



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 —

(C)

本山は悩んだ末に 50 名の利用者を受け入れることにした。

通常、特別養護老人ホームでは 38 名の利用者のケアを 1 階の 2 ユニットと 3 階の 2 ユニットの合計 4 ユニットで行っている。それを 1 階で対応することで、3 階全てを老人保健施設の利用者とスタッフに引き渡すことは不可能でないと判断した。人員としては調理員を 1 人増やす対応で済みそうであった。

しかし、エレベーターが使えない中、3 階を明け渡すために、スタッフは階段を何往復もしながら掃除やリネンの整理、利用者の私物の移動などをフル回転で行わなくてはならなかった。自分たちの利用者の安定をできるだけ早く図りたいと思いつつも、次々と舞い込んで来る他からの要請対応にも追われていた。依然として、大きな余震が頻発する中で、更なる地震と津波も懸念された。

デイサービスの 2 棟は要介護者とスタッフで溢れかえっていた。しかし、「戦時中のような状態は嫌だ。」と本山は生活の質、清潔な環境へのこだわりを持ち続けた。

当然、通常通りにはいかない。しかし、おむつ交換はできるだけ頻繁に行った。水道が止まり、お風呂が使えないので利用者を入浴させることはできなかったが、本部のタンクの水を利用して清拭を行った。通常の 2 ～ 3 倍もの要介護者、しかも水や電気のない中での介護は重労働となった。

震災発生前の日勤開始の時間から、数時間の休憩のみで働き続けているスタッフの顔には疲労の色がにじんでいた。家族や同僚の身を案じながら、歯を食いしばって現場に踏みとどまっている職員は少数ではなかった。

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）

伏見の申し出

午前 11 時頃、本山は情報を求めて植田と共に市役所に行った。そして掲示板に「さくら会の利用者とスタッフは元気」と貼り出した。

5

「家に戻ります」。本部に戻って事態の收拾を図っていた本山は、突然の伏見の言葉に耳を疑った。伏見は法人全体の総務を担う貴重な人材である。この震災の初動対応でも中心となって動いてくれた。法人のマネジメントに加え、備品についても伏見が細かく管理してくれており、震災後の物資調整も中心的に担っていた。備品管理のすべてを他のスタッフが分かる訳でもなかった。

10 これまで、どんな苦難も共に乗り越えてきた伏見。未だかつてないこの危機的状況にも一緒に立ち向かってくれるものと信じて疑わなかった。やるべきことは山積している。そんな時こそ伏見の力が必要だというのに。

15 かるうじて自分を取り戻して理由を尋ねた。すると昨日から姪の行方が分からない、探しに行きたいという。被災したスタッフ達が家に帰らずにケアにあたっているというこの状況下で伏見がこの場を去るとは…。それも親でも夫でもなく、姪を探すために…。本山は再び信じられない思いで伏見を見つめた。

20 設問 4：もしあなたが本山の立場だったら伏見を帰しますか。その判断基準は何ですか。

設問 5：今回の議論を踏まえ、今、私たちができることは何でしょうか。

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。

25

30

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
