

## 第4節 避難所リーダーの特徴と適性

本節では、避難所運営の中心となったリーダー自身に焦点をあてる。どのような人が、避難所のリーダーであったのかを、リーダーの特徴として、彼らの性別、年齢、就任動機（リーダーになった経緯）などの属性からみしてみる。つぎに、彼らの経験から、彼らが語った「リーダーとしての経験」、および、「リーダーの適正（条件）とは何か」について報告する。

### 第1項 調査について

#### 1 調査方法

調査は、1995年8月中旬に、郵送による質問紙調査と1996年3月下旬および7月から8月初旬にかけて、現地における直接面接調査をおこなった（序章参照）。なお本節の分析に用いた項目は、郵送による質問紙調査の①被調査者の属性、(2) 避難所での経験、および、面接調査の(3) 被調査者の属性、(4) リーダーの経験、(5) リーダーの適性（条件）である。

#### 2 調査対象者

調査対象者は、第1調査で面接した避難所リーダーのうち所在が確認できた34名を対象とした。回答者のうちわけは、質問紙調査への回答者が17名、面接調査への回答者が16名であり、両調査に回答した回答者は12名、質問紙調査のみの回答者が5名、面接調査のみの回答者が4名であった。最終的に、本節の分析で対象とした避難所は21ヶ所である。

### 第2項 リーダーの特徴

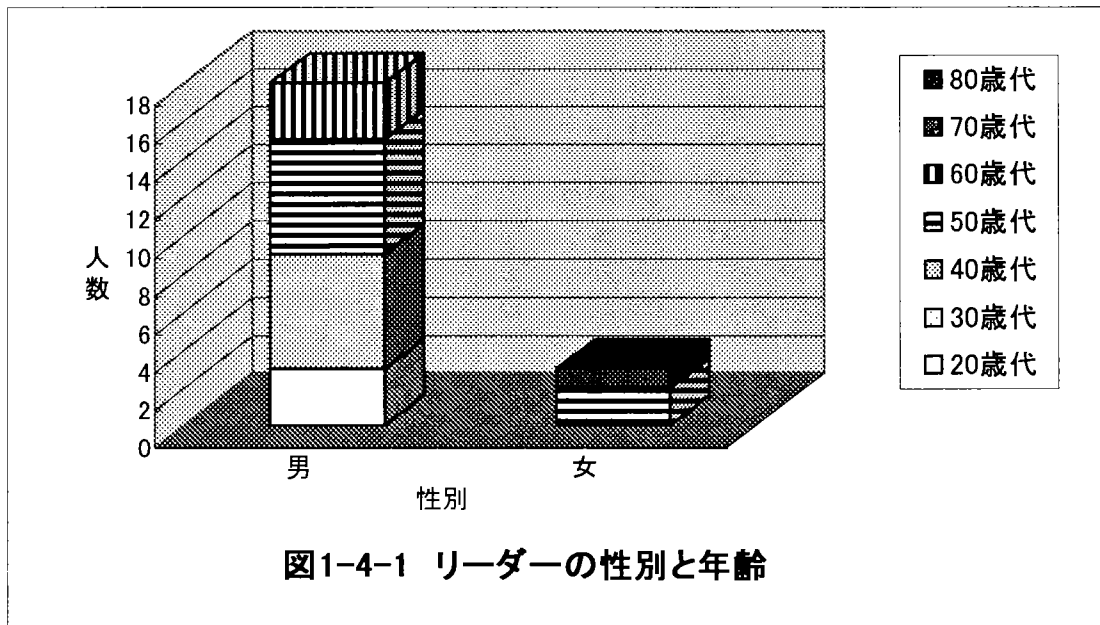
#### 1 リーダーの性別

リーダーの性別は、男性が18名、女性が3人であり、男性リーダーの数が多かった。

#### 2 リーダーの年齢

リーダーの年齢は、男女込みでは、20歳代が3名（14%）、40歳代が

6名（29%）、50歳代が8名（38%）、60歳代が3名（14%）、80歳代が1名（5%）であった。リーダーの平均年齢は50歳であった。40歳代から50歳代のリーダーをあわせると、全体の60%以上がこの年齢となり、中高年層のリーダーが多かった。また、女性リーダーは、50歳代2名、80歳代1名であり、高齢層の女性リーダーが多かった。



### 3 避難所の規模別でのリーダーの年齢

避難所の規模を、避難者数が199人以下を小規模、200～699人を中規模、700人以上を大規模とし、避難所の規模ごとで、リーダーの年齢をみってみる。大規模避難所では、50歳代前後のリーダーが多く、小規模避難所のリーダーの年齢は、幅が広いことがわかる。

### 4 就任動機別でのリーダーの年齢

リーダーの就任動機を、他者からの選出により就任した「選出リーダー」、自ら進んで就任した「自発的リーダー」、初期段階でリーダーに結びつくような何らかの活動をしていたため自然に就任した「自然就任

リーダー」、そして、学校の教職員や施設の管理者など、仕事上の役割から就任した「仕事上リーダー」の4つにタイプに分け、これら4つの就任動機ごとのリーダーの年齢をみる。「選出リーダー」は50歳代が多く、「自発的リーダー」は20歳代から40歳代の若いリーダーが多かった。そして、「仕事上リーダー」と「自然就任リーダー」は40歳以上のさまざまな年齢層であった。

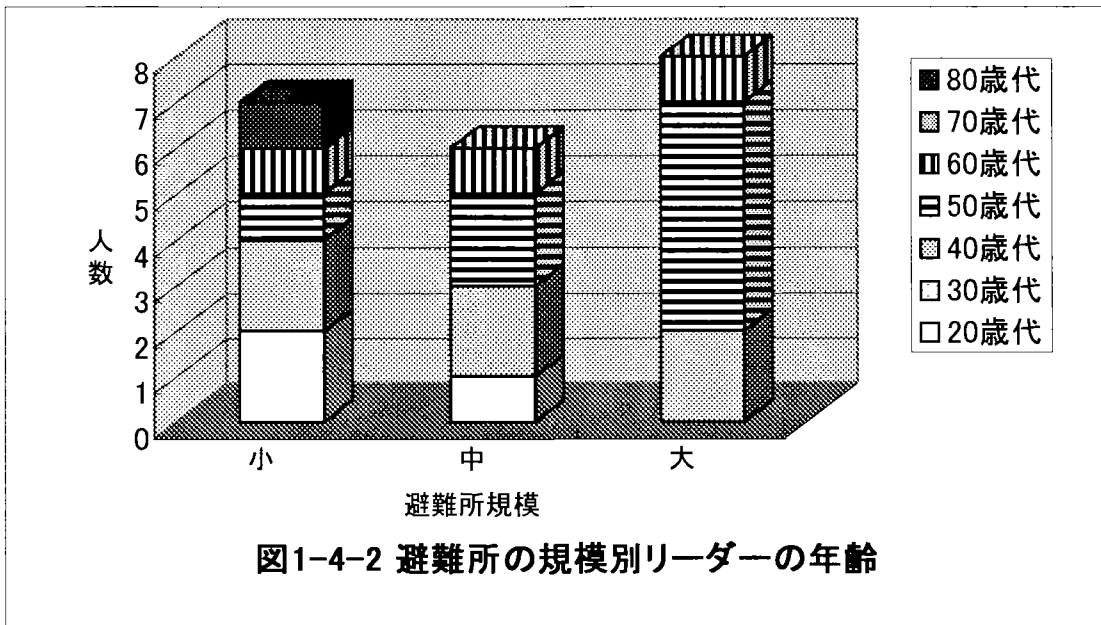


図1-4-2 避難所の規模別リーダーの年齢

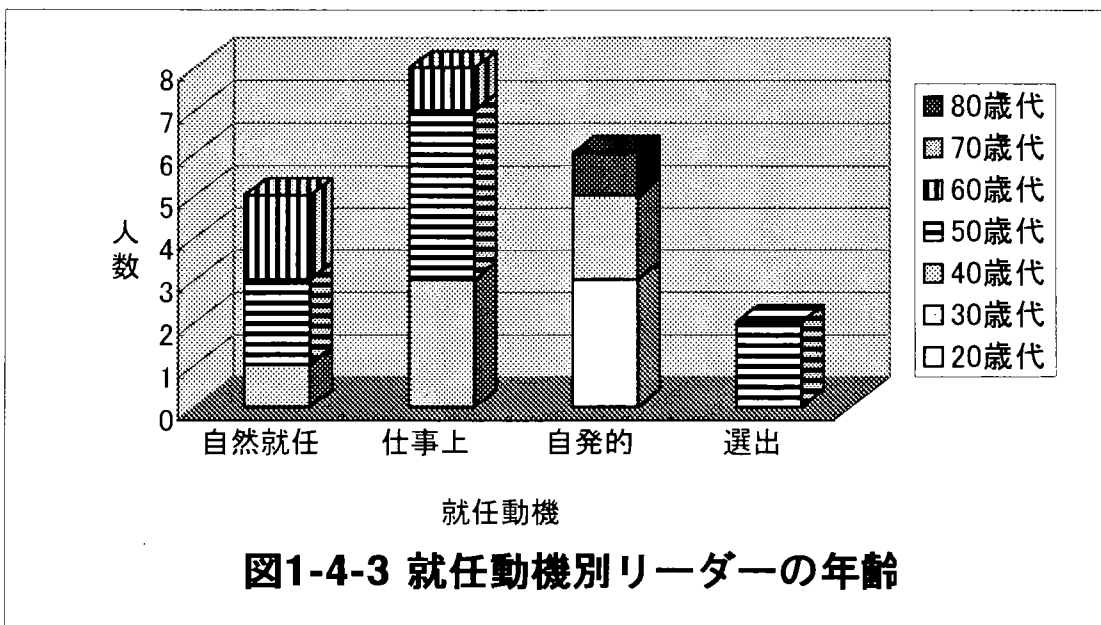


図1-4-3 就任動機別リーダーの年齢

## 5 避難所種別，規模別，就任動機別でのリーダーの年齢，および，彼らの職業あるいは地域での役割等について

さらに，学校，施設，あるいは，公園などの避難所の種別と，それらの規模別，そして，就任動機別でリーダーの年齢，および，彼らの職業，あるいは，地域での役割等についてみる。

まず，学校が避難所になった場合についてみると，大，中規模の避難所リーダーは，40歳代以上の仕事上リーダーと自然就任リーダー，そして，50歳代の選出リーダーであった。学校における仕事上リーダーは校長，あるいは，教頭であった。また，自然就任リーダーは，地元子ども会や自治会の役員，町の協議会委員などであった。小規模の避難所についてみると，20歳代から40歳代の自発的リーダーがほとんどであった。彼らの多くは，避難者であったり，避難所となった学校学校のOBなどのその学校と何らかの関係がある人であった。学校避難所においては，大規模から中規模の避難所では，40歳代以上の仕事上，自然就任，そして，選出のリーダーが多く，小規模の避難所では，20歳代から40歳代の自発的リーダーが多いというように，避難所の規模と就任動機，および，年齢との対応関係がみられた。

つぎに，施設と公園の避難所をみると，これらの避難所の規模は，中規模と小規模の避難所であり，リーダーは，40歳代，50歳代の仕事上リーダーや60歳代の自然就任リーダー，そして，80歳代の自発的リーダーであった。これらの施設は，高齢者の福祉施設（集会所）などであり，実質的に施設の管理・運営を任されていた人がリーダーに就任したという経緯が多くあった。さらに，このような施設では，リーダーの交代がおこなわれていないことが特徴である。また，大規模避難所に比べて，小規模避難所への支援は見落とされがちであった。リーダーという激務を高齢者が長期間続けることは，非常に困難である。高齢者リーダーが運営する小規模避難所については，長期の開設へのサポート体制をいかに確保するのかについて十分な予測と準備が必要である。

### 第3項 リーダーとしての経験と彼らが考えるリーダーの適性

つぎに，彼らが語ったリーダーとしての経験と，彼らが考えるリーダーに求められる適正についてみる。

リーダーの属性ごとに，リーダーとしての経験と彼らが考えるリーダーの適正についての回答をまとめたものが，表1-4-1である。

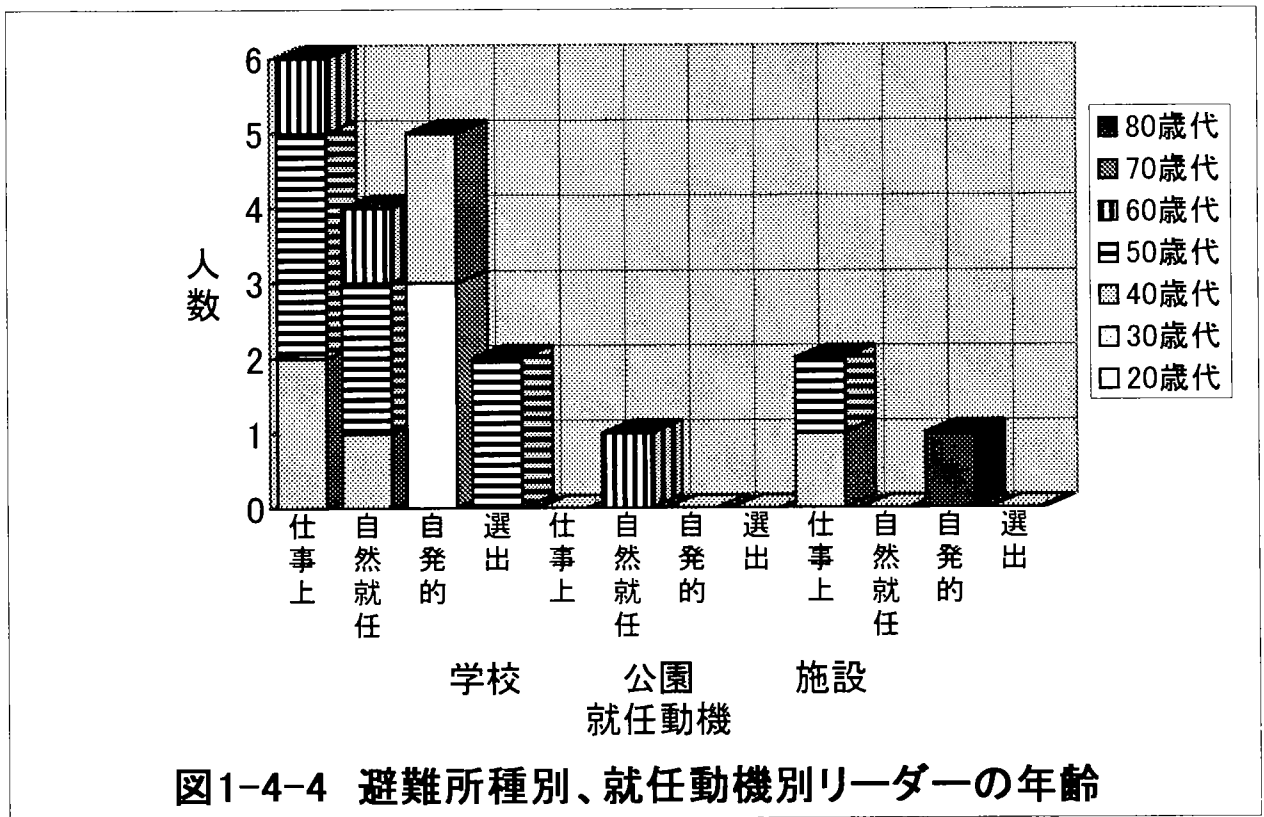


図1-4-4 避難所種別、就任動機別リーダーの年齢

## 1 リーダーとしての経験

表1をみると、リーダーとしての経験については、全般的に「人間の傲慢さや素晴らしさを実感した」や「人間関係の難しさを実感した」という言葉が多くみられる。また、とくに、学校で大規模である避難所の仕事上リーダーは、学校と地域との交流について、また、学校が地域に果たす役割を実感したと述べている。

避難所種別、規模別、就任動機別で、各リーダーが述べた、リーダーとしての経験について、主なものを下記に引用する。

- (1) 学校・大規模・自然就任リーダー・50歳代（女性：子ども会会長）  
人生観が変化した。ふだんの人間関係の大切さを改めて認識した。趣味のつながりが力になった。いろいろな人の重みを感じた。
- (2) 学校・中規模・自然就任リーダー・60歳代（男性：自治会副会長）  
定年で務めをやめて以降で、1つの生きがいとなった。大災害ではあったが、これを天が与えた契機として、動ける人が他人のためにやっていく必要があったし、いいたいことがいえた。人のために動いていると気持ちがいい。

- (3) 学校・小規模・自発的リーダー・20歳代（男性：避難者）  
地域の人たちとコミュニケーションがとれたのがよかった。昨日もばたっと近所のお年寄りに出会って、30分以上立ち話した。お年寄りたちはあのときのことを忘れておらず、いまでもお礼をいつてくれる。震災以前はあまりつきあいはなかったが、この度の震災を経て、近隣者をつながりができたのが1番大きい経験であった。
- (4) 学校・小規模・自発的リーダー・20歳代（男性：学校OB）  
いろいろな人間とかかわりをもたことがすごいと感じた。2ヶ月と10日でこれだけの人間とかかわりを持つことはそうあるものではない。
- (5) 施設・中規模・仕事上リーダー・40歳代（男性：施設職員）  
常日頃、驕慢な態度生活であってはならないことを痛感しました。質素儉約の美德を見直す機会となりました。
- (6) 公園・小規模・自然就任・60歳代（男性：避難者・公園内施設の運営副委員長）  
避難者のなかでも感謝して下さる人。あたり前だと思う人。人間関係の難しさがよわかった。

## 2 リーダーに求められる適性

表1-4-1をみると、リーダーに求められる適正として「ふだんの人間関係のあること」、や「和（対人関係の調整）を保てること」、「信頼されること」、「民主的な決定のできること」などが多くあげられている。とくに、自然就任リーダーが「公平さ」をあげてるが、彼らの多くは、地域の役員等であり、さらに、自らが被災者である場合が多い。自分自身が被災者でもあるということから、物資の配給や生活スペースの割り振りにおける公平さに苦勞したことがうかがわれる。また、学校という、ある意味で閉鎖された人間関係のなかにいる学校関係者のリーダーは、リーダーとしての経験について「地域の人とのコミュニケーション」や「さまざまな人とのコミュニケーション」の重要性を痛感していた。このことを反映して、学校関係者は、「ふだんからの地域との関係を持つこと」をリーダーの適正として多くあげている。

表1-4-1 避難所の種別と規模、および、リーダーの属性と就任動機別、リーダーとしての経験と彼らが考えるリーダーとしての適正

種別	規模	SEX	AGE	就任動機	経験	適正
学校	大	男	50	仕事上	人として生かされている事への感謝	誰でもがリーダーとして働くことのできる体制作りが必要
学校	大	女	50	仕事上	地域の人を知る機会になった	普段の人間関係が重要；学校職員には皆リーダーの素質有り
学校	大	男	40	仕事上		
学校	大	男	60	仕事上	地域の人との貴重な体験； 集団生活での人の身勝手さ	被災者の自立への考慮；被災者であること； 長期活動が可能な女性のリーダーシップ
学校	中	男	40	仕事上		初期：判断能力；中期：住民間、行政間の問題処理の事務能力 後期：個々の避難者への対応能力；学校機能回復への長期的視点
学校	中	男	50	仕事上	限界を超えた状況で行動できることへの自信； 心を開いた付き合い；地域での学校の存在感	
学校	大	男	40	自然就任	人間の面白さを再認	公平；和(被災者の間を取り持つ黒子)；(避難所としての)自立性
学校	大	男	50	自然就任	学校では不可能な人との出会い；人の善意とエゴ	
学校	大	女	50	自然就任	人生観が変化；普段の人間関係の大切さを再認	
学校	中	男	60	自然就任	生きがい；在日外国人の自立の姿に感動	公平；非常時には独断も必要；物事をはっきりと表明すること
学校	中	男	20	自発的	極限状態での人間の変貌ぶり；人間性の再認	
学校	小	男	40	自発的	社会への奉仕、ボランティア活動の意義を痛感	周囲の状況の把握；その場に応じた決断能力
学校	小	男	40	自発的	人をまとめる難しさ；真心で話す事で相互理解	何でも皆で話し合う；困った顔は見せない
学校	小	男	20	自発的	地域の人とのコミュニケーション；感謝される喜び	地域に関係を持つ人
学校	小	男	20	自発的	いろいろな人と関係を持てた	
学校	大	男	50	選出	正義感がある程ゾレマに陥る；普段の行政との関係	
学校	中	男	50	選出	人間関係が露骨にでる；子供の心のケアの必要性； 普段出会えない人との接触	信頼性；普段から地域との関わりのある人
施設	中	男	40	仕事上	傲慢な生活を反省、質素儉約の美德を再認	
施設	小	男	50	仕事上	人間の傲慢さ；人間の素晴らしさ	
施設	小	女	80	自発的	リーダーとしての活動は自分の宿命であった	
公園	小	男	60	自然就任	人間関係の難しさ	

注：年齢は、10歳を単位とした。

避難所種別，規模別，就任動機別で，各リーダーの考える，リーダーとしての適性について，主なものを下に引用する。

(1) 学校・大規模・仕事上リーダー・50歳代（女性：教頭）

ふだんの間人間関係が重要。地域の組織で働いている方がよいのではないか。学校職員にはみなリーダーの素質がある。

(2) 学校・大規模・仕事上リーダー・60歳代（男性：校長）

リーダーは，自ら被災者であることが絶対条件である。痛みを持ち，避難者といっしょにやることが必要である。外部からの力だけでは，本部の運営はできない。行政でもだめ。男性はどうしても別の仕事があるため，女性のリーダーシップは，長期にわたっての本部運営には必要となる。

(3) 学校・大規模・自然就任リーダー・40歳代（男性：マンションの自治会長）

まとめるポイントは，「公平性」，「和」，「自立性」の3点である。

「公平性」について：最初の物資をどう配布するかについて，まずお年寄り，からだの動かない人，子どもたちに配布しろ，それが終わってから元気な被災者に，という方針。これが後々まで利いたのではないか。また，できることできないことははっきりとその場で伝えるべきである。

「和」について：リーダーは，あくまでも黒子として，被災者たちの間を取り持つ役割をすればよい。

「自立性」について：被災者の自立性を尊重することと，避難所としての自立性を維持することが重要。さまざまな外部の団体との関係について，ほどよい距離をとることが肝要。また，ほかの避難所のなかには，自分たちの傘下に入って行政と交渉しようという話を持ちかけてくる場所もあったが，そういう話にはいっさいのらなかった。

(4) 学校・中規模・自然就任リーダー・60歳代（男性：自治会副会長）

①公平にすること。これを忘れてはいけない。

②非常時にはある程度独断で運営をしていく必要がある。普通時の集団のリーダーは組織を作って運営をすればよいが，この度の震災のような非常時には意見を聞きあれこれ相談する暇がない。周囲の人たちからおまえやめろといわれぬ限り，ある程度泥をかぶってでも信念を持って自分がいいと思うことをしていかなければならない。

③物事をはっきり表明する（いう）必要がある。

④リーダーは身を投げ出さなければならない。男女人種にかかわらず公平に扱わなければならない。

⑤落ち着いてから怒られてもいいから，初期には少々のはなはな能動的に信念と責任を持ってしなければいけない。周囲を気にしてやって



は難しい。落ち着いてからは話し合いの上，分担を決める（空襲の経験があったため，誰かがリーダーシップをとらなければいけないと思った）。