

『阪神・淡路大震災より学んだこと』

＝水上地区自衛消防隊連絡協議会ポートアイランド中支部研修会講演記録から＝

平成7年7月28日

UCC上島珈琲株式会社本社研修室

株式会社ホテルオークラ神戸

専務取締役 綾部 利三郎氏

はじめに

まず、本日の本題に入る前に自己紹介をさせていただきます。私は、昭和35年ホテルオークラの開業2年前に入社し、これまで国内外で10か所のホテル開業のプロジェクトに参加してきました。その35年間で大きな事件に3回遭遇しました。

その一つは、私が26歳の時インドネシアでスカルノ・クーデターに遭遇したことです。二つ目は中国における天安門事件を経験しました。ここでは、すぐに日本に帰らなかったことが、あとで皆様のご評価をいただくことになりました。そして三つ目が、このたびの阪神・淡路大震災です。

私は、平成6年11月29日に上海より帰国し、12月6日、神戸に赴任してわずか1か月と少しで大震災に遭遇したわけです。これらの経験のうち一つ目と二つ目は私の人生の中でこれまで大きなプラスとなっています。そして、この三つ目の大震災も何年か経ってプラスだったと言えるようにしていきたいと考えております。東京から神戸へ赴任してきた時、神戸には地震がないと聞いていたものですから、家具を新調した時に、その家具についている固定金具を引き出しの中に入れておきました。そしてこの大地震です。今では傷だらけの家具を使っています。

地震も台風も大きな災害ですが両者は全く違います。その大きな違いは予告が有るか、無いかです。地震は予告がなく突然やってきます。台風とは違った対応が必要だとこのたび痛感いたしました。

1 ホテルオークラ神戸の地震発生当日

1月17日の震災の時のホテルオークラでの様子を社員がまとめた震災記録で当時の状況を紹介します。

午前5時46分、大音響とともに大きな振動があり壁体等が破損し、特にエキスパンション部に大きな被害がでました。粉塵を火災と見間違ふほどでした。エキスパンション部に130か所以上の配管等の貫通部分があるのですが全て破損しました。外は床面が波状に隆起し泥水が噴き出てい

ました。全館停電となりましたが自家発電設備が起動していたので、照明は点灯しており、館内は明るかった。

当時、宿直者はフロントに3名の他に8名の従業員が勤務しており、また、仮眠している従業員もいました。激しい揺れに最初は自分の恐怖心を抑えるのに精一杯でした。当社では火災等の緊急時には、管理職に対しテープで一斉連絡できるシステムをとっているのですが、応答があったのは32名、無応答…これは恐らく電話機が跳んでしまったのでしょうか、43名いました。

今回の地震では、客室のバルコニーが役に立ちました。地震でドアが開かなくなり、避難できなくなったので、バルコニーの窓越しにバルコニーから避難するように伝えました。最終的に240名のお客さまの全員の無事を確認するのに約1時間かかりました。次にお客さまをロビーに集め、毛布を配付しました。240名のお客さまは3日間で帰ることができました。船で淡路へ行き、そこから大阪へと渡ったのです。

私の家は東灘区の御影にあります。私は神戸へ赴任して間もないため、地理も不案内で、どうして行こうかと考えました。大家さんに自転車を借りようとしたのですが、鍵がありません。それでヒッチハイクをして行こうと決心し、3台の車を乗り継いでやっとたどりつきました。車を拾うのに苦労しました。その間60〜70回ほど車を止めましたが駄目でした。

今回思ったのですが、運転者が1名のみで乗っている車は通行規制するとかしないと大渋滞は免れません。こうしたことはシンガポールでは通常やっています。上海では一般の車は、ナンバーの末尾の数字が偶数のときは火、木、土、奇数の時は月、水、金しか通行できません。これには罰金があります。

ホテルに着くまでの間、建物は耐震性があるので大丈夫だと思っていましたが、火災が心配でした。ホテルで絶対起こしてはならないのは、火災と食中毒です。この2つは人災で、きちんと管理することで防げるものです。

今回、お客さまの避難誘導がスムーズに行えたのは、毎月2回実施している消防訓練のお陰だと思っています。しかし、今回の地震で反省点が2つあります。

ひとつは全館一斉放送ができなかったということです。東京ではやっていたのですが、神戸ではお客さまに迷惑がかかるのではないかと、訓練の時の一斉放送は省略していました。もうひとつは部屋の避難を確認するために、半分に折ると蛍光体が光る蛍光リングを部屋のノブに掛けて避難完了をチェックするのですが、比較的高価なものなので、これも省略していました。訓練でしていなかったことがきっちり失敗しています。お客さまの誘導と確認に約1時間もかかったのは、ナイトマネージャーが再度念のため、35階から手分けしてドアを叩いて回ったからです。最近入社した人の中にはこの蛍光リングを知らない人もいます。

2 マニュアルを作る場合の4つの原則

(1) 何のためにマニュアルを作るのか。(優先順位)

ホテルではお客さまの命を救うことが第一です。次が従業員の命です。こうしたことをマニュアルに明確に記述していなければなりません。これは、それぞれの組織で異なると思います。例えば消防やガス、水道、電気、交通など、それぞれの組織で第一目標があります。私どもでは宿泊、宴会などと同様に安全も商品として考えています。

(2) 組織づくりと情報伝達

1月17日に災害対策本部を組織し、2月28日まで残したわけですが、その間必ず、朝と夕方2回ずつ情報の交換を行いました。

神戸のオークラに泊まっていたお客さまが、東京のオークラに移ったとき、神戸のオークラが傾いていると東京で伝えたそうです。もし、東京のオークラで神戸の様子を知らなかったらパニック状態になるところでしたが、神戸と東京は毎日情報を交換し、建物のく体は大丈夫との情報を神戸と東京が共有してしましたから、この情報は小さなうちにすぐに否定されました。

迅速な組織づくりと情報の一元化が重要だと思います。

(3) COST (費用)

災害時の対応はすべてコストがかかるのです。お客さまの命を守るためには、施設をある程度犠牲にしても良いことをマニュアルに事前に書いておくべきです。オークラでもロビーの化粧壁が損傷を受けました。再利用できる状況でしたが、もし万が一、余震で落下してお客さまに何かがあってはいけないと取り外して捨ててしまいました。お客さまの命が第一です。

非常時の食事も、いつまで無料にするのか、いつから有料にするのか難しい問題です。こうしたことを全て事前にマニュアルに明記しておくことが大事です。そうしないと判断がつかない場合があります。

社員が安心して、そして、冷静に正しく行動ができるマニュアルが必要なのです。判断を間違えると取り返しがつきません。こうした災害の場合は考えるヒマがありません。お客さまを預かっているときに、ある人は赤、ある人は白と言っていては混乱してしまい、知らない所にエネルギーを使うこととなります。

(4) 地域住民とのかかわり

これは非常に難しい問題です。今回はそういうことはなかったのですが、もし、住民の人が避難してきたらどうするか。私どもでは神戸市や兵庫県などの公的機関の要請があれば受け入れることを考えていますが、この問題は一企業で考えるには大きな課題です。まだ、未解決のテーマです。

3 企業の日頃のフィロソフィ（哲学）

地震の翌日、副社長が東京本社から空路で岡山に入り、車で神戸へ設計事務所のメンバーを引き連れてきました。すぐに被害状況を把握して対応策を決定しました。ちょうど、チャペルで工事中の鹿島建設の400～500人の工事関係者がホテルに泊り込み、復旧作業に当たった結果、43日目に復旧宣言をしました。

また、すぐ本社の名誉会長から電話が入りました。会長は ①お客さまは大丈夫か。②社員の安否はどうか。家が地震で壊れた社員はホテルに泊めるように。③お金の心配は一切するな。このような時のために、今まで努力してきた結果のお金がある。何かあったら私が言ったと言え。という内容のものでした。ホテルオークラのフィロソフィとして言われなくても、私たちはこう判断していたと思いますが、私はとても嬉しい気持ちでした。最も大切なのは会社のフィロソフィであります。

今、当ホテルも震災でお客さまが少なくなっています。アゲインスト、つまり逆風に向かって走っているようなものです。当ホテルではこれを機会に体質改善を図ろうとしています。売上げが下がっても、収支がこれまで通りになるように、リストラクチャリングを推進して行こうとするものです。地震というマイナス要因をプラスにして行こうとしています。

「経費節約検討分科会」をつくり、骨を太く、体重を軽くスリムにするように、3月から6月にかけて実施した結果、目標に近づいてきました。節電、節水を徹底し、社員には実際の電気代を教えています。冷房はお客様に迷惑をかけないように、準備の時は入れていません。社員は汗かくです。バブルの時代にこんなことをしては怒られることです。

3年辛抱すれば、もとの神戸に戻ると信じています。