

災害時対応におけるポイント

元 東京海上火災保険株式会社 取締役神戸支店長 瀬尾 征男

1. 災害時対応におけるポイント

- ① トップの重要性
- ② 情報の重要性
- ③ 現場主義

(1) トップの重要性

- ・心身ともに健全なトップ
- ・現場に立つトップ
- ・信頼され、人間性のあるトップ
- ・責任を持ち、勇気ある決断（決めたらすぐ実行）のできるトップ
 - ー決断は、人間の知・情・意の全てに深く関わり合う

(2) 情報の重要性 . . . 情報は採りに行くもの

- ・情報がなければ、何もできない
 - ー情報の本質は、視・聴・嗅・味・触の五感+想像力
- ・情報は双方向
 - Information（客観的事実） ⇔ intelligence（評価・分析を加えた判断）
- ・情報は、できるだけ共有化する

(3) 現場主義

- ・動きながら考えることの大切さ
- ・現場を知る三つの効用 ー中坊公平氏ー
 - 1) 物事の本質は現場で見えること
 - 2) 人を説得できること（現場経験があれば迫力が生まれる）
 - 3) カン（人間は大なり小なり決断しなければならず、その時の羅針盤は本ではなく自分の体験から培ったカンしかない）
- ・最高のアイデアは、常に現場から生まれる ージャック・ウェルチー

2. 危機管理の大原則

自分のリスク(命)は自分で守る

■自分で考え自分で行動し、その責任は自分で持つ

一人では生きていけない(仲間が大切だ)

■家族の重要性

■日常の活動とネットワークの大切さ

平時が重要だ

■日常からリスク管理をする習慣を身につけておかなければいざという時に間に合わない

以上

災害対応プロセスの明確化とその教訓の 継続的な発信方策の構築 (オーラルヒストリー)

林 春男 チーム

インタビュー収録日：2005 年（平成 17 年）2 月 8 日

瀬尾 征男

元、東京海上火災保険（株）神戸支店長

2013 年 4 月公開



(公財)ひょうご震災記念 21 世紀研究機構
研究調査本部

「災害対応プロセスの明確化とその教訓の継続的な発信方策の構築」オーラルヒストリー
阪神・淡路大震災被災者の生活回復過程研究調査（震災復興従事者調査）

聴取対象者：瀬尾 征男（元、東京海上火災保険（株）取締役神戸支店長）

聴取日：2005年2月8日

リーダー：林 春男（京都大学防災研究所教授）

メンバー：瀬尾征男（元東京海上火災保険（株）取締役神戸支店長）、河田恵昭（京都大学防災研究所教授）、重川希志依（（財）都市防災研究所研究部長）、田中重好（弘前大学人文学部教授）、甲斐達朗（大阪府立千里救命救急センター副所長）、高橋章子（大阪大学医学部教授）、田中聡（京都大学防災研究所助手）、青野文江（（財）市民防災研究所研究員）

———1月17日から時間を追ってお話していただけますか。

私は94年6月末に取締役神戸支店長ということで神戸支店に行きました。神戸支店というのは、東京海上の組織で言うと、本社があって各支店があるんですよね。本部制は敷いていなくて、支店の下に部とか支店があり、その下にまた支社があるわけです。神戸支店は本当は神戸本部、あるいは兵庫本部とした方が組織的には正しかったのですが。神戸支店というのは1898年にできて、東京海上の中では東京、大阪、神戸と3番目に古い支店で100年を迎えよう、という歴史があるため、神戸支店という、その名前を残していました。

東京海上神戸支店は、神戸の町とともに海上保険会社という形で出発しました。昔の神戸支店長には平生鈆三郎さんという人が居り、甲南大学を作ったり、川崎重工の社長をやったり、文部大臣をやったりしました。私の代になると大分格・質も落ちてきたんだけど、それでも400人ぐらいの従業員がいて、400億円ぐらいの売上げで20～30億円の利益を上げていました。

私は取締役ということで、経営者の一番下っ端の1人で、私の上には神戸支店、京都支店、中国・四国を統括している専務が居ました。それとは別に大阪支店には、常務大阪支店長が居ました。そういう神戸支店に転勤し、半年後に震災が起きたわけです。

神戸支店には、営業部や損害部という部、神戸中央支店や姫路支店といった支店がありましたけれども、神戸支店長はそれらの部、支店全体、兵庫県全部を担当していたわけです。兵庫県全体を巡ったり、人を知ったりするのに大体半年ぐらいはかかって、やっと少し慣れてきたかなという時に震災がありました。

たまたま連休明けの火曜日でしたが、ラッキーなことは私が神戸に居たということです。連休明けというと単身赴任だから東京に帰ったり、連休明けの翌日などには本社で会議があったりで不在のことが多いのです。たまたまあの時は、正月に帰ったばかりだった上に接待などがあったから、連休は神戸に居ました。正に神戸支店長として神戸在住の時に地震があって現場に居た、というのはラッキーでしたね。もし居なかったら、多分、今忸怩たる思いだろうし、「何をやってたのだ」と大変でしたね、きっと。当時現地神戸に居なかった人も大勢居るけれども、責任者が現地に居るということは極めて重要なことだと思います。

—————兵庫県南部地震の命名について。

大阪に逃げた時に、命名が兵庫県南部地震と。これは何だか分からないな、という印象だった。当時、阪神・淡路大震災という名前で、淡路と神戸と大阪を全部網羅したでしょう。これは、下河辺さんと最初、話をした時に「命名を間違ったな」、「神戸大震災とすべきだったかな」とまで言っていましたけれども。淡路は震源地でしたけれど、大阪と神戸は同じ被災地でありながら、その被害の度合いが違うし、対応というか考え方も非常に違っていましたよね。そういうことで当社内でも神戸と大阪が被災地として一緒に扱われ、初めの頃は組織的対応がぎくしゃくしていたところがありました。

—————日頃からトップと付き合いがあることは、非常に重要。

私の地方の経験は87～90年の札幌支店長と、94～97年までの神戸支店長だけで、あとは全部本社なんです。本社では業務部という統括部的なところに居たり、あるいは航空保険部という巨額リスクを扱うような部など、ずっと本社勤めでした。本社の人間は、役員を含めてみんな仲間でよく知っていたわけです。僕が企業営業推進部の次長の時、震災の時の河野俊二社長が直属の常務兼部長だったのです。また河野社長は私が昔担当者時代、一緒にロンドン出張なんかもして、同僚に近い上司だったのです。だから家族ぐるみで付き合いしていたし、個人的にも仲が良く、何でも言える仲で、電話番号も知っているぐらいの関係だったから、自分の組織人としての部分についてはラッキーでした。社長が常にサポートしてくれましたから。だから、トップを知っていることは非常に重要だし、知らなかったら動きが大分変わったなという気がします。ライン上の常務や専務に、いちいちお伺いを立ててやっていたら、とても間に合わなかった。

—————命を守るためには、良い住宅に住む。

私の社宅は、トアロードをまっすぐ上がった山本通3丁目で、築4年のメゾネットタイプになっている4階建ての立派な鉄筋マンションだったんです。それに、山側だから地盤もよくて、地震ではびくともしない。まず、住居が恵まれていたということです。経済的に豊かであるということは防災に強いということだと。神戸大学の学生さんが木造の建物で死んで、かわいそうでした。だから、命を守るためにインフラである住宅は良い物にする、安全ないいものに住む、ということは非常に重要だなと。経済的格差のあり方を考えさせられました。

—————戦後の経験は、いざという時にすごく役に立つ。

東京では地震が相当頻繁にあります。東京に住んでいると、揺れるのは余り怖くない。「またか」という感じで。僕は終戦当時5歳で、茨城の筑波の方へ疎開していたんだけど、戦後は親父と闇米なんかを買い出しに行ったりしてね。上野駅から満員電車で飛び乗ったり、飛び降りたり、警察に捕まらずに米を背負って逃げたりとか、そんなことを子供の時にやっていたわけです。1人で先に逃げる、

すばしこくやるというのは子供の特技でね。

そういう経験は、いざという時にすごく役に立つのね。正に神戸の震災跡というのは、東京大空襲で東京が目茶苦茶になった戦後と全く似ている。だから初めて見る光景とは思えないというか、経験のあった光景にまた戻ったような錯覚を起こすぐらいでした。

それで、17日の午前5時46分に震災があつて、パーッと揺れた。縦揺れがすごく、これは東京よりもすごいな、これはどこかが地震でやられているなと。神戸が一番やられているとは思わなかったです。どこか他が相当すごくやられているなと思った。3LDKの結構広いマンションなんだけど、実際によく使うのは食堂と玄関を入れてすぐの自分の寝室だけ。寝室で起き上がって、横にある窓をすぐに開けて見たら、真っ暗でシーンとしている。すごい揺れだったけれど、まだ建物は余り倒れていない。しばらく見ていたけれど余震があつて、しょっちゅう揺れるから、起きなければいけないと。

一番良かった点は、洋間だから常時スリッパを履いていた。スリッパをベッドの横に置いて寝ていたから、足を怪我するといけなないので“スリッパはすぐに履け”ということが無意識にできた。それから懐中電灯の置き場は常時決まっており、隣の居間のサイドボードの横に伏せて置いていた。ところがそこに行ったら、懐中電灯が無い。真っ暗で分からない。

タバコを吸うものだからマッチと灰皿を側に置いていたので、無意識的にマッチを擦った。ガスの臭いがあつたら、そんなことはしなかったけれど、その時はガスの臭いはしなかったからマッチを擦って懐中電灯を探し続けた。そうしたら、懐中電灯は胴殻とガラスと電池がばらばらになって散らばっていた。マッチを2、3本擦りながら、それを拾い集めて、暗闇の中で組み立てて電池を入れてスイッチを入れたら、点いた。それで見るとテレビも転がっている、もちろん電話はかからない、全部だめだと分かって、とにかく逃げ道だけは確保しようと玄関を開けて、体操のダンベルを挟んで、ドアを開けっ放しにして、服を着替えた。

教育されたわけではないけれど、子供の時から戦時中は、寝る時に自分の着物を脱いで、順番に畳んで枕元に置いておく習慣があるんですよ。警戒警報が鳴ると、電気の笠をバツと下げて真っ暗にして、防空壕に逃げるわけです。そういう訓練をする。だから、真っ暗でも着られるようになっている。着るものは常にそういうふうになっているわけです。当時は冬だから、ゴルフスタイルもセットになっていたの、すぐに外に飛び出して逃げられるように厚着をして、しばらく余震を見てどうしようかなと考えて、もう一度布団の中に潜り込んだ。

—————会社に通りに着くまで。

とにかく神戸支店に行こうと。神戸支店は、トアロードをずっと下りたところの海岸通7丁目にあつて、歩いて15分か20分ぐらいでした。明るくなり始めて、6時半過ぎぐらいに出て行って、その時は帽子を被って、防寒ジャンパーを着て、完全に防寒態勢になっていました。1日、2日は戻れないと思い、食糧をリュックサックに入れて背負った。いつも冷蔵庫は買い過ぎるぐらい一杯で、いろいろなものが入っていたので、詰め込めるものは全部詰めた。そして懐中電灯を持って。

失敗したと今思うのは、カメラを持って行くのを忘れたんだよね。多分、撮る気にならなかったから、撮らなかったと思いますけれどね。

それで出て行ったところ、薄明るくなってきたので、マンションの外には人が出始めていた。年寄

りも居た。その時にみんな初めて顔を見るという感じだから、互いには声をかけ合わない。

隣近所を知らないということです。知らないで「〇〇さん、大丈夫？」、「そちらがだめだったら、こちらが助けに行く」といった声かけをしないまま、とにかく素通りするだけでした。

それから、トアロードの1本手前の鯉川筋というところを時間をかけて周りを見ながら歩いた。その時の印象は、まだ薄暗くて、深閑としていました。音で記憶に残っているのは、通じている電話もあるから電話の音が時々聞こえるのと、時間が時間だったので目覚まし時計だろうな、リリーンと鳴っているのが何軒かから聞こえました。

それで途中、生き埋めになっている人に出会った。日本家屋が全くペチャンコで。柱が支えたりして斜めに傾いているような日本家屋もあるけれど、そうではなくて、全部真っ平らになっている。そこで中年の男性が「おばあちゃん、大丈夫か」と言っていた。多分、母親と2人暮らししか何かだと思う。そこに立ち寄ったものだから一緒に助けようかと思って見ていたんだけど、どこに居るか分からないし、居たにしてもこれはもう絶対に助けられないなと。多分5分、10分は居たと思うけれど、声は返らない。今思うと忸怩たる思いがあるけれど、見過ごしてという言葉は悪いけれど、行かざるを得なくて通り過ぎた。

それからトアロードを行くと、元町の高架が潰れていた。高架の下を通る時、月明かりが煌々としていて、月をバックにレールだけが空に浮いているわけです。この光景は今でも忘れられない。こんなことあるのかなと思った。

それからトアロードで公衆電話をかけている女性が居た。公衆電話がかかるんだなと思って、10円玉を持っていたので、その女性が終わるのを待って、一番最初に東京の自宅に電話を入れました。朝の7時ぐらいかな。出たのは息子でした。夜中に電話がかかってくるのは息子ぐらいですから。寝ぼけた声で「俺だけど、何だよ、今頃」と。「神戸は震災で大変なんだ。俺は生きているから、ママにそうっておけ。それでいいや」、「分かった」と、そんな会話で、数秒で終わってバチャンと切ったわけです。無事だということだけ伝えて、家はもうこれでいいと。

更にトアロードを行くと大丸にぶつかる。大丸の手前には三宮神社があるが、そこはもちろん全壊。大丸も歪んでいた。私は素人だけど、これはだめだなと思った。あんなでかいビルがあんなに歪んでしまつては、全壊だなと。保険会社だから全壊とか半壊とか、そういうことを最初に考えたわけですが、これは全壊だという印象を持ちました。そして、うちのビルの側に行った。

うちのビルの北側には、当時のさくら銀行本店とか野沢ビルという大きな鉄筋のビルがしっかり建っていました。「十五番号館」という中華料理の名所は、ペチャンコになって潰れていました。うちの会社のビルはしっかり建っていたんですね。それでまずホッとして、自分の本部、神戸支店のビルは大丈夫だと。

—————会社に着いて、社員が来るまでに行ったこと。

川崎重工と共同で持っている第一神港ビル、第二神港ビルがあつて、第二神港ビルは当社神戸支店が全部使っている。ここは割と新しいビルで、基礎は大丈夫だった。もちろん玄関からは入れないから、駐車場のある裏口にも行ったけれど、開かない。開け方は、鍵かインターフォンで「開けてください」という方法があるんだけど、電気が無いからインターフォンが通じるわけがない。もちろん鍵

は持っていないから、ビルに入れない。

それから記憶では、そこはガスの臭いがしていた。だから、前はマッチを擦ったけれど、その時初めて、タバコを吸ってはまずいなと思った。でも辺りはうす暗く、タバコぐらい吸いたくなるわけです。気を落ち着かせようという気になったけれど、これはやばいな、と思ってやめた覚えがある。どうやってビルに入るか思い付かないので、第一神港ビルと第二神港ビルをグルグル回っていた。

第一神港ビルと第二神港ビルは、管理人が一緒なんです。その管理人に出会うのに30～40分はかかった。その日は掃除のおばさんが神港ビルに入っていて、そのおばさんと管理人2人がビルに居たらしいんです。おばさんは、震災が起きた時に「もう帰りたい。あとは2人で回ってください」と言って先に帰ったらしい。その後管理人に鍵をもらって開けて、9階建ての6階にある支店長室へ登って行きました。

管理人の持っている鍵一式を僕が持つようになったのは、それ以降ですね。いつでもビルに入れるようにね。それ以降、一番多く連絡を取り合ったのは、本社の人間よりも、その管理人でしたね。仕事をする上では一番助けになった。そして電気を点けながら、フロアを見て、鍵を開けて6階まで各階を見て上がって行った。ビルは平気だけれど中は目茶苦茶ですよ。ロッカーなんかも倒れて、机は書類が散乱して、手の着け様が無いと言うか、片付け様が無い。

それで6階の支店長室は、総務課からの入口と、支店長室と応接室をつなぐ裏口があって、都合の悪い時は、裏から出たり入ったりできる構造になっているわけです。当時、表の大部屋の方からは入れなかったのだから応接室から入った。裏口は、たまたま鍵がかかっていたいなかった。

支店長室もロッカーや持ち物がばらばらで、そういうものを靴のまま乗り越えて、電話があったので電話を取った。そうするとピーツという音がして、電話がかかると分かったので、第一報は社長に電話をした。「神戸が大変だ。大震災があった」と。3点ぐらいの状況を言えば大体状態が分かるかなと思って伝えたんだけど、どうも後からすると、社長はよくわかっていなかったようだね。伝えたことは、まず「ビルが倒れて、大丸なんかも全壊です。元町の高架も全壊で、線路が宙に浮いている状況です。生き埋めの人があります」と。それから「周りのビルも壊れて、これは2、3年はだめかも知れない。そのような状況です」と。

僕の性格はどちらかというと短気でせっかちで、何でもやるのは早い方なんだけれど、ずけずけと誰にでも単刀直入に言う癖があるわけだね。そういう意味では、性格を知っているやつとは非常に仕事が上手く流れるのだけれど、知らない人だといきなりやるから、誤解される面もあるわけです。

それから、会社を最初立ち上げる時には、まず人を集めて、建物、ビルを確保するということになるけれど、最初は総務マターが中心になるんです。ところが会社が段々大きくなってくると、総務というのは比較的後回しになる。総務には女性と課長だけが1人居るというような体制になりがちなんですよ。これは余り言うべきことではないかも知れないけれど、総務が中心になって人を動かすような体制にないわけです。

だから、私の手足となって助けをする者を支店からすぐに求めるのは難しかったんです。支店勤務もまだ半年ぐらいだから、それほど自分の部下という感じではないですからね。ツーカーで分かって、使える者が居ない。

従って僕が社長に頼んだのは、「部下を1人くれ。ある程度私の性格を分かっているような人の助

けが欲しい。とにかく私は大丈夫だから」と。社長は「分かった。とにかくおまえに任せる。全権をやるから、やっていい」と言ってくれた。元々最初は権限をもらうとかそういう意識は全然無かったけれど、社長に「おまえに全部任せる」と言われたわけですから、任せられた責任があると思いました。

それから、僕が本社で非常によく知っている総務部長と損害部長と、リスク管理をする安全技術部長の3人に電話を入れて、「社長にも同じような報告をしたよ」と伝え、「本社側は任せるからね」と。本社側がどういうふうに行動したかは知らないけれど、対策本部を立ち上げて、いろいろやったのでしょね。

これも仕方ないことだけれど、僕に問い合わせの電話がいっぱい来るわけです。現場からの電話がかかってきた時は、本当だったら社長とか役員がとにかくまず動かなければいけないわけです。ところが組織だから、役員は部長に、部長は次長に伝えるわけです。そして次長辺りがまたこちらに事情を聞いてくるわけです。みんな各部が同じことを繰り返し聞いてくるのです。それも、ラインを通して下がまず聞いて上に報告するという方法を取るから、最初からどなり散らしていたわけです。「そんなことは答えられない。考えろ」、「そんなこと答えられるか。部長に言ってある。聞いてくれ」という状況だったんですね。だから情報の取り方とも関係するけれど、こういう時には部下にやらせてはだめなんだよね。トップが自ら動かない限りは絶対にだめだよ。僕が本社に居て逆の立場でできるかということ、これまた疑問だけれどね。

その後しばらく支店内の部下が全然来ないんですよ。9時、10時頃になると、何人かの男性が来た。その来た男性が、みんな背広を着て、革靴を履いて、ネクタイをして来るんだよね。最初から文句を言ったのだけれど、「何でそんな格好で来たの。そんな格好で何ができるの。会社の通常の仕事をするんじゃないだろ」、「自由にして、動きやすいように考えてやれ」と。そういうことをすぐ怒鳴り散らすたちなのだから。

—————支店長としての震災初日。

それからしばらく経って、みんながこのビルが揺れるのを見て「瀬尾さん、大丈夫ですか」と言うわけです。余震があるし、怖いらしいんだよね。僕はそんなに怖くなかったんだけど。「大丈夫だ。このビルが倒れたら、他のものも倒れちゃうし、その時はその時だよ」なんてあきらめのことを言いました。しばらくビルの6階に居て様子を見て、支店長室に上がって来るように1階の裏口に書き置きをして。また貼り紙にフリーダイヤルを書いて、社外には「大阪支店と東京に電話をするように」と。とりあえず対策本部は支店長室にした。それでずっと待っていた。

でもその後社員はやっぱり来ないし、来られる男性は単身赴任の管理職で、マンションに住んでいる人達だけですね。来たのはそのぐらいかな。あとは来られないのでしょうね。それから、その人たちに「余震が心配だから、とにかく一度自宅に帰れ」と自宅待機を命令して、「自宅で対応して、また一応明日来てくれ。とにかく自分の身だけ守ってくれ。それだけだ」、「とにかく自分の家族だけを大切にしろ。あとはいい」と。とりあえず初日はそうでした。

僕はそれから、市内をもう一度回って来たんですよ。新神戸オリエンタルホテルからずっと町を回って来た。柏井ビルが倒れる前に、あの下を見上げて歩いたり。そして、新神戸オリエンタルホテ

ルは水も電気もあり、トイレも使えるから大丈夫だと。あそこの社長は中内さんがまだやっていた。弟さんの方を知っていたので、使わせてもらった。いろいろ話をしましたが、「お客様にはできるだけ出ていただき、新しくは入れません。ドアは閉めます」と。残っている人は全部ロビーに集って、テレビを見ていた。そこで内々「いざとなれば我が社でホテルの部屋を使わせてもらってもいいですか」、「いいよ」と。

それから、トアロードの途中に北野ホテルがあるんですが、あそこは昔、東京海上の支店長社宅だったんですよ。企業というのは昔、クラブみたいなものを待っていたんで、そういうところだったんです。それを近鉄の都ホテルに経営を任せていました。一応うちのホテルということで、帰りに寄って支配人を呼び、「場合によってはここを神戸支店にするから、この部屋にお客様は入れないでくれ。全部うちが使うから」と頼んで、まず部屋を確保しました。

僕が確保したと言っても、そのお金は誰が払うのか。そういうことを後で思っただけで、そこに支店を移そうかなと思ったぐらいでした。そこは寝ることができて、電気も割と早く点いたかな。そのかわりガスはなかったけど。従って、ホテルは割りと早く押さえましたね。北野ホテルは自分のところのものだし、新神戸オリエンタルはいざとなれば泊まれるということで念を押してきました。

そして、栄町通の第一勧銀のビルの周辺では、大きな岩石みたいな外壁の瓦礫がゴロゴロしていたのを全部見て回って、これは大変だと思いました。あの時、神戸の町は2、3年は復興しないと思いましたよ。あんなに早く復興するとは思いませんでした。ビルはほとんど傾いているか、倒れていて、すごかったですから。

だから初日は2、3回、町を歩いて、社員を帰して、自分1人でどうしようかと。その時に思ったことは、考えても考えても何もできない、ということでした。要するに、情報が無いと何もできないということです。判断もできない。例えば夜になって、新神戸オリエンタルから見ると、火が出ているわけです。バケツを待って消火に行こうかとも思うけれど、正直言って、行くと体力も大変だなと。それから、自分も危なくなったらどうしようか、自分の飯はどうしようか、いろいろ考えると、1人で一体何ができるのかと躊躇したわけです。何もできない。本社に伝えようにも、その時は電話も使えない。

それから、阪急の西宮北口駅まで電車が来ているということはそのうち分かったのですが、あそこまで歩いて行くとどのぐらいかかるか分からない。行ってそこから先どこに行くのか、何をするのかということも分からない。とにかく何もできない。その1日、何もできない苦しさというか、無力さ、能力の無さ、これをつくづく感じましたね。「俺は一体何をしているんだ。何ができるんだ」と。初日の晩は何もせずに悶々としていた、というのが正直なところですね。

初日は寝ていないし、やったことはホテルの下に行って、車が数珠つなぎで渋滞していたんだけど、みんな大阪に向かっていくわけです。そうすると、1人で車に乗っている人が結構いるんですね。そういう車を全部止めて、「頼むわ。乗っけてくれよ」と、歩いている人を全部乗せてもらう。新神戸オリエンタルの下で、そういう交通整理みたいなことをやっていた。そうすると、みんな快く乗せてくれましたね。女性もみんな乗せて行ってくれた。ホテルに泊まっている人も、そこで全部乗せて「とにかく行けるところまででいい。途中まで行くんだったら、そこで降ろしてもいいから」と。そういうことぐらいしかできなかった。

—————食糧を確保できる場所を確認しておく。

自分のマンションの冷蔵庫には煮物とか食べ残しとかがある。重要なことなんだけれど、スーパーがどこにあるかを確認しておく。鯉川筋にある生協のスーパーとか、新神戸オリエンタルホテルの側にはローソンなど開いているところがあった。買い占めは行われていなかったが、モノはほとんど無かった。残っている肉なんかも買いましたが、余りいい肉ではなかったの、食べなかった。しかしとりあえず食べ物と水は確保できるということで、自分の身柄は大丈夫だと安心したんですね。いざとなれば、新神戸オリエンタルに行けば何とかなる。自分のマンションはちゃんとしている。

—————神戸は権利関係が複雑。

山の手の上の方は、電気は割と早く点いたんです。だから自分の身の回りや安全は確保したということです。翌日までほとんど眠れない。握り飯は作っておいた。それで18日の朝4時ぐらいに、今は記念碑ができている神戸市役所前の広場（公園）に行って、神戸市がどういうことをやるか見ていました。

その晩の1時ぐらいに柏井ビルが倒れた。震度4で、斜めになっていた柏井ビルが倒れて、道路を塞いだ。前日は見上げて通ったけれど、翌日はそのビルの上を歩いて渡って行きました。倒れる前と後のビルを写真で撮っているのがあったけど。柏井さんという社長は私と親しい人だったんです。これは余り言えないことかも知れないけれど、ビルの賠償問題があったらしいんですよ。最初の揺れで斜めになって建っていたのに、翌日に震度4で倒れてしまった。そして前のビルを壊してしまった。最終的にどうなったんですかね。

自然災害ということもあるだろうけれど、いろいろな権利関係の問題も発生します。特に神戸は権利関係が複雑なんだよね。三宮の地下街なんて、誰が所有して、誰に権利があるか分からない。そういうところが多いんだよね。多分、東京の歌舞伎町なんかもそうだろうな。

—————神戸から大阪支店へ。

細かい時系列の話はできませんが、翌日も同じような状況で、社員は来たけれど「これはどうしようもない」と。神戸担当専務は、芦屋の方に社宅があって、そこから歩いて来た。それで専務と相談して「ここでは何もできないから、大阪に引き上げよう。大阪に神戸支店を移そう」と決めた。それで翌日18日に大阪に行くことに決めた。自分の車は満タンにしてあるので、一番若い単身の社員を選んで「付いて来い」と運転させた。午後、社宅から出ようとしたが、渋滞でピクリとも動かない。とても大阪には行けないので、夜に走ろうと。だからそれまでは食べて寝ようということで、まず夕方から部下を寝かせた。

そうしたところ、そいつはよく食べて、よく飲んで、グーグー寝ちゃうんだよね。こちらは寝られなくてさ。それで夜の11時過ぎぐらいに出て、山の手の方に走って、甲子園社宅まで行ったわけです。阪急の西宮北口駅から大阪支店に行こうと、夜中だったけど甲子園社宅に管理職などを集めた。

そして19日の朝に大阪に着いた。

—————足を確保する。

大阪にも本社対策本部の人が来て、企業体だからまず組織図を作るわけです。神戸支店と大阪支店が並列になったりとかね。マニュアルを作るとか、みんなそういうところから始めますから。僕は、それはどうでもいいということはないけれど、任せた。

僕はすぐに東京に行こうと思ったんです。本社に伝えて、本社から応援を集めて、もう一度神戸に行かなければためだと。それから神戸に行く足を確保するのに、船をチャーターしていたんです。僕はヨット部の元キャプテンをやっていて、部下に海損という海の損害を専門にしている課長が居て、サルベージ船はお手の物なんですね。その者がヨット部員でよく知っていて、一早く助けてくれた。そして海の業者は震災で仕事が無いから、船が余って溢れてしまっている。「船を使う気はありませんか？ 300人乗りから10人乗りまで、いくらでもあります。どの船も使いませんから」と。その時に余り大きくてもだめだと、20～30人乗りの通船（沖にある本船から専門の船乗りを陸に連ぶ船で、デッキにライフラインなどは付いていない）を2杯、確保したわけです。

これは役に立って、大阪の南港から、土曜日に我々の足にしたんです。30人ぐらいの2組を連れて行った。30～40分で大阪から神戸に行けるわけです。

それから、ヨット部OBの家に電話をして「通船をチャーターしたんだけど、その安全を見る人が居ない。そのために来てくれないか」と助けを求めた。最初は「俺が行くのかよ」と。OBということで少し躊躇したけれど、「そうか。良し。じゃあ行こう」と、行く気になってくれた。

それから、ヨット部のキャプテンに「部員みんな休暇を取って、助けに来い。簡単だ。船に乗っていて社員を見守っていればいいんだ」というようにして集めたわけです。それが人事部に伝わって、ヨット部員は、社費で出張扱いになりました。来る時に「ロープとライフジャケットを持って来い」と。あとは、来たら長靴を履いて、普通のヨット乗りをする格好をして乗っているわけです。「瀬尾さん、こんなことで夜はホテルに泊まって、出張手当をもらっていいんですか」というわけだ。みんな楽しみのようにして来てね。「まあ、たまにはいいよ」と。それは半分冗談なんだけれど、仲間が一斉に助けに来てくれたので、船は任せて大丈夫だと。日頃の仲間の大切さを痛感しましたね。

—————大企業はホテルの確保ができる。

やっぱり組織だから私がお阪に行くとき、ちゃんと居所を確保してくれているんですよね。「ニューオータニを押さえてあります」と。そういう点は大企業は素早い。大阪のホテルなどは大手企業、特に外資系企業などにいち早く押さえられていました。他の人が泊まろうと思っても、泊まれない。危機管理に強い企業では、そういうことをパツと先に押さえてしまうわけです。

しかし、ニューオータニとかに泊めてくれるのはいいけれど、神戸の状況を知っているのに、豪華な風呂のある立派な部屋に1人で寝れやしない。「俺はこんなところに居て、いいのだろうか」と、そちらの方が気にかかる。大体、大企業が押さえていいのかとか、つまらないことまで考える。そんな思いでした。

—————神戸の考えが本社に届かない。

状況を知るために会議をやろうというわけです。うちは衛星放送を使っていたり、トランスポンダーを1本持っているから、CSNの社内放送を衛星放送で同時中継ができるわけです。だからテレビ会議もできます。それで「テレビ会議をしようか」と言うから、「俺は嫌だ」と。あれは止めて良かったと思います。テレビ会議なんかをすると、本社から役員とかが一杯出て来るでしょう。テレビなんかではこちらの状況を伝えられないし、みんな本社に伝えようという意識があるから仕事が本社中心になる。そうすると、上手く行かないわけですね。僕は、直接行って話をすると。

大阪には組織上、上司として常務とか専務が居るんだけど、自分が東京へ報告に行かなければいけないと思っていました。その時、僕が一番失敗だったのは「瀬尾は残れ」と言われたんだよね。東京には専務と常務が行って、あと部長を連れて行く。「現場責任者が現場を離れるのはよくない」と。しかし、現場の神戸はもう離れてしまって大阪に来ているんだから、東京に行って対応策を考えてこようと思ったけれど、それもそうかなと従ってしまった。みんなが行ってしまうのはまずいから、そう言うのであれば、ということで残ってしまった。

今考えると、これは失敗だね。他の人は行かなくても、僕は行くべきだった。僕が直接説明して、「こうやって欲しい」ということを言わないと、神戸で考えたことと大阪の常務が大阪支店で考えたこと、その上の専務が考えることは多分、違うと思うんだよね。よし悪しは別にして、立場的にね。

—————神戸でないと仕事にならない。

船をチャーターしたのは良かったと思います。それから、うちの支店社員はみんな神戸から大阪支店に行ったんだけど、大阪支店の社員と神戸支店の社員が上手く行かない。神戸支店から行くと、僕もそうなんだけれど、とにかく何もしないわけです。ボーッとテレビを見るだけで何も手に付かない。そういう時に限って、照会の電話とか文句の電話が来るわけです。「地震保険をおまえが勧めないから入らなかった。早く払え」とか、一杯来るわけです。神戸のお客さんが来ると「おまえのところだ」ということで、大阪で受けることは受けても、機敏な動作ができないわけです。

そうすると、そのうち「大阪支店だけがなぜ忙しい。同じ被災者だ。なぜ神戸支店がまず動かない、なぜ大阪で我々がやらなければならないんだ」と。よくやってくれたから感謝しているんだけど、そういうこともあるわけです。神戸の連中も「早く神戸に帰してくれ」と言うわけです。やっぱり神戸に帰って、自分たちの仕事は神戸でやらなければだめだ、とみんな一様に思いました。

しかし最初、大阪に避難したり、安否確認やお客さんからのフリーダイヤルの受付など、会社として対応できたのは全部、大阪支店や本社があるからできたんです。それは非常に助けになったんだけど、神戸で働く人間としては神戸に戻って仕事をしなければだめだと。自分の電話帳も無ければ、資料も何も無いわけです。知っている人に伝えることもできない。会議室も自分のところでないと自由に使えないし、電話も自由に使えない。結局、情報を知るといって、家族とか友達の安否を知るには、極端に言うともテレビの前でかじり付いて見ているしかない。そういう状況がありました。

—————安否確認をするには、名簿が拠り所になる。

19日に管理職を集めて話をした。「20日までに、神戸支店の社員は大阪に一度集まってくれ」と言伝で言って、集まってもらいました。「来られる人は全部来い」と。安否確認ができない人が2人居ましたが、1人は親戚の家に居た。もう1人は避難した先からまた避難したということが分かって、社員が全員安全だということは金曜日の夜に最終的に分かった。その安否確認ができない2人を心配して、家まで助けに行こうと思ったんだけど、場所が分からなかった。昔、我々サラリーマンというのは、飲んだ後、車で一緒に帰るとか、家に乗り込んで飲んだり、新婚の家に押しかけて無理やり飲んだりして、誰がどこに住んでいるとかお互いに知っていました。今はそういうことがないんだよね。だから意外と女性の家も知らないし、「どこに住んでいるの」「いや、あの辺らしい」とか。「おまえ、そんなことも知らないのか。じゃあ俺が行く、地図を出せ。自転車で行く」と言ってね。自転車と二輪は最初に押さえました。

今、会社というのは社員名簿はみんな廃止しているんです。個人情報の漏えいが怖くてね。ちゃんとした名簿が揃っているのは、ゴルフクラブの会員名簿くらい。大学はどうか知らないけれど、大企業は段々無くなってきているんじゃないかと思う。仲間意識とか、家族もそうだけれど、名簿というのはOBも含めて、誰がどこに住んでいるとか、どこに転勤したとか、結構拠り所になるんですよ。年賀状も名簿があると書きやすいでしょう。パソコン上の名簿があればいいのかも知れないけれど。

僕は名簿を廃止する時大反対したんだけどね。「漏えいより名簿がある方がいい。漏えいなんて怖くない」と。今でもそう思っているんだけど。

従って、名簿と近所に誰が住んでいるということぐらいは組織は絶対に用意しておくべきだよ。当時も神戸に住んでいるOBやその家族で亡くなっている人、神戸から転勤した人とか、そういうところのトレースをしていないわけです。それが重要なんだよね。本当は名簿を完備して、OBと一緒に助けるとかOBの協力を得るとかが必要なんだよね。これが非常に欠けていましたね。

そういう意味で、昔の隣組制度とか回覧板とかの有効性が思い出されますね。我々も以前“支社友の会”というのを作って、そこにOBも集まる制度を作ったことがあります。それは契約を集める営業のために作ったんだけどね。しかし、そうではなくて助け合うために必要なんだと。そういうことをやると、場合によっては商売でも「お互い様だから」ということで協力を得られるのだと思うんです。

会社は誰のためにあるか考えると、社員があってOBがあって、代理店があって、そういうところから確実に積み上げていく会社のあり方、また社会の原点の見直しをやって行くことが必要だと思いました。そこが上手く行けば、危機管理もうまく動くし、商売も上手く行く。

—————行動基準と保険会社としての対応。

当時、僕の側に居た秘書役の部下が記録していたので、それを見ながら言うんだけど、金曜日に社員を全員集めた時に、まずみんなに「会社という組織だから、神戸の対策本部長である私、神戸支店長の指揮命令に従ってくれ」と言った。「神戸支店長の権限は、職務権限規程に決められているが、

職務権限規程は一応忘れて、全て私の指揮に従ってくれ」と。「責任は一切私が負う。部店長、支店長は職務権限内で責任を負え」と。

それから、基本的な行動パターンについて「業務よりも安全の確保を優先していい。業務は二の次でいい。自分が生きることが第一だ。食糧を確保し、衣服を確保し、住居を確保すること。アプローチとして、やはり自分自身が大事で、その次が家族だ。それから近所隣、取引先である代理店さん、お客さん、あるいはその家族というように、自分の身近なところから優先順位を決めていけ。あとは各自の自己責任だ。社命には一切囚われなくていい、自分で判断しろ。行動パターンも決定して良い」と。

それから、保険会社の使命についてです。「周りのビルとか住居が倒壊している中で、当社のビルだけは大丈夫だった。三宮の社宅も比較的健全だった。これは我々だけの力ではない。地元の人たちにそうしてもらっているんだということを肝に銘じよう。自分がいいところに住んでいたことを感謝しなければだめだ。今がそのお返しチャンスだ」と。

それから「揖保として保険金を払うのは当たり前だ」と。ただ、保険金というのは、払う、払わない、約款がどうのとよくもめるんですね。お客さんからいろいろ言われたら「常識で答えろ。必ずしもマニュアルに従う必要はない。人に聞かないで、自分の分かる範囲で自分の言葉で説明しろ」と。保険会社だからミニマムはある。保険契約も無いのに払うというわけには行かないが、「できる範囲で最大限やるべきことはお約束してやれ」と。

それから、本店や大阪支店の援助を求めた。僕が震災後、取締役会議に行った時に、「よく被災者面をすると言われるが、今回、私は被災者面をします。助けてくれ。堂々と被災者面をするのでお願いします」ということを言って来た。しかし助けは求めたけれど、神戸支店として、神戸マターの問題は神戸でできるだけ解決することを基本にしよう。現場を一番知っている我々がベストを尽くすべきだろうということですね。あとは細かいことは言わないで「土日は休んでもいいけれど、今は大事だから、場合によっては土曜日には出て来て助けてくれ。しかし、日曜日はみんな休むようにしましょう。それから、道が混雑しているので、昼間は寝て夜に行動してもいい。日曜日に働いたら、月曜日には休んでもいい。そこはみんな自分で考えろ」ということも言いました。

それから「服装も考えてくれよ」と。自分の動きやすいものを着用すればいい。また「これからみんなが集まるのは余り機会が無いだろう。この際だから、言いたいことがあったら言ってくれ」と言いましたが、誰も何も言いませんでした。「ありません」、「じゃあ、解散」というように最後は無言の解散でした。

—————誰にでも好きなだけ提供した救援物資。

救援物資は、本社からどんどん送ってもらうようにした。人事部は社員用、営業推進部は代理店さん用とラベルを付けて送って来る。しかし、私は全部ラベルを剥がした。「誰が持って行ってもいい。自由に配れ。当社の者だけに限らない」ということを言ったかな。

代理店さんに非常に喜ばれた。隣の神港ビルやうちの車庫に一杯積んで置いておくわけですよ。「あれ、くれるかなあ?」、「どうぞご自由に」と。通りすがりの人でも、何を持って行ってもいい。「社員だけど、いいか」、「社員でもいい」、「2つ持って行ってもいい」と。そうすると、余計なものを持

って行くやつは居ないね。みんな、必要最小限のものを選んで持って行った。

—————神戸支店の大震災の時の記録。

実は、神戸支店が作った“神戸支店の大震災の時の記録”というものがあるんです。業務課長が私と相談して「この記録は誰のための記録ですか?」、「おまえの意見はどうなんだ」、「本社向けの報告書でなくて、我々支店の社員向けにしましょう」、「よし、それで行こう」と。そして、“発刊に寄せて”のあいさつ文は、業務課長が下書きしたんだけど“神戸支店の皆さんへ”なんですよ。

—————権限と責任について。

私は支店長として、現場の権限は全部自分にあると、そして責任は全部負うと。その権限を全部、その下の部、支店長に任せると委譲しちゃったわけです。そうすると、部、支店長がまた同じことをして課長、支社長に任せちゃった。そして課長、支社長はみんな個人に任せちゃったわけです。結論は、上が責任を持つからあとは好きにやれと。これが意外と功を奏して、非常に良かった。自分で考えて、自分でやった。事実そうなんだよね。

これは本当に理想的な組織だよね。女性も、これほど生き甲斐のある仕事をしたことはない、とアンケートなどに一杯書いてあった。みんな自由奔放に、これほど意義がある仕事をしたことはないと書いていた。いつも誰のために仕事をしているのか分からないような仕事の仕方をしているでしょう。こういう危機の時こそ、自分が誰のために仕事をしているのか良く分かる、と書いてあったね。

—————働かない人は要らない。

東京、大阪など全国から延べ1万1千人、1人が大体1週間ぐらい居るとしても2千人ぐらいの人がボランティアとして助けに来てくれた。うちの会社は、組織で動くことには強く、みんな底力を発揮して動く。それはありがたい面ですが、一方では「助けに来てやった。何をやったらいいいんだ」と管理職で割と暇な人も来るんですよ。「それじゃあ、お帰りください」と僕は言うわけです。自分で考え、自分で動く、働く人しか要らない。最初からそう言ったものだから。

「ちくしょう」と思う人も居るよね。ある人事部の次長が来て「六甲山荘をこれから見に行く。どうやって行くんですか」と聞くので、「そんなこと分かるか。自分で考えろ。自分で歩いて行け」と。すると、その次長は立派なことに自分で山を登って歩いて見に行って「まだ山荘は大丈夫です。社宅にも、代理店さん用にも全部使えます。駐車場にも使えます」と報告した。それから、彼はよく働いた。

働くというのは、何かができればいいわけです。ホテルを押さえる専門とか、安全な道路を選定する専門者が居たり、往復のバスのローテーションを書く者が居たり、代理店さん用に物資を運ぶ者が居たり、みんなそれぞれ自分の得意分野がある。本社の部長クラスはなかなか出て来られなかったけれど、次長ぐらいの割と暇で優秀なのがパーッと集まってくれた。彼らがすごく機動的に動いてくれました。情報発信しなければいけないということで会議をすると、その結果をその日のうちに1枚の

紙に全部まとめて、ファックスで送るとかね。指揮命令系統が無くても、仕事がものすごいスピードで進んだ。

—————人は簡単に死ねない。

話は飛びますが、最初、大阪から神戸支店に戻ってビルに入る時「ビルに入って大丈夫か」とか、「責任は誰がとるか」といった議論もありましたけれど、とにかく「入りたくないやつは入るな。俺は行くから」と。それからリスク分散の意味で社員を6班ぐらいに分けて「最初は30分ぐらいずつの交代で入る」と言ったけれども、入った途端にみんな忘れちゃって出て来ない。とにかくすることが多いから、余震があるけどやりました。余震で壊れた時に死んだら責任はどうなるのか、ということはあるかも知れないけれど、たまたま全員無事で良かった。

また、二次災害というのは怖いね。新潟県中越地震でも、二次災害で死んだ人が一杯居ましたね。神戸でも、住宅の倒壊で生き埋めになった人がどれだけ生きていて、その後の余震で死んでいったのか。これは後に報告書が出ていますが、科学的に調べたら87%が木造家屋で死んで、そのうち最初の15分間で死ぬ、即死が92%。林先生に「そんなに早く死ねますかね」と僕は言ったんだけど。死ねないとする、もっと苦しいんですよ、きっと。想像するに、生き埋めは地獄だと。

いきなり心臓とか、頭を打って脳震盪で即死というように、楽に死ねればいいけれども、2、3日も真っ暗な中で埃を吸い込んで息だけで耐えて。これは大変だと思うね。余震で亡くなった方も居ると思う。この怖さを考えたら、やっぱり死なないように命は守った方がいいよね。だから簡単に死ねないんじゃないか、それが怖い。自分もあの場にあつたら、どれだけ苦しんでいるか。

—————その時に応じて必要なことを必要な順でとにかくやる。

私はどちらかというと営業畑が長かった関係もあり、営業的に弱かった神戸市役所を開拓したいと思っていました。そこで神戸市の助役さんに随分アプローチしていたんです。震災で大阪に居た時、部下に「これだけのリストを俺に作ってくれ」と、日銀の遠藤さんや神戸市の助役さんなど何人かの電話番号を調べてもらった。理財局長に「神戸市のために、何か助けることがあればやります」と、僕が電話をしたわけです。すると先方からいろいろ依頼が来ました。

最初は「ボランティアで人を出してくれ」、「分かりました。出しましょう」と、本社につないだ。これはちょっと時間がかかったんだけど、本社の方も「何人ですか。どこに泊まるんですか。飯は」と。「泊まる場所は自分で探しておくんだよ。そんなの用意できるわけがないだろう」という行き違いはありましたけれど、それは仕様が無い。すぐにボランティアを派遣するのはなかなか上手く行かなかったけれど、医師と看護婦さんを組み合わせた医療班として医師団を多聞小学校に派遣しました。

それから、小学校の仮校舎建築の用地を提供するとか、代理店さんの仮設住宅を作るとか、そういうことは即、やりました。仮設住宅等は代理店さんなどに非常に喜ばれましたが、誰を入れるかが結構難しいんです。誰を優先して入れるかを会議するわけですが、なかなか決まらないんです。東京海上専属の代理店さんからだとか、収入保険料基準で行こうとか、いろいろ出る。最後は結局、神戸支

店長に任せようということになった。

「よし、分かった。入りたい人は、とにかく誰でも募集しろ。定員を過ぎたら、ジャンケンだ」と。
「一応、全然知らない代理店さんではなく、東京海上の関係代理店さんで行こう。収入保険料や専属代理店さんか乗り合い代理店さんかなんて関係ない」と。意外と単純な発想で行きましたね。でも、いい案配にその時は上手く埋まるものでね。結局、早い者順になったと思うけれど。だから、余り時間ばかりかけてやるよりは、その時に応じて必要なことを必要な順でとにかくやる。後からどうこうということはあっても、まずはやる、ということじゃないかな。

—————ビジネスチャンスと考えるのではなく、当たり前のことをやる。

今は大分変わったけれど、営利会社は災害があると他の会社に負けちゃいけないというところがある。本社の関心事は、支店（営業所）はいつ開けるんだ、ということにあります。地元の他の会社に負けないで、早く開けたいという意味、意図が見える。「うちの支店は何日に開けます」と早くマスコミを通して報道したいと。「何日に開けるか開けないか、そんなこと分かるかよ」と。

「いつ開いてもいいよ。震災の正に激震地は開いたって、お客さんは来ないよ」と言うんだけど。平時はライバルでも、安田火災とか住友海上とか、危機の時は他社もみんな地元の仲間なんだけれども。玄関に入っても誰も居ないのに、「受付があります、開いています」と、各社とも一応オープンしている形をとる。我が社もそうなんだけど、机を置いているだけ。今は相当変わったと思うけれど、そういう時はもっと地元で助け合わなければいけない。

災害のマニュアルに「危機の時こそビジネスチャンス」なんていう言葉がある。そんな項目は取り払えと、TRC（東京海上リスクコンサルティング（株））に勤務した時、僕は一番最初に取り払わせましたけどね。確かに、結果的に危機の時にビジネスチャンスのきっかけになることはあるかも知れない。企業が評価されて、その企業の名前が上がるということはあるかも知れないが、それは意識的にやるものではないよね。当たり前のことをやっていれば、そういうことになる。

当時、神戸でダスキンさんが評判になって、ダスキンさんはいい企業だ、ということになった。避難所のトイレ掃除とか洗濯の応援を非常によくやったし、これを長期間ずっと引き続いてやった。多分、それはダスキンさんの意識もあったのかも知れないけれど、やってあげようという善意からやったのだろう、と思うんだよね。それで一時、非常に評判になりました。いい企業をどうやって作るか、企業のあり方というのは難しいよ。支店の開設では、そんなこともありました。

—————ずっと持ち歩いたリスト。

当時、私がポケットに入れて持ち歩いた紙っぺらが3枚出てきた。ボロボロになっているんだけどね。これは会社内と地元の連絡すべき人のリスト。日銀の遠藤さんとか、ロータリークラブは誰、神戸市は誰とか。それから、会社の対策本部の全体組織図とか。企業だと、こういうマップを最初にするんですよ。ところが、会社の中の組織図はほとんど使わない。その周りに書き込んだものを使う。それらは何かというと、社員を輸送する船の船長さんやバスの運転手、ビルの管理人といった人々の電話番号などでしょっちゅう使うもの、これが役に立ちました。

————社員が集まらない理由。

震災の時に企業が支店を立ち上げるということは、新しい会社を立ち上げるのと同じように、まず人を集めることとやはり建物が無いと、コアというかその中心ができない。入れ物を造るということは、総務辺りが中心になってやるべき仕事です。まずトイレ、電気等の設備を備える。社員が集まらなかったのは、トイレが無いということです。社員に「来い」と言っても、食べ物は何とかなるけれど、トイレが無いということは致命的ですよね。それで仮設トイレを随分送ってもらったんだけど、最初はことごとく役に立たないんだよね。便利で豪華なものを送って来るんです。水洗便所で使うつもりで送ってくるんですが、大体サイズが入らないし、水が出ないのに、水洗便所で流すような様式のものを持って来たってだめです。

それと、余りきれいな話ではないかも知れないけれど、1回1回便を包む様式のトイレも送って来る。これはすぐ壊れて役に立たなかった。一番原始的な汲み取り式、溜まる方式がいい。それをバキュームで持って行く。仮に、水が出るようになったからといって水洗をすぐに使ってしまうと、これまただめなんだよね。下水が壊れているから、ビルの周りがみんな汚物で溜まってしまう。

だから昔は良かったですね。コンクリートでなくて土だから、穴を掘ってする。戦時中はそうでした。東京のようなコンクリートばかりのところでは、どうするんだろうな。簡易トイレといっても、そんなに簡単には無いよね、急には用意できない。今はビニールの袋が結構あるから、何とかなるかも知れないけれど。

溜まったものの処理を誰がするかということは大変な問題で、社宅でも争いがありました。トイレは各自の部屋にあったけれど、掃除が上手く行かない。ある1入の部屋が溜まってしまうと、ものすごい臭いがする。それで喧嘩になったりね。

また、昔は4軒に1つ井戸があったんです。今はみんな潰しちゃって井戸が無い。井戸を掘っても、水が出るかどうか分からない。ですから危機管理という点では、昔の方が本当に進んでいました。井戸はある、土地はある、隣組はある、回覧板はある、消防団は組織、命令系統がちゃんとしている。

————死ぬというのはどういうことか。

私もTRCの社長になってから、多少はリスクに関する本を読んだり考えるようになりましたけれども、危機管理の重要性は、死を考えるとということですね。自分が死ぬというのはどういうことか、と考えることに行き着いてしましましてね。要するにどうやって死ぬのが一番いいのか。それから次は、やっぱり教育だな。教育と言うか、人間の生き方。人間は、どうやって生きて行くべきかということ。

それから家族とは何か、仲間とは何か、ということに戻ってくるんですよ。そのような原点を考えておかないと、いくら防災の技術的なことを勉強しても、いざ危機の時は助からないぞと。私は実感的に段々そう思うようになって来ました。

防災・危機管理に関しても、人の英知やお金をどこに集中して使うかをみんなが考えるようにならなければいけない。防災というよりも危機とは何かというように。企業の危機を考える場合も、人間

がどう生きるかということと、会社を潰さないということは同じなんですよ。企業を潰しているのは経営者の責任ですよ、リーダーが居ないからです。人間が死ぬのは、やっぱり自分がしっかりしていないと死んでしまうわけです。おやじがだらしないから、家庭も崩壊している。これは言い過ぎかも知れないけれど、そういうところがあるんじゃないか、という気がしますね。

しかしそうやって考えて行くと、防災・危機管理という問題は本当に複雑で難しい問題ですね。これも先生方から教わっていかねばいけないと思いますけれど、自分なりに考えると、最近、死に関して割と興味が湧いて来ました。そのせいか、曾野綾子さんのファンになりました。割と死について語っていますね。それから、昔の立派な経営者なんかのことも結構語っています。

—————復興委員会のメンバーについて。

偶然のことですが、東京海上研究所の理事長をやっていた下河辺淳さんが、震災復興委員会の委員長に就任することになりました。私が東京海上の札幌支店長の時に、「食の祭典」などの関連で、以前から下河辺さんを知っていました。それもラッキーでした。

9 5 年 1 月末の取締役会に行った時に、河野社長から「下河辺さんのところにまず行くように」と言われて行ったら、下河辺さんから「どうも復興委員会の委員長にさせられそうだ。神戸はどうだ。状況を知らせてくれ」と。その辺から下河辺さんとの関係が深くなりました。神戸の情報を流したり、神戸の窓口みたいになってね。

下河辺さんという人は、功罪半ばするというような、いろいろな噂をする人も居ますけれど、私は立派な人だと思いますよ。

復興委員会のメンバーが決まったいきさつも聞いてはいるんですけど。あそこではなかなか本音と言えないし、議論が通らないから、結局下河辺さんが最終的に自分の考えで原稿も答案も全部書いたんです。自分で書いて、提言も全部書くんですから、そこがすごいですね。各メンバーがいろいろな意見を言うけれど、みんなの意見を聞いたふりをして、結局自分で全部書いていたわけです。「神戸の復興には相当お金をかけています」「お金をかけ過ぎたという面もあるかも知れない」「神戸の復興が最良かどうか問題がある」とか、いろいろ言っておられましたけれど、しかし神戸は早く復興しましたよね。

神戸市の笹山市長さんが下河辺さんに是非会いたいというので、河野社長経由で下河辺さんのところにお連れしたことがあります。

そこで笹山さんの人柄とか、震災の時にいろいろ活躍した話や裏話を随分聞きました。神戸市役所の職員は、笹山市長さんを相当尊敬していました。現場もよく知っておられたし。だから、貝原知事さんは貝原さんでやられたんでしょうけど、市長は控えめで、また違うパーソナリティの人でした。あの人はモグモグして、何もしゃべらないでしょう。テレビにも映らない、映ってもしゃべらない。だから、あの市長で大丈夫かという話もありましたけれど、私は身近で見ていて、相当忙しく働いておられましたね。

—————下河辺さんと笹山さんが会われたのはいつ頃ですか？

2月に入ってからです。復興委員会ができたのは2月。私が最初に下河辺さんに会ったのは1月の終わり頃でした。笹山さんをお連れしたのは、それから後です。

会議の場だと、お互いの人間を知り合うのはなかなか難しいのじゃないでしょうか。でも会ったからといって、そんなに変わった話をしているわけではないですよ。お互いに分かり合うというか、そういうものじゃないかな。請願があつて受託してということではなく、もっとオープンに思ったことを正直に言い合う、一般論みたいな話をするという感じです。

—————場所は、東京海上ビルの新館の研究室ですか？

そうです。そういうこともあって私も多少下河辺さんの事務局的な役割をしました。私は神戸支店長だから、一応車が付いていたんですよ。その支店長車を自由に使い、下河辺さんの秘書と一緒に諸々のお手伝いをしました。この関係で神戸で多くの人脈ができて、営業に結構役立ちました。

—————助け合いが営業につながる。

3月は年度末で、本来なら成績を幾らかでも上げて営業目標を達成しなければいけないということがありました。震災があつたので、とりあえず営業目標は眼中に無かつた。しかし代理店さんからは、震災の時に助け合った仲というだけで自動車賠償責任保険料をはじめ、いろいろな配慮に与りましたね。それで特に営業努力もすることなく、目標を達成しちゃいました。ありがたいですね。みんな「お世話になった」と言ってくれてね。

それからマスコミもいろいろ来んですけど、味方になるということはあるんですけど。余り変なことは書かれないし。そういうことを誇張するわけではないけれど、何でもそうですよね。コンプライアンス（遵法精神）なんて、難しい言葉を使っていますが、当たり前のことを当たり前にちゃんとしておけばいいのだと。悪いことをしないことが大事だ、と言っているだけなんだけど。それがどこかでぎくしゃくすることになってしまったのですね、現在の社会は。危機の時は原点に戻るいいチャンスです。

—————落ち着いたらもう一度気分転換をする。

完全に落ち着いたのは、やっぱり4月かな。JRが通つて、桜が咲いた時に「みんな、ちゃんとネクタイを締めて来よう。女性は制服を着よう。そういうことをして、もう一度気分転換をしようよ」となりました。

—————3つの大切なこと。

私は今、TRCの社長でしょう。しかし大企業の関連会社の社長というのは余り権限が無いんですね。京大の先生に「瀬尾さん、TRCの社長って何をするんですか」と聞かれて、「いやあ、何もしないですよ」と。何もできない。そうは言っても何かしなければいけないと思ったけれど、本当にで

きない。やっぱり危機管理やリスクマネジメントを考えると難しいですね。何をやるかというのはね。

社会が変わるほど、新しいリスクがどんどん出て来るでしょう。そのリスク・危機管理を全部、いきなり最初から金を付けてやるわけには行かないですから、どこを目指してやるのか。そう思うと、僕は根本から問題を断っていかないと、エンドレスじゃないかという気がする。

そうすると、何が大切かと思うんだけど、実際に3つぐらい挙げろというのであれば、会社も社長がしっかりしていないと困るし、リーダーが居ないとだめだ。やっぱりリーダーというのは重要だなと。しかし、人間は誰でもがリーダーになることもあるからね。①リーダーの重要性をもう一度認識し直して、リーダーたるべき人間を育てると言うか、そういうことも社会的に必要なだと感じました。

それから、②情報というのは本当に難しいなと。アメリカでは、インテリジェンスという言葉で表していますが、情報が無いと本当に何もできない。しかし情報は持っていて絶対に来ない。必要な情報が入らないですよ。今度のインドネシアの津波でも最終的に20万人ほど亡くなったそうですが、最初は死亡者も少ないし、被害程度もよく分からない。それはそうですよね。被害が一番ひどいところから最初は何の情報も上がって来ないものね。本当はそういうところを最初に助けに行かないといけないんだけど、それがなかなかできない。だから情報をどうやって取りに行くか、ということをしないと難しいなという気がするんです。

それから、③現場主義、現場が第一ということ。アメリカの陸軍も今、前線に最精鋭部隊を送ると言われています。本当かどうかは知らないけれど、一番いい部隊に最良の装備を持たせ、最前線に出すと言っています。これも現場主義に立脚していると言えますね。企業というのもそういうものですよね。現場から立脚したアイデアが無いと、本社が考えたってよいアイデアが出るわけが無いんですよ。現場中心で、現場から物事を発想すると言うか、現場に強い人間がリーダーになれるような会社、社会が必要かなと。僕なんかは多少偏見もあるかも知れないけど。

3つの設問には答えられないんだけど、その辺は今でも感じていますね。それから、事実をそのまま伝えるということは非常に難しいので、どうやって伝えるのか。

—————まずリーダーが現地へ行くことが重要。

災害が起きれば、災害現場ですよ。現場での判断力、被災者の立場からの判断力。災害が本当に起きれば、リーダーたるべき人がまず現地に行くことが一番重要だと思います。その現場で考えるということです。力を持ち、判断力がある、首相が行けないのであれば、首相に代わるべき人がまず行く。しかし我が社でも、言い方が悪いですけども、まず社長が動くということには結構抵抗があるんですよ。協会長もやっていたりして。私はさっき言ったように「とにかく来て見て欲しい。案内は私がする」と。橋の下をくぐったり、危ないところもありますが「万全を期します」と。そうすると、本人はすぐに「行く」と言うけれど、実際には来れない。どうしてかというと、取り巻きのノーと判断する。

ノーが正しい場合もあるかも知れないね。大統領などがすぐに行くというわけには行かないですから。だけど、比較的権限を持った責任者がとにかくまず現場を見ることが一番重要だ。そして責任も持つ。

私が神戸に居た時の判断と、大阪に行った時の判断と、東京に行った時の判断は、みな違っちゃう

んです。例えば東京の取締役会で報告しろということになると、「ここは言ってはまずいから、言うのはやめよう。みんなに理解してもらえるように言い方を変えよう」とか、それだけでもう事実は伝わらなくなる。大阪支店に行って世話になった時も「大阪と神戸とは違う。我々は違うんだよ」とは言えない。どうしてもそういうことがあるんですよね。そうすると、それがそこでの判断力になったり、最終判断として使われたりしてもまずいわけです。ですから重要なことは、神戸に居て、神戸でものを判断し、ものを言うこと。

—————現場に権限を委譲すること。

自衛隊派遣の問題でもそうだけれど、現地の指揮官が、とにかく自分のリスクをかけて、自分の責任で行動を起こすべきではないかと。指示待ちはまずい。僕はそんなに大げさではないけれど、良かったことは最初に社長から権限をもらい、自分の責任において思うことをやれたこと。そういう体制が本当は一番いいですね。それができない時に、本社に助けを求める。我が社の場合、その点では本社から応援もあり実際の働き手も来たりして、割と現場中心で自由に時間的にも早くできました。

それと1つ言えることは、会議をやる時等はできるだけ少人数でする方がいい。話したいことは全部話せるわけです。ところが本社で集まると、担当役員が全部集まり、部下の部長もオブザーバーで呼ぶなど、大会議になってしまう恐れがある。

—————他部店からの応援者は、立場など全く関係なく、合流した時に上手く動くものですか？

最初、船を運行する時に船を知っているヨット部の連中をボランティアに集まってもらった。これは船の安全運行と適材適所ということで必要だった。その後他支店の社員を出張扱いにして来てもらうようになった時に、段々ノウハウが分かってきました。最初に若手の次長ぐらいの仕事が分かる者が来て、必要な仕事量と必要人数を見積もる。それを人事部がまとめ、全国に派遣要請をする。各部署長が、それに比較的合うような人を出して来る。これらをプールしておいて期間を限定して送って来る。例えば3か月ずっと居て役に立つ人も居るし、1週間ごとに交代する人も居る。そういうノウハウも、時間とともに上手く動いて行くようになりましたね。

最初はそういうことが分からないから、とにかくいろいろな人が来ました。何か1つできる人は、基本的には何でもできるんですよ。人間というのは割といろいろできますよ。会社でもそうです。それぞれ得手不得手はあるけれど、やる事柄を分ければみんなでうまく分担できるんですよ。自分の能力を自分がどうやって上手く出すか。それをどう組み合わせるか。

できる人は、放っておいても自分で何とかしなければいけない、何のために来ているのか、自分には何ができるんだろう、と考える。そうすると自分ができなくて、身近なところから必要なことを選んでやるようになってきます。

—————リーダーは健全な体力が必要。

ゆっくり話すとお互いに分かり合えるんだけど、人間は分かり合えないと誤解されちゃうことも

あるからね。僕なんか、酒はそんなに飲まないんだけど冗談でよく「あいつは酔っぱらいだ」と言われる。酔っぱらっているのと同じようなことを普段からしゃべっているからかな。

震災の時も、結構興奮するでしょう。興奮するとどなり散らすこともあるし、またいろいろなことを言うわけです。パーッと本社やみんなに向かってどんどん言ったりします。自分がこうしたいと思うと、もっと先の希望や理想のことまで言うわけ。そうすると、気が狂ったとは言わないけれど、冷静なやつは「ちょっと興奮しているな」と。「俺は、そうじゃないんだ。本当にそれが必要なんだ」と言っているんだけど。それは仕様が無いね。半分、地差というか温度差がありますからね。

これは震災の経験者、例えば日銀の遠藤さんやNHKの塩見さんもみんなそうだと言っていました。興奮しているし、血圧も上がり、どうしても睡眠不足になる。当時僕は、1週間はほとんど眠れなかった。毎日数時間は寝ているんだろうけれど、眠れないように感じる。これはまずいなと思ったから、大阪に行った時、1人こっそりと医者に行きましたよ。「熟睡したいから、一晩だけでいいから睡眠薬をくれ」と。そうすると、やっぱり医者は上手いですね。20～30分いろいろなことをしゃべりながら僕を観察し、「分かりました。大丈夫ですから、1か月分あげます」と。その時、睡眠薬だけでなく精神安定剤も入れて。「毎日飲んでいいですよ」と。それ以来よく寝られました。やっぱり睡眠は絶対に必要ですね。だから危機管理のためには、やっぱり健全な体力ですね。リーダーには健全な体力が無いとだめですね。

それから僕を知っている部下が神戸に来た時、クラシックレコードを持って来た。そして僕のテーブルの上にカセットを置いて、いつもクラシックを流すんです。でもそれで大分気分も落ち着き、助かりましたね、おかしな話だけど。そういうこともありましたよ。

それから、責任者は居場所を明確にして座っていることも必要ですね。とにかく責任者が常に現場に居るということが必要です。そうすると、割に周りがよく動けるし、またやってくれるんです。それは幸せでしたけれどね。

—————当時、おいくつだったんですか？

55歳です。

—————女性社員の働き。

保険会社だから、保険本来の仕事があるわけですね。お客さんに説明することとか、契約のこととか、それができるのは大体女性です。20代後半ぐらいの女性社員がパーッと全国から集まってくれた。対応もよく「任せておけ」と、全てやってくれました。

それから、当時社宅に入れるのは、例えば総合職、管理職かつ世帯主といったルールがあったわけです。でも一般の女性も震災に遭う。しかし、社宅が空いているのに入れないのはおかしいじゃないかということで、「困っている人は、即入れていい」と即断したわけです。そうすると人事部も応援してくれました。女性社員でも入れる。そして高齢な親と同居している独身女性社員に対しても、親が被災し、収入が無くなった場合などは本人を世帯主として認めようと。そうすれば世帯主手当が出るし、いろいろな恩典も付く。もちろん人事部の了解が要るんだけど、そういう時には人事部の専

門の女性が来てパッパッと処理した。

—————震災の時は、社宅の規則にこだわらない。

当時ある女性社員が、他の男性を通じて「社宅に入りたいんですけど、いいですか」と言ってきた。僕は「いいよ、入れていいよ。入れちゃえよ」と。本来であれば社員しか入れないんです。でも独身社員だから、親が居るわけです。「親も一緒に入れていいですか。親と一緒に妹の家族も住んでいる」、「いいよ」と。そういう時はアウトローというか、規制に拘わらずですね。

でも、2LDKか3LDKの一部屋にできるだけ家族単位で入ってもらおう。1世帯で幾つもの部屋はちょっと無理だと。人が多いから、そのようにはしてもらいましたけれど。

—————震災はいいことも置いて行ってくれる。

ある程度経つと、本社はそれぞれの専門的な社員をちゃんと派遣してくれました。年度末だから各支部も非常に忙しいのに、みんな心配してくれましたね。本当にすぐに役立つ人からどんどん派遣してくれました。

最初は大阪から船で通える人だけ、そのうちホテルを押さえて、応援する人もポートピアホテルとか新神戸オリエンタルに泊まれるようになりました。そうすると、そういう連中と一杯飲みながら夕食をとる。それがまたコミュニケーション上、非常によくてね。みんな本来の職場に帰ると「神戸シンドローム」と言って、「神戸はおもしろかった。帰ったら仕事が手に付かない」と。こう言うのは何だけれど「なぜこんな仕事をしているんだろうか」と。やっぱりやりがいがあったんですね。しかし、やりがいのある仕事を常に見つけて、組織を作るということは難しいことですけどね。

震災は、そういうことを思い起こしてくれたということはあるですね。震災、自然災害というのは災害も与えるけれど、非常にいいことも置いて行ってくれる。事実そういうところもありますよね。神戸も「優しさに気が付いた」と、みんな言っていました、本当にそうですね。人間は信頼するに足るとか、家族は大切だとか、つくづく思ったものね。だから、やっぱり仲間が必要だなと。仲間というのは日頃作っておかないと、いざという時はね。

言ってしまうとあまり迫力が無いんだけど、自分の命は自分が守らなければ誰も守ってくれない。しかし生きるには1人では生きられないから、やっぱり仲間が居なければだめだ。仲間は本当に重要だ。だけど仲間の原点は、やっぱり家族からスタートするのかな。それから親戚ができたり友達ができたり、そういう輪が広がれば広がるほど、危機の時には強くなりますよね。

—————10万店の人のネットワーク。

東京海上の損害保険は、生命保険も含めて組織が全国規模であるんです。5万都市、10万都市に支社があるわけです。そこに代理店さんが居るんですよ。今、代理店さんはうちだけで10万店位になるかな。これは人のネットワークなんです。このネットワークは本当はものすごく貴重なんですよ。だから、私がもし社長なら会社のテーマとして「人の命を守ります」と言ってしまう。

例えば震災の時に生き埋めになった人がうちの契約者であれば、必ず誰かが安否確認に行く。まず代理店さんに行く。代理店さんが行けなければ、その代理店さんを担当している社員に行く。そういうネットワークはすぐに作れるわけです。だから契約者全員の安否確認を足です。それと、契約者のところには常に一定のサービスをする。例えば最低の危機管理の袋を1つ用意して、とにかく5日間だけは生き延びるものを入れておく。最初は書いたものでもいい、その次はモノがいい。でも、モノはだめになるから交換が必要だ。それは最寄りのスーパーと提携すればいい。そうすると、スーパーもうちの代理店さんをやってくれるかも知れない。トイレもいざという時は、トイレ専用業者がすぐに行く。皆、うちの契約者だったり代理店さんだったり。もちろん社員やOBも居る。

そういうことを常にやっていると、本当に命を助けることになるんじゃないか。保険ばかり売り込みに行くから保険は売れないんだ。保険は売らなくてもいいんだ。僕はそういうことさえやってあげればいいと思っているんです。そういうネットワークをどんどん作っていけばいいと提案しているんだけど、社内での検討も途中までは行くけど、なかなか上手く行かないね。やっぱり目先はお金がかかるとか、本当に上手く行くのかとか費用対効果はどうとか、いろいろ議論を重ねてしまうよね。

———災害救助船構想。

僕は突拍子もないことをいきなり提案するものだから、なかなか通らないんですが、一時期災害救助船を作ろうと思っていたんです。災害救助船構想です。

川崎重工さんと、神戸で1つ作ったら、と話したことがあります。各自治体で1つずつぐらい。神戸という世界的観光地で、誰もが一度乗ってみたいという白い美しい船を作るんだ。阪神・淡路大震災の経験を生かして、いろいろなアイデアを作ったんですけれどね。こういうことを構想して、地元企業が協力しよう、地元でできなければ東京海上だけでもやろうということで。政府の厚生次官、運輸局長などにも友人が居たので、協力や意見を求めて随分歩き廻った。これらの構想は政府でも作っていたんですよ、実現しなかったみたいですが。成蹊大学の教授が政府の検討委員会の座長か何かをしていたのかな。僕は教授に会いに行きました。その記録がここにあります。

———日本のリスクは、日本から世界にオープンにすべき。

神戸大震災の震災リスクについて世界的に一番早くレポートを出したのは、再保険専門会社のミック・リーという会社だったんです。

また最近、東京は地震について世界で一番危険な地域で、2番目に危ない地域の1.5倍ぐらい危険度が高いとか。そういうレポートを一杯出しているんです。なぜ日本のリスクに関する情報を外国の保険会社に出させて、東京海上から出ないんだ。リスクに一番強いのは我が社じゃないか、とわめいているんだけど、残念ながらなかなかそこまで行かないね。本当は先生方と協力して、日本のリスクについて少なくとも世界にオープンにできるような最良なものを作る。そんなことを考えたりしましたね。

—————直後に「助っ人を出してくれ」と本社に要請されて応援に来た方は、いつまで居らっしゃったんですか？

3月ぐらいまで居たかな。この記録集には正確に書いてありますけれどね。僕のすぐ下には応援に来た次長クラスがチームを組んで、1人、2人、交代で。そこが全部仕切って、情報を全て出しました。だから、本社機能みたいなものを神戸に持ってきたという感じかな。そのラインは本社の経営企画部や営業推進部とかの次長が来ていますから、そのラインに従って会社内は全部上にレポートが上がって行く。

—————人を交代しても、ちゃんと機能するんですか？

僕にはそういう能力が無いんだけど、社員には優秀なのが居る。メモをピシッと書くし、当時パソコンで打って、ファクシミリでバツと送るしね。マスタープランがバツとできてね。そういうところは鍛えられている。ローテーションをパートと組んで。経営企画部や営業推進部、業務統括部とか。それからシステムですね。僕が大阪から神戸に戻った時、次長たちに求めたブレーンとしての役割と、実際に働く動くグループですね。秘書というか、自分の身代わりになって動いているのが1人と、システムが1人、エンジニアが1人、広報部が1人。このグループの4人を支店長のサポート体制として、いつも身近に置いて歩いていた。広報部は全部ビデオに撮って、CSN（社内放送ネットワーク）に流す。情報伝達は1週間くらいはちょっとバタバタしたけれど、あとは全国一斉に衛星を使って同時放送をした。それからエンジニアは技術畑で、建物などの被害状況を記録する。システムはコンピュータが使えるか、といった部門の専門家です。みんなエキスパートです。あとは、私が頼んだ時に何でもやってくれる、足が速くて体力のある者。

—————元々衛星の回線は借りていたのですか？

私は元航空部門でロケット打ち上げに係る保険関係をやっていたんだけど、宇宙通信が打ち上げたロケットがある。そのトランスポンダーを1本うちが持っているんです。貸し切っているから、それを使って全国放送をした。

CSNで何をしたかということについては、45分のビデオがあります。当時の通産省か何かの賞をもらったんです。中身は大したことはないですが、ただ当時衛星を使って社内広報に取り組んだ企業としては珍しい、としてマスコミに取り上げられました。

作成したビデオは社内用だから、どこにも出していません。CSNというのは、もともと社内ですべてビデオが見られるというものです。毎日、放送があります。当時はこれを使って相当放送しました。今はもうこういうことをやっている企業は多いんじゃないですか。兵庫県も持っていたんですよ。ただ、アンテナがだめになってしまっ

—————延べ1万1千人の応援社員は、4月以降も入れたんですか？

3月一杯ぐらいまでです。

—————震災のためにいくらお金がかかったか。

これは内輪のことだからお話ししていいのかどうか分からないけれど、震災のために企業はいくら金がかかったか。これが割とおもしろいんですよ。ボランティアとして神戸に来た人の出張費とか、船をチャーターするのに1日いくらとか。当時はパッパッと決めてやっていたけれど、金がかかっているんですよ。

船は1杯、1日30万円なんですね。2杯だと60万円かかるんです。それから、ホテルや出張費もかかりますよね。全社でかかっているのは、ざっと合計で10億円だったかな。しかし、その中に入れている費用と入れていない費用があるから、どこまで正確かは分からないけれど、ざっとね。これを高いと見るか、安いと見るか。これは一切公表していませんよ。神戸で起きたから、神戸の責任でそれを負担してもいいという覚悟はありました。神戸支店全体では400億円の売上げで、経費とか損害を支払って、営業収支がいくら残るか。当時、30億円位はあったと思います。そのうちの10億円だから、そんなに迷惑はかけていない額だと思う。最後は、我々が営業で稼いで頑張ればいいと。それは結果ですけどね。

そういう意味では我が社は軽傷でしたね。神戸製鋼さんとか、地元の企業は大変でしたよね。実際の損害があるから、500億円とかの単位でしょう。私のところは社員が亡くなることは無かったし、建物もそんなに壊れなかった。三宮にしたって、明治生命が入っていたところのビルは完全に潰れたけれど賃貸でした。

国なんかはどうしているのか。いくらかかるのかは関係なく使うわけでしょう。誰かが考えているのかな。

(重川) 誰も全部でいくらかかったか分からない、と言われました。

(林) 神戸市も1,000億円持っていたけれど全部使って、なおかつ膨大な借金をしています。

—————10億円で、1万人の応援が来てくれたと考えると、ざっと1人1日10万円ですね。

一番かかっているのは、人間の出張費かも知れないですね。多分、費用の中に入れているのは、普通の給料は別にして出張費と残業代ぐらいでしょう。その間は、留守部隊が守っているわけで、過剰な残業代がかかっている。そちらを入れているかどうかは知らないけれど。でも往復交通費は1回しかかからないから、そんなにかかっていない。宿泊代も当時は比較的安いところにしか泊まらないですから。多分、その時我々は金のことは何も考えていませんよ。

———地震保険は強制か？ 任意か？

地震保険は保険料が高いのか、なかなか売れないんですよ。当時、地震保険というのは神戸は付保率が低くて、火災保険に何割付いているかと言うと、10%行っていないのです。7~8%、9%ぐらいかな。その後の拡販によっても17%ぐらいがやっとでね。全国的にもそうですよね。保険会社も、あくまで保険だからそれ以上できないわけです。頂いた保険料は、いかにリスク分散するかという確率係数でやりますから、損害額が大きいからそれを確率で計算して保険料を集めてプールして、国の再保険で、国が何千億、何兆円を補助する。それでも今の保険料と支払限度額までしかできないわけです。当時、兵庫県から私も呼ばれて、地震保険を何とか被災者全員に払えるようにしろ、と言われたけれど、民間では限界があると言わざるを得ない。

一時、新潟地震が起きた時に“自動付帯”といって火災保険をつけた場合は、全部地震保険に入らなければいけないということにしたわけです。それで一時期保険料が一斉に増えたけれど、その後地震があるところと無いところがあるのだから、任意付帯にすべきだという意見があつて、強制付帯はおかしいと。国会で1度通ったものがまた潰れて、今のような形になっているんですよ。だから、何か方法があるかも知れないけれど。しかし社会保険として、長期間、適正、公平に運営するのは非常に難しい。

これも下河辺さんが「田中角栄は非常にいいことを言う。住宅は個人資産だけれども、一種の社会資本だと。あれは立派な先進的な考え方だ」と言っていたね。住宅が無いと生活ができないのだから、社会資本じゃないかと。そういう考え方は、ある意味ではそうですね。だけど社会的にみんなで共同、共通で分散できるかどうか。プライベート、私有財産だし。

———東京海上ぐらいの規模の会社となると、10億円ぐらいのエキストラの出費がかさむようなイベントというのは他にありますか？

保険金として現金で払うのはいくらでもあります。保険料を頂いているから、それは当然です。そういう機能は万全にできているわけです。保険以外では比較的少ないですね。今、環境問題として、東南アジアにマングローブの植林をしているんです。あれはどれぐらいかかっているか分からないけれど、そんなにかかっているんじゃないかな。しかし、保険会社が保険金以外で何かを支出することは相当規制されているんです。保険金を支払うために保険料を頂いているわけだから、例えば融投資でも非常に規制されているわけです。

———例えばワールドトレードセンターテロ事件で富士銀行は被害を受けたあの始末にいくらかかったかとか、そういうもので10億円ぐらいかなとか、あるいはもう一桁行くかなとか。

そういうことは誰も取っていないんじゃないかな。企業は持っているけれど、言わないね。私は言っちゃったけど。

———リスクを分散させる。

地元の企業は相当応えていますよね。我々は地元企業ではなくて支店制だったから、人材も本社もあったし。それで危機管理、リスク分散という点では、1か所集中は非常に危ないということを思ったわけです。人もそうだけどね。東京で起きたら大変だろうと思っているんだけど。

そういう意味では、我々もコンピュータを大阪に持って行くとか、いろいろやっているんだけど、時代がどんどん変わるでしょう。そうすると、どうしても一極集中ということが起こり得るんですよね。どこまでリスク分散しているかと言うと、企業でも非常に難しいわけです。今いろいろシミュレーションをやっているけど、東京で実際に起きたらどうなのかな。金融なんかも、本当に日銀は大丈夫なのかとか、金融情報、金融のコンピュータは大丈夫なのかとか。

———本当に必要な書類は意外と少ない。

三宮支社というのは、フラワーロードの明治生命さんのビル内にあって、建物は全部潰れたんだけど、中にある書類や金庫を出すか出さないかとなった。「全部出さなくてもいい」と言ったんだけど、結局、大成建設さんが全部出してくれた。そうすると出したはいいけれど、出したものの整理がまた大変で、かなりの手がかかりました。厳密にどうしても無ければいけない書類というものは意外と少ないものですね。みんな、溜めているけれどね。

神戸支店でも金庫があるんです。そこには事業報告書とか、官検のための必要書類があって、緊急の時には持ち出さなければいけないという決まりがあったわけです。神戸支店を閉鎖した時、大阪支店に移せと。これだけは持ち出せということがマニュアルに書いてあるわけです。「そんなもの出せるかよ」と。だって金庫に入れないんだから、「それは出さなくていい」と即断しちゃいましたけれどね。検査なんて危機の時考えても仕様が無いじゃないかと。いざという時、どうしても無ければいけないものを考えると、意外と無いかも知れないですね。

どこでもそうじゃないですか。そういう時はコンピュータとかで別に記録を取っておかなければいけないんでしょうけれど。

———私の危機管理。

私がやっている危機管理としては、家を建てる時にツー・バイ・フォーでできるだけ地震が来ても倒れないような家を造ることはやりました。でも火災が起きたらアウトですね。地震保険でも一部しか補填されませんね。仕様が無いから、その時には建物をあきらめるかと。土地だけ何とか自分のものにしたら、それを売り払ってマンションに移るぐらいかな。

それから、「風呂の水は洗濯など何にでも使えるから捨てないで翌朝まで溜めておく」ということを昔から言われていた。これがトイレの水に役立った。今はみんな風呂を使ったら、その晩に水を捨ててしまうでしょう。昔は、沸かしたお湯は貴重品だから捨てられなかった。洗い物にも使うし、最後は庭に撒くし、全部使いましたね。

あとは、いつ死んでもいいように日々を生きる。今のところは家族も居るし、何人かは生き残るだろうと。新潟県中越地震もそうだけど、単身や独居老人が問題だね。誰かが助けると言っても、そうはうまく行かないよね。そのためには、家庭・家族が復活しないとね。しかし、段々そういう世の中ではなくなって来ましたね。

みんなが使っている自助・共助・公助というのは、言葉の響きは余り良くないんだけど、良く言いえて当たりですよ。

—————次の災害のときには絶対にしてはならないこと、絶対にやるべきこと、工夫してもっと上手にすべきこと、一番難しかった意思決定とは。

まあ単純だけど、元気で居ることだよ。体がだめだったら何もできないからね。みんながいいリーダーになればね。それから、いかに情報を取るか。それが無いと本当に何もできない。しかし、もう少し情報を早く取りに行けたかも知れない。まずは自分が東京に飛ぶべきだった。本当は向こうから来て欲しかったけれど、それが分からないから「来て欲しい」ということを言いに行く。

それから、基本的にまず人の命を守ることですよ。それ以外は無いですか。人の命を守れば、人間が居れば、あとは何でもできるよ。だから人の命を大切にするために、人を救うために何をするか。それが最優先だね。とにかく金がかかろうが何しようが、いかにスピードを持ってやるか。そのための組織なんかも必要なんだけれどね。そういう順番で考えて行くということでしょうか。

ただ、その時に考えたのでは遅い。そういうことを平時にどれだけやれるか、やっておけるか。しかし、それは非常に難しい。どうしても後回しになってしまうきらいがある。一人ひとりがまず自分で考えること、これがなかなか難しい。死ぬことは震災だけではないから。交通事故もあるし、今は本当に日本は物騒ですね。子供を頭から刺し殺すなんて、けしからんよね。

だから、自分を殺さない、人を殺さないというのは、人間の原点だよ。そうすると死ぬというのはどういうことか、自分が死ぬことも含めてどういうことか、そこを考えるのが基本じゃないかと。それを教えるのが教育じゃないかと。そうすると、曾野綾子の「死を考える」という世界に入ってしまうんだけど。

—————家族に電話をされて、息子さんが出られたとおっしゃっていましたが、ご家族の方はしばらくはピンとこないですよ。真剣にお父さんの心配をされたのは、いつ頃ですか？

1日ぐらいかかったんじゃないの。夕方ぐらいにテレビを見て、少しずつ気が付いて。私は震災が起きて、1週間ぐらい、新神戸オリエンタルでよく震災現場のテレビを見ていたけれど、何でこんなにピントの外れた映像ばかりを流しているのかと思ったよ。NHKの塩見さんにも言いましたけれど、他のところに行かないで定点で同じところの画面だけを出しているでしょう。他はもったものすごかったから。だから本当だったら、マスコミだって船でいくらでも入れるし、いろいろな画像を撮って伝えることだってできたんじゃないかという気はしましたよ。ヘリコプターと船ぐらいでしか行けなかったことも事実だけれどね。

それから女房に電話をして「おまえ、助けに來い」と言ったら、「そんな危ないところには行けないわよ」と。「じゃあいいよ。おまえは來なくていいよ。助けてくれる人は一杯居るから」と強がりを言ったりして。でも1週間後に神戸に助けに來てくれました。

—————毎日社宅に歸ることはできたんですか？

社宅にはすぐ歸れたけれど、電気は早い段階で点いたが、水が出ないし、ガスも使えない。だから、しばらくは新神戸オリエンタルホテルに泊っていました。

—————東京海上では他にこのような記録集はあるんですか？

毎年史は作っていますよ。ある程度は年史に入ってくるでしょう。それをまとめたものが30周年史、50周年史とあるわけです。年史は必ず作っていますが、どこまで今回の神戸大震災についての詳細な記録が残されているかと言うと、甚だ疑問ですね。

—————本日は、どうもありがとうございました。

