観光立国の実現は地方（地域）から

旅館の人手不足「私の提言」

旅館の人手不足が叫ばれて久しい。外国人労働者を受け入れる新たな制度の創設など、国もさまざまな支援策をとっているが、旅館側の自助努力も一層求められる。解決へのヒント、参考となる事例など、観光業界の識者10人に「提言」をいただいた。（五十音順に掲載）

青木康弘　アルファコンサルティング代表取締役

人手不足問題は、他業界の先進的な取り組みに目を向けて、良い施策を積極的に取り入れていくことで解決できる。業界特有のやり方があるからと諦めてはいけない。採用と離職防止の両面から対策を実施したい。

採用力を向上させるには、休日等の待遇改善を行うことが有効な手段だ。例えば、求人タイトルを「完全週休２日制、各種手当充実、賞与年２回、リフレッシュ休暇あり」としたところ多数の応募があった。休日数は求職者が最も気にするポイントである。休日の少ない運輸、飲食、建設の人手不足が深刻となっていることからも明らかだ。年間休日110日以上を目標として、リフレッシュ休暇の導入も検討したい。諸手当や賞与は少額でも規程に盛り込み、他業界と比べ見劣りしないようにしよう。

離職率を低下させるには、従業員支援プログラム（ＥＡＰ）の導入をお勧めしたい。旅館の業務はスタッフ同士の密着度が高いため、対人関係のトラブルが不安や悩み、ストレスにつながりやすい。例えば、皆さまの職場で対人関係のトラブルや雰囲気の悪化、業務上のミス、欠勤・遅刻、やる気の低下が頻発し、離職率が上昇しているならば、会社のメンタルヘルス対策の遅れが原因と言える。ＥＡＰは自社だけで取り組むことも可能だが、自社で対応が難しければ外部委託や、旅館共同での取り組みを検討しよう。

伊藤泰斗　財団法人宿泊施設活性化機構事務局長

人手不足は旅館業だけに限ったことではなく日本全国で起こっている事象である。したがって企業において人手は減るのが必定なのであって「理を無視して今までのやり方を継続しようとするから、無理が生じている」だけのことである。

解決方法の一つ目は「業務整理およびＩＴ化により今までのやり方を変えて業務の総量を減らすこと」である。これは辞めなかった従業員へのしわ寄せをも緩和し、ドミノ離職を抑止する効果もある。一方で他業種よりも人手の減り方が著しく感じられるのは、単に日本国における全業種業態の中で旅館業の給与水準が最低なためである。

解決方法の二つ目は「経営者が本気で利益額を改善する努力をし、給与に反映させること」である。販路とセールス体制を再整備し、マーケティングを実施し、販売価格と追加売上体制の見直しを実施しても売り上げが向上しなかった事例を私は知らない。

最後は「旅館で働くことはブラックである」という一般認識を、広報を通じて緩和することである。この三つ目の解決方法は二つに分岐し、「個別旅館」においては「ブランディングにより就職志望者を増やす」、「宿泊業界」においては「航空業界」を見倣い「業界広報により業界全体への志望者を増やす」活動をするだけのことである。

大西ますみ　リョケン研究局部長

人手不足への対策は、採用と育成、定着化策のどれもが課題であるが、中長期的視点の人材戦略に基づいているかどうかで、改善状況に大きな差異が見られるようになった。人が集まり、離れなくなった会社には、何があるのか。

人材戦略の推進においては、経営者と幹部だけでなく、現場の隅々まで自社に求められる人材像を共有することが重要だ。採用と育成が一体化されることなしに人材開発はない。同時に本人には、自分が職場に求められている存在であると実感することや仕事を通じた成長を感じられることで、「働きがい」が生まれる。この働きがいが職場の活性化と生き生きとした働きぶりにつながり、さらにそれらが働く人の定着を進め、応募者の入社意思決定にもつながっている。

また、働く人の事情に合わせた「働きやすさ」の提供も必要だ。パート採用は、限られた時間にどのような業務を担当してもらえるか、業務分担や手順の見直しがカギである。休日は、単に休日数ではなく、「休日の質」が問われる。１カ月単位の休日管理はもちろん、有休取得法制化をきっかけに、その５日間を連続取得するように奨励する会社も出てきた。

「働きがい」と「働きやすさ」によってマンパワーを最大化する人材戦略。その先にある企業の５年後10年後に光は見えている。

小川正人　ANA総合研究所取締役会長

お客さまから見ると旅館の仲居さんは、旅館で最初に出会う、そこから旅館での体験が始まる重要な存在だ。しかしながら、従業員の視点からみるとどうだろうか。一言で言って「ブラック職場」という印象ではないだろうか？　給料が安い。休みが取れない。仕事がきつい。それ以前に最も大事なことは、仕事に夢が持てないことだ。航空会社の客室乗務員やグランドスタッフも非常にきつい職場だが、夢のある職場作りをすることで就職の人気は高い。グッドジョブカードで互いに褒めあう文化をつくる。お客さまからのお褒めの言葉や厳しいご指摘を役員会で披露する。改善できることはその場で改善策を出す。全国大会を実施してホスピタリティの技を競うなど仕事に誇りを得られるよう工夫をしている。最も素晴らしかった例をＤＶＤにして伝説として残す。会社自身も五つ星をとってブランド力を高めた。夢と誇りを持てる職場づくりである。これらのことから以下の提言をしたい。

「ＲＹＯＫＡＮ」「ＮＡＫＡＩ」を世界語にする努力が重要だ。お褒めの言葉を観光経済新聞に掲載、全国大会で最優秀ＮＡＫＡＩを表彰する。ＮＡＫＡＩのホスピタリティを世界にアピールするのである。結婚式場の仕事がウエディングプランナーという映画をきっかけに大人気の就職先になっているように。働く者が夢と誇りを持てれば「ＮＡＫＡＩ」希望者が世界から殺到することも夢ではない。

北嶋緒里恵　リクルートライフスタイル じゃらんリサーチセンター主席研究員

人手不足を「数」で担保しようと採用計画に注力しても、人口減が加速する地方部では解決は困難だ。離職率が高い職場のままでは採用→離職の堂々巡りに。外部環境を考えると本質的解決は「自社が変わる」という選択肢しかないのでは？

じゃらんリサーチセンターでは三重県にて２年間「持続可能な宿経営の未来塾」プロジェクトを進めている。経営層と現場リーダーに変革する機会とノウハウを提供する。経営層は自社の戦略・ビジョンを考え言語化、それを社内で伝え、巻き込み、変革を推進するための人材マネジメントを学ぶ。また支配人・部門リーダー層は、現場課題から自身がチャレンジしたいテーマを選び実践、ＰＤＣＡを回す手法と成功体験を学ぶ。この２階層を強化することで宿の変革は進む。他地域にも横に広がる展開を望んでいる。

労働集約型の旅館ビジネスは今後さらに人材の「質」が鍵となる。中長期の戦略・ビジョンが明示でき、社内で共感を呼ぶ状態がつくれるか？が今後の採用・定着施策に影響する。

帝国データバンク調査によると業歴100年以上の老舗企業が多い業種で「旅館・ホテル」は３位。事業承継が多い現・旅館経営者は２代目以降が多く、自身で経営理念や、他社を凌駕する圧倒的な自社の強みを掘り下げて、一から再定義する機会が意外に不足している。変革のきっかけと機会が必要だ。

白井隆久　ＪＴＢ協定旅館ホテル連盟担当部長

ＪＴＢ協定旅館ホテル連盟では、2016年から会員の最重要課題である人手不足対策のお手伝いを「採用」「社員の定着」の両面から行っている。採用については、ＪＴＢグループ唯一の専門学校のＪＴＢトラベル＆ホテルカレッジでの就職説明会の開催、財団法人ＣＨＩＫＹＵＪＩＮとの業務提携、社員の定着については、旅館経営人財育成アカデミーでマネジメント層や若手社員の研修や、人材定着化を実現している経営者に学ぶ「旅館経営研修」などを実施、また受験促進している「日本の宿　おもてなし検定」も人材定着に寄与している。

採用と定着のどちらを優先に取り組むべきか？　採用がうまくいっても、定着しなければ経営が安定しないのは自明の理である。定着化を図るキーワードは労働生産性向上である。これにより以下の好循環が実現できる。

労働生産性向上→労働時間削減、接客時間の増加→１人当たり賃金アップ、休日増、品質向上による単価アップ→ＥＳ向上と求人増（採用の改善）→入材定着→経営の安定

労働生産性向上の第一歩は、現在の仕事を「付加価値を生む仕事」と「付加価値を生まない作業」「やらなくてもよい無駄」に分けることである。

旅ホ連としては、ＪＴＢグループの力を借りながら、やらなければならない「作業」を可能な限りＩＴ化、機械化していくことを推進し、旅館・ホテルの持続的成長に寄与していきたいと考えている。

富浦渉　日本能率協会 産業振興センター　シニアマネジャー

日本能率協会他４団体では、1972年より、宿泊業向けの展示会「国際ホテル・レストラン・ショー」を開催している。おかげさまで、来場登録者は６万7171人、うち宿泊業からも１万2835人が来場するビッグイベントに成長した。展示会主催者の立場から業界をみると、インバウンドの増加や東京五輪・パラリンピックなど、業界全体としては活況を呈している一方、人手不足の悩みはいっそう深刻になっている。こうした問題に対し、展示会主催者として、二つの提言をしたい。

一つは、「自動化による省力化、生産性向上」だ。これまでのプロセスを一部自動化したり、センサーなどの技術を活用して見える化したり、さらには、ＡＩを活用して顧客ニーズをうまくくみ取ったり等ができれば生産性はぐっと向上する。他産業との連携による新技術・サービスも生まれつつあり、展示会ではこうしたものを積極的に紹介していきたいと考えている。

二つ目は、宿泊産業に関わる人に仕事を通じて成長を実感できる環境を提供することだ。雇ってもすぐ辞める理由の一つに「自分の将来像が描けないから」ということがある。産業自体は右肩上がりで成長しているのに、中で働いている人たちはやりがいをもてずにいる。やりがいにつながるのは自分の成長を実感すること。自身のスキルアップにつながる環境を従業員に提供するべきであろう。展示会の中でも、多くのセミナー、講演会やサービス技能のコンクールを行っており、参加者からも高評価を得ている。さらに充実したものにしていきたい。

本保芳明　東京工業大学特定教授

旅館の人手不足は、数の上でも深刻だが、旅館がヒューマン・タッチで成り立っていることを考えると、危機的といえる。

では、なぜ、旅館は他業界以上に人手不足に苦しんでいるのか。三重県が実施した大学生相手の観光業界就職意向調査の結果が面白い。宿泊業に関しては、ホテルよりも旅館が就職先として興味深いと答えている。その理由は、旅館が日本の伝統を大切にし、地域に根差しているからだそうだ。うれしい話だ。でも、何よりも休暇が取れず、そして給与が低いから魅力がないという。

とすれば旅館の人手不足対策は、はっきりしている。ちゃんと休暇を与えて、給与水準を上げれば良いのだ。そうすれば、間違いなく人は集まる。

こう言うと、そんなことをしたら経営的に行き詰まる、何を寝ぼけたことを言うのかという声が聞こえてきそうだ。確かに、生産性を上げ、部屋単価や稼働率を上げるなどの工夫をしない限り、社員の待遇改善で経営は行き詰まる。

しかし、生産性向上、経営改善は、経営の基本・本質だ。求人に悩むよりは、経営改革に苦しむ方がはるかに良いことだ。前向きで明るい未来を開くことにつながるからだ。

周りには、この方向での成功者がいるはずだ。変哲のないことを述べたが、自分の信ずるところだ。

山口敦史　日本旅館協会労務委員長

家業からの脱却をうたって分業化を進めてきた30年だが、１人が何役もこなす旅館本来の効率良い働き方に戻すべき。また同時に機械化、ＩＴ化を進め省力化を図ることが大切だ。

次に定年延長。65歳までの延長は言うに及ばず、それ以降も可能な限り再雇用を継続し、経験に裏付けられた高い能力を社内に留保する必要がある。

さらには、インバウンドの増加と国内人口の減少という確実に来る将来を見据え、外国人の積極雇用も重要である。海外の大学で学んだ高い語学力やマネジメント力を持つ高度人材を積極的に登用し、また新しくできた特定技能の制度を有効活用することで、旅館業のグローバル化の一助としたい。

最も重要なのは、旅館業の魅力向上である。日本文化の伝承者としてのプライドを持ち、その価値を適正な価格に転嫁することで、経営の健全化を図る。また働きやすい職場環境の整備を進めることで若者の就職を増やし、離職率を下げる必要がある。

給与・賞与の直接的な魅力向上はもちろん、休日の適正化、休館日の設定、レクリエーションの実施や多様な学習の機会など、働きがいや自負心の醸成に努めることが重要だ。

さらには、地元の高校や大学で観光コースを創出するために、自治体や教育委員会等と協議をするのも一つの方法ではないだろうか。

山崎まゆみ　エッセイスト・跡見学園女子大学兼任講師

跡見学園女子大学で私の講座「温泉と保養」を履修する209人の学生に、働いてみたい宿の条件を聞いてみました。一番に「福利厚生」、次に多かったのが「お客さまと接する機会が多いこと」でした。

旅館経営者にも雇用の策を聞いてみました。300室規模の大型旅館では働く女性のために保育所を新設したそうです。また、冬が繁忙期の旅館では、冬が閑散期になる旅館との人事交流を計画中でした。さらに外国人雇用のルートを独自に持つ方もいらっしゃいました。

旅館経営ではありませんが、建築系とエステの会社を二つ保有する20代の若き女性経営者の考え方がユニークだったのでご紹介。2020年度からポイント還元を実施するそうです。ポイントを得るためには200もの条件の中から当てはまるものを写真付きの簡単な報告書にして提出。条件とは「読書感想文」「ゴルフスコア表」「飲み会報告」「趣味報告」「旅行記」等。そう、業務とは関わりない、とてもプライベートなことです。提出すると１ポイント100円としてボーナス時に還元する仕組みです。

「スタッフに辞めてほしくないから楽しい会社にしたい。私的なことを知ることで関わりが密になる」と彼女は言います。

チームワークが必要となる旅館には好適な案かと思いましたが、経営の経験がない者の独り言、お許しください。