

紹介

# 観光産業における労使関係・課題

神田 達哉

(サービス連合情報総研理事)

## 目次

- I はじめに
- II 観光産業における労使
- III 旅行業労働組合が取り組むべき課題
- IV 宿泊業労働組合が取り組むべき課題
- V おわりに

## I はじめに

### 1 サービス連合情報総研について

サービス連合情報総研（以下「当法人」という）は2018年に設立した一般社団法人で、「適時的確な情報の提供を通じて交流の質を高めることで、より豊かな社会の実現に貢献」し、「働くものの目線で産業の持続可能な発展に関わる根源的な問題を分析し、労働調査や多様な人財の知恵を結集することを通じて、新しい価値の創造につながる提言」に取り組むことを目的とする。旅行業、宿泊業、そして航空貨物業等の企業別労働組合が加盟する産業別労働組合・サービス連合（サービス・ツーリズム産業労働組合連合会）の関連組織である。

当法人の前身は、任意団体として1973年に設立された。「観光業・ホテル業で働くものの結集」にあたって、「触媒体」としての役割を担うべく約45年間活動を継続してきたが、取り組みの対

象たる「顧客」の範囲を、昨年、労働組合外へと拡大することとした。加えて、調査研究機関としての取り組みに傾注可能な環境を整備した。それらを通じて、労働組合が設置するシンクタンクならではの観点で、「ツーリズムのあるべき姿」を学術的なアプローチも加味したうえで社会へ明確に表明するために、目的を再定義し責任ある活動を推進すべく法人格を取得したものである。

### 2 考察にあたって

サービス連合及び当法人には、OTA（インターネット専門旅行会社）やメタサーチ（宿泊施設予約サイトに掲載される宿泊代金を横断的に比較するサイト）運營業態、民泊仲介プラットフォーム提供組織に代表される、「デジタルネイティブ企業」に対峙する企業内労働組合は加盟していない<sup>1)</sup>。昭和の時代から数十年以上にわたり事業を行う、「従来型」の旅行業及び宿泊業の企業内労働組合が活動している。過日、当法人の複数の会員組織に対して、「対峙する企業側は『デジタルネイティブ企業』をどのように捉えているのか」をテーマとする聞き取り調査を行った<sup>2)</sup>。すると、「従来型」企業の多くが、総じてIT系スタートアップやプラットフォーム型ビジネス提供組織に代表される、新しいプレイヤーからの今日の市場参入を、「脅威」と形式的には捉えつつも、中長期的な企業発展につながる抜本的な改革や目覚ましいイノ

バージョンの創出は道半ばであり、ポジティブな変化の表出は限定的とする所見を得られた。健全な危機感に基づくチャレンジ精神が乏しく、全体として極めて保守的な風土が蔓延しているものと捉える。売れているものや流行に追従するだけでは、持続可能な発展は期待できないはずだ。資本や労働といういわば「借り物」に付加価値を与えて、市場へサービスをアウトプットする「価値変換装置」を企業組織とするならば、「従来型」の旅行業・宿泊業各社は、存在意義をどれだけ自認しようとも、企業としての存在価値に疑問を呈さざるを得ない。

当法人では、昨年設立以降、研究者や研究機関のネットワークとの交流を図り、その時々の変化に対応したシンポジウムを開催し、様々な枠組みでの勉強会を実施してきた。観光産業における労働者の視座に立った調査研究を進めるにつれ、デジタル変革時代の昨今に求められる労働力活用法、永続的な関係構築に繋がる顧客とのコミュニケーションのあり方、そして経営トップから中間層に至る深刻な人材不足といった課題を目の当たりにしている。当法人における本年8月までの年度内研究テーマは「デジタル変革とツーリズム」としており、次年度は「情報社会を勝ち抜く情報戦略」とする予定だ。労働組合を母体とする組織として、働く人の働きがいや働きやすさを検討するためには、そのベースとなる従事する企業や身を置いている産業の発展なしには考えることができない。そうしたなか、当法人では、近年の「新たな競合」への対応が、経営計画や営業政策に明確には示されていないと感じる多くの組合員を代表し、様々な枠組みを活用した課題提起に励んでいる。本稿では、それらの話題提供に加え、観光産業における業界団体と産業別労働組合の取り組みとその課題、旅行業・宿泊業それぞれの企業内労働組合が、社との団体交渉や経営協議の場で課題提起する諸問題について紹介したい。

## II 観光産業における労使

### 1 産業を取り巻く環境

令和への改元を控えた折、観光産業に関わるポジティブな報道が散見され、その報じられる「好況」ぶりに、産業の将来性に期待を抱いた消費者が多く存在したかもしれない。2019年の春に関しては、ゴールデンウィーク10連休という特需に恵まれ、国内旅行人数、海外旅行人数ともに例年を上回る過去最高値となる見通し<sup>3)</sup>だとされている。また、2020年夏の東京五輪・パラ五輪、そして2025年に実施が予定されている大阪・関西万博などの、大規模な国際的行事が相次いで開催されることから、訪日外国人の増加が見込まれ、国内における消費拡大も期待されている。しかし、この成熟した観光産業において、「従来型」企業においては、本当に、「デジタルネイティブ」と切磋琢磨したうえで、中長期的なレンジで右肩上がりの成長をし続け、「好況」は維持できるだろうか。

旅行業において、個人・小グループを対象とするリテール分野は、店舗での対面販売や電話販売のオンライン化が加速している。旅行会社とOTAを合わせた旅行者のオンライン販売比率は、米国の旅行調査会社の日本事務所によれば、前回調査(16年度)から6ポイント増の45%となった<sup>4)</sup>。他方、2018年には、IT系スタートアップによる新たなサービスのローンチが相次いでいる。とりわけ、旅行代金を全額後払いとするサービス<sup>5)</sup>や、コミュニケーションアプリのチャット機能を活用した旅行相談サービス<sup>6)</sup>は注目を浴びた。それらは、アパレル通販サイトや女性向けWebメディアを立ち上げた、IT界隈では「天才起業家」と称される経営者たちが率いる。新たな視点で市場に風穴を開けた格好だ。また、法人を対象とした領域においては、企業や団体の職場旅行や周年記念旅行といった往年の中心的な取り扱いは、90年代のバブル崩壊、2008年のリーマンショック以降、多くの顧客が間接経費の見直しに着手している状況を考慮せざるを得ず、事業の柱としてシェアを維持拡大するのは困難とする見

方が大勢を占めることとなった。それに、海外語学研修や修学旅行に代表される教育旅行分野についても、対象顧客としての学校数が減少を続ける<sup>7)</sup>なか、旅行業各社間の無益な料金競合が続いている。そのため、他へ活路を求めべく、国の地方創生策に基づく日本版DMO (Destination Management Organization: 観光地経営組織) との連携や、これまで脚光を浴びることのなかった観光素材・コンテンツに磨きをかけるような、「地域」を対象としたビジネス、企業総務の出張経費管理に関わるシステム提案、あるいはMICE (Meeting, Incentive tour, Convention/Conference, Exhibition) への対応といった領域へと舵を切らざるを得ず、今や、コンサルティングファームや広告会社が競争相手ともなっている。とはいえ、先行各社の経験やノウハウに対して一朝一夕の知で対抗できるはずはなく、旅行業ならではの価値を市場へ示す必要があり、イノベーションの創出や新たな事業領域の開拓が必然的に求められる。

一方、宿泊業においては、メタサーチ業態が誕生し、また、ホテル、 hostel、それに民泊や別荘といった形態ごとにフィルターにかけて選択可能なもの、大きな垣根を設けずに「宿泊先」としてひとまとめに表示する宿泊予約仲介を担うプラットフォーム機能<sup>8)</sup>も登場し始めた。これらの動きが手伝い、宿泊代金の設定にダイナミックプライシングを採用する企業が拡大したと広く受け止められている。需要予測を元に「適正価格」を設定する仕組みであるが、属人のKKD

(勘・経験・度胸)を根拠にするものではない。自社の前年度実績やこの先の予約状況に基づく料金計算、次に、近隣の競合施設が設定している料金を元に導く料金決定というフェーズを辿り、今はAI (人工知能) とビッグデータを用いた高精度の需要予測に基づいた料金指南を踏まえた、企業売上高の最大化に貢献可能なシステム「レベニューマネジメント」へとその仕組みは段階的に機能を高めている。インターネットによる宿泊施設利用取引が一般化している現状、売れ残り客室を割安価格で発表すると、価格比較を踏まえた「予約の乗り換え」リスクが発生してしまう。緻密な販売計画のためには、必須の販売管理方と捉えられている。しかしながら、従来高級路線を採っていた宿泊施設が、他の近隣施設の料金を意識せざるを得ず、料金競合に陥ることによって「本来の価値」を低下させてしまう懸念は拭いきれない。また、こうした集客競争によって、一部の地域では、大手宿泊業者は順調に売上高伸長に繋がれているためなのか、年商規模が大きな企業ほど増収比率が高くなっている他方、中小の業者が伸び悩む二極化の状況が顕著になっている状況を生んでいる(表1)。様々な仕組みの導入が一般的になろうとも、他とは違う価値を消費者へ提供し、それに見合った料金を収受可能とする基盤づくりが各施設には求められている。

## 2 業界団体の活動と課題

旅行業には、JATA (一般社団法人日本旅行業

表1 京都府内のホテル・旅館における収入高規模別動向

	2016年度(社数)				2017年度(社数)			
	社数	増収	減収	横ばい	社数	増収	減収	横ばい
100億円以上	2	0	2	0	3	3	0	0
50億円以上100億円未満	1	1	0	0	0	0	0	0
10億円以上50億円未満	13	9	3	1	16	9	5	2
5億円以上10億円未満	19	11	3	5	19	7	7	5
1億円以上5億円未満	87	36	16	35	85	28	15	42
1億円未満	34	9	12	13	33	4	11	18
合計	156	66	36	54	156	51	38	67
構成比(%)		42.3%	23.1%	34.6%		32.7%	24.4%	42.9%

出所: 株式会社帝国データバンク京都支店「京都府内のホテル・旅館の経営実態調査」(2019.3.5)

対象/企業概要データベース「COSMOS2」収録企業のうち、業績比較が可能な京都府内に本社を置く「ホテル・旅館」業者156社

協会)及びANTA(一般社団法人全国旅行業協会)等の業界団体が存在する。主に大手旅行会社出身者が役員を担うJATAにおいては、旅行市場の成熟化や販売チャネルの多様化が進むなど、旅行業界を取り巻く環境がこれまで以上に変化のスピードを速めている状況の認識を踏まえ、2019年度事業方針を発表した(表2)。その中において、日本人の海外旅行者200万人と訪日外国人旅行者400万人の、双方向交流6000万人を20年度に達成可能とする取り組みを進めることとしている。海外旅行者数拡大のための施策に挙げている「若者のアウトバウンド活性化」においては、「ハタチの一步 20歳 初めての海外体験プロジェクト」と称し、アジアを中心とした10の国や地域へ、満20歳で海外未体験の若者200人を招待し、文化・社会貢献・ボランティア活動・現地交流などの体験をSNSで発信してもらうとしている。しかしながら、今時の若者はバブル期の学生よりも海外旅行に出かけており<sup>9)</sup>、ソーシャルネットワークを通じたコミュニティにおいてその状況を共有していると捉えるならば、海外渡航に対する意識は総じて高いと推測される。デジタル

変革を踏まえ、消費に対する選択肢が圧倒的に拡大している状況下において、彼らは情報を取捨選択し、自身の見識に基づいた消費行動を採っている。その環境下で、「用意された体験」に身を投じさせる程度で需要喚起を推進し、その延長上に双方向交流拡大を目指すとする施策には意義を見出すことができない。また、「訪日旅行の『アップグレード』」については、デジタルマーケティングへの示唆に乏しい。訪日外客の滞在や移動に関わる行動データ分析は、システム開発企業によって順調に進められている。しかしながら、その情報の利活用には課題が残っている<sup>10)</sup>。観光客の集中による弊害としてのオーバーツーリズムが国内においても対策が必要と指摘されている昨今の状況、また、訪日リピーターの新たな目的地を訪れたいと想定されるニーズ受け入れの必要性、それらに対応する上では、これまでにあまり受け入れがなかった地方への誘客を拡大する必要がある。そのためには、DMOと共に地域に正対する旅行各社に対し、個社だけでは対応しづらい情報発信戦術を協働して進められる枠組みの構築や、デジタルマーケティング推進の音頭を取るよ

表2 JATA 2019年度事業方針

2019年度事業骨子  
—チャレンジ&トライ—

事業領域活動
1. 海外旅行者2000万人に向けた需要喚起施策推進と旅行会社の取扱拡大 2. 国内旅行市場の活性化に向けた制度改革等 3. 訪日旅行者4000万人への施策推進
経営環境整備活動
1. 経営基盤強化・健全化、変化する経営環境への対応、消費税への対応 2. 優秀な人材獲得・人材育成(産官学連携、JATA資格制度推進、従事者向け研修) 3. 安全安心の旅の実現
業界団体活動
1. 観光関連活動・予算、法整備に関する提案 2. ツーリズムEXPOジャパン大阪・関西の開催 3. 障害者差別解消法・旅行商品のユニバーサルツーリズム推進 4. 国際観光機関・団体との連携強化 5. マスコミ全般への広報強化
組織・事務局強化
地方支部との連携強化

出所：一般社団法人日本旅行業協会広報室「JATA Communication」(2019年4月10日)

うな積極性が求められる。

一方、宿泊業には、日本ホテル協会、日本旅館協会、そして全日本シティホテル連盟等が存在する。人出不足対応、生産性向上といった喫緊の深刻な課題への対応策構築に加え、クレジットカードや電子マネーの決済手数料軽減化、違法民泊への取り締まりなどといった内容を、関係省庁や団体、行政に対して陳情している。そんな宿泊業界に脈々と語り継がれているのが、「今日売れない部屋は明日も売れない」とする考えだ。客室稼働率至上主義である。稼働率がいくら高くても、客単価が低ければ自ずと経営は苦しくなるのが自明の理だ。しかしながら、この稼働率がホテルの唯一の評価のように報道されているがためか、外資系ホテルと比較してその数字に対するこだわりが総じて高い<sup>11)</sup>。客室稼働率向上を重視するが故に、利益への注目が薄れ、そのことが結果として従業員の賃金が低水準に留まっているとも考えられる。販売価格を上げることを第一に考えることができれば、それはあらゆる要素において好循環が生まれる可能性がある。そのためには、先にも述べたように独自の価値をそれぞれが表出し、業界全体で価格を底上げできるような風土を醸成することが必要だ。

### 3 産業別労働組合の政策活動と課題

観光産業の企業内労働組合が参加する産業別労働組合としては、サービス連合やUAゼンセン(全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟)が挙げられる。主に大手旅行業・宿泊業の企業内労働組合が加盟するサービス連合においては、「産業の健全な発展に貢献」することを目的として、識者による講演やパネルディスカッションから成るフォーラムを定例的に開催している。観光産業関連企業の経営者や労働組合役員のほか、国会議員、中央省庁や地方自治体、さらに高等教育機関の研究者に対し、参加の門戸を開いている。加えて、「サービス連合重点政策」として、災害時の訪日外国人旅行者への対応、地球温暖化に対する取り組み、外国人労働者の受け入れ、そして若者の海外旅行の機会創出、以上の各項目についての具体的な提言を関係省庁や政党などに示して

いる。

そうした政策実現に向けた取り組みを進めているが、加盟組合に対しての十分なガバナンスが働いていない故に、政策立案過程においては苦心している。産業全体の課題を把握しようにも、個社特有の課題や自社利益を追求するが故の問題提起に留まるとともに、顕在化した現状の不满に対する指摘の域から脱することがなかなかできない。そのため、中長期のレンジで産業の立ち位置やあるべき姿を設定しようにも、議論が成熟しにくいのが実情だ。企業内労働組合のそれぞれにおいて人材が不足しているとともに、知見の集積度合いや政策立案力に差異が見られる。そうした状況のため、「上部団体」たる産業別労働組合へ人材を輩出できない。このように一種の悪循環に陥っている。ただ、加盟組織から得た活動費で取り組みを進める構造上、グリップを利かせるのは困難ではあるものの、個別の組織では対応できない、産業を横断的にカバーする役割を發揮せねばならない以上は、直ちに手を施し、機能強化を果たすべき問題である。

### 4 当法人の活動

当法人では、先に述べたように「デジタル変革とツーリズム」とする年間テーマに基づき、事業計画に沿った取り組みを進めている。年度当初には識者による講演において、「AIやRPA(認知技術を活用したホワイトカラーの定型作業を効率化・自動化する仕組み)に委ねられる業務は任せ、人は顧客との関係強化に繋がる業務に専念すべき」とする知見を示してもらった。その知見を深めるにあたって、旅行会社の「リアル店舗」にはどれだけのニーズが存在するのかを確認する調査を行ったが、ここではその結果を紹介することとしたい。

インターネットアンケートで消費者に尋ねたところ、旅行会社の店舗に対する「消費者ニーズ」は27%に留まることがわかった。調査は、今年2月13日から14日の2日間、旅行業従事者を除く全国の20・30・40・50・60歳台の各年代男女103サンプル、合計1030サンプルを対象とした。「この1年間に『リアル店舗』への訪問実績がある」または「今後3年間に『リアル店舗』への訪

問意向がある」と答えた割合を「消費者ニーズ」と定義し、その「訪問」には、取り扱う商品やサービスの購入とは無関係な立ち寄りや、付き添いで訪問、私用以外の業務での利用や海外の「リアル店舗」は対象としていない。その結果、旅行商品と比較して、購入頻度が同程度あるいは下回ると想定される商品やサービスを取り扱う「リアル店舗」よりも、旅行会社の「リアル店舗」に対する「ニーズ」は乏しいと判明した(図1)。また、これらの結果は店舗立地によるものではないことも把握できた。消費者の「ニーズ」が高い他業種の店舗に旅行会社の店舗が併設あるいは同居していたとしても、訪問を促す可能性の上昇率は限定的だった(図2)。つまり、旅行会社の「ニーズ」が低迷する理由は、店舗立地以外の要素に起因するものと整理した。

そこで、旅行会社の「リアル店舗」における課題を、当座「ハード面」に求めようとしたが、繁華街に位置する路面店や駅ナカのテナントへ入居する店舗、さらに百貨店や大型ショッピングセンター内で展開する店舗と、その形態は様々で、店舗面積やカウンタースペースの配置方などの差異が各形態内でも存在する。回答者が想起する店舗イメージにばらつきが生じるため、そうした状況での検討は難解と推測されることから、「ソフト面」からアプローチすることとした。

旅行会社の「リアル店舗」のイメージを尋ねると、「ニーズ」の有無によって回答に顕著な差異が見られた(図3)。「ニーズ」が無いとする人に限った回答において、「入店すると申し込みをしないといけない雰囲気」との回答が35.2%となり、「ニーズ」が有る人に比べて6ポイント高い結果となった。また、「日程や予算が決まらずとも気軽に旅行相談ができる」と答えたうち「ニーズ」の無い人は、「ニーズ」が有る人に比べて半分ほどの回答率に留まった。これらの結果から、「ニーズ」が無いとする消費者にとって、旅行会社は気軽に立ち寄って相談できるような、身近なパートナーたる存在として認知されていないと捉えられる。しかしながら、「プロならではの豊富な知識や提案力がある」あるいは「ここにしかない企画を客の意向に沿って提案してくれる」とす

る回答結果が、「ニーズ」が有る人、つまり訪問実績があるか訪問を予定しているような、店舗のことを「知っている人」がそうでない人を上回ることを踏まえれば、まずは「リアル店舗」を訪れてもらうことでそうした価値が得られるということ消費者へ伝えることが何より重要なのではないかと考える。

デジタル変革の伸長に伴って情報の非対称性が崩壊することにより、「リアル店舗」を不要とする声が一定数存在することを把握したが、人にしかできないことはまだまだ多い。顧客とのコミュニケーションのあり方を見直したい。

図1 リアル店舗の「ニーズ」

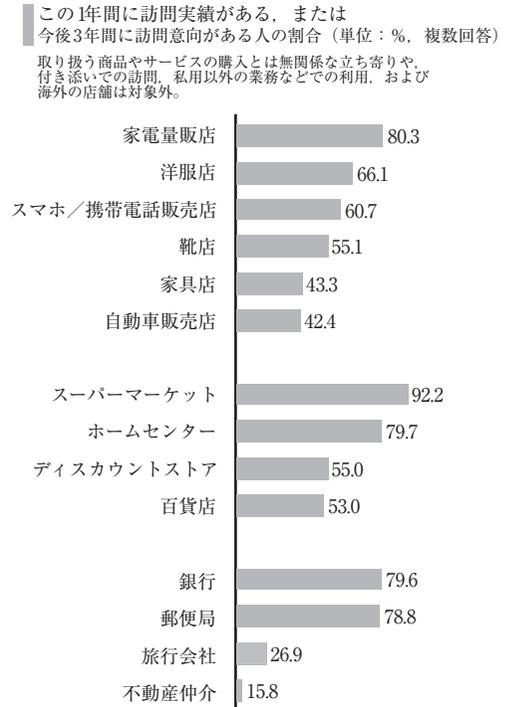


図2 「ニーズ」の無い人が旅行会社店舗を訪ねるきっかけとなる隣接店舗業種

この1年間に訪問実績がなく、かつ今後3年間に旅行会社の店舗への訪問意向の無い人(n=753)が旅行会社のお店と併設・同居していた場合に目的をもって旅行会社を訪ねるとしたリアル店舗の回答率上位5業種(単位:%、複数回答)

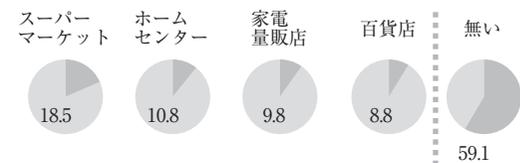
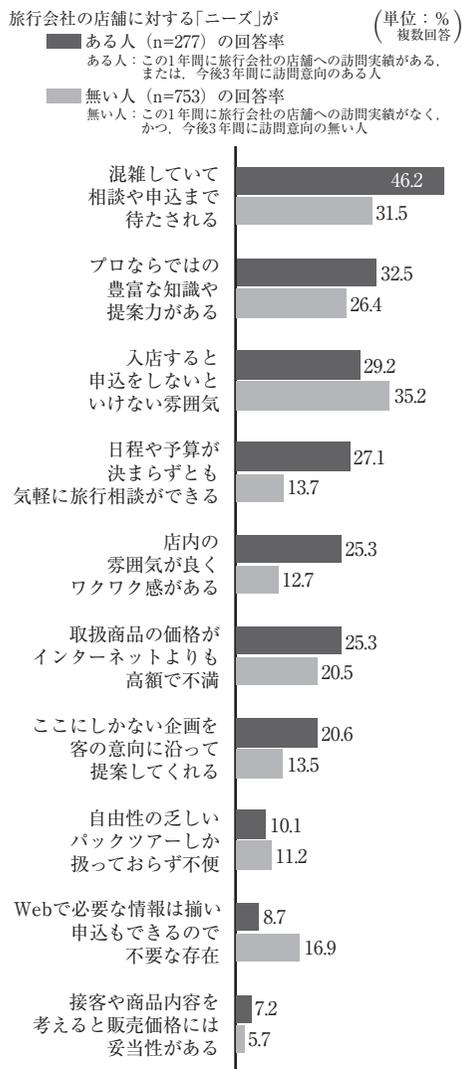


図3 旅行会社店舗のイメージ



### Ⅲ 旅行業労働組合が取り組むべき課題

#### 1 社風の改革

一種の破壊的イノベーションを生むには、多様性に基づく「異能」が求められる。産業内に蔓延る常識にとらわれることなく、「奇想天外」な発想を根拠に、失敗を恐れず挑戦できる人材の能力をそれとするならば、旅行業各社もそうした人材の確保に努めてはいる。しかし、それは部課長以下のレイヤーに留まるケースが圧倒的で、経営や業務執行責任を担う役員としては、ほとんど受け

入れられていない<sup>12)</sup>。サラリーマン社長や親会社からの天下りがトップを占め、それまでの常識の範囲内でしか経営手腕を発揮できず、保守的なカルチャーから何ら脱皮できていない。そのため、そうした企業で働いている者にしてみれば、周辺環境が大きく変わろうとも何ら経営改革が進んでいると認識することはできない。周囲を冷静に分析し新たなチャレンジを実現しようとする者がいようとも、革新的なアクションを支援する仕組みが整っていないばかりか、芽を摘まれかねない現状だと聞く。

あえて旅行業各社は、「イノベーションのジレンマ」に陥っていると指摘したい（高次の革新は何ら起こすことはできず、散発的な改善や改良に留まっているが）。あまりにも、消費者が求めるニーズと自社の取り組みが乖離しているのだ。例えば、商品ラインナップが多岐にわたる現状がある。それを伝達するメディアとしてのパンフレット数も増えるため、多品種大量生産状態にある。JTBのデジタルパンフレット検索サイトにおいて、出発地を東京（羽田・成田）、目的地をヨーロッパと指定すると80冊もの該当パンフレットが表示される。その検索結果の並び順は不明で、商品ブランドの特徴や、商品ごとの差異は全く理解できない。幅広いニーズに応えるために必要なのは商品の種類ではなく、顧客にマッチすると指定する商品の提案である。

経営ボードが顧客を見ていないのであれば、スウェーデンやフランスのように、顧客のことを一番わかっている職場から従業員代表を取締役会へ参画させる仕組みを整えるような協議も一考である。

### Ⅳ 宿泊業労働組合が取り組むべき課題

#### 1 苦情処理委員会

当法人の会員である宿泊業労働組合が対峙する企業は、「機械的組織」として成り立っている。しかしながら、当該業種が運営する宿泊施設においては、基本的に24時間365日にわたって営業を行っており、マネジメントが及びにくい特性が

存在する。ある時間ある空間の責任者は、必ずしも組織を治める職位の社員が担うわけではない。ひとたび判断を求められる事項が発生したとしても、目の前のお客様をお待たせした上で、上位職階者の指示を仰ぐことのできる環境は担保されていない。そのため、必要とされるあらゆる情報は組織の「末端」にまで共有されている。つまり、一見集権的に整備されている組織のようだが、分権的でありつつ属人による一定の情報処理が求められることから「有機的組織」における機能の特徴を持つ、特異な組織と言える。

そうした分権性を補うために、上司と部下との間のコミュニケーション・チャンネルを機能させるための補助的な役割を担う機関が存在する。「苦情処理委員会」である。働くものの不平不満や苦情、労働協約の解釈適用に関する紛争などの処理が中心で、職場単位や全社単位で設置されている。組合員から示された問題を、労働組合の代表者から職場の代表者あるいは社の経営者に伝え、課題解決を図っている。運営側や経営サイドにとっても、自身が関与していない範囲で事業推進をしていた部下による問題提起は、捉えようによっては、ガバナンスにおいて有効に活用できるツールとなり得る。

総じて低賃金たる宿泊業は、ある意味異常なまでの内発的動機づけを持つ従業員によって成り立っている産業と捉える。本来、外発的動機づけとのバランスがよいことこそ企業の理想とされるものの、均衡が保たれることはなく、「やりがい搾取」の状況が放置されている<sup>13)</sup>。さらに、2019年4月の改正出入国管理法施行に伴い、外国人材が積極的に登用されることで、外国人を安い労働力と見なすことで標準化し、既存社員の賃上げ気運が下がることが大きく懸念される。苦情処理委員会の窓口機能自体は多くの労使間で設置されているものの、職場の組合員を守るために、その協議される中身を充実しなければならないのが命題となっている。

## V おわりに

観光産業における労使の課題，旅行業・宿泊業

労働組合の多くが正対する課題について述べてきた。労使間の課題は、各々が設定している機関での議論を踏まえ解決に至ることが望まれるが、産業全体に関わる課題については、労働組合側から中央省庁や業界団体への提言や申し入れといった範疇を超えることはなく、一朝一夕に解決までは至らない。これまで様々な形態で働くものの声を発信してきたものの、さらなる推進力が求められる。当法人は、労働組合を基盤として活動を行っており、「人」を常に中心に据えて、調査研究の取り組みを進めている。観光産業が持続可能性をもってこれからも成長し続けられるよう、働くものが「人財」となって働きがいや働きやすさを感じながら働けるよう、話題提供や著作物などを通じた情報発信を行っていききたい。

- 1) 2019年5月15日 筆者調べ。
- 2) 2018年12月14日及び2019年1月18日に実施。
- 3) 2019年4月4日 株式会社JTBニュースリリース。  
[https://www.jtbcorp.jp/scripts\\_hd/image\\_view.asp?menu=news&id=00239&news\\_no=247](https://www.jtbcorp.jp/scripts_hd/image_view.asp?menu=news&id=00239&news_no=247)
- 4) 牛場春夫・酒井雅子・齋藤謙一郎・志方紀雄・加藤寛(2018)『日本のオンライン旅行市場調査 第4版』はじめに、ブックウェイ。
- 5) 株式会社BANK「TRAVEL Now」。
- 6) 株式会社Hotspring「ズボラ旅 by ころから」。
- 7) <http://www.shigaku.or.jp/news/school.pdf>に記載の「学校数の推移 2018.8.2」一般財団法人日本私学教育研究所。
- 8) たとえば、Airbnbなど。
- 9) 法務省「出入国管理統計統計表」及び総務省統計局「人口推計」より。
- 10) [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko\\_vision/kanko\\_kaigi\\_dai28/gijiyousi.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/kanko_kaigi_dai28/gijiyousi.pdf)に記載の「第28回観光戦略実行推進会議 議事要旨」。
- 11) 2018年12月14日 当法人会員への聞き取り調査から。
- 12) 2019年1月18日 当法人会員への聞き取り調査から。
- 13) 2018年12月14日 当法人会員への聞き取り調査から。

### 参考文献

鶴野好文・井上正(2006)『組織行動論——マクロ・アプローチ』、中央経済社。

かんだ・たつや 一般社団法人サービス連合情報総研・業務執行理事兼事務局長。著書に『ケースで読み解く、デジタル変革とツーリズム』(共著) ミネルヴァ書房、2019年12月発刊予定。