

# VisionとStrategy 医療・福祉経営の新時代と人財を創る 戦略

特集

## どうなる訪問看護、どうなる訪問リハ

Part 1 訪問リハステーションの制度化を視野に入れた  
環境整備のための介護報酬改定

Part 2 来年度介護報酬改定に向けた  
訪問看護を取り巻く動き

Part 3 個人開業の道を開くことで  
訪問看護ステーションの普及を図る

### 私のVisionと経営戦略

首都大学東京 法科大学院教授・都市教養学部長

前田 雅英 氏

### 医療福祉経営最前線

社会福祉法人 小田原福祉会  
(神奈川県小田原市)

どうなる医療経営

地域医療計画を斬る ⑤

「機能分化・連携推進」は、どこへ向かうのか

セミナー案内掲載



2008 11

保健・医療・福祉サービス研究会

# 地域を支えるのは配食と訪問介護、通所、シヨートの連携 在宅サービスで、セーフティネットを築きたい

社会福祉法人小田原福祉会 — 神奈川県小田原市



日本の介護の立役者とも呼べる小田原福祉会の時田純理事長。介護における専門性を高めなければ将来はないと諭す。①根拠に基づく適切な介護②認知症の方の介護③口から食べていただく食事介助④終末期の看取り⑤人材育成と専門的な研修が専門性の5つのポイントという。運営理念は「人は人として存在するだけで尊い」。自宅で暮らし続けたいというお年寄りや家族の当り前の願いを叶えるために在宅サービスを先駆的に創造してきた。なかでも必要なのは配食サービス。食事の無い在宅生活は成り立たないと信念。そして24時間365日を支える訪問サービスに地域のセーフティネットの存亡を賭ける。

## 30年前から始めた在宅支援 そこから専門性もスタート

時田理事長は「設立から30年を超えましたが、1年目で誰一人として自ら望んで特養に入ってくる人はいないということが分かりました。結局は家族の意思です。本人は誰も施設に入り



理事長 時田純氏

たくなかったのです。それで私たちは在宅へと舵を切り、様々なサービスを留意することになりました。公的なサービスがないため『施設ぐるみのボランティア』という形で始めました。それが日本における在宅支援の走りであった。「寝たきりの方の家にストレッチャーを持って行ってホームにお連れし入浴させると、措置費を使っているのではないかと随分慮られました。監査の方から見ると、施設にいる措置を受けた人のために支給している公費を在宅に回しているように見えたでしょう」。当時の特養では寝ているのが当たり前で、高齢者がうろうろしたり、車椅子で部屋から出てくると不思議がられま

潤生園の特養には、障子に囲まれたゾーンもある。当日の通所ご利用は25名。スタッフとご利用者による紙芝居が演じられていた。ずらりと並んだ軽自動車は、ボランティア「虹の会」の方々が使う配食サービス用である。



た。だから寝かせきり、寝たきりという状態が当たり前になっていったのです」

### 365日配食サービス

高年齢者の介護は知識経験を積み上げた「総合科学」であると語る。「高年齢者のケアがどれ程難しいか。大事なことは負荷を与えてしまいう積極的な医療ではなく、人の終わりを人が支えていくケアです。そして介護の素晴らしさについても、施設から

した。監査の日には入所者をお願いして、寝ていただいたという笑えない話もあった。

日野原重明氏の「積極的に寝ていなければならぬ条件は一つしかない。今現実に脳に出血している時だけ」という文献に出会った時、特養で寝たきりになっているのはおかしいと感じた。「それで皆さんに起きて頂くようにしました。するとほとんどの人がその人なりに自立したのです。そこから人手も時間も余裕が出てきます。それを在宅に向けているということを監査の方に説得しました。そこから私たちの専門性がスタートしたのです。専門性が無いことは恐ろしいことだと思いまし

きちんとしたメッセージを出さなければいけません。スピリチュアルな痛みを癒すためにも、やはり家で看るといこうとは、21世紀の高齢社会を支えていく非常に大きなテーマです」。最初は通所から始めたが、そこでは家族が疲れ果てていた。そこで泊で預かるということになり、NHKが「ツデーサービス」という言葉を使ってこれを紹介した。それから始めたショートステイも制度がないためボランティアであった。「しかし楽しかったですよ。スタッフも一生懸命、協力してくれました。またご家庭の実態を見てスタッフも育ったのだと思います」。実践して制度化していく。デイ・ツデーサービスが小田原

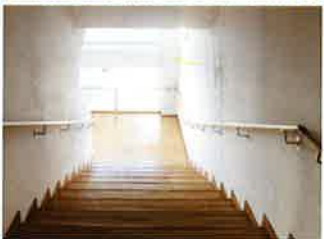
市で制度化したのは84年だ。

そして次の段階では食事が作れない、買い物にも行けない方々が目立ち始めた。そこで地域福祉推進議会を作り、連合自治会や民生委員、行政や社協にも入って貰って議論をした。「今一番やらなければならぬことは何か。市のソーシャルワーカーが『とにかく食事で困っている』というのです。さし当たって13名の方が困っていると分かりました。それなら当会が食事を作るので配達する仕組みを地域で考えていただけないかとお願いしました。しかし半年たっても返事がありません。地域の色々な組織が連携すればできると思っていました。認識不足でした。地域にそのような力はない。作れない。それから職員でやろう」。90年に昼・夕の365日配食サービスを自主事業で始めた。

92年には認知症の方の通所サービス『やすらぎの家』を自主事業として始めた。認知症の人にとって大規模の施設は居心地が良くない。一番良いのは自分の家だ。それで広めの家を借りて365日毎日型の通所サービスを始めた。「家族には休日がないのだから、本当の休日を作ってあげよう」と持ち掛ける、皆も賛成してくれました」

### ホームヘルプのニーズは24時間ヘルパー養成と研修で人材育成

その年にボランティアの組織化に着手。「問題意識の高さが決め手です。ボランティアの皆さんが『虹の会』というグループを作って、一番職員の手が厳しい土日・祝日の配食を快諾してくれました。ただ無償の奉仕では長続きしません。継続的な仕組みにするために労働時間に応じた時給のシステムとしました」。現在も20名程度の方に参加していただき、実利用者約180名に対して年間4万数千食を配食している。「食のない在宅などではできる苦もありません。数ある介護サービスで配食位難しい仕事はありません。個人の嗜好に配慮しなければなりませんし、背景には病気もあります。おかゆや刻み食、糖尿食、腎臓食などその方のための食事を作り届けるのがコンセプトです」。理事長は在宅サービスの優先順序の第一位に配食を上げるが、次はホームヘルプ。二人暮らしや老老介護が増えてきている中、91年に市から介護型ホームヘルプの委託がありました。おかしなことになり「ニーズはありませんけれども」と担当者が言うのです。神奈川県の実家サービス検討会の報告書には、訪問介護の必要性が謳われています。そこで県と一体となって検討会を開き、93年からサービスを朝7時から夜11時まで延長しました。それまでは9時4時型でした。途端にニーズが溢れました。



れんげの里の通所に、週に3回見えているという93歳の女性は「ここは楽しいから良いですよ。一人住まいですからありがたいです」と言われる。ジェットバスの個浴の回りに檜を巡らし、腰を掛けても気持ちが良いと評判だ。鉦豆を植えておられたボランティアの方々と、24時間訪問介護に使われるケアコール端末にペンダント。

役に立たないから使われなかっただけで、介護ニーズは24時間だったのです」  
そして96年に県内初の24時間365日型の訪問介護に転換、現在も県内で実践している法人はないと思われる。市内の介護事業所にこのネットワークへの参加を呼び掛けたが、夜間訪問まで連携できる事業所はない。当法人では人のために夜中でも働いてくれる人材を作るために、92年から自前でヘルパー養成研修事業を始めた。現在は2コース。毎週土曜日のクラスと平日夜

間クラスで、各15名程が学ぶ。ここを巣立った職員が中心となり在宅事業を支えてきたが、最近応募者が減少する中、参加しやすい状況を作ること遠方からの通学者も現れたという。「我々の考え方や哲学を伝え理解して貰う教育をしていく訳です。核になる人材を作るには、自前でやる以外にないと思います」  
職員研修にも力が入る。「階層別スパービジョン」では、東京から毎週スパーバイザーを招き少人数で進めている。

「職員から色々なことを聞いて貰い、そして気付かせてあげる。また法人の一体的な考え方を徹底していく、そしてどういう組織にしたい、どういう人材を求めているかをきちんと伝えていきます。刺激的でインパクトも強いようです」。常勤、非常勤合わせて360名の全てを終えるまでには、もう少し時間がかかりそうだが「互いが助け合う風土がより強くなってきたように思います」と理事長の評価は高い。

### 万能ではないユニット個室 多様な選択肢が何よりも重要

法人の人件費率は70%を超える。しかし「職員皆に少しでもましな生活をして貰いたいので、経営はギリギリで良いと思っています。経営実態も会議の都度、公開していますので、自分たちの働いた結果が見え評価できるようになっています。しかし介護保険の制度設計には本質的な無理があると思います」。地方分権により財源と権限を一体的に委譲し、サービス水準や対象なども自治体で考えるべきと主張される。

介護スタッフが集まらず有料老人ホームがオープンできなかったり、費用負担ができない高齢者も多い。「そのような中、厚生労働省は個室ユニットを増やすことを目標としています、そ

れは実態にそぐわないと思います。確かに普通の暮らしのできる方なら良いでしょう。プライバシーを守るのは当然ですが、高齢者にとって一番情緒が安定できるのは「群れている」状態です。皆さんと一緒の中で安らぎを感じています。特に認知症の高齢者は言語的なコミュニケーションは取れませんが、むしろ一緒にいるというだけで安心します。これを無視して孤立化させていく。そこからまた認知症が引き出されていきます。そういうメッセージはどんどん出していくべきです、それを世に問うのは介護施設の役割です。大事な事は多様な選択肢を用意してあげることです」

### 待機の方に何かできないか 在宅での不安を軽減するために

開設31年目の100名の特養の介護度は4.1。「待機者が約500名。それらの方にアンケートを取ったのですが、兎に角直ぐに入所したいという方が60名程おられ、その内「例えばショートステイなどを利用しながらお待ちになりたいですか」には約40名が「はい」と答えました。また自由にコメントを書きいただいた中には、皆さんが本当に切迫している状況が記されていました。何とかショートでお待ちいただきながら特養に移っていただく。しかしそれで

「やすらぎの家富水」には沢山のボランティアさんに入っているとのこと、この日の午前中には園芸のボランティア、午後からは手品と踊り、その後ピアノ演奏と盛り沢山のプログラムが組まれていた。地域包括支援センターの運営も受託している。



期をここで迎えたいという方が多くなっていますので9割方、年間20人以上を看取っています。看取り専用の個室もありますが、不安定な方を除くと殆どの方が自分のお部屋を希望されます。4人部屋であっても家族同然で生活する、その中の一人が調子を崩されるのを気に掛け、一緒に見送るのが普通の



潤生園施設介護サービス部長  
西山八重子氏



潤生園施設長  
時田住代子氏

「在宅でギリギリまで頑張ってきた、安心して膨らむはずだ。」  
西山氏も

も毎月10名程度は新たな申込み者が出ます。声を上げた方たちには現状を説明しますが、私たちがきちんと受け止めた証として、在宅支援のサービス利用方法など、もう少し情報提供できないかと提案しています」と時田施設長。



潤生園カスタマーセンター長  
秋山基子氏



れんげの里施設長  
佐野光子氏

置いているとい

「ここを建てる前にアンケートをしたのですが、畳の上のベッドを

2年前にオープンした「れんげの里」は、潤生園から車で5分程。住宅と田舎に囲まれた2階建ての在宅介護総合センターだ。定員35名の通所と40名のショートを中心に訪問介護も置く。この土地を所有していた認知症の方が蓮華の花だけは良く分かった。その方を忘れないため、また蓮華の花言葉は「仲良く集う」であったことから命名された。「ショートはほぼ毎日満床で、平均3泊4日が最も多い利用形態です。農家の方も多いため稲刈りや田植えのシーズンには1週間ということもあります」と佐野施設長。

**夜間対応型訪問介護を提供  
24時間365日の連続した安心**

感覚に近いと思われるのでしょ」という。またここでは10年以上も前から看護・介護記録や入所者の健康状態、水分や薬の摂取なども、その場でリアルに記録し、グラフ化して活用するシステムも導入している。

う方が全体の7割近くありましたので、少しでも落ち着いて過ごされるよう量の部屋も用意しました」と秋山氏。20㎡はあるうかというショートの個室は有料老人ホームや適合高専賃にも引けを取らない。日中はデイルームで思い通りに過ごされる。通所では和布の裁縫が賑やかに行われていた。桃の節句に吊し雛を飾りたいという施設からの依頼によりボランティアが指導、11月からの4

力月で皆さんが作り始めた。その後も作り続けたいという希望により隔週で続いている。「休みたくないから往診の日程を変えて貰ったよ」という方もいた。

夜間対応型訪問介護管理者の我妻氏に伺った。「この広い市域で、通報による随時訪問と巡回の双方に対応するのは大変なことです。私他に専従の職員が非常勤を含めて2名、それに訪問介護のスタッフも待機を含めて対応しています」。随時のご利用は契約31名、実稼働22名である。

夜間の通報は8月の場合23件、会話を

して解決し行か

ずい済むこともある。定期巡回は4名の利用で月間39件。地域密着型になって1年半、まだまだ浸透していないと語る。



れんげの里事務長  
我妻秀明氏

「やすらぎの家富水」は、民家改修型の通所。認知症対応型にしていなが、ほとんどの方は認知症である。所長の福留氏は「庭も綺麗ですが、室内にも沢山お花を生けています。玄関でも迎え花が皆さんを待ち受けます。ほっとする空間を作る上で花は大きな役割を果たしています」と語る。

**社会福祉法人 小田原福祉会**

◆Information

〒250-0053 神奈川県小田原市穴部377番地  
TEL: 0465-34-6001 FAX: 0465-34-9520  
URL: <http://www.junseien.jp/>

- 高齢者総合福祉施設「潤生園」
  - ・特別養護老人ホーム：入所100名
  - ・短期入所生活介護：30名
  - ・通所介護：35名
  - ・訪問入浴サービスセンター
  - ・訪問食事サービスセンター
  - ・人材育成センター
- 在宅介護総合センター「れんげの里」
  - ・居宅介護支援事業所：2カ所
  - ・短期入所生活介護：40名
  - ・通所介護：35名
  - ・訪問介護ステーション

- 通所介護「やすらぎの家」
  - ・小田原市鶴宮ケアセンター（定員33名）
  - ・潤生園やすらぎの家久野（定員13名）
  - ・潤生園やすらぎの家富水（定員10名）
  - ・潤生園やすらぎの家栢山（定員12名）
  - ・潤生園やすらぎの家成田（定員10名）
  - ・潤生園やすらぎの家豊川（定員10名）
  - ・潤生園やすらぎの家足柄（定員10名）
  - ・潤生園やすらぎの家酒匂（定員10名）
  - ・潤生園やすらぎの家和田河原（定員10名）
  - ・地域包括支援センター

