

令和元年度「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」
報 告 書

令和2年3月
観光庁 参事官（観光人材政策）付

目次

1. 事業実施概要

- (1) 事業実施の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
- (2) 事業の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

2. コンソーシアム事務局事業について

- (1) コンソーシアム事務局事業全体について・・・・・・・・・・11
- (2) 大学（全国）コンソーシアムで実施した主な業務の具体的内容・・・・・・・・15
- (3) 産学（地域）コンソーシアムで実施した主な業務の具体的内容・・・・・・・・30
- (4) 産学連携による教育プログラム開発・実施についてのガイドライン作成で実施した
主な業務の具体的内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・38
- (5) 総括と次年度へのつなぎ・・・・・・・・・・・・・・・・・・39

3. 教育プログラム開発・ブラッシュアップ支援について

- (1) 概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・42
- (2) 愛媛大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題・・・・・・・・42
- (3) 滋賀大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題・・・・・・・・48
- (4) 北陸先端科学技術大学院大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題・・55
- (5) 神戸山手大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題・・・・・・・・61
- (6) 信州大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題・・・・・・・・67
- (7) 横浜商科大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題・・・・・・・・72
- (8) プログラム・教材開発・・・・・・・・・・・・・・・・・・77
- (9) 総括と次年度へのつなぎ・・・・・・・・・・・・・・・・・・81

4. フォローアップ調査事業について

- (1) 概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・85
- (2) 自走化体制の調査結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・85
- (3) 受講者インタビュー結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・105
- (4) 総括と次年度へのつなぎ・・・・・・・・・・・・・・・・・・111

5. 観光産業の将来を担う人材の確保・育成事業について

- (1) 概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・116
- (2) 活動実績概要（夏期・冬期）・・・・・・・・・・・・・・・・・・117
- (3) 総括と次年度へのつなぎ・・・・・・・・・・・・・・・・・・143

6. 事業総括について

- (1) 観光庁及び産学官が取り組むべき方向性・・・・・・・・・・145
- (2) 次年度以降の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・145

1. 事業実施概要

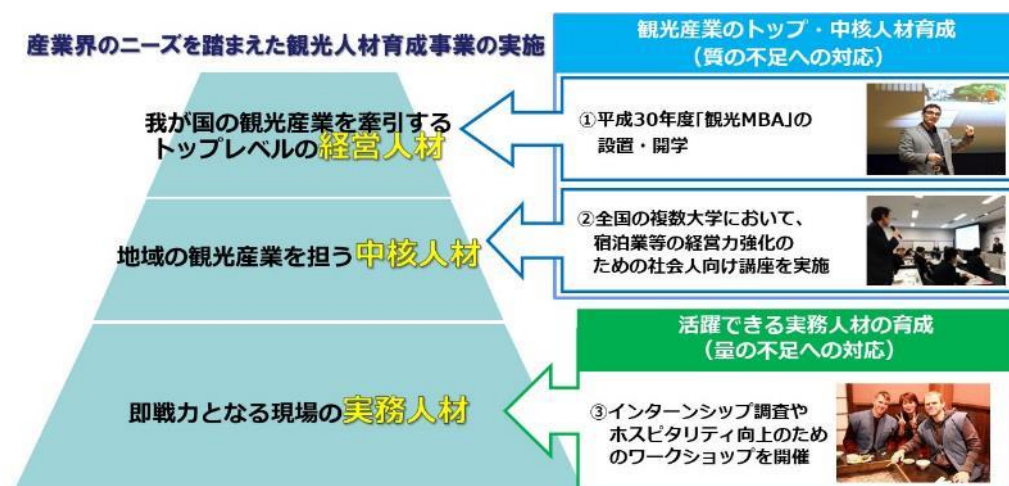
(1) 事業実施の背景

我が国の観光産業は、国内総人口の減少・少子高齢化、世界規模での産業構造の転換、国内観光需要の成熟、訪日外国人観光客の飛躍的な増加やICTの発展など、大きな環境変化に晒されている。

このような中、平成28年3月末に安倍総理を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」において、新たな目標が掲げられるとともに、今後に向けた新たな方向性についても取りまとめられた。その中で、観光産業の人材育成は、重要な柱のひとつとして位置づけられているところである。

今後、観光産業を我が国の成長に資する基幹産業とし、さらに高いレベルの観光立国を目指すためには、観光産業の担い手を「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」から「観光の中核を担う人材」、さらには「即戦力となる地域の実践的な観光人材」の3層構造により育成・強化していく必要がある。

図：人材育成事業の体系図



これらの施策を含めた様々な取り組みの結果、年間の延べ宿泊者数は着実に増えており、東日本大震災以降、一連の災害に見舞われたものの、訪日外国人旅行者数は順調に回復したとともに、外国人宿泊者数が大幅に伸び、宿泊旅行統計調査の平成30年年間値（確定値）によると、平成30年1月から12月の外国人延べ宿泊者数は9,428万人泊となり、前年と比べて、外国人延べ宿泊者数は18.3%増加した。今後は、地方部での外国人延べ宿泊者数を2030年には1億3,000万人泊にすることを目指している。一方で、厚生労働統計における衛生行政報告例によると、平成29年から平成30年にかけては、宿泊施設数が増加しているものの、平成19年から平成29年の10年間で宿泊施設数は減少しており、特に旅館においては廃業が相次ぎ、約1万4千件、26.1%も減少している。また、宿泊旅行統計調査報告の平成30年年間値（確定値）によると、旅館、ホテルに

おける客室稼働率は、前年に比べ、それぞれ上昇しているものの、旅館は客室稼働率がホテルと比べて大変低い状態で、訪日外国人旅行者が日本文化に触れたいというニーズがある中、大きなギャップが存在している。また、旅館は、家業として経営を受け継ぐケースが多く、長年の経験や勘に頼った経営が多いため、他の産業に比べて生産性が低いことが課題となっている。加えて、個人手配による旅行が増える中で、旅館経営は旅行代理店に依存した集客システムから脱却し、単なる「経験」や「勘」ではなく理論的な戦略を踏まえた経営力を備え、産業の中核を担う人材の育成が求められているところである。

表：宿泊施設数の年次推移

	平成 19 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
旅館・ホテル営業	61,737 施設	49,024 施設 (対平成 19 年度比 20.6% 減少)	49,502 施設
ホテル営業	9,442 施設	10,402 施設 (対平成 19 年度比 10.2% 増加)	
旅館営業	52,295 施設	38,622 施設 (対平成 19 年度比 26.1% 減少)	

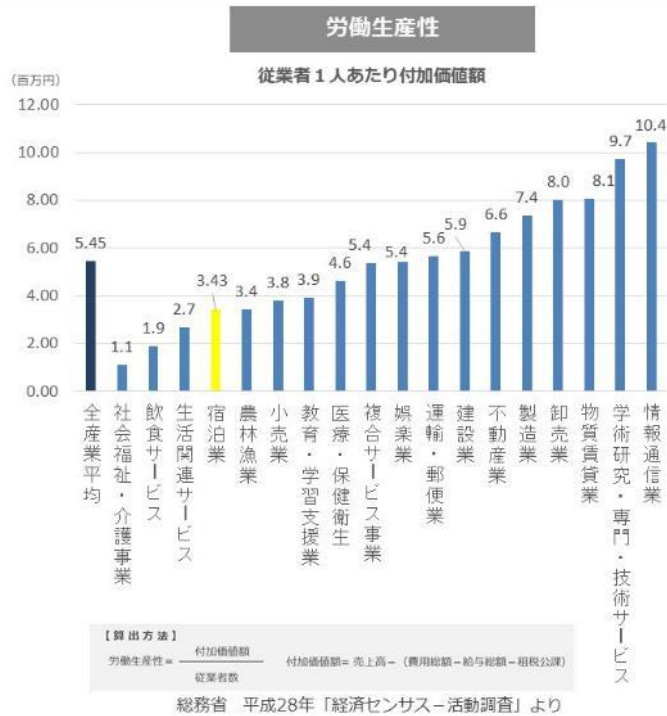
注：1) 旅館業法の改正（平成 30 年 6 月 15 日施行）により「ホテル営業」「旅館営業」の営業種別が統合し「旅館・ホテル営業」となったため、平成 29 年度以前の「旅館・ホテル営業」は「ホテル営業」と「旅館営業」を合計した数である。

表：ホテル・旅館における客室稼働率

	平成29年1月～12月	平成30年1月～12月
旅館	37.5%	38.8%
リゾートホテル	57.5%	58.3%
ビジネスホテル	75.3%	75.5%
シティホテル	79.5%	80.2%

図：宿泊産業の労働生産性の現状

➤ **労働生産性** 他産業と比較し、宿泊業の労働生産性は低い。(全業種平均5.45百万円、宿泊業3.43百万円)



また、観光産業における観光客の満足度、地域の魅力度向上は、宿泊業界、その周辺の旅行者、飲食業者、交通事業者やメディア業者など、観光産業を中心とした他産業と連携しながら達成し、観光地域全体として科学的アプローチも含めて関係者が連携して地方創生を担っていく必要がある。昨今、観光庁が主導する日本版DMO形成・確立の取り組みなどはまさしく観光地域の魅力創造、特産品や特別なサービスの開発、効果的なプロモーションなど、各地域の特色を活かしながら地域を牽引できる中核経営人材の育成が求められるところである。

加えて、将来の観光産業を中核的に担う人材の育成のため、平成29年度、平成30年度に実施したインターンシップに関する調査を踏まえた実践授業を既存の大学生を対象として実施し、効果検証を行う土壌も整った。

以上の通り、観光産業の競争力向上に向け、地域の魅力づくりができる経営感覚を磨き、自社の経営指標を改善し地域にとっても活性化につながる中核人材の輩出及び観光産業の将来を担う人材の育成を実施する。

(2) 事業の概要

① 事業の目的

先述の背景を踏まえ、地域の経営力や生産性の向上を図ることを目的に、観光庁では、平成27年度より産学連携による地域の観光産業を担う中核人材の育成事業を大学へ委託し実施してきた。平成27年度は小樽商科大学、平成28年度は大分大学、和歌山大学、平成29年度は、青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学、平成30年度は、神戸山手大学、信州大学、横浜商科大学を採択し、観光立国の実現に向けて、全国で実施大学を増やし、教育ノウハウの蓄積と大学間で共有することで、我が国の観光産業の人材育成をより広く、強固かつ持続可能に運営できるよう、その仕組みづくりを推進してきた。

今年度は、6つの採択校（以下、採択校）と連携するほか、事務局を含めた自走化校7大学と持続可能な自走化の運営について検討を進めるとともに、テーマが多様化した教育プログラムの標準化にも取り組んだ。これらの取り組みをコンソーシアム事務局が中心となって行うことにより、長く我が国の観光産業の競争力強化に貢献していくことを目指した。

また、平成29年度、平成30年度の調査を踏まえ、就職後のミスマッチ解消、及び就職後に即戦力となるための実務能力の習得に特化したインターンシップ等を小樽商科大学、札幌国際大学が連携し、観光の将来を担う人材育成にも取り組んだ。先述の事業は、社会人がターゲットであるのに対し、当事業は観光に関する実務経験を有しない学部学生が中心となることから、観光産業のビジネスに関する理解を深めることや、これからの国際観光を担う人材要件の定義など、インターンシップ・ゼミ活動形式の先進的な実践授業を実施した。

これら2つの業務を通じて、大学間で研究者の交流や教材開発などが促進され、観光産業の研究がさらに広がることは採択校、インターンシップ・ゼミ活動の協力大学にとっても学術的なメリットがあり、それらの知見が様々な場面で観光業界に還元される機会が増え相乗効果が期待できる。さらに、教育プログラムを通じた受講者同士の業界ネットワーク強化に留まらず、観光庁や全国の地方運輸局も含めた産学官連携の人的交流の活発化につながり、観光産業の発展に寄与することが期待できる。

② 本事業の実施内容

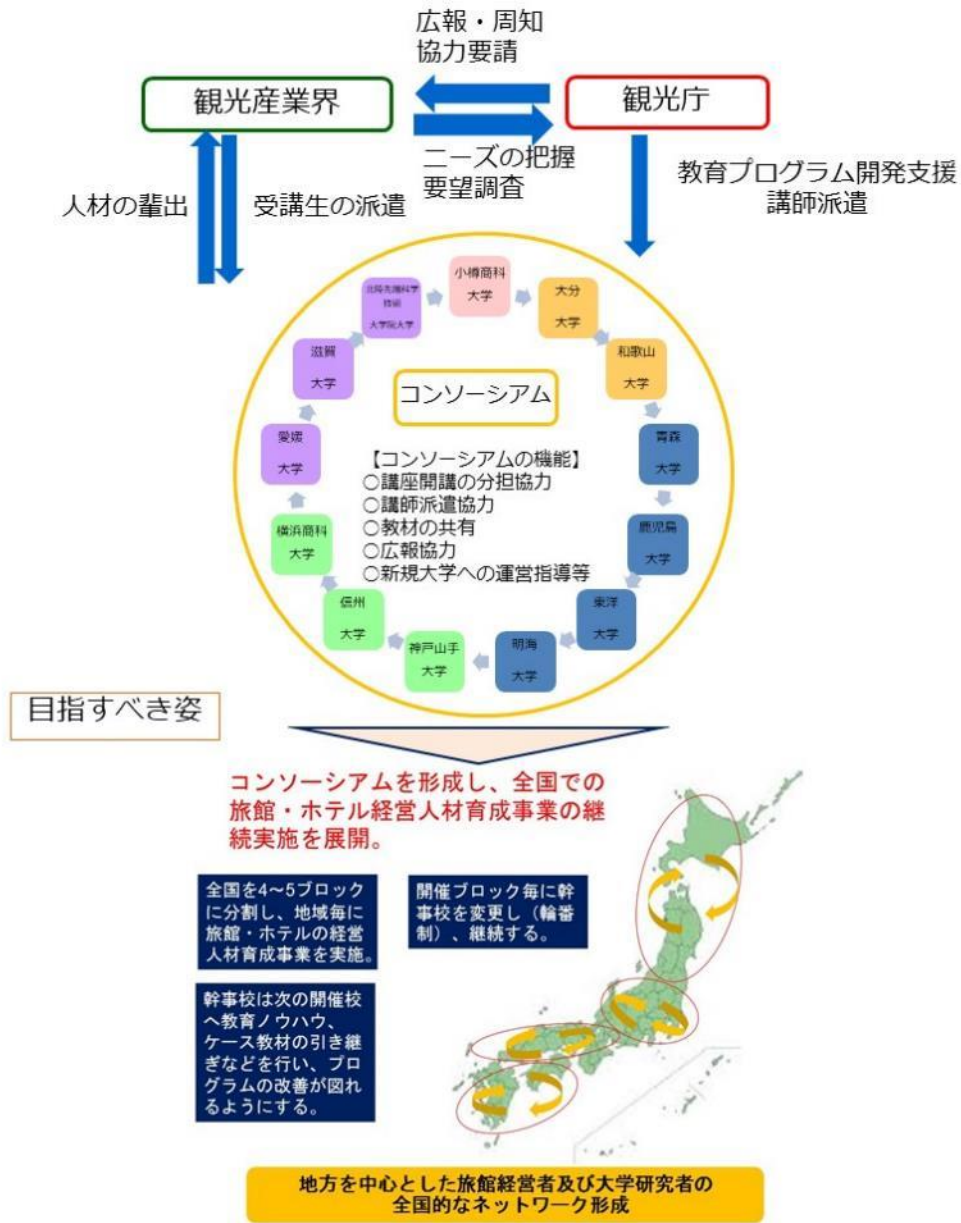
本事業については、平成30年度までに採択した10校に、平成31年度、愛媛大学、滋賀大学、北陸先端科学技術大学院大学の3校が加わり、採択校が増えたことにより、全国のエリアで地域の課題等に合わせた特色あるプログラムを提供できるようになり、また、全体の受講者数も大幅に増加した。

事務局である小樽商科大学は平成27年度「産学連携による旅館・ホテル経営人材育成事業」、平成28年度「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」の成果を基に、平成29年度に事務局事業として「採択校の特徴を活かした教育プログラム内容の拡充」、「採択校の体制構築及び運営におけるノウハウ提供の高度化」、「採択校の進捗管理と経費管理の徹底」、「人的交流、ネットワーク構築の推進」の4点を実施方針として事業を遂行してきた。平成30年度は事務局事業の

2年目として、「既受講者の学習効果、実践状況の確認」、「自走化の本格的な仕組みの前進」の2点を加え、プログラム実施の先にある受講者の学習効果測定や実施大学の自走化の仕組みづくりを牽引し、産業界との調整、折衝の活発化を目指して事業を展開してきた。平成31年度は事務局事業の3年目として、これまでの成果を基に、これまでの取り組みをさらにブラッシュアップするとともに、受講者へのフォローアップ調査、全体会議への自走化校関係者の参加促進など、自走化校との連携にも注力してきた。

また、採択校が増えたことで大学側の教職員も関係者として増えることとなるため、外部講師も含めて多くの人間が本業務に携わることになった。これらの関係者が一堂に会することは困難であるが、産業側、学術側の関係者が交流を持ち、人的ネットワークを強固にすることは、言うまでもなく観光産業にとって財産となることから、可能な限り多くの関係者が有意義に意見交換、情報交換できるよう、合同研修と全体会議を行った。次項に大学コンソーシアムの全体像と各採択校の実施概要を掲載する。

図：大学コンソーシアム全体像



図：愛媛大学の実施概要

【愛媛大学】愛媛県・四国の儲かる観光サービスを担う中核人材育成事業

様式2

○事業概要

目的：愛媛県・四国の儲かる観光サービスを担う中核人材育成プログラムを産学官連携で実施する。
 理念：観光サービス業を21世紀世界を牽引する地域と日本の基幹産業に発展させる。



対象者：観光地経営・宿泊・旅行・物産販売等の中核人材・次世代人材
 人数：20人
 実施場所：愛媛大学
 実施日程：令和元年10月～令和2年3月
 授業数：全7回46時間



上：受講例 下：ユウノウ総会



カリキュラム内容

優れた講師！ 楽しく学ぶ！ 仲間ができる！
 ひと・会社・地域が良くなる！ ワクワクするカリキュラム！

カリキュラム概要

観光サービスに関する座学（講義とワークショップ）と実学（事例研究・視察、研究と発表）等で構成 *社会人の学び直し（リカレント）

修得できる能力

- ①地域の観光サービスに関する理解
- ②儲かる観光サービスの実態把握・政策立案・経営方針の構築
- ③観光サービス業関係者の連携の促進

特色のある講義や研修、教育方法など

観光サービス業経営者・関係者等を講師に招聘
 修了証を発行する。

社会人が受講しやすい工夫

講義は主に平日・愛媛大学で開講 交通の負担軽減 教材提供



はじめてのふなや泊りをしくりせしめる

実施体制スキーム



図：滋賀大学の実施概要

（滋賀大学）・ウエルネスツーリズムプロデューサー養成講座

○事業概要（現状・課題、プログラムの目的・コンセプト）

- 平均寿命で滋賀県の男性が全国1位、女性も4位（H27）となり、長寿県として注目。琵琶湖を中心に自然や文化資源が豊富な滋賀県では、県民が日常的にウォーキングや自転車などの健康維持、スポーツ活動に参加し、発酵食品など食にも気を配っていると同時に、環境や福祉、地域づくり活動にも積極的に参加し、より良く生きる（ウエルビーイング（well-being））意識が高いことが理由。
- 滋賀県をモデルに、滞在型観光地への転換、インバウンドの集客も狙い、地域でウエルネスツーリズムを推進するために、観光業界や関連業界と連携し、実践的なプログラムを通じて、事業創出、事業実施を推進する中核人材の創出、育成を図る。

・対象者・人数
 ホテル・旅館、観光業、観光業に参入を考えている関連産業、観光協会、行政等 20名

・実施場所
 滋賀大学大津サテライトプラザ、県内各地

・実施スケジュール
 9月よりほぼ毎月1回

・総時間数
 65時間（自学20時間含む）



滋賀大学

カリキュラム内容

カリキュラム概要

- 9月19日 ウエルネスツーリズムを知る
- 10月3日 BWTに対する滋賀のポテンシャルを学ぶ
- 10月17日 ビワイチプラスを走って考える
- 11月14～15日 先進事例2日間研修
- 11月28日 ビジネスプランの策定手法、課題提示
- 12月12日、1月16日 ビジネスプランの作成
- 2月6日 BWTプログラムビジネスコンテスト、修了証書授与

習得できる能力

BWT推進のための滋賀の健康、食の基礎知識の習得、BWTの商品企画能力

特色のある講義や研修、教育方法など

ディスカッション、ワークショップ、現地視察研修、テストツアー
 ビジネスプランコンテスト

社会人が受講しやすい工夫

- ・利便性を考慮し、JR大津駅前の滋賀大学サテライトで実施。
- ・講義内容を録画し、後日自宅等での視聴を可能とする。

ビワイチ
 SAP3G



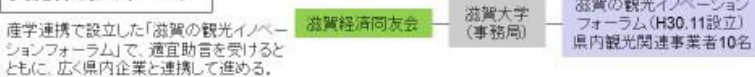
伊吹くさでのお身体整



菜の花エコ
 プロジェクト



実施体制スキーム



図：北陸先端科学技術大学院大学の実施概要

(北陸先端科学技術大学院大学：JAIST)・観光コア人材育成スクール 様式2

●事業概要：
当スクールの基本コンセプトは「地域観光のイノベーション推進人材の育成」であり、インバウンドやICTの影響で変化する観光に対応して、今後の地域観光を先導する観光産業における中核人材を、石川県・観光団体と協働で育成する。本プログラムでは、観光がグローバル経済や社会状況を反映して急激に変化する中で、多様な資源や関係者を通橋して新しい観光サービスを地域から創出することが必要という前提で、人材育成で観光のグローバル化に対応する。

・既存の観光人材育成プログラム修了者及び、次世代の観光産業におけるイノベーター候補者

- ・受講生 15名を予定
- ・実施時期 2019年9月～2020年1月
- ・総学習時間 67時間
- ・実施場所 JAIST金沢駅前オフィス



カリキュラム内容

・カリキュラム概要

観光サービス創出マネジメント

ケースメソッド サービス創出 トップリーダーの講話と対話

ファンレクションマネジメント ホスピタリティイノベーション ファイナンスとアカウンティング

・習得できる能力は

- ①「新たな観光サービスの創出能力（デザイン能力）」
- ②「そのための他産業・地域関係者との協働連携能力」
- ③「創造的なサービス開発力」

・特色ある教育内容と品質保証

- ①Eラーニングシステムを導入した「反転授業」が基本
- ②受講生面談及び第三者評価として教育の専門家も入れた「スクール教育評価委員会」で学習効果を検証する

・社会人対応

- ①宿泊型研修で講師と受講生が議論し、熟考やふり返りを組み合わせる学習を採用
- ②就業状況に配慮し、Eラーニング、授業のアーカイブ化、ネット配信も実施

実施体制

石川県観光戦略推進部
石川県観光連盟

連携

北陸先端科学技術
大学院大学

石川
観光とICT

いしかわ観光創造塾（石川県）

地域人材育成セミナー（JAIST）

・JAISTが主体で、石川県観光戦略推進部及び石川県観光連盟と協働して開催する

・金沢大学、小松大学、金沢星稜大学と連携して、講師の派遣や協力を得る

・石川県「いしかわ観光創造塾」及びJAISTの「社会人セミナー」でコンテンツを共有する

図：神戸山手大学の実施概要

神戸山手大学・ツーリズムプロデューサー養成課程 様式2

○事業概要 対象となる観光分野 旅行業・宿泊業・DMO・DMC

現状：関西では、2025年の万博開催が決定し、大阪へのIR誘致が具体化している。関西が誇る食・歴史・伝統文化等の魅力を世界に発信し、関西各地に広域送客できる観光拠点や観光商品が求められている。

課題：経営と市場に明るく、持続的な利益を確保でき、IR・シェアリングエコノミー・オーバーツーリズム等の新分野を理解している人材が不十分である。

プログラムの目的・コンセプト
インバウンドが拡大し多様化・個人化が進む新しい日本の観光産業の中核的担い手として、マーケティング技能を備えたツーリズムプロデューサーを養成し、地方創生及び観光立国に貢献する。

・人数 30名

・実施大学
神戸山手大学
大阪観光大学 観光学研究所

・実施場所
神戸山手大学
A7ビル3F 桜ヶ丘大阪梅田

・実施スケジュール

- 4月 講師アサイン
- 4月 カリキュラム確定
- 専用HP・講義室内制作
- 5月 講師打合せ 受講生募集開始（説明会実施） 講義開始
- 6月～9月 講義提供
- 11月 事業報告会開催

対象 地域観光業（旅館業・旅行業・DMO・DMC等）に現に従事している者、就業、起業を検討する者。

カリキュラム

区分	科目名	単位数	履修条件	担当
1 基礎科目	1-1 観光概論	2		佐藤 浩一
	1-2 観光経済学	2		佐藤 浩一
	1-3 観光法	2		佐藤 浩一
	1-4 観光マーケティング	2		佐藤 浩一
	1-5 観光サービス	2		佐藤 浩一
	1-6 観光英語	2		佐藤 浩一
	1-7 観光文化	2		佐藤 浩一
	1-8 観光歴史	2		佐藤 浩一
	1-9 観光地理	2		佐藤 浩一
	1-10 観光環境	2		佐藤 浩一
2 応用科目	2-1 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-2 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-3 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-4 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-5 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-6 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-7 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-8 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-9 観光サービス実践	2		佐藤 浩一
	2-10 観光サービス実践	2		佐藤 浩一

実施体制

神戸山手大学 観光学研究所

連携

大阪観光大学 観光学研究所

石川県観光戦略推進部

石川県観光連盟

石川観光とICT

いしかわ観光創造塾（石川県）

地域人材育成セミナー（JAIST）

図：信州大学の実施概要

<p>信州大学「山岳観光資源を活かしたユニバーサルツーリズム推進人材育成事業」</p>		<p>様式2</p>
<p>現状・課題 長野県の山岳環境は、世界級の魅力を有する地域観光資源である。しかし、身体的ハンディ等を持つ来訪者や家族への対応は発展途上であり、観光振興において大きな機会損失となっている。</p>		
<p>目的 本事業では、宿泊・飲食、旅行者・団体、行政等を対象に、誰もが楽しめる山岳観光アクティビティの推進や地域での移動・宿泊・飲食・医療等のコーディネートを担う「ユニバーサルフィールド・コンシェルジュ(UFC)」の育成を行い、新たな山岳観光市場の開拓、地域産業やまちづくりの活性化を狙う。</p>		
<p>■対象者 (人数・属性) 属性：宿泊・飲食業、旅行者や観光団体、行政観光担当者等、特に若手/次世代 ※アドバンスはベシク修了生 人数：ベシク ~10名 アドバンス 10~12名</p> <p>■実施場所 ・信州大学 ・飯山市ほか受講生地域 [案]</p> <p>■実施スケジュール [案] 4~6月末 準備・調整 6~7月中旬 受講者募集 8月上旬 開講式 8月~2月上旬 講座・修了式 2月上旬~ 事業まとめ</p> 	<p>■カリキュラム内容 (本事業で開発する教育プログラムは、研修パッケージ、大学の授業や独自プログラムへの活用を想定)</p> <p>UFC養成講座 (H30年度開発: ベシクコース) 【UFコンシェルジュが持つべき6つの力の育成】 (企画力・専門知識・調整力・発信力・コミュニケーション力・評価改善力)</p> <p>① ユニバーサルツーリズム概論 ・国内外のユニバーサルツーリズムの現状、UFCとは ・消費者ニーズの把握 ・旅行業法規の基礎知識 ・ユニバーサルツーリズムの基礎知識</p> <p>② ユニバーサルフィールド実務 ・山岳観光地の施設設備 ・専用機材の安全運用講習 ・フィールド実務においてユーザとの意思交換 ・アクティビティ知識の獲得 ・ユーザ視点の獲得</p> <p>③ ユニバーサルフィールド実務 ・ユニバーサルフィールドの活用 ・「ユニバーサルフィールド」の活用 ・「ユニバーサルフィールド」の活用</p> <p>④ ユニバーサルフィールド実務 ・ユニバーサルフィールドの活用 ・「ユニバーサルフィールド」の活用 ・「ユニバーサルフィールド」の活用</p> <p>⑤ ユニバーサルフィールド実務 ・ユニバーサルフィールドの活用 ・「ユニバーサルフィールド」の活用 ・「ユニバーサルフィールド」の活用</p> <p>⑥ ユニバーサルフィールド実務 ・ユニバーサルフィールドの活用 ・「ユニバーサルフィールド」の活用 ・「ユニバーサルフィールド」の活用</p> <p>■プログラムの特色 ・地域巻き込み型実践演習と成果としてのツアー実践検証 ・コースを越えた学びの共有システム(ツアー立案検証など) ・信州大学学習支援プラットフォームを活用した学習フォロー</p>	<p>UF化地域支援プログラム (H31年度開発: アドバンスコース) 【UFコンシェルジュ6つの力を活用した地域実践】</p> <p>① ユニバーサルフィールド概論 ・消費者ニーズの把握：障害・疾患概論 ・インクルーシブ教育旅行について(送迎制度・取組事例) ・ユニバーサルフィールド化に向けた知識の獲得</p> <p>②、③ ユニバーサルフィールド地域実践 【ユニバーサルフィールド講師】 ・ユニバーサルフィールドの理念 ・地域の活性化とUFツアー ・ユニバーサルツーリズムの基礎知識の獲得</p> <p>④、⑤、⑥ 地域資源活用UFツアー造成演習 ・地域の課題共有(地域内Workshop) ・ツアー実施に向けた地域内調整 ・モニタリングの実施と検証 ・地域内調整、知識・経験を総合的に獲得</p> <p>※アドバンス受講生を中心とした地域UF化演習</p> 
<p>■実施体制スキーム</p> <p>国立大学法人 信州大学 (人材育成PRGの開発・実施)</p> <p>一般社団法人 ata Alliance (講師：講師・専用機材提供・実習等担当)</p> <p>一般社団法人 U.S.I. Research (講師：講師・実習等担当)</p> <p>飯山観光局、戸隠観光協会ほか (H30年度受講生地域を想定) (地域のUF化に向けた実習・調査やモニターツアーの実施、調整等)</p> <p>長野県・関連企業・団体等 (講師派遣、視察受入、実習環境提供等)</p>		

図：横浜商科大学の実施概要

(横浜商科大学) 人や知識情報の集積や交流を創出するMICEビジネスに従事する中核人材育成講座2019

<p>○事業概要 ・政府が掲げる観光立国の鍵を握るのは世界的に市場規模が拡大し、消費単価も相対的に高いとされる「MICE」の誘致・開催である。 ・そうした中で重要とされるのが、「MICEプレイヤー」の育成・強化である。2018年度においてはMICEビジネス、特に「M」・「I」ビジネスに関わる中核人材の育成について直接的なサービスサプライヤーの育成に取り組んだ。 ・2019年度はこれら直接的なサービスサプライヤーに加えて、ディベロッパー・飲食事業者等々MICEビジネスに関わる、より広範な業種への浸透・人材育成を図り、それぞれの「M」・「I」ビジネスへの知識応用力・実践力を涵養することとする。</p>	<p>カリキュラム</p> <p>I：①観光産業の中核人材育成とインバウンド動向及び国の政策 ②わが国および国際的なMICEの動向と国の振興政策</p> <p>II：①MIビジネスの基礎知識とビジネスポイント ②国際的なMIビジネスの応用実践知識</p> <p>III：①国際的なミーティング&インセンティブトラベル受け入れ企画・営業事例 ②都市づくりと国際的なミーティング&インセンティブトラベル受け入れ企画・運営事例</p> <p>IV：①中小規模のインセンティブトラベルとユニークベニュー ②中小規模のオフサイトミーティング活用施設・運営事例 ③ユニークベニュー基礎と活用事例</p> <p>V：①MICE海外事情と日本 ②MI先進海外都市事例Ⅰ(シンガポール) ③MI先進海外都市事例Ⅱ(バンコック)</p> <p>VI：プレゼンテーションと講座総括</p> <p>(注)講座参加者は、「2018年度講座の成果(啓発冊子PDF)」を、初回受講前にE-ラーニングで学習しておくこと。</p>	<p>実施体制</p> <p>横浜商科大学 + JCS + MICE人材育成協議会 + 横浜市内主要ホテル</p>
<p>・人数 20~25人 (主として20代後半~40歳前後)</p> <p>・実施大学 横浜商科大学</p> <p>・実施場所 (横浜市内会議室 等)</p> <p>・実施スケジュール (4~5月) カリキュラム内容の精査、関係機関・団体・企業への協力依頼、会場手配 等 (5月~6月) 受講者募集 等 (7月初旬~9月初旬) 講座開講 (8月) 海外先進都市調査 (9月~11月) 講座の総括 (12月~2月) 年度事業報告書とりまとめ 等 (1月) 受講者フォローアップ会開催 ※ (9~2月) 「自走化」準備</p>		

さらに、観光産業の将来を担う人材の確保・育成事業においては、過去に実施したインターンシップの調査結果を踏まえ、インターンシップ・ゼミ活動等の先進的な実践授業を実施した。このインターンシップ・ゼミ活動は、労働力としてのインターンシップとは異なり、学生の目的を明確化し、観光産業の魅力説明や、調査研究も行うものとし、夏期には地域で活躍する観光人材へのインタビュー調査を通し、未来型観光人材に必要なコンピテンシーの定義を進めた。また、冬期に行った鶴雅グループと連携したインターンシップについては、座学、実習によるインターンシップの後、そのコンピテンシーモデルを用いた学修効果測定を行い、持続的に観光人材に必要な能力評価ができるよう取り組んだ。具体的には、ニセコ、阿寒地域の宿泊施設において、それぞれ10日間程度の先進的な実践授業を行い、夏期のニセコでは、未来型観光人材に求められるコンピテンシーを調査し、定義することを目的に、観光産業や調査地域に関する学習の他、ニセコエリア（倶知安町、ニセコ町、蘭越町）におけるフィールドワーク調査を行った。冬期においては、阿寒にて夏期での調査結果をもとに、就業体験を実施するとともに、北海道における観光、アイヌ文化、地域の課題などについての学習も実施した。その際、受講前後における学生自身のコンピテンシーの変化を測定した。また、中核人材育成・強化事業との連携、意見交換を目的として、2020年3月にニセコで合同研修兼第2回全体会議の開催を予定していたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響を鑑み、やむを得ず延期することとした。

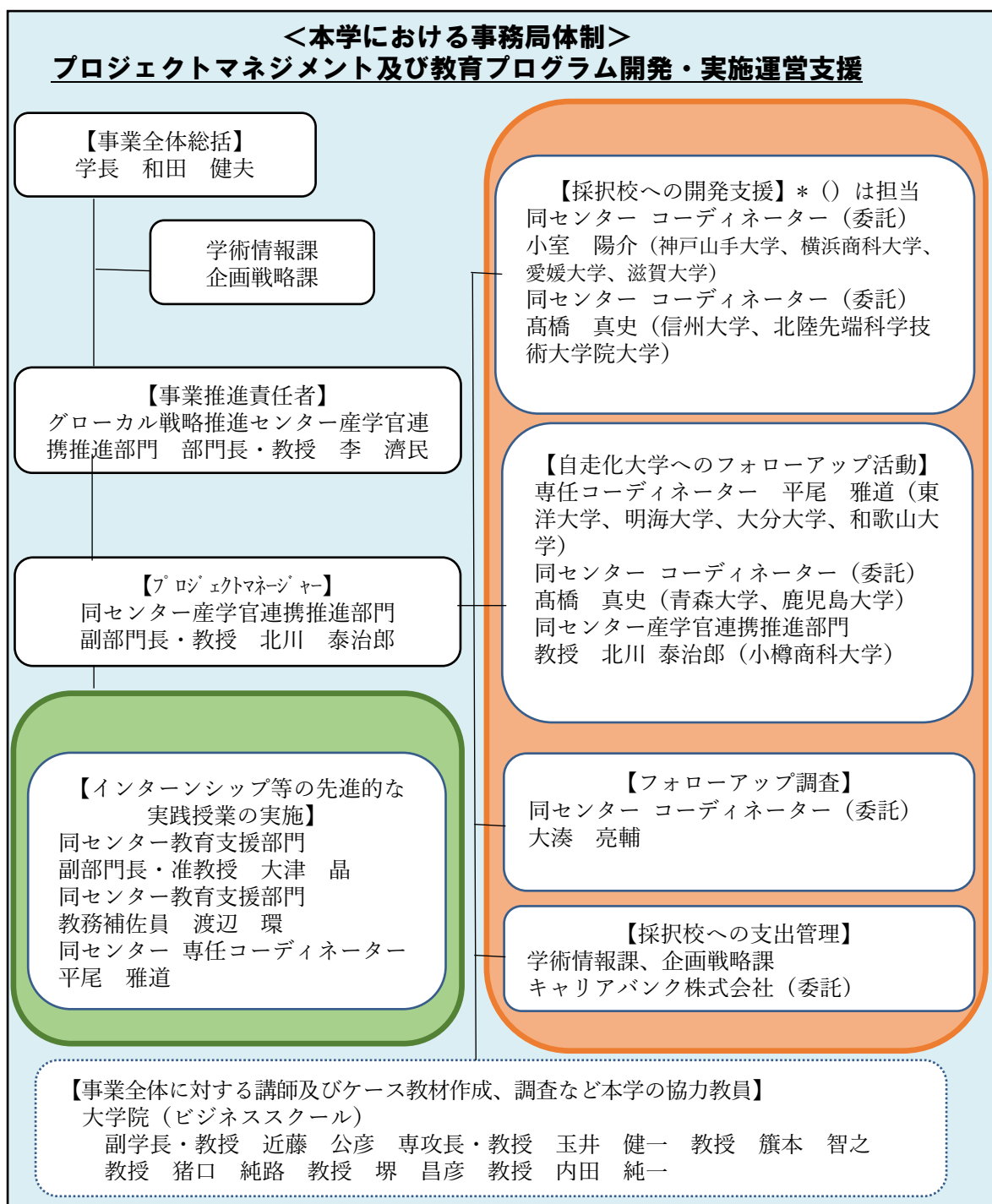
2. コンソーシアム事務局事業について

(1) コンソーシアム事務局事業全体について

①コンソーシアム事務局の概要

本事業を円滑に運営するために事務局を設置し、大きくは中核人材育成・強化事業の担当グループと観光産業の将来を担う人材確保・育成事業の担当グループに分かれた。その機能及び役割として、中核人材育成・強化事業では、(1)本業務全般の進捗管理と採択校との連携を運営するプロジェクトマネジメント、(2)新規採択校におけるプログラムの開発支援と平成30年度からの継続採択校のプログラムに対するブラッシュアップ支援、(3)採択校への必要経費の支出管理、(4)採択校における自立・持続可能な運営の仕組みの企画・実施、(5)産学連携コンソーシアムの形成、(6)フォローアップ調査活動の取り組みを実施した。また、観光産業の将来を担う人材の確保・育成事業では、大きくはニセコ地域と阿寒地域でのインターンシップ・ゼミ活動等と効果測定などを実施した。そして最終的に、これら2つの事業について、観光庁への報告と事業総括を実施した。本業務を行った小樽商科大学の事務局体制と工程表は、次項の通りである。

図：事務局体制図



工程表2

主なる業務項目		令和5年(平成31年)												令和6年																																		
		4月			5月			6月			7月			8月			9月			10月			11月			12月			1月			2月			3月													
4) 自立・持続可能な運営の仕組みの企画・実施	<p>大学コンソーシアム形成</p> <p>産学連携コンソーシアム構築のための業界団体との調整等</p> <p>第11回全体会議</p> <p>小樽商科大学での自走化検討委員会開催(個別訪問)</p> <p>千葉での自走化検討委員会開催(個別訪問)</p> <p>青森での自走化検討委員会開催</p> <p>鹿児島での自走化検討委員会開催</p> <p>東京での自走化検討委員会開催</p> <p>合同研修第2回全体会議(延期)</p>	1	8	15	22	30	7	13	20	27	3	10	17	24	1	8	16	22	29	5	13	19	26	2	9	17	24	30	7	15	21	28	5	11	18	25	2	9	16	23	3	10	17	25	2	9	16	23
		<p>採択校及び自走化大学(青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学、大分大学、和歌山大学)の教育プログラム実施体制上の課題調査</p> <p>4つの自走化大学(青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学)の受講生へインタビュー</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p> <p>学生募集開始</p> <p>開催準備</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p> <p>受入施設及び地域との調整</p> <p>学生募集開始</p> <p>開催準備</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p> <p>合同研修第2回全体会議にて卒業発表(延期)</p>	1	8	15	22	30	7	13	20	27	3	10	17	24	1	8	16	22	29	5	13	19	26	2	9	17	24	30	7	15	21	28	5	11	18	25	2	9	16	23	3	10	17	25	2	9	16
5) フォローアップ調査活動の取り組み	<p>受入施設及び地域との調整</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p> <p>学生募集開始</p> <p>開催準備</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p> <p>受入施設及び地域との調整</p> <p>学生募集開始</p> <p>開催準備</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p>	1	8	15	22	30	7	13	20	27	3	10	17	24	1	8	16	22	29	5	13	19	26	2	9	17	24	30	7	15	21	28	5	11	18	25	2	9	16	23	3	10	17	25	2	9	16	23
6) 実務人材確保・育成事業の業務について	<p>受入施設及び地域との調整</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p> <p>学生募集開始</p> <p>開催準備</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p> <p>受入施設及び地域との調整</p> <p>学生募集開始</p> <p>開催準備</p> <p>2週間のフィールドワーク、インターシップの実施</p>	1	8	15	22	30	7	13	20	27	3	10	17	24	1	8	16	22	29	5	13	19	26	2	9	17	24	30	7	15	21	28	5	11	18	25	2	9	16	23	3	10	17	25	2	9	16	23
7) 観光庁への報告と事業総括	<p>観光庁とのプログラム評価、実施運営、事業全体の進捗に関する定期的な打合せ</p> <p>報告書作成準備</p> <p>報告書作成</p>	1	8	15	22	30	7	13	20	27	3	10	17	24	1	8	16	22	29	5	13	19	26	2	9	17	24	30	7	15	21	28	5	11	18	25	2	9	16	23	3	10	17	25	2	9	16	23

②観光庁への報告状況

本業務における観光庁への報告を概ね月に1度のペースで実施し、各採択校の進行状況、課題、検証結果を共有し、検討すべき点については適宜指導を受けた。また、自走化に向けた検討会や全体会議、合同研修で挙げた意見、今後の人材育成事業における課題や観光産業界等からの要望を観光庁に随時共有した。

<事業進捗の報告方法>

- ・観光庁への報告頻度：1回/月程度

報告内容

- ・事務局の業務遂行状況の報告
 - ・採択校のプログラム構築状況や実施状況の報告
 - ・経費支出の予算、実算管理の報告
 - ・プログラム企画、運営上の課題の報告
 - ・採択校の今後のアクションについての報告
 - ・共有テキストや調査などに関する報告
 - ・フォローアップ調査に関する報告
 - ・受講者相互の連携企画に関する報告
 - ・自走化校の状況に関する報告
 - ・産学連携コンソーシアムに関する報告
 - ・インターンシップ・ゼミ活動等の先進的な実践学習に関する報告
- 他

(2) 大学（全国）コンソーシアムで実施した主な業務の具体的内容

①本業務全般の進捗管理と採択校との連携を運営するプロジェクトマネジメント

次項②以降で記載する各採択校に対する進捗を把握するため、採択校それぞれに事務局の担当コーディネーターを配置し、採択校には事務局窓口、プログラムマネージャー、経費支出管理担当者を予め決めてもらい、機動的に事業の運営を進めた。

②以降に記載する各業務に対する進捗管理は、観光庁と事務局が全体のイベントや提出物のスケジュールを事前に調整・決定するとともに、随時、現状の把握、個別に出てきた問題点等に対する解決策を検討した。さらに、本業務の中心である採択校との連絡体制を確立し、教育プログラム自体の内容について観光庁と連携しながらコンサルティングを行う他、実際のプログラム実施や実施後のアフターフォローについても積極的に関与した。

本業務の担当は事業推進責任者である李濟民、プロジェクトマネージャーである北川泰治郎が主に担当した。また、事前に事務局内で情報共有ミーティングを実施した上で、月1回程度、採択校の現況を観光庁へ報告した。報告の中では、発生している課題の解決や事業方針についても摺りあわせ、適宜指示を仰いだ。なお、本プロジェクトマネジメントは、観光産業の将来を担う人材確保・育成事業についても同様に実施した。

- ・事務局関係者での情報共有ミーティング：随時
- ・観光庁への現況報告：1回/月程度
- ・採択校との連絡体制の確立（以下の3つの窓口担当者を予め決めた）

表：採択校の窓口担当者表

採択校	事務局窓口	プログラム マネージャー	経費支出管理担当者
愛媛大学	石水陸奥美：法文学部・教育支援者	和田寿博：法文学部・教授	田村逸希：法文学部事務課総務チーム・チームリーダー
滋賀大学	諸角央朋：産学公連携推進課・副課長	石井良一：産学官連携機構 社会連携センター・センター長・教授	諸角央朋：産学公連携推進課・副課長
北陸先端科学技術大学院大学	岸上祐子：知識マネジメント系 敷田研究室・研究員	敷田麻実：知識マネジメント系・教授	最上潤：研究国際部研究推進課研究施設支援係・主任
神戸山手大学	新居卓也：総務・企画課・主任	小野田金司：現代社会学部・教授、副学長	高崎浩太：法人事務局財務課・書記
信州大学	加々美美音：学務部学務課総務グループ	加藤彩乃：全学教育機構・助教	宇留賀勝義：学務部学務課総務グループ・主査
横浜商科大学	池田有紀：学務本部学術・地域連携部・事務部長	総田はるみ：商学部・教授	高崎洋一：管理本部 人事・財務部・事務部長

②新規採択校におけるプログラムの開発・実施支援と平成30年度からの継続採択校のプログラムに対するブラッシュアップ支援

- ・採択校への支援担当者について

採択校の6校に対して、きめ細かに対応するため、事務局側では各採択校の支援窓口担当者を設置し、個別のマネジメントを強化できるような体制作りを行った。各採択校の担当は以下のとおりとした。

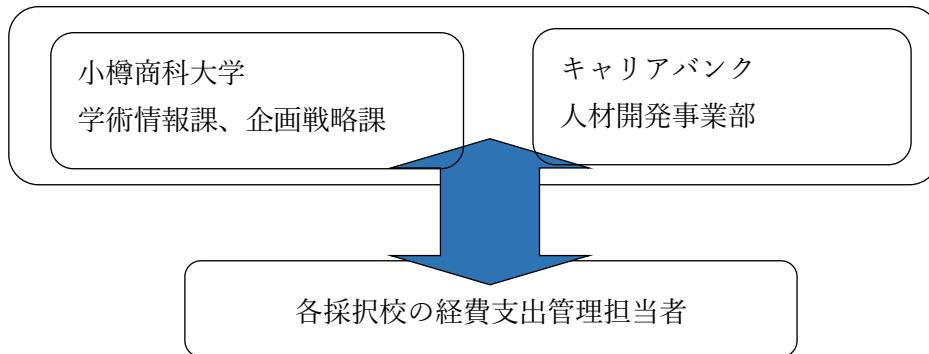
表：事務局の採択校支援担当窓口

担当者氏名	担当大学
小室陽介：グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門・観光コーディネーター（委託）	神戸山手大学、横浜商科大学、愛媛大学、滋賀大学
高橋真史：グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門・観光コーディネーター（委託）	信州大学、北陸先端科学技術大学院大学

③採択校への必要経費の支出管理

採択校の必要経費の経費支出管理を行う必要があるため、平成29年度の事務局事業から体制面の充実を図ってきた。平成30年度に続いて平成31年度も引き続き事務局内では事務局に参画する学術情報課と企画戦略課が主体的に担当した。加えて、前年度同様に委託によってキャリアバンク株式会社（以下、キャリアバンク）の協力を得て、支出のダブルチェック体制、1つの事業での複数機関に対する経費管理体制を構築した。また、経費支出管理については平成29年度にマニュアルも作成、改定を行ってきており、平成31年度についても採択校の状況に合わせて活用し、業務を実施した。

図：支出管理体制図



なお、キャリアバンクは札幌市に本社を置く人材派遣、人材開発を主とした企業であり、類似受託事業を行ってきた経費管理ノウハウを多く蓄積している。

経費支出管理にあたっては、観光庁と協議の上、各採択校へ統一したガイドラインやチェックリストなどを提示した。そして、経費管理の帳簿フォーマットも統一し、管理についての標準化を進めた。

また、先に提示している各採択校の経費支出管理担当者と連携しながら、用途や経費支出金額の妥当性について確認を行った。経費についての使用状況確認は支出管理表を毎月提出してもらい、必要に応じて各採択校と打合せし、予算進捗や用途に関する質問、課題について個別に対応を行った。

④採択校における自立・持続可能な運営の仕組みの企画・実施

本事業では、数年後の全採択校の自走化を見据え、各大学が協力し、人材育成事業を発展させられる基盤構築を進めるため、全国で採択された6大学のみならず、自走化校の7大学を含めて一同に会し、計画している教育プログラムについて議論するとともに、相互連携やネットワーク形成の機会を図るため、6月6日に第1回全体会議を開催した。第1回全体会議では、採択校の取り組み内容を関係機関全体へ直接共有、議論し、コンソーシアムによる連携と事業の全体像の説明、不明点等を確認した。また、新規採択校については、大学間で今後連携し人材育成事業を進めていくための最初の接点とネットワーク形成の機会とした。第2回全体会議については、3月12日に各採択校が取り組んだ結果についての報告と今年度の改善点や次年度以降の方針について議論するとともに、自走化校からもアドバイスしてもらい、共有する機会とする予定であったが、新型コロナウイルス感染拡大の影響を鑑み、やむを得ず延期することとした。主なプログラムの流れは、p.27の表の通りであるが、実施するにあたり、平成29年度の合同研修後に要望として寄せられた“会場外でのフィールドワーク実施希望”を満たす企画を2泊3日で実施し、大学関係者相互や受講者相互のネットワークの形成、情報共有を図る予定であった。また、全国で多様なテーマで講座が開講されているが、受講者からの他採択校の受講者がどのようなことを学んでいるのか知りたいとの声にも対応し、採択校の受講者が互いの成果発表を含めた情報共有と意見交換できる機会となる予定であった。

以下に、全体会議と合同研修の開催概要を示す。

i) 第1回全体会議開催概要

日程：令和元年6月6日（木）

場所：東京（中央合同庁舎第4号館共用会議室）

出席者：次項の通り

表：第1回全体会議出席者一覧

【以下、敬称略】	
国土交通省 観光庁	審議官 金井 昭彦
	観光産業課 観光人材政策室 参事官 田村 寿浩
	観光産業課 観光人材政策室 課長補佐(総括) 田口 壮一
	観光産業課 観光人材政策室 専門官 牧野 孝史
	観光産業課 観光人材政策室 係長 清水 ゆき
	観光産業課 観光人材政策室 西川 宏和
愛媛大学	法文学部 人文社会学科 教授 和田 寿博
	法文学部 教育支援者 石水 陸津美
滋賀大学	産学公連携推進機構 社会連携センター センター長・教授 石井 良一
	産学公連携推進課 副課長 諸角 央朋
北陸先端科学技術大学院大学	知識マネジメント領域 産学連携センター社会人材育成部門 教授 敷田 麻実
	知識マネジメント領域 敷田・坂村研究室 研究員 岸上 祐子
神戸山手大学	現代社会学部 観光文化学科 教授、副学長 小野田 金司
	総務・企画課 主任 新居 卓也
信州大学	学術研究院総合人間科学系 全学教育機構 健康科学教育部門 助教 加藤 彩乃
	学術研究・産学官連携推進機構 産学官連携・地域総合戦略推進本部 助教(URA) 小林 湊太
	学務部学務課総務グループ 主査 宇留賀 勝義
横浜商科大学	商学部 観光マネジメント学科 教授 総田 はるみ
	商学部 観光マネジメント学科 前教授、前副学長 羽田 耕治
青森大学	総合経営学部 経営学科 教授、観光文化研究センター センター長 佐々木 豊志
大分大学	経済学部 教授 松隈 久昭
小樽商科大学	グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門 部門長、教授 李 濟民
	グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門 副部門長、教授 北川 泰治郎
	グローバル戦略推進センター 提携コンサルタント 益山 健一
	学術情報課 研究支援係 係長 松本 勇
	グローバル戦略推進センター 産学官連携推進部門 コーディネーター 高橋 真史
	グローバル戦略推進センター 産学官連携推進部門 コーディネーター 大湊 亮輔
	グローバル戦略推進センター 産学官連携推進部門 学術研究員 平尾 雅道

第1回全体会議は、次項の次第の通り実施し、観光庁より改めて事業方針の説明、本事業の広報用に作成したプロモーション動画の投影、各採択校から計画している教育プログラムの詳細を説明するとともに、特色ある教育プログラム内容を共有し議論することで、観光産業における人材育成についての議論を深めた。また、観光庁による講評や質疑応答の時間を設けたことで、プログラム内容がさらにブラッシュアップされることにつながった。また、第1回全体会議をきっかけとして、自走化校を含め、全国から一同に会した採択校同士が、つながりを作ることができ、その結果、今後、人材育成事業を連携して進めるためのネットワークを形成することができた。

第 1 回全体会議次第

1. 全体会議の目的

国土交通省観光庁の事業方針を各採択校へ伝達し、各採択校のプログラムの内容を関係者へ共有することで、事業目的に沿ったプログラムの実施とプログラム内容のさらなるブラッシュアップ、改善が促進されることを目的とする。

2. 第 1 回全体会議

日 時：令和元年 6 月 6 日（木）14:00-17:00

会 場：中央合同庁舎第 4 号館共用会議室（財務省）

スケジュール：

14:00-14:10 国土交通省観光庁より挨拶及び本事業の説明

14:10-14:20 事務局挨拶

14:20-15:20 新規採択校よりプログラムの説明、質疑応答（説明 10 分、質疑 10 分）

- ・ 国立大学法人 愛媛大学
- ・ 国立大学法人 滋賀大学
- ・ 国立大学法人 北陸先端科学技術大学院大学

< 休憩（10 分） >

15:30-16:30 既存採択校よりプログラムの説明、質疑応答（説明 10 分、質疑 10 分）

- ・ 学校法人神戸山手学園 神戸山手大学
- ・ 国立大学法人 信州大学
- ・ 学校法人横浜商科大学 横浜商科大学

16:30-16:45 自走化校より自走化状況説明、質疑応答

16:45-16:55 国土交通省観光庁より採択校へ講評

16:55-17:00 その他連絡事項（第 2 回全体会議、合同研修等）

以 上

尚、第1回全体会議中は次第に従って、説明・質疑応答を行ったが、参加校からは以下のような意見・発言等があった。

【採択校よりプログラムの説明、質疑応答】

・愛媛大学

－テーマや講師は申請書の通り決定した。

－産業界との連携でプログラムを実施するが、視察も含めたプログラムを作り上げたい。

－Q:「儲かる観光は、課題もあるが、その教え方はどのようにされるのか？瀬戸内DMOとの連携はあるのか？」

－A:「DMOについては近畿大学の先生に来ていただくことでプログラムに組み入れている。瀬戸内DMOとはつながりがあり、学ばせてもらっている。地方で必要な教育や意欲向上を教えたい。働き方改革を含めて教えたいと考えている。」

－Q:「プログラムについて、一流の講師を集められており、パンフレットのスキーム図でわかるようによく計画されていると思うが、プログラムの実施回数が多いので、まとめて実施された方が良いのでは？」

－A:「松山はコンパクトシティのため、アクセスを考え、あえて昼間に開講することとした。」

－Q:「今後の講座の広がりはどうに考えられているか？」

－A:「四国エリアの実情を考えて、他県からも受講頂ける様に努力したい。」

－Q:「産業界との連携や講師の紹介は？」

－A:「鶴雅グループからも受講される。」

・滋賀大学

－観光イノベーションフォーラムで議論し、ウェルネスツーリズムをテーマに実施する。

－自転車に乗って、ウェルネスツーリズムを体感する。

－ビジネスプランをまとめてもらい、最後のまとめとしてコンテストを行う。

－Q:「旅館・ホテルの方が受講して、その方々がビジネスプランを作ることは可能？アクティビティセンターとのコラボレーションを目指している？滋賀大学と連携できそうだと思う。」

－A:「滋賀県は、1泊2日、経由地として観光客が宿泊しているのが現状である。地域で競い合い、里山ツアーなどができれば良いと思う。また、個別の事業者を育てることも必要だと思う。」「見学については、事務局を通さずに調整いただいて構わないので、ぜひ滋賀大学と信州大学が見学し合ってください。」

－Q:「愛媛大学の地域センターの運営にあたって、参考にしたい。」

－Q:「本学のビジネスプラン作りでは、自身の所属先で考えてもらっているが、それを社長に見せると実務にはつながるものの、難しい現状があるが、そこに対する工夫はある？」

－A:「最終日に受講者の所属先の社長を招いて、見学頂けるようにしたい。」

－Q:「琵琶湖は環境活動の場でもあるが、環境活動についても巻き込んでいけるのか？」

－A:「菜の花エコプロジェクトなどが普段実施されているが、環境と健康についても含めて考えている。」

・北陸先端科学技術大学院大学

－テーマ設定の理由は、観光コア人材の不足からである。

－新たなサービスづくりから講義したいと考えている。

－プログラムをコンテンツ化して、教育効果を高めたい。

－ファシリテーション力が重要なので、プログラムの最初に実施予定であり、他社のトップとの交流の機会も設けた。

－ビジネスプランが机上の空論にならないよう、ケースを学び、現場へ出て、発表会でまとめる形のプログラムを組んだ。

－Q:「実施体制について、金沢大学との連携はどのように行うのか？いしかわ観光創造塾を受講した人が主に受講するのか？北陸の旅館・ホテルは大小さまざまな規模があるが、どのようにアップミドル層に受講いただくのか？」

－A:「北陸観光研究ネットワークと協力し、1年目は指導助手、2年目は一部の人に登壇いただく予定である。いしかわ観光創造塾では、現場～ミドル層の人が修了しているが、その方々からの申し込みも断らないが、修了した人以外も受講ターゲットとなる。アップミドル層以外も、また、全国から受講者は集まる予定である。ファシリテーション力向上の講座で、まず受講者の意識改革をしたい。」

－Q:「受講した結果をどのように会社へ持ち帰るか？どのようにフォローアップしていく予定か？」

－A:「保守的な経営の会社もあるが、受講者にメンターをつけて、ネットワーク形成することで、成功事例としたい。」

・神戸山手大学

－今年度は、インターンシップを任意とし、ゼミナールにはチャットワークを取り入れることで受講者のフォローを行う。

－レポートの提出に力を入れてもらうため、講義の振り返りの時間を設けて、その日の講座のレポートはその日のうちに提出いただけるようにする。

－ゼミナールは昨年度1つのみだったが、今年度は複数から選べるようにする。

－30名は受講見込みで、説明会を行うことで15名さらに増やせる見込みである。

－今年度、大阪開催にしたことで、東京からの受講者が増えた。

－特別講演会は100名参加する見込みである。

－Q:「e-ラーニングの活用について共有頂けないか？」

－A:「受講者も日々忙しいので、e-ラーニングの中で、他業種についても学ぶことで、受講者同士のレベル感を均一にできるようにしている。事前に学習することで、スムーズに学んでもらえる。」

－Q:「チラシにテキストについての記載があるが、テキストとはどのようなものか？どのような方法で受講者を選んだのか？文部科学省のBPが自走化する上で良いのか？」

－A:「過去の講座での資料をまとめたものである。受講者の選考は、宿泊業をメインに選び、ゼミへの熱意（学びたいこと、受講動機）も含めて選考している。BPは受講料無料でも良いため、受講者のためにもBPを申請している。」

－Q:「受講者はなぜたくさん申し込まれたのか？広報のコツはあるのか？」

－A:「ホームページ上に申し込みページをつくり、いつでも申し込めるようにするとともに、講師からも宣伝していただいている。見込み客を持っている企業へアプローチしている。受講者の開催希望地で実施することで、受講者が集まっている。これまで、東京で開催したこともある。」

－Q:「チラシはどこへ配布する予定？」

－A:「宿泊業界とDMO」

・信州大学

－今年度もユニバーサルツーリズムに焦点を当てている。

－今年度は、受講者の声を反映し、実習を増やしている。

－2年目の講座として、アドバンスコース、1年目の講座としてベーシックコースを行う。

－ユニバーサルロゲイニングを取り入れて、自走化に向けて取り組んでいきたい。

－信州での受講者が飽和すると思われ、今後、広がりを持たせていきたいので、アドバイスを頂きたい。

－Q:「2コース同時並行で実施する場合、事務担当が混乱するおそれがあるので、コースごとに担当者を分けると良いと思う。」

－A:「メール送信などをコースごとに効率的にできる学内システムがあるので、混乱しないように対応していく。」

－Q:「カリキュラム内容について、2年目の人は、ユニバーサルな課題を学ぶツアーを考えると良いと思う。」

－Q:「信州大学の自然体験の講座へ、ぜひ見学へ行きたい。」

－A:「ぜひお願いします。」

－Q:「受講者募集や今後の全国展開へのアイデアは？」

－A:「講義+ゼミにするなど工夫をすることで受講者が集まるようにしている。」

「高付加価値化すると良いと思う。」「品質の確保など課題があるが、継続していくための検討会を実施し、まず、良い形を考えることが大事で、次の全体会議では、話していただくと良い。」

－Q:「大学のカリキュラムとして、社会人を含めて実施しないのか？」

－A:「学内的に、別のプログラムを作る必要がある。具体的には、ユニバーサルツーリズム概論を作るなどが考えられる。」

・横浜商科大学

－今年度は、MとIに特化して講座を行う。

- ーラグビーワールドカップが開催されるため、開催時期を早めたが、10名から申し込みがあった。
- ー今年度も受講者の声を反映し、海外の事例を取り入れる。
- ーQ:「MとIの資料集はどのようなもの？」
- ーA:「PDFで渡せるA5のもので、MとIとは何か等、研究会での成果を反映した。」

【自走化校より自走化状況説明、質疑応答】

- ・青森大学
 - ー学内予算を活用し今年度実施する。
 - ー今年度から、青森大学総合研究所の中に、観光文化研究センターが入る体制となった。
 - ー実施体制については、青森県庁と打ち合わせし、県の方向性と一致したため、連携していくこととなった。予算についても県の予算とも連携する。
 - ー大学として観光プログラムを作ったので、次年度はさらに強化していく。
 - ー今年度は、食、健康などをテーマとして現在、日程を検討している。

- ・大分大学
 - ー中小企業などをテーマとして自走化し、大分県の観光課などと話し合い、内容を検討した。
 - ー大分は中小の旅館・ホテルが多いため、ミドル以上を対象に行い、今年度も冬に行く予定である。
 - ー施設見学や経営者の講演を入れる予定である。
 - ー引き続き、予算が課題である。

- ・小樽商科大学
 - ー学内の予算で実施しており、自走化検討会を今年も行う予定。
 - ー資格化なども含めて検討が必要であると認識している。
 - ー今年の夏の文部科学省BPへの申請も含めて検討している。
 - ーQ:「自走化検討会への出席要請について」
 - ーA:「地域と議論しながら検討する会議に2年目の採択校の3校はご出席いただきたいので、契約書へ記載している。」
 - ーQ:「東京、神奈川の地域性は難しいので、大都市ならではの悩み、その解決策をシェアしてほしい。」
 - ーA:「首都圏の大学が集まり、検討会を実施することも良いかもしれない。」

- また、その他共有事項として以下2点を共有した。
- ー合同研修兼第2回全体会議をG20観光大臣会合開催されたニセコで2020年3月に開催する旨、連絡した。
 - ー日程については、全採択校の講座が終了した後の3月9日の週が候補であり、今後日程調整すると連絡した。

図：第1回全体会議実施風景



ii) 合同研修兼第2回全体会議開催概要（延期のため当初の予定）

日程：令和2年3月10日（火）～12日（木）

場所：ヒルトンニセコビレッジ（北海道虻田郡ニセコ町）

プログラムスケジュール：次項の通り

表：合同研修兼第2回全体会議で予定されていたプログラム

会場：ヒルトンニセコビレッジ「アンヌブリ」 宿泊先：湯元ニセコプリンスホテルひらふ亭				
3/10 (火)	12:30	新千歳空港集合		
	12:40-15:10	会場へ移動		
	15:20-15:30	オリエンテーション		
	15:30-16:10	講演「ニセコ地域について」	写真家 渡辺 洋一氏	
	16:15-17:30	講演「国際観光の俯瞰やそこから見えるニセコの位置づけ、今後の観光業界の課題等について」	東京女子大学 現代教養学部国際社会学科 教授 矢ヶ崎 紀子氏	
	17:35-18:00	ヒルトンニセコビレッジからホテルへ移動		
	18:00-	チェックイン&鍵渡し		
	18:30-	夕食（宿泊先）		
3/11 (水)	7:00-オープン	朝食（宿泊先） 営業時間：7：00-9：30（ラストオーダー9:00）		
	8:15-8:40	ホテルからヒルトンニセコビレッジへ移動		
	8:50-10:50	受講者発表①	12名中4名発表（発表20分、質疑応答10分）	
	11:00-13:00	受講者発表②	4名発表（発表20分、質疑応答10分）	
	13:00-13:50	昼食（ヒルトンニセコビレッジ）		
	13:50-15:50	受講者発表③	4名発表（発表20分、質疑応答10分）	
	16:00-16:50	未来型観光人材発見プロジェクト学生発表	発表30分、質疑応答20分	
	17:00-17:25	ヒルトンニセコビレッジからホテルへ移動		
18:00-	夕食（宿泊先）			
3/12 (木)	7:00-オープン	朝食（宿泊先） 営業時間：7：00-9：30（ラストオーダー9:00）		
	9:00-	【大学関係者】 借り上げバスで会場へ移動	【受講者の方】 9:00- 大学関係者とともに借り上げバスに 乗車	
	9:30-11:45	全体会議	10:00-11:45 フィールドワーク	
12:00-12:45	昼食（ヒルトンニセコビレッジ）			

	<p>【エクスカーションに参加される方（任意）】</p> <p>12:45 ヒルトンニセコビレッジから民族共生象徴空間（ウポポイ）へ借上げバスで移動</p> <p>14:45 民族共生象徴空間（ウポポイ）到着</p> <p>15:00-17:00 民族共生象徴空間（ウポポイ）視察</p> <p>17:00 民族共生象徴空間（ウポポイ）を出発</p> <p>17:45 新千歳空港到着。</p> <p>17:45-19:00 千歳市内ホテル経由で札幌駅到着。＜解散＞</p>	<p>【空港へ直行される方】</p> <p>エクスカーション参加者と同じ借上げバス（ヒルトンニセコビレッジ 12:45 発）にご乗車の場合、15:45 に新千歳空港到着予定です。ご希望の方はご乗車ください。</p>
--	---	---

第2回全体会議次第

1. 全体会議の目的

令和元年度の各採択校の取り組みを振り返り、改善点を整理し、令和2年度に向けた計画を関係者へ共有することで、プログラム内容のブラッシュアップと採択校の連携がさらに促進されることを目的とする。

2. 第2回全体会議

日 時：令和2年3月12日（木）9:30-11:45

会 場：北海道虻田郡ニセコ町 ヒルトンニセコビレッジ

スケジュール：

9:30-10:15 継続採択校より令和元年度の実施概況、改善点の共有、令和2年度の自走化について報告、質疑応答（説明10分、質疑5分）

- ・学校法人 横浜商科大学
- ・国立大学法人 信州大学
- ・学校法人 神戸山手学園 神戸山手大学

10:15-11:00 新規採択校より令和元年度の実施概況、改善点の共有、令和2年度の取り組みについて報告、質疑応答（説明10分、質疑5分）

- ・国立大学法人 北陸先端科学技術大学院大学
- ・国立大学法人 滋賀大学
- ・国立大学法人 愛媛大学

11:10-11:20 事務局（小樽商科大学）より運営における実施概況、改善点の共有

11:20-11:45 観光庁より講評他 全体質問等

以 上

また、全体会議、合同研修の他、各地域での自立・持続可能な運営に向けて、自走化校が地域の産学連携コンソーシアムの形成も進め、一同に会する検討会形式または個別訪問による議論の積み上げによる自走化検討会を開催した。そのために、まず自走化校が各地域の関係機関に声掛けし、自走化についての賛同を得た上、継続的に自走化の議論を深める枠組みを構築した。平成30年度は、自走化大学のある地域である、北海道、大分、和歌山で実施してきたが、令和元年度は、新たに自走化する大学がある4つの地域（青森、鹿児島、東京、千葉）で自走化検討会を開催した。詳しくは、(3) 産学（地域）コンソーシアムで実施した主な業務の具体的内容にて述べる。

(3) 産学（地域）コンソーシアムで実施した主な業務の具体的内容

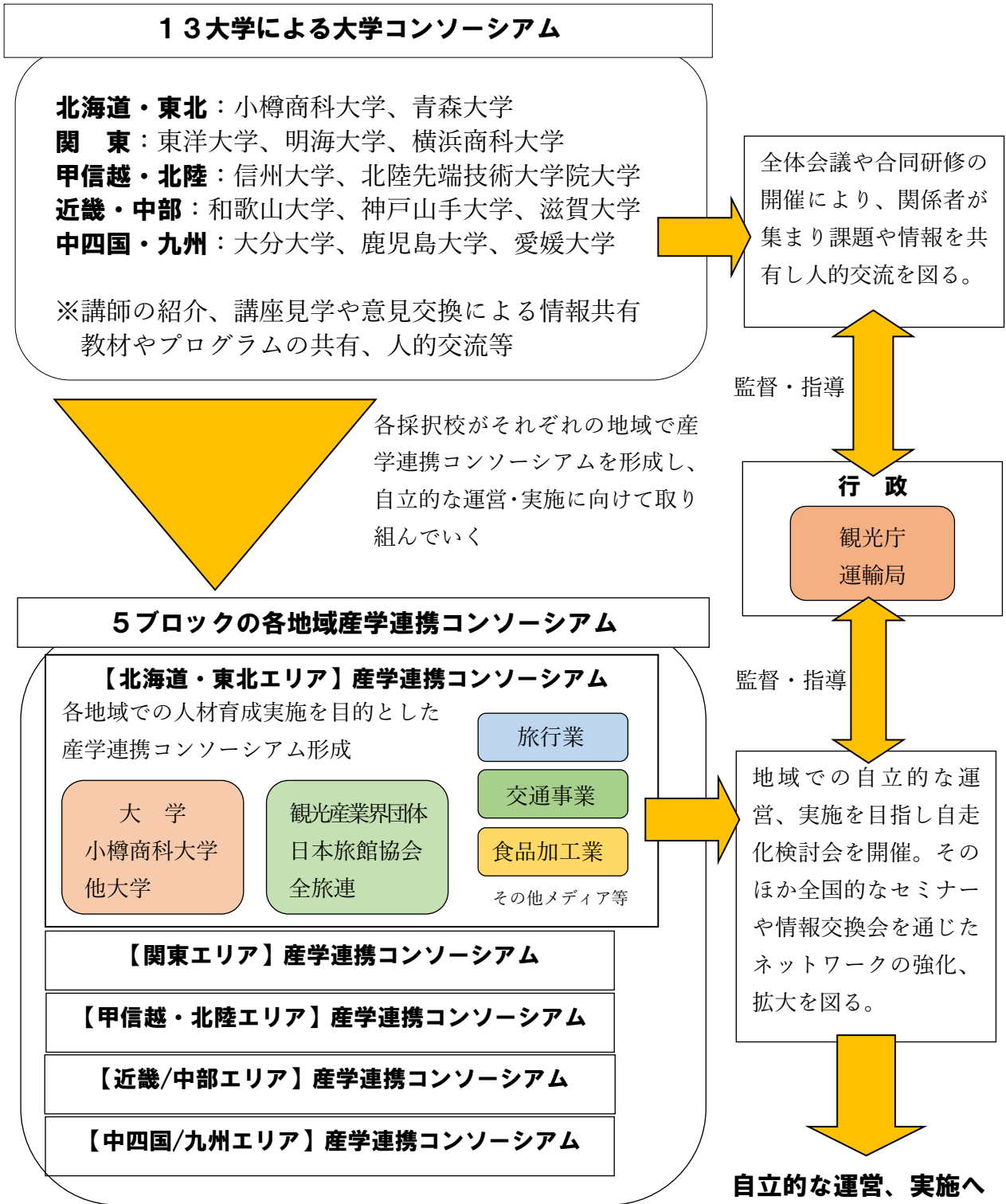
プログラムの自立・持続可能な運営のためには、大学内でのプログラム計画・改善だけではなく、観光産業界からのニーズをヒアリングし、常にブラッシュアップしながら、地域が求めるプログラムを実施する必要があるが、受講者のターゲット、育成したいスキル、プログラム内容などの細かいニーズをヒアリングし、より魅力的な講座にしていくためには、産学連携の体制を構築し、継続的に議論していくことが重要である。

そこで、自立・持続可能な運営に向けて採択校で集まり、継続的なコミュニケーションを確保するため、平成30年度から産学（地域）コンソーシアム発足を観光産業関係者及び自走化校（大分大学、和歌山大学）に呼びかけ、観光産業関係者、講師、受講者等が各地域で集まり、自走化検討会を実施した。今年度については、平成29年度から採択されプログラム開発・運営を行ってきた青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学にて、これまで構築してきた観光産業関係者、事務局との関係性を基盤とし、4地域で自走化検討会を実施した。長期的には地域単位で独立した開催を考えており、自走化検討会の関係機関については、観光産業界の各機関及び受講者や観光庁、地方運輸局にも参加、協力してもらい、産学官で集まり広く議論ができるようにした。議論する議題については、プログラム内容、開講スケジュール、講師、受講料等、多岐にわたった。

①産学（地域）コンソーシアムの形成

本業務の実施校の連携による大学コンソーシアム基盤を産学連携コンソーシアムまで発展させることを目指し取り組んだ。この産学（地域）コンソーシアムは、長期的には全国5ブロック程度の地域で自立・持続可能な観光人材育成事業の地域単位でのコンソーシアム形成と仕組み作りを目指すことを考えており、採択校、そして観光産業界の意見を取り入れながら本事業の継続に向けた課題等の検討、産学（地域）コンソーシアムの形成を進めた。産学（地域）コンソーシアムの形成イメージは、次項の通りである。

図：採択校における自立・持続可能な運営の仕組み作りの全体像



②自走化校での教育プログラム実施体制上の課題検討について

先述した自走化を進めていくための検討会で議論することとも関連するが、本課題の検討のため、自走化を進める青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学に各担当者を配置し、事務局も含め教育プログラム実施体制等の状況を把握、課題の整理を行った。以下に示す担当者が、自走化プログラムを検討している段階から実際の教育プログラムの運営方法、産学連携体制についての在り方を各自走化大学と打ち合わせし、課題を明らかにし、検討会にて議論できるようにサポートした。また、過去に小樽商科大学で実施した自走化検討会の際に検討した議題についても共有し、準備段階からスムーズに議論できるよう、サポートした。なお、自走化大学における検討会の開催日程は下記の通りである。

大学名	日程
青森大学	令和元年10月14日（月）
鹿児島大学	令和元年12月7日（土）
東洋大学	令和2年1月9日（木）
明海大学	個別訪問による議論を実施

自走化校の各担当者は以下の通りである。

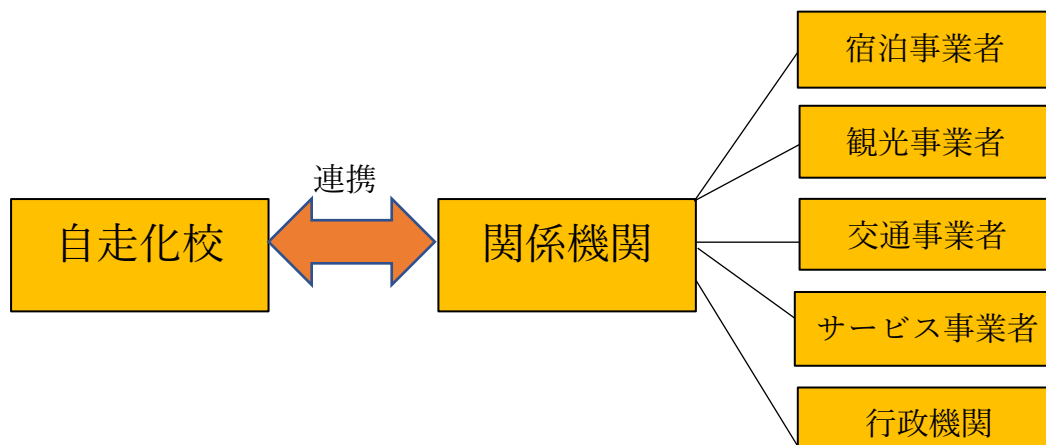
担当者氏名	担当大学
平尾雅道：グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門・学術研究員	東洋大学、明海大学
高橋真史：グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門 観光コーディネーター（委託）	青森大学、鹿児島大学

③活動実績

自走化検討会は自走化校において、今後も継続的に中核人材育成・強化事業を実施するに当たり以下の活動実績の各図にあるような関係機関と協働し、産学（地域）コンソーシアムを形成し、各地域においてより最適なプログラムの改善、運営方法や資金の確保について意見交換を行うことを目的としたものである。まず、実施するにあたり、協力機関への参加要請に十分な説明時間を設けられるよう、余裕を持って自走化校との調整を行った。しかし、明海大学については、関係機関との調整上、一同に会して開催することが困難であったため、関係機関への個別訪問により、自走化検討会で議論すべき内容について意見交換を行い、後日まとめる形とした。このように、自走化検討会開催までに時間的な余裕を持ち、当該機関に議題内容について多くの意見が提出されるよう促したが、各自走化校により実施体制、事情も異なることから、自走化検討会において議論や意見交換の深度にバラつきが見られた為、今後は、適宜、改善されていくよう事務局が支援し、必要に応じてファシリテーター役を務めることも検討する必要がある。以下に、自走化検討会の体制図と自走化校である

青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学において行われた自走化検討会の概要、検討会で議論された議題及び内容を示す。

図：自走化検討会の実施体制



③-1. 青森大学

- ・実施日時
令和元年 10 月 14 日（月） 14：00～16：00
- ・場所
青森大学ヒュッテ
- ・出席者等

出席者	
業種	人数
宿泊事業者	1名
観光事業者	1名
他業種	2名
大学関係者	2名
事務局関係者	1名

- ・議題
 - ・自走化講座の改善点と今後の自走化講座について
 - ・学部生向けの観光コース設置について
 - ・社会人向けの自走化講座の実施体制と予算について
- ・検討会の内容
今回の自走化講座、第1回（9月）、第2回（10月）の反省を踏まえつつ、今後の自走化講座について議論した。青森大学では2021年度に、学部生向けの観光コースを設置する予定で、佐々木教授が中心となってカリキュラム

を作成している。構想では、県外にいる観光学部の先生と、県内の体験業者（これまでの青森大学の講座の講師で参加してくれた方等）を講師陣に想定している。

社会人向けの講座に関しては、直近の1～2年間は、青森大学の観光文化研究センターが予算を出して自走化講座を実施する予定であるとの共有があった。また、その自走化講座をしながら、青森の体験業者を主とした新たな組織を作り、そこで自走化講座の実現を目指す。（青森県内で体験業者を育成する講座等を想定）

新たな組織のアイデア、意見としては下記の通りである。

- ・青森県観光国際戦略局観光企画課が、青森県内をアウトドア・アクティビティや公共交通で移動しながら青森ならではの自然の魅力や食・文化を楽しむ旅の確立および誘客促進を目的として、アオモリ・モビリティという企画を作り体験業者を集めて「チームAAA」を作ったが、担当職員の異動に伴い、休眠状態となっている。この「チームAAA」のメンバーを中心として組織を作りたい。観光文化研究センターでこのWEBサイトの管理を引き継ぐことができるように交渉中である。

WEB:<http://aomori-mobility.com/>

- ・DMOにすると補助金が得られるかもしれないが、他の業界の組織との調整や連携が複雑になるので、シンプルな組織にしたい。
- ・地域通貨や、お金以外の支払い方法（魚、野菜、ボランティア等）も含めて検討したい。青森では実際に県外業者へ魚払いを実施しているところもある。
- ・新しい組織の事務局長としてモディ株式会社の後藤氏を推薦する意見があり、本人も了承した。
- ・今のところ具体案はないものの、小樽商科大学との共催も検討したい。

③-2. 鹿児島大学

- ・実施日時

令和元年12月7日（土） 18:00～20:00

- ・場所

SAmurai 騎射場

- ・出席者等

出席者	
業種	人数
観光事業者	1名
交通事業者	1名
行政機関	2名
大学関係者	1名
事務局関係者	3名

- ・議題

- ・次年度の奄美大島のサテライト教室を活用した自走化講座、及びその翌年度からの大学院設置の方向性について
- ・今年度の自走化講座について
- ・受講料について

- ・検討会の内容

次年度は、奄美大島のサテライトを活用した自走化講座を実施し、その翌年度から、さらなる高度な自走化の位置づけで大学院を設置することとなった。受講者からも大学院設置のニーズがあり、このような方向性が確定した。奄美サテライト教室を活用したプログラムでは、経営情報プログラムと地域開発教育プログラムの2講座を実施予定で、一方を前期に実施し、一方を後期に実施する形で、それぞれ15コマ、それぞれ2単位が単位認定される。この単位については、大学院へ進学した際に認定可能で、開講時期は令和2年4月からとし、募集については、令和2年2月から募集する予定。受講料は有料で、5万5千円でいずれかのプログラムを受講できるようにし、既存の大学院が主体となって運営する。

さらなる高度な自走化として、大学院にて、令和3年度から設置予定のICT新規創業コース、地方中小零細企業再生コースの2コースについては、令和2年に入試を行う。令和3年度から大学院生を受け入れた後、具体的な検討はこれからであるが、数年後の組織改変にて、中期計画の途中で共同設置大学院を設置することで自走化をさらに発展させ、組織化することを目指している。

次いで、今年度の自走化講座については、14名の受講者が受講し、その内2名は外国籍の方であった。ディスカッションを含め、講義によっては英語のみで実施されたが、受講者のレベルにあまり差がなく、スムーズに講座が実施された。日本語での講義の際には、教員が側に付き、英語で内容を伝えながら学習をサポートした。

受講料については、単位認定され、大学院進学時に活用できるのであれば、受講者にとってメリットとなるため、有料であっても受講者は集まる、また、座学だけではなく、実践的な講座もあるので、有料でも受けたいという意見があがった。

③-3. 東洋大学

- ・実施日時
令和2年1月9日（木） 13:00～15:00
- ・場所
東洋大学 白山キャンパス

・出席者等

出席者	
業種	人数
宿泊事業者	1名
観光事業者	3名
サービス事業者	1名
大学関係者	8名
事務局関係者	1名

・議題

- ・東洋大学観光産業の中核人材育成講座の位置付け
- ・自走化講座における課題
- ・2020年度、自走化講座の内容について

・検討会の内容

2019年度は、10月26日～12月21日に公開講座として自走化講座を実施しており、受講料は、公開講座の規定により設定した。受講対象者を絞って実施したことで、生涯学習を目的に受講される方はおらず、受講者レベルに差がなかったことで、ワークショップを充実させることができた。このワークショップを実施した結果、受講者のネットワーク形成が進んだ。

また、これを踏まえ、自走化講座における課題について検討するため、2019年度講座に向けた取り組みを振り返った。広報用のパンフレットを4510部、プレスリリース、観光経済新聞への広告を実施した。自走化講座のアンケート結果によると、人気講座の特徴と同じ傾向が得られた。ワークショップも実施する講座のため、20～30名の受講者が人数的に妥当であるが、人数設定についても問題はなかった。今回、中核人材養成講座受講者の紹介で受講された方が複数いた。これを踏まえ、継続（自走化）講座開講における課題を検討したところ、1回あたり1,650円の講座のため、広報に予算をかけることができないことや、担当教員の2名で実施するのでは、講師調整などもあり、人手が足りなかったこと、広報面の課題解決のため、観光庁ホームページでの掲載に加え、自走化校も含む広報ホームページが欲しいことが課題、意見としてあがった。また、受講者のうち、会社の指示で容易に受講できた方は、何名いるのか把握する必要があるといった意見や、会社トップからの指示であれば受講しやすいのではといった提案もあった。そして、受講料の安さと集客の関連はないのではないかとの意見や、受講料が1～2万円など、高くてもよいという意見もあがった。土曜日に開講したが、観光業の人は難しいのではないかとの意見や、一方で、平日夜では、申し込みは多くても業務上の都合で欠席となるケースが多くなるとの意見もあった。講座の対象者については、女性だけでなく、女性活躍のために組織のスキルアップも重要との意見もあった。本講座の実施体制と運営（案）については、教員2

名による実施体制から、大学のシステムに乗せることで、さらに持続的な実施体制を構築していくことが課題。

2020年度、講座の内容については、個人と組織の両方をターゲットとし、評価が高かった施設見学会を引き続き取り入れる予定。開講スケジュールは、講座準備の関係もあり、秋学期で決定した。また、持続的な実施に向けては、将来的には、大学院への入学を促すため、再来年度（2021年度）からは、科目履修生の制度を活用する。これにより、15コマで3万円の受講料を集めることができ、講師料の支払いへの活用と、大学収入になる。また、受講者は単位を取得でき、大学院に入学した際にはその単位を認定することができるメリットがある。大学の制度に乗るため、持続可能な自走化の体制を構築することにつながるのと形でまとまった。

③-4. 明海大学

- ・個別訪問の実施期間
令和元年9月～10月

- ・訪問先等

訪問先	
業種	人数
宿泊事業者	2名
観光事業者	3名
旅行事業者	1名
大学関係者	1名

検討された内容について、事務局関係者によるヒアリングを後日実施した。個別訪問におけるコンソーシアムの考え方は以下の通りであった。

- ・個別訪問におけるコンソーシアムの考え方：

今年度は、当初とは、明海大学としてコンソーシアムの考え方を変え、実際に本プログラムに協力してくださる方々、企業を協力団体と考え、数度にわたり、以下の企業それぞれの担当者と今後への検討の時間を持った。

- ・議題

- ・今後の中核人材育成プログラムに求められていること
- ・今後の地域観光活性化に必要なこと
- ・地域観光の人材育成において期待される大学の役割
- ・次年度のプログラム内容
- ・自走化に向けてのアイデア
- ・12月開催の昨年度、一昨年度の受講生を対象としたフォローアッププログラム内容について

・検討された内容

明海大学では、これまで、宿泊施設等に従事する中核人材（ミドルマネジメント層）を対象に講座を実施し、宿泊事業の中核を担い、活躍するために必要なホスピタリティ、ファイナンス、人材育成の能力を習得できる講座を実施してきた。今年度の自走化講座は、受講料有料での実施を予定したが、広報・営業活動の不足、受講者募集に苦戦したため、実現することができなかった。

一方で、観光産業は、人手不足、働き方改革の進め方に課題があり、業務の効率化などの業務見直しも含めた働き方改革を実行できる人材が求められている。これに加え、観光産業の本質的な価値を高めていける改革も推進する必要がある。次年度に向けては、地方の旅館など、受講者のターゲット層をより広げていく取り組みや、直接訪問して講座の説明を行う広報活動も検討している。過去受講者を対象としたフォローアップ会については、受講後の活動報告や課題を受講者同士で共有することで、コミュニティ化し、不足している業界内でのつながりを形成、協力し合えるネットワークを強化していく予定。

（４）産学連携による教育プログラム開発・実施についてのガイドライン作成で実施した主な業務の具体的内容

自走化した後の事業継続については、各大学にて、産業界と連携しながら進めているが、自走化における課題は少なくないのが実情である。そこで、より最適で効果的な事業の形態とは何か、自走化していくために必要な大学における要素は何か、観光業界における人材育成はどのように産学連携をして支援していくのが良いかについて、ガイドラインを作成するため、現状を調査し課題をまとめた。

課題を探索するため、青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学という既存の自走化４校での既受講生、現在本事業を受託し運営をしている愛媛大学・神戸山手大学・滋賀大学・信州大学・北陸技術先端科学技術大学院大学・横浜商科大学の６大学にヒアリングを実施した。

上記に加えて、様々な角度から観光産業における人材育成の課題に関する情報を収集し、適切な分析をするべく、初期より参画している自走化校である大分大学、観光MBAを修士として提供をしている京都大学・一橋大学の２校、観光学部を持っている東洋大学・明海大学・和歌山大学にもヒアリングを実施した。

調査内容については、「４．フォローアップ調査事業について」にも関連する項目もあるため、具体的な調査結果については後述する。なお、ヒアリングした内容については、可能な限り本人たちが申した内容を差異なく記していくが、文章のつながりや表現方法などは多少可変しながらまとめていくことを事前に注記する。

(5) 総括と次年度へのつなぎ

①総括

コンソーシアム事務局事業の総括としては、まず当該年度における事務局が管理する範囲が前年度までと変わってきたことで役割の重点ポイントも変化したと言える。具体的には当該年度は中核人材育成・強化学業に採択された大学は6大学であり、自走化校は7大学となった。加えて主に自走化校へのフォローアップ調査や大学生を受講対象者としたインターンシップ・ゼミ活動等の取り組みも管理することとなり、カバーする領域が広がってきている。このため事務局としての組織整備、業務の合理化をさらに進めなければならない状況となった。

組織整備については前年と比べコーディネーターを1名追加し、採択校と自走化校との窓口、コミュニケーションをとる人員は4名となり、情報収集や伝達できる担当者を増員した。また、業務の合理化については新規採択校への支援を重点的に行い、2年目の継続採択校については電話やメールベースでのコミュニケーションを増やすこととした。

役割についても採択校より自走化校の数が多くなったため、プログラム開発している採択校への支援は通常の業務として勿論であるが、自走化校の事例や運営におけるノウハウの情報量が増えたことでより多くの対処方法やアイデアを的確に提供する「ハブ」としての機能が重要になってきた。よって採択校のみならず、自走化校に対しても受講者募集や事業費の確保など自走化における難題を早くから伝達し対策を促すアクションが強まってきたと言える。一方で多くの関係者と接点を持つため業務量が増え、先にも触れたように業務の合理化は避けられない状況であり、今後はさらに適切なリソース配分やスピーディーな事業判断がますます求められることとなろう。

次に大学(全国)コンソーシアム形成における業務については新型コロナウイルスの影響があり予定していた合同研修兼第2回全体会議が開催できず、採択校と自走化校の取り組みについてFace to Faceの共有時間を多く確保することができていない。これは非常に重要な機会を逸しており何らかのリカバリーは今後必要になってくるであろう。また、個別の大学同士のコミュニケーションについても、相互の視察や意見交換を行った大学は一部あるものの、頻繁に実施しうる状況ではなく事務局が機会を増加、創出していく必要がある。さらには採択校及び自走化校による大学コンソーシアム間での簡易な情報共有、伝達手段を設けることでコミュニケーションの心理的且つ遠距離のハードルを軽減し、建設的な意見を交換し合える知の共有プラットフォームの存在も待たれるところであろう。

そして産学(地域)コンソーシアムの形成については、先述の通り役割の重点ポイントにも関わってくるが、非常に重要で難しい取り組みとなってきている。自走化の継続は各大学が様々な形態で実施を検討しており、予算や開催規模、業界との連携も個々に違いが出ている。講座の内容や運営のクオリティ維持、受講生からのフィードバック、受講者が現場で成果を生み出すまでのフォローアップを行うためにも事務局はケースバイケースで良し悪しの判断を

行ったり、知見や対応方法も含めた適切なアドバイスをしたりなど、対応の深さ・広さに柔軟性を持たせた高度なマネジメント能力が求められる状態だ。

最後にフォローアップ調査としての産学連携による教育プログラム開発・実施についてのガイドライン作成の取り組みであるが、事務局のコーディネーターを増員したことで採択校や自走化校のみならず観光 MBA を開設した一橋大学と京都大学へヒアリングを行うなど広く実態を把握することができた。詳細は後段で説明するが、一定期間に広く状況を把握することで、改善点や新しい取り組みを検討する上での情報量を蓄積することができた。

②次年度へのつなぎ

次年度は自走化校が 10 校となり、継続採択校の 3 校と新規採択校の数校が加わり大学コンソーシアムとしては、さらに大きくなる。特に自走化校が約 3 分の 2 を占める割合となり、自走化大学の講座の継続性、コンソーシアムの大学同士の協力関係構築や情報共有基盤について観光庁の指揮、管理のもと事務局が積極的にコーディネートを図る必要がある。

自走化した大学の講座の継続性については早い段階から体制や予算の確認を行い、コミットメントの高い地域の観光関連機関との連携を進めるよう促していくことが重要となろう。勿論、各地域の自治体における観光人材事業への関与も意識したい。しかしながら、この講座の継続性については取り組む大学のリソースや方針に大きく影響され、単に講座を行うことのみを目指すようになってしまうと講座の質保証や地域の業界との連携構築については持続性が難しくなり、教育効果が限定的なものに留まってしまうリスクがある。こうしたリスクを回避し、産業界から支持される講座の在り方や資格制度創設について従来と異なる次元で議論していくことが求められよう。例えば、観光の業界団体や地域の金融機関、自治体の観光分野の責任者などとのトップミーティングによってハイレベルな持続性のある枠組みを議論する場を設け、産学(地域)でのコンソーシアム形成をさらに強固にしたり、資格制度についても業界の採用や昇進の基準となるような制度も必要ではないかと考えられる。大学によっては正式な授業として組み込み、業界関係者からエクステンションとして受講できるプログラムへの進化も一部目指す取り組みがあるが、自走化校同士でそうしたプログラム受講の互換制度を推進していくことも一案である。

コンソーシアムの大学同士の協力関係構築については上記のようなプログラム受講の互換制度のためにも当該事業でコミュニケーションや大学関係者をつなげる取り組みを継続して進めていくことは必須である。事業内でのこうしたコミュニケーションの場の創出は回数が限られるが、自発的な関係教員の交流が積極的に推進されるマインドの醸成も待たれよう。ここに産業側の受講生が中心となって企画される交流の場も期待したい。他方、近接性のある地域のブロック単位(ブロック単位とは例えば北海道と東北、関東圏、近畿圏など)で分科会が開催されたり、観光関係の学会などと観光業界の課題について議論したり、シンポジウムなどの開催によって情報発信するなど、当該事業関係者も集まり広く事業の波及性を高める取り組みも有効であると考えられる。この

ような取り組みについても支援できるよう当該事業として検討していく必要がある。

情報共有基盤についてはTV会議やSNSなどの情報テクノロジーの活用によってさらに推進することが重要であり、講座のネット配信も含めた支援が得られる情報テクノロジー企業との連携も模索していくことが望ましい。実際、大学コンソーシアムで多くの大学が参画されることとなった現状ではこうしたシステム基盤は必要不可欠であり、移動の効率化や経費削減にも大きく寄与するものと思われる。

3. 教育プログラム開発・ブラッシュアップ支援について

(1) 概要

大学が社会人向け講座を開講するにあたっての課題として、大学毎に社会人向け講座の開催経験、体制、運営ノウハウの差が大きく、プログラムの企画から広報活動、受講者募集、事前準備、当日の運営、実施後のアフターフォロー等といった社会人向け講座開講に関わる一連の業務について、ノウハウ提供や実施体制の支援が必要である点があげられる。また、プログラム企画については、地域的な特色を兼ね備え、客観的に見て観光産業界からのニーズを反映した講座とするために、教育プログラムの開発支援、ブラッシュアップ支援が求められる。

そのため、事務局では、採択校の特徴を活かした講座のプログラム開発、学内での協力体制の構築及び講座運営において、講座実施前から講座実施後までの事務的ノウハウの提供や、採択校のプログラムの進捗管理及び経費管理等でのサポートをフォーマット等の作成により、できるだけ標準化することにより、講座実施、運営における業務を支援した。これにより、講座実施にあたっての流れを示すことができ、令和元年度の新規採択校は、効率的な作業が可能になり、平成30年度からの継続採択校にとっても、1年目のノウハウの振り返りや蓄積、深化に寄与した。令和2年度以降に採択校が拡大した際にも円滑な事業実施ができる土台作りができた。また、教育プログラムの開発にあたって、随時発生する疑問点などの相談を受け付け、スムーズに講座準備、運営ができるようサポートし、他採択校の取り組みの共有や、他採択校の講座への視察についても促し、プログラムの充実を図るための助言、提案を行った。加えて、大学（全国）コンソーシアムでの採択校関係者同士の情報交換を促した。

各採択校での学内体制構築においては、プロジェクトマネージャーやコーディネーター、専任職員や専任事務補佐員などの役割を説明し、窓口を“見える化”した。これにより、採択校側と事務局側で事前に依頼事項、質問事項、案件の振り分けが可能となった。

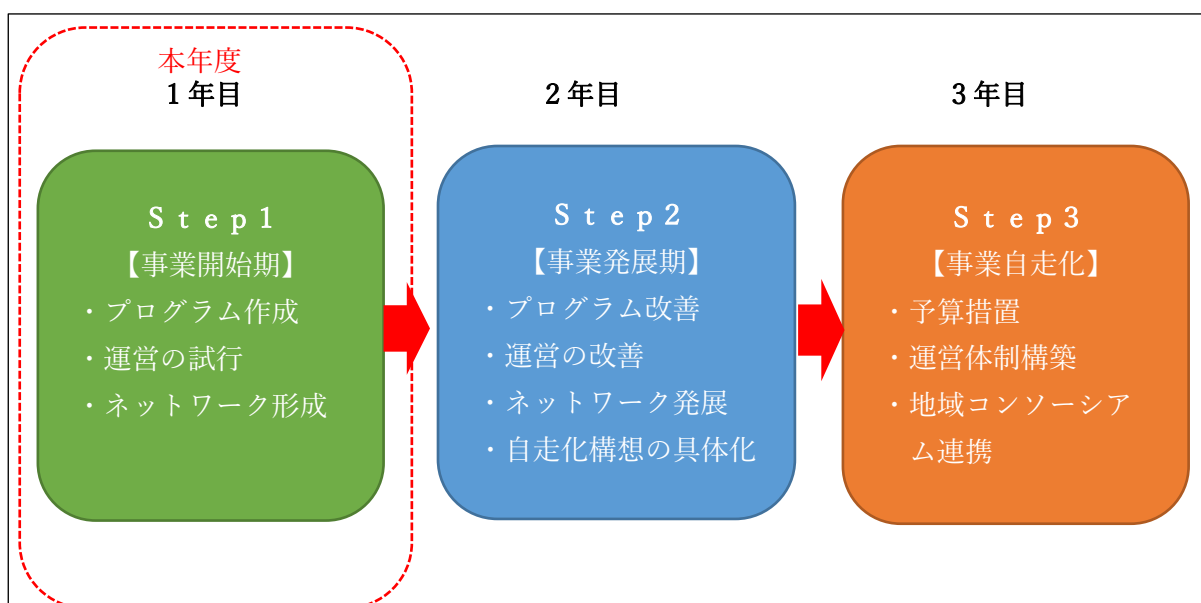
また、受講者募集に向けた広報活動については、全体広報として実施できるよう、観光庁と内容を調整し、観光庁ホームページへの掲載と、各採択校それぞれの受講者募集の際に必要な、パンフレットやチラシ等の作成を支援した。

(2) 愛媛大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題

概要

今年度新規採択された愛媛大学の「愛媛県・四国の儲かる観光サービス業を担う中核人材育成プログラム」のカリキュラム作成、講師選定、受講者募集、講座運営、ネットワーク形成、経費支出管理、次年度構想におけるノウハウ提供及び実施支援を行った。

図：愛媛大学における本事業の考え方



支援の内容と効果

① 事業全体の運営について

愛媛大学は新規採択校であるため、事業の円滑な実施と経費面も含めた進捗管理を行うため、おおよそ月 1 回のペースで現地を訪問し、講座視察及び打合せに加え、電話や E メールでの細かな対応も適宜実施した。事務局からは事業全般にわたる運営ノウハウの提供と対応を実施したが、特に他大学との情報交換の促進、受講者の学習進捗の管理、受講者及び地域事業者とのネットワーク形成を積極的に支援したことによって、主任教員から受講者、講師、地域事業者への情報発信と交流機会の設定が頻繁に行われ、他大学との情報交換も活発になされた。早い段階で定員を超える 31 名の受講者を集め、講座のテーマ、講師は愛媛県・四国の観光を多角的に学習できるプログラム構成であった。全 7 回の講座のうち、受講者発表プランを練る予定であった最終盤 2 回が新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたものの、受講継続を辞退した 4 名を除く 27 名が各自のビジネスプランを作成し修了した。地元の愛媛新聞社による講座の取材も呼び込み、地域への本事業の PR に貢献した。

② 運営体制構築について

主任教員 1 名、専任コーディネーター 1 名が中心となって事業企画と運営を担い、講義運営の実務は問題なく進められた。開講式、修了式には副学長、学部長、地域連携企業の代表者らも加わり事業推進体制が示され、特に、講義出講や受講者選出をされた産学官連携観光産業振興協議会や道後温泉旅館協同組合などの道後温泉の宿泊事業者と連携しながら事業を遂行した。次年度に向けたカリキ

ュラム改定、講師選定、受講者募集についても協議がなされ、地域ぐるみの取り組みへと広がりを見せた。

③ 研修プログラムの開発について

「優れた講師！楽しく学ぶ！仲間ができる！ひと・会社・地域が良くなる！」をテーマに掲げ、座学・視察・ワークショップ・研究発表の四部構成で研修プログラムが開発された。

講師陣は、観光研究の最前線にいる大学教員と民間事業者が講義を担当し、日本旅館協会会長ほかから事業経営の実態や街づくりの事例などが紹介された。毎回の講座では、オリエンテーション、ワークショップ等を通じて受講者が楽しみながら学べるよう進行が工夫され、学習意欲の継続と交流促進に寄与した。第1回から第4回までの講座序盤は主に座学中心で、講演を聴きワークショップで深めるというスタイルが採用され、「国の観光政策」「旅館業の俯瞰」「観光業の経営管理・財務管理」「観光まちづくり」「観光業における働き方改革とダイバーシティ」等を学習した。第5回は県内観光地視察を実施し、「宇和島でのグリーンツーリズム」「松山・道後温泉などとの県内連携」を検討した。第6回から第7回にかけては、受講者に自らの事業におけるビジネスプランを作成させ、本プログラム受講の成果を確認した。（※当初予定では全受講者からの発表を予定していたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響により見送った。）次年度に向けて約半数の受講者より、再受講者・聴講者・助言者などの立場で継続して関わる意向が示されており、今年度各自で作成したプランがどのように進展していくのか期待される。今年度の各講義テーマと講師は次の通り。

- i. 観光サービス業の課題と人材育成策
(観光庁参事官(観光人材政策) 小熊弘明氏)
- ii. 旅館経営と宿文化
(日本旅館協会会長・旅館こうろ社長 北原茂樹氏)
- iii. 観光業の儲かる経営管理
(愛媛大学教授 和田寿博氏)
- iv. 集まる！楽しい！儲かる！道後温泉と商店街の振興
(道後温泉旅館協同組合理事長 新山富左衛門氏)
(道後商店街振興組合理事長 石田暁匡氏)
- v. 旅館経営と働き方改革 ―宝荘ホテル道後御湯の挑戦― (視察)
(宝荘グループ会長 宮崎光彦氏)
- vi. 旅館・ホテルの財務管理
(日本政策投資銀行松山事務所長 片岡明氏)
- vii. 郷土の魅力を活かした宿づくり・まちづくり
(鶴雅ホールディングス株式会社 CEO 代表取締役社長 大西雅之氏)

- viii. DMO と観光地の儲かるイノベーション
(近畿大学教授 高橋一夫氏)
- ix. 城崎温泉の次世代まちづくり
(城崎温泉若旦那の会・泉都旅館代表取締役 藤原範之氏)
- x. 観光業のダイバーシティ推進
(沖縄ツアーリスト株式会社経営管理推進室長 鎌田直美氏)
- xi. インバウンド戦略と地方民泊 (視察、講義)
(東洋大学名誉教授 青木辰司氏)
- xii. 南予・四国の観光まちづくり (視察)
(うわじま虹色ツーリズム会長 山下隆教氏)
- xiii. 中核人材の儲かる観光サービス業の研究・発表①
(愛媛大学准教授 中西泰造氏)
- xiv. 中核人材の儲かる観光サービス業の研究・発表②
(愛媛大学教授 和田寿博氏)

④ 受講者募集について

講座開講は10月であったが、事務局からパンフレット及びチラシ作成ならびにカリキュラム調整による募集準備の早期進展をフォローし、6月より募集活動を本格的に始め31名の受講者を集めた。6月20日コンソーシアム観光産業振興協議会総会にて会員企業経営者・関係者に本事業紹介と受講依頼、そのほかに協力関係先への個別訪問と受講者応募依頼も順次実施、愛媛大学主催で5年目となる観光リカレント講座受講者への声かけも行った。愛媛大学、観光庁のWEBサイト掲載も実施し、7月中には定員20名に近い応募者が集まったため、広報先を見極めて活動し極力、募集期間終了日まで応募受付を継続できるよう事務局より促し、9月27日まで応募を止めることなく受け付けた。受講者31名の内訳は、宿泊業8名、旅行業・飲食業等の観光サービス業10名、物販業等の観光関連事業13名であったが、うち4名は業務都合等により講座出席がほとんどできず最終的に27名が修了した。

⑤ 講義運営について

講座運営が円滑に進むよう、特に初回講座と会議室外での現地実習の際には愛媛大学に注意を促して、事務局においても入念な事前確認を行った。準備物品のチェックリスト、会場レイアウト、進行表などの必要な運営資料とマニュアルを事前に提示、説明し、準備物や会場レイアウトの最終確認も実施したため、会議室での座学、フィールドワーク実習先のいずれにおいても支障なく円滑な講義運営がなされた。オリエンテーション、各回の講義における受講者への案内事項も漏れないよう配布資料への明記を確認し、受講者、講師、関係者、報道関係者等へ細かく対応がなされた。事務局からも、受講者及び関係者に対する事業概要の説明、講座への感想と要望の確認などを逐次実施し、受講者の学習促進と関

係者の理解進展を図った。講義アンケートの実施や受講者向けの案内には郵送及びEメールを使用した。

⑥ 経費支出管理について

初年度採択校のため、事業開始の際の経費支出のガイドライン説明を、過年度の事例紹介等を交えて事務局から詳細に実施した。事業開始後は運用方法に関する細かなすり合わせと確認を都度行い、毎月の提出を求めた経費支出管理表の記載に基づいて定期的に進捗管理を行った。事務局より事前照会の徹底を依頼し、事細かに確認を実施することができたため不備なく事業を進められた。

⑦ 次年度以降（自走化）に向けた受講者、講師、関係者のネットワークの形成について

受講者、講師、関係者間のネットワーク形成が進んだことは既述の通り。次年度に向けても半数近い受講者が本講座への関わりを表明しており、地域ぐるみの観光振興に寄与していくものと考えられる。地域事業者との連携については、今年度の実施協力にとどまらず、今年度の振り返りと次年度に向けた改善についても地域（特に宿泊）事業者の要望をくみ取って企画が進められ、次年度の受講者募集、講師とテーマ選定、自走化に向けた地域連携の協力体制づくりが前進した。

⑧ 他大学の見学促進について

初年度採択校のため、特に他大学の講座見学を事務局より促したことで、主任教員及びコーディネーターが以下の講座を見学。自学講座の運営の参考とし、次年度講座への講師や教材の反映も検討中。

- ・9月19日 滋賀大学 開講式
- ・11月8日 神戸山手大学 修了式
- ・11月11日～12日 小樽商科大学 自走化講座
- ・12月7日 明海大学 自走化講座
- ・1月8日 JAIST 講座「観光サービス創造演習」

⑨ カリキュラム開発や実施体制における課題と次年度に向けた対策

今年度カリキュラムでは、大学教員及び全国より第一線で活躍する観光実業家、専門家による座学、視察、研究発表を実施し、受講者は観光でいかに儲けるかを学習した。具体的には、国、業界、地域といった視座を広げる講義や、サービス開発、マーケティング、インバウンド、グリーンツーリズム、働き方改革、ダイバーシティ、財務管理といった専門的な経営手法を学ぶ講義によって観光を多角的に捉え、自らの事業における実施アイデアを練った。次年度においても日常業務ではなかなか見えてこない視点を提供し事業・業界・地域をけん引する観光中核人材の育成が地域事業者から望まれているが、今年度と同様に先進的な取り組みを実践及び研究している実業家・専門家の選定が一つの課題となる。特に、温泉街に立地する旅館において地域の特性に応じてまちづくりと人材確

保・育成を両立している事業者の登壇ニーズが高い。新型コロナウイルスの影響にもよるが、今年度最終盤で取りやめざるをえなかった自社プランの発表を、研究内容のさらなる具体化を伴って実施することも望まれる。

講座の実施体制については、(新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける以前の)第3回～第5回講座の出席者が平均して約20名で全体の3分の2程度にとどまったので、受講受付の段階で原則全講義への出席意向を確認し聴講者と選別することで改善を図る。愛媛県外の四国全域への波及、連携については模索中であり、大学間連携、観光関連業界団体、四国運輸局等を通じてネットワークを広げることが今後の課題。

図：愛媛大学の受講者募集チラシ



令和6年度 観光庁「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」採択 観光庁 70歳 愛媛大学

愛媛県・四国の儲かる観光サービス業を担う中核人材育成プログラム

優れた講師！
楽しく学ぶ！
仲間ができる！

対象：観光地経営・旅行・宿泊・飲食・物産販売等、観光サービス業の
管理職、後継者等の中核人材として活躍中の社会人
定員：20人（愛媛県・四国等各地から受講生を募集）
日程：2019年10月～2020年3月
募集期間：2019年6月10日（月）～9月27日（金）
場所：愛媛大学法文学部本館施設等
授業時間：全7回（6時間）（自学10時間を含む）平日午後等に実施
授業講師：観光庁参事官、観光サービス業経営者、学識経験者等
授業料：無料

申込：抽出【観光庁・観光中核人材選考】
【<https://www.mlit.go.jp/kankochu/ahisaku/jinrai/kasei-kouza.html>】
【<https://www.ahime-u.ac.jp/post-96752/>】

愛媛県・四国の儲かる観光サービス業を担う中核人材育成プログラム事務局
〒790-8577 松山市文京町3番 愛媛大学法文学部社会科学講座 和田寿博（教授）
TEL. 089-927-9260 / FAX 089-927-9226
E-mail kankojin@stu.ahime-u.ac.jp

愛媛県・四国の儲かる観光サービス業を担う中核人材育成事業
教育課程

開講式	10月8日（水）	主催者挨拶	愛媛大学法文学部長 高田正広	出席者挨拶	観光庁参事官 和田寿博	開校式	愛媛大学
日程	科目/方法	主講者【講師・司会・氏名】	会場				
開校式	10月8日（水）	開校式	多目的ホール				
13:30-14:30	講義	観光サービス業の中核人材育成策/観光庁観光産業課参事官（観光人材政策） 和田寿博	愛媛大学				
14:30-15:00	講義	愛媛県観光産業振興協議会会長、高松こうすけ社長 其瀬元樹					
16:00-16:30	ワークショップ						
第1回	10月14日（水）	事例研究1					
13:00-14:00	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	道後温泉 徳の湯2F 会議室等				
14:00-15:00	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	道後温泉 徳の湯2F 会議室等				
16:00-17:30	視察	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	宝珠寺 法隆寺				
17:30-18:00	ワークショップ						
第2回	11月19日（水）	事例研究2					
13:00-14:30	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	愛媛大学				
14:30-15:00	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	愛媛大学				
16:00-16:30	ワークショップ						
第3回	12月4日（水）	事例研究3					
13:00-14:30	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	愛媛大学				
14:30-15:00	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	愛媛大学				
16:00-16:30	ワークショップ						
第4回	1月22日（水）	事例研究4					
13:00-14:00	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	宇和島市内				
14:00-15:00	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	宇和島市内				
16:00-16:30	ワークショップ						
第5回	2月18日（水）	事例研究5					
13:00-14:00	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	愛媛大学				
14:00-15:00	講義	観光業の儲かる経営管理/愛媛大学法文学部教授 相田寿博	愛媛大学				
16:00-16:30	ワークショップ						
修了式	3月3日（水）	主催者挨拶 <td>愛媛大学法文学部長 高田正広</td> <td>出席者挨拶</td> <td>愛媛大学法文学部社会科学講座 和田寿博</td> <td>修了式</td> <td>愛媛大学</td>	愛媛大学法文学部長 高田正広	出席者挨拶	愛媛大学法文学部社会科学講座 和田寿博	修了式	愛媛大学

注：1 教育課程は事業により変更する場合があります。ご参加の際は最新版を参照してください。

現地での支援実績

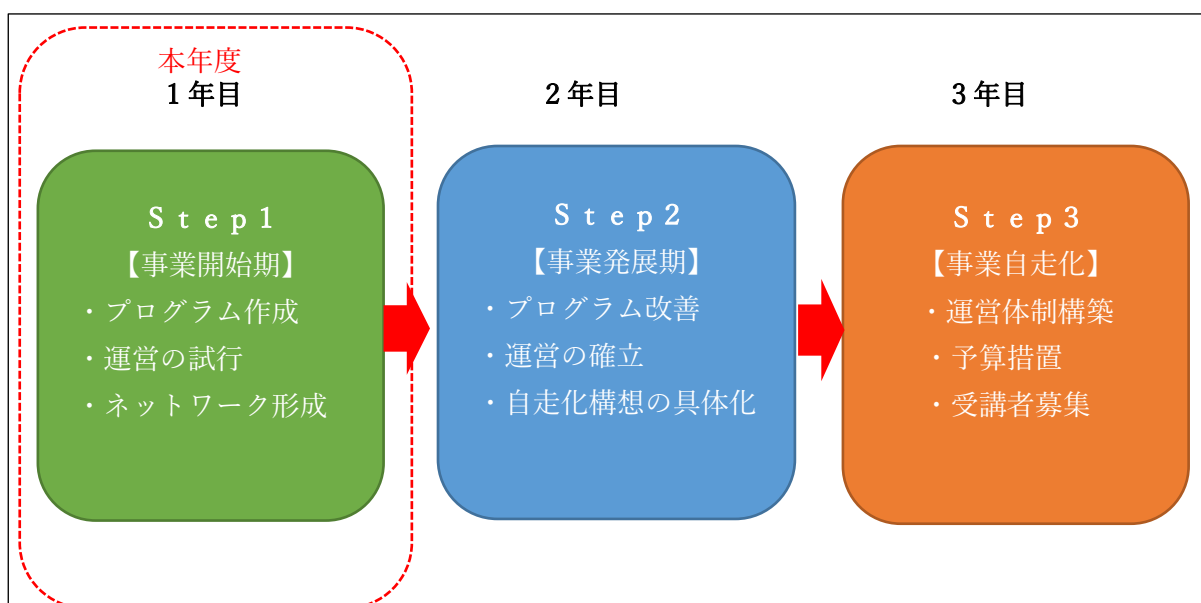
	日程	場所	目的
①	令和元年4月24日	愛媛大学 松山キャンパス	事業開始に伴う打合せ： ・事業全体の体制及びスケジュール説明 ・愛媛大学の事業計画の概要確認 ・要望、疑問等の確認
②	令和元年6月6日	国土交通省 中央合同庁舎第4号 館共用会議室	観光庁主催第1回全体会議の運営： ・会議提出書類の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介等によるネットワーク形成 ・現地での問い合わせ対応
③	令和元年9月19日	滋賀大学 彦根キャンパス	他大学講座（開講式）の見学と講座開始準備に関する打合せ： ・受講者募集の進捗状況と選考方法 ・開講式、初回講座の準備 ・フィールドワーク、最終ビジネスプランの実施方法 ・経費支出管理の状況確認 ・他大学講座の日程案内と見学の促進
④	令和元年10月8日	愛媛大学 松山キャンパス	開講式及び第1回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑤	令和元年11月8日	KOBE The PLACE	他大学講座（修了式）の見学と打合せ
⑥	令和元年11月11日～12日	小樽商科大学 札幌サテライト	他大学講座（自走化講座）の見学と打合せ
⑦	令和元年11月19日	愛媛大学 松山キャンパス	第3回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑧	令和元年12月4日	愛媛大学 松山キャンパス	第4回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑨	令和2年1月22日	愛媛大学～宇和島 方面各所（視察）	第5回講座の視察、運営支援及び打合せ

（3）滋賀大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題

概要

今年度新規採択された滋賀大学の「ウェルネスツーリズムプロデューサー養成講座 2019」のプログラム作成、講師依頼、受講者募集、講座運営、ネットワーク形成、経費支出管理、次年度構想におけるノウハウ提供及び実施支援を行った。

図：滋賀大学における本事業の考え方



・支援の内容と効果

①事業全体の運営について

滋賀大学は新規採択校であるため、おおよそ月1回のペースで現地を訪問し、事業の円滑な実施と経費面も含めた進捗管理を行うため、講座視察及び打合せに加え、電話やEメールでの細かな対応も適宜実施した。事務局からは事業全般にわたる運営ノウハウの提供と個別対応を実施したが、講義開催については担当教員、運営スタッフによる細かな事前準備がなされ安定した運営がなされた。カリキュラムの内容も専門家からの講義、フィールドワーク実習、ビジネスプラン発表と、ウェルネスを多角的に学習することができ、インプットとアウトプットのバランスも良かった。受講者からの講座への評価も高く、受講者22名全員が修了。初年度実施の結果を踏まえて、次年度にはさらなる改善版プログラムの実施が期待される。経費管理においても事務局から強力に支援した。

②運営体制構築について

主任教員3名、事務職員1名、専任事務員1名が中心となって事業企画と運営を担い、講義運営の実務は問題なく進められた。事務局からは本事業に対する全学的な支援体制を築かれるよう働きかけ、その状況を随時確認した。開講式、修了式には学長、副学長その他の教員も加わり、受講者及び地域の協力事業者らとのネットワークづくりに携わった。外部との連携も積極的に展開され、特に、講義出講や最終ビジネスプランコンテスト審査を務められた滋賀県内のウェルネス関連事業者らとの関係を深めながら事業を遂行され、次年度に向けたカリ

キュラム改定、講師選定、受講者募集、そのさらに先の自走化に向けた産学連携体制の基盤づくりが進められた。

③研修プログラムの開発について

講座は、①基本ステップ（座学）②体験ステップ ③事業創出ステップの三段階で学習が進展するよう企画された。

「①基本ステップ（座学）」では、「昨今の観光情勢」「ウエルネスの歴史と概念の広がり」「ストレス研究の成果」といった基礎的な知識習得のための講義にはじまり、専門家による統計情報の分析と事業企画への活用、地方文化の価値の発掘とPR、ヘルスケアプログラムのデザイン、ウエルネスツーリズム研究事例及び応用実践事例といったより実践的な内容に及んだ。

続く「②体験ステップ」では、ウエルネスツーリズムの先進事例を体験学習しながら、ウエルネスツーリズム関連の統計、地域文化的な側面から見た価値、事業化の実践事例、ビジネス収支の実例などを学習した。森林ヨガ開発者からの新サービス開発にあたっての財源獲得事例紹介や、医療法人母体のウエルネス宿泊施設ならではの医学的なエビデンスに基づいたサービス展開等を、受講者は体感を伴って学ぶことができた。また先駆者との対話によってクライアントのニーズ（企業研修、健康経営等）についても議論が深められた。

今年度講座の仕上げとなる「③事業創出ステップ」では受講者グループ及び個人で自身のビジネスにおける実践を前提としたプランニングと発表会が実施された。ビジネスプランの作成手法、今回使用するフォーマット（ビジネスモデルキャンバス）、今後のグループ討議の予定、グループウェアの活用法について説明がなされ、受講者の属性や意向によってグループ分けが進められた。講座開始当初は顧客ニーズを見つけられず、事業化のアイデアがなかなか浮かばない受講者が大半を占めたが、講義の回を追うごとに徐々に展望を広げて最終のビジネスプランに結実。講座で紹介される先進的な取り組み事例を自施設にどのように置き換えるのか思い悩んでいる受講者が多かったわけだが、支援方針を決めるよう事務局から滋賀大学教員らへと働きかけ、自社・自エリア独自の資源と組み合わせる柔軟な発想を引き出すべく受講者サポートを進める事とし、最終回の直前（第7回講座）に実施された模擬発表会では、コメンテーターを務める各金融機関担当者からビジネスシーンで実践できるところまで計画が具体化されていないことを指摘されたが、限られた講義時間の中でテストマーケティングの検討まで構想を進められたことは本プログラムの成果であった。

また、プログラムの中で受講者、講師、関係者らの新たなネットワークが形成され、特に最終発表の受講者グループにおいては、本講座を終えた後も実践に向けて検討を重ねて販売までこぎつけるとの声があがっており、次年度に企画される第1期生の実践報告会でどのようなトライアル及び成果の発表が聴けるか期待される。各講義テーマと講師は次の通り。

- i. 国の観光政策と人材育成の取組
(観光庁 課長補佐 田中里愛子氏)

- ii. 日本版クアオルトについて
(株式会社クアオルト研究所 所長 小関信行 氏)
- iii. ウェルネスツーリズムの重要性
(NPO 法人日本ヘルスツーリズム振興機構 事務局長 高橋伸佳氏)
- iv. ウェルネスツーリズム推進のあり方
(滋賀大学 客員研究員 紀平健介氏)
- v. 長寿県、滋賀県民のヒミツ
(滋賀医科大学 公衆衛生学教授 三浦克之氏)
- vi. 滋賀の食と健康
(滋賀大学 教育学部 教授 久保加織氏)
- vii. 運動や瞑想と健康
(滋賀大学 教育学部准教授 大平雅子氏)
- viii. ウェルネスツーリズムにおける機器・アプリのトレンド
(株式会社 I's 代表取締役 印南輝久氏)
(株式会社 NTT ドコモ関西支社法人営業部 主査 中里倫嵩氏)
(滋賀県健康医療福祉部健康寿命推進課 健康しが企画室副主幹 高屋大樹氏)
- ix. ビワイチの活用
(輪の国びわ湖活用協議会副会長 稲永明子氏)
- x. ビワイチ体験
(株式会社ラグスタ 大江ばらか氏、斎藤成美氏)
- xi. ヨガプログラム体験
(中塚奈津子氏、中村美奈子氏、近藤清美氏)
- xii. 大月ロハス村の取組 (視察、講義)
(大月ロハス村代表 佐々木裕子氏)
- xiii. 保健農園ホテルフフ山梨の取組 (宿泊、プログラム体験、講義)
(株式会社グリーンドッグ 春日 未歩子氏)
- xiv. ウェルネスツーリズムの商品企画の要諦
(神戸山手大学 観光学科教授 西村典芳氏)
- xv. ビジネスプランの作成手法、課題提示
(滋賀大学 客員准教授 上田雄三郎氏、客員研究員 紀平健介氏)
- xvi. プレゼンテーションの創り方
(滋賀大学 客員准教授 上田雄三郎氏)
- xvii. 模擬発表会
(以下コメンテーター：株式会社 I's 代表取締役 印南輝久氏)
(滋賀銀行、関西みらい銀行、京都銀行、滋賀中央信用金庫)

xviii. ビジネスプランコンテスト

(審査員:滋賀大学 社会連携センター長・教授 石井良一氏他 14名)

④受講者募集について

滋賀大学、観光庁の WEB サイトへの掲載に加え、協力団体へ個別に受講者選出または紹介の依頼を実施した。事務局からもパンフレット制作、告知の進め方を助言して進捗を確認した。定員 20 名に対して長野県、東京都、福岡県在住者を含む 46 名の応募があった。事務局より、応募者選考と結果通知について助言し、明確な審査基準のもと 22 名の受講者が受け付けられた(地域の協力事業者からは 5 名が選出された)。全員学習意欲が高く、ワークショップにおける討議も盛んな受講者集団の形成がなされた。ほぼ全員が全講義を受講し、一部、仕事の都合で欠席せざるを得なかった回については補講レポートを課すことによって、最終的に 22 名全員が修了された。

⑤講義運営について

講座運営が円滑に進むよう、特に初回講座と会議室外での現地実習について注意を促して、事務局においても入念な事前確認を並行して行った。準備物品のリスト、会場レイアウト、進行表などの必要な運営チェックリストと運営マニュアルを事前に提示、説明し、現地での準備・進行まで司会役スタッフとともに確認したため、会議室での座学、フィールドワーク実習先のいずれにおいても支障なく円滑な講義運営がなされた。オリエンテーション、各回のセッションでの受講者への必要案内事項も漏れないよう都度確認を実施した。特にフィールドワーク実施の際の安全面の配慮や学習プログラム遂行に関しても入念に準備がなされるよう支援を実施した。事務局からは、各回のワークショップのファシリテーションや最終ビジネスプランコンテストの審査など、受講者の学習促進と講座運営の一端を直接的に担うことも行った。

講義アンケートの実施や受講者向けの案内は、受講者の事業で提供している IT サービス (<https://www.evawat.com/>) を活用したが、初期段階での受講者向け案内の不達が懸念される状況であったため、即座に改善が図られた。また滋賀大学の本講座専用特設ホームページ(受講生専用サイト)も作成され、講義資料や動画等はここから閲覧できた。使い勝手のよい学習支援ツールであり、学習効率と運営効率の両方を高めることに貢献した。

(<https://www.shiga-u.ac.jp/wtp-school/student/>)

⑥経費支出管理について

初年度採択校のため、事業開始の際の経費支出のガイドライン説明を、過年度の事例紹介等を交えて細やかに実施した。事務局からは、毎月の提出を求めた経費支出管理表の記載に基づいて定期的に進捗管理をし、また各種照会へも対応した。進行年度中の細かな計画変更についても、企画内容を吟味し、観光庁とも連携のうえ円滑で適正な事業遂行を支援した。

⑦次年度以降（自走化）に向けた受講者、講師、関係者のネットワークの形成について

受講者間のネットワーク形成が進んだことは既述の通り。本講座を終えた後も、最終発表グループでプラン実践に向けて検討を重ねるとのチームもあり、次年度に企画予定の実践報告会でトライアルの状況を互いに確認することを検討中。交流会も数回開催され、事務局からの助言も採用され受講者全員に発言の機会を設け、それぞれの志望動機やプランニングの状況が共有されることで期待感と連帯感が醸成された。

⑧他大学の見学促進について

初年度採択校のため、特に他大学の講座見学を事務局より促したこともあり、主任教員が明海大学の自走化講座を見学し、大学と受講者間でのネットワーク形成と連帯の様子を目の当たりにして、次年度以降の滋賀大学プログラムへの取り入れを決定した（まずは次年度に、今年度受講者へ集まりを呼びかけて実践報告会を実施予定）

⑨カリキュラム開発や実施体制における課題と次年度に向けた対策

既述の通り今年度のプログラムも基礎知識、応用実践事例、座学、体験学習、ビジネスプランニング（アウトプット）と、多岐にわたる学習内容と手法で充実した内容であったが、次年度は初年度の経験を踏まえ、さらなる充実を図る予定である。今年度のプログラム試行の結果発見された課題として、「スパ」への踏み込みが必要とされている事が挙げられる。今年度受講者の約4分の1はホテル、旅館事業者であり、観光客の需要の高まりが顕著で事業化しやすい「スパ」を活用したウェルネスへの展開を検討するため、次年度の新カリキュラム開発を企図して、2020年2月19日～21日にウェルネスリゾートをコンセプトに、ホテル、スパ、地域プログラムを展開しているThe SCENE（奄美大島）を訪問し、支配人インタビューと視察を実施した。また、奄美大島が地域全体で取り組むヘルスツーリズム推進についても視察、インタビューを実施し、得られた知見や新設講座は、コンソーシアム参画の他大学へも共有を図る予定。

その他の講座全体を通してのコンセプト設定やカリキュラム設計は、46名の応募者があったこと、22名の受講者全員がほぼ皆勤で修了していること、受講者アンケートの回答結果の分析などから、大きく変更せず継続することを検討している。

現地での支援実績

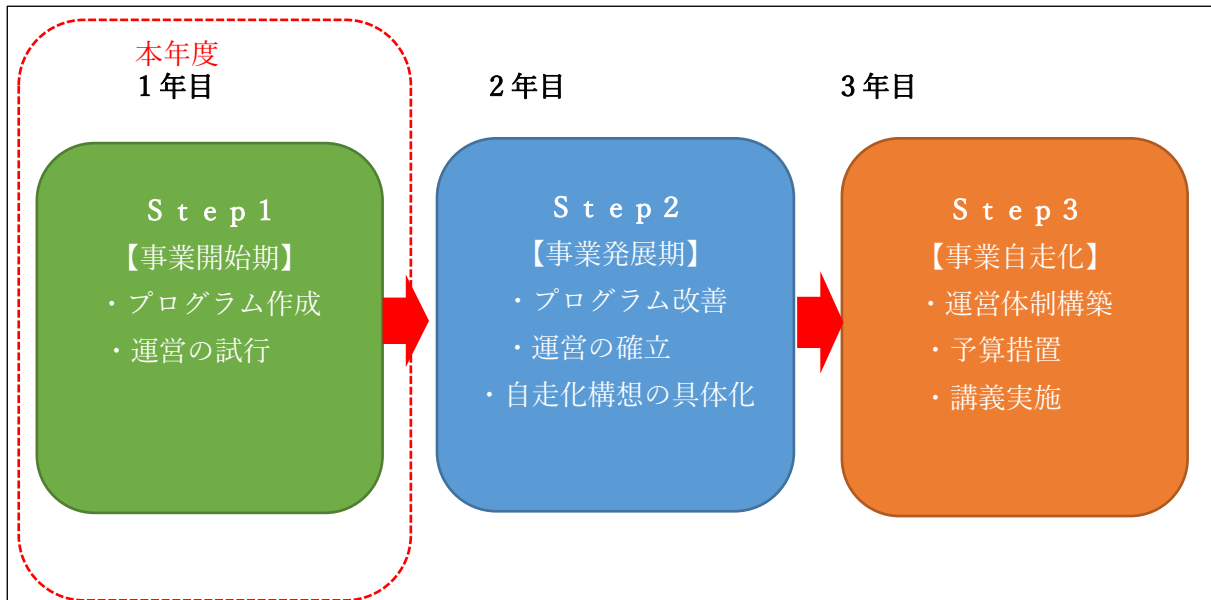
	日程	場所	目的
①	令和元年4月23日	滋賀大学 彦根キャンパス	事業開始に伴う打合せ： ・事業全体の体制及びスケジュール説明 ・滋賀大学の事業計画の概要確認 ・要望、疑問等の確認
②	令和元年6月6日	国土交通省 中央合同庁舎第4号 館共用会議室	観光庁主催第1回全体会議の運営： ・会議提出書類の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介等によるネットワーク形成 ・現地での問い合わせ対応
③	令和元年8月21日	滋賀大学 彦根キャンパス	講座開始準備に関する打合せ： ・受講者募集の進捗状況と選考方法 ・開講式、初回講座の準備 ・フィールドワーク、最終ビジネスプラン、観光客ニーズ調査の実施方法 ・経費支出管理の状況確認 ・他大学講座の日程案内と見学の促進
④	令和元年9月19日	滋賀大学 彦根キャンパス	開講式及び第1回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑤	令和元年10月17日	琵琶湖マリオット ホテル及び近隣	第3回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑥	令和元年11月14日 ～15日	大月ロハス村、保健 農園ホテルフフ山 梨	第4回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑦	令和元年12月12日	滋賀大学大津サテ ライト	第6回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑧	令和2年2月6日	琵琶湖ホテル	修了式及び第8回講座の視察、運営支援及び打合せ

(4) 北陸先端科学技術大学院大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題

概要

今年度新規採択された北陸先端科学技術大学院大学の「観光コア人材育成スクール」の実施を支援した。プログラム作成、受講者募集、講師依頼、講座運営、経費支出管理、報告書作成におけるノウハウ提供と、随時発生する課題への対処の支援を実施した。

図：北陸先端科学技術大学院大学における本事業の考え方



・支援の内容と効果

①事業全体の運営について

本事業を円滑に実施し、事業全体の進捗確認、予算実績管理、発生した課題への対処を行うため、おおよそ月1回のペースで現地を訪問し、打合せと講座視察を実施した。また随時、電話やEメールでの助言を実施した。北陸先端科学技術大学院大学は初年度の本事業採択校ではあるが、プログラスマネージャーを務める教員は、これまでも観光人材育成講座の開催経験があり、蓄積された運営ノウハウも活かし充実したカリキュラムを実施した。事務局からは、過年度の実施講座内容及び事務運営の流れ等を伝え、受講者募集、講義実施、補講実施、経費支出管理、事業報告書作成、次年度構想等における支援を実施した。

②運営体制構築について

事業遂行のプロジェクトマネージャーを務める教員と、本事業のために新たに採用された事務担当者の2名が中心となり運営を行った。

事務手続き等に関しては、学内職員との連携体制が築かれており、情報伝達は円滑になされ、事業の進捗状況もよく共有されていた。事務局からは、事業開始の際に事務処理マニュアルを送付し説明を行うとともに、訪問時には講座設営等をフォローすることにより支障なく事業が遂行された。

事業報告書に関しても、記載方法等に関する連絡と相談への対応を行い、合同研修兼第2回全体会議に向けた準備作業の支援と次年度に向けた打合せと並行しながら今年度事業の総括を支援した。

③研修プログラムの開発について

北陸先端科学技術大学院大学で実施したプログラムは、「地域観光のイノベーション推進人材の育成」をコンセプトとしたプログラムで、①「新たな観光サービスの創出能力（デザイン能力）」②「そのための他産業・地域関係者との協働連携能力（ファシリテーション能力）」③「創造的なサービス開発力（イノベーション推進能力）」の3つの能力を取得できるよう開発された。座学、プレゼンテーション、チーム学習、宿泊研修を組み合わせた全11回の開催であり、最終回には受講者による観光サービスプラン発表を実施した。講座の学習テーマを以下に示す。

- i. 日本の観光政策（座学）
- ii. ファシリテーションマネジメント／トップリーダーの講話と対話Ⅰ（宿泊研修）
- iii. アカウンティング（座学）
- iv. ファイナンス（座学）
- v. ホスピタリティイノベーション（座学）
- vi. 観光サービス創造マネジメント（座学）
- vii. ケースメソッド／トップリーダーの講話と対話Ⅱ（宿泊研修）
- viii. 観光サービス創造演習（座学・プレゼンテーション）
- ix. 振り返り学習／発表会（座学・プレゼンテーション）

カリキュラムは、観光サービスの事業立案から資金調達法までつながりのあるカリキュラムとして開発し、講義ごとに具体的なスキル、能力獲得のための授業設計となっていた。また宿泊研修では、起業家との対話を通じた学びも含まれるプログラムとなっていた。

④受講者募集について

北陸3県の自治体の観光課、観光協会など観光関連団体への告知、石川県主催の観光講座の過去の受講者への告知、プレスリリースによる新聞掲載を通じた告知がなされたことにより、定員を上回る応募者を獲得した。また、パンフレット制作、選考フローの構築・確立も、スムーズに進んだ。応募者審査の過程では、本事業の対象となる観光産業の中核人材の育成という趣旨に照らして事務局より助言及び個別確認を実施し、適切な受講者層形成に寄与した。

⑤講義運営について

講座開催時の支援として、会場準備、印刷物の配布、各スタッフの役割分担、受講者受付の準備など事前準備がもれなく行われているか確認し、当日の現地視察の際にも、現地でサポートし最終確認を実施した。また、その他の講義視察の際はビデオ撮影、会場設置、受付などを随時支援した。これらの支援の結果、

講座開催初年度であったが、いずれの回も停滞することなく円滑に終える事ができた。受講生の評価については、ポイント制を採用し、出席、課題提出によってポイントが取得できる制度となっていた。そして、本事業の受講者専用のウェブサイトを構築し、各講座で使用した資料と講座の動画の配信、課題の提出等に使用した。

補講に関しては、このウェブサイトでの動画視聴後のレポート提出の他に、「JAIST 地域人材育成セミナー」への参加によってもポイントが取得できる形式になっていた。また、中小企業庁が主催する「共創型観光産業展開プログラム」に参加している金沢大の研究者9名も座学の講座に聴講生として10月より参加した。

受講者のネットワーク形成という観点では、多くの授業でグループでのディスカッションと発表の機会があり、講義中でも受講者同士がコミュニケーションする機会が設けられていた。それにより受講者に出席するインセンティブや、学習意欲をさらに向上させる効果を与え、結果として全受講者の出席率の平均が9割以上となった。

⑥経費支出管理について

初年度採択校のため、事業開始の際の経費支出のガイドライン説明を、過年度の事例紹介等を交えて細やかに実施した。事務局からは照会への対応のほか、主に毎月の提出を求めた経費支出管理表の確認に基づく活動進捗との整合性のチェックと、年度中の細かな計画変更が生じた際に留意事項の連絡と確認を実施してきた。随時迅速かつ細やかな確認が行われたことにより、円滑で適正な事業遂行がなされた。

⑦次年度以降に向けた受講者、講師、関係者のネットワークの形成について

初回の講座の後に情報交流会を実施し、それ以降も含めて合計4回の交流会を実施したこと、また2回の宿泊研修を実施したことにより、受講者、講師、関係者間のネットワーク形成はかなり進んだと考えられる。また、修了式では、今後も受講生のネットワークを活かせるよう同窓会が結成された。

⑧他大学の見学促進について

初年度採択校のため、特に他大学の講座見学を事務局より促し、プロジェクトマネージャーを務める教員に情報提供を図ったが日程が合わず、事務担当者が愛媛大学の講座見学を実施した。

他大学からの見学受入については、愛媛大学の教員と事務担当者が視察に来られ、大学教員間のネットワーク形成が進んだ。

⑨カリキュラム開発や実施体制における課題と次年度に向けた対策

プロジェクトマネージャーである教員のこれまでの観光人材育成講座の経験が活かされたカリキュラム内容となっており、講座内容も今年度とほぼ同じ内容で実施する予定であるが、受講者からは座学だけではなくフィールドワークを希望する声があったため、このことをどのように次年度のカリキュラムに活

かしていけるかということが課題である。また、アクティブラーニングでは講師だけではなくそれを支えるスタッフの活動が重要になってくるので、当日の補助スタッフの確保も課題である。

図：北陸先端科学技術大学院大学の受講者募集チラシ

募集要項

対象者 本学内の観光産業と地域をテーマにした新しい課題を持つ、次世代の観光産業にかかわる学生/社会人候補者。
 プログラムの修了率を90%以上確保し、修了した学生/社会人の満足度を数値化します。

募集期間 2019年7月1日(月)～7月31日(水)

定員 15名

募集料 無料

本プログラムは観光庁から北陸先端科学技術大学院大学のプログラムが認定された受講プログラムで、受講料は無料。ただし、受講料以外の受講費用は別途発生いたします。

応募方法

WEBサイト 以下の申込サイトから申し込みください。
 申し込み時に必要な内容は、氏名、専攻、所属、応募希望(01～100文字)等です。
 申し込みは申込サイトにある応募フォームをご覧ください。

<https://jaist-act.jimdofree.com>

ご応募に際しては、厳正な審査をもちまして承認/不承認をさせていただきます。

会場アクセスMAP

北陸先端科学技術大学院大学 産学連携オフィス
 石川県金沢市北1-1-1 5F 5F501号室

お問い合わせ
 北陸先端科学技術大学院大学 倉田研究室
 〒923-1292 石川県金沢市北1-1-1 TEL:076-151-1771
 E-mail: info_act@jaist.ac.jp

観光庁令和元年度
産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業

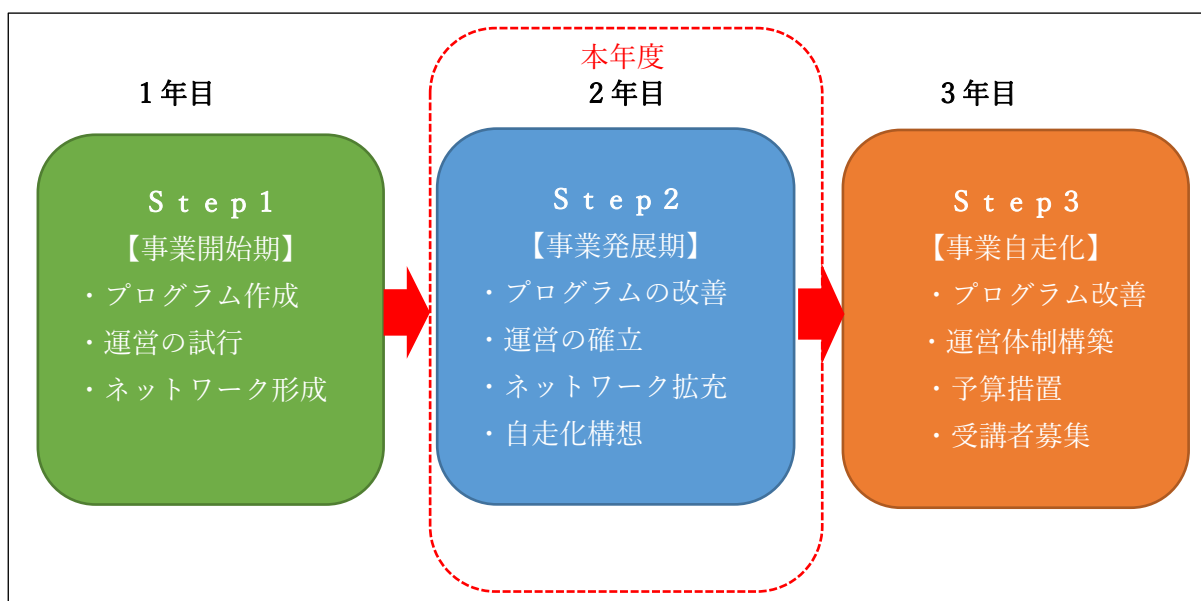
観光コア人材 育成スクールのご案内

先端的なサービスを創出する観光人材へ

(5) 神戸山手大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題 概要

今年度継続採択となった神戸山手大学の「ツーリズムプロデューサー養成課程」の実施を支援した。昨年度講座の改訂版として、プログラムと運営の改善、次年度の自走化構想を、複数の教職員と連携しながら支援した。

図：神戸山手大学における本事業の考え方



・支援の内容と効果

①事業全体の運営について

事業の円滑な実施と経費面も含めた進捗管理を行うため、講座視察及び打合せに加え、電話やEメールでの対応も適宜実施した。神戸山手大学は本事業2年目の採択校であったが、事務職員の担当交代があったため、事務局からは特に講義室内と室外の各地での事前準備、進行、受講者情報の管理、受講者への案内、アンケート実施等に関する細かな支援を実施した。主任教員、担当職員、事務局の間で情報を共有しながら、講座運営面においても、経費管理においても、安定的な事業運営が行われた。その結果、31名の受講者が修了された。次年度の自走化構想に関して大学の経営統合を控えて複数案の企画・検討を重ね、決定することができた。

②運営体制構築について

前年度、プロジェクトマネージャーを務められた教員が継続して今年度も責任者として事業実施された。今年度途中の7月に他大学へ移籍されたが、他の神戸山手大学教職員らと連携し、問題なく事業を終えられた。講義の運営は、主任教員と本事業専任職員（新規採用）が中心的に動かれた。座学のみならず、フィールドワーク、ゼミナール、事業報告会といった視察研究や討議・発表が講義時間全体の約3分の1を占める構成であったが、大学事務職員の運営サポートも適宜行われ、総じて円滑であった。講座が進む中で受講者の関係性も深まり、最終グループ発表準備等も通じて各受講者のビジネスの知見を持ち寄って議論がなされた。地域の協力事業者らとの関係も深められ、特にフィールドワークとゼミナールにおいては第一線でビジネスを展開する観光事業者（インバウンド、IR、ゲストハウス等）が視察先案内や講義出講などを受け持たれ、講座が進められた。

事務局からは特に受講者選抜過程における支援、新任の専属職員への事務運営の助言と実地支援、講座の進捗に応じた学習の進展の確認、次年度の自走化構想の検討段階における関係教職員らとの状況確認及び企画調整を実施した。

③研修プログラムの開発について

前年度の実施経験を活かし、eラーニング、座学、フィールドワーク、ゼミナール、発表という五つの柱は変えずに、講義時間の配分や受講方法などを工夫した。前年度は文部科学省の職業実践力育成プログラム(BP)認定要件に合わせ120時間と他大学に比して2倍近い講義を実施していたが、今年度はBP認定要件の変更に加えて受講者負担の軽減と受講人数の増大を視野に、特にeラーニング学習時間の短縮とインターンシップを廃止し、標準的な合計60時間のプログラムとした。基礎知識は各受講者が事前にeラーニングで学習する前提で、実地講義の内容は前年度同様に実践的な内容であった。講師陣は大学教員と民間事業者が担われ、各テーマにおける第一人者が登壇した。内容としては、前回から継続して主に宿泊事業、インバウンドに関連した講義が展開され、新テーマとしてIRが大きく取り上げられた。

各回の講義タイトルと講師は次の通り。

- i. 観光の基礎 (eラーニング) インバウンド、観光文化論等
- ii. 観光マーケティング (eラーニング) 旅行者行動論、レベニューマネジメント等
- iii. 観光ビジネス事例 (eラーニング) ヘルスツーリズム、ゲストハウス等
- iv. 地域創成 (eラーニング) 地域経営・資金調達・シティマネジメント等
- v. ツーリズムプロデューサー養成課程の学び方
(小野田 金司 神戸山手大学教授)
- vi. 観光産業における人材育成 (田村 寿浩 観光庁参事官)
- vii. ツーリズムプロデュース論 観光業界が求めるプロデューサーの仕事

- (江藤 誠晃 神戸山手大学客員教授)
- viii. インバウンド最前線 (村山 慶輔 株式会社やまごころ)
- ix. 日本観光立国実現にむけて
(原 忠之 セントラルフロリダ大学准教授)
- x. 特別講演会・交流会 「大阪・関西の観光人材を考える」
田村 寿浩／原忠之／村山慶輔／ 江藤誠晃／小野田金司 ほか
- xi. 大阪ループバス (フィールドワーク) 日本初の訪日外国人専用路線運
航、大阪周遊ループバスの運営
(株式会社関西インバウンド事業推進協議会)
- xii. IR(総合型リゾート)とゲーミング(フィールドワーク) 日本版 IR とカ
ジノマナー体験 (UCリゾートエージェンシー株式会社)
- xiii. 大阪ナイトタイムエコノミー (フィールドワーク) インバウンド年間
40万人、大阪 JAPAN NIGHT TOUR、とんぼりクルーズ
(株式会社インプリージョン)
- xiv. 京都体験型観光 (フィールドワーク) 富裕層マーケットの人気コンテ
ンツ (有限会社ワックジャパン)
- xv. 京都ゲストハウス (フィールドワーク) 京都で人気トップのゲストハ
ウスのマーケティング (株式会社 Feel Japan)
- xvi. 観光と地域振興 (小野田 金司 神戸山手大学教授)
- xvii. ヘルスツーリズム事業論 (西村 典芳 神戸山手大学教授)
- xviii. 観光文化論、ハラール、異文化理解 (小磯 学 神戸山手大学教授)
- xix. サスティナブルツーリズム論 (小槻 文洋 大阪観光大学教授)
- xx. 海外のツーリズム事例 (小野田 金司 大阪観光大学教授)
- xxi. 観光マーケティング 観光地経営を担う DMO のマーケティング
(江藤 誠晃 神戸山手大学客員教授)
- xxii. IR の産業構造と地域企業の参画機会
(小池 隆由 キャピタル&イノベーション株式会社)
- xxiii. ゼミナール (A) テーマ「観光地経営を革新するビジネスモデル構想」
(江藤 誠晃 神戸山手大学客員教授)
- xxiv. ゼミナール (B) テーマ「着地型観光事業構想」
(小野田 金司 大阪観光大学教授)
- xxv. ゼミナール (C) テーマ「ゲストハウス事業実施構想」
(藤田 勝光 株式会社 Feel Japan、
小熊 英国 グロービス経営大学院教授)
- xxvi. 事業報告 受講生による発表と修了証授与式
- xxvii. 古事記から見える日本の魅力

(鈴鹿 千代乃 神戸女子大学名誉教授)

- xxviii. パネルディスカッション 「万博・IR、これからの関西の観光に必要な人材育成を考える」(江藤 誠晃、小野田 金司、小池 隆由、大藪 典子 神戸観光局、河田 健人 みなと銀行)

④受講者募集について

神戸山手大学、観光庁のWEBサイト掲載に加え、教員らの人的ネットワークを活用し、関西圏のみならず、関東、九州を含む合計35名の受講者が集められた。募集にあたり、事務局から神戸山手大学に対して、応募者の現所属と志望動機の確認の徹底を求め、神戸山手大学が募集対象とする「国内観光事業に現に従事する者、または就業、起業を目指している者」の基準を満たす受講者が選抜されているか確認した。また、受講者へは受付の段階から講座内容の事前説明と学習意欲の喚起がなされ、講義シラバスの事前配布と開講にあたっての説明により、学習の狙いと全体像が明確に示された。事前説明会の開催も、募集の促進と学習意欲の喚起という両面で効果を発揮した。昨年度より講座時間を減じたことによる受講者負担の軽減効果を見込んで35名の受講を受け付けたが、そのうち4名は仕事の都合などで修了できず、最終的に31名の受講者が全課程を修了した。

⑤講義運営について

事業運営の実務を担う本事業専任事務局員が昨年度と交代され新任であったため、事務局からは特に初回講座の円滑な運営と講義議室外フィールドワークにおけるポイントをあらかじめ伝え、実地確認した。具体的には、準備物品リスト、会場レイアウト図、進行表といった事前準備に要する運営資料を提示、説明し、現地確認を実施した。その結果、会議室での座学、フィールドワーク先現地での実習のいずれにおいても支障なく円滑な講義運営がなされた。また、講師との事前の打合せの中で、講義のねらい、事前・事後課題、受講者との質疑応答や発表に対するフィードバック、交流会での情報交換など、講師として意識してほしい事柄のすり合わせがなされているか、事務局から神戸山手大学へ都度確認を行った。このことも寄与して、会場全体でのアイデア出しや意見交換の活発な、現業への反映が強く期待される生き生きとした学びの場が形成された。

やむを得ない事由により講義を欠席された受講者に対しては、1月からの大阪観光大学主催講座に神戸山手大学として協力し、本講座受講者にとっての補講の場として活用された。また、本年度運営された本講座用ウェブサイトは、受講者への講義案内や出欠記録の確認用に活用された。

⑥経費支出管理について

前年度の経験を踏まえて、適切な経費支出管理が行われた。事務局とのコミュニケーションも事前連絡、事前相談が徹底され、支出結果の確認も円滑であった。

⑦次年度以降（自走化）に向けた受講者、講師、関係者のネットワークの形成について

受講者に関しては、60 時間の講義受講、講師陣との質疑応答等、ゼミナール（グループ単位での事業計画立案）等を通じて、関係性を深めた。前年度受講者の聴講もあり講座を終えた後も情報交換が継続されている状況が見受けられ、ネットワーク形成が進んでいることを確認できた。特にゼミナールにおいては講義の中でたびたび突っ込んだ議論がなされ、今後の実務への展開、協業が期待される。大学としては、大阪観光大学観光学研究所、IR 推進 100 社会、神戸観光局、大阪観光局、みなと銀行と連携して今年度事業を実施され、またビジネスの第一線で活躍されている数多くの学外講師が登壇され、次年度は組織再編を控えるものの、これまで培ったネットワークも活用しながら自走化の展開のなされることが期待される。

⑧他大学の見学促進について

11 月 8 日神戸山手大学の最終講座に、愛媛大学からプロジェクトマネージャーの教員、コーディネーターの 2 名が参加した。また、見学ではないが、神戸山手大学の教員が滋賀大学講座に出講し、講座への助言も実施した。

その他、各大学講座に参加し情報交換するよう案内したが、どれも都合が合わず参加がかなわなかった。

⑨カリキュラム開発や実施体制における課題と次年度に向けた対策

次年度は大学組織再編の影響により主任教員を含む実務体制が変更される可能性が高いが、これまでに開発されたカリキュラムと運営ノウハウも活かしてどのような新プログラムを展開されるか、さらなる試行が求められる。今年度思案を重ねてきた次年度の運営体制が早期に決定されたので、予算措置、カリキュラム策定、受講者募集、実施運営の計画もできるだけ早期に検討されることが期待される。

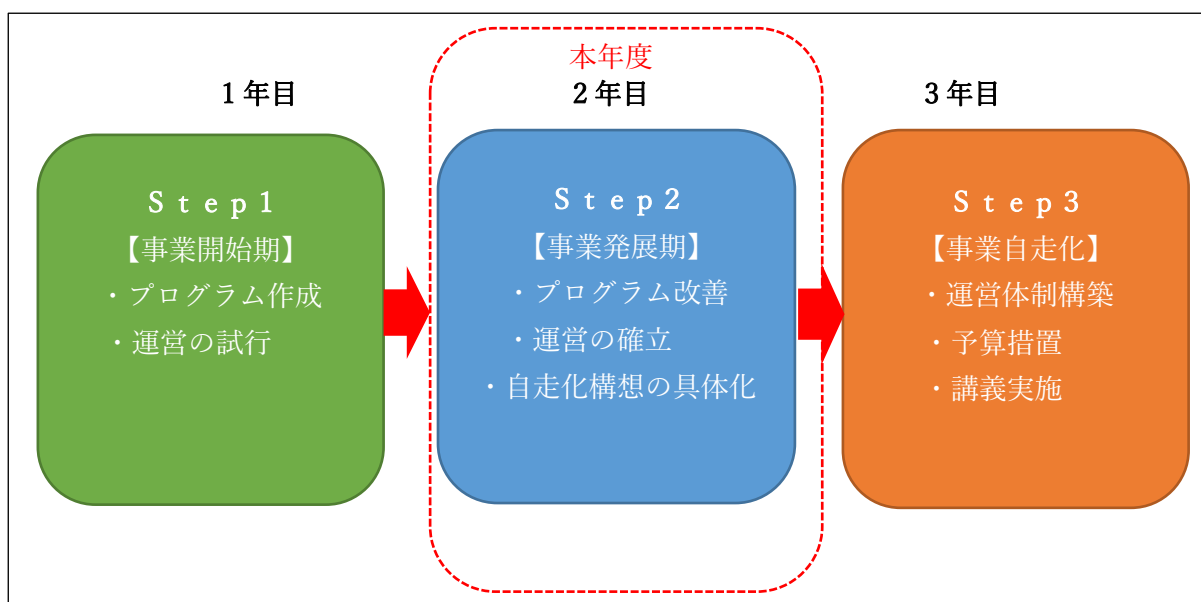
②	令和元年 6 月 29 日	アットビジネスセンター大阪梅田、ヒルトン大阪	開講式及び専門学習 1・講義の視察、運営支援及び打合せ
③	令和元年 7 月 27 日	アットビジネスセンター大阪梅田	専門学習 4・講義の視察、運営支援及び打合せ
④	令和元年 9 月 7 日	神戸山手大学	専門学習 5・ゼミナールの視察、運営支援及び打合せ
⑤	令和元年 11 月 1 日	観光庁	自走化構想に関する打合せ
⑥	令和元年 11 月 8 日	KOBE The PLACE	閉講式及び事業報告会の視察、運営支援及び打合せ

(6) 信州大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題

概要

今年度継続採択となった信州大学の「山岳観光資源を活かしたユニバーサルツーリズム推進人材育成事業」講座の実施を支援した。今年度はベーシックコースと、昨年度の受講者向けのアドバンスコースの2コースを実施した。プログラムの進化、講座運営、受講者募集、来年度の自走化を見据えた各地域でのネットワークの構築などを、プログラスマネージャーと密に連絡を取りながら確認し、その都度対処や支援を実施した。

図：信州大学における本事業の考え方



・支援の内容と効果

①事業全体の運営について

本事業を円滑に実施し、事業全体の進捗確認、予算実績管理、発生した課題への対処を行うため、アドバンスコース、ベーシックの講座視察及び打合せを実施した。また、電話やEメールでの助言も実施した。信州大学は本事業2年目の採択校であったものの、昨年度担当していた事務職員が産休に入り、その方に代わる新しい担当者が採用できなかったこともあり、開講の準備に時間がかかり、募集開始が遅れてしまった。

上記の講座視察及び打合せ等の結果、事業遂行上の課題の明確化と的確な対処を実施することが出来た。特に受講者管理にあたっては、受講及び補講の進捗管理の徹底を促すことにより、ベーシックコース受講者全10名、アドバンスコース受講者全9名の修了条件満了に寄与した。その他の面でも、講座開催時の注意喚起と運営支援、全事業期間を通じた経費支出と活動進捗の整合性の確認、事業報告書の作成支援、合同研修兼第2回全体会議に向けた準備など多岐にわたる支援を行い、本年度事業の円滑な遂行に貢献した。

合同研修に参加する信州大学からの参加者には、今回初めて車椅子利用者が参加することとなり、ニセコでの事前視察に同行し、会場、宿泊先での合理的配慮について現場で共に確認し、対応策について連携して協議した。

②運営体制構築について

信州大学のプログラスマネージャーである教員と、委託のコーディネーターが中心となり講義を実施し、信州大学での講義では大学の事務職員が受付、会場設置などのサポートをした。本事業担当の事務職員を採用予定であったが、応募がなかったため採用を見送り、大学の事務職員がその分をフォローした。オンラインでの補講の実施はなかったが、欠席者に対してのフォローや各講座の課題や事前準備については担当教員よりメールと大学のウェブシステムを利用しフォローがなされた。

③研修プログラムの開発について

ベーシックコースは、初年度のプログラムをベースとしながら細かい改善を加えた講義内容とし、宿泊研修を1回から2回に変更したり、イベントに参加させるといった実践する機会を初年度より多くした講義内容となっていた。プログラムにおける学習テーマについては、以下の通りである。

- i. ユニバーサルツーリズム概論
- ii. ユニバーサルフィールド実習
- iii. ユニバーサルフィールド調査
- iv. ユニバーサルプログラム実践
- v. ユニバーサルフィールドイベントの実施と検証

初年度プログラムの発展版であるアドバンスコースでは、実習がメインの講座内容としており、初年度で学んだ知識を活かし、地域を巻き込んでユニバーサルツーリズムを実践していく力を身につける講義内容となっていた。

- i. ユニバーサルフィールド概論
- ii. ユニバーサルフィールド地域実践
- iii. 地域資源活用ユニバーサルフィールドツアー造成演習

④受講者募集について

受講者募集について、当初の予定より1週間以上遅れての募集開始となり十分な受講者が集まるか不安があったが、結果として、ベーシックコース10名、アドバンスコース9名での開催を決定した。プログラム全体を通した受講者の出席率も高く、最終的に全員が修了することが出来た。

⑤講義運営について

講座運営が円滑に進むよう各ターム開講前に設営準備の確認を実施し、特に学外実習の時は、普段の学内で実施する場合とノウハウが異なることから、入念に確認をするようにした。アドバンスコース、ベーシックコース両方の講座を視察し、対応が必要な時は都度支援を行うようにした。学外学習において実習先の地域や施設との事前の調整が細かく出来ていた為、雨天で当初のスケジュールが実施できない時もあったが、大きなトラブルやケガもなくスムーズに遂行できた。しかし10月中旬に実施を予定していたアドバンスコース第3回講座（4地域で2週間のロゲイニングイベントの実践）については台風による影響などの理由により日程を変更する事象が発生した。変更後の日程では、長野県は雪が降り始める時期ということもあり、講座内容を夏期の内容から冬期の内容へ変更することとなった。

講座内容の変更と各地域での調整のため、講座が実施できる猶予期間が短くなってしまったが、プログラスマネージャーである教員への支援の結果、4地域すべてで修了式の前までに実施することができた。受講者同士の交流も回を追うごとに密接なものとなり、講座外でのネットワーク形成も積極的になされた。

⑥経費支出管理について

経費支出管理については途中、アドバンスコース第3回の内容と実施日を変更する事象や合同研修に車椅子利用の受講生が参加することとなり、そのためにヘルパーが同行する事象が発生したが、予定金額を大きく外れることなく支出予定を見直すことができ、全講座を通して大きな問題はなく、すべての講座終了まで概ね順調に予算執行が出来た。

⑦次年度以降（自走化）に向けた受講者、講師、関係者のネットワークの形成について

自走化については、プログラクママネージャーである教員が開講式の時からユニバーサルツーリズム協議会設立の構想を受講者並びに関係者に公表し、アドバンスコースの受講者については、自走化時の中心メンバーになってもらうよう働きかけ、受講者も自走化を意識しながら受講頂くよう促していた。講師や受講者、関係者全体でのネットワークは非常に積極的なものになっており、またアドバンスコースの受講者（1名）が地域限定の旅行業を取得したこともあり、このネットワークを活用したユニバーサルツーリズムが、今後、長野県内で実施されていくことが期待される。

⑧他大学の見学促進について

他大学の講座見学を事務局より促し、プロジェクトマネージャーを務める教員に情報提供を凶ったが日程が合わず、参加が叶わなかった。

他大学からの講座見学についても促したが、いずれも日程が合わず、見学頂くことができなかった。

⑨カリキュラム開発や実施体制における課題と次年度に向けた対策

学外での講座について雨天時の対策は考えていたが、大型台風による被害までは想定できていなかった。年々台風が大きくなってきているので、今後学外で講座を実施する場合には、台風を想定しておくことも課題となるであろう。

図：信州大学の受講者募集チラシ

2019年度「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」

UNIVERSAL FIELD CONCIERGE 養成講座
ユニバーサルフィールド・コンシェルジュ

山岳観光資源を活かしたユニバーサルツーリズム推進人材育成事業








観光庁
Japan Tourism Agency

本講座は、バリアフリー環境の整備が困難な山岳資源を障害の有無や年齢を問わず、車いすユーザーとその家族や友人が共に楽しめるものとするために専門的な知識を習得し、ユニバーサルフィールド（UF）ツアーに関わる旅行商品の企画、観光事業者へのアドバイス、また、観光事業者と旅行者のコーディネートに対応できる「ユニバーサルフィールド・コンシェルジュ（UFC）」の養成講座です。

受講料 無料（交通費・宿泊費・活動保険料/各自負担）

受講募集人数：10名（審査により受講者を決定します）
 受講条件：①カリキュラム全日程参加可能な方
 ②宿泊業など観光業に従事されている方
 （行政・教育機関、旅行会社、旅客運送事業、UT関連事業者、UT事業に従事している方）
 受講申し込み期間 7月12日（金）～7月21日（日）
 申し込み締め切り 7月21日（日）受講者決定 7月24日（水）

第1回 8月1日（木）9:00～16:00（会場/信州大学）
 開講式・UFツアー商品化に向けたUFコンシェルジュが持つべき基礎知識
 第2回 9月3日（火）15:00～4日（水）16:00（会場/戸隠・飯山）
 【実践講習】グリーンシーズン/UFツアー商品化に向けたフィールド実習（Ⅰ 泊2日）
 第3回 10月5日（土）15:00～6日（日）16:00（会場/戸隠）
 【UFイベント企画運営実習】ユニバーサルロゲイニング（ユニバーサルフェス）（1泊2日）
 第4回 11月7日（木）9:00～16:00（会場/信州大学）
 【合同発表会】ユニバーサルロゲイニングプラン
 第5回 12月23日（月）9:00～16:00（会場/戸隠）
 【実践講習】ウインターシーズン/UFツアー商品化に向けたフィールド実習②
 第6回 2月5日（水）9:00～16:00（会場/信州大学）
 閉講式・UFツーリズムの新たな提案・ユニバーサルロゲイニング
 ※会場/信州大学は松本キャンパスです。

ユニバーサルフィールド・コンシェルジュ養成講座を修了すると、以下の専門知識を習得することができます

- ・UFツアーの企画・監修
- ・障害者差別解消法に関する基礎知識
- ・インクルーシブイベントの企画・監修
- ・ユニバーサルフィールドの調査・監修
- ・観光事業者と旅行者のコーディネート業務
- ・専門機材（HIPPOcampe）の取り扱い

受講の申し込みはこちらから



<https://www.shinshu-u.ac.jp/project/ufc/>

【産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業実施体制】

一般社団法人 信州いよいよ観光局 一般社団法人 戸隠観光協会 八方尾根開発株式会社
 白馬観光開発株式会社 車山高原 SKYPARK RESORT 一般社団法人 ata Alliance

（お問い合わせ）
 信州大学ユニバーサルツーリズム推進人材育成事業 事務局
 TEL: 0263-37-2190 MAIL: ufc@shinshu-u.ac.jp

【企画・監修】

一般社団法人
 インクルーシブ野外教育研究所

2019年度「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」
 山岳観光資源を活かしたユニバーサルツーリズム推進人材育成事業

現地での支援実績

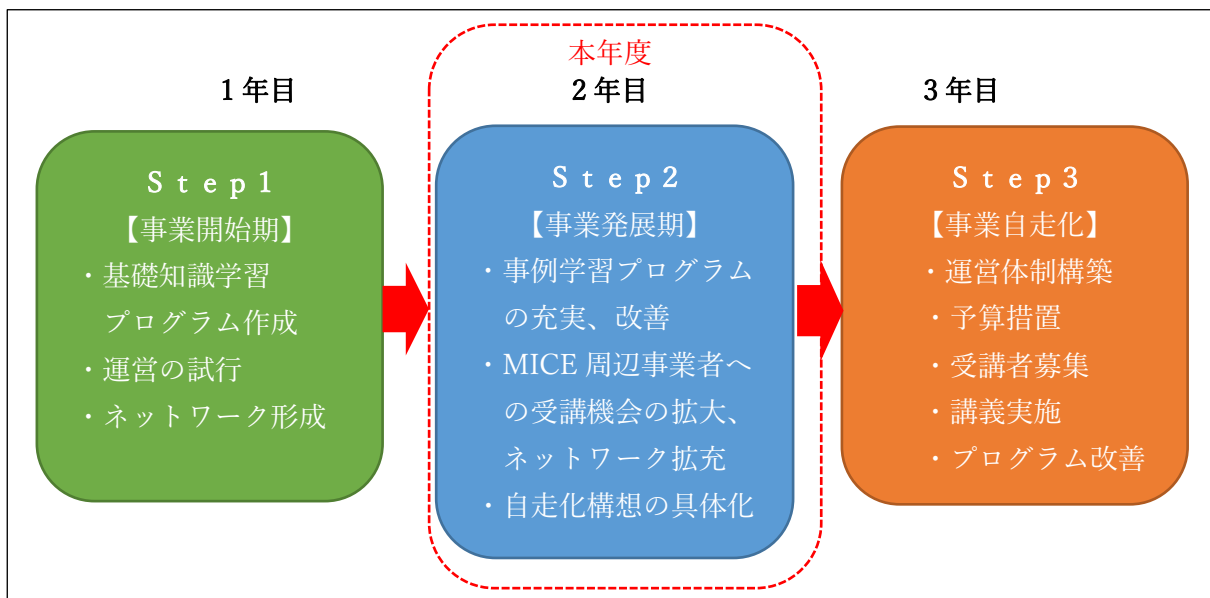
①	日程	場所	目的
①	令和元年5月8日	信州大学 松本キャンパス	事業開始に伴う打合せ： 昨年度までの事業の説明及び 今年度の全体概要の説明
②	令和元年6月6日	国土交通省 中央合同庁舎第4号 館共用会議室	観光庁主催第1回全体会議の 運営： ・会議提出書類の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介に よるネットワーク形成 ・現地での問い合わせ対応

③	令和元年7月16日	信州大学 松本キャンパス	受講者募集が遅れたことによる募集状況の確認と、その対策についての協議
④	令和元年8月1日	信州大学 松本キャンパス	ベーシックコース開講式
⑤	令和元年8月2日	信州大学 松本キャンパス	アドバンスコース開講式
⑥	令和元年9月2～3日	長野県戸隠キャン プ場	ベーシックコース第2回目講座
⑦	令和元年11月7日	信州大学 松本キャンパス	アドバンスコース、ベーシック コース合同発表会
⑧	令和2年2月5日	信州大学 松本キャンパス	アドバンスコース、ベーシック コース修了式

(7) 横浜商科大学のプログラム概要及び具体的な支援実績と課題概要

今年度継続採択となった横浜商科大学の「MICE ビジネス中核人材育成講座2019」の実施を支援した。昨年度講座の改訂版として、プログラムと運営の改善、次年度の自走化に繋がる地域事業者との関係性の深化を、事業に携わる複数の教員・外部講師と連携しながら支援した。

図：横浜商科大学における本事業の考え方



・支援の内容と効果

①事業全体の運営について

事業の円滑な実施と経費面も含めた進捗管理を行うため、講座視察及び打合せに加え、電話や E メールでの細かな対応も適宜実施した。横浜商科大学は本事業 2 年目の採択校であったが、事務職員の担当交代があり年度初時点では不慣れな点もあったため、事務局からは特に事前準備と講座シミュレーションに関する細かな支援を実施した。事業期間を通じて主任教員及びコーディネーター、担当職員、事務局との間での綿密な情報共有を継続し、講座運営面においても、経費管理においても、安定的な事業運営が行われた。その結果、19 名の受講者が修了され、次年度の自走化計画も早々に立案することができた。

②運営体制構築について

主任教員と事業コーディネーターが中心となって事業企画と約半数の講義出講を担った。事務職員の運営サポートも迅速で円滑であった。開講式、閉講式、その他の受講者交流会には学長や主任以外の教員も加わり、受講者及び地域の協力事業者らとのネットワークづくりに携わった。事務局からは本事業に対する全学的な支援体制を築かれるよう働きかけ、状況を随時確認した。その結果、講座の円滑な運営と次年度の自走化に繋がる、外部の地域協力事業者とも連携した講座が実施された。特に、前年度から継続して講座企画、受講者募集、講師選定、講義運営への助言や紹介を受けている横浜市内のシティホテル、パシフィコ横浜ほか MICE 関連事業者との関係を深めながら事業を進めることができた。

③研修プログラムの開発について

前年度のプログラムを発展させ、基礎的な MICE 関連知識の習得を目的とする講義から、応用編といえる誘致、運営、国際事情等の事例から学ぶ講義へのシフトが緩やかに図られた。実務を離れて MICE を俯瞰して学習することが初めての受講者にとっては前半の基礎講義は必要なものであったが、後半の事例学習によって最終回で発表されたより実践的なプランニングに繋がったものと思料する。MICE の中でも特に「M (ミーティング)」「I (インセンティブ)」に着目し、コンラッド東京における運営ノウハウの学習、三溪園におけるユニークベニュー活用事例学習、国際的 MICE 誘致の最前線に立つミーティングプランナーによる知見の共有、横浜商科大学の教員らによる海外 MICE 先進地の最新実情を踏まえた新規プログラムの開発などが進められた。

各回の講義タイトルと講師は次の通り。

- i. 観光産業の中核人材育成とインバウンド動向及び国の政策
(観光庁観光産業課 参事官 田村寿浩氏 (観光人材政策))
- ii. わが国および国際的な MICE の動向と国の振興政策
(観光庁国際観光部国際観光課課長補佐 浅野北斗氏)
- iii. M I ビジネスの基礎知識とビジネスポイント
(横浜商科大学商学部教授 竹田育広氏)
- iv. 国際的な M I ビジネスの応用実践知識

(株式会社 Destination Asia Japan ゼネラルマネージャー
MR.PETER COOLS)

- v. 国際的なミーティング&インセンティブトラベル受け入れ企画・営業事例 (コンラッド東京 MICE 企画・営業担当者) 於、コンラッド東京
- vi. 都市づくりと国際的なミーティング&インセンティブトラベル受け入れ企画・運営事例
(DMO六本木事務局長 坂本和也氏) 於、コンラッド東京
- vii. 中小規模のインセンティブトラベルとユニークベニュー
(株式会社日本旅行営業企画本部法人 営業統括本部 MICE 営業部部长 大井宇亮氏) 於、三溪園
- viii. ユニークベニュー基礎と活用事例
(横浜商科大学商学部教授 総田はるみ氏) 於、三溪園
- ix. オフサイトミーティング活用施設・運営事例
(公益財団法人 三溪園保勝会) 於、三溪園
- x. MICE海外事情と日本
(日本コンベンションサービス(株) コンベンション事業部シニアプロデューサー池田ゆかり氏)
- xi. MI 先進海外都市事例Ⅰ (シンガポール)
(横浜商科大学 前副学長 羽田耕治氏)
- xii. MI 先進海外都市事例Ⅱ (バンコック)
(横浜商科大学商学部教授 総田はるみ氏)
- xiii. プレゼンテーションと講座総括
(コーディネーター横浜商科大学関係 講師 (総田はるみ氏・大野正人氏・竹田育広氏・羽田耕治氏)、池田ゆかり氏)

④受講者募集について

前年度に築いた地域事業者との関係を基盤として積極的な受講者募集がなされた。横浜商科大学、観光庁のWEBサイト掲載に加え、地域の事業者への個別連絡、説明によって今後の活躍が期待される中核人材の受講に結び付けた。特に前述の横浜市内シティホテルに対しては強く中核スタッフの受講申込と紹介を依頼し、結果5名が受講。前年度は総勢36名と多くの受講者を受け入れたが、限られた講義時間の中で一人一人の指導に十分な目が行き届かないという課題もあったため、今年度は厳正な審査のもと受講受付を23名に抑えた。事務局からは、審査基準を明確にしたうえで、募集段階での応募者への事前説明として、学習スケジュールと求められる学習姿勢を伝え、意向の確認も徹底されるよう横浜商科大学へ依頼した。その結果、学習意欲が高く、その学びが国内観光事業に還元される事を強く期待される受講者集団の形成に貢献した。講座を開講してから最終的なMICE誘致プランの発表まで、ワークショップ等を通じて講座への

出欠の状況と学習の進捗を細やかに確認し適宜助言を施すことにより、最終的に19名が修了。

⑤講義運営について

講座運営が円滑に進むよう、特に初回講座と会議室外での現地実習の際には横浜商科大学に注意を促して、事務局においても実施における不備がないか入念な事前確認を並行してダブルチェックを行った。準備物品のリスト、会場レイアウト、進行表などの必要な運営チェックリストと運営マニュアルを事前に提示、説明し、確認まで実施したため、会議室での座学、ユニークベニュー現地での実習のいずれにおいても支障なく円滑な講義運営がなされた。また、講師との事前打合せ及び当日の確認の中で、講義のねらい、資料準備、受講者との質疑応答や発表に対するフィードバック、交流会での情報交換など、意識してほしい事柄の細かいすり合わせを行うよう事務局から都度確認を行った。その結果、講座全体を通じて受講者満足の高い講義が展開され、また受講者と講師の間での双方向のコミュニケーションを通じて踏み込んだ議論、学習が行われた。受講者アンケートの回答に関しても、各回講義の後に主任教員らと共に確認し、特にフリーテキストによる回答数を増やすよう軌道修正を図った。

本業の顧客対応などやむを得ない事由により講義を欠席された受講者に対しては、補講を実施する体制を整え、前年度の課題であった講義動画の視聴も併せて検討されるよう事務局より横浜商科大学へ求め、実施された。前年度から運営されている本講座用ウェブサイトには講義スケジュール、事前案内、講義資料、アンケート、講義動画等の運営に必要な資料や案内が集約され、受講者と運営者の双方にとって使い勝手の良い学習コミュニケーションツールであり、他の採択校へも同様の取り組みの検討を促進する方が良い。

横浜商科大学では、閉講約5カ月後に受講者フォローアップの会を実施し、受講者へ講座の振り返りとフィードバックを促し、その後の活動展開を調査する機会を設けた。本講座から得られた知見が、MICE オーガナイザー等とのコミュニケーションや対応に活かされている事例などが確認された。

⑥経費支出管理について

前年度の経験を踏まえて、適切な経費支出管理が行われた。事務局とのコミュニケーションも事前連絡、事前相談が徹底され、支出結果の確認も円滑であった。

⑦次年度以降（自走化）に向けた受講者、講師、関係者のネットワークの形成について

横浜商科大学を核とした地域のネットワーク形成が進んだ。今年度も、既述の横浜市内シティホテル、パシフィコ横浜、横浜市等のMICE関連団体との関係深化を継続し、受講者応募、受講者紹介、講師派遣、講義参観、フィールドワーク先の紹介、交流会への参加、講座内容への助言等を通じて、大学・地域の事業者・受講者の連携の基盤を築いた。次年度以降の自走化は、大学カリキュラムの中に中核人材の聴講を視野に入れた講義を組み込む方針が学内で固められた。この講義は、大学としては特例措置となる外部講師招聘によるMICEビジネス最前線

誘致・開催・運営に関わるビジネスにおいて中心的な「MICE」の企画提案・運営組織（PCO）、展示・泊施設、旅行会社等で業務を担当し、今後、MICEにおいて活躍が期待される中堅層の方々
ビジネスとしてMICEの振興に関わっていくという取組者・飲食事業者・物販事業者・運輸交通事業者・室内装飾事業者等の中堅層の方々
18歳～40歳前後、カリキュラムの全日程に参加可能な方

無料

までの交通費等は受講者自身の負担

期間
5日(金)～9月10日(火) (全6回)

会場
横浜駅周辺会議施設、4回
(都市ホテル、1回。含む、館内見学)
(ユニークベニュー、1回。含む、施設見学)

20名

願しますが、上記の受講対象要件により受講者選考を当しないと思われる方については受講をお断りすることがあります。

お申し込み方法

の応募フォームへアクセスし、お申し込みください。
ce2019.mice-shodai.org/

お申し込み締め切り

9年6月23日(日)

は、お申し込み受付日より、順次、メールにてご連絡します。
情報は、本講座に関わる連絡やご案内にのみ使用いたします。
等のメッセージをメールにてお送りいたします。(数日かかる場合もあります)。

第1回	14:30 (17:30)	インバウンド動向及び国の政策 ②わが国および国際的なMICEの動向と国の振興政策	①観光庁観光産業課人材政策 参事官 田村寿浩氏(予定) ②観光庁MICE推進担当 参事官 井上学氏(予定)
第2回	7月12日(金) 14:30 (17:30)	①MICEの基礎知識と ビジネスポイント ②国際的なMICEの応用 実践知識	①横浜商科大学商学部教授 竹田育広氏 ②ミーティングプランナー(交遊)
第3回	7月19日(金) 14:30 (17:30)	①国際的なミーティング&インセン ティブトラベル受け入れ企画・ 営業事例 ②都市づくりと国際的なミーティング &インセンティブトラベル受け入 れ企画・運営事例	①主要ホテルMICE企画・ 営業担当者(交渉中) ②DMO六本木本務局長 坂本和也氏
第4回	7月26日(金) 9:30 (17:00)	①中小規模のインセンティブ トラベルとユニークベニュー ②ユニークベニュー基礎と活用事例 ③オフサイトミーティング活用施設・ 運営事例	①㈱日本旅行営業企画本部 営業統括本部MICE営業課 大井字亮氏 ②横浜商科大学商学部教授 総田はるみ氏 ③(公財)三溪園保勝会
第5回	9月3日(火) 14:00 (17:30)	①MICE海外事情と日本 ②MI先進海外都市事例Ⅰ (シンガポール) ③MI先進海外都市事例Ⅱ (バンコック)	①日本コンベンションサービス (予定) ②横浜商科大学 前副学長 羽田耕治氏 ③横浜商科大学商学部教授 総田はるみ氏
第6回	9月10日(火) 10:30 (17:30)	プレゼンテーションと 講座総括	コーディネーター 横浜商科大 講師(総田はるみ氏・大野 竹田育広氏・羽田耕治氏)

(注)①各回の教材等は本プログラムの専用サイトにアップ。また各回講師をビデオ収録し、E-ラーニングの形で受講者の事後学習に役立てていく。
②2018年度に開催した同趣旨の講座の成果を踏まえ、MICEの発展に貢献するよう、MICEの発展に貢献するよう、専用サイトにアップします。



現地での支援実績

	日程	場所	目的
①	令和元年6月6日	国土交通省 中央合同庁舎第4号 館共用会議室	観光庁主催第1回全体会議の 運営： ・会議提出書類の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介等 によるネットワーク形成 ・現地での問い合わせ対応
②	令和元年7月5日	横浜ランドマーク タワーTKP 貸会議室	開講式及び第1回講座の視察、 運営支援及び打合せ
③	令和元年7月26日	三溪園	第4回講座の視察、運営支援及 び打合せ
④	令和元年9月10日	横浜ランドマーク タワーTKP 貸会議室	閉講式及び第6回講座の視察、 運営支援及び打合せ

(8) プログラム・教材開発

①旅館版戦略MGマネジメントゲーム研修について

観光庁事業で小樽商科大学が開発し、平成29年度には大分大学と連携して大分にて実施、平成30年度には東洋大学と連携して、東京にて実施した旅館版戦略MGマネジメントゲーム研修を今年度、小樽商科大学の自走化講座にて

実施した。今年度は、2日間終日の集中型の講義であったが、インプットとゲームによるアウトプットの適切な組み合わせにより、効果的に管理会計を学べる講座となった。プログラム内容とスケジュールは、下記の通りで、第2ターム3日間のうち、後半2日間で実施した。

- 講義名：戦略シミュレーションゲーム
- 講義日程：令和元年11月12日（火）～13日（水）
- 受講者数：17名

表：プログラム表

第2ターム：財務				
11/11 (月)	13:00-13:10	フォローアップ		
	13:10-15:30	財務	旅館・ホテルにおける 事業計画立案・実行 の実務	株式会社日本政策投資銀行 北海道支店 業務第二課長 桃井 真弥氏
	15:40-17:10	講演	道後の誇れるまちづくり	道後プリンスホテル株式会社 代表取締役社長 河内 広志氏
	17:10-17:30	フォローアップ		
	18:00-	交流会		
11/12 (火)	9:00-9:10	フォローアップ		
	9:10-16:50	戦略シミュレーションゲーム	アカウンティング戦略 (9:10-10:40) ビジネス・シミュレーション (10:50-16:50)	国立大学法人小樽商科大学 教授 篠本 智之
	16:50-17:00	フォローアップ		
11/13 (水)	9:00-9:10	フォローアップ		
	9:10-17:10	戦略シミュレーションゲーム	レクチャー (9:10-10:50) ビジネス・シミュレーション (10:50-16:20) レクチャー (16:20-17:10)	国立大学法人小樽商科大学 教授 篠本 智之
	17:10-17:30	フォローアップ～閉講式		

図：講座の様子



また、旅館版戦略MGマネジメントゲーム研修における受講者アンケートでは、「計画を立てることの大切さがわかった。実際の経営に役立てたい。」「携わっていない分野だったため、とても有益な内容だった。」「社内の勉強会などにも使いたいと思います。」「マーケットや戦略をどのタイミングで行うのか、時間との関係などがわかってよかった。」「運営するにあたって、おおまかな理解はしていても、理由付けができていませんでしたが、今回の受講で、理論を理解できた。」といった意見を聞くことができ、効果的に管理会計を学んで頂くことができた。

②ケース教材開発について

平成30年度において年間1,500万人を超える観光客が訪れる札幌市の奥座敷といわれる定山溪で宿泊施設を営む萬世閣グループの「定山溪万世閣ホテルミリオネ」を題材にケース教材作成を進めた。今年度においてはそのケース教材を使用し小樽商科大学の自走化講座にて以下の日程で講義を行った。事前課題及びケースディスカッションポイントも提示し、受講生へ学習効果を図る取り組みも進めた。

- 講義名：ケーススタディ
- 講義日程：令和元年10月4日（金）
- 受講者数：14名

表：プログラム表

第1ターム：戦略・マーケティング・組織				
10/2 (水)	13:00-13:10	開講式		
	13:10-13:20	オリエンテーション		国立大学法人小樽商科大学 観光コーディネーター 小室 陽介
	13:20-15:20	戦略	経営戦略とビジネスモデル	国立大学法人小樽商科大学 教授 李 濟民
	15:30-17:00	講演	日本中を楽しみ尽くす、 Amazing な人生に	WAmazing 株式会社 代表取締役社長 CEO 加藤 史子氏
	17:00-17:20	フォローアップ		
	18:00-	交流会		
10/3 (木)	9:00-9:10	フォローアップ		
	9:10-12:00	マーケティング	共創的マーケティング戦略の実 践 (9:10-10:40)	国立大学法人小樽商科大学 教授 猪口 純路
			グループディスカッション (10:50-12:00)	
	13:20-15:20	組織	人材不足を組織の観点から考 える！ 今すぐ始めたい、組織を良くする 方法論	右腕カンパニー株式会社 代表取締役 大湊 亮輔氏
	15:30-17:30	組織	組織活性化とマネジメント	国立大学法人京都大学 教授 若林 直樹 氏
	17:30-17:40	フォローアップ		
18:00-	交流会			
10/4 (金)	9:00-9:10	フォローアップ		
	9:10-16:50	ケーススタディ	レクチャー (9:10-9:40)	キャリアバンク株式会社 常務取締役 益山 健一氏
			グループディスカッション (9:40-16:20)	
			レクチャー (16:20-16:50)	国立大学法人小樽商科大学 教授 北川 泰治郎
16:50-17:00	フォローアップ			

■受講者からのフィードバック

アンケートでは受講者全員から価値や刺激、そして有益なものであるとの回答をもらう講義であった。講義で得た知識やノウハウを自身の施設での活用については 92%の受講生が具体的なイメージを持つことができたとのことで、ケーススタディの講義を通じて疑似的な課題に対する活用を実務へ転用できる可能性を高められたのではないかと考えられる。他にも以下の意見・感想があった。

意見・感想
ディスカッションは、気づきがとても多く、非常に勉強になります。課題意識を持って、次回も参加させて戴きます。
組織をこれから計画する上で、注意しなければならないことを学ぶことができ、良かったです。
異なる会社のメンバーで一つのグループ発表に結び付ける大変さ、楽しさを改めて知りました。
ありがとうございました。いろいろな手法で分析することを学び、良かったと思います。取組あわせて、活用したいと思います
テーマに沿った話の進め方を勉強した上で、労働力確保についてしっかり考えたいと思いました。
色々な考え方があって、ディスカッションが楽しかったです。
実在する企業の分析を行うことによって、現状の把握と改善の取り組みを自社でも行えるように感じました。
一つの題材が、様々な角度をもって分析され、多様な意見が出たことがおもしろかったです。
今後の採用方法のヒントをいただきました。

実際の宿泊施設をモデルにケース教材を開発し、疑似課題を設定することで実践的なイメージを持つ講義を開講できたことは非常に有意義であったと考えられる。ただし、本講義を実施できる講師が属人的であったり、他地域での開催を可能とする仕組みなども波及性の観点から課題であると思われる。こうした課題については大学コンソーシアムで議論し、ティーチング方法やケース教材の共有、さらにはケース対象企業の数自体も増やし、有効な教材の活用を今後さらに進めていく必要がある。

(9) 総括と次年度へのつなぎ

①総括

i) 新規採択校について

今年度においても新規採択校は各地域でニーズがあるテーマや観光分野を専門とするプログラムマネージャーの教員が設定する経営、ビジネスのテーマをもとに講座が企画され実施が進んだ。過去に観光人材育成事業を取り組んできた実績のある教員によってプロジェクトが推進され、過去の本事業における採

択校以上の運営実績を上げられる部分もあり、当該事業を大きく前進させる新規採択校の取り組みであった。

その新規採択校であるが運営体制面においては各大学の理事を巻き込み、報告され役割体制も比較的事業当初では整備されているものであった。しかしながら、経費支出管理において現場の教員と支出管理担当者の連携が不十分な部分もあり、運用としては改善点が残る結果となっている。

プログラム開発においてはシラバスを作成し、育成する人材像を明確に提示するなど大学での授業計画と同様のものを準備した採択校も存在し、コンソーシアム大学へこうした実績や必要性を共有すべき取り組みがあった。また受講者へのフォローアップも遠隔システムでの講座や先進地視察の研修など多様なティーチング方法が採用され、事業として積極的に試行がなされていたのではないかと考えられる。これらの施行で得た知見は広くコンソーシアム大学へ移転されることが望ましい。

さらに受講者の募集についてはいずれの新規採択校も受講申込者数が定員を大幅に超過し、選考を行った上で受講者を決めており、新規採択校の地域での信頼や実績があることは勿論であるが、当該事業の認知度も観光業界で高められているのではないかと考えられ、最終的には様々な分野で意欲の高い受講者の集まりとなったのではないかとと思われる。また、定員の関係で受講ができなかった方々への今後のフォローや新規の案内も忘れることなく業界全体の底上げにも期待したい。

ii) 継続採択校について

地域のニーズを強く反映した継続採択校の講座であったが、そのため2年目ということもあり産業界側とのつながりを強化した取り組みであったと思われる。また、産業界側との連携はかなり高度な人間関係性構築スキルが求められ核となる教員やコーディネーターの存在が欠かせなかったであろう。逆にこうした状態は属人的になりやすく、組織的な対外活動も意識しなければならない。実際、継続採択校は核となる教員やコーディネーターの所属変更などもあり、組織的な対応が求められた場面も散見された。こうした課題や対応方法については他の採択校、自走化校においても重要な事例であり、運営上の知見として共有すべきものである。

プログラム開発においては今年度においても自然災害の影響を受け、実施できず延期された講座もあった。過去の他採択校における自然災害時の予見やバックアップ方法などの知見はこうした状況に活用され一定の効果があった。外部の講師陣も各分野の著名な方々を招聘しており、受講者にとっても魅力的な組み立てがなされていた。一方で、継続採択校の複数の教員が登壇する講座も意識されたい。外部講師と教員が共に同じ講座で登壇することも実務、学術の交流がその場でなされ発展的な気づきも期待できるし、自走化においても重要な取り組みであろう。

受講者募集においては比較的講座開始時期が早く、募集が少々心配されたが2年目ということもありいずれの採択校も産業界との連携によって受講者を集

めることができていた。また修了者の比率も高く、受講者への説明やフォローなどがなされていたことは1年目の改善効果が反映されたと思われ非常に評価すべき点であろう。

講座運営については、こちらも2年目ということもあり、目立った混乱はなくスムーズに開催されていた。ただし、大学によっては他の取り組みや2コース設けた講座の業務が重なり、人員や時間的にも厳しく感じられるケースもあった。これらについては簡単ではないが全学的な観点からスケジュール等の調整を進めていくことが求められよう。

事業経費支出については各採択校の講座に対して有効に活用されていたと考えられるが、個別に他大学への視察や意見交換の機会に対する利用までは予算の関係上難しかったと推察され、確保についてはもう少し事業全体で検討していく事項と思われる。さらに委託による実施体制の補強部分もあり、自走化の段階でそうした委託経費確保については十分検討が必要である。

②次年度へのつなぎ

i) 新規採択校について

新規採択校については令和2年度も数校が新規で参画することとなり愛媛大学、滋賀大学、北陸先端科学技術大学院大学は新たに加わる大学へ模範となるような運営が求められる。メインの講座自体は非常に観光業界から好評を博してスタートしたが、学内運営体制の振り返り、強化について今一度実施することが望ましい。特に先述した事業の取り組みと経費支出のリンクは毎月、学内関係者間で確認しながら進めることがさらに必要である。勿論、経費支出管理に限らず学内実施体制での業務運営や改善点は重要な事例として令和2年度からの参画校へ共有していくことも重要である。

また令和2年度は自走化校が10校となるため、テーマや地域的な近接性のあるコンソーシアム参画校との交流や共同での取り組みも試行や検討を始めることを期待したい。これにより、プログラムのブラッシュアップ自体も客観的に進められる部分が出てくる。さらに大学同士での講師の紹介や連携したフィールドワーク研修などが企画されることも産業界とのつながりや学術的な交流も促進されよう。

最後に、自走化に向けた産学連携体制について、地域の産業界や自治体と議論を始め予算確保や事務局体制についても早い段階で着手することを推奨したい。その中で課題が出てくるようであれば大学コンソーシアムへ共有し、全体でその解決策を共有、議論される自発的な動きへ発展することが期待される。

ii) 継続採択校について

継続採択校については2年間の採択期間の成果を出すべくプログラムのブラッシュアップを進め、構築してきた産学連携体制での実施を確実にしてもらいたい。そのためにもプログラムのみならず学内の関係教員や職員、連携先の観光関係機関との調整を早めに行い、予算確保や実施スケジュールを整理することが重要である。

さらにはその開催内容を大学コンソーシアムへ共有し、受講者募集の協力依頼や講師紹介、教材の相互利用についても積極的に展開することが望ましい。昨年度、今年度同様に産業界と持続性のある講座運営に向けた議論の場である自走化検討会についても当該事業としてできるだけ開催を実現したいと考えており、告知や他採択校との交流、情報共有においても引き続き支援できると考えている。

最後に、当該事業の継続性は関係機関との協力関係が必須であるが、組織的に取り組んでいける学内の位置付けも同様である。情熱のある教員やコーディネーターのみに依存しては一過性になるリスクがあるため、そうした人員の異動や不慮の事態にも対応できるよう常に引き継げる体制整備が求められる。こうした重要性については各採択校の執行部へ確実に認識してもらい、引き続き観光産業の発展、人材育成に貢献されることに期待したい。

4. フォローアップ調査事業について

(1) 概要

先述のガイドライン作成のための調査も含め、自走化体制の調査とともに、受講者に対し、受講のきっかけや受講後の成果、講座への要望などについてヒアリングを実施した。また、観光学部を持つ大学へのヒアリングについても実施し、育成方針や課題についてもヒアリングを行った。

(2) 自走化体制の調査結果

①既存自走化4校へのヒアリング

今回、既存自走化4校へヒアリングするにあたり、下記項目を重点的にヒアリングした。

- ・ 事業内容の狙い
- ・ 事業実施の現状と課題
- ・ 観光業界の課題認識
- ・ 自走化に必要と考えること

実際の会話内では順不同でなされていたものを、分類しやすいよう項目ごとに整理をして記載した。

青森大学

図：青森大学事業概要

実施大学名(青森大学)・実践から学ぶ自然環境資源を生かす体験型観光商品の開発手法		様式2
<p>○事業概要</p> <p>■現状・課題：自然体験をプログラムとした商品は、キャンプ活動を中心に様々な業態で実施。「歩く」「自然環境を利用したスモールビジネス」「冬・雪と水」の3つのテーマを設定。「歩く」をテーマにし、東北の特色である里山を生かす歩く観光ビジネスを開発する。(ルートに伴う付帯施設の整備状況、受け入れ側の意識等)</p> <p>・豊富な東北の自然環境を活用するために、スモールビジネスを育てる。(地域と来訪者をつなぐハブ機能や、情報発信に関するノウハウが必須)</p> <p>・北海道・北東北の冬の自然資源である雪や氷を生かした体験活動を活用し、冬季来訪者の増加を図るための魅力を向上させる。</p> <p>・東北の豊かな自然を生かし、インバウンド客の増加を図り、また、対応するための対話力を養う講座を行う。</p> <p>■プログラムの目的・コンセプト：本事業を通して、豊かな東北の自然資源を活用し、体験型自然観光ビジネスを展開できる人材を育成することを目的とする。</p>		
<p>■対象：約20名程度 (自然体験を活用した小規模での観光ビジネスや観光商品に関心のある者)</p> <p>■スケジュール及び実施： ▶第1ターム：7月10日～12日 八戸市種差海岸インフォメーションセンター ▶第2ターム：9月4日～6日 青森県鯉ヶ沢町熊の湯温泉 ▶第3ターム：11月11日～12月15日(4回講座)十和田湖地 ▶第4ターム：2月5日～7日 岩手県葛巻町くずまき高原牧場 ※各回とも講義と体験演習を組み合わせ実施。実際に技術を体験し、情報を伝える。</p>  <p>第1ターム：テーマ「歩く」</p> 	<p>■カリキュラム概要：各タームごとに自然体験プログラムをテーマに設定</p> <p>第1ターム：「歩く」地域で歩く文化を醸成するために、「歩く」をテーマとしたプログラムを体験し、また身近な里山をフィールドとしたプログラムを企画する。</p> <p>第2ターム：「自然環境を利用したスモールビジネス」地域特性を理解し、来訪者と地域のハブとして持続可能な小規模ビジネスを展開するための技術を習得する。</p> <p>第3ターム：「国際コミュニケーション」急増する外国人旅行者に対応するために、自然体験のサービス向上につながる対話力・企画力を身に付けます。</p> <p>第4ターム：「冬・雪と水」冬の自然資源である雪と氷を使った、新たなプログラムを体験し、既存のプログラムと併用した展開手法を習得する。</p> <p>・各ターム：研修目標を明確に設定。座学と体験演習の一体化</p> <p>・講義・演習後 参加者同士の学び合い、ファンリターによる議論誘発</p> <p>・フォローアップ 修了、半年を目安に実施。アクションプランの達成度を把握。課題を聞き取り、検証実施。</p> 	<p>第2ターム：「自然環境を生かしたスモールビジネス」</p>  <p>第4ターム：「冬・雪と水」雪や氷、冬の観光資源を用いた商品開発</p> 
<p>■実施体制スキーム</p> 		

青森大学は、東北は青森県という土地ならではの、地域資源・自然環境を活用した体験型観光商品の開発、として本事業に取り組んでいる。

■事業内容の狙い

青森県では北海道新幹線開業、仙台空港民営化などの影響も受け、インバウンドや国内外から、青森の自然目当てに旅行に訪れる方々が増えるなか、体験型観光事業者数や事業者の種類、事業者同士の横のつながりなどが弱い部分があった。また同時に、青森大学では2021年度に学部生向け観光コースを設置する予定であり、カリキュラム内容については現在作成中である。構想としては、県外にいる観光学部の先生、圏内の観光体験業者（ここまで講座講師を務めてくれた方など）を講師陣に迎えていきたいと考えている。

そのためにも自然観光を軸とした、体験業者の育成、また複数の事業者、体験業者同士のコミュニティ化を進めていきつつ、着地型体験商材の造成も進めていく狙いがある。

■事業実施の現状と課題

第一、第二タームの接続がわかりにくい部分があったと感じている。集客に活用したチラシから受ける印象と、実際の講義内容に違いがあったようにも感じている。具体的にはチラシだと「商品造成・開発のためのカリキュラム」の印象がある中、実際には「自分が体験することによるプレゼンテーション力の上達・商品開発のヒント探索」に近く、チラシで受ける内容よりも魅力的に感じた、という声があった。そのようなことが集客の厳しさを生んでしまった可能性も考えられる。

観光文化研究センターという部署を、中核人材育成事業実施を見据えて作ったが、まだまだ模索・実験段階であり、特に人的リソースや改めての課題設定・戦略設計は必要と感じており、取り組む予定である。

■観光業界の課題認識

東北エリア、特に青森は多くの自然があるものの、持続可能な形で体験事業を展開している事業者がまだまだ足りていないと感じており、そのためにも自社内だけではなく横のつながりの強化は必要だと感じている。




またプロダクトアウト型ではなく、マーケットインで考える、マーケティング戦略を持ち合わせた事業者を増やしていく必要も感じている。

■自走化に必要と考えること

まず、協働してくれる企業は必要になってくると考えており、それは費用や人的リソース面含めて必要である。

一方で、本事業を点火することにより、大学に何かしら恩恵が返ってくるような座組みができていれば、大学として予算などつけてもらえると思う。その点、まだ何が大学にとってメリットになるかは不明瞭であり、その分受講者からの受講料徴収型で運営していく形を模索するには、もっと費用負担でも参加したいという強い意欲を持っていただけるようなカリキュラムにしていく必要があると考える。

図：鹿児島大学事業概要

<p>鹿児島大学・世界自然遺産によるエコツアーDMO形成のための中核人材育成教育プログラム</p>		<p>様式2</p>
<p>○事業概要（現状・課題、プログラムの目的・コンセプト）</p> <p>鹿児島県は2つの世界自然遺産登録地を持つ。エコツアー観光は、主たる観光の一つとなっている。屋久島では、エコツアーガイドが専門化するために、宿泊業との連携を形成するのに30年の歳月を費やした。本プログラムでは、エコツアーDMOを運営するための中核人材を、宿泊業者、旅行者、自治体・公益団体等から養成し、鹿児島県及び全国のエコツアーによる地域の観光産業を早期に成立・強化することを目指している。</p>		
<p>・対象者・人数 宿泊業者（10名） 旅行者（5名） 自治体、各種観光団体職員等（5名）</p> <p>・実施場所 鹿児島大学、霧島市、甌島（薩摩川内市）</p> <p>・実施スケジュール 10月 大学講義 11月 霧島実習 12月 甌島インターンシップ 1月 大学報告会</p> 	<p>カリキュラム内容</p> <p>・カリキュラム概要 第1ターム：エコツーリズムと観光DMO（鹿児島大学） 第2ターム：霧島ジオパーク実習（エコツーリズムにおける宿泊サービス・霧島市） 第3ターム：甌島観光DMOインターンシップ（薩摩川内市） 第4ターム：成果報告会（鹿児島大学）</p> <p>・習得できる能力 ①観光産業をサービス業として広く認識できる。 ②世界遺産等エコツアーの基本枠組みを理解し、ビジネスモデルに反映できる。 ③エコツーリズムエコツアーガイドと宿泊業者とのマッチングの結節点を見いだせる。 ④従来の宿泊サービスをリニューアルできる。 ⑤外国人エコツアー観光客を受け入れるための地域を巻き込んだプランを構築できる。</p> <p>・特色のある講義や研修、教育方法など： ① E-ラーニングによる補習復習学習、②エコツーリズム観光DMOでのインターンシップ</p> <p>・社会人が受講しやすい工夫： 夜間開講・集中講座</p>	 <p style="text-align: center;">霧島山</p>  <p style="text-align: center;">上甌町・長目の浜</p>
<p>実施体制スキーム</p> <p>鹿児島大学 人文社会科学研究所 + 鹿児島県、霧島市、薩摩川内市、県観光連盟、産学地域共創センター 霧島市観光協会、薩摩川内市観光協会 等</p>		

鹿児島大学は、県内に世界自然遺産を複数持つこともあり、エコツーリズム産業を成長させるための人材育成事業を実施している。

■事業内容の狙い

鹿児島県は、県内に3つ目の世界遺産を登録しようとしており、鹿児島県内の総合戦略においても、約4割の自治体がエコツアーによる地域創生を計画しているなど、県内においてエコツアー観光が観光業の一翼を得ようとしている。

屋久島は日本で最初の世界自然遺産に登録され、30年になろうとする歴史の中でエコツアー観光の実施体系が形成されてきたが、このエコツアー観光の実施体系こそが、講義の対象である「エコツアーDMO」である。エコツアーは専門性ゆえに専門化するガイド業と宿泊業との連携が難しく、屋久島では、エコツアー観光産業を運営するDMOを作り上げるのに、30年の歳月を費やした。広く観光産業を運営する中核人材が不在であったためと考えられるため、本講義ではこの人材をメインターゲットとしている。

■事業実施の現状と課題

昨年度より受講生が増え、また外国籍の受講生も出てくるなど、実施する内容としての方向性は確実なものだと認識している。一方、九州・鹿児島特有の天候

不良による参加キャンセルリスクなどがあるので、ツール活用などにより解決できるようにしていきたいと考えている。

■観光業界の課題認識

繰り返しとなるが、エコツアーは専門性ゆえに専門化するガイド業と宿泊業との連携が難しく、屋久島では、エコツアー観光産業を運営するDMOを作り上げるのに、30年の歳月を費やした。また単にDMOといえど、既存組織・観光協会の振替のようなDMOも各地に存在することもある。

まだまだ、同じ域内でも業者同士が連携・アライアンスを組み地域全体で稼いでいく機運まで高まりにくい側面はあると感じるので、DMOという形で解消していく必要はあると考えている。

■自走化に必要と考えること

遠隔地からの参加意向や過去講義内容の反芻を受講者が主体的に実施するためにも、eラーニング、動画配信サーバーなどの活用は必須と考えている。

自学のみでの集客も重要ではあるが、全国13大学が存在するメリットを集客マーケット拡大につなげていくためにも、上記機材を活用することができれば、全国どこからでも学びたい内容を選択し、学ぶことが容易に実現しやすくなると考えている。

また、受講後に修了書を渡すのみならず、何らかの資格や単位認定される仕組みを作ることで、受講価値が上がるとも考えられるので、予算を獲得するため有料化していくためには必要と考えられる。

図：東洋大学事業概要

東洋大学・ホスピタリティ産業における女性活躍と組織づくり講座

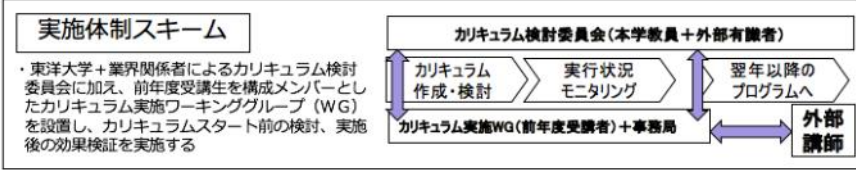
様式2

○(現状・課題、プログラムの目的・コンセプト)
 現状のわが国においては、管理職に占める女性の比率は平均6.5%に過ぎず、女性の管理職が1人もいない企業が半数を占めている。ホスピタリティ産業に絞ると、スタッフは女性の割合が高く6割前後を占めるにもかかわらず、管理職の割合は5%にも満たない。この産業は女性が活躍しやすいといわれる一方で、管理職・経営者にはなかなか就けないのが現実である。そのため、ホスピタリティ産業における女性の活躍について考えていくことは喫緊の課題といえる。
 しかし、これは逆にいえば、女性の管理職への登用をはじめ女性が活躍しうる余地が大きいともいえる。さらに、食と住に深く関係するホスピタリティ産業では、女性の感性を取り入れることはマーケティング上も重要である。そのため、それを実現した企業は、高い競争力を持ちえるとも考えられる。
 そこで、本講座ではダイバーシティ・マネジメントの観点を中心に、女性が活躍しうる組織づくりを可能とする人材を育成する。

・対象者・人数：30名
 内訳 30年度 受講生 17名
 アドバンスコース(2年目) 13名
 ホスピタリティ産業で、経営人などのマネージャー層や経営層を目指す女性がメインターゲット + 女性の活躍の場を広げたいと考える企業の経営層、ダイバーシティに課題意識を持つ関係者がサブターゲット
 ・実施場所:東洋大学白山キャンパス

 ・実施スケジュール：
 10月から1月に全15回開講
 1月に現地視察・学外研修とシンポジウム・全体発表会を開催

カリキュラム内容	
■カリキュラム概要(初年度生と2年目受講者を並行で実施)	
○日本の観光政策を学ぶ(観光庁)	第1ターム(講義)10月
○ホスピタリティ概念と組織論・人的資源管理論を学ぶ(本学教員)	第2ターム(ゲスト講義+ワークショップ)10~12月
○関連する他業界の先進事例を学ぶ ○宿泊産業における女性のキャリアについて考える ○ブライダル産業における女性のキャリアとマーケティングについて考える ○ホスピタリティ産業における女性のターゲットについて考える	第3ターム(施設見学)1月
○施設見学と人事担当者ヒアリング(施設担当者+本学教員)	第4ターム(シンポジウム)1月
○基調講演(観光庁) ○パネルディスカッション(ゲスト3名+本学教員) ○受講生発表(受講生2グループ)と総括(本学教員)	
■習得できる能力	
○本講座の受講により、埋もれていた女性の能力を活用しうる組織を構築し、さらなる成長を目指すことが可能となる。	
■特色のある講義や研修、教育方法など	
○ワークショップやパネルディスカッション、発表会などを取り入れて双方向性を高め、新しい知見を取り入れやすくする。	
○前年度受講者のうち、希望者は「アドバンス版」として、ワークショップを中心とした講座の運営にかかわっていただく。(上記「カリキュラム概要」○印を中心に)	
■社会人が受講しやすい工夫	
○動画配信や補講の実施などによって、社会人の方でも受講しやすくする。	



東洋大学は、業種などではなくジェンダー支援をテーマとし、ターゲットを明確にして本事業を実施された。

■事業内容の狙い

東洋大学は、日本で最初に女子学生を受け入れた大学であること。また観光業界は多くの女性が働く場である一方、女性が長く活躍できている業界という印象があるため、一人でも多くの女性が観光業界で活躍することで業界内の人手不足解消の一助となる狙いがある。

■事業実施の現状と課題

今回は公開講座として実施、アンケートをとると5回の講座で、総花的な講義内容の満足度が高い傾向になっていた。

一方で、運営面においてマンパワー不足は如実にあった。大学内の話ではあるが、総合的に本事業を手伝う部署というものは存在しておらず、また大学として本事業開催により、例えば民間企業との共同研究増加、大学入学者増加など享受するメリットを明確化できず、また、エビデンスも存在していなかったため、積極的にリソースをさく機運にもなっていなかった。

■観光業界の課題認識

観光産業においては、必要な人材要件が決まっていないと感じており、だからこそ何を学ばせるかが決まらないと考えている。

また本事業のような業界支援講座であっても、人手不足が叫ばれる中で積極的に受講を進める企業は決して多くはないと感じており、学びやすい労働環境の整備の必要性も感じている。

■自走化に必要と考えること

大学側の開催メリットを明確にする必要はあると考えており、その意味で今後大学院の聴講生制度を活用していく考えはある。基本は総花的な講座を実施し、興味があれば制度を活用し個人が深堀をしていく流れを構築する。そうすることで、事務方、教員の人手を少し減らすと同時に、受講者にとって自らが学ぶべき分野を徐々に見極めていくというメリットが生まれる。そのためには、カリキュラム、シラバスのような、例えば複数コースのモデル自習プランのようなものを作成し、公開していく必要はあると考える。

また集客面においては、日本女子大学で実施されている有料リカレント教育プログラムのように、修了時に企業とのマッチングによる就職支援の機会を設ける方が、女性のニーズがあるように考えている。東洋大学においては、本事業に例えば観光関連の業界団体と連携することで、観光産業界の企業就職を支援できるなど、女性ニーズをより一層充足させることが出来る可能性があると考えている。

図：明海大学事業概要

明海大学・地域の観光産業の強化を担う宿泊施設のための中核人材教育プログラム

様式2

【取組概要】より高いレベルでの持続的観光実現の為に、宿泊施設等で現在従事する中核人材（ミドルマネジメント層）を対象に、宿泊施設等が有する課題の解決や地域及び業界からのニーズを踏まえた実践的で専門性の高い教育を提供することを目的とする。世界的な観光先進国に立地する大学とのアカデミックナレッジ交流を推進している本学ホスピタリティ・ツーリズム学部内のホスピタリティ・ツーリズム総合研究所を中心にホスピタリティの観点から高度な専門性を有するホテルコンシェルジュの世界組織レ・クレドール、ハワイのホテルが集まるハワイ・ロッキング・ツーリズム協会等と連携すると同時に、世界レベルのホテル企業と連携して、ミドルマネジメントで必要とされるホスピタリティ、マネジメント、人材育成分野のノウハウを定型化し、最適な教育プログラムを構築する。

対象：
宿泊施設等で従事するミドルマネジメント人材
20名程度

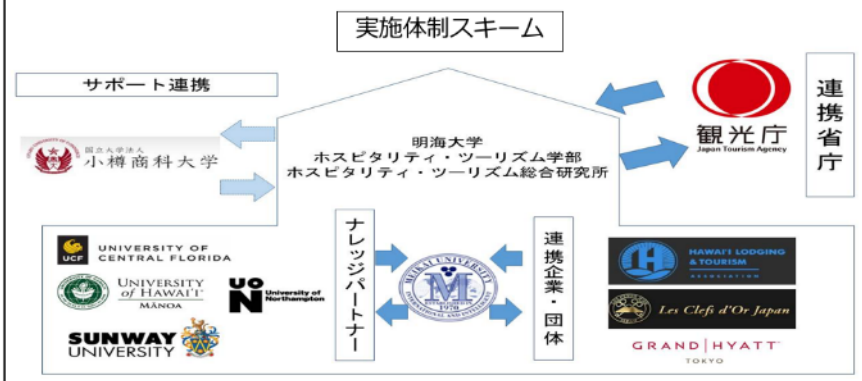
場所：
明海大学浦安キャンパス

実施スケジュール：
8-9月：募集
10月：ターム1
テーマ：ホスピタリティ・人材育成
11月：ターム2
テーマ：マネジメント
12月：ターム3
テーマ：地域観光強化

習得できる能力：
これから宿泊事業の中核を担って活躍する為に必要なホスピタリティ、ファイナンスと人材育成の能力が習得できる。

カリキュラムについて

【特徴】専門的知識、実践力を基本に、講義形式とグループワークやディスカッションを多く取り入れられている。講師陣も大学内外から招聘しており、最新の情報に触れることができる。
【内容】中核をこれから担う、ミドルマネジメント層に必要なホスピタリティ、マネジメント、人材育成の3つの分野を集中的に学ぶことができ、実践で活かすことができる。また、受講者同士のネットワークが構築でき、情報交換を活発に行うことができる。



明海大学は、当初有料講座としての開講を予定したが実現せず、別の形として過去受講生のフォローアップ、及び今後の活動の検討の会を催す形で実施した。

■事業内容の狙い

宿泊施設におけるミドルマネジメント層を対象に、ホスピタリティ・ツーリズム学部を保有する大学として、世界レベルでの講師陣を用意し、これからの時代に必要な考え方を装着させにいく狙いではあった。

しかし予定した形での実現はできなかったもので、昨年度と同様に過去受講生のフォローアップ会の開催のみとした。このような場を継続的に設けることは、受講時の課題解決への計画を思い出していただくとともに、改めてその後の活動報告や課題共有、相互アドバイスをすることで、今後の活動の効率を上げるとともに、このコミュニティをより活発にし、互いに助け合う、民間同士のアライアンスを正当化する機運を高めていく狙いがある。

■事業実施の現状と課題

集客面において、結果的に厳しかった部分においては、大学としての広報・営業活動の不足があったと考える一方で、ミドルマネジメント層育成の必要性、受講することで生まれる業界内での繋がり的重要性などは、まだまだ企業

側の認識・意識が低いことを感じている。その前提で、事業を実施していかねばならない部分は意識を改めた。

■観光業界の課題認識

人手不足、それに伴うIT化のスピード感や働き方改革の進め方に問題を感じている。例えば講義内でも受講者から出てきていた意見で言うと、単に残業時間削減が叫ばれていて、強制的に帰宅させられる毎日であり、業務の見直しが伴っていないなどの実態もある。もう少し柔軟に考えて、製造業のようにある程度効率的にサービスを提供できる、観光産業の本質的な部分の価値をより高めていけるような改革を企業ごとではなく、業界で協力して推し進める必要はある。そうした意識、危機感がまだまだ少ないと感じている。

■自走化に必要と考えること

本事業初年度は積極的に行っていたことではあるが、改めて受講ターゲット企業には、本事業のビジョンのみならず大学としての基本的考え方を含め、この事業の意味や、企業へのフィードバック、成果などを直接伝えていくことも必要と考えている。

③本事業受託運営中6校へのヒアリング

現在観光庁より本事業を受託し運営をしている6校へインタビューした内容を記載する。

インタビューにあたり、重点的にヒアリングをした項目は下記である。

- ・本事業実施の背景・狙い
- ・事業実施の感想
- ・観光業界に必要だと考える人材要件
- ・観光業界に対して感じている課題
- ・自走化に必要と考えること

上記項目を、大学ごとにまとめて記載する。

愛媛大学

愛媛大学が立地する松山市は、四国を代表する観光地であり、いで湯と城と文学のまちとして名高く、観光業が盛んである。本事業は儲かる観光サービスを主題に、地域コンソーシアム産官学連携観光産業振興協議会と連携し、観光地経営・旅行・宿泊・交通・物産販売等で働く中核人材を育成することを目指した。

■本事業実施の背景・狙い

道後温泉やお遍路、まちなみ、しまなみ、やまなみなど多彩な魅力を持つ松山市・愛媛県・四国では、近年、観光客が増加し、愛媛県では史上最高水準の年間2700万人に達している。観光客は県内および中国や台湾、韓国などの外国から来県し、道後オンセナートの旅、歴史文化と俳句の旅、サイクリングと

ウェルネスの旅、女性一人旅、家族・友達旅等付加価値の高い観光サービスが人気を集めている。同時に、観光サービス業での人材の確保と育成、働き方改革、女性活躍、外国人雇用、ホスピタリティと付加価値の向上、顧客創造、愛媛DMOと地域の振興等を推進し、儲かる観光サービス業を担う中核人材の育成が求められている。

■事業実施の感想

当地の観光業は好調傾向にあるものの、その課題を解決して将来に備えるため、定員を超える中核人材がプログラムに応募した。プログラムの特徴は「優れた講師」「楽しく学ぶ」「仲間ができる」「人・職・まちが良くなる」とし、他県の観光業、宿泊業などを担う産学官の講師を招聘して実施し、「旅館業の先達の知見を得ることができた」「観光業のダイバーシティ推進を知ることができた」「観光業と地域振興は両輪であることを自覚した」「来年も受講したい、知人に勧めたい」など、受講生の高い満足を得ることができた。しかし、従来、愛媛県・四国の大学や高等教育機関では観光サービス業を担う中核人材のための社会人の学び直しは発展途上にあり、受講生が儲かる観光について交流し、知識も修得し、提案する学び直しの機会を産学官連携によって提供することが喫緊の課題になっている。中核人材育成は始まったばかりであり、さらなるプログラムによって専門性・実践性などを高める必要がある。

■観光業界に必要だと考える人材要件

道後・松山市・愛媛県の観光業は、近年、耐震・環境・生産性向上・従業員満足などを向上させる変革の過程にあり、この変革を担い、発展させる知見、人間関係、語学やICTの熟練、意思・自覚を持つ中核人材が必要になっている。今、新型コロナウイルス感染症への対策を講じつつ、今後の観光業を担う学びや提案をできるような中核人材が求められている。

■観光業界に対して感じている課題

道後・松山市・愛媛県の観光は客数、消費額、まちへの理解など、高い目標を達成しているが、観光業界は社会情勢の影響を受けやすいため、観光業の強靱かつ安定した経営、将来性ある経営が求められる。従来までの観光業の経営、行政の観光政策などを検証し、本当に効果のある取り組みをすることが必要である。

■自走化に必要と考えること

中核人材育成は一時のものではなく、中期的に継続する必要がある、しかも自走化する必要がある。愛媛大学としては、大学の中期目標・計画と中核人材育成を連動させ、産官学連携による実施体制を強化し、人・金・物などの経営資源を配分するとともに、外部資金を獲得する必要がある。そのために最も大切なことは、中核人材の学びと満足を高め、儲かる観光サービスを実現するこ

とである。そのことによって、中核人材育成講座の自走化が現実になることが予想できる。

神戸山手大学

神戸山手大学は、総合的なツーリズムをプロデュースする人材教育を実施している。

■本事業実施の背景・狙い

2013年より文科省委託事業「成長分野における中核的専門人材養成等の戦略的推進事業〈観光分野〉を「みなとまち三大学（神戸夙川学院大学、長崎国際大学、横浜商科大学）で受託、着地型観光人材育成、インバウンド観光における中核人材育成事業を実証し、観光産業界、地域のDMO等とも共同しカリキュラム、映像教材などを開発してきた。その教育研究資産は神戸山手大学も共有し、それを基盤として、本事業は計画された。特に、2017年度の旅行業法改正や観光ベンチャーを支援する観光ファンドの誕生、そして日本版DMOの拡大などにより、グローバル観光に必要な新しい事業構想ができる人材が、産業界と地域から求められているという現状がある。この事業では、全国で日本の観光立国を支えるべき観光人材であるツーリズムプロデューサーを養成するプログラムである。

対象として宿泊業界のみならず、これからの観光産業界を担いたいという意欲のある社会人を対象に本事業を展開した。

■事業実施の感想

講座に集まる人材のレベル差があったが、フィールドワークによるインバウンドの第一線の現場を体感することやグループワークで、受講生間の関係も深まり、全課程を修了する受講生がほとんどで、一定の観光プロデューサーの知識は理解できたと思われる。異業種からの参加者も新規事業へ挑戦する契機になるなど、受講生の満足度は高かった。一方で収益事業の計画づくりに高いハードルがある受講者も複数あった。特に観光ボランティアの経験が長いシニアの受講生にその傾向が強い。

■観光業界に必要なだと考える人材要件

2016年の本事業でのDMO等への調査結果では、第1位がマーケティング、第2位が地元理解、第3位が業界の知識、第4位が商品造成力、第5位がインバウンドの知識となっている。しかし、調査した2016年以降に金融機関等の観光ファンドが多く生まれているため、ファンドの知識や事業計画を立案できるスキルが新たに必要と考えている。

■観光業界に対して感じている課題

オールドツーリズムのビジネスモデルに囚われており、脱却できていない企

業が多いと感じている。プロダクトアウトからマーケットインへの発想の転換と高付加価値の商品造成が急務である。この意識改革がない限り観光業の賃金は低水準のまま、優秀な人材が観光地域づくりにも貢献することはない。

■自走化に必要と考えること

集客とリソース、この2点を整備していく必要があると考えている。同様の講座を大阪観光大学で、参加費用は5万円で募集したところ、地元の自治体とDMO職員を中心に18名の集客があった。受講ニーズはあるが、オンラインの講座での補講提供が必要である。また、観光業界のトレンドも急速に変化することもあり、受講終了後も定期的に学びつづけるニーズも高い。課金制を取り入れた講座の仕組みを作ることが自走化に繋がるであろう。

例えば過去の受講生同士で毎年忘年会なども実施しており、その中での転職や新しい事業立案なども行われているなどコミュニティとして機能している。それが本事業に関わる13大学全体で作れると、講義自体の互換性も出てくるなどより大きなコミュニティとして相互に集客力を高めあえる可能性が出てくると考えられる。

滋賀大学

滋賀大学は、琵琶湖を有する土地であり、また京都が隣接していることから少しずつ旅行者が増えているもののまだまだ足りないことから、滋賀県ならではの観光を確立すべくウェルネスツーリズムを企画推進する人材育成事業を展開している。

■本事業実施の背景・狙い

滋賀県は、近隣の京都府などに比べると観光集客力が弱く、事業者も少ない。ただし琵琶湖を中心とした自然環境に恵まれてはいるため、この環境を活用したツーリズムの可能性を大いに感じ、またそれらを商材として生み出すことができる人材が滋賀県に必要だという認識があり本事業に参画をした。

さらには大学としては、産学公連携活動の一環として地域に貢献したいという思いがあったこと、そして学内にデータサイエンス機能を有していたため、観光分野を強化していきたいという考えがあった。

また滋賀県として「健康しが」という取り組みがなされており、その「健康しが」の中に観光を入れていく、というタイミングでもあったので、講師陣、講義内容などどれほど魅力的になるか不安はありながらも実施をした。

■事業実施の感想

遠くは北海道からも応募があるなど、相当数の応募があり、選考の結果半数以上を落とし22名にて事業を開始できた。大手旅行代理店も積極的に参加するなど、想像以上の反響を得た。

参加者は、個人事業主や各企業の宿泊部門、サービス部門のトップなど中核

人材として想定されるような方々になっている。

本事業を知ったきっかけでは、1位が滋賀大学からの案内・知人紹介、2位が観光庁HPという結果になっている。多くの方々がウェルネスツーリズムの市場成長の可能性を感じているのだと思う。

■観光業界に必要だと考える人材要件

既存、常識、慣習からの脱却が重要と考えており、結果として改革を推進できるような人材、例えば地域で考えると地域資源の見直しなど含めて実行できる人材が求められていると考えている。

ある地域のサイクリングプログラムでは、8000円で3時間の商品だが、8割が外国人旅行客で、月500人は集めている。元々この地域にそれほど外国人が来ていなかったにも関わらず、これほど集客できることは驚きであり、まさにこのような今までの「常識」「慣習」では考えられなかった商材を作っていく人材が必要である。

■観光業界に対して感じている課題

例えば、滋賀県湖東エリアでは、近江ツーリズムDMOと彦根観光協会が併存しており、それぞれの役割が重なるもしくは不明瞭であり、予算もそれぞれで獲得しているなど非効率な状態である。各地の観光協会が内向きな状況を解消していく必要性を感じている。

■自走化に必要と考えること

まだまだ受講者ニーズは高まると考えているが、このマーケットをどこまで高めていくことができるか、そしてその方々に魅力的な内容を届けていくことができるかが重要と考えている。

信州大学

信州大学は、観光学部はないが、日本で標高が一番高いロケーションに位置する大学であり、長野県はリゾートエリアでもあることから山岳観光資源を活用したユニバーサルツーリズム事業を展開している。

■本事業実施の背景・狙い

観光業界がどのように発展していくかを考えると、旅行者なくしては語ることが出来ない。旅行者と言っても様々な方がおられ、障害者差別解消法によって、施設やサービスを利用するために必要な合理的な配慮の提供の必要性は提示されているものの、その内容は十分ではなく、また山岳観光資源の利用に対応可能な視点の獲得には至っていないと感じている。

また担当教員自身が生涯スポーツ、障害者スポーツ分野での研究が本業でもあるため、アウトドアを交えて、教育、観光と一つに繋がったことから、本事業を実施するに至った。

講義を通じて、トータルでユニバーサルツーリズムをコーディネートできる

人材を育ててくのが狙い。

■事業実施の感想

ユニバーサルツーリズムはニッチ市場と言われるが、そうではなく障害者の周囲には行動を共にする方々もいるので、一定以上のマーケットがあることは研究調査によってわかっていた。

その中で今回の受講生は、学んだからには実際にユニバーサルツーリズムの旅行商品化やそのための地域調整を行うことを前提にしている人たちが多く参加しており、受講生同士でのコミュニティは素晴らしく、違う分野同士の方々が意気投合し、新たな事業展開に結びついている事例も出始めている。

何より、受講生自身が、自分自身の体験・経験としてユニバーサルツーリズムの課題認識が出来ていることが大きい。

受講生の中には、会社命令として参加している人もいたが、周囲の熱量に感化されて熱量を持ち始めた人もいるように感じる。

■観光業界に必要なだと考える人材要件

やはり先述の、ユニバーサルツーリズムをトータルコーディネートできる人材は必要だと感じている。

トータルコーディネートできる人材とは、障害のある人とその家族や友人が山岳観光地を利用するために必要な専門知識を持ち、旅行商品を企画する力や、ユニバーサルツーリズム受け入れのための観光事業者へのアドバイス、また、旅行者のニーズに応じて観光事業者と調整しながらプランを組み立てて対応するなどの調整力、コミュニケーション力を有する人材と考えている。

■観光業界に対して感じている課題

日本以外の主要リゾートエリアでは、ユニバーサルツーリズムは当たり前であり、障害の有無に関わらず全ての人が自然を楽しむことが保証されている。フランスを例に挙げると、ユニバーサルな対応ができるスキーインストラクターは国家資格となっている。しかし、日本においては自然の中でのユニバーサルツーリズムに対応できる指導者や観光事業者はいないと認識している。それは、障害当事者だけに注目したツアーの企画や対応はできるが、障害者と健常者が一緒に楽しむことのできる企画や必要な対応力は十分ではないことを指す。

■自走化に必要と考えること

大学単体ではなく、やはり県など行政、地域団体・企業と連携していく必要はあると考えている。

それは、人材育成を行うだけでは、実際の観光事業として商品化されるものではなく、受講生が修了後に中核となって、地域の観光事業者を巻き込みながら活躍していくことで、ユニバーサルツーリズムの旅行商品化や集客への積極

的な広報活動につながると認識しているからである。各地域でのユニバーサルツーリズム推進の自走化に向けて、関係各所と連携することで得られるリソースを活用した支援ができるの良いとも考えている。

ユニバーサルツーリズムをテーマとした人材養成カリキュラム開発として、コアとなりうる人材や、そもそも熱量が高い人材を集めていたが、今後人材育成を継続していくと、ユニバーサルツーリズムについて関心がない層にも出会うかと思う。講座そのものの継続においては、単に受講人数を集めるのではなく、活躍できる人材を集めていくことが必要であり、長野県だけに閉じず、育成パッケージとして他地域・全国にも横展開していく必要性も感じている。

北陸先端科学技術大学院大学

北陸先端科学技術大学院大学は、観光業界特有の商慣習等がある中、職種問わず改革を推し進めていくことができる人材、イノベーション推進のスキルとマインドがセットされた人材を排出すべく講義を実施している。

■本事業実施の背景・狙い

観光学が研究分野であったこと、学部人材における能力開発（教育システムの設計）をやっていたこと、これらが合わさり有機的な取り組みになっている大学の強みを活用することで、観光業界が今後必要だと感じるものを提供できると認識しており、参画を決めた。

■事業実施の感想

募集の条件として、将来経営に関わる、もしくは関わりたい意向がある人たちとしているため、教育効果面ではそれなりの効果が出ていると感じている。またそのような方々で横のつながりが出来ることで、事業パートナーが見つかるなどの効果も出ている。

内容の評価、事業マネジメントの評価などは、まだ評価する段階になく、これからだと考えている。

■観光業界に必要だと考える人材要件

一番は、顧客と価値共創が出来る人材が必要になっていくと考えている。例えば宿泊業で言うと、IT化が進みフロントなども簡略化されていくと、ホテルが価値を発揮する場面が限定的になっていく。さらにはホテルがこれだけ増えると、宿泊客にとって何を基準にホテルを選んでもらうか、など難しい局面に突入していく。単に寝泊りするだけなら民泊など他多様な施設も考えられる。そうなると、選ばれるホテルになるため、今までとは違う宿泊業の定義が必要になっていくのは間違いない。

その時、今まで業界内だけでしか学んでこなかった人材が、その問題を解決するのは難しく、やはり業界外からの知見や経営にまつわる知識、改革を押し進めるアントレプレナー的思考などを学ぶ必要があると考える。

■観光業界に対して感じている課題

人材要件とほぼ同じではあるが別の要素で考えると、開発の問題はあると感じている。現状の都市型開発では、例えば宿泊特化型ホテルの開発は地域住民にとって何も価値がない。

また、その中でも土着の方々が現場人材として働くことは必要と思っている。経営人材は業界内で入れ替わりが激しいが、地域に合わせた業態にしていくためには、地域愛を持った人材が働く必要があると考えている。

■自走化に必要と考えること

まずは大学側で徹底するべきことがあると考えており、それは全国13大学での標準化と考えている。カリキュラムがしっかりしていると、講師を選出が容易となる。

またシラバスも徹底させるべきと考える。シラバスが徹底されると、講座受講によりどのような能力が身につく、どのような成果が出せるようになることが可視化され、13大学同士の互換性が強くなり、全国からの受講者が講座を選択しやすくなる。それにより集客マーケットは、大学ごとではなく全国に広げることが出来るようになるはずである。

観光庁としても自走化校のカリキュラム構造が共有されることで、ターゲット毎に分類することが可能になるので、有意義だと考える。

教育システムとして自立するには、教育方針、何故やるか、が重要であり、そこは大学側が想いを発していく必要があるとも考えている。

横浜商科大学

横浜商科大学は、主要都市である横浜に位置する大学であり、レジャーは元よりコンベンション機能を持ち合わせたホテル企業も多いことから、MICEビジネスに焦点を当てた講座を展開している。

■本事業実施の背景・狙い

観光立国へ向けた政策・施策展開を図る上で、MICEの振興は重要であり、MICE関連の人材育成は喫緊の課題である。平成27年に横浜商科大学が実施した調査によると、MICE教育を行う観光系大学は10程度であった。C、Eに関してはノウハウの蓄積があり、講座もあったが、M、Iは企画・開催ノウハウの蓄積が不十分であった。地域および国レベルでの経済効果を高め、観光産業が真の意味で「成長産業」となるためにはM、Iへの対応力強化が必要不可欠である。そこで、産学連携の下に、MICE教育プログラムを開発し、MICEサプライヤーの人材育成を図った。

■事業実施の感想

受講生募集、選抜について、2点の課題が明らかとなった。まず、一部の受講応募者の姿勢である。受講動機などによる選抜、許諾を行ったものの、決定後に連絡に返信がない、無断欠席などが複数存在した。無料だからこそその弊害であるかどうか検証の必要がある。次に、受講者の質と量の兼ね合いである。初年度は受講生の知識差が見られたため、次年度は知識レベルの均一を念頭に

受講許可審査を行った。幸い予定通りの受講者を集めることができたが、規程通りの受講者数を優先するか、講座内容（受講者満足度）を優先するか議論が必要である。

■観光業界に必要だと考える人材要件

各種情報やデータの入手方法、読み方をはじめ、マーケティングの知識は必要である。観光業界、中核人材に限らず、日常業務での経験を客観的に捉え分析するためには、論理的な思考が必要である。また、サービスが中心となる業界であるので、コミュニケーション力、ホスピタリティなどの理論と実践ができる人材を育成しなければならないと考えている。

■観光業界に対して感じている課題

また入社後もキャリアパスなどが不明瞭であることも、離職につながる問題とも感じている。

まず、観光業界で働く魅力、具体的な未来像を若年層が描けることが重要である。観光業界の人気就職希望先としては、旅行会社が上位にあがる。まずこれを改善する工夫が必要である。と同時に、キャリアパス、それに必要とされるスキルや能力を明確にし、それらを広く知らしめなければならない。

■自走化に必要と考えること

教育・研究のみならず、経営も考慮したうえでの運営が、各大学必要とされる。そのため、例えば本事業をやることで共同研究が増えるなどメリットを明確にすることで、費用、人員などリソースの確保をしていくことが重要だと考える。

④その他大学へのヒアリング

ここからは、初期指定されていた既自走化4校、受講者インタビュー、本事業運営中6校のヒアリング内容以外に、初期の自走化校である大分大学、観光MBAを修士として提供をしている京都大学・一橋大学の2校、観光学部を持っている東洋大学、明海大学、和歌山大学へのヒアリング結果を報告する。

自走化校～大分大学

■本事業実施の背景・狙い

大分大学が事業を行う前から大分県主導で、宿泊施設生産性向上セミナーが実施されており、その内容は現場レベルにおける業務に関する内容が多かった。また将来、観光産業の中核を担う現場レベルの出席者も多い。

そのような状況のもと、他エリアとの大学の学部長同士での交流から本事業を知ることとなり、県主導のものとは違い、経営学を中心とした内容を中心として講義を実施することになった。

また、別府や湯布院など主要温泉地を有する大分県は、中小の旅館が多く、参加できる日数も限られることから2日間で講義を実施してきた。

■観光業界に必要だと考える人材要件

宿泊業においては、やはり必要最低限の経営学に関する知識は必要と感じている。特に大分県は家族経営の企業が多いため、時間も知識も少ない場合が散見される。宿泊業の経営者は、そのような状態を体感的には理解していても、論理的に対策を講じることができないまま廃業に追い込まれるケースも見受けられる。

■観光業界に対して感じている課題

就労環境としての魅力度が低いことは解決の必要はあると考えている。休みが少なく、所得が低い状態では、事業内容が魅力的であっても長くは経営できない、もしくはそもそも就労先としての選択肢に入らない可能性がある。

■自走化に必要と考えること

受講生からの評価が非常に高かったのは、講師陣の中でも地域の経営実体験を話していただける方々の場合が多かった。観光産業の企業向けに講義をしていく際には、集客面において、もちろん理論的な部分も必要ではある一方、実体験エピソードとリンクをさせながら学ぶことができること、理論の実践方法を学ぶことが受講生にとって有益であり、受講後の高評価につながると考えられる。

同時に、地域企業が講座集客に協力してくれる体制があるかないかは重要と考えており、そのためにも地域課題を明確にし、その解決に向けた講義内容にすることで、共感してもらえる企業が出てくると考えられる。それゆえ、観光産業の企業や行政と協力して、今後の事業内容を検討することが重要といえる。

観光 MBA

1 校目

一橋大学

■カリキュラム体系や育成方針

文科省認可を受けたプログラムとして、あえて観光 MBA ではなく、ホスピタリティ・マネジメント・プログラムという名称とし、社会人対象・夜間の MBA プログラムである経営管理プログラムのサブプログラムとして開講している。また、専門職大学院ではなく、経営学修士を授与する。

基本は経営管理プログラムがベースであり、そこにコーネルなどを参考に、ホスピタリティ専門科目を追加したプログラムとなっている。なお、コーネルなど海外のホスピタリティ・マネジメントも基本的には MBA プログラムがベースとなっている。

また教員にもいわゆる観光業界出身者はいない。教員採用にあたっては、大学や研究科の方針に基づき、同プログラムが独断で行うわけではなく、個々の実務家教員の必要性については、研究科全体として検討される。上述のとおり、経営管理プログラムがベースとなっており、現代においては早い変化スピードに対

応して行くために、体系的なフレームワークの習熟と、それに基づく合理的経営が求められているとも考えている。

受講生側も、そこまで実務家の必要性を感じていない印象ではあるが、月1回業界の研究会を学生や学外の希望者を対象に開催しており、その際には実務家の方を呼んで開催している。

■集客状況や感じる課題や今後の展開

志願者は年々増加傾向にあり、集客上の課題はないと認識している。志願者の方々が所属する企業は、旅行業界、交通業界、宿泊業界などさまざまであり、いずれも大手企業が中心である。

国内企業、中小サービス業の方々にも志願してほしい気持ちがある反面、日々の業務との兼ね合いで2年間通い続けることが厳しい、もしくは経営学が必要だと考え学習意向のある方々はまだ少ない可能性もある。

また、中核人材などミドルマネジメントプログラムなどのニーズはあると思われる。業界各社へのヒアリングにより、ホスピタリティ業界には、現場でのいわゆる叩き上げ人材が多く、マネジメントできる人たちが少ないと感じている。一方で、講義の課題は、限られた教員が担当するため、幅広くさまざまなニーズに応えることは難しいと感じている。

■観光業界に必要な人材要件

ホスピタリティ業界を含むサービス業においても、マネジャーが経営学を学ぶことは必須と考えている。例えばホテルのセールスマネジャーであれば、レベニューマネジメントは必須スキルとなるが、そうすると経営学でも教えられている需要関数等の理論を学んだ方が理解も早く、応用力も高まると考える。

2校目

京都大学

■カリキュラム体系や育成方針

観光経営における新しい経営学的視点を学んでもらうためのカリキュラム設定になっており、当然ながら経営学を学ぶ一方で、アントレプレナー思考を高めることも方針としてある。それは、現状国内企業の観光産業における収益力の向上や、サービスイノベーション、新たな観光ビジネス開発など、既存ビジネスを進化させていくことが必須だと考えているからである。

そのため、観光とおもてなしの経営科学的分析から新たな観光事業開発を必須プログラムとして提供している。

■集客状況や感じる課題や今後の展開

中小企業を中心に、経営者層が30%ほど、その他企業派遣、ホテル、旅行代理店のマネジャークラス、起業家もしくは起業予定者が受講している。観光産業に就業経験のない留学生は入れてはいない。

年齢としては40歳前後で、某大手企業をやめて参加している人たちもいる。またJNTO出身、コンベンションビューロー出身の方々もいるが、現在行政で勤務している方はいない。

今後は、事業を生み出して、展開していく人材をより輩出できるようなプログラムに進化させていきたいと考えており、例えば経営シミュレーションのようなプログラムを想定している。

一方、国際認証を受ける MBA になると、要求される科目が多く、ツーリズム関連科目を学ぶのは時間数的に厳しいので、悩みの一部でもある。

また、ホテル・旅館の現場人材については手をつけられてはいないが、今後どうしていくか検討する余地はあると考えている。

■観光業界に必要な人材要件

現実的に、現在の観光関連企業で必要とされているのは、財務・組織・事業など経営知識を持ち合わせた企業再生を請負うターンアラウンドマネージャーやプロジェクトマネージャーのスキルセットされた人材だと考えている。

そのために、世の中的なツーリズムをどうこう、という講義より、リアルな企業の課題・題材を集めた「ケース」「ワークショップ」「ビジネスプランニング」の講義、プロジェクト演習のような講義を開催していく必要性も感じている。

観光学部

1校目

東洋大学

■観光業界に必要な人材要件

分かりやすい例では、旅行会社の経営が厳しくなっている、多くの旅館が倒産するなど、今までのビジネスモデルが立ち行かなくなり始めているので、変えていくことが出来る人材、変革力をスキル・スタンス両面で持ち合わせた人材を輩出していく必要性を感じている。

■観光業界における社会人向け講座開催する際の教員側の課題

社会人向けのカリキュラムがいまだ手探りの状況にある中、教員側も何を提供すべきかが分からない。学部学生との教育の違いや受講者側のニーズなどを把握していくには、他学との情報共有なども必要となる。

2校目

明海大学

■学部のカリキュラム体系や育成方針

15年前に学部ができた。そして、5年ほど前に専門学校ではなく、大学側が学位として提供する意味は何かと関連企業にヒアリングを実施したところ、現場人材はとにかくマネージャーへのなり手がいないという話を聞いた。

その結果として、現在のGMM（グローバルマネジメントメジャー）コースを策定し、講師陣には実務家を多く迎え、理論と実践両面から学ぶことができる状態を作っている。

一方、そもそも観光だけを支える人材育成をする、という認識はなく、あくまでホスピタリティ全般を学び、どの分野でも発揮できる人材を育成していく

方針である。

■課題や今後の展開

GMMコースでは留学生が増えてきており、また接客も元より今後は多様な人材、地域などもマネジメントしていく必要が出てくることを想定し、全ての講義を英語にて実施している。

また学部によって進級条件が違うが、ホスピタリティ・マネジメント学部では、今年から、進級条件を、TOEICからCEFRに変更する。現在は8-9割は進級、1-2割は留年するという現状でもある。

■観光業界に必要な人材要件

育成方針、カリキュラムで提供しているものこそ、必要な要件と考えている。ホスピタリティ業界を牽引していくリーダーを育成していくためにも、例えばGMMコースでは専門科目は英語で行い、海外大学（HT関連学部）への留学を必須にするなどしている。

■観光業界への就職状況

50%ほどが観光業界に就職している状態。その中でジョブホッピングしている人たちもいるので正確な数値ではないかもしれない。

学生は、入学時には、CA、グランドスタッフになりたい人が非常に多く、観光を支えよう、という考えの人はあまりいない。しかし大学4年間に、インターンシップ等を経験する中で、ホスピタリティをより幅広くとらえるように変わっていく。就職率は5年連続100%を達成している。

HTMコースは日本語教育なので日本就職が多く、GMMは英語のみなので海外に挑戦する人たちも今後増えていくと考えている。

■観光業界企業との各種取組

インターンシップは国内外にてプログラム提供をしているが、近年はなかなか集まりにくい傾向にある。インターンシップよりもアルバイトなどを選ぶ学生が増えている。

ホテルのみならず、空港、テーマパーク、JTB社との取り組みなども毎年実施している。

■観光業界における社会人向け講座開催する際の教員側の課題

現時点では教員側の課題を感じてはいないが、集客するという上では、派遣元の会社側に積極的に受講させたいという機運・理解を高める活動をしていく必要があると感じている。

そのためには、実務家教員たちの経験に加え、国や地方自治体など、行政から企業への働きかけが有効と考える。協力を得ながら、実施していきたいと考えている。

3校目

和歌山大学

■学部のカリキュラム体系や育成方針

和歌山の観光学部は、観光を広く定義している。「観光マंडラ」を作成しているが、インフラ企業やシステム企業なども含めて、あらゆる産業が観光につながってくるからである。結果として、あらゆる分野の教員が観光学部で教鞭をとっているのも特徴である。

あらゆる分野の教員から学ぶことで、様々な角度から物事を捉えることができる人材、知恵を出せる人材を育てていきたいと考えている。

■課題や今後の展開

多くの分野の教員がいることが特徴ではあるが、一方で観光分野での豊富な経験を持つ実務家教員の必要性も感じている。またそれにより、例えば地域の観光産業企業との共同研究なども実施できる体制は作っていききたいと考えている。

■観光業界に必要な人材要件

観光はあらゆる産業がつながっているので、もちろん人材の数は必要で、地域企業からは観光学部卒の学生を多く輩出してほしい旨を求められたりはあるが、育成方針のように知恵を出せる人材を確実に排出していかなければ、学生側が就職したいと考える企業が増えていかないと考えている。

■観光業界への就職状況

学部卒業後の観光産業就職率は20%ほどと捉えている。ただし、現代では終身雇用という訳ではなくなってきているので、新卒では別業界も、転職で観光関連産業に、という話も少なくはない。

■観光業界企業との各種取組

現状は、自治体との取り組み、例えば新しい梅酒を作り出すためのローカルインターンシッププログラムなどはあるが、民間企業とはほとんど取り組みは存在しない。

■観光業界における社会人向け講座開催する際の教員側の課題

観光の専門職大学院のような講座を将来的にはと考えているが、それにも現状の教員だけでは足りず、やはり実務家教員を採用する必要性を感じている。

(3) 受講者インタビュー結果

先述の既自走化4校の講義を受講した受講者へインタビューした内容を記載する。

インタビューにあたり、重点的にヒアリングをした項目は下記である。

- ・受講のきっかけ
- ・受講内容・メンバーへの満足度

- ・受講後の活動・成果など
 - ・講義への要望・意見など
 - ・観光業界に必要だと考える人材要件
- 上記項目を、受講をした大学ごとにまとめて記載する。

青森大学

1人目

A氏（観光コンテンツ企画・開発業など）

出身は東京都であり、東京都内のライフスタイルに関連したコンテンツ企画企業にて企画開発と企業内人事を兼任していたが、元来、地球にとって持続可能な暮らしは自然への敬畏や先人の知恵に凝縮された暮らしのヒントの実践からはじまるという考えがあり、栗駒での佐々木教授の取り組みを知り、問い合わせ、現在は東北へ移住し現業という経歴である。

■受講のきっかけ

佐々木教授から、直接受講の勧めを受けたことがきっかけ。ただし講義内容を自身が享受のみならず、観光コンテンツ企画・開発に活かすことを目的に、青森県内における想いを同じくするメンバー同士のネットワークを作りたいという考えもあり、受講した。

■受講内容・メンバーへの満足度

全ての講義を受講したが、中でも実践を重ねた経験から得られた講師陣の貴重な言葉やアドバイスから多くのヒントを得られた。インバウンドの動向、一般的な知識や統計の視点以外にも観光領域が広いことを学んだ。環境保護の視点、東北の自然環境の魅力が損なわれない配慮が重要であると再認識できた。

■受講後の活動・成果など

今後の活動という意味では、2019年度事業の企画から関わり講師を務め、魅力的な地域の方々とも繋がりを深められたことは大きい成果といえる。さらには、受講のきっかけでもあった、同じような立場で、同じような意識を持つ人たちと繋がることができたことで、これからの企画を展開する上での土台ができたと感じている。本事業内で出来た縁を大切にしていきたいと考えている。

■講義への要望・意見など

実際にフィールドで活躍している講師の方が多かったこともあり、現場で起きている自然環境の変化や需要など、貴重な体験談を聴けたことは大きな収穫であったと感じている。観光業においても、国連の持続可能な開発目標（SDGs）に一人でも多くの日本人が積極的に関わっていけるような講義が増えていくことを望んでいる。

■観光業界に必要だと考える人材要件

自ら、なぜやるか、どうしたいのか、考え、行動できる人材が必要であり、それらは上意下達では育っていかないと感じている。観光産業においても、持続可能な状態を作っていく上では、今ある環境の中で、誰かに言われてやるのではなく、自ら考え、行動できる人たちが牽引し、次世代が倣って育成されていく過程が重要だと考える。

2人目

B氏（宿泊業）

元々は理系大学に通っていたが、中国に留学したことをきっかけに日本の文化などを意識するようになり、就職も日本の文化・自然の豊かさを海外に伝えられるような仕事がしたいと考え、新卒にて現在の会社に入社し5年目を迎える方である。

■受講のきっかけ

過去、同じ会社の先輩が受講していたこともあり、元々講義の存在を知っていたわけではなかったが業務命令として参加することになった。

■受講内容・メンバーへの満足度

いざ受講してみると、満足度が非常に高かった。なぜなら各講師が非常に魅力的であり、中でも冬のイグルー体験（実際に積もっている雪を切り出し、イグルーを短時間で作成する体験）の講師は最高であった。話を聞いているだけでワクワクするような講義内容であった。

■受講後の活動・成果など

学んだことを実践すべく、昨年実際に施設前のスペースにてイグルーを制作してみた。最初は他従業員には遊んでいると思われていたが、宿泊客である日本人だけではなく外国人の方にも非常に喜ばれて、写真撮影をしたり、SNSに投稿したりし、次の集客にも繋がってきた。インバウンドの方々とは個人的な繋がりを作ることに成功し、そのやり取りの中で再訪してくれる人も増えた。そして現在では、施設の宿泊体験プランとして造成する運びになった。

このような体験から、自分自身も楽しみながら出来るようになり、何よりまずはやってみよう、行動してみて、試行錯誤しながらまた新たなチャレンジにつなげていこうと考えるスタンスになったことが良かった。

■講義への要望・意見など

他大学と比較しても、青森大学の講義内容が1番良かったと感じている。持続可能がテーマとなっていて、それが非常に良かった。「持続可能」がテーマとして良い理由は、施設を運営していて、単純に数を追いつけることが本当に良いのか疑問に思うからである。

それは例えば、人数が増えることであるお客様は不満を抱く、であれば、人数を増やし続けるのではなく、新たな魅力付けを施設で行うことで、利用料金・宿泊料金を上げ、利用人数が増えなくても経営が成り立つようにすること、その方が施設にとっても利用客にとっても良い形になるのではないかと考えるようになってきたからだ。

■観光業界に必要なだと考える人材要件

業界課題と通じるが、遊び心をもった人が増えると、もっと面白くなるので

はと感じている。業界特化した人材ではなく、様々な業界を体験した人の方が、今までとは違う目線で物事を見ることができると思うので、思考も凝り固まっておらず良いのではと感じる。旅行者にとっての非日常は、その土地に住んでいる人の日常である、と思うので、旅行者にとって魅力的な物は外から来た人の方が気づきやすいと思うからである。

鹿児島大学

1 人目

C 氏（旅行業）

自分自身の趣味が高じて、奄美大島へ引越したのと同時に、主に外国人向けの旅行会社を立ち上げられている方である。

■受講のきっかけ

講義自体はインターネット上でDMOについて調べていたときに観光庁HPを見つけたことがきっかけ。

そもそも、奄美大島の観光に課題を感じていた。それはまとめるところがなく、地域で観光戦略も存在しない、DMOは存在するが元々あった観光協会が改変されただけで期待される効果は発揮していないと感じているからである。

だからこそDMOを学んでみたいと思っていた。

■受講内容・メンバーへの満足度

最終発表以外は全てオンライン上での参加だったが、一般的な知識としては良かったと感じている。特に、日本交通公社の教科書的な話はまとまって良かった。

ただし、テーマがエコツアーを切り口にDMOを作ろうというものであり、自分自身のニーズとははまらなかった。既存DMOの課題解決には、お金の話を中心に多少繋がりそうであった。

■受講後の活動・成果など

先述の状態でもあり、DMOそのものへの理解度は高まったが、日常業務には活きたとは言えない状態である。

■講義への要望・意見など

もう少し、多くのDMO事例、例えばケーススタディなどの時間が多いと、より実になったと感じている。

■観光業界に必要なだと考える人材要件

上記のような内容を、外部に委託して終わりではなく、行政も民間も、島の人たちが自ら考えられるようになっていかないといけない。

東洋大学

1 人目

D 氏（宿泊業）

所属する企業にて、設立4年目の人財部教育課に所属。変化していく社会環境の中、ホテル運営企業としての従業員満足度向上、接客サービスレベル向上など人材面での課題を解決すべく活動されている方である。

■受講のきっかけ

自身が参加する一期前の東洋大学講座に、所属する部署の当時の上司が受講していた。その際は、会社宛に案内が来ていたものを社長が発見し、人財部の幹部に投げて参加を促したことがきっかけ。テーマが女性活躍でもあり、業務の一環として参加した。

■受講内容・メンバーへの満足度

非常に満足度が高かった、何より開催日時が仕事を終えてから参加できるのが良かった。ただし、講義そのものの長さは物足りなかった。その要因は、通常3~4時間ほどの講義を短く編集して実施されているような印象を受けたからである。また特に、講義にあるディスカッションの時間が有意義であった。ディスカッションでは、違う職場、異業種など普段接することのない方々の考え方や悩みに触れることが新鮮で、多くの気づきや発見があった。

■受講後の活動・成果など

一番良かったことは、自分自身が一社員として、自分に何が求められているか、自分のありたい姿が見えてくるようになってきたことである。

今回は業務の一貫でもあったので、毎講義後に社長と上司宛にレポートを提出することになっていた。このレポート作成が大変ではあったが、社長から毎回コメントをもらえたことが励みとなった。

そして今まで社長から自分が何を求められているか分からなかったが、そのコメントから分かるようになり、より日常業務への励み、自分自身のミッション明確化へとつながった。このレポートは自分自身の財産となっており、現在も見返すことが多々ある。

また現在の上司が、会社として初の女性部長であり、レポートの書き方など一緒に勉強できたことも良かった。

最初は義務感もあったが、本当に受講できて良かったと思っている。

■講義への要望・意見など

強いて言えば、観光学部生との交流は、もっとあると良いと感じた。

講座の最終発表時に手伝い、ディスカッションメンバーの一員として参加しており、その後の懇親会時に発表感想など聞かせてくれた。

学生の意見を聞くと、発想の柔軟さに気づかされる。特に、世代の違い、考え方の違いが顕著であり、同じテーマでも新しい発見があるので、良かった。

■観光業界に必要だと考える人材要件

基本的な姿勢としては、人の喜びが自分の喜びになっていくような人材が良いと考える。それが結果として、お客様、同僚など人を惹きつける人になっていく。また、過去の常識や慣習に縛られる人になるのではなく、時代は常に変化していくので柔軟であり続けることが重要だと考える。

明海大学

1人目

E氏（宿泊業）

元々銀行に勤めていたが、観光産業への興味を持ち、ホテルのセールスに転職されてきた経験をお持ちの方である。

■受講のきっかけ

講座の1期生が会社内におり、その方からの紹介があったのと、講座内容が現在自分自身の社内で置かれている立場（ミドルマネジメント）と当てはまるものであったので、現場を離れて勉強してみたいと思ったのがきっかけ。

■受講内容・メンバーへの満足度

非常に面白かった。講師陣が、ハワイのホテル協会の方から、経営戦略、ファイナンスの分野などそれぞれの分野のプロフェッショナルな方々で、また講義内でのグループディスカッションは、同じ宿泊業界内でも違う職種の人も多く、違う視点での話を聞けるのが気づきに繋がりが良かった。

■受講後の活動・成果など

講義で得られた気づきから、自分自身には経営目線が足りないとわかり、これから中小企業診断士の資格を取ろうと考えている。

また受講生同士でSNSにて連絡を取り合い、互いに現状を報告しあっているが、現在自社内にて新たな取り組みにつなげる、などの成果は出せていない。その理由は、やはり多忙、時間がない、などが主である。

■講義への要望・意見など

講義内かどうかは別として、研究材料としてもっと大学とホテルなど観光産業企業が連携できると良いと感じている。例えば企業の悩みを大学が研究にて解消してくれるのであれば有難い。

また今回の自走化講座では有料になったことで、参加しにくさを感じている。自社だと自社内に育成プログラムがあるため、有料講習を会社経費で参加させるというハードルは高い。

■観光業界に必要だと考える人材要件

観光産業はおもてなしの文脈で語られることが多く、どうしても文系就職と考えられているが、先述のように数学や論理的思考を持つ理系人材が業界にも来てほしいと考えている。

また海外旅行客の増大にあたり、様々な国と人材と働くことができるマネジメント層がいないと厳しいとも思う。日本人だと根性論が強い印象があるが、外国人だとより論理的な思考が求められる。現在でも、外国語対応できる人、出来ない人で雇用条件が大きく変わってきており、それは今後よりいっそう顕著になると思われる。

2 人目

F 氏（宿泊業）

学生時代から鉄道が好きで、就職は旅行系の企業にいきたいと考えていた。ただし、サービス業においてサービスの最高峰はホテルである、との思いからホテル業界に飛び込もうと思い現職に至っている方である。

■受講のきっかけ

会社経由で紹介があり、受講してみようと考えた。

■受講内容・メンバーへの満足度

石川県からの受講生がいるなど、多様なメンバーで良かった。

また講師陣が豪華だったのも良かった。ホスピタリティ、地域、経営という様々な講義内容でバランスがよく、多くの気付きを得ることが出来た。

■受講後の活動・成果など

残念ながら、自分自身のアクションにはつながっていない。日々の業務に追われ、何か行動に移す暇がないと感じている。講義を受講したタイミングで異動となってしまったので、異動がなければ何かしらのアクションは出来たかもしれない。

■講義への要望・意見など

かなり満足度は高かった。ただし、もう少し深掘する議論の時間があっても良かったと感じている。そういう狙いだったのかもしれないが、全体的には総花的な内容で、広く浅く知識を身につける場であったように感じている。

■観光業界に必要なだと考える人材要件

今後の観光産業への希望を持ち、すぐ辞めない人材となって欲しい。そのためにも、会社として、自分自身はセールスとして、しっかりと集客し、利益を出し続ける体勢を作っていきたいと感じている。

(4) 総括と次年度へのつなぎ

①総括

ここまで、ヒアリング調査を実施してきた内容を記載してきたが、その内容から中核人材育成強化事業を総括する。

■各々の大学によって、育成するターゲットと対象にする業界に多様性が見られる。

観光全般（主に組織の中核層）

東洋大学（女性活躍）、愛媛大学（地域経営）、北陸先端科学技術大学院大学（起業・アントレ）

・テーマ別観光分野の中核的担い手

青森大学（ネイチャー）、信州大学（ユニバーサル）、滋賀大学（ウエルネス）、鹿児島大学（DMO）、神戸山手大学（ツーリズム）、横浜商科大学（MICE）

・宿泊業特化（主に組織の中核層）

大分大学、小樽商科大学、明海大学

■受講者の評価は概ね高い

・特に、繋がり、出会い、コミュニティ化に対する評価が高く、通常業務においては閉鎖的な空間と感じている業界関係者が多いことが予測される。

・ただし、宿泊業界受講者は、受講後に具体的なアクションを起こすことが出来ていない方が多く、観光全般、マーケット教育など企画者向け講座を受講されている方々は実行フェーズへ突入されている方々が多い。

・宿泊業受講者で未アクションの理由は、業務負荷、職場環境など、外的要因をあげている方が多い。他責とも見えるが、現実問題として受け止める必要がある。

■自走化校における主な課題

- ・集客の難易度が高くなってきている。
- ・解消するためのリソースも、学内メリットを整理できていないなどの理由で不足、特にマンパワー、費用面が大きい
- ・短い時間での講義のため、受講者の習熟度が物足りない部分がある。
- ・大学院、観光MBAのような単位や資格認定ができていない、またカリキュラムやシラバスも詳細には策定されていない。

元々は、「宿泊業界の人材育成事業」から本事業は始まっているが、現在では「観光産業」と広く定義をして事業展開をしている。よって、参画している各大学によって業界・ターゲットが違うことはある意味狙い通りとも言えるが、同時に講義内容や実施方法における汎用化は難易度を上げてしまっていると考えられる。そのため、自走化校が人的リソース不足に陥りやすいということも考えられる。

ただし、その中でも受講生は概ね満足していることを考えると、提供されている講義内容そのものは素晴らしいものであると言える。

■主体的な人材成長を促す魅力的企業の不足

- ・他産業と比較して福利厚生などの諸条件が厳しく学生の就職率は50%以下。
- ・観光業界就職後、理想と現実とのギャップにより早々に離職してしまう
- ・観光産業、特に宿泊業ではサービス現場レベルの人材を求める傾向にあり、高い経営知識を必要としている企業数が少ない
- ・現状観光産業、特に宿泊業は慢性的な人手不足に悩まされている。

各大学が展開されている事業内容に満足されている受講生が多数にも関わらず、受講後自社に戻ってからの改革や活躍しきれていない現状があり、まだ現実として観光産業、特に宿泊業は人手不足でもある一方で、本事業や観光学部で学んだ人材を活用しきれていない印象がある。結果として離職率が高い業界にもなっている。

ただし、本事業の課題を解決し価値をいっそう高めることで、観光産業界の課題を解決する一助となる可能性はまだまだあると考えられる。

そのためには、本事業である

■中核人材育成・強化事業構成のさらなる進化

■「自走化」のあり方を再定義、

上記2点を実施する必要があると考えられる。

②次年度へのつなぎ

前述の課題を踏まえ次年度へ向けた改善案の詳細を記す。

中核人材育成・強化事業のさらなる進化と「自走化」のあり方を再定義

現在の中核人材育成・強化事業の課題をさらに端的にまとめると下記2点となると考える。

- ・企画運営（コンテンツ・集客）力の向上
- ・受講後成果の創出

まずは企画運営(コンテンツ・集客)力の向上からであるが、現状事務局を小樽商科大学が務め、各大学へノウハウ提供など協力しながら事業を実施している。

先に、全国の13大学ごとでターゲットとしている業種が違う旨を述べたが、今後ターゲットごとに必要なカリキュラムを整理し、シラバス作成を徹底する必要があると考える。

そうすることで、学ぶ機会を探す企業や受講生たちが、自身に最適な学習機会を発見することがより容易になることが想像できる。

さらに、本事業では講義を実施する期間は約6ヶ月、限られた講義数で知識やスキルを体得させる必要があるため、講義内容としては深掘りしきれない部分などは出てくる。それ故、改めて必要なカリキュラム、シラバス作成をすることで、2年間の修士である観光MBAとの違い、より濃密な知識の学習には観光MBAが有意義であるという連続性にもつながっていくことが期待できる。

そのためにも、ターゲットごとに策定されたカリキュラム、シラバスが各大学は元より、観光庁HP上でも分類されて可視化された状態で掲載されていることが必要と考えられる。

この状態を作ることが出来ると、集客マーケットは全国に広がることとなり、各大学で集客へ尽力するリソースを多少は分散することが出来ると考える。

またシラバス作成のみならず必要なカリキュラムを整理することで、各大学共通の基礎プログラムを設定できる可能性も考えられる。そうなると、例えば講師相互派遣や教材の共通化により、大学の人的リソース問題解決にもつながると考える。

一方で、例えば北海道在住者が鹿児島大学講義を受講したい意向があった場合、交通費を都度捻出することは受講者にとって簡易度が高いことが考えられるため、各大学で利用することが出来るeラーニングシステムの導入、もしくは講義動画のアーカイブ作成と集積は必須要件と考えられる。

eラーニングシステムにおいては、新たなサーバーを購入するのではなく、現在市場で流通しているオンラインミーティングツールを使用するのが費用的・機能的にも良いと考えられる。カメラとマイク機能さえPCやスマートデバイスにあれば誰でもいつでも使用ができるものである。

このシステムが導入されると、集客マーケットは確実に全国に広がっていく。ただし、グループワークなど対面で成立する講義時には使用が難しい。

次に、**受講後成果の創出**であるが、この実現に向けては3点考えられる。

1点目は、全国13大学受講生の総コミュニティ化、である。

何かしらの仕組み活用は必要だが、前提は意欲の高い方々が参加していると考えられるものの、最終報告会に参加出来るのは数名のみであり、例えば過去の受講者が現在どのような取り組みを実現しているか、何に悩んでいるか、受講生同士が連絡を取り合わない限り、同期はさておき隔年では刺激をシェアする場は存在しない。

意図的に過去受講生が集まる場、もしくはオンライン上でもインタビューやケース発表などができる場を設けられる、大学が活躍をフォローできる場を設けることが出来ると、さらに業界へのインパクトを発揮できるものとする。

こういったコミュニティは事業資産として蓄積されていくものになるので、事務局にて運営していくのが望ましいと考える。

2点目は、成果に結びつきやすい産学連携プロジェクトを必須コンテンツとする、ことである。

例えば、変革や進化に積極的な企業から実際に困っている課題を提出いただき、「ケーススタディ」「ビジネスプランニング」もしくは「プロジェクト演習」のような形で、実際のビジネスシーンでの実体験のような学習機会を創出することである。

当然、実務者が参加者には多いため、業務上参加が難しい場合が生じる可能性はあるが、教員や既受講生などがメンターに入ることによって徹底サポートをする、時間や工数は多分にかかるが、そのコンテンツで企業の課題を解決される糸口につながれば、必然的に本事業の価値は高まり、業界からの支持や集客効果に結びつくことが考えられる。

さらには課題解決により、将来的に魅力的な企業が増えていくことで、学生における就職率の改善につながることも期待は出来る。

このレベルのコンテンツを提供すると、もちろん修士やMBAという単位認定にはならないが、プロジェクトマネジメント力が備わることにも繋がっていくと考えられ、大学にとって共同研究獲得などの外部予算につながる可能性も考えられる。

各大学の事業要件内に盛り込み、大学がそれぞれ適任と考える企業を事前を選定し、講義化する。

3点目は、成果指標の設定、である。

受講生への参加アンケート取得は現在各大学に一任されていると思われるが、今後は各大学、受講生と受講生の所属企業それぞれに、受講直後、受講半年後、1年後、2年後など一定の期間でアンケートを依頼しデータ化していく。そのアンケートは、各講義満足度はもとよりNPS（ネットプロモータースコア）の取得は必須と考える。NPSとはマーケティング用語で「推薦者の正味比率」と呼ばれるものであり、「満足したか否か」ではなく「親しい人にお勧めしたいか否か」の度合いを計測するものである。NPSがわかると、どのような講義が他者を誘う動機につながっているかが分かり、もちろん満足度も重要ではあるがより一層ターゲット集客に繋がりやすい講義が何か明確になるはずである。

他者にお勧めしたい講義とは、ある意味では「実務に役立ちやすい」と捉えることも出来ると思うので、有意義なアンケートになると考えられる。

またアンケートは受講直後以外に、半年後以降も一定の間定点観測するのも良いと考える。それは、講義内容だけではなく、その後企業内での実践状況なども定点ヒアリングすることで、講義内容や事業内容増強、新規参画大学へと波及させていくことが出来るだけでなく1点目にあげたコミュニティ内でもフォローしあえる体制を作りやすいメリットが生まれるとも考えられるからである。

もちろん、アンケートは受講生だけではなく送り出し側の企業からも同内容・同頻度にて実施をする必要がある。

こういった成果指標の観測により事業が強化されていくことで魅力的な講義となり集客力があがり、また魅力的な観光産業企業の創出にも寄与することが出来るのである。

アンケート自体の基本フォーマットは事務局側で作成し、各アンケート回収は大学毎に実施をする。それらすべてのデータは事務局にて把握し運営していくのが良いと考える。

これらのことは、これまでの事業内で出されてきた「コンソーシアム構想」に包括されるものと言えると考えており、中核人材育成・強化事業における「自走化」とは、これまで観光庁事業として積み上げてきた各大学の経験をもとに、

- ・カリキュラム、シラバスが徹底されていること
- ・適切な企業と産学連携し大学の実施メリットも確保すること
- ・コンソーシアムに参画すること

上記3点を備えていることと設定するのが最適と考える。

さらに、中核人材育成・強化事業においてここまであげた課題と改善策が実施されていくことで、中長期で見ると観光MBA受講のニーズを高めること、観光庁が実施をしている産学連携による人材育成事業全般に相乗効果が生まれると考えられる。

今般の観光産業、特に宿泊業は現場からの叩き上げで成り立っていることが多く、大学で学ぶ経営知識などの必要性が正しく理解されているとは思えない部分がある。経営知識よりも接客マナー、元気など接客現場に必要なスキルのみが重視されてしまう側面があるのである。

しかし本来経営知識や大学で学ぶものは、コミュニケーションやマネジメントなどにおいても重要な素養となるものであり、ビジネスモデルやバリューチェーンなどフレームワークに自社を当てはめることが真の課題が浮き彫りになり、対処療法ではなく原因療法が出来るようになるなど、有意義なものでしかないはずである。

ただ、これまでそのような知識を有した人材が業界内に少ない、もしくは活躍する人が少なかったからこそニーズを高められていないと考えられる。

よって、本事業において学んだ方々が各地で確実に成果を出していく頻度が高まっていくと、結果として観光MBAニーズも高まると言えるのである。

ニーズを高めしていくためにも、中核人材育成・強化事業の改善は必要不可欠と考えられる。

5. 観光産業の将来を担う人材の確保・育成事業について

(1) 概要

中核人材育成・強化学業は社会人がターゲットであったのに対し、当事業を通じて育成する対象は観光に関する実務経験を有しない学部学生が中心である。当業務では平成29年度以前の採択校である小樽商科大学を対象に実施し、夏期～秋期にかけてニセコ、冬期は阿寒でのインターンシップやゼミ活動等の先進的なコーオプ教育プログラム「未来型観光人材発見プロジェクト」を展開した。その目的は、近い将来、大きな変革が予想される観光産業において活躍する人材像およびその成長モデルを構築するとともに、次世代観光人材の育成プログラムの開発を目指すというものである。

本事業は大きく以下の2つの取組により構成されている。

- 1) ゼミ教育：未来型観光人材コンピテンシーモデルの構築（ニセコ・阿寒）
- 2) インターンシップ：観光人材育成プログラムへの参加（阿寒）

コンピテンシー（汎用的能力）モデル構築にはIGS株式会社（Institution for a Global Society: www.i-globalsociety.com）が開発したAiGROW（www.aigrow.jp）を用いることとし、1) ゼミ教育（インタビュー調査に基づくコンピテンシー推定）および、2) インターンシップ（参加学生のコンピテンシー特性の評価と学修効果の定着）それぞれに活用した。

次いで、ニセコ、阿寒それぞれでのプログラムについて述べる。

①ニセコ地域でのゼミ活動（インタビュー調査とコンピテンシー分析）

当事業に取り組むにあたり、小樽商科大学と札幌国際大学が連携した。ニセコ地域は我が国における先進的な国際観光地であり、令和元年10月にG20観光大臣会合が実施された地域である。倶知安町、ニセコ町、蘭越町を中心とするニセコ観光圏は、国際観光競争の中で近年インバウンド観光客が急激に伸びており、単なる誘客の観光戦略だけではなく地域や施設である受入側の課題が山積している。本プログラムでは、実践を通じた「国際観光を担う人材のコンピテンシーの理解」を目的とし、令和元年7月～8月に約10日間、ニセコ地域における調査研究およびフィールドワークを実施した。このプログラムを通して、グローバル且つローカルな視点から観光人材の理解を深めた。また、これからの世界をターゲットにする観光産業のなかで求められる人材について理解し、従来の労働集約型産業のイメージに基づいた観光業界に対する漠然とした関心の有無あるいは感覚的な向き／不向きといった次元のマッチングを脱し、未来の国際観光で求められるコンピテンシーを分析して、その後の大学生活における学びに繋がる教育プログラムとして完成させることを目的として取り組んだ。

②阿寒地域でのインターンシップ・ゼミ活動等

釧路市阿寒町は釧路・観光立国ショーケースとして日本版DMOの形で地域が一体運営に向けて推進されている地域であり、阿寒・国立公園満喫プロジェクトでエコリゾートを目指す「まりも再生プロジェクト」や阿寒アイヌブランドプロジェクトを推進するなど東北道の観光発信基地でもある。また、令和元年度には

カナダ・ケベック州で実施されている「Foresta Lumina」を日本初の「夜の森を舞台とした体験型テーマパーク」として企画するなど、鶴雅グループを中心として積極的に魅力的な観光地づくりを進めている。特に鶴雅グループの代表である大西雅之氏は明日の日本を支える観光ビジョン構想会議の有識者でもあり、我が国の観光政策に大きな提案力を持つ人物である。その大西氏が経営する鶴雅グループでは10年以上前から鶴雅観光人材養成講座を開設し、大学生向けにインターンシッププログラムを実施してきた。本事業ではこの鶴雅観光人材養成講座と連携し、その中で約10日間の先進的な人材養成プログラムを試行実施し、新たなプログラムを開発することを目的とした。

また、阿寒地域では、ニセコ地域でのインタビュー調査の追加調査についても行き、中核人材育成講座修了生として登壇いただいた講師や阿寒で観光産業に関わる方々にインタビューを行った。

（2）活動実績概要（夏期・冬期）

①ゼミ教育（未来型観光人材コンピテンシー調査）実績概要

「未来型観光人材発見プロジェクト」として、以下の事業を実施した。

- ・調査方法：半構造化インタビュー（インタビュアーは学部学生）
- ・調査対象：北海道内の観光産業先進地域（ニセコ・阿寒）において、観光に関連する幅広い業界のキーパーソン／過去の中核人材育成事業受講生
- ・分析方法：GROWのコンピテンシー25項目を用いた観光人材像作成

本事業を計画するにあたり、観光人材コンピテンシーモデル構築のための分析手法として、以下の3つの方法を比較検討した。

- a) ロールモデルとなる人材の直接評価（アセスメントテストの受検）
- b) 大学教員等学識経験者による間接評価（インタビュー等）
- c) 学生による間接評価（インタビュー等）

評価結果の信頼性および評価者の主観の排除という観点では、コンピテンシーを直接測定するa)が最も適当である。しかしながら今回採用したアセスメントテスト（AiGROW）の受検には最低でも数時間を要することから、この方法は現実的ではないと判断した。次に分析結果が安定すると思われるのはb)であるが、今回の事業では短期間により多くの調査を実施することからやはり効率性の点で難がある。本事業においては結果的にc)を採用したわけだが、この調査・分析手法については以下のようなメリット／デメリットがあるため、分析結果の解釈等において注意を要する。

○学生によるインタビュー調査・モデル分析のメリット

- ・（効率性）インタビューチームを構成（ニセコ5チーム／阿寒2チーム）し、手分けして効率的に調査と分析作業を行うことができる
- ・（適性）半構造化インタビュー手法は、インタビュウイーとのコミュニケーションから話題を掘り下げていくかがポイントとなる。その点、一般的にインタビュアーとしての大学生は「緊張感や警戒心を与えない」

「（インタビューに）若者に伝えたいメッセージがある」ことから、特に人材や資質・能力をテーマにした今回の調査では、むしろ学生によるインタビューが有益な場面を多く期待できる

- ・（教育効果）調査対象は観光に関わる幅広い分野の第一線で活躍されているキーパーソンや中核人材育成・強化事業で学んだ旅館・ホテルのマネージャークラスの人物であるため、観光分野を学ぶ学生はもちろんのこと、そうではない学生にとっても調査分析を通じて学びを深めることが可能となる

○学生によるインタビュー調査・モデル分析のデメリット

- ・ コンピテンシー評価分析の正確性、安定性、再現性については客観的テストや専門家による評価に劣る可能性が高い

②コンピテンシーモデルについて

本事業でコンピテンシー評価に用いるGROWは、東京大学・慶應義塾大学とIGS（株）が開発したアセスメントツールであり、そのアルゴリズムはハーバードビジネススクールのケースとしても採用実績がある。「BIG5気質分布」、「気質マップ」、「コンピテンシー分布」等を評価することが可能で、コンピテンシーの組み合わせによって学力の3要素を成すリテラシー（「主体性」、「協働性」など）、思考力（「批判的思考力」、「創造的思考力」、「協働的思考力」）、リーダーシップ・イノベーション力について計測し可視化することができるとされている。本事業においては[ゼミ活動（ニセコ・阿寒）]においてインタビュー調査に基づく未来型観光人材コンピテンシーモデルの構築に活用し、[インターンシップ（阿寒）]において、観光領域における先進的コーオププログラムである鶴雅観光人材養成講座に参加した学生を対象とし、GROWを用いたコンピテンシー特性分析と学修成果を定量的に把握することを目指す。この成果により今後の観光人材育成手法の高度化と生産性向上、マッチング手法の改善によるミスマッチ回避、ならびに観光ビジネスにおける実務人材→中核人材→経営人材のキャリアパスのモデルの構築も期待されると考える。

◎インタビュー調査と分析の手順について

インタビュー調査ならびにコンピテンシーモデル分析は以下に示す手順で実施した。

1) 準備作業

- ・ 調査チームの編成（ニセコ：4名×5／阿寒：1名×2）
- ・ コンピテンシー（4領域25項目）の観光分野用ルーブリックの検討
- ・ キー・コンピテンシー抽出のためのインタビューシート作成
- ・ その他のインタビュー内容の検討

2) インタビュー調査

- ・ インタビュー計画（インタビュー先と担当チームの決定）
- ・ インタビュー実施

- ・ 各世代（職位）のコンピテンシー重要度（10段階）
 - ・ 重要度の高いコンピテンシーについて、具体的な行動例
 - ・ 未来の観光人材に求められるスキルと習得水準
- 3) 調査結果のまとめ・分析
- ・ 世代・職位別コンピテンシー重要度の評価
 - ・ 未来型観光人材モデルの策定

実際のインタビューにおいては、「未来の観光を担う人材の資質・能力およびその育成方法について直接聞き取る質問（例：これからのニセコの観光行政を担う若手にどのような資質を期待していますか？）」のような設問が軸になることを想定するが、実際にはインタビュー自身はその分野の有識者であり、先進的な活動を実践している当事者（※調査票の区分だとトップ／リーダーあるいは起業家／イノベーターに相当）のため、上記のような直截的な質問にこだわりすぎず、講話や解説、質疑応答、さらにウェブ等から得られる事前情報の内容全般を踏まえて、各コンピテンシーの重要性について読み解くことを意識させた。

◎コンピテンシーとルーブリックについて

GROWが定義したコンピテンシー（4領域 25項目）と各項目の達成基準を示すルーブリック（4段階）は次表のとおりである。

①課題設定	問題の原因を探るため、さまざまな資料を検索し、必要な情報を収集することができるか			
	情報収集の方法を知らない	情報収集の方法は知っているが、情報収集をしていない	情報収集の方法を知っており、情報収集を試みたが、課題設定に活かせていない	情報収集の方法を理解し、適切な方法で情報収集し、その情報を課題設定に活かしている
②解決意向	場当たりのものごとを進めてしまうのではなく、目標達成までの段取りをつけて課題に取り組んでいるか			
	目標に到る道筋を計画しない	計画を立てるが、思いつきで、実現性が低い	実現可能な計画は立てられるが、検討が不十分	メリットやデメリットを踏まえて、実現可能な計画を立てることができる
③個人的実行力	これまで経験したことのないことでも、失敗を恐れることなく果敢に挑戦しているか			
	新しいことに取り組まない	非常に容易で成功が確実	挑戦を恐れないが、失敗の	困難なことであっても、リ

	ない	なものにしか挑戦しない	確率を考慮せずに挑戦する	リスクを考慮した上で、失敗を恐れずに挑戦できる
④創造性	他の人と同じことをするのではなく、独自の価値を加えることを大切にしているか			
	他の人と同じようなことしかししない	他の人と同じことをすることが多い	独自の価値を示そうとしている	独自の価値を実際に示している
⑤論理的思考	物事を漠然と把握するのではなく、細かく分解しながら具体的にイメージすることができるか			
	物事を理解するとき、要素に分解するという発想がなく、全体を漠然と把握している	いくつかの要素に分解しようとするが、うまく分解できていない	いくつかの要素に分解して理解しているが、抽象度の高い複雑な物事は理解できないようだ	抽象度の高い複雑な物事も、個々の要素に分解して、具体的にイメージすることができる
⑥疑う力	主観的な意見と客観的な事実を区別することができるか			
	相手の主張を鵜呑みにし、疑わしさに気づくことができない	相手の主張の疑わしさには気づくが、どの点が疑わしいかわからない	相手の主張の疑わしさには気づき、主張の根拠を求めようとするが、伝聞を容易に信じるなど根拠の正当性を判断できない	事実と意見を区別し、意見に対しては根拠を求めるなど、根拠の正当性を正しく判断できる
⑦内的価値	人生の大きな決断を迫られたとき、いつでも決断の根拠となる価値観や信念があるか			
	自分の信念や価値観が明確ではなく、決断も場当たり的でまったく一貫性がない	決断の基準となる信念や価値観を持っているように見えるが、その決断にはまだまだ揺らぎがある	決断の基準となる明確な信念や価値観を持っているが、過去の決断の基準とは関連がなく、その人の核を感じさせるものではない	自らの強固な信念や価値観に沿って、一貫した意思決定を行っており、その人の核を感じさせるものがある
⑧ヴィジョン	自分の人生が、社会にとっても意義のあるものとなる自信を持っているか			
	中長期的に進むべき夢や理想を何も持っていない	将来の夢や理想を持っているが、一心不乱に突き進むほどやりがいをもたない	将来の夢や理想を持ち、目指す価値を感じているが、自信を持って周囲を巻き込むほどのものではない	将来の夢や理想を持ち、自分がわくわくするだけでなく、自信を持って周囲を巻き込めるものである
⑨自己効力	困難な出来事が起きても、どうにか切り抜けることができると思うか			

	自分にまったく自信がなく、何をやっても自分にはできないと感じている	ある程度の自信を持って普段から物事をやり通しているが、困難な出来事が起こると対応できない	自分なら達成できるはずだという自信を持っているが、根拠に乏しく、確固たる自信があるとはいえない	困難な出来事が起こっても、過去にやり抜いた自分よりどころをすることで、自信をもってやり通すことができる
	仕事を選ぶとき、仕事を通して自分が成長できるかどうかを重視しているか			
⑩成長	何かを成し遂げるには力が足りていないにもかかわらず、現状で満足し、自らの成長を促す行動を取らない	向上心はあるが、現状に満足する気持ちが強く、困難な仕事は、自分の成長に繋がるものでも、できるだけ避けている	向上心を持ち、自らの成長に繋がる機会を拒まずに挑戦しているが、自ら求め選んだとはいえない	高い向上心を持ち、周囲の期待には十分に応えており、自分のさらなる成長に繋がる機会を積極的に求め、実際に挑戦している
	知らないことを知ることは大きな喜びであり、いつも未知なるものを追い求めたいと思っているか			
⑪興味	何かを知ることあまり喜びを感じていない	いろいろなことをもっと調べてみたいと感じているが、実際に調べることはあまりしない	何かを知ることに関心を持ち、積極的に調べているが、浅いレベルで満足している	知らないことを追い求める喜びを知っており、関心を持ったことを突き詰めて考えている
	危機的な状況の中でも、絶望せずに前向きに取り組むことができるか			
⑫耐性	困難な状況に直面すると「どうせうまくいくはずはない」とネガティブに考えている	あまり困難な状況でなければ「なんとかなるだろう」とポジティブに考えることができる	ある程度の困難な状況でも「なんとかなる」とポジティブに考えることができる	どんな困難な状況でも「必ず成功させる」とポジティブに考えることができる
	感情に左右されることなく、落ち着いて物事に対処できるか			
⑬感情コントロール	自分の感情の状態を自覚することなく、一時の感情に振り回された思考や行動をとってしまいがちである	自分の感情の状態を自覚するように努めているが、平常時との違いをあまり認識していない	自分の感情の状態を自覚し、平常時との違いを認識しているが、実際の思考や行動を修正できるほどではない	自分の感情の状態を自覚し、平常時との違いを認識し、思考や行動を適宜修正することができる
	抽象的な概念を、図表や数値を使って具体的に相手に示すことができるか			
⑭表現力	何を伝えたいのか、どうすれば相手に伝わるのかをあまり考えていない	伝えたいことは明確だが、抽象的な概念整理ができていない	概念整理や場合分け、図表などを駆使できるが、データの取捨選択、図表への変	概念整理や場合分け、図表などの手法を用い、データを適切にそれらに投影し

	グループをまとめる役割はしない	場合によっては、グループをまとめる役割をすることもある	グループにもよるが、リーダーシップをとってグループをまとめる役割をすることが多い	どんなグループでもリーダーシップをとり、率先してグループをまとめることが多い
②④情熱・宣教力	自分の夢を実現するために、周りの人に協力を求めているか			
	自分一人ではできないことは自覚しつつも、一人でなんとかしようとする	自分の力だけではできないことに対し、周囲に協力を求めるが、あまりうまく協力を得られていない	自分の力だけではできないことに対し、周囲に協力を求め、ある程度の協力を得ることができている	自分の力だけではできないことに対し、周囲に協力を求め、他者を巻き込んでやり遂げている
②②組織への働きかけ	グループで何かをするとき、メンバー間の人間関係や力関係をすぐに把握することが得意であるか			
	組織の歴史や文化、人間関係など、明文化されたルールやマナーであってもほとんど知らない	組織の歴史や文化、人間関係など、明文化されたルールやマナーであれば少し知っている	組織の歴史や文化、人間関係など、明文化されたルールやマナーはかなり理解している	明文化されたルールやマナーだけでなく、メンバーの力関係など組織に関する暗黙的な知識もよく理解している
②③地球市民	地球規模に問題に対して、自分にできる身近なことはないかと考えをめぐらせているか			
	自分が属する身近な地域であっても、地域に貢献しようという意識をもたない	自分が属する身近な地域については、その地域に貢献しようという意思を持っている	自分が属する地域だけでなく、広く社会に貢献しようという意思をもっている	常に地球レベルで物事を考え、日頃から自分にできることはないかと模索している
②④組織へのコミットメント	組織の一員であるからには、その組織の利益となることを第一に考えているか			
	組織に対する愛がなく、個人の利益だけ求め、組織の利益は考えていない	組織を愛し、組織の維持・拡大のために何かをしようという意識を持つ	組織を愛し、組織の維持・拡大のために力を尽くすことができる	組織を愛し、組織の維持・拡大のために、自分の利益より優先して力を尽くすことができる
②⑤誠実さ	正しくないと感じることに真っ向から立ち向かうか			
	正義に反した行為をする人がいても気にならない	正義に反した行為をする人がいると気になる	正義に反した行為をする人に、そのような行為をやるように働きかける	正義に反した行為をする人に働きかけ、相手の態度や行動を変えることができる

◎インタビュー調査およびコンピテンシー分析（夏期：ニセコ）

夏期のゼミ活動では、前半はオリエンテーション・事前学習を実施し、オリエンテーションで、事業の概要、プログラムの流れ、ニセコ地域での現地調査での調査内容、インタビュー予定、参加にあたっての注意事項等について説明を行った。次いで、事前学習として、ニセコ観光圏および観光事業者のビジネス概況を理解するため、地域の魅力研究所の近藤理事より世界の観光事情について、北海道新聞社の堀田記者よりニセコ発展の歴史について、札幌国際大学の古田教授より観光ビジネスの動向についての講演を参加学生全員で聴講した。その後、インタビュー調査のための5つのチームに分かれ、①行政・公共分野、②宿泊・ホテル分野、③まちづくり・教育分野、④アウトドア・クリエイティブ分野、⑤農業・流通分野について、現地調査に向けた準備として、チームごとに各インタビュー先での質問事項を検討し、教員が適宜助言を行った。次いで、ニセコ地域において、「未来型観光人材」のコンピテンシーを定義、測定するため、地域の観光関連の人材をインタビューし、業務カテゴリーとコンピテンシーの関係を調査、整理するプログラムを実施した。ニセコでのインタビュー調査初日には、ロス・フィンドレー氏に講演頂き、講演の中で、オーストラリアからニセコに移住し、ニセコの大自然を活かしたアクティビティを事業として発展させてきたことや、過去から現在までのニセコの変化と現状、ニセコの魅力と課題について、学生と対話しながら講演頂いた。また、翌日以降は、最初の倶知安町長をはじめ、インタビュー先でのインタビューを実施した。インタビューの具体的な流れであるが、倶知安町長のインタビューでは、倶知安町の概要や観光の発展と宿泊税に関する取り組み等について説明頂き、学生からの質問を行った。その後、本間松蔵商店の本間様のインタビューでは、特産品である農産物や農産物をメインとしたイベントについてご説明頂き、同様に、学生からの質問を行った。このような流れでインタビュー調査を行い、最終的に結果をまとめ、プレゼンテーション・ディスカッションして、これからの国際観光を担う人材の要件と、自らの将来のキャリアビジョンの双方についてさらに理解を深めた。なお、当該インターンシップ・ゼミ活動における参加学生の概要、募集にかかわる活動、講師に関わる活動、講座運営に関わるその他活動、受け入れ先、プログラム概要、インタビュー先の一覧は以下の通りである。

<参加学生の概要>

対象者：観光産業への関心、他の学生との協働意欲の高い学生

定員：20名（札幌国際大学、小樽商科大学から各10名ずつ）

参加学生数：21名（小樽商科大学11名、札幌国際大学10名）

<参加学生に関わる活動>

●募集、案内について

- ・札幌国際大学、小樽商科大学にて、大学ごとに担当教員から募集

<講師に関わる活動>

観光庁及び小樽商科大学にて講師、インタビュー어의選定を行い、講演、インタビューの依頼、調整を行った。札幌国際大学とも連携し、依頼、調整を行った。

●講義内容及び手続に関する講師への説明事項

- ・事業全体の説明
- ・インターンシップ・ゼミ活動を実施することとなった背景、趣旨の説明
- ・プログラムの概要と予定の説明
- ・講師の依頼手続き、旅費・謝金等についての説明
- ・その他、講師からの質問、意見に対する説明

●講師への送付物、確認事項の一覧

<送付物>

- ・プログラム表
- ・参加学生リスト
- ・講師委嘱依頼状等の事務手続き書類
- ・インタビューの質問事項

<確認事項>

- ・会場入出時刻（訪問する場合は、当方の到着予定時刻を説明）
- ・事務手続きのための行程確認、事務手続き
- ・講義資料

<講座運営に関わるその他活動>

講座を運営するにあたって以下の準備、活動を行った。

- ・会場レイアウト図
- ・会場出入り口等の催事名掲示
- ・プログラム表
- ・インタビュースケジュール詳細表
- ・バス乗車場所案内
- ・バス乗車場所希望確認票、アレルギー確認票
- ・バス乗車リスト
- ・宿泊者手配リスト
- ・講師用の水
- ・ニセコ滞在中の注意事項資料

<講座運営に関連して、講座中に取り組んだこと>

講座運営に関連する業務として、以下についても行った。

- ・出欠確認
- ・体調確認（特にニセコ滞在中）

- ・ 講座開始時の本日の予定の確認、講座終了時の翌日の予定の確認

< 講座終了後に取り組んだこと >

講座終了後は、講師の謝金・旅費等についての事務手続きを行った。

- ・ 受け入れ先：ヒルトンニセコビレッジ（北海道虻田郡ニセコ町）

- ・ プログラム概要：

オリエンテーション・事前学習				
7/26 会場：国立大学法人小樽商科大学 札幌サテライト				
7/27 会場：会議・研修施設 ACU 16 階スカイルーム 1600				
7/26 (金)	13:30-14:00	オリエンテーション①	プログラム・注意事項等の説明	
	14:00-14:30	オリエンテーション②	自己紹介（1人1分）	
	14:45-16:45	国際観光の学習及びインタビュー調査の実践	世界の観光事情	一般社団法人 地域の魅力研究所 理事 近藤 真弘 氏
	17:00-17:20	フォローアップ～明日の説明～		
7/27 (土)	9:00-10:00	観光ビジネスの動向	日本及び北海道における観光ビジネスの動向	札幌国際大学 観光学部観光ビジネス学科 学部長・教授 古田 和吉 氏
	10:15-12:00	ニセコ地域の学習	ニセコの歴史、ニセコの地域・住民のニセコの現状に対する認識	株式会社北海道新聞社 編集局 経済部 記者 堀田 昭一 氏
	13:30-17:00	現地調査の準備	調査方法 (13:30-15:00)	小樽商科大学 グローバル戦略推進センター 教育支援部門 副部門長・准教授 大津 晶
			グループディスカッション (15:15-16:45)	
17:00-17:15	フォローアップ～オリエンテーションの振り返りと現地インタビュー調査に向けて～			

現地インタビュー調査				
8/19 (月)	8:30	札幌駅北口の鐘の広場集合		
	8:45-11:25	札幌駅北口から小樽駅前を經由しニセコへ移動 (札幌駅→ニセコ：所要約 2 時間 25 分、休憩 15 分)		
	11:25-13:00	昼食		
	13:00-13:30	移動 (昼食場所→ヒルトンニセコビレッジ)		
	13:30-14:30	ホテルにチェックインし、大きな荷物を預け、ロビーで館内の説明、休憩		
	14:30-14:45	移動 (ヒルトンニセコビレッジ→NAC：所要 15 分)		
	15:00-17:00	講演@NAC2 階レストラン	講演 (15:00-16:00)	株式会社 NAC 代表取締役 ロス フィンドレー 氏
			インタビュー (16:00-17:00)	
	17:15-17:30	移動 (NAC→ヒルトンニセコビレッジ：所要 15 分)		
17:30-	夕食 (ホテル) 及び鍵渡し			
8/20(火) ～ 8/22(木)	インタビュー調査 (訪問先詳細は次項)			
8/23 (金)	9:00-12:00	グループワーク及びインタビュー・フィールド調査のまとめ@会議室		
	12:00-13:00	昼食 (ホテル)		
	13:00-17:00	各自 グループワーク発表準備@ 会議室	メンター：一般社団法人地域の魅力研究所 理事 近藤 真弘 氏	
	18:00-	夕食 (ホテル)		
8/24 (土)	9:00-12:00	グループ発表@会議室		
	12:00-13:00	昼食 (ホテル)		
	13:00-19:00	ひらふ祭り視察		
8/25 (日)	9:30	チェックアウトを済ませて集合、朝礼		
	9:40-12:20	ヒルトンニセコビレッジから、小樽駅前を經由し、札幌駅北口へ移動 (ニセコ→札幌：所要約 2 時間 25 分、休憩 15 分)		

表：未来型観光人材発見プロジェクトインタビュー調査先一覧

会社名・所属	役職	氏名	実施日時		担当グループ				
			日付	時間	1 (行政、公衆)	2 (農業、流通、小売)	3 (観光、まちづくり、教育)	4 (アウトドア、クリエイティブ)	5 (ホテル、宿泊)
株式会社NAC	代表取締役	ロス・フインドレー	8月19日	15:00	○	○	○	○	○
俱知安町	町長	文字 志	8月20日	11:00	○	○	○	○	○
株式会社本間松蔭商店	専務取締役	本間 浩規	8月20日	14:00	○	○	○	○	○
upas production	写真家	渡辺 洋一	8月20日	15:30	○	○	○	○	○
ニセコ ララファーム		服部 吉弘	8月20日	16:00	○	○	○	○	○
俱知安西小学校	俱知安教育委員会学校教育課 主幹	岡田 寿江	8月21日	9:00	○	○	○	○	○
俱知安町観光協会	会長	吉田 聡	8月21日	9:30	○	○	○	○	○
株式会社高橋牧場	ミルク工房 店長	高井 裕子	8月21日	10:00	○	○	○	○	○
俱知安中学校	俱知安教育委員会学校教育課 主幹	岡田 寿江	8月21日	10:45	○	○	○	○	○
ニセコ町	町長	片山 健也	8月21日	13:30	○	○	○	○	○
俱知安町議会・株式会社ニセコリゾートサービス	議員・代表取締役	田中 義人	8月21日	15:00	○	○	○	○	○
北雄ツッキー株式会社	俱知安店 店長	鈴木 雄也	8月21日	15:30	○	○	○	○	○
一般社団法人ニセコひらふエリアマネジメント	代表理事	渡辺 淳子	8月21日	17:00	○	○	○	○	○
蘭越町	町長	金 秀行	8月22日	9:00	○	○	○	○	○
株式会社SUPER OKUSAN	シャレーアイビー支配人	岩佐 信	8月22日	11:00	○	○	○	○	○
HIRAFUI88合同会社	プロパティマネージャー	大垣 理沙	8月22日	11:00	○	○	○	○	○
俱知安町議会・ニセコBプロジェクト	議員・副議長・代表	古谷 直司	8月22日	13:30	○	○	○	○	○
有限会社マルベリー	フィッティングアドバイザー	奥本 昌夫	8月22日	15:30	○	○	○	○	○
ヒルトンニセコビレッジ	代表取締役社長	松橋 秀人	8月22日	15:30	○	○	○	○	○
俱知安幼稚園	購買部長	雲井 義明	8月22日	16:30	○	○	○	○	○
	園長	山階 羅雄	8月23日	9:30	○	○	○	○	○

参加した学生は、7日間にわたり、ヒルトンニセコビレッジを拠点にニセコ地域における現地インタビュー調査とまとめを行ったが、全員熱心に取り組み、インタビュー時の質問も積極的であった。また、チームごとのグループディスカッションにおいてもインタビュー調査の結果をもとに、積極的に意見を出し合い、まとめ上げた。プログラム終了後の自由時間においても、ディスカッションを継続するチームもあった。熱心な取り組みと評価できる一方で、一部の学生から声が上がった通り、グループディスカッションの時間が短かったと捉えることもでき、時間配分改善の必要があろう。

図：講義、インタビュー及びグループディスカッション風景



なお、ニセコでの調査において学生からは、「最初は長期間だと感じていたプログラムだが、参加してみたらあっという間だった。」「普段聞けない方々の貴重な話を聞くことができ、大変勉強になった。」「観光産業に関わる様々な方々へのインタビューを通して、観光産業＝宿泊・ホテル業だけではないという新たな視点を持つことができた。」といった感想が聞かれた。学生ならではの柔軟な発想で、ニセコエリアに対する課題についても、感じていたようである。

また、ニセコでの調査では、プレスリリースを行い、開催初日の取材を募り、最初に講演頂いたロス・フィンドレー氏の講演時に取材を受け、北海道新聞に掲載された。

◎インタビュー調査およびコンピテンシー分析（冬期：阿寒）

冬期のゼミ活動では、後述の阿寒でのインターンシップにて登壇頂いた、観光産業で活躍される講師の方々にご協力いただき、インタビュー調査を実施した。インタビュー調査先は次項の通りで、10名へのインタビューを実施した。

表：未来型観光人材発見プロジェクトインタビュー調査先一覧

	分類	会社名・所属	役職	氏名	実施日時	
					日付	時間
	未来型観光人材発見プロジェクト インタビューウィーリスト(追加調査)					
1	インタビュー	株式会社温泉宏楽園	取締役総務部長	米山 佳宏	2月19日	16:00
2	インタビュー	合同会社BASE JAPAN	代表社員	山中 利浩	2月19日	17:30
3	インタビュー	鶴雅リゾート株式会社	常務取締役	大西 希	2月20日	10:30
4	インタビュー	株式会社グランビンスホテル&リゾート	ホテルインタナーゲート東京京橋 支配人	上田 慎	2月20日	8:30
5	インタビュー	株式会社ホテル松本楼	代表取締役社長	松本 光男	2月20日	15:00
6	インタビュー	阿寒アイヌ工藝協同組合	専務理事	秋辺 日出男	2月21日	13:00
7	インタビュー	JTB総合研究所	主任研究員	國谷 裕紀	2月20日	18:00
8	インタビュー	一般社団法人ひかし北海道自然美への道DMO	専務理事	野竹 鉄蔵	2月21日	10:30
9	インタビュー	鶴雅リゾート株式会社	取締役アドベンチャー事業部長	高田部長	2月22日	11:00
10	インタビュー	株式会社Food Design Promotion	代表取締役	河内 恵理	2月21日	17:00

◎「未来型観光人材」コンピテンシーの分析結果

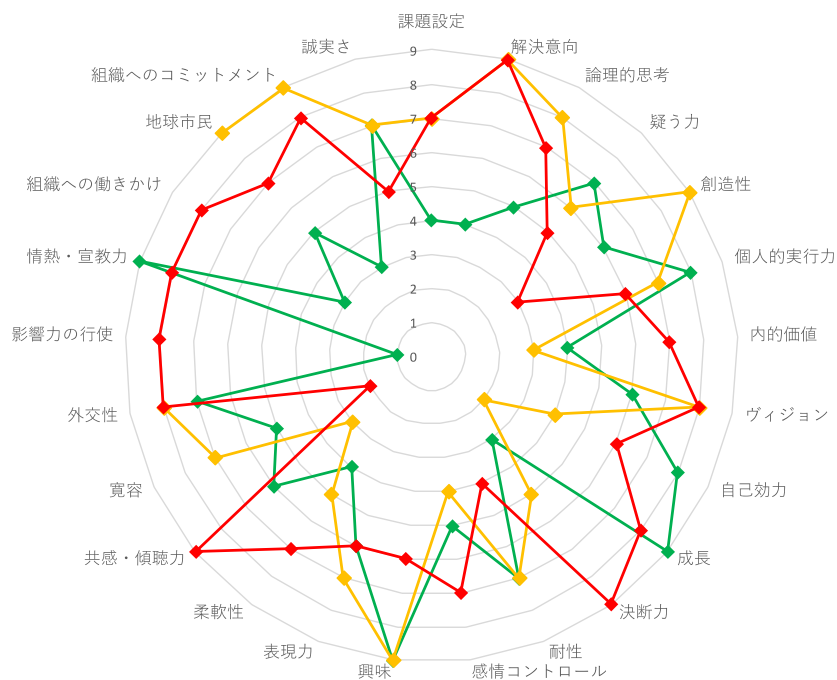
夏期（ニセコ）および冬期（阿寒）を通じて31名に対するインタビュー調査を実施し、前述の分析手順でコンピテンシーを分析した。以下、その結果を示す。

なお、分野ごとのコンピテンシーは、トップ・経営層／中堅・マネージャー層／若手・ビギナー層／起業家・イノベーターの4カテゴリ毎にモデル化した。各分野の集計結果を可視化したチャートでは、トップ（赤色実線）、中堅（黄色実線）、若手（緑色実線）、起業家（青色実線）で表示している。

【行政・公共】分野

首長のみ選挙で選ばれ、組織としては基本的にトップダウンの構造を持ち、一般行政職員には専門職能よりも汎用的・総合的な能力が必要とされる行政組織ならではの特徴が見られた。

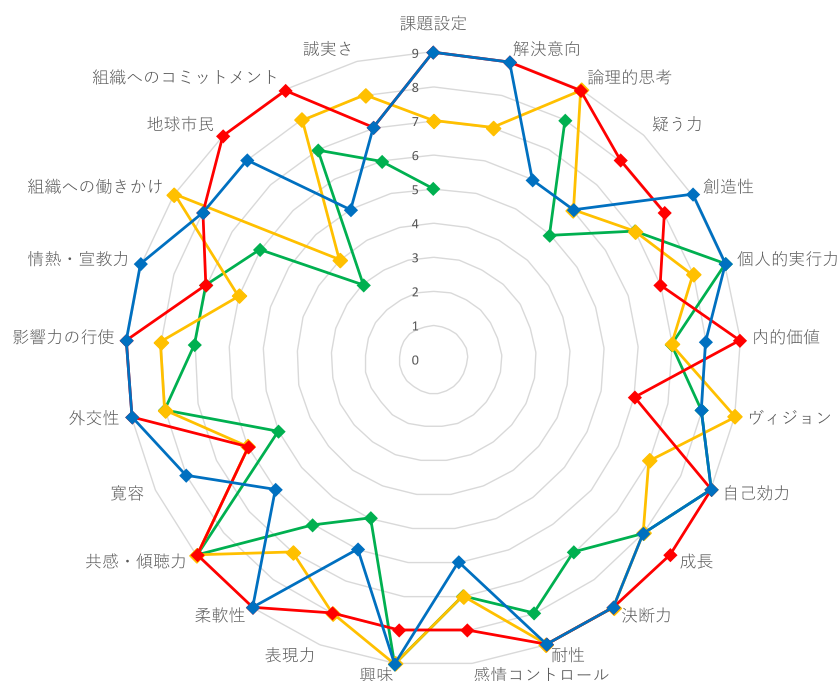
- ◇ トップ：解決意向、ヴィジョン、決断力、共感・傾聴力、外向性、影響力の行使、組織への働きかけ、組織へのコミットメントが高い水準で求められる。他方で、創造力や寛容性については低い水準となった。
- ◇ 中堅：トップに対して創造力や興味など項目で高い水準が求められる。他方で内的価値、成長、共感傾聴力などは低い水準となった。
- ◇ 若手：個人的実行力、自己効力、成長、興味、外交性、情熱が高い水準で求められる。他方で課題設定や解決意向、組織への働きかけは低い水準となった。
- ◇ 起業家：（データ不足により分析できず）



【宿泊・ホテル】分野

全体として高いコンピテンシー水準を示す結果となった。特に阿寒でのインタビュー調査において、インタビューウイーに中核人材育成・強化事業の修了生が多く含まれていたこともあり、結果として各コンピテンシー項目において高い水準にあることが示されたと解釈できよう。このことは興味深い結果ではあるものの、次世代の観光人材育成において必ずしもこれらの水準を持たすことが必須とまでは言えず、その点は割り引いて評価すべきであると考えられる。

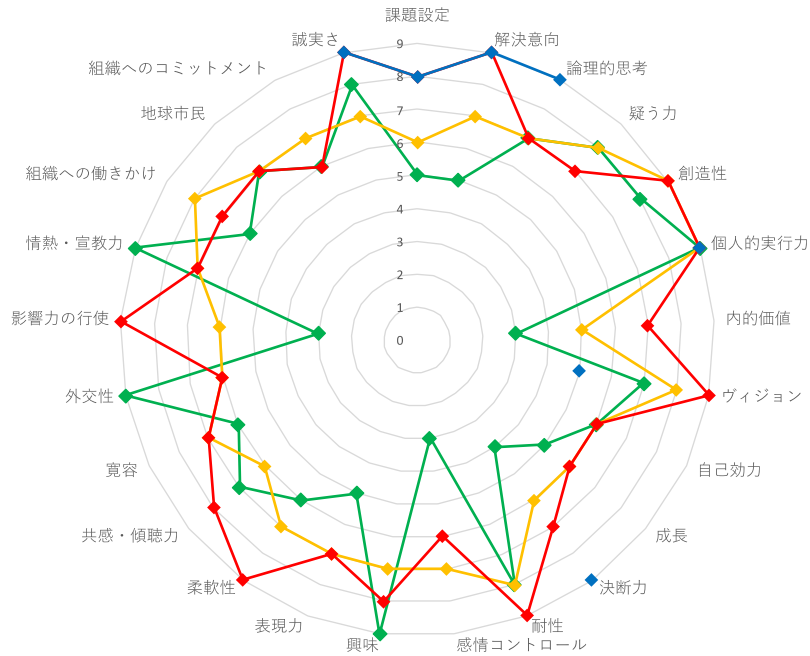
- ◇ トップ：ほぼすべての項目において極めて高い水準となった。観光産業に限らず、あらゆる業界での理想のトップ像が示されたと言えよう。特に地球市民において他のカテゴリーと大きな差が出た点は興味深い。
- ◇ 中堅：全般的に高い水準となっているが、特にヴィジョン、組織への働きかけにおいて高度な能力が必要とされる点が特徴的である。
- ◇ 若手：全体の傾向は中堅、トップと変わらず、それらの水準がやや低いという結果になった。相対的には論理的思考、個人的実行力、耐性コントロールが高く、やはり自分の頭で考えて行動すること、また苦しい局面や難しい課題を乗り越えて成長するという育成モデルが有効だと認識されていることが伺える。
- ◇ 起業家：課題設定、解決意向、創造性の高さに観光業界においてイノベーションが必要とされている現状を察することができる。また外交性、影響力の行使、情熱については、業界を越えた起業家に共通する資質である。



【まちづくり・教育】分野

高い理想を描きながらリアルな課題に向き合うまちづくり・教育分野の特性を伺うことができる。教育については実質的にニセコでの調査結果である。

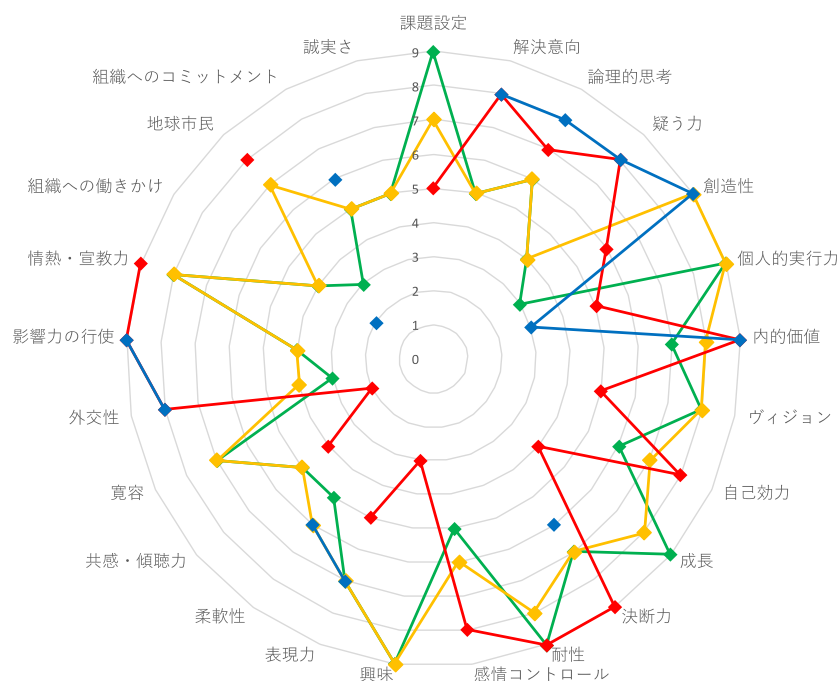
- ◇ トップ：創造性とヴィジョン、および耐性コントロールと柔軟性という相反するコンピテンシーを高い水準で両立できることが求められる。
- ◇ 中堅：スタンドプレーが許されない分野であり、組織として機能するための役割を担うオールラウンダーという印象を持つ。
- ◇ 若手：データが不十分であるが、なによりも誠実であることが最重要コンピテンシーであると評価されたことは興味深い。
- ◇ 起業家：(データ不足により分析できず)



【アウトドア・クリエイティブ】分野

個性的なプレイヤーが多い分野でもあるため、全体の傾向を得るには調査対象を拡げる必要があるが、得られた集計結果を見ると、他の分野と比較して重要性の高いコンピテンシーとそうでないものの差がはっきりとついていることがわかる。また他の分野は基本的に各コンピテンシーが徐々に発達することを想定しているのに対し、クリエイティブ分野ではむしろ逆転するものが多いのも特徴である。カテゴリーにかかわらず創造性と内的価値および耐性コントロールが高いことから、少々の試練があってもオリジナリティを追求する強さが求められる分野である。

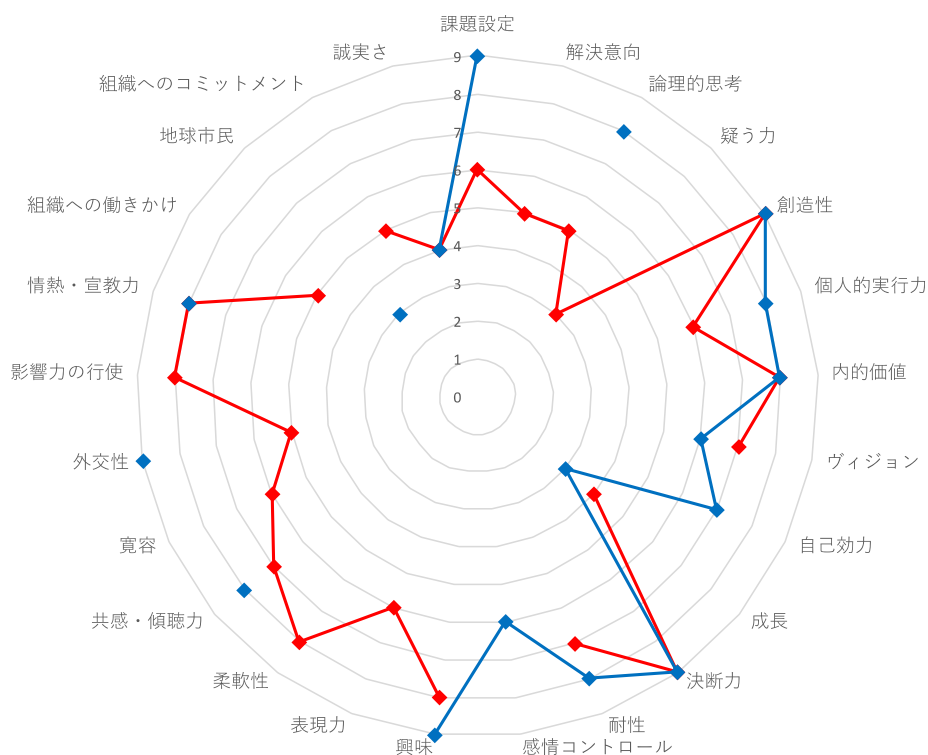
- ◇ トップ：課題設定や寛容性がむしろ低い水準となっていることが興味深い。
- ◇ 中堅：他カテゴリーにも共通するが、「課題」や「組織」の要素が相対的に低いのが特徴である。
- ◇ 若手：上記のように若手であっても創造性と内的価値が低くて良いということはない分野である。
- ◇ 起業家：(データ不足により分析できず)



【農業・流通】分野

特に阿寒で実施したインタビューの対象に農業や小売・流通業の関係者が少なかったため、十分データを取得することができなかった。しかしながらニセコで新規就農した若い夫婦のライフスタイルや、農産物のブランディングに取り組み、一次産業の高付加価値化を実現する起業家などへのインタビューを通じて、特に北海道地域における地域の魅力に占める一次産業の位置づけが小さくなく、結果的に観光産業との関係も無視できない要素であることが明らかとなった。

- ◇ トップ：創造性、決断力、柔軟性に高い水準のコンピテンシーが求められると集計されている。これは少ない調査対象の印象が大きく影響していると考えられる。
- ◇ 中堅：(データ不足により分析できず)
- ◇ 若手：(データ不足により分析できず)
- ◇ 起業家：自身が起業した経営者へのインタビューであったため、上記トップとほぼ同様の評価となっており参考値となる。



なお、インタビュー調査を行った学生の感想であるが、大学で観光を学ぶ学生からは「大学の座学では学ぶことができないリアルな現状や課題を学ぶ貴重な機会だった」、「普段直接聞くことができない方々の話をじっくりと聞くことができ、大変勉強になった」といった感想が聞かれた。また、観光を専門としない学生にとっては「観光産業に関わる様々な方々へのインタビューを通して、観光産業は宿泊やホテル業だけではなく裾野が広い産業であること、国や地域の経済政策と密接に関係した産業であることを実感した」という声が多かった。

夏期（ニセコ）と冬期（阿寒）の調査全体を通じて、学生ならではの感性でニセコおよび阿寒の魅力と課題を感じていたようでもあり、大半の学生が「最初は長期間だと感じていたプログラムだが、参加してみたらあっという間だった」という感想を寄せており、次世代の観光人材育成を目的とした教育効果の高い長期のインターンシッププログラムは学生にとっても有益なものとなることが明らかになった。

③阿寒でのインターンシップ実績概要

◎インターンシッププログラムの構成

本プログラムの実施にあたって、大きく4つの分類で座学と実習を実施し、阿寒地域について、旅館・宿泊業について、観光行政について、中核人材育成について学ぶ講座を実施した。具体的には、観光全体を理解してもらうため、北海道庁の阿部主査による北海道観光の講義を、阿寒地域での先進的な取り組みについて理解してもらうため、鶴雅グループの大西社長によるDMOと地域づくりに関する講義に加え、JTB総合研究所の國谷主任研究員による国立公園地域におけるアドベンチャーツーリズムの講義、そして札幌大学の本田教授によるアイヌ文化についての講義でアイヌ文化への学びを深め、地域の観光資源や歴史を基に施設を運営することや、まちづくりにも注力することの重要性を学ぶことを狙いとし、講座を組み立てた。また、中核人材育成・強化事業の修了生にも登壇してもらい、中核人材育成・強化事業の受講後の取り組み、成果を発表するとともに学生との交流接点を持つように実施した。具体的には、松本樓の松本社長による現在取り組まれている旅館のリニューアルと人材育成の取り組みに関する講義の他、ホテルインターゲート東京の上田支配人によるキャリアプランの描き方とレベニューマネジメントについての講義などを通じ、受講の成果だけでなく、観光産業で活躍されている方の実際の仕事内容についても学ぶ機会とした。

次いで、先述の学習を基にアイヌ文化に触れ、アドベンチャーツーリズム、華道、茶道の体験を通じて実践することの難しさ、観光客の視点を養い、最終的に施設での接客実習を通じて北海道らしいおもてなしの実践を体験し、グループワークで学びの共有や宿泊施設で働くことの楽しさや宿泊施設の意義、現在の施設の課題を見つけ、新しい価値を創造していくことについてディスカッションした。座学と実習を組み合わせた講座とすることで、知識のインプットに加え、それを実践、体感し習得できるようにした。さらに、ニセコ地域のプログラムで定義した未来型観光人材コンピテンシーモデルを用いて、プログラ

ム参加者の学修成果を可視化した。なお、当該インターンシップ・ゼミ活動における参加学生の概要、鶴雅グループの協力による募集にかかわる活動、講師に関わる活動、講座運営に関わるその他活動、受け入れ先、プログラム概要、インタビュー先の一覧は以下の通りである。

<参加学生の概要>

対象者：観光産業への関心、他の学生との協働意欲の高い学生

定員：20名（札幌国際大学、札幌大学、小樽商科大学から募集）

参加学生数：24名（札幌国際大学13名、小樽商科大学7名、札幌大学4名）

<参加学生に関わる活動>

●募集、案内について

・札幌国際大学、札幌大学、小樽商科大学にて、鶴雅グループが中心となって募集した。

<講師に関わる活動>

観光庁及び小樽商科大学にて講師の選定を行い、講演の依頼、調整を行った。鶴雅グループとも連携し、依頼、調整を行った。

●講義内容及び手続に関する講師への説明事項

- ・事業全体の説明
- ・インターンシップ・ゼミ活動を実施することとなった背景、趣旨の説明
- ・プログラムの概要と予定の説明
- ・講師の依頼手続き、旅費・謝金等についての説明
- ・その他、講師からの質問、意見に対する説明

●講師への送付物、確認事項の一覧

<送付物>

- ・プログラム表
- ・参加学生リスト
- ・講師委嘱依頼状等の事務手続き書類

<確認事項>

- ・会場入出時刻
- ・事務手続きのための行程確認、事務手続き
- ・講義資料
- ・レジュメ

<講座運営に関わるその他活動>

講座を運営するにあたって以下の準備、活動を行った。

- ・テキスト
- ・会場レイアウト図
- ・会場の催事名掲示
- ・プログラム表

- ・バス乗車場所案内
- ・バス乗車リスト
- ・宿泊者手配リスト
- ・講師用の水
- ・阿寒滞在中の注意事項資料

<講座運営に関連して、講座中に取り組んだこと>
講座運営に関連する業務として、以下についても行った。

- ・出欠確認
- ・体調確認
- ・講座開始時の本日の予定の確認、講座終了時の翌日の予定の確認

<講座終了後に取り組んだこと>

- ・講師の謝金・旅費等についての事務手続き
- ・修了証の郵送

- ・受け入れ先：あかん湖 鶴雅ウイングス（北海道釧路市阿寒町）

・プログラム概要：

日付	会場	講義時間		講師
2月18日	-	07:30 ~ 14:00	移動	-
	ボロサケ	15:30 ~ 17:00	開講式	-
	ボロサケ	17:00 ~ 18:00	オリエンテーション	-
	HAPO	18:30 ~ 19:30	夕食	-
2月19日	ボロサケ	08:30 ~ 9:00	観光産業の現状と人材育成	小熊 弘明 様
	ボロサケ	09:00 ~ 10:00	日本の観光の現状	水口 猛 様
	ボロサケ	10:00 ~ 11:30	北海道観光の現状	阿部 大祐 様
	-	11:30 ~ 13:00	昼食	-
	ボロサケ	13:00 ~ 14:30	アイヌ文化	本田 優子 様
	ボロサケ	14:30 ~ 16:00	旅館の再建とこれから	米山 佳宏 様
	ボロサケ	16:00 ~ 17:30	新規事業の企画とプレゼン	山中 利浩 様
ボロサケ	17:30 ~ 18:30	調査・研究の説明	-	
2月20日	ボロサケ	08:30 ~ 08:50	朝礼	
	ボロサケ	09:00 ~ 10:30	お客さまは誰か	大西 希常務
	ボロサケ	10:30 ~ 12:00	キャリアプランの書き方	上田 慎 様
	-	12:00 ~ 13:30	昼食	-
	ボロサケ	13:30 ~ 15:00	人は宝！ 日本一を目指して	松本 光男 様
	ボロサケ	15:00 ~ 16:30	アイヌ文化論	秋辺 日出男 様
	ボロサケ	16:30 ~ 18:00	アドベンチャーツーリズムの可能性	國谷 裕紀 様
ボロサケ	18:00 ~ 19:00	「調査・研究」①	-	
2月21日	ボロサケ	09:00 ~ 11:00	北海道観光の光	野竹 鉄蔵 様
	ボロサケ	10:30 ~ 12:00	前田一步園の歴史	新井田 利光 様
	-	12:00 ~ 13:00	昼食	-
	-	13:00 ~ 15:00	アウトドア体験	高田部長
	ボロサケ	15:00 ~ 16:30	旅館業の職業女将	河内 恵理 様
ボロサケ	16:30 ~ 18:00	「調査・研究」②	-	
2月22日	ボロサケ	08:30 ~ 10:00	旅館の省エネ	黒滝常務
	ボロサケ	10:00 ~ 12:00	温泉文化論	松田 忠徳 様
	-	12:00 ~ 13:00	昼食	-
	ボロサケ	13:00 ~ 14:00	「調査・研究」③	-
	ボロサケ	14:00 ~ 17:00	体験でモノを売れ	藤村 正宏 様
ボロサケ	17:00 ~ 19:00	航空会社の接客	AIR DO 様	
2月23日	休み(遊久の里:風呂)			
2月24日	ボロサケ	09:00 ~ 11:00	ヒッコリー ウインド	安藤 誠 様
	ボロサケ	11:00 ~ 13:00	鶴雅のおもてなし	小山女将
	-	13:00 ~ 14:00	昼食	-
	-	14:00 ~ 19:00	現場実習①	-
2月25日	ボロサケ	09:00 ~ 12:00	宿づくり・まちづくり	大西 代表
	-	12:00 ~ 13:00	昼食	-
	ボロサケ	13:00 ~ 17:00	日本の文化体験(華道・茶道)	井上 則子 様
	ボロサケ	17:00 ~ 18:00	「調査・研究」④	-
2月26日	ボロサケ	08:30 ~ 10:00	ISOとは	瀬尾先生
	ボロサケ	10:00 ~ 11:30	まりもとは	田中 政人 様
	-	11:30 ~ 14:00	昼食	-
	-	15:30 ~ 17:00	現場実習②	-
	ボロサケ	17:00 ~ 18:30	観光庁閉講式	-

図：講義及び実習風景

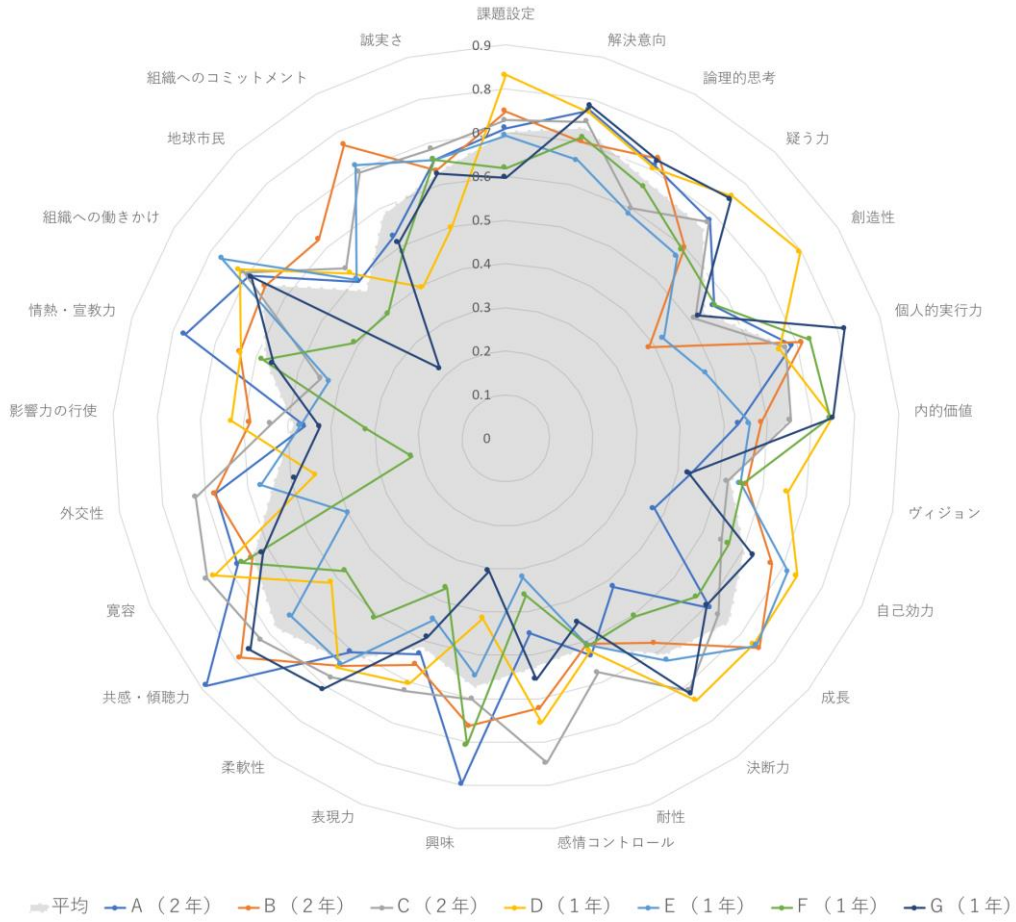


◎参加学生のコンピテンシー測定（参考）

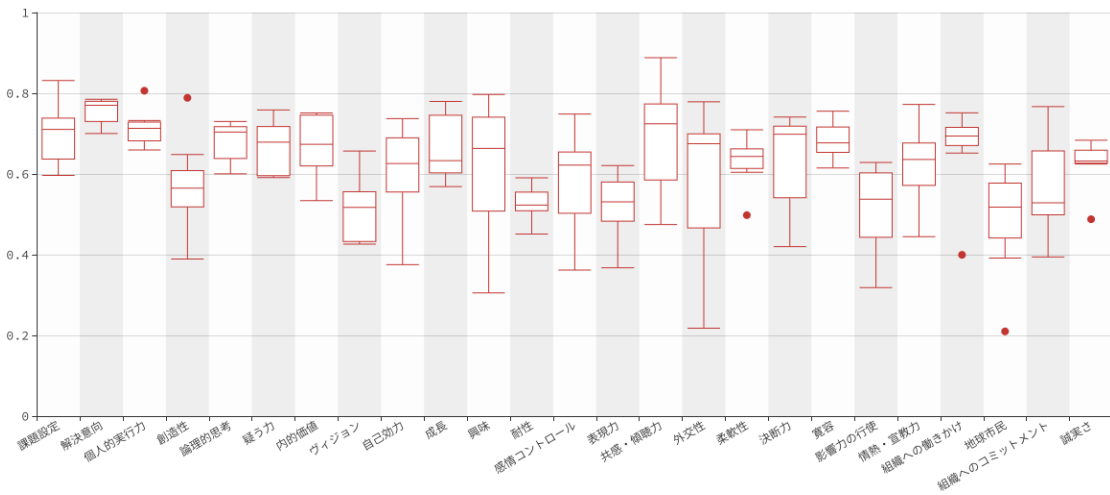
阿寒でのインターンシップに参加した学生のうち小樽商科大学の学生7名を対象として、プログラム終了後にGROWのコンピテンシー測定ツールA i G R O W (<https://www.aigrow.jp/>) を用いてアセスメントテストを実施した。

一般にハードスキル（認知能力）に対してソフトスキル（非認知能力）は短期間での開発が難しいことから、今回の測定はプログラムの事後評価のみとした。受験結果については、インターンシップ参加学生に対してフィードバックした。

コンピテンシー評価テスト (GROW360) のスコア



また、以下の図は、被験者（学生7名）のコンピテンシーについて、各項目毎に箱ひげ図を用いて分布を表示したものである。



レーダー図において、実線は7名の学生の評価結果を、グレー領域（塗りつぶし）は7名の平均値を示している。ただし、今回はインターンシップ期間の終盤に予定していた学生間の相互評価を実施できなかったことから、学生間の差については正確な値が検出されている保証は無いため、参考値としておく。このデータに基づけば、全体としては外交性、興味の個人差が大きい可能性があることがわかる。また項目ごとに箱ひげ図を表示して評価値の分布を吟味すると、個人的実行力、創造性、柔軟性、組織への働きかけ、地球市民、誠実さについては、外れ値（●印）が認められた。今回のテストでは、データ数が十分とは言えないものの、今後、さらにデータを収集し、インターンシップ参加学生とそれ以外の学生の比較での評価ができれば、インターンシップの品質評価につなげることができる。そのため、今後は、コンピテンシーモデルに基づいたプログラムの改善と受講学生のアセスメントを繰り返し、継続的にデータ収集を行う必要がある。

（3）総括と次年度へのつなぎ

①総括

本事業における、未来型観光人材コンピテンシーモデルの構築では、単なる就業体験のような学びの場に留まることなく、ゼミ活動として受講者である大学生自身が観光地で活躍する人々へインタビューを行い、コミュニケーションをとることで地域を活性化していく人物の特性、思考などを抽出し、整理した。こうすることで、観光地の課題把握のみならず受講者自らが目指すべき人材像を持ち、自発的に将来に向けた必要なアクションを考え、実践に移せる教育を目指した。様々な人物へのインタビューを行うことができ、且つ大学では学べない現場最前線の人物との交流となったため、受講者である大学生にとって本活動を通じて得た刺激は今後の人生に生きてくるものであろう。

また、未来型観光人材向けコンピテンシーモデルのプロトタイプを構築し、受講生に対してGROWを用いたコンピテンシー特性分析と学修成果を定量的に把握できるよう準備を進めた。これまで、観光業の人材育成分野ではこうした数値化できる成果指標を図るツールは進んでおらず、本事業では先進的な成果であると言える。加えて、このコンピテンシーモデルは10年を超えるインターンシップ受入実績のある北海道釧路市阿寒町に拠点を置く鶴雅グループと連携し、あかん湖鶴雅ウイングスの施設で大学生へのインターンシップ教育を行うとともに学修成果を図る試行に取り組むことで、地域づくりで先進事例とされる鶴雅グループの活動を学ぶことができた。また、過去の中核人材育成・強化事業の修了者である現役の観光業経営者陣も講師に招き、我が国の観光政策に関連性の高い講義の実施や本事業で学んだ修了生のアウトプットの場、さらには大学生と講師である観光業経営者との交流も促進できるプログラムを構成した。こ

れにより、本事業での学びが修了生から大学生へ循環される仕組みづくりとして取り組むこともできたと言える。

②次年度へのつなぎ

観光業で実施する大学生へのインターンシップ・ゼミ活動の一つとして、観光業界の知識をインプットした後、講師陣へインタビューすることでその学びの深化が図られ、大学生自らが考え行動に移せる効果が期待されるため、当該事業で取り組んだ教育プログラムは大学コンソーシアムで共有し、波及させていくことが望ましい。引き続き大学生向けのインターンシップ教育に対しても当該ツールを活用し、さらにチューニングを図っていく必要があると思われるが、他の大学で実施しているインターンシップやゼミ教育との融合によってさらなるイノベーションが生まれる可能性もある。他の観光先進地域での実施が実現すると、その地域性の違いからまた新しいコンピテンシーの傾向も見えてくる可能性があり、教育の幅や観光分野で地域を活性化させる施策の選択肢も教育を通じて発見されるのではないだろうか。

次に、コンピテンシーモデルの評価ツールによる学修成果の定量的測定については、大学生のインターンシップに限るものではなく、社会人向けの人材育成講座にも活用できるのではないかと考える。当該成果指標から出てくる分析やツール自体の改良にも産学連携によって発展していくことが望ましいため、中核人材育成・強化事業における大学コンソーシアムでの説明機会を設けていくとともに、観光業界やツール活用における支援機関などへの連携を広く模索したい。

6. 事業総括について

(1) 観光庁及び産学官が取り組むべき方向性

本事業については、平成27年度に小樽商科大学が採択を受けてから、平成28年度は大分大学、和歌山大学、平成29年度は青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学、平成30年度は神戸山手大学、信州大学、横浜商科大学、そして令和元年度（平成31年度）には愛媛大学、滋賀大学、北陸先端科学技術大学院大学の3つの新規採択校が加わり、13校の大学コンソーシアムとなった。令和2年度についても数校の採択が予定されており大学コンソーシアムの形成は最終段階に入ってくる。

各大学の取り組んでいる講座は、各地域のニーズが反映された独自性があるものであり、さらに洗練していく必要はあるが、効率的で効果的なコンソーシアムの協力関係をどのように構築していくかということもますます必要になってくるであろう。特に本事業に関わってきた大学、観光業界、自治体の関係者は5年間という時間の経過と共にかなり多くの人数に上る。これらの方々の人的ネットワークによって、有意義な情報交換のみならず、新しい取り組みとして実践できる下地が出来上がってきていると考えられる。したがって、その基盤によって受講者同士でビジネスに関わる取り組みを始めたり、受講者が採択校の大学院へ進学し学びをさらに深めたりする事例については、状況を調査し大学コンソーシアムの成果として発信していくことが重要になってくる。加えてこの大学コンソーシアムから生み出される効果を今まで以上に高めるためにも、各大学の地域における産学（地域）コンソーシアムの構築、強化についても引き続き並行して進め、関係機関が一体となって観光人材育成を実施しつつ、学びの実践を支える仕組みづくりについても議論を重ねていくべきであろう。

また、観光人材育成講座を支える教材や遠隔教育システムについては大学コンソーシアム内での活用をさらに促進していくことが求められる。例えば、教材については企業分析を行い、経営課題の発見や解決策の提示を行うケーススタディの場合はその企業のケーステキストを共有し、ティーチング方法についても大学教員間で議論したり、ビジネスプランについてもプランニング対象企業の専門分野で知見のある大学教員や実務家を招き指導をしながら、実践までのサポートを行ったりなど協力ができるであろう。他方、遠隔での教育システムについてもコンテンツ共有や配信を他の大学にも公開するなど、大学コンソーシアム内で相互に支援することは、個々の大学における事業成果の有効活用であり波及性や持続性も高まる。

そして最後に産学連携による知の循環である。大学と観光業界との連携で社会人向けの人材育成を進めてきているが、今度はこの講座で学んだ社会人受講生が、観光の最新動向や経営知識、リーダーシップ像などを大学生へ伝達することで、若い次世代が観光業界の魅力ややりがいに気づき、新たなステップへ踏み出す機会が創造される。

(2) 次年度以降の課題

①自走化校の運営体制強化と開発資源の共有

当該事業によって開発されたプログラムの継続的な実施を実現するためにも、採択校が自走化フェーズに入った後も運営体制が複数の学内関係者で構築され、強化されていくことが重要である。講座運営の事務局は大学内に限らず地域の産業界とも役割分担しながら告知や会場設営などを進めていくべきであろうし、勿論、予算面でも早い段階から協力機関で調整し、人、モノ、金、情報の資源を確保できるのが望ましい。

また、大学コンソーシアム内でそれぞれの大学が採択期間内に開発した資源を共有し、効果を他の地域へ波及していくことも意識していく必要がある。すべての開発資源を無条件で共有できるわけではないだろうが、テーマの近接性や、その地域で発生する新たな課題などに解決策を見いだせるコンテンツなどは積極的に共有し、遠隔システムなども活用しながら自走化校の相互協力を促進させていくことが今後の課題である。

②産学連携体制の拡大と実践機会の創出

当該事業の方針として産学連携によって、単なる大学の都合で実施するプロダクトアウトの講座ではなく、産業界、そして地域のニーズを確かめ共同して開発、実施された講座が求められており、産学連携体制の構築は欠かすことのできない取り組みである。継続性にも関わってくるこの産学連携体制をさらに拡大するため、引き続き事業の重要性に対する理解促進を観光業界に対して進めていかなければならない。

さらには受講生が、現場に戻り実践していくための支援方法についても今後は重要な事業のテーマである。最終的に受講者の所属先での実践に対する周囲の理解や事業を始める際の支援についても助言及び情報提供、さらには異業種や同業の複数機関による連携のマッチングなども必要であろうし、実践へ結びつけるためのコミュニケーションの場、全体研修なども検討したい。

③人材育成による成果の発信と波及

修了生の学びの成果についても実態を調査し、所属先での取り組みや改善、業績への貢献なども可能な限り把握していきたい。これらのアウトプットを整理することで、人材育成の効果もさらに可視化されるであろうし、新規事業立ち上げや起業へ進む修了生もおり中長期的にも大きな経済効果を生み出さうるチャレンジングな実践も今後発信していく必要がある。

また今年度は大学生のインターンシップやゼミ活動にも一部、修了生が関わってきた。修了生が学んだ知を大学生に還元したり、観光業界と大学生の交流も促進されるなど、当該業界への理解浸透や業界の魅力がさらに伝わることを期待され、引き続きこうした機会を創出することで、観光人材育成のすそ野を広げる効果も生み出せるであろう。

以上