



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 —

(B)

小規模多機能型居宅介護「かえで」の状況

震災後、沿岸部にあった小規模多機能型居宅介護「かえで」（以下、「かえで」）は津波により外界から完全に断絶され、離れ小島となっていた。ライフラインが止まり、あらゆる支援から断絶された。「かえで」から1.2kmの距離にあるデイサービスセンター「けやき」（以下、「けやき」）は津波で流され、助かった利用者と職員が「かえで」に避難していた。スタッフには利用者の命を守る責任が重くのしかかっていた。

さらに、「かえで」の100m先まで津波が押し寄せてきていたため、避難してきた100名近い地域住民の生活もスタッフにかかっていた。「けやき」からの避難も含めると、従来よりも利用者が多いうえに、100名近い住民の中には透析患者や在宅酸素など、医療的な支援を必要とする人達もいた。本部との連絡は、本部スタッフが徒歩で山道を越えることで12日の朝までに何とかとることができたが、本部に合流しようにも車が通れる道は津波に流されており、支援の手が届くまでは自分たちだけで乗り切らなくてはならないことは明らかだった。所長は当日事業所にいた12名のスタッフ全員を強制的に留まらせ、この事態に対応することにした。

スタッフの中には小さい子供を持つ母親もいた。町の大半が津波に飲まれ、家族の状況は全く分からなかった。「子供の安否を知りたい。」母親スタッフたちの悲痛な願いは、時間経過と共に強くなっていった。しかし母親スタッフ達の願いが受け入れられることはなかった。お年寄りも大事だし、守らなくてはならない地域の方がいる。所長らは強い決意で母親たちと対峙した。

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）

3月12日（2日目）朝のミーティング（主務者会議）

翌朝8時半、本山は再び幹部スタッフを厨房に招集した。そして今後はこまめにミーティングを開き情報共有を図ることを告げた。ミーティングでは、まず「かえで」と「けやき」の無事が報告され、スタッフ達は一様に安堵の表情を見せた。さらに、震災時に非番だった職員や利用者の安否、不足している物資、利用者の状態などの情報を交換した。

大きな余震も続いており、スタッフからは急激な環境変化に動揺する利用者の様子が伝えられた。本山はできるだけ環境を整え、清潔を保つよう指示した。

伏見からは、食糧・物品・薬品の在庫状況や今後の消費見通し等が伝えられた。市が必要物品を配布するらしいとの情報も把握していた。伏見は混乱した現場でも高い情報収集能力、マネジメント能力を発揮していた。また、小規模多機能・グループホーム「わか草」の所長である植田を、当面の間本山の補佐として本部に置くことを決めた。震災時本部にいた植田は津波の影響で「わか草」には戻れない状況にあった。本山にとって、開設時からのメンバーである植田、伏見の存在がそばにあることは心強かった。本山は、この場で亀島を帰したことを伝えた。普段、本山に率直に意見する数人の幹部スタッフ達もこの判断については何も言わなかった。

最後に、利用者の命と生活を預かっている重みを再確認し、利用者を守ることに全力を尽くすことを誓い合った。

関連法人からの利用者受け入れ要請

午前中、隣町にある関連法人の老人保健施設の事務局長が直接訪れ、「建物が崩壊状態だ。50名は受け入れてほしい。できれば100名受け入れてくれないか。」と依頼して来た。老人保健施設の利用者のケアにはその施設のスタッフが就くということであった。本山の直属の上司は理事長であったが、東京にいて連絡がとれない状況にあり、本山が決断するしかなかった。

もちろん、依頼者の危機的状況に手を差し伸べたい気持ちは山々だった。しかし、さくら会とて混乱の極みにあり、おいそれとは引き受けられなかった。

まず、デイサービスセンター「りんどう」の状況は依然として不明であった。仮に建物が津波に流されていたとしても、利用者とスタッフがどこかに避難しているのであれば、本部で受け入れたいと考えていた。「かえで」と「けやき」も、いずれ道が通じれば本部で受け入れることになると考えられていた。

また、既に自宅に戻れないデイサービスセンターの利用者を受け入れることを決定していた。通常は行わない夜間ケアも行うと通常の人員配置ではまわらない。デイサービスのスタッフにも夜勤を割り当て、流された「けやき」とドッキングして15人ぐらいのスタッフでまわすことにしていた。

一方ケアを担うスタッフについては、家や家族が被災して出社できなかつたり、未だに連絡が取れないスタッフもいた。震災時に勤務していたスタッフは、デイサービス A 型 9 名（利用者 12 名を介護）・E 型 7 名（利用者 11 名）、グループホーム 4 名（利用者 9 名）、特別養護老人ホーム 20 名（利用者 38 名）であった。ほとんど徹夜でケアにあたってきたが、いずれ交替で休ませる必要があった。

インフラ面では、水道、電気が未だ復旧せず、住民が石油ストーブや毛布などを持ち寄り、暖をしいている状況であった。地元の婦人会が中心となり、食事の準備、食材の確保、就寝する場所の棲み分け、水の確保等の役割分担がなされていた。

また、既に数名の利用者が、徘徊や奇声等の認知症の症状を呈していることから明らかなように、急激な環境変化によるストレスが、認知症をもつ利用者の症状を悪化させることが懸念された。認知症ケアについてはこれまでも法人として重視してきた。「糞尿の臭いというのはエクスキューズしたい（避けたい）」というのが、本山が法人開設当時からこだわり続けた、譲れない一線であった。だからこそ、質をできるだけ落とさずに対応したいと考えていた。質を担保することを前提とするとオーバーベッド分を受け入れるとしても 1 割増が限界であった。

不確定なことばかりであったが、老人保健施設利用者の移送が待ったなしの状況であり、一刻も早く決断を下さなくてはならなかった。

設問 3：もしあなたが本山の立場だったら、別法人の利用者の受け入れ要請にどのような対応をしますか。

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。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
