

旅行産業経営塾 12 期卒業論文 旅行会社の組織とはどうあるべきか

株式会社 MATCH

松宮英範

旅行会社で雇用された 26 年、大手旅行会社の組織とは

2021 年 3 月、パンデミックの真ただ中、私はそれまで新卒から 26 年間勤めた旅行会社を辞めた。創業 70 年以上、社員数 2000 名以上の大手とされる会社であった。私が就職したのは 1995 年、日本人の海外旅行者数は 1500 万人、訪日外国人旅行は 300 万人という時代で、インバウンドはその後 10 倍に成長するもアウトバウンドは 20 年でようやく 2000 万人へ緩やかに増加するという四半世紀であった。最初の職場は国内旅行の団体旅行セクション。大学時代、バックパッカーとして世界中を旅し、就職後も世界中を旅して自分の企画でお客様を楽しませたい、と夢抱いていた若者としては、希望に沿わない配属は大変なショックであった。ただ上司や諸先輩に恵まれ、新入社員の 5 月から企画・営業担当者に任命。6 年間で全 47 都道府県をめぐる機会に恵まれ、充実した 20 代を過ごすことができた。もしこの時、上司や同僚との関係がうまくいかず、責任ある仕事を任せてもらっていなければ、1 年で辞めていたかもしれない。同期入社は 50 名弱であったが、経理に配属された同期はどうしても旅行の仕事がしたい、と言ってわずか半年で辞めてしまった。大きな会社の巨大な組織では、まずもってこのマッチングが怖い。「就社」だけではなく、「配属」も考えて就職活動をした方がよい、と学生に教える機会がある度に、このエピソードとともに紹介している。

そして私が 30 代になった頃、学生時代の夢であった、どうしても海外旅行のツアー企画を担当したい、という思いが再燃し、実に 1 年間、会議でも飲み会でもランチの場でも事あるごとに周囲や上司にいい続けたことで異動が実現した。こうした問題は、職場のいたるところで起きていた。マクロ的には希望の職種ではあるが、ミクロでいうと希望には届かない場合が多々あった。アジアが大好きでアジアのツアーを企画したいが、会社の都合で(あるいは、適正を勝手に判断され)、10 年以上ヨーロッパ担当という後輩もいた。利益をあげる組織としては成り立っていたかもしれないが、やはりどうも釈然としない。お客様の立場で考えると、そのデスティネーションが好きで好きでたまらない人に、自分が参加するツアーの担当であってほしくないだろうか？ 特許などなく他社の真似し放題の商品造成が通常の世界では、能力があれば個人の嗜好などお構いなしでビジネスは進む。儲かればよい、という考えだけでは、商品を販売する側も購入する側も双方が不幸である。

しかしながら、もちろん大手旅行会社の強みも数え切れないほど教授させてもらった。その後、20 年間の海外旅行担当者として、ずっと企画・営業畑で過ごした私は、この紙幅では紹介しきれないほど素晴らしい経験が出来た。ストレスと過労による健康障害など代償もいくつか支払ってきたが、私の場合は量販から SIT まで様々な経験が出来、海外 50 カ国以上を添乗や出張に奔走し、数千名集めた大ヒット商品も、問い合わせすらない全キャンセル商品もたくさん世に送り出せ、幸福な 26 年間だったと思う。

なぜ、辞めたか 人生は 100 年

では、比較的恵まれた環境下であったにもかかわらず、何故辞めたのか？無我夢中で仕事をした 20 代、好きな仕事を楽しめ、社会との関係を深め家庭と子供を持った 30 代から、定年をイメージできる 40 代で何かが変わり始めた。1 日の中で、出世や売上・利益、会議の資料作りを考える時間を占める比重が大きくなり、定年までのその先もイメージが出来るようになってしまい、自分の中のバランスが崩れた。その中で起きたパンデミックである。旅行の仕事がなくなり、旅行と全く関係ない仕事が、それまでの旅行の仕事の何倍も大きく利益を上げていくことでこれまでの自分を否定されているかのような感覚に陥り、いっそ独立・起業すれば自分の好きな仕事を定年や出世など気にせず、自由に楽しめる、結果、収入も大きくなる筈、という思いが膨らんでいく。ちょうど 50 歳となり天命を感じた瞬間となった。

これまで大きな組織の中で守られ楽しくビジネスが出来てこれだが、永遠には続かないことによりやく(コロナで無理矢理?) 気付き、先を気にしながら、かつコロナで激変した環境下で残りの 10 年をサラリーマンとして雇われ続ける選択肢はないように思えた。遅すぎる船出かつ、先行きの見えない荒波への航海だと、周囲にも反対されたが、人生は 100 年時代である。ちょうど折り返しでむしろ自分には最高のタイミングであるとさえ思えた退職であった。作家の五木寛之氏が古代中国の五行思想から人生 100 年を「青春」「朱夏」「白秋」「玄冬」の 4 つの季節に分けている。私の場合、生まれてから大学卒業までが青春、社会人になり賃金をもらい勤労していた 50 歳までが朱夏、起業し人生を謳歌する白秋が今まさに始まったばかり、75 歳からの玄冬もまだまだ先の話である。4 つの時代で一番大切なのはやはり、25~50 歳の白秋であると思う。ここでしっかり人生の方向性を定めていれば実りの秋を迎えられる。わたしは雇用され続けた 25 年であったが、人生の術も酸いも甘いも、全てこの前職の旅行会社時代に学んだと心から感謝している。

ひとり社長の働き方 社員ゼロ、業務委託契約で

独立・起業した現在の当社の業務内容をここで紹介したい。旅行業は第 3 種のライセンスを持つが、現在売上の大半は、ホテルプロデュースと集客支援・コンサル業である。旅行の中でも宿泊やホテルが特に好きで、旅行会社時代も観光より泊まる場所や宿泊体験に強いこだわりを持って取り組んでいたこともあり、またエージェントの悲哀、持たざる者の寂しさも十分教授してきたので、サプライヤーとしての立場に興味を引き寄せられた。コロナ渦、宿泊業も自粛要請の中、大変苦しんでいた。鎖国され集客に困っているインバウンド向けの宿泊業への集客支援、いわゆるコンサルタント業からスタートした。旅行業 26 年の実績と肩書も、名実ともに役に立つ。訪日外国人から日本人を対象にした集客へ、また宿泊施設を空間ビジネスと捉え直し、1 日単位ではなく、1 時間単位、1 か月単位での商品としたり、入国自主隔離者向けの対応や撮影スタジオ化など出来ることは何でもした。さらに補助金への取り組みなど宿泊業界で生き残った方々には対応されてきたことと思うが、耐え忍ぶ策を考え続け、パンデミックを何とか切り抜けた。その後は、インバウンド向けの長期滞在用コンドミニアムホテル、ペットと泊まれるホテル、一棟貸切のバケーションレンタルなど大手が取り組まないニッチなジャンルの宿泊形態で勝負している。旅行業ライセンスも、宿泊と交通手段をワンストップで商品化できるので有効である。今後は、これも大手旅行会社が面倒でやたがらない、個人の趣味趣向を徹底的に叶えていく特殊な偏愛ツアーを手掛けていきたいと考えている。まだ起業して数年だが、今のところ向かい風もなく順風満帆な出航といえる。

現在 12 施設の宿泊施設の運営・集客支援を行い、数社の宿泊施設コンサルタント、数年先開業予定のホテルプロデュースなどを行っているが、起業して数年経つ今もなお、社員は雇わず、いわゆる 1 人社長で頑張っている。とはいえ個人事業主ではなく、株式会社を経営しているので、仕組みを理解していない人からは「会社は 1 人で作れるの？」と驚かれる。雇用することが社会の意義だと先輩経営者の方からはお叱りを受けているが、私なりに社会に貢献しているつもりだ。昨年、箱根にラグジュアリーヴィラ 2 棟で構成

される一棟貸切タイプのリゾートホテルを開業した。現地を管理する支配人とは業務委託契約を結んでいる。社員になってもらって雇用することも出来たが、また当初、支配人はそれを希望していたが、敢えて法人を作ってもらい、会社同士で対等の契約を結んだ。結果、支配人夫婦は、毎日いきいきと仕事をし、経営者の自覚を持って日々、宿泊業に取り組んでいる。積極的に施設をよくする、ゲストを喜ばせる提案をしてくれるし、お陰で箱根の高級ヴィラとして開業半年で早くも頭角を現し存在感のある施設となった。社員ではないので、時間に縛られず他の仕事をするのはもちろん可能だし、自由を享受し自分のライフスタイルを確立している。また彼の会社の今後の発展も楽しみである。社員として雇っていたら同じ結果になったかという甚だ疑問である。社員の立場に甘え、時間に縛られ、漫然と仕事をしては今の好結果はなかったと思う。対等なパートナーとしてお互いリスペクトしながら楽しく仕事をしあえる関係は、雇用被雇用であるよりよほど健全で建設的だと思える。たった1つではあるが、地方で会社が誕生し、その管理会社で清掃スタッフなどをまた雇用し、現地の食材を提供する仕組みで地域が潤う。私が1人雇用するより、よほど日本が元気になる気がするのである。福沢諭吉の言った「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らず」という一説は有名だが、これは単にひとは皆平等であると言ったわけではなく、不公平・不平等が当たり前の世の中でその差を埋めるために努力が報われることを説いている。雇用被雇用という主従関係に捕らわれないパートナーシップこそがその第一歩であると思う。

働く、とはどういうことか

そもそも働く、とはどういうことか。「傍(はた)を楽にする」ことと良く言われるが、これからはもっと自分中心に考えてよいと思う。オンとオフを明確に区別せず、時間で区切らず、遊ぶように働く、働くように遊ばばよいのだ。AI時代である。10年後に今の仕事がある保証はない。好きなことを追求し、得意なことを仕事に出来れば、AIに変わられることなどないと思う。大きな組織で望まない仕事を続けることも人生の鍛錬にはなるが、ずっとそのままでは100年を楽しく生きることは出来ない。寂しい晩年が待っているかもしれない。「朱夏」時代で修業は終え、もっと人生を謳歌するには、個性を大いに発揮し、AIに駆逐されず自分の好きなことを追いつけていくことが大事だと思えてならない。私もまた、2024年の新年を迎えるにあたり、幼少期に好きだったこと、得意だったことを思い返し、自分の原点がどこか探し始めている。

今の私もそうだが、小さな会社では事業継承の問題もある。長くその仕事を続けていくには、どうしたらよいだろう。中小企業では後継者問題は本当に深刻だ。子供に継ぐのが良いのか、スパッと畳むのも潔いか、もしかしたら高く買ってくれる人がいるかもしれない…。そんなことで思い悩む日もきっと来るだろう。雇用されていた場合も担当者が変わってなくなる商品は世の中、旅行会社に限らず実に多い。心血注いで生み出した自分の仕事が、なくなる程度のものでしかなかったのだと無理矢理納得させることは不可能ではないが、せつかく世に出て、世に愛されたのに実にもったいない話である。前職の会社のWEBサイトを先日覗き見したが、引き継がれた仕事(商品)がブラッシュアップされ(あるいはそのままでも)今も世に出続けていることをひっそり確認できた時はとても嬉しいものだ。やはり自分が成したものは、残っていると素直に嬉しいものなのだ。

働く、ということは作業ではない。作品づくりだ。自分のため、会社のため、世のために、何かを生み出し、引き継がれていくことであるなら理想かもしれない。

旅行会社の組織、今後の旅行会社の在り方

では、旅行会社の組織の在り方はどうだろう。一生、会社に面倒みてもらう終身雇用などもうありえない。AI時代こそ、いよいよ本当に「個」の時代の到来である。個を殺して、組織でかばい合っているから不正が起きる。組織を守り守られているつもりで、自分を本当に大事に出来ているか？まず自分を守るような働き方ができる組織であるにはどのような形がよいのだろう。主従関係ではなく、もっと対等な立場で成立可能か。幸い、旅行会社で働く人々は、多くがそもそも旅行好きであることが多い。お金の為に、嫌々旅行会社で働くという人は少ない。業務が複雑で多忙な仕事のわりに、薄利ゆえに給与が上がらない業態だったので仕方ない。しかしコロナ後、旅行会社は純粋な旅行商品だけを扱う会社ではなくなりつつある。皮肉なことに、旅行を取り扱わなければ利益が出てしまった。給料は上がるかもしれないが、世界中を旅したい、日本と世界の懸け橋になりたい、日本の地方を元気にしたい、世界の人に日本の素晴らしさを紹介したい、と

意気込んで就社しても、自治体のお困りごとを聞き続ける日々が待っているだけかもしれない。経理に配属されて半年で辞めた、30年前の私の同期と同じ人は今もたくさん生まれているだろう。どのような仕事も必要であるし、ないと困るのも理解できる。ただそこは DX も活用しながら、社員が好きな、得意な、頑張れる仕事ができる環境を整えて欲しい。

その次の段階では、日本の旅行会社も別法人ともっとタッグを組んで、対等な業務委託契約でパートナーシップをもって一緒にやっていくことはできないだろうか。旅行業法がBtoCに限られているので、丸投げすることは出来ないにしても、例えばエジプト旅行のスペシャリストとして10年以上在籍した社員には独立する権利を与え、株式の49%を所有、応援し、ひとり社長に企画をしてもらい、実際の客との契約は自社で締結する。下見や添乗であれば業務委託契約の範囲で可能な筈である。子育てに忙しい女性も自宅で授乳しながら世界中のオペレーターとメールが可能である。給与ではなく、毎月、固定の業務委託料を支払い、成績いかんで業績給のように、さらなる委託料を支払う。江戸時代の徒弟制度のようなものであるかもしれないが、旅行業界にはマッチしていると思う。

OTAの台頭によるリアルエージェント不要論も叫ばれる中、「そのデスティネーションが好きで好きでたまらない」人が作り上げる商品でないと、旅行会社から商品を選んでもらえなくなる。他社の真似した商品を1000円安く販売していても売れた時代はもうすぐなくなる、もしくはコロナとともにとっくに去ってしまった。生成AIに訪ねれば簡単に良い企画をされてしまうのだから、猿真似では生き耐えられない。旅行会社は専門家の集まりであるよりもっと、偏愛している集団でなくては22世紀は迎えられないかもしれない。今の私が客として選ぶツアーは、デスティネーション専門会社が手がけた、1つのテーマだけを追いかけて、専門家が同行する商品だ。担当者とお話していると楽しくて仕方ない。お勧めされているのだが、嫌々売ってないので、こちらも一緒に楽しくなってくる。

自分の個性も守ってね。
死ぬほど愛して自分の仕事にしてね。
自分が作ったツアーが100年後も販売されているといいね。
自分で会社を作って、もっと好きなことをしよう。

もっともっと後輩にも伝えよう。学生にも伝えよう。

旅行会社のパンフレットに掲載されているツアーを、ゆっくり淹れ立ての珈琲を眺めながら見るのがとても好きなのだが、この商品が好きで好きでたまらない人が作ったツアーは直ぐわかる。紙面から伝わってくるのだ。

私も、今からまた100年愛される仕事を生み出せるように、楽しみながら働こう。