

子ども虐待防止に関する  
職務に従事する職員の人材育成ビジョン

札幌市

## 子ども虐待防止に関する職務に従事する職員の人材育成ビジョン（骨子）

### 1 職員・組織の存在意義（Purpose パーパス）

子ども虐待防止に関する職務に従事する職員（以下「職員」という。）及び組織は、札幌市で発生した虐待死亡事例を決して風化させず、子どもの最善の利益の観点から、虐待の未然防止を含めた支援に努め、あらゆる虐待から子どもを守ります。

### 2 目標とする職員像（Vision ビジョン）

職員は、その存在意義（Purpose）に基づき、当事者の立場で考える姿勢、協働の視点、それぞれの業務における専門性と自覚に支えられた高い使命感を持った職員であることを目標とします。

### 3 職員行動指針（Mission ミッション）

#### (1) 子どもを中心とした当事者の尊重と共感的な理解

意見の表明が難しいような場合も含めて子どもの全ての声に耳を傾け、子どもや家族が抱える困難を共感的に理解した上で、アセスメントを含む支援全体の過程において、当事者の立場に立って考えた支援を行います。

#### (2) 協働による支援の実践

自らの業務の枠にとらわれず支援を重ね合い、必要な知識や経験も共有しながら、子どもや家族に関わる全ての関係者とともに、協働による支援を実践します。

#### (3) 専門性の獲得

採用区分や職種にかかわらず、子ども虐待防止には専門性が必要であることを自覚し、各所属で求められる知識や技術、態度を学び続ける姿勢を持ち、互いに教え合いながら、専門性の獲得とその向上に努めます。

### 4 組織としての責務（Value バリュー）

#### (1) 対人援助業務に対する組織的支援

職員が、当事者の立場に立って子どもや家族が抱える困難に寄り添い、十分な支援を行うことができるよう、職員行動指針に沿った対人援助業務を組織として重視します。また、職員が対人援助業務において抱える様々な困難に対してスーパーバイズを受けられる体制等を確保し支えます。

#### (2) 協働の組織文化の醸成

子ども虐待防止の職務に関係する各所属は、自らの組織の枠にとらわれず、多職種・多機関による協働を組織文化として根付かせ、日々の業務において徹底します。

#### (3) 専門性の高い組織の形成

それぞれの職場において必要とされる知識・技術・態度などの専門性を職員が獲得できるよう、管理職はその役割を發揮し、職員の学び続ける姿勢を後押しし、専門性の高い組織を形成します。

## 目次

1	はじめに.....	1
2	対象となる職員について.....	1
3	構成について.....	1
	(1) 職員育成ビジョンと個別の育成方針・計画との関係.....	1
	(2) 職員育成ビジョンの構成について.....	2
4	子ども虐待防止に関する職務に従事する職員の人材育成ビジョン ...	3
	(1) 職員・組織の存在意義 (Purpose パーパス) .....	3
	(2) 目標とする職員像 (Vision ビジョン) .....	5
	(3) 職員行動指針 (Mission ミッション) .....	7
	(4) 組織としての責務 (Value バリュー) .....	14
5	おわりに.....	17
	(参考資料) .....	18

## 1 はじめに

子ども虐待防止に関する体制における職員の専門性向上については、これまで札幌市における死亡事例等の検証報告書の中でも繰り返し指摘があり、「令和元年6月死亡事例に係る検証の提言に対する札幌市の取組の評価報告書」（以下「外部評価報告書」という。）において、「子ども虐待防止には専門性が必要であるということをもずは札幌市として自覚」し、「子ども虐待防止に関する職務に従事する職員の育成体系（育成ビジョン）を作成する」必要性について提言を受けています。

札幌市における子ども虐待防止に係る職務には、児童相談所や各区家庭児童相談室の児童福祉に直接関わる部署だけではなく、母子保健、精神保健、生活保護等の幅広い関係部署の職員が関わっており、また、その職種も関連分野の経験を積んだ一般事務（福祉コース）のほか、保健師、保育士、一般事務（行政コース）等と多様となっています。

これらの職員が一体となり、専門性を向上していく共通の基盤として、今後の札幌市の子どもの虐待防止に関する「目指すべき全体像」と各関連分野や職域における専門性向上のための「育成体系」を明確にするため、「子ども虐待防止に関する職務に従事する職員の人材育成ビジョン」（以下「職員育成ビジョン」という。）を策定します。

## 2 対象となる職員について

職員育成ビジョンは、児童相談所、各区家庭児童相談室、保健師、保育士及びその他の区保健福祉部等の子ども虐待防止に関する職務に従事する幅広い職員を対象としています。

## 3 構成について

### (1) 職員育成ビジョンと個別の育成方針・計画との関係

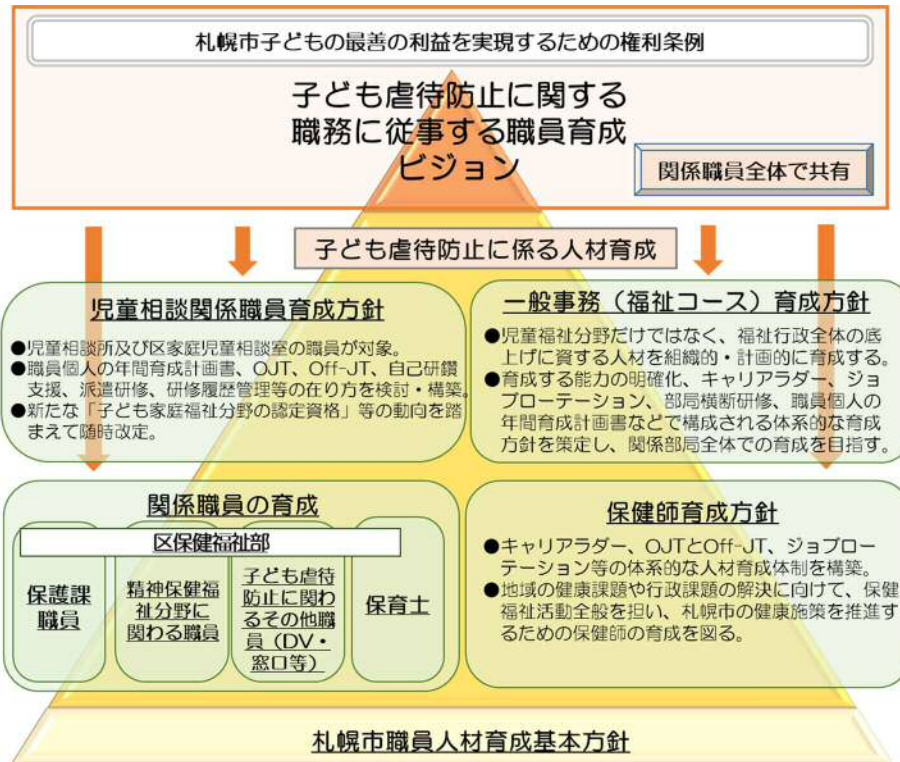
- 職員育成ビジョンでは、職員の育成に当たって、子ども虐待防止に関する職務に従事する全ての職員が持つべき理念や、具体的な支援場面において全職員がとるべき行動を柱として規定し、全職員で共有します。
- 職員育成ビジョンで定めた職員の育成に当たって必要な理念や行動の方向性、職域・職種間の協働の重要性については、職域や職種ごとの個別の人材育成方針等に反映させ、札幌市全体で同じ方向を向きながら、子ども虐待防止に係る職員の人材育成を一体的に進めていきます。
- 職員育成ビジョンは、職員全体に共通する目指す職員像や人材育成の方策を体系的に整理した「札幌市職員人材育成基本方針<sup>1</sup>」に基づくものと位置付け、札幌市としてしっかりと取り組んでいきます。

---

<sup>1</sup> 札幌市職員人材育成基本方針：「市民自治によるまちづくりを推進する職員」（札幌市自治基本条例第15条）を育成するため、札幌市職員としてのあるべき姿（目指す職員像）を明らかにし、その姿の実現に向けた方策を体系的に整理したものの。

(職員育成ビジョンと個別の育成方針・計画の関係)

[こども基本法等関係法令も踏まえる]



(2) 職員育成ビジョンの構成について

- 職員育成ビジョンは、4つの要素による階層的な構成としています。
- 子ども虐待防止に関する職務に従事する職員と組織が最も重視する価値を「存在意義 (Purpose)」として最上位に位置付けます。
- 「存在意義 (Purpose)」の実現のために必要な職員の姿勢を「目標とする職員像 (Vision)」として明示しています。
- 具体的な職員の行動や組織の役割を「職員行動指針 (Mission)」、「組織としての責務 (Value)」として整理し、職員個人の取組を組織が支えることを重視します。

(職員育成ビジョンの構成図)



## 4 子ども虐待防止に関する職務に従事する職員の人材育成ビジョン

### (1) 職員・組織の存在意義 (Purpose パーパス)

子ども虐待防止に関する職務に従事する職員(以下「職員」という。)及び組織は、札幌市で発生した虐待死亡事例を決して風化させず、子どもの最善の利益の観点から、虐待の未然防止を含めた支援に努め、あらゆる虐待から子どもを守ります。

#### ■ 職員・組織の存在意義 (Purpose パーパス)

職員育成ビジョンにおいて、最も重要な価値や姿勢を示すものであり、私たち職員や組織がこの職務をなぜ行っているのか、日ごろからどのように仕事に向き合っていくべきなのか、その道標となるものです。

#### ■ 子ども虐待防止に関する職務に従事する職員及び組織

子ども虐待防止に関する職務に従事する職員を広く対象としています。

#### ■ 虐待死亡事例を決して風化させず

札幌市では、令和元年6月女児死亡事例はもとより、これまでに死亡事例等の重大事例に係る複数の検証報告書が出されています。職員が入れ替わっても、それぞれの事例を決して風化させてはなりません。一人ひとりの子どもの命を無駄にしないよう心に刻み、死亡事例のみならず、あらゆる事例から学ぶ姿勢が求められます。

#### ■ 子どもの最善の利益

「札幌市子どもの最善の利益を実現するための権利条例<sup>2)</sup> (以下「子どもの権利条例」という。) 前文の中で、「大人は、子ども自身の成長・発達する力を認めるとともに、言葉や表情、しぐさから、気持ちを十分に受け止め、子どもの最善の利益のために、子どもが直面することについて、ともに考え、支えていく責任があります。」と規定されています。「子どもの最善の利益の観点」とは、大人が、子どもに影響を与える決定をするときは、何が子どもにとって最も良いことなのかを、大切な判断基準にするという考え方です。

なお、子どもの最善の利益を尊重し考慮することは、国際人権条約である「児童の権利に関する条約<sup>3)</sup>」において基本原則として規定されており、こども基本法の基本理念や児童福祉法においても明文化されています。

<sup>2)</sup> 札幌市子どもの最善の利益を実現するための権利条例：国際条約「児童の権利に関する条約」の理念を、よりわかりやすく札幌の実態に即した形で具体的に示し、あらゆる場面での実践につなげるため制定し、平成21年(2009年)4月施行。

<sup>3)</sup> 児童の権利に関する条約：子どもの基本的人権を国際的に保障するために定められた条約で、1989年の第44回国連総会において採択され、日本は平成6年(1994年)に批准。

## ■ 虐待の未然防止を含めた支援に努め、あらゆる虐待から子どもを守ります

児童虐待の防止等に関する法律に規定される4類型の虐待<sup>4</sup>が発生した際の介入はもとより、不適切な養育が子どもの発達に大きな影響を及ぼすことを強く認識し、虐待に至る前の段階から子どもを守る視点が重要です。

また、保護者自身も成育歴上、不適切な養育を受けてきた場合や、妊産婦となった段階で支援を要する様々な課題を抱えている場合も少なくありません。例えば、「令和元年6月死亡事例に係る検証報告書」において指摘されているように、人工妊娠中絶や交際相手からのDVなど、母親になる前から困難を抱える若年女性が制度や支援の網の目からこぼれ落ちないように支えることも重要となります。

保護者への支援は子どもの健全な育ちに欠かせず、世代を超えた虐待の連鎖を早期に断ち切る視点も持ちながら、あらゆる機会を捉えて、虐待の未然防止を含む予防的な関わり、早期発見、そして早期支援を行う姿勢が求められます。

---

<sup>4</sup> 4類型の虐待：児童虐待の種類は、児童虐待の防止等に関する法律第2条で、身体的虐待、性的虐待、ネグレクト、心理的虐待の4つに分類されている。

## (2) 目標とする職員像 (Vision ビジョン)

職員は、その存在意義 (Purpose) に基づき、当事者の立場で考える姿勢、協働の視点、それぞれの業務における専門性と自覚に支えられた高い使命感を持った職員であることを目標とします。

### ■ 目標とする職員像 (Vision ビジョン)

職員・組織の存在意義 (Purpose) を実現するために必要な職員像として、「当事者の立場で考える姿勢」、「協働の視点」、「それぞれの業務における専門性と自覚に支えられた高い使命感」の3点を明示しています。

### ■ 当事者の立場で考える姿勢と協働の視点

「令和元年6月死亡事例に係る検証報告書」の最後に、「札幌市は、これまでの死亡事例等から本気で学ぶつもりがあるのか。市民の困難を共感的に洞察し、協働の文化を持つ組織になる必要性を、本気で感じているのか。市政のあり方そのものが問われている。」と指摘されています。過去の検証報告書においても、協働の姿勢が同様に問われているところです。職員一人ひとりが、「市民の困難を共感的に洞察」すること、すなわち「当事者の立場で考える姿勢」と、「協働の視点」を持ち、組織文化として定着させていくことが、これまでの死亡事例等を風化させないことにつながります。

### ■ それぞれの業務における専門性と自覚に支えられた高い使命感を持った職員

専門性を持った職員の育成については、これまでの検証報告書の中でも繰り返し指摘されており、「外部評価報告書」においても下記のとおり指摘されています。

「対人援助サービス、特に子ども虐待防止に関わる子どもと家族への支援は、高度な専門性を必要とする業務である。一般的にこの専門性の涵養には数年単位の職場内外での研修が不可欠で、数週間の新任職員研修レベルの育成方法では獲得できない。」

「子ども虐待防止には専門性が必要であるということをまずは札幌市として自覚する必要がある。」

札幌市の中に、専門性を持った職員のまとまりを形成するためには、組織的な取組とあわせて個々の職員の自覚も重要です。市民や関係機関からは、在職年数や職位に関係なく、業務知識や技術を十分に有することを当然に期待されており、専門性の違いはあっても、各所属で必要とされる専門性を職員一人ひとりが獲得できるよう努める必要があります。

また、専門的な知識や技術を持った個々の職員が集まって組織として機能するためには、子ども虐待防止の職務に求められる高い使命感が必要となります。個別の



倫理綱領等を策定している社会福祉士や精神保健福祉士、保健師といった専門資格の有無にかかわらず、そもそも私たちは地方公務員として、困りごとを抱える市民に寄り添い力を尽くす一貫した姿勢（＝高い使命感）が求められております。更には令和元年6月女兒死亡事例を受けて、子ども虐待防止の職務に従事する職員に共通する責務や行動指針等を明らかにするため、この職員育成ビジョンを定めました。これを日ごろの業務の中で遵守し支援を尽くし、市民の期待に応えていけるように、各職員が高い使命感の醸成に努めていく必要があります。

### (3) 職員行動指針 (Mission ミッション)

#### ① 子どもを中心とした当事者の尊重と共感的な理解

意見の表明が難しいような場合も含めて子どもの全ての声に耳を傾け、子どもや家族が抱える困難を共感的に理解した上で、アセスメントを含む支援全体の過程において、当事者の立場に立って考えた支援を行います。

#### ② 協働による支援の実践

自らの業務の枠にとらわれず支援を重ね合い、必要な知識や経験も共有しながら、子どもや家族に関わる全ての関係者とともに、協働による支援を実践します。

#### ③ 専門性の獲得

採用区分や職種にかかわらず、子ども虐待防止には専門性が必要であることを自覚し、各所属で求められる知識や技術、態度を学び続ける姿勢を持ち、互いに教え合いながら、専門性の獲得とその向上に努めます。

#### ■ 職員行動指針 (Mission ミッション)

目標とする職員像 (Vision ビジョン) を実現するために、子ども虐待防止に関わる職員として、子どもと家族を支援する際に必要な具体的な行動と、求められる知識、技術、態度の専門性を獲得していこうとする姿勢を明示しています。

#### ① 子どもを中心とした当事者の尊重と共感的な理解

■ 「令和元年6月死亡事例に係る検証報告書」において、自らの担当職務の枠内に関心が限定され、当事者の側に立って問題を理解し支援の枠組みを構想する観点が希薄であることが指摘されています。令和2年3月18日付けの市長からの全職員宛てメールのとおり、「相手の立場に立って、何に困っているのか。どんな支援が必要なのか。仮に自分達が支援から外れるとしても、他にどんな支援につないであげたらよいか。」を考え、自らの職務の枠にとどまらずに当事者にとって真に必要な支援を提供するために行動することが重要です。

支援方針等を検討する際に当事者の思いや希望を確認すること、支援を受ける側の立場に自分や自分の家族を置き換えて想像することなどを通して、当事者の立場に立って考える支援姿勢を身に付け、実践していく必要があります。

また、同報告書では、「アセスメント<sup>5</sup>する能力が低いという、基礎的な能力の問題に言及せざるを得ない」と指摘を受けていることにも留意が必要です。

■ 「子どもの権利条例」第3条において、市は、「子どもの最善の利益」を考慮して、子どもの権利の保障に努める必要があることが規定されています。児童福祉部門に限らず、市の関係部門は、子どもの権利を保障するために、子どもの声を尊重するよう最大限努めていく必要があります。

<sup>5</sup> アセスメント：困りごとを抱えている方を正しく知るため、その状況を包括的に把握（情報収集）し、対応すべき課題を捉えて、背景や要因を分析することで解決の方向を見定める手続きをいう。

- 発達途上にある子どもは、一人ひとり全く違う個性やニーズを持つことを前提とした支援が必要であり、子どもが主張する意見は、成長に応じて変化していくため、子どもの意見を丁寧に聴くことが必要です。

意見を聴くということは、子どもに影響を与える重大な決定場面に子ども自身が参画できているかどうかとも問われます。

また、国連・子どもの権利委員会において採択された「子どもの権利委員会 一般的意見7号（2005年）乳幼児期における子どもの権利の実施」において、「参加の権利を達成するためには、おとなが子ども中心の態度をとり、乳幼児の声に耳を傾けるとともに、その尊厳および個人としての視点を尊重することが必要とされる。」と示されています。

- 乳幼児や被虐待児のほか、障がいの程度によっては、自分の意見や本心を明確に言語化できない場合もありますが、そのような場合であっても、言葉だけでなく子どもの普段の態度やちょっとした仕草なども含め、職員が子どもの思いを汲み取れるよう努める必要があります。乳幼児期は人生の土台となる大切な時期であることから、個々の発達段階に合わせながら、愛着形成といった育ちの保障を行い、子どもの最善の利益の実現のために必要な養育とは何かということを常に念頭に置いて適切な支援を行うことが重要です。その際は、例え十分に言葉で意思表示ができない乳幼児であっても、一人ひとりの子どもの声を聴き、また声なき声も推察し、子どもの意見を代弁して支援を行う「子どもアドボカシー」（子どもの声を聴き、支援すること）の視点を重視することが必要となります。

- 声なき声を職員個人が読み取り理解しようとした場合でも、職員間や組織内で読み違えることもありえるため、複数の視点で子どもの最善の利益とは何かを理解し、合意に向けて進んでいくプロセスが重要です。

また、多様な状態にある子どもが言葉で表出している意見又は表出していない意見に対して、本質的な子どものニーズをいかに支援者側が理解し、そのニーズにかなった子どもの多様な育ちを保障することが、最善の利益の視点に基づく支援となります。

- 「子どもの権利条例」第11条第2項では、「表明した意見について、年齢や成長に応じてふさわしい配慮がなされること。」とされており、子どもの意見は尊重されなければなりません。子どもの育ち・発達は一人ひとり多様であるという認識の中で、子どもの意見を聴き、個々の子どもに合った最善の利益を考えていくことが重要です。

基本的人権が全ての人間に保障されるべきものである一方、被虐待児など子どもはその権利を制約（侵害）されていることを認識できない場合もあるため、「子どもの最善の利益」と「子どもの意見表明権」が支援上重要な指標になります。

最後に、妊娠期を含めて母親の意見を聴き、サポートする視点も欠かせません。親の笑顔は子どもの笑顔に通じています。なぜなら、親を支え、そのストレスを下げるのが、親が子どもと向き合う一歩につながるからです。

## ② 協働による支援の実践

- 「令和元年6月死亡事例に係る検証報告書」において、「本事例においては、他の組織や個人が関与すると、自らの役割を抑制的に捉えていることが挙げられる。」「自らの組織での守備範囲を意識するあまり、協働で事案に当たるという意識が欠如している。」と指摘されています。
- 協働・連携に当たっては、一方的に情報を伝えて終わるのではなく、互いに協力して同じ目的を持ち、責任を共に担うという意識が大切になります。また、関係者が各々の立場・役割を確認し、理解し合うことに加え、お互いに持っている機能を重ね合い、それぞれが歩み寄った対応をする「のりしろ型」の支援が重要です。（札幌市の児童虐待防止ハンドブックより）

## ③ 専門性の獲得

- 子ども虐待防止ということを目標に掲げたときに、どのような職種であっても共通する基盤としての知識があります。職種や職位にかかわらず自らの知識が不足していることを知り、学び合い、より高いレベルで個々の職員が自律した上で実現される協働を目指すことが大切です。
- 子ども虐待防止に関する職務に従事する全ての職員は、自分たちの判断にバイアスやエラーなどが含まれていないか、協働を土台に新たにもたらされた情報が、これまでの判断や見立てを見直さなければならないものではないのか、常に検証し続ける姿勢が求められます。
- バイアス<sup>6</sup>が起きているとき、職員の価値観や感情が決定に大きく影響を与えることを批判的に振り返る姿勢も欠かせません。例えば、ある組織で誰かの鶴の一声で判断が出ると従うようなムードがあれば、それこそがバイアスの一歩目と認識し合うことが重要です。子ども虐待防止のためには関係する全ての職員が批判的な振り返りを必要としているのです。

---

<sup>6</sup> バイアス：人の思考や行動において偏りが生じることやその要因。

### 【参考】批判的振り返り

批判的振り返りとは、例えばイギリスにおける専門能力育成フレームワーク（PCF）<sup>7</sup>においては、批判的振り返りと分析（Critical Reflection and Analysis）に当たり、自らの実践を常に間違っているのではないかと批評的・反省的に検証し、分析するといった専門性を支える重要な姿勢のことを指します。一般用語としての単に他者を批判することとは全く異なることに留意し、関係職員同士ではあくまでもエンパワメント（支援者自身が問題に対処できるよう動機付けや問題対処能力を高めるようにすること）し合える関係を志向します。

- 「外部評価報告書」において、下記のとおり、子ども虐待に係る職務に関わる職員が専門職である必要性が指摘されています。

特に子ども虐待に係る職務には、本来正確に予見できるはずのない「未来」に焦点をあて一定の判断を行うという「不確実性」が含まれる。あわせて状況は変動し、情報は常に不完全なので、判断は常に「間違い」の可能性を含む。従って常に判断は確認、修正されなければならないし、それを協働する関係機関と共有しなければならない。判断の間違いは子どもの死を招くかもしれない、というストレスにもさらされる。すなわち個々の職員には、情報を評価し判断しうる知識のみならず、修正のタイミングに関する知識と経験、関係機関と協働するための技術、ストレスに対処する技術、それらを学び続ける態度が求められることになる。つまり専門職である必要がある。そしてこうした専門的業務は、「協働の文化」を持つ職場で支えられてこそなしうる。

言い換えれば、アセスメントは常に子どもと家族を取り巻く状態の変化や新たな情報とともに変化していくこと、アセスメントを繰り返していくことを踏まえた上で、一人ひとりの職員がそれぞれの職種、職務としての自律した専門性、プロフェッショナルな意見というものを出し合い、包括的に判断していく文化をつくり上げていくことが必要ということになります。

- 子ども虐待に係る職務に従事する職員が共通して持つべきものに加え、各所属の業務において求められる知識や技術、態度を、職員自ら学び続ける姿勢を持ち続ける必要があります。

また、これらを学び続けるに当たっては、各所属やその枠を超えて、教え合いながらお互いを高めていく意識を持つとともに、市の内部のみに限らず、市外部

<sup>7</sup> イギリスにおける専門能力育成フレームワーク：Professional Capabilities Framework、PCF。イギリスの社会福祉職（ソーシャルワーカー）の人材育成体系として策定されているもの。9つの専門領域で構成されており、育成から実務者の各段階において獲得すべき専門的能力が明確化されている。

の関係機関の方々も含めて他者に学ぶ姿勢を持つことが求められます。

- 知識や技術の共通基盤として求められるものの例としては、以下に掲げたとおりとなります。職域や職種にかかわらず子ども虐待防止に関する職務に従事する職員はこれらの知識や技術を身に付けることが望まれます。また、知識や技術は今後もエビデンス（科学的根拠）を持って更新されていくため、新たな知見を学び続ける開かれた姿勢も求められます。

#### ◇子どもの発達

子どもの発達を知らずして子ども虐待防止に係る職務に従事することは難しいと言えるほど重要な知識となります。年齢に応じた標準的な発達を理解した上で、個々の発達課題は、子どもの健康状態、子どもを取り囲む環境、遺伝的要因の相互作用によって、子どもごとに異なることを理解する必要があります。障がいのあることが虐待リスクを高める場合もあります。乳幼児期の愛着と発達への影響、0歳から3歳頃までの発育については、別紙資料を参照してください。

#### ◇子どもの発達を阻害する要件

ネグレクトの与える長期的な影響を含めて、虐待が子どもの発達を阻害することは明らかですが、保護者の精神障がい、アルコールやギャンブル等の依存、DVなども子どもの発達に影響します。また、不適切な養育（マルトリートメント）についても、発達を阻害し将来的に社会不適応等のリスクが高まると言われています。子どもの面前での夫婦喧嘩はもとより、子どもに一方の保護者の文句や悪口を言わせる（聞かせる）ことや、保護者の気分によって同じ言動でも叱るときと叱らないときがあること、きょうだいと比較して批判するなど、幅広い阻害要件に留意が必要です。虐待の未然防止のために、子どもや家族に対し、予防的な関わりや早期発見・早期支援すべき事例を見逃さない視点が必要です。

また、阻害要件の影響から回復する力は、保護者や地域等の適切な関わりによる保護的な要件で得られます。この保護的な要件を増やしていく視点、つまり、子育てをしている家族やその親子関係などをしっかりと支えることや、必要な地域資源につなげていく視点も支援方針には欠かせません。

#### ◇子どもと家族のアセスメント

アセスメントとは、情報収集と評価、分析を行うことで、問題と状況を理解し、その結果に基づき、援助方針や支援内容を導き出すプロセスを指します。子どもと家族のアセスメントに当たっては、可能な限り対象者の参加を得るとともに、タイミングを逃さず、問題と状況の再アセスメントと計画の見直しを行う必要があります。視点としては、身体-心理-社会の各側面を総合して把握することや、子どもとその親の生育歴や生活歴の時間軸、家族や地域といった空間軸を統合したアセスメントが求められます。子どもの発達を阻害する要件があったとしても、

例えば保護者が変わろうと努力していることや元々持っている資質などのストレンクス<sup>8</sup>をしっかりと把握することも必要です。

#### ◇面接技術

子どもや家族とコミュニケーションをとり、支援関係を構築するための面接技術は様々ありますが、支援が必要となる子どもや保護者をエンパワメント（本来の力を取り戻すこと）し、問題とされている状況を変える気持ちを持てるような関わり方が必要となります。そのためにも、失敗やできないことよりもストレンクスに注目し、子どもや保護者の意見、願い、気持ちを傾聴しながら、どういった変化を望んでいるのか言語化してもらうことが有効です。面接技術の例としては、ソリューション・フォーカスト・アプローチ<sup>9</sup>やサインズ・オブ・セーフティ<sup>10</sup>、家族療法などが挙げられます。

#### ◇アウトリーチ

自らは援助を求めないが、援助が必要な対象者に対して、援助を行う側等から積極的に接近して援助につなげることを指します。援助が必要な可能性がある対象者を早期に発見して、ニーズを把握し、援助につなげる視点が重要となります。

#### ◇バイアスの理解

意思決定における自身や組織のバイアスの可能性を疑う姿勢が必要です。特に自分の考えに固執することに起因することでバイアスを生じる事例が多く、例えば、リスクを楽観視する、家族の問題を過小評価する、親の愛情や言い分を根拠なく信じることなどが起こりえます。そのため、自分の考えが間違っただものである可能性を常に念頭に置いて、子どもの安全からぶれずに、入手する情報が増える都度、批判的に自らの考えを省みる姿勢が欠かせません。このことは職員個人の責任とするのではなく、組織でバイアスを極力排した決定を行えるよう努めていく必要もあります。例えば、職員が安心して報告できる文化を作っていくことも含まれます。

---

<sup>8</sup> ストレンクス：支援対象者自身や支援対象者を取り巻く環境が持っている強みや長所のこと。「できない」ことに着目するのではなく、「できる」ことに着目しようとする考え方を「ストレンクスモデル」という。

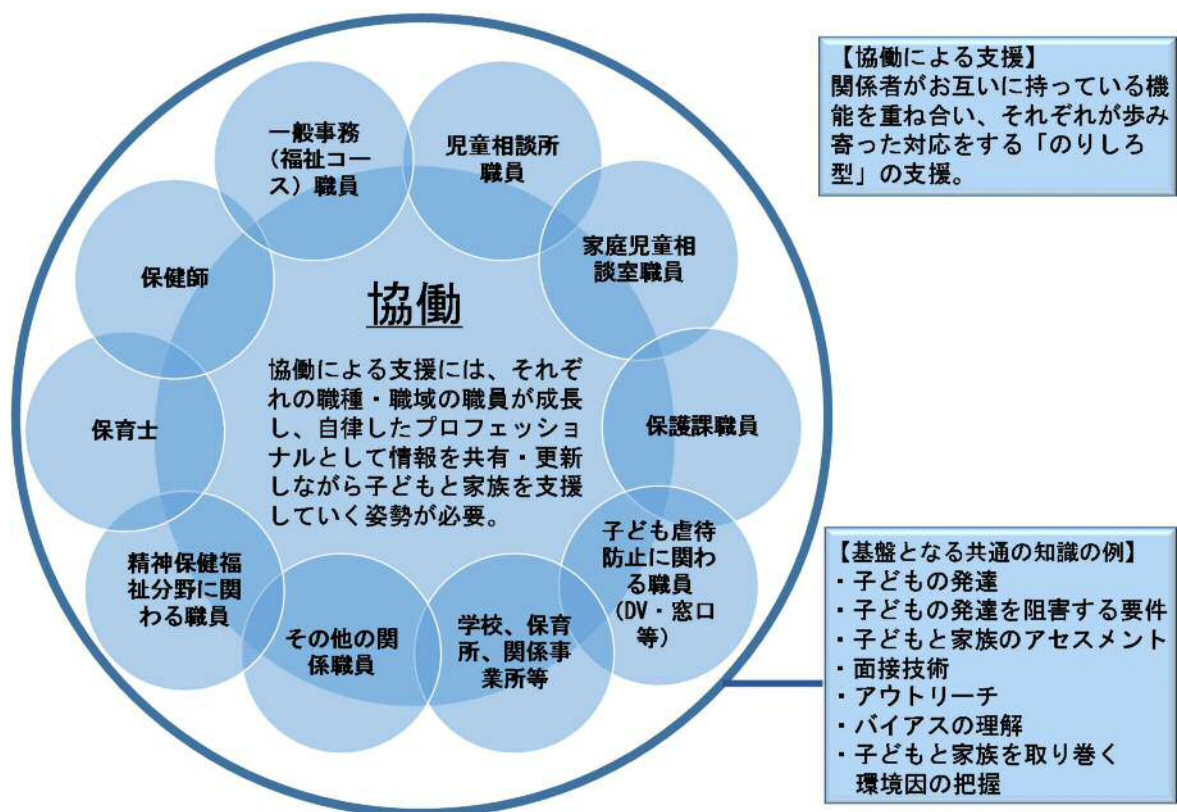
<sup>9</sup> ソリューション・フォーカスト・アプローチ：Solution Focused Approach、SFA、解決志向アプローチ。保健、医療、福祉、教育、保育、企業など幅広い分野でその有効性が認められ、子どもと家族を支援する現場でも広く活用されている考え方。原因や問題ではなく解決に焦点を当てることに特徴があり、心理を専門的に学んだ者以外でも学習により実践可能なアプローチである。

<sup>10</sup> サインズ・オブ・セーフティ：Signs of Safety、SofS。子ども虐待に対応する手法のひとつであり、子どもの安全・安心の構築からはぶれずに家族と安全プランを作成していくことに特徴がある。具体的な対話はソリューション・フォーカスト・アプローチを用いる。子ども虐待対応分野では広く活用されている。

## ◇子どもと家族を取り巻く環境因の把握

支援を必要とする子どもや家族は孤立して存在しているのではなく、周囲の環境との相互作用の中で影響を及ぼし合っています。この環境の具体例としては、建物、道路、交通機関、自然環境等の「物的環境」、家族、友人、知人、同僚、地域住民等の周囲の人との間の「人的環境」、保健、医療、福祉、教育等の法制度やサービス等の「制度的環境」が挙げられます。子どもや家族を取り巻く様々な要因を把握し、環境因との摩擦を調整することで、円滑な支援に繋がられます。

## 【子ども虐待防止に関する職務に従事する職員の協働のイメージ】



## 【参考】民間の関係機関等との協働について

子どもと保護者、家族に対し、有効な支援を円滑に行っていくためには、札幌市の行政内部での協働はもとより、民間の関係機関や団体等との間における支援者としての対等な関係（パートナーシップ）に基づく連携や協働が必要となります。子どもの最善の利益の実現のために、行政と民間とが各々の強みを活かして共にあるべき支援を考えていく姿勢が求められます。



#### (4) 組織としての責務 (Value バリュー)

##### ① 対人援助業務に対する組織的支援

職員が、当事者の立場に立って子どもや家族が抱える困難に寄り添い、十分な支援を行うことができるよう、職員行動指針に沿った対人援助業務を組織として重視します。また、職員が対人援助業務において抱える様々な困難に対してスーパーバイズを受けられる体制等を確保し支えます。

##### ② 協働の組織文化の醸成

子ども虐待防止の職務に関係する各所属は、自らの組織の枠にとらわれず、多職種・多機関による協働を組織文化として根付かせ、日々の業務において徹底します。

##### ③ 専門性の高い組織の形成

それぞれの職場において必要とされる知識・技術・態度などの専門性を職員が獲得できるよう、管理職はその役割を発揮し、職員の学び続ける姿勢を後押しし、専門性の高い組織を形成します。

#### ■ 組織としての責務 (Value バリュー)

目標とする職員像 (Vision ビジョン) を実現するために、職員行動指針に沿った職員個人の取組を支え、協働の組織文化を醸成していくとともに、職員が専門性を獲得していくことを札幌市が組織の責務として後押しすることを明示しています。

##### ① 対人援助業務に対する組織的支援

■ 子ども虐待防止に関する職務に従事する職員には、困難で難しい判断を下すことを求められる場面もあり、ストレスの高まる事例も想定されます。職員行動指針 (Mission) に掲げる「子どもを中心とした当事者の尊重と共感的な理解」を持ち、当事者の立場に立って支援を行うためには、同僚や上司から適切なタイミングで助言や支援を受けられなければなりません。そのためには、所属する各組織として対人援助業務、具体的にはソーシャルワーク<sup>11</sup>などの業務を適正かつ十分に評価、重視する姿勢が必要です。

■ 業務の質を高め職員一人ひとりがサポートされるためには、効果的なスーパーバイズ<sup>12</sup>が重要です。スーパーバイズは、実施されている業務が十分な根拠に基づいていること、子どもや家族へのアセスメント、支援の妥当性を実感できる助けにならなければなりません。

また、職員は、自らの専門性の限界を知り、いつどのようにスーパーバイザー

<sup>11</sup> ソーシャルワーク：社会的な問題の解決を幅広い視点から援助するための社会福祉の実践的活動。

<sup>12</sup> スーパーバイズ：管理的・教育的・支持的機能に基づき、専門職養成及び人材活用を進めること。

や他職種・他機関に助言を求めるべきかを知っていなくてはなりません。

スーパーバイズにより、ケース支援の振り返りが行えること、必要な研修や能力開発を見定め職員一人ひとりが有効な支援を行うことができる能力を持てるようにつなげられること、職員がストレスに適切に対処していくための精神的なサポートを受けられること、これらが可能となる体制の確保が各組織には求められます。

なお、職場で一般的に行われているOJT<sup>13</sup>についても、本来時宜を得たスーパーバイズを受けられて初めて十分な効果を発揮することにも留意が必要となります。

## ② 協働の組織文化の醸成

■ 職員行動指針 (Mission) に掲げる「協働による支援」を職員一人ひとりが実践していくためには、職員個人としてその姿勢を持つことはもとより、組織として「協働」を重視し、職員がそれを実感できる環境が必要です。自らの組織役割を限定的に捉えず、関係部署・関係機関と一緒に動く姿勢をSV<sup>14</sup>や管理監督者が持ち、自ら示していくことで職員を動機付けしていくことが求められます。

■ また、協働にはコンフリクト（葛藤、緊張、対立）により苦悩しストレスを感じることも生じるため、関係者が歩み寄り、支え合う風土づくりも望まれます。また、このコンフリクトを職員個人に負わせるのではなく、チームや組織で乗り越え解決していく視点が欠かせません。そのためには、良好な実践や学び、子どもや家族のウェルビーイング<sup>15</sup>への理解を深められる組織を率先して形成していくことのできる専門的なリーダーシップが必要です。この専門的なリーダーシップを職位に限らず身に付けていくことのできる組織文化を作っていくことが大切になります。

■ 「外部評価報告書」においても、「生活支援担当、母子保健担当、児童相談所など、それぞれの機関で何ができて何ができないのか、それぞれの機関の強みと弱みを理解し、共有する取組が協働で支援に当たるためには、必要ではないか。」と指摘されています。これらの理解を深めていくためにも、関係部署・多職種による横の協働を目指した合同研修なども積極的に実施していく必要があります。この研修の実施に当たっては、ストレングスを志向したファシリテーターや、参加した職員がエンパワメント（支援者自身が問題に対処できるよう動

---

<sup>13</sup> OJT：オン・ザ・ジョブトレーニング (On the Job Training) の略。日々の業務の中で専門的知見や必要なスキルを身に付けていく人材育成の方法。

<sup>14</sup> SV：スーパーバイザー (Supervisor) の略。一定の経験や知識をもとに、組織運営、職員に対する教育や指導、助言を行う者。

<sup>15</sup> ウェルビーイング：より積極的に人権を尊重し、自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。特に子どもにとっては、単に保護の対象ではなく一人の人間・権利主体として認められる視点が重要。

機付けや問題対処能力を高めるようにすること) される要素を取り入れながら、協働を組織文化として根付かせていく取組を継続していくことが望まれます。

#### 【参考】多職種合同研修

「外部評価報告書」の指摘を踏まえ、①札幌市における検証事例、②複雑かつ複合的な課題を持つ事例等を用いて、子ども虐待防止に関する職務に従事する職員が所属や職種の垣根を超えて合同で事例検討を行うことで、顔の見える関係、協働の姿勢、効果的な支援のためのアセスメント、類似の事例に対する応用力や実践力の向上等の確保を目指すもの。

この事例検討については、予防的な関わりや早期支援の観点から、子どもと家族のウェルビーイング実現に向けて、虐待の未然防止や重症化させない支援のための協働をいかに実現できるのかという視点をベースとして持つ必要があります。

### ③ 専門性の高い組織の形成

- 職員行動指針 (Mission) に掲げる「専門性の獲得」を職員個人の意識や行動に任せるのではなく、組織として職員の学び続ける姿勢を後押しする必要があります。そのためには、各職場において必要とされる知識・技術・態度を職員が理解し、それらを身に付けるために、研修やOJTとして明示することや、個人の主体的な学びや自己研鑽を組織として評価しバックアップする必要があります。学び続ける姿勢が組織として評価されていると職員が実感できることが大切であり、札幌市の組織として専門性を持った職員をいかにまとまりとして育成していくことができるか、管理職が率先して役割を発揮していくことが求められます。
- 人は誰でも失敗するため、皆でお互いにフォローし合う体制を作っていくことが大切であり、失敗を伝えられる文化を醸成し、次にどのような対応をしたら良いのかと未来志向・解決志向で安心して話し合えるような職員の心理的安全性<sup>16</sup>を担保できる組織づくりが重要です。「令和元年6月死亡事例に係る検証報告書」で指摘されている組織的マネジメントが機能していない問題点については、「他の事案全般についても同様のことが起こり得ることを示しており、大きな不安を感じざるを得ない。」とまで言及されていたことに管理職は常に心に留めておく必要があります。

<sup>16</sup> 心理的安全性：組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる状態のこと。

## 5 おわりに

「外部評価報告書」の最後は、次の言葉で締め括られておりました。

「不幸にして虐待で命を失ったすべての子どもの冥福を祈りつつ、傷ついたすべての子ども、困難に直面する家族、苦闘する支援者に思いを馳せ、札幌市の未来に期待を寄せて、報告書の終わりとする。」

札幌市の職員として、子どもや家族を支え続けていくことに終わりはありません。

この職員育成ビジョンが、札幌市における子ども虐待防止の分野で常に立ち戻り、支援を必要とする子どもたちや家族の支えとなるものにできるよう、協働を土台に関係職員全員で日々の取組を真摯に積み重ね、専門性を高め合い、より良い実践を共有していくことのできる組織文化を醸成していく決意を表して終わりとします。

（参考資料）

### 虐待や不適切養育による子どもへの影響

赤ちゃんが泣くなどのメッセージに対して、養育者（父母）が適切な形で対応し、その行動に対して赤ちゃんがさらに反応する「母子（父子）相互作用」を通じて、愛着を形成し、情緒的な関係を築くことができます。虐待や不適切な養育は、子どもの発達に影響を与えますが、特にこの愛着形成に大きな影響を与えます。



### 気になる行動の例

- 左記の愛着の発達に虐待や不適切養育で妨げられると、以下の行動を示すことがあります。
- 発達障がいと愛着の問題が重なる例もあります。養育者の困り感や子どもの激しい行動化などの背景に留意し、支援に繋げる視点が重要です。

### 対人関係

7～10ヶ月の人見知りは、主たる養育者と他者の区別がつくことよって起こる。単によく見る人というだけでなく、愛着対象ということで、分離不安にもつながる。

### 行動・感情面

幼児期の子どもは、初めてのことも知らないことへは不安でいっぱいになったり、怖い出来事にあつたときに、養育者になぐさめてもらったり、不安な気持ちを吸い取ってもらったことで、安定した状態を保つことができる。

### 感情のコントロール

2歳以前の子どもは、衝動や感情を抑えることができず、衝動を直ちに行動に移し、感情を爆発させる。養育者に感情を抱えてもらい、なだめてもらったり、気持ちを切り替えてもらうことを繰り返してもらう。適切に対応された3歳以降の子どもは、我慢することや、感情をコントロールすることができるようになる。

### 体験の共有と事象の学習

幼児期の子どもは、養育者と視線や感情を共有することで、物の在り方や情緒的評価を学んでいく。

<b>乳幼児期（0～6歳）</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ことばの遅れ</li> <li>• 人見知りがない、あるいは知らない人にもべたべた寄っていく</li> <li>• 多動</li> <li>• 対人緊張の過度な強さ</li> <li>• 母子分離の難しさ</li> <li>• 激しい痙攣</li> </ul>
<b>学齢期（7～12歳）</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 攻撃的（殴る、蹴るなどの乱暴）</li> <li>• 唐突な感情の爆発、押しやすさ</li> <li>• パニックが収まりにくい（感情のコントロールができない）</li> <li>• ルールを守れない（ダメと言われたことを故意にやっているように見える）</li> <li>• 不登校</li> </ul>
<b>思春期（13歳～18歳）</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リストカット、過量服薬などの自傷行為</li> <li>• 非行や家出</li> </ul>

子ども虐待防止に関する職務に従事する職員の人材育成ビジョン（別紙資料）  
 虐待や不適切養育で以下の例と乖離する場合はため面接時に留意する。  
 （以下の数値は厚労省乳幼児身体発育調査、日本小児内分秘学会附表参照。）

赤ちゃんから3歳頃までの発達

	1 か月	2 か月	3 か月	4 か月	5 か月	6 か月	7 か月	8 か月	9 か月	10 か月	11 か月	12 か月	
運動発達		平均値 男児/女児 61.4 cm/60.0 cm 6.4 kg/6.0 kg 参考) 期待される体重増加 0~3か月 25~30g/日 3~6か月 15~20g/日 <small>RAS 厚生労働省乳幼児身体発育調査データより作成</small>	平均値 男児/女児 67.8 cm/66.2 cm 8.0 kg/7.5 kg	平均値 男児/女児 75.0 cm/73.4 cm 9.3 kg/8.7 kg	1 歳前後 1 人で上手に立つ	はいはいをする つかまり立ちをする 支えなしでおすわりする 親指を使って物をつかむ	「マンマン」「ダダ」などと繰り返す パイパイする イヤイヤなどの大人のマネをする						
言葉・理解	「アー」「ウー」等の声を発する あやすと声を出して笑う	音の方に振り向く	物に手を伸ばす 首の方を振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く	物に手を伸ばす 音の方に振り向く

	1 歳6か月頃	2 歳頃	3 歳頃
言葉	「ママ」「パパ」「アア」など意味のある言葉をいくつかが話す 「ジュース、ノム」等2語文が出てくる 「チョウウダイ」「シタイ」などの言葉をを使って要求する	言葉の数が増えてくる 「ママ（ママ）、カイシャ、イッタ」等3語文が増える 「コレ、ナアニ？」という質問が増える	「パパ（ママ）、カイシャ、イッタ」等3語文が増える 「コレ、ナアニ？」という質問が増える
理解	こみボイしてなど簡単な指示分かる 自分の鼻、口、目、耳を指差す	お掃除や料理など大人のまねをする 「自分でやる」など自己主張が強くなる 物の大小が分かる	赤、青、黄色の理解ができる 砂場等、同じ場所での子と同じような遊びをする。ごっこ遊びができる
社会性	他の子どもにも興味がある 写真を見て自分の顔を指差す ポールを蹴る コップで上手に飲む	平均値 男児/女児 85.4 cm/84.3 cm 11.6 kg/11.0 kg (2歳) 平均値 男児/女児 93.3 cm/92.2 cm 13.7 kg/13.1 kg	平均値 男児/女児 93.3 cm/92.2 cm 13.7 kg/13.1 kg (3歳) 平均値 男児/女児 99.3 cm/97.2 cm 15.8 kg/15.1 kg
運動	ひとりですぐに歩く	足で交互に出して階段を上り下りする その場でジャンプできる	足で交互に出して階段を上り下りする その場でジャンプできる 小さい物を指先で持つ



令和5年3月策定

【札幌市子ども虐待防止に係る人材育成検討委員会事務局】  
子ども未来局子ども育成部子ども企画課・児童相談所地域連携課