

平成 30 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

平成 31 年 3 月

観光庁観光産業課

観光人材政策室

## 目次

1. 事業実施概要	
(1) 事業実施の背景	1
(2) 事業の概要	3
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	10
(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	13
(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	40
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	47
(2) 神戸山手大学のプログラム概要及び具体的な支援実績	49
(3) 信州大学のプログラム概要及び具体的な支援実績	54
(4) 横浜商科大学のプログラム概要及び具体的な支援実績	58
(5) 青森大学のプログラム概要及び具体的な支援実績	63
(6) 鹿児島大学のプログラム概要及び具体的な支援実績	68
(7) 東洋大学のプログラム概要及び具体的な支援実績	73
(8) 明海大学のプログラム概要及び具体的な支援実績	79
(9) プログラム・教材開発	84
(10) 総括と次年度へのつなぎ	88
4. フォローアップ調査事業について	
(1) 受講者インタビュー調査の概要	91
(2) 受講者インタビュー結果	92
(3) 自走化校の教育プログラムの調査	111
(4) 総括	115
5. 事業総括について	
(1) 来年度以降、観光庁及び産学官が取り組むべき方向性	118
(2) 来年度以降の課題	118

# 1. 事業実施概要

## (1) 事業実施の背景

我が国は、「未来投資戦略2018－Society5.0、データ駆動型社会への改革－」において、観光が「地方創生」の切り札、GDP600兆円達成に向けた成長戦略の柱、基幹産業へと成長させるとしており、「明日の日本を支える観光ビジョン」（平成28年3月30日明日の日本を支える観光ビジョン構想会議決定）及び「観光ビジョン実現プログラム2018」（平成30年6月12日観光立国推進閣僚会議決定）等に基づき、様々な施策を展開している。平成30年訪日外国人旅行者数は3,119万人、その訪日外国人旅行消費額は4兆5,064億円（速報値）と、それぞれこの数年で大幅に増加し、災害発生後に伸び率の鈍化傾向が見られたものの、その後順調に回復し過去最高を記録した。さらに、今後は「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」を絶好の機会と捉え、訪日外国人旅行者数4,000万人を視野に入れ、訪日外国人旅行消費額を8兆円にすることを目指している。その先の、2021年以降については、2030年には訪日外国人旅行者数6,000万人、訪日外国人旅行消費額を15兆円にすることを目指している<sup>1</sup>。これらの目標を達成するため、「観光ビジョン実現プログラム2018」を、平成30年6月に決定し、産業界ニーズをふまえた観光産業の人材育成・強化に関する施策、地方空港のゲートウェイ機能強化とLCC就航など、観光先進国実現のための様々な取り組みを強化しており、平成31年1月より新たに徴収が開始された国際観光旅客税の税収も活用しながら、観光ビジョンで掲げた目標の達成に向けて、政府一丸、官民一体となって取り組んでいるところである。

上述の政府の方針、取り組みを受け、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、上記の取り組みにより災害による影響を最小限に収めた結果、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、今後は、2020年に7,000万人泊、2030年には1億3,000万人泊にすることを目指している<sup>1</sup>。一方で、厚生労働統計における衛生行政報告例によると、この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<sup>2</sup>。また、宿泊旅行統計調査の平成29年年間値（確定値）<sup>3</sup>によると、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

---

<sup>1</sup> 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議：[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko\\_vision/](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/)

<sup>2</sup> 衛生行政報告例：<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/36-19a.html>

<sup>3</sup> 宿泊旅行統計調査：

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/shukuhakutoukei.html>

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、宿泊産業は、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。したがって、日本文化を色濃く持つ旅館が競争力を高めていくことは日本の観光の魅力を発信するためにも重要な取り組みと言え、今まさに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**

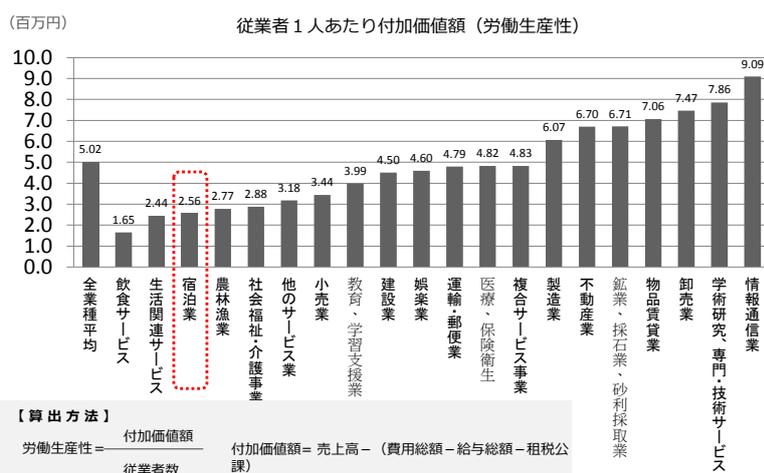
	平成 19 年度	平成 29 年度	対平成 19 年度比
ホテル	9,442 施設	10,402 施設	10.2%増加
旅館	52,295 施設	38,622 施設	26.1%減少

**表：ホテル・旅館における客室稼働率**

	旅館	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル
客室稼働率 (平成 29 年 1 月～12 月)	37.5%	57.5%	75.3%	79.5%

**図：宿泊産業の労働生産性の現状**

➤ 他産業と比較し、宿泊業の労働生産性は低い。(全業種平均5.02百万円、宿泊業2.56百万円)



総務省 平成24年「経済センサス-活動調査」より

観光産業における観光客の満足度、地域の魅力度向上は、上述の宿泊業界は勿論であるが、その周辺の旅行業者、飲食業者、交通事業者やメディア業者など他産業と連携しながら達成していくべきであろう。昨今において観光庁が主導する日本版DMO形成・確立などはまさしく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べきものであり、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、各地域の特色を意識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。

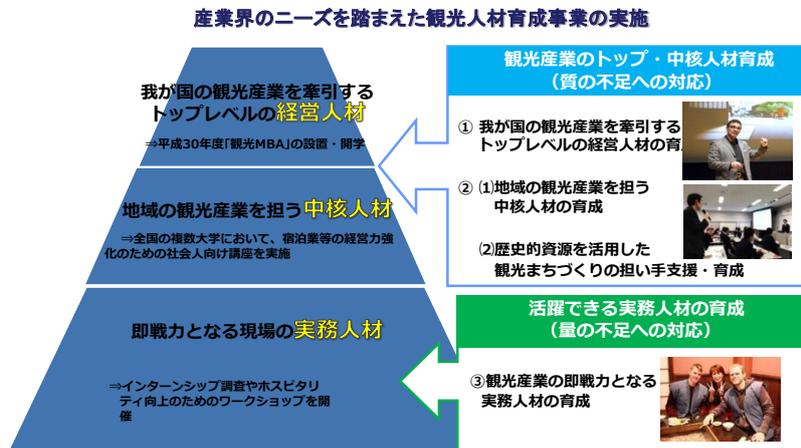
以上の通り、観光産業の競争力向上に向け宿泊業を中心に据えつつ、地域の魅力づくりができる経営感覚を磨き、自社の経営指標を改善し地域にとっても活性化につながる中核人材の輩出が求められていると考えられる。

## (2) 事業の概要

### ①事業の目的

今後、観光産業を我が国の成長に資する基幹産業として、さらに高いレベルの観光立国を目指すためには、「我が国の観光産業をリードし、新たなビジネスを生み出すことができるトップレベルの経営人材」から「地域の観光産業を担う中核人材」、さらには「増加する観光客に対応するための即戦力となる現場の実務人材」まで、観光産業の優秀な担い手を抜本的に育成・強化し、我が国の観光産業の競争力を大幅に高めていく必要がある。地域の観光産業を担う中核人材の育成においては、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次世代経営者育成プログラムを大学へ委託し実施してきた。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、明海大学を採択し、実施校を増やしてきた。このように、観光庁では、宿泊業界等における次世代の経営者、幹部の育成に努め、業界の国際競争力を高めるとともに、実施大学を増やし、その教育ノウハウを蓄積してもらい、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、そして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。

図：人材育成事業の体系図



本事業では、宿泊業界等の次世代経営者、幹部の育成に努めるとともに、採択校へその教育ノウハウを波及させ、我が国にとって広く観光産業における人材育成をより強固に運営できるよう7つの採択校（以下、採択校）と連携するほか、事務局を含めた3大学と自走化の運営について試行を進め、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的として取り組んだ。

また、本業務を通じて、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ると思われ、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

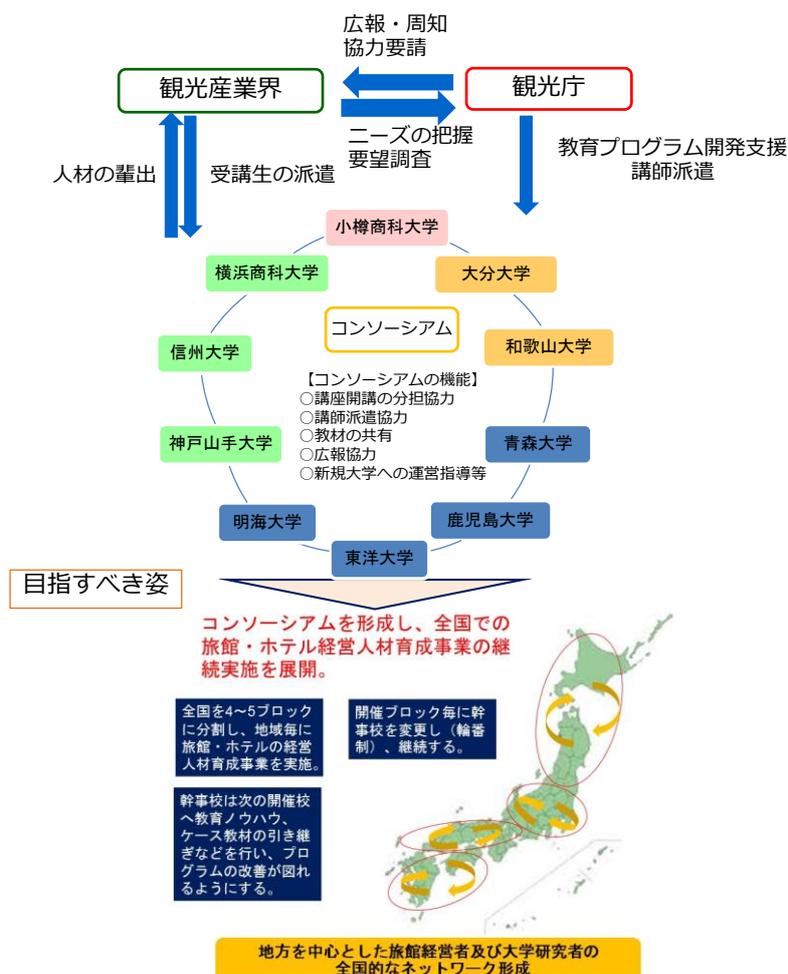
本事業については、平成28年度に大分大学、和歌山大学が加わり、さらに平成29年度は青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学、平成30年度は3つの新規採択校が加わった。採択校が増えたことにより、全国のエリアでプログラムを提供できるようになり、採択校の増加に従い、全体の受講者数も大幅に増加した。

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。

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2回の全体会議を行った。以下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：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

<p>○事業概要（現状・課題、プログラムの目的・コンセプト）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光立国の実現のためには、「消費単価の向上」等の課題解決が不可欠である。この点、MICEは有効である。</li> <li>・相対的に生産性が低い観光産業の生産性をあげるには、「B to B」ビジネスへの取組が重要であり、この点、MICEにおいても比較的ノウハウの蓄積が遅れている「M・I」の対応強化を急ぐ必要がある。</li> <li>・本講座では、こうした問題意識のもと、MICEビジネスに関わる中核人材の育成を図るとともに、MICEビジネス現場における「M」および「I」の振興に関わる課題解決力の向上を目指す。</li> </ul>	
<p>・対象者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○現在、MICEビジネスに関わっている、また観光関連産業において今後MICEビジネスに関わることが想定・期待されるビジネスパーソン</li> <li>○上記分野の「若手」「中堅層」（20代後半～40代前半）</li> </ul> <p>・人数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○20人程度</li> </ul> <p>・実施場所</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○基本：横浜市内の交通アクセス利便性が高いホテル等</li> <li>○現地視察および実体験：ユニークベニュー（神社仏閣・博物館美術館・産業観光施設等を想定）</li> </ul> <p>・開講時期・回数等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○10～11月</li> <li>○6日間</li> </ul>	<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">カリキュラム内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カリキュラム概要</li> <li>○MICE産業及びビジネスの特性と事業構造、インバウンドとMICE、政策課題と政策対応の理解</li> <li>○MICEビジネスに求められる人材像（資質・能力・資格等）</li> <li>○観光産業の生産性とインバウンド、MICEの位置づけに関わる基礎的理解</li> <li>○ユニークベニューにおける「M」「I」開催の実体験とおとした「M」「I」の企画提案</li> <li>○OCVBや会議展示施設・旅行会社・企業MP等からみた（国際的な）「M」「I」の課題とその対応等</li> <li>・習得できる能力、期待される効果</li> <li>○MICEビジネスの現場に自らが身を置いた時に発揮できる自己能力の創造・開発力</li> <li>○MICE現場、とりわけ地域及び国レベルでの経済効果が高く、わが国企業の国際的競争力および輸出競争力の強化につながる可能性が高い「M」および「I」の企画・開催・運営に必要なとされる実践力</li> <li>・特色のある講義や研修、教育方法など</li> <li>○「座学」に留まらず、ワークショップや個人単位のプレゼンテーションの組み合わせ</li> <li>○ユニークベニューの見学およびユニークベニューでのミーティングの実体験</li> <li>○エッセンスを取り纏めた「小冊子」の制作・配布</li> <li>・社会人が受講しやすい工夫</li> <li>○受講が想定されるビジネスパーソンの勤務体系に即した平日午後開催</li> </ul> <p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">実施体制スキーム(案)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜商科大学 + MICE人材育成協議会（日本政府観光局、（一社）日本コンGRESS・コンベンション・ビューロー、（一社）日本コンベンション協会、（一社）日本展示会協会、MPI Japan Chapter、（公財）東京観光財団）、横浜におけるMICE関係団体・企業（YCVB・横浜市内ホテル組織・パシフィック横浜等）、横浜商工会議所</li> </ul>

## 図：青森大学の実施概要

### 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

○事業概要

■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）

- ・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要）
- ・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。
- ・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。

■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。

■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）

■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（フォア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
- ▶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。

■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

- 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。
- 第2ターム：「自然環境を使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。
- 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・企画力を身につけます。
- 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。

理論（解説） → 体験演習（実践） → 一体化 → 共有（考察）

習得する能力：自然環境・資源を利用し、地域に根差したスモールビジネスを開発するために必要な技術や手法の習得

「歩く」文化をフィールドに活用する  
「自然環境を利用したスモールビジネス」の展開手法  
「冬・雪と水」の自然資源を生かした体験型観光商品の開発

■実施体制スキーム

青森大学3学部（総合経営学部、社会学部、ソフトウェア情報学部）連携による実施体制

×「青森県観光人材育成会議」メンバーとの連携

観光文化研究センター

観光文化研究センター 総務課

観光産業人材育成プログラム

北東北・道南の次世代地域社会を担う中核的人材

## 図：鹿児島大学の実施概要

### 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

様式2

#### ○事業概要（現状・課題、プログラムの目的・コンセプト）

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。

#### ・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）

#### ・実施場所

鹿児島大学、霧島市、甕島（薩摩川内市）

#### ・実施スケジュール

10月 大学講義  
11月 霧島実習  
12月 甕島インターンシップ  
1月 大学報告会



#### カリキュラム内容

##### ・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：甕島観光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）

##### ・習得できる能力

- 観光産業をサービス業として広く認識できる。
- 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。
- 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。
- 従来の宿泊サービスをリニューアルできる。
- 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。

##### ・特色のある講義や研修、教育方法など：

- 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

##### ・社会人が受講しやすい工夫：夜間開講・集中講座



霧島山



上甕町・長目の浜

#### 実施体制スキーム

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

## 図：東洋大学の実施概要

### 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人もし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、それを実現しえた企業は、高い競争力を持ちうるとも考えられる。  
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：

ホスピタリティ産業で、総支配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、ダイバーシティに問題意識を持つ関係者がサブターゲット  
合計20名程度の受講者を予定  
・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16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  
1月に旅館版戦略MGマネジメントゲーム研修を事務局とともに開催

#### 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）

タ1	第1ターム(講義)10月	初年度受講生	二年目受講生
タ1	第1ターム(講義)10月	受講	希望者のみ参加
タ1	第2ターム(ゲスト講義+ワークショップ)10~11月	受講	ワークショップ運営
タ1	第3ターム(施設見学)11月	受講	希望者のみ参加
タ1	第4ターム(シンポジウム)1月	受講	パネリスト

##### ■習得できる能力

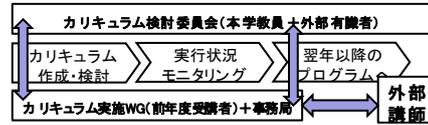
○本講座の受講により、埋もれていた女性の能力を活用しうる組織を構築し、さらなる成長を目指すことが可能となる。

##### ■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」①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

#### 実施体制スキーム

・東洋大学+業界関係者によるカリキュラム検討委員会に加え、前年度受講生を構成メンバーとしたカリキュラム実施ワーキンググループ(WG)を設置し、カリキュラムスタート前の検討、実施後の効果検証を実施する



## 図：明海大学の実施概要

### 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・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

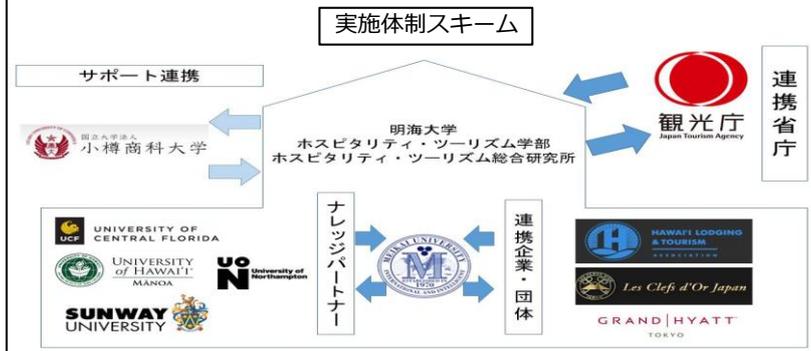
**実施スケジュール：**  
8-9月：募集  
10月：チーム1  
テーマ：  
ホスピタリティ・人材育成  
10月末～11月中旬：  
チーム2  
テーマ：マネジメント  
11月下旬～12月：チーム3  
テーマ：地域観光強化

**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。



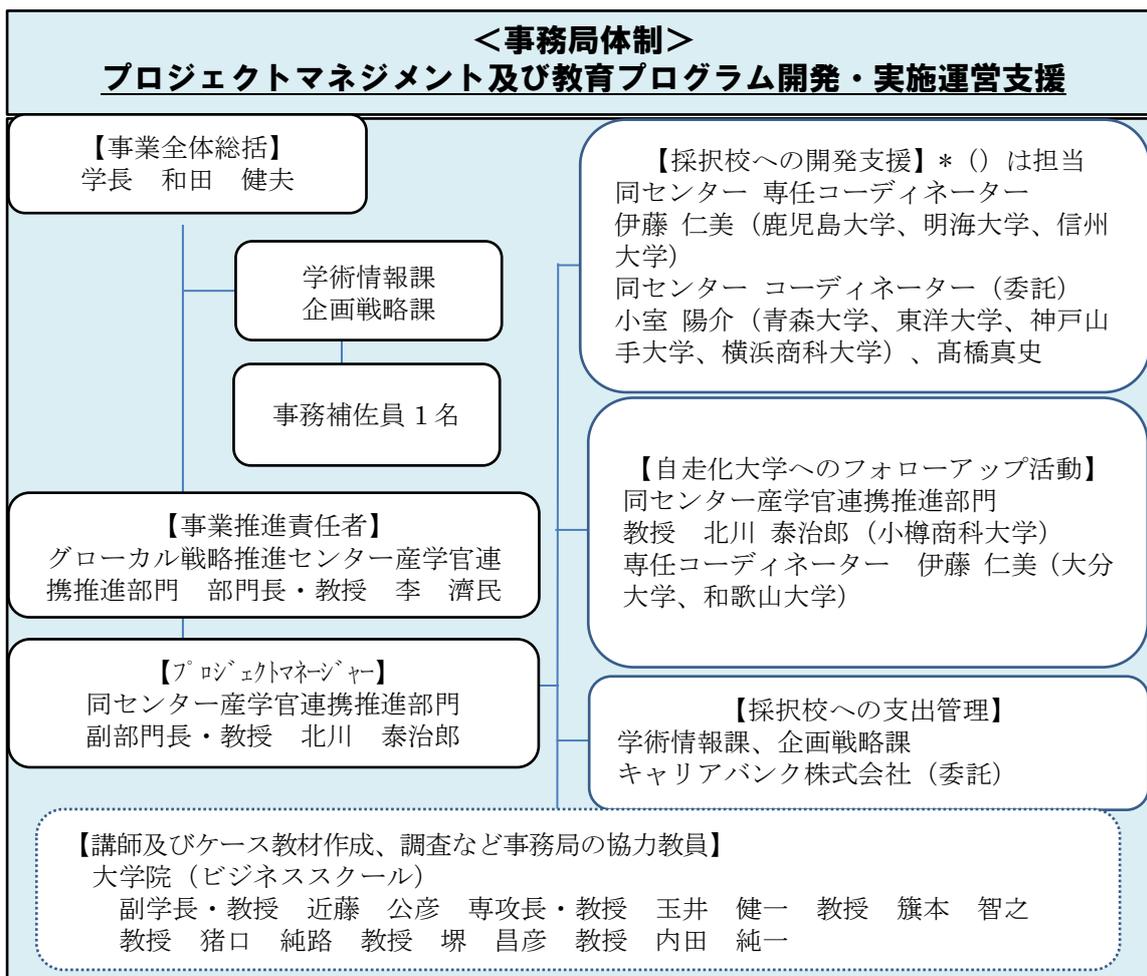
## 2. コンソーシアム事務局事業について

### (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、その機能及び役割として、(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29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、(7) 観光庁への報告と事業総括をしていくという7項目を実施した。本業務を行った小樽商科大学の事務局体制と工程表は、下図の通りである。

図：事務局体制図



工程表1

表：本事業の工程表

項目	平成30年												平成31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																	
	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18
1) 本業務全体のプロジェクトマネジメント	事務局内での事業全体の進捗、運営に関する定例打合せ（随時）																																																		
	新規採択校との進捗・運営に関する定例的打合せ（8回/年）												継続採択校との進捗・運営に関する定例的打合せ（4回/年）																																						
2) 教育プログラムの開発支援及びプラットフォーム支援	事務局へのノウハウ提供及びサポート、打ち合わせ ※必要に応じて適宜												事務局へのノウハウ提供及びサポート、打ち合わせ ※必要に応じて適宜												事務局へのノウハウ提供及びサポート、打ち合わせ ※必要に応じて適宜												事務局へのノウハウ提供及びサポート、打ち合わせ ※必要に応じて適宜														
	E-Learning活用支援												E-Learning活用支援												E-Learning活用支援												E-Learning活用支援														
	講座開講に向けてのプログラム開発支援（事業実施体制や運営支援、ノウハウ提供及びサポート等）												講座開講に向けてのプログラム開発支援（事業実施体制や運営支援、ノウハウ提供及びサポート等）												講座開講に向けてのプログラム開発支援（事業実施体制や運営支援、ノウハウ提供及びサポート等）												講座開講に向けてのプログラム開発支援（事業実施体制や運営支援、ノウハウ提供及びサポート等）														
	講座開講（プログラム実施期間中のフォロー及びサポート等）												講座開講（プログラム実施期間中のフォロー及びサポート等）												講座開講（プログラム実施期間中のフォロー及びサポート等）												講座開講（プログラム実施期間中のフォロー及びサポート等）														
3) 採択校への必要経費の支出管理	事務局内経費管理に関する打合せ（随時）																																																		
	新規採択校へ経費支出管理方法についての打ち合わせ												新規採択校へ経費支出管理方法についての打ち合わせ												新規採択校へ経費支出管理方法についての打ち合わせ												新規採択校へ経費支出管理方法についての打ち合わせ														
	フィードバック、課題の整理及び改善に向けた打合せ												フィードバック、課題の整理及び改善に向けた打合せ												フィードバック、課題の整理及び改善に向けた打合せ												フィードバック、課題の整理及び改善に向けた打合せ														
	採択校との経費管理に関する打合せ												採択校との経費管理に関する打合せ												採択校との経費管理に関する打合せ												採択校との経費管理に関する打合せ														

1/2



## 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、自走化に向けた研究会や全体会議、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
  - ・受講者相互の連携企画に関する報告
  - ・産学連携コンソーシアムに関する報告
- 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。

- ・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
- ・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
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
信州大学	宇留賀勝義：学務部学務課総務グループ・主査	林靖人：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・本部長・准教授	鵜澤尚弘：研究推進部産学官地域連携課
横浜商科大学	野口幸子：学術・地域連携部 学術・地域連携課・チームリーダー	羽田耕治：商学部・教授、副学長	貫洞玲子：管理部・管理本部長
青森大学	岩谷郁美：事務局・次長兼就職課長	佐々木豊志：総合経営学部（観光文化研究センター）・教授、副センター長	金崎允宣：学術研究交流課（観光文化研究センター）
鹿児島大学	松浦洋人：研究推進部社会連携課・課長	萩野誠：法文教育学域法文学系・教授	古道伸志：法文学部会計係・会計係長
東洋大学	船津幸子：研究推進部産官学連携推進課・調査役	徳江順一郎：国際観光学部・准教授	渋谷彩奈：産官学連携推進課・専任コーディネーター
明海大学	中台朋子：ホスピタリティ・ツーリズム学部	神末武彦：ホスピタリティ・ツーリズム学部・教授	中台朋子：ホスピタリティ・ツーリズム学部

**②新規採択校におけるプログラムの開発支援と平成29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7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。また、次年度以降を見据え、さらなる体制強化を実施するため、平成30年12月1日より、高橋真史を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として業務委託にて採用し、下図に示す各担当者の業務がさらにスムーズに進むよう体制を強化した。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
伊藤仁美：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	鹿児島大学、明海大学、信州大学
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）	青森大学、東洋大学、神戸山手大学、横浜商科大学

配置した各担当者の本業務に関する実績であるが、伊藤仁美は、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」で専任コーディネーターとして採用し、事務局におけるプログラム受講者へのビジネスプラン内容構築における個別フォローの他、コーディネーターとしてプログラムの段取り、受講者とのコミュニケーションを積極的に行える経験を有していた。平成29年度以降については、その経験を活かし、採択校とコミュニケーションを取りながら人脈を築き、プログラム実施を支援した実績がある。また、自走化校である大分大学、和歌山大学についても講座を見学し、内容を把握するとともに、人脈を形成している。

小室陽介については、ホテルオークラで人事課長経験があり、宿泊業の知見を実務ベースで保持している人材である。また、平成27年度「産学連携による旅館・ホテルの経営人材育成事業」では、事務局の学術研究員として、先述の伊藤仁美同様、プログラム実施や受講者とのコミュニケーションを担当しており、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」でも委託によるコーディネーターとして、主に、平成27年度受講者向けのフォローアップ研修（アドバンスコース）のプログラム実施を担当した実績もある。さらに、平成29年度以降については、その経験を活かし、伊藤仁美同様に、採択校とコミュニケーションを取りながら人脈を築き、プログラム実施を支援した実績がある。自走化校との関係構築については、和歌山大学では平成29年度、コーディネーターとしてプログラムを実施し、大分大学とは、全体会議等からコミュニケーションを取り、良好な人脈を築いている。

高橋真史については、北海道小樽市の貸別荘、株式会社ウィンケルなど、複数の宿泊業でのインバウンド対応などの実務経験があり、また、一般社団法人

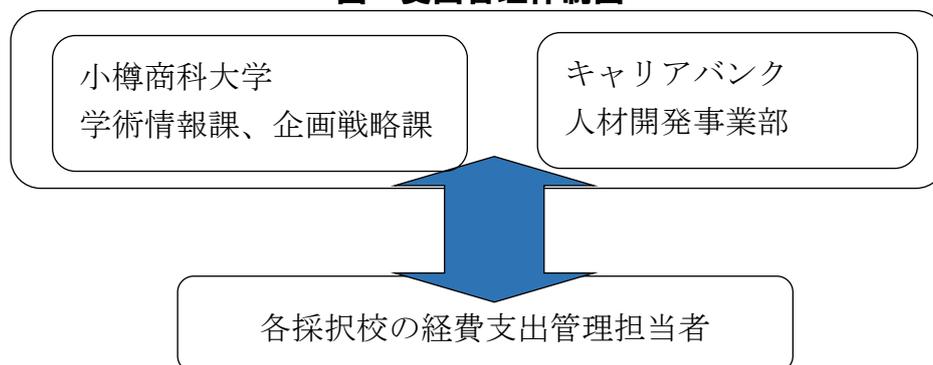
小樽観光協会でのプロモーション委員会の委員として、小樽のプロモーションに従事した経験があり、観光分野の知見を保持している人材である。

さらに、上記3名の他、プロジェクトマネージャーの北川泰治郎は、7つの採択校を横断的に監修し、適宜3名の担当者と連携してプログラムの開発、実施を支援した。特に、平成27年度、平成28年度、平成29年度の観光庁事業において、プログラム企画、運営におけるノウハウや採択校との関係づくりにおいて経験があり、事業開始早々に具体的な支援に入ることができた。

### 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年度の事務局事業でも体制面の充実を図ってきた。平成30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30年度についても活用し、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、次頁の通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。

表：キャリアバンクの直近5年の類似受託事業採択件数

平成29年度	【北海道】北海道求職者就職支援センター業務 <u>他54件</u>
平成28年度	【北海道】北海道戦略産業雇用創造プロジェクト事業 <u>他23件</u>
平成27年度	【北海道経済産業局】 地域中小企業・小規模事業者U I J ターン人材確保等支援事業 <u>他24件</u>
平成26年度	【佐賀県】平成26年度ジョブカフェSAGA設置・運営業務 <u>他23件</u>
平成25年度	【全国中小企業団体中央会】中小企業新戦力発掘プロジェクトコーディネート事業 <u>他26件</u>

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行った。

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、全国で採択された7校が一同に会し、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、第1回全体会議を開催した。また、採択校関係者に加え、各採択校の受講者を招聘した合同研修兼第2回全体会議を開催した。合同研修兼第2回全体会議では、観光産業において先進的な取り組みをされている株式会社湯元館 代

表取締役会長の針谷氏のご協力による講演、館内視察、世界遺産に認定されている比叡山延暦寺の比叡山円龍院 住職の宮本祖豊師による講演及びフィールドワーク、全体会議を兼ねて、2泊3日で実施した。合同研修兼第2回全体会議を実施するにあたり、講師や会場との調整、昨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”を満たす企画を行ったが、日帰りのプログラムではなく、2泊3日で実施したことにより、合同研修の中で、大学関係者相互や受講者相互のネットワークの形成が図られたとともに、今後の人材育成に対する議論も活発に行われた。

今年度、上記の通り、合同研修を1回、全体会議を2回開催したが、1回目の全体会議では、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関係者との面識がないため、まずは、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。2回目の全体会議については、各採択校が取り組んだ結果について報告してもらい、今年度の改善点や次年度以降の方針について議論し、共有する機会とした。全体会議の開催時期としては、1回目を6月25日（月）、2回目を3月8日（金）に実施した。なお、2回目の全体会議については合同研修と合わせて実施し、採択校全体と産業界である選抜された受講者の交流を図った。

#### **i) 第1回全体会議開催概要**

日程：平成30年6月25日（月）

場所：東京（中央合同庁舎第2号館 低層棟共用会議室5）

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】		
1	国土交通省 観光庁	観光産業課 参事官(観光人材政策室) 田村 寿浩
2		観光産業課観光人材政策室 課長補佐 新倉 由健
3		観光産業課観光人材政策室 係長 内藤 岳大
4		観光産業課観光人材政策室 山口 将平
5	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
6		観光中核人材事務局 村井 一葉
7	信州大学	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 本部長、准教授 林 靖人
8		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
9		学務部学務課総務グループ 主査 宇留賀 勝義
10		研究推進部 産学官地域連携課 アントワーズ 千夏
11	横浜商科 大学	商学部 観光マネジメント学科 教授、副学長 羽田 耕治
12		商学部 観光マネジメント学科 教授 総田 はるみ
13		学術・地域連携部 学術・地域連携課 ティームリーダー 野口 幸子
14	青森大学	観光文化研究センター 副センター長 佐々木 豊志
15		事務局次長兼就職課長 岩谷 郁実
16	鹿児島 大学	法文教育学域法文学系 教授 萩野 誠
17		研究推進部社会連携課 課長 松浦 洋人
18		プロジェクト研究員・コーディネーター 宋 多情
19	東洋大学	国際観光学部 准教授 徳江 順一郎
20		研究推進部産学官連携推進課 調査役 船津 幸子
21	明海大学	ホスピタリティ・ツーリズム学部 教授 阿部 佳
22		ホスピタリティ・ツーリズム学部 中台 朋子
23	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
24		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、准教授 北川 泰治郎
25		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 (資金管理取り纏め)※キャリアバンク株式会社 常務取締役
26		学術情報課 研究支援係 係長 松本 勇
27		企画戦略課 資金戦略係 係長 久保 大輔

28	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 小室 陽介 (採択校支援)※つなぐ経営コンシェルジュ 代表
29	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 伊藤 仁美
30	グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門 事務補佐員 平尾 雅道

第1回全体会議は、下記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、全国から一同に会した各採択校同士が、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：平成30年6月25日（月）14:00-17:05

会 場：中央合同庁舎2号館 1F 共用会議室5

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 事務局挨拶とプロモーションビデオ投影

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）

- ・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

< 休憩（10分） >

15:30-16:50 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）

- ・学校法人青森山田学園 青森大学
- ・国立大学法人 鹿児島大学
- ・学校法人 東洋大学
- ・学校法人 明海大学

16:50-17:00 国土交通省観光庁より採択校へ講評

17:00-17:05 その他連絡事項（第2回全体会議、合同研修等）

19 | 1

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、参加採択校からは以下のような意見・発言等があった。

・神戸山手大学

－外部との連携では、来週、神戸観光局（DMO）との調印が決定している。  
－講座については4つのカテゴリ分け、1日5コマ編成。（5コマ目は受講者参加型のセッションを設定して受講者の負荷減）

－E-Learningについても受講者の事前学習として活用する予定。

－別事業でもインターンを実施して効果的であった為、本事業でも実施する。

－履修証明プログラムについて、今年度からはBPプログラムとして実施。終了後次年度は厚労省の教育訓練給付金の申請をし、自走化を視野に入れている。

－デスティネーションマネージャーは北海道大学の商標登録であった為、ツアーリズムプロデューサーに変更した。

－Q：「教育効果を高めていく工夫としての詳細は？」

A：「新規事業計画を作成してもらうことで、各ステップの目標をKPIとしたい。」

－Q：「新しいプログラム開始時のどういう連携で工夫されている点は？」

A：「地方銀行、観光局と連携しているが、残念なことに成功していない、DMOが上手く回らない等それぞれに課題があるので、その課題を大学とも共有して、解決策を考えるなど。」

－Q：「インターンを含め、受講者募集時に工夫されている点や反省点は？」

A：「ホームページや連携先から初年度は人数重視した際は生涯学習的な雰囲気である参加者が多く緊張感が無い講座となってしまったので、以降は入学願書的な書類の提出を基に明確な目標やモチベーションが高い方をメインに選考。」

－Q：「和歌山大学とどのように連携等が取れると考えられているか？」

A：「過去、この事業に参加された受講者に改めて参加頂いたり、その方々を伝手に新たな受講者の紹介をお願いするなどの声掛けが出来ると考えている。」

－120時間修了できなかった受講者に対しても修了時間分の修了証書を渡している（2年間有効）。今年度からはE-Learningで補講した分についても読み替え出来る様にしたいと考えている。

・信州大学

－観光庁が提唱するユニバーサルツーリズムを基にユニバーサルフィールドツアーコンシェルジュを育成することを目的としている。

－バリアフリーとの意識の差別化を図りながら、受講者にはモデルツアー等

を通して、商品開発として実際にツアーの作成、検証を実施してもらう。  
－今年度は個人向けのツアー商品作成がターゲットであるが、次年度以降でグループツアーなどの商品開発まで視野を広げていきたいと考えている。

－Q：「実際のエンドユーザーのニーズ等はどのようにくみ上げたのか？」

A：「長野県内の障害者手帳を持っている方対象にアンケートを実施、その結果、障害があってもアクティビティや旅行を楽しみたいという声が6割以上あった。また、そのアンケートの回答の中でも、旅行等を楽しみたいが、何が出来る、どうやったらできるかが分からないという声も多くみられたのが発端である。」

－Q：「カリキュラムについての外部からの意見を聞く、という点についての詳細を知りたい。」

A：「外部講師と学内関係者とで協議会を実施し、将来的には組織立てしていく予定で事業に底上げを図りたい。」

#### ・横浜商科大学

－過去3年間文科省にてMICEを主軸に置いた人材育成を実施した経験上、本事業ではMICEビジネスに従事する中核人材育成をターゲットとした。

－MICEの中でも特に一番ノウハウ蓄積が遅れているMとIに焦点を絞る。

－ヒアリングを実施した上で、開催時期等を基本的に平日の午後と設定し、受講者が気兼ねなく参加できるよう所属事業者と業務命令ベースで出席できるように交渉するものである。

－E-Learningで補習が実施できるように現在準備中である。

－Q：「日本がかなりMICEに関して後れを取っている理由とは？」

A：「MICEそのものに対する理解が業界そのものにも蓄積されてこなかった為。また、日本の人事ローテーション制度によって人的ネットワークの形成が容易ではないというのが主な理由であると考え。」

#### ・青森大学

－学内は4学部あり、将来的には全学部と繋がり観光文化研究センターを中心に自走化後も講座を実施していきたい。

－実践から学ぶというテーマ立てを基に、宿泊研修を2回実施予定。受講者には宿泊研修での体験を基に体験型の自然観光ビジネスとなり得るプランを考えてもらう。

－講座終了後(半年後)に受講者のアクションプランがどの程度達成されているかのフォローアップを実施する予定。

－現時点での受講者は14名集まっている。(1期生も多く参加予定)

－Q：「宿泊研修は2回あるが、修了条件としてはどうするのか？」

A：「宿泊も含めて全部出席という必修条件は現実的ではないと考えている。」

ーQ:「プランを作成するとあったが、その際に、そのプランを商品開発として県内などに売り込む予定はあるのか？」

A:「特に県内などに売り込む予定は大学としては無いが、作成したプランなどで、受講者同士や外部とのネットワーク形成につながればよいとは考えている。」

・鹿児島大学

ー自走化の流れとしては経済社会システム専攻の中の教育プログラムの一環として正式に実施する予定。

ー昨年度の講座をベースに作成したテキストを用いながら今年度の講座を実施。

ー今年度は宿泊研修とインターンシップを学外で実施予定。

ー学外の講座の一部でフォローアップ研修も実施予定。

ーQ:「奄美や屋久島で実施した要素を霧島や甕島に生かしているか？」

A:「昨年度エコツーリズムそのものの定義が難しかったため、テキストを作成し、今年度から講座中に使用。事務局までテキストをまとめて送付いただければ各大学に配布できる」。

Q:「ガイドにおける現在の人数や年収について等。」

A:「現在のガイドは100名前後、その約半数は年収1000万円以上である。理由としては、多くのガイドが引率でしっかりと知識があり、高単価設定でも申し分ない質が保たれているため、この先も高止まりが見こせると考えている。それを霧島などのエリアにも波及させたい。」

・東洋大学

ー女性が活躍できる組織づくりという点は昨年度と変わらず、今年度はさらに女性の視点を活用したマーケティングという広がりも見せる。

ー昨年度のカリキュラム検討委員会のほかに、前年度の希望する受講生を構成メンバーとして、カリキュラム実施ワーキンググループを作成した。

ー昨年度のヒアリングを基に今年度の実施時期は水曜日と木曜日に設定した。

ー前年度は受講者の中に一部自社の営利目的の方もいたので、今年度はさらにそこに気を付けて受講者の募集にあたる。

・明海大学

ー昨年度と同様ミドルマネジメントにターゲットを絞っている。

ー地域観光の活性化及び人的ネットワークの構築を目的とし、中核人材としての自覚も持ってもらおう。

ー講座は10回であるが、全部が繋がりを持つような構成となっている。

ー1期生にはアドバイザー役で講座に参加してもらおう他にも、1期生の成果報告会では2期生にも参加してもらおう予定。

ー自走化に向けては金銭面が一番の問題であるが、質を落とさずに、どのようにお金を配分するのが悩みとなっている。

ーQ:「どういった形で今後のネットワークの醸成を考えられているのか？」

A:「年1回の報告会については今後も継続して実施し、講師の方々も積極的に参加いただけるとの回答も来ている。この報告会には受講者は上司や同僚等を同伴しても可とする。受講者のみのつながりはネット上でも継続しているようである。」

ーQ:「海外の大学との連携のメリット等は？」

A:「日本には旅館という文化はあるが、それ以外のホテル等についてはどうしても遅れを取っている。したがって、その原因を明確に把握できると、ミドルマネジメントがなぜ弱いかが見えてくる。また、フォローアップという意味でのトレーニングが日本はまだ弱いため、真の観光立国を目指すためのポイントや、逆に何が日本は先陣を切っているのかについても見えてくる。ただし、すべて良い点を真似すればいいのではなく、その良いところをどのように日本独自の文化と融合して昇華させていくかが今後の課題点となる。」

ーQ:「実際の受講者の属性は？」

A:「前年度はバラバラで小さいホテルからリゾートホテル、旅館やビジネスホテルまで多様であった。しかし、結果としていろいろな意見交換が出来たため、講座としての面白みや受講生の気づきにもつながった点が多かった。そのため、今年度受講者をどう選別するかが悩ましい。」

ーQ:「外国人留学生等を教えるということについてどう考えているか？」

A:「区別の必要性はある。ホテルに対する考え方も違えば、バックグラウンドも違い、そもそもミドルマネジメントへのなり方が日本とは違うため。ホテルやホテルマンに対してのイメージも違うので、日本でやりたいのか、海外でやりたいのかでも変わってくる。ただ、日本の大学を卒業して、日本で就職希望するのであれば、日本人に伝えるのと同じようにすべきかとも思う。」

また、その他共有事項として以下4点を共有した。

- ・観光庁講評より、テキストに頼った講座については消極的な考えであるが、今回のように講座を円滑に進めるためのガイド的な仕様ならば良いと思うので、ぜひ各採択校で事業を通して有益になるようなテキスト作成もして頂きたいことと、自走化後の講座について有料化するか否かについては今後まだ検討する必要性が事業全体としてある。
- ・学外で講座実施する場合は安全面に細心の注意を払い、講座の運営を実施す

るように説明した。

- ・全採択校纏めての広報活動についての詳細は、内容決定次第事務局より各採択校に連絡する。
- ・合同研修兼第2回全体会議の受講者発表について、ぜひ1会場で纏めて聞けるようにしてほしいという要望があった。

**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

日程：平成31年3月6日（水）～8日（金）

場所：琵琶湖グランドホテル（滋賀県大津市雄琴）

プログラムスケジュール：次項の通り

## 表：合同研修兼第2回全体会議プログラム

合同研修兼第2回全体会議 1日目					
会場：琵琶湖グランドホテル					
3/6 木曜日	15:00 — 15:10		オリエンテーション		
	講演		「旅館経営の哲学と科学」	株式会社湯元館 代表取締役会長 針谷 了 氏	
15:10 — 16:30					
15:00   20:30	法話		「比叡山の修行や文化」	比叡山円龍院 住職 宮本 祖豊 師	
16:40 — 18:00					
情報交換会 18:30 — 20:30					
合同研修兼第2回全体会議 2日目					
会場：琵琶湖グランドホテル					
3/7 木曜日	フィールドワーク 8:00 — 13:00		比叡山参拝・坐禅体験	比叡山延暦寺(昼食時間含む)	
	発表		受講者発表 1-3	4名×30分(発表20分+質疑応答10分)	
14:00 — 16:00					
8:00   20:30	発表		受講者発表 2-3	4名×30分(発表20分+質疑応答10分)	
16:10 — 18:10					
情報交換会 18:30 — 20:30					
合同研修兼第2回全体会議 3日目					
会場：琵琶湖グランドホテル					
3/8 金曜日	発表 8:50 — 12:00		受講者発表 3-3	6名×30分(発表20分+質疑応答10分)	
	昼食 12:00 — 13:00		昼食	ホテルで昼食を手配	
8:50   15:30	観光庁 & 大学 関係者	会議 13:00 — 13:35		台 同時 進行	湯元館館内視察 (2グループに分けて) ↓ グループで研修の振り返り + 各自適宜休憩 13:00 — 15:20
15:30		会議 13:45 — 15:20			
15:30 現地解散					

## 第 2 回全体会議次第

### 1. 全体会議の目的

平成 30 年度の各採択校の取り組みを振り返り、改善点を整理し、平成 31 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：平成 31 年 3 月 8 日（金）13:00-15:20

会 場：滋賀県大津市雄琴 琵琶湖グランドホテル

スケジュール：

13:00-14:00 継続採択校より平成 30 年度の実施概況、改善点の共有、平成 31 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 明海大学
- ・学校法人 東洋大学
- ・国立大学法人 鹿児島大学
- ・学校法人 青森山田学園 青森大学

14:10-14:55 新規採択校より平成 30 年度の実施概況、改善点の共有、平成 31 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）

- ・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

14:55-15:05 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

15:05-15:20 観光庁より講評他 全体質問等

以 上

出席者：下記の通り

表：合同研修兼第2回全体会議出席者一覧

大学名等	項番	属性		氏名	所属	役職
		大学関係者	受講者			
神戸山手大学	1	○		小野田 金司	神戸山手大学	副学長、教授
	2	○		江藤 誠晃	神戸山手大学	客員教授
	3		○	A氏		
	4		○	B氏		
信州大学	5	○		加藤 彩乃	信州大学	助教
	6	○		李 素 婷	信州大学	研究員
	7		○	C氏		
	8		○	D氏		
横浜商科大学	9	○		羽田 耕治	横浜商科大学	副学長、教授
	10	○		竹田 育広	横浜商科大学	准教授
	11		○	E氏		
	12		○	F氏		
青森大学	13	○		佐々木 豊志	青森大学	教授
	14	○		岩谷 郁美	青森大学	次長
	15		○	G氏		
	16		○	H氏		
鹿児島大学	17	○		高津 孝	鹿児島大学	学部長、教授
	18	○		大園 久裕	鹿児島大学	事務長
	19	○		宋 多情	鹿児島大学	プロジェクト研究員、コーディネーター
	20		○	I氏		
	21		○	J氏		
東洋大学	22	○		森下 晶美	東洋大学	教授
	23	○		根岸 哲也	東洋大学	部長
	24	○		船津 幸子	東洋大学	調査役
	25		○	K氏		
	26		○	L氏		
明海大学	27	○		阿部 佳	明海大学	教授
	28	○		中台 朋子	明海大学	事務員
	29		○	M氏		
	30		○	N氏		
小樽商科大学	31	○		李 濟民	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長、教授
	32	○		北川 泰治郎	小樽商科大学	グローバル戦略推進センター 産学官連携推進副部門長、教授
	33	○		松本 勇	小樽商科大学	研究支援係長
	34	○		池澤 奈緒	小樽商科大学	主任
	35	○		伊藤 仁美	小樽商科大学	コーディネーター
	36	○		平尾 雅道	小樽商科大学	事務補佐員
	37	○		小室 陽介	小樽商科大学	コーディネーター
	38	○		高橋 真史	小樽商科大学	コーディネーター
	39	○		益山 健一	キャリアバンク株式会社	常務取締役 (本事業資金管理担当)
	40	○		中山 仁史	株式会社K2	代表取締役社長 (動画撮影担当)
	41	○		盛合 将矢	株式会社K2	( 動画撮影担当)
国土交通省 観光庁	42	○		田村 寿浩	国土交通省観光庁	参事官
	43	○		内藤 岳大	国土交通省観光庁	係長
全体会議のみ参加						
大分大学	46	○		渡邊 博子	大分大学	教授
大分大学	47	○		仲本 大輔	大分大学	准教授
和歌山大学	44	○		大井 達雄	和歌山大学	教授
和歌山大学	45	○		金岡 純代	和歌山大学	特任助手

合同研修兼第2回全体会議の詳細を以下に述べる。

#### ・合同研修兼第2回全体会議1日目

合同研修では、株式会社湯元館 代表取締役会長の針谷氏及び比叡山延暦寺の比叡山円龍院 住職の宮本祖豊師の講演、比叡山円龍院 住職の宮本祖豊師の解説による比叡山延暦寺のフィールドワークを行ったとともに、湯元館の館内視察により、普段見ることができない現場での研修の機会とすることができた。受講者からは、「両講師の話が大変勉強になった。」、「印象に残っている。」などの声が聞かれ、講演時やフィールドワーク、館内視察の際も活発な質疑応答が行われた。

図：講演風景



#### ・合同研修兼第2回全体会議2日目

合同研修2日目は、早朝からの移動ではあったが、全員でバスにて比叡山延暦寺の西塔エリアにまず移動した。当日は前半、小雨模様ではあったが事前の案内もあり、参加者の服装等に対応できるものとして決行した。また、当日は急遽昨日講演頂いた宮本住職が午前中のみフィールドワークに同行いただけることとなった。西塔エリアでは、まず浄土院に赴き、宮本住職の解説の下施設を見学させて頂いた。その後は、本フィールドワークの特色である坐禅体験をするために全員で浄土院から常行堂まで徒歩で移動した。通常、坐禅体験を行う場は同じエリアにある居士林という道場で行うが、今年の台風の影響で居士林が倒木で一部倒壊し利用できなくなった為、特別な計らいで通常は一般公開をしていない常行堂を使用させて頂いただけの事となった。体験前にはお堂についての解説や坐禅の作法をご教示いただいてから約20分間の坐禅体験を実施した。坐禅体験終了後は全員で再度バスに乗り東塔エリアに向かった。当初このエリア到着後は2グループに分かれての境内散策であったが、宮本住職が同行し、境内の一部施設を解説いただけるということから参加者の了解も得て

急遽流れを変え、午前中は宮本住職同行のもと根本中堂、大黒堂、大講堂の3箇所を見学させて頂いた。その後は昼食を2班に分かれてとった後バスに乗りホテルへ戻る流れを取った。受講者からは坐禅を通して「心がすっとした」や散策で改めて、観光と関連している日本文化と仏教の密接さが実感できたなどの声が上がった。

**図：比叡山延暦寺境内フィールドワーク風景**



また、受講者発表では、中核人材育成講座を受講されての成果などについて、各採択校を代表する2名ずつの受講者に発表いただいた。受講者発表の質疑応答では、教員からの質問に加え、受講者からも質問が多く挙げられたため、受講者同士のディスカッションも盛んに行われ、受講者の学びのさらなる深化と受講者同士のネットワーク形成にもつながった。質疑応答の際には、受講者の発表内容に関するものの他、講座の内容についてなど、他の採択校の講座内容にも関心があると思われる質問が受講者より挙げられた。加えて、本事業への要望として、E-learningの強化、人的ネットワーク構築の強化、人材バンクとしての役割強化などの意見が挙げられた。

**図：受講者発表・質疑応答風景**



### ・合同研修兼第2回全体会議3日目

合同研修兼第2回全体会議最終日、受講者は午前中の受講者発表を終え昼食後、湯元館へ移動し、先日の針谷氏のご講演で触れられていた生産性向上が実際にどのように現場に根ざしているかを見せていただく場として、館内を2グループに分かれて案内頂いた。案内頂いている中でも活発に質疑応答はされていたが、最後に各グループでの感想を発表する際に「もう一度来てじっくり見たい」、「むしろ自分がこちらの宿で働きたいと思える素晴らしい宿」などの声が上がったように、従業員の方全員が働きやすいような工夫が行われていることや、一人ひとりの意識が常にどう改善できるかの意識を高く持っていることで宿全体が一体感を持って同じ方向を向いて運営されていることが短時間の案内の中で体感できる場となった。

図：湯元館の館内視察風景



図：湯元館の館内視察シート取りまとめ

■目的(どんなテーマを持っているか、何に注目するか、何を見たいのか、何を帰りたいか、... Etc)

- ・3Kを克服する為の取組み。テクノロジーの使い方の好例として。
- ・お客様が快適に泊まれる&働く人が働きやすく、分かりやすく→両方が上手に合っていた。
- ・スタッフの皆さまのバックヤードでの対応を見たいと思っていました。  
→視察に慣れているのもあってか、挨拶もよく、雰囲気を感じた  
(普通だったら驚いたりけむたがったりするのかけなど)
- ・効率化＝顧客満足向上の実践の場を見たい!
- ・CRM活用。
- ・生産性向上→特にオペレーションのIT化。
- ・生産性向上に機械化ができること。
- ・生産性向上がESにもたらすこと。
- ・仕事におけるムダをどう見つけて減らすか。
- ・外国人に対するサービス、多言語対応などの現状など。
- ・データの入力は何処で訂正?
- ・どのように働きやすい環境づくりをしているか見たい。

## ■気づいた点

- ・他業種からのヒントがある(製造業)。
- ・お客様のニーズに合った食事どころの設計がとても良かった(席のことやご飯の炊きたてなど)。
- ・働く人が働きやすい環境づくりがとても良かった。
- ・お客様から見えるところ以外でも社内の福利厚生がしっかりしていてすごくいい場所で働けるなあと思いました。
- ・入り口の方がインカムで「中に入って！早く」みたいな会話が聞こえてちょっと気になりました。
- ・1F～2Fへ上がる階段の数字の所のホコリがすごくて、普段お客様は通りませんが、私はたまに1回上がるくらいならエレベーターを使わずに行くことが多いので気になりました。
- ・とっても細かいことの積み重ねですが、「なんか不便だな」と思うことを改善されていると感じました。
- ・誰でもできるオペレーションで本当に大切なんだなと感じました。
- ・最初にお客さま目線(動線)で館内を見学したかったです。その後ウラ動線を見たかったです。
- ・効率化によりスタッフの満足度が上がる。
- ・社員をお客様思考にするには社員の目線で考える事が大事とお話の通り、本当に大事にしているのが伝わりました。(Ex;トイレ、福利厚生施設、床暖房...)
- ・上田さんが会社と同じ思いで働いているのが伝わりました。自社の為だけではなく業界のことを考え、苦労し、先行投資してきたノウハウを惜しみなく公開することに感銘を受けました。
- ・裏方の方々の表情からも従業員満足が伝わりました。
- ・グラスはグラス専用の洗浄機は素晴らしいと思いました。(料理がおいしくても乾杯のビールが生臭いと感じる店や宿が多い)
- ・説明には無かったが、ハラスメント防止等の張り紙があった。従業員満足度を上げるために行っている策をもっと知りたい。
- ・施設のハード面ではないが、OTA上で琵琶湖が見えることを写真で伝えると良いかと思う。また、他施設との差別化ポイントをWEBプラン上の詳細でも書いたら良いかと思う。
- ・補助金の活... 情報にピンカンになる！
- ・はんなりハウス 仮眠イスに目隠しフード(Ex; 高速バスのカビ)設置。
- ・スタッフの仕事を楽にする→生産性向上、ES向上→CS向上→利益UP



- ・handyは従業員が1人1台持っており、情報一元化がはかりやすい。
- ・子メーターを多くつけていた。不具合の原因を発見する工夫がされている。
- ・動線の工夫がされており、働きやすさの視点を取り入れている。
- ・IT化を進めることであらゆるところにデータを反映させられている。
- ・良い点:個室のデジタルサイネージ、投票箱、コンパクトなレイアウト(効率的)、PMS、生の花が良かった(各所)、全て金額で表す、定量等の見える化、社員食堂、改善点表示化、半透明の個室→サービス人員の削減。
- ・2Fの配膳室(バックサイドが見える)→ブラインド化をしては？
- ・すべてがITでの効率化や館内での効率化だけしか見られませんでした。観光業はホテル行の方だけの勉強ではないので、2班に分けるなら①ホテル運営効率化のテーマ、②お部屋のしつらえ、特に外国人入室に対してどんなサービスをしているのか、部屋はどのようにして迎えるのか、多言語対策、いきなりの外国語予約への対策など、もっと現場の様子を知りたかったです。厨房の効率化については会長のプレゼンで写真や動画で見ているので、私には2回は必要ありませんでした。もっと客室対応や外国人(インバウンド)対応の現場が知りたかったです。
- ・動線が合理化されている。
- ・サービス業にトヨタ方式、生産性は上がるがサービスのクオリティ働き方のQ、残業は多いのか？
- ・仕事のムダを省き、なおかつそれがお客様のためにもなっていた。
- ・フロント横の事務所内の空気が悪く苦しかったです。
- ・社員食堂「はんなりハウス」床暖のエリアなど、働きやすさの取組みは素敵だと思いました。
- ・おごと温泉全体で廃油、廃水など地球環境に対する取組みに期待しています。

## ■自施設に活かしたい点

- ・改善カードの取組み、定数在庫管理。
- ・定位置管理をしっかりとしているところ。
- ・発注のこと、無駄を省くなどすぐにでも出来ることがあるなあと思いました。
- ・カード回収BOX:弊社にも、Delightカードというありがとうカードのようなものを運用していますが、実際に直接渡さなきゃいけず照れくさくて実用されていけなため「回収BOX」があったらいいなと感じました。  
→このBOXを開けるのは総務?人事?部署のリーダー?フローを聞きたいと思いました。
- ・従業員を大切にしたい。
- ・宴会場をつぶし、個人客向けにレストランを作り変え(部屋数と同等)。
- ・個室ではなくオープン=効率的、圧迫感の解消。
- ・発注看板方式。
- ・見える化。
- ・5Sの徹底。
- ・整理とモノの見える化。
- ・IT化。
- ・水垢の残らない洗剤(ガラスのふきあげが要らない)。
- ・何処に何があるか分かりやすいようにしたい。
- ・スタッフからの改善アンケート。
- ・ユニバーサルなしつらえ。
- ・スタッフの方の笑顔につながる取組み。

## ■もっと詳しく知りたい点

- ・ハード面だけでなく、従業員に対する教育や取組み。
- ・地域との交流や地域のゴミは私も気になりました。自分の宿がOKだったら地域(美しい)みたいな感じを受けました。是非ゴミは考えていただけると嬉しいです。
- ・障害者雇用について(どれくらいの人数で、どんな役割?)。
- ・ES満足度の指標があるのか。
- ・是非宿泊して実感したいです。
- ・PMSを活用し、リピーター顧客を捻出している点について。
- ・バンケットを個人客用に作り変えたがそれ以外に個人客向けに展開しているサービス等あれば知りたい。
- ・PMSとオーダーアプリ等の連動。
- ・改めて見学に伺いたいと思います。
- ・IT導入にあたり、従業員の反対はなかったか。
- ・従業員からの改善提案しやすい環境をどのように作っているか。
- ・従業員の中でもモチベーションの低い方がいたとき、どのように高めているか。
- ・離職率?
- ・ブリックページ表?
- ・求人は県外?
- ・エントランスの香りは月替わり?
- ・ブラウン基調のカラーリングの理由。
- ・入力データの正確性は何処で担保?
- ・システム上のリスクマネジメント。

また、第2回全体会議を先述の次第の通り実施し、今年度の実施概要とその改善点の共有、次年度の取り組み予定についての共有、議論を行った。採択校からは、同地域の採択校と情報共有し、それぞれの人脈を使って受講者募集に

役立てたいとの意見や、補講用の Web サイトの運用体制に関する意見交換など、今年度の課題と次年度に向けた意見交換が積極的に行われた。今年度実施した第 1 回全体会議をきっかけとして形成された大学（全国）コンソーシアムのネットワークの効果により、積極的な意見交換が行われたと考えられる。また、大学関係者及び受講者を含む、採択校同士のネットワーク形成を目的に、合同研修兼第 2 回全体会議の期間中において情報交換会を実施したが、その結果、採択校同士のネットワークがより強固になり、積極的な意見交換につながったものと考えられる。

尚、第 2 回全体会議中に参加採択校からは以下のような意見・発言等があった。次第に記載した説明順に従って、説明、質疑応答を行った。

・明海大学

- ミドルマネジメントの育成が不足しているため、ミドルマネジメント層を対象とした講座を実施した。
- 単発の講座ではなく、全 10 回が繋がった形での講座を実施した。
- 2017 年度の受講者をアドバイザーとして参加頂いたとともに、1 期生の 11 回目の講座を行い、継続的なフォローを実施した。
- 次年度も目的、コンセプトは変えないが、目標が異なる 2 コースに分けて行う。
- 観光庁ロゴマークと後援について回答待ちの状況のため、許可を頂き次第チラシ印刷を行いたい。
- 企業では真似できない講座としたい。
- Q:「明海大学と情報共有して、それぞれの人脈を使い受講者募集を行いたいので協力していきたい。また、アドバイザーとはどのようなものか? (横浜商科大学)」
- A:「受講した結果どのようなことができたか、次期生へ伝える役目である。ディスカッションにも参加頂いている。」

・東洋大学

- 講座はディスカッションの割合を高めを実施し、講座について、一般の方々にも共有する機会としてシンポジウムを開催した。
- カリキュラム検討委員会を実施し、カリキュラムから改善を図った。
- 昨年度の受講者については、アドバンスコースとして関わって頂いた。
- 観光版戦略 MG マネジメントゲーム研修によって、事務局と深く連携できた。
- 今年度の課題は、他大学との情報共有である。
- 次年度は、講座と受講者のネットワーク形成の場として、半期で 5 回実施したいと考えている。

・鹿児島大学

－宿泊業の受講者を増やすため、実地研修予定地である霧島で広報活動を実施した。

－修了率が低かったが、修了者を増やすために、受講者の負荷を減らせるよう、複数あった課題を今年度は1つの課題を通期で取り組む方法に変更した。

－次年度は観光のプログラムを大学院に開設し、次年度は入試の手続きの都合により、日本人が見学する形でフォローアップ研修とする予定である。

－Q:「修了率向上の工夫に対する受講者の反応どうだったのか? (事務局)」

A:「複数の課題を提出するより、1つの課題を通期で取り組む方が良いとの意見があった。」

・青森大学

－昨年度と違い、今年度は第1、第2、第4タームを2泊3日で行った。

－第3タームは日帰りの講座だが、毎回会場を変え、4ヶ所で実施した。

－次年度は、Team AAA (Aomori Activity Agency) と今までの受講者との連携により実施する予定である。

－Q:「担当者の引き継ぎの際、良い方法はあるか? (事務局)」

A:「青森大学の観光文化研究センターは発足して時間が経っていないため、引き継ぎに苦労した。次年度も担当者の変更はない予定である。」

・横浜商科大学

－MICEのMとIに関する冊子について、そのような冊子は初めてのため、評価を得ている。

－講座のWebサイトの活用で予習・復習が可能であった。パスワードの入力で閲覧可能のため、受講者の所属先での共有も行われた。

－講座の受講対象は、研究委員会で決定したため、ある程度絞って案内できた。

－次年度は、ラグビーワールドカップが開催されるため、7月に開講し、9月初旬に最終回としたい。

－Q:「各校でのWebサイトの運営体制はどのようにしているのか? (明海大学)」

A:「Webサイトへのアップロードは学内で行っている。(横浜商科大学)、教員から補足説明も行いながら、動画による補講を行っている。(東洋大学)、平成32年度からは、Webサイトの動画を公開できるよう計画している。公開が難しい場合もあるため、必修と補講可の講座を分けることで、外部講師への配慮を行っている。(神戸山手大学)、E-Learningは重要であり、動画での補講はガイドラインを作る動きがあるため、何らかの方法が決まるであろう。(事務局)」

・信州大学

－今年度、特色ある講座を実施したが、次年度はアドバンスコースにより、実際の機材を使用した講座を実施する予定である。将来的には、修了生がコーディネートしたモニターツアーを各地域で開催することで、地域と連携しながら、ユニバーサルフィールド化していきたい。

－次年度は6月や7月に開講したいと考えている。

－Q:「大分からの受講者がいるということは、大分大学ではニーズを汲みきれていないということを知った。受講者募集についてはどのように行ったのか? (大分大学)」

A:「観光庁ホームページでのプレスリリースの他、長野県の観光部、地元報道機関、教員の人脈により全国で募集を行った。」

・神戸山手大学

－平成28年度、29年度は、文部科学省の事業で実施してきた。

－受講者募集の際、説明会を実施し、説明会を受けて受講された方は、講座の目的等を理解して受講頂けたが、説明会を受けず申し込まれた方の一部は講座への理解が不十分であったことが課題である。

－次年度は、大阪と神戸で講座を行う予定で考えている。

－受講者には、事前学習の動画教材を視聴頂く予定で、ゼミナールについては、教員2名の体制とすることで体制強化を図る。

－Q:「長時間の講座であったが、どのような効果があったのか? (和歌山大学)」

A:「マネージャークラスの人や求職者が受講されたが、受講後、大学教授になられた方もいる。」

－Q:「受講者受付の基準は各校どのようにされているのか? (横浜商科大学)」

A:「各校で基準を作っており、地域性もあることから、どこまで許容するか難しいところがある。(事務局)」

その他、事務局より、総評として、「次年度は愛媛大学、滋賀大学、北陸先端科学技術大学院大学が関わる事が決定している。引継ぎがある大学もあると思うが、事務局が入りながら、漏れなく行えるよう支援したいと考えている。経費支出については、統一しつつも、各校の基準に照らして実施している。人的ネットワークは、採択校同士で掛け合わせ、相乗効果を生み出すことも重要である。欠席率が上昇していることが課題である。自走化の検討についても、コスト負担の仕組みづくりの調査が大切である。次年度は、自走化への調査協力が行われる予定である。また、観光庁より、各採択校のプログラムの成果で、受講者発表では素晴らしい発表となった。次年度は、青森大学、鹿児島大学、

東洋大学、明海大学は自走化となるが、観光庁では、先述の新規3校に加え、神戸山手大学、信州大学、横浜商科大学の支援を予定している。」との情報共有を行った。

図：合同研修兼第2回全体会議実施風景



## ⑤大学（全国）コンソーシアム業務における総括と次年度へのつなぎ

### i) 総括

コンソーシアム事務局事業の目的は、事務局である小樽商科大学がこれまで実施してきた北海道を中心とした宿泊業界における次世代の経営者、幹部の育成プログラムを自走化校である大分大学、和歌山大学、そして平成30年度における7つの採択校と連携し、新たにその教育ノウハウを波及させ、我が国の観光産業における人材育成をより広く強固なものにし、観光産業の競争力強化に貢献していくことである。また、採択校と連携して進めることにより、大学間での研究者の交流やテキスト、講師の共有・協力強化などが促進され、観光産業の研究が深化される相乗効果も期待するところである。さらには、教育プログラムを通じて、受講者同士の業界ネットワークが強化され、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がさらに活性化させることである。

事務局の小樽商科大学は、平成27年度に観光庁「産学連携による旅館・ホテルの経営人材育成事業」、平成28年度には観光庁「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」を受託し、その蓄積してきた実績、ノウハウ、講師陣等との人的ネットワーク等を活かし、平成29年度からは大学コンソーシアムの事務局として体制を整備し事業を継続している。その中で、平成30年度においては「採択校の特徴を活かした教育プログラムの拡充」、「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」、「過年度受講者の学習効果、実践状況の確認」、「自走化の本格的な仕組みの前進」の6点を重点的に意識し遂行した。さらに、観光庁へ月次報告を行い、採択校の進捗状況や課題について議論を行い、必要に応じて随時報告や調整を行うなど、観光庁と協議を

重ね、採択校における人材育成講座を良質でスムーズに実施できるよう努めた。その結果、より発展的且つ多様なニーズを踏まえた教育プログラムの構築・実施につなげることができ、採択校におけるプログラム実施に向けた準備段階から実施、実施後の段階で発生する様々な懸念点の解決や、教育プログラムの円滑な実施、運営などにつなげることができた。また、全2回実施した全体会議及び講座受講者を対象とした合同研修を開催したことで、全国で採択された採択校関係者の人材育成等に関する議論、情報の共有や講座を受講した受講者相互の交流が継続されている。

## ii) 次年度へのつなぎ

前項の重点的に意識した「採択校の特徴を活かした教育プログラムの拡充」、「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」「過年度受講者の学習効果、実践状況の確認」、「自走化の本格的な仕組みの前進」であるが、次年度に向けて勿論、改善点が挙げられる。

まず、「採択校の特徴を活かした教育プログラムの拡充」であるが平成 30 年度においてはさらに採択校の地域性のあるテーマが設定され、新規採択校ではユニバーサルツーリズムや MICE、ツーリズムプロデューサーをテーマにプログラムが構成されていた。平成 29 年度以前の採択校を含めるとさらにテーマの多様性が高まり、全国の受講者にとっては選択の幅が広がったと言える。

一方で、受講者レベルの設定の難しさや過年度受講生が他のテーマを設定している採択校のプログラムへ関心があったとしてもアクセスが難しくなっていることが考えられ、受講者のターゲット設定をはじめ、開催時間数などプログラムのガイドライン作成や採択校全体のプログラム周知ができるポータルサイトなどの必要性が高まってきており、こうした課題への取り組みが求められる。

次に「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」であるが、プログラムマネージャーを担当している教員に対する運営依存度が高く組織的に継続できる状態を作り上げることが必要である。運営方法など事務局が作成したマニュアルを活用しながらノウハウ提供を進めていく必要があり、マニュアルのバージョンアップを定期的に行っていくことが求められよう。また今後は、予め当初の体制人員に変更があったとしても講座が継続できるよう各採択校へ事前にアナウンスすることも必要である。

3 つ目の「採択校の進捗管理と経費管理の徹底」であるが、経費支出管理については採択校の規則、国立大学と私立大学など法人の形態も異なり、採択校によって処理方法が多様であり、共通の管理帳簿やマニュアルを引き続き活用しながら、経費の支出状況などは可視化がさらに求められる。

続いて、「人的交流、ネットワーク構築の推進」であるが、受講者にとって

は受講している採択校との人的交流、関係構築は進んでいるが他の採択校の教員や受講者との交流機会創出について、もう少し促進する工夫が必要であった。各採択校での開講状況やイベントなど、さらに共有していくため情報集約や周知の方法などは今後も効率的な仕組みを検討していくことが重要である。

そして、「過年度受講者の学習効果、実践状況の確認」であるが、後のフォローアップ調査事業の項目で詳述するが、過年度受講者とのコミュニケーションを強化し、受講後の効果や実践状況について把握していく必要があり、学びの成果についてもさらに情報を収集していく必要がある。さらに、新たな受講生や様々な採択校の講座において講師として登壇するなど、成果の共有や受講生間の刺激の促進も試みる必要があろう。

最後に「自走化の本格的な仕組みの前進」であるが、各自走化校の財源確保、体制構築、教材開発については続けられるよう事務局がフォローしていく必要があるが、仕組みとしての成功事例が出てくることで、その要因を分析し共有することで他採択校などの自走化も継続性が高まることが期待され、後述する産学（地域）コンソーシアムの形成と合わせて強化していく必要がある。

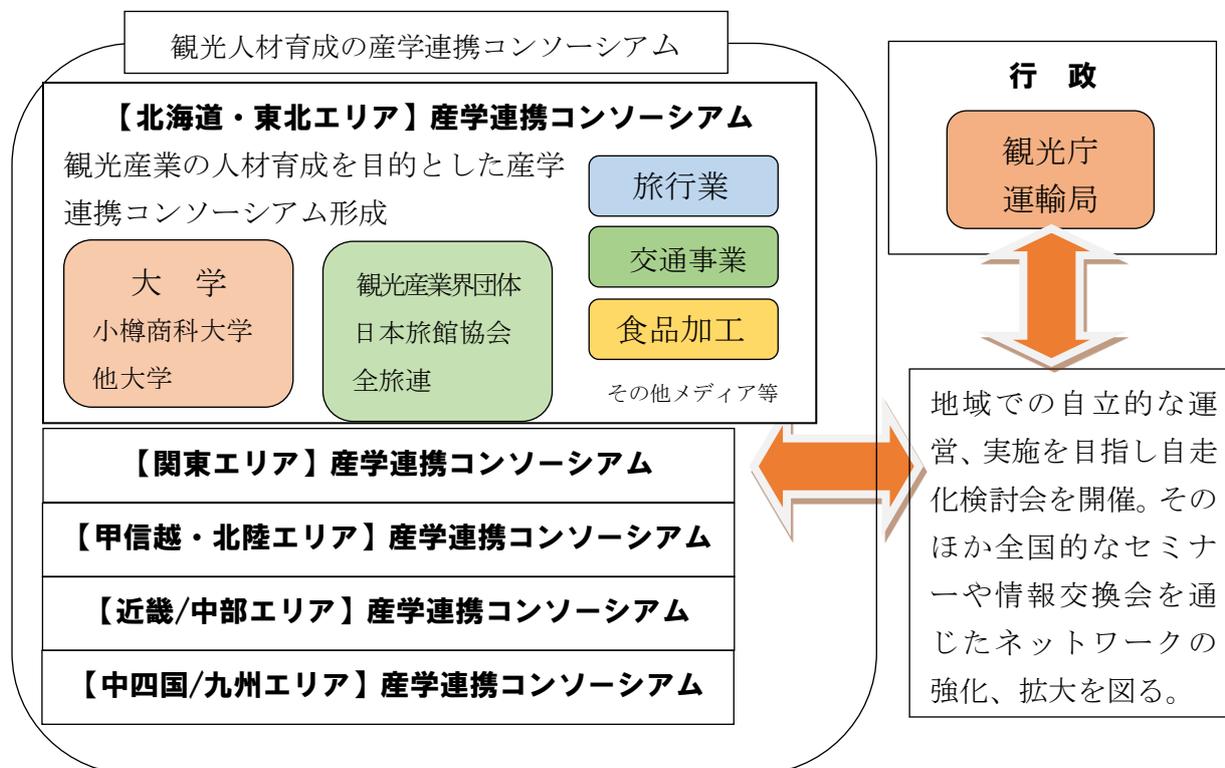
### （3）産学（地域）コンソーシアムで実施した主な業務の具体的内容

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、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である大分大学、和歌山大学に呼びかけ、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るが、まずは現状、平成30年度に自走化に取り組む小樽商科大学と大分大学、和歌山大学にて、関係機関と調整の上、実施した。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。

#### 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、そして産業界とも会話しながら本事業の継続に向けたグランドデザインや計画立案を進めた。産学（地域）コンソーシアムの形成イメージは、下図の通りである。

図：産学（地域）コンソーシアム形成イメージ



## ②自走化大学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研究会で議論することとも関連するが、本課題の検討のため、自走化を進める大分大学、和歌山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、研究会にて議論できるようにサポートした。

また、前年度までに開発した講座を他校で開催することで、外部講師を相互に紹介するなど積極的にプログラム実施を協力しあう体制を構築できるよう進めた。特に、平成28年度から開発を進めたビジネスシミュレーションやケーススタディの講座は観光産業界団体からも関心が高く、自走化においては有力なコンテンツであると思われるが、今年度は、東洋大学に講師を紹介、派遣し、ビジネスシミュレーションの講座を実施した。この受講者募集にあたっては、7つの採択校と連携しながら、採択校から各受講者に案内し、所属施設からの受講についても呼びかけた。受講者からは、次回の開催の希望や地方での次回開催など、多くの声を聞くことができ、大変評価が高かった。

なお、自走化大学における研究会の開催日程は下記の通りである。

大学名	日程
小樽商科大学	平成30年11月26日（月）
大分大学	平成30年12月17日（月）
和歌山大学	平成31年2月26日（火）

自走化大学の各担当者は以下の通りである。

担当者氏名	担当大学
伊藤仁美：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	大分大学、和歌山大学
北川泰治郎：グローバル戦略推進センター産学 官連携推進部門・教授	小樽商科大学（事務局）

### 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、今年度、各自走化校は初めての試みということもあり準備が不十分な部分があり、協力機関への参加要請についても十分な説明時間が設けられなかったという反省点があげられる。次年度実施時には、これを改善し、参画機関との調整に時間をかけられるように計画を立て、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すことが望ましいであろう。また、各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、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。以下は、自走化校である小樽商科大学、大分大学、和歌山大学において行われた自走化検討会の概要である。

#### ③-1. 小樽商科大学

- ・実施日時

平成30年11月26日（月） 15:00～17:15

- ・場所

会議研修施設ACU中研修室1605

・出席者等

出席者	
業種	人数
金融機関	2名
宿泊事業者	2名
行政機関	2名
観光事業者	1名
事務局関係者	5名

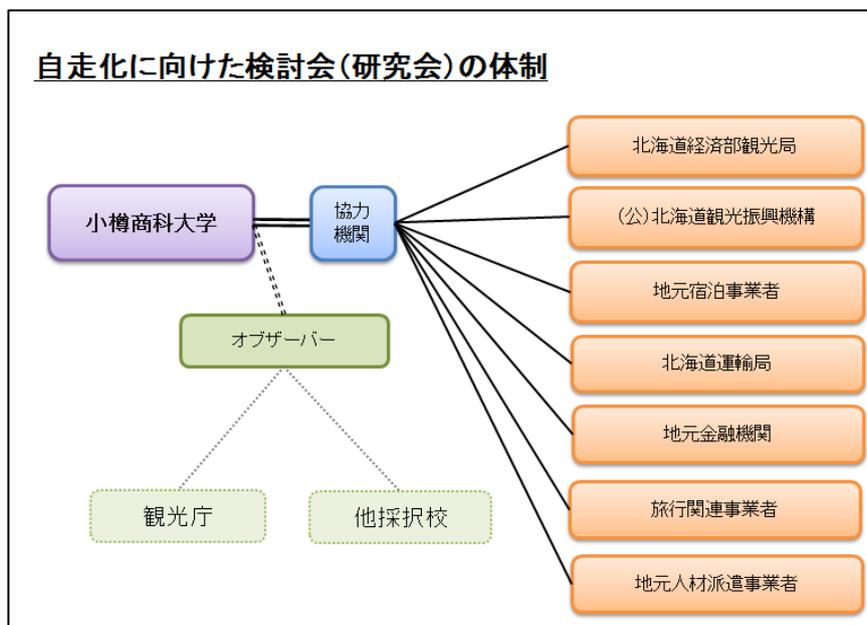
聴講者	
業種	人数
他大学	5名

オブザーバー	
業種	人数
官公庁	2名
行政機関	2名

・欠席者

人材派遣事業者…1名、 旅行事業者…1名

図：自走化に向けた検討会（研究会）の体制



③-2. 大分大学

・実施日時

平成 30 年 12 月 17 日（月） 17：15～18：50

・場所

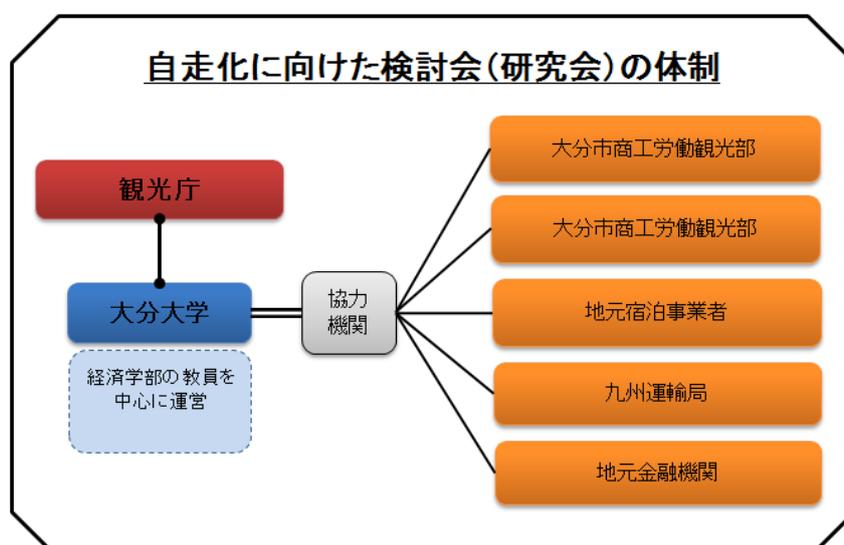
J：COMホルトホール大分 2 階サテライトキャンパスおおいの講義室

- ・出席者等

出席者	
業種	人数
金融機関	1名
宿泊事業者	2名
行政機関	4名
大学関係者（当日用務にて急遽1名欠席）	4名

オブザーバー：事務局より1名

**図：自走化に向けた検討会（研究会）の体制**



### ③-3. 和歌山大学

- ・実施日時  
平成31年2月26日（火） 13:30～16:30
- ・場所  
紀州・白浜温泉 むさし
- ・出席者等

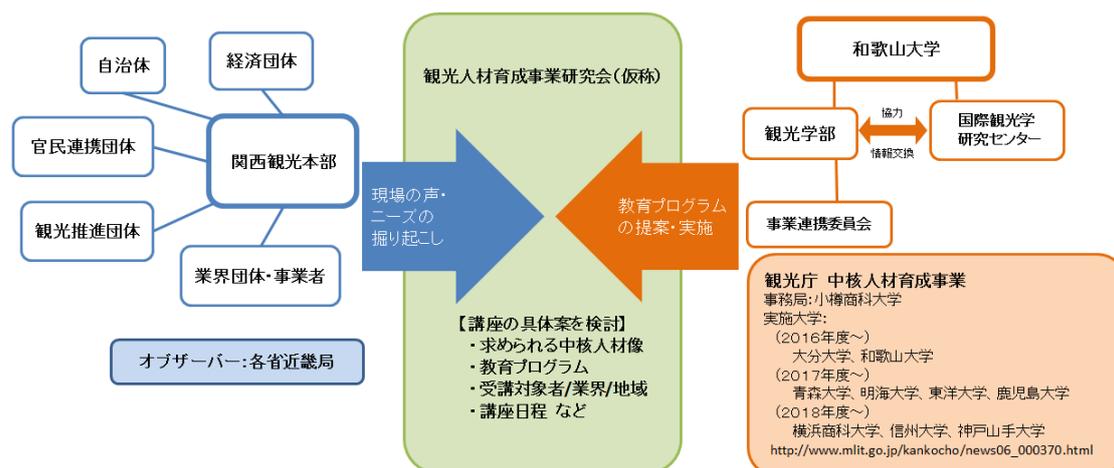
出席者	
業種	人数
宿泊事業者	2名
観光事業者	1名
大学関係者	2名

オブザーバー：事務局より1名参加予定であったが、当日の交通事情により急遽欠席となった。

図：自走化に向けた検討会（研究会）の体制

観光産業における中核人材育成講座事業に関する研究会(仮)の体制図

2018. 11. 16資料



作成:和歌山大学観光学部 事業推進委員会  
 問合せ:和歌山大学観光学部 観光実践教育サポートオフィス (Tel)073-457-8581/8553 (E-mail)t-renkei@center.wakayama-u.ac.jp

## ⑤産学（地域）コンソーシアム業務における総括と次年度へのつなぎ

### i) 総括

自走化校においては各地域の関係機関を集め、本格的に自走化の議論を始める難しい取り組みであったが、各自治体も協力的に参加し地域の観光人材の育成に向けて話し合いを持つ良い機会になったと考えられる。議題としては主にプログラムの内容と事務局体制、そして財源について話し合われたが簡単にはまとまらず、不定期でも継続した開催が必要であると思われる。

まず、議論としてプログラムの内容については当該事業において各自走化校はプログラム改善を図ってきており、比較的熟度の高いものであったが財源との兼ね合いで、開催時間や会場、外部講師の調整に制限が出てくることが予想される。当該事業の産業界からのニーズに応えるだけでなく、さらに進化したプログラムへ発展させることが意見としても上がっており、今後の建設的な議論を基に地域に根差した講座としての実施、運営を期待したいところである。

次に事務局体制であるが各自走化校で構築してきた事務局体制の維持も容易ではなく、自治体や産業界などと協力して進めていくことも重要である。例えば、広報などにおいては自治体や場合によっては地方運輸局の協力も得られやすいであろうし、当日の運営においても当番制にすることで受付や会場提供な

ども比較的経費をかけず開催することも検討できよう。

最後に財源であるが、こちらは非常に難しい問題であるが、産業界からの理解を得られるよう継続して努力し、受講料による財源確保が望ましいが、地域性や自治体での地域産業競争力強化のための人材育成として組み込み継続されることもあって良いのではないかと考える。

## ii) 次年度へのつなぎ

次年度はさらに 4 校の自走化校が新たに加わるが、各地域での産学（地域）コンソーシアムを形成し、さらに産業界からの協力も得ながら継続性が維持されることを期待する。

プログラム内容については外部講師やテキストなどの共有も図りながら、観光業界側からニーズのある新しい講座の取入れ、発展させられることも良いであろうし、既に外部委員によってプログラムをブラッシュアップさせられる仕組みを構築している自走化校もあるため、そうした取り組みを継続しながら、さらに支持されるプログラムの確立も必要である。

事務局体制については人件費の問題もあるが、他機関との役割分担やノウハウの蓄積による効率化によって内部的なコスト軽減を図りつつ、各地域で質の高い講座運営を目指してもらいたい。

財源については、観光業界から理解を得られることが重要であり、そうした内容のプログラム構築は必須であるが、産学（地域）コンソーシアムでの議論を基に、継続性のある財源確保の方法を検討していくことが重要である。

### 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

まず、大学が社会人向け講座を開講するにあたっての課題であるが、大学によって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。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は、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プログラムの内容の進展、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多岐にわたる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で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、平成30年度からの新規採択校にとっては、作業のスピード化に役立ち、平成29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、及び平成31年度以降に採択校が拡大した際の対応の円滑化及び自走化を視野に入れての土台作りをサポートした。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たとともに、採択校の講座内容の充実を図るため、他採択校の取り組みなども共有し、プログラムについて助言、提案を行った。

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。それぞれの役割、担当者を把握しておくことで、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、事務局が今まで講座を実施するにあたって使用、蓄積してきた運営ノウハウや保持しているタスク表、業務用フォーマットのマニュアルを必要に応じて提供することで、新規採択校での講座プログラムの開発や実施がスムーズに執り行えるようサポートした。継続採択校については、1年目に講座を実施した際の課題、改善点を踏まえたプログラムを企画できるよう、支援を実施した。また、新規で採択された当初と実施体制が変更となった継続採択校については、引き継ぎができるよう意識し、先述した課題、改善点等が反映されたより良い講座となるよう努めた。

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



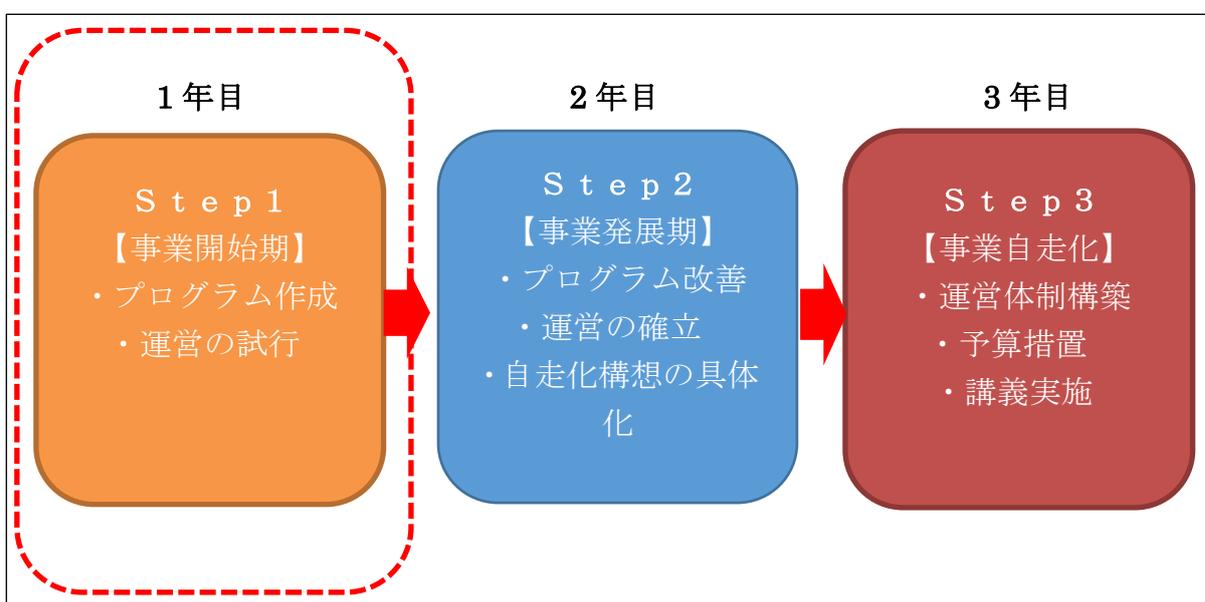
## (2) 神戸山手大学のプログラム概要及び具体的な支援実績

### ①概 要

#### ・ 支援目的

今年度新規採択された神戸山手大学の「ツーリズムプロデューサー養成課程」の実施を支援した。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：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

以下の支援を実施した。

#### ・ 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、事業開始期と講座開催期におおよそ月1回、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。神戸山手大学は初年度の本事業採択校ではあるが、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講義時間120時間からなる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。また、

本講座の自走化後の展開も見据えて、文部科学省の職業実践力育成プログラム（Brush up Program for professional）の認定も受けた。

#### ・運営体制構築について

事業遂行の責任者としてプロジェクトマネージャーを務める教員と、受講者指導の主担当としてチーフディレクターを務める教員の2名が中心となり、講義展開を進めた。2名体制で受講者のガイダンスを実施することで、受講者とのコミュニケーションが多くもたれ、また講座内容の充実も図られた。講座全体を通して各講義の関連性がわかりやすく、学習テーマに沿った理解が深められた。具体的には、最終発表の課題である神戸観光振興の実施計画を作成するという学習目標を達成するために、各講義で得られる学習要素をいかに組み合わせるのかという観点を伴って受講者へのガイダンスがなされた。また、主にオンラインディスカッションによる各受講者と指導教員のコミュニケーションの頻度が講座時間外でも多く設けられ、120時間にわたる講座ながら受講者の学習意欲の維持にも貢献していた。事業全体としては、この2名の主担当教員のほかにも複数名の学内教員、学外講師が関わり、これまでに築かれたネットワークの連携の力が発揮された。

実務的な講座運営や事務手続き等に関しても、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、逐次の照会事項への対応を実施した。細かな点も早い段階で相互に確認を取り合うことで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。

#### ・研修プログラムの開発について

最新の観光産業の動向を伝え、理論講義と実践現場の両面からツーリズムプロデューサーを養成する研修プログラムを開発した。最終ゴールとした神戸観光振興プランの策定に向けて、次の4分野の講義を各30時間実施した。

- i. 基礎学習：  
Eラーニングによる観光の基礎知識の習得
- ii. 専門学習：  
大学教員の講義から観光の専門知識を学ぶ
- iii. 実務学習：

3か所の観光現場でのフィールドワーク、実務家の実践から学ぶ、ゼミナールによる徹底した議論

iv. 就業実習：

インターンシップによる観光現場体験

Eラーニングは15分×40本で構成され、内容は観光の基礎知識から近年の成功事例、観光事業者向けのマーケティング手法などが紹介されるものであった。多忙な社会人が自由な時間に学習できるよう工夫されていた。

観光産業を多面的に分析できる人材の育成が志向されており、受講者にとってはボリュームのあるカリキュラム構成であった。特に実務学習チームのゼミナールにおける指導教員・同グループメンバーとのディスカッションによって、その他の講義から学んだ知識を総動員して、観光振興計画のプランニング力を高める演習がなされる研修プログラムを開発した。

#### ・受講者募集について

過年度の実施講座等で関係性の築かれた対象者への告知、協力機関等を通じた告知がなされた。そのうえで講座説明会を実施し、講座応募につなげた。この講座説明会では、講座内容の説明とともに120時間受講を含む修了条件の明示と応募にあたっての心構えを説いた。これにより、応募者の期待を高め、修了に向けたモチベーションの高い受講者らの獲得につながったものと思料する。特に主担当教員2名のネットワークが募集に繋がったケースが多かった。また、パンフレット制作、選考フロー確立も、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、適切な受講層形成に寄与した。

#### ・講義運営について

講座開催時の支援として、会場手配や印刷物チェックリスト等の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最終確認も実施した。(会場準備、各スタッフの役割分担、配布物、講座進行に関する確認等)運営にあたっては微細な修正が必要なケースもあったが、事務局より迅速にコミュニケーションをとり対処した。結果として、学内での座学及び討議、学外でのフィールドワーク及びインターンシップ、いずれの形式の講義においても円滑に実施された。また、後日作成の報告書記載情報も事務局よりあらかじめ伝え、円滑な事務運営にも貢献した。

#### ・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特に細やかに実施した。神戸山手大学からは事業進捗に応じた事前の照会が細かくなされ、毎月の提出を求めた経費支出管理表による進捗の報告も遅延なく実施された。このタイミングで経費管理担当者とプロジェクトマネージャーの情報共有も実施されていたため、業務計画と支出予定が逐次更新されるサイクルが回り、円滑で適切な事業遂行がなされた。

#### ・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

神戸山手大学は、今年度においても過年度に構築したネットワークを活用して講座運営していたが、さらに今年度の事業実施により関係性を深め、次年度以降の協力体制を強めたといえる。受講者とは、講義中での討議、講義終了後の任意参加の茶話会、講義時間外でのオンラインディスカッション、フィールドワーク等を通じて関係性を深め、講師陣や関係者とも良好なコミュニケーションが図られていた。また次年度も神戸を中心とする関西エリアの観光事業者らと連携しながら講座展開することが可能である。

#### ・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、今年度はスケジュールが合わず見送られた。他大学からの見学受入については、東洋大学の教員が神戸山手大学の特徴的な取り組みの一つであるゼミナールを見学し、大学教員間のネットワーク形成が進んだ。

## ②支援実績

	日程	場所	目的
①	平成 30 年 5 月 16 日	神戸山手大学 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 ・神戸山手大学の事業計画の概要確認 ・要望、疑問等の確認
②	平成 30 年 6 月 8 日	神戸山手大学 キャンパス	・事業進捗確認と助言 ・第 1 回全体会議に向けた準備作業のフォロー ・事務的ノウハウの提供及び疑問の解消
③	平成 30 年 6 月 25 日	国土交通省 中央合同庁舎 2 号館	観光庁主催 第一回全体会議の運営 ・会議提出資料の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介 ・現地での問合せ対応
④	平成 30 年 9 月 22 日	神戸山手大学 キャンパス	第 1 回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑤	平成 30 年 11 月 10 日	京都ゲストハウス FUJITAYA BnB	実務学習チーム（フィールドワーク）の視察、運営支援及び打合せ
⑥	平成 30 年 12 月 1 日	神戸山手大学 キャンパス	実務学習チーム（ゼミナール）の視察、運営支援及び打合せ
⑦	平成 30 年 12 月 25 日	観光庁庁舎	事業進捗の報告と今後の予定（特に次年度体制）についての打合せ
⑧	平成 31 年 2 月 12 日	THE PLACE KOBE	最終フォーラムの視察、運営支援及び打合せ
⑨	平成 31 年 3 月 6 日 ～8 日	琵琶湖グランド ホテル	合同研修兼第 2 回全体会議参加に伴う対応と事業報告書に関する打合せ

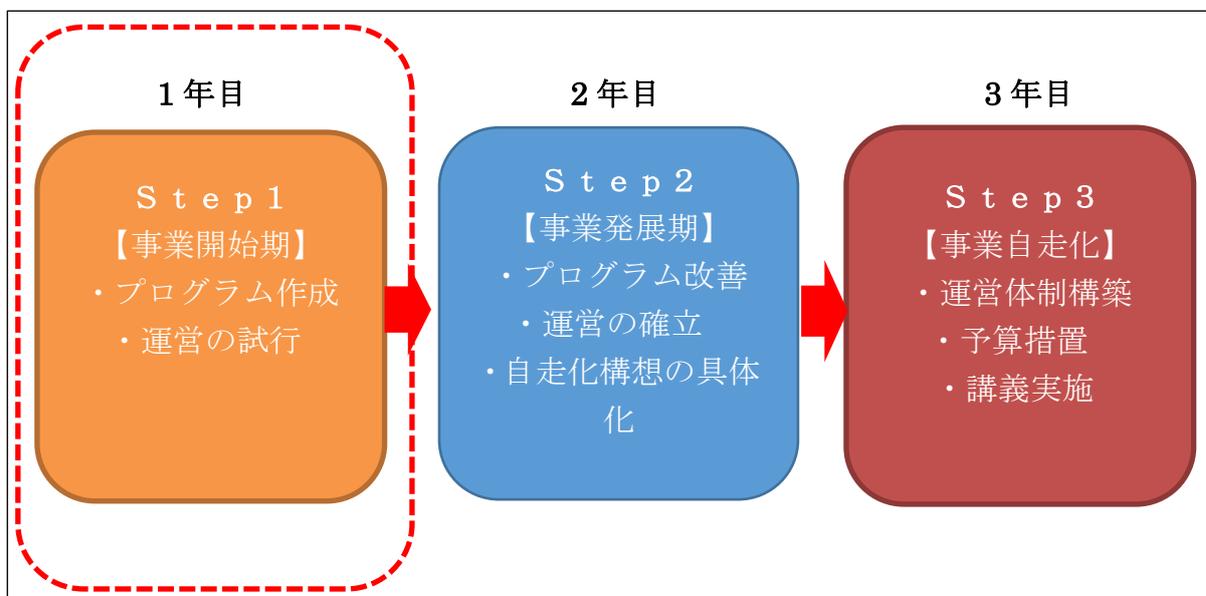
### (3) 信州大学のプログラム概要及び具体的な支援実績

#### ① 概要

##### ・支援目的

今年度新規採択された信州大学の「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。初年度の採択のため、事務対応のノウハウ提供や、受講者の募集ノウハウ、講師依頼手続き、講座運営、経費支出管理や報告書の作成等に対する支援を実施した。また、都度電話やe-mailにて課題や疑問を解決できるよう対応を実施した。

図：信州大学における本事業の考え方



##### ・支援の内容と効果

以下の支援を実施した。

##### ・事業全体の運営について

本事業を円滑にするためにも講座開講前の打ち合わせを2回実施し、事業全体の流れや事務的に必要になるノウハウや資料を提供した。本事業としての採択は初めてであるが、信州大学としては社会人向けの講座と地域との密接な連携を視野に様々な講座を実施している実績がある。そのような実績に基づくノウハウとは別に、本事業独自の作業等での支援が出来る様、支援体制を構築し

た。

#### ・運営体制構築について

信州大学の主担当の教員に加え、委託で採用したコーディネーターを中心に運営を行った。設営等については、事務担当者を中心に実施した。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事務担当者より丁寧にフォローがなされていた。また、プログラム内容に2回の学外学習が予定されていた為、打ち合わせ時に悪天候などのやむを得ない場合の予備案の想定を依頼した。事務方からは疑問点等について都度連絡を頂き、対応していたおかげで大きな問題等につながる前に解決することが可能となった。

#### ・研修プログラムの開発について

プログラムとしては宿泊事業のみにとらわれず、ユニバーサルツーリズムという分野において、まずは広く地域の観光資源を活かして観光振興につなげることを目的としたカリキュラムとなっていた。その為にも長野県や大手旅行会社と密接に協力しながら講座内容を準備し実施した。中でも、受講者の作成したツアーで優秀だったものは実際に次年度の大手旅行会社の商品として開発が約束されていることも受講者のモチベーションアップにもつながった。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

#### ・受講者募集について

受講者募集について、最初は十分な数が集まるか不安があったようであるが、結果としては選考も実施した上で予定より多い人数での開催を決定した。プログラム全体を通しての受講者の出席率も最終修了者も9割で終えることが出来た。それは、担当教員やコーディネーターが、受講者との密接なコミュニケーションを形成できた結果である。

#### ・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入念に確認をするようにし、全ての講座を視察し、対応が必要

な時は都度支援を行うようにした。今回は初年度であったが、2回の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、大きなトラブルやケガもなくスムーズに遂行できた。事前の準備や悪天候時のバックアップ対応もきちんとなされていた。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。

#### ・経費支出管理について

経費支出管理については途中、第2回の学外研修地を変更する事象が発生したが、それについても予定金額を大きく外れることなく見直すことが出来、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。

#### ・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

次年度については早い時期からの開講を希望しているため、それに向けたプログラムの再確認や受講者募集について、しっかり出来る様、調整する必要性がある。また、次年度は1期生と2期生に向けた2つの講座を同時進行させ、実際に一般に向けたツアーの実施などが予定されている。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、次年度以降もこの輪がさらに拡大する事が期待できる。

#### ・他大学の見学促進について

事業開始前、事業全体の流れの説明実施時に、今後の参考や他大学との交流の為にも他の採択校への見学実施の検討を依頼した。青森大学や鹿児島大学のプログラムが内容としては近いこともあり、興味はあったようであるが、日程的に信州大学の講座と重複する等、見学日程の調整が出来ず、今年度は見送ることとなった。

## 図：信州大学の受講者募集チラシ

平成 30 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 (UT) 推進人材育成事業**

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ツアー(UFT)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 各自負担) ※詳細は募集ホームページをご覧ください

受講募集人数：15名 (障害により受講者を定めます)  
 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、観光関連企業、UT 関連事業団体、UT 事業に従事されている方)  
 受講申し込み期間 7月20日(金)～8月12日(日)  
 申し込み締め切り 8月12日(日) 受講者決定 8月20日(月)

申込先住所  
 第1回 9月18日(水) UFT 商品化に向けた UFT コンシェルジュが持つべき基礎知識 (会場/信州大学)  
 第2回 10月15日(月) 専門職に求められる安全管理 (会場/白馬村)  
 第3回 11月16日(金) 山岳観光資源を活用した UFT ツアーの実践に向けて (会場/信州大学)  
 第4回 12月10日(月) 受講者地域の UFT ツアービジネスコンテスト (会場/信州大学)  
 申込先住所  
 第5回 1月21日(月)・22日(火) 企画に絞る UFT モニターツアー (1日2日) 実施 (会場/白馬村)  
 第6回 2月12日(火) UFT モニターツアーの検証・修了証書授与 (会場/信州大学)

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

【UFT ツアーの企画・実施】  
 ・インクルーシブデザインの企画・実施  
 ・ユニバーサルフィールドの調査・設計  
 ・観光事業者と旅行者のコーディネート・実施  
 ・観光事業者と旅行者のコーディネート・実施  
 ・旅行会社 (UFT Company) の取組

【UFT ツアーの企画・実施】  
 ・山岳等専門的知識  
 ・UFT ツアーの企画・実施  
 ・UFT ツアーの企画・実施  
 ・UFT ツアーの企画・実施



**第1回 9月18日(水) 10:00-16:00 UFT 商品化に向けた UFT コンシェルジュが持つべき基礎知識** (会場/信州大学)  
 【講師】 信州大学 信州大学 学長 藤田博樹 【ガイダンス】 本カリキュラムについて  
 ☆ユニバーサルフィールド・コンシェルジュ養成講座に期待すること (遊佐 孝幸 事務官；田村 寿博 氏)  
 ☆山岳観光資源の活用 (遊佐 孝幸 事務官；田村 寿博 氏)  
 ☆ユニバーサルツーリズムへの期待 (長野県観光機構 副理事長 藤田 弘文 氏)  
 ・長野県観光事業と観光事業者  
 ・UFT コンシェルジュが持つべき知識と旅行業務改善の基礎知識  
 ・ユニバーサルフィールドツアーの企画・旅行に求められる安全ガイドラインについて  
 ・ユニバーサルフィールドガイドラインについて  
 ・世界基準のユニバーサルツーリズムの紹介  
 【ディスカッション】 ユニバーサルツーリズムと地域振興の共有

**第2回 10月15日(月) 10:00-16:00 【実務講座】 専門職に求められる安全管理**  
 ・白馬 秋葉 ユニバーサルフィールド実務講座 (北沢 辰雄 氏) (会場/白馬村 集合/長野駅)  
 【ディスカッション】 ユニバーサルフィールド・ツアーインストラクター (UINIST) / 専門職の安全な運用と危機管理  
 【実践】 専門職に求められる安全ガイドライン

**第3回 11月16日(金) 10:00-17:00 山岳観光資源を活用したユニバーサルツーリズムの実現に向けて** (会場/信州大学)  
 ・商品化に向けた観光資源の活用 / 受講者地域の観光資源と旅行企画化に向けた課題発表 (午前)  
 【講演】 日本のユニバーサルツーリズムを変えよう！世界を知る各分野の専門家、担前線の挑戦 (午後)

講師紹介  
 遊佐 孝幸 事務官 (UFT コンシェルジュ養成講座の企画・運営) (13:00-13:40)  
 藤田 博樹 学長 (UFT コンシェルジュ養成講座の企画・運営) (14:00-14:50)  
 田村 寿博 氏 (UFT コンシェルジュ養成講座の企画・運営) (15:00-15:50)  
 藤田 弘文 氏 (UFT コンシェルジュ養成講座の企画・運営) (16:00-16:50)

**第4回 12月10日(月) 10:00-16:00 受講者地域の UFT ツアービジネスコンテスト**  
 ・地域振興の検証結果発表  
 ・UFT ツアービジネスコンテストのプレゼンテーションと相互評価  
 ・ファンを含む観光客と新しい観光客を取り取る取組 (10年/フォトグラフィック)  
 ・白馬 UFT モニターツアー (実) 検証

**第5回 1月21日(月)・22日(火) 10:00-16:00 企画に絞る UFT モニターツアーの実践**  
 【実践】 白馬での UFT モニターツアーの実践 (参加あり) (会場/白馬村 集合/長野駅)  
 【実践】 ネットワークの構築と今後の取組 (山岳/フォトグラフィック)

**第6回 2月12日(火) 10:00-16:00 UFT モニターツアーの検証・修了証書授与**  
 ・白馬 UFT モニターツアーのプログラム検証と今後の取組  
 【実践】 UFT ツアービジネスコンテスト 【修了式】 修了証書授与 (信州大学 学長 藤田博樹)  
 ※修了式は別途会場にて実施させていただきます。

平成 30 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

【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】



信州大学 学術研究・産学官連携推進機構



信州大学 学術研究・産学官連携推進機構



信州大学 学術研究・産学官連携推進機構



信州大学 学術研究・産学官連携推進機構



信州大学 学術研究・産学官連携推進機構



信州大学 学術研究・産学官連携推進機構



信州大学 学術研究・産学官連携推進機構

(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  
 信州大学 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  
 TEL: 0262-37-3075 MAIL: ufc@shinshu-u.ac.jp

一般聴講できます！  
 第1回 9月18日(水) 10:00-16:00 UFT 商品化に向けた UFT コンシェルジュが持つべき基礎知識  
 第2回 10月15日(月) 10:00-16:00 【実務講座】 専門職に求められる安全管理  
 第3回 11月16日(金) 10:00-17:00 山岳観光資源を活用したユニバーサルツーリズムの実現に向けて  
 第4回 12月10日(月) 10:00-16:00 受講者地域の UFT ツアービジネスコンテスト  
 第5回 1月21日(月)・22日(火) 10:00-16:00 企画に絞る UFT モニターツアーの実践  
 第6回 2月12日(火) 10:00-16:00 UFT モニターツアーの検証・修了証書授与

受講の申し込みはこちらから



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

## ②支援実績

	日程	場所	目的
①	平成 30 年 5 月 9 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	平成 30 年 5 月 30 日		事務的作業のサポート： チラシやプログラム準備のフォローやその他必要作業及び書類についてのフォロー
③	平成 30 年 6 月 25 日	国土交通省 中央合同庁舎 2 号館	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・現地での問い合わせ対応
④	平成 30 年 9 月 18 日	信州大学 松本キャンパス	第 1 回目講座
⑤	平成 30 年 10 月 15 日	長野県白馬エリア	第 2 回目講座
⑥	平成 30 年 11 月 16 日	信州大学 松本キャンパス	第 3 回目講座
⑦	平成 30 年 12 月 10 日		第 4 回目講座
⑧	平成 31 年 1 月 21 日、 22 日	長野県飯山エリア	第 5 回目講座
⑨	平成 31 年 2 月 12 日	信州大学 松本キャンパス	第 6 回目講座

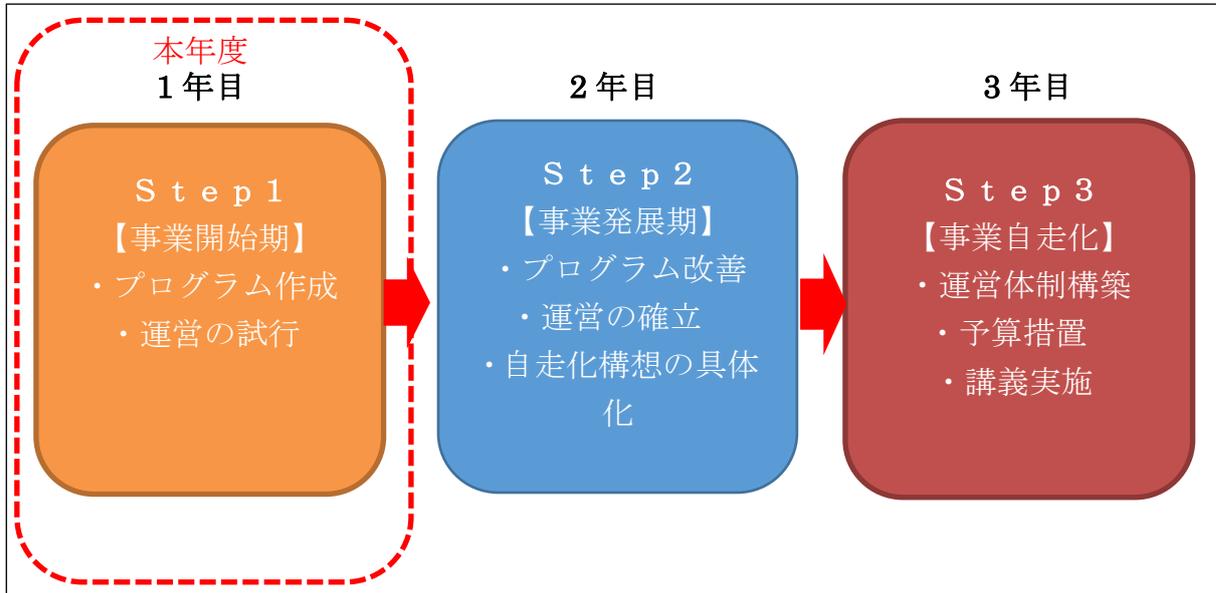
## (4) 横浜商科大学のプログラム概要及び具体的な支援実績

### ①概要

#### ・支援目的

今年度新規採択された横浜商科大学の「MICE ビジネス中核人材育成講座」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：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

以下の支援を実施した。

・ 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、事業開始期と講座開催期に集中して月 1~2 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。横浜商科大学は今年度が初めての事業実施であり、事業の進捗に伴う臨機応変な計画変更がたびたび発生した。事務局からは、他の採択校において過年度実施してきた事例を適宜紹介したうえで講座の見学を促し、計画変更意向への対応、受講者募集の支援、講義の実施に伴う支援、経費支出管理に関する指導、学内手続きの支援、事業報告書の作成支援など、蓄積してきたノウハウを活かして多岐にわたるアドバイスを施した。これらの支援の結果、事業スケジュールに則った課題の遂行と新たに発生した事案への対処を遅滞なく実施することができた。

・ 運営体制構築について

学内の教員 3 名に加えて講師 4 名と MICE 関連事業者 3 名で構成される「研究委員会」を発足させ、今年度事業の検証と次年度事業の企画検討を実施した

(平成 30 年 11 月、12 月、平成 31 年 1 月の 3 回開催)。本委員会ではさらに、「MICE ビジネス関係者啓発冊子」の企画と今年度受講者のフォローアップについても検討がなされた。

その結果として、次年度事業の中心テーマ、プログラム構成、プログラムの内容、ユニークベニユーの取り扱い、受講者設定と告知方法、受講者選定方法等の事業骨格の検討が進んだ。開催時期やワークショップ運営方法の見直し改善案も出された。啓発冊子については、MICE ビジネスに関わるサプライヤーにおける「M」「I」ビジネスの課題の整理と今後のあるべき施策をテーマとして制作を進める事となった。また、受講者フォローアップのためのヒアリング会の実施が決定した(平成 31 年 2 月 19 日)。

また、実務的な講座運営や事務手続き等に関しては、学内の学術・地域連携部の職員他が中心となり事業推進体制が構築された。学内の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、逐次の照会事項への対応を実施した。細かな点も早い段階で相互に確認を取り合うことで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。

#### ・研修プログラムの開発について

MICE ビジネスに関わる中核人材の育成プログラムを開発した。座学と施設見学を組み合わせた全 6 回開催であり、最終回には受講者によるビジネスプラン発表を実施した。各回の学習テーマの概要を以下に示す。

- i. 日本の観光政策と MICE 振興、産業の特性、横浜市の現状と政策 (座学)
- ii. MICE の企画・誘致・開催の流れ、中核人材に求められる資質、生産性向上の視点からの考察 (座学)
- iii. MICE におけるコンベンションビューローの役割と活用法、旅行会社から見た MICE 関連の課題 (座学・ワークショップ)
- iv. 国際会議展示場から見た MICE 関連の課題、ユニークベニユーの活用とインセンティブツアー企画、鎌倉山播亭視察 (座学・施設見学・ワークショップ)
- v. MICE プランナーから見た MICE 関連の課題、三菱みなとみらい技術館視察 (座学・施設見学)
- vi. MICE ビジネスプランの受講者発表 (プレゼンテーション)

講座開講初年度であり、内容・実施スケジュールともに試行的な側面もあったが、観光産業の中での MICE の領域と特徴を明らかにし、国・地域・企画者・手配者・受け手（サービス等提供者）の各々の視点から体系的に学ぶことができる構成であった。講師間の情報共有や開催時期など次年度に向けた課題も見つかったが、受講者・講師・関係者から概ね評価を得て初年度事業を遂行した。

#### ・受講者募集について

事務局より過去の事例を示したうえで横浜商科大学の募集活動計画を確認しながら進めた。受講者募集用のパンフレットを早期に制作し、応募から選考・通知に至る行程を支援した。（一次申込様式、審査の流れ、二次申請様式、申請情報の管理フォーム、応募者対応、申込をお断りするケースなど）特に、応募者審査への助言と申込対応の注意喚起により適切な受講層形成に寄与した。また、関東圏の他の採択校教員との連携を補助し、従来関係性のある宿泊事業者への案内も行って、38名の受講者受付に至った成果を生む一助となった。

#### ・講義運営について

講座開催時の支援としては、会場手配や印刷物チェックリスト等の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最終確認も実施した。（会場準備、各スタッフの役割分担、配布物、講座進行に関する確認等）後日作成する報告書についても、講義実施の段階で収集しておくべき情報をあらかじめ伝え（出欠記録やアンケート結果等）記載フォームと情報管理フォームの事前準備を促し、事務的な負荷の軽減に貢献した。施設見学研修の開催に際しては、受講者の安全面への配慮と進行イメージを事前確認し、トラブルの未然防止を支援した。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。

また、本事業専用の学習用ポータル WEB サイトを構築し、各講義動画と資料の配信、アンケート管理、講座受講にあたっての連絡などを実施し、受講者の予習、復習、受講準備を促進した。

#### ・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特に細やかに実施した。横浜商科大学からは事業進捗に応じた事前の照会が頻繁にあり、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。

・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

講座の初回と最終回の後に交流会を実施したこと、ワークショップと受講者発表をグループ単位で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幾分進んだ。また、講座運営、受講者募集に協力を得る中で横浜市内のホテル事業者及び各 MICE 関連事業者との連携が深まった。次年度においても協力体制のもとでの事業推進を計画しており、さらなる関係性の深化により自走化に向けた連携の形態を模索するものと思料される。

・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が東洋大学の初回講座を見学した。その際、現地で講座準備や進行の要諦・工夫を事務局より解説し、横浜商科大学の講座運営に活かされることとなった。具体的には、会場設営・配布資料・講義進行などの見学の際の気づきが事業運営に活かされた。また、それと同時に大学教員間のネットワーク形成も進み、このことは今後の関東圏コンソーシアム形成にも寄与するものと思われる。

## ②支援実績

	日程	場所	目的
①	平成 30 年 5 月 10 日	横浜商科大学 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 ・ 横浜商科大学の事業計画の概要確認 ・ 要望、疑問等の確認
②	平成 30 年 6 月 1 日	横浜商科大学 キャンパス	・ 事業進捗確認と助言 ・ 第 1 回全体会議に向けた準備作業のフォロー ・ 事務的ノウハウの提供及び疑問の解消
③	平成 30 年 6 月 25 日	国土交通省 中央合同庁舎 2 号館	観光庁主催 第一回全体会議の運営 ・ 会議提出資料の作成支援 ・ 他大学関係者へのご紹介 ・ 現地での問合せ対応
④	平成 30 年 10 月 22 日	ホテル横浜キャ メロットジャパ ン	第 1 回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑤	平成 30 年 11 月 9 日	鎌倉山樞亭	第 4 回講座の視察、運営支援及び打合せ
⑥	平成 30 年 11 月 30 日	横浜ベイシェラ トン&タワーズ	第 6 回（最終）講座の視察、運営支援及 び打合せ
⑦	平成 31 年 3 月 6 日 ～8 日	琵琶湖グランド ホテル	合同研修兼第 2 回全体会議参加に伴う対 応と事業報告書に関する打合せ

## (5) 青森大学のプログラム概要及び具体的な支援実績

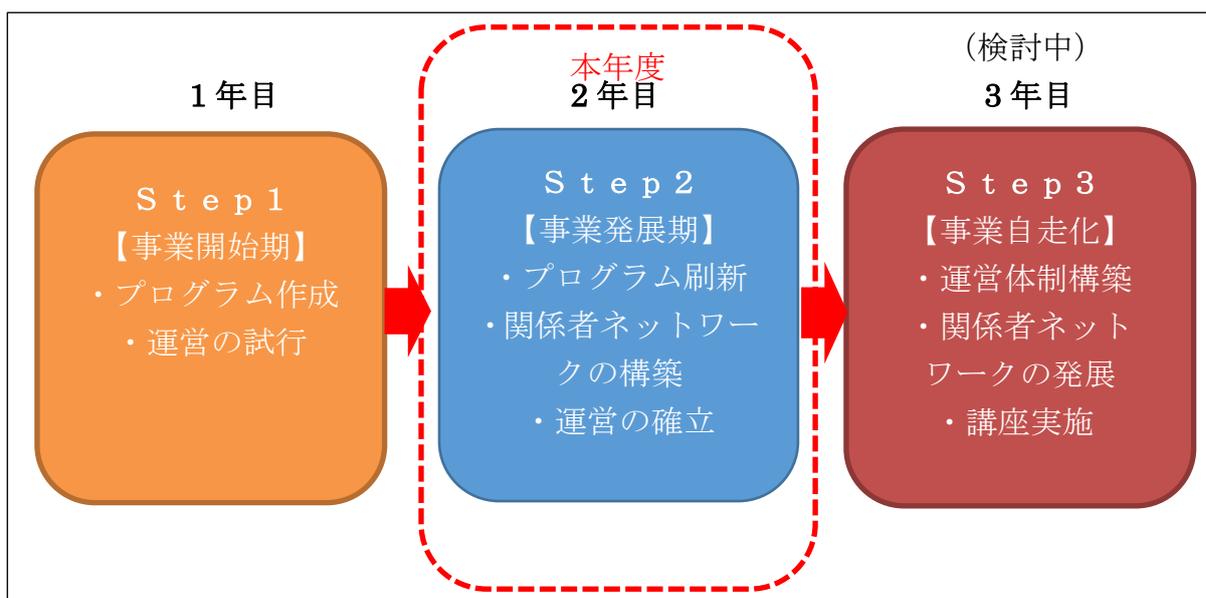
### ①概要

#### ・ 支援目的

今年度継続採択となった青森大学の 2 年目講座「実践から学ぶ自然環境資源

を生かす体験型観光ビジネスの開発手法」講座の実施を支援した。前年度プログラムを刷新し、次年度以降の自走化も見据えた関係者ネットワークと運営体制の構築も重要な課題として取り組んだ。

図：青森大学における本事業の考え方



・ 支援の内容と効果

以下の支援を実施した。

・ 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、第1タームから第4タームまでの各タームの講座視察及び打合せを実施した。また、電話やEメールでの助言を頻繁に実施した。青森大学は本事業2年目の採択校であったものの、プロジェクトマネージャーを務める主管教員の変更に伴う講座プログラムの刷新を図ったことに加えて、専任コーディネーター及び経理担当者の変更も重なったため、本事業初年度の採択校と同様に、講義の実施に伴う支援を細やかに実施し、新たな試行の推進に伴うアドバイスを施してきた。自走化に向けた計画の検討においては、受講者や事業連携者とのネットワーク構築を提案し、模索を促してきた。

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

抄管理と補講コンテンツの制作支援、補講対象者への声かけの徹底を促すことにより、全 11 名の修了条件満了に寄与した。その他の面でも、事前の構想段階における講座プログラム組成と受講者募集用チラシ制作、講座開催時の注意点の喚起と運営支援、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支援、自走化に向けた検討の支援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。

#### ・運営体制構築について

初年度においては、プロジェクトマネージャー（教員）1 名と専任コーディネーター1 名（年度途中で退職）、事務局担当者 1 名という実務体制で事業遂行したが、今年度は、教員 2 名（新任プロジェクトマネージャーと前任者）、専任コーディネーター1 名（新任）、事務局担当者 2 名という構成で実務人員体制を強化して臨んだ。主に新任プロジェクトマネージャーがプログラムの構想と運営管理を担ったが、前任者も初年度に築いた関係者ネットワークを介した受講者募集や講座運営における支援を行った。専任コーディネーターは、プロジェクトマネージャー、講師、受講者のそれぞれとコミュニケーションをとって講座運営にあたっていたが、前任者（初年度途中で退職）から引継ぎを受けられず、やや不慣れな点も見受けられた。この点は随時事務局より支援を実施することで、対応の遅れや漏れに素早く対処し、事業完遂することができた。また、事務局の経理担当者 1 名もやはり今年度からの新任であったが、毎月の進捗管理表の確認を細やかに実施することに加えて、初年度から継続した事業推進にあたっている事務責任者への情報共有を徹底することで問題発生を未然に防ぐことができた。

#### ・研修プログラムの開発について

初年度プログラムを刷新して講義を再構成した。再構成にあたっては、「東北の豊かな自然環境資源を活かした観光事業の開発」という趣旨にそって、各地での実践事例を講義と体験で学ぶことに重きが置かれた。カリキュラムの概要は、全 4 ターム制で、全ての講座が観光開発の実践されている現場で開催された。受講者は以下の流れで理論学習と体験学習を進めた。

- i. 「歩く」ことを観光商品とした世界各地・日本各地の事例を学んだ。実際に、種差海岸の体験型観光商品を体験しながら企画演習も行った。
- ii. 自然環境を利用したスモールビジネス  
自然資源を生かした体験型の観光商品を展開するスモールビジネス

の実践事例を学び、体験を通じて白神山地（熊の湯温泉）の元マタギの生活と考えに触れた。資金と社会関係資本の活用を含む事業プランを作成した。

iii. 国際コミュニケーション

青森県内の自然体験活動を提供し、外国人観光客の受け入れに取り組んでいる団体の現状を知り、課題への取組を検討した。

iv. 冬・雪と氷

岩手県葛巻町くずまき高原牧場にて、冬の自然観光の魅力と具体的な観光商品・様々な事業展開の事例を学び、イグルー製作、アイスハウス製作、雪上バイク体験の後、各自のアクションプランを作成した。

いずれの回においても、講義と実習と事業プランニング（発表）の組み合わせにより理解が深まる構成であった。また、滞在型研修で受講者・講師・関係者の交流が促進されることで、講座時間外で学習内容を深めるコミュニケーションが生まれ、講座の終了後に各受講者が自施設において学びを実践する意欲を高められたものと思料する。実際に、講座終了直後に受講者2名が共同でイグルー製作に取り組んだ事例もあり、初年度プログラムに続いて、講座の内容をすぐに事業に反映しようと感じられる研修プログラムであったと評価できる。

・受講者募集について

受講者募集用のチラシの制作をいち早く進めて展開したが、事業開始が7月10日からと早かったこともあり、11名の応募にとどまった。東北（特に青森県内）のsmallビジネスを展開する自然体験型観光事業者を主要対象層と設定していたためやや小規模開催となったが、その分、講座中でのディスカッションは濃密なものとなった。

・講義運営について

講義運営を円滑に実施するため、開講準備と当日運営に関する確認を、毎回事前に実施した。開講前の資料・物品リストの確認、講義当日の現地視察における会場準備と各スタッフの役割分担及び配布物の確認、講座進行に関する確認等を行い、進行中の細かな助言や突発的な対応の支援を行った。特に、安全面に配慮した移動とアクティビティの準備を徹底し、事故なく講座運営を終えることができた。また、事業報告書作成を見越した情報の収集（出欠記録やアンケートフォームの準備他）や収集した情報の整理についても講座開始前から伝え、事務的な負荷の軽減と意見聴取に寄与した。結果として、いずれのタームも停滞することなく、スムーズな流れで講座を実施する事ができた。

#### ・経費支出管理について

初年度からの引継ぎが不十分な点が見受けられ、2年目の継続採択校としては事業運営と事務局の間での情報共有が疎かな状況も一部であったが、月次報告資料の提出と細かな内容照会を繰り返すことで、事業進捗に伴う実施計画の更新が促され、適正な事業遂行をサポートすることができた。

#### ・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

次年度以降の自走化のため、受講者、講師、関係者のネットワークの形成が進んだ。今年度は、滞在型体験型学習が中心で、講座内の協働作業やディスカッションも活発に実施され、また講座外でのコミュニケーションの機会も多かった。講座終了後も直接的に交流を続けていこうとする対話が自然と発生し、講座終了直後から互いの施設の行き来も生じている。自走化に際してもこのネットワークを活かした構想を描くことで、受講層の形成と講座運営が図られる予定である。また、今年度の活動を通じて青森県観光国際戦略局との繋がりが生じたことで、体験型観光商品をスモールビジネスとして展開するメンバーで構成される「Team AAA(Aomori Activity Agency)」と接点をもつことができた。次年度以降、青森大学の観光文化研究センターが学内主管部署となり、「Team AAA」メンバーらを主要対象層として講座展開する可能性が生まれた。

## ②支援実績

	日程	場所	目的
①	平成30年 6月7日	青森大学 キャンパス	事業開始に伴う打合せ： ・昨年度を踏まえた事業推進における留意事項の確認 ・今年度事業に関する説明（全体スケジュール等） ・青森大学講座プログラム、チラシ等の準備状況の確認
②	平成30年 6月25日	国土交通省 中央合同庁舎2号館	観光庁主催 第1回全体会議の運営 ・会議提出資料の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介 ・現地での問合せ対応
③	平成30年 7月10日 ～12日	種差海岸インフォメーションセンター	第1タームの視察、運営支援及び打合せ
④	平成30年 9月4日 ～6日	白神山地 熊の湯温泉	第2タームの視察、運営支援及び打合せ
⑤	平成31年 1月15日	観光庁庁舎	第3タームまでの状況確認、欠席者対応（補講）と事業見通しの確認、第4タームと事業報告書作成に向けた打合せ
⑥	平成31年 2月5日 ～7日	岩手県くずまき 高原牧場	第4タームの視察、運営支援及び打合せ
⑦	平成31年 3月6日 ～8日	琵琶湖グランド ホテル	合同研修兼第2回全体会議参加に伴う対応と事業報告書、補講に関する打合せ

## （6）鹿児島大学のプログラム概要及び具体的な支援実績

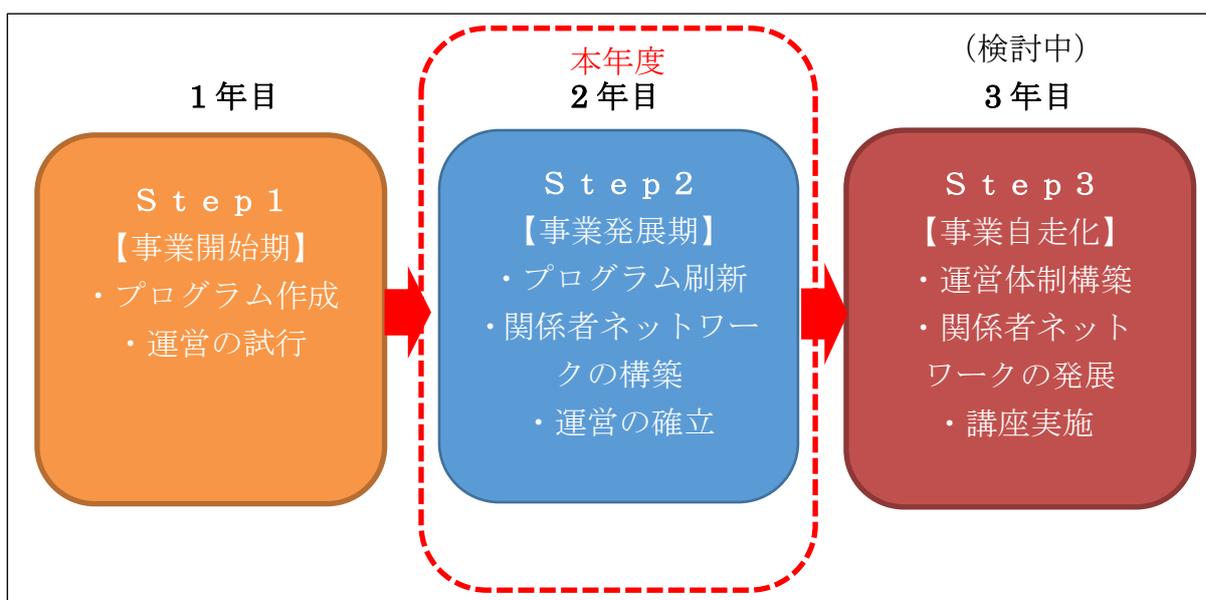
### ①概要

#### ・支援目的

今年度継続採択となった鹿児島大学の2年目講座「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プログラム」講座の実施を支援した。

プログラムの深化、新しい運営体制へのフォローとして昨年度同様の受講者募集、講師依頼、講座の運営等を新しいコーディネーターと密に連絡を取りながら確認し、その他都度課題等への対処や支援を実施した。

図：鹿児島大学における本事業の考え方



・ 支援の内容と効果

以下の支援を実施した。

・ 事業全体の運営について

継続校ではあるが新体制での実施となる為、講座開始前に2度訪問し通しでの事業の説明やプログラムの確認、その他必要となる事務的ノウハウの提供をまず実施した。その後講座開講後は出来るだけ毎講座視察で伺うようにし、実際の講座の運営や設営の支援を打ち合わせもしながら実施した。今年度は昨年度からの改善点としてまずは受講者層において少なくとも半数は宿泊事業者にすることと、修了者数の増加を目指すという所でコーディネーターの受講者との関係性が大きなカギとなった。受講者層は予定通り、選考も実施しながらしつかり宿泊事業者を入れることが出来た。また、実際の講座への出席者が少なく、修了人数への影響を心配したが、後半でのコーディネーターの受講者への働きかけの成果として昨年度を大きく上回る17名の修了となった。次年度の自走化としては、平成31年度から鹿児島大学大学院人文社会科学部研究科（博士前期課程）の経済社会システム専攻に新たに開設される「地域開発教育コース」

にて、3ヶ月コースの観光プログラムとして「Eco-tourism & Tourism Cluster」分野をカリキュラムの中に取り入れて実施予定であり、英語での実施とはなるがこれまでの既受講生のフォローアップとして見学可能である。

#### ・運営体制構築について

昨年度、鹿児島大学の講座に従事していたスタッフが今年度専任のコーディネーターとして就任した。事務担当としては講座開講間近に専任事務員を1名採用。その他講座の撮影等の担当として学生アルバイトを2名採用し、プロジェクトマネージャーの教員を含めた体制での実施となった。経費関係については昨年度から引き続き大学経理部で担当した。コーディネーターは昨年度も参加はしていたが、自らが主導となることに当初は若干の緊張も見られたが、ともにプログラムの流れや打ち合わせを重ねるごとに設営の円滑化や受講者とのコミュニケーションが良好であることを目にする事が出来た。事務局内での体制も少ない人数ながら上手く役割の分担がすぐにはできるようになっていった。

#### ・研修プログラムの開発について

前年度のプログラムを深化し、改善を図ったうえで今年度は昨年度の学内講師による経営戦略等の講義は残しつつも、エコツーリズムの根本的理解を得るためにも昨年度の講座をベースに作成したテキストの利用、学外研修でインターンシップの要素を組み込む等のカリキュラムを実施した。また、昨年度はレポートの提出が思わしくなかったため今年度は一つの課題を全ターム通して修正、加筆しまとめ上げられるような形式にした。各タームにおける学習テーマについては、以下の通りである。

- i. DMO 運営に必要となる経営学・総合的な講義
- ii. エコツアーDMO 実習：第1タームの実習課題の効果測定
- iii. エコツアーDMO の組織改革：既存観光組織の改革実習
- iv. 鹿児島大学での成果報告会（各地区におけるエコツアーDMO 構想発表）

#### ・受講者募集について

今年度は序盤から宿泊事業者を中心に声掛けをした。結果、昨年度より宿泊事業者の割合が増え、かつ今年度は受講者が様々な所属ということもありディスカッション時にもお互いに新たな気づきを得られたようで盛り上がりを見せた。今回は補講での講座受講者が非常に多くなってしまったのが改善点として挙げられるであろう。

#### ・ 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、講座当日も視察時に対応が必要な時は支援を行った。今回は昨年度同様2回の学外学習があった為、事前の準備や悪天候時のバックアップ対応の準備が入念であるか、受講者への案内もできているかの確認を都度実施した。アンケートの回収についてもオンラインでの提出もできるようにし、回収率を上げることが出来た。結果として学外学習も含めたすべての講座において大きな問題や滞りもなく終えることが出来た。

#### ・ 経費支出管理について

経費支出管理については昨年度から引き続き同じ学内の経理担当者が担当だったため、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。また、事務局側の経費支出管理担当者との実地確認も問題なく完了した。

#### ・ 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

次年度以降についてもすでに何人かの受講者が継続して講座を受講したい意向を示している。また、今年度は初年度受講者が講座への見学や講師としての参加があり、今年度受講者との交流も大いに見られた。次年度は学生に向けての講座開講も含め、さらに多くの受講者同士のコミュニケーションの機会が増えるであろう。

#### ・ 他大学の見学促進について

今年度も事業開始前に事業全体の流れの説明実施時に他の採択校への見学の実施の検討を依頼した。信州大学の講座内容等に興味を示していたが、日程的に調整がつかず、今年度は事務局の第3タームの初日をコーディネーターが見学に来るにとどまった。また、他大学からの見学として、東洋大学の教員が第2タームの霧島での講座最終日への訪問があった。

図：鹿児島大学の受講者募集チラシ



観光庁 Japan Tourism Agency 鹿児島大学 KAGOSHIMA UNIVERSITY

平成30年度  
産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業

## 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

二つ目の世界自然遺産登録にむけて、DMOをリードする中核人材を育成する講座です。  
観光庁の支援を受けて鹿児島大学が開講します。

第1ターム	第2ターム	第3ターム	第4ターム
10月4日(木) ～6日(土)	11月9日(金) ～11日(日)	11月30日(金) 12月～2日(日)	1月26日(土)
鹿児島大	霧島	甬島	鹿児島大

受講料 無料

交通費・宿泊費 ▶ 各自負担  
受講申し込み期間 ▶ 8月6日(月)～9月14日(金)

お申し込み  
お問い合わせ  
鹿児島大学人文社会科学部地域経営研究センター  
Tel : 099-285-7625 宋(そん)  
E-mail : tourism\_project@leh.kagoshima-u.ac.jp



観光庁 Japan Tourism Agency 鹿児島大学 KAGOSHIMA UNIVERSITY

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

### 平成30年度 講座スケジュール

日程	講座内容
鹿児島大 10/4	エコツーリズム推進法について・辻野誠一(日本エコツーリズム協会)
	世界遺産とエコツアー・萩野誠(鹿児島大)
	経営戦略と経営戦略・市川英孝(鹿児島大)
	ソリューション型相線の運営方法・丸場武(鹿児島大)
霧島 10/5	エコツアー観光客の収益構造・澤田成章(鹿児島大)
	観光DMOの理想・未定(JTBに依頼中)
甬島 10/6	第2タームまでの課題作成・萩野誠(鹿児島大)
	課題の効果測定および報告・萩野誠(鹿児島大)
霧島 11/9	課題に対する評価・審査員(観光庁・日本エコツーリズム協会等)
	霧島ジオパークの現状・坂之上浩幸(霧島市観光部霧島ジオパーク推進課)
	ジオパークとDMO・徳重克彦(霧島市観光協会)
霧島 11/10	エコツアー実習・石川徹(霧島ジオパーク推進連絡協議会)
	原口憲太郎(霧島ジオガイドネットワーク)
霧島 11/11	DMOの戦略策定・萩野誠(鹿児島大)
	DMOのプロジェクト作成・萩野誠(鹿児島大)
甬島 11/30	薩摩川内市DMOと観光・古藤洋一郎(薩摩川内市企画政策部観光はびと推進課)
	新島エコツーリズムの現状・岸広徳(薩摩川内市観光物産協会上甬島支店)
	新島エコツーリズムDMOの戦略策定・小原比呂志(屋久島野外活動総合センター)
甬島 12/1	新島DMOのプロジェクト作成・萩野誠(鹿児島大)
	薩摩川内市観光物産協会上甬島支店
甬島 12/2	新島DMO インターンシップ・萩野誠(鹿児島大)
	薩摩川内市観光物産協会上甬島支店
鹿児島大 1/26	新島DMO インターンシップ・萩野誠(鹿児島大)
	薩摩川内市観光物産協会上甬島支店
鹿児島大 1/26	甬島DMO 成果報告会・審査員(薩摩川内市・鹿児島大等)

※ 講師の都合などで講座内容を変更する場合があります。

## ②支援実績

	日程	場所	目的
①	平成 30 年 5 月 15 日	鹿児島大学郡元 キャンパス	事業開始に伴う打合せ： ・昨年度からの改善点の確認 ・今年度事業に関する説明 ・チラシ、プログラムの準備 状況の確認
②	平成 30 年 6 月 25 日	国土交通省 中央合同庁舎 2 号館	観光庁主催 第 1 回全体会 議の運営 ・会議提出資料の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介 ・現地での問い合わせ対応
③	平成 30 年 10 月 4 日	鹿児島大学 郡元キャンパス	第 1 ターム
	平成 30 年 10 月 5 日		
	平成 30 年 10 月 6 日		
④	平成 30 年 11 月 9 日	霧島エリア	第 2 ターム
	平成 30 年 11 月 10 日		
	平成 30 年 11 月 11 日		
⑤	平成 30 年 11 月 30 日	甕島エリア	第 3 ターム
	平成 30 年 12 月 1 日		
	平成 30 年 12 月 2 日		
⑥	平成 31 年 1 月 26 日	鹿児島大学 郡元キャンパス	第 4 ターム

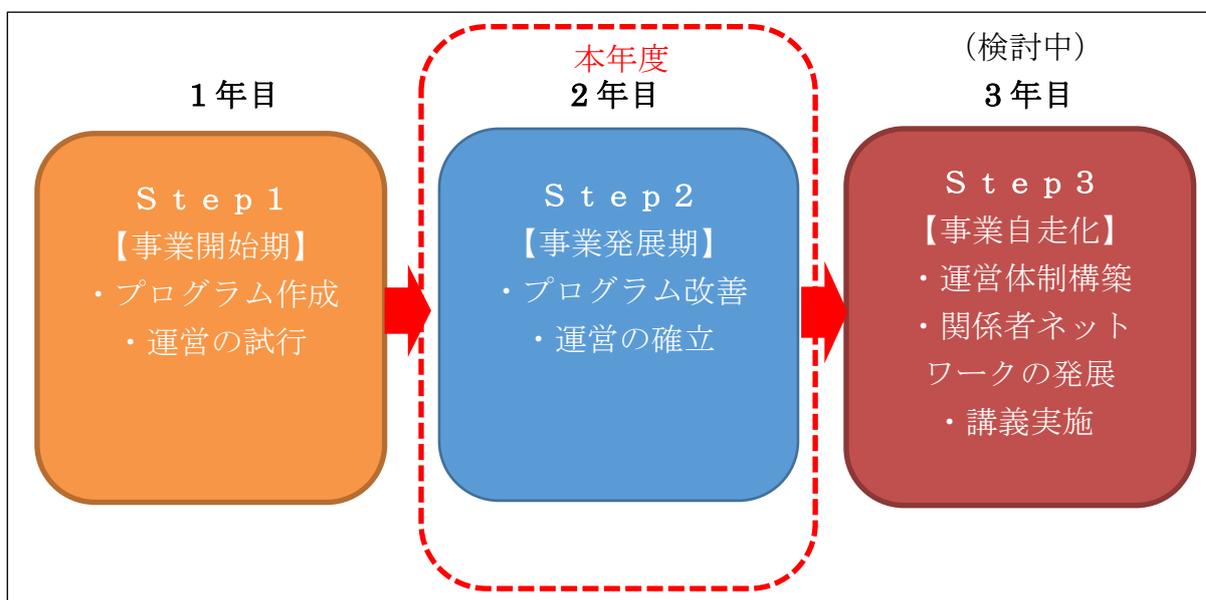
## (7) 東洋大学のプログラム概要及び具体的な支援実績

### ①概要

#### ・支援目的

今年度継続採択となった東洋大学の 2 年目講座「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」の実施を支援した。次年度以降の自走化も意識しながら、プログラム内容の改善に加えて、学内体制の確立、新たな運営方法の試行にも重要な課題として取り組んだ。

図：東洋大学における本事業の考え方



・ 支援の内容と効果

以下の支援を実施した。

・ 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、約1ヶ月に一度のペースで現地を訪問し、講座視察と打合せを実施した。また、必要に応じて随時、電話やEメールでの助言を実施した。東洋大学は本事業2年目の採択校であるため、講義の実施に伴う支援に加えて、初年度からの改善、新たな試行の推進に伴うアドバイスを施してきた。自走化に向けた計画の検討においても、他の採択校の事例紹介を交えて、連携方法の模索も併せて実施してきた。

上記のほぼ毎月の講座視察及び現地打合せの結果、事業遂行上の課題の明確化と的確な対処を早期実施することが概ね出来た。受講者募集にあたっての申込対応の注意喚起と個別アドバイス、募集活動の支援、講座開催時の支援、経費支出と活動進捗の確認、特別講座開催の支援（2019年1月28日～29日）、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支援、自走化に向けた打合せ等を行い、本年度事業の円滑な遂行に貢献した。

・ 運営体制構築について

初年度においては、教員とホスピタリティ産業界の企業役員等で構成されるカリキュラム検討委員会を発足させて研修プログラムの開発・実施・検証を行った。事業2年目となる今年度においては、当該委員として初年度受講者より2名を加えて、プログラムのさらなる充実に向けた意見聴取を行った。他の初年度受講者とも繋がりのある両名を協議に参画させることで、受講者のニーズによる新たな講師と学外実習地の選定を行うことができた。また、一部の講義（講師としての出講）も担うことで、両名は初年度講座で得た知見をさらに深めることができた。講師役を務めなかった他の初年度受講者についても、今年度講座のファシリテーターとして講義への関わりを依頼し、各回の講義の課題設定、グループディスカッションの論点整理と進行、学習のまとめへの繋ぎを担当することで、初年度の学びを深め、多人数の議論を整理する過程を学び、組織で必要とされるファシリテーションのスキルを高めた。今年度からの新規受講者の学びを支援する立場として関わりを持たせたことは東洋大学独自の取組であり、初年度受講者の学習の深化とネットワーク強化、そして今年度からの新規受講者の議論の活性化に寄与していた。

学内の体制としては、専任コーディネーターが変わり十分な引継ぎがなされているか留意しながら支援を実施した。その結果、先々の取組に関する検討・準備が問題なく進められていることを逐次確認でき、円滑な事業運営がなされた。継続採択校として事業運営ノウハウが確立されたといえる。

講師間の講義内容の共有や、受講者に関する情報共有も、カリキュラム検討委員会や講義開催日ごとに打合せの場が設定され、特に初年度から継続されている講師数名を中心とした講師のネットワークも形成された。

#### ・研修プログラムの開発について

初年度プログラムをベースに講義を再構成した。再構成にあたっては、初年度の講義結果を踏まえた今年度カリキュラム検討委員会の検討を実施し、初年度から継続する講義と新たに実施する講義を組み合わせた。カリキュラムの概要は、昨年度を踏襲した4ターム制であり、受講者は以下の流れで理論学習と実践考察を深めた。

- i. 日本の観光政策と女性活躍の必要性、ホスピタリティのフレームワーク、マーケティング、組織論、人的資源管理論などの講義受講（理論習得）
- ii. 宿泊産業・ブライダル産業・その他のホスピタリティ産業における女性のキャリアについて、学外講師（実務家）の講義受講とワークショップ参加（現状把握）

- iii. 女性登用に積極的なホスピタリティ関連施設の見学と施設責任者、人事担当者他へのヒアリング（先進事例視察）
- iv. 女性の管理職・経営者が活躍している企業の方々に登壇いただくシンポジウム参加、受講者による学習成果発表、本プログラムの総括（学習内容の整理）

第1タームの理論学習に続く第2タームでは、初年度受講者の中から2名が講師として講義を担当した。第3タームの視察先進施設の選定及び第4タームのパネルディスカッション登壇者の選定には初年度受講者の意向が反映され、これによってさらに受講者が女性活躍の身近な事例に触れることとなり、自施設への活用イメージを膨らませ、自発的な行動を促すことになったものと思料する。

#### ・受講者募集について

初年度の実施ノウハウを活かして、受講者募集用のチラシ・パンフレットの準備をスムーズに進め、募集スキームを築いた（一次申込様式、審査の流れ、二次申請様式、申請情報の管理フォーム、応募者対応など）事務局からは、応募者審査への助言等による募集活動の支援のほか、受講層となる中核人材の所属する都心ホテルへの働きかけによる募集協力も実施し、事業ターゲットである観光事業（特に宿泊事業）の中核人材を中心とした受講層の形成に寄与してきた。

#### ・講義運営について

講義運営を円滑に実施するため、開講準備と当日運営に関する確認を、特に講座初回から序盤にかけて実施した。開講前の資料・物品リストの確認、講義当日の現地視察における会場準備と各スタッフの役割分担及び配布物の確認、講座進行に関する確認等を行い、進行中の細かな助言や突発的な対応の支援を行った。2年目の継続採択校ということもあり、事務局の対応は素早く適切であった。報告書作成を見越した情報の収集（出欠記録やアンケートフォームの準備他）や収集した情報の整理も申し分なかった。

宿泊実地研修の開催に際しては、受講者の安全面への配慮と進行イメージを事前確認し、円滑な遂行を支援した。他の講義も同様であるが、通常講義とは会場の異なる最終シンポジウムにおいても、手配依頼の状況を確認し、適切な準備をサポートした。いずれのプログラムも停滞することなく、良い流れで終える事ができた。

#### ・経費支出管理について

初年度の経験に基づきおおむね順調に経費支出の管理が進められた。月次報告資料の提出が数日遅延する月もあったが、事業進捗に伴い残りの実施期間の計画が逐次更新され、事務局への細かな報告と照会がなされてきた。事務局としては、随時迅速な回答によって円滑かつ適正な事業遂行に寄与した。

#### ・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

次年度以降の自走化のため、受講者間及び講師・関係者も含むネットワーク形成が図られた。ネットワークの中心となる初年度から継続して本事業に関わる受講者・講師・関係者により、緊密なコミュニケーションのとれる関係性が築かれ、自走化に際してもこのネットワークを活かした構想を描くことができる状況に至った。この関係性が築かれるに至ったのは、講義の準備段階からカリキュラム検討委員会を通じて学習プロセスの形成に三者が関わったこと、2年間の講座継続とディスカッションの積み重ね、学外フィールドワークでの時間共有の三点が主だった要因として挙げられる。

#### ・他大学の見学促進について

他大学の関係者ならびに事務局実施講座の受講者への周知により、東洋大学講座の見学と受講を促進した。結果的に、採択初年度であった横浜商科大学の教員が見学され、事務局実施講座の過年度受講者が受講に至った。また、東洋大学関係者への他大学講座情報の提供により、他大学講座の見学を促進した結果、東洋大学より11月に鹿児島大学と神戸山手大学の講座を見学された。会場設営・配布資料・講義進行など見学の際の気づきが相互の事業運営に活かされ、それと同時に大学教員間のネットワーク形成が進んだことは今後のコンソーシアム形成にも寄与するものと思われる。

## ②支援実績

	日程	場所	目的
①	平成 30 年 6 月 1 日	東洋大学 白山キャンパス	事業開始に伴う打合せ： ・昨年度から今年度の改善点の確認 ・今年度事業に関する説明（全体スケジュール等） ・チラシ、プログラムの準備状況の確認
②	平成 30 年 6 月 25 日	国土交通省 中央合同庁舎 2 号館	観光庁主催 第 1 回全体会議の運営 ・会議提出資料の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介 ・現地での問合せ対応
③	平成 30 年 10 月 13 日	東洋大学 白山キャンパス	第 1 タームの視察、運営支援及び打合せ 第 2 回カリキュラム検討委員会出席
④	平成 30 年 11 月 8 日	東洋大学 白山キャンパス	第 2 タームの視察、運営支援及び打合せ
⑤	平成 31 年 1 月 21 日 ～22 日	天空の森及び 忘れの里雅叙苑 及び周辺地域	第 3 タームの視察、運営支援及び打合せ
⑥	平成 31 年 1 月 26 日	東洋大学 白山キャンパス	第 4 タームの視察、運営支援及び打合せ 第 3 回カリキュラム検討委員会出席
⑦	平成 31 年 1 月 28 日 ～29 日	東洋大学 白山キャンパス	旅館版戦略 MG マネジメントゲーム研修 の視察、運営支援及び打合せ
⑧	平成 31 年 2 月 18 日 19 日	小樽商科大学 札幌サテライト	事務局講座会場の視察対応及び打合せ
⑨	平成 31 年 3 月 6 日 ～8 日	琵琶湖グランド ホテル	合同研修兼第 2 回全体会議参加に伴う対 応と事業報告書に関する打合せ

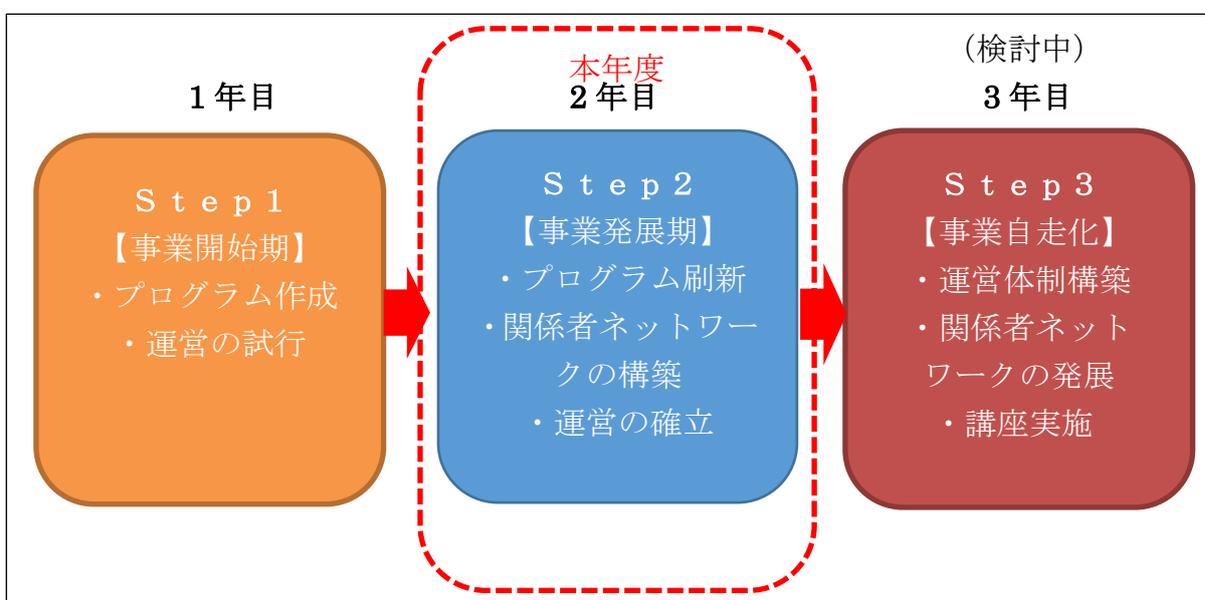
## (8) 明海大学のプログラム概要及び具体的な支援実績

### ① 概要

#### ・ 支援目的

今年度継続採択となった明海大学の2年目講座「地域の観光産業の強化を担う宿泊施設の為の中核人材教育プログラム」講座の実施を支援した。実施体制は昨年度と同様であった為、今年度はプログラムの深化を確認しつつ、その他、都度課題等への対処や次年度の自走化に対する懸念や確認についての支援を実施した。

図：明海大学における本事業の考え方



#### ・ 支援の内容と効果

以下の支援を実施した。

#### ・ 事業全体の運営について

明海大学は継続校であり、実施体制は昨年度と変更がないことが事前に確認できていた為、講座開講前の打ち合わせは1回のみの実施で事業全体の説明や確認を行った。事務的なノウハウは昨年度概ね提供しているが、今年度は長官名が変わることにより修了書の変更があることを共有し、都度何かあれば対応できるようにe-mailや電話での連絡を実施した。今年度の講座は初年度の受講者がアドバイザー役で参加するとの事もあり、どのような講座になるかの確認と必要であれば打ち合わせを実施する目的で出来る限り講座視察を実施した。

今年度の受講者の講座への出席率も昨年度に引き続き高く、欠席者への対応も丁寧に行われていた為修了者は9割強とすることができた。

#### ・運営体制構築について

運営体制は昨年度から引き続きプロジェクトマネージャーの教員に加え、教員1名と事務担当者1名の3人での運営となった。講座中はヘルプとして他の学内教員が参加していた為、少数であっても設営含め問題なく講座運営が出来た。経費支出に関しても昨年度同様の流れを汲んでいた為、滞りなく進めることが出来た。

#### ・研修プログラムの開発について

大まかな講座は初年度と同じ組み立てであったが、内容については昨年度の受講者アンケート等をもとに深化させる形をとった。また、今年度は各講座の講師の他にアシスタント役として初年度の受講者が数名参加し今年度の受講者への助言を含めた交流を出来るような形式をとった。今年度からはオンラインでも補講できるように、Google Classroomの利用を当初は検討していたが、視聴環境等の調整で今年度は一旦見送りとなった。なお、各タームの学習テーマは下記の通りである。

- i. 期待される日本のホスピタリティ
- ii. 経営と数字に強いミドルマネジメント
- iii. 観光立国に向けての宿泊施設の使命・役割

#### ・受講者募集について

今年度も受講者は大半が宿泊事業者を占めたが、規模や役職に昨年度よりも幅が見られその分より活発なディスカッション等を実施することが出来た。また、今年度の受講者も受講者同士の交流が序盤から大変活発であった。最終的には1期生の振り返り講座の時には両期の受講者の交流だけではなく、当日参加いただいた講師陣とも交流のネットワーク形成を図ることが出来た。次年度も振り返りの講座はすでに案内されており、さらなるネットワークの拡充がなされるであろう。

#### ・講義運営について

今年度の講座についても学外実習はなかったが、天候の懸念は昨年にも引き続き台風の影響が考えられたため、悪天候時の対応策は用意頂ける様に事前の打ち合わせ時に確認した。その他講座運営が円滑に進むよう各講座開講前に設営

準備等の確認を実施した。アンケートの収集や事前課題等の連絡事項についても概ね問題なく実施できていた。

・ **経費支出管理について**

明海大学も経費支出管理については昨年度から引き続き同じ体制であったことと学外研修などの大きな支出予定もなかったため、大きな問題なくすべての講座終了まで概ね順調に予算執行が出来ていた。また、講座は年内で終わっていたので、早い段階での事務局側の経費支出管理担当者との実地確認も行うことが出来た。

・ **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**

次年度の講座を実施するにあたり早めの受講者募集を行うために、フライヤーなどの早期手配を検討している。また、次年度からは今まで運営に加わっていた教員1名が異動となるが、すでに後任として学内から教員1名が体制に加わることが決定していることから、今年度も引き続き既受講者の振り返り講座の実施や既存と新規受講者の交流が図れるカリキュラムとなるであろう。

・ **他大学の見学促進について**

今年度も事業開始前に事業全体の流れの説明実施時に他の採択校への見学の実施の検討を依頼した。しかし、日程的に調整がつかず、今年度も他採択校への見学は見送りとなった。



## ②支援実績

	日程	場所	目的
①	平成 30 年 5 月 11 日	明海大学 浦安キャンパス	事業開始に伴う打合せ： ・前年度の改善点の確認及び今年度プログラムの確認 ・今年度の事業全体についての説明
②	平成 30 年 6 月 25 日	国土交通省 中央合同庁舎 2 号館	観光庁主催第 1 回全体会議の運営： ・会議提出資料の作成支援 ・他大学関係者へのご紹介 ・現地での問い合わせ対応
③	平成 30 年 10 月 7 日	明海大学 浦安キャンパス	第 1 ターム
	平成 30 年 10 月 13 日		
	平成 30 年 10 月 14 日		
④	平成 30 年 10 月 27 日		第 2 ターム
	平成 30 年 11 月 10 日		
	平成 30 年 11 月 11 日		
⑤	平成 30 年 11 月 24 日		第 3 ターム
	平成 30 年 11 月 25 日		
	平成 30 年 12 月 1 日		
	平成 30 年 12 月 2 日		
⑥	平成 30 年 12 月 8 日		1 期生向け 11 回目講座 (振り返り講座)

## (9) 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した旅館版戦略MGマネジメントゲーム研修を今年度、東洋大学白山キャンパスにて実施した。これは、事務局による教育プログラム開発支援の一環として実施したものであるが、事務局が東洋大学と連携し、事務局が東洋大学、講師の双方と各種調整を行ったとともに、講師を紹介したことで、旅館版戦略MGマネジメントゲーム研修を実施できた。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、下記の通りである。

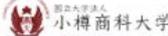
図：プログラム内容



観光庁



東洋大学



小樽商科大学

産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業

**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**

**旅館版戦略MGマネジメントゲーム研修**

会場：東洋大学 白山キャンパス125記念ホール（8号館7階）



研修の狙い  
就業の強  
弱差の縮  
小と活躍の促  
進

自律的  
経営マインド

**旅館版戦略MGマネジメントゲーム**

開催日：2019年1月28-29日  
開催時間：9:30-18:00  
(懇親会：18:30-20:30)※任意参加  
-----問い合わせ先-----  
「産学連携による観光産業の中核人材育成・  
強化事業」事務局  
メール：kankoujinzai@office.otaru-uc.ac.jp

マネジメントゲーム型教育ツールで旅館経営のバリューチェーンを学ぶ

研究開発 (サービス開発) → 広告 → 予約 → 購買 → サービス提供



観光庁では、地域経済や雇用創出において大きな役割を担う宿泊産業の強化・発展を推進する次世代経営者育成のための講座を開講します。本講座は、旅館・ホテルの次期経営者(後継者を含む)、役員や管理職といった経営幹部候補のマネジメント力強化を目的としております。ぜひ、自身の知識やノウハウ習得、スキルアップの場として、または社員教育の機会としてご利用下さい。皆さまからの積極的なご参加をお待ちしております。

**受講者募集**

- 募集定員 最大24名
- 受講料 無料(ただし、各会場までの交通費、宿泊飲食費、懇親会費は各自負担)
- 受講対象 男女問わず、ホスピタリティ産業および観光産業に現在従事されているマネージャー層、経営者層、またはマネージャー層を目指す方
- 受講要件 現在、観光関連産業に従事されている方
- 応募方法 受講されている大学の事務局から申込みフォームを受け取り、必要項目をご入力の上、メールに添付してお送りください
- 会場 東洋大学 白山キャンパス 125記念ホール (8号館7階) 東京都文京区白山6-28-20  
駅最寄り駅は東武東上線「白山」駅A出口から「正門」まで徒歩5分  
東京メトロ南北線「本駒込」駅1番出口から「正門」まで徒歩5分

**お申し込み手順**

1. 受講大学の事務局から申込みフォームを受け取る	別添のWordファイルをEメールで受け取る
2. 申込みフォームに入力し、メールに添付する	受講大学の事務局宛にメールをお送りください
3. 受講者選考結果を受け取る	選考結果をメールにてご連絡いたします

【お申し込みいただくにあたっての留意事項】受講者の決定は受講条件などを鑑み、書類選考を行います。本講座は国土交通省観光庁の「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」を東洋大学が受託事業者として実施するものです。そのため、お申し込みいただくにあたり受講資格の確認をさせていただく場合がございますので、併せてご留意いただけますようお願い申し上げます。  
 ※お預かりした個人情報は、本講座に関わる連絡やご案内にのみ使用いたします。

【実施主体】国土交通省観光庁 【事業実施】東洋大学 【実施協力】小樽商科大学

## 講座内容

### 旅館版戦略MGマネジメントゲームとは

多くの企業の幹部教育で活用されているマネジメントゲーム教材を参考に開発した経営人材育成教材の一つです。  
平成28年度に国土交通省観光庁の支援のもと、戦略MG研究所の協力のもと、旅館経営者へのヒアリングなどを踏まえて、国立大学法人小樽商科大学のビジネススクールで開発しました。

基本的な学習方法は広く普及している製造業版と同様ですが、参加者一人一人が社長、もしくは女将となり旅館経営に必要な諸活動の意思決定を実践していく旅館経営シミュレーションによる能動的学習プログラム（アクティブ・ラーニング）となっています。

### 研修の特徴

#### 旅館経営の実践を模擬体験する

- 参加者一人一人が自分で会社を設立、自ら社長となる
- サービス研究開発・人材採用・食材仕入・予約受付・宿泊対応といった意思決定から決算書の作成まですべてを自らが行う
- 5年間5期の旅館経営を凝縮して体験するシミュレーション研修

#### 経営者感覚の育成を第一に考えた学び

- 経営の考え方、進め方の違いによって自己資本が大きく変わる
- 企画・決断・実行がいかに結果に連結するかが理解できる

### 本プログラムの経験学習モデル



### 楽しかっただけでは終わらせない仕掛け

- 自ら決算書を作成することにより、計数能力アップはもちろんのこと、決算書の見方・活かし方、資金・利益管理の会計知識や計数に基づく経営計画の重要性が身につく
- マネジメントゲーム研修に陥りがちな「楽しかったが何も得られなかった」ということがないように、経験学習モデルに沿った工夫した研修プログラム
- 心と体に残る体験研修
- ゲーム型研修だからルールに基づいて、だれでも簡単に楽しく継続して学ぶことができる

※戦略MGマネジメントゲーム®は株式会社戦略MG研究所の登録商標です

### ●カリキュラム(予定)●

#### 【1日目 (2019年1月28日)】

- 9:20 受付受付
- 9:30 開講 (オリエンテーション)
- 10:00 創業期 チュートリアル(55分)  
トライアル(20分) 決算(45分)
- 12:00 昼食 (各自)
- 13:00 第2期 シミュレーション(45分)  
決算(75分)
- 15:00 第3期 シミュレーション(45分)  
決算(105分)
- 17:30 講義・経営計画の立て方  
・損益分岐点と目標利益獲得営業量
- 18:00 1日目終了・懇親会(参加費用別・任意参加)

#### 【2日目 (2019年1月29日)】

- 9:30 経営計画 立案・発表
- 10:30 第4期 シミュレーション(45分)  
決算(75分)
- 12:30 昼食 (各自)
- 13:30 第5期 シミュレーション(45分)  
決算(75分)
- 15:30 ショートレクチャー (講本教授)
- 16:00 業績発表準備
- 16:30 業績発表
- 17:00 レクチャー (講本教授)
- 17:30 研修ふりかえり (感想・今後に向けて)
- 18:00 修了証交付/講義修了 (解散予定)

## 講師紹介

### <全体進行・基調レクチャー担当講師>



坂本 賢之  
小樽商科大学大学院商学研究科教授  
小樽商科大学大学院商学研究科  
アントレプレナーシップ専攻長  
戦略MG公認インストラクター

### <進行補助担当講師>

芝 香  
ネクストソサエティ株式会社 代表取締役  
小樽商科大学大学院商学研究科非常勤講師  
谷 祐児  
旭川医科大学病院 経営企画部 准教授  
小樽商科大学大学院商学研究科非常勤講師  
渡部 奈穂  
株式会社 STYLEZ 代表取締役  
小樽商科大学大学院商学研究科非常勤講師

【2019年1月28日（月）】

9:20 受講受付

9:30 開講（オリエンテーション）

10:00 創業期 チュートリアル(55分)、トライアル(20分)、決算(45分)

12:00 昼食（各自）

13:00 第2期 シミュレーション(45分)、決算(75分)

15:00 第3期 シミュレーション(45分)、決算(105分)

17:30 講義・経営計画の立て方、損益分岐点と目標利益獲得営業量

18:00 終了

【2019年1月29日（火）】

9:30 経営計画 立案・発表

10:30 第4期 シミュレーション(45分)、決算(75分)

12:30 昼食（各自）

13:30 第5期 シミュレーション(45分)、決算(75分)

15:30 ショートレクチャー

16:00 業績発表準備

16:30 業績発表

17:00 レクチャー

17:30 研修ふりかえり（感想・今後に向けて）

18:00 修了証交付/終了

受講者は、21名であったが、体調不良や業務上の都合などで急遽4名欠席となり、1月28日は17名、1月29日については、1名がインフルエンザを発症したため、受講者16名の参加となった。最終的に16名の受講者が修了し、最後の発表の際には、実り多い研修であったとの感想が数多く聞かれた。それと同時に、受講者からプログラム参加には、2日間通して朝から夕方までの時間が必要となることから、2日連続ではなく分けて実施を希望する声や、連続の場合も半日ずつのプログラムであれば社内調整し参加しやすいといった意見が聞かれた。また、開催時期では、月初と月末は業務の都合上、2日連続での参加は難しいとの意見が聞かれた。そのため、今後は開催時間の検討や、月初、月末ではなく、月の中旬に開催するなどの改善が必要と考えられる。さらに、アンケートからは、受講者の意見として、フォローアップ研修の開催、次回開催、関西方面での開催、旅館版のシニアバージョンの開発の要望があることがわかったため、今後の改善に繋げていく必要がある。

## ②ケース教材開発について

平成 27 年度から作成しているケース教材開発を継続して実施している。平成 30 年度は年間 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ーネ」を題材にケース教材作成を進めている。ケース教材のテーマとしては、札幌市に訪れる観光客の誘客、マーケティング戦略や生産性向上策、従業員の確保、育成などについて学習ができるよう開発予定である。

### ・株式会社萬世閣「定山溪万世閣ホテルミリオーネ」のケース作成状況

日 程：平成 31 年 2 月 14 日（木）

対応者：●株式会社萬世閣札幌本部 ○氏

<ケース教材の構成案>

萬世閣の歴史、創業理念

施設全体の展開状況と定山溪地区の概況

定山溪万世閣ホテルミリオーネの状況と戦略説明（洞爺、登別との連携）

外部要因や内部要因の課題（議論するための内容）

社長の考えや幹部のインタビュー

人材育成、開発における取組

今後の展開について

日 程：平成 31 年 3 月 14 日（木）

対応者：●株式会社萬世閣 定山溪万世閣ホテルミリオーネ P 氏

小樽商科大学の第 3 タームにおけるビジネスプランにて概況と今後の展開

### ■調査の目的

歴史のある萬世閣グループの 1 施設として大都市札幌の奥座敷である定山溪に位置する定山溪万世閣ホテルミリオーネを題材に急速に増えるインバウンド需要への対応や外国人を含めた従業員の確保、そして外資系ホテルが次々と参入する定山溪温泉でいかなる競争優位性を築き、発展させていくのか、萬世閣グループだけではなく札幌市や観光協会などへもヒアリングを実施し、ケースディスカッション課題の探索を行う予定である。

■調査内容

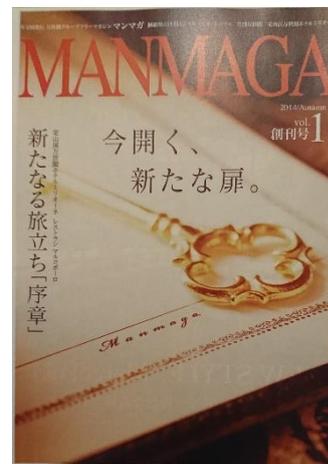
2/14(木) 10:00-11:00

●株式会社萬世閣札幌本部 0氏

- ・萬世閣グループの歴史や概況、ディスカッションポイントについて打合せ

【提出を受けた資料】

- ・50年史「株式会社萬世閣 50年の歩み」
- ・萬世閣グループフリーマガジン「MANMAGA」



3/14(木) 11:30-12:00

●株式会社萬世閣 定山溪万世閣ホテルミリオネ P氏

- ・小樽商科大学の第3タームでのビジネスプラン発表による現状と今後のビジネスプランについて

(10) 総括と次年度へのつなぎ

①総括

i) 新規採択校について

地域性が反映された3つの新規採択校であるが、全体の運営として混乱もなく事業が遂行されており、各採択校の担当教員や職員が責任をもって業務に取り組まれた。

事業の学内体制についてはプログラスマネージャーである担当教員と各採択校内での事務局、経費支出管理担当者を明確にしており、当該事業の事務局と

のコミュニケーションについてスムーズであった。また、プログラスマネージャーである担当教員への事業遂行依存度が高いことが分かってきており、変更があった際についての引継ぎ方法や職員側での学内体制整備は今後さらに強化してもらう必要性が感じられた。

プログラムの開発については前年度よりさらにテーマ性が強くなり、事業全体としては受講者の選択の幅が広がったと言えるが、他地域での開催や講師の紹介などは大学コンソーシアム内で情報共有する仕組みづくりが求められる。また、開講時間についてもバラつきが出てきており、ガイドラインによって標準化、若しくは受講者レベルの設定によって変化をつけることを検討しなければならないであろう。

受講者募集についてもテーマの多様性によってターゲットが異なる傾向が強くなり、採択校とはプログラムの目的、育成する人材像についてすり合わせ明確にすることで、募集先へのアプローチも再度見直す必要が出てくるであろう。

## ii) 継続採択校について

継続採択校については2年目ということもあり、運営全体については安定感があったが、先述の通りプログラスマネージャーの担当教員が変更した実施校においては引継ぎなど大変な業務も発生しており、こうした採択校への支援業務について当該事業の事務局にてスケジュールや伝達事項などをまとめ、ノウハウを蓄積していく必要がある。

プログラム開発については外部サイトでの講座、フィールドワークを実施する採択校が多かったが、天候や関係者の移動についてのリスク管理が再度徹底される必要性が感じられた。また、移動を伴ったり、旅費等が受講者負担となったりするため前年度より出席率が下がる傾向があり、現場で行う学習効果の向上とある意味トレードオフのリスク要因に対して効果的な対策が求められる。また、プログラム内容のブラッシュアップにおいては過去の受講生からのフィードバックを継続して得るなどの取り組みが見られ、他採択校への波及も図っていくことが重要である。

受講者募集については過去の受講生から他採択校の講座情報の周知についてリクエストも出ており、こうした受講生リストを有効に活用し今後の募集を計画していくことは必須であると考えられる。また、日経新聞社での記事広告においては各採択校からも周知の容易さ、影響の大きさが伝えられ今後も予算との兼ね合いで実施を検討していくことが必要である。さらに、先述でも触れたが受講者募集のターゲット設定については予め採択校と確認しながら受講者の最大化を実現していく必要がある。

事業費の支出管理については各採択校の支出管理担当者が要領を得ており、

スムーズな確認が進められた。

最後になるが、継続採択校は他採択校との情報交換、視察の実施、視察受け入れなどに新規採択校より積極的であり、事業への理解度促進、自走化に向けた情報収集意欲が感じられ、こうした大学間での交流についてはさらに積極的に行っていくよう促す取り組みを継続していく。

## 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平成31年度から愛媛大学、滋賀大学、北陸先端科学技術大学院大学が当大学コンソーシアムに加わるようになっており、新たなテーマでさらに地方での開催が進むことになる。

新規採択校に対しては、まず、継続性のある学内の事務局体制が構築されることが重要であり、大学長にも取り組みが報告され組織として遂行される状態を確保していくことが重要である。また、プログラスマネージャーである担当教員についても、サブの担当教員にも事業に参画してもらい通常のサポートの他、運営についても属人的にならないような体制を敷いてもらう。

また、プログラムを通じて育成する人材像を明確にし、ターゲットの設定を整理した上で、募集人員を確保し焦点の定まった講座実施が実現できるよう事務局を通じて実施支援を進めていく。

### ii) 継続採択校について

継続採択校については自走化に向けた準備を早い段階から意識してもらい、事務体制だけではなくプログラムのブラッシュアップ自体も観光産業界からのフィードバックを積極的に取り込み進めてもらう。特に財源についての確保は次年度予算計画の段階である程度見通しがついていなければ難しくなるため、観光庁として継続採択校とコミュニケーションを図る予定である。

また自走化にも強く関連するが、他採択校との情報交換を促進し、テキスト開発や講師の相互紹介なども進めてもらう必要があり、魅力的な講座内容を提供できるよう他採択校との協力関係も築くことが重要である。したがって、自走化校が開催する自走化検討会にも参加し内容を把握するように促していくことも検討する。

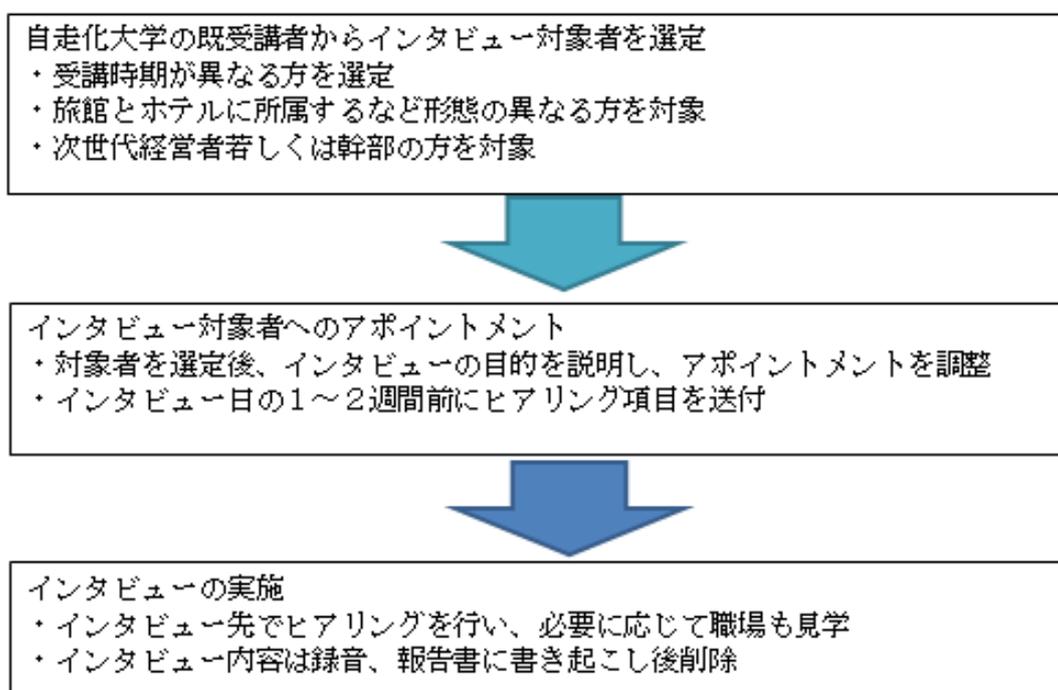
最後に受講者との継続的なコミュニケーションが取れるイベントや仕組みについても検討してもらい、受講者の施設から、その施設に所属する別の人材に応募してもらったり、他採択校の講座にも受講してもらったりなど、関係構築も強化していくことを依頼していく。

## 4. フォローアップ調査事業について

### (1) 受講者インタビュー調査の概要

事務局事業のフォローアップ調査として、本事業の効果や課題を明らかにするため、自走化に入っている小樽商科大学、大分大学と和歌山大学における既受講者へその背景や受講動機、受講による成果（数値等客観的な効果等）や事業やプログラムに対する課題を洗い出し、今後の事業全体の継続的発展のためにインタビューを実施した。インタビューの流れ及び実績は下記の通りである。

図：インタビューの流れイメージ



#### <ヒアリングのポイント>

1. 受講者の役職変化と業績確認  
受講前後の役職の変化や業績指標、現況について確認
2. ヒアリング項目案
  - ・ ご自身が現在感じている観光業(特に宿泊業)の課題は？
  - ・ 業界や他の受講者とのディスカッションや交流についてどのように感じるか？
  - ・ ご自身の施設へ学びを持ち帰って実行されたこと、もしくは現在実行に移そうとしていることは？
  - ・ 講座自体の改善点はあるか？.....等の項目を検討

### ①小樽商科大学受講者

- －2018年8月29日  
 (株)クリルマネジメント Q氏
  
- －2018年9月25日  
 ホテルインターゲート東京京橋 R氏
  
- －2018年9月26日  
 ABアコモ(株) S氏
  
- －2018年11月6日  
 鶴雅リゾート株式会社 T氏

### ②大分大学受講者

- －2018年12月18日  
 (有)ゑびす屋旅館 U氏
  
- －2019年1月28日  
 (株)エム&エムサービス V氏

### ③和歌山大学受講者

- －2018年5月22日  
 びわ湖花街道 W氏
  
- －2019年1月29日  
 民宿望海 X氏

## (2) 受講者インタビュー結果

全ての受講者には同じフォーマットを利用して14項目でインタビューを実施した。それぞれのインタビュー項目とインタビュー結果(原文)は、以下の通りである。インタビューした受講者からは、各項目について、様々な意見を伺うことができた。

但し、受講者の事業形態や他項目の回答と重複等によって回答を得ていないところが部分的にある。

### ① ご自身が現在感じている観光産業(特に宿泊業)の課題は？

・人材の不足は大なり小なり、共通で未だに残っている課題。でもまずはその人材が続けたいと思える上の層の理想人物が少ない、下の人間を上手く教育できる幹部が本当に少ない。特に旅館業界では未だに従業員は「使用人」という

考え方が残っているところが未だにあるのと、何かを改善しようにもなかなか今までの習慣やしきたりを変えたがらない、融通が利かないところも多い。そういうところの上層部の意識改革が優先課題かもしれない。(Q氏)

・全体的な課題としては、人員の確保が非常に困難になっているとともに、それを教育するスタッフが少ないことや社内での教育制度が昔から比べて薄くなっているのが一番の課題。かといってそれに対する需要が下がっているわけではないので、少ない人材の中でやりくりしようとする、時間外の発生というところのタイムマネジメントで以前と違いし寄せが一人に集中して偏ってしまうという傾向が多々あるのが今携わっている宿泊業での課題かと思います。また、今の若手で率先的に上を目指したい、学びたいというスタッフが減っている、職場環境的なことも含めて観光産業にそこまで魅力的に感じていないというのも課題。(R氏)

・当社自身は観光業だけでもないのと、宿泊業というのとも少し違う異色のプレイヤーの立ち位置のため、観光業者として認識は浅いのだが、思いついたことを羅列してみると、現実に営業していると、ネットエージェントの口コミや評判というのが、当社はオーナーさんの物件をお預かりしているという立場なので、売り上げへの影響もさることながらそれ以上にオーナーさんの評判を下げてはいけないという懸念から、実際問題相当なエネルギーを割かれる。ネットエージェントの発達で口コミ対策も大変で、しかも価格競争も大変で、現場の方々を見ていると作業が忙しい割には利益の実感が乏しいのではないかと感じている。インバウンドを増やすということが国策でありながら、インバウンドの方をもてなすにはやはりその国の人が一番最適なので、けど外国人の採用に制約が多すぎる。当社も海外で企業説明会をやって、韓国と台湾と今年は中国でも行いますが、海外で採用を行って、当然現地の大学をでていて、日本が喋れて、日本に留学経験や就学経験のある人を採用して、ビザを取ってやっていますのですが、本社としては人手不足解消というよりも将来的にアジアに展開していきたいという方針がある為なのですが、まあ、非常にその外国人の採用にお金がかかるので、もう少しなんとか緩和策が出来ないのかな、という考えです。いろいろなことに国として配慮しなければならないというのはわかるのだが…。一方で外国の優秀な方をスタッフで雇うと元来頑張り屋で前向きな方が多いので、そういう人が職場にいると日本人のスタッフにも非常に良い影響・刺激となる。人件費増の分が上手く価格転換できていないこと、それが巡り巡って人の確保が難しい。(ただ、ホステルに関しては給与があまり高くなくても、応募してくれる数が多い傾向にある)あとサービスに対してお金を払わないという国民性が変わっていかないと産業的にこの先厳しいものもあるように思う。宿泊業に関する税金が多く煩雑であるので、もう少し事業者のこと

を考えてほしいというのが本音である。(S氏)

・観光産業は商いですので、売上を上げ、利益を出すというのが大本命だと思います。その為には、まずお客様に来て頂くことが必要であり、もう一つは消費単価を上げることが必要です。お客様に来て頂くという部分では、人口減というのは切実な問題だと考えております。阿寒湖は近隣に釧路市、北見市、帯広市があり、観光地として繁忙期と閑散期の差が大きく、閑散期は近隣地元客の利用が大きく影響します。夏場は本州からの利用客が多くなり、冬場は特に地元住民の会合や温泉湯治や年金友の会などのお客様が多くなります。釧路市は一時21万人いた人口が今は17万人、この人口減の影響が大きく響いてきております。農協主催の温泉湯治も年々人員が減ってきました。十数年前は200人、300人の団体でお越し頂いていたのが、近年では数十人と地元近郊のマーケットが減ってきているということです。そして、一時減った部分をカバーしていたのがインバウンドで、地元は減っているが、海外が増えて、増減なしだったわけです。そして、ここ数年はその海外の数字が伸び、何とか前年よりプラスになっている状況です。今回受講して感じたのは、宝島旅行社の社長様の講演で、海外の人たちの動きとか、求めているものとかについてすごく共感致しました。人口減には1泊を2泊へと滞在を増やさないとやっていけないということで、滞在客が過ごしやすいお部屋創りとして、ミニキッチンや電子レンジを入れたのですが、結果的に部屋の改修で滞在客が増えたかというところ、増えませんでした。部屋だけ作っても、なぜその宿に滞在するのかという理由が出来ていなかったからです。よく言われていたのが、阿寒湖は1泊で十分、昼間観光船に乗って、夜アイヌコタンに行っておアイヌの踊りを観たらもう1泊で十分ということで、1泊型が多かったのです。そこで近年力を入れているのが、体験型の新たな観光です。「阿寒湖にはもっともっと楽しみがありますよ、雄阿寒があり、雌阿寒があり、登山が出来る、そしてまたちょっとしたトレッキングだけでも十分、普段見ることが出来ない素晴らしい景色を見ることができますよ。」、また、「魚釣りが好きな方にはフライフィッシングなどの専門的な人達が楽しむことができるフィッシングのメッカです。」というのを案内しております。また、周辺を案内できるガイドも少なかったので専門部署を作り育成に努めております。最近の客層が少しずつ変わってきている気がします。今まで道東に訪れる海外のお客様は、ほとんどアジアの方々でした。具体的には、台湾、香港、中国でした。でもそのなかで最近目に付くのは、欧米人で服装からあたかも目的がわかる方も見受けられます。今後はアジア以外の国々へも魅力の発信に力を入れていくのが必要です。令和元年7月よりボッケの散策路を森のナイトウォーク「KAMUY LUMINA」として新たな体験観光が始まります。地域の更なる魅力を発信し新たなマーケットの集客に繋げて参りたいと思いま

す。(T氏)

・人がいない。仕事を探している人はいるんだとは思いますが、たぶん、宿泊業をやりたいという方がいないのではないかと、お休みが少ないとか、中抜けがあるとか、昔ながらの理由で旅館とかホテルは人気がないのかなと。ハローワークに求人を出しても来ない。別府自体、宿泊業がもともと多いので、うちがいくら働き方改革をして改善しても、そうではないお宿さんの噂とかイメージが先行してしまっているのかなと思います。また、大きいホテルとかで働いていた方はフロントはフロントみたいにやってきているから、うちみたいな小さいとこでいきなりマルチタスクっていうのが難しく感じてしまうのだと思います。その点APUからのアルバイトはいい子が多いのですが、卒業するとみんな県外の東京とかに出てしまい、宿泊業に残ってもらえないのが残念です。

(U氏)

・私たちがやっている事業の中で直面しているのは人件費の高騰ですかね、まあ、人材難が中心ですけど、人材がいないと商売が出来ないという環境があるので、どうしても人を確保するためにはどうしても人件費を上げざるを得ないという所で、他所よりも良い条件を提示してうちに来てもらうという傾向はありますか。AIとかもいろいろ検討はしており、実践でも色々と投入はしているのですが、すべての部分がAIで賄えるわけではないということが多い。簡易的な清掃においても器具などを使ってみても、やはり人の力がないとということもありますし、結局清掃があがらないと稼働も上がらないので、そこはやはり人の力でないとという風になってしまいます。あと、私のこの業界は飲食も伴うので、どうしても宿泊特化型のホテルさんとは環境が変わると思います。またうちは運営会社なので、色々な温泉地の旅館さんとか公共施設さんとかと色々関るのですが、非常にまだまだ「どんぶり勘定」なので、それで業界が落ち込んだっていうのがあると思うので、まだまだそれは払拭されていないかなと思います。(V氏)

・まずはやっぱり人ですね、我々宿泊業に限らずですけど。なかなか従事してくれる人が居ないので、その確保ですかね。一番はそこですね。産業としての宿泊業はたぶん廃ることはないと思うのですが、ずっと継続されると思うんですが、やはり人ですかね、従事してくれる人ということで。外国人の採用とかは過去もやっていたし、今も実際行っています。今居てくれるスタッフは派遣さんとかで来て貰っていますが、その人たちを直接雇用しても良いとは思っていますし、そうしたいと考えては居ますが、最近は外国人の採用も難しいです。国内での採用の取り合いが為替の関係もあるし、周辺の国の関係もあるみたいです。今、当旅館の外国人は全部で6人ですね。皆、表部門ですね。フロントであったり接客であったり。一般的に今のイメージだと外国人＝

バックヤードだと思われがちですが、今うちではバックヤードの外国人は一人も居ないですね、皆表の仕事で出てもらって大助かりですね。観光庁の宿泊統計調査で毎月出していますが、今年の2月かなんかに統計課から連絡があって、いきなり訪日外国人の客数が増えています、何でですかって逆に突込みが来まして、一応春節の時期がずれたのと外国人スタッフを充実させて、彼女らからSNSの発信強化を狙ったくらいしか思い当たらないんですけどとお答えしたんですが。人材確保意外での大きな課題は、装置産業ですので、今キャッシュレス時代で入金タイミングがずれて、どうしても支払いの時期ともずれてくるので、その運転資金の問題と投資の部分の問題ですかね。たとえば耐震の工事に限って言えば、国の方針でやりなさい、補助金つきますよとはいってもその補助金も自治体によって中身もばらばらで、しかも同じ国の中で行政、自治体によって違うっていうそのアンバランス感はどうにかならないのかな、と言う思いもあります。また、人材の育成と言う面では、私どもの宿ではひととなり商品となると考えているので、ソフト、ハード含めて大切なのですが、ひととなり、資質となると教育以前の問題もあるという難しさと、それが備わっていたとして、うちでは徹底的にOJTで先輩についてお客様に対する接し方を実学としてくっつけていくしかないのかなと思っています。もともとの人材確保が難しい田舎なので、段階的に育成していきたいですけど、たとえば新卒でも入ってくれる年もあればない年もあるのでいびつな組織構造になってしまっているのが実情です。まずはその組織態を整えてしっかり人材確保を出来る様にしていかなきゃいけないとは思っています。でも、実際今回のような勉強に参加させていただいて、もともとそういう学部学科の存在すらほとんど知らない、特に中小企業の旅館経営者でしたから、まだまだこれからですけど、今回の勉強で少し道が開けたように感じたので1回目も2回目も参加させていただいたのですが。機会があればこういうところにはもっと積極的に参加させていただいて、人と言う部分でも勉強として学ぶ部分と、実際に先生方が教えてらっしゃる生徒さんとかとの関わりがもてるなら無いよりはあるほうが良いので、結果としてそういう道筋が宿と学校とか先生方と出来て、5年10年たったときに実際の人の交流が出来ればいいかなと思っています。長い目で見ないと無理だと思っています。派遣会社の方にもお話しするのですが、頭数合わせの人の採用はしませんと。数がいればよいというような時代でもないのです。(W氏)

・まず、この町に来てもらうお客さんの絶対数を増やすということです。あと受け入れ側の体制として、今外国人増えてきているので、その対応が家も含めてできていない施設さんが多いと感じているので、それが課題かなと思います。

(X氏)

## ② 経営層、幹部としてご自身の施設／業務をどのようにしたいと考えているか？

・自分が経営責任者として、まだオープンして半年だが、ビジネスモデルとして継続して計画した利益を出し続けられるというホテルにするのがミッションであり、最優先事項かなと思います。あと、業務は基本的にシンプルにスタッフが初日からでもスムーズに動ける、シンプルなマニュアル、わかりやすいオペレーションにしないと均一化が図れないので、シンプルというのをキーワードにしている。(R氏)

・徹底した生産性向上や業務標準化を徹底的に行い、本来の目的であるサービスにスタッフが従事出来て、やりがいのあるような雰囲気づくりが出来れば結果的にお客様もハッピー、オーナー様もハッピーになると思います。ただ、もともとの宿泊事業の方は標準化というのが自分たちの仕事を取られるというように考えてしまうのか、変化が苦手なのが現状なので、ここは標準化、基礎基本のところを徹底して整備できればと思います。(S氏)

・まずは、ハラスメント問題への対策をメインに指導などを総務を通して行っております。その他にもスタッフのプライベートの住環境の投資改善しようと考えている。社員寮の増設やせっかく来ている外国人のスタッフの足になれるよう買い物バスを復活させたりするなど少しずつ実施予定。(T氏)

・新規オープンを皮切りに、温泉会議を実施できたり、お客様同士の交流とお宿との交流をうめる新しい形の旅館っていうお宿の形態を作っていきたいなど思っている所です。それには宿泊業云々ではなく人とのコミュニケーションがしっかり取れる子が欲しいと思うんですね。それ以外にも今は地元のバス会社に話をしているだけですが、バス会社と契約し、見どころスポットへのグループツアーを組んで、うちに戻ってきて地獄蒸しの食事をしてもらったりというような取り組みもできたらと考えています。あとは小さい宿だからできる顔が見える接客をして、これからも何代も続けて来てくれるようなお宿であり続けたいなど思っています。(U氏)

・利益構造の改革をしないと会社が存続しないので、そこが重要なのかなというのと、経営層になる為の教育であったり、勉強であったり、そういうのに生かせるのではと思っています(V氏)

・これ以上器を大きくしようという考えはないです。うちの代表は女性ですが、その考えがやはり日本の文化である旅館というものを世界に発信していきたいという思いがあるので、その思いをどう具現化できるかが今の大きな課題ですね。さらには自分たちをどのようにブラッシュアップしながら日本の良さを我々で発信できるかなという、ざっくばらんな思いですね。施設も和洋折衷で

作っているの、洋の良いところ取り入れつつ、和の良いところも残しながらですね。(W氏)

・常に新しいものと人がびっくりするようなこと、例えば食材で今の時期のウツボとか、に挑戦しつつ昔からのいいものを残しながら融合させていけたらなと思っています。昔の旅館の良さも残しつつ、旅館といえば女将といっても「女将48」みたいな今風な感じで新しい女将像があってもいいのかなと思っています。(X氏)

### ③ 観光庁の中核人材育成講座に応募しようと思った動機は何か？

・自分でもう一回勉強をしたい、更にステップアップしたいと思ったのと、経営者の意識を変えていくにはどう提案できるのか、クライアントのお手伝いをどうしたらもっとよくできるのかとかの知識について学びたかったから。(Q氏)

・募集要項がきて、社内の部門長会議で誰を出すかというときに指名がかかったのがきっかけ。部門だけでも100名、全社員でも300名近くいる中で、ポンと選ばれたので、期待はされているのだなという認識で、教育を受けることに対してはポジティブな考えだったので、行くからには成果物をきちんと持ち帰ってこようと思って参加した。(R氏)

・ずっと管理業務で生きてきて、現場業務をしたことが無かったので、自分で知識をつけておけば良い意味で刺激になり仕事に生かせるのではないかと思ったからです。(S氏)

・上司より推薦があり参加しました。(T氏)

・知り合いに「2、3日後に始まるよ」って言われ、ちょうど地震の後で時間もあつたので受けることにしました。(U氏)

・大分大学の場合はたまたま別府に施設があり、別府に行かなければいけないという状況になり、その時に大分大学で講座をやるというのを知り、電車で行ける範囲で日帰りできるというのがきっかけでした。大分大学の講座は広く一般的な講座をやっていたので、ほかのところは知らないけどここは知りたいというピンポイントのところをやっていたのが小樽商科大学での講座だったので、今回は小樽商科大学を受けようと思いました。(V氏)

・もともとは日経新聞かなんかの広告で見て、ちょうどその頃から耐震の話がしなければいけないと出てきた時期でもやもやした時期でもあったんです。自分もプロパーであって実経験はあるとはいえ、所詮、井の中の蛙で、これから大きいことをするにはやはり、ほかの方の意見であつたり、実例であつたりを聞かないよりは聞いた方が今後の自分の為、会社の運営の為にもなるかなという思いで受けました。(W氏)

・国土交通省観光庁職員の推薦です。(X氏)

#### ④ 実際に受講した感想は？

・学生時代に学んだことを改めて学び直すことで得られた気付きや、銀行側から見たお金の動き、数字の重要性、クライアント先の施設の強みや弱みの落としこみ方など多くの学びが得られました。(Q氏)

・マーケティング、経営戦略、財務、ケーススタディ、自社に落とし込んだビジネスプラン作成、とプログラムがきちんと体系的に設定されているので、とてもわかりやすいと思いました。(R氏)

・すごい刺激を受けることが出来ました。自分がもともと無知だったというのがありますが、まずやっぱり基本的なマネジメントの考え方について改めて学べたというのが今の自分のポジション的に大収穫、最新の情報を知っている講師の方から最新の情報を得ることが出来たこと、ホテルの現場の管理者や運営事業本部の者はあまりに日々の業務が忙しすぎて意外と最新の情報をつかめないこともあり、これまでの経験でマネジメントを推しはかっている部分も多々あるので、この講座で学んだその時々インバウンドの傾向や、募集チャネルの情報などについては役員会議や新規施設開業時の計画の役に立って、新規施設立ち上げにはトラストユーに加盟することを標準化したり、などの改善をすることが出来ました。プラス大先輩経営者たちの今日に至るまでの苦労話は、経営陣のはしくれとして得るものが多く、また、そういう方たちが巷間にありがちな自慢話に終始することなく今現在も一歩踏み出して新しいことに挑戦しているということを教えて頂いたり、本当に講義内容のバランスが絶妙で、僕のような立場・役職の者にはうってつけな内容でした。(S氏)

・特に日本政策投資銀行の方の講演での銀行サイドの目線や財務の部分は何度でも聞きたいと思うくらいになりました。経理の経験が無い為、一番弱いところを学べたと思います。(T氏)

・とっても良い学びの場になりました。ただ、座学がメインだったので、MGの研修みたいにもっとディスカッションとかが出来たり、最後にあったような他施設の見学がもっとあれば良いと思いました。残念なのが、今回のブラッサムの見学の時に受講生じゃない方も見学に参加していたので、頑張っただけで普段参加している身としてはなんか特権的な雰囲気が無く、できれば普段参加するからこそ、そういう施設見学もできるという風にしてけると頑張りがいがあると思います。(U氏)

・やはり、大分の場合はこれから2代目3代目の人たちが経営陣になる為の勉強だなっていう感じがしました。小樽の場合だと、全体から集まってきている環境だと見受けられたので、地元だけではなく様々な経験をされてきた方々が

参加している印象を受け、非常に刺激にはなりました。2校での違いとしては、大分の方は時間にゆとりが感じられ、座学が多かったのに対し、小樽では自分自身が進まないと何も進まない、黙っていれば講座自体は勝手に進むけど、それで良いのかという話になるので、そういう部分は磨かれますよね。あと、同じく会社から他大学を受けている者で、明海大学の講座が非常に面白かったと聞いているので、そこも内容が気にはなりますね。(V氏)

・和歌山大学はどちらかという人とかよりもDMOや地域連携などのコラボレーション系が多かったのも、それはそれで大いに役に立ったんですが、私どももこれから商品力を上げるためにはそのようなコラボレーションも必要かなと思いますし、形にはまだなっていませんが、結構動いております。一番印象に残っているのは2回目の時の映像の講座ですね、それが刺激になってプロモーションとかやりました。映像をプロモーションに上手に活用していきたいと考えています。その他にも例えば針谷会長さんのところでやっているような改善提案委員会も水平展開でやっていますが、こういう水平展開をやっているのと、やっていないのでは何か新しいことをやろうとした時にやりやすいと思うのです。ほかにも誘客やオペレーションで大事なコンセプトとして、旅館の良いところとホテルの良いところをこれからも取り入れて、人と人の部分で大切にしなければいけないところは残して、機械にしているところは機械化して生産性の効率化を図ったり、ペーパーレス化、まあIOTなど小さいことから改善できるものは変えていこうとは思っています。針谷会長が行われていることは我々足元にも及びませんが、それでも合理化を追求しすぎて旅館としての質を損なわないようにというのがバランスのとり方として難しいので、慎重にならなければいけないところかなとも思っています。生産性を追求するのであれば自動チェックイン機などをフロントになんとかホテルみたいに置けばいいだけの話ってなってしまうから。世の中の流れでこの微妙なバランスのとり方も変わってきますので、この見極め方も大切かなとも思っています。僕らもつい何年か前まではマーケティングなんて関係ない話でしたが、ところが今ではそういう戦略も考えつつ1年、2年先や10年先も見据えつつ戦略を考える大切さに気付いてきたという感じだと思います。(W氏)

・良かったです。イベントとかで一番と上に立って動かしているという立場でもないのですが、なんかそういう団体作ったり、ボランティアでグループ作ったりしています。まあ、ボランティアだけどボランティアとは言わずに看板娘という「ポスターガールズ」というグループを作って、それは気持ちさえあればだれでも入っていいよっていう感覚で、何か商売しているお店のスタッフやオーナー、宿、お好み焼き屋さん、不動産屋さん、居酒屋さん、梅干し屋さん、介護施設、ダイビングショップ等、とにかく白浜を盛り上げたいという目的で横のつながりを大切にしていって、「おもてなし隊」として活動しています。い

ろいろなイベントに盛り上げるために出るのですが、お金が出ない事が多いので、ボランティアで着付け代、お昼代、着物のレンタル代などの持ち出しがあるのでメンバーの負担がしんどくなってきていたので、講座で受講者の紹介で、同じようにボランティアで活動している方の話が聞けて、そういうお金をどうしているのかということを実際のところが聞けて良かった。その方のところではあくまでも参加している皆さんの気持ち、印刷屋さんにもポスターを作ってもらったり、美容室の人にセットをしてもらったりなどで成り立っているの、やはりその分横のつながりとして幅は広くしていくのが良いのだとも気づけることが出来ました。(X氏)

#### ⑤ 業界の他の受講者とのディスカッションや交流についてどのように感じるか？

・横のつながりと言う意味で様々な施設規模や立場の方と交流でき、新たな繋がりが出来るのはとても良いことだと思う。今後その場所が遠くていけない問題のためにも全大学での講座内容、講師の紹介、受講者の交流が図れるオンラインのベース的なものがあると良いのかもしれないね。(Q氏)

・おもしろいと思いました。本社サイドの見方をする方や、宿泊業とはまた違う業界の方、形態の違うかたがいたのでいろいろな意見交換が出来て刺激的でした。できれば大手の旅行会社の方とかもいれば、旅行全体を通して考えているのかとかも含めて色々聞けるので良かったのかなとも思う。(R氏)

・宿泊事業者やそれ以外の観光産業の方々と普段できないような交流もディスカッションの時や、講義後の交流会で腹を割った話を出来たのでとても良い刺激になりました。(S氏)

・受講者の方と交流したことで、人材確保など、みなさん大体同じ問題をかかえているというのを認識出来ました。色々な方々との情報交換で気づきも多々ありました。(T氏)

・講座の中ではディスカッションないですね、授業外でもお昼を一緒に食べに行くくらいですかね。飲み会とか、受講者発信での動きはないので、もう少し大学側の協力があれば違うのかなと感じました。こういう研修の場ではやっぱり授業後の交流の場も大切だと思うので。(U氏)

・私が参加したのは全くエリアが異なるものなので、どうしても地域の話に集中してしまうのはしょうがないかなという感じはします。ただ、その分色々なところの状況が聞け、普段聞くことがないこととかも聞けるので非常に刺激になりました。交流会やディスカッションを通して顔なじみになると、例えば1回会議で欠席をしても「なんで来なかったの？」という風に声をかけてくれたり、と放置されない環境が出来るのでありがたいです。こういう業界は

特にそういうコミュニケーションは大事だと思うので。ただ、交流会でも人数が多くなるとグループごとの話題になってしまいがちなので、もっと全体で議論とかが出来るくらい的人数が一体感をもって盛り上げられるのかなと思います。受講者のみなさんのプレゼン力の高さに驚愕しました。そういうのは他で見る事が無かったので、非常に勉強になりました。(V氏)

・私的には旅館の宿泊だけではなく、ホテル業界やその他の大きなくくりでの六次産業のお互いの良いところや意見交換、活かせるか活かせないかは別ですが、そういう交流の場はこれからもっと必要となってくると思います。価値もとてもあるものだと思います。(W氏)

・実際にすごく講座の後に交流が深まったのは、白浜の地元であった講座での受講者との交流です。地元だからこそ、あの人もこういうことに興味あったんだというので近くなり、イベント情報の交換など繋がりをひろげることが出来ました。(X氏)

**⑥ ご自身の施設／会社へ学びを持ち帰って実行されたこと、もしくは現在実行に移そうとしていることは？ その際にご苦労している点なども。**

・ネットのコンサルも会社としてやっていて、その中で茶寮荘園のネット売り上げを140%UPすることが出来ましたし、今まで支配人が一切施設から出なかったのが、今では月1で都内の方に出てきて営業活動やセミナー参加などに積極的になるようになり、内部改革も以前よりしやすい雰囲気となってきています。また、個人的には講座受講後に観光庁の高級宿泊検討委員会、日本政府観光局訪日特別体験プロジェクトアドバイザーなどで協力させていただいたり、9月にはツーリズムエキスポのシンポジウムでもゲストスピーカーでお声掛けさせていただいたりと色々な貴重な機会を与えていただいています。(Q氏)

・実際にプレゼンをしたSWOT分析結果からの戦略策定をあの年の宿泊部門の方針に落とし込みあの年は実行しています。なので、ケーススタディはそのままアウトプットして私がいた、前のグランドホテルの宿泊部門は一年を過ごしています。自分は4月で異動となってしまったが、それはそれで形として残せたのかなと思っています。(R氏)

・まだ会社自身が発展途上なので、今は早くアウトプットをきちんとできるような基盤を作ることが優先と考えている。ただ、今年は3期生に現場で実際に働いている人間を出すことが出来たので、あとはその者がどう勉強して帰って来て施設に生かせるかだと思います。まあ、今回この講座の募集協力を言われたときに運営本部の役員に掛け合ったときにすぐに北海道の施設に指示してくれるスムーズに人選をしてもらえたのも、常勤役員向けに自分が受けた講座の

講義録をわかりやすく作って配り、役員として得るものがあったという実感をしてもらえていたからだと思います。この講義録を作るのは鼻血が出るくらい大変でしたが、自分の振り返りの良い勉強にもなるし、会議の時に役立ちそうなのがあったと思えばすぐプリントアウトして内部共有できるので、作ってよかったと思っています。(S氏)

・宝島旅行社の鈴木社長様の話にもありましたように地域の魅力発信に取り組み始めましたが、浸透するにはまだまだ時間がかかるとは思っています。ただ、今は地域全体で一丸となって協力する体制が出来てきたように思います。今まではトップの見据えていたゴールが見えなかったが、講座受講後は今までよりだいぶ同じゴールが見えてきて、理解できるようになってきたのは非常に大きいと思います。(T氏)

・これから新規オープンに向けて動いている所。まずは働き方改革で実施できるところからの取組みと、新たに抱えた負債の返済とのバランスになると思います。(U氏)

・具体的に実行したというものは正直にないのですが、部分的に社内の会議の場などでこういうことを学んだな、というので振り返って触れることはあります。ただ、やはり講座での内容と現状とでは乖離があるので、持ち帰ってからその差を埋めるのに時間がかかるように思います。あと、去年はこの講座に参加した社員は全国の支配人会議で発表をする場があり、そこで全国の支配人に学んだ内容を共有できたのは人材育成として必要なことだったと思います。まあ、講座を受けてモノの見方が変わりました。(V氏)

・まださすがに数字の部分はわからないのですが、しいていうならば先ほどのインバウンドの数の増加とかですかね。たくさん勉強させて頂いて、そこに特化して対策をとくに講じたわけではなかったのですが、それ以外にも客数としては着実に伸びてきているかなと思っています。(W氏)

・団体に限らずに、気持ちで動ける、もっと広い視野で利害関係なく動けるようになったかなと思います。あとはこれを継続していくことですかね。仕切るのは何にしても大変だと思うので、仕切るのは一人でやるのは大変なので、他に仕切れる人がもっと欲しい。あとは、この「楽しい」気持ちを大切にしながら色々な地域で活動が広がってくると面白いのかなと思っています。そういう団体が広がっていけば「人に会いに行く」旅システムが出来き、広く横のつながりでお客さんも安心して旅できるし、色々な施設も知り合いからの紹介でつながれるというメリットが出来て良いのではないかと思います。(X氏)

⑦ ご自身の施設／会社の業績向上に講座受講の効果がどのように発揮できたか？

- ・上記回答と重複するが、それ以外で、この今の施設の支配人になってからも方針計画作成するときはきちんとSWOT分析をしながらやっている。(R氏)
- ・一度トライアルで施設スタッフにアンケートを実施して、改善点を洗い出したり、常勤役員向けの共有資料を作ったり。具体的な向上とかについては各施設新しいのでこれからだと思っています。(S氏)
- ・改めて、アカデミックレベルでのマーケティングの基本的なところを学べたので、これまで社に入っている藤村先生のいわゆる応用編のマーケティングに対する理解力が深まったと思います。(T氏)
- ・まだオープンしていないので、まだ業績への反映は見えてないです。(U氏)
- ・具体的に実行したというものは正直にないのですが、部分的に社内の会議の場などでこういうことを学んだな、というので振り返って触れることはあります。ただ、やはり講座での内容と現状とでは乖離があるので、持ち帰ってからその差を埋めるのに時間がかかるように思います。あと、昨年はこの講座に参加した社員は全国の支配人会議で発表をする場があり、そこで全国の支配人に学んだ内容を共有できたのは人材育成として必要なことだったと思います。まあ、講座を受けてモノの見方が変わりました。(V氏)

**⑧講座を継続受講するとお考えになったときに、もっと取り入れてほしい分野(講座内容)等はあるか？**

- ・ビジネス的に数字について学ぶのは幹部として経営者として必要なのはもちろんのこと、先ほど課題であげた経営者の意識改革にもつながるのですが、明海大学さんでやっていたようなコーチングの講座があると上の方がどう下の方を教育すればよいのかのヒントにつながると思うので、数字とコーチングは場所に限らず共通で受けいれれば、良いと思います。コーチングの結果で受講者本人が自分のタイプを再認識したり、正確の種類別にバラけさせてディスカッションのグループを構成すればもっと効率よく良い話し合いが出来るのではないかと思います(リーダー気質、サポーター気質など均一に)。また、受講者のレベルに合わせた講師探しも重要だと思います。それ以外にリッツカールトンのGMや明神館の方を講師として呼ぶのも良いと思います。国内や海外(韓国)で旅館を幅広く経営している方で、観光庁の高級旅館の委員でもあるので、経営者の意識改革のきっかけにもなると思います。また、日本ではまだあまり聞かないですが、ダークツーリズムをテーマにした講座があっても面白いかもしれないですね。それ以外でFBについて取り上げたプログラムがこれまでないので、そういう講座があっても良いとも思います。(Q氏)
- ・分野的には中核人材育成なので、リーダーシップ論や労務管理のところ、人

事がいるからいいやではなく、運営する管理者としては知っておいた方が良いと思う。それ以外にはリスク管理、起こってから対処はもちろんだが、そもそも何を備えておかなければいけないのか等、実際にそれを行った施設の方からお話を聞けたらとも思います。(R氏)

・小樽商科大学のチョイスなら間違いないと思うので、お任せします。(S様)

・アジアの客層に対して、勉強不足を感じるので、スタッフをもっと外に出して勉強させる必要性を強く感じています。日本の当たり前のおもてなしにとどまらず、海外のニーズにも手が届くようなサービスを心掛けたいと思っているので、そういう機会があればお願いします。(T氏)

・小さい宿に向けての、次世代を育てていける、継続していけるための講座を実施してもらえると身になると思う。(近い業態だからこそ、実施できそうなものはすぐ取り組めるのではないかと思う。)あとは、受講者同士がもう少し積極的に交流できるためのきっかけや雰囲気づくりをしてくれるとうれしいです。

(U氏)

・外資系であったり、投資家であったり、銀行であったり、そういう方面からの旅館ホテルの経営の見方があると思うので、旅館業の方からの見方と違う側面があるっていうのを業界として教える必要があるのではないかと思います。銀行の話であっても、受講者のレベルにもよると思いますが、融資の話だけではなく、経営のさまざまな段階でのお金の話や、外資が入ってきてガラッと方針が変わるときの話や、もっと様々な観点でのお金のお話を学べるとよいと思う。あと、現実的で夢のない話にはなるが、座学で財務諸表を使ったケーススタディとかがもっとあっても良いかと思う。(V氏)

・今我々、うちの宿だけで興味を持っているのがさっきのコラボレーションではないですが、それがまだモノなのかコトなのかちょっと漠然しているのですがそのマッチングというかコラボレーションの話の持って行き方とか、宿によって違いますが生産性についてや、組織での人の育成・定着についてや、先ほどおこがましいですがお話しさせて頂いた資質の話とか、ムスリムの集め方・アプローチの仕方とかですかね。また、MICEも興味はあります。ユニバーサルツーリズムについても興味は持っていて、今、特にそういう方は以前よりも堂々と、と言うと変ですがいろんな問い合わせを頂くので、そういう対応をするのに今色々な業者とコンタクトをとったり、階層の時にもユニバーサルデザイン対応の客室も作ろうと考えているのと、エントランス等のアプローチの対応も必要かなとは考えています。(W氏)

・人のモチベーションをどう持続させられるのかを知りたいです。こういうボランティア活動の時にメンバーとして、どう人と人をつないでおくのかとかを知りたいです。(X氏)

⑨講座自体の改善点はあるか？ 内容、期間、講師のレベル・バランス（大学と民間）、開催場所や時間帯

・時期的に繁忙期にかかるから理解はできるが、第2タームと第3タームの間  
が空くのが気になるが、それ以外は特段ない。(R氏)

・もう、今のままのバランスが絶妙なので希望はないです。あと、自分のあえて  
興味のないものであれば逆に新たな刺激になるので、特に希望はないです。  
しいて言うなら初年度の日程が上手い具合に閑散期と重複しいて参加しやすか  
った気がする。(S氏)

・アカデミックな講義ももちろん勉強にはなるが、同業に限らず、民間の講師  
の講義もいろいろな刺激を受け、勉強になるのではと思っています。(T氏)

・座学以外の講座もあるとよい。時間帯は特に問題ないです。数日続けてより、  
スポットで単発の方が施設から人も出しやすくなると思います。(U氏)

・今回の場合は集中しているので行きやすかったのですが、逆に今度講座と講  
座の間が空きすぎるとすごく忘れやすくなってしまう。また、初回は台風で出  
れなかったのですが、実際の講義を受けずに補講資料と動画でのレポート提出  
は無理ですね、特に動画を見るというのが仕事をしながらだと一番時間が割き  
づらいです。あと、今回の受講者は全体的にレベルが高い方ばかりだったので、  
とても刺激になりました。(V氏)

・正直言うとそんなに講師の先生方特に大学の先生方をたくさん知っているわ  
けではないのでわかりません。一般的な自己啓発とかの先生は知っていま  
すが、それでも高い低いといわれると難しいですね、正直アカデミックなところ  
は慣れていないので最初は特に難しいと思うこともありました。和歌山大学  
の時にいきなり授業全部英語で、えーってなりましたし、主旨はわかります  
けど、やはりびっくりはしますよね。受講者のレベルも違うし、そこで全員が  
同じ習熟度となるかも微妙ですし、英語が大切なのは大変わかっていますが。

(W氏)

・大阪の講座は授業は受けたんですけど、ディスカッションは受けてないので  
あれですが、講座の範囲が広すぎて、正直自分が必要としていない部分の話が  
あるので、もう少し自分が必要としている所だけピンポイントで受けれたら良  
いなと思いました。あとは先生方の考えている観光業と受講者の考えている観  
光業にはどうしても理想と現実のギャップが感じられたので、もう少し受講者  
側に近い方が講師でもいいんじゃないかなと思います。分野ではないですけど、  
個人的には外国人にもっと「女将」というものを広めていきたいです。その他  
に、補助金の情報や利用についての何かがあっても良いのではないかと思いま

す。(X氏)

⑩今後、宿泊業はどのように発展・変化し、どのような人材が求められると考えているか？

・民泊などいろんな形態が乱立していき、お客様の選択肢が広がるので、ホテルだけが潤うというのがなくなるのかなと思う。オリンピック後も急激には海外の客足は減らないと思うが、その時にきちんと文化なり、買い物やオリンピック以外の日本の滞在の楽しさを訴求していかないとなかなか発展はしないのかなと思っている。人材としては語学力はもちろん必要だが、きちんと数値の感覚、数字が読める人、リーダーシップがきちんととれる人、セールスがきちんと戦術的にできる人等、いろんな知識をバランスよく勉強している人材が大切・重宝されるのではないかなと思う。(R氏)

・今後は極端な不景気が予想されるので、これ以上建物とか設備に過度な投資をしても、投資対象として回収が出来るような、事業ではなくなる、今までのスタイルの宿泊業であると魅力のある事業にはならないだろうと思います。電鉄系のようなもともと減価償却をエンジョイできるような業者であれば別ですが、不動産業的にはホテルは3回くらいつぶれたくらいがちょうどよいといわれるので、今後はその3回つぶれた不良債権の取り合いのような状況になるのではないかなと思います。旅館業界そのものも淘汰が大分進むと思います。なので、都市部では一本表通りから入ったところに立つ空室が目立つマンションなどを買い取りリノベーションしたり、地方だと古い旅館や民家のリノベーションなどで器がさほど大きくなく高単価でラグジュアリーなつくりのものが、投資ビジネスとして成り立ち生き残っていくのかと思っています。そういう時代に必要とされる人材は、変化に柔軟で面白い考え方が出来る人、色々なツールを使って積極的に発信しようという意欲のある人、数字に明るかったり、語学が出来る人が重宝されると考える。(S氏)

・おもてなし以外にも海外の人も同じスタッフとして採用する必要性があると考えています。

・ホテルマンとして出来る子ではなく、まずは人としてコミュニケーション能力が高い子、気づける子が欲しい。障害のあるナシは関係なく、そういうことに気づける子、育ててポテンシャルのある子が欲しい。(U氏)

・やはり、こういう講座でも発言をしない方がいるのを見ると業界的に、話すのが苦手であっても、発言をする、コミュニケーションをとる努力が出来ないといけないと思います。お客様商売なので、いかにコミュニケーションをとりながら相手の希望をいかに聞き出すかが大切だと思うので。あとは経営が出来

るという人材は不足していると思います。(V氏)

・まずは時代の変化に柔軟に対応できる頭の柔らかい人材が一番重要になってくるかなと思っています。一つのセクションに固執するような人材ではなく多岐にわたってキャリアアップを狙えるような柔軟性のある人材がうちは今すでに頭におきながら採用、育成や個人のプロセスの強化に力を入れています。(W氏)

・安心できる人とあとは中核人材層での横のつながりがもっと欲しい。基本的に皆さん受け身なので、もっと若い世代で、気持ちで中心となって動く人が欲しいですね。また、DMOもそとから来ている方が傾向として多いので、何か活動するにも非難を浴びやすいので、まずは地元の方とDMOの方をつなげる必要があるとも思います。(X氏)

#### ⑪開催校との連携協力体制について建設的な取り組みは検討しているか？若しくは検討することは可能か？

・先輩受講生としてのスピーチなど、自分にできる事であれば積極的に協力させていただくので、ご相談ください。(すでに専門学校や宿屋大学などでは何回か講演をさせてもらっている)(R氏)

・もちろん、それは協力できることは協力させていただきますので、ご相談ください。(S氏)

・時間や都合が会えばいつでも協力します。(U氏)

・何が出来るかはわかりませんが、可能といえば可能です。(V氏)

・それはもう賛成です、むしろ今後のその人材の確保の件もありますし、大学さんとの提携とかはしていくのも大切と考えております。(W氏)

・出来ることはタイミングさえ合えば協力させていただきます。(X氏)

#### ⑫受講料の徴収についてどう考えるか？

・内容として大学によって差はあるかもしれないが、とっても良い学びの場であるし、是非続けてもらいたいと個人的には思うので、続けていく為に受講料が発生するのは妥当と思う。特に小樽商大で提供しているMBAのエッセンス的な講座についてはなおさらのこと。宿屋大学の講座も大体8千円前後、都内のセミナー関係も意講座1万円前後が多いので、プログラムの内容や質にもよりますが、それくらいの金額であれば経営者の考えからも受講者を出しやすいかなと思います。(Q氏)

・若干であれば良いと思う。民間の講座などとの比較検討も必要だとは思いますが、

- 事務局のプログラムの講師で著名な方々もいるし、有意義な講義内容なので、逆に有料にした方が応募した方も真面目に受けるのではないかと思う。まあ、1講座4000円くらいが限度で×コマ数みたいなかんじとかですかね。(R氏)
- ・実際に参加して、内容に充実感があるのはわかっているので徴収に納得感があります。ただ、一方で業界全体のことを考えた時に一律徴収で参加者がなかなか集まらないというのであれば、例えば大手(鶴雅さん等)の宿泊事業者や自治体等に寄付・協力金を例えば資本金や合理的な基準でお金を出していただいてもいいのではと思う。全員が一律はやはり厳しいと思うので。(S氏)
  - ・有料でも参加したいです。それくらいの価値があります。5万円くらいであれば大体の企業はOKすると思います。(T氏)
  - ・内容によって反応は変わってくると思います、大分でやっている商人塾は1年間で10万円と安くはないですが、講師陣やプログラム内容が素晴らしいので、全然惜しくないです。なので、プログラム内容次第ですが有料でも良いと思うのと、あとは有料にした方が受講する方も真面目に受けると思います。(U氏)
  - ・私は問題ないと思いますが、立地によると思います。交通費がかからない場所で有料なら行こうと思うのと、あとはまあ有料であっても聞きたいという内容のプログラムであれば出すと思います。金額的にも出しやすいのは1万円前後ですかね、修了書がもらえるとはいえ、それが何かの資格になるわけではないので、知識を得られるという意味ではその辺のセミナーと同じような価格でなければ難しいと思います。また、会社命令で、有料で参加となっても今の時代「会社の為に」という人は少ないので、やる気を出してもらうのが難しいと思います。(V氏)
  - ・お金を出すことは全然やぶさかではない、むしろ払って当たり前とは思っています。ただ、金額によっては出せる範囲と出せない範囲がありますが、かといって今いくらとははっきりわかりませんが、払うことについては賛成です。まあ、イメージとしては1講座1万円くらいかなとは思っています。(W氏)
  - ・有料となったら行かないと思います。ものすごく興味のあるプログラムであったら別ですけど。和歌山コンシェルジュのような資格のブランド化ではないですけど、受講して何かを得られるのであれば、有料化になっても受けるメリットはあるのかなと思います。(X氏)

### ⑬受講の成果としてどのようなものがあったか？(若しくは予想されるか？)

- ・まずは、宿泊部門の副支配人から、現在この施設の支配人になったコトがあるかと思っています。ビジネスプランのものが実際のホテルの部門方針に反映できているという成果や、戦略の考え方もきちんとロールプレイング出来るように

なったことも成果といえると思う。(R氏)

・成果として上がってくるのはこれからですが、講座を受けたことによって自分の中での考えや学びを整理することが出来たのは良かったと思います。(U氏)

⑭役職の変化や業績指標。業績指標で具体的に開示出来るものがあればお願いしたい。

・数字的なものはクライアントの施設のものになるので、パーセンテージであれば協力できる部分はあると思いますが、そのときに詳細をお聞きしてどこまでご協力できるかご相談させていただければと思います。(Q氏)

・出せる情報に限りがあるかもしれないのと、会社名は非公開でという制限が出てくると思うが、まずご相談いただければできるだけ協力させていただきます。(R氏)

・現状は、3期生が施設に戻り、どうなったかの指標について、今後出せるかどうか(オーナーの施設なので、応相談)。(S氏)

・これからオープンを控えているので、実際の数字として上がってくるには少し先になると思いますが、協力できるところはさせていただきます。(U氏)

・物の見方が変わったのと、個人的なところでいえば自分は今部長職で、次の段階が取締役なので、取締役になれるような人材になる為の勉強をしたいと思っているのが指標ですかね。(V氏)

・別途依頼で対応いたします。(W氏)

・具体的に講座を受けて何か新たに活動したわけではないので、成果として数値化するの難しいです。(X氏)

### (3) 自走化校の教育プログラムの調査

今年度、自走化を進めた大分大学、和歌山大学に加え、小樽商科大学を含めた3校について、教育プログラム実施体制等の状況を調査した。

まず、大分大学については、学内教職員が運営と登壇、外部講師が登壇する形で、下記のプログラムを実施した。今回の受講対象者として、宿泊業に従事する社会人に加え、学部学生や大学院生を含めることで、学内の教育予算で実施することができた。日程については、受講対象者が参加しやすいよう、繁忙期を避けるとともに、学生の試験期間後の日程である2月15日に実施した。当初、教育プログラムの検討段階では、受講生の学習満足度の向上を考え外部講師等を増やし、実施期間を2日間とする方向で検討していたが、予算等の事情で今年度は1日間での開催とした。また、今年度は、半期2単位の経済学部

の授業として地域活性化等をテーマとした「研究開発マネジメント論」を実施しており、授業の中で平成 29 年度の観光庁事業費で開発したケーススタディなどを活用した。

## 図：大分大学のプログラム

平成 30 年度 産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業

### 大分大学講座「宿泊業のイノベーションと経営課題」

日時：平成 31 年 2 月 15 日（金） 13 時 30 分から 17 時 20 分

場所：J:COM ホルトホール大分 2 階 講義室（サテライトキャンパスおおいた）

対象：宿泊業関係者、大分大学大学院生・学部生の約 20 名

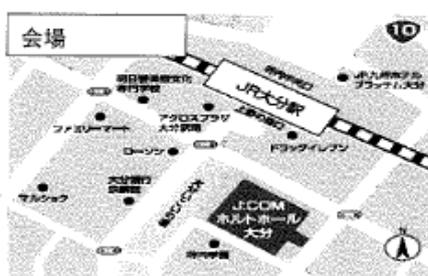
受講料：無料（ただし、会場までの交通費、宿泊費等は各自負担）

講演（質疑応答を含む）

- ①13:30～14:40 大分大学経済学部教授 河野憲嗣氏「京都・町家旅館の経営戦略」
- ②14:50～16:00 株式会社サリーガーデン代表取締役 湯治柳屋 橋本栄子氏  
「生き方改革の取り組み 一湯治柳屋ではー」
- ③16:10～17:20 大分みらい信用金庫 担当者  
「旅館経営の財務・資金調達」(仮)

(注) 講演者とテーマは変更する場合があります。ご了承下さい。

本講座は、旅館・ホテルの経営幹部候補の方々や関係者のマネジメント力の強化を目的としています。ぜひ、自身の知識やノウハウ習得、スキルアップの場として、ご活用下さい。



国立大学法人  
**大分大学**  
OITA UNIVERSITY

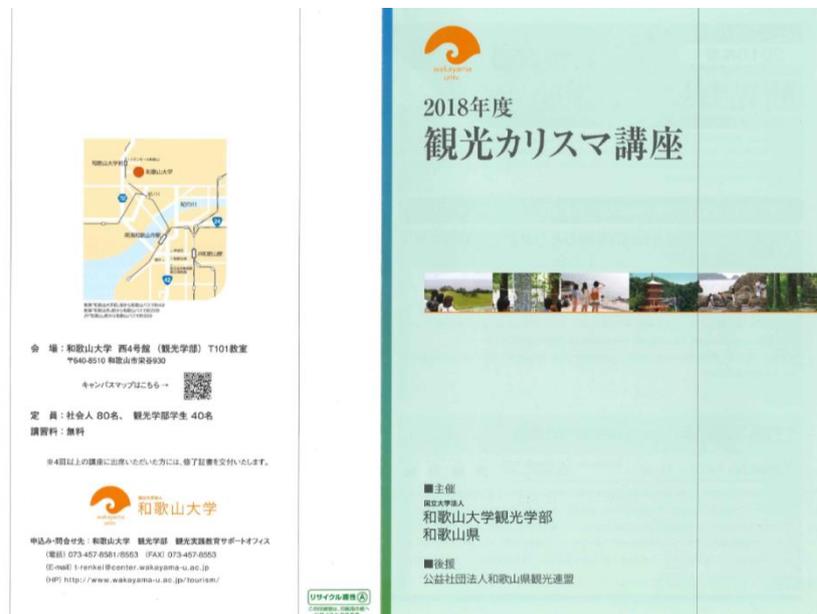
実施主体：大分大学経済学部  
協力：国土交通省観光庁、  
小樽商科大学

<問合せ先・応募先>

**大分大学経済学部**  
TEL 097-554-7652  
keisomu@oita-u.ac.jp

また、和歌山大学については、学内教職員が運営を行い、外部講師が登壇する形で、下記のプログラムを実施した。今回の受講対象者として、社会人に加え、学部学生を含め実施した。本プログラムについては、今年度から和歌山県と共催で実施することとなった。当初、今年度から自走化するにあたり、受講料を徴収予定であったが、和歌山県からの補助金が出ることで決定したため、昨年度通り、無料で実施した。開催日程は、受講対象者が参加しやすいよう、平日の18:00~19:30の時間帯に5日間、それぞれ座学形式の講座を実施した。

図：和歌山大学のプログラム



### 2018年度 観光カリスマ講座

本講座は、先方で提案する「観光カリスマ」や観光モデルを担っている観光地・観光ビジネスのキーパーソンを招聘します。観光カリスマのユニークな発想やリーダーシップを駆使しての事業の推進、貴客を巻き込んだコンテンツの形成方法等の実践事例を学ぶことで、和歌山県を知らずとする地域の観光振興とまちづくり再進の方向性を学びます。

会場、和歌山大学 西4号館（観光学部）T101教室 受付開始 / 17:30~

**第1回 観光の現状とDMOを中心とした観光地域づくりの取り組み**

10月25日(木) 18:00~19:30 観光庁 観光地域創成課 課長 田中 秀人

昨年(2017年)の訪日外国人旅行客数は2,800万人を越え、10月の日本を去る観光ビジョンにおいて定めた2020年に4,000万人という目標も実現に入ってきています。これから更に高い観光立国を目前にしているには、地域における観光活性化や産業の振興、活気ある地域社会の実現が必要不可欠です。本講座においては、観光の現状とDMOを中心とした観光地域づくりの取り組みについて、地域における事例も取り上げながら紹介します。

**第2回 映画による新しい観光資源の発掘**

11月8日(木) 18:00~19:30 株式会社STELLA WORKS OOO 社長/ディレクター 前田 和紀

映画は世界共通言語だと考えられています。映画がきっかけで海外の方とコミュニケーションが生まれたいります。映画のストーリーはとことんながら、その作品の中での、生活スタイルや文化、ロケーションのことが話題になることがあります。そしてその映画の舞台に行きたいというふうになっていくことがあります。あるいは「ローマの休日」から旅の目的地と非等しいものまであります。そして賞状もありません。国内外問わず、発信しつづけるものです。映画というツールを使って、新しい観光資源となりうるものを探っていく方法を体験を交えてお話しさせていただきます。

**第3回 街おこしイベント成功の秘訣 ~具体的な事例とヒント満載~**

11月29日(木) 18:00~19:30 株式会社のみ 代表取締役 藤田 功博

地方創生、地域活性化の多岐に、近年では様々なイベントが開催されるようになりました。観光イベントは、長く続けるためのポイントがあります。立ち上げから2年目で、約4万人を動員し、京浜東北線、全国有数の観光地となった日本橋イベント「SAKE Spring」や、ユニークな企画を使うことで話題の「太宰府春燈」などの事例をもとに、「イベント実施の重要ポイント」「SNSを活用したプロモーションのつくり」「イベントを長く続けるための大切なこと」などについて、具体的な方法を紹介します。観光イベントを立ち上げてみたい方、企画途中で悩んでおられる方などお気軽に、実践的な内容とします。

**第4回 大阪ミナミのまちづくりについて**

12月13日(木) 18:00~19:30 関西国際空港株式会社 西業務課長 部長 和田 真治

大阪ミナミには、関西国際空港から大塚までのインバウンドが伸びています。なんば駅に隣接するビル「なんばスカイ」が関わりなく開業するほか、来年度には、新歌舞伎座や精華小学校の跡地にホテル、商業施設が誕生、さらには、2020年度には連絡通路からなんば駅までの道幅が再編され、歩道の拡幅や駅前広場に整備される予定です。こうした最新動向にはぜひぜひ注目してください。また、最新動向にはぜひぜひ注目してください。こうした最新の動向にはぜひぜひ注目してください。こうした最新の動向にはぜひぜひ注目してください。

**第5回 地方自治体によるインバウンド誘致と広域連携**

1月10日(木) 18:00~19:30 高山市 海外戦略課 海外戦略課 課長 森 由貴

2010年代に入り、インバウンド(訪日外国人旅行者)数が急速に増える中で、こうした外国人旅行者の増加に際しては観光振興の課題となっています。しかし、東京と大阪を結ぶ「ゴールデンルート」以外の都市町村にあって、国や自治体による誘致、旅行業や宿泊業に比べてはまだまだありません。本講座では、1980年代から訪日客でインバウンド誘致を進めてきた高山市の経験と、ユダヤ系家族旅行客に誘致された岐阜県、福井県、石川県、愛知県にまたがる「丹波川」の広域連携事業の事例を紹介し、地方におけるインバウンド誘致および観光振興のあり方を案の点と一線に考えていきます。

次いで、事務局である小樽商科大学については、学内教職員が運営と登壇、外部講師が登壇する形で、下記のプログラムを実施した。今回の受講対象者は自走化前と同様、社会人のみで、全国の旅館・ホテルにおいて、将来の経営を担う幹部候補の方々（次期経営者、役員、管理職など）、旅行業や飲食業、運輸業等で宿泊産業と連携し、観光ビジネスに携わる管理職以上の方々、DMO に関わる業務を推進するの方々とした。本プログラムについては、観光庁、北海道運輸局、北海道の後援で実施した。予算については、小樽商科大学が推進する産学官の連携による観光・医療・食を中心とする経営人材育成事業の重要な取り組みの1つとして、学長裁量により予算配分された。開催日程は、受講対象者が参加しやすいよう、繁忙期を避けた3ターム制の合計8日間で実施した。講座の中では、講師の話を聞くだけでなく、グループディスカッションと組み合わせることで、学びがより深いものになるように工夫したとともに、人的ネットワークの形成にもつながるよう促した。また、最終日には、受講の学びと成果及びビジネスプランとしてどのように活かすかを発表してもらいビジネスプラン発表会を実施し、学びが形になるよう、アウトプットにも力を入れた。

図：小樽商科大学のプログラム

観光産業の中核を担う経営人材育成講座			
<b>第1ターム「観光政策と戦略、マーケティング」</b>			
<b>第1ターム 第1日 10月1日(月) 13:00 - 17:30</b>			
13:00 - 13:45	開講式		
13:50 - 14:50	観光政策	日本の観光政策	国土交通省観光庁 参事官 田村 寿浩氏
15:00 - 17:00	講演	観光力を活かした 借づくり・新づくり	経産省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
17:00 - 17:30	フォローアップ	明日以降の説明	
<b>第1ターム 第2日 10月2日(火) 9:00 - 17:30</b>			
9:00 - 9:20	フォローアップ		
9:20 - 12:20	経営戦略論	経営戦略とビジネスモデル (9:20 - 10:20) グループディスカッション (11:00 - 12:20)	小樽商科大学 大学院経営学修士プログラムディレクター兼教授 近藤 公彦氏 小樽商科大学 大学院経営学修士プログラムディレクター兼教授 李 湧氏
13:30 - 17:10	戦略の事例	経営戦略の実践 (13:30 - 15:10) ディスティネーション戦略 (15:30 - 17:10)	一般社団法人地域の魅力研究所 理事 近藤 良弘氏 株式会社北海道航空旅行社 代表取締役社長 鈴木 玄一郎氏
17:10 - 17:30	フォローアップ		
<b>第1ターム 第3日 10月3日(水) 9:00 - 17:30</b>			
9:00 - 9:20	フォローアップ		
9:20 - 12:20	マーケティング論	マーケティング戦略 (9:20 - 10:20) グループディスカッション (11:00 - 12:20)	小樽商科大学 副学長 大学院経営学修士プログラムディレクター兼教授 近藤 公彦氏 外国人観光客誘致による 地域活性化 (13:30 - 15:10)
13:30 - 17:10	マーケティングの事例	地域観光マーケティング (13:30 - 17:10)	レインボリバーリゾーツ株式会社 代表取締役 株式会社ダイオキヤード・ビッグ社 インバウンド事業顧問 川端 祥司氏 株式会社「すし」 観光戦略推進部長 北海道大学 観光推進ディレクター兼教授 萩野 隆二氏
17:10 - 17:30	フォローアップ		
<b>第2ターム「財務分析と組織づくり」</b>			
<b>第2ターム 第1日 11月14日(水) 13:00 - 17:30</b>			
13:00 - 13:30	フォローアップ		
13:30 - 17:00	財務	旅館・ホテルの収支・ 経費・資金繰り -継続的な経営のために- (13:30 - 14:30) グループディスカッション (14:40 - 17:00)	株式会社日本政策投資銀行 北海道支店長 松崎 一重氏 北海道支店 課長 内田 敏春氏
17:00 - 17:30	フォローアップ		
<b>第2ターム 第2日 11月15日(木) 9:00 - 17:30</b>			
9:00 - 9:20	フォローアップ		
9:20 - 12:20	組織論	組織の活性化 (9:20 - 10:50) グループディスカッション (11:00 - 12:20)	小樽商科大学 大学院経営学修士プログラムディレクター兼教授 玉井 健一氏 PwCコンサルティング合同会社 アジア太平洋地域東アジアディレクター 川井 徹也氏
13:30 - 17:10	組織活性化の事例	外資系ホテルの脱自営 (13:30 - 15:10) マネージャーの転換 (15:30 - 17:10)	九州産業大学 観光学科 准教授 松笠 裕之氏
17:10 - 17:30	フォローアップ		
<b>第2ターム 第3日 11月16日(金) 9:00 - 17:30</b>			
9:00 - 9:20	フォローアップ		
9:20 - 15:40	ケーススタディ	講義 (9:20 - 10:00) グループディスカッション (10:20 - 14:20) 発表 (14:30 - 15:40)	小樽商科大学グローバル戦略推進センター 長学官兼長官兼長官部門 副部門長・准教授 北川 泰治部氏 キャリアバンク株式会社 専務取締役 益山 健一氏
16:00 - 17:10	ビジネスプラン	ビジネスプランコンペ	小樽商科大学グローバル戦略推進センター 新学官兼長官兼長官部門 副部門長・准教授 北川 泰治部氏
17:10 - 17:30	フォローアップ		

### 第3ターム「ビジネスプランの発表」

第3ターム 第1日 2019年3月13日（水）13:00 - 17:30

13:00 - 13:20	フォローアップ		
13:30 - 16:20	修了生による、具体的な成果と、実務へ活かすポイントの紹介と質疑応答		
16:30 - 17:30	講演	北海道からの観光サービス・イノベーション創出	小樽商科大学 大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻 教授 内田 純一



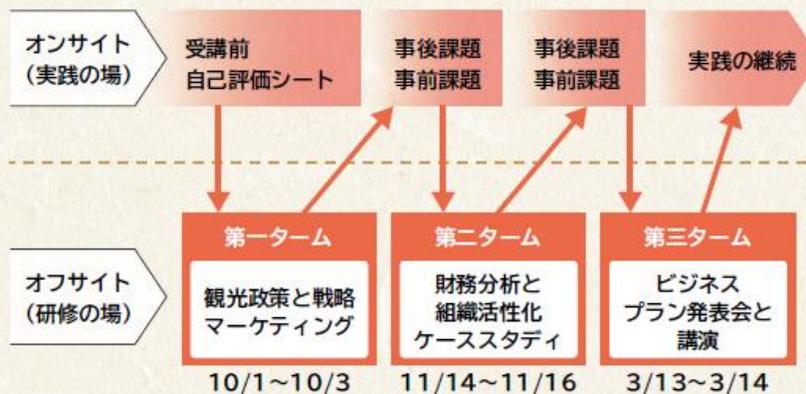
第3ターム 第2日 2019年3月14日（木）8:50 - 17:30

8:50 - 17:00	発表会	ビジネスプラン発表会 ・発表13分+質疑応答5分 (8:50-11:50) 8名 (12:50-17:00) 12名	小樽商科大学 副学長 大学院商学研究科 アントレプレナーシップ専攻 教授 近藤 弘彦 他5名
17:10 - 17:30	修了式（修了対象者には前と修了証をお渡しします）		



※発表者人数が増えた場合は、15日（金）の午前中にも発表会を行う場合があります。

### プログラムの全体像



#### 産学官でのネットワーク形成 観光産業の競争力強化に向けた交流を促進します

本講座は「学べる場」の提供と共に、実務での効果を発揮できるような人的「ネットワークの形成」も意識してプログラムを展開します。講座でのグループワークによるディスカッション、交流会の開催、個別のフォローアップなど、講座後も協働し持続的に観光産業を活性化できる関係構築を目指します。

## (4) 総括

### ①受講者インタビュー調査における総括

自走化校である3校の受講者による回答であり、受講時期も同じではないため、内容については考慮しなければならない要素はあるが、おおむね前項での回答から次のことが分析できるであろう。さらに、分析の精度を上げていくためにも引き続き受講者へのインタビュー、フォローアップ調査が必要である。

#### i) 観光業界の課題について

人材確保についての課題認識が一番強く感じられる回答であった。そこから外国人の採用やAIの活用についても関連して触れられる受講者もあり、人材の確保、そして育成については改めて大きな課題であると言えよう。

さらにアクティビティなどの企画についても誘客だけではなく長期滞在の観点で必要性も訴えられており、観光コンテンツの充実を図る必要性も感じられた。以上の観点からのプログラムの充実を図っていくべきであろう。

#### ii) 受講者自身の施設への改善や要望

利益率の向上とオペレーションの改善について触れられる傾向にあった。その他、従業員への待遇やコミュニケーションの質的向上についても検討されていた。

以上のことからやはり財務的な課題発見やそれを支える業務改善などについても、講座においてさらに充実させ、必要に応じてプロフェッショナルな相談（コンサルティング）などについても講座の外部サービスとして確立することも重要であると思われる。

さらに、従業員に対するES向上については人材確保と関連性が高いと思われるが、こうした内部への意識の向上は好ましい傾向であり、引き続き働き方を考えられる講座の拡充も必要であろう。

#### iii) 受講の動機と受講後の感想や他の受講者とのディスカッションについて

受講動機としては、もともと研鑽を積む意欲が高い人物が受講している傾向にあり、受講の案内が届くことによって響いた傾向が見られる。その他、会場アクセスについても触れる受講生もあり、開催場所については改めて慎重な検討が必要であることが感じられた。ただ、受講募集が届いていない潜在的な今後の受講申し込み者もいることが予想され、講座プログラムの情報周知と受講を許可する経営トップへの理解促進が今後も求められる。

受講した感想としては客観的に現在の業務を見直したり、立ち止まって違う

観点で自身の施設を見る機会になったりなど、通常の業務に忙殺された状態から解き放たれ、リフレッシュした中で学びを深められたのではないかと思われる。その他にも、業界での横のつながりや講師陣との関係性構築において期待が寄せられるなど、産学連携としての効用もあったのではないかと思料する。実際に他の受講者とのディスカッションにおいて情報交換が図られたり、新しい取り組みに発展する起爆剤になる可能性が触れられていた。

#### iv) 受講後の各受講者の施設での取り組みと成果について

講座で学んだ内容や活用できる事例などは積極的に施設で実行する傾向にあると思われる。実際に受講者が講座で作成したビジネスプランなどは行われている受講者もあり、現場から離れて客観的な視点で分析、計画されたものは各受講者の施設としても取り組みに対する理解が得られやすいのではないかと考えられる。こうした回答内容からも、先進的且つ実績のある外部講師と業界を理解した大学教員の組み合わせにより実務と理論の融合が促進され、施設の改革を進められる学習機会を提供できる可能性が高くなると思われる。

また、その成果であるが、回答者は当該事業開始時期を考えても、受講後 2 年以内であり学習成果が大幅に業績へ反映されることは難しく、回答内容からも継続して学び、実践することで質の高い業績向上が図られるであろう。

#### v) 講座に対する要望などについて

講座内容については回答者によってさまざまであるが外資系ホテルの GM による講義や海外からの訪日外国人旅行者のニーズに対する講義の要望があった他、リーダーシップやコーチングなどヒューマンマネジメントに関する講座の要望も見受けられた。またファイナンスや MICE などの個別のテーマについても触れられており、実施校は地域性も踏まえてプログラム設定やターゲット設定が必要であることが改めて確認された。

時期や外部講師に対しても受講者によってさまざまであるが、時期については各地域の大きなイベントなども意識した年間スケジュールを確認の上、設定していくことが望ましいであろう。外部講師についてはできるだけ受講者からのリクエストを反映しつつ、全体としてメッセージ性、学びとしてつながりのある講座企画が求められよう。

#### vi) 今後、求められる人材について

数字に強く、リーダーシップのある人材であったり、コミュニケーションや柔軟性、企画力のある人材が上げられたりなど、これらは観光業界に限らず他業界でも共通している人材像であり、講座としてはほかの業界のプログラムも

一部参考になる可能性が高いと思われ、そうした調査も意識していく必要があるろう。

#### vii) 実施校と観光業界との連携体制や受講料について

インタビューの回答者は比較的協力的であり実施校との講座開講における連携については前向きな回答が多かった。これは回答者が全員いずれかの受講者であるためバイアスがかかっていることを踏まえなければならないが、逆にこうした協力的な受講生を増やしていくことが本事業継続においても重要であることが考えられる。

さらに受講料については数千円～数万円の金額の幅があり、現時点で一概に結論を出すことは難しいが、受講者と会場までの地理的距離の影響や有料であると受講申し込みのハードルが高くなることにも触れられており慎重に検討していく必要がある。

#### ②自走化校の教育プログラム調査における総括

自走化を進めてきた大分大学、和歌山大学、小樽商科大学では、実施した教育プログラムの内容、受講者による発表などのアウトプットの有無、運営方法について一様ではなく、今後は、地域のニーズを反映したテーマの講座実施を継続しつつ、教育プログラムの質をさらに向上できるよう、引き続き改善していく必要がある。それには、大学コンソーシアムでの連携を強め、講師や教材をはじめとする情報共有、情報交換を増やしていく必要があるろう。また、教育プログラムを実施するにあたって、受講料の徴収をどのようにするか、どのような教育プログラムに改善していく必要があるのか等、今年度、大分大学、和歌山大学、小樽商科大学にて、それぞれ実施した産学（地域）コンソーシアム検討会での議論をさらに深めつつ、次年度以降も継続的に教育プログラムを実施できるよう、関係機関との協力・支援体制を強化、発展させていく必要があるろう。

## 5. 事業総括について

### (1) 来年度以降、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る。地域性も考慮し、各採択校がテーマ性をより意識して取り組むことは全国の受講希望者にとって選択の幅が広がり、複数の大学で受講を実現する人材によって人的交流や情報伝達が活性化されていくことも期待される。また、大学教員や外部講師の専門性も多様化され、関係者の交流によって講師も相互に他校へ登壇する可能性も高まり、産業界や大学間での人的ネットワーク形成において深化されていくことが予想される。従って、より一層、情報共有できる「場」をリアル、バーチャルともに創造することを意識する必要がある。

また、観光産業の中核人材育成・強化学業を推進していくにあたり、先述の通り採択校がさらに増えるため大学間ネットワークの構築を拡大、交流促進を引き続き図る取り組みが重要となるが、自走化する大学が平成29年度までに採択された7校に達することとなり、自律的な運営方法確立と大学間での協力関係がますます必要になってくる。今後は自走化大学と当該事業の採択校のリアルな情報交換の場も意識しながら交流機会を創出し、中期的に近接性の高い地域単位で講座の共同実施や受講者募集の協働など効率性に結びつく取り組みを企画できる大学間の関係構築を進める。

そして、13校に及ぶ採択校の専門性や地域性の違いから講座のテーマも多様性が増してきているが、同様に各実施校で受講する人材も多様になってきており、連携する産業界との関係性についても広がり、深化が求められる。平成27年度当初から続く日本旅館協会や全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会との協力関係も引き続き重要であるが、旅行業界や飲食業界、運輸業界などとも連携を意識し、緊密な協力関係を築ける機関も増やしていく必要がある。観光庁がこうした大学と産業界との連携促進、橋渡しなどに関与し、我が国全体で人材育成を強化していける仕組みづくりを構築していきたいと考える。

### (2) 来年度以降の課題

#### ①産学官の目標に対する関係者の共通認識

2020年の東京オリンピック・パラリンピックを直前に控え、我が国の観光産業はさらに変革が求められることは必須である。生産性向上だけではなく、増加を続ける多くの訪日外国人観光客の受け入れはスピード感を持ち、変化に対

応していかなければならない。そうした中、観光産業を我が国の基幹産業に育てていき、観光における消費額の増加を実現し経済波及効果を全国的に大きくしていく上では、宿泊業を中心とした観光産業の人材育成は、最も重要な施策の一つである。

当該事業では、大学の知見を入れ「勘」や「経験」に頼った経営から脱却し科学的なアプローチも取り入れ、人材育成を通じて稼ぐことのできる観光産業の確立を目指している。大学と産業界がこうしたビジョンを共有しながら、人材育成プログラムを通じて教育だけではなくビジネスの側面でも協力関係を構築していくことも意識している。持続的な観光産業の競争力強化において産学官の連携は必要不可欠であり、以上の共通認識を継続して伝達したり、意見交換したりする場を設け、積極的にコミュニケーションを図っていかなければならない。

## ②大学コンソーシアムと産学（地域）コンソーシアムの形成促進

平成31年度は新たに3校が増えて13校によって、当該人材育成事業の大学コンソーシアムの形成が進む。講師や教材などの共有化や学術的な交流が進むことが期待され、教育プログラムのさらなる質の向上を目指していくべきである。また先述の通り、大学コンソーシアムは自走化大学の比率が高くなっていく。自走化の実施、運営方法については一様ではないが、成功要因については他大学において参考にできるよう大学コンソーシアムにおいて情報提供や意見交換を増やし、大学コンソーシアム全体で外部へ発行できるものや発信できるものを模索していきたい。

また、産業界とのコンソーシアムも地域単位で積極的に展開を図っていくべきである。特に自走化においては地域における関係機関の協力は必要であり、教育プログラムを企画する大学と受講者募集や事務局運営、財務的にも協力関係を築ける産業界とのコンソーシアムが必要である。勿論、関係機関の様々な調整が必要になってくることが予想され、自走化大学には前向きにそうした調整を図る役割を担ってもらいたい。さらには、地域単位で近接性のある自走化大学同士が連携を図り、運営についても大学コンソーシアムの基盤を通じて協力関係を発展させてもらいたい。

## ③ガイドラインの必要性

13校が実施する教育プログラムは先述の通り多様性が増していく。受講ターゲットや開講時間、運営方法など実施大学や地域性などによって異なる要因が増えてくるであろう。しかしながら、ある一定程度の質を持続的に維持していく必要性もあるためガイドラインを設け、できるだけそれに沿って実施してい

けるように対策を検討している。そのため、自走化大学や過去の受講生などからヒアリングを行い、どういった講座内容、運営等が良いのか確認を進め原案を取りまとめていきたいと考えている。勿論、そのためにも、大学コンソーシアムや産学（地域）コンソーシアムでの議論の場も活用し、より発展的で継続性の高いものへ当該教育プログラムを仕上げていきたいと考えている。

以 上