

(一財)北海道開発協会では、北海道運輸局と連携し、2014年に「インバウンド事業情報の共有化とノウハウの汎用化」を目的に『北海道インバウンド・インフォ』を立ち上げ2015年から一般公開しています。2018年11月に『北海道インバウンド・インフォ』の開設4周年を記念して、全道のインバウンド事業関係者が一堂に集まり、名実ともに北海道におけるインバウンド事業情報のプラットフォームを目指して、インバウンド実務経験者によるフォーラムを札幌市内で開催しました。以下は基調講演の概要です。

クローズアップ④

「北海道インバウンド・インフォ」サイト開設4周年記念 第4回インバウンドフォーラム

主催：国土交通省北海道運輸局・一般財団法人北海道開発協会

基調講演①

「観光業界の人材育成を考える」

野口観光グループ代表取締役社長 野口 秀夫 氏

売上上のV字回復による人手不足

現在、観光業界に限らずどの業界も人手不足だ。人手不足解消の対策の一つとして人材育成が考えられる。観光業界は、1999年をピークに年々入り込み客数が減っていたが、2011年を期にインバウンドが急激に伸びて、V字回復をした。しかし日本人客は、そう伸びなかった。それまでは、業務縮小、リストラという動きだったのが、いきなりV字回復をしたため人手は足りない状況になった。これが大きな人材育成の必要性である。



採用の困難化・ミスマッチング

観光業界は、はっきりいうと働きたくない職場であり、年々採用が難しくなっている。働く人を集めづらい、集めても定着しない。実は人手不足ではなかった時代も、ホテルで働きたいという人は少なかった。外国人労働者が入ると日本人労働者の働く場所がなくなるといわれるが、残念ながら観光業界は、人がいても来てくれない職場になっている。採用の困難は、ミスマッチと一言で表現できる。私どもは、この働きたくない職場を改善して、少しでも定着率が上がるようにしていきたい。

定着率の改善

今、「働き方改革」といわれているが、「働く環境の改革」をしている。休日や有給休暇、残業の問題を含

めて企業コンプライアンスを守ろうという動きがある。私どもは以前から、リフレッシュ休暇を5日連続で取ることとし、福利厚生では、企業内保育所、寮の中の一部を改善して、飲み代を支給し、社員が集まれるサロンをつくった。モニター制度もあり、社員の2親等までは、グループのホテルに無料で泊まることができ、感想を提出するという制度がある。料理人は、勉強のために行きたい店を申告して、内容と目的によって会社がお金を出すという研修制度もある。定着率の改善ということで働く環境の改革をした。

仕事の見直し

仕事の見直しについては、24時間365日年中無休というのが業界の代名詞になっているが、もうそんな時代ではない。グループの中で、館内のレストラン等では1交代制にし、週に2日を定休日にした。お客様には多少迷惑になるかもしれないが、事前に連絡をすることで対応している。私たちの業界独特な中抜けというシフトがある。朝6時に出社して10時まで仕事をし寮に帰って、次に16時に出社して21時まで仕事をするという、10時から16時まで間を中抜けで休むというシフト制度。これを見直したのがマルチタスクで、朝から出た人は朝の仕事でその日は終わり、夜から出た人は、夜の仕事でその日は終わる。試験的に取り組みをしている。話を聞くと顔色が良くなった、ケガをしなくなった、元気になったというような反応を聞いている。

育てる

これだけ改善をやっているから野口観光はかなり定着率がいいだろうと思われる。私も定着率が上がると思ったが、全然上がらない。一番肝心なのは、「育てる」

Close up

ことである。特に技術を身につけさせるのではなくて、使命を身につけさせることが大事である。業界、会社、仕事を良く理解してもらうことが一番である。

「業界に限らない人材育成の必要性」、私の感じているところでは、人手不足は最初は量が不足、次に質(レベル)が不足する。生産性が低下し、悪循環に入っていく。育てるから定着率が向上し、集まって、また育てて、定着率が向上することで好循環になる。最終的には、人材育成というのは、「集める」のと「育てる」のを一体で考えなければならない。

野口観光プロフェッショナル学院

育てるといえるのは、使命を持ってもらうことなので、その部分に機関を設けて教えることが必要ということから私塾をつくろうと考えた。最終的には、学校をつくることになり、平成30年4月、苫小牧に学院を開校した。仕組みは、野口観光の社員として採用し、学院に入りたい希望者に筆記試験を行い、成績の上位から定員の30名までが入学できる。受かると入学金と授業料は無料で月給を支払う。座学・実技研修はもちろん、グループホテルのOJTが可能。2年間の寮生活で複数人部屋なので人間関係の育成もできる。私から見ると打たれ強くなり、たくましくなっている。実際に4月に採用して現場にでた人と、学院へ行ってから現場に出た人とでは全然違う。すぐに現場に出た人がかなり辞めていく状況で、この方法は、いいのかと思っている。平成31年4月には、調理学科を新規に開設することで進めている。

北海道観光の今後の問題点

インバウンドは、日本中でみんな来てほしいと思っている。北海道に来てもらうには、北海道の独自性、他地域との差別化をする方法を考えなければならない。アイヌ文化、縄文、ジオパーク、今までと違った見方で北海道の新しい商品としてだしていけばいいと思う。

基調講演②

「道内のインバウンドを巡る法的問題について」

北海道大学大学院法学研究科教授 嶋 拓哉 氏

外国人観光客の現状

北海道を訪れる外国人観光客(平成29年度)は年間280万人(全国は3,000万人)。目標は2020年度までに500万人(全国は4,000万人)である。外国人の受入れには、数多くの課題がある。こうした課題への企業の対応コストとしては、外国語によるサービス提供、多様な決済手段の確保、戒律・忌避の問題、海外での訴訟リスク等があり、社会全体での対応コストとしては、非合法移民、社会的緊張の発生、感情労働^{※1}の担い手化、排外的な動き等の事象が挙げられる。



もっともわが国では、誰がいかなるコストをどの程度負担するべきかという、コスト分担の問題がほとんど議論されていない。法学的な視点から捉えると、対応方法にはハード・ローとソフト・ローの2つが考えられる。ハード・ローとは国、自治体が策定する法律、条例のことであり、ソフト・ローとは民間業界団体等による自主ルール策定、協議会の提言等を指す。特に観光という産業領域では、ソフト・ロー的な手法を多角的に用いることで、業界標準を確立していくのが親和的である。あるいは行政機関がいわゆる政策法務的手法を用いて、政策目標に向けて誘導を図るという手法も一考に値する。観光を地域再生の一環として位置付け、政策法務的な手法を積極的に導入していく余地がある。

観光のグローバル化と規制・競争

わが国の市場は、日本的な市場慣行や独自の契約観念に基づいて枠組みが構築されている。外国人がボンと入ってきて、いきなり自由に取引活動ができる構造にはなっていない。そこには日本社会が持つ価値観や習慣が反映されていることが多々ある。これまでは、日本人同士の取引を前提に国内市場を形成してきた。しかし、多くの外国人がわが国市場に参入するようになれば、こうした事態を踏まえて、市場のあり方を如何に変えていくべきかという議論は不可避である。わが国は観光立国の名の下に、グローバル化に向けた目標を設定しているが、既に述べたとおり課題は山積である。外国人の本格的な参入を認めるのであれば、それに応じて国内市場のあり方、ルールを自ら変革しな

※1 感情労働

顧客などの満足を得るために自身の感情をコントロールし、常に模範的で適切な言葉・表情・態度で応対することを求められる労働のこと。「肉体労働」「頭脳労働」に続く第3の労働形態として、米国の社会学者アーリー・ホックシールドが提唱した。

ければならない。また、グローバル化の進展に伴い、競合する他国のサービス水準がわが国のそれに大きな影響を及ぼす可能性があることを認識すべきだろう。

国内制度の整備

民泊新法（住宅宿泊事業法）が平成30年6月から施行された。これは、特に訪日外国人の流入増が顕著な都市部での活用を念頭に置いている。これまで旅館業法の下で許可制であったものを、「届出制+年間営業180日以内」という条件に緩和したうえで、実施を可能にする法律である。民泊事業者・管理業者が説明、苦情対応義務を負い、行政機関はこれら業者を監督する。道内の利用実績や届出件数をみれば、圧倒的に札幌に集中し、その多くは、事業者不在型である。地域住民からの苦情も寄せられているが、内容や件数をみる限りは、行政機関が管理業者・仲介業者を指導すること等でこれらを解消できるのではないかと思われる。また、自治体が条例を制定し民泊新法よりも厳しい規制を課すことも可能である。もっとも、民泊制度は開始早々の段階であり、そうした条例の要否および規制水準は今後の検討課題である。さらに、民泊制度を検討する場合には、既存の宿泊サービス業との棲み分けを考えなければなるまい。例えば、現在既にマンション棟のかなりの室数を貸出しているケースもあるが、民泊と既存の宿泊サービス業の競合を回避すべく、両者の適切な切分けを図る必要があるだろう。

外国人技能実習制度は、海外への技術移転をタテマエとしつつも、ホンネでは安価な外国人労働力による国内労働力供給の補完を目的としていたが、タテマエとホンネの歪みが、制度の運用に当たって様々な問題を引き起こしたのも事実である。平成29年には、「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」を制定したものの、問題は容易に解消しなかった。人権侵害、低賃金での過酷な労働が不法滞在を引き起こすという悪循環が生じていた。また、外国人技能実習制度の対象に含まれない宿泊・飲食業界では、労働不足が解消されず、留学生の資格外活動等で対処するにしても自ずと限界があった。そこで、わが国では入管法を改正し、「特定技能」という新たな在留資格を創設した。この在留資格を巡っては、①こ

の資格に基づく在留期間に技能実習期間を算入するか、②外国に居住する家族にわが国の健康保険、年金制度を提供するか等、今後検討を要する問題が少なくない。さらに、業者サイドも受入体制の整備、日本語習得のサポート、相談体制の確立等の支援計画を講じる必要がある。支援計画の実施等により外国人の就労環境の整備を図らなければ、外国人がわが国の労働市場に定着するという目標も、絵に描いた餅になりかねない。

外国人による土地取得利用は、とりわけ道内では大問題である。ニセコ、十勝周辺の水資源の多くは外国人が購入しているという話も聞く。外国人の土地取得規制として、1926年に外国人土地法が施行されているが、具体的な規制内容を政令に委任しつつも、未だにその政令が制定されていない。ニセコ町等では罰則付きの条例を制定しているが、こうした条例を持たない自治体も少なくない。また仮に条例で規制を課していたとしても、これに違反する取引行為が私法上直ちに無効と評価されるわけではない。条例違反はあくまで公法上の問題であって、取引の私法的な効力とは別問題であるというのが、わが国における基本的な考え方である。私法的効力を取扱う法律を制定して、外国人の土地取引を規制するのが最も直截であろう。

今後の観光業界

観光という産業領域は、観光事業者だけで成り立つものではなく、他の産業との幅広い連携を図り、地域社会の中で総合的施策を講じることで、発展を促していく必要がある。そうした取組みが地域再生にも繋がっていく。また既に述べたが、観光関連業界は本格的なグローバル化に向けた対応に迫られている。一方では、訴訟リスク、法的リスクの削減を図るために守りの法務を心がける必要があるが、他方において、決済手段の多様化、提供サービスの標準化、多言語対応、食資源産業との連携といった側面では、攻めの法務を展開することも重要である。さらに負債先行型の産業^{※2}である観光業界では、金融面での知識強化も重要であり、地域金融機関の担うべき役割は小さくないと思われる。



※2 負債先行型の産業
借入金を前提とした先行投資型の産業。