

生産性を高め、真に豊かで確固たる旅行産業を確立するために ～従業員エンゲージメントを高め「働きがい」のある業界へ～

ベルトラ株式会社
佐藤 英絵

はじめに

旅行経営産業塾第 12 期において、これまでの講義やディスカッションの中で、「生産性を高める」というキーワードが多く出てきたように思う。裏を返せばそれだけ課題視されていること、ともいえる。講義・ディスカッションを重ねる中で、自身でも「旅行業会の魅力とは何か」、「なぜ旅行産業は豊かでないのか」、「なぜ生産性を高めなければいけないのか」、「どうしたら生産性は高められるのか」を考えるようになり、卒論のテーマとすることにした。

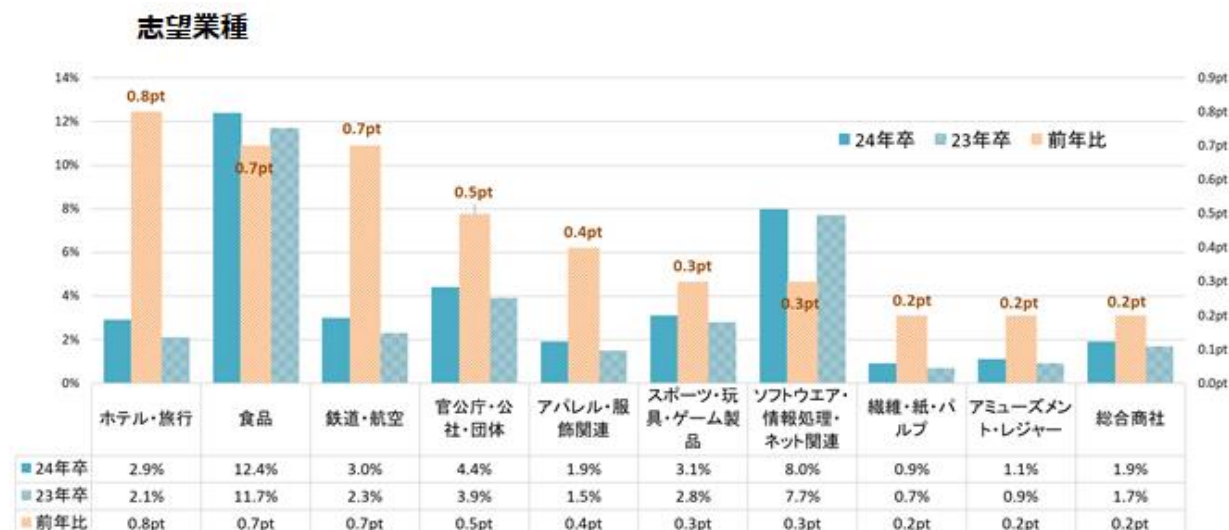
現状理解

旅行産業は「真に豊かで確固たる産業」でないのか？

まずは選択テーマのタイトルである「生産性を高め、真に豊かで確固たる旅行産業を確立するために」といを分解して考えていきたい。これがテーマになる、ということは旅行産業の現状は、「真に豊かではなく」、「確固たる業界とは言えない」という課題提起に言い換えられる。では、なぜ「真に豊か」ではないと思うのか。「確固たる業界」との違いは何なのか？

学生の意識調査では「観光産業」としては人気回復の兆しあり

新卒就活サイト大手「マイナビ」の 2024 年卒の大学生の 2023 年 4 月時点での意識調査¹によると、最も人気の高い業種は「食品」、次いで「ソフトウェア・情報処理・ネット関連」いわゆる IT 系が人気という結果となっている。一方、旅行産業はというと、そこまで高い人気とは言い難いが、鉄道・航空・ホテルなども含めると昨年度調査よりも大きく志望率が回復。コロナ禍真っ只中では新卒採用を停止している旅行会社も多くそもそも志望すらできない状況だったこともあり跳ね返りだとしても、同じくマイナビの文系学生人気企業ランキングでは JTB グループが 3 位と健闘。航空なども含めた旅行産業で見ると、まだまだ根強い人気産業の一つと言ってよいのではないだろうか。



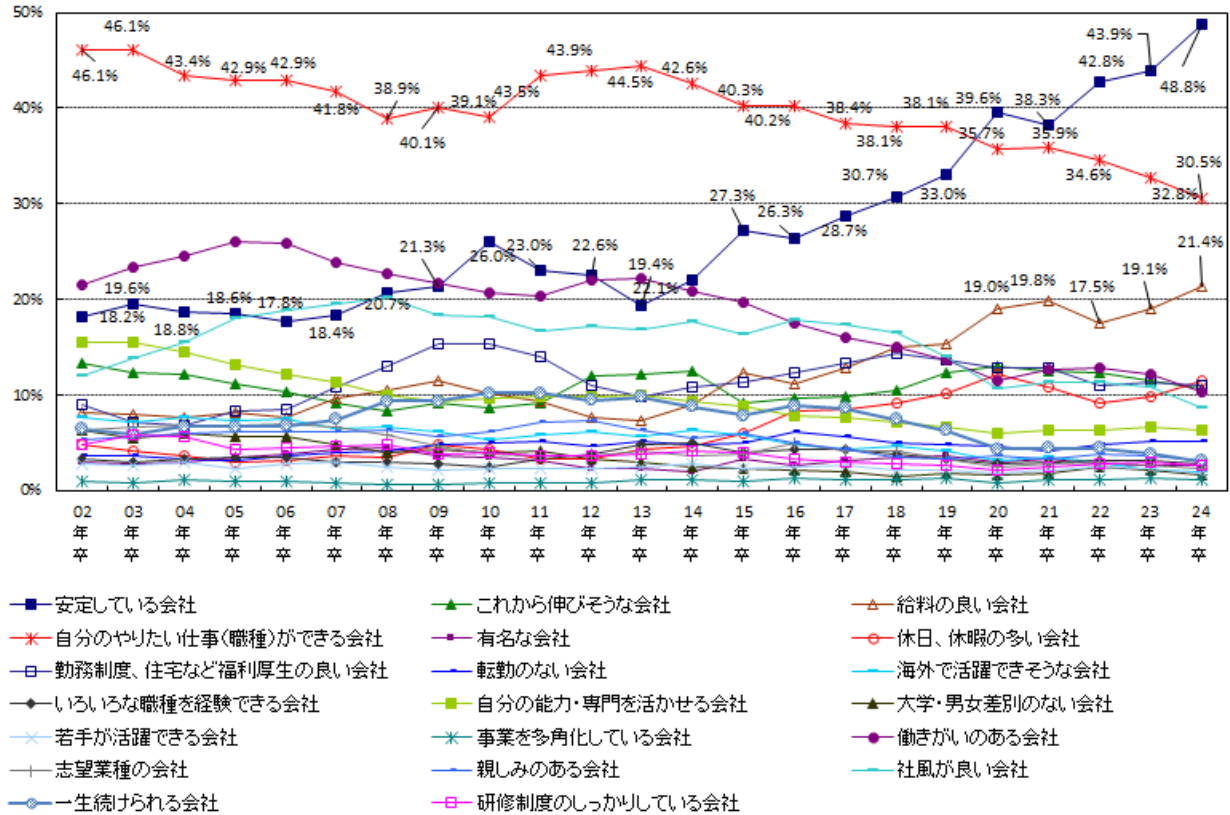
出典:「マイナビ 2024 年卒大学生就職意識調査」※前年比増加幅が大きいものを上位抜粋

¹ 参考資料: マイナビ 2024 年卒大学生就職意識調査

確固たる業界の必要要素は「安定性」と「やりがい」

一方で新卒学生の求める企業選択における重要なポイントは「安定性」、「やりがい」、「高い給与」、がここ数年不動の3TOPとなっており、安定志向や待遇面への関心が高いことがうかがえる。この部分が「確固たる業界」のキーファクターなのではないかと推察する。

推移(02年卒~24年卒)



出典:「マイナビ 2024 年卒大学生就職意識調査」

「真に豊か」とは

広辞苑によると豊かさとは「満ち足りたさま、不足のないさま、十分で余りあるさま」とある。戦後の日本は物質的・経済的な「豊かさ」を追求し、急激な経済成長を遂げ、GDP もトップレベルになったが、昨今では経済的豊かさよりも心の豊かさを重視する人の割合が年々増加しているという²。衣食足りて礼節を知るという言葉があるように、経済的にある程度豊かになったが故の意識の遷移かもしれないが、現代日本においてはこのバランスが重要視されているように思う。つまり「真に豊かな確固たる産業」とは、経済的にも、精神的にも豊かに働ける安定した産業、と言えるのではないだろうか。

旅行産業の現状

旅行産業は真に豊かな産業だろうか？旅行産業経営塾において塾生同士で何度もディスカッションを重ねる中で、「若手が育つ前に離職してしまう」、「万年人手不足」、「労働環境がいいとは言えない」という言葉がよく出てきていた。希望に胸を膨らませて業界に飛び込んできた若手社員が、当たり前のような長時間労働、高いとは言えない業界平均年収に失望し、経済的にも精神的にも疲弊してしまい、業界を去ってしまっているのではないかと。加えて 2020 年に発生したパンデミック、長いコロナ禍の中では様々な理由で業界に携わる人の数が絶対的に減少、新卒採用も行われず、残った人たちは不安の中、ギリギリのところでもなんとかがみついているという状況だろう。このような状態では、「真に豊かで確固たる旅行産業」とは残念ながら言えない。

² 内閣府「国民生活に関する世論調査」

旅行業界の未来を創るために

豊かさと生産性の関係性

現状を打破するための方策として、減ってしまった人手をもとに戻すということに着手している企業も多いと思う。しかし、海外旅行においては原油価格の高騰、円安の影響で仕入代金はコロナ禍前に比べて値上がりしてしまっている。国内旅行においても旅行会社だけでなく、観光地での人材流出などでサービス縮小・人手不足に陥ってしまっており、同様に値上がり傾向だ。これまでと同じように利益を上げるには、どこかでコストカットが必要で、以前と同じ人員数を配置することに二の足を踏んでしまう。少ない人数で、なんとかうまく業務を回すことはできないだろうか、と。つまり生産性を高めることで経済的豊かさを担保したいのだ。

一般的には生産性を高めるということは、インプットに対するアウトプットの比率を増やすこと、すなわち投入した資源(人、設備、時間)に対していかに成果や付加価値を生み出せるか、ということだ。企業が生産性を高める目的は利益の最大化、競争力の強化など経済的な面と、従業員の満足度向上など精神的な面があげられるのではないだろうか。つまり、生産性も豊かさも経済・精神という共通の 2 側面を持っていると言える。

業務効率化は生産性を高める王道

生産性を高める手段としてまず頭に浮かぶのは業務効率化による徹底したコストカット。同じアウトプットだとしてもインプットを少なくすれば利益は確保することができる。この点はテクノロジーを活用することである程度解決の筋道が立てられると想定する。

私が社会に出た当時、勤怠簿は自分の名前がゴム印で押された厚紙を勤怠の機会に通し出退勤時間が印字される機械を使用していた。それを総務部で一つずつ目視でチェックして勤怠を確定していたのだろう。現在でもそのような仕組みを採用されている企業もあるかもしれないが、テクノロジーの進化により PC の稼働と連動して勤怠を自動的に集計してくれる仕組みが生まれている。目視チェックの手間はなくなり、大幅な業務効率化が進んだだろう。

旅行産業においては、まだまだ最新のテクノロジーが導入されているとは言い難く、たとえば予約手配においてもまだ FAX などを使用しているところもあるという実情だ。一方で昨年 JATA が提供開始した「観光産業共通プラットフォーム」がある。年始に発生した能登半島地震においてもこのプラットフォームの仕組みが稼働したと聞いている。その評価については今後というところのようだが、業界全体での業務効率化の大きな一歩と感じる。

また、弊社では社内エンジニアが多く在籍しているが、その大半はマレーシアオフィスで勤務をしているいわゆるオフショア開発拠点運営となっている。グローバル人材の活躍と同時にコスト低減もかなう仕組みだ。前職の企業ではコールセンターやオペレーション拠点を海外に移すことで大幅なコスト削減を成功させていた。これも一つの解決方法と言えるが、拠点を海外に移すことで国内の既存社員のレイオフを実行してしまっただけでは従業員満足度の低下につながるので一概に好事例とは言えないかもしれない。

そのほかにも ChatGPT を活用した作業効率 Up についても提唱されているが、ChatGPT の精度、また自身の手足のように活用するにはプロンプトの知識とテクニックが必要で、即現場導入というには少々ハードルが高いと個人的には感じる。一方でそういった知識とテクニックをカバーするためのサービス製品もすでに多く広まっており、場合によってはそれらサービス製品の導入コストの方が結果的に低コストで ChatGPT のテクノロジーを活用することができるかもしれない。

生産性向上の真のレバレッジポイントは従業員エンゲージメント

一方でテクノロジーでカバーしきれない、精神的な生産性向上施策についてはどうだろうか。前項で述べた通り、旅行産業は「長時間労働」で「低賃金」というイメージが強い。添乗業務にあたる職種や店舗人員に関しては土日祝日もない働き方、という点もネガティブ要因の一つになっているかもしれない。そういった状況の中でも旅行業界で働き続ける理由を考えると、それはひとえに「仕事(旅行業界)が好き」の一言ではないだろうか。仕事への情熱の火が消えない限り「やりがい」、「働きがい」をもって仕事に向き合う。この気持

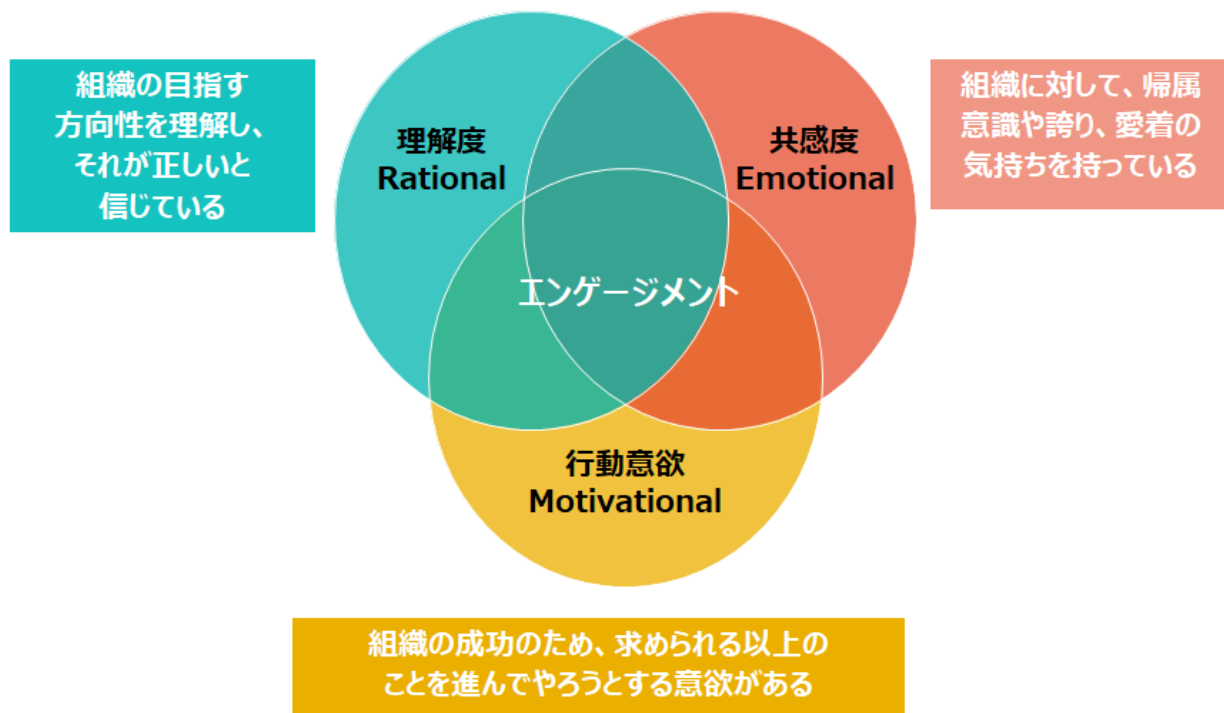
ちこそが実は生産性向上の重要なポイントだと私は考える。

「働きがい」と「働きやすさ」は混同しがちだが、若干定義が異なる。「働きがい」は従業員の働くことに対するモチベーションをさし、業務を遂行することによって達成感や貢献を実感し、それに対して誇りを持つといった精神条件によるものだ。一方で「働きやすさ」とは福利厚生や労働時間、休暇、給与などの労働条件が大きく影響する。「働きやすい」環境で働いている人が必ずしも「働きがい」を感じているとは限らない、というところがポイントだが、とはいえ「働きやすい」環境がベースとなり「働きがい」を誘引するというのは間違いないと思う。

「働きがい」を持った社員のモチベーションは高く、会社への貢献意欲が高まり自ずと個の生産性は上がると言えよう。「働きやすい」環境を作るために、まず給与・待遇面の改善を図る、という手もあるだろうが、それではすでに対価を手にしてしまっているのだから、ドラスティックな意識の変化は生み出せないように思う。自らの手で会社とともに変革を起こし、結果として給与・待遇に還元される、そしてそれをモチベーションとしてさらに積極的に動くようになる、という好循環を作り出したい。

Willis Towers Watson 社によると、従業員エンゲージメントとは従業員が組織・企業の目標や戦略を理解し自発的に能力を発揮する状態と定義している。エンゲージメントが高い組織は従業員が企業を信頼し自発的かつ意欲的に取り組むという特徴があり、結果的に組織力を向上させるというのだ。

つまり、組織の方向性を理解し、その方向性に共感してモチベーション高く積極的に行動する意欲が高い状態の社員をいかに社内に増やしていくか、これこそが生産性向上のレバレッジポイントとなるのではないだろうか。



出典: Willis Towers Watson: 従業員エンゲージメントに必要な3要素

日本の従業員エンゲージメントの低さ

米ギャラップ社が世界 139 か国の企業を対象にしたアンケート結果³によると、日本企業の従業員エンゲージメントは OECD 加盟国平均よりも 15 ポイントも低く、従業員のほとんどがエンゲージしていないという結果となっている。ギャラップ社のレポートによると過去 10 年のほとんどの期間 GDP 成長が停滞していたことを

³ Gallup, Inc. 2023 年版 ギャラップ職場の従業員意識調査

踏まえると、エンゲージメントの低い従業員への対応が経済再生へのきっかけとなり得ると提唱している。ギャラップ社は日本の従業員エンゲージメントが低い事による日本経済への影響は 91.7 兆円、つまり日本の GDP の 13%に匹敵すると試算している。旅行業界のみならず、日本全体の生産性のキーはやはり従業員エンゲージメントなのだ。

従業員エンゲージメントは経営層の覚悟がカギとなる

業務効率を図るための施策をいくら打っても、会社がコスト削減を断行しても、結局実働する従業員の心がついていなければその施策は成功しないだろう。従業員エンゲージメントを高めることに成功すれば、社員一人一人が生産性向上のために自走を始め、ドミノ倒しのように生産性は向上し始めるはずだ。

ではどのようにして従業員エンゲージメントを高めるのか。私は経営層の覚悟が最大のカギになると考える。エンゲージメント向上のためにはまずは会社がどのように考え、どのような未来を見据えているのかを伝え・理解を浸透させなければいけない。表面的な言葉だけでは人の心は動かないし、だからこそ経営層の本気が見えたとき、自分自身にも心の火が灯る。

従業員エンゲージメントの高い企業として有名なスターバックスの元日本 CEO の岩田氏は講義の中で従業員の仕事に対する価値観を企業の方向性と一致させることの重要性を説いておられた。自分の働く企業のミッション・バリューに共鳴した人の集合体になることが重要なのだ。それこそが「その企業らしさ」を生み出し、向かう方向性が一致していれば従業員は自ら考え、行動することができる。

徹底した従業員との対話。ベルトラでは 2023 年全社員に向けたリーダーシップ研修を実施した。階級別にすこしずつその内容は異なっていたが、共通していたのは社長から直接中長期戦略を共有し、どんな人財とともに未来に向かいたいのか。社長二木の人となりのエピソードも交えながらのセッションは、参加後初めて聞いたという声も多く、改めて目指す方向を一致させることの重要性を感じた。

一方でまだまだ権限移譲という部分では改善の余地があると感じており、覚悟と信頼をもって断行して貰いたいと感じている。例えばスターバックスにはオペレーションマニュアルがなく、従業員の判断で行動をしているという。店舗のスタッフをパートナーと呼び、本社をサポートセンターと呼ぶ。そこには各スタッフを信頼し、覚悟を持って権限を委譲するという姿勢が見て取れる。

ベルトラでもカスタマーサービスチームでは「お客様を家族や友人だと思って向き合う」という理念を掲げている。そしてその理念に基づいてある程度の対応裁量が与えられていて、自分の意思をもってお客様対応を行っている。もしかしたら過度な対応をしてしまっているときもあるかもしれないが、がちがちに対応マニュアルやエスカレーションポイントが設けられてしまっているのは、即対応が難しいし、結果としてお客様の心が離れてしまう原因になる。クレームをいただいたお客様だとしても、最終的にご納得いただきました使うと言っていただけのように対応するにはフレキシブルさは必要で、何かトラブルがあったお客様の方がそれが解決した際にはロイヤルカスタマーになることも多い。

つまり細かマニュアルがない方が、実は生産性が高かまるということだ。マニュアルがあれば安心だし、効率的に業務を進められるかもしれないが、それに縛られてしまい場合によっては機会損失となり、結果として得られたかもしれないアウトプットをも逃しているかもしれないということだ。これは一例であり、従業員エンゲージメントを高めるためには徹底したビジョン・ミッションの浸透、日常のコミュニケーションでも自然に共通言語としてビジョン・ミッションが口にされるような会話が理想だ。

人財育成・女性活躍推進は生産性向上に大きく貢献

以下の図はベルトラではコロナ禍の 2021 年、Work from Anywhere を導入した。前身として、コロナ前の 2018 年にテレワーク制度の「Work from Home」そして、自身の意思で海外拠点での勤務を行う「Work from Overseas」を実施していた。



- 2018年 テレワーク制度「Work from Home」部分導入
- 2020年 スムーズな完全テレワーク化を実現
- 2021年 独自ワーケーション制度「Work from Anywhere」導入

Work from Anywhere

社員それぞれの状況に合わせ、世界中どこからでも最適な場所を選んで業務を行える制度
ワークライフバランス向上と生産性の高いアウトプットができる働き方を目指す

出典: ベルトラ株式会社コーポレートサイトより

きっかけはある女性社員からの「夫の転勤が決まったので、残念ですが退職します」という一言だったという。なぜ優秀でやる気の社員が、物理的にオフィス勤務が難しくなったからと言って退職しなければいけないのか、と考えた当時担当役員であった萬年がどうにか勤務を続けて貰える手立てはないかと奔走。地方在住者による完全在宅のテレワーク制度を整えた。「個を大事にする経営」の信念のもと、である。その社員は結局転居先で在宅勤務を続け、オンラインで新人トレーニングを請け負う QA マネージャーとして活躍していた。もし、「退職します」、「そうですか、残念です」で終えてしまっていたら、優秀な人財を逃してしまっただけでなく、彼女がトレーニングして育てたメンバーたちもいなかったかもしれないと考え、遠隔地勤務による多少の不便さがあったとしてもとてつもない生産性をもたらしたのではないだろうか。

ここでテレワーク制度のベースができたため、派生して「Work from Overseas」制度を導入。これは当時 Great Place to Work という世界約 150 ヶ国で行われている従業員意識調査に参加していたこともあり、策定された制度だ。当時ハワイ、フィリピン、マレーシア、タイ、ロンドンに拠点があり、社員は所属部署に関わらず自分の意思で各拠点での短期間勤務が可能とした。現在では一般認知も広がったワーケーションはまだその言葉も広がっていなかった頃だが、例えば週末を絡めて9日間タイに滞在し、そのうち半分は休暇、半分はタイオフィスで勤務する、というような制度だ。これによって普段全く関わりの無い現地オフィスのメンバーとのコミュニケーションが生まれ、有給消化もさらに積極的に行えるようになった。

現在では更に業務の場所を限定しない Work from Anywhere が導入され、事前申請やセキュリティ面の整備などは当然行った上で、原則世界どこでも自分の好きな場所で勤務することが可能となった。私自身、2019年に育休・産休を取得し、現在はフルタイムで勤務しているが、この年末年始は子供の冬休みの関係上、家で Work from Anywhere を行った。また、日常的にフレックス制度を活用して学校行事に参加したり、ときにはスプレッドシフト(一度退勤したのち、夜に再度数時間勤務する)したりと、会社の理解と制度がなければ時短勤務でなければ難しいところ、フルタイムで勤務させてもらっている。会社がそこまで寄り添ってくれるからこそ、還元しなければという思いも湧いてくるのだ。

もちろんワーキングマザーの特権ということではなく、男性社員だって育休を取得するし、フレックスを利用して学校行事や習い事の送迎などに積極的に関われるということも同僚から聞かされ、子供がいなくても、独身でも男女関わらずプライベートの充実のために制度を利用している人も多い。誰かのしわ寄せがどこかに発生するのではない仕組みづくりと理解浸透も必要だが、ワーク・ライフ・バランスが取れ、QOL(Quality of Life)の高い生活を送るには各自が生産性を高めることが大事、という意識も必要だろう。

同じ星を見る

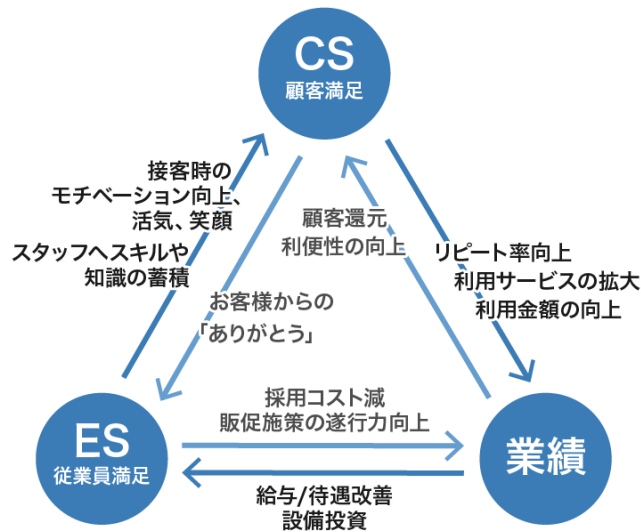
Google の元人材・組織開発責任者ピョートル・フェリクス・グジバチ氏は著書『NEW ELITE』の中で「従業員が自己実現できるような場づくりが、企業としてのこれからの仕事になるでしょう。」と述べている。経営目的を達成する手段として従業員がいる、という典型的なピラミッド型組織構造の考え方ではなく、従業員が自

己実現できるような場づくりができる企業が、結果として生産性が高く持続的に成長を続けるというのだ。

会社のビジョン・ミッションを共通言語化するということは、会社の理念を叩きこみ企業のために意思を持たずに働くマシンのようなイエスマンを創るということではなく、目線の先に同じ星を見続けるように、ビジョン・ミッションに共鳴して自己実現をしながら会社に貢献してくれる多様性ある人財集団を形成するということをしつかりと理解しておきたい。

サービスプロフィットチェーン実現で真に豊かで確固たる旅行産業へ 従業員エンゲージメントレバレッジポイントに好循環を生み出す

従業員エンゲージメントを高めることが生産性の向上へつながり、顧客満足度が高まり、業績も向上。業績が向上すれば見合った対価を還元することができ、さらなるエンゲージメント向上へつながるプラスのスパイラルが生まれる。好循環のモデルが確立すれば業界に人が定着するようになり、企業は安定して優秀な人財を確保、高利益を生み出しステークホルダー(株主、従業員、顧客)へ価値を還元し続ける業界を目指していきたい。



出典: MS&Consulting サービスプロフィットチェーンの図