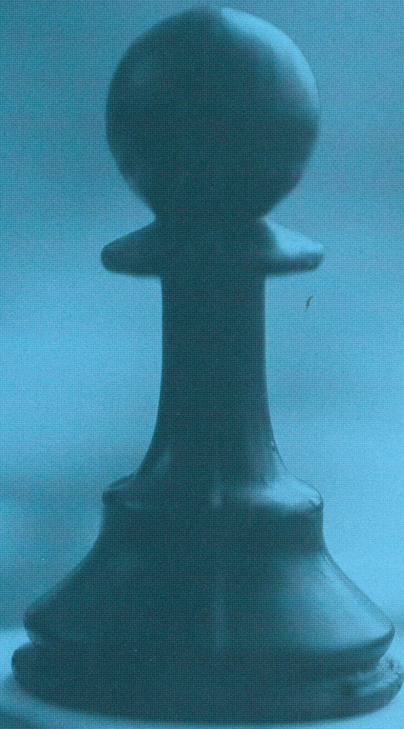


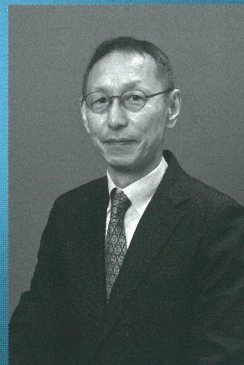
Title	観光分野における戦略的人材育成
Author(s)	敷田, 麻実
Citation	SQUARE, 207: 2-5
Issue Date	2022-09-20
Type	Journal Article
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18184">http://hdl.handle.net/10119/18184</a>
Rights	本著作物はサービス連合情報総研の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of Service-Rengo Information & Research Institute. Copyright (C) 2022 サービス連合情報総研. 敷田麻実, SQUARE, 207, 2022, pp.2-5.
Description	

# 観光分野における 戦略的人材育成



北陸先端科学技術大学院大学  
先端科学技術研究科  
教授

## 敷田 麻実



プロフィール ● しきだ・あさみ  
高知大学農学部卒業後、石川県庁に勤務。その間、豪州ジエイムスクック大学大学院留学、金沢大学大学院修了。1998年に石川県を退職、金沢工業大学教授を経て、2007年から北海道大学観光学高等研究センター教授。2016年から北陸先端科学技術大学院大学教授。野生生物保護学会会長（2005-2011年）。専門は観光資源論と地域マネジメント。「地域からのエコツーリズム」「観光の地域ブランディング」ほか論文多数。知床世界遺産地域科学委員会委員、中央環境審議会委員などを務める。

### 01 コロナウイルスの感染拡大と人材ニーズ

コロナウイルスの感染拡大は、変異株の流行と共に未だ予断を許さない状況であるが、重症者の割合が低

下し、観光は回復基調にある。UNWTO（国連世界観光機関）の予測によれば、2023年度には国際観

光の回復が期待できる。各メディアも世界観光の復調を報じており、産業活動再興のための人材需要が高まっている。しかし、過去2年間の低迷で、観光産業は自らリーンな産業に転換していたため、回復を推進す

る「人がいない」という状況に陥るところも出ている。

観光、特に人が国境を越える国際観光は、2010年代に入って拡大した。UNWTOによれば、2019年の世界の国際観光客数は14億6千

万人であり、観光産業は世界の GDP の10%を占めていた。この背景には、可処分所得が十分ある中間層が開発途上国や中進国で増加したことがある。並行して、ビザの取得緩和や、世界経済の発展がこれを促進した。国内でも同様に、2010年以降は「インバウンド観光客」が急増し、2019年には3188万人にまで増加した。そのため観光消費に期待する企業や地域は、インバウンド需要に応えるためにホテルや施設の建設などへの投資を拡大した。

ところが、2020年に入ると中国から始まったパンデミックの影響が拡大し、観光は急速に縮小した。誰にとっても、自分の仕事や家庭、活動が劇的な変化を求められた記憶が残る年になった。とりわけ観光分野は、産業活動の縮小に伴う雇用の

維持や転換が求められた。それまで移動することで産業活動や生活を成り立たせていた「移動前提社会」が変わりはじめた。観光産業は、移動を前提にした産業であり、移動制限による影響は甚大で、産業としての立て直しが急務であった。しかし、それはパンデミックが加速したに過ぎない。産業構造の転換が2000年代に入ってから進み、雇用環境は著しく変化していた。

観光産業の構造転換が迫られる中で重要なのが人材である。変化する環境に対応した人材を観光分野でも確保していかなければならない。同時に、観光産業で働く労働者も、自らの将来の職場がどのような仕事をする場になり、またそこで自分が何ができるかを考える時期に来ている。

## 02 雇用環境の変化と観光産業人材

1990年代までは、高等教育を受ければ就業機会を得ることができた。また、それは豊かな暮らしを享受できることと同義であった。教育、就業そして定年退職を経て、豊かな老後に満足する人生を多くの人が望んでいた。

しかし、女性の平均寿命が85歳を超え、男性のそれも約80歳になった

2020年代の日本社会では、人生の活動時間は確実に延長した。さらに定年延長によって雇用期間も延びた。一方、高等学校などの卒業者の20年度の大学・短大進学率は58.6%であり（文部科学省の学校基本調査）、人口の半数以上が高等教育後に働く時代になっている。つまり、現在の日本は、高度な教育を受

けて、長く働くことを前提とした社会に変化した。

ところが、ICTの進歩やAIの導入など、急速な技術進歩を実現している今日の社会では、高等教育を受けていても、残念ながら安定した雇用が長期間維持できなくなっている。世界経済フォーラムが20年に出した「未来の仕事2020」では、現代の仕事の約30%は自動化されており、25年には約50%の労働がAIとロボットに代わるという予測をしている。これからは人ではなく、機械やシステムが仕事をする。そのため、個人も社会もこの労働環境の劇的な変化に対応しなければならなくなっている。

雇用環境の変化による影響を受ける職場に例外はない。観光産業での雇用も、DX化の波とAI、ロボットの普及によって変化を迫られている。ホテルのチェックインが自動化されたり、チケット予約が人ではなく、システム相手に進むことを体験したりすれば、その変化は身近に迫っていることがわかるだろう。

一方、議論の余地はあるが、日本のサービス分野はその生産性の低さを指摘されており、何らかの対策を講ずる必要性があった。さらにサービス産業は、生産したサービスがその場で消費され、また在庫を持ってないという特性を持っており、生産・消費のバランスを雇用で調整してき

た経緯がある。だからこそ、300万人の外食産業労働者の80%が非正規雇用になっている。

これから到来する人口減少社会では、その調整システムを担っていた人の確保自体が難しくなっていく。DX化を進め、AIやロボットによる生産に移行し、雇用者を減らして切り抜ける選択が現実的である。人材の確保や育成ではなく、システムの導入や更新が優先される。

また、国内の観光産業の職場では、以前から別の問題が指摘されてきた。雇用条件の悪さである。宿泊飲食サービスの賃金は主要12産業中最下位であり、サービス業の正社員比率は約20%で、他分野の最低レベルの40%にも満たない。他産業に比べて雇用条件が悪く、就業場所や職場としての魅力が不足していることがこの事実からわかる。実際、観光系学部出身の新規就業者のうち、観光関連産業に就業するのは約30%であるという実態もある。観光客に満足や幸せを提供している雇用者は決してハッピーではない。

以上のように観光産業では、DX化やAI導入の激波に翻弄されながら、働く場所としての魅力は他産業に劣るといふ小波に揺さぶられている。では、観光産業で働く雇用者は何をすればよいのだろうか。また政策としては何を進めれば良いのだろうか。

この状況で観光産業の雇用者に必要なことは、端的に言えば、労働の主体性の回復である。それは、自らの判断で仕事を進める能力であり、それを支える知識やスキルの「社会的な習得」である。別の言葉で表現すれば、マネジメント能力といってもよいだろう。

なぜマネジメントなのか。その理由は、現代社会の産業に求められるイノベーションへの対応にある。企



業や組織でのイノベーションが、社会や産業を活性化させ、付加価値を生み出している。今までにない技術でサービスや製品を改革し、生産プロセスまで変革してゆく。社会変革こそ、イノベーションである。技術革新はその序曲に過ぎない。

従来の産業発展では、技術そのものの向上に焦点が当てられることが多かったが、現代では、それがイノベーションに変わった。イノベ

ーションは技術革新と同義ではなく、労働や資本の投入と連携して、技術革新とその普及によって生産性が向上することである。そこでは一度の革命的な技術革新だけではなく、積み上げが必要である。時に「Steve Jobs or No Jobs」と言われるが、ステイブ・ジョブズだけで社会が変わったのではない。地道に変革を進めるイノベーターが不可欠であるし、イノベーションの累積的な効果をうまく社会に還元させる工夫が望まれる。

もつとも、イノベーションが社会を豊かにする

というのは一面的な話である。「破壊的イノベーション」という言葉があるように、従来の枠組みを壊して新しい産業を生み出すイノベーションでは、敗者や既存の産業の衰退が生み出される。また市場を拡大させ、環境負荷を増やすこともある。そのため一時的に社会が不安定になる。この点は議論が必要だ。

観光分野も例外ではない。労働集約的な性質から、サービス分野の生

## 04 イノベーションを越えて

イノベーションが基軸となれば、観光サービス創出は変化する。もともと観光は、ホテルや旅館などの宿泊業や関連する観光サービスを提供する事業をベースに、同じサービスを安定して提供することを目指してきた。しかし、OTA (Online Travel Agent) の台頭によるシステム化、観光地間のサービス比較競争によって、常に新たなサービスを供給し、他社や他地域より有利な位置に立つことを求められはじめている。そのためには、創意工夫がいる。感染症の拡大がなくても、DX化とロボットの導入、働き方改革、SDGsに示された環境や社会への配慮、多様性や公平性の重視は変革を観光産業に迫っていた。

産性の低さに焦点が当てられ、DX化やICTによる刷新が必要であるという主張が目立つ。それはその通りなのだが、問題はそれをどのようにして実現するかである。従来のやり方の延長でできることではない。それを実現する人材、つまりイノベーターが要る。そしてそれだけでは不十分で、促進する仕組みを観光産業が内包する必要がある。

また、宿泊サービスや輸送サービスなどのように、それぞれのサービスを地域で独立して提供してきたモデルは、地域側で組み合わせを創ったり、連携したりして新しいサービスを生み出すモデルに転換しはじめた。旅行会社が組み立てるのではなく、地域側のエージェントや旅行者本人が観光サービスを創る時代である。

サービス創出のためには、デザイン能力が求められる。さらに組み合わせを創るためには関係者間での協働や連携も必要で、ファシリテーションやリーダーシップなど、これまでに社長や経営者など上位管理職だけに求められていた能力が、誰にとっても必要となり始めている。

観光分野といえば、これまで「地域人材」と「経営人材」の区分に応じた人材の確保や育成が主であったが、これからは、変化する環境に応じて柔軟に観光分野でのイノベーション

## 05 観光イノベーション人材を育成する

以上のリクエストに対する人材育成はシンプルではない。しかし、ここに一つの光明がある。2010年代以降、注目を集めている社会人の学び直し、つまり「リカレント教育（recurrent education）」である。リカレント教育とは、社会人教育や文部科学省の提唱していた「生涯教育」の現代版だとも考えられる。

1999年の主要国首脳会議（ケルンサミット）で既に「生涯学習社会への移行」が明示され、「技術的失業」によって失職しないための努力が求められるようになっていく。学ばなければ仕事を継続できない社会の到来である。

もつとも、こうした学び直しを働く側の努力にだけ押しつけてはいけけない。産業維持のためには、現場で働く人にとって、仕事が魅力的だと思えることが大切である。以前の「できる人を採用して、嫌ならやめてもらう」という人材の使い捨ての時代は終わっており、優れた人材

を推進する人材の育成が必要である。さらにプロフェッショナル型人材やデザイン型人材、橋渡し人材などと呼ばれる推進役の存在もまた欠かせない。

を確保することが産業としての魅力の証明になっている。ICTと並ぶ成長分野といわれる観光業界も、リカレント教育を積極導入し、業界全体を確実に支える「人」に投資する時代が来ている。対象は、観光業界でいま現在働く雇用者である。では、今いる人を育て直すことをどのように実現すればよいのか。

そのためには第一に、企画やマネジメントを担う高スキル人材に育てることである。スキルアップできる就労環境は、優秀な人材を観光分野に集める魅力になる。安心して学べる環境があれば、働く側も、ICTやAIに取って代わられない高スキル人材となることを目指すだろう。彼らは業界のロールモデルとなつて、後進を惹きつけるはずだ。社会変革が理由で仕事を变えなければならぬ彼らが新たにチャレンジするには、業界による支援も含めた公的な学びの支援が望ましい。

第二に、観光地域づくりに関わる

「地域人材」と、観光企業の経営に関わる「経営人材」の区別の撤廃である。両者を兼ねる人材もいるが、前者が非営利の公共的な活動を担うのに対して、後者は営利企業のために働く違いがあるといわれていた。しかし、これからの働き方は、公務と営利企業を往き来したり、複業したりというより柔軟なものになる。実際、DMOに関わる人材は、性質が異なる地域経営とDMOの経営を同時に担っている。営利と非営利の境界を越えてイノベーションを推進する存在を業界として許容することが求められる。

## 06 雇用者の人生を創るリカレント教育

DX化やAIによる仕事の消失で、学ばなければ働く機会を失うという切迫感はあるが、人生100年時代に入つて、働く意味そのものも変わってきている。複業や副業での人生の充実や業種転換が可能になる現代では、働く機会や仕事を自らつくることもできるからである。観光分野のリカレント教育は、その可能性を広げる。

しかし、それをステップアップのために新たなスキルや知識を得る「リスキリング」と捉える主張は些か視野が狭い。社会的なポジジョン

第三に、リカレント教育による新しいスキルへの挑戦である。新時代の観光は、優れたおもてなしやサービスを提供すれば客が満足し、それで競争に勝つというこれまでの考え方はもはや通用しない。観光サービス提供から、客との「非日常空間での価値の共創」にテーマがシフトしている。そのためのサービスシステムを生み出す場や関係を創る能力が求められる。学校教育では提供しなかったファシリテーションやチームビルディング能力が必要である。それはリカレント教育で補完しなければならない。

の上昇や所得増加は魅力的だが、より重要なのは学ぶ人々のネットワークに参加して、魅力ある人生を紡いでいる人々と交流することである。その関係性から新たな刺激や教えを受け、また自分も他者に影響を与えることができる。輝く人材が働く産業はより魅力的になり、それは雇用者だけでなく、観光客も満足させることになるだろう。これからのリカレント教育は人材確保のためだけでなく、観光地の魅力向上にもつながることをぜひ経営者に伝えたい。