

旅行業の原点は「人」なり 観光立国担う中核産業の魅力発信を

旅行業界では、就職人気ランキングに大手旅行会社が名前を連ねる一方、若年社員
の早期離職や中堅社員の退職などによる人材流出が他業界に比べて顕著です。「観
光立国」や「観光先進国」の実現を担う旅行業界にとって、人材流出の防止と人材育
成の強化が、焦眉の急々となっています。喫緊の課題解決に向けて、業界のキーパーソ
ンにお話をお聞かせいただきました。

新人研修からの社員教育強化を

厚生労働省が2014年9月にまとめ
た「若年者雇用実態調査」によると、若年
労働者の割合を産業別にみた場合、正社員
では「情報通信業」が31.5%と最も高く、

次いで「金融業、保険業」が26.6%となっ
ているのに対し、正社員以外の労働者では、

「宿泊業、飲食サービス業」が33.4%で第



就職戦線を突破し希望を胸に旅行業界人として歩み出す新入社員は業界の財産です（写真はJR東海ツアーズの内定式）

1位、旅行業を含む「生活関連サービス業、娯楽業」が22.5%で2位となりました。

一方、正社員に占める若年労働者の割合では、「生活関連サービス業、娯楽業」は11位にとどまっています。

JATA研修試験委員会の委員長を務めるアサヒトラベルインターナショナルの福田叙久代表取締役会長は、「若年労働者の採用が積極的に進められているものの、その実態としては、正社員ではなく派遣社員やアルバイトなどが中心となっているものと思われる」と分析しています。

また、同じ調査では、1998年からの大卒社員の入社3年以内における退職率が5年ごとに明らかにされており、「生活関連サービス業、娯楽業」をみると、1998年が32.9%、2003年が35.8%、2008年が30.0%と推移、2012年は32.3%を示しました。また、2010年から5年間の統計では、入社1年目での退職率が12%、2年目で10%、3

年目で8%強といった数字も明らかにされています。

福田委員長は、「平均して入社した人の3分の1が辞めているわけで、かなり高い比率と言わざるをえず、過去20年ほどの期間で見ると、際立った改善も進んでいないことになる」と指摘。また、入社3年以内に退職した社員の割合が、各年ごとに大体1割程度となっている事実に着目し、「入社後の社員教育が必ずしも十二分に行われていないことを示唆するものとも言える」と説明しています。

厚生労働省の調査結果を踏まえ、福田委員長は旅行業界の早期退職をめぐるとして、(1)入社時における旅行会社の業務内容についての理解、(2)新人研修から3年目研修までの社員教育、(3)仕事と私生活あるいは労働と収入のバランス、という3つのポイントへの対応の重要性を指摘しています。

メンタルヘルスの対応にも注力

入社3年以内の退職率が3.1%、5年以内で7.2%と早期退職率が平均を大きく下回っている阪急交通社の場合、退職の理由は「留学やワーキングホリデー、大学院

進学や諦めたことへの再挑戦など、自身の夢を追求するケースが多い」といいます。

同社総務人事部人事課の菅沼孝陽副課長は、「逆に言えば、就活時点でのミスマッチが比較的少ないのではないかと説明。同社では、早期退職による人材流出への対策という意味合いも含めて、同期の絆を深める取り組みを積極的に進めており、「新入社員合宿研修から始まって、全国各地への配属後も新入社員フォロー研修、3年目と5年目の節目で同期が集まる研修の実施などを通じ、お互いに励まし合ったり、心情を共有することで、改めて頑張ってみようと思いを直す機会にもなっている」ようです。

さらに、同社では、悩みや不安への対処として定期的な若手社員アンケートや面談なども実施。本部ごとに若手社員を集めて、普段は接する機会が少ない本部長や部長との交流会も年に1回実施して、直属の上司には相談できないような話を聞く機会も設けています。

菅沼副課長によると、メンタルヘルスへの対応にも力を入れており、予防の対策や教育をはじめ、問題が発生した場合には、人事課と職場で連携し十分な休養と治療を経て職場への復帰を目指すプログラムを用意しています。その結果、「以前のようにそのまま退職してしまうのではなく、職場への復帰率も高くなってきており、人材流出という観点からも一定の成果が得られている」といいます。

早期退職を防ぐ各社懸命の取組み



JATA 研修・試験委員会の福田叙久委員長

名鉄観光サービスでは、早期退職による人材流出を防ぐため、入社前の取り組みとして選考時のWebテストで、いわゆるストレス耐性などの傾向を分析し、採用の際の判断材料として活用しています。同社総務部の吉田雅子課長は、「現在、より細分化されたデータの蓄積を行っているほか、面接時においてもできるだけ一人当たりの接触時間を増やすよう地域の担当者にも徹底している」と説明。同社では、新たな試みとして、内定後から入社までの期間に専用マイページをつくり、情報交換を行える場も設けています。

今年度からメンター社員制度も

2万人を超える社員を抱えるJTBグループでは、入社から4年目までを「能力開発期間」と定め、様々な研修・教育プログラムを実施しており、グループ本社人事部長の鈴木良照事務局長は、「若年層の離職率が比較的低く、定着してきている」と説明している。



JTB ユニバーシティ運営事務局の鈴木良照事務局長

鈴木事務局長は、早期退職による人材流出への対策や取り組みについて、「色々な取り組みを進めています。女性に関する意識調査」を年一回実施。ダイバーシティの考え方が職場で定着しているか、ワークライフバランスは進んでいるか、キャリアに関する志向はどうか、働きやすい職場と感しているか、特に女性に絞って、女性の能力を活用できているか、などの質問を通じて、社員の意識を把握する取り組みを進めています。



阪急交通社総務人事部人事課の菅沼孝陽副課長

す。



JR 東海ツアーズの吉田修代表取締役社長

鈴木事務局長によると、2011年から国内社員約2万2000人を対象に「働き方に関する意識調査」を年一回実施。ダイバーシティの考え方が職場で定着しているか、ワークライフバランスは進んでいるか、キャリアに関する志向はどうか、働きやすい職場と感しているか、特に女性に絞って、女性の能力を活用できているか、などの質問を通じて、社員の意識を把握する取り組みを進めています。

また、グループ全体として重層的に様々な施策を展開している同社では、特に、モチベーションを下げない仕組みとして、今年度から「メンター社員制度」を採用しています。これは、各職場での新入社員に対する指導社員とは別に、精神面での側面支援を行うもので、業務指導が中心でプライベートの相談などがしにくい指導社員制度を補おうというものです。



名鉄観光サービス総務部の吉田雅子課長

2011年4月の制度開始以降、退職率が劇的に改善された」といいます。さらに、「これまで入社6年目の社員を対象としてきたキャリアデザインセミナーについても、今年度からは35歳、45歳、55歳の社員も必修となりました。

JTBグループでは、入社直後の新入社員研修から始まり、実務、ビジネススキル、マネジメント系を中心とした階層別のグループ本社主催による集合研修は年間約100種類、約1100本が実施されており、年間受講者数は1万1000人を超えています。同時に、約300種類におよぶ通信教育の受講支援も行っており、年間受講者は約1万3000人を数えます。

管理職などへのコーチング研修

JATA研修・試験委員会の副委員長を務めるJR東海ツアーズの吉田修代表取締役社長は、若年社員による早期退職を防止する上でも、上長や管理職による「コ

早期退職を防ぐ各社懸命の取り組み

チング」が果たす役割の重要性を強調しています。

「コーチというと、野球のコーチのように自分の持っている知識や技術を教えたり、誤りを指摘して修正することをイメージしがちですが、これは、コーチングではなく、ティーチングです。『今年は何をやりたいのか』『日本一の投手になるために何をやるのか』と言葉のキャッチボールを繰り返すことで本人の気付きを引き出し、フォローして目標達成に導くことがコーチング活動」(吉田社長)

吉田社長によると、コーチングに適するテーマ領域は「重要だが緊急ではない事柄」で、例えば、「自分は将来どんな社員になりたいか」といった問いかけなどが有効となります。

JR東海ツアーズでは、部長・支店長など約100人が認定コーチ資格を持つっており、本社・支店間クロスコーチングなども行っています。

吉田社長は、「何を取り上げるかは自由だが、例えば、『この会社に勤めていて、成長が感じられ、将来の自分の姿がイメージできる』というテーマについて、コーチ役の上司が若年社員にコーチングを行った結果、多くの気付きが得られて、将来のイメージが明確になり、働く意欲が湧いてきたというようなケースもあります」と説明。

「私自身も、エグゼクティブコーチに『どういう会社にしたのか』という一般的な質問

だけでなく、思いもよらないような質問も繰り返し受け、何度も聞かれ、何度も考え続けることで自分の考えが整理でき、取り組むべきことが明確になった」(吉田社長)

独自のインターンシップを実施

JATAでは、新入社員基礎研修の一環として、2016年から東京地区でビジネス接遇マナーの研修を開始しました。従来は、法令約款の基礎研修だけでしたが、なかなか社会人としての基礎を学ぶ機会がないまま即戦力として働かなくてはならない新入社員にも、旅行業界人としての基本を身に付けてもらえるようにしています。

また、旅行会社への就職を希望する学生と優秀な人材を求める旅行業界とのミスマッチを防ぐ上でも、学生が仕事の現場を体験できる「インターンシップ」の重要性もこれまで以上に高まってきました。

阪急交通社では、講義やグループワークを通じて仕事の内容を知ってもらう独自のインターンシッププログラムを今年度から開始。夏季に2日間のプログラムを東京・大阪で1回ずつ、秋季に1日のプログラムを東京・大阪で各4回ずつ、冬季にも1日のプログラムを東京で5回、大阪で4回実施しています。同社の菅沼副課長は、「入社後に配属の可能性が高い募集型企画旅行部門の業務を『ツアー企画体験』として募集したところ、予想を大きく上回る応募があり、マーケティング、旅程作成、仕入手配、原

価計算と売値設定、プロモーションと広告制作といった2連の流れを体験してもらった」と説明。東京でも反響の大きかったこのインターンシッププログラムは、関西では一定のブランド力を持つ「阪急交通社」の知名度が必ずしも十分ではない首都圏で同社の認知向上を図るといった副次的な効果も期待できそう。同社では、来年度以降もこのプログラムを継続する方針です。

8月と2月の年2回、全国7都市でインターンシップを実施しているJTBグループでは、5日間のプログラムに約500人が参加。鈴木事務局長は、「実際の事業をテーマとする参加型のプログラムを通じて、より実践に近い体験してもらっており、大学生・大学院生の全学年を対象としているが、実際の参加者は夏冬とも大学3年生が多い」と説明しています。

業界一丸で経験・知識の留保を

若年社員による早期離職や中堅以上の社員による退職など、スキルノウハウの流出防止や人材育成の強化といった喫緊の課題が突きつけられている旅行業界にとって、インターンシップは単に個別旅行会社の現場を知ってもらうだけでなく、「観光立国」や「観光先進国」が国是として掲げられ、その担い手としての役割が期待されている旅行業界の社会的な存在意義などへの理解を深めてもらうためにも、非常に重要な機会となるものです。

JTBグループの鈴木事務局長は、「観光先進国の実現や地方創生の展開における取り組みなど、旅行業界としての貢献度は極めて高いにも関わらず、そういった貢献に対する社会的認知度が相対的に低いのではないかと指摘。『業界全体として社会的価値の高さやフィールドの大きさといった魅力を広範かつ強力に発信し、仕事のやりがいを感じてもらうことが必要だ』と訴えています。

JATA研修試験委員会の福田委員長も、「若年社員のみならず、中堅社員などが退職にもなると他業界や他業種へ転出し、貴重な経験や知識が失われてしまうという事態を繰り返すことは避けなければならず、早期離職や退職をする場合でも、自ら培ってきたスキルやノウハウが同じ旅行業界の中で再び活かされるように、業界一丸となって底上げを図っていかなければならない」と強調しています。

ツーリズムEXPOジャパンでセミナーを開催

JATA研修・試験委員会は昨年9月、「ツーリズムEXPOジャパン2016」でプロフェッショナル・セミナー「入社後の早期退職にどう向き合うか、ベテラン人事担当者が本音を語る」を開催し、業界関係者40人以上が参加しました。

同セミナーでは、玉川大学観光学部長を務める香取幸一教授による基調講演「大卒正社員の3年以内の早期退職の実態とその対応策」に続き、ジェイアール東海ツアーズの吉田社長をモデレーターに、JTBの鈴木事務局長、阪急交通社の菅沼副課長、名鉄観光サービスの吉田課長がパネリストとして登壇し、「本音トーク」を繰り広げました。