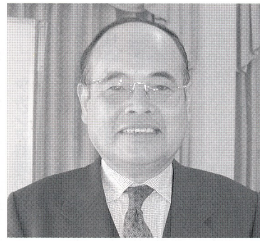


臨場感が育む危機管理意識

いつ発生するか分からないリスクに備えて

よく「日本人には危機意識が足りない」という声を聞く。昨年の9・11は旅行会社にとって青天の霹靂ともいえる事件だったが、今後同じような事件が起こらないとは限らず、旅行会社に勤めるものは誰しもが常に危機感を持つていなければならない。ではその危機感をどうやって身に付けていくのか。またこれから発生する可能性があるリスクに対し、旅行業界はどのようにして備えるべきなのか。自身の経験を交えながら、小田急トラベルサービスの近藤節夫顧問が語った。



小田急トラベルサービス
顧問 近藤節夫氏

来の旅行会社のあり方だと私は思います。

またもうひとつのキーワードである「危機管理」について、まずはっきりさせなければならぬことは、「危機管理」と「リスクマネジメント」は同じではないということ。直訳すれば同じ言葉だといいますが、実際には大きく違います。どこが違うのか。ひとことといえば、「事前」と「事後」です。欧米、とくにアメリカで使われる「リスクマネジメント」という言葉は、一般に事故や危機を発生させないように対処する活動のことを指しています。対して危機管理というのは、実際に事故や危機的状況が発生した後の活動のことを指します。

現場の生きた情報、危機感を生む

旅行業界の人はリスクマネジメントに対する意識が非常に薄いと思います。例えば、9・11の事件は、本来は予測できたはずなんです。もちろん、世界貿易センタービルに飛行機がぶつかるなど具体的なことは予測不能です。しか

し、何かが起きるであろうということは予測できました。その根拠は、私が3年前にパキスタンとアフガニスタンの国境付近、カイバル州周辺を自分で歩いたからです。その頃すでにベシワールとカイバル州の周辺には銃器を販売する商店が密集しており、タリバンが根をはって様々な画策を進めていました。その現場を知っているからこそ、私は9・11のような事件が起きることを予測していたのです。しかし当時、あのエリアにマスコミは入っておらず、現地の情報は日本に伝わりませんでした。マスコミは事件が発生した後、慌てて現場に行きました。つまり、現場にいないければ何も分からないということ。今、イラクで戦争が始まるかどうかという瀬戸際にあります。残念ながら、私には戦争があるのかないのかは分かりません。それは、ここ数年イラクの周辺を自分で歩いていないから分からないのです。

現場を離れると感覚が鈍ってしまい、これは、会社においてもまったく同じことであり、現場の意見を吸い上げない会社というのはダメな会社だといえま

す。何か事件が起きるリスクが発生したとき、社内に「対策本部」をつくるケースがよくあります。多くの場合、その対策本部には肩書きを持った重役が名を連ねます。しかし、そのような現場を離れて何年にもなる人が対策を考えるなんて、あまりにもナンセンスな話。せめて片足だけでも現場に踏みこんでいる人が対策本部にいない限り、正しい判断や決断はできないでしょう。

社員が実際に旅行をして「臨場感」を養う

では、リスクに対する鋭い感覚を養うためにはどうしたらよいのでしょうか。大切なのは「個」の意識です。個人に危機感がなければ組織内に危機感は生まれません。日本人には、この「個」の危機感が絶対的に不足しています。アメリカに「連邦緊急事態管理庁」という組織があります。その組織の前の長官が、日本の問題点について「戦略のないスポーツチームのようだ」といっています。また彼は「優秀な選手はいるが、コーチ不在で訓練がないうえ、試合の組み立てもない。これでは個人のプレイヤーの能力がどんなに高くても勝つことは難しい」とも表現しました。つまり、日本人の危機対策はゼロ。そしてそれを育てようとする意識もゼロということです。

では個人の危機感を育てるにはどうすればよいのでしょうか。そこで重要になってくるのが「臨場感」です。例えば、日本のサッカーチームがヨーロッパや南米など外国チームと戦うことによって力をつけていきました。これが「臨場感」です。現場で自分たちと互角あるいは格上のチームと試合をする。そのなかで作戦や試合の流れを学ぶのです。これは言葉で伝えても意味がありません。日本代

表の監督に外国人が多いのも、選手時代に様々な敵と戦い危機感をつかんでいて、お客様に参加していただき、現場を「案内し、説得力のある話をし、お客様が「本当によかった」と思えるようなツアーをつくるためには、現場を自分で見なければだめなのです。だからこそ、私は、旅行会社の若い社員たちに「一人旅をしなさい」「どんな海外に行きなさい」というのです。ただ、勘違いしてはいけません。「冒険」と「無謀」というのは全く別のものです。それを理解しないと、とてもないことになってしまいますから。あくまでも、「冒険」をしなさいという勧めです。

旅行会社でいえば、本やテレビ、ガイドブックではダメだということです。大切なことは、現場の空気を感じることです。匂い、色、温度。それを臨場感というのです。臨場感を掴まなければ、旅行の企画も、セールスも、現地での添乗もできません、ひいては会社全体の戦略に出てこなくなってしまうのです。ではその臨場感をどうやってつかむのかといえ、旅行会社なら自分で旅行に行くことが一番の近道なのです。

旅行会社に勤めているのにもかかわらず、一人旅ができないという人がいます。非常に大きなことですね。世界には自分でやって体験しなければ分からないことがたくさんあります。例えば温度がそう。札幌がマイナス15度になることがありますが、それに對し、ガイドブックにモスクワの平均気温がマイナス15度だと書いてある。モスクワに行ったことがなければ、この2つの都市の気温は同じだと考えてしまいます。これが、臨場感が分かっていないということです。実際には、札幌のマイナス15度とモスクワのマイナス15度では全然違います。札幌は温暖湿潤気候でモスクワは大陸性の気候です。中国の内陸部も同じ大陸性の気候。大陸性気候の寒さというのは、顔を殴られたかのような痛みをビシビシ感じる寒さなのです。これは、やはり現場を踏まないとは分かんない。

個々の危機感を高めるためには、個人としての臨場体験を積み重ねることが重要です。会社で日々の仕事が忙しい。な

旅行業界全体の統一見解を作るべき

9・11後、旅行会社はあの手この手で事後策を講じ対応に追われました。しかし、それを経てなお旅行業界全体としての統一見解は出ませんでした。あのとき、私は業界誌を通じて、危機に対する旅行業界全体の統一見解をつくるべきだと主張しており、その意見は今も変わっていません。法律のように何もかもがしなやかに決まってしまうというのではなく、業界としてある程度備えをしておく必要があるのではないかと思うのです。9・11のときを思い出してください。例えば、キャンセルチャージの問題です。旅行会社だけでなく、海外のホテルやツアーオペレーターに大きなしわ寄せがいつてしましました。だからこそ、統一見解が必要なのです。何か見解をつくり旅行業界内外の秩序を守らないかぎり、旅行業界も、それをとりまく会社も共倒れになってしまいかいませぬ。しかし、決めたことが他の会社や業界に影響を与えてしまうの

ではまずいのではないのでしょうか。例えば、今後アメリカがイラクを攻めたとしても、当然イラク周辺のツアーは催行できなくなるでしょう。ヨーロッパもひとつすると影響を受けることになるかも知れません。ではそのイラク周辺のツアーを実施している会社のキャンセルチャージの取り決めを、例えば中国や、南米のツアーを主催している旅行会社にも全く同じ条件で適用しても良いものでしょうか。そんなことをしてしまつたら、関係のない旅行会社が迷惑をこうむる、あるいは倒産の危機に追い込まれることになるかも知れません。そうしたことを防ぐためにも、日頃からある程度の取り決めをしておく必要があるのです。

では、それはどのようなものにすべきなのか。これはあくまでも私の個人的意見ですが、標準旅行業約款に、社会通念、航空会社やツアーオペレーターなどの関係機関からの理解と同意、旅行業界内への影響、顧客の理解などを加えていきたいと思います。これらを全てクリアする最低限の旅行業界の見解で、何か発生した際には、

生涯現役のプランナーを目指す

誰もが「このくらいの案を決めておいてよかった」と思えるような案を作ろう、JATAなどの組織に音頭をとってもらい行動に移していけばよいのではないのでしょうか。

私事ですが、私は今年で65歳になり、高齢化に足を一歩踏み入れます。しかし、私は未だに現役のプランナーであり、現役の添乗員であり、現役のセールスマンでもあります。今でも毎年一回ツアーをつくり、自分で全て手配する。もちろん下見も自分です。そして80ページにもなるガイドブックを自分でつくります。ほかのガイドブックにないような記事を入れるのです。値段は決して安くはありません。その代わり、全身全霊をつぎ込んで一年先を見てツアーをつくっています。だからこそ、お客様は絶対にリピーターになります。私は臨場感をつねに持ち続けるためにも、元氣なうちはずっと現役で現場を歩きたいと考えています。

旅行業界の危機管理統一見解(基準)作成に関する基本的考え方(私見)

1. 旅行業界の利己主義、企業防衛や、わがままであってはならない。外部に対して誠実に対応する。
2. 被害を最小限に留め、一日も早いダメージからの回復を願うものである。
3. 旅行業約款の精神を逸脱しない。
4. 国土交通省の了解。
5. 旅行業界内外の秩序を維持する(守る)。
6. (およその)旅行会社の(およその)賛同を得られる。一部の独断専行を排除する。
7. 関係機関(特に海外ホテル、ツアーオペレーター、政府観光局、運輸機関等)から最新情報を収集する。
8. 国際的な関係機関から理解を得られ、国内世論(一般の過保護、過剰な権利意識、ごね得、情緒的意識が強い)でもギリギリ納得される。
9. 常日頃から事例、予測例を研究する(他の業界の事例、危機管理例等の研究)。
10. 全体的、また個別の具体的な課題(例、ツアーキャンセル、払い戻し、取り消し手数料、変更手数料他)を、検討委員会(仮称)で議論し、方向性、リスク度基準、取り扱い等について一定の線を打ち出し、世間に対して啓蒙する。
11. 個々の対応は、見解の精神を汲み取る限り一見解に絶対的に拘束されるわけではない。
12. 検討委員会は、現場経験の豊富なメンバーで構成する。業界外からも常識的な市民に参加してもらう。
13. JATAが、見解作成、PR等全ての面でリードする。
14. その他