

働き方改革で変わるツーリズム産業

～新たなビジネスの可能性と働き方～

一般財団法人ロングステイ財団

川嶋 彩

はじめに

いま、「働き方改革」というスローガンのもと、生産性の高い働き方の実現に向けて多くの企業が様々な取り組みを始めている。“働き方の改革”を聞くと、長時間労働、モーレツ社員、非正規雇用など、旅行業界でも耳の痛い経営者としての課題というイメージがあるが、この働き方改革の本質は人口問題に起因する日本人にとっては決して避けられない課題であるということをまず理解しなければならないだろう。

そして、その危機意識を早くから持った「働き方改革」の先進的な取り組みをしている企業では、“働き方”を変えたことで、“休み方”改革効果を創出するという想定外の嬉しい効果に繋がったという点も興味深い。

つまり、日本人の“休み方”を変えることができる「働き方改革」により、ツーリズムビジネスの創出も期待できるのではないか。本論ではこの仮説をもとにツーリズム業界、中でも旅行業界が取り組むべきことについて考えていきたい。

1. 働き方改革とは

2017年3月、「働き方改革実行計画」が閣議決定された。先にも述べた長時間労働の是正、非正規雇用の処遇改善に加え、多様な働き方とキャリア構築などの各項目で、2026年度までを見据えた長期的なプランになっており、具体的な策にも触れられているロードマップのようになっている。

そもそも、なぜ「働き方改革」は、政府主導で実行計画が策定されるほど注目されているのかということに触れておきたい。その背景には様々な要因があるが、一番大きな要因は、少子高齢化による労働力人口の急激な減少である。他の先進国も減少のトレンドは同じだが、特に日本は先進7カ国で比較して少子・高齢のペースが最も早く進む。厚生労働省が公開する2016年の雇用政策研究会報告書(図表1)を見ても、悲観的なシナリオでは2030年は2014年実績と比較して約790万人もの労働力が減少する予測となっている。790万人という数字は、今の愛知県(726.3万人)と大阪府(886.3万人)の間位の規模感だ。大きな都市圏の人口と同じくらいの労働力が、今後約15年で減少するという、非常に重要な課題である。

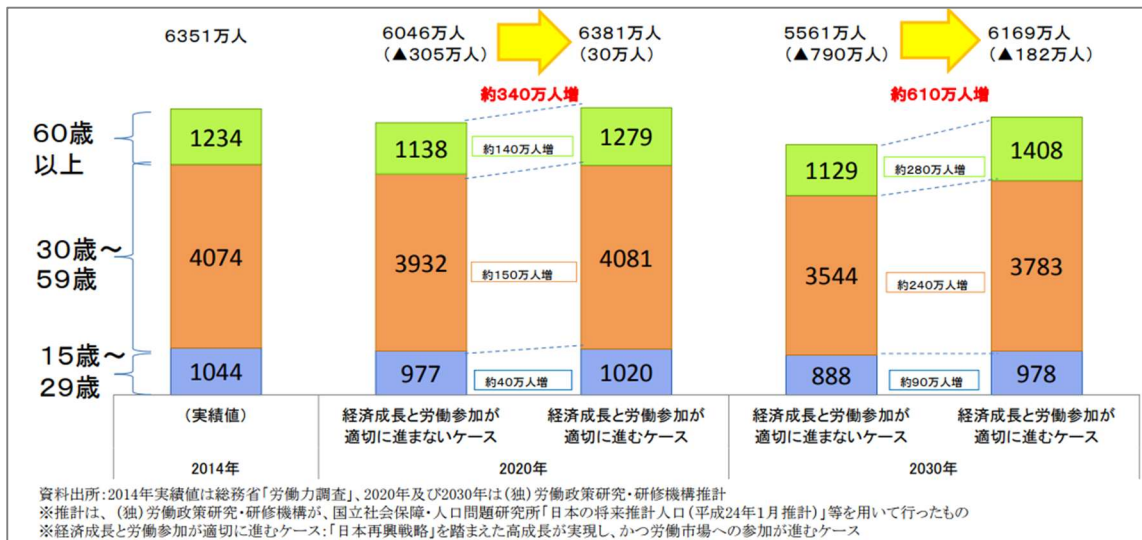
もう一つの背景として、日本の労働生産性の低さがあげられる。2016年はOECD加盟35カ国中21位(図表2)、先進7カ国では実に24年連続最下位(図表3)と言われる労働生産性の向上策は、これまでも常に議論されており、最近話題のテーマのひとつだ。

これら日本の総合的な課題は、そのまま企業の経営課題やそこで働く人の悩みに直結する。企業などの組織は労働力が減少する中でいかに優秀な人材を確保・維持し、生産性を最大化できるか。労働者はワークとライフのバランスを確保しながら、それぞれのライフステージに応じたキャリアを構築するか。社会全

体・企業・働く人の三方がそれぞれ抱える問題・課題に真剣に向き合い、従来の常識に捕らわれずこれからの時代の働き方に対応するための取り組みそのものが「働き方改革」の背景であり、本質なのだ。

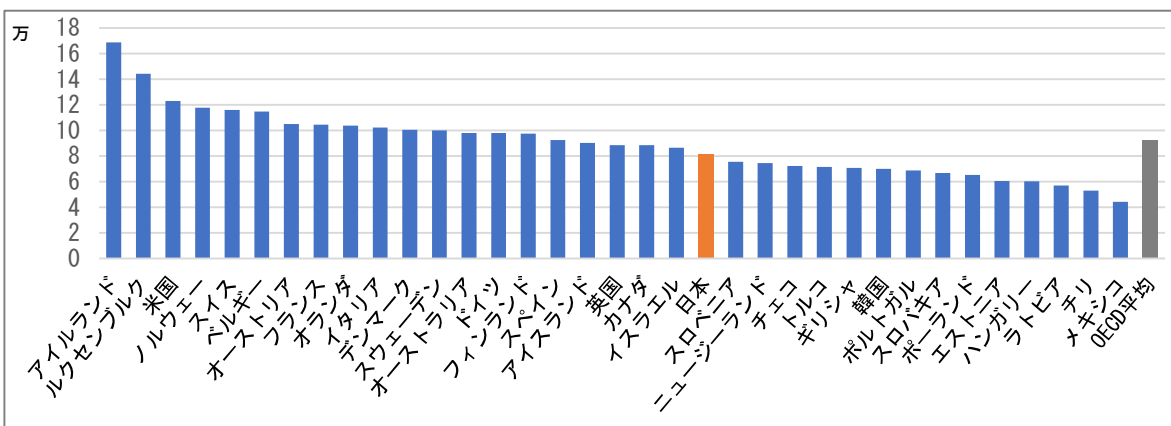
このように「働き方改革」は一過性のブームではなく、「働き方改革」を推進しなければ企業は生き残れないという悲観的な状況のように感じるが、「働き方改革」は「休み方の改革」でもあり、日本人の休みのあり方に新しい価値をもたらす可能性を秘めている。そして、国をあげた「休み方の改革」は旅行業界にとって大きなビジネスの可能性があり、今までの旅行の価値を大きく変える機会になっていくだろう。

<図表 1> 2030年までの就業者シミュレーション（男女計）



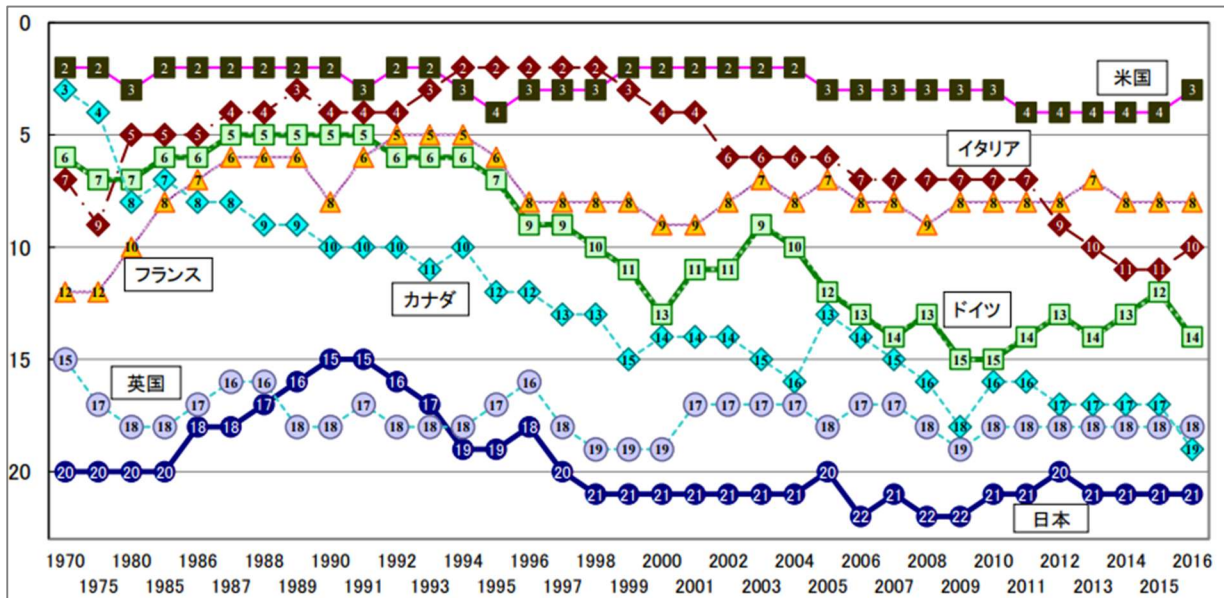
出典：厚生労働省「平成27年度雇用政策研究会報告書」

<図表 2> OECD加盟諸国の労働生産性（2016年・就業者1人当たり／35カ国比較）



出典：公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較<2017年度版>」

<図表 3> 主要先進 7 カ国の就業者 1 人当たり労働生産性の順位の変遷



出典：公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較<2017 年度版>」

2. 日本の労働・休暇環境について

前項で、「働き方改革」は「休み方の改革」でもあると述べたように、労働と休暇は密接な繋がりがある。本項では、改めて日本の労働環境と、休暇環境の実態について触れておきたい。

さて、日本の年間平均総労働時間(就業者)は、1988 年の改正労働基準法の施行を契機に着実に減少を続け、2010 年に 1,733 時間であった平均年間総労働時間は、2015 年には 1,729 時間となっている(図表 4)。1990 年との比較で見ると、改善幅は 302 時間と日本が最も大きい。改善幅は大きいとは言っても、ワーク・ライフ・バランス政策を推進している EU 諸国に比べると労働時間は長い傾向にあり、依然、日本は EU 諸国の 25 年以上も働き方に関する政策の推進が遅れていると言っても過言ではない。

また、日本は年間平均総労働時間の減少しているものの、多くの労働者の実感として“労働時間が減少している”という感覚はないであろう。この労働時間の減少の主な理由は、勤務時間の短いパートタイム労働者の増加である。企業の多くはリストラによる人員削減やパート社員などの非正規雇用の増加により正社員の責任や仕事量が増加し、労働時間の長短二極化が進行している。そのため、正社員の労働時間は長くなる傾向にあり、余暇に費やす時間は増加していないのが現状であろう。

<図表 4> 国別就業者一人当たり平均年間総実労働時間 (単位：時間)

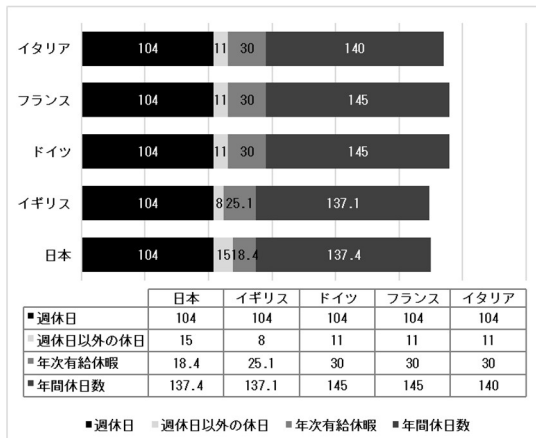
年	日本	アメリカ	カナダ	イギリス	ドイツ	フランス
1990	2,031	1,831	1,797	1,765	1,578	1,665
1995	1,884	1,844	1,775	1,731	1,528	1,605
2000	1,821	1,836	1,779	1,700	1,452	1,535
2005	1,775	1,799	1,747	1,673	1,411	1,507
2010	1,733	1,778	1,703	1,650	1,390	1,494
2012	1,728	1,786	1,700	1,634	1,393	1,496
2013	1,745	1,789	1,713	1,654	1,375	1,490

2014	1,734	1,787	1,707	1,666	1,362	1,474
2015	1,729	1,789	1,703	1,677	1,366	1,473

出典:独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2017」

一方、休日についても各国の休暇数と比較してみたい。2014年の日本の年間休日数は137.4日で、イギリスの137.1日とほぼ同水準である。(図表5)年間休日数が最も多いドイツ、フランスの145.0日、次いでイタリアは140.0日と、日本は各国と比べてもの遜色のない休暇数であることがわかる。

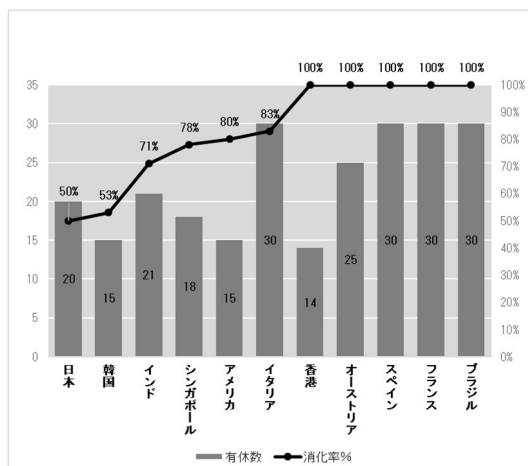
<図表5> 国別年間休日数



出典:独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2017」

しかし、年次有給休暇の取得状況は、厚生労働省「平成27年就労条件総合調査の概況」によると、2015年の1年間に日本企業が付与した年次有給休暇の取得状況によると、2015年の1年間に日本企業が付与した年次有給休暇日数(繰越日数を除く)は、労働者1人平均18.1日、そのうち労働者が取得した日数はわずか8.8日で、取得率は48.7%(前年47.6%)と50%に満たない状況だ。各国別の有給消化率(図表6)を見てみても、日本の有給休暇取得率が非常に低く、最低レベルであることがわかる。日本の「働き方改革」の推進として、まずは有給休暇取得率を100%に引き上げる、「休み方の改革」が喫緊の課題である。

<図表6> 国別有給数と有給消化率



出典:エクスペディア・ジャパン「有給休暇・国際比較調査 2016」

3. 旅行業におけるビジネス展開

「働き方改革」により、現在 50%以下の有給休暇取得率を 100%まで引き上げることができるのであれば、日本人の旅行機会も 2 倍に伸ばす可能性を秘めており、旅行業界にとっては絶好のビジネスチャンスになると期待できる。本項では、日本で「働き方改革」を推進することで、生まれるツーリズムビジネスの可能性について検証していきたい。

(1) 長期型旅行の提案

平成 22 年 3 月に発行された観光庁「旅行環境に関する国際比較調査・分析」によると、年間休日数が最も多く、有給休暇取得率 100%のフランスと日本の現状を比較してみると、休暇日数が長ければ長いほど、旅行日数も伸びる傾向が見て取れる。「働き方改革」により、有給休暇の取得率が上がり、連続休暇を取得しやすい環境が整備されれば、直接的にツーリズムビジネスに作用してくるものだと考えられる。

<図表 7> 日本とフランスの休暇取得状況

		日本	フランス
有給休暇取得日数		8.27	34.95
もっとも長い 休暇	休暇日数	9.05	15.73
	泊数	3.27	14.62
2番目に長い 休暇	休暇日数	4.99	8.32
	泊数	2.27	7.38
3番目に長い 休暇	休暇日数	3.81	7.09
	泊数	2.41	6.38

出典：観光庁「旅行環境に関する国際比較調査・分析」

旅行日数が増加することで、まずは単純に旅行価格の増加、利益の増加が見込めるだろう。しかし、最も大きなメリットは、長期型旅行になれば提案できるディスティネーションやアクティビティが増え、単なる旅行素材の仕入れと手配でなく、現地コンテンツ開発や目的を明確にする旅行企画力重視の“本来の旅行業(旅行コンサルティング業)の姿”を実現できることではないだろうか。目利き力や、企画力を存分に発揮することで、そこに旅行会社としての存在意義を明確に表現することができるだろう。この存在意義の明確化こそ非常に重要な要素で、生き残るための大きなキーワードとなるだろう。また、消費者に対して旅の楽しさの真髓を伝え、市場拡大にも大きく寄与ことが期待できる。

(2) 企業に向けた旅行の提案

ここ数年、「社員旅行を復活させる動きがある」と新聞等で取り上げられている。とりわけ昨年はこの手の話題が一般紙などにも紹介され、注目を集めた。「働き方改革」の推進というスローガンの下、労働者にも働き方への関心が高まってきているからであろう。

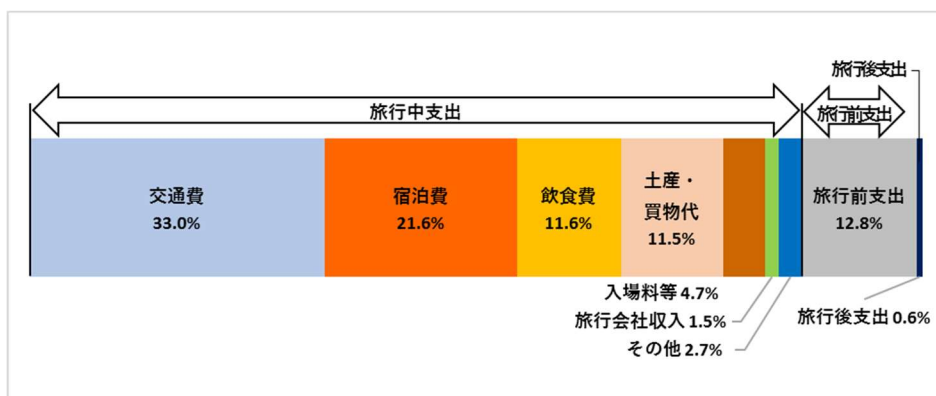
さて、この社員旅行も「働き方改革」でさらに発展できるビジネスの一つではないだろうか。特に積極的に社員旅行を推進しているベンチャー系企業、IT系企業では、コミュニケーションの促進によるチームワークの醸成、離職率の低下などを目的に取り入れられている。これは「働き方改革」の一つの肝でもある“働き方の多様化”により、社員同士の異なる価値観の尊重が円滑な会社運営のために必要になり、それらの効能が大いに期待できる社員旅行が再評価されているからだ。今後も「働き方改革」が推進していくことで、こ

れらニーズは高まり、ツーリズムビジネスにプラスに作用するだろう。とは言っても、価格で勝負をするような旧来型の温泉旅行のような提案ではない。チームビルディングや、オリジナリティーにあふれる企画など、それぞれの企業のニーズや本来の目的を達成させるためのサポートが旅行会社としてのビジネスチャンスの可能性であり、十分に力を発揮できるのではないだろうか。

(3) 地方創生に繋がる提案

3-(1)で述べた「旅行の長期化」こそが、まさに「地方創生」に貢献することを裏付けるデータがある。公益財団法人日本交通公社の「旅行年報 2017」によると、日本人の国内の平均宿泊旅行の宿泊数はわずか1.85日、旅行費用の平均が52,829円と推計されている。この旅行費用に観光庁の「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」に掲載されている消費額の内訳(図表8)から計算すると、現地で消費されている宿泊費、飲食費、土産・買い物代、入場料の合計で49.4%、つまり現地での消費はわずか26,146円ということになる。しかし、滞在日数を増やすことで、現地での消費金額が増えていくと同時に、平均1.85泊では旅行に行くことができなかつた、観光収入で恩恵を受けられていない地域にも送客ができ、地域経済、地元住民の活性化に繋げる社会的にも意義のある仕事を旅行会社が創出することになり、存在価値を高めることに繋がるだろう。

<図表8> 国内宿泊旅行消費額の構成(2015年)



観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」

また、3-(2)の流れに少し関連するが、昨今、企業がオフィス維持運営コストの削減や、生産性の向上、さらには災害などのリスク分散のためにサテライトオフィスを地方に設ける動きがある。都市部のベンチャー企業などで多く取り入れられているが、この“地方の地域と企業を繋げる”という仕事も旅行会社の力を発揮することができると感じる。

しかしながら、競争相手の多い地方創生でビジネスを発展させていくためには、中小企業が多い旅行業界の場合、1社単独で開拓していくのは難しいだろう。そこで、大都市で法人顧客を抱える旅行会社と、各地方地域に密着した地場の旅行会社の協業を進めることでビジネスとしての可能性は大いにあるだろう。

このように、地方創生分野についても、本来、地域の魅力を引き出し、お客様と繋いでいく、ということを得意としてきた旅行会社の本領を十分に発揮できるのではないだろうか。さらには、海外の観光で成功してきた先進的な地域のプロモーション手法や、まちづくりについてのノウハウを日本の地方に還元するという地域のコンサルティング的な立場での取り組みも旅行会社ならではの提供できるサービスの強みである。

4. 旅行業界で取り組むべきこと

前項で述べた旅行会社にとってのプラスとなるビジネスメリットを具体化するためのアクションについて考察していく。

(1) 旅行業界全体で「働き方改革」の推進を提唱

先にも述べたとおり、「働き方改革」は、少子高齢化が急速に進む日本にとって避けられない課題であり、「働き方改革」によつての享受できるメリットの高い旅行業界こそイニシアチブ握り、旅行業界のみで留まらないツーリズム業界全体で「働き方改革」の提唱をしていく必要がある。その考えられる取り組みについて①～③のようにまとめてみた。

① 「ワーケーション」キャンペーンの実施

働き方改革の中でも、直接的に旅行会社のビジネスに直結していこう「ワーケーション」(働きながら休暇を取る、「ワーク」と「バケーション」の造語)をテーマとした統一のスローガンのもと、その価値について企業側、労働者側双方に訴えかけていくプロジェクトを旅行業界の取り組みとして実施してはどうだろうか。この「ワーケーション」は、数年前から米国でも話題になっており、従来の価値観を超えた働き方の柔軟性も自然と実現できる。有給休暇取得率 50%以下の“休み下手”な日本人には「ワーク」を組み込んだ「バケーション」という方法が、受け入れやすいだろう。この「ワーケーション」をキーワードに業界全体で一丸となって、「働き方改革」の普及に貢献していく姿勢を幅広く発信していくことで、旅行市場全体を活性化させることが期待できるだろう。

② 「働き方改革」の推進を加速化に向けた行政への働きかけ

①のような旅行業界の単なる掛け声だけでは、一つのトレンドをつくることができるかもしれないが、「働き方改革」の推進が加速化していかないのが現実だろう。そこで、企業が持続可能な仕組みとするためには、導入した企業や事業者にとって、実利がある制度が必要なのではないだろうか。例えば、有給休暇取得率 100%を達成しない企業には行政からの指導を行うなどの制度や、長期休暇取得制度を導入した企業に減税などのインセンティブを与える、また、長期休暇を後押しするようなサービスを導入した企業にも減税インセンティブなどの制度を与える等の法整備の必要性をツーリズム業界全体として、行政に訴えかけていくことで、「働き方改革」の推進を加速化させる取り組みをしていく必要がある。

③ 「働き方改革」の推進を加速化させるための環境整備

②で述べた、長期型旅行化を後押しするようなサービスの提供の導入をツーリズム関連企業へ働きかけをしていくことも利用者を増やしていくためには必要な施策である。例えば、長期休暇用特別航空運賃、長期休暇用の特別周遊切符、長期滞在特別宿泊料金など、消費者が長期休暇を取得して利用してみたいと思うサービス、料金的なメリットを感じやすいサービスを提供するように運輸機関、宿泊サービス業等に働きかけをしていく必要がある。この長期休暇向けのサービスが充実すれば、旅行の平準化はもちろん、バケーションという概念が根付いている欧米諸国のインバウンド旅行者へも転用でき、将来的にも発展性のある取り組みだろう。

(2) 旅行業界が積極的に「働き方改革」を取り入れる

旅行業界全体として「働き方改革」を推進するのであれば、まず、旅行業界で積極的に「働き方改革」について取り組んでいく必要があるだろう。というのも、この「働き方改革」は、人口減少により企業などの組織は労働力が減少する中でいかに優秀な人材を確保・維持し、生産性を最大化できるか、が大きなポイントだからだ。つまり、優秀な人材を確保し、維持していける環境を経営者の責任として実現させる必要があり、それは旅行会社にも当てはまることである。特にサービス業である旅行業は優秀な“人財”の確保なくして、生き残ることはできないだろう。そこで、旅行会社として始められる可能性のある「働き方改革」を下記にまとめてみた。

①労働集約産業からの脱却

典型的な労働集約産業である旅行会社が「働き方改革」を進めるには、かなり課題は大きいだろう。収益の構造から、働き方まで抜本的に見直していく必要がある。

収益の構造改革では、高収益化が必須である。人口減少の進む日本で旅行会社が生き残るには、1)旅行の回数を増やす、2)旅行日数の長期化、3)価格を上げる、の3つの選択肢しか残されていない。その中で、労働者がワーク・ライフ・バランスを確保しながら、どのように利益を上げていくかを自社の場合どういう選択をすべきかを真剣に考える必要がある。そして、その方向性を決め、アクションを起こすことが、まず、旅行会社の取り組むべき「働き方改革」の大きな一歩ではないだろうか。

また、働き方の観点で述べると、まずは担当者によるブラックボックス化をやめ、業務の透明化、共有化が必要である。本来であれば1つの案件にチームで対応するということが理想的ではあるが、マンパワーの余裕がないのが現実だろう。そこでクラウドサービスなどを利用して、仕事の共有化を進めるということではできないだろうか。このような話になると、やはりついて回るのがシステム投資への課題だ。しかし、大きなシステム投資をしなくても、例えば、顧客の個人情報に関わるものなど、社外秘情報以外の情報を一定のルールを設けた上で、無料、安価に利用できる Google ドライブ、Dropbox などクラウドサービスや、スケジュール共有ソフトなどを利用するという取り組みからでもスタートさせるのはどうだろうか。これにより担当者のブラックボックス化の一つの要因でもある紙管理から、ペーパーレスにシフトさせることができるだろう。このペーパーレス化は企業にとってのコストの削減にも繋がり、まさに一石二鳥なのではないだろうか。

そして、これらの取り組みを進めるには、やはり経営者としてのコミットメントが必要だ。これは「働き方改革」の先進的な企業の事例でも共通している点である。子育てや、介護などを抱える「特別な人のための制度」である限り働き方は変わらない。経営者を含め、働く人全てが当たり前有給休暇を取得することができる環境を作るために方針を明確にすることが必要だ。例えば、経営者や部長クラスの有給休暇が100%の取得に達しない場合の減給や、降格、そして、有給休暇の連続取得の強制化など、会社で手本となるべき人、権力を持つ人が率先して取り組むような仕組み作りが必要である。

②テレワーク活用による「ワーケーション」の導入

テレワークとは、「ICT(情報通信技術)を活用した、場所にとらわれない柔軟な働き方」で、離れた場所を意味する“テレ”と、働くの“ワーク”を合わせた造語である。1)自宅で働く“在宅勤務”、2)専用・共用の“サテライトオフィス”、3)移動中や出張先、その他出先での“モバイルワーク”の働く場所による、3つの区分に分類され、ICTの進化がその基盤になっている。今や、スマホ普及率は7割を超える環境の中で、旅行会社もこのテレワークを活用した働き方の導入も実践できるのではないだろうか。もちろん、職種などによって全ての労働者が対象にはならない。しかし、テレワークが旅行業界に合った形で推進する努力は必要なのではないだろうか。

さて、テレワークの中でもやはり、旅行をビジネスにしている旅行会社だからこそ、「ワーケーション」を導入すべきだろう。まず、一番導入しやすい「ワーケーション」の例は、「出張」+「休暇」を組み合わせたパターンである。これは、社員が余暇を通して新しい刺激に触れることができ、新たなディスティネーションや企画など、新しいアイデアが生まれやすくなるなどの効果が期待できる。

続いて、「長期休暇」の合間に「仕事」をするパターンも導入しやすいだろう。例えば、2週間の休暇中に週1日、半日だけ働くというようなイメージだ。これは、ワーケーションを実施している社員も、オフィスにいる社員にとっても連絡が取れることが明確にわかり、安心できるのではないだろうか。緊急の仕事や、メールの処理を半日だけすることで、労働者にとっても休暇明けの心配が軽減されるのではないだろうか。このように ICT 環境さえ整えばどこでも仕事ができる。もちろん、お客様の個人情報扱うことが多い旅行会社ではできる仕事とできない仕事があるだろう。しかし、「できる仕事だけをやる」と決めてしまえば案外スムーズにいくのかもしれない。

もちろん、新しい働き方への不安も十分にあるだろう。例えば、これまでの常識・価値観から考えてしまうと、「サボりやなまけの誘発」や、逆に休暇に仕事を組み込むことによる「労働強化」などだ。ワーケーションを導入している先進的な企業では、会社に対しての満足度も向上し、労働者に責任感が生まれ、以前よりも効率的に仕事ができているという。今や ICT の進化に伴って、個人で完結できる仕事の範囲も広くなり、分業の幅もその切り口も以前とはまるで違うからだろう。つまり、勤怠管理に関するこのような不安は前時代的なものになりつつあるのだ。

さらに、社外作業によるセキュリティの心配や、それに伴ったシステム投資の不安もあるだろう。しかし、大きなシステム投資ができない旅行会社でも、一定のルールの下、メールはもちろん、通話アプリや、クラウドサービスを利用すれば、最低限の仕事はできるだろうし、多少の不便さがかえって休暇なのに仕事ばかりしていたなどといったことも招かないであろう。

まずは、取り組みを始めることが肝心で、自社に合った「テレワーク」や、「ワーケーション」を段階的に実施していくことが必要である。

5. まとめ

「働き方改革」の本質と、旅行会社にどんなビジネスチャンスがあるのか、そして旅行業界がどのようなアクションが求められるのか、ということここまですべてまとめたが、この「働き方改革」により、旅行会社を取り巻く環境も劇的に変化するだろうと感じている。というのも、この「働き方改革」は、ライフスタイルの基本となる「働くこと」と「休むこと」の改革、それはまさに日本人のライフスタイルの革命である。

このライフスタイルの革命に伴い、消費者の旅行のあり方もさらに大きく変化していくだろう。現在も多くの旅行会社が提供している「旅行」という概念は、すでに旧時代的なものになっているのではないだろうか。以前は、「旅行」そのものが目的となっていたため、ただ、お客様を移動させるだけの「旅行」であり、お客様はそれで満足したかもしれない。なぜならば、行きたい場所に行くことができたからだ。しかし、今や、多様な価値観と ICT の進化により、「旅行」そのものが目的とはならず、自己実現のための手段となったのだ。つまり、旅行会社が本当に価値ある商品とすべきものはお客様の「ライフスタイル」そのものなのではないだろうか。「旅行」の先にあるお客様の目的、夢、希望に耳を傾け、実現するお手伝いまでが旅行会社の仕事になっていくのだと思う。もちろん、すべてのニーズに対応することはできない。しかし、その中で、自社の強みや専門性を高めることで、今後の旅行会社の活路も見えてくるだろう。「働き方改革」は旅行会社の改革でもあるのだ。

最後に、お客様の「休み」をデザインする旅行会社だからこそ、やはり自らも「休み上手」になり、他業界をリードできるようになること、さらに、政府による悲観的な試算がされていた 2030 年に生き残るのではなく、日本経済をリードするような業界に近づけるよう、私も微力ながら努力をしていきたいと思う。