

避難所運営パターンランゲージ：能登の教訓を未来へつなぐ実践知の体系

スライド版  避難所運営パターンランゲージ_番号修正版.pdf

1. はじめに：カタログの目的と活用方法

大規模災害時、避難所という極限の現場で求められるのは、あらかじめ決められた「マニュアル」をなぞることではありません。マニュアルは平時の想定に基づく「一律の正解」であり、刻一刻と変化する現場の混沌（カオス）には対応しきれないからです。本カタログは、能登半島地震の過酷な現場でリーダーたちが下した決断、そして住民たちが共に生き抜く中で見出した「生きた知恵」を、**パターン・ランゲージ**という形式で体系化したものです。これは、進むべき北極星を示す「ミッション」と、具体的な手順を記した「マニュアル」の間を繋ぐ、「**中空の言葉（ちゅうくうのことば）**」です。

現場の状況を読み解き、自分たちで具体的なアクションを創り出すための「武器」として活用してください。

パターン・ランゲージの4つの特徴

1. **コツの抽出**：熟練の運営者が無意識に行っていた「判断の根拠」を言語化し、誰もが認識できる形にしています。
2. **やってみたくなるヒント集**：押し付けの指示ではなく、読み手の心が動き、自発的な行動を促す表現を用いています。
3. **使いながら学ぶ**：日常の訓練や対話の中でこれらの「言葉」を使うことで、思考の引き出しを増やします。
4. **自分なりの創造**：抽象と具体のバランスを保つことで、それぞれの地域の特性に合わせたアレンジを可能にします。

カタログの構成要素（8つの要素）

すべての知恵は、以下の構造で記述されています。

- **パターン名**：知恵を象徴し、合言葉として呼びやすい名前。
 - **イントロ**：そのパターンの核となるメッセージ。
 - **状況（Context）**：その知恵が必要とされる具体的な場面。
 - **問題（Problem）**：その状況で陥りやすい落とし穴や失敗。
 - **フォース（Force）**：問題の背景にある、人間の心理や避けがたい状況。
 - **解決（Solution）**：問題を乗り越えるための基本的な考え方。
 - **アクション（Action）**：現場ですぐに実行すべき、解像度の高い具体的な行動。
 - **結果（Consequence）**：実践によって得られるポジティブな変化と、その本質的価値。
- このカタログは、避難者を「支援を受ける客」にせず、全員を「コミュニティの再建者」へと変貌させるためのツールです。

2. 避難所運営パターン・ランゲージ集

ヒアリングの結果を4つのカテゴリー、33個のパターンランゲージにまとめました。

カテゴリー	パターン
カテゴリー1：避難者の主体性を高める（お客さんにしない）	1. ここはホテルじゃないげんよ 2. あんたなら、できる 3. 頼り上手のリーダー 4. 支援者は被災者のために、被災者は避難所のために 5. ここにいるよのメッセージ
カテゴリー2：自律的な空間設計と衛生管理	6. 体育館の真ん中にストーブ 7. ドキンちゃん大作戦 8. ラジオ体操 9. ゴミ袋と新聞紙 10. トイレを制すものは避難所を制す 11. 入口横の共住スペース 12. ペットボトルに記名 13. お隣さんの安心感 14. 袈裟懸けのバッグ
カテゴリー3：現場主導の迅速な意思決定と組織	15. 3週間は現場が舵取り 16. 3人の運営本部 17. トレードマーク 18. 女性の運営者 19. 避難所版の防災無線 20. 学校の使い方は先生に聞く 21. プライバシーより人命 22. まずは名簿を作る 23. ○○避難所専用マニュアル
カテゴリー4：地域に開かれた避難所と日常への歩み	24. 避難所が地域の物資ハブになる 25. 次に進む一步の応援 26. 見守りの輪による防犯 27. 近所へのおすそ分け 28. 風邪の便り 29. 喧嘩は活力のサイン 30. パーテーションの壁画 31. 受け手が喜ぶ情報の共有 32. カレンダーを配る 33. 地域人を集める

カテゴリー1：避難者の主体性を高める（お客さんにしない）

避難所は一時的なコミュニティです。避難所を「サービスを提供する側」と「受ける側」に分断することは、運営の崩壊を意味します。避難者が「お客さん」に固定化されると、支援側への不満が増大し、コミュニティは依存と不和の温床となります。主体的な運営への転換こそが、避難所の質を決定づける戦略的分岐点です。

1. **ここはホテルじゃないげんよ**：役割を分担し、全員が運営の当事者になる
2. **あんたなら、できる**：得意なことを信じて声をかけ、主体性を引き出す
3. **頼り上手のリーダー**：一人で抱え込まず、地域の適任者に物事を委ねる
4. **支援者は被災者のために、被災者は避難所のために**：サービスを受ける側・する側という分断を防ぐ
5. **ここにいるよのメッセージ**：入所者名簿と自宅避難者の安否確認で孤立を防ぐ

パターン1：【ここはホテルじゃないげんよ】

- **イントロ**：全員が避難者であり、同時に運営の担い手であるという意識を叩き込む。
- **状況**：外部からの炊き出しや支援が届き始め、生活が少しずつ落ち着きを見せる時期。
- **問題**：支援を当然の権利と考え、「今日は寿司はないんか？」といった不満が避難者から漏れ出す。
- **フォース**：良かれと思った過剰なサービスが、避難者の自律性を奪い、「客」としての振る舞いを助長させてしまう。
- **解決**：共同生活であることを明確に宣言し、全員に役割を割り当てることで当事者意識を呼び覚ます。
- **アクション**：「ここはホテルではない、共同して暮らす場所だ」とはっきり伝える。
- 避難者全員を6つ程度の班に分割し、役割を割り振る。係を決めて班ごとにまわす。（掃除、配膳、トイレ、ストーブ係など）
- 特に役割を失い「亭主関白」に戻りがちな高齢男性に、ストーブの給油や見守りなどの具体的な任務を依頼し、孤立を防ぐ。
- **結果**：支援疲れが解消され、避難所が「待つ場」から「創る場」へと変容する。

パターン2：【あんたなら、できる】

- **イントロ**：個人の強みと背景を信じ、名指しで役割を依頼する。
- **状況**：誰が何を得意としているか不明な、避難所開設初期の混沌とした状態。
- **問題**：全体への「誰か手伝ってください」という呼びかけでは、誰も動かず、特定の人間のみ過度な負荷が集中する。
- **フォース**：人間は匿名の集団に向けられた声よりも、個別の信頼に基づいた依頼に対して「役に立ちたい」という動機が強く働く。
- **解決**：相手の性格やスキルを見極め、「この人ならできる」と信じて背中を押す。
- **アクション**：
 - 「おにぎりを作ってくれる方はいませんか」と具体的に呼びかける。
 - 「あんたならできるはずや」と声をかけ、平時のスキル（料理、工作、事務など）を活かせる仕事を個別に頼む。
- **結果**：潜在的なスキルを持つ避難者が動き出し、組織としての厚みが劇的に増す。

カテゴリー2：自律的な空間設計と衛生管理

体育館のような広大な空間で秩序を失うことは、身体的・精神的健康の崩壊に直結します。空間設計は単なる「整理整頓」ではなく、孤立を防ぎ、感染症から命を守り抜くための **生存戦略** です。

6. **体育館の真ん中にストーブ**：中央に暖房を置き、自然と人が集まる「リビング」を作る
7. **ドキンちゃん大作戦**：初期の配置換え時に居住スペースの土足禁止を徹底し、下駄箱を自作する
8. **ラジオ体操**：エコノミークラス症候群や心身の不調を防ぐための日課を作る
9. **ゴミ袋と新聞紙**：断水時にあり合わせの物資で簡易トイレを自作する
10. **トイレを制すものは避難所を制す**：トイレの清掃やマナー、衛生管理を最優先する
11. **入口横の共住スペース**：ペットと一緒に過ごせる専用場所を別室に用意する
12. **ペットボトルに記名**：紛失による無駄や、ゴミの散乱を防ぐためにペンを活用する
13. **お隣さんの安心感**：居住スペースの再編で隣に知り合いや顔馴染みが並ぶようにする
14. **袈裟懸けのバッグ**：混乱期や多くの人が入り出りする中での貴重品紛失を防ぐ

パターン6：【体育館の真ん中にストーブ】

- **イントロ**：物理的な「火」を中心にリビングを創り、個の孤立を打破する。
- **状況**：各家族が壁際から居住スペースを確保し、中央がポッカリ空いた体育館。
- **問題**：人々が自らのテントや布団にこもりがちになり、他者との交流が絶たれ、体調不良や精神的落ち込みが見逃される。
- **解決**：効率的な暖房動線と、自然に人が集まる「共有のリビング」を意図的に配置する。
- **アクション**：
 - 暖房効率の良い体育館の中央にストーブを集約し、周囲に椅子やテーブルを置く。
 - そこを「雑談のハブ」として機能させ、居住エリアへの引きこもりを物理的に防ぐ。
- **結果**：雑談を通じて互いの顔色や体調の変化に気づけるようになり、孤立死のリスクを低減させる。

パターン7：【ドキンちゃん大作戦】

- **イントロ**：土足禁止を徹底し、避難所を「感染症からのシェルター」にする。
- **状況**：不特定多数が入り出し、床に直接寝起きする体育館などの避難エリア。
- **問題**：一度でも土足で菌やウイルスが持ち込まれると、感染症が蔓延し、命に関わる事態を招く。
- **フォース**：一度「土足OK」の空気が定着すると、後からルールを戻すことは心理的に極めて困難になる。
- **解決**：居住エリアの境界線を死守し、参加型で衛生環境を構築する。
- **アクション**：
 - 下駄箱づくり自体を避難者のワークショップ（参加型）で行い、ルールへの愛着を持たせる。
 - すでに土足が入り込んだ場合は、配置換え等のタイミングで「明日から土足禁止」と事前アナウンスし、一斉に切り替える。
- **結果**：感染症対策が「押し付け」ではなく「自分たちの生存戦略」として定着し、安心感が生まれる。

パターン9：【ゴミ袋と新聞紙】

- **イントロ**：身近な資材を使い、断水時のトイレパニックを封じ込める。
- **状況**：断水が発生し、備蓄の簡易トイレが枯渇した極限の避難所。
- **問題**：不衛生なトイレを恐れて、高齢者が水分摂取を控え、脱水症状やエコノミークラス症候群で命を落とす。
- **解決**：お寺や学校にある「ゴミ袋」と「新聞紙」を活用し、誰でも作れる簡易トイレを量産する。
- **アクション**：
 - ゴミ袋を便座に被せ、その中に細かくちぎった新聞紙を大量に入れる。
 - 新聞紙をちぎる工程自体を、役割のない避難者の「仕事」として依頼する。
 - 作り方を図解して掲示し、防災士などの専門知を現場の全員に共有する。
- **結果**：トイレの不安が解消され、水分摂取が促進されることで、避難者の尊厳と健康が守られる。

カテゴリー3：現場主導の迅速な意思決定と組織

発災直後、行政の機能は必ず停滞します。「行政の承認」を待つことは、現場の危機を放置することと同義です。現場主導の迅速な意思決定こそが、レジリエンスの根幹となります。

15. **3週間は現場が舵取り**：初期の数週間は行政の承認を待たずに、現場の即決判断を最優先する
16. **3人の運営本部**：精神的負担を避けるため、顔馴染み同士で相談しながらチームで運営する
17. **トレードマーク**：すぐに相談できるよう、運営メンバーは毎日同じ格好やビブスを着用する
18. **女性の運営者**：女性や乳幼児への配慮を反映するため、運営メンバーに女性を積極的に立てる
19. **避難所版の防災無線**：デマや噂を防ぐため、有事の情報を本人の合意のもと全体に正しく放送する
20. **学校の使い方は先生に聞く**：校内放送など施設の設備を使いこなすために管理者（教員等）を頼る
21. **プライバシーより人命**：危険がある場合は不在者のテントでも移動させ、後から説明する
22. **まずは名簿を作る**：開設5～7日目までには、台帳形式の入所者名簿を確実に整備する
23. **〇〇避難所専用マニュアル**：施設ごとの設備や名簿を反映した個別マニュアルを平時から共有しておく

パターン15：【3週間は現場が舵取り】

- **イントロ**：初期の数週間は行政の指示を待たず、現場の判断を絶対優先する。
- **状況**：行政職員が「前例がない」「公平性がない」と判断を保留する混乱期。
- **問題**：市職員から「七尾市に入った物資を勝手に奥能登へ出すな」と言われるような、不合理な指示によって支援が滞る。
- **フォース**：行政は法と規則に縛られるが、現場の命は一分一秒を争う現実に直面している。
- **解決**：発災から約3週間は現場を「特区」と考え、独自の判断でリソースを最適化する。
- **アクション**：
 - 過剰な物資は現場の判断で近隣の避難所へ分配する「ハブ機能」を構築する。

- 衛生上の理由で止められた炊き出し（例：ブリの刺身など）も、「運営者が個人として振る舞う」という形をとり、住民の活力を優先する。
- **結果**：現場のニーズに即応した環境改善が可能になり、行政機能の回復後にスムーズなバトンタッチができる。

パターン16：【3人の運営本部】

- **イントロ**：リーダーの孤立を防ぎ、精神的な崩壊を回避するためのチーム戦。
- **状況**：山積する問題と責任に対し、一人の責任者が対応し続けている状態。
- **問題**：リーダーが全責任を負い続けると、過度のストレスから怒りっぽくなったり、鬱状態に陥ったりする。
- **フォース**：孤独なリーダーは、周囲からの相談を「攻撃」と捉えやすくなり、組織の機能が麻痺する。
- **解決**：気心の知れた3人程度のチームで本部を構成し、責任と苦悩を分散する。
- **アクション**：
 - 「自分が全責任を負うから、あんたたちは動いてくれ」と言い合える、信頼できる顔馴染み3名でチームを組む。
 - 即決が必要な場面でも、必ずこの3人で目配せし、納得感を持って進める。
- **結果**：リーダーのメンタルヘルスが維持され、持続可能な運営体制が構築される。

カテゴリー4：地域に開かれた避難所と日常への歩み

避難所の成功指標は、入所者数を維持することではありません。いかに早く、納得感を持って全員が次のステップへ踏み出せるか。避難所は「再生の拠点」であり、同時に「通過点」でなければなりません。

24. **避難所が地域の物資ハブになる**：支援を断らず受け入れ、過不足を他避難所と調整して物資を最適に流す
25. **次に進む一步の応援**：依存を防ぐため、避難所の閉鎖時期を提示し次のステップ（2次避難など）を支援する
26. **見守りの輪による防犯**：一体感のあるコミュニティやダミーカメラで物資盗難等を防ぐ
27. **近所へのおすそ分け**：在宅避難者にもコントロールできる範囲で物資を配り、地域全体の不和を防ぐ
28. **風邪の便り**：LINEグループなどを用いて、医師と患者、あるいは他拠点とつながる手段を作る
29. **喧嘩は活力のサイン**：避難生活の安定期に起こる喧嘩のエネルギーを、仕事や創造的活動（ボランティアや絵など）に転換する
30. **パーティーの壁画**：段ボールテントに絵や言葉を描くことでメディアの関心を高め、安心をアピールする
31. **受け手が喜ぶ情報の共有**：嬉しい情報がネガティブな情報の2倍になるよう、発信する情報のバランスを整える
32. **カレンダーを配る**：カレンダーや曜日ごとのイベントで、失われがちな日付感覚を取り戻す
33. **地域人を集める**：在宅避難者が毎日物資を受け取りに来る仕組みで、地域全体の安否とニーズを把握する

パターン24：【避難所が地域の物資ハブになる】

- **イントロ**：避難所の境界を溶かし、在宅避難者も含めた地域全体の再生拠点となる。
- **状況**：避難所には物資が集まるが、自宅避難者に情報も物資も届かない「格差」が生じている状況。

- **問題**：物資の囲い込みは、地域住民の間に不和と分断を生み、将来の地域再生を阻害する。
- **解決**：矢田郷（やたごう）などの事例に学び、支援を断らずに受け入れ、地域全体に分配する物流センターの役割を担う。
- **アクション**：
- 自宅避難者専用の物資置き場を設置し、「毎日取りに来てください」と地域にアナウンスする。
- 受け取りに来た住民の近況をヒアリングし、在宅避難者の安否確認を同時に行う。
- **結果**：避難所内外の分断が解消され、地域コミュニティ全体のレジリエンスが向上する。

パターン25：【次に進む一歩の応援】

- **イントロ**：避難所への「居心地の良さ」という依存を断ち、日常への復帰を促す。
- **状況**：避難生活が長期化し、生活が停滞し、気力が失われ始めた時期。
- **問題**：無料の食事や安全に依存し、自立への一歩が踏み出せなくなる「避難所依存症」の発生。
- **解決**：ここは「命を守るための一時的な場所」であることを強調し、現実のリスクを提示して移動を促す。
- **アクション**：
- 「隣の崖が崩れるかもしれない」「感染症は必ず起きる」といった具体的なリスクを包み隠さず伝える。
- 避難所の閉鎖日を明確に設定し、罹災証明書の記入や2次避難先の確保を具体的に手伝う。
- **結果**：避難者が納得感を持って、自らの意思で次の生活へと踏み出せるようになる。

パターン31：【受け手が喜ぶ情報の共有】

- **イントロ**：ポジティブな情報とネガティブな情報の比率を意識的に整える。
- **状況**：被害状況や余震など、ネガティブなニュースばかりが流れる過酷な環境。
- **問題**：暗い情報ばかりに晒されることで心が押しつぶされ、無気力が蔓延する。
- **解決**：コミュニティ内で発信する情報のバランスを管理する。
- **アクション**：
 - SNSグループ等で、嬉しい情報（役立つ情報、炊き出し予定等）がネガティブな情報の2倍（2:1）になるよう増やす。
- **結果**：情報空間が明るく保たれ、心理的ストレスが緩和され前向きな空気が醸成される。

パターン32：【カレンダーを配る】

- **イントロ**：カレンダー掲示や曜日イベントを通して、失われがちな日付感覚を取り戻す。
- **状況**：単調で変化のない避難所生活が長く続いている状況。
- **問題**：曜日感覚が失われ、昼夜逆転や気力の低下を招く。
- **解決**：物理的なツールと曜日ごとの行動を紐づけて、時間の感覚を取り戻させる。
- **アクション**：
 - カレンダーを配り、「〇〇の日」「お茶会」など曜日限定のイベントを企画する。
- **結果**：日常に近い時間感覚が戻り、イベントを心待ちにする活力が生まれる。

パターン33：【地域人を集める】

- **イントロ**：在宅被災者が毎日物資を受け取りに来る仕組みを作り、情報とニーズを把握する。
- **状況**：入所者数は落ち着いたが、地域全体での在宅被災者の状況が把握できていない。
- **問題**：支援や情報が所内に偏り、在宅被災者の安否や隠れたニーズが拾えない。
- **解決**：自宅避難者にも能動的に避難所へ足を運んでもらうインセンティブを作る。
- **アクション**：
 - 自宅避難者用の物資置き場を作り、毎日定期的に受け取りに来るよう呼びかける。
- **結果**：対面での会話が生まれ、地域住民全体の安否確認とニーズ把握が可能になる。

3. 結び：パターンを「言葉」として使いこなすために

能登の教訓を凝縮したこれら33個のパターンは、組み合わせることで初めて真価を発揮します。

「ここはホテルじゃない」という共通認識があるからこそ、「ドキンちゃん大作戦」が成功し、リーダーの「3週間は舵取り」という決断を住民が支えます。

実践的コマンド：明日から始める「言葉」の武器化

本カタログを読んだ後、最初に行うべきは以下の「オブジェクト化」と「対話」です。

1. **オブジェクト化**：気に入ったパターン名を、日常で使うクリアファイル、うちわ、クリップなどに印字・掲示してください。視覚的に触れ続けることで、緊急時に「言葉」が瞬時に脳内に浮かびます。
2. **防災訓練での活用と現状分析**：地域の防災訓練で、各パターンが「できているか」を可視化してください。自分たちの弱点（伸び代）が明確になります。
3. **経験の交換**：パターンの名前を合言葉に使ってください。「ここは体育館の真ん中にストーブが必要だね」という一言が、膨大な説明を省き、即座のアクションを可能にします。「能登の教訓」を、単なる美しい記録に はいけません。それは、次に立ち上がる誰かが、暗闇の中で握りしめる「知恵の剣」であるべきです。この言葉を、あなたの現場で使い倒してください。

謝辞

本パターン・ランゲージは、能登半島地震で開設された七尾市の避難所のうち、5つの避難所運営責任者（矢田郷コミュニティセンター、旧石崎保育園、田鶴浜体育館、小丸山小学校、みそぎ地区コミュニティセンター）へのヒアリングをもとに（一社）能登復興ネットワークがとりまとめました。大変な状況のなか、ヒアリングに応じてくださった皆様に心より感謝申し上げます。能登半島地震での知見が、今後の被災地や地域づくりに活かされることを願っています。

追記

令和8年熊本地震の発災に際して、被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。少し、タイミングを逸したかもしれませんが、いまま地域のために奮闘されている方々のために公開いたします。これらの知恵にぜひ熊本での知見を書き加えていただければ幸いです。

（2026.8.10）

（2026.9.30 更新：パターン31～33を追加し、全33パターンにスライド版と共通の通し番号を付けました）