

リスク・マネジメント

- ホテル・旅館業界に見る危機管理の問題点と今後の方向性 -

Risk Management : Some Problems and Future Course of Risk Management in Lodging Industry

松井 洋治

MATSUI Youji

They say “Safety is equal to Peaceful Sleep” in lodging industry.

Therefore, more strict risk management is required of its industry in comparison with others.

In this paper, I point out some problems and propose future course of risk management in lodging industry.

1 . はじめに

一般的に「ホテル・旅館業」はイギリスの経済学者コーリン・クラークの産業分類に従えば、「第3次産業」、その中でも「サービス業」に分類されるが、多種多様なサービス業の中でも、特に次の諸点で、他業種には見られない大きな特徴（宿命的特殊性）を持っている。

第1次産業の「農林水産業」だけでなく、第2次産業の「製造業」、「建築業」等は、人的労働力に頼る比率が高い「労働集約的」であるか、設備投資その他にカネが掛かる「資本集約的」であるかのいずれかである。

しかし、本論で取り上げる「ホテル・旅館業」は

）多額の先行投資を必要とする（建物を主体とするハードそのものが“商品”）

-) 立地、施設規模、施設内容（構成）の制約が非常に大きい
-) 運営上は、人的サービスが中心となる（サービスそのものが“商品”）
-) 季節変動、景気変動の影響を最も早く受ける業種である
-) 提供するサービス・チャンス（客の立場から言えば「利用機会」）の“ストック”（在庫）が出来ない

という「事業特性」を、宿命的、潜在的に抱えている。

)は「資本集約的」であり、)は「労働集約的」であるということ、言い換えれば「ホテル・旅館業」は、「カネも掛かる」し、「人手も掛かる」業種なのである。

一つの業種で「資本集約的」であり、しかも「労働集約的」だという業種は、さほど多くはない。それだけに「ホテル・旅館業」は、もともと厳しい経営を強いられる業種だと言えるのかもしれない。

また、先に挙げた5項目の他に、絶対に付け加えなければならないもう一つの「事業特性」がある。それは、「お客様の尊い生命と財産をお預かりする」のであるから、「極めて厳しい安全性が求められる」ということである。

本論では、「危機管理」という概念について考察するとともに、「ホテル・旅館業」に求められる「安全性」とは何か、また、その問題点について、過去の「危機管理」意識の欠如によって引き起こされた幾つかの事件・事故を検証しながら、同業界における「危機管理の今後あるべき方向性」について、若干の私見を展開してみたい。

2. 「危機管理」の二つの概念

わが国で「危機管理」という言葉が頻繁に使われ始めたのは、1995年の阪神・淡路大震災や、あのオウム真理教の地下鉄サリン事件以後であろう。

これらの大事故・大事件に際して、総理官邸になかなか情報が集まらなかったという反省から、一般的に「危機管理センター」(Crisis Management Center)と呼ばれている「内閣情報集約センター」が当時の総理官邸別館に設置されたのが、1996年5月である。

それ以来、「金融危機」、「企業の不祥事」や「テロ事件」などのたびに、「危機管理」という言葉がマスコミを中心に多用されるようになった。

ところで、「危機管理」には二つの概念がある。一つは上記の“Crisis Management”

であり、もう一つは標題の“ Risk Management ”である。

手許の英英辞典によれば

“ Crisis ” = a turning-point in a disease towards life or death

= a moment of danger in politics, commerce, etc.

“ Risk ” = a chance of harm or loss; danger

とあり、前者“ Crisis ”は、人の「生死」や、国家や企業などの「存亡」の問題であり、後者“ Risk ”は、どちらかといえば「損得」「利害得失」の問題と解すべきであろう。

従って、ホテル・旅館業にとって「利害得失に直結する危機管理」を取り上げる本論では、“ Risk Management ”を標題としたが、昨今、危機管理意識の欠如から、次々に「会社解散」に追い込まれる企業を見ると、“ Crisis Management ”とすべきかもしれないと思えるほどである。

当時の新聞報道をもとに次節で紹介する二つの事件も、求められる「厳しい安全性」よりも「企業利益」を優先させ、その結果、企業そのものが存続し得なくなったという点では、“ Risk ”というより“ Crisis ”に該当するのかもしれないが、いずれにせよわが国ホテル史上、極めて特異且つ恥ずべき「人災」の例である。

3 . 危機意識欠如がもたらした悲劇と問題点

(1) 川治プリンスホテル事件

1980 (昭和 55) 年 11 月 20 日午後 3 時頃、栃木県塩谷郡藤原町の川治プリンスホテルで発生した火災は宿泊客 42 名と従業員 3 名が死亡、22 名が重軽傷を負うという大惨事となった。

その後の県警の調査で、出火原因は風呂場の拡張工事をしていた作業員のガスバーナーの火と断定され、同ホテル社長の黒小平、その妻で専務の黒雅代が業務上過失致死傷罪、作業員の星隆一が業務上失火・業務上過失致死傷罪の容疑で逮捕された。

5 年後に行なわれた一審の宇都宮地裁の判決では、黒小平に禁固 2 年 6 ヶ月・執行猶

予 3 年、妻の雅代に禁固 2 年 6 ヶ月の実刑、星隆一に禁固 1 年 6 ヶ月・執行猶予 3 年が言い渡された。

小黑雅代にだけ執行猶予がつかず実刑判決となったのは、彼女は実質的なホテルの経営者であり、消防署からの再三の指示にもかかわらず、防火扉を設置しないばかりか、非常階段の改善も行なわず、防火管理者も置かず、消防訓練すら実施していなかった。

しかも、出火時に火災報知機の非常ベルが鳴り出したのに、従業員が「ただ今のベルはテスト中のベルです」と館内放送して、宿泊客の避難誘導を怠ったのである。

実刑判決を受けた小黑雅代だけが判決を不服として控訴したが、東京高裁は「史上稀に見る大惨事であり、被告人の過失は重大かつ悪質」だとして、一審判決を支持し、控訴を棄却した。小黑雅代は最高裁に上告したが、「上告棄却」で実刑が確定したのである。

わが国のホテル火災で、経営者が実刑判決を受けたのは小黑雅代が初めてであるが、最高裁の判決理由は「同被告人は、ホテルの実質的経営者であり、防災管理責任者である。被告人は同ホテルの防火対策が人的にも物理的にも不備たることを認識していたにも拘わらず、必要なことをせず、火災による客の死傷は、被告人がそのような義務を怠った過失によるもので、原判決の判断は相当である」というもの。

基本的な「危機管理」の意識すらなく、「利益第一主義」に走った結果が招いた悲劇である。

(2) ホテル・ニュージャパン事件

川治プリンスホテルの惨劇から 1 年 3 ヶ月後の 1982 (昭和 57) 年 2 月 8 日深夜に発生した東京・赤坂のホテル・ニュージャパンの火災は、「利益第一主義」を更に印象付けたわが国ホテル史上最大の恥すべき事件である。

過日、NHKの人気テレビ番組「プロジェクトX・挑戦者たち」でも「炎上・男たちは飛び込んだ」として当時の東京消防庁・特別救助隊の話が取り上げられたが、社長の横井英樹は、戦後、不動産業に乗り出す一方、百貨店「白木屋」など数社の株の買い占めで一躍経済界に名を馳せ、1979 年には「ホテル・ニュージャパン」を買収し、社長に就任した。

100 名以上の宿泊客が逃げ惑う中で、ホテルから「火災発生」の第一報を受けた横井社長が最初に発した指示は、「ロビーにあるフランス製の家具を運び出せ」というもの。

危機意識のカケラすらない。

翌日の昼過ぎまで燃え続けた火事で、32 名が死亡、29 名が負傷した。その後の警視庁と東京消防庁の調査の結果、客室の壁紙の下は、コンクリートの防火壁ではなく、穴だらけのブロック、スプリンクラーは何の配管もしていない飾りであった。

当然、横井社長は業務上過失致死傷罪容疑で逮捕されたが、事件当日、彼は「9階と10階の一部だけで火事を食い止めたことは不幸中の幸いでした」と、遺族の感情を全く無視する非常識な発言をし、更に同年4月、国会の参考人招致の時も「防火施設は充分ではなかったが、消防庁の指導に基づき、隔壁工事を地下のダイニングキッチンで始めていました」とか「人手不足の分はガードマンやアルバイトで補充していました」などと答弁し、「客の煙草の火の不始末がなければ、こんなことにはならなかった」とうそぶいたのである。

東京地裁、二審の東京高裁でも禁固3年の実刑判決を受け、最高裁でも「上告棄却」となった。判決理由は先の小黒雅代に対するものと、殆ど同じである。

消防法第17条には「消防用設備等の設置義務」として「学校、病院、工場、事業場、興行場、百貨店、旅館、飲食店その他の防火対象物で政令で定めるものの関係者は、政令で定める消防の用に供する設備、消防用水及び消火活動上必要な施設を設置し、維持しなければならない」と規定されている。

ホテル・旅館が「防火対象物」であることはいうまでもなく、この悲惨な二つの事例は、「危機管理」に関しては、たとえ「防火管理者」という社員・支配人を任命していたとしても、「経営者が罪を免れることは出来ない」ことを再認識させるものであった。

(3) 二つの事件に共通した問題点

以上紹介した二つの事件には、いろいろな共通した問題点がある。

再三に亘る消防当局からの注意勧告を無視し、消防訓練はおろか、防火管理者すら置かなかったその経営感覚。「お客様の尊い生命と財産をお預かりする」業種の経営者に決してなってはならない単なるカネの亡者が、トップにいたということであろう。

「基本的な危機管理意識の欠如」という言葉だけでは到底説明がつかない、異常性格者としか言いようのない人間がトップになり得たという、そのこと自体、「危機」であったのかもしれない。

4. リスク・マネジメントの今後の方向性（ピンチはチャンス！）

（1）誤ったリスク・マネジメント

過日（2002.8.18）の新聞報道によれば、雪印食品の牛肉偽装事件や、北方四島支援を巡る三井物産の入札問題、日本ハムの牛肉偽装・隠蔽問題など、相次ぐ企業不祥事件の発覚、社会問題化を受けて、日本経団連では、会員企業が遵守すべき行動規則「企業行動憲章」の見直しを決めたようだ。

その改定案によれば

- ・「不祥事を未然に防止するための体制の強化」
- ・「不祥事が起きた場合の原因の徹底究明」
- ・「不祥事発覚後、改善状況を日本経団連に迅速に報告する」

の三つが柱になるという。

因みに、それを報じた新聞（読売・朝刊）の見出しは“トップは逃げるな！”となっていた。

それはともかく、この改定案は、いみじくも「リスク・マネジメント」のあるべき姿を、端的に示している。

即ち、「リスク・マネジメント」で最も大切なことは、「いかに自分達に降りかかってくる危険・危機を“未然に”防ぐか」なのである。

未然に防ぐ、つまり「予防は治療に勝る」、「備えあれば憂いなし」という訳である。私もホテル企業在職中は、消防訓練、避難誘導訓練に何回も参加した経験がある。

「何が起きるか」をズバリ予知することは誰にも出来ないとしても、「何かが起きたときにはどうするか」という意識は常に持っていなければならないはず。

ホテル・旅館業で「起こり得る危機」を予測し、それらが起きないように「未然に」予防することは可能であるし、これこそ“危機管理の本質”なのである。

では、「何かが起きた時」にはどうするか？

例えば、重大な事件や事故の第一報が入った時、企業のリーダー・経営者たちは、ホテル・ニュージャパンの横井社長のように「ロビーにある高価な家具を持ち出せ」などというのは論外だが、先に紹介した日本経団連の改定案の二つ目の柱にも「不祥事が起きた場

合の原因の徹底究明」とあるように、ややもすれば「原因究明」と「責任追及」を最優先させることが多いのである。

これはリスク・マネジメントという観点からすれば、誤った順序である。

リスク・マネジメントに関しては、「いかにして自分達に降りかかってくるリスクを未然に防ぐか」が最優先課題であることは既に述べたが、常日ごろから危機の未然防止に努めていたにもかかわらず、やむを得ず危険・危機が降りかかってしまい、事件や事故、不利益などが発生してしまった場合、企業経営者が先ず考えなければならないのは「当面の危機」の克服である。

つまり、お客様や取引先に迷惑、被害、損害、不利益などを生じさせてしまった場合、とにかく、その解決・解消にベストを尽くさなければならない。

そして、その際、最も要求されるのは「素早い対応」ということである。

「言い逃れ」を考えたり、社内での「原因究明」や「犯人探し」等でモタモタし、適切な対応が遅れることによって、発生したリスクは、更に大きく、深刻なものとなるケースが極めて多いのが現実である。

どのような場合でも、経営者やリーダーは、仕事の優先順位が決められる人でなければならない。特にリスク・マネジメントに関しては、「トップの不決断」ほど怖いものはない。“非常事態”に直面した時こそ、トップの決断、トップ・ダウンの指示が求められるのだ。時には、トップの「独断」すら必要である。

サラリ・マン経営者には、なかなかそれが出来ない。人間である以上、間違った判断をすることもあり得る。トップに上がってくる情報が不十分、不正確なことが多いことだであるだろう。しかし、だからといって何一つ決断せず、ただ右往左往することは事態をより難しくさせることを知らなければならない。

軍隊経験のある亡父に教えられた“遅疑すると逡巡するとは、作戦を行なうものの最も戒むところなり。その害は、方策を過まるより大なり”という「作戦要務令」の言葉は、リスク・マネジメントにも通じるものである。

「何故こんな事件・事故が起きたのか?」「誰のせいだ?、誰が悪いんだ?」ということの究明・追及は、同じような事件・事故の再発を防止するという意味では勿論大切であるが、先ずやらなければならない最優先課題は、企業組織の総力を挙げて「当面の危機の

克服」に当たることである。原因究明や責任追及は、それからやればよいことなのである。

先に、ホテル・旅館業の事業特性に絶対欠かせないものとして「厳しい安全性が求められる」ことを挙げたが、この業界にとって怖いのは「地震・雷・火事」と「食中毒」である。

先の火事の 2 例は特別だとしても、「火事が起きても、スプリンクラーがあるから大丈夫」、「避雷針があるから雷の心配は要らない」、などとタカを括っているホテル・旅館の経営者は意外と多いものだが、阪神・淡路大震災や、雲仙普賢岳の噴火による火砕流など自然の猛威の前には、人間は極めて非力である。

だからといって、お客様の生命と財産をお預かりする以上、「どうにもならない」と諦めることは許されず、万一に備える心構えだけは常に忘れてはならない。

次に、「食中毒」に関しての「誤ったりスク・マネジメント」の例を検証してみたい。

数年前、岩手県一関市の I 旅館で開かれた県内の高校の同窓会で、酒と間違っ出された消毒液を口にした 10 数名が喉の痛みを訴え、内 1 名が病院で手当てを受けるという事件があった。（殆どが苦味を感じて吐き出したが、1 名だけは僅かに飲んでしまった。）

一関保健所によれば、旅館のパートの従業員が、調理場にあった一升瓶入りの消毒液を酒と勘違いして徳利に注ぎ、燗をして出したという。瓶には名前を書いたテープを張っていたが、見落としがたらしい。消毒液は、手や調理器具などの殺菌に使う無色無臭の「塩化ベンザルコニウム」で、幸い毒性は低かった。

事件はそれだけといたいだが、実はこの旅館は、その 2 ヶ月前に食中毒を起こし、3 日間の営業停止処分を受けており、再発防止のため消毒液を置いていたというのである。

二度と食中毒を起こさないように---と置かれた調理場の消毒液が、まさか新たな事件を引き起こすとは誰も考えなかったに違いないが、同旅館には危機意識が欠如してただけでなく、内部の管理体制そのものが不十分であったといわざるを得ない。

人間は、えてして、過去の失敗からは学ばないし、「喉もと過ぎれば熱さ忘れる」ものなのである。

(2) リスク・マネジメントの今後あるべき方向性

天災も含め「危機」というのは、誰にとっても大きな問題であるが、先に引用した英英辞典の“Crisis”には“a turning point”つまり「転換点」という意味もある。

危機を、ピンチを、改善・改革の「チャンスに変えて行く」ことこそ、これからのリスク・マネジメントにとって、最も大切なことである。

「危機」とは「危険」の「危」と、「好機」の「機」を組み合わせで出来た言葉だという説もある（牛場靖彦氏）くらいだ。

当面の危機克服が終わった時点で、直ちに「原因究明」と「責任追及」を行ない、悪い情報、嫌な事実にも目をそむけることなく、再発防止に向けて必死で取り組まなければならない。そのためには、トップに、自己の「保身」ではなく、会社の、従業員の（更にはその家族の）存続、すなわち「保社」を前提とした強いリーダーシップが要求されることは言うまでもない。

ところで、過般の同時多発テロを引合いに出すまでもなく、いつ、何が起こるか分からない不確実性の時代の今日、もはや過去の経験や勘に頼ったリスク・マネジメントでは対応できないほど、リスクの種類も、内容も、程度も多様化、複雑化、深刻化しているし、それらに対応するには、それ相応のコストが掛かるのである。

しかし、いくらホテル・旅館業が「お客様の生命と財産をお預かりする」業種だからといって、慈善事業ではなく「営利企業」である以上、リスク回避のためなら際限なくコストをかけてもいいという訳には行かない。

従って、従来以上に「合理的、効率的な手法」によってリスクを回避するしかないのである。

そのためには、各年度予算で「リスク予防・回避のための費用」を必ず計上し、しかも消防法や食品衛生法に定められているからという受け身の姿勢ではなく、積極的に消火訓練、避難誘導訓練、食中毒防止に向けての社内研修会などを実施し、リスク・マネジメントの意識を全従業員に徹底させることである。

年度末に振り返って、「その費用（や労力、時間）が費やされただけで、何もリスクは起きなかった」としたら、それこそ喜ばしいことであり、翌年度の予算にも必ず実績同額かそれ以上を計上すべきであろう。

先の小黒雅代、横井英樹の両名に、少しでもこの認識と自覚があれば、あれだけ多くの犠牲者は出なかったに違いない。

「企業は、経営者の器（うつわ）以上には絶対に大きくなるまい」（ユニチャーム・高原慶一郎氏）という言葉、改めて思い出している。

（参考文献）

- ・「リスク・マネジメント入門」（高梨智弘著、日本経済新聞社刊）
- ・「企業の危機管理」（佐々淳行、ブライアン・M・ジェンキンス共著、日本経済新聞社刊）
- ・「ビジネスマンの危機管理教えます」（牛場靖彦著、ダイヤモンド社刊）
- ・「なぜトラブルは起きるのか」（国司義彦著、PHP研究所刊）
- ・「新・危機管理のノウハウ」（佐々淳行著、文芸春秋社刊）
- ・「リスクマネジャーの世界」（牛場靖彦著、ダイヤモンド社刊）