

リーダーシップと計画性で住民を避難者から運営者へ

学校職員から避難住民への円滑な運営移行

石巻市立鹿妻小学校

1 あの時（平成23年3月11日14時46分）

体験したことのないそして想像を絶する大きな揺れ。校長は、「卒業を祝う会」の案内に来た児童を、校長室で即座に抱きかかえた。下校指導のため校舎内外にいた職員も、児童の安全を守ることで精一杯。緊急放送担当である教頭は、職員室の非常放送設備のすぐ近くにいたが、マイクさえ握ることができない。校庭への避難放送は、長い揺れが収まった時、初めて可能になった。職員は、緊急放送と校長の指示のもと、必死で児童を校庭中央に避難させた。校庭の真ん中に立っている校長の目には、恐怖で泣き出す子どもや不安でいっぱいな職員の悲壮な顔が映っていた。

第二次避難後も、大きな余震が続いた。数名の職員が校舎を点検している中、冷たい雪が降り始めた。何人かの保護者に児童を引き渡しつつ、寒さ対策のため体育館前に避難を開始（第三次避難）。いつの間にか、校庭は、児童を引き取りに来た保護者や避難者で一杯になっていた。

2 大津波襲来から学校は避難所



第三次避難場所である体育館前では、防災無線は聞こえず、大津波警報を知ることはできなかった。避難して来る住民からの津波襲来情報により、校長は、児童を優先的に体育館や校舎に避難させつつ、海水の浸入を防ぐため校舎昇降口や玄関等を直ちに閉鎖するよう指示した。

教頭は、校舎2・3階、体育館ギャラリーへ児童及び避難者を誘導するため体育館へ向かった。

他の職員は、児童や避難者を校舎内で誘導した。しかし、児童と避難住民を分けて移動してもらった余裕は全くなかった。そのような状況下、信じられない津波が襲来した。自家用車や小さなボートさらに電信柱や瓦礫等を勢いよく押し流す濁流。この津波を目の前にして、児童・保護者・住民の恐怖が増し、さらに急いで校舎のより高い場所に避難し始めた。混乱のため、本校児童がどこにいるのか探すのも容易ならない状態になり、校舎や体育館ギャラリーは避難者で溢れた。

津波は1.3mほどの高さまで押し寄せ、



校舎西門には、乗用車が十数台も重なった。その水は、校舎の隙間から浸水し、一階床上まで達した。校長室のカーペットは、濡れて入室することができない。この時から、学校は避難所と化した。

3 職員の鼓舞と避難所準備

職員は、使命感に基づき自主的に動いた。人事記録等の重要書類や児童名簿・卒業証書等、今後の学校運営や児童把握に必要なと思われる物を、思いつくまま手分けして、いくらかでも高い所へ移動した。そのため、津波からの被害は回避できた。

校長は、水が引いた後、即座に職員全員を職員室に招集し臨時打合せをした。職員の教育公務員としての使命感を鼓舞すると同時に、避難所の運営に取りかかるためだ。指示は、①児童の安否確認に関する事、②避難者に対する対応と協力、③施設・設備の安全及び被害確認に関する三項目である。

教職員は、本来的に律儀である。児童の安否確認ができなければ心が動揺し、安心して避難所運営や校務に当たることができない。これは、教職員共通の性である。したがって児童の安全確認を、最優先に指示した。明朝6時、学校に避難した児童の健康状態と安否を確認し、他の児童の情報を可能な限り収集する。その後迎えに来た保護者には引き渡す。その旨は、非常用放送機器を使用し、校内の避難者にも連絡した。

避難者に対する対応は、親切丁寧に全職員で行った。ずぶ濡れでひどい悪寒におそわれている避難者は、保健室に石油ストーブを運び温めた。寒さ対策のためのカーテンや暗幕、怪我をしている人のために運動用マット、座るためのパイプ椅子、横になるための児童用机等々、学校にある物は全て活用した。それだけでは足りず、職員は、自分の着替えの衣服までも提供した。誰も口には出さなかったが、せつかく助かった命。鹿妻小学校避難所からは、一人の死者も出たくないという思いは、職員皆同じだった。

校舎内外の施設設備の安全及び被害の確認は、可能な職員で手分けし、日没も近いので最小限の範囲で行った。同時に、本部となる職員室を片付け、今後必要になるとと思われる筆記用具・紙類・携帯ラジオ・ろうそく・懐中電灯・電池等の準備をした。やがて日没。停電のため、職員の活動は制約された。保健室に避難している方が、危篤状態になっても警察・消防には連絡が取れず、職員は徹夜で対応しなければならない。校長は、些細な出来事でも、学校職員対避難者という対峙関係が生じてしまうと、暴動まで発展してしまうのではないかという殺気を肌で感じていた。だからこそ、同じ被災者として心の交流が重要と考え、職員交替で親切に対応することを指示し、自分自身は校内を徹夜で巡視し、避難者に声がけをしながらレポート作りを行った。この日から1ヶ月以上も続くことになる学校宿泊と避難所対応を、この段階では誰一人予想することもなく、職員は全員、職員室の椅子又は床で夜を明かした。

4 校務と避難所運営者として

12日(土)6時、校内にいる児童の安否確認を行う。在籍児童430名、生存確認180

名、安否未確認児童数250名。職員は、(主として安否確認と情報収集)の登校日を14日(月)にすることを連絡し、児童を保護者に引き渡す。その後、直ぐに、校長の指示で避難者や安否訪問者に対応していた担任外の職員のサポートに入る。男子職員は、地域から入ってくる情報に基づき、地域住民と一緒に、学校の担架を使用して遺体の引き取りや安置なども行った。遺体安置は、児童の精神状況や奇跡的に救助された避難者の心情に配慮し、避難部屋から離れたプール更衣室にした。

震災2日目、学校は、すでに1,600人以上の一次避難所になっていた。各教室・保健室・体育館・図工室・理科室・家庭科室・視聴覚室・図書室・音楽室・児童会室・コモンスペース・研修室・児童用机椅子倉庫・ミニコモンスペース・廊下等々、学校のありとあらゆる場所が避難所と化していた。開いている部屋は、あの震災時、施錠していた諸準備室や外国語活動室だけであり、本部にした職員室でさえ、赤ちゃんを抱えた避難者の避難所になっていた。



校長は、避難所を管理的・機能的に運営するためにも、また当分の間、その中心的な運営者になる職員の健康を守る場所を確保する意味でも、あの混乱時に早い者勝ちで部屋に入った無計画な部屋割りには、早い段階で変更しなければならないと感じていた。

(1) 計画的な部屋割り

食料、安全、防犯、医療等々、避難所運営で大切にしなければならないことは多々あるが、その中でもあまり強調されることはないが、部屋割りは重要であると校長は感じていた。それは、避難部屋は、個別に様々な状況を抱えた人が、突然共同生活を始める空間になるからである。計画的な移動願いは、避難者が、そこに「日常」を作る前に行う必要がある。その計画を立案していた時、ある避難者から、「昨夜、ペットがうるさい。臭い。何とかしてほしい。」という訴えが出てきた。これを機に、部屋移動の計画と協力を非常用放送で行った。避難者は、「学校の指示」と言うことで快く協力してくれた。こんな時、学校と地域で築いた信頼関係が、明暗を分けるだと強く感じた。

(なお、非常用放送は、蓄電の消耗を避けるため短時間且つ全体そして重要性がある事項に限って使用するよう、校長から指示が出ていた。)

部屋割りの基本的な考え方

- ①持病のある人・体調不良の方は、保健室近くの「こじか教室」
- ②高齢の方は、日中、太陽の光が差し込み比較的あたたかい「コモンスペース」
- ③鹿妻保育所園児と職員は、安否確認と引き渡しの関係から「外国語活動室」
- ④ペット連れの方は、外に出やすい北校舎端の「3年1組」(市の規程では禁止)
- ⑤児童の登校に備え、各学年ひと教室の確保(施錠も実施)。

(2) 安否確認・情報共有の伝言コーナー

12日(土)は、夜明け前から、家族・親族の安否確認の来校者が絶えなかった。職員の対応能力は限界を超えたため、伝言コーナーを設置することにした。伝言板などあるわけもなく、校舎の壁に模造紙をはり、ペンを置いただけであるが、活用した人はたくさんいた。このコーナーを校舎玄関から廊下壁面と、体育館のステージ脇の2カ所に設定したが、安否を尋ねる又は伝える情報は、即座にいっぱいになり、壁は情報紙で埋まった。また、停電・通信網の損壊により、必要な情報がなかなか入らない状況が続いていた。時折、来校者から聞く話は貴重な情報であり、遺体発見場所、漂流物の特徴などは、職員室の小黒板に貼り情報を共有して避難所運営にあたった。なお、児童の安否確認の人数や不明者の名前は、教務主任の後ろの壁に貼り、即座に対応できるよう校務運営にも配慮した。

(3) 避難所運営のための職員組織

石巻市地域防災計画「避難活動編」には、避難所開設の手続きや運営等が詳細に記述してあるが、市職員は一人も来ないし指示も全くなかった。第一、この防災計画には「鹿妻小学校の収容避難人数は558名」と書かれているが、もはや校内1,800人以上、校舎周辺の乗用車生活者を合わせると2,000名を越えている。その上、食料は全くなし。校長は、食料の調達を考えると同時に、地域の自主組織でも運営できる避難所運営組織、つまり避難者の見本となれるような職員組織を、主査・教務主任と共に考えていた。

当座の一週間は、職員運営組織を、以下のように決め、協力的に職務を遂行するよう職員に指示した。

- ・本部長(校長)
- ・本部(避難者名簿・訪問者対応・関係機関との連絡)3人
- ・物資配給管理4人
- ・救護医療(初期は介護も)5人
- ・渉外(外部対応)3人
- ・体育館管理(主に連絡)3人
- ・校舎内清掃整備5人
- ・ゴミの捨て場所等確保・徹底1人
- ・空き部屋の管理1人

しかし、職員の役割はこれらにとどまらず、児童の引き渡し等本来の学校業務や安否情報の収集、遺体の収容、トイレの管理、道路周辺の交通整理、マスコミ対応、そして苦情処理等、多岐にわたっていた。

(4) 食料調達と医療支援のためのSOS

本校は、避難所として指定されていたが、備蓄品としては何も支給されていなかった。このため水や食料の確保と配給は、死活問題である。避難者・職員の空腹と体力は限界に近づいていた。校長の指示により、8時35分、校庭へSOSの文字を、水に濡れていないわずかな石灰を集めて書き、救助を求めた。同時に、ヘリコプターの離着陸場所を校庭に確保して待った。数時間後、南の空に、海上自衛隊のヘリコプターが見えた。職員みんなで力の限

り手を振った。一旦通り過ぎたが、ヘリコプターは校庭に大きな音をたてて舞い降りてきた。男子職員が大きな声で、「食事」と「病人」と話しかけるが、隊員は聞き取れず職員の身振りで内容を理解してくれた。この身振りが、震災以来、外部と連絡が取れた唯一の手段だった。



隊員の皆さんの献身的な支援により、わずかであるが食料の確保と急病者の搬送が可能になった。空路による食糧供給のため、この日は、おにぎり1個を2・3人で分けあって食べたが、いづれだけの支援物資が届くか分からない状態。物資は全て配膳室に一旦保管することとし、管理は、物資配給班に任せた。

震災5日目に陸路が確保され、物資は多く入るようになった。水・食料の保管は、昇降口からほぼまっすぐ短距離で運び込める配膳室を当てたが、支援物資が増えてくると、搬入・配分作業だけで半日を要するようになった。また、配分は、当初職員とボランティアが部屋ごとに運搬したが、人数が多く大変な作業になったため、時間を決めて部屋ごとに取りに来てもらうことにした。

この方法は、避難者が体育館に一本化される7月22日まで続いた。一貫していたのは、不公平感のないよう可能な限り配慮したことである。

(5) トイレ使用の約束の徹底と管理

自衛隊の皆様の支援により、空腹を満たすことができた喜びは何とも言えなかったが、問題はトイレ。高架水槽の水は程なく底をつき、水洗トイレはつまってしまった。校長と業務員・主査・養護教諭は、学校の汚水マスのマンホールを開けてみたが、ホール内ではなく校舎から出ている配管が破損していることが分かった。そのため北校舎裏に汚物が溢れていたのである。早急に報告と修繕依頼をするが、修理の見込はなく学校で工夫するしかない。簡易トイレの設置を依頼するとともに、使用できるトイレと使用できないトイレの判別を、校長・業務員・主査・養護教諭で行った。

使用できるトイレについては、学校にあるバケツやタライを総動員してプール水を汲んでトイレに運ぶ作業を行った。トイレの掃除も水汲み作業も大変だったが、流す水の分量も問題だった。どれだけ流せば汚物がつまらず流れ使用できるか、試行錯誤の連続だった。また、トイレのつまりを防止するため、紙は流さずゴミ袋に入れる。大便も新聞紙にくるみゴミ袋へ入れる。とにかく、トイレ使用の約束は徹底した。

(6) 部屋長会の組織

震災翌日。計画的な部屋移動後、部屋ごとに名簿作成をしてもらい、部屋内と本部でメンバーの確認を行った。名簿作成と同時に、指示系統を確立するため、部屋長と副部屋長を選んでもらうことにした。部屋長には、名簿作成からリーダー会議への出席と指示内容の周知、

物資の配給等、様々な役割を担っていただいた。特に、リーダー会議の話題（連絡、協力依頼、約束・確認事項等）を、各部屋に持ち帰って伝えたり、場合によっては協議してもらったり、また様々な説明や説得・意見集約など、各部屋の責任者として本部との重要なパイプ役となっていた。このことは、自治的な組織づくりと自主運営への第一歩として、非常に重要な取組になった。なお、広い体育館はフロア7・ギャラリー1・ステージ1の9ブロックに区分してリーダーを選出した。

(7) 避難所運営のボランティア募集

校長は、市保護課・教育委員会から特別な指示がない限りは、自分が責任者として、避難所運営と学校経営の両方を行う必要があると認識していた。そのため、3月中の避難所運営を次のように考え職員に指示に、その実現に向け取り組んだ。

- 第一週（3/11～3/17）
 - ・職員が主体となり避難所を運営する
- 第二週（3/18～3/24）
 - ・ボランティアを組織化し本部機能の移行そして協働運営を図る
- 第三週（3/25～3/31）
 - ・学校本来の業務を遂行しながら、避難所運営を補助する

この計画を実現するためには、避難所運営のボランティアを募集する必要がある。ボランティア要員が増えれば増えるほど、避難所避難者が避難所運営者にかわっていき、長期戦に備えることが出来るだけでなく、学校と地域が共存共栄できる関係になっていくからである。幸いにも、避難所本部で、元PTA役員や保護者が自主的に本部運営を手伝っていた。教頭に指示し、この輪をもっと広げることとした。玄関前に本校PTA関係者に集合してもらい、避難所運営のボランティアを募集。予想以上の挙手に目頭があつくなった。これまで職員で分担していた組織の中に入って、一緒に運営していただくよう協力を依頼した。

5 避難者で自主運営（運営機能の移行）

ボランティアと教職員だけの避難所運営は、限界に近かった。いつまで続くか分からない避難所運営は、担当地区の市職員を責任者として、自治的に運営にしていく必要があるが、その実現は不可能だった。

(1) 本部を職員室から外国語活動室へ

自立するために、本部の場所を変えることは精神面でも大きな前進につながる。リーダー会で、校長の避難所運営の方針を伝え且つ理解をいただき、17日（木）午後、本部引っ越し作業を数時間かけて行った。本部を北校舎1階東端の外国語活動室に移動した。ここは、当初鹿妻保育所専用に使っていたが、幼児全員を保護者に引き渡した後、赤ちゃん連れの家族部屋になっていた。人数も少なく移動や退去が可能なこと、校舎玄関・物資搬入口・昇降口・配膳室及び職員室から近かったことから、新本部としては最適であった。

(2) 運営組織をボランティアみんな

18日（金）から教職員を中心に対応していた本部組織を、ボランティア組織に移行していくことにした。組織は、職員避難所運営組織に準じ、大きく4つに分類した。

- ①本部…リーダー会運営、名簿管理、渉外
- ②物資・配給管理…食料、水、物資の管理
- ③介護・医療…医療班、要医療者の把握
- ④環境・美化…清掃活動、安全防犯巡視

リーダー会議は、慣れるまで職員が主体となって進めた。教務主任が司会・進行し、様々な報告・連絡・確認、協力依頼をできるだけ短時間で行うように工夫した。また、正しい情報提供と共通理解を図ることを大切にした。そのため、各分担からの報告や連絡を模造紙や写生板に書いて、後からも見たり書き写したりできようにした。

リーダー会議は、初めは都合によって1日に数回行っていたが、徐々に回数を減らし、時間調整しながら朝と夕方の定時に行うようになっていった。なお、このリーダー会議の終わりには、避難者と共存関係にある「学校から」という項目を入れ、校長（教頭・教務主任）は労いの言葉と同時に、学校の情報や学校再開の考え方を必ず説明した。

（3）すばらしいリーダーと学校再開

避難者の中から、すばらしいリーダーが出現した。主として元又は現PTA役員である。本部長として、案内係として、連絡係として精力的に動いていただいた。顔見知りの役員同士ということもあり、避難所運営もワンマン体制にならず協力的に運営できた。また、学校に対しても非常に協力的であり、学校再開が計画通り実現できたのも、校長のしっかりした見通しと計画性、そしてこのすばらしいリーダーの働きに他ならない。

校長は、学校再開には、三つの意義があると職員打合せ、そしてリーダー会で説明していた。

- ①学舎から響く、子どもたちの笑顔と明るい声は、復興の旗印。
 - ②子どもたちにとって、友達・職員と会えるのは、最大の心のケア。
 - ③子どもたちは、学校・地域・避難されている方・職員を元気づける特効薬である。
- また、第三週以降の避難所運営及び関わり方については、

◎第四週（4/1～4/7）

- *避難所運営に協力しながら、避難者の状況把握。
- 避難者に関係ない場所の整理と環境整備。
- 安全点検と児童のケア。

◎第五週（4/8～4/14）

- *学校再開について周知し理解を図りながら、避難者の集約活動。
- 教室の整理整頓・清掃・消毒と環境整備。

◎第六週（4/15～4/20）

- *避難者の要望把握と安全・防犯・衛生の協力姿勢の確立。
- 新年度準備（新体制での会議や準備、通学路の安全確認）

ほぼ、上述の計画通り、避難所運営及び学校再開に向けての諸準備を進めることができたのは、すばらしいリーダーの出現だけではなく、避難者の理解、移行した避難所本部の運営努力、協力があつたことは言うまでもない。

6 避難者を運営者へ

あの未曾有の大震災により、当校も2,000名を越える避難者の避難所となった。しかし、平成23年4月21日、無事に学校の教育活動は再開された。「防犯・安全・衛生。この三つの課題が解決されなければ、学校再開はできない。」と、私は力説してきたが、なんの心配もいらなかった。避難所（避難者）と教育現場（学校）の棲み分けは、廊下に置いた児童用の小さい机一つ。伝染病もなにも発生しなかった。

避難者が空けた教室には、「鹿妻小学校のみなさん。大切な教室を使わせてもらって、ありがとう。」と感謝の言葉が書いてあつた。

規律ある避難所運営と計画通りの学校再開。それは、たくさんのボランティアの皆様協力、すばらしいリーダーの存在はもとより、校長が早い段階で提案した避難所運営の方針に、避難者自身が理解を示し、避難者自身が「避難者から運営者へ」意識変化し、そして行動を高めていったからに他ならない。

（文責：清元 吉行）