

# サービス業における リスクマネジメントの問題点

一般社団法人  
日本歯科TTC協会

理事 荒川 泰子

# 荒川 泰子 略歴

Yasuko Arakawa Consulting Office 代表 / 防災士 薬機法管理者 コスメ薬機法管理者  
(社)日本歯科TC協会 理事 元国際線客室乗務員 文化人類学修士 (MA)  
パーソナルブランディングコンサルタント イメージコンサルタント マナー講師

- 1993年 ANA就職 国内線配属の後、国際線に配属  
ロイヤルフライト等数多くのV I Pフライトを担当し退職
- 2002年 F I F Aワールドカップにて、V V I Pの為のレセプション業務 に従事
- 2004年 渡英後、**ロンドン大学文化人類学修士課程**に入学
- 2007年 上記修士号 (**MA in Anthropology and Cultural Politics**) 取得後帰国
- 2007年 国内大手貴金属メーカーに就職し、ダイヤモンドサロンへ配属  
サロンにてV I P顧客の接遇、P R業務、ダイヤモンドの輸出入業務等を担当
- 2011年 Yasuko Arakawa Consulting Officeを開業
- 2015年 日米アジア研究所事務局長に就任し、スタンフォード大学フーヴァー研究所  
西鋭夫教授の日本での活動をサポート
- 2017年 2018 UNIVERSE山梨 エリアディレクター就任
- 2018年 **防災士資格取得**
- 2021年 **薬機法管理者資格・コスメ薬機法管理者資格取得**

# CAの一番大きな役割とは？

サービス要員？

それとも？ ？



# CAは保安要員が第一義！

リスクマネジメント  
+  
優雅な接遇・サービス



一流のCAホスピタリティ



# 航空会社と歯科の雇用実態の比較

## 20～30倍

### 国内航空会社 客室乗務員 採用倍率

国内航空会社の客室乗務員（CA）の採用倍率は、一般的に20～30倍程度であり、会社によっては100倍程度にもなることがあります。特に、LCC（格安航空会社）では、入社しやすいとは言えず、採用人数が少ないため、倍率が高くなる傾向があります。 [⇒ Note](#)

ANAやJALなどの大手航空会社では、倍率が高くなることが多く、特に新卒の場合は倍率が14倍、既卒の場合は100倍を超えることもあります。

[⇒ ポート株式会社 \(PORT INC.\)](#)

キャビンアテンダントの採用倍率は、募集人数に対する応募人数の比率で決まります。例えば、100名の募集枠に5000名の応募があると、倍率は「50倍」となり、50名に1名しか合格しないということになります。 [⇒ ポート株式会社 \(PORT INC.\)](#)

LCC（格安航空会社）では、個性的なCAを好む傾向があり、各社が求める人材像もユニークです。例えば、エアアジアのサービススローガン『Fun & Friendly』を体現できる方を採用することが多いとされています。 [⇒ ゆめふらいと](#)

キャビンアテンダントの採用試験には、既卒の採用も含まれるため、倍率が高くなる理由として、記念受験をする人が多いことも挙げられます。 [⇒ カリクル](#)

CAに合格するには20～30倍率  
歯科衛生士を採用するには24倍率

図表 1-2-13 歯科医師数（医療従事者数）の年次推移



資料：厚生労働省政策統括官（統計・情報政策、労使関係担当）「令和2年医師・歯科医師・薬剤師統計」より厚生労働省医政局歯科保健課において作成。

就職者数、求人数、求人倍率の推移（平成24～令和4年度）



Cabin Attendant

航空業界 CA

高負荷職業

待遇プロ・尊敬

社会的評価 高

安定の人材確保

Clinical Attendant

口腔業界 CA

助手・お手伝い

社会的認知 低

恒常の人材不足

# 危機管理 = リスクマネジメント

\* 日本防災士機構による定義

市民生活に重大な被害を  
生じさせる事象に対して  
研究・予防・対処・修復する活動

# ■ 米国の危機管理の分類・組織

Crisis Management

危機管理

Emergency Management

緊急事態管理

Risk Management

リスク管理・保険

Federal Emergency Management Association

アメリカ合衆国連邦緊急事態管理庁 (FDMA) とは？

アメリカ合衆国国土安全保障省の一部

緊急準備・即応担当次官の下に置かれ、天災や人災に対応する



# 日本の危機管理の分類・組織

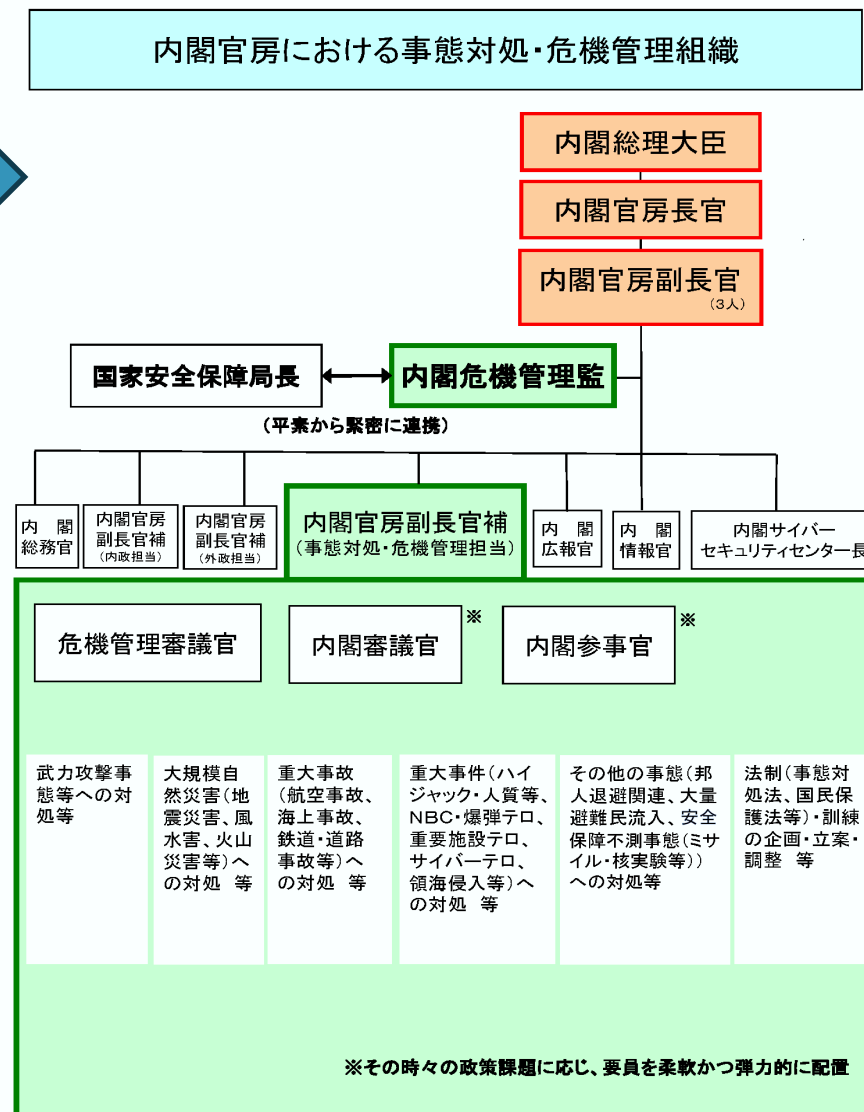
明確な分類・専門組織は無し  
都度「対策本部」を設置し対応

2024年11月

「防災庁設置準備室」発足

2026年度中

「防災庁」設置目標

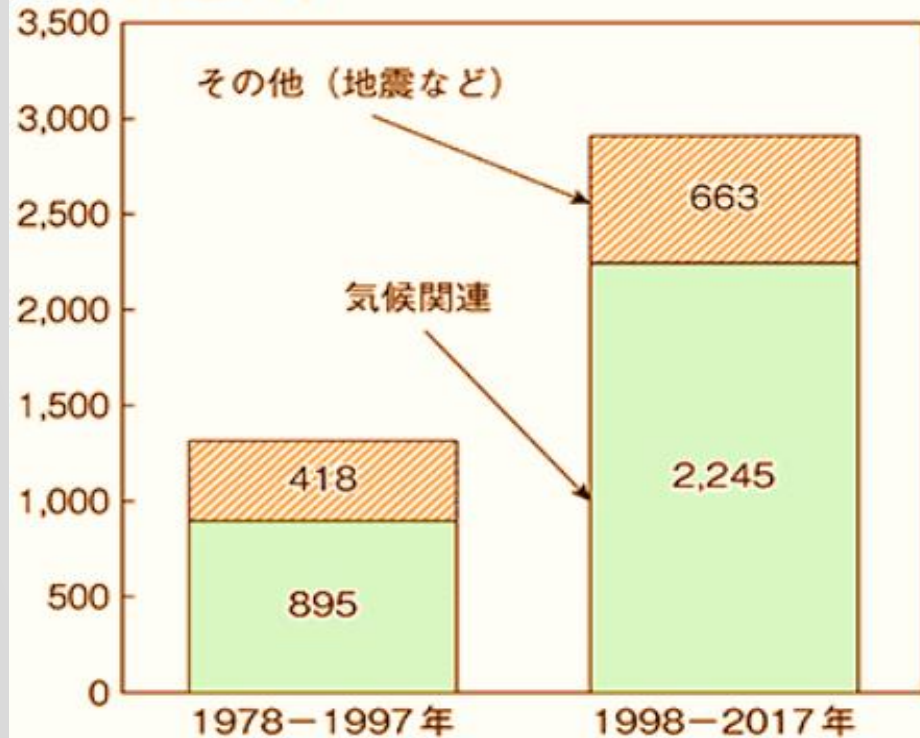


# 6つのリスク主要因

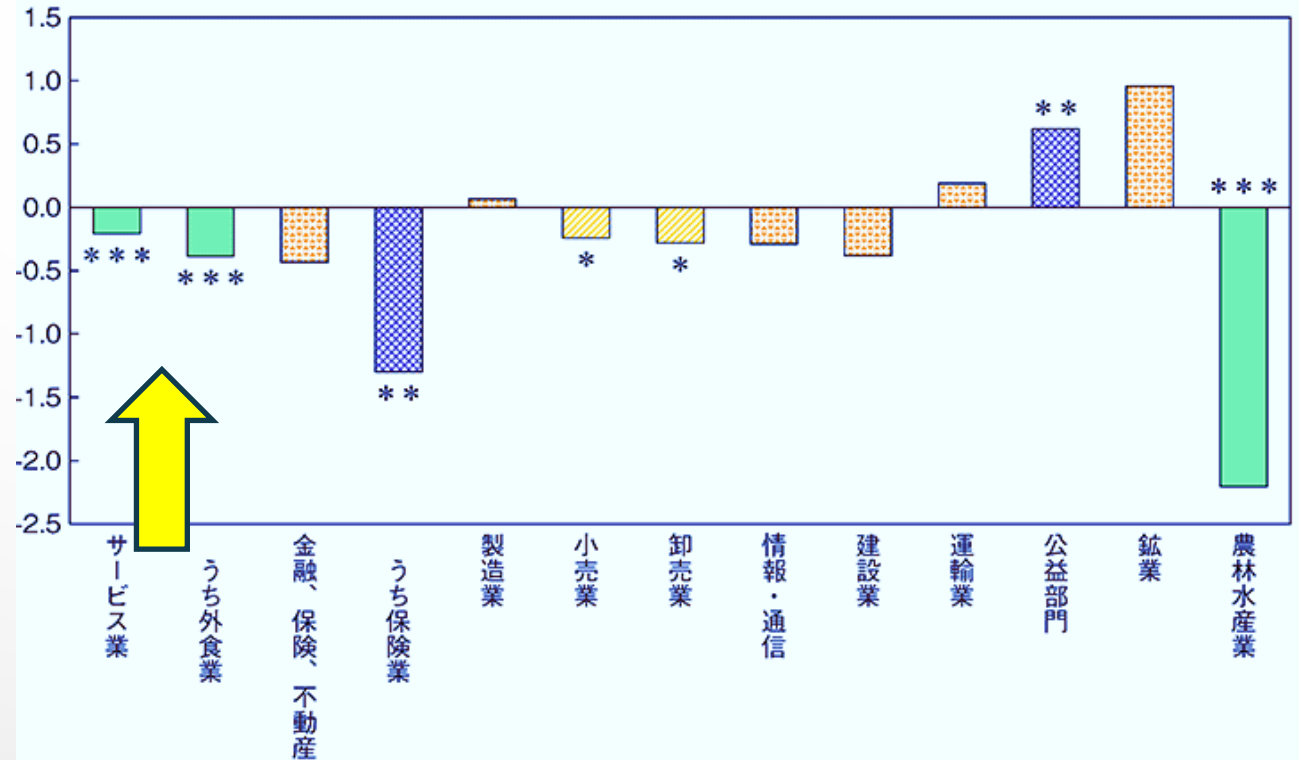
## 1. 悪天候・異常気象が引き起こすリスク

気候変動による世界の経済損失は約20年で2.5倍 サービス業へのダメージ大

(2) 自然災害による世界の経済損失  
(10億ドル)



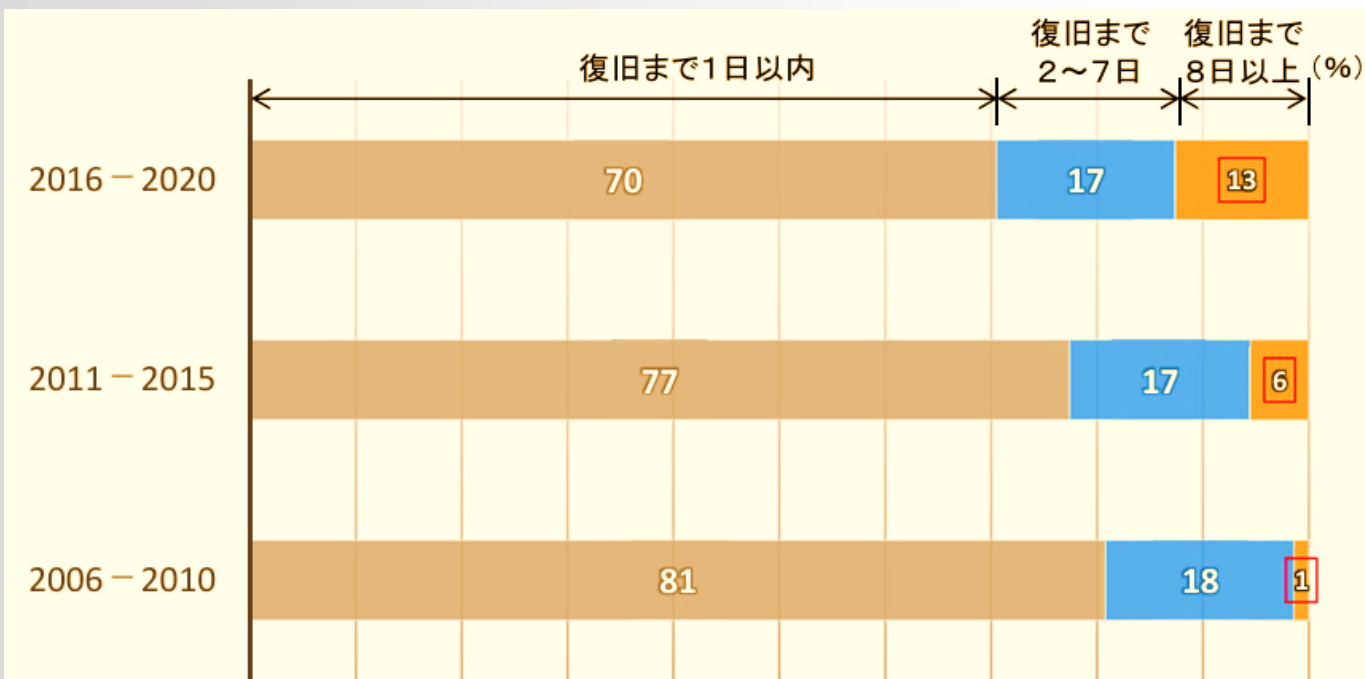
(3) 気温上昇による主要産業の生産量の変化 (アメリカの研究事例)  
(生産量変化率、%)



内閣府H.Pより

## 2. 交通機関混乱によるリスク

災害の激甚化、頻発化に伴い  
復旧に時間を要する災害が増加



復旧に要する日数の推移(直轄国道の災害箇所)

### 台風直撃の新幹線

東海道・山陽新幹線(名古屋・京都・新大阪 方面)  
Tōkaidō, Sanyō Shinkansen (for Nagoya, Kyōto, Shin-Ōsaka)

東海道新幹線 本日(8月15日)の運行計画

台風7号の影響により

- ・東京-名古屋間 普通車全車自由席で運転します
- ・名古屋より西へ向かう列車はございません
- ・列車の本数を大幅に削減しています

名古屋駅からのJR・私鉄各線の運行状況については、各社のホームページをご確認ください。

列車名 Train	列車番号 Train No.	時刻 Time	行先 Destination	番線 Tracks	自由席
のぞみ NOZOMI	979	18:39	名古屋 Nagoya	17	普通車全車 自由席
のぞみ NOZOMI	981	18:48	名古屋 Nagoya	16	普通車全車 自由席
のぞみ NOZOMI	983	19:00	名古屋 Nagoya	18	普通車全車 自由席
のぞみ NOZOMI	985	19:18	名古屋 Nagoya	16	普通車全車 自由席
のぞみ NOZOMI	987	19:39	名古屋 Nagoya	17	普通車全車 自由席

運行状況HPでご確認下さい。

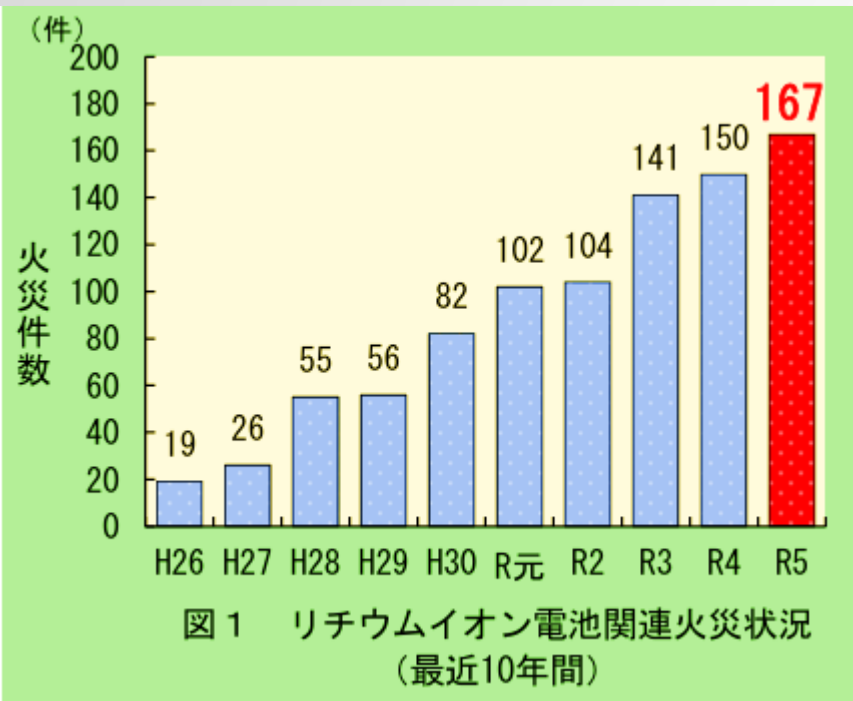
## 計画運休の正体とは



# 3.天災・人災が及ぼすリスク

ALSOK H.Pより

令和5年東京消防庁管内 リチウムイオン電池搭載製品から出火した火災は過去最多の167件発生



消防庁H.Pより

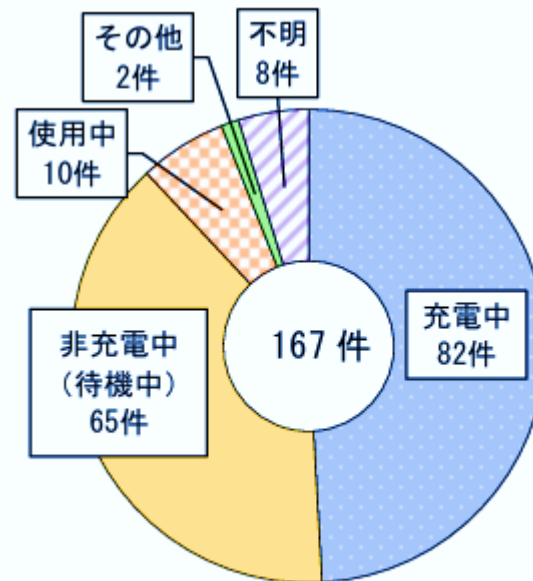


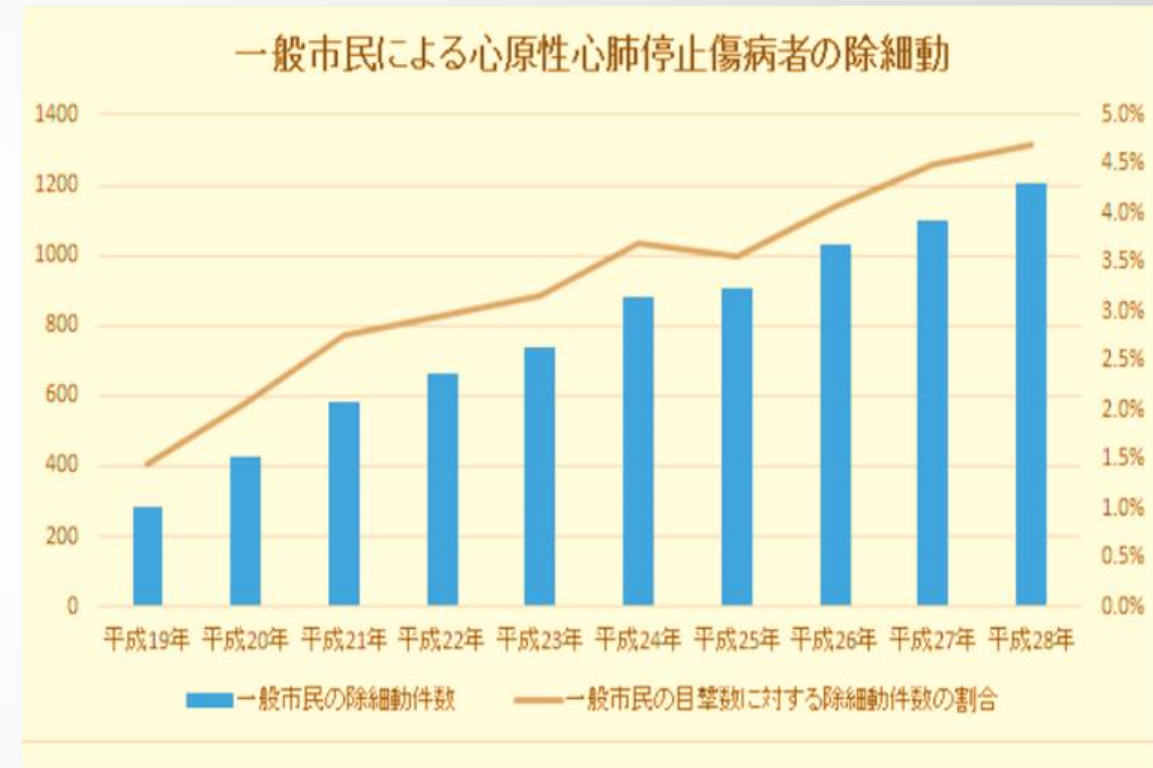
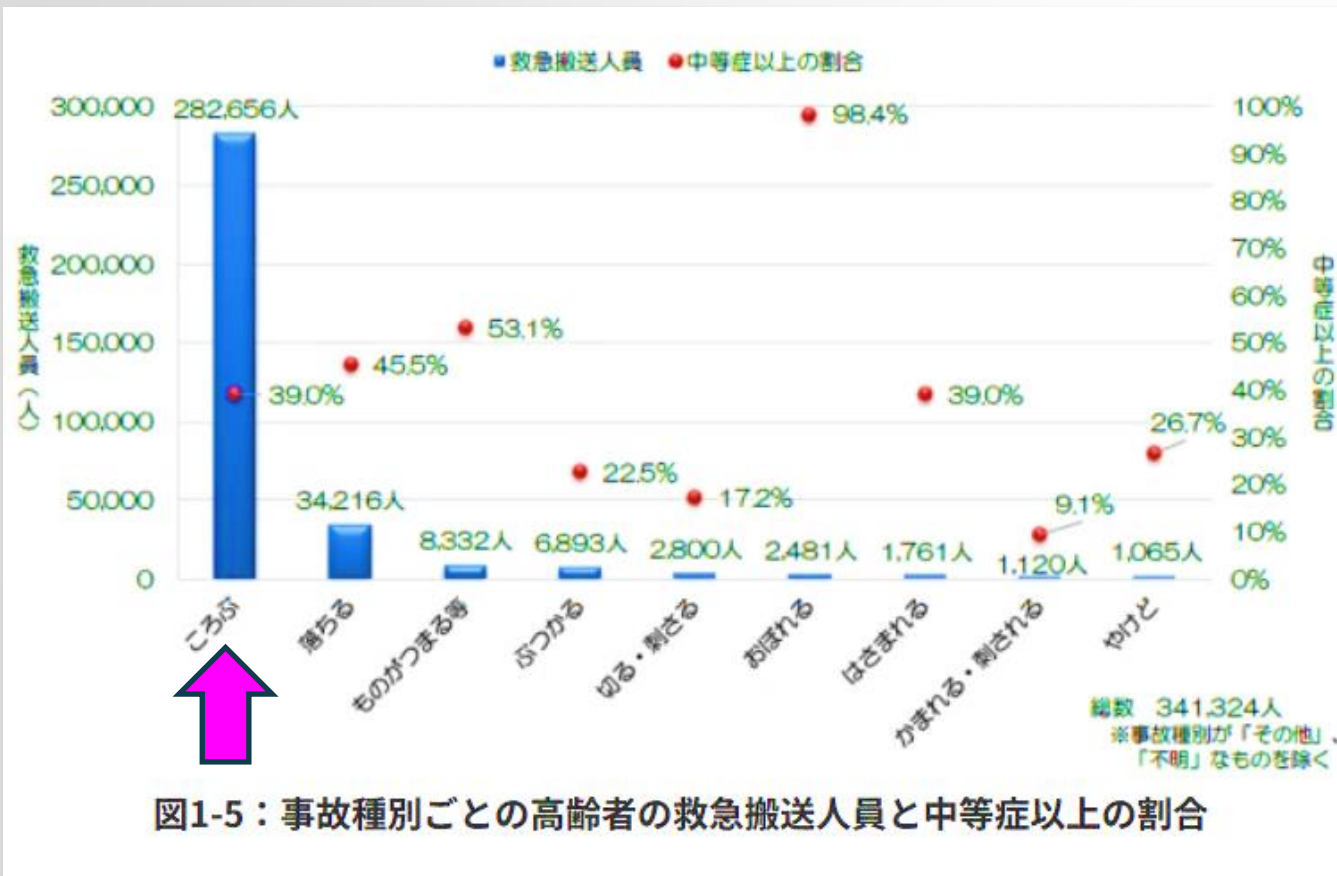
図2 出火時のバッテリーの状況



火災報知器誤作動の  
主な原因6つ

# 4. 急病人・傷病人発生リスク

高齢者の救急搬送  
圧倒的に多いのが転倒の事例



一般市民による除細動の実施は  
4.7%のみ



# 5. 感染症のリスク

(表1) 新型コロナウイルス等感染症と地震災害との違い

(厚生労働省「事業者・職場における新型インフルエンザ等対策ガイドライン」に加筆)

項目	地震災害	新型コロナウイルス感染症
事業継続方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎できる限り事業の継続・早期復旧を図る</li> <li>◎サービス形態を変更して事業を継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、事業継続のレベルを決める</li> </ul>
被害の対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎主として、施設・設備等、社会インフラへの被害が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎主として、人への健康被害が大きい</li> </ul>
地理的な影響範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎被害が地域的・局所的 (代替施設での操業や取引事業者間の補完が可能)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎被害が国内全域、全世界的となる (代替施設での操業や取引事業者間の補完が不確実)</li> </ul>
被害の期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎過去事例等からある程度の影響想定が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難</li> </ul>
被害発生と被害制御	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎主に兆候がなく突発する</li> <li>◎被害量は事後の制御不可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能</li> <li>◎被害量は感染防止策により左右される</li> </ul>
事業への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎事業を復旧すれば業績回復が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎集客施設等では長期間利用客等が減少し、業績悪化が懸念される</li> </ul>

情報を正確に入手し、  
その都度、的確に判断をしていくことが必要

感染防止策が重要

事業継続は、主に  
ヒトのやりくりの問題

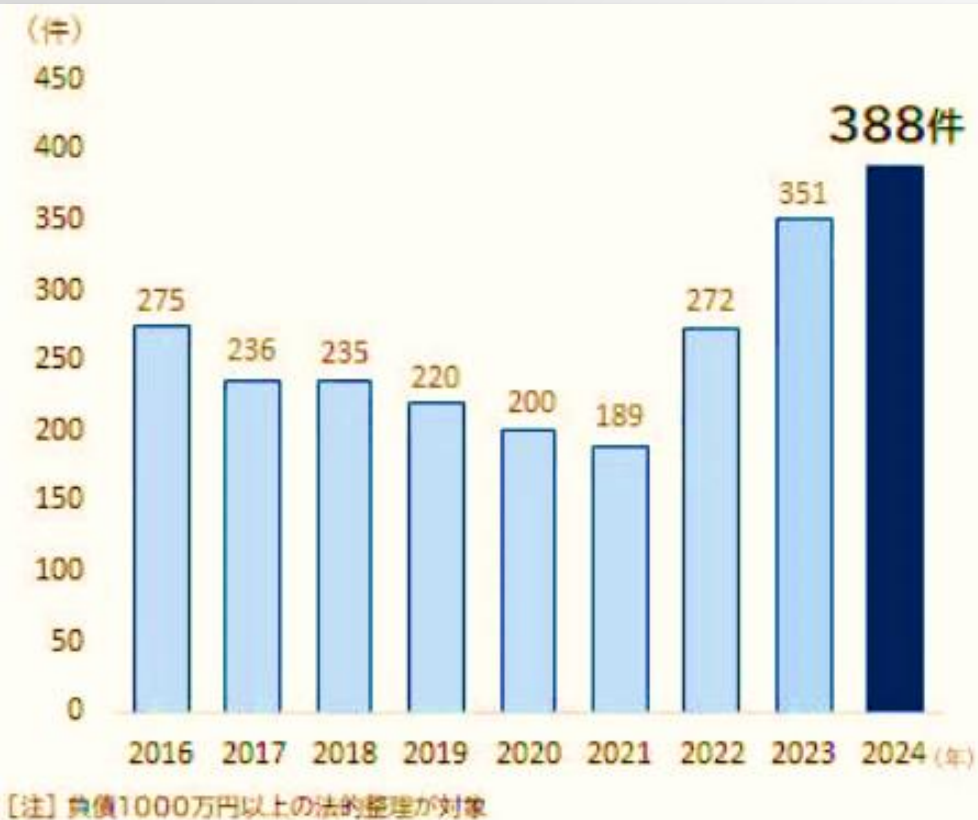
インフルで相次ぐ学級閉鎖 共働き世帯も悲鳴“元気な子”の行き場…民間学童は？

ANN  
NEWS

報道  
STATION

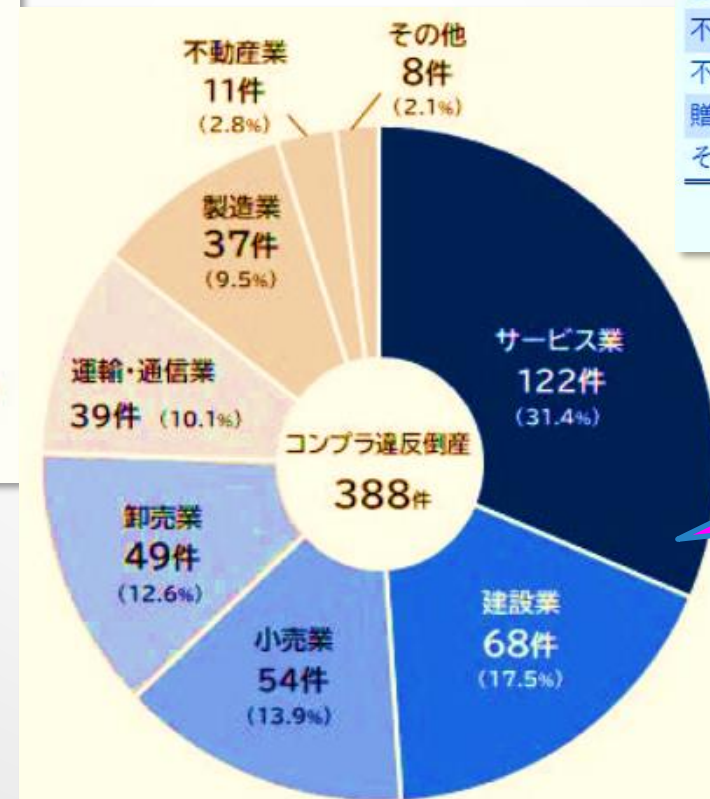
インフル「注意報レベル」  
相次ぐ学級閉鎖

# 6.法令・法律違反のリスク



2024年のコンプラ違反倒産  
過去最多の388件

帝国データバンク調べ



	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
粉飾	84	62	54	60	79	95
業法違反	25	27	36	51	90	72
談合	4	2		2	1	
資金使途不正	25	35	34	70	47	70
脱税	4	2	2	3	13	12
雇用	13	13	15	19	19	8
偽装	4	3	1	3	9	8
過剰営業		2			1	9
不正受給	8	11	5	10	29	49
不法投棄	1	2		1	2	2
贈収賄	1		1			2
その他	51	41	41	53	61	61
合計	220	200	189	272	351	388

サービス業  
最多1位

# ■ リスクの分類

インシデント

INCIDENT

事件

ミス・うっかり

ヒヤリ・ハット



対

アクシデント

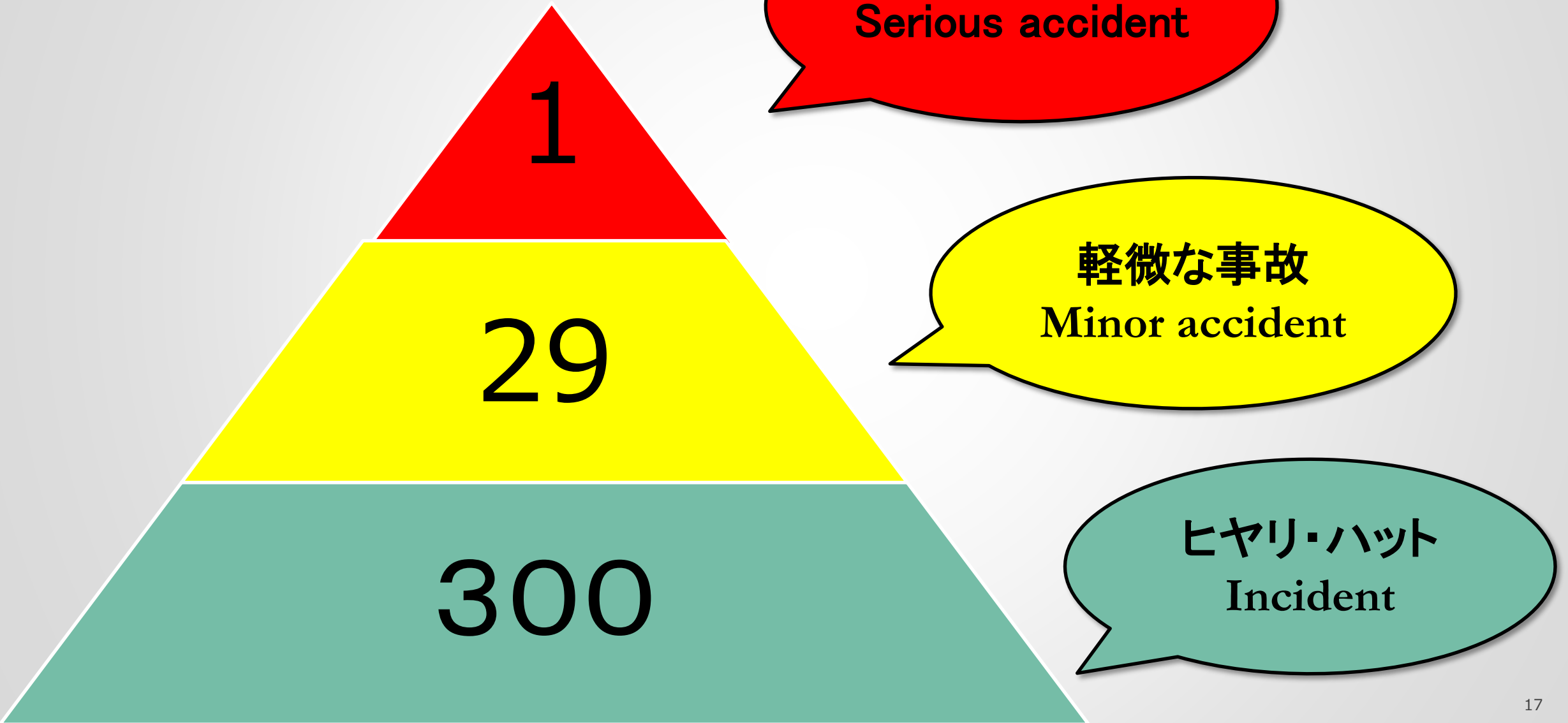
ACCIDENT

事故全般

軽微事故

重大事故

# ハインリッヒの法則





# 公益財団法人日本医療評価機構 医療事故防止事業部の取り組み

本事業では、参加いただいている歯科診療所から報告されたヒヤリ・ハット事例を集計・分析し、「報告書」や「事例検索」などにより本事業のホームページ(<https://www.med-safe.jp/dental/>)で公表します。



同機構ホームページより抜粋



# 事業継続計画(BCP)策定の重要性

## 事業継続計画Business Continuity Planとは？

自然災害や感染症の流行、テロ・サイバー攻撃などの  
緊急事態が発生した際に、被害を最小限に抑え  
早期に事業の復旧させるための計画

## BCP策定・運用の目的は？

緊急時においても事業を継続できるように準備しておくこと  
顧客からの信用、従業員の雇用、地域経済の活力の  
3つを守ろうとするもの

# B C P 具体的実施・活用例

大阪府H.Pより

一度策定して完成ではなく  
何度もPDCAを繰り返し  
最適化を続ける

経営環境の変化に応じた  
発展的改善

見直し・改善

方針の策定

分析・検討

計画の策定

事業継続戦略・対策  
の検討と決定

事前対策及び  
教育・訓練の実施

大阪府 超 簡易版BCP「これだけは！」シート（新型コロナウイルス感染症対策版） 策定・最終更新日：2021年1月27日

従業員（社長・役員・従業員・パート・アルバイト・派遣社員等）とその家族を守るため、そして事業を継続させることで、地域・社会に貢献するため、このシートを策定します。

記入例

1. 基本情報	2. BCPの発動条件	3. BCPの発動時の組織体制	4. 予防対策	5. 感染者対策	6. 復旧対策
企業名・屋号・工場名など 経営革新株式会社 事業継続方針 ・従業員（社長・役員・従業員・パート・アルバイト・派遣社員等）及び家族の人命安全を最優先とする。 ・事業継続に必要な体制を構築し、災害等の緊急事態の発生時においても製品・サービスの供給責任を果たす。	どの段階で感染者が発生した場合にBCPを発動するかを定める。 □ 国（ ） □ 都道府県（ ） □ 市町村（ ） □ 本社工場（ ） □ その他（ ） ※主な委託先において感染者が発生した場合、BCPを発動させる必要があります。	緊急時の組織体制を事前に決定します。 ※感染症の場合は、WEB会議システムを通じた従業員間の連絡方法もあります。 BCP担当 社長（司令権） ※社長が対応できない場合に社長の代理として司令権を担う 桃山 情報担当責任者 供給担当責任者 予備担当責任者 現場担当責任者 特命担当責任者	感染者の発生及び事業の中断を未然に防ぐための対策を事前に決定します。 原則（適用するものに依り） 情報収集と社内への情報提供 新型コロナウイルス感染症に関する社外への情報発信 健康確保の徹底 施設への立入制限 対人距離の確保 社内設備の消毒 勤務体制の変更 出張や外出の制限 事業の縮小又は拡大等 事業継続に必要な物資・サービスの確保	原則（適用するものに依り） 自社独自ルール 従業員に感染した場合 従業員が感染した場合 従業員の同僚の家族に感染した場合 取引先において感染者が発生した場合 事業の縮小等	原則（適用するものに依り） 自社独自ルール 事業の再開 臨時態勢の維持 協調的サプライチェーンの確立

参考：府制作画「中小企業における新型コロナウイルス感染症対策」をご覧ください。より理解が深まります。

5. 感染者対策・・・動画内 Chapter 2 Chapter 4 ※「Chapter 4」部分をクリックすると該当動画にリンクします。

※文中の（ ）内の数字は、上記「3. BCP発動時の組織体制」に記載の各担当責任者が担う役割の組み合わせです。

当社は上記の感染症対策を実施します。 次回 2022年1月に見直しします。

BCP策定の仕方やひな形・記入例多数あり

# 合理的配慮とは？

## Reasonable Accommodation

- ・何らかの助けを求める申し出があった場合に、負担になり過ぎない範囲で社会的障壁を取り除くために必要な便宜

2013年 障がい者差別解消法制定

2021年 障がい者差別解消法改正

2024年 合理的配慮の提供が義務化

対象は障害に関わらずサポートを必要とする人全て

# 航空会社のRA取り組み概要

## \* サポートを必要とする旅客すべてに対してきめ細やかに

乳児・小児連れ 高齢者 子供の一人旅 持病のある方  
身体の機能に不自由がある方 視覚・聴力等に不自由のある方  
VIP(各界著名人、企業トップ、政治家、皇室関係者等)  
犯罪者移送の警察関係者等

## \* 基本的な合理的配慮の内容

車いすのサポート(機外、機内) お子さまのベビーカー 赤ちゃんの粉ミルク  
多様な機内食の種類(子供食、減塩食、糖尿病食、ベジタリアン等)  
宗教配慮食(ハラールミール、コーシャーミール等)  
手話 筆談 書類記入のサポート

# 歯科でのRA取り組み事例

## \* 高齢者への個別対応

階段昇降のサポート、トイレ移動のサポート、  
声の大きさ・話すスピードの最適化、体調確認、服薬確認  
治療内容や自宅でのお手入れについて家族と情報共有する  
前日・当日の予約の再確認連絡、帰途の確認  
会計確認用のカメラを受付に設置

## \* LGBTQ患者への個別対応

個々に違うので、ご要望を確認しておく  
性別転換をされた場合には、健康状態の確認や配慮のご要望を  
確認しておく



# 1000事業者に対するRA実施状況アンケート

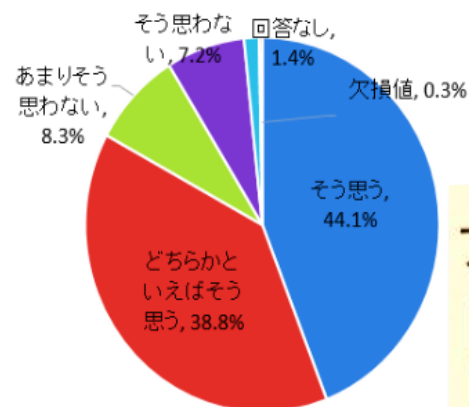
## アンケート結果(単純集計)

### 問9 合理的配慮の理解度

(過重な負担がないにもかかわらず配慮を行わないことは「障がいを理由とする差別」にあたると思うか。)

差別にあたると思うか	事業者数	割合
そう思う	160	44.1%
どちらかといえばそう思う	141	38.8%
あまりそう思わない	30	8.3%
そう思わない	26	7.2%
回答なし	5	1.4%
欠損値	1	0.3%
計	363	100%

合理的配慮の理解度が高い事業者は8割強。



令和元年実施 大阪府  
大阪府H.Pより一部抜粋

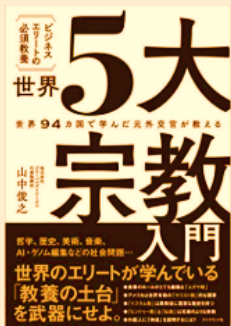
## アンケート結果(単純集計)

### 問8 (問7で「ある」と回答した場合) その理由【複数回答有】

理由	事業者数	割合
人人体制や費用、準備期間などにおいて、負担が大きかった	28	80.0%
配慮の提供は努力義務であり、必ずしも必要だとは思っていなかった	2	5.7%
障がい者と配慮の内容について話し合ったが、対話がうまくいかなかった	4	11.4%
適切な配慮や工夫の内容または方法がわからなかった	1	2.9%
自社の都合だけでは対応できない内容だった	8	22.9%
配慮や工夫を提供すれば、他の顧客との公平性を失うと考えた	5	14.3%
お客様に対する安全配慮義務に違反する恐れがあった	2	5.7%
社内規程やマニュアルに反していた	0	0.0%
その他	5	14.3%
回答なし	1	2.9%
計	-	-

※その他の内容  
・設備面で対応できなかった  
・定員超過のため、対応できなかった

# 日本人の宗教的理解度について



## 世界94カ国で学んだ元外交官が教える ビジネスエリートの必須教養 世界5大宗教入門

山中俊之 著

日本のビジネスパートナーとして、今後関係が深まっていく東南アジア諸国は、「宗教偏差値が高い国」と考えておくべきです。

なにより日本に対して多大な影響力を持つアメリカは、世界でもトップレベルの宗教的な国家。そんなアメリカ人が、日本人に自分たちの宗教の話をしてくることが少ないのは、「よく知らないだろう」と思っているからです。それなのに日本人が雑談をしているうちに宗教に関連する話題になり、無知であるために地雷を踏むパターンが多い……。

これはアメリカ生活が長い友人の意見ですが、私もそう感じます。

また、欧米の人たちが聞きたがるのは、日本人から見たユダヤ教、キリスト教の話ではなく、自分たちがよく知らない仏教や神道についてです。宗教偏差値を上げるには、まず、自分たちの宗教を知っておくことが大切です。

さらに最先端とされているIT企業はグローバル企業でもあります。そこで働く人々は、現在アメリカでも人気が高まっている禅や瞑想への興味から「日本人なら仏教について詳しく教えてくれるだろう」という期待を持っています。

話題にのぼる可能性が非常に高いのに、まったく答えられないのは危険です。

「今のままの宗教偏差値ではまずい!」

最低限、この意識は必要ではないでしょうか。

## 日本人の「宗教偏差値」が世界最低レベルになった3つの理由【書籍オンライン編集部セレクション】

山中俊之: 著述家／コラムニスト

キャリア・働き方 | ビジネスエリートの必須教養 | 世界5大宗教入門

2022年7月28日 3:10



### 東アジアを一步出たら「宗教の知識」が特に必要

かつて毛沢東はダライ・ラマに対し「宗教は毒だ。宗教は二つの欠点を持っている。まずそれは民族を次第に衰えさせる。第二に、それは国家の進歩を妨げる。チベットとモンゴルは宗教によって毒されてきたのだ」と断じました。やがて二人は決定的に断絶し、宿敵となりました。

二〇一九年現在の中国は、共産党の支配下にはない宗教が弾圧される国です。新疆ウイグル自治区に住むイスラム教徒に宗教弾圧を行い、「地下教会」と呼ばれる非公認教会の牧師を逮捕するなどキリスト教にも圧力を加えています。中国には非公認教会を含めるとキリスト教徒が一億人近くいるとの報道もあり、社会的に小さな問題ではありません。

DIAMOND ONLINE  
2022年7月28日

# 今後の展望

- いくら備えても**想定外の事象**が起こる事は避けられない
- 各サービス業において、より**幅広いリスクマネジメント**が不可欠
- **リスクマネジメント事項は増加、人材は不足の反比例状態**が続く
- 人数の問題のみでなく、**新たな視点を取り入れた人材教育**が急務



企業にとっては**労働環境の整備**自体が**リスクマネジメント**の一部

サービス業としてRMLしながら高水準のホスピタリティを維持するには  
**価格転嫁**や**二重価格**などの制度設計を積極的に採用すべき

# リスクマネジメント向上の為に

- 人材市場の活性化、労働環境の整備・効率化
- デジタル化への迅速な取り組み
- ユニバーサルデザイン・ピクトグラムによる視覚・行動誘導
- 成功モデルのシェア等地道な継続
- 有事の際にはBCPに沿って落ち着いて行動し  
各自が強いレジリエンスを発揮できる環境整備
- 行政と民間の協業体制の構築
- 各業界・各社にとって必要なサポートを平時より  
行政側に伝えておく





Thank you