



慶應義塾大学ビジネス・スクール

社会福祉法人さくら会 —震災時のマネジメント—

(A)

2011年3月11日、その日を迎えるまで、本山ゆかりは自分の統括する社会福祉法人さくら会が未曾有の大震災に見舞われるとは夢にも思っていなかつた。

本山は法人設立以来、約17年間にわたり責任者として介護事業の運営にあたってきた。優秀なスタッフ達と切磋琢磨しながら、9つの事業所の総所長の役割を担っている。グループホームや定員40名のユニット型特別養護老人ホームという小規模な環境で、個別ケアを重視した質の高いケアを提供してきた。

本山は法人全体を統括するかたわら、大学院の学位を取得し、全国グループホーム協会の活動や、海外の介護事業者との相互交流等、内部と外部とをつなぐ活動にも積極的に取り組み、質の高いケアを実践してきた。

だが、未曾有の大震災は本山たちに厳しい選択を迫っていた。

社会福祉法人さくら会の概要

1994年4月、社会福祉法人さくら会は、一関市から車で約2時間の沿岸部にあさがおデイサービスセンター（認知症専門）をスタートさせた。「多様な福祉サービスがその利用者^[1]の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が、個人の尊厳を保持しつつ、自立した生活

[1] 一般的に、介護保険サービスの利用者を、サービス種類によって「入所者」「利用者」等と異なる呼称で表すが、本稿ではさくら会の介護保険サービスを利用している者をそのサービス種類にかかわらず、「利用者」と表す。

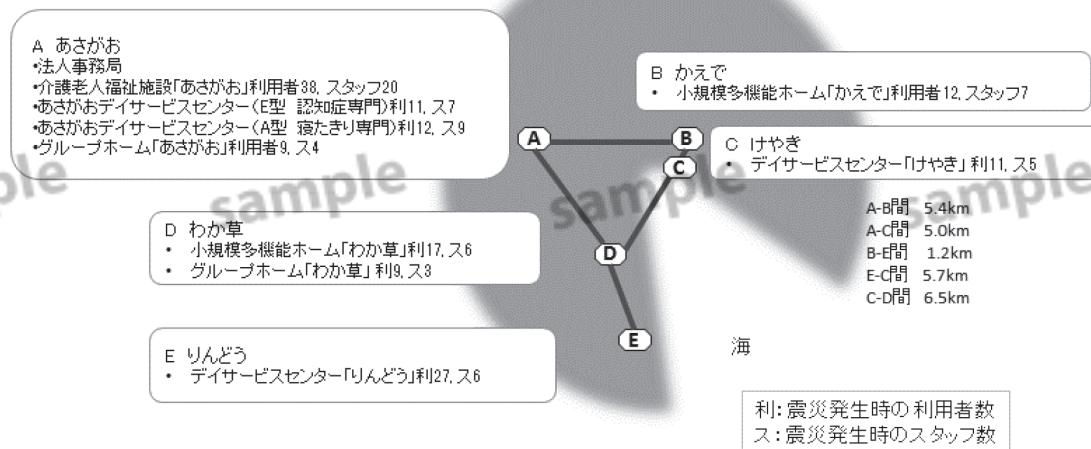
本ケースは、高木晴夫の指導の下、慶應義塾大学HSR（ヘルスサービス研究会）の中島民恵子、伴英美子、渡邊大輔、秋山美紀、古城隆雄が公開資料および複数の被災施設での取材に基づき作成したものである。教育目的に沿って複数の施設の経験を合成しており、実在する施設の経験とは異なる部分がある。クラス討議での使用を目的としたものであり、特定の経営管理上の適切あるいは不適切を例示しようとするものではない。

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

を地域社会において営むことができるよう支援する」という理念に基づき、1996年には他の法人に先駆けてグループホームの開設を進め、その後もユニット型特別養護老人ホーム、小規模多機能型居宅介護等、9事業所を地域に展開している。事業所の配置は以下の地図の通りで、震災時は5つの拠点でサービスが提供されていた。

10



15 さくら会では、認知症となったお年寄りの暮らしを、より身近に感じてもらうため、楽しく、ユーモラスな寸劇を通じて地域に理解を広める試みを続けている。また、総所長である本山を中心に認知症高齢者のケアに関する海外交流等、国内にとどまらない積極的な活動も推進してきた。

本山は、自身が講演や会議のために全国を飛び回ったり、時には海外でも活動できるのは、脇を固める幹部スタッフのおかげだと思っている。特に植田ともみと伏見あや子の二人は、本山が心の底から信頼しているスタッフであり、「いざ、鎌倉」となった時には、どんな困難な状況においても、自分と共に立ち向かってくれるだろうという確信があった。植田はケアの質にこだわった実践を通して現場を支えており、伏見は事務全般や人材、備品管理などのマネジメントを通して法人を支えている。二人とも、本山が提案することを何でも受け入れる“YESマン”ではなく、必要な意見をはつきり述べる。時にはカチンとくるが、単なる感情的な意見ではなく、常に利用者にとって、あるいは法人にとって、何が良いのかを考えて発言してくれる2人への信頼は厚い。彼女たちがしっかりと法人運営をサポートしてくれていることが本山の支えになっていた。

3月11日（震災当日）

30 14時46分：一関市内

3月11日、本山は同じ法人のグループホーム「あさがお」の黒川幸男所長と一緒に来ていた。

出張の目的であった会議を終え、市内の建物にいたところ、これまでに感じしたことのない大きな揺れ

sample

sample

sample

sample

sample

に見舞われた。電気はすぐに消え、本山自身も立っていられない程の揺れに足がすくんだ。ようやく揺れが収まり周囲を見回したところ、建造物は持ちこたえたようだった。真っ暗で誘導もなく混乱したままの建物から外に出てみると、あたりは騒然としていた。市街地は信号が消えたことで渋滞が起きていた。本山は携帯電話を手にしたもののは電話は不通で、誰にも連絡がとれなかった。

5

一関から法人本部まで、車であれば2時間程度で移動できる。「すぐに戻ろう。」本山は駐車場に急いで戻り、駐車場に先にたどり着いていた黒川と共に車に乗り込んだ。地震の大きな揺れやその後の混乱から、今後ガソリンや食料が不足することが容易に予測できたので、沿道のガソリンスタンドやコンビニエンスストアに補給のために寄った。しかし、ガソリンスタンドは一杯、多くの店は停電により閉店していた。営業している店でも、一関市内の大渋滞を抜けるわずか2時間の間に、食料も、電池も全て売り切れてしまっていた。結局何も手に入れる事ができないまま、法人本部へ戻らざるを得なかった。

10

帰路、カーラジオは東北地方沿岸部の津波の深刻さを伝えるばかりで、個々の地域についての情報はまったく入ってこなかった。本山はさくら会の各事業所の状況が心配で車を走らせた。深刻な事態が待ち受けているという予感は確信へと変わりつつあった。

15

法人本部に近づくと警察が道路を封鎖して通行止めになっていた。津波の危険があるから入行させないと言う。

「介護をしているんです。私たちがいないとお年寄りたちが死んでしまいます！」

本山は入行の必要性を訴えたが、情報が錯綜する中で警察が簡単に進入を認めるわけがなかった。1時間近くも押し問答が続いた末に、最後はなれば無理矢理に封鎖線を突破した。

20

14時46分：さくら会本部

本山たちが一関から法人本部へ向かっている頃、さくら会本部では今後の対応を模索していた。この日、幹部スタッフ数名は休暇や出張で不在であった。本部敷地内にある、あさがおデイサービスセンターの金山ひさし所長、居宅介護支援事業所堀田えみ所長、業務関連で本部に訪れていた小規模多機能型居宅介護「わか草」・グループホーム「わか草」（以下「わか草」）の植田ともみ所長、そして本部で法人事業部として法人の事務全般を実質的に統括することを任されている伏見あや子副事務長の4名が実質的に責任者として初動対応をしなくてはならなかった。

25

経験したことのない大きな揺れに、利用者はみな怯えていた。認知症の利用者の中には不安な面持ちであちらこちらをうろうろしたり、大声をあげてスタッフを何度も呼ぶなど、不穏な症状が続く者もあった。植田たちの脳裏には、20日程前にニュージーランドのクライストチャーチで、地震により建物が崩壊し多数の死傷者が出了という惨事が浮かんでいた。「もしも」のことを考え、とにかく利用者全員を1階に

30

sample

sample

sample

sample

sample

降ろす作業から手をつけた。停電でエレベーターが使えないため、スタッフが利用者一人ひとりを背負つて階段を下りた。そうこうするうち、スタッフの中で「建物が危ない。逃げなければ。」という声が次第に大きくなり、今度は利用者を建物外に避難させることになった。その間デイサービスセンターの建物では火災報知器の非常ベルが鳴り続けていたが、誰一人として火災の有無等の詳細を調べる余裕はな
5 かった。

まず、建物の外にテントを張り、そこに避難した。しかし、小雪が舞う寒さは耐え得るものではなかった。どうしたらよいかと思案していたとき、法人の建物を多く設計してきた建築士の川名学が駆けつけてきた。川名は「逃げるなら平屋がいい。平屋に逃げなさい」とアドバイスした。そこで全員が、平屋建てのあ
10 さがおデイサービスの認知症専門棟（E型）と寝たきり専門棟（A型）に避難することにした。

認知症専門棟（E型）には、特別養護老人ホーム利用者約38名、グループホーム利用者9名、デイサービスの利用者約23名と職員が避難した。計70名の利用者が、食堂と機能訓練室と静養室、合わせて75坪程度の空間ひしめいていた。機材やベッドなどもあるため、一人あたりのスペースも小さく、間仕切りなどもない。まさに緊急避難であった。そのような中でも排泄の支援やおむつの交換は求められ、喀痰吸引等が必要な利用者への医療的対応は待ったなしの状況であった。また、利用者が日常的に服用している薬の支援も誤薬が無いようにしなくてはならない緊迫感もあった。
15

幸いなことに、建物の1つには床暖房があり、その日一日は余熱で暖をとることができた。もう一棟には反射式のストーブを持ち込み、暖をとった。

20 利用者の人数確認の後、まず始めに手をつけたことは食事の準備であった。電気は止まっていたが、プロパンガスは使えることが分かり、その場で米を炊き、塩おにぎりを大量に作った。暖かいおにぎりを利用者に配っていると、どこで話を聞きつけたのか、近隣の住民が次々とやってきて「おにぎりをください」と言ってきた。現場のスタッフは、「お米は備蓄もあるしきっと大丈夫だろう」「地域の人も困っているから」と考え、誰が決めることなく、どんどんとおにぎりを作り、近隣の人に配っていました。一方、同じ敷地内
25 にある医療法人の介護老人保健施設ゆたか苑は近隣の住民に対しての支援は全く行っておらず、その場にいたスタッフはそれらの行為に対する疑問から憤りすら感じていた。

20時00分：本山 本部到着

本山と黒川がさくら会本部にたどり着いたのは、震災から5時間以上が過ぎた20時頃だった。停電のため、あたり全域が暗闇に包まれていた。本山たちは車を駐車場に停め、建物に入った。しかし、特別養護老人ホームもグループホームも暗闇に閉ざされ、利用者もスタッフも見当たらなかつた。「あれだけたくさん的人がどこに消えたのか...。」焦りと不安のなか、駐車場から少し離れたデイサービスセン

ターへ急いだ。小さな光の中に平屋の建物に避難している多くの人達の姿を目にしたとき、本山たちは心の底からほつとした。

20時30分：第1回ミーティング開催

合流した本山は、すぐにさくら会の幹部スタッフである各事業所長と副事務長の伏見を筆頭とする事務スタッフの一部を集め、震災後初めてのミーティングを開催することにした。ミーティングの場所は、暖かいが利用者が入ってくることのない厨房とし、本山を含めて10名が、情報収集と今後のルール作りを行うことにした。

本部ではすべてのスタッフが、利用者の対応や食事作り、連絡や情報収集などに忙しく動き回っていたが、統一的な動きは見られなかった。本山は移動する車の中で聞いたラジオの情報や、ライフラインが止まっていることなどを踏まえ、「これは長丁場になる」と考えていた。そして、これを乗り切るために、すべてのスタッフが総力を挙げて統一的に取り組む必要性を感じていた。

ミーティングは、スタッフや利用者の安否確認からはじまった。幸い、利用者にもスタッフにも怪我はなかった。特別養護老人ホームの建物の安全確認ができ、利用者38名をとりあえず1階に移動することができた。しかし、この時点では、市内各地にある「わか草」、デイサービスセンター「りんどう」(以下、「りんどう」)、小規模多機能型居宅介護「かえで」(以下、「かえで」)、そして海岸線にあるデイサービスセンター「けやき」(以下、「けやき」)、の4事業所の状況はまったく分からなかった。また、非番のスタッフや、スタッフと利用者の家族の安否についてもほとんど情報がなかった。今いるスタッフだけで24時間対応することは困難であるうえに、人員確保も見込めなかつた。状況が長期化した場合の利用者の薬の確保やライフラインが途絶えた中のケアに対しても不安の声があげられた。

さらに、余震がかなりの頻度で続いており、その揺れと津波がまた来るかもしれないという恐怖に皆怯えていた。「今後に備えて休むように」と指示されたスタッフ達も、隣の町や市が「全滅」したかもしれないというラジオからの情報を聞くたびに、厨房に来たり、思わず涙を流しながら一夜を過ごした。

夜更け：沿岸部に住まいのあるスタッフからの申し出

ローテーションを組み直す作業が一段落しつつある頃、スタッフの亀島和彦から「やはり、どうしても帰りたい」との申し出があった。亀島の住居は壊滅的な被害の状況が繰り返し報じられる隣町にあった。亀島は内臓疾患で障害手帳を持っており、元大工であったことから建物のメンテナンスを任せられていた。介護に直接関わらないものの、若年性の認知症の人と共に花壇を作ることもしばしばあり、人当たりの良さから利用者にも信頼されていた。亀島の家は海のすぐ近くにあり、家自体が津波の被害を受けたことは確実だった。また家族の安否もまったく分からぬ中での申し出だった。

sample

sample

sample

sample

sample

それまでも亀島は対応に走り回る本山と顔を合わせるたびに、「帰りたい」と訴えていた。「再び余震や津波が襲ってくるかもしれない」との本山の心配をよそに、すがるような眼差しで「帰りたい」と繰り返す姿に、本山はその場で亀島を帰らせることにした。独断だった。亀島は介護スタッフではないため、業務への支障はすぐにはでないだろうとの読みもあった。ただ、道中の状況が全く分からなことから、
5 本山はこれが亀島との今生の別れになるかもしれないと感じていた。

夜更け：小規模多機能・グループホーム「わか草」からの連絡

「わか草」、「かえで」、「けやき」、「りんどう」の状況はまったく掴めないまま夜が更けていった。

10 夜23時をまわった頃、「わか草」のスタッフの池下健一が本部に現れた。地元の消防団の団員でもある池下は、「わか草」の無事を知らせるために約5キロ離れた事業所から、真っ暗な山道を歩いてきたのだった。「わか草」の入居者とスタッフの無事というニュースは、本部のスタッフたちの間に希望の光となって駆け抜けた。しかし沿岸部にある「かえで」と「けやき」、「りんどう」については、誰も口にださなかった。

15 確かな情報が得られぬまま、本山はこの場にいる70名の利用者とスタッフについて、これから現実的な方針を決めていかなくてはならなかった。本山は様々な感情を押し殺して、問題に向き合おうとしていた。

設問

20

設問1：社会福祉法人さくら会は、そしてさくら会のスタッフはこの時点でどのような問題を抱えていますか。

設問2：本山はこの時点でどのような方針と対策を立てるべきですか。

25 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。

30

参考資料

登場人物の震災前の役割や関係性

● 本山ゆかり（50歳）

社会福祉法人さくら会の理事であり総所長である本山ゆかり氏は、法人内の全てのサービスにおける責任者である。法人立ち上げの開設準備室の時から中心人物として事業を推進し、法人初の事業である認知症専門デイサービスの施設長に就任した。その後、本山自身の経験の中で、介護施設も小規模で暮らしに根ざした介護環境を整える必要性を感じ、町に残る旧家を借りサービスを始めた。認知症の人の尊厳を守るために、本人の生活背景に基づいた視点と、ケアする側の真正面から向き合う姿勢に重点を置き、活動を続けている。

● 植田ともみ（51歳）

植田はさくら会立上げ時からのメンバーである。現在は小規模多機能・グループホーム「わか草」の所長を担いながら、法人運営のNo.2として本山の右腕として活躍している。植田は高校卒業後に保育士専門学校へ進み、保母をしていました。その後、老人保健施設で介護スタッフをつとめるも腰痛のため離職していた。本山が声をかけ、認知症専門デイサービス立上げから共に仕事をしている。苦楽を共にした同志であるとお互い感じている。

震災当時、植田は法人本部におり、不在の本山が戻るまで、リーダーとして取り仕切る役割を担った。

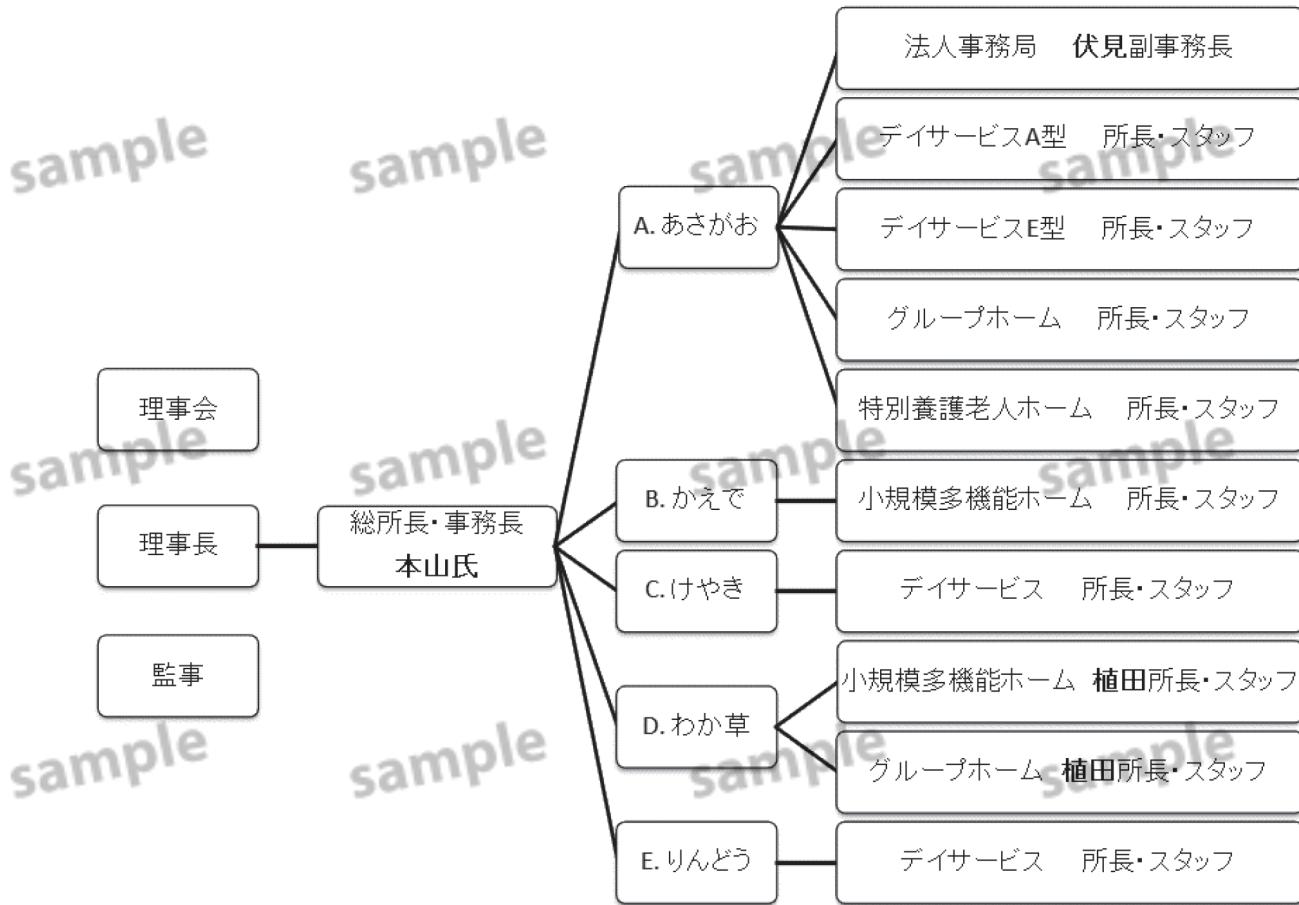
● 伏見あや子（45歳）

法人の事務全般を実質的に統括する副事務長（事務長は本山が兼務）である。高校卒業後、出版社等に勤めていた。自分の家族に今後介護が必要になる可能性もあると思い、ヘルパー研修を受け、介護スタッフとして働きながら、介護福祉士を取得。ケアマネジャーの資格も取得し、一時は所長もつとめていた。かなりの勉強家で、応対能力も非常に高く、大学院で教育を受けた人に匹敵するほどの高い能力を持っていると本山は感じている。本山が事務に抜擢し、会計以外は全て法人全体を理解している貴重な人材である。

- 各事業所の所長

9 事業所それぞれに所長があり、サービス提供責任者としての役割を果たしている。週 1 度、主務者会議が開催されており、情報を集結し、意思決定をする場として機能している。実際の最終決定者は所長たちとしている。主務者会議の参加者は、8 名の所長と本山、伏見の合計 10 名である。

組織図



社会福祉事業の法制度的根拠

● 社会福祉法

(福祉サービスの基本的理念)

第三条 福祉サービスは、個人の尊厳の保持を旨とし、その内容は、福祉サービスの利用者が心身ともに健やかに育成され、又はその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう支援するものとして、良質かつ適切なものでなければならない。

(地域福祉の推進)

第四条 地域住民、社会福祉を目的とする事業を経営する者及び社会福祉に関する活動を行う者は、相互に協力し、福祉サービスを必要とする地域住民が地域社会を構成する一員として日常生活を営み、社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会が与えられるように、地域福祉の推進に努めなければならない。

(福祉サービスの提供の原則)

第五条 社会福祉を目的とする事業を経営する者は、その提供する多様な福祉サービスについて、利用者の意向を十分に尊重し、かつ、保健医療サービスその他の関連するサービスとの有機的な連携を図るよう創意工夫を行いつつ、これを総合的に提供することができるようその事業の実施に努めなければならない。

● 老人福祉法

(基本的理念)

第二条 老人は、多年にわたり社会の進展に寄与してきた者として、かつ、豊富な知識と経験を有する者として敬愛されるとともに、生きがいを持てる健全で安らかな生活を保障されるものとする。

第三条 老人は、老齢に伴って生ずる心身の変化を自覚して、常に心身の健康を保持し、又は、その知識と経験を活用して、社会的活動に参加するよう努めるものとする。

2 老人は、その希望と能力とに応じ、適当な仕事に従事する機会その他社会的活動に参加する機会を与えられるものとする。

(老人福祉増進の責務)

第四条 3 老人の生活に直接影響を及ぼす事業を営む者は、その事業の運営に当たっては、老人の福祉が増進されるよう努めなければならない。

● 社会福祉士及び介護福祉士法

(誠実義務)

第四十四条の二 社会福祉士及び介護福祉士は、その担当する者が個人の尊厳を保持し、自立した日常生活を営むことができるよう、常にその者の立場に立って、誠実にその業務を行わなければならない。

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2018.10 PDF