

1 その時、幹部は…



まさかの落橋、山陽新幹線の阪急今津線跨線橋

目標が人間のエネルギー引き出す

代表取締役副社長 南谷 昌二郎

神戸・東灘区の自宅や周辺の被害はたいしたことがなかったが、とにかく線路の様子を見ようと家を飛び出した。最寄り駅はJR神戸線摂津本山駅だが、一番近場の線路に来てみると、20両編成ほどのコンテナ貨物が全軸脱線している。通常ではありえないことだ。その上、線路もうねっている。これはひどいと直観し、そばにいた乗務員に聞いてみると、列車無線も通じないので運転士が線路づたいに隣の芦屋駅に様子を聞きに行っているという。やがて戻ってきた運転士は芦屋駅もひどいことになっているという。事態が容易でないことを知り、すぐ社長に連絡しようとしたが携帯電話が通じない。やむをえず自宅に戻り、社長宅に電話すると、いま住吉駅へ向かって出られたばかりと奥さまがいう。で、妻の車で住吉まで送ってもらい、そこで社長と梅原鉄道本部長に合流した。

社長車で本社へ向かうことになったが、地震でなにか支障があったのか、なかなか来ない。そこへ1人の社員が現れたので聞いてみると、自宅に車があるという。その社員に頼んで本社まで送ってもらうことになった。ところが、大渋滞の国道43号線を大阪に向かったが、途中のガソリンスタンドで用をたして戻ってみると、どこを探しても3人の姿と車がない。車種も覚えてない。渋滞の中、きっと後ろから押され止まることもできず、先へ行ってしまったに違いないと思ったが、道路を行けども行けども見つからない。結局、あきらめてたまたま通りかかったタクシーをつかまえ、3時半ごろ本社にたどりついた。あとになって分ったことは社長ら3人はガソリンスタンドの電話を借りに車を離れていたのだった。

地震直後は被害情報の詳細収集と同時に、いかに早急に輸送力を回復させるかが最も急がれたテーマだった。すでに当日のうちに、JR神戸線は翌日に尼崎まで運転再開することや、JR宝塚線の復旧を最優先させることなどを矢継ぎ早やに決めた。復旧体制の確立については情報の完全な把握が先決、という社長の指示で1日置いて翌18日に本社に復旧対策本部を設置した。それぞれの分野の仕事は担当役員をヘッドに進められたので、作業の督励や神戸支社に激励に出向いたりというぐらいが私の仕事だった。特にただちに復旧作業に取り組むために、道路、港湾など広範な震災復旧で当然不足ぎみになることが予想された機材類の確保には、常に先手を打つよう心がけた。こちらから依頼するまでもなく、多くのゼネコンがかけつけてくれ、日頃のコミュニケーションがいかに大切かを、いまさらながらに感じた。

また、対策本部の会議での議論は持ち帰って検討する、という悠長な姿勢を一切排し、各担当者にすべての情報を吐き出させ、その場で決定、あとは実行あるのみという実行型の会議に徹した。これで担当者も「できないかもしれない」という曖昧さがふっきれ、「選択の余地はない。やるしかない」と腹がすわった。なぜなら一つの課題が決定した時には、すでに次の案件が目の前にある、という状況だからだ。神戸開通時の隠れた“ドラマ”にしても、本部のこうした徹底した性格が現場の復旧に対する勢いを生み出し、リズムをつくり、多くの不可能を可能にした。そして結果的には延べ12回にわたった部分開通のすべてを、無事故で予定どおり達成させることができた。

神戸開通の際、電車に添乗したが、無傷の線路を巧みに繋いだり、ホームをつけえたりと、よくぞここまでと思われるほどの工夫がこらされていたのには、本当になった。また妻に聞いた話だが、芦屋開通（1月25日）の知らせが街の避難所に伝えられた時、被災者のみなさんから大きな拍手が起こったという。そして開通の朝、わざわざ駅まで見にこられたという。地域にとって鉄道がいかに復興のシンボルであったかを思うと、改めてわれわれに負託された使命の重さを感じている。

震災復旧全体を通じて、どんな厳しい条件の中でも目標さえしっかり設定されれば、人間は十分エネルギーを発揮できるという確信をもった。これは社員全員の認識でもあった。つまり仕事とは目標づくり、動機づけがいかに重要かということだ。しかし、震災復旧のようなケースの目標はそう簡単には出てこない。それに近い目標をどう作りだすか、それが今後の経営の課題に違いない。

神棚の「神様」はほほえんでいた

常務取締役鉄道本部長 梅原 利之

ガシャガシャというものすごい音と揺れで体がはね上がった。完全に家がつぶれると思った。自宅は神戸市東灘区の山のどんづまりで、築20年以上の木造だが、瓦がほとんどずり落ちたものの全壊は免れた。反射的にまず時計に目をやった。新幹線は始発前だ。携帯ラジオで聞いたニュースでは被害はたいしたことないという。そんなはずないな、と思っていたところへ社長から電話があった。被害状況がさっぱりわからないので、すぐJR神戸線住吉駅に行き、連絡しますとだけ伝え、四輪駆動を持っている近くの社員に頼んで駅まで送ってもらった。7時過ぎだった。

駅の社員は呆然としていた。駅前の灘生協本部はペしゃんこになって燃えていた。駅にはラジオもなく、JR電話も使えなかった。1台だけ生きていた公衆電話も長蛇の列。その時、つぶれた駅舎のTiS（旅行業の営業支店）のカウンターの中で電話が鳴った。倒れたロッカーの影から電話をひっぱりだして受話器をとると、お客さまからの問い合わせで、「電車は動いていますか?」。この電話が前線の“ホットライン”になった。東京の新幹線指令室などにかけてまくり、新幹線の高架橋が落ちていることなどがわかったが、その時点ではお客さまの死者はないとのことでホッとした。社長の家を数十回も呼んでやっと通じた。社長も住吉駅に来るという。

2時間ぐらいたったろうか、「ひどいことになってるゾ」と言いながら勢いこんで社長が現れた。1駅神戸寄りの六甲道から線路を歩いてきたという。六甲道は高架ごと駅舎が全壊したもっとも被害のひどい箇所だった。南谷副社長も現れた。社長の指示を新幹線指令を通じて数回、本社に伝えたあと、社長車を待ったがいくら待っても来ない。仕方なくたまたま現れた社員の車でとにかく本社のある大阪めざした。途中で南谷副社長とはぐれるハプニングもあったりしたが、すさまじい渋滞で車はほとんど進まない。そこでJR神戸線塚本駅付近（大阪の1駅手前）で私だけ車を降り、線路へのぼって電車の絶えた複々線をひたすら走った。電車かわりに鉄道本部長が線路を走る…。巡回中の社員が注意しようと走り寄ってきたが、私の顔を見て「ご苦労さまです!」。午後3時ごろやっとたどりついた本社は本当に遠かった。本社の情報でもお客さまの死者はゼロ。在来線は動いていたのだが、六甲道や新長田など壊滅状態になった場所にはたまたま列車がいなかった。まことに幸運という以外にない。

本社の復旧対策本部はその下の輸送対策本部と復旧工事対策本部が復旧計画の策定、実施の両輪となって連日、熱い議論がたたかわされた。まず最初にマスコミに発表し

なければならない復旧見通しについて議論が分かれた。鉄道の復旧が被災地の復興スケジュールの重要な条件だから、なんとしても見通しを立てなければならない。社長は3カ月ぐらいでどうだ、と言ったがとても無理だと答えた。「半年ぐらい」、「仮復旧でも3カ月では無理」、「やはり4、5カ月はかかる」と二転三転したが、結局、ひとまず「うまくいけば2〜3カ月」という表現で強行することになった。しかし、いざマスコミに発表した時は不安のあまり唇が震えた。結果は社長の直感どおり3カ月弱になったが…。

たび重なる部分開通では、ただの一度も余裕をもって設定できたことはなかった。中でも直前のトラブルで予定どおりの開通が絶対絶命のピンチに陥った神戸開通前夜は、忘れようにも忘れられない。翌日の大パニックの光景が脳裏に渦巻き、マスコミにどう言い訳しようかと、そればかり考え1人悶々としていた。こんな綱渡りを続けたのに部分開通をすべて予定どおりに完了、しかも、無事故で済ませられたのは、極度の緊張感が早期復旧と安全対策を両立させたのだと確信している。

また、一方で全面開通後にも備えなければならない。他の私鉄より早く立ち上がることは確実だから、阪急、阪神のお客さまで殺到する。予備車を動員しても車両が足りなくなるのは必至だった。そこでまだ復旧工事の最中の2月20日、基本設計だけ終えていた新型電車48両を、「8月に納入してくれ」とメーカーに発注した。ふつう1年かかるのにメーカーが張り切って要求どおり実現してくれた。

あれだけの大震災でお客さまの死者がゼロだったことと、未曾有の突貫工事にもかかわらず、1件の事故も出さずに早期復旧を無事達成できたことは、何にも代えがたいほどうれしく、また感動した。社員のがんばりもあったが、私は神が僥倖を与えてくれたのだと本当に信じている。鉄道本部長になってからオフィスの自分の部屋にある神棚の水を毎日かえ、お祈りしているが、震災復旧についても心からお礼を申しあげた。決してお願いする対象ではなく、つつがなき日々感謝し、お礼を申しあげるべき対象が神様なのである。

今後はどう生かせるか震災体験

取締役人事部長 垣内 剛

一瞬、家が潰れるのではないかと思った。地震が大阪・千里丘の自宅を激しくきしませた時、思わずフトンをかぶった。本が落ちてき、食器が割れて碎ける音。が、現実の被害はその程度で、テレビもガスも電気も支障なかったため、まさかあれほど大きな震災になっているとは思ひもしなかった。緊急時には連絡網を通じて自宅に連絡が入ることになっているので、待っていたが一向に音沙汰がない。そこで次長に電話しようとしたが通じない。これはおかしいと気づき、急いで最寄りのJR京都線千里丘駅へ。駅の看板が歪み、列車は動いていない。どんどん増えてくるお客さまに、駅社員といっしょにご案内に努めた。そのうちテレビでたいへんな被害がでていることがわかり、自宅に戻った。前の日までの成人式をはさんだ3連休は39度の熱を出し寝込んでいた。体調が気掛かりだったが、そんなことは言っていられない。自転車を引き出し本社に向かった。寒い日だった。顔をはじめ腹側は凍りついたように冷たく、逆に背中汗びっしょりになって1時間4〜50分もペダルを踏んだだろうか。

社員の安否確認が一段落したあと、人事部が解決しなければならない大きなテーマは2つだった。社員の運用と被災者対策だ。交通遮断によって職場に通勤不能となった多くの社員を抱えたため、職場によって必要な社員数と業務量にアンバランスが生じ、いかに業務をきちんとやっていくかが大きな課題になった。先ず行ったのは、必要不可欠の業務を担当する社員に対しては、職場側に宿泊施設を確保、それ以外の社員は最寄りの駅などでお客さま対応などの支援勤務にあたることとした。さらに復旧が進むに従い、「毎日がダイヤ改正」のような状況となったため、被災地の職場へ他箇所から多数応援に行ってもらったこととした。例えば、バス代替輸送の案内業務に従事した社員の多くは新幹線の乗務員の諸君である。また、鷹取工場など被害の大きかった施設の業務を他の工場等に分散、それに伴い相当数の社員の短期転勤等の措置をとった。

一方、社員の被災者対策については、特に60件弱に達した住宅の全壊被害に対してはすぐに社宅、寮を手配することとした。被災者が比較的少なかったのは、社宅住まいの社員が多く、しかも社宅が堅牢にできていることが幸いした。また被災社員へ、会社としての見舞い金に加え、義援金を募集することとし、社内外から寄せられた総額1億3,000万円を一部OBを含む被災社員に贈ることができた。

こうした緊急対策をスムーズに実施できた背景には、組合側の大きな協力があつた。

従来から安全問題に関しては労使問題以前の基本的な共通課題という認識から、4つの組合の委員長、書記長と会社側が一つのテーブルにつく労使安全会議があった。緊急時ということでこの安全会議を震災翌日に発足した復旧対策本部に組み入れることに組合側も了承し、全面開通まで15回も熱心な議論がかわされた。その結果、時々刻々と各種の情報を労使で共有化することによって労使一体となって復旧体勢を進めることができ、早期復旧に大いに貢献した。

緊急時用に各種のマニュアルはあったが、この震災ではそれらはほとんど役に立たなかった。ところが、これほどの大混乱と限られた時間の中にもかかわらず、初体験の復旧作業そのものは途中色々あったが結果としては見事だった。このような復旧作業を通じて私だけでなく、関係した者が皆大へんではあったが、「やればできる」という何か自信のようなものを感じることが出来たのではないか。とはいえ、国鉄の分割民営化の時、抱いた危機感と体験も時間の経過とともに風化しつつあるように、この震災体験も決してその例外ではない。国鉄改革と同様に常に危機の原点に帰ることが重要だ。掛け声ではなく実際の運動としてこれを行うことが必要であると判断し、全面復旧後の7～8月にかけ、「震災フォーラム」として役員を先頭に体験者によるキャラバン隊を金沢、広島、岡山といった被災しなかった地域に派遣した。体験者、非体験者の“温度差”を埋めるとともに、せっかくの貴重な体験から得た教訓を日常業務にどう反映させるか、社員の間で改善策の議論を深めるのが狙いだった。社長もおっしゃるように減収や復旧費用などで失ったものは大きい、半面、震災によって得たものも大きい。それを生かすかが今後のわれわれに問われている。

黒字決算…影で支えた社員の奮闘

取締役財務部長 佐々木 隆之

激しい縦揺れが襲ってきた。並の地震ではないと思った。が、宝塚市の自宅は家具などを含め被害らしい被害もなく、窓をあけて付近の様子を見たが、やはり目につくような異変はなかった。携帯ラジオのスイッチを入れると、和歌山線とかきのくに線（紀勢本線）などかなり離れた地方の状況ばかりを繰り返していた。おかしいなと思った。これは被害のひどいところは情報さえ取れないのではないかと考えざるを得なかった。揺れのすごさから死傷者も出ているのでは、と暗い気持ちになった。駅の様子が気になって、まず最寄りの中山寺駅にかけつけた。同駅の被害状況はすさまじく、時刻表はすべて床に落ち、コンコースの丸時計は振り落とされてコード1本でぶらさがり揺れていた。ホームの縁石もごっそり線路に崩れ落ちるなど、震度7の猛威を目の当たりに見せつけていた。その日は付近の駅をまわっただけで、出社することはできなかった。

年度末を控えた財務の最大の使命は平成6年度決算だった。中間決算では年度末に520億円の黒字を計画していた。さらに第3四半期では計画を30億円も上回る運輸収入を上げており、そのまま進めば年度末には520億円を超す黒字を達成できるはずだった。そこへ第4四半期開始直後の震災である。

財務としてはなんとか黒字を維持したいと思ったが、年度末までの減収と膨大な復旧工事費は見当もつかない。が、当初からの黒字基調に加え、経費節減で努力すれば、ひょっとすると黒字も不可能ではないと思った。そこで、予算の原則執行停止を決定、本来、各支社が予算管理していたのをすべて本社に一元化し、徹底した経費節減策を進めた。

復旧工事関係予算の執行については要求、承認、通達、執行という従来の手順を改め、復旧対策本部長の着工指示をもって予算承認と見なすことにした。財務は簡単な結果報告を受けるだけに変更し、予算の執行手続きの簡素化と迅速化を図った。

肝心の決算については物理的に可能かどうかの心配がまずあった。特に被害の中心地、神戸支社は決算どころではない。そこで各支社から計5人の要員を派遣した。棚卸しについても現地での立ち会いが困難なため、監査法人に相談、帳簿だけの棚卸しを認めてもらった。さらに支社段階での決算の締切りを4日延長するなどして、なんとか決算にこぎつけられた。

決算内容の集約作業は一層困難をきわめた。通常、売り上げと運輸収入との間には

一定の比率があって、売り上げをみればある程度運輸収入も見当がつく。しかし震災によりお客さまの流動が大きく変化しているため、日々の売り上げについては把握できても、比率をもとに運輸収入を想定するという手が使えない。収入については手さぐりの状態で作業を進めざるを得なかった。いまひとつ、6年度中の工事費実績と7年度見込みを合わせた288億円の復旧工事費の処理については、できるだけ後年度負担を避けることを目指した。しかし、いくつかの不透明な要素があったので、発生年度ベースで処理する案、5年分割で処理する案など3案を並行させて決算作業を進めた。結局、税制上の特例扱いを受けるなどして、当社にとって最良の方法だった7年度分まで一括して6年度で処理することになった。そこまで踏み切ってなお、204億円の経常黒字を計上することができた。

決して手品を使ったわけではない。それは部分開通を早めたり、不通区間のバス代替輸送などで、予想された減収を最小限に押さえた、現場社員の血みどろの努力があったからである。落下した高架部分をサンドルという鉄の箱で仮支えし、工事に没頭している姿などは鬼神そのものだった。もしそこへ余震が来れば、という恐怖心を乗り越え、次々と線路を蘇らせていった執念。社員やゼネコンの人たちのこうした決死の努力には頭が下がった。

あの地震で給与支払い用のコンピューター・システムがダウンし、復旧のメドが立たなかった。25日支払いのためには20日午前10時までに銀行側に支払いデータを伝えなければならない。情報システムと財務のスタッフたちは徹夜につぐ徹夜で、なんと20日午前9時半にシステムを立ち上げてしまった。1月の給料を諦めていた社員も多かった。また、いざとなれば前月実績での仮払いの方法もある。しかし、被災者も少なくなかったにもかかわらず、こんな時こそきちんと給料を届けなければと思って頑張ってくれたのだ。彼等はそんな作業を一言も報告せず、当たり前のようにやってのけた。私はこの話をしばらくたってから知り、非常に感動した。現場の復旧作業や支援活動には直接あたることはなかったが、このように隠れた部分で復旧を支えていた社員が大勢いたことを忘れてはならないと思う。

不通区間の短縮にすべてを賭けた

取締役鉄道本部副本部長 山崎 正夫

震度5の激しい揺れが襲ったのは京都・長岡京の自宅で眠りから覚めつつあった時だった。電気の傘が落ちてきた。まともに立っていられなかった。停電で真っ暗の中、手探りで電話をかけ続けたが、プープープーという連続音だけ。懐中電灯で室内を調べたが、とくに被害がなかったので手早く着替え、最寄りのJR京都線神足(こうたり)駅(現・長岡京駅)へ車でかけつけた。JR電話で6時10分すぎにまず新大阪駅の指令に連絡をとったが、情報はまだあまりつかめてなかった。ついで6時40分ごろ、駅の公衆電話から神戸市の社長の自宅に電話した。この時点では「列車が何本か脱線しています。ケガ人は数人です。かなり大きな被害のようです」と伝えるのが精一杯だった。新幹線はまだ始発前だったのでお客さまに心配ない。南谷副社長、梅原常務にも電話したが梅原常務はすでに家を出たあとだった。その後、在来線の高架橋の一部が落ちているなど深刻な被害状況が徐々にわかってきた。新幹線については東京の新幹線指令でないと判らないのでそちらに問い合わせたところ、相当な区間で停電しているという。が、原因は不明だった。落橋しているとの情報はその後、沿線住民の方を通じて、新幹線指令に入った情報が最初だったと聞いている。

7時10分すぎにもう一度社長へ電話したが、すでに電話は通じなかった。マイカーで大混雑の国道171号線を大阪へ向かった。高槻付近まで来たところ、カーラジオで京阪電車が動いていることがわかり、枚方市の光善寺駅近くに車を置き、電車で終点の淀屋橋へ。たまたま通りかかったタクシーをつかまえ、情報が一番集まる新大阪の指令所に向かい、9時半ごろ到着。そこで情報を一旦集約、大規模な被害の様子がわかったので、本社で指揮しなければと思い、指令員の車で送ってもらい、10時半、本社に着いた。地震で備品類が散乱する中、役員は私1人だけだったので、かけつけた200人ほどの社員全員を集め、「わが社の存亡の危機である。上司がみえるまで私が指揮をとる」と告げた。

それから詳細な被害情報が入り出した。新幹線の甚大な被害を知った時は愕然とした。直観的に1年以上はだめかとさえ思った。

復旧の第一弾としてまず取り組んだのは、被災地の重要なライフラインとしての輸送確保のため、正常運転できる区間は極力早期開通させることだった。次に不通区間をいかに短縮するかにすべてを賭けた。在来線の最長不通区間はJR神戸線を東西に分断した西明石～尼崎間だったが、一挙に全線開通させるのは不可能なため、1駅でも

不通区間を縮め、段階的に開通させる方法をとった。そのために現場の状況に応じて使える線路を弾力的に使った。複々線4線のうちの被害の軽い1線を、上り線に使い、引き込み線を急遽電化し下り線に使う、といった離れ業までやった。同時に迂回ルートによる輸送確保のため、ルートのかなめで被害の大きかったJR宝塚線の復旧に全力をあげた。これが震災5日目の21日に開通した時はホッとした。このほか不通区間でのバス代替運転の実施に踏み切り、可能なかぎりの手段を駆使して輸送力の確保に努めた。この方法が結果的にベストであったことは証明されたと思う。

1月25日だったか、被害のひどさを知ってもらうため記者クラブの方々を新長田駅にご案内した。盛土の上に線路と駅があるのだが、駅舎は焼けて形をとどめず、ホームに上がる階段だけが残っていた。土手を這い上がってみるとレールはアメのようになねり、ホームは波うって崩れ、周囲の町並みは火災でほとんど焼け落ちていた。以前、東京の関東大震災記念館で見た当時の惨状そのままだった。この時のショックは忘れられない。しかし、その5日後にはそこに列車を通してしまった。本来、鉄道業にたずさわる人間は突発的な危機に強いが、さらにいざとなればどんなことでもやれる、という確信を社員は得たと思う。鉄道が好きで入社した社員が多いとはいえ、うちの社員の資質の高さに改めて感じ入った。

震災が与えた膨大な財産、ノウハウ

鉄道本部施設部長 徳岡 研三

私の住む西宮市の公団住宅は11階にあり、震度6の激震の揺れは尋常ではなかった。とっさに寝床の脇にあったスライド式の本棚をひざまづいて支えながら、揺れの収まるのを待った。水道、電気、ガス、電話のすべてが使えなくなった。家族の無事を確認し、暗闇の中、倒れた家具などをよけながら、やっと外にはい出した。仕事からその揺れがJRすべての列車を止めたのはわかっていた。バスも来なかった。それで阪神甲子園駅まで20分ほど歩いたが、これも運転休止。なんとか被害状況を知ろうと、近くの甲子園警察へかけこむと、テレビ画面に無残に落ちている線路の橋桁が映っていた。「ウァー、これはひどい！」と思わず叫んでしまった。これほどの大きなショックはかつてなかった。

公衆電話が生きていたので、在来線指令に連絡すると、運行管理室長が出て、「たいへんだ！ なんでもいいからすぐ来てくれ」と悲痛な声を上げた。車はダメだろう、徒歩か自転車しかないと思い、自転車を取りに自宅へ引き返した。自宅付近まで来ると、非常事態を知り買い出しに出てきた自転車の妻とバッタリ出会った。その自転車を取り上げ、ひたすら本社に向かってペダルを踏み続けた。興奮していたため時間の感覚が失われていた。2時間近くもかかったのだろうか、正午ごろ、ようやくたどり着いた本社はエレベーターも止まり、階段の壁もあちこちではがれていた。9階の自分の部屋に入るころは息切れ寸前だった。そして次々と飛び込む被害情報などで、本社は正真正銘の戦場になっていった。

19日、高架橋が何カ所も落下するなど、JR神戸線で最も被害の大きかった住吉～灘間へ軌道自転車（レール走行用のバイク）を使ってでかけた。現場一帯の状況は凄惨を極め、レールとともに宙吊りになっているスラブ（コンクリート製の軌道面）の板を渡ったり、垂れたトロリー線を手でかわしながら進むという有様だった。沿線には毛布に包まれた亡くなられた方の遺体などをいくつも目にした。

驚異的なテンポで次々と進む部分開通に、われわれの作業は息つく間もなかった。設定された開通予定日は絶対守らねばならない。一度の遅滞もなかったとはいえ、すべてスムーズに運んだわけではない。とくに神戸開通の際は、落下した高速道路の高架橋がどうしても元の高さに上がらず、とうとう最終局面を迎えてしまった。同時に工事を進めている電気部門のテストの際は作業を中断するため、時間がどんどん足りなくなり、焦りに焦った。結局、限界まで上げた橋桁を完全に固定し、架線との隙間

にゴムの緩衝材をはさみ、ようやく間に合った。一方で電気部門でもショートしている箇所がどうしてもわからず、七転八倒の苦しみにあえいでいた（工藤電気部長の項参照）。昼夜兼行で工事を進めながら同時に詳細に安全チェックするわけだが、損壊状態が複雑で、開通2日前に新たな破損箇所を発見、総動員で修復にあたったこともあった。

また、列車運行上の安全を第一とするわれわれの判断だけでは工事はできない。実際にお客さまを担当する営業部門のニーズも重要だ。駅舎、ホームのデザインから効率的な迂回路の設定など、お客さまが安全で利用しやすい施設が求められるから、これらのニーズとの調整にも相当な時間をかけた。

われわれの仕事は全面開通で終わったわけではない。とくに軌道に関しては余震や雨対策に加え、猛暑によるレールの歪み、バラストの沈下による軌道狂いなど、軌道が安定するまで長期にわたって監視し続けなければならない。去年は記録的な猛暑だっただけに心配もあったが、それも無事乗り越え、ほぼ1年を経過した今、どうやら安定期に入ったかなと思う。

震災復旧は1日でも、1分でも早く、1mでも先へ、という極めて単純な目標であったから、普段はベクトルの合いにくい各部門が、みごとに1本になった。共通の目標が組織をひとつに固めた。さらに現場では支援にかけつけた各支社や協力業者などが混在したことで、それぞれの社員が自分の技量をはっきり知ることになり、大変な刺激になり、勉強になった。こうした隠れた副産物の意義は極めて大きく、社員それぞれの貴重な財産になったはずである。

ほとんどすべての工事がマニュアルのない未経験のものだっただけに、迫ってくる時間と闘いながら、現場は一瞬の気の緩みも許されなかった。こうした極限状態にあったからこそ、普段では想像もできない多くの斬新な知恵が生まれたのかもしれない。われわれが震災復旧工事で得た新しいノウハウは膨大な量になる。今後のためにもなんらかの形でまとめておく必要を感じている。

神戸開通、最後の手段で危機一髪…

鉄道本部電気部長 工藤 一能

ダンプカーが突っ込んできたような衝撃だった。震度7。宝塚市中山寺の我が家でその時、私はフトンの上で寝転んで新聞を読んでいた。立つこともできず揺れが収まるまで頭からフトンをかぶっていた。余震が危ないので家族全員、寝間着のまま車の中に避難。そのうちテレビを見たが、たいした被害はなさそうだった。阪急電車の踏切の音が聞こえたので、JRも動いているだろうと思った。それでも多少の被害がでたかもしれないと、JR宝塚線の中山寺駅へ。7時半ごろだったと思う。ところが多少どころか、ホームは崩れ落ち、架線はズタズタ、架線柱はなぎ倒され、線路は波のようにながれている…。この時のショックは生涯忘れられない。

とにかく被害を確認するため、たまたま近くに住んでいる大阪の信号通信区長がバイクでやってきたので、2人で宝塚方面に向かって線路を歩き始めた。そして時折、線路わきにある連絡用の電話で、沿線の被害状況を新大阪の指令所に報告しながら歩いた。宝塚駅に着くとそこに大阪支社長がいた。やはり線路を歩いてきたらしく腕から血を流していた。なにとはともあれ本社に行こうと、2人でもとの線路を歩いて中山寺まで戻った。道路があてにならないため、彼のバイクに乗せてもらい寒風の中を1時間ほど走り、10時ごろ本社に着いた。

すでに本社にかけつけていた山崎取締役が対策会議を招集していたが、この時点では被害の全貌はまだわからなかった。が、自分の目でJR宝塚線の被害を見てきただけに、ほかでも相当な被害がでているものと覚悟した。その日は被害状況と社員の安否の確認作業で暮れた。

われわれの電気設備の被害は外観では判断できない部分が多い。つまり1度通電して信号などの機能を確認しなければわからない。そのため各駅ごとの信号機器室などをくまなくチェックする作業から始めた。架線設備や一部のJR電話回線などを別にすると、電気設備では致命的な被害箇所が意外に少なかったのは幸いだった。が、総出で担当地区に飛んで調査した結果をまとめる作業だけでも数日かかった。

最大の被害を受けたJR神戸線の六甲道駅周辺は電化柱もほとんど倒れ、見た瞬間はいつ直るのか見当もつかない、絶望的な心境だった。復旧作業が進み、土木工事と並行して鋼管製の電化柱だけを先に立てていったが、2月末のある朝、ずらりと並んだ真新しい電化柱の列が周囲の被災地の中で、ひとり朝日を受けて黄金色に輝いているのを目にした。「これを見れば街の人たちもきっと復興ぶりを感じてくれるはずだ」と、

しばし見ほれた。

最も忘れられないのは神戸開通を翌日に控えた1月29日の“ドラマ”だった。分断されたJR神戸線の西方は須磨まで開通しており、30日は神戸開通ということで突貫工事を進めていた。電気部門は常に工事の最終段階になるのだが、それも29日の昼ごろに完了、いよいよ架線に電気を通すことになった。が、試験をしてみるとどこかでショートしているという。そこで開通ルートのすべてを人海戦術で徹底的に調べた。すぐ見つかるだろうと思っていた。ところがいくら調べても欠陥箇所がわからない。夕方になってもだめ。8時、9時になってもどうしてもわからない。10時過ぎになってもだめ…。事態は深刻になってきた。このままでは翌日の開通に間に合わない。最悪の場合は従来の須磨折り返しに電気設備をセットし直し、代替バス等の変更やお客さまへの周知を手配するしかない。その決断のタイムリミットがどんどん迫ってきた。現場も死に物狂いだ。やむをえず梅原鉄道本部長に電話した。「申し訳ないけどだめかもしれない」。運輸部長ら他の幹部にも「悪いけど覚悟してくれ」と伝えた。みな頭を抱えてしまった。須磨折り返しに設備を切り換えそこねると、須磨までどころか西明石以东が一時的にすべて不通になり、震災当日に逆戻りしてしまう。翌朝の大パニックが目に見えんできた。これでわが鉄道人生も一巻の終りか、と覚悟した。

それでも決断のタイムリミットを確認すると「午前0時」だという。が、それも空しく過ぎ、日付が変わった。また、運輸部長にかけあった。「ぎりぎり午前1時まで我慢する」との返事。暗闇と寒風の中、懐中電灯たよりの作業だけに、現場の緊張と疲労は限界を超えている。残されたのは最後の手段だけだ。電気を流せばショートしている部分に火花が上がる。そこが欠陥箇所だ。だめでもともと、意を決して1,500Vの電源を入れるよう指示した。

「火花が出た!」という報告が飛び込んだのはまさに危機一髪、1時10分前だった。神戸駅高架下の変電区から架線に給電する電線を支えた鉄柱上部が、地震で歪んで電線に接触していたのだった。午前4時前、試験電車が無事走った。皮一枚、ぎりぎりまで追い詰められたあげくの大きな安堵に、みな無言で下を向いたままだった。緊張が緩み、体の芯まで染み込んでいた疲れがじわっと全身に広がりだした。つい、酒に手が伸びてしまった。

「自身」で「地震」に立ち向かった「自信」

取締役建設工事部長 四野宮 紀郎

高槻市の山を削り取って開いた分譲地の自宅で、激しい揺れで起こされた。自宅の被害は軽微だったが、停電でテレビがだめで情報がつかめなかったため、徒歩20分ほどのJR高槻駅へ急いだ。駅のテレビはついていたが、被害状況はまだはっきりしなかった。そのうち新幹線が落橋しているという情報が入ったが、そんなバカな、何かの間違いに違いないと思った。本社との連絡はとれたが、JRは動いていない。車も混雑すると思い、動きだした京阪電車で枚方駅まで行き、大阪の本社にたどり着いたのは昼すぎだったか…。フロアはあちこちで書棚が倒れるなど地震のすごさを物語っていた。

その日は情報収集が中心だったが、ヘリも飛び、夕刻までにはほぼ被害の全貌が判明した。でもこの目で見なくてはと、夜になって現場にでかけた。大阪建設工事事務所長の車で新幹線の六甲トンネルまで行き落橋を確認、言葉もでなかった。信じられなかった。在来線も確認しようと神戸方面に向かった。芦屋駅の惨状を見て、新長田へ向かおうと裏道をぬっていったが、あちこちで両側の家が倒壊するなど通れず、結局、国道2号で西に向かった。が、100m進むのに10分もかかる上、周囲は火災で依然くすぶっており、消防車なども満足に進めない状態だった。すでに午前1時か2時ごろだったが、にっちもさっちもいなくなり、Uターンして明け方、本社に戻った。

19日になって在来線で最大の被害を受けた六甲道駅へ。道路をあきらめ西ノ宮駅まで車で行き、その先は保線用の軌道バイクで線路を走った。線路自体がズタズタなので複々線のうち、走れそうなレールを選び、重いバイクを転線しながら進んだ。が、六甲道駅の手前でそれさえできなくなり、あとは駅まで歩いた。

線路上には重い荷物を背負い、親戚などの救援に向かわれる方々が大勢歩いていた。その脇を軌道バイクでスーと走り抜ける我々に、うらやましそうな顔をされていた。仕事とはいえ、なんとも申し訳ない気持ちになったのと同時に、わが鉄道を歩かれている皆さんの姿に、1日でも早く、1キロでも長く電車を走らせなければ、と思った。

呆然としながらも、現場で感じたことは復旧の前に、まず起こる可能性の高い余震対策を講じなければならない、ということだった。今にも落ちそうな橋桁などの防護を第一優先するよう、すぐ手配した。次に自分も体験しただけに、今後の復旧のためには道路輸送が最大のネックになるのは必至で、その対策に万全を期さなければならない、ということだった。最後に復旧の方法。あまりにすさまじい破壊ぶりに、だれ

もが最初はいतんだ構造物はすべて撤去しなければ、と思った。しかし、冷静になって調べてみると、高架橋などで典型的にみられたが、被害は柱や橋台など垂直部材に集中、軌道下のスラブ(床版)など水平部材の被害は意外に少ないことがわかった。横方向の部材は基本的に再利用できたわけで、最悪の道路事情の中での廃材の輸送、その捨て場の確保などが大幅に楽になった。これが復旧工期の短縮と費用の軽減をもたらしたのである。

新幹線は同時開通したが、在来線はきめ細かく、部分開通を積み上げていったため、復旧工事部門と実際に列車を走らせる輸送部門との連携がキーポイントになった。レールがつながればすぐ列車を走らせられるというものではない。ダイヤ設定から車両、乗務員の手配はもとより、にわかにターミナル駅になる折り返し駅では、殺到するお客さまのためにホームの拡張からトイレの増設など付帯設備の整備がたいへんだ。復旧対策本部でこの輸送、工事両部門が連日情報交換を密にしたため、非常にスムーズにことが運んだのは印象的だった。復旧作業を通じて各部門がお互いに認識を新たにしました。

また、社員全員に仕事を与えながら、一人ひとりを指導する余裕がなく、それぞれに責任を持たせるしかなかった。沿線の方から「静かでいいから直さなくていい」といわれ、頭をさげ懸命に説得しながら工事を進めたりと、社員の隠れた苦労は多かった。こうした経験から一人ひとりが得たものは非常に大きいと思う。「自身」で「地震」に取り組み、「自信」をつかんだ、といえる。

極限状況で次々と生まれた創意工夫

取締役神戸支社長 田村 勝

連休で京都・亀岡の妻の実家に帰っていて地震に遭った。すぐ支社の施設課長に電話したが自宅を出たあとだった。7時前に支社に到着した彼と連絡がとれ、対策会議を招集するとのことだった。私はそのまま支社に向かうため車で家を出たが、道路が大混雑しており、神戸に入ることができなかった。そこで新幹線を利用すればいいと思い、Uターンして新大阪へ着いたが動いていない。やむを得ず再び引き返し、ようやくJR神戸線甲子園口駅までたどりついた。そこから先は線路を歩き、西宮、芦屋へと進んだ。沿線は火の海でJRの芦屋荘も燃えていた。さらに住吉を経て六甲道を目指したが、余りの被害のひどさに進むことができず、六甲道の手前で引き返し、その日は芦屋駅で夜を明かした。支社では震災直後の17日午前7時にすでに「災害対策本部」を設置し、現場から精力的に情報を集め、夕刻前には被害の全貌をほぼ把握できていた。翌日、芦屋から自転車をこいでやっと神戸支社に復帰した。その後須磨方面の被害状況を調べ、支社とは電話連絡をとりながら、2日間はほとんど現場にいた。芦屋も神戸も17、18日の2日間は消防車と救急車の音だけで、シーンと静まりかえり、文字通り死の街だった。

被災地の中心だけに復旧作業の調整には大変苦労した。復旧計画に基づき、基本的には施設、車両、電気といった部門ごとに責任を持たせ走らせたが、通常は一定の部門順で進行する工事も、1日も早い復旧という時間的制約のため、同時進行せざるを得なかった。ぎりぎりの時間での強行スケジュールだから、さまざまな障害物などで工事が行き詰まり、線路上でしばらく鳩首会談に及ぶことなどもめずらしくなかった。が、1カ所でも工事が滞ると押せ押せで他の部門の進捗状況に影響する。そうは言っても現場の立場を十分考慮している余裕などない。1.2kmの簡易電化を2日間でやってくれ、というような計画を有無を言わず要求するわけだから、各部門とも血眼になって時間を奪い合うことになった。結局、要求したわれわれが各部門間の調整に連日振り回されたのは当然だった。

こうした錯綜する現場で、普段では考えられないような多くの創意工夫が生まれた。輸送力確保のため8両化、12両化など列車の長編成化とホームの延長や、下り線を上り線に使ったり、複々線のうち無事残った線路をつなぎ合わせて列車を通したりした。こうして次々とくりだされた“窮余の策”が、工期短縮に大いに貢献し、当初予測の1カ月以上も早く全面開通にこぎつけることができた。

経験がなかっただけに震災復旧には、予想もできない困難が繰り返し襲ってきた。第1に断水の中でのトイレにはホトホトまいった。現場の工事担当者たちは線路脇に穴を掘って用をたしたりしたが、支社ではそうもいかない。たまたま支社のすぐ下が海だったので海水を利用することにした。バケツを用意し、トイレを使う社員は事前に海に降りて自分の水を確保する。が、なにしろ重いので4階、5階まで運び上げるのはたいへんだった。女子社員など本当に気の毒で、最後は当番制にしたが、どうしても若い人に負担が集中してしまった。1週間ほどして本社に出向き水洗トイレを使った時は、ホッとしたものだった。

17日夜、沿線で復旧作業に取り組んでいる社員に弁当500個を手配したが、道路渋滞などでどうしても届けられなかったのは悔やまれた。何か買おうにも店もなく、皆、ほとんど水だけで頑張ってくれたようだ。連休明けだったため、支社の自動販売機も補充がつかず、すぐカラになった。支社には緊急時の備蓄物資の用意がなく、各支社に救援要請したこともあって、その後、飲食物を中心に続々と救援物資が届き、まことにありがたかった。弁当や果物などはどうしてもいたむので、必要分以外は街の避難所などに届け、たいへん喜ばれた。救援物資の中で大いに役立ったのは自転車と傘だった。とくに米子支社から送られてきた中古自転車は、大渋滞と倒壊家屋などの障害物で混乱した道路で大いに活躍してくれた。

また、1月25日の芦屋開通では駅まわりに出す各種掲示のための紙や、サインペンなどがなく困り果てた。本社からもらうことになり、車で取りにいったが、例の大渋滞でいつ戻るかわからず、始発ぎりぎりにやっと間に合った。どこにでもありそうな簡単な物が、いざとなるとまったく手に届かないのだ。このように非常時にはごく日常的なレベルで意外な困難にぶつかるというのが、われわれが得た教訓だった。

現場支援に支社3,000人が出動

取締役岡山支社長 木部 義人
(現・常務取締役TiS本部長)

震災当時、私は被災現場から離れた岡山支社長だった。岡山は震度4で、管内に直接的な被害はなかったものの、よもやあれほどの被害が出ているとは思わなかった。在来線は動かせる路線から順次運転を始めた。新幹線は始発から遅れるものと覚悟し、ひとまず全線の点検を午前中にすませた。しかし、それが終わってもまだ詳しい情報が手に届かず、指令からの指示を待った。昼ごろになって、本社の山崎取締役から「詳細はまだ不明だが、こんな被害は前代未聞だ。当分、列車は動けない。復旧のため、全社員待機してくれ」と、ひどく緊張した声の電話が入るに及んで、支社にも一気に緊張が高まった。やがて本社から「鷹取工場の構内で列車が脱線するなどひどい被害を受けている。そちらからも復旧部隊を派遣してくれ」との要請があった。多少の覚悟はできていたものの、具体的な被害を知り、驚愕した。すでに課長以上で構成する臨時対策本部を設置していたので、ただちに出動を指示した。

出動していく社員は緊張にほほをひきつらせ、きびきびした身のこなしに頼もしさがあふれていた。第一陣の社員には先方に負担をかけまいと、弁当を持参させた。だが、鷹取工場についてみると、現場の社員は食事どころではない修羅場で、そんな社員を前に食事などできなかつたと、全員、興奮した面持ちで手をつけぬまま弁当を持ち帰ってきた。そこで2日目からはトラックに要員、機材などともに救援物資を満載して出発した。

こうして岡山支社は以後、現場の復旧工事支援のため施設、工事、保線、電気などの技術系社員を中心に、さらに被災地の駅の案内業務にも営業社員などを交替で神戸に派遣、全線開通後の4月14日までに延べ2,900人の社員と、管内の協力業者4,100人を投入した。ちなみに支社の社員は4,000人である。支社管内の通常業務もこなさなければならないから、社員のやりくりはたいへんだった。支援に行く者も残る者も、とても休みを取る余裕などなかった。被災地のことを考えれば当然のことと、どの社員も受け止めていた。

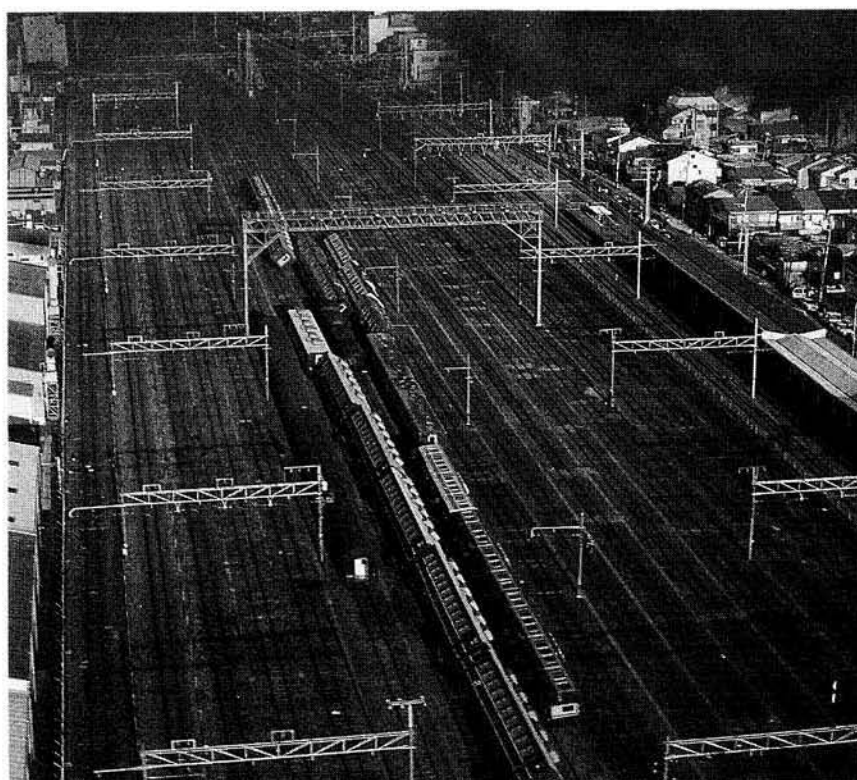
復旧工事には最大限の支援姿勢をとったが、さて支社の状況を考えてみると、新幹線をはじめとする遠距離のお客さまは限りなくゼロに近くなり、在来線の定期のお客さまだけとなることによって、当初、営業収入は通常の3割に激減することが予想された。これはとんでもない事態で、JR発足以来の会社存亡の危機だった。直接の被害を受けなかった地域だけに、支社社員全員にこの危機感を受け止めてもらわなければ

ならない。そして徹底した経費節減と増収策を強力に進める必要があった。月刊の支社報をザラ紙のニューズレターにきりかえ、当分の間の耐乏生活と「1円でも多く増収しよう」と支社をあげての徹底した増収努力を訴えた。

増収策ではとくに九州方面へのお客さま開拓に力を入れ、年間企画にあった「九州交響旅」を主力に、「岡山～博多開業20周年」などを武器に販売活動を進めた結果、当初、6両編成の予定だった新幹線の臨時列車を16両に増結した。それでもお客さまが増え続け、さらに6両編成の臨時列車を設定するなど、大きな成果をあげることができた。その他、不通区間を避けての山陰方面のツアーも予想を上回る実績をあげ、死に物狂いになれば結果は正しく出てくる、ということを社員自身が証明することになった。また、それは復旧とは単に震災前の状況に復活させるのではなく、さらにワンランク上の企業に成長させることだ、という確信につながったと思う。

私はこうした会社の未曾有の危機に対し、社員がどう受け止めるか、という点に非常な関心を抱いた。それは企業の危機管理の原点とも言えるからである。そこで幹部に震災直後の部下の反応を、次の3つのタイプに分類してみるよう頼んだ。①言われなくても何でも進んで取り組む、②言われれば何でもやる、③対岸の火事、と受け流す…。間違っても査定の対象にするつもりはなかった。大きな組織にはさまざまな人間がいるのは自然だ。その認識がなければ危機管理は意味をなさない。しかし、結果は③のタイプはゼロに近かった。JRの社員は鉄道が好きで入社した者が大半だが、いまさらながらに社員の鉄道と職場に対する愛情、そしてこだわりを知って、無性にうれしかった。

2 その時、輸送現場では…



退避線の列車も軒並み横転

—— 列車では あわや、電車の前に架線柱が倒れ…

神戸支社・明石電車区主任運転士 山岸 治

私の運転する電車がJR神戸線鷹取駅をちょうど発車した時でした。突然、轟音とともに電車が激しく上下左右に揺れ、稲妻のような火花が車外で光り、線路は波打ちはじめました。とっさに非常ブレーキをとり、パンタグラフを降ろし、防護無線を発報して、振り落とされないよう必死にブレーキ弁にしがみつきました。

停車後、列車防護（進行してくる列車や後続列車と衝突しないように行う処置）をすると、幾分落ち着き、まわりの状況が見えてきました。電車の数メートル前方には巨大な照明用鉄塔が倒れて線路をふさぎ、架線柱は傾き、架線は垂れ下がっていました。それを見たお客さまの1人は、「よくここで止まってくれた。もう少し遅かったらどうなってたか…」と、大変感謝されましたが、それで私自身も危機一髪だったことに気づきました。

線路わきの暗闇の中から「助けてえー！」「どこやー！」など、あちこちで叫び声が聞こえ、そのうち街に火の手があがって、私の目の前でみるみる大火災となっていました。周辺の人たちは着の身着のままで、ただ呆然と家々が燃えさかるのを見ているばかりでした。

午後1時ごろ、電車区の脱線復旧班が到着、区長も自転車でかけつけてくれ、いくぶんホッとしましたが、電車区に帰れたのは真夜中のことでした。日頃から安全運転には心がけてはいますが、それでもなお想像もできないことが起こるものだと、しばらく興奮が治まりませんでした。

倒壊民家から老夫婦を助け出す

神戸支社・明石電車区運転士 黒見 泰弘

その日、私は大阪駅から電車を運転し、鷹取駅も定時に発車しました。国道2号線の跨線橋を越えたところで突然、電車が上下左右に大きく揺れだしたため、非常ブレーキを取りました。その時は跨線橋の下に何か異物が置かれ、それに乗り上げて脱線したのではと思いました。これはたいへんなことになったと全身に緊張感が走りましたが、列車防護、お客さまへの車内放送など、やるべきことは無我夢中でやりました。

脱線の原因が地震であることを知ったのは、報告のため線路際に設置してある沿線電話をかけに行く途中、近くの民家の人にそう聞かされた時でした。その後、お客さまを駅まで誘導しましたが、途中で「津波がくるかもしれない」と駅から山手へ避難する人もいました。お客さまの誘導が一段落したころ、かけこんできた近所の人から「つぶれた家の下敷きになっている人を助けてほしい」と頼まれ、車掌らと力を合わせ、倒れた家の瓦を取り除き、屋根をめくって中から老夫婦を助け出しました。

今回の地震で私は天災の恐ろしさ、自然のエネルギーの強大さを思い知らされ、運転士としての自分の使命を改めて考え直す機会となりました。

お客さまを守り、全壊民家で救出作業

神戸支社・明石車掌区車掌 是常 利之

西ノ宮駅を定時発車し、芦屋駅手前にさしかかった時だった。ドンドンと上下に衝撃を受け、次に左右に激しく揺れた。電車はグォー、グォーと大きな音をたて急停車した。同時に車内は真っ暗になり、非常灯がついた。お客さまの大半はスキー帰りの若者で、「キャー、キャー」と悲鳴があがり、車内はパニック状態になった。運転士から脱線したとの連絡を受け、すぐ車内放送で「ただいま地震が起こり脱線しました。絶対、線路に降りないでください」とお客さまに伝えた。

暗闇の中、線路に降りて緊急事態発生を告げる携帯用煙管をセットした。目の前の線路上に何か黒っぽいものがあった。よく見ると電車から落下したパンタグラフ…。ゾッとした。乗務室にもどると車内を通ってきた運転士がお客さまにはケガ人がないことを知らせてくれ、ホッとした。お客さまの不安をやわらげるため、「おケガはございませんか」と声をかけながら車内巡回した。しかし、無線機が通じず指令室に連絡できない。そこで運転士が通りかかった車に便乗させてもらい芦屋駅に向かった。線路の柵越しにJR社員が「大きな地震やったなあ。震源地は淡路や。震度6らしい」と声をかけてきた。

一部のお客さまが線路に降りていたので、「大変危険ですから、もうしばらく車内でお待ちください」と放送で注意を促していたところ、運転士が血相をかえて戻ってきて叫んだ。「お客さん、降ろそう。駅は崩壊や!」。一瞬、血の気が引いた。我にかえて前車両のお客さまから順に降りてもらった。

明るくなったあたりを見回すと、瓦がずれ落ちている家、ほとんどつぶれかかっている家々…。夢であってほしいと思った。芦屋駅まで歩いた。構内を見渡すとホームは崩れ、線路はアメのように波打っていた。もう数分、地震が遅かったらと思うと、背筋が寒くなった。

駅付近の人が助けを求めてきたので助役以下4人で助けに行った。あたりは木造家屋が多く、軒並み全壊していた。その家も1階がつぶれていたが、私は別棟の下敷きになっていた息子さんを助けに行った。2階に上がり戸をはずして、畳と床板をめくりタンス、クロゼットなどを懸命に取り除いた。応援の人たちも来てくれ無事救出することができた。

空前の混雑に初のブルトレ乗務

福知山支社・福知山車掌区主任車掌 稲次 義輝

マスコミが迂回輸送の報道を始めてから、対象となった加古川線、播但線の2線にお客さまがドッと殺到し、私はあまりの急増ぶりに肝をつぶしました。私は初めてブルトレインに乗務したのですが、グリーン車も指定席も通路にまでぎっしりお客さまが立っておられ、車内改札はおろか、車内巡回もできない空前の混雑状態になりました。途中駅からグリーン券をお持ちになったお客さまが乗ってこられても、そのグリーン車までたどりつけないというありさまでした。

乳児を連れたグリーン車のお客さまが、座席の手前の通路でまったく動けなくなり、まわりのお客さまと言い合いになるなどのトラブルも起こりました。私は状況をよく説明し、どんなお客さまにも公平に接し、納得していただけるよう努めました。

なかでも困ったのはお客さまへの迂回ルートの案内でした。東西に分断されたJR神戸線をまたぐには、一部私鉄利用を含め、3つのルートがありましたが、初めて乗られたお客さまが多く、なかなか理解してもらえませんでした。また、運転情報が毎日のように変わるため、適確な案内ができず、頭をかかえたこともあります。

それでも特急料金は不要で、迂回ルートであっても最短距離運賃という特例を説明する時だけ、お客さまの表情もなごみ、こちらもホッとしたものです。山陰線・和田山駅で深夜、機関車のつけ替え作業をするのですが、ぐっすり眠っておられるお客さまは気づくこともありません。それほどわれわれを信じていただいているのだと思い、責任の重さを感じずにはいられませんでした。

グューグュー詰めの車内で汗だくの毎日でしたが、震災の余波で凶らずしも自分の長年の夢だったブルトレインに乗務できたことは、多分、最初で最後だろうだけに非常に感激しました。そして迂回乗車されたお客さまたちが、いつかこの思い出を胸に、北近畿を旅していただければ、と思っています。

悪夢の中、血染めのお客さまを…

神戸支社・明石駅営業指導係 戸田 智三

激震が襲ったその時、私は明石駅主催の《シュプールイン神立高原》のスキー列車に添乗中でした。「シュプール苗場・湯沢号」が定刻の午前5時45分、神戸駅に到着、お客さま26名が降車された後、忘れ物の有無を確認し、デッキから降り、2、3歩ホームを歩いたその時でした。

激しい地響きとともに浜側の空に稲妻のような閃光が走り、まだ明けきれない空が急に明るくなり、一瞬白くなったようにも思えました（それは電線がショートしたのか、地震による現象だったのか、今もわかりません）。そしてほとんど同時に激しい揺れが襲ってきました。地震だ！と直感し、「伏せろ！」と叫びながら、反射的に近くにおられたお客さま2名を自分の体の下に抱え込んでホームに倒れ込みました。そこはホームの階段と列車の間でした。

伏せながら落下物が気になり、顔を上げると列車の先頭の機関車あたりのホームの天井に束ねて吊ってあったケーブルの固まりが落下、大きな音を立てながら私たちの方へころがってきたのです。私たち3人のところまで来たので、両足を曲げてなんとか避けたのですが、ケーブルはなんとそこで止まり、今度はこちらに倒れかかってきたのです。咄嗟に両足をつっかい棒にし、「お客さまにケガをさせまい」と懸命にこらえているうちに、揺れはおさまりました。

どうやら難をのがれたと思ったら、2号車の前の方から「戸田さーん」と叫び声があがりました。駆けつけてみると、陥没したホームの継ぎ目にあいた隙間に、1人のお客さまの足首がすっぽりとはさまり、抜けなくなっていたのです。急いで駅事務室に飛び込み、居合わせた10名ほどの社員に、救出用の工具箱を探してもらいましたが、暗くてなかなか見つかりません。合図灯で暗い部屋を照らしようやく見つけました。工具を持ってホームに駆けあがりました。

助役さんが手にした合図灯を照明がわりに、お客さまと2人で金づちとドライバーでホームのアスファルトを割って取り除いたところ、お客さまの足はその下のコンクリートの基礎の割れ目にまで達しているではありませんか。無事だったお客さまもみんな駆けつけ、「がんばれヨ！」と励まし続けていました。そこで今度はスキーの板を差し込んでテコにし、ドライバーでコンクリートを少しずつ砕いていきました。どのくらい時間がたったか覚えがありません。ようやくお客さまの足が隙間から抜け、ドッと歓声があがりました。

駅前に止まっていた車の方をお願いして、負傷されたお客さまを神戸大医学部付属病院へ運んでいただき、私はホームに戻りました。余震の続く中、午前7時ごろ、復旧見通しが全くたたないことをお客さまに伝え、「申しわけありませんが、何らかの方法でこのままご帰宅ください」とお願いしました。

その後、負傷されたお客さまの住所、氏名などを確認、報告し、病院へ向かいました。が、病院はパニック状態でお客さまが手当てを受けることができたのはようやく10時ごろ、それも廊下での応急処置でした。私も医師といっしょに手を血で染めながら、手伝いました。病院にまで付き添っていただいた2人のお客さまのご協力で、負傷されたお客さまのご自宅への連絡も無事果たすことができ、ホッとしました。午後3時半ごろ、病院をあとにし神戸駅にまわり、最後の報告をしました。

そして今一度、神戸駅のホームに戻ったところ、「シュプール号」は無残にも脱線しており、お客さまが足をはさまれた現場には、血のついたシューズが残っていました。朝の地震を思いだし、今さらながら背筋が寒くなりました。

明石駅に帰る手段もなく、徒歩でたどった沿道の鷹取、新長田付近は消防車、救急車がけたたましく走りまわり、ビルは倒壊、電信柱はへし折れ、一面火の海という地獄図でした。悪夢の中をさまよっているようで、自分自身、このまま生きて帰れるのか、明石駅は大丈夫だろうか、JRはどうなるのだろうか、と1人大きな不安に襲われ、本当に心細くなったものです。やがてあたりは暗くなり危険を感じたので、たまたま電話の通じた近くの知人宅にその夜は泊めてもらいました。テレビでとてつもない大惨事であることを知りました。

大震災のあと、お客さまに安全で楽しい旅行をしていただく添乗員として、あの時、自分は果たして最善の処置ができたかどうか、いろいろ考える毎日でした。お客さまに少しでも楽しい旅行をしていただくためにも、また、復旧工事に奮闘した多くの社員の努力に報いるためにも、これからがんばるしかないと思います。お客さまのいない駅はいやです。

—— 駅では 非常時にこそプロ根性で…

大阪支社・大阪駅営業主任 青木 正幸

私たちの職場も震災当日から戦場になった。遠方から私鉄を乗り継ぎ、被災地へ届ける救援物資を抱えた多くのお客さまへの地理案内、また、通勤通学のお客さまには毎日変わるダイヤや迂回乗車ルートなどの説明に明け暮れた。お客さま一人ひとりに案内する内容が異なり、時間もかかるため、たいへんなめまぐるしさとなった。当初はすべてに情報が乏しく、完璧な案内ができないことも多く、苦情やトラブルが続出、不慣れな仕事ではないものの、出勤の日には恐怖感さえ覚えたほどだった。

そんな折、新聞の震災記事で仲間たちのがんばる姿を見た。復旧のため不眠不休で10数回もダイヤを引く社員、“日替わりダイヤ”を真剣に確認しながらの運転士、被害現場で徹夜でがんばる工事屋さん、エリアを越えて各支社から駆けつけた応援社員…。われわれだけが…と思っていた心が恥ずかしかった。大変な仕事の中にも楽しさ、生きがいがあるはずだと、みんなで励まし合うようになった。

復旧工事の進行にともない不通区間の変更や、迂回乗車方法、開通状況に沿った払い戻し方法の変更などの事務連絡が連日、送られてくる。お客さまに誤った情報をお伝えしてご迷惑をおかけすることはできない。そこで、できるだけ早めに出勤し、その日の新しい情報のすべてに目を通し、重要な部分には赤線を引いたり、わかりにくいところはみんなで確認し合って、始業時間までにしっかり頭にたたきこんだ。

来る日も来る日も、声が出なくなるほど払い戻し内容を説明し続け、その集計のPOS入力作業で仮眠時間もとれないことも多かった。多い日には2,000万円以上の払い戻しがあり、しばしばPOS入力の限界を超えたため、一時は1億7,000万円もの未入力分がたまってしまった。が、やがて3名の応援社員が来てくれた上、POS機も臨時増設されたりで飛躍的に仕事の効率が上がった。その裏には休日返上で経理課社員がサポートしてくれたり、関係の各窓口が常に迅速に対応してくれるなどの協力体制をとってくれたおかげだった。

いままでの人生の中で、これほどまでにひとつの目標に向かってみんなが協力し合った記憶はない。常に緊張しつつも、みんな熱く燃えていた。そして初めて「プロ根性でプロの仕事をした」という実感を持つことができた。震災復旧のこの経験を必ずこれからの仕事にも生かさなければならぬと考えている。

報われた評価、おろそかにすまじ

大阪支社・営業推進チーム長 三吉 守

鉄道事業のように顧客と直接接している業種では、お客さまのくださった評価は多くの場合、口コミで伝えられる。口コミは直接、人間そのものが介在しているだけに、その信頼性において、一般の媒体情報とは比較にならないほど強力だ。しかし、その場合、よい評価はとかくひかえ目に伝わり、悪い評価はその数倍の力で広まるようだ。5つのよい評価も1つの悪い評価で打ち消されてしまう恐ろしさがある。

このお客さまの口コミによる評価を、企業側がコントロールするなど不可能なことだ。それはただひたすらハイレベルのサービスを提供し、お客さまの満足度を高めるしかない。

この点、今回の震災復旧に対して当社が一貫して示した姿勢は、お客さまはもとより、地域の皆さまから非常に好感をもって受けとめられ、評価されてきたといえる。

芦屋・住吉現地対策本部長として代替バスや駅の列車運行案内に携わってきた私に、電話や慰問にかけつけてくれた知人、友人が数多くいたが、異口同音に口にしたことは、われわれが鉄道にかけた使命感や思い入れ、姿勢などに対する感嘆の言葉だった。

「鉄道マンとしての責任感や魂は健在だ」「田舎のおじいちゃんも迷わずバスに乗れた」「バス乗り場付近に置いた吸い殻入れのバケツを、駅長さんがハウキで掃除までしている」「たくさんの社員が一生懸命やっている。パワーの違いをみた」等々…。

こうしたすばらしい評価に私は当社が示した姿勢や、現地でわれわれが流した汗が、みなさんの期待に十二分に答えられた実感として受することができた。

いま、お客さまはJR線のスピード、車両の快適さ、社員の一途なお客さまへの対応などに改めて注目し、再評価を与えてくれている。現に、車中でお客さまの会話に耳をかたむけていると、JRファンが増えている様子が感じられるのがなんとも嬉しい。

が、評価は生き物だ。少しでもお客さまの満足度を維持し、さらに向上させる努力を怠れば、結果は自明で、黙って他社の乗客になってしまう。

震災を“災い転じて福”とした当社の血と汗の努力の結晶を、決しておろそかにしてはならない。われわれが死ぬ思いで築きあげたこのすばらしい評価は、コストのかからない、いやコストをかけようもない口コミによる宣伝であり、計り知れない効果と影響力を持っている。

ある友人が別れ際にこんなひと言を残していった。「俺はこんな厳しい最中でも寝食を忘れてお前たちが打ち込んでいる、そのすばらしい姿をみんなに話している」…と。

未知の仕事、創意工夫で70日

大阪支社・大阪西車掌所助役 島崎 修嘉

震災で新大阪～姫路間が不通になった山陽新幹線は、その翌日18日には姫路～博多間で折り返し運転を開始しました。しかし、運転本数が極端に少なく、私たちが乗務する列車はありませんでした。毎日のように設定列車・編成の変更があるため、姫路からの下り列車に乗務員が充当できないケースが発生しました。そこで毎日、大阪から福知山線、加古川線、播但線などを迂回して乗務員を姫路まで送りこみ、乗務員の手配が整ってない列車に乗務してきました。

その後、当運転所の社員のうち50名が岡山、広島、博多の各運転所に分散勤務し、その他の社員は駅、バス輸送の支援などにあたることになりました。駅、バス輸送の支援にまわった私たちは厳寒のなか、早朝から深夜までお客さまの誘導案内や、混乱による事故防止に懸命にがんばりました。

主要駅にはどの列車が先に着くか、目的の駅に行くにはどの列車に乗ればいいのか、駅周辺の市役所、病院、警察はどう行けばいいのか…。お客さまからの問い合わせは、土地勘のない応援部隊の私たちには即答できない場合が多く、初めのころは大変苦労しました。

そこで非番や休日を利用して自分の担当する駅と主要駅間の発車、到着時間の一覧表を作ったり、駅周辺の地図に主な建物や私鉄の駅、交通機関とそのルートなどを書き込んで分かりやすくし、お客さまの案内に活用できるようにしました。また、ホーム、コンコースの案内放送文や掲示文なども、全員で協力してお客さまがより理解しやすいよう工夫し、毎日、作成しました。こうして自然に、いまお客さまは何を求めているのか、自分たちはいまお客さまに何ができるのか、ということを常に念頭に置いて行動するようになりました。

初めての場所で、初めての仕事に取り組みながら、お客さまの立場で考え、工夫し続けた70日間は、私たちにとってまことに貴重な体験となり、多くのことを学びました。常に問題意識を持ち、創意工夫をこらすことが仕事の原点であることを確認できたからです。

初体験で広がった目

和歌山支社・紀伊田辺運転区助役 谷山 幸司

支社の工務関係者以外の支援者第1陣として、私は3月1日からJR神戸線住吉駅のお客さまの案内誘導にあたることになりました。鉄道の世界に入ってから以来、お客さまに接することのない運転一筋の世界で過ごしてきた上、現地の土地勘もまったくありませんでした。そこへ案内誘導、しかも先発部隊ということで、正直なところ、相当なプレッシャーを感じました。それで事前に何回も資料に目を通しました。

当日、住吉駅の対策本部で業務内容の説明を受け、まず、最初の仕事として駅とバス乗り場の間の清掃係を命じられました。清掃を終えると、夜のラッシュが終わるまで駅でお客さまの案内誘導にあたりました。大震災の異常な雰囲気の中で、初体験の接客業務に従事したことで、結局、何事も前向きにやればできるのだ、ということを痛感しました。

その後はバスを利用されるお客さまの案内誘導を担当しましたが、駅での経験と自信から余裕をもってお客さまに接触することができるようになりました。そんな中、「田辺から応援にきたの。白浜に行ったことがある。遠くからご苦労さん」と、お客さまからかけられた温かい言葉が忘れられません。JR社員としての責任を再認識させられました。

私の場合、たった2日間の支援活動でしたが、多少なりとも被災された方々のお役に立てる機会に恵まれたことを感謝しています。また、運転業務以外の世界に触れることで学んだ経験は、ひとまわり大きな目で自分の仕事を見直すことで、これからの仕事に生かしたいと思います。

3 駅復旧で駅への愛着さらに熱く…

神戸支社・営業推進チーム長 圓谷 守

私はJR神戸線の芦屋駅、神戸駅、灘駅の現地対策本部長を務めました。芦屋駅はほぼ全壊した駅舎を仮復旧させて開業する、支社として最初の取り組みだったため、派遣社員とともに昼夜兼行であたり、1月25日の開業前夜はお客さまへの案内掲示、駅舎や駅周辺の清掃などに汗だくでした。一体、どれほどお客さまがこられるのか皆目見当がつかず、不安の中で1番列車を迎えました。正午過ぎまではなんとか順調に進んでいた輸送も、午後4時半ごろから急にお客さまが増え始め、大阪方面に長蛇の列ができました。無札証明書を発行して対応、1時間ほどお客さまを改札からホームへ必死に誘導しなければならない状態になりました。異常時のお客さまの動きを予測することがいかにむずかしいかを痛感しました。

復旧期間を通じ、明るく爽やかにお客さまに接し、少しでも震災の苦労を忘れてもらえるよう頑張ったつもりです。しかし、被災地にこられる一部のお客さまが、被災者への気配りが足りず、Vサインで記念写真を撮ったり、タバコのポイ捨てなどマナーの悪さなどに対し、地域の皆様から苦情を受けるなど、いろいろ経験させられました。

それでもそれぞれの駅で駅社員と心をひとつにして頑張るうちに、駅に対する私の思い入れはますます深まり、最後の駅を去る時はまるで娘を嫁に出す父親のような気持ちになりました。全線開通の日、1番列車で住吉まで行きましたが、街に蘇った列車の音に身を包まれながら、苦しかった日々を思い、どうしても目がうるんでしかたありませんでした。あの復旧の日々を私は生涯忘れることはないでしょう。

駅で地震の直撃、一瞬ダメかと…

神戸支社・六甲道駅営業指導係 古田 昌弘

その日、私は午前4時30分に起床し、5時から「みどりの窓口」で仕事についていました。そしてしばらくすると…、「ドーン、ドーン」という大きな音と、激しい揺れが襲ってきました。一瞬、列車が脱線したのかと思いました。あまりの激しさと長い振動に地震だと悟り、無意識のうちに逃げ出そうとしましたが、とても立ってられない状態でした。あたり一面に机や書棚が次々に倒れ、外へ脱出しようにも足場がなく、「ダメかな」と思ったものです。

地下食堂の方から、「古田ァー！ 大丈夫か！」と叫ぶ声がしましたが、何を言ったか覚えていません。火災警報機がけたたましく鳴り響く中、必死で改札口の方へ行くと改札口のラッチが1 m50cmほど下に落ちており、改札業務をしていたN君がそばで呆然と立ちつくしていました。

まだ薄暗い中をホームに上がると、商店街から猛火と黒煙、線路脇のビルからガラスがバリバリと割れ落ちており、あまりのショックで言葉もでませんでした。N君といっしょにお客さまを誘導、ホームの西端からなんとか歩けそうな部分をえらんで、崩れ落ちた線路を避難していただきました。その後、余震があるたびにあの時の恐怖がよみがえってきて、身震いしたものです。

やりとげた播但線の迂回大輸送

福知山支社・和田山駅助役 小谷 昭夫

地震当日はほとんどの列車が止まり、不気味なほど静まりかえった1日でした。少しずつ運転の始まった翌18日から、播但線と山陰線の接続駅である当駅では、両線のホームを往来する乗換えのお客さまの姿が目立ち始めました。3日目の19日になるとそのお客さまの数は一挙に膨れ上がり、頂点に達しました。海岸部を走るJR神戸線が不通になり、姫路～大阪間は内陸部を走るこの両線乗り継ぎが、加古川線経由山陰線とともにJRの有力迂回ルートになったのです。それだけにお客さまの出足はわれわれの予想を遥かに超え、支社をあげての播但線迂回大輸送が開始されました。

それはほんの数日間の作業でただちに決行されました。播但線ノンストップ快速7往復、夜行寝台特急2往復に加え、貨物列車の迂回などを含め列車増発28本、さらに時刻変更された列車も19本にのぼり、播但線始まって以来の大規模なダイヤ改正となりました。

これだけの大幅改正を数日でやりとげた支社の輸送担当者の力には、本当にびっくりさせられたものです。また、この迂回ルートは長距離のお客さまのご利用が多く、初めての駅での乗換えに不案内だっただけに、案内表示、列車・号車の案内放送やホームでの直接誘導には万全の体制をしいて臨んだのは言うまでもありません。

迂回輸送最後の日となった3月31日、終列車がホームを離れていくのを見送りながら、肩の力がスーッと抜けていくのを感じました。駅の社員19人のほか、応援にきてくれた多くの支社のみなさんのたいへんな努力で、74日間にわたった迂回大輸送は、1件の事故もなく無事終了しました。ただただ感謝の気持ちでいっぱいです。

今後、どのような困難に直面しても、必ず乗り越えられるという自信が全社員に培われたことは、JR西日本にとって大きな財産になったと思います。

電話不通の中、お客さまへ素早い連絡

TiS芦屋 サブマネージャー 河崎 弘義

地震発生直後、私がいちの一番に行動したのは営業コーナー内の重要品の安全確保でした。第一に現金と高額商品であるエコノミー切符などを金庫に入れ、常時社員がいる芦屋駅の駅長室に預けました。次にその他の切符や旅行業クーポン類は施錠を確認、保管しました。そして最後にお客さまからいただいたカルテ（申し込み用紙）を取り出して、これも確認し安全な場所に保管しました。

震災当日からしばらくの間、電話が通じなかったため、営業支店や本社のTiS本部から具体的な対応についての指示を受けることができず、たいへん困りました。その間はお客さまへの対応を中心に、独自判断で動きましたが、あとで事後処理としてその間のいきさつを報告しました。

最優先したのはTiS芦屋でお受けしているお客さまへの連絡でした。お客さまの安否の確認、旅行出発の取り消し、払い戻しなどの案内をみなで手分けしてあたりました。電話が完全に不通になっていたため、1月19日からはスタッフを派遣して、本社の国内旅行課、海外旅行課からお客さまへの連絡を行いました。

連絡にあたって被災され、混乱されている最中に、お客さまにかえってご迷惑ではと躊躇しましたが、実際は対応が早かったこともあって、逆にお客さまの方から、「TiSもたいへんなのに、ありがとうございます。がんばってください」と、励ましの言葉を受けるほどでした。

申し込みを受けているお客さまに迅速に対応したことが、お客さまのJR西日本とTiSに対する信用を高める結果になったことはまちがいないと思います。

被災したお客さまへ払い戻し急ぐ

TiS三ノ宮 プロモーター 浅川 多津子

1月19日に電話回線が復旧すると、お客さまから旅行中止のお申し出が殺到しました。私たちは交通手段が遮断された中で、あらゆる手段を使って出勤し、お客さまの対応にあたりましたが、神戸地区では被災された方が多かったため、こちらからの連絡がどうしてもとれないお客さまが多数おられました。

当初は店の営業再開日の2月20日以降に、お預かりしている旅行費用をお返しする予定でした。しかし、避難生活をされている方も多く、1日も早くお返しして、お役に立てればと、被害の少なかった神戸営業支店のカウンターを借りて、2月4日から払い戻しを始めました。

神戸営業支店でのTiS三ノ宮分の払い戻しは、店舗営業再開の前日（2月19日）まで行い、払い戻し金額は486件、3,300万円にのぼりました。この他にも営業しているTiSでも、TiS三ノ宮で受け付けしたお客さまの払い戻しを行いましたので、総額はざっと1億円に達しました。

また、他の旅行会社の商品（主に海外旅行）も多く取り扱っていましたが、そちらにも被災者の立場に立ち、とても旅行できる状況ではないことを訴え、全額払い戻しをご案内できるよう交渉しました。その結果、「JRさんには早く対応していただいた」とお褒めの言葉も多数いただきました。

神戸地区の復興は予想以上のテンポで進み、それに合わせるようにお客さまも日々増加していきました。私たちは地域のみなさまの1日も早い心の復興に役立てるよう、そして他のエージェントにはないサービスをめざしてがんばり続けています。