

HOSPITALITY MANAGEMENT

Vol.13 No.1 2024

C O N T E N T S

Preface

SUZUKI, Nobuyuki

Feature Articles

Research Note : Labor Shortage in the Hotel Industry After the Coronavirus (COVID-19) Pandemic

~A Report on the Current Situation and Prospects of New Graduates and Non-Japanese Citizens as a Labor Force~

OKA, Hisayuki

Research Note : Trends and Consideration About the View of Love, the View of Marriage Changed by the COVID-19 Pandemic

MATSUKI, Satoko

Research Note : Regenerative Tourism in Hawaii Accelerated by COVID-19

OGURA, Michitaka

Research Note : Text Mining and Visual Analysis of Japanese Adult Sports Life Based on the Open-Ended Answers of the "Passion for Sports" and the "Promotion and Development of Sports" in the SSF (Sasakawa Sports Foundation) National Sports-Life Survey 2022

YOKOYAMA, Fumito

Research Note : Study on the Impact of COVID-19 on the Hospitality Industry From the Viewpoint of Labor Productivity Improvement

NASU, Kazutaka

Book Review :

KASHIWABARA, Kotaro :

Nippon as Gastronomy Oriented Nation

YOKOKAWA, Jun

Activity Reports

Study About Sport Hospitality Business

OTANI, Nobuki

Invention of Social Contribution SNS (Social Networking Service) Tip Donation ~Patent Application for Donation Management Server~

SHIGETA, Miyuki

ホスピタリティ・マネジメント

HOSPITALITY MANAGEMENT

Vol.13 No.1 2024

第13巻第1号

特集 コロナ禍がホスピタリティ領域に与えた変容と変革

C O N T E N T S

巻頭言

紀要『ホスピタリティ・マネジメント』第13巻1号の発行に

向けて……………鈴木 信幸 i

特集

研究ノート : コロナ禍後のホテル業における人手不足状況

~労働力としての新規卒者と外国人労働者の現状と

見通しに関する考察~ ……………岡 久行 1

研究ノート : コロナ禍によって恋愛観, 結婚観は変わったのか

~マーケットデータからみる傾向と考察~……………松木 恵子 43

研究ノート : コロナ禍で加速したハワイの再生型観光……………小倉 通孝 57

研究ノート : わが国の成人のスポーツライフに関する

テキストマイニングとビジュアル分析

~SSF「スポーツライフ・データ2022」における

自由回答を対象として~……………横山 文人 73

研究ノート : 新型コロナウイルスによる感染症拡大が

ホスピタリティ産業に与えた影響について

~労働生産性改善の視点から考える~……………那須 一貴 85

書評 : 柏原光太郎『ニッポン美食立国論』2023年5月, 講談社

……………横川 潤 99

活動報告

スポーツホスピタリティビジネス考察……………大谷 信喜 101

社会貢献 SNS チップドネーションの発明

~寄付管理サーバの特許出願~……………重田みゆき 107

紀要『ホスピタリティ・マネジメント』 第13巻1号の発行に向けて

新型コロナのパンデミックは、私たちの普段の暮らしに何らかの変容を作り出し、結果として、もしくは途中経過として、人と人の笑顔の交わりを基本とするホスピタリティの捉え方や在り方にも予想外の変化を生じさせていると言えるでしょう。よって、本巻では「コロナ禍がホスピタリティ領域に与えた変容と変革」について特集し、経営学部ホスピタリティ・マネジメント学科の教育研究上の主たる柱である6領域（ホテル／ブライダル／トラベル／フード／スポーツ／マネジメント）の観点から論考しております。

本紀要では、投稿規定に基づき、学科内の専任教員に限らず、本学科の非常勤講師としてご活躍の先生方および産業界でご活躍の方々から、ご執筆を頂戴いたしました。なお、本誌編集委員会にて、いずれも豊かな学識や示唆に富んだ考察・報告であると審査済みであります。以上、本紀要のあらましについて、ご説明させていただきます。

2024年3月31日

経営学部長 鈴木 信 幸

コロナ禍後のホテル業における 人手不足状況

～労働力としての新規学卒者と外国人労働者の現状と見通しに関する考察～

Labor Shortage in the Hotel Industry After the Coronavirus (COVID-19) Pandemic
～A Report on the Current Situation and Prospects of New Graduates and
Non-Japanese Citizens as a Labor Force～

岡 久行*

OKA, Hisayuki

Abstract

Hotel business in Japan is now facing a labor shortage. This labor shortage is caused not by short-term economic trends, but by continuous population decline. This report discusses the current situation and prospects of new graduates and foreigners as a labor force in the Japanese hotel industry. Three initiatives will be more important : maintaining the existing workforce, considering the usage of mechanization and the human workforce, and securing the necessary workforce.

目次

- I. はじめに
- II. 背景
 - 1 ホテル業の人手不足状況
 - 2 日本のホテル業の現状
 - (1) 施設数と客室数
 - (2) 労働環境と日本人労働力
 - ① 新規学卒者、若年労働者
 - (3) 外国人労働力の制度と現状
 - ① 単純労働と在留資格
 - ② 外国人労働力
 - 3 米国とEUの外国人労働力
- III. 見通しと考察
 - 1 機械化、脱人間化の流れ
 - 2 労働力源とホテルの新規開業計画
 - (1) 労働力としての外国人雇用、当面の見通し
 - (2) 労働力としての新規学卒者雇用、当面の見通し
 - (3) これからのホテル新規開業計画
- IV. おわりに
- V. 引用・参考文献

I. はじめに

2022年後半頃からホテル関係者からのアルバイト学生の紹介依頼やスタッフ集めに苦勞している話を聞くようになった。そして、2024年度の新規学卒者採用が本格的に始まった2023年の年明け以降はその傾向が強くなり、コロナ禍での状況から急展開していると感じていた。教育機関の就職関係者との話でも、企業の採用意欲はコロナ禍前の状態に回復してきているという。そして、採用企業数が増えたことにより、学生も募集を行って

る企業名を確かめて始めていた就職活動から、有名とされる企業から始めるなどの従来のやり方に戻ってきているとのことだった。

日経 MJ の2023年10月の記事⁽¹⁾ではサービス業関連企業の多くが売上高の前年比で大きな伸び率を示していた。前年の2022年、日本はまだ水際対策が実施されていた年でもあるが、高い伸び率を示した産業として旅行業97.0%、航空業82.6%、ホテル業64.7%などがあった。同時に2023年の夏頃までには、人手不足がコロナ禍からの回復を目指す企業活動にブレーキをかける要因として定着してしまったようでもある。振り返ってみると、コロナ禍直前の2019年頃、戦後2番目に長かった「いざなぎ景気（1965年～1970年）」の期間を超えたとの報道がされており、その時期に合わせるように人手不足も問題視されていた。それが2019年の末頃からとされる新型コロナウイルス感染症によるコロナ禍に入ると状況は一転した。

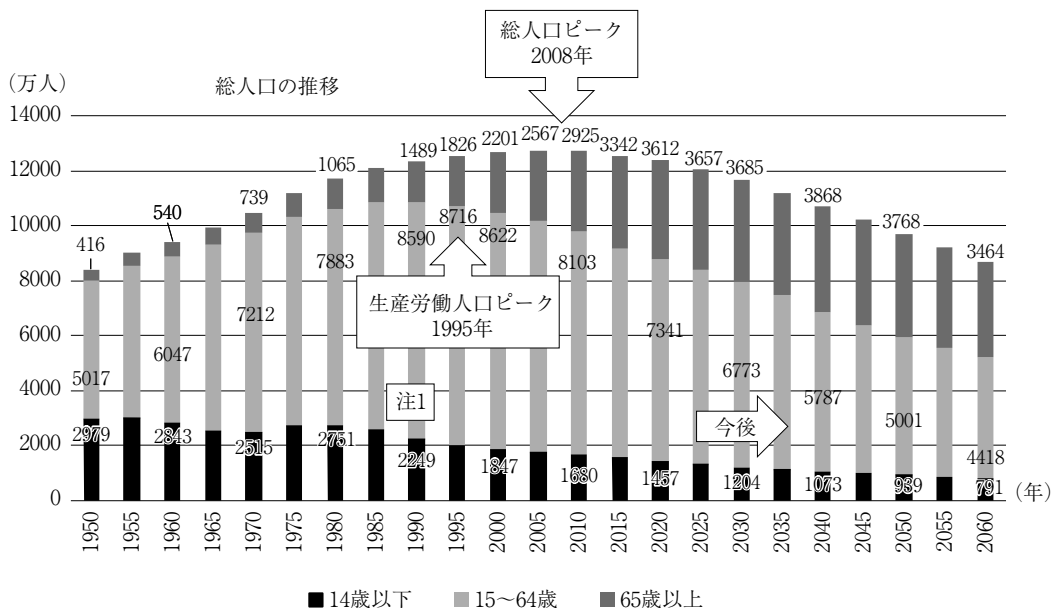
当時の状況を厚生労働省（2021）の「令和3年（2021）版 労働経済の分析—新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響—」⁽²⁾の冒頭では次のように解説している。「我が国の経済は、輸出を中心に弱い動きが続いていたものの、緩やかに回復していたなかで、依然として続く人手不足感等を背景に2019年までは女性や高齢者等を中心に労働参加が進んでいた。しかしながら、2020年に入ると、新型コロナウイルス感染症の感染拡大（以下「感染拡大」という。）の影響により、実質 GDP は大幅なマイナス成長となった。雇用情勢も大きな影響を受け、最初の緊急事態宣言が発出された2020年4月には、就業者数、雇用者数が大きく減少したほか、労働参加の縮小の動きがみられ、非労働力人口が増加した。同時に、休業者数が一時的に増加し、完全失業者数は緩やかに増加した。こうしたなか、労働時間・賃金は大幅に減少した。」ここで指摘されている労働時間な

どは、本稿でも取り上げているデータでも表れてきている。

サービス業関連企業においても、コロナ禍前の人手不足と言われていた状態から一転して、「採用活動中止」や「雇用調整」、「出向」などの労働力抑制に関する報道が出るようになった。そして、自宅勤務日やマスクの着用が必須となった接客など、それまでは全く想像できなかった職場環境が当たり前ようになっていった。それから約3年後、日本では水際対策が終了した2023年4月29日の前後あたりから数か月間にインバウンドが活況を取り戻し、オーバーツーリズムが再燃してきた。そして、この動向に合わせて「人手不足」も急速に復活してきた。目まぐるしい変化であり、企業によっては成長機会と機会損失が同時に起こる状況になった。ある報道番組でタクシー企業の社長が、多くのお客からの依頼と十分な数のタクシーを前にして、コロナ禍期間中にやむなく行った雇用調整で減った分のドライバー数が、どんなに募集を行っても元に戻らないことを嘆い

ていた。

この人手不足は短期的な景気動向に因るものではなく、長期に渡って今後続いていく可能性が高いものとして、改めて認識させられることになった。リクルートワークス研究所（2023）は「未来予測2040」⁽³⁾のなかで17年後となる2040年の1,100万人余りの労働力不足を指摘している。厚生労働省においてもハローワークの仲介機能拡大や人手不足対策を専門に行う部署を省内に設けるとしている（NHK NEWS WEB 2023）⁽⁴⁾。人手不足の主要因である総人口について、総務省労働統計局（2016）⁽⁵⁾によると日本の総人口は2008年の1億2,808万人をピークに減少を始めたとしている。労働者の主体とされる生産労働人口（15歳～64歳）はそれより13年前の1995年の8,700万人でピークを迎え、2020年には7,300万人となりこの25年間で1,400万人の減少となった（グラフ1）。この1,400万人という値は2023年東京都の人口とほぼ匹敵している。また、総人口に占める生産年齢人口の割合をみても1995年の69%から2020年に



データ元：総務省および国立社会保障・人口問題研究所の資料を基に筆者作成

注1：バブル期間

グラフ1

59%の10%減少となっており、2060年には総人口のほぼ半分となる51%と予測されている。

近年の人手不足の代表事例としてバブル期間(1986年～1991年)がある。この間の新規学卒者採用は「超」が付くほどの売り手市場とされ、新規学卒者の採用に知恵を絞る企業の話は多かった。当時の採用に関わるエピソードとして思い出されるのが、「内定者には車1台進呈」や「会社説明会に出ただけの会社からの内定通知書」、役員面接で新聞をあまり読まないと回答した大学生に対しての役員の返答は「会社に入ってから読めばよい」として内定を与えたなどといったことがあった。その当時、筆者も新規開業したホテルの人事業務に携わっており、難しい時期に当たってしまったことを嘆きながら、他とは異なる入社案内の作成や会社説明会の実施、教育機関との関係づくりなどに腐心していた。一方で、この間の生産労働人口は、1985年の8,300万人から1990年の8,600万人の約300万人増加となっており、バブル崩壊後の1995年には最多となる8,700万人を迎えることになる。これらのことから、当時は人手不足と言われながらも生産労働人口は現在よりも多く、そして増加傾向にもあり、企業が置かれていた採用活動環境は今よりも恵まれていたことになる。

人手不足を表す表現として「手が回らない」や「猫の手も借りたいほど」などがある。専門的な知識や技術、経験などを持った人がいない時などで用いられる人材不足とは異なり、人手不足時の募集広告などでは「初心者、未経験者歓迎」などの表現が用いられていることも多い。人手不足の対象業務は、産業ごとに異なり業務内容も一様ではないが、熟練を要しない初心者でも可能な単純労働とされるもので、労働者の数を必要とする職種が多いと考えている。そして、現在の人手不足でも「手が回らない」とする職種は多いのではないだろうか。また、この職種は出入国管理及び難

民認定法(以下 入管法という)が定める在留資格において、バブル期間などでは就労資格の発給対象として認められていなかった。

本稿ではホテル業の単純労働とされる業務を行う職種に関わる人手不足と、その職種に労働力として従事することの多い新規学卒者、そして外国人労働者についての現状と今後の状況に関する考察を行った。なお、本稿のなかで「単純労働」という表現を用いているが、違和感を持ちながら使用している。単純労働=単純作業=軽作業などという図式はホテル業では成り立っていない。一方で、この表現は外国人労働者の以前の就労資格審査において、在留資格の説明等では用いられてはいないと承知しているが、許可対象とはならない職種の総称として一般的にも用いられていると考えている。本稿が人手不足の職種と外国人労働者にも視点を当てていることから、通念上の理解を得られる表現として単純労働を用いている。

II. 背景

1 ホテル業の人手不足状況

ホテルの中心となる商品とサービスの提供には単純労働とされる業務を行う職種によって行われるものが少なくない。それらは料飲部門や宴会部門でサービス業務を行うウエイター・ウエイトレス職、調理部門の補助業務を行う調理補助職、そして客室部門で清掃業務やベッドメイキング業務などを行うハウスキーピング職などである。これらの職種には知識や技術、経験を備えたホテルの顔として活躍しているスタッフがいる一方で、人手不足の職種として採用対象の機会となることが多く、労働者の数を必要とすることも多い。そのため、未経験者や幅広い年齢層を採用対象としているホテルは少なくない。

ホテルの人手不足の現状を説明するものとして、

2023年夏の週刊東洋経済にハウスキーピング職に関わる記事がある（星出，2023）⁽⁶⁾。「『清掃員が足りず，チェックインの15時に清掃が間に合わない』あるホテルの清掃業務を請け負っている清掃会社の関係者はそう嘆く。この関係者によればここ最近，清掃員不足を補うためにベテランを残業させたり，繁忙期の週末に清掃できなかった部屋は清掃を翌日に回したりといった綱渡りの状況が続いているという。ホテル業界は，（中略），慢性的な人手不足に陥っている。なかでも深刻なのは，こうした客室清掃員だ。（中略）ホテル清掃は覚える業務が多く一人前になるには時間がかかる。」この記事にある客室清掃は以前から人手不足とされることが多い業務であり，ホテルが客室清掃業務を外部企業に委託することもよくあることである。事例にあるスタッフ不足に起因する「ベテランの残業」や「清掃できなかった部屋の清掃翌日回し」などは，その後の状況によっては外部企業と共にホテルにとっても対応が求められることになってくる。

コロナ禍後の現在，人手不足の影響を受けているとする産業は多いと言われている。表1および表2は帝国データバンク（2023）⁽⁷⁾が実施してい

る正社員および非正社員に関する「人手不足に対する企業の動向調査」を示したものである。対象となっている10産業の調査実施3時期の値は，表2の非正社員の飲食料品小売2023年7月値を除き，正社員および非正社員ともにいずれの産業も人手不足とする値は増加を示している。旅館・ホテルについて見ると，コロナ禍にある2021年7月は正社員が産業間で最も低い値22.5を示しており，非正社員の結果39.5と併せて見ても人手不足が目立つ産業ではなかったと解釈できる。

しかし，その2年後となる今年，2023年7月の調査において正社員，非正社員ともに2番目に高い値を示し，調査3期間を通した増加幅（注1）は正社員50.1%，非正社員28.6%と最も高い値を示している。2024年問題を抱える物流業界でのドライバー不足や介護業界などを報道等で聞く機会もあるが，旅館・ホテルの表1での正社員の増加幅50.1%は運輸・倉庫はもとより，2番目に高い飲食店の2倍以上の値を示している。なお，人手不足に関連する調査は他でも行われており，産業別の順位などは本稿で取り上げている調査結果と一致していないものもある。

コロナ禍では旅館やホテルが商品としている飲

表1 正社員の人手不足割合

(%)

		2021年7月	2022年7月	2023年7月	増減(注1)
1	情報サービス	54.7	64.9	74.0	19.3
2	旅館・ホテル	22.5	66.7	72.6	50.1
3	建設	57.5	62.7	68.3	10.8
4	メンテナンス・警備・検査	53.8	59.8	68.2	14.4
5	飲食店	43.6	54.1	66.3	22.7
6	運輸・倉庫	47.1	59.4	64.3	17.2
7	医療・福祉・保健衛生	43.5	52.9	62.3	18.8
8	金融	41.2	56.5	60.9	19.7
9	自動車・同部品小売	57.1	57.8	59.5	2.4
10	人材派遣・紹介	43.8	52.2	58.9	15.1
	平均(※2)	46.5	58.7	65.5	19.1

データ元：帝国データバンクの資料を基に筆者作成

※1 筆者算出の2023年7月値—2021年7月値

※2 筆者算出の年度別平均値

表2 非正社員の人手不足割合

(%)

		2021年7月	2022年7月	2023年7月	増減(注1)
1	飲食店	56.4	73.0	83.5	27.1
2	旅館・ホテル	39.5	55.3	68.1	28.6
3	人材派遣・紹介	41.8	55.4	65.8	24.0
4	各種商品小売	48.8	56.5	56.6	7.8
5	飲食料品小売	41.4	54.5	53.6	12.2
6	農・林・水産	34.4	48.5	52.1	17.7
7	メンテナンス・警備・検査	44.0	45.9	50.3	6.3
8	娯楽サービス	31.7	40.8	50.0	18.3
9	金融	22.9	33.1	48.7	25.8
10	専門商品小売	31.7	40.9	44.7	13.0
	平均(※2)	39.3	50.4	57.3	18.1

データ元：帝国データバンクの資料を基に筆者作成

※1 筆者算出の2023年7月値－2021年7月値

※2 筆者算出の年度別平均値

食や宴会などが他者との接触が生じ、避けるべきものとされた「密」が生まれる空間として客足が遠のいていた。そのようななか、国内では2022年初頭頃から、国外からは2023年4月29日に水際対策が撤廃されたことも契機となり人流が活発化してきた。この動きに伴い、客室や飲食の商品を提供する旅館・ホテルの利用者が短期間のうちに増加し業務量が拡大したことが、コロナ禍期間中に労働力を抑制していたことなども重なり、人手不足状況が急速に生じることにつながったと考えている。特に、中小規模の宿泊施設、業務では客室部門の客室清掃や料飲部門でのサービスなどが影響を受けているのではないだろうか。

2 日本のホテル業の現状

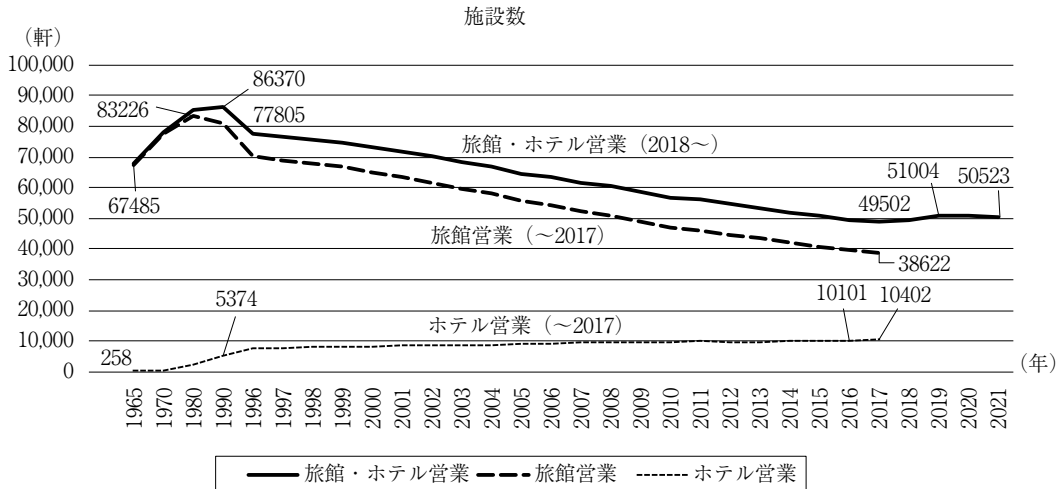
(1) 施設数と客室数

グラフ2とグラフ3は厚生労働省発表(2023)⁽⁸⁾の施設数と客室数のデータをグラフ化したものである。なお、施設数、客室数ともに2017年までは「旅館営業」と「ホテル営業」に分かれて発表されていたが、2018年以降は旅館業法の改正により一本化され「旅館・ホテル営業」として発表されている。従って、現在のホテル営業のみの施設数

と客室数は確認出来ていない。そのため、2018年以降の「旅館・ホテル営業」の施設数と客室数の推移と併せるため、2017年以前についても「旅館営業」と「ホテル営業」それぞれの施設数と客室数を合わせた値を「旅館・ホテル営業」として、双方のグラフのなかで示している。

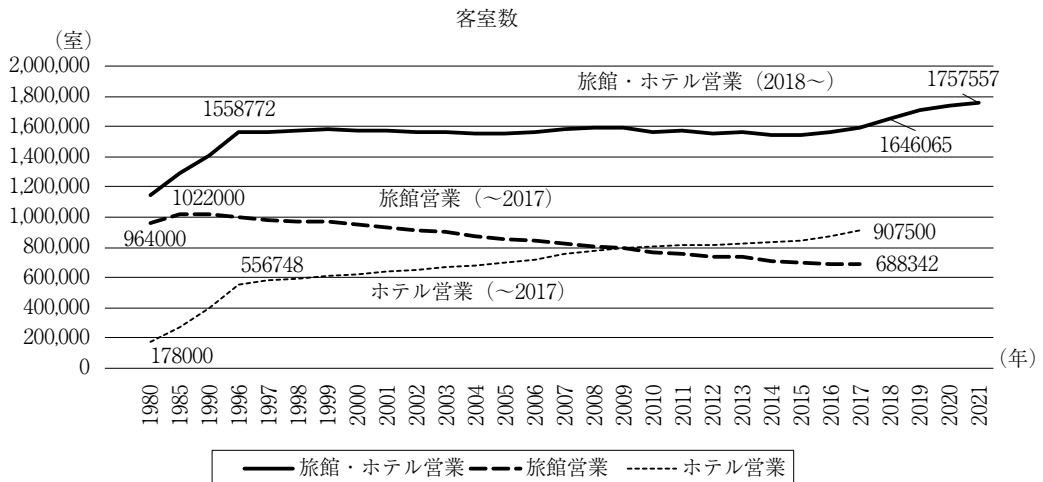
「ホテル営業」の施設数は1965年の258軒から徐々に増加してきており、バブル末期となる1990年に初めて5,000軒を超え5,374軒となった。その後、2016年に10,000軒を超え10,101軒となり、「ホテル営業」としてのカウント最終年となった2017年には10,402軒となっている。戦後91軒のホテルから始まったとされるホテルは、1964年の東京オリンピックや1970年の日本万国博覧会などの国家的イベントによるホテルブームを経ながら約45年間をかけて5,000軒に達した。そして、それから26年間で倍となる10,000軒を超えるという増加を示した。2017年までの「旅館営業」と「ホテル営業」を合わせた「旅館・ホテル営業」施設数が減っているのは、グラフ2からも分かる通り「旅館営業」の減少数が「ホテル営業」増加数よりも多いことが反映されたものとなっている。

「旅館・ホテル営業」の施設数は1991年から減



データ元：厚生労働省の資料を基に筆者作成

グラフ2



データ元：厚生労働省の資料を基に筆者作成

グラフ3

り続けていたが、2018年に27年ぶりに増加に転じ、翌年の2019年も増加を示したが、2020年、2021年と若干の減少となった。2020年および2021年の減少は新型コロナウイルスの影響が加わった倒産や廃業軒数が新規開業軒数を上回った結果だと考えられる。また、2018年以降の増減数に関わる「旅館営業」と「ホテル営業」それぞれの施設数は不明だが、「ホテル営業」の増加数そして「旅館営業」の減少数の差が、今後の「旅館・ホテル営

業」施設数の増減を決めていくことになると考えている。これに関連して、2017年までの「旅館営業」施設数の減少傾向からも、日本の宿泊施設としての今後の旅館施設数の推移は気になるところでもある。

客室数については2009年に「ホテル営業」の客室数が「旅館営業」の客室数を上回って以降、両施設の差は広がってきている。2018年以降の「旅館・ホテル営業」の客室数を見ると、施設数

とは異なる状況を示している。特に、コロナ禍の始まった2019年以降、施設数は2020年と2021年に減少を示しているが、客室数は2020年および2021年の2年続けて増加を示している。この客室数については以前の「旅館営業」とされていた施設での大幅な減少が無ければ、当面は増加していくことが考えられる。

施設数や客室数に影響を与えるものとしては既存ホテルの増改築などもあるが、ホテルの新規開業が大きな要因となる。このホテルの新規開業についてはオータパブリケーションズ⁽⁹⁾の「週刊ホテルレストラン」が年2回の特集を組んでおり、表3はその特集「全国ホテルオープン情報」で同誌が確認したとされるホテルの計画軒数や客室数などをまとめて示したものとなっている。併せて

その年の訪日外客数（日本政府観光局，2023）⁽¹⁰⁾、および東京オリンピック・パラリンピック（以下オリパラという）開催に向けたなかで起きた関連事項（笹川スポーツ財団，2021）⁽¹¹⁾も載せてある。なお、計画軒数等の推移を把握できるよう、2013年にオリパラ開催が決った前年となる2012年からのデータを掲載した。

2013年のオリパラ開催決定以降、新たに浮上したとされる計画軒数が2015年から大幅に増加していることが分かる。ホテルブームの背景には国家的イベントの存在があると言われており、第1次ホテルブームの背景には前述した1964年開催の東京オリンピックの存在があった。今回もホテルブームを起こす十分な理由が存在し、計画軒数なども当初のオリパラ開催時期に間に合うべく年々増

表 3

発行月	計画軒数	計画客室数	無くなった計画軒数 (調整含む)	新たに浮上した計画軒数	過去1年間の開業軒数 (注1)	訪日外客数
2012年12月	193	25,005	9	44	59	8,358,105
2013年9月8日 東京オリンピック・パラリンピック開催決定						
2013年12月	234	34,153	8	59	60	10,363,918
2014年12月	192	29,358	25	22	74	13,413,473
2015年12月	287	44,564	1	124	77	19,737,409
2016年12月	462	70,562	7	184	100	24,039,700
2017年12月	716	106,215	9	193	303	28,691,073
2018年12月	729	109,317	17	160	362	31,191,856
2019年12月	720	106,133	23	133	325	31,882,049
2020年3月30日 東京オリンピック・パラリンピック開催の延期決定						
2020年12月	512	73,478	72	84	362	4,115,828
2021年7月8日 東京オリンピック・パラリンピック 無観客に決定（首都圏1都3県）						
2021年7月23日～8月8日 東京オリンピック開催						
2021年8月24日～9月5日 東京パラリンピック開催						
2021年12月	445	65,689	17	67	322	245,862
2022年12月	365	57,216	18	47	247	3,832,110
2023年4月29日 日本水際対策措置終了						
2023年6月	335	48,874	11	48	93(半年間)	10,712,396 (注2)

データ元：オータパブリケーションズの「週刊ホテルレストラン」、日本政府観光局および笹川スポーツ財団の資料を基に筆者作成

注1：同誌6月号掲載の当該情報との合算値

注2：2023年1月～6月の暫定値

加していた。併せるかのように、同期間の訪日外客数も飛躍的な増加を示していた。そのようななかで起きたコロナ禍とその期間中となる2020年3月30日のオリパラ開催の延期決定は、ホテルブームに少なからぬマイナスの影響を与え、2020年に無くなった計画軒数が72軒と突出した値となったことにも表れていると考えている。

一方で、コロナ禍期間を通して開業したホテルの軒数は、建設が既に始まっていたこと、およびコロナ禍前の右肩上がりのインバウンド状況などが理由と考えられ、2020年そして2021年ともに300軒を超えていた。延期されたオリパラ開催の翌年となる2022年には247軒と減少したが、国家的イベント終了後ということからこの減少は通常のことではないだろうか。今後の計画軒数や新規開業ホテル軒数等の動向を見るにはもう少し時間を置く必要があるが、2023年の上期半年間に開業したホテル軒数が93軒となっており、この軒数はオリパラ開催前の2015年までの1年間の開業軒数よりも多い値となっている。

2023年に入ってから4月末の水際対策終了を挟んだ半年間の訪日外客数が順調とされる回復傾向を示し、IMFが2023年10月に発表（Bloomberg, 2023）⁽¹²⁾した2023年の日本の経済成長見通し修正のなかで、観光業の好調さについて触れられていた。また、外資系ホテルチェーンによる高級ホテルや地方での積極的な展開計画予定などの報道もされており、オリパラ開催に向けた期間の規模よりは小さくなるが、コロナ禍期間中から続いているホテル軒数とそれに伴う客室数の今後の動きは、増加基調が当面続いていくのではないだろうか。

(2) 労働環境と日本人労働力

それぞれの産業には労働力に影響を与える労働環境や仕事内容を表現しているものがあるだろう。例えば、バブル期の1990年の頃に「3K」、「3K 職場」などという表現が使われていた。「きつい」

「汚い」「危険」の頭文字をとったもので、売り手市場の当事者であった新規学卒者などの若年労働者が就職活動で敬遠する仕事や産業などにこの3Kが使われていた。当時3Kとされた産業で採用業務を担当していた知人は会社説明会のなかでマイナスイメージの払拭に時間を割いていた。ホテル業が3K対象とされたことは無かったが、そのうちの「きつい」と言われる職種はホテルにはいくつもあり、そこには単純労働とされる業務も含まれている。ホテルの人手不足状況の現状事例で紹介した客室清掃やベッドメイキングなどを行うハウスキーピング職はその代表でもある。

3Kとは言われていなかったとしたが、ホテル業の労働環境を表すものとして、1.労働時間が不規則で長い、2.土日にも休めない、3.賃金が低い、4.離職率が高い、5.労働生産性が低い、などというものがあった。労働時間が不規則や土日が休めないなどの改善対象にできないものもあるが、それ以外はバブル期より前からも言われていたことで、就職活動期の学生が見る当時の産業別ガイドブックなどでもホテル業の仕事の特徴などとして紹介されていた。筆者も会社説明会などではこれらの点に必ず触れ、労働時間や賃金レベル、配属に関する考え方などの自社ホテル状況について説明していた。観光庁（2022）が発表した「関連データ・資料集」⁽¹³⁾では、これらの労働環境に関する現状のデータが示され、コメントが付記されている。表4はそのコメントをまとめたものである。

労働生産性を除く3項目は、労働者が日常業務のなかで敏感に感じ取るものであり、退職事由として記載され、新規学卒者を含む求職者の応募動機などにも影響を与えることでもある。労働生産性については報道や業界誌等の記事でも取り上げられる機会もあり、マネジメントにとって重要な指標となっている。一方で、労働生産性値の高低や推移などがスタッフ間で情報共有されたり、話題になることは少ないと考えており、労働時間や

表 4

項目	観光庁資料でのコメント内容
労働時間について	宿泊業は労働時間が長く、有給休暇の取得率も低水準であり、労働環境が人手不足の一因となっている。
賃金について	宿泊業の賃金は全産業平均に比べ低水準となっている。
離職率について	宿泊業の離職率は全産業平均を大きく上回る。
労働生産性について	宿泊業の労働生産性は他産業と比べて低い水準。

データ元：観光庁

賃金などとは異なり退職事由や求職者の応募動機などでの対象となるものでもない。

表5は総務省(2017, 2022)が発表している宿泊業・飲食サービス業の就業者年齢別構成割合⁽¹⁴⁾を示したものである。全産業では40代までは年代層ごとに割合が増加し、ピラミッド型に近い形をしているが、宿泊業・飲食サービス業はそのような傾向は見られず、全産業との比較では10代および20代の割合が多く、30代、40代、50代が低くなっている。特に、30代が全産業との比較そして宿泊業・飲食サービス業内の割合でも低く目立つ値となっている。理由としては若年から中堅層の離職が考えられ、この年代層が労働力として少ないということは、低いとされている労働生産性にも影響を与えているのではないだろうか。40代の割合が30代より多くなっているのは、想像の

域を脱しないが、正社員については中途採用により入社した中堅からマネジメント層などの存在が考えられ、この傾向は新規開業ホテルにおいてより強いと考えている。

60代以上については2017年データでは全産業よりも多い値となっていたが、2022年についてはその傾向は見られていない。しかし、宿泊業・飲食サービス業内における構成割合は両年とも最も高い値を示している。対象としては定年後の継続雇用や、単純労働を行う職種などに常用雇用者として、あるいは非正規雇用者として採用されていることが考えられる。観光庁はこの60代以上の状況について「宿泊業における就業者は60代以上の高齢者が3割を占めており、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。⁽¹³⁾」とコメントしている。定年時期が来れば雇用形態に関

表 5

年代	2017 (%)			2022 (%)		
	全産業	宿泊・飲食	差(※1)	全産業	宿泊・飲食	差(※1)
10代	1.6	2.8	1.2	1.6	10.2	8.6
20代	14.5	14.8	0.3	14.9	21.2	6.3
30代	18.9	13.5	-5.4	17.4	12.6	-4.8
40代	24.4	21.2	-3.2	22.6	17.8	-4.8
50代	19.7	17.4	-2.3	21.8	16.0	-5.8
60代	20.9	30.2	9.3	21.7	21.5	-0.2
70代						
80代以上						
合計(※2)	100.0	99.9	—	100.0	99.3	—

データ元：総務省、観光庁の資料を基に筆者作成

※1 同表を基に筆者算出の宿泊業—全産業値

※2 同表を基に筆者算出の全産業および宿泊業の割合合計値

わらず退職は避けられないが、60代以上の雇用が進んできているのであれば、ホテル内の労働力としての位置づけは今後もさらに重要になっていくと考えている。一方で、人手不足を背景とした他産業での高齢者雇用の今後の動向などによっては、宿泊業・飲食サービス業で働く高齢者割合などに変化が生じてくることは考えられる。

表6は厚生労働省（2022）が実労働時間について「労働統計要覧（令和4年(2022)度）」⁽¹⁵⁾のなかで示している産業別月間総実労働時間数から30人以上の事業所規模のデータを抽出したものである。最初に、多くの産業の月間総実労働時間値が160時間より短いということに違和感を持った。この160時間は法定労働時間が1日8時間、1週

表6 産業別月間実労働時間数

事業所規模・年		調査産業計		鉱業、採石業、砂利採取業		建設業		製造業		電気・ガス・熱供給・水道業	
		総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間
30人以上	平成29(2017)	148.4	12.7	163.6	13.5	173.4	19.0	165.1	17.9	156.9	14.6
	30(2018)	147.4	12.5	165.3	17.4	173.0	19.2	165.1	18.0	157.2	16.1
	令和元(2019)	144.4	12.4	163.9	16.9	170.7	20.8	162.0	16.7	154.4	16.7
	2(2020)	140.4	10.8	159.7	14.9	168.6	19.3	155.8	13.4	156.4	17.4
	3(2021)	142.4	11.6	160.2	15.6	169.3	19.7	159.0	15.3	156.3	16.2
	平均	144.6	12.0	162.5	15.7	171.0	19.6	161.4	16.3	156.2	16.2
事業所規模・年		情報通信業		運輸業、郵便業		卸売業、小売業		金融業、保険業		不動産業、物品賃貸業	
		総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間
30人以上	平成29(2017)	159.5	15.8	172.0	24.6	137.4	7.7	148.5	12.9	147.7	11.3
	30(2018)	156.4	14.3	167.2	23.4	136.7	7.9	147.6	12.2	147.0	12.2
	令和元(2019)	154.9	15.6	164.0	23.3	134.3	8.2	145.9	13.5	144.2	11.8
	2(2020)	156.2	15.5	157.7	20.8	133.0	7.5	146.3	14.0	140.7	10.6
	3(2021)	159.0	16.5	160.0	21.6	134.7	7.9	147.4	14.3	144.3	12.5
	平均	157.2	15.5	164.2	22.7	135.2	7.8	147.1	13.4	144.8	11.7
事業所規模・年		学術研究、専門・技術サービス業		宿泊業、飲食サービス業		生活関連サービス業、娯楽業		教育、学習支援業		医療、福祉	
		総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間
30人以上	平成29(2017)	156.3	15.2	109.9	7.4	129.4	7.5	127.0	7.7	143.6	6.2
	30(2018)	156.8	15.8	108.7	7.4	128.7	8.0	128.2	9.4	143.6	6.2
	令和元(2019)	155.4	16.3	103.7	7.2	121.9	7.9	126.1	9.8	140.6	6.2
	2(2020)	153.8	14.6	88.8	4.8	105.8	5.1	123.6	8.7	139.0	5.5
	3(2021)	156.0	15.4	88.2	4.1	113.2	5.8	126.9	10.5	139.1	5.5
	平均	155.7	15.5	99.9	6.2	119.8	6.9	126.4	9.2	141.2	5.9
事業所規模・年		複合サービス事業		サービス業 (他に分類されないもの)							
		総実労働時間	内 所定外労働時間	総実労働時間	内 所定外労働時間						
30人以上	平成29(2017)	155.6	8.2	139.7	11.5						
	30(2018)	153.6	12.0	139.7	11.4						
	令和元(2019)	149.4	11.9	136.8	11.0						
	2(2020)	149.4	10.6	132.5	9.5						
	3(2021)	149.8	11.5	133.9	10.0						
	平均	151.6	10.8	136.5	10.7						

データ元：厚生労働省の資料を基に筆者作成

注：1）総実労働時間は所定内労働時間に所定外労働時間を加えたものである。

このうち所定内労働時間は事業所の労働協約、就業規則等で定められた正規の始業時刻と終業時刻の間の実労働時間数のことであり、所定外労働時間は早出、残業、臨時の呼出、休日出勤等の実労働時間数のことである。

2）年間の労働時間は1か月当たり労働時間を12倍し、小数点以下第1位を四捨五入したものである。

間40時間と定まっていることから、月間労働時間の目安として本稿で用いている。データに基づくと、宿泊業については宿泊業・飲食サービス業の時間数が想定していたよりも短く、全産業との比較でも短い値となっている。そして、本稿冒頭の厚生労働省「令和3年(2021)版 労働経済の分析」⁽²⁾でも記載されていた通り、コロナ禍にあった2020年と2021年は多くの産業の労働時間が短くなっている。特に、宿泊業・飲食サービス業は他産業と比べても極めて短くなっており、88時間という労働時間は通常時のほぼ半分という、当時のビジネスが厳しい状況に置かれていたことを表している値となっている。

この統計は同じく厚生労働省が行なっている常用雇用者を対象とした「毎月勤労統計調査」の情報が元になっている。常用雇用者には、正社員に加えてパート・アルバイトや契約社員など1日の労働時間に関わりなく1か月を超える期間を定めて雇われている労働者なども含まれている。従って、調査対象となっている常用雇用者に占めるパート・アルバイトなどの割合が多くなるほど、労働時間数がさらに短い値となって出てくることが想定できる。以上のことを踏まえると、長時間労働とされている宿泊業・飲食サービス業ではパート・アルバイトが占める割合が他産業と比べて多いと考えられることから、表6での労働時間が全産業中最も短い値となっていることにも説明が付くと考えている。正社員だけを対象とした調査であれば、この調査結果よりも多い総実労働時間となり、指摘されている長時間労働などを示す値となるのかもしれない。

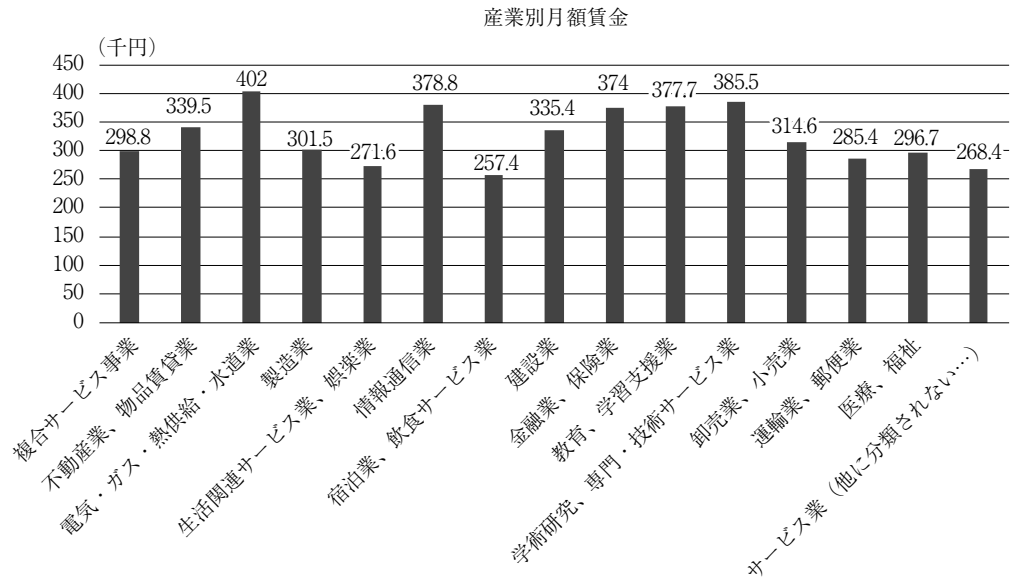
少し古い資料だが、厚生労働省(2009)の「総実労働時間の推移」⁽¹⁶⁾内にあるパートタイム労働者を除いた50産業の年間総実労働時間から主だった産業を参考として以下に記載した。所定内と所定外労働時間を併せた年間総実労働時間として最も長かったのが道路貨物運送業の2,418時間、次

いで道路旅客運輸業の2,300時間、パン・菓子製造業2,214時間、宿泊業が4番目となる2,176時間、飲食店2,142時間となっており、最も短かったのが保険業の1,781時間、次いで学校教育の1,807時間となっていた。この値からは当時の宿泊業の労働時間の長さが分かる。年間総実労働時間一人当たりの平均を1,780時間とすると、当時の宿泊業は約400時間長くなり、この値は1日の法定労働時間8時間の50日分に相当している。

グラフ4は厚生労働省(2023)が「令和4年(2022)賃金構造基本統計調査の概況」⁽¹⁷⁾で発表している産業別の月額賃金である。「電気・ガス・熱供給・水道業」が最も高い40万2千円、次いで「学術研究、専門・技術サービス業」の38万6千円、「情報通信業」37万9千円、そして「宿泊業・飲食サービス業」が最も低い25万7千となっている。「宿泊業・飲食サービス業」は「電気・ガス・熱供給・水道業」より月額で約15万円、全産業の平均が32万6千となることから平均よりも約7万円低い賃金となっている。なお、ホテル業単体についてはこの調査結果よりも5万円程高い30万円前後としている調査情報がいくつかあるが、いずれの値も平均値より低い金額となっている。

次に、厚生労働省(2018)による産業別平均年齢および平均勤続年数⁽¹⁸⁾を表7で示してある。宿泊業の平均年齢は、男女別ともに平均値より少し低くなっている。表5において宿泊業の60代以降の就業者割合が多いとしたことから若干違和感がある値だが、調査年が異なることに加えて調査主体が総務省と厚生労働省となっていることから、調査対象となった宿泊業者や就業者の雇用形態の違いなどが反映されていることも考えられる。ホテル業単体の平均年齢については種々の調査結果があるが、男女平均でこの調査結果とほぼ同じ40歳前後としているものが多い。

平均勤続年数については、宿泊業の特徴とされている値となっているのではないだろうか。宿泊



データ元：厚生労働省の資料を基に筆者作成

グラフ 4

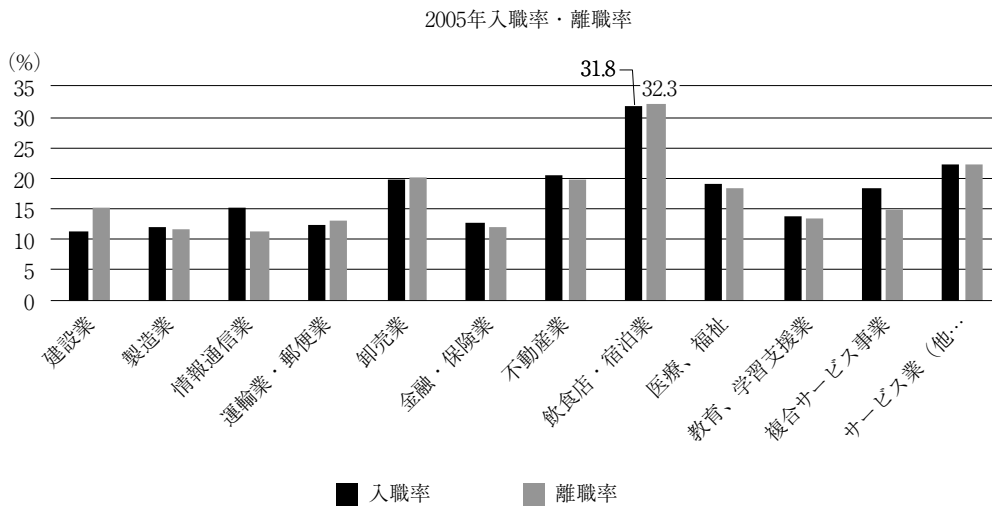
表 7

全産業	平均年齢			平均勤続年数		
	男性	女性	平均	男性	女性	平均
鉱業、採石業、砂利採取業	47.5	44.4	46.0	14.4	11.4	12.9
建設業	44.9	42.2	43.6	14.1	10.7	12.4
製造業	42.4	42.4	42.4	15.4	11.6	13.5
電気・ガス・熱供給・水道業	42.4	39.3	40.9	19.3	15	17.15
情報通信業	40.6	37.2	38.9	12.9	9.5	11.2
運輸業、郵便業	47.2	41.6	44.4	12.5	9.2	10.85
卸売業、小売業	42.6	40	41.3	14.6	9.9	12.25
金融業、保険業	43.3	41	42.2	16	11.7	13.85
不動産業、物品賃貸業	43.8	38.9	41.4	10.5	7.8	9.15
学術研究、専門・技術サービス業	43.4	39.3	41.4	14.1	9.5	11.8
宿泊業	43.5	39.4	41.5	10.1	7.1	8.6
飲食店	40.6	40.5	40.6	9.2	7.6	8.4
持ち帰り・配達飲食サービス業	45.4	43	44.2	8.6	7.5	8.05
生活関連サービス業、娯楽業	41.7	39.1	40.4	10.8	8.6	9.7
教育、学習支援業	46.5	39.5	43.0	13.2	9.4	11.3
医療、福祉	40.5	41.7	41.1	8.4	8.3	8.35
複合サービス事業	42.6	40.6	41.6	15.7	11.6	13.65
サービス業 (他に分類されないもの)	45.4	40.2	42.8	9.5	6.6	8.05
平均	43.6	40.6	42.1	12.7	9.6	11.2

資料：厚生労働省の資料を基に筆者作成

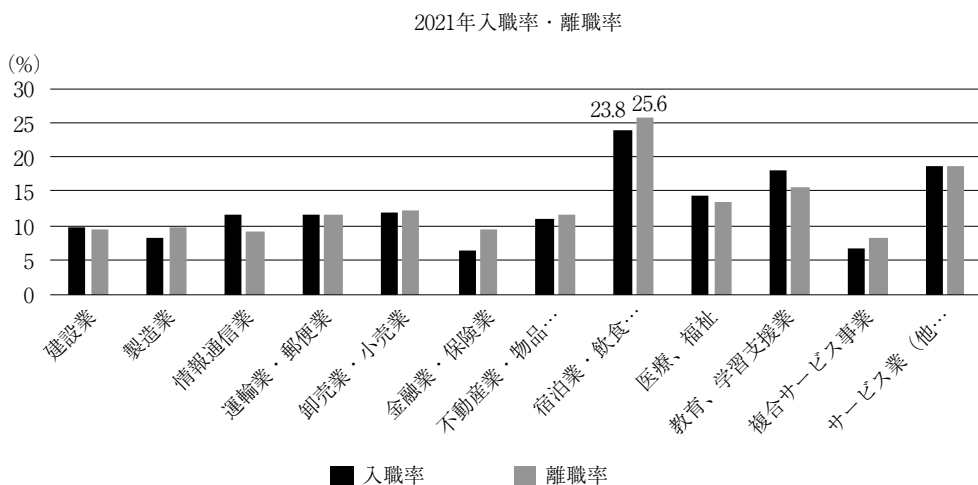
業の業態（ホテル、旅館など）は分からないが、男女ともに勤続年数は平均値よりも短く、女性の7.1年は産業別で下から2番目、男性の10.1年は下から5番目となっている。男女とも最も長い電気・ガス・熱供給・水道業の半分もしくは半分以下となっている。新規学卒者であれば男女とも30代前後で離職していることになり、このような状況が表5で示されている宿泊業の30代就業者の割

合が少ないことにも表れているのかもしれない。グラフ5-1、グラフ5-2、およびグラフ5-3は同じく厚生労働省（2005、2021、2022）が行っている産業別入職と離職状況の調査⁽¹⁹⁾結果を示したものである。この値は1年間（2022年は上半期のみ）に入職そして離職した常用雇用者数を1月1日時点の常用労働者数で割った割合（％）となっている。飲食店・宿泊業の2005年および宿



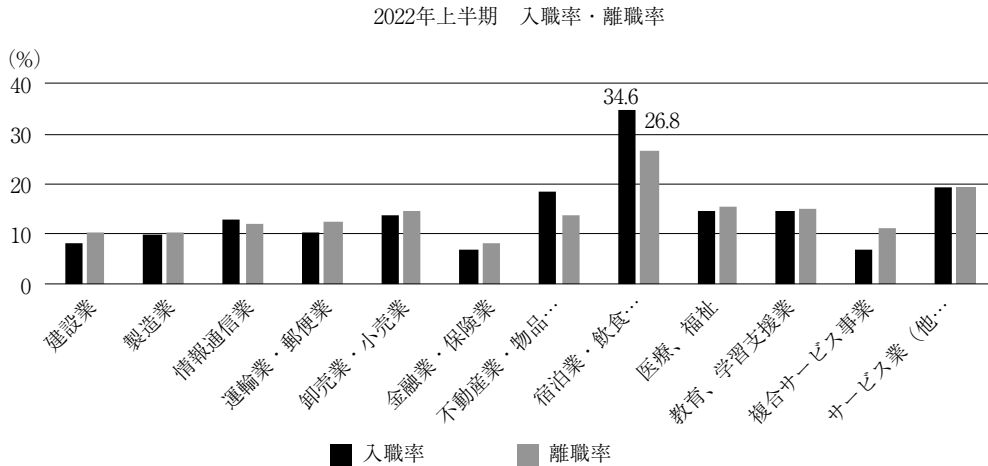
データ元：厚生労働省の資料を基に筆者作成

グラフ5-1



データ元：厚生労働省の資料を基に筆者作成

グラフ5-2



データ元：厚生労働省の資料を基に筆者作成

グラフ5-3

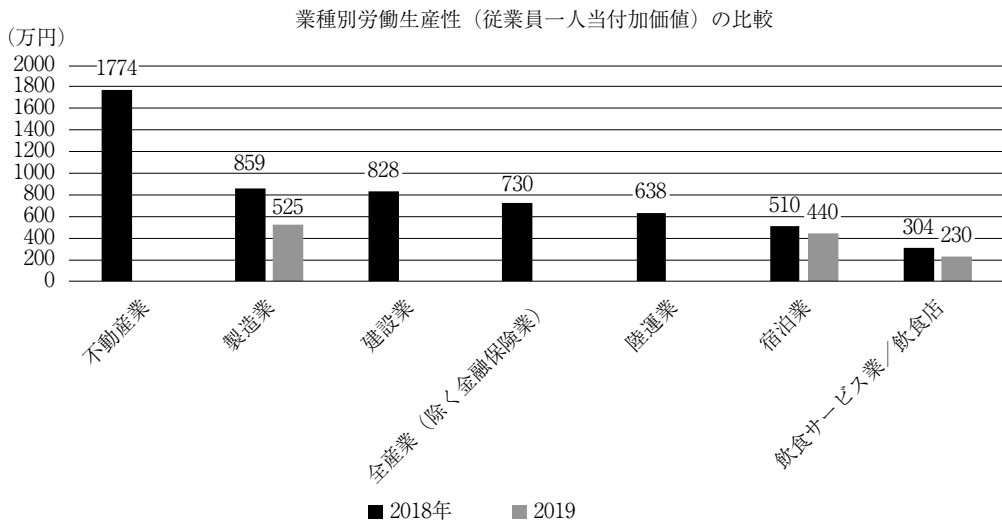
泊業・飲食サービス業の2021年と2022年上半期の値は他産業との比較で共通した2つの特徴を示している。1.高い入職率と2.高い離職率である。特に、入職率では2022年上半期の値の高さが際立っている。

入職率と離職率の差となる入職超過率については2005年と2011年にはマイナスを示している。つまり、入職者数よりも離職者数が多いことを示している。2022年上半期の入職率は2005年と2021年1年間の値を既に上回っており、離職率も2021年1年間の値を上回っている。そして、入職超過率の7.8ポイントプラスは全産業中で最も大きな値となっている。2021年はコロナ禍の影響で入職者数と離職者数が抑えられたことが、入職率と離職率ともに例年より低い値となったと推測できる。そして、2022年のコロナ禍からの回復に伴い採用活動が活発化し、労働者の出入りが多くなったことが、上半期の入職率と離職率の高い値として表れたと考えられる。2022年1年間の動向については2022年12月末の入職超過率値の公表を待つことになる。

グラフ6は労働生産性について観光庁（2022）「関連データ・資料集⁽¹³⁾」で示している、財務総

合政策研究所の資料を基にした2018年のものである。「宿泊業」の値510万円は「飲食サービス業」の304万円よりは高いが、他産業と比べてかなり低い値となっていることが分かる。中小企業庁（2021）⁽²⁰⁾が発表した翌年となる2019年の値では、「宿泊業」約440万円、「飲食店」約230万円となっている。1年後の値が小さくなっているが、2019年のデータは「中小小売業・サービス業の生産性分析」のタイトルが示す通り、調査対象となった中小宿泊業者のコロナ禍前の状況が反映されたものと考えている。なお、製造業も同様に2019年の値は2018年より低い値を示している。

宿泊業の労働生産性が低い理由については、付加価値の高い商品が少ないことや機械化・IT化の難しさと遅れ、中小の事業規模が多いことや労働環境などが以前から指摘されてきている。人手不足時などでは、労働生産性値の向上が対応策として注目が集まる指標だと考えており、原因の追究や改善に向けた動きはそれぞれの企業や業界団体などで既に起きていると承知している。なお、中小企業を対象としたものだが、年間の労働生産性の目安としては800万円から1,000万円などと言われており、「宿泊業」は事業規模とは関係なく、



データ元：財務総合政策研究所，観光庁，中小企業庁の資料を基に筆者作成

グラフ6

コロナ禍前であってもこの調査結果からは目安に及ばない値となっている。また，ここでは「宿泊業」に視点を当ててきたが，日本の労働生産性も先進国とされているなかで低いことが以前からも指摘されてきており，2021年のデータではODEC加盟38カ国中27位とされている。（日本生産性本部，2022）⁽²¹⁾

① 新規学卒者，若年労働者

表8は文部科学省（2008，2013，2017）⁽²²⁾とマイナビ（2018）の資料⁽²³⁾を基に，大学卒業者の職業別就職者数と比率を示したものである。なお，2008年の大学卒業者数が555,690人となっており，本表にある同年の合計数388,208は卒業生全体の約70%にあたっている。以下，2013年約67%，2017年約76%となっており，表8のデータは卒業生全体の傾向に近いものではないかと考えている。卸売業・小売業がどの年も最も多い新規学卒者を採用している。2番目以降の順位については年によって変動はあるものの，卸売業・小売業の他に，製造業，金融業・保険業，情報通信業，医療・福祉などで毎年60%前後の学生を採用している。宿

泊業・飲食サービス業は8千人から1万人前後となり，学生の2.5%前後を採用しており，表中17ある産業のなかの13番目から14番目に採用数の多い産業となっている。

表9は東京都（2021）⁽²⁴⁾と厚生労働省（2021）⁽²⁵⁾がそれぞれ発表している，2021年3月の大学卒業者の職業別初任給（月額）を併せたものである。東京都は都内，厚生労働省は国内のともに公共職業安定所からの情報を基にしたものとしている。注意を引かれたのが，東京都の多くの産業の値が全国平均値よりも低くなっていることだが，この理由について関連する資料からは読み取ることができなかった。データからは，宿泊業については宿泊業・飲食サービス業の値が東京都調査では産業平均よりも1万円強高くなっているが，厚生労働省の全国を対象としたものでは男女ともに産業別で下位にあり，産業平均よりも男性は約4万円，女性は約8万円低い値となっている。なお，新規学卒者を対象とした産業別の年収については，官公庁関連の資料からは見つけることが出来なかった。

この初任給月額についてはホテルによって給与

表 8

全産業	H20 (2008)		H25 (2013)		H29 (2017)	
	人数	%	人数	%	人数	%
建設業	15,893	4.1	17,033	4.5	20,055	4.7
製造業	62,711	16.2	46,212	12.3	50,240	11.7
電気・ガス・熱供給・水道業	1,989	0.5	1,492	0.4	1,748	0.4
情報通信業	38,969	10.0	27,157	7.2	38,719	9.0
運輸業、郵便業	11,837	3.0	11,138	3.0	14,019	3.3
卸売業、小売業	66,843	17.2	67,152	17.9	68,998	16.0
金融業、保険業	44,072	11.4	30,082	8.0	38,261	8.9
不動産業、物品賃貸業	11,305	2.9	9,787	2.6	12,900	3.0
学術研究、専門・技術サービス業	10,653	2.7	12,330	3.3	16,062	3.7
宿泊業・飲食サービス業	8,482	2.2	9,953	2.7	10,453	2.4
生活関連サービス業、娯楽業	8,911	2.3	12,329	3.3	12,385	2.9
教育、学習支援業	22,684	5.8	30,622	8.2	33,048	7.7
医療、福祉	31,223	8.0	50,063	13.4	54,335	12.6
複合サービス事業	5,477	1.4	4,800	1.3	5,507	1.3
サービス業（他に分類されないもの）	25,563	6.6	16,352	4.4	22,458	5.2
公務	16,560	4.3	22,556	6.0	27,267	6.3
その他	5,036	1.3	5,607	1.5	4,692	1.1
合計	388,208	100	374,665	100	431,147	100

データ元：文部科学省、マイナビサポネットの資料を基に筆者作成

表 9

全産業	令和3年(2021)(千円)		
	東京都	全国平均	
		男	女
建設業	220.0	227.0	223.0
製造業	210.0	219.0	216.0
電気・ガス・熱供給・水道業		213.0	215.0
情報通信業	205.0	227.0	228.0
運輸業、郵便業	201.8	216.0	213.0
卸売業、小売業	209.0	220.0	215.0
金融業、保険業	220.0	218.0	214.0
不動産業、物品賃貸業	220.0	236.0	226.0
学術研究、専門・技術サービス業	210.0	231.0	228.0
宿泊業・飲食サービス業	213.0	216.0	209.0
生活関連サービス業、娯楽業	210.0	220.0	211.0
教育、学習支援業	216.1	220.0	217.0
医療、福祉	211.4	223.0	224.0
複合サービス事業		198.0	196.0
サービス業（他に分類されないもの）	206.2	219.0	218.0
公務・その他	210.0	221.0	221.0
平均	211.6	220.3	217.1

データ元：東京都および厚生労働省の資料を基に筆者作成

体系が異なることから、一定の時間外手当や賞与相当額等を含んだもの、決められた年収を12等分したものなどもあり、対象となっている月額給与の内訳は一律ではないことが考えられる。また、産業別の年収については、表9のデータ元などの月額に月数の12を掛け、一定額の賞与などを加えた金額を産業別の年収としている調査結果はいくつか存在している。

表10は厚生労働省（2022）が発表した2019年の新規学卒就職者の3年以内に離職した離職率の高い上位5産業⁽²⁶⁾を示したものである。高校、大学ともに宿泊業・飲食サービス業は最も高い値の産業となっており、高校は6割、大学ではほぼ半分の就職者が3年以内に退職していることを示している。大学については、前年の調査となる2018年でも50%を超えた51.5%となっており、「その他」を除いて最も高い値となっている。表8で就職者数の多かった卸売業・小売業の離職率はそれぞれ28%と36.1%、製造業は18.5%となっており、製造業の18.5%は最も低い電気・ガス・熱供給・水道業の10.6%に次いで2番目に低い値だった。日本の製造業は就職者数が多く、3年以内の離職者数は少ないという宿泊業・飲食サービス業とは極めて対照的な産業となっている。

なお、ホテル専門学校などの専門学校や専修学校卒業生に関する3年以内の離職率については、少し古いデータだが学校法人大原学園（2013）が卒業生に対して行った調査結果として発表⁽²⁷⁾した3年以内の離職率14.4%という値がある。低い

値でもありホテル専門学校卒業生のホテル業界への就職後の動向についても気になるが、産業分野を特定しない専門学校と短大を併せた値以外の情報は見つけることができなかった。参考までにそのデータを紹介（小杉，2014）⁽²⁸⁾すると同じく古いものだが、2008年40.2%、2009年39.3%、2010年39.9%と高い値となっており、それ以前を含めても40%前後の値となっている。この値は高卒者よりは低い、大卒者よりは高い値となっている年が多い。

ホテル業の離職率が高い、勤続年数が短いということは言われてきたことだが、新規学卒者を重要な労働力として捉え、今後も継続して採用していくとするホテルは依然として多いのではないかと考えている。この離職率の高さや勤続年数の短さはマイナス面として捉えられることが多いが、キャリアアップとして新規開業ホテルなどへの同業他社への異動であれば、ホテル業界内での労働力の流動化であり悪いことではない。むしろ、そのようなホテルの業務経験を持った人材の業界内異動は新規開業ホテルが行う中途採用で重要な存在となっている。

新規学卒者の三年以内の離職について、離職先に関する情報を見付けることは出来なかったが、ホテル業以外への転職が多いと考えている。退職事由としては低いとされている賃金よりも、憧れや期待感などを持って入社したが現実の仕事内容や職場環境が入社前に考えていたことと違っていた、などとすることが多いと考えており、これら

表 10

2019年3月高校卒（ ）内は前年比増減		2019年3月大学卒（ ）内は前年比増減	
宿泊業・飲食サービス業	60.6% (▲0.5P)	宿泊業・飲食サービス業	49.7% (▲1.8P)
生活関連サービス業・娯楽業	57.2% (+0.3P)	生活関連サービス業・娯楽業	47.4% (+0.9P)
教育・学習支援業	53.5% (+3.4P)	教育・学習支援業	45.5% (▲0.1P)
小売業	47.6% (▲0.2P)	医療、福祉	38.6% (±0.0P)
医療、福祉	45.2% (▲1.0P)	不動産業、物品賃貸業	36.1% (+1.6P)

データ元：文部科学省

は以前からも言われていることでもある。なお、賃金を理由とした退職は給与アップを伴う新規開業ホテルへの転職など、中堅社員以上の年齢層が多いと考えている。

また、新規学卒者を含む若年労働者の労働力源として、大学生や高校生の存在はあるが、ホテル業に関する一定の理解と実習等での経験値を持った卒業生の継続的な輩出、そして今回情報を得ることが出来なかったが、離職率とホテル業界内での異動の3点においてホテル専門学校は日本のホテルの労働力源として大きな役割を担ってきていると考えている。同じく、ホテル専門学校の学生をはじめとした10代や20代の学生の存在は、アルバイトなどの非正規雇用者としてホテルにとって貴重な労働力源となってきた。そして、ホテルが雇用したアルバイト学生、配せん人紹介所から紹介を受けた学生など雇用経路は異なるが、若年労働者を活用しているホテルは多いと考えられる。このことは表6の宿泊業・飲食サービス業の月間総実労働時間が全産業のなかで短いことにも表れているのだろう。

専門学校や大学が多い都市圏に存在するホテルでは、料飲部門などを中心とした日常のあるいはイベントごとの臨時的な労働力として、地方のリゾートホテルなどでは繁忙期となる長期休暇中の労働力として、学生が一定の労働力を担っているところは多いだろう。さらには、専門学校や大学などが授業の一環として行っている実習やインターンシップなどを行う学生の存在もある。これについては、日常的なアルバイト学生よりも人数的に少なく、実施時期や期間の制限があることが多いが、筆者がインターンシップ科目を担当し始めた2000年初期の頃より、リゾート地などを中心に繁忙期と重なる夏季休暇期間などでの受け入れを行うホテル数、そして受け入れる学生数は大幅に増加してきていると認識している。このインターンシップについては後で考察する。

(3) 外国人労働力の制度と現状

① 単純労働と在留資格

正規や非正規に関わりなく、日本人労働者の必要人数が確保できない時、それが単純労働を含む職種で日常業務に支障をきたすようになった時など、労働力源として外国人労働者の存在は気になってくるのではないだろうか。バブル期間中にも外国人労働者期待論があったと記憶している。在留資格に「定住者」が新設され、南米からの日系人労働者の受け入れが始まったのは、バブル期間が終わりに近づいていた1990年であった。当時、筆者も単純労働とされる職種での日本人労働者を予定通りに採用できないことが続いていたこともあり、必然的に外国人労働者、特に日系人の受け入れ動向については関心を持っていた。

外国人労働者の受け入れでは、海外にいる外国人本人とのやりとりはもとより、入国管理局での手続き業務やホテル内受け入れ体制の準備などに時間を要すことはよくあった。そのようなこともあり、日系人ということからも、それまで携わってきた外国人採用の時よりも手続き上などでのハードルが低いのではないかと推測していた。そして採用後は、従業員間の意思疎通が口頭での会話を含めて日系人は他の外国人労働者よりも円滑ではないかということも期待していた。なお、採用職種としては同じ単純労働とされる業務でもハウスキーピング職が中心で、接客要素の強いウエイター・ウエイトレス職やマネジメント職での雇用は考えていなかった。

結果から言うと、新設された「定住者」は就労資格ではなく、「永住者」や「日本人の配偶者等」などと同じ分野の在留資格で単純労働とされる業務は可能だが、設けられた取得条件などからは手続き上のハードルが低いなどの推測は間違っていた。そして、日系人労働者の受け入れは車関連などの製造業中心に進んだようだが、自社ホテルで採用につながる機会は全く無く、他ホテルでの日

系人採用に関する情報を聞くことも無かった。従って、業務上の従業員間の意思疎通状況についても確認出来ないままとなった。

外国人による単純労働の就労資格が認められない理由としては、日本人を含め日本で働く人の仕事を奪ってしまうことや治安への懸念などが挙げられている。これらの理由は日本だけのことではないと承知している。一方で、外国人労働者の活用を期待する立場からは、人手不足で生じているビジネス上での機会損失の解消はもとより、外国人労働者を通した海外への日本紹介の担い手としての期待なども言われていた。その後、日本ではバブル崩壊が起き、一転して不景気下での日系人や外国人労働者の雇用の在り方についての注目が集まった。課題なども浮き彫りになったが、この「定住者」の登場は就労資格ではないが、単純労働に従事する外国人労働者を可能にするその後への起点になったと考えている。

表11は出入国在留管理庁作成の就労資格となる在留資格一覧表⁽²⁹⁾で、筆者が携わった外国人スタッフの就労資格の実例(注1)を加えたものとなっている。それぞれの産業特有の就労資格があると思うが、ホテル企業として件数の最も多かったものは「技術・人文知識・国際業務」であった。出入国在留管理庁(2022)による2022年6月の在留資格別の在留外国人数⁽³⁰⁾でこの「技術・人文知識・国際業務」は「永住者」845,693人、「技能実習」327,689人に次いで3番目に多い300,045人となっている。秋田(2020)⁽³¹⁾によると、日本の大学への留学生が日本企業に就職する際の90%以上が「技術・人文知識・国際業務」という指摘からも、この在留資格は産業横断的に幅広い業務・職種に適用されていると考えられる。なお、最も多い「永住者」も前出の「定住者」と同様に単純労働を含めた就労は可能だが就労資格ではないため表11では記載していない。

就労が認められている在留資格で2番目多い

「技能実習」については、公益財団法人国際人材協力機構⁽³²⁾はその目的として、「外国人技能実習制度は、我が国で培われた技能、技術又は知識を開発途上地域等へ移転することによって、当該地域等の経済発展を担う『人づくり』に寄与することを目的として1993年に創設された制度です。」としている。この在留資格は日本で習得した技術等を母国に持ち帰り、活用してもらおうという国際貢献を目的としていることから、専門的な技術や知識の習得とされない人手不足対応を目的とした業務での取得は認められていない。この就労資格は対象となる職種が定められており、宿泊職種は創設から7年後の2020年に「技能実習2号移行対象職種」に追加され、通算3年間の実習が可能となっている。

外国人技能実習機構(2022)が「令和3(2021)年度業務統計」⁽³³⁾で発表している「職種別技能実習計画認定件数」で件数の最も多い職種は食品製造の総業製造業の16,969人となっており、農業の耕種農業13,324人、建設業のとび10,148人と続いている。その他業分類にある介護は8,384人で5番目に多い値となっており、同じくその他業分類にある宿泊は65番目となる256人となっている。なお、この就労資格は最低賃金が保証されるなどとされているが、賃金の支払いや労働時間などの課題も指摘されており、2024年以降の変更が予定されている。

単純労働が可能となった就労資格は、2019年に新たに創設された「特定技能」からとなる。この在留資格は事業者に向けた出入国在留管理庁の「特定技能ガイドブック」⁽³⁴⁾で次のように説明されている。「中小・小規模事業者をはじめとした人手不足は深刻化しており、我が国の経済・社会基盤の持続可能性を阻害する可能性が出てきているため、生産性向上や国内人材確保のための取組を行ってもなお人材を確保することが困難な状況にある産業上の分野において、一定の専門性・技

表 11

就労資格	在留期間	該当例	実例(注1)
外交	外交活動の期間	外国政府の大使、公使等及びその家族	
公用	5年、3年、1年、3月、30日又は15日	外国政府等の公務に従事する者及びその家族	
教授	5年、3年、1年又は3月	大学教授等	
芸術	5年、3年、1年又は3月	作曲家、画家、作家等	
宗教	5年、3年、1年又は3月	外国の宗教団体から派遣される宣教師等	
報道	5年、3年、1年又は3月	外国の報道機関の記者、カメラマン等	
高度専門職1号・2号	5年(1号)又は無期限(2号)	ポイント制による高度人材	
経営・管理	5年、3年、1年又は3月	企業等の経営者、管理者等	チェーン本部派遣の総支配人、経理本部長、総料理長などホテル経営幹部層
法律・会計業務	5年、3年、1年又は3月	弁護士、公認会計士等	
医療	5年、3年、1年又は3月	医師、歯科医師、看護師等	
研究	5年、3年、1年又は3月	政府関係機関や企業等の研究者等	
教育	5年、3年、1年又は3月	高等学校、中学校等の語学教師等	
技術・人文知識・国際業務	5年、3年、1年又は3月	機械工学等の技術者等、通訳、デザイナー、語学講師等	留学生の新規学卒者、総支配人付の外国人秘書、調理彫刻師、社内研修英会話講師など
企業内転勤	5年、3年、1年又は3月	外国の事務所からの転勤者	海外にある同チェーンホテルからの一般職勤務者、長期研修者など
興業	3年、1年、6月、3月又は15日	俳優、歌手、プロスポーツ選手等	※イベント等で外国人歌手等を起用する場合はエージェント企業が対応
介護	5年、3年、1年又は3月	介護福祉士等	
技能	5年、3年、1年又は3月	外国料理の調理師、スポーツ指導者等	チェーン本部派遣ではないフランス料理シェフ、中国料理長など
特定技能1号・2号	5年、1年、6月、4月(1号)、上限なし(2号)	特定産業分野(1号、2号)(注2)の各業務従事者	
技能実習1号・2号・3号(注3)	1年(1号)、2年(2号)、2年(3号)最長5年	技能実習生	

データ元：出入国在留管理庁を基に筆者作成

注1：筆者勤務先ホテルでの実例

注2：特定技能1号) 介護、ビルクリーニング、素形材・産業機械・電子情報関連、建設、造船・船用工業、自動車整備、航空、宿泊、農業、漁業、飲食物品製造業、外食業 以上12分野

特定技能2号) ビルクリーニング、素形材・産業機械・電子情報関連、建設、造船・船用工業、自動車整備、航空、宿泊、農業、漁業、飲食物品製造業、外食業 以上11分野

注3：1993年に制度化。2024年以降変更予定とのこと

能を有し即戦力となる外国人を受け入れていく仕組みを構築するために特定技能制度が創設されました。」としている。

人手不足への対応とも解釈できるこの「特定技能」には1号と2号があり、同資料では「特定技能1号は、特定産業分野に属する相当程度の知識又は経験を必要とする技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格であり、特定技能2号は、特定産業分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格です。」としている。この説明内容からは、「特定技能」の取得者となる外国人労働者には人手不足というよりも、人材不足対象者レベルの知識や経験、技能が求められていると解釈することができる。特に、2号は「熟練」という表現が使われていることから、より高いレベルが想定されていることが読み取れる。なお、本稿では最初の取得となる「特定技能1号」を対象としている。

この「特定技能」にも「技能実習」と同じように対象産業分野が決められている。2023年10月時点では特定技能1号には12の特定産業分野が指定(表11注2参照)されている。特定産業分野にはそれぞれの産業分野を所管する行政機関、5年間での受け入れ見込み数、従事する業務、受け入れ機関に対して課す条件なども示されている。これらの条件等は他の就労資格には設けられておらず、この資格特有なものになっている。この5年間の受け入れ見込み数とは、日本政府が設定している目標数であって、人数制限をするものではないとしている。分野ごとの値が決められた背景として、中村(2022)は、「特定技能の受け入れ人数」⁽³⁵⁾の説明のなかで、5年間の受け入れ見込み数は5年後の人材不足見込み数として、以下の計算式を示している。

$$\begin{aligned} &5 \text{ 年後の人材不足見込み数} = \text{生産性向上の} \\ &\text{取り組み} + \text{国内人材の確保の取り組み} \\ &\quad + \text{特定技能1号の受け入れ} \end{aligned}$$

そして、「分野ごとに、各政府統計等を参照に『生産性向上の取り組み』と『国内人材の確保の取り組み』がなされた上で、人手が足りない部分を『特定技能外国人』の受け入れでカバーするというものになっています。」と説明している。

また、外国人の就労に関するものとして、外務省(2023)⁽³⁶⁾が「二国・地域間の取決め等に基づき、各々が、相手国・地域の青少年に対し、休暇目的の入国及び滞在期間中における旅行・滞在資金を補うための付随的な就労を認める制度です。」としているワーキング・ホリデーと呼ばれるものがある。このワーキング・ホリデーは就労資格とは異なる「特定活動」という在留資格となっており、対象となる外国人は単純労働などの就労を最長1年間行うことができることになっている。筆者がいたホテルでも日本語が堪能で、ゲスト対応も可能と判断した外国人の青年を接客業務の最前線で在留期間最長の1年間雇用したことがある。ゲストからの評判も大変よく貴重な存在となったが、在留期間の延長も就労資格への切り替えも認められないことから雇用を終了したことがあった。ワーキング・ホリデーはスポット的な労働力としての活用は可能だが、継続的な労働力としての活用を見込むことが出来る在留資格ではない。

「特定活動」には2019年に追加された「特定活動46号」がある。日本の大学卒業あるいは大学院修了者で、更に日本語能力試験でのN1などの成績を有している外国人が対象となっており、単純労働を含む幅広い業務に従事することが認められている。「技術・人文知識・国際業務」では認められていないホテルの客室清掃やレストラン等でのサービス業務などを行うことも可能だが、それに専念することは認められておらず、通訳や翻訳など高い日本語能力を活用する業務を行うことが要件となっている(外国人就労VISA相談センター八王子, 2023)⁽³⁷⁾。従って、人手不足業務に専念することを目的とする在留資格として解釈する

ことはできないと考えている。

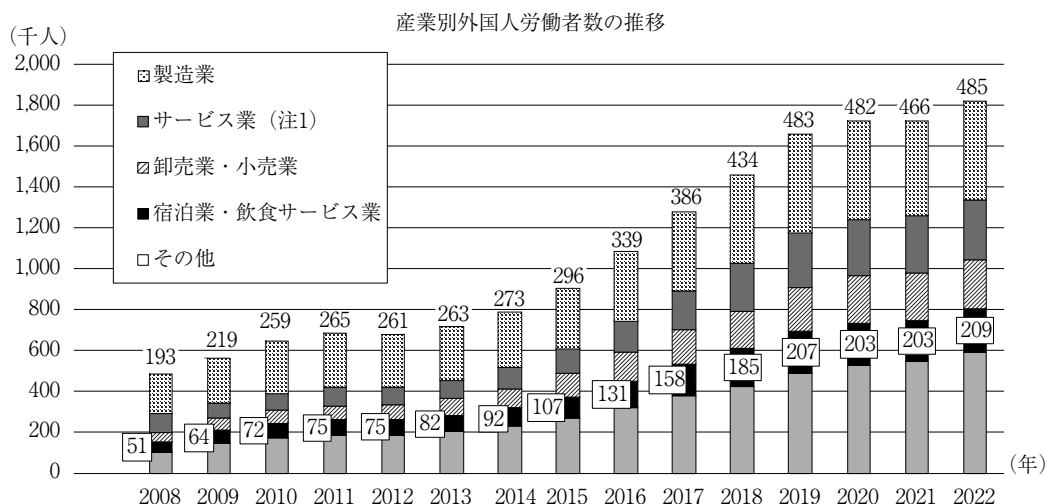
さらに、単純労働が可能なものとして「留学」がある。この取得者数は2022年6月時点で26万人強⁽³⁰⁾と在留資格別で5番目に多い人数となっているが、入国目的は別にあることから、資格外活動の許可を受けることによって就労時間制限のもとで単純労働を含む就労が認められている。もし、継続的かつ一定の労働力として留学生を用いるのであれば、時間制限があることから人数の確保したうえでの活用となってくる。なお、留学生のアルバイト採用や退職であっても就労資格（一部を除く）と同様に、「外国人雇用状況の届出」のハローワークへの提出が企業に義務づけられており、そして留学生の就労時間や教育機関での活動などにも配慮した対応が企業に求められてくる。

② 外国人労働力

厚生労働省（2023）の「外国人雇用状況（令和4年（2022）10月末現在）」⁽³⁸⁾から産業別外国人労働者の推移をグラフ7で示した。就労可能な在留資格を有している外国人労働者総数は2008年の約50万人から2022年の約180万人へ14年間で3倍強に増加している。この間のインバウンドも2008年

の約840万人からコロナ禍直前の2019年の約3,200万人に急増している。外国人労働者数は2019年後半からのコロナ禍では各国の出入国が厳しく制限されたこともあってか変化を見せていなかったが、2022年に入ると日本ではまだ水際対策が取られていたにもかかわらず10万人弱の増加を示している。「宿泊業・飲食サービス業」は2019年から2020年は約4千人減少し、2020年、2021年の2年間はそのまま同数で推移したが、2022年にはそれまで最も多かった2019年の20万7千人より2000人多い20万9千人となった。2022年の20万9千人のうち約9割を飲食サービス業が占め、宿泊業は1割弱の約2万4千人となっている。なお、ホテルと旅館などの業態別の人数までは分かっていない。

この宿泊業の外国人労働者約2万4千人の内訳となる就労資格別の人数は不明だが、職種対応が広い就労資格の「技術・人文知識・国際業務」や外資系ホテルチェーンなどでの「経営・管理」、そして熟練した調理士などが対象の「技能」などが中心となっていると考えられる。出入国在留管理庁の2022年6月の在留資格別在留外国人数で「技術・人文知識・国際業務」が3番目に多い300,045人としたが、同資料内での「技能」は



データ元：厚生労働省

グラフ7

39,111人、「経営・管理」が29,385人と、「技術・人文知識・国際業務」の1割前後の人数となっている。

次に、単純労働を行う職種にも関わる就労資格となる「特定技能」について見てみる。宿泊分野での「特定技能」の取得には以下の基準や条件などが設けられている。(出入国在留管理庁「特定技能ガイドブック」⁽³⁴⁾からの宿泊分野の一部を抜粋)

○従事する業務

- ・フロント、企画・広報、接客、レストランサービス等の宿泊サービスの提供

○人材基準

- ・日本語試験：国際交流基金日本語基礎テスト、又は、日本語能力試験N4以上
- ・技能試験：宿泊業技能測定試験

○受入れ機関に対して特に課す条件

- ・国交省が組織する協議会に参加し、必要な協力を行うこと
- ・国交省が行う調査又は指導に対し、必要な協力を行うこと
- ・登録支援機関に支援計画の実施を委託するに当たっては、上記条件を満たす登録支援機関に委託すること
- ・「旅館・ホテル営業」の許可を受けた者であること
- ・風俗営業関連の施設に該当しないこと
- ・風俗営業関連の接待を行わせないこと

就労を希望する外国人がクリアしなければならないものとして「人材基準」、雇用主となるホテル等の企業が対応しなければならないものとして「受入れ機関に対して特に課す条件」が設けられている。特に、人材基準には「留学」でも設けられている日本語試験があり、それ以外として対象産業ごとの技能試験など他の就労資格には無い条件が設けられている。

人材基準で設けられている一般社団法人 宿泊

業技能試験センターが実施している「宿泊業技能測定試験」⁽³⁹⁾にある学科試験の過去問に目を通してみた。日本語で書かれた問題には日常的なホテルの業務内容を問うものから、筆者が行っている授業でもしっかりと説明をしないと学生の理解を得られない用語なども含まれていた。この基準と条件をクリアした外国人が就労資格となる「特定技能1号」を取得し、外国人労働者として行う業務のなかに「接客、レストランサービス等の宿泊サービスの提供」に伴う単純労働が含まれているという解釈ができるのではないだろうか。この就労資格は、前述した通り、人材不足対象者レベルの知識や経験等を外国人労働者に求めていると考えられることから、人手不足解消に向けた外国人労働者を雇用主企業の求めに応じて、あるいは一定数になるまで日本に受け入れることを目的とした就労資格ではないことが改めて分かってくる。

これまでの「特定技能1号」の取得者数については、令和4年(2022)3月末時点の出入国在留管理庁(2022)⁽⁴⁰⁾が発表している資料(表12)がある。特定技能1号取得の在留外国人総数が64,730人、その内最も多い介護業が7,019人、次いで建設業の6,360人、外食業2,312人などとなっている。宿泊業分野は12分野中11番目となる124人、そして最も少ない航空業が49人となっている。国籍・地域別ではベトナム出身者が総数の60%強となる約40,000人で、2番目に多いフィリピンの約6倍の人数が来日している。その他としている国・地域を除くと、東南アジア諸国からの労働者が総数の90.2%、分野別では自動車整備分野の97.1%が最も多くなっており、宿泊分野では58.1%、外食業74.7%、航空業が34.7%となっている。なお、ベトナム人は「技能実習」でも最も多い人数を示している。

前述したとおり、特定技能1号には政府が示している5年間での受け入れ見込み数がある。5年後の人材不足見込み数とされているもので、コロ

表 12

国籍・地域	総数	介護	ビルク リーニ ング	素形材 産業※	産業機 械製造 業※	電気・ 電子情 報関連 産業※	建設	造船・ 船用工 業	自動車 整備	航空	宿泊	農業	漁業	飲食料 品製造 業	外食業
ベトナム	40,696	3,445	521	2,513	3,834	2,319	4,547	359	480	15	44	3,830	177	17,129	1,483
フィリピン	6,251	698	96	335	778	328	601	1,125	407	2	3	891	9	950	28
インドネシア	5,855	981	67	492	820	167	370	140	14	0	12	1,284	494	970	44
ミャンマー	2,944	647	75	56	45	113	113	10	49	0	12	162	0	1,514	148
タイ	1,339	28	4	246	130	88	88	48	2	0	1	317	0	365	22
カンボジア	1,298	59	28	13	14	2	141	3	5	0	0	741	0	289	3
上記計	58,383	5,858	791	3,655	5,621	3,017	5,860	1,685	957	17	72	7,225	680	21,217	1,728
上記構成比(%)	90.2	83.5	94.3	93.0	93.4	92.6	92.1	85.5	97.1	34.7	58.1	88.6	94.7	92.3	74.7
中国	4,546	391	12	260	369	217	406	286	7	2	7	742	38	1,608	201
ネパール	855	518	19	0	1	0	38	0	4	14	25	61	0	55	120
その他	946	252	17	13	30	24	56	0	18	16	20	125	0	112	263
総数	64,730	7,019	839	3,928	6,021	3,258	6,360	1,971	986	49	124	8,153	718	22,992	2,312

データ元：出入国在留管理庁の資料を基に筆者作成

※素形材、産業機械、電気・電子情報関連は1つの分野として扱われている。

ナ禍の影響を受けた2023年に人数変更が行なわれた。一部の分野を除き人数の引き下げが行なわれ(観光庁, 2023)⁽⁴¹⁾、宿泊業は22,000から11,200人(2023年10月時点)となった。その他として、外食業の30,500人、航空業1,300人、最も多い介護業が50,900人、建設業の34,000人などとなっている。

以上から、ホテル業を含む宿泊業で就労する外国人労働者数は増加してきているが、多くは熟練者や専門的な業務を行なう「技術・人文知識・国際業務」などの従来からある就労資格によるもので、人手不足の解消や単純労働が可能となる「特定技能1号」を取得した外国人労働者は、宿泊業で就労資格を持つ外国人労働者全体の約5%という実態が見えてくる。そして、宿泊分野での「特定技能1号」取得者数は特定産業分野のなかでも少数派に位置している現状がある。

また、同資料では総数64,730人の特定技能1号の在留資格を持つ外国人労働者の都道府県別および特定産業別の人数も示している。宿泊分野124人の所在地を見ると、33の都道府県で雇用されており、岐阜県が最も多い19人、次いで長野県の9

人、北海道8人、茨城県7人、沖縄県6人、新潟県、京都府、鳥取県5人となっている。その他として東京都4人、千葉県1人、愛知県3人、大阪府3人、福岡県2人となっており、神奈川県は0人となっていた。この資料からでは宿泊分野としか分からないが、ホテル数の多い東京都や大阪府などの大都市圏のホテルで、外部企業等を含めても就労している「特定技能1号」取得者は少ないことが分かる。

3 米国とEUの外国人労働力

本稿では日本のホテル業の人手不足状況を取り上げているが、同様の状況は日本以外の国においても見られている。時期的にはコロナ禍直前の米国内の状況と思われるが、デロイトトーマツ(2019)の「米国業界展望2019旅行・ホスピタリティ」⁽⁴²⁾のレポートによると、「旅行およびホスピタリティ業界において、人材逼迫は目新しい課題ではないが、現在の不足は前例のない規模である。米国では、大不況が最も深刻化した頃、ホスピタリティ業界には約35万3千人分の求人があった。2018年現在、旅行業界の成長に伴い、その数

は113万9千人に膨れ上がっている。技能労働と単純労働のいずれについても人材不足が広がっている。例えば、航空業界は、乗務員不足によって路線拡大が難しい状態にある。小規模なローカルキャリアの中には、パイロット不足のため運航を中止しているところもある。」としている。日本でも単純労働だけでなく、LCCの拡大などを理由としたパイロット不足の報道がコロナ禍前に行われていたと記憶している。

さらに同レポートは続けて、「これは米国だけではなく、多面的でグローバルな問題である。フランス、ドイツ、英国、そしてポルトガルでも、同様の事態に苦戦している。新規雇用のため、ホテル、レストラン、およびその他の旅行関連業者は収益の25%から30%（数年前の15%から上昇）に相当する賃金引き上げを余儀なくされている。したがって、旅行業界の収益は拡大しているものの、営業費の増加が利益率を圧迫している。移民政策の変化が問題を悪化させる可能性もある。全米人口に占める移民の割合は13%に過ぎないが、ホテルおよび宿泊業界では労働力の31%、レストラン業界では22%を占めている。」としている。このなかで記載されている「新規雇用のため、ホテル、レストラン、およびその他の旅行関連業者は収益の25%から30%（数年前の15%から上昇）に相当」としている金額規模は分からないが、書かれている賃金の引上げ事由やタイミングなどは日本のホテル業などでは見られない対応である。また、後述するが、米国のホテルは移民の受け入れ先業界として、そしてホテルにとっても移民が労働力源として欠くことができない存在となっていることが分かる。

米国のコロナ禍後の労働力状況については、労働力不足とする報道や論調は見受けられるが、解消の見込みを唱える見方も出てきている。梅野(2022)⁽⁴³⁾によると「米国では、労働力人口が今年に入ってからコロナ禍前の水準を回復。米国人

労働力のうち中高年層（45歳以上）では、コロナショック直後に増加した早期退職者の職場復帰が進んでおらず、コロナ禍前から200万人減少。一方、外国人労働力がほぼ同数増加。外国人労働力は、バイデン政権が前政権よりも移民希望者に寛容であることや、コロナ禍の水際対策が緩和されたことを背景に、2021年央以降急速に増加。今後、中高年層の職場復帰が進まなかったとしても、移民の流入が続けば、労働需給を緩和させる見込み。試算によれば、外国人労働者がコロナ禍前のトレンド並みに増加した場合、2023年末には労働需要超過の度合いがコロナ禍前の水準まで低下し、人手不足は概ね解消。」としている。「職場復帰が進んでおらず」などはコロナ禍後の日本でも産業や企業によっては言われていることだが、このなかでも注意を引くのが外国人労働者とされる移民の存在であり、移民の流入が労働需給を緩和させる見込みとしていることである。

コロナ禍前のことだが、米国政府の移民政策に関して意見を求められていた米国系ホテルチェーンの幹部の映像があり、その幹部は移民政策が与える自社ホテルの労働力への影響について語っていた。筆者も1980年代後半から2000年にかけて、米国系ホテルチェーンの人達と労働力に関する情報交換を行っていたことがある。広大な米国内では、労働力源となる状況はホテルの所在地によっても異なると承知していたが、単純労働とされる職種に関わる労働力不足感は所在地に関わりなく当時も持たれており、労働力源としての移民の存在を大きいとするホテルは多かった。なお、労働力不足とする職種はウエイター・ウエイトレスやハウスキーパーなどであり、米国のホテルも日本のホテルも共通している。

また、ニューヨークにある大型ホテルでは、移民とは別にJ1と呼ばれる米国のインターンシップビザを取得させた日本人を含む外国人学生を継続的に活用していた。ホテルのフロントではその

ような外国人インターンシップ生や在留資格までは分からないが、海外にある同系列のホテルなどからの外国人スタッフが一定期間の契約で勤務していた。外国籍であるスタッフがフロントで外国語となる英語を用いて日常業務を行い、同一言語圏からのゲストには母国語を用いた対応を行うことは、労働力としてというレベルではなく、ホテルの立派な「売り」となるオペレーション体制を築き上げているように見えた。米国系大手ホテルチェーンのニューヨークにあるホテルであること、そしてそこで働く機会を得た外国人にとっては米国内で合法的に就業実績を積むことが出来る貴重な機会として受け止めていたに違いない。受け入れの窓口となっていた当該ホテルの人事関係者は外国人労働者の雇用に伴う諸課題はあるとしながらも、継続したいシステムとして捉えていた。労働力の31%を外国人労働者となる移民が占めるなど、そこにあった労働力源や労働力確保の仕組みなどは日本のホテルとは全く異なるものがあった。

ヨーロッパにおいては、1993年に欧州連合条約が発効され、EUが創設された。駐日欧州連合代表部のホームページ（2022）⁽⁴⁴⁾冒頭で、「欧州連合（EU）は独特な経済的および政治的協力関係を持つ民主主義国家の集まりです。EU加盟国はみな主権国家であるが、その主権の一部を他の機構に譲るという、世界で他に類を見ない仕組みに基づく共同体を作っています。現在27カ国が加盟しています。」と説明しており、人口は5億人を超えるとしている。EU圏内の経済大国ドイツの人口約8,300万人（外務省2021）⁽⁴⁵⁾は日本の人口よりも約4,000万人少ないが、自国の人口の6倍強にあたる外国人が圏内を自由に移動し、ドイツを含む圏内どの国においても居住し、働くことができるようになってきている。

このヨーロッパに関しても勤務上でこのようなことがあった。EUが創設され、域内における労働が自由化された1993年以降だと記憶している。

自由化はEU圏内の住民がEU圏内にある企業に限定されたものだが、当時、成田に到着したばかりのEU圏内からと思われる外国人旅行者から筆者が勤務するホテルでの就労を希望する電話を月に数本受けた。電話の内容はどれもが日本での旅行滞在期間中での短期就労を希望するものだった。アルバイト感覚で滞在費の足しにすることを計画に入れたうえで訪日だったのかもしれない。日本では就労できないことをその都度説明しなければならなかったが、EU圏内の住民は単純労働といったことなどに関係なく圏内どこでも就業の機会を得ているという、日本の社会構造とは全く異なるものをEUは作り上げたということを印象付けられた電話でもあった。日米欧の労働政策や労働力市場を単純に比較することはできないが、労働力を確保する一企業の立場から見ると、日本のホテルでは全く考えられない労働力源や労働力確保の仕組みなどを米国内そしてEU圏内のホテルは当時もそして今も持っていることになる。

Ⅲ. 見通しと考察

1 機械化、脱人間化の流れ

野村総合研究所（2015）が英国オックスフォード大学との共同研究結果として発表したニュースリリース⁽⁴⁶⁾のなかで、「10～20年後、日本の労働人口の約49%が人工知能やロボット等に代替されることが可能。」としており、代替の可能性の高い100の職種を提示している。調査目的は、予測される日本の人口減少に伴う労働力減少下において、人工知能やロボット等を活用して労働力を補完した場合の社会的影響としており、100の職種はそのなかで示されたものとなっている。高いとされる職種には「一般事務員」や「受付係」、「電車運転士」などと共に「製パン工」「ホテル客室係」などがある。ここでいうホテル客室係とはハウスキ

ーピング職に代表される客室清掃業務ではなく、チェックインやチェックアウトなどを行うフロント業務ではないかと考えている。ホテル業におけるフロント業務とえば、「ホテルの顔」と呼ばれてきた職種で、新規学卒者が将来目指したいとする、知識や経験が必要とされてきた職種でもある。また、この調査では代替が低い100種の職業も併せて示されている。そのなかには「観光バスガイド」「旅行会社カウンター係」「ソムリエ」「レストラン支配人」などがあり、「サービス志向性が求められる職業」などが人工知能やロボット等での代替が難しいとしている。

この調査実施時期から10年から20年後といえどもなく迎えることになる。ホテル業においても既に自動のチェックイン・チェックアウト機やレストランでの給仕ロボットはもとより、予約から支払いまで行うウェブシステム、そしてレベニューマネジメントにおけるAIの存在など機械化・脱人間化の流れは大変重要なものであり、一定の労働力と役割を担う存在になってきている。代替の可能性が高いと指摘されたフロント業務では、H.I.S. ホテルホールディングス株式会社⁽⁴⁷⁾が野村総合研究所と英国オックスフォード大学の調査結果が発表される数か月前に「変なホテル ハウステンボス」を開業している。そこでは、フロント業務をはじめとしたユニフォームサービス（荷物運び等）業務などを機械化しており、人からロボットへの労働力の代替化が実際に行われ、マスコミなどでも紹介されていた。なかでも恐竜や女性の容姿をしたロボットが日本語の他、英語、韓国語、中国語を用いてフロント業務を行うという光景は珍しさやエンターテインメント性も加わり業界の内外を問わず注目が集まったと考えている。この多言語を業務上で扱うことができるスタッフを採用することや、既存のスタッフを業務で使えるレベルまで育成する社内研修等を実施することは極めて難しいことである。同ホテルではこれら

のロボットなどの活用により人間による労働力を削減し人件費を抑え（nippon.com, 2018）⁽⁴⁸⁾生産性を向上（Wikipedia, 2023）⁽⁴⁹⁾させるとしている。

機械化・脱人間化の道を探る産業界の動きは、生産労働人口が継続的に減少していくなか、それぞれの産業や企業での人手不足状況によっては、今後より一層重要で活発なものとなっていくのだろう。ホテル業も例外ではなく現有の労働力の有効活用、労働力確保の見込み、代替となる機械化や脱人間化の流れがどこまで進み、いつ自社ホテルでの取り入れを行なうかなどの判断は今後さらに求められてくると考えられる。なお、今の期待先としてあるのは、現状事例で紹介した人手不足業務の代表でもある客室清掃での、髪の毛一本ないシーツのピンと張ったベッドメイキングや、湯垢・水滴ひとつないバスルーム清掃などでどこまで脱人間化が図れるかということではないだろうか。

これに関連して、2023年11月9日のNHK NEWS WEB版（2023）に経済産業省が行なう中小企業の人手不足改善支援策に向けた動きとして今年度の補正予算に1000億円を盛り込むという記事⁽⁵⁰⁾があった。記事の一部を抜粋すると「労働人口の減少を背景に企業の間では人手不足が深刻化し、とりわけ中小企業では人材の確保が難しくなっていることが、事業の拡大の足かせとなっています。こうしたことから経済産業省は、地方の中小企業などが業務の省力化につながるAIやロボットなどの導入を後押しする、新たな支援策を始めることになりました。（中略）外食や宿泊といったサービス業では、清掃や接客などの業務を効率化するロボットが主な対象となります。（中略）中小の事業者が導入費用の50%の補助を受けられる仕組みを整備する方針で、今年度中にも支援を開始したいとしています。」としており、宿泊分野の清掃業務でのロボットも対象となってい

る。地方や中小企業を対象としているこの動きが、今後どのような影響を都市圏のホテルなどにも与えてくるのか関心を持っている。

1982年に出版され日本でも翌1983年に翻訳出版されたジョン・ネイスビッツ (John Naisbitt) 著作の『メガトレンド』(Megatrends)⁽⁵¹⁾という本があった。未来を予想したこの本には未来のトレンドが示されており、そのなかに“High Tech, High Touch”という言葉があった。1980年代後半の米国滞在時にこの本をテキストとした授業を受け、ホテルビジネスと関わるレポートを書いた記憶がある。その時以来この“High Tech, High Touch”は印象に残っている。石井 (2014)⁽⁵²⁾は「技術化が急激に普及してきた社会では、人々はその反動で非常に人間的な価値システムを発達させようとするだろう、と予測している。」と、この本のポイントとも思える一文を取り上げている。今から40年以上も前に書かれたものだが、野村総合研究所と英国オックスフォード大学が発表した代替の可能性の高い職種、低い職種にもつながっているように感じている。

そして、これからのホテル業における商品とサービス、それらを提供する労働力としての人間の存在と機械化や脱人間化のあり方について、しっかりと「考える」ことの必要性を投げかけている言葉にも見えてくる。既にホテルで活用されているロボットなどはあるが、石井も触れている「人々はその反動で非常に人間的な価値システムを発達させる。」というものが具体的にどういうものになるのか、今の機会だからこそ考えを巡らせてみても良いのかもしれない。例えば、ホテルのブランドが上がるのに伴い「人間味」が濃くなるなど、そのホテルブランドならではの差別化されたロボットの登場と活用、そしてそのことを期待する消費者が現れてくるのかもしれない。当初この本を読んだときは、“High Tech, High Touch”は相反するものと解釈した。しかし、共

存してこそ更に価値を発揮するものではないかとも考え始めている。

2 労働力源とホテルの新規開業計画

日本のホテル業の労働力に関わる情報やデータで、本稿で触れてきた主なものを以下にまとめた。

- 総人口の減少に伴い生産労働人口（15歳～64歳）も減少し2060年までは続くとされている。
- 人手不足と言われたバブル期間の生産労働人口は年平均約8,400万人、期間中に約300万人増加している。一方、現在は約7,200万で今後も継続的に減少していく。
- コロナ禍後の「旅館・ホテル」の人手不足状況を示す値は正社員・非正社員ともに産業別に見ると2番目に高く、2021年7月以降の増加率は最も高い値を示している。
- コロナ禍後の「旅館・ホテル営業」施設数および客室数は当面の増加が予想される。
- 宿泊業の就業者の年齢別構成割合は10代、20代、60代そして70代が高く、30代、40代、50代は低くなっている。特に、30代が低く、60代が高くなっている。また、平均年齢は産業別で若い値となっている。
- 宿泊業・飲食サービス業の常用雇用者（正社員、パート・アルバイトなど）を対象とした月間総実労働時間は全産業中最も短くなっている。理由としては、就業者に占めるパート・アルバイトなどの割合が高いことが考えられる。
- 宿泊業・飲食サービス業の月額賃金は産業別で最も低い金額となっている。また、初任給も全国を対象としたものでは男女ともに産業平均より低く、産業別の下位に位置している。
- 宿泊業の入職率および離職率は産業別でも高く、平均勤続年数は短い値となっている。特に、高卒者そして大卒者ともに新規学卒者の3年以内離職率は産業別で最も高くなって

いる。

- 宿泊業の労働生産性は産業別で2番目に低い値となっている。
- 国内で就労する産業別外国人労働者数のうち「宿泊業・飲食サービス業」は約20万9千人。その1割弱にあたる2万4千人が宿泊業となっている。
- 在留資格「特定技能1号」の発給人数として政府が設定する宿泊業の見込み数(=人材不足見込み数)は5年間で11,200人。その「特定技能1号」を宿泊業で取得した外国人労働者数は124人、産業分野別で2番目に少ない人数となっている。
- 宿泊業で「特定技能(1号)」を取得している124人のうち、最も多い国籍はベトナム人の44人。その124人の日本国内の居住地で最も多いのが岐阜県の19人、以下長野県9人、北海道8人、となっており、東京都4人、千葉県1人、愛知県3人、大阪府3人、福岡県2人、神奈川県は0人となっている。

(1) 労働力としての外国人雇用、当面の見通し

ホテルの労働力にはホテル雇用のスタッフはもとより業務委託先などとなる外部企業のスタッフ、配せん人紹介所からの紹介を受けたスタッフなどがある。単純労働を行う職種のスタッフ人数はホテルによって異なり、当然のことだが、どこかのスタッフが必ず行っている。最近、ホテルの雇用ではない外部企業などのスタッフに外国人労働者が増えてきているように感じている。東京などの都市圏ではこのような外部企業や配せん人紹介所は多くある。外部企業のホテルへの派遣スタッフ募集、配せん人紹介所の登録スタッフの募集などは、それぞれの企業が行うのでホテルが採用過程に関与することは無い。従って、ホテル内で就労している外国人労働者を含む外部企業のスタッフ数などがホテル雇用の従業員数として扱われるこ

とは通常無い。一方で、外部企業や配せん人紹介所の数が少なく、すべての労働力確保を自前でやらなければならない地方のホテルなどでは、ホテルが全ての職種を対象とした募集を行なうことから、そのなかに外国人労働者も含まれ、ホテル雇用としての外国人労働者数も必要に応じて増えてくることになる。

今後、ホテル雇用や外部企業からの派遣などに関係なく、人手不足とされている業務を行う労働力として、日本人確保の見通しが現在より更に厳しくなった時など、外国人労働者へ向けられる関心は、前述した通り、強くなっていくと考えている。その時、「永住者」や「定住者」あるいは就労資格ではないが「留学」ビザなどを持つ留学生などを、うまく活用していくという方法もあるだろう。しかし、それらの在留資格を持つ外国人のうち、就労可能な地域に在住する外国人数は例年ほぼ一定化しており、新たな労働力源として見込むことができる範囲は限られていると考えている。

他産業での就労やホテル数の増加なども想定し、単純労働業務に従事する一定数の外国人労働者を継続的かつ安定的に雇用していくことを予定するのであれば、現在の就労資格では「特定技能1号」の取得者が外国人労働者の中心になってくる。そして、この就労資格は日本国内での転職も制度上可能とされているが、制約もあり難しいとされてもいることから、外国人労働者は海外に求めることになる。更に、「特定技能1号」の在留期間が最長5年間で定められていることから、受け入れに向けて舵を切った後は、新たな労働力源確保の見通しがつくまで、あるいは不測の事態などが発生してこない限りは継続的な採用活動を行っていくことになる。

しかしながら、外国人労働者の採用に踏み切ったとしても、超えなければならないハードルは高いと考えている。「特定技能1号」取得で設けられている条件等については前述した通りである。

そして、「特定技能」だけではなく「技能実習」の宿泊分野を含めたこれまでの取得者数が少ない現状にも触れてきた。この背景には受け入れを希望するホテル数が少なかったこともあるのだろう。しかし、日本という国や宿泊業が就労先や実習先として外国人のなかでの優先順位が高くないことも国によっては考えられる。さらに、最近の円安をめぐる報道のなかでも言われているが、賃金は就労先選択時の重要な要素だが、日本の賃金レベルは他国と比べても低くなってきている。

日本では2023年10月から「地域別最低賃金」が4.5%引き上げられ、全国加重平均で時給1,004円となった。一方、海外に目を向けると、オーストラリアは最低賃金の時給を2023年の7月1日から8.7%引き上げた23.23オーストラリアドル、日本円にして約2,200円となった（JETRO, 2023）⁽⁵³⁾。そして隣国の韓国は9,620ウォンの約1,060円となっている。このオーストラリアの引上げ率8.7%は今回の日本の引上げ率4.5%のほぼ倍となっており、日本との今後の金額差は気になるところでもある。為替レートによる変動はあるものの、日本は2か国よりも低い最低賃金額となっている。就労先となる国や職業の決定要因にはそれぞれの国の受け入れ方針はもとより賃金以外の生活物価なども考えられ、実際の賃金も最低賃金以上が設定されるのかもしれない。しかし、最近では、ワーキング・ホリデーを利用したオーストラリアでの高い賃金が得られる就労を希望する日本の若者が現れるなど、日本の賃金レベルでの優位性は保たれていないということは承知しておく必要があるだろう。

一定数の外国人労働者を継続的に確保していくことになれば、賃金以外にもそれ相当の受け入れ体制が整っていることが前提となってくる。日本のホテルで働くことの魅力やメリットなどを伝えるとともに、賃金レベルを含めた労働条件の整備、「特定技能1号」などの就労資格取得に向けたサ

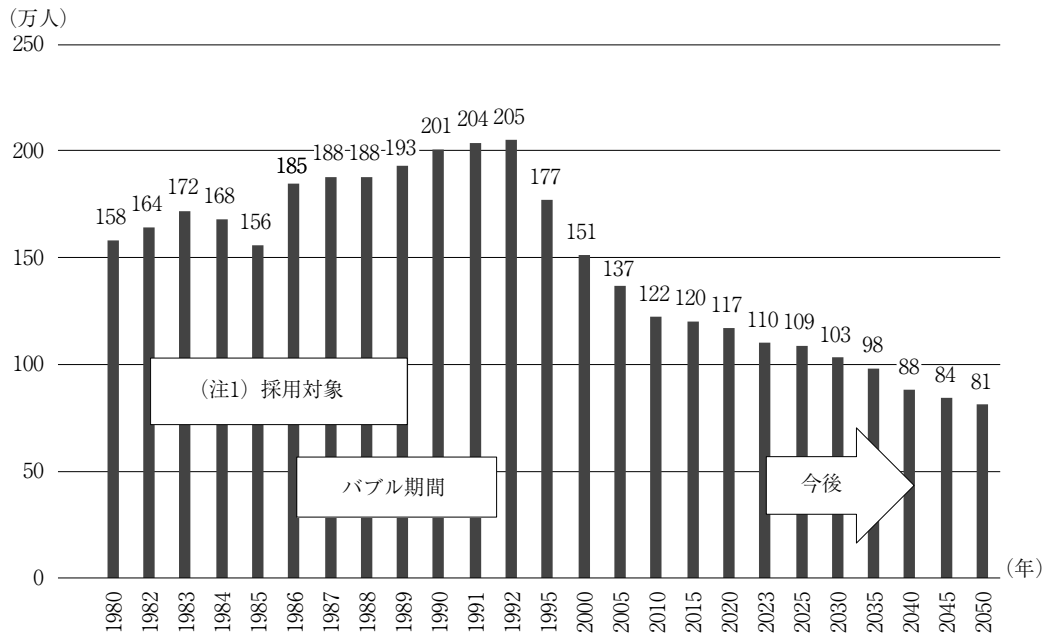
ポート体制の確立、日常業務や生活等で求められる日本語能力やサービス方法等に関する研修体制など、必要となることはいろいろ考えられる。時間や費用などを必要とするものも少なくないだろう。必要人数を満たす、より良い外国人労働者の採用と円滑な受け入れ、そして支障なく雇用していく為にはホテル企業単体での受け入れ体制の確立はもちろんのこと、業界団体や外部企業、配達人紹介所などを含めた組織体としての対応が必要になってくると考えている。国家間レベルではあるが、「EPA 看護師・介護福祉士」⁽⁵⁴⁾でのインドネシアやフィリピン、ベトナム3か国からの受け入れなどは、海外からの労働力導入事例として知られていることではないだろうか。

(2) 労働力としての新規学卒者雇用、当面の見通し

創設から約4年ということもあるが、「特定技能1号」の取得状況などからも単純労働を行う職種での外国人労働者活用に向けた動きはホテル業界内では起きてきていないと考えられる。従って、「留学」や「永住者」などの在留資格を持つ外国人の雇用を除くと、人手不足の業務を含む全ての職種がこれまでと同様に日本人労働者によって行われていくことになる。特に、都市圏のホテルのホテル雇用についてはその方向性が強いように見える。そして、正社員についてもこれまで通りの、新規学卒者の採用に注力しながら退職者の専門性や職位などに応じた中途採用による補充などを適宜行っていくとするのが多いのではないだろうか。しかし、繰り返してきたことだが、総人口の減少は生産労働人口の減少につながり、そして当然のこととして18歳人口の減少ももたらしてきている。

グラフ8は文部科学省（2021）と国立社会保障・人口問題研究所のデータを基にした18歳人口の推移⁽⁵⁵⁾を示している。18歳人口は生産労働人口（グラフ1）と同様に継続的な減少を示してい

18歳人口の推移



データ元：文部科学省および国立社会保障・人口問題研究所の資料を基に筆者作成

注1：バブル期間内に大学や専門学校卒業年を迎えると考えられる入学者

グラフ8

るが、双方の減少傾向を2020年から2050年までの30年間で比べると、18歳人口の減少率が生産労働人口全体の減少率を上回っていることが分かる。見方を変えると、減少幅の大きい若年層を減少幅の少ない中高年層がカバーし、生産労働人口全体の減少幅を押さえているということになる。

バブル期間（1986年～1991年）との比較においても、バブル期間の採用対象となる18歳人口（注1）は1984年と1985年に減少したが、1992年のピークに向けて増加傾向を示している。一方、現在の2023年以降は継続的に減少していく。そして、バブル期間5年間の18歳人口の1年間平均が約195万人だったのに対して2025年から2030年5年間の1年間平均は約106万人となりほぼ半減することになる。コロナ禍からの回復に伴い企業の採用意欲はコロナ禍前の状態にまで戻り、学生の就職活動も従来の行動パターンに戻ってきているとした。ホテル業界においても、学生に名の知られ

たホテルはこれまで通りの学生数を会社説明会等に集め、採用活動を進めていくことが当面はできるのだろう。しかし、18歳人口数が減少し、一方でホテル数が増えていくなかでは、そのようなホテルであっても、採用予定数を満たした新規卒者の4月入社を待って対応してきた労働力体制の整備などは、年々難しくなっていくことが予想される。

このような状況のなか、前述した通り、インターンシップを受け入れるホテル数が増え、それに併せるようにホテルでインターンシップを行う学生数も増えてきているように感じている。そして、このインターンシップに参加した学生の一人でも多くがインターンシップ先ホテルの会社説明会参加に結びつくことができると考えている。文部科学省（2021）⁽⁵⁶⁾では1996年にインターンシップを行った大学数は104校としている。その後、2014年には学校数最多となる740校、参加人数

580,365人となり、2019年は学校数が563校に減ったが、参加人数では最高となる634,644人となり、2022年は489校、50,899人と推移している。この2022年の減少についてはコロナ禍の影響を受けた値と推察している。

ホテル業界のインターンシップ（1 day 等は除く）あるいは実習と呼ばれるものに目を向けると、日本ではホテルの専門学校などが歴史的にも長く、これまでに多くの学生が行ってきている。卒業までの間に数回、そして1回につき数か月間というやり方が多いのではないだろうか。大学生は卒業までに1回、期間も短く人数も専門学校生より少ないと考えられる。ホテルのインターンシップで大学生が行うことは、専門学校生やアルバイト学生と同様の日常業務中心の内容で、労働力として位置づけが多いと承知している。このような労働力として行われてきた背景には、業務未経験の学生でも対応可能な単純労働を中心とした業務内容が多かったこと、そしてホテル側のこれまでの労働力状況でのニーズに沿っていたこともある。

一方で、インターンシップの学生を労働力としていない、あるいは労働力とすることが難しい産業や企業では、一定期間のプログラムを通して学生は就職先としての情報収集、そして企業は採用対象としての人物像評価などをそれぞれが行うことを目的としていると考えている。米国のホテルにはインターンシップ学生の受け入れとは別に、大学でホテル経営などを学ぶ学生のなかから、選ばれた学生を対象としたマネジメント職での採用可否を判断するためのマネジメントトレニープログラムというものがある。これは、トレニー（学生など）が決められた職種を数週間ごとに経験し、その過程を通して評価されていく1年前後のプログラムとしているところが多い。上記の労働力として見込まないインターンシップのプログラムは、期間は米国のそのプログラムに比べて短

いが、参加学生の人物像や採用の可能性を探るなど、プログラムの方向性はマネジメントトレニープログラムと似ていると考えている。

アルバイト感覚でインターンシップに参加する学生もなかにはいるが、参加する学生は関心を持っている仕事内容や就職先としての職場の様子などを、インターンシップ先企業での体験を通して見ようとするなどの目的意識を持っていることが、学生自身がアルバイトを行う時やアルバイト学生とは異なっていると考えている。数は少ないが、インターンシップに参加した学生がインターンシップ先ホテルの会社説明会等に参加することがある。そのような学生はインターンシップでの目的がある程度は達成したことが参加を決めた要因になっているようである。日頃からホテルでアルバイトを行っている学生が、就職先として関心を持っている別のホテルでインターンシップを行うことがあるが、「忙しかった」や「アルバイトの時と同じような経験だった」で終えたインターンシップの後、他業界に就職活動先としての軸足を傾けていくことは珍しいことではない。

これまで「労働力」としての受け入れを行ってきたホテルやそれぞれの職場に、インターンシップの学生とアルバイト学生への異なった対応などを求めることは容易でないことは承知している。しかし、既に行っているホテルもあるようだが、インターンシップの学生を特別扱いするというのではなく、自社ホテルに必要な人材かどうかを見定めるプログラムとしてなど、「労働力」以外の目的も持ったインターンシップの今後の在り方について再考しても良い時期を迎えていると考えている。この先、18歳人口の減少はもとより、インターンシップでの内容などが学生のインターンシップ先企業の選択や人数に影響を与えてくることも考えられる。

採用過程の最初のステップとなる会社説明会などにそのホテルでインターンシップを経験した学

生が参加してくることは、そのホテルの仕事内容はもとより自身の近い将来の職場としての一定の理解を得た学生が応募していることでもある。会社説明会などでなるべく多くの学生を集め、そこから内定者を出していくことはこれまで通り大切なことだが、同時にそのホテルでインターンシップを経験した学生が一人でも多くそこに参加してくることも大切になってくると考えている。数を見込むことは難しいと考えるが、そのような学生が一人でも多くなることは、既に始まっている18歳人口の減少への対応としてだけでなく、入社後間もない時期でのミスマッチ等による離職者数を減らすこと、そして労働力の維持にもつながる一つの施策ではないだろうか。

なお、新規学卒者を対象とした採用として、単純労働の職種との関連性は低いが、「ジョブ型雇用」がさまざまな産業そして企業において人材確保を目的として導入されてきている。専門性に特化した職務の限定や成果型を重視した賃金体系の導入など、一部の新規学卒者を対象とする採用方法がホテル産業のなかで取り入れられる可能性は現状では高くないだろう。しかし、新規学卒者に関わらず「ジョブ型雇用」に関するホテル産業内での今後の捉え方などについては、未知数なところがあると考えている。

(3) これからのホテル新規開業計画

一般財団法人日本職業協会が「職業行政安定史」(1988)⁽⁵⁷⁾のなかで、バブル期よりも前の「いざなぎ景気」を含む高度経済成長期(1955年～1973年)当時の労働力不足への対応について次のように記載している。「昭和30代後半からの若年労働者や技能労働者の不足は、一段と厳しくなった。その影響を受けて、一般労働市場でも求人が増え、人手不足の時代が訪れた。労働力の需要がひっ迫すると、労働力の給源の開拓と労働力の有効活用が重要な課題となる。男子から女子へ、

さらには家庭の主婦へ、給源の幅は広がる。若年層の不足は中高年層で補うことになる。昭和40年から45年の間の女子雇用者の伸びは25.5%で、男子の伸び(15.6%)を大きく上回った。変化の第2は、労働者の異動の活発化である。これまで企業間の異動は、終身雇用制などの関係から、あまり活発とはいえなかった。企業の規模の知何を問わず労働力の不足が深刻になったため、よりよい条件を求めての規模間の異動が目立つようになった。」と、当時の状況と経過を説明している。

当時の生産労働人口や18歳人口、企業定年が55歳だったことなど社会構造や労働に対する国民意識などには今とは異なる点が多々あると考えられるが、人手不足時の対応先として目が向けられている労働力源は、外国人を除くと現在と変わっていない。そして、現在はそれらの労働力源を増やす施策が検討あるいは実施されてきている。たとえば、「女子雇用者」は1985年施行の「男女雇用機会均等法」、「家庭の主婦」については現在議論されている「年収の壁」、「中高年層」については「65歳までの雇用延長」などが現代版施策ということになるだろう。なお、「年収の壁」は家庭の主婦だけではなく、保護者の扶養の範囲内でアルバイトを行っている学生など、若年労働者の労働時間にも影響を与えることでもある。また、「労働者の異動の活発化」については、ホテル業では既に業界内でも起きていることとして前述した。そして、繰り返しとなるが、これらの施策は新たな労働力源ではなく、現有労働力の拡大維持につながるものとして期待されていると考えている。

先日行ったレストランで「本日スタッフ不足のため、大変申し訳ありませんが、〇〇メニューのみ提供させていただきます。」という表示がメニュー脇に置かれていた。日経MJ(2023)⁽⁵⁸⁾には、「ホテル清掃『時給2000円』ニセコの今冬採用、客数増で過熱」というタイトルの記事がでていた。北海道ニセコのホテルで客数増により清掃

業務スタッフの時給を2000円にアップしたことに加えて、外国人スタッフの採用も予定しているというものだった。また、同地域にある別のホテルでは、ベースアップに加えて「東南アジア各国でホテルやサービスを学ぶ学生も採用対象として検討している。」とも紹介されていた。推測だが、表12で示した宿泊で特定技能1号の在留資格を持つ外国人労働者の都道府県別数で、北海道が3番目に多い受け入れ地となっていた背景には、このような状況があるのかもしれない。

さらに、沖縄タイムズのWEB版(2023)⁽⁵⁹⁾には、「沖縄の人手不足 破格の時給2000円でも集まらない 国際通りの飲食店で深刻化『時給で頭悩ませるレベルじゃない』」という記事もあった。両方の記事に共通する時給額2000円はそれぞれの地域の最低賃金というレベルではなく、国内では高いとされる東京にあるホテルがアルバイト募集等で提示している時給額と比べても高い金額となっている。この沖縄の記事でも女性や高齢者の次の労働力として外国人を指摘しているが、民間アパートの外国人への貸し渋りが起こるなかでの行政の役割など、外国人労働者にとって住みやすく、働きやすい環境作りなどについても言及している。「時給で頭悩ませるレベルじゃない」は、現在の人手不足の深刻さと対応の難しさ、複雑さ表しているのではないだろうか。

新規ホテルの計画では、決められたブランドに基づいた具体的な商品やサービス方法などの決定、そしてスタッフプランが立てられてくるといのが大まかな流れとなっている。そして、スタッフプランに基づいた労働力の確保が行われるなかで、マネジメント職の条件に合う人材や一般職で決められた人数の確保に不安や困難が生じて、「どうにかなる」「どうにかする」という考えが前提にあり、実際に「どうにかなってきた」「どうにかしてきた」といのがこれまでの開業に携わってきた人達の感想ではないだろうか。

しかし、最近では単純労働とされる職種での人数の確保だけでなく、開業前はもとより開業後間もないホテルでもマネジメント職などの募集が行われ、採用にかける時間が長くなってきているのではないだろうか。開業後間もない時期でのスタッフ不足によるシフト作りでの支障はもとより、商品やサービスの提供制限が生じそれらが続くことなどは避けなければならない。

これまでには宿泊特化型など、その時の労働力源の状況に関わらず、人件費の削減に重点を置いた新規ホテル計画はあり、そのようなホテルは実存している。多額の費用を必要とするホテル計画には先を十分に見据えた事前の検討要素がいろいろあるが、日本の労働力の将来に渡る推移状況はこれからのホテル計画のなかでどのような位置づけになっていくのだろうか。労働力確保の見通しが労働集約度の高くなる、高級とされるホテルブランドへの影響を与えることはあるのだろうか。計画当事者以外は見えないことだが、これからのホテル計画や開業前後の募集動向などは、ホテルの労働力状況と労働環境を反映したものとして見ていきたいと考えている。

IV. おわりに

前出のデロイトトーマツの「米国業界展望2019 旅行・ホスピタリティ」⁽⁴²⁾では人材の獲得などに関しても以下のように伝えている。ホテル業のみに視点を当てたものではなく、日本と米国では置かれている労働力環境なども異なっているが、ここで指摘しているものには日本のホテル業界にも共通すること、参考となることも示されていると考えている。「さらなる進歩に向けて歩み続けるには、業界、近隣の産業協会、そして官業が、それぞれの重要な役割を果たしながら、協力し合う必要がある。これら3つの主要分野で進展が見ら

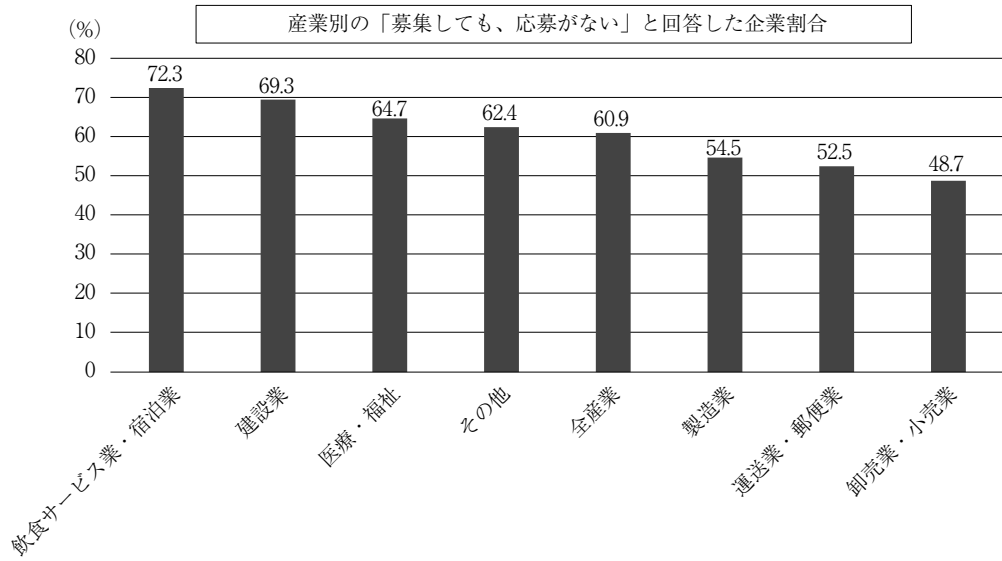
れば、旅行業界で就職しキャリア構築しようと考える人材を惹きつけ、恒常的に高い離職率の引き下げを目的とした従業員エンゲージメントを高める取組みの実施や、よりスマートで効率的な労働力の強化に向けた新興技術の活用などを含めて、何らかの影響をもたらすことができるだろう。」としている。「恒常的に高い離職率の引き下げを目的とした従業員エンゲージメントを高める取組み」は、日本のホテルが抱える課題と共通することであり、「取組み」は労働力維持の為の従業員満足につながる労働環境改善の動きなどに通じるものと解釈できる。

そして、同レポートは更に次のように続けている。「旅行業界に人材を惹きつけるには、アウトリーチ活動が必要である。既存の労働力と将来の人材は、やりがいがあり、安定した短期的な仕事を得る場所、そして長期的なキャリアを積む場所として、航空、レストラン、ホスピタリティ業界で働きたいと思わせるインスピレーションを必要としている。業界や産業協会のリーダーは、見習い制度や研修制度、キャリアイベント、キャリア開発における学界および非営利団体との連携など、様々なアプローチを活用し、この業界で働くことを検討の視野に入れていない教育者、保護者、学生などに紹介することができる。」米国の旅行・ホスピタリティ業界においても労働力の確保には企業が積極的そして創造的であることの必要性を唱えた内容となっている。そして、ここで書かれている「アウトリーチ活動」や「インスピレーション」などは、これからの厳しい労働力源状況に対応していく日本のホテルにとっても「人材を惹き付ける」ために必要となってくるものではないだろうか。

これに関して日本経済新聞 WEB 版（2023）に「東急ホテルズ&リゾートと藤田観光、人材育成に関するコンソーシアム『T&F Hospitality Lab』を発足」という記事⁽⁶⁰⁾が掲載されていた。記事

内容を引用すると「両社協働での研修の実施など、他社の社員と合同での学びの場を設けることにより、双方の人材のモチベーションアップ・サービス力向上を目指し、人材の確保や育成に繋がります。（中略）ホスピタリティ産業においては人材の確保や育成が課題となっています。（中略）『人材に投資した企業が生き残る』という共通認識のもと、この T&F Hospitality Lab を発足しました。」としている。ホテル業関係者などを対象とした研修会などはこれまでも存在し筆者も携わってきたが、同業者同士あるいは競合する複数のホテルが組んだこのような形での研修会の実施は珍しいことではないだろうか。主にはお互いの、同レポートで言うところの、「既存の労働力」の活性化に向けた動きと解釈しているが、この協働とする動きは独自であり、Lab として紹介されているものは「インスピレーション」が形になったものとして、今後の展開には関心を持っていきたいと考えている。

いくつかのホテルの労働力状況に関しては、ホテル関係者とのやりとりや学生達の動向などを通してある程度は知ったつもりでいた。しかし、この考察を行うにあたり、関連する情報やデータを集めてみるとこれまでの断片的だったものがつながりを持って見えてきたものがあつた。そして、そこには同じ人手不足状況下だがバブル期よりはるかに厳しくなっている現状とこれからの向かう先があつた。本稿では、ホテル業の単純労働とされる業務と職種に関わる人手不足状況と、労働力源としての国内においては新規学卒者、そして国外からの外国人労働者に視点を当ててきた。ホテルによってはこれら以外の労働力源を主な労働力としてきており、今後もどちらも考えていないとするところもあるだろう。また、離職率や平均勤続年数、外部企業との関係、人手不足の状況や捉え方なども地域や事業規模、そしてホテルによってさまざまだ。



データ元：厚生労働省

グラフ9

コロナ禍前の2019年に厚生労働省（2019）が発表している調査結果⁽⁶¹⁾がある。グラフ9はその調査内にある「産業別の『募集しても、応募がない』と回答した企業割合」を示したものである。「飲食サービス業・宿泊業」の値が最も高く、7割以上の企業が採用につなげることができていないことが分かる。グラフ中で最も低い「卸売業・小売業」においても、募集を行なった際の半分に反応が無いと回答している。いずれの値も調査対象となった企業では厳しいと考えられる労働環境が継続することを示している。コロナ禍後の動向は不明だが、労働力源の推移状況からもこのような調査結果の値は年々高くなっていくことが想定できる。

考察を行いながら、「自分だったらどうする。」と考えさせられることが自然と増えていった。自社ホテルの労働環境の状況、部門別の離職者予測人数と次年度の学歴別採用人数、そしてホテル内で勤務する全外国人労働者の現状把握など、これまで見てきた労働力源状況の今後の推移などを踏まえると、考えどころとなるものはいろいろと出てくる。本稿執筆の間にも、人手不足で生じてき

ている支障などへの対応に知恵を絞る企業や行政の姿など、人手不足に関する報道もいろいろされてきている。前例の無い向かう先のなかで「どうにかする」ことを続けていくためには、現有労働力の維持に必要な労働環境向上に向けた取り組み、必要となる機械化や脱人間化を探る取り組み、そして必要とする労働力の確保に向けた取り組み、どれもが日常業務の延長線上にあるものだが、自社ホテルにとって有効と考えられることを早め早めに見つけ出し、長期に渡ることを踏まえた取り組みを始めることが求められていると考えている。

V. 引用・参考文献

- (1) 日経 MJ (2023) 「第41回サービス業調査」 10月18日 p. 2-p. 5
- (2) 厚生労働省 (2021) 「令和3年版 労働経済の分析—新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響—」 <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roud>

- ou/20/dl/20-1.pdf (参照日 2023年7月2日)
- (3) リクルートワークス研究所 (2023) 「未来予測2040」
<https://www.works-i.com/research/works-report/item/forecast2040.pdf> (参照日 2023年7月2日)
- (4) NHK NEWS WEB. 「人手不足の企業支援新たに専門部署設け対策強化へ 厚労省」
<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20230824/k10014172121000.html> (参照日 2023年8月30日)
- (5) 総務省 (2016) 「情報通信白書」
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc111110.html> (参照日 2023年7月3日)
- (6) 星出遼平 (2023) 「客室清掃の現場はもう限界 深刻化するホテルの人手不足」, 『東洋経済』2023年8月26日号, P. 62-P. 63, 東洋経済新報社
- (7) 帝国データバンク (2023) 「人手不足に対する企業の動向調査」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p230502.pdf> (参照日 2023年7月3日)
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p230804.pdf> (参照日 2023年7月3日)
- (8) 厚生労働省 (2023) 「令和年度衛生行政報告例の概況」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei_houkoku/21/dl/kekka3.pdf (参照日 2023年7月9日)
- (9) オータパブリケーションズ 「週刊ホテルレストラン」全国ホテルオープン情報」
2012年6月1日号 P27, 2012年12月7日号 P23, 2013年6月7日号 P33
2013年12月6日号 P19, 2014年6月6日号 P19, 2014年12月5日号 P23
2015年6月5日号 P23, 2015年12月4日号 P27, 2016年6月3日号 P23
2016年12月2日号 P27, 2017年6月2日号 P31, 2017年12月7日号 P55
2018年6月1日号 P59, 2018年12月7日号 P57, 2019年6月7日号 P49
2019年12月6日号 P69, 2020年6月5日号 P17, 2020年12月4日号 P25
2021年6月4日号 P17, 2021年12月3日号 P29, 2022年6月3日号 P13
2022年12月2日号 P25, 2023年6月2日号 p21
- (10) 日本政府観光局 (2023) 「訪日外客数の推移」
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound-travelers--transition> (参照日 2023年8月14日)
- (11) 笹川スポーツ財団 (2021) 「スポーツ歴史の検証『東京オリンピック・パラリンピック年表』」
https://www.ssf.or.jp/ssf_eyes/history/tokyo2020_column/timeline.html (参照日 2023年10月1日)
- (12) Bloomberg (2023) 「IMF, 24年の世界インフレ見通し引き上げ—成長率は下方修正」
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2023-10-10/S2AJSRDWLU6801> (参照日 2023年10月10日)
- (13) 観光庁 (2022) 「関連データ・資料集」
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001482822.pdf> (参照日 2023年9月12日)
- (14) 総務省 (2017, 2020) 「労働力調査年表」
<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index2.html> (参照日 2023年9月12日)
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/report>

- /2022/index.html (参照日 2023年11月1日)
- (15) 厚生労働省 (2022)「労働統計要覧 (令和4年度)」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/youran/indexyr_d.html (参照日 2023年10月24日)
- (16) 厚生労働省 (2009)「総実労働時間の推移」
<https://jsite.mhlw.go.jp/kochi-roudoukyoku/library/kochi-roudoukyoku/topics/topics222.pdf> (参照日 2023年10月25日)
- (17) 厚生労働省 (2023)「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> (参照日 2023年10月24日)
- (18) 厚生労働省 (2018)「産業別平均年齢・平均勤続年齢」
https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/award/file/award_2018_03_03.pdf (参照日 2023年9月13日)
- (19) 厚生労働省 (2005, 2021, 2022)「産業別入職率, 離職率」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/05-2/gaiyou.html> (参照日 2023年8月20日)
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/dl/gaikyou.pdf> (参照日 2023年8月20日)
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/kekka_gaiyo-02.pdf (参照日 2023年10月19日)
- (20) 中小企業庁 (2021)「中小小売業・サービス業の生産性分析」
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/keieiryoku_kojo/pdf/005_04_00.pdf (参照日 2023年9月12日)
- (21) 公益財団法人 日本生産性本部 (2022)「労働生産性の国際比較 2022」
<https://www.jpcc-net.jp/research/detail/006174.html> (参照日 2023年10月30日)
- (22) 文部科学省 (2008, 2013, 2017)「学校基本調査-結果の概要」
https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11293659/www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/12_68046.htm (参照日 2023年8月21日)
- (23) マイナビ (2018)「サポネット 新卒学生の進路状況の変化と産業別就職数に関して」
https://saponet.mynavi.jp/column/detail/s_saiyo_s20210425103927.html (参照日 2023年8月21日)
- (24) 東京労働局 (2021)「学卒者の初任給 令和3年3月新規学校卒業者の求人初任給調査結果」
<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000846375.pdf> (参照日 2023年10月15日)
- (25) 厚生労働省 (2021)「令和3年3月新規学校卒業者の初任給産業別」
<https://jsite.mhlw.go.jp/kochi-roudoukyoku/content/contents/001370736.pdf> (参照日 2023年10月15日)
- (26) 厚生労働省 (2022)「新規学卒就職者の離職状況」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11805001/001005624.pdf> (参照日 2023年8月24日)
- (27) 学校法人大原学園 (2013)「大原学園3年以内の離職率“14.4%”」
<https://www.o-hara.ac.jp/press/pdf/20130606.pdf> (参照日 2023年10月18日)
- (28) 小杉礼子 (2014) 労働政策研究・研修機構「専修学校卒業者の就業状況」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/031/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2014/06/051348400_06.pdf (参照日 2023年

- 11月3日)
- (29) 出入国在留管理庁 (不明) 「在留資格一覧表」
https://www.pref.aichi.jp/uploaded/life/263536_905911_misc.pdf (参照日 2023年8月30日)
- (30) 出入国在留管理庁 (2022) 「令和4年6月末現在における在留外国人数について」
https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00028.html (参照日 2023年8月30日)
- (31) 秋田大介 (2020) 『在留資格「技術・人文知識・国際業務」について』
<https://www.rd-woods.co.jp/ring/553/> (参照日 2023年8月31日)
- (32) 公益財団法人国際人材協力機構ホームページ (不明) 「外国人技能実習制度とは」
<https://www.jitco.or.jp/ja/regulation/> (参照日 2023年8月31日)
- (33) 外国人技能実習機構 (2022) 「令和3年度業務統計」
https://www.otit.go.jp/gyoumutoukei_r3/ (参照日 2023年9月3日)
- (34) 出入国在留管理庁 (不明) 「特定技能ガイドブック」
<https://www.moj.go.jp/content/001326468.pdf> (参照日 2023年9月3日)
- (35) 中村大介 (2022) 「【特定技能の受け入れ人数】人数制限の有無や現状の受け入れ状況を解説」
<https://www.jinzaiplus.jp/posts/58> (参照日 2023年9月4日)
- (36) 外務省 (2023) 「ビザ ワーキング・ホリデー制度」
https://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/visa/working_h.html (参照日 2023年10月7日)
- (37) 外国人就労 VISA 相談センター八王子 (2023) 「在留資格「特定活動46号」とは」
https://visa-consulting.tokyo/tokuteikatsudo_u46/ (参照日 2023年11月6日)
- (38) 厚生労働省 (2023) 『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ』
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_30367.html (参照日 2023年9月4日)
- (39) 一般社団法人宿泊業技能試験センターホームページ (不明) 「特定技能試験」
<https://caipt.or.jp/> (参照日 2023年9月5日)
- (40) 出入国在留管理庁 (2022) 「特定技能1号在留外国人数」
<https://www.moj.go.jp/isa/content/001348990.pdf> (参照日 2023年9月5日)
- (41) 観光庁 (2023) 「宿泊分野における外国人材受け入れ (在留資格「特定技能」)」
https://www.mlit.go.jp/kankochou/page06_00162.html (参照日 2023年9月12日)
- (42) デロイトトーマツ (2019) 「米国業界展望 2019 旅行・ホスピタリティ」
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/dis/jp_dis_ths_outlook_jan.pdf (参照日 2023年8月23日)
- (43) 梅野裕貴 (2022) 日本総研「米国の人手不足は緩和、賃金上昇率は低下へー移民流入による労供給拡大、インフレ率は2024年にかけて2%へー」
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=104236> (参照日 2023年9月21日)
- (44) 駐日欧州連合代表部ホームページ (2022)
https://www.eeas.europa.eu/japan/eutoha_ja?s=169 (参照日 2023年9月21日)
- (45) 外務省 (2021) 「ドイツ連邦共和国 (Federal Republic of Germany) 基礎データ」
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/germany/data.html> (参照日 2023年10月8日)

- (46) 野村総合研究所 (2015)「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に」
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2015/151202_1.pdf (参照日 2023年8月22日)
- (47) HIS ホテルホールディングスホームページ (不明)
<https://www.hishotelgroup.com/> (参照日 2023年8月22日)
- (48) nippon.com (2018)『世界初のロボットホテル「変なホテル」がビジネスユースに進出』
<https://www.nippon.com/ja/guide-to-japan/gu900045/> (参照日 2023年8月22日)
- (49) ウィキペディア (不明)「変なホテル」
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%A4%89%E3%81%AA%E3%83%9B%E3%83%86%E3%83%AB> (参照日 2023年8月22日)
- (50) NHK NEWS WEB. (2023)「中小企業の人手不足改善に向け1000億円の支援策経産省」
<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20231109/k10014251651000.html> (参照日 2023年11月9日)
- (51) John Naisbitt (1982) Megatrends Smithmark Pub (ジョン・ネイスビッツ 竹村健一(訳) (1983) メガトレンド 三笠書房)
- (52) 石井結 (2014)『30年前に書かれた「未来予想本」が意外に当たっていた』
<https://getnews.jp/archives/620960> (参照日 2023年8月19日)
- (53) JETRO (2023)「ビジネス短信 最低賃金を7月から8.7%引き上げ(オーストラリア)」
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/06/570dda3aee923cfc.html> (参照日 2023年10月11日)
- (54) 公益社団法人国際厚生事業団 (2023)「EPA 外国人看護師・介護福祉士受入れのあらまし」
https://jicwels.or.jp/?page_id=16 (参照日 2023年11月20日)
- (55) 文部科学省 (2021)「地域社会の現状・課題と将来予測の共有について18歳人口」
https://www.mext.go.jp/content/20201029-mext-koutou-000010662_03.pdf (参照日 2023年7月3日)
- (56) 文部科学省 (2021)「大学・短期大学・高等専門学校におけるインターンシップの実施状況について」
https://www.mext.go.jp/b_menu/internship/1387151.htm (参照日 2023年9月8日)
- (57) 一般財団法人日本職業協会 (1988)「職業行政安定史 第6章 昭和時代(3) (独立以後) 労働経済の変遷」
<http://shokugyo-kyokai.or.jp/shiryou/gyousei/eishi06-2.html> (参照日 2023年9月29日)
- (58) 日経 MJ (2023) ニュースなデータ「ホテル清掃『時給2000円』も」5月26日 p. 11
- (59) 沖縄タイムズ WEB. (2023)「沖縄の人手不足 破格の時給2000円でも集まらない 国際通りの飲食店で深刻化『時給で頭悩ませるレベルじゃない』」
<https://news.yahoo.co.jp/articles/664c9e1608b435ec81953f2e9e717ee5c585d538> (参照日 2023年8月1日)
- (60) 日本経済新聞 WEB. (2023)「東急ホテルズ&リゾーツと藤田観光、人材育成に関するコンソーシアム『T&F Hospitality Lab』を発足」
https://www.nikkei.com/article/DGXZRSP658643_V00C23A7000000/ (参照日 2023年10月28日)
- (61) 厚生労働省 (2019)「令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめ

ぐる課題について」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/19/19-1.html> (参照日 2023年11月12日)

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-2-2-1.pdf> (参照日 2023年11月12日)

コロナ禍によって恋愛観、 結婚観は変わったのか

～マーケットデータからみる傾向と考察～

Trends and Consideration About the View of Love, the View of Marriage Changed
by the COVID-19 Pandemic.
(Based on Various Market Data)

松木 恵子*
MATSUKI, Satoko

要旨

突如として、といっても誇大表現ではないだろう。2019年年末より新型コロナウイルス感染症が流行し始め、個人はもちろん企業、市場、生活のあらゆる行動や有り様が新様式へと変化を迫られた3年あまりだったように思う。ブライダル領域においても、感染リスクや social distance を理由に、挙式・披露宴の延期やキャンセルが相次ぎ、サービスの見直しはもとより、そもそも「結婚式の意義とは？」という、根本的な存在価値についても考える期間となったと聞く。

本稿では、松木演習にて実施したカスタマー調査と公表されている各種市場調査データより、コロナ禍によってもたらされた結婚式観、結婚観、恋愛観などの変化について読み解きまとめることとする。

Key Words

Views on Marriage, Views on Love, Corona Disaster, Wedding Ceremony

キーワード

結婚観、恋愛観、コロナ禍、結婚式

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 准教授



目次

- 1. 背景および目的
- 2. 演習科目で実施した調査より
- 3. 各市場調査より
- 4. まとめと考察



表1 婚姻件数の推移

	婚姻件数	対前年比
2018年（平成30年）	58万6481組	-3.4%
2019年（令和元年）	59万9007組	2.1%
2020年（令和2年）	52万5507組	-12.3%
2021年（令和3年）	50万1138組	-4.6%
2022年（令和4年）	50万4930組	0.8%

出典：厚生労働省「人口動態調査（確定数）令和4年（2022）より，筆者作成

*2017年（平成29年）の婚姻件数は60万6952組。

1. 背景および目的

コロナ禍で徹底された、「消毒」「人との距離」そして「自粛」。学校や企業活動も制限され、オンライン授業やリモートワークの活用が一気に広がった。日常生活では、マスク着用が推進され、日用品の買い物といった最低限の外出であっても気を遣い、各種行事や会合の開催や参加はもつてのほか、という風潮が生まれた。春には花見、夏には花火や海水浴、秋には祭り、冬には新年行事など、季節のお祝いや各イベントもことごとく中止、人々は家に籠り、街から人影が消えた。コロナ禍によって日常生活が制限されるなか、顔を突き合わせて人と集い、語らい、時間や関係を創造・共有することが容易にはできなくなった。そんな時期を過ごした平均婚姻年齢¹に近い若年層には、価値観醸成にどのような影響がもたらされたのであろうか。

厚生労働省が毎年発表する人口動態調査によると、2020年（令和2年）から婚姻件数が大幅に減少していることがわかる（表1）。少子化と女性の社会進出増加、婚姻年齢の上昇など、婚姻件数減少現象についてはその原因が多く語られているものの、増減を繰り返しながら下降曲線にあった

ものが、2019年から2020年にかけて一気に約7万組、対前年10%以上も減少したのはこの時だけである。かつ、戦後最小件数となった2021年に続き、2022年は対前年比で微増こそしたものの、件数はコロナ禍以前までは到底回復していない。

婚姻件数の落ち込みは、①入籍・挙式を控えた層と、②パートナーができなかった／パートナーはいるがプロポーズ、結婚への決意まで至らなかった層の2つが想定されるであろう。それぞれ、次章にて調査データを用いて考察を行うが、特に着目すべきは②と考える。なぜなら、①の入籍・挙式を控えた層は、「タイミング」と「方法」によって実施への決断の可能性があるからである。しかし②の層においては、結婚に至るまでのお付き合い、相手との関係性の構築、そもそもの出会いに対して、困難があった、または欲求がなかったと考えられる。実際、結婚までのお付き合い期間の平均がおよそ3年²を考慮すると、コロナ禍の自粛期間において対人関係構築が制限されてしまったことで、新しい出会いやパートナーシップを育むことが実質できず、結婚予備軍が形成されていないのではないだろうか。ゆえに、2021年に続き、2022年においても婚姻件数がコロナ以前に

1 厚生労働省「令和4年人口動態統計月報年計（概数）の概況」2022より。初婚における平均婚姻年齢：男性31.1歳、女性29.7歳。

2 リクルートブライダル総研「ゼクシィ結婚トレンド調査2019」より。「結婚までに付き合った期間」は首都圏平均で3.4年。コロナ禍以前の2019年度調査データを利用。

近い数値までの回復に至らなかったのではないだろうか。

そして、そもそも若年層の結婚への関心が減少していることも気に掛かる。松木による調査報告³で触れたが、内閣府発表「令和4年度意識調査報告書⁴」[内閣府, 2022]によると、未婚者の結婚への関心に対して2019年12月（感染症拡大前）からの変化では「関心が高くなった」と「関心が低くなった」がそれぞれ増加していたが、その中でも、20歳代の結婚への関心が低くなっている（「関心がやや低くなった」「関心が低くなった」は7.0%（2020年5-6月）から9.6%（2022年6月））。

このように、各種統計結果も、2019年年末から始まったコロナ禍による新生活様式が、結婚を取り巻く状況において影響があったことを示している。本研究では、ブライダルに関する各調査データから、コロナ禍によって結婚式実施状況やそもそもの結婚観、恋愛観の変化についてまとめ、一考察を行うこととする。

2. 演習科目で実施した調査より

「結婚式とSNSに関する調査2023」⁵は、松木応用演習で実施したラグジュアリー宿泊施設との産学連携案件でのウェディングプラン提案に際し、カスタマー像を把握するために演習生が中心となって設計・調査したものである。演習生は以下16名である。

大島鮎花、後藤結衣、角田小夜、好真佳、高橋美空、依田あかね、田中彩夏、井上琴実、新井ひとみ、田中碧海、廣藤詩織、根岸彩琴、瀧口璃音、

田口瑞香、前越美里、池田七菜

2-1. 調査対象

平均婚姻年齢前後ならびに近未来の結婚予備軍となる20～34歳の未婚女性、東京都在住者にインターネット調査を実施し、232名から回答を得た。

2-2. 調査内容

本調査は、産学連携案件先へのウェディングプランならびに広報戦略を提示するため、「結婚式とSNSに関する調査」というタイトルで実施した。また、結婚予定ありなしに関わらず、全員に全問回答を求めた。調査票は結婚観や家族との関係に関する設問を2問（「結婚意向」「家族や友人を想う時間」）、結婚式に関する設問を5問（「結婚式実施意向」「好きな結婚式の雰囲気」「費用」「こだわりたいポイント」「結婚式の目的」）、SNSの利用状況に関する設問を4問（「日常使用するSNS」「利用目的」「利用時間帯」「SNS広告認知と動機」）で設計されている。また、回答者負担軽減を考慮し、回答項目の選択方式とした。

2-3. 回答者の属性

本調査における回答者232名の属性（年齢×結婚意向）を表2で示す。年齢別には「20～24歳」95人（40.9%）、「25～29歳」93人（40.1%）、「30～34歳」（19.0%）である。本調査前スクリーニング調査で性別、婚姻状況の抽出を行っており、回答者全員が女性かつ未婚者である。

2-4. 本調査からわかる「結婚意向」, 「結婚式意向」

本調査では、コロナ禍による行動制限が結婚意

3 松木恵子「コロナ禍による若年層の恋愛観、結婚観の変化（第1報）」, 2022, 亜細亜大学ホスピタリティ・マネジメント学科紀要, 第12巻第1号, pp. 21-pp. 37

4 内閣府「第5回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」, 2022

5 東京都在住, 20～34歳未婚女性232名に対し, インターネットによる自記式調査。2023年6月12日～15日実施。

表2 本調査の回答者特性（年齢、結婚意向状況）

表内上段がN数、下段が%

Q1 近い将来またはいずれ、結婚をしたいと思えますか？

		全 体	したいと思 う（する予 定がある）	いまはした いと思わな い	わからない	無回答
全 体		232 100.0	106 45.7	100 43.1	26 11.2	0 —
全体	20～24歳	95 100.0	42 44.2	47 49.5	6 6.3	0 —
	25～29歳	93 100.0	42 45.2	42 45.2	9 9.7	0 —
	30～34歳	44 100.0	22 50.0	11 25.0	11 25.0	0 —

筆者作成

向や結婚式への考えに影響があるのではないかと予想し、コロナ禍を経て家族や友人を想う時間の増減に関して聞いた。コロナ禍を経て家族や友人を想う時間は以前より「増えたと感じる」21.6%、「変わらない」53.9%、「減った」12.9%、「わからない」11.6%であった。この設問と結婚意向をクロスでみたのが表3である。家族や友人を想う時間が「増えた」、「減った」の回答者のそれぞれトップボックスは、近い将来またはいずれ、結婚を「したい（する予定がある）」（「増えた」うち

52.0%、「減った」うち53.3%）であった。最も回答者の多い「変わらない」については、「いまはしたいと思わない」51.2%が最多であった。

また同様に、結婚式意向についてクロスで見たのが表4である。家族や友人を想う時間が「増えた」回答者のトップボックスは「したい」40.0%であったが、「変わらない」、「減った」については「したいと思わない」の回答が最も多くなった（「変わらない」うち52.8%、「減った」うち73.3%）。注目なのは、家族を想う時間が「減っ

表3 「コロナ禍を経て家族や友人を想う時間の増減」×「結婚意向」

Q1 近い将来またはいずれ、結婚したいと思えますか？

Q6 コロナ禍を経て、家族や、友人を想う時間は以前よりも増えたと感じますか？		全 体				
		全 体	したいと思 う（する予 定がある）	いまはした いと思わな い	わからない	無回答
全 体		232 100.0	106 45.7	100 43.1	26 11.2	0 —
全体	増えたと感じる	50 100.0	26 52.0	17 34.0	7 14.0	0 —
	変わらない	125 100.0	52 41.6	64 51.2	9 7.2	0 —
	減ったと感じる	30 100.0	16 53.3	11 36.7	3 10.0	0 —
	わからない	27 100.0	12 44.4	8 29.6	7 25.9	0 —
	無回答	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —

筆者作成

表4 「コロナ禍を経て家族や友人を想う時間の増減」×「結婚式意向」

Q2 結婚するとしたら、挙式・パーティなどの結婚式をしたいと思いませんか？

Q6 コロナ禍を経て、家族や、友人を想う時間は以前よりも増えたと感じますか？		全 体				
		全 体	したいと思 う	いまはした いと思わな い	わからない	無回答
全 体		232 100.0	69 29.7	110 47.4	53 22.8	0 —
全体	増えたと感じる	50 100.0	20 40.0	14 28.0	16 32.0	0 —
	変わらない	125 100.0	36 28.8	66 52.8	23 18.4	0 —
	減ったと感じる	30 100.0	7 23.3	22 73.3	1 3.3	0 —
	わからない	27 100.0	6 22.2	8 29.6	13 48.1	0 —
	無回答	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —

筆者作成

た」層である。「結婚はいずれしたいと思う」ものの、「結婚式はしたいと思わない」が圧倒的で、「結婚式をしたい」の3倍もの数値であった。コロナ禍での家族や友人との距離感によって、結婚式に対する「負」のイメージを持ったのか、または結婚式の良さやゲストを招くことなど、具体的

なイメージ造成ができなかった可能性がある。

他にも、結婚式を挙げるとした場合のその目的について見たのが表5である。コロナ禍によって家族や友人を想う時間が「増えた」、「変わらない」それぞれ回答者の結婚式の目的は「家族に感謝を伝えるため」がトップボックスであった

表5 「コロナ禍を経て家族や友人を想う時間の増減」×「結婚式の目的」

Q2 結婚式を挙げるとしたら、その目的は何だとおもいますか？
あてはなるものすべて選択ください (MA)

Q6 コロナ禍を経て、家族や、友人を想う時間は以前よりも増えたと感じますか？		全 体										
		全 体	家族に感謝を伝える	友人、同僚への感謝を伝える	憧れを叶える	人生の節目	自分たちの晴れ姿を見せる	新郎は新婦へ、新婦は新郎へ想いを伝える	パートナーや新しい家族をお披露目する	夫婦としての誓いを立てる	大切な人たちに祝福してもらう	わからない
全 体		232 100.0	115 49.6	53 22.8	42 18.1	75 32.3	52 22.4	25 10.8	33 14.2	51 22.0	45 19.4	45 19.4
全体	増えたと感じる	50 100.0	38 76.0	17 34.0	9 18.0	19 38.0	17 34.0	10 20.0	10 20.0	12 24.0	17 34.0	2 4.0
	変わらない	125 100.0	64 51.2	31 24.8	23 18.4	38 30.4	26 20.8	11 8.8	19 15.2	32 25.6	21 16.8	25 20.0
	減ったと感じる	30 100.0	8 26.7	3 10.0	6 20.0	11 36.7	7 23.3	4 13.3	3 10.0	5 16.7	5 16.7	5 16.7
	わからない	27 100.0	5 18.5	2 7.4	4 14.8	7 25.9	2 7.4	0 —	1 3.7	2 7.4	2 7.4	13 48.1
	無回答	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —	0 —

筆者作成

(「増えた」うち76.0%,「変わらない」うち51.2%)。一方,「減った」の回答者は「人生の節目」が最も多く,36.7%であった。この回答でも,コロナ禍によって家族や友人を想う時間の減少によって,人間関係そのものの距離ができてしまったことが推測される。自粛からWith コロナへと移行し,再び元の日常生活を取り戻しつつある昨今ではあるが,物理的ではなく心理的,心象的に捉える距離感や,新様式への慣れからくる人間関係の構築方法が,若年層への結婚観にどのように響くのか注視する必要がある。

3. 各市場調査より

ここからは,公表されている市場調査の結果より,婚活や恋愛・結婚の実態から,コロナ禍前後での結婚観や結婚式観の変化についてまとめる。また,コロナ禍によって多くの結婚式が延期されたと聞くか,その実態についてもまとめる。

3-1. 恋愛・結婚の実態

結婚に向けての婚活サービス利用意向や実態については前述したが,実際に結婚観,恋愛観に関して変化はあったのであろうか。「恋愛・結婚調査2021⁶」より,まずは恋愛実態をみる。現在恋人がいる人の割合は33.4%,現在恋人がいない人の割合は66.6%となり,コロナ禍前の2019年と比べて大きな変化はないという。だが,現在恋人がいない人のうち,コロナ禍以前と比べて恋愛意向の変化をみると(図1),「恋人が欲しくなった」31.2%は,「欲しくない」(14.9)を上回った。また,恋愛意向のなかった人においても,11.7%がコロナ前よりも「恋人が欲しくなった」との回答があった(図2)。その性別・年代での内訳をみてみると⁷,男性11.3%,女性12.3%であり,その中でも女性20代では21.2%と割合が最多となっている。また,男性は年代ごとにみてもいずれも10%前後であり,年代に関係なく恋愛意向を持つようになっているが,女性は先述の20代が最多であるものの,30代40代は10%以下と大幅に「恋人

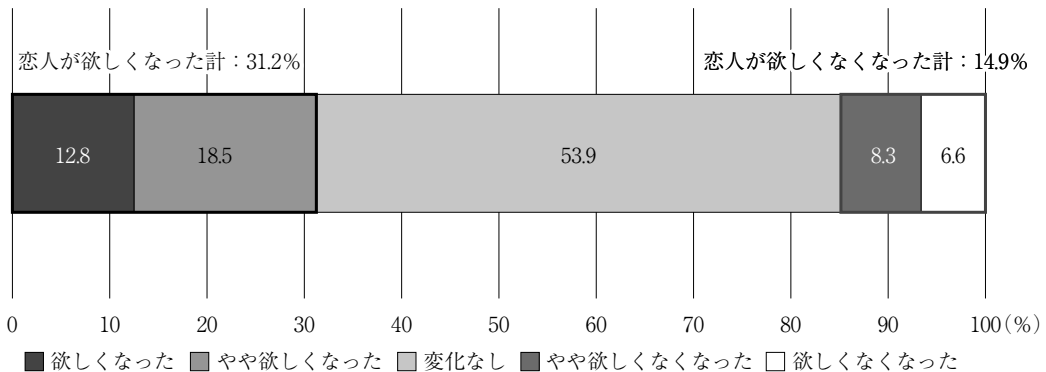


図1：コロナ前と比較した恋愛意欲：コロナ前と比べて恋人が欲しくなった割合（現在,恋人がいない人/単一回答）

出典：リクルートプライダグ総研「恋愛・結婚調査2021」

*恋愛意欲は,Aコロナ前より(いずれは)恋人が欲しい,Bコロナ前に比べて(今後も)恋人は欲しくないの設問に対し,Aに寄った⇒欲しくなった,ややAに寄った⇒やや欲しくなった,変化は特にない⇒変化なし,Bに寄った⇒欲しくなくなった,ややBに寄った⇒やや欲しくなった,の計

6 リクルートプライダグ総研「恋愛・結婚調査2021」,インターネットによるアンケート調査,全国20~49歳未婚男女対象,2,400サンプル,2021年9月27日~29日実施

7 恋愛意向のない人のコロナ前と比べた講人が欲しくなった割合:男性11.4%(20代14.5%,30代9.1%,40代9.4%),女性12.3%(20代21.2%,30代7.5%,40代4.2%)

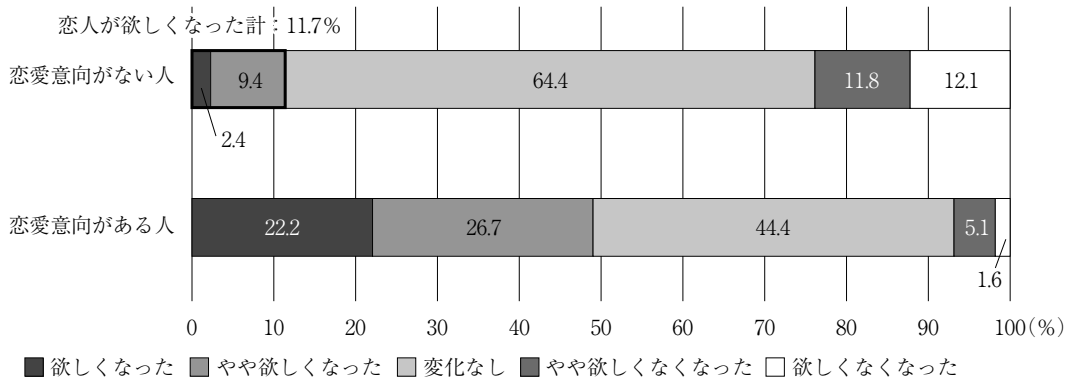


図2：コロナ前と比較した恋愛意欲：恋愛意向別のコロナ前と比べて恋人が欲しかった割合
(現在、恋人がいない人／単一回答)

出典：リクルートプライダグ総研「恋愛・結婚調査2021」

*恋愛意向がある人は「(いずれは)恋人が欲しい」「やや欲しい」の計、恋愛意向がない人は「(今後も)恋人は欲しくない」「あまり欲しくない」「どちらともいえない」の計

が欲しくなった」の恋愛意向、恋愛欲求が下がっていることもここに記述しておく。男性よりも女性のほうが、コロナ禍において過ごし方や新様式の生活への慣れ、または恋愛・結婚への面倒くささ、あるいは恋愛や結婚に寄ることなく生きていくという対処ができたのであろうか。または「年齢」に対し、男性よりも女性のほうが過敏である可能性もある。それらがコロナ禍によるものか、または時代や世代の価値観によるものなのか、女性の恋愛・結婚意向に対する年齢の影響に関して別途みていく必要があると考える。

ではなぜ恋愛意向のない人が、コロナ前よりも恋人が欲しくなったのか。その理由をみると(図5)、最も多いのは「好きな相手と一緒にいたいから」(35.0%)であった。次いで「精神的に安定した生活が送れるから」(18.5%)、「自分の家庭を持ちたいから」(17.7%)、「精神的に支えあう存在が欲しいから」(15.4%)、「経済的に安定した生活が送れるから」(15.0%)であった。コロナ禍の未知で不安定な期間を経て、例えば親からのプレッシャーという他者の介在や、家事分担の負担軽減などといった物理的なメリットではな

く、恋愛への自身の純粋な気持ちが上位に位置している。連日状況が報道され、家族であっても自宅内隔離が求められ、人との触れあいを極度まで制限しなくてはならないと囚われていた、かなり特殊な時間を過ごし、これからもWithコロナの下生活していく私たちにとって、相手とともに生きていく、支え、支えあう存在が心に安定をもたらしてくれる、と恋愛からの享受を改めて認識できる期間にもなったのであろうか。この数値がすぐに婚姻率を上昇させることはないだろうが、社会を構成する最小単位は家族であり、人は人と共鳴・共存して生きていくことが必要と考える筆者にとって、これらは明るい兆しであると考ええる。

3-2. 婚活の実態

近年のインターネットやスマートフォン利用拡大によるアクセスの容易性、パートナーとの出会い方の多様化などにより、婚活ビジネスが活況と聞く。さらには少子高齢化に歯止めをかける方策の一つとして国や各自治体⁸でも婚活支援をする取り組みがなされている。婚活領域の調査において、コロナ禍前後の変化に関する結果より、その

8 1989年に合計特殊出生率が1.57まで下がった「1.57ショック」を皮切りに、少子化対策が講じられている。2023年4月からは、子ども家庭庁が発足し、結婚、妊娠・出産、子育ての様々な支援に取り組む。

特徴を挙げる。

「婚活実態調査2022（リクルートブライダル総研調べ）」⁹によると、全体の傾向として、2021年の婚活者のうち、婚活サービスを通じて結婚した

人の割合は15.1%、婚活サービスを利用していた人は34.1%、独身者¹⁰における婚活サービス利用者で恋人ができた割合は過去4年連続上昇し、2021年は45.1%と過去最高を記録したという。そ

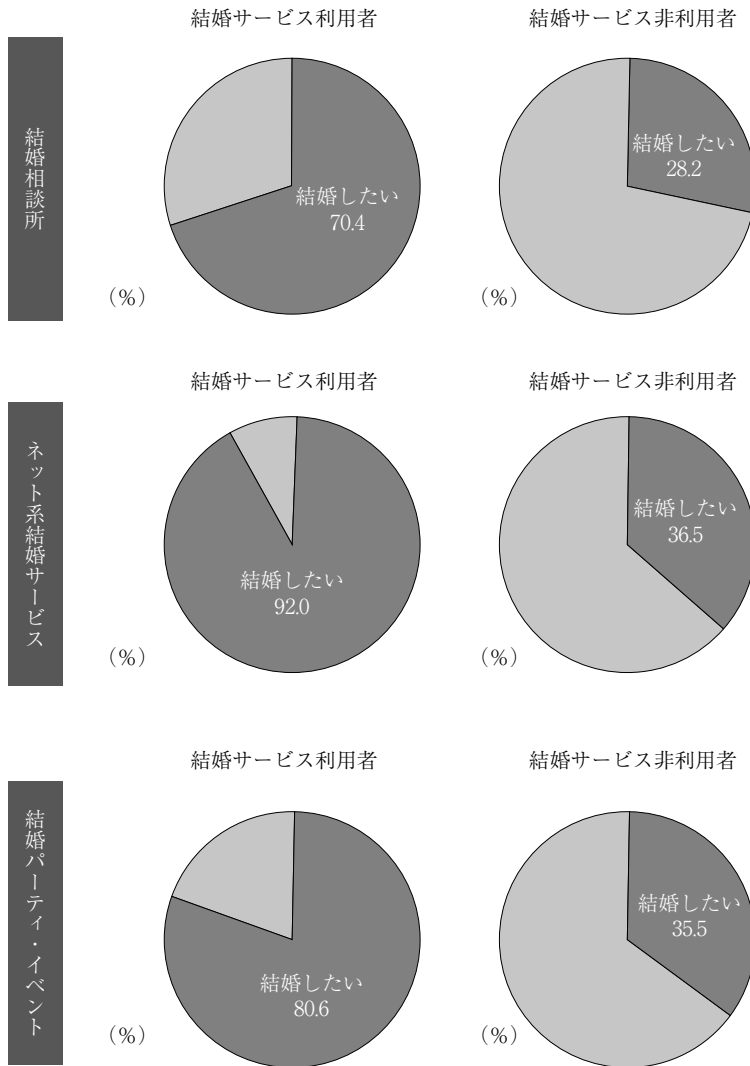


図3：新型コロナウイルス収束後の婚活サービスの利用意向

(1次集計/恋愛もしくは結婚意向のある独身者/それぞれ単一回答)

出典：リクルートブライダル総研「婚活実態調査2022」

*婚活サービス：結婚相談所、ネット系婚活サービス、婚活パーティ・イベントの3サービス

*婚活サービス利用者：本調査タイミングで何かしらの婚活サービスを利用

*利用したい：「オンラインのみ」「リアルのみ」「オンラインとリアル併用」の計

9 リクルートブライダル総研「婚活実態調査2022」, インターネットによるアンケート調査(1次調査:全国の20~49歳の男女50,000サンプル, 2次調査:全国の20~49歳の男女で現在独身者(1次調査回答者)2,400サンプル, 1次調査:2022年6月3日~5日, 2次調査2022年6月10日~16日実施)

10 リクルートブライダル総研により, 恋愛もしくは結婚意向がある恋人のいない独身者と定義されている

の中で、新型コロナウイルス感染症収束後の婚活サービス利用意向の問いに対し、婚活サービスの利用者において総じて高く、ネット系婚活サービス（92.0%）、婚活パーティ・イベント（80.6%）、結婚相談所（70.4%）であった（図3）。また、現在婚活サービスの非利用者における今後の利用意向では、約3割が意向を検討するという結果であった。

また、新型コロナウイルス感染症流行前と比較して、『婚活サービス』への認識も変化したようである。婚活サービスに対する意識の変化に関する問いでは、総じてサービスへのイメージが高まり、利用するモチベーションが高まる結果であった（図4）。具体的には、「婚活サービスに対するイメージ」が「高まった¹¹」（45.4%）>「低下し

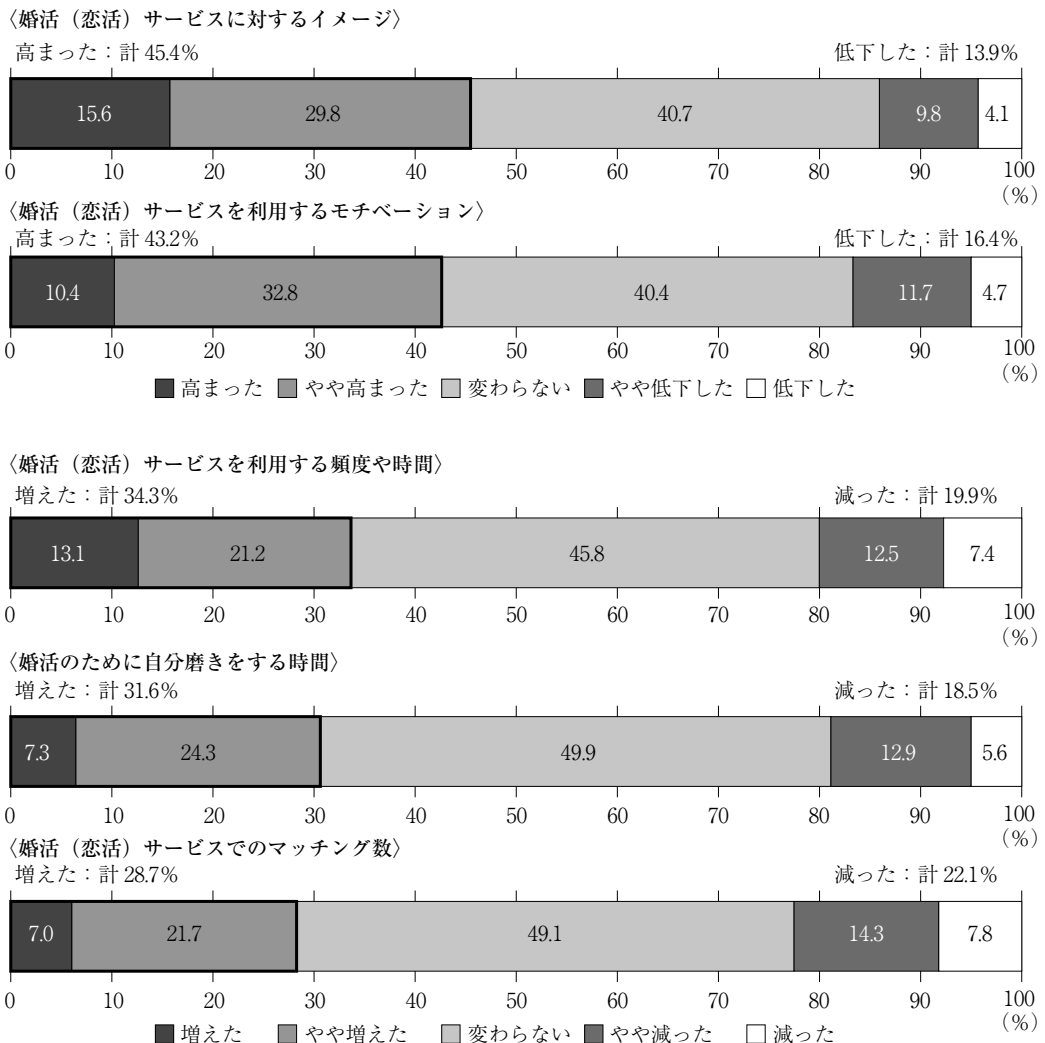


図4：「婚活（恋活）サービス」に関する内容について、新型コロナウイルス流行前（2020年3月以前）と比べた際の意識や状況の変化

（2次調査／恋愛もしくは結婚意向のある婚活サービス利用中の独身者／それぞれ単一回答）

出典：リクルートプライダグ総研「婚活実態調査2022」

*婚活サービス：結婚相談所、ネット系婚活サービス、婚活パーティ・イベントの3サービス

*婚活サービス利用者：本調査タイミングで何かしらの婚活サービスを利用

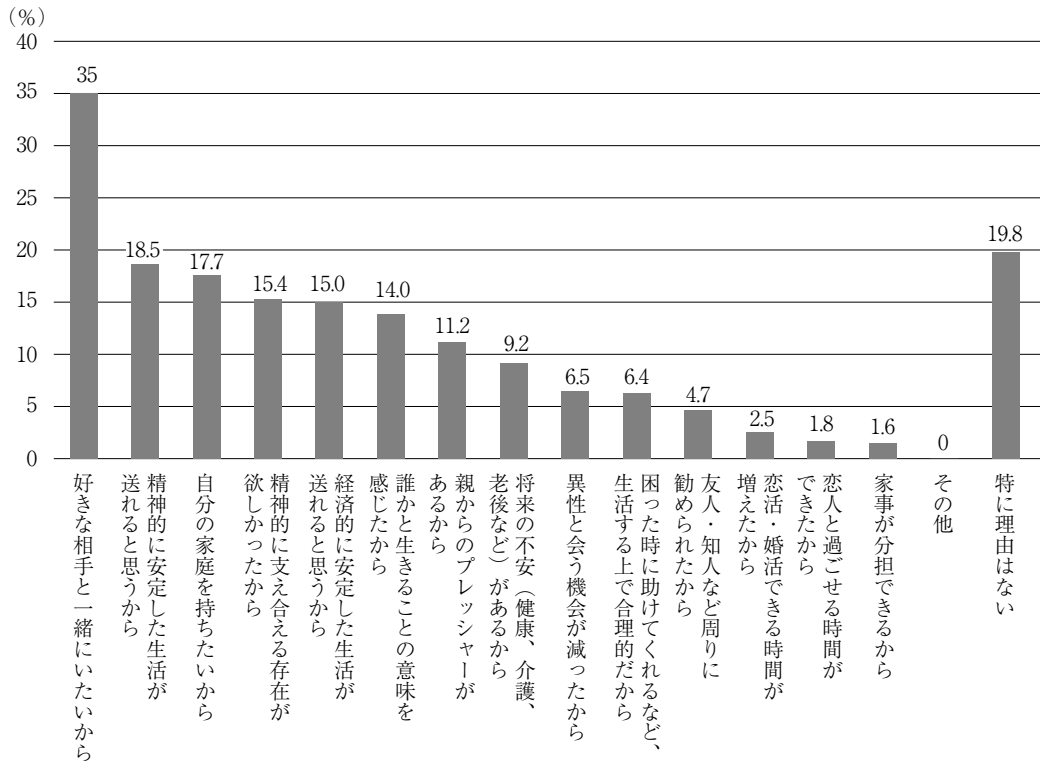


図5：恋愛意向のない人がコロナ前より恋人が欲しいと思うようになった理由
(現在、恋人がいない人/恋愛意向なし/コロナ前に比べて恋人が欲しい人/複数回答)

出典：リクルートブライダル総研「恋愛・結婚調査2021」

た」(13.9%)、「婚活サービスを利用するモチベーション」が「高まった」(43.2%)>「低下した」(16.4%)、「婚活サービスを利用する頻度や時間」が「増えた」(34.3%)>「減った」(19.9%)、「婚活のために自分磨きをする時間」が「増えた」(28.7%)>「減った」(18.5%)であった。コロナ禍によって対面での出会いの機会が減り、日常での行動が制限される中、自宅に居ながらも利用できる婚活サービスへの期待が高まり、一歩踏み出すきっかけとなったのであろうか。

いずれにしても、「結婚したい」「恋愛したい」と願う人が増え、サービスを楽しむ環境があることは、コロナ禍で婚姻率が戦後最低数値に至

ったブライダル領域において、明るい兆しであることは間違いない。

3-3. 結婚式延期の実態

コロナ禍による行動制限の下、ブライダル領域においては結婚式の延期やキャンセルが相次いだ。その実態について、「婚姻延期に関する調査¹²⁾」より抜粋する。コロナ禍による自宅待機や移動制限、自粛が実施されたのは2020年春ごろからであった。結婚式の延期やキャンセルについても、2020年春のウエディングシーズンから徐々に現れ、初夏～秋には式の施工はほとんどなくなったと聞く。「婚姻延期に関する調査」によると、各年の

11 回答項目の「高まった」、「やや高まった」の計。以下、「低下した」についても「やや低下した」「低下した」の計。同様に、「増えた」も「増えた」「やや増えた」の計、「減った」も「やや減った」「減った」の計。

12 リクルートブライダル総研「婚姻延期に関する調査」、2021

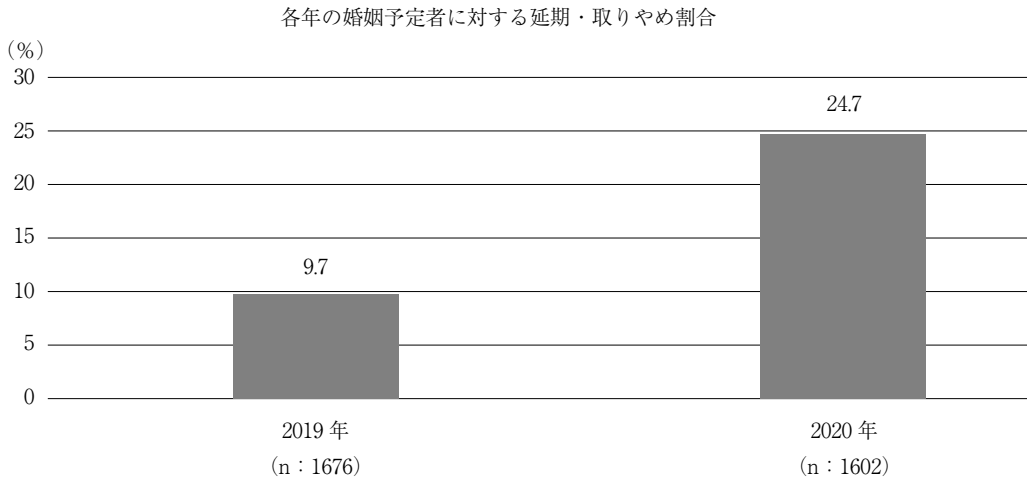


図 6：婚姻を延期・取りやめた割合

出典：リクルートブライダル総研「婚姻延期に関する調査」2021

*各年に結婚（入籍）した、およびする予定の人 2021

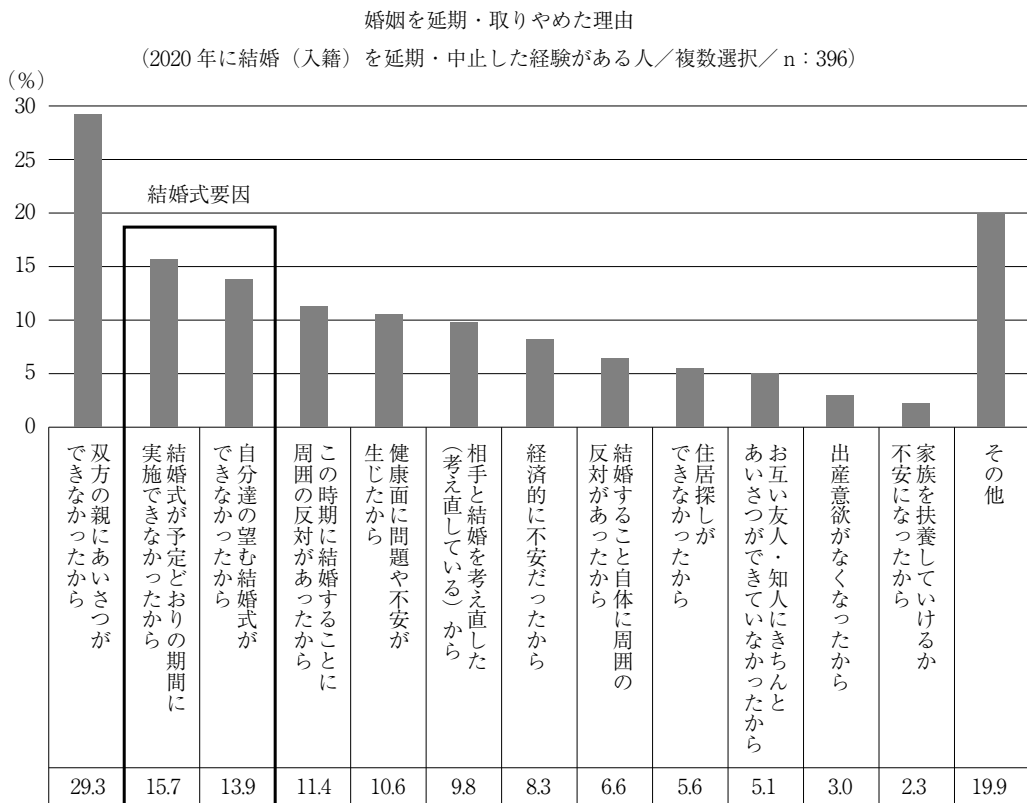


図 7：婚姻を延期・取りやめた理由 (2020年に延期・取りやめた層／複数回答)

出典：リクルートブライダル総研「婚姻延期に関する調査」2021

*「結婚式が予定通りの時期に実施できなかったから」：「挙式が予定どおりの時期に実施できなかったから」「披露宴が予定どおりの時期に実施できなかったから」「ウエディングパーティが予定どおりの時期に実施できなかったから」いずれか回答を集計。「自分達の望む結婚式ができなかったから」：「自分達の望むかたちの挙式ができなかったから」「自分達の望むかたちの披露宴ができなかったから」「自分達の望むかたちのウエディングパーティができなかったから」のいずれか回答を集計

婚姻予定者に対する延期・取りやめ割合は、2019年から2020年でおおよそ2.5倍であった（2019年9.7%、2020年24.7%）（図6）。結婚式の準備期間が平均おおよそ12ヵ月¹³前から開始されていることを考慮すると、2020年に結婚式の準備を開始する人の多い2021年挙式・披露宴実施予定者は2020年の数値を更に超えていただろうと想像する。

婚姻を延期、取りやめた理由を見てみる（図7）と、「双方の親にあいさつができなかったから」が最多であった。行動制限、人との接触回避といった、コロナ禍での特殊な環境ならでは、である。次いで、「結婚式が予定どおりの時期に実施できなかったから」「自分たちの望む結婚式ができなかったから」が上位を占める。コロナ禍の社会状況下では、希望していた通り、例えば家族やゲストの前で誓う、歓談をするといった、コロナ禍以前の結婚式では当たり前風景が実現できそうもなく、実施の決断が困難なのであろう。実際「婚姻延期に関する調査」によると、当該層の自由回答からは「ゲストにたくさんきてもらい自分たちの結婚を祝ってもらいたかったから」「一生に1度のことなので、一連の形式をきちんと行って、区切りをつけたかったから」「入籍から何年も経って式を挙げるとゲストを呼びにくいから」などが挙げられている。婚姻という人生の一大イベントにおける「祝いの機会」を大切に、「結婚式が思い通りにできないならば、婚姻を少し延期しよう」という苦渋の決断があったという実態が見えてきたと述べられている。他にも、「双方の親に挨拶ができない」「一連の形式をきちんと行いたい」「入籍に近い時期の結婚式」といった理由から、結婚、結婚式に対して「～でなければならぬ」といった規範意識があるのではないか、と指摘されている。

4. まとめと考察

ここまで、様々な調査結果からコロナ前後の恋愛・結婚への意識や想いの変化、婚活意向ならびに現状、結婚式延期や取りやめの背景を取り上げた。改めてその傾向をまとめることとする。

コロナ禍による家族や友人を想う時間の増減で、結婚願望そのものにはさほど差は出なかったものの、家族や友人との距離感ができてしまった層では結婚式への“ネガティブ”なイメージが拡大、もしくはポジティブなイメージを造成できていない可能性がみえた。一方、「恋愛・結婚調査2021」によると、現在恋人のいない層において、コロナ以前と比べて約3割が「恋人が欲しくなった」「結婚したくなった」と恋愛・結婚意向が高まり、なかでも元々恋愛・結婚意向がない人においても約10人に1人が恋愛・結婚をしたいと態度変容が起きていた。婚活領域では、婚活サービス利用者のモチベーションやサービスのイメージが新型コロナウイルス流行前と比較して上昇していることがわかった。実際、独身者における婚活サービス利用者で恋人ができた割合は過去4年連続上昇し、2021年は45.1%と過去最高を記録している。コロナ禍での結婚式実施状況については、結婚式の取りやめ・キャンセルが対前年でおおよそ2.5倍となった。その理由として、行動制限によって希望していた様式での誓いやお披露目が叶いにくい、双方の親へのあいさつをはじめ、一連の儀式や流れに則ることが困難、といった新郎新婦の悩ましい気持ち表れていることがわかった。

今回列挙した調査からは、コロナ禍という、これまで経験のない行動制限や生活様式の変化により、どちらかといえば恋愛・結婚意向がコロナ禍

13 結婚に関するスケジュールによると、披露宴・ウエディングパーティ会場検討開始期間は平均12.3ヵ月（リクルートブライダル総研「ゼクシィ結婚トレンド調査2022 首都圏」）

以前よりも高まり、婚活をはじめ、今できる方法での人との出会いにポジティブな印象の結果であったように思う。困難な時期を経たからこそ、パートナーや家族の大切さ、尊さを実感し、自らも一歩を踏み出すきっかけとなったならば、結婚の意義を考える期間として意味があったのではないかと思う。だが、第1章で述べた婚姻件数の大幅な落ち込みを戻すほどまで、プラスのインパクトを与えることができるだろうか。それぞれ2021年、2022年の調査結果ゆえ、2023年、2024年の婚姻件数として現れてくれることを願う。ただ一方で、コロナ禍によって人との接触にためらいを抱え、相手の気持ちを慮り、時に相手を傷つけ、自身も傷つきながらも深い関係性を築くチャレンジを積極的にできない、わからない層が存在するはずである。特に10代後半から20代の若者たちは、恋愛だけではなく、学校や会社で様々な人との出会いを経験し、対人関係の経験値をあげることのできたはずの時期に、そのような体験ができなかったのではないだろうか。1人で過ごす時間に慣れてしまい、リアルよりバーチャルでの疑似体験が増え、実社会での対人関係に面倒くささや諦めは出ていないだろうか。その若者たちが平均婚姻年齢に近づいたとき、結婚や結婚式の意義をどのように捉えるのであろうか。

ブライダル領域に従事する企業体やプランナーをはじめとする方々は、コロナ禍で結婚式の延

期・キャンセルが相次いだ時期、「結婚式とはなにか」という結婚式の意義について考える期間にもなった、と聞く。結婚を決意し、結婚式をしようとする新郎新婦に対し、コロナ禍で対処したように、これからも様々配慮や対策を講じながら、寄り添ってふたりの願う誓いの場を提供・サポートしていただけるだろう。その点からも、「結婚しよう」「結婚したい」と思う人が「結婚できる」社会である必要がある。

今回の調査結果をもとにしながら、コロナ禍を経験した次世代の若者たちが築く人間関係の特長や恋愛観、結婚観について、より理解を深めていきたいと思う。

参考文献

- 松木恵子 (2022) 「コロナ禍による若年層の恋愛観、結婚観の変化 (第1報)」, 亜細亜大学ホスピタリティ・マネジメント学科紀要, 第12巻第1号, pp. 21-pp. 37
- 厚生労働省「令和4年人口動態統計月報年計(概数)の概況」2022
- 内閣府「第5回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」, 2022
- リクルートブライダル総研「ゼクシィ結婚トレンド調査2019 首都圏」
- リクルートブライダル総研「ゼクシィ結婚トレンド調査2022 首都圏」
- リクルートブライダル総研「恋愛・結婚調査2021」
- リクルートブライダル総研「婚活実態調査2022」
- リクルートブライダル総研「婚姻延期に関する調査」, 2021

コロナ禍で加速したハワイの再生型観光

Regenerative Tourism in Hawaii Accelerated by COVID-19

小倉 通孝*

OGURA, Michitaka

-
1. はじめに
2. 幾度となく危機を乗り越えたハワイ
3. ハワイ州の観光施策
4. 持続可能な社会の実現と観光の役割
5. コロナ禍でのハワイの変化
6. アフターコロナのハワイの観光施策
7. まとめ
-

1. はじめに

ハワイについて、説明するまでもなく多くの日本人にとって馴染み深く、青い海、青い空、緑豊かな自然、独自の文化を持つ南国の楽園をイメージするであろう。日本の観光渡航の自由化（1964年）以降、ジェット機の導入、ボーイング747型機の登場による大量輸送、海外旅行の大衆化に貢献した旅行会社のパッケージツアーなどにより、ハワイは日本人にとって海外旅行の代名詞となり、

ハワイが常に日本の海外旅行を牽引してきたと言っても過言ではない。また、歴史的にも日本とハワイの関係は深い。1868年（明治元年）に横浜からホノルルへ渡った移民（元年者）から始まり、1881年には日本を訪問して明治天皇に謁見したカラカウア王が移民を要請したことから、1885年に「官約移民」が開始され、1893年にハワイ王国が終焉するまで続き、3万人近くの日本人移民がハワイに移住した。そして現在、ハワイ州やハワイの主要な島は、日本の31都市と姉妹都市の関係にあり、お互いの文化交流などを通して新しい形の観光を築いている。

世界の旅行者を魅了するハワイの魅力を気が付くままにあげてみると、温暖な気候、個性溢れる主要6島（カウアイ島、オアフ島、マウイ島、モロカイ島、ラナイ島、ハワイ島）、豊かな文化・歴史、恵まれた自然環境、ハワイ独特の郷土料理、充実した観光インフラ、教育素材の宝庫、アロハスピリット（温かく迎え入れてくれる）、抜群の立地環境（日本からは遠からず近からず）、全米でも治安はトップクラスに良いなど、ハワイの魅

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 非常勤講師

力は一言では語り尽くせない。

2010年、ハワイへの全体の訪問者数はおよそ700万人で、住民の観光業に対する満足度は80%であったが、年々旅行者が増加し、2019年には人口およそ140万人のハワイに過去最高の1,038万人の旅行者が訪れ、多大なる経済効果と雇用を生み出した一方で住民満足度は58%まで低下した。そのため、オーバーツーリズムによる旅行者のマナーの問題やトラブルの増加など、観光に対する住民の不満への対応や、次世代に残すべき文化遺産や自然資源の保護などの議論が活発になった。そして、将来のハワイの観光のあり方について模索している矢先に、新型コロナウイルス感染症が世界的に流行し、ハワイ州はロックダウン（外出や行動を制限する措置）を実行した。旅行者の姿が消えたことで、皮肉にもハワイの観光地の自然環境が大きく改善され、特に人気の観光地のハナウマ湾自然保護区（以下、ハナウマ湾）の海水の透明度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前に比べて大幅に向上されていることが明らかになり、地域住民は自分たちの住んでいる場所が如何に観光公害にあっていたかをコロナ禍で実感した。加えてマナーの悪い米国本土からの旅行者によるハワイの海洋生物への問題行為がSNSで拡散されて非難を浴びたこともあり、2021年の住民の満足度は過去最低の49%まで低下した。

ハワイ州は、コロナ後の観光のあり方について、将来的なハワイ州の経済と環境保全のバランスを健全に保つために、持続可能な観光の実現を目指している。ハワイの経済を支える観光産業の役割もコロナ禍で変化があり、ハワイの観光戦略は、単に訪問者数を増やすための活動ではなく、自然保全、文化継承、地域住民との関係性の再構築、ブランドマーケティングの4本柱を掲げ、「再生型観光（リジェネラティブツーリズム）」の推進を目指す方向へ舵を切った。新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって加速したハワイの観光

施策を考察し、そのハワイの観光施策がコロナ禍でどのように変化したかを検証する。

2. 幾度となく危機を乗り越えたハワイ

ハワイは、1959年にアメリカ合衆国50番目の州となったことで、ハワイ住民の市民権やハワイ先住民の権利と地位の保護であったり、アメリカ連邦政府からの支援によるインフラの整備であったり、そして、観光産業を中心に多くの産業が成長し、ハワイの経済が繁栄する土台となった。しかし、これまでハワイの観光産業は順風満帆ではなかった。1991年の湾岸戦争による国際的な緊張や不安によって一時的な不況に見舞われ、1992年にはハリケーン「イニキ」がカウアイ島を直撃して島に壊滅的な災害をもたらした。2001年9月11日の米国同時多発テロは、航空旅行に対する不安から航空便の予約がキャンセルされて旅行者が激減し、ハワイの観光産業への大きな打撃と雇用の喪失という影響を与えた。2002年のSARS（重症急性呼吸器症候群）の時も同様に、アジアからの観光客数が減少した。2003年のイラク戦争の勃発の際は、国際的な不安定要因が増加し、航空旅行を控える傾向があり、またセキュリティ対策の強化により、CIQの手続きの遅延をもたらし、旅行者に影響を与えた。そして、2020年3月、WHO（世界保健機関）が新型コロナウイルス感染症のパンデミックを発表して以降、各国政府が人々の移動を制限するロックダウンを行ない、世界中の観光産業に甚大な打撃を与えた。海外旅行は、国際紛争、経済危機、自然災害などのイベントリスクに影響されやすく、コロナ禍ではその脆弱性を端的に表した形である。ハワイも例外ではなく、コロナ禍での旅行者の急激な減少がハワイの観光産業に深刻な影響を及ぼし、多くの雇用も失われた。このように、これまで幾度となくハワイの観

観光産業は多大なる影響を受け、その都度危機を乗り越えてきた。世界保健機関（WHO）は2023年5月5日、新型コロナウイルス感染症に関する「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態（PHEIC）」を解除すると発表した。ハワイは今回の危機も乗り越え、住民にも旅行者にも、そして自然環境にも良い観光のあり方の実現に向けた歩みを進めている。

3. ハワイ州の観光施策

ハワイ州最大の産業である観光産業は、ハワイ経済のおよそ5分の1を占める。2019年、ハワイ諸島への訪問者数は過去最高の1038万人に達し、観光産業は州全体で21万6,000人（ハワイ州の人口のおよそ6人にひとりの割合）の雇用を支え、177億5,000万ドルの観光客消費をもたらし、20億7000万ドル以上の税収を州財政に貢献している。それでもハワイの国内総生産（GDP）に対する観光産業の割合は減少しており、ハワイ州のGDPに占める観光産業の割合は、20年前には25%ほどあったのに対して、2019年には16.2%に減少している。

そして、ハワイ州の観光施策をマネジメントするのが「ハワイ・ツーリズム・オーソリティ（HTA）」である。HTAは、ハワイ州議員立法により1998年に設立され、その使命は、経済的目標、文化的価値、自然資源の保護、地域社会の要望、観光産業のニーズに合致した持続可能な方法で、ハワイの観光を戦略的に管理することである。HTAの財源は、旅行者などが宿泊施設に宿泊する際に支払う税金 Transient Accommodations Tax（TAT）によって運営されており、2019年のTAT税収入は6億30万ドルにおよぶ。TATは短期宿泊施設税ともホテル税とも呼ばれ、HTAの観光予算を含む一般財源となっており、

持続可能な観光戦略を遂行していく上で、その税額が過去数回にわたり引き上げられてきた。現在、ハワイ州のTATは13.25%になっている。

(1) HTAの観光施策（設立～2015年）

設立翌年の1999年、HTAは初めての観光戦略計画「ケ・クム（Ke Kumu）」を策定した。観光産業を振興することにより地域社会に恩恵をもたらすことを目的としており、すでにこの時から「持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）」を目指す方策が示され、観光業の成功度を観光客数に基づいて評価するのではなく、旅行者の消費額の増加に重点が置かれていた。しかし、具体的なマーケティング活動を実施する上では、消費額に加え、滞在日数、観光客数、そしてハワイ路線の航空座席数も重要業績評価指標（KPI）に含まれていた。

ハワイ州は、10ヵ年計画「ハワイ州観光戦略計画2005～2015年」を発表し、ハワイの観光産業の持続可能な未来を創造することに焦点を当て、観光産業関係者が共有するハワイ観光のビジョンを明らかにしている。2015年までに実現すべきハワイ観光業界のビジョンとして、a.ハワイ先住民と伝統文化を尊重する、b.ハワイの自然資源と文化資源を尊重し保存する、c.利害関係者が尊重し合える環境をつくる、d.安定した経済を支える、e.旅行者がハワイならではの豊かな時間を満喫できるようにする、という5つの展望が掲げられている。2009年、HTAは「HTA戦略計画2010～2012」を策定し、このハワイ州観光戦略計画の実現を目指すとともに、2008年に起きたリーマンショックによる米国経済危機の影響で、2008年と2009年に減少した観光客数と消費額を食い止めることを目的としたマーケティング戦略を立て、観光客誘致を中心としたプロモーションを展開した。一方で、ケ・クムから引き継いだハワイの観光産業を持続可能な産業として成功させるために、具

体的な目標と戦略方針が打ち出されている。HTAの2010年の年次報告書では、ハワイ州の観光機関としてのHTAの責務が次のとおり示されている。

- 一州全体の視点から観光政策と方向性の設定
- 一州の観光マーケティング計画と取り組みの策定と実施
- 一州の健全な観光産業を維持するためのプログラムや活動の管理
- 一ハワイ州観光戦略計画の策定とモニタリング
- 一観光関連の調査、計画、プロモーション、アウトリーチ活動を官民セクターと調整

(2) HTAの観光施策(2016~2020年)

HTAは、2016年を迎えるにあたり、2020年までの観光戦略5ヵ年計画を策定した。その冒頭において、観光をどのように発展させるかについてのビジョンとして、健全な経済、環境の持続可能性、文化の真正性、市場の知識、住民と観光客の満足度、観光産業との協力、説明責任の7つの原則を明記している。また、戦略的方向性として、「経済活動の促進」、「観光による利益の維持」、「観光客の消費拡大」、「効果的な組織」を目指すための目標と目的を示している。HTAが達成しようとする4つの目標と具体的な活動をまとめた。

目標1：観光地の完全性の向上

観光経済の成功は、地域社会、観光客、デスティネーションのニーズのバランスがとれていることである。HTAは、観光に対する地域社会の支持を高め、デスティネーションのより良い管理者とならなければならない。

具体的な活動：

- 一コミュニティのニーズと中核的な問題をモニターし、積極的に対応する(3年以内)

- 一観光の価値に対する住民の理解を深める計画を実施する(3年以内)
- 一組織と協力し、将来の観光の専門家やリーダーを育成する(1年以内)
- 一観光客と住民の交流と経済効果を高める地域密着型プログラムを拡大する(3年以内)
- 一観光客が頻繁に訪れる地域を管理、改善、保護する団体への支援を増加する(1年以内)
- 一ハワイ先住民の文化やコミュニティの独自性を維持・促進する

目標2：安定した経済効果の確保

HTAの重要な役割のひとつは、観光産業の利益を維持・成長・拡大させることである。そのため、経済サイクルの変化や不測の事態に関わらず、ハワイ諸島全体で安定した観光客数と支出を維持するため、HTAは新規観光客の開拓、高額を消費する観光客の誘致と消費機会の創出による観光客支出の増加にマーケティング活動を集中させなければならない。

具体的な活動：

- 一ミーティング、コンベンション、インセンティブ(MCI)に適した観光地として売り込む(1年以内)
- 一ハワイ諸島ブランドを完全に実施するためのマーケティング活動を実施する(1年以内)
- 一北米市場へのオアフ島以外の島のプロモーションを強化する(1年以内)
- 一オアフ島以外の観光インフラを整備する(3年以内)
- 一アジア太平洋地域における競争優位性を活用し、新たなアジア市場を開拓する(5年以内)
- 一クルーズ船の入港を促進し、クルーズ船のバースを増やす(3年以内)
- 一ショルダーシーズン中の支出を増加させるた

- め、商品開発に注力する（3年以内）
- 観光客の行動や体験に沿ったマーケティング活動を強化する（3年以内）
- 長期的な旅行トレンド、消費額の高いセグメント、次世代旅行者の調査を拡大する（3年以内）

目標3：ハワイの価値の認識を高める

デスティネーション間での競争力を維持するために、HTAは、ハワイは旅行コストに見合う価値として、ハワイならではの本物の体験を提供・訴求することで差別化を図らなければならない。ハワイ諸島への航空アクセスを維持・改善し、ハワイブランドを守り、宿泊施設やインフラに対する観光客の期待に応えなければならない。

具体的な活動：

- 航空路線の維持と改善をする（3年以内）
- ハワイ諸島間の接続性を向上させ、観光客の流通を改善する（3年以内）
- ビザ免除プログラム、税関、国境警備などハワイのアクセスに関する問題を解決する（3年以内）
- 消費者ニーズとハワイの特性に対する認識を確認するための調査を実施する（1年以内）
- 観光客へのユニークな体験の多様性を重視する（3年以内）
- 世界クラスの観光体験を開発する（5年以内）
- 観光客安全プログラム、デスティネーション全体の災害計画、安全対策を改善する（3年以内）
- ホスピタリティ、サービス、文化に関する研修を支援する（1年以内）
- 質の高い認証プログラムの策定、奨励、支援を実施する（3年以内）
- 旅行動向や消費者行動を分析し、宿泊機会や

- ニーズの特定の調査を拡大する（3年以内）
- 宿泊施設の質を向上させ、インフラの問題に対処する方法を特定し、決定する（5年以内）

目標4：HTAの評判を高める

HTAは、ハワイの観光をリードする組織として、ハワイの観光産業の活力と持続可能性を維持・向上させるため、地域および世界的な取り組みを指揮・管理する責任を担っている。そのため、情報と研究を駆使してプログラムと政策を開発する、先見的で知識ベースの組織でなければならない。HTAは、業界をリードする能力を継続的に向上させ、マーケティング活動の透明性と説明責任を確保しなければならない。

具体的な活動：

- 継続的なトレーニングと研修を通じてHTA理事会とスタッフの指導力と技能を向上させる
- ハワイの経済発展のために、政府、他産業、コミュニティ、観光のリソースをつなぐ（3年以内）
- 組織構造とプログラムを分析し、市場の状況に対応した修正を行う（1年以内）
- マネジメントとマーケティングの強化のために新テクノロジーと革新的手法を活用する（3年以内）
- 目標と戦略目標に沿った包括的なマーケティング計画を維持する（1年以内）
- HTAの全プログラムの評価システムを導入する（1年以内）
- 契約の承認と締結の追跡などの電子契約管理システムを導入する（1年以内）
- 内部方針、規制要件、法令遵守を確認するためのコンプライアンス機能の構築（1年以内）

4. 持続可能な社会の実現と観光の役割

国連世界観光機関（UNWTO）によると、SDGsの目標達成に向けて観光分野への期待が明記されているのは、目標8「働きがいも経済成長も」、目標12「つくる責任つかう責任」、目標14「海の豊かさを守ろう」であり、観光が主要なテーマとなる目標として重点を置いている。しかし、UNWTOは、全ての目標に対して、観光は直接的または間接的に貢献する力があり、持続可能な開発目標の達成に向けて、重要な役割を担っていることを宣言している。観光産業は、環境や文化、社会、経済に大きな影響を与えるため、観光産業も旅行者も持続可能な旅行に取り組むことは、SDGsの達成に近づくと考えられる。ハワイ州では、2015年9月に国連総会で「持続可能な開発目標（SDGs）」が正式に採択される以前から、持続可能な社会の実現のための独自の取り組みを実践している。

ハワイ版 SDGs（アロハプラスチャレンジ）

ハワイ州は、持続可能な社会の実現のための課題に対し、ハワイ独自の文化、価値、知恵に基づいた課題解決策を開発するため、2011年11月、ハワイ州ホノルル市で開催されたアジア太平洋経済協力会議（APEC）首脳会議で採択されたホノルル宣言に応え、ハワイ州政府、文化団体、経済界、学術団体、慈善団体から60人を超えるリーダーが任意団体「ハワイグリーンングロース」を発足した。そして2014年に、州知事、各島の郡長、オフィス・オブ・ハワイアン・アフェア（OHA）によって、ハワイ州が2030年までに持続可能な社会の実現に向けて進める6つの取り組みを掲げる社会目標「Aloha+Challenge（アロハプラスチャレンジ）」を制定した。2015年9月に国連総会で

「持続可能な開発目標（SDGs）」が正式に採択されると、2018年11月にハワイグリーンングロースは、太平洋地域で初めて国連SDGsの「ローカル2030ハブ（Local2030 Hub）」に選ばれた。因みにアジアでは唯一、静岡市が選ばれている。このローカル2030ハブの取り組みには地域性とテーマ性が必須で、地域性ではSDGsに関する優先目標を地域社会で特定し、地域の需要に対応する革新的な取り組みを実践していくことと、テーマ性では成功事例を展開し、SDGsを地域で実現するための主要問題の意識啓発を促すことが必要である。

アロハプラスチャレンジには6つの取り組みがある。

1. クリーンエネルギーへの転換

2030年までにエネルギー供給量の70%をクリーンエネルギーへ転換。70%のうち40%を再生可能エネルギー、30%をエネルギー効率として転換。2045年までに100%代替エネルギーで供給することを目標にする

2. 地元産の食料供給

現在ハワイの食料自給率は約10%。2030年までにハワイ州の食料生産量を2倍に増やし、消費される食料の20~30%を地元産のもので賄う目標を掲げている。地元産食料価格を低減する他、食料廃棄物の削減も目指す。

3. 自然資源の管理

淡水の確保、河川流域の森林30%を保全、地元住民主導型の海洋資源管理、外来種抑制、ハワイ固有種の保護などを通して自然資源の保全を目指す。また、淡水の確保や外来種へのバイオセキュリティ計画も含まれる。

4. 廃棄物の削減

リサイクル、生物学的変換、生活習慣の改善、ゴミ・排水処理の方法開発などによって2030年までに70%の廃棄物削減を目指す。資源の再利用やリサイクルにも取り組む。

5. 持続可能なスマートコミュニティの形成

2030年までに経済的な豊かさや、交通手段の幅広い選択肢、災害からの回復力、温室効果ガスの排出削減、生活しやすい社会の形成を目指す。住宅費や交通費の削減、公共空間の多様化、土地利用の改善も含む。

6. グリーンジョブ&環境教育

2030年までに、質の高い教育、雇用、労働力や専門的な能力の開発、イノベーションと起業機会の創出、持続可能な観光促進、経済の多様性を強化し、グリーン成長の見通しを高め、地元のグリーンジョブや環境教育を増やす。

ハワイ州は、アロハプラスチャレンジの6つの取り組みの達成状況を追跡するための指標「ダッシュボード」を公開し、目標達成に向けた進捗状況を各島レベルで確認できる仕組みを構築した。これは、ハワイの人々がより持続可能な生活を送れるように、すべてのハワイの住民に呼びかけるものでもある。その上で、HTAは、アロハプラスチャレンジの6つの取り組みの実現に向けて大きな役割を担っている。ホテルやアトラクション運営企業などの利害関係者と知識やアロハプラスチャレンジの優良事例を共有し、地域社会との関係を強化することで、より豊かな観光業と地域社会の確立を目指している。また、海岸清掃や植樹活動、文化継承の野外体験など、ハワイで活躍する非営利団体の活動を支援し、旅行者も参画できるプログラムの開発を進めている。

5. コロナ禍でのハワイの変化

(1) ハワイ観光戦略計画の改定

「ハワイ観光戦略計画2020～2025」は、コロナ禍の観光再開に向けた戦略として立案されたのではない。ハワイの観光産業は、これまで訪問者数を増やすための観光戦略を優先してきた結果、旅

行者の急速な増加によるオーバーツーリズムの問題により、自然環境の悪化、住民の観光業への満足度も低下し続けていた。それを受けて、HTAは地域社会にとっても旅行者にとっても満足する観光地にするために、そして観光産業の多様化と持続可能性のために、ハワイ州政府、各種団体や委員会、大学の観光に関する研究者、観光産業と経済界のリーダー、50を超えるハワイの企業によって策定された。

「ハワイ観光戦略計画2020～2025」の基本計画では、自然資源、伝統文化、地域社会、ブランドマーケティングの4つが相互作用する「柱」を中心に編成されている。ハワイのブランドを維持・強化しながら自然環境、文化継承、豊かな地域社会に焦点を当て、引き続き第一次産業である観光産業でハワイの経済を支え、持続可能な社会を構築することを目指している。そのための主要業績評価指標（KPI）を見直し、これまで重要目標数値とされていた訪問者数で計測するのではなく、「住民の満足度」、「旅行者の満足度」、「1日の旅行者の平均消費額」、「総旅行者消費額」を設定した。これに基づき、各郡の観光局および政府は、地域社会と共に観光戦略を立案し、各マーケットに適した観光促進活動の実施を目指すDMAP（Destination Management Action Plans）を策定・実施することに至る。そしてHTAは、監督管理を重視するマーケティング戦略へ転換したことを実践していくこととなる。

(2) 自然環境の回復

ハワイでは、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、1度目のロックダウン（外出や行動を制限する措置）を2020年3月下旬から5月末まで、2度目は8月末から9月下旬まで2度行った。旅行者のいない閑散としたダニエル・K・イノウエ国際空港や一時的にゴーストタウン化したワイキキなど、ハワイの主要産業である観光産業が完

全停止状態に陥った。日本では、新型コロナウイルス感染症の影響により、事業活動の縮小を余儀なくされた企業に対して従業員の雇用維持を図るために「雇用調整助成金」を給付したり、多大な影響を受けている企業に対して「持続化給付金」を支給したりしていたが、ハワイ州政府も同様に、小企業に対する給付金や家賃補助、失業手当の加増を実施したが、未曾有の危機に直面したハワイの観光産業では、従業員の解雇「レイオフ」や一時無給休職「ファーロー」を実施せざるを得ない企業が増え、失業者も増えた。

一方、ロックダウンで観光客が訪れないことから、ハワイの自然環境に驚くべき変化が生じた。観光客にも人気のオアフ島の観光地、ハナウマ湾の海水の透明度が、コロナ前の一般開放日より42%も高く、閉鎖日に比べても18%高くなったことをハワイ大学マノア校のハワイ海洋生物学研究所が2020年7月に発表した。また、水質が向上しただけでなく、珊瑚礁などの海洋生物の生体にも良い変化があり、ハナウマ湾に絶滅危惧種のハワイアンモンクシール（アザラシ）やウミガメが戻っていたことも確認している。水質調査を実施したハワイ大学マノア校のハワイ海洋生物学研究所の研究者もこの数値や海洋生物の生態の回復には驚きを隠さなかった。加えて、観光客のいないワイキキビーチの海に多くの魚が戻り、ワイキキが「釣り場」と化している映像や、ハワイアンモンクシールが出産や子育てしている映像などがハワイのニュースで取り上げられていた。

(3) 住民の観光業に対する満足度の低下

このようなコロナ禍でのハワイの変化を目の当たりにした住民の多くに観光に対する多様な意識の変化が現れてきた。観光客の大幅な増加によって観光地が過度に混雑し、住民の生活や自然環境に悪影響を及ぼしたという住民もいれば、ハナウマ湾を含むハワイの州立公園や自然保護区の管

理・維持や雇用も観光客の入場料によって賄われていることや、観光産業がハワイ州経済を支えている現実をコロナ禍で再認識した住民もいたりする。ハワイ州が実施した住民の観光業への満足度調査では、2020年の満足度は54%、2021年は49%と、コロナ前の2019年の58%から大幅に下がり、過去最低を記録した。住民の観光業への満足度調査は1980年代から実施されており、なるべく旅行従事者でない住民を抽出し、地域によって偏らないようにしている。

この事実を受けたハワイ州議会は危機感を感じ、観光による将来的なハワイ州の経済と環境保全のバランスを健全に保つための協議を開き、来る観光再開に向けての条例や規定を強化することとなる。くしくも新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるロックダウン、観光閉鎖、自然環境の改善などの影響による住民の意識の変化が、これまでのハワイ州の観光戦略をさらに持続可能性の高いものに突き動かすことになる。

2度にわたるロックダウン後の2020年10月、ハワイ州政府は、陰性証明書の提示で14日間の自主隔離を免除する「事前検査プログラム」を開始し、観光産業を一部再開した。アメリカでは、時期的に11月のサンクスギビングから12月のクリスマスにかけてのホリデーシーズンにあたるため、アメリカ本土からの旅行者によるハワイ旅行が戻り始めた。

2021年に入り、アメリカ本土からの旅行者を中心にハワイへの渡航者数は順調に増え、7月にはコロナ前の2019年と比較してもマイナス11%まで回復した。そんな矢先に住民がハワイの自然環境や海洋生物に対して強く再認識する騒動が起きた。アメリカ本土からの旅行者がカウアイ島を訪問中、海岸で休んでいたハワイアンモンクシールに触れて、それに驚いたハワイアンモンクシールが旅行者に威嚇して噛みつこうとしている様子を撮影し、TikTokで公開したところ、ハワイの自然や海洋

生物を保護する意識の高いハワイの住民の間で動画に対する非難や批判のコメントが殺到し、その動画は瞬時に SNS 上で拡散され大炎上となってしまった。その旅行者の SNS アカウントに脅迫のコメントが届くようになり、アメリカ海洋大気庁が調査をすることにまで至り、最終的にこの旅行者はハワイメディアの取材に対して謝罪と反省の意を述べ、絶滅危惧種保護法違反で罰金を支払った。一方で、初めてハワイを訪れる旅行者への正しい情報提供と啓蒙活動の難しさを露呈したケースでもあった。

ハワイ州では、海洋生物を観察する時の推奨距離を示している。単独でいるハワイアンモンクシールの場合は15メートル以上、母子でいる場合は45メートル以上離れて観察することを推奨している。絶滅危惧種指定のハワイアンモンクシールに触れる行為、または虐待行為は5年以下の禁錮刑ならびに5千ドル以下の罰金が科せられる。

ハワイの観光を揺れ動かしたこの騒動は、2020年初頭に改定された「ハワイ観光戦略計画2020～2025」にある、住民も旅行者も満足する観光地にするために、監督管理を重視するマーケティング戦略に転換したことを再認識させ、“旅行先の地域社会や環境に与える影響に責任をもち、旅行先に配慮する考え方”と定義される「レスポンシブルツーリズム（責任ある観光）」の重要性をあらためて訴求する必要性をもたらした。

(4) 地域社会に根ざした DMAP の誕生

コロナ禍の2020年、HTA は、カウアイ島、マウイ・ヌイ（マウイ島、モロカイ島、ラナイ島）、オアフ島、ハワイ島の各郡および各島の観光局と協力し、2021年から2023年までの3年間で観光産業の安定化、新型コロナウイルス感染症の拡大からの回復、各島に最適な観光産業の再構築のために、「デスティネーション・マネジメント・アクションプラン（DMAP）」を作成し、地域社会に

根ざした観光の再建、再定義、方向性の再設定を行なった。

この DMAP は、各島の運営委員会の指揮のもと、各郡の観光局と住民とコミュニティが共に協力して、各地域に適した課題解決策や観光再開計画が策定された。DMAP は地域主導型であることから、その目標は主要6島によって異なる。DMAP の目的である、a. 3年間の協業事業を通じて、観光の方向性を再建、再構築、再定義、b. ハワイの観光産業、地域社会、他業種、政府機関の協力と関与、c. 地域環境負荷を軽減するために管理が必要な領域の特定、を達成するために、それぞれの島や地域に適した持続可能な観光のあり方について、各郡および各島の観光局と住民とコミュニティが中心となって見直しはじめた。各島では、ハワイ州の観光戦略と連携し、DMAP を地域社会と共に地域主導型の観光プログラムを作成することで、住民やコミュニティとの関わりをより重視する方向に舵を切った。

例えば、人口過密な観光名所、交通負荷、その他の観光関連問題の解決策の提唱、自然・文化遺産の保全などについて意見を反映し、住民の生活の質を向上させ、旅行者の体験を改善するために必要な分野や実行可能な解決策を明らかにするものである。活動内容は、ハワイ観光戦略計画の4つの柱（自然資源、文化継承、地域社会、ブランドマーケティング）と相互に関連づけられ、整合性を確保し、組織的な目的を達成するために実施されている。加えて、HTA は、住民の意識を調査し、観光産業が住民に与える好影響と悪影響を明らかにすることは、健全な観光産業を維持するために重要と考え、観光業に対する住民意識調査を年2回実施している。

(5) ハナウマ湾への入場制限と予約制の導入

ハワイ州は、コロナ禍でのハナウマ湾の水質向上を受けて、ハナウマ湾の美しい自然資源への影

響を教訓化するため、2021年7月1日より入場料金を12ドルから25ドルに引き上げた。また、1日当たりの入場者数を1400人（10分毎に40人まで）と上限を定めた。加えて、入場時の混雑を避けるため、2021年4月26日よりオンライン予約システムを導入し、ハナウマ湾への入場の際には予約が必要となった。オンライン予約は来場する48時間前から予約ができる。ハナウマ湾では、入場前にハナウマ湾の自然環境、生態系、海洋生物保護などについて解説する9分間のオリエンテーションビデオの視聴が義務付けられているが、この予約時間はそのオリエンテーションビデオの視聴時間になっている。

ハナウマ湾と同じくハワイの観光地として人気のダイヤモンドヘッド州立自然記念公園（以下、ダイヤモンドヘッド）も2022年5月12日からオンライン予約システムを導入した。事前予約は訪問予定日の14日前からオンラインでの予約が可能で、入園料金は、徒歩（ツアーやトロリーなどでの送迎を含む）での訪問者は1名5ドル（3歳以下無料）、車での訪問者は入園料5ドルのほかに駐車料金が1台につき10ドルかかる。ハナウマ湾とダイヤモンドヘッドに加え、ハワイ州で事前予約が必要な公園は、カウアイ島のハエナ州立公園、マウイ島のイアオ渓谷州立公園、ワイアナパナパ州立公園、ハレアカラ国立公園の6ヶ所で事前予約が必要になる。

HTAは、引き続きハワイ州自然環境保全衛生局（DLNR）と連携し、ハワイの州立公園10カ所でオンライン予約システムを導入する計画である。現在はデータ収集の段階であり、スマートフォンの位置情報から各エリアが混みあう季節や時間帯を分析し、各州立公園の担当者と情報を共有し、旅行者や住民の動きを見ながら、柔軟性のあるシステム構築を目指し、情報提供については将来的にサイトの多言語化も目指している。

6. アフターコロナのハワイの観光施策

ハワイの観光のマーケティング戦略は、コロナ禍で「ツーリズム・ブランディング」から「ツーリズム・マネジメント」へ、そして旅行者へは「プロモーション」から「エデュケーション」へ戦略もシフトした。そして、持続可能な観光を目指し、レスポンシブルツーリズムを“責任のある”新しい観光の様式として訴求するための道筋をつけた。このようなコロナ禍でのハワイの変化は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により生じた観光産業の停滞、自然環境の回復、住民の観光業に対する意識の変化など、様々な要因によって、「ハワイ観光戦略計画2020～2025」を後押しした。そして、コロナ禍以前から顕在化していたオーバーツーリズムや住民の観光業に対する満足度の低下への対策など、これまでの観光による問題を解決するチャンスにも繋がっているのである。

アフターコロナでハワイ州が重要視していることは、コロナ禍以前のような訪問者数にすることではない。ハワイ州の観光施策をマネジメントするHTAは、当然のことながら訪問者数や滞在日数、消費額、航空座席数などの指標を細かく調査・分析を行なっているが、重要なことは、「ハワイ州住民の観光業への満足度」、「ハワイへの旅行者の満足度」、そしてハワイの経済を支える「旅行者の消費額」である。例えば、ハワイ州住民の観光業への満足度を高めるためには、1日およそ15億ドルという観光収益がハワイにもたらす経済効果とその貢献度を地域社会に正しく伝えていくことが不可欠であり、ハワイへの旅行者の満足度を高めるには、体験旅行の質を高める旅行商品開発が不可欠である。そして旅行者の消費額を高めるためには、旅行者がハワイの文化や歴史に

興味を持ち、自分を高める体験に消費するマイルドな旅行者を増やしていくことが大切である。HTAは、これらを達成するために、観光地の入場制限や予約制の導入、DMAPの作成により、地域住民の負担を軽減し、旅行者の体験をより良くすることを目指す「再生型観光（リジェネラティブツーリズム）」を推進していくことになる。

(1) 責任ある観光のスローガン「マラマハワイ」

ハワイでは、古代ハワイアンの教えに、「アイナ（土地）」は人のものではなく、自然に宿る神様から許しを得て人はそこに住まわせてもらっているという解釈をすることから、自然に対する謙虚さと感謝の気持ちを大切にしている。「Mālama（マラマ）」とは、ハワイ語で「大切に／守る」という意味があり、レスポンシブルツーリズムに対応した取り組みとして「マラマハワイ」をスローガンに掲げた。ハワイを思いやる気持ちを旅行者に抱いてもらい、ハワイの人々が大切に守り継いできた自然環境や伝統文化への配慮をお願いする、HTAのレスポンシブルツーリズムに対応した取り組みである。

レスポンシブルツーリズムの考え方が世界に広まった背景には、人気の観光地のオーバーツーリズムが問題視される中で、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが起これ、観光地から旅行者に対して意識変革を求める動きがみられた。加えて、近年のSNSを使った旅行者間での情報伝達や情報入手の変化により、観光地以外の場所や居住地区などを訪れる旅行者も増加したことの影響も大きい。

ハワイでは、2019年に年間旅行者が1000万人を超え、オーバーツーリズムの問題に加え、住民の観光業に対する満足度も低下した中、コロナ禍の2020年9月に、HTAの局長兼CEOにジョン・デ・フリーズ氏が就任した。ジョン・デ・フリー

ズ氏はネイティブハワイアンであり、HTAの局長兼CEOにネイティブハワイアンが就任するのは初めてのことであり、マラマハワイの推進についてはジョン・デ・フリーズ氏の就任の影響は大きいと言える。

マラマハワイには、未来への責任と心がけがあれば、旅行者の誰もが関わりを持つことができる。マラマハワイの取り組みは、アメリカマーケットでは2020年より開始され、日本マーケットでは2021年より開始された。マラマハワイのメッセージの訴求方法は、マーケットの成熟度や国民性に合わせて調整している。マラマハワイは、海洋生物の保護、珊瑚礁の保護、ハワイ固有種の保護、ハワイ文化への尊重であるが、HTAでは旅行者にお願いしたい5つのアクションを提案している。

1. 海洋動物に出会っても、むやみに近づかない
2. 有害成分の入った日焼け止めの使用禁止
3. 森林を訪れる時は靴裏の泥を落とす
4. 進入禁止エリアに侵入しない
5. エコバッグやマイボトル、マイストローなどを持参

「ハワイ観光戦略計画2020～2025」では、レスポンシブルツーリズムを「住む人にとっても、訪れる人にとってもよりよい場所になるよう責任ある行動を取る旅行を心がけること」と定義されている。ちなみに、JTB総合研究所の観光用語集によると、レスポンシブルツーリズムは、旅行先の地域コミュニティや環境に与える影響に責任をもち、旅行先に配慮する考え方、とある。そのような配慮のある旅行者をレスポンシブルトラベラーと定義し、国連世界観光機関（UNWTO）の世界観光倫理委員会で、世界観光倫理憲章を旅行者向けにまとめたリーフレットが制作された。

レスポンシブルツーリズムは、旅行者は単なるお客さんではなく、ツーリズム（観光）を構成す

る主体のひとつであることを認識してもらうことが重要である。旅行者の意識や行動にある一定の責任を持ってもらうことで、観光地はより良い観光地経営をすることができるわけだが、レスポンスフルツーリズムは、“観光事業側”と“観光客側”の双方にメリットをもたらす。観光事業側では、a.地域の自然環境への負担を軽減できる、b.旅行者に質の高い観光体験を提供できる、c.安定した経営を維持できる。一方、観光客側では、a.混雑のない観光を楽しめる、b.地域資源の魅力をゆっくりと楽しめる。それは、レスポンスフルツーリズムが浸透した観光地では、オーバーツーリズムの問題解消に繋がっていくと考えられる。

(2) 再生型観光（リジェネラティブツーリズム）

ハワイの観光戦略は、コロナ禍で「ツーリズム・ブランディング」から「ツーリズム・マネジメント」へ、そして旅行者へは「プロモーション」から「エデュケーション」へ方向転換し、「リジェネラティブツーリズム（再生型観光）」を進めている。「ハワイ観光戦略計画2020～2025」において、これまで重要目標数値とされていた訪問者数から、「住民の満足度」、「旅行者の満足度」、「1日の旅行者の平均消費額」、「総旅行者消費額」を設定した。これに基づき、各島に最適な観光産業の再構築のためにコロナ禍で作成されたDMAPと、ハワイ観光戦略計画の4つの柱（自然資源、文化継承、地域社会、ブランドマーケティング）に沿って、地域住民の負担を軽減して活性化させ、地域再生に貢献する「再生型観光（リジェネラティブツーリズム）」を、現在HTAは着実に実践している。そのためにはコミュニティの参画が最も重要なことである。

HTAと日本市場を担当するHTJ（ハワイ州観光局日本支局）は、2022年に3年ぶりとなる「ジャパンサミット」をオアフ島で開催し、再生型観

光の旅行商品化に向けた商談会や体験プログラムが行われ、日本からは旅行会社の担当者65名が参加し、ハワイ側からはサプライヤー50社（約100名）とメディアを含め、総勢200名近くが参加した。HTAは、日本をハワイが掲げる再生型観光をリードしていくマーケットだと捉えている。それは、自然や文化、おもてなしの心やマナーなど、ハワイと日本に共通する価値観が重要であると捉え、日本の旅行会社と旅行者と共に、コロナ禍を経たニューノーマル時代に相応しい再生型観光の旅行商品の造成や旅行体験を促し、ツーリズム・マネジメントを推し進めることによって、持続可能な観光の実現を目指している。

そのためには、ハワイの文化をはじめとした情報を正しく伝える必要がある。HTAは、ハワイの伝統的な文化と観光産業の共存・発展を目指して、旅行業界とメディアへ向けて、ハワイの文化を正しく理解してもらうための資料として「ma'ema'e（マエマエ）」と名付けたツールキットを2015年から提供をしている。このツールキットは、ハワイをより正確かつ正当に紹介するために必要な情報を提供し、地理的、文化的な情報からハワイの伝統や習慣の詳細まで、ハワイに関する基本的な知識を収めている。

また、各島でホットスポットと呼ばれるエリア、つまり、オーバーツーリズムが問題になっているエリアを「センシティブ・デステイネーション&アクティビティ」と称して、旅行業界関係者向けに情報提供している。この情報は、ハワイの自然や文化施設の保護、旅行者の安全上の理由、そして、地域住民への配慮を心がけるために、条例や規制のあるエリア、住民から声が上がっているエリア、プロモーション活動を行わない地域やアクティビティを地図に取りまとめている。ホットスポットであるハナウマ湾やダイヤモンドヘッドなどへの入場に、オンラインによる事前予約システムを導入し、ホットスポットへの旅行者数をコン

トロールすることで、交通渋滞や自然保護につながり、旅行者によりよい環境で観光してもらう環境作りを実践している。また、この旅行会社向けの情報提供は、再生型観光の旅行商品造成に役立ててもらうための一環でもある。

先に述べた DMAP では、エデュケーションへの取り組みとして、旅行者に対する啓発活動も実施している。例えば、ダニエル・K・イノウエ国際空港に到着した旅行者に対して、荷物を受け取るターンテーブルにあるサイネージを活用して、海洋生物保護のための注意事項や危険な場所に立ち入らないことなどを呼びかけるビデオを流したり、マラマハワイのコマーシャルを放映したりしている。また、遊歩道やトレイルには、ハイキング中の安全のためのマナーに関する標識を設置したり、靴底の泥を落としたりすることによって自然環境を保護することなどを旅行者に呼びかけている。加えて、文化的に神聖な地域や住民の居住区域、あるいは安全でない場所に旅行者が入らないように、ハワイや住民に敬意を払うための啓発活動が重要になり、その取り組みをマーケティングプログラムに組み込んでいる。

(3) コミュニティの参画とツーリズムによる環境保護団体への還元

アフターコロナのハワイの観光施策の中でも、本質的にハワイの再生型観光の実現に向けて不可欠なことは、コミュニティを巻き込みながらハワイにとってツーリズムの大切さを理解してもらうことであろう。HTA は、観光で得た利益（TAT 税収入の一部）を地元へ還元する「HTA コミュニティ・サポートプログラム」を2010年から設け、自然保護、文化継承、コミュニティに関する活動を行っている各団体に補助金による支援を行っている。これまで資金援助をした団体は延べ1,000以上の団体にも上り、持続可能な観光のプログラムを開発している。

アロハ・アイナ・プログラム

(Aloha 'Āina Program) 2010年設立
ハワイ州土地・自然管理局とのパートナーシップにより、ハワイの自然資源と環境を管理・保全・再生することに重点を置いたコミュニティを基本とする事業体に補助金を出している。2023年現在で34団体を支援している。主に、ボランティアリズム、ビーチクリンアップ、トレイルの整備、フィッシュポンド（養魚池）の復元、タロイモ畑の育成体験プログラムなどが挙げられる。

ククル・オラ・プログラム

(Kūkulu Ola Program) 2010年設立
主にハワイ文化を継承する団体やグループに補助金を出している。旅行者や住民に対して本物の文化的体験を通して、ハワイ文化への理解と継承を行っている団体に補助金を出している。2023年現在、ネイティブハワイアン・ホスピタリティ・アソシエーションをはじめとした33団体を支援しており、カヌーの設置場所やハワイ語の新聞をデジタル化するなどのプログラムの支援を行っている。

コミュニティ・エンリッチメントプログラム

(Community Enrichment Program)

2017年設立

ハワイのコミュニティに根ざしたプログラムやイベントを支援し、旅行者と住民の双方に対して体験を向上させ、ハワイの本質を捉えた経済発展の機会を創出することを目的としている。ネイティブハワイアンのイベントや地域で開催されるフェスティバルなど、2023年現在で76のプログラムを支援している。コミュニティが自らハワイの文化や自然を保護するイベントを催したり、コミュニティにあるトレイルについて地域住民がトレイルの安全事項を説明したりするようなイベントを通して旅行者と住民の繋がりが広がり、コミュニケーションを図ることができれば、双方にとって

素晴らしい体験となる。

この3つのプログラムに加え、ハワイ州教育局とパートナーシップを結び、未来のハワイを担う次世代を育成するプログラムを設け、奨学金制度を実施している。このように、ツーリズムで得た収益を地域社会のプログラムに還元することは、極めてハワイならではの自然や文化体験を旅行者に提供することができ、旅行者と住民の双方の満足度を高め、再生型観光への取り組みを着実に進め、持続可能な観光へと結びついている。2024年からは、「HTA コミュニティ・サポートプログラム」を6つに拡充し、プログラムの名称も新たに予算を増額する予定である。

(5) 住民も旅行者も満足する持続可能な観光の事例

住民も旅行者も満足する持続可能な観光の事例として、カウアイ島のハエナ州立公園の事例がある。コロナ禍において、ハワイの各郡と各島の観光局はDMAPの作成時にこの事例を参考にし、また、多くのコミュニティが持続可能な観光のプログラム開発時に参考にしている。

ハエナ州立公園はカウアイ島北西部に位置し、復元されたタロイモ畑や世界的に有名なトレイルの登山口があり、また、壮大なナ・パリ・コーストの景色を眺めることもでき、多くの観光客が訪れる人気観光地である。そのため、道路脇に無断駐車する多くのレンタカーや交通渋滞の問題は深刻で、地域住民は1980年代から抗議活動を行っていたが解決には至っていなかった。そのような中で、2018年カウアイ島北岸は壊滅的な洪水の被害を受け、ハエナ州立公園とナパリ・コースト州立原生自然公園は閉鎖された。閉鎖期間中に、ハワイ州立公園局は地域住民への数十年にわたる影響を考慮し、新たな公園管理戦略を立案し、地域の非営利団体にハエナ州立公園の予約システムの管理・監督と文化的景観の管理を任せ、地域住民も

ハエナ州立公園の保護と管理に全面的に協力した。この喫緊の課題に対する持続可能な解決策を見出すために実施したことは、ハエナ州立公園を訪れる観光客の入園を予約制にして1日の入場制限を900人までと定め、駐車場を整備して入園する車を減らすための統合シャトルバスシステムを運行させた。駐車する車を制限して管理することによって、交通量を減らすことができ、無断駐車や渋滞などの問題解決に貢献した。加えて、ハエナ州立公園内を地域住民がガイドするツアーを作り、観光客を案内することによって観光客の満足度が高くなった。地域住民も自分たちの努力が実り、自然や文化資源の保全が維持できる環境が整ったことに満足している。

ハエナ地域の住民は、先祖が大切にしてきた自然豊かなアイナ（土地）を次世代に残すために、地域の非営利団体と協力しながら地域密着型の管理体制のもとで、観光とのバランスをとりながら、持続可能なものにしていくための努力を続けている。

7. まとめ

コロナ禍前、オーバーツーリズムに端を発したハワイの観光戦略は、単に訪問者数を増やすための活動ではなく、自然保全、文化継承、地域住民との関係性の再構築、ブランドマーケティングの4本柱を掲げ、再生型観光の推進を目指す方向へ舵を切った。そして、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によってハワイの観光推進の意識が変化し、ハワイの観光戦略は「ツーリズム・ブランディング」から「ツーリズム・マネジメント」へ、旅行者へは「プロモーション」から「エデュケーション」へ方向転換した。加えて、コミュニティが参画できるプログラムや観光客と交流する機会を創出する取り組みによって、自然を守りながら

住民の暮らしを豊かにする地域の活性化と、観光客により良い環境でより素晴らしい体験をしてもらうために、コロナ禍で加速した再生型観光を着実に進めたことにより、持続可能な観光への道筋が見えてきたと言える。

コロナ禍でのハワイの観光戦略の変化は、ハワイ州の経済と環境保全のバランスを健全に保ちながら、これまでの観光振興よりもハワイの観光資源を再生・維持することが持続可能な観光の実現に近づくと考えているだろう。ハワイのように成熟した観光地は、ある意味において、ブランドに対する共感や信頼などを通して、すでに価値を高めるためのブランディングは確立されていると言える。むしろ、イメージを維持するためのブランディングの継続より、住民の観光業に対する満足度や観光客の満足度の低下により、観光地としてのイメージやブランド力の低下が問題として懸念される。地域住民が大切にしている自然や文化はその地域の個性であり、住民視点で観光をマネジメントすることができれば、住民の満足度が高くなり、観光客を歓迎する雰囲気が醸成され、観光地としての魅力も高まり、しいては旅行者に選ばれる観光地になる。住民と観光客の双方の満足度が高くなることにより、持続可能性が維持されて好循環が生まれていく。ハワイの観光産業がコロナ禍で失った時間は、持続可能な観光を実現させるために、再生型観光への“気づき”を与えてくれたのではないだろうか。

現在のHTAのようにハワイの観光を振興する組織は、日本が明治時代の120年も前から存在している。ハワイに滞在し、カラカウア王とも親交のあった、冒険小説「宝島」で有名なイギリス人作家のロバート・ルイス・スティーヴンソンや、ハワイの旅行記「Letters of Hawaii」をカリフォルニアの新聞社に寄稿していた、「トム・ソーヤの冒険」の著者として知られるアメリカ人作家のマーク・トウェインの影響もあり、20世紀初頭に

は、ハワイに興味のある観光客がカリフォルニアから訪れてきた。すでにこの当時からハワイへの観光振興は始まっており、ハワイの自然は美しく、文化の独自性は高いものであったことを当時の観光客も認識していたであろう。それから100年以上の時間が流れ、ハワイをはじめ、観光客で賑わう世界の都市では、オーバーツーリズムによる地域社会の環境や自然の景観、文化資源などにダメージを与えることへの対応として、レスポンシブルツーリズムのニーズが高まり、持続可能な観光の重要性を説いている。

DMO (Destination Management Organization) や観光を振興する組織は、オーバーツーリズムの問題に関係なく、訪問者数の増加や需要創出のためのマーケティング活動だけに集中するのではなく、地域の観光資源である自然や文化を保全し、地域住民との合意形成を図り、観光客の体験向上のための供給側にもっと目を向けることができれば、税金やTATを財源にしている観光を振興する組織や観光局は、その存在意義を認められ、支持を得られることであろう。

主要参考文献：

- Hawaii Tourism Authority 2010 Annual Report
- Hawaii Tourism Strategic Plan 2005-2015
- Hawaii Tourism Strategic Plan 2020-2025
- Hawaii Tourism Authority Official website
<https://www.hawaiitourismauthority.org>
- Hawaii Visitors & Convention Bureau
<https://www.hvcb.org/about-hvcb/history/>
- University of Hawaii 「Sea Grant」
<https://seagrant.soest.hawaii.edu/rebooting-hawaii-visitor-industry/>
- Hawaii Institute of Marine Biology, University of Hawaii
Hanauma Bay Water Clarity Significantly Improves Without Visitors
<https://www.himb.hawaii.edu/2020/07/27/hanauma-bay-water-clarity-significantly-improves-without-visitors/>
- <https://www.hawaii.edu/news/2020/07/20/hanauma-bay-water-clarity/>

国連世界観光機関 (UNWTO)
観光と持続可能な開発目標—2030年への道標重要事項
ハワイ州観光局公式サイト ハワイ版 SDGs 「アロハプ
ラスチャレンジ」
ハワイ州観光局公式サイト allhawaii
<https://www.allhawaii.jp/>
JTB 総合研究所 観光用語集
やまごころ.jp
ハワイ州観光局日本支局 局長ミツエ・ヴァーレイ氏に聞

く地域コミュニティ重視型の戦略へ舵取りした理由
https://yamatogokoro.jp/inbound_interview/47445/
週刊ウイングトラベル「ハワイ特集」No. 2681増刊号
(2022年6月27日)
トラベルボイス
ハワイで進む新たな観光のカタチ, 「再生型観光」とは?
活動計画や住民の合意形成への考え方をキーパーソン
に聞いてきた
<https://www.travelvoice.jp/20220719-151622>

わが国の成人のスポーツライフに関する テキストマイニングとヴィジュアル分析

～SSF「スポーツライフ・データ2022」における自由回答を対象として～

Text Mining and Visual Analysis of Japanese Adult Sports Life Based on the
Open-Ended Answers of the “Passion for Sports” and the “Promotion
and Development of Sports” in the SSF (Sasakawa Sports Foundation)
National Sports-Life Survey 2022.

横山 文人*

YOKOYAMA, Fumito

Abstract

This research paper describes text mining results of Japanese adult sports life based on the open-ended answers of the national sports-life survey 2022 conducted by the Sasakawa sports foundation in 2021. The primary survey data (n=3,000) was collected by using a multistage sampling method with a population of 3,000 men and women aged 18 or older residing in Japan, and is conducted by the door-to-door retention survey method, between June 10th and July 10th 2021. Text mining was applied to the open-ended answers of the “passion for sports” and the “promotion and development of sports” in the survey data. The results were as follows :

- 1) The relative importance of the exercise and health-related factor of “body,” “health,” and “exercise” was the greatest for men and women overall.
- 2) The human factors of “person,” “self,” and “children,” the “time” factor, and the behavioral factors of “want,” “can,” and “continue” were relatively important for both men and women.
- 3) The environmental elements of “facilities” and “environment” were also identified with a certain degree of importance.
- 4) Men’s keywords are characterized by the greatest relative importance of “want” and “health” and perceive the environmental factors to be more important than women.
- 5) The key word “body” is perceived to be outstandingly important as a characteristic of women’s keywords, and the environmental factors are perceived to be less important than for men.

Key Words

Text Mining, Visual Analysis, Adult Sports Life, National Sports-Life Survey 2022, Word Clouds

キーワード

テキストマイニング, ヴィジュアル分析, 成人のスポーツライフ, スポーツライフに関する全国調査2022年, ワードクラウド

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 准教授

- 本成果は、令和5年度亜細亜大学特別研究奨励制度助成を受け進められた研究成果の一部である。ここに記して感謝の意を表明する。
- 本論文の作成にあたり、「スポーツライフデータ2022」の使用において特別の配慮を賜りました公益財団法人笹川スポーツ財団に深謝の意を表します。

目次

- I はじめに
 - II 研究方法
 - III 結果と考察
 - IV 結論
-

I はじめに

わが国のスポーツの振興や発展、スポーツに関する施策の総合的な推進を図ることを目的として設置されたスポーツ庁は、国民のスポーツライフ政策として、次のように提言している（スポーツ庁、2023）。

スポーツ庁では、第3期スポーツ基本計画において、成人の週1回以上のスポーツ実施率が70%程度となることを目標としています。

国民のスポーツ参加を促進する取組の充実を通じて、国民の誰もがいつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる社会の実現を目指します。

また、第3期スポーツ基本計画（文部科学省、2022）の中の「4. 第3期計画を支える様々な主体に期待される役割とそれに対する支援」において、以下のように記述している。

第2期計画でも示したように、基本計画は、国の施策を中心に国が定めるものであるが、飽くまでも「スポーツの主役は国民」であり、また、国民にその機会を提供する地方公共団体やスポーツ団体、民間事業者等が主役である。国としては、各主体が「主役」としてスポーツに参画し、そして最大限その価値を体感できるように、様々な取組・施策を図っていく必要がある。

すなわち、地方公共団体、スポーツ団体や民間事業者等には期待される役割と支援を示すとともに、計画を実現するための「主役は国民」であることを明言している。このことから、スポーツ庁の政策目標を実現し第3期スポーツ基本計画を達成していくためには、「主役である国民」からも生の声を聴く必要があると考えられる。

そこで、本稿では、公益財団法人笹川スポーツ財団（SSF）が実施した最新の全国調査「スポーツライフに関する調査2022」における『スポーツに対する思い』や『スポーツの普及や発展』に対する自由回答を分析対象として、成人のスポーツライフにおける重要なキーワードを探索的に抽出するためにテキストマイニングをおこなうとともに、その結果を視覚化するためヴィジュアル分析をおこなった。当該全国調査は、2021年6月10日から7月10日の調査期間において、日本国に居住する満18歳以上の男女を母集団として、多段階本抽出法により3,000人を調査対象とし訪問留置調査法により実施している。昨今はサンプル数を多くすることを目的の一つとし、簡便性と迅速性を優先するあまり、ウェブ調査によるデータが多い中、確立されたサンプリング理論に基づいた従来からの調査方法により収集されたデータは、質的にも貴重な調査データと認識されよう。なお、当該調査の自由回答データを対象とした分析は、公益財団法人笹川スポーツ財団の特別許可の下で実施したものであることを付記しておく。

よって、本研究の目的は、日本における成人男女から発せられるスポーツの振興や思いに対する「生のメッセージ（自由回答）」を対象として分析することにより、スポーツライフにおける重要なキーワードについて探索的に明らかにすることとする。

II 研究方法

ここでは、本稿で用いられた研究方法について説明していく。

1. 分析データ：分析対象となるデータは、公益財団法人笹川スポーツ財団（SSF）が実施した最新の全国調査「スポーツライフに関する調査2022」における『スポーツに対する思い』や『スポーツの普及や発展』に対する自由回答データである。回収数をみると3,000票で、その内訳は男性1,503票、女性1,497票であった。この3,000票の中で自由回答欄に回答を記入した票において、「無回答」や「とくになし」といった分析対象とはならない回答を除いた分析対象とする有効回答数は1,180票で（有効回答率39.3%）、その内訳は男性543票（36.1%）、女性637票（42.6%）であった。
2. 分析ツール：当該有効回答1,180票を分析対象とし、統計解析プログラミング言語の一つである R 言語をベースとした UI（User Interface）ツールの Exploratory を用いて分析をおこなった。分析手順は、対象データについてデータラングリングを（生データのクレンジング、リストラ、および強化を行うこと（Any Connector, 2021））実施し、クリーンなデータにした後、テキストマイニングを適用した。
3. 分析方法：テキストマイニングの初期手順である形態素解析（日本語文章を最小単位である品詞に分解し、その意味を分析する手法）を実施した。次に、抽出された単語の出現頻度について分析した。その際には、ストップワードと呼ばれる非語（句読点などの区切り記号類）、非内容語（助詞や助動詞などの品詞）、および低内容語（内容推測に貢献しない語）は分析から除去した（國府ら、2013）。さらに、自由回

答の設問に含まれる単語の「スポーツ」と「思い」については出現頻度は高いが、設問文に含まれる単語であり自明であることから分析から除外した。

次に、この形態素解析の結果に基づいて頻度分析をおこない、抽出されたキーワードの出現頻度を男女別に、その内容を分析した。

さらに、頻度分析の結果を視覚化するためにヴィジュアル分析を実施し、グラフ化およびワードクラウドを適用した。ワードクラウドとは、文章やテキストから単語の出現頻度にあわせて文字の大きさを変えて視覚化したグラフのことである（AI Academy Media, 2023）。例えば、出現頻度の多いキーワードは大きなフォントで表示され、少ないキーワードは小さなフォントで表示される。フォントの大きさで、キーワードの相対的な重要性を視覚的に把握することが可能となる。

III 結果と考察

ここでは、「スポーツライフに関する調査2022」における『スポーツに対する思い』や『スポーツの普及や発展』に対する自由回答を分析対象データとしてテキストマイニングをおこなった分析結果および考察について記述する。

1) 男女全体からみた頻度分析

分析対象データに形態素解析をおこない、その解析結果を男女別に頻度分析したものを表1の男女別頻度分析結果（上位25以上）に示す。

表1において、男性と女性の出現頻度を合計した頻度合計に着目する。最も出現頻度が多かった単語は「身体」の252であった。次に「健康」の234、「運動」の211となり、これら3つの単語だけが出現頻度200を超えている。第4位の「欲しい」は167で、第3位の「運動」とは頻出頻度に

表1 男女別頻度分析結果
(上位25以上；頻度合計でソート)

順位	出現単語	男性	女性	頻度合計
1	身体	73	179	252
2	健康	86	148	234
3	運動	56	155	211
4	欲しい	87	80	167
5	人	58	95	153
6	良い	47	99	146
7	自分	36	103	139
8	時間	50	81	131
9	できる	47	71	118
10	続	46	70	116
11	もっと	53	55	108
12	動かす	26	70	96
13	子供	34	61	95
14	好き	31	61	92
15	コロナ	27	60	87
16	行	36	50	86
17	体力	24	62	86
18	見	31	49	80
19	施設	37	36	73
20	今	23	49	72
21	環境	33	35	68
22	必要	31	36	67
23	楽	20	46	66
24	参加	20	45	65
25	観戦	21	42	63

において44の開きがあることから、上位3位までの出現単語は、それ以下のものと比較すると突出して出現回数が多いと考えられる。換言すると、「身体」「健康」「運動」という運動・健康関連要素の相対的重要性が際立っているとも言えよう。

以下、第5位「人」の153、第6位「良い」の146、第7位「自分」の139、第8位「時間」の131、第9位「できる」の118、第10位「続」116、第11位「もっと」の108、までが出現頻度100以上であった。「人」や「自分」という人的要素、「時間」要素、「できる」や「続」という行動的要素が、全体として相対的に重要であると認識されていると考えられる。

- 第12位以下を概観すると次のように要約される。
 - ・第12位「動かす(96)」, 第16位「行(86)」, 第18位「見(80)」, 第24位「参加(65)」, 第25位「観戦(63)」という行動的要素がみられた。
 - ・第13位「子供(95)」という人的要素がみられた。
 - ・第17位「体力(86)」という運動・健康関連要素

男女全体の単語出現頻度 上位25

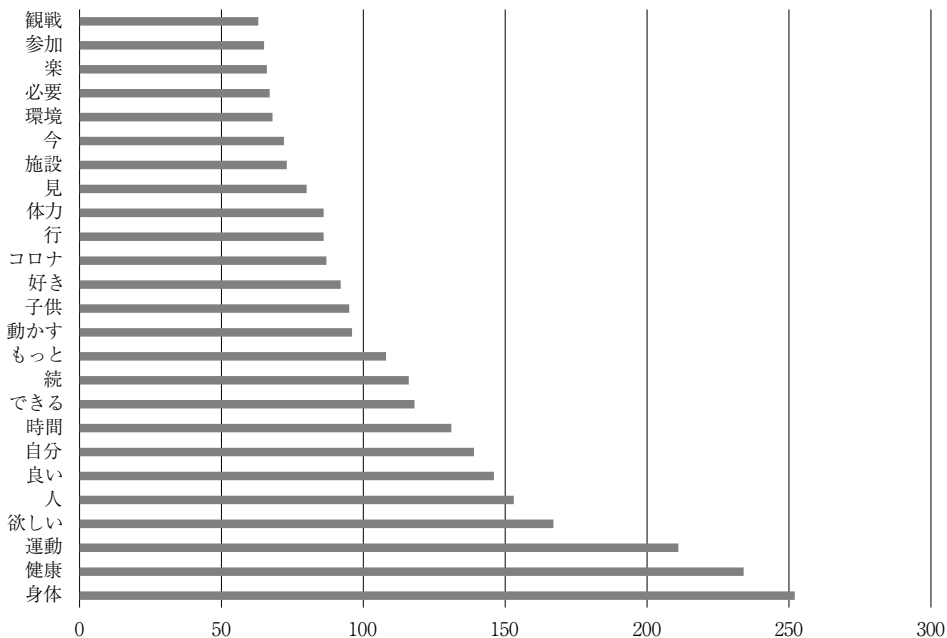


図1 男女全体の頻度分析結果
(上位25以上；頻度合計でソート)

の「健康(86)」は男女合計と同じ第2位であった。第3位の「身体(73)」は男女合計では第1位であった。第4位の「人(58)」は男女合計では第5位であった。第5位の「運動(56)」は男女合計では第3位であった。このことから、男性にとって重要と認識されている単語の第5位までは、男女合計のものと同じで、運動・健康関連要素、人的要素、行動的要素となっている。

第6位以降について、男女全体の順位と顕著に異なる点は、第11位の「施設(37)」(男女全体では第19位)と第15位の「環境(33)」(男女全体では第21位)という環境要素の順位が上位に位置するということである。すなわち、男性は環境要素について、より重要性が高いと認識しているように推察される。

次に、表2の結果を視覚化したものが図3のグラフである。

この図3をみると、表2の結果に基づいて上述

表2 男女別頻度分析結果

(上位25以上；男性の頻度でソート)

合計順位	男性順位	出現単語	男性	女性	頻度合計
4	1	欲しい	87	80	167
2	2	健康	86	148	234
1	3	身体	73	179	252
5	4	人	58	95	153
3	5	運動	56	155	211
11	6	もっと	53	55	108
8	7	時間	50	81	131
6	8	良い	47	99	146
9	9	できる	47	71	118
10	10	続	46	70	116
19	11	施設	37	36	73
7	12	自分	36	103	139
16	13	行	36	50	86
13	14	子供	34	61	95
21	15	環境	33	35	68
14	16	好き	31	61	92
18	17	見	31	49	80
22	18	必要	31	36	67
15	19	コロナ	27	60	87
12	20	動かす	26	70	96
17	21	体力	24	62	86
20	22	今	23	49	72
25	23	観戦	21	42	63
23	24	楽	20	46	66
24	25	参加	20	45	65

男性の単語出現頻度 上位25

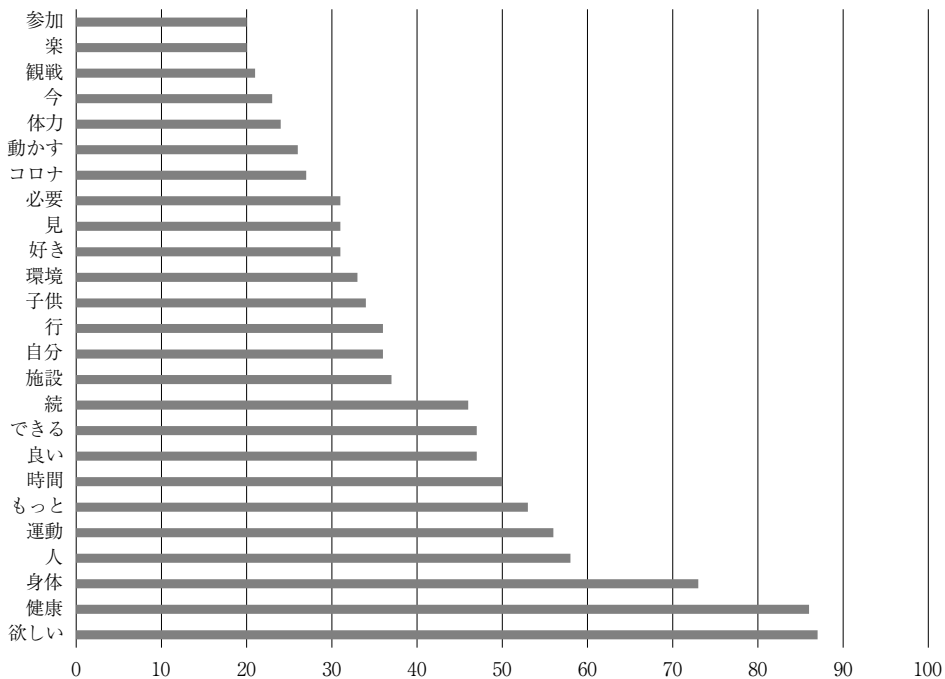


図3 男性の頻度分析結果
(上位25以上；頻度合計でソート)

の「身体」の出現頻度を第2位・第3位の出現頻度と比較すると、突出して大きいことがわかる。すなわち、女性にとっては、「身体」というキーワードが際立って重要であることが推察される。以上のことから、女性にとって重要と認識されている単語の第3位までは、男女合計のものと同じであり、運動・健康関連要素となっている。

第4位以降について、男女全体の順位と相対的に大きく異なる点は、第23位の「施設(36)」(男女全体では第19位)と第25位の「環境(35)」(男女全体では第21位)という環境要素の順位が最下位に位置するということが挙げられる。すなわち、女性は環境要素について、相対的に重要性が低いと認識していることが示唆される。

次に、表3の結果を視覚化したものが図5のグラフである。

この図5をみると、表3の結果に基づいて上述したことが視覚化されることで、より明白に把握

表3 男女別頻度分析結
(上位25以上；女性の頻度でソート)

合計順位	女性順位	出現単語	男性	女性	頻度合計
1	1	身体	73	179	252
3	2	運動	56	155	211
2	3	健康	86	148	234
7	4	自分	36	103	139
6	5	良い	47	99	146
5	6	人	58	95	153
8	7	時間	50	81	131
4	8	欲しい	87	80	167
9	9	できる	47	71	118
10	10	続	46	70	116
12	11	動かす	26	70	96
17	12	体力	24	62	86
13	13	子供	34	61	95
14	14	好き	31	61	92
15	15	コロナ	27	60	87
11	16	もっと	53	55	108
16	17	行	36	50	86
18	18	見	31	49	80
20	19	今	23	49	72
23	20	楽	20	46	66
24	21	参加	20	45	65
25	22	観戦	21	42	63
19	23	施設	37	36	73
22	24	必要	31	36	67
21	25	環境	33	35	68

しやすくなっている。例えば、上位3位までの運動・健康関連要素が、他の出現単語と比較すると、頻出数が突出していることが一目で読み取れる。さらに、図1(男女全体)と単語出現頻度の順位を比較すると、環境要素が図1では下位(第19・21位)に位置しているが、図2ではさらに下位(第23・25位)に位置することも判別しやすくなっている。

また、図5全体を概観すると、単語の出現頻度の分布が、図1や図3と同様に指数関数的に減少することが認識でき、冪乗則に従っているように推察されよう。

さらに、ワードクラウドを適用してヴィジュアル分析をおこなったものを図6に示す。

この図6をみると、表3の結果に基づいて上述したことが視覚化されることにより、より明瞭でインパクトのある形で理解しやすくなることが明らかである。例えば、中央に位置し最も大きなフォントである「身体」の出現頻度が最も多く、次に、ほぼ同じ大きさのフォントであるが濃度が異なる「運動」と「健康」が中央付近に位置している。このことから、これら3つのキーワードの重要性が、顕著に高いことが認識できよう。

4) 考察

以上のように、笹川スポーツ財団による最新の全国調査「スポーツライフに関する調査2022」における『スポーツに対する思い』や『スポーツの普及や発展』に対する自由回答を分析対象として、成人のスポーツライフにおける重要なキーワードを探索的に抽出するためにテキストマイニングをおこなうとともに、その結果を視覚化するためヴィジュアル分析をおこなった。その結果として、「身体」「健康」「運動」という運動・健康関連要素の相対的重要性が最も大きく、続いて、人的要素、行動的要素、および環境要素の重要性が明らかになった。

また、ヴィジュアル分析による視覚化は、単にテキストマイニングによる頻度分析表を提示するよりも、結果の特徴を一目で明確にインパクトのある形で表現することの有効性を示すこととなった。ただし、ワードクラウドには、キャッチーでわかりやすいという利点がある一方で、次のような懸念があることも視野に入れておかなければならない (e-TEA, 2021)。

- ・読み取れる情報が少ない
- ・文脈がわからない
- ・希少意見が無視される
- ・結局「So what?」となる

IV 結論

本稿の研究目的は、日本における成人男女から発せられるスポーツの振興や思いに対する「生のメッセージ (自由回答)」を対象として分析することにより、成人のスポーツライフにおける重要なキーワードについて探索的に明らかにすることであった。そのために、公益財団法人笹川スポーツ財団 (SSF) が実施した最新の全国調査「スポーツライフに関する調査2022」における『スポーツに対する思い』や『スポーツの普及や発展』に対する自由回答を分析対象として、成人のスポーツライフにおける重要なキーワードを探索的に抽出するためにテキストマイニングによる頻度分析を実施し、その結果を視覚化するためヴィジュアル分析をおこなった。その結果は以下の通りである。

- 1) 男女全体として「身体」「健康」「運動」という運動・健康関連要素の相対的重要性が最も大きかった。
- 2) 続いて、「人」や「自分」「子供」という人的要素、「時間」要素、「欲しい」「できる」および「続」などの行動的要素が、男女とも

に相対的に重要であった。

- 3) 「施設」や「環境」という環境要素も一定の重要度で認識された。
- 4) 男性の特徴としては、「欲しい」と「健康」の相対的重要性が最も大きく、環境要素について女性よりも重要性が高いと認識していた。
- 5) 女性の特徴としては、「身体」というキーワードが際立って重要で、環境要素は男性よりも重要性が低いと認識していた。

この結果はテキストマイニングの初期段階である頻度分析やワードクラウドにより、相対的に多く出現するキーワードを抽出することはできたが、キーワード間の関係性については分析されていない。今後は、こうしたキーワード間の関係性を明らかにするような追加的な研究が望まれる。さらに、頻度分析結果の分布関数を特定することも興味深い研究の一つになり得ると考えられる。

参考文献

- e-TEA (2021) 「なぜ「ワードクラウドで分析しました」は良くないのか」
<https://note.com/sanskruhiya/n/n46280fb7f656>
- 上田太一郎 (監修)・村田真樹・小木しのぶ・高山泰博・末吉正成・今村誠、測上美喜 (2008) 『事例で学ぶテキストマイニング』 共立出版
- Any Connector (2021) 「データラングリングとは何ですか? 6つの主要なステップ」
<https://anyconnector.com/ja/data-transformation/what-is-data-wrangling.html>
- AI Academy Media (2023) 「【テキストマイニング】WordCloud (ワードクラウド) とは」
<https://aiacademy.jp/media/?p=3659#:~:text=%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%83%89%E3%82%AF%E3%83%A9%E3%82%A6%E3%83%89%EF%BC%88wordcloud%EF%BC%89%E3%81%A8%E3%81%AF.%E3%81%AF%E3%80%81%E5%B0%8F%E3%81%95%E3%81%8F%E8%A1%A8%E7%A4%BA%E3%81%95%E8%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>
- Exploratory (n.a.) URL <https://ja.exploratory.io/>
- 國府久嗣、山崎治子、野坂政司 (2013) 「内容推測に適したキーワード抽出のための日本語ストップワード」日本感性工学会論文誌12巻4号
- 笹川スポーツ財団 (2023) 「スポーツライフ・データ2022—スポーツライフに関する調査報告書」笹川スポ

スポーツ財団
スポーツ庁 (2023) 「国民のスポーツライフ」 [https://
www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop05/
1371876.htm](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop05/1371876.htm)

文部科学省 (2022) 「スポーツ基本計画」
[https://www.mext.go.jp/sports/content/000021299_
20220316_3.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/000021299_20220316_3.pdf)

新型コロナウイルスによる感染症拡大が ホスピタリティ産業に与えた影響について

～労働生産性改善の視点から考える～

Study on the Impact of COVID-19 on the Hospitality Industry From the Viewpoint
of Labor Productivity Improvement

那須 一貴*

NASU, Kazutaka

-
1. はじめに
2. サービス産業における課題・問題意識
3. コロナ禍でサービス産業に生じた変化
4. 今後のホスピタリティ・マネジメントの在り方に関する考察
5. まとめ
-

1. はじめに

2019年12月に中国湖北省武漢市の原因不明の肺炎の集団発生から始まり、世界的な大流行にいたった新型コロナウイルス感染症は、人々の生活やビジネスを大きく変えることとなった。

日本においても、2020年4月に発令された緊急事態宣言以降、「密閉」「密集」「密接」という「三密」を回避する行動が求められ、オンライン、リモートワーク、非接触といった新たな行動様式

が日常になった。その結果、これまで対面で行われていた様々なサービスがデジタル技術を活用した非接触・リモート型に置き変わった。これにより、「対面営業が中心で直接的な物理的インタラクションが必要な労働集約型¹⁾」産業である宿泊・飲食業やブライダル・ビジネス、観光に関わるサービス産業などは、それまでのビジネスモデルを転換する必要に迫られることとなった。例えば、飲食産業ではデリバリーサービスがおこなわれるようになり、フード・デリバリーを専門に請け負う企業が事業を拡大した。宿泊産業では、一流ホテルの客室を活用した長期滞在商品や、リモートワークをおこなう部屋として客室を時間単位で販売するなど、従来にはなかった商品を急遽造成して客室稼働率確保を目指した。またブライダル・ビジネスでは、挙式・披露宴のオンライン参加型プランを提案し、対面で行われていた挙式の相談がオンラインで実施可能になった。

その後日本政府が2023年5月の大型連休明けに、新型コロナウイルスの感染症法上の扱いをそれま

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 教授

1 コトラ (2022) p. 132

での2類相当から、季節性インフルエンザと同等の5類へ引き下げる方針を示した。2023年8月時点で新型コロナウイルス感染症は無くなってはいないが、「ウィズ・コロナ」と呼ばれる状態で日常を取り戻しつつある。観光地は賑わいを取り戻し、インバウンド観光客数もコロナ禍以前の2019年の状態に戻りつつある。

コロナ禍で日常的に目にしていた飲食店の入り口にあった体温測定器やテーブルの上に設置されていたアクリル板は撤去され、店内の雰囲気もコロナ前に戻ったようである。店内を見渡すと、コロナ禍で非接触を目的に導入されたモバイル・オーダーや小売店のセルフレジ、フードデリバリーサービスなど、現時点でも引き続き利用されているものも多数存在する。このような現状を見ると、新型コロナウイルス感染症はサービス産業におけるデジタル化を促進し、新たなサービス導入のきっかけになるなど、今後のサービス産業の発展につながる変化をもたらしたという側面もあったであろう。

一方でコロナ禍を経た現在のサービス産業の状況は、以前と変わらず労働生産性の低さが課題となっている。現時点で利用客は戻りつつあるが、それに対応するスタッフの人数不足と賃金の上昇が深刻な悩みとなっている。それに追い打ちをかけるように、円安による水道光熱費や原材料費の高騰がサービス産業の経営を圧迫している。

このようなコロナ禍から現在に至るサービス産業で生じた出来事を見てみると、コロナ禍で変わった消費者側の意識、サービス業側のオペレーションに対する考え方、さらには新たな社会的価値観の醸成は、これからのホスピタリティ・マネジメントの在り方を大きく変えるきっかけになったのではないだろうか。

本稿では、新型コロナウイルスの感染拡大がサービス産業に与えた影響について、主に生産性と労働管理の視点から分析し、今後のサービス産業のホ

スピタリティ・マネジメントの在り方について考察する。

2. サービス産業における課題・問題意識

(1) サービス産業の労働生産性

経済産業省(2022)による「サービス生産性レポート」によれば、日本において広義のサービス産業(宿泊、飲食、生活衛生、教育・学習支援、業務支援等のほか、卸・小売り、運輸、金融保険、情報通信等含む)は2019年時点で名目GDPの約7割を占め、規模は拡大傾向にある。その一方で、日本におけるサービス産業の労働生産性は、OECD加盟国37ヶ国中21位であり、2019年の労働生産性の伸び率は0.1%であることが指摘されている。

サービス産業の労働生産性は、サービス産業が創出する実質GDPを分子に、サービス産業の就業者数×サービス産業に従事する一人当たりの年間労働時間を分母として算出している。日本のサービス産業の労働生産性が低いということは、分子のサービス産業が創出する実質GDPが低いことと、分母の労働投入量が多いことの両方が原因になっていると考えることができる。

日本のサービス産業従事者の傾向として、一人当たりの平均年間労働時間数は減少傾向にあるが、就業者数は増加傾向にある。このような労働環境の変化が付加価値額の伸びにつながっていないことが、サービス産業の労働生産性の伸び率が低いままとなっている原因である。サービス産業の労働生産性が低いということは、サービス産業に従事する労働者の所得が増加しにくい原因となり、優秀な人材確保を困難にしていることに加えて、事業の拡大・成長や合理化を目的とした投資原資が不足するという事態も引き起こしている。その結果、慢性的な人手不足が生じて賃金が上昇し、

サービス産業の経営を圧迫することとなる。これに対してサービス産業側は、なるべく少ない人数で多くの仕事に対応できるようにしようと考えることになるが、就業者が十分に生産性を上げられるようになるために必要な能力開発をする時間が限られてしまう。また資本投資が十分に行われないことなどから、忙しくなればなるほど待ち時間が長くなるなどサービスレベルが低下して、結果的に顧客満足度が低下してしまうという、負のスパイラルが生じている。

2016年に日本政府は、2020年までにサービス産業の労働生産性の伸び率を2.0%になることを目指すとしていたが、現状はこの目標達成には遠く及んでいない。

(2) サービス産業の労働生産性改善のための課題

サービス産業の労働生産性を改善するためには、分子である付加価値を高めることと、分母である労働投入量を減らすことが必要である。

付加価値を高めるためには、顧客が評価する部分の価値を高めて単価を引き上げる方法がある。具体的にはサービスの改善、ブランド力の強化、新しい体験の提供など、既存のサービスとの差別化を図る方法が考えられる。労働投入量を減らすためには、人数を減らすことと時間を短くすることになる。そのためには、合理化や効率化の推進、機械化、閑散期の人員削減などが必要になる。

内藤（2017）によれば、サービス産業の労働生産性を改善するためには正味付加価値を高める必要がある。正味付加価値とは、お客様の要求部分に応えた付加価値のことである。それ以外の部分の付加価値は、サービス提供側が付加価値と思ってもお客様の要求に合致していなかったり、お客様が求めていないものであったりするため、それはムダになる。この正味付加価値を提供するためには、すべてのサービス提供プロセスにおいて「時間」、「位置」、「情報」をお客様に近づける

ことが重要であると指摘している。

「時間」をお客様に近づけるとは、準備～提供～後片付けという一連の作業時間をお客様が消費するタイミングに近づけることである。例えば宿泊産業において、お客様に提供する料理の準備をなるべくお客様が召し上がるときに近くすることで、温かい出来立ての料理を提供することができる。「位置」をお客様に近づけるとは、物理的にお客様の近くで作業をすることであり、お客様に提供することができる時間を早くできるとともに、お客様の会話や行動などを観察できるので、お客様が何を求めているのかといった「情報」を得て、それをサービス提供に活用することができるようになる。

内藤（2017）はこれをリアルタイム・サービス法と呼んでいるが、このような考え方に基づき作業プロセス全体を見直して、サービスの準備～提供～後片付けという一連の流れの中でどのように付加価値を高めて労働生産性を改善するのかを考えなければならない。

また、労働生産性を改善するためにはサービスを差別化して競争優位を築くという方法もある。しかしサービス産業における差別化による付加価値の向上は難しい課題である。例えば飲食産業のレシピは特許で保護することができないため、競合他社に真似されてしまい、差別化を図ることが難しい。さらに飲食産業は参入障壁が低く、比較的商圈が狭いにも関わらず競合他社が多い場合が殆どである。立地の良い店舗は地価も高く空きも少ないため、新規参入する店舗は立地的に劣る場所への出店になりやすい。新規参入した店舗が生き残るためには、商圈内の競合店を利用している客を獲得する必要がある、そのために価格競争を仕掛けるケースも多い。宿泊産業では、新しい建物や設備を持っている宿泊施設の競争力が高くなるため、新たな旅館やホテルが参入してきた場合、既存の宿泊施設は価格を下げて稼働率を確保しよ

うとする。すでに多くのサービス産業が成熟化しているため、新規サービスの開発も難しく、また新規サービスを開発しても競合他社が模倣してしまうため、差別化効果が持続しにくく直ぐにコモディティ化して付加価値創出効果を見込めなくなってしまう。

サービス産業における合理化や効率化を難しくしているのは、サービス産業の需要に波があることである。サービス産業には閑散期と繁忙期の波があり、それは月ごと、週ごと、1日ごと、時間ごとに発生する。サービス産業の特徴は、生産と消費が同時に行われることであり、製造業のように、閑散期を利用して繁忙期向けに在庫を作って需要の波を吸収する、という対策を講じることができない。そのため閑散期には余剰人材を抱えることになる。例えば、飲食店ではランチ時の混雑に対応するためにスタッフは混雑する前から店内で待機しており、旅館では閑散期であっても繁忙期に対応できる人数の料理人や仲居を雇用している。もちろん標準化やマニュアル化を進めてアルバイトでも対応できるようにして固定費を削減するなどの対策は講じられているが、日本人は特に「おもてなし」など高度なサービスを求める傾向があるため、アルバイト対応や機械化を推進しにくい環境にある。

またIT化が遅れていることも否めない。個人経営のサービス業も多く存在するため、IT化投資をおこなっても規模の経済を發揮しにくい。またサービス業ではITに対する苦手意識を持っている経営者が多く、デジタル化が進まないという現実もある。例えば旅館では予約管理を手書きの台帳で実施していたり、在庫管理やコスト管理のデータが活用されていなかったりなど、経営の合理化が不十分である事例も散見される。

サービス産業の労働生産性を改善するための課

題は数多くあるが、これらの課題を解決するためには先行投資が必要になる。サービス生産性レポート（経済産業省、2022）によれば、経済産業省では、サービス産業の労働生産性を向上するため、「デジタル化投資」と「人材育成・イノベーション環境創出」の2点にフォーカスして政策を実施してきた。この政策が目指してきたポイントは、①デジタル化の推進によって、多くの人材が付加価値創出に向かうための余裕を生み出す、②人材に余裕が生まれ必要なトレーニングや業種を超えたイノベーション創出に向かう、③良質なサービスを（安価なサービスではなく）適正価格で提供する、の3つである²。これを実現するために、政府はIT導入補助金や競争型サービスIT連携補助金などの支援策を実施し、産学連携サービス経営人材創出事業をおこなっている。

このような政府主導の支援策があるにもかかわらず、サービス産業における労働生産性はなかなか向上しない。それは旧来のやり方を変えることに対して二の足を踏んでしまう経営者の考え方と、日本人のサービスに対する固定概念が根強く存在することが原因になっているのではないだろうか。その結果、働く人に依存する部分が多くなり、結果的に慢性的な人手不足を引き起こし、それが賃金上昇圧力につながり、サービス産業に従事する企業の利益を圧迫することになっているのではないだろうか。

3. コロナ禍でサービス産業に生じた変化

(1) 新しいサービスや需要の創出

前述の通り、2019年12月から発生した新型コロナウイルス感染症は、サービス産業に対して様々な影響を与えた。

2 経済産業省（2022）「サービス生産性レポート」p. 56

「密閉」「密集」「密接」の「三密を避ける」を合言葉にして、それまで人による丁寧な接客接遇を推進していた多くのサービス業において、非接触型サービスの導入へとシフトした。例えば、飲食店におけるモバイル・オーダー、セルフサービス、セルフレジ、配膳ロボットの導入など、それまでスタッフが実施していた業務が機械や客自らが実施する方法へ変化した。またデリバリーサービスが普及し、これまでは訪問しなければ楽しむことができなかった飲食店の食を自宅で楽しむことができるようになった。デリバリーサービスが普及することにより、飲食店は店内の座席数以上に売り上げを上げることが可能となり、これまで来店できなかった客を取り込めるようになるなど、事業拡大を図ることができるようになった。

また一部の空港では、飛行機搭乗の際の手荷物の預け入れは自動手荷物預機でおこなえるようになり、自動チェックイン機と合わせて非対人サービスが拡充している。宿泊産業でも自動チェックイン・自動精算方式が導入されているところがある。これら機械化による対人サービスの置き換えによって、対人サービスのために待機していたスタッフをより付加価値の高い業務に再配置するなど、合理化を進めることができるようになった。宅配便も、それまでは玄関先で配達員から直接荷物を受け取っていたが、配達員が直接荷物を渡さずに、配達員は玄関先に荷物を置いて立ち去っていく方法を選択することができるようになった。

ブライダル産業では、コロナ禍で多くの結婚式・披露宴がキャンセルされた。その一方で、オンライン方式による結婚式・披露宴サービスが導入されて、ご祝儀もオンラインで受け取ることができるようになった。このオンライン結婚式・披露宴は新しい結婚式・披露宴の在り方として現在も商品化されており、事情があって結婚式や披露宴に出席できない方々も新郎新婦をリアルタイムで祝福することができたり、オンラインな

らではの演出で思い出に残る個性的な結婚式・披露宴を挙げることができたりするなど、新たな付加価値を生み出している。

新しい働き方としてオンライン化が進み、その影響を受けて外食産業では大人数による宴会がなくなってしまう。その一方で在宅時間が増えたことから、オンラインストアを利用して全国各地の名産品やお酒を購入して自宅で楽しむ「宅飲み」や、ウェブ会議システムを利用した「オンライン飲み会」など、新たな食の楽しみ方も増えている。

また「密になりにくいスポーツ」としてゴルフが注目を集め、男女ともに若いゴルファーが増えてきた。昭和の時のゴルフブームと異なり、ゴルフのプレイ料金も手ごろになっていること、ゴルフ場の会員でなくてもプレイできるゴルフ場が増えていること、インターネットを通じて一人であっても見知らぬ人とグループを作ることでゴルフができるようになったことなどが市場拡大を後押ししている。

これらの事例からも分かるとおり、コロナ禍はサービス産業に対してマイナスの影響も与えたが、一方で新たなサービス創出のきっかけになったり、合理化施策を推し進めざるを得ない状況を作り出したりするなど、プラスの影響を与えた側面も存在するのである。

(2) 人材の離職で生じた課題

コロナ禍の3年間で、観光関連産業は大きな痛みを負うことになった。その結果、観光関連産業で働いていた正規・非正規雇用の人材が離職することとなった。2023年5月には新型コロナウイルス感染症が季節性インフルエンザと同じ扱いになり、国内旅行者とインバウンド旅行者が戻りつつあるが、人手不足に悩まされている。

その中でも、大型テーマパークで生じている事例は注目に値する。大型テーマパーク施設ではアルバイトスタッフが多く勤務しているが、大学生

が占める割合が高い。ある大型テーマパーク施設でアルバイト経験がある学生³にインタビューしたところ、コロナ禍によって新たな課題が生じているという。それはコロナ禍の3年間で大学生アルバイトスタッフが殆ど入れ替わってしまったため、現在その施設で働いている大学生アルバイトスタッフの多くはピーク時の混雑を経験したことがないのである。その結果、突然の混雑状況に対してどのように対応して良いかが分からず、サービスのレベルが低下してしまい、アルバイトスタッフ同士のコミュニケーションが上手く取れなくなり、職場の雰囲気が悪くなるなどの問題が生じてしまったとのことである。

そのテーマパークでは、各セクションには社員がいてアルバイトを管理しているのであるが、社員は持ち場をローテーションすることも多いため、混雑時に対応するためのノウハウやコツはアルバイトスタッフの暗黙知になっていたのである。新人アルバイトはそのノウハウやコツを先輩アルバイトスタッフの働き方を見て学んでいたのであるが、コロナ禍の3年間でコロナ前の混雑を知っていた多くの大学生アルバイトスタッフが大学卒業とともに職場を去ってしまったことから、コロナ禍で新たに働き始めた大学生アルバイトスタッフにはそのノウハウやコツを学ぶ機会がなかったのである。混雑時でも極力スムーズに仕事をこなし、お客様に満足してもらうためのノウハウやコツは文書化が難しいので業務マニュアルには記載されておらず、現場での実際の経験を通じて学ぶことが多い。また管理監督者である社員はそのノウハウやコツを知らないため、新しいアルバイトスタッフが混雑対応で右往左往していても的確な解決策を講じることができない、という状況になって

いるのである。

2017年の就業構造基本調査⁴によれば、宿泊業・飲食サービス業に従事している人口は約373万人であり、そのうち15～19歳が約33万人、20～24歳が約54万人で、宿泊業・飲食サービス業に従事している人口の約23%を占めている。注目すべきは、15～24歳の宿泊業・飲食サービス業に従事している人口合計約87万人のうち、約83%に当たる約72万人がアルバイトなのである。年齢的にこの72万人の多くは学生であることから、高校や専門学校、大学を卒業するタイミングで離職するとすれば、3～4年の間に学生アルバイトスタッフはほぼ入れ替わることになる。

ここ数年はインバウンド観光客の増加などによって来客数が増えることはあっても、コロナ禍のように3年間も集客が大幅に減少するようなことはなかった。従って、サービス業に従事するアルバイトが持っている現場オペレーションに関するノウハウの改善・改良と引き継ぎは、OJTを通じて継続的に実施されていたと考えられる。しかしコロナ禍による現場オペレーション状況の大きな変化は、過去からの蓄積であった暗黙知ともいえるノウハウの引継ぎを途絶えさせてしまったのである。

このような問題が生じるということは、経営者や現場管理者にとっては想定外のことだったのではないだろうか。

(3) リベンジ消費、二極化の進展、倒産件数の増加

新型コロナウイルスが感染症の分類上で季節性インフルエンザと同じ5類へ移行するとともに、日本国内の消費も戻り、訪日観光客もコロナ禍以

3 大型テーマパークで働く大学4年生の女子1名に対して、2023年5月から3か月間の間、複数回に渡ってインタビュー調査をおこなった。

4 「平成29年集合構造基本調査」(総務省統計局)の第11-1表 男女、配偶関係、産業、従業上の地位・雇用形態・起業の有無、年齢別人口(有業者)―全国―に基づく。

前の水準に戻りつつある。これにより新たなトレンドとして2022年より、「リベンジ消費」と呼ばれる消費行動が生じている。リベンジ消費とは「外出自粛の我慢を重ねた消費者が活発に動き出す様子⁵」のことである。

コロナ禍でも資産を増やした富裕層や訪日待ちわびていた観光客が牽引役となり、消費は拡大傾向となっている。注目すべきは消費の二極化が進んでいることである。高額品の売上が増加傾向になっている一方で、原材料価格やエネルギー価格の高騰により、食品などの値上げによる買い控えが生じており、2023年6月調査によれば景気は5か月ぶりに悪化し、コロナ禍からの回復傾向に一服感がみられることである⁶。

いわゆるリベンジ消費と呼ばれる一過性の増加トレンドはいずれ一服することになるであろうが、二極化の流れは加速していくと考えられる。例えば、旅館では専用の露天風呂が付いている高額な部屋の販売が好調であったり、百貨店では富裕層やインバウンド観光客を中心としたカテゴリーが順調に増加傾向で推移したりと、富裕層をターゲットとしたビジネスは好調に推移している。

またコロナ禍で加速したサービスの機械化やセルフサービス化のトレンドをとらえて、サービスにかかるコストを引き下げて低価格を実現し、エコノミー層のニーズに答えている事例も存在する。例えば、長野県の渋温泉の旅館である「かどや」は、自動チェックイン方式を採用しておりフロントが無人である。利用客はインターネットで予約し、前金で利用料金を支払う。予約の際に発行されるパスワードを用いて、当日フロントに設置されている部屋の鍵が入ったロッカーを開けて鍵を受け取る。チェックアウトの際には部屋の鍵を元のキーロッカーに戻すだけである。食事の提供は一切なく、布団の用意は顧客が自分でおこなう。

源泉かけ流しの温泉はチェックインからチェックアウトまで自由に利用できる。この旅館は1965年創業、1997年に建物を改築しているが、施設全体が老朽化している。そのため周囲の旅館と比べると競争力は低かった。しかしこの無人運営方式にして価格を下げたところ、外国人観光客や低料金で温泉を楽しみたい観光客の評価が高くなり、客室稼働率が高まったとのことである。

成功事例がある一方で、サービス業の倒産件数は増加傾向にある。帝国データバンクによれば2023年の上半期倒産件数は全国で1,000万円以上の負債を抱えて法的整理の手続きを取った企業などの事業者の数は4,006件となった。このうち、新型コロナに対応した実質無利子・無担保融資の「ゼロゼロ融資」を受けたあと倒産した企業は304件である。業種別にみると、最も倒産件数が多かったのがサービス業で、2022年の同時期に比べて23.8%多い958件である。

2023年7月から「ゼロゼロ融資」の返済が本格化する中で、新たな需要の獲得や事業構造の変化に対応できないサービス業は市場からの撤退を余儀なくされつつある。コロナ禍は、社会や消費行動に対して急速な変化をもたらした。これらの変化は後戻りすることは無いと考えられる。従ってサービス業は、これまでの自社の経営戦略や過去の成功体験にとらわれることなく、自らも積極的に変化をしていくことが求められている。

4. 今後のホスピタリティ・マネジメントの在り方に関する考察

ここまで述べてきたコロナ禍によって生じた様々な変化を踏まえて、今後のホスピタリティ・マネジメントの在り方について考察する。

ここでいうホスピタリティ・マネジメントとは、

5 「日経ビジネス 合併号 No. 2122 (2022)」p. 14

6 「TDB 景気動向調査 (全国) 2023年6月調査」, 株式会社帝国データバンク 情報統括部 2023年7月5日発表

ホスピタリティ産業における人的資源管理、マーケティング、オペレーション管理のこととする。したがって、お客様に選ばれ、喜ばれる体験・経験を提供するためのマネジメントの在り方について検討する。検討の対象となる産業は、宿泊業・飲食業・観光関連ビジネスとする。

(1) サービスやおもてなしのとらえ方の変化

徳江（2018）によれば、日本のホスピタリティ感は情緒的な側面を重視する傾向があり、ホスピタリティをサービスの上位概念と位置付ける考え方が存在する。また日本におけるホスピタリティ産業では、きめ細かいサービスやおもてなしをその特徴として消費者に対してアピールしてきた。その結果、ホスピタリティを重視するサービス産業では顧客による主観的品質を重視し、顧客と接する従業員は顧客との関係性マネジメントに注力することとなった。

また日本の「おもてなし」の特徴として、「言われなくても提供する」、「お客様の心を慮る」ことを重視する。そのため、従業員は常にお客様の表情、態度、言動に注意を払い、お客様が求めていることを察知して行動しなければならない。このような細部まで配慮が行き届いたサービスはお客様の満足度を高めるが、同時にスタッフの手間と時間が必要になる。またそのようなおもてなしを提供しても、チップという習慣がない日本ではそれに対してお客様から追加の対価が支払われることはなく、お客様のロイヤリティの向上やリーダーの獲得といった、目に見えず、将来において経済的メリットにつながる可能性がある効果が得られることが、企業にとってのおもてなしの成果となる。

このような日本型サービスの在り方が、日本のサービス産業における低い労働生産性の要因の一つであると指摘できる。

コロナ禍において、この「人手をかけるサービ

ス」が見直されることとなった。それまで人が介していたサービス行為の一部が機械化され、顧客自らがその行為をおこなうようになった。サービスとは、顧客が目的を達成するために支援することであると捉えれば、機械化によるセルフサービスの利便性を高く感じる人々は数多く存在する。コロナ禍がもたらしたセルフサービス化は、自分でやりたいようにできると考えれば、サービスのカスタマイゼーションと考えることもできる。

コトラー（2022）によれば、1981年以降に誕生したY世代、1997年以降に誕生したZ世代はデジタル化に対して寛容である。従って、これまで対面で人手を介して提供することが前提であったサービスをテクノロジーに代替して顧客の利便性を高めることも、新たなホスピタリティの形になると考えられる。

小野・酒井・神田（2020）は、従来は人がおこなっていたサービス活動をテクノロジーに代替することによる顧客のサービス品質評価に与える影響について実証研究を実施した。その結果に基づけば、サービスを機械化することによる顧客のサービス品質評価への影響は殆ど見られないことから、顧客教育など顧客による操作がスムーズに進むようにするサポートをおこなうことでサービスの機械化は十分に可能であるとしている。また、IT化やスマートフォンの普及などにより、普段から多くの人々が自ら機械を操作する習慣が広がってきたことと、コロナ禍での人との非接触によるサービスに慣れてきたことも、サービスの機械化を受け入れる素養が人々の中にできていると考えられる。これにより、これまでの「良いサービス＝対面・対人方式」という考え方を変えることができ、人によるサービスが求められる部分と、テクノロジーを活用したセルフサービスによる部分が、それぞれを補完しあう新しいサービス提供の形が作られているといえよう。

コロナ禍が結果としてもたらした上記のような

サービスやおもてなしの捉え方の変化は、サービス産業の人手不足を解消しつつも顧客満足度や顧客によるサービス品質評価を維持できる、新たなハイテク型サービスへとつながる道筋を作ったといえる。

(2) サービス産業の労働生産性向上とホスピタリティの両立

コロナ禍で進んだ非接触によるサービス、セルフサービス部分の増加、テクノロジーの活用をさらに進めることによる合理化・効率化と、顧客に対する付加価値を創出する部分での対面・対人サービス強化を推進することにより、サービス産業の労働生産性向上とホスピタリティの両立がホスピタリティ・マネジメントの重要な戦略になると考えられる。

合理化・効率化において重要なことは過剰サービスの見直しである。ここでいう過剰サービスとは顧客が感じる付加価値向上に寄与していないサービスのことである。そのような過剰サービスを削除しても、顧客が感じるサービス品質にマイナスの影響を与えることはない。例えば、配膳ロボットが食事を運搬してくる飲食店があるが、低価格で早く食事をしたいというニーズを満たしている飲食店であれば、スタッフが食事を運ばなくても全く問題はない。配膳ロボット導入のための初期投資コストは必要になるが、配膳ロボット導入により人材の採用・教育コストと人件費の削減が可能となるため、ある程度の規模がある店舗であれば費用対効果は高くなる。

このように機械で置き換えることができる業務を機械化し、そこに割いていた人材をより付加価値の高い業務へと配置転換したり、機械化で生じた時間を使ってスタッフが直接接客する時間を増やしたりすることでお客様が評価する正味付加価値を高めることができる。これにより、労働生産性の向上に寄与することができる。例えば、宿泊

産業でチェックインを自動化することの効果としてはフロントスタッフの人数削減による人件費圧縮が考えられるが、チェックインの自動化により創出したフロントスタッフの余裕時間をお客様とのやり取りのための時間に充てることで、付加価値を高めることが可能になる。このように、機械化・自動化を人員削減によるコスト削減と捉えるだけではなく、それによって生まれた余裕を使ってお客様の要求部分に応えた付加価値創出をおこなうのである。

これを実現するためには、バリュー・エンジニアリング（VE）の考え方をを用いてサービス現場の業務を分析し、合理化・効率化すべき業務については業務のやり方を変えるか、機械化すべきかを検討していく必要がある。また顧客が付加価値を感じる業務についても実施方法を見直し、さらに付加価値を高める方法を検討していく。この合理化・効率化と付加価値向上の両輪を推進することにより、サービス産業の労働生産性向上を実現していくことができる。

内藤（2017）によれば、機械化することで合理化・効率化を推進して得られるコスト削減効果がある一方で、人手をかけることで合理化・効率化につながりコスト削減になる方法もあるという。例えば、旅館でスタッフが浴衣を直接お客様にお渡しすれば、部屋に様々なサイズの旅館を置く必要がなくなり、結果として大量の浴衣を保持するコストをカットすることができるとともに、お客様からみた「おもてなし」レベルが向上する。

「人手をかけるべきところはどこか」を、お客様視点を含めた業務フロー全体と施設全体の視点で徹底的に見直し、コスト削減・合理化・効率化とホスピタリティが両立できるポイントがどこにあるのかを考えること、またそれによって創出した余裕時間を使ってお客様が要求する付加価値提供をおこなうことで、合理化・効率化とホスピタリティの両立は可能になるのである。

(3) サービス産業の課題解決とデジタル化に対応できる人材育成

さらなる付加価値向上によってサービス産業の労働生産性を向上するためには、サービス産業に従事する人材の育成は必須である。労働生産性向上に必要な人材に求められる要件は、自ら積極的に行動して付加価値を創出しお客様に届けることができること、コンサルティングスキルを有し、お客様のみならず、社内や職場の課題を発見し、解決策を立案・実行できることである。また人材を多能工化して様々な業務をこなせるようにすることで、自分のみならず他のスタッフもより付加価値の高い作業に従事する時間を作るようにすることもできる。

人材育成の方法としてはOJTが良く知られているが、OJTのベースにあるのは職場で上司・先輩・同僚・後輩など他者との関わりである。株式会社富士ゼロックス総合教育研究所による「人材開発白書2009」において、職場での関わりを通じて若手社員は業務支援、内政支援、精神的支援を得ていることが明らかとなった。これらを若手社員が得るために必要な職場要因として、上司によるメンバー間の良好な人間関係を維持しようとする働きかけ、職場メンバーによる互酬関係の存在、業務や将来についての対話があることを指摘している。これらを実現するためには、職場内のメンバーがコミュニケーションをとることができる時間的余裕が必要になる。先に述べた合理化・効率化の推進は、この職場での余裕を作り出すためにも欠かせないのである。

この余裕を活用することにより、「人材開発白書2010」が提言している、役割を超えた業務を通じた広範な経験を積ませること、広範な経験を通じて職場を超えたネットワークを通じた育成も可能になる。サービス産業の場合、顧客との接点をフロント業務とすれば、そのフロント業務を支えるバックサイド業務が存在する。飲食店であれば、

厨房がバックサイド業務に該当する。接客スタッフが厨房の業務を理解し、厨房スタッフとのコミュニケーションが取れるようになれば、顧客からの要望に対する対応も的確にできるようになり、また顧客から得た知識や情報に基づく新製品や新サービスの提案も可能になる。このように幅広い視点を持って仕事に従事することにより、顧客満足度を高めることができ、生産性向上につながる付加価値の高い提案をおこなうこともできるようになる。

自ら考えて提案し行動する機会が与えられることは、働くモチベーション向上にもつながり、それが結果的に離職率を下げることにもなる。業務の合理化・効率化によって創出した時間的余裕をより付加価値の高い業務へと充てることで、それが人材育成にも繋がっていくのである。このような人材育成戦略を実行することで、OJTをより効果的に推進することができる。また付加価値の高いサービスを提供することで客単価が向上すれば、合理化・効率化によるコスト削減効果と相まって企業の利益も増え、それを人件費に反映させることができれば優秀な人材獲得に寄与することとなる。

このように人材育成においても、トレーニングや人材育成プログラムのみを目を向けるのではなく、業務の合理化・効率化と付加価値向上による労働生産性向上という視点で検討することで、人材育成をおこないつつ様々な経営課題の解決を実現することもできるようになる。

さらにデジタル化対応を視野に入れた人材の育成も避けて通れない課題である。何を、どのようにデジタル化すべきかを考える業務を外注するのではなく、自社の経営戦略立案の一部として実行できる人材を社内に確保することで、自社の競争優位の確立にもつながる。またデジタル化の目的は、単に顧客の利便性を向上するだけではなく、デジタル化によって得られる情報を活用したマー

ケティング戦略の実行や顧客満足度の向上、デジタル化によって確保した労働力を付加価値の高い業務へシフトすることによる客単価の向上などを実現することにある。先述の課題発見・解決能力に加えて、デジタル化に関する知識を有した人材を自社で育成することも、これからのサービス産業の労働生産性改善と持続的発展に欠くことができない施策である。

(4) ホスピタリティと労働生産性向上のためのデジタル化に向けた投資促進

コロナ禍によって進んだDXやIT活用を踏まえて、デジタル化によるコスト削減と付加価値の増大による売上向上を実現することが、サービス産業の労働生産性向上の鍵になると考えられる。そのためにはデジタル化に向けた投資を促進しなければならない。

顧客との接点をデジタル化することのメリットは、顧客が利用するたびに企業側がマーケティングに必要な情報を取得することが可能になることである。この情報を活用することで、顧客ニーズに合ったサービスを提供することができるようになり、それが顧客の感じる付加価値を高め、顧客が評価してくれるホスピタリティ提供へとつながっていく。コロナ禍で実施したIT投資を終わらせるのではなく、それをベースに次の一歩へと進めていくことが重要である。

具体的には、顧客の予約データを活用することでダイナミックプライシングを効果的に行うことが可能になり、繁忙期と閑散期の予測の精度が向上すれば、それに合わせたコスト管理も可能である。これらを組み合わせることで経営の効率化が実現でき、労働生産性が向上する。

デジタル化するためには先行投資が必要であるが、資金調達計画を含めて中長期的な視点で自社の経営戦略を立て、各種補助金や行政のサポートを活用しながら進めていくことが求められる。そ

のためには、企業のみならず政府も積極的に中小企業支援を継続的に実施していくことが求められる。

(5) 地域連携による労働生産性向上のための施策実行

コロナ禍によってDXやIT活用が進んだ一方で、改めてサービス産業が抱える課題も明らかになった。特に飲食店や旅館などの小規模サービス業では、規模の経済が発揮できず合理化・効率化が進みにくいことや、繁忙期と閑散期の波が大きいため閑散期において労働生産性が著しく低下することが労働生産性向上を拒む課題となっている。

これを解決するための方法として、地域連携による個人事業主同士の協力が考えられる。宿泊業であれば、地域内の旅館・ホテルで共同仕入れの仕組みを作ることで大量仕入れを実現したり、予約センターを設立して予約業務を一括管理したり、閑散期や閑散時間帯に従業員の兼業や副業をおこなうことで固定費の負担を減らしたりする方法が考えられる。

このような地域連携を進めるためには、地域内の企業をオンラインで繋ぎ情報を共有化できる仕組みを作るといった、地域全体で協力のための基礎インフラ整備を進める必要がある。この基礎インフラをベースにすることで、その地域を訪れた観光客に観光情報や店舗情報の提供をおこなうことも可能である。また、地域連携に基づくオンラインショップの運営により、在宅のままその地域の食を楽しむことができ、それが関係人口の増加をもたらすことにもなる。

一方で、専門知識が無いことを理由に、地域連携のシステム構築から運用までを外注してしまうケースがみられる。しかし地域連携の運用を外注してしまうと、外部業者に支払う委託料によって地域企業が得る利益が減少してしまう。地域企業が自ら運用部分に関わることで、市場データを

ることもできる。これを活用してさらなる付加価値創出のアイデアを考えることもできるであろう。

地域連携による労働生産性向上は、地域の利便性を高め、地方観光の活性化に寄与することもできる。個店が協力することによる規模の経済の実現と、地域全体で労働生産性を上げるという意識を持って施策を考えていくことが、特に地方都市のサービス産業の労働生産性向上には必要なことなのではないか。

5. まとめ

新型コロナウイルスによる感染症拡大は、対人サービスを前提としている宿泊・飲食・観光といったホスピタリティ産業を含むサービス産業に多大な影響を与えた。それは売上の減少による経営への悪影響のみならず、お客様との接触を減らさざるを得ないという状況下によって結果的にデジタル化を推進することにもつながった。デジタル化が推進されたことにより、「優れたホスピタリティ＝対人サービス」という固定概念が崩れることになった。これは新たな視点で業務プロセスを見直すことにつながっている。

偶発的に生じた変化は、イノベーションのきっかけになると考えられる。ホスピタリティ産業においても販売部分のデジタル化が進み、業務プロセスの中でもお客様がかかわらない前工程と後工程は機械化・デジタル化による業務改革が進みつつある。今後の課題としては、お客様とサービス提供側の価値共創の場でもあるサービス提供部分での労働生産性をいかに向上させるかである。ここはどうしても物理的接触が生じるので、完全なるデジタル化は難しいであろう。しかし付加価値提供を実現することにつながるデジタル技術の活用方法に関する検討はまだ始まったばかりである。

コロナ禍によって、顧客側がデジタル化を受け

入れ、それに対応する準備は大きく進んだと考えられる。また、これからの顧客の中心は所謂Y世代とZ世代であり、顧客側のデジタル化への対応能力は高く、デジタル化による新たなサービス受け入れの準備はできている。

いまやサービスを提供する企業側が、それを踏まえて、自らのサービス提供プロセスを見直し、デジタル技術を積極的に活用し、新たな付加価値を創出し提供する段階にきている。そのためには、企業側がデジタル化を実現するための能力向上に向けた準備を推進する必要がある、それがサービス産業の労働生産性向上へと繋がっているのである。

参考文献

- 乾弘幸・松笠裕之 (2014) 「ホスピタリティ概念の解釈と実務応用に関する基礎的研究」『産業経営研究所報 (46) (2014) pp. 125~130 九州産業大学産業経営研究所
- 小野讓司・酒井麻衣子・神田晴彦 (2020) 「サービス・カスタマイゼーション—ハイタッチとハイテクによる個別対応—」『マーケティングジャーナル Vol.40 No.1 (2020) pp. 6~18 日本マーケティング学会
- 株式会社帝国データバンク (2023) 「TDB 景気動向調査 (全国) 2023年6月調査」, 株式会社帝国データバンク情報統括部
- 経済産業省 (2022) 『サービス生産性レポート 経済産業省「サービス産業×生産性研究会」報告書』
- 坂本雅明・西山裕子・井形有希・小串記代著, 中原淳・松尾睦監修 (2008) 『人材開発白書2009』株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
- 坂本雅明・中原淳・松尾睦 (2009) 『人材開発白書2010』株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
- 総務省統計局 「平成29年集合構造基本調査」 務省統計局
- 徳江順一郎 (2018) 『ホスピタリティ・マネジメント (第2版)』 同文館出版
- 徳江順一郎 (2019) 『ホテル経営概論 (第2版) トライアド・モデルでとらえるホスピタリティ産業論』 同文館出版
- 内藤耕編 (2009) 『サービス工学入門』 東京大学出版会
- 内藤耕 (2010) 『サービス産業生産性向上入門』 日刊工業新聞社
- 内藤耕 (2017) 『サービス産業 労働生産性の革新 理論と実務』 旅行新聞新社
- 日経ビジネス 合併号 No.2122 (2022) p. 14
- フィリップ・コトラー, ヘルマワーン・カルタジャヤ, イワ

ン・セティアワン著，恩蔵直人監訳（2022）『コトラーのマーケティング5.0 デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』朝日新聞出版

柏原光太郎 『ニッポン美食立国論』 2023年5月，講談社

KASHIWABARA, Kotaro
Nippon as Gastronomy Oriented Nation

横 川 潤*
YOKOKAWA, Jun

マーケティングの視点からいえば、実に時宜を得た、好適なネーミングである。国際化・情報化の勢いは強まる一方で、日本という資源小国にとって有望かつ平和な「立国策」となれば「観光」を措いて他にあるまい。

平成15年、小泉純一郎総理（当時）が「観光立国懇談会」を主催、ビジット・ジャパン事業がスタートした。平成18年には観光立国推進基本法が成立、平成19年には観光立国推進基本計画を閣議決定、平成24年に観光庁設置の運びとなった。

以来、いわゆるインバウンド観光客の数は鰻登りに増え、平成27年には訪日外国人旅行者が1900万人を超えた。UNWTO2（国連世界観光機関）によると、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年（令和元年）の外国人旅行者受入数は、日本は3,188万人で12位（アジアで3位）となった。

政官主導でかかる成果を見た事業は稀有ともいえ、今後も政官と産業、更に本学を含む観光ホスピタリティ関連学部・学科を擁した学との連携で、益々の飛躍も期待される。

個人的には「大きな絵が描ける人材」および

*本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 教授

「個別具体例に通じた人材」がどの程度いるのかが気懸かりだ。尤も「大きな絵」はマクロ経済や政策論の立場から大凡の提案は可能かも知れないが、「個別具体例」を語れる人材は乏しいと思われる。

「個別具体例に通じた人材」とは観光のキーとなる宿泊や飲食の現場に知悉した人材で、有り体には、実際に人気の高い、あるいは定評のある宿泊や飲食の施設を普通の客として利用した経験の多い人材と考える。

政治家や役人、実務家や研究者でいわゆるグルメと呼ばれる人も多いが、基本的に多忙ゆえ「数」がこなせず、また招待や接待で「真価」を見定めるのも難しい。

その意味で著者・柏原光太郎氏は稀有な人材に他ならぬ。長年文藝春秋社の社員としてグルメ本の編集や雑誌記事執筆に携わったほか、趣味と実益を兼ね国内外の有名飲食店を踏破、豊富な人脈を活かして「日本ガストロノミー協会」の設立に関わり会長に就任…と、「観光立国」を語る上で欠くべからざる人材だ。

本書の最も中核的かつ先鋭な主張に私はつよく賛同した。すなわち「美食立国として輝くために」は、「ヘンタイが作り、オタクが発見した美食の聖地をトリクルダウンで発展させる」という趣旨に、快哉を叫ぶが心地がした。

観光や飲食に限らず、ある分野のブレイクスルーには「ヘンタイ」または「天才鬼才」の存在が欠かせない。たとえばクラシック音楽におけるドイツ古典派からロマン派への流れ、あるいは絵画における印象派から現代絵画への流れ等々、同時多発的に「ヘンタイ」が台頭・活躍し、世界史における大きな流れをつくった歴史が思い浮かぶ。

飲食においても近年、スペイン「エル・ブジ」のフェラン・アドリアやデンマーク「ノーマ」のレネ・レゼピ、イギリス「ファット・ダック」のエドワード・クックら革新的な料理人が、それま

でフランス一強だった美食の世界でセンセーショナルな話題を巻き起し、もはや社会的現象というべき様相を呈した。

こうした才能を「ヘンタイ＝食通＝フーディーズ」が発掘、拡散し、著しい国際化・情報化の恩恵で世界的に知られていく。日本はフランスの有名ガイドブック「ミシュラン」で高い評価を得、就中東京は「世界で最も星の多い国」に輝いた。世界的な著名料理人となれば未だしの感もあるが、柏原氏のいう成功の黄金ルールに乗れる可能性は大きいと思われる。

飲食はその気になれば誰でも触れられるがゆえ机上の空論が通じない。観光立国の立案や実務に携わる諸兄には必読の書としてつよくお薦めしたい。

スポーツホスピタリティビジネス考察

Study About Sport Hospitality Business

大谷 信喜*

OTANI, Nobuki

スポーツホスピタリティとは

STH Japan の設立

スポーツホスピタリティ普及への課題

欧米のスポーツホスピタリティ事例

スポーツホスピタリティサービス例

2024年パリオリンピックホスピタリティ

スポーツスポンサーシップは主にブランドの認知向上、好意形成、販売促進を目的にスタジアムでの広告、ユニフォームへのロゴの露出など広告・マーケティング的な価値を求め投資する企業を中心であった。先が見通せない変化が激しい時代にあって直接的な広告的価値だけでなく、顧客とのより良い関係の構築、顧客や社会との新たな出会いから創出される事業価値を長期的視野で捉える発想が求められている。スポーツの持つ感動、興奮、そして忘れがたい記憶をステークホルダーと共有し、長期的な信頼関係を醸成することが出来るスポーツホスピタリティビジネスの取組みを以下に紹介する。

スポーツホスピタリティとは

スポーツホスピタリティとは、スタジアムに訪れる観戦者に対して、一般客とは差異化された専用の個室やこだわりのある空間での飲食、ギフトなどの上質なサービスを観戦チケットと組み合わせ提供する商品で欧州の階級社会から生まれたスポーツの観戦スタイルである。欧米で人気の高いこの観戦スタイルにJTBが培ってきた日本独自のおもてなしの精神を融合し、特別な観戦を通じて大切なステークホルダーとのより良い関係構築を後押しする日本版のスポーツホスピタリティをラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会など世界的なスポーツイベントが自国で開催するのを機にスポーツホスピタリティビジネスに参入をした。スポーツホスピタリティはスポーツ観戦がもたらす共通の感動体験による長期にわたる記憶をつくることで顧客や従業員など、大切なステークホルダーと

*本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 非常勤講師



の絆をより深めることに寄与し、上質なおもてなしのあるスポーツを楽しむ時間を過ごすことでより多くの感動と交流が生まれる。

以下はラグビーワールドカップ2019東京大会の際、メイン会場となった横浜国際競技場付近で実施したホスピタリティプログラム会場。

STH Japan の設立

2017年 JTB は英国 STH 社と合弁で日本初のスポーツホスピタリティ専門会社 STH Japan を設立し国内におけるスポーツホスピタリティビジネスを定着させ新たな市場を開拓することとなった。STH 社は、世界最大級のフードサービス企業 Sodexo 社とスポーツマーケティングの Mike Burton 社の合弁企業であり、世界のメガスポーツイベントにおいて上質な観戦体験を設計するビ

ジネスを展開。2007年以降2019年までのラグビーワールドカップ大会をはじめ2012年オリンピックロンドン競技大会、2017年世界陸上ロンドン大会でも世界の公式ホスピタリティ&トラベルプログラムの権利を保有。商品開発、販売、オペレーションを行ってきた。

スポーツホスピタリティ普及への課題

1) 欧米とのスポーツ文化の違い

欧米とは異なり日本ではスポーツを体育、教育と捉え、商業的な行為を敬遠する傾向がある。日本のスポーツ界では心と体を一体としてとらえ、適切な運動の経験と健康・安全についての理解を通して、生涯にわたって運動に親しむ資質や能力の基礎を育てるとともに健康の保持増進と体力の向上を図り、生きる力を育くむという教育的な意





味合いが強い。従って設立当初は国内にはスポーツホスピタリティに対する理解者も少なく、また事例が少ない中で投資対効果を説明することが難しく市場導入には一定の時間を要することとなった。JTBでは産業界に対し大相撲の升席での観戦、東京競馬場の特別観覧席などの事例や航空会社のファーストクラスラウンジなどのサービスなどを提示しスポーツホスピタリティへの理解を深めた。

2) 競技場でのホスピタリティスペースの確保

これまで日本の競技場は郊外立地で単機能型の施設が多く、また個室や特別室といったスペースが持たない施設が多く物理的にスポーツホスピタリティが実施しづらい環境であった。スタジアム、アリーナ改革の一環で全国のスタジアム、アリーナは、多様な世代が集う交流拠点として設計され



沖縄アリーナ

スイートルームは全30室設けられており、臨場感溢れる競技観戦が可能な特別なプライベート空間では、最高の環境でのエンターテインメントを楽しむことができる。

新たなスタジアムにはスポーツホスピタリティが実施可能なスイートルームや特別室などのスペースが併設されてこととなった。

欧米のスポーツホスピタリティ事例

日本市場への導入の際には、欧米でのスポーツホスピタリティの事例を顧客に紹介して理解を深めていった。



エスコンフィールド北海道

バルコニースイートは球場1階のバックネット裏、ダイヤモンドクラブシート契約者専用の「ダイヤモンドクラブラウンジ」の中にある専用個室。



英国：ウィンブルドンテニス

上流階級の社交の場としてのテニス観戦
英国社交界の雰囲気そのまま特設クラブハウスに再現しウィンブルドンという社交の場を盛り立てる。The Lawn, Three House, Rosewater Pavillion の3種類のホスピタリティが設定されている。
(参考価格約15万円から780万円)



モナコ：モナコグランプリ

モナコ公国のモンテカルロ市街地コースで行われるF1世界選手権。インディ500, ルマン24時間レースと並び世界三大レースであるモナコグランプリには世界中のセレブリティが観戦に訪れる。
(参考価格約39万円から50万円)



英国：ロイヤルアスコット競馬場

英国王室主催の競馬イベント
宿泊先から競技場までは高級車で送迎
ドレスコードはモーニングスーツ
(参考価格約15万円から45万円)



米国：スーパーボウル

アメリカ最大のスポーツイベントと言われるアメリカンフットボールのプロリーグNFLの優勝決定戦。毎年注目されるハーフタイムショーには著名アーティストが登場しイベントを盛り上げる。
(参考価格約50万円から300万円)

スポーツホスピタリティサービス例

ホスピタリティプログラムのサービス内容は、専用の個室や宴会場での飲食、エンターテインメント（例：スポーツジャーナリストや往年の名選手によるトークショー、現役選手との交流機会、ジ

ャズなどの音楽ライブ、試合スコア予想ゲーム等）、ギフト、駐車場使用权などである。サービス内容や販売価格は、観戦する試合の種類（ランク）や集客数、販売・運営主体、販売ターゲット（企業向け又は個人向け）、1回あたりの定員等によってさまざまに設定される。（出所：JTB総合研究所）



2024年パリオリンピックホスピタリティ

JTB では米国 On Location 社と業務提携を日本

市場における2024パリオリンピックホスピタリティプログラムの販売権利を獲得した。ホスピタリティプログラムは全2種類。いずれも観戦チケットと快適なラウンジサービスがセットになったプログラムです。競技会場のセキュリティエリア内



ゴールドレベル

最高級のおもてなし環境
 競技開催前（2時間前～）
 フランス郷土料理を中心としたインターナショナル・グルメメニュー、プレミアムドリンク
 オリンピアンや競技のスペシャリストとの交流
 テレビ中継の視聴、地元フランスのアーティストやDJによるライブ演奏。限定記念品
 (写真提供：On Location 社)



シルバーレベル

エレガントなホスピタリティラウンジ
 競技開催前（2時間前～）
 シェフが常駐するフードステーションでインターナショナルとフランス各地の料理をビュッフェスタイルで提供、プレミアムドリンク
 テレビ中継の視聴、DJによるライブ演奏、ラウンジでの記念撮影、お土産
 (写真提供：On Location 社)



ブロンズレベル

カジュアルな環境と高い快適性

競技開催前（2時間前～）

ラウンジにしながらコンテンポラリーなストリートフード
コンセプトを楽しめるカジュアルダイニングプレミアムド
リンク

テレビ中継の視聴，ラウンジでの記念撮影

（写真提供：On Location 社）

でサービスを受ける『インベニューホスピタリ
ティプログラム』，またはパリ市内に位置する「ク
ラブハウス24」でサービスを受ける『インザシテ
ィ ホスピタリティ』

スポーツホスピタリティは，スポーツを通じた
様々な関係性構築のためのハブとしての役割を持
ち，ベニュー内におけるスポーツ観戦の質の向上
に留まらず，スポーツ観戦の用途や街づくりや地
域コミュニケーションの活性化に貢献するもので
ある。

今後もさまざまなスポーツイベントのスポーツ
ホスピタリティの実践を通して企業価値の向上，
活力ある社会の実現を目指していく。

社会貢献 SNS チップドネーションの発明

～寄付管理サーバの特許出願～

Invention of Social Contribution SNS (Social Networking Service) Tip Donation

～Patent Application for Donation Management Server～

重田みゆき*

SHIGETA, Miyuki

-
- ~~~~~
- I はじめに
 - II レジ横寄付ボックスの一人当たりの寄付額考察
 - III 日本のおもてなしをチップドネーション化
 - IV 「社会貢献 SNS」のシステム構造・発明
 - V 寄付を習慣化する仕組みと効果
 - VI まとめ
- ~~~~~

I はじめに

今から4年前の2019年10月31日、沖縄県那覇市にある首里城公園の首里城正殿をはじめとする9施設が火災で消失するという悲劇が起きた。私は、以前から沖縄の首里城公園や沖縄美ら海水族館などの全従業員に対し、おもてなし研修・笑顔研修を任せ実施してきた縁があり、その日の内に沖縄の「デパートリウボウ」へ連絡をとった。偶然にも翌2020年1月10日に那覇市での記念講演を予

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 教授

定していた為、首里城復興支援としての入場料全額寄付のチャリティーイベントに変更したい旨を同デパートに提案し、実施することとなった。

その日のうちにすぐに行動したのには理由がある。私は、2019年10月13日に、一般社団法人日本印象行動学会で「チップドネーション (Tip Donation)」という新しい寄付の形の構想を学会で発表したばかりだったのだ。それは、周囲の人々の笑顔接客や、ホスピタリティ溢れる行動がきっかけで、それを見ていた自分が幸せを感じたら、その場で感謝を伝えるチップをあげよう。ただしそのチップは地域社会を支える救援チップとして寄付をする。それを「笑顔寄付」と名付ける。こうしたものであった。そのため、今こそ自身が動くべきだと強く感じたのだ。

迎えた1月の沖縄でのチャリティー講演当日は、そのチップドネーションの構想を笑顔トレーニングと掛け合わせ実施した。チャリティー講演参加者には、「縁があってお隣に座った方から、今日、自分が笑顔にしてもらったなと感じた場合には、その感謝の気持ちを首里城復興支援寄付にしよ

う！」というメッセージを会場のステージ上から送ったのだ。講演の事前チャリティー参加費は1,000円で、当日は会場を600名が満席にした。講演終了後には、寄付ボックスを用意して、急遽追加で寄付を募るものであった。その日の声がかけてもあったにも関わらず、結果として参加費の他、1人平均425円の追加寄付となり、合計1,056,257円の寄付金を首里城再建へ美ら島財団に渡すことができた。一人当たり1,425円という寄付額は、Ⅱで後述する最も身近なレジ横寄付ボックスの一人当たりの寄付額考察からみて、異例といえる多い寄付額である。

この出来事が、今回の社会貢献 SNS チップドネーションの発明をするきっかけとなった。

また、時を同じくしてこれを必要とする声の大きさに気づいた。夢を叶え憧れの職業に就いた卒業生やホスピタリティ業界でアルバイトをしている学生らから、仕事へのモチベーションが年々下がっていくという話を耳にしてやまなかった。過去に自身が思い描いていた接客業の世界は、明るく煌びやかでホスピタリティに溢れ「ありがとう」が飛び交う世界に違いないと思っていたのにというのだ。しかし実際の現場は厳しく慎重で、同じことを繰り返す日々。丁寧な接客を心がけていても褒められるばかりか、クレーム対応に追われる日々だと嘆いている。

そんな中、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国内外からの多くの観光客を期待していた日本のホスピタリティ業界の痛手は大きく、週末の羽田空港の国際線ターミナルですら、客ゼロという衝撃の光景を目にするようになった。ホテル・旅館、飲食店にも閑古鳥が鳴き、人々は在宅ワークで飲食はデリバリーサービスを頻繁に利用するようになった。さらには、新型コロナウイルスへの感染対策の一環として、各施設のサービスの対価となるレジでの現金のやり取りは、いよいよ大きな変革を迎え「キャッシュレス決済」を

積極的に導入していくこととなり、それを国が推進する時代となっていった。

そこで私は、こんな時代だからこそ、日本のおもてなしの底力で、この国の危機を救えるのではないかと、前述のチップドネーション (Tip Donation) という新しい仕組みをさらに深く研究することにした。特に寄付ボックスの設置だけでなく、キャッシュレス決済にも対応できる寄付のあり方を追求し、これまでにない新システムを搭載した SNS 寄付サーバの発明へも繋げていった。

チップドネーションとは、自分の職場での顧客へのサービスや、その組織内での行動や言動、または日頃のコミュニケーションの中で「感謝・感動・感激」した際に、その人やモノ、サービスに対し感謝のチップを支払うという発想のものにした。欧米諸国の習慣であるチップとは異なり、そのチップを自身の収入として得るのではなく、働く企業や店舗、住んでいる都道府県への、様々な救援活動を行う寄付に繋げるという社会貢献の仕組みとするのだ。

私はこのチップドネーションの仕組みと、それに付随してキャッシュレス化に対応した寄付管理サーバをセットにし、そのシステムを「スマイルドネーション」と名付けた。そしてこの寄付先を日本赤十字社各都道府県の支部とし、2020年7月から2022年9月までの約2年間に渡り、日本赤十字社の救援活動を支援した。さらには、その実績をもとに、国内だけではなく海外の救援活動の支援にも枠を広げた。このチップドネーションを実施するにあたり、ホスピタリティ企業や、完全非営利財団、地方自治体の団体や各事業所にも協力を要請し、寄付管理サーバの発明・特許出願にまで至った経緯と出願の内容、寄付実績、人の感謝・感動・感激に対する心のスイッチの入り方、日本の身近な寄付に関する実情についても考察することにしたのだ。

II レジ横寄付ボックスの一人当たりの寄付額考察

身近な大手ファストフード店レジ横寄付ボックスの一人当たりの寄付額について

(日本マクドナルドとモスフードサービスで単純比較)

まず、身近な日本における寄付の考察にあたり、世界における日本の寄付に関する興味深い調査があるので紹介したい。イギリスに本部のある Charities Aid Foundation という慈善団体の調査によると、日本の「世界寄付指数」は2022年度世界ランキング119カ国のうち118位、2021年度は114カ国中、なんと最下位の114位である。調査内容は特に以下の3項目だ。

- 1 人助け (日本118位) : Helped a stranger, or someone you didn't know who needed help?
- 2 寄付 (日本103位) : Donated money to a charity?
- 3 ボランティア参加 (日本83位) : Volunteered your time to an organisation?

上記は、①見知らぬ人を助けたか ②寄付をしたか ③ボランティア活動をしたかなどの質問に対する回答を国ごとに集計したもので、これらの結果から見ても、残念なことに世界において日本では極めて人助けや寄付への関心が低いことがわかる。

そこで筆者は、日本における最も身近な寄付に繋がる事例としてレジ横の募金箱について調査をした。老若男女問わず利用率の高い日本マクドナルド(店舗名:マクドナルド)とモスフードサービス(店舗名:モスバーガー)の店舗に設置されているレジ横の募金箱(以下ここでは寄付ボックスと呼ぶ)に、どれほどの寄付金が投じられてい

るのかを、各企業で一般公開されている情報から比較・考察したところ、一人当たりの寄付額に関する、以下のある重要な共通点を見つけた。

大手ファストフード店2社の寄付ボックスを比較・考察

(1) 日本マクドナルドの2018年 CSR レポートからの単純考察

(ドナルド・マクドナルド・ハウス支援を行う寄付)

一例:日本全国のマクドナルド店頭寄付ボックスの金額総計は、2018(年間)¥104,223,808で、店舗数約2,890店舗。単純計算で1店舗あたり年間¥36,064の寄付がある。

つまり1店舗あたりの1日の寄付額合計は、〈約98.8円の寄付〉と算出される。

全国年間来店者数は約14億人、単純計算では、一人当たり平均一件約0.07円の寄付となる。

日本マクドナルドで一般に公開されている情報から上記をさらに考察すると、1店舗あたりの来店者数は、1日平均約1,327人の来店者である。つまり1日100円程度の寄付には、少なくとも1,327人以上の来店が必要ということになる。この寄付ボックスは、小銭を受ける入りの構造からもレジ横にある小銭用ボックスという印象が強く、各店舗を回って見ても、透明構造のため、1円玉が多いことが判明し、募金の際は一度に数円から10円程度が最も多いと判断できる。

仮に1人が1回あたり平均2円の寄付をした場合、来店者数の「約3.72%」が寄付をすることになり、1人が1回あたり平均5円の寄付をした場合、来店者数の「約1.49%」が寄付をすることになり、1人が1回あたり平均10円の場合、来店者数の「約0.744%」が寄付をすることになると考えられる。

(2) 全国に加盟店をもつモスフードサービス 2018-2020年コミュニケーションレポートから の単純考察

(愛のモスボックス募金(盲導犬・視覚障がい者への支援))

一例：日本全国のモスバーガー店頭寄付ボックスの金額総計2018年8月-2019年7月(年間) ¥6,742,949で、店舗数約1,341店舗。1店舗あたり単純計算で¥5,028の寄付がある。

つまり1店舗あたりの1日の寄付額合計は、(約13.8円の寄付)と算出される。全国年間来店者数は約1億935万人。単純計算では、一人当たり平均一件約0.06円寄付していることになる。

こちらも(1)同様レジ横にある小銭ボックスという印象が強く、寄付の際は、やはり小銭を1回数円から10円程度と考えられる。こちらも公開されている情報から単純に全国の店舗数と利用者数で単純計算すると、1店舗あたりの来店者数は、1日平均約223人の来店者である。つまり約7日間で、100円の寄付となり、100円に達するには、1,561人以上の来店が必要となる。

仮に1人が1回あたり平均2円の寄付をした場合、来店者数の「約3.1%」が寄付をすることになり、1人が1回あたり平均5円の寄付をした場合、来店者数の「約1.24%」が寄付をすることになり、1人が1回あたり平均10円の寄付をした場合、来店者数の「約0.619%」が寄付をすることになると考えられる。

上記の比較により、非常に興味深く重要なことは、単純計算でもあるにもかかわらず、(1)、(2)のいずれも 一人当たり換算での寄付額が、約0.06-0.07円とかなり近い金額になることである。(2020年前後に始まった、レジでの本格的なキャッシュレス化導入の前の結果)

仮に寄付ボックスに入れる金額が、日本の各種自動販売機で使用できない1円玉、5円玉ではなく、自動販売機でも使用できる10円を「寄付を

第一の目的」として考えたとして、一人一回10円とするのならば、日本マクドナルドは総来店客数の約0.744%人、モスバーガーでは総来店数の約0.619%が寄付をしていると考えられるため、この調査内容からも、前述した通り日本の寄付に対する関心の低さも裏付けていると、読み取ることができるのではないか。

筆者は、「はじめに」冒頭の首里城復興支援で説明した通り、会場費の他に任意追加でもあったにも関わらず、600名が1人平均425円という追加寄付があったのは、何かの「ついで」にではなく、「深い目的をもっての寄付」、人々の「コミュニケーションを連動させた寄付」が、かけあわさったものが明確に存在すれば、日本におけるこの関心の低さは大きく改善できるのではないかと考えた。おもてなしの行動に、深い愛を感じさせる目的を察してもらい、寄付のきっかけとし、そこへ双方のコミュニケーションを醸成する。チップにSNSの機能を付随させることで、おもてなしと寄付にこれまでにない付加価値を持たせ、日本におけるこの寄付の単価上昇と、寄付への関心をインターネット上からも高めることができるのではないかとこの考えに至った。

Ⅲ 日本のおもてなしをチップドネーション化

そこで「おもてなし」への感謝のチップを寄付に変えるという発想はいかかなものか。日本には、そもそもチップの習慣がないため、飲食代や商品の購入金額(消費税を含む)以外にプラス a でお金を支払うという意識がない。しかし、世界的に見ても、日本のおもてなし精神や接客対応力は優れており、特に各国の玄関口となる航空会社は、その象徴といえる。航空会社関連の格付け会社スカイトラックス社2023による世界の航空会社総合ランキングではANAが3位、JALは5位にラ

ンクインしている。特に近年、衛生対策への関心が高まる中、「機内清潔度」ランキングでは、ANAが「World's Best Airline Cabin Cleaness」を受賞し、JALは「Best Economy Class」でトップに君臨しており、世界的にも日本のおもてなしレベルは、人のサービスだけでなく空間管理としても高評価を得ているのだ。

そこで筆者は、これだけ評価の高い日本のおもてなしに対して、チップの習慣を定着させることができ、そのチップを社会貢献の寄付に繋げる仕組みを確立させることが出来れば、日本独自の世界的に誇れるSDGs活動に繋がるのではないかとこの考えに行きついた。しかもチップという表現は、チップが定着している欧米諸国においては、社会通念上、数円というよりも数百円からという認識が強く、レストラン等でのサービス料としての対価では、提供価格の15%以上としていることが多い。つまり、寄付の呼びかけ時にこの趣旨をしっかりと説明することで、1回に対する寄付額が増えるのではないかとこの仮説が立てられる。

この仕組みを、筆者はチップを寄付にする「チップドネーション」と命名したわけだが、「チップドネーション」は双方にメリットがあるのが特徴である。サービスを提供する側にとっては、自分のおもてなしが認められ、社会貢献に直接結びつくことで誇りを感じることができる。チップを支払う側にとっては、相手への感謝を伝えるチップが、結果的に世の中を支える活動への寄付金になると思えば、それは通常のチップを支払う以上に心の満足感が高まるのではないかと考えたのだ。

また、チップドネーションの喜び効果は、客とサービス提供者間の関係だけにとどまらない。例えば、職場の上司や同僚とのコミュニケーションにおいて、喜びの表現を相互にチップドネーションすることにより、好循環を巻き起こす可能性にも繋がる。さらには職場内にとどまらず、街を行きかう人々の親切行為に対する感謝のかたちをチ

ップドネーションすることで、今までにない全く新しいコミュニケーションが共有可能となり、おもてなしやコミュニケーションの「真心」が、地域社会、ひいては世界を救済することになる。まさに世界が求める夢のようなホスピタリティ・マネジメントプログラムであると考ええる。

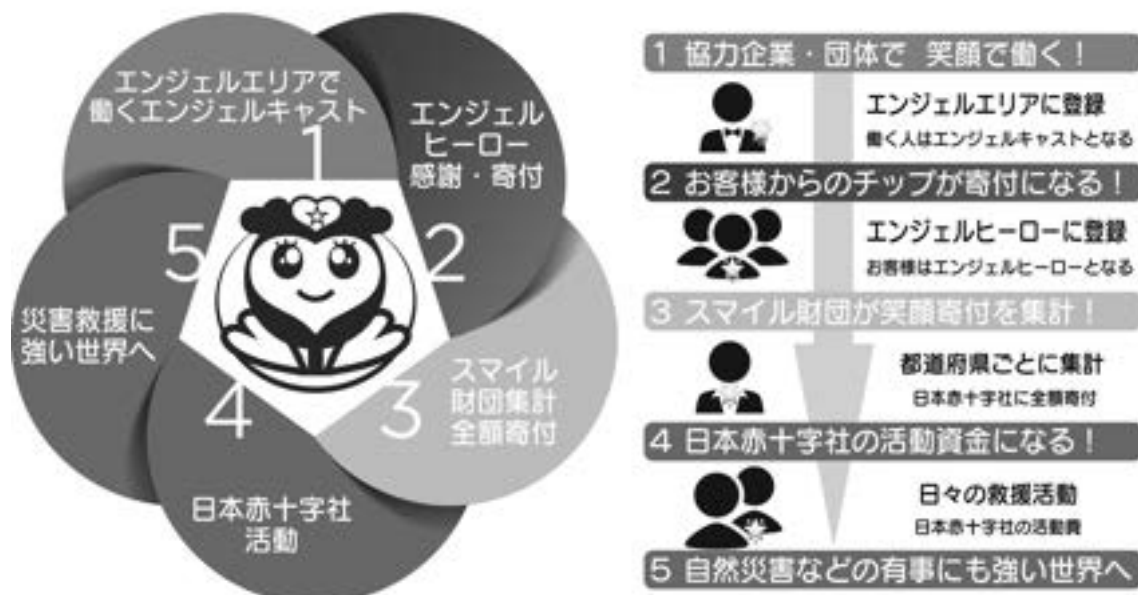
このおもてなしから始まる、全く新しいチップの形である社会貢献は、SNSの機能を盛り込むことで、チップを支払う→受取る→寄付するということだけにとどまらず、SNS上にて、褒める・感謝する・応援するというコミュニケーションがとれ、モチベーションアップとなる。さらには企業や店舗、街の宣伝効果にも波及効果があると考えた。そこで筆者はホスピタリティの基本である笑顔こそが、このチップドネーションの成功の鍵と考え、チップに関する趣旨はしっかりと説明はするものの、このキャッシュレスシステムを含めたチップドネーションのSNSの実際の運用を「スマイルドネーション」と銘打ち実施することにした。

IV 「社会貢献 SNS」のシステム構造・発明

ここから先は、具体的な資料を交えて説明を行うため、実際の資料の記載と同じチップドネーションを、「スマイルドネーション」表記に統一する。(日本赤十字社とのチップドネーションシステム活用表記はスマイルドネーションで取り決めた。チップドネーションとスマイルドネーションは同じ仕組みである。)

まず、スマイルドネーションの全体の大枠の仕組みはこのような流れである。(図表①参照)このスマイルドネーションの企画に賛同した1の企業が、その顧客からのサービスの対価として従業員が支払いを受ける際に、任意で追加でチップをもらう。そのチップが完全非営利財団であるスマ

スマイルドネーション（チップドネーション）の流れ



出典：日本印象行動学会 スマイルドネーション（2020，6頁）（2020年7月31日～2022年7月31日）

図表① 「スマイルドネーション（チップドネーション）の流れ」

イル財団協力のもと、地元の日本赤十字社の活動支援として全額寄付されるという仕組みだ。顧客の寄付は、サービスを提供した目の前の従業員へのお礼ではあるが、それが災害救援を中心に行う日本赤十字社の寄付に繋がるという付加価値が同時についてくる。

さらに、現金による寄付ボックスだけでなく、図表①の1の企業もつスマイルドネーション専用のSDGsオリジナルHPに顧客がアクセスし、キャッシュレスによる寄付をすれば、顧客はその寄付（ここでは1回につき100円以上のキャッシュレス寄付）と同時に「応援メッセージ（#Tweedia）」もこのHP内で一緒に投稿することもできるという仕組みである。日本印象行動学会で紹介したスマイル財団による説明用詳細資料を参照。（図表②参照）


図表①の1協力企業側は、サービスを提供することで生まれた顧客からの応援メッセージ入り

SNSのHPを所有することができるため、SDGs活動を積極的に対外的にもPRすることができる。こうすることで、双方向のコミュニケーションを生み出す付加価値のある寄付となる。さらに、このHPを通して遠隔地からも寄付を受けることができ、企業は顧客だけではなく、その社内組織間での「感謝を伝えるツール」としてもこの寄付による活用もできる。集まった寄付は、スマイル財団を通して、日本赤十字社の活動資金へ全額寄付（決済代行会社支払い手数料は除く）となっている。また、この仕組みと同じものを、タレントなどの著名人でも、図表①の1の企業枠と同じように、ファンに向けて寄付を呼びかけ活用することもできる。

このキャッシュレス寄付の入り口となるPOPビジュアルはこのようなものである。（図表③）例えば、スマイルドネーション協力企業は、店舗内でこのようなPOPを掲出する。顧客は、サー

スマイルドネーション とは 笑顔寄付 (チップを寄付する事)

協力企業・団体・公民施設・記念スポットが展開するサービスや笑顔に対するお客様からの【チップ】を、スマイル財団を通じて日本赤十字社に全額寄付する事です。災害やCOVID-19などの義援金を行う日本赤十字社をみなさんで支援して、笑顔強い世界を目指して、笑顔の花を大きく咲かせましょう！




SMILE DONATION

+ 日本赤十字社 日本赤十字社を通じて社会貢献活動を行います。

チップをもらう文化へ チップは全額社会貢献への寄付

欧米では当たり前なチップ、日本ではこのチップをもらうことは、これまで文化がありませんでした。これからは、そのチップを、ぜひ喜んでいただき、社会貢献に全額寄付しませんか？ 笑顔の多い地球に毎日、愛あふれる笑顔と寄付で溢れていきましょう。


TIP 正しい大きさ全額寄付 / アメージングな国へ



登録する企業・団体・店舗ごとに エンジェル エリア HP 開設 /

店舗ごとに専用のプロフィールHP提供。(原則的) エンジェルプレイスとして日々の企業・団体活動を一歩進めがらばっていると、お客様であるエンジェルヒーローがQRコードを使ったキャッシュレス寄付の他、応援メッセージを電子掲示板に投稿してあります。毎日の企業サービススタッフの笑顔が、社会貢献の寄付に繋がります / SDGsの新しい活動にもぜひ！

エンジェル エリア 募集



寄付をするお客様は エンジェルヒーローになる

寄付をするお客様は、当サイトのメンバー登録すると、エンジェルヒーローとして笑顔寄付 活動ができます。ログインして寄付すれば、生活寄付額も記録可能です。チップが社会貢献寄付になります / 笑顔寄付 に協力した企業や団体のエンジェル エリア には、あなたのお応援メッセージを掲載が直接、贈ることができます。

お客様から HEROへ



チップを寄付 /

ANGEL HERO

働く誰かや その場所を応援する / 働く人はエンジェルキャスト

あなたの笑顔が見たいから、あなたを応援したいから、あなたに感謝を贈りたいから。そんな時にエンジェルヒーローは、働くエンジェルキャストへのチップを社会貢献の寄付にします / 笑顔は世界を救う寄付に、世界中に「笑顔の花」を咲かせましょう！

エンジェル エリア で寄付 /

あなたのスタッフさん、頑張ってるなっ



スマイルドネーション してごちさっ！

エンジェルヒーローは、自分のお好みのヒーロー名と、お気に入りの写真でアイコンをつくる事ができます。笑顔寄付 の他、応援コメント【#Tweedle】で、両面を笑顔で / 書き込んでいきましょう！ 皆さんの存在で、サポートできる人がいます。これが新しい「社会貢献スマイルドネーション」です！

あなたの笑顔で世界を救え / エンジェルキャストの力も必須



エンジェルプレイスで働く人もエンジェルです / あなたの笑顔やサービスで笑顔寄付 に繋がります！

Thank You!



エンジェルキャストの笑顔が寄付のきっかけ！

エンジェルヒーロー 笑顔寄付 のやり方



①このマークのお店やスポットにいけます。
②笑顔寄付 コード6ケタの数字を入力します。
③エンジェル エリア 専用のサイトが開きます。
④チップ金額を決めて寄付。(記録に繋がります)



⑤応援メッセージを投稿して完了。



入力された金額が、このように記録されます。

A あなたの寄付額と応援メッセージをみて協力している企業・団体のスタッフが元気に笑顔になり、モチベーションが上がります！
B スマイル財団を通じて、日本赤十字社に全額寄付されます。(決済のセキュリティを確保)。
C 専用の現金書留やバーコード等による送付の現金スタイルも、一部店舗等では可能です。

エンジェル エリア として 協力法人・団体を登録する方法

団体や店舗などがエンジェル エリア になるにはスマイル財団と定期的な管理契約が必要となります。企業・団体・各店舗やエリアの状況に合わせて、スマイルドネーション への協力体制を整えます。エンジェルヒーローからの寄付額の合計や応援のメッセージは、リアルタイムでプロフィールHPに反映。投稿は応援メッセージのみの継続掲載です。嬉しいファンが埋まって、組織を助けてくれます！



エリア ごとにプロフィールHP が提供されます。

出典：一般財団法人スマイル財団 スマイルドネーション HP「笑顔寄付とは」(2020年7月31日～2022年7月31日)

図表② 「スマイルドネーションとは笑顔に寄付する仕組み」



出典：日本印象行動学会 スマイルドネーション資料（2020，14頁）（2020年7月31日～2022年7月31日）

図表③ 「店舗やプレイスにあるPOP」

ビス利用時にレジ横などで、このPOPを見て右側のQRコードからスマイルドネーションのサイトへスマホなどでアクセスをする。そして、POPにある6桁の笑顔寄付コードをサイト上で入力すると、この協力企業専用の社会貢献HPにアクセスができ、寄付をするとリアルタイムで寄付金額の合計が自動加算・掲載される仕組みである。

スマイルドネーションは、実際の活用実例として、市役所、車ディーラー、エステ、コンサルティング会社、観光施設、不動産会社、お寺など様々な業態で取り入れられた。前述した通りチップといえば、サービスを提供する側と客という関係をイメージするかもしれないが、スマイルドネーションのシステムはその枠にとどまらない。例えば、スマイルドネーションに参加している企業

内の人々が、その顧客ではなく、その会社の社員やスタッフの行動に感謝することもあるだろう。その際に、このスマイルドネーションを活用する場合がある。上司が部下に対してお礼を述べる際、スマイルドネーションを活用し、社内でのことも社会貢献に繋げることもできるのだ。また、市役所や観光施設などに対して、遠方から復興支援などの応援メッセージ入りで支援をする寄付も可能である。このようにSNS機能を交えたSDGsの活動を、協力企業は積極的にネット上でもPRすることもできる。

V 寄付を習慣化する仕組みと効果

このスマイルドネーションを習慣化するために重要なことは、スマイルドネーションをする喜びをいかに感じ続ける事ができるかという点であると考えられる。協力企業としては、SDGs など社会貢献に積極的に参加していることを PR することが可能となるが、そこへ実際に寄付をする側はどうだろうか。寄付をする側も、プライドを感じ続け、出来れば「良いことをしている」のだから、心の報酬のほか、何かに得をしたいとも思うのも自然であろう。チップという習慣がない、寄付をする習慣の少ない国で、スマイルドネーションを継続させるためには、それに相当する企業や団体、個人におけるそれぞれのメリットを用意することも重要なポイントだ。そこで、スマイルドネーションを継続させるための仕組みとして、以下のようなシステムを考え提供した。

- 1 自己のスマイルドネーションの実績を、寄付記録としてネット上で確認ができる機能。
- 2 各企業、店舗、団体のスマイルドネーション専用 HP の制作提供と PR 可能ツールの機能。
- 3 相手への感謝・感動・感激の思いを相互的に文字や写真にして伝え合うことができる SNS の機能。

上記の①は、思い出機能として日時記録のほか、コメント投稿時に合わせて投稿した写真などもあとから振り返ることができる。②は、今回の運用ではスマイル財団側からの制作提供とした。(実際には協力企業側で一定の基準の範囲で自由に更新・制作することも可能と考える。)③は #Tweedia という機能で、ポジティブなコメント投稿だけを掲載するルール・管理になっている。

この仕組みを通して、スマイルドネーションを運用したところ、2020年7月31日から2022年7月31日までの2年間で、サービス業界に限定した集計で、キャッシュレスでの寄付は、トータル1,393件の寄付、実人数として741名からの寄付があり、その寄付額の合計は1,656,891円であった。つまり単純計算でこの2年間の間に、このスマイルドネーションシステムを活用し、1人平均、合計約2,236円の寄付をしたことになる。また1回あたりの寄付単価は、約1,186円となった。前述のⅡにあるとおり、身近なサービス業界での日本マクドナルド、モスフードサービスでの各店舗レジ横の寄付ボックスに100円の寄付がされるにあたり、約1,300名~1,500名の来店が必要と考えられるため、1人あたりのこのスマイルドネーションのシステムを活用した寄付単価は、驚異的な金額であろう。

特筆すべき点として、繰り返しの寄付も数多くあったが、中には、1人で2年間の合計が、数十万円単位となる寄付をした人も複数いた。このコロナ禍の間では医療機関に対する支援が積極的に求められていたため、日本赤十字社の活動に賛同した寄付が多かった事もあるだろう。近年、SNSではインフルエンサーなどに対するファンからの「投げ銭」なども積極的に行われている時代になってきており、SNSの機能と組み合わせることで寄付に関しても双方向の交流が可能になると寄付に関する関心がより高まり、金額も大幅に増えると筆者は考える。

このスマイルドネーションでは、こうした時代の流れに合わせ、寄付した実績が年1回の封書などで1年分の総合計が送られて確認して終わるものではなく、自分の確認したいタイミングでいつでもリアルタイムで寄付した数字の履歴がその場で達成感の他、楽しめるように動きのあるものにした。また、寄付額の多さからゲーム感覚でも楽しめるレベル分け機能も追加した。そして最終的

には、ホスピタリティ産業を中心に活用できる「スマイルドネーション」のシステム開発に伴い、キャッシュレス化とSNS機能を含めた独自システムを組み合わせることで、新しい寄付管理サーバの発明へと至ったため、研究アシスタントの石神誠久氏とともに特許出願を行うこととした。ここに出願した発明内容の明細を記載する。

出願番号 特願2020-102118

公開番号 特開2021-196797

<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1800/PU/JP-2021-196797/73473419499CD2CC758B59081757DE2D7820DC90285F2CD2C5E3EA1312FF58FD/11/ja>

VI まとめ

この活動報告は、コロナ禍における医療従事者はもちろんのこと、観光業界、飲食業界、販売業界において、対面での接客が困難となった中でも、その職を全うし続けた人々へ、感謝と敬意を贈るものである。そしてこのチップドネーションのシステムは「はじめに」で書いたように、ホスピタリティ業界に対する、憧れと現実とのギャップを埋めることになり得るシステムであると感じることができた。当初、このチップドネーションを思いつき、大学でゼミ生たちに初めてこの構想を私の大きな夢として発表した日、一人の学生からその日の深夜にメールが送られてきた。そのことが今も忘れられない。当時彼女は、飲食店でアルバイトをしており、日々の仕事内容に退屈さを覚えながらも「マスクの下でも笑顔」を心がけ勤務していたという。だが笑顔で接客していても、客と目が合うことはほとんどなく、いつの間にか淡々とレジ打ちをするようになっていたというのだ。そんな彼女が合同ゼミの時間に、このチップドネ

ーションは「あなたの笑顔が世界を救う！ あなたの接客する姿にお客様が感動したらレジ横の笑顔寄付ボックスにチップを入れ、それが世界を救う力となる。そんな世の中に私はしたい！これから本気でその研究に取り掛かります！」という私の熱いプレゼンテーションを聞き、「無理無理、あり得ない。」と呟きながらアルバイト先の飲食店に向かったという。だがその素直な学生は、先生があそこまで熱く語っているんだから試してみるか、久しぶりに「全力の笑顔+笑声」で、お客様との会話を楽しみながら接客を試みた。すると一人の客から釣銭の1円玉ではなく、わざわざお財布から100円玉を取り出し「ありがとう、あなたの笑顔に感動した！」と言われ、チャリンと寄付箱にコインを入れたというのだ。その瞬間、夢を見ているようで、全身が震え、涙が溢れ出たという。私からチップドネーションの説明が行われたその日に、あり得ないと思っていた笑顔の奇跡を体感し、70%の笑顔では起こらないが、100%の笑顔と笑声でいけば、先生が熱く語っていたチップドネーションの構想は成功するに違いない、笑顔はあり得ない奇跡を起こすということを確認したというメールを送ってきた。そしてその文中には、自分の笑顔が世の中の役に立つと感じることができ、初めて自身の仕事に心からのプライドを感じることが出来たという内容が綴られていた。昨今、特にホスピタリティ業界で人材不足が続く中、本来の「笑顔」や「ありがとう」という言葉が好きで接客業に就いたホスピタリティ溢れる人々の働く姿が、周囲の心を動かし、チップドネーションに繋がる。そしてそのチップドネーションが世界中の被災地や支援したい国、都道府県などの地域や人を救う力になるならば、この先の未来にどんなに素敵な笑顔が待っているのだろうかと期待して止まない。近い将来、ホスピタリティ溢れる人々の力で、どうかこのチップドネーションの可能性を広めていただきたい。そして

これが世界中に笑顔をもたらす手伝いとなる日がくることを信じたい。最後に、チップドネーションを今回実行するにあたり、寄付先を日本赤十字社としたスマイルドネーションに賛同してくれたホスピタリティ企業、「SDGs 未来都市」並びに「自治体 SDGs モデル事業」である石巻市役所、市民の皆様、完全非営利財団一般財団法人スマイル財団、一般社団法人日本印象行動学会、日本赤十字社、全国エンジェルヒーローの皆さんに心からの感謝を申し上げたい。

「どうか世界が笑顔に溢れ、平和でありますように。」

【参考文献】

東京2020みんなのエスコートキッズプロジェクト三井不動産株式会社「BE THE CHANGE こどものためのエス

コート教室」<https://fb.watch/oEaRNVgUVy/>
日本マクドナルド CSR レポート (2018, 7頁)
https://www.mcdonalds.co.jp/sustainability/sustainability_report/
モスフードサービス コミュニケーションレポート (2018-2020)
<https://www.mos.co.jp/company/csr/report/>
SKYTRAX 世界の航空会社総合ランキング (2023)
<https://www.worldairlineawards.com/>
Charities Aid Foundation 「World Giving Index」 (2021, 2022)
<https://www.cafonline.org/about-us/research/caf-world-giving-index>
一般社団法人日本印象行動学会 <https://www.jaib.org/>
スマイルドネーション (2020, 6-14頁)
一般財団法人スマイル財団 スマイルドネーション (2020)
「笑顔寄付とは」
[https://www.egaokifu.com/\(2020.7.31から2022.7.31\)](https://www.egaokifu.com/(2020.7.31から2022.7.31))
日本赤十字社 Donation Menu SDGs11,13社会課題 (災害から命と健康を守る。医療チームの養成にご支援を!) <https://www.jrc.or.jp/>

ホスピタリティ・マネジメント Vol. 13 No. 1 第13巻第1号

2024年3月31日発行

編 集 亜細亜大学経営学部編集委員会
鈴 木 信 幸

発 行 亜細亜大学経営学部
東京都武蔵野市境5-8 (〒180-8629)
電 話 (0422) 54-3111 (代表)
F A X (0422) 36-4857

製 作 株式会社白桃書房
東京都千代田区外神田5-1-15 (〒101-0021)
電 話 (03) 3836-4781 (代表)
F A X (03) 3836-9370
