

幸せに、よりよく生きたいと願う人のために 福祉のあり方を求めて「尊厳に立つ」

自然豊かな丘陵地で特養（多床型50床・ユニット型30床）、ショートステイ（14床）、デイサービスセンター、ホームヘルパーステーション、定期巡回随時対応型訪問介護・看護事業所、訪問看護ステーション、居宅介護支援事業所、ケアハウス（30床）、児童発達支援事業所を展開する園田修光理事長に、6年にわたる組織改革について、お話を伺った。

一般に“尊厳ある介護”
という言葉が広く使われていますが、その人にとっての尊厳とは何か、尊厳を守りながら支えるためには何をしたらいいのか。試行錯誤した末に辿り着いた答えは『まず職員の尊厳を守る』ということでした。

職員の尊厳を保持することができなければ、どんなに高い志を掲げても、真にご利用者の尊厳を大切にすることは難しい』

社会福祉法人 旭生会 理事長

園田修光

Shuko Sonoda

1957年鹿児島市に生まれる。79年日本大学法学部卒業後、家業経営。87年鹿児島県議会議員（2期）、96年第41回衆議院議員総選挙で鹿児島2区から自民党公認で立候補して初当選。2000年社会福祉法人旭生会理事長、05年特別養護老人ホーム旭ヶ丘園園長に就任、現在に至る。



そのためには組織改革が必要だったと話す園田さんの言葉には、困難や苦労を乗り越えてきた力強さが感じられる。開設当初37人だったスタッフは、改革を始めた当時は100人を超えていた。一人ひとりからじっくりと話を聞き、課題の本質を浮き上がらせ、解決策を探り続けたという。

「職員が『働く幸せ』を感じながら『自己実現と成長のできる組織風土』が構築できれば、結果的にご利用者の誰もが幸せを感じ、よりよい人生の最期の時を過ごせる。そんな施設にしたい」という一心で改革に着手したものの、何度も話し合っても理解してくれない人もいれば、正反対の意見を強く押す人も少なくなかつた。もちろん、新たに物事を進めるときは、多様な意見は必要ですし、信念を貫くために批判も覚悟のうえでしたが、想像以上に大変でした。何度も心が折れそうになつたものです。

そもそも、人それぞれ価値観や考え方、性格、生活環境などは異なります。その違いをお互いが認め合い、尊重し合うことが尊厳を

守ることにつながる。そのことを職員に理解してほしかったのですが…。副園長を務める家人とも具体的な方法について、時に激論を戦わすことも（笑）。けれど、いろいろな面で助けられ、本当にありがたいと思っています」



ましたが、日々の現場の状況、ご利用者やご家族の思いを知つて、いる職員だからこそできる自発的な発想や物事の見極めが最も大事だと熟考したうえでの決断でした。

その後は新たなチャレンジが次々と生まれ、スピーディに取り組む体制が整いました

たとえば、エンド・オブ・ライ

フ・ケアをスムーズに行うには、どうしたらよいかという課題につ

いて職員同士が話し合つた結果、食事や入浴、排泄介助、経管栄養、業務中にカンファレンスができる

までの嘱託医を訪問診療専門の在宅医に変えた。週1回の回診の際には、看護師や介護士はじめ多くの職員が同席し、利用者の状態の変化や処置の仕方について専門的な指導や助言を受ける。

31人もいる。

訪問歯科診療は、歯科治療だけではなく、摂食・嚥下機能を診る



理念は「尊厳に立つ」
書道家の石原南峰氏の書

協働で行うようになった。専門的の吸引は、看護師と介護士が

2012年より、たんの吸引と経管栄養は、一定の研修を受け、知識や技能を修得すれば介護士もできるようになつたが、2015年現在、旭ヶ丘園では有資格者が

対応できる。

2012年より、たんの吸引と経管栄養は、一定の研修を受け、知識や技能を修得すれば介護士もできるようになつたが、2015年現在、旭ヶ丘園では有資格者が

31人もいる。

訪問歯科診療は、歯科治療だけではなく、摂食・嚥下機能を診る

ことのできる専門医に変えた。内視鏡検査を用いて口腔機能を評価し、専門的な指導のもと、職員は適切な口腔ケアや食事の介助を行うことができる。その結果、誤嚥性肺炎は殆どなくなり、インフルエンザやノロウイルスは、この4年10カ月間ゼロだ。

発熱などで利用者が入院したときは、炎症反応が落ち着いたら速やかに旭ヶ丘園に戻れるよう、看護師が入院先にこまめに連絡を入れ、日程を調整している。

個々の職員が、自ら価値ある人間であるということを実感できれば、主体性と創造性が生まれ、思いやりのある介護ができる。ひいては利用者や家族の安心や感動につながると考えた園田さんは、職員の人間関係の強化に取り組んだ。一朝一夕とはいかなかつたが、法人のあるべき姿に共鳴してくれる職員が徐々に増えてきた頃、職員のほぼ半数に及ぶ大人事異動を行なった。資格の有無、経験年数にかかわらず、『人間力』を重視して人選し、適材適所な人員配置を行つた。ベテラン職員の降格、新人の昇格など、納得できない職員からの反発は大きく、辞める人もいた。

「いろいろと複雑な思いもありました。



花と緑にあふれる錦江湾公園と、生態観察展示へリニューアルされた鹿児島市平川動物公園の二大公園に隣接する旭ヶ丘園



誰もが圧倒される
屋上から見える桜島の威容に

高度医療が必要な入所者を受け入れる際には、医師、看護師、介

護士、機能訓練士、栄養士、医療機器業者、家族が参加して合同レンタルアレンスを行う。

「医師と看護師、介護士、栄養士、リハ職などの連携が非常にスマートなので、ある程度病状が治まった場合、うちの職員で十分に対応できる。ベッドで安静にしているよりも適度なりハビリを行つたほうが回復も早まります。

病院を受診するかどうか、薬を減らすか中止するなど、『その人にとって本当に必要な医療とは何か』を見直すことにより、無駄な医療を削減することにもなります」

とくに認知症の場合、不適切な薬の影響で意識がもうろうとしたり、食事を食べられなくなったりすることがあるが、日常の身体状況、食事量、睡眠などの変化をよく知っている介護士からの情報は非常に大事で、在宅医と相談しながら、なるべく薬を減らすようにしているという。

「なかには薬をやめたことで元気になつたり、要介護5から要介護2になつた人もいます。こうし

た改善に対する評価をきちんと行う仕組みが必要だと思いますね」

現在、介護保険では要介護度が高いほど様々なサービスが必要になるので介護報酬が高くなる。

厚労省は、2018年から要介護度改善の評価を行うとしているが、ケアの質の評価基準をどうするのかは不透明とされています。

また、月に1回、看護師が全員出勤する曜日をつくり、勉強会や研修報告会を行う。全看護師の認識を統一することにより、看介護ケア内容の均質化と同時に各自のスキルアップが図られる。

各種会議や研修は月に12回あるが、固定した曜日の業務内で行われるため、それによる残業はゼロだ。

「たとえば、配布資料は、事前準備を徹底して、時間内に端的に話し合う。従来行っていた朝礼を

縮を行い、会議や委員会などに必要な15分、30分をいかにして捻出するか、職員みんなで一生懸命に創意工夫しているんです」

1年前には経営企画室を立ち上げ、職員7名が人事考課、新規事業、収支改善におけるプロジェクトの中心的役割を果たし、企画・立案・協議・検討・実施を行う。

「うちは各職種間の壁もなければ、パートと正社員の区別もありません。どの人も一職員として何

園田理事長との会話を楽しみ、みんなよく笑う

旭ヶ丘園の職員たちは本当に仲がよくアットホーム

みんなを癒やすセラピー犬は、通称シン。本名は旭ヶ丘進之介6歳。犬種コーギー・ドッグ・ダードル。体重35kg。



らかの役割を持ち、自分たちが理想とする組織に近づける努力をしています

◆ ◆ ◆

様々な取り組みにより、201

4年の年間ベッド稼働率は多床室で99・2%、ユニット型で99・8%となり、改革前の2008年を大きく上回った（表を参照）。口腔ケアを徹底したことでの胃ろう13名中5名は経口に移行、うち1名は胃ろうを抜去した。また、排泄ケアが功を成し、防水シーツの使



旭ヶ丘園 園田希和子副園長（社会福祉士）と



内視鏡で摂食・嚥下機能を検査する専門医

在宅医の指導や助言を熱心に聞く職員たち

用枚数は09年の約9300枚から3分の1に減少した。

看取りは、08年から10年までは0件だったが、在宅医に変更したことや、家族会で健康管理や看取りについて丁寧に説明した結果、年から増え始め、13年と14年の看取り率

は100%に達した。

こうした数々の成果を“平成27

年度九社連老人福祉施設協議会職員研究大会in鹿児島”で発表したところ、第5研究部会・福祉と医療の連携部門で、初参加ながら優秀賞を獲得した。

「自然体で真摯に向き合うことで気づきがあり、多くの気づきが大きな変化をもたらし、奇跡的と

もいえる結果につながったと思つて います。

ここ数年、離職する人は殆どいませんし、募集していないのにもかかわらず、月に何度も“ここで働きたい”と訪ねてきてくださる方もいらっしゃいます。素直に嬉しいと思うし、自分たちの考えが間違つていないということを教えてくれているようで励まされます」

すでに腹膜透析の高齢者2名と末期癌患者1名を受け入れたが、今後も積極的に医療ニーズの高い人も受け入れる体制を整える予定だ。小規模多機能型居宅介護や有料老人ホームの設立など新たな取り組みもあり、園田さんと職員たちの意欲が尽きることはない。



施設課長・経営企画室推進統括の中村純也さんは、社会福祉士・介護福祉士・ケアマネ



看介護部長・経営企画室長の春田良子さんは、看護師



総務課長・経営企画室メンバー・衛生管理者の元山寿也さん