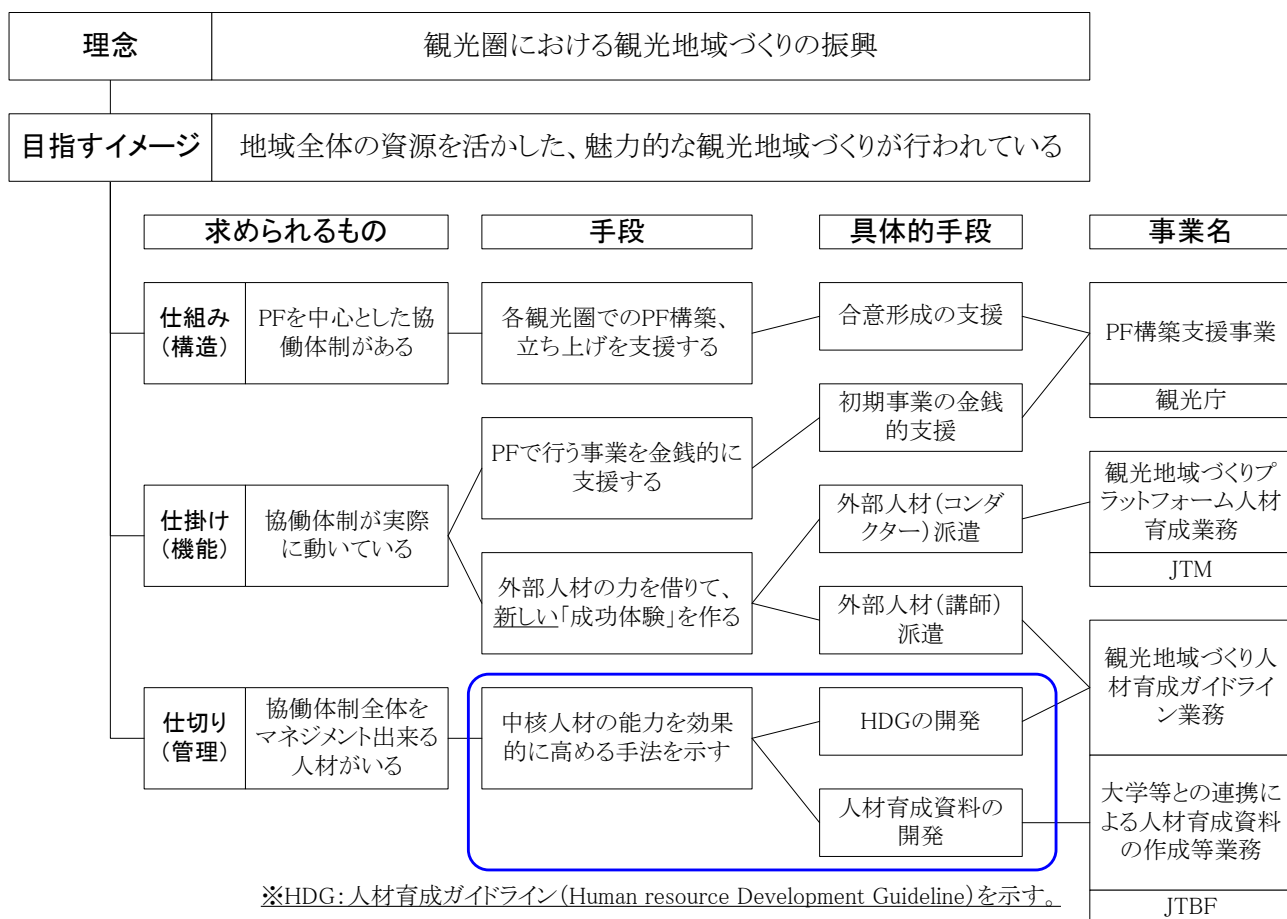


「観光地域づくり人材育成ガイドライン検討会」の目的

観光圏における観光地域づくりプラットフォーム（以下、PF）の立ち上げに向けた諸事業と連携を取りながら、以下の2つの実現に向けた検討を行う。

1. （PFの中核人材を対象とした）観光地域づくり人材育成ガイドライン（以下、HDG）を開発する
2. HDGの効果的な運用を支援する人材育成資料を開発する

【参考】関連する諸事業との相対的な関係と位置づけ



事業1. 観光地域づくり人材育成ガイドラインの策定

<経緯>

2009 年度

- 「観光地域づくり人材育成ガイドライン検討会議」にて、広範な観光地域づくり人材を対象としたスキルマップが、観光地域づくり人材育成ガイドライン案として策定された。

2010 年度

観光地域づくり人材の内、PF の中核人材を対象に行った事業において、以下の2項が明らかとなった。

- 【スキルの認知と育成手法】
「観光地域づくりプラットフォームモデル事業」にて、観光地域づくりプラットフォームの新規立ち上げを課題にした演習型集合研修を実施。実践的な研修・活動を行うことで、不足しているスキルに対する認知が高まったり、スキルに適した育成手法が認識されたりすることが明らかとなった。
- 【役割に応じたスキル分野、業績向上に重要なスキル分野】
2010 年度に実施した「地域いきいき観光まちづくり事例集」にて、全国のプラットフォーム的な組織（＝観光協会などで旅行業登録を有し、それを活かした取り組みを行っている）のキーパーソンの役割別、スキル経験、業績との関係性が明らかとなった。

<目標>

今年度は、これら既往調査の知見を元に、観光地域づくりプラットフォームの中核人材を主対象とした、人材育成ガイドライン（HDG）を受講者向けおよび人材育成機関向けの2種、構築する。

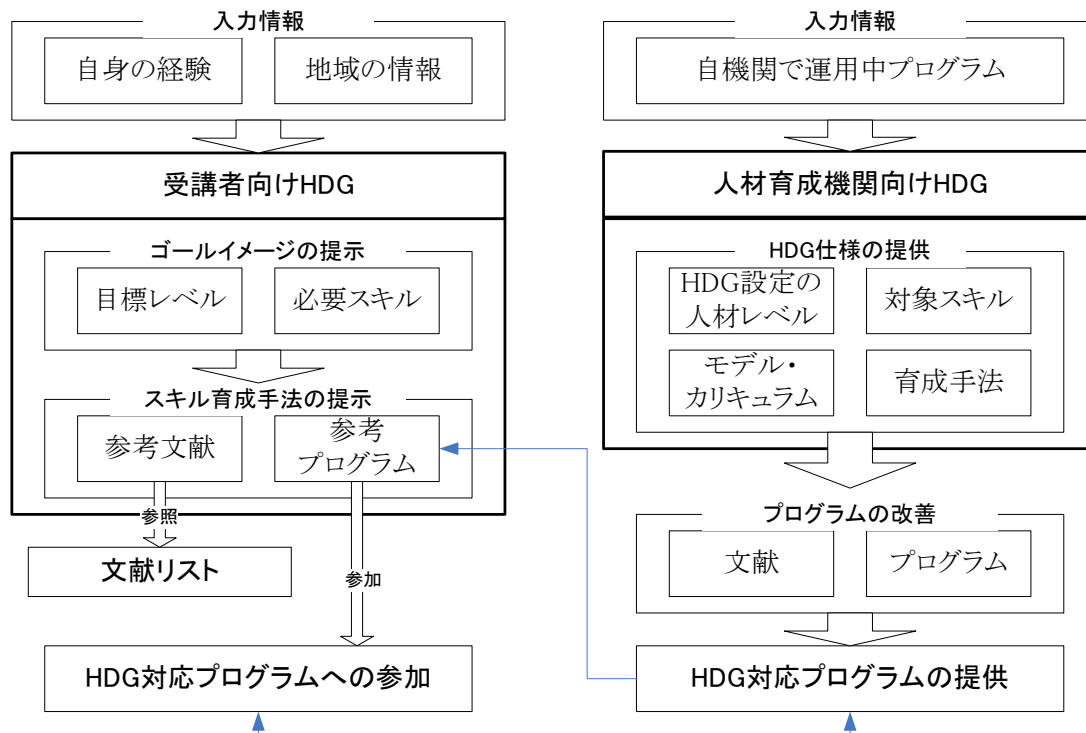
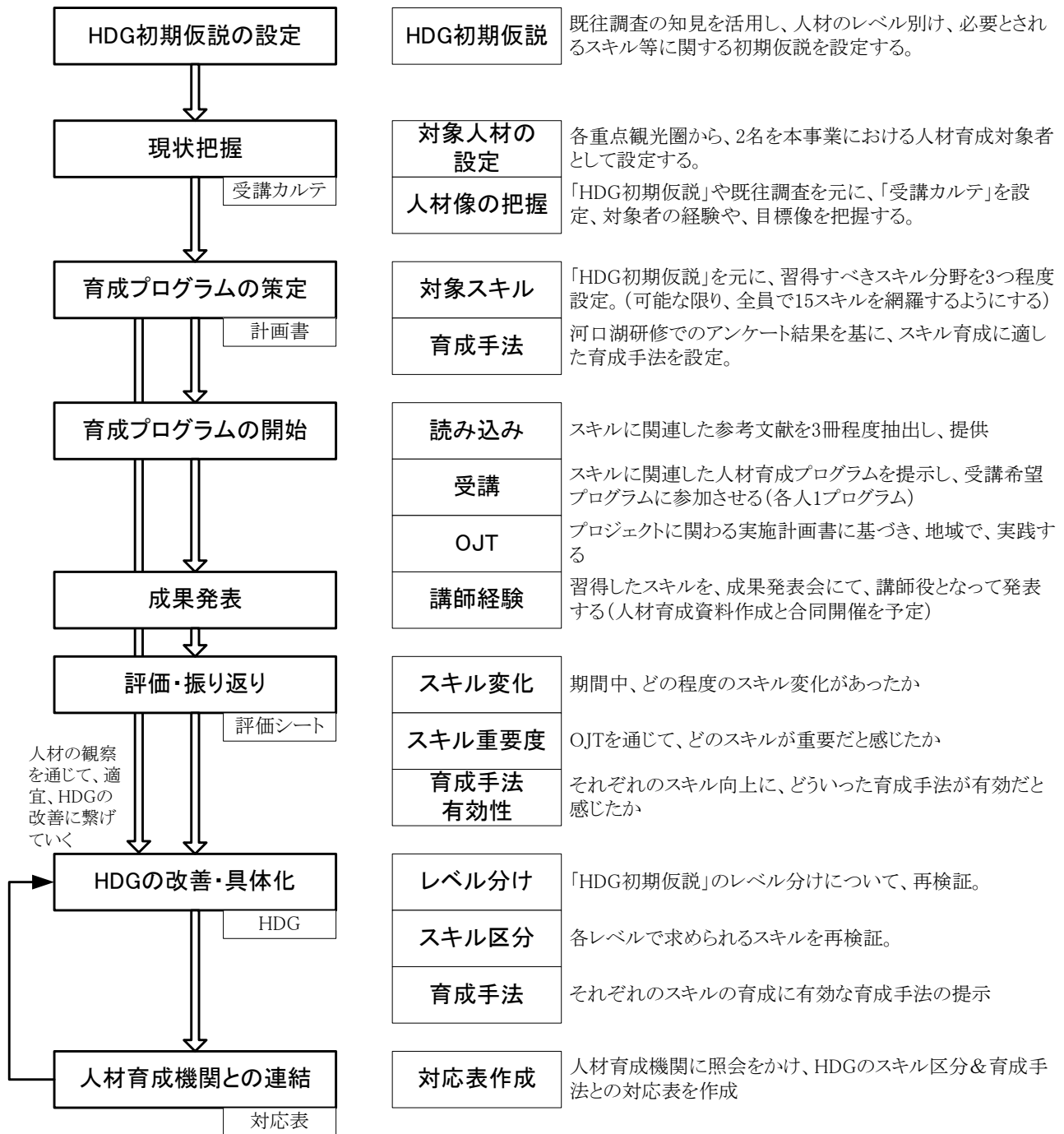


図 HDG の機能イメージ

<HDG 構築の手法>

以下の方針で、HDG の構築にあたる。

1. 既往調査の知見を元に、HDG の初期仮説を設定する。
2. PF 中核人材の、(コンダクターなどと協働で行う) プロジェクト活動を、人材育成の点から支援を行い、フィードバックを得る。
3. HDG の初期仮説を、これら現場からのフィードバックと、検討委員からの指摘を元に、実践的なものに磨き上げていく。



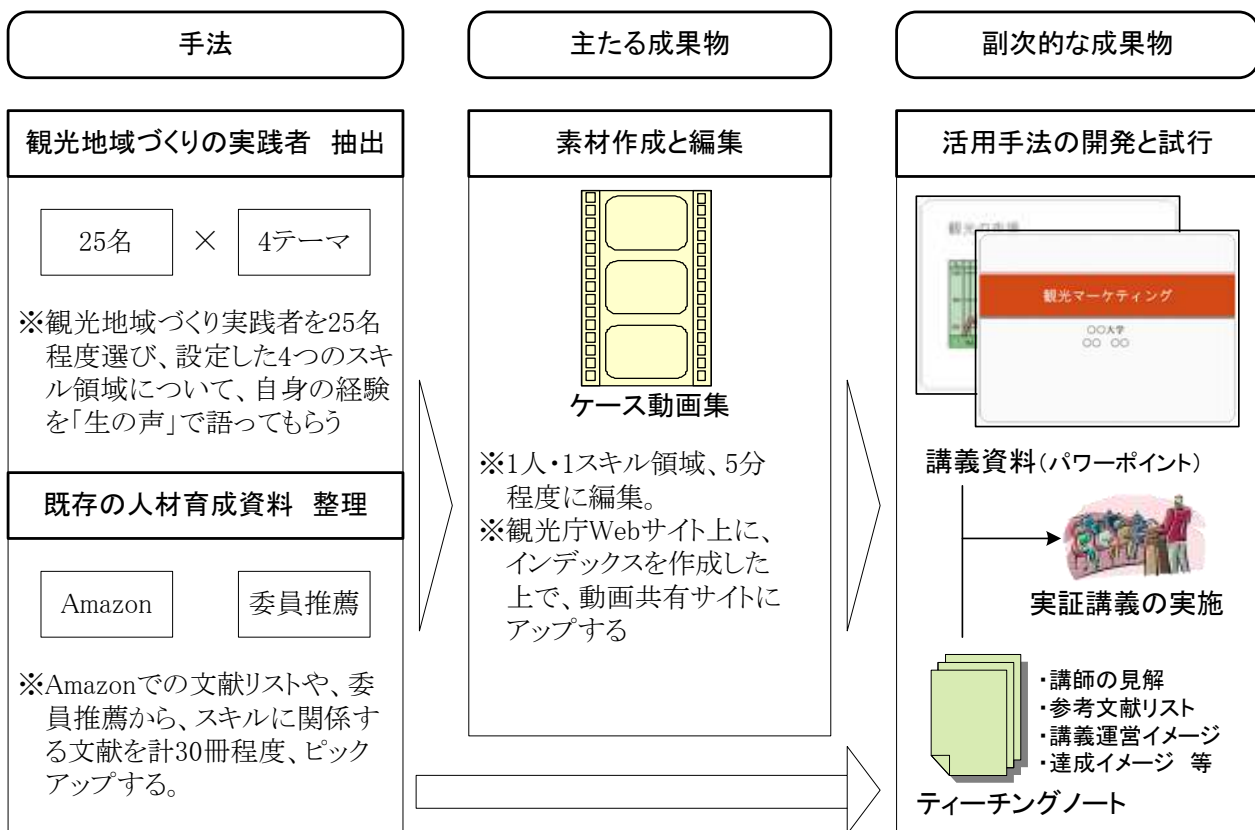
事業2. HDGの実効性を強化する教材（人材育成資料）の作成

<背景>

- 今後、HDGに基づいた人材育成プログラムを講義として展開して行くに当たり、求められる要素の一つとして「教材」がある。
- 海外では、観光研究などの知見を元にした普遍的な「教科書」が流通しているが、我が国国内では、現時点において、そうした教科書の策定は難しいのが実情である。
- 特に、HDGが対象とする“PFの中核人材”に期待される活動は、未だ、経験則的な位置づけにあり、整理体系化することは困難である。
- また、講義手法も、座学や講演、演習形式など、多様な形態が想定され、それらに対応する教材を幅広く作成することは困難である。

<目標および手法>

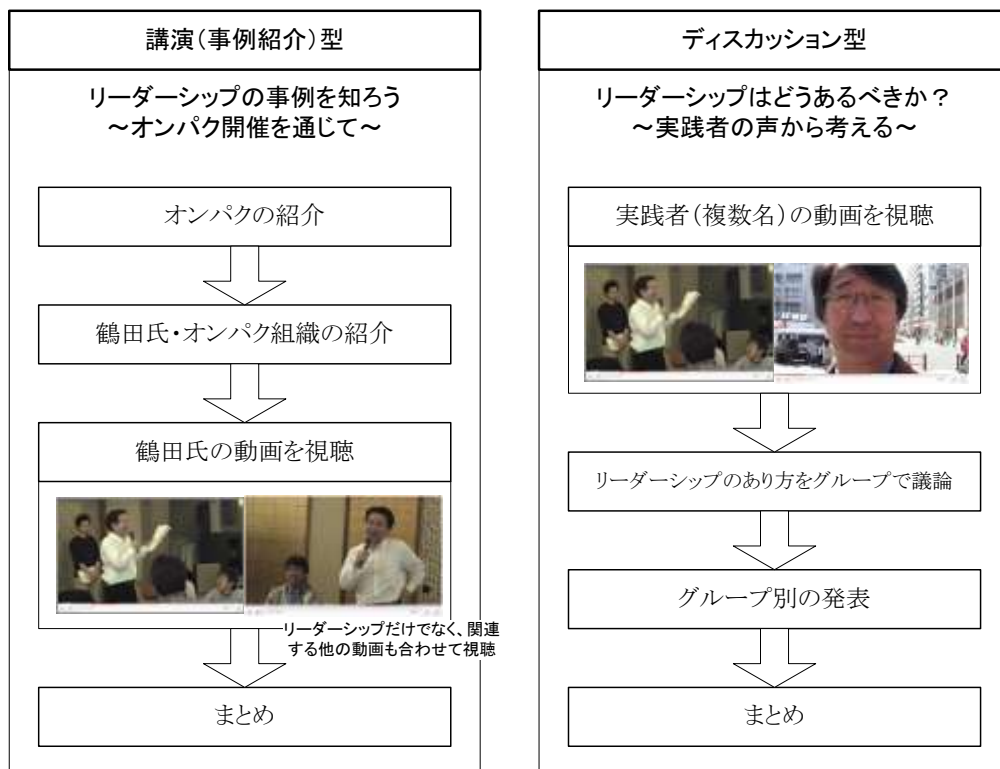
そこで、本事業では、実践者の意識の中にある「経験」を、多様な講義形態にて活用できる「素材」、具体的には、パワーポイントなどで利用できるケース動画として活用できるように整備する事を目指す。



ここで作成した動画、パワーポイントは、一定の利用制限(例:コピーライト表示は残す)の下、誰でも、自由に活用、編集可能とする。

【参考】ケース動画素材を利用した講義手法例

5分程度のケース動画とすることで、多様な講義形式に対応可能とする。

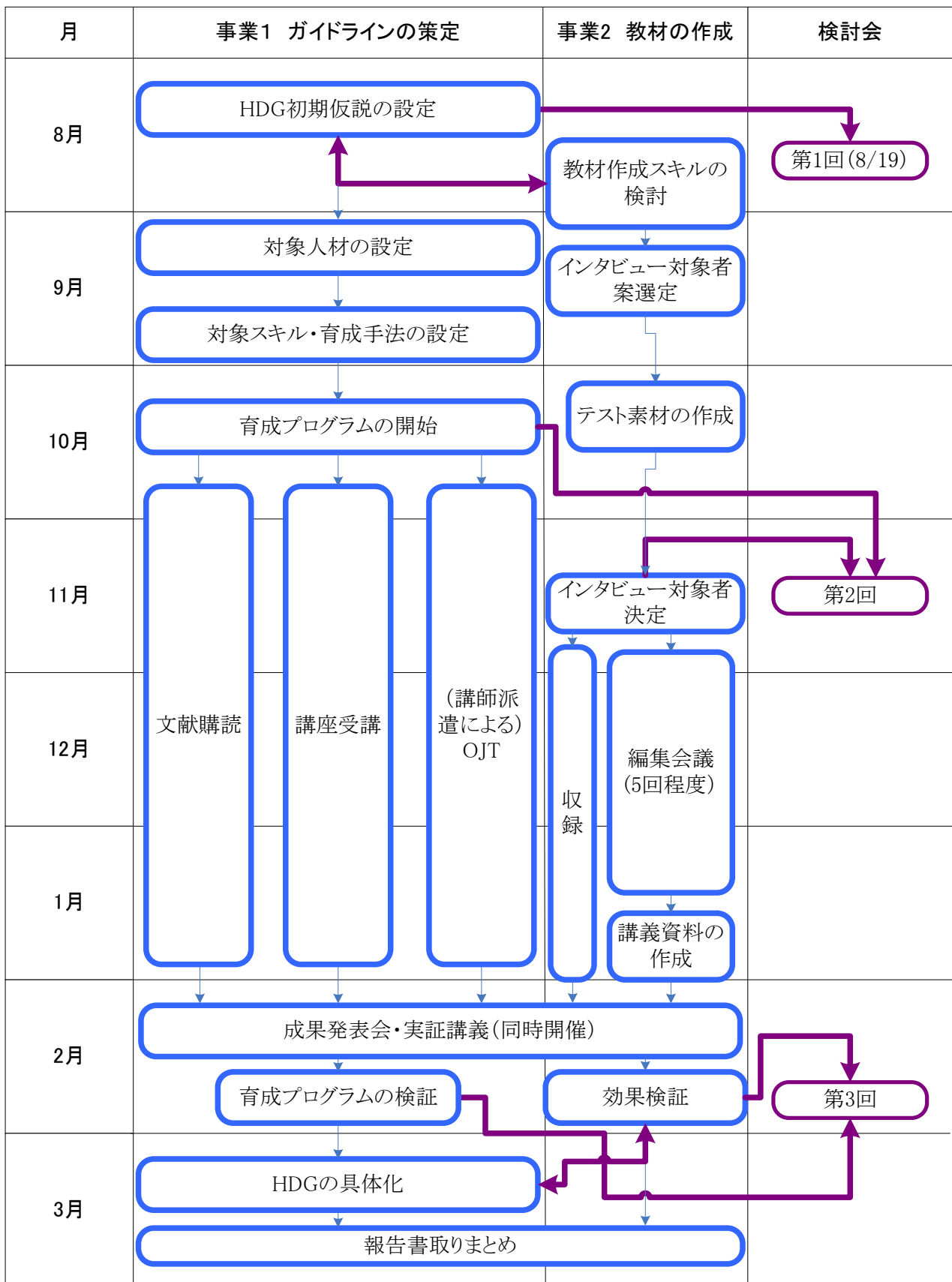


文献リスト

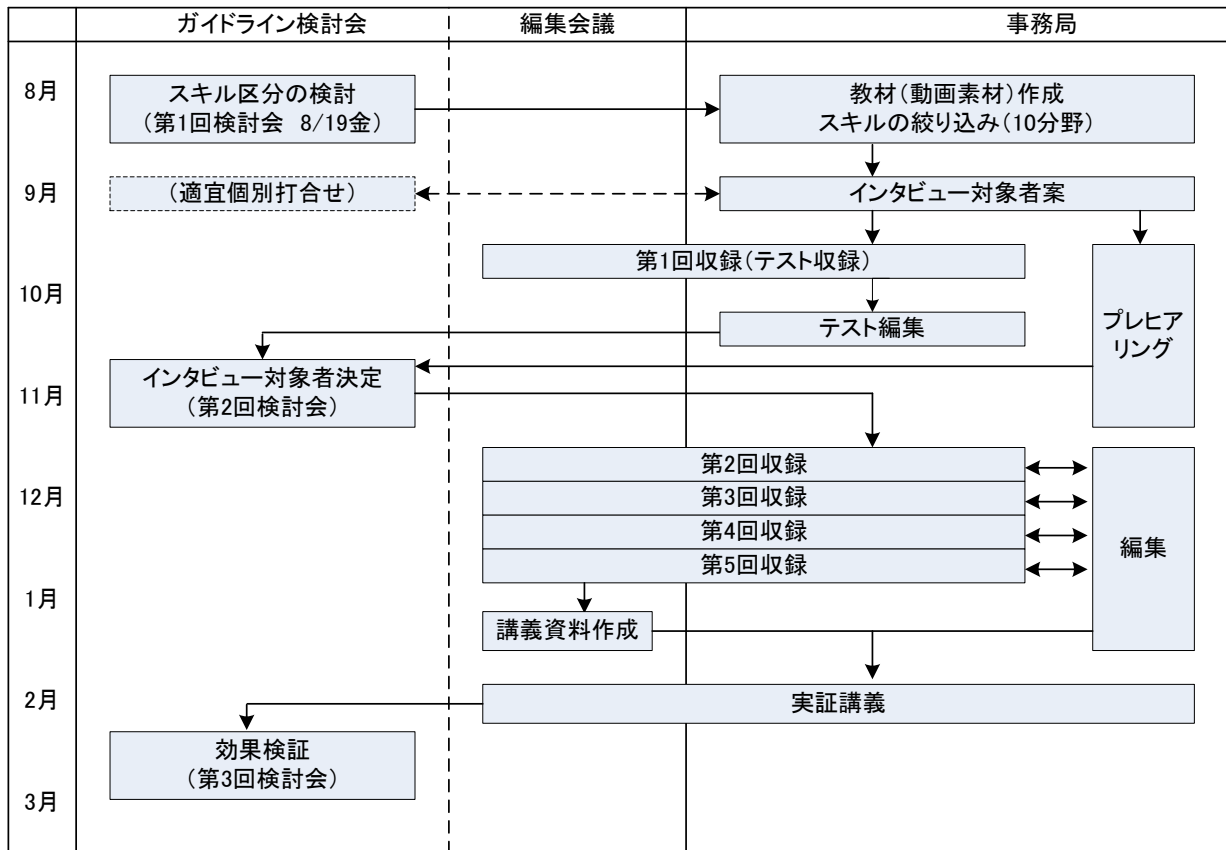
書名	著者・編者	出版年	キーワード
※ 企業戦略論【上】【中】【下】	ジェイ・B・バーニー	2003	事業 戦略
観光経営戦略—戦略策定から実行まで	ジョントライブ	2007	—
※ 人を動かす 新装版	デール カーネギー	1999	リーダー
※ 世界一わかりやすいプロジェクト・マネジメント	サニー ベーカー他	2005	プロジェクト マネジメント
※ 組織力を高める 最強の組織をどうつくるか	古田 興司、平井 孝志	2005	人材 マネジメント
観光白書	観光庁	2010	—
※ ゼロからわかる 事業計画書の作り方	井口 嘉則	2009	事業 収支 計画
地域からのエコツーリズム—観光・交流による持続可能な地域づくり	敷田 麻実 他	2008	—
※ 観光まちづくりのマーケティング	山田 雄一 他	2010	観光地 マーケティング
※ 観光の地域ブランディング—交流によるまちづくりのしくみ	敷田 麻実 他	2009	観光地 マーケティング
体験交流型ツーリズムの手法—地域資源を活かす着地型観光	大社 充	2008	—
※ 地域づくりの実例から学ぶ(地域ビジネス研究叢書 No.05)	東邦学園大学地域ビジネス研究所	2006	地域学 研究
※ 地域ブランド・マネジメント	和田 充夫 他	2009	ブランド 地域 戦略
※ シティプロモーション—地域の魅力を創るしごと—	河合 孝仁	2009	地域 プロモーション
※ これでわかる! 着地型観光—地域が主役のツーリズム	尾家 建生 他	2008	着地型
※ そうだ! 葉っぱを売ろう! 過疎の町、どん底からの再生	横石 知二	2007	特産品 開発/地域 資源
※ 地元の逸品を世界に売り出す仕掛け方—「知る人ぞ知る」を「カネのなる木にかえる」	安藤 竜二	2009	特産品 開発
※ 加工特産品開発読本—食と農のマーケティング—	鳥巢 研二	2004	特産品 開発
※ 地域ブランドと魅力ある産業振興—地域おこしの新しいかたち	佐々木 一成	2011	着地型
※ はじめよう 観光地づくりの政策評価と統計分析	土居 英二 編	2009	観光地 統計
※ 観光まちづくり—まち自慢からはじまる地域	西村 幸夫	2009	地域 マネジメント
※ 地域を活性化するマネジメント「地域力」を強くする3つの視点	中根 雅夫	2010	地域 マネジメント
※ 観光経済学入門	James Mak	2005	観光 経済
※ 観光経済学の原理と応用	河村 誠治	2008	観光 経済
観光地経営専門化育成プログラム テキスト	経済産業省(立教大学)	2009	—

※Amazon.com のキーワード検索により、「おすすめ度」で上位に表示された「単行本」から抽出

業務スケジュール



ケース動画の作成検討フロー



成果発表会

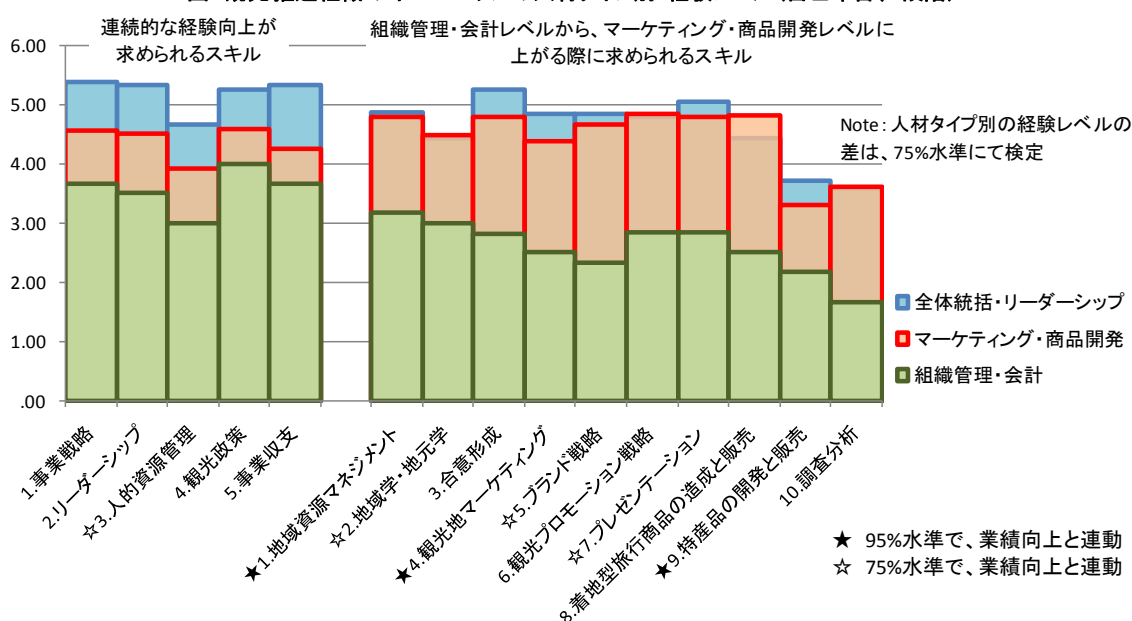
目的	人材育成資料の試行的利用や、対象人材自らのプレゼン体験を通じて、資料および人材育成ガイドラインの全体としての完成度を高める。		
想定参加者	重点観光圏の人材育成対象者(各地域2名)、人材育成資料作成者(検討委員)等		
1	13:00 ~ 14:30	作成した人材育成資料を利用したモデル講義 (グループ別)	3つ程度のグループ(各グループ8名程度)に分かれ、作成した講義資料を用いて、作成者自身がモデル講義を実施
2	14:40 ~ 16:10	人材育成対象者による事例報告 (グループ別)	3つ程度のグループ(各グループ8名程度)に分かれ、各地域で「人材育成対象者」自身が取り組んだ経験を元に、成功要因や失敗要因を報告。
3	16:20 ~ 17:30	人材育成手法をテーマとした全体ディスカッション	以上をふまえ、PF中核人材自身の立場から、人材育成手法のあり方について、全体で議論する

【検討事項】 HDG の初期仮説について

1. スキル領域の再編（案）

- 2009 年度策定の人材育成ガイドラインでは、観光地域づくりに関わる広範な人材像を対象に、21 のスキル領域、3 種・7 機能の人材像を提示している。しかしながら、「観光づくりプラットフォームの中核人材」を対象とした場合、必ずしも、これら多種のスキル、人材像は必要とされないと考えられる。
- これらのスキル領域、人材像をふまえて昨年度実施した「地域いきいき観光まちづくり事例集」にて、各キーパーソンに対して実施したアンケートを分析した結果、以下のことが解った。
 - 「全体統括・リーダーシップ」>「マーケティング・商品開発」>「組織管理・会計」といった組織での役割について、明確な経験値の差があり、階層構造があること。
 - 調査対象とした 15 種のスキル分野は、リーダーとなっていく中で連続的に経験向上していくことが求められるスキル 5 種と、組織管理・会計レベルから、マーケティング・商品開発レベルに上がる際に求められるスキル 10 種に区分できること。
 - さらに、過去 3 年間の組織業績と各経験レベルとの関係を統計的に検定したところ、7 つのスキル分野で有意な連動が見られたこと。

図 観光推進組織のキーパーソンの人材タイプ別・経験レベル(自己申告、7段階)



出典: 地域いきいき観光まちづくり事例集にて実施した組織アンケート結果を再分析し作成

表 各スキルの経験内容（アンケートでは、スキル名ではなく、経験内容で質問）

No	スキル名(仮)	経験内容	No	スキル名(仮)	経験内容
1	事業戦略	組織の事業戦略の立案と実践	3	合意形成	多様な主体の合意形成と意見集約
2	リーダーシップ	リーダーとしてプロジェクトを推進	4	観光地マーケティング戦略	顧客の新規開拓および維持の実現
3	人的資源管理	組織内の人材管理計画の立案と実践	5	ブランド戦略	商品の付加価値(ブランド力)向上
4	観光政策	行政等の支援制度の活用	6	観光地プロモーション戦略	観光プロモーション戦略の立案と実践
5	事業収支	事業収支計画の立案と管理	7	プレゼンテーション	地域商品のプレゼンテーション
			8	着地型旅行商品造成・販売	着地型旅行商品の造成と販売
1	地域資源マネジメント	地域の観光系資源の発掘、活用、保全	9	特産品開発・販売	特産品の開発と販売
2	地域学・地元学	地域の歴史、文化、自然についての研究	10	調査分析	科学的な市場調査および分析

【参考】2009 年度人材育成ガイドラインとの対応

人材タイプの対応イメージ

2009年度 人材育成ガイドライン		観光地域づくりプラットフォーム中核人材に特化した人材タイプ区分	
分類	役割	分類	役割
リーダー	総合的に観光地域づくりをリードするまとめ役	全体統括・リーダーシップ	観光地域づくりプラットフォームを組織として商品・サービスを創造する仕組みを構築し、経営していくことが出来る人材
企画・調整者	地域の観光資源を発掘して地域づくりに活用するための専門的知識を持って具体的な事業を企画・調整する人材	マーケティング・商品開発	新しい着地型旅行商品や土産品などを自身で立案し、商品化、採算の取れる事業にすることが出来る。
		組織管理・会計	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できる人材
オペレーター	地域を訪れる観光客に現場で接する人材	(中核人材ではないため、割愛)	

スキル区分の対応イメージ

2011年度 新スキル区分(案)			2009年度 人材育成ガイドライン スキル区分																							
スキル種別	No	新スキル名	対応する経験・活動	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
連続的なスキル向上が求められる	1	事業戦略	組織の事業戦略の立案と実践		○			○	○	○																
	2	リーダーシップ	リーダーとしてプロジェクトを推進	○																○						
	3	人的資源管理	組織内の人材管理計画の立案と実践																	○	○					
	4	観光政策	行政等の支援制度の活用										○													
	5	事業収支	事業収支計画の立案と管理																				○			
マーケティング担当以上で習得が求められる	1	地域資源マネジメント	地域の観光系資源の発掘、活用、保全							○					○					○						
	2	地域学・地元学	地域の歴史、文化、自然についての研究																		○					
	3	合意形成	多様な主体の合意形成と意見集約		○		○																			
	4	観光地マーケティング戦略	顧客の新規開拓および維持の実現									○	○													
	5	ブランド戦略	商品の付加価値(ブランド力)向上									○		○												
	6	観光地プロモーション戦略	観光プロモーション戦略の立案と実践									○												○		
	7	プレゼンテーション	地域商品のプレゼンテーション			○															○					
	8	着地型旅行商品造成・販売	着地型旅行商品の造成と販売																					○		
	9	特産品開発・販売	特産品の開発と販売																					○		
	10	調査分析	科学的な市場調査および分析																		○	○	○	○		

※下線のあるスキルは、所属組織の業績向上と有意な運動を示したものを クリティカルなスキル(経験)

人材育成ガイドラインの初期仮説 ～人材像と保有スキル

