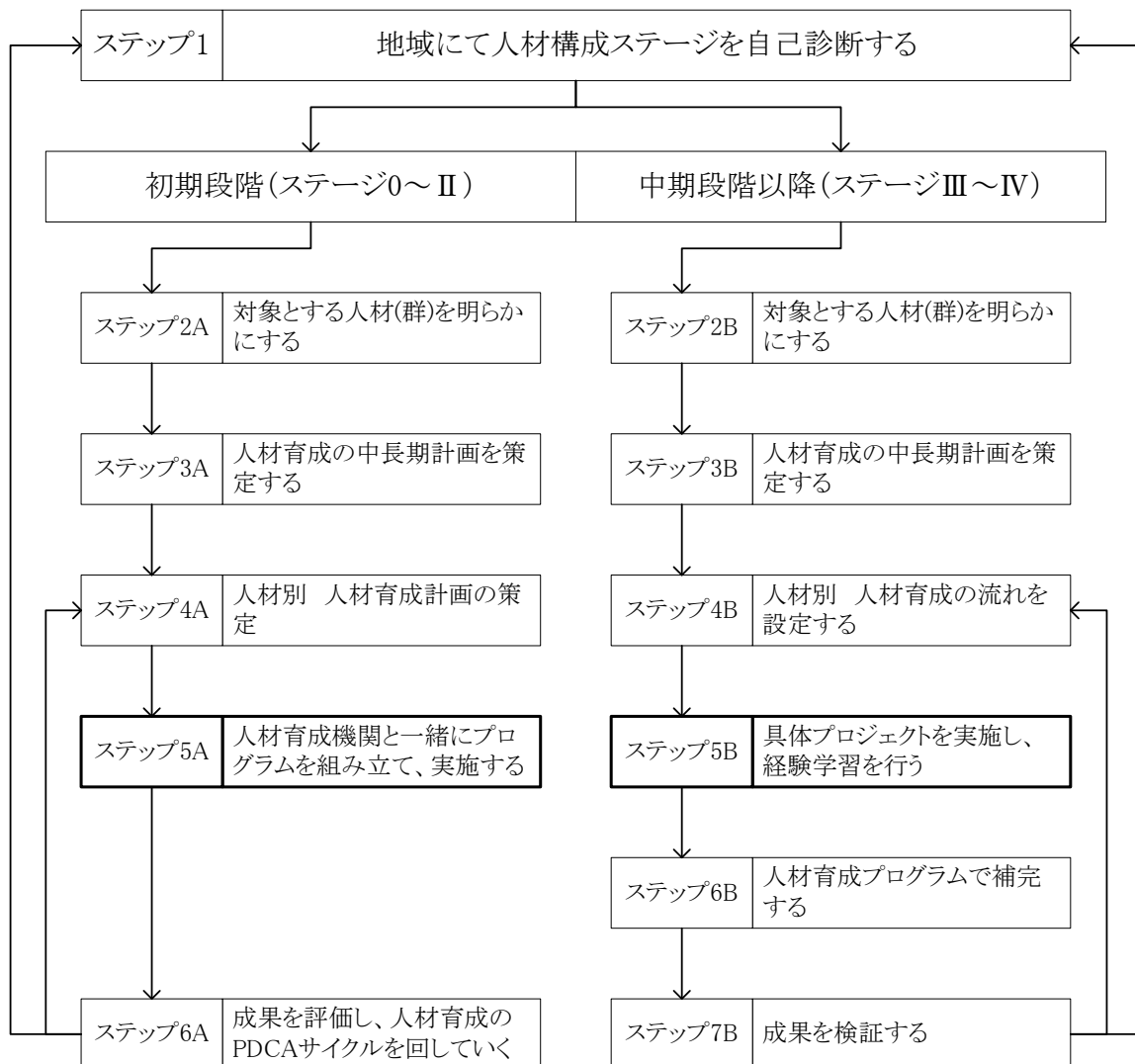


人材育成ガイドライン基本骨格イメージ ～地域版

本人材育成ガイドラインは、中長期的に取り組まれるべき、観光地域づくりに資する人材の育成手法について、とりまとめたものです。
読み手は、以下のような、中長期的、持続的な観光地域づくりに責任を負う人を想定しています。

- 1.市町村など行政の観光振興担当者
- 2.観光協会や観光地域づくりプラットフォームなど、観光推進組織の管理者

人材育成のフロー



人材育成ガイドライン策定にあたっての基本的整理

人材タイプについて

中核人材とは

中核人材とは、地域が目指すべきビジョンを提示し、そのビジョンに向かって関係者を集め、合意形成を行いながら、具体的な取り組みを実施していくことの出来る人材。マネジメント型：中核人材（後述）と区分する場合は、プレイヤー型：中核人材と呼びます。

旧ガイドラインのリーダーおよび企画調整者に相当します。

中核人材（候補）とは

中核人材（候補）とは、将来的に中核人材として活動することが期待されるが、未だ、そうした実績や能力は得ていない人材です。

旧ガイドラインの企画調整者に相当します。

マネジメント型：中核人材とは

マネジメント型：中核人材とは、中核人材として活動しつつ、観光地域づくりプラットフォーム事業体（PF）の経営者として、その事業体の持続的な運営に責任を持ち、その責務を果たす人材です。

旧ガイドラインのリーダーに相当します。

支援人材とは

支援人材とは、中核人材が示すビジョンに共鳴し、その具体的取り組みに協力していく人材です。観光関連産業のみならず、農林漁業者、商工業関係者、NPO、行政など地域の幅広い関係者が対象となります。将来的に中核人材となっていく人材を含みます。

旧ガイドラインの企画調整者およびオペレーターに相当します。

専任：支援人材とは

専任：支援人材とは、「マネジメント型：中核人材」の管理の元、PFの従業員、スタッフとして活動する人材です。

旧ガイドラインの企画調整者およびオペレーターに相当します。

外部人材とは

主たる活動地域は地域外だが、地域に訪れたり、相談にのったりすることで、観光地域づくりの活動をリードしたり、側面から支援したりする人材です。地域に中核人材が育っていない時にはファシリテーター役等になり中核人材的な役割を担い、また、中核人材が育ってきた時には、メンターとしてその能力育成を促したり、アドバイザーとなり業務の円滑な進行を支援したりするなどの役割を担う人材です。

旧ガイドラインのリーダーに相当します。

人材能力について

能力の質的区分について

この人材育成ガイドライン（以下、HDGL）では、ロバート・カッツ（1974）によって規定された能力の質的3区分を元にしてしています。このモデルは、マネージャーに求められる能力を規定した古典的な能力モデルです。ただし、対人関係能力と概念化能力は、観光地域づくりにおいては一体的と考えられるため、それを組み合わせ「構想実現力」としてしています。

マネージャーに求められる「能力」の質的区分*		
【業務遂行能力】 経営技術や理論に関する専門知識 (テクニカルスキル)	【対人関係能力】 対人関係に関する能力 (ヒューマンスキル)	【概念化能力】 経営技術、知識を総動員して状況を把握し、具体的なビジョンを構築する能力、判断する能力 (コンセプチュアル・スキル)
*ロバート・カッツ(ハーバード・ビジネス・レビュー「Skills of an Effective Administrator」、1974)		

構想実現力のカテゴリー分けについて

構想実現力（対人関係能力と概念化能力の組み合わせ）については、3つの壁（行政と民間、観光産業と他産業、地域と地域）を壊していくために必要な多様な主体の合意形成とビジョン策定に関する能力に注目し、以下の3つのカテゴリーに区分しました。

構想実現力のカテゴリー ～地域での合意形成とビジョン策定		
カテゴリーA	カテゴリーB	カテゴリーC
観光地域づくりの概念を自分のものとして理解している	「仲間」と一緒に共同ビジョンを提示し、協働で活動できる	活動に参加する新たな人材を増やし、持続性を確保できる
観光地域づくりに「関心」を持ち、目指すべき理念、目的、目標の意義、重要性を理解できること。その上で、その実現のための取り組みを主体的にできること。	地域の目指すべき理念、目的、目標を仲間たちと検討し、提示することができること。その上で、自身の役割を規定できること。	理念、目的、目標の達成に集う人たちの増やし、実施に向けた幅広い合意形成ができること。その上で、各人の役割分担を行い、持続的な人材育成を行えること。

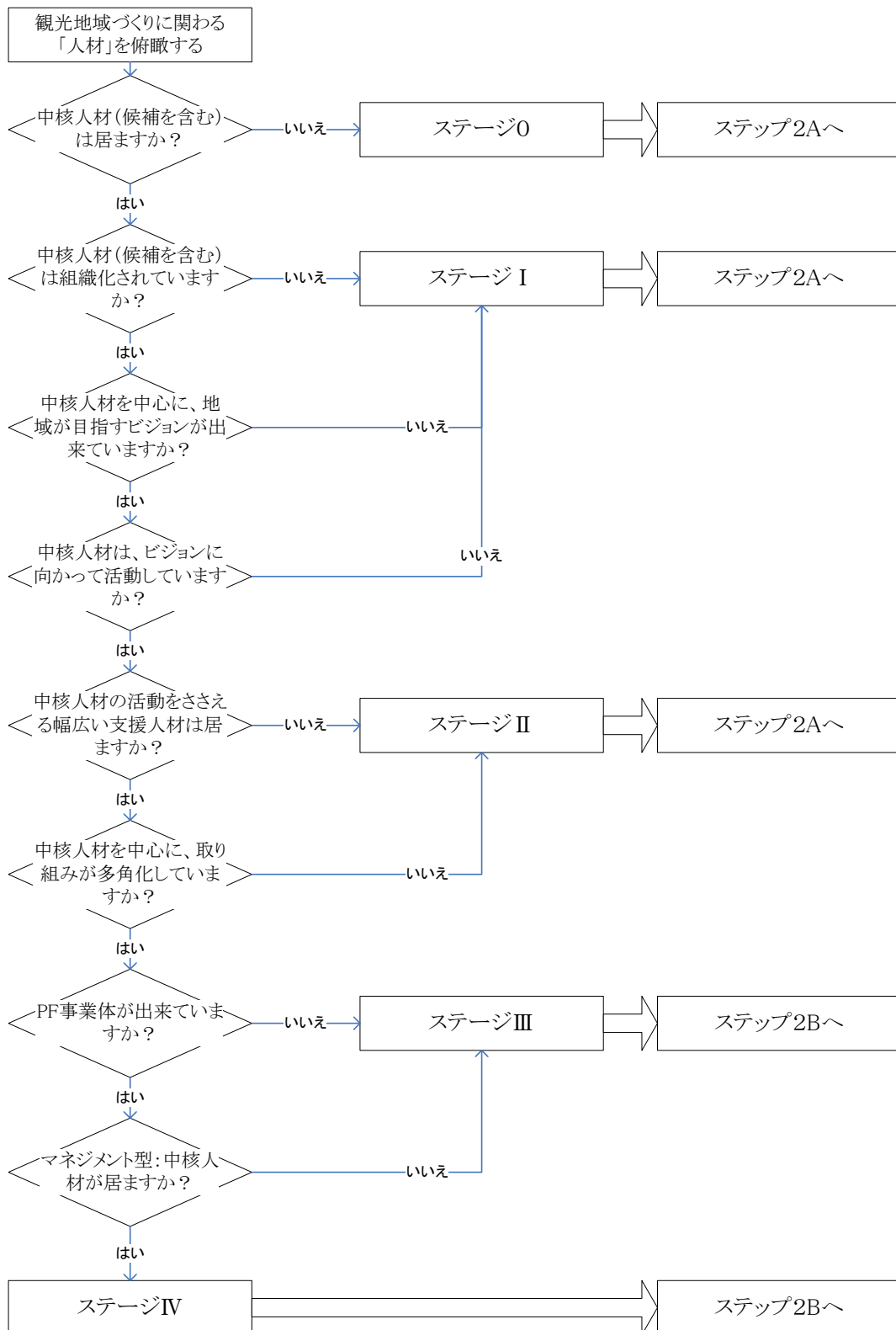
業務遂行力のカテゴリー分けについて

業務遂行力については、PF事業体における職位と対応する能力に注目し、以下の4つのカテゴリーに区分しました。

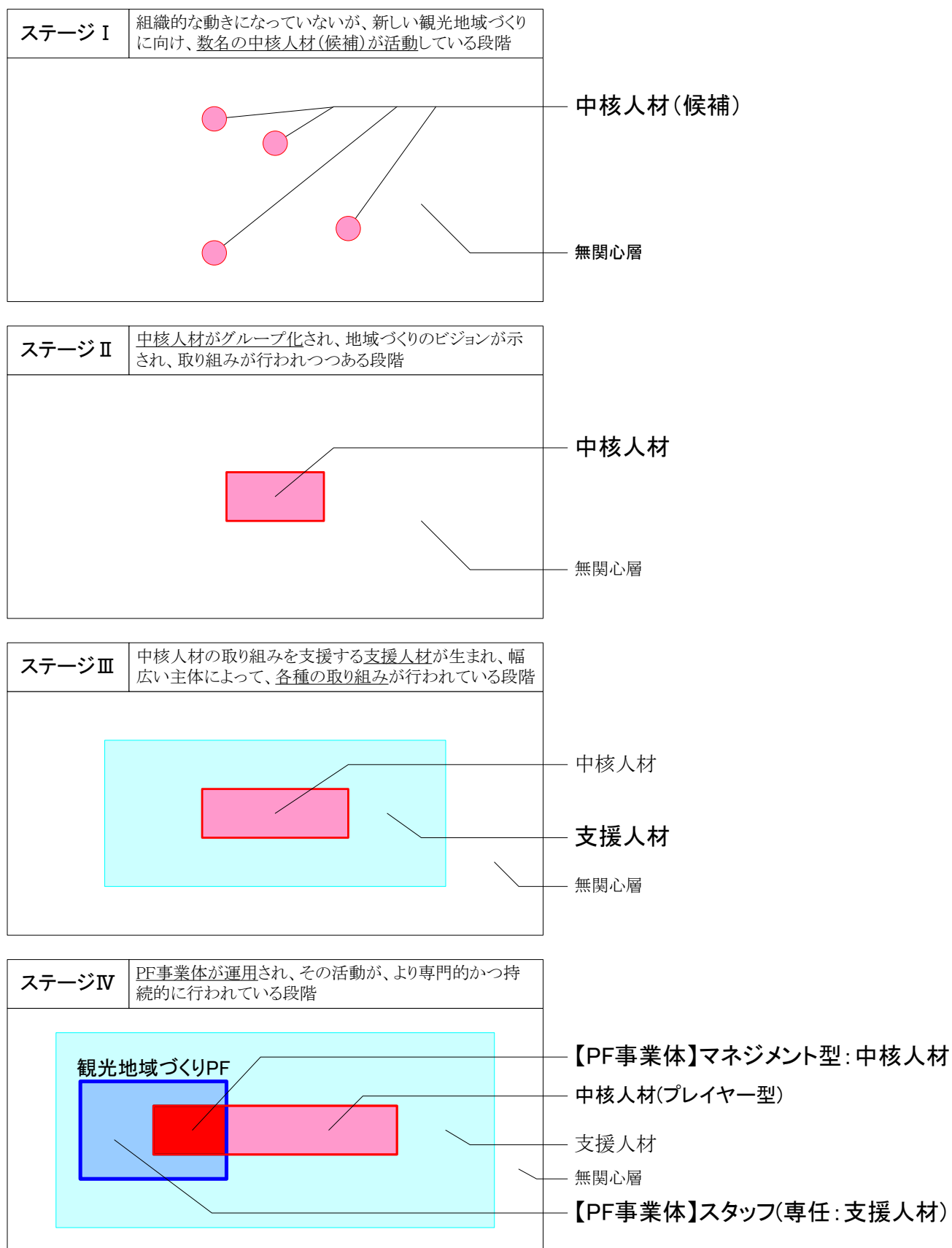
業務遂行能力のカテゴリー ～マーケティング活動と事業性の獲得			
カテゴリー1	カテゴリー2	カテゴリー3	カテゴリー4
スタッフ	マネージャー 部門長	統括マネージャー 事務局長	ディレクター 代表(会長、専務など)
計画された事業を、資金や、人員、スケジュールの管理などを行いながら、実施しうる知識、技術を持つ。	新しい着地型商品やサービスを、自身で立案し、商品化出来る知識、技術を持つ。	戦略眼を元に、商品化した商品サービスを、採算のとれる事業にすることが出来る知識、技術を持つ。	プラットフォームビジネスの特性を理解した上で、その特性を活かした商品サービスを創造する仕組みを構築できる知識、技術を持ち、実践できている。

ステップ1. 地域にて人材構成の現状ステージを自己診断する

人材育成を検討するに当たり、まずは、観光地域づくりの取り組みを担う人材が、対象とする地域内においてどのような状態にあるのかについて、最も適当と思われるステージを選択します。これは、ステージによって、人材育成の対象と、その育成手法が異なるためです。



各ステージの人材構成は、以下のように整理できます。



ステップ2A.育成すべき人材群を明らかとする ～

未だ観光地域づくりに取り組む体制が作られていないステージ0～IIにおいては、人材を発掘すること、中長期的な視点でその人材を育成していくという視点を持ち、その視点に基づいた計画的な人材育成プログラムを展開していくことが求められます。

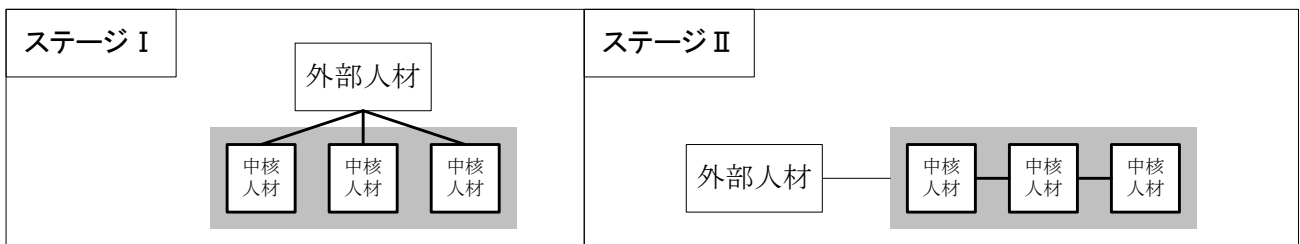
1.外部人材の支援を得て、中核人材となり得る人材を発掘する

中核人材が未だ見いだされていない、また、中核人材(候補を含む)は居るものの、人数が少ない場合、地域外から、観光地域づくりについて造詣、経験のある人材(外部人材)を招き、その支援・助言を得て中核人材となり得る人材を発掘していきます。

2.発掘した人材に、中核人材としての使命感を持たせる

中核人材として発掘した人材(目星をつけた人材)に対し、外部人材がメンター(ステップ2Bを参照)となり、企画提案の機会を設けたり(ステージI)、中核人材グループでの活動を促進(ステージII)させたりすることで、中核人材としての使命感、自覚を促します。

参考 ステージ別 各人材の関係性イメージ



3.中核人材の人材名や能力を整理した人材育成リストを作成する

中核人材として発掘した人材(目星をつけた人材)に対し、「人材能力カテゴリー チェックリスト(P7)」を参考に、観光まちづくりに関わる自身の能力を自己診断してもらい、能力の現状水準を明らかにします。その上で、現状の人材リストを作成します。

参考 人材名および能力リスト策定イメージ

現在	地域ステージ	具体人材名(人材群)	対象人材類型	※1 構想力	※2 業務遂行力
	<i>I</i>	〇〇 一郎	中核人材	A	1
		〇〇 次郎	中核人材	A	2
		〇〇 花子	中核人材	B	1

※斜体字は入力例を示す

参考：人材能力カテゴリー チェックリスト

構想実現力分野	カテゴリーA	観光地域づくりの概念を自分のものとして理解している	
		人材イメージ	チェックリスト
	カテゴリーB	「仲間」と一緒に共同ビジョンを提示し、協働で活動できる	
		人材イメージ	チェックリスト
	カテゴリーC	活動に参加する新たな人材を増やし、持続性を確保できる	
		人材イメージ	チェックリスト
業務遂行分野	カテゴリー1	スタッフ/計画された事業を担当者となって実施できる	
		人材イメージ	チェックリスト
	カテゴリー2	マネージャー・部門長/新しい着地型商品やサービスを、自身で立案し、商品化出来る	
		人材イメージ	チェックリスト
	カテゴリー3	統括マネージャー・事務局長/商品サービスを、採算のとれる事業にすることが出来る	
		人材イメージ	チェックリスト
	カテゴリー4	ディレクター・代表(会長、専務など)/プラットフォーム事業体を持続的に運用できる	
		人材イメージ	チェックリスト

※1
構想実現力

※2
業務遂行力

Note: 業務遂行分野のカテゴリー分けおよび対応能力は、旧ガイドラインおよび「地域いきいき観光まちづくり事例集 2010」策定時に行ったアンケート結果を参考に再構成したものです。

ステップ 3A.人材育成の中長期計画を策定する

現在の地域ステージおよび人材の能力カテゴリーをふまえ、3～5年後を目標年に、地域のどのような人材群を、どのカテゴリーにまで高め、それによって地域のステージをどこまで高めて行くのかについて、「ステージ別 各人材に求められる能力カテゴリーマップ (P12)」を参考に、設定を行います。

参考 人材育成の中長期計画策定イメージ

	地域ステージ	具体人材名(人材群)	対象人材類型	構想力	業務遂行力
現在	<i>0</i>	〇〇 一郎	中核人材	A	1
		〇〇 次郎	中核人材	A	2
		〇〇 花子	中核人材	B	1
※斜体字は入力例を示す					
3～5年後を目処に、どうなりたいか？					
5年後	<i>III</i>	〇〇 一郎	中核人材	C	2
		〇〇 次郎	中核人材	B	3
		〇〇 花子	中核人材	C	2

ステップ 4A.人材別 人材育成計画の策定

中長期の人材育成計画を元に、各人材別に能力育成目標と対応する基本プログラムを設定します。

参考 個人別 人材育成計画の策定イメージ

具体人材名(人材群)	時期	地域ステージ	対象人材類型	構想力	業務遂行力
〇〇 一郎	現在	<i>0</i>	中核人材	A	1
	3年後	<i>II</i>	中核人材	C	2
	5年後	<i>III</i>	中核人材	C	3

※実際の検討に当たっては、活動グループ単位など、人材「群」で整理することも有効

プログラムB、C
↓
プログラム2
↓
プログラム3

ステップ 5A.人材育成機関と一緒に人材育成プログラムを組み立て実施する

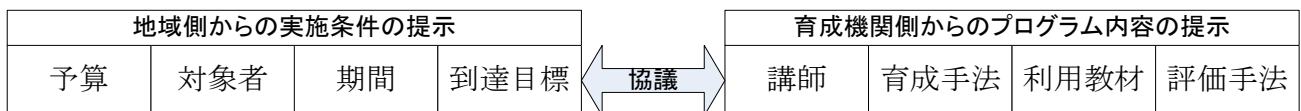
設定した対象人材(群)と、育成目標、基本プログラムイメージを元に、具体的な人材育成プログラムを、人材育成機関と一緒に組み立て、実施します。

1.人材育成プログラムの実施条件を規定する

まず、ここまで整理してきた情報を元に、誰をどういう人材にしたいのかを明確にします。その上で、人材育成に投入可能な予算や期間といった要件についても整理を行い、人材育成プログラムの実施条件を規定します。

2.適切な人材育成プログラムを選択する／組み立てる

実施条件を規定した上で、その実施条件に対応する既存の人材育成プログラムを、人材育成機関に照会をかけ探します。適当な既存プログラムが存在しない場合には、実施条件を元に、人材育成機関に対してプログラムの開発を依頼します。その際、人材育成機関側は、地域に対して、講師や育成手法、利用教材および評価手法といった事項を提示し、プログラムの内容が、地域側の要望（実施条件）に見合ったものである事を示します。



※「人材育成機関」は、地方の大学や人材研修に対応可能なコンサルタント事務所などを指します。

3.人材育成プログラムを実施する

計画に基づき、人材育成プログラムを実施します。実施に当たっては、プログラムによる効果を明確にするため、事前および事後に受講者アンケートを行い、課題意識の変化や気づき、または、能力向上などを確認します。

ステップ 6A.成果を評価し、人材育成のPDCAサイクルを回していく

ステップ 5A で実施した人材育成プログラムの成果を評価し、人材毎に、いつ、どういったプログラムを受講したのか、その際の成果はどうだったのかという事を記録します。その上で、中長期的な人材育成目標に向け、プログラムの改善や対象能力の変更などを行いながら、反復的にプログラムを実施していくことでPDCAサイクルを回していきます。

ステップ 2B.育成すべき人材群を明らかとする ～ステージⅢ、Ⅳ

すでに、一定程度の人材が地域内で活動しているステージⅢ、Ⅳでは、人材育成は観光地域づくりに向けた具体的なプロジェクトを実践しながら、その経験を通じて能力を育成していく事が基本となります。

1.中核人材の人材名や能力を整理した人材育成リストを作成する

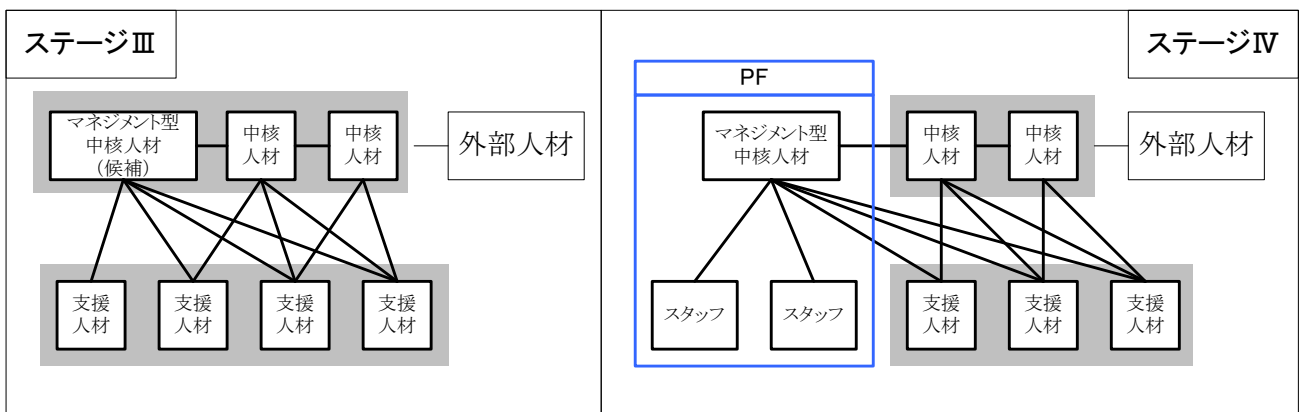
中核人材および支援人材に、観光まちづくりに関わる自身の能力を自己診断してもらい、能力の現状水準を明らかにします。その上で、現状の人材リストを作成します。

→整理イメージはステップ 2A を参照

2.PF 事業体を経営していく、マネジメント型：中核人材の選定を行う

観光地域づくりプラットフォーム(PF)の設立(ステージⅢ)、または、その強化(ステージⅣ)に向けて、PF 事業体を経営していくマネジメント型：中核人材(候補)を選定します。

参考 ステージ別 人材の関係性イメージ



ステップ 3B.人材育成の中長期計画を策定する

3～5年後を目標年に、地域のどのような人材群を、どのカテゴリーにまで高め、それによって地域のステージをどこまで高めて行くのかについて、検討し、策定します。

→整理イメージはステップ 3A を参照

ステップ 4B.人材別 人材育成計画を設定する

中長期の人材育成計画を元に、各人材別に能力育成目標と対応する基本プログラムを明らかにします。

→整理イメージはステップ 4A を参照

ステップ 5B. 具体プロジェクトを実施し、経験学習とする

1. 具体的なプロジェクトの実行を担う人材群(中核人材および支援人材)にグループ化する

各人材の育成したい能力分野を踏まえながら、各プロジェクトの実施体制を組み立てます。

参考 プロジェクト別人材アサインのイメージ

プロジェクト名	中核人材				支援人材					外部人材	
	佐藤	鈴木	高橋	田中	渡辺	伊藤	中村	小林	山本	加藤	山田
商品開発プロジェクト	○	◎			○		○			●	
おもてなし向上プロジェクト		○		◎				○	○		
夏祭り改革プロジェクト	◎		○			○		○			
ネット活用プロジェクト			◎	○	○				○		●

※斜体字は入力例を示す。◎はプロジェクト・マネージャー(メンバーに対するメンター兼務)、●は外部メンターのイメージ

2. メンターを設定します

プロジェクト毎に、そのプロジェクトの進行について経験値の高い中核人材（中核人材に適切な人材がない場合には外部人材）をメンターとして設定し、実務経験が学習に繋がるように各個別プロジェクトを実施します。

参考：メンターの役割とタスク

メンター役の人材は、右に掲げる5つの要素を念頭に置き、プロジェクトメンバーの経験学習が効果的に行えるように促す。

経験学習とは、自らが実際のプロジェクトに参加するという経験を通じて、業務遂行力や構想実現力を培うものである。

同行させる(Accompanying) メンターの実務に同行させる
種まきする(Sowing) 少し対応困難な課題を対象者に与える
触媒になる(Catalyzing) 考え方や解決策のヒントを与える
見せる(Showing) 実際の解決策を実務の中でやってみせる
収穫する(Harvesting) 何を学べたかを問いかける

Aubrey, Bob and Cohen, Paul (1995)

3. プロジェクトの実施

メンターによる適切な経験学習を通じて、各人材の能力育成を行います。

ステップ 6B. 経験学習で習得出来ない分野を人材育成プログラムで補完する

適当なメンターが確保できず経験学習が出来ない、または、短時間で集中的に習得したい分野について、人材育成機関が提供している既存の人材育成プログラムを受講します。

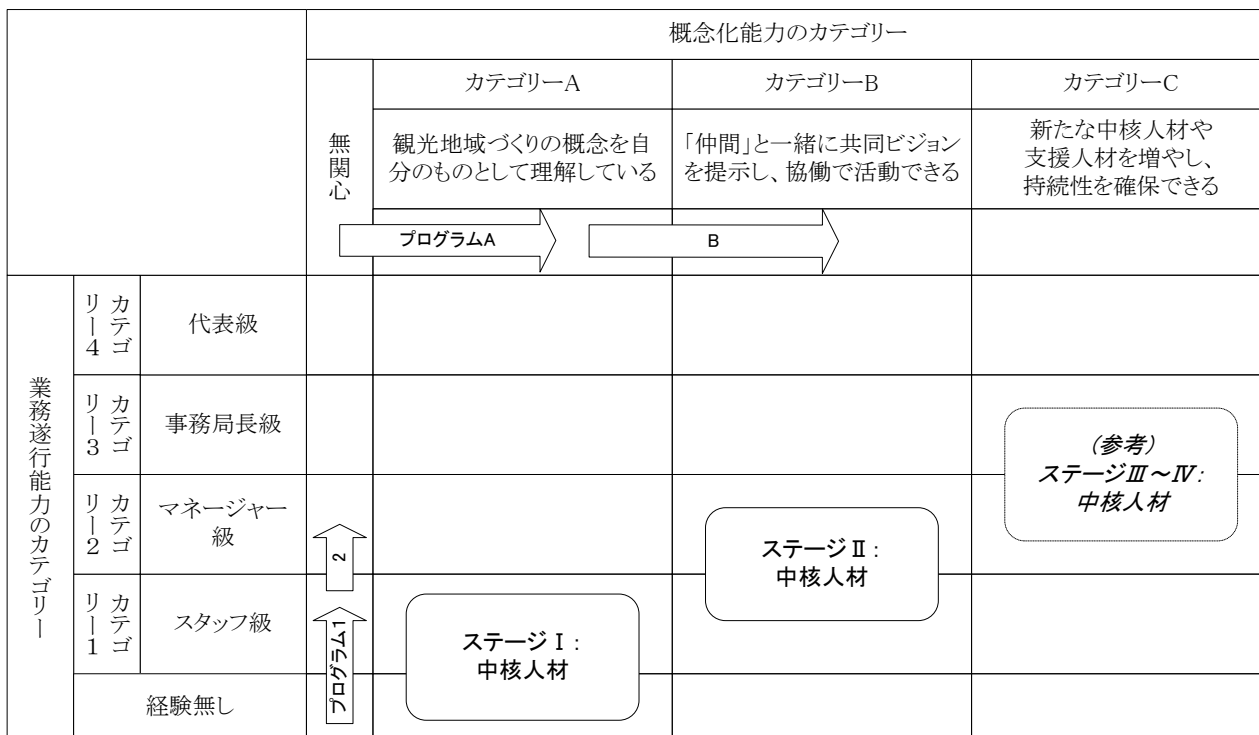
→人材育成プログラムの選択の実施イメージはステップ 5A を参照

ステップ 7B. 成果を評価し、人材育成の PDCA サイクルを回していく

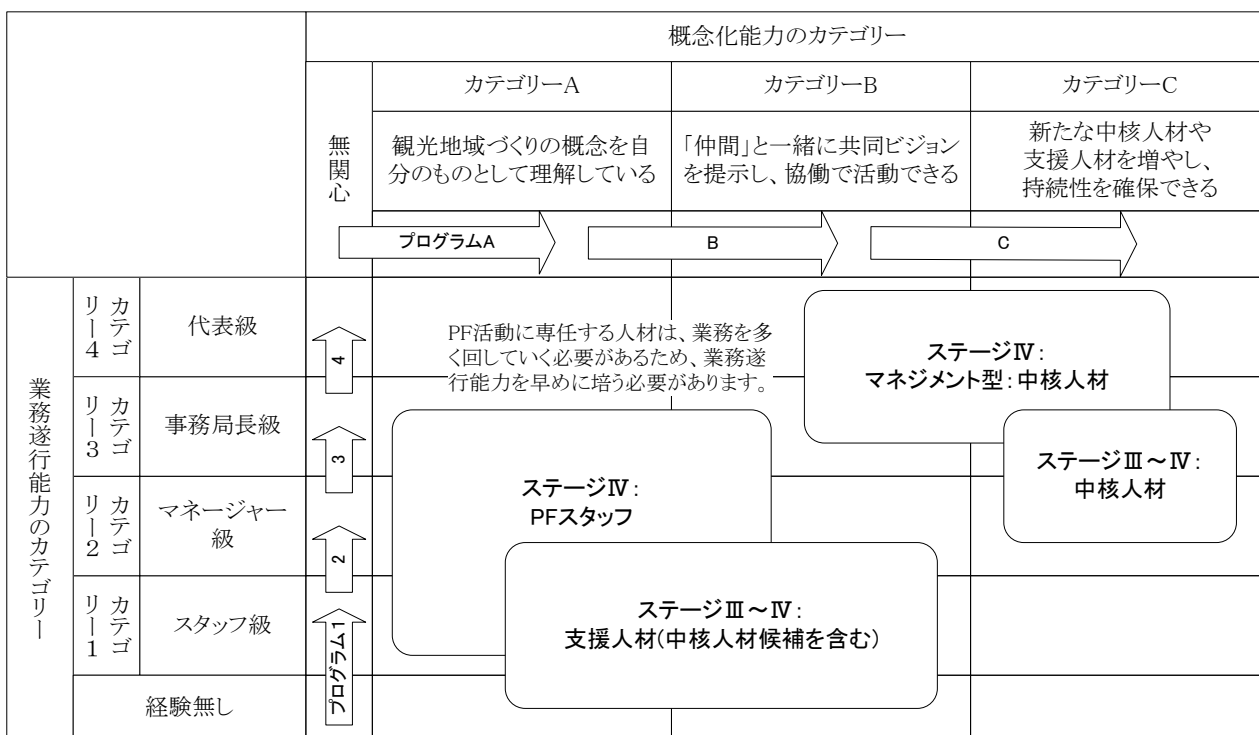
実施したプロジェクトの評価とは別に、人材別に経験学習の成果について確認を行い、それを元に、反復的にプロジェクトに関わらせる事で、人材育成の PDCA サイクルを回していきます。

参考：ステージ別 各人材に求められる能力カテゴリーマップ

■求められる能力とステージに応じた能力向上の流れイメージ(ステージ0～Ⅱ)



■求められる能力とステージに応じた能力向上の流れイメージ(ステージⅢ～Ⅳ)



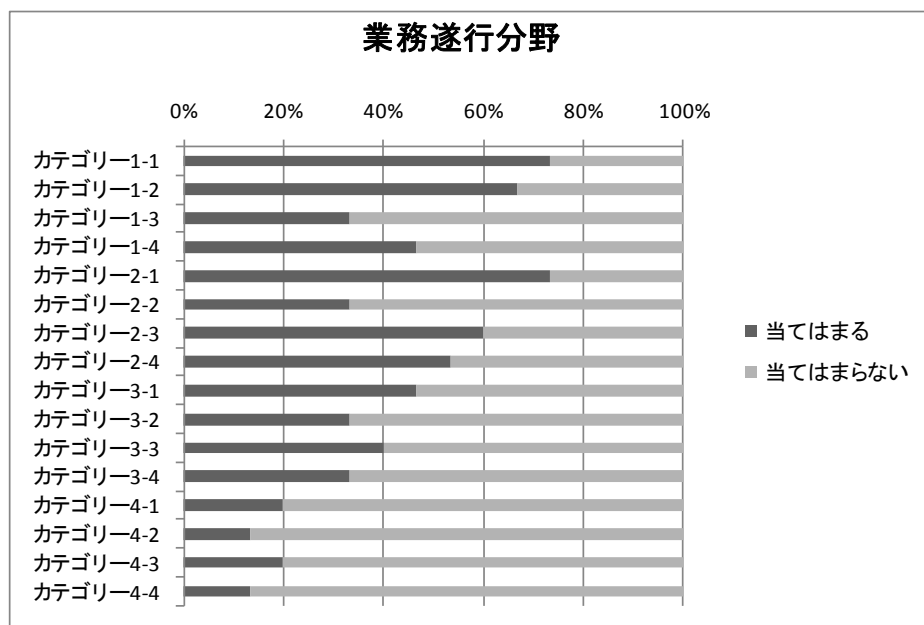
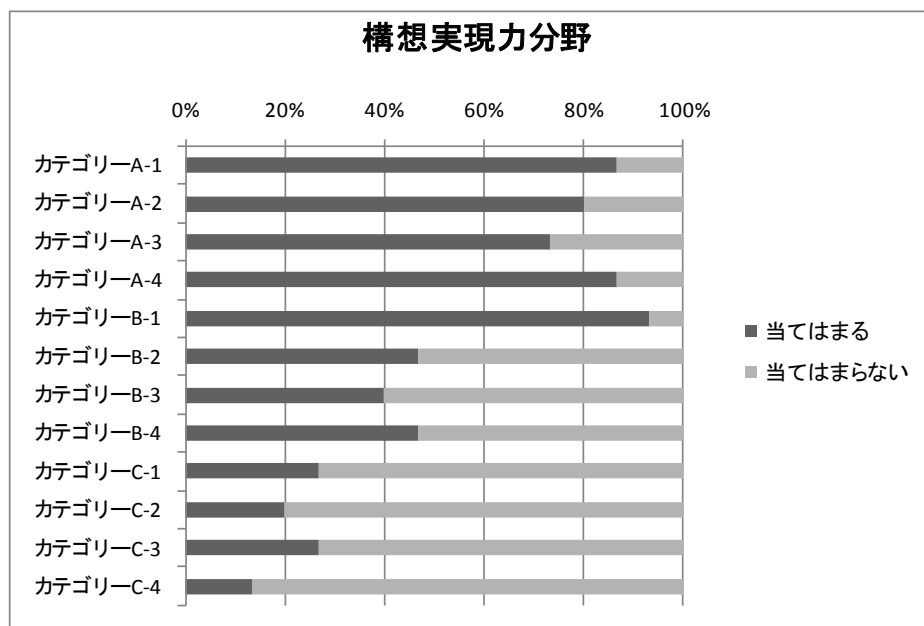
参考：能力カテゴリー向上に向けた人材育成プログラムの基本構成イメージ

プログラム名(仮)		OJT	演習	座学	育成手法イメージ		
A	初期啓発プログラム/「観光地域づくりを理解できる」ようにする				<ul style="list-style-type: none"> 外部人材や地域の中核人材をファシリテーター役に、地域課題の抽出と、グループ化をゴールとしたプロジェクト型研修(OJTまたは演習) 		
	<ul style="list-style-type: none"> 観光地域づくりへ「関心」を持つ 自地域での観光地域づくりの意義を理解する 観光地域づくりのビジョンの重要性を理解する 協働で取り組む重要性を理解する 	◎	◎	△			
B	ビジョン構築プログラム/「共同ビジョンを提示できる」ようにする				<ul style="list-style-type: none"> 外部人材の支援を得ながら、実際の地域において観光地域づくりの理念、目的、目標、役割を共同メッセージ化することをゴールとしたプロジェクト型研修(OJTまたは演習) 		
	<ul style="list-style-type: none"> ビジョンの構成、あり方を理解している 新しい発想、アイデア出し手法を習得している WSなど、グループワークで合意形成を行える 自身のミッションを規定し、協働しながら活動できる 	◎	◎	△			
C	ビジョン発信プログラム/「持続性を確保できる」ようにする				<ul style="list-style-type: none"> 自身がファシリテーター役となつて、合意形成を実現することをゴールとしたプロジェクト型研修(OJTまたは演習) 		
	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルビジネスの発展プロセスを理解している ビジョンをわかりやすく伝える手法を習得している 自身で議論のファシリテーターを担うことができる 次代の人材の能力を引き出す手法を習得している 	◎	◎	△			
プログラム名(仮)		主な対象スキル		OJT	演習	座学	育成手法イメージ
1	個別課題対応力育成/スタッフとして活動できる						<ul style="list-style-type: none"> 特定スキルを対象とした1日～数日間程度の講義 教材を利用した自主学习
	<ul style="list-style-type: none"> 行政などの支援制度の活用が出来る 事業収支計画の立案と管理が出来る 科学的手法で環境分析が出来る ITを活用したコミュニケーションが出来る 	観光政策	△	△	◎		
		事業収支	○	○	◎		
		調査分析	○	○	◎		
		(IT活用)	○	○	◎		
2	計画実践力育成/マネージャーとして活動できる						<ul style="list-style-type: none"> 実際の商品開発をゴールとした、半年～1年程度のプロジェクト型研修(OJT) 着地型旅行商品や特産品開発に関わる基礎的なスキル取得を目的とした数日間の講義
	<ul style="list-style-type: none"> 地域の歴史、文化、自然を深く整理分析出来る 特産品の開発と販売が出来る 着地型旅行商品の造成と販売が出来る 着地型商品の効果的なプレゼンが出来る 	地域学・地元学	○	○	○		
		プレゼンテーション	○	◎	△		
着地型旅行商品の造成と販売、特産品の開発と販売		◎	○	○			
3	戦略実践力育成プログラム/事務局長として活動できる						<ul style="list-style-type: none"> 実際のマーケティング戦略の立案実施をゴールとした、1年程度のプロジェクト型研修(OJT) マーケティング系基礎的なスキルに関する座学と実践力取得を目的とした演習(ケース利用を含む)を組み合わせた数日間の集中研修
	<ul style="list-style-type: none"> 地域の観光系資源の発掘、活用、保全が出来る 顧客の新規開拓及び維持の実現が出来る 商品の付加価値(ブランド力)向上が出来る 観光プロモーション戦略の立案と実践が出来る 	地域資源マネジメント	◎	△	○		
		観光地マーケティング、ブランド戦略、観光プロモーション戦略	◎	○	◎		
		合意形成	◎	◎	△		
4	経営力育成プログラム/代表として活動できる						<ul style="list-style-type: none"> 実際のPF事業改善をゴールとした、1年程度のプロジェクト型研修(OJT) 特別な経営技術に関する座学。リーダーシップ向上を目的とした演習(ケース利用を含む)。これらを組み合わせた数日間の集中研修
	<ul style="list-style-type: none"> 組織として中期事業戦略の立案と実践が出来る 活動に必要な資金・人材の調達、管理が出来る 中核人材の人材育成計画の立案と実践が出来る 多様な主体を交えたPFビジネスを実践できる 	リーダーシップ	◎	○	△		
		人材育成・人的資源管理	○	○	○		
事業戦略		○	○	◎			

業務執行力分野については、河口湖研修の結果より、60%以上を◎、40～60%を○、40%未満を△としている。対人・構想力分野については、事務局にて設定

Note: 業務遂行分野のカテゴリー分けおよび対応能力は、旧ガイドラインおよび「地域いきいき観光まちづくり事例集 2010」策定時に行ったアンケート結果を参考に再構成したものです。

参考：重点観光圏の人材育成対象者（N=15）による、各カテゴリーの対応能力に関する自己評価結果



※横軸の能力番号は、「能力カテゴリー向上に向けた人材育成プログラムの基本構成イメージ」記載の各スキルと対応しています。