

# 施設サービス計画 (全体的計画) の具現化 —事例研究—

倉田 康路

(西九州大学 社会福祉学科)

(平成16年12月2日受理)

Realization of a Service Plan (Total Plan)  
—Case Study—

Yasumichi KURATA

*(Department of Social Welfare Science, Nishikyushu University)*

(Accepted December 2, 2004)

## Abstract

This paper aims to gain inspiration for the realization of a service plan from looking at examples of nursing care for senior citizens that are actually trying to have their plans (total service plans) carried out.

Treated here are cases of nursing care homes that are thought to be actually offering services that realize specific “contents”, based on their “philosophies” and “targets”, mentioned in their service plans.

**Key words** : service plan 施設サービス計画  
realization 具現化  
case study 事例研究

## I. 研究目的

社会福祉サービス（以降「サービス」）の提供は計画的でなければならない。計画的なサービスの提供は、サービスの質の向上を確保するうえで大きく貢献するものと考えられる。計画的なサービスの提供を実行していくうえで活用されるのがサービス計画（①利用者全員を対象とする全体的サービス計画、②利用者個々を対象とする個別的サービス計画「ケアプラン」）である。

しかし、社会福祉実践現場で、これらサービス計画に基づくサービスの提供がどれほどに実現されているのか疑問視される。殊に、全体的サービス計画については、個別的サービス計画（ケアプラン）ほどに重要視されず、有名無実化している実態をうかがうことができる。

そこで本稿では、サービス計画（全体的サービス計画）の具現化を試みる特別養護老人ホームの取り組みを通して、同計画の実現にむけての示唆を得たい。

取りあげる事例は、サービス計画のなかに示されるサービス「理念」や「目標」のもとに、サービス「内容」にそのことが具現化され、かつ、示される「内容」が現実のサービスとして提供されていると考えられる特別養護老人ホームの実践である。

## II. 事例施設の選定と概要

「理念」や「目標」が具現化され、質の高いサービスが提供されていると考えられる特別養護老人ホームとして、喜楽苑（兵庫県尼崎市）、いくの喜楽苑（兵庫県朝来郡生野町）の2施設を選定した。

特にここでは、事例施設で提供されるサービスとして、「利用者の主体性」（理念）を確保したサービス「内容」としての外出（自由外出）サービスに着目してみたい。事例施設においては利用者の主体的な外出活動（自由外出）が継続して実施され、その取り組みは書籍やテレビ紹介などを通して数多くに取りあげられ、評価されている。

### 1) 特別養護老人ホーム・喜楽苑

[所在地の環境]

所在する尼崎市は大阪市の西淀川区に接し、人口約46万人。施設は同市の東南部に立地している（長洲西通2丁目・JR尼崎駅より徒歩10分）。施設周辺は、病院、警察署、各商店などが存在し、車の往来も相当程度みられるなど都市的環境のなかに立地する。

[施設・設備]

1983（昭和58）年に開設。鉄筋コンクリート造り5階建てで、ほぼ最低基準どおりの土地面積に

建設されている。デイサービスセンターなど併設のため、居室など採光に乏しく、住環境は他施設に比して決して良好なものとはいえない。

[利用者の心身状況]

定員50名のうち、精神機能について、痴呆症を伴う者が9割以上（「痴呆性老人の日常生活自立度（厚生労働省）」基準にて正常と判定される者は3名、6%）を占め、ランクⅠ（何らかの痴呆を有するが日常生活は家庭内および社会的にはほぼ自立している）2名（4%）、ランクⅡ（日常生活に支障を来たすような症状・行動や意思疎通の困難さが多少みられても、誰かが注意していれば自立できる）5名（10%）、ランクⅢ（日常生活に支障を来たすような症状・行動や意思疎通の困難さがときどきみられ、介護を必要とする）20名（40%）、ランクⅣ（日常生活に支障を来たすような症状・行動や意思疎通の困難さが頻繁にみられ、常に介護を必要とする）20名（40%）となっている。

また、ADL（日常生活活動能力）のレベルは「障害老人の日常生活自立度（厚生労働省）」基準から、ランクⅠ（何らかの障害等を有するが日常生活はほぼ自立しているおり、独力で外出できる）3名（6%）、ランクA（屋内での生活は概ね自立しているが、介助なしでは外出できない）12名（24%）、ランクB（屋内での生活は何らかの介助を要し、日中もベッド上での生活が主体であるが座位を保つことができる）24名（48%）、ランクC（1日中ベッド上で過ごし、排泄、食事、着替において介助を要する）12名（24%）と重度の者が多くを占めている。平均年齢は87歳、性別内訳として男性9名、女性41名となっている。

[職員配置]

直接的に利用者の介護などにあたる職員（介護職員、看護師など）の配置として、常勤換算にして利用者1名に対しておおよそ2名となっている。

### 2) 特別養護老人ホーム・いくの喜楽苑

[所在地の環境]

施設の所在する兵庫県朝来郡生野町は兵庫県のほぼ中央部に位置する南但馬地域にある人口約5,000人の高齢化がすすむ過疎の地域といえる。施設の周囲には、ほとんど民家・商店もみられず、山林に囲まれた環境にある。

[施設・設備]

1992（平成4）年に開設。定員は58名であり、全館平屋建てとなっており、居室は個室を中心に整備されている。

#### [利用者の心身状況]

定員58名のうち、痴呆症を伴う者がほぼ9割以上（「痴呆性老人の日常生活自立度（厚生労働省）」基準にて正常と判定される者は2名、3%）を占め、「痴呆性老人の日常生活自立度（厚生労働省）」基準にて正常と判定される者は2名（3%）、ランクⅠが5名（8%）、ランクⅡが3名（5%）、ランクⅢが18名（30%）、ランクⅣが30名（51%）となっている。

また、ADLのレベルは「障害老人の日常生活自立度（厚生労働省）」基準から、ランクAが11名（19%）、ランクBが21名（36%）、ランクCが23名（40%）と重度の者が多くを占めている。平均年齢は81歳、性別内訳として男性10名、女性48名となっている。

#### [職員配置]

直接的に利用者の介護などにあたる職員（介護職員、看護師など）の配置として、常勤換算にして利用者1名に対しておおよそ2名となっている。

### Ⅲ. サービス計画の構成と内容

喜楽苑、いくの喜楽苑は同一法人（社会福祉法人尼崎老人福祉会）が運営する姉妹施設であることから両施設のサービス計画は類似するものとなっている。そこで、両施設を含めたなかで事例施設が策定するサービス計画の特徴についてまとめてみることにする。

図1（「事例施設におけるサービス計画の主な内容（項目別）」）は、事例施設から収集したサービス計画に基づき、同計画を主要な項目（「理念」「目標」「内容」）ごとに整理したものである。

まず、サービス「理念」に該当するものについて、単位要素ごとにみても、「人権の尊重」、「利用者主体」、「プライバシーの確保」、「個別化」、「受容」などがあげられている。このなかで強調されているのが「人権の保障（基本的人権を守る）」と「利用者主体（利用者の主体性を図る）」の2つであり、この2つの「理念」（上位に位置づけられる「理念」）を基底に据え、「プライバシーの確保」、「個別化」、「受容」の下位に位置づけられる「理念」が設定されている。

また、サービス「目標」に該当するものについては、同じく単位要素ごとにみても、「家庭生活の継続」、「自由な生活の保障」、「QOLの向上」、「自立」、「ニーズの充足」などがあげられている。特にこのなかでは「自由な生活」を中心に「市民生活の継続」、「QOLの向上」が強調されるものとなっている。

そして、これらの「理念」や「目標」を具体化したサービス「内容」として同図に示されるようなものが設定され、提示されるサービスはユニットごとに提供

されることを基本としている。ユニットを基本的な生活単位として、食事、入浴、アクティビティ活動などが行われ、それぞれの場面ごとにサービスが提供されるものとなっている。

それは例えば「食事」の場面を取りあげれば、上述の「理念」や「目標」にかなう食事サービスとして、利用者が主体的に選べる食事メニュー（選択食、バイキング食）、利用者の心身状況に応じた食事形態（普通食、きざみ食、おかゆ食、ミキサー食）、利用者が楽しめる環境整備（適温の食事、適時の配膳、盛りつけの工夫、多様な食器）などが盛り込まれ、また、「排泄」の場面においては、心身状況に応じた排泄形態（普通トイレ、ポータブルトイレ、オムツ）、即時的な排泄介助（随時交換）、羞恥心に配慮した排泄環境（カーテン仕切りの徹底、声かけの励行）などが設定されている。「食事」、「排泄」以外のサービス「内容」においても「理念」や「目標」を具現化したものとなっており、おおよそ整合性が図られているものとなっている。

事例施設においてはサービス計画の策定に際して、あらかじめ利用者のニーズを把握するためアンケート調査などを実施し、これらに得られたデータも参考にしながら職員参画のもとに議論し、決定するようになっている。また、サービス計画の評価を年毎に行い、課題を整理するようになっている。

### Ⅳ. 「理念」「目標」を具現化するサービス「内容」の設定と評価

#### 1) 「理念」「目標」を具現化するサービス「内容」の設定

社会福祉施設での生活場面の一面として、食事、入浴などの多様な場面があげられるが、特に特別養護老人ホームでの外出については心身上の障害から、その行動は大きく制限され、主体性が尊重されにくい要素を有するものといえる。しかし、制限される要素を含みながらも、外出によってもたらされる効果は大きいものがあると考えられる。

上述のとおり、事例施設で策定されているサービス計画においては、サービス「理念」として「利用者主体」や「人権の尊重」、サービス「目標」として「自由な生活の保障」や「家庭生活の継続」などが設定されており、これらの「理念」や「目標」は、提供されるサービスのすべての場面で具現化されるものでなければならない。すなわち、外出の場面においても利用者の主体性を尊重し、自由性を確保する形態と援助が要求されることになる。

ここに利用者の意思を最大限に生かした自由な外出（自由外出）というスタイルが設定される。後述

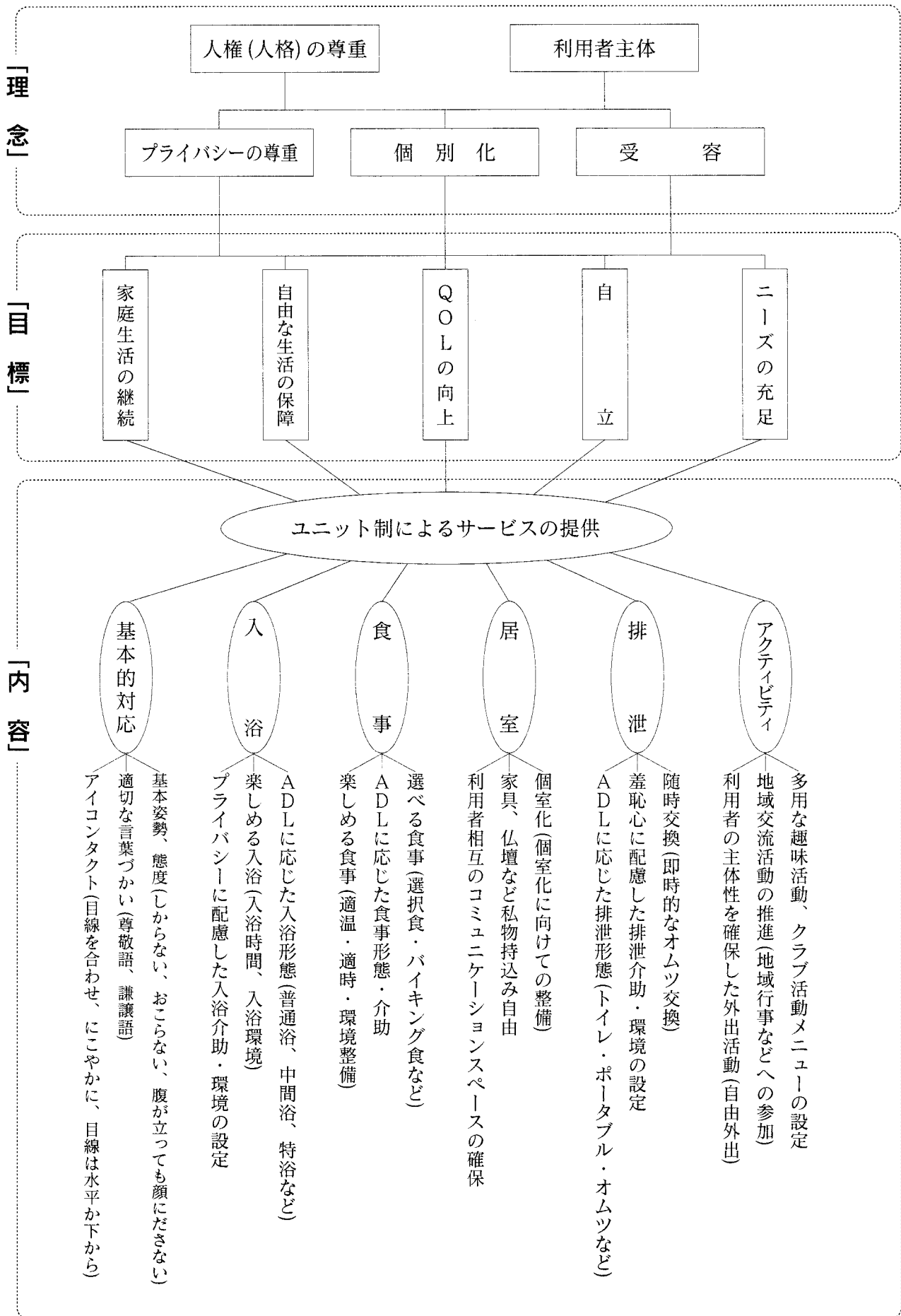


図1 事例施設におけるサービス計画の主な内容(項目別)

のとおり、利用者の主体性の尊重という視点から考えた場合、自由外出においては、あらかじめ施設行事として設定された計画的な外出活動以上に質の高いサービスとして評価されよう。

## 2) 施設サービスとしての (自由) 外出サービスのとらえ方

施設サービスとして自由外出をどのように評価すべきか、ここでは利用者に対しての公平性を保つサービスであるか否かという視点を中心にそのことを検討してみたい。

サービスの公平性について、今井 (1994)<sup>11)</sup>は、「公平的サービス」、「偏重的サービス」、「特典的サービス」の3つから次のようにとらえている。

サービス提供上「真の意味で公平であろうとするならば、それぞれの入居者の個別性に着目し、その特性を尊重してその人やグループにマッチした計画を立てサービス実践を行う必要があるのであり、それが真の意味で公平」<sup>21)</sup>であるとする。

そして、このような公平性の原理に照らして施設サービスを考えた場合、あるサービスが客観的に公平であるとみなされるサービスを「公平的サービス」(不公平である場合を「不公平的サービス」)、「不公平的サービス」のうち、ある特定の個人やグループを合理的でかつ妥当な理由もその必要性のないものに他の利用者よりも重んじて手厚く援助するものを「偏重的サービス」、合理的な必要性<sup>3)</sup>があつて特定の個人やグループに対して他の人とは異なつた、あるいは手厚い援助を「特典的サービス」とする。

これらの解釈を自由外出にあてはめてみるとどうなるだろうか。まず、外出の目的を確認しておく必要がある。外出という行為は人間の行動として特殊なものではなく、生活上日常的な行動である。人間はなぜ外出するのか。目的的には買い物などの特定の目的を達成するための手段としての外出、散歩など外出することそのものの快を求めての外出などが考えられるが、それは人間の生理的 (本能的) な欲求を満たすための行為・行動として位置づけたうえでの目的としてとらえられよう。

外出することから、特定のストレスを伴うことなく心身に健康的な効果がおよぼされることは生理的欲求であるがゆえの現象ともいえる。生理的欲求はその欲求が生じた時点で満たされることによって最大の効果をあげることができる。すなわち、外出したいときに外出する自由外出は、より効果的な欲求実現の形態といえよう。

老人ホームの利用者にとって、施設入所は一種の危機としてとらえられ、その危機に直面するなかで、

老化に伴い生じる心身の障害を有しながら集団で生活することは当事者にとって大きなストレスといえる<sup>4)</sup>。このようなストレスを有しながらも生理的な欲求である外出を制限されることはさらなる負担となる。そして、そのストレスや負担は心身上好ましくない現象をおよぼすことにもなる。このことから、(自由) 外出はさまざまなストレスを軽減させるためのより効果的な手段といえよう。

さて、今井の示す「偏重的サービス」か「特典的サービス」かは、そこに合理的必要性が存在するか否かによって判別されるとしている。先に指摘するのとおり、実施されることによつてもたらされる諸効果と、制限されることによつてもたらされるストレスと負担からして、外出サービスにおいては、そのことを行うことの合理的必要性が認められるはずである。もたらされる効果としては、計画的外出以上に自由外出において期待され、ゆえに合理的必要性は自由外出の場合に、より強調されるといえよう。

## V. 展開方法

### 1) 実績

いくの喜楽苑の場合から自由外出の実績についてみてみたい。同施設での外出活動の回数は年間で毎年100回~200回を数え (あらかじめ施設側が設定したうえで実施される「計画的外出」と利用者個々の随時の要望に対応して実施される「自由外出」の両方の合計)、外出者数 (延べ数) は多い年で年間800名近くとなる (自由外出と計画的外出の合計)。表1-1 (1995年度) および表1-2 (2003年度) はそれぞれに1年間単位での外出活動数などを月ごとにまとめたものである。表1-1から、回数の多い月には20日間を超えることもあり、外出者数も延べ100名 (1ヵ月間) 以上にのぼることがある。

また、表2-1 (1995年10月) および表2-2 (2003年9月) は、先の表1-1、1-2に照らしてそれぞれの年度ごとに年間のなかでも比較的外出回数の多い月について取りあげ、月単位での日々の外出について主要項目別に日ごとにまとめたものである。表2-1から、活動日数は1ヶ月に19日間 (22回)、利用者の外出者延べ人数100名、実人員42名、所要時間の合計5,180時間となる。同月においては1ヵ月間の約3分の2の日数 (3日間のうち2日間) で外出が行われており、また、実人員で示されている数字からして、定員のうち約7割の利用者が外出したことになる。

表1-1 1年間(各月)の利用者外出の実績

月	外出日数 (回数)	[うち自由外出日数 (回数)]	外出者延数 (うち自由外出者数)
4 月	10日 (10回)	[6日 (6回)]	77名 (35名)
5 月	9日 (9回)	[5日 (5回)]	65名 (30名)
6 月	12日 (14回)	[8日 (10回)]	68名 (27名)
7 月	13日 (14回)	[9日 (10回)]	62名 (35名)
8 月	8日 (8回)	[4日 (4回)]	60名 (39名)
9 月	10日 (13回)	[6日 (9回)]	43名 (7名)
10 月	19日 (22回)	[15日 (18回)]	100名 (58名)
11 月	17日 (19回)	[13日 (15回)]	106名 (87名)
12 月	5日 (5回)	[2日 (2回)]	37名 (32名)
1 月	7日 (8回)	[3日 (4回)]	74名 (37名)
2 月	4日 (4回)	[1日 (1回)]	36名 (3名)
3 月	9日 (9回)	[6日 (6回)]	39名 (9名)

注) 1995年4月から1996年3月までの1年間

表1-2 1年間(各月)の利用者外出の実績

月	外出日数 (回数)	[うち自由外出日数 (回数)]	外出者延数 (うち自由外出者数)
4 月	9日 (9回)	[3日 (3回)]	23名 (3名)
5 月	9日 (9回)	[5日 (5回)]	13名 (5名)
6 月	9日 (9回)	[2日 (2回)]	25名 (2名)
7 月	6日 (6回)	[2日 (2回)]	25名 (4名)
8 月	14日 (14回)	[8日 (8回)]	26名 (8名)
9 月	15日 (21回)	[14日 (19回)]	53名 (46名)
10 月	13日 (13回)	[4日 (4回)]	23名 (4名)
11 月	9日 (9回)	[4日 (4回)]	23名 (4名)
12 月	12日 (12回)	[7日 (7回)]	30名 (12名)
1 月	6日 (6回)	[5日 (5回)]	8名 (5名)
2 月	2日 (2回)	[0日 (0回)]	4名 (0名)
3 月	4日 (4回)	[0日 (0回)]	12名 (0名)

注) 2003年4月から2004年3月までの1年間

表2-1 1カ月間(各日)の利用者外出の実績

実施日	外出者数	介助者数	所要時間	外出目的	形態	移動・介助
2日	3名	2名	240分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
3日	2名	2名	90分	外食	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
4日	9名	9(7)名	80分	買物	計画	車移動(1台)+車椅子等介助
	1名	1名	120分	外食	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
8日	10名	8名	120分	祭見物	自由	車移動(3台)+車椅子等介助
9日	2名	2名	240分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
10日	2名	1名	60分	理容	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
11日	10名	8(6)名	80分	買物	計画	車移動(1台)+車椅子等介助
12日	2名	2名	240分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
	1名	1名	80分	理容	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
16日	2名	2名	240分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
18日	12名	9(7)名	80分	買物	計画	車移動(1台)+車椅子等介助
19日	3名	3名	240分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
22日	5名	4名	90分	町主催行事 福祉祭参加	自由	車移動(2台)+車椅子等介助
23日	3名	3名	240分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
25日	11名	8(6)名	80分	買物	計画	車移動(1台)+車椅子等介助
26日	5名	5名	240分	買物	自由	車移動(2台)+車椅子等介助
28日	1名	2名	540分	帰省	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
	1名	1名	1,560分	旅行	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
29日	8名	5名	180分	町主催行事 農業祭参加	自由	車移動(2台)+車椅子等介助
30日	3名	3名	240分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
31日	4名	4名	120分	外食	自由	車移動(2台)+車椅子等介助

注) \*1995年10月1日から同31日までの1カ月間。

\*介助者数の中の( )内はうちボランティア数。

\*所要時間は施設を出発してから帰宅するまでの時間(分)。

\*形態の「計画」とはあらかじめ計画されている外出(計画的外出)、「自由」とは利用者の希望に応じて随時実施の外出(自由外出)。

表2-2 1カ月間(各日)の利用者外出の実績

実施日	外出者数	介助者数	所要時間	外出目的	形態	移動・介助
1日	1名	1名	180分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
2日	1名	1名	90分	外食	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
	1名	1名	540分	帰省	自由	車移動(1台)
3日	4名	6(4)名	60分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
5日	1名	1名	60分	理容	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
	2名	6(4)名	70分	外食	計画	車移動(1台)+車椅子等介助
6日	5名	4(1)名	120分	町主催行事	計画	車移動(3台)+車椅子等介助
10日	6名	5(3)名	60分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
12日	1名	1名	60分	理容	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
14日	4名	3名	60分	運動会見物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
	3名	2名	90分	運動会見物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
17日	4名	6(4)名	60分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
21日	1名	1名	50分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
	1名	1名	120分	外食	自由	車移動(1台)
24日	4名	5(3)名	60分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
25日	1名	1名	70分	理容	自由	車移動(1台)
	1名	1名	510分	旅行	自由	車移動(1台)
26日	1名	1名	360分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助
28日	6名	5名	120分	町主催行事	自由	車移動(2台)+車椅子等介助
	4名	4(1)名	120分	町主催行事	自由	車移動(2台)+車椅子等介助
29日	1名	1名	180分	買物	自由	車移動(1台)+車椅子等介助

注) \*2003(平成15)年10月1日から同31日までの1カ月間。

\*介助者数の中の( )内は、うちボランティア数。

\*所要時間は施設を出発してから帰宅するまでの時間(分)。

\*形態の「計画」とは、あらかじめ計画されている外出(計画的外出)、「自由」とは利用者の希望に応じて随時実施の外出(自由外出)。



## 2) 具体的展開

### (1) 手続き

事例施設では計画的外出の一つとして、毎週1回水曜日の定期に買物を目的とした外出サービスを行っている。この定期買物外出について利用者は、事前にその日時、外出先、外出目的などを把握しており、また、施設側もあらかじめ外出にむけての準備をすすめている。同外出においては職員のみでの介助には限界があるため、ボランティアの協力を得て実施されている。あらかじめ外出先の商店にボランティアが待機し、利用者到着以降、買物終了後、帰宅にむけて車が発車するまでの時間、ボランティアの支援が行われる。

対して、自由外出については計画的外出とは異なり、その都度の即時的な職員の対応が求められる。限定された職員数のなかでの対応となるため、対応する職員は職種に関係なく応じるものとなっている。介護職員や生活相談員などのほかに事務員、調理員などもその動員の範囲である。

個々の突発的な外出希望に備え、あらかじめ、ユニットやセクションごとにその日1日の各時間、各場面（食事、入浴など）のなかで最低必要な職員数を確認しておき、同時にそのことを全体として把握している。利用者から外出の希望が示されたら、外出の目的、場所、時間、予測される所要時間や介助者数などを確認し、外出に該当する時間帯の各ユニットやセクションでの最低人数などと照合し、調整することにより対応するようになっている。

### (2) 特徴

まず、事例施設での外出活動の特徴として自由外出を積極的に取り入れた外出であることを確認しておきたい。外出を、あらかじめ施設側が年間、月単位で設定（定期的実施などを含む）したうえで実施される計画的外出と利用者個々の随時の要望に対応して実施される自由外出の2つに分類し、事例施設にあてはめてその回数をまとめてみると、例えば表18-1から、計画的外出については45回、対して自由外出は90回となる。両方を合わせた年間の外出回数のうち計画的外出は約3割、自由外出は約7割と自由外出の割合が高くなっている。また、表2-1、2-2からも、1ヶ月のうちの外出の多くが自由外出という形態になっていることが分かる。

次に、外出の目的として、表2-1および表2-2から分かるように、計画的外出および自由外出のいずれにおいても外出の目的として買物が目立つものとなっている。表2-1で示されている1ヵ月間のなかで外出の目的別に外出回数をまとめてみると、

外出回数合計22回（計画的外出と自由外出の合計）のうち買物を目的とした外出が12回の5割以上を占め、以下、外食3回、地域行事への参加3回、理容2回などとなる。

このような買物を中心とする外出目的は他の月にも共通しており、年間を通しての傾向といえる。このことから、買物に対する利用者の関心が高いことがうかがわれ、同時に、先に示した外出による効果を期待するうえで、また、外出に消極的な利用者への働きかけとして、買物をもってその動機づけとし、展開していくことの有効性が示唆される。

同じく表2-1および表2-2から、外出の目的地にたどり着くまでの移動の手段として、その多くに車が使用されていることが分かる。このことは同期間以外の年間を通しての外出全体で共通して指摘される特徴といえる。移動手段として車が活用されていることについては、外出目的と大きく関連する。

外出目的の多くは、事例施設から離れた場所に移動することにより実現されるものであり、市街地から離れている事例施設にとって移動手段としての車利用が不可欠なものとなる。車を有効に利用することにより、移動による利用者の身体的負担が軽減され、外出者の対象範囲が拡大されるとともに、少数の介助者を有効に活用することにもつながり、利用者の希望にかなう外出の目的が達成されている。

## VI. 実践からの示唆

事例施設における実践活動から、サービス計画を実際のサービスに具現化し、実現するうえでの示唆として次のことが指摘されよう。

①「利用者主体」を外出サービスに具現化して取り組まれる自由外出サービスは、特別養護老人ホーム利用者の特性や同施設の職員配置などからして容易なものではなく、サービスの質からして高いレベルに位置づけられるものといえる。質の高いサービスの提供を実現するためには、段階的な取り組みが必要となる。実践事例にあげられる自由外出が構想化され、サービス計画に盛り込まれ、実現、定着されるまでには一定の時間を要し、段階的なプロセスを経ている<sup>51</sup>。

事例施設においては、職員の意識づけを図ることから始められている。職員に対して、サービス計画が単なる飾りではないこと、示される「理念」や「目標」は質の高いサービスとして具現化されたなかで達成されること、サービス計画が具現化されるなかで利用者に効果が得られることなどサービス計画の位置づけや意義を理解してもらい働きかけが行われている。

そのうえで利用者、家族の同意や理解を得るための働きかけ、さらには地域住民の理解や協力を得る働き

かけがなされている。特に職員に対する意識づけはサービス計画の具現化を図る大きな要因となっているものと考えられる。

②上述の①をリードしていく存在として施設長の役割が重要であったことが指摘される。特に職員のモチベーションを図るうえで施設長の働きかけは大きく作用したものと考えられる。試みられる自由外出のように、他にあまり例をみない先進的な取り組みであったり、事故などリスクを伴うものや職員の負担として新たに負荷されることが予測されるものであれば、職員サイドにおいて消極的な受け止め方になるのが一般的である。質の高いサービスを求めるうえでは、往々にしてリスクや職員負担を伴うケースが多いともいえよう。

消極的な受け止め方を払しょくし、積極的なものとして転化させるには、職員全体をまとめ、導く役割を果たす存在が必要であり、その存在のリーダーシップが大きく作用するはずである。リーダーの位置にいる者は、リスクに伴い生じる不安を軽減させ、事故などが発生した場合の責任の所在を明確にし、職員負担の軽減を解消する方策を示すことなどにより、職員の抱く消極性を軽減させることが求められる。

本来の使命からして、このような任に当たる存在の筆頭にあげられるのが施設長といえよう。事例施設においては施設長の強力なリーダーシップがサービス計画の具現化に大きく貢献するものとなっている。

③施設長によるリーダーシップは、反面に独裁的な施設運営をもたらし、ひいては職員の主体性を損なう要因ともなり得る。職員として主体性のあるサービスを提供するためには、職員総員による参加型の組織(施設)運営が求められ、民主的な営みが要求されよう。先にも指摘するように民主的な運営は非効率的なものとしてとらえられがちであるが、長期的な視野から効率性をもたらし、安定性を図ることにつながるものと考えられる。

事例施設においては「民主的な運営」を事業計画の主要な目標として設定し、透明性を確保するなかで職員が働きやすい職場環境づくりを志向している。サービス計画の策定に際しても、すべての職員の参画のもとにすすめられており、このことが②に指摘するサービス提供者として求められる意識づけを一層に深め、主体性を高める要因となっているものと考えられる。

④社会福祉実践現場において、サービスの質的向上を図るうえでそれを阻害する要因として指摘されることの一つに限定された職員配置があげられる。現実として十分とはいえない社会福祉実践現場での職員配置のなかで、サービスの質的向上をめざすためには効率性を確保した取り組みであることが求められよう。職

員にとって多大な負担とはならないなかで、利用者にとってニーズが満たされるサービスをいかにして確保するかは社会福祉実践現場における課題といえる。職員にとっての多大な負担は取り込まれる活動の継続性を阻害するものとなろう。

事例施設での自由外出の取り組みが始められて、喜楽苑で20年、いくの喜楽苑12年が経過しており、その取り組みが継続性のあるものであることが分かる。そして、継続性が図られた要因の一つに効率性に考慮された取り組みであったことを指摘することができる。社会福祉実践現場において施設サービス計画を具現化するためには、設定された「目標」や「内容」をいかにして実行するか、「内容」に示された一つひとつの項目ごとに方策を検討することが必要となる。

すなわち、サービス計画に設定されている個々のサービス「内容」を、だれが、どのようにして行うのかという検討と確認が必要であり、このことに対応するのが職種ごと、部門ごとに策定される業務計画と異なるはずである。事例施設においてはサービス計画と整合させた業務計画が策定され、連動させながらサービスの提供が行われている。

⑤上述の④に関連して、サービス計画の具現化を効率的に図っていくうえでは、事例施設の取り組みを通して、ボランティアの存在が大きなかかわりをもって重要な役割を果たしていることが指摘される。

施設利用者の生活上の欲求は、単に生理的な欲求など基底的な欲求に止まらず、自己実現の欲求など高次の欲求を含み、このことから施設サービスにおいては、これら多様な欲求が満たされるものであることが要求される。このことを受けて、特別養護老人ホームで掲げられるサービス「理念」や「目標」の多くに高次の欲求にかなう内容が盛り込まれ、志向されるものとなっている。

しかし、これらの高次の欲求を満たすためのサービスを施設職員のみのかかわりで実現することは困難であるといえよう。実践事例を通して、高次の欲求の実現を志向するサービス計画を具現化するための方策の一つとして、インフォーマルサービスとしてのボランティアを活用することが有効であることが示唆される。

⑥こんにちの社会福祉施設のあり方として、施設社会化の視点から、地域に開放され、地域に根ざした存在であることが要求される。社会福祉施設が地域社会に融合し、地域住民を巻き込んだ施設サービスであることが、質の高い施設サービスであるための条件といえよう。このことから、施設サービス計画においては地域社会とのかかわりを持たせた内容が盛り込まれることが必要であり、施設サービス計画の内容を評価するうえでの一つの基準となろう。

事例施設での自由外出サービスは、利用者の生活の地域化を図り、地域住民の社会福祉施設に対する認知、理解を深めることにもつながっている。そして、地域住民の自由外出に対する理解や協力が同活動を効果的に作用するものとなっている。

⑦施設サービス計画を実現するための方策の一つとして同計画を評価することの重要性を実践事例からも指摘することができる。事例施設においては、毎年、外出活動を含めてサービス計画に盛り込まれた「目標」や「内容」について項目ごとに評価し、達成されない場合の課題を整理するようになっており、このことが職員にとってサービス計画に基づいたサービスの提供を常に心がけ、同計画の持つ役割の重要性を認識させることにつながっている。

サービス計画を評価するうえでは、同計画に基づくサービスの実践によって利用者にとってどのような効果をもたらされたかという視点から得られるものとなるはずである。施設サービス計画に基づくサービスの提供の前後で利用者にどのような変化が現れたのか、継続していくなかでどのように推移していつているのかなど記録をとるなかで効果を測定し、把握することが求められる。事例施設では外出サービスを含めて可能な限り、サービス提供に関する効果について把握するため記録化に努め、客観性を確保しながら施設サービス計画の評価を行っている。

#### 〔謝辞〕

特別養護老人ホーム喜楽苑、いくの喜楽苑の皆様方にはご多忙のなかご協力を賜り、心より御礼申し上げます。

#### 注

- 1) 今井行夫『老人ホームの実践的処遇論』, 中央法規,1994年,pp.157-167.
- 2) 今井行夫『前掲1』, p.158.
- 3) 今井(同掲)によれば、合理的必要性とは、「一般的には、日本人の標準的生活水準以上、またはその老人ホームの入居者の平均的生活水準以上を維持すること、あるいはその時代における社会的な良識に準拠してその都度判断されるべきものであろう」(p.159)としている。
- 4) 杉本敏夫「老人のための処遇方法」(冷水 豊・浅野 仁・宮崎昭夫編『老人福祉』), 海声社,1995年, p.59.
- 5) 拙稿「施設処遇の地域化の到達点と方策 —特別養護老人ホームでの外出活動から—」(『社会福祉実践理論研究』第6号), 日本社会福祉実践理論学会, 1997年を参照。