
観光マネジメント高度化のための 人材育成検討会

—報告書—

平成19年3月

国土交通省総合政策局観光資源課

目 次

I	観光分野の人材育成の基本的考え方	1
1.	観光マネジメント高度化のための人材育成の重要性について	1
2.	観光事業従事者に関する人材育成をめぐる役割分担	2
II	観光分野の人材育成の現状と課題	3
1.	学校教育における現状と課題	3
2.	観光事業従事者の人材育成における現状と課題	5
(1)	職階からみた現状と課題	5
(2)	職種に応じた人材育成の必要性	6
(3)	業種別にみた現状と課題	6
III	課題解決の方向性と当面の具体的方策	13
1.	課題解決の方向性	13
(1)	大学等	13
(2)	個別事業者／業界団体	13
(3)	地方自治体・観光地づくり関係団体	14
(4)	国	14
2.	当面の具体的方策	15
(1)	観光関連学部・学科を設置する大学や大学院のさらなる充実	15
(2)	関係者のニーズに即応した人材育成カリキュラムの構築	15
(3)	産学官連携によるインターンシップの推進	15
(4)	初等中等教育段階における観光教育の充実	16
(5)	研修の充実	17
(6)	技能評価制度等の検討	18
(7)	観光地域プロデューサーの育成	18
	(参考)	
	「観光マネジメント高度化のための人材育成検討会」委員名簿・開催経緯	20

I. 観光分野の人材育成の基本的考え方

1. 観光マネジメント高度化のための人材育成の重要性について

我が国は訪日外国人旅行者数を2010年までに1,000万人にすることを目標に掲げ、ビジットジャパンキャンペーン等の施策を講じているところである。また、これと並行して観光ルネサンス事業等による観光地づくりにより観光交流を基礎とする地域の活性化を図っている。

これらを通じて、我が国の観光分野における国際競争力を向上させるとともに観光による地域振興を図るためには、観光客の受入体制と地域づくりに関する人材育成、さらにはマーケティング、プロモーション等も含めた情報発信に関する人材育成が重要と考えられる。

平成18年12月13日には43年ぶりに観光基本法が全面改正され、観光立国推進基本法が平成19年1月1日から施行されているが、この中でも基本的施策として、観光産業の国際競争力の強化等とともに、「観光の振興に寄与する人材の育成」（第16条）が新たに追加されているところである。

ここで、観光客の受入体制、地域づくり又は情報発信に関わる人材としては、幅広い分野の裾野にわたって日々直接観光客をおもてなしする最前線の接遇者層等から、接遇者と経営層の間に位置する管理者層、さらには経営者層に至るまで全ての観光関係者が挙げられる。

我が国の観光産業については生産性が低いと言われており、その生産性を向上させるとともに、ホスピタリティーあふれる「おもてなしの心」による接遇を充実させるためには、経営者層から接遇者層までの人材育成が必要である。

「観光マネジメント」とは、本来、「魅力ある観光サービスの提供を可能とするための大前提として、事業経営基盤を強固なものとするための経営マネジメント」を意味すると考えられるが、事業経営基盤を強固なものとするためには、接遇者等からの体制構築が必要となるし、経営トップ層のレベル向上のためには、管理者層を含む幅広い裾野分野からの人材育成が重要である。

従って、本検討においては、トップ層の経営マネジメントから、観光客と直接的な接触はないものの提供サービス内容の企画等の面で観光客の満足度に影響を与える管理マネジメント、さらにはもっとも観光客との接触が多く観光客の満足度に大きな影響を及ぼすこととなる接遇マネジメントまで、観光に関わる人材育成全般を検討対象として、観光マネジメント全般の高度化を図ることとする。

2. 観光事業従業者に関する人材育成をめぐる役割分担

競争原理を基本とする民間の事業活動に関する人材育成は、本来、教育機関などを活用して、従事者が自ら、あるいは当該従事者が所属する組織毎に行うものであると考えられる。

しかしながら、(1) 我が国が東アジアの大交流時代を迎える中で早急に観光立国を推進していくとともに(2) 我が国全体としての観光立国のイメージアップを図り、かつ、(3) 世界中からの観光客を迎えるホスピタリティマインドの底上げと向上を行うためには、個別事業者を越えた業界レベルでの取り組みと、それらをバックアップするための地方公共団体や国の取り組みが必要となると考えられる。また、地方公共団体や国で観光に携わる職員のレベルアップを図ることが必要であると考えられる。

また、観光産業には中小企業が多いこともあって、中小企業などであって社内で長期的視野に立った体系的な人材育成を行う余力がなく計画的なOJTになっていないような場合には、先に述べた(1)～(3)の視点から業界レベルの取り組みが重要である。さらに、業界レベルの取り組みについては、既存の狭い業界という意識を越えて、たとえば(社)日本外航客船協会及び(社)日本旅行業協会が旅行会社社員を対象に「クルーズアドバイザー認定制度」を行っているが、このような業種間で連携して人材育成する方法も有効であると考えられる。

Ⅱ. 観光分野の人材育成の現状と課題

1. 学校教育における現状と課題

- (1) 平成 10 年前後から、観光産業において即戦力となる人材やまちづくり関係者の養成などを目指して、大学では観光関連学部・学科の設立が相次いでおり、平成 18 年度の入学定員は 3,000 名（5 学部 28 学科）となった。

しかしながら、今後さらなる発展が期待される観光分野における人材育成を担う機関の量的なさらなる充実が求められるとともに、観光に関する教育内容についても未だ発展途上にある分野が多いと言われている。また、カリキュラムの構成も学科が所属する学部や教授陣の専門分野によってさまざまである。このような状況の中、観光関連学部・学科を設置する大学が実施すべき教育内容についての基本的な考え方に関して概ねの共通理解がなされていないことから、場合によっては内容が偏ったカリキュラムが設けられる恐れがある。

また、就職後の即戦力となりうる人材育成の観点からは、学校間交流や学生の交流などを通じて諸外国の先進事例にも学び実務体験に裏打ちされた教育内容の充実を求める声もある一方、現在の観光業界では、観光関連学部・学科の学生を積極的に採用しているとは言いがたい。

- (2) このため、大学等においては、自らの教授陣による教育内容やカリキュラムの充実を図るとともに、実務経験を積むことができるようインターンシップを拡充したり、観光事業経営者などの経験に触れることができるよう民間からの寄附講座開設を拡充することも重要と考えられる。また、業界の実務者を大学での公開授業やシンポジウムの講師等として招聘し、業界の最新の状況を学ぶ機会を与えることも必要であると考えられる。

インターンシップは、大学と関連業界の連携手法として最も一般的かつ直接的なもので、既に採用している大学等も多い。平成 16 年度に国土交通省が行った「高等教育機関における観光教育システムのあり方に関する調査」によると、アンケート調査で回答があった全大学（17 大学）で実施されており、多くは全学的な取り組みとして行われている。3 分の 1 の大学でカリキュラムに盛り込まれ単位化されており、事前・事後の指導を行う大学もある。国においても、こうした大学の動きを支援するためインターンシップガイドブックを作成したり、インターンシップの普及のためのフォーラム等を開催している。また、最近では、企業がインターネットを使いインターンシップを希望する学生を公募する場合もある。

インターンシップの内容については、受入側によって多様であり、学生に具体的なサ

ービスを提供させる場合や、マーケティング調査をさせる場合もある。例えば、(独) 国際観光振興機構では、ツーリストインフォメーションセンターで訪日外国人の動向調査を学生に担当させたところ、学生にとって非常に充実した経験となったようである。

しかし、個別のインターンシップによっては、大学と企業との間で受入内容等について十分な共通認識がないままに実施されるため、企業での就業体験内容によってはその企業や業界に対する学生のイメージ悪化につながっている場合もある。

なお、専門学校においても積極的にインターンシップを実施しているが、単位は取得できるものの、アルバイトのような就業内容である場合も見受けられるとの指摘もある。

インターンシップは、学生が業界や企業についての理解を深めたり、学習分野と実社会との関連を理解することによる学習意欲の喚起とともに、観光産業が必要とする「即戦力となる人材」の育成にも資することから、さらに導入・拡充することが必要であり、業界などの協力が不可欠である。

(3) また、大学院については、今後観光関連事業に従事しようとする者に対する人材育成はもちろんのこと、短期講座の開設・提供などによる社会人の再教育の場として、観光事業従事者に対する人材育成に果たす役割も期待されている。北海道大学において国立大学で初めて大学院に観光関連専攻を創設するなどの動きが見られるところであり、「観光学」の確立のためにも、こうした動きを加速、拡充することも重要と考えられる。

(4) なお、宮崎県や沖縄県では、観光に関する副読本が作成され、小学校でそれを用いた授業が実施されるなど初等教育段階を含めて観光教育が行われている。これらの副読本には、観光についての基本がやさしく分かりやすく書かれており、地域の魅力を生徒に伝えるだけでなく、学校教員や親にも理解を促し、業界関係者にとどまらない国民一般の観光意識やホスピタリティマインドの底上げにも極めて有効な取り組みであると考えられる。現状では初等中等教育で観光の意義等について学ぶ機会が少ないが、このような取り組みを中等教育段階を含めて広げていく必要がある。

また、中・高等学校におけるキャリア教育の中で観光関連分野を取り入れることによって、観光を視野に入れた進路選択（観光関連学部・学科への大学進学、観光業界への就職、観光地づくりへの参画等）を促すことが可能となり、現在、高等学校における観光教育については、専門学校、普通科、総合学科における導入を合計して全国約 60 校で実施されているが、これらの学校の教員には、観光教育のノウハウが蓄積されていないとの指摘もある。

これらのことから、初等中等教育段階で観光教育を充実させることが、観光立国推進上非常に重要である。

2. 観光事業従事者の人材育成における現状と課題

(1) 職階からみた現状と課題

観光事業従業者に関しては、まず、以下の3区分毎に整理することとする。

①接遇者など

接遇者などに関しては、社内研修やマニュアル整備などによる企業内教育が行われている実態があるが、その内容の充実とともに、さらにレベルアップを行っていくことが重要である。特に外客接遇上からは簡単な日常会話程度をこえる言語能力習得への取り組みも重要である。

もともと、ホスピタリティは人間対人間の心のふれあいが本当に大切な要素であり、このような語学力を土台としつつ、言葉を越えてお客様を大切におもてなしすることができる、お客様に感動を演出することができる人材の育成を行う必要がある。

これと併せて、接遇者などが有する技能レベルについて、事業者横断的に業界内で通用するような客観的な評価基準を確立して、接遇者などの技能向上の動機付けを高めるなどの観点から、外国でも通用することを視野に入れつつ、事業者単位をこえた評価システム（資格認定制度を含む）を構築していくとともに、表彰制度などにより評価されることのインセンティブを付与していくことも重要と考えられる。

また、新卒にとって観光産業は人気業種であるが、旅行業等では若手の離職者が多く、特に地方では人材の確保が困難となっているケースも見受けられるところである。

②管理者

管理者に関しても社内研修などによる企業内教育が行われている実態があるが、社会環境や市場のドラスティックな変化に商品・サービスと組織を柔軟に対応させていく人的能力が必要であり、マーケティング能力、組織管理能力、人材育成能力、企画・広報能力を中心とするマネジメント能力の向上のための取り組みが不可欠である。そのための研修などについては人数などが限られることもあり業界レベルや産学連携による取り組みを諸外国の先進事例にも学び進めていく必要があると考えられる。

また、人材育成、特に接遇者レベルの人材育成においては、接遇者自身の研修も重要であるが、生産性向上を意識した効率的な現場運営のためには、接遇者を指導する人材の育成も不可欠となる。各企業がすぐれた指導者を有することで、日々接遇者の育成を行うことができ、持続可能な人材育成事業を可能にできると考えられる。

③経営者

基本的に管理者などの中から選抜されていくと考えられる経営者については、それぞれの

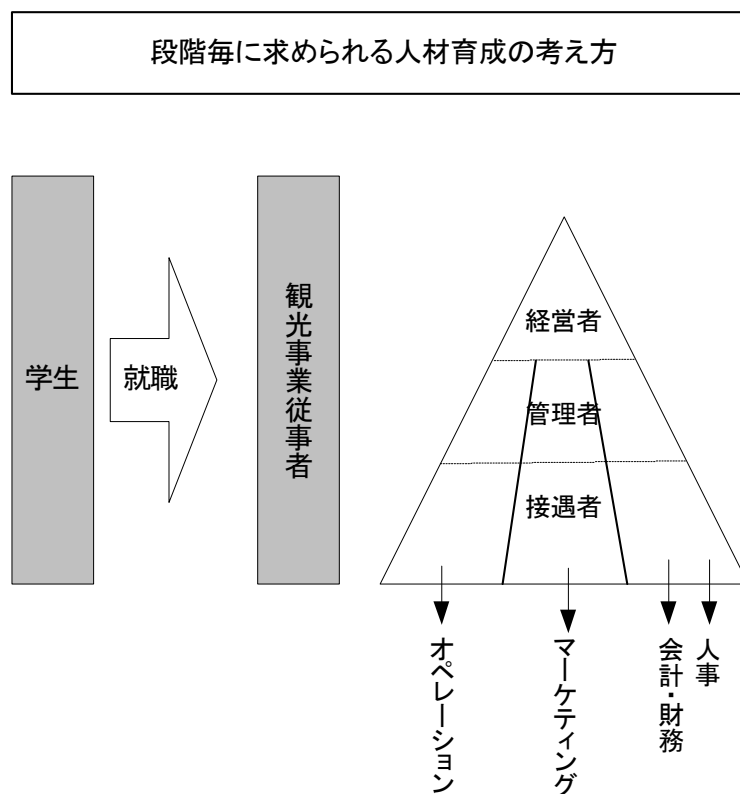
自己研鑽に待つところが大きいですが、②管理者のところでも述べたような能力に加えて、財務分析能力や経営戦略能力なども必要になると考えられる。なお、これらの能力については、接遇マネジメントとは異なり、業種特性は少なく業種横断的に必要となるものと思われる。

(2) 職種に応じた人材育成の必要性

また、観光事業従事者の育成については、上述の区分を超えて業務別（オペレーション、マーケティング、財務、会計など）の人材育成も求められるところである。

これにより、経営者から接遇者まで、段階を問わず誰もが業務の効率化・生産性の向上について意識し実行できるような人材の育成が可能になるとと思われる。

特に管理者については、前述した多様な業務を遂行できる能力が必要であるが、業種によっては、管理者ごとに特定の分野（例：マーケティング）の能力を特化させた専門家（プロフェッショナル）として育成することも、必要と思われる。



(3) 業種別にみた現状と課題

(1) 及び (2) を踏まえ、ここからは、以下のように整理することとする。

- i) 観光に直接的に関わるものであり、接遇者層から経営者層に至るまで観光振興の観点からの人材育成が必要となる業種

- ・宿泊業
- ・旅行業
- ・ガイド
- ・飲食店
- ・観光土産品業

ii) 必ずしも専ら観光と関わるものではないものの、観光客へのホスピタリティマインドも有することが重要と考えられる業種

- ・博物館、美術館
- ・動物園、植物園、水族館
- ・公園、遊園地
- ・スポーツ施設提供業
- ・劇場
- ・デパート、リゾート型アウトレット、商店街等の商業施設
- ・その他神社仏閣など

ここで、ii)の7業種については、以後「集客施設」として総称することとする。

iii) 旅客を安全・快適に輸送することが本来的使命と考えられるが、移動手段は観光客が旅を楽しむ重要な要素であるとともに、主要な旅客が観光客であるものもあり、接遇者には観光客へのホスピタリティマインドを有していることが求められるとともに、管理者、経営者も同様のマインドを有していることが強く望まれる業種

- ・旅客運送業

iv) 観光プロモーションに大きな役割を果たす業種

- ・会議運営・支援業、イベント業
- ・広告、広報、プロモーション

v) また、魅力ある観光地づくりにおけるマネジメントに係るものとしては、次のものが挙げられる。

- ・行政機関
- ・観光協会等地域の観光地づくり関係者
- ・ボランティアガイド

上述の業種毎等の取り組みの現状と課題について整理すると、以下のとおりである。

①宿泊業

ホテル業については、近年、世界的なホテルチェーン、特に高級ホテルの日本進出が相次いでおり、宿泊客の国籍を問わず対応できる従業員教育を行うことや、世界水準の財務・経営戦略・オペレーションを担える中間管理職の育成を行うことが求められている。そこで、(社)日本ホテル協会では「ホテルマネジメント養成プログラム」を(財)日本ホテル教育センター等との連携によって開発し、会員ホテルのマネジメントレベルの人材のレベルアップに取り組んでいる。

一方、国際観光登録ホテルでは国際観光ホテル整備法に基づき外客接遇主任者を選任することになっているが選任要件の語学レベルが現状にそぐわないことや、(財)日本ホテル教育センターが実施している「ホテルビジネス実務検定試験」は企業内従事者教育やホテル専門学生教育に活用されているものの受験機会が限定的であるとともに筆記試験のみで実技試験は課されていない。

また、ホテルのコンシェルジュは、「レ・クレドールインターナショナル」という世界的なネットワーク組織があるが、消費者の認知度は低い。

旅館業については、ホテル業と同様にホスピタリティが欠かせない業種であるが、女将を中心として、接遇のノウハウは社内教育で培われている場合が多く、ホテル業と異なり従事者の技能を評価するための制度はない。また、経営面では、財務管理は金融機関に依存し、集客・営業は旅行会社に依存するという他人依存型の経営が多い。これは、ホテル業に比べると小規模な旅館が多いこと、そのため家業的な経営が行われてきた、といった背景があり、諸外国の宿泊業等に比べて、旅館経営のビジネスモデルが確立されていなかったためである。また、旅館業の経営者は、業界団体や提携旅館に対する旅行会社による教育システムで経営手法などを学んでいるものの、教育内容が体系立ってはおらず、経営幹部層の人材が不足しているとの指摘もある。地域によっては旅行会社系列の旅館団体による女性経営者セミナーなどが実施されているとともに、(社)国際観光日本レストラン協会では、会員を対象に様々な分野の講師を招聘して女将トップセミナーを実施している。

②旅行業

旅行業に関連した資格はいくつかあるが、試験合格後の知識や技術の維持・向上のためのシステムの拡充が求められている。例えば、旅行業務取扱管理者(旅行業界唯一の国家資格/総合と国内の2種類)は、一旦資格を取得すればその知識等が最新のものであるかどうか確認されることもなく資格を活用することが可能であるし、旅程管理業務を行う主任者(ツアーコンダクター)は、国土交通省の登録を受けた者が実施する旅程管理研修の課程を修了し、実務経験を有する者の中から旅行業者が選任することとなっているが、研修は一度受講すれば良いことになっている。これらについては、(社)日本旅行業協会等がブラッシュアッ

研修に取り組んでいるところであるが、これらの研修の受講は任意であり、受講を促すための取り組みの強化が必要であると思われる。

また、(社)日本旅行業協会等では、旅行会社の従業員が高い意識を持って知識や技能を磨き、お客様へのより良い対応を実現し、高品質な旅行商品の提供を通じてお客様から信頼される「旅行のプロ」を育成し、インテリジェンス豊かな人材育成を加速させるために自主的に制定したトラベル・カウンセラー制度という資格制度を設定している。この制度は海外各国についての豊かな知識を有する人材の育成を目的とするアウトバウンド対応の資格となっている一方、インバウンド対応の資格はないのが現状である。また、旅行会社が採用する学生のうち、観光関連学部・学科の卒業生はそれほど多くはなく、観光関係の知識がない学生が数多く入社してきており、業界としてはトラベル・カウンセラー制度による人材育成を進めているところであるが、トラベルコーディネーターとディスティネーション・スペシャリストの両資格の取得が費用に見合うほど必要な知識の習得に寄与しているか検証すべきであり、従業員が積極的に取得したいという目標になりにくい制度になっているとの意見もある。

一方、旅行会社においては社内教育やテストを経て、契約社員を正社員に登用する制度を設けている企業もあるが、効率的な経営手法（生産性の向上等）の導入が遅れているとの見方もあるとともに、従業員のキャリア・パスの提示を含めた計画的・効率的な人材育成システムや人材配置があまり行われていないため会社への定着率が低くなり、常に従業員の2～3割は入社歴が浅く基幹的人材が育ちにくいという状況も見受けられるところである。

添乗員については、(社)日本添乗サービス協会において添乗員能力資格認定試験制度や添乗業務レベルアップ研修が実施されているとともに、“ツアーコンダクターオブザイヤー”実行委員会による表彰制度が創設されたところである。

③ガイド

通訳案内士及び地域限定通訳案内士については、通訳ガイド数の増加及びサービス内容の適正化、多様化を図るため、平成17年6月に法改正がなされ、18年4月から施行された。平成18年度からは海外受験制度も開始されたところであり、平成18年度実施分についてみると、平成17年度実施分に比べて受験者数も合格者数も増加したところである。さらに、平成19年度からは4県において地域限定通訳案内士試験が実施される予定である。

一方で、今後、通訳ガイドの自助努力による知識・能力の維持向上を促すとともに、外国人旅行者の通訳ガイド利用に当たっての選択の目安を提供するために、標準的なスキルアッププログラムを策定後、その周知、活用、普及が図られることとなっている。

また、ニューツーリズム（文化観光、産業観光等）の分野においては、ガイドの役割が一層重要になると考えられるが、例えば、エコツーリズムに関してはNPO法人日本エコツーリズム協会においてエコツアーガイド養成講習会やコーディネーター養成講習会が実施されている。

④飲食店

調理師に関しては、国家による資格制度及び技能検定制度があり、また、(社)国際観光日本レストラン協会が会員向けに「国際観光レストランマネージャー」及び「国際調理師」の資格制度を有しているとともに、(社)日本ホテル・レストランサービス技能協会がレストランサービス技能検定を行っているが、広く知られていないと思われる。

⑤観光土産品業

国土交通省及びビジットジャパンキャンペーン(VJC)事務局が「VJC魅力ある日本のおみやげコンテスト」を、JTB旅行スタンプ加盟店連盟及び日本おみやげアカデミー賞実行委員会が「日本のおみやげアカデミー賞」を、日本商工会議所及び全国観光土産品連盟が「全国推奨観光土産品審査会」を開催して、土産品の品質向上等に寄与している。また、観光土産品の製造業者に対しては商工会議所が新製品の開発に係る研修等を行っているが、外国人等に対する土産品の背景事情の説明能力向上のための人材育成は行われていない。

⑥集客施設

北海道旭川市の旭山動物園では、お客様の視点に立って「いかに見せるか」という検討を行った結果、集客に成功している。また、石川県金沢市の金沢21世紀美術館では、街と一体となった開かれた建物の中で、現代美術を分かりやすく展示すること等により、多くの入館者を集めている。このような自らの施設の魅力向上やプロモーション事業(旅行会社への営業、広報活動、宣伝事業等)の企画・実施のための能力を有する人材が、集客施設にはあまりいないものと思われる。また、学芸員や飼育員などは、専門知識は豊富であるが、外国人を含む観光客に分かりやすく説明する能力が十分とはいえないケースも見受けられる。

また、遊園地協会においては、会員事業者のための来場者に対する接遇に関するガイドラインを策定しているが、必ずしも各事業者の取り組みに反映されていない。

⑦旅客運送業

接遇担当者の人材育成は各社が独自に行っているが、特に地方の事業者においては外国人観光客対応が十分ではないと思われる。航空運送業についてみると国際線においては外国語による対応が充実しているものの、国内線においてはそのような対応が十分にはなされていないとの見方もある。特に、外国人観光客が個人旅行をする場合の鉄道、バス、タクシー、レンタカー事業者等における接遇も現状ではまだ十分とは言えない状況であると思われる。

また、観光客の満足度を左右するものとしてバスガイドが果たす役割は大変大きなものである中、バス業界においては、正規職員のバスガイドとして満5年以上勤務した者であって優良な者に(社)日本バス協会会長が褒賞する等の制度はあるが、客観的な技能評価制度は

ない。

タクシーについては、国内外の観光客に対する地域・日本の顔となり得るものであり、都道府県によって「観光タクシー乗務員資格認定制度」が立ち上がっているが全国的には広がっていない。また、観光地のイメージに一般のタクシーが与える影響は大きいという指摘もあるが、京都では、タクシー運転手仲間で結成された団体が、時期に応じてテーマを決め神社仏閣を訪れ住職などによる勉強会を実施するとともに、さらに知識を深めるため有識者から情報提供や指導を受けるなど、地域の寺社等に詳しい運転手が多い状況となっている。

⑧会議運営・支援業、イベント業

平成18年9月の安倍内閣総理大臣所信表明演説において、今後5年以内に主要な国際会議の開催件数を5割以上伸ばし、アジアにおける最大の開催国を目指すとしており、国土交通省も今後、国際会議の誘致に本格的に取り組む予定であるが、我が国のコンベンション関係の人材育成は、他国に比べ非常に遅れていると言われている。

このような状況の中、(社)日本イベント産業振興協会が「イベント検定」や「イベント業務管理者」という資格制度を運営しているが、これらの有資格者は都市部に集中しているため、地方における人材育成を強化していく必要がある。さらに、今後は国際会議等の誘致やイベント企画の能力も有するより高度な人材の育成が求められる。

⑨広告、広報、プロモーション

我が国ではビジットジャパンキャンペーンの展開や、都道府県・市町村の観光連盟・観光協会による誘客事業が行われているが、観光分野のマーケティングに通じた人材が不足していることから、効果的な事業が行われていないとの指摘も見受けられる。

⑩行政機関

国土交通大学校等において地方自治体の観光担当職員を対象とする研修が実施されているが小規模なものにとどまっている。また、地方自治体の職員は異動が頻繁にあり、専門性が蓄積されておらず、情報発信、コンベンションの誘致等においてマイナスになっているとの指摘も見られるところである。

⑪観光協会等地域の観光地づくり関係者

国土交通省においては、地域の観光振興を担う人材を育成するため、観光カリスマ塾の開催とともに、観光案内所の職員等を対象とした訪日外国人旅行者接遇研修会の実施や、訪日外国人観光案内基本マニュアルの作成を行っているところである。

また、(独)国際観光振興機構においては、「i」案内所研修会を実施したり、各「i」案内所に観光情報を提供したりすることにより「i」案内所の高度化を図っている。

地域の観光地づくり関係者としては、観光協会、コンベンションビューロー、商工会議所、商工会、ATA（エリアツーリズムエージェンシー）※、NPO法人等が挙げられ、それぞれプロモーション活動、イベント開催、新事業創出、景観保護等に取り組んでいるところであるが、魅力ある観光地づくりのためには、自ら牽引役となって様々な関係者を連携させるような人材等が不足しているところである。国土交通省では、平成19年度から「観光地域プロデューサー事業」に着手し、着地型観光を新規事業として開発できる能力、地域コミュニティ内の様々な利害関係者の調整ができる能力、景観づくりを推進できる能力等を持った観光地域プロデューサーを観光地に送り出すことで、国際競争力のある観光地づくりとともに、地域の経済・雇用の活性化や再チャレンジの支援を目指しているところである。

地方自治体、観光協会等においても人材育成講座が実施されており、大分県「豊の国づくり塾」のように成果を上げているものもある。

※「外国人観光旅客の来訪地域の整備等の促進による国際観光の振興に関する法律」第6条第3項による認定構想推進事業者。観光地の活性化構想に取り組む、市町村が認定した民間の組織。

⑫ボランティアガイド

（社）日本観光協会では、ボランティアガイドに対してマニュアルを作成するとともに、横のつながりや情報交換、会員のモチベーションを高めるために全国大会を開催している。また、「善意通訳」（グッドウィルガイド）については（独）国際観光振興機構が同様に全国大会を開催するとともに表彰を行っている。しかしながら、これらの全国大会については広く知られていないと思われる。

Ⅲ. 課題解決の方向性と当面の具体的方策

1. 課題解決の方向性

ここでは、人材育成の実施主体別に、課題解決の方向性について整理する。

(1) 大学等

大学における観光関連学部・学科のさらなる増加、また、学部・学科を問わず、観光関連科目の増加が望まれる。また、学生が身に付けるべき基盤となるような教育内容について広く共通認識を持つことができるようにすることが望ましい。

また、実践的な教育内容に対する学生のニーズが高いことから、インターンシップの充実に早急に取り組む必要があり、その際には国や業界団体・個別企業と協力して、大学・学生・受入企業それぞれにメリットのある方法を模索する必要があると思われる。

なお、小・中・高等学校においても観光教育の充実は観光立国実現にとって重要であり、教育課程に観光関係の内容を取り入れることが望ましい。観光に対する興味を持たせることは、将来の旅行者育成にもつながり、重要である。

(2) 個別事業者／業界団体

経営者層のみならず、接遇者層から管理者層を含めた生産性向上に向けた取り組みが必要であり、例えば、生産性改善運動等も有効であると考えられる。

経営マネジメント高度化については、生産性向上を意識した人材育成事業等による経営基盤の強化に努めることが必要である。

外国人観光客増加に対するホスピタリティ向上策については、特にホテル・旅館、観光土産品業、集客施設、旅客運送業では従業員の外国語能力向上を積極的に支援することが望ましい。また、国際的に技能を競うことにより技能水準の向上を図る、技能五輪国際大会の観光関連産業に関わる競技（西洋料理、日本料理、レストランサービスなど）に積極的に参加することや接客・サービスに必要な専門知識・コミュニケーション能力を測る「サービス接遇検定」を受験することも有効であると考えられる。

若手従事者の定着、従業員の育成については、計画的なOJTや、資格取得の支援、企業内研修の実施、外部研修への派遣などに取り組んだり、キャリア・パスを明確化することで優秀な従業員の確保を図るべきである。また、若い従業員については、子育て支援環境の充実等を通じて定着を図り能力を一層活用することも重要である。さらに、観光関連産業に対する理解の増進、即戦力となる人材採用のためにもインターンシップは重要であり、インターンシップの意義を理解して積極的にインターンシップを受け入れるべく、国や大学と連携

してガイドラインを作成するなどして、インターンシップの導入拡大を図る必要がある。さらに、大学の観光関連教育内容の改善についても積極的に協力し、業界が求める人材の育成を支援することが望ましい。

また、これらについては、業種横断的な取り組みや地域毎の活動も有効であり、例えば、財務分析能力や経営戦略能力などの事業者毎の特性の少ない部分について、異業種交流を含めた業種横断的な研修や地域ぐるみの研修などの機会を設けることが効率的かつ有効であると考えられる。また、旅館の女将などを対象とした経営マネジメント手法を学ぶプログラムを検討したり、会員以外の者も参加可能なセミナーを主催すること等も必要である。

さらに、業界団体が主導して業界毎の既存の資格制度の見直しや新しい技能評価制度について検討を行うことが望まれる。

(3) 地方自治体・観光地づくり関係団体

観光客を温かく迎える地域ぐるみでのホスピタリティーを発揮できる人材や観光地づくりを総合的にマネジメントできる人材等を育成するため、地方自治体や観光地づくり関係者は、大学、国等と連携して、地域内の観光事業従事者や住民の人材育成を図る必要がある。

また、文化観光・産業観光等を推進する観点からも、外国人観光客に対応できる人材育成に取り組むことが望ましい。ボランティアガイドの人材育成のための環境整備などについても検討する必要がある。

さらに、情報発信やコンベンション関連も含めた地域づくりの人材の育成とともに観光の広範な効果に着目した行政展開を図る必要もある。

(4) 国

大学だけでなく小学生から高校生まで含めた児童・生徒に対する観光教育の充実も今後さらに必要とされるので、教材不足や観光を学んだことのない教員が多いという現状を踏まえ、教材作成や教員研修等に関する支援について検討することも必要である。

観光事業従事者の人材育成については、業界団体や企業が中心となって行うことを前提とするが、国は観光関連の資格制度のうち、国家資格については、その内容や取得後のフォロー方法について見直しを行うとともに、業界団体における新しい技能評価制度の検討に対して支援することが望ましい。また、各業界団体で人材育成に向けて既に取り組んでいる制度についての情報提供や研修の内容改善に向けた助言を行うことで、業界全体の水準向上が期待できる。

また、インターンシップについては、業界・大学ともその重要性を認識しているにもかかわらず効果的に実施されていない事例が見受けられる現状を踏まえると、国はそれらに対してインターンシップ定着のための支援を行う必要がある。

さらに、地域において魅力ある観光地づくりを行う人材に対する育成ニーズが近年高まって

いることから、国も研修の実施等により地方自治体・観光地づくり関係団体の人材育成を支援すべきであるとともに、観光関係の起業家育成・支援制度を検討していくことも考えられる。

2. 当面の具体的方策

1の方向性を踏まえ、当面の具体的方策を整理する。なお、これらの方策を講ずるに当たっては、観光の意義の啓発や普及を合わせて行うべきである。

(1) 観光関連学部・学科を設置する大学や大学院のさらなる充実

今後、さらなる発展が期待される観光分野における人材育成を担う機関の充実が求められるところである。観光事業に従事することを目指した学生はもちろんのこと、現に観光事業に従事している者、観光地づくり関係者、さらには市民をも対象とするなど、多くの人が観光を学ぶことができるようにするため、また、観光学の確立に向けて教授陣を育成するため、観光関連学部・学科を設置する大学や大学院をさらに充実させることが必要である。

[核となる実施主体：大学、国]

(2) 関係者のニーズに即応した人材育成カリキュラムの構築

今後、観光関連学部・学科を設置する大学が、観光産業やまちづくりの関係者からのニーズに即した人材を輩出していくためには、まずは、そのような人材を育成するためのカリキュラムの構築が必要となる。

従って、平成19年1月から国土交通省が開催している「観光関連人材育成のための産学官連携検討会議」の活用等により、観光関連学部・学科を設置する大学間で教育内容について情報共有を行い、関係者のニーズを把握した上で、大学側が描く人材像の類型毎にニーズに即応した人材育成カリキュラムの構築を支援すべきである。

[核となる実施主体：大学、国]

(3) 産学官連携によるインターンシップの推進

インターンシップの重要性については、文部科学省、厚生労働省、経済産業省も認識しており、これまでも様々な政策を実施している。例えば、インターンシップ・ガイドラインも過去2回作成されているが、特定の受入企業・業界を意識したものではない。

また、大学における観光関連の学部・学科の増加に伴い、インターンシップを希望する学生も増加することが想定される。しかし、インターンシップの実施に当たって、企業・大学双方に受入内容等について十分な共通認識がなされていないケースもある。

そこで、「観光関係人材育成のための産学官連携検討会議」を通じて大学の取組状況について把握し、現状や問題点を整理した上で、必要に応じて産学官が連携して、観光分野におけるインターンシップ・ガイドラインを作成し、業界団体、観光関連企業、大学へ配布してインターンシップの定着を図ることを検討すべきである。作成に当たっては、「観光関連人材育成のための産学官連携会議」等での議論を参考にしたり、大学と企業を対象にしたモデル事業を実施して、その結果をガイドラインの内容に反映させるといった方法もある。また、ガイドラインに即して、企業・大学が容易にインターンシップを導入できるように、企業と大学が留意すべき点について詳細に表記することが必要である。

例えば、受入期間、受入時期、対象職種、賃金支払の有無、災害補償等について具体的な指針があると、企業もインターンシップを導入しやすいと考えられる。さらに企業からも率先してインターンシップのプログラムを作成し大学に対して情報提供を行ったり、企業と大学のニーズを結びつける仕組みを構築することにより、インターンシップの推進が一層図られる。

なお、地域づくりについても学生が理解を深めることが必要であることから、地方公共団体の観光課や観光協会、まちづくり関係団体等においても、インターンシップをはじめとした実践的な人材育成手法の導入を検討していく必要がある。

[核となる実施主体：大学、個別事業者、業界団体、国]

(4) 初等中等教育段階における観光教育の充実

観光振興を国全体で推進していくには、初等中等教育における観光教育も必要となる。

従って、義務教育期間においては地方自治体が地域の実情に応じて、学校教育のカリキュラムの中で生徒に観光に触れさせることが重要である。例えば、総合学習の時間に自分の住む地域を学ぶことによって、観光の重要性を理解し、ホスピタリティーの精神が育まれたり、まち全体について考える力が身につくことにもなる。さらに、子供の時から「観光って面白い、旅行に行くことは面白い」という土壌を作っておくと、将来の旅行者を増やすことにもつながる。

また、高等学校教育においては、キャリア教育の一環として観光の意義、社会的位置付け、観光事業等について教えることができるように、国としても観光教育のための副読本作成等の支援を行うべきである。

一方、観光を教える教師の育成も必要であり、大学の教職課程の中に観光関連科目を取り入れたり、副読本を活用した指導方法について教師に研修を実施したり、教師の再教育の場として観光関連学部・学科を有する大学が教員向けの観光に関する短期講座を設置したりすること等が望まれる。

[核となる実施主体：大学、地方自治体・観光地づくり関係団体、国]

(5) 研修の充実

① 経営マネジメント教育の充実

観光産業は、中小企業が多いこともあり、経営者が体系的な経営教育を受けていない場合も多い。しかし、ホテル業界においては、近年外資系ホテルの参入が相次ぎ、日本のホテルは「世界」を相手に経営を行う必要に迫られている。

また、産業の発展は個々の企業が健全な経営を継続することが不可欠であることから、観光産業においても経営マネジメント教育の体系化と、経営者層及び将来経営を担う者を対象にした教育機会の導入が早急に必要であり、産学官が連携し、大学との提携なども視野に入れて、経営マネジメント教育を充実させる必要がある。特に、ホテル業など国際競争が激しい業種については、必要性が高い。

[核となる実施主体：業界団体、大学]

② ホスピタリティー向上のための研修の充実

現在も国土交通省において、観光案内所の職員、公共交通機関の職員、ホテル・旅館の従業員、ボランティアガイド等を対象に訪日外国人旅行者接遇研修会が実施されているところであるが、開催地の増加を図るとともに、幅広い業種の観光事業従事者の参加を促すべきである。

また、地域ぐるみでのホスピタリティーを発揮できるように、地方自治体や観光地づくり関係団体においても地域内の観光事業従事者や住民に対する研修の充実を図るべきである。特に住民に対しては、地域における観光振興の必要性を理解してもらうとともに、地域全体に観光客を受け入れる気持ちがあって初めて魅力ある観光地となることを積極的に啓発し協力を求めていく必要がある。

[核となる実施主体：国、地方自治体・観光地づくり関係団体]

③ 資格保有者に対する定期的な研修の実施

観光関係の資格は、一旦資格を取得すればその知識等が最新のものであるかどうか確認されることもなく資格を活用することが可能である。しかし、法律や業界をとりまく社会情勢は日々変化しており、資格取得後の知識や技能のブラッシュアップが必要である。

従って、今後は資格保有者に対しても、資格取得後一定期間ごとに研修を実施し、新たな知識・技能の習得の機会を与え、資格保有者のさらなる資質向上を目指すべきである。国としても研修の受講状況に関するヒアリング等を通じ人材育成について指導・助言を行うことを検討すべきである。

[核となる実施主体：業界団体、国]

④ 観光担当地方自治体職員、観光協会職員等に対する研修の充実

魅力ある観光地づくりのためには、前述した「観光地域プロデューサー」だけでなく、行政や観光協会の役割も大きい。特に都道府県職員においては比較的短期間で人事異動があるため中長期にわたって観光地づくりに携わることが難しく、観光協会職員も観光地づくりについての教育機会が少ないため、また、コンベンションビューローには数年で交替する出向者も多いため、ノウハウの蓄積が難しいのが現状である。

従って、今後は地方自治体職員や観光協会職員等を対象にした魅力ある観光地づくりのための人材育成の機会を充実させることが望ましい。地方自治体職員や観光協会職員を対象とした人材育成の場としては、国土交通大学の「観光行政（観光地域づくり）研修」があるので、コンベンション誘致、情報発信等も含むようにカリキュラムを事業者や大学の協力を得て充実させるとともに、全国の都道府県・市町村の職員、観光協会職員に、広く参加を呼びかけたり、開催時期の流動化や実施回数の増加について検討すべきである。また、観光協会の運営マネジメントに係る情報交換の場を設けること等について検討すべきである。

[核となる実施主体：地方自治体・観光地づくり関係団体、国]

(6) 技能評価制度等の検討

観光事業従事者の待遇サービスレベルを客観的に評価する制度としては、「ホテルビジネス実務検定試験」、「トラベルカウンセラー制度」、「添乗員能力資格認定試験」等が挙げられる。こうした制度は、観光事業従事者の仕事に対するモチベーション向上や能力に応じた人材登用に資するものと考えられることから、これらのほかにも、旅館業や旅行業（インバウンド対応）、レストラン業、バスガイド、タクシー、会議運営・支援業等の業種にも技能評価制度の導入・普及を検討すべきである。なお、これらの技能評価制度については筆記試験のみならず、実技試験も取り入れることが望ましい。

また、評価されることのインセンティブを付与する等の観点から表彰制度の充実についても検討すべきである。

そして、各種技能評価制度や表彰制度は、制度自体が広く周知されてはじめて評価を受け、取得のためのモチベーションが向上することから、国や業界団体は制度を周知徹底させるとともに、各事業者は積極的に資格所有者等を活用していくことが望ましい。

[核となる実施主体：業界団体、国]

(7) 観光地域プロデューサーの育成

観光地には、行政や民間企業など、様々な立場の組織・人がいるので、魅力ある観光地づくりのためには、時間をかけ観光地内の結束を固め、そうした組織や人々を連携させ目標に向かって事業の舵取りをする人材が必要である。これまでにも、このような人材は地域内で育成したり外部から招聘する試みが行われてきたが、必ずしも十分に人材の数が足りているわ

けではなく、全国各地の観光地がこうした人材を必要としていることから、観光地域プロデューサーの育成を早急に行うべきである。なお、その際には、団塊の世代などの活用を図るべきである。

[核となる実施主体：地方自治体・観光地づくり関係団体、国]

【「観光マネジメント高度化のための人材育成検討会」委員名簿】

座長

溝尾良隆 立教大学 観光学部 教授

委員

阿部正浩 獨協大学 経済学部 助教授

板谷博道 (独) 国際観光振興機構 理事

(第6～8回)

伊藤朝子 朝川 経営者

(第6～8回) ((社) 国際観光日本レストラン協会 理事)

江上節子 東日本旅客鉄道(株) 顧問

尾崎陽二 (財) 社会経済生産性本部 国際部長

勝俣伸 富士屋ホテル(株) 代表取締役社長

((社) 日本ホテル協会 研修専門委員会委員長)

実光進 (株) PTS 代表取締役社長

(第6～8回) ((社) 日本旅行業協会 研修・試験委員会委員長)

白石博英 ニューカレドニア観光局 日本支局長

(第1～5回)

須古正恒 近畿日本ツーリスト(株) 常務取締役

(第1～5回) ((社) 日本旅行業協会 旅行業経営委員会委員)

永里恒昭 (社) 日本観光協会 常務理事

英紀一 (社) 日本ツーリズム産業団体連合会 常任理事兼事務局長

林清 (財) 日本交通公社 常務理事

廻洋子 淑徳大学 国際コミュニケーション学部 教授

渡辺幸一 (株) 海栄館 代表取締役社長

((社) 国際観光旅館連盟 中部支部理事)

オブザーバー

井上洋 (社) 日本経済団体連合会 産業第一本部長

(第6～8回)

高橋秀夫 (社) 日本経済団体連合会 産業本部長

(第1～5回)

(座長を除き五十音順、敬称略)

事務局：国土交通省総合政策局観光資源課

【「観光マネジメント高度化のための人材育成検討会」 開催経緯】

第1回（平成18年2月22日）

○ヒアリング

東 良和氏 沖縄ツーリスト（株）代表取締役社長
鶴田浩一郎氏 （株）鶴田ホテル代表取締役社長

○意見交換

第2回（平成18年3月3日）

○ヒアリング

渡辺 幸一氏 （株）海栄館代表取締役社長
澤 功氏 澤の屋旅館館長

○意見交換

第3回（平成18年3月23日）

○ヒアリング

塩澤 潔氏 大阪明浄大学学長
折戸 利充氏 （株）ホテルオークラ東京 取締役管理部長

○意見交換

第4回（平成18年4月21日）

○ヒアリング

熊倉 康雄氏 （財）東京観光財団東京シティーガイド担当部長
富樫 雄一氏 （株）はとバス総務部部長

○意見交換

第5回（平成18年6月9日）

○ヒアリング

樫村 隆二氏 （社）日本旅行業協会総務部長

○論点整理、意見交換

第6回（平成18年11月27日）

○人材育成の現状、問題点及び解決の方向性について

○その他

第7回（平成19年2月5日）

- 人材育成の具体的なあり方について
- その他

第8回（平成19年3月9日）

- 人材育成の具体的なあり方について（取りまとめ）
- その他