

演題：第三次産業における5Sの実践による労働災害防止 青森中央学院大学大学院

～ホスピタリティ・マインド（おもてなし）をこころに刻んで～客員教授 小澤 信夫

(グローバル・マネジメント社 代表取締役)

1. はじめに

流通産業をはじめとする第三次産業は、スーパーマーケット等、比較的新しい業種・業態が主軸をなしており、労働災害の発生に歯止めがかかっていないのが現状である。スーパーマーケット等で導入されているセルフ・サービスという販売形態は、1950年代に日本に導入された比較的新しいビジネスである。世界で初めてのセルフ・サービスは、1916年に米国のテネシー州でクラレンス・サンダースがピグリー・ウィグリー店を開店した事に始まる。そしてそのセルフ・サービスを取り入れ、低価格政策を武器に1930年にマイケル・カレンがニューヨーク州ジャマイカにスーパーマーケット第一号店のキング・カレン店を開店した。日本には、昭和28年東京・青山に日本最初のセルフ・サービス店が紀ノ国屋によって開店された。以来、時代の要請と生活者の熱い支援で、爆発的拡大成長を遂げ、高度経済成長のエンジン的な役割を果たし、大衆消費社会を実現した。スーパーマーケット等は、「良い品を どんどん安く、より豊かな社会を」を旗印にして、「消費者第一主義」=Customer's first, 「お客様は王様」=Customer's King等の概念を社会に浸透させて行った。

○店舗づくりとストア・オペレーションの標準化を目指して、3Sの推進

流通産業界・スーパーマーケットが必死に、心血を注いで取り組んだのが、店舗づくりや作業システムの基準づくりであった。

そこで生まれたのが、**仕事の単純化 (Simplification)** , **専門家 (Specialization)** , **標準化 (standardization)** などの考え方である。店舗の標準化には、顧客の心理や購買動線を考慮して、店舗の大きさや商品の陳列を科学的に決めていった。そして商品知識や販売知識等の専門家を育成し、消費者への正しい情報提供にも注力していった。仕事の単純化については、「安」「正」「早」「楽」の標語を掲げて、安全に、正しく、早く、そして楽に 仕事を遂行する仕組みづくりを行ってきた。一面、労働災害等の防止については、さほど関心が持たれなかった。従業員のモラルが経営に大きな影響を与える労働集約的産業である流通産業は、モチベーション（士気）等の動機付けには注力したが、安全面にはそれほど注力しなかった。昨今、小売業の労働災害は、年々増加傾向にあり、平成27年には13000件を超えた。事故の型別内容を見ると、「転倒」が34%を占め、次いで「動作の反動・ムリな動作」(13%)が多く、この二つで約半数を占めているのが実態だ。

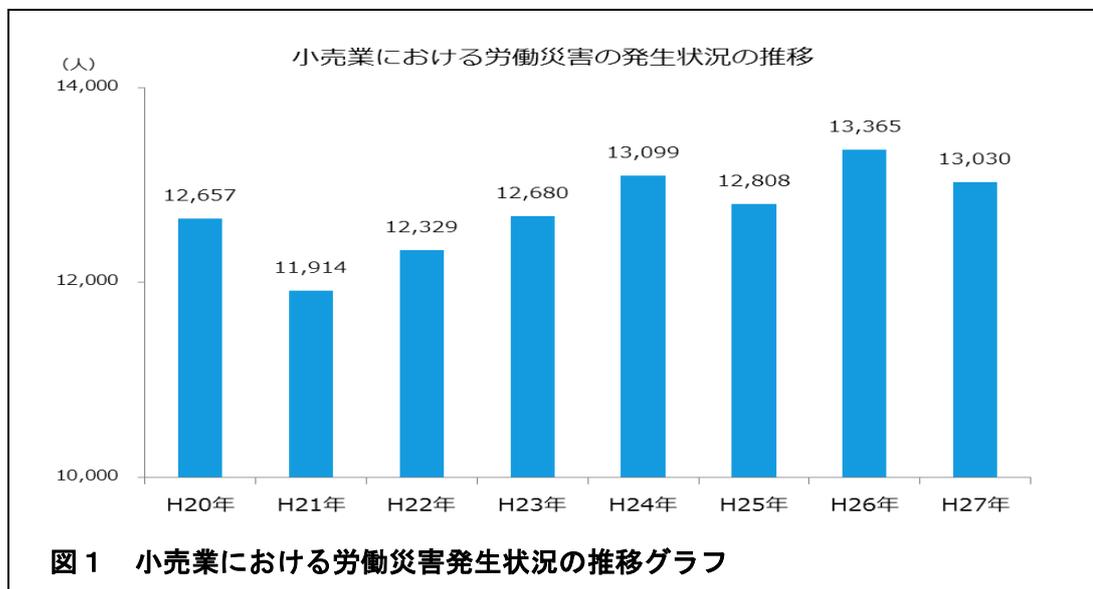
このように労働災害に歯止めがかけられないのは、実務・技能訓練の不足であり、傷害の度合いによっては、休業者が出て現下の人手不足を更に拍車をかける実態になっている。災害の内容を細かく見ていくと、若年の新人や高齢者に多発しているのが現実だ。基本的な作業の訓練・教育後に現場に配置していくようにしなければ、災害は減らないと考える。

「訓練・教育していないものは、現場に出すな」という箴言を噛みしめなければならない。

2. 小売業の労働災害の実態

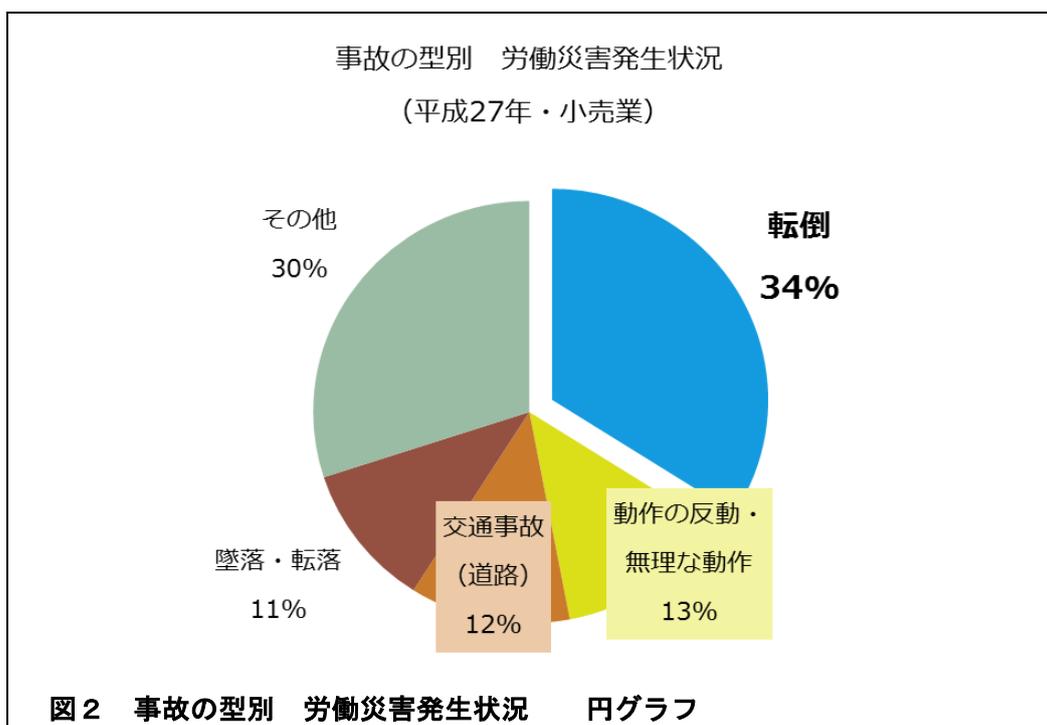
●小売業における労働災害の発生状況

労働災害は平成 21 年より増加傾向（図 1）



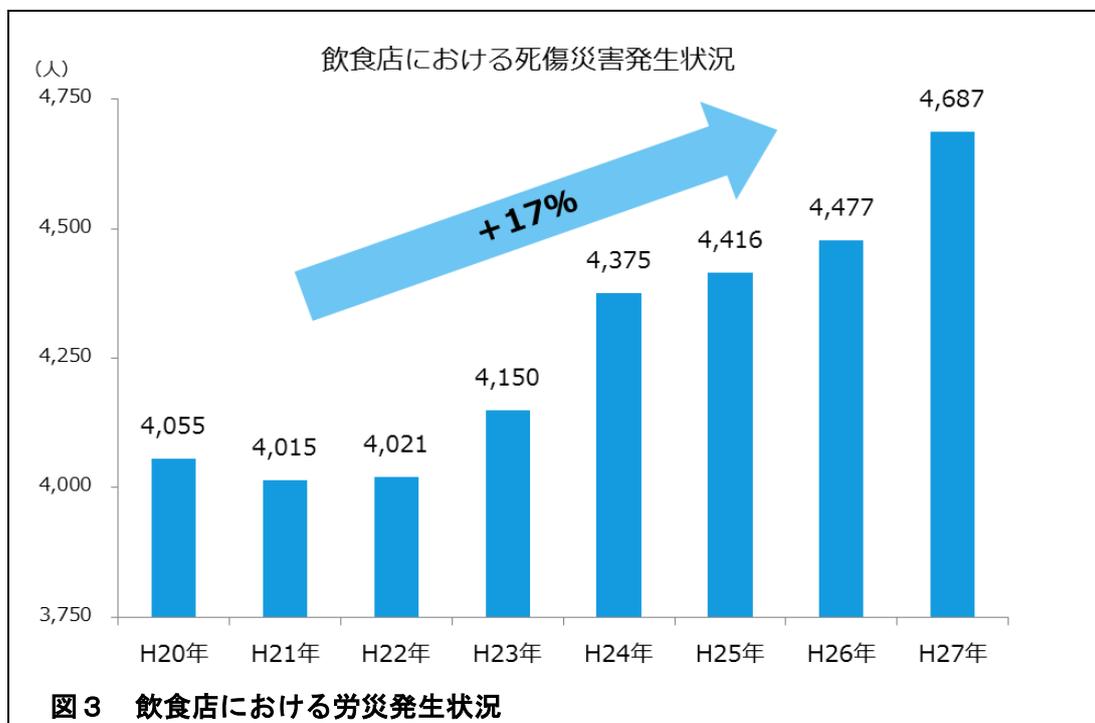
●小売業の事故の型別内訳（図 2）

「転倒」が 34%を占め、次いで「動作の反動・ムリな動作」(13%)が多く、この二つで約半数を占める



●飲食店における労働災害発生状況（図3）

- ・飲食店における労働災害は、平成21年より年々増加
- ・平成27年までの7年間で17%増加しており、前年比でも5%増加



●社会福祉施設における労働災害発生状況

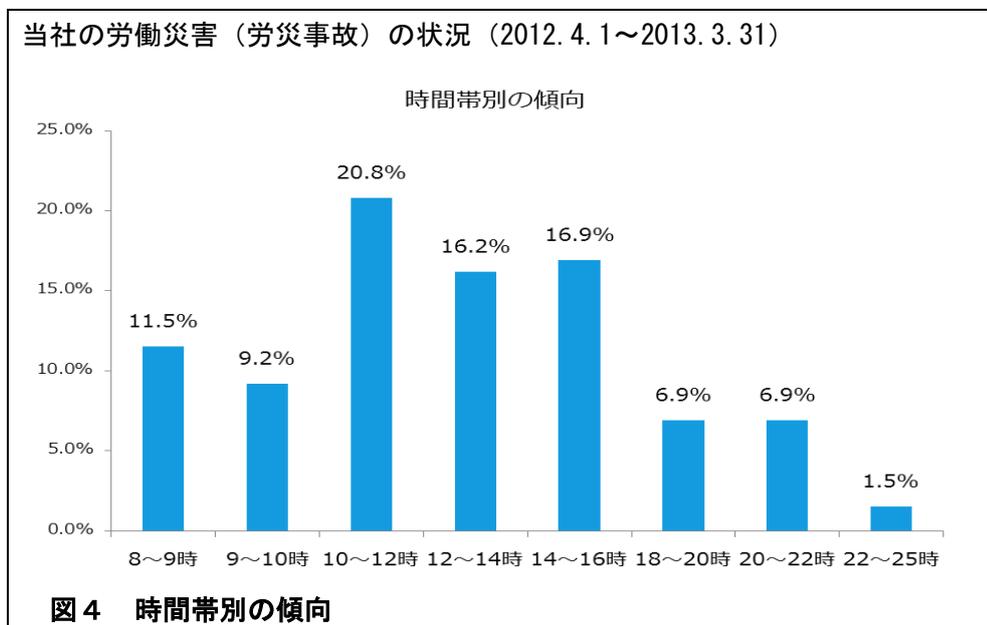
- ・社会福祉施設の労働災害は増加傾向。平成27年は7,597件発生し、前年比5%増。
- ・このうち転倒災害は、平成27年2,390件で全体の31%を占め、前年同期比に比べ6%増加。
- ・社会福祉施設における転倒災害の特徴
9時～11時台に多く発生し、50歳以上の災害が約7割を占め、且つ年々増加傾向。

3.小売業の労働災害の時間帯別・部門別発生状況（大手首都圏スーパーマーケットの直近の実態）

●時間帯別の傾向

10時から12時の開店準備の時間帯に集中して発生している

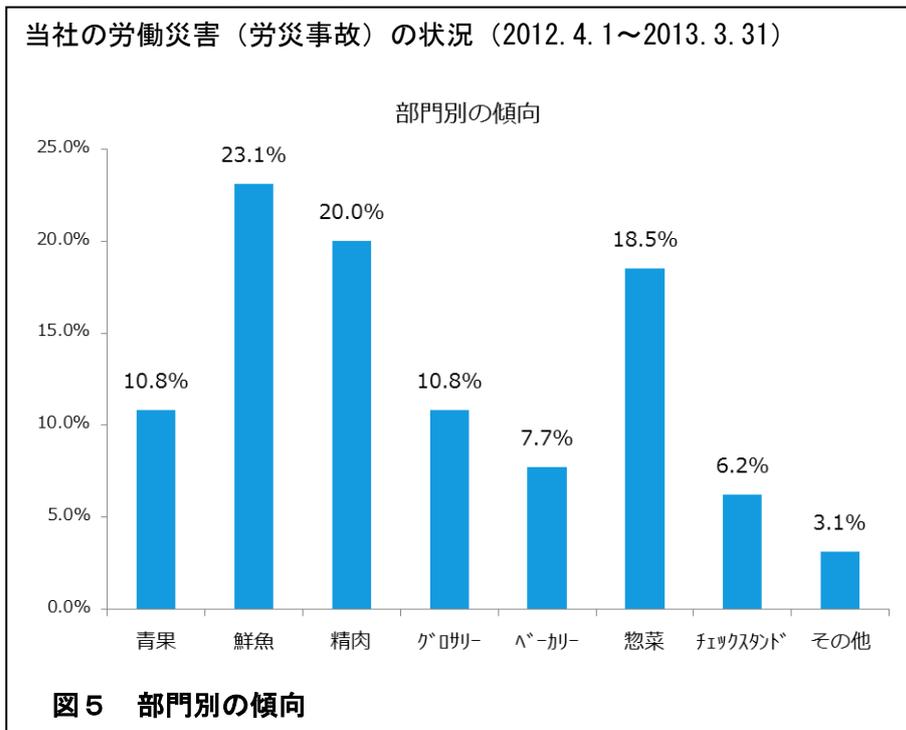
時間帯	構成比
8～9時	11.5%
9～10時	9.2%
10～12時	20.8%
12～14時	16.2%
14～16時	16.9%
18～20時	6.9%
20～22時	6.9%
22～25時	1.5%



●部門別の傾向

生鮮三品の鮮魚、精肉、青果そして惣菜部門に集中して、発生している

部門	構成比
青果	10.8%
鮮魚	23.1%
精肉	20.0%
グロサリー	10.8%
ベーカリー	7.7%
鋼材	18.5%
チェックアウト	6.2%
その他	3.1%



4.5Sを推進して労働災害の撲滅

「礼に始まり、礼に終わる」と武士道は説いているが、仕事は「整理に始まり、整理で終わる」という考え方が極めて大切である。その5Sについて述べる

整理 seiri	定物定位の徹底、売場の通路や作業場に不要な物を置かない 要るものと要らないものを区別して、不要物を一掃すること
整頓 Seiton	ムダ、ムリ、ムラを撲滅し、必要な物を必要な時に、必要な量だけ、安全に取り出せるようにしておくこと
清掃 Seisou	床面にゴミや汚れの内容にする。床面の濡れ、油汚れがなく 転倒事故が起きないようにする。
清潔 Seiketsu	常に衛生面に気配りする、人、施設、商品のクリーンリイネスを徹底する
躰 Shitsuke 習慣化 Shukanka	挨拶を励行し、正しい言葉遣いを身につけ、清潔な制服を着て作業する。それを習慣化する。

5. ホスピタリティ・マインド（おもてなし）を労働災害防止のスキルとして取り込む

「気づき」「気配り」「気働き」「心配り」等々の「**おもてなしの心**」=ホスピタリティが労働災害防止には必要だ。ホスピタリティを心得たマネジメントで災害を撲滅することだ。

・ホスピタリティ・マネジメントについて

時代は大きく変化しており、人材の定着・モラルアップ施策等についても、大きく変化を求められている。日本的経営の特徴である、「おみこし経営」、すなわち、終身雇用、年功序列、企業内労働組合等の経営政策は、現代の若者には、通用しない。はたらき易い環境、それは優しく楽しい雰囲気、個人の将来をシッカリ見据えてくれる職場であり、そして自己実現が可能な職場だ。そのようなマネジメントシステムを構築するには、ホスピタリティの考え方こそ必要なのだ。

サービスを越えたサービスを意味しており、それは人や仕事への取り組み姿勢だ。転倒や切傷などが起きる前に、事前に予知して、その障害となるものを除去し、その旨を周知しておくことだ。「おもてなし」は、「おもて」「うら」なしという意味でもある。情報をすべて開示しろと促しているのだ。

・ホスピタリティの語源とホスピタリティが意味するもの

ホスピタリティ (HOSPITALITY) を一言で「おもてなし」と捉えているが、大変奥深いものである。21世紀は「量から質」「成長から成熟」「モノからヒトのこころの時代」へと変化してきた。ホスピタリティは、そもそも異邦人を歓待したところにその語源がある。遠く異国から来た見知らぬ人をもてなし、時には病を治す手助けをし、そしてまた旅に出られるようにしたのだ。ホスピタリティは人類の歴史と共に存在してきた。

ホスピタリティという言葉は、ラテン語のホスペス (HOSPES) が語源である。病院はホスピタル (HOSPITAL)、ホスピタリティと関係があるのは明白である。ホテル (HOTEL) やホス

ピス (HOSPICE)=(終末期患者の施設等)もこれらから派生した言葉である。

日本の「おもてなし」は、素晴らしいと世界から注目されているが、この振る舞いは、奈良時代から存在しているのだ。奈良時代には布施屋、平安時代には宿坊、そして江戸時代には、参勤交代があり、本陣、脇本陣等々、僧侶や旅人が休息、宿泊する場所が存在した。

・「礼儀正しく」「一生懸命に働き」「相手のことを考えて」ーこれがホスピタリティだ

おもてなしは、動詞の「もてなす」と名詞の「もてなし」に分けられ、そして「うらおもてなし」とも理解される。お客様を迎えるとき、庭に水をまき、部屋に絵画や屏風を飾り、客人を迎える。それが「もてなし」だ。そして形にはないが、動作、しぐさなどの立ち居振る舞いで温かく迎える、これが「もてなす」だ。この「礼儀正しく」「聴く耳を持って」「思いやりを抱き」「相手の身になって」対処する、これこそモチベーションの向上となり、事故防止の一助となると考える。仏教の言葉に「利他を施す」「自利利他」という言葉がある。自分を利することと、他人を利することが一体であることが大切だと説いている。

★ホスピタリティの期待度-人の許容満足度より、あるかに高い・願望的な高さ

★サービスとホスピタリティの本質的な相違点

	語源	立場	思い	社会	マニュアル化
サービス	奴隷	上下関係	片思い	身分	順応
ホスピタリティ	客	対等な目線	両思い	契約	より以上

6. むすび

(1) 経営トップの詩的改革

素晴らしい施策や戦略を樹立しても、職場環境を一新するぐらいの気構えがなければ、店舗等、事業場の労働災害や顧客の事故は、防止できない。会社・店舗の風土・環境を「顧客志向」「安全・安心志向」に視点を転換していくには、トップの意識改革と変革するという強い意志が必要だ。労働集約的産業である第三次産業は、従業員のモラルに委ねるところが極めて大きい。結果として災害を撲滅し、安全・安心が職場に醸成されてくると、従業員のモラルが向上し、生産性が高まり、企業は成長・発展するのである。

(2) 予知・事前対応=ハインリヒの法則

労働災害の発生起因を分析すると、災害発生前に必ず「ヒヤリ・ハット」する事象が起きているのが実態だ。その時点で事前対応していれば、災害を未然に防ぐことが出来た場合が多々あるのも現実だ。「ハインリヒ」の法則が示しているように、小さな事故が積もり積もって大事故になっているのだ。

「1 : 29 : 300」というハインリヒの法則が説いているように、1 件の大災害の前には、29 件の災害を発生させており、300 件のヒヤリ、そしてハットするような場面が存在しているのだ。そのヒヤリ・ハットした時点で即対応処置することで、災害の未然防止につながるのだ。