

高齢者福祉施設の経営とマネジメントの新展開

--- けま喜楽苑のケーススタディと一考察 ---

Creative Management of Long-Term Nursing Care Facilities based on Living-Support Model

市川 禮子*

Reiko ICHIKAWA

関口 和雄**

Kazuo SEKIGUCHI

Abstract

This article is a cooperative effort conceived by a highly skilled leader in the field of social welfare practices and a professor studying business management. The purpose of the article is to establish a management theory for long-term nursing care facilities for the elderly. The article is organized into three parts. Part 1 is a case study of the best practices in a long-term nursing care organization, The Kirakuen Group in Hyogo Prefecture, which has been consistently developing management techniques and other practices based on the value of a living support model. Part 2 is a case analysis of The Kirakuen Group, focusing on an innovative process of organization, which has pursued practices for the realization of their basic philosophy, "Normalization", "Human Rights" and "Democracy". Key features of the process are: value and mission, capabilities in the field, commitment of the participants, scientific problem solving based on stated values and visionary leadership. Part 3 discusses implications of the case analysis, which suggest changes in long-term nursing care systems towards a living support model.

キーワード

変革のマネジメント, 価値観の確立, 価値観に基づく実践, 原型の獲得, コアコンピテンス,
コンセプトの創出, ネットワーキング, 学習する組織カルチャー, 生活モデル, 知識創造

* Managing Director, Amagasaki Rojin Fukushi Kai, Social Welfare Corporation

** Professor, Faculty of Healthcare Management, Nihon Fukushi University

はじめに

2000年3月、介護保険がはじまる直前、あしや喜楽苑に市川禮子理事長をお訪ねし、施設見学をさせていただくとともに、喜楽苑の高齢者介護の基本方針と具体的な展開についてお話をうかがった。印象的であったのは、「ノーマリゼーション」の法人理念を「人権を守る」と「民主的運営」の運営方針のもと、現場における高齢者の介護実践のなかに具体化し、高齢者の生きがいと生活づくりにむけた取り組みを長年にわたって重ねておられていたことである。その時、2001年4月に開設される全室個室・ユニットケアのけま喜楽苑の建設計画についてお話をうかがった。

そこには、人々の生活にとって当然の「人間の尊厳を守る、プライバシーの徹底、市民的自由のある生活」を追求するために、生活の基本となる「住まい」の個室化と一人ひとりの生活支援に焦点を合わせるユニットケアへの挑戦であった。それは、1983年に開設した尼崎の喜楽苑にまでさかのぼる。そこには、4床室の雑居部屋における介護実践から生じた問題を1つずつ解決しようとする努力が重ねられたが、どうしても乗り越えることのできない貧しい居住空間のハード面の制約と集団的な介護の限界があった。こうした厳しい条件の下でも、喜楽苑では、人間の尊厳を支えるために、高齢者の一人ひとりの生活づくりと介護へのさまざまな創造的な取り組みを次々と続け、20年間の実践のなかで作り出された高齢者福祉の仮説を全室個室・ユニットケアを実現したけま喜楽苑において、検証し理論化しようとする大きな試みがあった。

2002年8月、けま喜楽苑を訪問し、市川理事長、あしや喜楽苑の衣川哲夫苑長、3名のけま喜楽苑の職員の方々にインタビューする機会をいただいた。ここに、その時のインタビューの内容を「生活モデルの高齢者介護システム」のケーススタディとして紹介させていただくとともに、福祉施設の経営とマネジメントの視点よりケース分析を行い、新たな福祉経営コンセプトづくりの焦点になるいくつかの課題を考察する。

社会福祉施設にあっては、2000年の介護保険の衝撃は、組織そのものの存在理由のかかわる制度的な枠組みの大きな変化であった。在宅の高齢者の生活と介護を地域と社会のなかで互いに支え合っていくシステムづくりへの挑戦であり、民間のサービス提供事業者の新規参入をめぐり、喧しい議論が戦わされた。また、介護保険施設についても、医療サイドより、医療・保健・福祉の統合といったコンセプトが打ち出されており、新たな高齢者福祉の1つの方向づけがなされていた。しかし、社会福祉施設には、新たな時代の変化にどう対応するかという大きな危機感が漂っていたが、必ずしも明確なビジョンと方向づけを見出させないまま、現場では、さまざまな挑戦を通じて模索を続けていた。

1990年代後半、ようやく介護保険制度がはじまるころ、全国各地でグループホーム、個室・ユニットケア、高齢者住宅などの試みを模索するなかで新たな芽が吹き出してきた。むしろ2000年になってから燎原の火のように広がり、社会福祉施設による高齢者介護のビジョンとし

て「生活モデル」が少しずつ明らかになってきたといえる。この喜楽苑のケーススタディによって、「生活モデル」の高齢者介護の特質を明らかにするとともに、今後の福祉施設経営の課題を見ていくことにする。本論文の構成は、次の通りである。

けま喜楽苑のケーススタディ

けま喜楽苑のケースについては、2002年8月15日にインタビューしたものを取りまとめ、ご協力いただいた喜楽苑の方々に確認と修正をしていただいた。喜楽苑のみなさんの実践のお話、そのまま味わってご参考にさせていただきたい。

- ・ 社会福祉法人尼崎老人福祉会 理事長 市川禮子氏
- ・ あしや喜楽苑 苑長 衣川哲夫氏
- ・ けま喜楽苑 副苑長 田中智子氏
- ・ けま喜楽苑 生活相談員 税所幸子氏
- ・ けま喜楽苑 主任援助員 前川雅彦氏

ケース分析

含意

と については、今後の高齢者福祉施設の経営とマネジメントの課題を明らかにしようとした関口の分析と1つの考察である。切れ味の悪い包丁と下手な味付けで料理してしまい、お刺身の美味しさを台無しにしてしまった感がある。

けま喜楽苑のケーススタディ

1. 社会福祉法人尼崎老人福祉会の概要

けま喜楽苑は、介護保険制度がはじまって2年目の2001年、尼崎老人福祉会の運営する4番目の高齢者福祉施設として開設された。はじめに、尼崎老人福祉会の沿革を辿ることにより、けま喜楽苑ができるまでを概観しておくことにする。さらに、喜楽苑4苑における在宅福祉サービスの取り組みをおさえておくことにする。

(1) 沿革

- 1980 尼崎市の委託で訪問入浴サービス事業開始
- 1982 社会福祉法人尼崎老人福祉会認可
- 1983 特別養護老人ホーム「喜楽苑」開設
地域サービスの拠点を實現 ショートステイ、デイサービス、訪問入浴、ホームヘルパー派遣等
- 1992 特別養護老人ホーム「いくの喜楽苑」開設
居住エリアの分散と全室個室化を實現
- 1995 阪神淡路大震災により、建設中の「あしや喜楽苑」壊滅的な打撃
高齢者・障害者地域型仮設住宅（グループホームケア事業型）の運営開始

1997 「あしや喜楽苑」開設

文化の拠点をめざす 地域交流スペース、ケアハウス
地域福祉センター「ハーブあしや」

2001 生活支援型グループハウス きらくえん倶楽部大榎町開設

「けま喜楽苑」開設（全室個室・ユニットケア）

(2) 在宅福祉サービスの内容

・居宅介護支援事業所	4カ所
・在宅介護支援センター	4カ所
・短期入所生活介護	4カ所 68人
・通所介護（一般型・痴呆型・生きがいデイ）	4カ所 180人
・訪問介護	3カ所 300世帯
・訪問入浴介護	1カ所 50世帯
・訪問看護	1カ所 40世帯
・配食サービス	1カ所 70世帯
・痴呆対応型共同生活介護	2棟 18人
・ケアハウス	2カ所 45人
・復興公営住宅への高齢者支援事業	2カ所 1342世帯の60%対象
・シルバーハウジングへのLSA派遣	2カ所 382世帯

(3) けま喜楽苑の開設

けま喜楽苑は、尼崎老人福祉会の基本理念である「ノーマライゼーション」を目指し、運営方針の「人権を守る」、「民主的運営」のもとで追求していくなかで、高齢者の生活をつくるという新たなコンセプトを具現化したものである。尼崎の喜楽苑では「市民としてのとびっきりの普通の生活保障」、いくの喜楽苑では「援助単位の小規模化と全室個室化」、あしや喜楽苑における地域交流スペースを活用した「福祉文化の創造と町づくり」、阪神・淡路大震災の復興の過程における「ケア付き仮設住宅」の実践、復興公営住宅、シルバーハウジングや生活支援型グループハウス「きらくえん倶楽部大榎町」における生活支援の取り組みのなかの1つの到達点として、けま喜楽苑は位置づけられている。

けま喜楽苑の建設時の冊子には、「もう施設はつくらない——特別養護老人ホームを地域のケア付き住宅に」というタイトルが付けられており、「生命力をしばませない施設づくり」「全室個室とユニットケアをめざす設計」、「通所介護一般型と短期入所生活介護を一体的に」、「通所介護痴呆型と痴呆対応型共同生活介護を一体的に」、「設備・備品の低床化と事故の激減」、「生活のすべてをその人らしく」、「環境に助けられるケアとその意味」、「ケアを受ける場から、自立支援・生活再編の場へ」、「バーラウンジから21世紀の居住福祉を拓く」といった挑戦が熱く語られて

いる。

2. 喜楽苑の理念と経営の展開

尼崎老人福祉会 理事長 市川禮子氏

関口：市川理事長のところでは、喜楽苑、いくの喜楽苑、あしや喜楽苑、けま喜楽苑とすばらしい高齢者福祉施設を運営されていますが、高齢者の福祉と介護にどのようなお考えで取り組まれたのかをお聞かせ下さい。

市川：私どもの法人ができましたのが、1982年12月です。そして、法人はじめての施設が83年4月、尼崎市の南部で喜楽苑という名前で開設をいたしました。私はそれまで保育園の仕事をしておりまして、はじめて高齢者福祉に足を踏み入れたのですが、それからちょうど20年たちました。開設時には、大勢の方が申し込まれましたが、その方々にとって特養に入れるか入れないかは運命の分かれ目にもなりますので、ほとんどの申し込み者に面接をさせていただきました。定員わずか50人の施設でしたが、100人以上の方に面接をした覚えがあります。

そのとき、痴呆症の方々が病院の痴呆介護病棟に暮らしておられる姿を見まして、ほんとに驚きました。重い扉で隔てられている入口、しかも部屋には鍵がかけられていたり、ひどい場合にはベッドに手や足を縛りつけられていました。そして弄便防止の服をいっせいに着せられて、暗いうつろな目で、表現が悪いのですが、雑居部屋に転がされていると、そのような状況を見て大変憤りを持ちました。人生で最も大切な完成期、終章期にこんな姿で過し、亡くなっていくのかと。しかも、これは人権問題ではないか、安易に人を拘束するのは間違っている、そんなことを思いました。そして、これから施設を開設していくにあたり、こうしたことの話し合いを職員たちとしまして、私たちの施設では、どんなことがあっても高齢者の方々の「人権を守ろう」と決意し、法人の運営方針の第1にしました。

2つ目の方針は、現在もそうですが、特養建設にあたっては、国、県あるいは市町村からかなりの補助金が出ます。施設には国民の税金が使われている、地域住民の良き社会資源となり、地域の方々からはっきり見える運営をしなくてはいけない。地域に根ざさなければいけない、そんなことを思いまして、「民主的運営」と決めました。

そして、この2つの方針は職員のためでもあると思いました。そこに働く職員の人権が守られずして、入居高齢者の人権は守れないと思いました。また、施設を独裁的に運営するのではなくて、職員の意見もよく聞いて、いい意見はどんどん取り上げていくような民主的な運営をしていかなければいけない。ということで、この「人権を守る」と「民主的運営」という方針が職員のためにもある、そのような位置づけをしてスタートしました。そして、この方針を単に言葉で終らせるのではなくて、日々のケアの場面で実践していくんだと確認して、具体化の柱をたてていきました。

関口：「人権を守る」と「民主的運営」という方針について、どのように職員の方に具体的に浸

透させていかれたのか、そのあたりのご苦勞をお聞かせ下さい。

市川：私は、保育所の仕事から一挙に高齢者施設の仕事に入ったものですから、当初、リーダーシップが重要だと言われてもどうすれば良いかわからなかったのですが、とにかく会議を大切にしていきました。会議では、誰もが率直に本音で発言できるようにするとともに、高齢者の福祉に取り組む思いを職員に繰り返し伝えていきました。そして、その内容は誰が聞いても否定できない、あたりまえの大切なことばかりでしたから、すべての職員が当然賛同してくれました。

けれども、いざ現場へ立ちますと、職員に悪気はないのですが、なぜか「お世話をする側」と「お世話をされる側」という形になり、上からものを言ったりするのです。そして、痴呆症の方々が、大変いやな言葉ですが、いわゆる問題行動を激しく起されると、やはり職員がイライラして、叱りつけたり乱暴な言葉を投げつける。そのような現場を沢山見まして、これは単に話し合っているだけではダメだと、具体的にマニュアルをつくり、指導しないとダメだと思いました。そして「人権を守る」についての具体化の第1は「人間の尊厳を守ること」、そのためには、言葉づかいが最も重要で、社会の常識どおり、「高齢者には敬語や謙譲語でお話しよう」、それから「目線をきちんと合わせるとともに、水平か下からの目線で合わせてお話しよう。車イスの方とは、必ずしゃがんでお話をする」などと決めていきました。そのようなことの1つ1つが入居者の方々の人間としてのプライドを守るのだということで、現場で具体的に実行させました。

「人権を守る」についての2つ目の具体化は、4人部屋という大変貧困な空間で、どうプライバシーを守るかに、みんなの知恵を集めて取り組んでいきました。2重の同時に引かれると見えてしまう、カーテンを互い違いにつけていくと、1つのカーテンが引かれても、もう1つのカーテンでカバーできる、そんな工夫をしていきました。共用のトイレなどで効果を発揮しました。また、暑いときには半分裸になったりするのですが、2重のカーテンの内の1つが引いていると、もろに見えるということがなくなる。いくなれば入居者の立場に立ち、どう感じ何をしてほしいかを大切に、工夫していきました。

本気で自分がその立場に立つということを身につけると、多分こうしてほしいだろうなということがどんどん分ってきて、4人部屋という制約がある中でも、いろいろと工夫がはじまっていきました。そして、プライバシーを守るということについては、一番大切なおむつ交換の場面で、「ベッドまわりのカーテンを1センチ開けてもダメ！」ということが決まってきました。もし自分であったらどうか考えることで、職員のなかから次から次へとアイデアが出てきました。よく考えてみると、自分がトイレに入ったとき、ドアを閉めてカギまでかけているのではないか。だからやはりおむつ交換の時には、ベッドまわりのカーテンを1センチあけてもダメだねということが胸に落ちてくるようになったのです。

3つ目に、「自由な生活の保障」を考えていきました。厚生省は、70年代後半ぐらいから「収容施設から生活の場へ」ということを打ち出していました。「生活の場であれば、自由な

生活を」、「家庭には規則はないんだから、すべて自由に」ということになりました。そして、お酒もたばこも外泊も外出も自由に、とか、できるだけご自分の思い出の家具を持ってきていただくというように部屋づくりも始まっていきました。仏壇が入ったり、お嫁入りの時に持ってきた60年前の桐のタンスが入ったりしました。そして、希望者には個人の電話を引いてもいいというようなことにまで発展していきました。

けれども、自分に立ち返って考えてみると、何でもできる自由な施設であっても、施設のなかだけでずっと暮らすというのは、閉塞状況に置かれているということになります。人間は社会的な動物ですから、社会との関係がないと、生活とは言えないということで、「市民的自由」という言葉を合い言葉にして、地域へどんどん出かけて行きました。商店街への買い物や外出に出かける。夜ぞろぞろと居酒屋へ行きました、美容院へ行く、散髪屋さんにも行く、地域で暮らす一人の生活者としての生活をさまざまに展開していったのです。地域の老人会にも加入し、会合にも出かけていきました。そうすると、地域の方々も、喜楽苑のお年寄りの顔を全部覚えてくださる。痴呆症の方が外へ出ていかれても、すぐ通報して下さるとか、そんな町に発展していったわけです。

もう20年前の話ですが、私は、このようにしてお年寄りのニーズを中心にした取り組みを進めていきました。私はあまり権威や身の安全を考えませんでしたから、何か起ってもそのときは自分が責任をとると言い切りました。それより職員がしたいと思うケアを思い切りやれる、そのような土壌を作ってやらねばいけない、そんなことを思いまして、何かが起れば私が全責任を取るから怖がらずにやったらいいということをはっきり言ってきました。当時、そのことが結構評判になったみたいで、私の方が逆にびっくりしました。多くの施設で、施設長は職員に「何か事故があったら大変だからやめろ、やめろ」と言っているのに、私が「全責任を持つからやれやれ」と言っているのが、すごく印象的だったと他の施設の職員によく言われました。自分は何か意図があって言ったのではなく、それくらいでない、閉鎖的なケアになるなど思っただけなのです。そんなことで、さらに発展して、とうとう旅行にも行こうということになりました。

関口：尼崎の喜楽苑の取り組みにおいて、理念と運営方針が実践のなかで具体化されていきましたが、いくの喜楽苑からあしや喜楽苑に進まれるとき、「福祉は文化」というお考えを打ち出されています。この点について、どのように展開されてこられたのかをお聞かせ下さい。

市川：いくの喜楽苑はちょうど今から10年前、92年に開設しました。その際、これまでのような「4人部屋雑居」では、入居者の方々にあまりにも申し訳ない。隣の方が高熱を出すと、うなり声で眠れないだとか、また深夜でも出入りがあったりするので、落ち着いて眠れないとなります。そのような状況のなかで、やはり「個室でなければ」と思うようになってきましたが、今の「全室個室ユニットケア」という時代では全くなかったのです。そうしたくとも、内外ともに機が熟さずに完全個室にできなかったのです。

でも、4人部屋、2人部屋を少し広めにとり、車イス通路のみを残し、木の引き戸でカー

テン部分を完全に仕切って、個室化しました。狭いのですが、一応、全室個室化の施設です。また、一極集中の大食堂などという収容所的な風景をそのまま続けるのではなく、小さな集団で家庭的に暮らしていただけるようにと考えました。50名定員の施設でしたが、「居住エリア」をショートステイ20人分も含め、3つのエリアに分けました。今でいうところの「ユニット化」です。

このようにハード面の取り組みを進めると、入居者の方々が「自立」への意欲をずいぶん持たれるようになります。「4人で焼き焼きをするから、今日の晩ごはんいらないよ」といったような話が出て来てとても嬉しかったですね。また、痴呆症の方々が大変落ち着いていかれたことです。雑居部屋のなかでは、痴呆症の方々が他の部屋に無断で入っていかれるので、叱られたり、怒鳴られたりすることがよくあるのですが、個室になって、内から鍵をかけられるようにしたいとの入居者の要望で、自分の部屋を自分で管理できるように鍵をつけました。そうすることで、痴呆の方々が入ってくることもなくなり、叱られることもなくなった。ということで落ち着きが生まれてきたように思いました。

このようにいくの喜楽苑の実践のなかで思ったのは、福祉というのは、ハードもソフトも質の高いものでなければならないということです。ひょっとすれば、痴呆症の方々の問題行動といわれているさまざまな行動についても、おそらく痴呆症の方々のおかれている環境がハードもソフトもあまりにも貧しすぎるので、問題行動につながるのではないかと、そんなことをハードによって変化を見せる入居者の姿から学んでいきました。

そして、福祉というのは人間の幸せを追求していく仕事ですから、質の高いものでなければならない、福祉はまさに文化なのだ、その頃から思うようになりました。私には、疎開体験があります。戦争中、父の田舎へ疎開をしておりましたが、戦後すぐの頃、疎開先の小学校で夜にアメリカ映画が上映されたり、運動会になると、家族の方々がご馳走をいっぱい作って、一家中でみんなゴザに座って子供たちに声援を送るということがありました。かつては、どこにでもそのような風景があったと思います。

でも、今は少子化の時代、都市部では小学校が統廃合されていく時代、一方で、特養は増えていく。これからの時代を考えると、特別養護老人ホームが地域の文化の拠点になるべきだとも思いました。また、先ほどの「人間の尊厳を守る」という運営方針とも重なりますが、デイサービスにしる、特養にしる、福祉施設での高齢者の方々へのアクティビティがあまりにも子供じみていたと思っていました。童謡をいっせいに歌ったり、色紙を折ったり、貼り絵をべたべた作ったりと。そういうことがお好きな方もいらっしゃると思いますが、よくお聞きしますと、大正琴が聞きたいとか、ギターが弾きたいとか、みなさんいろんな要望を持っておられます。長い人生を生きてきた高齢者だからこそ、質の高い芸術や文化に触れられるよう我々がご用意して、それらに享受していただく環境を作らないといけない。尼崎と生野で2つの施設運営にあたる中で、次第にそう思うようになりました。

そして、法人3つ目の施設であるあしや喜楽苑では、思い切って地域交流スペースを広く

取りました。300人くらい入れます。地域交流スペースを「文化の拠点」にしよう、入居者の方々やご家族や職員、そして地域の方々とするべき文化を享受する場にしよう、そう思ったのです。おかげ様で、現在大変うまくいっております、併設しているギャラリーでは、年間を通して2週間ごとに入れ替わるさまざまなジャンルの個展が開かれております。喫茶店は営業許可を取っておりますので、地域の方々が軽食やコーヒーを飲みに来られます。私は、いつも地域の方々が井戸端会議の場にすれば良いと思っていたのですが、結構そういう場所になっています。家族の方や入居者も地域の方々と一緒に集い、お洒落をして、社交の場にもなっております。

地域の自治会も、あしや喜楽苑を自分たちの憩いの場だと思っていただき、できるだけステキな場所にしようということのでがんばっていただいています。植栽のボランティアや一輪指しボランティアなど、美しいきれいな環境を作り出すためにシフトを組んでやっていただいています。それでいつも花や緑があって、美しいんです。地域の方々の力を得て、「福祉は文化」という取り組みが随分花開いてきたなと思っています。現在、延べ人数で1カ月に3000人くらいの地域の方々が地域交流スペースを使っています。入居者の方々も、地域交流スペースをベースに幅広い交流が可能になっています。

関口：芦屋の地域交流スペースでは、本当に素晴らしい催し物や企画が行われていますが、もう少しご紹介していただければと思います。

市川：地域交流スペースでは、講演会とかシンポジウムをよく開いています。スウェーデンからお呼びして国際シンポジウムなども開いたことがありまして、地域の方にも大変喜ばれました。また介護保険制度が導入される前夜には、学習会をよく開き、地域の方々とともに学びました。少しキザなんですけど、地域交流スペースから「真・善・美」というキャッチフレーズを作っています。「真」は真理の探求ですから、お話したように講演会とかシンポジウムを盛んに行なって、学び合っています。2つ目の「善」は、先ほど申し上げた喫茶店に集い、みんなで気持を寄せ合って、いい地域を作っていこうみたいな取り組みを指しています。少しこじつけですが…… 3つ目は「美」ですから、ギャラリーでの美術展などを指すわけですが、交流スペースが広いものですから、クラシックコンサート、ジャズコンサートなどをよく開きます。インドの方を招いてシタールのコンサートも開きました。本当に広いジャンルの演奏会を盛んに行なっています。他にも、本格的なファッションショーだとか、パートナー協会のご協力をいただき昼下がりのカクテルパーティーだとか、楽しいことをいっぱいしています。

楽しいことをすると、入居者の方々に「華やぎ」が生まれます。ファッションショーに出演されると、ご本人も周囲も、一週間くらい華やいだ雰囲気が残ります。ギャラリーで一番すごかったと思うのは、備前焼きの人間国宝、藤原啓の焼き物展、このときは壊したら大変ですから、緊張しました。ほかにも油絵、水彩画、人形展、書道展、パッチワークなどありとあらゆるジャンルの個展をしています。施設の広報や市の広報などで、地域の方々に

もお知らせしますので、延べで年間1万人ぐらい来て下さっているようです。そんなことで、地域交流スペースは地域の文化の拠点として機能するようになりました。

関口：ものすごく楽しいお話をうかがいましたが、これからの福祉のあり方を考えるとき、どのようなところがポイントになってくるのか、お考えをお聞かせ下さい。

市川：これからの福祉ということでは、今年から制度化された特養ホームの個室・ユニット化のお話になります。私どもは、制度化に先がけて昨年4月に個室・ユニット化のけま喜楽苑を開設しましたので、その話からさせていただきたいと思います。まず、けま喜楽苑にいたったプロセスですが、1つには、先ほど申し上げた92年に開設したいくの喜楽苑で準個室化をしてみたところ、お年寄りの自立への意欲が高まった、痴呆症の方々が落ち着いたということがあります。

2つ目に、あしや喜楽苑は、95年4月に開設する計画で準備に取り組んでいましたが、開設直前に阪神・淡路大震災にあい、建物が1/3西へ傾斜するという被害を受けました。開設を前に、職員も40人採用決定していました。その職員の行き場所がない、給料が払えない、職員の人権を守ると言ってきた当法人が職員の採用を取り消すわけには行かない、ということで随分困りました。

当時、私は最初の施設である尼崎にいて、芦屋の建設に関わっていたのですが、高齢者や障害者の方が大震災下で本当に厳しい状況に追い込まれていました。みなさん、体育館だとか公民館だとかの避難所へまず身を寄せられたわけですが、震災1週間後から避難所に支援に入り、驚いたのは、入口の一番寒いところに高齢者や障害者が多勢いて、ドアが開くたびに寒風が入ってくるのに耐えておられました。「奥へ行かれたらどうですか」という話をしましたら、「トイレのたびに迷惑をかけるので、奥へは入れない」とおっしゃる。震災では、5500人の方々がほとんど瞬時に圧死という形で亡くなられましたが、その後、明らかに震災が原因で亡くなられた900人の方も関連死ということで認定されました。その900人の方々の90パーセントが60歳以上でした。このような数字からも、震災直後の障害者・高齢者の状況がいかに悲惨であったかがうかがわれます。避難所では、避難所肺炎も蔓延していました。

私は、こんな悲惨な状態を見て、「これはだめだ」と思い、すぐに県と、そしてあしや喜楽苑が被害を受けておりましたので、芦屋市に対して、次のような提案をしたのです。高齢者や障害者の方々に対して、グループホームのような仮設住宅を作ってほしい、この人たちは避難所ではとても暮らせない。お世話は、あしや喜楽苑に就職が決まった専門職を含む40人の職員がいるので、その職員を使ってほしいと言ったのです。普通ならば、そう簡単に話が進むものではないのですが、緊急のときですから、それが実現しました。すぐに実現したもう1つの理由は、宮城県の浅野知事が被災地に入って、私と同じような発想を持たれて、宮城県民の義援金をそのような建物に使いたいという話も同時進行していたためです。私の提案とうまくかみあい、95年4月からいわゆる通称ですが「ケアつき仮設住宅」がま

ず芦屋市でオープンし、その後、被災地各市に広がっていきました。私たちの法人は、芦屋で4棟、尼崎で2棟、合計6棟のケアつき仮設住宅の運営を3年2ヵ月行いました。

そのなかで、小人数のグループで助け合って暮らすことのすばらしさというのを思い知らされました。「ケア付き仮設住宅」の正式名称は「高齡者・障害者地域型仮設住宅」です。その名の通り、住み慣れた地域の中に建設され、年齢、性別、障害種別を越えて共に暮らしました。30歳代から90歳代までが一緒だったし、知的障害、精神障害、身体障害の方、痴呆症の方、みんな一緒だったのです。最初は大変で救急車を呼ぶことも多かったのですが、3ヵ月ほどして落ち着いてこられますと、素晴らしい「共生」の姿が生み出されました。例えば、高齡の身体障害の方が重いものを持ってなくて困っていると、50代の精神障害の方は体が動きますから、持ってあげる。精神障害の方がすごく不安定になると、高齡の身体障害の方がゆっくりとテレビを見ながら会話をしてくださる。そうすると、落ち着かれるのです。痴呆症の方が外に出ていくと、「わしも体が鈍っているから一緒に運動してくるわ」と、わりと元気な男性が付き添って行ってくださる。ああ、いい住まい方だなと思いました。

法人が市の委託事業として受けた運営条件は、1棟に14人の高齡者や障害者が暮らし、職員は4人配置で24時間のケアにあたるというものでした。そうすると、常時は1棟に1人か2人の配置となり、いわゆる重介護はできず、中心は生活支援ということになります。介護が必要な人がいますと、基本は「住宅」ですから、在宅福祉サービスを取り込むことができます。スタッフがいつも身近にいながら、在宅サービスも取り込める。2重にカバーされた「安心の住まい」になっていったのです。ハードの条件も良く、すべての方がトイレ、洗面所、収納部分を持った個室を保障され、中央に広がりリビングルームや食堂も配置され、交流の場として活用されました。ほどなく、みなさんから「このまま住み続けたい」という声が出てきました。

そのほかにも、予防にも有効な住まい方だと思いました。小さな集団ですから、一人ひとりがよく見えます。1ヵ月すると、その方のことがほんとによくわかってくるのです。食欲が今日はちょっと落ちているとか、顔色がおかしいとかすぐわかるのです。早めに医療につなぎ、ことなきを得るということも多くありました。

思いがけずケア付き仮設住宅の運営にたずさわり、随分いろんなことを学びました。これからの施策は、「個室」が基本だと、そして少人数で住むことが良い、と確信しました。少し傲慢な言い方ですが、確信を持って次のステップとなる全室個室・ユニット化のけま喜楽苑を建築しようということになりました。厚生労働省がこれからは全室個室・ユニットケアを推進すると発表したのは、私どもが2001年4月に開設した半年後の9月でした。そして、2002年度から制度化されたのです。偶然、全室個室ユニットケアの先行事例となりましたが、人権を守るというハード・ソフト両面での取り組みが国の制度と一致したのです。

現在、沢山の見学者に追われている状況がありますが、運営してみてこれまでは本当に違うなと驚いています。個室ユニットは、単に個室にするだけではなく、さまざまな空間を

意図的に配置してこそ有効に機能します。プライベート空間である個室と大勢で集うパブリック空間の間にセミプライベート、セミパブリックゾーンを配することによって、入居者の方々が個室から出やすくなる。個室になると寂しくなるのではなくて、むしろ、このような空間を組み合わせることによって、活動的な日々が始まるのです。部屋のすぐ側にセミプライベートゾーンがあると、朝ご飯はそこで2~3人で食べようと出てこられます。歩数にすると、4~5歩のところ。ユニット化によって動線が短くなるので、重度の方もあそこまでなら頑張ってみようとなります。朝食風景は個室ユニットケアの象徴的な姿を示しています。時間は7時半から10時頃まで、いつ食べても良いのです。好きなときに起きてきて、好きな時間に自分の部屋のすぐそばにあるスペース、セミプライベートゾーン=居間でご飯を食べられる、そんなことが実現しています。

それから入浴介助がマンツーマンになりました。各フロアーに浴室を配置したことによって動線が短くなり、1人の入居者に始めから終わりまで同じ1人の職員が関わり、だいたい30~40分間かけて、ゆっくり入ってもらっています。ヘルパーが家庭へ行って入浴介助するのと同じ風景です。これも、これまでの4床室の収容型のハードではできないことです。排泄介助も全く変わりました。まず個室ですから、部屋におむつを置いておける。台車が不要です。私たちは質のいいおむつを使いたいということで、ある会社のおむつを使っているのですが、そのおむつを完全に使いこなすため、職員は全てのおむつの方の尿量や尿パターンを完全に把握しました。そのおむつは1人ひとりに合ったものを選べば、1枚だけで全て対応できる特徴を持っています。もう1つは、おむつカバーをしなくてもよく、ショーツのようなものできっちり止められます。大変スリムな感じで過ごせるわけです。ですから、おむつ交換の場面も、職員が居室に素手で何気なくノックをして入っていき、おむつ交換をして、個室の洗面所で手を洗って出れば良いのです。感染症も予防します。どなたがおむつなのかほとんど誰も知りません。外に行くときにも颯爽とスリムな感じで出かけていくことができます。

また、おむつは夜に交換しなくてもいいのです。スウェーデンでは、今おむつの平均交換回数が1日に3.5回になっており、喜楽苑では、だいたい4回です。恥ずかしいところを何度も開ける、これまで県の監査では、おむつの交換回数が多いほうがいい施設なのだとみていましたが、いまやそういう時代ではなくなり、少ない方がいいのだということになりました。でも、少なくても汚れていたら困ります。少なくても快適に、しかもスリムとなれば、社会生活にもどんどん参加をしていくことができます。そのほか、夜の交換がゼ口になると、ぐっすり眠ることができます。これまでは、おむつ交換のたびに起きてしまい、浅い睡眠となっていたのです。

睡眠については、最初の4人部屋の喜楽苑とけま喜楽苑とを比較した調査が京都大学大学院の人たちによって行われました。調査によると、やはり4人部屋の人は夜間にしょっちゅう眠りが妨げられていて、お昼の活動に参加をしても、とろとろ眠っておられるという

状態が多いそうです。けれども、けま喜楽苑の人は目をぱっちり開いて参加をしている。夜ぐっすり眠ることがお昼間の生き生きとした暮らしにつながっていくということが証明されたのです。

こうして三大介助といわれる食事、入浴、排泄介助が大きな変化を見せました。私はこれまでの三大介助をずっと見てきました。職員が少しでも入居者に喜んでいただけるようにと介助の工夫をいろいろ追求してもきました。しかし、いかなる努力をしても、4人部屋中心で一極集中型の食堂、トイレ、浴室の配置では、けまのようなケアは不可能です。個室・ユニット化のハードの力は実に大きいですね。

関口：お年寄りが入っておられる個室をみせていただきましたが、本当に「住まい」という感じですね。

市川：みなさん、入居の時には、ほとんど軽トラックで、これまで自分の使っていた家具を運んでこられました。引越しという位置づけでしたから、今はもう本当に自分の住まいだと思っておられます。そうすると、ご家族の方も来やすくなるのです。「家族の面会が少ない」とよく嘆く施設や病院がありますが、仮にそこで親が縛られているとすれば、もう辛くて見られない、足が遠のくのです。思いはあっても、そういう親の姿を見るのが辛い、でもそこに預けるしかない、家族の辛さが足を遠のかせる場面も多いと思います。個室になり、愉しそうな生活ぶりを見るようになると、気安く訪れるようにもなるのでしょうか。土曜、日曜は家族でいっぱいです。

これも京大の調査によると、4人部屋の喜楽苑と較べると、家族の訪問回数が2倍、滞在時間も2倍ということでした。また、けまでは、部屋のなかで行う家族の行為が非常に豊かなものとなっていました。入居者と一緒に音楽を聞いたり、アルバムを見たり、お花に水をやったり、一緒に手芸をしたりなどしておられます。4人部屋では、イスを引き寄せてベッドの人と家族が向き合うだけです。重度の方で話ができない場合には、そそくさと帰りたくなるでしょうね。そんなことも調査で明らかになりました。

関口：市川理事長の法人では、4つの施設を中心に在宅介護サービスとも連携を取って地域に密着した福祉サービスを展開しておられます。これからの地域における施設のあり方について、どのようにお考えになっておられるのでしょうか。

市川：私は北欧にちょこちょこ7回くらい参りましたが、北欧では、福祉の基礎になるのは「住まい」だと言われております。基礎が住まい、住まいがなければ、在宅福祉サービスも本当に充実して展開されていかないとあちらのみなさんはおっしゃいます。そのなかでハタと思ったのが、住まいの構造上の問題も大きいのですが、「地域に住む」という意味での住まいと考えるならば、その地域や町全体で行なわれるさまざまな行事等にも参画していかないといけない。私たちも地域の住民なのだとすると、その町の矛盾をとともに解決していこうとする努力も必要です。このような考え方は入所施設にこれから必要な考え方だと思います。そうしますと、在宅関連の福祉サービスも単にサービスを提供するだけではなく、さまざま

な多様なニーズに応えていくことが求められます。在宅介護支援センターの役割をもっと充実させ、多くの住民の声を聞き、地域への理解から良いまちづくりへと活動をしなればならないでしょう。このようなことができ、はじめて地域に真に参画している施設といえるのではないのでしょうか。

そのようなことをデンマーク等から学び、在宅福祉サービスについては、これまでにない多種多様なサービスを引き受け、地域のみなさんのニーズにも一定に応えていると思っています。また、多様なサービスを通じて、さまざまな専門職や職域から学ぶものが沢山ありました。そんなことで、とくに戦略とかいうことではなくて、簡単に言いますと、地域のさまざまなニーズに応えるということと合わせてまちづくりに参画するという観点で運営しています。例えば、今、あしや喜楽苑では、復興公営住宅にライフサポートアドバイザー(LSA)を24時間体制で派遣しておりますが、これがこのような団地のまちづくりに参画していると言えるでしょう。ほとんどの住宅に支援に入るわけですから、そこから見えてくるものはものすごく大きいものがあります。そして、自治体の地域福祉計画だとか、まちづくり計画にも参画して、その経験を語り施策に生かしていく、そういう力量が在宅サービスを展開していくことによって育っています。積極的に多面的なサービスを展開して、本当によかったなと思っております。

関口：福祉の基礎が住宅にあると考えると、福祉によるまちづくりにつながるのですね。

市川：それと、福祉そのものが、広い意味で考えると、全住民のものですね。そのまち全体がいまちにならないと住みにくいですね。だから福祉というと、障害がある人にケアを提供することだけではなくて、福祉は住環境の整備やまちづくりといってもいいのかなと思っています。

関口：これまで喜楽苑の展開と高齢者福祉の実践をうかがってきましたが、こうした新たな福祉を創り出そうというとき、市川さんが確信されていたことは一体何だったのかなと、いつも思っているのです。市川さんがどのようなお考えによって実践されてこられたかをお聞かせください。

市川：私は、何か特別に意識して行動してきたわけではないのですが、いつも思っていたのは、トップは思想を持たないとダメだということです。理念とか思想を持って、きちっとそれに沿って運営していくというのが、トップの一番大切な役割だと思っています。トップに理念とか思想がなく、ただ単に経営を考えるだけでは、さまざまなことが起きてきたとき、悩んだりうしろ、職員もぐらぐらします。自分の生き方も含め、正しい人間観に裏打ちされた福祉事業の根幹を忘れない理念が大事だと思っています。

しかし、このような考え方も、自分の生活体験や実践の中であとから分ってきたのです。私はアウシュビッツに行く機会も持ちましたが、自分の戦争体験も含めて、本当に戦争に対する怒りでいっぱいです。ノーマリゼーション理念がナチの強制収容所の体験から生まれたことを学び、福祉の仕事というのは、平和な社会を作っていくための最も基礎的な仕事なの

だという思いが自分のなかに生まれました。そして、「人権を守る」とか「民主的運営」という方針は、どんな時代が来ても間違いではないと確信し、そののところだけは絶対に崩したくないということでやってきました。管理職や一般職員にも20年間ずっと言い続けてきました。おかげさまで、この部分だけはみんなにしっかりとインプットされていると思います。何か困ったことがあると、そこに立ち返って議論ができる、基本になることを組織全体に言い続けることによって、そののところだけは一致させることができました。

もう1つは、職員の採用や教育を大切にしています。採用試験では、基礎学力を徹底して見るという試験をしています。基礎学力があってはじめて専門性に進めるのだ、基礎学力がない人たちに専門性をといても、それは無理ではないかと思うのです。いわゆる「読み・書き・算数」や社会科などの学力をみる試験をしまして、それからレポートを書かせます。文章によって、一応その人の知力がわかります。そして、これまで生活してきたなかで人権感覚が培われているかどうかを見るために、現場のスタッフを含めて面接し、さまざまな角度から質問します。正規職員を募集しますとだいたい4倍くらい来てくれますので、そのなかからこのような試験で選んできました。試験に通ると、人権を守るということの具体化について、現場に入るまでに教育をするとともに、1ヶ月間、先輩職員に付いて学ばせています。最近では、入職後、1ヵ月、3ヵ月、6ヵ月、1年と面接を個別に繰り返し指導しています。そんなことをずっと続けてきました。

このように採用時から、人権感覚については、厳しく見てきましたが、採用後もずっと言い続けること、そして、それを常に具体化することが重要だと思っています。それでも、時々、ケアレベルが落ちていて感じる場合があります。率直に言って、主に非常勤職員に多いのですが、「え！」と思うようなことが現場で起ったりするのです。そんなときには、どんどん落ちていかにないようにすかさず職員の異動で立て直すとか、さまざまな手立てをすぐにとります。落ちていかに気づく能力が私どものリーダーにはあると思うのです。悩んでいるとか、手を打ってほしいとかを言ってくるので、すぐに対処します。そういうレベルにまでは何とか作り上げてきたかなと思っています。自慢できるようなことではありませんが、そんな努力をしてきました。

関口：福祉の仕事の基本について、トップはいつも言い続け、職員たちの頭と体のなかにきっちりと刷り込み、そして具体的に行動できるようになることが大切ですね。

市川：おっしゃるとおりです。それともう1つ思うのですが、私、福祉職員は豊かな人間性を持っていないとダメだと思うのです。感性がにぶい人はやっぱり冷たいし、感性が豊かな人は優しいですね。そういう感性を養っていくということを、福祉専門職を育てるカリキュラムの中に組んでいかないとダメだと思うのです。大学でさまざまなことを教えるのですが、一番大切な自分自身が豊かな人間になるということが専門職といわれる人たちにまだまだ弱いと思うのです。ついこの間も喜楽苑で研修会を開いたのですが、感性を豊かにするために一番手っ取り早いのは、まず「自然」と触れ合うことだと話しました。豊かな自然、地球上

には多種多様な自然があって、実に素晴らしいのだというようなことを感じてほしいのです。自然に触れるということは、感性をすごく醸成しますね。

それから、文学を読んだり、一流の芸術に触れたりすることによっても、感性が磨かれると思うのです。催し物を行っても、あまりレベルが高くない内容ですと、入居者も30分でおしりが痛いと言われます。本物のオーケストラなどを聴くと、2時間でも持つのです。芸術の持つすごさを実感します。すばらしい芸術に触れると、いいものと悪いものが分ってくるし、情操が養われていくし、人間って何て素晴らしいのだろうと思えるのです。そういう思いを育てていくことが優しさとか人権につながっていくと思うのです。

それからもう一つは、福祉のことだけでなく、多くのことを知っていないといけないと思います。福祉の仕事というのは、相手は人間で、しかも大勢の人たちに対応するわけですから、一定の常識というのでしょうか、かなり広く多くのことを浅くていいから知っていないといけない。例えば、けま喜楽苑ですと、入居者の方々はだいたい明治の終わり、大正、昭和の初期の方です。今日はちょうど8月15日でしたから、朝、デイサービスに来られたお年寄りと一緒にビデオで昭和天皇の終戦の詔勅の場面を見て、私の戦争体験の話をし、そして、皆さんにも戦争体験を語っていただきました。そうすると、いろんな体験話が「出るわ、出るわ」なのです。職員が感動してしまい、「えーっ！」とびっくりするのです。普通、デイサービスに来て帰るだけでは分らなかったお年寄りの過去のいろんな思いとか経験が「えーっ」という形で出てくる。

そんな場面で、深く知らなくていいから、せめてお年寄りが生きてこられた時代の歴史を簡単になぞって一緒に語り合える、あるいは質問だけでもいいのです、質問ができるところまで知る、そのようなことが福祉職員には大事なのです。ところが、大学を出てきても、お年寄りと話しても30分と持たない、何を話していいかわからないという若い人たちが増えています。いくら試験でいい点を取っても、お年寄りとは長く語れないのでは困るのです。大学だけの問題ではなくて、勿論、小学校からの教育の問題、家庭の問題もあるのでしょうか。一言でまとめると、豊かな人間性をどう養っていくかということ、それが最も人間に関わる福祉職員にとって一番大事なところだと私は思っております。

関口：おっしゃる通り、大学における福祉職の教育、本当に難しい問題です。最後に、これからの福祉施設の経営と運営について、どのようにお考えになっておられるのか、お聞かせ下さい。もしかしたら、理事長、このけま喜楽苑以上にもっといいものを作っていこうと思っておられるのかもしれませんが。

市川：それはもうポツポツあとに続く人にお任せしようかと思っていますが、福祉施設のトップについては、先ほど申したように理念とか思想をきちっと持っている人にトップに座ってほしいと思っています。

それから、やはり福祉施設の経営については、きちんと採算がとれる経営ができる人でないと困ります。そうしないと、事業は継続しません。やっぱり、きちんと継続していける経

営、それと頑張る職員が報われる経営です。しかし、福祉施設で働く職員をはじめ福祉関係の職員はまだ低賃金で、福祉事業がクローズアップされながら、そこで働く職員の地位は低いまです。だから、黒字経営に徹して、職員の労働条件をよくしてあげないといけないと思うのです。

それには、地域との連携といったソーシャルアクションも含め、自分たちの努力のできる経営と、制度改革を促して条件を勝ち取っていく経営、この2つをやれる人がほしいです。それから、ケアは福祉施設の運営にとって一番重要なものです。ケアは絶対に豊かなものでなければなりません。黒字を追いかけるあまり、現場のケアをないがしろにしては元も子もありません。けれども、一方で、良いケアを目指すすと、黒字にならないという厳然たる事実もあるのです。福祉事業で儲けようと思えば、職員やお年寄りにしわ寄せをせざるを得ないという現実もなきにしもあらずです。そうではなくて、いいケアをして、さらに経営も安泰というこの相矛盾するものを融合させなければなりません。そこが福祉施設の経営をあずかるトップの一番難しいところです。ですから、福祉施設の経営は、一般企業の経営よりもっと難しいと思うのです。しかも、倫理観の強い人間的にもすぐれた人であることも重要です。トップ教育や経営研修がこれからの福祉施設の重要な課題であると思います。私自身がトップとして非力なものですから、自分に言い聞かせているのです。

関口：企業にあっても、いいマネージャーとは、相矛盾する問題の創造的な解決に挑戦しており、福祉施設の経営者とも通じるところがあります。

市川：そうですね、豊かなケアと経営とをやっぱり追求していきたいです。いつも職員に言うのです。まずい食事を出すところには、高くても安くても誰も行かない、安くてもおいしければ列をなすだろう。高くてもおいしければ行く人はあるだろう。我々の福祉の仕事は、ケアや生活支援といった我々の主業務の質が高くないと、絶対に経営もうまくいかない、そこをないがしろにして黒字が沢山出たという話もよく聞きますが、きっとそれは継続しないと思います。だから一番大切なところをしっかりと押さえながら、あと、どこで合理化できるかです。点検すると、もっともっと合理化をしなければいけないところが無数にあります。その点については、私たちはこれまで非常に甘かったと思いますし、これからは、できる合理化はどんどん進め、その合理化で生まれたものを現場のケアに投入したり、法人の将来の事業展開にストックしていきたいなと思っております。

関口：貴重なお話、どうもありがとうございました。

2. 人的資源管理の考え方とシステム

あしや喜楽苑 苑長 衣川哲夫

関口：これまで、喜楽苑の運営やマネジメントについての基本的な考え方について、市川理事長のお話をうかがってきましたが、あしや喜楽苑の施設長である衣川苑長から、もう少し具体的に、福祉施設の人材の育成と活用についてお聞かせ下さい。

衣川：喜楽苑の法人全体の職員の配置状況（2002年3月末）について説明いたします。施設と法人事務局全体で、正職員が201名、契約年俸職員が10名、非常勤職員が209名、合計420名の職員が働いています。私が担当していますあしや喜楽苑は、職員総数が153名、正職員63名、契約年俸職員が6名、非常勤職員が84名です。

次に正規職員と年俸契約職員、非常勤職員の採用形態や雇用条件について説明します。正規職員は就業規則に基づいて、法人として採用試験を実施し採用しています。正規職員の場合、4つの施設間あるいは事業間の異動は当然あります。採用時期ですが、秋に定期採用を実施し、それで辞退者があった場合、年度末の時点で補充採用をしています。

次に契約年俸職員ですが、雇用期間は1年契約になっています。契約の更新は当然ありえます。採用形態は法人の採用で、試験も当然あります。ただ異動に関しては、原則として施設間の異動はありません、また事業間の異動も原則としてはありません。ですから、かなり職場が固定されて雇用されます。契約年俸職員は、職種としては看護師とかケアマネージャーといった専門職に限られています。

非常勤職員の採用条件ですが、契約期間は3ヵ月になっています。これにも更新があります。賃金の支払い形態は時間給あるいは日給という形で、一定の期間と単価を定めて、契約を結ばせていただいています。非常勤職員の場合も、職種を限定しています。採用は各施設でそれぞれ行っています。非常勤職員の場合は施設間異動や事業間異動も原則として行ないません。採用は面接中心で、特に試験という大がかりなものはありません。ただし、こうした職員の中には優秀な者もおりますから、正規職員への登用の道を開いています。原則として6ヵ月を経過したのち、正規職員への登用試験の機会を提供しております。ですから、先ほどの年俸契約職員と同様に、その施設固有の業務の中で働いていただくということです。こうしたルールがほぼ出来上がってきたところです。

関口：そうすると、非常勤をやっている、中途採用の職員もかなりいるのですか。

衣川：そうですね、正規の職員をめざしたいという方の中には、途中で正規職員採用試験を受験される方もあります。やはり職場の上司の推薦がある方のほうが評価としては高い。本人の意欲だけではなく、現場の主任だとかリーダーの推薦を受けている職員が望ましいですね。

職員の教育および評価のシステムについて説明します。新入職員については、年度末の時点あるいは採用時に新人教育を行います。自分で学ぶことが基本ですが、年度途中におきましても、全体研修あるいは施設ごとの研修を持ち、職場できちんとした研修の機会を設けます。あわせて、法人では、一定のテーマを決めて、職員にレポートの提出をお願いしています。そのレポートに基づき、理念の理解や業務の理解がどの程度できているか、どういう視点で仕事をしているのかということでその職員の評価をするとともに、レポートによって、こちらが現場の実際を把握していくようにしております。ただし、勤続年数別にどのように教育機会を設けるかというのは今後の課題です。

関口：それは、非常勤職員もレポート提出するのですか。

衣川：そうですね。アルバイト以上の職員はほとんど全員だと思いましたが、全職員にレポート提出を義務づけております。

関口：そのなかで、上司がいいという人を正規の職員に採用されているのですね。

衣川：そうですね。リーダーをはじめそれぞれの部門の主任が人材育成の視点を持ち、正規職員の採用試験を受けてみませんかとすすめます。いい意味での“肩たたき”ですね。

関口：仕事の考え方とか仕事への取り組み方について、そのあたりで、どのように職員を指導されているのでしょうか、また、どういう問題を注意されているのですか。

衣川：特別養護老人ホームでは、現場経験がスタートになります。たとえ事務職といえども、あるいは看護師や栄養士といえども、現場の経験を踏まえて配属することを基本にしております。ですから、最低1ヵ月くらいは現場の業務の経験を積んでいただきます。この間に、リーダークラスにはり付けて、喜楽苑の理念を現場の実践のなかできちっと身につけ、お年寄りへのサービスができるようにすることが重要です。「なぜそうしなければならないのか」を説明できる職員を基本に据えております。例えば、お年寄りと対話するときには目線を合わせる、あるいは、お話しするときには丁寧語や尊敬語で対応していくことの意味が説明できなければならないわけです。その点がストーンと胸に落ちるようになるためにも、マンツーマンで指導を行います。1ヵ月で習得できない職員には、2ヵ月あるいは3ヵ月と期間を延ばすこともあります。

関口：喜楽苑では、職員の人たちにどのように行動するべきかをリーダーの方たちが伝えておられます。それがやっぱり一番大切ですね。

衣川：そういう点では、私どもの法人でホームヘルパーの養成講座を実施していることがすごく意義があると思います。2年ほど前から取り組んでいますが、その講師陣を現場の管理職、相談員、リーダーがつとめます。テキストに照らしながら、法人の理念である人権を守るとか民主的運営の意味を具体的に説明できなければ、講師としては務まらないのです。改めてテキストに基づいて、こうした理念を各リーダーは再学習します。自分で理解したことを人に伝える、そういうプロセスのなかで教育的機能が働いているというように考えてよいと思います。

関口：大学を出て入ってきた人たちは、教室で学んで頭や言葉ではわかっているけれども、実際にどうやって行動にするか、そのところがなかなかできないのではと思います。その点について、どのようにお考えになっておられますか。

衣川：これはですね、新入職員にリーダーが付き添った研修を一定期間ずっとやればよいのですが、介護現場ではなかなか難しいものがあります。それで、あしや喜楽苑では、自己申告書というようなものを採用して、いまの業務量とか、現在のポジションで自分がどのように自身の行動をとらえているのか、現在の業務量が自分にとって適当と思っているのか、あるいは、いまの自分のポジションをどう受け止めているのかを書いてもらい、それを職員とリーダーとの間でもう一度再評価させています。こうした自己申告制度によって、その人の到達

度、あるいは問題認識や課題を探ろうと思い、いろんな工夫を試験的に取り組んでおります。ただ、この方法だけでは不十分です。基本的な到達目標が必要です。3ヵ月目ではこの程度まで、6ヵ月目ではこの程度まで到達してほしいという目標を具体的に文章化していくことをリーダーにお願いしています。これは、個人ごとに目標設定が異なっておりますので、その人が現在の職場のなかで何を仕事の目標にしているのかを具体的に書いてもらう。主任の方にも、この人をどういう人材に育てたいと思っているのかを書いてもらい、本人の希望と合わせて、こちらの方としても把握するよう試験的に取り組んでいます。

関口：そういう点では、介護職とか看護職などといった職員について、半年、1年そして2年経ったところで、何ができなかったらいけないか、ある意味では職能要件というのか、どういう能力が求められるのかを確認しておられるようです。そういうところで、職能資格制度へつながっていくこともあるのではないのでしょうか。

衣川：可能性としてはあると思いますが、ただ前提として、法人の理念を出発点にしています。われわれは何のためにしているのか、それを通じて何をめざすのかということを引き落とし込んでおかないと、マニュアル人間になってしまうと思います。その点をどういうスケールでもって捉まえるのか、どう教育していくのかについては別の機会が必要だと思います。

関口：そういう点では、いつも理念と運営方針によって基本的なベクトルを合わせ、原点を見落とさないでやっていこうとされています。もう一つ、どう業績や能力の評価をするかということが大きな問題として取り上げられます。社会福祉法人などといった非営利組織にあっては、そもそも評価は大変に難しいものです。その点について、喜楽苑では、どうお考えですか。

衣川：人的資源管理を考える場合、価値観・信念、その実践の中で生み出された慣行だとか組織戦略あるいは組織能力、そういうものとの適合性が鍵になるうかと思えます。その点について、私たちの法人やあしや喜楽苑でどのように取り組んできたかをお話しします。

まず1番には、法人や施設の運営理念に絶えず立ち返ること、その理念に照らしての論議を引きちぎらずに日ごろから習慣づけていくことをしています。そこができてなければ、いくらい実践をしても目標がぶれてしまいます。

2つは、自分たちが立てた事業計画に絶えず立ち返ることが大事だと思い、事業計画の立案は現場に近いリーダークラスできちんと立てていくことを基本にしています。それをやっておけば、途中の点検が可能です。中間総括を行って、その方針について、現場レベルで何がどこまで到達しているのか、到達していなければ、何故到達していないのかをそのチームで明確にしてもらいます。中間総括会議は、法人創設以来、一度も欠いたことはありません、それくらい中間総括を重視し、計画目標に対する目標管理を行い、フィードバックするというところにこだわっています。

そして3つには、理事長を筆頭にして絶えず創設の理念と実践を説き、その原点に立ち返ることに取り組んでいます。年に一度は職員研修を行い、全職員、リーダーあるいは管理職

を対象にした理事長の講演を行なっています。4つに、ただ単に理念を言い続けているだけでなく、けま喜楽苑で全室個室・ユニットケアという新たな実践に取り組んでいるように、新しい事業に取り組むなかで、その理念を形にしていくことを行なっています。具体的な取り組みを通じて、その理念を昇華させていく、理念を形で示していくということについて、この間、法人はものすごく重視してきました。

5番目に、そういう理念とか現場の問題を社会調査によって客観的に明らかにする取り組みを行なっています。お年寄りの方たちの生活実態についてデータをもとに捉えなおすことによって、我々が目指している目標をもう一度検証し、課題などを社会的にきちっと示せるように数値化し、理論化する、そのような作業を絶えずやっています。6番目に、そのような作業を法人内部だけではなく、大学の研究者とか文化人とのネットワークを使い、それを客観的に評価していただくような社会的なものに高めていくことに努めています。そういう機会を通じて、内部の評価システムだけでなく、外部からの評価システムを組織自体が持つことが重要だと考えています。その積み重ねを通じ、現場のリーダー層とか管理職がトレーニングを重ねていくことによって、評価システムをつくり上げることが重要だと思います。これからは、この点について、もう少し工夫しながら発展させていく必要があると思っています。

関口：ものすごく画期的な取り組みやっておられますね。理念に基づく実践について、評価を通して検証されているようにお話されています。

衣川：ただ、これらの取り組みは、理事長あるいは職員が培ってきたいろんな人のつながりの中で行なわれているものです。これをもう少し組織的に動いていくような仕組みに作り上げていく必要があるし、今までの実践と成果を踏まえながら、もう少しレベルの高い定型的なものを作り出す方向で努力を重ねようと思っています。現在の大きな課題のひとつに、こういう実践の評価を賃金・給与に跳ね返らせるシステムをどう作り上げていくかという課題があります。

関口：社会福祉施設では、賃金・給与については、いろいろと悩まれているのではないかと思います。いかがでしょうか。

衣川：賃金・給与については、私自身、長い間、法人本部で関わらせていただいています。現在までの流れをお話します。以前は、県の社会福祉協議会から提供された基準俸給表というものがありました。これは、県下で福祉施設の職員は最低この程度の給与であればいいのではないかと一定の基準が提示され、それをそのまま採用していた時期がありました。それは、長く働いていればその分賃金が自然に上がっていくという給与体系で、そこには評価というものが反映されていませんでした。

関口：それは、県の職員の給与をベースに同じように決まっていくのですか。

衣川：そうです。ですから、先ほどの理事長の話にもありましたが、法人として職員の給与を考えるような余地はどこにもない。ですから、まず法人独自の給与体系に変えていくことを第

一段階でやりました。ただこれも、毎年毎年フォローしていかないといけません。

今から5年ほど前、もう一度、給与の上昇曲線を見直していく時期がありました。このときは、もう少し職員の生活を配慮して、年齢給みたいなものを加味する必要があるのではないか、家族構成員の成長などを少し配慮して手当を少し工夫してあげる必要があるのではないかといった修正を行ないました。

現時点では、一定のポジションの職員については、年功序列型の賃金体系から、年齢給とか職能給プラス評価給を加えたものに移行する必要があるのではないかということで検討を進めているところです。今は、その前提となる評価の基準について、何をもちて給与に反映させるのかということをもより明確にしなければならないと考えています。感覚的なものではなく、言葉として整理し、文書化するなどして共通の尺度を作ることが必要です。共通の尺度づくりについて、それぞれの部署で検討されています。年齢給とか職能給というものは一事業所だけで決められませんので、法人全体のレベルで考える必要があります。これが現在の状況です。

関口：そこでは、現場での経験を通じて、職員の技能とか能力がどう伸びていくのかということが1つポイントになるのではないかと思います、いかがでしょうか。

衣川：そうですね、そこでは、お世話はなんでもやるといった抽象的な捉え方では評価はできません。それをどうすれば具体的な評価にしていくことができるのか、また、それを外からの評価にも耐えうるようなものにしていくために、どうすればいいのかと、今、非常に苦悩しています。

これは単年度でできませんので、ここ数年で整理をしていきたいと思っています。各施設の施設長とも協議をしながら、法人本部で整理しているものも踏まえつつ考えたいと思います。人材育成と教育体系、給与体系は密接に絡み合っていますので、そこを理事長も含めて協議していく必要があると思います。今は現在進行形（～ing）ですので、出来上がった時点でお示しできればと思います。

関口：話は変わりますが、福祉施設におけるボランティアとか福祉実習生などについて、どのようにお考えになっておられるのか、福祉施設を支える人的資源となるのでしょうか。

衣川：あしや喜楽苑では、現在ボランティアの実質登録者360人、年間のボランティア延べ活動日数は7000日を越えています。それから、ギャラリーで1つの企画があると、2週間で少なくとも800～1000人近い方がこられます。これらの人たちとのいろんな繋がりをどのように活かしていくかは、あしや喜楽苑では非常に大事なことだと考えています。

例えば、ボランティアに関して、単に労力や能力を提供していただいているだけでなく、ボランティアとかギャラリーに関わっていただくことを通して、これらの人たちにどう「福祉の町づくり」に関わっていただけるかということ念頭におき、対応させていただいております。まず、ボランティアに関心を持たれた方を対象に「入門講座」を開催しています。これは地域の社会福祉協議会との共催で行なっています。

次に1年とか2年間活動されると、ボランティアの方々は、自分たちがやっている活動が果たして施設に役に立っているのだろうかというように懐疑的になってこられます。1年ごとに「ボランティア感謝のつどい」といって、お世話になっているボランティアの方の日ごろの労をねぎらい、同時に、日ごろ感じていらっしやるいろんな不満だとか施設に対する意見を出していただくなど、学習や討論の機会を設けております。そういう機会を通じて、いろんなボランティアの方のご意見を承ってまいりました。

そのなかで、ボランティアの方から「もう少し自分をスキルアップできないだろうか、自分の質を高めたい、介護について専門的に学びたい」といった要望がでてきました。そうした要望にお応えする一環として、ホームヘルパー養成講座に結びつけていきました。ある時、ボランティアの方から「遠方にいる孫と最近はやりのコンピュータとやらを使って何とか対話できないのだろうか」とか、「最近パソコンが流行っていて、これが使えないと人間じゃないみたいに言われますよ」といったお話がありました。そこで、感謝のつどいの中で「パソコン講座を受講してみたいと思う人、手を上げてください」と言うと、かなりの方が手をあげられました。逆に、職員もパソコンを学ぶ必要があり、さきほど言ったヘルパー講座と合わせてパソコン講座も検討してみようかという話になりました。やはり町づくりだけではなくて、自分を高めたいとおっしゃるニーズにどう応えていくのか、そのような機会を設けることは、職員にとってもメリットがあります。

そういう講座を開催するにあたって、誰が協力者になっていただけるのかと、あらためていろんな人のつながりを見ていくと、ボランティア登録されている方に、私の特技はパソコンですか、私はヘルパー1級の資格を持っていますとか、そういう方がいるわけです。そういう人たちの協力を得ながら検討を進めています。

ギャラリーで作品を展示されている人の中には、文化活動は福祉とは縁がないと今まで思われていた方もおられました。逆に、ギャラリー展示期間中に「作品づくりの1日体験講座」を持っていただく。「今、自分が展示している作品はこのように作っていますよ」といったように「デイサービス利用者の方や特養ホームの方にそういうものの作り方を教えてくださいよ」と、一日講習をお願いしますと、快く承諾していただけます。ギャラリーに関わられた方がアクティビティに加わっていただくと、大人のアクティビティになってきます。

一日講習で障害をお持ちの高齢者の方々や痴呆症と思いついていた人々に接していただいて、高齢者福祉の現場に関心を持っていただく。その中で、気持ちよい展示ができたということになると、喜楽苑の応援団が増えるわけです。喜楽苑が何かをやるときは、一肌脱いであげようという人間関係が出てくると、それが町づくりにまで広がっていきます。そのためにも、ギャラリーでこういう展示がありますよ、こういう一日講習がありますよということ、毎月発行する機関紙のなかで、施設の情報提供も含めてお知らせしています。また、今月はこういう方にボランティア活動をしていただきましたということを施設の機関紙に掲載して外にお知らせしています。こうしたネットワークづくりが施設の機能を高度化させ、

多機能化させていくきっかけにもなっています。

関口：最後に、今後の福祉施設の経営において、人的資源管理では、どんな問題が重要になってくるとお考えですか。

衣川：私自身が現場に関わらせていただいて、その中で感じていることをお話させていただきま
す。人的資源管理という場合、職場内の人的資源管理と職場外の人的資源管理と2つの側面
があるかと思います。職場内での人的資源管理を考えていく場合、私自身が振り返って感
じるのは、職員の教育と評価に関することです。実際に職員を評価するといった具体的な場
面では、一定のレベルに到達しているかどうかを何をもって測るのかという尺度の明確化が
大事になってきます。さらに、その業務にはどのような資質や能力が必要であるかを共通の
認識にする作業が必要です。「Aさんには、このような能力が必要だ」とか「Bさんには、
このレベルの能力が必要だ」といったことについて、その認識の共有化というものがまだ
できてないと思います。そのための作業や方法を確立することが必要とされていると思いま
す。職員教育の体系化と評価の尺度について、職場の中でコンセンサスを得るものをどのよ
うに作り出すかが第1番目の課題です。

2番目に、それを実行するメンバーをどのような力量を持った者で構成していくのかとい
うメンバーの育成の問題、このメンバーをどうするのが課題となっています。3つ目には、
職員がある一定のサービスを提供する場合に、どのように職場の中でそのサービスの評
価をしていくのかという評価システムです。サービス提供に関して、自浄能力と復元力を備
えた職場をどう作るかという問題です。これが、まだできてないと思います。

4つ目に、職員のスキルアップです。職員がそれぞれ目標を設定しますが、職員の顔が一
人一人違うように、目標の設定の仕方も違うと思います。職員がスキルアップするための仕
掛けをどう作っていくのか。1つの部署に長年ずっとおいておくのではなく、いろんなと
ころに異動させて仕事へのモチベーションを与えながら、その人がどういう能力を持っている
のか、この分野ではどうなのかということみていくことも大事だと思っています。その点で
は、ジョブローテーションについて、事業所の中で、事業所間、あるいは法人全体の中でど
う作り上げるのが課題となっています。私は、職員のスキルアップの観点からジョブロー
テーションをどう組み立てるのかという視点が大事じゃないかと思っています。そのため
には、それを可能にする事業分野の拡大を考えなくてはなりません。事業所のポジションが少な
い中では、ローテーションはうまく作用しませんし、事業規模が小さいとこれも作用しませ
ん。

5番目には、事業所ごとの配慮が重要になってきます。抽象的な言い方をしましたが、法
人には、けま喜楽苑、あしや喜楽苑、いくの喜楽苑、尼崎の喜楽苑と4つの施設がありますが、
それぞれに行なっている事業分野が違っております。ですから、今のようなシステムを
法人全体で考えたとき、事業分野が少ない事業所の場合、どうするかということも議論して
いかなくてはなりません。6番目に、実践活動について、職員一人ひとりの自発性を引き起

こしていくことも大事じゃないかと思います。自分たちがやっていることをきちんと整理して、そして発表していくこと、そういう場を持たないと、ただ与えられた仕事を黙々とやっているだけでは、人的資源管理としては、片手落ちじゃないかと思います。逆に、自分たちがやっていることを整理し、対外的に発表していく機会を通じて、自分たちの仕事を客観的に見ていけることになれば、職員に実践活動の発表の場を与えることも大事です。

次に、マネジメントを実践できるスタッフの育成と教育のシステム化の課題です。これは、一般の職員のレベルでの人的資源管理とは違って、リーダー層に対する教育の目標とシステムが独自に求められてきます。私が施設長として、一人で160名の職員すべてを細かく見ていくことはできません。そのために、職員の現場の声を受けとめ、具体的に細かくディスカッションしていけるリーダー層をどう作っていくのかを考えておかないと、広い意味で、個人個人に対応した人的資源管理はできないと思います。

学校の授業の中でも、現場で起こっている問題の解決方法について学ぶのですが、それをどういう場面で、どう使えばいいのかということまで身につけません。悶々と悩んでいるだけでなく、大学の先生や教育機関の方々にもいろいろと関わっていただく。具体的に問題解決するには、こういう場合には、こういう技法が使えるのではないかと、こういう整理の仕方がある、こういう記録の取り方がある。こういうように記録を活用すれば、こういう検証ができるといったような問題解決能力を身につけることが必要になっていると思います。それから、大学院生の方たちが修士論文などを書かれる際には、ぜひ現場に足を運んでいただいて、現実を検証いただけるような研究、あるいは現場の職員とディスカッションしながらまとめていくような過程を通じて、こちらが学ばせていただきたいです。そういう意味で、大学院生にも、人的資源管理への関与の機会があってもいいのではないかと思います。

最後に、介護保険制度は一つのシステムであり、制度です。制度内容と現場実践について分析していくための検証方法を外部の研究者と一緒に作り上げていくことが、私自身の課題かなと思っています。制度というのは人が作るし、人がその制度を変えていくのだと思います。そういう実践に結びついていくような人的資源管理を目標にしたいと思います。

関口：今日はどうもありがとうございました。

3. 福祉職の仕事と働きがい

けま喜楽苑 副 苑 長 田中智子氏

けま喜楽苑 生活相談員 税所幸子氏

けま喜楽苑 主任援助員 前川雅彦氏

関口：福祉職の仕事と福祉の人材について、お話をお聞かせいただきたいと思います。まず、田中さんの自己紹介からお願いします。

田中：特別養護老人ホーム、けま喜楽苑の副苑長をしています。看護学校を卒業し、大学病院で7年ほど働き、それから、あしや喜楽苑に就職しました。デイサービスや在宅介護支援セン

ターを担当し、介護保険がはじまってからは、ケアマネージャーの仕事をしました。2001年、けま喜楽苑が開設したときから、副苑長の仕事をしております。

関口：福祉施設において、看護の仕事には、どんなことが求められるのでしょうか。

田中：利用者、入居者のみなさんの多くは慢性疾患をお持ちです。なかには急性疾患にかかったり、加齢に伴って体調が悪化する場合がありますので、その時々の変化に対応が必要です。もちろん医療的な知識は必要です。ただ、福祉施設は生活をする場所ですので、その生活の場を医療の場にしてしまっはいけません。しかし、必要な時に必要な医療が提供できること、豊かな生活ができる基本として健康を守り、健康を維持していくための専門的な知識が必要とされていると思います。

関口：医療の場にしないということは、どういうことでしょうか。

田中：医療の場にしないというのは、説明がいろいろありますね。例えば、病院をそのまま持ってきたような場所になってしまうと、入居されている方には、生活というものが感じられにくくなってきます。あまり医療が多く生活の場に入ってくると、自由な生活が規制されてしまう場合もありますので、そこをバランスよく保ちながら、でも必要な医療が受けられるように援助していくということです。医療があまり勝ちすぎないという言い方をしたらいいでしょうか。

関口：病院では、診察、検査、治療、投薬とか看護や介護などといった仕事の流れが治療という目的のために何をしなければならぬかが明確になっていますが、福祉施設の場合には、どうでしょうか。

田中：そうですね、例えば、いろいろな検査、薬を沢山内服することや身体の負担の大きい治療も本人やご家族が望まれるならばきちんと行えるよう病院と連携したり、入院につないだりします。しかし、そうではなく、あまり説明もないままに必要以上の医療によって反対に苦しめているようなこともあるでしょう。福祉の現場では、そういったことがないように、重要性を説明して選択できるようにしています。ただむやみやたらにいろいろな処置や検査、薬や点滴をすることが決していいとはいえません。しかし、それは、看護師としては非常に苦むところなのです。もともと病院で働いていた経験を持つ看護師というのは、医療行為を積極的に提供することに力をつくしてきています。そこを一步ひいて、最低限必要な医療行為を選択しつつ介護職、医師と連携しながらやっていくことが求められています。

関口：福祉施設でも、医師と連携をとって看護面のサポートをしておられるわけですが、そのあたり病院とはちょっと違いますね。

田中：そうですね。ここには常に医師がいるわけではありませんので、看護師がかなりの部分を判断して、必要なところを医師に連絡をするようにしています。医師にも、こういう福祉施設での医療がどのくらいがちょうどいいのか、言い方が少し変かもしれませんが、どのくらいのバランスで医療が必要なのかについて、ご理解いただいている医師とそうでない医師がおられます。その中で、看護師は仲介役となって、うまく入居者の状況を伝えて、医師から必要な処置等の指示をいただいて調整するという大きな役割があります。そこでは、看護

師がまず状況を理解し、医師にうまく連絡・報告していく、また指示をもらって介護職に上手に伝えるというのが、こういった福祉施設における看護師に必要な力量だと思います。

関口：福祉施設における看護師さんの役割というのは大変難しいところがありますね。お年寄りの生活を豊かにしていくことが何よりも重要だとすると、看護師さん自身に発想の転換が求められますが、いかがでしたか。

田中：そうですね、やはり何か困ったことがあったり、急変があった時には、病院では、まず医師をつかまえて次の指示を受けるとか、状況を正しく伝えれば答えがすぐ返ってくるといった状況にあります。けれども、ここでは、状況をまず自分が一度判断した上で医師に伝えないといけないということで、責任の重さというものがあります。また、本当にこういった処置や検査がこの方に必要なんでしょうか、生活ということを考えると、葛藤もありました。病院では、当たり前に行っていたことが施設では違う、環境が違うといえますか、生活の場での看護、医療とはどういうことかを常に考え直さないとはいけませんでした。

関口：福祉施設において、介護をやっておられる方々とのお仕事での関係や結びつきについては、いかがでしょうか。

田中：そうですね、入居者の生活を支える援助をしているという点では、援助員と医療を支えている看護師の、どちらが上とか、どちらが下とかではなく、それぞれの専門性を生かすことが必要だと思っています。どちらかが出過ぎるとか、出過ぎないとかではなく、どちらも専門性を生かせるようにと考えていきたいと思っています。看護の専門性は医療的な面からお年寄りの生活を支えるということですし、介護の専門性は生活を重視したアプローチで、どちらも必要だと思っております。お互いの役割を理解し合うことが大事ではないかと思っています。

関口：知識を共有するというのでしょうか。

田中：そうですね、勿論、細かな点については、それぞれが専門性を活かしてすばいと思うのですが、別々に仕事を進めていきますと、お年寄りは一人名の、別々の面から違ったアプローチをしてしまうことになってきます。そうすると、結果的にいい方向にいかないことがありますので、どちらも協力しあえる関係を作ることが重要です。

関口：専門が違った人たちが集まって仕事をするとき、チームワークは難しいといわれていますが、いかがですか。

田中：どちらもそれぞれの主張をしてしまうと難しいと思います。私も看護師で福祉の世界に入ってきたとき、最初はいろいろと戸惑いもありました。そうしたことを今から新しく入ってくる看護師、とくに病院で仕事をしてきた人は、同じように感じると思います。でも、福祉施設での看護師はどうあるべきかを伝えるようにしています。例えば、看護師はつい専門的な言葉を使いがちですが、それを援助員にもわかりやすく伝えるようにしてもらっています。また、医療的な処置についても、どうして必要なかを援助員にもきちんと伝えてもらっています。そして、入居者にとって一番いいタイミングで処置ができるようにしたりします。

看護師と援助員が協力することで、健康的でより豊かな生活も支えられると思います。

関口：副苑長というお立場はいかがですか。

田中：副苑長になってまだ1年ほどですので、まだまだ勉強しないといけないところです。今までは、自分がチームの中でどう動けばいいとか、どういう働きをすればいいかということを考えていればよかったのですけれども、今度はもう1つ上の段階から見なければなりません。それぞれのチームがうまく働けるように、1人ひとりの援助員や看護師をどう支えていけばいいのかということが私の仕事だと思います。特に、ここはオープンしてまだ1年で、新人の職員が多いので、介護の専門職としての知識や技術、社会人としての意識やマナーなどを身につけていってもらうために、どうやって教育・指導をしていくのかという課題に頭を悩ましています。

関口：働きがい、生きがいについて、よかったなというときはどういうときですか。それから、また今後どうお考えですか。

田中：今、現場との関わりについては、援助員や看護師を通してということになっており、少し離れてはいます。しかし、現場を知らないとなかなか教育・指導ということを考えていきにくいので、できるだけ現場に入りたいと思っております。ただ時間の制約もあって、なかなか許されないのが現状です。それは自分の課題として、現場の問題を自分で感じて一緒に改善していきたいと思っています。それぞれの職員がこの仕事にやりがい、生きがいを感じてもらえるようにすることが、今後の私のやりがいになるのかなと思っています。

関口：ありがとうございました。

関口：福祉の現場で働いている方へのインタビューということで、けま喜楽苑でユニットケアの主任援助員の前川さん、グループホームの生活相談員の税所さんからお話をうかがいます。最初に前川さんから、どういう思いでお仕事に取り組んでおられますか。

前川：けま喜楽苑の特別養護老人ホームの現場で主任援助員をしています、前川正彦と申します。特別養護老人ホームということで、私はこちらの方に入居されているみなさんの日々の生活の援助をさせていただいています。特別養護老人ホームでよくいわれる仕事というのは、食事・入浴・排泄の介助という3大介護なのですが、ここでは、ただ3大介護をやっているだけでなく、その人の生活を作っていくということで日々の生活を援助しています。

関口：生活を作っていくとはどういうことですか。

前川：ここに入居されるまでの馴れ親しんできた生活というものを大切に、入居されてからもそれをつないでいくことです。入居することで、今までしてきたことができなくなるのではなく、今まで大切にしてきた生活をさらにここでも作っていくことだと考えています。

関口：これは喜楽苑の方針であり、大きな特徴となっていますね。そのために、どういうところに注意されて、この仕事に取り組んでおられるのですか。

前川：まず、その人が今までどういう生活をしてきたのかということを知らないことにはできな

いので、その方の生活を知ることからはじまります。また、入居されている方が痴呆の方ですと、なかなかご本人からはお話が出てこないで、ご家族とお話する中で今までの生活を把握していくという努力をしています。ご本人からの話も大切に、ご家族とのコミュニケーションをとって、そこでの話も大切にしています。

関口：コミュニケーションをとるのはむずかしいと思いますが、そのときいつも心得ていることはありますか。

前川：普段、全く接点がないとお話するのは難しいですが、他の施設に比べまして、面会にこられる家族の人数や回数がとても多いので、最初は挨拶からはじまり、ちょっとずつ話をするようにしています。ここの特徴として、ユニットケアで空間がとても小さいので、家族がこられると、職員と顔を合わせることがとても多くなり、それも楽しみになっているのです。他の広い施設ですと、職員がいても、家族が来ても知らないことが多くなるようです。

関口：学校時代に学んだことや思っていたことと現場との間には、ずいぶんギャップがあると思いますが、いかがですか。

前川：この仕事について、学生のみなさんからみると、おじいさんおばあさんの世話をして心優しいというイメージがあると思うのですが、現場に入ると、入居者のみなさんも人間同士のつきあいなので、いつも穏やかでいられるわけではありません。しかし、入居者のみなさんから優しさをいただけるという意味では、この仕事には、やりがいがあると思います。

関口：それは、働きがいとなるのですか。

前川：入居されている方にとって、自分がいることがその方に喜びにつながっているということはとても難しいこと、うれしいことだと思っております。ここに入居されている方について、その方がいることで私が嬉しい、他の方が嬉しい、いることに意味があるというような環境を作っていけるといいと思っております。

関口：前川さんの将来の仕事の設計、こういうようになりたいとかをお聞かせください。

前川：この喜楽苑は、何よりも現場の人間思いだと思います。いろいろな場面で、管理職からはダメ、ダメというのではなくて、前向きに評価してもらえますので、やっていくとどんどんいい取り組みにつながっていくようになります。今まで前例がないことに関しても、いろいろチャレンジしていきたいと思っています。入居されている方の日々の思いをうかがって、生活を作るという実践を少しでも行ないたいです。最後に喜楽苑で生活できてよかったと思っただけのような関わりができたらいいなと考えております。

関口：有難うございました。それでは続いて、税所さんにかがわさせていただきます。最初に、今、どんな仕事をされていますか。

税所：現在は、けま喜楽苑に併設されているグループホーム「いなの家」の主任相談員として勤めています。けま喜楽苑の前は、3年ほどあしや喜楽苑で特別養護老人ホームの介護スタッフやとショートステイの主任をしていました。それ以前は、別法人の特別養護老人ホームの主任として3年、ホームヘルパーも1年ほどしていました。

関口：けま喜楽苑のグループホームでのお仕事の特徴というのは何でしょうか。

税所：グループホームが制度化されて、まだ間がないのですけれども、小規模で家庭的というのが大きな特徴です。「いなの家」の場合、9人の方が共同生活されるユニット2つあり、計18人の方がこちらで暮らしておられます。

関口：具体的にどんな仕事ですか。

税所：グループホームに入居される方というのは、痴呆症をお持ちですので、生活全般にわたってさまざまな形の援助が必要になってきます。見守りや声掛けといった側面的援助もその1つですし、移動のお手伝いをする身体介護もあります。

関口：仕事の内容としては、それまでとあまり変わりませんか。

税所：そうですね、それまでの仕事というのは、先ほども前川が申しましたけれども、三大介助に追われている仕事という言い方をしてもいいかもしれません。食事・入浴・排泄の援助に時間の大半を割くということをしていたと思います。グループホームの場合はどちらかといいますと、私自身も大きな課題にしているのですが、精神的なケアに力を入れます。痴呆症をお持ちの方は、その方自身が一番しんどい思いをされていますので、その気持を少しでも軽くして、本来の姿を取り戻していただけるような援助を心掛けています。また、小規模といいましても9人もしくは18人の生活になりますので、入居者同士のコミュニケーションに気をつけています。入居者のなかには、難聴や痴呆のために十分にコミュニケーションができない場合があります。そういったことによるトラブルが少なからず日々起きておりますので、心のケアにかなりの時間を費やせるようにと意識しています。

関口：福祉職の専門性ということがよくいわれますが、その問題について、税所さんどのようにお考えですか。

税所：そうですね。「いなの家」自体が開設してまだ1年少ししかたっていませんので、グループホームとしての痴呆ケアの専門性といわれますと、まだ確信を持ってこうだと言えないのですが、よく言われるように、まず暖かい心とクールな頭を持っていること、職員一人ひとりが学習する意欲があるということがスタートラインだと考えています。常に前進して学習を深めること、そういう前向きな気持が欠かせないと思っています。

関口：この仕事やっていて、働きがいとか生きがいをどういうところに感じますか。

税所：やはり自分たちの努力が入居者の心の変化につながったり、素晴らしい笑顔が返ってきたり、ご家族との信頼関係が強くなり、確実にすすんでいることを実感できた時は、喜びを感じます。ケアは人間関係ですので、その中で自分自身が1ヵ月前、1年前よりも成長できているのではないかと実感できる場面が多々できます。そういうところに非常にやりがいや生きがいを感じます。

関口：この仕事に入ってよかったですか。将来はいかがですか。

税所：とても良かったと思います。以前は自分で理想のグループホームをつくりたいと思っていました。けれども喜楽苑に就職しまして、非常に成長できるさまざまな土壌がありますので、

ここで及ばずながらですが、自分の力を最大限に発揮していきたいと考えています。少しでも良い取り組みが全国に発信できるように自分の力を活かしたいと願っています。

関口：有難うございました。

ケース分析

社会福祉施設のあり方については、すでに30年ほど前に、施設を「収容の場」から「生活の場」へと改善、発展させなければならないという指摘がなされており、現場の実践においても、人間らしい健康にして最低限度の文化的生活が営めるように介護改善の努力が地道に重ねられてきた（注1 小笠原祐次編「介護老人福祉施設の生活援助」pp9~11, ミネルバ書房 2002年）。こうした改善の努力が高齢者施設における生活支援や介護の出発点となったが、現実には、高齢者福祉の政策のゆらぎ、制度・システムの立ち遅れ、高齢者施設の貧困と劣悪な労働条件、家族介護を美風とした日本型福祉の通念などといった時代の社会・経済的な制約があって、高齢者の豊かな生活をつくり、人間の尊厳を支える生活支援と介護には程遠いものがあった。

インタビューでは、けま喜楽苑の挑戦と実践を見てきたが、そこには、高齢者一人ひとりの生活をつくるという視点に立った新たな高齢者福祉の方向づけと体系化が試みられていた。それは新たな「生活モデル」に基づく高齢者介護のマネジメントを確立しようとするものといえる。そこで、けま喜楽苑がいかに生活モデルに基づく高齢者介護のシステムを構築してきたか、その展開のプロセスを追いかけてみると、新たな企業経営の動きにみられる「価値を重んじる経営」（MBV = Management by Value）と共通するものが見出されるケースとなっている。

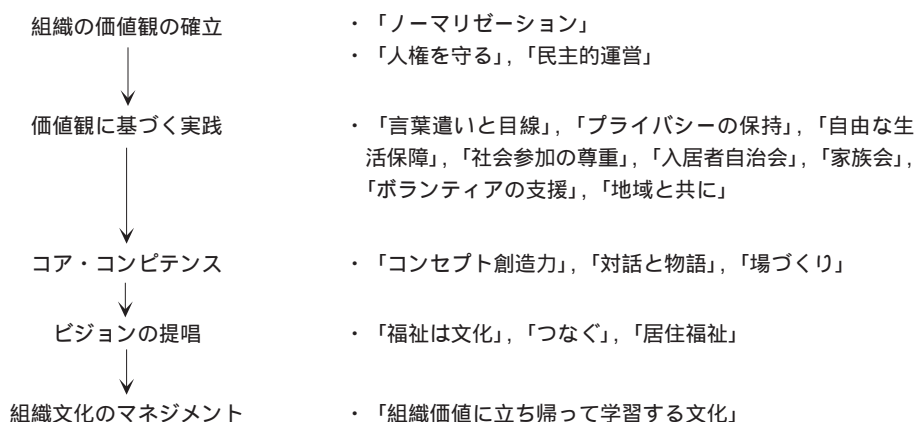
MBVとは、一條和生によると、「企業の信じる価値観に基づいて生き方を理念にまとめ、さらにそれを実践する道筋を行動指針にまで落とし込み、それを組織のメンバー間で共有しなければならない。それによって、自社なりの知の追求の道筋が組織のメンバーに示されるのである。組織活動にも首尾一貫性が生まれる」とし、「何に価値を求めるのかを明確にし、それに基づいて事業を展開し、企業組織をマネージする」ことである（注2 一條和生「バリュー経営」pp18~21 東洋経済新報社 1998）。こうしたMBVこそ、「グローバルな規模でメガ・コンペティションが繰り広げられている今日、独自性を発揮し知の創造をめざすための道筋を示すバリューの意義が深く認識されている」とし、21世紀に向けた新しいマネジメントの流れであるとしている。

また、C. オーレイリ と J. フェファーによると、「社員から大きな熱意を引き出し、高い利益率を実現している企業」にあっては、「まずなすべきは、揺るぎない価値観を生み出すことである。そして次に、それにふさわしい戦略を決めるのだ。この考え方によって、社員の気持ちを事業目標に向けさせ、大きな精神的、知的エネルギーを引き出したのである。いずれも社員に働き口を提供するだけでなく、十分な敬意を払い、共同体意識、相互信頼などをもたらしている」とし、「何より重要なのは価値観である」と指摘している（注3 C.O'Reilly & J. Pfeffer 「Hidden Value」Harvard Business School Press, 2000 長谷川喜一郎監修「隠れた人材価値」翔泳社 2002）。そし

て、「価値を重んじる経営」では、「基本的な価値観や信念 価値観に基づいた経営慣行や経営方針 コア・コンピテンスをつくる 価値観に沿って戦略を築き、能力を生かしてこれまでにないやり方で競争する 価値観とカルチャーをマネージする (経営トップの役割)」というプロセスを提起している。こうした「価値観を重んじる経営」については、はじめに戦略を策定し、戦略にあった組織をつくり、組織にあった人材を確保するといった戦略経営の常識をあえて一蹴しているとしている。

けま喜楽苑のケース分析においては、「価値観を重んじる経営」の枠組みをベースにし、いかに生活モデルに基づく高齢者介護システムが構築されたかを検討していくと、図1のような組織プロセス・モデルとしてまとめることができる。

図1 喜楽苑の「価値観に基づく経営」



1. 組織の価値観の確立

けま喜楽苑の経営とマネジメントについては、20年にわたる喜楽苑の高齢者福祉への取り組みのなかから生まれてきたものを引継ぎ、新たな展開の挑戦を続けている。法人理念としては「ノーマリゼーション——地域のなかで1人の生活者としての暮らしを築く」、運営方針としては「人権を守る」と「民主的運営」を掲げ、日々の実践のなかで高齢者の介護や生活支援、喜楽苑の運営に結びつけられてきた。こうした組織の価値観が創り出されたのは、尼崎の喜楽苑の開設時にさかのぼる。

市川理事長は、当時、生活指導員として特別養護老人ホームの開設に参画し、入居希望者の事前面接を行なうために、病院の老人病棟や痴呆病棟を訪問したとのことである。そのとき、まるで「収容所」のような施設に高齢者が閉じ込められたり、ベッドに縛りつけて拘禁されたり、弄便防止のつなぎ服を着せられて転がされたり、単に「モノ」扱いされている状況に大いに憤り、人生の終章期を迎える高齢者に対する「人権問題」だと思い、運営方針の第1に「人権を守る」を掲げたとのことである。この運営方針によって、高齢者の尊厳を支える生活支援と介護に取り

組むという喜楽苑の基本的な方向づけが行なわれたが、それは何よりも高齢者に密着しその福祉ニーズに応えるという道筋となった。言い換えると、高齢者の「人権を守る」という運営方針が経営の出発点である「顧客ニーズに応える」と重なっていたといえる。

第2の「民主的運営」についても、喜楽苑の開設のなから生まれてきた運営方針である。福祉施設の建設にあたっては、国民の税金が国・県・市町村から公的に補助金として投入されるが、それだけに施設が地域に根ざして地域の社会資源として地域に開かれた運営を目指していこうという強い思いとなった。同時に、民主的運営については、そこに働く職員の人権を守り、職員の意見をよく聞いて、いい意見を汲み上げて実行に移していく運営を目指すことでもあった。この民主的運営については、入居する高齢者・家族、地域社会やボランティア、行政、職員などといった福祉施設を取り巻く利害関係集団との組織間関係を創り出す基本の指針となり、さらに、福祉施設と職員のマネジメントにおいては、日々の高齢者の生活支援と介護のなかで生じるさまざまな問題を1つずつ解決していく指針となった。

こうした「人権を守る」と「民主的運営」という方針の基礎にあったのは、法人の理念として掲げられていた「ノーマリゼーション」理念である。ノーマリゼーションについては、「どんなに重い障害を持っていたとしても市民として、また地域に暮らす一人の住民としてごくあたり前の生活を保障されねばならない」（注3 小林浩司「ユニットケア・個室化の意義とこれからの特養が目指す方向」『財団ニュース』財団法人高齢者住宅財団 Vol152 p53）として、喜楽苑のなかで「自由な生活保障」を行い、「地域のなかで1人の生活者としての暮らしを築く」と展開されていった理念である。

ノーマリゼーションについては、もともとはデンマークの社会保障庁で知的障害者福祉を担当していたニルス・エリック・バンクミケルセンが提唱した理念である。それは「ハンディキャップを持つ人を“ノーマルな人”にすることではなく、ノーマルな生活条件を可能なかぎり提供すること」であり、「ノーマルな生活条件とは何か」を真剣に求めていった。そこには、隔離された収容施設ではなく、地域のなかで1人の市民としてのノーマルな生活を保障し、障害を持った者への差別の克服と人間としての可能性を追究するものであった。このノーマリゼーションの理念を発展させたスウェーデンのベンクト・ニリエは8つの「原理」にまとめている。1日のノーマルなリズム、1週間のノーマルなリズム、1年間のノーマルなリズム、人生のノーマルな経験、個人の尊重と自己決定、男女両性の世界での生活、その社会でのノーマルな生活水準、その地域でのノーマルな生活環境、こうしたノーマリゼーションの原理の全てが一人ひとりの知的障害者の生活上のノーマリゼーションを真に可能なものにするとしている（注4 ベンクト・ニリエ著、河東田博ほか訳「ノーマライゼーションの原理」現代書館、1998、pp22-39）。

喜楽苑では、この「ノーマリゼーション」を法人の理念として掲げて、この理念の意味をより深いところまで追求していったとき、2つの点において、高齢者の介護と生活支援のあり方とその実践を方向づけたと考えられる。1つには、高齢者の介護観に結びついたものである。高齢者の身体的な機能の低下や痴呆症の発症には、「不可逆性」の要素があり、若い人たちと同じよう

に「疾病の治療」といった医療的な対応をしようとすれば、かえっては「QOL」を低めるといふ難しさが生じる。家族の手で在宅の介護できなくなった高齢者を老人病院に「社会的入院」として収容していたのは、従来の検査と薬漬けの「疾病の治療、延命」という医療的な対応の破綻であった。広井良典が指摘するように、「『疾病』ではなく『障害』」ととらえたうえで、残された機能を積極的に生かしながら生活全体の質を高めていくという幅広いケアの姿が求められる」とし、高齢者のケアには「生活モデル」に基づくパラダイムの転換が求められるという認識である(注5 広井良典「ケア学 越境するケア」医学書院 2000, pp34-44)。喜楽苑では、身体的な機能の低下や痴呆症の発症をきたした高齢者について、ありのままの高齢者を受容し、それを「疾病」ではなくむしろ「障害」としてとらえると、一人ひとりの生活や思いをきっちりつかまえ、残された機能を積極的に生かしながら、人生の最終章の生活づくりを保障していこうとした。高齢者の介護をノーマリゼーション理念に基づいて取り組んできたところに、人間の尊厳とQOL向上を追求する生活モデルの高齢者福祉への確固たる方向づけがなされたといえる。

2つには、ノーマリゼーションの理念が「生活の連続性 (continuity)」へと展開されたことである。「生活の連続性」については、デンマークにおいて「自己決定 (Self Determination)」「自分自身の能力の活用 (Use of Own Resources)」とともに高齢者福祉の基本原則となっているものである。そこでは、どんなに障害があっても、人間としての尊厳を守り、残された能力を積極的に生かして自立し、これまでの長い生活を受け継いで日々の暮らしをつくっていくことを目指すものである。それは、これまでの生活に近い環境や身についた一連の行為の連続性を保障することによって、高齢者自身のやる気や意欲が引き出され、かつての行為が思い出させられることになる。この「生活の連続性」を保障するには、生活の基礎にある「住まい (住居)」が出发点であり、人間の尊厳を守ることのできる自由な「生活空間」の確保が高齢者の一人ひとりの豊かな生活をつくる生活支援と介護にとって不可欠になる。喜楽苑では、多床室の高齢者施設の物的制約によって生じる生活支援と介護の限界を早い段階より痛感し、いくの喜楽苑においては、引き戸の間仕切りといった工夫により個室化への取り組みを行い、高齢者の介護の質を高める努力を重ねていった。したがって、もはや「施設」ではなく「住まい」となると、「入所」ではなく「入居」となり、「入居者」が「お引越し」をしてくることになる。そして、「生活の連続性」に基づいた生活支援と介護に取り組むなかで、地域社会、在宅そして施設といった繋がりの連続性を作り上げていった。「生活の連続性」のコンセプトがノーマリゼーションの理念より生み出されたとき、喜楽苑を個室・ユニットケアへと踏み出させる組織の価値となったといえる。

2. 価値観に基づく実践

喜楽苑では、「ノーマリゼーション」の理念、「人権を守る」と「民主的運営」の方針に基づいた日々の実践のなかから「生活モデルの新たな高齢者福祉」の枠組みを創り出していったといえる。こうした実践は、入居者の視点に立った高齢者の生活支援と介護を追求するなかで生じたさまざまな問題について、入居者や家族といった人々との対話と職員との徹底した議論を通じて次々

と解決していく努力の積み重ねであった。それはまさに「民主的運営」を具現化したものである。喜楽苑の価値観に基づいた実践については、市川理事長へのインタビューで紹介されているが、それをまとめると次のようになる。(注6 市川禮子「介護現場から『高齢者の人権』を考える 介護保険制度発足の年に因んで」佛教大学通信教育部 2001、衣川哲夫「高齢者の住まいと暮らしを考える」日本福祉大学ゲスト講義 2003)

言葉づかい

「人間の尊厳を守る」ための最初の取り組みとして、職員が高齢者の人たちと話するとき、「お世話をする側」といった意識で、命令形、指示形、赤ちゃん言葉、恩きせがましい言葉が平然と使われていたが、それを尊敬語、謙譲語、依頼形の言葉を使うように決め、「言葉の言い直し運動」を根気よく続け、6年間かけて全ての職員に定着させていった。こうした高齢者への言葉づかいを直していく実践には、職員の高齢者に対応する意識を変えていき、高齢者との対話を作り出し、高齢者へのケアの本質を追求させるものがあった。

アイコンタクト

言葉使いとともに、目線について「水平か下から」と決めたのは、高齢者を高圧的に見下ろすような職員の態度や意識を変えていくことになった。車椅子の高齢者に話するときには前か横にしゃがんでゆっくり話しかけ、高齢者の話や訴えに耳を傾けるようになる。食事介助でも、歩きながら順番に口にスプーンで餌を突っ込んでいくのではなく、どうしても介助を必要とする高齢者の横に丸椅子を持って行って座り、丸椅子を移動させながら次の人の介助をするといった目線を水平か下から合わせながら介助する工夫を生み出していった。忙しく走り回って介助をするのではなく、座ってゆっくりと介助するという1つの型を作り出していった。

受容に徹した対応

痴呆症の高齢者への対応について、「受容に徹すること」が第1となっているが、喜楽苑では、「人権を守る」の方針に基づいた実践によってノーマリゼーションの理念を具現化していった。ご飯を食べたばかりなのに食べていないと騒いだりするとき、叱りつけたりせず、食べていないということをまず受け入れて対応する。徘徊といった問題行動にも、外出とかお散歩と呼んで基本的に自由にさせているが、閉じ込めたり縛ったりする管理的な対応では痴呆症が進行してしまう、高齢者が自由に望んでいることを実現することが痴呆症の進行を遅らせることにもなるという対応である。家族会の了解、地域の協力を受けて実施していったが、いざいなくなると、職員が追いかけたり捜し出したりする努力は大変なものであった。

こうした実践を通じて、痴呆の高齢者の問題行動には必ず不平や不満が隠されており、高齢者の生活歴をよく知り、不平・不満の原因にきっちりと対応すると、問題行動が少なくなってくる、そして、それ以前に食事・睡眠・排泄などが快適になされような1日のリズムができる落ち着いたようになっていくといった痴呆への理解が深まり、知識の蓄積がなされていった。

プライバシーの尊重

喜楽苑では、人間の尊厳を守る取り組みとして、プライバシーの尊重と保持を介護のなかで具

現化する努力を徹底して追求していった。はじめは4人部屋雑居、カーテンだけの入り口に引き戸をつけて2重にカバーする、ベッド周りのカーテンをフルに活用する、トイレにも3重のカーテンを付けるといった象徴的な取り組みが行なわれた。とくに、排泄介助にあたって、おむつ交換のときの姿を絶対に人に見せないようにする、ベッド周りのカーテンを360度きっちりと回し切れることを定着させた。また、入浴介助においても、機械浴を使わないとか、同性介助を基本にするといった努力がなされた。

プライバシーの尊重、それはケアの基本であるが、4人部屋雑居の貧しいハード的な制約によって、高齢者の生活の質向上と介護の改善をはかるには大きな限界があった。それでも、職員の介護と援助の技術を高め、さまざまな工夫をこらしながら取り組むなかで、いくの喜楽苑の開設において「全室個室化」への画期的な挑戦が行なわれた。それは、福祉には生活の基盤となる住居が出発点になるという「居住福祉」のコンセプトを生み出し、「全室個室」のけま喜楽苑への道筋を作ったといえる。

その人個人の生活空間づくり

4人部屋雑居であっても、その人のスペースはプライベートな生活空間としてとらえ、居室に入るときには、「失礼します、入ってもいいですか」ときちと挨拶をし、ちょっと間をとってから入るのが常識的な礼儀である。そして、喜楽苑では、高齢者に「市民的生活」の自由を保障し、自分のスペースに使っていた家具や思い出の品々を持ち込んで自分らしい部屋づくりを行ったりし、普通の生活を送れるような場づくりを支援していった。それは、高齢者に「生活の連続性」をつくり出す取り組みであり、高齢者が自立してよりよく生きていくためにどうしても必要であった。とくに、痴呆症の人について、施設に入るといった生活環境の変化が混乱や問題を起こすことになるので、もと居た自分の部屋と同じような部屋をつくる努力が重ねられている。こうした実践のなかから全室個室への模索がはじまっていったといえる。

地域への参加を通じた生活づくり

自由な生活保障については、社会の一員として、地域の住民として、市民としての自由を尊重し実現することが追求された。外出、スーパーへの買い物、お好み焼などの外食、美容院、居酒屋とどこにでも出かけていく。そこには、生き生きとした高齢者の笑顔と明るい表情がある。そして、地域の老人クラブや趣味の会にも入会し、一緒に旅行に行ったり、カラオケ大会に参加したりして活動する。川柳、書道、生け花などといったクラブ活動では、眠っていた高齢者の豊かな才能と感性が発揮される。また、高齢者を故郷へ連れて行く試みに取り組んだとき、高齢者の80年の人生に思いを馳せたところでの深いケアの大切さが理解されてきた。

ノーマリゼーションの理念に基づき、こうした地域社会への参加を通じて高齢者の生活づくりへの取り組みを進めていったとき、地域とのつながりと地域のなかの生活文化との関わりが喜楽苑を方向づけるものとなった。

入居者が主人公

施設の高齢者に聞くと、「いつもお世話になっています。ありがとうございます」と返ってく

るが、実際には、職員の手が足りず走り回っているとき、何も文句も言えず、ただ我慢しこらえている。入居者が主人公のもと民主的運営をはかるために、入居者に自治会を作ってもらい、自治会からの文句や意見に耳を傾けて問題の解決と改善に取り組んでいった。たとえ名指して職員に対する文句が出てきても、チーム全体の責任だとして受け止め、チームとして反省し改善をはかっていった。そして、自治会から言われたことを全員にすぐに返し、問題の解決につなげていくことが当たり前になると、職員も入居者から文句を言われることを喜ぶほどになり、文句を言える雰囲気をつくり上げていった。

これまで、喜楽苑では、高齢者の生活支援と介護における日々の問題を根本的なところまで掘り下げて考察し、組織の価値観である「ノーマリゼーション」理念、「人権を守る」と「民主的運営」の運営方針を問題の認識と判断の基準にし、さらに実践における行動規範として作り上げ、いかに具現化してきたかをみてきた。「価値観に基づく実践」は喜楽苑の全ての組織的な取り組みや活動に及んでおり、こうした介護と生活支援の実践については、組織の価値観を象徴するものであり、実践のなかでその意味を絶えず「なぜ」と基本から問い返すことにより、組織とマネジメントの出発点としている。それは高齢者の生活支援と介護に取り組む1つの型といえるものを作り上げており、喜楽苑の組織運営と展開を支えるコア・コンピテンスとえるものである。

3. コア・コンピテンス

コア・コンピテンスとは、経営学では、より長期的な競争優位の持続に貢献する組織能力としており、競合相手と比べてはっきりと優れた自社の能力である。そこでは、競争優位をもたらす可能性のある経営資源を保有することは重要であるが、それをいかに活用できるかが鍵になっている。では、福祉施設の経営とマネジメントで考える場合、たとえ「擬似市場」といった経営環境であっても（注7 広井良典「医療・福祉サービスの供給主体」、京極高宣、武川正吾編「高齢社会の福祉サービス」東京大学出版会2001、pp31-44）、コア・コンピテンスを組織の基盤を作り出し持続的な発展をもたらすための能力としてとらえてみることは重要である。エクセレントな福祉経営には、どのようなコア・コンピテンスが求められるのか、どのようにコア・コンピテンスを創り出すかという問いかけが必要である。

尼崎の喜楽苑、いくの喜楽苑、あしや喜楽苑、けま喜楽苑への展開について、市川理事長はじめ喜楽苑の方々のお話をうかがうと、高齢者の生活づくりについて、驚きと感嘆のエピソードや物語がいくつもあり、それを価値観に基づく実践として理論化してまとめられている。そこには、喜楽苑における入居者・家族・職員・地域社会との間での対話、相互行為とコミットメントによって創り出された高齢者の生活支援と介護のシステムの絶えざる改善と発展がある。そうした起動力は一体何であったのか、それを探っていくと、何がコア・コンピテンスとなっていたかが明らかになる。それが最も顕著に現れるのは、組織が危機に陥ったときである。喜楽苑では、3番目のあしや喜楽苑の開設を間近に控えほぼ完成したところで、95年1月に阪神・淡路大震災に被災し、壊滅的な打撃をこうむった。この危機のなかで、喜楽苑がどのように対応していったかは、

市川理事長へのインタビューにもあるが、喜楽苑のコア・コンピテンスといえるものが如何なく発揮されたといえることができる。

大震災によって悲惨な状況に陥っていた高齢者や障害者の救援にあたり、ケア付き仮設住宅の提案を県庁や芦屋市に行ったところ、宮城県の浅野知事の支援を受け、4月に4棟のケア付き仮設住宅のオープンにこぎつける。1棟に14人が住めるグループホームのような建物であり、みんな16㎡ほどの個室であり、そこに職員を4人配置して24時間ケアに取り組んでいった。生活支援ということではじまったが、ケアについては、在宅福祉サービスを取り込んで「安心の住まい」を作り出していった。また、食事については、高齢者や障害者には震災で壊れた道を買物にも行けずに困りきっていたが、地域のボランティアにお願いし、交替で毎日の昼食づくりがはじまり定着していった。そして、医療についても、家が壊れて避難していた主治医の先生が戻ってくると、つないでいくことができるようになった。このように住まいと食事と医療が整ってきて、人々の生活が改善されて元気が出るようになった。

この仮設住宅に入った高齢者と障害者については、その人たちの性別、年齢、障害の種別はみなバラバラであったが、小グループで互いに助け合って暮らしていると落ち着いてきて、本当の「共生」の姿が見出された。また、小グループで暮らすことにより、職員もお互いに相手のことがよく理解でき、「予防にも有効」ということがわかってきた。こうした取り組みを通じ、地域のなかの住宅において小規模な生活単位をつくり、地域の人々とのつながりのなかで高齢者の生活づくりを支援していくことがいかに高齢者福祉の重要な鍵になるかが明らかとなった。そして、ケア付き仮設住宅のステップを踏むことにより、「個室」だという確信を持ち、けま喜楽苑の建設へ向かって進むことになり、全室個室ユニットケアの原型を創り出すことになった。

さらに、震災から3年余の98年4月、芦屋では、ケア付き仮設住宅に暮らしていた人たちは復興公営住宅に移っていったが、喜楽苑では、そのシルバーハウジングの入居者に対する生活支援事業に取り組んでいった。ライフ・サポート・アドバイザー（LSA）は毎日約100軒の独居や夫婦世帯の高齢者の訪問活動を行い、緊急時や困っているときに直ちに対応する体制をとっており、巡回するホームヘルパーとともに支援にあたっている。それは高齢化している大規模な団地に住んでいる高齢者支援のシステムづくりへの先駆けでもある。

ここで注目されるのは、危機のなかにあって、その場その場で瞬時の対応を余儀なくされていても、振り返ってみると、喜楽苑の価値観に基づいた実践が一貫した物語となって展開していったことである。そこには、現場のなかに直接参加し、問題となる現象をケアの対象となる人々の視点のレベルから理解していく方法論に基づく取り組みがある。それは、野中郁次郎・紺野登によると、「事物や現象の持つ意味を深層の構造のレベルから創造的に把握していく知のあり方」、社会学や文化人類学で展開されてきた「フィールドワークの知」である（注8 野中郁次郎、紺野登「知識創造の方法論」東洋経済新報社、2003、pp110-119）。フィールドワークにあっては、参与観察、出会いと人間関係づくりが出発点になるが、次に「現場（フィールド）では、五感を駆使した体験によって暗黙知を獲得し、情報を集めることが課題となります。そこでは適切な課題設定を行

い、問題が徐々に構造化されていくことが望ましいといえます。つまり現場の仮説形成です」というステップになる。そして、フィールドノートをつけ、その場その場でまとめていき、それを発展させてエスノグラフィー（民俗誌）を書くことだとしている。

そこで、喜楽苑のコア・コンピテンスにもどると、こうしたフィールドワークの知の方法論といえるものを組織として獲得していることである。とくに、現場で大胆な鋭い仮説づくりが次々と的確に打ち出されるのは、喜楽苑に集まった人々の人権感覚、科学性、ヒューマニティ、ソーシャルアクション、チームワークといった優れた能力、それに職員・入居者・家族・地域とすべての関係者を巻き込んだ徹底した対話と討議を重ねていく組織運営によるものである。さらに、それよりも重要なのは、作り出された仮説を直ちに実行に移していき、それをデータや観察で検証していく科学的方法にもとづき、その意味を問い続けて知識化していくところの能力である。

そこから生まれてくるのは、喜楽苑のコンセプトの創出力であり、新たなビジョンを構想していく能力である。野中・紺野によると、次のようにコンセプト創造の方法論をまとめている。

(注9 野中郁次郎, 紺野登「知識創造の方法論」東洋経済新報社, 2003, pp155)

図2 コンセプト創造の方法論

ステップ (方法論)	やるべきこと	そのために必要なこと
観 察	<ul style="list-style-type: none"> ・意図の理解 ・アイデアの原型の生成 	<ul style="list-style-type: none"> ・観察, 現場への参画 (環境の取り込み) ・「経験」の知の発揮
概 念 化	<ul style="list-style-type: none"> ・意味の発見 ・事象の背後にあるメカニズムの把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・アブダクシヨンの思考と対話 ・「メタファー」の知の発揮 (経験から仮説)
モデル化	<ul style="list-style-type: none"> ・因果関係の発見 (理論化) ・システマックのプロトタイプ創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・変数へのブレークダウン ・「デザイン」の知
実 践 化	<ul style="list-style-type: none"> ・知識として表現 ・変数としての指標化 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンセプトによる綜合 ・「物語」の知

(引用 野中郁次郎, 紺野登「知識創造の方法論」東洋経済新報社, 2003, pp155)

喜楽苑では、大震災の危機のなかにあって、高齢者や障害者の救援と生活支援に取り組むとき、こうしたコンセプト創造の方法論にもとづき、個室ユニットケア、グループホーム、LSAによる生活支援システムといった原型を作り出し、地域における高齢者福祉システムのコンセプトをつくり上げていた。こうしたコンセプト創出の能力こそが喜楽苑のコア・コンピテンスといえるものである。

4. ビジョンの提唱

ビジネスにおける「価値観に基づく経営」では、こうしたコア・コンピテンスをもとに、価値観に沿った戦略を構築し、独自の方法で競争していくことが求められている。福祉の経営とマネジメントにおいて戦略と組織を考えると、新たな視点と枠組みを創り出すことが重要なポイント

トになる。喜楽苑のケースを手がかりにして考察すると、地域における喜楽苑の使命（ミッション）と存在意義（アイデンティティ）を表明したビジョンのなかに組織の戦略、組織の行動原理、行動指針が見出される。それは、震災から2年を経て開設されたあしや喜楽苑の定礎に刻まれた「福祉は文化」、さらに全室個室ユニットケアを実現したけま喜楽苑の定礎に刻まれた「つなぐ」の文字のなかに喜楽苑の熱い思いが込められている。

「福祉は文化」には、「福祉は人々の幸せを作り出していくものだから質の高い文化でなければならない」という思いであった。それは、高齢者の生活歴、暮らし、生きがいまで深く理解しようとするれば、生きてきた時代や社会と生活のなかに流れる文化へとたどり着くことになる。喜楽苑で質の高い生活文化を育てていくことは、高齢者のより豊かな生活をつくり、生きがいや人々の交流を引き出すとともに、地域社会やボランティアの人たちをつないでいくことになる。それを象徴するのは、地域交流スペースであり、「真・善・美」のキャッチフレーズのもと、講演会やシンポジウムといった学ぶ場、コミュニティづくりの集いの場、コンサート、展覧会やダンスパーティといった芸術の場を作り出していった。

この「福祉は文化」には、これまでの福祉施設における心理的、精神的なケアの貧困に対する批判といえるテーゼが込められていた。好きでもない「ちいちいぱっぱ」を歌わされたり、折り紙をさせられたり、ぼけとしてテレビ漬けとなる暗い生活では、生きる元気も湧いてこない。豊かな生活文化を創ることは、明るい高齢社会を切り開く挑戦であり、豊かな生活と福祉の原点へさかのぼる問いかけであり、そこに高齢者福祉にたずさわる組織の「高い志」と戦略的な方向づけが示されていた。

けま喜楽苑では、「つなぐ」というビジョンを打ち出し、そこには「暮らしをつなぐ、地域をつなぐ、命をつなぐ、そして、これまでの暮らしから断ち切られることなく、新たなつながりをも編み出してもらいたい」という思いが込められている。特養のなかの生活も地域のなかの一住民としてこれまでのように暮らしていくこと、したがって、これまでの喜楽苑の実践の総まとめとして「地域のなかの住まいと生活づくり」を追求したものである。それを市川理事長は「もう『施設』はつくらない——特別養護老人ホームを地域のケア付き住宅に——」に書いているが、鍵となるのは「住まい」であり、そこに「ケア」（生活支援と介護）が入ってきて、できるかぎり自分の持っている能力を発揮し、「生活の連続性」と「地域生活の連続性」を保持し、自己決定を行っていき暮らしてである。そこでは、高齢者を客体としての「施設入居者」から主体的な「地域生活者」として捉え直していくことであり、一人ひとりの高齢者がその人らしく地域生活を送れるようにどう支援を展開していくか、さらに地域における高齢者介護システムづくりにどう取り組んでいくかが課題となってくる。

けま喜楽苑については、全室個室ユニットケアというハード面の素晴らしさに目が移ってしまうが、そこで自己完結するものではない。今後、特養が在宅介護の拠点となって、そのユニットが地域の中に出て行き、地域に密着した小規模の多機能ホームとして分散し、「住まい」としてさらに充実させていくような方向に歩いていく。そのとき、「つなぐ」のなかには、さまざまな

関係性をもって組織化していく原理を確立している意味合いが見出される。

「福祉は文化」と「つなぐ」というビジョンには、機能的にみると、高齢者の生活、社会参加、文化、生活支援、介護、看護・医療などといった関係性のなかで統合し、新たな組織を作り出していく指針がある。また、機能を担う場と人々でみると、高齢者施設、訪問介護・看護などサービス事業者、グループホームや高齢者住宅、高齢者を支える家族、またボランティアやNPOさらに行政などといったさまざまな人々の錯綜する関係性を作り上げていく指針でもある。これからの高齢者福祉にあって「多機能化」がキーワードとなると、こうしたビジョンに立った取り組みは、高齢者施設のあり方を根本のところから問い直す挑戦となっている。

5. 組織文化のマネジメント

価値観に基づく経営にあっては、組織メンバーを経営に巻き込み、その熱意・知識・資質を最大限に生かすために、人的資源の開発と能力発揮が重要な鍵となるが、そこでは経営トップが重要な役割をはたすことになる。とくに、価値観と組織文化のマネジメントに焦点があてられる。喜楽苑の場合、市川理事長の卓越したリーダーシップについて言うまでもない。保育所から高齢者の世界に飛び込まれたこともあって、「ケアすることの意味」を根本から深くとらえようとされている。一條和生によると、「相手の経験を尊重し、相手の個人的知識を尊重しながら、尊重的な相互関係を生み出すこと」をケアの思想と呼び、「ケアはこわれものの知を守る。そうして個人の経験、知識を尊重することにより、知の発展を促す」としている。さらに、「出会いのなかで幅広く問われるべきケアとは、他者をケアすることによって自分自身もケアされるという双方向性を持つもの」であって、「このような関係を経て、組織の個々のメンバーの知力がスパイラルに高まっていくのがケアに基づく社会関係の理想的な姿である」とし、「ケアは自分と他者とをともに育てるが、このような組織メンバーの成長こそ、創造的な人間関係こそ、持続して、首尾一貫して知を組織的に生み出していくためには不可欠だからである」という。こうして「ケアがすぐれて創造的であるからこそ、ケアは知識創造プロセスのイネーブラー（促進要因）として機能する」ことになる（注10 一條和生「バリュー経営」東洋経済新報社、1998、pp141-165）。

長い引用となってしまったが、喜楽苑では、「ノーマリゼーション」の理念、「人権を守る」「民主的運営」の運営方針を組織の価値観として確立することにより、ケアの思想、ケアの関係性、ケアの創造性を育む組織文化を作り上げ、実践のなかから生まれた知を組織的に共有し、新たな高齢者福祉のコンセプトを創り出していった。市川理事長のリーダーシップには、情熱ある知の探究者として先頭に立って組織を巻き込んでいったところにはいかにみることができる。

また、喜楽苑の人たちとお話しをすると、みな現場の凄さを生き生きした物語として聞かせてくれる。インタビューでは、衣川苑長、田中副苑長、生活相談員の税所さん、主任援助員の前川さんのお話をうかがったが、みな高齢者の生活づくりに取り組む熱い知の探究者である。それは、組織が醸し出す文化を共有していることを示している。

もう一つ、人的資源については、市川理事長のお話のなかにあったが、福祉職員に求められ

る資質として「人権感覚」と「豊かな人間性=感性」を身につけていることを基本としている。そして、「価値観に基づく経営」の人材育成については、喜楽苑の高齢者の豊かな生活づくりの実践を習得するため、現場リーダーの指導によって基本的な型から組織の価値にもどって学ぶとともに、組織価値を象徴する挑戦の「物語」を通じて組織文化の継承をはかってきた。こうした人材育成の取り組みによって、「価値観に基づく経営」のマネジメントの基礎が固められているといえる。

含意

本論文は、「高齢者福祉の経営学」を作り出すための試みである。ビジネスのなかで展開された経営戦略論、組織理論、マネジメントの思考と知見によって、高齢者福祉をめぐる経営とマネジメントの課題をどのように解くことができるかという問題関心で出発した。そのために、高齢者福祉の「ベスト・プラクティス」といわれる喜楽苑へのインタビューとケース分析を通じて、「高齢者福祉の経営学」を模索してきた。そこには、ビジネスの世界とは基本的に違った思考と行動が見出されるが、高齢者福祉の世界には、喜楽苑のケースで示されていたような緊急の経営課題が横たわっている。それは、高齢者福祉の世界のパラダイム転換をはかり、新たな高齢者福祉システムを具体化していくところにマネジメントの課題がある。フロントランナーとなっていたのが喜楽苑の取り組みである。

これまで喜楽苑の展開をたどると、喜楽苑では、生活モデルに基づく高齢者福祉システムを創り上げることに挑戦し、大きな成果をあげてきたといえる。この生活モデルをまとめるには、まだまだ仮説的であるが、従来の老人病院や特別養護老人ホームといった提供者中心型モデルと比べることによって、図3のようなアウトラインを描くことができる。2つのモデルには、高齢者観、戦略の焦点、サービス、組織構造、介護者、組織文化においてきわめて際立った特徴があるといえる（注11 外山義監修「個室・ユニットケアで介護が変わる」中央法規、2003、pp43を参照）。こうした「提供者モデル」から「生活者モデル」へのパラダイム転換については、2003年6月に厚生労働省の研究会より出された「2015年の高齢者介護～高齢者の尊厳を支えるケアの確立に向けて」においても打ち出されており、今後、いかに実現していくかという具体策の展開が求められているわけである（注12 厚生労働省ホームページ、介護保険より）。

こうした2つの高齢者福祉のモデルをみると、これからの高齢者施設の経営とマネジメントの課題と挑戦が明らかになってくる。1つには、「提供者モデル」から「生活者モデル」へといかに経営の舵きりの転換をはかるかである。経営学では、「生産者志向」から「顧客志向」へと変わったところであり、顧客ニーズを的確に把握し、顧客ニーズに応える製品・サービスを提供し、顧客満足を充たすことを目指した経営とマネジメントに取り組むことである。それは変革のマネジメントであり、経営学には、戦略革新、組織革新、自己革新のマネジメント、組織変革、事業再構築などといった蓄積が長い時間かけてなされてきた。「提供者モデル」から「生活者モデル」

図3 提供者モデルと生活者モデル

	提供者モデル	生活者モデル
高齢者観	<ul style="list-style-type: none"> ・ネガティブ ・病気（老化・痴呆） ・一人では何もできない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ポジティブ ・障害（残された能力の発揮） ・自己決定と生きがいを求める
戦略の焦点	<ul style="list-style-type: none"> ・看護・介護中心 ・治療・療養・延命 ・集団的介護 ・クローズド・システム ・社会的孤立 	<ul style="list-style-type: none"> ・生活中心 ・生活の質向上 ・個別ケア ・オープン・システム ・地域との統合
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・身体介護 ・画一的介護，日課遵守 ・介護者の指示・命令 	<ul style="list-style-type: none"> ・身体・心のケア，ケアから生活へ ・関わりのケア ・対話・双方向 ・家族・ボランティア・地域の関わり
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> ・トップダウン ・目的・目標の管理 ・機能別専門化 ・大規模(多床室，大食堂) 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場の自律性とイニシアティブ ・理念の共有，知の共有 ・ユニット，チーム ・小規模（個室，ユニット）
介護者	<ul style="list-style-type: none"> ・決められた作業手順 ・利用者より上位の関係 ・バーンアウト 	<ul style="list-style-type: none"> ・創造的な問題解決 ・相互の尊重 ・働きがい，創意工夫
組織文化	<ul style="list-style-type: none"> ・依存的 ・閉鎖的，暗い 	<ul style="list-style-type: none"> ・自立的 ・開放的，明るい

へと変革プロセスを推進していくとき、経営学の蓄積では、戦略の革新が組織、マネジメント、人的資源さらに組織文化の変革に結びついてくるので、最も重要な鍵になる概念である。しかし、高齢者福祉の世界にあって、「戦略の概念」をどのように作り出して行くかについては、「価値観に基づく経営」で見てきたが、今後さらに検討されるべき重要な課題となると考えられる。

2つには、高齢者福祉の経営学を作るには、もう一度、概念枠組みの整理が必要になるが、検討すべき課題は山積している。特に、高齢者福祉システムの変革を構想するときの新たな戦略の概念である。組織の環境については、財政が「公」、サービス提供は一部に「私」といった規制下にある擬似市場であり、こうした市場における組織の存続要件は何かを明らかにする必要がある。製品・サービスについても、生活支援といった無限定のものであるが、「何」を「誰に」提供しているのかを定義していくことが求められる。そして、新たな高齢者介護システムの構築において多機能化が焦点となるとき、提供されるサービスによって組織形態が絶えず変わっていくネットワーク型となる。それは組織の境界がケアの越境にもなって動いていくことになる。こうした中心となる概念化の課題に答えるには、もう一度、現場に飛び出して行って、ベスト・プラクティスを観察し、現場の声に耳を傾けて聞くしかないと思われる。前途多難な挑戦である。

3つに、高齢者福祉の経営学に求められる「組織の知」の特質に関する問題である。提供者モ

図4 「近代の知」と「臨床の知」

	近代の知	臨床の知
物事への姿勢	対象化, 冷ややか	相互行為, コミットメント, 交流
物事の捉え方	普遍性の重視	個々の事例重視 (場や状況)
知の特質	分析的, 論理主義	直感的, 共通感覚的

デルと生活モデルでは、ケアをめぐる知のあり方についても対極をなしている。生活モデルの知の特質について明らかになると、どのように組織、サービス、人的資源のマネジメントを組み立てていくか方向性が示される。一條和生は、中村雄二郎の「臨床の知とは何か」(岩波新書, 1992) より、「近代の知」と「臨床の知」の議論を提起し、次のようにまとめている(注13 一條和生, 前掲書, pp57-60)。「近代の知」とは、物事を対象化し操作する方向で成り立っている「操作の知」であり、人間の受ける痛み、苦しみ、人間の弱さを考慮していない。「近代の知」の特質である科学主義は医療・看護の世界を動かしてきた認識であり、病理の解明と診断・治療の方法を「操作の知」で作り上げてきたといえる。一方、「臨床の知」について、「パトスの知」と捉え、環境や世界がわれわれに示すものを読みとり、意味づける方向で成り立っている、そして、われわれの周囲にあるすべての物事の兆候、表現について、それらのうちに潜む重層的な意味を問い、私たちの身に襲いかかるさまざまな危険に対処しつつ、濃密な意味を持った空間を作り出す知と定義する。つまり、臨床の知とは、われわれの日常生活にきわめて密接した知であり、われわれが全身全霊をもって感じ取る知であるとしている。これこそ、ケアの本質に迫るものであり、喜楽苑の現場における実践が「臨床の知」を象徴しているといえる。高齢者介護の「知」を求めていくと、臨床の知という視点に立った「知」の創造に取り組んでいくことが新たな経営学の課題となってくるといえよう。

喜楽苑のベスト・プラクティスをたどって「高齢者福祉の経営学」への道を探ってきたが、挑戦すべき大きな問題が横たわっているにもかかわらず、生活モデルに基づく高齢者介護システムの構築という課題は緊急を要するものとなっている。まだ道半ばではあるが、現場のなかで生活モデルの高齢者福祉の理論化を行ないながら、高齢者福祉の経営学を探っていきたい。

最後となったが、けま喜楽苑の市川禮子理事長はじめインタビューにご協力いただいた皆さん方へ感謝のお礼を申し上げます。

以上