

# ポストコロナ時代における 観光人材育成に関する業務

事業実施報告書

令和6年（西暦2024年）3月

観光庁 観光産業課



## 1. 事業実施概要

- 1. 1 事業概要 P. 4

## 2. 本業務内容

- 2. 1 開発機関に対する進捗管理 P. 7
- 2. 2 教育プログラムの開発支援と開発状況の取りまとめ P. 8
- 2. 3 開発機関に対する必要経費の支払い P. 9
- 2. 4 成果報告会の開催・運営 P.10
- 2. 5 実施スケジュール P.11
- 2. 6 実施体制 P.12

## 3. 開発機関に対する進捗管理

- 3. 1 キックオフミーティング P.14
- 3. 2 事業実施マニュアル P.15
- 3. 3 事業計画書 P.16
- 3. 4 月次報告と確認 P.17

## 4. 教育プログラムの開発支援と開発状況の取りまとめ

- 4. 1 月次開発ミーティング P.19
- 4. 2 開発機関訪問打ち合わせ P.20

## 5. 本事業で開発された教育プログラムと開発経緯

- |      |                        |      |
|------|------------------------|------|
| 5. 1 | 大阪観光大学                 | P.25 |
| 5. 2 | 九州産業大学                 | P.32 |
| 5. 3 | (一社) 地方創生パートナーズネットワーク  | P.40 |
| 5. 4 | (株) パソナグループ            | P.49 |
| 5. 5 | 北陸先端科学技術大学院大学          | P.57 |
| 5. 6 | (株) 早稲田大学アカデミックソリューション | P.71 |

## 6. 有識者検討会

- |      |             |      |
|------|-------------|------|
| 6. 1 | 有識者検討会の位置づけ | P.84 |
| 6. 2 | 第1回有識者検討会   | P.85 |
| 6. 3 | 第2回有識者検討会   | P.89 |
| 6. 4 | 第3回有識者検討会   | P.93 |
| 6. 5 | 有識者検討会まとめ   | P.96 |

## 7. 成果報告会

- |      |            |       |
|------|------------|-------|
| 7. 1 | 開催概要       | P.98  |
| 7. 2 | アンケート結果・分析 | P.100 |

## 8. 事業総括

- |      |                   |       |
|------|-------------------|-------|
| 8. 1 | プログラム開発にあたっての課題整理 | P.110 |
| 8. 2 | 観光産業に対する課題整理      | P.111 |
| 8. 3 | 最後に               | P.112 |

# 1. 事業実施概要



## 1. 1 事業概要

### (1) 事業の背景と目的

2年以上に及ぶコロナ禍を乗り越え、我が国の経済を再び発展の軌道に乗せていくためには、成長戦略の柱であり、地域活性化の切り札である観光の力が必要不可欠である。しかし、日本各地では、今後、少子高齢化が一層進み、人口減少が不可避であることから、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを実現していくためには、関係人口を増やしながらか地域振興を進めていくことが必要であるとともに、地域を牽引し、観光を通じて地域課題の解決を図ることができる観光人材の育成が必要不可欠と考える。

そのため、これからの時代に求められる新たな観光人材の育成に向けて、産学連携協議会を開催し、2023年3月に「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン（以下、「ガイドライン」という。）」を策定したところであり、本事業では、ガイドラインに準拠した教育プログラムの開発・実践等を推進する。

### (2) 事業内容

上記の目的を達成するため、本事業では下記項目及び留意事項により、業務を行った。

#### ① ガイドラインに準拠する教育プログラムの開発・広域展開

- 1) 「ポストコロナ時代を支える観光人材育成事業」のモデル事業において、採択を受けた機関（以下、「開発機関」という）の取組に対して進捗管理等を行い、その中でより効果的に取組が実施されるよう支援を行った。また、本事業終了後も取組が持続可能なものとなるよう、必要な助言等の支援を行った。
  - ・ 取組に対する進捗管理
  - ・ 取組状況の報告（報告会等の設定・運営、議事録の作成等）
  - ・ 取組に対する必要経費の支払い
  - ・ その他関係者間の連絡・調整事項等
- 2) 観光人材育成の促進に向けたWEBサイト制作に関する業務（WEBサイト制作事業者）と連携し、既存の教育プログラム等の情報収集を行い、観光人材育成に係る情報を整理した上で、分かりやすく、訴求ターゲット別に効果的な情報発信を行った。また、ガイドラインに準拠する教育プログラムの普及と受講促進に向けた広域展開を行うため、観光庁HPへ掲載する教育プログラム情報のとりまとめを行った。
- 3) 本事業の取組の情報発信とノウハウ展開を目的として、成果報告会を開催・運営し、全国へ横展開を図った。なお、成果報告会の参加者及び取組成果等において、観光DXの推進、女性活躍、就職氷河期世代支援等を対象とした取組についても、その成果等、詳細が分かるよう別途整理し、可能な限り定量的に可視化した。

## 1. 1 事業概要

### (2) 事業内容

#### ② 検討会等の開催・運営

1) 良質なプログラムを開発するため、有識者への相談の機会として検討会等を開催・運営した。会場手配、連絡調整、会議運営等に係る付帯業務全般を行った。また、観光庁と協議のもと、検討会等における議論に資する資料を作成した。

- ・有識者に謝金・交通費を支給
- ・開催方法は対面集合形式だけではなく、ハイブリッド方式も併用した。

#### ③ 事業総括

1) 上記①②の実施内容等に基づいて、取組成果・課題や来年度以降に観光庁及び産学関係者において取り組むべき方向性を事業総括として報告書に取りまとめた。作成時には各方面と公開に必要な調整を行った。

### (3) 事業期間

2023年8月28日（月）から2024年3月22日（金）まで

### (4) 開発機関

本事業の開発機関として以下の6機関が採択された。（五十音順）

- 1 大阪観光大学
- 2 九州産業大学
- 3 （一社）地方創生パートナーズネットワーク（略称：R-NET）
- 4 （株）パソナグループ
- 5 北陸先端科学技術大学院大学（略称：JAIST）
- 6 （株）早稲田大学アカデミックソリューション（略称：WAS）

うち、5北陸先端科学技術大学院大学と6(株)早稲田大学アカデミックソリューションについては、観光地経営人材および観光産業人材両方の育成プログラムを開発。他の4機関については観光地経営人材育成プログラムのみを開発した。

なお、本報告書においては次ページ以降、3、5、6の3機関については上記の略称を使用する。

## 2. 本業務内容



### 2. 1 開発機関に対する進捗管理

#### (1)キックオフミーティング

事業開始から準備・調整を進め、2023年9月6日（水）～9月8日（金）に、各開発機関と観光庁、事務局との顔合わせ、および事業目的・内容等の共通認識を持つためにオンラインにてミーティングを開催した。

この内容については3. 1項・キックオフミーティングにおいて述べる。

#### (2)事業マニュアル

同じく、事業開始から準備・調整を進め、2023年9月15日（金）～9月22日（金）に、各開発機関と事務局との間で事業スケジュールや経費支出のルール等について、個別説明会を行った。

この内容については3. 1項・キックオフミーティング、および3. 2項の事業マニュアルにおいて述べる。

#### (3)事業計画書

事業期間内の開発計画、および経費支出計画の把握のため、開発機関毎に事業計画書を作成し、以降の計画執行の確認を行った。

この内容については3. 3項・事業計画書において述べる。

#### (4)月次報告と確認

開発機関の進捗状況把握のため、月ごとに事業実施報告書および精算書の提出を求め、経費支出内容と事業実施内容との整合性確認等を行った。

この内容については3. 4項・月次報告と確認において述べる。

### 2. 2 教育プログラムの開発支援と開発状況の取りまとめ

#### (1) 月次開発ミーティング

各開発機関の開発状況の確認や、開発を進める上での課題把握のため、月例にて開発機関毎にオンラインミーティングを設定した。

この内容については、4. 1項 月次開発ミーティングにおいて述べる。

#### (2) 開発機関訪問打ち合わせ

事業期間中、開発機関を各1回訪問し、開発機関の関係者、並びに連携機関との意見交換、開発に向けた進捗状況の確認等を行った。

この内容については、4. 2項 開発機関訪問打ち合わせにおいて述べる。

#### (3) 有識者検討会

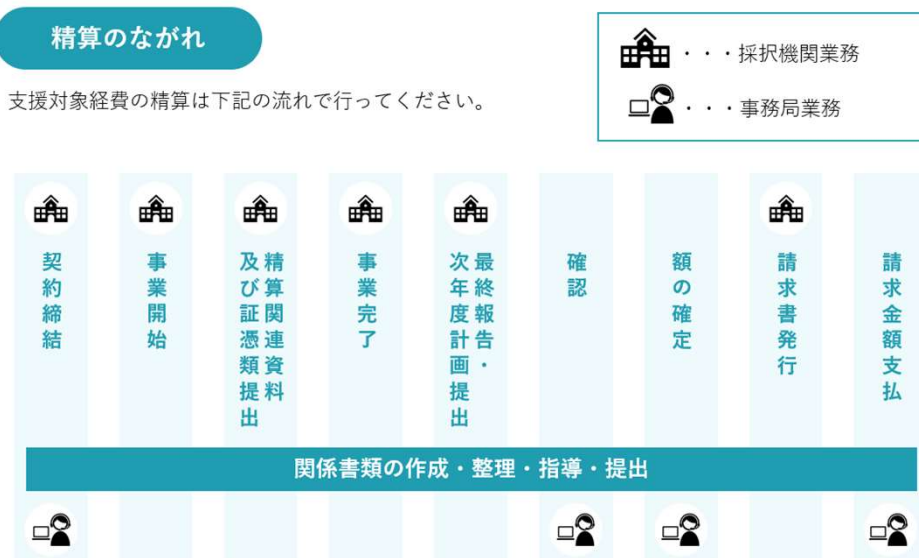
プログラム開発の進捗確認と助言、および開発機関相互の情報共有の観点も含め、事業期間中において3回の有識者検討会を実施した。

この内容については、6. 1～5項 有識者検討会において述べる。

## 2.3 開発機関に対する必要経費の支払い

### (1) 必要経費支払いの流れ

事業開始時に実施したキックオフミーティング、および開発機関毎に実施した個別説明会において事業実施マニュアル（3.2項参照）を説明のうえ、図のような流れで経費支払い手続きを進めた。



### (2) 経費申請から精算まで

各開発機関が事業開始時に提出した事業計画書に基づき、毎月事業実施報告と同時に支出実績書、またそれに係る証憑を提出し、事務局による審査を経て精算額を決定した。これを事業終了まで繰り返し実施し、最終精算額を確定、支払いを行った。

#### 支援対象経費の申請フロー

● **支援対象経費の申請**

本事業の支援金は、本事業における教育プログラム開発に真に必要なものに限ることとし、事務局の確認を受けた適正な範囲内の額についてのみ支払を行います。  
なお、上限金額は、応募時に観光庁に提出した『様式2-5』に記載された金額となります。

● **開発実施月毎の報告**

採択機関は、【様式7】精算書を毎月末に作成し、それに付随する証憑類など必要なエビデンスのPDFデータを添付の上、事務局宛メールにて提出してください。

● **事業終了時の報告**

採択機関は、令和6年3月5日(火)までに【様式8】支出実績書を提出するものとし、事務局が確認後に発行する【様式9】金額確定通知を受領後、令和6年3月15日(金)までに確定金額を【様式10】請求書に記載して提出してください。

● **本事業の精算について**

本事業の支援金支払いは、原則、事業終了後の精算払となります。  
経費の計上は、観光庁からの採択通知日以降に発生（発注）したもので、令和6年2月29日(木)までに終了（支払）したものが対象となります。

可否	事業開始前	支援対象期間 (令和6年2月29日まで)	事業終了後
○		見積・発注(契約)・納品・検収・請求・支払	
○	見積	発注(契約)・納品・検収・請求・支払	
○		見積・発注(契約)・納品・検収・請求	支払
×	見積・発注(契約)	納品・検収・請求・支払	
×		見積・発注(契約)	納品・検収・請求・支払



## 2. 4 成果報告会の開催・運営

## (1)実施目的

本事業の取組の情報発信とノウハウの横展開を目的に実施。具体的には開発機関が開発した教育プログラムを広く周知し、今後日本各地において観光人材育成の取組が広がっていく出発点となることを主眼として実施した。地域課題を解決し観光地・観光産業を牽引するリーダーとなるために身に付けるべき知識・技能を獲得するために各開発機関が開発した教育プログラムを発表することで、実際に観光人材育成に携わったり、観光業界で活躍している方々には新たな刺激となり、あるいはその他の業界から新たに観光業界に関わろうとする層にとっても、具体的な示唆として捉えてもらい参入のきっかけとなることも目的の一つとした。なお、成果報告会の参加者及びアンケート結果等については、本事業の参考とするだけでなく、観光DXの推進、女性活躍、就職氷河期世代支援等の観点からも、成果等の詳細が分かるよう別途整理し、定量的に可視化することも目的として実施した。

## (2)実施概要

日時：2024年3月12日(火) 13:00～14:45  
(バーチャル会場oViceは16時まで開場)

場所：オンライン開催（バーチャル会場oVice及び、Zoomウェビナーでの同時開催）

開発機関が開発した教育プログラムの発表の場として、参加者がオンラインで視聴できる方式で開催した。

また、2DメタバースであるoViceで開催することにより、開発機関からの発表を一方向的に視聴するだけでなく、開発機関と参加者のバーチャル空間での相互コミュニケーションが可能な方式とした。

## &lt;参加実績&gt;

申込数 : 242名  
当日参加人数 : 193名

詳細については、7項：成果報告会において述べる。

**観光庁**  
ONLINE 開催  
観光地再生・高付加価値化を目指し、地域を牽引する人材を創出する  
ポストコロナ時代における観光人材育成事業  
**成果報告会**  
2024 03.12 13:00-14:45  
(バーチャル会場oVice 13:00～16:00開場)

**PROGRAM**

13:00-13:05  
01 | 開会挨拶 (観光庁)

13:05-13:15  
02 | ポストコロナ時代における観光人材育成事業の概要説明

13:15-14:45  
03 | 開発プログラム発表(各採択機関)

<観光地経営人材・観光産業人材育成プログラム>

- (株)早稲田大学アカデミックソリューション
- 北陸先端科学技術大学院大学

<観光地経営人材育成プログラム>

- 大阪観光大学
- 九州産業大学
- (一社)地方創生パートナーズネットワーク
- (株)パソナグループ

14:45-16:00 (バーチャル会場oViceは13時～16時の間オープンしています)

04 | 採択機関とのネットワーキング(自由参加)

**TARGET 対象者**

- ☑ 地域の観光を牽引したい、牽引する人材を育成したい
- ☑ 地域のDMO・DMC・観光関連会社のトップとして活躍したい
- ☑ DX活用・グローバル化などの新たな視点で観光地経営ができる人物を育成したい

申込方法  
下記URL又はQRコードからお申込ください。  
申込URL <https://forms.office.com/r/bhSq4PXvq>  
参加費 ¥0  
※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です

お問い合わせ CONTACT  
ポストコロナ時代における観光人材育成事業事務局  
(株式会社パソナ/協力：株式会社パソナJOB HUB)  
080-3700-0182 k.kanko-jinzai@psona.co.jp 営業時間：平日10:00-17:00(土日祝祭日休業)

## 2. 5 実施スケジュール

### (1) 準備期間

< 2023年8月～9月にかけて >

- ・ 開発機関決定
- ・ キックオフミーティング開催
- ・ 事業マニュアル作成・共有
- ・ 事業計画提出

### (2) プログラム開発・支援期間

< 2023年9月～2024年3月にかけて >

- ・ 月次報告・月次ミーティングによる進捗確認
- ・ 開発機関訪問による状況確認・関係機関との連携状況確認
- ・ 有識者検討会の実施とそれに関わる準備・資料作成
- ・ 経費申請・審査

### (3) 事業終了に向けての期間

< 2024年3月～終了まで >

- ・ 成果報告会の実施とそれに関わる準備・資料提出
- ・ 最終報告（開発プログラム納品）
- ・ 最終経費確定・支払い

## 全体スケジュール

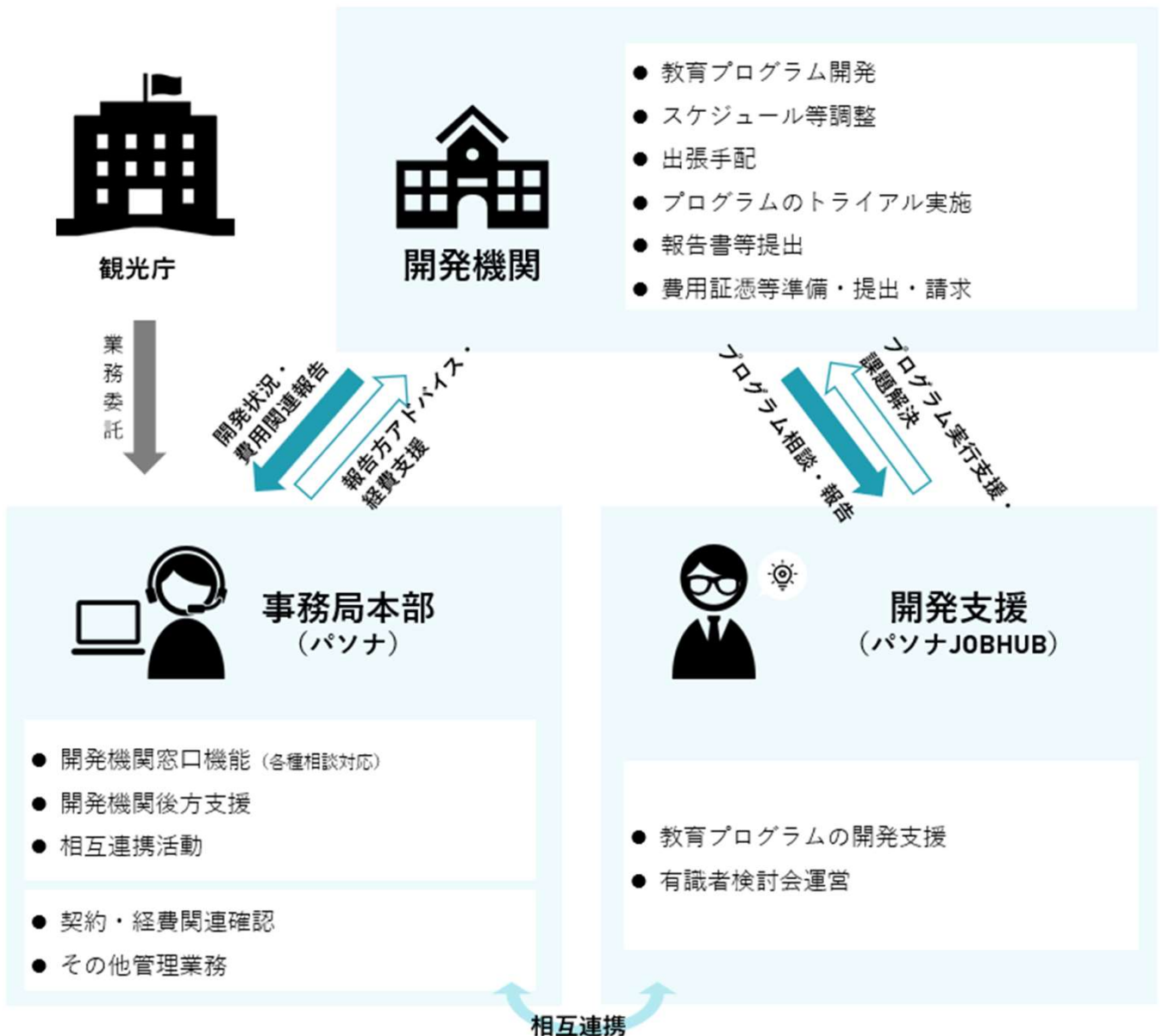
準備期間				プログラム開発・実施期間				今年度事業終了に向けて						
キックオフミーティング実施	事業実施・個人情報に関する契約締結	必要事項等説明（マニュアル配布）	支出計画・人件費・規定等提出	プログラム開発・実施に係る支援	開発機関訪問打合せ	経費精算（証拠収集・提出）	有識者検討会	有識者検討会を受けて内容の修正作成	事業報告書作成・提出	成果報告会実施	次年度計画書作成・提出	確定支援金請求書作成	支援費用最終精算	事業終了
9/6 ～ 9/8	～ 9/15	9/11 ～ 9/22	～ 9/22	随時	随時	随時	3 回 実 施	～ 3/10	3/10	3 月 上 旬	～ 3/10	～ 3/10	～ 3/19	～ 3/19

## 2. 6 実施体制

### (1) 実施体制概要

実施体制については、下図の通りで事業を行った。

各開発機関の窓口は事務局が担い、また具体的なプログラム開発支援については、パソナJOB HUBが担当した。



### (2) 広報・サイト構築への協力

本事業で開発したプログラムは、観光庁のサイト内に新たに構築する観光人材育成ページにおいて公開することとしており、プログラム内容を含め、サイトコンテンツ構築においては本事業から情報を提供し進めた。



### 3. 開発機関に対する進捗管理

## 3. 1 キックオフミーティング

### (1)実施の目的

本事業の関係者が一堂に会し、事業目的や内容について共有する機会となること。また、事業スケジュールや提出物等のルールを共有。さらに関係者同士の連携を深めることなどを目的として実施した。



### (2)実施の概要

関係者のスケジュールを調整した結果、以下の3回に分けて実施を行った。

- ① 2023年9月6日（水） 11：00～12：00
- ② 2023年9月7日（木） 16：00～17：00
- ③ 2023年9月8日（金） 16：00～16：00

観光庁、事務局からの説明の他、開発機関ならびに事業紹介サイト構築を担当するフロンティア社の紹介、さらに質疑応答なども行い、事業について認識の共有を図った。

### AGENDA

- 01 観光庁挨拶
- 02 各者自己紹介
- 03 観光庁より事業趣旨・目的

- 04 事務局からの事業説明
- 05 経費精算について
- 06 質疑応答

## 経費精算について

提出資料			提出資料		
報告物	概要	提出期限	報告物	概要	提出期限
【様式】事業契約書	採択機関と事務局との関係や契約等を定めたもの	令和2年9月15日(金)	【様式】経費書	月に2回提出いただく支戻申請書の経費請求書	支出の発生した月の毎月末日
【様式】個人情報取得同意書	事業実施にあたり必要となる個人情報を取得する同意書	令和2年9月15日(金)	【様式】経費書	上記経費請求書の各費目別に必要な証拠書類	支出の発生した月の毎月末日
【様式】口座登録申請書	支戻対象経費の振込口座登録申請書	令和2年9月22日(金)	【様式】支出実績	【様式】経費書で積み上げた各月の事業費用を含めた最終報告書	令和2年10月10日(日)
【様式】事業計画書	事業概要・経費支出計画及び事業実施計画・実施進捗等	令和2年9月22日(金)	【様式】請求書	【様式】全額確定通知書にて確定した支戻対象経費を請求する書類	令和2年10月10日(金)
請求・人員費等決定書	人員費及び旅費の精算の際に必要なとなる決定書	令和2年9月22日(金)			
【様式】業務日報	人員費計上する方の本事業の従事時間及び活動内容を記載いただくもの	毎月末(9月～)			
【様式】事業実施報告書	事業実施中に採択機関実施担当者から提出いただく進捗報告書類	毎月末(9月～)			

## 3. 2 事業実施マニュアル

### (1) 作成の目的

開発に係る経費をルールに応じて確認し正しく支払いを行うために、関係者として確認しておくべき事業のスケジュール、提出物、そしてそのルールについてまとめ、全関係者が共通認識をもって事業の遂行ができることを目的として本事業実施マニュアルを作成した。

### (2) 展開

キックオフミーティングにおいて、マニュアルの概要を説明したのち、翌週にかけて各開発機関個別に説明会を実施して内容の詳細説明を行った。

また、事業期間中も実際に発生する事案に沿って具体的なルールの解釈などを加筆し、改訂版の展開を実施した。



ポストコロナ時代における観光人材育成事業事務局  
(受託会社：株式会社パソナ)

20231018版



### 1. 事業説明

**精算のながれ**

支援対象経費の精算は下記の流れで行ってください。

契約締結

事務局業務

事業開始

採択機関業務

及び精算  
証憑関連  
書類提出

採択機関業務

事業完了

事務局業務

次最  
年度報告  
計画提出

採択機関業務

確認

事務局業務

額の  
確定

事務局業務

請求書  
発行

事務局業務

請求金額  
支払

事務局業務

関係書類の作成・整理・指導・提出

**支援対象経費の申請フロー**

- 支援対象経費の申請  
本事業の支援金は、本事業における教育プログラム開発に真に必要なものに限ることとし、事務局の確認を受けた適正な範囲内の額についてのみ支払を行います。なお、上限金額は、応募時に観光庁に提出した『様式2-5』に記載された金額となります。
- 開発実施月毎の報告  
採択機関は、【様式7】精算書を毎月末に作成し、それに付随する証憑類など必要なエビデンスのPDFデータを添付の上、事務局宛メールにて提出してください。
- 事業終了時の報告  
採択機関は、令和6年3月5日(火)までに【様式8】支出実績書を提出するものとし、事務局が確認後に発行する【様式9】金額確定通知を受領後、令和6年3月15日(金)までに確定金額を【様式10】請求書に記載して提出してください。
- 本事業の精算について  
本事業の支援金支払いは、原則、事業終了後の精算となります。経費の計上は、観光庁からの採択通知日以降に発生(発注)したもので、令和6年2月29日(木)までに終了(支払)したものが対象となります。

可否	事業開始前	支援対象期間 (令和6年2月29日まで)	業務終了後
○		見積・発注(契約)・納品・検収・請求・支払	
○	見積	発注(契約)・納品・検収・請求・支払	
○		見積・発注(契約)・納品・検収・請求	支払
x	見積・発注(契約)	納品・検収・請求・支払	
x		見積・発注(契約)	納品・検収・請求・支払

## 3. 3 事業計画書

### (1) 作成の目的

各開発機関が事業期間内に計画している取組について、その体制やスケジュールを把握するため、また、それに係る必要経費の発生想定についても確認を行い、計画的な事業実施・進捗を確認していくことを目的として本事業計画書の書式を定め、9月末までに各開発機関からの提出を受けた。

### (2) 途中修正等

事業実施期間中に、事業内容やスケジュール、経費支出項目等において変更が生じた場合は、計画書の修正を行い、関係者間で確認・承認を行いながら進めた。

## 2. 提出資料について

### 提出資料詳細

#### ● 【様式4】 事業計画書

機関概要・経費支出計画及び本事業に参画する人員（以降、「事業従事者」）一覧等、基本情報を入力の上提出してください。

#### 事業従事者名簿

NO.	部署名	役職名	氏名	備考
例	●●大学	理事長	山田 太郎	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

人件費・謝金・旅費支出を想定する方を記載ください。

※適宜行数を増やして入力ください。

※本資料は人件費及び旅費の算出に活用します。

**提出方法** メールにてデータ提出

**提出期限** 令和5年9月29日（金）



## 3. 4 月次報告と確認

### (1) 作成の目的

各開発機関の進捗状況の確認、および発生する経費の執行状況について、事業計画から乖離していないかなどを把握し、必要な支援を行う材料とするため作成を行った。

右上図は、開発状況の月次報告書と、その記入方法を記載した説明会資料。

また、右下図は、毎月の開発経費支出状況を報告するための精算書とその記入方法の説明の画面である。

#### 提出資料詳細

##### ●【様式6】事業実施報告書

教育プログラムの開発・実践の進捗状況等を確認するための活動報告書類となります。事業期間中の毎月末、各採択機関の責任者もしくは担当者にてご作成の上、ご提出ください。

ポストコロナ時代における観光人材育成事業 実施報告書 (月次報告)			
採択機関名	〇〇〇		
機関担当	〇〇	報告日	2023/9/30
報告対象期間	9月1日	～	9月30日
報告対象期間中の実施内容 (Action Items)			
報告対象期間中の成果 (Accomplishment)			
見えてきた課題 (Challenge concern)			
課題に対する解決策 (Corrective action)			
今後の実施計画 (Plan and progress)			
事業進捗度	当初KPI (定数・定性)	達成度 (今日)	達成度 (前回)
	①		
	②		
	③		
	④		

提出方法 メールにてデータ提出

提出期限 事業実施の翌月第一営業日 (2023年9月分～2024年2月分)

### (2) 報告受領後の管理業務

各開発機関から月次報告を受けたのち、事務局においてその内容の精査を行った。

事業実施報告書からは、当初の計画通りに開発が進んでいるかを確認し、必要に応じて確認、あるいは毎月の開発ミーティングの場等を利用して支援内容の決定を行った。

精算書については、同時に提出となる各種証憑の確認、および事業実施内容や勤務記録等との整合性の確認などを行い、不明・不足する点についてはその都度確認を行った。

#### 提出資料詳細

##### ●【様式7】精算書

原則、月ごとにご提出いただく支援対象経費の精算関連資料です。【様式8】支出実績と一体になったExcelファイルとなります。

ポストコロナ時代における観光人材育成事業 精算書													
※適切な記号をすべて記入ください													
機関名	〇〇	採択機関名	〇〇	支店	〇〇								
電話番号	000-0000-0000	お問い合わせ	0000-0000-0000										
業務担当	〇〇	業務担当	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇										
代表者名	〇〇	代表者名	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇										
A人件費 (業務日報と一致していること)													
日付	経費IDNO	種別	内容	借換額	納税手続	借換	支払	全額	備考				
2023/9/17	2					¥1,000	-	70	7000	-	4240,000		
2023/9/17	2					¥1,000	-	100	9900	-	4340,000		
2023/9/17	3	支払手続				¥2,000	-	80	9800	-	4180,000		
									7000				
									9900				
									9800				
								合計金額 (D)	¥0				
								請求金額 (A) + (B) + (C) + (D)				¥1,904,400	
B一環その他経費													
日付	経費IDNO	種別	内容	借換額	納税手続	借換	支払	全額	備考				
								合計金額 (D)	¥0				
								請求金額 (A) + (B) + (C) + (D)				¥1,904,400	

提出方法 メールにてデータ提出

提出期限 事業実施の翌月第一営業日 (2023年9月分～2024年2月分)

## 4. 教育プログラムの開発支援と 開発状況の取りまとめ

## 4. 1 月次開発ミーティング

## (1)実施の目的

各開発機関の開発状況の確認や、開発における課題把握とその解決策の模索、支援を行うため、2023年10月から2024年2月まで、月例にて開発機関毎にオンラインミーティングを実施した。

大阪観光大学

実施日	実施時間	事務局支援担当
10月16日 月	9:30-10:30	加藤・丸山
11月20日 月	9:00-10:00	加藤・野島・丸山
12月27日 水	13:15-14:15	加藤・丸山
1月19日 金	12:45-13:45	加藤・丸山
2月22日 木	16:00-17:00	丸山

## (2)実施実績

右図のような日程でオンラインにてミーティングを実施し、開発支援担当のパソナJOB HUBが開発機関毎の進捗を確認し、課題確認・抽出と有識者検討会での指摘事項への対応等について各開発機関と意見交換を行い、プログラム開発の方向性について確認を行った。

また、この機会を利用し、経費関連の進捗確認も含め事業全般における情報共有の場とした。

九州産業大学

実施日	実施時間	事務局支援担当
10月25日 水	15:15-16:15	野島・丸山
11月20日 月	15:00-16:00	加藤・野島・丸山
12月25日 月	15:30-16:30	野島・丸山
1月25日 木	10:00-11:00	野島・丸山
2月15日 木	11:00-12:00	野島・丸山

R-NET

実施日	実施時間	事務局支援担当
10月25日 水	16:30-17:30	野島・丸山
11月29日 水	14:00-15:00	野島・丸山
12月25日 月	9:00-10:00	野島・丸山
1月25日 木	9:00-10:00	野島・丸山
2月15日 木	10:00-11:00	野島・丸山

パソナグループ

実施日	実施時間	事務局支援担当
10月19日 木	15:00-16:00	加藤・丸山
11月6日 月	15:00-16:00	加藤・丸山
12月14日 木	16:00-17:00	加藤・丸山
1月24日 水	9:00-10:00	加藤・野島・丸山
2月15日 木	15:00-16:00	加藤・野島・丸山

JAIST

実施日	実施時間	事務局支援担当
10月18日 水	17:00-18:00	加藤・野島・丸山
12月6日 水	11:00-14:00	加藤・野島
12月20日 水	14:00-15:00	野島・丸山
1月18日 木	11:00-12:00	野島・丸山
2月15日 木	16:45-17:45	野島・丸山

WAS

実施日	実施時間	事務局支援担当
10月25日 水	13:00-14:00	加藤・野島・丸山
12月1日 金	書面実施	加藤・野島
12月27日 水	17:15-18:15	加藤・野島・丸山
1月16日 火	12:00-13:00	加藤・丸山
3月1日 金	書面実施	加藤・野島

### 4. 2 開発機関訪問打ち合わせ

#### (1) (株) 早稲田大学アカデミックソリューション

2023年10月25日（水） 13:00～14:00 WAS内会議室

参加者：WAS：池上、則武、横田、大柴、山口

観光庁：清水・吉田 事務局：大村、中川、岡崎、木村

事務局（パソナJOB HUB）：加藤、野島、丸山（オンライン）

議事：開発概要、アプローチ、アウトプットイメージ、現在調査中の案件について報告、次年度以降の事業イメージ等について共有と意見交換を実施  
終了後、経費支援関連の確認・打合せも実施

#### (2) 北陸先端科学技術大学院大学

2023年11月2日（木） 10:00～11:00 石川県庁内会議室

参加者：JAIST：敷田・出口・赤穂・竹野

石川県：竹内、鈴木、中江田、山野下、山下

富山県：宮崎、渡辺 福井県：野村、坪田、林

観光庁：庄司・清水・吉田 事務局：大村・岡崎・野島

議事：北陸三県の観光行政・DMO関係者による、  
北陸地域「観光リカレント教育」意見交換会に出席し意見交換を実施

\* 12月6日（水）事務局にてJAISTを訪問し、開発状況の確認と意見交換を実施



## 4. 2 開発機関訪問打ち合わせ

### (3) 大阪観光大学

① 2023年12月26日（火）13:30～18:00

QUINT BRIDGE 1階（大阪京橋）

大阪観光大学主催

<ポストコロナ時代を支える観光経営人材を考える 観光シンポジウム> 視察

事業の一環として実施した対面型シンポジウムを視察し、プログラムで講義を担当する講師など関係者と意見交換を行った。

登壇者：大阪観光大学 小野田金司

パネルディスカッション

第1部モデレーター：西村典芳

登壇者：村山慶輔、青木理恵、

加藤遼、古井茉香

第2部モデレーター：阿部佳

登壇者：高岡謙二、中川智博、

オダギリサトシ、西岡貴史

観光庁：清水・吉田 事務局：大村・岡崎・野島



② 2024年1月16日（火）11:00～12:15

やまところ会議室（新宿御苑前）

参加者：大阪観光大学 小野田、平成帝京大学 富澤

やまところ 宮澤、やまところキャリア 松島

観光庁：栃原・清水・吉田 事務局：岡崎・富高・渡部

議事：現在の開発状況、連携機関との関係、ペルソナの設定、テキスト準備状況等について報告を受け、意見交換を行った。

## 4. 2 開発機関訪問打ち合わせ

### (4) (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

2024年1月30日(火) 14:30~15:30 渋谷マークシティ内会議室

参加者：R-NET：村松・森嶋・萩本

KBC学園：仲宗根(オンライン)

観光庁：栃原・清水・吉田

事務局：岡崎・富高・渡部

議事：現在の開発状況、連携機関との関係、ペルソナの設定、  
受講生募集方針、次年度以降の展望等について報告、意見交換を行った。

### (5) (株) パソナグループ

2024年2月16日(金) 11:00~12:30 淡路・夢舞台内パソナグループ  
会議室

参加者：パソナグループ：伊藤・日下・後藤・賀集

ニジゲンノモリ 坂田、AJTA 山本、丹後王国 中川、埼玉大学 館

観光庁：栃原・清水・吉田

事務局：岡崎

議事：現在の開発状況、ペルソナ設定、受講者想定等について報告、  
意見交換を行った。



## 4. 2 開発機関訪問打ち合わせ

### (6) 九州産業大学

2024年2月22日(木) 17:15~18:05 九州産業大学本館会議室

参加者：九州産業大学 千、藤原、武内、鈴木  
九州観光機構 濱崎、福岡県商工部観光局 眞鍋  
福岡市経済観光文化局 中村、筑邦銀行 林  
地域価値共創センター 田坂  
観光庁：清水(ゆ)、清水(章)、吉田 事務局：岡崎

議事：現在の開発状況、連携機関との関係、次年度の実装計画と協力体制等について報告、意見交換を行った。また、翌23日(金祝)にはトライアル講義を視察した。



## 5. 本事業で開発された教育 プログラムと開発経緯



## 5. 1 大阪観光大学

## (1)開発の概要

## ①概要とスケジュール

インバウンドが急回復する現在、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを推進する人材の育成は急務である。今後各地で観光地経営人材の育成が開始できるよう、観光地経営人材に必要な6つの知識・技能を学ぶ72時間の基礎講座を開発した。教育プログラムの今後の実施・検証を視野に、大阪観光大学、流通科学大学、帝京平成大学、明海大学と専門学校イデアITカレッジ阿蘇でカリキュラム検討委員会を結成し、教材・シラバス・指導要領を整備するとともに、産業界（IDM、やまところ、地域創生Coデザイン研究所）やDMO等との連携体制を構築し、以下スケジュールで開発を進めた。

- 2023年 9月 ・関係機関事業説明@東京  
(IDM、やまところ・やまところキャリア、帝京平成大学)  
・第1回カリキュラム検討委員会（オンライン）  
(事業概要説明・キックオフMTG共有・各社役割分担等)
- 2023年10月 ・関係機関事業説明@仙台  
(ガイア、インアウトバウンド仙台松島、宮城創生DMOなど)  
・第2回カリキュラム検討委員会（オンライン）  
(カリキュラム・テキスト構成協議等)  
・視察ヒアリング（八幡平DMO、レッドホースコーポレーション）
- 2023年11月 ・テキスト会議・起業家ヒアリング、委員ヒアリング  
・第1回観光地経営人材育成ZOOMセッション  
(2024年1月まで計14回実施)  
・第3回カリキュラム検討委員会（オンライン）  
(阿部氏の講義ヒアリング・シンポジウム内容協議等)
- 2023年12月 ・視察ヒアリング（マックアースグループ）@豊岡市  
・ヒアリング（流通科学大学）@神戸市  
・視察ヒアリング（専門学校イデアITカレッジ阿蘇）@阿蘇市  
・第4回カリキュラム検討委員会（オンライン）  
(西谷氏の講義ヒアリングテキスト内容・講義時間配分の確定等)  
・経営人材検討シンポジウム開催@大阪京橋QUINTBRIDGE
- 2024年 1月 ・テキスト制作会議（オンライン）  
・事業打合せ（観光庁、パソナ、やまところ）@東京都内  
・ヒアリング（クラブツーリズム、ベストアカデミー協会）  
・第5回カリキュラム検討委員会  
(青木氏の講義ヒアリング・重要事項報告書修正点の協議等)
- 2024年 2月 ・第6回カリキュラム検討委員会（オンライン）  
(観光庁への提出資料共有・本委員会についての振り返り等)

## 5. 1 大阪観光大学

### (2)プログラムについて

#### ①プログラム概略（目的含め）

##### 履修証明プログラム「ツーリズム・エンパワーメント・リーダー養成課程」

大阪観光大学は「楽しむ力を養成する」ことをミッションに掲げ、観光人材を育成している。本プログラムは、インバウンド観光が急速に回復している中、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを推進できる人材の育成を念頭に、「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」に基づき開発された観光地経営人材の教育プログラムであり、観光地経営と観光地域づくりを牽引する「ツーリズム・エンパワーメント・リーダー」を養成する履修証明プログラムとなっている。

#### ②プログラム内容

観光地経営人材ガイドラインに沿った次の6つの必修科目をカバーする内容で、各科目20時間、合計120時間の教育プログラムである。

- ・プログラム内には4カ所（仙台、東京、大阪、新潟）の先進地研修を含む
- ・リアル研修（講義・グループワーク）は64時間（2時間×32コマ）
- ・オンラインは講義30時間（2時間×15コマ）
- ・オンデマンドのeラーニングなど22時間
- ・プログラムの最後に発表会を4時間設定（観光地経営戦略）

以上の内訳となっている。

#### ③プログラムの特徴

##### ● 実績豊富なスター講師陣が地域と受講生をサポート

大阪観光大学はリカレント教育の実績があり、楽しむ力、NPSが高い大学・産業界の講師陣をラインナップ。実務経験者の講師陣は各分野での高い専門性を持ち、観光をリードしている経営者とプロデューサーをそろえている。

視察研修は、仙台、東京、大阪、新潟で実施を想定しており、各地域ではその観光現場で、観光地経営を実践する講師陣よりリアリティの高い講義付きの視察研修を受講できる。

対面講座は1コマ120分で講義とグループワークで構成。グループワークでは、受講生の地域課題解決、観光地経営戦略を検討しながら、講師のコンサルティング付きで講義を展開する。

## 5. 1 大阪観光大学

### (2)プログラムについて

#### ③プログラムの特徴

- 社会人に学びやすい講義スタイル

- a)オンライン講義は平日夜19時より1コマ2時間で15回開催(30時間)
- b)4回の1泊2日集中講義(仙台・東京・大阪・新潟)は先進地視察研修も含む(64時間)
- c)修了前に、各講師のアドバイスも含め、受講で得た知識とスキルを活用し、受講生自ら地域の観光地経営戦略を立案し、大阪観光大学にて公開発表。専門家の評価を受ける。(4時間)
- d)その他講義は、NTTドコモgaccoのeラーニング教材や、予習教材としてやまところ制作のオリジナル教材を用意しており、隙間時間で学習が可能(選択22時間)

- 履修証明プログラム

科目総時間数120時間以上を受講し、修了要件を満たした受講生には大阪観光大学長名による履修証明証を発行する。また、2024年度には厚生労働省「専門実践教育訓練での教育訓練支援給付金」制度の取得を目指す。

※現在文部科学省に登録している職業実践力育成プログラム(BP)認定制度を本プログラム内容に変更申請し、2025年度からの運用を目指す。受講費を最大70%補助することにより、受講促進を目指す。

- 継続したりカレントコミュニティ

修了生は、講師陣とのコミュニティである(一社)観光立国プラットフォーム(Tourism Empowerment Platform)「通称TemPlat(テンプラ)」の会員に入会でき(初年度会費不要)、持続的なりカレント教育につながり、講師陣をはじめとした専門家のコーチング、ビジネスマッチング等のイベントに参加可能(一部実費必要)。

#### ④プログラム提供によって輩出する人物像

DMO・DMCなどで代表取締役、事務局長、CMOなど中心的役割を担う人物。(観光、地域創生、金融などの業界での経験を持ち、国際感覚も持ち合わせ、観光地経営を実践しながらスキルと知識等を習得し、地域のステークホルダーとビジョン、ミッションを共有できる。アクションプラン、KPIを策定、専門家のネットワークなどを利用しながら、地域の事業者や自治体を巻き込みPDCAを回しながら展開する地域のリーダー的存在。)特に地域観光の高付加価値化を図り、稼ぐ地域として成果を上げ、持続可能な観光地づくりを展開できる人材の輩出を目指す。

## 5. 1 大阪観光大学

### (2)プログラムについて

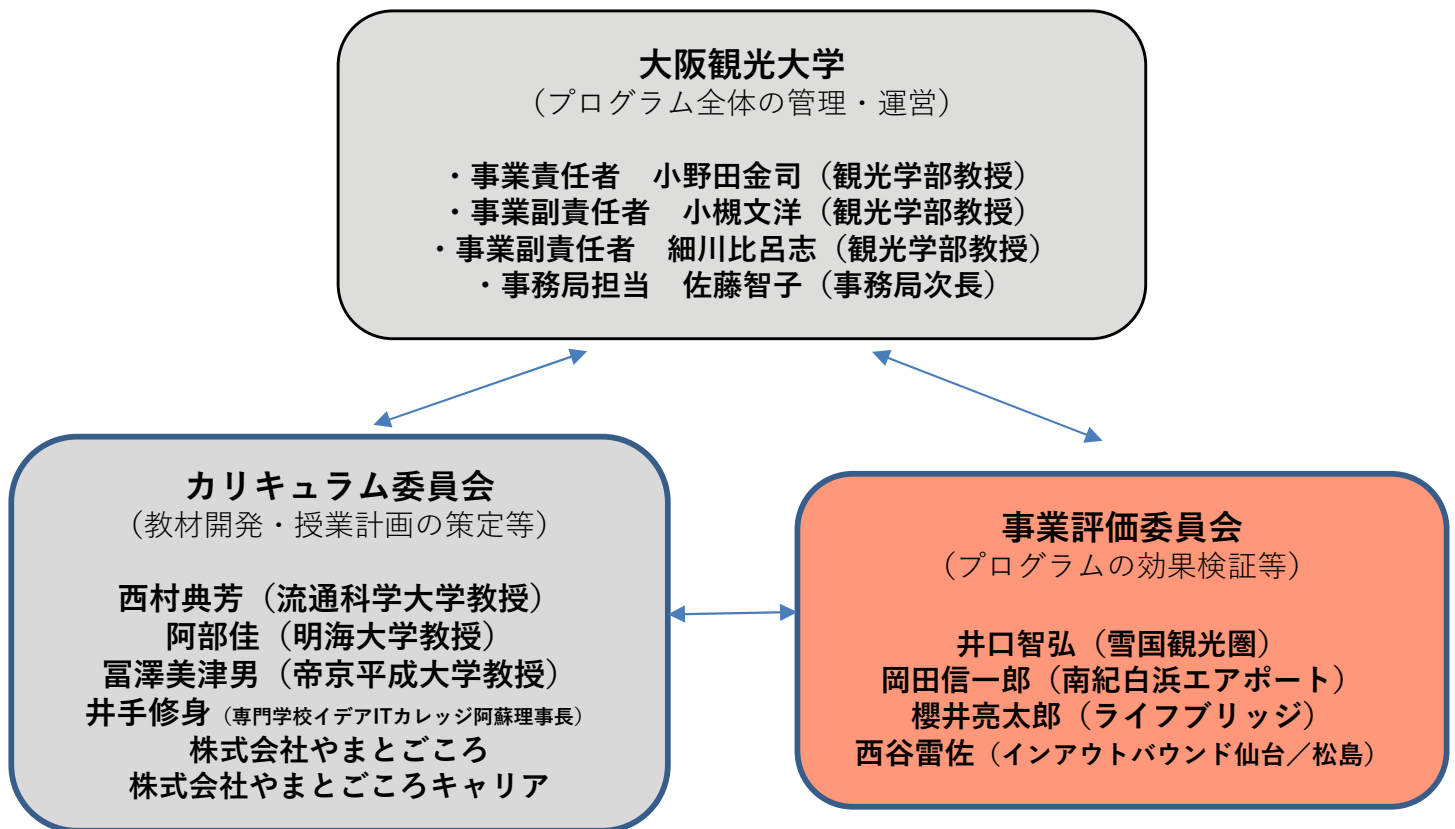
#### ⑤受講・修了要件

受講要件は、大学を卒業した方（それに準じる方を含む）、社会人経験が5年以上の方。受講希望者は所定の書類を提出。

選考方法は書類審査、場合によってはオンライン面接審査で受講生を決定する。

修了要件は120時間のプログラムを履修。（課題提出も必須）

#### ⑥実施体制





## 5. 1 大阪観光大学

### (3)次年度計画について

#### ①プログラム概要

名称：「ツーリズム・エンパワーメント・リーダー養成課程」 実証講座

- (1) 受講期間：2024年6月6日(木)～2024年12月5日(木)
- (2) 講座数 48コマ・日数 24日（対面 9日、オンライン 15日）  
講座時間 120時間
- (3) 公募対象者
  - ・DMOの幹部社員、数年後に事務局長等の経営人材になる予定の者
  - ・観光地経営人材に必要な資質（経験または能力）があり、数年後にDMO、DMCを経営する意向がある者
  - ・過去の観光リカレント講座修了者でDMO、DMCの経営を希望する者
- (4) 募集人数：12名程度
- (5) 募集スケジュール
  - ・募集開始  
2024年4月1日(月)
  - ・募集締切  
2024年4月30日(火)16時
  - ・受講生選抜（審査）  
2024年5月2日(木)
  - ・プログラム開講日  
2024年5月6日(月)
- (6) 受講料：約30万円を想定
- (7) 受講・修了要件  
受講要件は大学を卒業した方(それに準じる方を含む)、社会人経験が5年以上の方。  
修了要件は120時間のプログラムを履修、講義中に与えられた課題の提出も必須となる。  
※実証講座のため、サンプルデータとしてアンケート等に協力いただく。

## 5. 1 大阪観光大学

### (3)次年度計画について

#### ②プログラム内容

##### ・観光地経営戦略

1	観光地域づくり法人機能強化政策	Online	小野田金司（大阪観光大学）
2	観光地経営に必要なアカウンティング・ファイナンス	Online	細川比呂志（大阪観光大学）
3	地域観光と二次交通	Online	清水哲夫（東京都立大学）
4	雪国観光圏視察研修	新潟	井口智弘（雪国観光圏）
5	ryugon視察研修	新潟	井口智弘（雪国観光圏）
6	ディステイネーション・ブランディング	新潟	井口智弘（雪国観光圏）
7	観光地経営戦略立案ワーク	新潟	富澤美津男（帝京平成大学） 小野田金司（大阪観光大学）
8	観光地経営戦略発表会	大阪観光大学	講師陣数名

##### ・現代の観光地経営の動向

1	アドベンチャートラベル視察研修1	仙台	西谷雷佐 （インアウトバウンド仙台松島）
2	アドベンチャートラベル視察研修2	仙台	西谷雷佐 （インアウトバウンド仙台松島）
3	持続可能な観光	仙台	小槻文洋（大阪観光大学）
4	国内外観光動向と観光政策	仙台	村山慶輔（やまところ）
5	ウェルネスツーリズムの動向	Online	西村典芳（流通科学大学）
6	インバウンド視察研修（両国・豊洲）1	東京	佐々木文人（羅針盤）
7	インバウンド視察研修（両国・豊洲）2	東京	佐々木文人（羅針盤）
8	大阪・関西万博の進捗	大阪	細川比呂志（大阪観光大学）

##### ・観光地経営組織マネジメント

1	観光地マネジメントに必要なリーダーシップ	Online	小野田金司（大阪観光大学）
2	交付金を利用した地域マネジメント事例	東京	青木理恵（WAmazing）
3	イベントを活用した地域マネジメント事例	東京	早川亜希子（TryMam）
4	地域活性化戦略に必要な組織づくり	Online	井手修身（専門学校アイデアITカレッジ阿蘇）
5	空港を核とした観光地戦略	大阪	岡田信一郎 （南紀白浜エアポート）
6	外国人材の活用手法	大阪	相川一人 （ウィルオブ・ワーク）
7	観光人材マネジメント	大阪	笹西真理（トゥルース）
8	DMOコア人材の募集方法	大阪	松島敏幸 （やまところキャリア）

## 5. 1 大阪観光大学

### (3)次年度計画について

#### ②プログラム内容

##### ・観光地マーケティング

1	地域観光商品開発	仙台	西谷雷佐 (インアウトバンド仙台・松島)
2	地域観光に必要なデジタルマーケティング	東京	中川智博 (Tokyo creative)
3	旅行会社とのアライアンスと地域振興	東京	富澤美津男 (帝京平成大学)
4	インバウンド最前線視察研修	大阪	オダギリサトシ (インプリージョン)
5	インバウンド最前線視察研修 (食文化編)	大阪	オダギリサトシ (インプリージョン)
6	地域発の観光コンテンツ開発手法と関係人口	大阪	オダギリサトシ (インプリージョン)
7	観光データ統計分析ワーク	大阪	富田祐策 (地域創生Coデザイン研究所)
8	ブランド戦略とマーケティング	新潟	佐藤大介 (東北アレンジャーズ)

##### ・地域観光のイノベーションと観光DX

1	SNSマーケティング基礎	仙台	櫻井亮太郎 (ライフブリッジ)
2	SNSマーケティング実践1	仙台	櫻井亮太郎 (ライフブリッジ)
3	SNSマーケティング実践2	仙台	櫻井亮太郎 (ライフブリッジ)
4	ファンマーケティングDX事例	Online	酒井良樹 (グローバルマインド)
5	ゼブラ企業とファイナンス	Online	阿座上洋平 (ゼブラ&カンパニー)
6	地域観光のマーケティングエリアPMS	Online	篠崎正和 (タップ)
7	デザイン思考と文化観光	新潟	島田昭彦 (クリップ)
8	ソーシャルイノベーション	新潟	加藤遼 (パソナJOBHUB)

##### ・観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発

1	高付加価値観光に向かうマインド形成	東京	阿部佳 (明海大学)
2	稼げる地域DMC戦略	東京	中川智博 (Tokyo creative)
3	富裕層マーケットベンチャー事例	Online	山本陽平 (おまつりジャパン)
4	観光事業開発のプロセス	Online	山田拓 (美ら地球)
5	起業事例～ゲストハウス	Online	藤田勝光 (FEEL JAPAN)
6	「おてつたび」と関係人口	Online	永岡里菜 (おてつたび)
7	観光DX事例～TRAVESENSE	東京	稲増祐子 (TOKI)
8	観光スタートアップの可能性	東京	加藤史子 (WAmazing)

## 5. 2 九州産業大学

### (1) 開発の概要

#### ① 概要とスケジュール

九州産業大学では、本プログラム開発のために設置した「事業実施協議会」（委員長：九州産業大学副学長・委員：一般社団法人九州観光機構、九州商工会議所連合会、公益財団法人九州経済調査協会、一般社団法人日本旅行業協会九州事務局、福岡県商工部観光局、福岡市経済観光文化局、株式会社筑邦銀行、※一般社団法人日本旅館協会九州支部追加予定。）等、関係機関等との緊密な連携を取りながら、地域の実情等を踏まえたプログラムの開発等を行ってきた。

事業採択後、有識者・観光庁からのアドバイス、九州内の観光団体との意見交換等を踏まえ、観光地経営人材の育成・輩出に向けてプログラムの設計・改善に取り組んだ。当初のプログラムから、合意形成とアントレプレナーシップに関する講座を補充し、課題解決や現場体験など、より実践を重視。観光地経営に対応できる即戦力の人材育成、受講後の活躍支援とフォローアップを強化した。「事業実施協議会」においては、構成メンバーに宿泊業界の関係団体を加え、より多様な連携協働体制を構築した。

なお、九州産業大学は公募段階から、今回開発したプログラムの一部を試行的に実施することを計画しており、2月23日（金）～3月17日（日）までの間、合意形成とアントレプレナーシップに関する講座（全15コマ）を実施し、20人の受講生が参加した。受講生は、地域のDMO、観光協会、旅行業、行政、高校教員等の方々に、年齢層も20代から60代までの幅広い方々が受講した。受講生からの感想、意見等を次年度実施予定のプログラムに生かしていきたいと考えている。

主な事業実施内容については以下の通りである。

- ・ 2023年10月 パソナJOB HUBとの初回打合せ（以降毎月のため省略）
- ・ 2023年11月 「観光地経営人材育成プログラム」事業実施協議会委員就任依頼
- ・ 2023年12月 「観光地経営人材育成プログラム」の試行的実施に向けて、実施日時の検討及び講義概要等の作成
- ・ 2023年12月 試行的実施募集に係るチラシ等作成
- ・ 2024年 1月 試行的実施に向けて、募集に係るリーフレット（募集要項）作成
- ・ 2024年 1月 試行的実施に向けて、募集活動開始
- ・ 2024年 2月 「第1回観光地経営人材育成プログラム事業実施協議会」開催
- ・ 2024年 2月 「観光地経営人材育成プログラム事業実施協議会」委員と観光庁との意見交換
- ・ 2024年 3月 最終報告・成果報告会

## 5. 2 九州産業大学

## (1) 開発の概要

## ① 概要とスケジュール

## ● 試行プログラム実施内容

実施日	科目名	コマ数	担当者	場所
2月23日(金)	ファシリテーション&ネゴシエーション	2	田坂 逸朗 (地域価値共創センター)	九州産業大学
2月24日(土)	ソーシャルビジネス起業プロジェクト	2	北島 力 (NPOまちづくりネット八女)	JR博多シティ
2月25日(日)	企画提案書のプレゼンテーション	2	山辺眞一・原啓介 (株式会社よかネット)	九州産業大学
3月 1日(金)	地域が稼ぐ観光戦略	1	原 忠之 (セントラルフロリダ 大学)	JR博多シティ
3月 2日(土)	ディスティネーションマネジメント	1	原 忠之 (セントラルフロリダ 大学)	九州産業大学
3月 2日(土)	ホスピタリティ産業のグローバル戦略	1	原 忠之 (セントラルフロリダ 大学)	九州産業大学
3月 3日(日)	世界の持続可能な観光の取り組み	2	原 忠之 (セントラルフロリダ 大学)	九州産業大学
3月16日(土) ～17日(日)	現地学習 (福岡県八女市)	4	千 相哲 (九州産業大学) 田坂 逸朗 (地域価値共創センター)	九州産業大学

## (2) プログラムについて

## ① プログラム概略 (目的含め)

本プログラムは、観光地全体の経営、観光地域づくりを担う人材育成のための教育プログラムとして、受講者の即戦力及び観光地経営を核とした能力の育成を目指す。

観光地経営に取り組む地域のリーダーを育成するため、IT、マーケティング、会計、ファイナンス、マネジメントなどに関する基礎的・基本的な知識及び技術を習得し、現場での実践について理解を深め、学んだ知識・スキルを活用する能力と態度を育てる科目を編成している。これに加え、地域の多様な関係者との調整・合意を図り、地域全体の利益を実現するとともに、地域の資源を最大限に活用しながら、九州を基盤とする価値創造と持続可能な観光地域づくりをけん引する人材の育成を念頭に、九州の観光関連団体（九州経済連合会、福岡県、福岡市、九州観光機構、九州経済調査協会、商工会議所、日本旅行業協会九州支部、日本旅館協会九州支部、筑邦銀行など）との緊密な連携を取りながら、より実践的な教育を行う。



## 5. 2 九州産業大学

### (2)プログラムについて

#### ②プログラム内容

プログラムでは、課題を解決するために工夫し創造できる能力と実践的な態度の育成を一層重視する観点で科目の系統的・実践的な学びを促し、「基礎的な知識、重要な概念等を身につける」、「知識とスキルを活用した課題解決に取り組む」、「観光地の経営と地域社会との関わりについて実践的に学ぶ」の3つのステップで学びを深め、即戦力を育てる。

ステップ1 地域資源の活用と価値創造、持続可能な観光地域づくりに必要な知識・スキルの学び

ステップ2 身に付けた能力・スキルを発揮することができる、実践からの学び

ステップ3 学んだことを業務で実践することを通して身に付けた能力・スキルの定着につなげる

カリキュラムは、全体で6つの領域、86.5コマの科目となっており、中でも「観光地経営組織マネジメント」が22.5コマ（26.0%）と最も多く、次いで「観光地経営戦略」が17コマ（19.7%）、「観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発」が16コマ（18.5%）、「観光地マーケティング」が14コマ（16.2%）、「地域観光のイノベーションと観光DX」が10コマ（11.6%）、「現代の観光地経営の動向」が7コマ（8.1%）で編成されている。 \*1コマは100分授業

#### ③プログラムの特徴

- a) 授業の形式では、「基本科目」「応用科目」「展開科目」に区分し、「基本科目」では主に講義（アクティブラーニング）、「応用科目」、「展開科目」ではケースメソッドを中心に行う。科目によって、教育効果を高めるため、グループワーク、現地学習、産学官連携による研修プログラム（高度専門型インターンシップ）を設けている。
- b) 「現場」を知り、経験を積むことを重視し、事例研究、現地学習を多く取り入れ、幅広いものの見方や考え方を身につけ、解決策の提示までの手法について段階的に学ぶ。
- c) 九州の観光関連団体（九州経済連合会、福岡県、福岡市、九州観光機構、九州経済調査協会、商工会議所、日本旅行業協会九州支部、日本旅館協会九州支部、筑邦銀行など）が一体となって、観光地経営人材の育成や、受講者間、受講者と観光関連企業・団体とのネットワークづくり、実践の場の提供などを支援し、教育の質や効果を高める。
- d) ルーブリックを導入し、到達目標を重視した学びを実践する。教員が想定している評価基準に加え、受講者が講座を受講して期待している、身につけたい知識・スキルを記入することで、学習者のパフォーマンスの現状とゴールを把握し、受講者の意識づけ及び受講後の受講者へのフォローを行う。
- e) 社会人が受講しやすいように、対面授業の他に遠隔授業を取り入れる。

## 5. 2 九州産業大学

### (2)プログラムについて

#### ④プログラム提供によって輩出する人物像

##### ●対象と考える受講生のイメージ

観光分野への事業多角化を図る企業の担当者であり、次のような学びを期待している人物を積極的に受け入れる。

- a) 観光地経営に必要なデータを収集し分析する力を身につけ活用したい。
- b) 事業計画から資金繰りまで経営に関する知識を深めたい。
- c) 観光商品の高付加価値化に関する具体的な手法を身につけたい。
- d) 観光振興や観光客の利便性向上といったメリットを得るための具体的な取り組み方を学びたい。
- e) データとデジタル技術を活用して既存の観光サービスの質を向上したり、課題を解決する力（観光DXの取り組み方）を身につけたい。
- f) インバウンド対策・ビジネスの取り組み方を深く学びたい。

想定する受講要件は、本プログラムは地域に対する誇りと愛着を持って地域全体の利益を常に意識し、観光地経営をけん引する意識と意欲を持ち、次のようなことにチャレンジする人とする。

- 1) 観光地経営に係る課題を発見し解決に取り組み、地域全体の利益に資する具体的な成果を上げたい。
- 2) ステークホルダーと信頼関係を構築しつつ、利害や意見を調整し、合意形成を行うなど、協働することに強い関心と活動意欲がある。

##### ●受講後に想定する受講生の姿

地域観光に関連する業務において中核的役割を担い、地域全体の利益を意識して、①観光地経営・企画、②新規事業立案、③マーケティング、④地域観光の活性化・再生などに取り組む人物を輩出する。受講後の姿は、次の通りである。

- a) 観光地経営の視点に立った観光地域づくりを実現するための事業戦略の策定に必要な知識と技術を身につけ、何事もチャンスと捉え挑戦する力が身につけている。
- b) 稼ぐ力を身につけ、観光産業の収益力向上、観光による地域の豊かさの実現にチャレンジする。
- c) 巻き込む力を身に着け、地域の関係者と共に、持続可能な観光地域づくりをマネジメントできる。
- d) 観光ニーズの多様化へ対応する変革（イノベーション）に継続的に取り組む。
- e) 人々の観光行動や意識の変化をデータで捉え、その分析に基づいて誘客戦略を立案し実践する。

## 5. 2 九州産業大学

### (2)プログラムについて

#### ⑤受講・修了要件

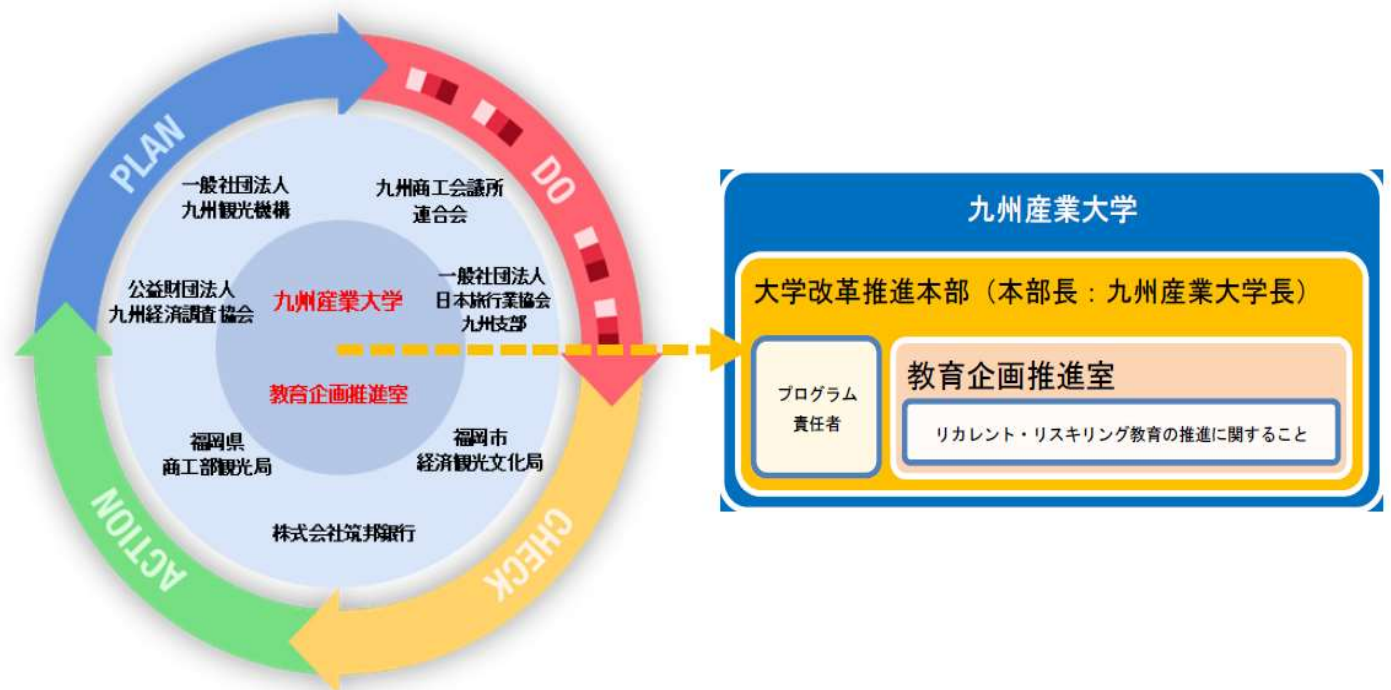
受講要件は、前項④を満たす方とする。

また、評価については九州産業大学のルーブリックによるものとする。

ガイドラインの6つの領域において基本科目、応用科目、展開科目が設けられ、展開科目は、難度の高い観光地経営の課題に対して、基本及び応用科目で修得した学びを活用し取り組む科目となっている。それぞれのコマ数は、基本科目が25.5コマ（うち23.5コマが必修）、応用科目が29.5コマ、展開科目が31.5コマで、必修科目以外全てが選択科目である。

#### ⑥実施体制

九州産業大学と8つの観光関連団体、地方公共団体等と連携した「事業実施協議会」を設置し、プログラムの開発、実施、検証及び改善等を行う実施体制を構築



※一般社団法人日本旅館協会九州支部追加予定

## 5. 2 九州産業大学

### (3)次年度計画について

#### ①プログラム概要

- (1) 受講期間：2024年6月1日（土）～2024年11月2日（土）
- (2) 講座数・日数・講座時間 修了要件を満たす受講  
講座数 42 コマ・日数 25 日・講座時間 70 時間  
※参考：全科目を開講した場合、講座数 86.5 コマ・日数 42 日・  
講座時間 144 時間
- (3) 公募対象者  
地方公共団体、DMO、地域の民間事業者などが参画・連携する組織や団体（観光協会、旅館組合、その他協議会など）、観光系企業の中核人材等
- (4) 募集人数：30名
- (5) 募集スケジュール  
・募集開始 4月15日（月）  
・募集締切 5月17日（金）  
・受講申込（審査）及びループリックプログラム開講日 6月1日（土）
- (6) 受講料：10万円を想定
- (7) 受講・修了要件 受講要件  
本プログラムでは、地域に対する誇りと愛着を持って地域全体の利益を常に意識し観光地経営を牽引しようとする意識と意欲を持ち、受講後に次のような活動に取り組むことを受講の要件とする。
  - ・観光地経営に係る課題を発見し解決に取り組み、地域全体の利益に資する具体的な成果を上げることを目指す。
  - ・ステークホルダーと信頼関係を構築しつつ、利害や意見を調整し、合意形成を行うなど、協働することに強い関心と活動意欲がある。
  - ・必修科目14コマと選択科目28コマ以上、合計42コマ以上を修得することが修了要件である。

## 5. 2 九州産業大学

### (3)次年度計画について

#### ②プログラム内容

##### ・観光地経営戦略

1	経営戦略基礎	講義	木下 耕二 (九州産業大学)
2	アカウントティングの基礎	講義	林 昭信 (株式会社筑邦銀行)
3	ファイナンスの基礎	講義	林 昭信 (株式会社筑邦銀行)
4	アカウントティングⅠ (財務会計)	講義	林 昭信 (株式会社筑邦銀行)
5	ファイナンスⅠ (事業戦略と企業財務)	講義	林 昭信 (株式会社筑邦銀行)
6	ブランディング	講義	江副 直樹 (ブンボ株式会社代表)
7	アカウントティングⅡ (管理会計)	講義	安 珠希 (九州産業大学)
8	ファイナンスⅡ (財務戦略)	講義	田中 勝 (九州産業大学)
9	ファイナンスⅢ (企業の合併と買収)	講義	田中 勝 (九州産業大学)
10	ディスティネーションマネジメント	講義	原 忠之 (セントラルフロリダ大学)
11	地域が稼ぐ観光戦略	講義	原 忠之 (セントラルフロリダ大学)

##### ・現代の観光地経営の動向

1	観光×地域創生	講義	田代 雅彦 (九州産業大学)
2	インバウンド観光の基礎	講義	千 相哲 (九州産業大学)
3	現代の観光を読む	講義	吉澤 清良 (立命館アジア太平洋大学)
4	地域資源の活用	講義	松嶋 慶祐 (公益財団法人九州経済調査協会)
5-7	世界の持続可能な観光の取り組み (1-3)	講義	原 忠之 (セントラルフロリダ大学)

##### ・観光地経営組織マネジメント

1	クリティカル・シンキング (1)	講義	桜井 祐 (九州産業大学)
2	クリティカル・シンキング (2)	講義	桜井 祐 (九州産業大学)
3	コーチングスキル (1)	講義	福岡商工会議所
4	コーチングスキル (2)	講義	福岡商工会議所
5	ステークホルダーマネジメント	講義	中村 貴治 (長崎県立大学)
6-7	ファシリテーション&ネゴシエーション(1-2)	講義	田坂 逸朗 (一般社団法人地域価値共創センター)
8	人材マネジメント	講義	小城 武彦 (九州大学経済学研究院)
9	組織行動とリーダーシップ	講義	真木 圭亮 (九州産業大学)
10	リスクマネジメント	講義	九州経営リスクマネジメント協会
11	ソーシャルビジネス起業プロジェクト (1)	講義	北島 力 (NPOまちづくりネット八女理事長)
12-13	ソーシャルビジネス起業プロジェクト (2-3)	講義	一般社団法人高千穂町観光協会 株式会社島原観光ビューロー
14-15	ソーシャルビジネス起業プロジェクト (4-5)	講義	特定非営利活動法人山村塾 (八女)、一般社団法人アイ・オー・イー、株式会社ポケットマルシェ、株式会社クラダシ、株式会社おてつたび
16-17	企画提案書のプレゼンテーション (1-2)	講義	山辺 真一/原 啓介 (株式会社よかネット)
18-21	現地学習	現地	千 相哲 (九州産業大学) 田坂 逸朗 (一般社団法人地域価値共創センター)



## 5. 2 九州産業大学

### (3)次年度計画について

#### ②プログラム内容

##### ・観光地マーケティング

1	マーケティングの基礎	講義	岩永 洋平 (九州産業大学)
2-3	観光データ分析 (1-2)	講義	島田 龍 (株式会社ピースポーク公共政策部門長)
4	観光マーケティング	講義	田中 徹 (株式会社ビーワゴン代表)
5	着地型観光コンテンツ開発	講義	永松 毅文 (九州産業大学)
6	デジタル観光プロモーション	講義	濱崎 隆 (一般社団法人九州観光機構)
7-8	京都市観光協会のデジタルマーケティング (1-2)	講義	堀江 卓矢 (公益社団法人京都市観光協会)
9-10	イノベーションと事業構造改革 (1-2)	講義	財団法人日本交通公社
11-12	イノベーションマネジメント (1-2)	講義	永田 晃也 (九州大学)

##### ・地域観光のイノベーションと観光DX

1	観光×デザイン (地域ブランディング)	講義	田村 あや (株式会社UNAラボラトリーズ)
2	高付加価値型体験コンテンツ開発	講義	粉 大輔 (株式会社VISIT九州)
3	観光DXとインバウンド	講義	粉 大輔 (株式会社VISIT九州)
4	DX経営戦略	講義	株式会社QTnet
5-6	新規マーケット開拓のインバウンドビジネス (1-2)	講義	帆足千穂 (株式会社インアウトツーリズム研究所)
7-8	イノベーションによる高付加価値化&生産性向上 (1-2)	講義	鮫島 卓 (駒沢女子大学)

##### ・観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発

1-2	アントレプレナーシップ論 (1-2)	講義	九州大学ロバート・ファン/アントレプレナーシップ・センター
3-4	テクノベート・シンキング (1-2)	講義	鶴田 和寛 (九州産業大学)
5-6	デザイン思考と体験価値 (1-2)	講義	九州産業大学芸術学部
7-8	ビジネス・データサイエンス (1-2)	講義	高木 昇 (九州産業)
9-13	高度専門型インターンシップ (1-5)	講義	一般社団法人九州経済連合会 福岡商工会議所
14-15	デザイン経営 (1-2)	講義	知財型デザイン経営で未来を描くチーム北九州
16	アントレプレナーシップ先進事例	講義	株式会社FFGベンチャービジネスパートナーズ、一般社団法人九州ニュービジネス協議会

## 5. 3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (1) 開発の概要

#### ① 概要とスケジュール

R-NETは2019年の設立以来、日本全国のDMOや自治体等の観光推進組織に対して、観光地が必要とする実践的な支援をハンズオンで現地の人たちと一緒に進めてきた。多くの地域で支援実績があり、「観光地の現場」が求めるものや必要とされる支援についての知見・経験を蓄積している。そこで今回、観光地全体の経営、観光地域づくりを担うトップ人材、即ち「観光地経営人材」を育成、輩出するため、現場のニーズに即した実践的かつ観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを牽引する人材育成に役立つ人材育成プログラムの開発に至った。

R-NETは教育機関ではないため、民間の事業者として、いかに教育機関とのプログラムの差別化を行うか、よりR-NETらしい実践的なプログラムを企画開発できるかが大きなテーマであった。そこで、沖縄の専門学校KBC学園との協働により「実践的かつ理論的」なベースを持ち、さらにR-NETの実践を教育技法であるインストラクショナルデザイン技法を通じて、観光地経営人材の「知識・スキル・マインドセット」を体系化していくこととした。

開発においては、第1回有識者検討会において求められるている具体的なアウトプットの輪郭がはっきりしたため、その後は沖縄県内各組織との連携をさらに深めつつ、沖縄での実践を想定して開発を進めてきた。

主な事業実施内容については以下の通りである。

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 2023年8月～9月          | ・ 事業パートナーKBC学園等とのコンソーシアムにおける役割分担、及びプログラム開発協力地域決定<br>・ 要件定義・リサーチ期間                                    |
| 2023年9月<br>～2024年1月 | ・ プログラム開発期間<br>教育コンテンツ（教材・課題確認・レジュメ等）開発  |
| 2024年1月             | ・ 講師・運営指導マニュアル・ルーブリック開発<br>・ 事業パートナーKBC学園・インターナショナルリゾートカレッジ対面合同会議<br>沖縄県庁、沖縄観光コンベンションビューロー<br>人材育成会議 |
| 2024年1月             | ・ 観光庁・事務局対面合同会議  |
| 2024年2月             | ・ プログラム完成  |

## 5. 3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (2) プログラムについて

#### ① プログラム概略 (目的含め)

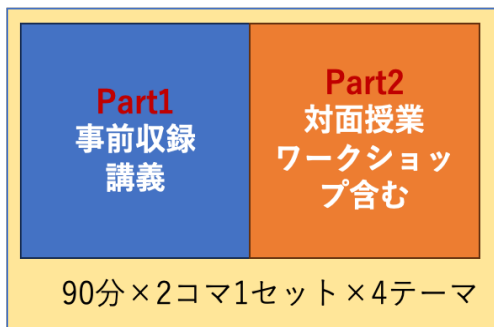
R-NETだからこそできる実践的な人材育成プログラムを開発するため、職業人材を育成・輩出する専門学校KBC学園と連携し、沖縄県内の観光関連組織（自治体や観光協会等）における観光地経営人材を育成するプログラム開発を行った。日本のどの観光地においても観光地経営人材が持つべき知識・スキル・マインドセットと、沖縄特有の個別課題をテーマとして取り扱う。

本プログラムを修了した人材を今後（2024年度以降）「登録観光地経営（RTMP）」として認定する仕組みを構築し、さらに地域における中核人材として活躍できる土台作りを行うことで、多くの人材を輩出し、持続可能な観光地域づくりを行う観光地経営人材のネットワーク強化を目指す。

#### ② プログラム内容

「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」に基づき修得すべき6つのテーマに沿って、6教科72時間で実施。以下、全6教科の授業基本構成を掲載する。

#### 第1～第4科目の授業基本構成



各720分（12時間）×4科目（48時間）

#### 第5科目の授業基本構成



合計720分（12時間）

#### 第6科目の授業基本構成



合計720分（12時間）

## 5. 3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (2) プログラムについて

#### ③ プログラムの特徴

- これまでにR-NETが実施してきた全国のDMOにおけるハンズオンによる支援や、観光地経営の専門家や観光地経営に直接従事する各DMO幹部との連携の経験を活かし、実践的かつ継続発展可能なプログラムを開発した。開発主体はR-NET、IRC、KBC学園によって組織された「産学連携 観光地経営人材育成コンソーシアム」となる。
- 教育内容の標準化・質の担保を行うため、事前に受講生に受講アンケートを実施し、学びたいことや特に課題とまっていることをヒアリング。授業への関心を高め、受講後すぐ業務に活かせるように講師と連携する。
- スキマ時間や移動時間などを活用できる事前オンライン学習を授業に取り入れ、多くの受講者にとって柔軟な受講を可能とする。また、事前に授業の内容をある程度理解してから授業に参加でき、効果を高めることができる。
- 基礎講義動画は講師と入念に打合せ、授業のエッセンスを60分でしっかり伝えられるように講義を収録編集する。また映像教材を多く手がけるR-NET事務局のノウハウを活かし、効果的な動画演出を行い、受講者の関心を高める。
- 本プログラム修了者(単科・全科目)の学習履歴を証明、可視化する。「教育プログラム『登録観光地経営士』」という民間資格を取得できるように制度設計を行い、就職・転職活動に活かせる実践プログラム化を目指す。
- 授業内容は、日本全国どの地域でも活用可能な基礎知識(理論含む)を講義で盛り込みつつ、地域特有(2024年度は沖縄県)のテーマについては、実践編のワークショップで基礎知識を応用する。これにより全国への展開も可能とする。

#### ④ プログラム提供によって輩出する人物像

##### ● 対象と考える受講生のイメージ・想定する履修条件等

DMO及び観光推進組織(自治体、観光協会等)、金融機関、商工会等地域経済団体等の中堅人材、観光事業者で観光地経営人材を目指す人材等

(2024年度は、沖縄県その他R-NET所在の関東近県等でトライアル実施検討中)



## 5.3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (2) プログラムについて

#### ④ プログラム提供によって輩出する人物像

DMO及び宿泊、飲食、旅行会社、交通、物販、農林水産、文化、IT、金融等の地域内の事業者や地域住民、他地域の事業者、個人など、多様なステークホルダーとの協働的関係を構築。それらの協力を得て、地域の滞在価値を高め、客単価向上やふるさと納税制度を活用する等、安定した地域の稼ぐ力を引き出しながら、観光を通じた持続可能な魅力ある地域づくりを牽引。

また、観光DX等により生産性向上を図るとともに、観光従事者の待遇改善に寄与し、ステークホルダー個々の目的は異なっても、同じ観光地域づくりを達成することで、各目的達成を支援できる人物。

#### ⑤ プログラム全体像

第一部：座学（Eラーニング）				第二部：討議・ワークショップ、フィールドワーク（対面）				
	観光地経営人材	学習目的	授業内容	主なWS内容	対策事例	ワーク・演習	マインド	ツール
第1科目	① 観光地経営戦略	地域の特性、課題等を踏まえた、ブランディング戦略を含む観光地経営戦略策定についての知識・技能	観光地経営戦略策定技法（地域特性・地域課題・立地条件・観光の役割効果検討）、組織マネジメント手法、戦略策定ためのアカウンティング・ファイナンス基礎、地域ブランディング戦略 【キックオフ&オンライン中心】	観光地経営の基本理解	先駆的なDMOの経営戦略の展開	当該地域のKPTとテキストマイニング分析	観光地経営のマインドセット	テキストマイニング
第2科目	② 現代の観光地経営の動向	グローバルな視点も含め、地域を取り巻く状況を客観視し、今後の観光地経営をどのように舵取りしていくべきかを見定めるのに必要な知識・技能	SDGsに基づく持続可能な観光の在り方、観光が持つ地域における意義・将来性・課題考察、新しい形態のツーリズム（ユニバーサルツーリズム・アドベンチャーツーリズム等）等旅行形態の多様化の実態 観光行政・関連法規・インバウンド動向等の観光動向等の現状と今後【オンライン中心】	多様な旅行形態の企画作成 地域別インバウンド観光客への対応	SDG's、サステイナブルツーリズム、新形態ツーリズムの先駆的事例	地域ごとのケーススタディ	観光地の内外環境分析	SWOT、ECRS、VRIO、SUCCSEES等
第3科目	③ 観光地経営組織マネジメント	リーダーシップやファシリテーション技法とともに、目標を設定し、関係者を巻き込みながら課題解決に当たり、着実に成果を出していく手法についての知識・技能	リーダーシップ論、組織行動論、ファシリテーション技法、危機管理、合意形成論、倫理学概論 【オンライン中心】	リーダーシップ、ファシリテーションスキル、人事考課手法・スタッフのスキルチェック	先駆的なDMOや企業・団体の組織・人事戦略 組織マネジメント手法	グループ運営、合意形成、危機管理等	組織運営リーダーシップ	PEST分析、5F、3C、VC オズボーンの子エックリスト、KJ法
第4科目	④ 観光地マーケティング	データ・統計分析に基づき、地域の観光コンテツツ開発、プロモーション等を効果的に行うマーケティング手法についての知識・技能	観光データ・統計分析基礎、マーケティング技法（各種フレームワーク活用）、SNSマーケティング基礎 ※観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック活用【オンライン中心】	ヘルシオ設計、ロジックツリー、ビジネスフレームワーク	プレイスブランディング、SNSマーケティングの事例	オープンデータの活用方法 データ分析、統計分析技法	観光地マーケティング	STP戦略 KGI KSF KPI
第5科目	⑤ 地域観光のイノベーションと観光DX	観光地における価値創出、消費者の嗜好変化への対応等のためのデザイン思考及び観光DXについての知識・技能	デザイン思考基礎、観光経営地戦略（第1節）及び観光マーケティング（第4節）実践に必要なITシステムの基礎、観光地のデジタル戦略とPDCA手法、先進的地域視察【オンライン&フィールドワーク】	デザイン思考訓練 必須デジタルスキルの修得 フィールドワーク	先駆的なDMOのDX活用事例、スタッフへのデジタルスキル修得訓練	デザイン思考観光DX課題整理	デザインPDCA	4P SNS UGC
第6科目	⑥ 観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発	観光地における価値創出等の実現に向けた上記①～⑤の知識・技能を踏まえた総合実践力	①～⑤の総括、地域の実務家講師を招いて先進地視察、事例研究の討議・ワークショップ 【視察地授業&フィールドワーク・ワークショップ】	観光地経営人材として必要なセンク手金DMO視察&討議・ワークショップ	先駆的なDMOの総合的な取り組み事例	プロポジション キャンパス	新たな価値創出のため経営者のマインドセット	NPS CSポートフォリオ



## 5. 3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (2) プログラムについて

#### ⑥ 実施体制

2023年度実施体制

##### ■ R-NET本部理事会

村松知木代表理事、森嶋正巳副代表理事、井上正幸理事、河東英宣理事  
R-NET事務局：萩本良秀事業支援ディレクター、門脇伊知郎事務局次長  
KBC学園本部：地方創成室、インターナショナルリゾートカレッジ

2024年度実施体制と連携予定組織

- ・ 沖縄県庁文化観光スポーツ部観光政策課（協力予定）
- ・ 沖縄観光コンベンションビューロー（OCVB）（協力予定）
- ・ さらに、ホテル（大手チェーン含む）や旅行会社（全国規模含む）、金融機関（銀行・信用金庫・信用組合等）、地域経済団体（商工会議所、商工会、青年会議所等）、観光関連団体（事業者含む）との『沖縄観光地経営人材育成推進委員会（仮）』設置を目指す

## 5. 3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (3) 次年度計画について

#### ① プログラム概要

(1) 受講期間：2024年7月1日(月)～2024年11月29日(金)

(2) 講座数・日数・講座時間

(状況判断により、1泊2日で12時間の実施を行う場合もあり)

1. 観光地経営戦略(4日間)
2. 現代の観光地経営の動向(4日間)
3. 観光組織マネジメント(4日間)
4. 観光地マーケティング(4日間)
5. 地域観光のイノベーションDX(4日間：2泊3日のフィールドワーク含む)
6. 観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発(8日間)

(3) 公募対象者

沖縄県内のDMO及び観光推進組織(自治体、観光協会等)、地域金融機関、商工会議所、商工会の中堅人材(関東近県のDMOも対象として検討中)

(4) 募集人数：最小10名(最大20名) ※10名は必ず確保してスタート

(5) 募集スケジュール

募集開始：4月上旬 関係者向け告知開始、4月中旬 公開募集

募集締切：6月21日(金)

受講生選抜(審査)：

①原則として観光推進組織からの推薦者を優先

②志望動機とアンケートを実施して観光地経営に将来従事する志向性が明確な人材

プログラム開講日：令和6年6月3日(月)の週

(6) 受講料：検討中(会場までの交通費・宿泊費等は個人負担)

(7) 受講・修了要件：各教科の合格基準に準ずる

## 5. 3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (3) 次年度計画について

#### ② プログラム内容

##### ・観光地経営戦略

担当講師 (予定含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 代表理事 村松知木 (講師、ワークショップ担当)</li> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 理事・事務局スタッフ (ワークショップ担当)</li> </ul> ※講師案は予定であり、実施段階で変更可能性もあります。	
1	観光地経営に必要な視点と戦略策定に必要な要件 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
2	観光地経営に必要な視点に関する事例研究	対面授業
3	観光地経営に適した観光推進組織づくり ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
4	理想的な観光推進組織づくりに関する事例研究	対面授業
5	観光地としてのブランディング形成とその方法 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
6	観光地ブランディングに成功している事例研究	対面授業
7	観光地経営の財源と必要とされるアカウントティング・ファイナンス基礎 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
8	財源確保に成功しているDMOの財務分析、財務戦略の事例研究	対面授業

##### ・現代の観光地経営の動向

担当講師 (予定含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 代表理事 村松知木 (講師、ワークショップ担当)</li> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 理事・事務局スタッフ (ワークショップ担当)</li> </ul> ※講師案は予定であり、実施段階で変更可能性もあります。	
1	観光白書に見る世界と日本の観光動向と課題 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
2	【沖縄県】における観光動向の把握と課題提起	対面授業
3	観光産業の高付加価値化と持続可能な観光の実現 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
4	観光産業の高付加価値化と持続可能な観光へのアプローチ～国内外の事例研究	対面授業
5	多様化する旅行形態の動向と事例研究 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
6	【沖縄県内】における新しい旅行形態の考察	対面授業
7	高付加価値化、持続可能な観光実現に資する観光行政・観光関連法規 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
8	【沖縄県】における観光行政のしくみ・各種施策の活用研究	対面授業

## 5. 3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (3) 次年度計画について

#### ② プログラム内容

##### ・観光地経営組織マネジメント

担当講師 (予定含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 理事 兼 (株) かまいしDMC 代表取締役 河東英宣 (主担当講師予定)</li> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 代表理事 村松知木 (講師、ワークショップ担当)</li> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 理事・事務局スタッフ (ワークショップ担当)</li> </ul> ※講師案は予定であり、実施段階で変更可能性もあります。	
1	観光推進組織体制の現状と課題 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
2	【沖縄県】の観光推進組織の現状分析と課題整理	対面授業
3	特長ある全国観光推進組織の事例研究 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
4	理想的な観光推進組織に求められる組織機能	対面授業
5	観光地経営を担う組織・人材に求められる知識・能力 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
6	【沖縄県内】の当該地域の観光推進組織人材の現状と課題、対応策の検討	対面授業
7	観光地経営を担う組織・人材に求められる人材育成方法 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
8	自分が所属する観光推進組織に必要な人材育成課題の抽出、改善策研究	対面授業

##### ・観光地マーケティング

担当講師 (予定含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 代表理事 村松知木 (講師、ワークショップ担当)</li> <li>・ (一社) 地方創生パートナーズネットワーク 理事・事務局スタッフ (ワークショップ担当)</li> </ul> ※講師案は予定であり、実施段階で変更可能性もあります。	
1	観光地マーケティングの基本と求められる機能・役割 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
2	【沖縄県】の当該地域における観光地マーケティングの現状と課題STP分析等	対面授業
3	観光地マーケティングに必要なデータの種類と収集・分析方法 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
4	観光地域データ (統計データ・旅行者データ) からみる当該地域の現状分析	対面授業
5	マーケティング・フレームワークの種類と活用方法 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
6	【沖縄県内】マーケティング・フレームワークを活用した当該地域の現状を把握・分析	対面授業
7	デジタル (SNS含む) マーケティングに基づく商品開発と販売の実践方法 ★事前講義eラーニングあり (60分)	対面授業/オンライン
8	【沖縄県】の誘客に関するデジタル (SNS含む) マーケティング活用	対面授業

## 5. 3 (一社) 地方創生パートナーズネットワーク

### (3) 次年度計画について

#### ② プログラム内容

##### ・地域観光のイノベーションと観光DX

担当講師 (予定含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(一社) 地方創生パートナーズネットワーク 理事 兼(株) かまいしDMC 代表取締役 河東英宣 (主担当講師予定)</li> <li>・(一社) 地方創生パートナーズネットワーク 理事 兼(一社) 秩父地域おもてなし観光公社 事務局長 井上正幸 (主担当講師予定)</li> </ul>	
1	観光地のイノベーションに求められるデザイン思考プロセス ★事前講義eラーニングあり(60分)	対面授業/オンライン
2	【沖縄県】地域の観光価値創造への取組みと課題 STP戦略、分析等	対面授業
3	観光DXの基本知識、沖縄県内及び観光庁「観光DX推進プロジェクト」の事例研究 ★事前講義eラーニングあり(60分)	対面授業/オンライン
4	当該地域の観光DXに関する問題や課題の洗い出し	対面授業
5	フィールドワーク(1泊2日) かまいしDMCにおけるフィールドワーク	対面授業

##### ・観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発

担当講師 (予定含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(一社) 地方創生パートナーズネットワーク 理事・事務局スタッフ (ワークショップ担当)</li> <li>※講師・ゲストスピーカーは予定であり、実施段階で変更可能性もあります。</li> </ul>	
1	観光地経営におけるアントレプレナーシップ基礎	オンライン
2	観光地における新事業の開発方法	オンライン
3	ゲストスピーカー講義①: DMOの稼ぐ観光地域づくり ・(一社) 田辺市熊野ツーリズムビューロー 会長 多田稔子氏 ・(一社) 伊予市観光物産協会ソレイヨ 事業部長 清水涼太氏 (25分×2=50分)	オンライン
4	ゲストスピーカー講義②: 観光協会からDMOへ進化する組織マネジメント ・(一社) 奈良県ビジターズビューロー 専務理事 中西康博氏 ・(公社) 京都市観光協会 DMO企画・マーケティング専門官 堀江卓矢氏 (25分×2=50分)	オンライン
5	ゲストスピーカー講義③: 行政と連携した観光地域づくりの推進 ・(一社) 秩父地域おもてなし観光公社 事務局長 井上正幸氏 ・(一社) 豊岡観光イノベーション 観光DXリーダー 一幡堅司氏 (25分×2=50分)	オンライン
6	ゲストスピーカー講義④: 持続可能な観光地域づくりの推進 ・(株) かまいしDMC 代表取締役 河東英宣氏 ・(一社) キタ・マネジメント 代表理事 高岡公三氏 (25分×2=50分)	オンライン
7	ゲストスピーカー講義⑤: アドベンチャートラベルが創る新しい観光スタイル (株) インアウトバウンド仙台・松島 代表取締役 西谷雷佐氏 ・well f.m.(一社) 岩浅有記 理事 (25分×2=50分)	オンライン
8	ゲストスピーカー講義⑥: 「観光地を運営する」という仕事の魅力と実践 ・(一社) 下呂温泉観光協会 会長 瀧康洋氏 ・(一社) 箱根町観光協会 専務理事 佐藤守氏 (25分×2=50分)	オンライン



## 5. 4 (株) パソナグループ

### (1)開発の概要

#### ①概要とスケジュール

連携先及び協力者と協議を行い、対象者や受講後の人材像、プログラムの基礎、内容などを整理しプログラム開発を行った。その根幹となるのは、「地域デザイン」の考え方である。日本の地方における課題を解決し、地域の魅力を最大限に引き出すために、地域固有の資源や特性を有効活用しながら、地域づくりを構想し、実践する「地域デザイン」は、観光による地方創生や地方活性化において、重要な手法であると改めて認識することができた。日本の地方には、自然環境や歴史、文化、食など、各地域が持つ固有の資源が存在する。しかし、地方の人口減少や高齢化、産業の衰退などの課題があり、地域の魅力が十分に発揮されていない場合も多く見られる。

これらの課題を解決し地域が持続的な発展を遂げるためには、地域産業の活性化と観光振興が連携することが重要であり、両分野において戦略的な計画を立案し実行できる高度専門職業人の養成が求められている。すなわち、「地域デザイン」には、地域と観光分野における課題解決とともに、地域の価値創造と持続的な価値獲得を追求する経営学の要素を取り入れることが重要である。

本プログラムは、この「地域デザイン」の考え方を基に、「観光地経営人材」に求められる知識と技能を身に付けるプログラムを作成した。

主な事業実施内容については以下の通りである。

- ・ 2023年 8月 事業採択、プログラム原案、カリキュラム骨子策定
- ・ 2023年 9月 有識者への意見聴取、カリキュラムの基礎研究
- ・ 2023年10月 受講対象者の仮決定、ニーズの整理
- ・ 2023年11月 カリキュラムの具体化
- ・ 2023年12月 実施に向けて関係機関、有識者との協議
- ・ 2024年 1月 プログラム実施体制、内容の決定
- ・ 2024年 2月 観光庁との対面打合せ
- ・ 2024年 3月 プログラム案決定

## 5. 4 (株) パソナグループ

## (2) プログラムについて

## ① プログラム概略 (目的含め)

本プログラムは、少子高齢化、人口減少、一極集中が進むこれからの日本、特に地方部において、成長戦略の柱・地域活性化の切り札である「観光」によって、地域の様々なステークホルダーを巻き込みながら、地域全体を活性化できる「観光地経営人材」の育成を目的としている。株式会社パソナグループ（以下、パソナグループ）がこれまで20年以上にわたり、民間企業として実践してきた観光振興、地方創生のノウハウを活かし、実践的な事例を通して、現場で生きる“生きた学び”を提供する。これからの観光地域づくりを担う者として期待の大きい、地域DMO、地方行政の観光政策担当、地域の事業者、金融機関等を対象に、まずは京都府・京丹後市や兵庫県・淡路島をはじめとした近畿・関西エリアをフィールドに民間発の実践的な学びを提供し、更に全国各地域への展開を図る。

## ② プログラム内容

観光地経営に必要な基礎知識・技能として、経営、マーケティング、データ活用等を習得すると共に、パソナグループが20年以上にわたり取り組んできた観光による地域活性化のノウハウを活かしたケーススタディやフィールドワークを通して、より実践的な学びを得られるプログラムとする。具体的な内容は以下のとおりである。

ガイドライン (知識と技能)	科目名称	時間・回数
①観光地経営戦略	観光事業の経営戦略	90分×8回
②現代の観光地経営の動向	日本の観光行政と観光産業	90分×8回
③観光地経営組織マネジメント	地域での事業創出と人材活用	90分×8回
④観光地マーケティング	地方創生観光マーケティング実践	90分×8回
⑤地域観光のイノベーションと観光DX	起業・新規事業創造	90分×8回
⑥観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発	起業による地域課題解決ケーススタディ	90分×8回

## 5. 4 (株) パソナグループ

### (2) プログラムについて

#### ③ プログラムの特徴

パソナグループは、観光地経営人材をはじめとした地域の未来を担う人材の育成に問題意識を持ち、今後、当該領域の高度専門人材を育成する教育機関「地域デザイン大学院大学（仮称、申請中）」を設立予定である。「地域デザイン」とは、日本の地方における課題を解決し、地域の魅力を最大限に引き出すために、地域固有の資源や特性を有効活用しながら、地域づくりを構想し、実践するための手法である。

地域の価値創造とは、地域固有の資源や特性を活かしてイノベーションを起こし、地域に新たな魅力を創り出すことである。例として、地域の自然環境や歴史的な資源を活用した観光産業の開発、農業・漁業の振興、地域の歴史や文化を活かしたイベントの開催、伝統工芸品の普及促進である。

一方、地域の持続的な価値獲得は、地域の魅力を維持し続けることである。地域の資源や魅力を経済的な価値にする仕組みの構築や、地域ブランディングの確立、地域産業の振興などが挙げられる。地域内外から人々の関心を惹きつけ、訪問者を呼び込むことで、地域経済の活性化や地域住民の生活向上に繋がる。

これらを実現するには、地域の魅力を的確に把握し、それを基にした戦略的プランニング、地域の魅力を効果的に発信するためのマーケティングやプロモーション活動、地域の住民そして関係者の参画や協力が必要である。

本プログラムは、この「地域デザイン」の考え方を基に、「観光地経営人材」に求められる知識と技能を身につけられるよう作成したものである。

## 5. 4 (株) パソナグループ

### (2) プログラムについて

#### ④ プログラム提供によって輩出する人物像

##### ● 対象と考える受講生のイメージ・想定する履修条件等

地域の未来を担う立場、役割、素養があり、地域社会に貢献したいという意欲のある者。以下、属性を一例として示す。

- ・ 地域DMO職員
  - － 新任CMO、CFO（行政・銀行からの出向者）
  - － 実務部隊の次期責任者（事務局長級）
- ・ 県、市など行政の観光政策担当者
  - － 観光関連課の実務責任者レベル（課長、課長補佐級）
- ・ 地域事業者
  - － 地域DMOのボードメンバーレベル（温泉宿の旦那衆など）
  - － 観光関連以外の事業者（経営層）
  - － 各事業者の次期経営者、跡継ぎ
- ・ 地方銀行行員
  - － DMOのCFO予備軍、地域創生・地域連携事業担当者
- ・ 地域外の企業、コンサルタント、データ関連企業社員等
  - － 地域創生や新規事業担当者
- ・ 起業希望者
  - － 特定の地域での起業を希望する者

##### ● 輩出する人物像

プログラム受講者は、本プログラムの受講を通じて、地域が持つ固有の資源を活用し、イノベーションを起こし、地域に新たな魅力を創造する力、また地域の魅力を維持し続け地域内外から人を呼び込む力を身に着ける。

企業・団体等に所属して観光に関わる立場、役割にいる受講生は、経営的視点を持ち、自地域の観光の発展に寄与する観光地域マネジメントの実践者となり、所属内でのキャリアアップが期待される。

企業・団体等に所属しているが主として観光には関わらない立場、役割にいる受講生は、観光に関する知識・技能を身に付け、地域全体の更なる発展のため、観光産業に新たに参入することが期待される。

新たな事業創造を目指す個人は、地域に新たな価値を生み出し、新規事業開発や起業を実現することが期待される。

## 5. 4 (株) パソナグループ

### (2) プログラムについて

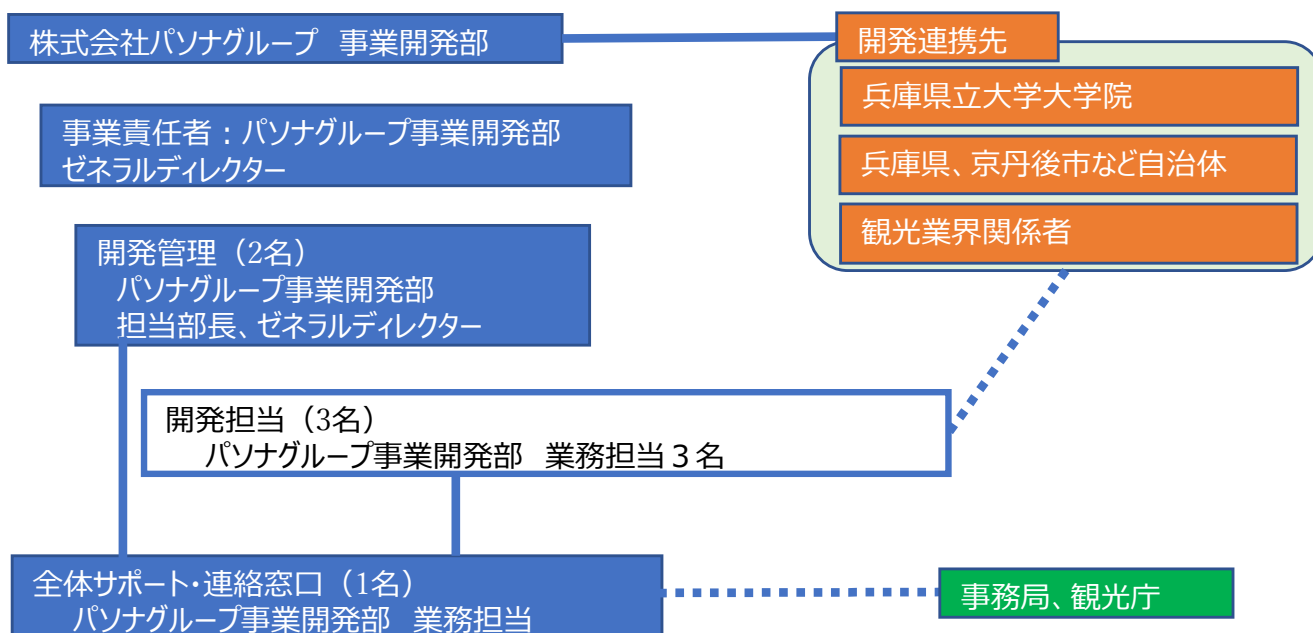
#### ⑤ 受講・修了要件

受講要件：観光産業による地域の活性化に関心があり、事業主体、事業の支援者、取り組む意欲のある者。

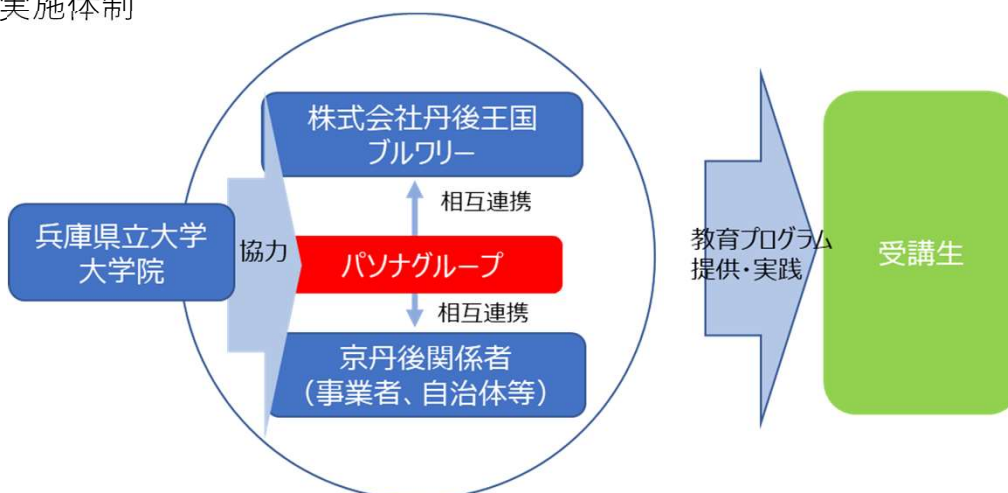
修了要件：授業への参画及びグループ討議、最終プレゼンテーションでの発表内容を総合的に判断して修了を判定。

#### ⑥ 実施体制

##### ■ 今年度の開発体制



##### ■ 次年度の実施体制





## 5. 4 (株) パソナグループ

### (3) 次年度計画について

#### ① プログラム概要

(1) 受講期間：2024年7月～2024年11月下旬

(2) 講座数・日数・講座時間：50コマ・日数35日・講座時間69.5時間

#### (3) 対象者

京丹後地域を中心とする。

属性は以下が想定される。

- ・ 地域DMO職員
- ・ 県、市など行政の観光政策担当者
- ・ 地域事業者
- ・ 地方銀行行員
- ・ 地域外の企業、コンサル、データ関連企業社員等
- ・ 起業希望者

(4) 募集人数：5～10名

#### (5) 募集スケジュール

募集開始：4月～6月

募集締切：6月

受講生選抜（審査）：7月

プログラム開講日：7月12日（金）

(6) 受講料：検討中

#### (7) 受講・修了要件

授業への参画及びグループワーク、ディスカッション、最終プレゼンテーション等における発表内容を総合的に判断して修了を判定。

## 5. 4 (株) パソナグループ

### (3)次年度計画について

#### ②プログラム内容

##### ・観光地経営戦略

1	観光地の経営戦略	淡路島	津賀 弘光 (中小企業診断士)
2	観光地の現状と課題	淡路島	津賀 弘光 (中小企業診断士)
3	フレームワークを用いた環境分析	オンライン	津賀 弘光 (中小企業診断士)
4	自社・顧客・競合の分析	オンライン	津賀 弘光 (中小企業診断士)
5	戦略に基づく事業計画の作成	オンライン	津賀 弘光 (中小企業診断士)
6	販売・収支計画	オンライン	津賀 弘光 (中小企業診断士)
7	観光地戦略と事業計画の発表	淡路島	津賀 弘光 (中小企業診断士)
8	講評とまとめ	淡路島	津賀 弘光 (中小企業診断士)

##### ・現代の観光地経営の動向

1	ガイダンス	淡路島	館 逸志 (埼玉大学)
2	日本の観光政策の歴史	淡路島	館 逸志 (埼玉大学)
3	観光振興のための諸機関と役割	淡路島	館 逸志 (埼玉大学)
4	観光業法、宿泊業法など観光関連の法規概観	淡路島	館 逸志 (埼玉大学)
5	インバウンド観光の戦略と課題、 国際マーケティング	淡路島	館 逸志 (埼玉大学)
6	観光産業と持続可能性 (SDGs)	淡路島	館 逸志 (埼玉大学)
7	観光産業の未来展望	淡路島	館 逸志 (埼玉大学)
8	受講生によるグループ発表	淡路島	館 逸志 (埼玉大学)

##### ・観光地経営組織マネジメント

1	導入：地域での事業創出と人材活用の関連について	淡路島	伊藤 真人 (株)パソナグループ)
2	地域事業創出の実例を学ぶ (実際の企業の視察等)	淡路島	伊藤 真人 (株)パソナグループ)
3	地域のブランディング戦略について	オンライン	伊藤 真人 (株)パソナグループ)
4	地域ブランディング戦略の実態について	オンライン	近江 淳 (株)地方創生/予定)
5	地域への人材誘致・雇用創出について	オンライン	伊藤 真人 (株)パソナグループ)
6	地域での人材誘致・雇用創出の実態について	オンライン	戸塚 絵梨子 (株)パソナ東北創生/予定)
7	地域創生に資する事業創出について	淡路島	伊藤 真人 (株)パソナグループ)
8	地域創生に資する事業創出プランについて受講生による発表中心・振り返り	淡路島	伊藤 真人 (株)パソナグループ)

## 5. 4 (株) パソナグループ

### (3)次年度計画について

#### ②プログラム内容

##### ・観光地マーケティング

1	マーケティングと地域創生マーケティングの特徴と違い	オンライン	坂田 隆二 (株式会社ニジゲンノモリ)
2	【地域創生におけるSTPの考え方】セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの特徴	オンライン	坂田 隆二 (株式会社ニジゲンノモリ)
3	【WHO編】WHOの特定とインサイト出し	オンライン	坂田 隆二 (株式会社ニジゲンノモリ)
4	【WHAT編】WHOのインサイトからの商品	オンライン	坂田 隆二 (株式会社ニジゲンノモリ)
5	【HOW編】マーケティングにおけるAISAS	オンライン	坂田 隆二 (株式会社ニジゲンノモリ)
6-7	【HOW編】オウンド、アード、ペイドメディアで分ける役割分担 (前編/後編)	オンライン	坂田 隆二 (株式会社ニジゲンノモリ)
8	【HOW編】デジタル特化講義、デジタルPR最前線	オンライン	坂田 隆二 (株式会社ニジゲンノモリ)

##### ・地域観光のイノベーションと観光DX

1	地域の活性化の論理 (観光産業、食産業)	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー)
2	地域の活性化の論理 (DX、地域商社)	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー) 青柳 雄一 (株式会社NTTデータ)
3	地域DX・観光DXにおける課題の分析・マネジメント論	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー)
4-5	先進事例 ①-1 先進事例 ①-2	京丹後市	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー) 青柳 雄一 (株式会社NTTデータ)
6	先進事例 ②	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー) 千田 良仁 (一般社団法人明和観光商社)
7-8	地域観光のイノベーションと観光DXの事業計画の作成・ワーク①ワーク②	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー)

##### ・観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発

1	観光地経営とアントレプレナーシップの基本・アイデア発掘	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー)
2	ビジネスプランの作成	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー)
3	資金調達とリソースマネジメント	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー)
4-5	ビジネスモデルの理解(現地視察)①②	京丹後市	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー) 木村 嘉充 (京丹後市観光公社) 丹後エクスペリエンス、 京丹後森林公園スイス村等
6	マーケティングとブランディング	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー)
7	持続可能な成長と社会的責任	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー)
8	プレゼンテーションと評価	オンライン	中川 正樹 (株式会社丹後王国ブルワリー) 田中 智子 (京丹後市観光公社)

## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学

### (1) 開発の概要

#### ① 概要とスケジュール

JAISTでは、以下の観点を課題として認識し開発を進めてきた。

1. 観光系学部、学科を有する大学間では、大学毎の人材養成像の差から生じるカリキュラムの差が生じているほか、（社会人育成、リカレント教育という観点からしても）教育水準にも相当の格差が生じている。
2. 日本の大学ではアクティブラーニングの重要性が理解されていない傾向にある。もっとファシリテーション等の技法を充実させることが必要
3. 地域において観光人材育成プログラムを実施する運営組織の「観光リカレント教育」のカリキュラムにおいても格差が生じており、内容の標準化を図るには困難が生じる。
4. 3.に関連して、運営組織間によって異なる「観光リカレント教育」のカリキュラムを単純比較することの難しさ、修了生が得たいと思う知識と、事務局側が必要と考える学びのギャップをどう理解するか。放置したままでよいかどうか。まずは教育手法に着目する。

・ 2023年 8月～11月 ガイドラインに基づくカリキュラム設計の基礎調査  
基礎調査（自治体、関連組織、DMOへの調査）

・ 2023年 11月～12月 標準化したカリキュラム案作成  
調査結果と効果的な実施方法のとりまとめ

・ 2023年 12月～2024年 2月 教授方法のガイドラインの作成  
プログラム構造と実施方式の検討  
プログラム実施のための手順書作成  
自走化の予備的な検討のとりまとめ  
育成効果測定方法の基本設計

・ 2024年 1月～2月 プロトタイプ的设计と移転可能性の検討  
観光地経営人材育成と観光産業人材育成のコースのプロトタイプ案作成  
移転可能性の高い運営方式やマーケティング、ブランド化のとりまとめ

・ 2024年 2月～3月 報告書作成

## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光地経営人材育成)

## (2)プログラムについて

## ①プログラム概略(目的含め)

本プログラムは、観光を通じて持続可能な地域づくりを可能にする「観光地経営人材」の育成を目的に、これまでの研修開催期間だけの育成を脱し、地域のステークホルダーと継続的な協働関係に基づく、地域でのライフタイムの観光リカレント教育(継続的な能力育成)が可能な仕組みとなっている。

本プログラムで、育成する人材像は、地域の関係者や観光客と観光を通して共創することで、観光によって価値を生み出すために、地域ブランディングとマーケティングを進め、そのためのDX化による業務標準化と非営利組織としてのDMOの運営を担う人材とする。

「ポストコロナ時代における人材育成ガイドライン」の6つの知識・技能に基づいた設計思想及び教育効果の視点に基づくカリキュラムと育成する能力を反映したプログラムとなっている。

## ②プログラム内容

## 1. 講義時間の考え方

- ・事前課題(下調べ、文献購読等) + 講義 + 事後課題(レポート等)で1コマの総時間数が成り立つ。

## 2. 教育手法の種類

- ・実施形態・・・対面、遠隔、ハイブリッド、オンデマンド
- ・学習形態・・・座学、実習、演習、個別学習、ケースメソッド、ディスカッションPBL等

## 3. 単位について

- ・1単位は原則90分×8回として設定し、事前事後学習を伴うユニットとする
- ・1ユニットごとにスキルとナレッジ(知識)を想定し、コンピテンシーを規定する

知識・技術	科目名	講義時間	教育方法
1.観光地経営戦略	観光地経営戦略	90分、15回	講義とWS
2.現代の観光地経営の動向 「能登の復興を考える」	DMO・DMCの実態と これからの観光地域	90分、15回	講義とWS
3.観光地経営組織マネジメント	事業開発人材育成	90分、12回	講義とWS ケースメソッド
4.観光経営組織マーケティング	観光関連調査	90分、8回	講義とWS ケースメソッド
5.地域観光のイノベーションと観光DX	DMO組織づくり観光地 における価値創出	90分、12回	講義とWS ケースメソッド
6.観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発	アントレプレナーシップとして事業立案	90分、12回	講義とWS 発表



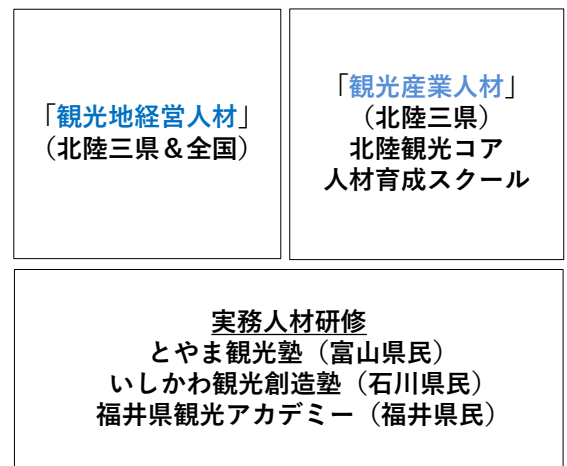
## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光地経営人材育成)

### (2)プログラムについて

#### ③プログラムの特徴

##### (1) 観光人材育成における北陸三県DMO協働による効果

- ア) プログラム開発時の経済性  
各県で別個にスクールを組成するよりも労力・時間をかけずに良カリキュラムを生成。
- イ) プログラム内容の有用性  
特定の地域の個別最適ではなく、全体最適を考慮した汎用性の高いカリキュラム構成が可能。
- ウ) プログラム受講時の人材交流  
スクール内における、「広域連携」のためのDMO・観光行政間の人的ネットワークの醸成。
- エ) プログラム受講後の人材プール  
スクール横断的(A、B、C)な修了生ネットワークによる、産業と県境を越えた新事業、プロジェクトの創出の期待



##### (2) プログラム設計における能力規定

- ア) ワークロールまたはポジション=何を実現する人かを規定  
タスク=どのようなことをする人かを設定
- イ) コンピタンス=タスクを実施するために必要な学修成果
- ウ) スキルとナレッジ=支えるための個人的資質と学習実績  
スキル=繰り返し実施できるプロセス遂行技術  
ナレッジ=スキルを支える必要な体系的知識

##### (3) 能力規定と各科目の関係

- 各科目は学習すべきスキルとナレッジで構成し、能力を分画して説明できるようにする。
- ・今までは、①観光地経営戦略 経営戦略に材料となる自身の地域資源特性を理解し、編集する実務担当者としての能力(観光地経営戦略策定する手法を学ぶ)。
  - ・これからは、①観光地経営戦略を樹立できる戦略マネージャーは、戦略樹立のプロセス理解、戦略樹立の標準アプローチの知識と組織で樹立するプロセスを設計できる。

## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光地経営人材育成)

### (2)プログラムについて

#### ③プログラムの特徴

#### (4) 観光地経営人材の講義

- ・全講義をインタラクティブにするために、事前課題（下調べ、文献購読等）で事前に学修してくる反転学習として、事後課題（レポート等）を設定する。事後課題については、講師がルーブリックに基づき評価する。
- ・ケースメソッドは、ケース素材を使って受講生が主体的に考える講義で、講師はサポートする講義である。既存の知識を獲得するのではなく、考え抜く能力を獲得する。より事前学習が重要である。

#### (5) プログラム受講によって修得できる知識・技能

- ア) 地域資源の持続可能な開発や利用を推進する能力
- イ) 受講者自らが依拠する特定の観光分野の体系化された専門知識
- ウ) プロジェクトの計画、実行、評価するプロジェクトマネジメント能力
- エ) 多様なステークホルダーと連携するためのファシリテーション能力
- オ) 資源を経済に変換する知識やスキル（アカウンティング）
- カ) マーケティングや広報活動に関する知識とスキル
- キ) 組織運営のためのガバナンス能力と非営利組織、NPOのマネジメント能力

## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光地経営人材育成)

### (2)プログラムについて

#### ④プログラム提供によって輩出する人物像

#### ●対象と考える受講生のイメージ・想定する履修条件等

##### a)北陸三県観光関連産業の対象者

- ・観光協会の事務局長・温泉組合の事務局長・商工会議所、商工会の事務局長・自治体観光部署の職員・旅行会社のマネージャー・DMO・DMCのマネージャー・「道の駅」等の観光施設の駅長クラス・宿泊施設のマネージャークラス・地域運営組織の事務局長・観光産業人材（北陸観光コア人材育成スクール）、観光実務研修（いしかわ観光創造塾）及び北陸三県の同等クラスの人材研修修了生

##### b)北陸三県他産業からの対象者

- ・他産業のマネージャークラスで、一定レベル以上の観光実務担当研修の修了者又はマネージャークラスの研修修了者・観光産業に職務経歴のあるマネージャークラスで、観光産業に復職するもの
- ・北陸三県で開講している観光人材育成研修又は同等クラスと認める研修の修了者

#### ●受講後に想定する受講生の姿

##### a)観光地域の発展に向けた戦略的ビジョンを持ち、それを実現するためのリーダーシップを発揮できること

##### b)観光地域の文化、歴史、社会構造を理解し、地域社会との協力関係を築く能力

##### c)観光地域の魅力を的確に伝え、観光客を引き寄せるためのマーケティング戦略やプロモーション活動を計画・実行できる能力

##### d)環境、文化、社会の観点から持続可能な観光開発を促進できる能力

##### e)予算の策定や資金調達、リソースの効果的な管理

##### f)デジタルマーケティングや情報技術を活用して、観光体験や管理プロセスを向上させる技術

##### g)災害やその他の危機に対処し、効果的に問題を解決できる危機管理能力

##### h)多様なステークホルダーとの効果的なコミュニケーションができること

##### i)変化する状況に適応し、新しいアイデアやイノベーションを導入できる対応能力

##### j)チームメンバーの教育やスキル向上を促進し、組織全体の力を高めること

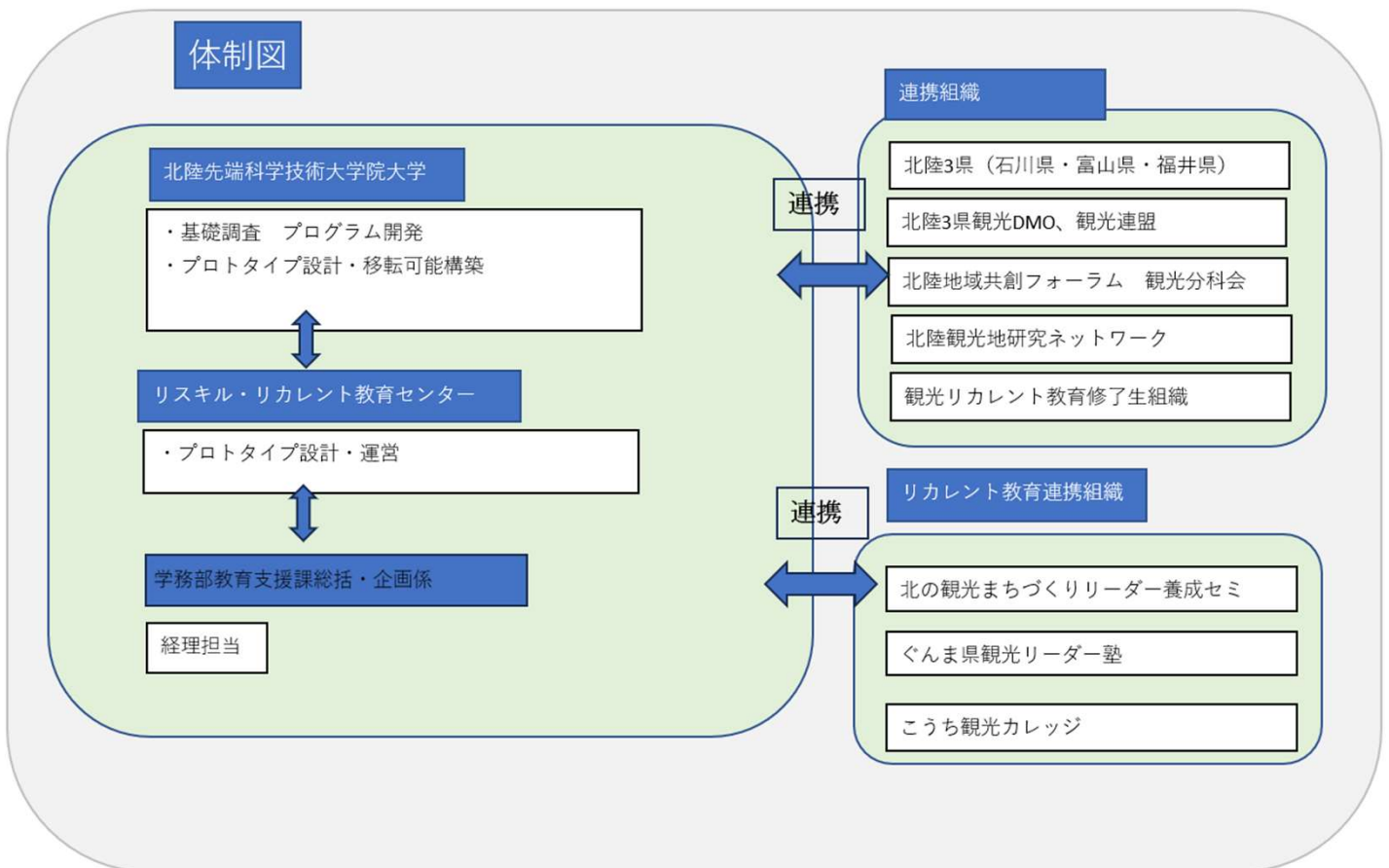
## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光地経営人材育成)

### (2)プログラムについて

#### ⑤受講・修了要件

- (1)総講義時間の80%以上の出席
  - (2)総評価点の60%以上の点数を得ること(事業立案を含む)
- (1)かつ(2)の要件を満たすことが修了要件となる。

#### ⑥実施体制



## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光地経営人材育成)

### (3)次年度計画について

#### ①プログラム概要

(1) 受講期間：2024年8月2日（金）～2024年12月6日（金）

(2) 講座数・日数・講座時間

知識・技術	科目名	日数	講義時間
1.観光地経営戦略	観光地経営戦略	4日間	90分、15回
2. 現代の観光地経営の動向 「能登の復興を考える」	DMO・DMCの実態と これからの観光地域	4日間	90分、15回
3. 観光地経営組織マネジメント	事業開発人材育成	3日間	90分、12回
4. 観光経営組織マーケティング	観光関連調査	2日間	90分、8回
5. 地域観光のイノベーションと 観光DX	DMO組織づくり観光地 における価値創出	2日間	90分、8回
6. 観光地経営のアントレプレ ナーシップと事業開発	アントレプレナーシップ として事業立案	3日間	90分、12回
		18日間	

(3) 公募対象者

- ・観光業（観光協会、商工会議所、商工会）に携わる幹部候補生及びマネージャー
- ・DMO、自治体等の組織マネジメント人材
- ・観光業への進出を目指す企業・組織の担当者、起業希望者
- ・北陸三県の「観光人材研修」及び同等の研修の修了生

(4) 募集人数：15名

(5) 募集スケジュール

募集開始：5月1日（水）

募集締切：6月28日（金）

受講生選抜（審査）：講者の履歴書、受講審査表による審査

プログラム開講日：8月2日（金）

(6) 受講料：60,000円

(7) 受講・修了要件

- ・総講義時間の80%以上の出席
- ・総評価点の60%以上の点数を得ること（事業立案を含む）
- ・(1)かつ(2)の要件を満たすことが修了要件となる



## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光地経営人材育成)

### (3)次年度計画について

#### ②プログラム内容

##### ・観光地経営戦略

1-4	観光地経営戦略	講義	敷田 麻実 (北陸先端科学技術大学院大学)
5-8	アカウンティング	講義	榊原 輝重 (榊原輝重税理士事務所)
9-11	ファイナンス	講義	村 俊彦 (株式会社CCイノベーション)
12-15	ブランディング	講義	野口 将輝 (金沢星稜大学)

##### ・現代の観光地経営の動向

1-4	現代観光学	講義	敷田 麻実 (北陸先端科学技術大学院大学)
5-8	観光政策論	講義	出口 高靖 (北陸先端科学技術大学院大学)
9-12	インバウンドの動向	講義	赤穂 雄磨 (株式会社 観光創造ラボ)
13	「能登の復興」	講義	敷田 麻実 (北陸先端科学技術大学院大学) 谷 遼典 (てて整骨院門前店/輪島市在住) 田谷 昂大 (田谷漆器店)

##### ・観光地経営組織マネジメント

1-4	ファシリテーション	講義	徳田 太郎 (日本ファシリテーション協会)
5-8	リスクマネジメント	講義	出口 高靖 (北陸先端科学技術大学院大学)
9-12	ケースメソッド： 「こうち観光ネットワーク」	講義	川竹 大輔 (高知大学) 岡林 雅士 (こうち観光ネットワーク)

##### ・観光地マーケティング

1-4	プレイスマーケティング	講義	野口 将輝 (金沢星稜大学)
5-8	ケースメソッド「丘のまちびえいDMO」	講義	赤穂 雄磨 (株式会社 観光創造ラボ)

##### ・地域観光のイノベーションと観光DX

1-4	ケースメソッド「公益財団法人 群馬県観光物産国際協会」	講義	宇津木 信之介 (公益財団法人群馬県観光物産国際協会)
5-8	ケースメソッド「公益財団法人福井県観光連盟」	講義	佐竹 正範 (公益財団法人福井県観光連盟)

##### ・観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発

1-4	アントレプレナーシップの創造性	講義	敷田 麻実 (北陸先端科学技術大学院大学)
5-8	事業計画立案	講義	赤穂 雄磨 (株式会社 観光創造ラボ)
9-12	事業発表	講義	敷田 麻実 (北陸先端科学技術大学院大学) 赤穂 雄磨 (株式会社 観光創造ラボ)

## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光産業人材育成)

### (2)プログラムについて

#### ①プログラム概略（目的含め）

本プログラムは、ガイドラインに基づき、次世代の経営者ともなる観光産業の「トップ人材」のための育成プログラムである。産業活性化のカギであるトップ人材の充実は重要であり、経営者とスタッフの間に立ち、組織のコアとなって観光を推進できる人材の育成を目的とする。

またアフターコロナのパラダイムシフトに対応でき、持続可能な観光、責任ある観光の実践と、関係者との価値共創を推進しながら、ウエルビーイングの実現を目指す新たな観光産業人材育成のプログラムである。

これまでの観光産業のトップの経営人材育成は、企業内での徒弟制や企業を渡り歩く転職昇格で行われてきた。しかし、インバウンド観光の本格化と他産業における人材育成の高度化、関係者のウエルビーイングを考慮すると、この養成方法では競争力を維持できない。

本プログラムは、労働力や組織力を含む経営資源を地域資源と結合し、DX、AIをはじめとする新しい技術に対応しながら、新たな観光サービスを創造できる、ウエルビーイング経営のための「柔軟な専門性」を持ったリーダー養成の研修である。

#### ②プログラム内容

##### 1. 講義時間の考え方

- ・事前課題（下調べ、文献購読等）＋講義＋事後課題（レポート等）で1コマの総時間数

##### 2. 教育手法の種類

- ・実施形態・・・対面、遠隔、ハイブリッド、オンデマンド
- ・学習形態・・・座学、実習、演習、個別学習、ケースメソッド、ディスカッションPBL等

##### 3. 単位について

- ・1単位は原則90分×8回として設定し、事前事後学習を伴うユニットとする
- ・1ユニットごとにスキルとナレッジ（知識）を想定し、コンピテンシーを規定する

知識・技術	科目名	講義時間	教育方法
1. 観光事業戦略	1. トップリーダーの講義と対話Ⅰ（ビジネスメンター） 2. トップリーダーの講義と対話Ⅱ（イノベーター）	90分、8回	講義とWS
2. 現代の観光動向	1. 最近の観光の動向について、2. 観光行政、観光政策について、3. 観光関連法規について、4. インバウンドの動向について	90分、10回	講義とWS
3. 組織マネジメント	1. ファシリテーションマネジメント 2. 観光サービス演習	90分、8回	講義とWS
4. アカウンティング・ファイナンス	1. アカウンティング（基礎） 2. アカウンティング（応用） 3. ファイナンス（基礎）	90分、12回	講義とWS ケースメソッド
5. 観光マーケティング	1. DMOマネジメント（ケース・スタディ） 2. ポストコロナ時代の観光サービス 3. 観光サービス創造マネジメント	90分、12回	講義とWS ケースメソッド
6. 観光産業のイノベーションと観光DX	1. イノベーションマネジメントⅠ 2. イノベーションマネジメントⅡ	90分、8回	講義とWS 発表

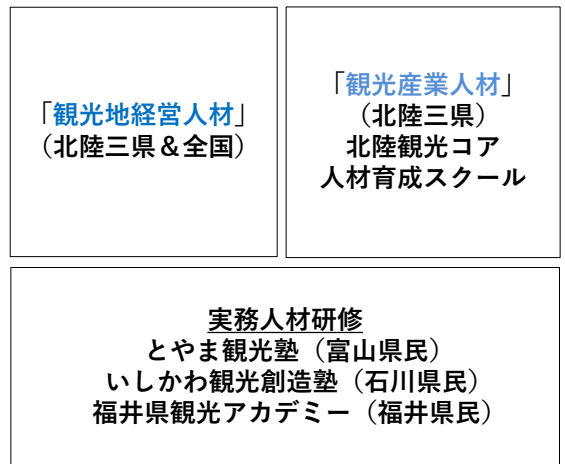
## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光産業人材育成)

### (2)プログラムについて

#### ③プログラムの特徴

##### (1) 観光人材育成における北陸三県DMO協働による効果

- ア) プログラム開発時の経済性  
各県で別個にスクールを組成するよりも労力・時間をかけずに良カリキュラムを生成
- イ) プログラム内容の有用性  
特定の地域の個別最適ではなく、全体最適を考慮した汎用性の高いカリキュラム構成が可能
- ウ) プログラム受講時の人材交流  
スクール内における、「広域連携」のためのDMO・観光行政間の人的ネットワークの醸成
- エ) プログラム受講後の人材プール  
スクール横断的（A、B、C）な修了生ネットワークによる、産業と県境を越えた新事業、プロジェクトの創出の期待



##### (2) プログラム設計における能力規定

- ア) ワークロールまたはポジション = 何を実現する人かを規定  
タスク = どのようなことをする人かを設定
- イ) コンピタンス = タスクを実施するために必要な学修成果
- ウ) スキルとナレッジ = 支えるための個人的資質と学習実績  
スキル = 繰り返し実施できるプロセス遂行技術  
ナレッジ = スキルを支える必要な体系的知識

##### (3) 能力規定と各科目の関係

各科目は学習すべきスキルとナレッジで構成し、能力を分画して説明できるようにする。

- ・今までは、①観光地経営戦略 経営戦略に材料となる自身の地域資源特性を理解し、編集する実務担当者としての能力(観光地経営戦略策定する手法を学ぶ)。
- ・これからは、①観光地経営戦略を樹立できる戦略マネージャーは、戦略樹立のプロセス理解、戦略樹立の標準アプローチの知識と組織で樹立するプロセスを設計できる。

## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光産業人材育成)

### (2)プログラムについて

#### ③プログラムの特徴

#### (4) 観光地経営人材の講義

- ・全講義をインタラクティブにするために、事前課題（下調べ、文献購読等）で事前に学修してくる反転学習として、事後課題（レポート等）を設定する。事後課題については、講師がルーブリックに基づき評価する。
- ・ケースメソッドは、ケース素材を使って受講生が主体的に考え、講師はサポートを行う講義である。既存の知識を獲得するのではなく、考え抜く能力を獲得する。より事前学習が重要である。

#### (5) プログラム受講によって修得できる知識・技能

- ア) 地域資源の持続可能な開発や利用を推進する能力
- イ) 受講者自らが依拠する特定の観光分野の体系化された専門知識
- ウ) プロジェクトの計画、実行、評価するプロジェクトマネジメント能力
- エ) 多様なステークホルダーと連携するためのファシリテーション能力
- オ) 資源を経済に変換する知識やスキル（アカウンティング）
- カ) マーケティングや広報活動に関する知識とスキル
- キ) 組織運営のためのガバナンス能力と非営利組織、NPOのマネジメント能力

#### ④プログラム提供によって輩出する人物像

##### ●対象と考える受講生のイメージ・想定する履修条件等

- ・観光協会や温泉組合の事務局長
- ・商工会議所、商工会の事務局長
- ・自治体の観光担当部署の担当課長
- ・旅行会社の経営者・マネージャー
- ・宿泊施設の経営者・後継者・マネージャークラス
- ・一定レベル（実務担当者）以上の観光人材育成コース修了生

##### ●受講後に想定する受講生の姿

観光産業人材は、観光事業の経営者・経営者として観光による付加価値の拡大を目指す一方で持続可能観光の実現を目指す。

また、社会変化や自然災害等があっても、社会的使命に従い観光事業を継続できる人材である。一方、観光事業の経営者・経営層を、将来事業を担う人材として、経営人材と実務人材の橋渡しを担い、組織のリーダーとして、経営者・経営層が示すビジョンの実現とミッションの遂行をできる人材である。

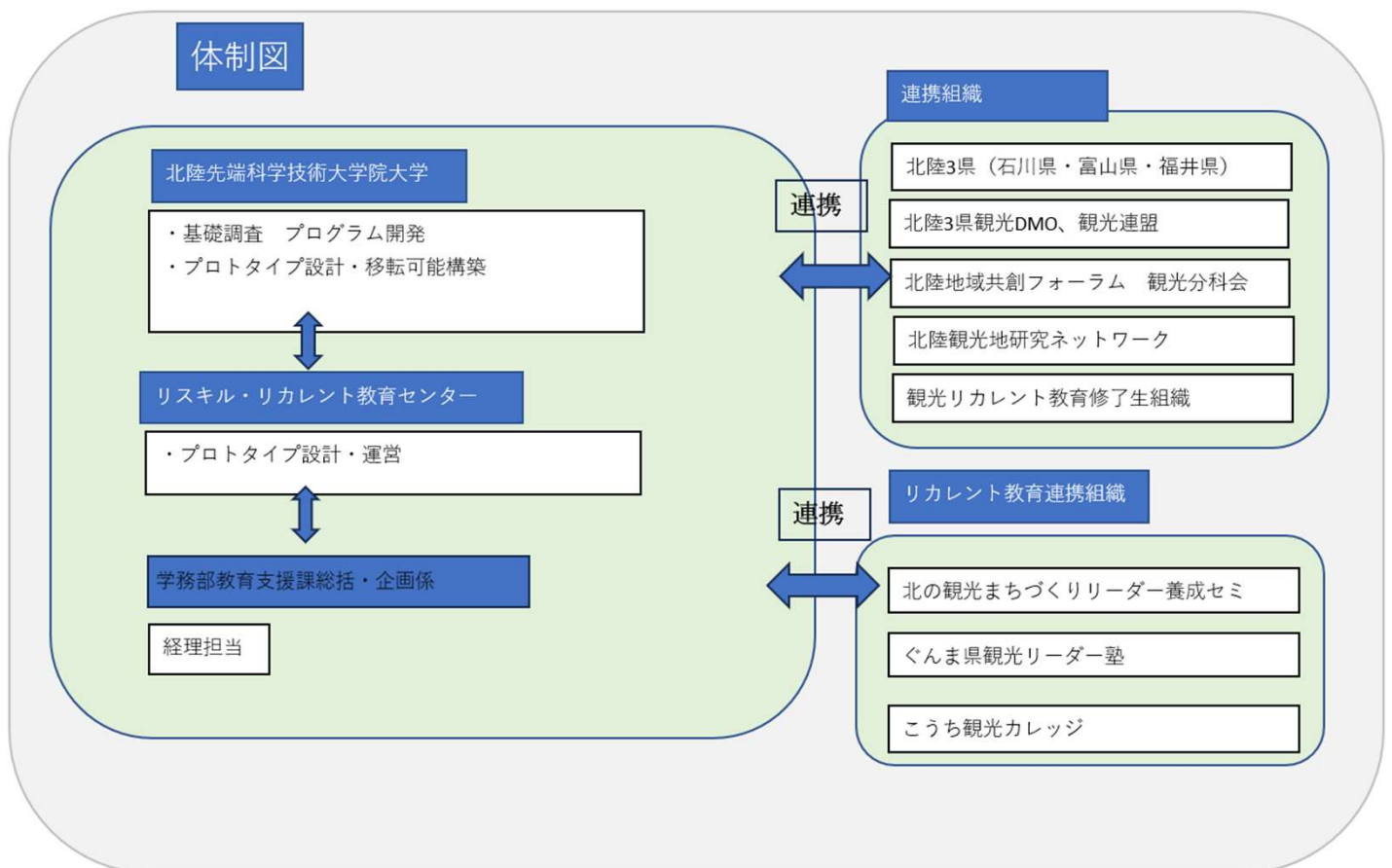
## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光産業人材育成)

### (2)プログラムについて

#### ⑤受講・修了要件

- (1)総講義時間の80%以上の出席
  - (2)総評価点の60%以上の点数を得ること（事業立案を含む）
- (1)かつ(2)の要件を満たすことが修了要件となる。

#### ⑥実施体制





## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光地経営人材育成)

### (3)次年度計画について

#### ①プログラム概要

(1) 受講期間 2024年10月1日(火)～2025年2月21日(金)

(2) 講座数・日数・講座時間

知識・技術	科目名	講義時間	教育方法
1. 観光事業戦略	1. トップリーダーの講義と対話Ⅰ (ビジネスメンター) 2. トップリーダーの講義と対話Ⅱ (イノベーター)	90分、8回	講義とWS
2. 現代の観光動向	1. 最近の観光の動向について、2. 観光行政、観光政策について、3. 観光関連法規について、4. インバウンドの動向について	90分、10回	講義とWS
3. 組織マネジメント	1. ファシリテーションマネジメント 2. 観光サービス演習	90分、8回	講義とWS
4. アカウンティング・ファイナンス	1. アカウンティング(基礎) 2. アカウンティング(応用) 3. ファイナンス(基礎)	90分、12回	講義とWS ケースメソッド
5. 観光マーケティング	1. DMOマネジメント(ケース・スタディ) 2. ポストコロナ時代の観光サービス 3. 観光サービス創造マネジメント	90分、12回	講義とWS ケースメソッド
6. 観光産業のイノベーションと観光DX	1. イノベーションマネジメントⅠ 2. イノベーションマネジメントⅡ	90分、8回	講義とWS 発表

#### (3) 公募対象者

- ・観光業(観光協会、商工会議所、商工会)に携わる幹部候補生及びマネージャー
- ・DMO、自治体等の組織マネジメント人材
- ・観光業への進出を目指す企業・組織の担当者、起業希望者
- ・北陸三県の「観光人材研修」及び同等の研修の修了生

(4) 募集人数：20名

(5) 募集スケジュール

募集開始：5月1日(水)

募集締切：7月31日(水)

受講生選抜(審査)：受講者の履歴書、受講審査表による審査

プログラム開講日：10月1日(火)

(6) 受講料：40,000円

(7) 受講・修了要件

- ・総講義時間の80%以上の出席
- ・総評価点の60%以上の点数を得ること(事業立案を含む)
- ・(1)かつ(2)の要件を満たすことが修了要件となる

## 5. 5 北陸先端科学技術大学院大学(観光産業人材育成)

## (3)次年度計画について

## ②プログラム内容

## •観光事業戦略

1-4	トップリーダーの講義と対話Ⅰ (ビジネスメンター)	講義	荒野 高志 (株式会社ネクスウェイ)
5-8	トップリーダーの講義と対話Ⅱ (イノベーター)	講義	能作 千春 (榊原輝重税理士事務所)

## •現代の観光動向

1-4	最近の観光の動向について	講義	敷田 麻実 (北陸先端科学技術大学院大学)
5-8	観光行政、観光政策について 観光関連法規について	講義	赤穂 雄磨 (株式会社 観光創造ラボ)
9-10	インバウンドの動向について	講義	赤穂 雄磨 (株式会社 観光創造ラボ)

## •組織マネジメント

1-4	ファシリテーションマネジメント	講義	徳田 太郎 (日本ファシリテーション協会)
5-8	観光サービス演習	講義	赤穂 雄磨 (株式会社 観光創造ラボ)

## •アカウンティング・ファイナンス

1-4	アカウンティング (基礎)	講義	榊原 輝重 (榊原輝重税理士事務所)
5-8	アカウンティング (応用)	講義	榊原 輝重 (榊原輝重税理士事務所)
9-12	ファイナンス (基礎)	講義	村 俊彦 (株式会社CCイノベーション)

## •観光マーケティング

1-4	ケーススタディー「DMOマネジメント」	講義	佐竹 正範 (公益財団法人福井県観光連盟)
5-8	ポストコロナ時代の観光サービス	講義	赤穂 雄磨 (北陸先端科学技術大学院大学)
9-12	観光サービス創造マネジメント	講義	白肌 邦生 (北陸先端科学技術大学院大学)

## •観光産業のイノベーションと観光DX

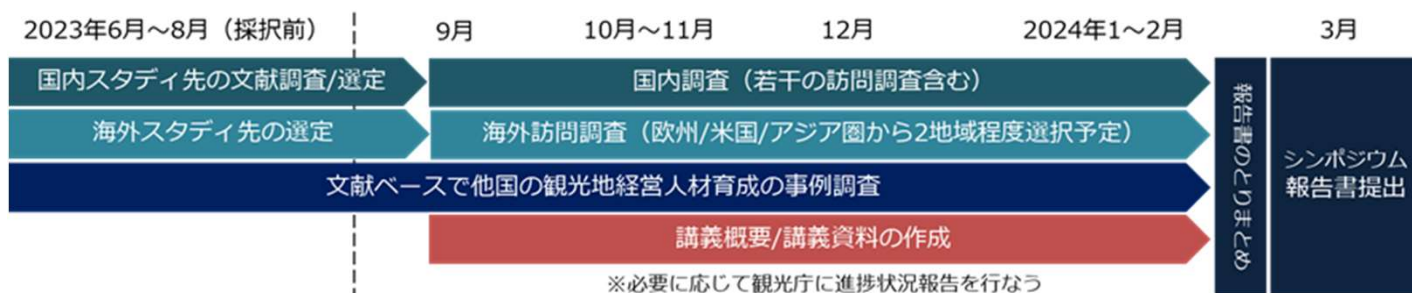
1-4	イノベーションマネジメントⅠ	講義	金間 大介 (金沢大学)
5-8	イノベーションマネジメントⅡ	講義	金間 大介 (金沢大学)

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション

## (1) 開発の概要

## ① 概要とスケジュール

主な事業実施内容については以下の通りである。



具体的には、以下の順番で調査・分析を実施しながらプログラム開発を進めた。

- 1 - 1 国内リサーチ先の選定
- 1 - 2 北海道上川郡東川町でのリサーチ
- 1 - 3 米国トップスクールでのリサーチ  
(University of Central Florida、Visit Orlando、Cornell University)
- 1 - 4 欧州トップスクールでのリサーチ  
(Glion Institute of Higher Education、Glion London校、Les Roches、Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)、University of Westminster)
- 2 連携先等との協議会・研究会等の実施  
9月26日：コーネルクラブ・オブ・ジャパン (CCJ) ジョイントセミナー  
11月18日：日本イコモスEPと共催、オーセンティシティに関する連続研究会
- 3 2024年3月4日：海外講義のトライアルとして、University of Central FloridaのYoucheng Wang教授による「日本における旅行と観光の可能性を解き放つ：競争力のあるデスティネーション・マーケティングとマネジメントの戦略  
※原題：Unlock the potential of travel and tourism in Japan: strategies for competitive destination marketing and management)」というタイトルで基調講演を実施

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション

### (2) プログラムについて

#### ① プログラム概略 (目的含め)

日本は海外から見て観光における潜在性が高く評価されているものの、その潜在性を活かした持続可能な観光地経営が行われているとは言い難い。宿泊業をはじめとする観光産業は、企業的経営視点の不足、DX（デジタルトランスフォーメーション）化の遅れ等に伴う収益性・生産性の低さ、これに起因する長時間労働と低い賃金水準、高い離職率など、構造的な課題を抱え、一部観光地では、観光客による過度な混雑、マナー違反など、住民との課題も生じるなど、持続可能な観光への転換の必要性が生じている。特に、日本の人口が減少している状況を考えると、インバウンド観光客の獲得は必須であると。しかし、観光の経済効果は地域間で均一ではないことが示唆されており、国内とインバウンドとのバランスは地域によって調整する必要があるだろう。また、資金・財政面についていえば、海外（特にアメリカ）のDMOと日本の観光協会（あるいは日本版DMO）のビジネスモデルの間には根本的な構造の相違が存在する。言い換えれば、従来の日本の観光協会や多くの日本版DMOは（地方）政府の補助金を頼りにしていることが多く、中長期的な目標を見据えて運営しているところは多くはない。こうした補助金だよりの運営は持続可能でないばかりか、トレンドや状況に合わせた迅速な予算執行を妨げる可能性が。上記のような改革や体制刷新の必要性を考慮すると、トップ層の再教育を行なうほうが、各地域における見直しや転換の実行を早期化できると考えられた。実際に、北海道上川郡東川町は1985年以降「写真の町」として活動を始め、観光入込客数の増加と人口増加を成し遂げているが、町長の意思決定によるところが大きかったといえる。以上のことから本プログラムでは、日本の観光地経営のレベルを底上げするトップ層およびその右腕になるような人材を対象とし、インバウンド観光客獲得を目指した持続可能な観光地経営を可能にする人材の育成を目的としている。

なお、本プログラムはトップ層および中核人材を育成することを目指しているが、基礎からの学び直しは重要であると考えている。そのため、「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」で述べられている6つの「知識・技能」を育成すると同時に、観光地経営人材については実践的アカウンティング・ファイナンスおよび資金調達について学ぶ必要があるだろう。さらに、実際に海外の観光地を訪れ、どのような取り組みがなされているのか（特にインバウンド対応など）、自分の目で確かめ経験させることが重要であるとする。

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション

### (2)プログラムについて

#### ②プログラムの特徴

1. 経営学の先端知見と観光地経営の現場感と先端知見を融合させている
2. グローバルな知見・体験を組み込んでいる
3. パイロットプログラムを通じて、将来的にはある程度の経験がある他の教育機関の講師も担当できるようにティーチングマニュアルを整備していくこと
4. ロングラスティングなアカデミックの知見（理論）と実践知見を融合する。必要に応じて適切なゲストを招き、実際の観光地を対象にした課題・ワークショップを設けている
5. 全編を通じてアクションラーニング（総合プロジェクトワーク）を行い、対象地域のビジョン・戦略構築を可能な限り実践的に行い、アントレプレナーシップ・ステークホルダーの巻き込み等を含む総合的な地域経営力を磨く。これらは個人もしくはグループで行う

#### ③対象と考える受講生のイメージ・想定する履修条件等

##### 〔観光地経営人材育成プログラム〕

受講生はおもに下記2つのパターンで考えている。まずパターン1として、観光関連事業者で、すでに何らかの組織でトップリーダー（もしくはそれに準ずる：オーナー系の後継者等）、地域の観光地経営を主導し、結果に結びつけられる人物を対象とする。

パターン2は、非観光関連事業者で、観光事業に参入または連携を予定しているなど、興味を持ち、当該組織でトップもしくは参入時にトップリーダーポジションになる可能性が高い人を対象とする。参入後は地域の観光地経営を主導するのみならず、場合によっては国内複数の観光地を結んだ日本全体の観光および観光地経営に影響を及ぼす可能性のある組織・人を想定している。

##### 〔観光産業人材育成プログラム〕

観光産業人材育成プログラムに関しても、観光地経営人材向けプログラムと同様に下記2つのパターンで考えているが、どちらのパターンであっても、5年程度（最低3年）の就業経験がある者を対象とする。対象者のパターン1は観光関連事業者で、リーダーもしくはそれに準ずる立場の人。世襲後継者の場合は事前の選抜を経て参加を検討する。対象者のパターン2は非観光関連事業者で、観光事業に興味を持ち、今後観光分野で就業したい組織の幹部層・責任者候補を対象とする。グローバルなマインドセットをもって、最適な国内・インバウンドバランスの戦略を構築し、実施できる人を対象とする。



## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション

### (2) プログラムについて

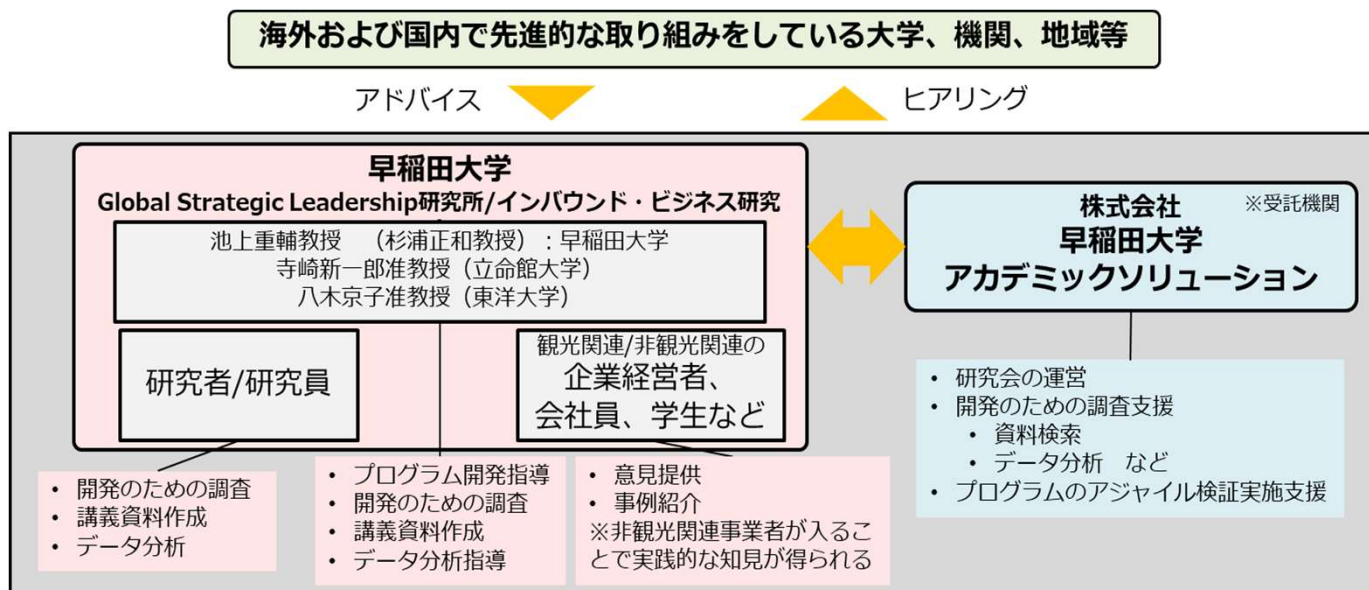
③対象と考える受講生のイメージ・想定する履修条件等

●受講後に想定する受講生の姿など

受講後は、3つのサステナビリティ（自然環境・社会環境・経営環境）を意識し、自組織のみでなく属する地域も含めた観光事業・観光地経営を主導し、必要に応じて社内・社外を巻き込んで事業創造・変革を主導できる人材の創出を目指す。

④実施体制

以下のような体制を構築し実施していく。



## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション

### (3) 次年度計画について

#### ① プログラム概要

次年度以降の計画と展望に関しては、主に以下の3つに取り組む予定である。

#### 1. 講義資料の作成・バージョンアップ

今年度は今回の予算内で可能な調査と資料作成であったが、今後必要なコンテンツはより工数がかかる難易度の高いものになることが予想され、必要費用は今年度より高額になると予想される。

#### 2. プログラム実装に向けての準備

想定されるプログラム対象者およびゲスト講師候補などと意見交換、体制構築などを行う。

#### 3. プログラム実施のパイロット

- ①パイロット版1：特定地域およびセグメント向けに、今回のシラバスコンテンツからその対象地域・セグメント・参加者の状況に合わせた内容を抽出したプログラムを提供する
- ②パイロット版2：インバウンド・ビジネス研究会なども活用しコンテンツの磨き上げを中心にシリーズセッションを行う。
- ③パイロット版3：ごく小規模に、サウンディング的なダイジェスト版を行う。

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション (観光地経営人材育成)

### (3) 次年度計画について

#### ② プログラム内容

##### < 観光地経営人材育成プログラム >

観光地経営人材育成プログラムと、観光庁のガイドラインにおける6つの知識・技能との対応は下記の表の通り整理することができる。なお、ガイドラインのそれぞれの項目は、複数のセッションで扱うことで、有機的、実践的、効率的な学びにつなげる。

観光地経営人材育成プログラムと観光産業人材育成プログラムに共通していることとして、ガイドラインの6つの知識・技能をカバーしている点、海外モジュールを導入し、海外での取り組みを実際に見たり、自分でインバウンドであるとはどういうことかを体験する機会を提供する。また、持続可能な観光地、事業を運営するうえでは、サステナビリティという概念そのものに加え、リスク・マネジメント/クライシス・マネジメントの手法を学ぶ必要がある。さらに、日本においてはあまり浸透していないラグジュアリー層に対するビジネスのマネジメントについても触れる。

モジュール	Day	回	時間	ガイドラインの6要素						
				① 観光地経営戦略	② 現代の観光地経営の動向	③ 観光地経営組織マネジメント	④ 観光地マーケティング	⑤ 地域観光のイノベーションと観光DX	⑥ 観光地経営のアントレプレナーシップ	
1	1	1	4		○					○
1		2	4		○					
1	2	3	3.5	○	○					
1		4	3.5	○						
1		5	1	○	○	○	○	○	○	○
1	3	6	8	○						
2	4	7	8				○			
2	5	8	3.5			○				
2		9	3.5		○					
2		10	1	○	○	○	○	○	○	○
2	6	11	4		○					
2		12	4			○				
海外モジュール		13		○	○	○	○	○	○	○
3	7	14	4	○	○	○	○	○	○	○
3		15	4					○		
3	8	16	4	○						
3		17	4	○	○	○				○
3	9	18	3.5					○		
3		19	3.5	○	○			○		
3		20	1	○	○	○	○	○	○	○
4	10	21	4	○	○	○				
4		22	4	○	○	○	○	○	○	○
4	11	23	8	○	○	○	○	○	○	○
4	12	24	6	○	○	○	○	○	○	○
4		25	2							

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション (観光地経営人材育成)

### (3)次年度計画について

#### ②プログラム内容

<観光地経営人材育成プログラム全体像>

モジュール1 1月目 (1泊2日@東京想定)

Day 1 自地域の紹介 & 第1回イントロダクション・第2回観光業界動向  
Day 2 第3回観光資源の理解と評価・第4回観光地のビジョン  
第5回自地域アクションラーニングの説明  
Day 3 第6回観光地経営戦略

モジュール2 3月目 (1泊2日@参加者の地域A)前泊で地域Aを視察

Day 4 第7回観光地マーケティングとブランディング  
Day 5 第8回ステークホルダーマネジメント & 地域Aを考える  
第9回観光関連の制度要因・第10回訪問地アクションラーニング  
& 地域Bを考える  
Day 6 第11回日本を取り巻く外部環境・第12回リーダーシップと組織運営

モジュール3 5月目 (1泊2日@参加者の地域B)前泊で地域Bを視察

第13回海外モジュール  
数グループに分かれて海外モジュール (講義2日・視察2~3日程度)  
米国グループ、欧州グループ、アジア (タイ・シンガポール) グループに分かれて、  
現地のスクールでの講義 & 現地DMO等観光地経営視察  
(中東: ドバイ等もありうる)  
Day 7 第14回海外モジュールラーニングの共有  
第15回ツーリズムのイノベーション

モジュール4 9月目 (1泊2日@東京想定)

Day 8 第16回財務 (資金調達) 計画・第17回リスククライシスマネジメント  
Day 9 第18回テクノロジー活用の戦略/観光施設・インフラ・イベント・フェスティバル・  
第19回サステナビリティとエコツーリズム・第20回訪問地  
アクションラーニングー2  
Day 10 第21回グローバル経営・第22回ラグジュリー・ビジネスのマネジメント  
Day 11 第23回自地域アクションラーニングー1  
Day 12 第24回自地域アクションラーニングー2

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション (観光地経営人材育成)

### ②プログラム内容 (観光地経営人材シラバス抜粋)

#### (1) 観光地経営戦略

概要	講義名称：観光地経営の戦略 時間・回数：90分×12コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	観光業界の概観と構造
2	環境分析の基本
3	経営戦略の基本
4	観光における戦略
5	法的側面と観光地経営
6	シナリオプランと新規事業開発
7	サステナビリティと戦略
8	資源ベースの戦略
9	ビジネス生態系 (パートナーシップと協業戦略)
10	外部成長戦略：アライアンスとM&A
11	サプライ・チェーンマネジメント
12	観光地域経営の展望：プレゼンテーション

#### (2) 現代の観光地経営の動向

概要	講義名称：観光地経営における環境分析と観光地のビジョン設定 時間・回数：90分×12コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	観光地経営の基礎
2	環境分析入門
3	SWOT分析の基本
4	サステナブル・ツーリズムと倫理
5	観光関連の制度要因
6	観光市場と競合分析
7	多様なツーリズム形態
8	環境分析のワークショップと発表
9	ビジョンの意義と基本
10	未来予測の手法
11	アクションラーニング：ワークショップ
12	アクションラーニング：発表

#### (3) 観光地経営組織マネジメント

概要	講義名称：観光地域経営のイノベーションとリスクマネジメント 時間・回数：90分×12コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	イノベーションの重要性
2	デジタル技術と観光
3	サービスイノベーション
4	デザイン思考とアート思考
5	デザイン思考の実践ワークショップ
6	アート思考の実践ワークショップ
7	リスクマネジメント基礎
8	観光業界のリスク分類と対応-1
9	観光業界のリスク分類と対応-2
10	クライシスマネジメント
11	実践ワークショップ: リスク&クライシス対応
12	今後のイノベーションとリスクマネジメント

#### (4) 観光地マーケティング

概要	講義名称：観光地域経営のマーケティングとデータマネジメント 時間・回数：90分×12コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	観光と観光地マーケティングの概観
2	顧客分析の基本
3	STP (Segmentation, Targeting, Positioning)
4	マーケティングミックス(4P)
5	CRM (Customer Relationship Management)
6	デジタルマーケティング入門
7	データマネジメントの基本
8	モバイルマーケティングとレピュテーションマネジメント
9	コンテンツマーケティングとストーリーテリング
10	ロイヤリティプログラムとパートナーシップ
11	事例分析のアプローチ：QCA (質的比較分析 Qualitative Comparative Analysis) /QDA (定量的記述分析法 Quantitative Descriptive Analysis) もしくは Spectrum Descriptive Analysis
12	今後の観光マーケティングの展望



## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション (観光地経営人材育成)

### ②プログラム内容 (観光地経営人材シラバス抜粋)

#### (5) 地域観光のイノベーションと観光DX

概要	講義名称：観光地域経営のイノベーションとリスクマネジメント 時間・回数：90分×12コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	イノベーションの重要性
2	デジタル技術と観光
3	サービスイノベーション
4	デザイン思考とアート思考
5	デザイン思考の実践ワークショップ
6	アート思考の実践ワークショップ
7	リスクマネジメント基礎
8	観光業界のリスク分類と対応-1
9	観光業界のリスク分類と対応-2
10	クライシスマネジメント
11	実践ワークショップ: リスク&クライシス対応
12	今後のイノベーションとリスクマネジメント

#### (6) 観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発

概要	講義名称：観光地経営とアントレプレナーシップ 授業方法：隔月で1回あたり1泊2～3日のセッションを4回程度行う。 ノンディグリー・プログラムは1コマ90分等および全何コマ等の制約がないことが特徴であり、各セッションはある程度の柔軟性を持って、参加者の状況に合わせて時間・構成・事前課題等を調整する。
1	イントロダクション、観光業界の動向
2	観光資源の理解と評価 (既存・創造)、観光地のビジョン、自地域アクションラーニングの説明
3	観光地域経営戦略
4	観光地マーケティングとブランディング
5	ステークホルダー・マネジメント、観光関連の制度要因、訪問地アクションラーニング
6	日本を取り巻く外部環境、リーダーシップと組織運営、海外モジュール
7	海外モジュールのラーニング・ファインディングスの共有、ツーリズムのイノベーション
8	財務 (資金調達) 計画、リスク・クライシスマネジメント
9	テクノロジー活用の戦略/観光施設・インフラ・イベント・フェスティバル、サステナビリティとエコツーリズム、訪問地アクションラーニング-2
10	グローバル経営、ラグジュアリー・ビジネスのマネジメント
11	自地域アクションラーニング-1
12	自地域アクションラーニング-2、リキャップ

#### (7) 観光地経営のための財務と会計

概要	講義名称：観光地経営のための財務と会計 時間・回数：90分×14コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	観光地計画への導入
2	アカウンティングの基礎
3	お金の時間価値 (Time Value of Money: TVM) の基礎
4	固定収益 (Fixed Income) , 株式 (stock) の基礎
5	リスクとリターンの概念, CAMPモデル
6	自治体の資金マネジメント
7	観光活動に対する課税 (1) 宿泊税
8	観光活動に対する課税 (2) その他
9	観光インフラストラクチャー, DMO, 文化活動に対する資金調達
10	オーバーツーリズムの問題と緩和する方法
11	DMOのための予算編成
12	観光地の未来をデザインする方法 (1)
13	成長産業である観光ドリブンな観光地デザイン (2)
14	気になるトピックのレビュー

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション (観光産業人材育成)

### ②プログラム内容

#### <観光産業人材育成プログラム>

モジュール	Day	回	時間	ガイドラインの6要素						
				① 観光事業戦略	② 現代の観光動向	③ 組織マネジメント	④ アカウンティング・ファイナンス	⑤ 観光マーケティング	⑥ 観光産業のイノベーションと観光DX	
1	1	1	イントロダクション	4		○				
		2	観光業界の動向	4		○				
	2	3	資源の理解と評価(既存・創造)	3.5	○				○	
		4	観光関連の制度要因	3.5		○				
	3	5	自社アクションラーニングの説明	1						
		6	戦略:観光事業と観光地の経営戦略	8	○					
	2	4	観光地マーケティングとブランディング	8					○	
		5	日本を取り巻く外部環境	4		○				
	2	9	事例研究	4	○	○	○	○	○	○
		6	10.組織マネジメントとステークホルダーマネジメント	8			○			
海外モジュール			11	海外モジュール						
3	7	12	海外モジュールラーニングの共有	4						
		13	イノベーション・テクノロジー活用の戦略	4						○
3	8	14	ファイナンス・アカウンティングと財源のマネジメント	4				○		
		15	リスク・クライシスマネジメント	4	○		○			
3	9	16	サステナビリティとエコツーリズム	4	○	○				○
		17	リーダーシップ	4			○			
4	10	18	グローバル経営	4	○	○	○			
		19	ラグジュリー・ビジネスのマネジメント	4	○	○	○	○	○	○
4	11&12	20	自社アクションラーニング	15	○	○	○	○	○	○
		21	リキャップ	1						

#### <観光産業人材育成プログラム全体像>

モジュール1 (1泊3日@東京もしくは参加者の地域)

Day 1 1. イントロダクション 2.観光業界の動向

Day 2 3. 資源の理解と評価 4.観光関連の制度要因 5.アクションラーニング説明

Day 3 6. 戦略:観光事業と観光地の経営戦略

モジュール2 (モジュール1の2か月後:2泊3日@北海道圏)

Day 4 7. 観光地マーケティングとブランディング

Day 5 8. 日本を取り巻く外部環境 9.事例研究

Day 6 10.組織マネジメントとステークホルダー・マネジメント

11.海外モジュール

モジュール3

Day 7 12.海外モジュールのラーニング共有

13.イノベーション・テクノロジー活用の戦略

Day 8 14.ファイナンス・アカウンティングと財源のマネジメント

15.リスク・クライシスマネジメント

Day 9 16.サステナビリティとエコツーリズム 17.リーダーシップ

モジュール4 (モジュール3の2か月後:1泊3日@沖縄圏想定)

Day 10 18.グローバル経営 19.ラグジュリー・ビジネスのマネジメント

Day 11&12 20.自社アクションラーニング 21.リキャップ

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション (観光産業人材育成)

### ②プログラム内容 (観光産業人材シラバス抜粋)

#### (1) 観光事業戦略

概要	講義名称：観光産業経営における戦略 時間・回数：90分×12コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	観光産業の概観と構造
2	環境分析の基本
3	経営戦略の基本
4	観光における戦略
5	法的側面と観光地経営
6	シナリオプランと新規事業開発
7	サステナビリティと戦略
8	資源ベースの戦略
9	ビジネス生態系 (パートナーシップと協業戦略)
10	外部成長戦略：アライアンスとM&A
11	サプライ・チェーンマネジメント
12	観光地域経営の展望：プレゼンテーション

#### (2) 現代の観光動向

概要	講義名称：観光の産業動向 時間・回数：90分×14コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	世界の観光動向
2	日本の観光動向
3	欧米の観光動向
4	アジア圏の観光動向
5	それ以外の地域 (インド・アフリカ等) の観光動向
6	技術革新と観光
7	持続可能な観光
8	グローバルイベントと観光
9	スポーツと観光
10	観光法と規制
11	ラグジュアリー市場と観光
12	未来のトレンドとイノベーション
13	グループプロジェクトのプレゼンテーション
14	グループプロジェクトのプレゼンテーション

#### (3) 組織マネジメント

概要	講義名称：ホスピタリティ観光産業の組織とステークホルダーのマネジメント 時間・回数：90分×13コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	イントロダクションと組織構造
2	リーダーシップ
3	チームマネジメント基礎
4	モチベーションとエンゲージメント
5	異文化マネジメント
6	人材育成とキャリア
7	組織のコミュニケーション戦略
8	組織変革
9	コンフリクトマネジメント
10	組織の評価とフィードバック文化
11	多様なステークホルダーのマネジメント
12	ステークホルダーマッピングとエンゲージメント
13	アクションラーニング発表

#### (4) アカウンティング・ファイナンス

概要	講義名称：観光事業者のための財務と会計 時間・回数：90分×14コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	ホスピタリティ・マネジメントへの導入
2	アカウンティングの基礎
3	お金の時間価値 (Time Value of Money: TVM) の基礎
4	固定収益 (Fixed Income), 株式 (stock) の基礎
5	リスクとリターンの概念, CAMPモデル
6	資本支出予算 (Capital budgeting) の技術
7	資本支出予算 (Capital Budgeting) の適用
8	ホスピタリティ・ファイナンシャル・マネジメント
9	不動産ビジネス基礎
10	ターンアラウンドビジネス (turnaround business) と戦略
11	合併と買収 (M&A)
12	DMOと地方税システム
13	委託契約, フランチャイズ契約, マネジメント契約, 賃借契約
14	気になるトピックのレビュー

## 5. 6 (株) 早稲田大学アカデミックソリューション (観光産業人材育成)

### ②プログラム内容 (観光産業人材シラバス抜粋)

#### (5) 観光マーケティング

概要	講義名称：観光事業のマーケティングとデータマネジメント 時間・回数：90分×12コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	観光マーケティングの概観
2	顧客分析の基本
3	STP (Segmentation, Targeting, Positioning)
4	マーケティングミックス(4P)
5	CRM (Customer Relationship Management)
6	デジタルマーケティング入門
7	データマネジメントの基本
8	デジタルマーケティングとレピュテーションマネジメント
9	ブランディングとストーリーテリング
10	ラグジュリーマーケティング
11	事例分析のアプローチ：QCA (質的比較分析 Qualitative Comparative Analysis) /QDA (定量的記述分析法 Quantitative Descriptive Analysis) もしくは Spectrum Descriptive Analysis
12	今後の観光マーケティングの展望

#### (6) 観光産業のイノベーションと観光DX

概要	講義名称：観光産業のイノベーション・DXとリスクマネジメント 時間・回数：90分×12コマ 授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む
1	イノベーションの重要性
2	デジタル技術と観光
3	サービスイノベーション
4	デザイン思考とアート思考
5	デザイン思考の実践ワークショップ
6	アート思考の実践ワークショップ
7	事業モデルのイノベーションとデジタルの活用 (いわゆるDX)
8	DXとブルー・オーシャン戦略
9	観光事業のリスクマネジメント
10	クライシスマネジメント
11	実践ワークショップ: リスク&クライシス対応
12	総括: 今後のイノベーションとリスクマネジメント

## 6. 有識者検討会



## 6. 1 有識者検討会の位置づけ

各採択機関が教育プログラムの開発を進めていく中で、進捗状況の確認を行うとともに、ガイドラインに沿った開発が進められていること、またプログラムによって地域を牽引する観光人材が輩出できるプログラムとなっているのかなど、様々な観点からアドバイスをいただくため、ガイドライン策定にも参画された大学の先生方に加え、実際に観光地で活躍をされている方々にも有識者としてご参加いただき、より効果的かつ実践的なプログラムを開発することを目的に検討会を開催した。

以下の通り5名の有識者に参加いただき、開発期間中3回の検討会を開催した。検討会においては、活発な議論とともに多くのアドバイスをいただき、各開発機関にとっては開発の方向性を確認・修正するためのご意見を得るだけでなく、他の開発機関の状況も知ることができる貴重な場となった。

## 【有識者（敬称略・五十音順）】

小林	昭治	一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント	CMO
福地	宏之	一橋大学 大学院経営管理研究科	准教授
萬年	良子	ベルトラ株式会社	取締役最高執行責任者
山口	敦史	株式会社滝の湯ホテル	代表取締役社長
若林	直樹	京都大学 経営管理大学院	教授

第1回 日時：2023年12月22日（金） 10：00～12：30  
場所：東京ミッドタウン八重洲カンファレンス4階 A会議室

第2回 日時：2024年2月13日（火） 10：00～12：30  
場所：日比谷三井カンファレンス Room 1

第3回 日時：2024年3月5日（火） 13：00～15：30  
場所：大手町三井カンファレンス Conference room 03+04

## 6. 2 第1回有識者検討会

### (1) 議事次第

日時：2023年12月22日（金）10:00～12:30

場所：東京ミッドタウン八重洲カンファレンス4階 A会議室（オンライン併用）

#### 1. 開会

- ・観光庁あいさつ
- ・出席者紹介

#### 2. 議題

- ①ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドラインに基づく教育プログラムの開発・普及について（観光庁報告）
- ②観光地経営人材・観光産業人材育成プログラムについて（開発機関による報告及び有識者・観光庁からのコメント）

#### 3. 閉会

## 6. 2 第1回有識者検討会

### (2) 議論要旨

- ①ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドラインに基づく教育プログラムの開発・普及について（観光庁報告）

初回にあたり、以下の内容について観光庁から発言があった。

#### 1. 今年度事業及び有識者会議について

- (1) ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドラインに基づく教育プログラムの意義について
  - ・観光庁が目指す観光地経営人材・観光産業人材
  - ・教育プログラムに求められる内容
- (2) 有識者会議の趣旨・スケジュールについて

#### 2. 来年度事業について

- (1) 教育プログラムの開発の観点
- (2) 教育プログラムの普及・受講促進の観点



## 6. 2 第1回有識者検討会

## (2) 議論要旨

②観光地経営人材・観光産業人材育成プログラムについて  
(開発機関による報告及び有識者・観光庁からのコメント)

観光地経営人材育成プログラムについては全6機関から、観光産業人材教育プログラムについてはJAISTとWASの2機関からそれぞれ報告が行われ、有識者から質問、助言をいただき議論を行った。

多くの有識者から入口出口の課題、受講生のペルソナ設定を明確に行うこと、より実践的な内容とすることなどについての重要性についての意見が出されたことから、第2回に向けては、特にこの点について検討を深めた上で開発を進めていくことを確認した。

議論のポイントと主な助言については以下の通り。

- ・ターゲットの絞り込みは極めて大切、入口・出口におけるペルソナをできるだけ具体的に定めること
- ・成功のイメージを共有し、そこから逆算する形で開発にあたること
- ・プログラムの受講だけで即戦力となる人材が育成できないのであれば、卒業後の道筋も示すべき
- ・座学以外のワークショップやフィールドワークを積極的に取り入れること
- ・住民との関わり、巻き込み方、合意形成は観光地経営人材にとって重要なポイントであり、この能力が身に付く学びを必ず入れること
- ・DMOだけでなく観光地高度化に対して新たなシーズ・ニーズを提供する人たちもターゲットとすべき
- ・サービスマーケティングの基本についてもプログラムに入れること
- ・実際の運用にあたってのコストや受講料についても具体的に検討していくこと
- ・観光地経営人材については、地域の他業種等も含め十分に信頼される人材を育成すること
- ・観光産業人材は、ここで知識を得てその会社の優秀な経営者を育成するということに特化して良い

## 6. 2 第1回有識者検討会

### (3)まとめ

〔観光地経営人材育成プログラムについて〕

- ・観光地経営人材とはどういう人物像であるか等のビジョンが決定的に欠けている
- ・座学におけるプログラムは非常によく考えられているが、それだけでは観光地経営人材は輩出できない
- ・観光地経営人材はどうしたら輩出できるのか、一定期間教育を施せばいいということではなく、観光産業に責任を持つという立場でもう一度考え直すこと

〔観光産業人材育成プログラムについて〕

- ・観光産業人材も 具体的な成功のイメージがもっと詳細にあるべき
- ・具体的にどんなアプローチをとれば必要な能力を身に付けられるのか、そういったところを成功から逆算してプログラムを構築してはどうか
- ・幅広く学ぶことを想定しているが、さらにもう一步踏み込んで具体化してほしい





### 6. 3 第2回有識者検討会

#### (1) 議事次第

日時：2024年2月13日（火）10:00～12:30

場所：日比谷三井カンファレンス Room1（オンライン併用）

1. 開会

2. 議題

ポストコロナ時代における観光人材育成事業における観光地経営人材及び観光産業人材育成プログラムについて

3. 閉会

## 6. 3 第2回有識者検討会

### (2) 議論要旨

① ポストコロナ時代における観光人材育成事業における観光地経営人材及び観光産業人材育成プログラムについて

(開発機関による報告及び有識者・観光庁からのコメント)

第1回において重要性を指摘された入口・出口戦略とペルソナを明確にし、前回の指摘を踏まえたプログラムの改良内容について報告を行った。

具体的には、以下の項目について議論が行われた。

- (1) 開発プログラムで育成・輩出する人物像（ペルソナ）
- (2) 対象の人物像に足りていない要素
- (3) 足りない要素を補完するために必要な学び
- (4) 観光地経営人材を輩出するために必要な出口戦略等



## 6. 3 第2回有識者検討会

### (2) 議論要旨

#### ② 議論のポイントと主な助言

- ・ 自走化につなげるためのプログラム設計と受講者募集想定を明確にすること
- ・ 出口の部分（受講後の活躍）を明確化することも、受講を促す意味で強みになるので、入口と合わせて具体化しておくべき
- ・ マーケティングにおいては、観光地をどう売り出していくか、どのようにマーケティング戦略を立てていくのかが重要であり、プロモーションやマーケティング計画をもう少し入れた方が良い
- ・ 観光地経営人材は地域を巻き込む力が重要であり、住民をどう巻き込むか等についても具体的・実践的な学びを取り入れるべき
- ・ 講師に実務者が多い場合、その事例の話の話を聞いただけで終わってしまわないか懸念される
- ・ どのように授業を提供するのかイメージがまだはっきりしていない面がある
- ・ 事前・事後学習については重要であるが、時間と内容を十分に精査し、受講生に理解してもらいやすい仕組みとするべき
- ・ 授業料の設定も意識すべき
- ・ 実践力を養うためインプットだけでなくアウトプットの機会も十分確保すべき
- ・ 宿泊業界からの受講を促すような内容と取組をさらに強化すべき
- ・ 観光地経営のアントレプレナーシップの内容が薄い。レクチャーではなくプロジェクトベースで事業案や地域の戦略構想を作るといったことを中心にすべき

### 6. 3 第2回有識者検討会

#### (3)まとめ

以上の議論を受け、まとめとして観光庁から以下のコメントがあった。

- ・教育プログラムが世に出て、受講生、卒業生が生まれて、観光地経営人材として活躍していくことが観光庁が求めているゴールであり、そこに尽きる
- ・自らの機関がこれまで何をやってきて、その範疇で何ができるのかというところではなく、各地の観光地あるいは観光産業にしっかりと向き合い、そこに対して何ができるのかということ、最終第3回の発表までにより深めること

## 6. 4 第3回有識者検討会

### (1) 議事次第

日時：2024年3月5日（火）13:00～15:30

場所：大手町三井カンファレンス Conference room 03+04  
（オンライン併用）

#### 1. 開会

#### 2. 議題

ポストコロナ時代における観光人材育成事業における観光地経営人材及び観光産業人材育成プログラムについて

#### 3. 閉会





## 6. 4 第3回有識者検討会

## (2) 議事次第

## ① 第3回有識者検討会当日の議論ポイント

最終回として、各開発機関からこれまでの指摘を踏まえ改良したプログラムについて報告し、完成に向けて有識者からアドバイスをいただいた。主に以下の項目についての議論を行った。

- (1) 受講者数、対象者の絞り込み方
- (2) 自走する上での日程構成や受講料設定
- (3) アウトプット型の講座の重要性

## ② 議論のポイントと主な助言

- ・ 戦略の検討の中でシナリオ分析についても入れていった方が良い
- ・ 観光産業は非常に外部リスクに対し脆弱な産業であり、リスクマネジメントは重要なポイント。この点をより深くプログラムに反映できたら良い
- ・ 日程構成（集中型・合宿型などを含め）についても十分検討すべき
- ・ プログラムを受講したことで何らかの資格や証明書を設定する動きは良いが、取得して終わりにならないようにその先も検討すべき
- ・ 少しインプットに寄っている面があるためアウトプットをもう少し入れた方が良い
- ・ 受講者数を絞った提案が多いが、一定のレベルの受講生に絞るということだと思う。であればそれに見合ったレベルの講師を確保することが重要となる
- ・ これから関係機関等とのコンソーシアムを組んでやるのであれば、カスタマーマネジメントにおいて顧客のニーズとプログラムの開発をしていった方がよい
- ・ 地域産業のことを考えるとき以下3つの観点があると思うので勘案してほしい  
1つ目はファミリービジネス、2つ目はアカウンティングの件、3つ目は観光産業におけるリーダーの在り方
- ・ アカウンティングについて、旅館ホテル系は不動産が絡むのでやや独特であり、その分野の専門家もいる。もし受講生の中で旅館ホテル系の方が多いのであれば、そのような専門家を招くことも検討しても良い

### 6. 4 第3回有識者検討会

#### (3)まとめ

以上の議論を受け、まとめとして観光庁から以下のコメントがあった。

- ・観光地経営人材の輩出につながるかどうかは、実際にプログラムを実装させてみてこそ検証でき、実現できるものである
- ・本日の検討会の中で来年度の具体的な計画を発表した開発機関も多く、今後期待し、注目している
- ・完成・成果報告会に向け、本日の指摘も踏まえ最後のブラッシュアップを行うこと

### 6. 5 有識者検討会まとめ

計3回の検討会はいずれも活発な議論となり、開発機関にとっては貴重なアドバイスを  
得られる機会となった。特に第1回有識者検討会においては開発機関の持っていたゴール  
イメージと有識者のイメージに大きな乖離があることがわかった。成果を出すために  
は極力具体的な受講生をイメージしながら開発を進めること、その重要性を痛感したこ  
とで、教育プログラムだけでなく受講生が観光地経営人材として活躍するまでの仕組み  
も含めて設計する必要性を認識し、急速にプログラム内容の具体性が上がることとなっ  
た。

また、第2回、第3回と進んでいく中で、議論の深掘りが行われ、教育プログラムその  
ものの内容から自走を見据えた議論へと拡がりが見られた。さらに検討会での議論の中  
から新たな課題が見つかる場面も見られた。

全体として、このような場を3回設けることで教育プログラム開発の方向性をしっかりと  
定めることができたとともに、観光人材教育についての様々な課題も浮き彫りになっ  
たと感じており、これらの成果は次年度以降の事業推進の礎としてしていくべきものと  
考えている。

## 7. 成果報告会

## 7. 1 成果報告会開催概要

### (1)開催概要

ポストコロナ時代における観光人材育成事業の成果報告会

日時：2024年3月12日(火) 13:00～14:45

(バーチャル会場oViceは16時まで開場)

場所：オンライン開催 (バーチャル会場oVice及び、Zoomウェビナーでの同時開催)

概要：開発機関が開発したプログラムの発表の場として、参加者がオンラインで視聴できる方式で成果報告会を開催した。また、2DメタバースであるoViceで開催することにより、開発機関からの発表を一方向的に視聴するだけでなく、開発機関と参加者のバーチャル空間での相互コミュニケーションが可能な方式で開催。

### (2)プログラム内容・発表者

13:00 - 13:05 | 開会挨拶 観光庁観光産業課 課長 庄司郁

13:05 - 13:15 | ポストコロナ時代における観光人材育成事業の概要説明

13:15 - 14:45 | 開発プログラム発表 (各開発機関)

(発表順)

池上 重輔 WAS (早稲田大学 教授)

敷田 麻実 JAIST 教授

千 相哲 九州産業大学 副学長

小野田金司 大阪観光大学 教授

森嶋 正巳 R-NET 副代表理事

日下もえぎ 株式会社パソナグループ 事業責任者

14:45 - 16:00 | 開発機関とのネットワーキング

### (3)参加者募集

#### ①参加者の募集

募集開始日：3月1日(金)

#### ②広報実施内容

観光庁HPの掲載：3月1日(金) 実施

観光庁Xでの配信：3月1日(金) 実施

Peatixへの掲載：3月4日(月) 実施

Peatixのおすすめイベント単独掲載メール配信サービス (有料) 利用：3月5日(火)実施

各関係者にメール：3月4日(月)～順次実施

観光系の学部がある教育機関にメール：3月8日(金)～順次実施

#### ③募集結果

申込数：242名

当日参加人数：193名 (内訳：oVice参加人数：54名 / Zoom参加人数：139名)



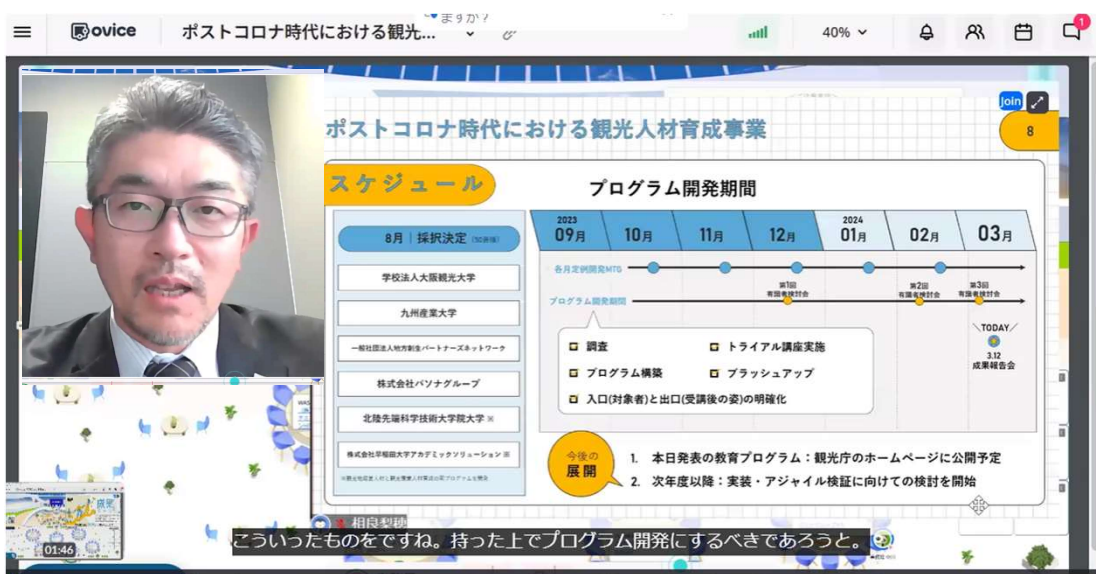
## 7. 1 成果報告会開催概要

### (4) バーチャル会場oViceの様子

- ・ 開会前の画面



- ・ 観光庁による開会挨拶中の画面



## 7. 2 アンケート結果分析

## (1) 概要

今回の参加者アンケートより読み取れた本成果報告会の分析について記載する。アンケートの回答数は以下の通り。

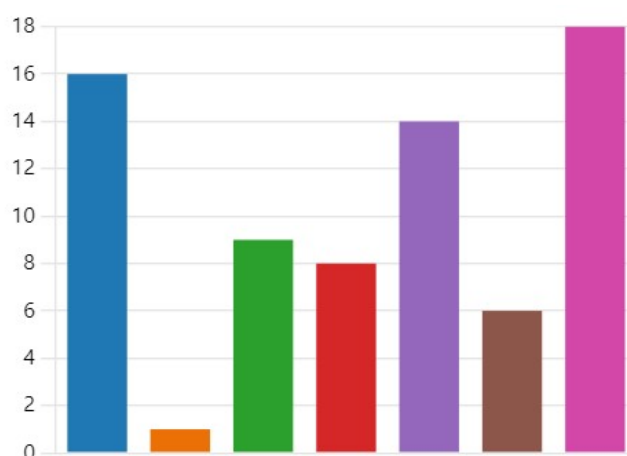
- ・当日参加人数：193名
- ・参加者アンケート回答数：72名（回答率37.3%）

## (2) 参加者の属性

## ① 所属先

ご自身の仕事や活動先（所属団体など）の種別

DMO・DMC・観光協会	16
旅館・ホテル等の宿泊事業者	1
旅行業者	9
その他観光関連事業者	8
大学等教育機関	14
行政機関（官公庁・自治体）	6
その他	18

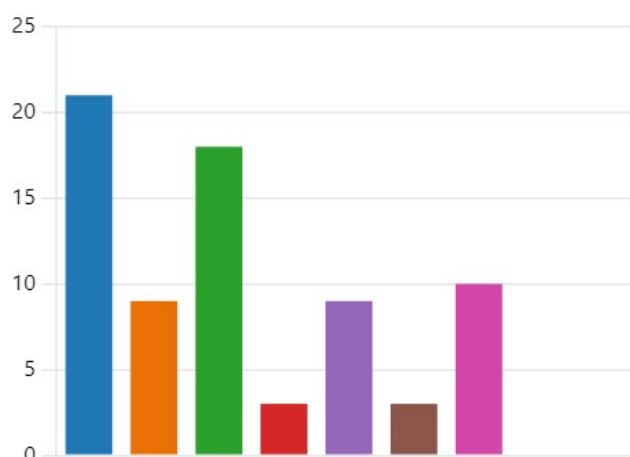


## 【分析】

回答が多かった業種としてはDMO・DMC・観光協会の関係者が最も多く、僅差で大学等教育機関が続いた。「その他」は、①個人/フリーランス ②コンサル/シンクタンク ③メディア/広告 ④人材に大別され、観光業ではない他産業からも、注目を集めていたことが分かった。成果報告会を知った経路としては、観光庁や事務局から直接メール等で案内をした方々からの申し込みが目立ち、HPやPeatix等web媒体からの流入を上回った。

本イベントの開催をどのように知りましたか

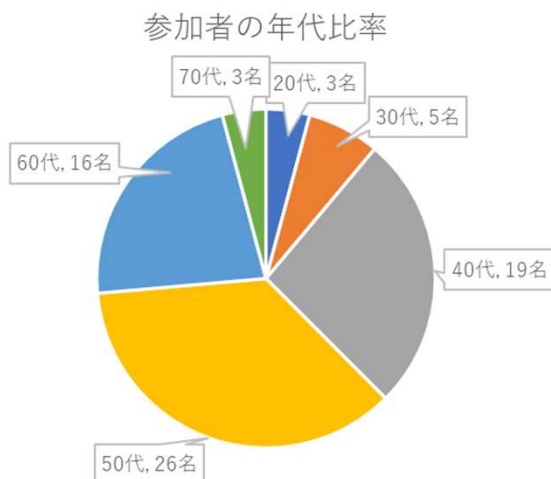
観光庁からの案内	21
観光庁ホームページ	9
事務局からの案内	18
採択機関からの案内	3
所属先や関係者からの案内	9
知人からの紹介	3
Peatix	10
SNS	0
その他	0



## 7. 2 アンケート結果分析

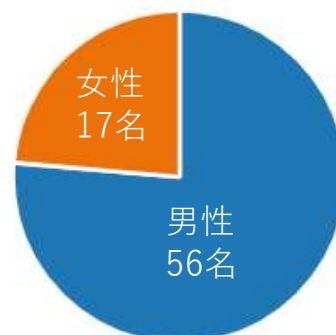
## ②年齢

## 【結果】



## ③性別

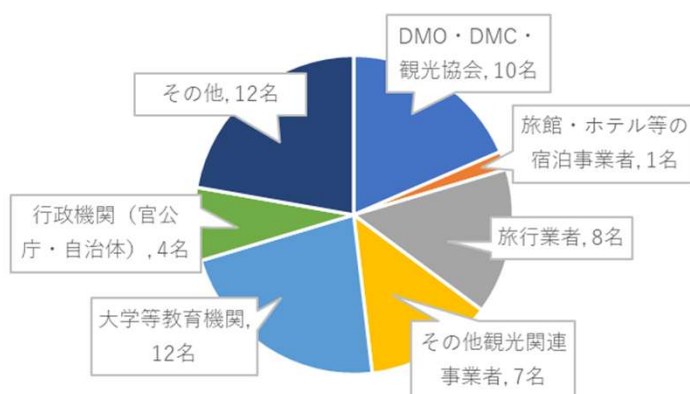
## 【結果】



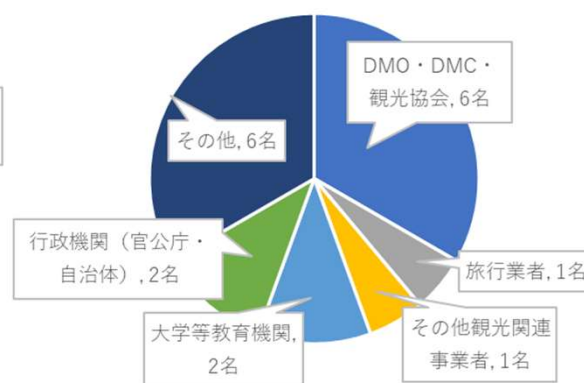
## 【分析】

年代は、50代が最も多く、所属先と照らし合わせると、DMO等で経営を担う層が多かったと想定される。性別はかなり男性に偏りがあった。観光関連業界自体では決して女性の比率は低くないにもかかわらず、これだけ女性の参加が少ない、女性に興味を持ってもらえていないということに課題があると感じた。性別ごとに所属先を分析すると、次の結果となった。

## 男性の所属先



## 女性の所属先



DMO等の参加比率が多いのは性別に関係なく共通している一方で、旅行業など含む観光関連事業者の男性の参加者は16名程度おり、男性全体の4分の1以上を占めるのに対して女性は2名のみであった。今回開発機関が開発したプログラムには、観光業で将来経営の中核を担う層を受講対象者とするものも多くあったが、そういった層にいる女性への広報・アプローチが足りておらず、今後の課題となると思われる。

## 7. 2 アンケート結果分析

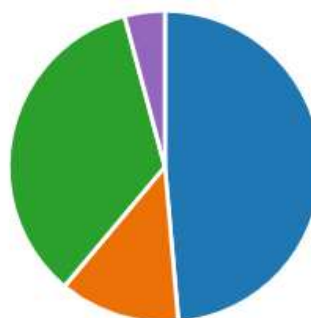
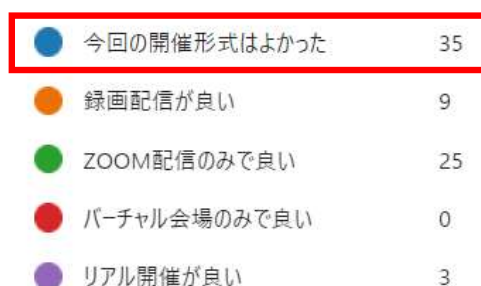
## (3)開催方式について

## ①開催方法

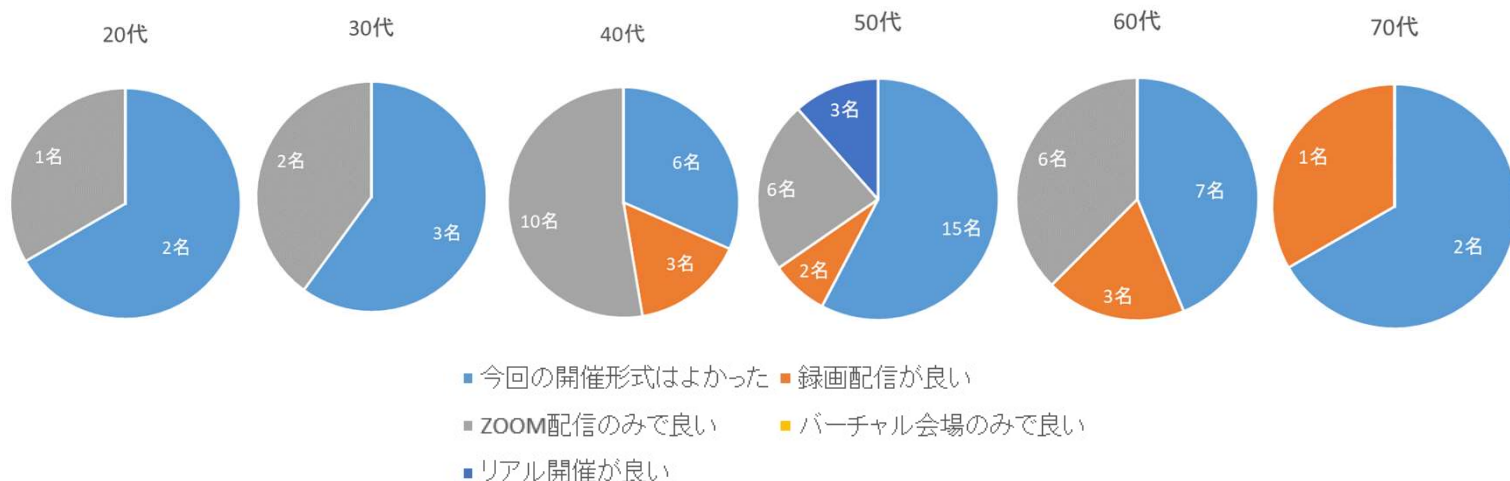
## 【結果】

今回の開催形式が良かったという意見が一番多かった。

本成果報告会の開催形式についてはいかがでしたか



年代別の結果で違いが出た点は、40代で「Zoom配信のみでよい」が1番多く、録画配信の需要は40代以降のみで見られた。リアル開催希望の選択肢は50代でのみ回答が見られた。



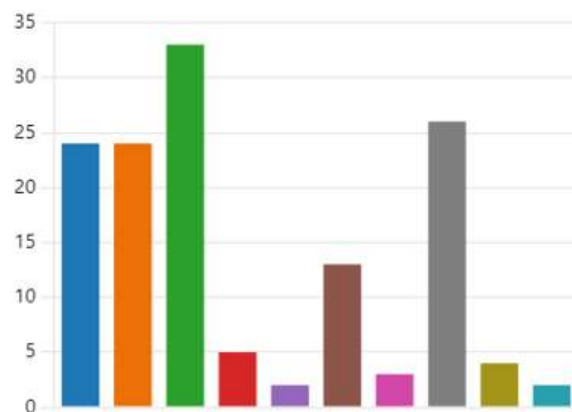
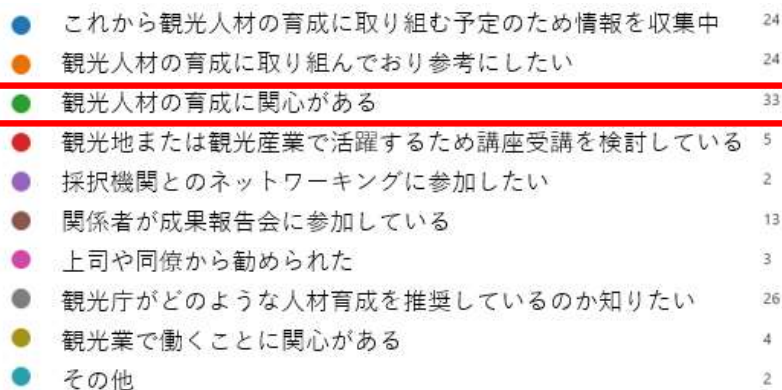
## 【分析】

幅広い年代層で今回の開催方法はよいという回答を得ることができ、相互コミュニケーションが可能な今回の方式は一定程度評価を得ていると見られる。一方、開会中oVice上の参加者の動きを見ていると、全体発表中は発表会場に集まる参加者の割合が多く、発表中に会場内で参加者や開発機関と会話をする動きはあまり見られなかった。事前の参加目的調査で、「観光人材の育成に関心がある」や「これから観光人材の育成に取り組むため情報を収集」「観光庁がどのような人材育成を推進しているのか知りたい」という選択が多数を占めていることもあり、「時間の許す限り多くの機関の発表を聞いて情報を得たい、参考にしたい」という需要も多かったと考えられる。



## 7. 2 アンケート結果分析

成果報告会にご参加された理由を教えてください（複数回答可）

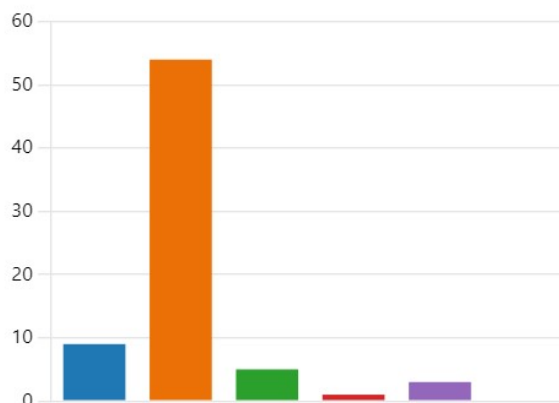
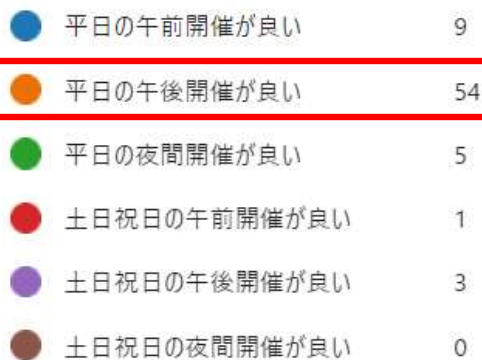


前項において発表を滞りなく見られることが第一目的であった参加者が、「Zoom配信のみでよい」と回答していると想定される。また、40代はコロナ禍の経験から、日頃よりweb会議等でZoomを使う機会が多く、なじみがあるからということも想定できる。実際に、「その他全体に対するご意見があれば」という質問項目に対して、「複数のオンライン視聴にしたことで進行が遅く感じた。今回のケースに於いてはあまりバーチャル会場のメリットを感じない。」という意見も見られ、全体としては開催方式そのものに満足となっているものの、情報収集に特化した層に限ると、バーチャル方式に対して必ずしも肯定的ではない面も見られる結果と言える。

## ②開催日程

## 【結果】

本成果報告会の開催日についてはいかがでしたか



## 【分析】

「平日午後の開催が良い」という回答が圧倒的多数を占めたため、火曜日の13:00からの今回の開催は妥当だったと考えられる。また、土日祝日の開催はほとんど需要がないことが判明した。

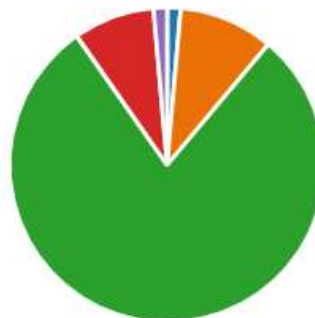
## 7. 2 アンケート結果分析

## ③所要時間

## 【結果】

本成果報告会の開催時間はいかがでしたか（5段階評価）

● 短かった	1
● やや短かった	7
● ちょうどよかった	57
● やや長かった	6
● 長かった	1



## 【分析】

「ちょうどよかった」の回答が多く、妥当な時間だったと判断できる。

## (4)内容についての感想

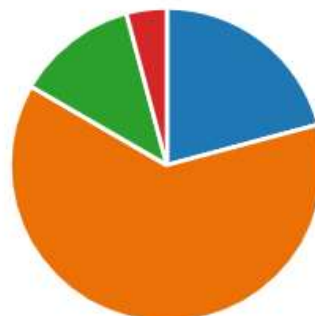
## ①全体について

## 【結果】

「大変参考になった」と「参考になった」を合わせると83%となっており、内容については概ね評価されたと言える。

本日のプログラムについて、ご自身の仕事や活動において、どの程度参考になりましたか（5段階評価）

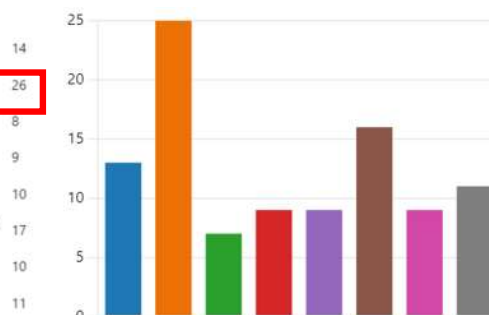
● 1. 大変参考になった	15
● 2. 参考になった	45
● 3. どちらとも言えない	9
● 4. あまり参考にならなかった	3
● 5. 参考にならなかった	0



## ②プログラム内容について

本成果報告会のプログラム内容に関してはいかがでしたか【複数選択可】

● 教育プログラムを受講してみたいと思った	14
● 採択機関の教育プログラムについてより詳しく知りたい	26
● 所属先の人材に教育プログラムを受講させたいと思った	7
● 所属先で理想とする人材像が育成されそうな内容だと思った	9
● 所属先でもこういった教育プログラムを開講したいと思った	9
● 教育プログラムの内容について、有識者や専門家の意見を聞きたい	16
● 次年度以降、同様の公募があれば応募したいと思った	9
● その他	11





## 7. 2 アンケート結果分析

### 【分析】

プログラム発表への5段階評価の質問に対して83%が「とても参考になった」「参考になった」と回答しており、全体的な満足度は高かったと言える。参考になった理由欄には、「様々な機関の取り組みにおいて、地域性も含めて学ぶことができた」や「それぞれの立場でプログラムが開発され、バリエーションに富んだ教育内容であった」などの意見があった。6機関それぞれに個性があり、地域特性や自社の持っている素材やネットワークを生かした内容を展開できていることに対して満足度が高かったと読み取れる。また、「観光人材が視野に入れるべきフィールドが明確になった」や「求められる観光経営人材の考え方を各社より説明いただいた」などという意見も見られ、今回の発表で目指すべき人材像が明確になったため満足度が高かった、ということも伺えた。

また、「参考になった層」からも「あまり参考にならなかった層」からも見られた意見としては、「大変良かったが、もう少し詳細な内容を知りたかった。」「画面に表示されるデータ不足。」など、もっと詳細情報を知りたいというものがあつた。プログラム内容に関する質問に対しても、「採択機関の教育プログラムについてより詳しく知りたい」という回答が突出して多く、今後公開される各開発機関の資料への期待・注目度は高まっていると言える。

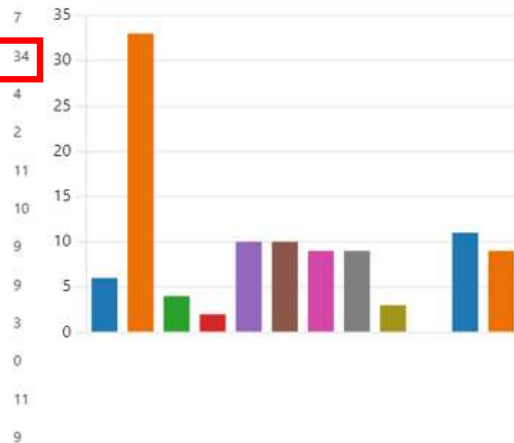
## 7. 2 アンケート結果分析

### (5) 参加者が抱える課題

#### 【結果】

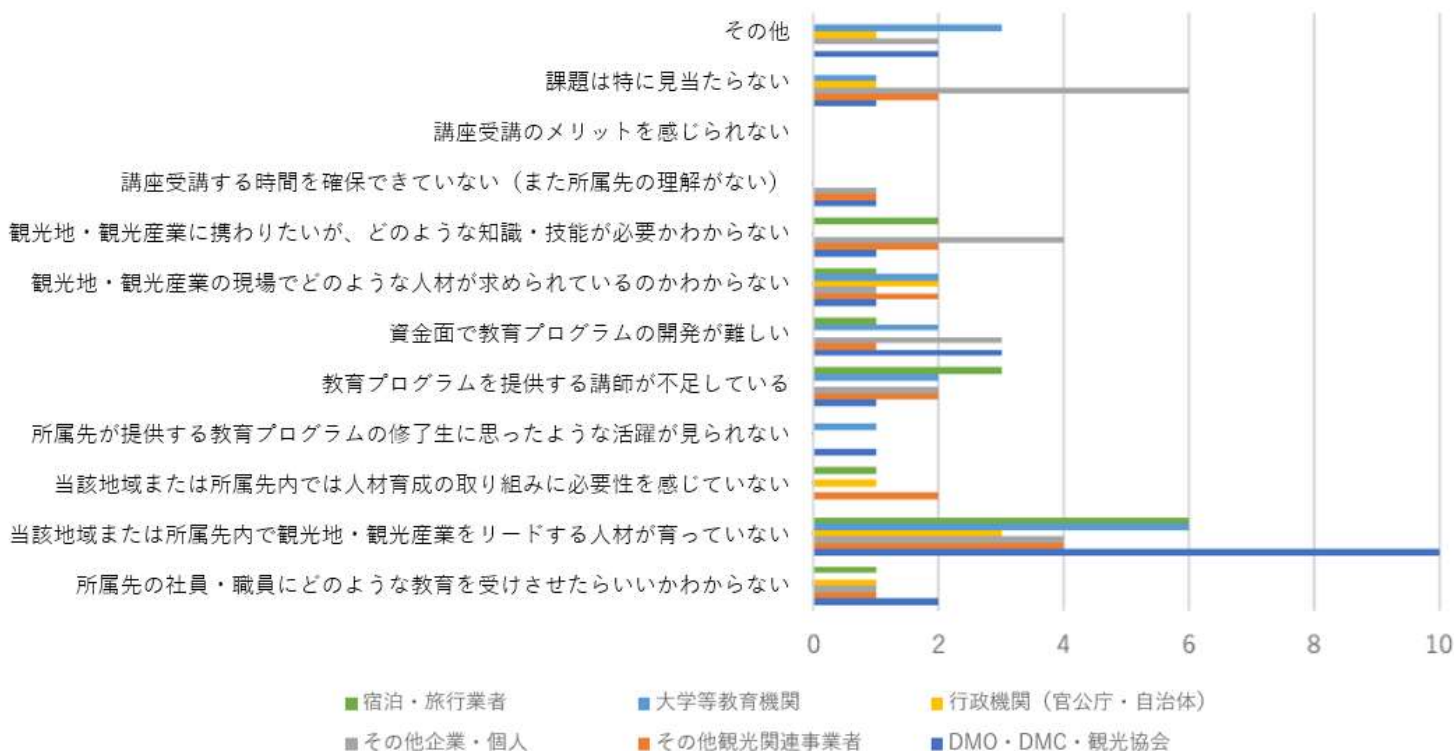
ご自身の仕事や活動の課題に該当するものをお選びください【複数選択可】

- 所属先の社員・職員にどのような教育を受けさせたらいいかわからない
- 当該地域または所属先内で観光地・観光産業をリードする人材が育っていない
- 当該地域または所属先内では人材育成の取り組みに必要性を感じていない
- 所属先が提供する教育プログラムの修了生に思ったような活躍が見られない
- 教育プログラムを提供する講師が不足している
- 資金面で教育プログラムの開発が難しい
- 観光地・観光産業の現場でどのような人材が求められているのかわからない
- 観光地・観光産業に携わりたいが、どのような知識・技能が必要かわからない
- 講座受講する時間を確保できていない（また所属先の理解がない）
- 講座受講のメリットを感じられない
- 課題は特に見当たらない
- その他



「当該地域または所属先内で観光地・観光産業をリードする人材が育っていない」という回答が圧倒的多数を占めた。参加者の所属別の結果は以下の通り。

【所属別】参加者が抱える課題



## 7. 2 アンケート結果分析

### 【分析】

どの所属先においても「当該地域または所属先内で観光地・観光産業をリードする人材が育っていない」が圧倒的多数を占めることから、観光人材の育成への需要が高く、取組が急務であることが推察された。

では、なぜ「そういった人材が育たない」のか。上記の回答を選んだ理由として3つの観点で原因があるのではないかとということが見えてきた。

#### ①将来のビジョンが不明確のため、求められる人材像が分からない

「人材として求められる羅針盤情報が少ない」「それぞれの政策や事業で観光人材の育成に取り組んでおり、全体を俯瞰した議論がない」などの意見が見られたことから、目指すべき人材像が明確になっていないため、どういった人材育成に取り組めばよいか分からないことが言える。「全国の観光地に共通して」や「業界として」どこへ向かっていきたいのかビジョンを示し、その先にどういった支援策があるのか一目で分かるようなものを示すことも需要があると感じた。

#### ②観光地・観光産業への就業・待遇面でのハードル

次に、「サービス業、観光業の待遇改善が大切」という意見が複数見られた。国税庁が2020年度に実施した「令和2年分 民間給与実態統計調査」によると、全産業の平均年収が433万円なのに対し、「宿泊・飲食サービス業」は最も低い251万円、中でも年収100万円未満の割合が28%という結果であった。また、観光庁が令和2年度に実施した「観光産業における実務人材確保・育成事業」においても、宿泊業の平均離職率が30%であることが判明している。今回の一部開発機関からは「現在観光業以外に就いている人にもプログラムを受講してほしい」という話があったが、業務内容に興味があったとしても、今就いている仕事より著しく給与面の待遇が悪化するとなれば他業界の優秀な人材が観光地・観光産業に就くことを希望する見込みは薄い。今回の開発機関の発表でも「稼げる観光地経営を目指したい」という文言を何度も目にしたように、業界の内外で危機感は共有されているものの、実際に給与水準を上げたり持続可能な働き方を実現するための取組が遅れがちなのが現状だ。たとえば、DX推進の遅れがその原因の1つと想定される。総務省が令和2年度に行った「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」によると、「DXの取組を実施していない、今後も実施する予定がない」という回答が、「宿泊・飲食サービス業」では65.8%、「生活関連サービス・娯楽業」では66.5%を占めた。また、観光庁の令和4年版「観光白書」によると、宿泊業でDX化が進まない理由として、「必要性が認識されていない」が44.7%、「知識、スキルのある人材が不足している」が44.3%を占めた。この結果から、DXの有用性が周知されていないことと、主導する人材が不足していることのどちらの観点からも対策が必要と感じる。

## 7. 2 アンケート結果分析

### ③プログラム開発にあたっての協力体制強化の必要性

今回成果報告会に参加していた教育機関等からは「社会人向けの教育を学内の教員で完結することは難しい。遠隔地の大学ともネットワークを組み、観光の最前線にいる学外の講師の協力をも得て、教育コンテンツを共有しながら教育する体制ができないか」など、講師集めや質の高いプログラムを担保する体制作りには課題があるという意見が上がった。学内の教師だけでなく、実際に観光地・観光産業の第一線で活躍するスペシャリストからも講義を受けられる、多様なステークホルダーとのネットワーキングが期待できるなど、受講者に実践的で魅力のある内容を訴求するプログラムにするための手段の1つとして、横のつながり・教育機関同士の協力体制の確立を希望しているのでは、と推察される。

次に、特に観光業を事業ドメインとする企業ではない民間企業や個人からは、「観光地・観光産業に携わりたいが、どのような知識・技能が必要かわからない」という回答も多くみられた。これは、上記に関する情報を得るような様々な仕組みや機会が不足しているとも考えられる。

一方、旅行業者からも「観光地・観光産業に携わりたいが、どのような知識・技能が必要かわからない」の回答が多い。旅行業者も、これまではツアーの企画販売やチケット販売を主な業務としていたが、個人旅行のFIT化、OTAの台頭が進む中で新たに観光地経営や地方創生事業に力を入れていきたいという思いが生じている。しかしながら、知識やノウハウが不足しており、人材育成にどう取り組めばいいのかわからない企業もあるのではないかとと思われる。

なお、プログラムの開発者目線からは、どのカテゴリの組織からも、「資金面の不安」「講師など人材面での不安」について一定程度の回答が見られたことも追記しておきたい。

## (6)総括

成果報告会において、開催方式と内容については概ね満足をいただけたことが分かった。また、観光人材育成への興味・需要も高まっているが、観光地・観光産業をリードする人材を輩出したい組織・個人、そして教育プログラムを開発したい組織が今必要としていることについては以下のように整理する。

- ・観光地、観光産業でどのような人材が求められているのかの周知・共有の強化
- ・上記のような人材になるにはどのような知識・技能が必要か、またそのような知識・技能を身に着けるには、どこで、どのような教育を受けたいのかについての情報
- ・人材育成にかかる資金や、講師など人材面に対する外部支援とそのためネットワーク

## 8. 事業総括



## 8. 1 プログラム開発にあたっての課題整理

前項までにおいて、本事業、「ポストコロナ時代における観光人材育成に関する業務」の活動について整理を行った。本項においては、これらの事業活動から見えた問題・課題を整理し、事業総括として締めくくりたい。

### (1) プログラム開発にあたっての問題・課題の整理

2023年3月に策定されたガイドラインに基づき教育プログラムを開発し、プログラム受講によって観光地・観光産業で活躍できる人材を輩出することを重要なテーマとして掲げ、広く全国に横展開できる教育プログラムの開発を各開発機関とともに進めてきたが、3回の有識者検討会において、主に以下2つの課題がクローズアップされた。

#### ① 入口・出口戦略の明確化

全国横展開できるプログラムであることはもちろんだが、開発にあたっては以下の観点を明確にする必要があること

- ア) 観光地・観光産業を牽引するのはどのような人材か（受講対象者など）
- イ) そのような人材になるためにどのような学びが必要か
- ウ) 必要な能力をどうやって身に付けると効果的か
- エ) 受講後の支援も含め、どうすればその先に観光地・観光産業で活躍できるか

#### ② 座学だけでなく、実体験型の教育手法の必要性

基礎的な科目はオンラインを含めた座学でも学ぶことができるが、現場で即戦力として活躍するには地域との合意形成を含めた実践で活用（活躍）できる学びが必要であり、これらを身に付けるには、フィールドワーク、あるいは実際に地域の事業計画の立案を行うなど、より実践的なカリキュラムを組み込むことが必須となること

### (2) 開発機関の取組と今後の展望

各開発機関は、上記の①②についての議論を踏まえながら、それぞれに特徴のある教育プログラムを開発した。

今後これらの教育プログラムを横展開し、全国各地で実施するにあたっては、その開発にあたってのノウハウも含めた共有、あるいは各開発機関からの支援や協力が必要になると思われる。

## 8. 2 観光産業に対する課題整理

### 8. 2. 観光産業に対する課題整理

本事業を実施する過程での議論において、また成果報告会のアンケート分析等から見えてきた観光産業についての課題について整理する。

ポストコロナ時代を迎え、本格的な回復基調が鮮明となった観光業界は、慢性的な人材不足に直面している。実務人材不足は喫緊の課題として取り上げられてはいるが、昨年度ガイドライン策定でも議論されたように、観光地・観光産業のレベルアップには、中心となって牽引する人材が不可欠であることは言うまでもない。本事業ではその人材を輩出するための教育プログラム開発を進めてきたわけであるが、以下2つの観点から課題を整理したい。

#### ①観光人材育成のための情報不足

#### ②観光業界全体の地位の向上

#### ①観光人材育成のための情報不足

観光庁では、(1)観光産業をリードするトップレベルの経営人材、(2)観光の中核を担う人材、(3)即戦力となる地域の実践的な観光人材の3層構造による観光産業の担い手を育成・強化する取組を支援してきた。また本事業においては昨年度策定した観光人材育成ガイドラインに基づき、観光地・観光産業を牽引する人材育成プログラム開発に取り組んできたわけであるが、ガイドラインの内容を含め、観光人材育成事業全体を俯瞰できるような情報の整理と浸透が進んでいない面があると考えられる。

一方で日本全体、特に地方においては深刻な人材不足に加え育成面においても悩み、情報不足を感じながらも、日々の業務に追われ正面から人材育成に取り組むことができない現場の姿が透けて見える。このような状況においては上記のような情報の整理だけでなく、プッシュ型で発信するような取組や啓蒙活動の強化が求められるのではないかと。まずは地域の観光産業の現場に正しく新鮮な、そしてできるだけ具体的な情報を届けること。その取組が関係する方々に対し人材育成課題を自分事として捉えてもらうことにつながるのではないかと考える。

#### ②観光業界全体の地位の向上

開発機関との打ち合わせの場においても、また、成果報告会アンケートの中でも多く見られたのは以下の2点であった。

1) 資金不足の課題

2) 観光業界の待遇改善への期待

今後、観光地・観光産業を牽引する人材育成を継続的に実施・実現するには、現在業界内にいる人材だけでなく、他産業からの人材をも取り込み育成していく必要性があり、この点はガイドライン策定時の議論でも認識されていたものである。

優秀な人材の確保のためには、働き方を含めた待遇面での改善も不可欠な要素となる。この課題は一朝一夕に解決できるものではないものの、あらゆる場面で直面する課題でもあり、着実な取組が必要であると考えられる。

## 8. 3 最後に

## 8. 3. 最後に

前項において、本事業および観光産業全体にかかわる課題について述べた。課題②の解決には一定の Spann での取組が必要であるが、課題①の「情報不足」については本事業の今後の取組の中でその解決が可能なものであると考えている。

1つ目は広報戦略の強化である。本事業でも成果報告会を実施し、また今年度新たに構築する観光人材育成サイトを活用し、分かりやすくタイムリーな情報を広く共有することが重要となる。そうすることで、「目指すべき人材像が分からない」「どういった知識・技能が必要か分からない」という課題は解決が見込まれる。さらにその情報をプッシュ型で発信する仕組み作りも有効であると考えている。

2つ目は、現場、教育機関、行政、企業など関連する組織間でのネットワーク構築である。これも情報共有の観点から有効であると考えている。たとえば教育機関同士での連携が強固なものとなれば、より良質な教育プログラムの開発や、講師不足の解消につながる。また、教育機関と観光産業の現場との連携は、教育プログラムの卒業生の活躍の場の確保に直結する。

そして3つ目、本事業で開発したプログラムを実装すること。そのため次年度以降についてはより深く地域と連携し、プログラムをその地域に落とし込むことが次のフェーズとして重要になると考える。落とし込みの過程で地域との議論が行われ、方向性を定めることで、実効性のある教育プログラムへの進化が行われるとともに、入口・出口戦略を踏まえプログラムを回すことが真の観光地経営人材育成につながると考える。

上記3点の取組が進むことで、「稼げる観光地」化が進み、2)の課題である「観光業界の待遇改善」の解決にもつながる。

以上をもって事業のまとめとするが、本事業の取組はまだ始まったばかりである。一方で社会の変化に対応できる人材育成は待ったなしの状況でもある。

本事業で得られた成果と課題を活かし、持続可能なかたちで観光人材の育成が進むよう継続して取り組む必要があると考えている。

以上

**ポストコロナ時代における観光人材育成に関する業務  
事業実施報告書**