

令和5年度「調査・研究事業」

観光地域における人材の確保と育成にかかる調査と研究

報 告 書

令和6年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

目次

はじめに	3
第1章 観光業・地域における人材不足の現状と課題の整理	4
第2章 社会人インターンシップの効用	18
第3章 サステナブルツーリズムと関係人口創出の取り組み 事例レポート	32
第4章 高付加価値を生み出す宿泊施設の取り組み	40
第5章 地域×専門オペレーター 地域連携型不動産×民間事業者が地域に果たす役割	48
第6章 地域一体となった人材確保・育成にかかる取り組み 自治体と事業者に期待されること	62
第7章 外食産業における地域団体・事業者連携における人材確保	72
おわりに	85

はじめに

大阪府中小企業診断協会 観光・サービス経営研究会は、これまで地域事業者とりわけ観光関連事業者が、そのビジネス展開を図る上で、地域資源の積極的な活用と地域内での協力関係や連携が重要であるとの考え方にに基づき、近畿圏下の地域（自治体、地域団体及び業界団体等）へのインタビューと意見交換を毎月実施してきた。それらの活動を通じて確認されたのは、都市部においても地方部においても、深刻な人材不足の状況下で、次代を担う地域人材の確保と育成が地域においても事業者においても最重要の課題の一つであるという認識である。

昨年3月に閣議決定された第4次観光立国推進基本計画では、観光産業が自動車産業を凌ぐ我が国の基幹産業へと成長する将来展望と、それによる持続可能な地域づくり戦略が示された。この戦略の根底には、地域経済の持続性担保のためには、まず地域の担い手を確保すること、そしてまた待遇改善の原資となる高付加価値型サービス業への転換が必須であること、この2つの重要なコンセプトが置かれている。それぞれの地域における人材確保と育成にかかる今後の情勢次第では、事業者も地域全体も、その持続性について大きな影響を受けることになるものと思われる。

本調査・研究の目的は、観光地域における人材確保と育成に関する取り組みの現況を明らかにするところにある。全体傾向や動向把握を趣旨とする既往研究と比較して、本報は、先進的な取り組み事例や課題解決における成功事例から優れたノウハウを抽出するなどし、実務家（中小企業診断士を主とする事業支援者）にとっての実践的な診断・支援の手引を提供することを目的とする。

第1章 観光業・地域における人材不足の現状と課題の整理

0. はじめに

我が国の観光政策において、観光地域における人材確保は最重要テーマの一つと目されている。昨年3月に閣議決定された第4次観光立国推進基本計画（概要版）¹には、前回第3次計画（2017年）にはなかったワード「確保」が2回出現する（担い手確保、観光人材の確保）。また令和六年度の観光庁予算²では、全国の観光地域や産業界における深刻な人材不足状況に呼応し、当初概算要求において、3本柱の一つ「持続可能な観光地域づくり」の中に、その中核的な施策として位置づけられた「観光地・観光産業における人材不足対策事業（昨年比2.26倍）」が取り上げられている。今日の観光地域と観光産業が乗り越えなければならない課題の一つとして看過できないテーマであるといえる。

本章では、近時における地域サービス業全般に及ぶ人手不足の状況を確認した後、政策シンクタンクによる経済レポートから当該テーマに言及する代表的なものをレビューし、その他有力な論者による主張を確認したうえで、観光地域における人材不足の現状課題に対する諸取組を分類整理し、また地域支援者としての中小企業診断士の役割について考察するものである。

1. 現況レポート：深刻な人手不足に直面する地域と観光業

(1) 2024年問題とは

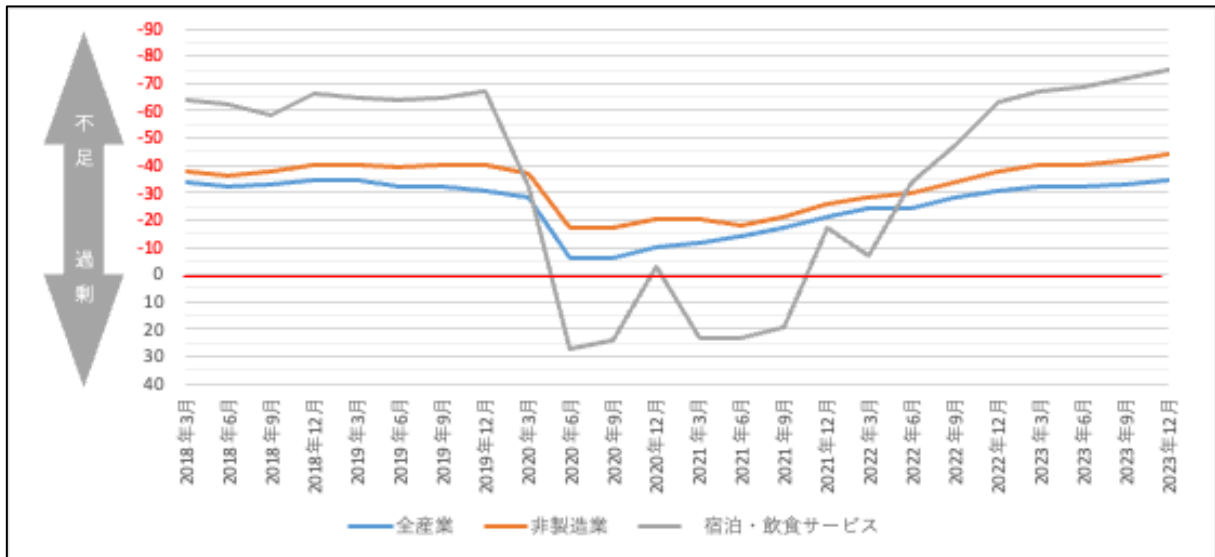
「2024年問題」は働き方改革関連法によって2024年4月1日以降、自動車運転業務の年間時間外労働時間の上限が960時間に制限されることによって、運輸・交通産業において従事者不足が生ずる問題である。都市圏においても運転手不足による既存バス路線の減便や廃止・統合が相次ぐが、地方圏において観光バスの運行やタクシー送迎への支障など観光産業を中心とする地域経済に及ぼす影響は決して小さいものではないとみられる。

また働き方改革による労働時間の上限規制による労働力不足に加え、従事者の年齢構成が中高年者に偏って分布している点にも注意が必要だ。これらの産業において、高齢退職者が高水準で続く中、新規採用が進まないために特に地方圏では、担い手不足によって交通網の存続は難しくなり地域交通に依存する観光産業の持続性に懸念が生じるからである。

(2) 観光産業における雇用の過不足感

図表1は日銀短観³から雇用人員判断D.I.の推移をコロナ前後で示したものである。雇用人員判断D.I.は、企業内の人員が「過剰である」から「不足である」を差し引いた数値であり、数値がマイナスに傾けば、不足であると感じる企業が多くなっていることを表す。宿泊・飲食サービスセクターについては、コロナ禍以前の2018年、2019年には既に高水準での不足感が業界内に広がっていたことを確認することが出来る。雇用D.I.は、東日本大震災以降にマイナス値を示すようになって以降、一貫してマイナス（人員不足）の方向に動いている。観光立国政策の進展と共

図表1 雇用人員判断D.I.の推移



に人員不足の深刻化も進行してきたということである。

この問題は、コロナ禍の影響で観光需要が蒸発した 2020 年に一時的に解消したものの、2023 年 3 月期には、コロナ以前の水準 (-67) を超え、12 月には -75 という過去に例のない高水準の人手不足状況を示した。これは製造業を含む全産業セクターの中で、最も小さい（深刻な人手不足を意味する）数値である。

(3) 「人手不足倒産」 足元の状況

2023 年に入り、人手不足を原因とするいわゆる人手不足倒産も目立っている。

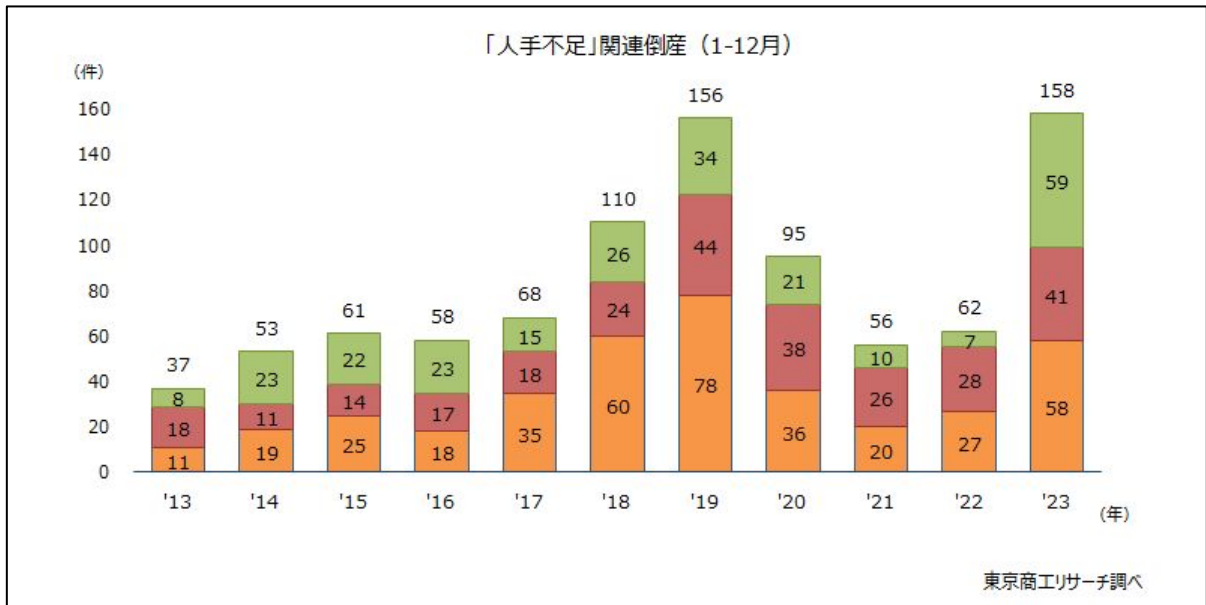
東京商工リサーチの調べ⁴では、「人手不足」を要因とする関連倒産は、158 件（前年比 154.8 %増）となり、コロナ前の 2019 年を上回った。先の雇用人員判断 D.I.同様に、ここでも 2020～2020 年の 3 年間、一旦はコロナによる需要の消失が構造的な人手不足問題を覆い隠したものの、2023 年以降は問題が一気に顕在化した形になっている。

倒産原因の内訳は、「人件費高騰」が 59 件（前年比 742.8%増）と最も大きい。人材確保が可能となる待遇を用意するための原資が準備できない低付加価値型の企業は、存続するのが難しいという現況が浮き彫りとなっている。低コスト労働者の潤沢な供給を前提にした旧来型のビジネスモデルからの脱却と、相応の人件費を負担可能な高付加価値型の収益構造への転換が、今まさに求められていると言える。

(4)労働供給制約社会

リクルートワークス（2023）⁵は、将来（2040 年まで）の労働市場における需要量と供給量を中長期にわたって推定して示すことによって、現況の人手不足問題が「労働供給制約社会」という構造的な人口動態の問題であることを指摘する。

図表2 人手不足関連倒産の年別件数



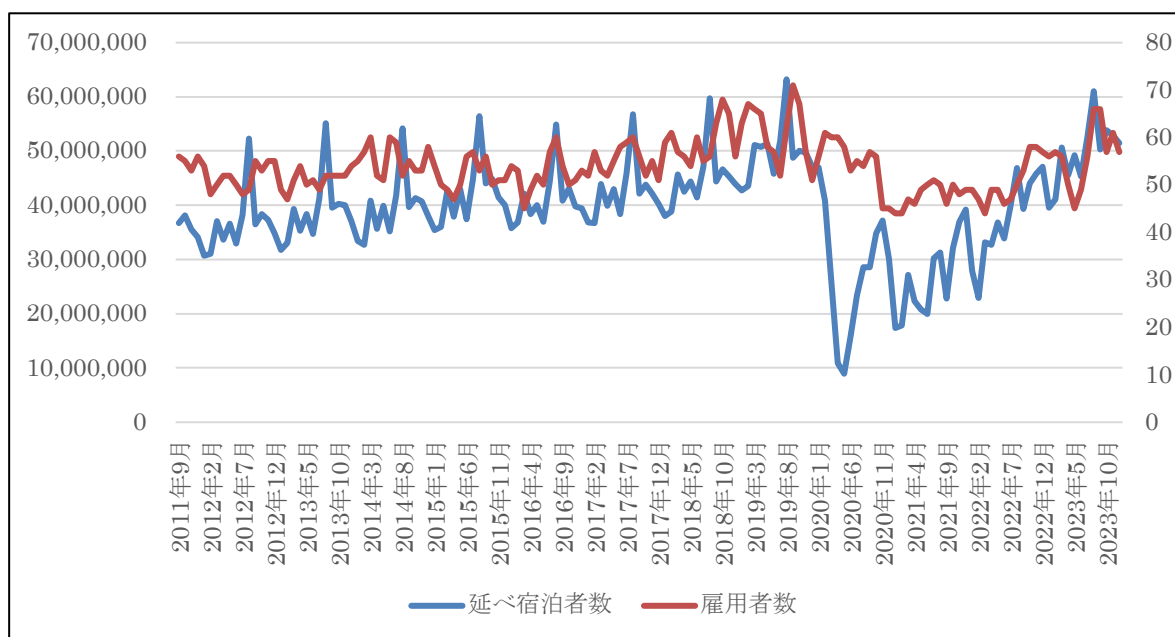
「労働供給制約社会」説では、労働における需給の乖離は、先ず社会の高齢化（年齢構成のバランスの崩れ）に原因を求める。物流や交通、介護、接客といった生活維持サービスを求める消費者は何歳になってもサービスの提供を必要とする。それに対して労働の担い手は中長期的に減少の一途をたどる。このようにして労働市場における需給ギャップは生じる。労働供給（担い手）は加速度的に減少するのに対して、労働需要は横ばいから漸増で推移することが見込まれる。リクルートワークスは、2040年には1100万人の供給不足が予測されるとしたうえで、不足する労働需要を補う4つの解決策を提案する。第一は徹底的な機械化・自動化。これ以上社会が人員を割けない以上、応用AIやDXを活用した省人化が求められる。第二には、必ずしも経済的な行為とはいえない互惠的、互酬的な社会活動である「ワーキッシュアクト」に頼る方法。第三にはシニアの（更なる）小さな社会参加への期待。第四には待ったなしのムダ改革（ムダ業務の削減）。

富山（2024）⁶は、労働供給制約の時代において、低賃金労働力に依存せずに賃金水準を上昇させ、国民経済を豊かにするためには、付加価値労働生産性の向上を最優先ターゲットとして労働政策の目的に位置づけるべきだと主張する。また構造的な人手不足状況下において失業問題が政策課題として取り上げる必要がなくなった以上、個別企業が既存の雇用を維持することより、より生産性が高く賃金水準が高い企業や産業へ労働力を移動しやすくすることが重要だと唱える。個別企業にとっては、人材確保が可能な労働分配と高生産性の達成に尽力することが求められる。

(5) 人手不足と宿泊施設の稼働率

今夏、インバウンドの復活とともに、部屋は空いているのに予約が取りにくいという状況が全国的に発生していることが指摘された⁷。人手不足のため清掃が間に合わないため、フロアや部

図表3 延べ宿泊者数と雇用者数の長期推移（月別）



屋数を限定して営業するホテルが多いという。また、富裕層の滞在客が多い北海道のニセコ町では広域な周辺地域から高待遇で人手をかき集めており、函館市（ニセコ町から距離 170km）の宿泊施設での人材確保にも深刻な影響を与えているといわれる⁸。

株式会社三井住友トラスト基礎研究所（2023）⁹は人手不足が要因となって宿泊施設の稼働率を押し下げる現象に注目している。労働供給不足がボトルネックとなって宿泊者数の伸びを制約する効果を推定した結果、足元 2023 年 3 月の労働供給水準で 2019 年と同水準の宿泊者数に対応することはほぼ可能だが、一部繁忙期で機会ロスが発生する可能性が指摘された。

図表 3 は、月次の宿泊業従事者数（総務省労働力調査¹⁰）及び延べ宿泊者数（観光庁宿泊統計調査¹¹）について、足元 2023 年 12 月までの長期推移を表したものである。延べ宿泊者数は東日本大震災以降コロナ禍までの期間を通して漸増トレンドで推移してきたことが確認できる。また雇用者数についても増加する需要に対応して漸増傾向で推移している。

コロナ期に急減した宿泊者数はその後回復し、以前の成長曲線の延長上に戻っていることが確認できる。図表 4 は、宿泊数が過去最高となった 2019 年と比較した 2023 年の月次宿泊数である。8 月を除いて過去の最高値を再び更新し続けていることが確認できる。

図表 4 月別延べ宿泊者数（2019 年および 2023 年比較）

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2019年	42,684,710	43,539,370	51,147,600	50,718,730	51,402,690	45,810,390	51,780,530	63,234,040	48,761,240	50,052,850	49,659,370	47,129,960
2023年	39,484,940	41,139,780	50,678,060	45,539,500	49,258,420	45,325,030	52,543,200	61,023,920	50,318,010	53,777,550	52,918,750	51,492,650
2023年-2019年	-3,189,770	-2,399,590	-469,540	-5,179,230	-2,144,270	-485,360	762,670	-2,210,120	1,556,770	3,724,700	3,259,380	4,362,690

2023年の宿泊業雇用者数の最高値は8月、9月の66万人であり、2019年9月の71万人には及ばない。2023年8月宿泊者数が2019年値を更新できなかったのは、三井住友トラスト基礎研究所の予測の通り、人手不足が制約条件となっている可能性が示唆される。

2. 先行調査・研究その1 地域における人材不足の現状と課題

まず人材不足問題に対して、とりわけ地方圏での深刻な状況を踏まえた現状分析と課題について、第1節で触れた株式会社リクルート・リクルートワークス研究所 石原直子（2019）¹²説を確認する。

(1) 現状

これまで企業における人手不足感は、景況感とほぼ平仄を合わせて進展してきたが、近年景況感の高まり以上に人手不足感が強まっており、両者の間に乖離が見られる現象について、就業者の年齢構成の偏り（若年者の構成比が急減）と女性や高齢者を中心とする非正規従業員を十分にトレーニングしきれていないことから、人数の減少以上に労働力が減少している点に原因を求める。

また人手不足感は、2極化の様相を呈していることも指摘される。企業の規模（小さいほど深刻）、業種（宿泊/飲食サービス業で最も深刻）および地域（都市圏と比較して景況感が及ばないにも関わらず、富山、石川、福井、岐阜、岡山、及び広島等の一部の地方圏で深刻）等で人手不足感に大きな格差が生じている。

(2) 課題

取組課題と解決の方向性（「人手不足解消のシナリオ」）として以下の5つの方策が提案される。

1. 労働条件を改善する

当然ながら最もシンプルかつ正攻法の取り組みである。当レポートが書かれた2019年時点では、人件費コストを価格に転嫁することが最も困難な課題と指摘されている。ただし、現今の原材料高、燃料高による物価上昇に対する容認世論やインフレ期待の上昇は、企業の業態転換を含む高付加価値型ビジネスへの転換を後押しする契機となる可能性がある。これまでの30年間に及んで定着したデフレマインドから脱却し、計画的なコストアップ戦略と高付加価値化戦略へとマインドセットの切り替えが重要だと考えられる。

2. これまでにない働き手を開拓する

これまで戦力外と目されてきた主婦や高齢者、外国人を如何に戦力として活用出来るか、経営者の手腕が問われる。ここでの課題は、まず組織内コミュニケーションの改善だという。業務外のコミュニケーションにおいて少数者を疎外してしまう非インクルージョンな状況は早急に改善する必要がある。また住宅を借りる際の保証人問題は就職の際の大きなハードルだという。この問題は外国人に限らず地域外からの移住者の場合でも同様に就業の障害となろう。新たな働き手

開拓のために企業が取りうる施策は少なくない。

3. 生産性向上で補う（既存人員の生産性向上）

既存人員の職業訓練や能力開発のためにトレーニングコストをかけることや、業務の見直しにより、ムダ業務を徹底的に排除する取り組みによって、生産性を向上する事例が取り上げられる。

4. 生産性向上で補う（テクノロジーで代替する）

当レポートではRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）による反復的な業務の自動化が挙げられているが、DXやAIにかかる近年の技術的な進展は目覚ましいものがある。昨年、東京商工会議所から、中小事業者のために生成AIの活用アイデアや具体的な利用方法を平易に解説した「活用入門ガイド」が公開された。一定のトレーニングコストで導入可能なテクノロジーの導入による生産性向上は今後、急速に進展するものと思われる。

5. 求める技能を持つ人材を自ら育てる

AI人材などの専門的技術人材の確保は現実的に困難なので、大学等の教育機関と協働して人材育成をする選択肢も推奨される。

図表5 地域における人材不足の課題と具体的方策

課題	具体的な方策
労働条件の改善	・ 非正規社員の正規社員化 ・ 人件費コストの価格転嫁
新たな働き手の開拓	・ 多文化共生型組織への転換 ・ 社員寮、住宅保証人等の入居円滑化支援
既存人員の生産性向上	・ 職業訓練・能力開発コストの負担 ・ 昇給を前提に生産性を向上する組織文化を醸成
テクノロジーで代替	・ ロボット、AI活用 ・ 単純作業から開放されストレス軽減による生産性向上
人材育成	・ 大学との連携・協働 ・ 自社にて育成

3. 先行調査・研究その2 観光業における人材不足の現状と課題

観光業における人材不足問題の現状と課題に関する通説を日本総研調査部による調査レポート：日本総研（2022）¹³にて確認する。

(1) 現状

供給制約社会では慢性的、構造的な人材不足が中長期にわたって継続するが、観光業とりわけ宿泊・飲食サービス業については、コロナ禍で一時的に需要が完全に蒸発したため、産業全体で大規模な雇用調整を実施せざるを得ない状況が発生したことが、現在に尾を引いていることが指摘される。宿泊・飲食サービス業は、従来から賃金水準や休暇日数等の就労条件が厳しいことか

ら離職率が高い業界であったが、コロナ禍による需要消失により産業基盤の不安定さが露呈するところとなり、一旦他の産業セクターに転職した就業者は将来性に対する不安から、観光産業には戻りにくい状況が存在するという。ホテル・旅館業ではコロナ禍を経ても依然として他産業への転職希望が根強いとする調査も存在する。

(2) 課題

日本総研（2022）は、当該産業における上記現状に対して以下4項目の取組課題を提案する。

1. デジタル化・DXによる労働生産性の向上

デジタル化とDXの装備を通じて業務の効率化と労働生産性の向上を図るが、その主眼は労働環境の改善にあるとする。デジタル化とDXがオペレーションの洗練化や経営改善に役立つことは言うまでもないが、ここでは従業員がヒトにしか出来ないことに集中する職場環境を用意することで、従業員のやりがい創出や、離職の抑制につながることを強調される。

デジタル化・DXの先進事例として取り上げられているのは、宿泊業では「陣屋」、飲食サービスで「あびや」の取組である。いずれもビジネスプロセスやオペレーションの改善事例として取り上げられることが多い事例なので、ここで詳細に触れることはしないが、①業務に関わる広範な情報を社員各層に共有すること、②蓄積された情報が分析され経営管理やマーケティングの質的向上につながっていること、こうした情報共有と分析が、労働生産性の向上につながっており、労働環境の改善や、従業員のモチベーションアップにつながるとする。

図表6 観光業における人材不足の課題と具体的方策

課題	具体的な方策
デジタル化・DXによる労働生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員のマルチタスク化のための顧客情報の広範な社内共有化 ・労働環境改善に向けた業務効率化のためのデータ収集と分析 ・低価格層は徹底的なデジタル活用による自動化・効率化、人の手による高度なサービスは富裕層に集中させる2極化対応
雇用の安定	<ul style="list-style-type: none"> ・マルチタスク化による安定的な労働時間確保や稼働曜日の限定 ・観光需要の平準化：平日顧客（高齢者・インバウンド）の開拓 ・非正規社員の正規社員化、キャリアパス提示による正規化支援
地域一帯となった取組	<ul style="list-style-type: none"> ・地域求人サイト、インターンシップと合同説明会の開催 ・採用強化や就労環境改善に関する勉強会、経営合理化検討会 ・就労ニーズに関するアンケート調査や就業体験から課題抽出
国や地方自治体の支援	<ul style="list-style-type: none"> ・観光を地域成長戦略と位置づけ、地域全体の意識を方向づける

2. 雇用の安定

優秀な労働力の確保と中長期的な人材育成のために求められる雇用の安定化施策として、業務及び観光需要の平準化と非正規雇用依存からの脱却が指摘される。

業務の平準化では、ホテルの各オペレーション（接客・調理・清掃・内部事務）を従業員一人が複数担当するマルチタスク化が有用だとされる。また稼働率の低い曜日を定休日とする施策も紹介される。

観光需要の平準化では、既存顧客とは異なるターゲット層の戦略的な誘客が有効である。具体的には、季節や曜日の制約に囚われない高齢者や訪日外国人が新しいターゲット候補とされる。もちろんそのためには、富裕層やインバウンドを惹き付ける観光資源の開発や平日イベントの開催等の施策検討が必要である。

また政府が推進する新たな旅のスタイル「ワーケーション（テレワーク等を活用し、普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごすこと）」と「ブレジャー（出張等の機会を活用し、出張先等で滞在を延長するなどして余暇を楽しむこと）」の受け入れ対応も観光需要の平準化に貢献する。

非正規雇用依存からの脱却では、短時間正社員制度の導入によって意欲能力も高い人材を確保する取り組みが提案される。また、インターンシップの活用によって採用後のミスマッチを防止する取り組みや、正規雇用への転換を目指す非正規雇用者を対象にキャリアパスの提示も有効な情報提供であることが示唆される。

3. 地域一帯となった取り組み

事業者単体での取組の限界を超え、地域内事業者連携による取組も望まれる。同業者連携のみならず食材提供で関わりのある一次産品事業者や観光客の足を担う交通事業者ほか、DMO（観光地域づくり法人）との連携・協同活動も期待される。先に挙げられた業務の平準化施策では、一つの事業所内のマルチタスク化を更に推し進め、旅館従業員の中抜け時間帯を飲食店のランチ営業での労働力として活用するなど異業種を含む複数事業者間で労働力をシェアする取組も示唆される。

地域一丸となって、採用活動や就労環境の改善活動に取り組む例としては、加賀温泉郷で複数の温泉宿泊施設が取り組む温泉旅館雇用促進プロジェクト「KAGA ルート」が紹介される。ここでは、合同求人サイトによる求人募集のほか、インターンシップや合同採用イベントの実施、就労環境の改善に関する勉強会や経営合理化に向けた検討会の開催、就労ニーズに関するアンケート調査や就業体験を通じた課題の抽出等、持続的な地域人材の確保と育成にかかる戦略的な取り組みが行われている。

4. 国や地方自治体の支援

地域一帯となった取組に加え、それを後押しする国や自治体の姿勢も重要だとする。観光産業における人材施策に係る支援は、地域住民から、特定産業に対する優遇である、という批判を生じかねない。観光を自らの地域の成長戦略の柱と位置づける姿勢を明確に示すなどして、地域全体の納得感を醸成することが重要だという。

4. 地域と事業者を支援する立場から見た論点の整理

以下では、地域経済における実践家でありかつ、この分野で影響力のある二人の著名な論者による提言を確認する。

(1) 富山和彦：人手不足倒産を止めるな¹⁴

富山氏は産業再生機構の設立から、その中心的な役割を果たした国内随一の企業再生コンサルタントである。現在は経営共創基盤を設立し、企業コンサルティングを続けるとともに、地方バス会社を中心とする複数の交通・観光企業を経営する株式会社みちのりホールディングスを率いる。

彼の主張は明快である。観光ツーリズム産業は、500万人の雇用を抱える、いわば我が国の次の時代の基幹産業であることから、国民に対する責任が重大であることを経営者は肝に銘じなければならない。現在の基幹産業である自動車産業のように、分厚い中間層を形成し、国を豊かにするためには、ブラック企業・ブラック経営では駄目である。低賃金労働者に頼らざるを得ないような、利益を出せない経営者には社会から退場して貰ったほうが良い。従業員にとっては、より良い待遇を提供できる会社に勤務することが幸福であり、現在のような深刻な人手不足の時代には、失業を心配すること無く、より条件の良い会社を選択することが出来るからである。

また、労働力不足によって供給が消費需要に追いつかない「供給制約時代」には、これまでのように集客でシェアを取るのではなく、労働人材を確保できる会社すなわち高待遇を保証するための利益を出せる会社がシェアを取る時代である、という。

(2) 木下斉：誰もやりたくない仕事だから人手不足が起きる¹⁵

木下氏は、高校時代から商店街活性化事業に取り組み、全国の商店街や個人で共同出資して設立された会社を立ち上げて起業、その後ビル管理を面的に行うエリアマネジメント・プログラムを提唱、熊本城東マネジメント株式会社をはじめ全国各地のまちづくり会社役員を兼務する。2009年にはまちづくり組織の連携と政策提言を行う一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンスを設立し、2015年からは、都市の経営課題を解決する人材育成を目的とした都市経営プロフェッショナル・スクールを運営する。

彼もまた供給制約時代の付加価値追求路線を強調する。地域衰退の原因に人口減少を置いて、人口さえ増えれば地域が活性化するという考え方に間違いがあると主張し、人口減少が衰退を招くのではなく、衰退が人口減少を招く、とする。これまで「稼ぐ」ことを真剣に考えてこなかった地域と企業には将来性や成長性に乏しく、若年者を惹き付ける魅力が欠けている。成長機会もなく待遇が悪い企業、閉鎖的で治安が悪い地域から、若者と女性が逃げ出した結果が今の状況だとする。

また、たとえ人口は少なくとも地域を豊かにする方法はあるという。すなわち付加価値の高い

製品を少人数で作ることによって長期にわたり繁栄している地域の例として、フランスのシャンパーニュ地方エペルネーを挙げる。エペルネーはシャンパーニュメゾンの集積地として、人口2.3万人の小都市ながら全仏でトップクラスの高所得の豊かなまちであるという。

5. 考察とまとめ

これまでにみてきた観光地域における人材不足の深刻な現状に対する取組課題を整理したうえで、地域支援者（自治体や中小企業診断士）が果たすべき役割を検討する。

(1)人材確保をめぐる戦略視点と戦術・運営視点の違い

給与水準を優秀な人材の確保が可能になるレベルまで引き上げ、就業環境を含めた従業員の待遇を改善することが、人材不足対策の根幹であるべきなのは言うまでもない。ここで人材確保をめぐる戦略視点とは、中長期における経営計画の中に従業員の待遇改善とそのため原資確保を企業経営の根本に据えて実践される様々な方策と定義する。具体的には、人件費上昇分の価格転嫁や価格引き上げのための新サービスの開発、サービス提供者のトレーニング等を戦略視点の取り組みとして捉える。一方、既存の企業活動はそのままに、その枠内において、より巧みに人材を確保・育成する諸取り組みを戦術・運営視点として捉える。具体的には、業務のやりがいや従業員のキャリアアップ実例を分かりやすく外部に公開することで、就業希望者を確保する取り組みや、インターンシップの受入によって就業者と事業所のミスマッチを事前に防ぐ取り組みがこれにあたる。

以下では、人材確保・育成の諸方策を上記の戦略視点的な色彩の強いものと戦術視点的なものに分けて議論を進める。

待遇改善のための人件費原資を戦略的・中長期的に用意するのは富山氏が語るように、経営者の責任である。俗に「コストカットは馬鹿でもできる」という悪口がある。コスト削減検討の提案であれば新入社員にも可能だが、コストアップ（値上げ）は誰にとっても難しい。とりわけこの30年間、持続的なデフレ経済状況の下で一部の成長セクターを除いて、コストアップ（価格転嫁）が叶わず、社会全体がデフレマインドに慣れ過ぎてしまった状況を考慮すると、有意義なコストアップ（＝投資）計画の号令を掛ける資質と能力は、新時代のリーダーに不可欠だと考える。

富山氏は、自らが率いる株式会社みちのりホールディングス傘下の路線バス・観光バス会社の経営には「種も仕掛けも無い」という。利益をヒトに投資し、業界トップクラスの待遇水準を実現することで安定した人材確保を果たし、会社を持続させる彼の経営は、まさに王道戦略の経営と言えよう。

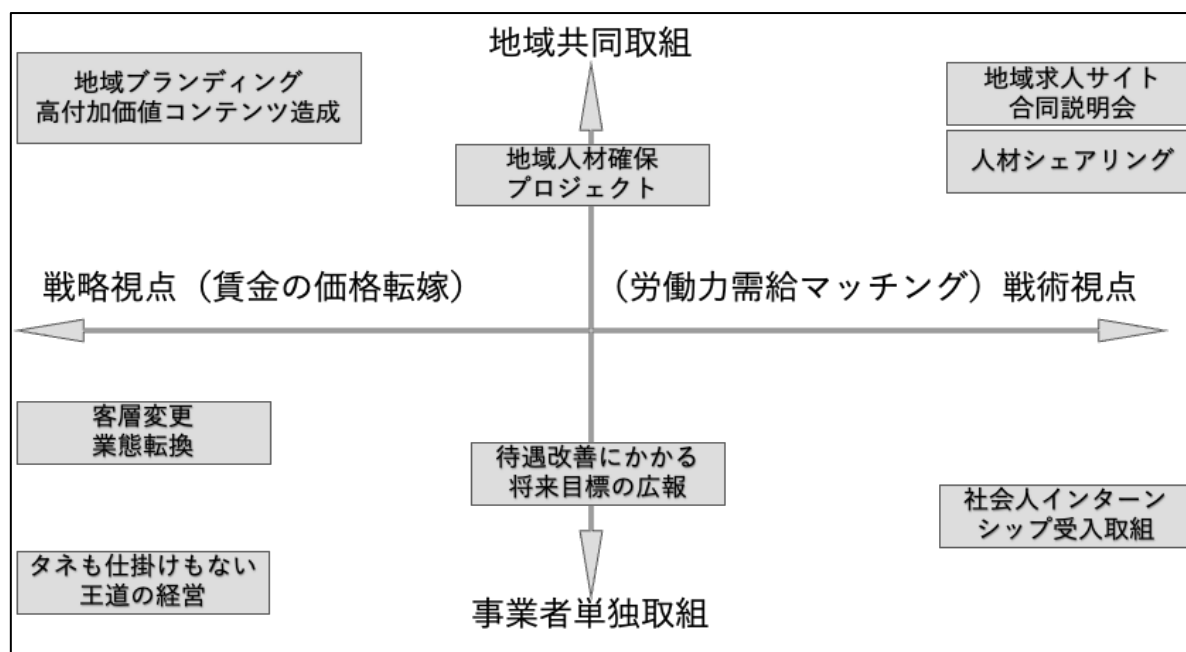
一方で、収益力に乏しい地域や中小事業者は、高待遇で人材確保する戦略を最初から断念しているとみられる事例が散見される。そうした場合には、給与・収入や労働時間等の待遇や就業条件以外の良さを強調して訴求する場面が多くみられる。もちろん経済的な価値を超えた住み心地

やライフスタイルの魅力に惹きつけられる地域移住者は少なくない、また偶然参加したインターンシップでその業務と自分の個性との意外な相性を運命的に発見することが契機となって就業に至るケースも存在する。社会人インターンシップ受入施策のように就業者に対して自社と自社業務の魅力が就業体験者に対して一人ずつ丁寧に「広報」し、良縁をマッチングする戦術的視点の取り組みはもちろん、今後も地域や中小事業者の助けになることは間違いない。

ただし、就業者とりわけ子育て期を迎える若年就業者が地域や事業者を判断する際の経済・収入的な評価基準が決して甘いものではないことを忘れてはならない。地域と企業の将来性や発展性について旧世代よりもシビアな評価を下している可能性が高い。

地域や企業は、現況ばかりでなく、将来の発展性に期待が持てる計画や現在進行系で取り組んでいる内容を最大限にアピールすべきものと思われる。5年先・10年先の待遇改善のための高付加価値化サービスの開発や顧客単価アップのための現在進行系のチャレンジを広報するのも有意義であろう。また、情熱的に業態転換の推進と客層の入れ替えに取り組んでいる社長を看板にして、次世代の担い手を重視する企業経営姿勢を宣伝するのも良案だ。このような中長期的な将来を見定めた戦略的視点での企業や経営者の姿を就業希望者への訴求コンテンツとして戦術的に用いる方法は、中小事業者にとって採用しやすい方策だと思われる。

図表7 人材確保取組マトリックス



(2)地域一体となった人材確保取組の視点

観光産業のように地域資源依存型のビジネスでは、人材確保に限らず地域一帯となった取り組みの効果は大きい。本論文集内でも、第3章の小豆島ガストロノミーウォーキングの事例や第5

章の備前市日生のカキオコの事例では、地域一帯となった取り組みが地域ブランディングとして実を結び、人材確保・育成の面で好影響を与えている。

また人材確保に関して、単独の事業者だけでは出来ない地域共同取り組みとして第3節で取り上げた温泉組合による地域雇用促進プロジェクト（KAGA ルート）が参考になる。地域内で同様の問題意識を抱えた事業者同士が連携することで、単なる合同採用活動に留まらず、就業環境の調査や改善課題の抽出、勉強会の開催など優秀な人材を戦略的に確保するためのシンクタンクの機能を有するまでの活動へと進化している事例であった。

(3)地域支援者の役割

上記を踏まえ、地域支援者の便宜を図り観光地域における人材不足の現状課題に対する諸取組を分類し整理した（図表7）。

人材確保・育成にかかる方策を中長期的な経営戦略の中に位置づける「戦略視点」の重要性は、これまでに見てきたように多くの論者が共通して指摘している。現状の地域や事業者の取り組みの中に、戦略視点が欠如している場合には、地域支援者による適切な助言と支援が望まれる。具体的には、持続的なコストアップ計画や地域文化的な取り組みを経済的価値に換え「稼ぐ」地域づくりをサポートすることなどが想定される。

6. おわりに

人材不足が構造的な供給制約に基づくものであることから、来年以降も深刻な人手不足の状況は継続するものと考えられる。今後も高付加価値型事業への転換に成功した事業者や地域の実例を継続して収集し、地域支援に資する研究を継続する予定である。

文献

¹ 観光庁(2023)「観光立国推進基本計画」

² 観光庁(2023)「令和6年度予算概算要求の概要」

³ 日本銀行(2023)「日銀短観2023年12月調査」

⁴ 株式会社東京商工リサーチ(2024)「TSR データインサイト：2023年「人手不足」関連倒産過去最多の158件賃上げムードのなか、「人件費高騰」が8.4倍に急増 (https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198293_1527.html)

⁵ リクルートワークス(2023)「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」

⁶ 富山和彦(2024)「意見書：労働供給制約の時代における労働政策のあり方」第29回労働政策審議会労働政策基本部会

⁷ 不動産流通研究所 (2023)「記者の目：ホテル、とりづらいのに稼働率は上がっていない…とは? (2023/8/8)」不動産業務のためのサポートサイト R.E.port- <https://www.re->

port.net/article/topics/0000073209/

⁸ 中山健一郎(2023)「移住・定住にはこだわらない「関係人口ネットワーク」の構築を」PRACTICE n.42

⁹ 三井住友トラスト基礎研究所 (2023) 「人手不足が宿泊施設の稼働に与える影響の試算」

¹⁰ 総務省(2023)「労働力調査」(<https://www.stat.go.jp/data/roudou/>)

¹¹ 観光庁(2023)「宿泊統計調査」(<https://www.stat.go.jp/data/roudou/>)

¹² 石原直子(2019)「人手不足の実態と、その解消シナリオ」

¹³ 日本総研(2022)Research Focus 「観光業の人手不足の現状と課題」

¹⁴ 富山和彦(2023) NHK スペシャル 超・人手不足時代～危機を乗り越えるには～(<https://www.nhk.jp/p/special/ts/2NY2QQLPM3/blog/bl/pneAjJR3gn/bp/pgdRjbpn3r/>)

¹⁵ 木下齊(2021)まちづくり幻想 地域再生はなぜこれほど失敗するのか

第2章 社会人インターンシップの効用

0. はじめに

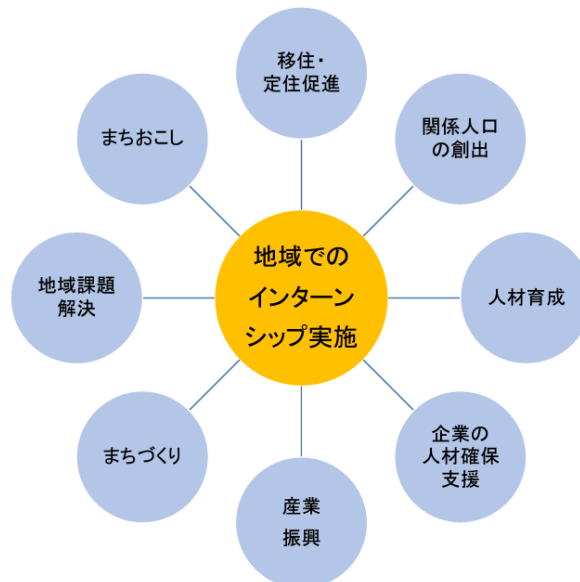
(1) 背景

現代の労働市場は、技術の進歩、グローバル化、そして人口動態の変化により、急速に変化している。これらの変化は、企業と労働者双方に新たなチャレンジと機会をもたらしており、特に社会人インターンシップは、このような変化に対応するための革新的なアプローチとして注目を集めている。

社会人インターンシップは、キャリアの再設計、スキルアップ、そして新しい職業領域への進出を目指す個人に対し、実務経験と学習の機会が提供される一方で、企業にとっては、新しいアイデア、スキル、そして多様性を職場にもたらす機会となり得る。

また、経済産業省は「地域に滞在して活動するインターンシップは、企業のみならず、地域で暮らすことの魅力についても理解を深めることが期待できる」とインターンシップを推進しており、「コーディネーターガイドブック」内に図（図表-1）と共に、「インターンシップは、人材育成の観点だけでなく、地域企業の人材確保支援、産業振興、移住・定住促進、まちづくり、関係人口創出等、自治体の幅広い施策に関連しています。」と示している。

図表-1 経済産業省「自治体がインターンシップへ取り組む意義」



(2) テーマ

第2章では、社会人インターンシップの効用に焦点を当て、その概要やメリット、具体的な事例（小豆島 NPO 法人トティエの取組み）を通じて理解を深め、今後の発展や課題についても考察し、社会人インターンシップが持つ可能性に言及したい。そして今後考えられる課題に対して診断士目線での支援の必要性について説明する。

1. 社会人インターンシップとは

(1) 制度・活用

社会人インターンシップは、現職の社会人が他の組織や業界に一定期間参加し、職場経験を積むプログラムである。この制度は、様々な形態で存在し、企業や地域社会での実習や協力プロジェクトを通じて、参加者が新たなスキルや知識を習得し、異なる業界や環境に対する理解を深めることを目的とされている。

社会人インターンシップの制度は、企業や地域社会によって異なるが、一般的な特徴としては以下が挙げられる。

① 応募資格の設定

参加資格や条件が明確に定義され、社会人であることや特定のスキルや経験を有することが求められることがある。

② 期間と形態

インターンシップの期間や形態は多岐にわたり、数週間から数ヶ月にわたるものまで様々となっている。また、フルタイムでの参加や週に数日の柔軟なスケジュールが設定されることもある。

③ 報酬と福利厚生

インターンシップにおいて支給される報酬や、経費の補助、社会保険の加入などの福利厚生が設けられることがある。

社会人インターンシップは、効果的な活用により以下のような様々なメリットをもたらすことが期待される。

① キャリア開発

社会人は異なる組織や業界での経験を通じて、新たなスキルや知識を獲得し、自身のキャリアを発展させる機会となる。

② 組織間の連携強化

インターンシップを通じて、企業や地域、自治体など、異なる組織が連携し、情報やノウハウの共有が促進され、業界全体の発展に寄与することが期待できる。

③ 新たな視点の獲得

異なる環境での経験は、参加者に新たな視点や発想をもたらし、組織内での問題解決やイノベーションに寄与することが期待できる。

これらのように社会人インターンシップの制度設計や有効な活用は、個々の組織や地域のニーズに合わせた柔軟なアプローチが求められる。

(2) インターンシップの定義・要素

社会人インターンシップは、社会において既に一定の職務経験を積んだ者が、他の組織や環境に一定期間参加し、実践的な職場経験を得るためのプログラムとなる。

社会人インターンシップの具体的な定義は以下となる。

① 現職社会人の参加

参加者は既に職務経験を有し、専門的なスキルや知識を持っていることが前提となることが多い。

② 一定期間の参加

インターンシップは期間限定で、数週間から数ヶ月にわたるものが一般的であり、これにより、参加者は新しい環境での業務に従事し、異なる職場文化に触れることができる。

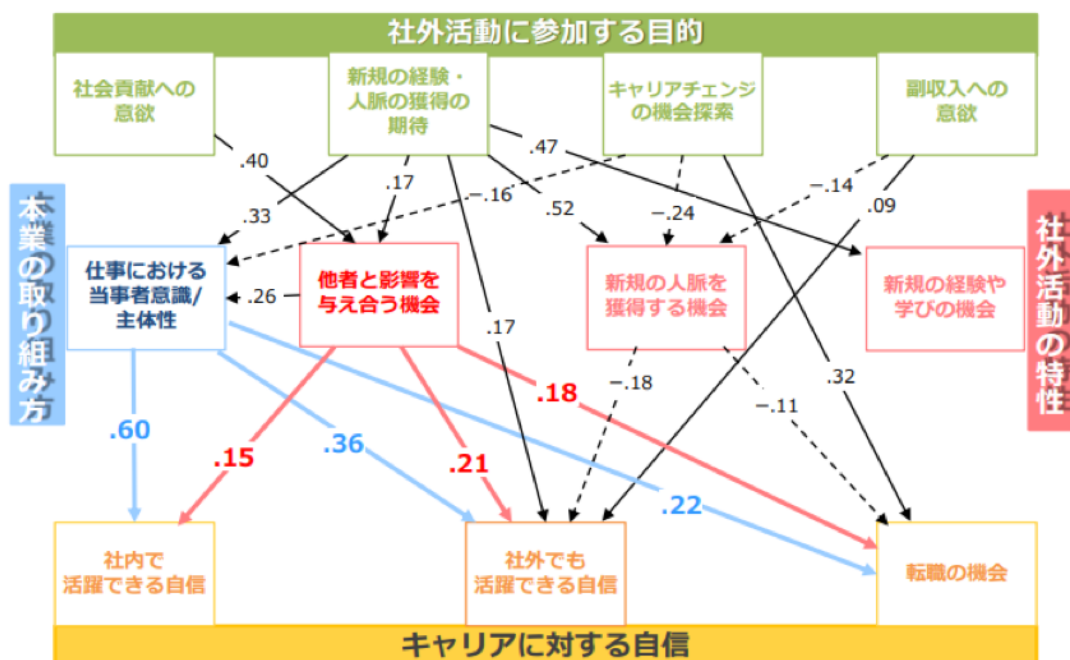
③ 実践的な職場経験の獲得

参加者は実際の業務に携わり、問題解決やプロジェクト参加などを通じて、実践的な経験を得ることが主眼となる。

④ 学びと成長の機会

インターンシップを通じて、参加者は新しいスキルの習得や業界理解の深化、キャリアの発展など、インターンシップ参加者にとって学びと成長の機会を提供される。

図表-2 株式会社リクルート「キャリアに対する自信についての因果構造」



社会人インターンシップの要素には以下の内容が含まれることが多く、学生インターンシップと違い、学びと成長の機会や新たな可能性への気づきを促す要素が多い。

①カスタマイズ可能なプログラム

インターンシップの内容や形態は、参加者のスキルや経験に合わせてカスタマイズ可能であることが望ましい。

②メンターシップ体制

インターンシップ参加者に対して、組織内での指導役やメンターが配置され、サポート体制が整っていることが望ましい。

③評価とフィードバック

インターンシップ終了後には、参加者に対して成果や挑戦を評価し、フィードバックを提供することで、参加者自身の持続的な成長を促進させることにつながる。

④組織文化の理解

参加者は組織の文化や価値観を理解し、自身の職務経験と結びつけることで、組織・環境への適応がスムーズになることが期待できる。

社会人インターンシップの定義と要素を理解することで、効果的なプログラムの構築や参加者の充実した経験を促進することが期待できる。（図表-2）

(3) 社会人インターンシップが生まれた背景

社会人インターンシップが発展する背景には、多くの社会的な変化やニーズが絡んでいます。以下に、社会人インターンシップが生まれた主な背景を考察する。

①労働市場の変化

近年の労働市場は急速な変化を遂げており、新しい技術や産業の台頭、少子高齢化、多様化する価値観等により、従来の職業やスキルセットだけでは対応できない状況が生まれている。これにより、これからの社会人は柔軟性をもって異なる職種や業界で活躍する必要が生まれており、そのための機会として社会人インターンシップが注目されている。

②スキルマッチングの重要性

昨今はいくつまでも必要とされてきたスキル、知識ではない新しい特定のスキルや専門知識が求められている。そのため従来の学校・社内教育だけではそれに応えきれないケースが増加している。社会人インターンシップは、個々のスキルセットを特定の業務やプロジェクトにマッチングさせる効果的な手段として位置づけられ、求職者と企業の双方にとってメリットを生み出している。

③グローバル化と多様性

グローバル化が進む中で、異なる文化や価値観を理解し、国際的なビジネスに対応できる人材が求められている。社会人インターンシップは、参加者が異なる組織や地域での経験を通じて、異文化コミュニケーションのスキルや国際的な視点を養う機会を提供されることを期待さ

れている。

④キャリアの多様化と継続的学習の重要性

キャリアのパスが多様化し、一つの企業で一生働くという従来のモデル・価値観は過去のものとなっている。社会人インターンシップは、キャリアの変革に対応し、新しいスキルや経験を継続的に学ぶ機会を提供することで、キャリアの柔軟性を高めることにも繋がっている。

⑤若手人材の育成ニーズ

企業は若手人材の早期育成を求めるようになり、社会人インターンシップは若手社会人にとって、実践的なスキルの磨きや組織内でのリーダーシップを体験する機会となっている。

これらの社会的背景から、社会人インターンシップが求められ、発展していると言える。これは社会においてキャリアの変化や労働市場の変動に柔軟に対応する一環として、今後益々重要性が増すと考えられる。

(4) 社会人インターンシップの意義

社会人インターンシップには、社会全体や個人に対して多くの意義があり、その重要性を以下に示す。

①社会全体への貢献

1) 人材育成と労働力の向上

社会人インターンシップは、参加者に新しいスキルや知識を身につけさせるだけでなく、企業や地域社会において必要な人材を育成する機会を提供する。これにより、労働力の向上が期待され、競争力のある労働市場を形成する一助となる。

2) 産業横断的な連携

異なる業界や組織をつなぎ、情報やノウハウの共有を促進することで、産業横断的な連携が生まれる。これにより、新たなビジネスチャンスやイノベーションが生まれ、地域社会や国の経済全体にポジティブな影響を及ぼす。

②個人の成長とキャリア開発

1) 新たなスキルの獲得

社会人インターンシップは参加者に新たな職務経験を提供し、専門的なスキルや知識の獲得を促進する。これにより、個人はキャリアの多様化や転職に対応できる柔軟性を身につけることが期待できる。

2) 職場環境の理解と適応能力

異なる職場環境での経験は、参加者に組織文化の理解や適応能力の向上をもたらす。これが個人のリーダーシップや協調性、コミュニケーションスキルの向上に繋がることがきたいできる。

3) キャリアパスの明確化

インターンシップを通じて、参加者は自身の興味や能力に合った分野を発見し、将来のキャリアパスを明確化する手助けとなる。

③組織のブランディングと人材獲得

1) 優秀な人材の獲得

社会人インターンシップは、組織が優秀な人材を獲得する手段となる。インターンシップを通じて組織の魅力や働きやすさを実感した参加者側も、その後の採用活動において有利な立場に立つことが期待されるメリットがある。

2) 企業・組織のイメージアップ

社会人インターンシップは、組織が人材育成に積極的である姿勢を示す一方で、交流などを通して地域社会に対する社会的貢献度も高める。これにより、組織のポジティブなイメージが広まり、ブランディング向上にも寄与することがある。

以上のように総合的に見ると、社会人インターンシップは社会全体にとって有益であり、労働市場や個人の成長、組織の発展にポジティブな影響をもたらす。そのため、企業としても今後の成長・発展のために積極的に導入・活用されることが望ましいと考えられる。

(5) 社会人インターンシップの課題

社会人インターンシップにおいて企業側、参加者側それぞれの課題を以下に示す。

①企業側の課題

1) コストと時間の投資

社会人インターンを受け入れるには、指導や管理、プロジェクトの準備にコストと時間がかかる。小規模企業やリソースが限られている企業では、これが大きな負担となることが懸念される。

2) 成果の不確実性

社会人インターンシップは一般的に短期間であり、その期間内に具体的な成果を期待することは難しい場合がある。期待と実際の成果のギャップが課題となることも多い。

3) 機密情報の管理

社会人インターンに企業の機密情報を扱わせる際には、情報漏洩のリスクを適切に管理する必要がある

4) 適切なマッチング

インターンシップの成功は、参加者のスキルやキャリア目標と企業のニーズとのマッチングに大きく依存する。適切なマッチングを実現するためには、企業、参加者だけではなく、それを支援する側の活動や仕組みも課題となる。

②参加者側の課題

1) キャリア目標との整合性

インターンシップが参加者の長期的なキャリア目標やスキル向上に直接貢献するかどうかは、プログラムによって異なる。自身のキャリア目標を設定し、合致するインターンシップを探索することも課題となる。

2) 経済的な負担

社会人インターンシップ中に十分な給与が支払われない場合、参加者は生活費やその他の経済的な負担を抱えることになる。特に長期間にわたるインターンシップでは、これが大きな障壁となることがあり、そのために断念を余儀なくされることもある。

3) 仕事とのバランス

既にフルタイムで仕事を持っている社会人がインターンシップに参加する場合、既存の仕事とのバランスを取ることが課題となる。

4) 成果物や学習結果の評価

インターンシップの終了後、その経験が参加者の履歴書やキャリアにどのように貢献するか、具体的な成果物や学習結果の評価が曖昧なまま終わることがある。終了後の振り返りや新たなキャリア目標の再設定を促すまでのカリキュラムが必要となる。

2. インターンシップの効用

(1) 企業におけるメリット

社会人インターンシップが企業に与える利点は多岐にわたる。以下に、採用戦略において特に重要な役割を果たす点を事例等交えながら示したい。

①人材プールの拡充

社会人インターンシップを実践している企業は、これまでとは異なる経歴やキャリアパスを持つ社会人との交流をイベントや交流会を通じて接点を持っている。これは社外に人材プールを持つこととなり、そこから様々な才能を発見し、多様な人材の確保につながっている。これが企業の採用戦略において競争力を高め、組織内のイノベーションを促進することにも繋がっている。

②実践的なスキルと職場適応力の向上

企業はインターンシップを運営する上で、プログラムを検討・作成し、それによってインターンシップ参加者が持つ実践的なスキルを評価し、優秀な人材を発掘している。さらに、プログラムを通じて企業文化や業務に慣れた参加者は、採用後の効率的な導入が期待でき、新入社員のトレーニングコストを削減できる。また、入社後の定着率向上にも繋がっている。

③ブランド価値の向上

企業は社会人インターンシップを通じて地域との連携や社会貢献活動を行うことで、社会的信頼度を築くことが期待できる。これが一般的なマーケティングだけではなく、採用戦略において企業のポジショニングを向上させ、人気の雇用先としての評価を高めることにも繋がっている。

④内部のモチベーション向上

社会人インターンシッププログラムを通じて現職従業員との交流を促進することで、組織内の活気を生み出すことにも繋がる場合がある。従業員は新しいメンバーと協力することで刺激を受け、部門を超えた協力関係の構築や職場環境の改善にも繋がった事例がある。

以上のように、社会人インターンシップはマーケティングや採用だけではなく、今後の成長戦略にも影響するような施策となることが多い。企業においては、これらのメリットを最大限に活用し、社会人インターンシップを戦略的な人材獲得手段として活かすことが重要となってくると考えられる。

(2)地域におけるメリット

社会人インターンシップが地域社会に与える利点は、地域全体の発展や経済への影響に対する積極的な効果をもたらしている。

①地域経済の活性化

社会人インターンシップを通じて地域と企業に新しいアイデアやスキルをもたらすことによって、地域交流だけではなく地域経済の活性化にも繋がっている。新たなプロジェクトや事業の立ち上げに様々な関係者が関与することで、地域内の企業が成長し、雇用機会が増加にも寄与している。

②地域社会への貢献

社会人インターンシップが地域社会に直接関与することで、地域の課題解決に繋がっていたり、これまで見えなかった課題の発見にも貢献している。また地元のイベントやプロジェクトに参加することで、参加者が地域住民と密接に連携し、地域社会への貢献度が向上することも期待されている。

③地域との連携強化

社会人インターンシップが大学や自治体、非営利活動法人等の地域機関との協力を通じて、地域全体の統合を促進する場合もある。地元の学校や非営利団体との連携により、地域社会の発展に寄与するだけでなく、地域住民とのネットワーク構築にも大きな影響を与えている。

④地域ブランディングの向上

社会人インターンシップが地域の魅力や特産品を広く知らせることで、地域のブランディングの向上に寄与している。これが地域全体において新たなビジネス機会や投資を引き寄せ、地

域の繁栄に貢献することが期待されている。

地域社会においては、これらのメリットを最大限に引き出し、社会人インターンシップが地域の持続可能な発展に寄与するような取り組みが求められる。

これらのように社会人インターンシップが企業と地域社会の双方にもたらすメリットは多岐にわたり、持続可能な発展に寄与する重要な要素と言えます。企業と地域社会は、柔軟なプログラムの構築や適切なサポート体制の整備を通じて、これらのメリットを最大限に引き出すことが求められる。

3. 社会人インターンシップの事例紹介（トティエ）

(1) トティエについて

①背景

トティエは、「移住促進団体・小豆郡の移住に関する中間支援組織」として、島ワークプロジェクトと連携し、移住希望者への情報提供やインターンシップの案内を行っている。これら取り組みを通じて、参加者に実践的な体験を提供し、新しい視点やスキルを獲得する機会を創出している。

②活動

1) 地域コミュニティへの参加

トティエでは移住希望者向けの滞在施設（図表-3, 4）やイベントを運営することに加え、連携団体へのインターンシップ等を促す活動を行っている。この活動によって参加者は都市部とは異なる就労環境と生活が隣り合う地域の実情を体験することができ、また地域課題への理解とその解決に向けた関わり方を体感的に学ぶことができる。これらによってより具体的に移住後のイメージを持たせることに繋がっている。

図表-3 NPO 法人トティエ「黒島邸 小豆島町移住希望者向け中長期滞在施設」



図表-4 NPO 法人トティエ「黒田邸 小豆島町移住希望者向け短期滞在施設」



2) シェアハウス運営

前出の滞在施設の他に、地元企業への就職や個人事業主・フリーランスとしての開業を考えている方の生活基盤の支援を目的とした施設「うえむらシェアハウス」(図表-5)も運営している。インターン参加者がシェアハウスに滞在する事例は少ないが、本活動も間接的に地域社会への理解を深め、移住後の生活に対する不安を軽減することに貢献している。

図表-5 NPO 法人トティエ「うえむらシェアハウス」



3) 空き家問題対策への取り組み

小豆島では自治体が空き家問題対策(図表-6)に取り組んでいるが、トティエも空き家問題への取り組みに間接的に関わっている。トティエは、「空き家バンク」への登録を促すサポートや、空き家問題に対する活動を行っており、各町自治体の「空き家バンク」利用促進

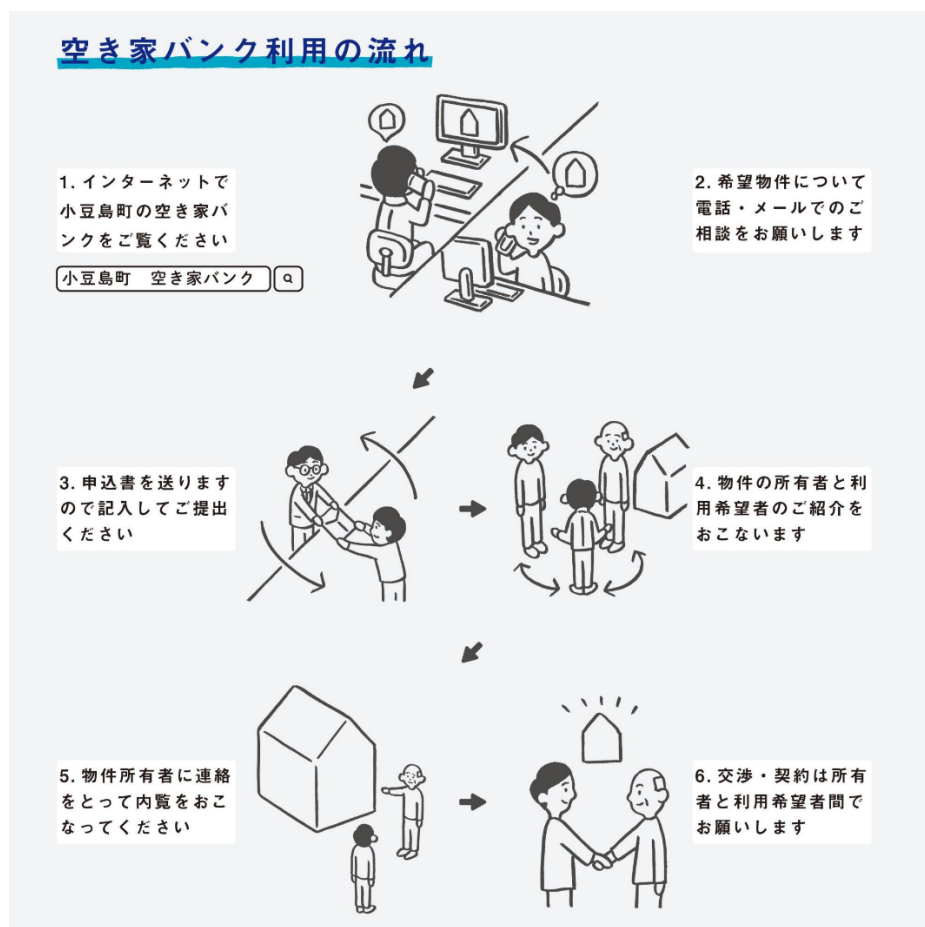
に貢献している。昨年9月には、トティエと地域おこし協力隊（各町から1名ずつ、計2名）が協力し、「空き家お悩み相談室」を開設し、空き家の所有者からの相談を受け付けるとともに、島内の地区で空き家活用に関する啓蒙活動も実施している。

③トティエの成果

トティエの社会人インターンシッププログラムは、参加者だけでなく地域社会にも多くの成果をもたらしている。地域振興においては、空き家が再生されることによって地域景観の維持・向上にも繋がっている。同時に、参加者は地域住民との強い結びつきを形成する等、地域社会において有意義な貢献を果たしている。

トティエの取り組みは、移住支援、シェアハウス運営、空き家対策など、地域社会と深く関わる複数の側面からその価値を発揮している。これらの活動は、インターンシップ参加者が地域に対する愛着を深めるきっかけとなることもあり、結果として地域振興への貢献に繋がる活動となっていると考える。地域とのつながり創出のプログラムは主に事業所との接点を目的としており、地域住民との直接的な結びつきを形成することを当初から計画しているわけではないが、個々の参加者が地域住民との間に自然発生的なつながりを築くことがあり、セレンディピティによる副次的な成果が出ていると考える。

図表-6 小豆島町「空き家バンク利用の流れ」



4. 課題

地域における移住支援に共通する今後の課題・展望について、以下の通り考察する。

(1) 子育て世帯の移住

現状、移住者の7割程度が単身世帯となっており、特に一般世帯の子育て世帯においては1割程度となっている。長期的な人口の維持を図るためには子育て世帯に定住してもらうことが課題となる。そのためには以下の課題を解決する必要がある。

① 教育環境の充実

地元の学校において特色ある教育プログラムを提供する等、質の高い教育機会の創出。

② 子育て支援の強化

地域コミュニティによる子育て支援体制を整備し、保育園や託児所の充実。

③ 医療アクセスの改善

島内、島外の様々な医療機関と連携し、適時必要な医療サービスが受けられる医療体制の構築。

④ さまざまな雇用の創出

地元企業と行政が協力し、子育てしながらでも就業できる安定した雇用機会の創出。

⑤ 住宅とインフラの整備

子育て世帯向けの住宅確保、公共交通機関の整備や生活必需品の購入店の充実。

(2) 事業者の意識

(1) 子育て世帯の移住でもある通り、移住者を受け入れるためには、雇用機会の創出が重要となるが、小豆島内の事業者は雇用全般や人材への投資に対する考え方や価値観が都市部企業に比べるとアップデートされていない。そのため、多様性を持たせた雇用機会を創出するには至っておらず、社会的な課題となっている賃上げに向けた社内制度の見直しや福利厚生についても遅れを取っている状況は否めない。事業者の意識を変え、行政と協力しながら以下の課題に取り組む必要がある。

① 意識改革の推進

継続的な教育プログラムやワークショップを通じた事業者の意識改革の促進。新しい人材への価値観や生活スタイルへの理解と受容を高めることが重要となる。

② 外部との連携強化

地域外の事業者、大学、研究機関との協力体制の構築。また新しい知識や技術の導入の促進。

③ 持続可能なビジネスモデルの開発

長期的な地域経済の強化を目指した地域資源を活用した持続可能な事業モデルの開発。また行政や他事業者との協力体制の構築。

④地域ブランドの育成

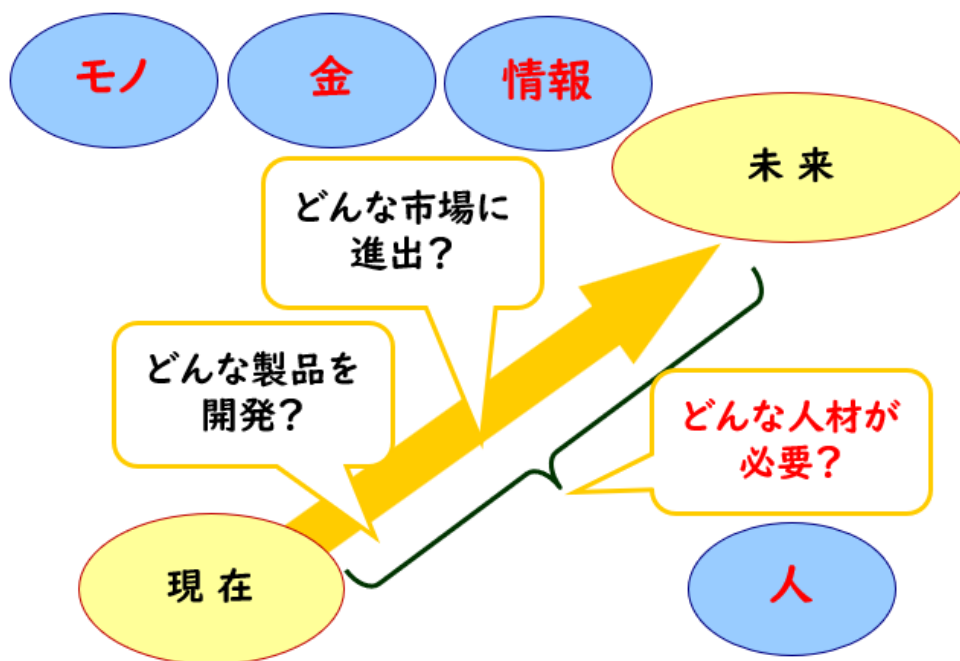
地域特有の資源や文化を活かしたブランド戦略の策定。それらのブランドについての地域外への積極的な発信。

5. まとめ

以上を踏まえ、4. 課題について診断士目線での支援が重要となる。

診断士としてフラットな目線からの現状分析により、小豆島の事業環境、業界トレンド、競合状況を詳細に調査し、事業者の経営状態、財務健全性、製品やサービスの強み・弱み、組織構造、そして人材構成とスキルセットを分析し、様々なギャップを明らかにすることで、事業者へ改善の必要性を訴求する。そして、それらを踏まえて事業の将来（あるべき姿）を設定し、その未来へ向けて必要な「人」「モノ」「カネ」「情報」を設定する。特に「人」については、具体的に明確な人物像を設定することが重要で、その具体性が移住してもらいたい人物像に直結する。（図表-7）

図表-7 「採用すべき人材を明確にする」



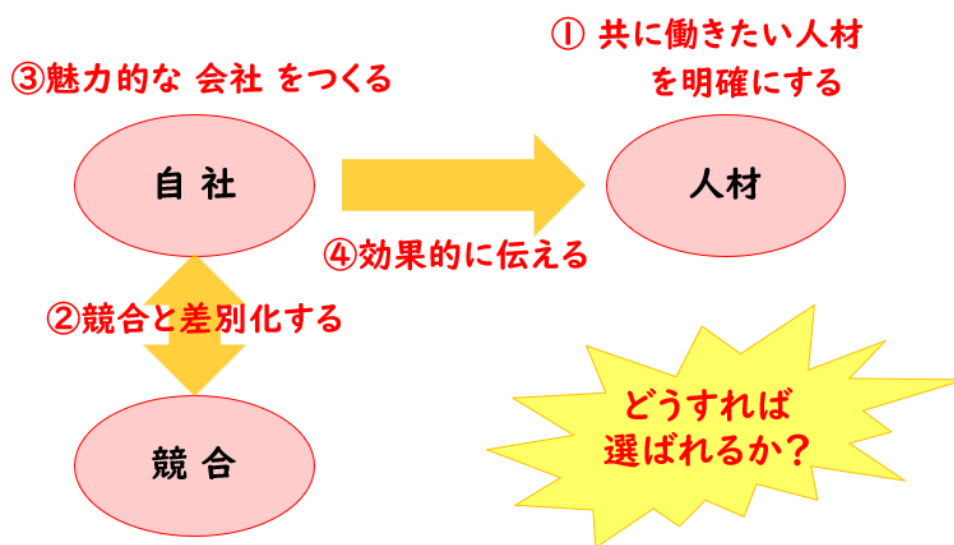
戦略の策定段階では、明確な営業目標の設定と同様に、人材採用での目標を明確に提示し、必要な人材の質と量を事業者理解してもらい、自社が必要とする人材・人物像を具体的に設定してもらおう。その上で採用計画、賃金制度等、多様性のある雇用体制を策定し、企業の魅力を高めるブランディング戦略と、新たに採用した人材が長期的に貢献できるような育成・定着戦略を実行していく。（図表-8）

実行計画では、策定した戦略を行動計画に落とし込み、定期的なモニタリングと KPI に基づく評価を事業者と一緒に実施する。

フィードバックと改善のプロセスでは、顧客、従業員、パートナーからのフィードバックを積極的に収集し、営業戦略と人材採用戦略の継続的な改善を促していく。このように事業者の意識を改革させ、実行→振り返り→改善の PDCA を回していく。

また、自治体やトティエのような事業者と協力し、継続的な研修や教育体制の構築を進めながら、従業員に高い成長意欲を維持する働きかけを行うことで、雇用の定着と事業の成長を促していく。

図表-8 「採用戦略の必要性」



【謝辞】

本稿作成に当たりご協力いただいた NPO 法人トティエ大塚専務理事兼事務局長には感謝の意を表します。

【参考資料】

- 1 地方創生インターンシップ「インターンシップの意義」2019年3月
https://www.chisou.go.jp/sousei/internship/common/pdf/internship-hint_honpen_h31_3_bassui.pdf
- 2 NPO 法人トティエ HP <https://totie.org/> (最終アクセス 2024 年 2 月 28 日)
- 3 マイナビキャリアリサーチ Lab https://career-research.mynavi.jp/report/20221117_39782/ (最終アクセス 2023 年 12 月 29 日)
- 4 経済産業省 HP「地域の人事部」
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/jinjibu/index.html (最終アクセス 2024 年 2 月 20 日)
- 5 ショウナイズカン HP <https://partner.chiiki-zukan.com/shonai/> (最終アクセス 2024 年 1 月 23 日)
- 6 小豆島町 HP「小豆島町空き家バンク制度(利用希望者の方へ)」
https://www.town.shodoshima.lg.jp/gyousei/kakuka/sumaiseisakuka/1_2/7422.html (最終アクセス 2024 年 2 月 28 日)

第3章 サステナブルツーリズムと関係人口創出の取り組み 事例レポート

本章では、香川県小豆島における観光コンテンツの紹介を通じて、サステナブルツーリズムの成り立ちと関係人口創出の可能性について述べていきたい。

1. 木桶職人復活プロジェクト

(1)木桶職人復活プロジェクトとは

木桶とは文字通り木でつくられた桶である。戦後、木桶がステンレス桶やステンレス桶に置き換わっていき、それに伴い桶を製作するメーカーも減少していった。絶滅の危機に瀕している木桶を守り継ごうと、醤油メーカーや食品関係者が毎年1月に小豆島で新桶作りを行い、木桶と木桶職人を増やす取組を行っている。木桶職人復活プロジェクトでは主に醤油蔵で使用される大きな桶、20石桶3,600リットルのものが作られている。

(2)木桶職人復活プロジェクトの歩み

木桶職人復活プロジェクトは、2012年に小豆島のヤマロク醤油5代目社長山本康夫氏の呼びかけで始まった。

その少し前、山本社長は日本で最後の1社となった大阪府堺市の木桶メーカーが廃業するとの話を聞いた。山本社長は木桶で醤油を醸造することにこだわり、木桶が手に入らなくなることに強い危機感を感じた。考えた末、それなら自分で作ろうと同級生の大工とともにその木桶メーカーに弟子入りした。

その時の様子が2014年12月25日の日経新聞文化欄に「風味醸す、杉の大桶守る」として木桶職人上芝雄史氏からの視点で記事になっている。記事には「後継者もなかなか育たないが、最近では小豆島の醤油醸造元などから大桶作りを勉強に来てくれている」と記述されている。

木桶作りを学んだ山本社長らは小豆島に戻り木桶を作り始めた。すでに醤油メーカーや日本酒メーカーに木桶作りを始めたことが知られており、関心を持つ蔵元が現れ始めていた。山本社長は、新しい木桶を提供できても、その後のメンテナンスには対応できないと考え、木桶作りそのものを各メーカーに知ってもらうことにした。

図表-1



参加した食品メーカーと一緒に木桶作りをすることで木桶の仕組みを学んでもらおうと毎年 1 月に新桶製作をしている。これらの取組が「木桶職人復活プロジェクト」である。

元々木桶の使用者に木桶作りを学んでもらうことを目的にスタートしたプロジェクトであったが、醤油醸造元、酒蔵、味噌メーカーに加え、次第に食品流通業者、料理人、専門誌記者等も参加するようになった。第 12 回目となる 2024 年も 2/2 から 2/5 まで「木桶による発酵文化サミット in 小豆島 2024」として開催され、多くの食品関係者や観光客、地元住民が集まった。

(3)木桶を通じた小豆島と各地のつながり

木桶職人復活プロジェクトを通じて「木桶」が再び注目されるようになった。木桶の寿命は 150 年程もあり、木桶仕込みの醤油蔵は今も日本各地に存在する。ただし、木桶が更新されることはなく、蔵元が木桶の修繕を依頼する先もなかった。

毎年 1 月の木桶作りをきっかけに、次第に新しい木桶を導入する蔵元が現れたり、プロジェクトから育った木桶職人が各地に修繕に呼ばれたりするようになった。他に百貨店や商業施設で「木桶」をテーマにした催事が開催され、木桶を用いた各地の醤油、酢、ソースを取りそろえた展示販売が行われた例もある。これらの積み重ねにより日本各地の醤油蔵、食品関係者の横のつながりができ、それぞれが木桶を強みとした事業展開を行っている。

また、木桶の材料には奈良県吉野の杉材を使用している。吉野杉は安土桃山時代には盛んに出荷されており、見た目や香りなどから酒樽や木桶に好んで使われていた。しかし、近年では酒樽の減少や外国産木材の流入によって、国産木材の消費が低迷している。そのような状況下で、新しく復活した用途として木桶に注目している。木桶職人復活プロジェクトには奈良県から木材業者が必ず参加し、情報交換を行っている。

(4)小豆島における木桶職人復活プロジェクトの効果

香川県の醤油出荷量は全国 5 位である。そのうちの多くが小豆島産で、特徴は「木桶仕込み醤油」である。小豆島には木桶を使う醤油蔵が 20 軒ほど残っており、今でも千本以上の木桶が現役で使われている。全国で最も木桶が集積している地域と言われている。

木桶職人復活プロジェクトにより、木桶や木桶で作られた食品に注目が集まるようになった。醤油メーカーでは、木桶作りを前面に出すことで他社との差別化が図れるようになった。小豆島のホテルや飲食店でも木桶仕込み醤油を調味料に使うことで、地域性を訴求する料理を提供できるようになった。

小豆島は元々醤油の産地として知られていたものの、木桶作りに焦点をあてられていなかった。木桶職人復活プロジェクトが改めて木桶を世に出し、新しい視点を提供したことで小豆島の醤油や食文化が再び注目されるきっかけとなった。

(5)木桶職人復活プロジェクトのこれから

現在国内で流通している醤油の内、木桶仕込み醤油の流通量は 1 % である。木桶職人復活プロ

ジェクトでは、日本中の木桶を使う醤油蔵が協力して流通量1%を2%にしようとしている。

わずか1%の少ない市場を奪い合うのではなく、同じ志の醤油他食品メーカー、流通関係者、飲食関係者が連携し、木桶の魅力を伝えつつ木桶、木桶職人の復活を目指している。

また、国内の木桶仕込み醤油蔵25社により木桶仕込み醤油輸出促進コンソーシアムを結成し、世界の醤油市場の1%（金額ベース）を木桶仕込み醤油にすることを目指している。醤油はワインと同じで蔵元によって特徴があり、木桶仕込み醤油をワンランク上の醤油として海外へ提案している。木桶職人復活プロジェクトでは、業者間・産地間の競争ではなく、同じ志を持つ産地間協力で伝統食材のシェア拡大を目指している。

木桶仕込み醤油のおいしさを子や孫の代まで残すことを目的に活動を続け、木桶仕込みの食品メーカーが生き残ることで今後も日本の食文化を守ることにつながっていく。

2. ONSEN・ガストロノミーウォーキング

(1)ガストロノミーとは

ガストロノミーは、フランス語で料理やワインなどの食事全般と文化の関係を考察する事を表す。ガストロノミーツアーは、旅をしながら食の文化的側面を知ろうという文化観光の一つである。小豆島では2023年に第1回目が開催され、2024年3月に第2回目が予定されている。

第1回 ONSEN・ガストロノミーウォーキング in 小豆島では、映画「二十四の瞳」の舞台となった街並みと穏やかな瀬戸内の海沿いを歩くウォーキングコースを設定し、途中で小豆島産の鱧、地ビール、佃煮、棚田米、醤油、地酒、素麺等がふるまわれた。約200人が参加し、地域の食文化とウォーキング、温泉を楽しんだ。

(2)醤油以外の小豆島の“食”について

小豆島の特徴的な食には、醤油以外にオリーブ、手延べ素麺、佃煮、魚介類がある。

オリーブの歴史は、明治41年（1908年）にさかのぼる。農務省が海外から輸入したオリーブの苗木を三重、香川、鹿児島県の3県で試験栽培したところ、小豆島だけが順調に生育した。2年で結実し、試行錯誤の末オリーブ栽培が小豆島に広がり島の特産品となった。

手延べ素麺は、約420年前に奈良県三輪地方から伝わった。温暖な気候を活かして農家の閑散期の仕事として島内に広がり小豆島手延素麺協同組合の結成を経て、日本三大産地の一つになった。

佃煮は、醤油や素麺に比べて歴史は浅いが小豆島の特産品である。昭和20年、食糧難の時代に既に小豆島で盛んにつくられていた醤油を活用し、手に入りやすかったサツマイモの蔓を煮込んで佃煮にしたのが始まりである。大阪などの都市部で販売し、人気を得たことで小豆島の重要な産業の一つになった。

小豆島は瀬戸内海の島であり、昔から水産物には恵まれていた。また、瀬戸内海の交易の要衝として人の行き来が盛んであったことから一定の人口を有しており、山の斜面を利用した棚田等

で農産物も作られていた。

他の地方と同様に多彩な食文化が現代に引き継がれている。

(3)食とウォーキングの合体で参加者が得られるもの

参加者は地域を歩くことで、その土地の空気に触れることができる。気候や聞こえてくる音などはその場所にいなければ感じることはできない。また、その土地の人と行きかうこと、触れ合うことで人と人との関係性を感じることができる。その上で地域の食材を味わうことで地域の歴史や文化に理解が深まる。

登山やハイキングは自然に触れることを楽しむのに対して、ガストロノミーはそれぞれの町の人々の生活を味わうことができる。このことは継続的に地域に関心を持ってくれる関係人口の増加につながるはずだ。

(4)ONSEN・ガストロノミーのこれから

ガストロノミーツアーで参加者に見せるものは地域の人々の生活そのものである。大規模な観光施設への投資は必要ない。また、ツアーの内容を季節やエリアで変えることで何通りもの楽しみ方を提案できる。遍路と同じく何度も小豆島を訪れる理由付けとなり得る。

ツアーのコンテンツとして地場産業は必須である。ガストロノミーツアーは、地場産業を広く知らしめるきっかけになり得るし、企業にとっては末端の消費者との接点を得ることで将来的な事業展開に活かすことができる。

ガストロノミーツアーは、地域一体となった取組を行うことで、隅々にまで恩恵をもたらすことができる観光施策になり得ると考える。

3. 香川県の里海づくりと「再生観光」の可能性

(1) 香川県が取り組んでいる里海・里山作りについて

香川県では、全域が瀬戸内海の流域であることや、県土がコンパクトで人の暮らしと海が近いという特徴を生かして、県下全域を対象とした里海づくりに取り組んでいる。

シルクロードの命名者であるドイツ人のフェルディナンド・フォン・リヒトホルフェンは 100 年以上前に初めて瀬戸内海を訪れ、「大小無数の島嶼…広い区域に亘る優美な景色で、これ以上のものは世界のどこにもないであろう」と称賛した。また、「この状態が今後も永続するよう祈りたい。この最大の敵は、文明とこれまで知らなかった欲望の出現である。」と警告を残した。

高度成長期に瀬戸内海は水質汚染が急激に進み、昭和 40 年代には「瀕死の海」と言われるようになった。その後、瀬戸内海環境保全特別措置法（瀬戸内法）が制定され、一定の改善は見られたが、いまだ多くの問題を抱えている。

「瀬戸内国際芸術祭」をはじめ、観光や文化的視点から瀬戸内海を再評価する動きが起り始めるなど瀬戸内海を取り巻く環境が新たな局面を迎える中、香川県では次の 100 年に向けて瀬戸内海とどう関わっていけばいいのかを考え、「里海づくり」が行われている。

里海づくりは、水産資源だけでなく、景観、憩いの場、食文化、観光など多くの恵みを享受できる「豊かな海」を目指して、人の手を適度に加えて、海域・陸域を一体的に管理する手法である。

現在、香川県が主体となって里海づくりシンポジウムや里海ツアー、ビーチクリーンが盛んに行われており、県民の環境保護の意識向上に効果を上げている。

(2) 海ごみ問題とは

プラスチック製品増加と適切に処理できなかったごみの海洋流出により、海洋ごみ汚染が進行している。2022年のOECDのレポートによると、3000万トンの海洋プラごみが世界に堆積しており、毎年170万トン以上のプラスチックごみが新たに海へ流出している。2050年には魚よりも海洋ごみが多くなると言われるほどである。

プラスチックは半永久的に分解されない性質を持ち、紫外線や波の影響で細かくなっていく。微細なプラスチックのまま海を漂い、生物多様性や人間の健康への影響が懸念されている。（マイクロプラスチック問題）

海底に堆積した海洋ごみを効率的に回収する技術は今のところ開発されておらず、すぐに取り組める回収活動はビーチクリーンである。

(3) 香川県のビーチクリーン活動

香川県が行う里海シンポジウムや里海ツアー、それらを組み込んだ「里海大学」により県民の海洋ごみに対する問題意識は高まった。里海大学では、実際にビーチクリーンを開催するほか、ビーチクリーンを運営する里海リーダー、里海ガイドの要請、任命も行っている。その結果、ビーチクリーンを行う団体も増え、現在では県内各地で定期的にビーチクリーンが行われている。また、里海大学で団体同士の交流が図れ、さらにビーチクリーンが盛んになる好循環が生まれている。

(4) インバウンド向けモニターツアーに参加して

2023年秋に、せとうちDMOが主催するインバウンド向けモニターツアーが行われ、体験コンテンツとして小豆島でのビーチクリーンが組み込まれた。その際、筆者をはじめ当研究会メンバーも参加した。

主に台湾のインバウンド専門旅行代理店の外国人スタッフが参加し、「素晴らしい体験だった」「商品化したい」「ビーチクリーンの活動説明が良かった」との評価を得た。

実際に観光コンテンツとして提供する際には、第一に安全に活動できること、次に海洋ごみ問題の理解につながることで、瀬戸内海の良さがわかること、などを考慮する必要がある。運営体制を整え、安全に楽しめて環境保護に貢献できるイベントに磨き上げることができれば、観光コンテンツに育てることは可能と感じた。

(5) 「再生観光」の可能性

ビーチクリーンを取り入れた観光は「再生観光」と位置付けられている。「再生」の範囲は幅広く、木桶、棚田、農村歌舞伎等も伝統文化の再生ととらえると「再生観光」に含まれるだろう。素麺、オリーブも再生を繰り返しながら現在に受け継がれていると考えることができ。小豆島においては食文化、伝統文化そのものが再生観光のコンテンツになり得る。

ここでの問題は、日常生活や生産活動そのものを観光客に「見せる」ことへの心理的負担である。

4. 考察

ここまで、観光コンテンツとしての木桶仕込み醤油、ガストロノミーウォーキング、ビーチクリーンについて紹介してきた。

これらは小豆島の住民が営んでいる日常生活、生産活動そのものである。観光コンテンツとしてもう一段磨き上げるには、地域住民の協力が不可欠である。生活範囲に観光客が入ってくると、観光客に見られることを許容する心構えが必要となる。

四国には遍路文化があり他地域からお参りに来るお遍路さんをおもてなしする風土がある。小豆島にも小豆島八十八ヵ所巡りと言われる遍路コースがあり、昔から多くのお遍路さんを受け入れてきた。

しかし、最近では個人情報やプライバシーの保護を重視する傾向にあり地域全体を観光コンテンツにすることに抵抗があるかもしれない。観光協会や役場が丁寧にアナウンスする事が必要と考える。

また、地場産業を担う人材の確保も重要である。醤油、素麺、佃煮は職人と言われる人材が活躍する業界である。他に代替できる人材がいない環境で早朝の仕込みから1日が始まっており労働環境は過酷である。職人の平均年齢は高くなる一方で若い人材の新規就労は少ない。

食の魅力を発信するとともに食文化を守る必要性も訴求し、若い人材を業界に呼び込む努力を継続しなければならない。小豆島へは毎年500人ほどが移住している。拘束時間が長い職種は移住者からは敬遠されがちであるため、今後分業の仕組みを組み立てるなど働き方改革が必要である。

伝統産業では家族経営企業が大半で、昔からの仕事の仕方を繰り返している会社が多い。分業を行おうにも仕事の切り出し方がわからず、マニュアルもない。社長と従業員とは顔見知りですぐにはするが、指示通り手足を動かしてもらうことが一番大事、との認識になりがちである。このような企業に対し、事業の再評価や組織見直しで中小企業診断士が関与することは有効と考える。

また、木桶職人復活プロジェクトでは日本各地の産地が協力して伝統産業を盛り上げることが有効な経営施策であることが証明された。各地で細々と伝統産業を守り続けている中小企業に関与し、地域内や地域外、企業と行政を結び付ける役割を果たすことも中小企業診断士の重要な役

割と言える。

5. まとめ

ここまで現在小豆島で進行中の事例を紹介してきた。小豆島は世界でも類を見ない美しい景観の瀬戸内海に位置し、景色と気候風土だけでも魅力的な観光地といえる。それに加え、古くから四国や九州と近畿圏を結ぶ海上交通の要衝として人やモノが行き来したことで産業も盛んになり、現在も観光客をひきつける伝統文化を残すことができた。

このような地域の特色は全国各地にあるはずだ。地域の魅力の発掘は地域住民や行政機関に加え、旅行業者や外国人を含む旅行者自身が行ってくれるかもしれない。大切なのは、観光地として注目を得た後の持続的な運営である。特にガストロノミーで地域そのものを観光コンテンツとするためには、地域が一体となった観光への取組が必要である。

小豆島においてはそのプラットフォームは小豆島観光協会である。関係者として、小豆島町・土庄町、地元企業、地域住民があげられる。しかし、必ず関係者間の隙間は生じる。その隙間を外部の立場で中小企業診断士が調整することは有効だろう。

また、高齢化が全国平均より進んでいる小豆島では企業の人手不足が問題である。人材育成、組織作りにおいて中小企業診断士の関与が効果的な企業が多く存在する。

魅力的な地域を持続させるため、中小企業診断士として目の前の危機をただ眺めているわけにはいかない。

【参考資料】

1. 木桶職人復活プロジェクト HP <https://www.s-shoyu.com/kioke-project/pro> (最終アクセス 2024年2月23日)
2. 小豆島醤油協同組合 HP <https://shima-shoyu.com/> (最終アクセス 2024年2月23日)
3. ヤマロク醤油 HP <https://yama-roku.net> (最終アクセス 2024年2月23日)
4. 温泉ガストロノミーツーリズム公式サイト <https://onsen-gastronomy.com> (最終アクセス 2024年2月24日)
5. 香川県 HP 環境管理課/かがわ「里海」づくりビジョン <https://www.pref.kagawa.lg.jp> (最終アクセス 2024年2月24日)
6. NPO 法人クリーンオーシャンアンサンブル HP <https://cleanoceanensemble.com/> (最終アクセス 2024年2月25日)
7. 銀四郎麺業株式会社 HP <https://ginshiro.shop> (最終アクセス 2024年2月24日)
8. 小豆島観光協会 HP <https://shodoshima.or.jp> (最終アクセス 2024年2月25日)
9. タケサングループ HP <https://takesan.co.jp> (最終アクセス 2024年2月25日)
10. 小豆島オリーブ公園 HP <https://olive-pk.jp> (最終アクセス 2024年2月25日)

第4章 高付加価値を生み出す宿泊施設の取組み

日本への訪日外国人観光客数はコロナ禍を経て再び増加傾向を取り戻しつつある。世界的に富裕層が拡大する中で受入れのための高付加価値を生み出す宿泊施設の需要は増しており、都心部を中心にラグジュアリーホテルの数は増加している。一方で、大きな環境の変化が続く中で、宿泊業は様々な問題に直面している。

本章では、まず宿泊業の現状と問題点について概観した上で、本章で取り上げる宿泊業の課題の所在を明確にする。そして高付加価値を生み出す宿泊施設の提供サービスについて先行研究をもとに検討する。その後、高付加価値を生み出している宿泊施設の事例を基に課題を克服し高付加価値を提供するための工夫について考察を行う。

1. 宿泊業の現状と問題点

(1) 観光庁「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」

「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」の「関連データ・資料集」では宿泊産業における現状と問題点が整理されている。主な内容は次のとおりである。

宿泊業は2020年度において業界全体の売上高で約4.2兆円の規模があり、全産業の0.3%の割合となっているが、宿泊業者の6割以上は資本金1千万円未満の小規模事業者であり、家業として経営を受け継ぐ旅館が多い。経営手法を長年の経験や勘に依存しているなど低収益な事業体質を抱えていることが多く、事業体質の改善が課題である。

国内旅行に占めるパック・団体旅行の割合について見ると2010年は22.4%であったが2022年には7.3%まで低下している。1994年に企業における社員旅行の実施率は88.6%であったが、2014年は46.0%半減してとなっており約20年間で半減している。しかしながら、団体旅行が減少する一方で近年一人旅は増加している。そのため、大浴場や宴会施設等の団体旅行向け施設から少人数・個人旅行者のニーズに対応した施設・サービスへの転換が宿泊業の経営課題となっている。

H8年度からH29年度の20年間で全ての都道府県で旅館の施設数は減少している。旅館ニーズの低迷からホテルに業態転換するケースもあり、41道府県では4割以上の減少となっている。

宿泊業は装置産業であり、建築物の数あたりの工事費予定額で見ると1棟あたりの投資金額が他産業と比べ極めて高い。コロナ禍前のアンケート調査においても、設備投資金額の高負担が問題と答えた経営者が50%を超えている。

宿泊・飲食業では約8割の企業が人手不足に陥っており、宿泊業の離職率は全業種平均を大きく上回っている。宿泊業の労働生産性は他産業と比べて低い水準であり、宿泊業の賃金は全業種平均に比べ低水準となっている。宿泊業は顧客のいない時間に休憩を取る「中抜け」という変則的な勤務形態が多く、実質的に長時間にわたる勤務になっている。宿泊業は賃金が低水準である一方、労働時間が長く有給休暇の取得率も低水準であるため、労働環境が人手不足の一因となっ

ている。

更に、平成 29 年総務省「就業構造基本調査」では宿泊業における就業者は 60 代以上の高齢者が約 3 割を占めていることが示されており、60 代の就業者がもっとも比率の高い年代となっている。今後この層の退職による大幅な就業者数の減少が見込まれる。

一人当たり宿泊旅行単価は日帰り旅行単価と比べ約 3 倍と消費額が大きくなっている。宿泊旅行では訪問先地域での滞在時間が増加することにより地域全体での旅行消費を押し上げ、宿泊費のみならず飲食費や買物代等の旅行単価の上昇にも寄与している。宿泊業は材料やサービスの地元周辺地域からの仕入れ割合が 8 割を超え、他の業種より高いことから地域への分配 効果が大きいと言える。

(2)観光庁「訪日外国人消費動向調査」(2023 年速報)

訪日外国人旅行消費額(速報)は 5 兆 2,923 億円(2019 年比 9.9%増)となっている。訪日外国人(一般客)1 人当たり旅行支出は 21 万 2 千円(2019 年比 33.8%増)であり、費目別に訪日外国人旅行消費額の構成比をみると、宿泊費が 34.6%と最も多く、次いで買物代(26.4%)、飲食費(22.6%)の順で多い。2019 年に比べ、宿泊費の構成比が増加し、買物代の構成比が減少している。一般客 1 人当たり旅行支出を費目別にみると、宿泊費(7 万 3 千円)が最も高く、次いで買物代(5 万 6 千円)、飲食費(4 万 8 千円)の順で高い。宿泊費は欧米豪で高い傾向がみられ、中でも英国とイタリアが 14 万円超と高い傾向である。娯楽等サービス費は中国(2 万 3 千円)とオーストラリア(2 万 2 千円)が高く、買物代は中国(11 万 9 千円)が突出して高い傾向であるといえる。

(3)観光庁「宿泊消費動向調査」(2023 年速報)

2023 年の客室稼働率は全体で 57.4%であり、施設タイプ別では、旅館(37.0%)、リゾートホテル(52.2%)、ビジネスホテル(69.4%)、シティホテル(69.3%)となっている。全体としては前年比で 10.8%増加しているが 2019 年比では 5.3%減少している。

2023 年の延べ宿泊者数は 5 億 9275 万人泊(前年比 31.6%増加)であり、延べ宿泊者全体に占める外国人宿泊者の割合は 19.3%である。

外国人延べ宿泊者数は 1 億 1,434 万人泊となっており、2019 年比で 1.1%減少しているが、前年比では 529.8%増加している。一方で、三大都市圏(東京、神奈川、千葉、埼玉、愛知、大阪、京都、兵庫の 8 都府県)と地方部(都市圏以外の道県)では違いが見られ、対 2019 年比で三大都市圏では 13.6%の増加であるのに対し、地方部では 25.9%の減少となっている。

(4)宿泊業の課題

観光庁が公表している資料を踏まえて、宿泊業における現状と問題点を整理し、本章で取り上げる宿泊業の課題を明確にする。現在、宿泊業はコロナ禍の大きな落ち込みからの回復局面にあり、特に訪日外国人旅行者の増加は地域的な差は見られるものの、観光産業を中心に収益の増加に寄与していると言える。訪日外国人の旅行消費において宿泊費は大きな割合を占めており、高

付加価値化による宿泊単価の向上は全体の消費額に大きな影響を与えることが予想される。

一方で、宿泊業は小規模な事業者の割合が高く、低収益の事業体質を抱えている。団体旅行から個人旅行への大きな転換が進んだが、装置産業である宿泊業は顧客の変化に対する柔軟な対応が難しい。中でも約8割の企業が陥っている人手不足の解消は深刻な課題である。働き手がいなければ宿泊業を維持するのは難しい。

本章では経営資源に制約のある宿泊事業者を想定し、高付加価値を生み出すことで宿泊単価を上げ、低賃金・長時間労働の労働環境を改善し、働きやすい環境を整えて人手不足を解消することに着眼点を置き、先行研究や事例を通じて解決の方法を検討していく。

2. 「高付加価値を生み出す宿泊施設」の定義

2021年に公募された観光庁の「上質な宿泊施設の開発促進事業に係る自治体等募集要項」では上質な観光サービスを求めこれに相応な対価を払う旅行者の市場は今後も大きく成長されることが予測されていること、我が国としてもその成長を取り込むべく、その訪日促進に向けた取り組みが重要な課題として位置づけであること、その一方で、そのような旅行者の訪日や滞在の促進に向けては、それに見合うサービスと施設を備えた上質な宿泊施設が他国と比較して質・量ともに十分とは言えず、特に地方部は都心部と比較して開発促進が十分に促されていない状況であることが指摘されている。

令和5年2月1日施行の「高付加価値経営旅館等登録制度」によると「高付加価値経営旅館等」とは、「その宿泊客の滞在価値の向上による消費額の増加及び再訪の促進を図るため、経営指標等及び情報通信技術の活用、適切な労働環境その他の取組を行うことにより、旅館業等の生産性及び収益性の向上並びに旅館業等を営む従業員の待遇の改善に向けた経営を行うものとして次条第1項の登録を受けた旅館等をいう」と定義されている。

宿泊施設は「高付加価値経営旅館」に登録することにより、現状の可視化、高付加価値化にむけた経営の実践、補助事業による評価等のメリットを享受できる。

日本政府観光局（JNTO）は高付加価値旅行者を「訪日旅行1回あたりの総消費額が1人100万円以上の旅行者」と定義している。しかし、高付加価値旅行について、単純に高額消費をすることではなく一般的な旅行と同様に、異文化に浸り、おいしいものを食べ、美しい自然を見るなどしてリラックスすることは大前提としつつ、社会的側面や文化的側面、自己の体験や経験などの「旅行する意味」がより強く求められる傾向があることを指摘している。

「高付加価値を生み出す宿泊施設」の定義について明確な規定はないが、本章では「宿泊客の滞在価値を高めることを通じて高い宿泊単価と高い稼働率を得ている宿泊施設」として定義する。

3. 高付加価値を生み出す宿泊施設の提供サービスに関する先行研究

(1)金井（2007）による温泉地の旅館を対象とした研究

金井（2007）は長野・山形・群馬・新潟の各県で、旅館組合への加盟宿泊施設数が10施設以上の温泉地において、旅館組合に加盟するすべての宿泊施設を対象として質問紙調査を行っている。分析の結果、温泉地において、旅館組合に加盟するすべての宿泊施設経営状況の改善に全体として有意な効果をもっていたのは「施設の改築・改装」、「接客サービスの向上」、「インターネットによる情報発信」、「源泉かけ流し」であることを明らかにしている。

このうち、「施設の改築・改装」は大規模・高価格・組織経営の宿泊施設（「大高組」）で非常に強い効果をもち、小規模・低価格・非組織経営の施設（「小低非」）でも客数増をとまなわない売上増をもたらすものであった。経営状況が上向きだからこうした設備投資ができるという逆の因果関係の可能性も含めて、こうしたハード面での投資は経営状況と強いポジティブフィードバック関係をもっていることがうかがえる。一方、「接客サービスの向上」と「インターネットによる情報発信」は、実際には「小低非」でのみ有意な効果をもっていた。こうしたきめ細かなソフト面での経営努力は、小規模な家族経営の施設で重要であることがわかる。

(2)Frei and Morris の顧客サービス戦略

Frei and Morris（2012）は高水準のサービスを提供して成功を収めるためには「サービスの内容」、「コスト構造」、「従業員のマネジメントシステム」、「顧客のマネジメントシステム」の4つの要素をビジネスモデルに組み込む必要があるとし、実現のための下記の4つの原則を示した。

- ・原則1 「すべてが最高」には無理がある。
- ・原則2 誰かがコストを負担しなければならない。
- ・原則3 悪いのはスタッフではない。
- ・原則4 顧客をマネジメントせよ。

原則1では顧客の重んじていないサービスの質を落とすことで、顧客が最も重んじる側面でサービスの質を高めることができること、原則2では何らかの形でコストを賄わなければ高水準のサービスは提供できないこと、原則3では平均レベルのスタッフがごく普通に行動するだけで良質なサービスを提供できる仕組みの構築が必要であること、原則4では好ましいサービス体験をつくり出す過程に、意識的に顧客を取り込むことを説明している。

(3)株式会社リクルート「リゾート宿泊需要の高付加価値マーケティング」調査（2021年）

㈱リクルートじゃらんリサーチセンターは全国の20歳～69歳の男女1000名を対象としたインターネット調査を実施し、宿泊体験を11の場面に区分し、下記2つの質問により「宿での重要場面 感動・感激体験シーン」とその要因となる要素」についての分析を行った。

- ・「感動・感激した場面」「気持ちが盛り上がった場面」を教えてください（3つまで）
- ・「残念な気分になった場面」があれば教えてください（2つまで）

結果、再利用意向ありの者は「食事」「部屋で過ごす」「お風呂」での体験が感動・感激を得やすく、残念な気分になった場面でも「食事」「部屋で過ごす」の選択割合が大きいことが明らかになった。

また、高価格帯（宿泊単価3万円以上）、中価格帯（宿泊単価1万5千円以上～3万円未満）、低価格帯（宿泊単価1万5千円未満）の3つの価格帯に分けた「単価アップの可能性が期待できる宿泊施設の付加価値調査」では、多少高くても泊まりたいサービスとして「料理長のこだわり」（全価格帯）、「独自性・アート性・没入感」（高価格帯）、「ご当地性」（中・低価格帯）、「パブリックスペース充実」（中・低価格帯）、過去の宿泊履歴（高価格帯）、適度に放置してくれる（高・中価格帯）、また会いたいスタッフ（中・低価格帯）が示された。

そして、高付加価値化・高単価化にむけた方法として「一般化したニーズ」とのマッチング精度を高める方法だけでなく、「量より質」を重視する場合「多様に個人化されたニーズ」を発掘する方法もあり、自宿を一般化したニーズに合わせていくのではなく、自宿にFITするお客様を、宿側が選ぶ方法があることを指摘した。

(4)高付加価値を生み出すポイント

各先行研究から設備投資を行うこと、「食事・部屋で過ごす・お風呂」の時間においてサービスの質を高めること、意識的に顧客をプロセスに取り込む仕組みを設けること、コスト負担を賄う仕組みを設けることが高付加価値を生み出すポイントとして挙げられる。

4. 高付加価値を生み出す宿泊施設の事例

(1) 「島宿真理」の概要

筆者は2024年1月に宿泊体験し提供サービスの工夫について調査を行った。島宿真理は小豆島の醤油蔵の立ち並ぶ地域にあり、醤油蔵を眺めながら通りを少し山手に入ったところにある。もともとは小さな民宿を営まれていたが、当代が料理を学び、弁当の販売から宴会そして旅館へと発展させてきた。小豆島は春から秋にかけて観光客が多く訪れるが、冬場は観光客が少なく島内の観光地も閑散としている。しかし、島宿真理は冬場にあっても宿泊者の多い宿泊施設である。宿泊単価は1名30,000円を超えているが、稼働率が高く「予約の取れない宿」として紹介されているケースもネット上で見られる。

島宿真理は客室数8室と小規模な旅館であるが、随所に質の高いサービスを生み出す工夫がなされている。

まず、島宿真理は予約の段階で入浴時間と食事時間を知らせるようになっている。いわゆる大浴場はなく、浴場は2つの貸切風呂が容易されている。また、土曜日と月1日を除いて子供の宿泊は制限している。この宿泊者に示された制約によって、宿泊者は時間や制約を意識し、入浴や食事、落ち着いた時間への関心を高めることになる。また、21日前から10%、14日以内30%、

前日 80%、当日 100%のキャンセル料が発生する仕組みとなっており、宿泊者の容易にキャンセルできるという認識を防いでいる。宿泊は1泊のみで基本的に連泊は受け付けていない。季節ごとに食事の献立が検討されており、連泊により別の献立を設ける負担を回避することができる。

(2) 顧客目線で捉えた工夫

以下、宿泊体験に基づく顧客目線で捉えた工夫について詳述する。宿泊当日、事前に到着時間を連絡しておくで駐車場まで迎えてくれる。共有スペースは広くはないが、フルーツなどを漬け込んだリキュールが並べてあり、宿泊者に楽しさを提供してくれる。部屋に入ると広い和室の奥にベッドがあり、手入れされた庭はプライベートな空間を維持しつつも印象に残る景観で楽しませてくれる。そして、歓迎のカードとともに島の特産物をあしらった「島のあんみつ」が提供される。入浴時間や食事の確認とともに「静かなる光と祈りのミニツアー」の紹介をしていただける。出発時間もあり、初回宿泊等でミニツアーに参加される方は早い時間の食事を選択される可能性が高いと考えられる。冷蔵庫には有料のビール等の飲み物の他、無料の瓶に入った「香草茶」と「水」、そして「オリーブのチョコレート」が置かれている。

大浴場がなく2つの貸切風呂を有しているが、露天風呂のある貸切風呂は他の利用者への気遣いも要らず安心してくつろげる時間を提供する。お風呂は自家源泉の温泉である。別棟の浴場に行く出口の脇には、ハーブを入れたセルフサービスの水も置いている。部屋のお風呂も工夫されており酒風呂を楽しむための日本酒が置かれており非日常を感じる工夫がされている。また、化粧スペースに置かれるアメニティは地元のオリーブに由来するものが置かれている。

夕食は地元の醤油を使ったオリジナリティに満ちた会席料理になっている。一品一品にこだわりの演出が感じられる。接客をしていただく方に一品一品お持ちいただきご説明いただけるので通常とは異なる特別感を得やすい。

夕食後のミニツアーはマイクロバスで「小豆島霊場第2番の碁石山」に案内される。道中では小豆島の産業や文化、歴史に至る興味深い話を聴くことができる。碁石さんから見る星空が都心の星空と異なることを実感することができる。

(3) 島宿真里の提供サービスと高付加価値

島宿真里は本章で定義した「高付加価値を生み出す宿泊施設」に該当するが、規模が大きいわけではなく、離島にあるため、必ずしも設備や従業員といった経営資源が都心のラグジュアリーホテルのように豊富なわけではない。しかし、事前の顧客とのコミュニケーションの中で顧客に選択させることで顧客満足に向けたポイントを明確にすることができている。そして「食事・部屋で過ごす・お風呂」の時間を充実させる工夫があらかじめ準備されている。また、設備の維持・拡充、従業員の待遇の維持向上のために冬季には半月程度の休業期間が設けられる。

5. 考察

宿泊施設の高付加価値化は「滞在価値の向上」を求めている。「滞在価値の向上」を追加的なサービスと捉えるとより多くの資源を費やすことが必要となる。しかしながら、宿泊客にとっての滞在価値は宿泊施設で過ごしている時間の体験価値である。宿泊客がいつどこで何をするのかが明確であればそこに焦点を当ててサービスを集中させればよいのである。そのためには事前の予約の段階から宿泊客の動きを把握し、顧客の行動を予測し誘導することが有効である。顧客の行動を制約するのではなく、より良い方向に導いていくことが高い顧客満足に繋がると考えられる。高い顧客満足は宿泊単価の向上を可能にし、近隣地域に消費額の増加の機会を提供する。また、施設改修の投資が可能となり、従業員が働きやすい環境づくりの原資となり、経営の安定化に繋がる。

6. まとめ

本章では、最初に宿泊施設の現状と問題認識についていくつかの先行調査資料を示し整理を行った後、高付加価値を生み出す宿泊施設の提供サービスについて先行研究の動向を確認した。そして小豆島の島宿真里を事例として高付加価値を生み出す工夫について宿泊体験に基づく調査を実施し考察を行った。

宿泊の需要はコロナ禍からの回復が鮮明となっており、今後も訪日外国人旅行者の回復傾向が続くことが期待でき、収益増加の機会も増加するものと思われる。一方で、コロナ禍を通じて顕著になった人手不足は多くの宿泊事業者が共通して抱える問題である。人手不足の原因には賃金率が低く、長時間労働となっている業界の特性があり、付加価値を高めて労働環境を整備することが重要な課題となる。

そこで各先行研究から高付加価値を生み出すポイントとして「設備投資」「食事・部屋で過ごす・お風呂の時間におけるサービスの向上」、「顧客をプロセスに取り込む仕組み」、「コスト負担を賄う仕組み」を挙げた。

その上で、事例企業がどのような工夫により高付加価値の実現に取り組んでいるのかを宿泊体験に基づく調査により明らかにし考察を行った。事例企業では事前に宿泊客の情報を得て、動きを予測し、誘導することにより、顧客と接する場面を集中的に演出し高い満足を生み出す工夫がなされていた。また、休業期間を設け、設備投資や従業員教育、休日の確保が図られていた。

いくつかの制約を設け、過度な事前の期待に対するコントロールもなされていることも覗えた。事例企業は高付加価値を生み出すポイントとして挙げた点に対してそれぞれ工夫がなされていることが明らかになった。

一方で、本章の調査は事例としては1旅館のみである。宿泊施設や立地や規模、宿泊形態等により特徴や提供サービスが異なるため、今回の考察が他の宿泊施設に適用できるとは限らない。しかしながら、宿泊施設の高付加価値化に向けた新たな視点の提供として意味を有するものと考え

える。

今後、宿泊業は観光産業の中核として観光立国を目指す日本の成長を担う一翼となることが期待されている。しかしながら、コロナ禍でリスクが顕在化し人手不足が深刻化している。宿泊業をより魅力ある事業として磨き上げていくために高付加価値化への支援が必要である。中小企業診断士として特に地域の中小宿泊施設に対する支援が期待されている。

【引用・参考文献】

北嶋 緒里恵 (2021) 「リゾート宿泊需要の高付加価値マーケティング」株式会社リクルート ジャらんリサーチセンター

金井雅之 (2007) 「宿泊施設の経営努力による経営改善効果」温泉地域研究 9、pp. 1-10

Frei, F., and Morriss, A. (2012) 「Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business」 Harvard Business Press (池村千秋訳 (2013) 『ハーバードビジネススクールが教える顧客サービス戦略』日経 BP 社.)

観光庁 (2021) 「上質な宿泊施設の開発促進事業に係る自治体等募集要項」

観光庁 (2022) 「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会 関連データ・資料集」

観光庁 (2023) 宿泊業の 高付加価値化のための 経営ガイドライン

観光庁 (2023) 「高付加価値経営旅館等登録規程」

観光庁 (2024) 「訪日外国人消費動向調査 2023 年暦年 全国調査結果 (速報) の概要」

観光庁 (2024) 「宿泊消費動向調査」(2023 年速報)

第5章 地域×専門オペレーター 地域連携型不動産×民間事業者が地域に果たす役割

1. はじめに

不動産業界に身を置く中小企業診断士としてコロナ禍において宿泊業界からの離職が相次いだことに起因する人手不足に苦しむ宿泊事業者を間接的に目の当たりにした一方で、順調に人材を確保しながら運営施設数を増やしている事業者とも接点があり、その違いはどこにあるのかを考察したいと考えた。

本章の目的は、実際に人材の確保と育成という側面で一定の成果を出している事業者の取り組みを紹介することで、事業者及び事業者を支援する専門家に対して現場で実践する施策に関する示唆を提供することである。

具体的には、京都市内を中心に京都の観光資源でもある京町家を活用した宿泊施設運営を行っている株式会社レアルの代表取締役である反保宏士郎氏（以下、反保社長）にヒアリングを実施し、宿泊業界の第一人者の立場から見た「観光地域における人材の確保と育成」に関しての考えや業界全体として人手不足の中で、株式会社レアルとして実際に取り組んでいる施策例について伺った。本章では同社の事例より観光地域における「人材確保と育成」に関する成功のポイントを抽出し、今後の宿泊業界の展望に対する筆者の考察も踏まえて人材確保と育成に課題を抱える地域事業者の検討に資する参考資料を提供することを目的としている。

先ず、第2節では、宿泊業界の事情について専門外の読み手も多いものと考えられるので、前段として宿泊施設の運営スキームの種類やそれぞれの違いを説明した上で株式会社レアル含む宿泊事業者の役割を示す。第3節では今回のヒアリングにご協力いただいた株式会社レアルの会社概要と事業内容について示すことでヒアリングの内容に入る前に事業者について読み手と理解を共有する。第4節では同社の反保社長より伺った「人材確保と育成」に関する取り組み施策の紹介と宿泊業界における人手不足の背景にある労働環境についても事業者側からの見方を示す。第5節では本章を通じて筆者が考えるに至った宿泊業界において人材と利益の確保を両立している事業者が持つ経営方針に関する考察と中小企業診断士を含む専門家が事業者への支援という観点で介在する余地について考察を行った。最後に第6節で宿泊業界の今後の展望を踏まえて高付加価値のホスピタリティサービスの提供には、やはり人が不可欠であり、価格競争から脱却して他社との差別化を図るには、人の確保が必要であるという筆者の私見を示して本章を締めている。

2. 宿泊施設運営スキームについて

宿泊施設の運営スキームについては、「MC方式」「所有経営方式」「リース方式」「フランチャイズ方式」の4パターンがあり、宿泊施設の「所有」「経営」「運営」の役割分担のあり方によって該当するスキームが異なることとなる。

ここでは、各スキームの特徴について実例を挙げながら紹介する。

(1) MC方式（運営委託方式）

MC方式は、運営委託方式とも呼ばれ、宿泊施設の土地及び建物を有する所有者（オーナー）が外部の運営会社に施設の運営を委託する方式である。英語では「Management Contract」と表記するため、頭文字を取ってMC契約と呼ばれている。

MC方式の仕組みとしては、所有者が運営会社に対して委託料金を支払い、運営会社が所有者に代わって施設運営を行う形である。MC方式を採用するメリットとしては、所有者側からすると、資金提供を行うことで不足する運営ノウハウを得ることが可能となり、運営会社側からすると、建物などの設備投資をすることなく低リスクで運営ができるというところにある。一方でメリットの裏返しであるが、関係者が多数に渡るため意思決定スピードが遅くなるという問題やコロナ禍で顕著となったが、宿泊運営に際しての従業員の雇用主体が所有者となるために施設の運営収支が赤字となった施設の場合、所有者側はホテルの運営収入を得られないだけでなく、雇用する従業員の人件費を負担することで施設の赤字を抱え込むというケースも散見された。上記の事情もあり、宿泊施設の開発主体となる不動産事業者の中には所有者側のリスクが大きすぎるということでMCスキームを嫌煙するケースもある。海外では、MCスキームが主流という背景もあり、マリオットやハイアットなどの外資系のラグジュアリーホテルはMCスキームが前提というケースが多い。

(2) 所有経営方式

所有経営方式とは、宿泊施設の「所有」「経営」「運営」の全てを同一の会社が行うスキームである。実際に日本国内で所有経営スキームを採用している会社としては、ホテル業界の御三家としても有名な「帝国ホテル」「ホテルオークラ」「ホテルニューオータニ」などが挙げられる。所有経営スキームについては、自社でホテルの土地・建物を所有し、従業員を雇用して宿泊施設の経営と運営を行っていくところに特徴があるため、事業の損益に関わらず、利益と損失の全てを事業者側が取り込むこととなる。所有経営スキームを採用するためには、宿泊施設の土地や建物への投資に加えて、運営についても自社で行う必要があるため、資金力に加えてホテル経営のノウハウも不可欠であることから先に挙げた御三家や鉄道グループ系のホテル会社のような日本国内を拠点とする大企業に多いスキームである。

(3) リース方式

リース方式とは、宿泊施設の「経営」「運営」を行う運営会社が、別の主体が所有する建物を

所有者から賃貸借契約に基づいて借り上げ、テナントとして入居する形で、宿泊施設を運営するスキームである。賃貸借契約により所有者は、一定額の賃料を継続して得ることができるので所有者側の収支は安定するため、不動産事業者や金融機関が好むことが多いスキームである。所有者側は、MC方式と異なり、想定以上に宿泊施設が高稼働となった場合に上振れした利益を得られない一方で、テナントとして入居する運営会社側は、上振れた利益を全て享受することが可能となる。しかしながら、コロナ禍において、運営会社側が所有者に支払う家賃が負担となり、運営会社側の赤字が大きくなるケースや所有者と運営会社間で賃料減額交渉が多発するなど、MC方式と比較すると運営会社側にリスク負担が寄っている点は否めないため、事業者側としては注意が必要である。最近では、契約形態はリース方式ではあるものの、賃貸料の算出基準を運営者側の利益指標であるGOPに連動させた契約や施設売上に応じた賃料設定とする変動賃料での賃貸借契約も登場しており、所有者と運営者側間でのリスク負担割合の調整が事業の肝となっている。リース方式を採用している会社には、「ドリーミン」シリーズで有名な株式会社共立メンテナンスやUDS株式会社などが該当する。また、本章で取り扱う株式会社リアルについてもリース方式の事業者である。

(4) フランチャイズ方式

フランチャイズ方式とは、フランチャイズに加盟しているホテルが、本部の大手ホテルにロイヤリティ（契約料金）を支払うことで、フランチャイザーより経営ノウハウやブランド使用権などを得ることができる運営方式である。小規模なホテルは運営ノウハウを取り入れることで、盤石な経営基盤を整えることが可能となり、例えば、外資系ラグジュアリーホテルのブランド名を使うことで高い集客力に繋げることが可能となる。運営本部となる事業者は、ブランド名を貸すことで、自社のシェア向上とフランチャイジーからのフィーを獲得できるところにスキームの特徴がある。日本国内では、アパホテルなどがフランチャイズ方式を採用している。

	MC	所有経営	リース	フランチャイズ
不動産所有	所有者	所有者	所有者	所有者
経営	所有者	所有者	運営会社	所有者
運営	運営会社	所有者	運営会社	所有者
運営ノウハウ	運営会社	所有者	運営会社	運営会社
ブランド	運営会社	所有者	運営会社	運営会社

図表-1 宿泊施設運営スキーム比較（筆者作成）

3. 株式会社リアルについて

(1) 会社概要

会社名：株式会社リアル	代表者：代表取締役 反保宏士郎
住所：京都市中京区御池通間之町東入高宮町206 御池ビル5F（本社）	
従業員数：約140名（2023年12月現在）	資本金：10,000,000円
事業内容：京町家旅館、ホテル、宿の経営及び企画 ・設計・施工・販売・コンサルティング業務 不動産の売買、賃貸、管理及びその代理・仲介	グループ会社：株式会社ミキコーポレーション 札幌国際観光株式会社 株式会社マルセンクリーニング
運営施設：ホテルタイプ19棟、町家タイプ44棟 計63棟 345室（2024年3月末想定）	

図表-2 会社概要（ヒアリングにより筆者作成）

2013年に設立の株式会社リアルは、京都市内を中心に京町家を取得し、改修工事によるバリューアップ後に投資家向けに販売するビジネスモデルで事業を拡大してきた。好調なインバウンド需要を受けて町家タイプの宿泊施設を中心に70棟以上の施設を運営し、コロナ前の2019年9月期には、売上高50億円を計上するまでに成長するなど、順調に事業拡大のフェーズに入っているというのが当時の状況であった。しかしながら、2020年4月からの緊急事態宣言の発出に端を発する新型コロナウイルス感染症の影響により、インバウンド需要や国内の旅行需要が激減したことで業績が大幅に悪化、2020年9月期には、売上高39億円、約7億円の最終赤字を計上し、約5億円の債務超過に転落するなどコロナ禍における著しい外部環境の変化により、経営危機の状況に陥り、2021年3月25日付で京都地方裁判所に民事再生法の適用の申請を行った¹。事業の再生にあたり、当時の株式会社リアルとしてスポンサー探しに奔走した結果、2021年12月1日付で北海道に拠点を置く株式会社ミキコーポレーションの子会社として再出発することとなった。本章のヒアリングを快諾いただいた反保社長が代表取締役に就任し、再スタートを切ることになり、現在は、民事再生前と比較しても従業員数や受託するホテルの室数も堅調に増やしながら再成長を目指しているところである。

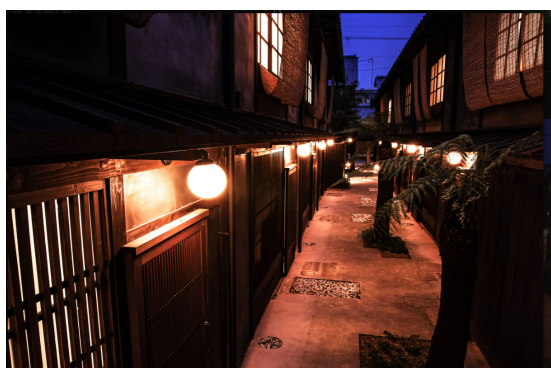
(2) 事業内容

株式会社リアルの主力事業である「宿泊事業」と「不動産事業」について以下で紹介する。

① 宿泊事業

京都の町家を活用した1棟貸しタイプの宿泊施設「鈴」というブランドとホテルタイプの宿泊施設である「Rinn」というブランドで京都市内中心に約60棟の施設運営を行っている

る。顧客層としては、株式会社リアルへのインタビューによるとコロナ禍以降は、欧米系の顧客に加えて中国をはじめとするアジアや中東含む幅広いインバウンド顧客の支持を得ている。日本人旅行者と比較すると連泊利用が多く、かつ、高単価の宿泊料を受容可能なインバウンド顧客を取り込むことは、運営会社側からすると連泊中は清掃の回数を減らす、あるいは簡素化することで清掃に関するオペレーションの効率化に繋がるため、運営会社が利益確保を確実にを行うために考えるべき重要な視点であると筆者は考察する。以下に運営施設の写真を株式会社リアルのホームページ²より一部抜粋して参考として紹介する。



運営施設事例 Rinn 四季十楽



運営施設事例 鈴 花屋町 朝霧

② 不動産事業

先に宿泊事業の方で説明したとおり、株式会社リアルが宿泊施設の運営者として建物を物件所有者から借り上げるにより運営施設が一定の収益を生み出す収益物件に変化することになる。収益物件として利回り商品化することで個人の富裕層や海外の投資家の投資対象として売買される場面が出てくるものと考えられる。株式会社リアルでは、上記のような投資家向けに自社で不動産仲介機能を持つことで、不動産仲介のフィーを得る機会の創出や場合によっては自社で物件を取得してキャピタルゲインを得る機会に繋げているものと思われる。不動産事業を自社で行うことにより、施設運営で得られる継続的なフィー収入以外にも利益獲得機会があるという点は、事業構造として特徴的であると筆者は考えている。

これらの事業を通じて、宿泊客に対しては、日本の伝統的な暮らしの体験を提供し、投資家に対しては税制上のメリットや収益獲得機会を提供している。特に地域に対しては、「空き家問題の解消」「地域経済への貢献」「街並み、景観の維持・向上」「安全・安心な街作り」という役割を果たしている。上記の事業特性からも表題にもあるとおり、地域連携型不動産事業者でもあり、宿泊施設の運営会社でもあるという立場で価値提供を地域に対して行っている事業者として筆者は認識している。後段の4. 株式会社リアルの取り組みについて

では、上記のように地域に対しても価値提供しながら、人手不足の環境下でも人材確保と育成で一定の成果を出している背景について考察する。

4. 株式会社レアルの取り組みについて

(0) 人材分野にかかる宿泊業の状況

各施策の紹介に入る前に、反保社長に最近の観光業界の人手不足の状況について宿泊業界に携わる立場からはどのように見えているかを伺った。反保社長によると自身の地元である北海道含めて地方では20年前から業界としては人手不足の状況というのが現場の感覚とのことであった。コロナ禍なども影響し、都市部における人手不足がクローズアップされたことで業界の問題として顕在化したように推測しているということである。また、反保社長より宿泊業界における労働環境の問題についての指摘もあったので触れておきたい。宿泊業界については、昔はハラスメントも多く、いわゆるブラックな職場の代表格であり、現場で求められる職種も多種多様である一方で給料は安く、採用できる人材についても学歴ヒエラルキーという見方であれば、決して上位ではない人が多い業界であった。上記のような労働環境の中で、経営者サイドも10人採用して1人残れば良いという考え方であったことも業界の人手不足に影響しているという反保社長からの指摘は業界の状況を理解するために前提として押さえておきたい。

ヒアリングで言及のあった宿泊業界の人手不足や労働環境に関する各種統計も反保社長指摘の内容が業界のリアルであることを裏付けている。

第一に人手不足についてであるが、株式会社帝国データバンクが定期的実施している「人手不足に関する企業の動向調査（2023年10月）」³によると2023年に人手不足による倒産は206件となり、既に年間ベースで過去最高を更新している状況で、人手不足が事業継続を揺るがす経営リスクとして顕在化している点について言及がされている。特に「旅館・ホテル」については、75.6%の企業が正社員の人手不足を感じている状況であり、これは、全業種集計での52.1%という数値を大幅に上回っており、業界別でもトップの数値である。非正規社員の人手不足についても全業種集計によると30.9%が不足感を感じている中で、「旅館・ホテル」については、73.5%と業界別で2番目に高い数値となっており、これらの結果から宿泊業界が人手不足である実態が統計からも確認ができる。

第二に宿泊業界の労働環境について各種資料から確認できる実態を示す。まず、賃金については、図表5-3 厚生労働省 「令和4年賃金構造基本統計調査の概況」⁴が示すとおり、飲食業も含めた括りではあるが、宿泊業の賃金が全業種の中でも低水準であることが統計上にも表れている。

第6-3表 雇用形態、性、産業別賃金、対前年増減率及び雇用形態間賃金格差

産業	令和4年														
	男女計					男					女				
	正社員・正職員		正社員・正職員以外			正社員・正職員		正社員・正職員以外			正社員・正職員		正社員・正職員以外		
	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	雇用形態間 賃金格差 ¹⁾ 【正社員・正職員対他】	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	雇用形態間 賃金格差 ¹⁾ 【正社員・正職員対他】	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	雇用形態間 賃金格差 ¹⁾ 【正社員・正職員対他】
鉱業、採石業、砂利採取業	350.1	6.6	309.2	16.2	88.3 (81.0)	360.5	6.8	322.0	14.0	89.3 (83.7)	281.2	8.8	203.4	14.6	72.3 (68.7)
建設業	342.1	1.8	267.7	-7.5	78.3 (86.1)	355.6	2.1	295.0	-4.0	83.0 (88.2)	261.7	1.7	191.9	-7.7	73.3 (80.8)
製造業	314.5	1.9	211.5	3.6	67.2 (66.2)	334.5	2.1	239.9	4.1	71.7 (70.4)	244.4	3.0	181.7	3.2	74.3 (74.2)
電気・ガス・熱供給・水道業	412.3	-4.9	241.0	3.5	58.5 (53.7)	421.5	-5.4	259.5	5.7	61.6 (55.1)	347.2	-0.1	200.8	3.5	57.8 (55.8)
情報通信業	385.6	1.5	283.3	-2.8	73.5 (76.8)	406.6	2.7	321.2	-2.8	79.0 (83.5)	324.2	-0.7	234.8	0.4	72.4 (71.6)
運輸業、郵便業	294.4	2.2	221.4	5.8	75.2 (72.6)	300.1	1.8	232.4	5.3	77.4 (74.8)	254.8	5.2	192.6	3.9	75.6 (76.5)
卸売業、小売業	336.5	1.7	206.0	2.2	61.2 (60.9)	362.7	1.7	241.6	3.8	66.6 (65.3)	273.0	2.6	184.7	1.9	67.7 (68.2)
金融業、保険業	383.7	-2.8	242.1	-1.7	63.1 (62.4)	491.3	-0.9	297.4	-3.1	60.5 (61.9)	294.5	-2.1	210.8	-1.3	71.6 (71.0)
不動産業、物品賃貸業	355.3	3.2	228.4	1.8	64.3 (65.2)	391.9	3.1	249.1	4.2	63.6 (62.9)	279.4	2.9	207.0	0.9	74.1 (75.6)
学術研究、専門・技術サービス業	394.2	-0.3	309.5	3.5	78.5 (75.6)	422.3	-0.1	353.4	0.8	83.7 (82.9)	323.5	1.4	240.3	0.8	74.3 (74.7)
宿泊業、飲食サービス業	285.3	2.8	185.0	-2.7	64.8 (68.5)	307.2	2.4	207.0	-2.3	67.4 (70.6)	246.5	4.8	175.2	-0.8	71.1 (75.1)
生活関連サービス業、娯楽業	296.3	2.7	194.5	1.4	65.6 (66.5)	325.3	2.7	207.3	2.4	63.7 (63.9)	253.7	3.4	186.3	0.8	73.4 (75.3)
教育、学習支援業	393.9	0.8	270.6	4.8	68.7 (66.1)	449.2	0.6	324.6	7.4	72.3 (67.7)	332.2	1.5	236.1	1.9	71.1 (70.8)
医療、福祉	307.0	1.8	221.3	1.6	72.1 (72.3)	369.7	1.3	249.8	-3.1	67.6 (70.7)	280.6	2.4	212.8	2.9	75.8 (75.5)
複合サービス事業	330.8	0.7	217.4	1.4	65.7 (65.2)	353.7	1.1	236.9	2.3	67.0 (66.1)	273.9	1.7	190.0	1.3	69.4 (69.6)
サービス業 (他に分類されないもの)	293.5	0.7	221.6	1.6	75.5 (74.8)	306.5	0.2	228.3	1.6	74.5 (73.4)	259.2	3.3	214.9	1.7	82.9 (84.3)

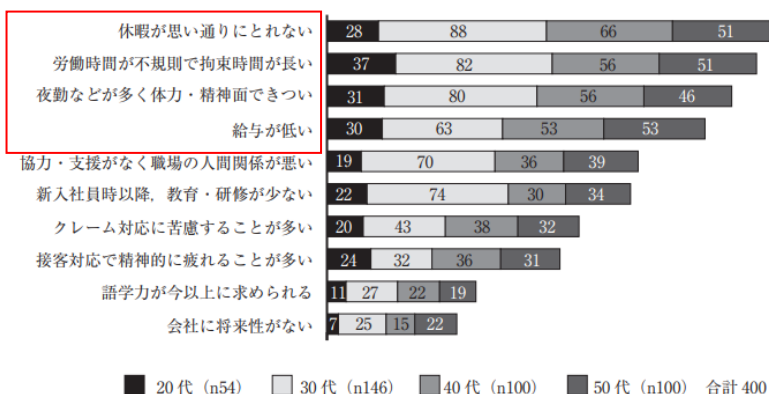
注：1) () 内は、令和3年の数値である。

図表-3 厚生労働省 令和4年賃金構造基本統計調査の概況

続いて給与の低さ以外の視点でも宿泊業界を取り巻く労働環境の課題について示す。以下で図表を引用している西武文理大学教授の田村氏による「宿泊事業従業者の就業意識—その特徴と課題」⁵⁾の結果からも休暇取得のハードルが高く、労働時間が不規則で拘束時間も長い傾向にあるという業界の特徴が示されている。

以上より反保社長へのヒアリングでも伺ったとおり、宿泊業界を一般化して捉えた場合には、低賃金で休暇取得が難しい環境で、かつ、労働時間が不規則で拘束時間も長いという状況であり、宿泊業界の構造上の課題として「ホテルや旅館で働くことへの憧れ」や「接客を通じてお客様を喜んでもらえる」といったモチベーションが支えになっているということが推察できる

図2 就職後に感じたギャップ (複数回答)



図表-4 田村 (2019) 宿泊業従業者の就業意識—その特徴と課題より引用

(1) 人材確保に向けた施策例

以下にて株式会社リアル反保社長よりヒアリング時に伺った人材確保のために同社が実施している施策について紹介する。

① 外国人採用の強化

かつては、100名以上の従業員を雇用していた同社であるが、2021年3月の民事再生時には、30名程度にまで従業員数が減少したという。2021年12月に反保社長が同社の代表取締役就任して以降、京都というインバウンド比率の高いエリアであることも踏まえて英語でのコミュニケーションが現場スタッフに求められるということもあり、専門のエージェント会社を活用しながら外国人採用に注力している。ヒアリングを行った2023年12月現在では、約140名の従業員を確保できているという状況ということから同社においては、外国人採用により人材確保の面で一定の成果が出ていると言える。同社とは異なり、インバウンド比率が低い地方の宿泊施設においても外国人人材活用が人手不足解消の有効策になり得るかについては、山川雅行氏執筆の本報告書第7章「外食産業における地域団体・事業者連携における人材確保」⁶で紹介されている外国人社員のみで運営する「ヒロフードサービス」の事例のようなケースもあることから有効な打ち手になり得る可能性があるかと筆者は考える。

② 社内マニュアルの英語翻訳

外国人スタッフの増加に伴い、社内の業務マニュアルを日本語から英語に翻訳することで、海外から入社したスタッフが早期に業務内容に習熟する環境が整えられているとのことである。①でも述べた外国人が入社した後に定着しやすい環境が整えられているために採用活動の成果にも繋がっている取り組みだと筆者は考える。マニュアル作成というのは言葉では簡単だが、実際に日本語マニュアルはもちろんのこと、英語マニュアルまで作成しているという点は、日本人の労働者が減少し、外国人人材受け入れのムードが日本国内全体で広がっている中で、中小企業診断士として注目に値する取り組みと言えるのではないだろうか。

③ 待遇改善

基本給ベースでは、マリオットなどの外資のファイブスターホテルの水準には及ばないものの、各種手当を含めると近い水準になるように同社の賃金の水準を見直したとのことである。背景として京都という観光立地においてインバウンド向けに宿泊施設での高付加価値・高単価の体験価値を提供している同社の特性も高水準の賃金支給を可能にしているのではないかと考察する。賃金の引上げについては、経営者のスタンスにより意見の分かれるところではあるが、同社においては、待遇改善が少なからず既存の従業員の定着や同業他社からの人材受け入れに繋がっているというのは、反保社長へのヒアリングからも伺い知ることができたので一定の効

果が期待できる施策の一つと言えると筆者は考える。実際にサービス・ツーリズム産業労働組合連合会（サービス連合）は、2024年の春闘で、5%の賃金改善を要求に掲げる方針を示しており、2024年1月22日に開催した記者会見においてサービス連合の櫻田あすか氏は「人手不足は喫緊の課題」と強調したうえで、「人手不足の解消だけでなく、働きたい、働き続けたいと思える産業の実現に向け、持続的に賃上げをしていけるかの正念場となる。大きな転換点ととらえ、一丸になって取り組んでいきたい」⁷と意気込みを述べている。加えて櫻田あすか氏によると「我々の産業は決して労働環境が良いとは言えない。産業間の格差を埋めるためにも、しっかりと春闘に取り組む。」⁸と話し、「労働集約型である我々の産業の、最大の資本は人材。人への投資なしで発展はない。働きやすい環境と良い労働条件があって、人材確保競争に勝っていける」⁹とも述べている。2023年の春闘では「ベア1%以上」を掲げ、人手不足を受けた企業側の人への投資に対する理解が進み、過去最高の賃金改善（2023年8月発表の改善率3.23%）の成果を得たということで、筆者の見解では、宿泊業含む観光人材に対する待遇改善は人材確保においての前提条件になっていくものと考えている。経営者により賃上げに対する考え方は様々であるが、宿泊業界においても人手不足を受けた賃上げが進んでいくことで、賃上げをできる企業と賃上げをできない企業間の格差が拡大していくのではないだろうか。

④ 海外からの留学生受入れ

人材確保の一環で、同社では、海外の大学に在籍する学生を一定期間の間、企業のインターンシップとして受け入れる取り組みを行っている。反保社長によると企業側からすると清掃スタッフ含む人員の確保が可能となり、学生側からするとインターンシップへの参加が大学の単位取得に繋がるため、概ね真面目に業務に取り組む学生を確保できるとのことである。また、学生はインターンシップへの参加期間中、京都という海外から見た日本の人気観光地に触れることもできるため、「日本が好き」という理由で、就職する際に同社を選択するインターンシップ参加者も実際にいるとのことである。同社では、本章執筆時点で5名程度の参加者が入社見込みということで、海外からの留学生にアプローチすることも観光地域の人材確保に向けて検討可能な取り組みの一つと筆者は考え、本章で紹介した。

(2) 人材育成に向けた施策例

以下にて株式会社リアル反保社長よりヒアリング時に伺った人材確保のために同社が実施している施策について紹介する。

① 語学教育に関する支援

同社の宿泊施設は、インバウンド向けの顧客比率が高い宿泊施設ではあるものの日本人顧

客も一定数の割合で存在するため、現場のスタッフには英語と日本語の双方のスキルが求められる。上記を踏まえて同社では、自社に在籍する元日本語講師のスタッフが日本語研修を外国籍のスタッフに提供することで外国籍のスタッフが日本語を身に付ける環境が整えられている。また、日本人のスタッフに対しては、同社より一定の補助を出して提携先のオンライン講座による英語学習の機会を提供している。反保社長へのヒアリング時に興味深かった点として日本人の社員と比較して外国籍の社員の方が積極的に制度を活用して異言語に対する学習意欲が高い傾向が見受けられるということである。この点は、異国から日本に来る外国籍の従業員の労働意欲の高さを示す一つの事例と言えるのではないだろうか。

② 人事評価の見える化

同社では、外国籍の従業員の受入れにあたり、これまで以上に人事評価の「見える化」が必須であると考え、反保社長主導で既存の評価制度の見直しに着手した。同社における代表的な取り組みを二つ取り挙げたい。一つ目に紹介する取り組みは「管理職以上の360度評価」である。360度評価とは、上司、部下、同僚など複数人の評価者で従業員を評価する手法のことである。通常の人事評価は、上司から部下へ一方的に評価されることになるが、360度評価では異なる立場かつ複数人から意見を集めることで、人事評価に公平さ、客観性、多角的な観点を反映することが可能となる。360度評価は有効に活用することで、公平感のある評価を通じて会社に対する信頼の向上や従業員のモチベーション向上に繋がる施策となり得る。反保社長へのヒアリング時に伺った内容によると管理職以上に360度評価を実施する中で、ともすると管理職に対する従業員からの好きか嫌いかの人気投票化してしまう懸念があるが、会社として管理職に対して求める職務や役割に応じて評価を調整することでバランスを取りながら適正な運用を目指している。二つ目に紹介する取り組みは、職種ごとに求められる評価の「見える化」を進めるために厚生労働省が提供する「職業能力評価基準」¹⁰を活用して宿泊施設運営に際して必要な各職種の求められるスキルと評価項目を同社として整理したことである。実際に同社で活用している評価シートは、厚生労働省が提供しているシートを自社向けにカスタマイズしたものということであるが、厚生労働省のホームページ上よりダウンロードできるひな型の一部を抜粋して以下に掲載する。

1. 職務遂行のための基準（共通能力ユニット）						自己 評価	上司 評価	上 考 点 数	コ メ ン ト
能力ユニット	能力項目	職務遂行のための基準		自己 評価	上司 評価	上 考 点 数	コ メ ン ト		
企業ビジョンに 基づく業務の遂行	①企業ビジョンの 理解	1	社内外の情報を正しく把握し、部門内での自分の役割を自覚した上で、企業ビジョンに沿って立てられた部門目標をブレークダウンして自らの業務目標を科長に設定している。						
	②企業ビジョンに 沿ったサービスの提 供等	2	企業ビジョンに沿ったサービスの提供等を率先して工夫・実践するとともに、前例にない付加価値を創造して企業ビジョンに沿った企画を提案するなど、部下や職系のモデルとしての役割を果たしている。						
ホスピタリティの 実践	①ホスピタリティの 規範	3	ホスピタリティに資する基本的な考えと態度をより規範し、ホスピタリティの持った接客ができるよう、常に自身の状態を点検するとともに、目標から現実まで適切な準備を執直し、迅速に改善しようとするしている。						
	②お客様心算の 規範	4	お客様一人ひとりのホテルの目的や要望・嗜好が異なることを規範とし、お客様の状況、目的等の把握などから察知するとともに、その察知したサービスを提供している。						
チームワークと コミュニケーション	①部門内における コミュニケーション	6	グループのまとまりを高め、上司・同僚・部下とのコミュニケーションに努め、協力関係を構築し維持するとともに、チーム目標や課題を明確に共有している。また、効果的なサービス提供のあり方を積極的に提案している。						
	②他部門や取引先 との関係構築	8	他部門や取引先と日頃から密接かつ、効果的なコミュニケーションを行うとともに、相手側にも理解できるような説明を積極的に行っており、自らも協力をしている。						
お客様の安全保 障と衛生管理	①ホテルにおける リスクの把握と回避	9	ホテルにおいて発生される各種事故、リスクおよびその対応策について理解し、必要に応じてリスクマネジメントを行うとともに、予防策を適切に実施している。						
	②お客様の 安全確保	9	お客様の情報の機密性や信頼性を確保し、その取扱いに準じてはみだりに開示しないよう細心の注意を払うとともに、火災、地震、急病発生等発生時の緊急対応について、事前の研修を行い、緊急事態発生時には平素に培った、作戦行動に即応している。						
	③衛生管理	10	自身の衛生管理だけでなく、ホテルのエクステリア、インテリア等の衛生についても常に注意を払っている。						
施設管理と 環境対策	①施設管理	11	ホテル内の設備・備品の不備について管理・対応を行うとともに、お客様の安全・快適に合わせたような設備の改善を行っている。						
	②環境対策	12	自社の環境対策に資する方針を規範・実践し、環境リサイクルや資源の節約について、上司や関係担当者に取組みの提案をしている。						
						合計	…①		
						評価項目数	…②		

図表－5 厚生労働省 ホテル業の職業能力評価基準より引用

1. 職務遂行のための基準（選択能力ユニット）						自己 評価	上司 評価	上 考 点 数	コ メ ン ト
能力ユニット	能力項目	職務遂行のための基準		自己 評価	上司 評価	上 考 点 数	コ メ ン ト		
①チェックイン対応	13	13	宿泊登録を行う際は、マイコンタクトをするなど、お客様への関心をもち、接待が可能な範囲で丁寧な接客を行うとともに、常に前向きな考えと態度をもち、サービスに合わせた対応、正確な伝達を行いお客様をお迎えしている。						
	14	14	予約なしで宿泊したお客様への対応やお客様・キャンセル等、お客様に対してホテルで定められた手順に沿って円滑に処理している。						
②客室変更への 対応	15	15	宿泊料金を前受する場合には、ホテルの条件等に関する考え方を丁寧に説明している。						
	16	16	客室の利用状況を確認し、客室変更の要する際には、ペルや予約担当など他の担当者との連携をとりながら、ホテルで定められた手順に沿って迅速な対応をしている。						
③客室の清掃 (レセプション)	17	17	客室の入室状況に応じて、お客様の命を守る客室のうち最も客室を案内している。						
	18	18	お客様からの客室内施設の不具合に関する問い合わせには、迅速に施設担当者へ連絡し対応している。						
④貴重品の持ち運び と 返却	19	19	ホテルで定められたルールに沿ってお客様から貴重品を確保し、その際にはお客様が貴重品を再度お客様に確認している。						
	20	20	返却の際にはお客様にお預かりした貴重品に間違いがないか確認している。						
⑤チェックアウト 対応	21	21	お客様の貴重品を拾得した場合や取り戻さない貴重品に対して、社内で定められたルールに沿って対応している。						
	22	22	チェックアウト時滞りしているもの、手帳を紛失していないお客様に対しては、質問の案内とお客の意向を確認している。						
						合計	…①②		
						評価項目数	…③		
						合計	…④⑤		
						評価項目数	…⑥⑦		
						平均点			

図表－6 厚生労働省 ホテル業の職業能力評価基準より引用

360度評価と評価制度の見える化のいずれにしても制度を作るだけでは意味がなく、有効に機能するには、経営者自身が制度を明確な目的の下に運用することが必要だと筆者は考えている。その点では、同社においては外国人採用の比率の高まりもあり、評価の「見える化」はマストの取り組みであったことも経営者主導でスピーディに導入と運用が進んだ背景にあると考

察する。評価の見える化については、中小企業支援においても言葉としては頻繁に出てくるワードではあるが、実際に現場に落とし込んで、会社の制度として運用している同社が人の確保に加えて育成と定着という面で着実に結果を出しているという点は、中小企業診断士含む専門家から見ても参考になる事例と考え、本章において紹介するものである。

③ 人事ポリシーの設定

同社では、外国人採用比率を今後、さらに高めていく方針である。反保社長よりヒアリング時に伺った話によると、将来的には管理職以上の半数に外国人が登用されるような会社を目指すとのことである。これは、組織や人に対する企業組織の取り組みのあり方や方向性を示しているという意味で同社としての人事ポリシーと言える。日本人と外国人との間に昇進時の扱いに不公平感が生じないような留意する必要があると筆者は考えるが、外国人が同社の中で出世可能であることが伝わることで、海外から優秀な人が、同社に入社を希望するという好循環が生まれると考えられ、外国人人材を活用している企業の中でも同社の事例は先進例として注目に値するものと思われる。

5. 考察

(1) 王道の経営について

今回の論文執筆にあたり、株式会社レアルの反保社長にヒアリングに協力いただき、同社が堅調に人材確保と育成を進めることができている背景には、「従業員の待遇引上げ」や「評価制度の見える化」などの中小企業診断士の立場からすると王道とされる人事施策に着実に取り組む経営を進めているという実態が明らかとなった。別の見方として「経営に王道なし」という考え方も経営を支援する側の立場としてはあると考えるが、今回のヒアリングを通じて筆者としては、「人材の確保と育成」という観光業界に限らず各企業に共通する課題の打ち手として奇策やメディア受けする取り組みの前に、地盤として人事ポリシーを設定した上で、王道とも言える施策を現場で如何にして実行していくかが鍵であると考えた。

(2) 中小企業診断士に求められる役割について

本章において従業員の待遇引上げの必要性について論じているが、今回の反保社長へのヒアリングにおいて低価格で売り出している宿泊施設の場合、待遇引上げの原資が無いという趣旨で「地方の安く売る施設は苦しいと思う」との指摘があった。筆者の私見ではあるが、地方の低価格帯の宿泊施設の「強みを活かして機会を得る」戦略により如何に施設の高付加価値化と高単価を実現し、事業者側の待遇引上げの原資を生み出していくかというところにマーケティング領域での中小企業診断士としての支援機会が潜在的に存在していると考えられる。また、反保社長の場合

は、経営者として人材戦略への感度が高く、自社で「人材確保と育成」に向けた取り組みを現場レベルで実行しているが、一方で、人材戦略について考えることができていない経営者も多いと思われる。彼らに対して「人事ポリシーの設定」や各取り組みを現場レベルで実行に移していく場面でも中小企業診断士が経営支援の一環で活躍する場面があるものと考察する。

6. おわりに

本章で取り挙げた株式会社リアルの事例については、京都というインバウンド顧客を対象に高単価での宿泊体験を提供できるエリアの会社であるがゆえに、取り組めた施策であり、地方には当てはまらないという見方もあると考える。一方で、同社が取り組む「評価の見える化」や「外国人人材の活用」などの施策については、「王道の経営」の一環で、地方圏の零細事業者を含む宿泊施設においても一般化して取り組むことにより、株式会社リアルと同様に「人材の確保と育成」という面で一定の成果を得られる可能性があるかと筆者は考察する。宿泊業界においてもテクノロジーの発展により無人運営の宿泊施設も登場しており、人手不足の環境下で効率よく運営する方針の事業者もいるが、ホスピタリティのある運営スタッフによる高付加価値のサービス提供を行うことが、高付加価値の施設運営の肝であり、そこに「人」が働く意味があると考え。長期的には、無人に近い運営を行う施設は、価格以外での差別化が難しくなり、人手不足の環境下で如何にして他事業者と差別化された高付加価値のサービスの提供ができる人を確保できるかが、事業者の利益確保の前提になっていくと想定している。本章が少しでも中小企業診断士などの実務家を中心に「人材の確保と育成」という課題の打ち手の参考になれば幸いである。

【謝辞】本稿執筆にあたりヒアリングにご協力いただいた株式会社リアルの反保社長に改めて感謝の意を表します。

¹ ホテル特化型メディアホテルバンク「京都で町家ホテル運営の「リアル」が民事再生、負債18億円（2021年3月30日）https://hotelbank.jp/virus_news/real-kyoto-rinn-civilrehabilitation/（最終アクセス 2024年2月25日）

² 株式会社リアル会社 HP <https://rinn-kyomachi.com/>（最終アクセス 2024年2月25日）

³ 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査（2023年10月）」2023年11月14日

⁴ 厚生労働省「令和4年賃金構造基本統計調査の概況」<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2022/dl/13.pdf>（最終アクセス 2024年2月25日）

⁵ 田村尚子（2019）「宿泊業従事者の就業意識—その特徴と課題」、『日本労働研究雑誌』708、pp.60-73

⁶ 山川雅行（2024）「外食産業における地域団体・事業者連携における人材確保」

⁷ トラベルボイス「観光産業の春闘2024、魅力ある産業となる正念場、賃上げ要求水準「5%」、労働環境の改善も —サービス連合」（2024年1月22日）<https://www.travelvoice.jp/20240122-154976>（最終アクセス 2024年2月25日）

⁸ トラベルボイス「観光産業の春闘 2024、魅力ある産業となる正念場、賃上げ要求水準「5%」、労働環境の改善も ーサービス連合」(2024年1月22日)

<https://www.travelvoice.jp/20240122-154976> (最終アクセス 2024年2月25日)

⁹ トラベルボイス「観光産業の春闘 2024、魅力ある産業となる正念場、賃上げ要求水準「5%」、労働環境の改善も ーサービス連合」(2024年1月22日)

<https://www.travelvoice.jp/20240122-154976> (最終アクセス 2024年2月25日)

¹⁰ 厚生労働省「職業能力評価基準」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html (最終アクセス 2024年2月25日)

第6章 地域一体となった人材確保・育成にかかる取り組み 自治体と事業者に期待されること

1. はじめに

本章においては、人材確保の取組を行う自治体として多くの自治体を持つ共通の課題「人口減少と人手不足」に、実直な施策で取り組んでいる、中規模自治体の泉佐野市を事例として取り上げ、そこから見える自治体と事業者に期待される点を検証する。

2. 自治体を取り巻く人材不足の現状

日本で進む少子高齢化社会の影響から人口減少のスピードは加速している。労働力人口の減少から、多くの業界で人手不足が問題となっているが、最近ではアフターコロナによる景気回復から、外食産業や観光業界での人手不足が特に顕著となっている。

観光業やその関連事業を主力産業としている自治体では、人手不足による地域産業の衰退を阻止すべく、人材確保の取組がなされている。

また、人手不足の大きな原因である「人口減少」は、自治体にとって、人材確保のみならず、税金の減収やまちの賑わいの喪失など多くの負の要因となるため、こちらに関しても様々な対策が取られている。

このように、自治体では、人口減少と人材確保の両方の対策が必要でありまた、「定住人口」と「昼間人口」のどちらの人口を増加させる対策を立てるかも重要になってくる。両人口の増加をめざし、それにより人手不足解消をめざしている泉佐野市を事例について検証する。

3. 国際都市をめざす泉佐野市における取り組み事例

泉佐野市は、訪日外国人出入国者数第2位の国際空港「関西国際空港」を有する、大阪府南部に位置する人口は約10万人の自治体である。2019年は入出国者数合わせて、約1,674万人もの外国人が泉佐野市を通過して関西国際空港から日本を出入国した。アフターコロナのインバウンド回復を受けて、空港関連事業やホテル宿泊業をはじめとする働き手需要が増加するなか、泉佐野市内でも人材不足感が増している。

地域の人材確保に向け泉佐野市が行っている人材確保の取組事例を2事例挙げ、自治体と事業者に期待される役割について考察をする。

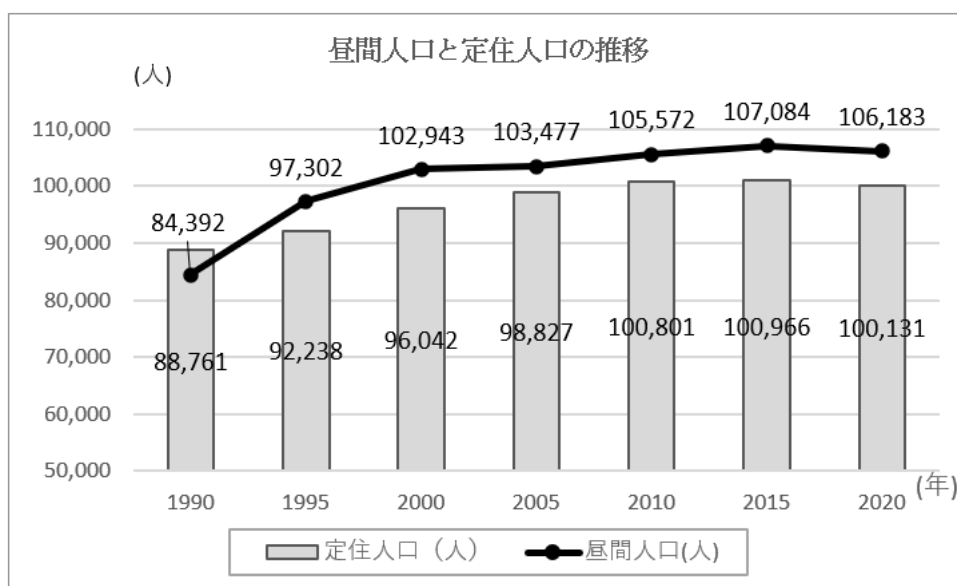
(1) 泉佐野市の概要

泉佐野市は、大阪市と和歌山市のほぼ中間に位置し、商・工・農・漁業がそれぞれバランスよく栄えてきた地域である。1994年関西国際空港の開港に伴い、世界と日本を結ぶ玄関都市として、

特に商業・サービス業が盛んになっている。

交通の利便性も高く、鉄道では、大阪市内主要ターミナルに直通できる南海本線と JR 阪和線が通り、また、高速道路は、阪神高速湾岸線、阪和自動車道及び関西空港自動車道が通っている。大阪府内の自治体の多くは、大阪市のベッドタウンで昼間人口が定住人口を下回っている。しかし、泉佐野市は関西国際空港及びその関連施設や宿泊施設、リムジンバスやタクシー業、運輸・倉庫業者が多く、昼間人口が定住人口を若干ではあるが上回っている点が特徴である。

また、2011 年から 4 期連続で市長を務める千代松市長のリーダーシップのもと、財政健全化をはじめとする種々の施策がスピード感をもって取り組まれている点も、泉佐野市の特徴と言える。

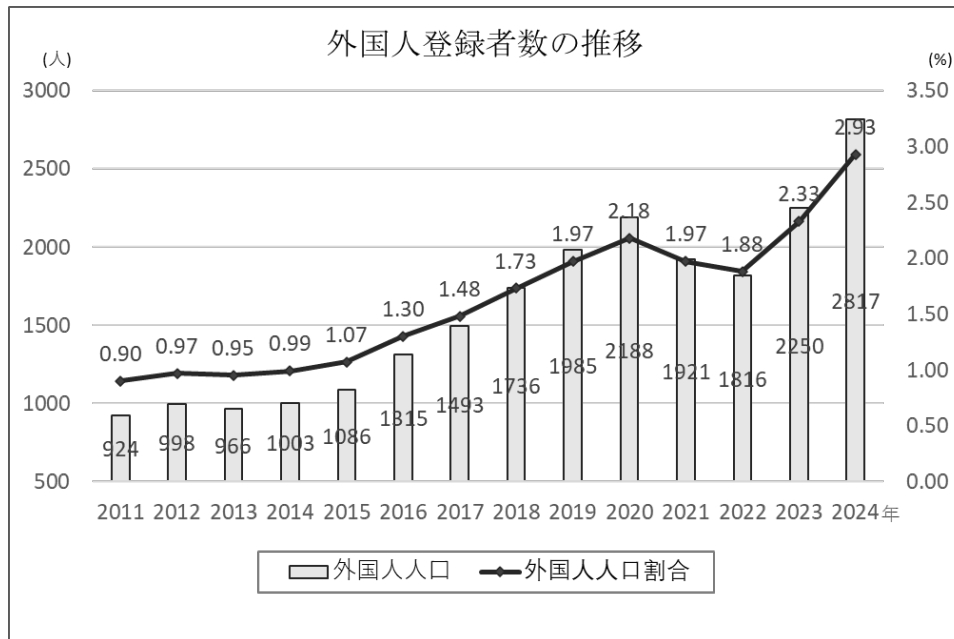


図表-1 昼間人口と定住人口の推移 (出典：国勢調査より筆者作成)

(2) 泉佐野市の定住人口の推移

泉佐野市においても、少子高齢化により定住人口は近年減少し続け、現在では 10 万人を下回っている。昼間人口は増加傾向にはあるが、2020 年は減少している。これは、新型コロナウイルス感染症による出入国規制によって、関西国際空港とその関連事業者観光事業関連の宿泊事業者、旅客運送関連事業者の従業員数が減少したためと考えられている。

定住人口の減少が続く一方で、泉佐野市内の在住外国人数は増加傾向にあり、2024 年 1 月現在では、定住人口全体の約 3% にまで達した。泉佐野市は定住人口減少への対応として在住外国人を増やすことを施策として掲げている。泉佐野市は関西国際空港とその関連企業を有することから、外国人就労者は比較的多いが、定住外国人の増加は泉佐野市による様々なサポート支援の成果の表れともいえる。



図表－2 外国人登録者数の推移

(住民基本台帳各年3月(2024年は1月)人数から筆者作成)

(3) 泉佐野市総合計画基本構想からみる人材確保戦略

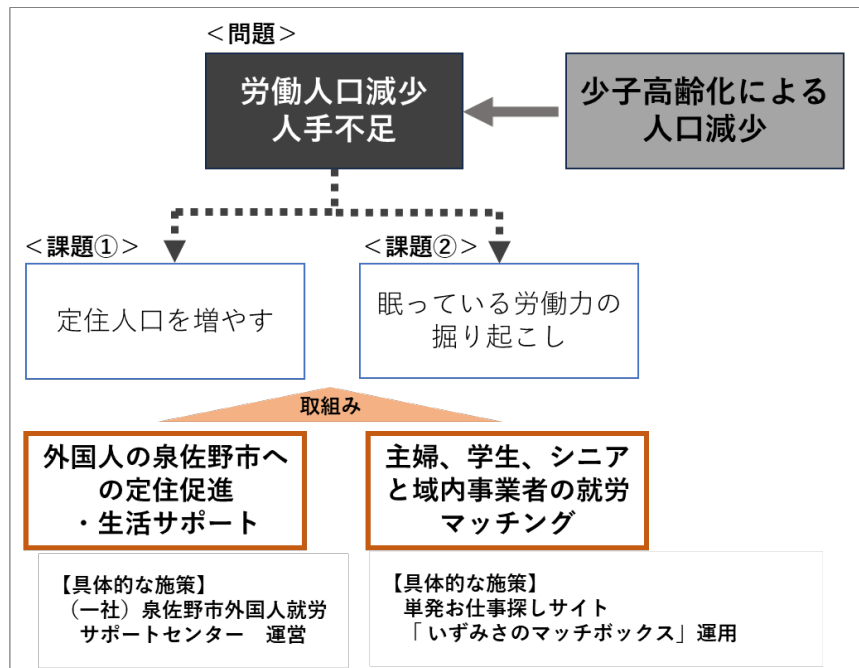
泉佐野市は、第5次泉佐野総合計画基本構想(2019年度～2028年度)の中で、泉佐野市の将来像として「賑わいをエネルギーに換え、世界へ飛躍する国際都市をめざし、本市の将来像を『世界に羽ばたく国際都市 泉佐野ーひとを支え ひとを創り 賑わいを創るー』と掲げている。

特に、多文化共生の実現に向けた社会づくりは、重要施策の一つとなっており、積極的に在住外国人増加と市民に向けた国際的理解の形成推進が進められている。

また、地域の実情に応じた雇用機会の創出に取り組むことも明記されており、現在その具体的な施策も実行されている。

第5次泉佐野総合計画基本構想を「泉佐野市の人材確保」という切り口で見ると、次のように整理できる。人口減少による人手不足という問題に、「定住人口を増やすという課題」と「眠っている労働力の掘り起こしという課題」を設定し、その解決をめざしている。

その具体的な施策として、「いずみさのマッチボックス運用」と「(一社)泉佐野市外国人就労サポートセンター運営」を事例に挙げ、解決に向けた取り組み内容を考察する。



図表-3 泉佐野市の人手不足問題の整理 (筆者作成)

(4) 泉佐野市公式の単発求人サイト「いずみさのマッチングボックス」

① 「いずみさのマッチングボックス」概要

「いずみさのマッチングボックス」とは、泉佐野市内と関西国際空港島内の事業者のギグワーク求人が集約された自治体公式のギグワークプラットフォームで、新潟県内企業の株式会社 Matchbox Technologies が運営を受託している。登録事業者と求人登録者（泉佐野市民以外も可）を雇用マッチングするシステムで、2023年4月に当施策の導入が決まり、同年8月に事業者説明、同年10月1日にスタートした。約半年で事業実施という、他の自治体では類を見ないスピードで導入運用がなされた。新潟県内自治体以外では泉佐野市が初めての導入事例である。

前述のとおり、市内事業者は人材が不足しており、特に空港グランドハンドリング業務や飲食店、ホテルなどの観光サービス業での人材不足が深刻である。

なお、空港グランドハンドリング業務とは、航空機が空港に到着してから出発するまでの限られた時間内で行われる地上支援作業の総称である。その内容は航空機の誘導や客室の整備、旅客の案内、手荷物・貨物の搭降載、燃料の給油等多岐に亘る。

集約された求人情報は、簡単な操作で登録・応募が出来る。子育て世代や学生、シニアの隙間時間を活用した短時間勤務のニーズと市内事業者との就労マッチングが可能になり、泉佐野市内の人手不足の解消に寄与することが出来る。

導入にあたり、他の民間求人サイトとの競合がなかったのか担当者に尋ねたところ、民間求人サイトは、大阪市内などの都市部の求人が多く、泉佐野市の企業登録者は少なかったとのことである。よって、事業者及び求人者の反響は大きく、開始から4か月で、登録事業者数約90

件、登録求人者数約 2020 件、求人への応募件数約 5,000 件と地域の多くの企業と住民が利用している。「泉佐野市公式 単発お仕事探しサイト」と打ち出している点も、登録者にとってサイトへの信頼性が高まり、登録の後押しになっている。



図表-4 いずみさのマッチボックスリーフレット（泉佐野市 HP より引用）

② 泉佐野市における「いずみさのマッチボックス」運営メリット

泉佐野市が当システム導入を決めた理由には、他システムより就労者の利便性が高い点（「1日単位で数時間から求人・応募することが出来る」「登録者は履歴書や面接が不要で、働いた分の報酬はその日に受け取ることも可能」）などが挙げられるが、最大の理由は、当システムでは登録事業者が、勤務者を常勤雇用自由にスカウトしても良い点である。

泉佐野市にとって、当システム導入の最大の目的は、泉佐野市内事業者の雇用拡大と昼間人口増加にあるため、民間が運営する雇用マッチングシステムのように求人者の囲い込みは不要である。当システムが、就労ブランクがあり長期雇用不安を持つ層にとって、「お試し感覚」で働ききっかけになり、長期雇用に繋がることも期待している。市内事業者にとっても、短期的な人手不足解消のみならず、長期雇用のきっかけに繋が点は、当システムへの登録の動機の一つになっている。

泉佐野市では泉州タオルなど地場産業も多く、いずみさのマッチボックス経由でのスポット採用が、地場産業をはじめとする地元中小企業への長期就労者の入り口となる役割も期待している。

また、担当者によると求人登録者の属性、居住地や登録企業のマッチングデータなど長期的

にデータが蓄積できることもメリットである。蓄積したデータは泉佐野市における次の雇用拡大施策の立案や当事業のブラッシュアップにも活用することができる。

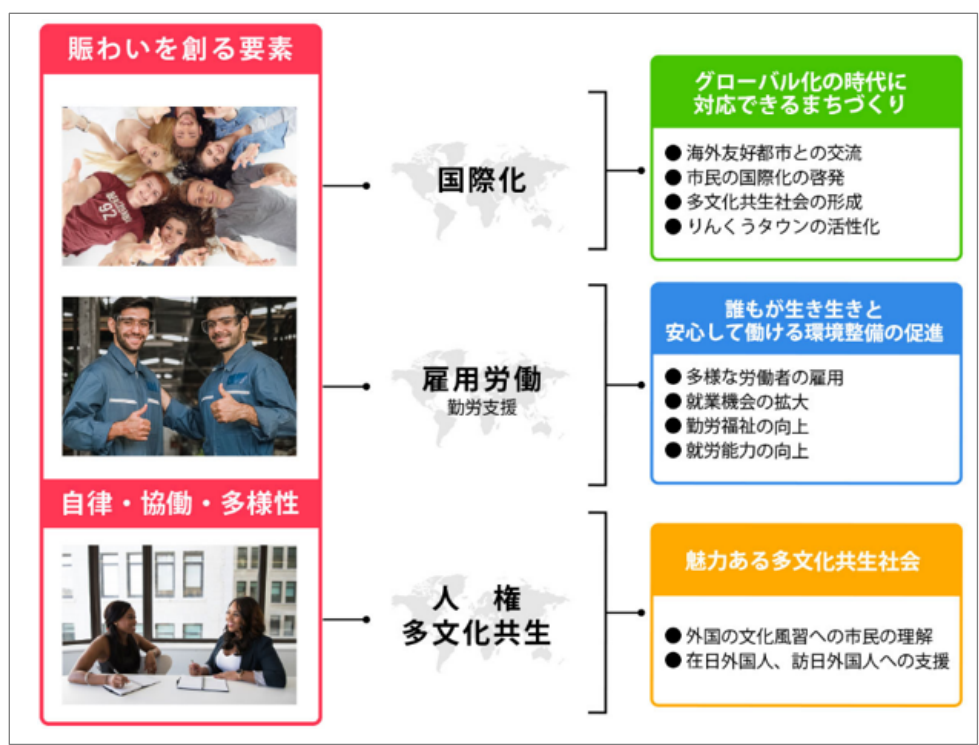
さらに、泉佐野市外の住民が泉佐野市内事業所で就労することを促進できる。これは、泉佐野市の昼間人口増加に寄与し、まちの活性化にも繋がる。

(5) 一般社団法人泉佐野市外国就労者サポートセンター

(一社) 泉佐野市外国就労者サポートセンター（以下「iFOS」という）は、「世界に羽ばたく国際都市 泉佐野」の実現に向け、雇用者と外国人材のワンストップ相談窓口として、2021年4月に一般社団法人設立した。同年8月には特定技能受入れ「登録支援機関」登録、2022年3月には有料職業紹介事業許可を受けている。

iFOSは、泉佐野市から委託された一般社団法人であり、出入国在留管理局、専門機関と連携を取りながら市内事業者と外国人材との就労マッチングを行っている。「外国人材の受け入れに関する一元的相談窓口」として、市内企業に対して次のような事業を実施している。

- ・ 在留資格や労務管理などの個別相談
- ・ 特定技能制度等の取組支援
- ・ 外国人材や地域住民の交流促進
- ・ 外国人材の生活サポート など



図表-5 iFOS業務内容（iFOSリーフレットより引用）

i F O Sが担うこれらの事業は大きく次の2つに分けることができる。

- ・外国人材の泉佐野市への在住・定住支援
- ・泉佐野市内事業者と外国人材の就労マッチング

① 外国人材の泉佐野市への在住・定住支援

外国人材が異国の地日本で安心して暮らすには、居住地域の受け入れ環境整備が重要である。その整備として、外国人のコミュニティ形成促進と気軽に相談できる専門窓口としての役割をi F O Sは担っている。

コミュニティ形成促進について、i F O Sでは市内在住の外国人児童とその同居家族を対象に月2回「日本語サポート教室」を開催している。その教室では、日本語学習のほか、食や行事など文化にも触れて、学力向上と日本への愛着が深まる機会を創出している。

i F O Sには、日本人のほか、ベトナム、ウクライナ、ネパール、モンゴルなど様々な国出身の職員やアルバイトが在籍しているが、その中には、日本語サポート教室出身者も在籍している。

泉佐野市に愛着を持った外国人児童が泉佐野市に長く住み続ける、好循環な外国人コミュニティが育ちつつある。

i F O Sは泉佐野駅のすぐそばに位置し、外国人スタッフも常駐しているため、技能実習生をはじめとする外国人就労者の気軽な相談窓口としても機能している。

2022年i F O Sへの相談件数は407件でその半数以上の216件は雇用・労働についての相談であった。ついで、日本語66件、学校生活46件、入管手続き22件と続いている。国籍別では、ベトナム人が一番多く190件、ついでネパール30件、インド19件、日本18件と続いている。

i F O Sでは、入管業務の専門家である国際行政書士や出入国在留管理局、大阪府、泉佐野市関係課と連携を取りながら、積極的な支援活動を実施している。実際、生活困窮者に陥った技能実習生の就労相談、メンタル支援、帰国支援を行ったり、ウクライナ避難民受け入れ支援事業を全国自治体に先駆け実施を行うなど、非常に大きな成果を出している。

このようなi F O Sの支援実績は大きく認められ、昨年(2022年)5月には出入国在留管理庁長官から「賞詞」を贈呈された。

生活様式と文化が日本人とは異なる在住外国人に対して、一人ひとりに寄り添う生活支援は、人的にも費用的にもコストがかかる事業である。しかし、在住外国人増加のためには、在住外国人が安心して生活できるサポート体制が必要不可欠である。

② 外国人材と泉佐野市内事業者との雇用マッチング

i F O Sでは、泉佐野市内事業者と在住外国人との雇用マッチングも行っている。登録支援

機関として、特定技能外国人を雇用したい企業とのマッチングや出入国在留管理局との調整のほか、特定技能外国人への日本語指導や教育研修も行っている。

また、この他にも、iFOSでは、登録者数3,000人を超える「人材バンク」も有している。通訳をはじめとするアルバイトやそのほか人材の募集も、人材バンクに情報共有することで、容易に雇用マッチングできる仕組みが構築されている。

泉佐野市内事業者から求人票を受け取り、iFOSで翻訳し、人材バンク登録者等に求人情報を提供する。応募者への事前面接はiFOSが実施し、在留資格など法的な確認をはじめ、日本語能力やスキルの確認も行う。事前面接を通過したらiFOSから事業者を紹介するという、流れを取っている。

iFOSが事前面接をすることで、法的知識が少なくとも事業者は安心して外国人雇用を進めることが出来る。また募集者にとっても母国語で事業内容や雇用条件の確認をすることができるため、安心して就労することが出来る。

また、iFOSは、日本で慣れない生活を送る外国人留学生等に無料で食事を振る舞う「外国人食堂」を2023年12月から開催している。外国人留学生同士が繋がる場所の提供のほか、泉佐野市内事業者との雇用マッチングの場にもなっている。

第1回は、外国人留学生の参加者約50名、外国人材を求める空港グランドハンドリング企業など地元事業者3社も参加し、自社の仕事内容や、やりがいなどをブースで説明した。

2023年度は2月、3月も実施し、2024年度は年6回の開催を予定しているとのことである。

担当者によると、自治体が予算措置のうえ主導的に外国人食堂を実施するケースは珍しいとことで、泉佐野市では、行政主導で外国人留学生が地域に根ざした活動を広げることで、地域経済の活性化や外国人材の市内企業への就職、市内での起業を促すことを期待している。

4. 考察

(1) 今後自治体に期待される施策の方向性

日本の人口減少が進む中、自治体による極端な国内移住者優遇施策は、「国内の定住人口のパイ」を奪い合うに過ぎない。よって自治体には、「関係人口の増加促進」と「人口の増加（外国人の定住促進や出生率増加など）策」のどちらかまたは両方を施策の基本方向とすることが期待される。

「関係人口の増加促進」策としては、例えば、観光誘客やワーケーション、週末移住など各地域の特性を生かした施策も取られている。

泉佐野市においては、いずみさのマッチングボックスを導入し、泉佐野市内に市域外からも、子育て世代や学生、シニアが労働力として、流入するように施策を講じた。

いずみさのマッチングボックスは、柔軟な働き方促進や単発的な人材不足解消のみならず、中

長期的には、いずみさのマッチングボックスをきっかけとした長期雇用への展開や市内中小企業への就職も実現が可能になる。結果、大阪市内など都市部への労働力人口流出防止と、近隣自治体からの労働力人口流入で、好循環に労働力人口の確保に化可能になる期待が持てる。

また、「外国人の定住促進」にも取り組み、在住外国人へのきめ細やかな支援や生活サポート、及び孤立しないためのコミュニティ形成に地道に取り組み、その結果、泉佐野市の在住外国人は2011年（平成23年）924人から2024年（令和6年）には2,817人に増加し、泉佐野市人口に占める割合も3%近くにまで上昇した。このように、取組む施策の選択には、自治体の特徴を把握するとともに、中長期的な目標及びゴール設定が重要である。

(2) 今後事業者に期待する姿勢と活動

ほとんどの自治体は、泉佐野市と同じような課題を持っており、人口減少や人手不足への対応策を進めている。また、自治体域内の事業者のみならず、実は当該自治体自体も職員不足に陥っている。自治体が担う仕事は複雑化し、対応すべき業務は増加する一方で、人手不足は深刻化し、自治体職員だけで、様々な施策に取り組むにはリソースが足りていない。

よって、自治体の課題は、事業者にとって、新たなビジネスの機会ともいえ、各自治体の特徴や強みを生かすことができる施策提案を行っていただきたい。最近では、人手不足解消や関係人口増加の解決に向けた、ソーシャルビジネスを手掛ける事業者も増えている。社会問題への関心が高いといわれているZ世代（1996～2012年生まれの世代）も、順次社会人の年齢を迎える。

今回紹介した株式会社 Matchbox Technologies をはじめ、DXを活用した先進的な技術で自治体の課題に共に取り組んでくれる事業者が今後さらに増加することを期待する。

5. まとめ

人口減少への対策は、一朝一夕の取組で効果が表れるものではなく、長期にわたって継続に施策を打つ必要がある。さらにその施策は地域の実態と環境に応じたものでなければならない。このような利潤追求や、事業撤退ができない施策取組は自治体でなければ行うことが出来ないし、それこそが、自治体が担うべき役割である。

iFOS担当者は、iFOS設立のきっかけの一つは、技能実習生の一部は「安価な労働力」とされており、そのような不遇な扱いを受けている実習生への支援も次世代の創造を担う自治体の役割であると、そのような思いが千代松市長をはじめ関わった職員の共通認識であったと述べていた。設立に取り組んでいたメンバーの合言葉は「クリーンな支援団体になる」ということであったそうである。いずみさのマッチングボックスにも共通するが、このような営利に捕らわれない取組は、自治体とその関連団体であるからこそ、可能であると改めて認識するに至った。

一方で、近年では社会課題解決を目的とするソーシャルビジネスの企業も増加している。いず

みさのマッチングボックスのように、DX技術を活用し自治体と共に社会課題を解決する事業者は今後さらに増加すると見込まれる。

自治体と一体となって施策に取り組む事業者は、このような自治体独自の役割を理解したうえで、双方の役割を担う姿勢でうまく連携を取りながら事業実施する必要がある。

【謝辞】本稿執筆にあたりヒアリングにご協力いただいた泉佐野市役所生活産業部まちの活性課及び一般社団法人泉佐野市外国就労者サポートセンターの職員の方々には改めて感謝の意を表します。

¹泉佐野市第5次総合計画基本構想・基本計画（前期）
<https://www.city.izumisano.lg.jp/kakuka/koushitsu/seisaku/menu/sougoukeikaku/dai5sougoukeikaku/1583309667372.html>（最終アクセス 2024 年 2 月 20 日）

²【公式】いずみさのマッチボックス HP <https://matchbox.jp/osaka/izumisano>
（最終アクセス 2024 年 2 月 20 日）

³株式会社 Matchbox Technologies 2023.8.7 プレス「泉佐野市就労マッチングサイト運営業務」
を受託 <https://matchbox.jp/business/news/75>（最終アクセス 2024 年 2 月 20 日）

⁴一般社団法人泉佐野市外国就労者サポートセンターHP <https://www.ifos.or.jp/>
（最終アクセス 2024 年 2 月 20 日）

第7章 外食産業における地域団体・事業者連携における人材確保

本章において、はじめに外食産業を取り巻く経営環境の現状分析を行い、外食産業における慢性的な人手不足の現状を分析し課題を抽出する。そして課題解決のヒントとなる取り組みや事例を紹介する。

1. 外食産業を取り巻く経営環境

外食産業を取り巻く経営環境を「市場規模の推移」、「人口減少の現状」、「飲食店の倒産件数」等の資料から現状分析を行う。

(1) 外食産業の市場規模の推移

外食産業は、2020年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い大きく市場規模が縮小した。一般社団法人日本フードサービス協会(以下、JF)の「外食産業市場規模推計」によるとコロナ前に2019年には26兆439億円であったが、2020年には18兆2005億円、2021年は16兆9494億円まで減少した。JFによると2022年からは回復傾向にあり、前年比113.3%、2023年は前年比114.1%となり、2019年と比べても107.7%と売上はインバウンド需要の拡大によるところが大きい。但し、「客単価の上昇」(2019年比107.7%)によるところが大きく、「客数」については2019年水準に戻っていない、との分析結果を公表している。

図表1 「外食産業市場規模推移年表」²

1985年	19兆2,768億円	バブル経済突入
2011年	22兆8,282億円	東日本大震災で大打撃
2015年	25兆4,078億円	震災復興で順調に回復
2017年	25兆6,804億円	
2018年	25兆7,221億円	
2019年	26兆0,439億円	インバウンド盛況で26兆円超え
2020年	18兆2,005億円	コロナ直撃で前年比30%減
2021年	16兆9,494億円	2019年比で約9兆円減

(2) 人手不足の原因となる「人口減少社会」の現状

日本の人口減少が叫ばれているが、実際に人口減少がどれほどの勢いで悪化しているかを正確に把握することなく人手不足を議論している場面に出くわすことが多い。そこで、人口のピークであった2008年から現在至るまでの人口減少の現状と、今後更に深刻化する若年層の人口減少の現状を、データを示しながら分析する。

図表-2は、日本の総人口の推移を示したものである。日本の総人口は2008年に1億2,808万人をピークに、その後人口減少に転じた。10年後の2018年には1億2,674万人となり、わずか10年で約134万人もの人口が減少した。

2022年には1億2,477万人になり、ピーク時より約331万人もの人口が減少した。これは、人口下位5県（鳥取県54万人、島根県65万人、高知県67万人、徳島県70万人、福井県75万人）の人口合計331万人、つまり下位5県が消滅する人口減少が進行している。

近年は更に人口減少に拍車がかかり、2021年から2022年のわずか1年で約78万人が減少した。福井県の人口が約75万人であることから、わずか1年間で福井県が消滅するほどの人口減少が加速度的に進行している。「出生数」よりも「死者数」が多くなる「多死社会」となった日本では、「少子化対策」だけでは人口減少社会の解決策とはならず、外国人労働者の受入れを推進するだけでなく、移民政策そのものの転換期に来ていることも国民全体が共有すべき問題となってきた。

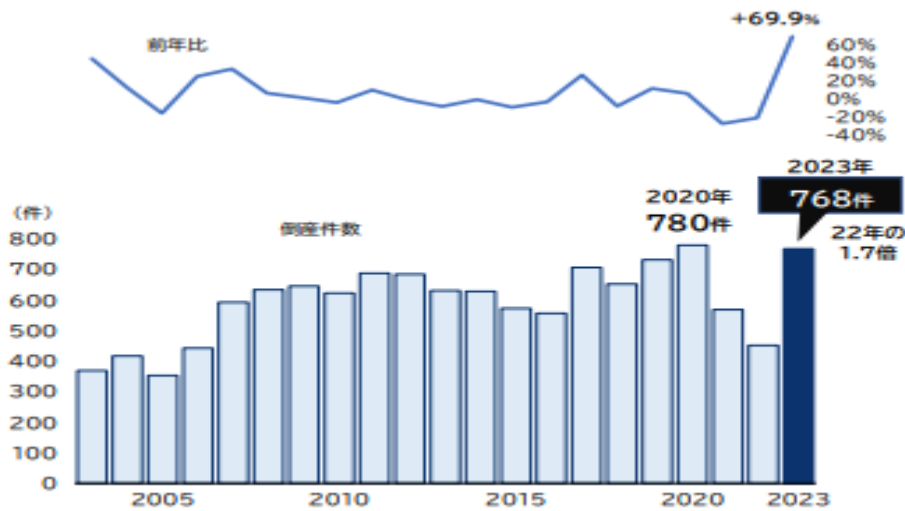
図表2 日本の総人口推移（2008年～2021年）³

西暦	総人口	対前年人口減少数(対2008年)
2008年(平成20年)	1億2,808万人	日本の人口がピークに達した年
2010年(平成22年)	1億2,805万人	▲3万人(▲3万人)
2015年(平成27年)	1億2,709万人	▲96万人(▲99万人)
2017年(平成29年)	1億2,691万人	▲12万人(▲117万人)
2018年(平成30年)	1億2,674万人	▲17万人(▲134万人)
2019年(令和元年)	1億2,655万人	▲19万人(▲153万人)
2020年(令和2年)	1億2,614万人	▲41万人(▲194万人)
2021年(令和3年)	1億2,555万人	▲59万人(▲253万人)
2022年(令和4年)	1億2,477万人	▲78万人(▲331万人)

(3) アフターコロナにおける倒産件数

2023年5月8日から新型コロナウイルス感染症によるおける行動制限撤廃やインバウンド需要の回復など業界全体としてプラス要素が見られる。一方で、コロナ禍による緊急融資いわゆる「コロナ融資」の返済時期が開始。手厚い公的支援も行動制限撤廃と共に打ち切り。更に物価高による「原材料費高騰」や人手不足による「人件費高騰」が直撃するなど、資金繰りが悪化している。もともと経営基盤が脆弱な企業が多く個人店を中心に外食企業の経営環境は厳しさを増しており、それが倒産件数にも反映していると考えられる。帝国データバンク「飲食店倒産動向調査(2023年)」(図表-3)によると「飲食店」の倒産件数は、前年比1.7倍の768件で、コロナ禍直後の2020年(780件)に迫る件数となった。⁴

図表3 「飲食店」倒産件数推移⁵



2. 外食産業における人手不足の現状

外食産業を取り巻く経営環境を「人手不足に関する調査」等の資料から現状分析を行う。

(1) 人手不足に対する企業調査の動向調査

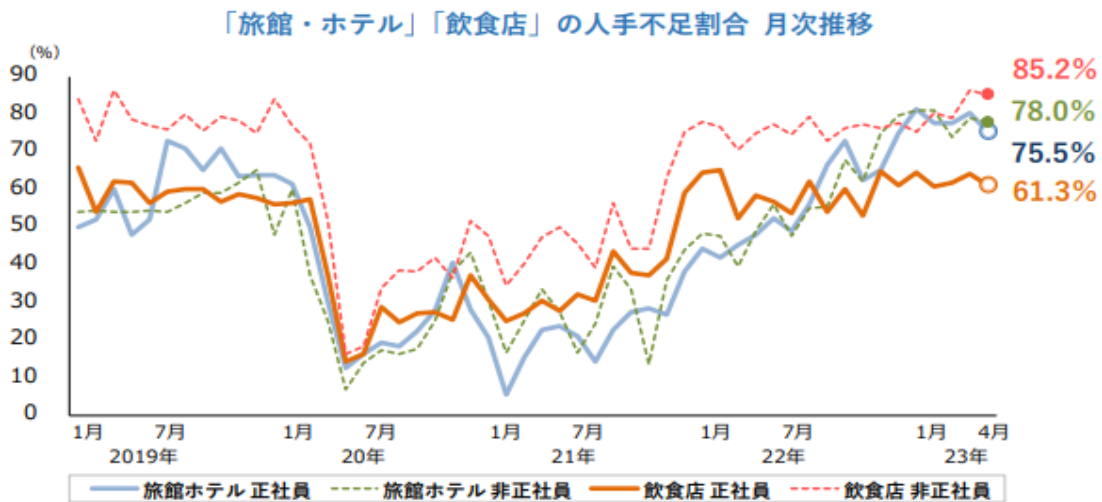
外食産業は、2023年5月8日に感染症法上の5類に移行し、国内需要とインバウンド需要が同時に回復し、人手不足に拍車がかかっている。そもそも外食産業界は、コロナ禍以前から慢性的な人手不足に悩まされていた。コロナ禍において政府から営業自粛や営業時間短縮の要請を受け多くの従業員が業界を去ることとなった。需要が回復したとしても、一度離職した従業員、特に非正社員は既に他業界で働いており復職を希望する者も少ないのが現状である。帝国データバンク社が2023年4月に実施した「人手不足に対する企業の動向調査」によると、「非正社員人手不足割合」では「飲食店」が85.2%と圧倒的に不足していることが分かる。(図表-4・5)

図表-4 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」⁶

非正社員の人手不足割合 (上位10業種)		(%)		
		2021年4月	2022年4月	2023年4月
1	飲食店	50.0	↑ 77.3	↑ 85.2
2	旅館・ホテル	27.3	↑ 56.1	↑ 78.0
3	飲食料品小売	38.8	↑ 48.7	↑ 58.7
4	人材派遣・紹介	37.0	↑ 53.6	↑ 58.3
5	各種商品小売	45.2	↑ 52.3	↑ 56.9
6	繊維・繊維製品・服飾品小売	17.9	↑ 42.9	↑ 52.0
7	農・林・水産	37.9	↑ 43.3	↑ 49.5
8	メンテナンス・警備・検査	42.8	↑ 43.9	↑ 49.0
9	娯楽サービス	33.3	↑ 42.6	↑ 47.2
10	専門商品小売	30.3	↑ 37.1	↑ 46.0

※母数が20社以上の業種が対象

図表ー5 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」⁷



(2) 働き方改革による人手不足

「働き方改革」は長時間労働・低賃金という問題を抱える外食産業において、人手不足解消のためにも待ったなしの問題としてとらえられている。2019年4月1日以降順次施行されている「働き方改革関連法案」の2大骨子は、「労働時間の見直し」と「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」である。パート・アルバイトも含めて全従業員の個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするため、法改正により「雇用する側」すなわち「外食企業」の変革が求められている。具体的には下記の3項目が法改正されたことにより人手不足に拍車をかける結果となっている。⁸

① 残業時間上限規制

規制の内容は週40時間を超える労働は残業とみなし、残業時間は月に45時間を上限、年間360時間以内とする。週に40時間ということは、週に5日勤務の場合1日8時間を超えた労働は残業とみなすということである。未払い残業費の訴訟を起こされないよう徹底した管理が必要。忘年会シーズン・歓送迎会シーズンなど繁忙期など特別な事情があるケースは、月間平均80時間の残業が認められるものの、これも年間で6ヵ月以内という決まり。上限が設けられた労働時間を超過した場合は、「6ヵ月以下の懲役または30万円以下の罰金」が科される。⁹

② 年次有給休暇取得義務化

有給取得義務のある労働者に年5日の有休を取得させなかった場合は、「30万円以下の罰金」が科せられる。本法改正の重要点は、「労働者の人数毎」に計算されるため、例えば、10人の違反があった場合は、30万円/人×10人=300万円の罰金となり、中小飲食店では経営危機に陥る可能性もある重大事案となる。各企業は従業員の有給取得状況の管理を徹底する必要がある。¹⁰

③ 勤務間インターバル制度

「勤務間インターバル」制度とは、1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間（インターバル）を設けることで、従業員の生活時間や睡眠時間を確保するための制度である。本制度は「努力義務」であるため、罰則等は設けられていないが、将来的には義務化されることも見据え、対応が求められている。¹¹

これら3項目は、法改正により消極的に実施するのではなく、むしろ従業員のメリットをアピールして人材募集に活かすなど「働き方改革」をきっかけに業務の棚卸により生産性向上を図る機会ととらえることが人手不足を解消し、外食企業の成長につながると考える。

(3) 「パートタイマー130万円の壁」の問題点

2023年10月1日から「最低賃金」（図表-6）の引き上げが実施され、全国の平均時給が初めて1000円越えとなり人件費の高騰による経営環境の悪化が懸念される。外食産業では、非正社員（パート・アルバイト）比率が80%程度と、非正社員への依存度が高い特徴がある。特に主婦を中心としたパート従業員の高い能力が店舗運営に大きく貢献している。しかし、パート従業員の中には、いわゆる「130万円の壁」と呼ばれる、扶養家族「年収130万円」の認定基準が存在する。政府は上限の引上げも検討しているが現状では据置となっている。つまり「能力のあるパート」は、最低賃金引き上げにより労働時間の削減を迫られ人手不足に拍車がかかる。

例えば、下記に計算式を示した通り、時給1,100円では、年間1,181時間・週22.7時間の就労が可能であったのに対し、時給1,200円に昇給した場合は、年間1,083時間・週20.8時間となり、年間98時間・週2時間の就労可能時間が短縮される。更に都市部の場合は時給1,300円も珍しくなく、時給1,100円との比較では、年間181時間も短縮されることになる。

企業側は「能力のあるパート」の労働時間を確保するため時給を据え置きなど昇給を避け、むしろ最低賃金に近い水準を維持せざるを得なくなっている。結果として上昇を続ける新人パートと時給が同じとなり、場合によっては逆転するアンバランスが発生。仕事ができる人ほど時給が抑えられるという皮肉な結果を産んでいる点は早急な政府の対応が求められる。

【計算式】パートの就労可能時間数

①時給1,100円の場合

年収130万円÷時給1,100円＝約1,181時間 パートの就労可能時間数

1,181時間÷52週＝22.7時間/週

②時給1,200円の場合

年収130万円÷時給1,200円＝約1,083時間 パートの就労可能時間数

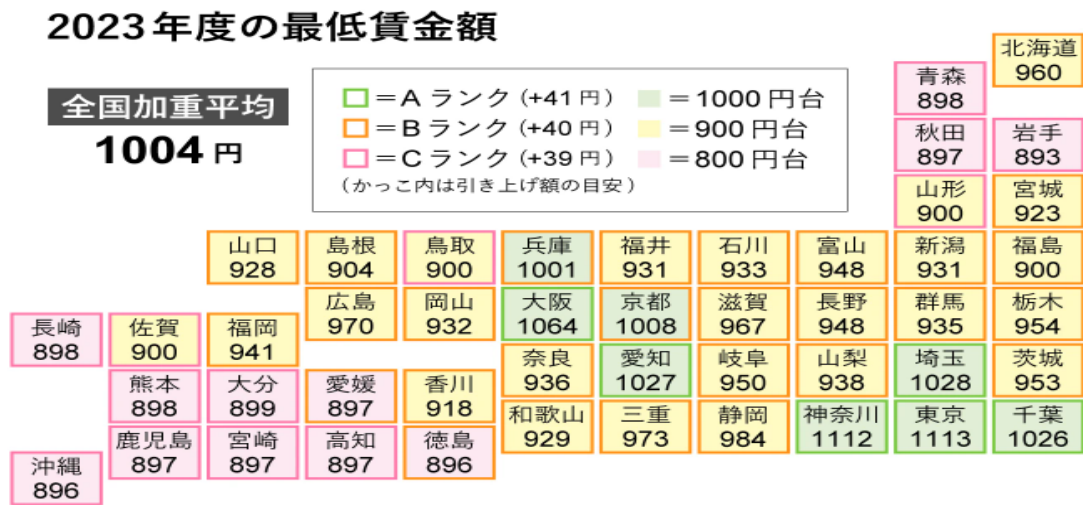
1,083時間÷52週＝20.8時間/週

③時給1,300円の場合

年収130万円÷時給1,300円＝約1,000時間 パートの就労可能時間数

1,000時間÷52週＝19.2時間/週

図表－6 2023年度 都道府県別最低賃金一覧¹²



2023年度の都道府県別の最低賃金額（厚生労働省の資料をもとに編集部作成）

(4) 外国人留学生におけるアルバイトの問題点

留学生のアルバイト週28時間は変わらないが、収入制限が無いため、より高い時給を求めてアルバイト先を探す傾向にあり、低時給・重労働の飲食店を敬遠する留学生も増加している。

【計算式】 留学生の就労可能時間数と年間アルバイト収入

年収130万円 ÷ 時給1,200円 = 約1,083時間 パートの就労可能時間数

週28時間 × 52週 = 1,456時間 留学生の就労可能時間数

①時給1,100円の場合

時給1,100 × 1,456時間 = 160万1,600円

②時給1,200円の場合

時給1,200 × 1,456時間 = 174万7,200円

③時給1,300円の場合

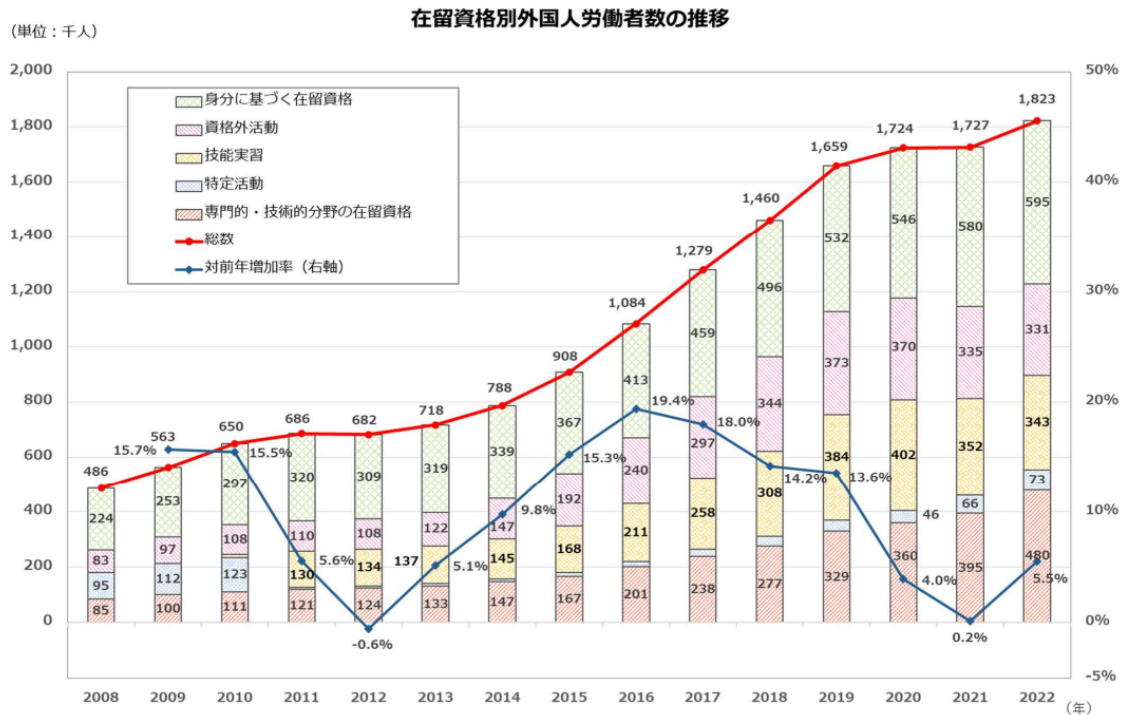
時給1,300 × 1,456時間 = 189万2,800円

上記の計算式からも分かるように日本人パート年収130万円と比較しても留学生との間にもアンバランスが発生しており、時給1,300円の場合、年収で約60万円もの差が生まれている。

(5) 外食産業における外国人労働者の雇用状況

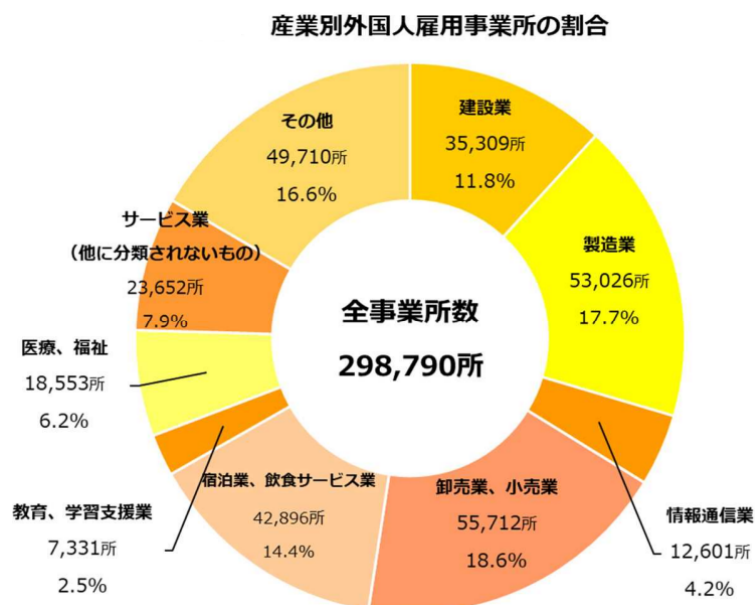
厚生労働省の『外国人雇用状況』（図表－7）の届出状況まとめによると、2022年10月末時点での外国人労働者数は、182万2,725人となっている。届出が義務化された2007年以降で過去最高の人数となっている。但し、この人数の中には「定住者」「永住者」「日本人の配偶者等」の「身分に基づき在留する人」が59万5,000人含まれている。¹³

図表—7 在留資格別外国人労働者数の推移¹⁴



そして、「産業別外国人雇用事業所の割合」では、全事業所 29 万 8,790 事業所中、「宿泊業、飲食サービス業」が 42,896 事業所で全体の 14.4%を占める。これは、「卸売業、小売業」の 18.6%、「製造業」17.7%に次ぐ規模である。(図表—8) これらのデータを基に推計すると約 26 万 2,000 人が従事していると思われ、日本人労働者の人手不足を補っていることが分かる。

図表—8 産業別外国人雇用事業所の割合¹⁵



3. 人手不足解消に取り組む人材確保の事例紹介

外食産業では様々な形で人手不足解消に取り組んでいる。ここでは、人材確保も具体的な事例を紹介する。

(1) 事例1：定着率向上と従業員紹介制度による人材マネジメントセミナー

一般社団法人大阪外食産業協会（以下、ORA^{オーアールエー}）は、人手不足解消をサポートするため会員向けに様々なセミナーを開催している。

2024年2月9日には、ORA 外食ビジネスセミナーとして「アルバイトから社員登用する手法大公開」と題して、「株式会社カンテラ」代表取締役・神田俊勝氏を講師に迎えセミナーを実施。同社の「カンテラ採用」と呼ばれる「アルバイトが社員になる仕組みを構築し、10年以上採用費0円を可能にする手法」を実際に「オファーレター作成」のグループワークを交え実践的に学ぶ内容となった。具体的には、全アルバイトの経歴・勤務態度・コミュニケーション能力などを記載した「ターゲットシート」と呼ばれるリストを作成。その中からアプローチすべきアルバイトを採用人数の3倍程度を抽出し、個別に「オファーレター」を作成。「オファーレター」には、「なぜあなたなのか、是非仲間として迎えたい想い」、「企業の成長目標と共にターゲットに期待する具体的な成長の姿」、「具体的な給与や待遇面」など、社長を筆頭に経営幹部が直接面談することで格段に採用率が上昇する。実際に、「串カツ田中ホールディングス」（東証スタンダード）では、カンテラ社による同手法の導入より、アルバイトから35名の社員採用を実現した。因みに「カンテラ」（cantera:スペイン語）は、「(優れた人材を)輩出する場所、宝庫、スポーツにおける若手養成所」¹⁶を意味するスペインプロサッカーリーグの育成システムに由来している。

図表ー9 ORA 外食ビジネスセミナー¹⁷

ORA 外食ビジネスセミナー

10年以上採用費0円で毎年10人以上のアルバイトが社員になる仕組み アルバイトから社員登用する手法大公開

今回は、神田俊勝氏(㈱カンテラ 代表取締役 大学卒業後、㈱大地が運営する牛角西院店の社員として入社。2006年に専務取締役に就任し20年間で20業態、60店舗の出店を行う実績を持つ)を講師に招いて、飲食業界の人手不足の解決手法「アルバイトから社員登用する手法」をテーマにセミナーを開催します。「アルバイトが社員になる仕組みを構築し、10年以上採用費0円を可能にする手法」について惜しみなくお話しいただきます。人事労務関連のお仕事に携わっている方の参加も大歓迎です。是非多数ご参加くださいますようお願いいたします。



一般社団法人大阪外食産業協会
副会長・教育部門長 佐伯 慎哉

日 時

2024. 2月9日(金) 15:00~16:30

- ① アルバイトを社員にするカンテラ採用とは
- ② アルバイトが入社を決める理由ベスト5
- ③ 【ワーク】オファーレター作成
- ④ カンテラ採用のポイント大公開



講師: 神田 俊勝氏(㈱カンテラ 代表取締役)
滋賀県出身、実家は『神田食堂』2002年1店舗1社員の時に株式会社大地に入社。
20年間で関西・首都圏・ベトナム・中国に20業態60店舗を出店。毎年アルバイトが10人以上社員になる「カンテラ」という人材育成の仕組みを完成させ、求人をおかけずとも人に困らない育成組織を構築。
㈱カンテラ代表取締役社長、㈱大地グループ 顧問、㈱マリノデザイン 顧問兼 COO

(2) 事例 2：外国人社員のみで店舗運営する「ヒロフードサービス」

人手不足の担い手の一つとして外国人雇用が注目されている。2019 年 4 月の入管法改正により新たな在留資格として「特定技能 1 号」が制度化され、指定 14 業種に外食業も含まれたことにより、同制度を活用する外食企業が増加している。従来の「技術・人文知識・国際業務ビザ」（以下、^{ぎじんこく}技人国）や週 28 時間の労働時間制限のある外国人留学生とは違い、日本語能力試験 N4 合格レベルでも就労が可能となり企業側も外国人雇用が容易になった。この雇用環境の変化を捉え、外国人の活用を積極的に図る事例として、「ヒロフードサービス」（本社：大阪市東淀川区）を紹介する。同社は、大衆中華料理チェーン「大阪王将」の FC 加盟店を中心とした事業展開をする外食企業である。同社社長であり ORA 副会長を務める井上泰弘氏は、業界のトップランナーとして多数の外国人を正社員として雇用している。顧客層の中心は地元住民であり、外国人観光客対応のために外国人を雇用しているわけではない。そうした中で、2021 年 11 月に同社が運営するパン店「ヒロズベーカリー」（同区）を開業。ベトナム国籍の店長ら幹部 3 名全員が外国人社員、さらにスタッフ 15 名全員が女性である。同店は、外国人社員が中心となり開店し、外国人のやりがいを追求した取組みが注目されている。¹⁸

井上社長は、「外国人労働者が日本で働きやすい事例を作ることが大切である」と力説する¹⁹と共に、「外国人は労働力ではなく、一人の生活者であり、私たちと同じ人間であることも肝に銘じなければならない。」と語った。これは、スイス人小説家であるマックス・フリッシュ（1911～1991）がスイスの外国人労働者受入れ政策に対する名言、「我々は『労働力』を呼んだが、やって来たのは『人間』だった。」²⁰という言葉に通じ、「労働力の輸入」という安易な考えに警鐘を鳴らす非常に示唆に富んだ発言である。

図表－9 「ヒロズベーカリー」ホームページ 21



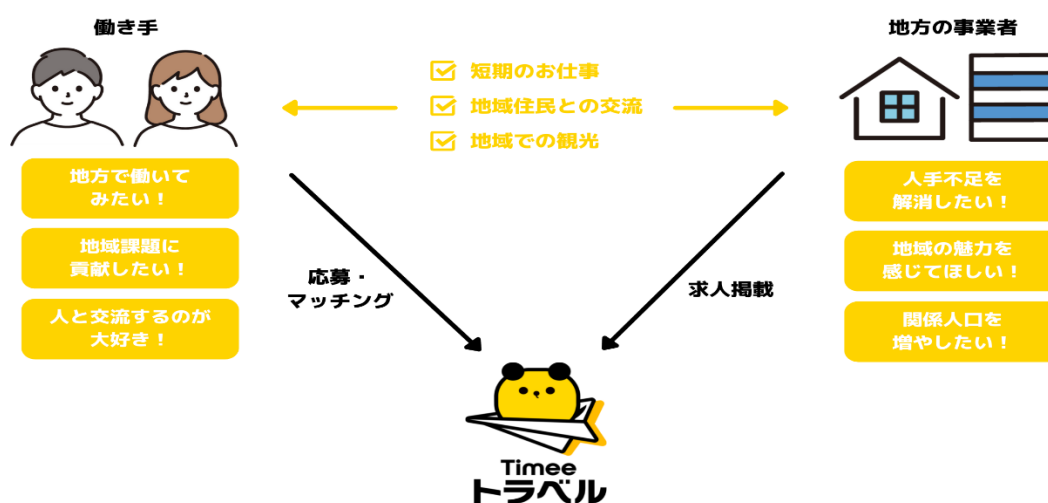
(3) 事例3：「タイミー (Timee)」と連携する「下関観光コンベンション協会」

2023年10月5日に山口県下関市内の観光業界での人手不足解消を目指し、スキマバイトサービス「タイミー」を提供する「株式会社タイミー」(本社：東京都港区、代表取締役：小川嶺、以下「タイミー」)は、下関観光コンベンション協会と協力し、同市内のホテル・飲食店等の事業者に向けた導入支援を開始。「タイミー」の特徴は、労働者の「働きたい時間」と事業者の「働いて欲しい時間」をマッチングするサービス。働き手のメリットは、働きたい案件を選ぶだけで、応募・面接なしですぐに働くことができ、勤務時間終了後すぐに賃金を受け取ることができる。事業者のメリットは、来て欲しい時間や求めるスキルを設定するだけで、条件に合った働き手が自動的にマッチングされる。²²

タイミーの活用事例として、株式会社ユニコン(下関市)は、サービスエリア内のレストラン・フードコート・ショッピングコーナーにおいて清掃・洗い場・品出し等の作業でタイミーを活用。同社の人事担当者は、「繁忙期に合わせて、必要な日・必要な時間だけ人材確保ができる点において助かっている。引き抜きが可能な点も魅力的で、実際に社員1名をタイミー経由で採用に成功した。今後もうまく活用したい。」とコメントしている。

そして、タイミーが提供する新たなサービスとして「タイミートラベル」(図表-9)の2019年10月より運用を開始。タイミートラベルは、地方での仕事や生活の体験を通じて、滞在費を賄いながら第二の故郷を見つけることができるサービスです。地方の関係人口*創出を目的として、地方での仕事や生活を体験したい人と地方の事業者をマッチングする仕組み。²³

図表-9 「タイミートラベルの仕組み」²⁴



この取り組みが進むと、例えば観光客自身がタイミーに登録し、旅行中のスキマ時間にタイミーで短時間労働を提供。その場で受け取った賃金を旅行先で使うといった新たな展開も期待できる。特に労働力不足に悩む地方にとっては、タイミーの活用が新たな雇用や需要を産む可能性を秘めている点にも注目したい。

(4) 事例4：岡山県備前市「日生カキオコ」による地域飲食店の活性化

兵庫県と岡山県の県境にある備前市日生町（ひなせちょう）は、瀬戸内海の播磨灘に面した漁師町で、昭和20年代から「筏垂下養殖技術」が確立され²⁵「牡蠣」の生産が盛んとなった。昭和30年代には地元での採苗も開始され、現在、岡山県は、広島県、宮城県に次ぐ全国3位の生産高を誇っており、日生町は県内生産の5割以上を占めている。²⁶

昭和40年代に、カキ漁師が売り物にならない小粒や傷物のカキをお好み焼き店に持ち込んで、お好み焼に入れて食べるようになり「カキ入りのお好み焼」誕生の背景である。「カキオコ」は、2002年に「カキ入りのお好み焼」の美味しさに感動し、ボランティアでPR活動を始めた「日生カキお好み焼研究会」が考案した呼び名である。そして、「日生カキお好み焼研究会」は「日生カキオコまちづくりの会」へと進化し、「日生カキオコ」を核として、備前市日生町を観光客が安心して食べ歩きができ、漁師町らしい活気あふれるまちにすることを目指して活動している。備前東商工会に事務局を置き、公務員、会社員、商工会職員、観光協会職員、大学教職員等のボランティアと地元お好み焼き店の店主、更に県内の大学生・高校生等の協力を受けながらまちづくり活動を展開している。

活動内容で目を引くのが、「B-1グランプリ」への出場により知名度を全国区へと押し上げたことである。「B-1グランプリ」での上位入賞で、「日生に行って本場でカキオコを食べたい」と思う来場者が増加。日生町漁協「五味の市」（魚市場）の来場者数は、2018年の23万9,255人から2019年には28万8,182人へと増加している²⁷ことは、同会の地道な活動が実を結んでいると言える。また、「観光客が安心して食べ歩きができる」具体策として、「日生カキオコ」を提供する飲食店を掲載した「日生カキオコマップ」（図表-10）²⁸を毎シーズン作成し、JR赤穂線「日生」駅前にある「備前観光協会」等で配布している。このマップを片手に日生町内で食べ歩きを楽しむ観光客も増え、地元の飲食店の活性化による雇用創出やUターン人材の確保にも寄与している。

図表-10 「日生カキオコマップ 2023-2024」²⁹



4. まとめ

本章のまとめとして、外食産業を取り巻く経営環境を、市場規模、人手不足の原因となっている「人口減少社会」の現状、そしてアフターコロナにおける倒産件数の現状を分析した。外食産業に限らず人手不足が起こる中で、特に外食産業が抱える固有の問題である、働き方改革、パートタイマー130万円の壁問題、外国人留学生や外国人労働者が直面する問題を提起した。これらの諸課題を解決するための取組事例を提示することで、外食事業者が直面する問題解決の糸口になることを期待したい。

但し、人件費の高騰、原材料費・水光熱費の上昇など企業努力だけでは解決できない問題が山積している。人手不足問題に特効薬はなく、人材確保に向けた地道な努力を継続することこそ最善の方策である。特に外国人雇用問題については、安易な労働力の輸入ではないことも議論を深める必要がある。加えて、本稿で指摘した外食産業の抱える構造的な問題を解決すべく政府には実態に即した政策的なサポートを期待したい。

【謝辞】

本稿作成に当たりご協力いただいた一般社団法人大阪外食産業協会、株式会社ヒロフードサービスの井上社長、株式会社カンテラの神田社長には感謝の意を表します。

【参考資料】

- 1 一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査 令和5年(2023年)年間結果報告」2024年1月25日
- 2 外食産業総合調査研究センター「外食産業市場規模推移」より著者作成
- 3 総務省統計局「人口推計」より著者作成
- 4 帝国データバンク「飲食店倒産動向調査」2024年1月9日
- 5 帝国データバンク「飲食店倒産件数推移」2024年1月9日
- 6 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査(2023年10月)」2024年11月14日
- 7 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査(2023年10月)」2024年11月14日
- 8 TENPOS food media 働き方改革は飲食店経営にどう影響する？メリット活用術」2021年3月31日 <https://www.tenpos.com/foodmedia/newstrend/356/> (最終アクセス2024年2月15日)
- 9 TENPOS food media 働き方改革は飲食店経営にどう影響する？メリット活用術」2021年3月31日 <https://www.tenpos.com/foodmedia/newstrend/356/> (最終アクセス2024年2月15日)
- 10 TENPOS food media 働き方改革は飲食店経営にどう影響する？メリット活用術」2021年3月31日 <https://www.tenpos.com/foodmedia/newstrend/356/> (最終アクセス2024年2月15日)
- 11 TENPOS food media 働き方改革は飲食店経営にどう影響する？メリット活用術」2021年3月31日 <https://www.tenpos.com/foodmedia/newstrend/356/> (最終アクセス2024年2月15日)
- 12 朝日新聞デジタル「2023年度の都道府県別の最低賃金額(厚生労働省の資料をもとに朝日新

聞編集部作成) 2023年8月21日 (最終アクセス 2024年2月15日)

13 ONODERA USER RUN 「外国人労働者の推移・割合は？日本で外国人労働者が増えている理由も詳しく解説」 2023年9月29日 <https://onodera-user-run.co.jp/useful/4906/> (最終アクセス 2024年2月15日)

14 厚生労働省『外国人雇用状況』の届出状況まとめ (令和4年10月末現在)』
<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001044543.pdf> (最終アクセス 2024年2月15日)

15 厚生労働省『外国人雇用状況』の届出状況まとめ (令和4年10月末現在)』
<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001044543.pdf> (最終アクセス 2024年2月15日)

16 コトバンク「cantera」小学館 西和中辞典 第2版 <https://kotobank.jp/esjaward/cantera>
(最終アクセス 2024年2月13日)

17 一般社団法人大阪外食産業協会「外食ビジネスセミナー」案内チラシ 2024年2月9日

18 産経ニュース「フルーツサンドがウリのパン店は外国人が活躍中」 2022年1月2日
<https://www.sankei.com/article/20220102-37TCMNTQWVOM5LAMVR4HMPXXFU/?733344>
(最終アクセス 2024年2月14日)

19産経ニュース「フルーツサンドがウリのパン店は外国人が活躍中」 2022年1月2日
<https://www.sankei.com/article/20220102-37TCMNTQWVOM5LAMVR4HMPXXFU/?733344>
(最終アクセス 2024年2月14日)

20 Global Peace Foundation 「我々は労働力を呼んだが、やってきたのは人間だった」 2018年10月25日コラム <https://gpf.jp/column/001/> (最終アクセス 2024年2月14日)

21 株式会社ヒロフードサービス「ヒロズベーカリー」HP <https://www.hirosbakery.com/>
(最終アクセス 2024年2月19日)

22 PR TIMES 「タイミー、下関市内の観光業界の人手不足解消を目指し、下関観光コンベンション協会と協力」 2023年10月4日
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000192.000036375.html> (最終アクセス 2024年2月14日)

23 タイミートラベルHP「タイミートラベルとは」 <https://timee-travel.jp/about> (最終アクセス 2024年2月20日)

24 タイミートラベルHP「タイミートラベルの仕組み」 <https://timee-travel.jp/about> (最終アクセス 2024年2月20日)

25 岡山の恵みたっぷり！日生牡蠣HP「牡蠣の豆知識」 <https://hinase-kaki.com/tips.php> (最終アクセス 2024年2月20日)

26日生カキオコまちづくりの会【公式ホームページ】「日生カキオコの紹介」
<https://www.hinase-kakioko.jp/kakioko> (最終アクセス 2024年2月20日)

27 備前市HP「備前市の統計(令和4年度版)」8. 産業 16. 「観光施設別入場者数」 p.50

28日生カキオコまちづくりの会【公式ホームページ】「カキオコMAP」 <https://www.hinase-kakioko.jp/> (最終アクセス 2024年2月20日)

29 日生カキオコまちづくりの会【公式ホームページ】「日生カキオコマップ 2023-2024」
<https://www.hinase-kakioko.jp/wp-content/uploads/2023/09/kakiokomap2023-2024.pdf> (最終アクセス 2024年2月20日)

おわりに

我々は、分担執筆者によって収集された知見を元に、今後の観光地域における人材確保と人材育成について、地域と地域事業をサポートする中小企業診断士として、有用なノウハウと支援のポイントについてディスカッションを重ねた。結果、各章で取り上げられた事例には互いに重なり合う部分が少なくないことが確認できた。

事例から汲み取られた示唆について要点と主要な議論について、支援者の便宜を図り以下の総括表に整理して示す。観光地域における人材確保と育成に関して、同様の問題意識を抱える地域支援者諸賢の研究と実践の一助となれば幸いである。

総括表

番号	テーマ（章番号）	観点	支援課題
1	社会人インターンシップの導入（2）	社会人インターンシップ受け入れを成功させるための社内環境づくりが必須である	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務内容の再定義と求める人物像の設定 ● 営業戦略と採用戦略のPDCAを同時に回す
2	社会人インターンシップから移住へ（2）	単独事業者だけの取組でなく、地域一体となった受け入れ体制を整える必要がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業間連携、官民連携の促進支援 ● 就労ニーズ調査、就労環境改善支援 ● 移住環境（衣食住医教）のアセスメント
3	産業観光×事業者ネットワーク（3）	地域外の全国関連事業者をも糾合し、事業者ネットワークを基盤に地域人材を確保する取り組みも有効である	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売戦略（プライシング、海外販路、地域飲食サービスのバリューアップ） ● プラットフォームのファシリテーション
4	観光需要の平準化（3）	（ガストロノミー、ビーチクリーン活動を通して、）ファン層の拡大、もしくは、ファン層の切り替えを図る	<ul style="list-style-type: none"> ● ファンマーケティング ● 平日・閑散期顧客層の開拓
5	地域一体となった取り組み（3）	観光資源（歴史、食、自然）を総動員し、地域の総合的の魅力向上と経済振興を促進する	<ul style="list-style-type: none"> ● 観光地分野別魅力度アセスメント ● 地域ブランディング
6	高付加価値化サービスの競争戦略（4）	明確な施設コンセプトや分野に特化した投資によって他社にない独自のウリを打ち出し、高付加価値化を果たす	<ul style="list-style-type: none"> ● コストアップ戦略の策定支援 ● 販売プロセスの検証・モニタリング ● ターゲティング調査
7	就業者のリテンション・マネジメント（4）	就労環境を原因とする離職に歯止めをかける	<ul style="list-style-type: none"> ● 就労ニーズ調査、就労環境改善支援 ● 正規雇用拡大に向けた制度活用支援 ● リゾートバイト等の意欲的人材の社員登用制度の整備
8	観光地域における地域連携型不動産事業者の役割（5）	域内遊休不動産の利活用や沿線価値向上を目指す不動産事業者との連携・協業は地域資源活用型事業の助けになる	<ul style="list-style-type: none"> ● 空き家対策イベント（見学会、起業家支援）の企画・運営 ● 事業者と不動産オーナーの調整・資金調達・事業計画策定支援

9	新たな働き手の開拓（5）	語学能力に優れ、永住志向を持つ優秀な外国人は幹部候補人材として遇し、戦力化する	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国人就業者の待遇改善 ● インクルージョン施策の推進 ● 人事ポリシーの設計、公開
10	従業員満足、コミットメント、エンゲージメントの向上（5）	従業員満足度、コミットメント、エンゲージメントを高め、全就業者を戦力化する	<ul style="list-style-type: none"> ● 語学教育等の手当の拡充の提言 ● キャリアマップ策定 ● 日本人と外国人による価値共創
11	多文化共生（6、7）	定住人口を増加させるためには、外国人を誘致する観点も必要、生活者としての外国人就業者のやりがい追求	<ul style="list-style-type: none"> ● 異文化理解の促進支援 ● 組織風土診断 ● 組織インクルージョン・アセスメント ● 健康経営戦略・ビジョン策定
12	スキマ時間活用型の新しい働き方対応（7）	旅行者が観光サービス業の労働力になるワーキングホリデー等の新しいスキームへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ● IT・新スキーム導入支援 ● 顧客でも従業員でもない新しい関係人口づくり支援
13	地域ブランドから始まる雇用創出（7）	地域ブランドを核とした事業者連携体制が地域人材の獲得を可能とする	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業者間連携構築支援 ● 地域資源のブランディング化支援

執筆者一覧

鈴木英之（すずき ひでゆき） はじめに、第1章、おわりに担当

大阪府中小企業診断協会 観光サービス経営研究会代表、合同会社ファイン・アナリシス代表社員

業績に「中小企業における『知の融合』加速化支援取り組みについて」（インテレクチャルカフェ国際シンポジウム、経済産業省・OECD、2007年）、「中心市街地活性化指標の検討 ―通行量調査を代替もしくは補完する新しい方法について―」（日本経営診断学会論文誌、2015年）、「ロコミ分散表現ベクトルを用いた街の魅力の類型化とその空間分布」（地理情報システム学会講演論文誌、2021年）、「観光地域づくりにおける戦略の多様性について ―登録DMO等による「形成・確立計画」のテキスト分析によって―」（日本経営診断学会全国大会予稿集、2023年）などがある。

屋木 孝之（やぎ たかゆき） 第2章担当

株式会社そだてる ひとつづくり事業部部長、独立行政法人中小企業基盤整備機構中小企業アドバイザー、大阪府中小企業診断協会会員、兵庫県中小企業診断協会会員

専門分野：インターンシップ・採用支援、組織・人材育成研修、営業・マーケティング研修（法人、課題解決、理念型、SFA・CRM活用等）
講演：大阪商工会議所北支部 「ヒトが辞めない採用法 ヒトをそだてる採用法」（2023年）、大阪労働協会 OSAKA しごとフィールド「今年こそ挑戦しよう！ 中小企業でも取り組めるインターンシップを活用した新卒採用」（2023年）、大阪産業創造館「新卒採用はどうはじめる？採用市場の現状と必要なステップを基礎から学ぼう」（2023年）

田中 秀典（たなか ひでのり） 第3章担当

広島県立大学（現県立広島大学）卒業、小豆島在住

銀四郎麺業株式会社総務部長、特定非営利活動法人クリーンオーシャンアンサンブル理事（かがわ海ごみリーダー）

専門分野：財務・組織開発

池田寛太（いけだ かんた） 第4章担当

株式会社戦略マネジメント総合研究所代表取締役、大阪府中小企業診断協会会員、京都府中小企業診断協会会員

一級販売士、一般旅行業務取扱主任者

専門分野・テーマ：観光サービス、ホテル経営、マーケティング戦略

井上彰太（いのうえ しょうた） 第5章担当

大阪市立大学（現大阪公立大学）経済学部卒業

京阪電鉄不動産株式会社戦略室チーフ、大阪府中小企業診断協会会員

不動産証券化協会認定マスター、宅地建物取引士

専門分野・テーマ：不動産有効活用、不動産証券化、財務

神原清美（かんばら きよみ） 第6章担当

大阪市立大学（現大阪公立大学）卒業

一般社団法人 KIX 泉州ツーリズムビューロー 地域連携推進マネージャー

専門分野・テーマ 新事業計画策定支援 他肩書 行政書士

山川雅行（やまかわ まさゆき） 第7章担当

学習院大学経済学部卒業、ジョージ・ワシントン大学経営大学院修了（観光経営学修士）

有限会社サカエマチ中央ビル代表取締役社長、一般社団法人大阪外食産業協会常任役員、大阪観光大学観光学部非常勤講師、

大阪学院大学経営学部非常勤講師

資格：行政書士、宅地建物取引士、マンション管理士、調理師

研究領域：外食産業、ホテル業、リスクマネジメント

井元誠（いのもと まこと） おわりに担当

関西学院大学商学部卒業後、システムコンサルティング会社、中小企業向けコンサルティング会社を経て独立開業。

大阪府中小企業診断協会会員、大阪中小企業診断士会会員

専門分野・テーマ：事業計画策定支援、人材育成・組織活性化支援