

佐久広域連合 社会福祉施設に係る  
福祉サービス向上懇話会 報告書

平成26年 2月24日

佐久広域連合社会福祉施設に  
係る福祉サービス向上懇話会

# 目 次

1 懇話会の経過	
(1) 懇話会設置の経緯 .....	1
(2) 懇話会委員名簿 .....	3
(3) 会議等の状況 .....	3
2 施設の視察研修に伴う意見等 .....	12
3 福祉サービスの向上に向けて .....	17
(1) 職員教育に関すること .....	17
① 外部研修及び内部研修により職員の資質向上を図る	
② リスクマネジメントに関すること	
(2) 組織・人事体制に関すること .....	18
(3) 施設関係に関すること .....	19
【参考資料】 .....	20
・佐久広域連合社会福祉施設に係る福祉サービス向上懇話会設置要綱	

## 1 懇話会の経過

### (1) 懇話会設置の経緯

- ① 職員による差別発言が起こり、大きな問題として取り上げられました。

(平成23年10月)

- ② 施設利用者預り金の着服事件が起きました。(平成23年12月)

- ③ 社会福祉施設において、利用者のごえんごえんの誤嚥事故が起きました。

(平成24年1月)

このようなことから、施設を利用する皆さんの権利を守り、介護現場でのサービスを改善するとともに、職員教育を徹底し、職員の意識改革と介護技術の向上を図るため、豊かな経験と卓越した識見をお持ちで、佐久地域において、各分野でご活躍されております皆様からのご意見をいただきたく、懇話会を立ち上げました。

なお、委員の皆様をお願いすることにつきましては、参考資料(P20)にあります懇話会設置要綱に基づき、佐久広域連合職員の資質向上のため、ご意見・ご指導をいただくことを目的に立ち上げました。

- ① 差別発言に対する処分等

連合長は、謝罪をするとともに、佐久広域連合社会福祉施設人権同和対策指針及び、人権同和研修計画を策定し、この指針に基づく取り組みを実践していくことを関係団体に対し文書で回答しました。

平成24年2月、当事者からの降格願いを受理、同年3月に退職。

## ② 着服事件の処分等

平成24年1月26日付

所属・職位等	内 容	理 由 等
清和寮・臨時事務職員	懲戒免職	入所者預金の着服
清和寮・寮長	減給10分の1 2か月(昇給なし)	管理監督責任
事務局長	訓 告	管理監督責任

平成24年1月着服金は、全額弁済。

## ③ 誤嚥事故の処分等

平成24年7月30日付

所属・職位等	内 容	理 由 等
勝間園・主査	減給10分の1 3か月(昇給なし)	利用者の死亡事故
勝間園・課長補佐	訓 告	部下職員の指導責任
勝間園・所長	厳重注意	部下職員の監督責任

## (2) 懇話会委員名簿

	氏 名	役 職 等
会 長	上 滝 高	小諸市推薦(佐久広域連合第三者委員)
副 会 長	矢羽田 明 美	佐久大学信州短期大学部 介護福祉学科長 教授
委 員	金 川 洋	佐久市社会福祉協議会長
委 員	中 澤 智 宏	佐久総合病院 医療社会事業課長
委 員	岩 澤 純	社会福祉法人佐久平福社会 介護部長
委 員	松 本 茂 見	株式会社ツルヤ 販売部エデュケーター
委 員	萩 原 篤	佐久市推薦(佐久広域連合第三者委員)
委 員	原 寛	南佐久郡推薦(佐久広域連合第三者委員)
委 員	加 藤 正 弘	北佐久郡推薦(佐久広域連合第三者委員)

(役職等は、委員委嘱時のものです。)

## (3) 会議等の状況 各回の主な内容等(抜粋)

凡例 ◇: 委員の発言

○: 事務局側の発言

### 第1回懇話会 【平成24年10月 5日(金)】

内 容 ① 懇話会設置の経過について

② 会長、副会長の互選について

③ 佐久広域連合福祉施設職員研修の実施状況について

## 【事務局より事故の詳細説明に対する委員の意見交換】

### ◇ 委員の主な意見

- ・ 研修を行っているが、効果が見えてこないという印象を受けた。
- ・ 民間での職員教育、サービス業に徹した福祉教育が不足している。
- ・ 正規職員が少ないことが言い訳に使われることもあるが、民間も同じ。
- ・ 事故に対して、対応をきちんと考えていることが必要。
- ・ 差別発言をした職員が悪いことだと思っていないように感じる。
- ・ 利用者の要望に応えることは必要だが、それに対して実際にできるか、検討が必要。
- ・ 具体例、実際に起きた案件を検証することが有効。
- ・ 「ヒヤリ・ハット」ですとか、いわゆる「インシデント・レポート」を全員で共有することが重要。
- ・ 特定の個人を攻撃するということではなく、苦情の段階、インシデントの段階で食い止めること、職員の資質向上につながると思う。
- ・ 職員が同じミスをしないように職場の長が話すことは、非常に有益なこと。
- ・ 自分のミスを包み隠さず報告できる職場環境が理想。
- ・ ミスをした人間が責任を取らされて、人事考査で悪いようになると、自分が行った危なかったことについて、言わないようになる。
- ・ 事故分析が小さなことでもスムーズに出るかどうかが、職場の体質が重要。

- ・ 事故を起こした人を責めることが目的でなく、報告しやすくするためのコミュニケーション、意識改革が必要とされる。上司、管理職は自分がそういったことは責任を取り、職員を守るということ、そういった報告が出やすい環境を作ることが重要。
  - ・ 本人が仕事をしているときにどう思っているかが重要であると思う。仕事が楽しくて一生懸命やっている人、言われたことをやっている人、その日を送るように仕方なくやっている人や、辞めたくてしょうがない人、の三つに分かれる。
  - ・ 実際に働いている人が何を考えているかを上司が知ることが大切。
  - ・ 施設でも一番上の人が変わると、意識が変わるのではないかと思う。
  - ・ 上の人の対応で、末端で仕事をする人、利用者まで変わっていくと思う。
  - ・ 上の人の教育、意識変革が現場、お客に派生すると思う。
- 施設側の主な意見
- ・ 今までは措置であったけれども、契約になった。その転換を職員ができているかどうか、サービス業ということに徹する意識改革が必要。

## 第2回懇話会 【平成24年11月16日(金)】

- 内 容
- ① 施設職員の状況について
  - ② 資格取得状況について
  - ③ 平成24年度職員研修について
  - ④ 不祥事に係る事例について

## ① 施設職員の状況について

### ◇ 委員の主な意見

- ・ 介護保険制度が始まると、一気に臨時職員が増えたということは事実。介護保険の報酬が切り下げられている現状を踏まえると、正規職員だけという体制は取れなくなる。民間施設は、それを工夫で乗り切っている。
- ・ 人事のことは簡単に直せないが、同じ職場で同じ労働をして身分が違い、給与が違うことは、労働意欲をそぐことがある。
- ・ 経験年数が10年以上の方が多。10年前ということは、介護保険の施行前で、実際には、介護保険実施前と後で、サービスに対する意識が変化していないのではないか。

### ○ 施設側の主な意見

- ・ 人事配置の基準では3対1ですが、サービスを提供するという事は厳しい状態ですので、介護職員については、配置基準より厚い2.6対1で対応している。

## ② 資格取得状況について

◇： 委員の発言      ○： 事務局側の発言

- ◇ 資格がある場合、介護福祉士とケアマネがある場合、給料に差が出るのか。また、臨時職員については、ヘルパー2級の人よりも介護福祉士を持っているほうが、時給等は良くなっているのか。



- 正規職員については、定められた給与表に沿って決定する。また、ケアマネについては、資格を持っていても手当はない。臨時職員については、その職種ごとの設定となっている。
- ◇ 差がついていれば臨時にしても国家資格である介護福祉士や、資格を取得する気持ち、職員のやる気も起こると思う。また、ケアマネは、ケアマネ本来の仕事をしているのか。
- ケアマネの業務については、介護福祉士が兼務している。施設には数名、ケアマネが配置されているが、月に5日ほどケアマネの業務をしている。
- ◇ 介護福祉士には、実習指導者の資格があると思うが、実習指導者の資格を持っている介護福祉士はどのくらいいるのか。
- 毎年、1名から2名、講習に行っている。美ノ輪荘では、3、4名、他の施設でも3名程度いると思う。
- ◇ 一般的に、介護福祉士の技術及び知識のレベルはヘルパーより高い。ヘルパーは、基本が家事援助であり、介護ではない。ケアプランを立ててみると、理論に基づいて立てられるか等で分かる。

### ③ 平成24年度職員研修について

- ◇ 部門ごとで設定し、業務改善等のテーマ設定をし、整理し、施設内で発表する。また、施設外に情報発信等はしているのですか。
- 現実的には行ってない。内部的な業務改善については、介護職員会議、企

画会議、また各種委員会で色々な課題が出た中で、それに対する改善を各職場で対応している。それを対外的に、ということはしていない。

- ◇ 研修で得た知識を他の人に周知しようとする意識は、外部からの知識を持ち帰り、実技にフィードバックするということにも繋がってくる。

話を聞くだけでは、すぐ忘れてしまいますが、実際にやってみて、アウトプットし、他の施設と話をしてくると、経験と知識が結びついて業務にも生きてくると思う。今後考えて欲しい。

#### ④ 不祥事に係る事例について

##### ◇ 委員の主な意見

- ・ この差別発言問題は、地方公務員が起こしたことということでクローズアップされた。介護保険の前と後では利用者の権利意識も変わっている。職員の意識も以前の「してあげる介護」という立場を引きずっている印象を受ける。
- ・ 同和問題は、倫理観念ということで、人間として気をつけないといけない。
- ・ この事案を通して、職場の中で解決策、今後の方針について話し合いはなされたか。この方だけの問題ではなく、他の方にもあるかもしれないということで、施設の中で討論等したか。

##### ○ 施設側の主な意見

- ・ 事件発生後、職員に経過を説明し、改めて差別の意識を原点に戻り、理解していただきました。尊厳ということがありましたが、原点に戻り、施設の中で集団

生活をしているということで、普段の呼び方も、〇〇さん、という呼び方からはじめましょうと実践している。

◇ 委員の主な意見

- ・ 研修はたくさんやっているが、認知度、熟知度はどうしたら分かるのか。どの程度理解したのか、どのようにそういったことを確認しているか。

○ 施設側の主な意見

- ・ 職員は高齢者虐待の研修をしていますし、復命書も施設長に報告を受けている。各種内部に会議があるが、そこで発表している。

◇ 委員の主な意見

- ・ 人間の尊厳というと、伝わらない。相手が嫌がることをしてはいけないということの徹底が重要。

⑤ その他

- ◇ 委員の皆様におきましては職員教育の方針等、また、新人職員に理解していただくこと等まとめていただき、次回には教えていただきたいと思います。

**第3回懇話会 【平成25年 2月 1日(金)】**

内 容 ① 不祥事に係る事例について

- ・ 差別発言事件の概要
- ・ 誤嚥事故の概要
- ・ 清和寮利用者預り金着服事件の概要

◇ 委員の主な意見

- ・ ヒヤリハットの時に、その段階で対処できるそういったことがすぐに実行できる体制になっているか、という点に重点が置かれるのではないか。
- ・ 研修の習熟度、また、その知識を実際に使えるのか、その場で行動に移せるのか、自分を律することができるのか、そこが問題。
- ・ 教育に関しては、多くの人が参加しているということが見えるが、全員が何らかの研修に参加する体制が取れると良い。また、どうしたら事故防止対策を立てることが必要。
- ・ 理念を伝えることは簡単。現場の人に「これはいけないことだよ」ということを伝えるということは、かなり難しい。
- ・ 実際の事例を挙げて、こういう言い方をしてはいけないというふうに具体的に言わないと、実際に現場の直接処遇職員、直接利用者に接触する職員には伝わらない。具体的にこれはいけないということを言わないといけない。
- ・ 一回研修をしたから、こういった問題が解決するわけではなく、こういった試みを継続するシステムが必要と思います。特に職員構成を考えると、長く勤務され、顔を見知った職員同士で意識を変えていくのが難しいとは思う。具体的な話として現場の職員で考え、変えていくのが重要。
- ・ こういった差別発言があるということは、親や親族等、周囲の方が言っていることが原因であると思う。

- ・ 技術だけではなく、心から寄り添うことができる職員の育成をしてほしい。そうすれば、こういった問題が起きないのではないかと思う。
- ・ 利用者からの苦情・要望、また、事故前のヒヤリハットを含め、一定の様式を含め、整理して対応することが重要。
- ・ 当社でも教育をするが、上が変わらないと下が変わらない。トップとして継続的に指導していかないと、店は変わらない。施設のトップにもある程度、緊張感、やらないといけないというプレッシャーも必要。
- ・ 管理職でも、現場と同じ目線で考えていくことが重要であり、こういう事態が起きた時に非常にスピードというのが重要。謝らないといけない時には、真摯な姿勢で謝ること、そのスピードが重要だと思う。

#### ○ 施設側の主な意見

- ・ 今後、どのようにしていくのか、介護の現場職員には繰り返し教育をすることが重要。
- ・ 適切な研修会、教育をする中で少しずつ繰り返し行うことが重要であると思う。いただいたご意見を参考にし、今後運営していきたいと思えます。
- ・ 食事のサービスの向上を図ることは重要であります。しかし、こうした事案が発生すると、高額な補償を求められます。大きなリスクと背中合わせであります。
- ・ 餅を食べる機会はなくとも、他のことで満足していただけるような食事サービスの提供を考えております。

◇ 委員の主な意見

- ・ チームを作っているのならば、チームの方でどのような話し合いをしているのか、チーム長、その他とお話したい。現場を見たいと思います。どのように動いているか、を見たい。
- ・ 直接の職員からの聞き取りを行いたい。
- ・ 査察するというイメージだと良くないので、現場の職員が何で困っているのか、どういったことを相談したいのかを聞くことができればと思います。

**第4回懇話会 視察(1回目) 【平成25年 4月12日(金)】**

勝間園 : 上滝会長 矢羽田副会長 岩澤委員  
清和寮 : 金川委員 原委員 萩原委員  
塩名田苑 : 松本委員 中澤委員 加藤委員

**第5回懇話会 視察(2回目) 【平成25年 5月10日(金)】**

勝間園 : 松本委員 中澤委員 加藤委員  
清和寮 : 上滝会長 矢羽田副会長 岩澤委員  
塩名田苑 : 原委員 萩原委員

**第6回懇話会 視察(3回目) 【平成25年 6月 7日(金)】**

勝間園 : 原委員 萩原委員  
清和寮 : 松本委員 中澤委員 加藤委員  
塩名田苑 : 上滝会長 矢羽田副会長 岩澤委員

**2 施設の視察研修に伴う意見等**

**第7回懇話会より 【平成25年 7月12日(金)】**

内容 ① 施設の視察に伴う意見等の報告について

(個別意見ではなく全体のことでの意見)

◇ 委員の主な意見

- ・ 施設によってまったく雰囲気が違うと感じた。職員が忙しそうにしている等、大きな違いとして印象を受けた。実際に職員が忙しいというのは、問題だと思う。
- ・ 人手が足りない、正規職員、所長から始まって、人事異動が早すぎる、習熟する前に変わってしまう。みなさんがその職業に習熟できる期間をおいてほしいという意見があった。
- ・ 全体的には、施設長が約3年で替わること、そのために理念、介護方針が行き届いていないという印象をうけた。介護係長も3年で替わっていること、そういう点があるので、指導力の問題があると思う。
- ・ 非正規職員の方が、長期にわたって施設にいるために、業務を改善する障害になっているという傾向もあると思う。
- ・ 人材の点では、正規職員と臨時職員の割合の問題、その関係がうまくいっているのか、また、職員も2極化している。長く勤務する人と、すぐやめてしまう人、その関係がうまくいっていない。
- ・ 管理職に専門職が少ないというのが大きな問題であると思う。  
有資格者で幹部を固めるということが必要と思う。  
サービスの本質について、もっと教育・実践が必要。民間施設の状況、よそはどうしているのかを知ることが重要である。
- ・ 民間の営利事業がどのような努力をしてサービスしているのか、皆さんが学ぶ

べきであると思う。

- ・ 現状の限られた資源で出来ることを、現場が工夫を積み重ねていくことが重要。組織が大きいと、同じ方向でやるということは難しい。たとえば、礼節では、挨拶をする、ごみがあったら拾う等、今すぐ出来ることからするべき。
- ・ 最近、メディエーションと言う言葉が使われます。苦情があった場合、患者と医療者の中立的な立場に立って、双方向のコミュニケーションを促進するようなアプローチ。苦情を申し立てた側、対象になった方も合わせて聞くという中立的な立場で福祉施設でも取り入れる時期であると思う。
- ・ 一般的に、所長・トップはベテランが良いと思っていたが、短期間でも、着任した瞬間からその組織が変わるということもわかりました。
- ・ 施設長、責任者次第で、施設の空気が変わるということです。入所者とのコミュニケーションが良くできている施設、また、職員が常日頃緊張感を持って仕事をしている。そういった印象を受けた。
- ・ 責任者の方は、サービスの向上、人権の擁護について、配慮して取り組んでいる。そのうえで大変なのは、職員の共有化に問題があるようです。そういったことを、うまくしないと、書類を作って終わりになり、効果が出ません。こういったことを他の先進的な施設、広域の中でどうしているのか、意見交換をすることが重要であると思う。
- ・ 臨時職員を巻き込みながらの対応が必要です。



- ・ 研修については、たくさん受ければよいのではなく、実際に生かしていくことが重要。研修を受け、実際にやってみることが重要。

他の施設でも発表する、あるいは外部の研修会で発表するという取り組みをすることで、質の向上につながると思う。

- ・ 組織はトップ次第。それは、下の人が上を見ている。この程度でよいと思えば、この程度になってしまう。

臨時職員のモチベーションをどうあげているのか、それが重要。

- ・ 職員と話をする中で、どうしたら入所者が気持ちよく過ごしていけるのか、ということが皆さんのお話からは感じられた。こういう懇話会が出来たことが不名誉なこと。これから先、こういったことが起こらないように、書面に残して、それを次の施設長へと引き継いでいくことが重要であると思う。そうすれば、サービスの向上につながっていくのではないかと思う。
- ・ 現場の人が役に立つようなことを入れたほうが良いと思う。研修、人事、ハード面ということで、当面の対策と総論的な意味での長期対策という形でまとめるのが一番現実的であると思う。
- ・ 困っているのは現場ですし、良い意見を持っているのも現場です。そういった意見をどう吸い上げるか、そういった仕組みを作ることが重要。
- ・ 実習に出す立場とすれば、施設は学生を受け入れられるような体制の施設であってほしい。

- ・ 人事交流をしたほうが良い。施設側から大学で教えられるレベルの職員を教員として出す、また、教員を職員として働いてもらうということはどうか。
- ・ 勝間園でスイスチーズモデルの研修の取り組みをしている。事故防止の研修で、こういったことに取り組んでいるのは重要。こういったことを水平展開していただくと、事故防止に対しての予防的施策になるのかなと思う。非常に画期的な研修である。

※スイスチーズモデル: 事故を起こす原因が発生しても、どこかの防護機構で止められる場合には、事故は発生しない。しかし、いずれの防御機構にもどこかに穴があいており、また穴の位置が重なると、事故発生まで到達してしまう。

- ・ 介護事故や、「ヒヤリハット」について、報告・検討・改善の取り組みは概ね取組んでいるように感じた。所長などの責任者がしっかり関わりつつ、組織・チームとして分析・対策検討・実施をすることが大切。
- ・ 正職員は在職年数が長く、また、臨時職員は他施設への異動がないため、他施設のサービス水準や、取り組みについて、現場に情報が入りにくい状況にある
- ・ 外部研修へ積極的に派遣したり、他法人のサービスを見たり体験することで、介護業界の今とこれからをもっと学ぶ機会が増えると良い。
- ・ 時代や、今の社会が求めている「サービス業」としての価値観や感覚を学ぶとともに、それについて行けない人への指導・教育をもっと強化すべき。
- ・ 所長が、短期間で交代になることの問題が複数の施設から聞かれた。
- ・ 所長クラス向けの研修及び施設の相互見学・交流の充実や、1、2年での交

代を避けるなどの検討が必要ではないかと感じた。

- ・ 正職員と臨時職員の待遇の格差はやむを得ない部分があると思うが、臨時職員が仕事に対するモチベーションを上げられるように、研修の機会を増やしたり、やりがいのある役割を与えたりする工夫をする余地があると思う。

### 3 福祉サービスの向上に向けて

#### (1) 職員教育に関すること

##### ① 外部研修及び内部研修により職員の資質向上を図る

ア 施設長としての研修が必要

イ 「サービス業」としての意識付けを強化する取り組みが必要

(意識の共有化)

(具体策)

- ・民間事業所のやり方、考え方等を研修する。
- ・利用者の要望事項に対し、チームとして研究・検討し、対応する。
- ・トップの教育を積極的に行う(専門家との意見交換)
- ・テーマを決め勉強会を開き、事例検討を行う
- ・異業種であってもトップレベルの施設を視察する 等

##### ② リスクマネジメントに関すること

ア 事故及びヒヤリハットについて報告しやすい環境づくり

イ 皆で共有できる仕組み、システムづくり

ウ アセスメント能力の向上

(具体策)

- ・ヒヤリハット等の報告が気持ちよくできる環境づくり
- ・透明性を確保して、公開する。
- ・事故原因を、個人の責任としてではなく組織としてとらえる。
- ・皆で共有できる仕組み、システムづくり 等

## (2) 組織・人事体制に関すること

ア 施設長の在職年数が短すぎるので、適正化を図ることが望ましい。

イ 情報の共有化を図る。

ウ 仕事に対するモチベーションを上げる工夫を検討する。

エ サービス向上へ、取り組みやすい組織体系の構築

オ 施設を担っているという誇りや、やりがいの持てる職場の人間関係  
の構築

カ 長期的には民営化への移行を検討。

(具体策)

- ・広域組織以外の職場との交流を多くする。
- ・臨時職員は、定期的に職場配置を変える。
- ・施設長を公募制とし、有資格者とする。

- ・専門職の受け入れ。

### (3) 施設関係に関すること

ア 施設全体を管理しやすい配置等の対策が必要。

イ 長期計画になるが、抜本的な見直しを検討

ウ 当面は、施設のにおい等の環境整備を図る。

エ 施設内の段差等の改善が必要。

(具体策)

- ・安全に配慮した部屋の配置場所の再検討。

- ・個々の建物整備でなく1極集中化及び民間委託。

- ・入所者の状況が把握しやすい施設環境とする。 等

## 【参考資料】

### 佐久広域連合社会福祉施設に係る福祉サービス向上懇話会設置 要綱

#### (目的及び設置)

第1条 佐久広域連合社会福祉施設における利用者の権利を守り、顧客満足度の向上を図るため職員教育の充実と職員の意識変革を推進し、もって福祉・介護サービスの質の向上を図ることを目的に、必要となる事項について調査及び審議を行うため、佐久広域連合社会福祉施設に係る福祉サービス向上懇話会（以下「懇話会」という。）を置く。

#### (任務)

第2条 懇話会の委員は、次に掲げる事項について意見を述べるものとする。

- (1) 顧客満足度の向上を図るための調査研究に関する事項
- (2) 職員教育の充実に関する事項
- (3) 福祉・介護サービスの実態に関する事項
- (4) その他福祉・介護サービスの質の向上に関する事項

#### (組織)

第3条 懇話会は、委員10人以内で組織する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから広域連合長が委嘱する。

- (1) 識見を有する者
- (2) 民間福祉施設関係者
- (3) 他産業団体における従業員教育関係者
- (4) 佐久広域連合第三者委員
- (5) 前各号に掲げる者のほか、広域連合長が必要と認める者

#### (任期)

第4条 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

#### (会長及び副会長)

第5条 懇話会に会長及び副会長1人を置き、委員の互選によりこれを定める。

- 2 会長は、会務を総理し、懇話会を代表する。
- 3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 懇話会の会議は、会長が招集し、会長がその議長となる。

2 懇話会は、必要があると認めるときは、委員以外の者に出席を求め、意見を聴くことができる。

(庶務)

第7条 懇話会の庶務は、佐久広域連合事務局庶務課において処理する。

(委任)

第8条 この要綱に定めるもののほか、懇話会の運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この要綱は、告示の日から施行する。