

厚生労働科学研究費補助金 医療技術評価総合研究事業  
介護保険施設看護職の教育・研修プログラムの普及拡大  
並びに看護管理者育成・支援モデルの開発

## 分担研究報告書

### 2. 海外の高齢者ケア提供システムの実態視察と 専門家との情報交換

青森県立保健大学  
中村 恵子

厚生労働科学研究費補助金（医療技術評価総合研究事業）

分担研究報告書

## 海外の高齢者ケア提供システムの実態視察と専門家との情報交換

主任研究者 中村 恵子 青森県立保健大学・教授

### 研究要旨

#### 【はじめに】

高齢者ケアにおける人材育成をどのように進めるかは本研究の重要な課題であった。日本の施設管理者育成のシステムはまだないが、日本の実情に合う研修制度等によって人材育成がなされ、マンパワーの確保が整備視点として掲げられている（厚生労働省の介護に関するサービス基盤の基本的な考え方）。

研究班は、平成 15 年度のワークショップで招聘講演をされた講師が勤める米国の高齢者ケア施設における人材育成に魅力を感じ、実態視察と専門家との情報交換の計画を進めた。

#### 【目的】

海外の高齢者ケア提供システムの実態視察と専門家との情報交換をとおして、看護管理者の資質向上と育成をめざした看護管理者育成プログラムへの示唆を得る。

#### 【期間】

平成 16 年 8 月 7 日(土)～8 月 15 日(日)

7 泊 9 日

#### 【参加者】

主任研究者中村恵子他 6 名

(研究者 4 名、その他 3 名)

#### 【研修場所】

アメリカ合衆国ジョージア州アトランタ  
BEVERLY ENTERPRISES, Inc.

・ビバリーエンタープライズ、ジョージア統括部門、ホスピス

・ブライアウッド施設、ローマ施設、  
ケネストーン施設、ノースサイド施設

【プログラム・コーディネーター】:

BEVERLY ENTERPRISE, Inc.

国際開発部長 Kazuyo K. Sooudi 氏

#### 【内容】

施設見学と施設管理者とのディスカッション

#### ①高齢者ケアシステムと活用の実態

・高齢者ケアサービスの実際

・多職種のケア提供者の中で、看護職がどのような役割を担いリーダーシップを発揮しているか

#### ②人材育成プログラムについて

・ケア提供者の育成プログラムとその実際

・多職種との協働・連携教育プログラム

#### ③ケア施設の看護管理者育成と支援について

・ケア施設の看護管理者育成プログラムとその実際

・ケア施設の看護管理者を支援する組織やサポート体制、ネットワーク等について

#### 【まとめ】

4ヶ所の高齢者ケア施設は、亜急性期ケア、長期ケア、地域密着型、認知症を含む総合的なケア施設と、それぞれに特徴がある施設であった。いずれの施設でも法に則った研修、会社の方針で実施されている研修が組まれていた。施設長や看護部長の研修プログラム、看護師長のプログラム、スタッフのプログラム、そして看護補助者のプログラムが明示されていた。教育・研修は重要な業務であり、教育担当者が専任で雇用され、研修プログラムの開発まで担っていた。人は宝であるが、採用の時に良い人材を選ぶこと、採用後はさらにその施設に合った人材育成に努めることが、施設のクオリティを高め、利用者を選んでもらえる施設になることである。いずれの施設も丸一日施設長と看護部長が私たちに対応してくれた。来訪者を大切にすることも徹底していた。人を大切にし、人を育てる理念が隅々まで伝わって、研修者も心地よい時間を過ごした。

平成16年度厚生労働科学研究費補助金(医療技術評価総合研究事業)  
介護保険施設看護職の教育・研修プログラムの普及拡大並びに  
看護管理者育成・支援モデルの開発事業

## ＜海外研修＞報告書

# 海外の高齢者ケア提供システムの 実態視察と専門家との情報交換

期間：平成16年8月7日(土)～8月15日(日)

研修場所：アメリカ合衆国ジョージア州 アトランタ  
BEVERLY ENTERPRISES, Inc.  
高齢者ケア施設

主任研究者 中村 恵子  
(青森県立保健大学健康科学部教授)

## 目次

### 1. はじめに

海外研修の目的、経緯、総括

研究代表者 中村 恵子

### 2. 海外研修プログラム

### 3. 海外研修のコーディネーターKazuyo K. Sooudi 氏 及び見学施設 BEVERLY ENTERPRISES, Inc の紹介

### 4. ビバリー・エンタープライズ社の組織、教育システムについて

太田 規子

### 5. プライアウッド施設

高齢者ケアシステムについて

村松 由紀

### 6. ローマ施設

大学との連携による教育研修施設

出貝 裕子

### 7. ケネストーン施設

必要なことを着実に行って成果をあげるケア施設

小野塚元子

### 8. ノースサイド施設

サブアキュート（亜急性期）ケア、ホスピスケア施設

奥野 茂代

### 9. 施設見学後の全体ディスカッション

小山 敦代

### 10. 写真のページ

#### 資料

- 1) 海外研修終えて BEVERLY ENTERPRISES, Inc への礼状

## はじめに

研究代表者 中村 恵子

高齢者ケアにおける人材育成をどのように進めるかは本研究の重要な課題であった。日本の施設管理者育成のシステムはまだないが、日本の実情に合う研修制度等によって人材育成がなされ、マンパワーの確保が整備視点として掲げられている（厚生労働省の介護に関するサービス基盤の基本的な考え方）。

研究班は、平成15年度のワークショップで招聘講演をされた講師が勤める米国の高齢者ケア施設における人材育成に魅力を感じ、実態視察と専門家との情報交換の計画を進めた。

海外研修の目的は、海外の高齢者ケア提供システムの実態視察と専門家との情報交換をとおして、看護管理者の資質向上と育成をめざした看護管理者育成プログラムへの示唆を得ることである。

視察した4ヶ所の高齢者ケア施設は、亜急性期ケア、長期ケア、地域密着型、認知症を含む総合的なケア施設と、それぞれに特徴がある施設であった。いずれの施設でも法に則った研修、会社の方針で実施されている研修が組み立てられていた。施設長や看護部長の研修プログラム、看護師長のプログラム、スタッフのプログラム、そして看護補助者のプログラムが明示されていた。教育・研修は重要な業務であり、教育担当者が専任で雇用され、研修プログラムの開発まで担っていた。人は宝であるが、採用の時に良い人材を選ぶこと、採用後はさらにその施設に合った人材育成に努めることが、施設のクオリティを高め、利用者を選んでもらえる施設になることである。いずれの施設も丸一日施設長と看護部長が私たちに対応してくれた。来訪者を大切にすることも徹底していた。人を大切にし、人を育てる理念が隅々まで伝わって、研修者も心地よい時間を過ごすことができた。コーディネーターの Kazuyo K. Sooudi 氏はじめ、お世話になった見学施設の方々に感謝申し上げます。

## 海外研修プログラム

目 的：海外の高齢者ケア提供システムの実態視察と専門家との情報交換

期 間：平成 16 年 8 月 7 日（土）～8 月 15 日（日）7 泊 9 日

研修場所：アメリカ合衆国ジョージア州 アトランタ  
**BEVERLY ENTERPRISE, Inc.**

プログラム・コーディネーター：**BEVERLY ENTERPRISE, Inc.**  
 国際開発部長 **Kazuyo K. Sooudi** 氏

参加者：中村恵子・小山敦代（青森県立保健大学）、奥野茂代・太田規子・村松由紀（長野県看護大学）、小野塚元子（諏訪赤十字病院）、出貝裕子（東京都立保健科学大学大学院）  
 計 7 名

主催：主任研究者中村恵子：平成 16 年度厚生労働科学研究費補助金（医療技術評価総合研究事業）介護保険施設看護職の教育・研修プログラムの普及拡大並びに看護管理者育成・支援モデルの開発事業の一環

### 日程表

月 日	時 刻	項 目	内 容	備 考
8 月 7 日 (土)	15 : 30	成田発		
	15 : 10	アトランタ着	デルタ航空 056 便	(日付変更)
8 月 8 日 (日)		アトランタ	オリエンテーション	
8 月 9 日 (月)	午前	施設見学研修	ビバリーエンタープライズ ジョージア統括部門、ホスピス	
	午後	施設見学研修	ブライアウッド施設見学 施設管施設管理者とのディスカッション	
8 月 10 日 (火)	終日	施設見学研修	ローマ施設見学 施設管理者、地域コンサルタント とのディスカッション	
8 月 11 日 (水)	終日	施設見学研修	ケネストーン施設見学、 施設管理者とのディスカッション	
8 月 12 日 (木)	終日	施設見学研修	ノースサイド施設見学 施設管理者とのディスカッション 地域コンサルタント参加	
8 月 13 日 (金)	午前 午後	ホテルにて	施設見学後の全体ディスカッション	
8 月 14 日 (土)	10 : 20	アトランタ発	デルタ航空 055 便	
8 月 15 日 (日)	13 : 25	成田着	解散	

海外研修：研修プログラム・コーディネーター・助言者

BEVERLY ENTERPRISES, Inc.

国際開発部長 Kazuyo K Sooudi 氏 (RN MSHA CPHQ) の紹介

<学歴・資格等>

国立名古屋病院附属高等看護学院卒業

米国セントジョセフ大学卒業 (保健医療学士)

米国セントジョセフ大学院修了 (保健医療サービス学修士)

感染管理・疫学専門家による感染管理 (ICE 1) 課程修了

CPHQ 試験合格 資格取得

アルツハイマープログラム講師資格取得

ジョージア州トレーナー養成教官資格取得、その他

<職歴等>

三菱重工病院 (名古屋) にて看護師として勤務

米国、カトーパ病院、プレスビタリアン病院 (第 3 レベルの新生児集中治療病床) 他

幾つかの病院等にて勤務

1994 年～ビバリーエンタープライズ株式会社 国際開発部長

2000 年～青森県立保健大学学部・大学院非常勤講師

<BEVERLY ENTERPRISES, Inc. の国際開発部長としての役割と活躍状況>

国際開発部門 本社部長

主な業務：米国外のビバリーの施設、病院及び他活動拠点における運営責任

それらの臨床プログラムの開発、院長を含む全重役の教育責任

国際施設病院の質の管理責任者

新たな施設企画、立ち上げ、新プログラム開発可能性フィジビリティスタデ

ィ責任、会社株取引を含む必要に応じて上席副社長代理としての活動

国際施設病院役員会顧問役

本社医療機器調達部門 臨床部長

主な業務：米国内外の全ビバリーにおいて購入調達する医療福祉機器の臨床面からの安

全性試験等の責任

また、それらの機器の仕様作成発行

主な臨床機器の入札委員会委員長

安全且つ質の高い機器設計を目的とした製造業者との共同研究参加

<本研修に関するコーディネーター・助言者として>

本研究事業においては、米国で高齢者ケアにおけるリーダー育成など人材育成の教育に

関しての研究・活動に活躍されている Kazuyo K Sooudi 氏に平成 15 年度開催の「看護管

理者育成プログラムのための招聘講演・ワークショップ」講師、並びに今回の海外研修の

コーディネーター・助言者を依頼した。



## 社訓と専門分化された会社



**MAKING LONGER LIVES, BETTER LIVES.**

- Caring and commitment
- State-of-the-art quality
- Enhancing and enabling
- Innovation in seniorcare

Beverly believes in the rich quality and potential of seniors' lives at all points in the aging process. We have developed a portfolio of seniorcare services with a commitment to delivering the highest quality of care and enhancing the quality of life. Beverly's innovative services work with the senior as an active partner in realizing their potential.



The leading skilled nursing system dedicated to state of the art quality of care and quality of life.



Alzheimer's Care by Beverly creates a nurturing home environment where an individual can live an independent life in a safe and secure setting.



Resident Centered Care by Beverly combines the best of the clinical model of care with a flexible, innovative social model.



Strength. Knowledge. Leadership.  
The nation's premier provider of rehabilitative services, delivering state of the art, evidenced-based rehabilitation therapy for patients and customers.



Family-centered hospice care and home health supporting the physical and emotional needs of the entire family.



CERES strengthens our client's bottom line by providing more buying power and access to suppliers. Procurement power for every need ... in a one-stop purchasing solution.

ビバリー・エンタープライズ社の組織、教育システムについて

訪問先：ジョージア州統括部門, Jim Gilliam 氏のオフィス

日時：2004年8月9日(月)午前

説明&応対者：Mr.Jim Gilliam (Director of Operations)

Ms.Sheilsh Harrison (Professional Services Consultant)

Ms.lisa Jones (人事に関する相談役)

コーディネーター、助言者：Ms.Kazuyo K.Soudi

報告者：太田規子

【写真】1・2・3

今回、説明をしてくださったのは、ジム・ギリアム氏 (Mr.Jim Gilliam) である。ジム氏はこの仕事を始めて28年になる。連邦政府の監査のチェック項目は何百項目もあるため、ビバリー・エンタープライズ社ではこれを満たすマニュアルを作成した。彼の仕事のひとつは、このマニュアルを組織の末端にいるスタッフ達にまで浸透させることである。

## 1. 教育についてのアウトライン (看護師・看護助手)

最初のオリエンテーション、これが一番重要である。いい人をこの会社に長く勤務してもらうことが目的でもある。

- ・ 看護助手の場合：最初の3日間に集中して行う。
- ・ 看護師の場合：最初の5日間に集中して行い、この期間は経験のある看護師でも患者への直接ケアはさせない。(急性期看護の経験をした看護師の就職者が多い)

<教育方法>

- ・ コンピューターでの教育：違う分野から来た看護師に対する教育、記録の仕方等
- ・ グループ教育
- ・ 1対1での教育

人材開発が現場のケアの質に直結している。故に現場レベル、州単位の責任者のレベル、米国南東部統括責任者のレベル、本社のレベルで1ヶ月に1回の割合で質改善委員会が開かれる(米国を5つに区分している)。それは、それぞれのレベルで話し合われた情報が上層にボトムアップされる。その情報は、下からスムーズに上層へと流れる。その情報により施設の状況を把握し、それを反映して本社レベルで教育プログラムを修正する。

## 2. 教育プログラムの修正のプロセス

- ①アメリカで開発されたアセスメント表であるMDS(Minimum Data Set)を基本として、この会社で独自のアセスメント表を作成した。どのような患者であっても3カ月に1回は細かく再アセスメントを実施し、それをコンピューターに入力する。24の指標がある。この入力した結果は施設レベルで数字がでる。この数字、その施設のケアの質

を判断する材料とするとするが、必ずしもこの数字がその施設のレベルを現わしているわけではない。(例えば褥瘡の場合、本当に褥瘡が多くあってリスクが高いといえるのか?それは必ずしもそうとは言えない) それを確かめるために調査をする。なぜなら病院で褥瘡を作ってしまった患者がこのピバリーに入院したのかもしれない。しかし、数字として現れてしまうので更に調査を要する。

このアセスメント表は、どこに教育の必要性があるのかという確認するための一つの手段である。

- ②連邦政府の監査が入る前に、各施設でどの程度のパフォーマンスをしているかを連邦政府のガイドラインに基づいて自分たちで何回か監査する。実際に自己監査し、アウトカムがどうであったかを確認し、それによってまた教育のどこに重点を置くかを検討する。
- ③各業務責任を果たすことにおいて、それを満たす能力を備えているか否かのチェックリストがある。それは教育をどこに重点を置いたらいいかという発見の一つにもなる。
- ④全ての部門にコンサルタントがいる。事務長のコンサルタント、栄養士のコンサルタント等をそれぞれの州に1人ないし2人を配置している。彼らは本社へ報告書を提出する。

今、手がけているのは、看護助手への新しい教育の一環として壁にコンピューターを取り付けて、自分たちが観察したことをすぐその場で患者のADL等を入力させている。例えば患者さんのうつ状態の場合、一番患者と接しているのは看護師より看護助手である。看護助手の教育をしっかり行うことが重要で彼らの教育レベルにかかっている。高齢者のうつ状態というのは重要な症状であり、看護師の人数が少ないこともあり、看護助手をしっかり教育する。看護助手のレベルで患者をうつ状態であると認識した場合、ソーシャルワーカー部門、看護師の部門、アクティビティ部門に情報を提供し、彼らが同じチームとなって患者のケアの方法を作り上げていく。一番大事なことは、全ての部門が一緒に仕事をしていくことであり、上と横のつながりを大切にしている。教育は質の改善サイクルの一つである。

### 3. 患者の情報源：現場のスタッフ ⇒ 上層部への流れ

これには2つの形式がある。

- ① 州単位の責任者のレベル (アメリカ全体におけるピバリーの会社での会議がある)
- ② 中間管理者レベル (彼らは現場に行く。1ヶ月に1回の質の改善委員会に出席し、報告する。その会議議事録を州単位の責任者にEメールをする)

州単位の責任者は、ジョージア州では何が問題かを把握している。その問題はアメリカ全体の施設に当てはまることなのか、ジョージア州独特のものなのか、或いは施設の問題なのか、個人の問題なのかをその段階で検討する。現場の問題をフィル

ターした上で本社に報告する。

ビバリーの会社内だけのつながりだけでなく、老人協会等の横のつながりもある。連邦政府と州政府からどのような監査を受けたか、その情報がすぐ入るので、その情報に基づいて担当の現場を教育する。

#### 4. 人材育成担当者について

人材育成の担当者の最低条件は、人材開発の経験があること、正看護師であることである。全ての施設に1人配置している。オリエンテーションや現場の質はその人材育成担当者の肩にかかっており、常に新しい教育プログラムが開発されている。かつては施設長と看護部長を集めて教育して、彼らに水平転換させる方法をとっていた。しかし、彼らは管理的な部門の責任がとても重いので、人材開発の責任者という教育専門を別に配置することとなった。

<教育方法> 3つ合わせて一つの教育

- ① コンピューター (Web 教育)
- ② グループ教育 ・小さなグループでミーティング  
・電話会議  
・ビデオ会議
- ③ 1対1

コンピューターを利用する理由：正確にメッセージを全ての人に同様に伝える。また、プログラムを新しく出した場合、それを早くに伝えることが可能である。

#### 5. Ms.Sheilsh Harrison (ジョージア州の看護部長レベルを統括している) からの説明

Ms.Sheilsh Harrison は、34年間看護師として勤めている。ビバリー社を3回離職したが、再入職して今年で3年目になる。監査が入った場合、現場にいる必要がある。

看護部長を外部から雇う場合は、教育経験や看護師の経験、高齢者ケアの経験だけでなく、法律、連邦政府の監査プロセスを熟知している人を雇う。でなければ、今日の厳しい状況の中ではやっていけない。

#### 6. 看護部長の教育について

4週間のプログラムを組んでいる。さらに90日間の試用期間がある。その期間の間に、全ての教育を終了させる。それで、組織にとって必要のない人材だと判断された場合は解雇となる。試用期間の間に看護部長として適格か否かを判断する基準は3つある。

- ・ どれだけ質のいいケアを提供しているか
- ・ 施設利用者の生活の質、QOLをどれだけ高めているか
- ・ 顧客からの反応(満足度)はどうか

以上の3項目で判断し、給料と昇進が決まる。

雇うことが決まったら、本社レベルでなく州レベルで教育をする。州レベルで教育をすることにより、他の施設の看護部長と知り合い、横のネットワーク作りにもなり、お互いに助け合うことにつながる。

看護部長の継続教育は、最低2ヶ月に1回(1日中)行っている。10月に教育プログラム(長期計画・短期計画)の予算を計上する。

## 7. Web 教育

Webの教育では、いくつものテストを含む。これをパスしないと次のステップに進めない仕組みになっている。

## 8. 質疑応答

Q: ビバリーで看護部長になるには、どこかで看護部長の経験があることも雇用条件か

A: ・外から雇う場合は、看護部長の経験があることも条件である。または、良い副看護部長の経験があることである。臨床が強ければいいというわけではない。実際は臨床のスキルよりは指導力・リーダーシップ力が必要である。

・ビバリーの中で育てる。誰に能力があって誰が成長する可能性を秘めているのかを評価したうえで、その人の特別教育をする。

教育は、起こらないことから起こることを予測して教育プログラムの開発を行う。

例えば、ジョージア州グループで取り組んでいるのは、疼痛管理のプログラムの開発であり、1年前にアイデアを出した。それをパイロットスタディし、ビバリーの残りの施設へ提供する。次の焦点は、エイズの問題だと思っている。

\*どんなものであっても、教育効果をテストしている

\*ビバリーエンタープライズに所属する全てのスタッフが6本のビデオを見る。

管理職者は8本のビデオを見る。それは、倫理・法律・予算・メディアへの対応等である。

メディケア(日本の介護保険に近いもの)、メディケイト(低所得者用保険)の適応患者の場合は、そこから返金してもらわねばならないので、法的・倫理的にきちんとしておかなければならない。このシステムについては、一般のスタッフでも理解してなければならない。このビデオを作製するのに1億かかっている。

## 9. Ms.lisa Jones (人事に関する相談役)からの説明

Ms.lisa Jones は、ビバリーで15年勤めている。電話での仕事が多い。直接指導ではなく、施設長や看護部長の相談役である。例えば人事の問題、「解雇にするか? どうしたらいい

いか」などである。施設レベルでは感情論で語る場合が多いが、彼女の役割は、感情を抜きにして法律的な観点で助言をする。

彼女の仕事で大事なのは、条件に満たなければ解雇するという簡単なプロセスではなく、それなりの理由付けをしなければならないことである。法に合った理由付けを明確にしなければならない。不当解雇すると多額な賠償金を支払うことになる。ピバリーでは、スタッフを組織の中で育てている場合が多いので、お互いに馴れ合ってくる。そういう意味では、冷静で客観的に判断しなければならない。

ピバリーは創立して40年以上経過し、人事は変化している。なぜなら、連邦政府からの法律がかなり厳しくなってきたからである。そういう意味で、人事は大変に難しい部門である。人を雇い、いい人間をどれだけ保有しておくかは、教育を確実にすること、その人がどれだけ環境に馴染んで仕事ができるかどうか、であり、人事にかかっている。

## 10. 労働組合の問題

全施設の20%が労働組合に加入している。日本の労働組合と違う。大変厳しい労使関係、人事の人間が、問題が混乱する前に人事をきちんと管理をして、スタッフがここで働いていて良かったと思えるように管理をすれば問題は起こらない。

高齢者ケア施設では、准看護師を多数雇用する。

准看護師を雇うことは、ピバリーにとっては必要不可欠な人的資源である。彼らが優秀であれば、奨学金を出してそれなりの教育を受けさせる。看護師に対しても同様である。しかし、准看護師は技術中心の教育を受け、管理的能力を教育されていないためか、労働組合に流れ易い。それは、組合の「労働者に代わって言ってあげるよ」という誘いに安易に流れてしまう傾向があるからである。

昇格したスタッフのために、継続教育の一環としてピバリーでは大学への進学を推進している。継続教育を受けないと、免許の更新が出来ない。その継続教育をピバリーでは大学と提携して行っている。自分達の組織で自分達の教育をして、免許更新のためのクレジット（単位）を取得させる。

## 11. 高齢者ケアの転換期について

- ・1970年代、高齢者への扱いが乱暴であることを連邦政府が問題視し、監査せざるをえない状況となった。
- ・1997年、メディケア、メディケイトからの返還金に関して大きく法律が変わった（予算が削られた）。例えば、今まで100ドルも返還してもらっていたが、60ドルしか返還

されなくなった。この状況下で、7割近くの高齢者ケア施設が倒産した。一つの理由は、予算が削られたために教育費を削った。ビバリーは、教育費を削らず良い人間を育ててきた。到達する目標を提供し、それに向けて教育をすることで、人間は育っていく。1人の解雇によって年間60~70万の損害をこうむる。

\*ジョージア州の高齢者ケア施設における平均入居率は85%である。しかし、ジョージア州ビバリー社所有の施設の入所率は97%であり、ほぼ満床状態である。

## 12. 在宅・ホスピスケアについて

在宅ケアは以前から提供していたが、ホスピスの部門を持ったのは数年前からである。ホスピスケアの必要性を感じてこの部門を作り上げた。チームコンセプトで行動している。この近所で102人の患者を持っている（ボランティアは45人）。アメリカの法律では、ホスピスの場合、全体の直接ケアの5%の時間は、ボランティアによってなされなければならないと定められている。5%以下の場合だと罰金が下される。

ホスピスケアの対象者は、がん患者だけでなく末期のアルツハイマーの患者やパーキンソンの患者など（死を6カ月後に控えた患者全てを対象）も見る。ビバリーの施設に入院している患者もホスピスケアの対象であるし、そして他の病院に入院している患者も対象にしている。ホスピスケアは、一つの専門分野であり確立されている部門である。なんとなくケアをすればいいという曖昧な考えではない。病院の中のケア体制は救急医療・看護が中心であり、スタッフもホスピスケアができるように教育がされていないため、その現場にビバリーのホスピスケア部門のスタッフが入り、ホスピスケアサービスを提供する。また、患者が亡くなった場合、その家族に対して13ヶ月間のフォローをしている。悲しみを乗り越えるためのサポートをする。それもケアプランとして組み込まれおり、費用に含まれている。

ホスピスケア部門のスタッフが1日に訪問する患者の人数は、職種によって異なる。看護師・療法士・看護助手は、1日に6人から7人の患者を見るし、ケースマネージャは約15人を、ソーシャルワーカーは約30人を、牧師は約60人以上を看ている。ホスピスケアのための訪問は、患者の状況（ニーズ）に拠るが、基本的に週に2回は訪問している。しかし、患者の死が近くなれば、訪問の頻度は増える。また、患者がホスピスケアを必要としていなくても、家族が必要としている場合もある。家族のニーズも様々であるので、そのニーズが満たされるように対応をしている。例えば、家族のニーズが牧師であったり、ソーシャルワーカーであったりする場合もある。それらに応えられるように調整をする。このようにして、ホスピスケアスタッフは専門的なケアを提供し、病院にいる看護師は、日常ケア（基本ケア）を提供している。ホスピスケアスタッフは、その病院の職員ではないが、1人の患者を看ている者として自分たちのケアプランを公開し、そして、病院のスタッフもケアプランを公開して、その患者に関するするケアプランと一緒に検討している。

患者のケアプランに関するレビューの機会には、必ずホスピスケアスタッフも参加をして、その患者に対するゴールを共有するようにしている。ホスピスケアサービスを受ける患者が居る限り、ビバリー社の患者でもあり、入院先の病院の患者でもある。ゆえに、ホスピスサービスを受けている患者のチャートは一つにまとめて、双方がいつでも見ることができるようにしている。

### 【感想】

研修初日の午前は、主にビバリー・エンタープライズ社の教育システムの話であった。そのシステム内容は私たちを驚かせるものばかりであり、また人材を大切に育てているのだと感じさせられた。システム内容で驚いたのは、教育方法の一つにコンピューターを導入していたことであった。コンピューターを使えば正確なメッセージを全ての人に同様に、かつ早くに伝達できる利点がある。とても効率の良い方法だと思った。その他には、グループ教育や1対1での教育も取り入れられていた。私は、ビバリー社がコンピューターという機械だけの一方的な教育だけでなく、グループでの話し合いや1対1で話し合うといった双方向的な教育をも取り入れているところに、この組織の人材育成への熱意と真誠さを伺い知ることができた。それと同時に、このビバリー社が教育に対して莫大な時間とコストを費やしているのだと推測した。

「人を育てる」というのは、単純に、かつ短時間でできるものではない。組織が発展するために必要な人材を育てるとなると、技術教育だけでなく、人間の感情にも目を向けた心のケアも大切である。ビバリー社は、スタッフの心のケアにも十分な時間をかけ、スタッフのモチベーションを高めようとあらゆる工夫と努力を行っていた。日本では、人材育成に関して、スタッフの心のケアに重点を置いた教育をどれだけの管理者が実践しているだろうか、改めて考えさせられた。

最後に、ビバリー社が人的資源管理の基本的な考えである「人を育てる」＝「人間の成長」＝「質の向上」＝「組織の発展」という構図を理解した上で、スタッフ教育に時間と費用を惜しみなく投資し、着実に実行しているということに、私はとても感銘を受けた。今回のこの学びを、私のできる範囲から周囲の人々に浸透させていきたいと思った。



## ブライアウッド施設 (Bliairwood Facility)

日時：2004年8月9日(月) 14:30～16:00

説明&対応者：Mr.Jim Gilliam (Director of Operations)

ウエンディ (Nurses Consultant、教育担当者)

コーディネーター、助言者：Ms.Kazuyo K.Soudi

報告者：村松由紀

【写真】4・5・6

### 1. 施設の環境

Bliairwood は、比較的街の中心にある施設であるが、施設の周辺は、多くの木々に囲まれ、緑が豊富で静かな環境であった。BEVERLY ENTERPRISES, Inc. の所有する施設の中では、古い施設であると同っていたが、外観も施設内も明るくきれいに整備されており、全く古いというような印象は受けなかった。また、見学させていただいたどの施設にも言えることだが、施設の入り口に入って直ぐに、ポスターサイズに、電話番号案内が張られており、利用者及び家族などがいつでもサービスについて意見が言える(匿名で電話しても可) 為であるようだ。また、入所者やご家族など利用している者がスタッフの顔と名前がわかるように名前と写真が張られていたり、月ごとにスタッフや入所者からよいケアをした者として選ばれたスタッフの名前を掲示したりしてあった。ここに選ばれるということは、働いていく上で、とても張り合いになると思えた。また、レクレーションなどの施設内での予定に関しても1ヶ月単位で掲示されており、誰が見てもわかるように絵や色使いを工夫されて掲示されていた。

### 2. 臭いに対する工夫

入居者の60%は、オムツ使用者であるということだが、施設に入り廊下も生活の場となっている空間であっても、全く排泄物等の“臭い”がなく、古い施設であると説明を受けていたが、とても清潔な印象であった。臭いをさせない工夫としては、まず、必ず2時間に1回はオムツをチェックし交換を行うこと。そして、交換した後の汚れたものは、すぐに建物の外に出すようにしているということが第一であった。また、入浴も常に入所している方の100%が入浴されているという。加えて、施設内に使用しているカーペットなどは、本社において、汚れにくいもの、臭いにつきにくいもの、汚れた場合の掃除がしやすいことに配慮し選択されていることであり、掃除に使用する洗剤等についても検討を重ね、採用するということであり、本社レベルでの管理をしているということであった。

### 3. 施設内の美容室

BEVERLY の高齢者施設に必ず設置されている設備のひとつとして、美容室があり、こは毎日営業している。美容師も派遣やボランティアではなく BEVERLY の職員として雇

用されているという（これは法律での設置が義務付けられているわけではない）。入所者の髪の毛は、きれいにパーマがかかっていたり、女性は化粧をされたりしている方々を多く目にした。マニキュアもきれいに塗られている方が多かった。入所している方々のこれまでの生活習慣を維持するということを考えると、当然必要なことであり、それに関してのケアがいつでも美容の専門家からのケアが得られるような配慮できていると言えるのではないか。お会いした入所者の方々がとても生き生きした表情をされていたことが印象的であった。

#### 4. コンピューターによる記録の管理

米国では、連邦政府によって監査が行われる。監査の際、いくら良いケアを行っていても、ケアがどのように行われたか、きちんと記録されていないと、連邦政府に認められない。また、ケアしたデータが入所者のアウトカムに反映されないと意味がない。そこで、**BEVERLY** では、記録の漏れを防ぐためにも、またスタッフ教育の一環としても利用できる独自のコンピューターシステムを導入しており、入所者の部屋の入り口付近の壁に、コンピューター画面が設置されている。入力は、写真：4・5のように直接ケアを行ったスタッフ（看護助手）が責任を持って行っている。スタッフのID番号を入力することで、そのシステムが使用出来る（つまり、入所者がいくら画面に触れても、誤入力にはならない）そして、画面に記載されている項目の中でケアした内容や入所者の状態に該当する事柄についてタッチしながら入力するという、簡単な方法でケアや観察された項目が入力できるシステムになっている。この壁で入力したデータは、すぐにステーションのコンピューターへデータが通信され、集計することが出来る。毎日必ず3シフト毎、勤務するスタッフが行っている。そして、記入漏れがないかのチェックを各勤務帯で何度もチェックしている。画面での入力の際、該当する項目がない場合、看護助手は看護助手の主任のところへ行き、主任が個々のカルテに記入することになっている。

このデータは、入所者個々の記録になるだけでなく、施設や州にいくつかある**BEVERLY**の施設全体の問題点を早期に発見することにもつながり、スーパーバイズを受けていくための資料になる。データがみんなに反映していくためにはとても重要であり、また、連邦政府の返還権を受けるためにも、記録がきちんとされていることは重要であるということである。

見学の際に、実際に働いており、使い方を教えて下さった看護助手の方へ、入力し忘れることはないか尋ねたところ、「（入力を）忘れることは絶対にない」と笑顔で答えられていたのがとても印象的であった。

#### 5. リハビリテーション

リハビリテーションは入所者の10%が行っており、行うプログラムが一覧になってリハビリ室の壁に貼られている。リハビリの評価はROMで評価しており、ROMが1ポイン

ト上がれば、看護師のケア時間が15分助かると言われており、リハビリにも力を入れている。

## 6. ケアの評価

Bliarwood は長期型の施設であるが、平均在院日数は44日間であり、対象者のアセスメントはMDSを会社独自にアレンジしたものを使用しており、MDSを入力する専門のスタッフがおり、各棟の入所者の情報を取りまとめている。入所者は自立を目的としており、目的に合ったアウトカムでないと、連邦政府によって保険料の支払いが受けられず、経営が困難になる事につながっていくため、アセスメントをきちんと行い、目的に応じたケアを適切に提供することが大事となってくる。そのためにも、週1回ケアプランチームが全ての入所者に対してアセスメントをしている。

## 7. 研究活動

研究活動として取り組んだ活動として、痛みのケアを紹介された。これは、アロマテラピー、マッサージなどが痛みに対してどのような効果があったかを、研究グループが中心となって観察・調査しており、その結果をまとめ施設内外に発表したという。現在は、その結果をもとにして、痛みのケアに取り組んでいる。

## 8. 管理者の育成

Bliarwood 施設では、見学当日に施設長と看護部長が急遽不在の状況であった。しかしながら、管理者が不在な状況であっても、ナースコンサルタントのウエンディさんと看護部長の下スタッフにあたる方が代わって案内役を務めてくださった。今回の研修を通して、たとえ管理者が何日か不在でも、施設の運営はきちんと行えるように、スタッフの教育を行っていること、スタッフの中から、能力や素質を見極めて、管理者を育てあげることを行っているということ、やる気や努力があれば、キャリアアップのための資格取得や就学への援助も行っており、実際に看護助手から看護部長などになっている方がいるというお話を何度か耳にした。Bliarwood 施設のような施設管理者と看護部長のような職にあるものが突然休むことになってもナースコンサルタントの Follow 体制があることも含め、施設の管理をきちんと代行できるシステムができていること、また管理者の代行を務められるスタッフの教育が施設の中できちんと行われているということ実際を見ることができた。

### 【感想】

BEVERLY ENTERPRISES, Inc. の組織、教育システムの説明を受けたあと、まずはじめに拝見させていただいた施設であり、研修者全員、期待をしながら Bliarwood の入り口をくぐったのではないだろうか。その期待に応えるかのように、つい先ほどまで説明を受けたコンピューターシステムや教育を受けたスタッフの実際を目にすることが出来たこ

とで、説明と実際の状況が合わさったという感じであった。

コンピューターシステムについても、簡便にしかも、違和感なく、施設環境の中に入りこんでおり、また実際の場面を見せてくださったスタッフの方の笑顔を見て、日常的なことなのだということが容易に予測でき、教育・管理のシステムが確立しているということを実感できた。そして、コンピューターを使うことで、個々の情報をまとめることにも役立ち、施設管理、ケアの改善にも効果的なのだろうということが実感できた。施設管理の中では、臭いへの対策として、カーペットや洗剤についても施設毎ではなく、本社のレベルでの検討が行われていること、そこまで管理するという徹底ぶりには驚かされた。

また、ハードの面だけに重視しているのではなく、電話番号を明示して、施設に対しての意見を誰でも自由に言えるようにしているということも、当然の権利であるということもあらためて感じる事が出来たし、実際に入所されている方々の表情、スタッフの表情から見ても、良い人材がそろい、良い教育がなされ、良いケアを行っているということがきちんと組織的に行われているからこそではないかと感じさせられた。