

〔対談〕

施設長は何を残して、何を受け継ぐのか

神奈川県立保健福祉大学 名誉学長 阿部 志郎 氏
日本福祉施設士会 代議員 時田 純 氏



時田 純 氏



阿部 志郎 氏

○社会福祉の理念とは ～大切にすることは何か～

時田 今、社会福祉の理念を語る人が、殆ど居なくなりました。その原因の一つは、介護保険の導入、とくに民間企業の参入によって、「福祉」が利益目的に使われるようになりました。そのような変化に直面して、研究者の何人から、「社会福祉法人の使命は終わった」という言葉が聞かれました。また、新しい社会福祉法の成立によって、福祉サービスの基本理念として、個人の「尊厳の保持」や、サービスの目的として「自立支援」が明示されました。しかし現実には、そのような理念から、ほど遠いような実態があります。

更に、福祉サービス提供の原則として、利用者主体、保健・医療その他関連領域との連携、サービスの総合的な提供等が明示されました。各福祉分野とも、固有のサービスのみならず、複合的なサービスの提供が求められています。このような大きな変化を踏まえて、本日は阿部先生に、「社会福祉の理念」や「施設長が備えるべき専門性」、そして、「これからの福祉施設の役割と施設長像」などをテーマに、お話を伺いたいと思います。

昔、私が読ませて頂いた講演集の中で、阿部先生は「いと小さきものと寄り添う心」こそ「福祉の心」であると書かれています。

新自由主義に基づく考え方が広がる中で、大切にしなければならないのは、こ

ういう考え方がもう一度、国民の心の中で蘇生することだと感じています。そして、その契機として、先の東日本大震災が、私たちに課題を投げかけたのではないかと理解しています。

阿部 東日本大震災に遭遇した高校生が、津波から逃れるため避難所へ避難しました。津波が引いたあと自宅に戻ると、自宅より海側はすべて津波に流されていました。普通なら自宅が残ってラッキーって喜ぶところ、この高校生は、避難所に戻り、家を流された人々に「申し訳ありません」と頭を下げたといいます。なかなかできることはありませんが、多くの国民はそういう思いを理解できたはずです。誰一人「東北に居なくてよかった」とは言いませんでした。そして、多くの国民が義援金を出しました。自分が安全地帯に居ることに負い目を感じた。この負い目を感じるからこそ、「福祉の心」ではないかと思えます。

一方、人間は「違う」ということを嫌います。そして、「弱い」ということも嫌いです。これは裏返すと、好きなものは、「同じ」と「強い」ということです。福祉は、人間が嫌う「違い」と「弱い」を支え、乗り越えることがその本質だと考えています。人間の本当の強さは、自分のために生きる強さではなくて、人の弱さを支えるところにあると思います。さらに言うと、社会も同じです。人の持つ弱さを社会全体で受け止める。これが社会連帯の考え方です。それを掘り起こし、育むことが、私たち福祉関係者の尽きることのない課題ではないでしょうか。

○福祉に対する価値観とは

時田 阿部先生の子どもの頃の夢は、実業家を目指していたと伺っています。そして東京商科大学（現、一橋大学）で学ばれましたが、福祉分野に関心をもたれたきっかけ（動機）を教えてください。

阿部 終戦後、私はもちろん国民全体の価値観が一変しました。軍国主義、国家主義から、民主主義へと一夜で変わりました。これまで徹底した軍国主義教育を受けてきましたので、いきなり平和・民主主義といわれても、そう簡単には変わりません。いわゆる、虚脱状態になりました。そのような状況でも生活しなければならぬため、図書館でアルバイトをしながら、片っ端から本を読みました。それが私にとって立ち直るきっかけにもなりました。

その時、カトリックの療養所・神山復生病院の神父・哲学者である岩下壮一氏の本を読み、大きな影響を受けました。そして、岩下氏がいた神山復生病院（ハンセン病療養所）を見に行くことにしました。病院の治療室には、患者さんと看護婦さんが座っていて、患者さんの包帯交換をしていました。患者さんの顔を見たら、ただれ、鼻と耳がありませんでした。

私は胸を突かれました。しかし、その時の看護婦さんの顔を見て、「美しいなあ」と思いました。誠に穏やかな顔を見て、「いと小さき者になしたるは、即ち、

我になしたるなり」という、一人という問題を考えるきっかけとなりました。

それまでは、私も宮沢賢治が言うように、「世界が幸福にならなければ、人間の幸福はない」と、思っていました。しかし、その看護婦さんを見たときに「いや、違う」、「小さいものの一人が幸せになることなくして、社会の幸福はない」と、そう直感的に思いました。そして、その看護婦さんの後に続こうと決心したことが福祉に入った、福祉の分野に入った動機です。

もう一人、私を導いてくれた女性に井深八重氏（同病院初代婦長）がいます。これまでの歩みは、井深氏に対する恩返しであると同時に、ハンセン病患者の隔離収容を黙認してきたことの贖罪はぐすいでもあります。福祉は、もちろん社会の幸福を願いますが、一人の幸せを確保することが、福祉の本質ではないでしょうか。

○福祉の仕事、対人ケアの醍醐味とは

時田 当法人が経営する特養の定員は100名で、併設するショートステイの定員は30名です。利用者の多くは、平均4つの疾患を持っており、さらにおおむね9割方が認知症を合併しています。当法人は、介護老人福祉施設として36年の歴史があります。開設当時はつたないケアであっても、利用者のお世話をさせていただくと、利用者から「ありがとう」という言葉をいただくことが日常的でした。

しかし、現在はそれが殆んどなくなりました。原因は認知症にあります。若い職員にはケアの手応えがないと感じてしまいがちです。そして、やりがいを見失い、離職につながるということになります。

そうした中では、阿部先生がおっしゃるように、まさに「いと小さきもの」という考え方が大切になります。それに触れる中で、自分が磨かれていくという、もう一步思想的に深めた教育を、現場に浸透させないと、介護サービスを支える人がいなくなるのではと危惧しています。

阿部 ケアには愛という意味があります。ある特養の利用者がこう言いました。「今度、生まれ変わったら、私があなたのお世話をしたい」と。ケアを受けた高齢者が職員に「ありがとう」と言う。しかし、これは同時に職員の言葉でもなくてはいけません。高齢者に「ありがとう」と言える人間像をつくれるかどうか、ケアは、お世話をする側とされる側が、お互いに「ありがとう」と言い合える関係を作り出すことが大切だと思います。

○専門職が備えるべきもの

阿部 「福祉施設士」は施設長のための資格ですよ。今は資格時代ですから、資格は必要です。しかし、資格というものは、出発地であって目的地ではありません。

せん。資格を基盤にして、自分で新しい道を開拓し、進んでいくという姿勢が不可欠だと思います。

時田 資格は、専門職にとって一つの象徴だと思います。では、専門職には、具体的に何が必要になりますか。

阿部 アイデンティティーだと思います。アイデンティティーについて、一つ例をあげると、『五体不満足』の著者・乙武洋匡氏が生まれた時、手足がありませんでした。病院スタッフは、お母さんがショックを受け、卒倒するといけなそうと思ひ、休憩用のベッドを用意したそうです。しかし、お母さんは生まれたばかりの乙武氏を見て、「まあ、かわいい」と言った。これが母親です。母親が赤ちゃんに乳をふくませる。この姿はとても美しい。授乳という行為が、保育士、栄養士、看護師という専門職の語源になっているとも言われています。専門職は、その親の愛がモデルです。愛を技術と理論で表現できることが専門職です。

さらに、専門職は客観化することが大切です。そのために求められるのは、スーパービジョンです。スーパービジョンというのは、自己評価であり、グループ評価でもあります。また、横断的なスーパービジョンというものもあります。そして、スーパービジョンには、二つの目的があります。一つは目的支援。何を目的にして働いているか、それを支援することがスーパービジョンです。もう一つは、サービス評価です。この過程においてスーパービジョンは欠かせないと思います。

もう一つ大事な点として、専門職には大局を見る目をもって、利用者に接するという姿勢・態度が求められます。さらには、感性も必要になります。「患者の意を迎え」、「患者の心を迎え、声なき声を聞き、姿なき姿を見る」。こういう感性を、専門職は養わなければならないと思います。ただ、専門職というのは最後まで悩みます。専門職の皆様には、苦悩の毎日乗り越えて、よりよいサービス、支援を提供して続けていただきたいと思います。

○資格はスタート、目標ははるか彼方にある

阿部 先程、資格は専門職にとって象徴であると伺いました。私は、福祉施設士という資格は専門職の出発地であり、目標・目的地ははるか遠くにあると思います。そして、施設長の方々には、もっと自分の仕事に誇りと自信を持っていただきたいと思います。多くの施設長は、あんまり自信があるように見えません。自分の仕事に、確信を持たなければいい仕事はできないでしょうし、リーダーシップを発揮することも難しくなります。

時田 ご指摘のとおり、施設長がサラリーマン化したと言われることがあります。

阿部 少なくともこれからの福祉施設士は、視野を広げて、いろいろな情報を取り入れ、自分で判断し、行動することが大切だと思います。社会福祉法人は、公益法人に対する特別法人であり、制限がある一方、恩恵もあります。これは、法

人の公共性と自主性という二つの柱で立っていることを意味します。施設長の方には、釈迦に説法ですが、社会福祉法人の公共性と自主性という特性をしっかりと理解する必要があります。

社会福祉法人は、これまで守りの姿勢が強い傾向にあります。介護保険制度導入を契機に始まった株式会社等他の経営主体の参入は、社会福祉法人に対するチャレンジです。確かに、国はこれまで一施設一法人を奨励・指導してきました。しかし、一施設一法人では柔軟性がなく、新しいニーズにも対応できません。法人の統合・合併の是非は別にして、私たちは基本的な考え方を見直していく時期にあることは間違いないと思います。

○福祉施設長の役割と専門性

時田 これまで社会福祉法人の経営は、施設中心の経営でした。そして、例えばデイサービスセンターなど新しいサービスや事業ができると、それぞれの専門団体ができて活動を展開してきました。本来的であれば、高齢者福祉という分野で包括した方が効果的だと思います。分野を横断する組織として、福祉施設士会がありますが、その養成講座（施設長専門講座）も見直しの時期に来ていると感じています。その際、備えるべき専門性等について再度議論する必要がありますが、福祉施設長が備えるべき専門性についてどのように考えればいいのでしょうか。先ほど、専門性の一つとして、スーパービジョンがあがりましたが、それを専門性の土台として考えるべきでしょうか。

阿部 専門職にとって、評価と改善は避けて通れません。次に、分野横断という視点についてですが、私が勤務する横須賀基督教社会館を建て替えるとき、子ども、高齢者、障害者、リハビリテーション、診療部門のサービスを全部一つの建物内で提供できるような設計にしました。しかし、分野を横断して取りまとめるという行政部局はなく、折衝する課は15課にものぼりました。しかも、それぞれの課で指導する内容が異なります。例えば、「高齢者と障害者の間には、壁を立ててください」、「子どもの玄関は別にしてください」、「調理場は、それぞれ別に作ってください」など。つまり、子どもは子ども、高齢者は高齢者で全く別の基準の上に成り立っているということです。これを貫いた総合施設の基準というものにはなかったのです。いわゆる壁にぶつかりました。しかし、この壁を打ち破らないと、総合化や地域包括という考え方は、名目だけで終わってしまいます。

福祉分野の先人たちは、法律も制度もないなか、課題を是正するため、自身で活動を続け、国に訴えてきました。その結果、長野県上田での家庭養護婦というように、その後、ホームヘルパーとして制度化されるという流れを作ってくれました。老人福祉法の背後には、こうした民間の活動がありました。

こういった活動は現在少なくなっています。私は、こういう活動こそが、ボラ

ンタリズムだと思います。ボランティアとは、人より一歩遅れて歩みます。落ち穂拾いをするのです。こぼれているものを拾わなくてはならない。そして、人より一歩先に行く、新しい道を開いて、そして、人々と共に歩むことが大切です。

もう一つ、制度はどんなに精密に作っても、できたその時から陳腐化します。だから、ニードとの溝ができてしまう。それを修正するのは、やはりボランティアです。私は、社会福祉法人・福祉施設には、このボランティアの精神を忘れてほしくないのです。措置制度の時代は、私もそうだったように、公的な制度と補助に依存してきました。その結果、安定はしました。そして、それが経営だという意識がひろがりました。でも、やはりボランティアってというのは、枠を超えてほとぼり出るエネルギーです。これを持っていないと、新しい社会は作れません。私は、施設を地域に開くことが大切だと考えておりますが、その先は地域が施設に開いていくという形にしないと駄目だと思います。そういう新しい啓蒙的なプロモーションを、これからの社会福祉法人・福祉施設に期待したいのです。

○ほとぼりするエネルギーの源とは（施設長の拠り所）

時田 介護保険制度導入後、介護をはじめ福祉が一般化されました。一方、福祉施設には重度の障害や複数の疾患を抱える利用者が増え、施設長をはじめ施設職員が日々の業務を遂行することに手一杯の状況です。そのような中で、専門職がよい仕事をするために、もたれ掛かる拠り所や、支えになるようなものをどう見つけるかが大切だと感じています。

阿部 気象学者の藤原咲平は、「分からなければ空を見よ」と言いました。空を見るっていうことは、原点を意味します。もう一つは、自分を越えた世界を指します。また、中国に「壺中天下（こちゅうてんあり）」という言葉があります。壺の中に天があるという意味ですが、私たちは狭い世界で、あくせく働きます。それは壺の中で右往左往していると同じようなものです。でも、「上を見てごらんさい」と、「天が開けてる」と。天とは希望です。だから、自分を越えた世界、希望の源を持っていただきたいと思います。人間には限界があります。それゆえに、自分を越えた世界を描けるかどうかが問われています。

昔の人は、夕日を見て西方浄土に思いをはせました。西方浄土に希望を見いだしたからです。それは自分を越えた世界です。ソーシャルワーカーの仕事は現実的ですが、やはり自分を越えた世界を望むことも必要だと思います。それが自分の限界を意識させることにもつながります。

○これからの福祉施設の役割と施設長像

時田 「これからの福祉施設の役割と施設長像」というのが、今回の大きなテーマの一つです。社会福祉法が施行され、サービスの基本理念や個人の尊厳、自立・支援ということがキーワードになりました。これらの流れや背景を踏まえて、考えてみたいと思います。

阿部 施設長は、やはりミッションを持たなければいけないと思います。自分の施設は何ができるか、何をしなければならないか。さらに、自分の施設でなければできないことは何かということ、いつも意識する必要があります。施設の運営管理をマネジメントといいます、その類義語として、アドミニストレーションという言葉があります。アドミニストレーションは、全体の中で自分の置かれた位置を確かめ、役割を持つという意味があります。ここが大切な点ではないでしょうか。独り善がりにならず、全体の中で自分がどこに位置し、何をしなければならないかということ、絶えず意識をしながら、考えることが重要です。

しかし、施設長は毎日、施設業務の維持管理に追われます。これを横文字でコンサベーションといいます。コンサベーションの意味は、維持すること。でも、もう一つ、絶えざる創造という意味があります。新しいものを作り出していくというのは、コンサベーションです。よって、ただ維持・管理するだけでなく、いつも何か生み出していく、そういう両面が必要であり、それが先程の全体の中での自分の位置づけを確認するということだと思います。

組織が大切にすべき二つの原理があります。一つはコンプライアンス、もう一つが、アカウンタビリティ、説明責任です。アカウンタビリティとは、いつでも説明できることをいいますが、語源は神の審判という意味です。一業務ではなく、その人間の人生そのものを問われると考えるのは大袈裟でしょうか。自分の仕事に全生命を打ち込んでいるということであれば、答えられないわけがありません。自分を振り返って、人生は何であったかということ、やはり審問に答えないといけないという気持ちを持つことが大事です。

子どもが生まれると、親も兄弟も家族も喜びます。生まれた子どもは祝福されます。ところが、人間の最後は違います。喪中の家の前、あるいは霊柩車を見たら死に近づくと子どものとき教わりました。どうしても死に近づかなくてはならないときには、塩をまいて清める。人間は、死を忌み嫌ってきました。そうすると、人生というのは子どものときから、ずっと上り坂を上って、定年まで上っていきます。そこから先には上り坂はない。下って、下って、最後は奈落の底に落ちるといったイメージです。しかし、アメリカでは考え方が全く違います。私のアメリカ人の同僚が亡くなり、アメリカまでその葬式に伺ったことがあります。同僚の1人息子が、その葬式のあいさつのなかで、「今日は父親のセレブレーションです」と言いました。セレブレーションはお祝いという意味です。天国に凱旋

するというキリスト教の祝福です。人間は、祝福のうちに生まれて、祝福のうちに死ぬ。福祉とはこういう価値観を持つべきだと思います。高齢者、障害者に関係なく人は、祝福された人生を歩んでいきます。祝福された人生を歩む人と、施設で働く人は、共に育ち、共に豊かになれるはず。そういう人間感を持ちたいと思います。

冒頭、人間は違うことが嫌いであると申し上げましたが、違いというのは恵みの印であり、豊かさの印です。そして、それこそがグローバル社会です。グローバルの意味は、違いを認め合って、豊かさを作り出すことだと思います。

○施設長は何を残して、何を受け継ぐのか

時田 施設士会の創設時に、いわゆる公的ライセンスの議論がありました。その出発点には、施設長が一番勉強しなくてはならないという危機意識がありました。職員から、そして地域社会から施設長をしっかりと育ててくださいという声がありました。施設長の中の施設長を育てなくてはならないという使命感が、福祉施設士会を創設しました。今、もう一度その原点に立ち戻る時期だと思います。福祉施設士は、まさに施設長の中の施設長であるという、自覚と誇りを持って活動していきたいと思います。

阿部 浄土宗の寺では、歴代の住職がやめるときに手形を残しています。そうすると、住職は、自分の残す手形とは何だろうと考えることになります。つまり、何を残したのかということを考えます。一人ひとりが、自分の個性を発揮した手形を残していけると最高です。

施設長はどうでしょうか。何を残し、何を受け継ぐのでしょうか。自分が残すものは何でしょうか。手形はそのシンボルです。施設長とは重い任務です。施設の全責任を担います。施設士会にはいい施設長がたくさんいらっしゃいます。ぜひ、自らの学びと、後進の育成に邁進していただきたいと思います。

時田 社会福祉の仕事は、資金と人材があれば、誰でも事業ができます。しかし、そうでない環境で、私たち施設長は何ができるのか今後とも施設士会全体で考えていきたいと思っています。本日は、どうもありがとうございました。

(初出：会報「福祉施設士」2014年4月号)

全社協ブックレット⑥

変革のなかの 福祉施設長

全社協「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書を読む