

2019年度 東京都障害者虐待防止・権利擁護研修 施設職員管理者コース

# 施設・事業所における 虐待防止体制の整備

# 講義のねらい

障害福祉サービスの運営責任のある者として、サービス品質と運営姿勢を振り返り、権利擁護の改善活動を通してサービス品質の向上に役立てる。

## 【ポイント】

- ①虐待防止の取り組みを学ぶ
- ②虐待防止体制の整備を学ぶ
- ③マネジメントと予防について学ぶ

13 : 35～14 : 00 講義 1 (25)  
14 : 00～14 : 10 チェックイン  
14 : 10～14 : 15 個人ワーク 1  
14 : 15～14 : 25 グループシェア 1

14 : 25～14 : 35 休憩 (10)

14 : 35～14 : 55 講義 2 (20)  
14 : 55～15 : 00 個人ワーク 2  
15 : 00～15 : 10 グループシェア 2  
15 : 10～15 : 15 全体シェア

## タイムテーブル

15 : 15～15 : 25 休憩 (10)

15 : 25～15 : 45 講義 (20)  
15 : 45～15 : 50 個人ワーク 3  
15 : 50～16 : 00 グループシェア 3  
16 : 00～16 : 20 講義 4 (20)  
16 : 20～16 : 35 チェックアウト

# 虐待防止法施行後3年法律分野での課題

- 虐待防止法が施行され、3年が経過した。施設虐待については、  
残念ながら障害者虐待防止法の対応スキームが機能していないのではないかと  
疑いを受けざるを得ない……
- 虐待防止法の施設虐待に対する対応スキームとは、言うまでもなく**通報義務**と **施設内の体制整備**  
のことである。
- (袖ヶ浦総合福祉センターでの虐待について)事件後の調査によって、複数の 職員による継続的な  
虐待行為が続いており。それにも関わらず職場の誰も通報しなかったし、支援記録や支援日誌にそう  
した事態が記録されることがなかった。
- 施設内に虐待防止委員会や第三者苦情委員会が設置され、ヒヤリハット委員会まで  
開催されていたが、そうした組織内チェック機構に問題が提起されることもなかった。

# 虐待防止に向けての取り組み

## 基本理念の浸透・基本業務の徹底

- ・ 業務の振り返りや快適な生活環境づくり etc.

## 風通しの良い風土(密室化の防止)

- ・ グレーゾーンアンケート
- ・ 家族や実習生、見学の受け入れ etc.

## 組織をあげた法人全体の取り組み

- ・ 虐待防止体制等の構築 etc.



# 利用者の権利を理解し、その擁護に邁進

## 【利用者の権利】

- |     |                                |
|-----|--------------------------------|
| (1) | 地域社会で生活する権利(地域社会とのつながりを維持する権利) |
| (2) | 個別ケアを受ける権利                     |
| (3) | 質の高いサービスを受ける権利                 |
| (4) | 自己決定・自己選択を受ける権利                |
| (5) | わかりやすい情報を受ける権利(Right to Know)  |
| (6) | 意見・質問・苦情などを表明する権利              |
| (7) | プライバシーに関する権利                   |
| (8) | 自己尊重の念と尊厳を維持する権利               |

# 私たちのコア・バリューは何か？<sup>7</sup>

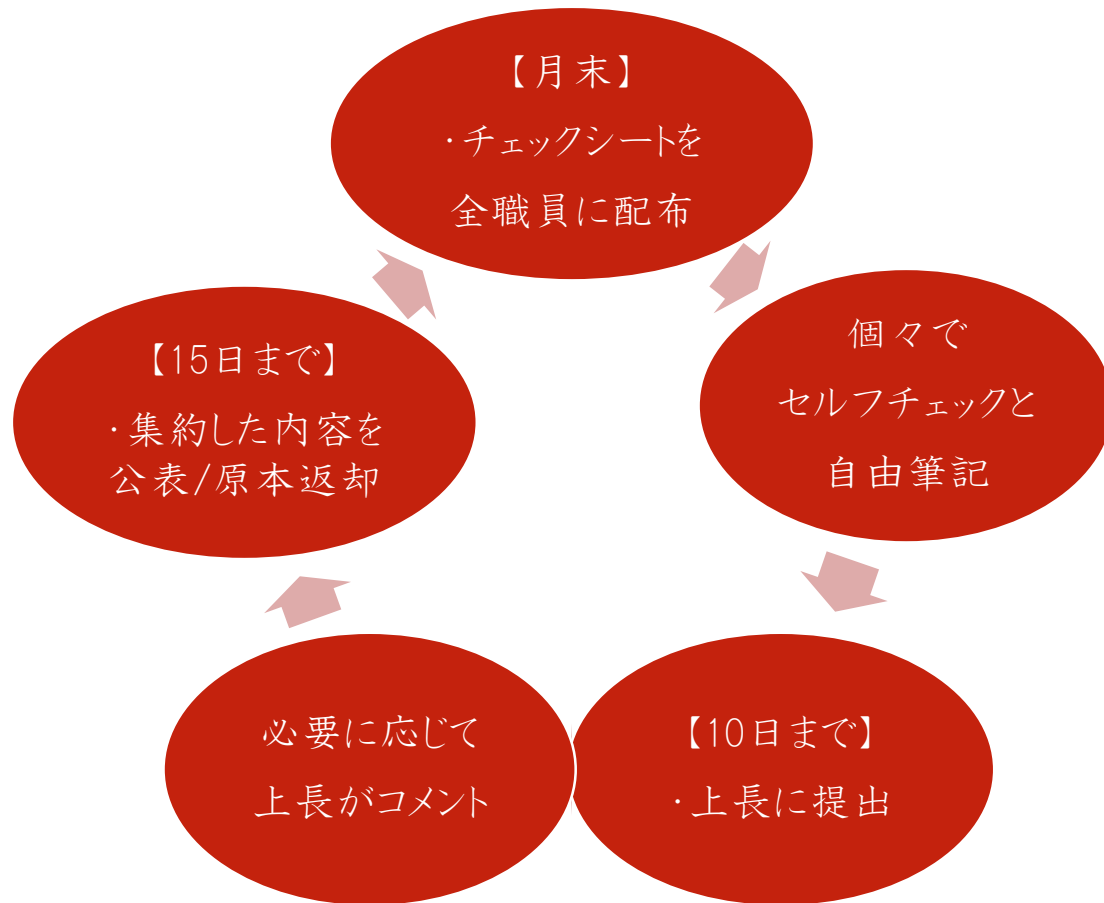
## -どのように価値を生み出すのか？-

### 【ある社会福祉法人における利用者支援のコア・バリュー】

【統合化】	利用者の障がい状況に関係なく、利用者に対する支援を <b>地域社会との繋がり</b> の中で行うことを基本とします。
【個別化】	利用者のそれぞれのニーズに基づいた <b>個別的な支援</b> を推進します。
【専門性】	利用者の持つ様々な障がいや心理的社会的問題、ニーズを理解し、利用者自身がその問題を解決し、そのニーズを実現する為の <b>専門的な支援技術の向上</b> に努力します。
【地域】	地域に暮らす知的な障がいのある人やその家族に対して、施設の機能、専門性を活用し、 <b>積極的な支援</b> を行います。
【連携】	利用者本人を中心として、家族や関係機関、地域住民との連携を大切にし、 <b>トータルケア</b> を推進します。 また、支援を行う上で、 <b>職員間の連携</b> を大切にします。
【人権】	利用者の <b>人権を中心</b> に据えた支援を行います。 利用者の <b>個性、年齢に応じた支援</b> を推進します。 また、社会に対する <b>啓発運動</b> を積極的に行います。

# 業務の振り返りチェックシート

## 【業務の振り返りチェックシートの流れ】



## 【導入の目的と成果、課題】

目的	<ul style="list-style-type: none"><li>・支援者としての基本姿勢</li><li>・組織で働く基本姿勢</li><li>・現場からの情報発信</li></ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"><li>・気づきの深まり</li><li>・態度や振る舞いの確認</li><li>・想いや悩みの共有</li><li>・個々や職場の課題が明確に</li></ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・環境に起因する項目</li><li>・マンネリ化防止</li></ul>



# どこからが虐待？

## -グレーゾーンを考える-

虐待

不適切な支援

適切な支援

### 【不適切な支援-グレーゾーン-】

○虐待と適切な支援の境目※グレーゾーン

- ・虐待者が意図的か、非意図的かは問わない
- ・被虐待者に自覚があるか、自覚がないかは問わない



『どこまでなら虐待にならないか？』

→ **この考え方を改める！**

グレーゾーンは虐待の芽

→ **広い意味で虐待である！**

▪ **虐待防止の近道は虐待の芽を摘むこと！**

→ その為には、支援者が“グレーゾーンは虐待である”という認識を持つことが大切

※ 自分自身の対応に問題意識、チームでの共通認識、話し合う土壌 など

# 虐待防止対策

## ① 倫理綱領の制定

## ② 権利侵害防止の掲示物等の整備

- ・ 『倫理綱領』+ 『障害者虐待相談・通報・届出先』を各事業所に掲示
- ・ 『危機管理マニュアル』や『虐待防止マニュアル』の整備
- ・ 採用された全職員へ、虐待防止に対する支援姿勢を周知徹底
- ・ 就業規則や雇用契約書に虐待防止に関する事項を具体的に記載

## ③ 人権意識、知識や技術向上のための講習

- ・ 職員全体を対象とした、人権意識を高めるための研修
- ・ 障がい特性の理解と知識と支援技術を獲得するための研修
- ・ 個別支援計画の充実と強化のための研修



#### ④ 日常支援現場での取り組み

- ・ 日頃から職員がコミュニケーションを深めて、支援について情報交換する
- ・ 職員のストレスマネジメントと風通しの良い職場環境づくり

#### ⑤ ひやりはっと・虐待防止チェックリストの活用

- ・ 早期に事例を把握・分析し、適切な対策を講じる
- ・ 職員が自身の支援の実際を振り返り、虐待の早期発見・早期対応

# 虐待防止体制構築に向けてのチェックポイント1

チェック	項目
	・職員としての心得が明文化され職員間で共通の価値観が持たれているか？ ※コアバリュー/倫理綱領/求める人材像
	・何が権利侵害になるのか全職員が理解しているか？ ex) 虐待防止研修/虐待防止委員会/就業規則 雇用契約書/業務の振り返りチェックシート



## 虐待防止体制構築に向けてのチェックポイント2

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"><li>・外部者の意見を積極的に取り入れる取り組みが積極的になされているか？ ※福祉オンブズマンシステムの導入など ex) 安全対策委員会/外部スーパーバイザー/見学受け入れ/ 実習生・ボランティア受け入れ</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>・利用者のセルフアドボカシーの取り組みや、本人活動の取り組みをしているか？</li></ul>





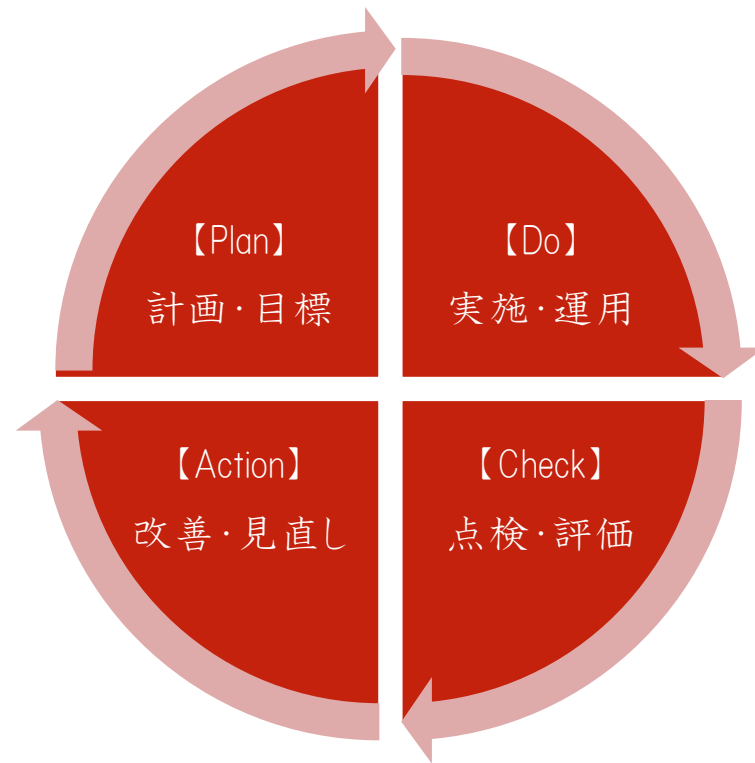
# 虐待防止体制構築に向けてのチェックポイント3

チェック	項目
	<p>身体拘束について、以下の手続きが確実に行われているか？</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 切迫性・非代替性・一時性の三原則が守られている</li><li>② 身体拘束のマニュアルが作成されている</li><li>③ 利用者・家族に説明と同意がとられている</li><li>④ 身体拘束した記録がとられている</li><li>⑤ 行動改善に向けた委員会(行動改善検討委員会)が設置され、行動改善の検討が定期的に行われている</li><li>⑥ 身体拘束の事例については、市町村の虐待防止センターに報告し、経過についても定期的に報告している</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 年度方針に利用者の権利擁護/虐待防止についての目標が設定され、虐待防止委員会の年間活動計画が策定されているか？</li><li>・ 上記計画は理事会で報告し、承認を得ているか？</li></ul>



# 虐待防止体制整備に関するPOINT

## 【PDCAサイクル】



- 虐待防止=支援の質の向上が目的
- 事業所の課題を整理
- 計画を立て組織的に取り組む
- PDCAサイクルによる進捗管理が重要

このサイクルを回し続ける！

# チェックイン

今日の出会いを大切に。まずは自己紹介から。

## 個人ワーク 1(虐待防止について)

あなたの事業所で行っている虐待防止についての取り組みをあげてください。また、今はやっていないが、新しく取り組みたいと思うものをあげてください。

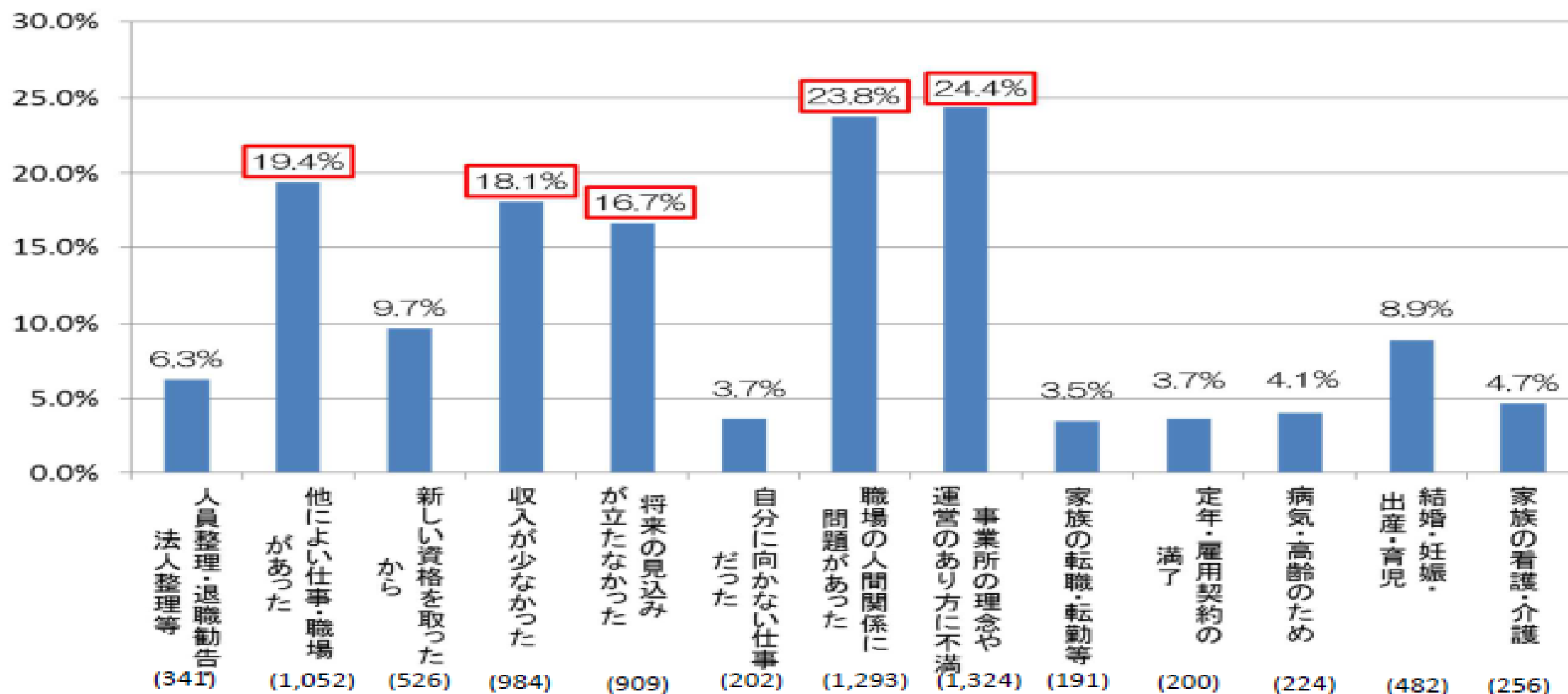
# グループシェア 1

新しい気づき、取り組みを得ましょう。  
各事業所のアイデアを持ち寄りをしましょう。



## (参考) 直前の介護の仕事辞めた(他の介護事業所へ転職した)理由

○ 「事業所等の理念や運営のあり方に不満がある」、「職場の人間関係に問題があった」、「収入が少なかった」、「他によい仕事・職場があった」、「自分の将来の見込みが立たなかった」という理由で、退職(他の介護事業所へ転職)している者が多い。

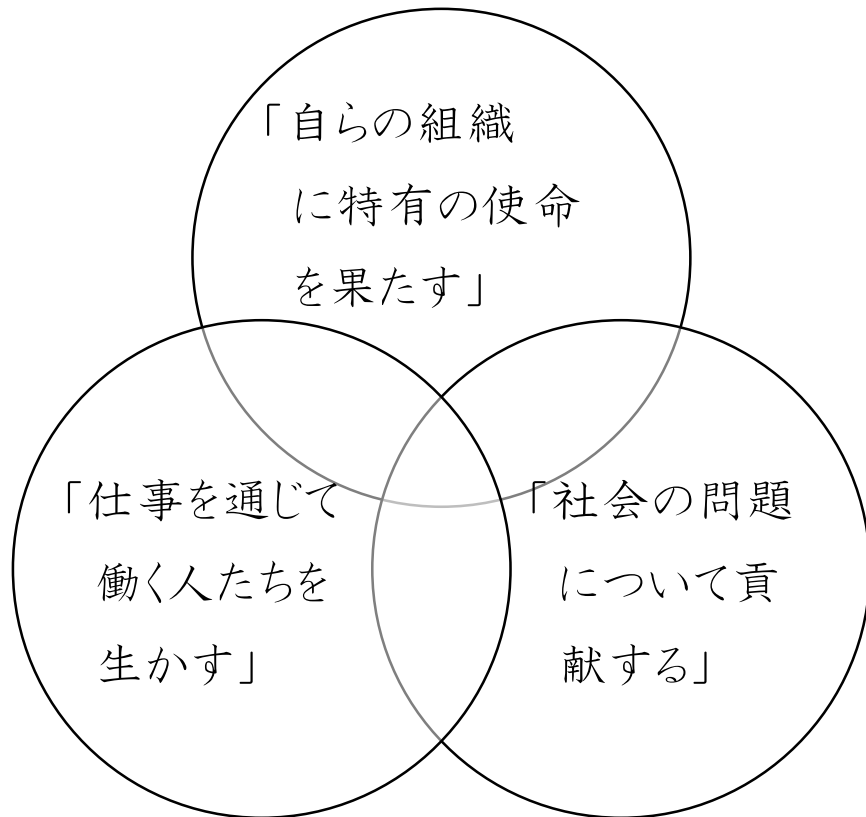


【出典】 (財) 介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

# マネジメント(MANAGEMENT)

## -ピーター・F・ドラッカー-

### 【マネジメント3つの目的】



「マネジメントとは、

様々な資源・資産・リスクを管理し、  
効果を最大化する手法の事である」

「経営とは、

成果を生み出す業務行為こそ、  
経営そのものです」



# 明確な「理念」「使命」「ビジョン」に基づくマネジメント

## 【理念】

- ・ 私たちは何故存在するのか？(Why)

## 【使命・ビジョン】

- ・ 私たちは何を成すべきなのか？(What)

## 【オペレーション力(現場力)】

- ・ 私たちは、私たちの「理念」「使命」「ビジョン」をどのように実現するのか？(How)

目標達成に向けてPDCAサイクルを回し続けることが重要！



# 虐待事案から見た事業所の共通した、 マネジメント・ガバナンス・組織運営の課題

## 【ガバナンス】

- ・「理念」「使命」「ビジョン」の欠如
- ・長期目標(運営方針)の欠如
- ・理事会/評議員会の形骸化、組織としての牽引体制の欠如
- ・コンプライアンスの欠如
- ・組織的な事業所運営の問題
  - 役割分担や指揮命令系統、責任の所在等が不明確
- ・苦情解決/説明責任の問題(特に家族に対する)
- ・職員や関係機関との連携(連絡調整/問題解決等)の欠如

## 【利用者支援】

## 【人材育成】

- ・組織的計画的な採用と育成がなされていない
- ・特に自閉症についての障害特性、行動障害の理解と支援についての専門性の欠如
- ・利用者支援におけるPDCAサイクルの欠如
- ・利用者支援についての組織的運営の欠如
  - 職員間の情報の共有化、連携、方針決定、役割分担等
- ・利用者に対する人権意識や支援についてのコアバリューの欠如
- ・スーパービジョンの欠如
- ・利用者支援における関係機関等との連携の欠如

# 虐待防止の基本は“全ての質の磨き上げ”にある

## 【磨き上げるべき“質”】

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| ① | マネジメント・ガバナンスの質               |
| ② | 財務の質                         |
| ③ | 人材の質                         |
| ④ | サービスの質                       |
| ⑤ | 設備・環境の質                      |
| ⑥ | パートナーシップの質(ステークホルダーマネジメントの質) |





# マネジメントが出来ているか？

そもそもマネジメントすることは、難しい。

管理職＝マネジメントが出来る人ではない。

## 管理職に必要なスキル

- ① 目標設定のスキル 成果と人材育成につながる
- ② 期間の観察スキル 動機付けにつながる
- ③ 評価コメントのスキル 主に納得性につながる

# 予防の視点からの個人の分析

- 公衆衛生予防の公式
- 個人の課題となる行動の発生＝

①ストレス＋②身体的脆弱性

---

③コーピングスキル(個人の技量)

＋ ④ソーシャルサポート(組織の応援)

＋ ⑤自尊心(自己肯定感、承認)

◆ ①②は小さく、③④⑤は大きくなる活動が予防

## 職員Bのケース

①昨日、父親の借金の催促があった。夜勤に入る前に、父と話し合ったが、解決されなかった。

②借金の話があり、前夜親戚と深酒をして睡眠不足だった

③切れやすい性格で、対人関係力が高くなかった

④借金の可能性を上司に相談したが、相談に乗ってくれなかった。利用者支援についても、上司に提案したが相手にされなかった。

⑤前職の高齢者介護サービスよりあっていると思っている。しかし、前職も一年持たなかったもので、自信はあまりない。

# 予防の視点からの組織の分析

- 公衆衛生予防の公式
- 組織の課題となる行動の発生 =

① ストレッサー + ② 環境リスク要因

---

③ 正の社会化(理念、方針)

+ ④ ソーシャルサポートの資源(組織の応援)

+ ⑤ 良い対人関係を築く機会(対人組織風土)

◆ ① ② は小さく、③ ④ ⑤ は大きくなる活動が予防

ある入所施設のケース

① 利用者Aは、頻回にもめ事を起こしていた。

② 夕食移動のエレベータ前で混然と利用者がいた

③ 利用者中心の支援でなく、家族でもある理事長の独特な支援方針。

④ 外部研修はマイナス、反対意見のある職員はどんどん辞めていいなど、職員の成長の視点がない組織

⑤ 突然の人事異動や離職者の多さ、利用者や退職職員との間で訴訟が数件ある。

# 組織健全性アクション(予防の視点)

- 課題となる行動の発生＝

①職員の心理リスク＋②組織環境リスク  
――  
③健全な理念や支援方針、人事制度  
＋ ④職員育成の内容の充実や機会  
＋ ⑤職員満足感、支えられ感等個人的領域

◆①②は小さく、③④⑤は大きくなる活動が予防

現在の「ある入所施設」

軽減に向けてのアクション

- ①通常の施設になりつつある安心感
- ②職員の増員、理事長などの交代

増加に向けてのアクション

- ③虐待防止委員会、理念、計画、様式等作り変え
- ④研修や責任の明確化、職員間の交流
- ⑤職員面接、離職職員の復帰

など、健全化活動中です。

# 予防のためのアクション

## ★より減少すべき項目

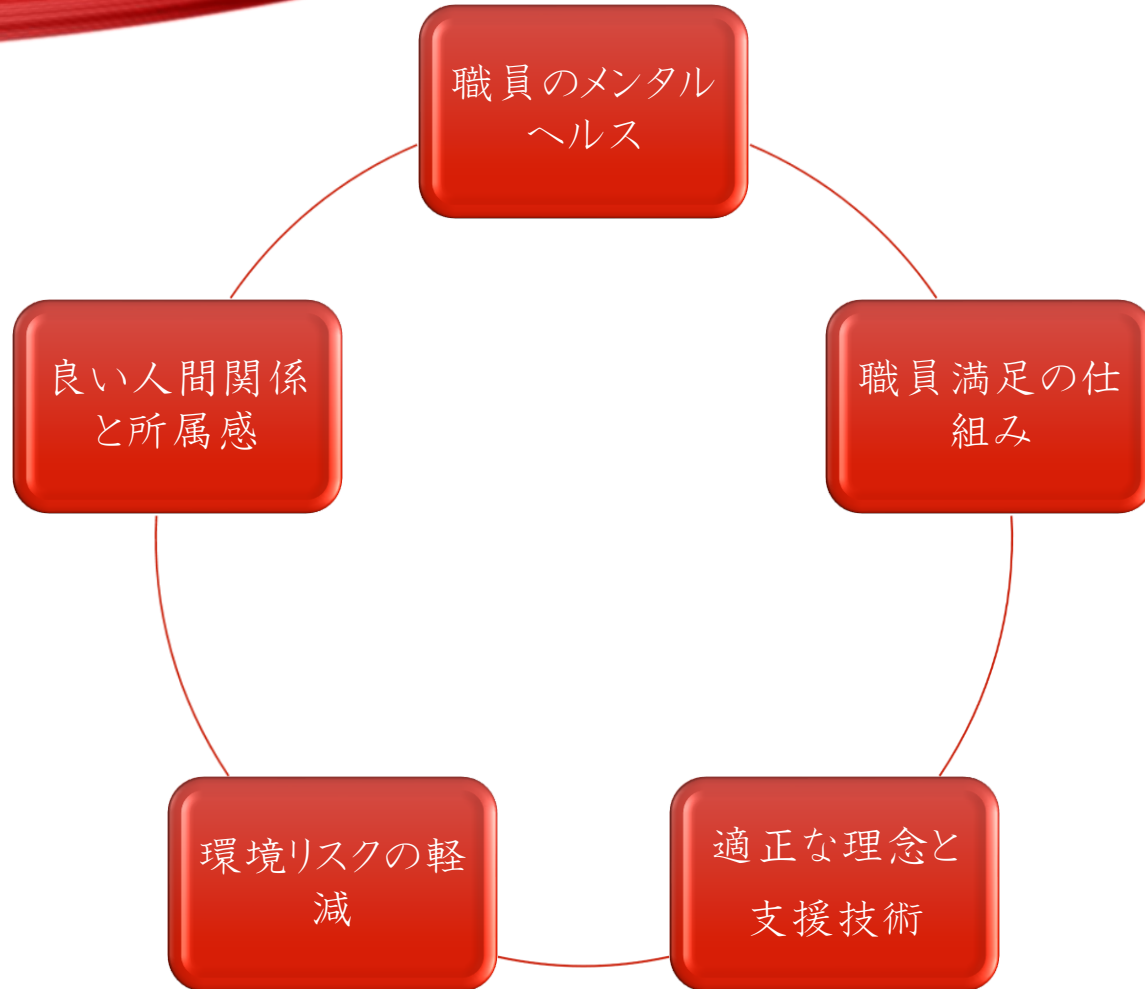
- 職場内のストレス—
- 職場環境にあるリスク要因

## ★より増加すべき項目

- 理解され実効性があり、適切な理念や支援理論の整い。委員会やチェックシートの活用。地域自立支援協議会やオンブズマン等の活用。
- 現場の応用性の高い研修や体験、チーム支援、スーパーバイズ
- ストレスチェック、メンタルヘルス、職員定期面談



# 管理者としてあなたの取り組み方は



得意なところからPDCAを回す

- 管理者やスタッフの力、外部の力
- 組織のサイズ、3名、6名、30名、100名、300名
- ご利用者の平均支援区分や提供サービス
- 日々の管理者の行動、運営の仕組み、時間をかけて整備すること

## 個人ワーク 2(マネジメント)

あなたがマネジメントについて感じている事、考えている事、取り組んでいる事を自由に書き出して下さい。

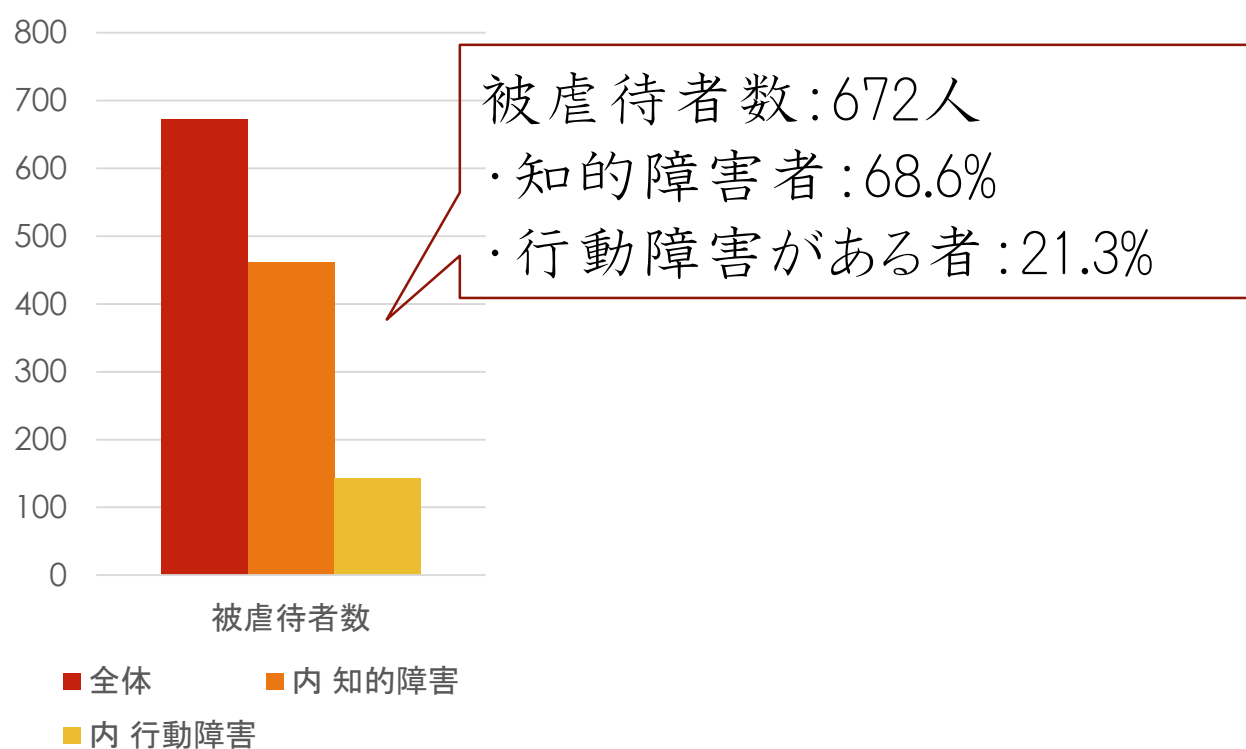
# グループシェア 2

他の事業の取り組みをシェア。

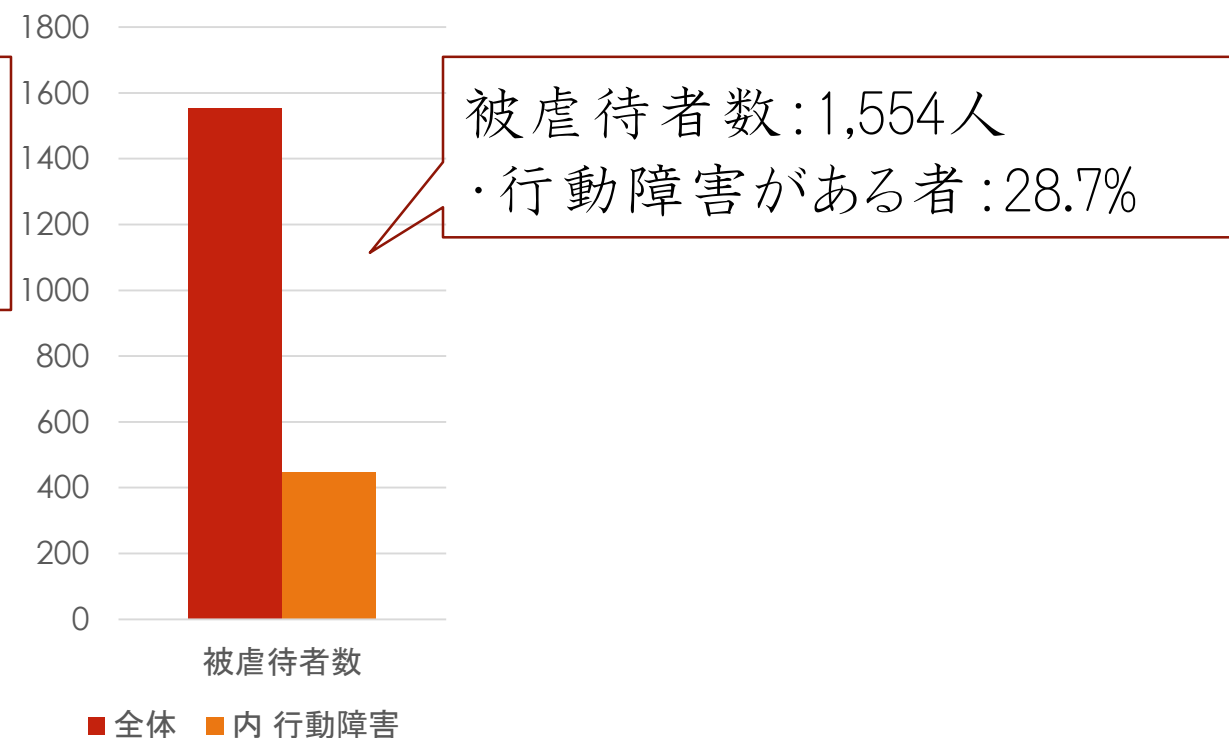
新しい気づき、取り組みを得ましょう。

平成28年度 厚生労働省  
「障害者虐待防止、障害者の擁護者に対する支援等に関する法律」  
に基づく対応状況に等に関する調査結果報告書

【障害者福祉施設従事者による障害者虐待】



【擁護者による障害者虐待】



# 事例・ある虐待事案

- ある入所施設 夕食前のエレベータ前
- ある利用者に他害しそうになる利用者Aに気づいた職員Bが、間に入ったところ利用者Aが殴りかかってきた。
- 職員Bが利用者Aを床に取り押さえたところ、暴れたAの肘が顔にあたりBの眼鏡が飛んだ。Bは、膝で押さえつけたAの顔を数発殴った。
- ある利用に向かう利用者Bを止めに入った時にはほほに痣が出来た、と日誌に記録、上司に報告した。
- 翌日、報告を受けた管理者は、利用者Aの家族に職員Bの破損した眼鏡の弁償を求め、本人からは誓約書を取る。
- 受傷後処置を記録した看護日誌と施設日誌の内容が異なることに気づいた職員Cが、他の職員に聞き取りしたうえで通報。
- 職員Bは謹慎、そのまま退職。
- 虐待事案と認定され関係機関の調査が入り、第三者委員会を設置し報告書が作成された。

# 対人援助専門職育成の基本

## ①対人援助専門職の基本

→説明のできる支援

## ②エビデンスベースの支援

→障がい特性の理解に基づいた支援

※特に“アセスメント力”の向上が重要

## ③スーパービジョンに基づくOJTを通じた育成が重要

## ④自己理解と想像する力を磨き上げる

→ロールプレイや自己覚知、エンカウンター等の実践的トレーニング

※特に自分自身と他者に対する気づきが重要



# “人材の質”を上げるためのチェックポイント1

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"><li>・職員の成果や能力に対して適切な評価が行われ、モラル向上システムが整備されているか？</li><li>・職員のやる気を引き出し、マンネリを打破する仕組みがあるか？ ※ ex) 人事考課/業務貢献表彰/資格取得表彰/資格手当支給/SV/研修/事故報告 人事異動/企画提案書</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>・不適切なサービスを行う職員に対して厳しく、且つ適切な処置が講じられているか？</li><li>・プロとしての厳しさを問うルールが存在するか？ ※ ex) 就業規則に基づいた対応/誓約書/報告・連絡・相談</li></ul>



# “人材の質”を上げるためのチェックポイント2

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"><li>・職員育成、研修システムが明文化され整備されているか？</li><li>・職員を育てる環境/システムがあるか？ ※ ex)人事考課/業務貢献表彰/資格取得表彰/資格手当支給/SV/研修/事故報告 人事異動/企画提案書</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>・失敗を隠さず、失敗に学ぶ取り組みがなされているか？</li><li>・失敗が隠蔽され、同じ失敗が繰り返されていないか？ ※ ex)就業規則に基づいた対応/誓約書/報告・連絡・相談</li></ul>



# サービスの質を高める



- 福祉サービスの特徴
- マンネリを打破する
- 人材確保と育成
- チームでの支援とコミュニケーション
- 個別支援
- リスクマネジメント
- 利用者の権利擁護

# コミュニケーションスキルを高めよう

支援職はコミュニケーションスキルは出来る前提で仕事をしています。  
果たしてそうでしょうか？

虐待は、コミュニケーションのズレも大きな原因になります。

管理者であってもコミュニケーションは学んで体得するものです。

# 自己理解と他者理解

## ＜自己理解＞

自分の性格、行動の癖を把握する

行動を起こすときに自我状態を確認してから決断する

人とのやりとりが上手く行かない時、まずは自分の行動の起こし方を変えてみる

## ＜他者理解＞

自分と他者は「同じではない」

他者をワンクッション置いて観察

各人の特徴を活かし育成や人間関係作りに活かす

# コミュニケーションのスキル

話し合いが出来る「場」をつくる。

安心で安全な場は、意図的に作るもの。

例) コーチングのスキルを使う。

- ・ **傾聴** 相手を理解するために、相手の声、言葉、気持ちを聴き取ること
- ・ **質問** 適切な質問によって相手から情報やアイデア、解決法や意欲を引き出すこと
- ・ **承認** 相手の仕事ぶりをよく観察し、個々の多様な持ち味、強み、長所、成長などを心にとめ、具体的に伝えること



# コミュニケーションは双方向性

管理者と職員の関係性

職員同士の関係性

利用者さんと職員の関係性

ご家族と職員の関係性

日々の場面を振り返ってみて、双方向のコミュニケーションは取れていますか？

## 個人ワーク 3(人材育成)

人材育成で困っていること、悩んでいることを書き出してください。

## グループシェア 3

他の事業の取り組みをシェア。  
新しい気づき、取り組みを得ましょう。

# 福祉サービスの特徴

## 【無形性】

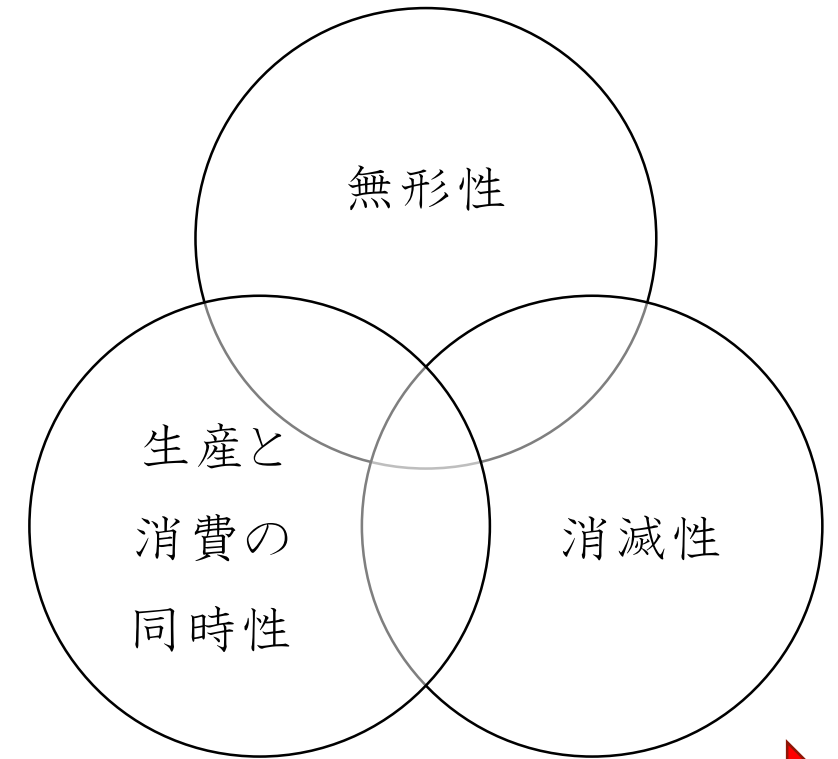
- ・人的活動である福祉サービスは、電化製品のように形として現すことができない。無形であるということは、実際に使ってみるまでは実態が分からず、評価も出来ない。

## 【生産と消費の同時性】

- ・提供する支援サービスは、生産と消費の同時性がある。一旦、提供したサービスは、やり直しがきかない。

## 【消滅性】

- ・一旦、提供した支援や援助というサービスは、その内容いかんに関わらず、形としては残らないという特性を有している。



結果として  
マンネリ化しやすい！

マンネリ化が進むと...

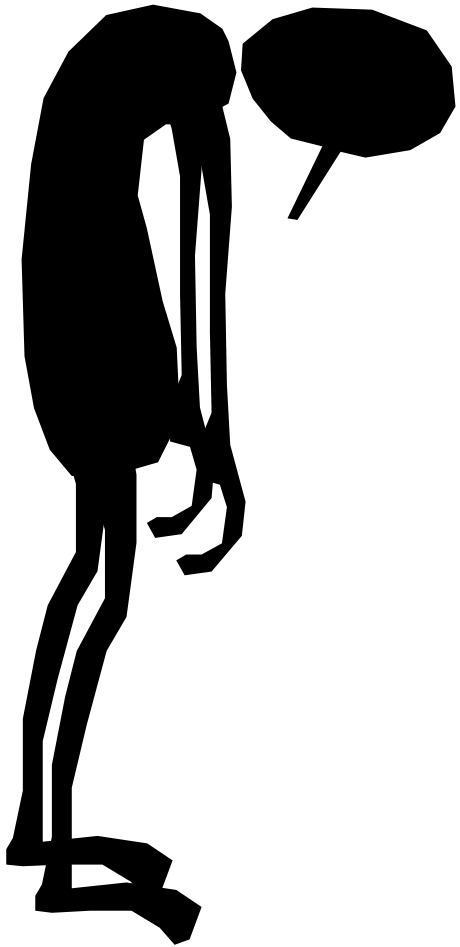
利用者  
は常に  
変化

社会も  
常に  
変化

サービスも  
変化

変化のないサービス

# 今、私たちに求められる役割は何か - 福祉職場にありがちなマイナス体質との決別！ -



## 【マイナスの体質に染まった組織・個人の3大特徴】

- |   |  |
|---|--|
| ① | <p>マンネリにどっぷり浸かってしまう</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 今までのやり方を漫然と繰り返すだけ</li><li>・ 職場内の“常識”を見直す努力を講じない</li></ul>              |
| ② | <p>諦め、失望、言い訳ばかり並べたてる</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ やるべきことがあるのに“できない理由”ばかり並べたてる</li><li>・ 理想と現実とのギャップを盾にとり変化を否定</li></ul> |
| ③ | <p>プロ意識の欠如</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 自分のキャリアに責任をもたない</li><li>・ 権利擁護の砦とならない</li></ul>                                 |



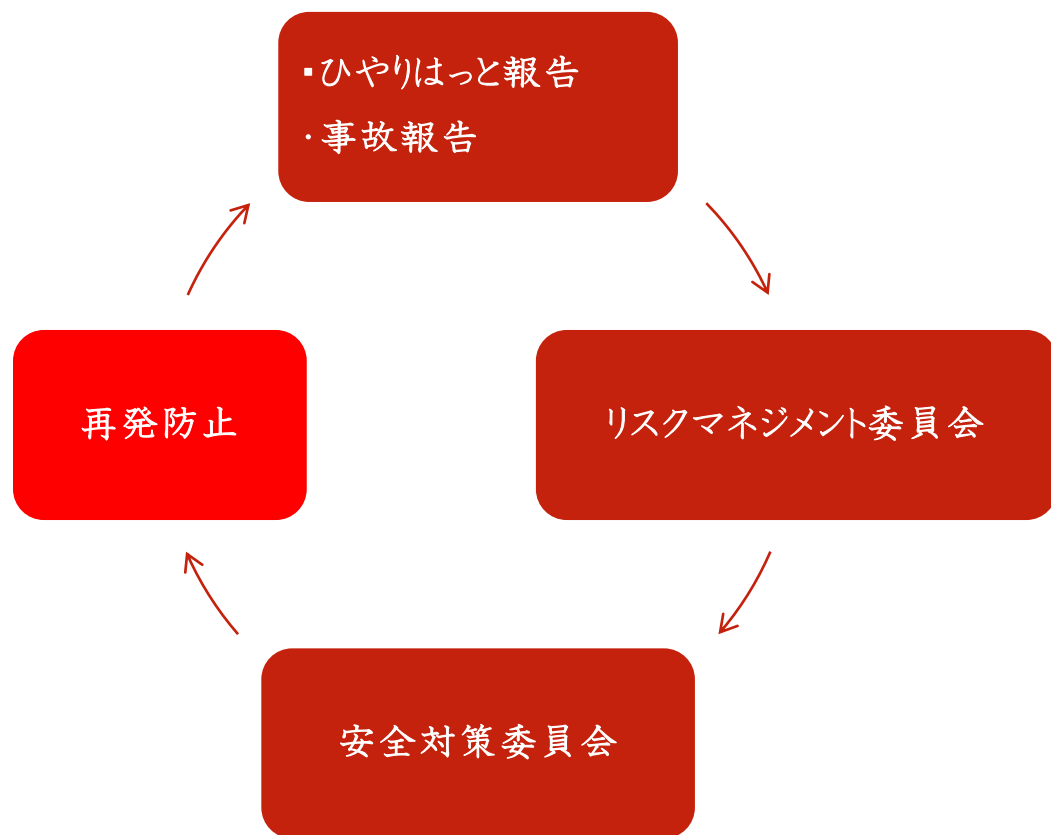
マンネリ打破のために...



業務改善を！

# リスクマネジメント体制の構築

## 【リスクマネジメント活動】



## 【各委員会の運営】

### 【リスクマネジメント委員会】

開催頻度	月1回
構成員	・リスクマネージャー ・生活/日中活動リーダー ・ショートステイ ・看護師 ・栄養士

### 【安全対策委員会】

開催頻度	2ヶ月に1回
構成員	・管理者 ・リスクマネージャー ・家族会会長 ・利用者家族5名
その他	内容: 家族会定例会で報告

# “設備・環境の質”を上げるためのチェックポイント

チェック	項目
	・障がい特性に応じた環境の提供がなされているか？
	・修理修繕が必要な個所を放置せずに、敏速に改修されているか？
	・臭いのしない綺麗な環境が整えられているか？ ・トイレ等の清掃は必要に応じてなされているか？
	・定期的な建物の安全チェックが行われているか？
	・修繕、改修計画は作成されているか？
	・職員にとっても働きやすい環境の提供が行われているか？
	・利用者のニーズに基づいた私物の持ち込みがなされ、適切な管理が行われているか？
	・防犯等、安全対策がなされているか？

# さいごに

PDCAサイクルによる進捗管理！

- 虐待防止体制構築に向けて…

① 事業所の課題を整理 ② 計画を立てて組織的に取り組む

- 基本は“質の磨き上げ”にある…

① マネジメント・ガバナンスの質 ② 財務の質 ③ 人材の質

④ サービスの質 ⑤ 設備・環境の質 ⑥ パートナーシップの質



虐待防止の目的 = 支援の質の向上！

# チェックアウト

3時間お疲れ様でした

今日感じた事や考えた事、感想を一言ずつどうぞ