

## 特集

## 観光地における雇用環境を考える —「地方創生」と観光

3年目の「地方創生」 小田切 徳美……1

1 「まち・ひと・しごと」の創生と観光

—「地方創生」のジレンマと本特集の構成 梅川 智也……2

2 観光産業、宿泊産業、観光地における雇用の状況 守屋 邦彦/後藤 健太郎……7

3 今、観光地の現場で起きていること

① 経営者の視点から—人手不足の実態とは

“機会損失”の原因となっている「人材不足」をいかに解消するか 中澤 敬……14

従業員満足度を高めて、人材確保を 大西 雅之……18

『労務倒産』を防ぐ支援策も必要では 吉川 勝也……20

② 従業員の視点から—観光地で働く魅力は何か……22

4 <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

日本のホテル産業の未来を担う人材の育成を 小林 哲也……28

今こそ宿泊業界は生産性向上を図るべき 針谷 了……30

必要なのは多層的な教育システム 田村 明比古……32

特集テーマからの視座 観光地における雇用環境を改善させるために 梅川 智也/他……36

1 これからの観光地づくりと観光計画に関する研究

—研究の概要と今後の方向性 堀木 美告/梅川 智也……40

2 「観光地経営計画」策定の試み

—長野県白馬村を例にして 堀木 美告/後藤 健太郎……45

アジア太平洋地域における観光研究の傾向

—観光研究の国際化に関する意見交換会より 福永 香織……53

活動報告……56

連載 当財団専門委員

I 私の研究と観光 第5回 歴史を活かしたまちづくりと観光 西村 幸夫……58

II わたしの1冊 第5回 『実存・空間・建築』SD選書78 ノルベルグ・シュルツ著、加藤邦男訳 下村 彰男……60

所蔵図書紹介

出版物のご案内・当財団からのお知らせ



## 東京の夜景美

東京デイズニerlandをはじめ高層マンション、ホテルが林立する千葉県浦安市や江戸川区葛西は1950年代後半までは浅草海苔の名産地であった。私は当時、信州の寒村に暮らし冬場の三年間は出稼ぎで海苔運びをしたものである。その頃、漁村は茅葺き屋根が軒を連ね、江戸時代を彷彿とさせる風情があった。その街並みが現存していたら恐らく伝統的建造物群保存地区に指定されていたであろう。そんな光景も1960年（昭和35年）を境に一変する。高度経済成長期に入り、首都圏を含めた巨大開発によって京浜・京葉工業地帯が発展をつづけ、東京の人口も1270万人を超える大都市となって今日に至る。東京湾臨海開発に伴い、きらびやかなドリームランドの誕生を見る。写真のお台場も海浜都市の様相を呈し、高層マンション、高層ホテル、テレビ局等が建ち並び、幻想的な光景が、運河に反映し、夕闇の中に浮かび上がる。夜景美は光を集約し目に眩しいばかりだ。

（写真・文 樋口健二）

内閣官房に「まち・ひと・しごと創生本部」設立準備室が発足したのが2014年7月25日であった。いわゆる、「地方創生」がスタートして、丸2年が経とうとしている。

地方自治体にとって、これまでは地方版総合戦略の作成に追われていた。もちろん、地方創生の重要なプレイヤーである自治体が地域の将来ビジョンを検討することは、意味あることである。しかし、国は「地方版総合戦略の早期かつ有効な策定・実施には手厚く支援（する）」と言い、戦略づくりと「手厚い支援」をセット化した。そのため、残念ながら、一部の自治体では、総合戦略を「できるだけ早く、できるだけ国に気に入られるものを作り、できるだけ多くの金を獲得する」手段と認識してしまった。ある市の幹部は、「時間がかかる住民参加のプロセスはスキップし、早くお金を獲得して、必要であれば住民にはその後に参加してもらえば良いのではないか」と言っていた。

しかし、そうしてできた計画はほんとうに「動く計画」になったのだろうか。いままでも住民参加の仕組みを整えてきた自治体が、それを使わずに、交付金の獲得だけを目標として、行政内部だけで地域の総合ビジョンを決めてしまったとすれば、その代償は大きすぎないだろうか。

同じようなことで、気になることがある。「地方創生」の中

## 3年目の「地方創生」

明治大学農学部 食料環境政策学科 地域ガバナンス論研究室 教授 小田切 徳美

で活発化している移住者支援である。多くの自治体は、独自に子どもの医療費や保育料の無償化等に乗出している。中には、条件を満たす移住者に現金や商品券を交付する自治体もあるという。しかし、これがさらに過熱すれば、全自治体を巻き込んだ消耗戦となり、共倒れという結末になることは容易に予想できる。しかも、移住者自身は、そのような優遇策を歓迎しつつも、移住を決定つけたのは、むしろ地域の「人」であるという。この「人」とは、先輩移住者であったり、自治体の移住コーディネーター、集落の世話役であったりするが、彼らは「あの人がいたから、ここに決めた」と断言する。その「人」の背景には、地域がある。地域が輝き、そして人が輝き、それを目指して移住者は動いているのである。

「地方創生」をめぐるこうした動きに共通することは、「地域を磨き、人の魅力を高める」という地域づくりの核心が忘れ去られていることである。地域を磨くのは、当事者意識を持つて立ち上がった住民自身であり、外部支援はそのことがあつてはじめて有効となる。そのため、いままでも「結局、地域は内発的にしか動かない」と言われ続けてきた。

3年目に入ろうとする地方創生は、この原則に立ち返らなければならぬ。

(おだぎり とくみ)



# 観光地における雇用環境を考える

—「地方創生」と観光

## 「まち・ひと・しごと」の創生と観光 —「地方創生」のジレンマと本特集の構成

# 1

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

梅川 智也

本年2016年(平成28年)4月に発生した熊本地震で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。被災地となった熊本県はもちろん、震災後のいわゆる「風評被害」によって困難な状況を迎えている観光地も少なくありません。一日も早い観光復興を当財団一同祈念しております。

政府が最重要課題の一つとして進めている「地方創生」は、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力を上げることを目的とした一連の政策である。中でも観光は、地方における定住人口の減少を、交流人口の増大と消費拡大、そして雇用創出によって達成しようという点で大きな期待が寄せられている。しかしながら、地方で先行的かつ急速に進む生産年齢人口の減少や近年の急激なインバウンドの増加などによって「人手不足」が顕在化し、十分な受入環境が整わない観光地も少なくない。

「地方創生」は、これまでの地方振興・地方活性化と何が違うのか、この政策の狙い、枠組み、その中で果たして観光はどこまで機能するのか、特集1ではその期待と限界について考察する。

### 1 「地方消滅」のシヨックと地方創生

我が国の国土政策は、全国総合開発計画(注1)に示されているように、「貫して「国土の均衡ある発展」を目指して、大都市圏に集中した人口、と、産業」を地方へ移転させること

を目的として進められてきた。おそらく人口が増加し、右肩上がりの時代には有効に機能した政策であったことは間違いない。明らかに節目が変わったのは21世紀に入ってからであり、5次にわたる全総計画から国土形成計画(注2)へと法制度が抜本改正され、少子高齢化に加えて人口減少社会への危機が意識され始めてからである。2007年(平成19年)11月、国土審議会計画部会が取りまとめた「国土形成計画(全国計画)に関する報告」には、時代の潮流と国土政策上の課題として、まず第一に「本格的な人口減少社会の到来、急



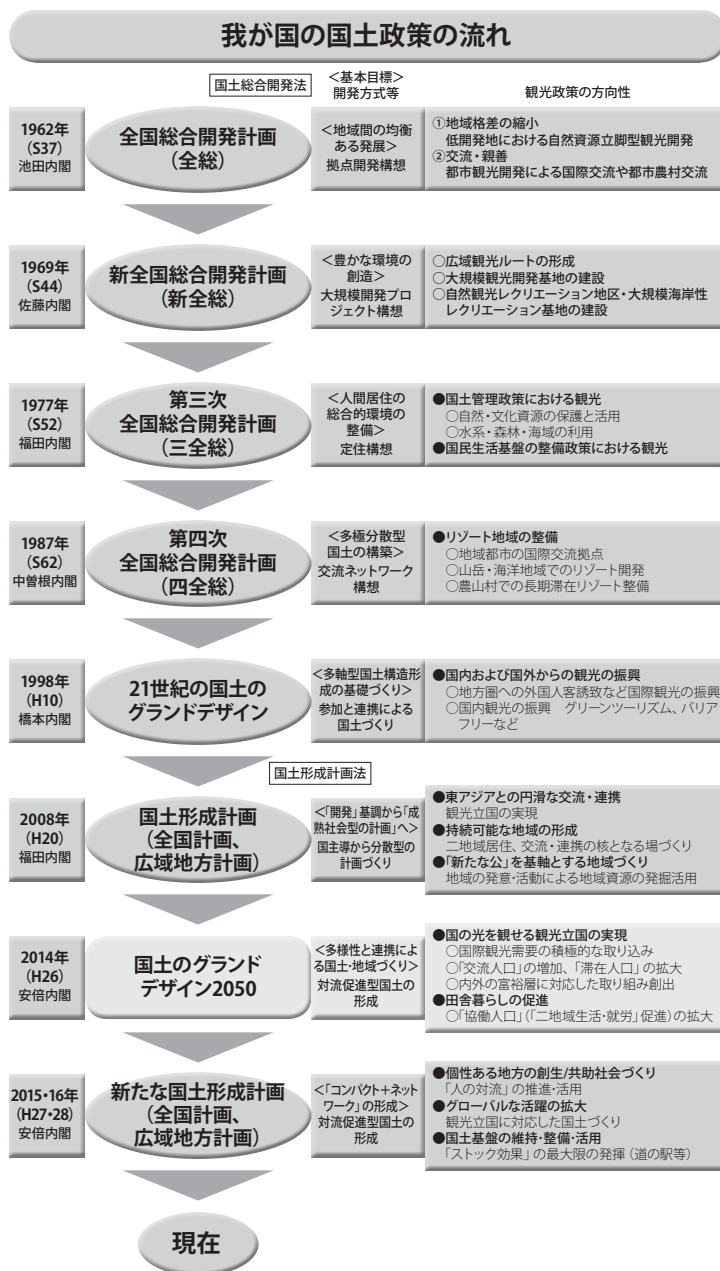
観光地、特に温泉地などの現場の方々から最近「人手不足」という話をよく耳にします。

急速な訪日外国人の増加が影響しているものと推察しますが、

必ずしもそれだけで説明できない構造的な要因が潜んでいることは想像に難くありません。

観光立国の推進は、まち・ひと・しごとを創出し、大都市や海外から“人”“金”“情報”を地方へ移転する、まさに「地方創生」の牽引車と考えられます。その受け皿となる観光地が「人手不足」「人材不足」では、地方創生の実現に影響を及ぼしかねません。まさに、それは地方創生のジレンマと言えるのではないのでしょうか。本号では、観光産業、特に宿泊産業を中心に観光地における雇用環境の現状を多面的に把握し、雇用と人材に着目することの重要性や雇用の維持・向上に向けた今後の方向性について考察します。

図1 我が国の国土政策の流れ



速な高齢化の進展」を掲げている。その後、「地方創生」政策への道を開いたのは2014年(平成26年)8月に発表された「896の消滅可能性都市」(注3)のリストであろう。その波紋は大きく、すぐさま今号の巻頭言をお願いした明治大学の小田

切徳美先生など地方に軸足を置く実践型の研究者による反論(注4)が相次いだ。そうした中で政府は「経済財政運営と改革の基本方針(骨太の方針)」に早速取り上げ、「まち・ひと・しごと創生本部」が設置されていくことになる。そして、「まち・

ひと・しごと創生法」など関連法が成立、翌年早々には人口減少の克服に向けた「長期の人口ビジョン」と5カ年の「総合戦略」を策定するとともに、都道府県や基礎自治体にも「人口の長期ビジョン」と「総合戦略」の策定を努力目標とした(図1)。

## 2 「地方創生」とは……

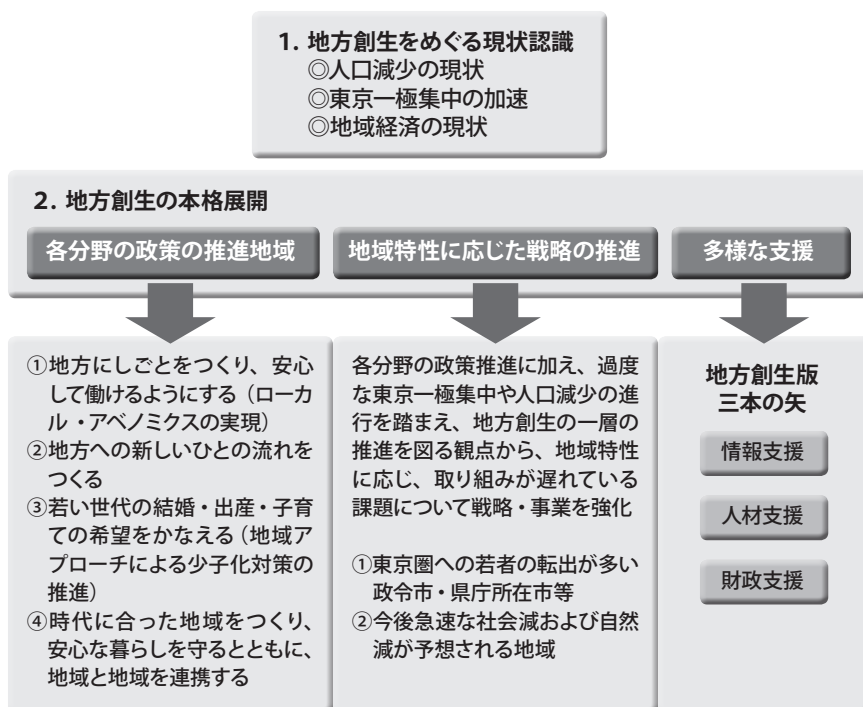
戦後、我が国で常に語られてきた政策テーマが地方の振興であり、活性化である。今回の地方創生はこれまでの地域再生や地方振興、地方の活性化と何が違うのか。これまでの延長線上にあるのかないのか。これまでは違う枠組みや制度があるのか……。

一言で言えば、「国が枠組みと推進体制を整えるとともに、潤沢な予算（地方創生交付金）を確保し、国と地方が人口減少社会の危機感を共有した上で、それぞれの戦略を地方自らが策定させたこと」であろう。地方が自らの地域に自信と誇りを持ち、地域の資源を磨き上げ、独自の文化を創造していく、そうした自立した地域が連携し、協力していくことが地方創生だとすれば、それを国主導で進めていくことに関する議論は必要であり、いつか将来今回の地方創生政策の総括が行われることになるであろう。

2014年度補正予算として閣議決定された地方創生先行型の交付金

は、1700億円規模。続く、地方創生加速化交付金には1000億円、1/2補助ながら地方創生推進交付金は1000億円……などの財政支援、そして「地域おこし協力隊」や「地方創生人材支援制度」……などの人的支援、まち・ひと・しごと

図2 地方創生の枠組み—まち・ひと・しごと創生基本方針2016



出典：「まち・ひと・しごと創生基本方針2016」の概要を簡略化した

創生本部による手厚い情報提供や情報共有、ノウハウの共有……などの情報支援は、これまでのやり方から一歩踏み出した異次元のフレームで進められようとしている。つまり、地方がやりたい政策や事業の提案を受け、そこに国が予算と人、そして

情報を提供していくという新しいスタイルである。補助金ではなく、交付金という言葉からもその趣旨は理解できるが、まだ、国が主導する地方創生というジレンマは依然として残されている（図2）。

## 3 まち・ひと・しごと創生法と総合戦略

地方の「まち」を活性化し、「ひと」をいきいきとし、「しごと」を創って、将来にわたって活力のある日本社会を維持する、それがまち・ひと・しごと創生法であり、「人口減少の歯止め」と「東京一極集中の是正」が明確に謳われている。

国の総合戦略の「基本目標」は、

- ① 地方における安定した雇用を創出する
- ② 地方への新しいひとの流れをつくる
- ③ 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- ④ 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する

の4つであり、それぞれ「政策パッ

「ケージ」がまとめられている。そしてそれぞれにKPI（重要業績評価指標）が設定され、PDCAサイクルによって計画監理が行われるという仕掛けである。

地方における総合戦略の策定にあたっては、RESAS（リーサス）（注5）という地域経済分析システムが準備され、ビッグデータを活用した各種統計・分析が可能となっている。

#### 4 観光は地方創生の柱となるのか

— 地方経済が衰退しているにもかかわらず人手不足

まち・ひと・しごと創生の代表的な政策の柱が「観光」である。地方に人を呼び込んでまち・ひと・しごととの3つの創生を達成する。その成功例は観光地の中でも「温泉地」ではないだろうか。なぜなら、地方の「温泉」という地域資源を活かして、宿泊業、物販業、飲食業などを興し、雇用（しごと）を創出するという、温泉地は地方創生の牽引車と言え

る。にもかかわらず、温泉地では「人手不足」「人材不足」となっている。全般的に地方経済は右肩上がりの成長は見込めず、生産性も下がっているため、若い人を引き付ける「相応の賃金」「安定した雇用」「やりが

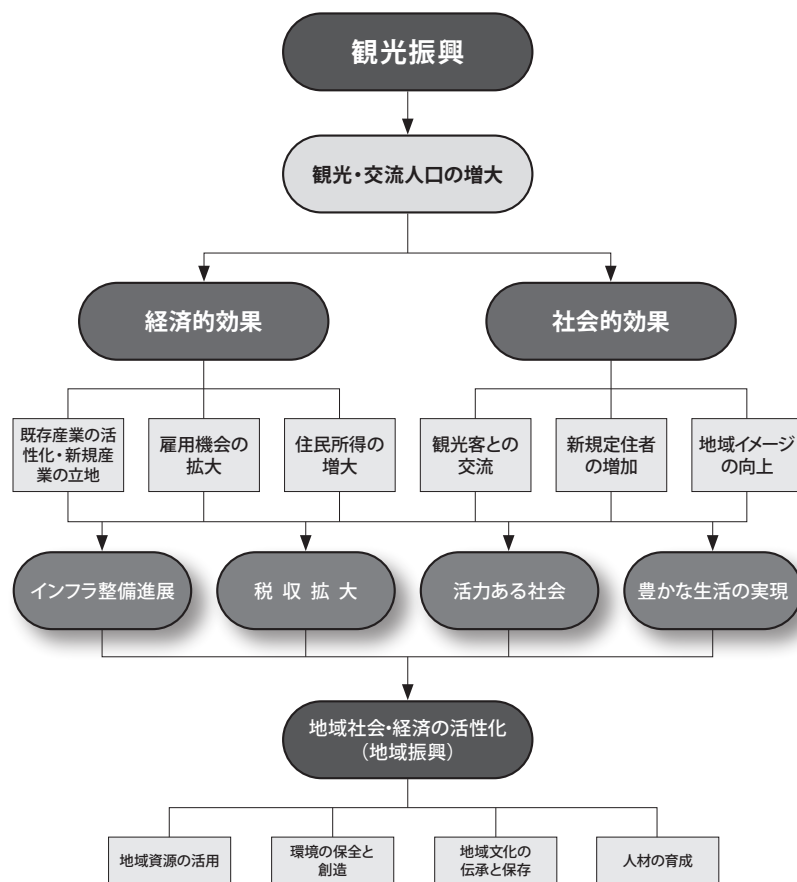
いのある仕事」が提供できなくなっているという負のスパイラルに陥っていることも一つの要因として考えられる。それでは、観光の課題は何か、弱点は何なのかを挙げてみると以下の

通りである。  
① 平和が大前提、災害に弱い、風評被害……消費者心理（出控えなど）に影響されやすい。  
② 需要が拡大しない……少子高齢化によって国内市場の低迷が続く。

### <コラム> 観光の地域振興効果について

改めて「観光の地域振興効果」を整理したのが図3である。経済的な側面だけでなく、社会的な側面での効果も期待されており、そのバランスと相乗効果に着目する必要がある。稼ぐこと、経済効果だけを目的とした観光振興は、持続可能とは言い難いと言われている。

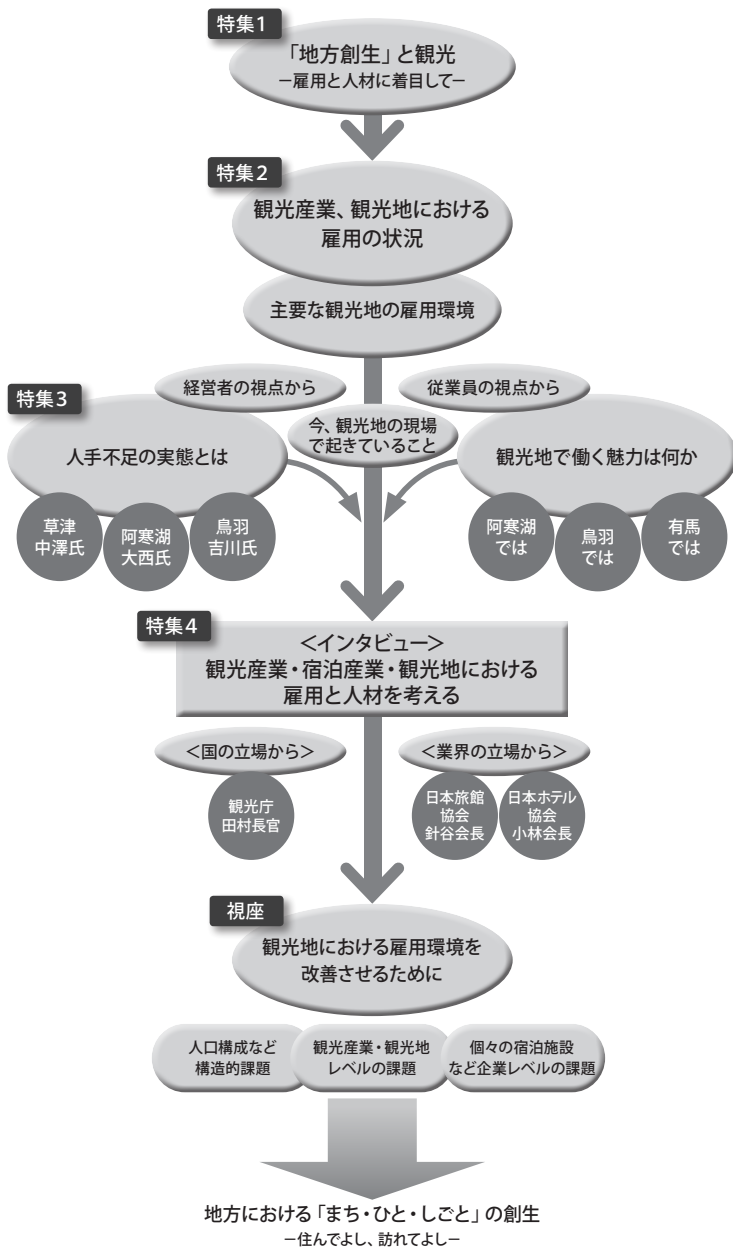
図3 観光の地域振興効果



出典：(公財)日本交通公社



図4 本特集の構成——地方創生と観光（雇用と人材の側面から）



④ 需要が安定しない（オンとオフ）  
 ……我が国には季節変動、曜日変動、天候変動がある。観光需要の平準化が課題となる。

⑤ 労働生産性が低い……サービス産業の中でも特に宿泊産業の生産性の低さが指摘されている。  
 ⑥ 観光地側の受入環境（ハード、態勢（ソフト）の不備……観光インフラ（案内所、観光サインなど）の充実などが課題となっている。  
 ⑦ 観光人材（付加価値の高いサービスが提供できる）の確保、定着育成……個々の企業の努力には限

**5 本特集の構成**  
 —雇用と人材に注目  
 することの重要性

このように観光が必ずしも万能ではなく、先般発生した熊本地震の風評被害によって、九州全体の観光地

界があり、産業界、観光地が連携して取り組む必要がある。

が劇的に観光客を減らしていることも観光の脆弱<sup>ぜいじやく</sup>さ故である。こうした観光のメリット、デメリットを念頭に置きながら、今号では「雇用環境」、特に「人手不足」「人材不足」の問題について多面的に考察を試みる。観光産業に関する雇用統計は、国連世界観光機関（UNWTO）の指摘を待つまでもなく、整備が進んでおらず、したがって、「量」的なアプローチが難しいため、多様な方々への取材を通じて「質」的なアプローチを展開し、特集を構成している（図4）。

（うめかわ ともや）

（注1）国土総合開発法（1950年）に基づく基本計画であり、計画事項の中に「観光に関する資源の保護並びに施設の利用及び整備に関する事項」が規定されていた。  
 （注2）国土総合開発法を全面改定した国土形成計画法（2005年）に基づく計画であり、全国計画と広域地方計画の2つから構成される。  
 （注3）「地方消滅—東京—極中が招く人口急減」増田寛也編著中公新書（2014・8）  
 （注4）「農山村は消滅しない」小田切徳美著・岩波新書（2014・12）、「地方消滅の罫」山下祐介著・ちくま新書（2014・12）など。  
 （注5）「RESAS（リーサス）地域経済分析システム」ホームページ <https://resas.go.jp/#/13/13101>

# 観光産業、宿泊産業、 観光地における雇用の状況

# 2

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

観光政策研究部 主任研究員

守屋 邦彦  
後藤 健太郎

本特集において、観光産業の雇用環境や人手不足の問題について考察していくにあたり、本稿では各種統計データをもとに、観光産業に対する需要およびそれに対する労働力の供給がどのような状況となっているのか、併せて、我が国の代表的な観光地である温泉地の雇用の状況を概観する。

なお、我が国においては「観光産業」という分類での統計はまだ十分に整っていないことから、本稿では宿泊業のデータを主に用いている。このため各データが対象としている産業範囲が異なり正確な比較は困難であることに留意願いたい。

## 1 観光産業における雇用の状況

### 観光産業に対する需要

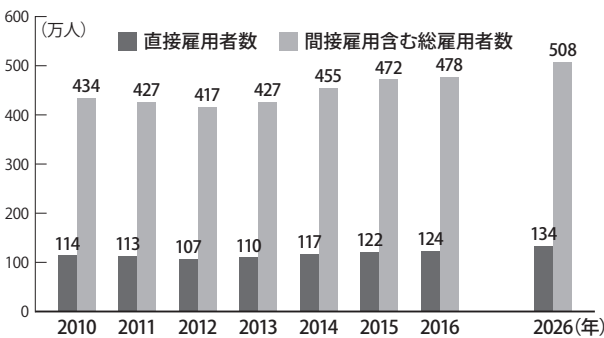
今年3月に政府が発表した「明日の日本を支える観光ビジョン」では、観光は「地方創生」への切り札であり、国を挙げて観光を我が国の基幹産業へと成長させるとしており、訪日外国人旅行者数を2020年（平成32年）までに4000万人、2030年（平成42年）までに6000万人を（平成27年）の訪日外国人旅行者数

が約1974万人であったことから5年間で2倍強、15年間で3倍強を目指していくことを意味している。

また、世界的な旅行・観光関連企業団体のWTTC (World Travel & Tourism Council) が発表した、日本における旅行・観光産業の経済的影響を分析した報告書「Travel & Tourism ECONOMIC IMPACT 2016 JAPAN」においては、旅行観光関連産業（宿泊施設や旅行会社、航空会社、交通機関、旅行会社による飲食手配やレジャーアクティビティ事業など）での直接雇用は2013年（平成25年）以降増加傾向にあり、2015年（平成27年）で122万

3千人、間接雇用含む総雇用者数は472万2千人となっている。2016年（平成28年）以降もこの傾向は続くと考えられており、2026年（平成38年）には直接雇用は134万3千人（15年比で9.8%増）、間接雇用含む総雇用者数は507万9千人（15年比で7.5%増）になる（図1）とされている。こうした数値からも明らか通り、我が国における今後観光によって生み出される雇用は、着実に増加していくことが見込まれている。

図1 旅行・観光産業での雇用者数



出典：「Travel&Tourism ECONOMIC IMPACT 2016 JAPAN」(WTTC)より作成

## 労働力人口の状況

一方、供給する側である労働力はどのような状況であろうか。

既に広く認識されているように、我が国は人口減少時代を迎えており、国立社会保障・人口問題研究所による日本の将来推計人口（2012年1月推計）では、2010年（平成22年）国勢調査による1億2806万人から、20年後の2030年（平成

図2 労働力人口の推移（全体）

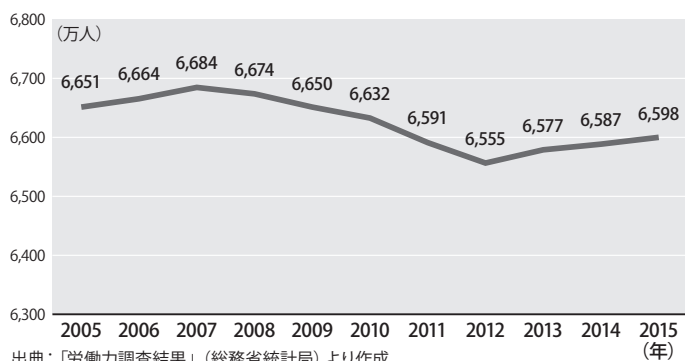
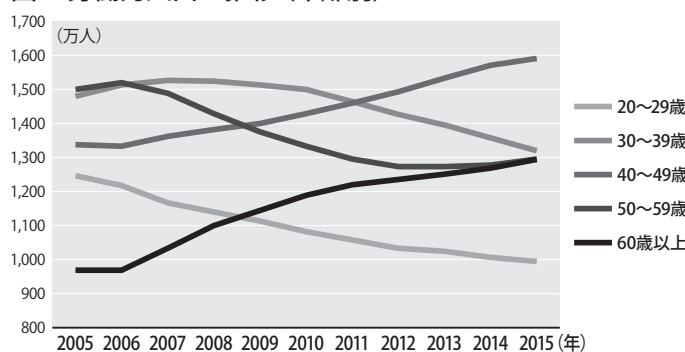
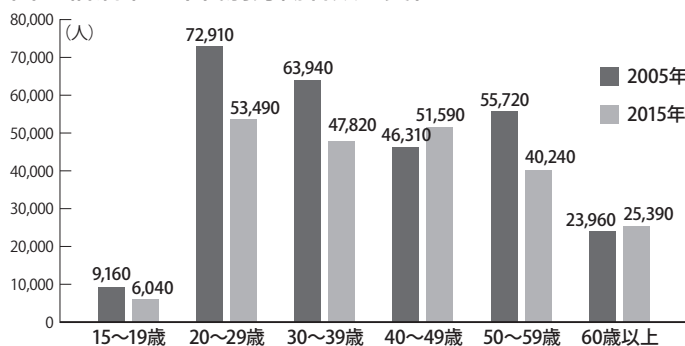


図3 労働力人口の推移（年齢別）



42年）には1億1662万人（8.9%減）となるとされている。この数値から言えば、日本人の労働力は確実に減っていくこととなる。「労働力調査」（総務省統計局）によれば、2015年（平成27年）の労働力人口（注1）は6598万人であり、2005年（平成17年）の6651万人から10年間で53万人減少（0.8%減）となっている（図2）。一見すると大きな労働力人口の減少には見えな

図4 宿泊業の年代別労働者数の変化



いが、年齢別に見るとその構造が変化していることが分かる。60歳以上および40～49歳以上は10年前に比べそれぞれ327万人、255万人増加している一方、それ以外の年齢層、特に20～29歳は252万人減少している（図3）。この10年の間に、いわゆる団塊の世代が60歳以上となったこと、また団塊ジュニア世代が30代から40代になったことが大きな要因ではあるが、30代以下の年代の労働者

## 宿泊業の労働者の構造

労働力人口が大きく減少した分を、60歳以上の年代の増加でカバーする構造となっていることが分かる。「賃金構造基本統計調査」（厚生労働省）によれば、2015年（注2）（平成27年）の宿泊業の労働者数（\*企業規模10人以上の事業所が対象）は22万5千人である。これを年齢別に見ると、最も多いのは20～29歳の5万3490人であり、若い年代の労働者が多い産業であることが分かる。10年前の2005年（平成17年）を見るとその傾向はより顕著であり、20～29歳が7万2910人と他の年代に比べ非常に多かったことが分かる（図4）。

以上のことから、労働力人口そのものは大きな減少とはなっていないものの、その構造は高齢化率が高まっていること、一方で、宿泊産業は若い年代の労働力が必要とされる産業であるが、若い年代の労働力の減少に伴い労働者数が減少していることがわかる。これら要因が、宿泊業における「人手不足」という状況



生じさせていることが推察される。

## 2 主要観光地での雇用状況の把握

①の我が国全体の観光産業の状況から、各観光地、中でも温泉地を対象に、より地域の雇用実態に近づけた把握を行う。それは、全国的な状況が各地域（供給側）においてどのような問題や課題として生じてきているか、そして地域側がどのような対策を講じようとしているかをより具体的に把握することが課題解決に向けては重要と考えるからである。

実は、これまでも観光地、温泉地において雇用問題は取り上げられてきた。温泉地の多くが地方に存在し、かつ山間に立地していることから、地元住民の雇用ではまかないきれないなど、人手不足は少なからず不安視されていた。しかし、観光・集客に対する意識と比べると、それほど目を向けられてこなかったというのが実情であろう。課題は認識されていたにせよ、そこまで逼迫していなかったのかもしれない。

さて、ここでは、全国の7つの温泉地で構成される温泉まちづくり研究会の会員温泉地（北海道阿寒湖温泉、群馬県草津温泉、三重県鳥羽温泉郷、兵庫県有馬温泉、愛媛県道後温泉、大分県由布院温泉、熊本県黒川温泉）を対象に状況把握を試みる。

この7温泉地が全国の温泉地の雇用状況を代表するとは必ずしも言えないが、7温泉地は立地も個性も異なる。都市に隣接するものから地理的に独立して存在する温泉地までさまざまである。

また、7温泉地は、大規模施設を中心に構成されている地域から、小規模施設を中心に構成される地域、大中小とさまざまな規模の施設で構成される地域と、施設の集積状況も異なる。一つひとつの温泉地の現状と課題を丁寧に把握していくことは、全国の温泉地が抱える課題の一端を描き出すことにつながると考える。

とはいえ、温泉地単位のデータ、特に雇用に関するデータは十分に整備されていない。現状取得できるデータだけで温泉地の雇用状況を描き出すことは極めて難しい。そのため、次

の特集3では、温泉地に対する取材を実施している。

### データ取得の背後にある コミュニティの存在

——道後温泉の取り組み

先のような状況の中で、雇用者数をはじめとして各種データを毎年取得している温泉地がある。愛媛県松山市にある道後温泉である。

道後温泉では、1994年（平成6年）から道後温泉旅館協同組合が中心となって、組合員から雇用状況に関するデータを集約し取りまとめている。雇用に関するデータについては、国の補助事業などを実施する中で掌握しておかなければならないという意識が芽生え始めたという。具体的な把握内容は、総従業員数、うちパート・アルバイト人数、大学短大卒業生雇用人数、女性従業員数などである。施設によってカウントの仕方が異なるため、おおよそのデータとすることになるとのことだが、約20年前から地域として、組織として把握している観光地、温泉地は極めて稀<sup>ま</sup>である。

そして、把握されているデータは雇用状況に関するものに限定されない。基本となる宿泊者数はもちろんのこと、部屋数、収容人数なども把握。さらには、客室稼働率、部屋人数稼働、部屋充足率なども算出されている。

さて、ここで重要なのは、何を把握しているか以上に、なぜ地域として把握が可能なのかである。道後温泉旅館協同組合の元事務局長後藤雅俊氏によると、「旅館組合の歴史は75年ほど。先輩たちが長い時間をかけて築き上げてきた地域の中での関係性があるからこそ、声をかければデータを出してくれる」とのことである。

一般的に雇用に関するデータをはじめ顧客の属性などに関するデータは、経営の生命線であるため開示は難しい。同じ地域で施設経営を行う一員である一方、競争相手であるため、なかなかそこまで踏み切れない。そうした中において、道後温泉では、旅館組合が長年入湯税徴収代行業務を担い、施設との関係を構築してきた。雇用に関するデータもそうした流れの中で把握できているという。

なお、補足として、旅館組合では、



## 由布院温泉における雇用関連の取り組み

大分県由布院温泉は、早くからまちづくりの方向性に沿って経営者側が雇用の問題に取り組んできた地域である。震災により新たな局面を迎えているが、一度その歩みと近年の状況を振り返ってみよう。

見方を変えるために努力されていた。人材の育成に関しては、旅館の垣根を越えた技術向上、交流の場への従業員の参加を許可している（ゆふいん料理研究会など）。施設の外に従業員を出すことへの経営者の理解と勇気がそこには垣間見られる。由布院は、一つひとつの施設規模が小さい故、地域全体の質のレベルアップを指向する必要があることなどもこの背景にはある。

では、2010年（平成22年）に観光関連産業従事者に対して満足度調査（ES調査）を実施している。さらに2016年（平成28年）1月に改定された由布市観光基本計画（後期計画）では、働き続けた観光産業および観光地域の形成に向けて、観光就業地としての価値を高める事業を重点プロジェクトの一つに位置づけている。

近年においては、外国人旅行者が急増したことから、外国語対応できる人材の確保は急務となっている。人材不足の問題は、由布院の旅館形態（1泊2食、離れ形式など）や各施設の個性化、地域の中の立ち位置、地域としての宿泊施設の総

## 黒川温泉における共同宿舎の整備

熊本県南小国町にある黒川温泉では、1999年度（平成11年度）に黒川温泉観光旅館協同組合が共同宿舎建設に向けた検討を実施。翌2000年度（平成12年度）に共同宿舎（20室）が完成した（写真）。これらの事業は組合の単独事業として実施した（行政からの補助などはなし、土地については町有地の借地）。

建設当時は、宿泊者数が増加傾向にあり（図）、従業員を新たに確保することそのための環境を整えることが課題であった。黒川温泉周辺には、賃貸住宅などが少なく、自ら整備する必要がある。また、同時期に並行して各宿泊施設で従業員宿舎の整備も進められた。現在で

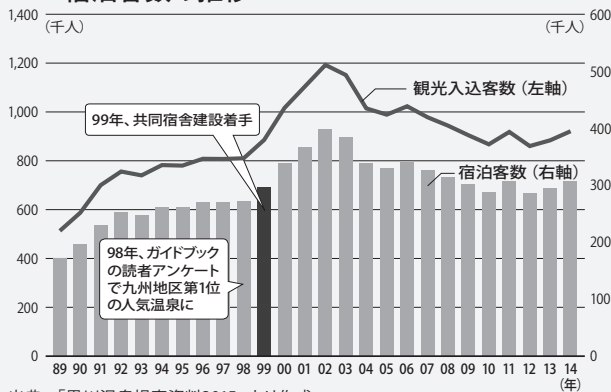
は、全旅館の8割程度が独自の従業員宿舎を保有している。こうした従業員の住環境整備により福岡や熊本など都市部からの採用・雇用が進み、その結果現在の正社員が比較的若い年齢層であることにつながっているのではないかとのことである。

黒川温泉は、複数の旅館のお風呂に入浴できる入湯手形（1986年に販売を開始）でも知られている。旅館同士が消費者に対して施設を相互シェアすることとどまらず、従業員に対しても共同で環境を提供するなど、共同体としての意識や人々の関係の強さがここから確認できる。共同宿舎は、完成当時と現在とは状況が異なるものの、各種取り組みを通して



写真 共同宿舎（黒川温泉観光旅館協同組合提供）

図5 黒川温泉の観光入込客数、宿泊客数の推移



出典：「黒川温泉視察資料2015」より作成

見えてくるのは、「黒川一旅館」という一貫したコンセプトである。震災により状況が一変したかと思われるが、黒川温泉が創り上げてきた地域、価値観に共感する応援者の来訪が今後増えていくことが望まれる。



<b>有馬温泉</b> (兵庫県神戸市) *北区有馬町	<b>道後温泉 (愛媛県松山市)</b> *道後姫塚、道後喜多町、道後鷺谷町、道後多幸町、道後湯之町、道後町1丁目、道後町2丁目、道後緑台、道後湯月町、桜谷町	<b>由布院温泉 (*1)</b> (大分県由布市) *川上、川北、川南、中川、川西	<b>黒川温泉 (*1)</b> (熊本県南小国町) *大字満願寺
			
			
1,903人	4,558人	9,482人	1,864人
1位: 女性20~24歳 129人 2位: 女性65~69、70~74歳 89人	1位: 女性35~39歳 183人 2位: 女性65~69歳 178人	1位: 女性60~64歳 451人 2位: 男性60~64歳 383人	1位: 女性60~64歳 101人 2位: 男性60~64歳 95人
993人 (52.2%)	2,696人 (59.2%)	5,680人 (59.9%)	1,094人 (58.7%)
923人	1,946人	4,987人	1,128人
543人 (58.8%) 宿泊業、飲食サービス業	392人 (20.1%) 宿泊業、飲食サービス業	1,345人 (27.0%) 宿泊業、飲食サービス業	516人 (45.7%) 宿泊業、飲食サービス業
100人 (10.8%) 卸売業、小売業	355人 (18.2%) 卸売業、小売業	762人 (15.3%) 医療、福祉	248人 (22.0%) 農業、林業
49人 (5.3%) 分類不能の産業	232人 (11.9%) 医療、福祉	717人 (14.4%) 卸売業、小売業	70人 (6.2%) 卸売業、小売業
171万人/年間 [H26] *神戸市統計 4,684人/日 [H26] 有馬エリア観光地点の入込	5,707,600人/年間 [H26] *松山市全体 15,637人/日 [H26]	3,215,404人/年間 [H26] *市全体 8,809人/日 [H26]	916,843人/年間 [H26] 2,512人/日 [H26]
一人/年間 (-) *未詳 一人/日	88,700人/年間 (1.6%) [H26] *松山市全体 243人/日	144,680人/年間 (4.5%) [H26] 396人/日 [H26]	一人泊/年間 (-) *未詳 一人泊/日
一人泊/年間 (-) *未詳 一人泊/日	933,715人泊/年間 [H27] *道後温泉 2,558人泊/年間 [H27]	765,962人泊/年間 [H26] 2,099人泊/日 [H26]	305,614人泊/年間 [H26] 837人泊/日 [H26]
一人泊/年間 (-) *未詳 一人泊/日	一人泊/年間 (-) *未詳 一人泊/日	58,302人泊/年間 (7.6%) [H26] 160人泊/日 [H26]	一人泊/年間 (-) *未詳 一人泊/日
41軒 *有馬温泉全体	35軒 [H27]	204軒 [H25] *市全体	29軒 [H27]
1,214室 [H26] *組合加盟29(旅館施設を除く)軒、以下同様	1,613室 [H27]	1,779室 [H25] *市全体、以下同様	501室 [H27]
49室 [H26]	46室 [H27]	9室 [H25]	17室 [H27]
5,064人 [H26] *組合加盟29(旅館施設を除く)軒、以下同様	6,628人 [H27]	8,076人 [H25] *市全体、以下同様	1,868人 [H27]
175人 [H26]	189人 [H27]	40人 [H25]	64人 [H27]
<ul style="list-style-type: none"> <li>神戸市街地に隣接</li> <li>性・年齢別人口が最も大きいのは、20~24歳の女性</li> <li>就業者数の6割弱が宿泊業、飲食サービス業に従事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>松山市街地に隣接</li> <li>愛媛県職業訓練コンソーシアムの協力により、観光業界向けの公共職業訓練「えひめおもてなし科」を開講、修了予定者を対象とした合同就職面談会も開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部(大分市)まで、車で1時間</li> <li>小規模宿泊施設が集積、価格帯は、高単価のものから低価格まで存在</li> <li>宿泊業、飲食サービス業の就業者数は1位、その構成比は3割弱</li> <li>取り組みについては、コラム参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部(熊本市)まで、車で約2時間</li> <li>小規模宿泊施設が集積</li> <li>宿泊業、飲食サービス業の就業者数が1位、農林漁業が2位</li> <li>取り組みについては、コラム参照</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>平成26年観光入込客数および平成26年度観光動向調査(神戸市)、有馬温泉旅館協同組合提供情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成26年松山市観光客推定表(松山市)</li> <li>道後温泉旅館協同組合提供情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成25年由布市観光動態調査(由布市)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>黒川温泉視察資料 2015</li> <li>黒川温泉観光旅館協同組合提供情報</li> </ul>

(\*1) 由布院温泉・黒川温泉は平成28年4月の震災前の数字をもとに整理している

表2 7温泉地のプロフィール

温泉地名 (行政区域) *大字	阿寒湖温泉 (北海道釧路市) *阿寒湖温泉町1～6丁目	草津温泉 (群馬県草津町) *大字草津	鳥羽温泉郷 (三重県鳥羽市) *鳥羽市全体
写真			
地図			
人口 [H22]	1,583人	6,544人	21,435人
性・年齢別人口順位 [H22]	1位: 女性60～64歳 98人 2位: 男性60～64歳 81人	1位: 女性60～64歳 350人 2位: 女性65～69歳 321人	1位: 女性60～64歳 944人 2位: 男性60～64歳 929人
生産年齢人口 [H22] (構成比)	1,111人 (70.2%)	3,767人 (57.6%)	12,541人 (58.5%)
就業者数 [H22]	1,071人	3,807人	10,866人
第1位 [H22] (構成比)	539人 (50.3%) 宿泊業、飲食サービス業	1,845人 (48.5%) 宿泊業、飲食サービス業	2,206人 (20.3%) 宿泊業、飲食サービス業
第2位 [H22] (構成比)	232人 (21.7%) 卸売業、小売業	444人 (11.7%) 卸売業、小売業	1,539人 (14.2%) 卸売業、小売業
第3位 [H22] (構成比)	52人 (4.9%) 運輸業、郵便業	326人 (8.6%) 医療、福祉	1,231人 (11.3%) 製造業
観光入込客数 (年間・1日)	964,000人/年間 [H24] 2,641人/日	2,965,101人/年間 [H27] *町全体 8,124人/日 [H27] 以下、同様	4,617,471人/年間 [H27] 12,651人/日 [H27]
うち外国人 (年間・構成比)	一人/年間 (―%) *未詳 一人/日	一人/年間 (―%) *未詳 一人/日	41,020人/年間 (0.9%) [H27] 112人/日 [H27]
宿泊客数 (年間・1日)	531,000人泊/年間 [H24、延べ] 1,455人泊/日 [H24]	1,878,946人泊/年間 [H27、延べ] *町全体 5,147人泊/日 [H27]	1,884,352人泊/年間 [H27、延べ] 5,163人泊/日 [H27]
うち外国人 (年間・構成比)	88,373人泊/年間 (16.6%) [H24] 242人泊/日 [H24]	31,633人泊/年間 (1.7%) [H27] *町全体 87人泊/日 [H27]	40,679人泊/年間 (2.2%) [H27] 111人泊/日 [H27]
宿泊施設数 おおよその数 (施設のカウントの仕方による)	18軒 [H28] *阿寒湖温泉全体	160軒 [H27] *草津温泉全体	169軒 [H27] *市全体
客室数 (総数)	1,332室 [H28.6] *主要旅館7軒、以下同様	2,406室 [H27] *組合加盟106軒、以下同様	2,396室 [H27] *温泉振興会55軒、以下同様
客室数 (平均)	190室 [H28.6]	23室 [H27]	44室 [H27]
収容人員 (総数)	5,267人 [H28.6] *主要旅館7軒、以下同様	9,481人 [H27] *組合加盟106軒、以下同様	10,854人 [H27] *温泉振興会55軒、以下同様
収容人員 (平均)	752人 [H28.6]	89人 [H28]	197人 [H27]
備考 (立地、産業構造、施設構成、 居住環境など) *平成27年度 第3回温泉まちづくり研究会資料 および電話ヒアリングなどより	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部 (釧路市街) まで、車で1時間ほど</li> <li>湖畔沿いの大規模宿泊施設群と、小規模の物販飲食・宿泊施設で構成</li> <li>居住環境 (医療体制、住民向けの物販施設など) の整備が課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部 (高崎市) まで、車で2時間弱</li> <li>湯畑を中心に、中小規模の旅館、さらにその周辺に大型の宿泊施設やペンションなどが立地</li> <li>*今回は町ではなく、大字で把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部 (津市) まで、車で1時間強</li> <li>宿泊業、飲食サービス業の就業者数は1位だが、構成比は約2割</li> <li>*鳥羽温泉郷は、鳥羽市温泉振興会の範囲に合わせて、市全体のデータをもとに整理</li> </ul>
出典 * [共通] 平成22年度国勢調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>阿寒湖温泉・創生計画2020後期計画</li> <li>阿寒観光協会まちづくり推進機構/阿寒湖温泉旅館組合提供情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>入込状況の推移/草津町観光立町推進基本計画 (草津町)</li> <li>草津温泉旅館協同組合提供情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成27年観光統計資料 (鳥羽市)</li> <li>鳥羽市温泉振興会提供情報</li> </ul>

(参考) 各温泉地のより広域的な単位でのデータは、機関誌『観光文化』223号「温泉地における不易流行を考える」を参照

# 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(なかせわ 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

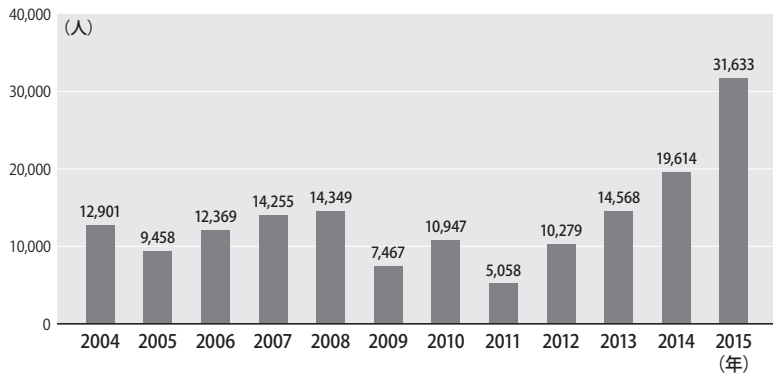
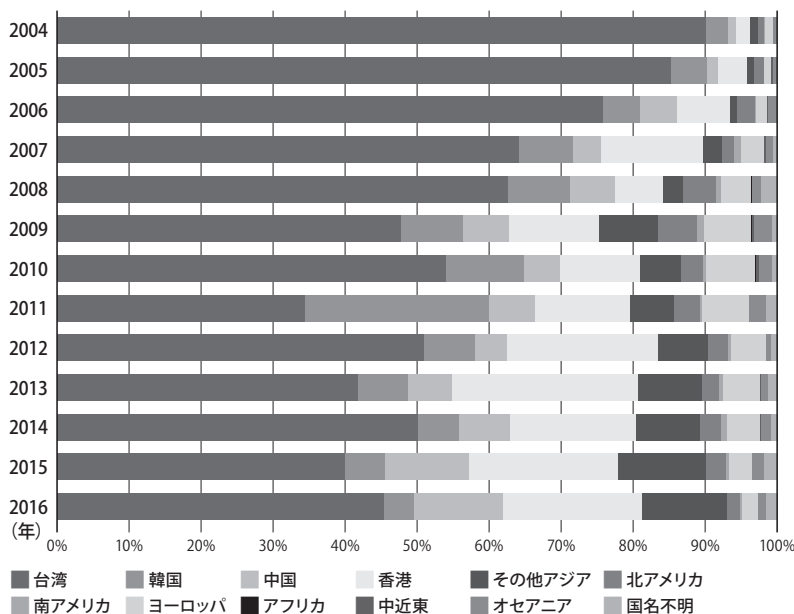


図2 草津町外国人宿泊客国別シェアの推移



注：草津温泉旅館協同組合加盟宿泊施設による宿泊人数

出典：草津町

うことも必要ではと  
思います。  
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  
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  
てくる状況です。

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。  
外国のお客さんが増えるにつれて  
問題、課題も発生します。日本人の  
お客さん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」

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いま  
す。先日、草津町長と議員が北海道  
でリサーチをしてきましたが、入込

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  
ないかと思いますが、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

人手不足は宿泊・観光  
産業の競争力の低さを  
反映

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  
形でそれらを上乗せしていくか、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  
は儲かっているし、人材も足りてるか  
らい」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。

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  
いでしょうか。

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、草津町の隣の嬬恋村などは毎年40〜50人、中国やインドネシアからキャベツ収穫などの

農作業に必要な人たち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り、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。

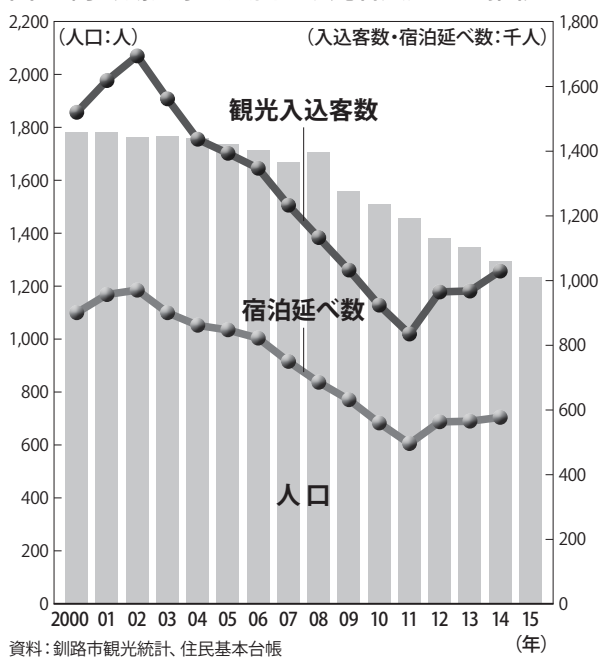
### 単価アップとマルチタ スクで「疲弊」を防ぐ

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」

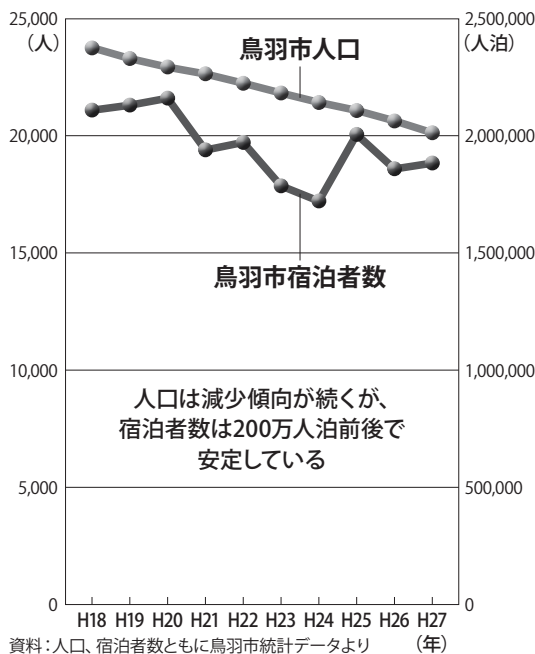
鳥羽の宿泊施設は質の高い食材と料理技術が売りですが、調理スタッフが不足しているだけでなく、労務に関する悩みもあります。

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、勤務していた鉚



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転職を決めました。

### 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、鉚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、楽しんだことでは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、お客様の不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）  
有馬温泉 ホテル花小宿  
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

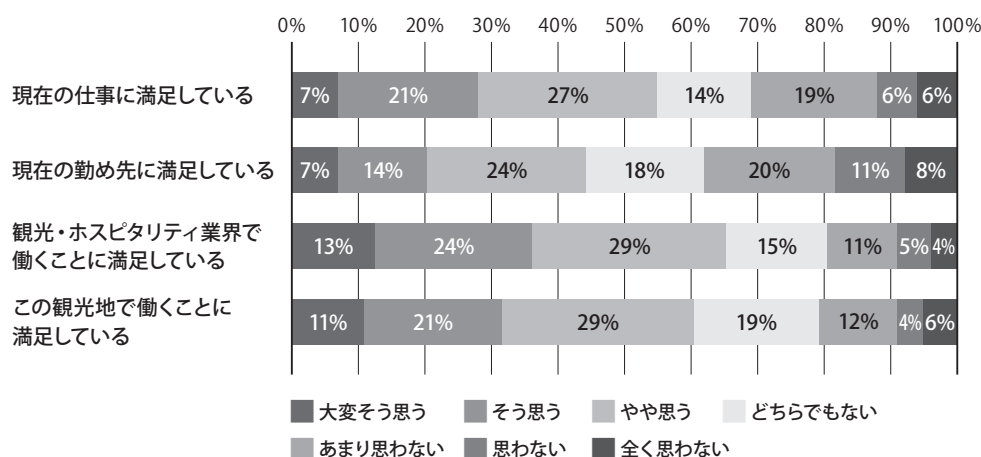
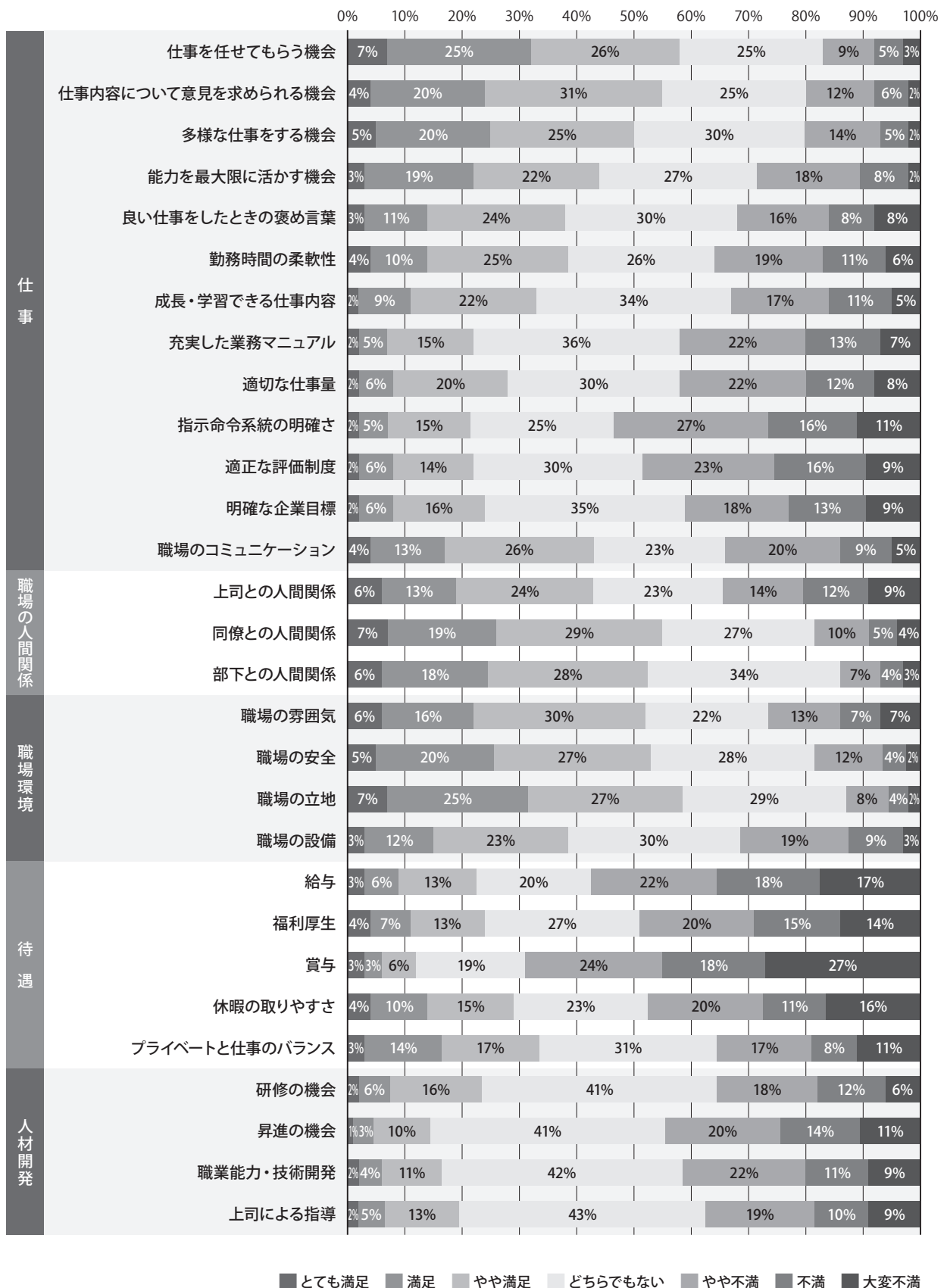


図2 仕事などに対する詳細な満足度





## 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。

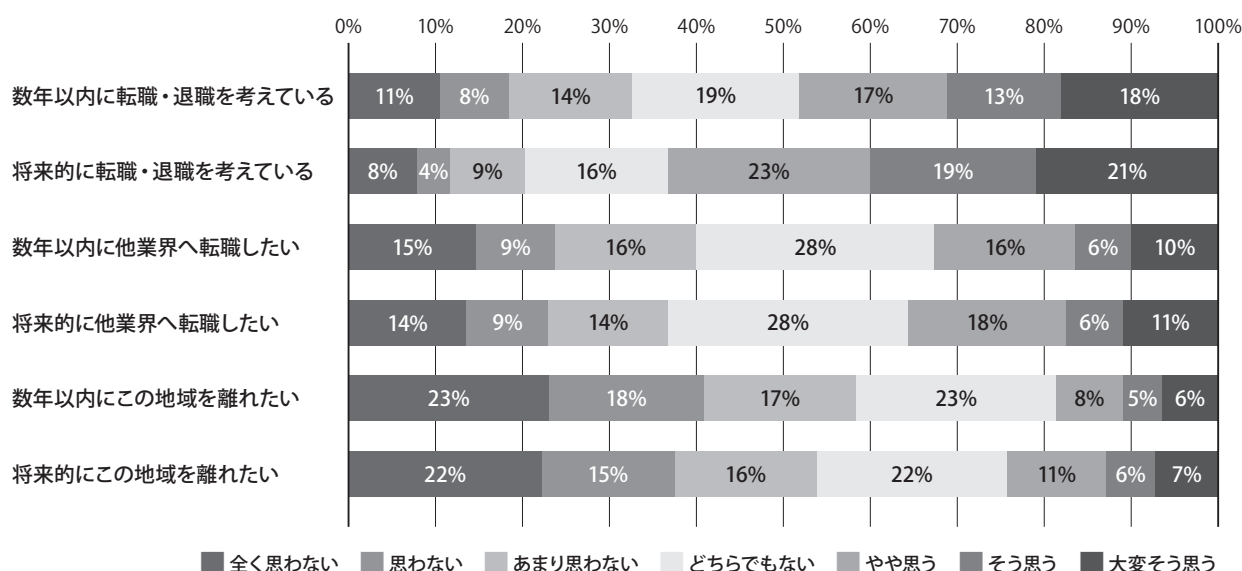
## 転職などに対する 意向

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



# ●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。

日本のホテリエ（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エ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

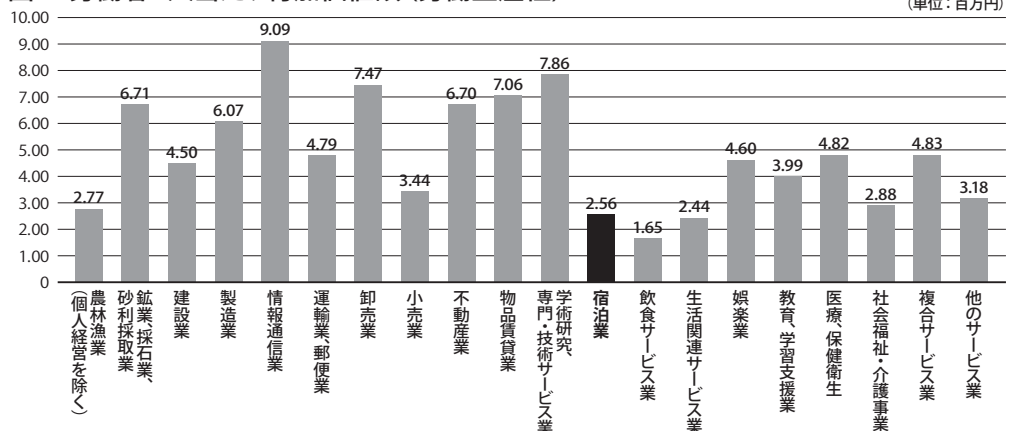
今やサービス産業は日本のGDPの約7割を占め、生産性向上の努力が不可欠です。昨年6月に総理官邸で宿泊、飲食、道路・運送、介護、小売

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(はりにたに 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

(はりにたに 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で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定はものを整頓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方がい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・運営を分けるといふ形態は、日本のホテル業界でもだいたい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。

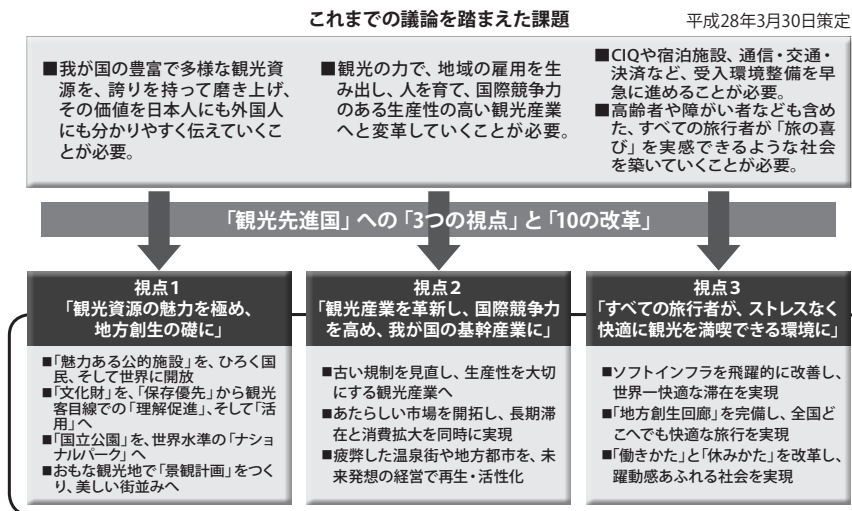
### 今こそ「出口」を意識した観光教育を

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もいいのですが、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、違う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。



# 観光地における雇用環境を改善させるために

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長 梅川 智也

かつてない人手不足が生じている地方

地方部で急速に進む少子高齢化、それによる生産年齢人口(労働人口)の減少によってかつてない人手不足が地方で生じている。特に我が国のGDPや雇用の約7割を占めるサ-

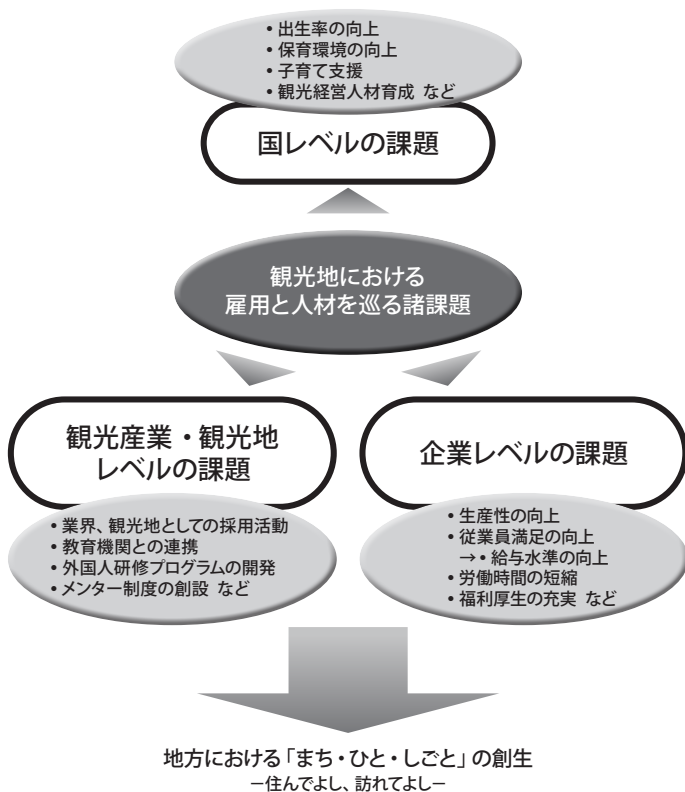
ビス産業は、製造業と異なり、需要が発生するお客さんのいるところでは成立しないため、より人手不足の影響を受けやすいと言われている。地方創生の柱として期待される観光であるが、地域密着型、かつ労働集約型の宿泊産業が人手不足に陥っては、まち・ひと・しごとの創生に影響するのではないかというのが本特集の問題意識であった。

ある宿泊施設の経営者は「労務倒産」と言われたが、地方の全ての観光地がそうだと言わないものの、近年のインバウンド客増大の恩恵を受けている観光地により人手不足感が強いものと推察される。訪日外国人4000万人時代を控え、需要はあるが供給側の態勢が整わないというミスマッチは避けなければならない。

## ① 観光地の雇用と人材を巡る諸課題

観光庁の旅行・観光消費動向調査(2014年)によれば、我が国の年間旅行消費額は22・5兆円。観光GDPは8・7兆円で我が国のGDPの1・8%を占めている。また観光産業

図1 観光地における雇用と人材を巡る諸課題とその対応方策



における就業者数は461万人、就業者総数の7・1%を占めている。そのうち宿泊業は46万人と推計されている。

観光産業、宿泊産業、観光地における雇用環境を巡る課題は、  
① 個々の宿泊施設など企業レベルの課題

② 観光産業・観光地など産業レベル、地域レベルの課題

③ 人口構造など国レベルの課題

に大別される。以下、今回の取材や分析を通じて明らかになったそれぞれの対応方策について整理していく。

## ② 企業レベルでの対応方策 — 生産性向上による 待遇改善が第一

旅館・ホテルの生産性の低さについては再三指摘されてきたところであり、国を挙げて支援態勢が整えられつつある。当然ながら生産性は、

## 生産性Ⅱアウトプット(収益)／ インプット(経費)

と定義されるが、要は収益を最大化し、経費を最小化することによって向上していく。特に従業員1人当たりの生産性を向上させるための日頃のイノベーションが求められる。業務改善などを通じて、無駄な経費を削減する方向と付加価値の高いサービスの提供によって収益、つまり単価アップを図る方向があるが、人手不足によって従業員が少なくなり、配膳ができなくなったためにバンキング方式に変更するというのは、経費の削減とともに収益も削減させるものであり、本当に生産性が向上したのかどうか検証しなければならぬ。

従業員満足度(E.S.)の向上は、働く意欲、モチベーションアップにつながる重要な方策である。当財団の調査でも、給与水準の向上、労働時間の短縮、福利厚生の実施などに取り組んでいく必要が明らかとなっており、今回の特集でも観光地のまちづくりにも携われる楽しみや誇りとともに従業員の本音として話されていた。こ

れについては経営努力を怠ってきたと明言する経営者も少なくない。

人材確保の方策として居住環境整備、つまり寮や宿舍の整備がある。例えば鶴雅グループでは、優秀な若手従業員のために食事付きの独身寮を、サン浦島グループでは、全客室数の88%に相当する従業員寮を20年以上かけて整備している。

一方、従業員一人ひとりのモチベーションアップにつながる方策として、「さすが帝国ホテル推進活動」などはCS(顧客満足度)の向上とともにE.S.(従業員満足度)の向上を同時に狙った好例である。

### ③観光産業・観光地レベルでの対応方策

#### ―連携した取り組みが必要

雇用や人材の問題は、宿泊産業に限ってみても、立地(大都市部、地方都市部、地方部)や規模(大規模、中規模、小規模)、施設のタイプ(ホテル、旅館)、運営のタイプ(高級、中間、低廉)などによって状況は異なり、産業界としてまとめるのは簡単ではない。

とはいえ、観光産業界として、あるいは宿泊産業界として人材確保策を打ち出す時期に来ているのではないだろうか。これまで観光振興はどちらかといえば民間事業者主体で進められてきたが、観光立国、あるいは観光先進国化という国策のもとで進められる時代においては、国の支援を得ながら、業界としての取り組み、具体的には業界を挙げた就職説明会の開催や採用の合理化、業界としてのイメージアップなどの活動、さらには法制度の改訂などに向けたロビー活動なども活発化させる必要がある。

業界を挙げた雇用と人材に関する取り組みとしては、いずれも他業界とも共通するものではあるが、

- ・女性の雇用・人材の確保(子育てとの両立を可能にする)
- ・65歳以上の雇用・人材の確保(超高齢化社会への対応)

が最優先で進められるべきであろう。単独の企業レベルでは難しい託児所の設置や高齢者が無理なく働くことのできる各種工夫を業界レベル、観光地レベルで取り組んでいくことが

期待される。

近年、外国人観光客の増加に対応して、外国人の就労に対する在留資格が「学問的・体系的な技術・知識を必要とする業務」に限定されていることから、緩和の方向で議論されているとのことであるが、ここは低賃金・単純労働者の受け入れに道を開くことも関連し、慎重な判断が必要となる。

一方、入管法の改正により2010年(平成22年)から施行された外国人の「新しい研修・技能実習制度」において、「技能実習」という在留資格が創設されたが、宿泊業界での実習期間が農業や漁業、建設業などと比較して短く(連、「団体監理型」の団体の中に旅館協会やホテル協会、観光協会など観光関連団体が入っていないことからその制度改正を宿泊業界として要望していくことが望まれる。そして、日本らしい高度なホスピタリティの技能を身に付ける「Japanおもてなし研修プログラム(仮)」などの創設へとつなげていきたいものである。

一方、観光地全体としての取り組み

# 視座

## 特集テーマからの

みは、次の各段階に応じて必要となる。

●「人材確保」段階での取り組み

……業界や観光地全体での就職説明会や教育機関との連携（計画的な人材供給システム）、地域との連携強化（住民への啓発）など

●「人材定着」段階での取り組み

……早期離職防止のためのメンター制度や業界で働く人々が集まるコミュニティの場づくりなど

●「人材育成」段階での取り組み

……キャリア形成制度（地域として、業界として）や高度なホスピタリティ技術を学び、研究する機関の設置など

### ④ 国レベルでの対応方策

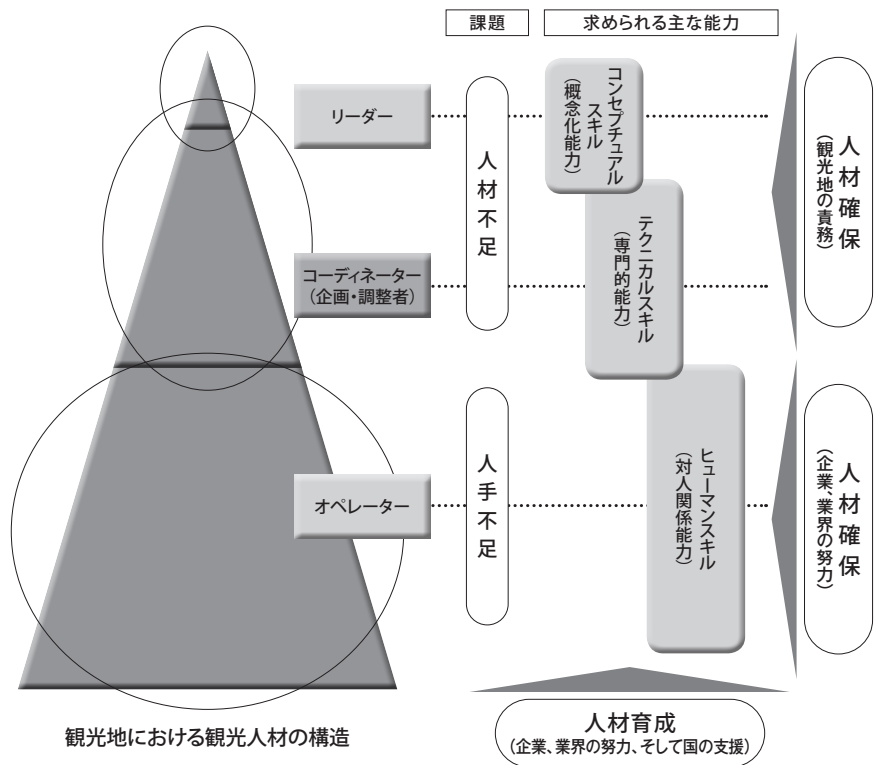
働き手の割合（生産年齢人口比率）が最も高かったのは1990年代前半であり、70%弱に達していた。その後急激に低下し、2014年（平成26年）には61%、間もなく60%を

割り込むことが予測されている。いわゆる団塊世代の完全かつ大量の退職により労働人口が著しく減少した2015年（平成27年）は、特別の意味を込めて「2015年問題」と言われている。

当面、生産年齢人口の増加は期待できないが、かといって諦めるわけにはいかない重要課題である。まずは出生率、合計特殊出生率を上げていく政策がフランスなどを参考としてつ進められている。具体的には、子育て環境の充実であり、働きながら子育てがしやすい地方への移住などが実施に移されている。

今回の特集にあたって取材をする中で聞かれたのが、「下手に働くより、年金や福祉手当をもらったほうが得である」というモラルハザードの問題と、以前から指摘されている「配偶者控除（103万円の壁）、社会保険料の負担（130万円の壁）」であった。いずれも労働力不足にドライブをかけていると言わざるを得ず、たとえ非正規であっても相応の賃金が確保されることによって解決されることが望まれる。

図2 観光地における観光人材の構造と各主体の役割・課題



出典：観光庁の資料などをもとに（公財）日本交通公社作成

### ⑤ おわりに

#### 「まち・ひと・しごと」の創生に向けて

地方創生はイタリアの地方がモデルとも言われている。確かにイタリアにはスローフードで有名なブラヤ

シルク産業のコモ湖、トスカーナやヴェネト州のワイン、フェラーリやマセラティのモダンなど個性豊かな地域文化を背景に世界をマーケットにした元気な地方の都市や村が多数存在する。いずれも都市国家としての歴史のもとに中央政府に依存する



<コラム>

## 雇用統計の充実に向けて (ILO・UNWTOの取り組み)

観光は「人」に大きく依存する産業である。それにもかかわらず、観光産業における有意な雇用統計を整備している国・地域は限定的である。国際労働機関 (ILO) と国連世界観光機関 (UNWTO) では、観光産業における雇用に関するデータ収集の改善を優先的な取り組み分野と捉えており、共同プロジェクトの一環として、世界200カ国・地域余りの統計局や観光局などに対して、観光産業の雇用統計に関する調査を実施した。同プロジェクトの成果である『Sources and Methods: Labour Statistics. Employment in the Tourism Industries - Special Edition』(2008年) の中で、我が国については、観光産業に関する雇用データを収集していない13カ国の1つとして言及されている。

その後、UNWTOでは2014年に、観光産業の雇用に関するデータ収集の改善を進めることを目的として、『Measuring Employment in the Tourism Industries - Guide with Best Practices -』と題するガイドブックを刊行した。同書では、世界各国の優良事例を交え、さまざまな角度から雇用統計の重要性や手法、活用例について言及している。

統計充実の最大の目的は、データ活用による地域の政策決定とマネジメントにある。観光産業分野の雇用統計を整備することにより、観光産業に関係する人々の賃金、職業構造、職務資格、技能・技術、労働条件などについての信頼性と一貫性のある情報を得られることが期待できる。我が国においても、持続的な観光地の実現に向けて雇用統計の充実が望まれる。その際、観光分野の雇用については地域や季節などに左右される面もあり、観光地経営の判断材料として活用するためには、国レベルのみならず、地域単位での統計整備の充実化も必要となるだろう。

観光政策研究部 研究員 清水雄一

ことなく、自立した独自の文化を育んできたと言える。そこには30km経済圏とも言われるローカル経済をベースに、量より質、付加価値の高い製品やサービスの創出、暮らしの充実など魅力ある理念と地域政策が根付いている。

地方創生―まち・ひと・しごと創生に観光は重要な役割を果たすこ

とは間違いない。しかしながら、「観光はまちづくりの総仕上げ」と言われるように、地域の資源を活かし、磨き上げ、誇りの持てるまちづくりの結果として観光が成立するのであり、稼ぐことだけが前面に出てくるような地域や地方に持続可能な観光はあり得ない。

地方出身者として最近思うことは、

長い間、地方が都市への人材供給地となってきたこと、それに対して疑問を感じてこなかったことである。観光まちづくりで有名な旧湯布院町で「湯布院シンポジウム―この町に子供は残るか」が開催されたのが1976年(昭和51年)、40年前である。自分たちの子供たちが将来、湯布院に戻ってくるようなまちづく

りをしていかねばならないという大切な理念を提示したシンポジウムであった。これからは国民の意識―つまり、大都市で学び、一定の社会経験を積んだら、生まれ育った地方へ帰る…そして元気で魅力ある地方を創生するという一人ひとりの意識改革が必要となるのではないか。

最後に、今回の特集を通じて我が国の雇用統計の充実(観光地単位での)は不可欠であると感じた。そして、当財団としても継続して雇用と人材の問題に注目していきたい。

(うめかわ ともや)

\*本稿は、当財団観光政策研究部の岩崎守屋、後藤、清水、西川、通山の各研究員(雇用環境調査チーム)との議論をもとに梅川が執筆したものである。

(注) 2016年(平成28年)4月1日現在、技能実習2号移行対象職種(74職種133作業)に宿泊・観光関係が位置づけられていない。

### 【参考文献】

- ・なぜローカル経済から日本は甦るのか 富山和彦、PHP新書(2014年6月)
- ・なぜイタリアの村は美しく元気なのか 宗田好史、学芸出版社(2012年8月)
- ・ドイツの地方都市はなぜ元気なのか 高松平蔵、学芸出版社(2008年5月)

## 観光研究最前線 (1)

# これからの観光地づくりと 観光計画に関する研究

## — 研究の概要と今後の方向性

元公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

(淑徳大学 経営学部 観光経営学科 准教授)

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

堀木 美告

梅川 智也

## 本研究の目的と全体像

当財団では2013年度(平成25年度)から2015年度(平成27年度)にかけて、自主研究として「これからの観光地づくりと観光計画に関する研究」に取り組んできた。本稿ではその概要を紹介する。

近年、我が国の観光を取り巻く環境変化のベクトルはその「大きさ」「向き」の両面において加速度的に複雑になりつつあり、計画策定時の力点や、計画実現に向けた主体のあり方、あるいは計画指標の導入など、

観光計画の姿も次のステージへ移行すべき段階を迎えている。

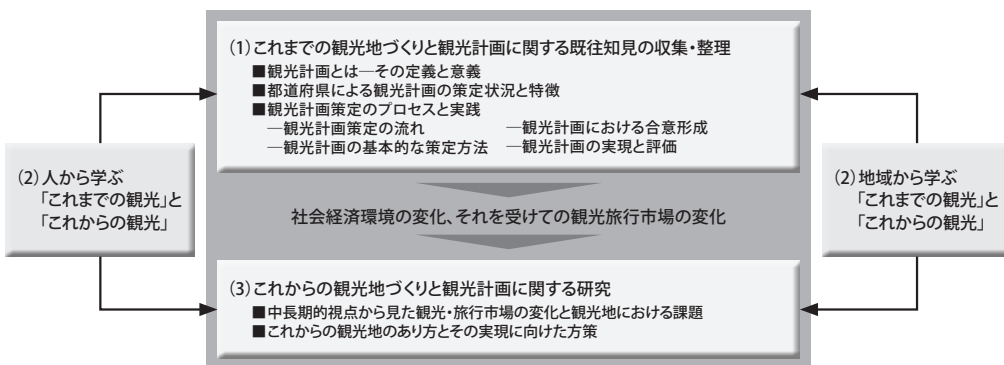
元来、我が国において「観光地」に関する定義づけは曖昧であり、その整備をハード、ソフト両面から推し進めるアクションの全体を指す「観光地づくり」や、そのアクションを推進するための基本方針や具体的方策推進体制などを取りまとめた「観光計画」の定義についても同様に曖昧である。しかしながら、「観光地づくり」の取り組みや策定された「観光計画」が我が国の観光地形成に一定の役割を果たしてきたことは異論のないところであろう。

そこで、我が国のこれまでの観光地づくりと観光計画を総括すると

ともに、今後の観光地のあり方や観光計画の今後の方向性などについて考察することを本研究の目的とした。本研究の全体像を図1に示した。

まず、これまでの観光地づくりと観光計画に関する知見の整理を行った。ここでは、計画主体(民間↓行政主導↓住民参画)、計画指標(来訪者の総量↓来訪者の質、経済的指標↓総合的指標)、計画の力点(ハード整備重視↓ソフト拡充重視)、計画対象地域(観光地↓非観光地への拡張、計画スケールとしてのマクロ化⇨広域圏計画とミクロ化⇨コミュニティレベルの計画の登場)など、大きな転換点を迎えた我が国の観光計画の状況を踏まえつつ、総括を行っている。

図1 研究の全体像



これに加えて、これまでの観光地づくりと観光計画に関する既往知見の収集・整理のため、「人」と「地域」から学ぶこととした。

## ■人から学ぶ

### 「観光地づくり オーラル・ヒストリー」

観光計画の策定や計画策定を含む観光地づくりの取り組みには、さまざまな分野の専門家が地域の外部から関わっているケースが多い。大学など教育研究機関の研究者や民間の専門コンサルタントが、アドバイザーとして、あるいは実務担当者として計画策定に関与するケースであるが、その専門分野としては土木工学、都市計画、造園、社会学、交通計画、観光地理、地域政策・公共政策など、多岐にわたっている。

これらの専門家がそれぞれの専門分野における基礎的な知見をベースとして各地の「観光地づくり」に取り組みくことを通じて、「観光計画論」という枠組みでのストックがなされてきたと言えるが、これらのストックは必ずしも体系的に整理されておらず、暗黙知にとどまっていることも多い。したがって、当研究ではそれぞれの分野で「第一世代」と位置づけられるようなバイオニアへのインタビュー

ーを行い、まずは暗黙知から形式知への転換を図ることを試みた。具体的には、各専門家が歩んできた足跡の中から、①各専門分野から見た観光地づくりと観光計画の流れを社会的背景とともに整理し、②各専門家（個人）から見たこれまでの観光地づくり／観光計画の課題と展望について整理することとした。

我が国の「観光地づくり」と「観光計画」の系譜については、学問的な背景を見ても実務面においても複数の流れが存在しているが、当財団では鈴木忠義氏（東京工業大学名誉教授）の観光計画論を基礎として、この40年来、全国各地において観光計画の策定や観光地づくりのさまざまな場面に携わってきたことから、研究初年度に当たる2013年度（平成25年度）と翌2014年度（平成26年度）は、当財団OBや、当財団と関係の深かった組織の関係者を中心として取り上げた。

他方、我が国における「観光地づくり」と「観光計画」の全体像を俯瞰しようとするならば、当財団がたどってきた前述の系譜のみにとらわれないことなく、それら以外の系譜に沿

図2 「観光地づくりオーラル・ヒストリー」の取材・実施から取りまとめのフロー

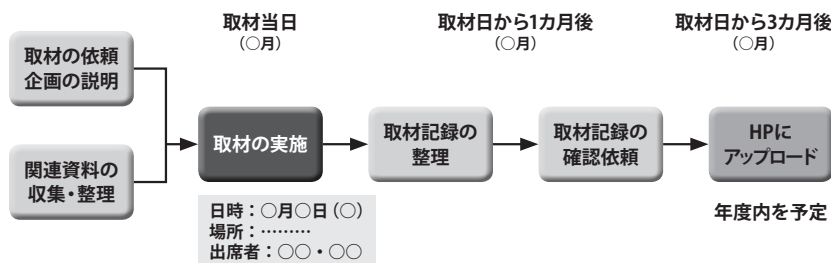


図3 取材項目の例—「観光地づくりの先達に学ぶ」

1. 「観光」への接近
  - ・私はなぜ観光の道を選んだのか
  - ・観光との出会いはいつ、どこで……
2. 「観光」における取り組み
  - ・私は観光分野で何をやってきたのか
  - ・私の観光分野での業績、実績は何か
3. 「観光」に対する失敗と反省
  - ・我が国の観光の何が問題か
  - ・我が国の観光政策は有効に機能してきたか
  - ・私は観光分野で何を失敗し、何を反省しているか
4. 「観光」の計画とその実現
  - ・私が関与した「観光計画」は実現したか
  - ・その要因は何か
  - ・（一般的に）「観光計画」はなぜ実現しないのか
5. これからの「観光」・「観光地づくり」・「観光計画」への提言
  - ・これからの我が国の観光、観光地づくりに必要なことは何か
  - ・どうすれば「良い観光地」ができるのか \*：良い観光地とは？
  - ・これから「観光計画」が果たすべき役割とは何か

った取り組みにも改めて注目していただくことが重要だと考えられることから、2015年度（平成27年度）は当財団と直接的な接点の少なかった専門家を中心に人選し、インタビューを行った。

これらの成果については取材対象者との綿密な打ち合わせ、調整を経

## ■地域から学ぶ事例

「人」から学んだ成果をオーラル・ヒストリーとして取りまとめた一方で、現場から観光計画に関する今日的な課題解決へのヒントを探るため、成

て当財団ホームページにおいて「観光地づくりオーラル・ヒストリー」として順次公開を進めている。そして、一連の取材を通して、これからの観光地づくりに向けた方向性について、我々なりの知見、学ぶべき点について整理している（図2～4、表1）。



表1 観光地づくりオール・ヒストリー／取材対象者のリスト  
(敬称略)

回	氏名	所属、経歴	専門分野	実施年度
1	三田 育雄 (1939～)	株式会社ラック計画研究所創立者、東北芸術工科大学名誉教授、長野大学教授	観光計画	2013年度
2	原 重一 (1938～)	元(財)日本交通公社常務理事	観光計画	
3	前田 豪 (1943～)	株式会社リージョナルプランニング代表	観光・リゾート計画	
4	溝尾 良隆 (1941～)	帝京大学観光経営学科教授、元(財)日本交通公社、立教大学名誉教授	地域観光学、観光地理学	2014年度
5	古賀 学 (1949～)	松蔭大学観光文化学部教授、元(社)日本観光協会 総合研究所長	観光・リゾート計画	
6	小久保恵三 (1949～)	流通科学大学サービス産業学部教授、元(財)日本交通公社	観光・リゾート計画	2015年度
7	猪爪 範子	地域総合研究所主任研究員、元由布院観光協会	観光・リゾート計画	
8	三村 浩史 (1934～)	京都大学名誉教授	都市計画、建築、観光資源	
9	阿比留勝利 (1943～)	城西国際大学観光学部客員教授、元株式会社ジェド・日本環境ダイナミクス	観光・リゾート計画	
10	鈴木 忠義 (1924～)	東京工業大学名誉教授	観光レクリエーション計画	

表2 主な現地調査対象地のリスト

調査対象	着眼点
春蘭の里 (石川県能登町)	集落・コミュニティレベルでの観光地の魅力向上
集落丸山 (兵庫県篠山市)	集落・コミュニティレベルでの観光サービスの提供
仏生山 (香川県高松市)	まちにおける観光を含めた機能分担
松島町役場 (宮城県松島町)	企画部門主導による観光計画策定
ニセコ地区 (北海道倶知安町、ニセコ町)	急増するインバウンドと外資による開発圧への対応
バーデンバーデン (ドイツ)	高質な社会資本、中核資源の管理、ゆとりある癒やしの空間、人を中心とした交通体系
ルツェルン (スイス)	高質な社会資本、コンパクトな空間の形成、技術者の確保と育成
ツェルマット (スイス)	面的な空間の質の確保、観光政策における戦略的互惠関係

功事例や先進的な取り組み事例として注目される地域を対象とした現地調査を行った。特に先述したような、我が国の観光を取り巻く環境変化さらには我が国の「観光地づくり」あるいは「観光計画」が直面する今日的な課題への対応を考える上で参考になると思われる事例をピックアップし、現地調査を行った(表2)。

春蘭の里(石川県能登町)(写真1)、集落丸山(兵庫県篠山市)(写真2、3)などは、いずれも集落やコミュニティといった空間スケールでの取り組みであり、主体もそれらの空間レベルと二対二で対応した形となっている。観光に関する取り組みの温度差が大

図4 当財団ホームページでの発信



写真1 「春蘭の里」の各施設(石川県能登町)



写真2 「集落丸山」の全景(兵庫県篠山市)



写真3 「集落丸山」の宿泊施設(兵庫県篠山市)

図5 我が国の観光地づくりにおいて  
今後検討すべき課題  
ードイツ・スイスの視察から

- ① 高質な社会資本(ストック)の形成  
ー中長期的視点でのハード整備ー
- ② 中核資源の管理
- ③ ゆとりある癒やしの空間とコンパクトな空間の形成
- ④ 面的な空間の質の確保 ー用途地域と空間の質の格差ー
- ⑤ 人を中心とした交通体系の確保 ー通過交通の排除ー
- ⑥ 観光政策における戦略的互恵関係の必要性  
ーまちレベルの機能分担ー
- ⑦ 技術者の確保と育成
- ⑧ オフシーズンの確保
- ⑨ 滞在に係るハード(ウェア)とソフト(ウェア)
- ⑩ 戦略的イメージの形成 ー「カーフリーリゾート」と「環境都市」
- ⑪ 付帯施設を伴うカジン
- ⑫ 基層となる食文化の高さ
- ⑬ 段階的なシステム
- ⑭ 新たな過ごし方の導入
- ⑮ 移動形態による道順の案内
- ⑯ 旅程の組み方
- ⑰ 日本人旅行者の行動形態



写真4 美しく整備されたクアハウス(バーデンバーデン)



写真5 カーフリーの街並み(ツェルマット)

写真6  
これからの観光計画策定への挑戦  
ー「白馬村観光地経営計画」



大きい複数地区を擁する自治体や、広域合併した自治体とその全域を対象とした観光計画を策定するケースとは異なり、地域(集落やコミュニティ)が抱える課題に対するダイレクティブな回答を提示しやすいと言え、今後より細やかに地域課題に対する回答を提示していく上では重要なフレームとなるものと考えられる。

宮城県松島町では観光が政策的に重要視されており、観光部門ではなく企画部門が主導して観光計画を策定した事例である。企画、観光それぞれに精通した職員を主たる担当者として配置したこと、計画策定時には観光に精通した担当者が企画部門

に異動して計画の実施に当たっていることなど、観光計画に位置づけられた事業の実現可能性を高める上で示唆が得られた。

海外調査も実施し、バーデンバーデン(ドイツ)、ルツェルン(スイス)、ツェルマット(同)(写真4、5)からは、旅行者の真の欲求に応え得る高質な公共空間や豊かな時間の過ごし方を創出する上で、我が国の観光地が検討すべき課題やその解決に向けたヒントを得た(図5)。

これら「人」「地域」それぞれへのアプローチによって得られた視点も踏まえ、また、同時期に受託業務として取り組んだ「白馬村観光地経営

計画」策定業務(写真6)などからのフィードバックも行いつつ、これらの観光地づくり、観光計画に必要なと考えられるポイントを取りまとめた。

■ **これからの観光地づくりと観光計画**

大きく社会経済環境が変化する中で「観光」の役割はますます重要性を増している。その観光を行政の中できちんと「政策」として位置づけ、計画的に進めるための、いわば地域の「羅針盤」が「観光計画」である。近年では、訪日外国人が急増

しており、その受入環境整備や推進体制のあり方なども観光計画の中に位置づけられるべきであろう。そうした地域の新しい観光を切り開く「切り札」として「観光計画」が積極的に策定され、活用されることが期待される。

■ **多様な観光地の課題に対応した計画技術の向上**

当然ながら、観光地は、観光客が来なければ観光地たり得ない。観光計画と都市計画、地域計画との違いは外部から人を呼び込む戦略が盛り込まれているかどうかにある。そのためには、地域住民だけでなく、来

訪する観光客や観光産業の実態など市場ニーズの把握、つまりマーケティングが重要となる。そして、これからのインバウンド時代に対応した計画技術の向上が課題となる。

## 2 合意形成と実現化技術の向上

計画技術の中でも最も重要な課題の一つが合意形成と実現化である。行政と観光関連産業だけで計画策定していた時代とは異なり、住民を含む多様な主体の参画が求められる時代においては、認知技術、合意形成技術、プロセス運営技術、制度活用技術など総合的な計画技術の向上が必要となる。

観光計画の場合、都市計画とは異なり、計画実現の手法が担保されているわけではない。そのため、観光地の基盤整備に使える公的資金は少なく、民間投資に依存している観光地の整備には限界がある。

## 3 観光計画と各種法定計画との連携強化

「観光計画」は残念ながら法的な担保がない。観光立国推進基本法においても明確に観光計画策定につい

ては規定していない。したがって、「自然資源」「人文資源」など適切な資源の保存管理計画との連携が不可欠となってくるものの、その連携はほとんど行われていないのが現実である。そのバランスを踏まえた計画策定と地域マネジメントの実践こそが「観光計画」に求められている。一方、近年、急速にその必要性が指摘されているのが、地域防災計画との関係である。観光計画にも観光客の安全確保の考え方が必要となっている。

## 4 既存観光地再生への期待

昭和40年代の団体旅行が主役の時代に整備が進んだ観光地が更新期を迎えている。いわゆるリニューアール・インフラ更新の時代である。最大需要に対応して整備された宿泊施設や外延化した温泉街など、まさに観光地全体のダウンサイジング、コンパクト化が求められている。規模拡大戦略から質の充実戦略へと大きく舵を切らなければならぬ。つまり、高質な施設づくり、空間づくりのノウハウが今求められている。無論、迫られる耐震化対応（強靱化）にも努力していかなければならない。

## 5 「観光地経営」の視点

「整備・開発」から「管理・運営」の時代を迎え、観光地を経営する、うまくマネジメントする……という考え方が重要となっており、バランスの取れた観光地経営が求められる。そのためにも観光地の経営指標（目標数値の設定や科学的な経営、意志決定の明確化など）を設定して、PDCAシステムで監視していくことが望ましい。しかしながら、現実の観光統計には課題も多く、その精度の向上なくしてKPI（重要業績評価指標）の設定も無意味なものとなりかねない。

「観光地経営」の要諦は、組織と人材、そして財源である。具体的には、観光地を経営する主体となる組織のあり方が問われる。近年では、日本版DMOの役割、機能が問われることとなるが、観光地としての将来ビジョン、つまりどういう観光地を目指すのか、を明確にすることがまずは肝要であろう。

## 6 「観光計画」の新たな役割

### — 総合政策への展開

観光政策が高度な総合政策として

認知されるようになると、単に観光部局だけでなく、より幅広い政策に関与する企画部局や総合政策部局で策定されることもあり得る。

これまでの「縦割り」ではなく、さまざまな政策と関係するのが観光政策であり、既存の政策分野を活性化させたり、イノベーションしたりする役割も有している。それを総合的にコーディネートするのが、「観光計画」の新たな役割である。

なお、本研究の成果については、現在日本観光研究学会より刊行中である「観光学全集」シリーズの第7巻『観光計画論—理論と実践』の一部として出版が予定されている。

（ほりき みつぐ／うめかわ ともや）

\*本研究は、当財団観光政策研究部の堀木美吉（現淑徳大学）、後藤健太郎、西川亮、梅川智也によって実施されたものを堀木、梅川が取りまとめたものである。



# 「観光地経営計画」策定の試み ——長野県白馬村を例にして

元公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

(淑徳大学 経営学部 観光経営学科 准教授)

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

堀木 美告

後藤 健太郎



写真1 里からの白馬連峰 (出典:白馬村役場提供)

## 白馬村の概要

白馬村は、長野県北西部に位置する北安曇郡きたあづみの村であり、神城村と北城村が1956年(昭和31年)に合併して誕生した村である。標高約700mの高地にある盆地であり、白馬三山と呼ばれる白馬岳、杓子岳、白馬鍵ヶ岳をはじめとした約2900m級の白馬連峰が盆地西側にそびえ立っている(写真1)。区域の一部は、中部山岳国立公園(1934年12月)にも指定されており、全国的に見てもその自然環境は優れていると言える。首都圏、中部圏、関西圏の三大都市圏からの交通アクセスは複数確

図1 白馬村の位置



保されており、地理的条件にも恵まれている(図1)。例えば、東京からは、北陸新幹線と高速バスを乗り継ぎ約2時間で来訪可能である。

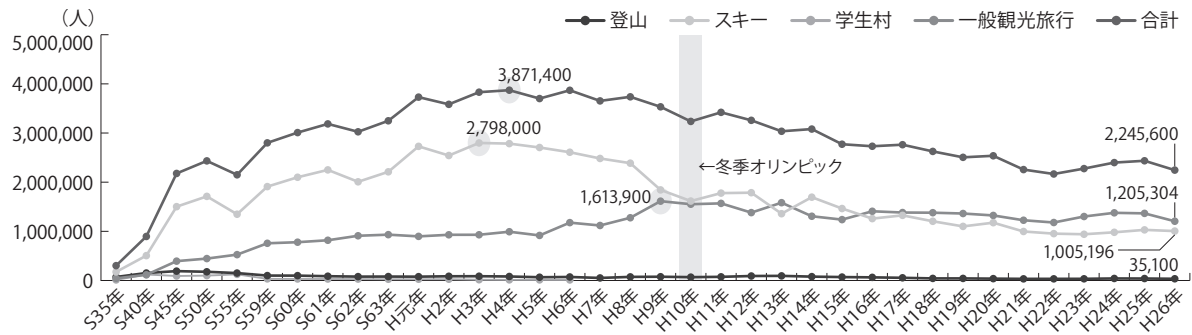
自動車であれば東京から中央自動車道・長野自動車道経由、関越自動車道・上信越自動車道経由の2ルートがあり、いずれも3時間30分程度となる。良好な地理的条件を背景に、現在、登山やスキーのフィールドとして多くの観光客が来訪している。

## 白馬村観光の歴史

### 観光地としての発展の経緯

農村集落として長い歴史を歩んできた白馬村が、我が国を代表する観光地として認識されるまでには、登山、民宿、スキー、交通機関の整備などさまざまな発展の経緯があった。例えば、登山に関しては、明治時代に白馬岳に登った登山家や研究者が高山植物の宝庫と広く紹介したことで、その名が全国に知られるようになった。登山者は年を追って増加し、1907年(明治40年)には山頂に小屋も設置されるなど、この時期に白馬観光の基礎が築かれた(注1)。また、明治時代末に日本に伝えられたスキーは、大正時代になると白馬山麓にも普及し、山岳スキー場と

図2 白馬村の目的別観光客数の推移



出典：白馬村

して、学生や山岳家に認知されるようになった。細野集落（現八方）では、住民がガイドとして白馬登山に同行したり、登山者がガイドの家に宿泊するようになり、この時期に日本の民宿発祥の地としての歩みを始めるようになった注2。

戦後、スキーが大衆化していく中で、白馬村では1950年代にスキー場にリフトが架設された。以降数々の観光開発―スキー場の開発ペンション・民宿の開業、別荘地などの開発が行われ、白馬村は飛躍的な発展を遂げていった。スキー場は、村内だけで最大7つの施設が整備。宿泊施設は、1952年（昭和27年）に193軒だったのが、1985年（昭和60年）には783軒まで増加。地域内外からの開発により、白馬村では供給施設が大幅に増加していった。

#### 観光客の推移と白馬村の観光振興

こうした村の観光開発と相まって、観光客数も順調に増加していった。しかし、1990年代前半をピークにその後は減少することとなった。白馬村の資料によると、観光客数

（合計）は、1992年（平成4年）には387万人にまで達したが、2010年（平成22年）には216万人まで減少。2011年（平成23年）以降に微増したものの、依然として250万人を下回った状態にある（図2）。目的別に見るとスキーは、1991年（平成3年）に279万人でピークを迎えた後、減少傾向にあり、2013年（平成25年）には、102万人と最盛期に比べて170万人も少ない状況にある。1998年（平成10年）の長野オリンピック開催を契機として国際規格のスポーツ施設が整備された他、高速交通網をはじめとするインフラ整備も進んだが、その後もスキー目的の観光客は減少し続けた。

こうした状況に対し、白馬村では、

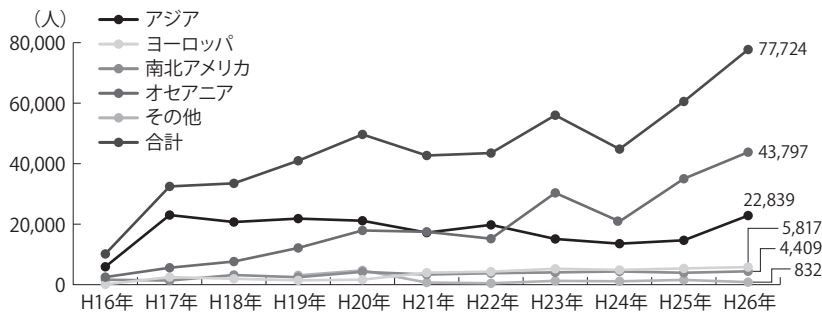
官民のメンバーで構成される「白馬21観光振興対策協議会」を2001年（平成13年）に設立。今後の白馬村の観光振興の方向性について協議を行い、ビジョン「21世紀白馬村観光の飛躍に向けて」を策定。コンセプトとして「北アルプスの雄大な自然と都市的アメニティ機能が享受で

きる環境共生型リゾート」を掲げた。計画策定後には、実現に向けて推進体制を段階的に整備するなど組織改革に力を入れた。有限責任中間法人を経て、一般社団法人白馬村観光局を設立し事業を推進してきたが、国内観光客、特に大幅に減少したスキー客の回復は非常に困難を極めている。観光の発展期や最盛期に、あるいはオリンピック開催に合わせて設備投資した施設では、厳しい経営状態が続き、いくつかの施設は閉業や廃業を余儀なくされた。

#### 外国人観光客の来訪

こうした状況が続く一方で、その雪質の良さなどからスキー場が海外から注目されはじめた。白馬村を訪れる外国人観光客はこの10年間で大幅に伸びており、白馬村のデータによると外国人延べ宿泊者数は、2004年（平成16年）の約1万人から2014年（平成26年）の約7万7千人へと増加している（注3）（図3）。その中心層もアジア圏からオーストラリアへと大きく移行、1週間から10日間程度の長期滞在が多いことも

図3 白馬村の外国人客数の推移



出典：白馬村「平成26年中における外国人観光客宿泊者数」

あって、白馬村内での行動形態も日本人とは大きく異なり、受け入れる側のサービス形態も新たな対応が求められている。  
白馬村では、2007年（平成19年）3月に外国人観光客を対象とする「白馬村地域観光振興計画」注

4を策定し対応を図ってきたが、その後も外国人観光客は増加し続け、その来訪実態を十分に把握しきれていない。受入環境も十分に整備できていない状況下でさらに、外国人による投資や施設買収、外国人による運営施設が増加するなど、新たな問題が生じ、次々と対応が求められる状況となった。

以上のように白馬村では、主として国内の観光客に回復の兆しが見られないこと、また外国人が急増したことにより、白馬村の観光は前例のない非常に速いスピードで様相を変えており、その将来は必ずしも樂觀できない状況にある。こうした変化の渦中にあつては、従来実施しているハード面での基盤づくりやソフト面での受入体制づくりにとどまらず、それらを刻々と移り変わる環境の下で持続的・継続的に活かしていくための「観光地経営」的な視点が求められる。

そこで、白馬村では①経営に資する資源を捉えその状況を把握すること、②白馬村が観光地として目指すべき姿や進むべき道、実施すべき施

策・プロジェクト等を示すこと、さらに③それらを確実に実行し、必要な改善を施しながら継続していくための体制や方策を同時に提示することとし、「白馬村観光地経営計画」の策定に取り組んだ。

### 観光地経営計画の策定

#### 策定プロセスと合意形成

「白馬村観光地経営計画」は2014、2015年度（平成26、27年度）の2カ年にわたり策定された。



写真2 策定委員会の様子

計画策定にあたっては学識経験者、観光関連団体、関係行政機関・団体、住民などで構成される「白馬村観光地経営計画策定委員会」（計21人、委員長：下村彰男・東京大学大学院農学生命科学研究科教授）と、観光関連事業者、住民などで構成される「白馬村観光地経営計画ワーキンググループ」（計34人）の2つの会議体が設置された（写真2、3）。メンバーは分野や地区、組織のバランスにも配慮しつつ白馬村が選定しているが、計画策定後には計画に基づく各



写真3 ワーキンググループの様子





表1 白馬村の宿泊業の事業所数およびその順位

順位	全国上位10位市区町村	事業所数(軒)
1	大阪市(大阪府)	663
2	京都市(京都府)	589
3	白馬村(長野県)	561
4	横浜市(神奈川県)	497
5	名古屋市(愛知県)	443
6	福岡市(福岡県)	424
7	札幌市(札幌市)	394
8	箱根町(神奈川県)	371
9	伊東市(静岡県)	370
10	台東区(東京都)	337

出典：地域経済分析システム(RESAS)を用いて、経済センサス基礎調査(平成24年、総務省・経済産業省)より作成

札幌市)であり、白馬村における宿泊業事業所の集積度の高さは特異であり、全国でも際立っていることが分かるだろう。

実態としては家族経営あるいは個人経営を含む中小規模の宿泊業が集積しているということであり、「白馬村の観光に対する視点」もそれらの経営者の数だけ多様性をはらんでいると言える。それ故、観光産業と非観光産業、観光産業従事者その他の住民という対比のみならず、それぞれの地区内の観光事業者のコントラスト、地区内における各観光事業者間のコントラストなど、さまざまなレベルでの視点の多様性に配慮することが必要となる。

### 白馬村としての観光地 「経営」計画と「全体最適」

ここで留意すべきなのが、白馬村としての「全体最適」のあり方である。一般的に市町村レベルでの観光に関する計画策定を行う場合、策定主体は行政であり、計画対象は当該市町村全域であることが多い。当計画においても策定主体は白馬村で、白馬村全域が計画対象地域となっている。しかし一つの市町村の全域を見渡した時、その全域が一様に観光地化しているというケースは想定しにくく、むしろ地区ごとの観光地化の度合いの濃淡によって観光地が成立しているはずである。

したがって、行政としては公平性に配慮しつつも、「選択と集中」による効果的・効率的な観光政策の立案と実施が求められるところであり、そのバランス感覚が観光地経営上の「全体最適」の実現には欠かせない。

白馬村に当てはめると、主として観光客が訪れるのは西山と言われる白馬連峰

の山麓に当たる村の西側のエリアであり、前述した多くの宿泊業事業所もこのエリアに集中している。当計画の策定段階においても西山エリアに関する具体的な意見が多く出された一方で、その他のエリアも含め、白馬村全体として今後の観光地経営をどのように位置づけていくかという視点が外部有識者を中心に投げかけられた。計画の基本方針の一つとしてそうした視点が盛り込まれ、「白馬村全体、広域白馬エリア全体で観光の効果の最大化を視野に入れ、産業間・地区間・取り組み主体間の連携を進める」こととしている。

### 計画の構成

当計画の内容は図5(50ページ)に示す通りである。いわゆる観光計画としてオーソドックスな構成を採っているが、大きく二部構成としているところに特徴がある。前半が「構想編」(計画課題の整理・理念と目標像・基本方針・計画推進・管理体制・目標数値・財源・スケジュール)、後半が「計画編」(戦略・施策・事業・戦略的重点プロジェクト)である。

「構想編」は計画を管理する側の視点に立ったもの、「計画編」は計画を具体的に推進する視点に立った内容であり、この構成は後述する計画の推進体制ともリンクしたものとなっている。

また、各事業の実施主体については「計画編」に記載した個別の事業ごとにおおよその想定として示しているが、前段の「構想編」において計画全体の推進にあたって各主体に期待される役割分担を示している他、一般的に計画の最後段で触れられることの多い計画実施の財源および推進スケジュールについても同じく「構想編」において提示しており、より計画管理の視点を強く意識したものとなっている(表2)(51ページ)。

### 計画の内容

当計画の具体的な提案は10の戦略にわたる55の事業により構成されるが、それらの内容は以下の4つの分野に大別できる(図5下段中ほど)。

「魅力づくりに関する戦略」の分野では、白馬村が有する観光の資産価値の最大化、訪れる価値の多様化、そ

図5 白馬村の観光地経営計画の体系

<地域経済と観光の競争力強化・安定化に関する課題>

- ①観光客数だけにとらわれない観光振興
- ②大きな季節変動の平準化による観光産業の安定化・効率化
- ③宿泊滞在化や消費機会の増加等による地域経済への貢献度向上
- ④外国人スキーヤーの大幅増による滞在スタイルの変化への対応
- ⑤事業者の連携による効率化と独自性の強化による観光産業の再活性化
- ⑥観光産業界での安定的な雇用創出と人材の定着・育成

<観光地としての文化的・社会的な発展・向上に関する課題>

- ⑦多彩な地域資源のポテンシャルを引き出す
- ⑧ゆとりを持って滞在する空間としての魅力強化
- ⑨利用拠点・宿泊拠点間を結ぶ域内交通の利便性の向上
- ⑩オリンピック開催経験を活かして世界水準の観光地を目指した変革

<観光地としての持続可能性を高める基盤に関する課題>

- ⑪白馬村全体や白馬エリアとしての全体最適化に向けたビジョンの共有
- ⑫多様な関係者による観光推進体制の構築
- ⑬地域の実態を把握するための統計の整備



出典：参考資料(4)、P37、参考資料(5)、P2より作成



これらの魅力の次世代への継承の3点を掲げている。既存の観光資源の価値を維持あるいは向上させつつ、白馬村に滞在する新たな魅力創造にも取り組む内容である。

一方「産業・経済の強化に関する戦略」の分野では、宿泊施設とスキー場を中心に既存観光拠点となっている各地区が将来ビジョンを描き競争力の強化を図ることと併せて、その他地場産業との連携による村全体への経済波及効果向上を狙っている。

これらの取り組みを支える「人づくり・受入体制づくり・仕組みづくりに関する戦略」では、広く村内において観光の担い手となる人材を育成しつつ、海外からの来訪者も含めて安心できる受入体制づくりと、地域全体でのブランド構築が主眼となる。

これと合わせて「経営基盤構築に関する戦略」を定め、計画推進の体制構築、財源確保、統計整備について触れている。

さらに「平成37年度までの10年間に実施すべき最も重要なプロジェクト」として4つの戦略的重点プロジェクトを定めている。これは55事業のうち、

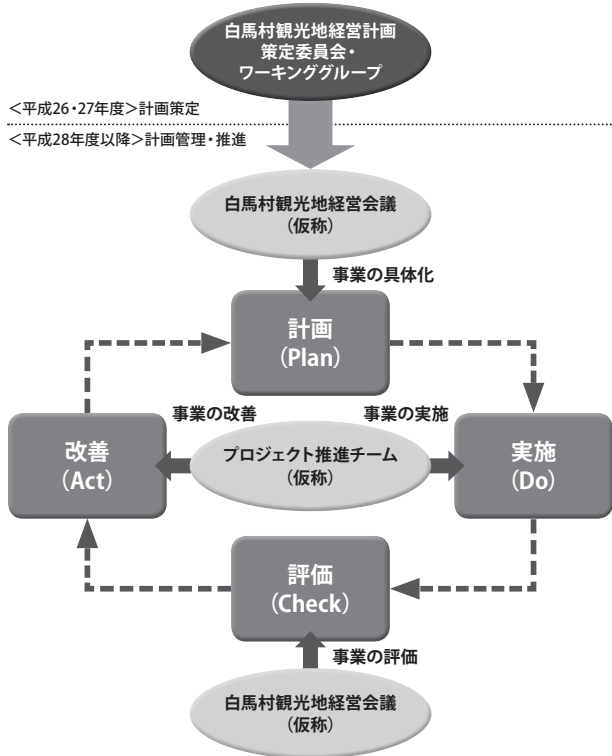
特に重点的なテーマに沿った関連性の高いものを束ねたものである。策定委員会やワーキンググループでの議論も踏まえ、白馬村観光の課題解決のため重要性・緊急性が特に高い、リーディングプロジェクトとして白馬村観光へ与える効果・影響が大きい等の条件に照らして判断したものである。具体的には「白馬連峰への眺望の魅力最大化プロジェクト」「白馬村の核となるスキー場と宿泊拠点の再生プロジェクト」「国際リゾートにふさわしい受入環境整備プロジェクト」「魅力の多様化に向けたコンテンツ創出プロジェクト」の4プロジェクトとなっている。

### 今後の展開

今後計画を実施する段階においては、「白馬村観光地経営会議（仮称）」（以下、「経営会議」と略記）と「プロジェクト推進チーム（仮称）」（以下、「プロジェクトチーム」と略記）を立ち上げることをしている（図6、7）。

経営会議は「白馬村観光地経営計画ワーキンググループ」メンバーを中

図6 計画策定PDCAサイクル



出典：参考資料（5）、P8

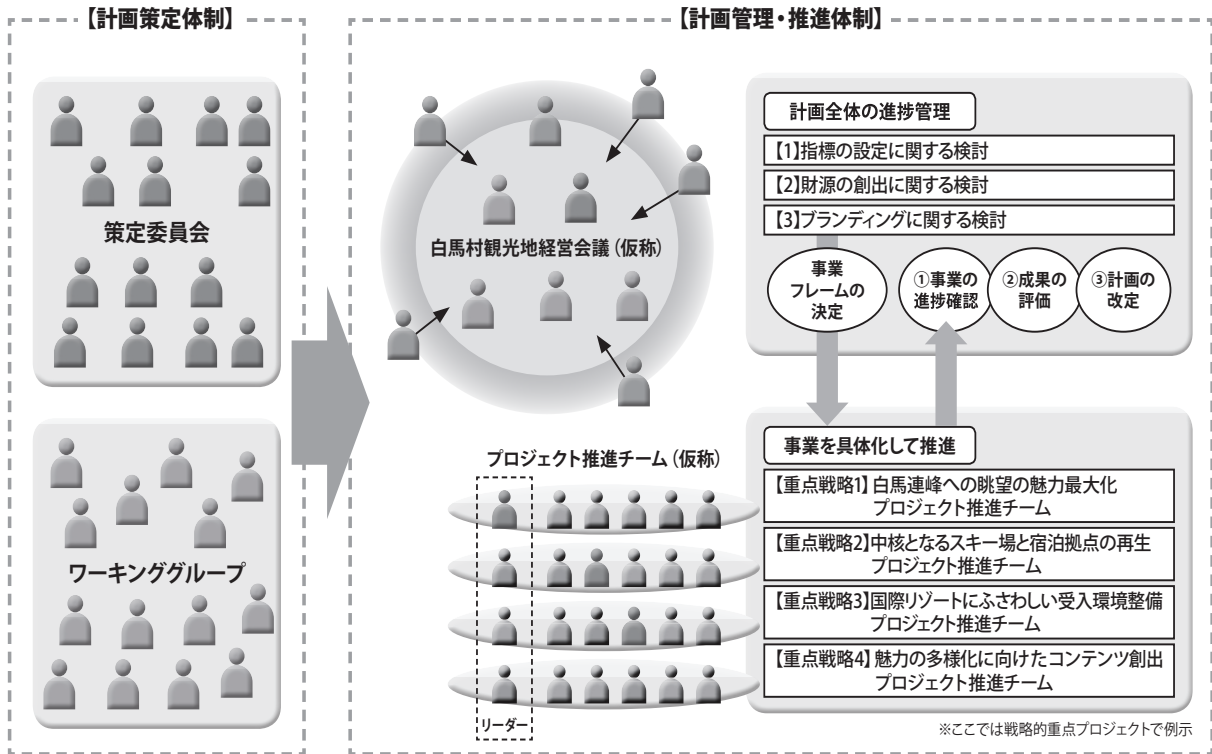
表2 白馬村観光地経営計画の目次構成

第1章 計画策定の背景と目的
第1節 計画策定の背景
第2節 計画策定の目的～「観光地経営」という視点～
第3節 計画の位置づけと計画期間
第4節 計画策定体制と計画策定の手順
<構想編>
第2章 白馬村の観光地経営に向けた課題と可能性
第1節 白馬村の観光地経営に向けた計画課題
第2節 地域経済と観光の競争力強化・安定化に関する課題
第3節 観光地としての文化的・社会的な発展・向上に関する課題
第4節 観光地としての持続可能性を高める基盤に関する課題
第3章 白馬村の観光地経営のコンセプト
第1節 理念と目標像
第2節 観光地経営戦略
第3節 計画推進と計画管理の体制と仕組み
<計画編>
第4章 観光地経営戦略
第1節 観光地経営戦略の体系
第2節 観光地経営戦略に基づく施策、事業
第3節 戦略的重点プロジェクト

出典：参考資料（4）より作成

※上記に加えて「基礎調査編」が計画の最後に付けられている。

図7 計画管理・推進体制の考え方



出典：参考資料(5)、P8

心に構成される。計画に基づく経営指標の設定に関する検討、財源の創出に関する検討、ブランディングに関する検討など、計画の「構想編」に記載された内容に基づき計画全体の進捗管理を行うものである。

プロジェクトチームは、前述した4つの戦略的重点プロジェクトに関連する分野においてノウハウや実績を有する者をリーダーとして各事業単位で立ち上げるもので、経営会議での検討を踏まえつつ、「計画編」に記載された各事業を具体化し、関係組織などと連携してプロジェクトの推進を図ることとなる。

(ほりき みつぐ／  
ごとう けんたろう)

当計画について、PDCAサイクルに即して必要な改善を実施しながら継続的に取り組むことが重要であり、そのための基盤となる上記2つの組織がどのように立ち上がるかが計画期間当初の最も重要なポイントとなる。白馬村内での活動の盛り上がり  
に期待して今後の動向を注視したい。

〔注1〕参考資料(1)によると、1937年(昭和12年)に16軒が警察の許可を受け、一泊80円の料金で泊めたことから日本の民俗発祥の地と言われるようになったという。参考資料(2)

〔注2〕会議では、現在把握している外国人客数と実際に来訪している数とに大きな乖離があることが指摘された。観光地経営計画の推進にあたっては、データの取得、推計方法自体も見直していくこととなっている(参考資料(5)の戦略10参照)。

〔注3〕「外国人観光客の来訪地域の整備等の促進による国際観光の振興に関する法律第5条第1項の規定」に基づき策定。有限責任中間法人白馬村観光局が2007、2008年度(平成19、20年度)に国土交通省の観光ルネサンス補助事業に補助申請して事業を実施。事業終了後の評価によると、白馬村は事業実施/成果/自立性・継続性、総合評価のいずれにおいてもAと評価されており、全国17ある補助事業対象地域のうち全てA評価であったのは3地域しかなかった(参考資料(4)、P5参照)。

〔参考資料〕

\*〔1〕白馬村公式ホームページ

\*〔2〕『白馬の歩み 村誌・社会環境編下』平成15年3月、『白馬の歩み』編集委員会、白馬村

\*〔3〕『白馬村地域観光振興計画』平成19年3月、白馬村

\*〔4〕『白馬村観光地経営計画』平成28年3月、白馬村

\*〔5〕『白馬村観光地経営計画(概要版)』平成28年3月、白馬村

# アジア太平洋地域における 観光研究の傾向

— 観光研究の国際化に関する意見交換会より

公益財団法人日本交通公社 観光文化情報センター 企画室長・主任研究員 福永 香織

当財団では、2015年度に自主研究「アジアにおける観光研究の潮流に関する調査」を行った。その一環として2016年2月16日(火)に台湾・天主教輔仁大学民生学院餐旅管理学系教授の蘇哲仁氏をお招きし、意見交換会を開催した。

蘇教授は、「Service Business: An International Journal」などの編集委員の他、Euro-Asia Tourism Studies Association (EATSA)の副会長も務めており、台湾のみならずアジアやヨーロッパなどで広く活動されている。昨年、台湾の観光研究の潮流(詳しくは観光文化228号「特集・アジアの観光研究の潮流」参照)についてヒアリングをさせていただいた関係で、今回の企画が実現した。

蘇教授からは、アジア太平洋地域における近年の観光研究の潮流、日本の観光研究に対する国際的な視野からみた示唆、学術ジャーナルの傾向などについて話題提供をいただき、その後、当財団の研究員からの質問に答えていただく形で意見交換を行った。

## △蘇教授のお話のポイント△

- ・近年(2011~2014年)のアジア太平洋地域における130本の論文の傾向が整理されている論文(Fong, L. H. N., Au, N., & Law, R. (2015). Recent Research in Asia Pacific: The Case of a Professionally Affiliated Journal. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(3), 161-179)によると、近年の研究テーマとしては、マーケティング、経営戦略、人材マネジメント、持続可能な開発、ツーリズムインパクトの順に多くなっており、データの収集方法としては、アンケート調査、インタビュー、文献調査の順に多くなっている。
- ・国別の相対的貢献度としては、香港、オーストラリア、台湾、アメリカ、中国、韓国、ニュージーランドの順に多くなっている。
- ・日本の観光研究の国際化に向けては、海外の学術ジャーナルとの関係構築、柔軟で多様な学術連携、英語での情報発信の構築などが重要になると考えられる。また、日本の観光産業の強みである分野(サービスやシニアマーケットなど)の研究をさらに進めていくことも重要である。
- ・研究の質を高めていくためには、好奇心を持ち、創造力・忍耐力・執筆力などを高めていくこと、目標を決めること、他の組織や研究者と積極的に連携や共同研究を行うことなどが重要である。

## ●意見交換会より

**研究員** 研究論文の発表媒体について、何か特徴的な現象は起きているか。

**蘇教授** インターネットがなかった時代、読者は出版社から冊子を購入し

なければならなかったが、今の時代においては出版社のサイトからデータを有料でダウンロードする形になっており、それがジャーナルを扱う出版社のビジネスモデルになっている。例えば、私が編集しているジャーナルはSpringer社に属しているが、



ここは他にも多くのジャーナルを出版している。ジャーナルを発行する出版社の多くは、よりブランド力が高めるため、多様なジャーナルを取り込もうとする。そして自社のジャ

ーナルであれば善し悪しにかかわらず積極的に売り込みをする。さらには、最近ではオンラインショッピングの感覚で、関連商品を次々に紹介するクロスセリングの手法を活用した



ジャーナル販売も行われている。このような出版社のやり方に対して学術面での懸念も出てきているもの、そういったところに巻き込まれなければ自分の書いたものが多くの人の目に触れないという問題がある。

多くの研究者は、SSCI (Social Sciences Citation Index) (注1)の掲載ジャーナルに自身の論文が掲載されることを目標としており、このように論文の発表数や掲載数を重視するのは、アメリカ式の考え方が大きな影響を与えているといえるだろう。

一方で、こうした出版社はノウハウがあるので、日本のジャーナルについてもどのようにレベルアップさせて、どのように拡大させていけばよいかという点については様々なアイデアを持っていると思う。まずは海外のジャーナルの特性を見ながら、英語の論文を投稿していくことから始めて、将来的に公益財団法人日本交通公社(以下、JTBF)も英語版のジャーナルを発行することを検討すればよいのではないか。

研究員 観光研究の傾向としてはア

メリカとヨーロッパでは違いがあるか。

蘇教授 異なると思う。特に、ヨーロッパでは年配の研究者と若い研究者では考え方が異なるようだ。かつては、フランスの研究者は英語を使いたがらなかったが、最近の若手研究者は英語で論文を書くようになってきている。その理由としては、特にマーケティングの分野の研究が発展しているアメリカの影響を受けており、自身の論文がSSCIジャーナルに掲載されることを望んでいるためである。しかし、年配の研究者は自身にとつての研究の面白さを優先し、よりマクロな研究に焦点を当てるスタイルが多い。

イギリスのPalgrave Macmillan社が出しているAsian Business & Managementというジャーナルは、同志社大学の教授によって創設されたものである。Asian Business & Managementで取り上げられているテーマはアジアに関するものも多く、日本や中国に関する研究も多い。社会学のカラーが強く、どちらかというとアメリカよりもアジアやヨーロッ



蘇哲仁 (Che-Jen Su, Ph. D.)

天主教輔仁大学 民生学院 / 餐旅管理学系 教授

1986年天主教輔仁大學卒業。1992年國立臺北大學にてMBA、2001年に博士号取得。朝陽科技大學准教授、天主教輔仁大學准教授、韓国の漢陽大學教授などを経て、2013年より現職。Journal of Global Business and Technology 地域編集者、European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, Service Business: An International Journal (SSCI Indexed) 共同編集者、Euro-Asia Tourism Studies Association (EATSA) 副会長。ブルゴーニュ大学、香港城市大学、和歌山大学などでの客員教授経験も持つ。

パの影響を強く受けている。SSC Iジャーナルでもあるため、日本からアプローチしていくにはよいと思う。

**研究員** アメリカの学会発表では、定量分析による論文が多いように感じる。定量的な分析の方が好ましいのか。

**蘇教授** 定性的な研究手法を用いた論文の場合、査読者によって評価が分かれる可能性があるのに対し、定量的な分析の場合は系統的かつ客観

的であり、評価が定まりやすいという特徴はある。定性的な分析の場合も、個別の事例紹介にとどめず、ヒアリングやアンケートなどにより多様な分析を行えば良い研究になると思う。また、新しい分析ソフトなどをを用いることも有効だろう。例えば過去5年間の新聞を調査し、旅行者の役割変化などについて分析するといった研究も考えられる。20年前であれば全ての記事を読まなければならなかったが、今ではソフトを使えば何千もの新聞を簡単に分析す

ることができる。もちろん、完全な手法がある訳ではないが、こうしたソフトの進化のおかげで、多様なデータが活用できるようになった。

J T B Fには良いデータベースと実践事例が多くあると思うので、それらを使えば様々な研究を行うことができるはず。そして、こういったテーマに関心のある研究者や、共同研究ができる人を世界中から見つけてほしい。データや考えを提供することにより研究に貢献することができるし、研究効率も高まるのではないか。

**研究員** 研究の成果を実践に活かすための方策や連携について何かアドバイスをいただけないか。

**蘇教授** 最近では実践との関連性が無い論文は受け入れられない傾向にある。ジャーナルの数も増えて競争も激しくなっている昨今においては、要約版を作成して、大学の学生や研究者のみならず、より幅広い方々に読んでもらえるようにすることがトレンドになっている。難しいことではあるが、我々もその点のバランスにつ

いては考えていかなければならない。J T B Fは実践的な研究は得意であると思うし、最新の動向を追っているのも、産業界の人たちにとっても興味深い、良い研究テーマが見つかるだろう。重要なことは、的確にテーマを捉えることと、実践に貢献する研究であるということを実践に貢献することである。

● 昨年の調査に加え、この意見交換会により、世界の観光研究とジャーナルに関する潮流についての理解が深まった。

海外の研究成果を一方向的に参考にするだけでなく、自分たちの取り組みや研究成果をオープンにすることで、他国の研究者との議論が活発化し、日本国内では得られない気づきや研究の深化があるのでないだろうか。また、それを実践の場に伝えていくことも我々の重要な役割であると実感した。

(ふくなが かおり)

(注) <http://ipscience.thomsonreuters.com/>

# 活動報告

観光文化情報センター 旅の図書館

## 第6回「たびとしょCafe」を開催

2016年1月9日(土)〜2月28日(日)、東京国立近代美術館では企画展「ようこそ日本へ 1920〜30年代のツーリズムとデザイン」が開催されました。「旅の図書館」も所蔵古書を提供し、展示に協力させて



いただきました。

そして、3月15日(火)に開催した第6回「たびとしょCafe」では、「いま伝えたい「日本」とは〜1920〜30年代の日本の観光ポスターから考える〜」をテーマに、同展を担当された木田拓也氏(東京国立近代美術館工芸課主任研究員)をお招きしました。「旅の図書館」が一時閉館中につき、当財団会議室での開催となりましたが、会場の一角では、企画展で展示された古書の他、当図書館所蔵のジヤパン・ツーリスト・ビューロー機関誌『ツーリスト』や当時のガイドブックなども併せて展示し、皆様にご覧いただきました。

参加者は研究者や学生に加え、行政や観光関連団体、民間の方や当財団の研究員など、計22人となりました。

### 【第1部のお話のポイント】

- 1920-30年代の日本の国境は現在とは異なり、アジアの都市にも日本人が多く住んでいた。国際的にも観光ブームが起こっていた頃で、日本においても観光産業は外貨獲得の4位を占めていた。
- 観光ポスターには多民族国家を目指していた当時の日本にとって、共同体としての理想の姿が描かれており、平和産業である観光を通じて、戦争を回避しつつ、孤立していく日本のイメージアップを図る狙いもあった。加えて、日本人自身に日本の良さを認識してもらおう狙いもあった。
- 当時の観光ポスターは社会的・政治的背景がうかがえる自画像でもあったとともに、国家としてのメッセージが込められたプロパガンダとしての役割があった。
- 観光ポスターは鉄道会社や船会社、ジャパン・ツーリスト・ビューロー、国際観光局など外客誘致に積極的に取り組んでいた組織により制作されており、杉浦非水や吉田初三郎など第一線で活躍していたデザイナーや画家によって多く描かれていた。また、印刷技法や制作手法においても当時の最先端の技術が使われていた。

### 第1部：ゲストスピーカーによる

#### 話題提供

同企画展ではインバウンド黎明期とも言える1920〜30年代の観光ポスターやガイドブック、雑誌の表紙や挿絵を飾った画家たちの作品が展示されていましたが、開催期間中の入場者は2万人にも上り、カタログも完売。各方面から多くの反響

があったようです。木田氏からは、同企画展の開催に至るまでの経緯や、当時の観光ポスターの制作過程、実際に展示された作品に関する当時のエピソード、当時の日本が観光ポスターを通じて何を表現しようとしていたかなどについてお話いただきました。事前に企画展を見学した参加者も多く、実際の作品を思い出しながら熱心に聞き入っていました。



木田拓也(きだ たくや)氏

石川県生まれ。文学博士。1993年早稲田大学第1文学部卒業後、佐倉市立美術館学芸員。1997年、東京国立近代美術館(工芸館)研究員。現在、同美術館工芸課主任研究員。主な著書として『工芸とデザイン』の近代「日本的なもの」の創出(吉川弘文館、2014年)、『日本の20世紀芸術』(共著、平凡社、2014年)、『美術史の余白に「工芸・アール・ヌーヴ」(共著、美術出版、2008年)、『近代日本デザイン史』(共著、美術出版、2006年)などがある。これまでに担当した企画展は、「大阪万博1970 デザインプロジェクト」(2015年)、「東京オリンピック1964 デザインプロジェクト」(2013年)、「越境する日本人―工芸家が夢見たアジア1910s-1945」(2012年)など多数。



## 第2部：ゲストスピーカーとの 意見交換

1920—30年代に初めて日本で発売されたと言われている軽食やお菓子を食べながら、ゲストスピーカーとゲストによる意見交換を行いました。以下にその一部を紹介します。

【参加者】観光ポスターを通じて世界を感じた日本の印象というのはどのようなものだったのか。

【木田氏】当時、世界周遊船エンブレム・オブ・スコットランド号の乗



客にアンケートを行った結果、日本は国、女性、山、神社の項目でトップになっている。また、海外の雑誌記者を日本に招いて記事を書いてもらうといったこともしていたようなので、そういったものから読み取れるものがあるかもしれない。ただ、当時の資料があまり残っておらず、当時の反響を追跡するのは難しいかもしれない。

【参加者】有名な画家が観光ポスターを描くことにより、後々の作品に影響はあったのか。また、日本のイメージのステレオタイプはこの時代に形づくられたのか。

【木田氏】観光名所や景観を描く画家の作風などには影響したのではない。一方で、ポスターを誰に書いてもらうかということもコーディネートした人がいるはずなので、その存在は大きいと思う。和風美人や富士山、桜などはもともと古くから頻繁に描かれていた。万博に出展する際にも富士山がモチーフとしてよく使われたが、日本とはこういうものだというイメージを海外に分かりやすく示す必要があったのだと思う。

【参加者】1900年(明治33年)までに日本に来た外国人が本で紹介し

ているような日本の風景が今回のポスターにはほとんど表現されていないが、その点はどう考えるか。

【木田氏】それは興味深い。日本がアピールした要素と、実際に日本に来てみて良いと感じた要素にギャップがあったのかもしれない。

【大隅】参加者の皆さんから事前にいただいた質問には、写真が多用される時代になり、訴求力が落ちていくのではないかとという意見が多くあった。1940年代になると写真が使われているものも増えるが、イラストと比べてアピール力が弱い気がする。一方で、我々も日本の良さを感じ取る力を失っているのではないかとという考え方もあるが、その点はどう捉えているか。

【木田氏】写真が使われているポスターもあったが、写真とイラストの反応の差を確かめるのは難しい。ポスターのために写真を撮るということはほとんどなく、同じ写真を使い回していたようである。当時の写真技術では表現力に限界があったのだと思う。

【参加者】これらのポスターはどのくらい印刷され、どこに掲載されていたのか。

【木田氏】国際観光局の場合、1万〜3万枚ほど印刷していたようである。郵送料も莫大な金額になるだけでなく、配布ルートをどのように開拓していたのかも気になるところではある。

### ●参加者からの反応

参加者の皆様からは、「時代性や産業の発展など、いろいろなことが関係してその作品が成り立っていることが実感できた」「1920—30年代という時代背景からの視点も興味深いものがあった」「貴重な資料も見せていただき大変面白かった」といったコメントをいただきました。

デザインや工芸を専門分野とする木田氏の視点から気づかされる点は大変多く、当時の観光ポスターに込められたさまざまな狙いや位置づけを知ることで、今改めて我々自身が自国の魅力を認識し、表現する力などのくらいあるのかということを考えさせられました。また、今回のお話と企画展の内容は、これからのインバウンド政策や観光のあり方を見つめ直す大変良い機会となりました。

(観光文化情報センター 企画室

福永香織)



連載 I  
当財団専門委員  
私の研究と観光  
第 5 回

# 歴史を活かしたまちづくりと観光

東京大学大学院工学系研究科 教授 西村 幸夫

## 日本の町並み保存運動が研究の出発点

専門は何ですか、と聞かれた時は「都市計画」と答えることにしている。所属している都市工学科はまさに都市計画の専門家教育機関として日本初の組織であり、都市計画が専門だということに相応しいところである。

しかし、当初から私は都市計画に対して違和感を抱いていた。都市計画一般というより、私が学生時代を過ごした1970年代当時、教えられていた都市計画に対して違和感を抱いていたのである。

当時の都市計画とは、ひとことで言うと、都市の古くさい過去を否定し、輝かしい未来をもたらし計画技法と考えられていたのであるが、私にはどうしても身の回りの生活の記憶や過去とのつながりを消していくような計画が良いものとは思えなかった。

その頃出会ったのが、当時黎明期にあった町並み保存運動だった。まちの歴史を活かすようなまちづくりを進めることによってまちに元氣

を取り戻す運動である。そこに都市計画の新しい可能性を見たのである。

いや、正直に言うと、日本の古い町並みの魅力にとり憑かれ、日本各地の集落町並み発見の旅に仲間たちと出かけたかっただけなのかもしれない。ただ、訪れた各地で魅力的な景観だけでなく、まちづくりの魅力的なリーダー達に出会い、勝手に自分にとっての先生だと見定めて、研究を始めたのである。その意味では、各地の歴史的町並みがそのまま青空教室だった。

## 「観光まちづくり」へ

こうして町並み保存運動を都市計画的にバックアップするということを進めていくうちに、物理的に歴史的な建物や通りを保全できたとしても、そこが空き家ばかりになってしまいうのでは意味がないという事例に何度となく突き当たるようになってきた。モノの保存だけではまちはなかなか救われないのである。

もちろん結果として保全された町並みが観光

地となって地域経済を潤すという事例は以前からあったが、まちづくりのリーダー達は観光を目的化することを極端に嫌っていた。まちづくりは生活環境を守り、今後に活かすためにボランティアでおこなうものであって、ビジネスのために観光を目的としておこなうものではない、自分たちのためにまちづくりをおこなうのであって、外部からの来訪者のためにまちづくりをやるのではないという論理である。

たしかにその主張自体は正しいが、どのまちにも必ず過去からの経緯というものがあちまちまちづくりがフラットな現場から出発しているものであるとも限らない。また、町並み保存が一定の成果を挙げると、必然的に来訪者が増えてくるが、その先のマネジメントはまちづくりとは無縁だとも言えないものである。

こうして私は次第に、歴史を活かしたまちづくりと観光との接点に研究上も必然的に接近して行くことになった。さらに言うと、まちの魅力を再発見して、まちづくりを進めることは、

歴史を活かすことにとどまらず、新しいネットワークづくりやコトおこしにも広がっていくものとなっていた。

そのひとつの発現が「観光まちづくり」という発想だった。

まちづくりの側が観光を次第に受容していくと同時に、観光の側も個々の競争を乗り越えてまちづくりへ接近していったという実感がこの言葉を生み出す契機となった。1990年代後半のことである。「観光まちづくり」の発想を議論している場には、当時、運輸省観光部企画課長だった本保芳明氏（現首都大学東京教授）や湯布院の桑野和泉さんなどがいた。

私自身は、都市を経営するという視点を内部化することによって、モノ中心の都市計画を一回りおおきくしていきたいと考えていた。並行して、「都市保全計画」という計画技術あるいは学問分野とも言えるものを確立しようと努力していた。これが当時の私のスタンスだった。

### 『観光まちづくり』の編集・執筆

こうしたなか、財団法人日本交通公社研究調査部（当時）のメンバーの協力を得て、「観光まちづくり」という用語を初めて使った書籍『観光まちづくり―まち自慢からはじまる地域マネジメント』を2009年に出版することとなった。

この本は、「まちづくりから観光に至る道筋」を私の研究室を中心としたメンバーが事例と共に

を紹介し、同時に「観光からまちづくりに至る事例」を梅川智也研究調査部長（当時）をはじめとして財団法人日本交通公社のスタッフが執筆するという協働作業で進められた。

協働作業は有意義であったし、出版された本もそれなりに社会に受け入れられたと言えるが、両チームの意図が100%一致するというわけにはいかなかった。その意味で実験的な書物であったとも言える。

その理由は、たとえば、観光の専門家はえてして「旅行商品」という言い方をするが、まちづくりの対象として当該のまちを見ている我々にとつて、そのまちを商品のひとつと考える見方には到底馴染めない、といった心情的な立場の違いがあったからである。

たしかに冷静に考えると、いかにまちづくりを主体的におこなっていたとしても、来訪者側からすると、来訪先として考えられる数多くの選択肢のうちのひとつであり、それが旅行のなかである種のパッケージ化がされるわけなので、商品というような客観化は当然のこととも言える。それは分かっているが、まちの側からのごとを考へる身にはそれはとても受け入れがたい表現だった。

それは「着地型」というような表現にも当てはまる。着地するのは来訪者であって、けっして地元住民ではないからだ。まちの側から見ると、「地元発意型」とでも言ってほしいものである。

### 現在のインバウンド観光に直面して

こうして私は町並み保存運動から次第に観光へ接近していくこととなったが、近年の圧倒的なインバウンド観光の圧力は、これまでの状況をおおきく変えそうな勢いである。観光の経済的位置づけも以前にも増して大きくなり、観光がまちづくりの一部となることに異論を差し挟む人は以前よりはるかに少なくなってきた。本の副題とした「まち自慢からはじまる地域マネジメント」のまち自慢もインバウンドの目から見たまちの再発見まで広がりがつつある。アウトリーチや地域の将来戦略も国際化が著しい。

新しい研究の基盤がうまれつつあるということを目撃している。

(にしむら ゆきお)



西村 幸夫（にしむら ゆきお）

1952年福岡県生まれ。東京大学都市工学科卒業、同大学院修了。明治大学助手、東京大学助教授を経て、1996年より東京大学教授。主な著書に『図説 都市空間の構想力』（東京大学都市デザイン研究室編、学芸出版社、2015年）、『まちの見た方・調べ方』（西村幸夫・野澤康編、朝倉書店、2010年）、『観光まちづくり』（西村幸夫編・（財）日本交通公社編集協力、学芸出版社、2009年）など。





連載Ⅱ  
当財団専門委員

わたしの1冊  
第5回

東京大学大学院農学生命科学研究科  
森林科学専攻 森林風致計画学研究室 教授

下村 彰男

## 『実存・空間・建築』SD選書78

ノルベルグ・シュルツ著、加藤邦男訳

鹿島出版会 1973年(原書は1971年)

この哲学的な表題の古い本を「わたしの1冊」として取り上げたのは、以下の2つの理由からである。まずは何より、学生時代に感銘を受け、その後の私自身の思考に少なからぬ影響を受けたことであり、もう一点は、この分野違いとも受け止められる書籍が、観光地や施設づくりにも重要な示唆を与えてくれると考えるからである。

著者のN・シュルツはノルウェーの建築史、建築論を専門とする研究者である。本書は、人の営為や存在に対する哲学的な思索と具体的な建築空間とを結びつけ、そのあり方に裏づけを与えようとした図書であり、単なる哲学書にも、また建築の方法書にもとどまっていない。人の心や営みが空間や環境と深く関わっていることを示してくれる本である。

本書の主たる論旨は、「人間が対象に向かって定位するのは基本的なこと」であり、その定位において人間は「環境との間に力動的な均衡を打ち立てることを目指している」というものである。これは、観光にとって重要な課題である「寛ぎ」や「安らぎ」にも関係しており、少し乱暴に言えば、人は空間をはじめとする身のまわりの環境にしっかりと定位することで安息・安寧を得ているという示唆である。そして、定位の

手がかりとして、中心―場所、方向―通路、区域―領域という概念を提示しつつ、地理、景観、都市、住居、器物の諸段階における様々な事例を読み解きながら、人と環境との関係構築のあり方を分かりやすく述べている。

観光地をはじめ遊楽のための空間は日常を忘れさせる異界としての環境形成が求められる。また、観光は日常世界を離れる行為であり、見知らぬ世界で強いられる緊張をいかに解きほぐすかが重要な鍵となる。こうした課題解決にとって、容易にしっかりと定位することができ、心理的・行動的な自由が得られる環境づくりが基本であることを提示してくれる図書と言える。

この文章を書くに当たり、本書を久しぶりに手にとつて拾い読みしようとしたものの途中で断念してしまった。学生時代には一気に読んでしまったし、その後も折に触れて開いていたので、特に難解という印象はない。実際、哲学的な論術に終始するのではなく、具体的な空間事例を引きながら、実存的空間について分かりやすく論じられている。ただ、やはり拾い読みで済ませることのできる本ではないようだ。寛いで、ゆったりとした時間が過ごせる場所に、この一冊を持って行き、周辺の環境を楽しみながら再読したいと考えている。



下村彰男(しもむら あきお)

1955年兵庫県生まれ。東京大学農学部林学科卒。(株)ラック計画研究所を経て、現在、東京大学大学院農学生命科学研究科教授(森林風致計画学研究室)。専門は、造園学、風景計画、観光計画、エコツーリズム。各地域の文化的景観の保全管理方策などについて研究。共著に『人と森の環境学』『ランドスケープのしごと』『都市美』『フォレストスケープ』『森林風景計画学』など。



## いのちの砦 「釜石方式」に訊け 釜石医師会 医療継続に捧げた 医師たちの93日間

(芦崎治著、朝日新聞出版)



四六判 400ページ  
定価1,500円  
朝日新聞出版  
(2015年5月発行)

近い将来、高い確率で大きな地震は起きる、その覚悟はある。準備もしている。でも、自分が住む街全体がダメージを受けたら？ 警察、消防、行政は機能せず、病院も被災し、電気、ガス、水道はもちろん、通信、移動手段までもが絶たれたら？ そしてそこに助けが必要な人たちがいたら？ それは、実際に起きた。「本書が追跡したのは、そこ」だった。そして「レスキュー機能ゼロ」地帯に、果敢に挑んだのが一般社団法人釜石医師会のドクターたちだった。本書はその記録である」

序章で著者・芦崎治が記したように、この本は、釜石医療圏の医療従事者たちが、極限状況の中で示した「現場力」と「人間力」の物語だ。大きな揺れの後から、あるいはあの津波の直後から、彼らは、自らの判断で、やるべき仕事を始める。程なく、さまざま「エリア」や「壁」をも超えて、医療現場はチームとして機能し始め、最終的には「釜石方式」と芦崎が称える災害時医療モデルにまで昇華していく。圧倒的な取材力と写真で、約400ページを一気に読ませる。

それにしても震災直後、外科の外來患者は病院にほとんど来なかったのだという。その、生か死かという厳しい事実には、「津波でんでんこ」という言葉に込められた教えと意味を改めて考えさせられた。そしてもうひとつ、この釜石方式が成り立ったのは、「三師会連絡協議会」やスポーツなどを通じた、日頃の顔の見える付き合いの賜物だし、訪問診療を重視していた医師たちがいたからこそ、だ。こんな地域、日本にいくつあるのだろうか。(あ)

## フラノマルシェの奇跡 小さな街に200万人を呼び込んだ商店街オヤジたち

(西本伸顕著、学芸出版社)



四六判 216ページ  
定価1,600円  
学芸出版社  
(2013年7月発行)

北海道富良野市の市街中心部に活気を取り戻すべく企画された「フラノマルシェ」。その誕生までの、商店街に関わる人々の奮闘記。

マルシェのオープンは2010年春。この本の発行はその3年後。サブタイトルに謳われた来客数200万人(累計)を達成し、きちんと「育った」ことを見届けた上での出版だったのだろう。

では、本の発行からさらに3年経った今はどんな状況だろう。調べてみると、隣接地に「フラノマルシェ2」が2015年夏にできていた。ということは順調なのだ、と、さらに数字を拾ってみると、来客数はオープン以来5年連続の増加、昨年春までの累計で360万人になっていた。初年度は55万人、5年目は85万人だ。

ちなみに富良野市の人口は2016年4月時点で2万3000人弱。フラノマルシェができた2010年春から15000人ほど減っていた。年間180万人という富良野への観光客の数を考えても、この来客数はすごい。何しろフラノマルシェができる前、富良野中心部の商店街へ立ち寄る観光客は年間8万人だったというのだから。

フラノマルシェという中心市街地活性化の核ができ、さらに他の生活関連施設も完成し、富良野が目指すコンパクトシティとしての形が整ったようだ。この街がさらにどう変わっていくのか、まだ見ぬ続編が読みたくなった。それにしてもこのオヤジたち、ちよつとかつこ良すぎ。(あ)

# 公益財団法人 日本交通公社 出版物のご案内

当財団では、調査・研究の成果を出版物として公開しています。ここで紹介している本はオンライン書店のアマゾン (amazon.co.jp) で POD (プリントオンデマンド印刷) 方式の出版物として発行しています。他、当財団ホームページや書店で購入いただける図書があります。

- **オンライン書店 (amazon.co.jp)** / POD (プリントオンデマンド印刷) 版の他、一部書籍は、紙の書籍、電子書籍版を販売しています。
- **当財団ホームページ (http://www.jtb.or.jp)** / 賛助会員様は一部を除き会員価格でお買い求めいただけます。
- **書店** / 一部の出版物は、書店、政府刊行物センター、官報販売所・取扱所などでご購入いただけます。

## 旅行年報 2015 (2015年10月発行)



1978年創刊の年報。観光に関する各種統計資料および当財団独自の調査結果をもとに、おおむね過去一年間の動向を概観しています。「日本人の旅行市場」「訪日外国人の旅行市場」「観光産業」「観光地」「観光政策」の5編で構成。経年で見ていただくことで時代の変化を読み解くこともできます。ホームページでも全ページ公開中です。

## 旅行産業論 (2016年2月発行)



立教大学、㈱JTB総合研究所、当財団を中心に構成される「立教大学観光学部旅行産業研究会」。その研究会が、立教大学の講義内容をベースとして旅行業の体系的な整理を行い、書籍化したものです。実務的内容にとどまらず、旅行業全体を学術的かつ俯瞰的視点から解説しています。旅行業の分析、考察にも、ビジネスモデルを学ぶにも好適な1冊。

## 平成27年度観光地経営講座 講義録 (2016年3月発行)



「観光地経営の8つの視点」と実践「地域はインバウンドをどう捉えるか?」——地域主体の戦略を考える——をテーマに開催された講座の講義録です。今回は「市場創出(新たな魅力と市場をつくる)」に焦点を当て、特にアジアを中心とするインバウンド市場への対応について学びました。本書は、その中から観光庁、岐阜県、白馬村、しまなみ海道の取り組みについての講演内容と総括ディスカッションを収録しています。

## 2015年度温泉まちづくり研究会 ディスカッション記録 (2016年6月発行)



2015年度に開催した研究会の記録です。第1回「黒川温泉の魅力の根源にせまる〜黒川の「ふるさとらしさ」はどこから生まれるのか〜」。第2回「温泉地と災害を考える(第1部:日本の温泉地と火山活動の現状と予測。第2部:火山と向き合う温泉地の現場から)」。第3回「温泉地の雇用と人材の問題を考える」。



## 当財団からのお知らせ

### ● 学術研究機関指定のお知らせ

当財団は2016年4月27日、文部科学省より学術研究機関の指定を受けました。これを機会に、これまでの受託調査や自主研究・事業に加えて、学術研究機関としてふさわしい観光研究に尽力し、観光文化の振興に一層努めてまいります。

### ● 事務所および「旅の図書館」移転のお知らせ

このたび、当財団は2016年8月22日(月)より左記の住所に移転することとなりました。なお、「旅の図書館」につきましては、同住所にて2016年10月3日(月)より開館いたします。

新住所：〒107-0062 東京都港区南青山2丁目7番29号 日本交通公社ビル

### ● 「第26回旅行動向シンポジウム」開催のお知らせ

日時：2016年11月1日(火)・11月2日(水)〈予定〉

会場：日本交通公社ビル(東京都港区南青山2丁目7番29号)

『旅行年報2016』(2016年10月発行予定)の内容を中心に、旅行市場や観光産業、観光地、観光政策の動向を当財団の研究員が解説します。

シンポジウムの詳細は、ホームページ(<http://www.jtb.or.jp>)で順次ご案内させていただきます。

### 次号予告

(231号) 2016年10月11日発行予定

特集：旅の図書館リニューアル開館記念

### 「観光の研究と実務に役立つ図書館」を目指して

本号は当財団事務所・「旅の図書館」移転後最初の発刊号となることから、新しい「旅の図書館」の施設や蔵書の他、観光研究者や実務者におすすめの図書、観光地における図書館の新たな取り組みなどについて特集します。観光の研究や教育の現場、観光の実務などにおいて役立つ新しい「旅の図書館」の役割や方向性をご紹介します。

## 「研究員コラム」の紹介

当財団のホームページに掲載している、最新15本のリストです。各研究員の経験と視点と個性から綴られたコラムをぜひご一読ください。毎週月曜日の更新です。

- |         |   |        |
|---------|---|--------|
| No. 293 | 観光分野における我が国の国際貢献                          | 菅野正洋   |
| No. 294 | スポーツと観光 ～東京マラソン、地方のマラソンに参加して              | 久保田美穂子 |
| No. 295 | 旅行は“行ったことのないところに行く派”? “知っているところにもう一度行く派”? | 五木田玲子  |
| No. 296 | まちづくりと観光事業の間にある壁⑤                         | 後藤健太郎  |
| No. 297 | 旅行収支にみる産業としての教育                           | 塩谷英生   |
| No. 298 | 遠くのひとに声を届ける                               | 清水雄一   |
| No. 299 | YouTube で見られる戦前の国内観光地                     | 外山昌樹   |
| No. 300 | ニュージーランドの森で考えた ～kiwiの国の実現力・改善力            | 中島泰    |
| No. 301 | 域内調達率の向上について改めて考えてみる                      | 西川亮    |
| No. 302 | 熊本地震が観光に与える影響 ―過去の経験から得られたこと、学ぶべきこと       | 牧野博明   |
| No. 303 | 売りたいものの“先”にあるもの ～ソフトクリームに隠された秘密～          | 福永香織   |
| No. 304 | 台湾・高雄のMICE                                | 守屋邦彦   |
| No. 305 | 山梨県立富士山世界遺産センター オープン                      | 吉澤清良   |
| No. 306 | 仮想現実と観光の未来                                | 吉谷地裕   |
| No. 307 | 旅館がインバウンドに対応するために                         | 相澤美穂子  |



### Cover Story

山陰海岸国立公園内にある鳥取県岩美町は兵庫との県境にあり、いくつもの美しい海岸がつづく。その一つが城原海岸であり、海から突き出た形の菜種五島の光景は目にまぶしい。また海水浴に適した陸上海岸に打ち寄せる白い波頭が砂浜に押し寄せ美しく描き出していた。

(Photo and Words by 樋口健二)

機関誌

## 観光文化 第230号

第40巻3号通巻第230号

発行日：2016年7月10日

発行所：公益財団法人 日本交通公社  
東京都千代田区大手町2-6-1  
朝日生命大手町ビル17F  
〒100-0004 ☎03-5255-6071  
<http://www.jtb.or.jp>

編集室（観光文化情報センター内）  
☎03-5255-6090  
[kankoubunka@jtb.or.jp](mailto:kankoubunka@jtb.or.jp)

編集人：有沢徹郎  
発行人：志賀典人

制作・印刷：株式会社REGION

禁無断転載

ISSN 0385-5554