

令和5年度「トップレベルの観光人材育成に関する協議会」

開催運営業務

報告書

令和6年（2024年）3月

観光庁 観光産業課

## 目次

### 1 観光MBA協議会開催概要

- (1) 名称
- (2) 事業の目的
- (3) 開催スケジュールと委員
- (4) 委員就任条件

### 2 観光MBA協議会議事概要

- (1) 議事次第
- (2) 配布資料
- (3) 参加者

### 3 議事概要

- (1) 開会
- (2) 議題 1) 京都大学および一橋大学の取り組み報告
- (3) 議題 2) 観光庁の人材政策の取り組みについて
- (4) 議題 3) 意見交換：人材育成・確保の取り組みについて
- (5) 閉会

## 1 観光MBA協議会開催概要

### 1-1 開催概要

#### (1) 名称

令和5年度 「トップレベルの観光人材育成に関する協議会」

#### (2) 事業の目的

2年以上に及ぶコロナ禍を乗り越え、我が国の経済を再び発展の軌道に乗せていく課程で、観光産業は、地域の成長戦略の柱として不可欠である。観光産業は、広範な産業に対する経済波及効果を生み、地域経済の重要な担い手である。このため、観光産業の再生と高付加価値化を進めて、持続可能性へ配慮しつつ、観光地域づくりに取り組むためには、もてなしから経営、次世代の育成まで切れ目なく戦略を牽引する人材が必要になる。これからの時代に求められる観光人材の育成に向けて、令和5年3月には「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」を策定した。本年度は、ポストコロナ時代における観光人材育成事業において、当該ガイドラインで明示した知識や技能等を実践的、かつ効果的に修得するための教育プログラムの開発等に取り組んでいるところである。

観光庁では、これまで、観光産業の担い手として「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」「観光の中核を担う人材」「即戦力となる地域の実践的な観光人材」「次代の観光産業を担う子ども達への観光教育」の4層構造により育成と強化に取り組んできた。本事業では、「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」に焦点を当てる。平成30年に一橋大学および京都大学の大学院へ設置した「観光MBA」に関する定点チェックを実施するとともに、産学官による意見交換の場として協議会を開催し、観光産業の経営人材育成に向けて協議する。

#### (3) 開催スケジュールと委員

■日時：令和6年3月18日（月）14：00～16：00

■会場：日本経済新聞社721会議室

■委員（五十音順・敬称略）：10名

○太田 泰紀 リゾートトラスト株式会社 執行役員 業務部門経営企画部長  
兼財務部・経理部・法務部・会員サポート部担当

※荻野 重利常務取締役の代理出席

○木俣 佳丈 ミッションコネクト代表

○木村 次郎 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド執行役員

○沢登 次彦 株式会社リクルート Division 統括本部 旅行Division  
じゃらんリサーチセンター センター長

○田中 誠二 公益社団法人京都市観光協会会長

○谷口 紀泰 Airbnb Japan 株式会社 事業開発部部長

○遠山 雄一 全日本空輸株式会社 グローバルマーケティング部担当部長

- 梨元 亨 三井不動産株式会社 ホテル・リゾート本部業務推進室室長  
※川村 豊 常務執行役員の代理出席
- 原口 英樹 株式会社ジェイアール西日本ホテル開発 常務取締役 総務部長
- 森 健夫 関西広域連合 本部事務局参与

■大学関係者

- 若林 直樹 京都大学経営管理大学院 教授
- 前川 佳一 京都大学経営管理大学院 特定教授
- 福地 宏之 一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授

(4) 委員就任条件

- ①従事回数 1回
- ②任期 承諾日から令和6年3月31日まで
- ③報酬の有無 有
- ④交通費の有無 国家公務員等の旅費に関する法律の規定による

## 2 観光MBA協議会議事概要

### 2-1 会合

#### (1) 議事次第

- 開会
- 委員紹介
- 京都大学および一橋大学より取り組みについて報告
  - ・プログラム概要
  - ・キャリア開発
  - ・入試動向
- 観光庁より人材政策の取り組みについて報告
  - ・ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン（令和5年3月公表）概要
  - ・令和5年度「ポストコロナ時代における観光人材育成事業」
  - ・[参考] 観光地・観光産業における人材不足対策事業（令和6年度予算）
  - ・[参考] 観光地・観光産業における人材不足対策事業（令和5年度補正）
- 各委員と意見交換
- 閉会

#### (2) 配布資料

- ・資料1：出席者名簿
- ・資料2：京都大学の報告書
- ・資料3：一橋大学の報告書
- ・資料4：観光庁の報告資料

#### (3) 参加者

各委員、大学関係者、観光庁担当者。文部科学省職員がオブザーバー参加。



観光MBA協議会会景（令和6年3月18日）

### 3 議事概要

#### 3-1 トップレベルの観光人材育成に関する協議会

##### (1) 開会

観光庁・吉田専門官の司会により開会した。資料確認、委員の紹介後、議事を進行した。議事は、日経メディアプロモーション・若林宏プロデューサーが進めた。

##### (2) 議題1) 京都大学および一橋大学の取り組み報告

京都大学経営管理大学院の若林直樹教授より「京都大学観光MBAにおけるキャリアと能力の開発：2023年度」、一橋大学大学院経営管理研究科の福地宏之准教授より「一橋大学ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの取り組みと修了者の状況」と題して発表があった。

#### ■議題1に関する論点整理

- 入学者の平均年齢は、京都大観光MBAが40歳程度、一橋大ホスピタリティ・マネジメント・プログラムが36歳程度で、やや高齢になっている点に課題がある。
- 両大学とも、学生からマーケティングへの要望が大きい。
- 両大学とも、修了生には独立志向がみられ、経営層の人材の輩出に成功している。
- 令和6年度は、京都大学観光MBAで志願倍率が2倍となり、HUBホスピタリティ・マネジメント・プログラムでは、過去最多の11人の入学が見込まれる。両大学における志願者や入学者の増加傾向は、コロナ禍の低迷から脱した観光業界の動向を反映したとみられる。

#### 議題1-1) 京都大学観光MBAのプログラム概要

京都大学大学院の観光経営学修士号(MBA)では、観光経営科学コースにて基礎、専門、実務の科目を設けている。基礎科目は、ファイナンス、マーケティング、統計分析、経営戦略、会計学など、専門科目は、企業分析、デスティネーション・マネジメント論、サービス経営論などで、実務科目は、観光事業戦略論、デザイン思考実践などで構成する。

このうち、サービス経営論では、リゾート開発会社よりIR広報担当部長が、実務家の立場から同社のビジネスモデルやコロナ対応等について講演した。観光事業戦略論では、ファンドマネジャー、ホテル経営者らを講師として招いたが、令和5年度でいったん終了となる見込み。京都外国語大学国際貢献学部グローバルスタディーズ学科よりデイビッド・テイラー(David Taylor)准教授が、Global Tourism and Hospitality Managementの概況について、英語で講義した。コンサルティング会社の寄付講座として設置されたビジネスコンサルティング実務では、京都の観光再生

というテーマでフィールドワークを実施しつつ、コンサルティング担当実習に取り組んだ。

デスティネーション・マネジメント論では、観光地域づくり法人（DMO）※による観光地経営と観光地開発について、外部講師を招いて議論した。京都観光資源論では、観光資源、エンターテインメント、老舗などについて研究し、令和6年度も継続する予定。情報ビジネス実践講座では、デジタルトランスフォーメーション（DX）やビッグデータ処理などの観点から、ITシステム設計などを実践的に学んだ。

令和6年度に向けて、プロジェクト科目での外部講師やDMO研究をいっそう充実させる方向にある。

#### 議題1-2) 京都大学観光MBAの入試と卒業生の状況

募集人員は、過去の各年度とも10人程度で、倍率は最大で3.5倍。令和5年度の倍率は2倍だった。令和5年度卒業生は9人。修了研究のテーマは、①ライフスタイル移住②新潟県妙高市のまちづくり③消費の質と量④仏ワインツーリズム⑤旅行会社の事業戦略⑥子育て女性の旅行心理⑦ホテルでの職場恋愛⑧小代焼の産地研究⑨旅館における女将の位置づけだった。

令和6年度の入学者は8人で、男女比は半々。合格者は10人だったが、2人が辞退した。現職は、宿泊やレジャー産業の従事者が多くなった。

#### 議題1-3) 京都大観光MBAのキャリアと能力開発

同観光MBAで得られたキャリア面での成果は、①キャリアの高度化②観光分野での転職③中小企業経営の高度化などだった。同観光MBAで得られた能力は、①マーケティングや統計解析、組織論、会計、ファイナンス、サービス、観光地経営、グローバルツーリズムなど観光経営に関する実務理論の理解②事業計画やプレゼンテーション能力③他業種とのビジネスネットワークなどだった。また、ニーズとして①観光・サービスのマネジメント面での体系的かつ学術的理解②インターンシップや実務家セミナーなど実践的な学習③業界を超えた学習ネットワークが挙げられた。「マーケティングに対する期待感が大きい」（若林教授）という実感が得られた。

#### 議題1-4) 京都大観光MBA修了後のキャリア

平成30（2018）年度から令和5（2023）年度卒業生のキャリア傾向について、全卒業生67人のうち追跡できた49人で、聞き取り調査のもと分析した。

入学時の出身産業は、旅行、飲食、宿泊のホスピタリティ産業が27%を占めた。次いで、運輸が16%、DMOと観光地域づくり会社（DMC）が13%。このほか、その他の観光、コンサルティング、サービスなどだった。

これまでの入学者67人の平均年齢は40.45歳、調査時点での年齢が43.49歳だった。職業経験を積んでからの入学が多く「やや高齢になる傾向がある点に課題がある」（若林教授）という。

同観光MBAが全日制の課程であるため、入学者の4割が在学中に離職している。入学前の仕事を継続した人は47%だった。卒業後に独立し、経営者に転じる例がみられた。コロナ禍で打撃を受けた旅行業界で採用を抑制する傾向がみられ、ホテル業から内定取り消しを受けた事例や、非観光産業に職を求めた事例があった。一方で、コンサルティング企業の採用意欲は「非常に高い」（若林教授）という。また、関西域外から入学し、卒業後に関西に定着する人材を輩出できたため、地域への貢献面では「成功している」（同）という。

#### 議題1—5) 京都大観光MBAの研究科に与えた効果

女性の志望者が増加傾向にあり、これまでの志望者のほぼ半数が女性となった。前述のように年齢が高めではあるが、独立志向が強いという。卒業生に対して、関西域内の大学から非常勤講師の依頼が増えている。

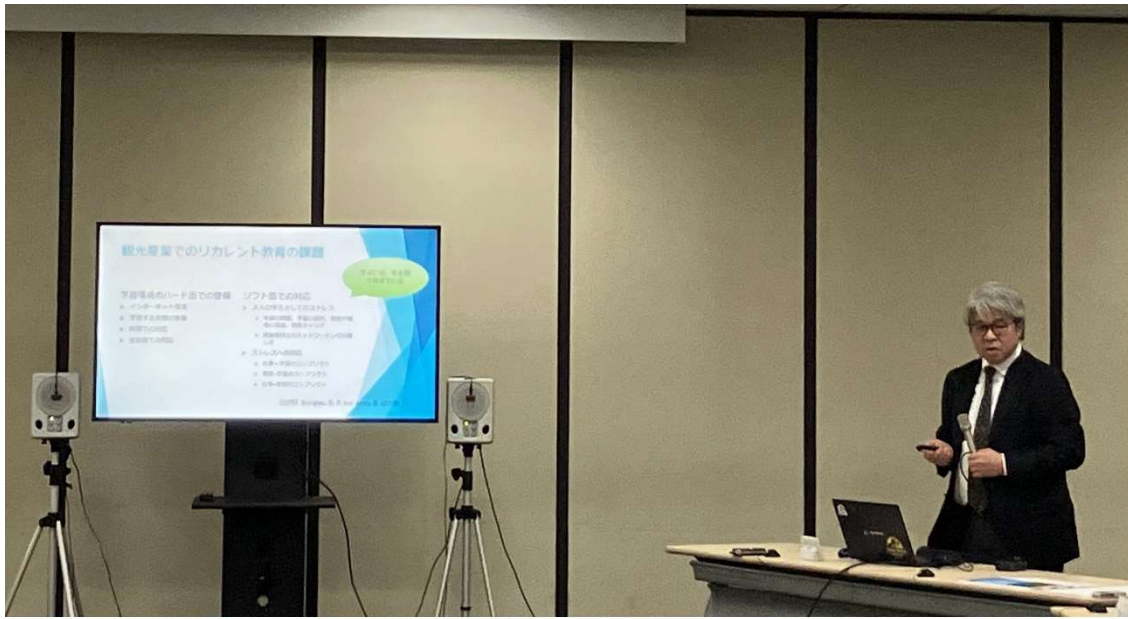
#### 議題1—6) 京都大観光MBAの改革

ベルギーのブリュッセルに本部を置くEFMDから、マネジメント教育に関する欧州の国際認証「EQUIS」を令和5年に取得した。改善勧告を受けて、改革に取り組んでいる。

日本語コースだけでも6コースあり煩雑なカリキュラムを統合して、英語コースと合わせて1本化させる方針。また、科目提供グループを再編し、全プログラムの学生が観光関連の科目を受講できるようにする。社会人学生と外国人を対象にした特別入試枠の設置を検討している。

現在の課題は、①観光MBAが高倍率であるため、観光産業の人材がサービス&ホスピタリティプログラムで入学する事例がみられる②長期履修ができず、留学に制限がある③金融、IT、サービス、ベンチャーなどで観光科目に関心が高いが、受講の要請に応え切れていない④観光系の学生は、収益性よりも地域モデルへの関心が強いといった点にある。





協議会にて京都大学経営管理大学院・若林直樹教授発表（令和6年3月18日）

#### 議題1—7) 一橋大学ビジネススクール (HUB) ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの概要

基本コンセプトは、東京都心で働くサラリーマンに、現実の問題を抽象化して解決策を考える方法論を学んでもらい、また実際のビジネスに戻って能力を発揮してもらおうというもの。基本のMBAプログラムに加えて、ホスピタリティや観光業界について学習するという構成になっている。少人数によるネットワーク重視との考え方のもとに、ワークショップを隔週で、18時20分から22時まで実施し、それを2年間継続する仕組み。講義には、経営管理プログラムの学生も参加し、学生同士が相互に交流している。

平成30(2018)年度の開講から6年を経て、実務家による特別講義を加えている。例えば、DMO支援会社代表取締役から、米国流のデスティネーション・マーケティングについて講義を受け、学生は同講師が関わっている観光事業の現地視察のため、瀬戸内海地域を訪問した。

#### 議題1—8) HUBホスピタリティ・マネジメント・プログラムの入試状況

入学定員は10人で、入学生の平均年齢は36歳程度。想定の上限だが、一橋大のミドル・マネジメント向けエグゼクティブプログラムの45歳、トップ・エグゼクティブ向け教育プログラムの52歳に比べると若い。これは、日本の特徴で、米国に比べて管理職に就く年齢が高く、経営に関する課題観を持ってMBAで学ぶ意思を固めるまでに時間がかかっているためと分析している。

入学生数は、低迷傾向にある。平成30(2018)年入学の第1期生が9人で、第2期以降の各期は8人、10人、8人、8人、第6期生では5人まで減少した。入学者の選考時に、ほかのプログラムと共通の筆記試験を受験する必要があるが、得点が一定の水準に満たない志願者について入学が許可されなかったケースがあり、定員の10人が満たされなかった。令和6(2024)年入学の第7期生は11人が入学する見込みで、成功裏に学生を獲得できた。ウェブページの拡充や説明会の開催など広報活動の成果から、コロナ禍の影響で減っていた志願者が戻ってきていると実感している。

#### 議題1—9) HUBホスピタリティ・マネジメント・プログラム修了後のキャリア

開講以来の修了生39人を対象としたアンケート調査を令和6(2024)年2月下旬に実施し、26人から回答を得た。回答率は67%。

修了生の業種と職種についてみると、入学後の転職は13人で、旅行、宿泊、交通など同一業種間での転職が多くみられた。旅行、宿泊、交通から業界外への転職は、2人だった。一方で、金融機関から観光業界への転職者が1人あった。このほか、従業員数100人規模の会社の代表取締役に2人が就任したほか、事業会社の

取締役最高執行責任者（COO）に1人が就任するなど、修了生から経営層の人材を輩出できた。

修了後のキャリア変化では、昇進したとの回答が42%、所得が増えたとの回答が62%あった。ただ、受講生は勤務先から活躍が期待されている将来が有望な人材が多いこともあり、「昇進や所得増が直接、プログラム修了と関連するかどうかについて断言しづらい面がある」（福地准教授）という。

HUBでの経験が仕事に生かしている点は、経営層から論理的思考、財務、戦略などの基本リテラシーが得られたとの回答や経営者として孤独に判断しなければならないときに精神面での支えを得られたとの回答が寄せられた。また、2期生の2人が協力して、観光の地域創生領域で起業している。修了後も働きながら研究活動を継続する事例もあり、4期生から2人が日本マーケティング学会で発表し、1人の論文が学会誌に掲載された。

#### ※観光地域づくり法人（DMO、Destination Marketing/Management Organization）

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔を担う組織。多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定する。戦略を着実に実施するための調整機能も備える。日本版DMOの登録制度は、2015年に始まった。都道府県をまたぐ「広域連携」、複数市町村の「地域連携」、単一市町村の「地域」の3種類がある。登録済みの法人と準備段階の候補法人がある。登録されると財政、人材面などで公的支援を受けられる。

観光地域づくり法人の基礎的な役割・機能（観光地域マネジメント・マーケティング）は、以下のとおり。

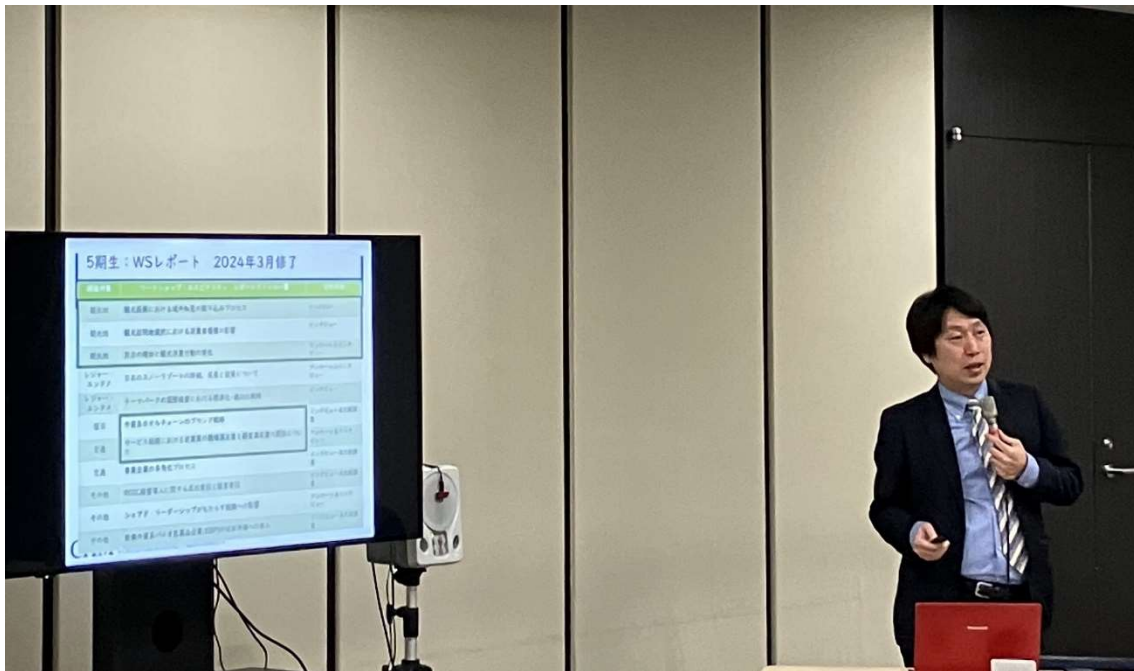
- （1）観光地域づくりの際の関係者の合意形成
- （2）各種データ等の収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定とPDCAサイクルの確立
- （3）地域の魅力向上に貢献する観光資源の磨き上げや域内を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受け入れ環境の整備等の着地整備に関する地域の取組の推進
- （4）関係者による観光関連事業と戦略の整合性に関する調整と仕組みづくり、プロモーション

観光地域づくり法人は、地域と旅行者の双方が観光のメリットを実感できる観光地を持続可能な形で実現していくなど「観光地域全体のマネジメント」の観点での取組も求められる。災害等の非常時におけるインバウンド等への情報発信や安全・安心対策について、自治体等と連携して取り組むことも必要となる。

地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務を実施する事業者等が地域内で不在の場合など地域の実情に応じて、観光地域づくり法人が観光地域づくりの一主体として個別事業を積極的に実施することも考えられる。

#### 観光地域づくり法人の登録制度の目的

- (1) 地域の取組目標となる水準の提示による観光地域づくり法人の形成・確立の促進
- (2) 関係省庁が観光地域づくり法人の形成・確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化
- (3) 観光地域づくり法人の間の適切な連携を促すことで各法人間の役割分担がされた効率的な観光地域づくり



協議会にて一橋大学大学院・福地宏之准教授発表（令和6年3月18日）

(3) 議題2) 観光庁の人材政策の取り組みについて

観光庁の清水章名専門官より「観光庁の人材政策の取組について」と題して、報告があった。

議題2—1) 「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」について令和4年度の同協議会で発表された「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」の概要について、今年度に初参加となる委員ら向けに説明があった。コロナ禍で旅行形態や生活様式が変化し、DXの進展等で、人材市場も変容している。このため、観光産業に必要な人材像も見直す運びとなった。観光庁は令和4年度に「ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会」を設置し、同ガイドラインを作成した。

同ガイドラインでは、観光地経営人材と観光地産業人材の2タイプに整理し、それぞれ求められる知識と技能をまとめた。観光産業人材は、宿泊業など個々の事業経営を担う人材を指す。これに加えて、観光地の魅力を高めて集客につなげる意図で、観光地全体をけん引し、観光を通じた地域課題の解決を担う人材として、観光地経営人材を新たに設定した。令和5年度は、観光地経営人材に焦点を当てて、取り組みを進めてきた。

議題2—2) 「ポストコロナ時代における観光人材育成事業」について

同ガイドラインの下、同ガイドラインに準拠する教育プログラムの開発促進、および同教育プログラムの広域展開と受講促進の2事業に取り組んだ。

具体的には、全国への横展開を念頭に、モデルとなる教育プログラムの開発を支援した。令和5年8月に6機関を採択して事業に取り組んでいるが、各採択機関が考えるプログラムをブラッシュアップし、良質な教育プログラムを開発するために、有識者による検討会で検証した。6機関が作成した教育プログラムを公表し、教育プログラムの提供・受講を促進する。令和6年度は、地域での教育プログラムの実践に取り組む方向で検討している。

同時に、観光人材育成に関する情報発信を目的としてウェブサイトを作成した。

議題2—3) 「観光地・観光産業における人材不足対策事業」について

観光業における喫緊の課題となっている人手不足に対応するため、令和6年度の予算概要には外国人材の活用、令和5年度の補正予算では人材活用の高度化に向けた設備投資支援などが盛り込まれている。人材育成・確保の両面で対策を進めていく。

(4) 議題3) 意見交換：人材育成・確保の取り組みについて

協議会に参加した各委員（代理出席を含む）より、各社の人材育成の取り組み、人手不足の現状と改善に向けた取り組み、効果を上げた教育プログラムなどについて、個別に報告した。

■議題3に関する論点整理

- 人材育成のため、公募制度など従業員が主体的にキャリア形成に取り組める人事制度の整備が進んでいる。
- ホスピタリティ産業では、従業員に占める女性比率が高いため、女性管理職の育成策や女性スタッフの労働環境改善策が取られている。
- 魅力的な業界ブランドの形成や内定者の親世代の支持形成、出版社と連携した漫画の活用など、いわゆる3Kイメージに対する改善策が取られている。
- 自治体、DMO、事業会社の協業による地域との連携強化が進んでいる。
- インターンシップを活用した大学との連携強化を労働力確保に生かそうという試みがある。
- DXによる省力化が図られている一方で、顧客との接点減少が懸念されている。
- 長時間シフトの削減や休日数増などワークライフバランスの改善策が取られている。
- 労働力確保のため、報酬や休日など待遇や労働条件の改善策が取られている。
- 宿泊業は、他産業との人材獲得競争で劣後しがち。
- 幹部人材育成のため、異業種交流や現場での実践学習が有効とされ、現地での体験を通じた学びが重視されている。
- 非正規労働者や外国人の採用、ロボットの活用などによる労働力確保策が推進、または検討されている。

議題3-1) 人材育成の取り組みについて

・リゾートトラスト株式会社では、外国人技能実習生を令和5年度と令和6年度で、それぞれ約100人採用している。同社会長が複数の大学の観光学部で講義したことで、インターンシップの拡充につながっている。

・ミッションコネクトから、観光地の経営人材育成のため、旅館に3～4カ月程度にわたり人材を派遣し、実地研修するプログラムの提案があった。京都大学大学院の若林教授は、同大観光MBAでは、現状で長期のフィールドワークには取り組んでいないとした。一橋大学大学院の福地准教授は、HUBホスピタリティ・マネジメント・プログラムの受講生は、DMOのマネジャークラスであったりするため、長期の拘束は現実的でないとの見解が示された。

・株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイドでは、自身のキャリア形成に主体的に取り組む文化の醸成を目的に公募制度を拡充した。同社が運営する海外のホテルに派遣し、総支配人からグローバルスタンダードを学ぶ取り組みを始めた。優秀な若手を支配人に登用するチャレンジ制度を導入した。全社員にデジタルデバイスを配布し、自己啓発支援プログラムなどを学ぶ環境も整備した。

・株式会社リクルートでは、将来に向けた意思、自身の強み、取り組むべきことを整理した Will-Can-Must シートを使って、社員に成長を促している。一般社員、管理職、経営層の各階層に人材開発会議を開催し、課題と強みを整理している。宿泊業界では、就職後1年以内に退職する事例が多く発生しているため、成果を従業員にフィードバックして努力が報われる人事制度を整備し、働きがい醸成の必要性が指摘された。魅力的な業界ブランドを形成させて憧れの仕事としてアピールすることで、人材獲得に波及させるべきとの指摘があった。

・公益社団法人京都市観光協会では、組織の性質上、定型的業務が多いなか、ローテンション人事を導入して業務ノウハウの共有に努めている。今後は、上長の評価を給与や賞与に連動させる仕組み作りに取り組む。

・Airbnb Japan 株式会社から、自治体、DMOの3者連携による取り組みについて紹介された。具体的には、長野県飯田市で持続可能で魅力的なまちづくりをめざし、一般旅行者と農家が交流する農家ステイ、空き家活用による新規ホスト支援などを通じて、関係人口を創出していく。観光庁の方針と関連づけて、2泊3日程度の合宿で観光地経営人材の育成にも取り組む。自治体の予算を活用して、他地域にも取り組みを広げたい意向が同社にはあり、京都大、一橋大に対し、プロジェクトへの参加が呼びかけられた。

・全日本空輸株式会社では、旅行時の計画や予約がスマホ経由で完結する新サービスであるスマートトラベルの提供を始めたことで、空港や機内における顧客との接点が減少し、人材育成に与える影響を懸念している。

・株式会社ジェイアール西日本ホテル開発では、調理担当者の採用難に直面したため、入社3年目以内の若手社員を対象にした研修プログラムを充実させた。具体的には、入社から10年後に30代でフランス料理店でのシェフを任せられるようなキャリアパスを明示したほか、会社が費用を負担して国内外のコンテストに参加させた。コンシェルジュは、国際的ネットワーク組織レ・クレドールに、2人がメンバー登録を果たした。バーテンダーは、日本ホテルバーメンズ協会（HBA）が主催するカクテル競技会に参加させた。以上のような取り組みで、モチベーション向上につなげたい意向だ。

### 議題 3—2) 人手不足の現状と改善に向けた取り組みについて

・リゾートトラスト株式会社では、ホテル業界の人手不足の深刻化とともに、同業界の労働条件の脆弱性が広く知られるところになったとの懸念を持っている。新卒採用で、本人に入社意欲があっても、両親から給与や休日など労働条件の面で反対に合った例が、同社より報告された。改善に向けた取り組みとして、昇給やベースアップのほか、賞与をコロナ禍以前の水準まで回復させるなどの対策を取った。拘束が長時間に及ぶことがあるシフト体系の見直しに取り組んでいる。

・株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイドでは、コロナ禍で社員数が1割弱減少した。このため、社員をマルチタスク化したほか、閑散期のリゾートから繁忙期の事業所へ従業員を派遣する応援制度によって、人手不足に対応している。非正規社員の活用も効果を上げているが、一方で、サービスの品質維持の面で課題観を持っている。台湾、フィリピン、中国、モンゴルなどから120人規模でインターンシップを受け入れ、外国人採用につなげている。希望勤務地域を選択できるだけでなく、希望すれば希望勤務地を変更できる制度を導入している。

・株式会社リクルートじゃらんリサーチセンターから、100年後の旅館業態の持続可能性について懐疑的であるとの見解が示された。インバウンド需要拡大という好機をとらえ、高付加価値、高単価、高収益体質を確立し、労働環境の改善につなげるべきとの指摘があった。

・公益社団法人京都市観光協会から、京都では従業員、運転手らの人手不足が深刻さを増している現状が報告された。

・全日本空輸株式会社では、空港の地上業務を担うグランドハンドリング要員の不足が顕著になっている。地方空港において、同業他社とマニュアルを共通化し、両社から業務を受託しているグランドハンドリング各社の人繰り支援に乗り出す。また、出版社と連携し、空港で働くドラマを描いた漫画の掲載を開始し、若年層の人材確保の一助としたい方針が示された。

・三井不動産株式会社ホテル・リゾート本部では、従業員をマルチタスク化することで、稼働率低下を回避している。直営、フランチャイズ、運営会社などの枠を超えて、1カ月から3カ月程度の期間で人員を融通し合っている。人材確保のため、有能な社員を早期に昇格させる制度の導入や公休日数を年114日まで増やすといった人事制度改革を行った。開業後10年以上のホテルでは、老朽化したバックヤード設備を改善した。具体的には、客室を改装して従業員向け仮眠室とするなど、働きやすい環境の整備に努めた。DXによって、業務量を12%程度削減した。全体の7割程度を占める女性スタッフの労働環境整備のため、一部拠点で外部企業の



健康管理サービスを導入した。今後、これを全国の拠点に広げる計画がある。賞与をコロナ禍以前の水準まで回復させ、ベースアップも実施した。

・株式会社ジェイアール西日本ホテル開発では、コロナ禍でホテル業への将来不安から中堅社員の離職が目立った。転職先の大半は製造業で、残業や週末の出勤がなく、ホテル業より給料も上がるという。ホテル業で培ったホスピタリティ能力が、製造業で高く評価される現実がありそうだと同社は分析している。高い離職率に歯止めをかけるため、休日数を116日に増やし、賃貸住宅手当を充実させるなど福利厚生面での制度拡充に取り組んだ。また、新入社員の8割を占める女性社員のロールモデルとなる女性管理職の育成にも取り組んでいる。

・関西広域連合から、2025年国際博覧会（大阪・関西万博）におけるパビリオンアテンダントの採用方針について説明があった。比較的小規模とされる関西パビリオンでも、大阪近郊の通勤1時間圏内から、アテンダント150人を採用する必要があるため、性別や年齢を問わず募集する。芸能プロダクションに所作の指導を依頼するなど、180日の開催期間後には、キャリアに好影響を与えられるような仕組みを準備する予定。ロボットの活用も検討中。酷暑の環境下では、鳥取県からロボットを遠隔操作して一部業務に対応する計画。ロボットの活用実績は、本協議会に参加する各社・団体に還元していく。

### 議題3-3) 効果を上げた教育プログラムについて

・リゾートトラスト株式会社は、コンサルティング会社に依頼して10年後のビジョンを策定した。同時期に幹部となる候補社員に対して、将来像を実現するために課題や実行計画を定めるバックキャストिंगの手法で、育成効果が上がった。

・株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイドでは、経済団体が主催する洋上研修に参加して異業種と交流し、知見が広がった。

・株式会社リクルートじゃらんリサーチセンターでは、次世代旅館・ホテル経営者育成プログラムに10年間にわたり取り組んできた。毎年、旅館・ホテルの若手経営者・後継者が16人程度参加し、研修中は発表、実践、課題解決のサイクルを回しながら、経営者としての意思とビジョンを醸成してきた。

・Airbnb Japan 株式会社より、米系旅行会社の事例が紹介された。幹部候補生として、各国から1人が選抜され、シンガポールや香港などの拠点でビジネスプラン作成、プレゼンテーション、ディスカッションなどを学ぶ仕組みで、カントリーマネ

ジャーを育成する。少人数、かつセールスやマーケティングなど異職種の研修生が、競争意識をもって活発に活動できた。

- ・全日本空輸株式会社は、令和6年度には同社からDMOに出向した社員を集めて失敗談を共有し、DMOの価値向上に生かす試みを開始すると報告した。

- ・三井不動産株式会社ホテル・リゾート本部は、労務管理、アンガーマネジメント、コンプレインやカスハラ対応などの研修を実施している。多様な研修を実施した結果、顧客対応部門とバックオフィス部門の間で人事異動が容易になり、人材を融通しやすくなった。



協議会にて委員意見交換（令和6年3月18日）

#### （5）閉会