

第3回

観光関係人材育成のための産学官連携検討会議

会員企業における人材育成に
かかわる問題点等の調査結果

— 会員旅行会社に対するアンケート・ヒアリング —

平成20年3月13日

社団法人日本旅行業協会

I. JATA会員企業における若年者育成にかかわる問題点等の調査結果

1 アンケート調査の結果概要

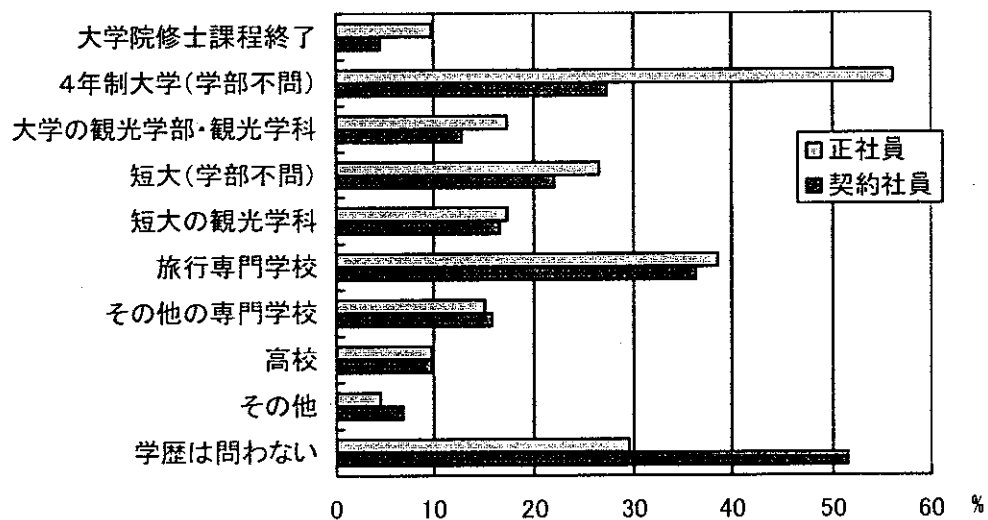
(1) 採用する人材に求める知識・スキル・経験・資格

① 正社員は大卒、契約社員は学歴不問が過半数

正社員の採用実績を学歴別に見ると、半数以上の会社で大卒者を採用している。特に従業員 1000 名以上の規模の会社では、正社員の採用は大卒以上としているところが大半である。正社員の採用条件で学歴不問としているのは全体の 3 割程度であるが、500 名以上の規模の会社はそのうち 1 社のみである。一方、契約社員の採用については、半数以上の会社が学歴不問としている。将来のマネージャー候補である正社員には大卒程度の学力を求める一方、現場の即戦力となることを期待される契約社員については、学歴よりも人物や能力本位の採用を行っていることが読み取れる。

正社員・契約社員ともに旅行専門学校の卒業生を採用している会社は 3 分の 1 強である。ただし、従業員 30 名から 1000 名までの中堅企業に限ると、半数以上の会社で旅行専門学校卒業生を正社員採用の対象としている。また、大学の観光学部・観光学科卒業生を採用している会社は 2 割に満たない。旅行・観光に関する教育を受けた者を、旅行会社は必ずしも優先的に採用していないことがうかがえる。

採用する従業員の学歴



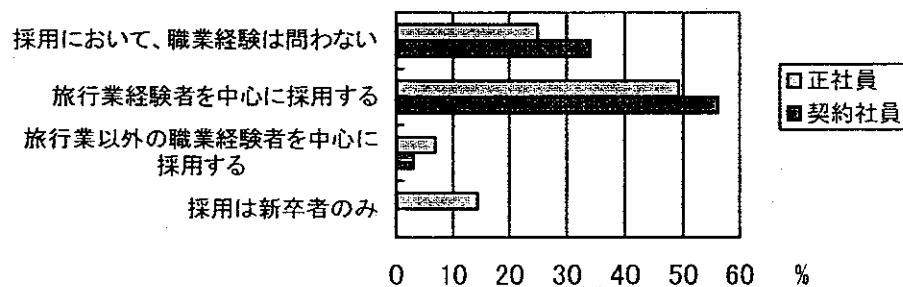
② 既卒・中途採用は旅行業経験者中心

旅行会社の多くは、正社員・契約社員ともに既卒の人材を採用している。既卒者採用の実績のある会社の半数以上が、旅行業経験者を中心として採用しており、職業経験は不問としている会社数を上回っている。これは、既卒社員採用の目的が即戦力となれる要員の補充であることによると考えられる。中には、競合他社の営業担当者を「顧客ごと引き抜く」という例も見られる。

ここでも大手と中小の間に大きな違いが見られる。大手は既卒・中途採用でも、旅行業経験は問わないとするところが多いが、会社規模が小さくなるにつれて、旅行業経験を重視する会社が多くなっていく。すなわち、大手は素質のある人材を採用すれば、あとは自社で育てられるという発想があるのに対して、中小はすぐ働ける人を採りたい意向が強いといえよう。

一方で、旅行業務の経験がなくても、他の業界で営業の基本を身につけた人材ならば旅行業の知識やスキルは短期間に身に付けられるとして、他業種の営業経験者を積極的に採用している旅行会社も中小を中心に少数ながらある。

既卒・中途採用者の職業経験条件



③ あいさつができること、コミュニケーション能力は必須条件。旅行にかかわる知識やスキルはあるにこしたことはないが、必須ではない

旅行会社が採用する人材に求める第一の条件は、あいさつができること、明るく元気なこと、お客さまや関係機関とコミュニケーションがうまくできることなど、その人の性格や姿勢にかかわるものである。これは、正社員、契約社員、新卒、既卒いずれにおいてもほぼ同様が見られる。

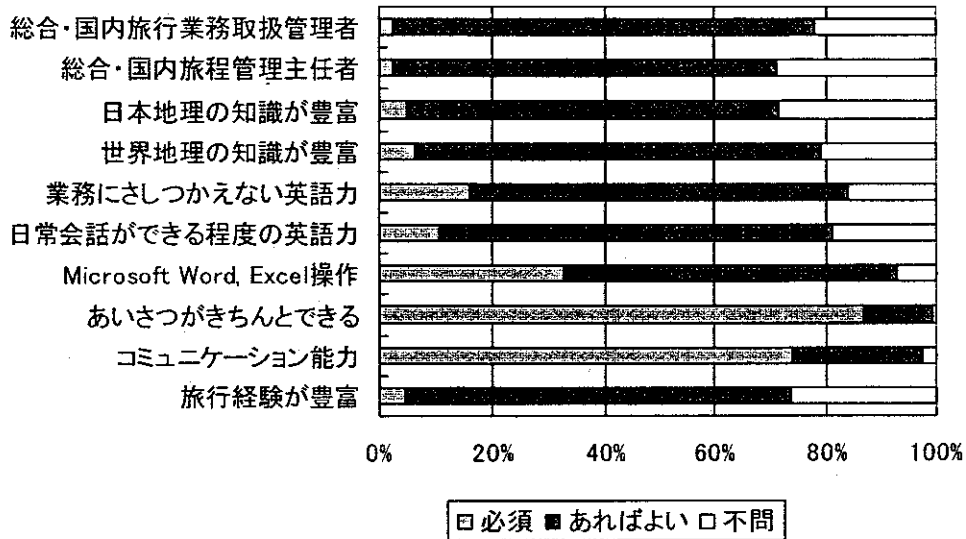
語学能力や地理の知識、CRS 端末の操作スキル、旅行業務取扱管理者や旅程管理主任者資格などの旅行業務に直接関わる知識や能力・技能は、即戦力であることを期待される既卒採用者についても、持っているにこしたことはないが、採用の必須条件としていない会社がほとんどである。スキルのうち、比較的必須条件とされる割合が高いのは、基本的なパソコン操作 (Word, Excel, インターネット) であった。

規模の大小を問わず、旅行会社は一般に、社会人としての一般常識があり、お客さまに好かれるような性格と一定のコミュニケーション能力を持っている人であれば、旅行業務に必要なスキルは仕事をしながら身に付けられると考える傾向が強い。SIT (Special Interest Tour: 専門的なテーマ性のある旅行) の取扱が多い旅行会社では、社員の採用にあたって、旅行以外にどのような専門分野で技能や知識、資格があるかを重視している。旅行業務は半年も仕事をすれば身に付けられるが、SIT のテーマとなる専門分野のプロになるのは容易でないという理由による。

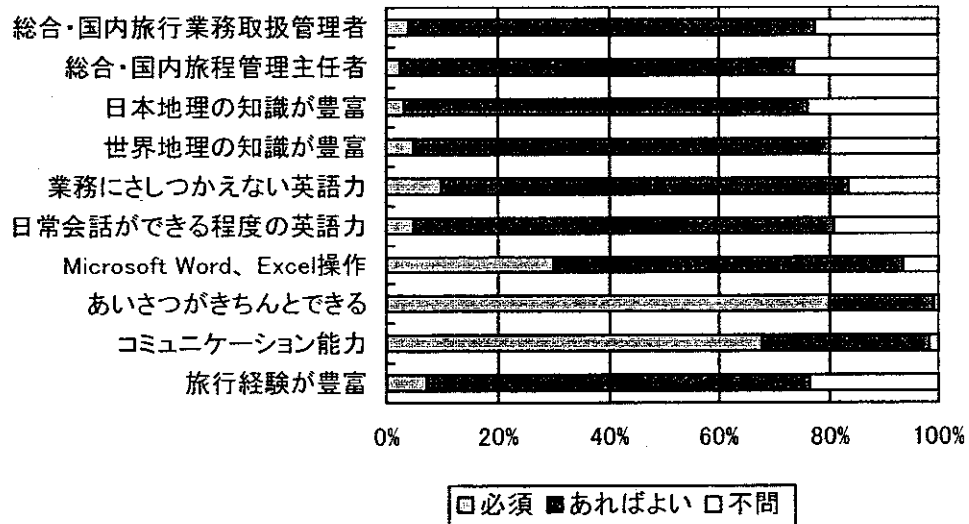
大学や専門学校が観光学部や旅行学科で、学生に旅行業務に必要な知識やスキルを身に付けさせようとしている現状と、旅行会社の採用方針にズレが生じている。実際、専門学校に対するヒアリングでは、「旅行学科」で旅行業務のスキルを身に付けた学生より、「エアライン学科」や「ホテル学科」で接客やコミュニケーションス

キルを身に付けた学生の方が、旅行会社への就職で有利になるケースも聞かれる。

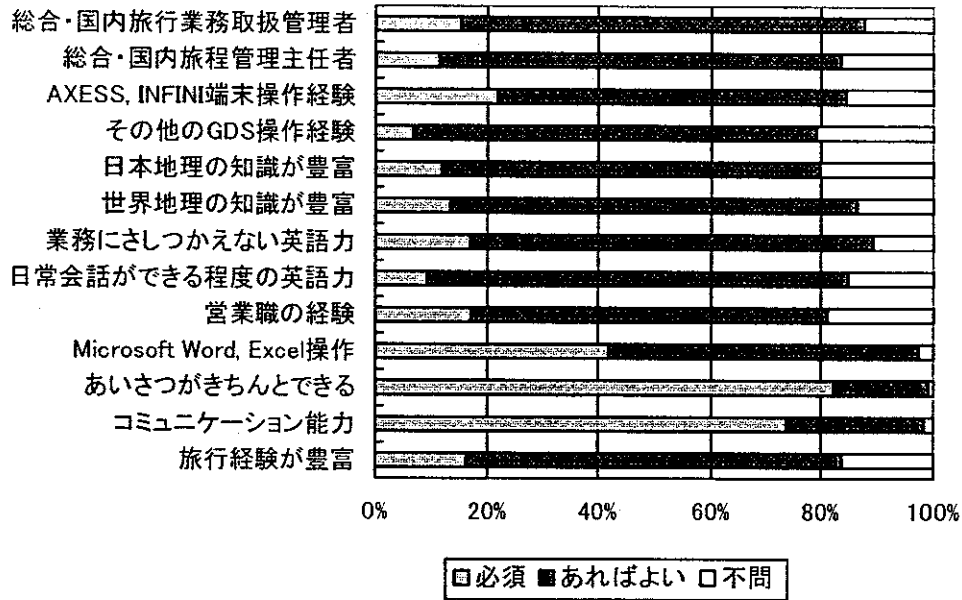
新卒正社員に求める知識・スキル・経験



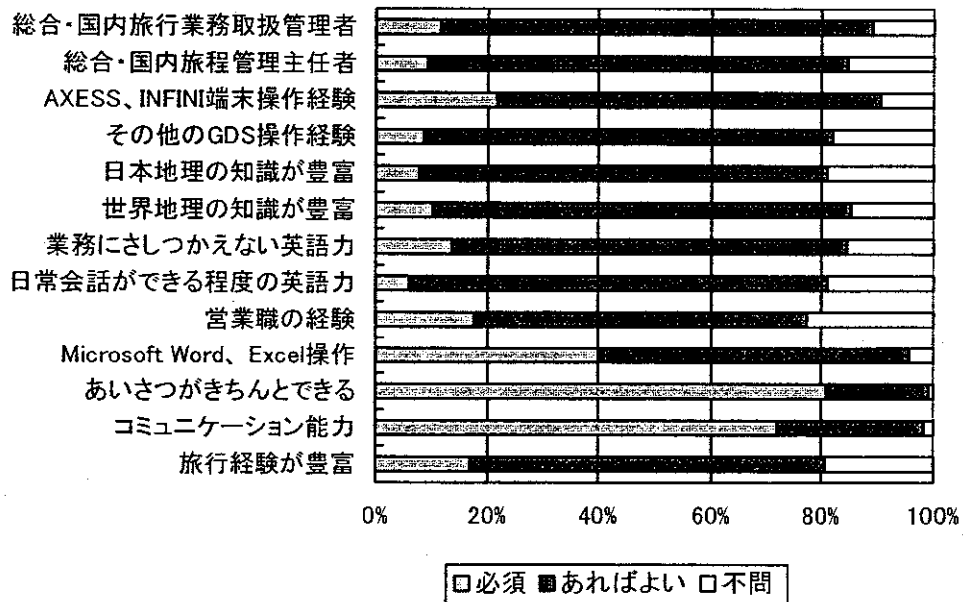
新卒契約社員に求める知識・スキル・経験



既卒正社員に求める知識・スキル・経験



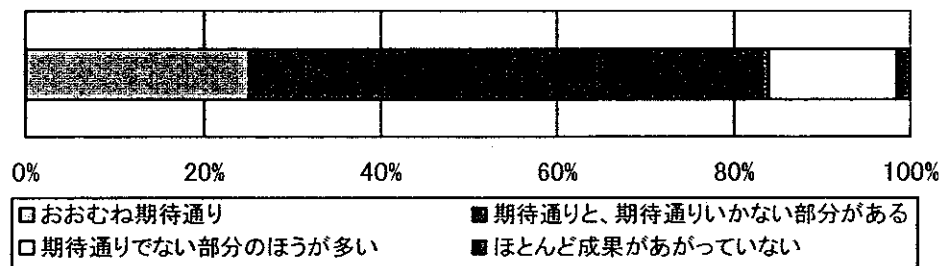
既卒契約社員に求める知識・スキル・経験



2 人材育成の課題

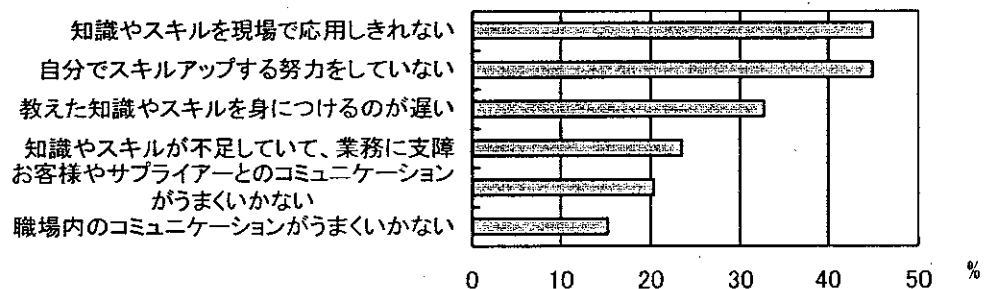
社内における若年者の人材育成は、4社に1社が「期待通りの成果が上がっている」と認識している一方で、7割以上の会社が「期待通りにいかない部分がある」、「期待通りでない部分のほうが多い」と人材育成に課題があるとしている。

会社の規模別に見ると、500人以上の大手は、ほとんどが「期待通りと、期待通りにいかない部分がある」としている一方で、それ以下の規模の会社では、「概ね期待通り」が3割程度あるのに対して、「期待通りでない部分のほうが多い」とする会社も2割程度と、大手に比べて人材育成の成否がはっきり出る傾向が強い。大手の場合、育成の対象となる社員数が多いので、「ある人は期待通り育ったが、別の人は期待通りに行かなかった」という意味であるとも考えられるが、中小ほど一人ひとりの社員が見えないので、はっきりした答えが出しにくいとも考えられる。



期待通りの成果が上がっていない内容として、「教えたスキルや知識を現場で応用しきれていない」、「自分でスキルアップする努力をしていない」という点を上げる会社が多く、次いで「教えたスキルや知識を身に付けるのが遅い」が挙げられている。

期待通りの成果があがらないと思われる点(96社中)



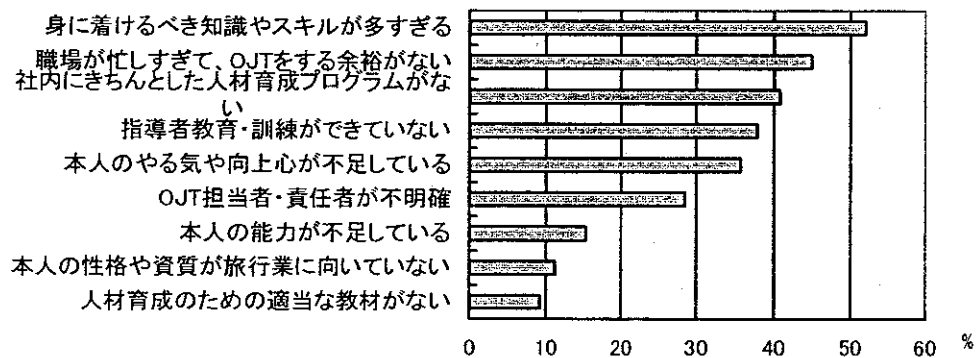
成果が上がりにくい原因としては、「身に着けるべき知識やスキルが多すぎて、本人が消化不良になっている」という教える内容の課題、「職場が忙しすぎて、OJTをする余裕がない」、「社内にきちんとした人材育成プログラムがない」という教える側の課題、「本人のやる気や向上心が不足している」という教えられる側の課題が主なものとして指摘されている。

この間いに対しても、大手と中小でははっきりした差異が見られる。大手では、「人材育成プログラムがない」、「指導者教育・訓練ができていない」、「適当な教材がない」な

ど、人材育成のしくみに関わるものが原因として挙げられることは皆無に等しく、「身に付けるべき知識やスキルが多すぎる」、「職場が忙しすぎて、OJT をする余裕がない」を挙げる会社が多い。すなわち、仕組みやツールは整っているのだが、それを実際に OJT に活用し切れていないのである。一方で、中小では、育成プログラムや教材の欠如、教育責任者の不在など、人材育成の仕組みに関わる部分で不十分なところがあることも、人材育成において期待通りの成果が出ない原因となっている。

採用段階では、旅行業務のスキルや知識を教えるのはさほど難しくないと考え、人物本位で選考している一方で、職場では新入社員を一人前に育てるのは難しいと感じている様子が伺える。

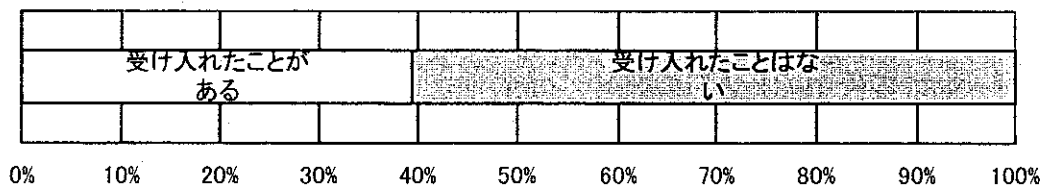
期待通りの成果が上がらない原因(96社中)



3 インターンの受け入れ

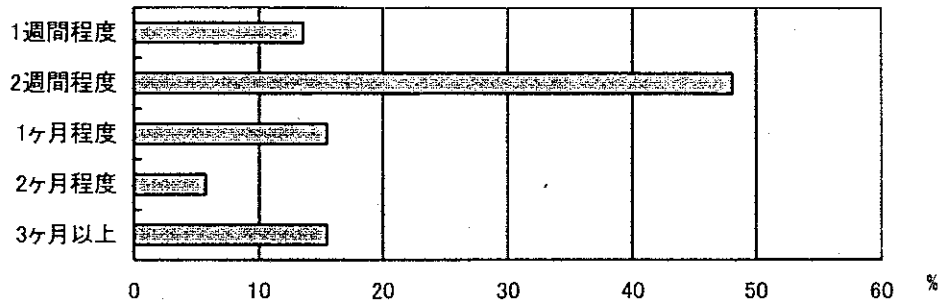
約4割の会社で、学生のインターンを受け入れている。年間の受け入れ数は1名から数名がほとんどだが、1年に40名の学生をインターンとして受け入れている会社もある。

インターンの受け入れ経験



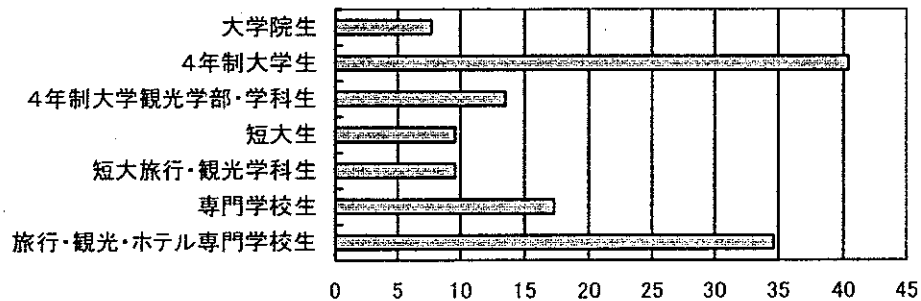
インターンの受け入れ期間は、2週間が一番多いが、3ヶ月以上という長期の受け入れを行っている会社もある。500名以上の大手は1~2週間の受け入れが大半であるのに対して、中小では1ヶ月を超えるインターンの受け入れを行っている会社が約半数ある。

インターン期間



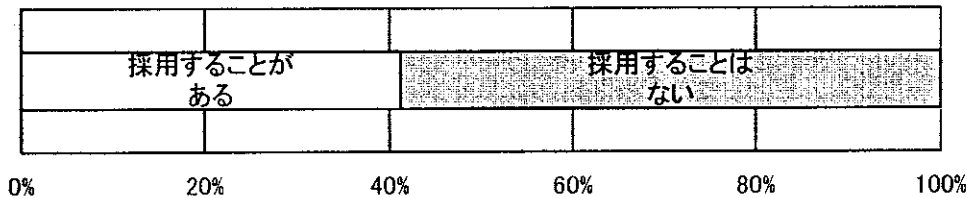
インターン学生は、大学生と旅行・観光・ホテル専門学校生が大半で、大学生のうち観光学部・学科の学生は必ずしも多くない。大手が受け入れるのは大学生中心であり、専門学校からのインターンの受け入れは極めて少ない。一方、会社の規模が小さくなるに従って大学生の割合は低くなり、専門学校生の受け入れが多くなる傾向がある。

インターン学生の在学学校(複数回答、%)



インターンを受け入れている旅行会社の4割が、インターン学生を社員として採用した経験を持つ。アルバイトと同様、インターンが優秀な人材を採用するよい機会となっていることがうかがえる。特に、2ヶ月以上の長期のインターンを受け入れている会社では、優秀なインターン生を従業員として採用した実績が高くなっている。

インターンの社員採用



4 アルバイト・インターンを通じた旅行業界への就職

これまで見てきたように、長期アルバイトや2ヶ月以上のインターンを経て会社に評価され、社員として採用される学生が少なからず存在する。

人材確保に困難を感じ始めている中小旅行会社のなかには、アルバイトやインターンを採用につながる良い機会と考えて、積極的にこれらの仕組みを活用している。デュアルシステムがすでに実践されているとも言えよう。

それに対して、新卒採用で多数の学生が応募してくる大手旅行会社は、アルバイトやインターンと就職は別のものとしてみている。

II. 今後の旅行業界の人材育成

1 旅行業の仕事の面白さの再発見と労働市場（学生を含む）へのアピール

社員が元気に、高いモチベーションで働いている旅行会社に共通する点は、入社するとまずはじめに旅行業務の面白さを社員に伝えていることである。企業トップ自らが、旅行業務の魅力熱く語っている企業には、たとえ労働条件は他業種より厳しくても、人材が集まり、人材が育っていく。

同様に、学生（求職者）の間では、旅行業は労働の厳しさと経営の不安定さのみが誇張気味に伝わり、全般的に人気低下が著しいが、実際にインターン等で旅行業の実務を経験した学生たちは、厳しさと同時に旅行業の魅力も感じ取っている。企画を通じた自己実現を希求する学生が多いが、旅行業は企画から集客、販売、アフターフォローまでを一人の社員が行える業種である。その面白さが学生たちに伝わりきっていない。

JATA等の業界団体が中心となり、旅行業の仕事としての面白さ・魅力を社会に伝えるための具体的な活動の実践が必要である。個々の旅行会社においても、現場見学を交えながら会社説明会を実施するところが増えてきている。

2 旅行業務に必要なスキルの洗い出しと、それにもとづく旅行業向け職業教育（旅行専門学校）の教育内容・方法の見直し

旅行業に必要なスキルに関して、平成9年度、12年度に調査が実施され、報告書が作成されているものの、それが旅行業界の人材育成に十分に反映されているとは言いがたい。また、当時から10年近くが経過し、その間に旅行業のビジネスモデルが変化したため、求められる業務スキルもそれにもなって変化している。

一方、旅行業向けの職業教育機関である旅行専門学校では、旅行業務取扱管理者、旅程管理主任者資格の取得に向けた教育内容・教育方法が主体となっているため、現在、旅行会社の現場で求められる知識や技能の教育訓練に十分な時間を割くことができないという課題がある。

本調査を機に、現在の旅行業務で必要とされる業務知識・スキルを洗い出すとともに、そこで抽出された知識・スキルをもとに、旅行業務取扱管理者の資格試験内容を再検討することを提言する。資格試験の内容が現状に即して変われば、旅行専門学校のカリキュラムもそれに応じて変えられ、ひいては旅行会社にとって本当に必要な知識とスキルを持つ人材を教育することになる。

3 旅行会社と旅行専門学校の連携

旅行会社は、社内で実施できる従業員教育に限界があることを感じている。一部の最大手を除くと、社員教育の専門スタッフや教育研修施設をもっていない。また、社外の教育機関に社員教育を委託しても、その講師が旅行業についての十分な知識を有して

いるとは限らないので、旅行業に特化した教育内容を期待することができず、その分せつかくの教育機会が生かしきれないという問題が残る。

その一方で、学生数の減少により危機感を強く感じている旅行専門学校は、旅行業に関する専門知識を持つ講師陣と、旅行業教育のために設計された専門の施設を持っている。旅行会社が、社員に対する教育を専門学校に委託することができれば、旅行会社にとっては旅行業を良く知った教育の専門家による社員教育が実施できることになり、旅行専門学校にとっては、旅行会社社員という新たな市場（＝収益源）を開拓するとともに、講師たちも旅行会社社員に直接接する機会が増大することで、最近の旅行市場の動向等を把握しやすくなる。

旅行会社と旅行専門学校の連携により、両者にとって win-win の関係が実現できることとなる。

4 OJT 指導者に対するトレーニングの実施

旅行会社の中には、指導者の不足、指導方法が確立されていないなどの理由で、OJT を思うように実施できない会社が多くある。旅行業界において、OJT を通じた人材育成を進めるためには、OJT を指導できる人材を増やすことが先決である。

JATA と旅行専門学校の連携により、「旅行業における OJT 指導者養成トレーニング」コースを設定し、旅行業の現場にある管理職・中堅社員が OJT の訓練手法を身に付けることができれば、業界全体の若手人材育成に大きくプラスになることは確実である。

5 インターンを通じた学生に対する旅行業界理解の促進

本調査では、旅行会社がインターンの学生を受け入れているものの、受け入れる現場に、インターンを将来の人材確保（採用）に向けてのきっかけとするという意識が希薄であるため、インターンが採用につながるケースは少ないことが明らかになった。

業種を問わずインターンを希望する学生が多いことに鑑み、旅行業界が積極的に学生のインターンを受け入れ、さらに受け入れた学生のうち優秀な者については卒業後の採用に結び付けられるように、インターン中の職場指導等を意識して行う必要がある。

参考 旅行会社ヒアリングメモ

A 社（総合旅行業）

1. 新入社員を選ぶ際のポイント

- ・お客さまとの対応を考えると、明るくて素直な人、それしかない。
- ・採用における評価は成績より性格を見る。しかし、一般常識等の基礎知識レベルは、大卒が一番高く、短卒、専門学校卒とだんだん低くなる。
- ・旅行管理者資格は採用条件ではない。

2. インターン

- ・インターンシップについて、大学や専門学校から話ができれば受けるようにしている。
- ・インターンには単純作業を中心にやってもらっている。旅行業の仕事を覚えるまでには行かないが、旅行会社の仕事の雰囲気はわかってもらえる。
- ・雇用能力開発機構を通じて訓練生を受け入れている。
- ・厚生労働省が認めた研修者を2ヶ月間無給で受け入れている。
- ・今回の2名のメンバーうち1名は旅行業経験者で好ましい人なので、出来れば社員として残ってもらいたい。

B 社（総合旅行業）

1. 新入社員を選ぶ際のポイント

- ・知識やスキルよりも本人の性格を重視する。
- ・新聞を読んでいるか、一般常識があるか、時事問題をメインにしている。
- ・各営業所に旅行業務取扱管理者が必要なので、資格を持っている人は優先的に採る。
- ・採用試験で県庁所在地と世界の首都を問うたところ、旅行専門学校生は100点だったが、大学生は平均50点ぐらいだった。旅行の基礎知識のない学生が増えている。
- ・インバウンドやホテル内店舗で外国人の接客があるため、英語力は採用のポイント。

2. インターシップ

- ・大学3年生や専門学校の生徒で1月から2月実施している。韓国や中国の留学生も参加大変に優秀であった。

C 社（総合旅行業）

1. 採用したい人、求めるスキル・経験

- ・新卒採用：明るく元気な人、第一印象のよい人
- ・中途採用：即戦力。すなわち、旅行業界での業務経験、他業種での営業経験、事務ス

キルのある若手の人材。旅行業界での業務経験がなくても、社会人として基本が見についていれば、旅行業のスキルは短時間に身につく。

2. インターシップ

- ・ここ5年間は大学とのつながりで特定大学4校から受け入れている。
- ・大学のプログラムとして単位が認定される。現場は無料のアルバイトと認識している。
- ・期間は夏季の2週間
- ・2名を4クールで8名と多くの学生を送り出す大学もある、2005年度は合計13名くらいを受け入れている。このなかから採用した人はいない。
- ・また、5年で20~30名受け入れたが実際に応募した人は1名であった。
- ・インターシップについて企業側の意識が無いというか、現場の責任者が意識していないし、受身でとらえている。

D社（総合旅行業）

1. 新入社員を選ぶ際のポイント

人物本位で選ぶ学力は参考値として見る。人当たりのよさ、本人のもつ雰囲気＝第一印象、本人の意欲、当社でやっていく気持ちがあるかが重要と考える。また、この仕事は好きで無ければ続けられない。

2. インターシップ

- ・2005年は2つの大学と横浜市の教員を受け入れた。
- ・期間は2週間で正味10日間。インターンシップ用のモデルパターンを作成、それに基づいて現場は対応している。

E社(海外旅行ホールセラー)

1. 新入社員を選ぶ際のポイント

- ・人間性を重視する。
- ・明るさ、ひたむきさ、はきはきした態度、前向きな姿勢でチームワークが取れる人。
- ・知識や資格は問わない、入社後に教育する。

2. インターシップ

- ・導入していない。中国人留学生からインターシップの問い合わせが多くなっている。
- ・専門学校生は採用が決まった段階で実習生として働いている。

F 社(電鉄系)

1. 新入社員を選ぶ際のポイント

- ・正社員は電鉄本社で一括採用するので、詳細はわからない。
- ・採用における評価は、人物本位。旅行に対する興味の有無も問う。

2. インターン

- ・良質な大卒人材確保のために、電鉄本社主導で本年度より受け入れを行った。
- ・大学3年生を対象に、東京、大阪各7名、1週間の受け入れ。
- ・結果はこれから。投資的な位置づけとして考えている。
- ・現場では、忙しい中でのインターン受け入れに抵抗があった。

G 社(独立系)

1. 新入社員を選ぶ際のポイント

- ・フィーリングで全体の3分の2を選び、スキルや能力・成績などで3分の1を選ぶ。
- ・フィーリングで選んだ人はほとんどが定着するが、スキルで選んだ人は退職する率が高い。
- ・斡旋などのアルバイトをしている様子を見て、この人はいけると思う人を採用するのが一番いい。
- ・旅行以外の何か(釣り、コンピュータープログラミング、食など)の専門性を持っている人。これらの専門性は、旅行会社の中では育てることができないが、旅行業のスキルは本気になれば短期間に身につけることができる。

H 社(電鉄系)

1. 新入社員を選ぶ際のポイント

- ・正社員、契約社員とも、人物本位。積極性、創造力、協調性などで評価する。
- ・資格は入社してから取ってもらう方針。

2. インターン

- ・関係のビジネスカレッジから、年2回、2週間ずつ学生の職場体験を受けている。
- ・県関連の協会を通じて、毎年2名の大学生インターンを受け入れている。
- ・その他のインターンの依頼が大学からあるが、断っている。
- ・インターンや学生アルバイトを採用に結びつけるという発想はまったくない。

I 社（総合旅行業）

1. 新入社員を選ぶ際のポイント

- ・正社員、契約社員とも、人物本位。積極性、創造力、協調性などで評価する。
- ・資格は入社してから取ってもらう方針。

2. インターン

- ・中学生から大学生、専門学校生まで、さまざまな学校からのインターンや職場体験を受け入れている。期間は、2,3 週間が多い。
- ・店舗もインターンの受け入れに慣れてきており、対応はスムーズ。
- ・1 大学から 10 名のインターンを受けたこともある。