

# コロナ禍の雇用流出で拡大した要員不均衡・人材不足をどう乗り越えるか

株式会社日本旅行  
弘中 賢悟

## はじめに

2020年初頭から世界で猛威を振るった新型コロナウイルス感染症は、平和産業の代表格たる旅行業界を瞬く間に未曾有の経営危機に陥れ、純資産を著しく毀損し、競争力の源泉である人材の流出を招いた。とりわけ後者は2023年5月にコロナが5類に移行し、回復基調にある現在から将来にかけて長期的影響を及ぼす深刻な課題となって顕在化した。当社(株式会社日本旅行)においてもコロナ禍の社員の離職により、年齢別要員のアンバランスさが拡大、平均年齢の高齢化と人材不足に直面している。この状況は旅行業界全体で概ね相似形と推察されるが、日本が今まさに直面している社会課題そのものと言ってよい。

雇用の流出に歯止めをかけ、要員の不均衡を解消し、安定的な雇用を継続できる財務体質への転換、持続的成長可能なビジネスモデルに加え、様々な世代が無理なく活躍できる雇用体系、働き方、待遇の改善への大胆なパラダイムシフトを行わなければ持続的発展・成長に資する経営は覚束ない。

本稿では、2020年初頭から2023年5月の5類感染症移行までの約3年半をコロナ禍として総括し、当社事例を考察して得られた気づきや知見を論拠に、コロナ禍の雇用流出で拡大した年齢別要員不均衡と人材不足の問題解決を思料する。その上で、私たちの世代が対処すべき行動や志について提起したい。

## 1. コロナ禍の総括

### (1) 世界中を震撼させた新型コロナウイルス感染症の猛威

#### 全方向・全需要が同時消滅する未曾有の経営危機

改元に伴うGW10連休など祝賀ムードに沸いた2019年に続き、東京でのオリンピックイヤーとなった2020年は旅行業界にとって千載一遇のチャンスを迎え、大きな期待と共に新年を祝った。

まだ正月気分の冷めやらぬ1月9日、「中国湖北省武漢市における原因不明の肺炎の発生」として発信された外務省感染症スポット情報が当社内で共有された。海外旅行部門や在外法人が情報収集を急ぐ中、当初は共産党高官の火消し発言が飛び交い情報が錯綜したが、間もなく事態は急速に悪化していく。

1月28日に日本政府が「指定感染症」を閣議決定すると、当社でも本社内に新型コロナウイルス感染症対策本部を設置し、全国の店舗や社員用のマスク・消毒用アルコール調達など感染対策を本格的に開始、2月3日に乗客の感染が確認されたクルーズ船「ダイヤモンドプリンセス」が横浜港に入港すると、国内でも差し迫った「現実の危機」として認識され、旅行予約のキャンセルが相次ぐようになる。

WHOが3月11日に「パンデミック」を宣言した時点で、既に当社の上半期(1~6月)の取消額は199億円を超え、大きな影響が生じていた。それでも5~6月の予約がかろうじて残っていたのは、東京五輪の「延期や中止は一切検討していない」といった政府発言の影響もあったか、寒い季節が終われば自然に収束するだろうといった淡い期待があったかもしれない。そうした「正常性バイアス」が無意識に働き、判断に躊躇したのがこの時期であった。

しかし、3月24日に東京五輪延期が決定され、外務省が初めて全世界を対象に不要不急の渡航をやめるよう要請を行うと、近いうちに旅行需要が復活する機運は消え失せてしまった。旅行や飲食に対する世間の風当たりが厳しくなり、不要不急の行動を控えるよう国や自治体が注意喚起を行う異例の事態となった。

旅行業界は、これまで幾度となく世界の災難に直面してきたが、全世界で全需要が同時消滅し、出口が全く見えない状況に陥ったのは初めての事態である。とりわけ「不要不急」の言葉には戦時中を連想させる不気味な響きがあり、自分の存在価値そのものが否定されたようで辛かった。

#### 資金繰り調整や手元流動資金の確保に全力

4月以降は、雇用調整助成金を活用しながら全社員を対象に一時帰休を命じ、東京都の小池知事の呼びかけもあってリモートワークが開始された。当時は会社貸与モバイルPCを所持するのは営業社員や管理職等に限定されており、コミュニケーションの面でもZoomなどの新しいリモートツールは情報セキュリティ上のリスク検証に時間を要した。制度上も育児休暇等で活用されていた在宅勤務規程で運用を行ったため何かと不都合が多かった。(現在当社では全社員が会社貸与モバイルPCとスマートフォンを所持している)

私は本社でグループ会社の調整を担っていたが、各社の利益剰余金の残高を睨みながら資金繰り調整を行ったり、最悪を想定した各社毎のコンティンジェンシープランを作成して不測の事態に備えた。

## GoTo トラベルの追い風も後半失速

2020年7月22日から、新型コロナウイルス感染症による大きな影響を受けた観光需要を喚起するため、Go To トラベル事業がスタートした。これは、経済産業省が取りまとめる Go To キャンペーン事業(トラベル、イート、イベント、商店街)の1つであり、トラベル事業の予算額は1兆3542億円であった。

Go To トラベル事業は、少ない元手で大きな経済効果を生み出すレバレッジ効果があり、裾野の広い旅行産業にとってはメリットが大きく、地域クーポンによって地方の隅々まで恩恵が及ぶ非常に優れた制度設計であったが、国民の税金を投入することばかりがクローズアップされ、なかなか世間の理解が進まなかった。また、地域の感染状況が異なることから都道府県の足並みが揃わず、土壇場で東京都を除外しての開始が伝えられると、キャンセル料をめぐって二転三転するなど初期混乱が見られた。10月から東京都が加わり旅行業界には一時安堵の空気も漂ったが、11月20日に新型コロナ対策分科会から感染者急増の提言が示されると、政府は札幌市、大阪市を目的地とする適用を一時停止、12月1日には、東京都発着について65歳以上の高齢者や基礎疾患を有する人への「自粛」が呼びかけられた。着発で異なる方針や、「自粛」といった曖昧表現は、利用者からわかりにくいと批判を浴びた。結局、感染拡大が進む中、政府は12月28日からの全国一時停止を決定。梯子を外された格好の事業者からは落胆の声が上がった。

## (2) 企業存続をかけた抜本的構造改革の中で得られた重要な気づき

### 生き残りをかけて店舗の統廃合やコスト対策を実施

再び緊急事態宣言が1/7~3/21の間発出された2021年初頭は、またしても「需要喪失状態」に陥った。そのなかで旅行各社は生き残りをかけて国内店舗や海外拠点の大規模な統廃合、グループ内外への出向や転籍など、大胆かつ徹底したコスト対策を断行していく。

当時は「10年後の未来が突然訪れた」「元の生活様式には戻らない」といった認識があり、HISは国内80~90店舗を閉鎖する方針を発表、JTBはグループ人員6500人の削減や国内115店舗の削減に加えて国内子会社10社以上、海外190拠点以上減らすことを盛り込んだ構造改革を発表した。KNT-CTホールディングスは個人向け138店舗を約3分の1に縮小すると発表、日本旅行は200店舗から100店舗規模に圧縮することを発表した。ちなみに当社における20年度の連結業績は127億円の純損失(前期は16億円の黒字)。GW10連休など改元効果があった19年の好決算を10年続けて追いつけるかどうか、しかも光明は一向に見い出せない。これまで幾多の危機を逞しく乗り越えてきた旅行業界も、今回のダメージはあまりに致命的で、運よく生き残れても長期の負債を抱えることは覚悟せざるを得なかった。

### 非旅行業の経験から強みを再認識

感染が長期化し旅行が閉ざされる中、我々にできることは旅行業の枠を飛び越え、外部収入の獲得に活路を見出すのが現実解であった。折しも感染収束の切り札として海外で先行していたワクチン接種開始を政府が急いでおり、有効性や安全性審査を経て2月14日に承認されると、準備が急速に進んだ。

このオペレーションの受け皿として、雇用の維持に苦難していた旅行業界に白羽の矢が立った。もともと全国に拠点をもち、地域密着を掲げて官公庁や各自治体とのパイプをそれなりに有していたことが活きた。

当社では5月21日から始まった防衛省の自衛隊ワクチン接種事業を受託し、現業から本社の間接部門まで総力を挙げてコールセンターや現場誘導等のオペレーション業務に従事した。

この経験で得られた気づきは、複雑かつ階層の深い旅行系の予約システムに慣れている我々にとっては比較的シンプルな医療系のシステムに難なく対応できたこと、即ちオペレーション能力の高さであり、心のこもった電話対応、無駄のないスムーズな現場誘導など、旅行業で培われた「ホスピタリティ」が遺憾なく発揮されたことであった。その対応力や機動性の高さは委託元を驚かせ、評判となり、その後旅行業出身者は業界を越えて各方面で重宝されることになる。

はからずも非旅行業の経験は、当面の食い扶持を確保できたことに留まらず、旅行会社が持つホスピタリティが異業種でも十分通用することの実証となり、強みを再認識し、大きな自信を得ることに繋がった。

一方、人的資本を経営資源という観点で見れば、我々の強みを異業種に展開できる認識が従前は十分でなかったということでもある。このことは、その後の企業戦略において重要な意味を持つことになる。

## 旅行会社が非旅行業に挑む意義とは

旅行業界の非旅行業への進出に対して、当初は(あるいは現在でさえも)なぜ旅行会社がワクチンをやめるのかといった論調も見られた。しかし、新型コロナウイルスが人々の健康を脅かし、外出を阻む「脅威」であるならば、我々が全力でその脅威を取り除く努力を行うことはある意味必然であり、ワクチン接種の促進を通じて少しでも健康不安の解消に繋げる手助けができれば、それは一日も早い旅行需要の回復に繋がっていくのである。私もコールセンターの応援に入らる中で、電話の相手先と会話をしながら、早くこの方々が健康不安から解放され、安心して旅行に出かけていただける日常が一刻も早く訪れることを願っていた。

## ドメインの再定義による多角化戦略の可能性

一部の旅行会社では、コロナ前から既に事業ドメインを旅行業に限定していない。例えば JTB グループの経営理念は「地球を舞台に、人々の交流を創造し、平和で心豊かな社会の実現に貢献する」とあり、日本旅行も企業ビジョンで「顧客と地域のソリューション企業グループ」を掲げている。その前提となるのが世界の平和であり、人々の健康、社会貢献であろう。つまり安心して旅立つことのできる環境や前提条件となる旅行の上位概念に目を向けることで、企業活動の範囲を拡張、生存領域を拡張することに繋がるのである。思えば、従前の我々は旅行そのものに固執し過ぎていたのではないだろうか。1万の旅行会社が凌ぎを削る中、もう少し業界の枠に拘らず広く社会全般に目を向けて革新的なイノベーションが起こせなかったか。世間から旅行会社がなぜ旅行以外をと問われるようでは、まだまだ旅行会社に対する認識や価値観が「旅行」という狭い領域に留まっているということでもある。富士フィルムがフィルムメーカーからドメインの再定義で事業拡大に成功したように、旅行業界においても今後の事業のあり方を考えていきたい。

今回でいえば非旅行業が一種の多角化戦略にあたるが、その際には、何のためにやるのかという問いかけが重要である。企業経営理論では、本業との関連性が深くなるほどシナジー効果により高い収益性をもたらすとされる。旅行業との関連性が深く、付加価値の向上に繋がる事業であればシナジー効果は高まるということである。これは従事する社員にとっても、モチベーションと深い関係性を持つだろう。ルメルトによる多角化戦略の分類に「集約型多角化」というのがある。事業間の関連性パターンが網の目状に緊密になっており少数の種類の種類を経営資源を様々な分野で共通利用するような多角化である。旅行業のシナジー発揮のための多角化戦略であることを、従業員が理解できなければ納得感は得られず、モチベーションを維持するのも難しくなるだろう。

## 2. コロナ禍がもたらした深刻な雇用流出についての考察

### (1) 旅行産業における雇用流出の現状

第1章では、コロナ禍を総括する過程で、我々の持つ強みは「ホスピタリティ」であり、非旅行業領域への挑戦は、旅行業へのシナジーを発揮する戦略のもと行うことで高い効果が得られることを論じた。

ここからは、その「ホスピタリティ」の源泉たる人的資本を今後いかに確保していくべきか、その前提として旅行業界が直面している雇用流出や人材不足の現状について考察する。

### コロナ禍がもたらした雇用流出と顕在化する人材不足

2022 年は秋口から全国旅行支援が開始され、非旅行業をはじめとする多角化戦略が軌道に乗ると相まって、徐々に人手不足が顕在化してきた。もともと自治体から受託する事業はコールセンターや現場運営管理などマンパワーが要求される業務が多かったことも一因である。

当社では正社員の削減は行わなかったものの、観光産業の将来を悲観したり、店舗の統廃合による配置転換を理由としたり、非旅行業に必ずしも共感できない若手社員の離職を招いた。SARS(重症急性呼吸器症候群)の経験からして、一度流出した雇用が元に戻るのには簡単ではない。21 年までは全需要喪失で要員の維持に苦難し、経済活動が再開されて本来の旅行需要が少しずつ戻っていきよアクセルを踏み出そうという肝心の時に、一転して好待遇の他業界への雇用流出と人手不足に陥ったのである。

実はコロナ禍がもたらした最大の損失は、業界全体における人材の散逸であった。

### (2) 大手旅行会社の年齢別要員構成からみた経営課題と人材不足の解消に向けて 年齢別要員構成から浮かび上がる経営課題

従前、新卒採用主義で景気動向に左右される伝統的日本企業の年齢構成のアンバランスさは一般的に認識されているところであり、世代人口が多くバブル景気を反映して採用が多かった 50 代の層が厚い一

方で、40代は就職氷河期の影響で層が薄く、30～20代では就業感の変化によって雇用の流動性が高いといった各世代の特徴を持ち、全体的に平均年齢の高齢化が進んでいる。

当社においても、50代社員の構成比が高く、コロナ禍で若い世代の離職を招いたことから年齢別の要員不均衡に拍車がかかっている。また、管理職の割合も50代が多く、中堅層から見ればポストの行き詰まり感やマネジメント経験機会逸失への懸念、30～40代の現業部門の中核となる支店長や課長職の後任候補が希薄といったことが経営課題となって顕在化し、こうした課題は大手旅行会社で相似形と推察される。

### 10年以内には深刻な要員不足と急激な世代交代に直面

このまま何も手を打たず、現在の50代が退職ピークを迎え、採用は売り手市場が継続すると仮定すると、要員ピラミッドはそのまま右シフトし、今後10年以内には深刻な要員不足と急激な世代交代に直面する。

現在の観光産業における慢性的な人手不足を踏まえて、この問題を解消するには、現役世代の雇用延長や、リテンション対策としての職務充実、自己成長に資する多様な活躍ステージの提供、リスクリングによる生産性の維持向上、それに景気動向に関わらず新卒採用と中途採用を大規模に行う政策が要求される。

東武トップツアーズでは、コロナ禍で多くの旅行会社が採用を見送った21年、22年ともに70～80人規模の新卒採用を維持し中途採用も行った。JTBや日本旅行は23年入社から新卒採用を再開、HISも24年入社で420人程度を採用する計画だという。こうした採用活動を間断なく継続していかないと、当面の要員不足と近い将来の急激な世代交代には対応できない。

ここで本稿における核心的な問題提起を行う。コロナ禍で観光産業は財務を著しく毀損し、将来を悲観して多くの離職者を招いた。とりわけこれから社会へ旅立つ若者の観光産業に対する目線は厳しく、就職の魅力度ランキングにおいては大手旅行会社と言えども低迷する。このような状況下いかにして旅行業界は安定的な人材確保と雇用の定着を実現していけるであろうか。

## (3) 旅行業界の人的資本が持つ本質的価値について

### ホスピタリティを中核的な強み(コア・コンピタンス)へ磨き上げていくことが業界の価値を高める

人材確保と雇用定着を業界全体で実現していくための鍵となるのは、第1章で論じたコロナ禍で強みを再認識した「ホスピタリティ」ではないだろうか。知識やノウハウなど「言語化」できるものはAIに取って代わっても、温かい心やおもてなしの精神は人だけが備えるものだ。しかし「ホスピタリティ」を真の強みとして活かしている企業はどれくらいあるだろうか。日本航空やリッツカールトン、ディズニーのそれと比較してどうだろうか。システムや販売チャネルなどの効率は機械に任せ、我々は人のサービスを通じて価値を生み出す本質的原点に立ち返りたい。「ホスピタリティ」を洗練させ、感性を磨くには、国内外の良質なサービスの体験を求めて自ら実地へ赴くことが最良であろう。これが旅行業界に生きる「我々らしさ」であり、そうした研鑽がホスピタリティを中核的な強み、即ち「コア・コンピタンス」へと磨き上げる。価値(Value)があり、稀少性(Rarity)があり、模倣困難性(Imitability)を備え、持続的競争優位に立つことができる。そしてそれを組織(Organization)の中で活かす、即ちバリューチェーンの中の本質的要素として展開できてこそ、企業は経営基盤の強化に繋がり、安定成長を実現し、旅行業界の品格・地位向上にも寄与できると考える。

現代の働き手の価値観として、自己成長や社会貢献を重視する風潮が言われている。旅行業界の持つ「ホスピタリティ」は、旅行業とシナジーを発揮できる様々な産業に展開できることを既に第1章で論じてきた。人々を幸せにし、社会的意義を有し、持続可能な産業であることが認知されれば、再び旅行業界が活力ある魅力的な産業として多くの若者を惹きつけるだろう。

## 3. 人材確保に向けての施策とこれからの方向性

### (1) 就業意識の変化への対応と将来人材の育成について

#### 多様な働き方やフレキシブルな雇用体系の整備、ダイバーシティへの対応

これまでは終身雇用を前提としたキャリアがあり、同質的な集団を形成し、意思疎通においては高コンテクストな環境であったが、就業意識の変化や人材の多様化(ダイバーシティ)が急速に進んでいる。パラダイムの転換を肯定し、一度離職しても復帰できる柔軟な人事制度や副業の許可、外国人の活用や営業活動の業務委託など、従来の枠組みや考え方に捉われない雇用体系や就業規程の整備が必要となってくる。

次に、人材育成について考える。上部層における特定の年齢層への偏りや、同一箇所への長期滞留が起こると組織は硬直化し、過去の成功体験が固定化し、学習棄却ができにくい体質に陥りやすい。対策としては、40代の中堅層に対して計画的な昇進や他部門経験を積ませたり、経営人材の登竜門としてのポストに登用するなど、これまで以上にスピード感を持った育成方針に切り替えていくことが有効であり、年齢

別要員不均衡の是正にも繋がる。

女性活躍も欠かせない。当社では旅行業界で唯一、女性活躍推進企業認定「えるぼし」のプラチナ企業に認定されているが、結婚・出産・育児などのライフイベントを経ても安心して働ける環境づくりや、仕事と家庭双方の充実を支援していくことが今後一層求められていく。日本航空の次期社長に客室乗務員出身の女性幹部が内定したように、部門や出身に拘らない多様な人材からの経営トップへの登用は社会的にも注目される。

## 旅行業界の待遇改善も急務

働き方の改革と合わせて待遇の改善も必要だ。JTBによると、24年4月入社から大卒の初任給を3万2000円引き上げ、地域間調整給加算後の首都圏の1都3県では26万2000円になるという。シニア社員についても賃金体系を見直し年収は現行制度より約24%増える。当社においても23年に実施した社内調査において現行の給与・評価制度の改善を求める声は大きい。国の賃上げ要請もあり、今後各社も追隨して業界全体で給与水準の底上げが図られていくことを期待したい。

## (2) 業界全体での戦略提携や人材確保に寄与できる新たなスキーム等 資本業務提携や戦略的アライアンスが加速化

2024年1月、JTBは体験型観光に強みを持つベルトラに約5億円を出資し、資本業務提携すると発表した。日本旅行ではじゃらんと組み、強みを持つJR利用商品を「じゃらんパック」として販売しているが、24年1月からは「楽天トラベル」において「JR楽パック赤い風船」の提供を開始した。じゃらんや楽天は独自の経済圏を持ち、グループの飲食店サイト等で貯めた共通ポイントを利用できる点がメリットとして利用者に支持されていた。企業同士が互いの強みを活かして戦略提携を行う流れは今後も加速していくだろう。

## 旅行業界で人材バンクのスキームを構築できないか

鉄道業界に目を向けると、日本民営鉄道協会(民鉄協)では、勤務場所の都合で就労が困難になる社員を民鉄各社が相互に受け入れる「民鉄キャリアトレイン」というスキームを構築している。大手民鉄16社を含む78社が加盟し、結婚や配偶者の転勤、介護などのライフイベントに伴い、転居が難しい社員を参加各社間で受け入れる。鉄道や不動産、各地の生活に密着したサービス展開など、各社の人材を「共通財産」と捉え、相互に即戦力として活躍できる。社員側も就労を継続できるメリットがある。

旅行業界でも、営業や経営戦略上の機密を扱う部門は難しいかもしれないが、支援活動を行う部門などはスキームとして参考にできる余地があるのではないかと。

## 4. 旅行業界の未来に向けての提言と私たちの世代の「志」

### (1) 魅力ある業界にしていくために

本稿では、コロナ禍の雇用流出によって拡大した年齢別要員の不均衡や深刻な人材不足、急激な世代交代といった諸課題に対して、業界全体でどう乗り越えていくかの観点から、コロナ禍を通じて得た大切な気づきである旅行業の「ホスピタリティ」をコア・コンピタンスとして磨き上げることで将来世代を惹きつけ、人材確保と雇用の定着に繋げていくことで解消することを論じてきたが、これを本稿における結論としたい。無論、これらの方法だけで旅行業界全体の未来が解決するものではなく、生産性の飛躍的拡大や業界全体での待遇向上、ガバナンスやコンプライアンスも強化していかなければならない。それらが全てアジャイルに推進できてはじめて企業は存続でき、旅行業界は持続的発展の道筋を描くことができると考える。

最後に、魅力ある旅行業界の未来へ向けての提言と我々の「志」に言及して、本稿の結びとする。

### 今こそ革新的なグランド・デザインを描こう

従前、伝統的な日本企業の特長としては、継続的な変化への適応を得意とする帰納的なオペレーション志向が言われてきた。変化が連続的に発生する環境下において、きめ細やかな対応や改善ができることが日本らしさであり、製品の品質特性にも表れていた。一方で組織内の融和と調和を重視し、その維持に多大なエネルギーを費やすあまり、突発的な大変動が起こるような、非連続の環境変化は苦手であり、結果として革新に後れを取る傾向があった。急速なグローバル化が進む現代にあっては後者への対応、即ちイノベーションや革新のスピードに対応できる経営が求められている。

旅行業界も現在、急激な構造変化に直面していると言える。そのような激動の環境下にあっては、従来の継続的かつ微調整局面で力を発揮していた帰納的な適応戦略では間に合わない。演繹的、即ち明確な「グランド・デザイン」を描き、内発的なイノベーションを促すことが必要ではないだろうか。

## **(2) 私たちの世代の「志」(パーパス)**

### **旅行業界の明るい未来に向けて**

約3年半に及ぶコロナ禍で、旅行業界は全需要消滅という究極の外部環境変化を経験したが、今後はより急激な内部環境変化やこれらに内包する課題と向き合う覚悟が求められる。しかし、旅行業界にとっての全体最適を考えながら、強みであるホスピタリティをコア・コンピタンスに磨き上げ、世間に対し誇りを持つ品格ある産業に育てていくことは、我々の「志」(パーパス)そのものである。

そして、これからの旅行業界のグランド・デザインを描き、それらが有望かつ持続可能であることを具体的に論理的に外部へ発信していくことが大切である。なぜならば、明るい未来を語れない産業に若者は集まらない。これから旅行業界を志す将来世代に10年、20年、その先の希望をいかに語るができるか。それは未来を生きるためでもあり、ひとえに私たちの世代が発する「言葉の力」にかかっている。