



慶應義塾大学ビジネス・スクール

介護保険事業所パッショナ

—震災時のマネジメント—

(B)

避難

「避難の際に起きうる圧迫骨折等のリスクを考慮した上でも、津波から逃れることを優先すべきだ」それが最終判断であった。

河村はスタッフに全利用者を各建物の1階に集めるよう指示した。停電で建物内の廊下や階段は暗く、倒れた家具や飛散した物を避けなくては通れないほどだった。ショートステイ棟では、介護スタッフ達がシーツや毛布を担架代わりにして、2階の寝たきりの利用者達を上手に1階まで下ろした。日頃の避難訓練の成果が出ている、と河村は思った。

北西の高台にある中学校までは車で片道5分程だ。グループホームの利用者16名とショートステイの19名を、職員の自家用車8台でピストン輸送することにした。

河村らは、利用者の中でも自立度が高く避難先で待機できるような軽度の利用者を先に車に乗せた。体調を崩したり不穏になったりする可能性のある利用者は後発の組にした。座位に不安のある者は助手席を倒して運んだ。一番最後に、胃瘻を造設している者や、終末期のがん患者を運ぶことにした。体温調節が難しい重症の利用者を出発直前まで施設内で休ませ、避難先でもエンジンの暖かさの残る車中にギリギリまで留まらせることで体力の消耗を防ごうと考えたのだ。

16時05分に最後の避難車がパッションを出発した。河村は、家族やスタッフが施設に来る場合に備え、パッションの全てのドアを開錠し、高台の中学校に避難する旨を知らせる貼り紙を掲示し、最後

本ケースは、高木晴夫の指導の下、慶應義塾大学HSR（ヘルスサービス研究会）の伴英美子、秋山美紀、渡邊大輔、中島民恵子、古城隆雄が公開資料および複数の被災施設での取材に基づき作成したものである。教育目的に沿って複数の施設の経験を合成しており、実在する施設の経験とは異なる部分がある。クラス討議での使用を目的としたものであり、特定の経営管理上の適切あるいは不適切を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 伴英美子、秋山美紀、渡邊大輔、中島民恵子、古城隆雄（2018年6月作成）

にその場を去った。

地震発生から 1 時間 30 分後、全利用者の避難が完了した。大洗海岸に最大波はまだ到達していなかった^[1]。幸いなことに避難途中に負傷した者はなかった。

避難所にて

避難場所の中学校は、体育館と武道場を近隣住民に開放していた。当初は混乱していたが、約 80 番の武道場の方を高齢者に優先的に割り当ててくれた。畠が敷かれている分、床張りの体育館よりは恵まれているものの、底冷えのする寒さであった。

午後 5 時頃、歴史資料館に外出していたデイサービスの利用者 15 人と、栗山、平田を含む 8 人のスタッフが、高台の中学校に合流した。パッショナの総勢 73 名は全員無事だった。スタッフは抱き合つて無事を喜びあい、河村はホッと胸をなでおろした。

中学校の武道場にはパッショナの利用者その他にも、近隣の老人保健施設の約 100 名の利用者、周辺一般住民 10 数名が避難してきていた。近隣の老人保健施設は地震で壁が倒壊したことだった。老人保健施設の利用者は、パッショナよりさらに身体機能の低い者が多いようだったが、介護スタッフの数は少なかった。武道場の壁際には老人保健施設の車いす約 50 台が整然と並べられ利用者達が腰掛けている。その手前の床には 50 ~ 60 名の老人達が寝かせられていた。

80 番の武道場は、百数十名の要介護者で埋まり、わずかな隙間を介護者と一般の人々が行き来していた。身動きできないほど窮屈で、まるで野戦病院のようだった。ほどなくして避難所内には尿臭が満ちてきた。河村は「無策のうちに超高齢化が進展した日本の成れの果てを見ているようだ」との想いに囚われ、しばし呆然としていた。

18 時頃までに、パッショナのデイサービス利用者のうち 6 名の家族が迎えに来た。電話は通じなかつたが、河村が貼った貼り紙を見て、中学校に迎えに来たのだ。ひとまず 6 名を家に帰すことができてホッとした。しかし、残る 9 名のデイサービス利用者については、家族と連絡がとれず、避難所で一緒に夜を過ごすことになった。

^[1] 大洗では 15 時 17 分に第一波が観測された。高さ 4.0 メートルの最大波が到達したのは 16 時 52 分で（気象庁技術報告 第 133 号 2012 年 P.95）、昔の海岸線辺りまで飲み込んだ。パッショナから約 2 キロの大洗町役場庁舎も 1 階が浸水し、役場付近は約 70 センチ冠水した。

利用者の安全は守れるのか？

3月とはいって、底冷えする武道場は高齢者には過酷な環境であった。布団が配られたが2人に1枚しか行きわたらなかった。スタッフの多くはユニフォームのジャージ姿という着のみ着のままの出で立ちだった。避難誘導時にコートを着る余裕もなかつたのだ。あまりの寒さに利用者の布団に入れてもらうと、冷え切った硬い畳の上で徐々に利用者の体温が奪われていくのが感じられた。このままでは利用者が衰弱してしまう。なるべく身を寄せて暖を取るようにした。

暫くして、避難所にストーブが設置された。皆が寒さに震える中で、ストーブの暖かさは一縷の救いのように思えた。しかしそれは安全装置のついていない旧式のストーブだった。ストーブの周囲には空間がほとんどなく、通る人がストーブすれすれに行き交っていた。余震も続いていた。

(このストーブはいつ倒れてもおかしくない。もし倒れたら利用者を連れて逃げられない。でも、もしストーブを止めたら、他の避難者から非難を浴びるのは目に見えている…)

大勢の人がひしめく避難所では、パッションの都合で物事を決められない。利用者の安全をどうやつたら守れるのかを考えながら、河村はもどかしさを感じていた。

市内全域が停電のため、夜になると武道場は真っ暗になった。介助の際は懐中電灯だけが頼りだった。パット交換の際には「なんだ！」と怒る者もいた。汚れたオムツは持参していたビニールに入れたのだが、ひどい悪臭だった。暗闇の中、不穏になる利用者もでてきた。状況が理解できず、「座っていて」と伝えても立ってしまう者、泣いている者もいた。そのうちに、認知症の男性の1人が「明かりつけろ！」と叫び始めた。スタッフが何をいっても興奮は収まらず、一晩中叫び続けた。

「うるせーな…」一般の避難者だろう。暗闇で男性の舌打ちが聞こえた。

避難所の皆が空腹でイライラしていた。避難所では、夜10時すぎにクラッカーが1人2枚ずつ支給されただけだった。飲料水は支給されなかつたので、喉に詰まらせながらクラッckerを食べようとする利用者もいた。固形物を取れない高齢者に与えられるものは何もなかつた。

明日の朝にはオムツが底をつきるだろし、持ち出せた利用者の服用薬も間もなく底を突きるだろ。糖尿病のインシュリン、高血圧症や心疾患の薬はもつだろか。腎疾患の利用者は2日後に人工透析を予定している。

「いったいこの先どうなるのだろう…」

暗闇の中、河村率いるパッションのスタッフ達の心は不安でいっぱいになつていて。

5

10

15

20

25

sample

sample

sample

sample

sample

設問3：パッショントレーニングは、避難所でどのような問題に直面していますか。

今後どのような問題が生じそうですか。

設問4：この時点でやらなければいけないことは何ですか。

5

注記：本ケースには、東日本大震災発災時の描写があります。本ケースを用いたケース・メソッド教育への参加は自由意思によるものであり、不参加あるいは途中退席による不利益はありません。
不参加の場合はその旨を主催者にお伝えください。

10

15

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール