

---

発達障害研究 第41巻2号別刷

---

## 障害福祉分野における人材養成の在り方について

松上 利男

2019年8月

---

日本発達障害学会

---

# 障害福祉分野における人材養成の在り方について

松上 利男 社会福祉法人北摂杉の子会

**要 旨**：「強度行動障害者養成研修」が実施されているが、障害者虐待防止法における被虐待者の3割弱が行動障害のある人たちであり、支援者の支援力不足が要因として考えられる。支援力向上に向けた人材養成の在り方について、機関コンサルテーションとスーパービジョンを担うスーパーバイザーの養成について考察する。

**Key words**：強度行動障害者支援、コンサルテーション、スーパーバイザー養成



## I. 法人の使命と事業

### 1. 社会福祉法人の使命と役割

社会福祉法人の使命（何故存在するのか）は、社会福祉法第24条に規定されている「社会福祉事業の主たる担い手」である。そして、社会福祉法人として成すべきことは、第24条に明記されている「自主的に経営基盤を強化すること」「サービスの質の向上」「事業経営の透明性を図る」の3つの機能である。私は、社会福祉法の使命と機能を踏まえ、社会福祉法人は、「地域の福祉課題を率先して解決する」とともに、「地域に必要とされるサービスを創造する地域の財産・資源」、すなわち「社会の公器」としての役割と責任があると考えている。同時に、「制度の谷間にある福祉課題を解決し、そのための支援サービスの創造、支援モデルの発信」という先駆的・開拓的役割も求められていると考える。「社会保障制度改革国民会議報告書」（2013年8月）において、「社会福祉法人について、非課税とされているにふさわしい国

家や地域への貢献」が求められたが、そのことは、社会福祉法人が、自らの組織の使命を果たさずに、「ニーズに向き合わず、制度に向き合ってきた」ことへの問題提起であると考えられる。現在、社会福祉法人に求められていることは、「地域ニーズに向きあう」こと「制度に従うのではなく、制度を活用する」ことである。そして、地域におけるさまざまなニーズや課題に対応できる「組織としての成長を目指す」ことであると考えている。

### 2. 人材育成の基本的視点

現場力の重要性について、「現場力を鍛える」（遠藤功著）において次のように指摘している。「どんなに素晴らしい組織としての『理念』『使命』『ビジョン』があっても、それを実現するのは現場力にある。組織のトップは『組織の価値を生み出す主役は現場であり、その下支えをする存在である』ことを認識したマネジメントをすることが重要である。実行力のある組織は『能動的に問題発見し、解決する現場』を持っている」

このことから社会福祉法人における人材育成の基本的視点は、トップダウンによる人材

育成ではなく、障がいのある人たちに日々真摯に向き合いサービス提供している現場を下支えするボトムアップのマネジメントにあると言える。またそのことを通して、「職員の成長が組織の成長に繋がる」組織マネジメントが実行されることになる。そして、社会福祉法人の人材確保と育成は、自らの組織の成長という目的と同時に、「社会における公器」としての役割から、地域に必要とされる人材を確保・育成するという責任と役割があると考える。

### 3. 行動障害者支援に組織的に取り組むことの重要性

2012年10月1日に「障害者虐待防止法」が施行され、2013年から「強度行動障害支援者養成研修」が実施されたにもかかわらず、被虐待者の3割弱が行動障害のある人である状況に変化がない。その大きな要因の一つが、支援者の支援力向上に向けた事業所における組織的継続的な人材育成に課題があると言える。なぜ組織的な人材育成に取り組むことが出来ないのか？その阻害要因は次の点にあると考える。

①組織としての理念・ミッション・ビジョンが組織内に浸透せず、利用者支援に落とし込まれていない。

②理念・ミッション・ビジョン・中長期計画に基づいた人材確保と育成が組織的に行われていない。

③特に、自閉スペクトラム症、権利擁護・虐待防止などについての組織のトップを含めた管理職研修が不十分である。

④強度行動障害支援者養成研修を受講しても、どのように実践したらよいのか分からない。

⑤組織としての人的な余裕がない。

⑥実践についての組織的理解が得られないなどの組織としての在り方に多くの課題を抱えている。

⑦社会の変化、制度の変化、ニーズの変化

に組織として対応できていない。

以上の課題を解決するには、組織的継続的な取り組みが基本となる。組織的に取り組むことで、①集合研修だけでは支援現場での支援の般化が難しいという課題の解決ができる。②生活・労働（日中活動）・余暇などを含めて、地域で障害のある人を支えることが可能となる。③組織としての方向性（理念・ミッション・支援者としてのコアバリューなど）に基づくベクトルを合わせた支援に繋がる。④障害特性と個別的なアセスメント・支援計画に基づいたチームでの統一したアプローチが可能となる。⑤他の関係機関と組織的計画的な連携が図れる。このようなことから、組織的アプローチの基本は、①組織マネジメントの推進、②計画的な人材（財）確保と育成、③支援現場を下支えする組織運営であると言える。

### 4. 強度行動障害のある人を支援することでの組織としてのメリット

強度行動障害者支援に組織的に取り組むことの重要性について考察してきた。組織的に取り組むことで、職員の成長が組織の成長につながるという職員と組織の「循環成長モデル」の創造につながる。その循環成長モデルは、「人が育つ」⇒「支援の質が上がる」⇒「やりがい・モチベーションが上がる」⇒「離職率が減る」⇒「組織の成長が図れる」⇒「地域ネットワークが広がる」⇒「地域での信頼と評価が上がる」⇒「ブランドイメージが向上する」⇒「優秀な人材（財）の確保ができる」⇒「人が育つ」の循環である。

次に私ども法人が実践している事業所に対するコンサルテーション事業を通して、この「循環成長モデル」を検証する。

## ◆ Ⅱ. 人材育成とコンサルテーション～社会福祉法人北摂杉の子会の実践を通して～

### 1. 北摂杉の子会におけるコンサルテーション事業開始の経緯

私ども法人は、「地域の中で障がいのある人たちが家族や友人、地域の人とのふれあいの中で暮らすことのできる社会の実現」を目指して、1998年2月に法人を設立した。法人設立の趣旨から、法人の理念を「地域に生きる」として、「障がいのある人たちが地域の中で、安心して暮らし続けることのできる必要とされる支援サービス、生涯にわたる支援システムの創造と発信」をミッションとして掲げた。1999年4月に知的障害者入所更生施設「萩の杜」（定員50名）を開設したが、利用者の6割が重度の知的障がいを伴う自閉スペクトラム症、多くの行動的課題のある人たちであった。

2002年6月、大阪府から「大阪府自閉症・発達障がい支援センター」（後に大阪府発達障がい者支援センター）の運営を受託した。法人のミッションに基づき、事業運営の基本として、相談支援に留まらず、相談支援から見えてくる「発達障がいのある人たちの必要とされる支援サービスと生涯にわたる支援システムの創造と発信を大阪府下で実現する」という新たなミッションを掲げた。

事業の開設に伴い、大阪府と発達障がいのある人に対する支援施策について協議を行い、2005年度から2010年度にかけて、「生涯にわたる切れ目のない支援体制の構築」を目標として、「機関コンサルテーション事業」を実施した。その事業内容は、「療育支援モデル事業」「学校教育支援モデル事業」「就労・地域生活支援コンサルテーション事業」であり、障がい児通園施設、幼稚園・小中学校・支援学校、成人通所・入所施設などへの機関コンサルテーションを実施した。

同時期の2005年度、大阪府は、「発達障がい療育等支援事業」を創設した。この事業は、堺市・大阪市を除く6つの2次医療圏域に1か所ずつ、発達障がいに特化した療育拠点センターを大阪府が社会福祉法人に委託して実施する事業である。「一番身近な保護者や養育者が発達障害の特性について正しく理解し、特性に配慮した支援が早期から日常的に行われるよう支援する」ことを基本方針とした個別専門療育を提供し、2次医療圏域内の児童発達支援機関に対するコンサルテーションも同時に実施した。発達障がい療育等支援事業創設以降、大阪府発達障がい者支援センターにおける乳幼児・学齢期の相談件数が年々減少し、2004年度乳幼児・学齢期の相談件数が全相談件数の66%であったが、2017年度は17%となっている。

この結果は、早期療育・保護者支援とともに機関コンサルテーションの重要性を示唆している。「機関コンサルテーション事業」終了後も市町村障害者支援部局・教育委員会、民間事業所からの継続したコンサルテーションのニーズが大阪府発達障がい者支援センターに寄せられたことを受けて、私ども法人との私的契約によるコンサルテーションの実施を継続してきた。

2016年度より法人本部に「人材育成研修室」を開設、専任職員を配置して、福祉事業所・団体、行政・教育委員会・大学等の研修への講師派遣、コンサルテーションを実施している。特に福祉事業所から、強度行動障害のある利用者支援に対するコンサルテーションの依頼が多くあり、通年でのコンサルテーションの実施を行っている。2018年度、強度行動障害者支援のコンサルテーションについては、13か所の福祉事業所で実施している。

## 2. コンサルテーションの重要性と意義～ある障害者支援施設での実践を通して～

機関コンサルテーションの成果と意義について、2016年度から継続実施しているA学園での機関コンサルテーションを通して考察する。

A学園は公営の知的障害児者入所施設の運営を民間法人が受託して、2004年4月に開設した（定員60名）の障害者支援施設である。利用者の8～9割が重い知的障害を伴う自閉スペクトラム症・行動障害のある利用者で占められている。行動障害のある利用者支援についての支援力不足、マンパワー不足などで、利用者に対する虐待事案（夜間の利用者居室への施錠）があり、その改善に向けた支援者の支援力向上が課題としてあった。A学園運営法人からのコンサルテーションの依頼があり、2016年度から月2日間（2017年度からは3日間）のコンサルテーションを開始する。

2016年度は、①自閉スペクトラム症の特性の理解、②評価と目標の設定、③構造化、④コミュニケーション、⑤行動上の問題の理解と対応などの支援員に対する研修を実施して、自閉スペクトラム症の特性理解と支援についての共通理解を深めるとともに、支援が困難な行動障害のある利用者を2～3ケース挙げて、評価⇒支援計画の立案⇒支援の実施⇒再評価のPDCAサイクルを通して支援実践力の底上げを目指した。

2017年度からは、将来支援員養成の中心的役割を担うスーパーバイザーの養成を目的とした8名のコアメンバーに対する集中した事例を通じたスーパービジョンの実施を行っている。

## 3. A学園コンサルテーション事業の成果

A学園での3年間のコンサルテーション事業の成果について、施設管理者と支援部門責任者にヒヤリングを行った結果は、以下で

ある。

### (1) コンサルテーションを受けての組織的な変化

a. 支援現場：アセスメントから支援を組み立てていくようになったので、支援が困難な時にアセスメントに戻って考えることが出来るようになった。

b. 氷山モデルの氷上の行動面だけに着目するのではなく、要因に着目するようになった。

c. 部署間を越えて連携ができるようになった（例：GH、入所の連携）・成功体験が増えたので自信とやる気に繋がっている。

d. 考える職員集団に成長した。

e. 必要に応じてカンファレンスを開くようになった。

f. 問題を先送りしないようになった。

g. 困ったときにスーパーバイザーがいる。すぐに相談できる環境が大切である。

h. 実践発表会を地域の他事業所、行政・関係機関などを対象に実施して、他の事業所から好評を得たことで、自信につながった。法人内他事業所への良い影響があった。

### (2) 組織としての成長とメリット

a. 求人に当たっては、「学びができる施設であること」をウリにできている。

b. 実践発表会に2校の専門学校の学生・教員が参加された。人材確保への手ごたえを得た。

c. 法人として以前に比べて、研修しなければならぬという意識が高まった。

d. 事業所の枠を越えて学ぶようになった⇒法人の理念・使命・ミッションに向けて職員間でベクトルが合うようになった。

e. 法人に人材研修室（2名の専従、人材確保・育成）が創設された。

f. 職務権限が明確になった⇒組織的マネジメントへ繋がっている。

g. 児童発達支援センターの職員が入所施設へ異動⇒法人全体での人事が積極的にな

されるようになった⇒その結果、児童発達支援センター職員がコアメンバーになり中心的な働きをしてきている。

### (3) 保護者の意識の変化

a. 実践発表会を実施するなど、支援についての情報発信を積極的にすることで、利用者支援についての評価と信頼が高まってきた。

b. 保護者とのコミュニケーションが良くなった。

c. 新年会に職員を招待してくれるなど交流が深まった。

### (4) コンサルテーションの意義

コンサルテーションを通して見えてきた意義は以下である。

①コンサルテーション事業を通して、アセスメント力不足が事業所の共通した課題であったが、コンサルテーションを受けることで、事例を通して障害特性の理解とアセスメント力の向上に繋がった。

②支援者が長期的見通しの中で、支援を考える事へのサポートが重要である。具体的には、「スモールステップを積み上げる」⇒「成功体験の気付きへのサポート」⇒「支援者が自信と達成感を得る」⇒「実践の外部発信」⇒「支援者の成長」⇒「組織の成長」という好循環に繋げるサポートが重要である。

③コアメンバー（スーパービジョンを担うスーパーバイザー）の育成を通して、OJTを基本としたスーパービジョンを通じた継続的な人材育成が可能となる。

コンサルテーションの意義とコンサルテーションを通しての人材育成について、実践事例を通して考察してきたが、次にコンサルテーション、スーパービジョンを担うスーパーバイザーの養成について、全日本自閉症支援者協会が実施している「発達障害スーパーバイザー養成研修」について述べる。

## ◆ Ⅲ. スーパーバイザー養成の取り組み～全日本自閉症支援者協会の取り組みを通して～

### 1. 発達障害支援スーパーバイザー養成研修の目的

行動障害のある人を支援する専門職養成の組織的アプローチの基本は、①OJTを基本としたスーパービジョンの仕組み、②スーパービジョンを担うスーパーバイザーの養成、③スーパーバイザー養成に向けた外部スーパーバイザー・コンサルテーションの導入・活用、④チームによる支援、⑤地域資源の活用、相談支援事業を軸にした組織的連携の創造、にあると考える。強度行動障害のある人の支援を担う支援者の組織的育成という観点から現状の事業所を見たとき、特に対人援助専門職育成の基本となるスーパービジョンの仕組みとそれを機能させるスーパーバイザーが育っていないという現実がある。この課題解決を目的として、2016年度から全日本自閉症支援者協会が発達障害支援に特化した「発達障害支援スーパーバイザー養成研修」を実施している。

### 2. 研修の内容

この研修ではスーパーバイザーの機能を「現場の援助者に対する教育的指導」「援助者のケースへの正しい理解の啓発」「援助者のエンパワメント」の3機能と考えている。具体的には、対人援助の基本は「自己理解」と「他者理解」であることから、「正しい利用者理解と啓発」については、①自閉スペクトラム症の障害特性理解、②個々の利用者への感情的理解、「援助者への教育的指導」については、①アセスメントツールの実践的な使い方、②利用者の支援の組み立て、また「援助者のエンパワメント」については、①支持的スーパービジョン、②カウンセリングマインドを研修内容の柱として研修を実施してい

る。スーパーバイザー養成研修は、「ベーシックコース」「アドバンスコース」「マスターコース」の3コースで構成している。各コースの概要は以下である。

#### (1) ベーシックコース

a. 対象：知的・発達障害支援施設、学校等での直接支援経験3～5年以上。b. 目的：自閉症を主にした発達障害の人の特性理解と支援の基本を学ぶ。アセスメントの基本とアセスメントツールを知る。c. 形式：座学（2日間、6コマ程度）、先進施設における実地研修（5日間以上）、レポート。

#### (2) アドバンスコース

a. 対象：ベーシックコース修了者。b. 目的：自閉症等の障害理解を体験的に理解し、合理的配慮、社会参加等の課題に対する適切な支援ができるようになってきているか確認する。他支援者に対して自閉症等の特性解説と支援アドバイスをする技能を伸ばす。他支援者に対するエンパワメントを含む養成技能を伸ばす。地域でのコンサルテーションや機関連携でのマネジメントの基礎を学ぶ。c. 形式：ワークショップ（エンカウンターグループPCAGI等）、演習（事例検討）、レポート

#### (3) マスターコース

a. 対象：アドバンスコース修了者。b. 目的：地域のリーダーとなれる人材の育成を目的として、所属施設・機関内外でのマネジメント力を含むスーパーバイズ技能の向上。地域の困難事例に対するコンサルテーション・マネジメント技能の向上。c. 形式：各種研修受講、実践発表他。マスターコースの修了者には、資格審査を行い、「認定スーパーバイザー」の資格認定を計画している。

ついて、強度行動障がいのある人を支援する支援者養成を中心に考察してきた。今後検討すべき人材育成の課題は、強度行動障害支援者養成研修終了後の継続研修の在り方である。特に事業所へのコンサルテーションや事業所内のスーパービジョンを通しての組織的育成であり、その中心的役割を担うスーパーバイザーの養成である。また人材育成の組織的アプローチで重要なことは、①組織の理念・使命・ビジョンに基づく組織的な人材育成であること、②人材育成の有効な手段はコンサルテーションの活用であること、③そのコンサルテーションと組織における人材育成の基本となるスーパービジョンを担うスーパーバイザーの養成が急務であることが明らかになった。今後は、強度行動障害支援者養成研修受講修了者を対象とした継続的な現任研修、特に国としてのスーパーバイザー養成システムの創造についての検討が必要となる。

スーパーバイザー養成については、座学とともに支援機関での長期の実地研修が重要となる。その養成システムについて、例えば、スーパーバイザー養成研修の座学については、国立障害者リハビリセンターや国立のぞみの園などにおける標準化した研修プログラムの実施、実地研修については行動障害者支援で実績のある事業所での研修が養成の仕組みとして考えられる。機関コンサルテーションを担うスーパーバイザーのスーパー・スーパーバイザーの機能と役割については全国の発達障害者支援センターに求めたい。現在の国制度を活用して、効果的効率的なコンサルテーションを担うスーパーバイザー養成についての検討を進めることが、今求められている。

#### ◆ IV. 試案～今後の人材養成と強度行動障害者支援システムの在り方～

障害福祉分野における人材育成の在り方に