

働き方の変化が旅行産業に与える影響と今後の展望

株式会社ジェイアール東海ツアーズ

吉村 明子

はじめに

旅行業界はコロナ禍を経て、テレワーク勤務や副業の許可などの制度導入が急速に進んだ。また、フレックス勤務や社員の成長支援、働き方の多様性を広げる各種制度の拡充、シニア社員の活躍推進に向けた取組みの推進など、働き方が大きく変化している。

旅行産業経営塾で出会った方々と対話をする中で、旅行業界には「役職定年などで 50 代半ばにラインから外れた後、65 歳までやりがいをもって生き活きと働くことができるか」という問題を多くの方が抱えているという話を聞いた。私は入社してから 27 年、20 代、30 代、40 代必死に走り続けてきた。60 歳まであと 10 年と先が見えてきた今、旅行業界で自分ができることは何があるか、今後のキャリアを考えたいと思い、この旅行産業経営塾に入塾したのだが、旅行業界の先輩方が役職定年後の働き方に悩みを抱えていると聞き、私は衝撃を受けた。高齢になった後、働きがいと生きがいをもって、生き活きと働き続けることのできない業界なのだとしたら、こんなに悲しいことはない。

働き方の変化は会社や個人の生き方を大きく変えていく時代でもある。誰もが、働きがいと生きがいをもって働き続けることのできる旅行業界にするためには何が必要なのか、今後の新しい働き方と、新しい会社のあるべき姿を展望したい。

1 政府による「働き方改革」の推進

(1) 「働き方改革」とは

「働き方の変化」に着目するにあたり、まず初めに、政府による「働き方改革」の推進、その背景や課題について振り返ってみよう。働き方改革は、過労死の問題などを契機に始まり、2019 年 4 月より施行された働き方改革関連法による、労働力不足の解消や生産性の向上、多様な働き方の実現などを目的として行われている改革を指す。政府は、働き方改革の推進によって生産性の向上や、労働力の確保を図ることで「一億総活躍社会」(一人ひとりの日本人、誰もが、家庭で、職場で、地域で、生きがいを持って、充実した生活を送ることができること)を実現させるとしている。

(2) 「働き方改革」を進める背景(日本の現状)

現在の日本は、2030 年には人口の 3 割が 65 歳以上となることから「2030 年問題」とも称され、少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少によって深刻な労働力不足に陥っている。初任給を引き上げるなど人材獲得競争は激化の一途を辿っており、労働力不足の解消は喫緊の課題である。また、世界における日本の労働生産性の低さは度々話題になっており、生産性の向上が求められている。この他、育児や介護と仕事の両立など、働き方にも多様なニーズが生まれており、従来型の働き方だけでは困難な時代である。このような背景から、労働力不足を解消し、生産性を向上させる働き方改革が求められているのである。

2021 年 4 月、70 歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする「改正高齢者雇用安定法」が施行された。本法制定の目的は、少子高齢化が急速に進み、人口が減少する中で、経済社会の活力を維持す

るため、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者が活躍できる環境の整備である。2025 年 4 月からは「65 歳までの雇用確保」が完全義務化される。

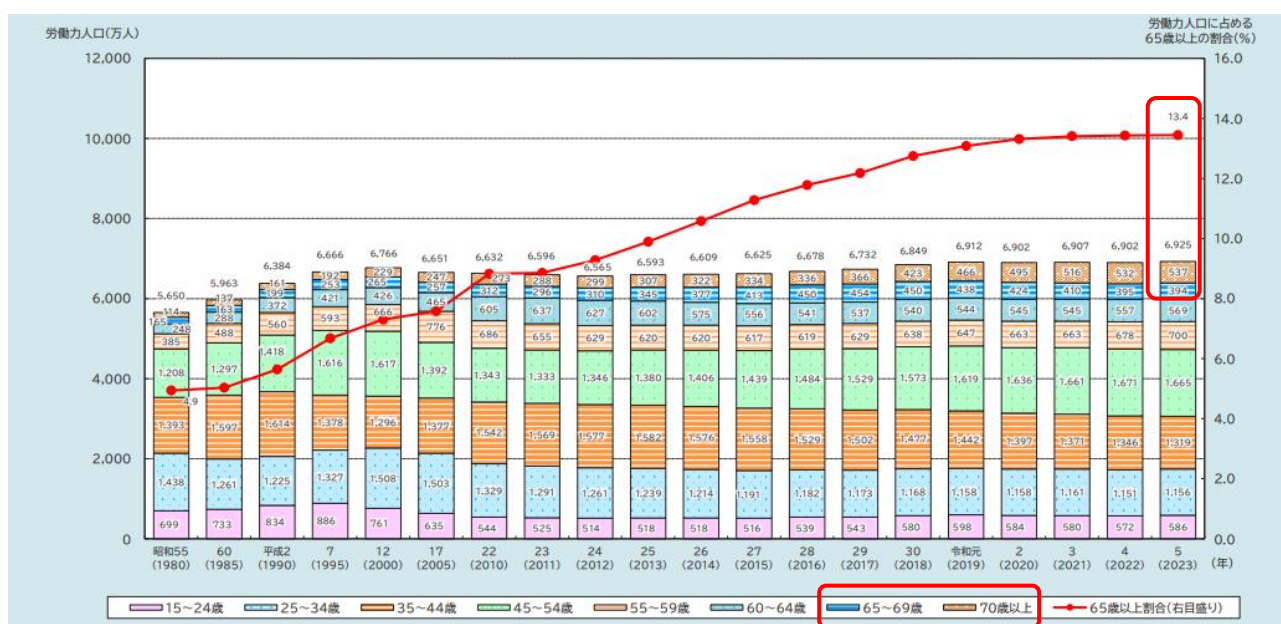
「人生 100 年時代」、近年多くのメディアや金融機関などで取り上げられ、一人ひとりが生き方や働き方の変化について考える機会が増えている。高齢者の活用は進んでいるのだろうか。

2 「人生 100 年時代」のいま、生き方、働き方が大きく変化

(1) 労働力人口に占める 65 歳以上の比率は年々上昇傾向

内閣府「令和 6 年版高齢社会白書」によると、2023 (令和 5) 年の労働力人口は、6,925 万人であった。労働力人口のうち 65～69 歳は 394 万人、70 歳以上は 537 万人であり、労働力人口総数に占める 65 歳以上の割合は 13.4% と長期的には上昇傾向にあることが分かる (図 1)。

図1:労働力人口の推移

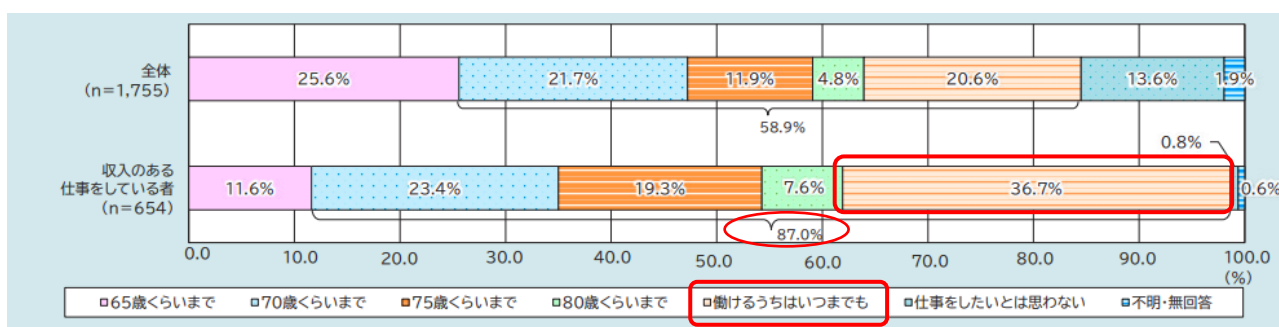


出典:内閣府「令和 6 年版 高齢社会白書」

(2) 高齢者の意識の変化

くわえて、内閣府「令和 6 年版高齢社会白書」によると、現在収入のある仕事をしている 60 歳以上については約 4 割が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答しており、70 歳くらいまで又はそれ以上との回答と合計すれば、約 9 割が高齢期にも高い就業意欲を持っている様子がうかがえる (図 2)。

図 2:あなたは、何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいですか (択一回答)



出典:内閣府「令和6年版 高齢社会白書」

「働けるうちはいつまでも働きたい」と考える高齢者が多いにも関わらず、労働力人口総数に占める 65 歳

以上の割合が 13.4%に留まっているのはなぜなのだろうか。高齢者は働きにくい環境なのか、働きがいを感じられないのか、働き方改革は進んでいないということなのだろうか。

3 ウェルビーイングとエンゲージメントの向上

(1) ウェルビーイングとは

高齢者に限らず、どの世代にも関係する「働きがい」「生きがい」。これらを考えるうえで、今、注目されているウェルビーイング(well-being)という概念について取り上げたい。ウェルビーイング(well-being)とは、公益社団法人日本WHO協会「世界保健機関(WHO)憲章とは」によると、

健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること(ウェルビーイング: well-being)をいいますと定義している。「幸福」「健康」という意味に加え、身体だけでなく、精神的、社会的にも満たされている広い意味の「幸福」を指す概念をいい、「ウェルビーイング」研究の第一人者である慶応義塾大学大学院の前野隆司教授は、幸せは次の4つの因子で構成されているとしている。

第1因子:「やってみよう！」 自己実現と成長の因子

第2因子:「ありがとう！」 つながりと感謝の因子

第3因子:「なんとかなる！」 前向きと楽観の因子

第4因子:「ありのままに！」 独立と自分らしさの因子

また、

夢や目標を持ち、人とのつながりを大切にしている、思いやりがあって、ポジティブで、自分らしく生きている人が幸せ

と定義している。くわえて、幸福度の高い社員の創造性は3倍、生産性は31%、売上は37%高く、欠勤率が41%、離職率が59%低く、業務上の事故が70%少ないといったことが研究で判明しており、オックスフォード大学とハーバード大学の研究では、米国上場企業1600社以上を分析した結果、従業員の幸福度が高い会社は、企業価値、株式市場のパフォーマンス、収益性が高いというエビデンスがあるという。

日本では儒教道徳の影響から、「仕事とは歯を食いしばって、苦しくてもやるものだ」「仕事は給料をもらっているものだから苦しくても仕方がない」といった価値観が根強く残っているが、人生100年時代を生きていくうえで、また、世代に関係なく働き方改革を進めていくうえでは、身体だけでなく、精神的、社会的にも満たされている広い意味の「幸福」を指す「ウェルビーイング」の概念を理解し、社会全体が広く取り入れていくべきだと考える。誰もが、ウェルビーイングの状態で働くことができれば、働きがいと生きがいをもって、生き活きと働き続けることができる社会になるからだ。

(2) エンゲージメント向上が組織の生産性向上につながる

欧米では、ウェルビーイングの概念を積極的に経営に導入している。日本国内においても京セラ、KDDI、JAL、ポーラなどが経営に導入している。旅行業界では、JTBが社員の働きがいや幸福度に関して次のように発表している。

働き方だけではなく人生の充実そのものに対する個々人の価値観の多様化・多角化が進む中、働き方改革を通じて、社員一人ひとりの「ワークライフインテグレーション」を実現させることは、人財が最大の経営資源であるJTBにおいては、重要な経営課題の一つであると考えています。社員の成長・活力が社の発展を支えるという考え方に基づき、社員が自らの成長に向け、主体的に社内外において新たな経験を積むことを支援

し、その経験を最大限に活かして能力を発揮することを支える多様な働き方を実現する制度や環境を整えることは、社員の働きやすさや働きがい、幸福度が高まるだけでなく、JTBが目指す「お客様に実感いただける新たな価値を創出する」ことに繋がっていくと考えています。

「ワークライフインテグレーション」とは、仕事もプライベートも人生の一部であると定義し、両輪を回すことで人生が豊かになるという考え方のことである。

社員の働きやすさ、働きがい、幸福度の高まりは、「業績向上のために会社に貢献したい」という意欲を強く持つ「従業員エンゲージメント」の向上につながるとともに、仕事にやりがいを感じ、誇りをもって熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態である「ワークエンゲージメント」の向上にもつながる。そしてこれらは、旅行業にとって大切な「お客様の喜びの創出」につながる。エンゲージメントの向上に取り組むことは、仕事のモチベーションアップによる生産性の向上や離職率の低下など、企業価値の向上につながるといえるのである。

4 旅行業界における「働き方改革」の推進

(1) 社員の成長支援と働き方の多様性を広げる制度の拡充

旅行業界各社において、社員の成長を支援する制度や多様な働き方を実現させる制度の整備・導入が加速している。当社ではコロナ禍以降、テレワーク勤務、副業の許可、フレックス勤務、半休制度、ブリージャー制度などが導入された。テレワーク勤務やフレックス勤務は育児や介護との両立支援につながっている他、各種制度は自らの学びの機会の創出や社内外の人々との関係づくり、つながり強化、社会活動への参加などの時間を生み出し、業務にプラスの影響を与えている。また、労働時間の自己管理、自律の徹底といった働き方に対する考え方や行動の変化は、これまで以上に成果を出すことへの責任感を強くさせている。

各社の働き方改革の推進は、「従業員エンゲージメント」を高め、「ワークエンゲージメント」を向上させ、お客様のワクワクにつなげ、そして、組織の生産性も向上させる。お客様の喜びを追及する旅行業界だからこそ、社員の誰もが、働きがいと生きがいをもって生き活きと働き続けることのできる、一人ひとりの豊かな人生の実現につなげることのできる旅行業界でありたい。

(2) シニア社員の活躍促進に向けた取り組み

シニア社員の活用においても、各社が活躍促進に向けた取り組みを開始している。JTBは2024年4月、若年層の人事賃金制度改定と合わせてシニア社員の年収を約24%引き上げ、同時に成果に応じた賃金制度への改定も行った。目的はシニア社員のモチベーション維持と高度な専門性を持つ社員の流出防止である。定年前と同等の職務・役割・責任を引き続き担う働き方を実践できる機会の拡大により、企業全体の活性化を図ることとしている。

エイチ・アイ・エス(HIS)は2024年5月、定年後再雇用制度を改定し、多様な働き方の先行事例として、60歳以上の選択的週休3日制を導入した。人生100年時代といわれる中、60歳以降の働き方の選択肢を増やし、一人ひとりが自分の人生プランに即した働き方を選択することで、定年後のライフキャリアの充実を支援していくとしている。

日本旅行は、社員エンゲージメント向上のための多様な働き方の実現の一環として、ベテラン層の活躍促進に向けた活躍に応じた手当の支給など待遇改善を実施している。

シニア社員の活躍促進のポイントは、シニア社員のモチベーション維持にある。豊富な経験と知識、高

い就労意欲を持った「アクティブシニア」は、企業にとって即戦力であり貴重な資源である。今後、労働力不足がさらに進む中で、シニア社員の活用は企業の競争力を左右する課題となりつつある。このことを念頭におき、企業の持続的な成長、シニア社員の活躍促進に向けて、経営課題として高齢者の就業環境や業務内容の整備などに取り組む必要があるだろう。

(3) ワークキャリアからライフキャリアへの考え方の転換

シニア社員のモチベーション維持に向けた制度の整備など企業努力も必要だが、シニア社員自身の発想の転換も求められている。これまでキャリアといえば仕事におけるキャリアを指していた。仕事をしていくうえでどのようなキャリアを形成していきたいか、ロールモデルを参考に考えるといった研修を実施している企業も少なくないだろう。このような研修は 20 代、30 代前半の社員には有効かもしれないが、定年が見え始めている社員においては、自身の考え方を切り替えさせる研修が有効的だ。

経営塾で講義をしていただいた原尻淳一氏は、「ライフキャリア～人生を再設計する魔法のフレームワーク」(プレジデント社)において、

これまでの仕事上のキャリア構築(＝ワークキャリア)に固執することなく、長い人生のキャリア構築(＝ライフキャリア)に読者の視点を切り替えることで、今後のあり方を考える。

と述べている。定年＝引退ではなく、キャリアを自分の人生全体へと広げ、定年までの時間を第 2 のキャリア形成期として新しい自分を見つける。第 2 の人生を再構築する時が「今」なのであると視点を切り替えることが必要なのだ。

50 代の社員の多くが役職定年後の働き方に悩みを抱えているという旅行業界の課題、定年や今後の生き方に対する私自身の漠然とした不安、これらを解消させるには、一度立ち止まって「仕事」と「個人」の視点から自らの資産を「棚卸し」し、自分の価値を冷静に分析すること。そして、今後のライフキャリアを考えることで自分のウェルビーイングの状態を明らかにし、「やってみる!」「ありがとう!」「なんとかなる!」「自分らしく!」を実現させることで解消していくことができると考える。社員一人ひとりの働き方改革である。

5 働き方の変化がもたらす社会と旅行産業の未来

(1) 働き方の変化がもたらす効果

働き方の変化により生まれた時間、活動的なシニア世代が旅行産業にもたらす効果について注目したい。

ソニー生命保険株式会社が全国のシニア(50 歳～79 歳)を対象に行った「シニアの生活意識調査」(2024 年 9 月 5 日)によると、「シニアの現在の楽しみ」TOP5 は、1 位は旅行で 45.3%、2 位はテレビ/ドラマで 39.9%。「旅行」の割合は 2023 年調査結果 39.9%から大きく引き上がっている。また、「シニアがこの 1 年のうちに体験して良かったこと」は「旅行」が断トツ 1 位。さらに、「シニアが今後、孫としたいこと」については、2023 年は「外食」、「会話」に次いで 3 位(42.4%)だった「旅行」が、今回は「外食」に次いで 2 位(50.7%)となっている。この調査は定年前の 50 代も対象となっていることから、現役世代の働き方の変化も現れていると捉えることができる。

JTB の「2025 年(1 月～12 月)の旅行動向見通し」(2025 年 1 月 9 日)によると、2025 年 1 年間の日本人の総旅行人数は 3 億 1,910 万人(対前年 102.9%)。旅行実施の意向については、主に 20 代、30 代の男女の割合が高かった。旅行に行かない理由「仕事などで休暇が取れないから」「同行者と休みが合わないから」は、家計や旅行費用、旅行への興味といった他の理由に比べ、国内旅行、海外旅行共に低いことが分かる。

くわえて、教育現場において、子どもが学ぶために親も一緒に旅行する「ラーケーション」が普及しつつある。これらのことから、現役世代の働き方の変化は、旅行産業にとって追い風になっているといえるだろう。人間が元来持つ「旅をしたい」という欲求は変わることはなく、人々の生活から「旅行」が消えることはない。旅行業界は、未来のある業界なのだ。

(2) AI が旅行業界にもたらすもの

2024 年は「生成 AI」がより身近になり、旅行業界では、旅行の企画提案、顧客データの管理、クレーム対応などに AI が導入され始めた。2025 年は AI が旅行の日程や交通手段、ホテルなどを含めた旅行プランを作成し提案するサービスが開始するなど、「AI エージェント」が本格的に普及すると予測されている。旅行にとって AI が当たり前の時代がやってくる。これまでのリアルエージェントと OTA という旅行業界の構図が変わるかもしれない。「AI エージェント」の普及は、旅行業界にとって脅威となるのだろうか。

個人が気軽に AI エージェントを利用できるようになれば、旅行会社の利用離れが進み、旅行会社の個人旅行取扱いシェアが減少することが予測される。リアルエージェントの強みは、お客様の希望を細かくヒアリングしたうえで、社員の知識や経験、最新の旅行情報をもとに最適な旅行プランをお客様と作り上げるところにある。しかし、AI が旅行に関する大量の情報やデータを分析し、お客様一人ひとりの旅行履歴や好みなどを学習して提案することにより、リアルエージェントの価値は薄れてしまうだろう。また、AI エージェントによりお客様のニーズは高度化し、旅行会社への期待も高度化。旅行会社の役割は大きく変化する。

では、AI エージェントに対し、旅行会社はどのように対応していくのか。旅行会社は AI が苦手とする「感情的価値」を高付加価値として取り入れることで AI エージェントとの差別化を図ることができる。さらに、旅行会社が独自の AI エージェントを導入し、「その会社ならでは」をこれまで以上に進化させ、他社との差別化を図ることで、新しい競争力を生み出すことができる。AI を積極的に活用することは、業務を効率化させ、生まれた時間を新規事業の開発などに力を入れることができるようになる。

AI は組織のあり方、業務の仕組み、個人の業務スキルやキャリアに変化をもたらし、旅行業界の働き方において今後一層の変化を起こすに違いない。

(3) 新しい働き方・新しい会社のあるべき姿

旅行業界における社員の成長を支援する制度や多様な働き方を実現させる制度の導入による新しい働き方は、労働時間短縮に伴う余暇の充実、出張と余暇の両立による地域との共創といった新たな商品開発力、子育てや介護と仕事の両立など着実に一人ひとりのウェルビーイング実現に向けて進んでいる。

今後、社員一人ひとりは、キャリアは会社から与えられるものではなく、自身の生涯のキャリアにおいて「どうありたいか」を意識し、その実現に向けて主体的に行動していく、自分のキャリアを自らの責任で管理し、積極的に育てていく「キャリアオーナーシップ」(キャリア自律)の考え方を持つことが重要である。社内外で通用するスキルや能力を身に着けていること、環境の変化に耐えうるキャリアを自分で作ることが不可欠なのである。これにより、年齢に関係なく、生涯にわたって求められる人材となり、社内外、独立などの道が拓け、長きにわたり活躍し続けることが可能になるのである。

一方、会社は、テレワーク勤務、フレックス勤務、ワーケーション、ブリージャー制度などの新しい働き方を定着させる取組みを継続するとともに、シニア世代のエンゲージメント向上に着眼した働き方についても整備していく必要がある。また、社員一人ひとりのキャリア自律を支援するために、社員が自らの今後のキャリアを考え、気づきを得る機会を提供し、目標や行動計画を明確にすることで行動に移させる。具体的には、1on1 ミーティングやキャリア研修などにより管理者と社員、社員同士のコミュニケーションを活発化させることだ。これは組織風土の改革でもある。また、社員の知識やスキル・専門性が高まり、社員が成長した場合は適材適所の人材配置を行い、個々の能力を最大限発揮できるようにすることも大切だ。今後はこれに

くわえて、AI 導入が本格化することを踏まえ、働き方や組織のあり方の変革にも取り組む必要があるだろう。

社員と会社、双方がウェルビーイングやライフキャリアといった概念、視点を持ち、働き方改革を進めるとともに従業員エンゲージメント、ワークエンゲージメントの向上に取り組む。社員は考える力、発想力を強化させ成長し、生産性が向上する。それはお客様へ旅のワクワク感を提供することにつながり、顧客満足度が向上、業績向上へとつながる。働き方改革は、社員一人ひとりの成長やチャレンジを応援、シニアの活躍を推進する組織風土の醸成、管理者のマネジメント力強化、顧客満足度の向上、会社の持続的な成長につながる取り組みともいえる。

誰もが、働きがいと生きがいをもって、生き活きと働き続けることができる、スパイラルアップし続ける会社、業界であり続けたい。

おわりに

65 歳までやりがいをもって生き活きと働くことができるか、という旅行業界 50 代社員の多くが抱えている課題を解決し、誰もが、働きがいと生きがいをもって、生き活きと働き続けることのできる企業、業界であり続けるためには、仕事とプライベート、この両輪を回していくことで人生を豊かにするという考え方をもち、社員と企業、双方が働き方改革をさらに推進し、成長し続けることであると考えている。

AI 導入による組織や業務のあり方、AI エージェント参入による旅行業界における働き方改革、「当社ならではの」の深掘りなど、今後も旅行産業経営塾の仲間と議論し、考えを深めていきたい。

【参考文献】

- ・厚生労働省ホームページ「『働き方改革』の実現に向けて」
- ・内閣府「令和6年版 高齢社会白書」
- ・公益社団法人日本WHO協会「世界保健機関(WHO)憲章とは」
- ・日本財団ジャーナル「ウェルビーイング(well-being) 研究者・前野隆司教授に聞く「人生 100 年時代」の幸せな生き方」(2023.12.27)
- ・小室淑恵著「『働き方改革』生産性とモチベーションが上がる事例 20 社」
- ・立命館大学産業社会学部前田信彦教授「定年後の職業観～定年文化の変容とアクティブ・エイジング～」
- ・JTB ニュースリリース「『新たな JTB ワークスタイル』の実現に向け新制度を制定～ふるさとワーク制度、勤務日数短縮制度、副業ガイドライン、ワーケーション勤務～」(2020.10.28)
- ・JTB ニュースリリース「初任給の引き上げおよび シニア社員の活躍推進に向けた取り組みについて」(2021.1.11)
- ・JTB ニュースリリース「『新たな JTB ワークスタイル』の確立に向けて働き方の多様性を支える新制度を制定」(2021.3.29)
- ・HIS ニュースリリース「2025 年新卒初任給引き上げ、シニア社員の多様な働き方を導入」(2024.3.11)
- ・日本旅行ニュースリリース「旅行業界の持続的成長に向けた多様な人財の確保と社員エンゲージメントの向上を目指し『初任給の引き上げおよび若手社員の給与改善』等を実施」(2024.3.18)
- ・ソニー生命ニュースリリース「シニアの生活意識調査 2024」(2024.9.5)
- ・JTB ニュースリリース「2025 年(1 月～12 月)の旅行動向見通し」(2025.1.9)
- ・原尻淳一・千葉智之著「ライフキャリア～人生を再設計する魔法のフレームワーク」