

今後の危機管理のために

大震災を語る

アンケートの回答には各社それぞれの精一杯の工夫と失敗、努力と情熱が記録された。われわれはこの貴重な体験を、記録としてとどめるだけでなく、ぜひとも「危機管理」への事例として、教訓として生かさなければならない。

そこで、公開できなかった資料や意見を基に、今後の危機管理へ向けた現場の声を、覆面座談会という形で収録した。当時の現場(神戸)の責任者を中心に、率直な意見を述べていただいた。当時は発言できなかった意見、2年半の歳月でようやくわかってきたこと。神戸からの生の声を、ぜひ「危機管理」に役立てていただきたい。

(1997年11月17日、三宮センタープラザ西館18号室会議室にて収録)

携帯電話での緊急連絡網の構築が有効

- A: 連休明けの明け方、いよいよ仕事が始まるという時に震災が起きた。管理職であり会社の責任者という立場からすれば、会社が、社員がどうなっているかが重要だったと思います。どうやって状況を把握するか。当日は通信がすべて途絶え、公衆電話は一部使えたけれどもテレホンカードは一切だめで、コインしか使えなかった。現在ほど普及してなかったんですが、一部社員の持っていた携帯電話を有効活用された企業もあったようです。可能な限りの方法を見つけて連絡をとりあったのが、当日及び3日間くらいの状況だった、と思います。とりあえず会社を集まって、顔を合わせて確認を取り合った、という状況もあったと思います。
- B: 家が豊中だったので神戸にお住まいの方と感じ方に温度差があったと思うんです。初日に100名亡くなったなんて、そんな大きなことになってるなんて思いもせず、社員の安否についても考えることもなかった。逆に神戸あたりにお住まいの方は社員の安否についてはどうでしたか。
- C: 私も神戸からはちょっと離れていて被害はほとんどなかった。だからそんなに被害が大きかったと思ってないし、いずれにしてもテレビ見とったら結構大きな地震じゃないかということで、とにかく電話せなあかん。現実はまだその作業だけです。電話は通じました。最初はね。ただ激震地にいた一人と連絡がとれず、5日後になりました。あともう一人も3日間くらいかかるという状況でしたね。
- B: 大阪からは一切かかりませんでした。ずっと話し中でしたよ。
- D: 会社に辿り着いたのに誰も出てきてませんので、順番に電話をしていきました。その時は一応かかりまして、最後の連絡は3日目になりました。この社員は住所録と違うところに住んでいたんですね。
- E: 私は兵庫区なんですが、会社に行く間も余震が恐かったですね。家から5分位のところに課長が1人住んでいるんですが、行ったら全壊なんですよ。貼紙もないし、「困った」と思って会社に行ったら、勝手に入れないように警察がシャッターを閉めていたんです。社屋が無事なことを確認して、その日は帰りまして、次の日、ボードに全社員の名前を書き出して、連絡が取れた人から書き込んでくれ、という形で情報を収集しまして、最終的に全部確認がとれたのは4日目でした。情報をどこに集中するか、情報の一元化は大事だなと思いました。
- F: 私の場合は明石で、支店長が堺市と時間差があるんです。車で会社に着いたところ、中に入れないんですよ。支店長は支店長で大渋滞で来られない。そこで夜中までかかって、社員が持っていた携帯電話で連絡のとれる社員から連絡をとっていった。
- B: 緊急連絡体制はその後どうされていますか。この2年ちょっとの間に携帯電話が普及して、今やみ

携帯電話を有効活用 95年3月当時、携帯電話(自動車電話、PHSも含む)の普及率は3.5%、まだ持っているのが珍しい頃だった。
温度差・テレビ 大阪・京都方面在住の人は神戸地区の状況がテレビに映し出されて初めて事の重大さを知った。

んなが持つてゐるような状態なんですけれど。携帯電話のリストなんかはみんな作ってますか。

- C: 作ってます。携帯電話を活用しなかったら意味がない。
- E: 普通の管理職は、トラブルに際しての連絡先を複数持っていて、必ずプロテクトしていると思うんです。ところが現実にはその管理職の誰にも連絡が取れなかったという、おそらく誰も想定しなかった貴重な経験でしたね。
- C: みなさんそうだと思うんですけど、うちの連絡網は末端の方まで順番に連絡していく方式ですので、それこそ横の連絡っていうのは…。
- E: 連絡網の幹の部分に加えて、枝葉の部分もどこかで切れちゃうと機能しなくなっちゃう。従来からの連絡網はまったく機能しなかった。
- A: 被災地に全員が固まっておれば当然起こりえますね。それが、管理職の一人が明石に、姫路に、あるいは大阪におったりしたら、対応もできますけども。
- E: ただ明石で情報を集めても神戸に連絡が取れない、三田から神戸に連絡取れないとか、周辺部分ではお互いに分かっている、神戸の会社、現場にまで情報が届かない。本当に携帯電話でなければだめでした。

作業の優先順位を決めておく

- A: 次に本社、あるいは、営業本部、支社、いわゆる上部組織への緊急連絡と、当座の処理体制の相談があると思うんです。この点では神戸地区でも、こちらが本社の企業と支店の会社では、システムも変わってくると思うんですが。例えば、神戸本社の会社で東京に支店がある企業では、東京支店を連絡ポイントとして指示を出す体制を作った。また別のグループ企業ではグループ全体で事務所問題などの課題を相談しながら、旅行業にどう対応していくのかを決めていった。あとは社内的な緊急連絡体制網があって役立った、という意見と、一応あったんだけど全然役に立たなかった、というところの両意見に分かれているようです。
- G: 緊急体制はむしろヘッドクォーターがかちっと立てて、ヘッドから末端に向けて、こうしたらいいとかね、指示を出して欲しかった。
- E: 優先順位を決めてないんですよ。社員の安否

の確認が大事なのか、有価証券類が大事なのか、出発のお客様との連絡が大事なのか。そういう時に外部からすぐできるバックアップはしてもらうことが大事でしょうね。現場でなければできないことと外部からでも対応できること、そういう分類っていうのは、大事でしょうね。これからのマニュアル作りには非常に重要なことだと思います。

- D: それとマニュアルにはない緊急体制が必要だと思いました。下から電話をかけてくれるとちょっとスムーズに安否確認ができたと思います。その当時は大阪に連絡できるのに、気がつかないという状況でした。今手持ちの緊急連絡先を見ると、大阪も東京も含めた連絡先を書いている。社員だけじゃなく、会社の連絡先もいろんなところを書いている。
- C: 連絡の手段として歩いていったとか、自転車、オートバイが意外と活躍しているんです。
- G: 私はずっと中型バイクに乗ってたんです。地震の当日も朝の8時半に会社に着くなど本当に役に立ちました。安否確認についても、連絡がつかないまま、家がつぶれていた社員を、バイクで探して、近くの小学校で見つけたのが最終確認でしたね。
- B: 僕らも避難していた社員の確認が最後でしたね。避難していた人は、3日目とかね4日目とかになっても電話するという気力もなくなるようです。
- A: 生活物資などの大阪からの支援という面ではいかがでしたか。
- D: 私どもは本社からトラックで送ってくれて、3日目に全部配布いたしました。たまたまビルが倒壊してませんでしたので、そこを拠点にしまして、乾電池から、懐中電灯、毛布など救援物資に近いものを日曜日の朝にすべて搬入しまして、社員や家族が取りに来るという形をとりました。
- H: 私は当時大阪にいましたが、兵庫県在住の社員だけでなく大阪の社員も結構いましたから、本町はこちらをサポートする、梅田はこちらをサポートする、いう風に地域分けをしました。
- B: 私どもは、西宮と宝塚と神戸市内3ヶ所にいろんな救援物資の備蓄場所を設けました。
- E: うちは逆に、家がつぶれた社員や怪我をした社員は1月いっぱい出勤しなくていいから、物がたくさん集まる避難先(所)に代われ、自分の生活守

携帯電話を活用しなかったら意味がない 携帯電話も含めた緊急連絡体制の整備、さらに災害時に複数の連絡先を登録させる等の工夫が必要との意見は多かった。
外部からすぐできるバックアップ そのためには、関係先リスト、手配中のリスト等各支店データの共有化が不可欠となる。
下から電話をかけてくれる あるいは対策本部からの連絡待ちではなく、社員から「連絡ポイント」に連絡させるボトムアップの方法がこういう際には有効、との意見があった。
オートバイ 社員の安否確認、物資の配送、通勤、連絡、払い戻し等の業務にオートバイは大活躍した。

るのを先にやってくれ、その代わり会社としてはできないから、と早い時期に伝えました。

- C: みなさんと事情が違うのは、私のところは店舗が一つしかないんです。一つしか店舗を持っておられない会員会社も何社かおられると思うんですけど、そこらへんも言うておかないと。

他店舗からの応援っていうのは一切頼めないわけですよ。そんななかで、ボランティア方式で自発的に店舗同志が連絡をとっていた。一店舗しかない会社の場合、今後の対応をどうするかというのは一つのテーマなんでしょうけど、なかなか難しい、というのはありますね。

- D: みんな優しくなったと思うんです。例えばよそがうちより早く救援物資持って来たんです。それをわざわざ持ってきてくれたんですよ。あれには私も感激しました。同じ業界の中で、「気にしてくれてるんやな」と嬉しくなりました。

個人手配についてはまったくわからなかった

- A: 次に旅行業務の実務面ですが、まず分けてみると現金、それから有価証券、クーポン券類、お客様から預かってるパスポート関係、それとドキュメント類、顧客リスト、そういった重要書類とコンピュータ関連の機器、及びフロッピー関係などに分類されます。例えばパスポートを含めて重要書類をすべて大きい金庫に保管していたために、ビルはつぶれたけれども、金庫自体はビル解体時に無事に取り出せた、というケースもあります。逆に書類が分散していたので大変困った、やっぱり耐火性のある大きい金庫に一まとめにして入れるのが絶対必要だというお話もある。またパスポートを預かっておられたんでしょうね。予定通り出発されるお客様に大変な迷惑をかけちゃった。日頃から言われてることですけど、ビザを代理申請する時以外は、パスポートは預かるべきではないなと痛切に感じました。

- G: 今回の場合は、火が入るか完全に倒壊してしまう以外は、時間さえかければ取り出せましたね。ひっくり返ってる金庫を起こすのにごっつい時間かかったんですけど。その点、火が入って、水が入った時はもうどうしようもない。

- B: 昔長崎で大水害の時に、水で事務所内が全部びしょ濡れになってしまって、金庫の中も全部、パスポートもすべてだめになりました。

- D: 基本的に有価証券類の保管はできるだけ一まとめにしておいたほうがいいだろうという思いはその後してますね。

- F: そうですね、傾いたビルで金庫は上の階にあって、JR券は1階にあった。1階のほうはとりあえずなんとかりましたが、上の階へは上がるのを禁止されていたんですよ。結局専門のチームを作って、金庫の中身をごっそり持って来させました。

- A: ドキュメント関係ということでは、例えば手書きの書類関係が無くなって、被災したビルから持ち出せなくておおいに困った。予約してる記録がわからなくなってしまった。これがコンピューター管理になっていけば、バックアップするなどのシステム化ができていたんですが、結果として手配中の予約管理と、それに基づく書類関係に苦労したという意見が多かった。この経験を踏まえて現在いろんな工夫はされていると思います。

これは保存の仕方の問題なんですけど、手配処理は一定のところに一括保管すべきであるのに、個々の社員が個人的に手配中であったり、処理中のものがあつたらしい。個人が持っていた書類についてはわからなくなってしまった。それとお金の入出金リストも失われて、どのお客様まで入金完了してるかの記録がなくなってしまい、後々困ったといいます。結論としてはきちんとした管理の下に、一括保管がされていたらよかったという意見に集約されています。

さて、入室許可が与えられて、いよいよ倒壊したビルの中に入って貴重品を持ち出すという段になって、持ち出しリスト、貴重品リスト等がなかった。経験しなければ、わからないわけで、貴重な危機管理の教訓になるとは思いますけれど。許可された時間は実際に短かったんですか。

- F: 短かったですね。警察官が立ち入りを許可するのはごくごく短時間でした。

- C: それとね、電気がついてないから真っ暗なんです、本当にわかりにくい。想像の世界の作業でした。

- A: またコンピュータ処理で業務が進んでいるということで、後で聞いた話しですが、全部大阪でバックアップできていたので、対客連絡の支援を大阪でできた。主催旅行関係ならば話はわかるんですが、支店の手配旅行関係はどうですか。

- D: 手配でも、団体旅行関係はわかりません。

- I: 手作業でセールスマンがやってるのは、ほんま

耐火性のある大きい金庫 物理的に頑丈なケース、古くさくてもこれが一番安心できるようだ。但し、重要書類は中にきちんと保管しなければ意味はない。

パスポートは預かるべきではない 結局お客様に多大な迷惑をかけることになる。

持ち出しリスト 65、66および70ページ参照。

ほんまわからなかった パッケージツアーに関してはホールセラー側で把握できるが、支店のしかも個人のセールスに関する部分について、現場でも把握できていないケースが多かった。手配旅行は個人のセールス力への依存度が高くなるのが旅行業界の特徴だが、情報(顧客や手配内容等)の共有化を図らなければ、次もわからないままになる恐れがある。

わからなかった。団体でも30名規模のネームがどこまで入ってるかわからないというクラスは、いくらお金もらってるかもわからへん、そういうのが確かにあったはずです。

添乗員の判断にまかせざるを得なかった現実

A: 次に顧客への対応につながっていくんですけども、いわゆる通信が遮断していたので、お客様への対応はほとんどできなかったという意見もありました。ちょっとおもしろいのは、被災された顧客に訪問を繰り返し、逆にお客様との強い結びつきができたとおっしゃってる会社もございました。それから、19日か20日くらいに新聞で社告を掲載されて、フリーダイヤルで電話してきてくださいという形で呼びかけを行われた。これが非常に効果があって、顧客との連絡がスムーズにいったといえます。

それ以外に、当日の朝出発するお客様なり、添乗員はどうされたんでしょうか。その日に帰着のお客様ってどうされたんですか。大阪や京都や奈良のお客様を出発させるかどうか、ツアーキャンセルするかどうか。

B: 関空は動いてました。でも当日は関空からの国内アクセスがまったくなかったんです。だからターミナルを出たところで解散したようですね。本来は関空からバスで姫路までお送りする予定だったんですけども、バスが来られないんです。だからとにかく関空の島を出ることや、ということで解散したらしいです。次の日の18日到着は急遽、岡山空港に振り替えました。翌日だからまだ判断ができたんでしょうね。

E: 添乗員が状況を把握してるかどうか。連絡はまったくとれず、バスもない、空港に着いてからそれがわかって、タクシーに分乗してもらって、行けるとこまで行ってくださいという形で処理したようです。

B: 派遣元が大阪の添乗員の場合は連絡が取れて、相談をしながら判断をしていた。逆にもし神戸に派遣元があった場合だと連絡がつかないから、本当に添乗員だけの判断になったでしょうね。

A: 関空に大阪から応援部隊を派遣して、ゲートのところに相談コーナーを設けて、帰ってくるお客様をさばいていた旅行会社があったようですが。

B: どこの営業所の扱いであろうが、ですか。その

空港の出迎えは当日から始めたんですか。

D: 翌日くらいからですね。

B: 当日はやっぱり判断つかないでしょうね。

D: 神戸は状況把握と社員の安否確認で必死でしたから。ですから当日はお客様の対応までいかなかった。翌日くらいから状況を把握しながらお客様の対応を考えるようになりました。

A: ターミナルで企業としてお客様へ情報を提供するの、非常に役に立つようですね。パッケージツアーのデータをコンピュータで引き出して、どのコースの何人扱いのお客様が何便で降りてこられるかを把握して、京都や迂回経路でしたらこの方法で帰ってください。奈良なら平常通りですなどと案内する。詳細な国内アクセスがわからないお客様に、そうやって情報を提供された。

D: でも手配旅行だったらわかりませんよね。

B: 手配旅行、さっぱりわからないですよ。特に個人の手配旅行は。

A: 逆にお聞きしたいんですが、旅行中に事故が起こるようなことがありますよね。そういう時、例えば土日などプライベートな時間でも、今受け持ちの支店から出ている団体は掴んでますか。

B: 年末とか長期の休みの際には、対応できるようにリストを持って帰ってますけどね。今のうちにこれだけ連休が続く状態でしたら、もうそこまでの記録は、僕自身はしてません。

D: 事故関係とかは通常、会社で対応してます。ただ、事故は絶対報告義務になってますので、当然連絡は入ってきます。

A: 今出てる団体のリストなんかは…

D: 作ってないんです。1カ月で団体だけでも200何十本とあります。もうそれは持ってませんね。

B: 団体の場合は例えば本社に予算書を上げる時に名簿とコースを提出します。

H: うちは社員の分、それから派遣の分、それから添乗員のついてないグループもの、これは全支店長、全副支店長が持ち歩いてます。大変ですけども、飲み屋行く時も持っていますからね。

E: うちは土日は電話番号だけ置いてるんです。

G: うちは土日ですね。土日にかかっているグループだけメンバーリストと日程だけは持って帰ってますね。

D: やっぱり、持って帰るんですね。会社に残しとくんじゃなくて…。

効果 企業としての信用が高まったという副次効果もあったようだ。

手配旅行、さっぱりわからない もしここで手配旅行の情報もわかっていて、大阪サイドでケアができていれば、他社に大きな差をつけられた筈である。「信頼・安心」がキーワードとなる手配旅行、そして今後のFIT対策に向けて、考えるべきポイントではないか。

名簿とコースを提出 特に海外旅行の場合、事故があった際には本社の管理部門がマスコミ等への対応にあたらなければならない。参加者リストは必須書類となる。

まず会社が社員に希望を与える

- C: どちらかと言うと従業員対策のほうが厳しかったという思いがあります。震災シンドロームと呼ばれていて、従業員にもそれが広がったことがありました。ある程度落ち着いてくると、「会社どないなるんやろ」、「仕事どないなるんやろ」という不安が生まれてくる。そこを会社としてどうするのかということが、一番の問題だった。
- A: 会社が仮店舗を設置して、これから会社は再チャレンジしていくんだという意志表示、続いて本格的な本事務所の確保をする。会社は今後こうやって生き残っていくんだぞという、上からの案を明確にして、早目に表明していく。災害が起きた時は、こういう心理的な部分を、会社が優先的に考えなければいけませんね。
- 営業展開上、人員の削減が各社とも例外なく行われたと思うんですが、そんな中で震災後2年目あたりから急激に需要が回復してきた。人を減らし、店舗は縮小したのに、今度は市場のほう盛り上がってきたので、大変仕事が立て込んできた。本社の読みとしては非常に難しかったと思うんですが、その点でもこれは大きな経験、教訓になったと思います。
- B: 大手4社の数字ですが平成9年、震災後2年半経って、震災前の平成6年との神戸地区の比較表を見ると、まだ80%から90%あたりでうろうろしてるんです。あの時に、今まで神戸の人員が多かったんで、人を減らしてちょうどバランスがとれたという話も一部でありましたよね。
- I: 大量に人員を放出して、2年目となった去年に営業数字が急回復、今年はぱっとせんわけですけども、本当にどうなのかな。私も答えがでない部分でして、ただちょっと出し過ぎたかなっていうのが実感です。
- B: あの頃は極端でしたからね。60%とか50%とかに減らしましたからね。ちょっと極端だったかなと思いますね。
- I: それも普段の人事異動でしたら、一応は適材適所的な考えで決めるのが、あの時は正直言ってこの地区で旅行業の将来が見えなかったものから通勤で切っていったという世界がありました。それが今どちらかといえば、マイナスに影響している部分がありますね。
- C: 交通が遮断され、通えなかったですし、当時と

してはいたしかたなかったでしょうね。

破滅か存続かの危機、それが大震災だった

- C: 今でこそ「危機管理」という言葉を普通に使うようになったんですが、今まで企業として危機管理という意識はあまりなかったと思うんです。この言葉は湾岸戦争以来、使われ始めたんですけども、通常はやはり防火とか防災対策とか、災害対策程度で終わっていたと思うんです。
- 今回は防災対策では間に合わなかったんです。「破滅か存続か」という危機に直面した。これが危機管理だと思うんです。今回の大震災で表面化してきた問題は今までの規定では表現できない。事務所をどうするかとか、資金をどうするかとか、経営の基本に関わってきている。これをどう判断するかというのが危機管理だと思うんです。
- で、これはあらかじめ想定するというのが難しい。いろいろとあったことを記録として残しておいて、頭の中に叩きこんでおいて、それでその場に対応していく、というような訓練をするしか方法はないのかなと思います。
- A: 店舗、会社、ハードも壊れ、マーケットも潰れるという状況が一挙に起きた。そういうことはもうこのレベルに達する大災害のケースしか、起り得ない。今回のようにお客様も企業も社員も、全部巻き込んで、全部をダメにしてしまうというのはもちろん業界としても初めての経験だった。
- そこに阪神大震災の最も大きなポイントがあるわけで、そういう意味での発想というのは、今までなかった。だからどうすればいいのかということを、本当にシビアに考えていかなければ。いろんな形で答えや細かいアイデアが話し合われてきたんですが、じゃあ何をどう想定したらいいんだ、といっても難しいんですけれど。
- C: あの時、本当に先が見えなかったし、とてもじゃないけど、ここ神戸ではやっていけないだろうと思いました。
- B: 経営者も僕らもどないなるやろな、さっぱり先が読めなかった。今、2年半経って、その数字が少なくとも80%くらいまでは戻ってきたというのがあの時読めていればね。仕事がなくとも、毎日会社に行くのが義務みたいに思ってたからね。

会社としてどうするのか 時には暴走する社員にブレーキをかける必要もあった。
80%から90% 93,94ページ参照。
経営の基本に関わってきている だからこそ上層部からの適切な指示が求められた。