Part 5

有事にはＢＣＰ遵守でなく その場の職員で最善の道を選ぶ 鍵は主体性を促す組織風土

被災地の介護施設を応援に廻った多くの経験から、合掌苑（東京都町田市）の森一成理事長は、ＢＣＰの必要性と同時にＢＣＰの限界も見極めている。災害時には地域の拠点として住民の受け入れも想定した合掌苑の取り組みを語る。

社会福祉法人合掌苑
理事長
森　一成 氏
MORI KAZUNARI

■合掌苑の沿革や事業概要を教えていただけますか。

森　合掌苑の歴史は昭和25年、東京大空襲で自宅を焼失した方々をお寺で世話したことにさかのぼります。28年に第一種社会福祉事業許可を取得し、35年に老人ホーム運営を始めました。現在は横浜市と東京都町田市に入所・通所・訪問で計21カ所の事業所を運営しています。職員数は580名です。

■BCPはどんな経緯で策定されたのですか。

森　10年以上前から株式会社フォーサイツコンサルティングの浅野睦先生に組織風土調査の委託を通して、お付き合いがありました。ＢＣＰ策定のきっかけは東日本大震災のときに、私と職員有志が車に紙おむつを積んで、1週間交代で福島県と宮城県の介護施設を復興支援に廻ったことです。合掌苑は震災の影響を受けませんでしたが、被災地の施設を見てBCP策定の必要性を感じ、浅野先生にお願いしました。

■どんな段取りで策定したのでしょうか。

森　最初の1年間は全職員向けの研修を5～6回に分けて実施して、ＢＣＰとは何かを浅野先生に教えていただきました。その後、管理職を中心に20人のプロジェクトチームを結成して担当を決めて約1年をかけて策定しました。メンバーは全事業所から選びました。

すでに合掌苑のどの施設も東京都からの指導で震災計画を策定していて、食料品も入居者270人の3日分の備蓄があるので、この計画をベースにしました。また、この地域には水害を発生させるような河川はありませんし、台風の被害もほとんど発生していないので、地震対策をメインに策定しました。

■策定したBCPではとくに何に重点を置きましたか。

森　合掌苑には3カ所に施設がありますが、どこも災害時には地域住民の拠点になることを想定しました。東日本大震災でも熊本地震でも、要介護者の方は避難所に移動できませんでした。とくに認知症の方はBPSDが現れ、避難所から退去せざるを得なかったのです。その結果、行き場を失った人たちは、介護施設に避難してきます。熊本では、要介護者だけでなく地域住民も想定を超えた人数が介護施設に避難してきて、超過密状態になったそうです。

私たちの施設にも、地域住民が大量に避難してくると想定しました。私たちが関わっている在宅サービスの利用者は3000人なので、この方々を視野に入れる必要がありました。さらに職員にも「避難所では情報も物資も後回しにされるから、災害時には家族を連れて施設に避難してくるように」と話しているので、食料品の備蓄を多めに見積もって2000人分に増やしました。5日分を用意したので1万食分です。防災頭巾も住民用として800人分を備蓄しました。

■自家発電装置やカンテラなどの設備投資も行ったのでしょうか。

森　もともと必要最低限の自家発電装置は導入していましたが、限界があります。東京都は3日分の電力を確保できる体制整備の要請を通知してきましたが、この規模の建物で3日分の電力を確保するのは、発電所を建設するようなものです。それから発電機を燃料で稼働させると、もの凄い騒音が発生します。ここは住宅街なので、この規模の建物に対する自家発電装置を稼働させたら、住民は「戦争でも起きたのか!?」と思って、クレームの嵐になるでしょう。

その対策には防音設備も必要になりますが、敷地がありません。しかも多額の設備投資を伴いますが、都からは要請が通知されるだけで補助金も用意されていません。従って3日分の電力確保は、私たちの力だけでは不可能です。

■訓練はどんな方法で実施しているのでしょうか。

森　地震はどんな時間帯に発生するか分からないので、ありとあらゆる想定をして毎月1回、訓練を実施しています。夜間や深夜帯には数人の職員しか出勤していませんし、管理職が出勤しているとは限りませんが、出勤している職員がリーダーになって対応するしかありません。この1年はコロナで職員が集合できないので、オンラインで机上訓練を実施しています。さらに毎年ＢＣＰを見直して、修正を加えています。

■BCP策定において難しかったことは何でしたか。

森　やはり作っただけでは役に立たないことです。訓練を繰り返さないと役に立ちません。東日本大震災のときに支援に訪問した気仙沼市の介護施設の施設長に講演をお願いしたときに、こう言われました。「何で皆さんは計画ばかり作っているのか?有事になったら平時の6割ぐらいにポテンシャルが下がるのに、何で平時にできなかったことが有事にできるのか?計画通りにできるわけがないではないか」。

一方、完璧なＢＣＰは策定できません。例えば福島県の原子力発電所がチェルノブイリ原発事故の規模で爆発するとか、富士山が大爆発するとか、宇宙から未確認飛行物体が襲来してくるとか、そんな事態まで想定したＢＣＰは策定のしようがありません。

結局、出勤できるメンバーがいち早く集まって、情報を共有しながら、そのメンバーでどう行動するかを考えて、そのときの最善の方法を選択して行動する。これしかありません。その素地を組織風土の中に作るしかありません。ＢＣＰを遵守して、ＢＣＰ通りに行動するのではなく、そのときの判断で行動するのです。

■貴法人は外部との連携を強力に進めていると伺っています。

森　東日本と西日本の計40の介護事業者で協定「福祉施設非常備蓄品等助け合いネットワーク（お助けネット）」を結んで、何か起きたときには互いに可能な範囲で人的視点や物的支援などで応援し合う関係をつくっています。緩やかな関係で、顔合わせは年に1回程度です。合同訓練などは行っていません。

ただ、昨年からはコロナが原因で集まっていませんし、感染対策を考えて互いに応援に行くことができなくなってしまいました。

■行政との連携にはどんな方針を立てていますか。

森　阪神淡路大震災や東日本大震災、熊本地震などで、どの施設に聞いても行政はアテにならないと言われました。行政は緊急時には機能しなくなるのでアテにしないことです。

最近では町田市で、クラスターが発生した介護施設に職員を出向させれば、補助金を交付するという協定が創設されました。応援ではなく出向人事ですが、職員が感染リスクにさらされるうえに、出向では本人への指揮権が相手側に移ってしまいます。応援なら可能な範囲で協力できますが、補助金が欲しくて職員を出向させるという考えはないので、合掌苑は協定をお断りしました。

■これからBCPを策定する介護事業者への助言をお願いします。

森　ＢＣＰには経営者の覚悟が問われます。東日本大震災の後、経営悪化から社員を解雇した東北の企業は次々に倒産しました。解雇された社員は職探しに地元から転出したので、事業を復旧させるときに社員を確保できなかったのです。一方、解雇せず給料を払い続けた企業は、見事に再建を成し遂げています。そういう企業では社員も恩義を感じて懸命に働くものです。

私は昨年4月、コロナ感染症がこの1年間の状況よりも拡大すると予想し銀行から借り入れをしました。サービスが休業しても通常通りの給料を払い続け、職員やその家族の生活を守るための準備を整えています。

（文／編集部）