

社会福祉法人 楽晴会

創業の精神とケアの信条

平成20年1月7日

理事長 齊藤 淳

社是

介護の必要な人の上に立たず、その心に下りて為すを第一。
社会の必要の外に在らず、その中に在りて為すを第二。

注) この一行目は父である故齊藤甫人(S4.1.1~H16.10.8 三沢市生まれ。社会福祉法人楽晴会創業者。東北ブロック老人福祉施設連絡協議会副会長等歴任。当法人を昭和 42 年創立。)が病と闘っていた最晩年、私がベッドサイドで一夜を共にした際に、「介護環境の中で、最も大切なものは何か。」と、私の考えにも必ずしも自信が持てない中で、体の無理を承知で伺い、明瞭に介護される身をおして気魄を込めて答えられたこと、介護される人の心なんだよと、私の足りない思慮で考えていた理念と相一致してできた社是です。

やはりこの仕事は、介護される方の心細い不安な心、悲しい心、そのような「心に接近することをベースに成り立つ仕事」なのだという事。専門職として通常「援助関係」は、「対等の関係」と学び、要援助者、いわゆる社会的弱者といっても対等に関わっていきましようとして学びます。しかし私達楽晴会の「援助関係」はもう少し我々援助する側が進んでアクセスしやすく下がって、お客

様の心の底に接近しなければなりません。

なぜならそのお客様は皆さん楽しい思い出や喜びや、会社での業績やら畑仕事やらご自分のスタイルのきちんとある方々なのです。ところがそれが色々な病気や老齢で奪われるという悲しみにあうばかりでなく、その結果として人に小さなことまで依存しなければならぬ立場になるという諦念への過程にあります。悲しみはつらいですがあきらめは絶望に近いものです。

例えば末期がんで余命を告知されたお客様や、喉頭摘出術や人口呼吸器で普通に声の出せないお客様(父がそうでしたが)や、手足を切断されたお客様など、そういうお客様の気持ちを専門職として全て簡単に理解できるでしょうか。悲しみと諦念のお客様に、それでも直る直ると医学モデルのごとく指導していきましょうか。

介護を受けなければならなくなると、たった一杯の喉の渇きを満たすためでも、急がしそうに歩いている介護者から、「すみません」とお願いしなければならず、その時に「あなただけが患者ではないのだから、待ってて」と言われたりするかもしれません。たった一杯の水に頭を下げる人、そのあきらめにも似た複雑な気持ちに接近できるのでしょうか。私達は専門職であり、色々な訓

練もしていますが、もしかしたら、動けないで一杯の水を要求する人の心や、末期がんの余命ない方や、暴力を受けた方、手足切断の方や、色々援助の対象になっている方々の心が理解できないかもしれません。というより、そのようなつらい「体験としての障害」がないので、わからないとっていいでしょう。しかし「わからないかもしれなくてもいいから」、そのようなお客様のつらい心、不自由な心を、さらに人に依存しなければならない自分へのあきらめを、「察して、感じて、その心に降りて支えよう」、これが私達の援助関係の第一歩です。第一に為すのは、お客様との**援助関係**であり、これがきちんとできていないと「技術」や「知識」は役に立たないのだという、根本理念です。

次に、施設や介護サービスは、そのような個々のお客様の必要に関係なく、先に制度があるから事業化するとか、ここに器を用意したからそれを利用していただく、ということではなく、「お客様に必要とされ、社会に必要とされること」でなければ、その前提がなければ存在の意味がない、というのが第二に為す根本理念です。

ということは、常に一人一人のお客様の困っていることを確認

し、それが個のレベルで必要な支援を実現しながら、地域のこととして、マスとして社会システムに必要なだからやろうじゃないか、ということになれば、「業」として行うことになり、この形は時代とともに変わっていきます。ですから老人ホームが本当に必要ないならしないほうがいい。そういう時代は近いです。しかし実際には国の動向とは無関係に、むしろ益々重症の長期の介護の必要な方々が増えています。近年小規模ばやりではありますが、医学的管理を付与した重症の方々が増加しているので、この看取りを前提とした在宅と小規模の議論のあり方なくして、社会の必要には答えられないでしょう。

経営理念

お客様・職員・地域住民の物心両面の幸福を、
介護サービス事業活動を通して追求し、
世界の人類愛と地域創造に貢献する。

(会社の目的)

これは大切な楽晴会の「経営の目的」です。社会福祉法人楽晴会は営利法人ではありませんので、「利益」を目的には存在していません。しかし収益を考えないとお客様にもスタッフにも、ひいては社会的な存在である地域にも十分な職責は果たせません。むしろ以前よく指摘された公共事業・施設のように、膨大な公金の無駄な使途になりかねないのです。ですから非営利ではありますが、無駄のない効率的な仕事をしつつ、利益性の高い仕事、はっきりいうと「利益の出る経営」をし、その利益を地域や職員やお客様に還元するよう活動します。

しかしいくら利益の出る仕事といっても、近年バブルがはじけ国民が苦しんでいるのに、一人介護施設が超然と潤沢でいるとい

う誤解がないよう、また年々介護報酬の減額や、施設建設費のカットなど厳しさをましていく経営環境の中、私たちはしっかりした経営理念により、利益を守り、出た利益は一層強く社会に還元していかなければならないのです。もっとも現下の情勢では施設建設に補助金がなくなり、何十年も仕事をしてきた私達のような法人は、利益を出して建設準備をしなければ、入居される方の居住環境の改善は望めません。それは大規模施設だからだ、という議論になりますが、少なくとも専門にケアするセンター機能は必要になりましょう。その資金がないのです。経営努力して利益が出ると介護報酬が減らされるという喜劇的循環はそろそろおしまいにしてほしいと思います。それより地域によりよいものをどう還元するかです。

ですからこの経営理念では、冒頭に「お客様、職員、地域住民の幸福追求をすることが、この会社の目的です。」と明言しています。それは介護サービス事業活動を通して行われます。

(会社の所有)

さて楽晴会は第三者へ対抗できる法人ではありますが、社会福祉法人であって、株式会社ではありませんから、株主がこの会社

を所有してはいません。元々は、故齊藤甫人の寄付行為によって始まったので、きわめて財団法人的組織ともいえます。しかし民法の財団や社団法人ではなく、また出資した人に戻るような財産権を認めている医療法人とも異なります。

社会福祉法人は、障害を持った弱者でもあるお客様の生活を守るという観点から、土地建物の投機的売買・流通を防ぐ意味において、法人の所有は留保付きであり、基本財産の変動には県との協議が予定されたり、万一の経営危機時には国庫にまで帰属可能なシステムであり、私法人・民間社会福祉法人ではありますが、しかしこと財産権につきましても実質は極めて私的社会福祉法人には制限的であって、むしろ公益的な財産としての扱いであって、それ故非課税の非営利法人となるわけです。

しかしよくよく考えてみると、半分もでない補助金なわけですから、残りの分を保健福祉機構、最近では協調融資ということで結局民間金融機関から借り入れることになりますが、そうすると理事長の個人保証が要請されます。すなわちいざとなれば国に帰属しなければならないものについて、自分の自宅や個人の財産含む全てをにかけて莫大な借金を何年も払っていくというシステムにな

ってるわけです。結局は公の施設というものについて、国の補助率や県や市が制度設計を見直して、個人が保証していくシステムになっているわけですが、そんな莫大な借財まで未来に向かって保証するなら、万一の時に交換性の高い、直接言えば換金性の高い、補助システムでない方法に切り替えたほうが良いということになりかねません。

さてこのような所有形態ではありますが、楽晴会の経営理念は、「お客様・職員(経営者含む)・地域住民のための会社である」と宣言しているため、この留保尽きの所有から生まれる産物は、社会に還元されるためにあると理解するのが適切だと思われま

す。これら三者の物心両面の幸福を追求するのがこの会社の目的で物心ですから物(経済)と心(精神的な自己成長)です。

誰のためにある会社かわからなくなったら皆ここに戻りなさいとあってありますし、現状で課題がある部分があっても、この目標の通り会社を経営していこうと話してあります。お客様と職員と地域住民のための組織です。この三者が物的にも、精神的な満足感も得られるように追求するのがこの会社の目的なのです。

これには経営者である私ばかりでなく、職員の1人1人がこの

ことをよく理解して、自分自ら参加して、どうしたらその理想に向かった会社になっていけるのか、全員で力をあわせなければならないと思います。

お客様も、私たちのデイサービスや特別養護老人ホーム、有料老人ホーム、ホームヘルパーや訪問看護などの介護サービス事業を受けることによって、経済的にも精神的な喜びもなければなりません。

具体的には、施設や役務をご利用いただくことにより、ご家族様はお仕事が出来たり(経済的利益)、介護負担が軽減されたりという物的利益や、私達介護職と一緒に出かけたり、一緒に生きることの、「喜び、楽しみ、生きがい」などの精神的な喜びです。

またお客様ばかりよくて職員には厳しい過酷なばかりの施設では駄目なわけです。職員の物心両面の幸福が必要です。しかしこれは現在、いままでが国や県の基準で守られてきた福祉法人組織としては最も厳しい道のりです。今まで日本は社会主義的な国といわれるように、官主導で病院や介護、教育は行政指導事業として進められてきました。ですから公務員並に保護されてきたわけです。バブルがはじけ国民は大変な苦勞をしていましたが、公定

価格である老人ホームはずっと4~5ヶ月の賞与が当たり前だと思って暮らしてきたのです。しかしご存知のようにサービス業を民営化することが世界的な潮流になっており、国も三位一体の改革により民営を打ち出しています。現実的にも株式会社の進出も激しく、現在のように激しい競争になっています。

マーケットの取り合いになっている現状ですから、民間会社の社員であれば、楽晴会など比較にならないくらいに、もっと厳しい仕事の選択がなされていることも予想に難くありません。ですから現在の福祉法人がこのまま今までのようにいられるかという点、答えはもう大変革が必要になっています。

福祉法人や医療法人、社会福祉協議会など、公的などころの経験が多い職員がいて、今後の大変革時代に乗り切れるでしょうか。介護報酬はどんどん減額になり、経営環境は厳しさを増すばかりです。もっとも大きな経費はおのずと人件費ですから、いきおい人件費の制度設計の見直しも必ず必要になるのです。民をモデルにシビアな面を取り込みつつ、そればかりでなく専門職やマネジメントを評価したものにしなければなりません。最近では行政ですら減額している有様です。

ですから職員のための組織であるといっても、それは全員が天国でいられる時代は終わり、手に入れた利益の中で、組織で按分していくこと、会社でペイできる範囲で、人事考課で待遇することが必須になるのです。10億円の売り上げで6億も人件費に投入している現在、職員に甘い言葉だけで会社が持つわけではありません。

しかしながら現在でも、未だ地域の経済活動に遜色のある賃金体系ではありません。確実に証明するわけではありませんが、まだまだ施設サービス分野は賞与が支給されていることから、手厚い側面はありますが、大分民間化されてきて、介護報酬の金額の影響もあり、近年の新しい雇用では、パート職を中心に、介護サービスと民間の企業の待遇の差は縮まっているように思われます。

従って職員にとっての物心両面の幸福追求とは、特に経済面のそれは、人事教育システムにより、本物のスペシャリストを目指せる事、さらにはマネジメントができるゼネラリストを目指せる事、これを中心にすえて、経営理念を明瞭に定めて夢を共有し勉強していく体制が必要であり、同時に色々困難な職員でも、一定

の生活給ラインを明確にした給与体系をとっていくことでしかありえないのではないかと考えています。

なお職員の物心の心の幸福については、この仕事が人間成長にとって最も意義深い、人間的仕事であることは当然です。人の生死に関わる仕事です。多くの人生に触れ、多くのことを毎日学べる仕事です。お客様に学ばせていただくことばかりです。この仕事を通してスタッフは大きく自己成長することが可能ですし、そのような機会を社員教育システムの見直しにおいてどんどん革新していっているのが実情です。

それでは、地域住民の物心の幸福追求とはなんでしょう。地域の皆様には、このような役務の提供サービスによって、ご家族が安心して地域で暮らせることが可能になります。介護を家族だけで365日24時間行うのはほぼ不可能です。私共の施設やデイサービス、ホームヘルパーや訪問看護を活用されることで、生活設計をしていただけるという物理的側面があります。介護サービスを買うことで、また地域での生産的な仕事に従事しているわけです。

同時に地域の社会資源として、介護に取り組みたい現役世代の就労トレーニングの場や、子供たちの障害や福祉教育の場、ある

いは行事などで近隣とご協力したり、ボランティアの皆さんが沢山いらして、地域貢献を実感されている方が年間 1,600 名ほどいらっしゃるなど、地域の一つの社会資源として機能しているわけです。それは地域住民の精神的な幸福に関するものなのです。

こればかりでなく現実に廃墟となった建物を再生し介護サービスの施設へと転用されたり、また現実に地域を構成する一つの介護サービス現場となって、日頃から地域の皆様に活用されたりと、地域創造に関わる大きな仕事となっています。さらには最近の小規模多機能サービスとサテライトの取り組みによって、小地域に福祉に関する新たな地域資源を作り、地域を活性化する事業に取り組んでいる最中です。

そして、このような活動が、「世界の人類愛」に貢献しているということです。これは楽晴会としては明確に謳わせていただきました。現代は殺伐とした時代です。親が子を子が親をあやめています。世界ではテロリズムが頻発し、無差別の殺戮が正当化されています。このような時代に、障害のある高齢者とはいえ、全く赤の他人の人々の大変恐縮ではありますが、排泄で汚れたお尻や、背中を洗って差し上げたり、それは金銭をいただいてお客様へ行

う契約上のサービスとして当然に行うサービス項目ではありますが、しかし現代のような時代にこそ、そこに心をベースとして暖かなサービスを展開できるこの仕事は、毎週日曜の夜中に放送されていた世界環境を維持するために、砂漠や水のない地域で世界人類のために活動している多くの人々と同等に、この三沢市で六戸町で行われている一つ一つの小さなオムツ交換が、一つ一つの一度の入浴介助がこの放送番組に出演している人々にも全く遜色のない、人類にとって最も大切な「人間愛」に根ざした、毎日毎日の小さな一つ一つの「愛」いっぱい活動であり、人類への大事な貢献だと、楽晴会では宣言させていただき、社員にもこの仕事の真の尊い意義を説明しているところです。

楽晴会品質方針

ENJOY CARE LIFE

— お客様と職員と地域住民のエンジョイ —

注) この品質方針は、最も齊藤甫人の介護サービスに対する現実的なありようを表現していると考え、私が命名しました。

齊藤は、戦後から一貫して何もない北国にも、娯楽を整え、豊かな生活に資することを考え、温泉その他の事業を営んできました。同様にたとえ弱い高齢者といえども、ホームには花々があり音楽があり、芸術があって、そしていつでも散歩が可能で、個として大人の充実した扱いを受けられる、そのような尊厳のある施設造りが夢でした。

それは齊藤が語学が堪能なために、世界の福祉をまだ固定相場であった時代から見てきたことや、三沢市に駐留米軍があり、早くから外国人と交遊するにつれて、その米国人のささやかで自然な個人活動であるボランティア精神に触れた影響が小さくありません。

同時に齊藤は、貧しい北国の中で占領軍の物心の豊かさを目の

当たり前にして、日本にもこの田舎にも、真の「豊かさ」を求めていたのではないかと拝察していますが、このことについては生前には確認できなかったのが残念です。

この品質方針が、単なる楽しみの追求ではなく、創業精神に根ざしていることを理解していただくとともに、人は「ただ生かされるだけではなく」、また単にパンのみに生きるにあらず、「豊かさ」「人間ぽさ」「人としての尊厳」そのような共通テーマにも結びつく「エンジョイ」だということがお分かりいただければ、深刻な病気や苦痛にあるお客様に、単純に楽しく、楽しくとケアに入る意味でないことがおわかりいただけると思います。

これらの具体的な実現は、以下のケアの信条をご参照ください。

楽晴会の職員は以下の視点をベースにケアをしてください。
リーダーは以下の点をベースに指導してください。
これは私の体験そのものであり、体験から出た心のケアです。

ケアの信条

齊藤 淳

(居住者個人の権利)

楽晴会では、居住する人々はいつでも「自尊心を保持」されます。これは職員の責務です。

- * 自分一人の意見を持てる権利（色々なことを拒否する事を含む）
- * 自分の意見を介護者に表明する権利（介護者が認めない意見も容易に言える権利・発声できない人も何らかの媒体で伝えられる権利・もしくは代理権）
- * 自分の意見を秘密にしておく権利（介護者はご本人の同意なくあばかない）
- * 一人一人の感受性や信念・宗教・政治信条などが完全に尊重される
- * 自分の好みや気分や嗜好を、介護者から強要されない権利（例えば寝たい時間、飲みたい物、着たい服など）

(居住地の選択)

楽晴会は、いつでもどこでも好きな所に、好きな施設や場所に、不利益を受けることなくお客様が移動できるように支援することを保証します。

(規則)

我々成人は、憲法や民法などの法律以外には、社会慣習法があり、社会通念で良し悪しを判断する。

楽晴会では、老人ホームが団体生活だからと、特に規則を定めることは、極力最低限にし、規則を作る場合もお客様の自治会に諮り協議して導入する。（認知の場合でも極力努めますが、どこに行くの・何するのと、人の生活を一々支配しないでください）

(施設経営)

施設経営は、実際は法律の影響が大きく、制度変更で経営方針も変わる。また時代に合わせて経営方針も変更する。お客様は、色々な理由による経営方針の変更が余儀ないが、変更により最も影響を受けるのはお客様であることを考えると、楽晴会ではその情

報を早めにお客様・ご家族に開示するとともに、説明と同意の手続きを厳粛におこなう。

(名前の呼ばれ方)

名前は誰でも「自分が望む呼び名」で呼ばれる権利がある。しかし表明できないお客様には楽晴会では基本的に「さん」付けで呼ぶ。

(記録のされ方)

楽晴会では、自分のことについてどんなケース記録がかかっているかについて、要請があったら、自ら確認することができ、必要な場合は記入の変更を意見表明することができる。

(生活ケアの進め方)

全ての部門では、以下の生活ケアによって、介護サービスを組み立てる。

- 1 いつも身綺麗な服装・化粧を進めるケア(自己顕示の効果・社会参加)
- 2 ベッドから離れることを進めるケア(起きる効果・生き甲斐の刺激)
- 3 義歯装着による自力摂取の維持を推進するケア(生きることの効果)
- 4 グループ活動の何か一つへの参加を支援するケア(社会参加)
- 5 オムツをしても自分で始末するよう進めるセルフケア(起きる効果・自己顕示)
- 6 最低限重度になっても、車椅子中心の生活を最期まで維持しようとするケア(起きる効果・生き甲斐の刺激。可能なら歩行補助具で)
- 7 金銭管理をできる範囲でするセルフケア(自己顕示)
- 8 最も活動的な時間帯(だいたい午前9時～午後7時)に覚醒していることをゆったり誘導しているケア(起きる効果・社会参加・生き甲斐刺激・生活リズムの確保)
- 9 家族との独占した時間を持てるように支援するケア(愛の効果・自己顕示)
- 10 お客様の「個人流の生活」が、団体生活のケアの中でも、積極的にその個人を支持しようとする空気のあるケア

(楽晴会のケアサービスの原則)

介護・ケアというレベルから、楽晴会職員であるなら、ホテルマンサービスのような「おもてなし」の介護サービスへ進化してみせよう。

⇒ 進化したケアの原則

「すみません」「ごめんなさい」「お願いします」は、お客様ではなく楽晴会職員がいう。

⇒ 関わりの原則

言葉が出ないお客様・言語障害のあるお客様の「思いが伝えられない」という気持ちに共感し、楽晴会職員は言語を重視するのではなく、非言語の方法(ジェスチャー・手話・筆記その他)を最大限使い、「意志」をよく受け止める

⇒ 関わりの原則・言語より意志を重視する原則・自己決定の原則

言葉で会話し、わかったつもりでは浅い。顔の表情、瞳の輝き、体動などで、「便が出た」「痛いよ」「あなたが来てくれてよかった」というような会話がわかるようでないと楽晴会のプロではない。

⇒ 関わりの原則

お客様が満足しているか、遠慮しているか、あきらめているか、気が付こうとしないようでは楽晴会職員ではない。

⇒ 関わりの原則・気づきの原則

いつも「楽しんでいただく」ことに心を割くのは、楽晴会の高度でアグレッシブなケアである。

⇒ エンジョイ(楽しみ)の原則

弱い立場の高齢者等が、専門職に囲まれて、「普通」に発言できるような機会を作ることは、専門職の権威をどこか向こうに置いた、楽晴会職員がお客様と共に参加して進めようとする姿であり、高度な援助過程である。

⇒ 非専門職としての参加の促しの原則

体内に起こっていることは視覚で感知できる変化ばかりでない。楽晴会職員は昨日まで反応のなかったお客様に、今日は体内のリズムに何かの変化のある可能性を確信し、もう一度もう一度と、声かけ、アプローチを繰り返す。

⇒ 体内覚醒の可能性の原則

家族に福祉用具を購入する場合、通常リビングにあうものを選ぶ。より福祉的なものは、より「保護的・恩恵的」気分させる傾向は否定できない。ケアも同じで、楽晴会職員であるなら、「サービス産業」であることに誇りを持つべきで、「福祉的であること」を優先する必要はない。お客様は「保護」を求めているのではなく、「自律」を求めているのだから。

⇒ 自律優先の原則

楽晴会職員は、自分が利用したいと思うようなケアなら、本物の「ケア」の場ではないことを理解している。

⇒ ワーカー職認知の質の原則

福祉的・保護的である必要はないが、優しければ「ケア」ではない。いつもいつも優しいためには、楽晴会職員は強くなければならない。

⇒ 自己成長の原則

認知症性高齢者のケアは、児童のそれと同じように、安全・衛生などの基本の確保はより重要であり、「保護的ケア」が優先されることがあることも楽晴会職員は理解している。

⇒ 擁護の原則

どのようにケアすべきか決定に悩む必要はない。楽晴会職員は、できる範囲のケアを用意するだけである。自己決定できるお客様には「選択の機会」を多く提供し、できないお客様は家族と共に相談し、用意したケアの最善を尽くして守るのである。

⇒ 自己決定の原則、擁護の原則

選択し、自分で決める、ということは、「自分で決められる」「意志能力がある」ことが前提である。しかし誰もいつからその意志能力が問題になるか言い当てられない。楽晴会職員はこのことについて、非常に非凡であり、お客様の変化に気づく関わりをする。

⇒ 自己決定の原則、意思能力の瑕疵の気づき

自分で決めていただくといっても、一つしかないと選べない。楽晴会職員なら選べる条件を幅広く用意しなければならない。

⇒ 自己決定の原則・選択の条件拡充の原則

自己決定が制限されるのは、他人に迷惑が及んだり、良心から著しくかけ離れている時である。

⇒ 自己決定の制限の原則