

コロナ禍後を見据えた観光業の雇用改革に向けた課題 —労働生産性の向上と雇用の安定による人手不足克服が急務—

調査部 主任研究員 藤山 光雄

目 次

1. はじめに
2. 観光業について考える意義
3. コロナ禍における宿泊業・飲食サービス業の雇用動向
 - (1) 再び人手不足感が強まる状況
 - (2) 低迷する離職者の観光業への復帰
4. 宿泊業・飲食サービス業が抱える雇用面の課題
 - (1) 労働環境の厳しさと低賃金
 - (2) 高い離職率
 - (3) コロナ禍で増す将来不安
5. 求められる取り組み
 - (1) デジタル化・DXによる労働生産性の向上
 - (2) 雇用の安定
 - (3) 地域一体となった取り組み
 - (4) 国や地方自治体の支援
6. おわりに

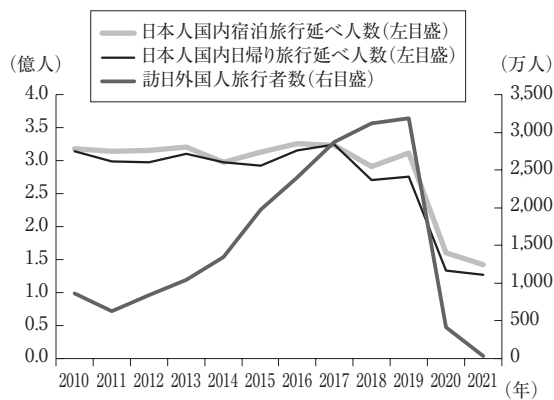
要 約

1. わが国が人口減少局面に入り、労働力の供給制約が徐々に強まるなか、様々な産業で人手不足への懸念が強まっている。こうしたなか、本稿でとりわけ観光業の雇用に焦点を当てる理由は、観光業が、わが国の幅広い地域で成長産業となる可能性を有しており、かつ、その効果が地域経済に幅広く及ぶと期待されるためである。
2. 2020年入り後の新型コロナウイルス感染症の流行拡大を受け、わが国の観光需要は大きく落ち込んだものの、感染対策の広がりや旅行支援策、水際対策の緩和などから、持ち直しつつある。こうしたなかで、宿泊業・飲食サービス業では、観光需要が依然としてコロナ禍前の水準を下回っているにもかかわらず、早くも人手不足感の高まりがみてとれる。これは、宿泊業・飲食サービス業からいったん離れてしまった労働者が、再び労働需要が高まるなかでも、同産業に戻ってきていないためである。
3. 宿泊業・飲食サービス業では、コロナ禍前から、休日・休暇の少なさや賃金水準の低さが雇用面の課題となってきたほか、労働環境の厳しさや非正規雇用の多さなどを背景に、離職率が高い傾向にあった。さらに、宿泊業では、労働者の高齢化が進んでいるほか、コロナ禍で産業としての安定性や将来性への懸念が強まっており、今後人手不足が一段と深刻化する恐れがある。
4. こうしたなかで、宿泊業・飲食サービス業が人手不足を克服するには、従来よりも少ない人員で、より高い付加価値を生み出すことができる産業を目指し、雇用のあり方や働き方を抜本的に見直していく必要がある。具体的には、まず、デジタル化・DXによる労働生産性の向上が求められる。宿泊業や飲食サービス業では、デジタル化・DXへの取り組みが遅れており、他の産業に比べ労働生産性が極めて低い。デジタル化・DXを通じて業務の効率化と労働生産性の引き上げを図り、労働環境の改善や賃上げを実現していかなければならない。さらに、優秀な労働力の確保や中長期的な人材の育成には、雇用の安定が重要となる。雇用の安定にあたっては、業務および観光需要の平準化、非正規雇用依存からの脱却に取り組む必要がある。
5. 加えて、こうした施策を、より多くの事業者で実効性を担保しつつ実現していくためには、地域一体となった取り組みが不可欠である。また、人手不足の克服に向けた事業者の取り組みを後押しするため、国や地方自治体は、観光需要の平準化や実務人材の確保・定着に関する取り組みへの支援を強化していくべきである。
6. わが国の観光需要、とりわけインバウンドの本格的な回復には、なお時間がかかる公算が大きい。この機会を、観光業にたずさわる関係者自らが、雇用改革について時間をかけて検討することができる好機と捉え、積極的に生産性向上に向けた取り組みを進めるべきであろう。

1. はじめに

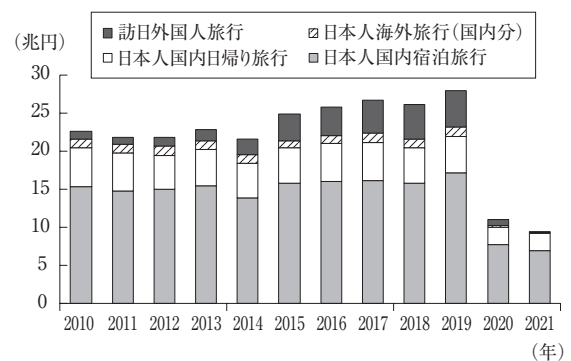
2020年入り後の新型コロナウイルス感染症の流行拡大を受け、観光業は大きなダメージを被ることとなった。人と人との接触を回避するために外出の抑制が求められ、国や地域をまたがった人の移動が大幅に制限されるなか、観光需要が激減した。わが国の旅行者数および旅行消費額をみると、日本人の旅行延べ人数は、宿泊旅行・日帰り旅行ともにコロナ禍前は3億人前後で推移していたものの、2021年にはそれぞれ1.4億人強、1.3億人弱まで減少している（図表1）。宿泊旅行・日帰り旅行を合わせて20兆円前後で推移していた旅行消費額も、コロナ禍以降は10兆円前後に半減している（図表2）。さらに、訪日外国

（図表1）旅行者数



（資料）日本政府観光局「訪日外客数の動向」、観光庁「旅行・観光消費動向調査」

（図表2）旅行消費額



（資料）観光庁「旅行・観光消費動向調査」、「訪日外国人消費動向調査」を基に日本総合研究所作成

（注1）2021年の「日本人海外旅行（国内分）」は、新型コロナウイルス感染症の影響により、海外旅行に関する回答数が少なかったため、試算値。

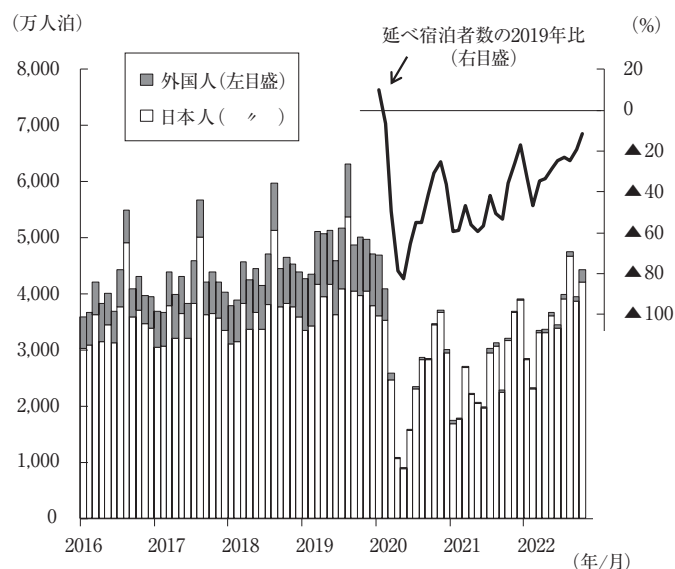
（注2）「訪日外国人旅行」は、新型コロナウイルス感染症の影響により、一部調査が中止となったため、2020年は同年1～3月期、2021年は同年10～12月期の全国調査の結果を用いた試算値。

人旅行者は一時的にほぼゼロまで減少した。2019年にかけて、外国人の旅行者数は3,200万人、旅行消費額は5兆円近くまで増加していたものの、コロナ禍における水際対策として外国人の入国が厳しく制限されたため、そうした需要が一気に失われる結果となった（前掲図表1、2）。

しかしながら、ワクチンの接種や感染対策の広がり、国や都道府県による旅行支援策などを受け、日本人の国内旅行を中心に持ち直しの動きがみられている（図表3）。さらに、2022年10月には、1日当たりの入国者数上限の撤廃や外国人観光客の個人旅行の解禁、短期滞在者のビザ免除など、いわゆる水際対策が大幅に緩和され、今後のインバウンド需要の回復が見込まれる。

観光需要の回復に期待が高まる一方で、観光業の人手不足に対する懸念が強まっている。観光業では、コロナ禍前から恒常的に人手不足感が強く、拡大するインバウンド需要にどのように対応するかが課題となってきた。さらに2020年入り後のコロナ禍における雇用調整により、望むと望まざるとにかかわらず多くの労働者が観光業から離れてしまっており、今後、コロナ禍前にも増して人手不足感が強まると予想される。そのため、観光業が需要の本格的な回復に対応するためには、人手不足を克服していく必要がある。

(図表3) 延べ宿泊者数



(資料) 観光庁「宿泊旅行統計調査」を基に日本総合研究所作成

そこで本稿では、観光業の雇用改革に焦点を当てることとする。具体的には、まず、少子高齢化の進展などから、観光業に限らず、人手不足への懸念が強まるなか、なぜ観光業に注目する必要があるのかについて、わが国の成長戦略やわが国が抱える課題を念頭に言及する。次に、コロナ禍における観光業の雇用動向と、観光業がコロナ禍前から抱える雇用面の課題について、雇用関連統計やアンケート調査などを基に整理する。そのうえで、そうした課題を乗り越え、観光業が持続的に成長していくために必要な取り組みの提示を試みる。なお、統計上の産業分類の制約などを踏まえ、本稿では、観光業を代表する産業として、主に宿泊業および飲食サービス業に焦点を当てて検討する(注1)。

(注1) 日本標準産業分類では、大分類として、「宿泊業・飲食サービス業」が定められており、中分類として、「宿泊業」、「飲食店」、「持ち帰り・配達飲食サービス業」に分けられる。本稿では、政府統計等を利用する際、可能な限り宿泊業と飲食サービス業(飲食店および持ち帰り・配達飲食サービス業)に分けて示す。ただし、内訳が公表されていない場合は、大分類の宿泊業・飲食サービス業を使用する。

2. 観光業について考える意義

わが国が人口減少局面に入り、労働力の供給制約が徐々に強まるなか、観光業以外も含めた様々な産業で人手不足への懸念が強まっている。こうしたなか、とりわけ観光業の雇用に焦点を当てる理由は、わが国の喫緊の課題である地域活性化に観光が大きな役割を果たすと期待されるためである。

例えば、観光庁の「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」では、わが国にとっての観光の意義として、①成長戦略の柱、②地方創生の鍵、③国際社会での日本の地位向上、④自らの文化・地域への誇り、の4点が挙げられている(注2)。とりわけ、わが国経済の成長と大きくかわる「成長戦略の柱」と「地方創生の鍵」という点は、内閣総理大臣を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」が2016年3月に取りまとめた「明日の日本を支える観光ビジョン」におい

でも、「観光は、まさに『地方創生』への切り札、GDP600兆円達成への成長戦略の柱」であり、「国を挙げて、観光をわが国の基幹産業へと成長させ、『観光先進国』という新たな挑戦に踏み切る覚悟が必要である」とされていた。

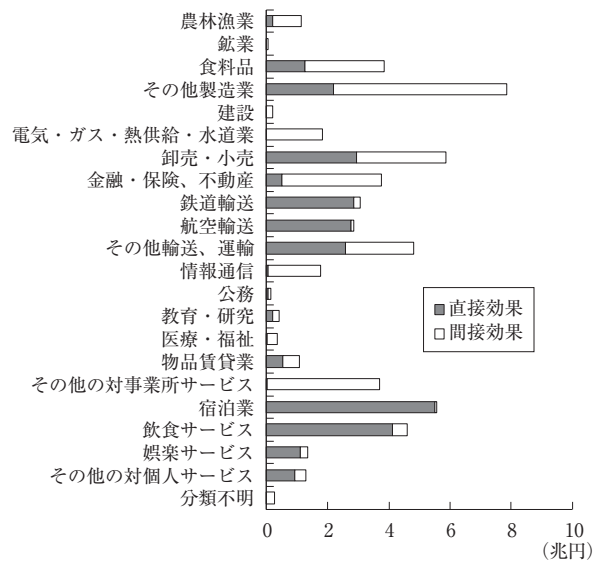
観光が地域活性化において重要な役割を担うと期待される理由として、以下の2点が指摘できる。

第1に、観光資源は、都市部だけでなく、地方にも多く存在する。自然や寺社、街並み、温泉やレジャー施設、食文化、祭りなど、各地域に存在する様々な資源が観光の源になるほか、地元では知られていても、他では広く認識されていない潜在的な観光資源も多く存在すると考えられる。つまり、観光資源は幅広い地域に分散しており、観光業は幅広い地域で成長のエンジンとなり得る産業といえる。

第2に、観光業は、外部からの刺激を受けて、地元周辺のヒト・モノ・カネの流れを生み出す産業といえる。例えば、国内外からの観光客が地方の温泉旅館に泊まり、地元の食材を用いた食事を取り、地元の民芸品をお土産に買って帰れば、地域外から来訪した観光客が旅館や飲食店、土産物店でお金を使い、それらの産業の雇用が創出され、食材・食品や土産物として地元で生産された物が消費される。観光が地域にもたらす恩恵は、旅館や飲食店、土産物店だけでなく、農家や観光施設、交通事業者などにも及ぶ。観光庁による旅行・観光産業の経済効果の推計によると、観光消費は宿泊業や飲食サービス業に加え、製造業や卸・小売業、運輸業など、幅広い産業に生産波及効果をもたらしている（図表4）。

すなわち、観光業は、わが国の幅広い地域で成長産業となる可能性を有しており、かつ、その効果が地域経済に幅広く及ぶ産業といえる。観光を起点とした地域経済の好循環を、他の成長産業に乏しい地方で多く生み出すことができれば、わが国全体の地方創生に大きく貢献するといえる。こうした観光による地方創生を実現するためにも、観光業がコロナ禍前から抱え、さらにコロナ禍で一段と浮き彫りになった雇用面の課題に対処していく必要がある。

（図表4）観光消費の生産波及効果（2019年）



（資料）観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」（2021年3月）

（注）生産波及効果とは、新たな需要が生じた際に、結果として産業全体にどれだけの効果が生じたのかを示したものである。直接効果は、内部観光消費や訪日観光支出のうち輸入を除いた国内生産分、間接効果は、原材料等の調達を通じた生産誘発額（第一次間接効果）、および、それによって生じた雇用者所得の増加による消費の拡大を通じた生産誘発額（第二次間接効果）を指す。

（注2）観光庁「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」の最終取りまとめ「アフターコロナを見据えた観光地・観光産業の再生に向けて～稼げる地域・稼げる産業の実現～」（2022年5月31日）、および、「関連データ・資料集」p.3を参照。

3. コロナ禍における宿泊業・飲食サービス業の雇用動向

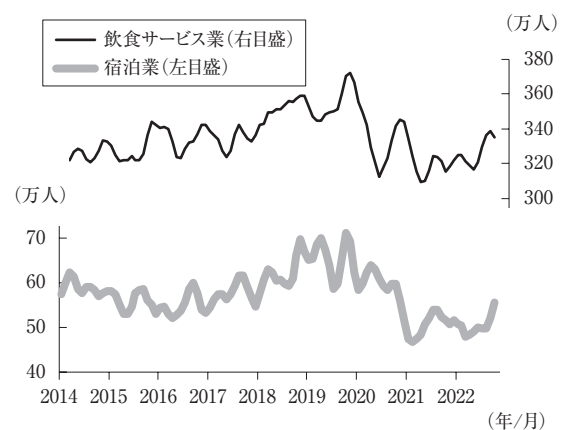
観光業が雇用面で抱える構造的な課題について検討する前に、まず、コロナ禍における宿泊業・飲食サービス業の雇用の動向について確認しておきたい。

(1) 再び人手不足感が強まる状況

宿泊業・飲食サービス業の就業者数は、2010年代半ば以降、インバウンド需要の盛り上がりなどから増加傾向にあったものの、コロナ禍における観光需要の減少を受け、一転して大幅な調整を余儀なくされた。2022年夏以降、宿泊業・飲食サービス業ともに持ち直しの動きがみられるものの、インバウンド需要が大きく盛り上がる前の水準にとどまっている(図表5)。雇用者数の増減を雇用形態別にみると、宿泊業、飲食サービス業ともに、正規雇用者と非正規雇用者双方が減少しているものの、相対的に非正規雇用者の減少幅が大きく、雇用調整の相当程度が非正規雇用者の削減により行われたといえる(図表6、図表7)。ただし、宿泊業では正規雇用者の減少も少なくなく、正規雇用の削減あるいは雇用者自らによる離職という事例も一定程度含まれていると推測される。

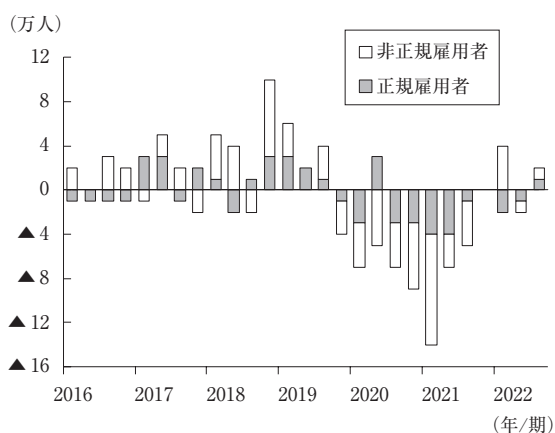
また、宿泊業・飲食サービス業の雇用人員の過不足感をみると、コロナ禍前は、インバウンドの拡大などから人員が不足しているとする企業が極め

(図表5) 宿泊業・飲食サービス業の就業者数
(後方3ヵ月移動平均)



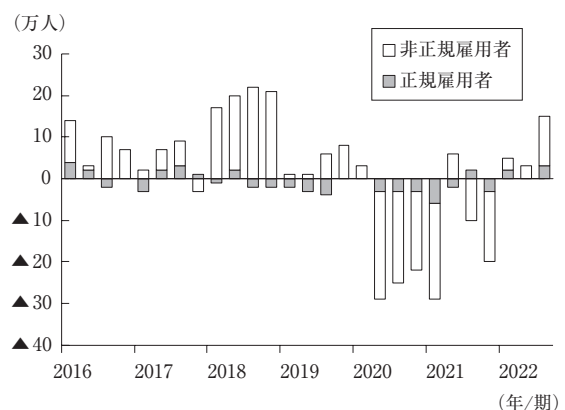
(資料) 総務省「労働力調査」を基に日本総合研究所作成

(図表6) 宿泊業の雇用者数(雇用形態別、前年差)



(資料) 総務省「労働力調査」を基に日本総合研究所作成
(注) 役員を除く雇用者ベース。

(図表7) 飲食サービス業の雇用者数
(雇用形態別、前年差)

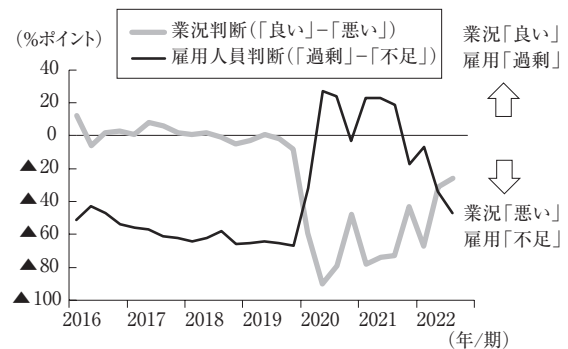


(資料) 総務省「労働力調査」を基に日本総合研究所作成
(注) 役員を除く雇用者ベース。

で多く、雇用人員判断は大幅なマイナス(「不足」超)で推移していた(図表8)。一方、2020年入り後は、コロナ禍を受けて業況判断が急速に悪化するとともに、雇用人員判断も「過剰」との回答が「不足」との回答を上回り、プラス圏まで上昇した。もっとも、2021年末以降は、国内旅行や外食の持ち直しを受け、業況判断が緩やかに上昇するなか、雇用人員判断が再びマイナスに転じ、足元で2020年初め以来の水準まで低下するなど、人手不足感が急速に強まっている。

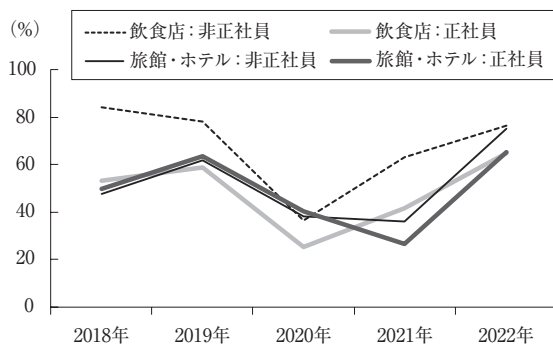
人手不足感の強まりは、旅館・ホテルと飲食店、および、正社員と非正社員に分けてみても、ほぼ同様の動きがみられる。帝国データバンクが実施している調査をみると、コロナ禍で、旅館・ホテル、飲食店ともに、正社員・非正社員のいずれもで、従業員が不足していると答える企業の割合が大きく低下していたものの、2022年秋には、再びコロナ禍前と同水準まで人手不足を訴える企業の割合が高まっている(図表9)。さらに、従業員が不足していると答えた企業の割合を業種別にみると、正社員・非正社員ともに旅館・ホテル、飲食店が上位に位置している(図表10)。

(図表8) 宿泊・飲食サービスの業況判断と雇用人員判断



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(図表9) 人手不足企業の割合(各年10月)



(資料) 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」を基に日本総合研究所作成

(注) 従業員の過不足状況について、「非常に不足」「不足」「やや不足」と答えた企業の割合。

(図表10) 人手不足企業の割合(上位10業種、2022年10月)

(%)

	正社員		非正社員	
1	情報サービス	69.1	飲食店	76.3
2	旅館・ホテル	65.4	旅館・ホテル	75.0
3	飲食店	64.9	人材派遣・紹介	57.5
4	建設	64.5	娯楽サービス	55.3
5	運輸・倉庫	63.8	各種商品小売	51.2
6	メンテナンス・警備・検査	62.4	農・林・水産	48.6
7	金融	62.0	飲食料品小売	47.3
8	人材派遣・紹介	61.3	メンテナンス・警備・検査	46.4
9	農・林・水産	59.5	医薬品・日用雑貨品小売	43.8
10	自動車・同部品小売	56.7	運輸・倉庫	43.5

(資料) 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」(2022年10月)を基に日本総合研究所作成

(注) 従業員の過不足状況について、「非常に不足」「不足」「やや不足」と答えた企業の割合。

以上のように、宿泊業・飲食サービス業では、観光需要が持ち直しつつあるとはいえ、依然としてコロナ禍前の水準を下回るなかでも、先行して人手不足感が強まる状況が認められる。また、そうした懸念は他の産業と比べても相対的に強い。

(2) 低迷する離職者の観光業への復帰

宿泊業・飲食サービス業において、とりわけ人手不足感が強まる背景の一つとして、宿泊業・飲食サー

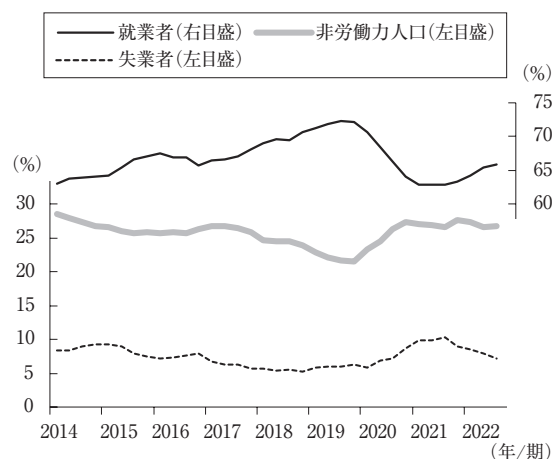
ビス業からいったん離れてしまった労働者が、再び労働需要が高まるなかでも、宿泊業・飲食サービス業に戻ってきていないことが指摘できる。

図表11は、過去3年間に宿泊業・飲食サービス業から離職した人が、調査時点でどのような就業状態にあるかを示したものである。2019年末にかけて、労働需給の逼迫などを背景に再び職を得て就業者となる人の割合が上昇傾向にあったものの、2020年入り後、コロナ禍で就業者の割合が大きく低下する一方、求職活動を行っていない非労働力人口と求職活動を行いながらも職を得ることができていない失業者、すなわち再び職に就いていない人の割合が上昇した。とりわけ、非労働力人口の割合は、2019年末にかけて大きく低下しており、インバウンドの拡大を受けた労働需要の高まりとともに職探しを始め、実際に職を得る人が増えていたとみられるものの、2020年入り後は上昇に転じており、コロナ禍で職探しを諦めてしまう人が増加したと推測される。

さらに、宿泊業・飲食サービス業から離職後に再び職を得た人のうち、現職も宿泊業・飲食サービス業の人の割合をみると、やや振れがあるものの、2020年入り後、30%台半ばから一時30%近くまで低下していた（図表12）。2022年入り後は持ち直しの動きがみられるものの、コロナ禍において、宿泊業・飲食サービス業以外の職に就く離職者が増えていることが確認できる。

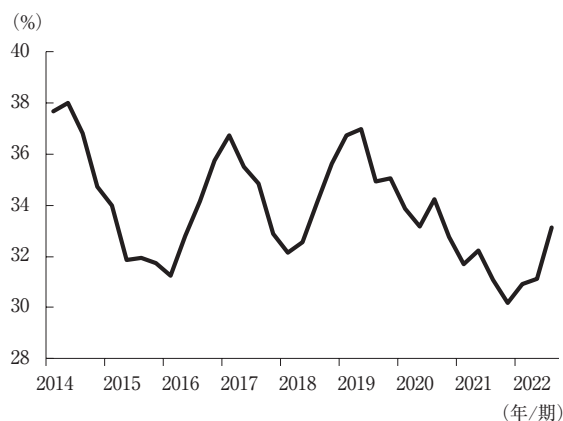
ちなみに、図表11や図表12でみた離職者の動向は、統計の制約上、宿泊業と飲食サービス業の離職者の動きを分けてみることができない。そこで、マイナビの転職活動予定者に対するアンケート調査で転職を希望する業種についてみると、現職がフードサービスの転職希望者については、2022年8月以降、現職と異なる業種への転職を希望する人の割合が低下しており、飲食サービス業では、同業種への転職意向が持ち直しつつある（図表13）。一方、現職がホテル・旅館を含むレジャーの転職希望者については、現職と異なる業種への転職を希望する人の割合が引き続き高く、依然として離職者の他産業への転職意向が強いことが示唆される。

（図表11）過去3年間に宿泊業・飲食サービス業から離職した人の就業状態別割合（後方4期平均）



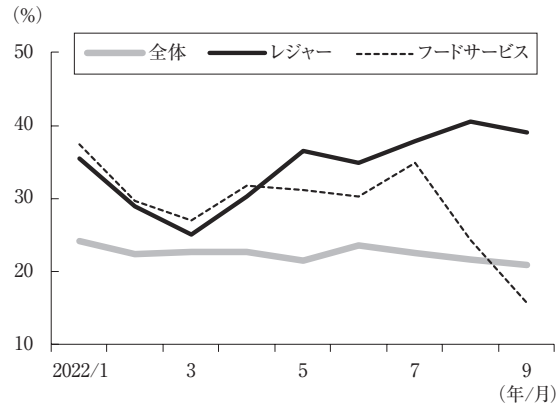
（資料）総務省「労働力調査」を基に日本総合研究所作成

（図表12）前職が宿泊業・飲食サービス業の就業者（過去3年間に離職）のうち、現職も宿泊業・飲食サービス業の人の割合（後方4期平均）



（資料）総務省「労働力調査」を基に日本総合研究所作成

(図表13) 今後3ヵ月以内に転職活動を行う予定の正社員のうち、現職と異なる業種のみを希望する人の割合



(資料) マイナビ「中途採用・転職活動の定点調査」を基に日本総合研究所作成

(注) レジャーに含まれる業種は、レジャーサービス・アミューズメント、ホテル・旅館、旅行・観光。

4. 宿泊業・飲食サービス業が抱える雇用面の課題

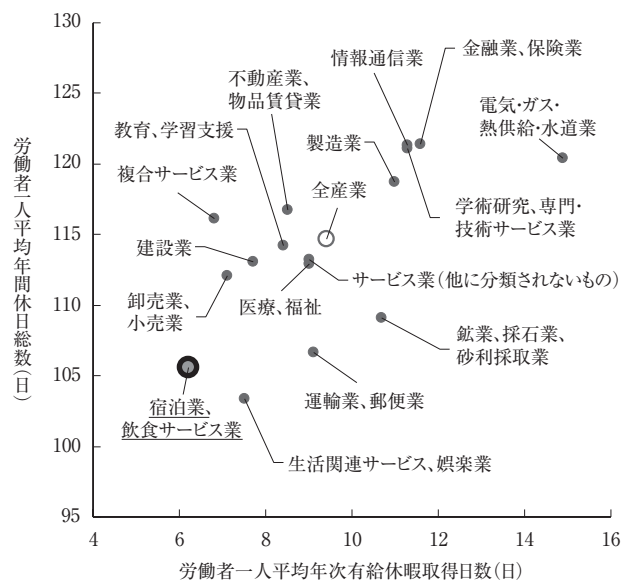
宿泊業・飲食サービス業では、コロナ禍前から雇用面の課題が指摘されてきた。現下の人手不足も、そうした課題が解決されずに残ってきた影響が大きいと考えられる。そこで、宿泊業・飲食サービス業が抱える雇用面の構造的な課題についてみていきたい。

(1) 労働環境の厳しさと低賃金

まず、労働環境の厳しさがある。コロナ禍の影響を受けていない2019年の宿泊業・飲食サービス業の休日数は年間105.6日と全産業に比べて9日少ないほか、休日以外の日の有給休暇の取得日数も6.2日と全産業のなかで最も少ない（図表14）。宿泊業および飲食店の月間総労働時間をみると、こうした休日・休暇の少なさもあり、双方とも運輸業、郵便業と並んで他の産業に比べて長い（図表15）。

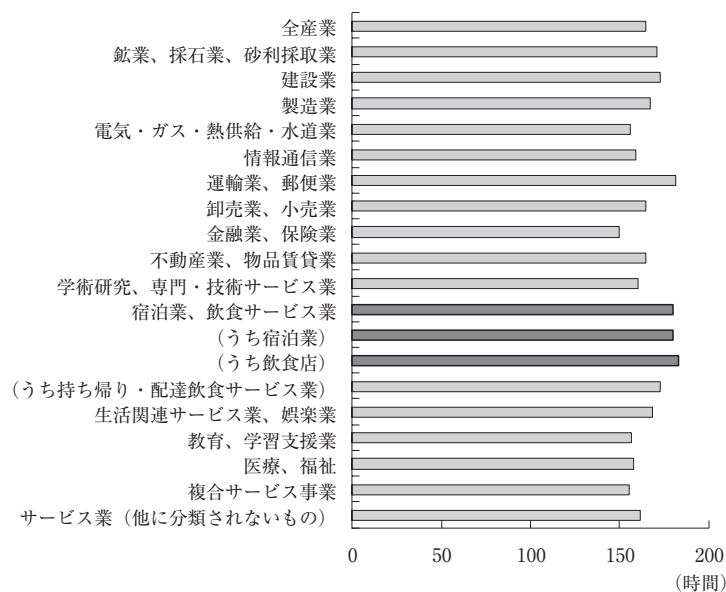
次に、賃金水準の低さも大きな課題となっている。主に正社員・正職員が占める一般労働者についてみると、宿泊業、飲食店、持ち帰り・配達飲食サービス業の年間賃金は全産業に比べ100万円以上低い（図表16）。この傾向は、インバウンドが盛り上がりをもせた2010年代後半を通じて同様である。また、統計の制約上、宿泊業・飲食サービス業を合

(図表14) 産業別の休日・有給休暇の状況（2019年調査）



(資料) 厚生労働省「就労条件総合調査」を基に日本総合研究所作成
(注) 有給休暇取得日数は、調査年の前年に実際に取得した日数。

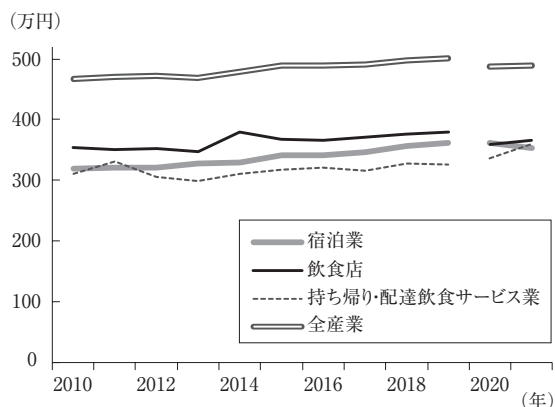
(図表15) 産業別の月間総労働時間（一般労働者、2019年）



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」を基に日本総合研究所作成
(注) 一般労働者は、常用労働者のうち、パートタイム労働者以外の者。

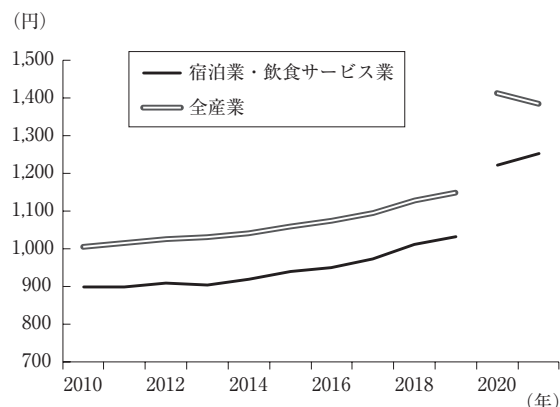
わせた数値となるものの、主に非正社員・非正職員が占める短時間労働者の1時間当たり所定内給与額も、全産業に比べて100円以上低い（図表17）。宿泊業・飲食サービス業の給与の絶対額は上昇傾向にあるものの、全産業も同様の傾向にあり、2010年代後半の観光業の労働需給の引き締めりにもかかわらず、両者の差が縮小する傾向にはなかった。

(図表16) 一般労働者の年間賃金



(資料) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を基に日本総合研究所作成
(注1) 年間賃金は、「きまって支給する現金」×12+年間賞与とその他特別給与額として算出。
(注2) 2020年調査から推計方法が変更されている。

(図表17) 短時間労働者の1時間当たり所定内給与額



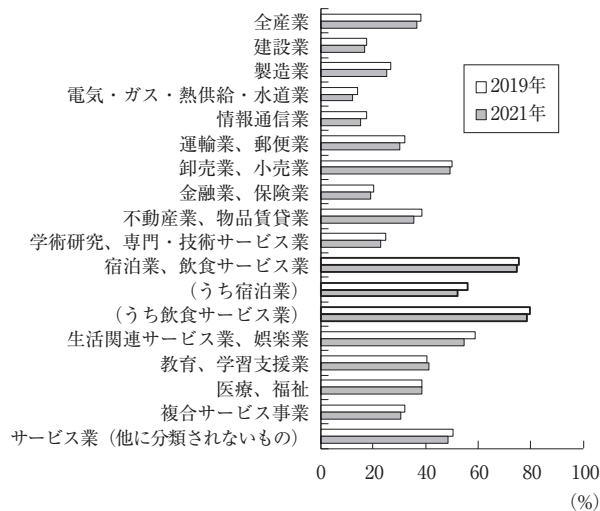
(資料) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を基に日本総合研究所作成
(注1) 短時間労働者は、同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い、または1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働時間が少ない労働者。
(注2) 2020年調査から推計方法が変更されている。

以上のことから、宿泊業・飲食サービス業は、厳しい労働環境と同時に、低賃金の労働力に依存してきた構図が認められる。

(2) 高い離職率

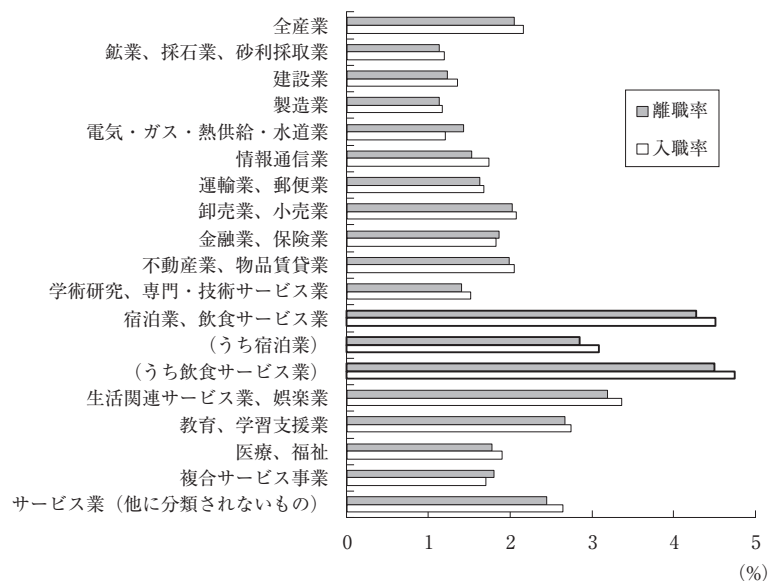
宿泊業・飲食サービス業の雇用者を雇用形態別にみると、宿泊業では5割強、飲食サービス業では8割弱が、非正規の職員・従業員となっている（図表18）。他産業に比べて非正規雇用の割合が高い傾向は、コロナ禍前の2019年とコロナ禍の2021年で変わらない。こうした非正規雇用の多さと前述の労働環境の厳しさや賃金水準の低さが相まって、宿泊業および飲食サービス業では、離職率が高い傾向にある（図表19）。

（図表18）産業別の非正規の職員・従業員の割合



（資料）総務省「労働力調査」を基に日本総合研究所作成
（注）役員を除く雇用者ベース。

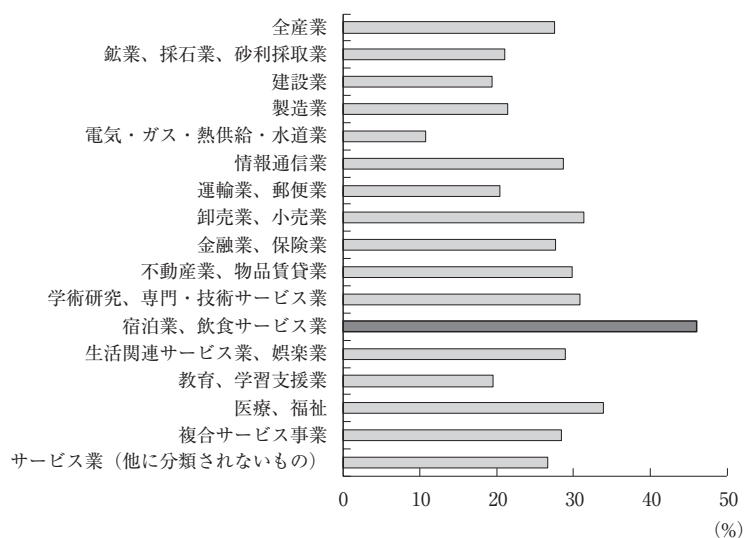
（図表19）産業別の離職率と入職率（2019年、月平均）



（資料）厚生労働省「毎月勤労統計調査」を基に日本総合研究所作成

加えて、宿泊業・飲食サービス業では、正社員であっても、若年層の転職意向が強い点が懸念される。厚生労働省が2018年に15～34歳の正社員を対象に行った調査によると、定年前に転職したいと思っている若年正社員の割合は宿泊業・飲食サービス業で46%に達しており、他の産業を大きく上回る（図表20）。

（図表20）定年前に転職したいと思っている若年正社員（15～34歳）の割合

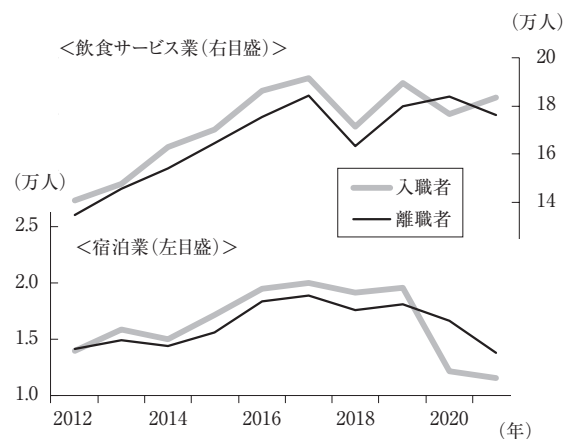


（資料）厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査（若年者雇用実態調査）」（2018年調査）

同調査では、転職しようと思う理由（複数回答）として、「賃金の条件がよい会社にかわりたい」（転職したいと思っている若年正社員の64.8%）、「労働時間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい」（同50.5%）との回答が1位、2位を占めており、前述の宿泊業・飲食サービス業の労働環境の厳しさと低賃金が、他の産業への転職希望の主因であることが分かる。他方、宿泊業・飲食サービス業のなかでのステップアップを意図する転職者も一定程度存在すると考えられる。この場合には、個々の事業者にとって、育成してきた若年正社員が同業他社に流出してしまうことになるため、人材の定着が課題となる。

ここまで、宿泊業・飲食サービス業の離職率についてみてきたが、これらの産業では、入職率も同様に高い（前掲図表19）。宿泊業・飲食サービス業の入職者数と離職者数の推移をみると、2012年から2019年までのほとんどの期間、入職者が離職者を上回っていた（図表21）。しかし、コロナ禍以降、離職者が入職者を上回る状況もみられており、これまでの離職者を入職者が上回る状況が、宿泊業・飲食サービス業の事業を下支えしてきたという構図が崩れてしまう恐れがある。また、他

（図表21）宿泊業・飲食サービス業の入職・離職者数（月平均）

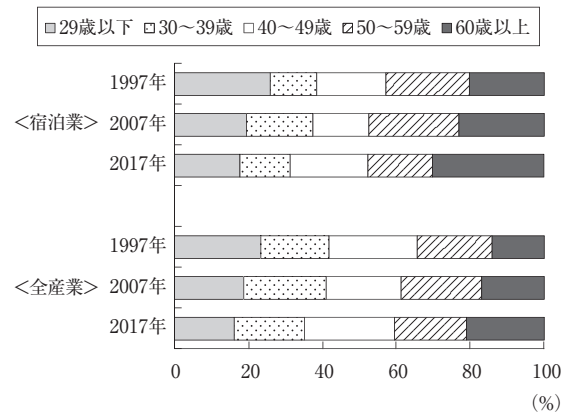


（資料）厚生労働省「毎月勤労統計調査」を基に日本総合研究所作成

の産業に比べて入職者と離職者がともに多く、定着率が低い状況は、観光業の雇用の不安定さを表すものともいえる。観光業が成長産業として持続的に発展していくためには、こうした構図からの脱却を図っていく必要がある。

さらに、離職率の高さと合わせて懸念されるのが、宿泊業における労働者の高齢化である。宿泊業の就業者の年齢別割合をみると、全産業と比べ、20歳代の割合はほぼ変わらないものの、30歳代の割合の低さが目立つほか、2017年にかけて60歳以上の割合が大きく上昇し、3割に達している（図表22）。宿泊業において、「若者が少なく、高齢者が多い職場」というイメージが若年層の就労のハードルになれば、「若年層の入職が減少するとともに、より良い職場環境を求める離職が増加し、一段と就業者の高齢化が進行する」という悪循環に陥る恐れがある。加えて、今後、60歳以上の就業者の退職や引退によって、人手不足が一段と深刻化する可能性がある。

（図表22）就業者の年齢別割合



（資料）総務省「就業構造基本調査」を基に日本総合研究所作成
（注）宿泊業の産業分類は、1997年が「旅館・その他の宿泊所」、2007年と2017年が「宿泊業」。

（3）コロナ禍で増す将来不安

コロナ禍で観光業を取り巻く環境が大きく変わるなか、観光業の将来性や安定性といった、産業をやや長い目でみた場合の懸念が強まっていることが危惧される。

就職先を検討する時期にある大学生に対してマイナビが実施している業界イメージ調査によると、とりわけホテル・旅行業界では、従来からマイナスイメージが強かった「休日・休暇・労働時間」や「給与・待遇」に加えて、「安定性」「将来性」に対するマイナスイメージが強まっている（図表23）。安定性や将

（図表23）大学生の業界に対するマイナスイメージ（複数回答、上位5項目）

<ホテル・旅行業界>

	2018年4月	2019年4月	2020年4月	2021年4月	2022年4月
1	休日・休暇・労働時間 (34.6)	休日・休暇・労働時間 (34.0)	休日・休暇・労働時間 (33.7)	休日・休暇・労働時間 (27.8)	休日・休暇・労働時間 (26.2)
2	給与・待遇 (14.5)	給与・待遇 (14.2)	給与・待遇 (15.1)	安定性 (18.9)	安定性 (16.8)
3	仕事の魅力 (11.2)	仕事の魅力 (11.5)	安定性 (14.7)	将来性 (16.9)	将来性 (14.9)
4	安定性 (7.3)	定着率 (7.8)	仕事の魅力 (11.0)	給与・待遇 (13.1)	給与・待遇 (14.5)
5	職場の人間関係 (7.2)	安定性 (7.5)	将来性 (10.0)	仕事の魅力 (9.0)	仕事の魅力 (8.4)

<給食・フードサービス業界>

	2018年4月	2019年4月	2020年4月	2021年4月	2022年4月
1	休日・休暇・労働時間 (19.5)	休日・休暇・労働時間 (17.4)	仕事の魅力 (17.1)	仕事の魅力 (17.6)	給与・待遇 (16.4)
2	仕事の魅力 (18.0)	仕事の魅力 (17.4)	給与・待遇 (16.4)	給与・待遇 (17.5)	休日・休暇・労働時間 (15.6)
3	給与・待遇 (15.5)	給与・待遇 (14.3)	休日・休暇・労働時間 (16.3)	休日・休暇・労働時間 (15.6)	仕事の魅力 (15.1)
4	将来性 (8.8)	将来性 (7.7)	将来性 (9.5)	将来性 (10.2)	将来性 (9.4)
5	明るさ・楽しさ (7.2)	明るさ・楽しさ (6.7)	変革性 (7.9)	明るさ・楽しさ (7.9)	変革性 (8.4)

（資料）マイナビ「大学生業界イメージ調査」を基に日本総合研究所作成
（注1）各調査時期に翌年卒業予定の大学4年生および大学院2年生を対象としたアンケート調査の結果。
（注2）カッコ内は回答者総数に対する割合（％）。

来性への懸念の強まりは、雇用の確保や優秀な人材の獲得を難しくさせるとともに、成長が見込まれる他産業への人材の流出を助長することにもなりかねない。

5. 求められる取り組み

宿泊業・飲食サービス業では、人手不足感が強まる一方で、容易に雇用を確保できない状況にある。こうしたなかで人手不足を克服するには、従来よりも少ない人員で、より多くの顧客に対応し、より高い付加価値を生み出すことができる産業を目指していくべきである。ここでは、人手不足への対応として、これまで触れてきたような宿泊業・飲食サービス業が抱える雇用面の課題を残したまま、単純にコロナ禍前の水準の雇用確保を目指すものではないことに留意する必要がある。すなわち、宿泊業・飲食サービス業における雇用のあり方や働き方の抜本的な見直しが求められており、デジタル化・DX（デジタル・トランスフォーメーション）による労働生産性の向上や、雇用の安定に取り組んでいく必要がある。また、そうした取り組みを進めるにあたっては、地域一体となった取り組み、および、国や地方自治体の支援が大きな後押しとなる。

(1) デジタル化・DXによる労働生産性の向上

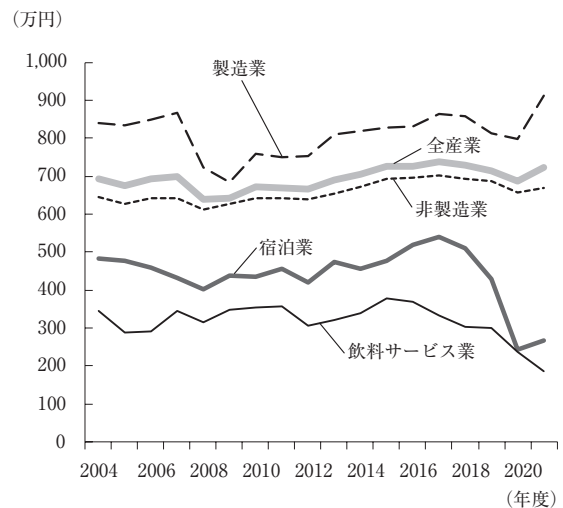
宿泊業・飲食サービス業に求められる取り組みとして、まず、デジタル化やDXがある。デジタル化やDXを通じて業務の効率化と労働生産性の向上を図り、労働環境の改善や賃上げを実現していく必要がある。

A. 宿泊業・飲食サービス業におけるデジタル化・DX

宿泊業・飲食サービス業の労働生産性は、他の産業に比べて極めて低い。具体的に従業員一人当たりの付加価値額について、コロナ禍による業績悪化を受けた大幅な落ち込み前の推移をならしてみると、産業全体に比べ、宿泊業で3割、飲食サービス業で5割程度低い水準にある（図表24）（注3）。一方、宿泊業・飲食サービス業におけるDXへの取り組みは、他の産業に比べて遅れがみられる。総務省によるDXへの取り組み状況を聞いたアンケート調査によると、宿泊業・飲食サービス業では、2021年初め時点でDXへの取り組みを実施していないとの回答が8割強を占め、さらに、今後も取り組みを実施する予定はないとの回答も多い（図表25）。

こうした現状を踏まえると、宿泊業・飲食サービス業では、デジタル技術による自動化や情報化に

（図表24）産業別の労働生産性



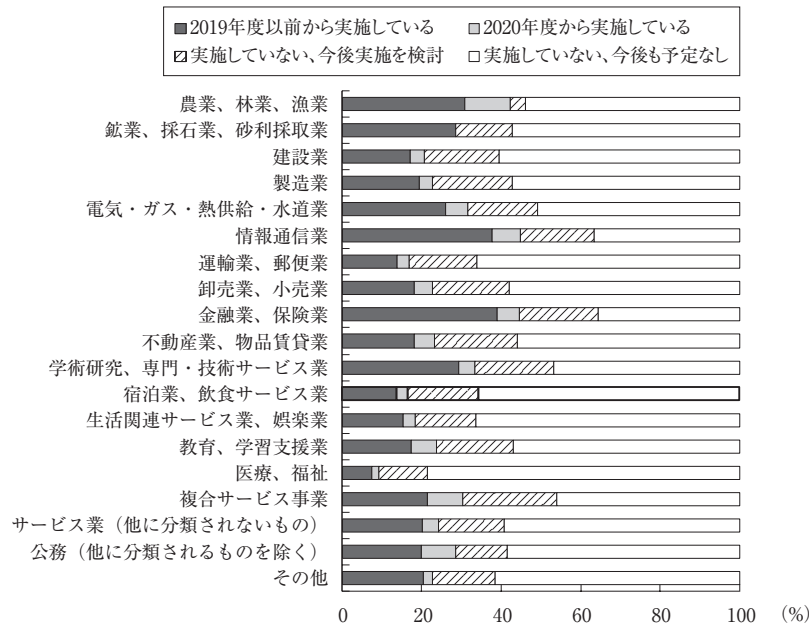
（資料）財務省「法人企業統計」

（注1）全産業は、金融保険業を除く。

（注2）労働生産性は、従業員一人当たり付加価値額を図示。

（注3）宿泊業、飲食サービス業の近年の急速な低下は、コロナ禍に伴う営業純益の大幅な悪化によるもの。

(図表25) 産業別のDX取り組み状況



(資料) 総務省「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」(2021年2月調査)を基に日本総合研究所作成

よって、業務の効率化や労働生産性の向上を図っていくことが不可欠といえる。とりわけ地方では、生産年齢人口の減少が避けられないなか、より少ない人員で、より高い付加価値を生み出していくことができれば、産業としての持続可能性に疑問符が付きかねない。

ちなみに、「デジタル化」が、業務の効率化や負担軽減による生産性の向上を目的に、現在の業務を自動化・システム化することを指すのに対し、「DX」は、新たな価値の提供による競争上の優位性の確立を目的に、データとデジタル技術を使ってビジネスモデルや企業文化そのものを変革したり、新たに創出したりすることとされる（注4）。本来であれば、宿泊業・飲食サービス業においても、単純なデジタル化にとどまらず、DXを目指すべきといえるが、宿泊業・飲食サービス業では、デジタル化に向けた取り組み自体に遅れがみられる事業者も多く、既存業務のデジタル技術を用いた置き換えなど、可能な部分から取り組んでいくことも有効と考えられる。実際に、2021年11月の観光庁の調査によると、依然として紙台帳を使用している宿泊施設が7割強を占めており（注5）、まずは宿泊客の予約管理をシステム化するだけでも、効率化の面で大きな効果が得られると推測される。

なお、旅館・ホテルや飲食店の単純業務のデジタル化は、そうした業務を担っていたヒトがいらなくなるという考え方のもと進めるものではない。単純業務をデジタル化し、それによって空いた労働時間をヒトにしかできない業務に回すという発想が重要となる。従業員がヒトにしかできない業務に集中することは、従業員のやりがいの創出、ひいては離職の抑制につながるものといえる。

B. デジタル化・DXの先進事例

ここで、デジタル化・DXへの先進的な取り組み事例として、宿泊業の「陣屋」、飲食サービス業の「あ

びや」の取り組みについて取り上げたい。

まず、陣屋は、神奈川県秦野市の鶴巻温泉にある旅館である。2009年に経営再建のための取り組みとしてデジタル化を進め、合わせて実施された従業員のマルチタスク化や休館日の設定などの働き方改革とともに、旅館のDX推進事例として高く評価されている。陣屋のデジタル化のシステムは「陣屋コネク」^トと名付けられており、予約管理や顧客管理、設備・勤怠管理、仕入・売上管理など、徐々に機能が拡充され、現在は様々な場面でデジタル技術が活用されている（注6）。

なかでも、注目すべき取り組みとして、以下3点が指摘できる。第1に、顧客の予約情報や接客情報の共有である。予約客の基本情報や必要な対応などを、従業員が持つタブレット端末に入力・閲覧できるようにし、情報を幅広く共有することで、情報格差がなくなり、従業員のマルチタスク化と主体性の向上につながったという。第2に、従業員のコミュニケーションツールの高度化である。陣屋では情報共有の一手段として、社内SNSであるチャットが導入されており、文字として入力された情報だけでなく、従業員同士の会話もAIを活用した音声認識技術を用いてチャット上に蓄積され、履歴が随時確認できるようになっている。第3に、売上や人件費、原価、稼働率などの経営指標のスムーズな把握である。様々な情報をデジタルで管理することにより、結果としてそれらを集約した経営指標を迅速に把握でき、経営管理やマーケティングに活かすことができるようになる。

さらに、陣屋では2012年から、自社が開発した「陣屋コネク」^トの外部への販売も行っており、2021年12月時点で全国の450施設以上で導入されているという。

次に、ゑびやは、三重県の伊勢神宮近くに位置する飲食店である。2012年に経営危機を脱するため、それまで手切りの食券や紙の売上台帳で管理されていた業務をExcelなどに置き換えることからスタートし、その後、業務の過程や工程を抜本的に改めるプロセス・イノベーションに取り組むことにより、業務の効率化と従業員の待遇改善を実現し、収益性が大きく改善したという。実際に、2012年から2018年にかけて、売上高は約5倍（1.1億円から4.8億円）、客単価は約3倍（850円から2,500円）に伸び、残業0時間や長期休暇取得率100%を達成している（注7）。

とりわけ、ゑびやがプロセス・イノベーションとして注力した施策が、ビッグデータやAIの活用であり、具体的には、①ビッグデータの活用による来客予測、②AIの活用による顧客満足度の把握、③POSデータの活用による購買傾向の把握、が挙げられる（注8）。来客予測は、日時や気候、地方自治体が提供する旅行者データ、ホームページアクセス数などのデータを基に来客数を予測するもので、9割に近い精度で予測を行うことができ、仕込み作業やシフト作成の効率化、事前に来客数が分かることによる従業員の心理的不安の解消、市場変化の捕捉などに効果を発揮したという。また、顧客満足度の把握は、店舗に設置したカメラで撮影した画像を基に、店舗前の通行量と入店者の割合、顧客属性などをAIで解析し、集客や販売促進のための施策の効果の検証を可能とするものである。最後のPOSデータは、同時に購買される商品や顧客属性ごとの販売状況の把握、席ごとの回転率の可視化などに活用されている。そして、これらのデータを、経営陣だけでなく従業員が確認しながら業務にあたっているという。

なお、ゑびやでも「EBILAB（エビラボ）」というシステム開発部門が独立した会社を通じて、陣屋と同様、自社で開発した店舗運営システムを外部に販売している。

以上のような陣屋とゑびやの個々の取り組みには、様々な目的や手段がみられるものの、デジタル化

やDXのメリットを俯瞰すると、単純な業務の自動化や顧客・経営情報の効率的な管理にとどまらず、①業務にかかわる様々な情報を迅速に幅広く共有できること、②蓄積した情報を分析することで、経営管理やマーケティングに活用できること、にある。こうした情報の共有と分析が、さらなる業務の効率化と労働生産性の向上に寄与し、労働環境の改善や賃上げ、従業員のモチベーションの向上につながっているといえよう。

C. 二極化への対応

デジタル化やDXは、労働環境の改善や賃上げ、従業員のモチベーションの向上にとどまらず、観光客への新たな付加価値の提供にもつながり得る。その一例として、デジタル化やDXによって、富裕層と低価格・シンプルさを志向する層という二極化する観光ニーズに対応していくという視点がある（注9）。

富裕層は、特別な体験や充実した「おもてなし」を求める層である。従来からそうした旅行者の増加がみられていたものの、インバウンドの盛り上がりとともに、とりわけ、裕福な外国人旅行者の増加に注目が集まっている。観光庁によると、1回の旅行で100万円以上を消費する欧米豪中6ヵ国（アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、オーストラリア、中国）の富裕旅行者は、2019年の訪日外国人旅行者数全体の1%（28.7万人）を占めるにすぎないものの、旅行消費額でみると全体の11.5%（5,523億円）を占める（注10）。わが国のインバウンド消費において、そのインパクトは大きく、宿泊業・飲食サービス業でも、富裕層のニーズに対応していく必要がある。その際に、画一的な業務についてはデジタル技術によって自動化しつつ、それによって余るヒトの手をデジタルでは代替できない高度なサービスに集中することによって、高い付加価値を提供していくことが考えられる。

他方、低価格あるいはシンプルさを求める層も少なくない。日本人観光客、外国人観光客を問わず、予算的な制約から可能な限り低価格で旅行を楽しみたいという層のほか、例えば、贅沢な食事を楽しむことに集中し、アクティビティや宿泊は必要最低限で良いというように、趣味嗜好に応じて消費する分野にメリハリをつける観光客も増えていると推測される。そうした旅行者には、デジタル技術を活用した徹底的な自動化・効率化によって、特定のサービスを低価格で提供することが、競争優位性につながる可能性がある。なお、ここでの低価格化は、決して無理をして価格を下げるものではなく、不要なコストの抑制を裏付けとし、低コストで多くの顧客に対応するなど、収益力のあるビジネスモデルの構築を前提としたものである点には留意が必要である。

(2) 雇用の安定

宿泊業・飲食サービス業が人手不足を克服するためには、デジタル化やDXによる労働生産性の向上に加え、雇用の安定に取り組む必要がある。雇用の安定により、優秀な労働力の確保や中長期的な人材の育成が可能となり、従業員が生み出す付加価値を高めることができる。以下では、雇用の安定のために求められる施策として、業務および観光需要の平準化と非正規雇用依存からの脱却を指摘したい。

A. 業務の平準化

宿泊業・飲食サービス業をはじめとした観光業では、季節や曜日、時間による繁閑の差が大きく、必要

な人手が大きく変動する。とりわけ宿泊業では、前日の宿泊客のチェックアウトから当日の宿泊客のチェックインの間の時間、いわゆる「中抜け」と呼ばれる時間帯の存在も、不規則なシフトや長時間労働の一因になっているとされる。優秀な人材の確保や定着に向けては、こうした不安定な労働環境を改善していく必要がある。

不安定な労働環境に対処する方策の一つとして、従業員のマルチタスク化による業務の平準化がある。とりわけ、宿泊業では、接客・調理・清掃・内部事務（予約や事務処理）ごとに明確に担当が分かれていることが多く、マルチタスク化が前述の中抜けの解消や業務の効率化に大きく寄与する。観光庁が公表している「宿泊業の生産性向上事例集」では、「シフト改善、中抜け勤務の解消・見直し」として二つの旅館・ホテルのマルチタスク化の事例が紹介されており、改善の効果として、従業員の満足度向上と採用活動への好影響が挙げられている（注11）。

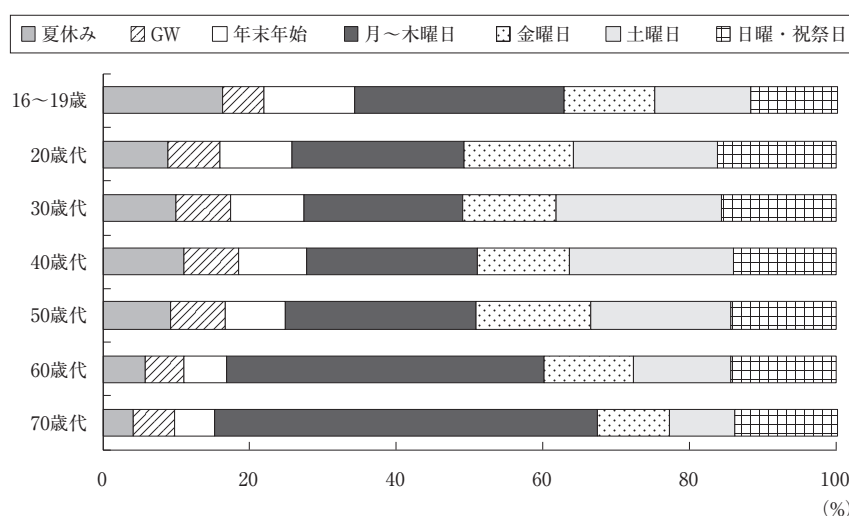
また、曜日ごとの繁閑の差への対応としては、稼働率の低い曜日を定休日とする選択肢もある。デジタル化・DXの先進事例として取り上げた陣屋では、2014年2月から毎週火・水曜日、2016年1月からは毎週月・火・水曜日を休館日としており、従業員の満足度向上と離職率の低下に寄与しているという。

B. 観光需要の平準化

一方、繁閑の差によって生じる不安定な労働環境に本質的に対処するためには、観光需要の変動そのものの抑制に取り組むことが必要となる。

そうした観点からは、まず、旅行に際して季節や曜日の制約が少ない高齢者や訪日外国人の積極的な誘客がある。例えば、年代別に旅行の出発日をみると、20歳代から50歳代では月～木曜日に出発するとの回答が20%台前半から半ばにとどまるのに対し、60歳代では40%強、70歳代では50%強に達している（図表26）。すでに仕事を引退している高齢者や、海外旅行として日本にやってくる外国人旅行者の場合、複

（図表26）年代別の宿泊観光レクリエーション旅行の出発日



（資料）日本交通公社「観光文化」第227号（2015年10月）、「2014年JTBF旅行実態調査」を基に日本総合研究所作成

数泊や長期滞在も期待できる。わが国の高齢化の進展やインバウンドの拡大は、観光需要の平準化の観点からは追い風といえる。

こうした旅行者を誘客するためには、閑散期にあたる季節や曜日の観光資源の新たな開発が求められる。インバウンドや富裕層の取り込みを目的に、観光資源の磨き上げに取り組む地域が増えているが、それらの取り組みと同時に、外国人や高齢者に訴求力の高いイベントの平日開催や、メリハリのある価格設定など、観光客のニーズを満たしつつ、閑散期に観光需要を上手く誘導していく施策を検討する必要がある。こうした施策により、元来、土日祝日や夏休み・ゴールデンウィークなどに観光地を訪れていた観光客の分散が進めば、コロナ禍前に一部地域で問題となっていた、いわゆるオーバーツーリズムの抑制も期待できる（注12）。

観光需要の平準化に向けては、コロナ禍を踏まえた観光客の旅行に対する考え方の変化をうまく捉えていくことも重要である。具体的には、「オフシーズンに旅行をしたい」「観光客が密集しない観光地に行きたい」など、密を避けることのできる時期・場所を志向する消費者が増えており、こうしたニーズを取り込むことは、観光需要の平準化を後押しするものとして期待される（図表27）。また、「近場への旅行を増やしたい」という声も多く、そうしたニーズを捉えたマイクロツーリズムも注目される（注13）。

（図表27）今後の国内宿泊観光旅行についての考え方（2020年12月調査、複数回答）

	(%)
観光客が少ないオフシーズンに旅行をしたい	31
近場への旅行を増やしたい	30
観光客が密集しない観光地に行きたい	30
自家用車による旅行を増やしたい	26
新型コロナウイルスの影響で国内旅行に行けなかった分、旅行を増やしたい	24
新型コロナ対策を徹底している観光地に行きたい	20
高速道路の割引率が高まれば旅行回数を増やしたい	18
消費税率が下がれば旅行回数を増やしたい	16
短期の旅行を増やしたい	15
GOTO トラベルキャンペーンが終わる前にできるだけ多く旅行したい	14

（資料）日本交通公社「JTBFオピニオンリーダー層調査」（2021年3月）を基に日本総合研究所作成

（注1）上記回答は、オピニオンリーダー層だけでなく、全体の回答。

（注2）上位10項目を抜粋。

マイクロツーリズムであれば、短期間の休暇を取得するだけで手軽に実現でき、平日やオフシーズンの旅行につながりやすい。

さらに、コロナ禍で関心が高まっている新たな旅のスタイル、かつ、働き方でもあるワーケーションやプレジャーの推進も、観光需要の平準化に寄与するものとして位置付けられる。観光庁によると、ワーケーションは、「テレワーク等を活用し、普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごすこと」、プレジャーは、「出張等の機会を活用し、出張先等で滞在を延長するなどして余暇を楽しむこと」を指す（注14）。ワーケーションやプレジャーは、これまでの「休日の旅行」とは異なる、新たな観光需要を生むものであり、新たな働き方として、企業での導入に加えて、そうした需要を受け入れる観光地側の対応が、着実に進んでいくことが望まれる。

なお、観光需要の平準化に向けた需要側の取り組みとして、小中学校や企業がゴールデンウィークなどの大型連休を地域別に分けて取得するという案がある（注15）。2010年には政府の観光立国推進本部の休暇分散化ワーキングチームが、全国を5ブロックに分け、春の大型連休の分散取得や、秋における新たな大型連休の創設と分散取得の具体案を提示していた。もっとも、企業のサプライチェーンや資金決済、学校行事への負の影響、祝日の意義を失わせる恐れがあるといった課題も多く指摘され、その後、議論は進んでいない。

他方、政府は2018年度から、地域（市町村）ごとに夏休みなど学校の長期休業日を分散するとともに、子どもの休みに合わせた有給休暇の取得を促し、大人と子どもが一緒にまとまった休日を過ごす機会を創出する「キッズウィーク」と呼ばれる取り組みを推進している。ただし、実際に取り組みを行っている地方自治体が僅かにとどまるほか、取り組みを行っている場合でも、学校休業日の設定は年に1日だけで、新たにできる連休は土日祝日と合わせて最長4連休という地方自治体が多く、長期休業日の分散という当初想定されていた成果が得られているとは言い難い（注16）。

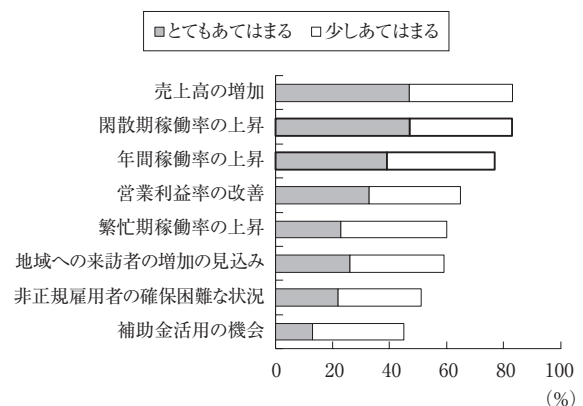
長期休暇の分散をめぐるのは、産業界や教育現場のほか、勤め先や家族構成によって休暇に対する考え方が異なる保護者や子どもなど、幅広い関係者を巻き込んだ合意形成が必要であり、実現に向けて高いハードルが存在するものの、近年の働き方改革の進展やテレワークをはじめとした新たな働き方の拡大なども踏まえ、さらに議論を深めていくことが肝要であろう。

C. 非正規雇用依存からの脱却

前述の通り、宿泊業・飲食サービス業では、非正規雇用の割合が他の産業に比べて高く、雇用の安定を実現するためには、正規雇用を拡大していく必要がある。非正規雇用を減らし、正規雇用に転換していくことは、事業者にとっても、優秀な労働力の確保や定着、中長期的な人材育成を可能とし、高い付加価値を生み出す人材の確保につながるものといえる。また、観光業に限らず、わが国全体で人手不足が進行するなか、どのようにして優秀な人材を正規雇用で獲得するかも、大きな課題となってくる。観光業の人材戦略では、外部から専門人材や高度人材を招聘する取り組みが行われているが、安定した正規雇用により、そうした人材を内部で育成していくという視点もある。

宿泊業・飲食サービス業における非正規雇用の活用は、元来、観光需要の季節や曜日による変動に合わせた労働力の調整のためという側面が大きい。宿泊業が正規雇用者の増員を考えるきっかけについて聞いたアンケート調査では、売上高の増加と並んで、閑散期および年間の稼働率の上昇が挙げられている（図表28）。そのため、正規雇用の拡大に向けては、まず大前提として、前述の

（図表28）宿泊業が正規雇用者の増員を考えるきっかけ（複数回答）

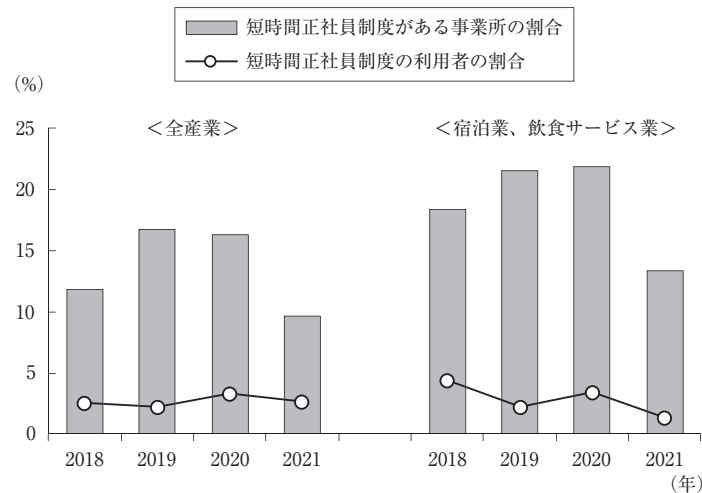


（資料）ワールド・ビジネス・アソシエーツ「平成28年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（観光需要平準化に関する調査）報告書（経済産業省委託調査報告書）」（2017年3月）
（注）調査時期は、2017年1月。

業務や観光需要の平準化に取り組んでいくことが不可欠といえる。

そのうえで、正規雇用の拡大に向けた施策の一つとして、「短時間正社員制度」の活用が考えられる。短時間正社員とは、フルタイムの正社員に比べ、所定労働時間や所定労働日数が短い正規型の労働者を指し、国においても、柔軟な働き方を実現するための多様な正社員制度の一つとして、就業規則等における制度化と活用を推進している（注17）。ただし、短時間正社員制度の導入と利用の状況をみると、コロナ禍の影響もあってか、2021年には制度を導入している事業者の割合が低下した。宿泊業・飲食サービス業では、制度がある事業者の割合こそ全産業に比べて高いものの、労働者に占める制度利用者の割合は全産業と同様、数%にすぎない（図表29）。短時間正社員制度は、正規雇用の拡大と観光需要の変動に合わせた柔軟な働き方の実現を両立することができる制度といえ、宿泊業や飲食サービス業における積極的な活用が望まれる。

（図表29）短時間正社員制度の有無と利用状況



（資料）厚生労働省「雇用均等基本調査」を基に日本総合研究所作成

（注1）利用者の割合は、短時間正社員制度がある事業所の常用労働者に占める同制度利用者の割合。

（注2）各年10月1日現在の状況。利用の有無は過去1年の実績。

また、優秀な人材を正規雇用によって確保するためには、優秀な非正規雇用者の正規雇用への転換やインターンシップの活用などが有効だろう。例えば、厚生労働省の「多様な働き方の応援実現サイト」で紹介されている星野リゾート・トマムの事例では、新卒採用による十分な人材の確保が困難となるなか、仕事に対して積極的に取り組みリゾートバイトの学生を正社員として採用することによって、採用後のミスマッチを防止しつつ、優秀な人材を確保することができたとしている（注18）。

さらに、正規雇用者を適切に処遇していくためには、宿泊業・飲食サービス業で働く人々にキャリアパスを提示していくことが求められる。たとえ正規雇用を拡大し、人材育成に力をいれたとしても、そうした人材が離職してしまえば元も子もない。正規雇用で働くことにより、先行きどのようなキャリアを積んでいくことができ、どのようなポジションに就くことができるのかということが示されていれば、正規雇用者の離職を防ぐ一助となる。キャリアパスの提示は、正規雇用への転換を目指す非正規雇用者や、

宿泊・飲食サービス業で働くことに興味のある求職者にとっても、有益な情報となろう。

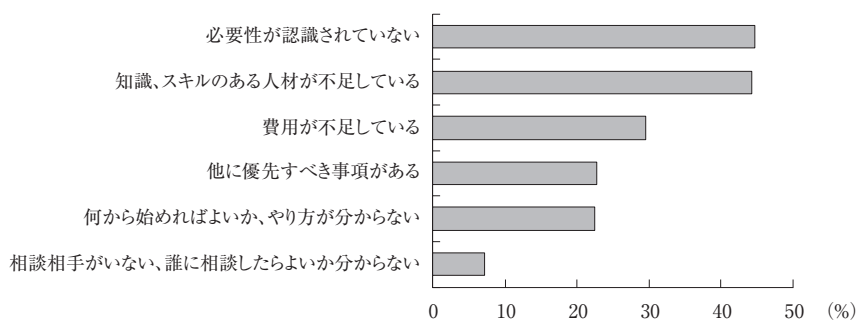
(3) 地域一体となった取り組み

これまでにみてきたような人材不足を克服するための施策を、より多くの事業者で、より実効性を持つ形で実現するためには、単独の事業者だけでなく、面的な取り組み、すなわち、地域一体となった取り組みが重要となる（注19）。地域一体となった取り組みへの参加者としては、宿泊施設や飲食店などの同業他社に加え、食材の提供者である農林水産業や観光客の足としての役割を担う運輸業、資金面のサポートを行う金融機関など、異業種との連携も想定される。地域活性化という公共的な観点からは、観光地域づくりの司令塔を担うDMO（Destination Management/Marketing Organization、観光地域づくり法人）（注20）との協同も有効であろう。

A. デジタル化・DX、雇用の安定に向けた取り組み

デジタル化・DXについては、まずは、小規模事業者を含めた地域の関係者を集めた勉強会から着手することが肝要と考えられる。観光庁の2021年の調査によると、宿泊業でIT・デジタル化の対応が不足している理由として、「必要性が認識されていない」との回答が最も多いほか、「何から始めればよいか、やり方が分からない」との回答も少なくない（図表30）。こうした事業者に対しては、デジタル化・DXのメリットや取り組み方法、成功事例などを紹介するなど、外部からの働きかけを取り組みの契機としても行うことが重要といえる。こうした働きかけを通じて個々の事業者にはデジタル化やDXを促したうえで、情報システムの共同調達や共同運用、事業者間のデータ連携などにつなげていくことが望まれる。

（図表30）宿泊業でIT・デジタル化の対応が不足している理由



（資料）観光庁調査（2021年5月調査）

（注）宿泊業の就労者（会社員、会社役員、経営者、パート・アルバイト、契約社員）を対象とした調査。IT・デジタル化の対応および効果が不足していると回答した者の回答結果。

雇用の安定に向けた業務や観光需要の平準化についても、地域一体となった取り組みが効果的といえる。業務の平準化では、一つの事業者内でのマルチタスクに加え、旅館の中抜けの時間帯に飲食店のランチ営業に従事するなど、一人の労働者に複数の事業者が就労の機会を提供するといった連携も考え得る。また、観光需要の平準化に向けた高齢者や訪日外国人の積極的な誘客、閑散期の観光資源の開発、マイクロツーリズムやワーケーションなどへの対応は、当然ながら一事業者の取り組みだけでは限界が

あり、観光地が一体となって取り組んでいくべきものといえる。

B. 採用活動における取り組み

さらに、わが国において様々な産業で人手不足感が強まるなか、優秀な人材の確保に向け、採用活動において地域の事業者が連携していくことも重要である。とりわけ観光業では、就労先が地方となることが多く、都市部との差別化を図る意味でも、地域の魅力を地域全体でアピールしていくことが求められる。具体的には、①地域が一体となって自ら採用サイトを運営する、②複数の事業者が合同でインターンシップや採用イベントを実施する、③複数の事業者が共同で福利厚生サービス（寮、社食など）を提供する、などの取り組みが考えられる。

こうした採用活動における地域一体となった取り組みとして、石川県の加賀温泉郷がコロナ禍前から取り組んでいる温泉旅館雇用促進プロジェクト「KAGAルート」がある（注21）。KAGAルートは、加賀市と登録DMOである加賀市観光交流機構、民間の採用支援専門事業者であるアドヴァンテージによる官民連携体制のもと、加賀温泉郷（片山津温泉、山代温泉、山中温泉）の宿泊施設がプロジェクトに参画し、新規雇用の創出や就労環境の改善を目指すものである（注22）。

加賀温泉郷では、元来、旅館経営者の間のコミュニケーションが密にとれていたこともあり、2015年の北陸新幹線の長野・金沢間の開業による観光客の増加などから人手不足が深刻化するなか、地域全体として人手不足に対処していく必要があるとの機運が高まっていたという。そこで、2017年8月にプロジェクトがスタートし、具体的には、①加賀温泉郷に属する宿泊施設専用の求人サイトによる情報提供や人材募集（注23）、②インターンシップや合同採用イベントの実施、③採用の強化や就労環境の改善などに関する勉強会、および、経営合理化に向けた検討会の開催、④就労ニーズに関するアンケート調査や就業体験を通じた課題の抽出、などの取り組みが行われてきた（図表31）。コロナ禍の影響などから、2020年以降、インターンシップや勉強会などは開催されていないものの、引き続き求人サイトの運営が行われている。

（図表31）石川県加賀温泉郷の「KAGAルート」の主な取り組み

2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 ～ 2022 年度
・加賀温泉郷専用の求人サイトの構築と運営 ・合同採用イベント「都会脱出作戦」の開催（東京都内での事前説明会、および、加賀温泉郷でのワークショップ） ・「加賀温泉郷経営塾」の開催（6回） ・「これからの加賀温泉郷、経営合理化を図る」検討会の開催（1回）	・加賀温泉郷専用の求人サイトの運営 ・インターンシップ（参加学生26名、受入旅館10施設） ・いしかわ就職フェアへの出展 ・「加賀温泉郷経営塾」の開催（6回） ・「これからの加賀温泉郷、経営合理化を図る」検討会の開催（1回） ・従業員住環境の実証実験（空き家の活用） ・求職者就労ニーズ調査分析 ・温泉旅館就労環境調査（就労体験参加学生4名、実施施設2施設） ・従業員向け合同研修会（3回）	・加賀温泉郷専用の求人サイトの運営 ・インターンシップ（参加学生17名、受入旅館7施設） ・「加賀温泉郷経営塾」の開催（4回） ・従業員住環境の実証実験（空き家の活用） ・求職者就労ニーズ調査分析 ・従業員向け合同研修会（5回）	・加賀温泉郷専用の求人サイトの運営

（資料）加賀市観光交流機構資料を基に日本総合研究所作成

これまでの取り組みの効果について、加賀温泉郷の旅館に特化した求人サイトは、旅館の仕事に興味のある求職者に観光地全体として直接アピールすることができる点が評価されている。また、優秀な人材のマッチングには加賀温泉郷の雰囲気や旅館の仕事を実際に見てもらうことが重要であり、インターンシップや採用イベントがそのきっかけになったという。勉強会の開催やアンケート調査などを含め、いずれの取り組みも、コストやノウハウなどの面から単独の旅館による実施は難しく、地域一体となった取り組みの特性が発揮されたものといえる。

地域一体となった取り組みについては、加賀温泉郷以外でも多くみられるものの、観光コンテンツの開発やアピール、観光施設の改修などを対象としたものが多く、優秀な人材の確保を主な目的とした取り組みは、必ずしも多くない（注24）。観光業において人手不足の克服が喫緊の課題となるなか、人材の確保や定着の面でも、地域一体となった取り組みの重要性が高まっているといえよう。

（4）国や地方自治体の支援

人手不足の克服に向けた事業者の施策を後押しするためには、地域一体となった取り組みに加え、国や地方自治体の支援が不可欠である。わが国では、インバウンドの拡大や国内旅行の振興を図るため、これまで様々な施策が実施されてきた。観光地や観光産業が大きなダメージを受けた現下のコロナ禍においても、2020年5月に観光庁の「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」が「アフターコロナを見据えた観光地・観光産業の再生に向けて～稼げる地域・稼げる産業の実現～」を取りまとめ、今後国が取り組むべき主な施策が示されている。こうしたこれまでの取り組みも踏まえつつ、観光業の雇用改革に向けて求められる国や地方自治体の支援について、以下4点を指摘したい。

第1に、観光需要の平準化を目的とした取り組みに対する支援の拡充である。観光資源の開発や磨き上げ、対外的な情報発信に対する支援は従来から行われてきたが、観光需要の平準化を実現するためには、そうしたなかでも、とりわけ閑散期にあたる季節や曜日に観光客を呼び込むための取り組みやマイクロツーリズムへの対応などを、重点的に支援していく必要がある。新たな旅のスタイルであるワーケーションやプレジャーの推進は、観光地の受け入れ態勢の整備に加え、従業員を送り出す側の企業の制度導入も必要となる。コロナ禍における一過性の動きにとどまってしまうよう、「働き方改革」の一環として中長期的な働きかけが求められる。

第2に、優秀な人材の確保の面から、実務人材の確保や定着に対する支援の強化が必要である。これまで、観光業の人材に関する政策は、①観光産業をリードするトップレベルの経営人材の育成、②観光の中核を担う人材の育成、③即戦力となる地域の実践的な観光人材の育成・確保、④次代を担う子ども達への観光教育の普及、の4層に分けて実施されてきた（注25）。このうち、③が実務人材を対象としたものであり、観光産業の実務人材の確保や定着を図るためのモデル事業などが実施されてきたものの、2022年度以降の国の施策は、相対的に人材の育成に焦点を当てたものが中心となっている（注26）。人材の育成が重要であることは論をまたないものの、観光業において人手不足が一段と深刻化するなか、人材の確保や定着に対する支援の必要性が一段と高まっているといえる。

また、地域一体となった取り組みとして、優秀な人材の確保を支援していくことも重要である。観光庁の検討会が取りまとめた前述の「アフターコロナを見据えた観光地・観光産業の再生に向けて～稼げる

地域・稼げる産業の実現～」では、取り組むべき国の主な施策として、「観光地の面的な再生・高付加価値化の推進」が指摘されており、その具体例として、観光施設の改修や廃屋の撤去、DX、域内交通の利便性の向上などが挙げられているものの、人材の確保や定着には触れられていない。DXと同様、人材の確保や定着には地域一体となった取り組みが有効であり、国や地方自治体による積極的な支援が望まれる。

第3に、継続的な支援である。会計年度独立の原則や予算の単年度主義などから、国や地方自治体の支援は単年度に限られることが多い。例えば、観光庁が2019年度から2021年度にかけて実施していた「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」では、乳頭温泉組合、黒川温泉観光旅館協同組合、蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会、湯田川温泉観光協会が2年連続で支援を受けているが、その都度公募に応募し、採択されたものである。人材の確保や育成を地域一体となってい、その成果を出していくためには、継続的な活動とノウハウの蓄積が必要となる。また、どのような取り組みが効果的であったか、あるいは、どのような取り組みは成果が乏しかったのか、などを検証するためには、フォローアップも不可欠である。

2022年度第2次補正予算では、観光庁の「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化」の事業において、複数年度にわたって支援が実施できる措置がとられた（注27）。ただし、同事業では、宿泊施設の大規模改修や廃屋撤去、面的なDXなどが主な対象となっている。人手不足の克服に向けた雇用関連の施策においても、同一地域に対する継続的な支援を可能とする仕組みが必要であろう。

第4に、地方自治体を通じた支援の強化である。本稿の冒頭で述べた通り、観光は地域活性化において重要な役割を担う産業として位置付けられている。地域活性化の観点からは、当該地域の特性や課題などを十分に把握している地方自治体が積極的に支援を行っていくことが求められるほか、地域一体となった取り組みでは、事業者だけでなく、地方自治体の参画も重要となる。雇用政策の面からは、都市部からの移住や外国人材の受け入れに関する地方自治体の施策との連携も想定される。

また、観光業を含め多くの産業で人手不足の解消が課題となるなか、観光業に属する宿泊業や飲食サービス業などの雇用改革や雇用確保に的を絞った支援は、ともすると特定の産業を優遇していると批判されかねない。あるいは、生産性の向上や優秀な人材の確保は、それぞれの事業者が自ら取り組むべきものであるとの指摘もあり得る。そうした場合には、地方自治体が、観光を自らの地域の成長戦略の柱として位置付ける姿勢を明確にすることによって、地域全体の納得感を醸成していくことも必要であろう。

（注3）宿泊業・飲食サービス業の労働生産性（従業員一人当たりの付加価値額）の低さは、図表18で示した通り、他の産業に比べて非正規雇用者の割合が高いことも影響していると推測される。

（注4）経済産業省の「デジタルガバナンス・コード」（2020年11月9日策定、2022年9月13日改訂）では、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」と定義している。

（注5）観光庁「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会 最終とりまとめ 関連データ・資料集」（2022年5月31日）のp.49を参照。

（注6）陣屋の取り組みについては、以下ITmediaエンタープライズの記事、および、陣屋グループ「WithコロナAfterコロナ時代における旅館DX」（観光庁「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」第2回宿泊業WG資料1、2021年12月17日）を参照。

・借金10億円、倒産まであと半年―創業100年の老舗旅館「陣屋」をたった3年でV字回復させた方法（2018年10月1日、<https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1810/01/news008.html>）

・旅館業界では“あり得ない”週休3日 それでも「陣屋」の売り上げが伸び続けるワケ（2018年10月4日、<https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1810/04/news020.html>）

- ・これを旅館と呼んでいいのか? 老舗旅館「陣屋」が切り開く新たなビジネスモデル (2018年10月9日、<https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1810/09/news006.html>)
- (注7)「EBILAB」ウェブページ内の「EBILABとは」(<https://ebilab.jp/company/about/>)を参照。
- (注8)小田島春樹「観光地に立地する中小飲食店のプロセス・イノベーションに関する事例研究－ビッグデータの活用を中心に－」(三重大学大学院地域イノベーション学研究科博士学論文、2022年3月)80、81ページを参照。小田島春樹氏は、あびやの代表取締役社長。
- (注9)旅行市場の二極化は、従来から指摘されており、例えば、「平成18年(2006年)版観光白書」(観光庁)では、「国内経済の不況やデフレ傾向を背景として、時間やお金の浪費を徹底的に省き、その中で最大限の満足を得ようとする旅行者」と「通り一辺の旅行では飽きたらず、旅行者本人の『ライフスタイル』を体現する手段として旅行をとらえ、本物の価値を追求し、感動や快適さを得るために時間やお金を贅沢に消費する旅行者」が増加しており、旅行市場において、「『効率志向の旅行』と『体験志向の旅行』の間で、消費者行動の二極化が進行している」と指摘されている。
- (注10)観光庁観光戦略課「訪日外国人旅行消費の増加に向けて」(観光庁「上質なインバウンド観光サービス創出に向けた観光戦略検討委員会」第1回資料2、2020年10月5日)を参照。
- (注11)観光庁「宿泊業の生産性向上推進事業」の冊子事例集「宿泊業の生産性向上事例集2」p.11、12、および、動画事例集「CASE 3: シフト改善、中抜け勤務の解消・見直し」(2018年度事例)を参照(<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>)。
- (注12)オーバーツーリズムとは、「特定の観光地において、訪問客の著しい増加等が、市民生活や自然環境、景観等に対する負の影響を受忍できない程度にもたらし、旅行者にとっても満足度を大幅に低下させたりするような観光の状況」をいう(観光庁「平成30年版観光白書」より)。
- (注13)マイクロツーリズムは、自宅から1～2時間圏内の近場で楽しむ旅行の形態を指し、星野リゾートの星野佳路代表が2020年5月に提唱したもの。
- (注14)観光庁のウェブサイト「新たな旅のスタイル ワークेशन&プレジャー」(<https://www.mlit.go.jp/kankocho/workation-bleisure/>)に掲載されている「企業向けパンフレット」p.3、4を参照。なお、ワークेशनは、Work(仕事)とVacation(休暇)、プレジャーは、Business(ビジネス)とLeisure(レジャー)を組み合わせた造語。ワークेशनやプレジャーは、「感染拡大防止と観光需要回復のための政策プラン」(2020年12月3日観光戦略実行推進会議決定)において、政策プランの一つとして挙げられているほか、日本経済団体連合会の「持続可能でレジリエントな観光への革新－改訂「観光立国推進基本計画」に対する意見－」(2022年1月18日)でも、需要の拡大と平準化より経済価値をもたらす新しい観光として、その普及と定着が提案されている。
- (注15)大型連休の地域ごとの分散取得については、2004年の観光立国推進戦略会議で問題提起を行うなど、星野リゾートの星野佳路代表による提言が良く知られている。
- (注16)厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト」(<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>)においてキッズウィークの取り組みを行っている地方自治体を検索すると、9自治体の取り組みが参照でき、うち5自治体は学校休業日の設定が年に1日、2自治体は新たな学校休業日の設定がない取り組みとなっている。
- (注17)「仕事と生活の調和推進のための行動指針」(2010年6月29日、仕事と生活の調和推進官民トップ会議決定)、「正社員転換・待遇改善実現プラン」(2016年1月28日、厚生労働省正社員転換・待遇改善実現本部決定)では、短時間勤務制度を選択できる事業所の割合(短時間正社員制度等)を2020年までに29%にするとの目標値が定められていた。ただし、2020年の実績は16.3%にとどまっている。
- (注18)厚生労働省「多様な働き方の実現応援サイト」(<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)の多様な正社員制度の導入事例より。なお、宿泊業では、星野リゾート・トマムのほか、原則としてすべての契約社員を正社員に転換したホテル日航熊本の実践が紹介されている。
- (注19)経済産業省の「サービス産業×生産性研究会」が、サービス産業の労働生産性の向上についてまとめた「サービス生産性レポート」(2022年3月28日)においても、各産業の事業者ヒアリングの結果として、飲食業では、「今後は地域社会全体でバリュー・チェーンを構築し、地域の複数事業者での共同購入や人材教育等の取組が必要との指摘も。」、宿泊業では、「地域の旅館が集まってプラットフォームを作り、システムの共同利用や人材の雇用を進めていくことができれば生産性向上につながる可能性。」との記載がある。
- (注20)DMOとは、「地域の『稼ぐ力』を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」(観光庁ウェブページより、https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html)であり、観光庁による登録制度が導入されている。
- (注21)KAGARootの取り組みについては、加賀市観光交流機構・佐野立子氏へのインタビュー、および、日本旅館協会生産性向上委員会・永井隆幸「旅館業における生産性向上」(2019年4月9日、観光庁「日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の強化等を加速するための新たなビジネスモデルのあり方等に関する検討会」第3回資料2)を基にしている。
- (注22)KAGARootという名称には、「加賀市や加賀温泉郷と求職者が直接つながるルート(route)を開拓する」、「宿泊事業者の雇用促進、働き方改革、経営合理化の根底となる基礎(root)をつくる」という意味が込められている。
- (注23)求人サイトのURLは、<https://www.kaga-route.com/>。
- (注24)優秀な人材の確保に関する地域一体となった取り組みとしては、加賀温泉郷の他に、熊本県の黒川温泉(黒川温泉観光旅館協同組合)による取り組みがある。具体的な取り組みは、①黒川温泉公式採用情報サイトの開設(2021年1月開設、<https://www.>

kurokawaonsen.or.jp/recruit/）、②インターンシップの実施（2022年1月の実施を予定し準備を進めていたものの、コロナ禍を踏まえ中止）、③各旅館の若手リーダー候補を集めた研修プログラム「黒川塾」の開催、④共同宿舍の整備（2000年完成）など。詳しくは、観光庁「2021年度（令和3年度）地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務」成果報告会当日資料p.23～48、（<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/content/001481891.pdf>）を参照。

（注25）観光庁ウェブサイト「観光人材政策」（<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/renkei.html>）を参照。

（注26）「令和4年度観光庁関係予算概要」（2022年1月）の「観光産業における人材確保・育成事業」（12ページ）、「令和5年度観光庁関係予算概要」（2022年8月）の「観光地・観光産業再生のための人材育成・確保等事業」p.15を参照。

（注27）「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化」に関する予算約1,500億円のうち、500億円が国庫債務負担行為として計上されている。国庫債務負担行為とは、あらかじめ国会の議決を経て後年度（原則5年以内）にわたって債務を負担（契約）することができる制度。

6. おわりに

宿泊業や飲食サービス業を中心とした観光業は、コロナ禍で大きなダメージを被り、多くの労働者が職を離れることとなった。その後、観光需要が持ち直すなかでも、コロナ禍で高まった観光業に対する将来不安に加え、従来から抱えていた雇用環境の厳しさなどから、観光業に労働者が十分に戻ってきていない。少子高齢化が進み、わが国で人手不足が本格化するなか、観光業が生き残るためには、雇用改革が不可欠である。

折しも、2022年10月11日に開催された観光立国推進閣僚会議における「観光立国推進基本計画」の策定に関する首相指示では、「わが国の観光を持続可能な形で復活させるため」という点が強調されている（注28）。ここでいう「持続可能な形」を実現するためには、地球環境への配慮や観光資源の保全、観光を核とした地域活性化の好循環の創出だけでなく、観光業に従事する労働者が意欲を持って働き続けることができるよう、労働環境の改善に取り組む必要がある。

2022年10月に訪日外国人の入国制限が緩和されたものの、コロナ禍前（2019年）に訪日外国人旅行者数の約3割、旅行消費額の4割弱を占めていた中国人観光客を中心に、インバウンドの本格的な回復にはなお時間がかかる公算が大きい。また、足元で急速に持ち直している日本人の国内観光旅行も、今後の全国旅行支援の縮小や廃止に伴い、回復が一服する可能性がある。総じてみると、わが国の観光需要がコロナ禍前の水準を回復するには、しばらく時間を要すると見込まれる。この機会を観光業における労働生産性の向上や雇用の安定について時間をかけて検討することができる好機と捉え、積極的に取り組みを進めるべきであろう。

（注28）首相官邸政策会議「観光立国推進閣僚会議」第16回議事要旨を参照（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kankorikkoku/kaisai.html>、2022年10月11日）。「観光立国推進基本計画」は2022年度末までの策定が予定されている。

(2022.12.8)

参考文献

- ・井門隆夫 [2019]. 「地方小規模宿泊業（旅館業）における労働環境」『日本労働研究雑誌』No.708、2019年7月
- ・池田憲弘 [2018]. 「借金10億円、倒産まであと半年－創業100年の老舗旅館『陣屋』をたった3年でV字

-
- 回復させた方法」,「旅館業界では“あり得ない”週休3日 それでも『陣屋』の売り上げが伸び続けるワケ」,「これを旅館と呼んでいいのか? 老舗旅館『陣屋』が切り開く新たなビジネスモデル」ITmediaエンタープライズ、2018年10月
- ・梅川智也 [2015]. 「『平準化』をめぐりいくつかの論点－平準化の意味と本特集の構成」『観光文化』227号、日本交通公社、2015年10月
 - ・梅川智也、堀木美告 [2015]. 「『平準化』－社会への期待、観光地への提案、そしてその先にあるもの」『観光文化』227号、日本交通公社、2015年10月
 - ・梅川智也 [2016]. 「『まち・ひと・しごと』の創生と観光－『地方創生』のジレンマと本特集の構成」『観光文化』230号、日本交通公社、2016年7月
 - ・小田島春樹 [2022]. 「観光地に立地する中小飲食店のプロセス・イノベーションに関する事例研究－ビッグデータの活用を中心に－」2022年3月
 - ・観光庁「観光白書」各年版
 - ・観光庁 [2016]. 「明日の日本を支える観光ビジョン－世界が訪れたい日本へ－」明日の日本を支える観光ビジョン構想会議、2016年3月
 - ・観光庁 [2017]. 「観光立国推進基本計画」2017年3月
 - ・観光庁 [2017]. [2019] [2020]「宿泊業の生産性向上事例集」(2017年3月)「宿泊業の生産性向上事例集2」(2019年3月)、「宿泊業の生産性向上事例集3」(2020年3月)
 - ・観光庁 [2020]. 「報告書～日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の加速に向けて～」日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の強化等を加速するための新たなビジネスモデルのあり方等に関する検討会、2020年1月
 - ・観光庁 [2020]. 「感染拡大防止と観光需要回復のための政策プラン」観光戦略実行推進会議、2020年12月
 - ・観光庁 [2021]. 「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究報告書」2021年3月
 - ・観光庁 [2021]. 「宿泊業の生産性向上ガイドライン」2021年3月
 - ・観光庁 [2021]. 「上質なインバウンド観光サービス創出に向けて」上質なインバウンド観光サービス創出に向けた観光戦略検討委員会、2021年6月
 - ・観光庁 [2022]. 「2021年度（令和3年度）地域における観光産業の実務人材確保・育成事業 成果報告会 当日資料」、2022年3月
 - ・観光庁 [2022]. 「アフターコロナを見据えた観光地・観光産業の再生に向けて ～稼げる地域・稼げる産業の実現～」アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会、2022年5月
 - ・観光庁、内閣官房 [2022]. 「インバウンドの本格的な回復に向けた政策パッケージ」観光立国推進閣僚会議、2022年10月
 - ・経済産業省 [2022]. 「サービス生産性レポート」2022年3月
 - ・厚生労働省 [2020]. 「『短時間正社員制度』導入・運用支援マニュアル」2020年3月
 - ・厚生労働省 [2021]. 「令和3年版労働経済の分析（労働経済白書）」2021年7月
 - ・財務省 [2022]. 「職員トップセミナー 観光立国への道／星野佳路」『ファイナンス』2022年4月号

- ・塩谷英生、五木田玲子 [2015]. 「データから見る観光需要の偏在」『観光文化』227号、日本交通公社、2015年10月
- ・陣屋グループ [2021]. 「WithコロナAfterコロナ時代における旅館DX」観光庁『アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会』第2回宿泊業WG資料1、2021年12月
- ・田村尚子 [2019]. 「宿泊業従事者の就業意識－その特徴と課題」『日本労働研究雑誌』No.708、2019年7月
- ・内閣府 [2022]. 「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」2022年10月
- ・永井隆幸 [2019]. 「旅館業における生産性向上 売上の増加と人材確保にむけて」観光庁『日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の強化等を加速するための新たなビジネスモデルのあり方等に関する検討会』第3回資料2、2019年4月
- ・日経ビジネス [2022]. 「特集:出直し観光立国『訪日客6000万人』の罫」2022年9月19日号
- ・日本経済団体連合会 [2022]. 「持続可能でレジリエントな観光への革新－改訂『観光立国推進基本計画』に対する意見－」2022年1月
- ・日本交通公社 [2019]. 「平成29年度補正インバウンド型クールジャパンビジネス環境整備事業（キッズウィーク関連調査事業）業務実施報告書」2019年3月
- ・一橋大学イノベーション研究センター [2022]. 「マネジメント・フォーラム コンセプトを示し、優先順位を組み替えて、危機を突破する／星野佳路（株式会社星野リゾート代表）」『一橋ビジネスレビュー』2022年度 Vol.70-No.2
- ・守屋邦彦、後藤健太郎 [2016]. 「観光産業、宿泊産業、観光地における雇用の状況」『観光文化』230号、日本交通公社、2016年7月
- ・矢ヶ崎紀子 [2015]. 「わが国の休暇・休日制度と需要の平準化」『観光文化』227号、日本交通公社、2015年10月
- ・矢ヶ崎紀子 [2019]. 「旅行産業の成長と宿泊業における雇用・労働に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.708、2019年7月