

## 沖縄ツーリスト株式会社 （生活関連サービス業、娯楽業）

### 《外国人社員のムスリムを対象とした新規マーケットの開拓により経常利益の黒字転換を実現》

#### ◆ダイバーシティ経営の背景

海外インバウンド部門は沖縄の復帰後の 1976 年に設置され、1990 年代以降にインバウンドに注力するようになってから外国人社員の採用・登用を積極化させてきた。外国人社員には、日本人と異なる目線での商品・サービス企画への発案を期待している。

#### （海外インバウンド部門の創設）

- ・ 1972 年の本土復帰以前は、沖縄の島民を沖縄外に連れていくことは出来なかったため、主に、本土から沖縄へ慰霊団として迎えること、米軍の家族を受け入れること、米軍たちをオーナー船やジェット飛行機でインドやネパールへ連れていくことが業務の主な内容であった。1972 年の本土復帰後は、島民も旅行できるようになり、沖縄から国内・海外へ旅行するようになった。1990 年代に入り、日本の成長が停滞する一方でアジアは徐々に成長を続けていたこともあり、90 年代後半から国際的な視点を特に意識し、積極的に外国人を社員として迎え始めた。
- ・ 海外からの旅行客を対象とした海外インバウンド（海外からの訪日旅行）部門は、沖縄の本土復帰後の 1976 年に設置され、2012 年には 36 年目を迎えた。設置から 15 年は他部門の下にあり、設置当初のスタッフは 2、3 名だったが、10 年ほど前から、海外出身者の積極的な採用、登用を行い、現在は 31 名中 21 名が外国人社員となっている。
- ・ 旅行会社にとっては、旅行のプランニングが最も重要な要素であり、お客様の生活や食習慣、タブーなどを知った上で、旅行するに際して何が楽しいのか、何を楽しんでもらうのかを考えて提案することが最も重要な点である。その品質や内容に対して日本人が求めるものと外国人が求めるものは当然異なるが、自社の競争力を高めるために、予算の範囲内で削減できる部分と残すべき部分は文化に応じて異なるものであり、また、食習慣や風習を考慮したホスピタリティを提供するためにも、外国人のお客様に対しては、外国人社員が考えて企画・対応することが重要との考えに至った。

#### （外国人社員の積極登用）

- ・ 社内における“異文化への対応”という点では、“沖縄と外国”よりも“沖縄と東京”の温度差の方が大きく意識されることもあった。例えば、東京支店では、時間を正確に守り、仕事の手順もきちんとしている一方、沖縄本社は、南国気質のルーズな就業形態であるなどの違いがあり、以前は、「本土の人」は沖縄の文化や風土、価値観に馴染むのが難しいということもあった。そのような点では、沖縄文化に近いアジアの人たちの方が馴染みやすく、外国人を受け入れることの違和感はそれほどでもなかった。
- ・ 従来は、外国人社員に言語的な部分のサポートを期待し、補助的な業務に据え置いてきた部分があるが、この数年、外国人社員自身が企画や営業に直接責任を持つ体制へとシフトしてきた。現在は、欧米東南アジア班、中国班、台湾班、香港班、韓国班とグループに分かれ、半分以上の班は海外出身者がグループ長を務めるに至っている。

## ◆取組内容

会社の経営方針・行動方針を日本語版と英語版で併記し、国籍や母国語に関係なく全社員に徹底して理解してもらえるよう取組を実施している。

また、社員評価も国籍等関係なく、会社の経営方針・行動方針などに即した行動に対する評価、仕事面での業務知識に対する評価、普遍的な知識に対する評価の3本柱としている。普遍的な知識を習得するため、放送大学の受講を会社として推奨し、現状の業務において直接関係のない内容であっても、企画や広報、ガバナンスなど基本知識を学ぶことを可能としている。また、支店長候補を含む管理職向けに外部講師を招いた研修会を毎週実施しており、社内のコミュニケーションハブとしても機能し、社内の一体感醸成に役立っている。

### （社の理念の徹底による一体感の醸成）

- ・ 国籍に関係なく、社員には「心カード」を配布し、徹底して理解してもらう。「心カード」には、観光に関する社の基本的精神として「相互理解による平和交流に貢献します」「地域の自然や伝統文化を大切にします」「地域の経済発展に貢献します」と記載されている。また、社は「地域に根ざし世界にはばたく」、社訓「今日のお客様を喜ばす」だけでなく、陽明学中江藤樹氏の「五事を正す<sup>1</sup>」を掲げている。
- ・ 日本語の理解が十分でない社員にも伝わるよう、「心カード」は英語でも作成されるだけでなく、「心カード」に記載される内容に関するDVDを見せることで、徹底して理解してもらう工夫を図っている。また、「心カード」に即した行動がとられているかといった観点を全社員共通の評価項目とリンクさせていることで、社の理念を社員全員に浸透させている。
- ・ 外国人を受け入れるにあたり、仕事に対する考え方、働き方や職場環境に対する考え方が、日本人と外国人では異なることは当たり前であり、それをどのようにお互いで許容し合うかが重要である。例えば、これまで朝の勤務時間前に社内の美化運動をすることが習慣となっていたが、ある部署で外国人が「義務ではない」として取り組まず、日本人社員から社長に対して、「外国人社員は協調性がない」と相談されたことがあった。その際、「勤務時間内に協力し利益を出すことが企業の本務であり、勤務時間外の取組で揉めるのであればこの習慣を廃止しても構わない、そして習慣に従わないからといって減点対象としてはいけない」と社長自ら指示を行った。日本人と外国人の就業観の差異を丁寧に受け止め、片方の意見を習慣だからといって押し通すのではなく、双方にとって納得できる判断を柔軟に行っている。このように、考え方の違いから生まれる意見の衝突は社内で頻繁に発生しているが、その都度、現場レベルや社長自らが双方の意見を真摯に受け止め、柔軟な判断を絶えず行うことで、職場の一体感の醸成につなげている。

### （平等な評価体系、育成システム）

- ・ 入社試験の段階から国籍によって区別することなく、専門的な旅行業者取扱資格（国家試験）などを保有している場合などの特例による免除は一部あるものの、日本人、外国人ともに正規社員であれば、中途・新卒に関わらず、全員同じSPI、英語の試験を実施している。
- ・ 社員評価についても、国籍等にかかわらず、全員同じ評価基準を用いており、①社員教育の根幹（上

<sup>1</sup> 五事を正す：近江聖人中江藤樹先生（江戸時代初期の儒学者）の教えで「貌」、「言」、「視」、「聴」、「思」の5つ。

記「心カード」に即した行動が実践できているか)、②仕事面での業務知識、③普遍的な知識(放送大学などによる受講状況)という大きく3つの項目で評価を行っている。③普遍的な知識の取得(自己研鑽)では、専門に特化してしまうことで、体系的に業務全体を見ることができなくなってしまうのを防ぐために設けた項目である。他の旅行会社とは異なり、専門分化をすることはなく、一つの部署の中でも色々な経験をしてもらうようにジョブローテーションを意識して実施している。

- その一つとして、放送大学の受講を会社として勧めている。業務外で受講できること、また、各分野で大家と言われる先生方の講義を受けることで、旅行関連の専門学校卒の社員にも大卒の社員にも平等にスキルアップの機会が与えられることになる。現状の社内業務においては直接関係のない内容であっても、企画や広報、ガバナンスなど基本知識を学ぶことにより、専門に特化した観点だけでなく、多面的な視点で業務全体を俯瞰することができ、人材育成のツールとして有効に機能している。また、これらの効果以外に、放送大学を受講した社員皆が(放送大学の)同窓になることにより生まれる一体感は、外国人社員等の様々な背景を持った社員と一緒に働くにあたって重要だと社長は考えている。
- 受講料は会社から全額支給され、受講にあたっては、レポート提出を必ず行うこととしている。社員の誰がどのような科目を受講しているのかはオープンになっており、常日頃から放送大学受講に関して社内でコミュニケーションを取るようになってきていることから、社内での一体感を生み出す一要素となっている。社長自ら率先して、放送大学講座を受講しており、社員とのコミュニケーションのきっかけとしても活用している。また、最終試験で単位取得出来なかったとしても評価を下げず、試験結果は加点要素として設定している。このような取組により、専門分野に特化するだけでなく、常に新しい学問に触れ、学び考える姿勢を持つ個の力を育てることで、社員全員が自律的に行動できるようになり、ホスピタリティを高め、企業の競争力につなげている。そのほか、外部から講師を招いた全社員向けの研修会も積極的に行っている。

顧客拡大・安定顧客の獲得を目指し、フィリピン出身の社員を中心として東南アジア市場へのアプローチを開始した。ムスリムの食習慣など異文化への対応が課題であったが、外国人社員の日本での滞在経験を活かし、受入先であるホテルや観光施設等に対してきめ細かにレクチャーするなどして、各施設の理解と協力を得ることができた。

#### (新市場の開拓：ムスリム(イスラム教徒)の訪沖旅行の開拓)

- 沖縄県では、海外マーケットは直行便の飛ぶ中国、台湾、香港、韓国といった東アジアが中心となっていたが、顧客拡大とともに安定した顧客を獲得するためにも、東アジア以外のマーケットの開拓が課題となっていた。特に昨今は中国マーケットも縮小していることから、新規顧客層の獲得が重要な課題であった。そこで、フィリピン出身の社員を中心に、シンガポール、マレーシア、インドネシアなどの東南アジアのムスリムマーケットにアプローチすることとした。東南アジアにはムスリムが多く、東南アジアの顧客を対象にするとムスリムの食習慣など文化への対応を如何に克服するかという問題があった。
- ムスリムは、食事にも豚肉を使えないといった「ハラール」とよばれるイスラム法の規定にのっとった方法で処理した食材しか口にしてはいけないなどの戒律がある。また、1日5回の礼拝もかかせない。このような宗教上の戒律と習慣への配慮が受け入れ先全体としてなされなければ、旅行者

が日本で気持ち良く楽しく過ごすことができないと、これまでの自身の経験も踏まえてフィリピン出身の社員が対応を検討した。

- ・ 現地に赴き、現地旅行会社への営業活動を行いつつ、食習慣や宗教的配慮など注意事項情報を事細かに入手し、受け入れ先の理解を得るために、ホテルには食材の調達方法から調理器具の調達も含めた調理方法のレクチャーや、講習会を実施するなどした。特に、受け入れ先にはフィリピン出身社員をフォローするため日本人社員と一緒に説明に回るなど地道な努力を続けた。
- ・ その他にも、ガイド冊子から豚の写真を取り取ったり、観光コースから豚肉が積まれた公設市場を除外したりするなど、各施設の協力を取り付け3年がかりでムスリムが快適に過ごせるツアー実現にこぎつけた。



【ムスリム向け訪沖旅行パンフレット】

## ◆ダイバーシティ経営による成果

文化的な差異を丁寧を受け止め対応する外国人社員のマインドにより、2012年6月に初めてのムスリム団体客の受入れを実現した。その後も東南アジアからの団体ツアー客受入が予定されており、大きな商機拡大につながっている。

- ・ 2012年6月には、シンガポールより初めてのムスリムの団体約100名の受入れに成功したことを契機として、11月下旬にはマレーシアの政府関係者、旅行業者、一般観光客ら約50人の団体ツアーを実施、さらに、12月にはインドネシア人約25人を対象にしたツアーを実施するなど、各国からのムスリムを受け入れ、訪沖旅行におけるムスリム市場の開拓に成功した。今後東南アジアのムスリムをはじめとして、全世界には10数億人と言われるムスリム圏域の顧客獲得に向けた第一歩となっている。
- ・ 外国人社員が企画や営業を担当することにより、文化的な差異を当然のこととして受け止める外国人社員のマインドが、サービスを規格化してしまいがちな日本人社員とは異なるホスピタリティの提供を実現させている。
- ・ 2011年の財務状況は、東日本大震災の影響を受け、海外からの旅行客の受け入れが減少し、同社の経常利益は赤字であったが、2012年の財務状況は、外国人社員が担当したムスリム圏域の旅行客受け入れや食物アレルギー対応ツアーなど新規の企画等で、経常利益は黒字に改善した。
- ・ ムスリム沖縄ツアーは、すぐれた旅行社の企画をたたえる「ツアーグランプリ2012」の国内・訪日旅行部門で選ばれ、表彰された。社外からの注目度も増し、企業に対する評価も向上している。

<企業概要>

|        |                                 |     |        |
|--------|---------------------------------|-----|--------|
| 設立年    | 1958 年                          | 資本金 | 55 百万円 |
| 本社所在地  | 沖縄県那覇市松尾一丁目 2 番 3 号             |     |        |
| 事業概要   | 旅行業                             |     |        |
| 売上高(※) | 7,203 百万円 (※)直近決算期(2011 年 12 月) |     |        |

<従業員の状況> (単体)

|              |                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------|
| 総従業員数        | 558 人(うち非正規 183 人)(2013 年 1 月現在)                          |
| 属性ごとの人数等     | 【女性】284 人(うち非正規 106 人)、女性管理職比率 20%<br>【外国人】36 人 【障がい者】7 人 |
| 正規従業員の平均勤続年数 | 男性 3.8 年 女性 3.3 年                                         |