

窺視日本照護機構多元經營模式

林昱宏

今年度協會的日本參訪行程，主軸係為日本的非營利組織多元經營模式。年初在規劃參訪行程之際，恰逢立法院正在審議長期照顧服務法之時，老人與長照界的夥伴們討論的議題皆在於此，但從事老人與長照多年實務工作的我，就思索著目前我國的實際服務提供者，除機構式服務外，大多數單位為非營利組織，這當然與相關法規規範、委託方案規定外，更需注意到非營利組織原本經營的困難性，與實務提供服務的獲利不高，皆以「照顧」為理念而提供服務。因此，如何以他山之石，來藉為我國現行的非營利組織對未來經營的參考依據，因而透過日本友人的協助之下，促成本次參訪行程。

本次參訪重點大致列舉如下：

一、多元化服務模式

以 24 小時照顧機構為基礎，並利用低樓層空間提供日間照護服務，且設立居家照顧單位，可以從提供多層級的照護服務，讓長者或長期照護需求者可以接受相同體系的照顧團隊服務，另外對家庭照顧者而言，不用擔心面對不同照顧團隊的聯繫、行政流程等問題的困擾。對機構經營而言，除可以有效、合法地流通照顧人力，並讓機構的空間更多元的運用，且可提供專業人員不同學習與成長的經驗，可促進強化留任意願。

二、醫療法人可提供失智症的末期照顧服務

本次參訪到一家社區型醫院，發現有一層病房收住末期照護失智症的長者為主，共可收治 60 位，且有醫療保險的給付，平均住院天數為 518 日。此點與台灣有極大的不同，尤其是末期照護的部份，末期病患在有急性病徵發生時，才可以到醫院病房住院並接受安寧共同照護，或至安寧病房，但當急性病徵緩解後，就必須出院返家或是到長照機構(未滿 60 歲者必須到護理之家)。從此點看來，日本的醫療保險更貼近照顧者需求的一面，只是因參訪時間無法深究其給付金額。

三、社會福祉法人與醫療法人的協力

出訪前在台灣，很興奮看到日本友人的介紹，這兩家法人合作各自分工，共同照顧一市的一半老年人口，更感動的是這兩家的理事長願意共同接見我們，並且與我們進行座談。實際到了現場，我明白了！原來他們是同一個家族，丈夫是醫療法人的理事長、妻子是社會福祉法人的理事長。這樣的狀況在台灣，也有類似的部份，尤其是很多有濃厚宗教色彩的單位，除了會有醫院（成立醫療法人）外，也有其基金會。若從這個脈絡來看，不論是否為最佳的模式，但拜於相關法令的規範，這的確也是造就另種多角的經營模式。

四、在服務單位皆重視長輩使用輔具的概念，並與輔具供應商的異業合作

此次所參訪機構中，不論是 24 小時的照護機構、日間照護或是居家服務單位，該機構的 1 樓入門處皆可以清楚看到，有許多常見的輔具進行展示，除了令人可見到日本機構對於高齡者使用輔具的重視程度外，當然對使用者而言，更可透過專業人員的實際介紹，可以知道自己的權利與所需適合的輔具。

在台灣機構，尤其是 24 小時照護機構中，因為受照顧者的身體功能缺損，大多會使用機構所購置的輔具，來協助進行日常生活照護工作，因為是機構所購置，因此是機構的長輩皆可通用的較為適合，但輔具原本就因人而異，要達到通用實在是非常困難，所以就可常在機構中可見到，長輩使用輔具後因為不合用，所以必須屈就於輔具或照顧服務人員會再添加物品，以讓長輩可以安全使用輔具，此種狀況造成本末導致，甚至於將可能造成長輩因使用不適當的輔具，反而造成意外狀態的發生。以輪椅最為常見。

這次在日本的經驗中，他們也充份與輔具供應商進行合作，所展示的輔具皆為輔具供應商所提供外，且不論展示品是否有售出，每月定額向輔具供應商收取權利金，另若有售出的話，還有額外的抽成。令筆者非常在意的是，購買者的權益是否被聯合剝削的議題，但令人驚訝的是，售價與一般店面與流通售價是一樣的，深問其原由，機構的人員表示，他們也很在意個案購買的權益問題，因此與輔具供應商在談合作之時，即有針對此

點進行防範，透過這種異業結合的模式，構成三贏的局面。

五、高齡失能者旅遊的蓬勃發展

這次參訪機構的過程有個小插曲，在淺草寺見到一台遊覽車上全都搭乘著行動不便的失能者，原以應該是某家 24 小時照護機構或是日間照護中心的長者外出，但在這次協助本會安排參訪的 Ability Association



就會有提供類似這樣的服務，在日本也有為數眾多的旅行社，針對失能老人開設旅遊行程，鼓勵居家的老年人，雖然行動不便，但在人員協助之下，還是可以像健康的老人一般到處去觀光。這點在台灣在目前國內的觀光市場，幾乎是銀髮族撐起，不論是進香團、里鄰旅遊等，幾乎都是車車暴滿，可是如果身體微恙或是有失能狀況，就覺得出門不便而不願出門，自我與社會隔離，反而使得身體功能快速衰退。因此這是台灣一個可行的新市場。

六、機構一角為餐廳，並且利用進行收費的衛教講座

參訪 Ability Association 的 24 小時照護機構時，發現機構的一樓有一角除開放為社區餐廳，提供給社區民眾聚會時付費使用，且會利用假日安排特殊照護議題的付費講座。這在台灣少數機構會開放一樓，設立餐廳或是戶外咖啡站，歡迎社區民眾可以付費使用，可是更少見機構會辦理有付費的照護講座，因為在機構中為家屬辦理課程，還要三催四請或是請關係較佳的家屬前來，但日本時筆者還特別算了一下，報名人數就將近有 10 人，或許這也是未來台灣的機構可以共同思考的一個方向。

這次的參訪在日本友人伊東弘泰會長的協助安排之下，讓參加參訪團的夥伴們，更能透過實際參訪日本老人福祉機構與組織，如何不仰賴介護保險也能永續經營的模式，也透過本次會訊內容也希望能帶給台灣的各個有興趣的夥伴們參考，讓我們一起努力，為台灣的老人福祉繼續加油！

（本文作者：本會秘書長）