

介護経営白書

2015-2016年版

2025年に向けた

「地域創生」時代の 介護経営戦略

経営の価値、サービスの価値を問い合わせ直す

編集委員代表

多田 宏 日本介護福祉経営人材教育協会代表理事

編集委員

青木正人 株式会社ウエルビー代表取締役

川渕孝一 東京医科歯科大学大学院教授

企画・制作

ヘルスケア総合政策研究所



日本の未来像が示す 介護経営の新ビジョン

「地域創生時代」のビジネスモデルはこれだ！

話題のデイサービス事業所からグランプリに輝いた社会福祉法人まで
新たな価値を創り出す事業者の先進事例を多数収録！

2. アジア No.1 の高齢者住宅（Aging Asia Innovation Forum 年間最優秀賞）

**建材メーカーが看取りケアで国際賞を獲得
患者が退院してくる高齢者住宅を地域の介護拠点に**



銀木犀／株式会社シルバーウッド代表取締役

下河原忠道

「なにもしない介護」。利用者の最後の時間を邪魔せず、心地よく過ごせるように、そっと寄り添うことは、ホスピスで実践されているものと同じだ。医療は治療をする仕事であり、介護も介助などのサポートを行うことが仕事であるため、余計な手出しをしないことが仕事とは思いにくく、ケアワーカーとしては「なにかをしてあげたい」と考えてしまう。株式会社シルバーウッドが「なにもしない」ことを正しいあり方と考えられたのは、介護の経験がないリーダーがいたからかも知れない。こうした介護の実践をもって臨んだシンガポールの国際賞へのエントリー。最終プレゼンテーションでは来場者の喝采を浴びて高く評価された。同社の取り組みをレポートする。

● 国際介護アワードを看取りケアで受賞した

建築資材の構造躯体メーカーの株式会社シルバーウッドは、高齢者住宅や医療施設をローコストで建てる独自のプランで注目を集めてきた。そうしたなか自社でもサービス付き高齢者向け住宅やグループホームの運営に参入。重度の要介護者を積極的に受け入れて看取りも行うなど、進展する超高齢社会のニーズに適応したサービスに定評がある。



シンガポールで開催された最終選考でプレゼンテーションする下河原社長

同社の介護事業は、国際的にも高く評価されている。この春にシンガポールで開催された「Asia Pacific Eldercare Innovation Awards 2015（アジア太平洋高齢者ケア・イノベーション・アワード）」において、運営するサービス付き高齢者向け住宅「銀木犀」が「Facility of the Year Residential Aged Care 部門」で最優秀賞を受賞した（図表1）。主催者の Ageing Asia Pte. Ltd. は、ア

図表1 施設介護の部門で最優秀賞に輝いた



ジアの高齢者ヘルスケア分野のコンサルティング会社だ。シンガポールを拠点に活動する高齢アジア・イノベーション・フォーラム（AAIF）との共催で、本イベントは開催されている。

第3回目となる2015（平成27）年は、日本、中国、オーストラリア、シンガポール、香港、タイ、ドイツ、アメリカなど9か国から70エントリーがあった。各事業者はステージでプレゼンテーションを行い、それを10名の審査員と200名の観客が採点する。ここで同社社長の下河原忠道氏は「銀木犀」で取り組んできた看取りケアについて発表した。

「スタンディングオベーションを受けることができました」とその時の様子を振り返る。バリアフリーへの対応など、ハード面の発表が多いなか、高齢社会の課題に取り組むケアそのもののプレゼンテーションの先進性に、来場した介護関係者は強く惹きつけられた。本イベントへの参加は、職員のモチベーションを刺激できればという思いから取り組んだのだが、自社が取り組んできた介護の可能性を改めて確認するよい機会となったようだ。

● 「病院は死に場所ではない」という利用者の話がきっかけだった

「銀木犀」の看取りケアは、高齢者住宅運営の事業をスタートさせてすぐの頃に出会ったある入居者とのやりとりがきっかけではじまった。

「元看護師長という方が入居してきました。末期ガンでしたが、『私はここで死にます』と言われて戸惑いました。家族の反対はありましたが、彼女は『病院は人の死ぬところではない。私が死に方を教えてあげる』とまで言って、ここでの暮らしをはじめたのです。

私たちは、彼女の意志を尊重しようと在宅療養支援診療所を入れて取り組みました。この経験が今につながっているのです」と、下河原氏はいう。

「看取りに取り組もうとしたとき、介護職員の不安はとても大きかったようです。なかにはできませんと辞めていく職員もいました。そこでホスピスを見学したり、映画『おくりびと』を鑑賞して、これまで意識してこなかった死に対する価値観を育むことからはじめました」

そして看取りケアの経験を重ねることで、職員のなかにあった死に立ち会うことへの恐怖心は薄らいできたという。現在でも所長やケアマネジャー、サービス提供責任者で月2回の研修を続けている。

「死ぬ選択を病院に任せすぎています。ここでは、もっと主体的に看取りを考えていくための環境をつくっています」

こうした同社の取り組みは、病院から退院してくる患者の受け皿として医療機関や患者家族からの反響が大きかった。

「病院の医療ソーシャルワーカーに『看取りまで対応している』と伝えると、多くの患者を紹介してもらうことができました」

重度やターミナル期の入居者が目立つものの、看護師などによる手厚い医療ケアの体制を整えたのではなく、むしろ積極的に医療行為をしないホスピス的なケアを行っている。

「銀木犀」では胃ろうやたんの吸引などは行っていない。そのような処置は基本的に行わず、入居者に寄り添うことを心がけているのだ。

「食べられなくなった人に、無理矢理に食べさせようとせず、あるがままに寄り添うこと。この何もないケアを大切にしています」と、下河原氏は話す。

医療や介護の専門職は、利用者に何かを提供することが仕事だからと、医師であれば診察し薬を処方すること、ケアワーカーであれば介助することが役割だという意識がある。そのため、これらのことを行わないと、仕事を何もしていないような気持ちになりがちだ。何かをせざるを得ないという従来の考え方を飛び越えることができたのは、介護経験がなかった同社だからできしたことなのかも知れない。

● サービス付き高齢者向け住宅で「看取りの文化」を取り戻したい

下河原氏は、「サービス付き高齢者向け住宅が、人が最期を迎えるのに相応しい場所だとわかりました」という。「視察に訪れたデンマークでは重い要介護状態になると高齢者住宅へ移るのが一般的ですが、だいたい入居後1年以内に亡くなるケースが多いといいます。『銀木犀』もそうした住宅を目指しています」

しかし、そうは言っても誰にでも死への恐れはある。だから看取りに立ち会うことで強いストレスを受ける職員もいる。こうした看取りケアによるストレスの予防も考えて、「銀

木犀」では「お別れ会」を催すようになった。通常は亡くなるとすぐに葬儀屋が来てしまう。けれども、それでは職員や入居者は心を落ち着かせる間もない。そこで「お別れ会」を催すことになった。故人を振り返り、どういった時間を故人と一緒に過ごしたと話すだけでも、個人の死を受け入れやすくなる。「お別れ会」には入居者や家族も参加している。家族には、家族が知らない個人の様子を入居者や介護職から伝え聞くことができると高評価だ。

この「お別れ会」では「あの時にこうすれば良かった」というような振り返りはしない。最期を迎えるまでにいろいろな判断を行う場面があるため、「もしあのとき別の判断をしていたら」という振り返りは、職員や家族にとってプラスにはならないからだ。別の治療で改善が見込めたのにそれをしないことは問題であるが、「老衰で食べられなくなったとき、入院させれば良かった」という迷いや後悔を「お別れ会」には持ち込まないほうがよいということだ。職員や入居者、家族が心の整理をしたり、してきた仕事の成果をかみしめるためのものであり、看取りによる喪失感だけが際だってしまうことにならないよう考えられている。

同社では、死んでいく人間にとて当たり前のプロセスに寄り添い、立ち会うケアを行っている。排尿が減少し、下顎呼吸がはじまる——こうした死への経過を傍で見守る。人生の最期を迎えようとしている利用者の邪魔をせず、自然なかたちを尊重しているわけだ。しかし日常から死が排除された現代社会において、死のアイデンティティは既に失われている。患者や家族の死生観も定まっていないことが多く、そうした患者や家族に積極的な医療的ケアをせずに見守る看取りケアをするには、入居時の丁寧な説明と意思確認が欠かせない。これからどのような経過が見込まれているのか。そのときどういった状態になるのか。それらのことを細かく説明したうえで看取りの意思確認を行っていく。

「往診する医師から医療的な見通しを説明するなど、丁寧な説明を行っています」

この看取りには、パートナーである在宅療養支援診療所の医師の存在は大きい。患者家族への説明をしたり、実際に往診して患者の管理をするだけではなく、職員への情報提供をはじめとするサポートが、看取りケアの拠り所となっている。こうした意味において、医師のリーダーシップによって可能となった看取りケアといえる。積極的に医療行為をしないとしても、医師のバックアップは重要なことだ。また治療の可能性があるにも関わらず治療をしない、いわゆる「みなしあい」を排除するためにも医師とのパートナーシップ



建材メーカーである同社は、介護施設のロコット建設で受注を伸ばしている。写真は同社の建材を使用している銀木犀

は必須だ。

下河原氏は「看取りの文化を取り戻したい。ヘルパーには、特別なことは何もしなくていいと話しています。そしてこうした取り組みは職員の定着率の向上にもつながっています」という。職員も経験を積み重ねることで自信を深めているようだ。

● 海外の発表を見て、日本版高齢者住宅に可能性を感じた

このような取り組みの成果を確かめてみようとエントリーしたのが、シンガポールで開催された「Asia Pacific Eldercare Innovation Awards 2015(アジア太平洋高齢者ケア・イノベーション・アワード)」だった。交流のある同業者（の経営者）から「第1回のときにエントリーして最優秀賞を受賞した。シルバーウッドもでてみないか」と誘われたのがきっかけだった。

発表では、看取りケアの他に、認知症予防で取り組むドラムコミュニケーションプログラムについてプレゼンテーションを行った。ドラムコミュニケーションプログラムとは千葉県北西部の住宅地で運営する「銀木犀」の入居者によるドラムサークルの活動のことだ。「太鼓を叩くことで生きがいになり、QOLが向上している。最初は乗り気でなかった参加者も仲間から『いい音が出てる』と褒められた経験から楽しくなってくる」

そして意欲的に叩くことで筋肉も刺激され運動器の改善につながる。

ここまでよくある健康プログラムだが、介護の常識にとらわれない「銀木犀」がユニークなのは、ここからだ。このドラムサークルの活動は、サービス付き高齢者向け住宅の内部サークルにとどまらず、周辺地域へと出て行く。地区の音楽祭などでも演奏を披露しているのだ。パーキンソン病を患っている86歳の女性は、「みんなは私の病気を気づかない。少しでも役に立ちたいから、指一本でも動くなら生き続けたい」と話す。

何もかも「してもらう」ことが多くなりがちな高齢者住宅や介護施設での暮らしは、一方で活動や役割の喪失にもつながっている。そうすると生きがいや意欲も低下し、ADLも下がり、要介護の状態は悪化しやすくなる。

いろいろなケアをしようとケアワーカーが意欲的に働くほど、利用者は生きていくために大切なものを喪失していく。ところが看取りで「なにもしないケア」を実践する「銀木犀」では、ここでも「なにもしない」ことを基本方針にドラムサークル活動を盛り上げてきた。健康サークル活動を提供するといった関わり方はせず、参加者が地域へ出て行くことを見守るのだ。そうすることで活動のなかに役割が見出せて、結果として介護予防につながる。こうした先進的なケアがアワードでは評価された。

「日本では相変わらず多くの方が病院で死亡しています。政府の調査などでは、約7割の人が自宅で最期を迎えると希望していますが、実際には約8割の人が病院で死んでいます。しかし病院は家ではありません」

こうした趣旨から、看取りについてもプレゼンテーションに含めたという。

「日本のケアは利用者から役割を取り上げる文化があるのでしょう」と、下河原氏は指摘する。食事の下げ膳をしようとする職員には「入居者にしてもらおう」と声をかけている。生活の一つずつが取り上げられることは、介護予防には悪影響だという考えだ。そして下河原氏は、「音楽と病気は世界共通」だという。そういう意味でも審査員の心に響いたのだろう。

「どれも施設自慢のようなプレゼンテーションばかりでした。バリアフリーへの取り組みの報告は、10年前の日本を思い起こさせるようなものでした」

世界から見ると日本の介護は10年以上も先行しているようだ。「CCRCに、『都市から地方への移住』という意味が含まれていることを前提として捉えるのであれば、CCRCを推進するつもりはありません。ただ、その地域で継続して介護を受けながら、住み続けられる場所を目指したいと思っています」

● 24時間定期巡回サービス併設型に参入。積極的な展開へ

同社では人生最後の時間を穏やかに過ごす場所としてサービス付き高齢者向け住宅に期待している。訪問介護では制度で決められたメニューしか提供できない。しかしサービス付き高齢者向け住宅では、効率的に多様な取り組みができる。効率性が低いため地域全体で行うのが難しいサービスも、住宅内であればある程度まとめて提供できるから事業として成立する可能性の幅が広い。だから、住宅内でサービスの基盤を固めたうえで、地域へとそのサービスを広げていくことができる。

介護保険による給付において、これから軽度のサービスは減らされるだろう。現在進められている介護保険制度の改革は多様なサービスの創出を促している。そこで同社ではサービス付き高齢者向け住宅で、定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービスを始める。薬園台（千葉県船橋市）では行政からの認可をすでに得ている。

「出来高払いから包括払いになることで売り上げは減るでしょう。それでも効率的に運営することで利益率は改善できそうです」

そして、高齢者住宅に併設された事業所の介護ヘルパーが周辺地域への訪問サービスを提供していく。そのとき在宅の利用者で看取りが想定されるようになれば、高齢者住宅へ移りませんかと誘えるだろう。これは下河原氏が視察した北欧の高齢者住宅モデルの実践だ。

元々、建築資材メーカーだった同社は、ローコスト建材としてイニシャルコストにシビアな医療機関、高齢者住宅向けへの営業をしていた。こうしたなか自社でも運営することで販売に弾みをつけようという期待もあって、高齢者住宅の運営に参入したわけだ。ところが、いざ介護に関わってみると、その高い可能性に気づき、積極的に展開するようになる。

そして参入から4年ほどで6棟を運営するまでになった。これを今後4年間で30棟まで増やしたい考えだ。はじまりが介護事業者ではないから常識に縛られず経営できる。同社の取り組みに今後も目が離せない。

下河原忠道（しもがわら　ただみち）

株式会社シルバーウッド代表取締役

1971年東京都生まれ、1992年より父親の経営する鉄鋼会社に勤務し、薄鋼板による建築工法開発のため、1988年に単身渡米。帰国後2000年に株式会社「シルバーウッド」を設立（本社は千葉県浦安市）。薄板軽量形鋼造「スチールパネル工法」を開発し特許取得（国土交通省大臣認定）。2005年より高齢者向け住宅・施設の企画開発を開始。2011年サ高住「銀木犀＜鎌ヶ谷＞」を開設。現在、6棟のサ高住・グループホームを運営。介護予防を中心に看取り援助まで行う終の住処づくりを目指し「生活の場」としてのサ高住を追求する。

一般財団法人サービス付き高齢者向け住宅協会理事。