

【論文】

ウェルビーイングでみる旅行会社の人材戦略

Travel agency human resource strategies based on well-being-

渡辺 俊也 (WATANABE Toshiya) *

【要旨】

旅行業界はコロナ禍によって大打撃を受けた。利益率の低い業界であり、業績面や成長性に対する学生の評価は高くない一方で、就職希望人気ランキングでは上位に回復してきている。旅行業界はソリューション事業への構造転換を進めつつあるが、その際に重要なのは優秀な人材の確保である。また、サービス・プロフィット・チェーンの考え方では従業員満足度の充足が業績向上や成長につながるとされており、旅行商品の販売で得られる自己実現と達成感はウェルビーイングの要素での評価を高められるが、経済的満足度の充実は不足している。そこで、人材不足を解消するための人材獲得戦略として、収益性の向上と財務基盤の強化による賃金面での人材への投資が必要になる。これらの従業員満足度の充足によるサービス・プロフィット・チェーンの好循環と、働く者の幸せ（ウェルビーイング）の実現は、今後の旅行会社に必要な考え方である。

キーワード：ウェルビーイング、サービス・プロフィット・チェーン、旅行会社の人材戦略、従業員満足

1. はじめに

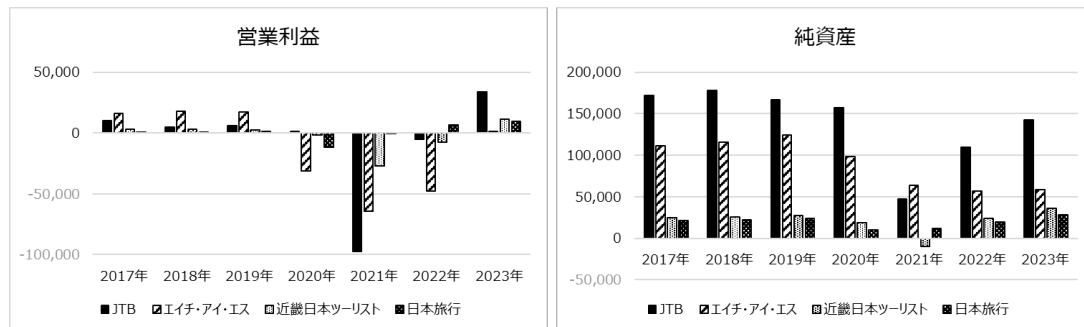
旅行業界は、新型コロナウイルス感染症拡大によって大きな打撃を受けた。旅行需要が蒸発したことにより売り上げは激減し、希望退職を募るなど企業存続の危機にまで陥ったが、現在は旅行需要の復活とともに、事業転換を図ることで業績にも回復が見られてきている。そのような状況の中、大学生の就職希望人気ランキングでも大手旅行会社の人気に回復傾向が見られるようになった。しかし、近年はあらゆる産業で人材不足が叫ばれており、人件費高騰による人材獲得への競争が激化している状況である。旅行業界は就職人気度に回復傾向が見られるものの人材不足の課題は他業界と同じであり、人件費を含めた人への投資が重要なカギになるのではない。そこで本稿では、ウェルビーイングの観点から旅行会社の人材戦略について分析を行う。

旅行業界において、特に大手旅行会社は、代売業をビジネスの起点としていることや、募集型企画旅行においてマス・マーケットをビジネスの対象としていることから、利益率が低いという特徴がある¹。さらにコロナ禍によって売上高は大きく減少し、大手4社（JTB、エイチ・アイ・エス、近畿日本ツーリスト、日本旅行）では赤字決算に陥った。その後の業績は回復傾向にあるものの、純資産は減少しているため、財務基盤が強固であるとは言い難い業界である。

* 立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程

¹ 立教大学観光学部旅行産業研究会『旅行産業論 改訂版』公益財団法人日本交通公社、2016年、p176-177より。

図 1 旅行大手 4 社の営業利益と純資産の推移（単位：百万円）



出所：各社ホームページ掲載の決算概要（連結）をもとに筆者作成

株式会社マイナビと株式会社日本経済新聞社とが共同で 2025 年卒学生を対象に実施した「マイナビ・日経 2025 年卒大学生就職企業人気ランキング」²によると、文系総合ランキングに「JTB グループ」が 9 位、「エイチ・アイ・エス」が 49 位に入っている。選んだ理由には「安定している」「業界上位である」とともに「国際的な仕事ができる」「やりたい仕事ができそう」という回答が多く、特に「国際的な仕事ができる」「やりたい仕事ができそう」は他企業に比べて回答割合が多いことが特徴的である。コロナ禍以前には、「JTB グループ」は 2017 年卒までは 9 年連続で 1 位を取り続けているなど、他社も含めて旅行会社は根強い人気があった。しかしながら、2022 年卒ではコロナ禍の影響もあり、「JTB グループ」は大きく順位を落とし、他社も 100 位圏外となるなど旅行会社の人気は大幅に低下していた。その後、2024 年卒には 3 社が 100 位以内にランクインしており、人気は復活の傾向を示している。

表 1 マイナビ・日経 大学生就職企業人気ランキング（文系総合）

年卒	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
JTBグループ	1位	1位	1位	1位	1位	1位	1位	2位	4位	1位	1位	35位	19位	3位	9位
エイチ・アイ・エス	9位	9位	6位	3位	3位	2位	3位	7位	6位	11位	11位	—	—	71位	49位
近畿日本ツーリスト	13位	19位	35位	50位	51位	33位	30位	34位	21位	21位	18位	—	—	—	—
日本旅行	96位	—	77位	48位	54位	46位	48位	53位	37位	45位	55位	—	—	76位	—
阪急交通社	—	—	—	—	71位	59位	—	—	—	—	—	—	—	—	—

—は100位圏外

出所：株式会社マイナビプレスリリース³をもとに筆者作成

コロナ禍以前は、旅行会社の店舗が駅周辺やショッピングセンター等に多く存在し、北海道や沖縄、ヨーロッパやアメリカなど国内・海外旅行のパンフレットが多く並べられていたため、旅行会社には華やかなイメージがあった。また、法人営業担当の社員では海外旅行の添乗や出張な

² 株式会社マイナビ『マイナビ・日経 2025 年卒大学生就職企業人気ランキング』2024 年 4 月 9 日、プレスリリースより。

³ 【文系学生】のマイナビ・日経大学生就職企業人気ランキング（2025 年卒～2011 年卒）。

https://career-research.mynavi.jp/research/20240409_75374/#2021

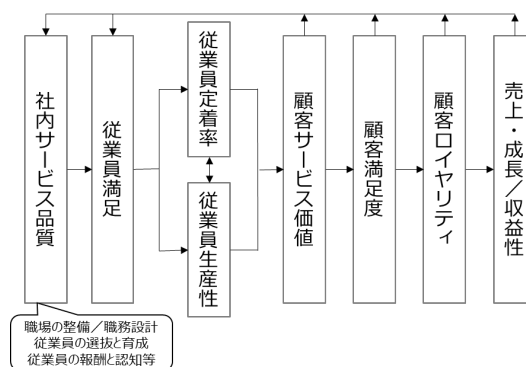
どの業務を行うことも多く、世界を飛び回る憧れの職業ととらえられていた。しかし、コロナ禍で大手旅行会社のカウンターを持つ店頭店舗は大量閉店⁴し、街中などで旅行会社の店舗を見る機会は減少した。筆者の大学生を対象とする講義での経験では、旅行会社の名前を列举させると、多くは「楽天トラベル」や「ブッキングドットコム」などのオンラインエージェントや宿泊予約サイトの名前ばかりが挙がり、大手旅行会社の名前はなかなか出てこなかった。これは、旅行会社の店舗数の減少や学生自身が旅行会社で旅行を申し込まなくなったこと、若年層の海外旅行離れなどが要因と考えられる。MMD 研究所の調査⁵によると、旅行予約の際に最も利用している方法で「店頭」を利用している人の割合は 12.4%しかなく、またオンラインでの国内旅行の予約で最も利用しているサービスは「楽天トラベル」が 39.8%、「じゃらん net」が 24.4%に対して、「JTB」が 4.8%、「HIS」が 2.2%、「日本旅行」が 1.3%と大手旅行会社の利用率はかなり低い。

そして、海外旅行者数の減少や団体旅行の減少により、旅行会社の社員が団体旅行の添乗に行く機会も激減しており、現在では添乗員として働く姿を学生から見られる機会もほとんどない。

2. サービス・プロフィット・チェーンとウェルビーイング

従業員満足度と顧客の満足度、会社の利益の 3 点を関連付ける評価手法として「サービス・プロフィット・チェーン」⁶という考え方があり、サービス業界の企業が顧客満足度を上げ利益を得るためには、まずは職場の整備や従業員の育成・報酬などによって社内サービス品質を高めて、サービス提供者である従業員の満足度を上げなければならないことが示されている。

図 2 サービス・プロフィット・チェーン



出所：James L.Heskett(1994)p.166 をもとに筆者作成

⁴ JTB は 2021 年末までに国内店舗の 25%（115 店）を統廃合、HIS は国内約 100 店舗を統廃合、KNT-CT ホールディングスは国内店舗を約 3 分の 1 に縮小、日本旅行はグループ全体で店舗を半減することを発表した。日本経済新聞電子版、2021 年 5 月 28 日より

⁵ MMD 研究所『2024 年旅行予約サービスに関する調査』（2024 年 10 月調査）より。

⁶ James L.Heskett, Thomas O.Jones, Gary W.Loveman, W.Earl Sasser,Jr., and Leonard A.Schlesinger 『Putting the Service-Profit Chain to Work』 Harvard Business Review, March-April 1994.

多田（2004）は、従業員が顧客との接点で発見した企業への顧客ニーズが充足されることを通じて、企業は、より消費者の満足度を高めるとともに社員の実力を発揮できる可能性をも高め、従業員満足度を向上させ、生産性を高め、サービスのクオリティを高めるというサービス・プロフィット・チェーンにおける好循環を生み出し、「高次化する消費者の欲する顧客満足に対応すべく、従業員満足度の向上が企業にとって重要な課題と位置付けられる」ことを明らかにしている。

谷本（2017）は、サービス業において優れた業績をあげるためには、従業員のために社内の職場環境を整え、従業員に報酬と承認を与えることで従業員が持つ欲求の充足と仕事に対する動機付けを図ることが求められるとしている。

神田（2021）は、伝統的旅行会社がリアル店舗で展開する BtoC ビジネスにおけるサービス価値の品質にかかわる再定義を明らかにしたうえで、従業員満足を充足させることはサービス提供企業にとって重要な経営上の課題であることを強調している。また、研究の過程で従業員満足度調査を分析しており、賃金に対する満足度が低いにもかかわらず、評価に関する理解・納得度合いは半数超が肯定的に捉えていること、仕事内容について自分に適した仕事でやりがいもあるとの回答が約半数あることに着目している。

ウェルビーイングとは、世界保健機関（WHO）の憲章で登場した言葉で、訳語としては「健康」「幸福」「福祉」「よいあり方」などが当てられており、「（広い意味での）健康の定義」の中で使われている単語である。調査会社ギャラップでは調査方法に次の 5 つの要素が使われている⁷。

- ①「キャリアの安全性」・・・「自分でこのキャリアと仕事を選んでいる」という自己選択と納得感があるか
- ②「関係性の質」・・・家族、職場、友人など、生活のなかで他社との深い関わり合いを持つことができるか
- ③「財務の管理」・・・支出や収入をきちんと管理・運用することによって、経済的に満足できているか
- ④「心の健康」・・・身体的・精神的に健康な状態であるか
- ⑤「地域社会とのつながり」・・・地域社会との関わりを持ち、住んでいる地域に根差していると感じられているか

ウェルビーイングは、国が健康経営や働き方改革を推進するうえでの主要なコンセプトとなっており、産業界にも取り上げられつつある。健康経営には身体的健康だけでなく、心の健康も含めて生き生きと働くといった広い意味も含まれており、また働き方改革では、生産性や創造性の向上には時短や残業抑制だけでなく幸福度の高さが要因として関係しているという意味において、社員の幸せという考え方を大切にするウェルビーイング経営が注目されている⁸。

⁷ 前野隆司・前野マドカ『ウェルビーイング』日本経済新聞出版、2022 年、p16・p49～50 より。

⁸ 前野隆司・前野マドカ『ウェルビーイング』日本経済新聞出版、2022 年、p118～121 より。

さて、サービス・プロフィット・チェーンにおいて、「従業員満足度」を高めることは、「顧客満足度」の向上や「売上・成長／収益」向上のために必要不可欠な要素である。「従業員満足度」は近年では「従業員エンゲージメント」とも言われ、企業がただ従業員を満足させるだけでなく、従業員が主体的に仕事に対する熱中度を高め、職場とのよい関係性を持つことが重視される必要があり、これらは「そもそも人間は幸せに生きるべきである」というウェルビーイングにつながっていくものであるとされている。

旅行会社の基本的なサービスとは、個人旅行営業の場合は、交通機関や宿泊施設等をセットにして低廉な価格で旅行に行けるパッケージ商品の企画・造成・販売であり、法人営業の場合は顧客の求める内容に沿って団体での旅行日程を組んで企画・催行するという旅行サービスの提供である。いずれの場合も、社員自身が旅行商品を企画・販売して催行することが自己実現となり、喜びを感じることができるものである。

また、旅行終了後に顧客から「楽しい旅行だった、ありがとう。」と感謝の声をもらえることが社員の達成感と次回以降のモチベーションにつながっている。さらに法人営業の場合、添乗員として旅行に同行することで顧客とともに同じ感動を共有することができ、その場で感謝されることも少なくないため、他の職業では味わい難い、ストレートな感動とやりがいを感じ取ることができる。

これらの自己実現と達成感が、旅行会社における従業員満足につながり、ウェルビーイングの要素である①「キャリアの安全性」、②「関係性の質」、④「心の健康」、⑤「地域社会とのつながり」へとなり得る。一方、③「財務の管理」は、これらの自己実現や達成感からは直接的につながらない。また、一般的に旅行業界の賃金水準は低く、経済的な満足の評価は充足されているとは言い難いのが実情である。

しかし、旅行業界のウェルビーイングを実現させるためには、今後「③財務の管理」の改善が重要であり、経済的満足度を高めるための人材への投資こそが、今後の旅行業界の人材戦略のカギとなる。そこで本稿では、旅行業で働く者の多くが加盟する労働組合へのインタビューを通じて、この問題にアプローチを行った。

3. サービス・ツーリズム産業労働組合連合会へのヒアリング調査

サービス・ツーリズム産業労働組合連合会（以下、サービス連合）⁹は、旅行業、ホテル・旅館業、国際航空貨物業、派遣業（添乗員）および関連する産業の労働者で組織する産業別労働組合である。サービス連合にヒアリングを行った結果、これらの業界で働く者の状況について以下のとおり明らかになった。

旅行業、ホテル・旅館業は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた産業であり、人財¹⁰不足が大きな課題となっている。なかでも、旅行業においては、企業の団体旅行や教育（修学）

⁹ サービス連合は、筆者が2015年～2017年に従事した組織であり、旅行業、ホテル・旅館業等で働く者の労働条件等を取りまとめ、業界の魅力向上のために切実な声として提言を行っている。

¹⁰ サービス連合では、働く人は財産であるとの考えから「人財」と表記する。

旅行、海外旅行などを中心に企画・販売・添乗を行っているが、オンラインによる直接手配が進むなかで、コロナ禍によって人流が滞り、海外はもとより県外への移動制限などによって大きな影響を受け、雇用が脅かされ離職者が増えた。また、旅行以外の受託事業が増えたことで、不本意な仕事を余儀なくされたことによって離職者が増え、人財不足に陥っている。なお、人財不足の影響により旅行業では 88%の組織で営業制限が継続されており、来店予約制の導入や営業時間の短縮、店舗の統廃合、入札や案件辞退などの施策がとられている¹¹。

人財不足の要因となる離職については、会社の将来性や職場環境、仕事量が多いこと、残業が多く勤務時間が長いこと、賃金が低いことが大きな理由になっている。サービス・ツーリズム産業は労働集約型産業であり、人財が要の産業であるが、もともと団塊世代の卒業（定年退職）により働き手は減少の流れであった。そして、新型コロナウイルス感染症の拡大による営業面の対策や抑制が極めて大きな要因となり人財不足への影響を与えた。また、会社は雇用維持を目的として雇用保険による助成金を受け取るなどの対策を行ったものの、一部では希望退職や採用抑制などの雇用調整が行われたことで、産業の将来に不安を抱いた多くの労働者が退職の道を選んだ。

労働時間について、ツーリズム（旅行会社の組合員）の 2023 年における年間時間外労働の平均は 159.70 時間となっている。これに所定労働時間を足して年休取得日数（時間換算）を引いた年間総実労働時間は 1932.05 時間となっており、サービス連合が目標としている 1800 時間には大きく届いておらず、長時間労働が常態化している¹²。

賃金面では、組合員の平均月収はツーリズム（旅行会社の組合員）計で 368,300 円となっているが、そのうち 1 社を除くと約 240,000 円から 311,000 円の間に分散している¹³。厚生労働省の賃金構造基本統計調査（令和 4 年）の一般労働者の大学卒の賃金は 362,800 円（男女計）であり、1 社を除いた賃金幅と比較すると大幅に低く、旅行業界は賃金水準の低い業界であることが分かる。

4. 旅行会社の事業転換

旅行業界では、インターネットの普及により交通機関や宿泊施設の直販化が進んだことと、旅行需要の個人化や多様化が進んだことが要因となって、旅行商品の販売額や収益率は減少傾向にある。

また、感染症の拡大や国際情勢不安などの外的環境の影響を受けやすい業界であり、利益率の低さと脆弱な財務基盤などが相まって、旧態依然のビジネスモデルでは旅行会社の生き残りは難しくなっている。コロナ禍で旅行需要が蒸発したことが大きな契機となり、個人旅行を顧客対象とした店頭店舗の大量閉鎖に伴って、旅行業界は根本的な構造改革を迫られており、旅行大手各社は「脱旅行業」を意識して、ソリューション事業へ進出する経営戦略を打ち出している

¹¹ 『サービス連合政策レポート』2024 年 4 月 26 日発表より。

¹² サービス連合組織支援局『2023 年度「年間総実労働時間実態把握」報告』2025 年 1 月より。

¹³ サービス連合『2024 年賃金実態調査』2024 年 12 月より。

14。

JTBは2021年4月から、事業領域を「交流創造事業」とし、「ツーリズム事業戦略」「エリアソリューション事業戦略」「ビジネスソリューション事業戦略」の3本柱で「ツーリズムを基盤として進化しながら、地域軸と企業軸でソリューションビジネスの拡大を図ります」としている¹⁵。

エイチ・アイ・エス（HIS）は、『心躍る』と解き放つを世界に対して提供し続けていきたい価値としてパーパスを掲げ、「未知との出会い、人との繋がり、豊かな時間、ワクワク、高揚感、そして平和への想い。」として「未だ見ぬ世界をつくるため、冒険する挑戦者が在り続けます。」としている。また、事業領域を「旅行事業」と「新規事業」の2つに分けており、「新規事業」には「自治体 BPO」「地方創生」「人材派遣事業」「教育事業」「飲食事業」「通信事業」「商社事業」「グランピング事業」が含まれている¹⁶。

近畿日本ツーリストは、「世界中の人々に出会いと感動を。」をキーワードとして、事業領域を「法人 MICE 事業」「教育旅行事業」「公務・地域共創事業」「スポーツ・ウェルネス事業」「個人旅行・提携販売事業」としており、なかでも「公務・地域共創事業」では、地域課題の解決のために、観光まちづくりと地域経済の活性化に取り組むとともに、自治体の行政サービス向け BPO 業務として公務代行サービスを行うとしている¹⁷。

日本旅行は、事業領域を「ソリューション事業」と「ツーリズム事業」の2つの柱にして、「これまでの旅行業の枠を超え、お客様の求める価値を実現する『顧客と地域のソリューション企業グループ』」としている¹⁸。

これら各社に共通するのは、社会課題を解決するという「ソリューション事業」への転換であり、自治体や教育機関、企業などを顧客とした BtoB ビジネスに重点を置いた戦略となっている。2000 年代においても顧客企業において複雑化する出張手配・精算を一元化して請け負う BTM（ビジネス・トラベル・マネジメント）事業や、国際会議や見本市などの企画・運営などすべてを請け負う EC（イベント・コンベンション）事業への注力など、旅行会社各社では事業の多角化への取り組みが行われてきた。

そしてコロナ禍において、新型コロナウイルスワクチン集団接種実施関連事業をはじめ、飲食店に対する補助金給付事業、地域プレミアム商品券発行や旅行支援に関する事務局業務などを新たな事業として受託したことが契機となり、ソリューション事業への流れは一気に加速することとなった。そこでは、旅行業で培った予約・相談業務のスキルや宿泊・飲食業とのつながりを活かすことが出来るうえに、旅行商品の販売に比べると生産性が高く、社会に貢献できる事業として、各社とも根本的な事業転換を図っている。ただ、これらの事業転換を進めるにあたって人も人が主体となることに変わりはなく、各社とも積極的な社員の中途採用も進めている。

¹⁴ 加藤弘治『観光ビジネス未来白書 2024 年版』同友館、2024 年、p25 より。

¹⁵ 『JTB、事業領域』<https://www.jtbcorp.jp/jp/domains/>

¹⁶ 『エイチ・アイ・エス、会社案内』<https://www.his.co.jp/>

¹⁷ 『近畿日本ツーリスト、会社案内』<https://corp.knt.co.jp/ja/>

¹⁸ 『日本旅行、事業案内』<https://nta-corporate.jp/business/>

また新卒採用については、コロナ禍で採用を中止していたものの、2024 年卒では JTB グループが 500 名、エイチ・アイ・エスが 330 名、KNT-CT ホールディングスが 151 名、日本旅行が 120 名採用¹⁹しており、人材獲得への動きは再び活発化している。

インタビュー調査の結果について、本研究の目的に関わると考えられる項目について抜粋、整理、分析した。家族が観光体験の実現における様々な影響等を図表 1 に示すこととする。

5. 人材の採用市場とマッチング

旅行会社を志望する学生は、ホームページ等で企業研究をしていることもあり、採用面接において「地方創生」や「インバウンド」事業に携わりたいとする志望理由が多くみられる。また、最近では地域課題解決などの「ソリューション事業」に興味があり、異業種との共創など、新しいことにチャレンジできることも志望理由として多い。学生の考える「地方創生」とは、多くはその地域に人を呼び寄せることをイメージしており、特に訪日外国人「インバウンド」を地域に呼ぶための仕事を考えている。また、「インバウンド」業務に携わることで、語学力が生かせる考える学生も多い。ここ 1～2 年の新卒の場合はコロナ禍で留学できなかった人が多いが、それ以前は留学経験のある学生が多く、留学で培った語学力を生かして仕事がしたいと考える人が多い。「ソリューション事業」については、子育て支援や空き家対策、地域産業の活性化対策など、柔軟な発想と斬新なアイデアをもとに、新しいことへ挑戦することに期待を膨らませている意見が多い。

このように、旅行会社を志望する学生は、過去のように華やかなパンフレットが並んでいる店頭店舗や、添乗員として国内・海外を飛び回る社員を見て憧れている訳ではなく、これまでの旅行業の知識と経験を活かして地域課題を解決するソリューション事業に大きな興味を持って志望している。新卒採用市場は売り手市場が続いており、旅行会社の持続可能な経営のためには継続して一定程度の新入社員採用が必要になる。学生に選んでもらえる企業になるためには、ウェルビーイングへの取り組みが重要であると同時に、働き方や待遇面の改善も不可欠である。

この点で、大手旅行会社の初任給は、各社の 2025 年卒採用の募集要項によると、JTB が 242,000 円＋地域間調整給（東京都の場合 20,000 円）²⁰、近畿日本ツーリストが 200,000 円～240,000 円²¹、日本旅行が全国社員 224,800 円～240,000 円²²、エイチ・アイ・エスが基本給 215,000 円＋地域手当（東京都の場合 20,000 円）²³となっている。これらは、厚生労働省の令和 5 年賃金構造基本統計調査結果による新規学卒者の大学卒賃金（いわゆる初任給）が男女計で 237,300 円であることと比べると、遜色のない水準で提示されており、各社が優秀な人材を確保

¹⁹ 『週刊トラベルジャーナル』2024 年 4 月 29 日号、p9 より

²⁰ 「JTB 新卒求人募集要項」(2025 年 4 月入社データ)
https://www.jtbcorp.jp/jp/job_offer/recruit/info/newgraduate/jtb/

²¹ 「近畿日本ツーリスト 募集要項」(2025 年度新卒採用)
<https://corp.knt.co.jp/ja/recruit/newgraduate/information/>

²² 「日本旅行 採用情報募集要項」(2025 年度) <https://nta-saiyo.jp/recruit/recruit.html>

²³ 「エイチ・アイ・エス 2025 年度新卒採用 募集要項」<https://corp.his.co.jp/global/japan/recruit/>

するための人材戦略をとっていることが分かる。そして、このことが就職希望人気ランキングの上位回復理由の一つと考えられる。

その一方で、30代以降の賃金カーブの上昇は他産業と比較して劣っており、この点が改善されなければ離職が増えるため、それを阻止するための財務基盤の強化・確立が求められている。

6. おわりに

本稿は、旅行会社における人材戦略についてウェルビーイングの観点から分析を行った。就職希望人気ランキングの上位に入る旅行会社であるが、収益性の低さによる財務基盤の弱さに加え、新型コロナウイルス感染症拡大によって業績に大きな打撃を受けた業界であり、事業構造の転換期を迎えた各企業にとって人材獲得戦略は重要である。

サービス・プロフィット・チェーンにおいて、顧客満足や売上・成長／収益を向上するためには、社内サービス品質を高めることによる「従業員満足」が不可欠な要素である。これまでの旅行会社は、旅行商品販売における自己実現と顧客からの感謝による達成感によって従業員満足は保たれていたが、収益性の低さによる財務基盤の弱さから賃金面での従業員投資は実現されておらず、経済性での従業員満足は得られていなかった。社会的に健康経営や働き方改革が叫ばれており、新卒学生などの働き手もウェルビーイングの要素を重視している。人材不足は旅行業に限らず他の産業でも問題になっており、どの業界でも優秀な人材を獲得するために賃金が高騰し、人材の獲得競争は激化している。そのため人材不足解消には賃金による従業員満足度を上げること、すなわちウェルビーイングの評価要素である「経済的満足」を満たすことがカギになってくる。

旅行業界は、コロナ禍によって事業戦略をソリューション事業へ舵を切ることになった。これまで旅行商品販売による自己実現と達成感によって得られた従業員満足が、ソリューション事業によって同様に得られるかどうかウェルビーイングのポイントになるが、多くの学生が志望動機としてソリューション事業へのチャレンジに言及しており、これらは各企業の経営戦略と合致していることから、不安視する必要はなく、いわゆる「やりがい」として従業員満足度の充足につながっていく。一方で、ソリューション事業は旅行業界以外の企業も事業戦略としていくことが多く、「経済的満足」を満たすためには、業種にこだわらない他企業との比較も重要になってくる。業界の枠を超えた競争になるが、旅行会社が事業転換によって、より高い収益性を得ることができれば、財務基盤の安定を図ることができ、賃金面での投資ができるという好循環を回すことができ、競争優位に立つことができる。

旅行会社が社会課題解決のために BtoB のソリューション事業に転換しても、人が関わる仕事であることに変わりはなく、そこで働く人は重要な財産になる。そのために企業は活力ある人材を確保する必要がある。魅力ある労働条件（賃金、制度）と労働環境（労働時間、施設等）を整備していくことで、従業員満足を上げる必要がある。そして、それらによって働く人が人生の幸せを感じることができることが「ウェルビーイング」の実現であり、これからの旅行会社には

必要な考え方である。

なお、本稿では旅行業界の中でも大手旅行会社を対象として分析をしたため、すべての旅行会社に当てはまる分析ではないことを付け加えておく。

【参考文献】

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.

神田, 達哉. (2021). 伝統的旅行会社におけるリアル店舗のサービス・コンセプト: サービス品質再定義の試み. *日本国際観光学会論文集*, 28, 71–82.

加藤, 弘治. (2024). *観光ビジネス未来白書 2024 年版*. 同友館.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2003). コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング (第3版、和田俊和・海勢頭良彦・堀江孝司・田村均 監訳). ピアソン・エデュケーション.

前野, 隆司, & 前野, マドカ. (2022). *ウェルビーイング*. 日本経済新聞出版.

立教大学観光学部旅行産業研究会. (2016). *旅行産業論 改訂版*. 公益財団法人日本交通公社.

多田, 雅則. (2005). サービス・プロフィット・チェーンにみる従業員満足度—職場における管理・コミュニケーションの分析—. *産業教育学研究*, 35(1), 58–65.

谷本, 啓. (2017). サービス業における人的資源管理の特質と課題. *労務理論学会誌*, 26, 21–33.

【 Abstract 】

The travel industry has been hit hard by the COVID-19 pandemic. It is a low-profit industry, and while students do not rate it highly in terms of performance or growth, it has recovered to a high position in the popularity rankings of job seekers. The travel industry is undergoing a structural transformation to a solutions business, and securing talented personnel is key to this. In addition, the service profit chain approach dictates that employee satisfaction leads to improved performance and growth, and the self-realization and sense of accomplishment gained from selling travel products can increase the evaluation of well-being, but the enhancement of economic satisfaction is insufficient. Therefore, as a strategy to acquire talent to resolve the talent shortage, it is necessary to invest in human resources in terms of wages by improving profitability and strengthening the financial base. The virtuous cycle of the service profit chain through the satisfaction of these employee satisfactions and the realization of happiness (well-being) of workers are necessary concepts for travel companies in the future.