

●インタビュー 観光産業、宿泊産業、観光地における 雇用と人材を考える

4

特集3で語られた「観光地の現場で起きていること」に対して、業界団体はどう対応しようとしているのか、また国はどう認識し、今後の対応についてはどう考えておられるのか、日本ホテル協会・小林会長、日本旅館協会・針谷会長、そして観光庁・田村長官にインタビューした。

日本のホテル産業の未来を担う人材の育成を

一般社団法人日本ホテル協会 会長

小林 哲也

会員ホテルの8割弱が「人手不足」

当協会には現在、全国249のホテルが加盟しており、毎年6月、会員向けに「会員ホテルの概況に関するアンケート調査」を行っています。結果は外部非公開ですが、回答率は例年非常に高く、我々がホテル業界の動向や課題を知るために役立つ調査と言えます。

近年、人手不足や雇用の問題はホテル業界においても関心が高いことが、アンケート結果でわかります。「労働力が不足しているか」という設問に対し、イエスという回答は2015年の調査で77%、2014年から8%上昇しています。

インバウンドの急激な増加は、我々の業界にとつては大変ありがたいことですが、一方で、労働力不足に拍車がかかっていることも事実です。

特に足りないのは レストランのサービススタッフと調理人

具体的に人手が足りない職種として、多く挙げられたのがレストラン（フード&ビレッジ）部門でした。特にレストランについては「サービス、調理のいずれもスタッフが不足している」という声が多く聞かれました。また、客室清掃などを外部委託している場合には、契約先の企業で人が集まらず苦勞しているという話も聞かれます。

全国のホテルでは、インバウンドの増加に伴い、英語圏以外の国々からも大勢のお客様をお迎えしておりますが、サービスの水準を高めるためにはコミュニケーション能力のあるスタッフの配置が必要不可欠となります。現在、宿泊産業における

外国人の雇用については、在留資格の「技術・人文知識・国際業務」によって、フロント業務や企画業務については認められていますが、ホテル協会会員からは現在の在留資格の緩和と対象職種の拡大に対する要望が高まっております。

当協会は数年前から、政府などにそうした要請を行ってきておりましたが、現行の入管法上では前述のとおりフロント業務と企画業務は認められるものの、同じ在留資格で主たる業務がレストラ



小林 哲也（こばやし てつや）

1969年3月慶應義塾大学法学部卒業。同年、株式会社帝国ホテル入社。セールス部長、営業企画室長を経て、1998年取締役総合企画室長、2000年常務取締役帝国ホテル東京総支配人、2001年代表取締役副社長、2004年代表取締役社長。2013年3月から一般社団法人日本ホテル協会会長、同年4月から帝国ホテル代表取締役会長。

ンサービスやベルボーイなどの場合は認められないことが明確になりました。

世界から高く評価をいただいている日本のホテルの接遇サービスの維持・向上のために、引き続き、外国人の在留資格の緩和・拡大に向けて、働きかけをしていきたいと思っております。

利益を生み出すための生産性向上が鍵

日本のGDPと雇用の7割を占めるサービス産業は、諸外国との比較や製造業との比較において、生産性が低いと言われており、その伸びしろに、今後の成長の期待が寄せられています。

機械化で効率よく処理できる部分については、IT等の利活用を進めながら、昨年より今年、来年と生産性を高めていくことが求められています。また、いかに付加価値の高い質の良いサービスを適正な価格で提供し、利益を生み出していけるかが鍵であり、その利益を生む源は人材であり、人材への投資も、今後、ますます重要となっていくと思えます。

今いる人材のモチベーション維持と

高度な人材の育成を

私自身は日本のホテルのサービスは世界的に見てもユニークであり、トップレベルだと思います。

その質を保つには新たな人材確保も大事ですが、高齢スタッフの活用を含め、今働いている人材のモチベーション維持が重要だと痛感しています。

私が会長を務める帝国ホテルでは1999年から「さすが帝国ホテル推進活動」を行っております。お客様からほめられたスタッフを各部長が選び、年に約50人を表彰しています。受賞者は自分の職場で社長から直接表彰されるため、他のスタッフにも刺激になります。さらに年間の大賞受賞者が全従業員の投票で選ばれるため、優れたサービスを学ぶ機会にもなっています。

日本ホテル協会では、人材育成事業に力を入れておりますが、私は今各ホテルの優秀なスタッフを集め、さらに高いレベルのサービスを学べる機会を提供できないものかと考えており、今後、当協会の委員会において検討していきたいと思っております。実は、これまでも、大学院大学のような機関が必要なのではないかというお話を観光庁長官にもしたことがあります。日本のホスピタリティについての研究などもできればと思っております。

日本のホテリア（ホテル従業員）はもちろん、東南アジアで観光を学ぶ学生やホテリアなども高い関心を示していただけないかと思えます。

（こばやし てつや）

聞き手…観光政策研究部 梅川智也・西川 亮

今こそ宿泊業界は生産性向上を図るべき

一般社団法人日本旅館協会 会長 針谷了

給与の低さは生産性の低さを意味する

旅館・ホテル業界は、全国各地で人手不足の状態です。最も足りないのは、第一に接客の最前線に立つ客室担当、第二に調理スタッフの二業種です。特にアベノミクス以降は、より給料の高い業界に人材が流れる傾向が顕著に見られ、大都市より地方が厳しい状況です。他産業の景気が良くなったこと、新卒者数が少なくなったこと、国のインバウンド政策により訪日外国人観光客が増加したことなど、旅館・ホテル業界を取り巻く環境は大きく変わってきています。

ここ数年に関しては、このような背景があるにせよ、やはり人が集まらないのは、旅館ホテル業の給料が安いからです。安い理由はいろいろあります。その中で主なものとしては次の4つが挙げられます。①熟達するのにそれほど時間を要しない職種である、②旅館が給与水準の低い地方に多い、③副収入(チップ)がある、④寮や食事の賄いが付くことが多く、生活費が安くて済むことです。これらの前提があるにしても、旅館・ホテル業

界の給与水準は低すぎると言えます。それは付加価値が低い、すなわち業界の生産性が低いからだと私は考えています(図1)。

製造業に学ぶ生産性向上のスキル

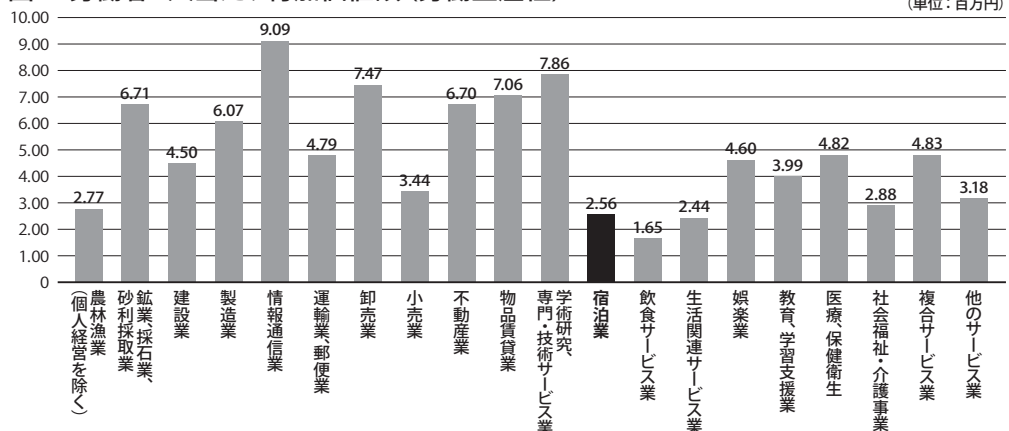
今やサービス産業は日本のGDPの約7割を占め、生産性向上の努力が不可欠です。昨年6月に総理官邸で宿泊、飲食、道路・運送、介護、小売

表1 選定されたモデル施設 (2016年6月時点)

部門	モデル施設
旅館	小規模 (30室未満) 綿善旅館(京都府京都市) みやこ旅館(長野県上田市)
	中規模 (30~99室) グランメール山海荘(青森県鯉ヶ沢町) あぶらや燈千(長野県山ノ内町)
	大規模 (100室以上) 観月苑(北海道音更町) 小豆島国際ホテル(香川県土庄町)
ビジネスホテル	芝大門ホテル(東京都港区) ホテル松風(愛知県豊田市)

のサービスを5業種の代表を集めた「第1回サービス業の生産性向上協議会」が開催され、私も参加しました。これを受けて当協会は昨年度、全国の会員からモデルとなる旅館・ホテルを公募し、コンサルティングを通じて

図1 労働者1人当たり付加価値額(労働生産性)



注: 付加価値額は、企業の生産活動によって新たに生み出された価値であり、「付加価値額=売上高-費用総額+給与総額+租税公課」の算式を用いて調査項目から計算されたものが上記である。
 出典: 統計トピックスNo.73 経済センサスと経営指標を用いた産業間比較-平成24年経済センサス-活動調査の分析事例①(経理項目)(総務省)-図2-1 (<http://www.stat.go.jp/data/e-census/topics/topi731.htm>)

課題や改善策を考える「第1回旅館・ホテル生産性向上協議会」を実施しました。大規模、中規模、小規模の各旅館、ビジネスホテルの4部門から2軒ずつ選定しており、今後は、モデルケースの取

り組みを会員で共有したいと考えています(表1)。今年度は、観光庁が内閣府の補正予算を活用し、(公財) 日本生産性本部の専門家などを派遣して、全国20カ所ですべて7月よりワークショップを行います。宿泊業と製造業は一見結びつかないように思えますが、5S・3定(3定)やマルチタスクなどの考え方は、我々の業務にも役立つ部分が多く、生産性向上について学ぶべきところが多いと思います。



針谷了(はりたに さとる)
一般社団法人日本旅館協会会長、株式会社湯元館代表取締役会長。1974年3月同志社大学商学部卒業。1969年8月株式会社湯元館入社(大学在学中)。1974年4月専務取締役、1984年8月代表取締役社長、2011年3月会長に就任。2014年6月日本旅館協会3代目会長に就任。自館の経営のみならず、おごと温泉のイメージ改善、地域ブランド構築にも取り組む。

IT・機械化で従業員の負担を軽減

経営者の多くが従業員の給料の安さに甘え、生産性を上げる努力をしてこなかったことも、現在の深刻な人手不足の一因と言えます。生産性を上げるには、ボトムアップとトップダウン両面の取り組みが必要だと思います。トップダウンで重要なのは資金を投じて機械化やIT化を進め、作業を効率化して、従業員の負担を省くことではないでしょうか。これは経営者にしかできないことです。一方、ボトムアップで効果的なのは、従業員が行った旅館ホテルへの貢献がちゃんと評価されたと感じることに由来するモチベーションアップだと思います。実際、モチベーションが向上すると生産性も上がるというアメリカの研究結果があると聞いています。

今後、人材不足への対応は、給与アップを含めた待遇向上とともにそれを周知する努力が必要であり、我々の業界は周知活動に今まではあまり熱心ではなかったと反省しています。同時に今いる人材を定着させることも大事です。それにはやはり待遇向上、そして従業員が「認められた」と感じることに由来するモチベーションアップではないでしょうか。これら2点は両輪として、どちらも等しく大事だと思います。

聞き手・観光政策研究所 梅川智也・後藤健太郎

(はりたに さとる)

「改善活動」でモチベーション向上

滋賀県・おごと温泉「湯元館」

生産性向上を強く推進する根拠ともなる、針谷氏自らが経営する施設での取り組みの一部を紹介する。

湯元館では15年ほど前から、従業員が業務改善について提案する「改善活動」を行っている。自分が行った改善を報告する「メモ」、アイデアを提案する「気づき」の2種類があり、約270人の従業員から昨年に寄せられた数は1994件。1人当たりの提出件数は平均7件以上に及ぶ。

その9割以上が「メモ」で、内容はコスト削減、作業効率化など多岐にわたる。1枚につき数百円の報奨金がつき、優良な提案は経営会議にかけられ、さらに報奨金が上乘せされる。「どんな小さな工夫や努力も、会社が認めてくれたという気持ち」がモチベーションにつながっている」と針谷氏は語る。

(注)5Sは「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ(習慣化)」の頭文字で、製造業の基本とされる。3定はものを整理する際の基本の考え方で「定位置(定められた場所)」「定品(定められた品物)」「定量(定められた量)」を指す。

必要なのは多層的な教育システム

観光庁 長官

田村 明比古

人手不足を「生産性向上」でカバーする策を

梅川 近年、観光産業、特に宿泊産業の現場から「人手不足に悩んでいる」という声を多く聞きます。今回はこの問題について、観光庁ではどのように捉えているのか、今後の対応などについてお話を伺いたいと思います。まずは宿泊産業の人材確保や育成について、お考えをお聞かせください。

田村 地方の旅館の経営者などから、かなり多く聞かれるのが「外国人労働者をもっと使えるようにしてほしい」という要望です。人手不足が生じていることは私も十分認識していますが、もう少し中身を精査する必要があるのではと思っています。ともすると、「賃金が安い単純労働者が欲しい」ということに集約されてしまう懸念を感じるのですね。生産性の向上という観点から見ても、人手以外の要素でカバーできる部分がどれだけあるのか、もう少し考えないといけないと思います。

梅川 先日お聞きした話では、旅館の調理部門やバックヤードの人材が不足しているということでした。田村 調理の人材不足について考えると、では料理

の部屋出しが全ての旅館で必要なのかという話にもなります。またバックヤードに関して言えば、どうすれば少ない人材でも回せるのか、つまり合理化を考えることも必要で、実際、かなり大胆なオートメーション化を進めている高級旅館もあります。グローバルなチェーンホテルではかなり合理化が進んでいる一方、旅館については生産性が低いという指摘があるのは事実です。しかし、逆に言えば伸び代が大きいとも言えます。

外国人雇用はスキルアップも考慮を

梅川 外国人研修・技能実習制度を宿泊産業に適用的する場合、かなり制限があるので、条件を緩和

してほしいという話も現場からよく聞きます。

田村 その背景には、ここ数年で急激にインバウンドが増加したこともあると思います。実際、他の先進国のホテルのバックヤードを見ても、かなり外国人の労働者が入っているのは事実です。

しかし、ただ単純労働者としてどんどん受け入れられるというのではなく、一定の目標やレベルのようなものを設定する必要があるのではないかと思います。そこに到達するためにスキルアップする研修プログラムという形であれば、外国の人を働き手として受け入れることについて、可能性が広がるのではないかと思います。

梅川 日本のおもてなしというのは、世界でも有数なサービスのレベルだと思います。海外の人がそのおもてなしを学んで自分のサービスレベルを上げ、本国に戻ってからも「日本で勉強してよかった」となればいいですね。

田村 人材の確保や育成の話からは少し離れますが、「日本のおもてなしは世界最高水準なんだ」と、日本人は自分たちで納得してしまっているところがあります。確かに、とても丁寧に対応していることは事実ですが、個々のお客さんのニーズに柔軟に对应しているかというと、実際には外国人のお客様からクレームが出たりもしているわけです。

例えば、昼まで部屋でくつろぎたいのに、とかく10時にチェックアウトしろと言われるとか、ゆっくり朝ご飯を食べたいのに、8時にはお膳が

出てきたり、少し無理を聞いてほしい時に「それはできません」の一言で終わってしまうことも結構あると聞きます。そういう意味では、日本のおもてなしというのも結構改善の余地があるかもしれないと思います。

必要なのは多層的な教育システム

田村 いずれにせよ、宿泊業界では、旅館、ホテルそれぞれで現場のサービスに必要なスキルとはどういうものなのか、さらに現場の長を任せるにはどういったスキルが必要かといったことをちゃんと分析し、設定する必要があると思います。

これから、宿泊業界には若い方たちにもっと入っていたかないといけないわけですが、キャリアアップにつながるようなものがないと、人材不足の解決もなかなか難しいのではという気がしています。梅川 確かにモチベーションの保ち方というのが難しく、「旅館に就職はしたけれど、どのようにキャリアアップしたらいいかわからない」という声は現場でよく聞きますね。

労働生産性についてきちんと考えられる社員を雇用する必要があるとも言えますが、なかなかそういう人材確保も難しい面があります。そうすると個々の旅館や宿泊施設ができる努力を超えているのでは、とも感じます。

例えば就職説明会などで、ホテル業界や旅館業

界として出展し「自分たちの仕事はこういう仕事です」と就職活動をしている学生にアピールするなど、業界として取り組めることもあるのではと思います。

田村 我々も、宿泊産業で働く方のキャリアアップについては問題意識を非常に持っていて、現場スタッフとして一定のスキルを持って働く人、現場の長を務める中堅の幹部、経営者の各レベルに対する多層的な教育システムの構築が、これまで



田村 明比古(たむら あきひこ)
1980年東京大学法学部卒、同年に運輸省(現国土交通省)入省。在アメリカ合衆国日本国大使館参事官、運輸省運輸政策局観光部旅行振興課長、福岡県企画振興部理事、国土交通省航空局監理部総務課長、同省大臣官房審議官、同省鉄道局次長、同省航空局長などを経て、2015年9月観光庁長官に就任。

我が国では非常に弱かったと感じています。

例えば旅館であれば、家業として継ぎ、グローバルデンウィークにお客さんが来れば、一年分の上がり稼げるとい昔ながらのビジネス手法を変えずに続けているところもまだまだありますが、そこはやはり変わっていく必要があると思います。

これから進む方向としては、所有と経営を分離していくような形態が日本の宿泊業にとっても好ましいのではないかと思います。上得意を多く抱えた伝統的な高級旅館や高級ホテルであれば、独立した形態で今後も存在し得ると思いますが、そうではない中間的な価格帯の宿泊施設の多くは、かなり淘汰されていくのではないのでしょうか。

梅川 具体的にはどういうことが考えられますか。田村 例えば、どうにも経営がうまくいかなかった施設を、やる気のある経営者が所有者から買い取って経営する形に変わっていくことが考えられます。そうすると経営する側も、一定のノウハウを持った人をヘッドハンティングし、支配人として雇うといった雇用のマーケットが出てくるはずなんです。

となれば、そうしたマーケットに対応できるように人材教育ができていないと困るわけですが、今の日本では、案外そういう体制が確立しておらず、それぞれの社の中でちゃんと育てるとい形が多いと思います。

しかし、グローバルなホテルチェーンは、例え

ば日本に新しいホテルを作るとなった場合、支配人を公募するわけです。ホテルや観光マネジメントのMBAを持っている人やローザンヌで学位を取った人、別のホテルで実績を上げた人などが応募し、その中から選ばれて就任するという形が主流です。そういう形になっていかないと、日本の宿泊産業もグローバルスタンダードにならないのではという気がします。

梅川 所有と経営・運営を分けるという形態は、日本のホテル業界でもだいぶ浸透してきていますが、これからは旅館でもそういう考え方が必要だということですね。

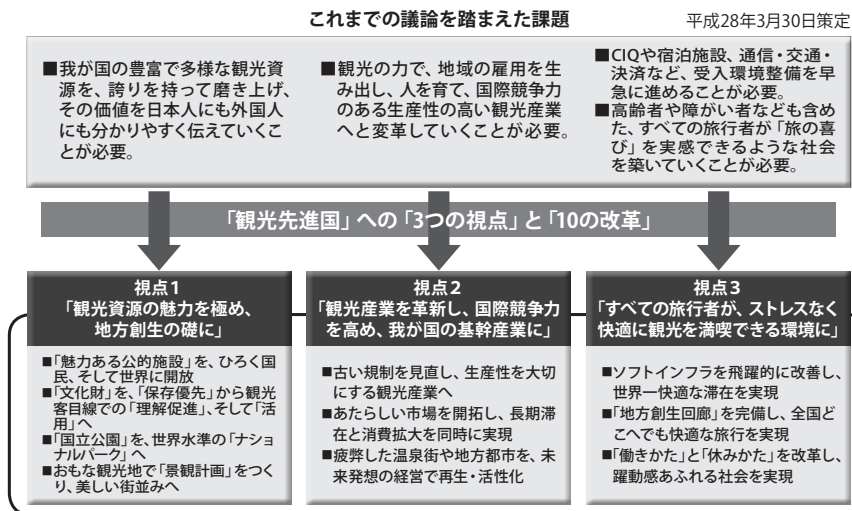
今こそ「出口」を意識した観光教育を

梅川 宿泊産業の人材確保や支援策について、国として今後の方向性でお考えのことがあれば教えてください。

田村 今年の3月末に「明日の日本を支える観光ビジョン」(図1)を政府全体で取りまとめましたが、その中でも観光産業、特に宿泊産業の人材育成は一つの柱になっています。先ほども申し上げたように、多層的な人材育成システムを強化しようということですね。

そういう意味では、サービスの現場を経験した優秀なスタッフがさらにスキルアップできる「観光大学院」な教育機関があってもいいのではという

図1 「明日の日本を支える観光ビジョン」-世界が訪れたいくなる日本へ-



ことで、文部科学省、経済産業省、観光庁が協力してそうしたものを作ろうという話が進みつつあります。

既存の大学における観光学部の実状についても、我々は非常に問題意識を持っています。例えば近隣のアジア諸国の観光学部は、経営系が4分の3くらいを占めています。日本の観光学部の場合は

文化人類学系であったり、都市工学的な性格が強かったり、さまざまな系統がありますが、経営系となると全体の2割弱にとどまっています。

また、観光学部を卒業しても、観光産業に就職する人が卒業生全体の16%しかないということがデータとして明らかになっています。

梅川 立教大学の観光学部でも、観光産業への就職率が約4割弱にとどまっていると聞いています。

田村 今、これだけインバウンドが増えていますから、それに対応する人材育成が必要なのですが、決して十分な教育体制ではないと思います。かつて、いろいろな大学に観光学部が作られ、一種のブームのような時期がありました。その時のメインストリームはアウトバウンドでしたから。

梅川 そうですね。当時は、主に旅行会社に入りたいという学生を育成していましたが、今は全然状況が違います。

田村 ということは、教える側にもやはり人材がいらないということで、カリキュラムも現状に対応できていないと言えます。

もちろん、いろいろな性格の観光学部があっているのですが、例えば今、全国各地で設立が進められているDMO(連)を例に考えれば、景観の維持や向上といった知識だけでなく、経営やマーケティング、ブランディングといった知識も当然必要になります。まして宿泊産業となれば、もう少し経営的な力点を置く学部があってもいいのでは

ないかということですね。

あとは高校と大学の間のレベルでも、実践的で現場の役に立つ教育が必要だということで、専修学校などについて、文部科学省を中心に改善をしようとしています。これから人材の育成が必要ないくつかの産業分野を選び、専修学校の強化をしていこうというのが文部科学省の考えですが、その中の一分野として観光が挙げられています。

このように、観光および宿泊産業についてはいろいろなレベルで職場の中心になれる人をつくっていく取り組みを、国を挙げてやっつけていこうというのが今の我々の考え方です。

梅川 専修学校の改善や強化も重要ですよ。既に観光やホテル関係の専修学校も多く存在していますが、そういうところもやはり変えるべき部分がありますか。

田村 詳しく調査したわけではないのですが、既存の専修学校の教育も、全てがインバウンド対応にはなっていないと思われれます。また、ホテルのフロントの長ができる人や、旅館の仲居の長ができる人などを育てるところはあまりないと思います。

観光案内所一つを例にとっても、役割が以前とはどんどん変わってきており、今は外国人対応がちゃんとできることが重要ですし、求められる情報発信の方法も変化しています。そうしたものに対応した教育プログラムはまだあまりなく現状に追いついていないのではないかと思います。



梅川 確かに今は、観光の勉強をした学生が、違ふ分野の仕事に行ってしまうのが現状で、非常にもったいないと思います。

海外の大学の観光学部では「出口」、すなわち観光業界を非常に意識しています。ですから、常に業界の意見を聞きながら大学の学習プログラムを作っていますが、日本はどちらかというと、田村長官がおっしゃるような昔のままのプログラムでやっているの、出口とのマッチングがうまくできていないのかなと思います。

田村 そう思いますね。もう一つ言えるのは、産業側も「こういうスペックを持ったこういう人材が必要」ということを、自分たち自身でまだ意識できていない面があると思います。そういう意味では、産業側もやはり変わっていかないといいなと思います。

梅川 そうですね。まだまだ日本では、「会社には真っ白な状態で入ってきてもらい、入ってから教育する」という考え方が根強いですが、実はそんな余裕も企業側になくなってきているわけです。本当は、ある程度学んできた人間が欲しいはずなのに、なかなかそういうマッチングがうまくできていないと言えますね。

田村 インバウンドが2000万人に到達しましたが、「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定することによって、日本はこれからさらにインバウンドを誘致し、「観光で食べていく」ということに対する一定の決意をしたわけです。それを実現するには、いろいろなことが相当変わっていかないと難しいと思います。

梅川 本日はお忙しいところ、ありがとうございました。

聞き手・観光政策研究部 梅川智也・守屋邦彦
取材・編集協力(特集4)・井上理江

(注)DMO「Destination Management/Marketing Organization」の略称で、観光地域づくりを持続的・戦略的に推進し、牽引する専門性の高い組織・機能を指す。2016年2月から、観光庁による「日本版DMO」の候補法人登録がスタートしている。