

ヨーロッパにおけるツーリズム人材

1. はじめに

観光立国へむけて、官民それぞれの多岐にわたる取り組みが加速している中、人材育成や開発においては、確かな方向性が見出されているとはいいがたい現状であることは否定できない。今レポートでは、観光先進地域であるヨーロッパにおけるツーリズム人材の問題点や解決に向けた方向性に関する論文の抄訳から、日本が今後の参考とすべき点を探る。

2. ヨーロッパの現状

ヨーロッパにおいても、日本と同様、ツーリズムが雇用を産み出す重要な原動力であるととらえられている。全世界の観光産業は約3%の直接的雇用を生み出しており、EU27か国（注：参考文献発行当時）と未加盟の7か国においては、2007年現在900万人を超える人々がEU内のホテルやレストラン、ケータリング産業で働いている。これはEU全労働人口の4.2%にあたる。

これだけの職を産み出すことができるということはすなわち、ツーリズム産業が高いレベルで「人」に依存している産業であることを示している。多くのインフラ（ハード）は目に見えるうえ、ツーリズムに必要な不可欠ではあるものの、この産業を形作るサービスや生産物^{プロダクト}を産み出すのは人の労働そのものである。実際、高度にグローバル化された今日の観光産業においては往々にして、サービスの質が生産物^{プロダクト}の差異化を生んでいる。しかし、これらのメリットにもかかわらず、人材はしばしばツーリズムの計画（政策）立案において見落とされているのである。

今後の10年にむけて、人材獲得競争や、高齢化、労働力不足、就業機会、職業イメージなどの問題に対して、多くの取り組みが求められる。人材はツーリズムにおける生産のキーであるがゆえに、今後のツーリズム産業の持続的な成長には「人財（human assets）」に関する計画とマネジメントが必要なのである。

3. ILO (International Labour Organization) と UNWTO

ILOの労働条件向上にむけた取り組みは、ことのほか観光産業においては重要な意味を持つ。というのも観光産業の仕事はしばしば、望ましい水準の労働条件よりも低い低賃金労働や短期雇用に陥ったり、移民や民族的マイノリティー、女性など、立場の弱い労働者が担い手となることが洋の東西を問わず多いからである。

いっぽうUNWTO（国連世界観光機関）は、人材教育（育成）・訓練分野で重要な役割を担っている。ツーリズムに関する政策策定指針の最初の部分で人材開発と教育訓練につい

て述べており、優秀な従業員をつくりだすための教育訓練の重要性を啓発している。そして人材能力開発に取り組もうとする国には、オーダーメイドの教育プログラムを提供している。

この二つの機関は、ツーリズム産業の雇用と労働のため、雇用統計とディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の二つの分野において連携して活動している。

前者においては、ツーリズム産業における国の雇用データ集積手法の改良における連携であり、両者によって冊子が発刊されている。その冊子では、ツーリズム産業における雇用・賃金・労働時間の各国の統計作成手法の説明が統合的に記載されていて、世界各国の手法や最新情報がわかりやすく記載されている。重要なのは、人材の価値を認識するため、賃金や労働条件などの労働市場をしっかりと測定し理解することである。

後者においては、「ディーセントワークに関わる指針」の中で、4つの戦略的目標を述べている。それらは下記のとおりである。

- ①仕事および国際的労働の基準における根本原則と権利
- ②雇用と収入を得る機会
- ③社会的保護と安全
- ④労使の対話と三者（労使および公的機関）構成主義

以前に述べた通り、弱い立場の人々が雇用されることの多いツーリズム産業においてはこれらの目標は重要なことであるといえる。ツーリズムの分野でディーセントワークの原則を推進することは、国内外で働く多くの労働者に重要なインパクトを与えることになるだろう。この原則をつうじて、雇用主はよりよい労働条件によるモチベーションの高い従業員を雇うことができ、よりよいサービスと高い生産性を得ることができる。

ディーセントワークには次のような要素がある。

- ①雇用機会
- ②適正な賃金と生産的な仕事
- ③ディーセント・アワー
- ④ワークライフバランス
- ⑤廃止されるべき仕事
- ⑥仕事の安定と安全
- ⑦機会均等と取扱いの平等
- ⑧安全衛生
- ⑨社会的安全
- ⑩労使の対話

この原則の多くは、ツーリズム分野で取り組むべきことである。ツーリズム産業における雇用の力学と複雑さをより理解するべくディーセントワークのコンセプトをしっかりと守ることは、ツーリズムの仕事で生計を立てようとする人たちにプラスのインパクトを与えることになるだろう。その点から、ILOとUNWTOの連携はツーリズム産業の雇用にたいへ

ん重要かつ長期的なかかわりを持つことになる。

3. EUの取り組み

人材にかかわるキーとなる政策分野の一つが、雇用と社会情勢である。この政策分野のおもな目標は、新興経済国に対して競争力を維持するための変化のペースにヨーロッパがしっかりと乗っていくことである。そのためヨーロッパは、ダイナミックな知識基盤社会が必要とする雇用を創出せねばならない。この政策によってカバーされる主要な5つの分野は以下のとおりである。

- ①成長と雇用
- ②労働者の権利と社会的保護
- ③機会均等
- ④人への投資
- ⑤（労働のための）移動の権利

これら5つは、すべての雇用にあてはまるもので、ツーリズム産業だけのものではない。しかしツーリズム産業における雇用との関連で考えると、たいへん重要な意味を持つ。まず成長と雇用においては、ツーリズム分野における雇用機会の増大は無視できないこと。次に労働者の権利と社会的保護は、社会的弱者であり非熟練の労働者にとって適切な雇用保護を与えるために必要であること。機会均等も同様である。人への投資は同じく、ツーリズムにおける仕事がほとんど長期的なキャリア開発の機会を与えていないという点で重要であり、人材の教育・開発にしっかり重きをおくことで、結果的に産業にとってベストな人材を維持し、育てていくことができることになろうということだ。最後に（労働のための）移動は、ツーリズム産業に確実な（人材獲得の）機会を提供することになるだろう。

4. ジェンダーバイアス（性的偏見）

ILOによれば、1983年にさかのぼると、全世界のツーリズム産業従事者に女性の占める割合は3分の1であったが、現状では46%にまで上昇している。特に、ケータリングや宿泊では驚くべきことに90%に達している。性別によって分けられている仕事それ自体に問題がなくとも、この分野に働く女性の多くがよからぬ特徴を持った仕事に就いている。ステイタスが低く未熟練な仕事、下請け、短期、不規則またはパートタイム、低賃金、キャリア開発機会がない、などである。

ツーリズム産業における女性の役割が大きいにもかかわらず、女性が企業構造の中で上の地位に行けるかどうかはいまだ不確実であり、性差による賃金の不均衡も存在する。ガラスの天井が存在するともよく言われている。

5. 季節性

ツーリズム産業においては需要の波動により、多くの季節労働者が生まれることは避け

がたい。ディスティネーションにおいても、ひとつのタイプの顧客やサービス・体験に大きく依存している場合には季節雇用につながってしまう影響がある。このことはヨーロッパの多くのディスティネーションの特徴である。季節労働はそれを望んでいる人には好ましい（学生のワーキングホリデーのような場合）という点もあり、シーズンナリティーはツーリズム分野の雇用にとって必ずしもネガティブな要素ではないにしろ、この分野でより長期的、あるいは定職を探す人の希望を失わせてしまう。組織はそれに対して、オフシーズンにジョブローテーションや教育訓練機会の提供などの支援をすることもできるのだが、現実では繁忙期以外で人がほとんど必要とされていないのである。ツーリズムにおけるシーズンナリティーは安定した職を提供することができず、失業率の変動や季節的な労働移動はヨーロッパの多くのディスティネーションでの現実であり、基本的な訓練以上のものを労働者に与えることに対しては、雇用主に対してインセンティブはほとんどない。

6. ツーリズムに関する教育と訓練

ヨーロッパでは、ツーリズムに特化した教育訓練が従業員のスキルや知識のために必要だという認識が広まっている。伝統的に、中小企業である雇用主は従業員への教育訓練の余裕などないと主張してきた。きちんとした訓練を受けた、資格のある従業員に対する賃金も払う余裕がない、とも主張したのである。さらに、人材のきわめて高い流動性により、投資に対するリターンは最少である。この点はたしかに正論だが、他方、訓練は生産力を上げ、募集や維持のためのいくつかの問題を軽減するということにもなるだろうし、従業員へ訓練をほどこす能力や必要性が大きく変化しているのだから、スキルを持った人の労働の価値について疑う余地はほとんどないだろう。ヨーロッパにおける正式なツーリズム教育の迅速で継続的な成長はこの主張を裏付けるものといえる。多くの教育課程が、企業のニーズにあった未来の働き手を育てようとしている。継続的な訓練は人材育成に必要なのである。

7. 仕事のイメージとステイタス

ツーリズム産業は、長い間「貧しい」イメージに苦しんできた。長時間労働、季節雇用、低いステイタスの仕事、肉体労働と低賃金である。反対に、特定の労働環境の中にあるスリルと興奮に満ちた旅や、贅を尽くした環境といったものならば、ポジティブな印象を与えることもある。究極的には、イメージが人材を惹きつけ、保持する能力に影響しているのである。

高い質のスタッフを募集し、維持しておくことは、ヨーロッパのツーリズム産業の継続的な成功にとって必要不可欠なことである。いくつかの仕事で条件が同じならば、その企業がどのようにイメージされたかが極めて重要になってくる。いったん採用となれば、仕事の条件、雇用期間、キャリア開発の機会がスタッフをつなぎとめるためには重要となる。

また、職業に対して前の世代と異なる期待感を持っている若い世代に対して魅力的であることも取り組むべき課題である。

8. キャリア開発の機会

ツーリズム産業においては、ほとんど構造化された就業機会を持たない。しばしば、職業は短期的であるとみなされる。もしこの分野に残ろうとしても、就業機会がなさすぎて断念せざるを得ないこともある。それゆえ、熟練の人材がいないことがとても重要な問題なのである。もちろん例外もあるし、多国籍企業に勤めれば母国や海外でより大きな機会を得ることができる。国際旅行オペレーターや旅行会社、ファンド、そしてホテルなどでは、従業員にヨーロッパだけでなく世界をまたにかけたキャリア開発の機会を与えている。しかしながら、教育訓練の機会は大きなホテルチェーンのようなところに限られてしまう。また、特殊なスキルよりも一般的なスキルにシフトしてしまっている。ヨーロッパの多くのツーリズム産業は中小企業であり、正式な教育訓練の機会は限られてしまっている。そして必要なところ、時に「オンザジョブトレーニング」が行われている。教育訓練やキャリア開発における投資はコストと機会によって限定されてしまっており、企業でキャリア開発を望む労働者にはたいへん大きな障壁となってしまっている。ますます需要が高まる顧客志向のハイレベルなサービスには、人材開発の機会が労使双方にとって必要不可欠なのである。

9. 情報通信技術

ヨーロッパにおいて、情報通信技術は人材に必要なスキルにますます影響を与えている。顧客関係マネジメントやサプライチェーンマネジメントなど、複雑であるがゆえ本質的なIT能力が必要となっている。システムは可能な限りユーザーフレンドリーに形作られているとはいえ、技術はとても早く変化しているため、継続的な訓練が必要となる。IT能力のある従業員はツーリズムビジネスの成功にますます標準的に必要となってくるだろう。そして、この分野がもっとも高いレベルの訓練がなされるべきである。IT能力のある従業員はすべてのビジネスに必要な不可欠となるうえ、人材開発においてはこの取り組みを採用し、ITリテラシーが訓練の基本的なパートであることを保証するべきである。

10. 総論

人材は、国の、あるいはディスティネーションとしての競争力を維持するために重要なファクターとなった。ツーリズム産業に従事する労働者はより多く生産すべきだと主張されているが、彼ら自身が生産物^{プロダクト}でもあるのだ。間違いなく、旅行・ツーリズム産業はその従業員の質によって規定される。加速する競争とグローバル化の中で、観光人材の開発は持続的に競争力を優位にするためには必要不可欠である。ヨーロッパの労働市場においては、ツーリズム産業は他の産業と質の高い労働力を得るための競争の中にいる。その点、教育訓練やキャリア開発、労働条件の向上は見過ごされるべきではない。取り組むべき重要なことはヨーロッパ中に残っているが、ツーリズム産業従事者の労働条件を向上させようとする考え方と調和した、労働側のニーズとトレーニングの必要性のさらなる理解が、ツーリズム人材

の効果的な開発への開始点となろう。

11. まとめ

翻って日本ではどうだろうか。先日リリースされた「観光立国実現に向けたアクションプログラム 2015」においては、人材については「観光産業の活性化・生産性向上に向けた人材育成等」の項目で、「現場を支える人材から高度マネジメント人材までの（産学連携による）育成」や、「外国人労働者の登用に向けた基盤整備」に向けた取り組みが記載されている。また、「地方創生に資する観光地域づくり、国内観光の振興」の項目で「日本版 DMO の取り組みを先導するための人材育成を支援するとともに、人材マッチングの仕組みを創出する」とも書かれている。

また、トラベルジャーナル 2014 年 11 月 24 日号の特集「観光人材育成の提言」では、産学および地域における人材論が掲載されているが、その多くは教育現場におけるメソッド論である。また、どこまでが「観光人材」なのか、という定義もはっきりはしていないように思える。

とはいえ、確かに両者とも正論ではある。しかしながら先述のヨーロッパにおける観光人材についての考え方と比較してみると（前者では管轄官庁の異なる課題であることを考えても）、圧倒的に労働者保護の観点が足りない、という印象を受ける。労働慣行や雇用の構成など、日本とヨーロッパの違いは多くある。しかしながら企業・産業の成長は「人」あってこそ、という哲学が弱いように感じられるのは筆者だけではあるまい。ツーリズム産業は裾野の広い産業であり、多岐にわたる課題が存在するからこそ、人材開発・育成においては企業や産業の成長の短期的成長に「軸足」をおくだけでなく、長期的スパンの下、労働者の権利や雇用のあり方との「両輪」で議論していくべきであろう。

《参考文献》

European Tourism Planning and Organisation Systems The EU member state (Carlos Costa, Emese Panyik and Dimitrios Buhalis / Channel View Publications, 2014)

Trends in European Tourism Planning and Organisation (Carlos Costa, Emese Panyik and Dimitrios Buhalis / Channel View Publications, 2013)

トラベルジャーナル 2014 年 11 月 24 日発行

観光立国実現に向けたアクションプログラム 2015