

## 第3回 観光分野における女性活躍推進に向けた検討会

### 議事概要

【日時】 令和元年12月20日（金）13時00分～15時00分

【場所】 経済産業省別館 3階 共用会議室312

#### 【出席者】

委員：矢ヶ崎座長、市川委員、加藤委員、櫻田委員、田瀬委員、富澤委員、森下委員、山本委員

ゲストスピーカー：浅生氏、萬年氏

観光庁：澤井観光戦略課長（代理出席：鈴木専門官）、多田観光産業課長（代理出席：松浦補佐）、奈良旅行振興担当参事官（代理出席：笛木推進官）、小熊観光人材政策担当参事官（代理出席：田中補佐）、平泉国際観光部 MICE 担当参事官、町田国際観光部国際関係担当参事官、富樫観光地域振興部観光地域振興課長

オブザーバー：

内閣府：男女共同参画局総務課 高橋補佐

文部科学省：総合教育政策局男女共同参画共生社会学習・安全課 毛利調整官

（発言者の凡例 ●：委員・ゲストスピーカー ○：観光庁 ◇：オブザーバー □：事務局）

### 1. 開式

#### （1）町田参事官挨拶

- 9月27日に開催された前回の検討会以降の動きとして、一つ目にG20の観光大臣会合における俱知安宣言で、観光分野における女性活躍について大きく取り上げたことが挙げられる。これについてはG20参加各国から大きな支持を受けた。
- 観光業でキャリア再発進プロジェクトにおいては、3回の講座とマッチングイベントが実施され、採用結果も出てきている状況。
- 今回の検討会では、この3カ月の動きについて説明するとともに、ホテル業と旅行業において意欲的に女性活躍の取り組みをしている2名から、それぞれお取り組み内容を発表いただく。
- 今回も活発な意見交換を期待している。

#### （2）委員・オブザーバーの紹介

## 2. 議事

### (1) 観光分野における女性活躍の現状と課題

#### ①G20 観光大臣会合の報告

- 2019 年 10 月に北海道の倶知安町において開催された G20 観光大臣会合には、約 30 の国と国際機関が参加した。主なテーマは経済の牽引と SDGs についてであった。
- 主な合意事項として、観光は 17 の持続可能な開発目標（SDGs）のすべてに貢献できる分野であることの共通認識をもち、観光を通じて、世界の経済成長を牽引していくとともに、持続可能で包摂的な世界の発展に向け、最大限の貢献に取り組んでいくことが挙げられた。
- 具体的には、女性のエンパワーメント、観光分野における危機管理集作成、海洋プラスチックごみ対策実施、質の高いインフラ投資に取り組むこと等。女性のエンパワーメント、危機管理集作成については、日本が提案した。
- その他、持続可能な観光、イノベーション・デジタル活用等についても合意事項に盛り込んだ。
- 倶知安宣言には、観光業は女性の雇用・起業者の比率が高いこと、観光は女性をはじめとした社会的、経済的リスクに対してより弱い立場にある人々を経済的に力づけ、雇用創出を促進する潜在性を持つこと、若年・女性起業家の起業促進に関しても観光分野は有効であることが記載された。
- 観光を通じた女性活躍に関しては、UNWTO、UN Women、世界銀行、WTTC 等の国際機関が最新のレポートを出している。
- G20 大阪首脳宣言においては、ジェンダー平等と女性のエンパワーメントは持続可能で包摂的な成長に不可欠であること、ブリズベン・ゴール（2030 年までに男女間の労働の格差を解消する）に向け行動すること、女性管理職の増加、デジタルアクセス、無償労働時間における男女格差の解消、ジェンダーハラスメントの根絶、女性の起業促進に取り組むことが挙げられていた。
- まさに観光は女性の雇用も多く、ブリズベン・ゴール達成の促進にあたり、観光分野での女性活躍推進が非常に重要である、と観光大臣会合で問いかけたところ、各国からたくさんの支持を得た。
- また、倶知安宣言に関して附属書 1「観光分野における女性活躍推進に向けた行動メニュー」を作成した。雇用・起業・教育・リーダーシップ・コミュニティの 5 つに関して、行動メニューの提言を行った。本附属書は UNWTO、OECD、W20（大阪サミットをするために女性の集まりとしてのエンゲージメントグループ）のレポートを参考にし、各国が自分の国でのアクションにつなげられるよう、この 5 項目の行動メニューを作成した。観光業での女性活躍にとっての重要事項を記載しているので、是非参照してほしい。
- 特に雇用においては、女性のより質の高い仕事へのアクセス改善、女性労働者の法的な保護、最低賃金・柔軟な労働時間などの法的な整備、ジェンダーに関する固定観念の払拭、女性のキャリア開発等に言及している。

- この附属書に関しては、報道される機会が少なかったため、本検討会を機に皆様に知ってもらえればと考えている。
- 本附属書の5項目（雇用・起業・教育・リーダーシップ・コミュニティ）は、UNWTOの「世界の観光分野における女性に関する報告書」の項目を採用した。この報告書のKey Findingsを参考に附属書を作成した。本書にはケーススタディが多数掲載されているため、興味がある方は是非参照してほしい。
- 今後とも女性活躍の観点から観光行政を進めていきたく、来年度も女性活躍プロジェクトを実施したい。

## ②各業界における女性活躍の現状と課題

### (i)AXIA~Ladies in Hospitality~

- 自身は、昨年度 AXIA という任意団体を立ち上げた。ホテル業界は女性の方が活躍しているというイメージを持たれることが多いが、実際は女性が働き続けることが難しい業界となっている。同じような問題意識を持っているホテル総支配人等役職に就いている女性等とともに、輝くホテリエールの成長の場を作るため、本団体を設立した。本検討会に委員として参加しているパレスホテルからも、設立メンバーとして参加している方がいる。
- 現状、目を輝かせながらホテル業界に入ってくる女性も、日々の業務に忙殺されて、最初の熱い思いがなくなってしまっている。本団体のミッションは、ホテル業界で活躍する女性を輝かせ、ホテル業界を女性が憧れる業界にすることである。AXIA はギリシャ語で女性が表彰されるときに歌われる言葉。
- 設立メンバーには、ホスピタリティマネジメントの第一人者である阿部佳教授をはじめ、ホテルの総支配人までキャリアアップされた方等、観光分野における女性活躍に関する取り組みをされている方・ロールモデルの方が多く参加している。
- まずはこのような女性がホテル業界で生き生きと活躍されていることを周知するため、第1回の AXIA FORUM を2019年5月に開催した。ホテル雅叙園の協力を得て、同ホテルのチャペルで実施し、120人が参加した。
- 上述のようなフォーラムを年1回、別途座談会を年2~3回実施していく予定。第1回座談会（AXIA RoundTable Vol.1）は2019年9月に実施し、15名参加した。
- 第1回 AXIA FORUM では、株式会社 morich の森本千賀子氏をゲストスピーカーに迎え、ご自身がどのようにキャリアを築いてきたか共有いただいた。またホテル業界との様々なかかわり方を参加者が知ることができるように、キャリアブレイクスルーをテーマとしたパネルディスカッションを実施した。
- 第1回 AXIA FORUM は3月頃から周知を開始した。最終的には120名が集まったが、実は開催3日前までの申し込み数は60名程度だった。次の日に20名申し込みが増え、当日飛込で参加された方も多くいた。これは、ホテル業界で働いている方の多くが、自分で自分の仕事に対するコントロールができないことの表れだと思われる。本フォーラムに出席したいということ職場で言い出せなかった方も多いと思

われ、ホテル業界の課題が映し出されている。

- ゲストスピーカーの森本氏は、子育ての中でキャリアラダーを上り詰めた方だが、ベビーシッター等の様々なサービスを積極的に使いながら拡張家族を形成し、ご自分で仕事と生活のハンドルを持つようにされたとのこと。「マネジメントポジションに挑戦してほしい」という強いメッセージがフォーラム参加者の心に響いたようで、怖がらずにマネジメントにチャレンジしたい、という声が参加者から聞かれた。
- パネルディスカッションでは、現在ホテル総支配人などに就く女性が登壇し、「やりたいことを口に出す」ことのパワーと自己体験について共有した。
- ホテル業界の日々の業務では、彼女たちのようなロールモデルと会う機会はあまり多くないため、他業界の方が女性が活躍しているように見えてしまう。まずはその実態をしっかりと理解していかなければと思っている。現在実地アンケートの設計をしている。次回は2020年5月15日に第2回のフォーラムを予定しているため、そこで実地アンケートの結果を共有したい。
- 第2回のフォーラムでは、株式会社タスカジの代表取締役社長である和田幸子氏、はたらく女性の家庭教師(外資系コンサルティングファーム マネージャー)の多武高博氏にご登壇いただく予定。
- 活動を開始したばかりのAXIAだが、「次世代のホテルierに輝く背中を魅せたい」という思いのもと、引き続き活動を展開していくので、応援してほしい。

#### (ii) ベルトラ株式会社

- 自身はアメリカン・エクスプレスで27年間程勤務していたが、当時の職場では仕事内容やキャリアにおける男性・女性の差異は全くなかった。ベルトラに入社して初めて男性・女性の差異を体験した。
- アメリカン・エクスプレスにいたときは、コールセンターの業務を実施しており、そこでは多くの女性が活躍していた。一方で、旅行業界では女性の管理職の方が少なく、女性活躍という点で遅れていると感じている。
- 能力的に管理職に就くことができる女性は多くいるが、女性のキャリアアップを実現する場づくりが十分でないこと、女性自身がキャリアアップに対してあまり前向きでないことの両方が起因していると思われる。女性たちには、勇気を持って管理職に挑戦してほしいと日ごろから伝えている。
- ベルトラは、「モンサンミッシェルに行ってみたい」等、旅行で実現したいことをベースに考え、現地発ツアーやアクティビティを予約できるグローバルなオンラインマーケットプレイスを運営している。2018年に上場して、より経営の透明化が進んだ。
- 2019年現在、取扱高、会員数とも順調に伸びている。競合は外資系のオンラインマーケットプレイスを提供している企業で、競争のスピードがとても速く、日本企業と足並みをそろえていると競争においていかれてしまう。社員は日々必死に業務仕事をしているが、心揺さぶる「旅の体験」を届け、人々の人生をより一層豊かにする、

ということを忘れないように意識している。昨今は特に、観光産業と国際交流の融合を進めたいと考えており、旅に行った先の国際交流ができるようなツアーやアクティビティを企画している。

- ベルトラでは、女性を特別優遇しているわけではないが、女性人材の活躍なしでは成り立たない。ベルトラは女性社員が全体の 67%を占めている。英語を使って仕事しないとイケない。カスタマーサービスは 3 カ国語以上扱えることが望まれるなど条件は厳しいが、企業の理念に共感する優秀な若手が集まっている。多国籍人材も全体の 38%を占めている。
- 特筆すべきは、世界の 8 拠点ほぼすべてで女性がリーダーとして活動している点。女性リーダーの活躍がベルトラ成功のカギの一つとなっている。
- 女性の脳がマルチタスクに対応しているのか、ベルトラのリーダーの仕事がたまたま女性とフィットしたのか、ベルトラで女性リーダーが活躍している理由は諸々考えられる。
- ベルトラのマネジメント層における女性比率は 41%となっており、おおよそ米国の比率と並んでいる。一方、役員女性の比率はまだ低く、女性は自身のみ。
- 多くの人が入社当初はカスタマーサービスの配属となる。自分の過去の経験から、長い期間同じ仕事をしていてはモチベーションを維持することが難しいと考え、キャリアパスを可視化し、昇進や他部門への異動を目指すことができる仕組みを構築した。現在は 36 名の社員がその仕組みに参加し、部門の縦・横でキャリアを積んでいる。この仕組みに参加した社員からは、「マネージャーになること・自分で数字を稼げるようになることは楽しい」との声が多く聞かれており、任される喜びを感じてくれていると思われる。
- キャリアアップに躊躇している社員の背中を押して、「初めは失敗してもよいので挑戦してみることが大切」と勇気づけを行うことで、どんどん活躍できるようになっていった。このように活躍している女子社員にインタビューを実施し、ロールモデルとして他の社員に見せることにより、挑戦してみようと思える風土を醸成している。
- また、ベルトラでは、育休後の復帰率が 100%となっている。出産した社員が子供を連れて会社に遊びに来ることもよくある。育休から復帰した社員は、限られた時間でタスクをこなすことに注力しているため、生産性が高く、活躍されている方も多い。このような素晴らしい人材を手放すのは、企業としてももったいないため、女性社員に働きやすい環境を作る工夫を実施している。
- 女性は部下・チームの育成、KPI の達成がとて得意で、権限移譲がなされると、より楽しんで仕事ができる傾向にあると思われる。また、女性は柔軟な発想ができ、細かい仕事やステークホルダーへの素早いフォローも得意な印象。
- 女性が働きやすい環境構築としては、時差通勤、スプレッド・シフト、在宅勤務などの制度整備が挙げられる。特に、在宅勤務に関しては、週に 1 回以上、全社員が在宅勤務を実施している。このような制度の実現のためには、まず管理職が社員を信じる、ということが大切。9 時に会社に着席しているよりも（場所でなくて）仕事でど

んなアウトプットをしたのか（何をしたか）の方が大事。女性男性関係なく、家で働いた方が良いときは積極的に在宅勤務を取り入れている。

- 観光業界のこれからを考えたときに、移動を伴う旅行の概念・体験の概念・選択するという概念について破壊的イノベーションが起きることが予想されているが、人材を生かす大切さは不変だと思われる。「こういう企業になりたい」、「こういう社会貢献をしていこう」ということを、若い人にきちんと伝えていくことが大事。
- ベルトラが今後取り組んでいきたいことは、バリアフリーツアーの企画等を通じて、国際交流×SDGsに貢献することである。
- 「ベルトラ Way（ベルトラのやり方）」として、女性（社員）を生かして社会に貢献していく、女性の能力を活かし、女性と共に社会貢献・女性や若い世代の可能性を引き出す真なる企業を目指すことを掲げている。
- 観光産業は日本の基幹産業であり、観光産業の働き手の多くは女性、世界の観光産業のリーダーの多くは女性である。女性活躍の後押し、役員への起用は観光産業の未来につながる。引き続き、女性活躍の後押しを行っていきたい。

### ③意見交換

- 日本の観光業界には、現場レベルのマネージャーはいるが、意思決定に関わる役職にはほとんど女性がいらない。管理職レベルで女性が活躍するための要素として、AXIAについての発表から、女性自身が「やりたいことを口に出す」というマインドセットが大事だということ、ベルトラについての発表から、従業員の力を引き出すためには従業員を信じ、支え、背中を押すことが大事だということが分かった。役所の人事の基本は「管理」であったが、「従業員を信じる人事」もあるのだということ、事例を通して知ることができた。
- 女性自身の決意は重要である。AXIA FORUMは、経営層に女性活躍の課題を問いただすというよりは、参加している女性たち自身が成長するプロセスを踏んでいくために、やりたいことを口にして、アクションを起こすきっかけになればと考えている。本フォーラムに参加した女性の中には、どういう方向性で頑張ればよいか分からない人もいたため、学校に行って学びなおしをする、サードプレイスを作る等、頑張るための方向性の事例を提示した。
- 女性自身が頑張してほしいというのはもちろんだが、まずは彼女たちのキャリアを引っ張り上げて、活躍できる場を提供することが大事だと考えている。活躍している女性が執行役員等の目に留まることで、プロモーションが進むと思われる。
- 男女にかかわらず、日本企業はマネージャー育成に長けているところばかりではない。日本企業がマネージャー育成のより良い方法を考える中で、女性人材の価値が再認識されると思われる。
- お二人の発表に非常に感銘を受けた。ベルトラについての発表を聞いて、女性の地位向上自体が目的というよりは、企業の業績を高めるために女性活躍の推進が必要だ

と改めて感じた。ベルトラの話は過去に何度かお聞きしたことがあり、自身のゼミの学生にベルトラの企業見学に行ってみたいか聞いてみたところ、女子学生だけでなく、男子学生も含むゼミ生 20 人全員が、行きたいと手を挙げた。女性が活躍しやすい環境を作るとは、男性も活躍できる職場づくりでもある。近年の若者は、男女問わず、きちんと活躍できる制度はマストだと感じている様子。会社にいることが価値と考えている従来の日本企業と比べ、在宅でもきちんと仕事で成果を出すことを価値とすることで、女性が働きやすくなるだけでなく、企業の業績を高めることができると、改めて感じた。

- お二人のお取り組みには大変感銘を受け、サポートしていきたいと感じた。一点、議論のための質問。自身は、あらゆる職業において男女の向き不向きはないと考えている。女性の脳がマルチタスクに向いているとお考えとのことだが、自身は、男性の脳がマルチタスクに対応していないとは思わない。女性の脳がマルチタスクに向いているという考えは、ジェンダーのステレオタイプを助長してしまわないかという懸念がある。
  - 自身の経験からは、比較的男性の方が一つのことについて深く取り組むことが得意だと思われる。それぞれ男性の脳と女性の脳は異なるらしいので、生態的な違いがあるのではないか。ただ、男性 CA の方の接客も非常に丁寧であることなどからも、ジェンダーの平等に関して気をつけていきたい。
  - 確かに経験的・直感的には、言及いただいたような男女間の違いも理解できる。一方で、生物学的には男女で脳梁に大きな差はないという学説が近年主流なようである。
  - ホテル業界では、就職した時点での男女の差はほとんどない。ただ、勤務時間が長いと社内での結婚される方が多いことが、女性が仕事を続けることが難しい原因の一つではないかという仮説を持っている。結婚・子育て等でどちらかが家庭に注力しなければならない際に、男性よりも女性の方がキャリアを諦めてしまうことが多い。ただ、近年は、時短勤務や在宅勤務等を活用し、仕事を続ける方が、ホテル業界でも出てきている。
- 自身が所属しているパソナもサービス産業であるため、ベルトラと共通点があると思われるが、理念・ビジョン・オペレーションがきちんと一貫していることが重要であるという点について、特に共感している。理念・ビジョン等を達成するために、オペレーションについて経営層が決定してしまう会社も多いが、ベルトラでは従業員から積極的にオペレーションについて提案できているように思われる。どのような工夫をしているのか。
  - ベルトラの経営会議においては、生産性を重視している。人事に関しても、採用に係るコストが大きいことを鑑みると、人材が離れないような仕組みが重要だと考えている。まずは退職する方が出ないように働きやすい環境を整備し、退職する方が出た場合は一人ひとりトレースしている。採用する際もなぜ採用するのか、どれくらいの期間でキャッチアップできるか等をきちんと考え採用して

いる。事業に関しては、一人頭の収益率やその要因等をしっかり分析しており、その結果、近年女性に任せられる現場が多い、という考えが経営に浸透してきている。そうとなれば、女性の管理職を育成しなければいけないということで、9ボックスの活用等、経営に対して人材育成に関する様々な施策を提案している。新しい人材を採用するとなると大きなコストがかかるため、経営陣としても人材育成にかけるウェイトは大きい。

- 観光業界の中では、経営層の考え方がアップデートされることで、女性の活躍が自然と進むのでは、と考えている。ベルトラのような考え方の経営者が観光分野で増えれば、観光業での女性活躍が実現できると思われる。

## (2) 本年度実施する「観光業でキャリア再発進プロジェクト」の進捗報告

### ①進捗状況説明

- ホテルと女性人材のマッチングプロジェクトについて、進捗報告を行う。前回9月の検討会后、3日間のリカレント講座とマッチングイベントを経て、採用決定が一例生まれたところ。各取組の振り返りとともに、プロジェクトの終盤に向けて、今回の取組に対する評価も行っていきたい。
- まず、3日間のリカレント講座について。参加した受講生の実際の声からも、講座への参加を通じて、ホテル業界への就職に向けてぐっと背中を押され前に進んでいる様子が見られた。
- 講座と並行して、個別にキャリアコンサルティングを実施している。キャリアブランクや今後のキャリアパスへの不安、という一般的な相談内容に加え、語学力やホテルの勤務形態と家庭との両立への不安、どのホテルや職種が自身に合っているかや自分のどの経験がどのように観光業で生きるのかイメージできない、というホテル業界特有の相談内容も入ってきている。
- 11月のマッチングイベントには、ホテルは11社19名、女性は19名が参加。大変盛況で、熱い時間となった。参加女性とホテルそれぞれから1分間PRを行った後、個別の交流時間を設け、会終了時に採用面接に進みたい相手をリクエストしていただく形式で実施した。
- マッチングの状況について、現時点では1名の採用が決定。講座受講者22名のうち19名がマッチングイベントに参加し、うち14名が採用面接のプロセスに進んでいる。辞退者も発生しているが、たとえば家族の転勤等、やむを得ない事情も半数程度ある。残る辞退者も、このプロジェクトに参加する過程で自身の進みたい道がホテル業ではなかったことが明確になったため等であり、漠然とした不安を理由に辞退した方がいなかったのは良かった点。
- プロジェクト終盤に向けて、これまでの取組の振り返りに入っていきたい。今回の実施方策が有効であったかは、最終的には参加女性人材が実際に就職できたか、また入社後活躍できているか、まで踏まえ評価すべきものであると考えるが、この時点では



ここまでの情報をもって中間の振り返りを行っていききたい。

- まず、母集団形成について。ホテルへの就職という選択肢がまだ頭がない方も多く、集客には苦慮した。たとえば説明会を複数回実施する等、まずは「知ってもらう」ところに力をかけることも今後必要かと考える。また、観光業という特定の業種に係る募集であったため、公共機関との周知連携には困難が生じた実態もあった。
- 続いて、リカレント講座について。講座のボリュームや開催時間の設定は、適当であったと評価している。3週連続での実施は、宿題（実際に就職を希望するホテルを見に行く等）をこなすには少々タイトであったが、モチベーションを高く保ったままマッチングまで突入できる点で離脱率が少なく効果的であった。講座を有償にするかは議論があったが、受講料を支払って参加するということが受講者の就職活動へのコミットメントを高めていた点を踏まえると、良い判断であったと捉えている。講座の内容も、まずはホテル業界でのキャリア形成のスタートラインに立つという目的に対しては適当であったと捉えているが、たとえば先ほどのご説明のように、どのホテルや職種が自身に合っているかや自分のどの経験がどのように観光業で生きるのかイメージできない、というように、内容を消化しきれていない参加者も一部おり、並行してキャリアコンサルティング等を通じて個別にフォローを行うことは欠かせないと考える。
- キャリアコンサルティングは、全員に対して30分～1時間程度、対面やWeb面談の形式で実施した。今回のプロジェクト運営における人的・金銭的リソースに鑑み、実施タイミングはマッチングイベント前の1回を基本として設定したが、結果、約半数の方が追加面談やメールでのフォローを要した。マッチング以降のタイミングでのキャリアコンサルティングも全員に行えとなお良い結果が生まれたのではないかと考えられる一方、伴走でのフォロー実施は運営人件費に直接響いてくる点でもあり、どの程度関与していくかについてはプロジェクト運営の観点からいつも検討の議題に上るところである。一方、良い発見もあった。今回は、ホテル業界のプロ、不安払拭のプロ、就職支援のプロがフォロワーとして控えていたが、受講者個々人のキャラクターや悩み等に応じて必要な支援を整理した上で、フォロワーがそれぞれの得意を組み合わせ、チームでフォローに入るという方法は有効であった。一般的に、女性の再就職支援窓口では不安払拭や就職支援のプロのみが支援にあたるケースが多いが、今回のように業界のプロが同時に業界知識をインプットしながら面談を進めていくと、相談者の悩みがより具体的に解消されており、このようなチーム型の支援は有効な方策であると考ええる。
- 最後に、マッチングについて。今回は、マッチングイベント後、女性人材側からホテルへ履歴書を送る行為をきっかけに採用面接を進めている。その進め方自体には現状大きなトラブルはないが、一部メールでの言葉遣いに指導が必要等、2時間のビジネスマナー研修のみではカバーしきれていない方もおり、この点でもフォローは欠かせない状況。マッチングをイベント方式で実施したことについては、一度に多くの情報を得た上で面接相手を検討できる点や機運醸成の点で有効であったと捉えてい

る。イベント時の個別対話の時間が各 5 分で十分であったかについては、今後フィードバックを受け必要に応じて再考していきたい。

- 以上が、今回の各実施方策に対する現時点での評価である。ただし、この結果の前提として、今回のプロジェクト参加者はキャリアブランクがありながらも比較的自立度が高く、必要なスキル（語学、接客等）を既に持つ人材も多かった点に留意することが必要。異なる人材層を相手とした支援においては、この限りではないであろう。
- 本事業は、ここまでご紹介した実証プロジェクトの成果等を踏まえ、観光分野全体でどのように女性活躍を実現していくか、を検討していくことがゴールである。その検討に際し、まずはホテル業における女性活躍のポイントを整理していきたい。女性活躍をどのように定義するか議論はあるが、採用を増やすこと（ホテル業界において、女性（ライフイベントとの両立人材）の採用機会をより増やすこと）および活躍事例を増やすこと（ホテル業界において、女性の活躍事例（キャリアアップ事例）をより増やすこと）の大きく 2 つのチャレンジがあると分類すると、前者については、本プロジェクトを通じて以下のポイントが見えてきた。
- 女性がホテル業界でより多くの就労の機会を得ていくにあたり、まず女性人材に対しては、ホテル業界が 24 時間 365 日動くサービス業であるということを正しく理解していただくことが重要となる。女性の復職支援事業においては、復職後の働き方に対してある種夢を見させるようなフォローを行うケースも多いが、ホテルというフィールドは 365 日皆で協力し合うことで成り立つ場所であるという事実を正しく伝えマインドセットすることが、その後の活躍～定着を実現する上でもポイントになると考える。ホテル業界の魅力をより明確に伝えるという観点では、キャリア形成のチャンスが大きさがその特長のひとつと考える。ホテル業界の場合、アルバイト入社であっても、その後の契約社員～正社員登用の門戸が誰に対しても開かれていることが多く、他業界と比べてもその機会は大きいと感じた。また、ホテルという組織の中に多様な職種が存在することも魅力。実際今回のプロジェクトにおけるマッチング場面でも、ホテルの人事担当者が、面接を通じて志願者個々人の適正を見極めながら、よりマッチした職種をご提案くださる事例も複数生まれている。他業界にはない魅力の一つであると捉えている。
- ホテル企業に対しては、キャリアブランクのある人材も、前職までの経験やブランク中の活動による経験を活かして活躍できる可能性があり、十分に採用の母集団になりうることを理解していただくことや、現時点ではライフイベントとの両立により就業時間等に制限がある人材も、時間の経過とともにフルタイム勤務が可能になるため一戦力として見ることを認識していただくこと、外国人を含む多様な人材の活躍が必要である今、そのロールモデルとして当該女性人材層の活用が有効な一手であることを理解していただくことがポイントになると考える。
- いかに活躍事例を増やすかのポイントについては、今後、このプロジェクトを通じて採用された方々の追跡調査等を踏まえ、抽出していきたい。
- プロジェクトの今後の予定としては、2 月に、今回参加して下さったホテル 11 社

様をお招きした企業交流会を開催予定。業界内での女性活躍に係る情報交換の機会をご準備することも業界全体での女性活躍推進の一手になると考え、企画を進めている。

- 最後に、未来に向けた話題として、本事業の展開方策についての検討ポイントをご説明する。今回のプロジェクトそのものの成果は見えてきているが、今後それを誰がどのような形で継続していくかは、まさに試行錯誤の最中である。経済団体や産業振興団体、観光分野の業界団体、公的なキャリア形成支援者、大学、民間の人材・教育関連企業など、このような取組をご一緒できる可能性のある各種ステークホルダーと、いかに連携体制を組み、サステイナブルに活動を継続していくことができるか。
- 実際にこの取組の受け皿となりうる民間企業との会話の中で、観光業に就職したい人材の母集団がある程度の規模で形成された状態でないとビジネスとしては参入しづらい、という声も聞かれる。今後は求職者に対していかに観光分野が魅力的な選択肢であるかを知らせていくこともやはり重要である。どのような方策を通じて目指す姿を実現していくか、今後より具体的に検討していきたい。

## ②意見交換

### (i) 本プロジェクトについて

- 本プロジェクトに対する現時点での評価について補足。初回講座とマッチングプロジェクトに参加した者によると、女性参加者が「主婦」から「社会人」に大きく変化・成長したとのこと。本プロジェクトでは、講座を3日間に凝縮して約1カ月で実施したが、これが再就職の準備にあたって最小限必要な時間かと思われる。また、再就職支援は、講座の実施のみでなく、キャリアコンサルティングを丁寧を実施し、女性の後押しをすることが非常に大切。今回は講師のボランティアな協力もあって、丁寧なキャリアコンサルティングが実施できた面もある。また、ホテル企業へのヒアリングによって、ホテル業界におけるキャリア形成について門戸が開かれていることが分かった。観光業界は成長している分野であるが、「自分が働くところ」として想定されることが少なく、キャリア形成についても有望分野であることがあまり知られていないようである。改めて、観光分野の可能性について広くPRしていく必要がある。
- 観光分野の可能性が意外と知られていない、ということに驚いた。キャリアコンサルティングにおけるチーム型の支援は良い取組である。キャリアコンサルティングを充実させるにはコストがかかるが、今回キャリアを再発進できた人材が、後々このような取組に対して支援をしてくれる可能性もある。
- 女性参加者の属性、キャリアアップを目指している人がいたかについて、教えてほしい。また、受講料の25,000円は何を基準に設定したのか。
- 30代前半、40代後半、50代後半の受講生が多かった。今回は現職の方も半分程度となっている。ホテル系、観光系の出身者はいなかったがサービス系出身の方は多い。キャリアアップについて強く意識している受講生はあまりいなかった

印象。受講料については、過去の実証プロジェクトの受講料を参考に設定した。

今回は国の委託事業の一環であったため、この受講料で実施することができた。

- 自身の大学で実施している講座は、5回で8,000円程度受講料を徴収している。
- 今回の母集団は、観光業に携わりたいという意思を持った方のみだが、本人に自覚がなくとも適性があることを人材会社が見抜くケースや「セレンディピティ」もある。応募者の主観的な意思に頼らない部分で、応募者のすそ野を増やすためにはどうしたらよいか。
- ホテル業界での適性を持っている可能性がある方に、本プロジェクト関係者が声をかける等、一部第三者による人材の見極めは実施していた。人材エージェントの方にも、改めて観光業に適する人材の要素をしっかりとインプットできると望ましい。

#### (ii) 今後の展開について

- 育児等でキャリアブランクがあっても、新たに観光業でキャリアを構築することが可能だということが、様々な方の発表と実証を通じて分かった。国の事業でなくとも継続できるようにするためにはどうしたらよいか、今後の大きな課題である。本事業の重要性について、どう多くの人に知っていただき、どのようにステークホルダーに関わっていただくか、どのように来年度以降継続していくべきか、今回、次回の検討会でご提案いただきたい。
- 人材サービス業界に14年従事してきたなかで、大きく4つ（人材派遣、人材紹介、求人広告、アウトソーシング）のビジネスモデルを見てきた。それぞれのビジネスモデルが持続可能となるために必要な要素は、それぞれ異なるが、共通しているのは、収入が高い仕事へのマッチングは民間人材サービス企業の収益性が高くなる傾向にあるため、民間人材サービス企業が進んで取り組んでいる分野となっている。今後の展開としては、キャリアコンサルティングや求人開拓等に係るコストを下げつつ、産官学で連携することによりマッチングのクオリティと効率を上げていくことが望ましいのではないかと。現状、日本における観光産業は、年収が平均より少し低水準となっているが、成長産業なので、中長期的には年収も高くなり、民間人材サービス企業の参入も増えていくと思われる。ファーストステップとしては、業界団体・民間人材サービス企業・大学等産官学がシームレスに連携していくことが必要。今回の実証のような研修とマッチングイベントの間に、体験（インターンシップ）を実施することも一案。インターンシップを実施する場合、個人側が体験料を払い、収入が得られるモデルも出てきている。ホテルとしても、採用の予算から費用を出すことができる。短期的な施策としては、両者にとって採用後をイメージする体験の機会が大事だと思った。業界全体のビジョンの共有と連携、体験が大事だと思われる。本事業はSDGsの文脈で注目されるソーシャルインパクトが期待できる分野であるので、ブランドとして掲げながら、各方面からも支援を集めることができるのではないかと。
- 同意。マネタイズしていくことは大切である。マッチングだけだと、ホテル企業

同士が競合となり、協力体制の構築が難しい。誰がマッチングに価値を見出してくれるか考えながら連携体制を構築することで、中長期的にビジネスモデルとして成り立つと思われる。

- 今後5年ほど、最初の仕組みが動くまでのサポートを、産官学が連携して丁寧に実施していく必要がある。
- 次年度以降、新たに母集団を広げていくことも重要だが、今回のプロジェクトで再就職できた方々がキャリアアップしていくことも大事なので、その2方面について両方サポートしていくことが望ましい。

### 3. 閉会

- 本検討会の発表内容に関しては、後日公開する。議事録をこの後お送りする。
- 次回の会合は2月18日（火）の開催を予定している。