

# 令和2年度事業計画

## 1)はじめに

利用者の重度・病弱・高齢化が進行している。平成27年度の利用者の入院、欠員延べ日数は673日であったが、令和元年度(3月1日時点)は1,250日であり、この5年間で約1.86倍に膨れ上がった。また、医療的ケアを必要とする利用者数は2.45倍、通院回数は、往診、代理受診を積極的に導入しているにもかかわらずこの5年間ほぼ横ばいとなっている。利用者の状態変化は、当園に限ったことではなく、都内身体障害者支援施設共通の状況となっている。

死亡退園者はこの5年間(同)で21人、年平均4.2人であり前5年間の平均(3.4人)の1.24倍となるが、新規利用者には重症心身障害者として認定されるべき人や、精神障害に対しての支援が濃厚な方が増加している。

こうした中でも、虐待防止体制整備の強化、意思疎通困難な利用者に対する適切な支援体制の構築、終末期医療の在り方や救命対応の在り方の検討、本人意思の確認、各種医療行為に対する学習会等、重度身体障害者の生活を取り巻く課題に園、職員は積極的に取り組んできた。

しかし、利用者の生活を根底で支える職員からは「利用者全体が重度化し業務量も増加しており現場職員は疲弊している」とする声が年々増加している。また、利用者QOLを維持、向上させる支援として位置づけられる日中活動においては、コンスタンスに各種日中活動に参加している利用者がある一方、日中活動そのものに全く参加していない、できない利用者が複数存在する。この傾向は、作業療法士(OT)の導入や、日中活動の見直し作業の中で緩和されつつあるが依然大きな課題と言える。

職員の採用状況も年々厳しさを増している。生活支援員の採用については、一定数の離職、育児休暇等の取得者を見込んで新卒者3名~4名の採用を計画したが、令和2年度採用予定者は1名のみにとどまっている。看護師採用状況はさらに厳しく、1年~2年がかかりで何とか採用にこぎつけるというのが現状である。このため、職員の長期病欠や育児休暇取得などに際しての欠員補充は困難でありリーダー層が現場の穴埋め要因として入らざるを得ず、結果、本来業務がおろそかになるという悪循環が続いている。

また、利用者支援の重要な位置を占めるボランティアの減少には歯止めがかからず、打開策も見いだせていない。さらに、地域の福祉資源と利用者を結びつけるという発想自体が個別生活支援という文脈で語られることは極端に少ない。このため、利用者ニーズは施設というキャンパシの範囲で語られ、「制限」されている。

こうした状況下、利用者生活の基本部分を支えるADL介助においては、職員の業務配置に規定された、「ここまでの時間にここまでのADL介助を終わらせなければならない」とする目安が、ノルマ化されてしまっている。さらに、この職員都合のノルマが集団生活を維

持するためのルールとして認識され、利用者の生活とニーズを縛る指標として機能し始めている。

本来、利用者の個別支援においては、自立と社会参加の視点が極めて重要である。しかし、この視点そのものが、利用者の重度・高齢・病弱化の中で急速に縮小している。障害が重くなると本来権利擁護を強化しなければならないが、医療的ケア等生存権の保障が焦点化してしまう。たしかに、医療的ケアや健康状態観察は優先度の高い業務だが、生活施設における利用者の生活の質はそれだけで完結してはならず、生活の質(QOL)のレベルアップが、豊かなADLケアの保障を基礎とすることも忘れてはならない。

今年度は、利用者全員が何らかの地域の人との関わりを持つよう努力し、あらゆる機会に外部との接点を持てるような取り組みを行う。そのため、様々な職種、役職者・管理者が一人ひとりの利用者支援に関して意見を出し合い、個別生活支援チームのバックアップを意識しながら、個別生活支援体制の強化を図る。

## 2) 法人の重点項目

### 【業務体制の見直しと改善】

「はじめに」で触れたように、現状では利用者支援の基本となるADL介助そのものが、利用者に寄り添うゆとりあるものとして機能していない。この原因を分析し必要な対策をとる。このため、職員からの聞き取りを中心とした調査を実施し、業務量を把握、起床、就寝、食事、排泄、入浴等の個々の場面での職員の動きと利用者支援上の課題を整理する。そのうえで、職員一人一人が利用者のADL介助にゆとりを持って向き合い支援することで利用者のQOL向上を目指すという視点に立ち、既存の職員配置、動線、勤務形態について検討を加える。

### 【権利擁護を基調とした個別支援の再構築】

個別生活支援計画会議への利用者本人の出席、ストレングスに着目した支援手法を土台とした計画立案等、この間園が取り組んできた個別支援計画づくりを継続する。2年度はこの取り組みを土台とし、権利擁護の視点をより強化し、本人意思の把握が困難な利用者や本人意思にのみ立脚した場合、結果として個別生活支援計画づくりが平板になってしまうケースへの介入を積極的に行う。

### 【職員の採用、定着、育成の仕組みの構築】

少子高齢化の進行による労働人口の減少、とりわけ介護現場における人材不足は深刻となっている。東京都の介護関連職種の有効求人倍率は6.05倍(平成31年4月調査、全国平均4倍)となっており、職員の採用、定着、育成は公的サービスの提供という視点から見ても極めて重要な課題である。また、看護師の採用状況についても極めて厳しい状況となっている。この間、園では、退職者が出た場合の補充としての採用活動を行ってきた。こうしたことを改め前年度は年度当初に新規職員を計画的に採用することを目指した。今年度もこの取り組みを行うとともに、職員の「採用、定着、育成」という流れ

を作る。なお、法人として、外国人雇用についての可能性を調査するため、必要な対応を行う。

#### **【日中活動の再編に向けた取り組みの開始】**

この間、園の日中活動は「集団対応支援型」のものであり、利用者の個別生活支援計画に根差した「個別対応支援型」のものは少なかった。この点は、本人ニーズが反映された個別生活支援体制が十分機能している場合は大きな問題とならない。しかし、利用者の重度・高齢・病弱化の中で本人の意思確認が困難となり、利用者のQOL向上という視点が疎かになると、日中活動の在り方を変えない限り支援が行き届かない利用者が生まれてしまう。コンスタンスに各種日中活動に参加している利用者がある一方、日中活動そのものに全く参加していない、できない利用者があるという現実、多摩療護園日中活動を再構築する必要性を浮き彫りにしている。

#### **【虐待防止に向けた取り組み強化】**

利用者の権利擁護及び虐待防止の取り組みは事業運営の骨格をなす最重要課題であり、引き続き法人全体で取り組む。なお、今年度、法人「権利擁護・苦情解決運営委員会」規程と業務マニュアル「C-20 虐待防止マニュアル」の関係を整理し、虐待防止の取り組みを規定に位置づける、併せて、同マニュアルに定められている「自主点検シート」を基に内部監査的対応を行う。

#### **【グループホームの取り組み】 ※進行管理取り組み事項**

医療的ケアを必要とする重症心身障害者等重度対応型グループホームについては継続的に検討を加える。なお、①当事者家族で組織する「グループホーム作り隊」が検討しているプランについての検討(収支予測)を令和2年度第一四半期中に行うとともに、②法人としてのグループホームについての考え方を夏までに整理する。③そのうえで法人としての新規事業の取り組みについての基本骨格の論議、確認を年度内に行う。

#### **【地域公益活動の取り組み】**

社会福祉法人の地域公益活動の取り組み強化は極めて重要な課題となっている。既存の日野市社会福祉法人ネットワークやフードパントリー等の取り組みを引き続き推進する。2年度は、入浴施設、車いす、会議室等の設備資源および公益活動の取り組みを強化する。このため、①既存の取り扱いマニュアルを、「多摩療護園施設資源地域活用事項(〇〇)要項」として整備し、②広く地域に周知する方法(ホームページ、近隣自治体への周知、掲示)を検討・実施する。

### **3) 法人の重点課題を受けた多摩療護園（生活介護、施設入所支援）での具体的な取り組み**

#### **生活部介助班**

#### **【業務体制の見直しと改善】 ※進行管理取り組み事項**

平成27年度からB勤務(12:15~20:45)枠を一部縮小しK勤務(10:00~18:30)を導入

した。これは、利用者の重度・高齢化に対応し、利用者の日中活動豊富化に向けた取り組み強化が主眼であった。しかし、現実の利用者重度・高齢化のスピードは速く、現状は利用者支援の基本となるADL介助そのものがおろそかになっている。こうしたことから、①ADL介助についての現状評価に向けての調査を実施する。そのうえで、②K勤務の存続の是非及び業務内容、職員配置の在り方の整理、検討、③職員勤怠管理についての基準明確化、④パート職員等の導入についての課題と業務切り出しを行い必要な対応を決定、職員に順次周知、実施する。

#### **【権利擁護を基調とした個別支援体制の再構築】※進行管理取り組み事項**

令和元年度、利用者個々人に係る、日中活動、通院、要望、個別支援業務時間を分析、評価した。この過程で業務配置上の「偏り」があることが確認された。この偏りが、本人からの訴え(要望や日中活動への参加依頼)がない、または職員が把握できないことによるものであるとすれば極めて問題である。こうした点を是正するため、①本人意思の把握方法の習熟、利用者ニーズと支援者側のニーズの乖離をすり合わせなどの支援技法についての継続的な研修体制をエンパワメント委員会主体で行う。②個別支援時間の基準作りと固定化及び業務要望空きに対するストック制度の検討、実施、③ケアプラン作成取得時間の標準化と特例ケースの把握、確認を行う。

なお、「個別対応支援型」日中活動への転換には、従来の個別生活支援担当者が中心となった支援計画づくりでは困難な場合があるため、④サービス管理責任者や役職者層及び専門職(看護師、理学療法士、作業療法士)が積極的に介入する仕組みルールを検討、実施する。

#### **【日中活動の再編に向けた取り組みの開始】※進行管理取り組み事項**

現在行われている日中活動の取り組み内容は、この間多摩療護園で行われてきた様々な行事や企画、運営体制を継続することを前提に、利用者の重度・高齢・病弱化に合わせその都度修正してきたものといえる。これに関しては理学療法士や作業療法士の知見による対応や本人ニーズの汲み取りに基づく新たな企画作り等により変化の兆しが出てきていた。

問題なのはこの過程で、個別支援計画、体制における本人ニーズの把握とそれに基づく活動への参加という視点が十分でなく、活動への参加自体が目的となっていることである。そのため多くの利用者が活動に参加することで、本来必要な利用者への個別対応が困難になり、結果、一過性のレクリエーションの活動としての要素だけが前面に出ていることである。

今年度はこの反省を基に個別支援計画、体制における本人ニーズの把握とそれに基づく活動への転換を行う。そのために①現行の諸活動の整理をしながら目的・意義を明確化し、②レクリエーション活動の他は利用者ニーズに対応できる(小)集団の活動に移行する。③利用者・個別支援担当者に、本人ニーズや課題に基づく活動への参加という視点をもってもらい、④その上で共通するニーズのグルーピング、グルーピングしたニーズに対する活動企画立案、実施、⑤活動の個別支援計画、体制へのフィードバック方法の検討を行う。

なお本人ニーズに基づく活動は施設だけで補完できるものではなく、外部資源の導入や

地域参加が必要となる。先行的に実施する活動についても取り組み結果を職員にフィードバックし、また既存の地域参加活動（会輪空間作品販売、和太鼓演奏等）についても多摩療護園の具体的な取り組みとして継続することで、施設内で自己完結してしまう個別支援体制、日中活動にならないことを目指す。

**【職員の採用、定着、育成の仕組みづくりにむけて】※進行管理取り組み事項**

職員の「採用、定着、育成」という循環を作るため、①年度当初に年間での新規採用計画と実施スケジュールを策定し、②各種大学、専門校訪問を実施し実習生受け入れ校との関係を強化し卒業予定生徒をインターンシップ等で受け入れる体制を作る。

一方、前述したとおり個別生活支援体制の再構築において役職者の役割は極めて重要となっている。また、役職者の世代交代も喫緊の課題である。役職者が受け持つ業務内容は、実務的なものに加えスタッフ及び利用者の相談・調整等の役割が色濃く、幅広い年代で構成される組織における一筋縄ではいかない現実の中で疲弊するものとなっている。こうした点を補完し、次世代を育成するために③サブ・リーダーの下に新たな職位として主任（男女各2名）を導入する。こうしたことを実施し、④役職者の任用要件、賃金体系を含めたキャリアパスの道筋を定め、組織としてのOJT（職場内教育）が当たり前に行われ全体で支えあう職場風土を作ることに着手する。

なお、看護職員の採用に関しては依然厳しい状態となっている。正規職員の定数確保が困難な中での、常勤換算方式での定数確保という状態がなおしばらく続くと思われる。こうした点を考慮し、看護職員と介護職員の連携の在り方についても齟齬がないような対応を役職者が中心となって園全体で行う。そのうえで、⑤看護内の業務の簡略化・スマート化を図り、インシデントの減少に繋げ、余裕のある業務が出来るようにする。併せて⑥医行為の正しい方法について、適宜学習会を開催して、安全な医行為を実施する体制を導入する。※⑤⑥については看護班の進行管理事項

**【虐待防止に向けた取り組み強化について】※進行管理取り組み事項**

①年度当初に全社協「職員セルフチェックシート」を実施し、前年度(令和元年度は10月実施)内容と比較分析し必要な対応を行うサイクルを確立する。②虐待発見時のフローシート(C-20虐待防止マニュアルのダイジェスト版)を作成し、職員に周知する。③年度当初に虐待防止研修計画を全職員に周知し、全職員が同研修に参加するよう徹底する。

**生活部看護班**

**【業務体制の見直しと改善】※進行管理取り組み事項**

①高齢化・重症化する利用者の病態変化に応じ、急変時、終末期等の手順、対応を看護班内で情報共有するために必要なマニュアルを作成する。なお、マニュアルは非常勤職員を多用し常勤換算方式による定数確保という状況が続く場合の情報共有ツールとしても役立てる。②排泄ケアの管理については、ブリストルスケールを取り入れて約1年が経過し、定着してきているが、継続的に安全な排便管理を目指す。③個別生活計画づくりと実施過程に医療職(看護師、理学療法士、作業療法士)が積極的に参加する仕組みとルールを生活部介助班

と協議、実施する。

#### **4)短期入所事業方針と重点課題について**

現行の3床体制を現場の状況と施設の運営とを考慮し利用者にとって安全な運営を図ると共に、空床型ショートステイも柔軟な対応で利用実績を重ねる。また、新規利用希望者を積極的に取り入れて地域のニーズに応える。

##### **【利用者家族も含めた支援体制の整備】**

ショートステイ利用者家族の高齢化に伴い入所時の不足品や退所時の情報の行き違い等が増えている。こうしたことから利用者本人への生活支援のみならずショートステイ利用にあたっての家族への支援が課題となっている。利用承認時に手紙を同封する、近況確認時に少しの時間でも良いので相談に乗る等の支援から開始し、利用者家族の状況の把握や利用にあたっての支援のニーズを探る。

##### **【緊急一時利用決定時の受入れ体制の強化】**

現在、空床短期入所事業利用調整・受け入れ、緊急一時利用受け入れ業務対応は担当サブ・リーダーが行っている。しかし、緊急一時利用については、担当者の勤務予定にかかわらず対応が必要となるため、園全体で支える体制づくりが必要である。このための仕組みづくりをエンパワメント委員会と共に検討、実施する。

##### **【ショートステイ業務の現場からのフォローアップ】**

短期入所事業利用中の対応不備についての指摘が利用期間終了後に職員から伝えられるケースが散見された。利用期間中に一言連絡をするだけでも速やかな対応が十分に出来ていたにも関わらず、利用が終了してからの指摘は結果として利用者が不利益を受けるだけになってしまう。

また、業務時間の削減に伴い忘れ物の件数が増えてきている。居室セット時の不備、衣類の記名漏れ、備品の補充、支援内容の検討等、気が付いたことをすぐに発信し対応へ繋げることを意識してもらえるよう周知し、生活部全体としてのショートステイ利用者への対応向上を目指す。

#### **5)地域福祉部の取り組み**

この間、通所生活介護事業所では、量的拡大から支援の質向上へとシフトチェンジを行ってきた。これに基づき令和元年度には全利用者の送迎調整を行った。2年度は入浴のニーズ整理及び安心・安定した提供体制の確立を重点課題とする。

なお、継続課題として活動内容の再構築、個別支援計画内容の研鑽にも注力していく。こうした課題を担うため、地域福祉部の役職者体制を整理し、サービス管理責任者の役割明確化、女性役職者の登用、定期的な部署間の配置転換等を検討、必要に応じ実施する。

## 6) 相談支援事業の取り組み

制度が先行するかたちでの事業スタートのため開設当初利用者獲得に時間を要したものの、まもなくして計画相談が殺到するようになり計画相談支援、障害児相談支援の利用者数は138名までに増え続けた。丁寧な支援に課題が出始めたため新規受け入れを中止し、利用者に負担が掛からないかたちで削減に取り組み現在124名となった。相談支援事業の適切数を相談員1名に対し45ケース程度とする国の指標に基づき、同数程度に至るまでの利用者削減を基本方針とする。

しかしながら待ったなしの危険が迫る場合や社会的役割が求められるケース等で市内相談支援の中核として役割を求められた場合、日野市などと連携して対応に当たるとともに計画相談を受け付ける。そうした経験の積み上げを他のケースに活かすとともに今後の事業展開に繋げる。

現在地域移行支援の支給を受け府中市への移行を目指す方が1名いる。当該市障害福祉課、市内事業所との連携が始まり、生活部個別生活支援担当と連携した地域移行支援を展開して次年度の地域移行を目指す。

前年度、人材育成に取り組むため新たな相談支援員候補を多摩療護園職員から公募した。結果、生活部女性職員1名が候補者となった、当該職員の育成を7つの項目(1、利用者との信頼関係の構築、2、面接技術の習得、3、アセスメント力、4、計画立案、5、サービス提供者等との協働力、6、地域に発信する力、7、アクションを起こす力)に分け、月2回程度の業務連携のなかで今年度4月から3年計画で実施する。

地域に根差した事業展開、日野市、近隣機関と協働するなかで災害、介護者・支援者不在、虐待などの緊急対応、受入れ先確保などの要請が増えている。近隣施設・事業所と連携した対応を第一とするも、設備、支援力ともに揃う多摩療護園に寄せられる行政、地域、利用者の期待は大きい。相談支援事業の機能・役割はコミュニティケアを担う多摩療護園と一致しており、緊急一時利用決定時の受入れ体制の強化に向けて多摩療護園短期入所担当サブ・リーダーを中心とした担当者と連携する。その仕組みづくりを生活部介助班、短期入所担当、相談支援、地域連携・エンパワメント委員会が協力し園全体でつくる。

また地域連携・エンパワメント委員会と連携するかたちで「利用者と職員のニーズをすり合わせる、個別生活支援に繋がる支援技法」についての研修を年3回程度実施する。

## 7) 地域移行促進コーディネイト事業の取り組み

重度化・病弱化が旧療護系施設の共通課題となっている。特に多摩療護園はその対策なくしてADL、日中活動の検討は出来ない。地域移行の取組、啓発はそうした日中活動などの延長線にある。そのため利用者のエンパワメントを向上させる取組を地域連携・エンパワメント委員会と連携して実施する。具体的には1、ピアカウンセリング、2、園内IL活動、3、障害特性、ニーズに応じた個別面談・同行支援、4、地域生活実践者宅への同行訪問、5、園内外研修・学習会の開催、6、ピアサポーターとの連携、協力者の育成・確保、地域の情

報収集を相談支援事業業務と調整を図りながら行う。

また東京都に実践取組を定期的に報告、提案をすること、受託9施設、グループ・ホーム新規開拓・受入促進員と連携する。今年度の地域移行実績として担当19施設全体で1～2名の地域移行を目指す。

※この間、法人重点課題としてきた、「キャリアアップの取り組み」、「リスクマネジメントの取り組み」及び、サービス種別ごとの取り組み（短期入所事業、地域福祉部）及び法人他事業所としての相談支援事業、東京都委託事業である地域コーディネート事業の取り組みに関しては、年度内の事業報告（上半期、年度事業報告）にて執行状況や課題等を報告する。