

# 観光地における雇用環境を改善させるために

梅川 智也 公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

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

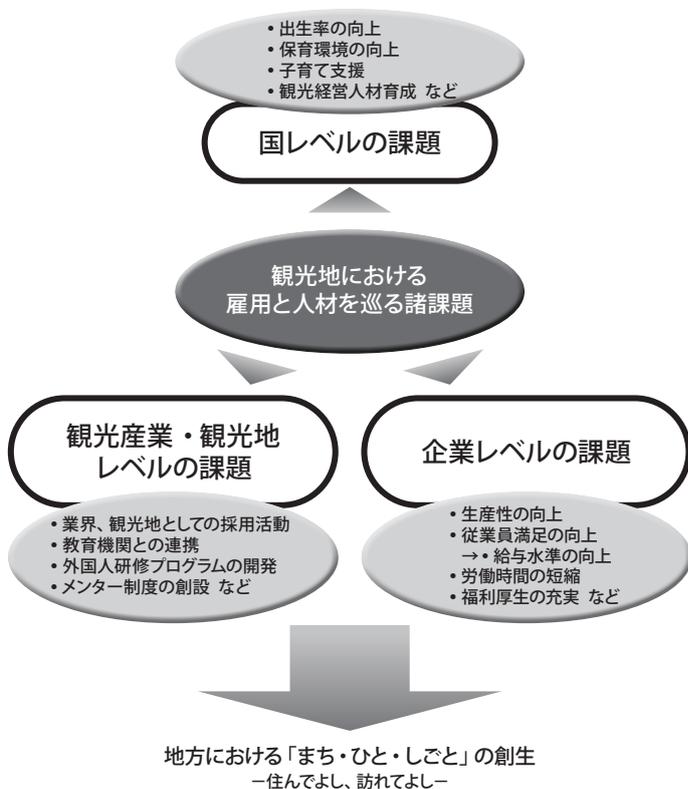
ビス産業は、製造業と異なり、需要が発生するお客さんのいるところでしか成立しないため、より人手不足の影響を受けやすいと言われている。地方創生の柱として期待される観光であるが、地域密着型、かつ労働集約型の宿泊産業が人手不足に陥っては、まち・ひと・しごとの創生に影響するのではないかというのが本特集の問題意識であった。

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み、今回の特集でも観光地のまちづくりと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

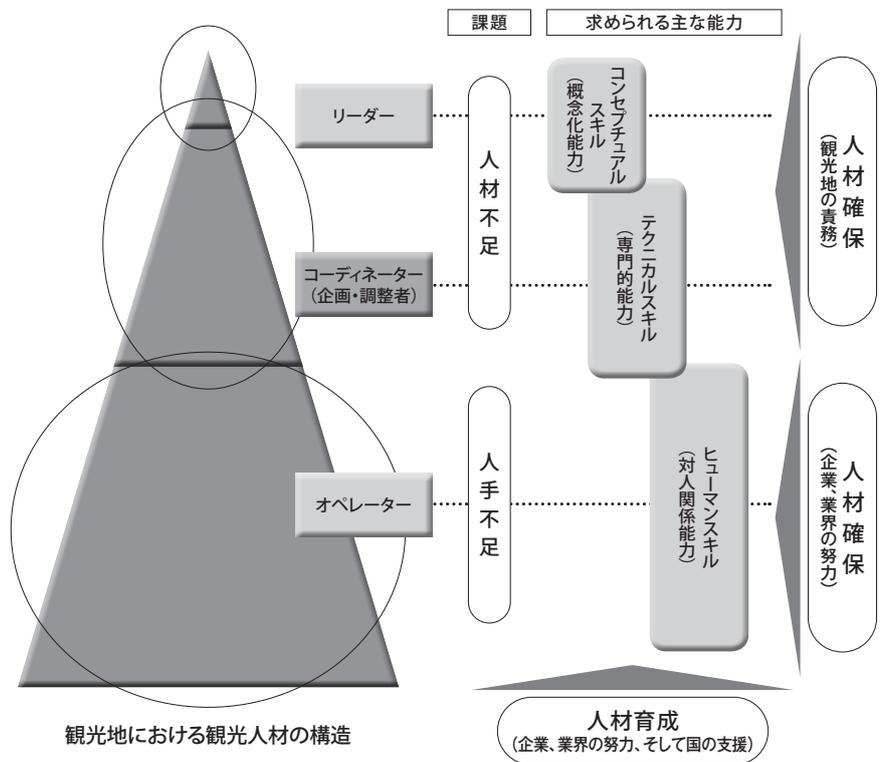
働き手の割合（生産年齢人口比率）が最も高かったのは1990年代前半であり、70%弱に達していた。その後急激に低下し、2014年（平成26年）には61%、間もなく60%を

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テナ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)