

# 第8回山梨活性化サロン テーマ「出入国管理法改正と宿泊産業を中心とした人材・マネジメント戦略」

◇ 令和元年6月10日開催

◇ ゲストスピーカー 山梨大学 生命環境学部地域社会システム学科 観光政策科学特別コース 田中 敦 教授  
「出入国管理法改正と宿泊産業を中心とした人材・マネジメント戦略

～外国人スタッフと一緒に切り拓く観光産業の未来と可能性～」発表概要

## 1. 急増するインバウンド観光と宿泊業の現状

- 外国人観光客と日本人観光客の推移をみると、2015年には、訪日外国人旅行者数が出国日本人数を上回り、昨年には既に3,119万人の外国人が日本にきているという状況。訪日外国人旅行者が増えると、観光消費も増えるというメリットがある。一説によると、定住人口1人分の年間消費は、訪日外国人8人分の消費と同等と言われている。
- 山梨県における訪日外国人旅行者数の国別内訳をみると、中国、台湾、いわゆる中国語圏で3分の2以上を占め、韓国の訪日観光客が極めて少ないという特徴になっている。また、外国人延べ宿泊者数も着実に増え、平成28年には137万人となっており、延べ宿泊者数の増加率をみると山梨県は前年比の伸び率で全国4位と、観光部分のインバウンドはまだ成長余力が大きいとみられている。しかしながら、山梨は外国人観光客が今後も引き続き増えて宿泊業界も安泰、というわけではなく、実は様々な課題がある。
- まず、日本全体の宿泊施設をみると、旅館施設が事業承継や人材確保の問題で減ってきており、客室数は、2008年前後から旅館とホテルの客室数が逆転し、現在はホテルの客室の方が多い状況。
- 宿泊・飲食サービス業では、人材が不足しており、募集をしてもなかなか人が集まらない。その理由として、賃金の問題があり、労働者1人当たりの平均現金給与額は、宿泊業が他産業と比較して相対的に低い賃金水準となっている。また、労働時間の問題もある。現在、旅館の多くは中抜けという勤務体系(朝のチェックアウト時まで働き、長い休憩時間を挟み、15時頃のチェックインの時間に合わせてまた働くなど)により実質拘束時間が長く、また、土日勤務となるなどの労働条件なども影響し、離職率が非常に高い(大卒3年間の離職率が50%超)。
- 以上のような問題を抱える一方、訪日観光客数は堅調な伸びを示しており、人手不足に対する新たな方策として、国は、出入国管理法を改正し、外国人人材を積極的に活用しよう、という方向に動き出し、人材マネジメントの面で影響が出始めている。

## 2. 出入国管理法改正の概要と宿泊業の人材マネジメントへの影響

- 今回の出入国管理法案の改正による変更点の1つは、今まで在留資格になかった「特定技能」が新設されたこと。14の分野で従来とは違うスキームで日本で働くことができるようになり、様々な技能評価試験ができた。
- 「特定技能」の導入以前から「外国人技能実習制度」がある。この制度は、日本で開発され培われた技能・技術または知識の開発途上国等への移転を図り、その開発途上国等の経済発展を担う人づくりに協力することを目的とする国際協力の推進の制度であり、労働力不足を解消するための手段にはならないとされている。一方、「特定技能」は、特定産業分野において働くことを目的とした就労・在留資格となっている。
- ポイントは、日本人と同等以上の報酬を支払う雇用契約を結ぶということ。そして、この特定技能を持っていれば、同一の技能区分内で転職が可能ということ。したがって、特定技能と資格を持った人を採用したとしても、他社でより良い条件等があった場合、他社に移られてしまうこともあり得る。
- 特定技能には1号と2号があり、1号の資格取得要件は、特定技能評価試験及び日本語能力試験に合格すること。既に第1回目の技能試験が行われており、受験者391名中280名が合格している。なお、宿泊業は特定技能1号のみ対象となっており、在留期間は最長5年で更新が認められておらず、家族の帯同も不可となっている。一方、特定技能2号は、在留期間の更新ができ、条件を満たせば永住申請も可能、また、家族の帯同も可能となる。
- このような中で、受入れ機関の責務として、直接雇用としたうえで報酬を日本人同等とし、入国時、住宅の確保、生活に必要な日本語の学習など、様々な場面で支援をしていく必要がある。また、外国人の責めに帰さない雇用契約解除の場合の他受入れ機関との雇用契約の支援など、責任が明確になっている。
- 制度上の問題として、特定技能を取得した者をどのように確保するかがあるが、技能検定の事務局長によると、今後はマッチングなど含め、検討していくとのこと。

### 3. 外国人スタッフの活用の実際

- 昨年、観光系のシンクタンクが宿泊業で働いている外国人スタッフと宿泊以外で働いている外国人スタッフ、それぞれ百数十件のサンプルをとり、調査を実施した。その中で、日本での就労意欲については、宿泊系で約4割、宿泊系以外は6割以上が定年までずっと日本で働きたいと考えていることがわかった。しかし、これが今の会社で働きたいかという点、宿泊系もそれ以外も、ずっと働きたいと思っている人は2割強となっている。
- 働いた後の外国人スタッフの評価について、日本人の上司が本人評価よりも高く評価している項目は、将来のキャリアのために自分を高めていこうという意識がすごく高いという点。逆に、外国人スタッフの自己評価は高いが、日本人の上司の評価が低い項目として、まず、嫌なことがあったらすぐ表情に出るところ。そして、積極的にみずから取り組む姿勢が少ないところ。これは日本は「察して」や「先回りして」ということがあるが、外国の場合、自分の決められた範囲外の仕事をしないところがあるため、このギャップが要因の可能性がある。そして、最後にストレスコントロール。「耐える」というところなどは、やはり日本人と外国人でギャップがあるのではないか。
- 外国人だけの覆面座談会を開いた結果を以下のとおりピックアップした。
  - ・日本人上司とのコミュニケーションがなかなかとれていないという悩みがある。
  - ・不満を持っている部分は、日本は、答えが一つで上司の言うことが答えだとされること。
  - ・敬語に苦労している人が多い。
  - ・怒られるということに関して耐性がない。
  - ・一定の距離感を保つ上司や同僚に違和感を感じる。
- モチベーションについては、外国人はまず働いていることに満足度が高く、無関心層が少ない。一方で、宿泊施設で働いている日本人は、モチベーションが低く、かついろいろなことに関心を持っていないタイプが多い。
- 外国人が特に関心を持っているのは、昇進昇級について。中国では20代後半からマネジャーになることが多いため、日本は昇進が遅いというイメージを持っている。それが転職や日本を離れるなどの原因になっており、人事運用の点については、今後課題となる部分なのではないか。

### 4. 外国人スタッフと一緒に切り拓く観光産業の未来と可能性

- 調査結果や外国人の座談会、外国人の活用を先行的に行っている宿泊業者の話等をまとめると、ポイントは以下の7点。
  - ・とにかくコミュニケーションをたくさんとること。
  - ・日本のやり方を押しつけないこと。(日本ではこうだけど、あなたの国ではどうなのか？など、相手の考えや自国での慣習等に一度話題を振る)
  - ・国籍を問わず外国人スタッフの日本語力を高めるための環境づくりに工夫をすること。
  - ・日本語特有の曖昧性を極力なくすこと。
  - ・外国人スタッフに「あなたは会社にとって重要です。」という思いをきちんと伝えること。
  - ・異なる前提で話し合うこと。(国籍が違うことは歴史文化が違うことを正しく理解し、外国人個人を否定するような言動をしないこと)
  - ・「怒る」を減らし「叱る」へ。(次の改善につなげるように時には褒めることも交えながら優しさのある指導をする)
- 外国人スタッフは、日本人のマネジメントにとって学びや気づきの絶好の対象となり、マーケティング戦略等、様々な面で変化をもたらすことができるのではないかと。特に観光は、国内市場よりインバウンド市場だと言われているため、外国人スタッフは、今後のポテンシャルマーケットの主役になっていくことが予想される。また、外国の人は圧倒的なデジタルネイティブであるため、海外での動向を含め、実は一番いいデジタルマーケターが身近にいてくれるということでもある。
- さらに、外国人スタッフは組織・風土改革のアクセラレーターとなり、日本人の価値観だけでは戦えない時代のイノベーションパートナーとして、観光産業、特に宿泊産業を中心とした明るい未来につなげていくことができたら良いのではないかと。
- 制度はまだ始まったばかりであり、今後もチューニングすべき点は多くあるが、先行して、山梨県で働く外国人の評価を高めていくと、結果的に良いサービスにもつながるのではないかと。また、良い仕事場であるという発信が、外国人観光客も多く呼び寄せ、リピーターになることで、滞在型に変化していくための一歩になるのではないかと。