

# 福祉法人経営

第43号

2023年12月

発行

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会  
社会福祉法人経営者協議会



## 主な内容

部会紹介：「婦人保護」から「女性支援」へ	2
社会福祉法人を次世代に継承していくために	
先代から組織を引き継いだ経験を踏まえ、次世代経営層を育成	4
地域とのつながりを活かす後継者選び	7
カスタマーハラスメントへの対応と防止策について	9

## 就任挨拶

### 社会福祉法人経営者協議会 会長就任にあたって

社会福祉法人大洋社 常務理事

東社協 社会福祉法人経営者協議会 会長 齋藤 弘美



このたび、品川卓正会長の後任として、令和5年度より社会福祉法人経営者協議会（旧社会福祉法人協議会。以下、経営協）の会長に就任しました齋藤弘美です。私は、山口元会長の時代から、高橋前々会長、品川前会長と歴代3代の会長の傍らで、副会長を拝命し、様々な学びを得させて頂きました。品川前会長は、2015年から4期8年と長期にわたり、東京都の経営協会長に就任されました。この間、国では社会福祉法人のあり方についての検討がされ、社会福祉法人制度の見直しがありました。その代表例として、「地域における公益的な取組」の実施に関する責務規程の創設があり、地域の福祉ニーズ等を踏まえた、法人の自主性、創意工夫による多様な地域公益活動が導入されました。品川前会長は、東京らしい仕組みが経営協としてできないかと、他県へ視察を行ないながら模索しました。私も同行しながら、一緒に悩み、考えた思い出があります。2016年には東社協全体として「東京都地域公益活動推進協議会」が設立され、経営協の品川前会長が代表となり、区市町村社協を中心としたネットワークづくりと、「はたらくサポートとうきょう」が立ち上がることとなりました。2022年より都内の社会福祉法人の全加入のオール東京となったことは、ひとえに品川前会長のご尽力によるものだと思います。

しかし、この先の福祉経営は、これまで以上に厳しい状況となることが予想されます。令和6年度には、「全世代対応型の持続可能な社会保障制度を構築するための健康保険法等の一部を改正する法律」が施行され、また、「経済財政運営と改革の基本方針2023」では、これまでのものに基づき、経済・財政一体改革を推進するために、歳出全般にわたり、施策の優先順位を洗い直し、重点化した予算の組み立てになるといわれています。今後、経営協では、上記の状況を踏まえ、全国社会福祉法人経営者協議会との連携を通じて、種別横断的課題について、調査結果を活用し、東京都のみならず国へも要望活動を展開していきます。また、今期は、人材を中心とした経営課題、災害時対応、公益的取り組みなど、主に3つのテーマを重視していく予定です。

最後に、副会長や経営協役員、事務局とも連携し、皆様ともつながるような事業を進めていきたいと思っています。若輩者ではありますが、今後も地域に必要とされる福祉経営をめざしながら頑張っていきたいと思っています。どうぞ、よろしくお願いいたします。

## 「婦人保護」から「女性支援」へ ～2024年4月、新「女性自立支援施設」として出発～

社会福祉法人慈愛会 慈愛寮 施設長  
女性支援部会 部会長 熊谷 真弓

### 1 女性支援部会の活動

#### ①2022年5月 女性支援新法の成立～一つの原点としての婦人保護部会の活動

私たち婦人保護部会は、今年度4月より「女性支援部会」と名称変更しました。来年4月施行「困難な問題を抱える女性への支援に関する法律」（以下「女性支援新法」）に先行しての名称変更です。

1956年成立の売春防止法により婦人保護事業が制度化され、婦人保護施設の目的は「売春をする恐れのある女子（要保護女子）」の「保護・更生」とされました。女性の権利擁護、自立支援の視点はなく、以来60数年に及ぶ改正運動の結実によって「女性支援新法」が成立しました。「保護・更生」としての婦人保護施設は、こころとからだの回復から始まる「女性自立支援施設」に生まれ変わります。

この画期的な新法制定については、東社協婦人保護部会活動が一翼を担った歴史があります。2004年に「婦人保護施設のあり方を考える検討会」が婦人保護部会内に立ち上げられたのです。当時の東京都福祉保健局（少子社会対策部）育成支援課長の後押しがありました。婦人保護施設は任意設置のため、現在も全国に47施設しかありません。未設置・休止県が8です。47施設のうち公設公営（都道府県義務設置の婦人相談所に併設した婦人保護施設）が22施設あります。東京都には5つの婦人保護施設があり、すべて社会福祉法人の運営です。部会は東京が全国のリーダーシップをとり、今後のあり方、根拠法の改正に向けての活動を推進する責務があると自覚して活動してきました。

#### ②2024年新法施行に向けての女性支援部会

女性支援新法実現に期待が高まったのは、厚労省の「困難な問題を抱える女性への支援のあり方に関する検討会」が2019年10月に中間まとめを発表し「売春防止法第四章の廃止、女性支援に関する新たな枠組みの構築」を明示した時点です。

2020年からの新型コロナ禍により、国会での法律改正も中断されましたが、女性支援新法制定への動きを止めるわけにはいきません。全国婦人保護施設等連絡協議会を中心に運動は継続し、東社協婦人保護部会は施設長会、従事者会での検討を重ね、2021年11月に部会として、「東京の婦人保護事業三本柱の意見交換会」をシンポジウム形式で開催しました。女性相談センター、婦人相談員、婦人保護施設から新法制定に向けた考えを提案し連携を強める企画です。東社協担当の方々のご助力をいただき、オンライン開催（ハイブリッド）としました。翌2022年にも意見交換会part2を実施。今年度は対面でpart3を開催します。東京が先駆的取り組みを実施すること

で、長らく「保護更生」的価値観で運営されてきた婦人保護事業を変える方向性を全国に発信したいとの目標をもつての部会活動です。

今年度は、部会調査研究委員会も新たな取り組みをスタートさせました。売春防止法を根拠法とした施設の実態調査項目を見直し、女性支援新法のもとでの調査に改訂します。5施設という母数の少なさもあり、まずは全国の社会福祉法人が運営する女性自立支援施設と共有した調査とする目標を立てています。

また厚労省が2023年3月に公布した女性支援新法に関する「基本方針」に沿って、都道府県は「基本計画」を2023年度内に立てることが義務付けられ、東京都の検討委員会には女性支援部会部会長が委員として参加しています。これまでの部会活動の歴史を引継ぎ、東京都と連携して実効性ある計画にすることが使命です。

## 2 女性自立支援施設から見たこれからの社会福祉法人

### ①開かれた施設～必要な人が利用できる社会福祉事業の展開

東京都内5つの婦人保護施設は、戦後、売春防止法施行以前から社会福祉法人を設立した法人が運営しています。いずれも法人理念として人権の尊重、女性と子どもの福祉の向上という社会福祉事業の実践基盤があります。婦人保護施設運営を受託して以降、次第に施設目的と入所の仕組みを改革する課題を明確にしてきました。入所の仕組み改革とは、まず女性相談センターに一時保護され、行動判定等を実施し入所会議が行われ、やっと施設にという入所の仕組みにより、一時保護中に施設入所まで辿り着かない人もあり、入所率が上がらない問題があったからです。センターの一時保護を経なくても施設に入所できる仕組み改革が必要です。さらに2001年にDV防止法が成立し、婦人保護施設もDV被害者の一時保護委託先としてシェルター機能が加わり、施設は住所秘匿となりました。社会福祉法人制度改革により、地域貢献は法人の責務となりましたが住所秘匿では地域貢献の実施は難しい現状があります。

これらの課題について、部会として支援を必要とする女性たちが迅速に福祉に繋がり、生活支援の場～女性自立支援施設に早く入所できるよう「直接入所方式（東京方式）」を立案しました。東京都女性相談センターと検討し、2022年度から試行として実施が始まりました。この入所方法をメインとする入所の仕組み確立が目標です。住所非公開の課題については、加害者追跡の厳しい人たちのシェルターと、落ち着いて今後の生活設計を考えていける生活支援の施設との棲み分けを進めることを目標としています。被害者もいつまでも身を隠すのではなく、地域生活に向けての自立支援が必要です。社会福祉法人が地域に開かれていくためにもDV防止法との連携協議が課題です。

### ②人権の砦として

2006年に婦人保護部会は「女性福祉の砦から～生きる力を再び得るために」（東社協）を出版しました。2008年、東社協部会の横の連携を図る「児童・女性福祉連絡会」が設置されました。この活動を通して、婦人保護施設に辿り着く女性たちは、他の部会の施設利用経験者が多く、障害、高齢分野とも密接であることを実感しました。「女性福祉の砦」から「人権の砦」として福祉事業の担い手としての自覚を、新法施行とともに改めて女性支援部会の共通認識と致します。

## 社会福祉法人を次世代に継承していくために

後継者不在率はここ数年改善傾向にあります。事業継承の際には後継者の経営能力が問題点になるとの調査もあり、次世代へ継承を検討するにあたっては、依然として後継者の選定や育成等の課題が生じています。

今号では、社会福祉法人の後継者育成について、社会福祉法人多摩棕櫚亭協会の小林由美子理事長および社会福祉法人練馬豊成会の兒玉強理事長にお伺いしました。

### 先代から組織を引き継いだ経験を踏まえ、次世代経営層を育成

社会福祉法人 多摩棕櫚亭協会  
理事長 小林 由美子

#### 1987年設立、棕櫚の木をシンボルに

当法人は、「多摩地区の精神医療を変えたい」という思いで、1987年に国立市に共同作業所「棕櫚亭Ⅰ」を立ち上げたことが始まりです。病院から退院した精神障害の方たちの地域福祉の足がかりとして、国立市と立川市で3カ所の共同作業所を運営した後、1996年に「社会福祉法人多摩棕櫚亭協会（たましゅろっていきょうかい）」を設立しました。現在は国立市に拠点を中心させ、就労移行支援事業、自立訓練事業、地域活動支援センターなど4拠点で運営しています。職員は39名（2023年10月現在）で、およそ8割が精神保健福祉士の資格を有しています。

「棕櫚亭」という名前は、地元住民より福祉に役立ててほしいと寄贈された一軒家に棕櫚の木が生い茂っていたことに由来します。私たちにとって福祉への思いが込められた棕櫚の木は、単なる木ではなく大切な財産となっています。

#### 次世代の候補者には面談を通して意識改革を

次世代の経営層の育成にあたり心がけていることは、職員や利用者への思いを大切にすることという棕櫚亭の理念や文化の浸透です。それには時間がかかり、組織継承にあたっては私たちも10年の歳月がかかりました。しかし、私たちの次を担う職員は30代後半～40代で一番濃密に現場に関わっており、話をしようにも時間的な余裕がありません。

それでも、今年度からは人事考課面接のやり方に工夫をしながら、「現場職員」としてだけでなく「法人職員」としての自覚を持ってもらえるように意識改革を行なっています。やはり階層が上になるほど、事業所の枠を越え、法人全体の視座が必要になるため、事業所での候補者の役割に関して聞きつつも、法人の中堅層として法人全体や職員をどう考えているか、それを言語化して職員に伝えているかなど、法人規模で考えるよう意識的に促しています。事業所内部の話に終始することがないように、他事業所の経営者層の職員も同席し、法人全体の話ができる環境づくりにも努めています。そのような働きかけを通して、次世代の候補者が、事業所の枠を越え、法人全体として問題を考えられるようになることを目指しています。

#### 求めるのはパフォーマンスよりも経営への前向きな気持ち

当法人には人事考課制度があり、一般職、指導職それぞれにリーダーシップを含めた40項目の人事考課表があり、前期・後期でパフォーマンスをチェックしています。パフォーマンスや成績

を考慮しながら人事考課と連動して等級が上がる仕組みであり、1～6までの等級の内、5等級、6等級が経営層となります。

したがって、4等級から次期経営層の候補を選ぶこととなりますが、4等級から5等級に上がるのはなかなか難しいのが現状です。人事考課でパフォーマンスが高評価だからといって、必ずしも継承者として適切とは限りませんし、組織で上に立つには、法人全体の視座、職員への配慮など人事考課表にはないことも自分の血肉にしていることが大切です。

そもそも組織運営に前向きな姿勢であることが大切ですし、組織に対して不満を抱えているような人では難しいと思います。

### 先代からの組織継承を振り返って

一方で組織継承という課題を通して、私たちのリーダーシップも問われている気がします。次世代のリーダーが育成されていないのは、つまり私たちが経営者としてまだまだ未熟だからなのかもしれません。

現在の経営層は、2016年に創設者の天野聖子より私が理事長を引き継ぎ、同時に高橋しのぶが常務理事となり、ツートップ体制をとっています。

当法人の組織継承と組織作りは、密接に絡んでいます。理念に「発信し、提言し、推進する。棕櫚亭は精神障害者の幸せの実現のため、地域を創造することをめざします」とありますが、この文言は2003年にプロジェクトを立ち上げ、職員全員で作りました。このとき創設世代のスタッフから「社会福祉法人は公共の器として一代で終わらせてはいけない」「継続的な組織づくり、組織継承を考える時期ではないか」との提案を受け、2004年から組織継承について検討が始まりました。しかし、私たちが組織を継承した年代は、障害者自立支援法の施行で社会福祉サービスの再編があり、そちらの対応にエネルギーをとられ、組織継承どころではない期間もありました。

当時、常任理事だった私に声がかかりましたが、本音を言えば、引き受けたくありませんでした。先代の天野さんから組織を受け継ぐ覚悟がなかったからです。私たちの世代は、よく言えば仲よしですが、意見を戦わせつつ、時には喧嘩もいとわれないというところがありませんでした。先代の言うことをよく聞いて、その通り実行することは得意でも、「いざリーダーは誰なの？」という、そこを引き受けるまでの力や覚悟は育っていませんでした。

結局、私たちが覚悟を決められなかったことは、天野さんの理事長任期を延長させてしまうということまでに及びました。引退後のプランもあったはずなのに、私たちがふがいないばかりに、天野さんの人生計画を変えてしまったことは、申し訳ない気持ちでいっぱいになると同時に、自分に能力が足りなくても、できなくてもやらなければいけない、とにかく引き継がなければいけないと覚悟を決めました。

ただし、引き継ぐ私達の力量もあるので誰か一人がトップになるのではなく、複数体制でそれぞれの良さを出しながら継承していくことになりました。トップの複数体制は珍しいかもしれませんが、先代から受け継いだ組織をさらにシステム化して、継続的な組織として固めていきたいと考えています。

### 経営を複数体制で継承するメリット

もともと創設世代も「一人のカリスマを作らない」という合言葉で、天野さんを含めて複数の



左：理事長 小林由美子 氏  
右：業務執行理事 高橋しのぶ 氏

スタッフで組織を運営してきました。複数体制で継承するメリットは課題を一緒に考え、何かあったときには支えてくれる人がいて、心強いことです。例えば私が急に休まなければならないときでも高橋を中心にスタッフが組織を回してくれるので安心です。

複数体制は役割分担があり、トップダウンでスピーディーに意思決定できず、足並みを揃える必要があったり、ときには緊張感もあったりなど、難しさもあります。しかし、そこがうまく回ったときには、組織としても強くなると実感しています。仕える者も安心かもしれません。

また、私は実務を持っておらず、高橋は財務を兼務しています。高橋は決算時期になると法人全体のことを考える余裕がなくなってしまいます。本来は二人とも実務がなく、法人運営に専念できるのが理想ですが、30人規模の法人では難しいです。それでも実務のある者となない者がタッグを組めば、忙しさと二人とも沈没してしまうリスクは回避できると思います。

組織には定型パターンがあるわけではなく、内部情勢、外部情勢にも左右されます。組織は生き物なので、あのときはあの方法でうまくいったけれど、今はちょっと通用しないといったこともあります。組織運営においては、そのときの状況に応じた判断も重要になると感じています。

### 組織継承における5つの課題

私たちの経験、そして次世代の経営層の育成を通して感じた組織継承の課題を挙げます。

一つ目は、バトンを渡すほうのエネルギーと渡されるほうの覚悟が備わっていないと組織継承は難しいということです。バトンを渡すときに、こちら熱い思いを持たなければならないし、相手にもやりたいと思ってもらわなければなりません。その足並みを揃えるにはとても時間がかかります。特に、初代から二代目に引き継ぐ場合、二代目は創設時の産みの苦しみを味わっていないため、同じだけの能力と熱量を持ちにくいものです。責任のある立場になることや役職に就くことを回避したがる世代に対してトップとしての意識づけをいかに行っていかは、まだまだ当法人の課題です。

二つ目は、世代間のギャップです。次世代の候補者は施設長としての役割があり、すぐに経営に携われるわけではありません。天野さんと私たちは20歳の差があり、バトンが上から下りてきたという感覚でしたが、次世代と私たちは10歳も違わないため、同じ継承のやり方でよいのかどうかも手探りです。また、右肩上がりさまざまな補助金が付いた時代と比較して補助金が少なくなっている中で、引き継いだ経営を維持していくなど、産みの苦しみとは異なる苦労を乗り越えていくことも必要です。

三つ目は、世代間の調整です。現場では次世代が中心となって働いているため、その下の世代への影響力も強いです。次世代が経営しやすい組織作りとともに、更に下の世代も一体感を持つように調整していくのも、私たちの仕事だと思っています。

四つ目は、当法人における課題で、人事考課制度の見直しです。導入は7年前で、当初は目標管理のツールとなったり、面接が職員と話し合う機会になったりして、うまい具合に機能していましたが、最近では硬直化を感じています。私たちの考えもアップデートしながら、人事考課制度もメンテナンスする必要があると認識しています。

五つ目は、福祉業界全体の人手不足です。常に求人を出していますが、応募者は少なくなっています。私もそうでしたが、以前はこの仕事に魅力を持って入ってくる人たちが多かったと思います。しかし近年は、福祉系の大学で資格を取っても、福祉業界には就職しない人が増えていると聞きます。次世代を担う人材を集めるには、私たちがもっと福祉という仕事を魅力あるものにしていかなければなりません。

こう話してくると組織を経営するという事は、一つの課題を解決したらまた違う課題が浮上してくるという、永遠に終わりが無い感じがします。しかし、この一連の作業が私達経営陣を鍛え、組織自体もさらに魅力的にしていくのだと思いながら日々の仕事をしています。

## 地域とのつながりを活かす後継者選び

社会福祉法人 練馬豊成会  
理事長 兒玉 強

### 高齢者関係事業と学童関係事業を展開

当法人は、平成15年に高齢者関係事業を行う「フローラ石神井公園」を開設し、特別養護老人ホーム、短期入所生活介護施設、デイサービスセンターなどの事業を開始し、その後、地域包括支援センターを3カ所、敬老館を2カ所等、練馬区の事業を受託運営しています。

現在は、デイサービスセンターと居宅介護支援事業所を一時的に休止しています。学童関係事業では、平成16年より放課後児童健全育成事業の民間学童保育「こどもフローラ」、令和3年より学童クラブ「下石神井小ねりっこクラブ」を受託運営しています。職員は全事業で約160名です（令和5年12月現在）。

社会福祉法人練馬豊成会では令和3年に創設者の本橋成夫理事長から2代目の理事長に引き継がれ、12月には私、兒玉強が引き継ぐことになりました。なお、本橋成夫前理事長は私の義父です。また、私は特別養護老人ホームフローラ石神井公園の施設長をオープン以来20年以上務めております。

### 地域への貢献と経営をバランスよく育成

後継者につきましては、理事長は私が引き継ぐことになりましたが、施設運営や法人の事務を担っていく人材について頭を悩ませておりました。

中規模の法人の場合、地域貢献と経営のバランスを考えながら運営していけるような後継者を育成することが重要です。地域のために貢献することが社会福祉法人の役割とはいえ、現実問題として財力がしっかりとしていなければ経営は立ち行かなくなってしまいます。法人の経営、運営の事務的な部分を担ってもらえる人材の育成が急務となりました。また、地域への貢献を考えた時、幼稚園や小・中学校、また、町会、消防署などとの関わりやボランティアの方々の受入れなど臨機応変に対応してもらえる人材も必要です。どちらの業務についても育成するには難しく、時間がかかると考えられます。

### 後継者選びに難航するも親族は継承を前向きに

後継者の選定で実感したのは、親族以外に継承する難しさです。後継者の選定を考え始めたのは1年ほど前です。組織の再構築のため外部から起用した本部長より、「そろそろ後継者候補の選定を」との提案があり、今年に入って職員一人一人と面談を実施しました。しかし、後継者候補として期待していた職員には、「責任のある立場になりたくない」とのことで前向きな返事は得られませんでした。私は毎朝6時半に出勤し、事務所の掃除、特養ホームで食事介助を行い、それから事務仕事にかかりますので、それを見た職員からは「施設長のまねはできません」とも言われました。まねをしると思っていないのですが、法人経営においては、対外的な業務も発生しますが、若い世代の職員は現場の仕事には前向きでもこれらの業務に抵抗感があるとも感じます。職員の一人は、私の代わりに区の施設長会などに出席してくれるようになっていますが、それが限界だと感じています。これは法人継承に関わる業界全体の課題でもあると思います。職員数が160名程度の法人では職員を後継者にするのは無理なのかもしれないという考えに至り、本部長から「後継者は親族ではどうか」と助言もあったことで、最終的に親族に声をかけました。

二人が前向きな姿勢を見せてくれたこともあり、これから仕事を覚えてもらい、中枢で仕事ができるよう導いていきたいと思っています。

しかし、同族的経営が必ずしも良いとは限りません。職員から「身内しか長になれない」と誤解され、士気が下がるおそれがあります。また、親族でその職種に適した人物がいるとは限らず、適した人物がいたとしても承継の意思がなければならぬため、該当者の確保が容易ではないという課題も残ります。

なお、当法人では二代目の理事長を含めて、経営層に親族以外も起用しています。初代理事長は義父で、引退するときには私が引き継ぐ案もありましたが、当時理事だった方をお願いして、令和3年から理事長に就任してもらっていました。二代目の理事長は、他法人の事務長を務めてきた人物で、フローラ石神井公園開設時に総務の相談役として招きました。その後、総務、経理の実務も担ってもらい、評議員、理事も経験した方です。

### 地域社会との連携

先代の理事長は当法人の設立者で、町会長やPTA会長を務めるなど地元深く貢献した人物だったため、設立当初から地域とは密接に関わってきました。当法人の施設も先代の土地に建てられています。私自身も小・中学校の評議員、周年行事の実行委員などを務め、学童クラブ運営の関係からも、特に小・中学校とは密に連携をとっています。フローラ石神井公園の敷地内で写生大会や避難訓練を行ったり、中学生の職場体験や福祉体験、また社会福祉士を目指す実習生を受け入れたりしています。近隣中学校には元校長の発案で、特養ホームの入所者と交流を持つボランティア部もあります。学校側からは入学式、卒業式、運動会、学芸会といった行事に入所者が招待されることもあります。



左：理事長 児玉 強 氏  
右：法人本部事務 児玉由美子 氏

入所者にとって子どもたちとの交流は大きな楽しみなので、その点からも地域との交流は大事にしています。しかし、コロナ禍でこうした子どもたちとの交流が少なくなっていました。敬老の日に保育園や幼稚園の園児が訪問してくれますが、今年は玄関先でのプレゼントの受け渡しに留まりました。コロナ禍以降、地域との連携の難しさも感じています。

また、消防署や警察署とも連携し、私は防火管理研究会の副会長も務め、町会の夜警に参加したり、イベントで一日消防署長を務めたりもしています。職員の中には地域の消防団に入っている者もいます。パトカーに乗車して地域を回ることもします。地域の居場所作りとして、敷地内の休閑地を畑として地域の方に開放もしています。コロナ禍前まで毎年開催していた夏祭りは、約350人の近隣住民が集まる人気行事でした。先代から引き継いだ地域との連携は“遺産”だと思っています。

このように、20年間の地域との繋がりの中で培った信頼関係がこの先も続き、社会福祉法人練馬豊成会とフローラ石神井公園が地域の方々と共に、末永く歩んで行くことが出来るように、後継者に託すことを考えています。

**「法人理念」** 年齢層を越えた幅広い福祉事業の運営を地域の皆様と共に展開し、様々なサービスの提供に努めてまいります。



## カスタマーハラスメントへの対応と防止策について

ふくろう法律事務所  
弁護士 松宮 良典

カスタマーハラスメント対策については、東京都が中小企業を対象に特別相談窓口や専門家派遣を今年度より開始する等、近年ますます対策が強化されており、利用者支援を行う福祉現場においても同様に考慮すべき問題となっています。

今号では、カスタマーハラスメントへの対応と防止策について、ふくろう法律事務所所属で、高齢分野で副施設長等のご経験もある松宮良典弁護士にお伺いしました。

### 「ふくろう法律事務所」概要

「ふくろう法律事務所」という事務所名は、福祉の「ふく」と労働の「ろう」をとって付けました。知恵を授ける役割の象徴であるフクロウ的な存在として、福祉と労働の分野を中心に、住民の方々が「苦勞知らず」でいられるようにサポートする、という意味を込めました。ケアマネジャー、総合高齢者福祉施設副施設長などを経て弁護士となり、現在は大阪弁護士会の高齢者・障害者総合支援センター「ひまわり」の運営委員、高齢者・障害者施設の顧問、第三者委員などを務める一方、成年後見、財産管理契約、相続、遺産分割協議などの業務を行なっています。

### 入居施設と在宅サービスでのカスハラ事例の違い

カスタマーハラスメント（以下、「カスハラ」）とは、利用者あるいは利用者家族からの常識を超えたクレーム、不当な要求、暴言・暴力などの行為を言います。これまでに様々なカスハラに対処してきましたが、入居施設と在宅サービスではカスハラの特徴に違いがあります。

入居施設の場合は、その多くがサービスへのクレーム、介護保険外のサービスの要求です。最近では、発熱した利用者に対して家族から、1時間おきの検温と報告、医師が処方していない薬の服薬、利用者の体調を考慮しない水分摂取の要求、時間外の面会要求など過度な要求をされた事例があります。一方、在宅サービスの場合は、頻回な呼び出し、長時間の拘束、近隣住民や家族間のトラブル解決など契約範囲外の要求、特定の担当者以外の対応拒否、訪問調査における書類改ざんの強要など、内容が多岐にわたるのが特徴です。配食サービスの滞納料金を催促したところ、「1日1円の分割払いにするので毎日集金に来てほしい」と要求された事例もあります。

肌感覚では、施設よりも在宅のほうがカスハラは多いように思います。利用者の生活圏に職員が入るので強い態度に出やすいからだと考えられます。ただし、在宅サービスはつなぎ先として他の事業所があり且つ訪問によるサービス提供であるため比較的解約が容易ですが、退居後の行き先が見つかりにくい入居施設の場合はサービス利用の中断が難しいです。

### 根拠に基づくルールの説明がカスハラ防止の第一歩

カスハラ防止には、日ごろよりサービス内容について根拠に基づいた「できること」「できないこと」の十分な説明が肝心です。サービス内容は多職種で担当者会議を開いて決定し、書面化した上での提供を徹底します。

一方、カスハラ対応で最も重要なのは初動期です。初動を間違えると長期化しがちです。顧問弁護士等（オンラインでの相談を実施している弁護士もいます）がいれば早めに相談し、対応を協議することをお勧めします。特に精神疾患を背景とするこだわりが強い相手の場合は、考えが固着する前に初動の段階で「できない」ことは「できない」と言明し、理由を根拠に基づき説明することが必要です。それには職員が不当な要求に対して、「これはカスハラだ」と判別する理解力の向上が必須です。対応する職員の純粋な善意からであっても、言われるがまま契約外の要

求に対応してしまうと、かえってカスハラを芽を育ててしまうことになります。言えば対応してもらえると「成功体験」を味わうと、それが当たり前になってしまい、どんどん要求がエスカレートします。ある時点で断ると「今までできたのに、なぜできないのか」という怒り等が生じ、カスハラに発展することがあります。

無理な要求があった場合は、区市町村発行のパンフレット、厚生労働省の通達などを示し、根拠に基づき、毅然とした態度で「できる」「できない」を明確に説明します。カスハラ行為者には、他者からの否定を強く意識される方もいるので、すべての利用者に対して「利用者の幸福」という目的に向かって、最大限のサービスを保証すると伝えた上で、前向きに話し合うことを提案します。それでも常識を超えた要求をするようであれば、黙って30分ほど言い分に耳を傾けた後、その場で対応せずに持ち帰って検討することをお勧めします（その後は次の章参照）。

また、入居施設の場合、利用者の家族は24時間どのようなサービスが提供されているかを把握していないため、一部のできていないことを切り取って、「何もしてくれない」というクレームにつながったりもします。家族からのクレーム対応は、書面や電話ではなく、施設に来てもらい、24時間のサービスを説明するとともに家族が知らないエピソードを紹介するのが有効です。利用者をよく観察していることを理解してもらえます。

カスハラ対応で避けたいのが一職員、一事業所で抱えてしまうことです。顧問弁護士等がいるのであれば、大した問題ではないと思っただとしても相談すべきです。小さなことでも相談していけば、弁護士も事業所や法人への理解が深まり、的確なアドバイスを得やすくなります。カスハラ対応でもチーム支援が大事なので、必要であれば外部機関とも連携します。カスハラを受けた担当者は外部機関も含めたチームのメンバーから新たな視点を得ることで心が救われるとともに、様々な人や個性に出会う中で多様な考え方を身に付け、人間の幅を広げていくことで職員の成長も促されます。

### 「利用者の幸福」という目的に向かってトラブル解決を

カスハラ対応がうまくいかずトラブルに発展してしまった場合も一職員、一事業所で対応しないことがセオリーです。チームを作り、役割を分担し、これまでの対応を整理します。カスハラ対応では「できる」「できない」という議論になりがちですが、大事なことは「利用者の幸福」です。利用者がどんな暮らしをしたいのか、それを達成するためにはどうすべきか、利用者、家族、職員全員で目的を共有します。そして、この目的に沿って話し合います。3回程度までの話し合いで足りると思います。できるだけ相手の本音を聞き出し、それを踏まえて、「できる」「できない」を明確にし、できないことはできない理由の根拠を示します。サービスを継続するための条件、要求に対する代替案をまとめ、それらを最終結論として伝えます。

また、ハラスメントに至った要因を分析し、利用者・家族が抱えている課題にアプローチすることも忘れてはなりません。課題に対する福祉的対応を十分に尽くすことで「自分だけ虐げられている」という考えに至らないようにしていくことも必要であると考えます。暴言・暴力が認知症の利用者からであっても、職員の心身は傷つきます。精神科医に相談し、服薬や短期入院で対応したほうが良いケースもあるかもしれません。福祉サービスにも限界があるので、支援の枠組みを医療も含めて拡大しながら対応を検討します。課題に対する対応（医療等も含む）については、地域ケア会議等を開催して、一事業所・法人だけでなく、地域全体の社会資源を活用して利用者等を支援していくことを区市町村や地域包括支援センターに求めていくべきです。

最終結論について利用者・家族が同意しない、または同意したことを守らないのであれば、サービス提供の停止や解約とともに、区市町村の苦情窓口を紹介するといった旨を書面にして送ります。その際、役所あるいは地域包括支援センターには詳しい事情を説明し、対応を依頼するなどの根回しが必要です。ほかには、裁判所での民事調停を持ちかける文書を送ったりすると収まる場合もあります。また、家族の中で誰か一人からの常識を超えたクレームの場合は、他の家族にカスハラの実情を伝えると相手に伝えることで落ち着くことがあります。施設であれば、家族によるカスハラであれば、施設管理権に基づき家族を出入禁止にすることも考えられます。

また、利用者・家族からの暴力は絶対に許されず、サービス提供の継続が難しくなる事由です。警察に通報し、被害届を出すことで収まる場合があります。警察も忙しいため、対応がスムーズにいかないかもしれませんが、あきらめずにくり返し相談することで深刻さが伝わり、通報があればすぐに現場に急行する等の対応を約束してくれるようになります。

また、事実とは異なることをSNSで発信された場合は、名誉毀損にあたります。「名誉毀損行為は一切許さない」という警告文を送るといった対応が考えられます。

### 職員のメンタルケアはチームで対応

カスハラ対応の目的は、職員が快適で働きやすい職場環境を整備し、職員の成長を促進することです。そのためにはカスハラに対応する職員の精神的なケアも重要です。メンタルクリニックと契約し、職員が無償でカウンセリングを受けられる法人もあります。カスハラに遭うと、職員は精神的なショックを受け「未熟な自分のせい」と自分を責め、自信を喪失していきます。職員ケアのポイントは、疲弊していることに共感し、早い段階で話を傾聴することです。チームで職員の頑張っている点を具体的なエピソードに基づき話をし、自信回復を支援していきます。日ごろから、職員の支援によって利用者の幸福が実現されている具体的実践にも着目し、福祉の仕事の意義を職員一人一人が再確認できるようにすることも必要です。

精神障害の利用者の言動に腹が立つこともあるかもしれませんが、一番つらいのは利用者本人ですので、感情を利用者に直接ぶつけてはいけません。しかし、怒りの感情はため込まず、どこかで表出すべきだと私は考えます。仲間同士で愚痴を言い合うのも有効です。皆も同じように腹が立ち、悩んでいるとわかれば安心します。他人の気持ちや言動はコントロールできませんので、「病気や障害がそうさせているのだから仕方がない」という割り切りも必要です。自分の気持ちを整理しながら、怒りや腹立たしさをコントロールする工夫をチームで共有しましょう。

### 相手に寄り添い相手を知ることがカスハラ防止策に

カスハラには、そこに至るきっかけがあります。再発防止策としては、まず利用者と同じく話し合うことです。私の経験では、カスハラが再発しやすいのは前任者から担当を引き継いだ直後でした。措置時代には、前任者が利用者の例外的な要望をことごとく断っていたため、「どうせおまえも」という先入観から強く反発する利用者もいました。「制度には限界もあるが、できるだけことはしたい」と丁寧に説明すると、利用者の態度も変わっていくものです。

上記のように、カスハラは、利用者が社会的な孤立感や差別・蔑視への敏感さから、「自分の意見が通らない＝否定された」と受け取られることに起因することもあります。「できる」「できない」を明確にしつつ、ベテラン職員を中心にそうした思いを和らげる配慮をしたり、少しでも利用者本人が頑張っている点を見つけて自信を深めてもらうこともカスハラ防止策になります。

他の事例として、副施設長時代、認知症で暴言・暴力がみられる利用者がいました。普段から「ご先祖様」「お坊さん」といった言葉をよく口にしているため、本来は信心深い人であると考え、部屋に仏壇を置き、僧侶に読経をお願いしたところ、暴言・暴力が収まったこともあります。

認知症の利用者からのカスハラ再発防止には、“認知症の世界”に対する理解が第一です。認知症の方々は認知機能の低下で、私たちが海外で時間も場所も人も全くわからない環境に置かれるのと同じような状態にあります。急に声をかけられること自体が強いストレスにもなり得ます。そういう世界に生きていることを理解した上で、日ごろから24時間シート（介護分野の入居施設において24時間の利用者情報を記載するシート）の作成等を通して、利用者の苦手なことややりたいことを十分に観察して、利用者を知る努力をすることも必要となります。

カスハラ事例では、緊急性の高い経済的な問題や障害の問題など多重の問題を抱えている家庭の場合もあります。すべてを同一のサービス事業で解決することはできません。様々な背景・事情を理解しながら、重層的支援体制整備事業の中で横に広げていくなど、専門性のある分野も関わっていくことが大切です。

## ● 全国社会福祉法人経営者協議会(全国経営協)への加入のご案内

全国経営協では、社会福祉法人の経営力向上を目的に、法人経営に資する事業を行い、会員の法人経営を支援しています。また、「自主性・自律性をもった法人経営の実現」に向けて、厚生労働省をはじめとする関係機関へ意見表明を行い、法人経営の実態に即した社会福祉制度の実現への取り組みを展開しています。

「改正社会福祉法の施行」、「福祉ニーズの変容」、「社会福祉法人に向けられる指摘」が生じている時代において、「ガバナンス強化の徹底」「地域共生社会の実現」「広報戦略」「強固な財務規律の確立」という視点で法人経営をサポートしています。都内の社会福祉法人で加入されていない法人におかれましては、今後の加入についてご検討いただきますようご案内いたします。



全国経営協の会員になると・・・ (全国経営協ホームページ <http://www.keieikyo.gr.jp/>より)

- 経営協の活動成果をさまざまな資料としてお届けします
- 毎月、会報『経営協』をお届けします
- 制度の動向に関する最新情報、関連資料をお届けします
- 各種研修会に参加できます
- 会員法人MYページがご利用になれます

法人・施設経営に関する各種支援ツールやモデル規程、事例集など、会員法人専用の情報を掲載している「会員法人MYページ」がご利用いただけます。

また、会員法人の情報発信を行うことができ、第2のホームページとして（ホームページのない法人にとっては、法人ホームページの代わりとして）ご活用いただけるほか、メールニュース「経営協情報」のバックナンバーなどがご覧になれます。

### <全国経営協年会費>

法人事業活動収入額に応じた年会費額を設定しています。

- |                  |          |
|------------------|----------|
| ① 2億円未満の法人       | 30,000円  |
| ② 2億円以上10億円未満の法人 | 60,000円  |
| ③ 10億円以上の法人      | 100,000円 |

※全国経営協年会費は各都道府県が取りまとめており、東京都経営協では上記年会費から一定額を割引いて請求しています。令和5年度の割引額は17,000円です。

### 全国経営協への入会について

東京都社会福祉協議会 福祉部 経営支援担当

電話 03-3268-7192 FAX 03-3268-0635 E-mail keiei@tcsw.tvac.or.jp

### 編集後記

今年度より広報委員会の委員が新たに選出され、10名のメンバーで広報誌を作成していくこととなりました。どうぞよろしくお願いいたします。

作成にあたっては昨年度までのながれを継承しつつ、社会福祉法人の経営改題等に関する情報提供を目的として多くの方にお読みいただけるよう努めてまいりたいと思います。

今号は今年度より新たに就任された齋藤弘美会長にご挨拶いただき、部会紹介を女性支援部会にお願いいたしました。また2つの特集を組み、一つは社会福祉法人の後継者育成というテーマで、法人の規模を勘案して取材先を選定させていただき、次世代経営層を育成する際に心掛けていることや候補者の選定方法、理念の継承方法等をお聞きすることができました。もう一つの特集はカスタマーハラスメントの対応というテーマで、具体的事例や日頃の取り組み、対応手順や職員へのケア、再発防止対策等について専門的見地のお話をお聞きすることができました。

直接お伺いをさせていただいたところやリモートでの取材にご対応いただいたことにあらためて感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

## 福祉法人経営 第43号

発行 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会  
〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸1-1 TEL 03-3268-7192  
発行人 社会福祉法人経営者協議会 会長 齋藤 弘美  
編集人 社会福祉法人経営者協議会 広報委員長 竹川 和宏  
発行日 令和5年12月27日