

今、観光地の現場で起きていること

3

かつてバブル経済が隆盛であった頃、旅館・ホテルは団体客に対応して大規模化を指向した。しかしながら、その後、団体客は個人客に大きくシフトし、規模の拡大ではなく、質の向上を目指した旅館・ホテルが生き残った。その後の我が国の経済は、デフレ傾向が続き、宿泊単価を上げることが難しく、経費削減の方向にかじを切ってきた。その代表が人件費であり、既に限界に達していたのではないだろうか。

そこに、地方における労働人口の激減と訪日外国人の急増が追い打ちをかける状況となっており、人手不足、人材不足は明らかである。観光地の現場は、今、どうなっているのか、マクロな統計数値からは読み取れない現場の実態を、全国を代表する観光地の経営者、そしてそこで働く従業員の方々からお話を聞くこととした。まずは3人の経営者に語っていただく。

経営者の視点から——1 人手不足の実態とは

〳〳機会損失〳〳の原因となっている 「人材不足」をいかに解消するか

——日本のおもてなしを解する外国人の登用も視野に

一般社団法人草津温泉観光協会 会長

中澤 敬

インバウンドの隆盛が もたらす人手不足

他の温泉地もそうだと思いますが、草津温泉は今、インバウンドのお客

様で非常に賑わっています。バス1台に日本人は2〜3人で他は全員中国人という状況もあり、湯畑の周囲でも中国語が飛び交っています(図1)。今後、間違いなく日本は人口減少



中澤 敬(なかざわ たかし)
1949年群馬県草津町生まれ。1972年立
教大学社会学部観光学科卒業。1977年ローザ
ンヌホテルスクール卒業。1996年(株)中沢
ヴィレッジ専務取締役。1998年草津温泉旅館
協同組合理事長。2002年草津町長。2014
年(社)草津温泉観光協会会長、現在に至る。

図1 草津町外国人宿泊客数の推移

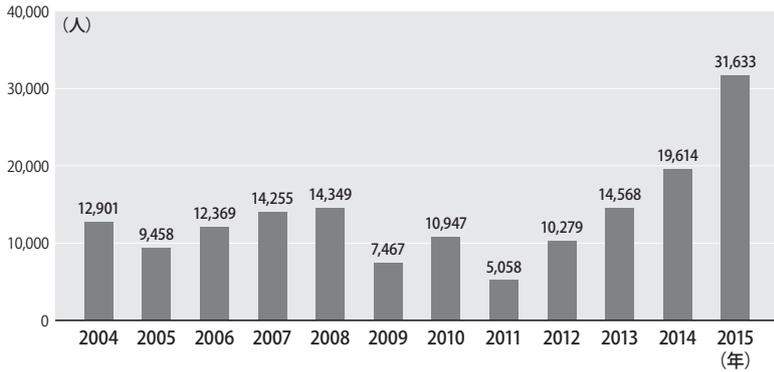
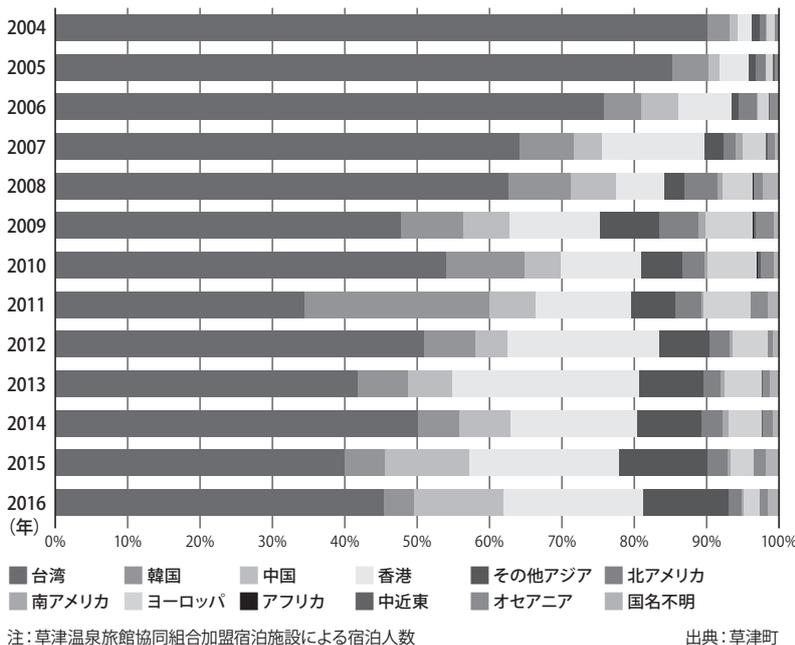


図2 草津町外国人宿泊客国別シェアの推移



が進み、20年もすれば団塊の世代は旅行をしなくなるでしょうし、生産年齢人口および旅行人口もかなり減ってくると思います。それを補うのはやはりインバウンドであり、各観光地にとって海外のお客様をどう誘致するかが重要ではないかと思えます。先日、草津町長と議員が北海道でリサーチをしましたが、入込

人数は増えないけれど、中身を見ると外国人が増えて、日本人が減っているという変化が起きているのが各観光地に共通していると聞きました。外国のお客様が増えるにつれて問題、課題も発生します。日本人のお客様が旅館に外国人の予約が入っているかと聞き、入っていると答えると「その日以外に予約をしたい」

というケースもあります。日本人の国際感覚の欠如を表しているのではないと思いますが、これは日本人が通らなくてはいけない登竜門ではないかとも思います。5年、10年と時間が経てば、だんだん日本人も受け入れていくでしょうし、我々旅館も「ゲスト・イズ・オールウェイズ・ライト」ではなく、駄目なことははっきり言うことも必要ではないかと思えます。

人手不足という問題は本当に切実で、オペレーションの人員が不足しているために、せっかくお客様さんがいても部屋を閉めて、受け入れられる範囲内で営業しているという旅館が草津でも見られます。今までの求人方法ではなかなかうまくいかず、ただ時給だけがどんどんつり上がっていつていく状況です。

人手不足は宿泊・観光産業の競争力の低さを反映

今の日本は全産業レベルで人手不足であり、その中で給与ベースや福利厚生などについて、宿泊・観光産業はどの位置にあるのかと言え、決していいレベルにはないと言えます。その中で「人手が足りない、足りない」と言っている、悪循環になっていく部分が出てくるのではないのでしょうか。

給与ベースや福利厚生などを全産業並みに考えることを意識し、今の自分たちの立ち位置からどのような形でそれらをアップしていくか、個々の施設の対応ではなく地域ぐるみで考える必要があると思います。「うちには儲かっているし、人材も足りてるからいい」というのではなく、全産業レベルで先を見ないと、いずれ困った状況になっていくのではないかと思います。最終的には、現在の旅館の宿泊料金の水準自体から、捉え直す必要があるのかもしれない。人によるサービス（おもてなし）に対して、その

価値に見合った料金をきちんと負担する、消費者の皆さんにそうした意識を持っていただくための活動も必要ではないでしょうか。

草津温泉で取り組むこと、国レベルで対応すべきこと

そういう中で草津町の取り組みですが、観光産業が町の産業の95%を占めているため、町の協力がかなり得られるというメリットがあります。学童保育については、我々の最終的な条件としては小学4年くらいまでの子どもを夜10時頃まで預かる場所を作ってほしいという要望があります。そのための一歩として、2016年(平成28年)4月から保育園は、平日は8時から19時まで、土曜日は8時から16時15分まで預かってくれるという形になりました。

これに伴い、パートでしか働けなかった女性を正社員として迎えることも、多少は進むのではないかと思います。シングルマザー・ファザーの問題も観光地に取り込む方法はないかとい

う課題もあり、それには町営住宅の条件的な緩和を行う必要があるのではという話し合いも行われています。ただし、草津町がそうした取り組みで何とか人材を集めることができても、人口減少が進む中で周囲が過疎化していく状況もあり、全体的な生産年齢人口が減っていることについてはやはり、地域だけでなく国レベルで考えていかなければならないと思います。

日本のおもてなしを体得した外国人を接客の最前線へ

そうすると、どうしても外国人の登用という話になりますが、日本は法規制が厳しく、観光産業については、熟達するのに特別な技術を要しない、難度のさほど高くない労働とみなされているため、外国人を雇い入れることができなくなっています。

一方、農業については産業に対する手厚い保護もあり、草津町の隣の恋村などは毎年40〜50人、中国やインドネシアからキャベツ収穫などの

農作業に必要な人達を一定期間だけ雇っている状況です。

今、日本のホテルスクールなどでは外国人が勉強し、そのまま日本で働きたいというケースも増えており、草津でもそういう方が就職しています。最近目立つのが、中国の専門学校の取り組みで、先日中国全土から40校くらい見学に来ました。そこで、ぜひ自分たちの学生

を日本に送り、日本のおもてなしや習慣、日本語を学びつつ、時給850円くらいもらえればという形で、3カ月または6カ月という期間で10人、15人が働きに来るケースもあります。

また、群馬県前橋市には「NIPPONおもてなし専門学校」という学校があります。日本のおもてなしと日本語を勉強するところで、ここから草津温泉に50人くらいの外国人学生が短期間、働きに来ています。この学校で学ぶ学生の想いは、日本の習慣と日本語を身に付け、自分の将来に役立てたいというのが基本で、



草津温泉のシンボル・湯畑を囲む広場



湯路広場



御座之湯(左奥)と白旗の湯(右手前)



熱乃湯

我々としては労働力の補完になってくれればというのがありますが、問題は日本と外国の習慣の違い、日本語が十分でないため接客の前面に出すことができない、そうすると下働きがメインになってしまいうので、なかなか学生の想い・意欲がうまく実らないケースもあります。

そういう中で比較的うまくいっているのは、正社員として中国人を雇用している場合です。同じ中国人同士なのでやりとりがスムーズで、研修的な人材をレベルアップしてくれるというメリットもあります。

外国人の登用に ついては地域レベル、 産業レベルで議論を

今後、どこまで外国人を登用するかは一つの課題になりますが、将来は生産年齢人口が完全に低くなるので、あらゆる分野の労働力確保について、ヨーロッパやアメリカと同じような形で考えざるを得ないのではないかと思います。JTBなど大手エージェンツなどいろいろな日本の

NIPPONおもてなし専門学校

(群馬県前橋市)

語学、実学、文学の視点から日本について学ぶ日本語学校。旅館・ホテル・飲食店等が提供するサービスを、表面的な簡単な仕事と考えるのではなく、より本質的な価値を提供するものと捉える。海外からの留学生が「おもてなし」について、理論と実践を通じて科学的な観点から学んでいる。群馬ロイヤルホテルとNIPPONアカデミーが運営する専門学校グループの一つ。(当校ホームページより作成)

企業体験を通して、既に観光産業で外国人が働くプログラムを作っています。近畿日本ツーリストも筑波大学と組んでそういう取り組みを始めると聞いています。

外国の人にとっては日本で働くことにメリットがあり、我々も人材をきちんと育て上げることが日本のおもてなしを教えることができるような、お互いにウィン・ウィン(win-win)になれる方向性とはどういうものか。それは一施設の問題ではなく、やはり地域全体で考える必要がある、例えば旅館組合や観光協会に依頼すると、そういった人材が呼べるという形が、一つの理想形かなと思います。草津

温泉では今、旅館組合も交えながら、そういう方向性を目指して今後どうしていくかを話し合っています。

草津温泉版DMOでは 「人材」に関する指標も

観光産業全体としては、交流人口を活性化させると同時に、交流人口を増やす裏付けとしての労働力の確保という課題があります。草津では、日本版DMOの「地域DMO」として登録を目指していますが、ただ単に誘客や観光客の入込みだけを考えるのではなく、KPI(主要業績評価指標)やPDCAサイクルに人材に関する指標も取り入れ、労働力の裏付けを考えることも必要ではないかと思っています。

今までは経験と勘と度胸でやってきましたが、KPIの目標づくりができなかったり、PDCAのプランとドゥまではできてもチェックが曖昧だったり、思い込みがあったり、アクションも感覚でやっていたりするところがありました。最終的には感覚というのが一番重要なのですが、そ

れを納得させる数字的裏付けがどうしても足りないもので、賛否両論となることがありました。

DMOとなることで、これからはビッグデータをもとにしながら、自分たちのデータを合わせて目標管理にどのように活かすか、お客様の動向・満足度と同時に、働く側についても自らの仕事に誇りが持てるように、「住んでよし、訪れてよし」ということについて今一度、観光協会も町と一緒に考えていく必要があると思っています。

人材・雇用の問題は、実に奥が深いテーマであり、地域によって事情も多分に違うでしょうから、それぞれの現状がどうなっているのか、地域同士がお互いに情報交換することは非常に重要です。まずはその重要性に、業界の皆さんに注目していただきたいと思っています。

(なかざわ たかし)

*本稿は、2015年度・温泉まちづくり研究会・第3回研究会(平成28年2月26日開催)での基調報告をもとに再構成したものです。

構成・編集・観光政策研究部 岩崎比奈子

従業員満足度を高めて、人材確保を

特定非営利活動法人阿寒観光協会まちづくり推進機構

理事長

大西 雅之

給与と労働環境の改善は急務

今、北海道の観光産業における人材不足は札幌をはじめとした都市部で顕著です。ホテルでは、外注が多い宴会スタッフや清掃は人手が足りず、宴会や客室の予約を全て受けきれないケースもあり、こうした傾向は徐々に地方部にも広がるのが予想されます。

阿寒湖温泉では、2〜3年前から調理部門と外国語対応人材の不足が深刻化しています。特に和食の料理人が少ないのは、全国的に共通する傾向ではないでしょうか。

また、観光業界は労働生産性が低い、つまり過重労働な業種の一つと見られていることも人材が集まりに

くい要因になっています。日本の産業構造が製造業からサービス業中心に移行する中、観光業界の給与アップと労働環境の改善は急務です。インバウンドの増加などにより経営状態が改善している今こそ、従業員満足（ECS=Employee Satisfaction）への投資が必要だと思えます。

必要なのは従業員満足（ECS）の改善

私が経営する鶴雅グループではまず、休日を含めこれまでの年間83日から95日に増やしました。あと2年以内105日にする予定です。とはいえ、すぐに給料を大幅アップすることは難しいため、夫婦共稼ぎを促進することで、生活の質の向上につな

げることが現実的だと考えました。そこで阿寒湖温泉で進めているECS改善策の一つが、阿寒湖温泉で働く人たちを対象とした託児所の整備です。現在、内閣府の子育て支援制度を活用して、365日毎日開園する託児所を今年8月にオープンする予定です。

鶴雅グループ全体では、社員寮の新設に力を入れています。背景には、社員の平均年齢が2010年（平成22年）の42歳から昨年は36歳と6歳若返ったこともあり、若者にとって働きやすい職場にするためにも住環境の改善が必要ということで、食事付きの独身社員寮を重点的に新設しています。一度鶴雅グループを辞めた人が再就職するケースも見られます。そうした「出戻り社員」は、



「鶴雅観光人材養成講座」は、大学生を対象に年2回開催
(写真提供：鶴雅グループ)



阿寒湖畔の旅館群とフップシ岳

鶴雅グループの良さが分かっている
ので、我々は歓迎しています。

新たな人事制度もスタートさせま
した。例えば、定年の65歳を過ぎて
も、健康で本人に働く意欲があれば
個々の働き方に合わせたフルタイム
からパートタイムまでの3種類の働
き方で期限なしに働けるという制度
を設けました。

賞与もまだまだ不十分ですが、「ア
ンケートでほめられたで賞」など、い
ろいろな形で賞金を伴うインセンテ
ィブを設けています。社員がチームを

組んでお客様を集める「社員紹介運
動」では、頑張ればボーナスの足し
になる額を社員に還元しています。

こうした努力により、従業員の定
着率は向上していますが、すぐ辞め
てしまう新入社員もいます。観光産
業に対して意気込みが大きい優等生
タイプほど、現実とのギャップに失
望感も大きいように感じます。そこ
で鶴雅グループでは、「鶴雅観光人
材養成講座」を毎年開催していま
す。大学生に阿寒湖温泉の旅館や土
産物店などで接客体験もしてもら

うことで、観光産業を志望する若者
たちの期待とのミスマッチをできる
だけ減らしたいと思っています。

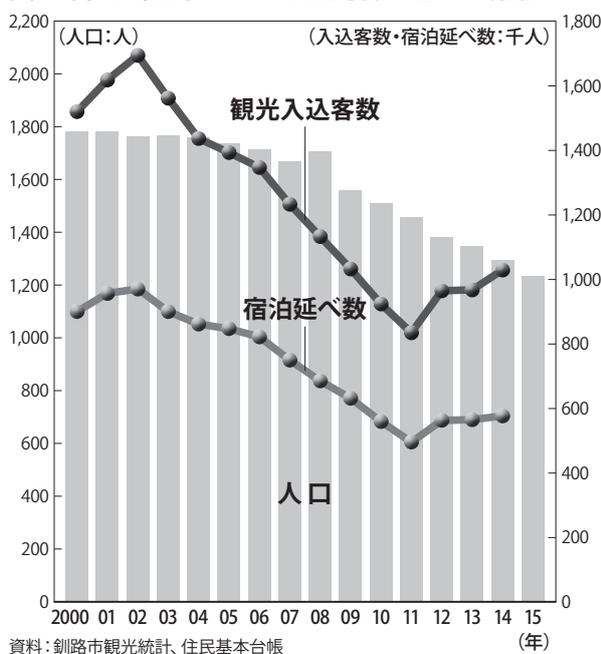
単価アップとマルチタ スクで「疲弊」を防ぐ

今後の課題は宿泊単価アップと労
働のマルチタスク化です。単に稼働
率を上げるだけでは、従業員も施設
も疲弊してしまいます。そのバラ
ンスを取ることで、売り上げを維持す
ることができ、従業員も施設メンテ



大西 雅之（おにし まさゆき）
NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長、鶴雅
ホールディングス株式会社 代表取締役社長 グループCEO。
東京大学経済学部卒業。銀行勤務を経て1981年株式会社阿
寒グランドホテル入社、1989年社長就任、2016年3月よ
り現職。現在、観光庁観光カリスマ、公益社団法人北海道観光
振興機構副会長、釧路商工会議所副会頭などの要職にある。

図3 阿寒湖温泉の人口と観光客入込みの推移



資料：釧路市観光統計、住民基本台帳

ナンスにも余裕ができます。

また、労働生産性を高めるため
は、効率よくシフトが組めるよう
な仕組みづくりと、従業員が複数
の仕事をこなせる体制づくりを行
わなければならないと考えていま
す。(談)

(おにし まさゆき)

構成・編集：観光政策研究部 通山千賀子



毎夏、街じゅうが楽しみにしている仮装盆踊り大会。鶴雅チームも毎年参加！ (写真提供：鶴雅グループ)

『労務倒産』を防ぐ支援策も必要では

一般社団法人鳥羽市観光協会 会長 吉川 勝也

観光客誘致より 切実な従業員確保

志摩市は2000年(平成12年)まで人口が6万人を超えていましたが、2005年(平成17年)に6万人を切り、2016年(平成28年)は

5万2000人にまで減っています。鳥羽市は1960年(昭和35年)の3万5211人をピークに、今年3月には初めて2万人を切りました。(注1) 両市とも少子化と若者の流出が著しい一方、2007年(平成19年)と2013年(平成25年)で宿泊客を比較すると、志摩市は130万人

から155万人に増え、鳥羽市は212万人から200万人とやや減少の状態にとどまっています。志摩市と鳥羽市は合わせて約310軒の宿泊施設があり、漁業と観光が産業の2本柱です。鳥羽には約180の宿泊施設があり、約7割が家族経営で、そのほとんどが1泊

2食形式です。そういう小さな宿では1~2人の人手不足も非常に大きく影響します。

観光業に必要な雇用は変わらぬのに労働人口が減り、今はお客さんよりも従業員の確保が大変になっています。地元の宿泊施設だけでなく、全国展開する大手チェーンホテルが鳥羽で大々的な求人広告を最寄りです。我々の業界だけではなく、人手不足は三重県の全業種に共通した悩みです。

調理スタッフ育成の「ジレンマ」

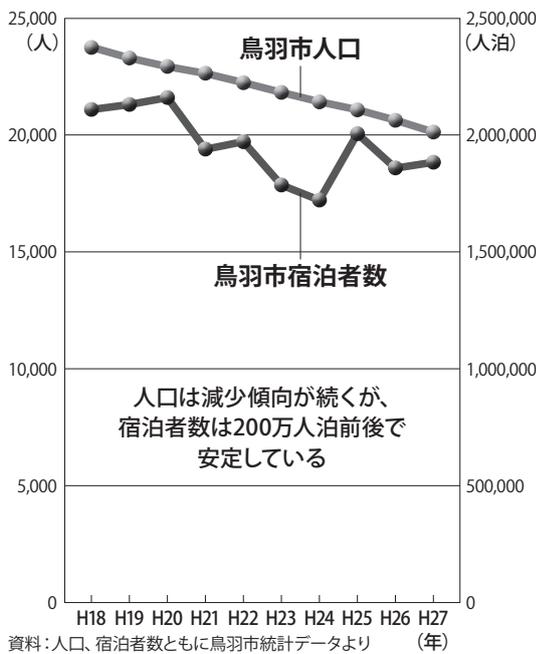
鳥羽の宿泊施設は質の高い食材と料理技術が売りですが、調理スタッフが不足しているだけでなく、労務に関する悩みもあります。

旅館の調理部門には、実家が料亭旅館や寿司屋などで、「調理の基礎を覚えたい」という若い人も来ており、働きながら学ぶ学校のような面があります。仕事の後も技術を磨くため、かつては1日10時間を超える労働は当たり前という世界でした。しかし労働基準法上、今はそうし



吉川 勝也(よしかわ かつや)
昭和26年鳥羽市生まれ。大阪商業大学卒業後、家業の「ホテル浦島」に入社。鳥羽の宿泊施設で初の温泉掘削に成功する。(社)鳥羽市観光協会会長、鳥羽市温泉振興会会長、株式会社サン浦島代表取締役社長。三重県内で5つの旅館を経営する。

図4 過去10年の鳥羽市の人口と宿泊者数の変遷





鳥羽市浦村。海一面に養殖風景が広がる。吉川氏の経営するサン浦島ホテルもここにある(写真提供:鳥羽市役所)

た働き方は認められず、何かあれば「ブラック企業」と言われてしまっています。料理を学ぶために旅館で働いている人でもサラリーマン化せざるを得ないという問題があります。若い人たちのモチベーションも上がっていきません。

結果として、調理部門では技術の伝承ができない事態が起きており、各料理長からは「このままでは技術は伝えられない」という声をよく聞きます。

料理人の技術や人手不足が起きると、旅館は利便性と価格訴求を優先し、効率の良いバイキングにしたり、お客さんの既食率がいいメニューばかり

り並べるなど、無駄の削ぎ落としを余儀なくされることになります。しかし、鳥羽や志摩のような地域は売り物である「食」に個性を打ち出していけないと生き残れないという思いもあり、大きなジレンマを抱えています。

バックヤードの人材不足による「選択と集中」

鳥羽では、洗い場や布団敷きなどのバックヤード人材も不足しています。以前、これらの仕事は一定の人氣があり、私の経営するサン浦島グループでも、高齢になると接客部門から異動を希望する人が結構いました。今、今は人材不足になっています。私のところでは清掃を外注していますが、アウトソーシングができません。宿泊施設は深刻です。働き手がないために廃業を考える事業者も出てきています。

寮の整備は定住促進の思いで

サン浦島グループは従業員寮の充実を力を入れており、現在、寮の部

屋数は全客室の88%分に相当します。25㎡のワンルームで、毎月の家賃は8千円〜1万5千円です。一部屋に数百万円の費用がかかりますが、とにかく人材を集めたいという思いで2年前から取り組んできました。いわば民間レベルの定住振興と言えますが、最近では鳥羽市でも空き家を活用した定住政策を始めており、今後の取り組みには大いに期待しています。

「労務倒産」を防ぐ支援策も必要では

人手不足の状況下でも、B&Bや素泊まりなどに転換できる旅館は何とか生き残れるのではないかと思います。しかし債務が大きくてパイを小さくできない体質の宿もあります。今のままだと年商1億円前後の宿がどんどん淘汰され、「労務倒産」(注1)が間違いなく起きてくると思います。ベンチャー企業の起業支援も大事なことです。既存事業者をそうした理由で潰してしまつてはいけません。地方行政は正面からこのことに目を向け、今ある施設をどう守るかを考えることも大事ではないでしょうか。人口減少の歯止めの

鳥羽市へのアクセス (第2次鳥羽市観光基本計画より引用)



立たない地方において観光産業(交流産業)は優等生と称されます。地方への期待を迎えた日本において観光産業の役割は重要であり、それを我々は自覚していくことが大切と考えます。(談)

(よしかわ かつや)

構成・編集:観光政策研究部 西川 亮
編集協力(特集3-1)・井上理江

(注1) 志摩市は2004年(平成16年)に5町が合併して生まれたが、人口は合併前の5町人口の合計。
(注2) 人手不足や人件費増大など労務問題が主な原因で起こる企業倒産。

従業員の視点から

観光地で働く魅力は何か

観光地の現場で実際に働く従業員は、宿泊業で働くことの何に具体的な魅力を感じているのだろうか。以降では、阿寒湖温泉、鳥羽温泉郷、有馬温泉の各旅館で働く若手の従業員に対して、観光地で働く魅力や課題、経営者や地域に対して期待したいことなどを語っていただいた。

地元を楽しみ、魅力を発信したい

僕は神戸の出身です。以前は地元で大手スーパーに勤めていましたが、転勤で18年前に札幌に来ました。ですから、既に人生の半分近くが北海道ですね。その後、勤務していた鉧



阿寒湖・秋本氏

路店が閉店することになった時、鶴雅グループの当時の専務さんに声をかけていただいていたので決めました。

子育てには理想の環境

現在の鶴雅グループは、札幌限定とか地域限定で勤務する人と、転勤OKの人に分かれています。僕は阿寒湖限定です。僕が入社した2000年(平成12年)の時点では、阿寒湖以外に鶴雅グループのホテルはなかったので、阿寒湖で働くことが前提でした。でも、ホテルの仕事に興味があ

ったので、不安は感じなかったですね。それに、私も北見市出身の妻もアウトドア好きで、温泉も好きでしたから、働く環境としては最高でした。子育てをする環境としても大自然があり、小規模でアットホームな小学校は理想的だと思います。住んでみて生活の不便さはありますが、その不便さを楽しんでいるところもあります。確かに病院がないのは不安ですが。

唯一気になったのは、阿寒湖は個人が家を買ったり借りたりすることが難しい土地柄なので、従業員は寮に入らなければならなかったことでした。ですが、家族寮は十分な広さがあった不安は解消されました。今は住むところがあれば、一生持ち家がなくてもよいかと思います。確かに、若い人たちは結婚して子供ができると、共働きができなくなると収入が減ることや、高校がないので子どもを外へ出さなければならぬため、お金がかかってしまうことなどを不安に思っています。でも、今度託児所ができる予定なので、その不安も減ると思います。

僕が入社した時に比べると、鶴雅

グループの条件は良くなっていて、子どもがいる場合は家族手当や高校・大学の教育手当も支給されるので、その点でも助かっています。でも、阿寒湖の高校生を持つ家庭は、鉧路市の支援がないので生活は大変だと思います。

地元の楽しさを伝えることが大事

ホテルで働く魅力の一つは、フロント業務、企画やイベント、インテリア関係、営業など、いろいろな仕事を選べる点です。また、ソムリエやノルディックの公認指導員、英検などさまざまな資格がホテル業務に関連し、その資格を取得した場合は報奨金も出るのでモチベーションアップにもつながっています。

うちの仕事で特徴的なことは、積極的にまちづくりに関わるように言われることです。地元の祭りやイベントへの参加、消防団への参加など、まちの人たちと仲良くしそれを楽しむことが阿寒湖に長く住める条件の一つかもしれません。それはお客様に地域の魅力を伝えるためにも大切

です。本気で遊び、楽しんだこと
なければお客様に阿寒湖の素晴らし
さは伝わらないし、商店街を知らな
ければ、お店の案内もできません。
僕たちが地域の楽しみ方を提案し続
けることが、ホテルとしても重要な
ことだと思っています。

子どもたちは高校進学を機に阿寒

新人が夢をもって働ける環境が理想

私の出身は愛知県の伊良湖岬です。
大学で経営学を学んでいたのですが、
アルバイトを通じて人と関わる仕事
がしたいと考えるようになり、観光
業を中心に就職活動しました。その
頃、御宿The Bathがオープンした
ので、いろいろな雑誌に取り上げら



鳥羽・太田氏

湖を離れることを余儀なくされます
が、最終的に、阿寒湖に戻って働き
たいと思ってくれば嬉しいですし、
そういう環境づくりをしていきたい
です。(談)

鶴雅グループ 売店事業部兼企画室
秋本武洋(あきもと たけひろ)
聞き手・観光政策研究部 通山千賀子

れていたの、興味を持ちました。

就職の決め手となったのは、御宿
The Bathのような個性的な旅館を
今後、全国に展開していきたいとい
う話を聞いたことです。行く行くは
宿づくりに携わりたいという思いも
あって、チャンスにあふれた会社だ
と感じ、入社しました。

「提案が実現すること」 にモチベーション

今年で入社7年目ですが、現在は
新人の採用、教育などを一任されて
います。リクルート活動では、就職
セミナーに行き、旅館業の魅力を学

生に伝えています。また、ずっとイ
ンターネットを使った販売にも携わ
ってきていて、今は後任の指導に当
たっています。中小企業ですので、
社長や女将との風通しも良いですし、
自分が提案したことを任せてもらえ、
日々仕事にやりがいを感じています。
鳥羽という地域についても、遊ぶ
には少々不便な点はありますが、温
泉に入ることができたり、食材が豊
富で美味しいものが食べられたりす
るのでよいと思っています。

結婚しても働けるよう な支援が欲しい

ただ、不安がないわけではありま
せん。比較的休みも取りやすく、給
与もいいほうだとは思いますが、い
ずれ結婚し、子どもができた時のこ
とを考えると、現在の給与でやって
いけるかなという心配はあります。
やはり、観光業は他業種に比べて給
与が低いので、せめて他業種と同じ
レベルになれば、後輩や大卒の新人
にも、夢を持って働いてもらえるの
ではと思いますね。

また、結婚したらどこに住むかと

いう問題もあります。アパートを借
りるにしても、鳥羽市はアパートが
少ないですから。現在、僕は独身寮
に住んでいます。会社で家族寮を
つくってもらえればいいと思います。

将来のキャリアプラン が見えない不安もある

一般的に、この業界は離職率が高
く、3年持たない人が大半だと聞き
ます。1〜2年で辞める人は、「仕事
がキツイ」という理由が多いよう
です。3〜5年で辞める人は、「先のビ
ジョンが描けない」という理由です。
「自分はここで働いて、数年後どうし
ているのか分からない」という不安
から、他業種に移るパターンです。
私も入社してからいろいろな業務
に携わりましたが、会社から将来の
キャリアプランが示されれば安心で
きると思います。

地域の中で同業種の 人と交流したい

実は、鳥羽は温泉街がないことも
あって、温泉旅館同士の接点があり

ません。でも、それぞれの旅館に若い人は増えているので、そこをつなぐ仕組みがあつて、互いに刺激を受けたり、悩みを共有できたりすると、若い人が旅館業の仕事をする要素になるのではないかと思います。ぜひ、

「今、ここ」の出会いを大事に

高校卒業後、事務の仕事に就いたのですが、もともと人と接する仕事がしたいと思い、駿台トラベル&ホテル専門学校に通い始めました。そこで、講師をしていた金井（啓修社長）に出会ったことが人生を決めましたね。学校の研修で、受け入れ先のホテルで半年働いた時は、自分の担当が限られていましたが、御所坊でバイ



有馬・和田氏

そうしたコミュニティづくりを鳥羽市や温泉協会に期待したいです。（談）

鳥羽 サン浦島 悠季の里
太田拓也（おおた たくや）
聞き手・観光政策研究部 西川 亮

トをした時は、お客様のお出迎えからお見送りまで任せてもらえたんです。本当に楽しかったですね。学校の廊下で金井に会った時には「先生、やとて！」と口から出てましたね。それから御所坊に就職して、今年で18年になります。

母親の社会復帰を促す制度を導入

旅館は離職率が高く、結婚や出産を機に辞める女性も多いのですが、私の場合は、社長や女将さんが理解のある方だったおかげで、働きながら4児の母になることができました。上の子は生後半年、二人目は2カ月からおぶって働きましたが、子ども

が小さい間は、子どもを寝かせる部屋を作ってもらい、そこに無線を置いて、泣き声が聞こえたら、部屋に駆け付けていたんですね。他のスタッフが子どもをあやしてくれることも多く、本当に周りの人に助けられました。

女将さんは、私が目標とする方であり、女将さんや周りの方にいただいたことを次の世代につなげたいと思います、その後、子育て中のお母さんたちに短時間ずつ働いてもらう仕組みを作りました。このお母さん部隊を親しみを込めて「ピンクさん」と呼んでいます。彼女たちは子どもの成長につれて、働く時間が延びるので、今では欠かせない存在です。ちなみに「イエローさん」と呼ばれる、男性陣もいらっしゃるんですよ。若い従業員には、毎日楽しく働いてほしいと思っています。でも、やはり長く働いてもらうには、賃金や休暇、シフトの工夫が必要だと感じますね。せめて、数カ月前に休暇の予定が立てられて、順番に休みが取れる仕組みを作りたいと思っています。

人の人生の一部になれる仕事

有馬温泉で働いて良かったことは、金井がまちづくりに関わっていたので、温泉街や御所坊が変わるところを見られたことです。有馬温泉の一部に自分もなれているのかなと思うと嬉しいですね。

それに、旅館での仕事は、お客様の人生の一部になれる仕事だと思います。今日この日に、何かのご縁でお会いできた、目の前の人に全力で接したいという思いで、ずっと仕事をしてきました。お帰りになるお客様がずっと手を振ってくださいだったり、常連の方に「今年も会えたね」と言われたりすると、ああ、幸せやなと思います。この間、娘たちが「生まれ変わるならお母さんがいい。いつも笑っているから」と言ってくれたのですが、私も毎日何でこんなに楽しいのかよく分からない（笑）。多分私には、この仕事为天職なんでしょうね。（談）

和田もえ（わだ もえ）

聞き手・観光政策研究部 清水雄一

編集協力（特集3-2）…吉田千春

宿泊施設の従業員満足度 (ES: Employee's Job Satisfaction)の実態

公益財団法人日本交通公社が2012年(平成24年)に実施した、宿泊施設の従業員に対するアンケート調査(注1)をもとに、宿泊施設の従業員の仕事に対する満足度や意識を概観してみたい。

仕事や勤め先、業界、 観光地に対する 満足度の実態

仕事について「大変満足している」と回答した比率は全体の7%、「満足している」と回答した比率は21%であった。一方、「不満」「大変不満」と回答した比率もともに6%を占める結果となっている。

勤め先については、「大変満足している」と回答した比率は7%、「満足している」と回答した比率は14%であった。一方、「不満」「大変不満」と回答した比率はそれぞれ11%、8%という結果になっている。

観光業界で働くことに対する満足度は、「大変満足している」と回答した比率は全体の13%、「満足している」と回答した比率は24%であった。一方、「不満」「大変不満」と回答した比率はそれぞれ5%、4%である。

この観光地で働くことに対する満足度は、「大変満足している」と回答した比率は11%、「満足している」と回答した比率は21%であった。一方、「不満」「大変不満」と回答した比率

はそれぞれ4%、6%という結果になっている。

他業種や他業界との比較を行っていないため、これらの満足度の数値が宿泊業従業員で特段高い・低いも

のなかについては判断が難しい。しかし、観光産業で働くことや、観光地で働くことに対する満足度に比べ、仕事や勤め先に対する満足度は低いことが読み取れる(図1)。

図1 仕事・勤め先・業界・観光地に対する満足度

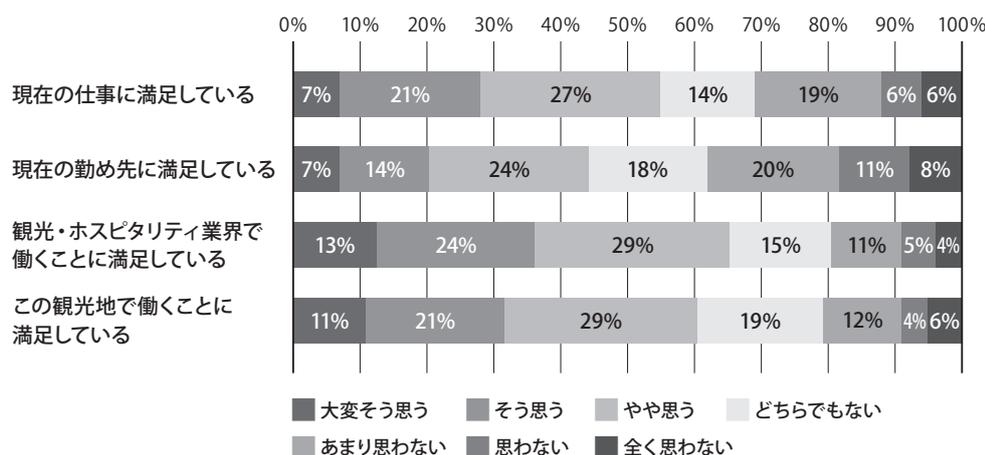
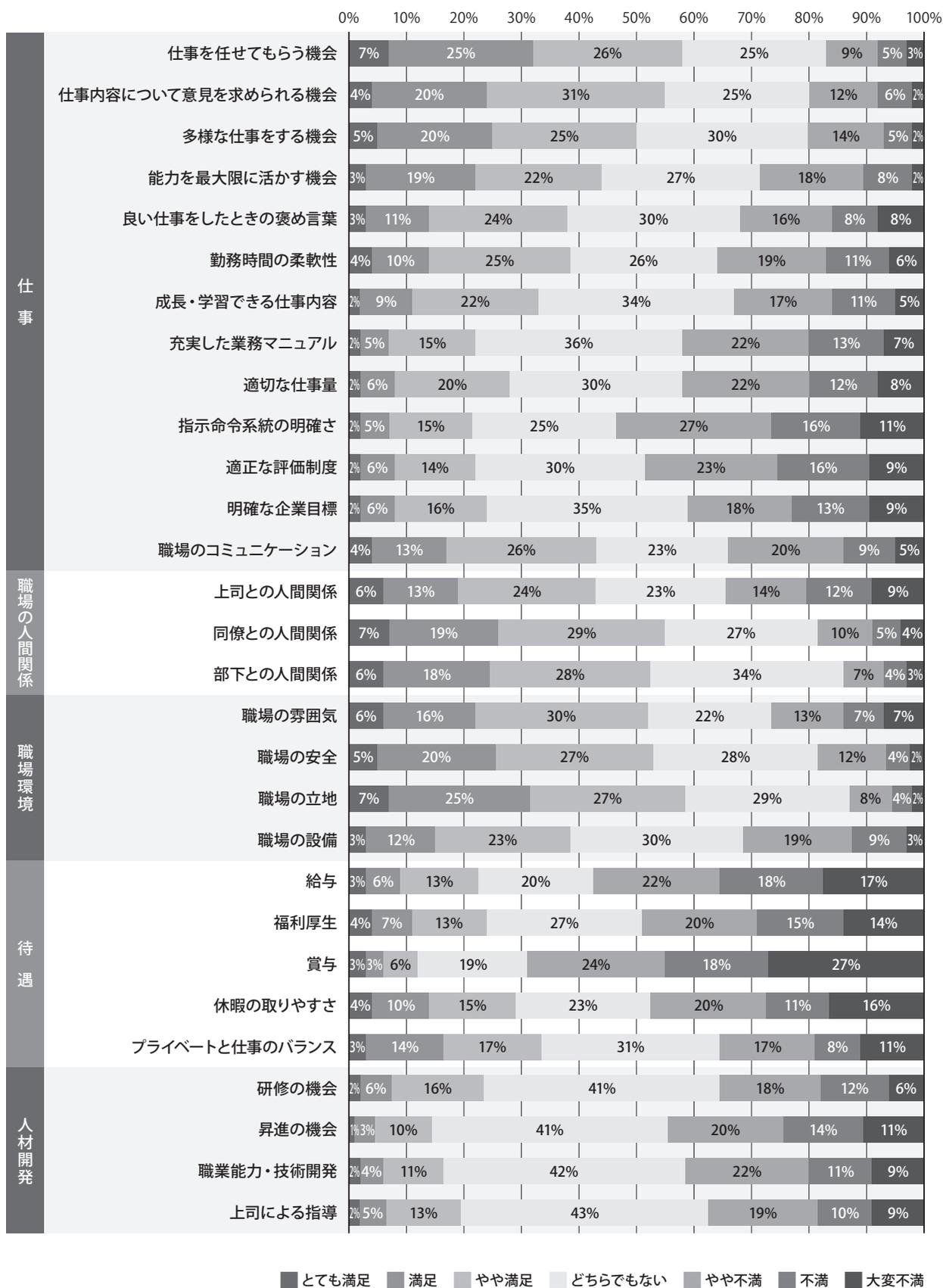


図2 仕事などに対する詳細な満足度



仕事内容や待遇などに 対する満足度

アンケートでは、仕事内容や職場の人間関係、職場環境、待遇、人材開発のそれぞれについて、詳細な満足度を尋ねている(図2)。その結果、仕事内容については、「仕事を任せてもらう機会」「仕事内容について意見を求められる機会」「多様な仕事をする機会」、職場の人間関係については、「同僚との人間関係」「部下との人間関係」、職場環境では、「職場の雰囲気」「職場の安全」「職場の立地」でそれぞれ「とても満足」「満足」「やや満足」の合計が5割を超えた。しかし、いずれの項目も「とても満足」と回答した比率は10%を下回っており、従業員としては、経営者に改善を期待したい点があることがうかがえる。

一方、「大変不満」「不満」「やや不満」の合計が5割を超えた項目を見ると、仕事内容について「指示命令系統の明確さ」「待遇について「給与」「賞与」が挙げられた。「賞与」については、「大変不満」と回答した比

率が約3割に達している他、「給与」や「休暇の取りやすさ」についても他の項目に比べてその比率は高い。

総じて仕事内容には満足しているものの、「待遇面」で不満に感じている、仕事に対する満足度が低くなっているのだろう。

転職などに対する 意向

数年以内・将来的によらず、この地域を離れたいと考えている比率は低く、他業界への転職意向も低い(図3)。しかし、転職・退職意向は高く、ホテル業界の中で会社を変えることに対する抵抗感は低い。今回の『観光文化』では、雇用確保の問題を中心に扱っているが、雇用の定着もまた大きな課題であることをアンケート結果は示している。

(観光政策研究部 西川 亮)

(注) 2012年(平成24年)3月に観光地マネジメント研究会(公益財団法人日本交通公社自主研究)にて宿泊施設従業員264人に対して実施したインターネット調査の結果である。

図3 転職などに対する意向

