

2021 年度特別養護老人ホーム「はなの家とむろ」事業報告

2012 年 1 月に施設が開設されてから 10 年目を迎えました。開設から 10 年といえば、本来であれば組織としての成熟を目指し、未来に向けて持続可能な丈夫な組織になれるべく取り組みをしていく時期と捉えていましたが、2020 年 1 月からのコロナ禍の中で、2021 年度の特筆すべき取り組みは、「入居定員の見直しをし、持続可能な施設運営ができる体制を構築すること」「新型コロナウイルスに対する感染症対策を継続し、利用者の安全安楽を守ること」の 2 つに尽きると考えます。

特養の開設に際しては、当初神奈川県より「総ベッドの 2 割をショートステイとすること」という指示がありました。しかし、実際に運営してみると厚木市内は介護サービスが充足しており、大半の特養が定員見直しが認められる竣工 10 年を過ぎたところで、ショートステイの定員数を見直しているくらい飽和状態の現状がありました。そのため、2020 年夏から厚木市や神奈川県に相談を開始し、竣工 10 年目となる 2021 年 11 月に入居定員を 88 名から 96 名に変更をしました。詳細については、各目標の報告の際にも述べたいと思います。

また感染症対策の継続については、「感染症と共存しながら利用者支援の在り方を構築する」と目標にも掲げている通りです。繰り返される感染拡大と縮小の波、医療・介護業界ではクラスター発生が続出している現状の中でも、世の中の動向としては「経済活動を滞らせない」とコロナ以前の生活を取り戻そうとしています。しかし、基礎疾患がありひとたび罹患すれば重症化しやすい高齢者を預かる施設としては、「感染症を持ち込まない、持ち込ませない」ことが、利用者様の安全安楽を守ることになり、しいては運営継続の基本になります。そのため全体としては感染予防のほうを優先する傾向となってしまいましたが、感染対策を続けながらのケアの継続やユニット中心の余暇や行事の実施などにつとめてまいりました。

半面、コロナの影響等で昨年度、今年度と厳しい収支が続いています。特養の大きな役割であり、はなの家とむろが開設当初から力を入れている看取りケアに真摯に取り組むこと、またショートステイやデイサービスは特養を本体に持つ施設として、要介護の重い方にしっかり対応できる施設であることをアピールして新規利用者の開拓に力を入れることで、今後地域で生き残っていける施設でありたいと思います。

以下、2021 年度の施設目標に沿って総括及び年間を通しての実績を報告します。

<全体目標>

1. 感染症と共存しながら「新しい生活様式と利用者支援」の在り方を構築する。
 - ①感染予防策を充実させながら、新しい生活様式や余暇活動を確立する。
 - ②チームケアを通じて、利用者のやりたいを叶える個別ケアの実践を行う。

2021 年度も感染症対策には注力して取り組んできました。日々変わる感染状況や国の動向をタイムリーに情報収集し、協力医療機関である東名厚木病院の助言やサポートをいただきながら、施設内では方針について月 1 回の安全衛生委員会で検討・周知をしながら対応をしてきました。やはり、医療機関のバックアップをいただきやすいということは本当に心強く、感染対策を行っていく上で他の施設にはない強みだと感じています。また、職員や委託業者を対象に日本財団が無料で実施した週 1 回の PCR 検査の実施も、感染拡大防止には役に立ちました。

そのような中でも、ご家族の感染や学校・保育園などからの感染をきっかけに、2021年7月に職員が初の陽性、以降3月末までに職員9名の感染がありました。しかし、管理職同士が密な情報及び方針の共有に努め、また保健所が示す対応より厳しい対策を取ったことでこの程度で食い止められたのではないかと考えています。

チームケア・個別ケアの展開に関しては、介護部を中心に24時間シートの作成と見直しを行っていますが、2021年度はコロナ対策に重きがあったことは否めません。今後もコロナとの付き合いは続きますが、「コロナを施設に持ち込まない」から「持ち込む・持ち込まれることがあっても拡げない」ことを念頭において、2022年度は感染対策の継続に加えて、「新しい日常生活の在り方」の中で、余暇や面会、ボランティア等の外部や地域との交流について、前向きに取り組んでいきたいと考えます。

2. 次世代を担う職員の育成と職員にやさしい職場づくり。

- ①新育成・評価システムを活用し、職員のボトムアップを行う。
- ②職場環境の整備や職員同士の連携を通して、働き続けたいと思える職場づくり。

全職員対象の評価シートの本格使用は昨年度から開始をしたことに加え、介護職対象のリーダーを介護研修委員会を中心に作成し、2021年度は使用を開始しました。これにより、職員自身と評価者である所属長とが職員の伸ばすべき強み・修正すべき弱みを客観的に共有することができるようになりました。また、2020年度よりリーダー職以上が運営会議に参加したり、介護リーダーによる会議が継続されていますが、「オンジョブトレーニング」としての意味合いも持たせ、継続の中で施設の現状や課題を共有したり施設方針の決定に参加する場面を増やしたことで、これまでより自発的に発言する姿勢が育ってきたと思います。これをさらに進め、またリーダー向けの教育プログラムを検討する等により、課長以下のリーダー層が施設の運営に積極的に参画する姿勢を伸ばしていきたいと考えています。

3. 10周年を前にこれまでの歩みを振り返り、持続可能な施設運営を行う。

- ①これまでの歩みを総括し施設の強みを再確認することで、職員が自信をもって働ける施設にする。
- ②持続可能な施設運営のために必要な今後の事業及び修繕計画を立案する。
- ③ショートステイのベッドを入居に転換し、はなの家とむろの強みを生かした施設運営を行う。

(長期入居 88→96床、ショートステイ 18→10床)

2021年度の事業の大きなイベントとしては、やはり「11月の定員変更」があげられます。冒頭に説明したとおりですが、竣工10年を経過しないとショートステイのベッドを見直すことは認められず、市内及び他施設の動向を見ながら竣工10年を過ぎるこの時期に実行に移すことは、長年の願いでもありました。2020年夏頃から、神奈川県と厚木市に相談を開始し承諾が得られたため、2021年度から、運営会議等を中心にベッド転換に関する施設方針とスケジュールを検討・共有を進めていきました。この事業を進めるうえで「対利用者」への周知以上に「対職員」に転換する意味を理解してもらい、異動を含めた改変に納得してもらうことが重要でした。計画的に進めたことで、大きなトラブルもなく11/1に定員変更を完了しました。

この件で大がかりな組織改変と異動が必要になりましたが、異動をお願いする職員1人1人に面談を行い、単なる定員変更のための異動ではなく、様々な利用者に関わり成長のための異動であるというメッセージを伝えました。ユニットケアにおいては、各ユニットが独立しているため、職員によっては「他の組織に移ったような」感覚だといいます。それが混ざりあったことで、お互いのユニットの長所が共有されたり、ケアについての傾向が浮き彫りになりました。具体的には、ユニットによる介護技術の傾向が明らかになり、スライドボード等の福祉用具を有効活用したり、2人介助を徹底することで腰痛予防が図れているユニットもあれば、1人で力任せに介助をしがちな職員が多く、技術についての理解や指導方法に差があることがわかりました。この経験をもとに、職員の成長を促し、組織の風通しを良くするためにも定期的な異動をおこない、ユニット型施設の職員である以前に「はなの家とむろの一員である」という意識を持てるようにすることで、感染症や災害時などの不測の事態にも耐えられる組織づくりにつながると考えます。

<数値目標>

入居部門：転換可能な2021年11月にベッド転換し、入居部門稼働率97%

平均稼働 95.4%、看取り16名、入院 19名（うち戻りなし3名）

看取りや入院に関しては、ここ数年はほぼ横ばいであり、適切な健康管理ができていると思われます。稼働については、前年に比べ2.2%の減少になるが、これは11月に入居定員が増えたこと、その時期に看取りで退居された方の調整も重なったことが原因と考えます。感染症対策で、入居前調整に時間がかかるようになってきているため、早め早めに待機者についての情報収集が重要になってきます。

ショートステイ部門：稼働率80%

平均稼働 44.8%

感染拡大のため、利用控えやキャンセルなどが多くありました。11月から定員を18名から10名に変更しましたが、その効果が見られるのは正直これからというところです。

デイサービス：稼働率80%

平均稼働 46.6%、月436.8回

職員がコロナ陽性になったため、2回の休業がありました（1/27～31、2/24～26）。それ以外でも、感染拡大のために利用控えをされる利用者も多く、2020年度と比較しても10.3%の減少となりました。

ショートステイ、デイサービスとも、利用前10日間の検温等の体調確認・定時でのフロアの消毒拭き上げと換気、送迎車の毎日の消毒作業・食事などの際に対面にならないような席の工夫等のできる感染症対策を継続していますが、これを継続しながら、新規利用者の獲得などのために、抜本的な対応策が必要となっています。