◉対　談◉

喫煙対策からはじめる企業の効率経営

接客サービスのたゆまぬ向上目指し 社員一人ひとりの生産性高める

星野リゾート　代表取締役社長
星野佳路氏

ほしの・よしはる＝1960年長野県軽井沢町生まれ。83年慶應義塾大学経済学部卒業、86年米国コーネル大学ホテル経営大学院にて経営学修士号を取得、91年株式会社 星野温泉（現 星野リゾート）代表取締役社長に就任、2003年国土交通省より、第1回観光カリスマに選定。

厳しい企業間競争に直面する経営者 社員のパフォーマンス発揮に責務

ファイザー　代表取締役社長
梅田一郎氏

うめだ・いちろう＝1952年生まれ。大分県出身。岡山大学法学部卒。慶應義塾大学大学院経営管理研究科卒業（MBA取得）。80年台糖ファイザー株式会社（現：ファイザー株式会社）入社、営業、マーケティング、政策情報・企画調査部を経て2005年取締役経営企画担当、09年常務執行役員プライマリー・ケア事業部門長、同年代表取締役社長に就任、現在に至る。

「社員の禁煙は旅館現場の生産性を高める」
～星野リゾートの取り組み～

社内の禁煙化を進めようとしても、「個人的な問題」として十分な対策をとれない企業も多いのではないだろうか。日本各地でリゾートを運営、多くのホテルや旅館などを再生し、業績を順調に拡大している星野リゾートは、かねて喫煙者は採用しないことを明言、喫煙者ゼロを目指している。星野佳路社長はその理由を「禁煙が旅館現場の生産性を高めるため」と言い切る。顧客志向を突き詰めた結果、喫煙しないことが生産性を高め、より良い接客サービスの実現につながるとの考えからだ。

休憩の不公平感が議論に

梅田　当社は多くの企業の喫煙対策を支援していますが、経営者の意思に左右される部分が大きいことを常々感じています。その点、御社では星野社長が強力なリーダーシップを発揮して、社員の禁煙を推進しているようですね。

星野　1991年に社長に就任以来、当初からフラットな組織を意識し、社員同士が率直に意見を交換する場を作りました。その中で出た意見の一つが、喫煙のため頻繁に休憩する社員と、非喫煙者の社員の休憩の取り方に不公平感を感じるというものです。

当時現場のマネジャーは、集中力の維持という理由で喫煙を認めていたのですが、私は喫煙という習慣のためにむしろ社員が本来の能力を生かし切れていないのではと考えました。旅館のように小さな職場では、一人ひとりの生産性を存分に発揮できなければ十分な接客サービスが実現できません。頻繁に休憩を取らなければ維持できない集中力とは、果たして組織の生産性にとってどうなのかと議論になりました。

梅田　受動喫煙の問題から、職場での喫煙に対し法律や制度などが整備される以前のことですね。

星野　そうですね。私たちの職場は文化財がそのまま旅館になっているような歴史的な建物も多いため、バックヤードに新たに従業員用の喫煙室を設けての分煙が難しいという事情もありました。もちろん接客業としてお客様の前でタバコのにおいをさせるようなことは論外です。

「非喫煙者だけの会社にしないと自分たちの目指す生産性や職場環境は実現できない」と結論付け、10年後の喫煙者ゼロを目指し「喫煙者はタバコをやめてください。今後星野リゾートは喫煙者を採用しません」と宣言したのです。

梅田　大きなインパクトがありましたね。御社のホームページにも「喫煙者は採用しません」と明記されていますね。

星野　社員の禁煙を進めるには入り口の部分で制限することが一番効果的です。当社の採用項目を見ていただけば一目瞭然ですが、「社員の喫煙は企業の競争力を損なう。ゆえに喫煙者は採用しない」旨を明確に記しています。問題は在籍社員の喫煙率が40％くらいあったのですが、その数字をどう減らしていくかでした。

社員の家族が後押し

梅田　具体的にどのように進められたのですか。

星野　まずはキーとなる喫煙者の説得。どんな組織でもタバコがトレードマークになっているような人物が必ずいるのではと思います。まず、そんな人たちを説得したところ、その周囲からやめていく人が連鎖的に増えていきました。また病院と連携した脱煙プログラムを会社でサポートしたり、完全に禁煙した人には報奨金を出したりもしました。

梅田　御社が求めたのは就業時間だけでなく、プライベートでも禁煙を求める完全禁煙でしたね。会社の権限を越えていると反発する人はいませんでしたか。

星野　経営者として社員には最高のパフォーマンスを発揮してほしいという思いがあります。そのためには事業所内での分煙や就業時間内のみの禁煙では不十分です。社員の喫煙の習慣をなくし、ニコチンの影響下から脱することで高いパフォーマンスを発揮できるのではないでしょうか。

しかし、社員のプライベートにも禁煙を要求することは行き過ぎではという声もあり、私自身くじけかけたときもありました。そんな時、社員の健康を気遣う家族からたくさんの声援をいただきました。それが背中を押し、やり遂げることができたように思います。

梅田　仮に同じ規模の会社で、全員が喫煙者の会社と全員が非喫煙者の会社があったとして、両者が競争すれば後者が勝るということは容易に想像できるのではないでしょうか。

日本の企業はこれからも国際的に厳しい環境下で競争していかねばなりませんが、社員に少しでも良いパフォーマンスを発揮してもらえるような環境整備は経営者の責務ですね。

星野　もちろん喫煙対策に限らず、あらゆる手段をとっていきたいですね。

企業人の視点で見直し

梅田　当社も以前は喫煙者がかなりの割合を占めていたのですが、ヘルスケアを標榜する企業として率先した取り組みが必要であると全面禁煙化を推進しました。まず前社長時の2008年5月31日の世界禁煙デーに全社禁煙キャンペーンを開始し、10年4月30日には私が「喫煙者ゼロ宣言」を出しました。何度か禁煙治療に関わる費用を全額負担し、喫煙率は07年の27・0％から10年には11・4％にまで下がりました。また、11年には就業規則に就業時間内禁煙を明記しています。

しかし社員の中にはなかなか禁煙できない人や、一度禁煙してもいつの間にか再喫煙してしまう人もいます。また、新卒・中途採用や合併で新たに入社する社員もあり、継続的な取り組みの必要性を感じています。御社でも業容拡大に伴い、既存の旅館、ホテルなどを合併していますが、新たにグループの一員となった社員にはどう接しているのですか。

星野　やはり同様に禁煙を実行してもらいます。かつてのように報奨金を出すなどの制度は今はなく、喫煙率の現状把握と数値目標の設定だけを行い、あとは各事業所の支配人の判断で進めています。就業規則に禁煙を盛り込んでいるわけでもありません。ルールや規則で縛るよりは、企業の文化として理解してもらった方がよいという判断です。

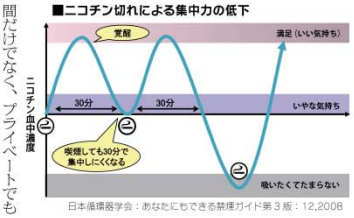
もちろん、星野リゾートを利用いただくお客様に禁煙をお願いしているわけではありません。リゾート内では喫煙するお客様、しないお客様それぞれが快適に過ごしていただけるよう気を配っています。

梅田　おもてなし文化を誇り、観光立国を目指しているはずのわが国は残念ながら公共の場での受動喫煙防止についてはかなり遅れています。

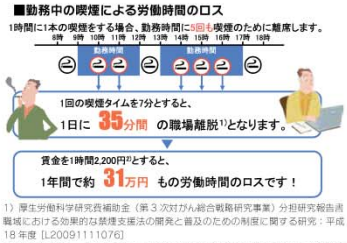
当社では毎年何人か海外からのインターンを受け入れていますが、彼らは都内のレストランなどで喫煙する人たちを見て非常に驚いたそうです。世界で最も先進的なイメージの「東京」とのギャップを感じたのでしょう。より多くの企業が喫煙対策に取り組むことは喫煙者・非喫煙者にかかわらず多くの人々の健康をタバコの害から守り、社会の健康につながります。

星野　新たなリゾートが増えるたびに私たちもまた一から取り組んでいます。今後も努力を続けたいと思います。

梅田　今回は経営者の視点から、喫煙が及ぼす影響について星野社長にお話しいただきましたが、喫煙は個人の問題と考えられているビジネスパーソンの方々にも、企業人という視点で今一度喫煙の影響を見直していただけたらと思います。本日はありがとうございました。



日本循環器学会：あなたにもできる禁煙ガイド第3版：12,2008



1）厚生労働科学研究費補助金（第3次対がん総合戦略研究事業）分担研究報告書職域における効果的な禁煙支援法の開発と普及のための制度に関する研究：平成18年度［L20091111076］
2）独立行政法人　統計センター：平成21年賃金構造基本統計調査（一般労働産業大分類）：2010［L201011111008］より作図

広　告

企画・制作＝日本経済新聞社
クロスメディア営業局

ファイザー株式会社　**お医者さんと禁煙しよう**　ホームページでは、職場の喫煙対策の進め方や企業の事例について詳しく紹介しています。　職場の喫煙対策 ファイザー　検索

2月27日は「FCTC（たばこ規制枠組条約）の日」。FCTCとは人々をたばこの害から守るために世界保健機関（WHO）が定めた国際条約です。　http://FCTCの日.jp

Smart Life Project は厚生労働省が推奨する健康寿命を延ばすことを目的としたアクションです。

禁煙で 健康寿命をのばそう！ Smart Life Project