

平成 29 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 30 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	2
(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の実施体制と工程表	8
(2) 主な運営業務の具体的な内容	11
(3) 総括と次年度へのつなぎ	31
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) 新規採択校の支援概要	34
(2) 青森大学の具体的な支援実績	35
(3) 鹿児島大学の具体的な支援実績	41
(4) 東洋大学の具体的な支援実績	48
(5) 明海大学の具体的な支援実績	55
(6) 大分大学の具体的な支援実績	62
(7) 和歌山大学の具体的な支援実績	69
(8) 契約関係資料	80
(9) プログラム・教材開発	85
(10) 総括と次年度へのつなぎ	88
4. 広報活動について	
(1) 概要	91
(2) 活動実績	91
(3) 総括と次年度へのつなぎ	94
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	96
(2) 来年度以降の課題	96

# 1. 事業実施概要

## (1) 事業実施の背景

我が国は、「日本再興戦略2016―第4次産業革命に向けて―」において、観光を「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、産業競争力向上に向け様々な施策が展開されている。平成28年訪日外国人旅行者数は2,403万人、その旅行消費額は3兆7,476億円と、それぞれこの数年で大幅に増加し、さらに今後は「東京2020年オリンピック・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<sup>1</sup>。

上述の政府の方針を受け、年間の延べ宿泊者数は着実に増えており、東日本大震災後は外国人宿泊者数が大幅に伸びている。一方で、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1万5千件、26.8%も減少している（表1）。また、旅館は客室稼働率がホテルと比べて大変低い状態で、訪日外国人旅行者が日本文化に触れたいというニーズがある中、大きなギャップが存在している（表2）。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1：宿泊施設数の推移】				【表2：ホテル・旅館における客室稼働率：H28.3】				
	平成17年度	平成27年度	増減		リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル	旅館
ホテル	8,990軒	9,967軒	10.9%増	稼働率	58.1%	77.0%	80.3%	37.2%
旅館	55,567軒	40,661軒	26.8%減					

また観光産業における観光客の満足度、魅力度向上に当たっては、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の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

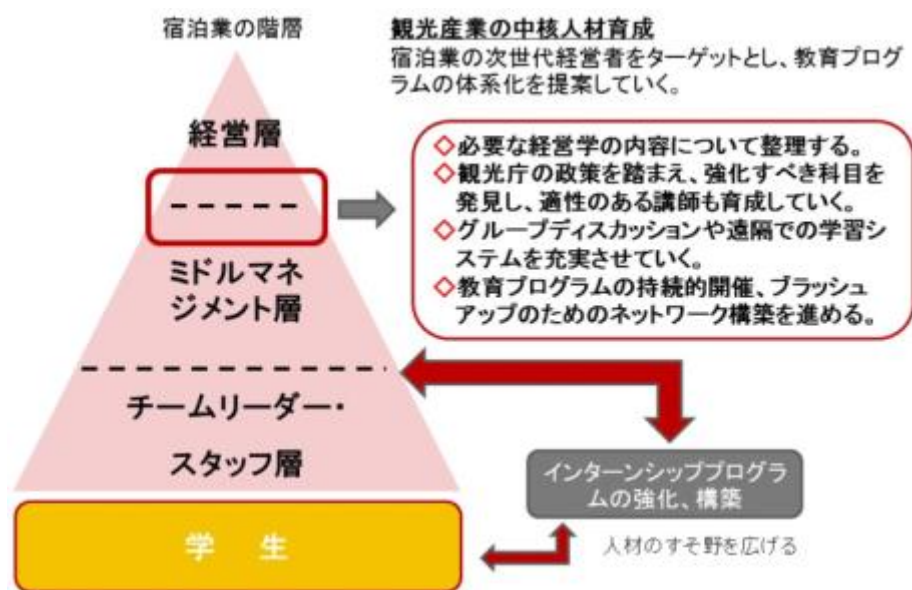
<sup>1</sup> 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議： [http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko\\_vision/](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/)

プロモーションの必要性が高まっている。

## (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、さらに高いレベルの観光立国を目指すためには、「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」から「観光の中核を担う人材」、さらには「即戦力となる地域の実践的な観光人材」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。観光庁では、「観光の中核を担う人材」育成に向け、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。宿泊業界における次世代の経営者、幹部の育成に努め業界の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、そして強固に運営できるよう推進している。



採択校同士が連携して人材育成事業を進めることにより、大学間で研究者の交流やテキストの共有などが促進され、観光産業の研究が深化されることは観光産業の発展に資するものであり、さまざまな人材育成の機会に恵まれることとなる。さらに、育成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の活発化に

つながることも期待できる。

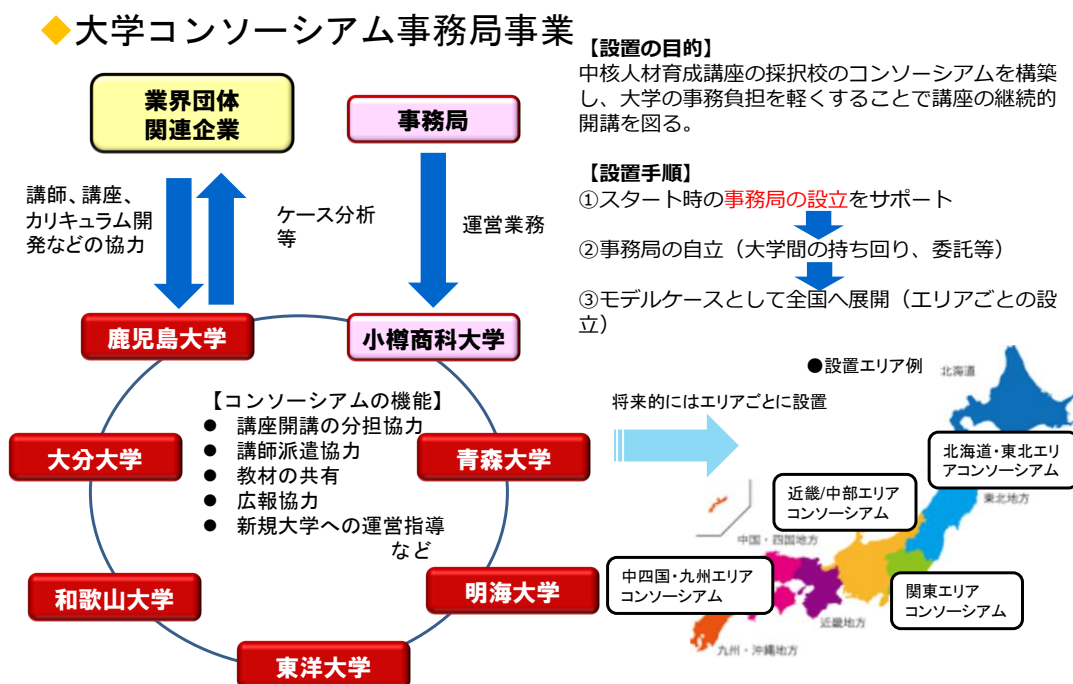
また、平成29年度から実施大学を増やしていくに当たり、プログラムの実施、運営事業のみならず事務局事業も組み入れることで効果的且つ効率的な全国への波及を図っている。事務局は、観光庁と綿密に連携し、実施校の特徴を活かした教育プログラム内容の拡充の支援や、実施校の体制構築及び運営におけるノウハウ提供、運営管理の徹底、人的交流、ネットワーク構築等を行っている。

## ②事業の実施内容

平成29年度は、事務局として小樽商科大学、本事業による人材育成プログラムの実施は、平成28年度からの継続採択校として大分大学、和歌山大学、そして平成29年度からの新規採択校として青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学となり、大学コンソーシアム形成を目指して事業を展開してきた。

事務局である小樽商科大学は平成27年度、平成28年度の当人材育成事業の実施校であり、その教育ノウハウや産業界との連携において採択校へ波及させていく役割を担う。また、継続採択校の2校は、平成28年度に行ったプログラムの改善、大学独自で実施する所謂、自走化に向けた準備を主に行い、そして新規採択校である4校は各地域性も踏まえ、独自のテーマを持ちながら人材育成プログラムを実施し、発展させていくことが重要な取り組みとなる。以下に大学コンソーシアム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：青森大学の実施概要

実施大学名(青森大学)・教育プログラム名 実践から学ぶ観光産業革新の手法

様式2

### ○事業概要

■主に東北地域・道南の旅館ホテルの魅力アップと経営効率向上による生産性向上を図り、後継者が夢と希望をもてる産業とすることを目的とする。  
 ■危機的状況から革新的な手法を用いて見事に再生した旅館3か所を事例に、それぞれの革新性をテーマにして体験談を交えた再生のプロセス、新たな発想への気づき、状況を変える発想法、革新的な手法などを丁寧に掘り起こし、受講生の理解と行動力を促す。  
 ■東北観光の弱みであるインバウンドをテーマにした具体的に革新的な発想を提案する場を設定し、次世代の北東北・道南の観光産業を担う人材の交流を図り、地域全体に活力を生んでいく核となる人材を育成していく。

■対象：主に旅館ホテルの後継者や幹部職員、地域経営に携わる人

■実施場所：青森駅近くのセミナー会場、三沢市の青森屋

■実施スケジュール：3日間×3回、11月28～30日、1月14～16日、2月13～15日



第3ターム：「青森屋」青森地域文化にこだわる体験

■カリキュラム概要：各タームごとに経営革新のテーマを設定

第1ターム：デザインの思考(革新を生む発想法)

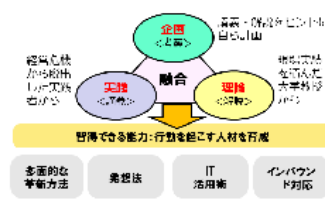
第2ターム：クラウド型ITによる経営とサービス革新

第3ターム：地域文化への徹底したこだわりで宿の魅力創造・一人五役で効率(働き方改革)

メイン講師によるテーマの掘り下げとファシリテーターによる受講生との議論誘発

青森屋での体験学習

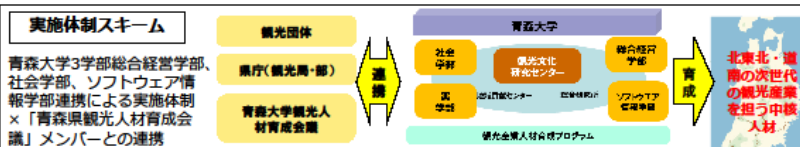
インバウンドをテーマにしたWSで新たなビジネスプランプレゼンテーション



第1ターム：「里山十帖」何も無い里山の温泉旅館を稼働率9割に



第2ターム：「陣屋」クラウド型IT導入でサービスと経営を革新※「陣屋」コネクトHPより



## 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、屋久島町、奄美市

### ・実施スケジュール

1 1月 大学講義  
 1月 屋久島実習  
 2月 奄美市実習  
 3月 大学報告会



### カリキュラム内容

#### ・カリキュラム概要

事前学習：観光学概論(鹿児島大学)  
 第1ターム：エコツアー観光論(鹿児島大学)  
 第2ターム：屋久島実習(エコツアー観光における宿泊サービス)  
 第3ターム：奄美大島実習(エコツアーDMO研修)  
 第4ターム：成果報告会(鹿児島大学)

#### ・習得できる能力

- ①観光産業をサービス業として広く認識できる。
- ②世界遺産等エコツアーの基本枠組みを理解し、ビジネスモデルに反映できる。
- ③エコツアーガイドと宿泊業者とのマッチングの結節点を見いだせる。
- ④従来の宿泊サービスをリニューアルできる。
- ⑤外国人エコツアー観光客を受け入れるための地域を巻き込んだプランを構築できる。

・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

・社会人が受講しやすい工夫：夜間開講・集中講座



屋久島・縄文杉



奄美・ mangrove

### 実施体制スキーム

・鹿児島大学  
 人文社会科学部研究科 + 鹿児島県、鹿児島県観光連盟、屋久島町、  
 かごしまCOCセンター 屋久島観光協会、奄美市、奄美商工会議所 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

**○事業概要（現状・課題、プログラムの目的・コンセプト）**  
 現状のわが国：管理職に占める女性の比率は平均6.5%に過ぎず、女性の管理職が1人もいない企業が半数  
 ホスピタリティ産業：スタッフは女性の割合が高く6割前後 ⇨ 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 → 女性のキャリアを考えていくことは喫緊の課題  
 …これは見方を変えると  
 ・女性の管理職への登用における余地が大きく、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重要であると考えられる  
 ・女性が活躍しうる組織づくりについて論議する講座！

**・対象者・人数：**  
 ホスピタリティ産業で、総支配人、若女将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やホスピタリティ産業の関係者をサブターゲット  
 ・合計 17名受講（修了生16名）

**・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月の間に4ターム開講（各ターム2～6回の講義・研修）

講義・研修	1-1	2-1	2-4	3-1	総括
	1-2	2-2	2-5		
シボプログラム	1-3	2-3	2-6	3-2	修了
	4-1	4-2	4-3		

**カリキュラム内容**

**・カリキュラム概要**

1-1. 日本の観光政策と人材育成を学ぶ。	<b>理論習得</b>
1-2. ホスピタリティのフレームワークとマーケティングを学ぶ。	
1-3. 組織論・組織行動論、人的資源管理論を学ぶ。	
2-1. 業界事例、その他の産業における先進事例、他国の事例を通じて女性のキャリアについて考える。	<b>実情把握</b>
2-6. ※いずれもゲストの方の講義後に、グループごとにワークショップを行なう。	<b>実態視察</b>
3-1. 施設見学と人事担当者ヒアリング	
3-2. ※女性活用に積極的なホスピタリティ関連施設の見学（ABBA Resorts IZU 坐漁荘）。	
4-1. 「女性が活躍できる組織づくり」を目指す他業界の話を通じて学ぶ。	<b>まとめ</b>
4-2. パネルディスカッションを通じて学ぶ。	
4-3. 学習内容を発表することで学ぶ。	

**・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、さらなる成長を模索することが可能となる。

**・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。

**・社会人が受講しやすい工夫**  
 動画の配信、補講の実施などにより、スケジュールが厳しい受講者にも受講しやすくする。

**実施体制スキーム**

・東洋大学 + 連携者

**検討委員会（本学教員5名 + 外部有識者6名）**

カリキュラム作成・検討

実行状況  
モニタリング

1ターム  
終了後検討

翌年の  
プログラムへ

**講義担当本学教員 + 事務局**

**外部講師**

## 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

別紙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サービスの世界組織、国内外のホテル協会、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やマネジメント（人材育成、ファイナンス）分野のノウハウを定型化して、最適な教育プログラムを構築する。

**対象：**  
 宿泊施設等で従事するミドルマネジメント人材  
 20名程度

**場所：**  
 明海大学浦安キャンパス

**実施スケジュール：**  
 8-9月：募集  
 10月：ターム1  
 テーマ：ホスピタリティ  
 11月：ターム2  
 テーマ：ファイナンス  
 12月：ターム3  
 テーマ：人材育成

**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本教育プログラムを終了することにより習得できる。

**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、ファイナンス、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。

**実施体制スキーム**

明海大学との連携関係

**海外大学**  
 <本学ホスピタリティ・ツーリズム学部が連携協定を締結した大学等と連携予定>

明海大学  
 ホスピタリティ・ツーリズム学部  
 ホスピタリティ・ツーリズム総合研究所

**観光庁**  
 Japan Tourism Agency

**大手宿泊施設・宿泊関連団体**  
 <本学ホスピタリティ・ツーリズム総合研究所の研究員・客員研究員及び、学部にて連携のある宿泊施設と連携予定>

**連携企業**

**国内外宿泊関連団体**  
 <本学ホスピタリティ・ツーリズム総合研究所の研究員・客員研究員及び、学部にて連携のある関連団体と連携予定>

## 図：大分大学の実施概要

### 大分大学：宿泊業の経営革新・中核人材育成講座

○事業概要：九州には由布院、別府、黒川などの有名な温泉地があるが、近年、増加する外国人観光客への対応、顧客および従業員満足度の向上、サービス生産性の改善などが宿泊業の経営課題になっている。本講座は、それらの経営課題を検討しながら、中小の旅館やホテルの経営者・幹部候補を対象として、人材育成に貢献することを目的とする。

- ・対象者・人数：  
中小の宿泊業経営者・  
幹部候補  
20名以内
- ・実施場所：  
大分ホルトホール
- ・実施スケジュール：  
①基礎コース  
11月20日・21日  
②応用コース  
2月27日・28日  
③実践コース  
3月1日・2日
- ・習得できる能力：  
旅館・ホテルに関する  
経営理論と実践的知識

#### カリキュラム概要

- ①基礎コース：宿泊業の基本的経営を学ぶ  
・経営戦略、マーケティング等
- ②応用コース：宿泊業の経営課題の解決手法を学ぶ  
(主に昨年度受講者及び経営者向けのコース)  
・インバウンド対策、人材育成、ビジネスプランニング、おもてなし経営、ネットエージェントの活用等
- ③実践コース：マネジメントゲーム研修と実地研修  
・マネジメントゲームによる資産活用、戦略思考、経営マインドの養成  
・実地研修：JR九州ホテル・ブラッサム大分の見学と講演



#### 実施体制スキーム

大分大学経済学部＋日本旅館協会大分県支部、別府市旅館ホテル組合連合会、大分県観光課、大分市観光課、観光協会 等

## 図：和歌山大学の実施概要

### 和歌山大学・デスティネーションの観光産業を担う中核人材育成講座 ～地域でがんばる観光産業の次世代リーダーを応援します～

別紙2

#### ○事業概要（現状・課題、プログラムの目的・コンセプト）

観光目的地においては、宿泊施設をはじめとする各種の観光関連産業や観光関連機関が存在する。個々の観光企業においても、それらが有機的に結びついて、当該観光目的地が総体的に発展しなければ、個々の観光企業が発展も考えられない。今回の事業では、観光目的地における宿泊施設をはじめとする各種の観光関連産業や観光関連機関において、個々の組織のみならず、観光目的地内および観光目的地のその外に対して、有意な関係性を持った上で、個々の観光企業および当該観光目的地の発展に寄与できる中核的人材を育成する。

- ・対象者・人数：観光目的地における宿泊施設をはじめとする各種の観光関連産業や観光関連機関で観光関連事業に従事する幹部および幹部候補の方（25名）
- ・実施場所：  
公益財団法人  
日本ケアフィット共育機構  
大阪事務所  
(大阪市中央区東心斎橋1丁目7-30 21心斎橋6F)
- ・実施スケジュール：  
2017年9月26日(火)～  
9月30日(土)  
(時間はいずれも11:00～16:45)



#### カリキュラム概要

	9月26日	9月27日	9月28日	9月29日	9月30日
講座	・開講式、ガイダンス ・観光事業と観光政策 ・観光産業概観	・海外を含む観光地経営の現状と人材育成のあり方 ・地域経営をめぐる最新事情	・観光地経営とインバウンド受入の現状 ・旅館業を中心とする観光地のプロモーション ・ディスカッション	・観光地経営のあり方 ・観光地のプランニング ・旅館業を中心とする観光地経営の可能性	・リピーター確保のメカニズム ・ディスカッションを踏まえた発表と講評 ・修了式
狙い	「観光業」のすべてを俯瞰的に見て、現状の問題点を探る。	「観光経営」を学問的視点からの学習を通して、問題点の解決に必要な課題を設定する。		「観光地」という地域活性化の役割を担う観光業に必要なノウハウを習得し、課題に向けてプラン(やるべきこと)を作成し、発表する。	

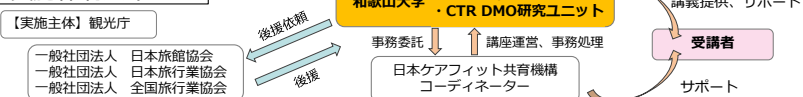
#### フォローアップ研修

1) 観光カリスマ講座 日程：10月26日、11月9日、11月30日、12月14日、1月11日 (いずれも木曜日、18:00～19:30) 会場：和歌山大学 観光学部棟T-101教室 (和歌山市栄谷930)	2) これからの白浜とDMOを体感する 協力：DMO白浜設立準備協議会他 日程：2018年1月18日(木)～19日(金) 1泊2日 場所：和歌山県白浜町、椿温泉、南紀白浜空港等
--	---

#### DMOに関する意識調査 (2017年12月実施)

◆現在DMO設立に向けて準備協議会が進んでいる南紀白浜地域において、宿泊事業者を対象にDMOに関する意識調査を実施。

#### 実施体制スキーム





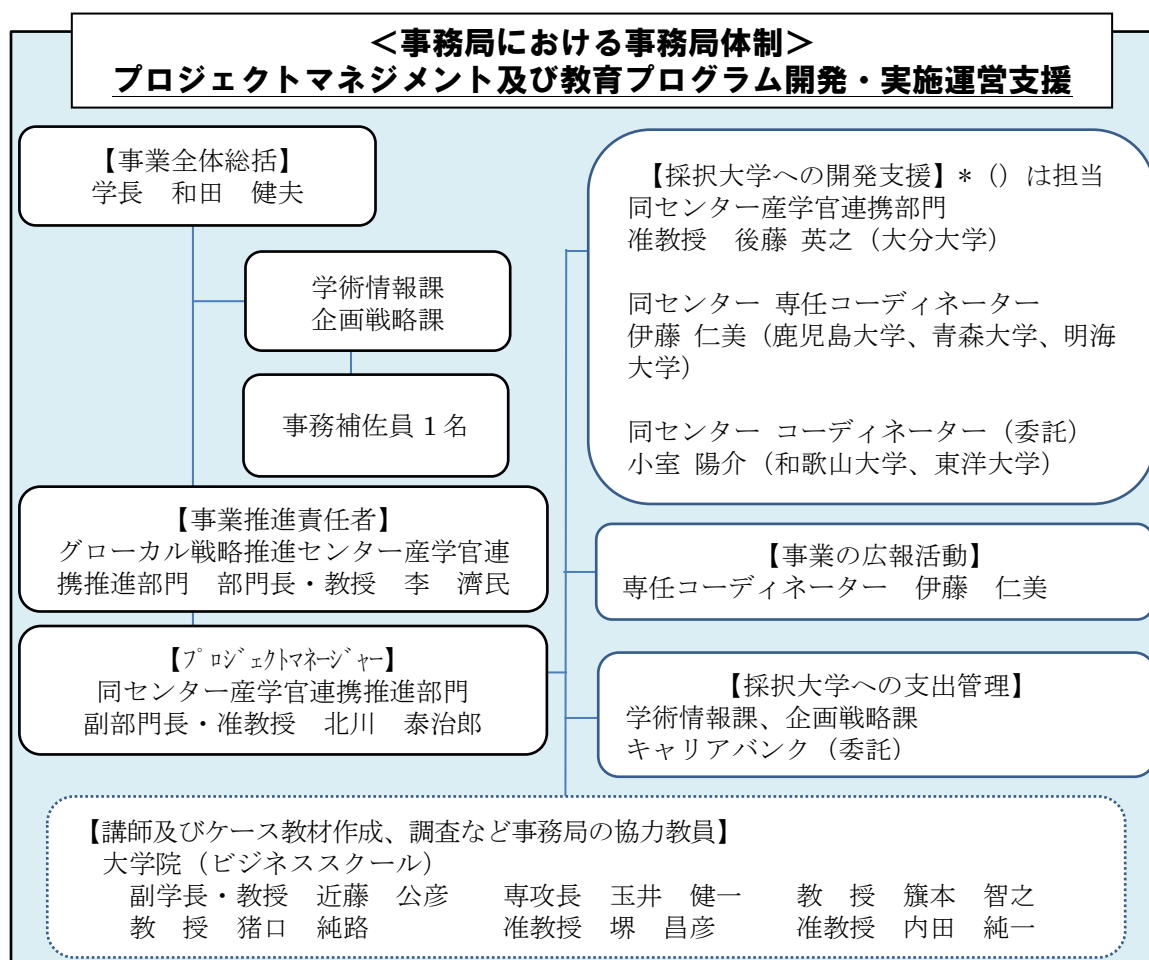
## 2. コンソーシアム事務局事業について

### (1) コンソーシアム事務局の実施体制と工程表

本事業を円滑に運営するために事務局を設置し、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採択校における新規の教育プログラムの開発支援と平成28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本事業の広報活動、⑤事務局や採択校におけるプログラムの受講者相互の連携や他地域への水平展開、⑥日本旅館協会、全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会青年部などの業界団体や国土交通省観光庁、全国の地方運輸局と調整し自立化できる事業の企画立案、⑦観光庁への報告という7項目を実施した。本業務の事務局体制は、下図の通りである。

また、先に述べた個々の業務内容については上記の通りであるが、工程表として次頁に整理する。

図：事務局体制図



# 工程表1

項目		平成29年												平成30年														
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	1月	2月	3月															
①	本業務全体のプロジェクトマネジメント	事務局連絡体制の整備	第1回全体会議開催	本学事務局内での事業全体の進捗、運営に関する打合せ（随時）	合同研修会第2回全体会議開催																							
	新規採択校との進捗・運営に関する定期的打合せ(10回/年)																											
	継続採択校との進捗・運営に関する定期的打合せ(5回/年)																											
②	新規採択校																											
	教育プログラムの開発支援																											
	及び																											
	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																											
	経費支出管理 〔キャリアバンク枠/ノウハウ提供〕																											
	採択校との経費管理に関する打合せ																											
	本学事務局内経費管理に関する打合せ（随時）																											
	事務局内で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																											

## 工程表2

項目		平成29年																															平成30年																													
		6月					7月					8月					9月					10月					11月					12月					1月				2月				3月																	
④ 広報活動	告知掲載準備 全国紙への掲載依頼・打合せ等 観光庁及び各採択校ホームページ上での告知（全体の広報等） 各採択大学の地元紙への掲載依頼・打合せ等 SNS（Facebook, Twitter など）を利用しての広報活動	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
		5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
⑤ 受講者相互の連携や地域への水平展開	合同研修プログラム企画準備 合同研修プログラムの受講者募集 合同研修開催 地域への水平展開（次年度以降の新採校への企画、調整等）	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
		5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
⑥ 自立化できる事業立案	自立化のための業界団体との企画及び調整等	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
		5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
⑦ 観光庁への報告	観光庁とのプログラム評価、実施運営、事業全体の進捗に関する定期的な打合せ 報告書作成準備及び報告書作成	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
		5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26

## (2) 主な運營業務の具体的内容

### 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

以下②以降に記載する各業務に対する進捗を管理、把握するためにも採択校それぞれに事務局窓口、プログラスマネージャー、経費管理責任者の担当者を予め決め、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、先に提示した工程表も用いながら現状の調整状況を把握し、個別に出てきた問題点等へ解決策を提示した。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、教育プログラムの内容についてコンサルティングを行う他、受講者募集や事前準備等のノウハウ提供を実施し、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、プログラスマネージャーである北川泰治郎が主に担当した。また、採択校関係者からの問い合わせ窓口として、エイリアスアドレスの作成も行った。

- ・観光庁への報告頻度：1回/月
- ・採択大学との連絡体制の確立

**表：採択校窓口担当者表**

採択校	事務局窓口	プログラム マネージャー	経費管理担当者
青森大学	岩谷郁美：事務局・次長兼就職課長	小林英俊：社会学部（観光文化研究センター）・教授	竹内圭子：学術研究交流課・課長
鹿児島大学	小川領一：人文社会学研究科・プロジェクト研究員、コーディネーター	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	岩瀬裕明：国際観光学部・専任コーディネーター	徳江順一郎：国際観光学部・准教授	船津幸子：研究推進部産官学連携推進課・調査役
明海大学	松本敦子：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
大分大学	蜷川かおる：経済学部事務局・総務係長	松隈久昭：経済学部・教授	蜷川かおる：経済学部事務局・総務係長

和歌山大学	金岡純代：観光学部観光実践教育サポートオフィス・特任助手	廣岡裕一：観光学部・教授	宇佐美恵美子：研究・社会連携課研究協力係・主任
-------	------------------------------	--------------	-------------------------

## ②採択校における新規の教育プログラムの開発支援と平成28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

### ②-1. 採択校への支援担当者について

本業務については、採択校が6つということもあり、事務局側でそれぞれの支援窓口担当を設置し、個別のマネジメントを強化した。各採択校の担当配置は以下の通り、実施した。

**表：事務局の支援担当窓口**

担当者氏名	担当校
後藤英之：グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門・准教授	大分大学
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	青森大学、鹿児島大学、明海大学
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）	東洋大学、和歌山大学

配置した各担当者の本業務に関する実績であるが、後藤英之は事務局における観光人材プログラムのビジネスプランやケーススタディで講師実績があるほか、観光庁による平成27年度「産学連携による旅館・ホテルの経営人材育成事業」において事務局以外の採択校への波及を調査するとともに、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」では大分大学や和歌山大学での教育プログラムの実施を支援してきた実績もあり人脈も形成していた。

伊藤仁美については、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、プログラムを実施するに当たり、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。

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の伊藤仁美同様に、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のプログラム実施を担当した実績もある。その他、和歌山大学でのプログラム

も見学しており、昨年度実施した内容を把握してプログラム実施支援できる状態であった。

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、6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年度及び平成28年度の観光庁事業において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。

## ②-2. 採択校のプログラム開発、ブラッシュアップ支援の基本的方針とポイント

まず、支援にあたっての基本的方針であるが、プログラム内容については採択校の地域性や強み、そして担当教員の専門を十分把握しながら、採択校が核としている要素を尊重しつつ、効果を上げるための修正や追加支援を行った。特に新規採択校のプログラムは、学外の実務講師の視点や受講者の新たな発見を促す講座を取り入れられるかどうかを一つのポイントとしていた。これは外部講師の力も必要とすることであるため、人選や招聘の難しい局面が予想されるため必要に応じて支援を行う予定であった。

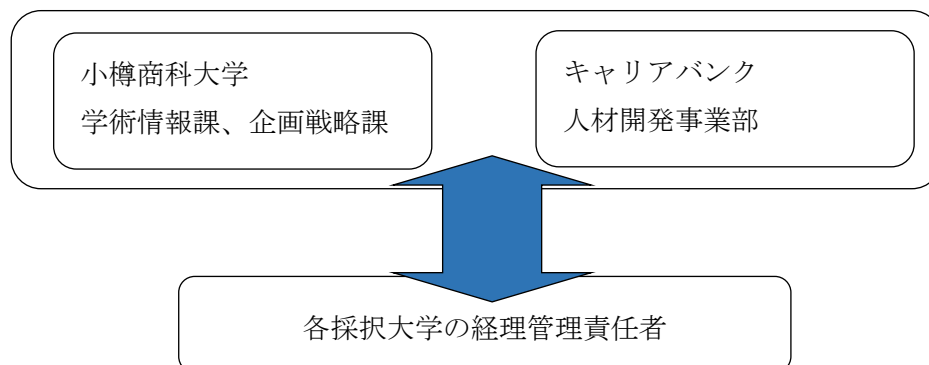
続いて、コーディネーターや事務補佐員の業務内容についてであるが、担当する人材の能力を把握しつつ、基本的には事務局で行ってきた業務内容を参考に組み立てた。また採択大学の事務職員の関与度や担当教員の他業務量により、それぞれの大学で担当内容やボリュームが異なることが想定され、その見極めに気を付けて随時アドバイスを計画、実施した。

最後にプログラムの開催前、実施中、開催後において、それぞれ重点的な業務が異なるが、各採択校の能力や特徴を把握し適切な支援を行った。次項より具体的な支援内容を示す。

## ③採択校への必要経費の支出管理

採択校の必要経費（6採択校で約5,000万円）の経費支出管理を行う必要があるため、事務局側で体制面の充実を図った。まず小樽商科大学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することとした。加えて、委託によってキャリアバンク（株）（以下、キャリアバンク）に協力してもらい、支出のダブルチェック体制と共に一つの事業で複数機関に対する経費管理方法のノウハウをキャリアバンクから提供頂いた。

**図：支出管理体制図**



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以下の通り、年間多くの類似受託事業を行ってきており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・運營業務 <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>
平成24年度	【北海道】 インターンシップ促進事業 <u>他25件</u>

支出管理にあたっては、観光庁と協議の上、各採択校へ経費使用に関する統一したガイドラインやチェックリストなどを作成し提示した。そして、経費管理の帳簿フォーマットも統一し、適宜チェックやアドバイスを行いながら管理についての標準化に取り組んだ。

また、先に提示している各採択校の経費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進め、事業が円滑に進むよう配慮した。経費についての使用状況確認も行い、予算進捗や用途に関する質問、課題について議論した。

#### ④広報活動

本事業全体における広報による教育プログラムの応募促進を目的とし、6つの採択校の教育プログラムについて情報発信を行った。詳細は、後述の「4. 広報活動について」にて示す。

## ⑤. 事務局や採択校におけるプログラムの受講者相互の連携や他地域への水平展開

本事業では、全国で採択された6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、先述の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、施設見学とシンポジウム及び全体会議を兼ねて、2泊3日で実施した。本内容を以下にて記述する。

### i) 第1回全体会議開催概要

日程：平成29年8月3日(木)

場所：東京(中央合同庁舎7号館12F 第2特別会議室 部屋番号：1215/1216)

出席者：次項の通り



表：第1回全体会議出席者一覧

国土交通省観光庁	観光産業課 観光人材政策室参事官 田村 寿浩
	観光産業課 観光人材政策室長 川村 康二
	観光産業課 観光人材政策室 課長補佐 石嶋 隆之
	観光産業課 観光人材政策室 主査 香取 里実
	観光産業課 観光人材政策室 山口 将平
青森大学	学術研究交流課 (観光文化研究センター) 野宮 元気
大分大学	経済学部 教授 河野 憲嗣
鹿児島大学	法文教育学域法文学系 教授 萩野 誠
	研究推進部社会連携課 課長 松浦 洋人
東洋大学	国際観光学部 教授 森下 晶美
	国際観光学部 准教授 徳江 順一郎
	専任コーディネーター 岩瀬 裕明
明海大学	ホスピタリティ・ツーリズム学部 教授 阿部 佳
	ホスピタリティ・ツーリズム学部 教授 神末 武彦
和歌山大学	観光学部 教授 廣岡 裕一
	観光学部 観光実践教育サポートオフィス 特任助手 金岡 純代
小樽商科大学	グローバル戦略推進センター 副部門長・准教授 北川 泰治郎
	企画戦略課 資金戦略係長 高原 周作
	学術情報課 研究支援係長 松本 勇
	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
	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
	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 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 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、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することで、観光産業における人材育成について議論を深めた。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。

## 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 29 年 8 月 3 日（木）14:30-17:00

会 場：中央合同庁舎 7 号館 12F 第 2 特別会議室 部屋番号：1215/1216

スケジュール：

14:30-14:35 国土交通省観光庁より挨拶及び本事業の紹介

14:35-15:43 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 7 分）

- ・ 学園法人青森山田学園 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

< 休憩（10 分） >

15:53-16:27 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 7 分）

- ・ 国立大学法人 大分大学
- ・ 国立大学法人 和歌山大学

16:27-16:40 国土交通省観光庁より採択校へ講評

16:40-16:50 第 2 回全体会議に向けて（北海道釧路市阿寒町での開催案提示）

16:50-17:00 その他 質問等

以 上

## 図：第1回全体会議実施風景



全体会議資料



会議

### ii) 合同研修兼第2回全体会議開催概要

日時：平成30年3月7日(水)～9日(金)

場所：あかん湖鶴雅ウイングス(北海道釧路市阿寒町)

プログラムスケジュール：下記の通り

- 1日目：受講者、本事業関係者は鶴雅ウイングスへ集合（15時開始）  
※貸切バスは13:30に釧路空港を発車  
14:30- ホテル到着予定  
15:00-15:20 オリエンテーション  
15:20-16:40 大西雅之氏より観光振興の先進事例について講演  
(質疑応答有)  
16:40-18:00 館内説明と館内視察  
18:00- 交流会を開催
- 2日目：9:30-10:40：サービス向上への取り組みについて講座  
講師：小樽商科大学 副学長 近藤 公彦  
10:50-12:00：アイヌ文化についての講座  
講師：秋辺 日出男 氏
- 昼食
- 13:20-17:00：7大学の受講者による発表  
(20分/人 質疑10分/人 計30分)  
※2会場で7名ずつ

18:00- 交流会を開催

3日目：総括 次年度に向けての抱負と第2回全体会議  
(受講生と大学関係者は別会場)

<受講生のみ>

8:50-10:20：グループワーク (受講者間での学びのまとめ)

<大学関係者及び観光庁関係者>

8:50-10:20：第2回全体会議

<参加者全員1会場に集合>

10:30-11:00：受講者のグループワーク発表

11:00-11:05：事務局より今年度事業全体の振り返り

11:05-11:10：観光庁より次年度以降に向けた人材育成について

11:10- 解散

11:30- ホテルから貸切バス出発

出席者：次頁の通り

表：合同研修兼第2回全体会議出席者一覧

大学名	項番	所属		氏名	所属	役職
		学内	受講者			
青森大学	1	○		岩谷 郁実	青森大学	事務局次長兼就職課長
	2		○	畳指 謙自	平川市観光協会	
	3		○	三上 郁雄	株式会社南部屋旅館 海扇閣	総合企画室室長
鹿児島大学	4	○		萩野 誠	鹿児島大学	教授
	5	○		桑原 季雄	鹿児島大学	教授
	6	○		小川 領一	鹿児島大学	プロジェクト研究員・コーディネーター
	7	○		川西 正美	鹿児島大学	
	8	○		西 信博	鹿児島大学	事務長
	9	○		宋 多情	鹿児島大学	人文社会科学研究科後期課程
	10		○	柚木 美穂	鹿児島市国際交流財団	
	11		○	上妻 昇志	株式会社SOMES	DMO室長、ブランディングマネージャー
東洋大学	12	○		森下 晶美	東洋大学	教授
	13	○		根岸 哲也	東洋大学	研究推進部 次長
	14	○		岩瀬 裕明	東洋大学	専任コーディネーター
	15		○	羽田 利久	株式会社読売旅行	係長
	16		○	遠山 詳胡子	株式会社エムシイエス	代表取締役
	明海大学	17	○		神末 武彦	明海大学
18		○		阿部 佳	明海大学	教授
19			○	山中 良修	琵琶湖ホテル	統括支配人
20			○	天野 克彦	ハイアットリージェンシー 箱根リゾート&スパ	セールス&マーケティング支配人
大分大学	21	○		河野 憲嗣	大分大学	教授
	22	○		仲本 大輔	大分大学	准教授
	23	○		松隈 久昭	大分大学	教授
	24	○		渡邊 博子	大分大学	教授
	25		○	鶴田 宏和	ホテルニューツルタ	室長
	26		○	本田 麻也	ゑびす屋旅館	代表取締役
和歌山大学	27	○		廣岡 裕一	和歌山大学	教授
	28	○		大井 達雄	和歌山大学	教授
	29	○		金岡 純代	和歌山大学	特任助手
	30	○		大野拓也	和歌山大学	事務補佐員
	31		○	高野 健一郎	びわ湖花街道	社長室室長
	32		○	朴 順花	大阪観光局	海外担当係長
小樽商科大学	33	○		近藤 公彦	小樽商科大学	副学長、教授
	34	○		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
	35	○		北川 泰治郎	小樽商科大学	准教授
	36	○		後藤 英之	小樽商科大学	准教授
	37	○		松本 勇	小樽商科大学	研究支援係長
	38	○		高原 周作	小樽商科大学	資金戦略係長
	39	○		伊藤 仁美	小樽商科大学	コーディネーター
	40	○		平尾 雅道	小樽商科大学	事務補佐員
	41		○	松本 光男	ホテル松本楼	代表取締役社長
	42		○	河内 恵理	株式会社FDP	代表取締役
	43	○		小室 陽介	個人事業主	(本事業コーディネーター)
	44	○		益山 健一	キャリアバンク株式会社	取締役 (本事業資金管理担当)
	45	○		中山 仁史	株式会社K2	代表取締役 (動画撮影担当)
	46	○		森谷 亮介	株式会社K2	(社員 / 動画撮影担当)
国土交通省 観光庁	47	○		田村 寿浩	国土交通省観光庁	参事官(観光人材政策室)
	48	○		牧野 孝史	国土交通省観光庁	主査
	49	○		山口 将平	国土交通省観光庁	(担当職員)

合同研修兼第2回全体会議では、受講者発表を実施したが、その発表は下表の通りの順番で実施した。学会の分科会のように、2つの会場に分けて発表を行ったことで、発表やフィードバックを含む質疑応答時間をより多く確保することができたとともに、会場間を自由に行き来しながら、興味のある発表を聴講することが可能となった。

**表：受講者発表順**

ポロサケ会場				HIBIKI会場			
大学名	氏名	所属	発表順	大学名	氏名	所属	発表順
小樽商科大学	松本 光男	ホテル松本楼	1	東洋大学	羽田 利久	株式会社読売旅行	1
青森大学	畳指 謙自	平川市観光協会	2	明海大学	山中 良修	琵琶湖ホテル	2
明海大学	天野 克彦	ハイアットリージェンシー 箱根リゾート&スパ	3	鹿児島大学	上妻 昇志	株式会社SOMES	3
鹿児島大学	柚木 美穂	鹿児島市国際交流財団	4	青森大学	三上 郁雄	株式会社南部屋旅館 海扇閣	4
東洋大学	遠山 詳胡子	株式会社エムシイエス	5	和歌山大学	朴 順花	大阪観光局	5
和歌山大学	高野 健一郎	びわ湖花街道	6	大分大学	本田 麻也	爰びす屋旅館	6
大分大学	鶴田 宏和	ホテルニューツルタ	7	小樽商科大学	河内 恵理	株式会社FDP	7

**表：受講者発表の様子**



次第：下記の次第の通り、第2回全体会議を実施した。

## 第2回全体会議次第

### 1. 全体会議の目的

平成 29 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 30 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 30 年 3 月 9 日（金）8:50-10:20

会 場：北海道釧路市阿寒町 あかん湖 鶴雅ウイングス

スケジュール：

8:50-9:15 既存採択校より平成 29 年度の実施概況、改善点の共有、平成 30 年度の自走化について報告、質疑応答（説明 10 分、質疑 2 分）

- ・ 国立大学法人 大分大学
- ・ 国立大学法人 和歌山大学

9:15-10:05 新規採択校より平成 29 年度の実施概況、改善点の共有、平成 30 年度の取り組みについて報告、質疑応答（説明 10 分、質疑 2 分）

- ・ 学園法人青森山田学園 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

10:05-10:15 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

10:15-10:20 観光庁より講評他 全体質問等

以 上

図：合同研修兼第2回全体会議実施風景



オリエンテーション



講義



オリエンテーション



全体会議

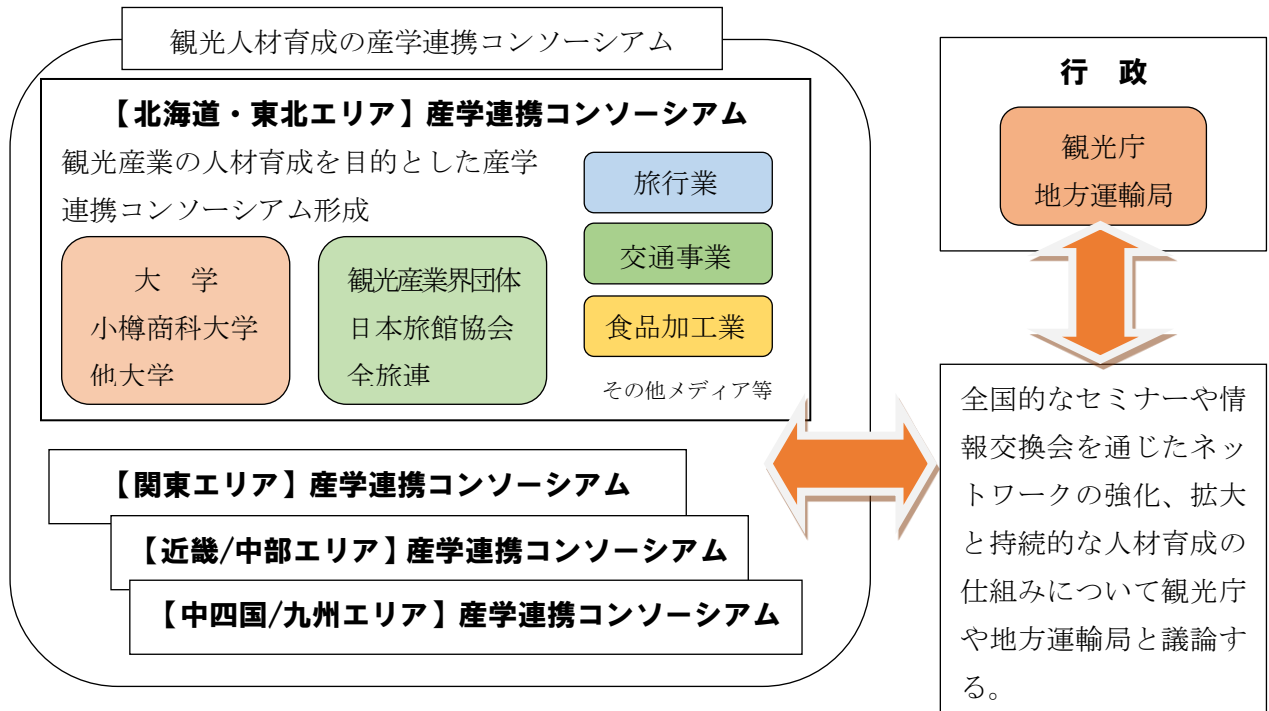
#### ⑥自立化できる事業立案

当人材育成事業の自立化（自走化）については産業界の有識者とも調整し、時間がかかることが分かってきた。業界からの理解をさらに広めていく必要がある。特に人材育成事業実施における財源については大学単位で各地域の業界団体や自治体と連携しながら進めていくことをファーストステップとし、さらに大きな枠組みでの産業界との連携を模索していく必要がある。

また大学単位の各地域から全国の地域ブロック単位での産学連携コンソーシアムまで発展させ、受講生の確保や受講できるプログラムの選択肢を広げ、業界から継続的に受講できる仕組みを検討していく必要がある。こうすることで全国的な連携も促進され、事業の波及効果が期待できる。



図：産学連携コンソーシアム形成イメージ



- 産学連携コンソーシアムにおける連携内容の具体例
- ・各実施校における講座開講のための事務局設立、運営ノウハウの提供及びサポート
  - ・講師派遣や教材の共有によるプログラムのブラッシュアップ
  - ・自走化後を含む、教育プログラムの持続的な財源の確保、開講のサポート
  - ・全体会議や合同研修の実施による産学連携コンソーシアムネットワーク形成
- 他

⑦観光庁への報告

採択後の6月以降に毎月1度、採択校の状況を把握した上で観光庁へ現状報告を行い、課題解決や事業の方針について摺りあわせ、適宜指示を仰いだ。また、具体的な月次報告の内容については以下にて記述する。

- 主な報告内容
- ・事務局の業務遂行状況の報告
  - ・採択校のプログラム構築、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
- 他

## i) 6月5日月次報告

### ・目的

本事業での新規、継続採択された6大学に向けたフォロー方法や事業全体の流れの確認の為。

### ・内容

#### 【事務局におけるスケジュールについて】

事務局：毎月月末頃 全採択校分の情報・進捗具合をまとめて報告する。

継続採択校：2ヶ月に1回 現地に各担当が赴きフォローを実施する。

新規採択校：毎月 現地に各担当が赴きフォローを実施する。

全体集合：年度内に2回実施する。

経費についての確認・フォローアップは2ヶ月に1回

連絡体制の構築に当たっては、各担当窓口と連絡を密に取ることを確認した。

#### 【各採択校への今後の支援について】

予算については観光庁より電話とメールにて通知する。予算等で申請書に記載されていたものから変更・例外が発生したときの為に全体向けに簡単なガイドラインを作成することとなった。なお、作成したガイドラインは、下図の通りである。

### 図：予算に関する事務処理マニュアル



各採択校の開講式には観光庁より参事官若しくは総括になるべく出席して頂けるよう提案することとなった。広報関連については、日経新聞で7大学全体

の人材育成講座開講について掲載する方向で決定した。

## ii) 7月19日月次報告

### ・目的

本事業での採択校支援の状況報告及び採択校のプログラム、予算の説明、8月3日実施の第1回全体会議の内容擦り合わせ、現在の懸念事項の報告改善の為。

### ・内容

#### 【第1回全体会議の次第について】

8月3日の全体会議の次第について、最初の15分で参事官または室長から、受託事業の進め方や次年度の方向性について説明を依頼した。次いで、各採択校から、教育プログラムの説明を10分間行い、質疑応答を5分間行うこととなった。産学連携によって自立自走できるようにするためにどのように計画しているか、教育プログラムのコンセプトについて説明頂くこととなった。その後、観光庁から講評を行うこととなった。

#### 【第1回全体会議の準備について】

事務局にて全体を取りまとめながら準備を進めることになった。各採択校に用意いただく第1回全体会議の資料については、発表資料のみで、採択校名を記載したネームプレートを各採択校1つずつ事務局で準備することになった。さらに、海外視察を行う採択校から、講師などの情報提供頂けるよう依頼することとなった。

継続採択校に対しては、去年からの改善点、方法について、観光庁から指摘いただくよう依頼した。また、教育プログラムの名称の決定に当たり、事業名、独自の講座名の記載規則についてはなく、事業名があれば自由と案内することになった。その他、再々委託を採択校が希望した場合の対応、予算の流用、3月上旬の合同研修兼第2回全体会議について、今後の検討課題となった。

## iii) 8月24日月次報告

### ・目的

本事業での採択校支援の状況報告及び採択校のプログラムの説明、現在の懸念事項の報告改善の為。

- ・内容

- 【各採択校の進捗状況について】

- 各採択校の教育プログラム実施に向けての準備状況を報告し、講師との調整状況、受講者の募集開始時期、広報方法、会場手配等について、第1回全体会議で報告した内容からの進捗状況を報告した。また、事務局との契約手続きの状況についても報告した。

- 【各採択校への今後の支援について】

- プログラム実施を9月下旬や10月に予定している採択校の準備状況の確認や必要なノウハウの提供のための打ち合わせを調整することとなった。特に、新規採択校は、教育プログラム実施の経験がなく、スケジュール通りに準備を進めることができない場合が予測されるため、細かいフォローが必要であることを確認した。また、継続採択校についても、教育プログラムがスムーズに実施されるよう、随時、訪問してフォローを実施することを確認した。

#### iv) 9月27日月次報告

- ・目的

- 本事業での採択校支援の状況報告及び採択校のプログラム、契約状況の説明、3月7日～9日実施の合同研修兼第2回全体会議の内容摺り合わせ、現在の懸念事項の報告改善の為。

- ・内容

- 【各採択校の進捗状況について】

- 各採択校の教育プログラム実施に向けての準備状況やプロモーション、受講者の応募状況等について進捗状況を報告した。また、受講者募集について、応募条件を満たさない方からの応募があったため、その対応について協議した。さらに、合同研修兼第2回全体会議の出席者への旅費等の精算について、事業費からの支出可否について協議した。その他、各採択校から受講者に授与する修了証は、観光庁長官と採択校の学長の連名で、事務局作成のフォーマットを参考に使用頂くことを確認した。

- 【各採択校への今後の支援について】

- 受講者の募集状況について、募集状況が良くない採択校について、地方運輸局から周知する必要性の有無について、採択校に確認することとなった。また、各採択校への今後の支援予定についても、詳細を報告した。

#### v) 10月27日月次報告

##### ・目的

本事業での採択校支援の状況報告及び採択校のプログラム、契約状況の説明、3月7日～9日実施の合同研修兼第2回全体会議の内容摺り合わせ、現在の懸念事項の報告改善の為。

##### ・内容

###### 【各採択校の進捗状況について】

事務局と採択校の契約締結状況、採択校の支出管理の状況について、懸念点と合わせて報告した。また、教育プログラムの実施に向けての準備状況、各採択校の事業遂行上の体制面の懸念点、宿泊業関係者の募集状況について、報告するとともに、既に開講した採択校の教育プログラムについては、実施結果を含めて報告した。

###### 【各採択校への今後の支援について】

宿泊業者の比率が低い場合は、さらに声かけし、その比率を高めてもらうよう依頼することとなった。また、人材の採用が遅れ、運営面での体制整備が遅れている採択校については、人材を採用でき次第、訪問、電話、メールによる支援を行っていくこととなった。なお、講座開始後のフォローについては、講座を実施しながら適宜支援し、客観的な視点で改善していくこととなった。

#### vi) 11月27日月次報告

##### ・目的

本事業での採択校支援の状況報告、3月7日～9日実施の合同研修兼第2回全体会議の内容摺り合わせ、プロモーションビデオ、ケース教材作成の調整の為。

##### ・内容

###### 【各採択校の進捗状況について】

まず、合同研修兼第2回全体会議の採択校への案内方法、宿泊手配や移動手段の確保、プログラムの詳細について報告し、その実施に向けて、事務局が取りまとめることを確認した。その際、講師の講演テーマや費用精算方法についても、今後調整していくことを確認した。次に、教育プログラム準備に従事していた職員が、一身上の都合により退職することが判明した採択校について、経緯と状況を報告した。

**【各採択校への今後の支援について】**

採択校の担当者が変更になったことに伴う引き継ぎとフォロー方法等を確認するとともに、講座開講に影響が出ないよう、事務局より必要な支援を行うこととなった。また、実地研修を行う採択校には、受講者、関係者の安全を最優先に進めること、移動経路を確認すること、悪天候時等のバックアップ策を検討しておくことに努めるよう依頼することとなった。

**【プロモーションビデオ作成について】**

受講風景や受講者へのインタビューを含め、次年度以降にも活用できるような内容構成で作成することとなった。

**【ケース教材開発について】**

北海道弟子屈町でのケース教材開発についても、その目的や内容を打ち合わせ、進めることとなった。

**vii) 12月21日月次報告**

・目的

本事業での採択校支援の状況報告、経費支出管理の状況報告、合同研修の旅費精算等に関する摺り合わせ、新規採択校の調整、プロモーションビデオの構成摺り合わせの為。

・内容

**【各採択校の進捗状況について】**

担当職員が急遽退職することが判明した採択校について、引き継ぎ状況を報告した。また、経費支出管理の状況を報告するとともに、現時点では順調な進捗であることを報告した。さらに、採択校から提案があったケース教材作成については、調査先と内容を報告し、事務局が支援しながら作成していくこととなった。

**【各採択校への今後の支援について】**

今後、実地研修が予定されている採択校においての共通の確認事項として、会場が変わると準備内容や体制が変わることから、実地研修の準備や当日のオペレーション、投影用パソコンのバックアップ体制、配布資料等について、改めて確認することとなった。

**【プロモーションビデオ作成について】**

構成、打ち合わせと撮影スケジュール、インタビュー内容について報告し、進めることとなった。

**viii) 1月29日月次報告**

・目的

本事業での採択校支援の状況の報告、3月7日～9日実施の合同研修兼第2回全体会議の準備状況報告の為。

・内容

**【各採択校の進捗状況について】**

合同研修での受講者発表について、各採択校の選出状況を報告し、各採択校から2名ずつ発表できるよう、それぞれの受講者に案内を継続することを確認した。また、教育プログラムが変更となった採択校について、新しいプログラムを入手し情報提供することを確認した。

**【合同研修兼第2回全体会議について】**

第2回全体会議の資料は、各採択校における次年度の計画書や今年度の報告書の内容をベースに用意し、各採択校に発表頂くこととなった。また、次年度以降、自走化になる継続採択校について、次年度の継続状況を確認する機会を設けることとなった。さらに、予算未消化の採択校が出た場合の対応について事前に検討した。

**ix) 2月26日月次報告**

・目的

本事業での採択校支援の状況の報告、3月7日～9日実施の合同研修兼第2回全体会議の準備状況報告の為。

・内容

**【各採択校の進捗状況について】**

採択校支援と経費支出管理状況、報告書作成状況について報告し、提出の一次締め切り期限を設定した。報告書の提出に当たっては、事務局が提出を取りまとめ、観光庁に報告することとなった。また、合同研修兼第2回全体会議については、各採択校の出席者の取りまとめ状況を報告するとともに、関係者の送迎関係や発表者の資料の取りまとめ等の準備について、最終確認を行った。

### 【各採択校への今後の支援について】

経費支出管理について、事業終了後に経費支出管理担当者が、各採択校を訪問し、帳票類を直接確認し、問題がなければ事務局へ請求する方向となった。

## (3) 総括と次年度へのつなぎ

### ①総括

コンソーシアム事務局事業の目的は、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、幹部の育成を6つの採択校と連携し、新たに北海道外の大学へ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見込まれた。さらに、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の活発化につながったと考えられる。

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、人材育成を通して蓄積してきた実績、ノウハウ、講師陣等との人的ネットワーク等を活かし、事務局としての体制を整備し本事業を実施した。その中で、「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」の4点を特に重点的に意識し遂行した。さらには、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うとともに、必要に応じて随時報告を行うなど、観光庁と協議を重ねながら、採択校における人材育成講座をより高い次元で実施できるよう努めた。その結果、より魅力的な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、教育プログラムのスムーズな実施、運営などにつなげることができた。また、全2回の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、連携の活発化や講座を受講した受講者相互の交流の活発化が実現された。

### ②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」であるが、次年度に向けて勿論、改善点が挙げられる。

まずは、「採択校の特徴を活かした教育プログラムの拡充」である。平成29年



度においては採択校の意向や特徴を十分に尊重し、プログラムの実施を支援してきた。各採択校の観光を専門とする教員がプログラムを企画しており、特徴的なテーマで展開されたプログラムは、概ね受講者から高い満足度を得ていることが確認できている。一方で、プログラムの中で受講生のアウトプットについては発表が基本とされているが、いかに講座の中でインプットとアウトプットのバランスをとっていくかを意識する必要がある。受講者にとってアウトプットは準備にも時間が割かれ大変ではあるが、振り返りや数年後の達成度を確かめる上でも採択校には今後も意識して取り組んでもらう必要がある。また、ターゲット受講者の調整についても改善の余地がある。思い通りのターゲット層が集まり辛かったり、逆に宣伝で情報を出せば出すほどターゲット層へのリーチが遠ざかるなどアプローチにおいても課題が残った。さらに採択校における教材の共有促進、他大学の教員の起用など大学間連携における相乗効果についても、もっと意識する必要がある。

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、採択校の体制構築においては非常に重要であり、採択校の体制構築状況を十分に把握し、場合によっては理事クラスへ事業の主旨を直接説明する機会を設けても良いであろう。また、経費支出管理や採択校の事務局として担当する教職員においても、事業の性質と自走化を見据えた対応が必要になってくるため、役割の説明やフォローを継続しながら行っていくことも必要である。運営ノウハウについては採択校での対応レベルは様々であるが、採択校の規則に則り、新しいやり方や自走化に向けて各採択校が提供されたマニュアルを改変し、採択校内で担当者が変わっても引き継がれるようにしていかなければならない。

3つ目の「採択校の進捗管理と経費管理の徹底」であるが、進捗管理においては、プログラム実施に向けたフォローだけではなく、全体会議の開催や報告書などの提出物の具体的なスケジュールを事前に詰め、早い段階でマイルストーンを設定することでさらに採択校がスムーズに事業を進められることが明らかになった。経費支出管理については採択校の規則もあるため、今後は支出管理担当者とのコミュニケーション機会を増やし、採択校それぞれで責任を持った管理がさらにできるようアドバイスを徹底していかなければならない。

最後に「人的交流、ネットワーク構築の推進」であるが、受講者にとって受講している採択校との人的交流、関係構築は進みやすいが他の採択校の教員や受講者との交流機会がまだ増やせるのではないかと思われる。人材ネットワークのリスト化、既受講者も含めたネットワーク形成も意識し、交流を促進したいと考えている。さらに必要に応じて観光庁と採択校の打ち合わせにも必要に応じて業界から参加してもらするなど、産学官で話し合う機会創出も意識していくべきと感じられる。

次年度に向けてはさらに「既受講者とのコミュニケーション強化、学習効果の確認」、「自走化の本格的な仕組みの前進」も重点的に行っていくべきであるとの認識に至った。「既受講者とのコミュニケーション強化、学習効果の確認」については、まず自走化する大分大学や小樽商科大学、和歌山大学の既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。特に自走化する3大学がそれぞれの受講者の昇進状況や経営指標の改善がどれだけ進んでいるのか等、できるだけ詳細に情報を収集し、学習効果も確認していくことが求められる。

「自走化の本格的な仕組みの前進」については、各採択校の財源確保、体制構築、教材開発があげられる。財源確保については大学が受講料を徴収して実施できれば良いが簡単な状況ではないため、日本旅館協会や全旅連など業界団体からの協力が得られるよう活動を続けていく必要がある。これにより、体制構築については事業費が無くなっても持続的に推進できるよう学内の職員や外部への委託によって人員を確保し、強化していくことが期待できる。最後に教材開発であるが、各採択校が持っている教材の共有や共同での開発を促進し、自走化の基盤を強固なものにしていくべきであろう。

なお、実際にこうした自走化の本格的な仕組みの前進には地域単位で産学官連携によるコンソーシアム形成を進めていく必要がある、事務局が主体となって研究会等を開催し、自走化に向けた議題を提示していくと良いのではないかと考える。また、研究会等の開催地はまさしく自走化に取り組んでいる大分大学や小樽商科大学、和歌山大学が位置している地域でそれぞれ1回以上行い、自治体や業界団体の地域支部、当事業に協力的な宿泊業や旅行業、そのほか関連業を中心として参加を募り、自走化に向けた財源確保や運営体制、教材の活用などについて意見を出し合い議論を進めると良いであろう。こうして事務局が当該研究会で会議体の基礎を作り、継続して会議が実施されるよう促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) 新規採択校の支援概要

##### ①支援目的

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ける事務局からの事務的ノウハウの提供や、採択校のプログラムの進捗管理及び経費管理等でのサポートをフォーマットで統一することにより、作業のスピード化及び次年度以降に採択校拡大時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。

##### ②支援内容

各採択校での学内の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、専任職員や専任の事務補佐員などの役割を説明し、窓口を見える化し、統一表で管理することにより採択校サイドと事務局サイドで事前に案件や依頼・質問事項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の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をマニュアル化し、必要に応じて提供することにより、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。

また、講座の開催前には、事務局で使用している E-Learning サイトであるアルラーニングの一部を視聴頂き、実際にどのように講座が実施されたかの確認や受講者募集及び事前広報作業のサポートを実施した。また、事務的な作業については、事務局で作成した業務マニュアルを基にノウハウの提供を実施した。講座の第 1 タームをはじめとした講座開講中にも実際に現場に赴き、設営のサポートや細かい運営のフォローを実施した。

このように新規採択校への支援を実施したが、教育プログラム開発に当たっては、随時発生する疑問点等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、プログラムについて助言、提案を行った。

##### ③支援の効果と課題

各採択校の規則や規模などにおいて、事務局との異なる点はあったものの、講座アンケートをはじめとするフォーマット類の使用を積極的に実施して頂き、作業の効率化を図れたのではないかと考える。また、講座開講中のフィードバックに対しても、その場で対応可能なものは即座に実施、継続を行うことにより受講生の講座に対する満足度向上にもつながった様に思われる。専任者の採用については、開講間近になって決定したため、事務作業等に慣れるまでは負

荷が高かったように思えるが、実際の講座運営時には学内教職員が随時サポートで入っていた為、特段実施にあたっての支障や混乱は見られなかった。次年度以降に、もし、新たに専任者を採用する場合は、事務局側とも十分な連携を図るためにも、その採用時期と講座開講までのバランスを考慮する必要があるのではないかと考える。専任のコーディネーターの採用を行う場合も、可能であれば事務局が自前で実施する講座を実際に見学してもらい、その場で疑問点等を解決することにより、相互理解及び連携体制の構築を図ることができるものとする。また、今年度のように講座開催期間中のみの人員配置ではなく常時携われる事務員等の人員の確保を検討する必要性もあると考える。

## (2) 青森大学の具体的な支援実績

### ①青森大学に対する取り組みの内容

#### ① - 1. 事業全体の運営について

基本的には他採択校と同様に講座開始前は月に1回程度、対面での打合せを実施し、講座全体の進捗状況確認や疑問点解消への対応を行った。また、講座開始後は各タームの視察及び打合せを実施すると共に、手が足りていないところを補う為に講座の受付や設営支援も実施した。その他、実務作業担当者とは随時メールや電話での連絡体制を作り、後任者になってからは特に注意して蜜に連絡を取ることを心掛けた。講座全体においては受講者からの反応も良く、講座中のトラブルも無く終えることが出来た。

#### ① - 2. 運営体制構築について

青森大学においては、中心となる教員以外に、この事業専任のコーディネーターや事務員が人員として確保できなかったことは、講座準備等においても大きな課題となった。学内での人員確保が出来なかった為、事務員1名に過度な負荷がかかり、本来の業務が滞る事態が発生し、後任者になってからはある程度講座が流れに乗っていたので、大きな問題も無く終えることは出来たが、やはり準備段階での人手確保については対応が必要である。その他、教員と講師陣との連携は非常に良く、事前に講座内容等の打合せが充分取れていることが講義内容の充実度から見てとることが出来る。

#### ① - 3. 研修プログラムの開発について

青森大学の講座は以下3点の目標をベースにプログラム開発を支援した。

- i. 東北エリアにおける宿泊産業の魅力創造、及び、経営の効率化を通しての生産性の向上

- ii. これからの後継者や若者にとって観光産業が魅力的で夢や希望にあふれ、誇りを持って働く意欲が湧く仕事になること
- iii. 東北エリア全体での「インバウンド後進地」から脱却する

各講座は1日1講師とし、様々な事例を詰め込むのではなく、1つの成功事例についてじっくり時間をかけて学ぶという手法を取った。講師陣が普段滅多にじっくりと話を聞くことができないことは付加価値としてももちろんあるが、この1日1人の講師とじっくり対話できるということが講座全体の一体感と受講者の学習満足度につながった。

#### ① - 4. 受講者募集について

受講者が上手く集客できるかの不安があっただけで、事務局側との契約前に既に仮のチラシを作成し、募集活動を早くに開始していた。事務局からの支援としては、地元の銀行などにも協力を仰ぐことも有力であることを助言した。また、申込者の審査基準や受講者情報の管理に必要な様式等の提供を実施した。青森大学側の積極的な活動により十分な受講者数の確保が出来たことと、申請者の適切な審査によって本事業に適切な受講者層を集客することが出来た。

#### ① - 5. 講義運営について

事業実施初年度ということもあり、円滑な講義運営を支援する為に、開講準備として事務マニュアルや必要な書類様式の提供を実施した。その他、開講前に青森大学へ赴き直接進捗状況を確認し、未着手作業の依頼を行った。また、講座開講中は設営や受付等の人手が足りないところの支援を実施し、すぐに来る改善点等についてはアドバイスをを行った。宿泊研修については宿泊施設側の協力もあり、2日間の行程を無事終了することが出来た。3ターム全体を通して、準備等の細かい反省点はあるものの、講座自体は大きな問題なく、修了式迄終わることが出来た。

#### ① - 6. 経費支出管理について

事業開始時に経費支出管理マニュアルを作成し、序盤の打合せ時に説明を行った。本事業の期間中は、毎月、経費管理担当者より事務局へ月別支出管理表の提出を義務づけた上で、進捗状況の把握を実施した。経過中に挙がった細かな疑問点等は、経費支出管理担当者によって迅速に対応できた為、円滑に事業を遂行することが出来た。

① - 7. 次年度に向けた講師、受講者間のネットワークの形成について

青森大学側と講師陣とのコミュニケーションは非常に良く取れていた為、次年度も今年度同様の密な連絡体制等を継続できればスムーズな講座プログラムの構成につながる。今年度は一部受講者が一定で参加が出来なかったことと、講義時間外での受講者同士のコミュニケーションが活発ではなかったため、次年度は、スタッフ対受講者、スタッフ対講師陣のみの良いネットワークだけではなく、運営側からもう少し関係者全員が一体感を感じる事の出来る雰囲気作りにも注視する必要がある。

① - 8. 他大学の見学促進について

青森大学の講座見学を促進する為に、他採択校や事務局実施講座の受講者への東洋大学講座プログラムの周知を行ったが、プログラム日程等が他採択校と重複していた為、他採択校からの見学者が残念ながら無かった。しかし、事務局実施講座の受講者から見学者が第1タームに1名あった。青森大学側から、東洋大学の講座の一部を見学した。また、事務担当が和歌山大学の講座を視察し、実際の講座中の雰囲気、設営や配布資料についての気付きを得ることが出来た。

図：青森大学への支援実績表

	日程	場所	目的
①	平成 29 年 6 月 13 日	青森大学	新規採択された大学関係者に向けた事業概要の説明・確認、事務局の役割説明
②	平成 29 年 7 月 4 日	青森大学	初回打合せ時の懸念点及び契約等の経費管理についての説明を行うため
③	平成 29 年 10 月 17 日	青森大学	青森大学側の現状の体制確認
④	平成 29 年 10 月 31 日	青森大学	体制の確認及び実務サポート実施
⑤	平成 29 年 11 月 28 日 ～30 日 (3 日間)	青森県観光物産 館アスパム 6 階「岩木」	第 1 タームの講座視察及び打合せ
⑥	平成 30 年 1 月 15 日～ 16 日 (2 日間)	青森県観光物産 館アスパム 5 階「白鳥」	第 2 タームの講座視察及び打合せ

⑦	平成30年2月13日～ 14日（2日間）	星野リゾート 青森屋	第3タームの講座視察及び打 合せ（実地研修）
---	-------------------------	---------------	---------------------------

## ② 青森大学の講座概要

### ②-1. 第1ターム

青森大学の第1タームでは、テーマをライフスタイル提案型の宿に学ぶデザイン的志向；革新への思考法と設定し、改修後の旅館を短期間で高稼働率に変身させると共に、地産地消を実現しながら見事に旅館の魅力として売っている「里山十帖」のオーナーを講師として招聘。一見魅力が発見しづらい地域であっても発想方法を切り替えることによって、地のものを最大限に活かしつつ、このような革新が可能であるということを「思考」という観点から再認識することを目的とした講義と、それに必要となる経営学の基礎となるインプットの場も学内講師によって実施された。

図：講座の様子



オリエンテーション



グループディスカッション

### ②-2. 第2ターム

青森大学の第2タームのテーマは、クラウド型ITの活用でサービス向上と情報管理の一元化に成功；革新への技法となっていた。メインは、巨額負債を抱えた旅館がITによるシステム構築によって8年で経営の効率を向上させ、且つ現在話題となっている働き方改革をいち早く導入し、週休3日制を唯一実現できた施設としての紆余曲折についての講義及び講師とのフリートーク形式で実施された。メインの講義以外にも、地域の魅力を再発見し商品化するかや、現在のインターネットの予約サイトを最大限に活用しインバウンドを誘致する為のできる施設の魅せ方の方法について等の講義も実施され、現在色々な課題となっている問題への解決の切り口となるような講義仕立てであった。

図：講座の様子



グループディスカッション



受講者発表

### ②—3. 第3ターム

青森大学の第3タームでは、最後のテーマとして、地域文化に徹底的にこだわることで差別化；革新への資源活用法ということで、このテーマを丸ごと体感する為に星野リゾート 青森屋での宿泊研修を実施した。研修ではまず広報担当による館内視察が実施され、如何に青森文化というコンセプトにのっとり館内の装飾やイベント作りが行われているかが説明され、旅館の魅力が実感できるものとなっていた。また、講義では前支配人による青森屋開業当初におけるスタッフの意識改革や採用方法、施設の魅力創造実現に至るまでの会社としての取り組みについて詳しく聞ける内容の濃い講義となっていた。最終日は同施設内の別会場にて受講生の発表及び修了式が実施された。

図：講座や館内視察の様子



星野リゾート 青森屋での講座



館内視察



### ③青森大学における課題と対策

#### ③-1. プログラム内容について（内容、構成、スケジュール等）

プログラムの内容、構成等についてであるが、第3タームについては当初の予定通り3日間での実施でも良かったのではないかと思われる。外部講師の転勤などの要素が重なったこともあるが、やや詰め込んだ状態であった。また受講者からの最終発表は口頭ではなく、資料を作成の上発表してもらう方が良いであろう。

#### ③-2. プログラムの実施、運営について（受講者募集、講師との調整、会場の設営、広報、資料等の準備等）

受講者の募集に関しては早くから取り掛かっており、人数的には十分ではあったが、青森大学が考えていた青森以外の受講者募集を実現するためには違うアプローチ方法を考えていく必要がある。

会場の設営に関しては、学内職員を固定して人員を確保した上で講座当日までに打ち合わせが学内でできるようにし、講座の事前準備、動線や役割の確認が必須である。そのためにまず講座開講前の段階で、スタッフ用のチェックリストやタイムテーブルを作成するなど全体の動きの確認が必要であると考え

る。  
受講者募集について今年度は募集要領等未確定の状態で作成し、決定後再度チラシ作成を行ったのは改善の必要がある。受講希望者にとっても混乱を招くリスクがあり避けるべきであった。

#### ③-3. 体制について（学内の体制と協力機関との連携等）

青森大学内の事務局における人員確保が難しい側面があったことから、次年度はもう少し早い段階から体制について内部で調整する必要がある。

本人材育成事業の事務局である小樽商科大学との定期打合せについては日程調整に時間がかかり開催できない状態もあったため、打ち合わせの重要性を認識してもらう必要がある。

#### ③-4. 教材開発や学習システム（E-learning など）について

予算の関係でオンラインでの補講が出来ない状態となったが、鹿児島大学が使用した Google Classroom などの利用の検討で受講生のサポートを手厚くできるように出来たら良いのではないかと思われる。この件については本人材育成事業の事務局としても他採択校へ情報共有していくことが重要である。

### ③-5. 受講者や外部講師との人的ネットワーク形成（関係構築）について

第1タームの交流会では参加者が予想より少なかったが、参加者した受講者にとって翌日以降の雰囲気は和らぎディスカッションしやすい状況が生まれたため、次年度はもう少し受講者が計画的に参加できるよう交流会の案内についても早めに受講者に打診するなどの方法を検討する必要がある。

### ③-6. 予算計画について

学内体制構築とも関連性があるが、プロジェクトを担当する教員だけでは難しいため、学内での協力体制が重要である。また、当人材育成事業全体の個別スケジュールを早めに提示することで改善することもできる可能性があり、事務局としてもそういった対応も取り組んでいくべきである。

## （3）鹿児島大学の具体的な支援実績

### ①鹿児島大学に対する取り組みの内容

#### ①-1. 事業全体の運営について

鹿児島大学においても他大学同様、開講前は月に1回のペースで現地に赴き、関係者との打合せを実施し、講座開講までの状況確認等を行った。専任の事務員やコーディネーター採用後はより頻繁に電話やメールで連絡を取り、進捗状況の確認や、疑問点を随時解消するなど実施し、講座開講後は各ターム訪問し、空き時間での打合せを行った。また、当初はプログラムとして、懸念されていた2回の離島での実地研修もトラブル無く、無事に終了し、報告書や経費支出管理等の事務的作業についても適切に対応することが出来た。

#### ①-2. 運営体制構築について

鹿児島大学では事業開始時点で専任者の採用はされていないものの、仮の事務担当や経理担当の選定など学内での土台作りは既に構築されていた為、打合せ等においてもスムーズに実施することが出来た。また、講座開講間近とはなってしまったが、専任の事務員及びコーディネーターも無事に採用された。コーディネーターの方には事務局実施講座をまず見学頂き、実際の講座の流れを見ながら必要な準備を一緒に洗い出し、確認することが出来た。その他にも東洋大学の講座を見学し、他大学の講座運営も参考にしつつ、他大学とのコミュニケーションを図ることが出来た。講座開講中は専任スタッフを中心に大学院生や留学生を必要に応じて採用することで適切に運営が実施されていた。

### ① - 3. 研修プログラムの開発について

鹿児島大学のプログラムである「エコツアーDMO」についての講座を実施するに当たり、観光産業をサービス業と認識することや、エコツアーの基本概念等の理論についての学習を経て、実際にエコツアー観光が実施体系化された日本で初めての世界自然遺産登録地である屋久島での実地研修、及び、現在世界自然遺産候補地となっている奄美大島での実地研修を組み込んだという特徴がある。また、離島からの受講者や補講学習が円滑に利用できるよう、Google Classroom を用いての E-Learning が実施された。これにより、講座後も内容の振り返りや、資料の確認や課題の提出も可能となり、受講者の習熟度や満足度の高さに繋がったと思われる。

### ① - 4. 受講者募集について

受講者募集用のパンフレットは早期段階で準備され、観光関連の施設や自治体に配布した他、本事業の中心教員である教授の人脈も利用し、幅広く周知を行った。当初設けていた募集期限内には定員に満たなかった為、募集期間を延長し対応した。また、申込者の属性に偏りが見られたため、宿泊事業者の参加者増員を助言したが、生憎希望していた増員には至ることができなかったことは、次年度への課題である。その他、申込者の審査基準や、受講者の情報を管理するフォームなどの提供も適宜実施し、随時情報共有がなされるようにした。

### ① - 5. 講義運営について

講座がスムーズに実施できるように、まずはコーディネーターに事務局実施講座を見学頂いた。その中でまずは実際の講義の進行やコーディネーターの役割の確認をしつつ、業務マニュアルをベースにタイミングごとに必要な手順や物品の確認、設営に必要な人数や作業等を相互確認することが出来た。また、アンケートのフォーマットも提供し、過年度の事例を基にアンケートの種類、配布や回収のタイミング、課題の管理方法についての助言を実施した。また、その他の点についても東洋大学の講座を参考に、運営の円滑化に対する工夫がされていた。人員についてもターム毎に大学院生や留学生を採用し、必要な人員を確保出来ていた。プレ講座が台風の影響で延期となる事態は発生したが、一番懸念が多かった離島 2 箇所での実地研修は特段大きなトラブルも無く、無事に講座を終了することが出来た。

### ① - 6. 経費支出管理について

鹿児島大学側での予算管理者は事業開始時より固定されていた為、事務局側の経費支出管理担当者を窓口とし、逐次連絡が取れる体制を早い段階で構築す

ることが出来た。また、毎月、事務局への提出を義務付けた月別支出管理表もタイムリーに対応が出来ており、予算の執行に関しても適切かつ順調に遂行することが出来た。

#### ① - 7. 次年度に向けた講師、受講者間のネットワークの形成について

鹿児島大学の運営スタッフ側と受講者間のコミュニケーションは非常に良く取れていて、受講者から講師陣へのアプローチも非常に積極的であった。受講者同士も空き時間や講座以外の時間含め、積極的にコミュニケーションがとられていて、講座終了後も継続される関係性が独自に形成された。次年度も引き続きこのような活発な関係性を維持することにより、運営のスムーズな移行及び、関係者全員に有効な情報交換の場が確立されるものと思われる。

#### ① - 8. 他大学の見学促進について

鹿児島大学側からは、事務局実施講座及び東洋大学の講座へ、コーディネーターによる見学が実施された。鹿児島大学の講座への見学に関しては、事前に他大学や事務局実施講座の受講者への周知を行った。事務局実施講座受講者数名が、離島での実地研修への聴講を当初希望していたが、生憎業務等の都合がつかず、参加の実現には至らなかった。受講者とは別であるが、第1タームには今後北海道で力を入れていくアドベンチャーツーリズムの参考にする為、北海道運輸局より2名聴講希望があり、講座見学や、グループディスカッションへも参加頂いた。

**図：鹿児島大学への支援実績表**

	日程	場所	目的
①	平成29年7月18日	鹿児島大学 郡元キャンパス 法文学部2号館	新規採択された大学関係者に向けた経費支出管理等の説明のため
②	平成29年9月8日	鹿児島大学 郡元キャンパス 法文学部2号館	進捗状況の確認及び、本事業専任事務員の方との顔合わせのため
③	平成29年11月13日～18日(6日間)	鹿児島大学 郡元キャンパス 法文学部3号館	第1タームの講座見学及び打合せ
④	平成30年1月20日～21日(2日間)	屋久島 (商工会議所、送陽邸、	第2タームの講座見学及び打合せ(実地研修①)

		サンカラホテル&スパ屋久島、四季の宿尾の間)	
⑤	平成 30 年 2 月 15 日～16 日(2 日間)	奄美大島 (ライブハウス ASiVi、名瀬中央通りアーケード商店街)	第 3 タームの講座見学及び打合せ (実地研修②)
⑥	平成 30 年 3 月 3 日	鹿児島大学 郡元キャンパス 総合教育研究棟	第 4 タームの講座見学及び打合せ (修了式)

## ②鹿児島大学の講座概要

### ②—1. 第 1 ターム

鹿児島大学の第 1 タームでは、当初別日程で実施予定(台風の影響で延期)であった事前学習を開講式前に実施した。事前学習としては観光資源の概論や、県内における観光業における今後の現況や今後の方向性や旅行業界と関連した動向や事例、エコツアーや観光 DMO についての概要とあり方、地域イメージと特産品のブランド化、観光立県として目指すべき方向性、観光産業における経営及び財務の観点、マーケティングや Web での分析など、定義が難しいエコツアーやサービス業としての観光産業を理解する為に必要となる基礎的な情報を幅広くディスカッションも交えながら学べる講義となった。

図：講座の様子



オリエンテーション



グループディスカッション

## ②—2. 第2ターム

鹿児島大学の第2タームでは、1回目の離島実地研修として、屋久島での講義を実施した。まず、屋久島に対する理解を深めてもらう為に屋久島観光協会の理事を講師として招聘し、屋久島においてエコツーリズムが定着するまでの変遷についての講義を実施した。また島内のエコツアー産業見学として、2施設の館内見学を実施し、各施設のコンセプトや特徴、客層のターゲット等について施設の職員の説明を通して実感できる学びの場となった。最終日は、外国人観光客が目的とするエコツアーや日本の見所と日本人が考えるその違いについての講義により、インバウンドを呼び込む為の情報提供方法やそれぞれの観光旅行の特徴を捉えることの重要性について再認識する場となった。最後の講義は、インバウンド対策の浸透性を見学するという目的で公共のバスに乗り、留学生の協力による実験を行った。これにより、バスの運転手が語学に堪能ではなくとも、外国人の対応をスマートフォンやジェスチャーなどで伝えようとするコミュニケーション力の高さを目にする事が出来たと同時に、それをどのようにそれぞれの施設や地域に適用できるかを考えるきっかけともなった。

図：屋久島での講座の様子



施設見学（サンカラ）



四季の宿尾の間での講義



施設見学へ向かうバス車内での講義



施設見学（送陽邸）

### ②—3. 第3ターム

鹿児島大学の第3タームは、奄美大島にて2回目の離島実地研修を実施した。今回の研修では奄美大島が世界自然遺産に登録されることを想定し、どのようなエコツーリズムやDMOとしての取組みを整備すべきかを課題として考える講義や、地元商店街を巻き込んでのまちづくりにおける成功事例や失敗事例について、座学と実際に商店街を案内してもらいながらの講義があった。また、最終日には今後のエコツアー整備に伴うガイドの役割や地域との関わり方についての講義が行われ、2日間の講義で多くの気付きを得ることが出来る研修となった。

図：奄美大島での講座の様子



講義会場



集合写真

### ②—4. 第4ターム

鹿児島大学の第4タームでは、最終講義として今後のエコツアー観光の動向とそれに伴う更なる働き手の不足の対策として、如何に外国人労働力を活用していくべきかの講義を実施した。午後からはこれまで3回にわたった課題提出のまとめとして、受講生それぞれの成果発表が行われ、最後に全体の講評と修了式という運びで最終タームを終えた。

図：講座の様子



最終講義会場



修了：集合写真

### ③鹿児島大学における課題と対策

#### ③-1. プログラム内容について(内容、構成、スケジュール等)

天候等により、講座が実施できない場合の代替措置を事前に注釈として募集要項などに入れ込み対応準備をする必要があったであろう。

奄美大島や屋久島での講座開催の為、事故対策や現地関係者との調整に時間を要することがあり、さらに効率的な方法についても検討する必要がある(パンフレットに予め悪天候時の代替案を記載する等)。

#### ③-2. プログラムの実施、運営について

(受講者募集、講師との調整、会場の設営、広報、資料等の準備等)

初年度は中心とする受講ターゲット層である宿泊事業者が1施設のみであり、全体の業者分布バランスに偏りがあったため、次年度は宿泊事業者の割合を増やす必要性ある。

全体を仕切るコーディネーターの育成についてもさらに向上させていくことが重要であり、今年度の状況を踏まえて対策を講じる。

#### ③-3. 体制について(学内の体制と協力期間との連携等)

宿泊事業者関連の団体との協力関係をさらに強化する必要があると考えられる。現時点では属人的な関係から始めていることは致し方ないが、今年度受講生との関係構築を図り、産業界とのつながりを強化していくことが重要である。

新たに本事業の専従者の採用をする場合、できるだけ早く人員を確保し、講座開講間近での採用とならないよう、採用プランの調整が必要と考えられる。



### ③-4. 教材開発や学習システム(E-Learning など)について

地理的独自性にも富んでいることから、地元宿泊事業者等と協力し、アンケート調査やケース教材の開発を行うことで、さらに効果的なプログラム構成となる可能性がある。状況によって、教材作成のノウハウ提供を事務局から実施する必要があると思われる。

### ③-5. 受講者や学部講師との人的ネットワーク形成(関係構築)について

今年度の受講生同士や講師陣とのネットワーク形成については、比較的良好な関係であり、さらに今後他の受講者や外部関係者との連携を意識しながら進めていくことが求められる。

### ③-6. 予算計画について

専従者の雇用有無、雇用条件の事前確認を行い計画作成していく必要がある。間接経費の計上(計上額や料率は各校にて独自設定)について検討の余地があり、学内調整が必要である。

本事業に関わる全体会議や合同研修などが組み込まれるため、係る費用については今年度を基に想定していく必要があろう。

## (4) 東洋大学の具体的な支援実績

### ①東洋大学に対する取り組みの内容

#### ①-1. 事業全体の運営について

事業全体の進捗確認、予算管理、発生した課題への対処を行うために、概ね月に1度のペースで講座会場である東洋大学白山キャンパスを訪問し、講座視察及び打合せを実施した。また、その他にも検討課題が生じるたびに随時、電話やメールでの状況確認と助言を実施することにより、事業体制の構築から受講者募集、講座の開催、報告書の作成に至るまで大きなトラブルを生じることなく円滑に事業が推進され、受講者の成長を伴う深い学びの場が形成された。初年度事業のため質問を受ける事の多かった経費管理についても、適切な執行に寄与した。

#### ①-2. 運営体制構築について

東洋大学においては、教員とホスピタリティ産業界の役員・幹部からな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・検証を行ったが、委員会の運営ならびに議事を把握する事で、全ての講師とファシリテーター

ターが共通認識のもと事業遂行がなされている事が確認できた。今年度のプログラム実施効果を特に高めた要因として、講師全員がプログラムの全体像を把握して講義準備にあたった事、他の講師による講義を見学した上で事前打合せの機会が設けられていた事の 2 点が挙げられる。これにより、各講義のつながり（学習の流れ）が潤滑となり、受講者の講師に対する安心感も増したことで、より多くの対話が生まれ学びが深められた。

### ①-3. 研修プログラムの開発について

理論と実践のバランス良い学習を促すために事務局の過年度講座プログラムを参考事例の 1 つとして情報提供し、以下 4 つの組み合わせで初年度プログラムの開発を支援した。

- i. 観光庁と東洋大学教員による講義（理論習得）
- ii. 産業界で活躍する外部講師陣による講義（実情把握）
- iii. 宿泊実習（実情視察）
- iv. 最終シンポジウム（受講者発表含む）兼修了式（学習内容の整理）

各講義の具体的な組成にあたっては、事務局における過去の事例を示しつつ、企画、手配、準備作業がもれなく実施されるよう支援した。講義間のつながり（学習の流れ）もよく練られており、最終的な受講者満足度の高さに繋がった。

### ①-4. 受講者募集について

受講者募集用のチラシ・パンフレットの準備を促し、事務局の事例を示して制作を支援した。また、1 次申込様式の提供、審査方法の助言、2 次申請様式の提供、申請情報の管理フォームの提供を実施し、受講者情報の整理と活用方法を伝えた。これによって事務局との迅速な情報共有がなされ、適切なタイミングで審査への助言を施したことで、事業目的に沿う受講者層の形成に寄与した。

### ①-5. 講義運営について

講義運営を効率的に実施するため、開講準備と当日運営、事務手続き等に関する過去事例及びマニュアル、定型フォーマット他を提供した。また、開講前に必要な資料・物品等が揃えられている事を確認し、横断幕・卓上ネームプレート等の会場内に掲示する印刷物フォーマットと仕様情報も提供したうえで、講義当日の視察（同席）において会場準備、コーディネーター他の役割分担、講座進行に関するアドバイスを行った。さらに、報告書作成を見越した情報の収集方法（アンケートフォームの準備他）や整理方法に関する助言をあらかじめ実施する事で、講義後の作業効率を高めるとともに各講義を終える毎に随時、受講者他からのフィードバックを把握できる流れを構築した。

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。

#### ①-6. 経費支出管理について

事業開始の段階で経費支出管理マニュアルを作成し、説明を実施した。事業実施期間中は、月次報告資料の提出を義務づけて進捗と更新計画を把握してきた。事業実施初年度ということもあり細かな質問が多く挙げられたが、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。

#### ①-7. 次年度に向けた講師、受講者間のネットワークの形成について

次年度事業にスムーズに移行するため、講師及び受講者とのネットワーク形成の状況を注視し、関係者とのコミュニケーションに関する東洋大学コーディネーターへの助言ならびに東洋大学教職員との情報共有、打合せを実施した。結果として、講師間、講師と受講者間、受講者間（一部、事務局実施講座の受講者も含む）のネットワークが形成され、本事業内のみならず、オフサイト（本講座の外）での情報交換も継続される関係を築くことができた。次年度事業の運営への協力も、講師と受講者の双方から得られる予定である。

#### ①-8. 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東洋大学講座プログラムの周知により、東洋大学講座の見学を促進した（青森大学教員、鹿児島大学コーディネーター、事務局実施講座受講者）。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（事務局講座見学に東洋大学教員・コーディネーターが来訪、和歌山大学講座見学に東洋大学教員・職員・コーディネーターが訪問）。この結果、大学間の情報交換が進み、会場設営・配布資料・講義進行など見学の際の気づきが各大学の講座準備・運営に活かされ、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。

図：東洋大学への支援実績表

	日程	場所	目的
①	平成 29 年 6 月 22 日	東洋大学 白山キャンパス	事業開始に伴う打合せ： ・事業体制及び工程表の説明 ・東洋大学の事業計画の概要確認 ・契約締結に向けた状況説明 ・要望・疑問等の確認
②	平成 29 年 8 月 19 日	東洋大学 白山キャンパス	事業運営体制の確認と講座開講に向けた事業運営サポート（プログラム開発・工程・チラシ制作・応募者対応・経費支出ほか）
③	平成 29 年 9 月 26 日 ～27 日	日本ケアフィット共育機構 大阪事務所	和歌山大学講座見学に伴う説明と打合せ
④	平成 29 年 10 月 9 日	小樽商科大学 札幌サテライト	東洋大学による、事務局講座会場の視察対応
⑤	平成 29 年 10 月 11 日 ～13 日	小樽商科大学 札幌サテライト	東洋大学による、事務局講座運営の視察対応
⑥	平成 29 年 10 月 28 日	東洋大学 白山キャンパス	東洋大学講座開講支援
⑦	平成 29 年 11 月 21 日	東洋大学 白山キャンパス	東洋大学講座視察と打合せ
⑧	平成 29 年 12 月 13 日	東洋大学 白山キャンパス	東洋大学講座視察と打合せ
⑨	平成 29 年 12 月 20 日	東洋大学 白山キャンパス	東洋大学講座視察と打合せ
⑩	平成 30 年 1 月 8 日 ～9 日	伊豆高原 坐漁荘	実地研修開講支援と打合せ
⑪	平成 30 年	東洋大学	最終講義（シンポジウム&

	1月20日	白山キャンパス (井上円了ホール)	修了式)の実施支援と打合せ
⑫	平成30年 3月6日 ～9日	阿寒湖 鶴雅ウイングス	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

## ②東洋大学の講座概要

### ②-1. 第1ターム

東洋大学の第1タームでは、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を学ぶ講座を実施した。また、講座全体の流れとして、理論習得、実情把握、実態視察、まとめの順で講座を展開し、その流れに沿う形で、第1タームでは理論習得に軸を置いた講座を実施した。

### ②-2. 第2ターム

東洋大学の第2タームでは、実情把握に軸を置き、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をテーマに、外部講師による講座を実施した。また、各講座後にはワークショップを実施し、座学で学んだ内容を受講者同士で考えてもらい理解をより深めてもらう機会とした。

### ②-3. 第3ターム

東洋大学の第3タームでは、実態視察に軸を置き、女性登用に積極的な宿泊施設の見学を実施した。第3タームは、宿泊を伴う研修であったが、館内視察や人事担当者によるセミナーの開講や交流会により、深い学びと受講者同士のネットワーク形成の機会を提供した。

### ②-4. 第4ターム

東洋大学の第4タームでは、第1タームから第3タームまでのまとめに軸を置き、女性の管理職・経営者が活躍している企業の方々も含めたシンポジウムを行った。また、パネルディスカッションと受講者による全体まとめの発表会を開催し、これまでに実施した講座とシンポジウムを踏まえた、プログラムの総括を合わせて実施した。

## 図：講義の様子



シンポジウム



講義

### ③東洋大学における課題と対策

#### ③-1. プログラム内容について（内容、構成、スケジュール等）

今年度は、初回（＝開講式～観光庁講義等）と最終回（＝シンポジウム・受講者発表・修了式）以外の講座開催日を火曜または水曜の夜としたが、各受講者の事情によって日程調整にかかる負担感にばらつきが大きかった。次年度は曜日を固定せずに開催することで、勤務体系が複雑なホスピタリティ産業従事者に対して、より広く門戸を開くことができないか検討する。

#### ③-2. プログラムの実施、運営について（受講者募集、講師との調整、会場の設営、広報、資料等の準備等）

i. 受講者募集に係る広報については、改善が必要であった。「知っていたら行きたかった」という声が各講師、受講者の耳に届いている。次年度は、採択（契約締結）後速やかに、今年度の講師・受講者のネットワークも活用して講座案内を広く伝える事とする。

ii. 本年度は、事業初年度かつ年度半ばからの契約開始となった事情もあるが、運営がやや後手に回った面も一部見られた。特に受講者募集から選別、その後の申込受付の連絡のタイミングが遅くなった。次年度はこの点を改めるべくより強く促していく。

iii. また、受講者アンケートより、配布資料として投影スライドがほしいとい

う声が散見された。講師によっては配布を認めない講義があったため、次年度の講座組成における課題とする。

iv. 講義準備の段階で（講座開始前に）カリキュラム検討委員会が開催され各講師の講義内容が共有された事で、講師自身、前後の流れが把握できて準備しやすかった。受講者にとっても学習の流れがスムーズで理解を促した。加えて、他の講師の講義見学も推奨されていたため、見学と講師間の情報共有が進んだ。（中には全講義を見学された講師もいた）

### ③-3. 体制について（学内の体制と協力機関との連携等）

学内の事務担当者の体調不良などが重なり、坐漁荘の事前課題（施設に対する講話要望の提出）の案内や、シンポジウム発表に関する案内が遅れた。次年度は、学内体制構築の見通しを早めにつける必要があり、事務局としては早くから取り組める業務を周知し、取り組んでいただくことで体制構築を支援していく必要がある。

### ③-4. 教材開発や学習システム（E-learning など）について

i. スペイン、フランス視察に基づく考察を、講義に展開する。

ii. 本年度は、鹿児島大学にならって Google Class を活用した動画視聴環境を整えた。ただ、オンサイトでの講義受講率が高かったため受講者からは E-Learning はあまり活用されなかった。講師から自身の講義動画を見たいという声があったので、次年度は講師への案内を実施するとともに講義を欠席した受講者のフォローに役立てる予定である。

### ③-5. 受講者や外部講師との人的ネットワーク形成（関係構築）について

i. 特に受講者間のネットワークは、講義が進むにつれて順調に形成されていた。受講者発表の準備（1月20日シンポジウムに向けて、3月8日阿寒発表に向けて、2018年5月開催予定シンポジウムに向けて）、宿泊研修（1月8日～9日伊豆高原）、SNS（line グループ）活用等を通じた情報交換が今なお続けられている。特に宿泊研修での討議は効果が大きかったものと感じられる。

ii. 次年度は、本年度の受講者の中からカリキュラム検討委員を選抜し講師も務めてもらう。本年度の委員（外部講師陣）には、アドバイザーとして引き続き講座運営への協力の了解を取り付けている。テーマを「女性活躍」から広げて「ダイバーシティ」に踏み込むことも検討中であるが、決定テーマに沿った

宿泊実習先の選定等も、本年度受講者（＝次年度カリキュラム検討委員）に考えさせて、講座運営を通じた学びの深化を図る。（本年度受講者にとってのアドバンスコースとして位置づける）

### ③－６．予算計画について

予算計画や進捗管理は、初年度という事もあり、逐次かなり細かいやり取りに及んだ。（備品購入、旅費支出、交流会費の取り扱い等）次年度は、本年度の経験を活かしてよりスムーズにて、引き続き適切な処理が進むものと考えられるが、契約が開始できた暁にはあらためて本年度の反省点を踏まえた予算措置と進捗管理がなされるよう確認する。

### ③－７．その他

i. 2018年3月10日 次年度の採択を見越して、既に次年度のカリキュラム検討委員会の委員候補者（大学関係者と本年度受講者）にて、プレキックオフ・ミーティングが実施された。

ii. 2018年5月 本年度の受講者による実践報告会（シンポジウム形式を検討中）を予定している

## （５）明海大学の具体的な支援実績

### ①明海大学に対する取り組みの内容

#### ①－１．事業全体の運営について

明海大学の事業担当者とは講座開講前には概ね月に1回のペースで現地へ赴き、全体の進捗状況の確認等を含めた打合せを実施した。専任の事務員が採用されるまでに時間が掛かっているという懸念点はあったものの、それまでの期間を利用し学部内に事務局の体制を整えることが出来た。また、専任の事務員についても講座開講間近ではあったが採用出来た。事業初年度ということもあり、質問事項が生じた際には随時、電話やメールでの連絡体制を各担当者と築けていたため、講座開講中や報告書の作成に至るまで、特段大きな問題も無く、円滑に事業を推進することが出来た。

#### ①－２．運営体制構築について

明海大学においては、事業初年度ではあったものの、学内での連携体制が早い段階で取れていた。また、専任事務員が1名のみの採用ではあったが、講座



開講中は学部内での手が空いている教員や職員の方々が応援に入ること、人手不足になることなく、講座の運営がスムーズに出来る様に対応できた。運営側と講師陣の関係性においても、事前に綿密にプログラムの全体像を含めた打合せがしっかり出来ていた為、全ての講義の内容充実度に繋がった。また、一部講師は受講者のレベルや雰囲気把握したいということで、事前に他の講座を聴講した事例もあった。このような運営側と講師陣が方向性を認識し、講座準備にあたったことが、受講者の学習深化に繋がったように思う。

#### ① - 3. 研修プログラムの開発について

明海大学のプログラムの特徴としては、全講義実地研修無しの座学ではあったが、観光産業におけるホスピタリティ論を含めた実務に関連する講義内容となるよう、国内外で活躍している著名な専門家や経営者を講師とした。また、インプットするのみの講義とならないよう、各回の後半にはしっかり受講生同士がディスカッション出来るようケーススタディやワークショップがセッティングされており、受講者の満足度の高さに繋がった。

#### ① - 4. 受講者募集について

講座受講者募集用のチラシの準備を促すにあたり、事務局の過年度の資料を参考として提供し、制作を支援した。一部プログラムのスケジュールが見辛いとの声があったので、関係者にも伝え、構成については次年度の課題とした。また、申請情報の管理フォームの提供を実施すると共に、受講者層がある程度均一となるよう、申込者の事前審査の基準についてもアドバイスをを行った。最終的には受講者の属性についても旅館、ビジネスホテル、リゾートホテル、シティホテル等が均一に集まった本事業の主旨に沿った受講者層となった。

#### ① - 5. 講義運営について

講義運営を効率的に実施するため、開講準備と当日運営、事務手続き等に関する過去事例及びマニュアル、定型フォーマット他を提供した。また、開講前に必要な資料・物品等が揃えられている事を確認し、横断幕・卓上ネームプレート等の会場内に掲示する印刷物フォーマットと仕様情報も提供したうえで、講義当日の視察（同席）において会場準備、コーディネーター他の役割分担、講座進行に関するアドバイスをを行った。さらに、報告書作成を見越した情報の収集方法（アンケートフォームの準備他）や整理方法に関する助言をあらかじめ実施する事で、講義後の作業効率を高めるとともに各講義を終える毎に随時、受講者他からのフィードバックを把握できる流れを構築した。

その結果、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。

#### ① - 6. 経費支出管理について

事務局との契約後すぐの段階で、経費支出管理担当者が作成した経費支出管理マニュアルを提供し、担当者から説明を実施した。事業実施期間中は、担当者同士の連絡が円滑に取れていた為、懸念点に対する迅速な対応が可能となっていた。各校へ毎月、事務局への提出を義務付けた月別支出管理表についても期日どおりの対応が出来ており、予算執行面でも大きな問題も無く、適正に事業遂行出来た。

#### ① - 7. 次年度に向けた講師、受講者間のネットワークの形成について

運営側と講師陣、運営側と受講生、それぞれの関係性は良好で、コミュニケーションが上手く取れていた。全体を通しての受講者の出席率が9割越えであったことと、運営側から受講者の名簿が配布されたことにより、受講者同士のコミュニケーションが回を追うごとに活発化して行き、講座外でも積極的に連絡を取り合うなど独自のネットワークが形成されているのが見て取れた。このような受講者同士の自発的なコミュニケーションは講座をスムーズに運営する為の重要な要素となるので、講座終了後や次年度も状況を注視し、この関係性が継続出来る様、運営側もサポートをすることで、運営側との関係性も良好に保つことが出来、情報交換含め、双方に有益な講座運営が可能となる。運営側のサポートの延長として12月に初年度受講生を再度集め、講座終了後からの1年間の経過報告をする予定となっている。

#### ① - 8. 他大学の見学促進について

明海大学からの他大学への講座見学は、日程調整の関係上実現することが出来なかった。また、他大学や、事務局実施講座の受講者へのプログラム周知を行い、講座の見学を促進したが、他大学の日程と重複することもあり、他大学等の聴講はなかった。ただし、事務局実施講座の受講生の1名が明海大学講座に正式受講者として参加した。

図：明海大学への支援実績表

	日程	場所	目的
①	平成 29 年 6 月 23 日	明海大学浦安キャンパス	新規採択された大学関係者に向けた事業概要の説明のため

②	平成 29 年 9 月 15 日	明海大学浦安キャンパス	講座開講に向けた進捗状況ヒアリングのため
③	平成 29 年 10 月 21 日	明海大学浦安キャンパス ノースウィング講義棟 2 階	第 1 ターム講座視察及び打合せ
④	平成 29 年 10 月 28 日～29 日 (2 日間)	明海大学浦安キャンパス ノースウィング講義棟 2 階	第 1 ターム講座視察及び打合せ
⑤	平成 29 年 11 月 25 日～26 日 (2 日間)	明海大学浦安キャンパス ノースウィング講義棟 2 階	第 2 ターム講座視察及び打合せ
⑥	平成 29 年 12 月 3 日	明海大学浦安キャンパス ノースウィング講義棟 2 階	第 3 ターム講座視察及び打合せ
⑦	平成 29 年 12 月 9 日～10 日 (2 日間)	明海大学浦安キャンパス ノースウィング講義棟 2 階	第 3 ターム講座視察及び打合せ
⑧	平成 29 年 12 月 16 日	明海大学浦安キャンパス ノースウィング講義棟 2 階	第 3 ターム講座視察及び打合せ(修了式)

## ②明海大学の講座概要

### ② — 1. 第 1 ターム

明海大学の第 1 タームでは、プログラム全体の焦点となっているホスピタリティについての理解を深める講義を実施した。ホスピタリティの基礎からその定義、日本におけるそれや海外との違いなどについて実際の事例を用いて学ぶことにより、今後更なるインバウンドの増加に備えて日本の「おもてなし」文化を活かす手法などを学び、考える機会を提供した。

図：講座の様子



グループディスカッション



講義

## ② —2. 第2ターム

明海大学の第2タームでは、ミドルマネジメントは、数字にも明るくあるべきというテーマで、ファイナンスを中心とした講義を実施した。経営者の視点から見た取組みや会社の全体像、財務諸表やレベニューマネジメントについての理論学習を行った上で、アウトプットの場としてグループに分かれ、実際の数字を基に分析などを行い、学習の深化を図った。

図：講座の様子



グループディスカッション

## ② —3. 第3ターム

明海大学の第3タームでは、ミドルマネジメントとしてもう一つ重要となる人材育成について焦点を当てた。基礎的なコーチングの理論と役割を理解し、施設に戻ってからの人材マネジメントにどう反映するかについて、自身がコーチングを体験することで学習できる機会とした。その他にも今後の観光産業のあり方として、ホテルそれぞれが単体で動くのではなく、ホテル内外の地域を含めたネットワーク形成の重要性を地域の観光活性化に成功した実例等を元に学習し、ディスカッションでは自身の地域に置き換えたときにどのような取組みが出来るかなどの考察を行った。

図：講座の様子



コーチングの実践講義



修了式：集合写真

### ③明海大学における課題と対策

#### ③-1. プログラム内容について(内容、構成、スケジュール等)

受講生への発表テーマの提示が最終日当日であったのと、それに対する準備時間が少なく、受講生が短時間で全10回分の気付きを上手く組み込み発表するには、もう少し事前準備期間を与えるほうが良いのではないかと考える。

#### ③-2. プログラムの実施、運営について

(受講者募集、講師との調整、会場の設営、広報、資料等の準備等)

チラシの構成；プログラム内容及び実施日時が一部分かりづらいところがあったので、該当部分はシンプルで見やすい方法を取り、読み手に必要情報がスムーズに伝わるように出来ると良いのではないかと思う。

当日講師が投影する資料に受講者の振り返りにも有用な数字やデータ等の資料、ディスカッショントピックや回答が載っていたが、配布資料にはなく、投影のみとなっていた。そのため、事前に把握できるものがあれば講師の承認を得て配布用の準備をする、若しくは後日別の方法で提供することの検討が必要と考えられる。

#### ③-3. 体制について(学内の体制と協力期間との連携等)

新たに専従者の採用をする場合、なるべく講座開講間近での採用とならないよう、雇用開始期間の調整が必要と考えられる。

#### ③-4. 教材開発や学習システム(E-Learning など)について

全体を通して出席率は高かったが、その分欠席された方からは映像で補講等

できればとの声があったので、可能であれば次年度講師と調整し、契約時に補講用の承認を得ることが必要と考えられる。また、補講方法として独自のものがなければ、他大学で利用した実績がある、Google Classroom の利用検討も一つの方法であることをご案内した。

### ③ー５．受講者や学部講師との人的ネットワーク形成(関係構築)について

受講者同士メーリングリストを基に独自にネットワークを作り上げ、講座終了後も相互に積極的に情報交換等の有益な関係構築がなされたようであるので、次年度も同様に新規受講生が良好な関係を築けるようサポートの継続が必要である。

### ③ー６．予算計画について

専従者の雇用(今年度の人材を継続雇用可能か)、雇用条件の事前確認の必要がある。(今年度は事務職員を派遣会社から調達したが、他大学では業務人員を調達しているため、このままでも問題がないかの再確認)

間接経費の計上(計上額や料率は各校にて独自設定)の検討の余地あり。

採択校が決定後に事務局大学が決定するという流れの為、全体会議に係る費用については今年度と同程度で見込み計上しておくことが望ましい。

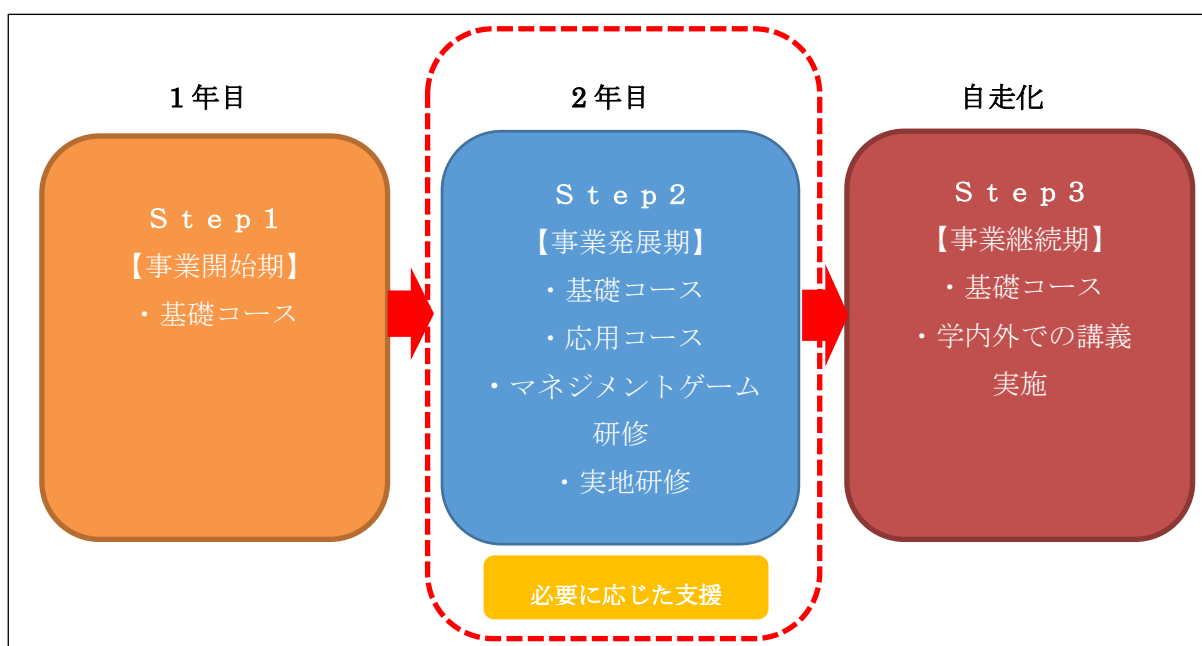
## (6) 大分大学の具体的な支援実績

### ①大分大学に対する取り組みの内容

#### ①-1. 支援目的

大分大学においては、昨年度基礎コースを実施した。2年目となる今年度は、基礎コースの開催に加え、応用コース、マネジメントゲーム研修 旅館・ホテル版（以下、マネジメントゲーム研修という）、実地研修を開催した。今年度、同大学への支援のポイントは、次年度以降の自走化に向け、プログラム策定、授業運営等のノウハウを確立させることにある。また、講義に使用するケース教材の開発や実地研修の実施などのプログラムの試行を支援し、今年度事業のスムーズな運営、事業の継続、安定化を目的として実施するものである。

図：大分大学における本事業の考え方



#### ①-2. 支援内容

具体的には、以下の支援を実施した。

##### i. 事業全体の運営について

本件事業を円滑に実施し、事業全体の進捗確認、予算管理、発生した課題への対処を行うため、定期的に事業進捗会議を開催、必要に応じ、電話やメールでの打合せを実施した。また、事務局により、事業経費の適切な執行のための

アドバイスを電話やメールにより行った。

## ii. 研修プログラムの開発について

地域からの多様なニーズに対応するため、大分大学においても事務局からの提案により、応用コースを実施することとした。この応用コースは、基礎コース受講者や過年度に大分大学実施の講座を受講した方々を対象とした、2年目にあたるコースであり、継続的な学びの機会の提供と受講者の知識の深化を目的としている。また、昨年度、事務局において開発を行った、マネジメントゲーム研修を大分大学においても試行的に実施することとした。マネジメントゲーム研修では、管理会計に関する専門的な講義を実施した。

## iii. 講義運営に関して

講義運営を効率的に実施するため、事務手続き等に関する定型フォーマットを提供したほか、大分大学開催講義に事務局コーディネーターが主体となり同席し、運営面での改善点などのアドバイスを実施した。

## iv. 講師の派遣について

事務局ビジネススクールでのノウハウを大分大学講座においても反映させることとし「マーケティング」及び「ビジネスプランニング」の授業を連携して実施し、講師は事務局から派遣することとした。

## v. 特別講義の開催について

地域からの計数面での経営能力向上ニーズに対応するため、事務局との連携によりマネジメントゲーム研修を大分大学講座に組み入れることにした。具体的には、経理知識初級者でも参加可能な内容とし、また、講義による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設計を行った。

## vi. ケースの作成について

次年度以降の自走化を見据え、事務局のビジネススクールのケース開発ノウハウを活用しケースの開発を行うこととした。大分大学と事務局教員による共同研究チームにより、ケース対象施設のヒアリングのほか、地域の観光状況における外部環境の調査も実施した。

## vii. 自走化に向けた地域でのネットワークの形成について

次年度以降の自走化にスムーズに移行するため、事務局コーディネーターが



地域の旅館協会、旅館組合青年部を訪問、ネットワーク形成の基盤構築に努めたほか、大分大学との情報共有、ディスカッションを行い、次年度の講義に向けたアドバイスをを行った。

### ①-3. 支援の効果と課題

#### i. 事業全体の運営について

大分大学と事務局による定例の事業進捗会議の実施により、早期に事業遂行上の課題発見と的確な対処を行うことが出来た。月 1 回程の開催頻度であったが、事業開始直後は、様々な課題が発生することから、状況に合わせて月 2 回の開催を検討しても良かったと思われる。また、コンソーシアム形成の意味合いからも、全大学で定例の進捗会議を設けても良いかと思われる。

#### ii. 研修プログラムの開発について

多様なコース開催により、受講者のニーズに一定の対応をすることが出来たと思われる。基礎コース（大分大学開催講座）と応用コース（事務局派遣講師講座）との連動性を高めると、学習効果の向上が期待できる。

#### iii. 講義運営に関して

講義運営に関して、大きなトラブル等は無かった。講義時のアドバイスに加え、事前に運営方法に関して意見交換の場を設けることにより、緊密な連携が出来ると考えられる。

#### iv. 講師の派遣について

事務局のビジネススクールの講義手法を大分県で紹介出来たことは、地域にとってもビジネスに対する考え方の整理などメリットがあったと思われる。ただ遠距離からの講師招聘は費用面を考えても合理的ではなく、地域での講師養成が望まれる。

#### v. 特別講義の開催について

マネジメントゲーム研修の開催においては、授業の運営を円滑に進めるため、多くのアシスタントを配置する必要がある。地域において継続運用するには、このアシスタントの養成が重要なポイントとなる。

#### vi. ケースの作成について

共同研究により、大分県地域に根差したケースを作成することが出来た。大分県内では中小のホテル・旅館が多いことから、今後これらの規模で成功して

いる先をケース化し講義に活かしていくことが望まれる。

#### vii. 自走化に向けた地域でのネットワークの形成について

地域の旅館協会、旅館組合などとのネットワークを構築できたことは成果といえる。一方で、大分県や大分市との連携開催が実現出来れば、効率面、資金面、地域への影響面からも理想的であり、事業の継続性も高まると考えられる。

#### ②大分大学への具体的な支援実績

図：大分大学への支援実績表

	日程	場所	目的
①	平成 29 年 7 月 24 日	大分大学 旦の原キャンパス	大分大学の関係者に向けた経費支出管理の説明・確認、契約や講座実施に向けて現段階での疑問点等の確認
②	平成 29 年 8 月 26 日 ～27 日	小樽商科大学 札幌サテライト	大分大学による、事務局 MBA ビジネスシミュレーション授業視察対応、大分大学観光経営人材研修への事務局教員派遣について
③	平成 29 年 9 月 26 日	別府温泉 ホテルニューツルタ	講座開講に向けた事業運営サポート(情報収集と周知協力依頼)
④	平成 29 年 9 月 27 日	大分大学 旦の原キャンパス	大分大学との事業進捗会議 1
⑤	平成 29 年 10 月 26 日	大分大学 旦の原キャンパス	大分大学との事業進捗会議 2
⑥	平成 29 年 11 月 16 日	小樽商科大学 札幌サテライト	大分大学による、事務局のマネジメントゲーム研修研究会視察対応、
⑦	平成 29 年 11 月 20 日 ～21 日	ホルトホール大分	大分大学基礎コース開講支援
⑧	平成 29 年	大分大学 旦の	大分大学との事業進捗会議 3

	11月21日	原キャンパス	
⑨	平成30年 1月11日	大分大学 旦の原キャンパス	ケース開発会議 1
⑩	平成30年 1月16日 ～17日	由布院 玉の湯	ケース現地ヒアリング 1 現地観光調査
⑪	平成30年 1月23日	大分大学 旦の原キャンパス	大分大学との事業進捗会議 4
⑫	平成30年 2月5日 ～2月6日	由布院 玉の湯	ケース現地ヒアリング 2 ・施設実地調査 ・追加ヒアリング
⑬	平成30年 2月6日	大分大学 旦の原キャンパス	ケース開発会議 2
⑭	平成30年 2月15日	大分大学 旦の原キャンパス	大分大学との事業進捗会議 5
⑮	平成30年 2月27日 ～28日	ホルトホール大分	大分大学応用コース開講支援
⑯	平成30年 3月1日	ホルトホール大分	大分大学実践コース開講支援 ・マネジメントゲーム研修
⑰	平成30年 3月2日	ブラッサム大分 ホルトホール大分	大分大学実地研修開講支援 ・JR九州ホテル ブラッサム大分

## ②大分大学の講座概要

### ②-1. 基礎コース

大分大学において実施した基礎コースは、11月の2日間実施した。基礎コースでは、旅館経営の哲学と科学や人材育成、マーケティングなどをテーマに、外部講師及び学内講師陣による、専門的な講義を実施した。また、冒頭の日本旅館協会会長による講義では、旅館経営について自身の経験を交えた講義が実

施されたとともに、受講者に向けた言葉を頂く等、基礎コース開講に相応しい講義となった。

## ②-2. 応用コース、マネジメントゲーム研修、実施研修

応用コースでは、基礎コース受講者と過年度に大分大学が実施した講座を受講した方を対象にした講義を実施した。応用コースでは、インバウンド観光の実践やおもてなし経営などをテーマとした講座を展開した。また、事務局による教育プログラム開発支援の一環として、事務局から講師を派遣し、ビジネスプランニングと旅館・ホテルにおけるマーケティングという2つの講義を実施した。加えて、会計記録を作成し財務諸表を作成するといった演習を通じて、会計の知識を学ぶマネジメントゲーム研修を実施したが、その際も事務局より講師とアシスタントを紹介し、研修を行った。さらに、実地研修は、JR九州ホテルブラッサム大分をメイン会場として実施し、館内視察等、受講者のニーズに沿った講座を展開した。

図：講座の様子



自己紹介



オリエンテーション



ゲーム進行①



ゲーム進行②決算

10:00 開講 (オリエンテーション)	15:45 損益分岐点講義&経営計画の立て方講義
10:10 基調レクチャー	16:10 各社経営計画立案&発表
10:30 創業期経営	16:30 第4期経営 (45分)
ルール説明(30分)+トライアル10分	17:15 第4期決算(P/L, B/S作成)
11:15 第1期決算 (P/L, B/S作成)	17:45 経営実績報告
12:00 昼食 (各自)	18:00 研修終了
13:00 第2期経営 (45分)	18:30 交流会&研修ふりかえり
13:45 第2期決算(P/L, B/S作成)	20:30 解散
14:30 第3期経営 (45分)	
15:15 第3期決算(P/L, B/S作成)	

### ③大分大学における課題と対策

#### ③-1. プログラム内容について (内容、構成、スケジュール等)

基礎コース、応用コース、ビジネスシミュレーション、実地研修など複数のコースを設定したことで、業務負荷が増大した。講座内容については、今後大分県の地域ニーズにあったものを加え、ブラッシュアップしていく必要がある。スケジュールについて、関係機関へのヒアリングでは平日夜間の開催希望もあったことから、今後の検討課題と考えられる。

#### ③-2. プログラムの実施、運営について (受講者募集、講師との調整、会場の設営、広報、資料等の準備等)

連携機関の協力と大学の努力により受講者の確保は出来たが、プログラムの編成、講師調整遅れ等により、受講者募集のPRが遅れ、講座の周知不足は否めなかった。コーディネーターを配置できなかったことが主な要因であるが、早目の周知活動が望まれる。

#### ③-3. 体制について (学内の体制と協力機関との連携等)

契約や予算化、大学内規の関係で初動が遅れ、コーディネーターを配置することが出来なかったことで、担当教員の業務負荷が高まった。反面、担当教員にコーディネーターノウハウが蓄積されるという効果もあった。大学本部事務

局、経済学部事務局、教員の体制であり、各々の分業制となっており、意思決定等に時間がかかる傾向がある。しかし、自走化に向けての動きは取りやすいと考えられる。

#### ③-4. 教材開発や学習システム（E-learning など）について

ケース教材の開発を実施したが、自走化後の講座での活用が課題となる。今回は経営戦略面にポイントをおいたケース開発を行ったが、今後、地域の実情に合わせたケース作成が望まれる。

#### ③-5. 受講者や外部講師との人的ネットワーク形成（関係構築）について

教員と外部講師との関係性は良好であった。一方で、受講者と講師は講義での関係にとどまってしまう傾向にあることから、受講者について、終了後もフォローアップを行えるシステム構築が必要と思われる。これに対し、事務局では、研究会等を通して引き続き支援を行っていく必要がある。

#### ③-6. 予算計画について

計画と実際の予実管理に相違があることが見受けられた。これは、事業の進捗状況、事業の変更や追加などによって発生したものである。地域の実情や状況に合わせて事業内容を変更することは必要であり、事業に大きな影響を及ぼす変更以外は、各大学の判断に委ねる方が柔軟な対応が可能と考えられる。

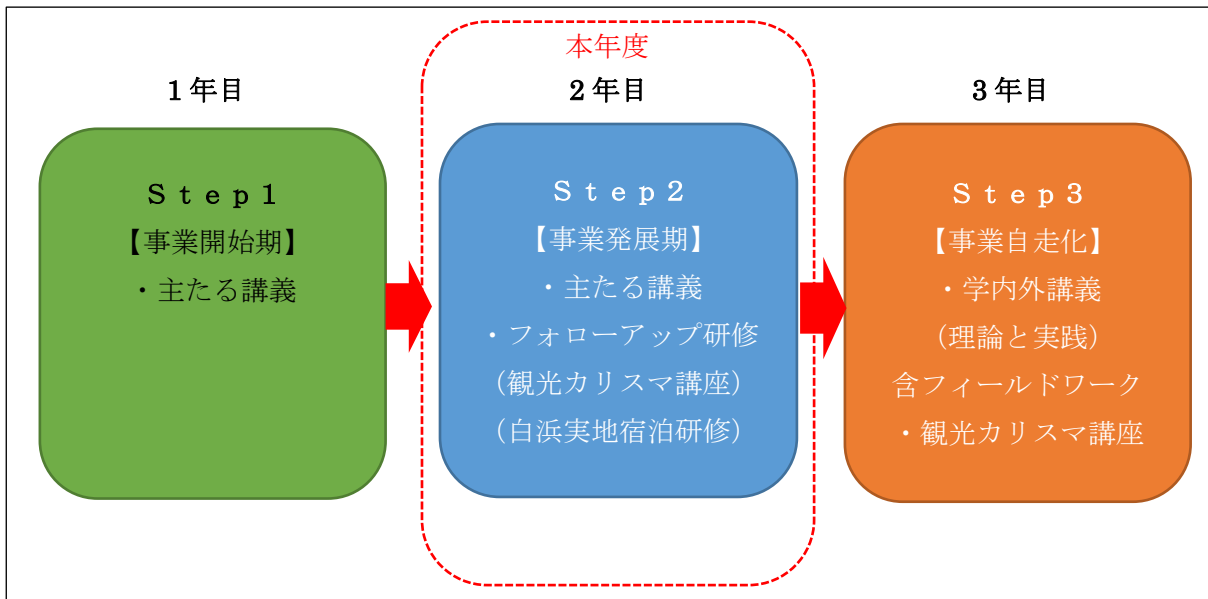
### （7）和歌山大学の具体的な支援実績

#### ①和歌山大学への支援

##### ・支援目的

今年度継続採択となった和歌山大学の2年目講座の実施を支援した。次年度以降の自走化に向けた試行的な取り組みも含まれ、プログラム内容の改善に加えて、運営方法の確立、学内体制の構築（講師、運営役としての協力を含む）も重要な課題として取り組んだ。（次図参照）

図：和歌山大学における本事業の考え方



#### ・支援内容

具体的には、以下の支援を実施した。

#### ①-1. 事業全体の運営について

本事業を円滑に実施し、事業全体の進捗確認、予算実績管理、発生した課題への対処を行うため、おおよそ月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、電話やメールでの進捗確認と助言を実施した。和歌山大学は本事業 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、初年度とは契約上の違いが若干ある事業経費の管理について細かく説明し、適切な執行のためのアドバイスを施してきた。自走化に向けた計画が示される事業報告書の作成の際も、打合せを実施のうえ電話やメールを通じて支援を行ってきた。

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。後述する長野県高山村の宿泊実習(フォローアップ研修②2017年11月実施予定)の催行中止に関しては、担当教員の体調不良等によって広報活動に遅れが生じたことや、対象層の見込み違いによる受講者募集の不調が原因であり、今後に課題を残した。なお、その後2018年1月に実施された白浜実地宿泊研修(フォローアップ研修③)では、早期募集と告知方法の改善により順調なペースで受講者を確保することができた。

### ①-2. 運営体制構築について

本年度は、次年度以降の自走化を見据えて、学内教員による講義を中心に研修プログラムを組み立て、事務の一部を前年度に引き続き公益財団法人日本ケアフィット共育機構に委託した。また、やはり自走化を見据えた対応として、観光学部内に事業連携委員会を設置し、産学連携、学外者向けの講座の開発体制を整えられるよう検討してきた。

### ①-3. 研修プログラムの開発について

地域からの多様なニーズに対応するため、主たる講義を補完するフォローアップ研修（学外者による講義、観光地におけるフィールドワーク）を実施することとした。フォローアップ研修は、フィールドワークを中心に実地研修を実施するもので、和歌山大学の教員とともに開講に向けてプログラム開発を支援した。この結果、受講者のニーズに一定の対応をすることが出来たと思われる。フォローアップ研修では、主たる講義との学びの繋がりも解説され、また同じ担当教員からファシリテートされたため座学の内容を実践に置き換えるという流れを実感しやすい構成であり、受講者から活発な意見が引き出され討議が深まった。

### ①-4. 受講者募集について

講座全体を案内するパンフレットを制作し、担当教員のネットワークや業界団体等の協力を経て受講者を募った。主たる講義は、テーマの変更に伴って前年度の宿泊事業者中心の受講層とは様相が変わり、行政の観光担当や観光関連企業に所属する受講者が中心となった。三種のフォローアップ研修は、それぞれ独立したチラシ及びパンフレットが制作され、告知方法もそれぞれの対象層に併せて実施された。具体的には、フォローアップ研修①の観光カリスマ講座は、和歌山県との共催で地域住民（及び学部生）が順調に募集された。フォローアップ研修②長野県高山村において計画されていた観光地フィールドワークは前述のとおり中止した。フォローアップ研修③南紀白浜におけるフィールドワークは、主たる講義の受講者及び白浜エリアを拠点とする観光事業者を中心に募集活動が展開された。また、受講者の応募要件に関する照会があった際には、状況をヒアリングのうえ迅速に対処を助言した。

### ①-5. 講義運営に関して

講義運営を効率的に実施するため、修了証書や事務手続き等に関する定型フォーマットを事務局より提供した。また、講義に同席し、主に講義の進行や受



講者ディスカッションの展開方法、次回講義へのつなぎ方等に関する運営面での打合せや助言を実施した。2年目の採択校という事もあり、運営は総じて安定しており、大きなトラブルは生じなかった。講義に先立って講師間の情報交換、研修実施会場との調整や物品手配等も問題なくなされていることを確認した。

#### ①-6. 経費支出管理について

事業開始の段階で経費支出管理マニュアルを作成し、説明を実施した。事業実施期間中は、月次報告資料の提出を義務づけて進捗と更新計画を把握してきた。月次ベースで更新計画を把握し、確認の必要な事案を早期発見して適時照会・調整を行うことで、本事業の性格上、企画が難しい事案（有償セミナーの開催など）が生じる事態を未然に防ぐことができた。本事業全体の事務局が本学に変更となったことに伴って前年度と管理方法が一部異なったため、備品購入や旅費支出についてなど細かな質問が多く挙げられたが、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。和歌山大学から事務作業を再委託された日本ケアフィット共有機構に対しても必要に応じて直接的な支援も実施し、和歌山大学として全般にわたり経理処理に誤りが生じないように逐次サポートしてきた。

#### ①-7. 次年度に向けた講師、受講者間のネットワークの形成について

本年度の講義は、学内教員によるものが中心であり、講義前後の打合せ、情報共有がかなり進んだ。主たる講義に続くフォローアップ研修も、主たる講義と同じ担当教員が主管し、学外有識者の講義のファシリテート及び観光地フィールドワークのファシリテートをしていたため、講義間のつながりが解説され、受講者にとって学習の流れがわかりやすいものとなった。特に、フィールドワークは南紀白浜における宿泊を伴う内容であったため、担当教員と受講者との間でじっくりと討議に時間をかける事ができ、関係の深化が進むとともに次年度に向けた活動計画についても活発な意見交換がなされた。本講座を通じて、地域の旅館・DMO事業者などと自走化に向けた地域でのネットワークを形成できたことは成果といえる。観光カリスマ講座は、和歌山県との共催を続けており、今後の連携をさらに深めることができれば、効率、資金、地域への影響などの面から事業の継続性が高まるものと考えられる。

#### ①-8. 他大学の見学促進について

和歌山大学の主たる講義は、全採択校中で最も早い開催であったため（9月26日～30日）、特に新規採択校に対して事務局より見学を促し、青森大学、東洋大学より見学者が訪れた。見学者に対して、講義進行のそばで事務局から解

説・助言を加えた事は当然であるが、和歌山大学の担当教職員・コーディネーターらからも逐次助言を得て情報交換・関係構築も進んだことは、今後の大学間コンソーシアム形成に寄与していくものと思われる。

## ②和歌山大学への具体的な支援実績

図：和歌山大学への支援実績表

	日程	場所	目的
①	平成 29 年 6 月 27 日	和歌山大学	事業開始に伴う打合せ： ・ 事業体制及び工程表の説明 ・ 和歌山大学の事業計画の概要確認 ・ 契約締結に向けた状況説明 ・ 和歌山大学からの要望・疑問等の確認
②	平成 29 年 7 月 12 日	和歌山大学	(前回に引き続き) ・ 契約締結に向けた状況説明 ・ 変更計画の内容確認 ・ 受講者募集方法の討議 ・ 8/3 全体会議（キックオフ）の説明
③	平成 29 年 9 月 26 日 ～30 日	日本ケアフィット ト共育機構 大阪事務所	和歌山大学 主たる講座開講支援
④	平成 29 年 10 月 26 日	和歌山大学	和歌山大学 観光カリスマ講座開講支援
⑤	平成 29 年 11 月 9 日	和歌山大学	和歌山大学 観光カリスマ講座視察
⑥	平成 29 年 12 月 14 日	和歌山大学	和歌山大学 観光カリスマ講座視察
⑦	平成 30 年 1 月 18 日 ～19 日	白浜シーサイド ホテル	和歌山大学 フィールドワーク研修視察
⑧	平成 30 年 3 月 6 日 ～9 日	阿寒湖 鶴雅ウイングス	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

## ②和歌山大学の講座概要

### ②-1. 主たる講座

和歌山大学において実施した主たる講座は、9月の5日間実施した。主たる講座では、外部講師及び学内講師陣による、観光産業概論や観光地経営をはじめとする専門的な講義を実施した。また、講師による座学講座だけでなく、グループディスカッションを実施することにより、講座で学んだことを自身で考え、より理解を深めてもらうきっかけとすることができた。さらに、受講者同士で意見交換する機会にもなったとともに、受講者のネットワーク形成にもつながることができた。

図：講座の様子



講義



グループディスカッション発表

### ②-2. 観光カリスマ講座

和歌山大学において実施した観光カリスマ講座は、主たる講座のフォローアップ研修という位置づけで、1日1講義のスケジュールで5日間実施した。観光カリスマ講座では、外部講師による専門的な講義を実施した。主たる講座は日中に実施したが、観光カリスマ講座は夜間に実施した。

図：講座の様子



会場案内



講義

### ②-3. フィールドワーク研修

和歌山大学において実施したフィールドワーク研修は、「これからの白浜とDMOを体感する」をテーマに、宿泊を伴う形で2日間実施した。フィールドワーク先は、観光地の1つである和歌山県の白浜で実施した。フィールドワーク研修は、宿泊施設と連携した講座で、外部講師による視察講座と座学を組み合わせで行った。宿泊を伴う研修を行ったことで、受講者同士は勿論のこと、講師と受講者とのネットワーク形成にもつなげることができた。

図：講座の様子



会場



実地研修

### ③和歌山大学における課題と対策

#### ③-1. プログラム内容について（内容、構成、スケジュール等）

理論と実践の融合を目指してプログラムが組まれていたが、実践部分を担うフィールドワークからの討議に参加する受講者を十分に集められなかったことは、大きな課題として残った。主たる講義の受講者 19 名のうち、（長野県高山村は募集できず中止）和歌山県白浜町での実習に参加したのは 3 名のみであった（そのほかに前年度受講者 1 名は参加していた）講義内容は、理論部分・実践部分ともに最新事情の紹介がなされ、学習のつながりも練られており良かったため、フィールドワークにおいて討議を深められなかったことは、なおさら残念であった。次年度以降は、講義ごとに申込を分けるのではなく、原則的にはフィールドワークも含めて一つの講座として参加者を募ることが一案として検討できる。

また、主たる講義は 9 月下旬の 5 日間連続開催であったが、特に受講者グループ発表については、グループ分け及び課題の提示から発表までの日数が 2 日間と短かったため、受講者にとってはアイデアを練る時間が不足し消化不良であった可能性がある（受講後アンケートにもその旨の記載あり）。諸々の事情から連続開催が決定されるのであれば、せめて早い段階で課題等を提示し、受講者間で話し合いの時間を持てるようにするか、個人発表とさせるなどの工夫が要される。

### ③-2. プログラムの実施、運営について（受講者募集、講師との調整、会場の設営、広報、資料等の準備等）

受講者募集の不調による長野県高山村の宿泊実習（フォローアップ研修②）の催行中止に関しては既述の通り。白浜町の宿泊実習に関しても、主たる講義からの参加者が前年度受講者を含めても4名しか集まらなかった。この解決策を見出すためには、受講者マーケットのセグメントの精査が必要である。旅館事業者の場合、受講ニーズはあり経済的負担力もあるが、日程調整が大学の実務との競合でその調整が課題である。一方、行政や観光協会等の担当者等の場合、情報の到達をクリアすれば受講者の獲得はできるが、コンテンツ作成において行政の政策と一致させる必要がある。本年度のフォローアップ研修は、フィールドワークを主体としていたため、今回の主な受講層であった行政、観光協会等の担当者等の参加を引き出すには、その組織の承認が必要で、フィールドワークにより主たる講義の実践をするという意図が、意思決定担当者に到達できなかったと思われる。実際の現場から知見・今後の方策を得るという必要性の理解を受講者及び組織の上長から得るための方策が、今後求められる。

また、主たる講義の申込受付において、申込者情報の確認が不足しているケースが見られた。2年目の採択校といえども、契約段階であらためて「日本の観光産業の発展に資する中核人材」をターゲットとした育成講座の組成が求められていることを明確に認識してもらう必要があることを感じた。

講師との調整に関して、本年度はほとんどが学内講師であり、その点では事前のコミュニケーションもとられていて特段の問題は見当たらなかった。完全な学外からの講師は2名であった。

会場設営・広報・資料準備は慣れていたが、少し雑な部分も見受けられたため、2年目の採択校とはいえ適度な助言は実施し改善してきた。細かい実例を挙げれば下記の通りである。

i. スライドに一部不具合があり（＝画像が映らず）事前確認ができていなかったといえる。

ii. グループディスカッションのグループ分けの作業に、10分～15分近くかかってしまったのは、討議時間が短い中でのったいなかった。あらかじめ属性や検討テーマの希望等を考慮して大学側で振り分けしておいた方が良かった。

iii. グループディスカッションの際は、テーブルの周りをラウンドして進行のフォローをする人が4グループに対してコーディネーターのみだったが、特にディスカッション初回は受講者からの質問も多かったため、せめてもう1人（理

想的には各グループに 1 名) ファシリテーターを配置しておけば討議をよりスムーズに進めさせる事ができた。

iv. 交流会は着席形式 (中華円卓) 6~7 名×4 卓、広い会場におけるレイアウトであったが、少し格式張り過ぎていた感もあった (かえって、東洋大学の様に学内施設で簡易な設えで立食とした方が交流しやすい。特に初回に関しては)。また、一部の参加者から 5,400 円は高過ぎるとの声が聞かれた。

v. パンフレットや講義スケジュール等の配布資料の中に交流会の記載がなかったため、受講者にとっては所属組織 (上長) への説明がしづらかった可能性がある。次回からは、各採択校の資料中のいずれかに明記することを推奨した方がよい。

vi. 会場内の参加者に出席者リストを配布した方が、交流が促進されてよい (受講者・聴講者・講師・大学関係者ほか会場内にいる人)

vii. ある講義では、約 3 分の 1 が英語で進められたが、事前案内がなかったためか (講義開始時に講師より英語でその説明はあったが) 下を向いてしまう受講者が見受けられた (20 名中 3~4 名ほど)。せめて司会者から日本語での説明があれば良かった (「一部、英語で進行しますが、頑張って聴いてください。日本語解説も後から加えます」など)。実際には、英語講義の後には日本語通訳をしながら進められたので、受講者は英語が聞き取れなくても問題はなかったのだが、英語が理解できなかった受講者は全ての情報を受け取ることができなかつたと感じていたのではと史料する。(受講後アンケートにも記載あり)

viii. 各講義前の講師紹介、講義テーマの紹介が淡泊すぎて (氏名と所属、タイトルをほぼそのまま読み上げるだけ)、それらの自己紹介が講師に委ねられていた。学内教員による講義の場合は、プロフェッショナルな教育者なのでそれでもあまり問題はないかとは感じたが、熊野本宮観光協会理事の鳥居泰治氏の講義の際は改善の必要性を感じた。講義開始の時点で講師にとってのハードルが高く、受講者の期待感も高まっていなかった (講師の事も講義のねらいもわからないので当然)。今後は、受講者が学習テーマを認識したうえで講義に臨むことができるよう、講義前にコーディネーターからの紹介があるべき。具体的には、講師紹介、依頼経緯 (理由)、講義テーマ、受講者に期待感と目標をもたせるなど。同様に、講義後の質疑応答の時間を確保する、受講者との間に入って討議を深めるといった事も予めスケジュールしたい点。まとめると、講義開始

に先立って講義の要点や課題提示をする、講義の最後にも要点を整理して確認させるといふ進行が入ると、受講目的を明確に認識したまま理解が促進されるものと思われる。

ix. 受講者が発言する際にマイクを回さないため、時折聞こえづらかった。すぐにコーディネーターに指摘したが、ワイヤレスの用意がなかったため、受講者には大きな声で発言してもらうよう口頭で促すこととした。

x. 受講者アンケートの実施タイミングに関する所感：今回の和歌山大学の主講座は 5 日間連続であり、受講者アンケートは最終日に行うとして進めてきたが、実際にやってみた感想としては毎日実施した方がより細かな受講者ニーズの把握には役立ったのではないかと感じた。毎日の情報量が多いため、受講日から遠ざかる程、受講者の講義の記憶や印象が薄れてしまったのではないかという懸念が残った。講義日程が離れている講座はもちろんの事、数日間の連続講座の際にも、少なくとも一日の終わりに記憶の新鮮なうちに受講者アンケートを実施した方がよいと思われる。(受講者自身の学習内容の整理にも役立つ)

### ③-3. 体制について（学内の体制と協力機関との連携等）

一番の懸念は、これまで事業を統括してきた教員が退任されること。後任の教員と情報交換を進め、今後の事業展開（自走化）を進められるよう支援する役割が、事務局に求められる事となる。特に学外関係者とのネットワークも広く（本年度の後援団体である日本旅館協会、日本旅行業協会に加え、関連産業の業界団体、事業者、地域の協力者など）今後の関係性の変化に注意が必要と感じられる。(次年度は、本年度に観光学部内に発足させた事業連携委員会を中心に有償化プログラムの開発する見込み)

日本ケアフィット共育機構との協力関係は、問題なく続けられるものと思われる。学内教員からの協力体制も、本年度は良好であったと感じる。

### ③-4. 教材開発や学習システム（E-learning など）について

次年度以降の教材開発のための基礎調査を実施した：白浜エリアの旅館 8 軒に対する DMO に関するヒアリング調査。

また、本年度購入した SPSS を利用して、「住民意識と地域ブランドに関する調査」の多変量解析等を用いて仮説検証を行い、得られた成果を反映したプログラム教材を開発する予定である。



### ③-5. 受講者や外部講師との人的ネットワーク形成（関係構築）について

公益財団法人日本ケアフィット共育機構及び個々の教員のネットワークが、本年度事業を通じて広がった。特に白浜実習に参加した受講者との繋がりや深まったため、今後の展開（受講者募集やプログラム開発等）に活かす可能性がある。

### ③-6. 予算計画について

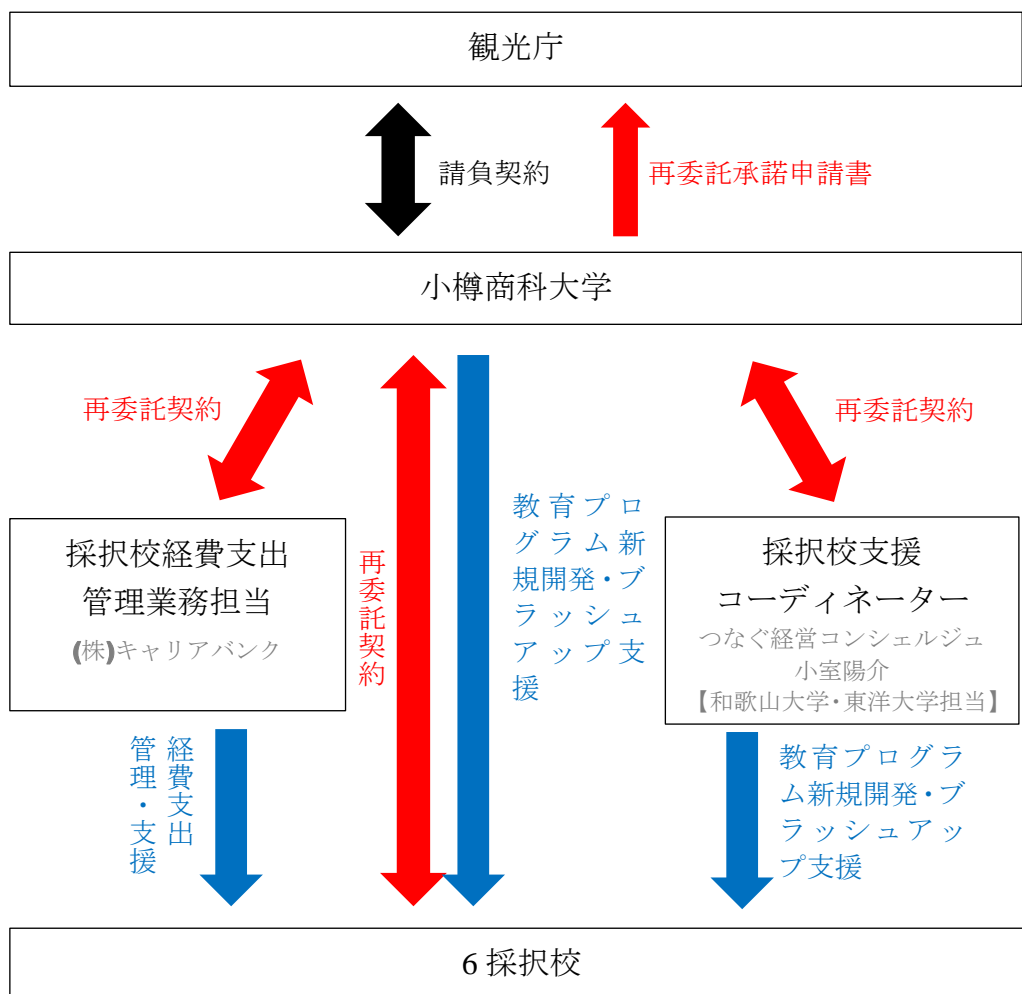
学内の発注システムの仕様にも起因する、予算運用の確認事項が生じた。今度の他校支援時の教訓としては、予め予算運用ルールを周知されるとともに、計画段階でまずは学内での情報収集を確実に実施してもらい、必要に応じて事務局に照会のかかる情報の流れを作る必要がある。事務局としては、引き続きサポートを続ける必要がある。

## （8）契約関係資料

### ①関係機関との契約等の概要

次項に示す図のとおり、6 採択校、採択校支援コーディネーター、経費支出管理業務担当と再委託契約を締結し、観光庁へ再委託承諾申請書を提出した。

図：関係機関との契約等の概要



## ②各機関との契約概要

6 採択校は、観光庁が公募した『平成 29 年度「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化学業」』に採択され、採択金額内で当該事業を実施するために、事務局と契約締結することから、契約書、仕様書は、観光庁との協議により作成したものを原則とし、採択校間で契約内容に不公平が生じないように配慮した。その他、各採択校からの要望により、学内手続き上、受託事業受入に必要な「事業等委託申請書」、「受託事業申込書」を作成・提出した。

### i) 国立大学法人大分大学

契約日：平成 29 年 8 月 1 日

件名：産学連携による観光産業の中核人材育成・強化学業

契約代金：9,250,000 円（消費税及び地方消費税を含む。）

履行期限：平成 30 年 3 月 23 日

発注者：国立大学法人小樽商科大学 契約担当役 事務局長 関 昭裕  
受注者：国立大学法人大分大学 契約担当役 伊豆島 明

**ii) 国立大学法人和歌山大学**

契約日：平成 29 年 7 月 27 日  
件名：産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業  
契約代金：9,250,000 円（消費税及び地方消費税を含む。）  
履行期限：平成 30 年 3 月 23 日  
発注者：国立大学法人小樽商科大学 契約担当役 事務局長 関 昭裕  
受注者：国立大学法人和歌山大学 契約担当役 理事 山口 良文

**iii) 青森大学**

契約日：平成 29 年 6 月 5 日  
件名：産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業  
契約代金：8,000,000 円（消費税及び地方消費税を含む。）  
履行期限：平成 30 年 3 月 23 日  
発注者：国立大学法人小樽商科大学 契約担当役 事務局長 関 昭裕  
受注者：青森大学 学長 崎谷 康文

**iv) 国立大学法人鹿児島大学**

契約日：平成 29 年 6 月 1 日  
件名：産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業  
契約代金：8,000,000 円（消費税及び地方消費税を含む。）  
履行期限：平成 30 年 3 月 23 日  
発注者：国立大学法人小樽商科大学 契約担当役 事務局長 関 昭裕  
受注者：国立大学法人鹿児島大学  
契約担当役 産学官連携推進センター長 近藤 英二

**v) 学校法人東洋大学**

契約日：平成 29 年 7 月 10 日  
件名：産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業  
契約代金：9,000,000 円（消費税及び地方消費税を含む。）  
履行期限：平成 30 年 3 月 23 日  
発注者：国立大学法人小樽商科大学 契約担当役 事務局長 関 昭裕  
受注者：学校法人東洋大学 理事長 福川 伸次

#### vi) 明海大学

契約日：平成 29 年 7 月 1 日

件名：産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業

契約代金：6,500,000 円（消費税及び地方消費税を含む。）

履行期限：平成 30 年 3 月 23 日

発注者：国立大学法人小樽商科大学 契約担当役 事務局長 関 昭裕

受注者：明海大学 ホスピタリティ・ツーリズム総合研究所  
所長 阿部 佳

#### ③採択校支援コーディネーターとの契約

和歌山大学、東洋大学の 2 校の支援に加え、大分大学における「ビジネスシミュレーション」講座の運営支援業務（観光コーディネーター）を以下の者に再委託した。

契約日：平成 29 年 6 月 1 日

件名：産学連携による観光産業の中核人材育成・強化に関する業務

契約代金：2,000,000 円（消費税及び地方消費税を含む。）

履行期限：平成 30 年 3 月 23 日

発注者：国立大学法人小樽商科大学 契約担当役 事務局長 関 昭裕

受注者：つなぐ経営コンシェルジュ 小室 陽介

#### ④採択校への経費支出管理業務担当との契約

6 採択校の経費について、支出管理・指導・助言業務を以下の者に再委託した。

契約日：平成 29 年 6 月 1 日

件名：産学連携による観光産業の中核人材育成・強化に関する業務

契約代金：2,500,000 円（消費税及び地方消費税を含む。）

履行期限：平成 30 年 3 月 23 日

発注者：国立大学法人小樽商科大学 契約担当役 事務局長 関 昭裕

受注者：キャリアバンク株式会社 代表取締役 佐藤 良雄

#### ⑤6 採択校との経費支出管理フォーム

6 採択校との契約に際し、下表の通り、経費支出管理フォームを作成し、経費支出管理業務担当から各採択校に対し、月次で提出を求めることにより、経費支出に関する進捗管理と適正使用されるかの確認を行った。また、経費処理に関する Q&A シートも作成し、各採択校の経費支出管理への様々な問い合わせの対応に活用した。

図：経費支出管理フォーム

【様式号】	平成20年度「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」月別支出管理表												欄に文字名を記入してください		
	大学														
	6月		7月		8月		9月		10月		11月			12月	
項目	計画	実績	累計	計画	実績	累計計画	累計実績	計画	実績	累計計画	累計実績	計画	実績	累計計画	累計実績
<b>人件費</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
専任者給与	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
専任者職員保険料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
専任者職員交通費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
非常勤者職員給与(派遣含)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
非常勤者職員保険料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
非常勤者職員交通費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>専業費</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
旅費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
印刷費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
補助人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
備品購入費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
委託費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
会議費(茶会等購入費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資料・書籍購入費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
外注費(印刷・製本費用等)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消耗品費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
通船費(車のみで使用したもの)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
郵送費(車のみで使用したもの)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
間接経費(見込み計上で可)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>合計</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## (9) プログラム・教材開発

平成 27 年度、平成 28 年度に作成した実績のあるケース教材開発について、今後、各採択校におけるディスカッションテーマへの活用などの教育プログラム開発をより推し進められるよう、今年度、新たに実施した。宿泊事業者にとっての大きな課題とも言える地域との関わりと前年度までに作成したケース教材との比較学習を可能とする事を目指した対象として、北海道川上郡弟子屈町川湯温泉地区の『株式会社川湯ホテルプラザ（お宿欣喜湯）』を中心としてまちづくり機関（弟子屈町役場やアウトドア事業者）へも調査、インタビューを実施した。

### ・株式会社川湯ホテルプラザ（お宿欣喜湯）の視察、ケース教材作成状況

日 程：平成 29 年 12 月 25 日（月）

調査先：株式会社川湯ホテルプラザ 代表取締役 榎本竜太郎氏へのインタビュー

対応者：●株式会社川湯ホテルプラザ 代表取締役 榎本竜太郎氏

（札幌にてインタビュー実施）

日 程：平成 30 年 1 月 23 日（火）

調査先：弟子屈町役場 観光商工課 課長補佐 江口将之氏へのインタビュー

対応者：●弟子屈町役場 観光商工課 課長補佐 江口将之氏

（札幌にてインタビュー実施）

日 程：平成 30 年 3 月 10 日（土）

調査先：株式会社川湯ホテルプラザ（お宿欣喜湯）

対応者：●お宿欣喜湯 日下支配人（料理長兼）、川向宿泊課長

※当初計画は 3 月 9 日（金）も調査予定であったが北海道東部地区の天候不良により道路閉鎖となったため、日程短縮

### ■調査の目的

旅館単体としての経営状況、取組みだけに留まらず、平成 29 年 8 月より制定された阿寒摩周国立公園への関わり（行政機関をはじめとする観光価値づくり）、近隣地区の阿寒湖温泉地区との関わり方等をインタビュー等によって明らかにし、ケースディスカッション課題の探索を行った。

■調査内容

12/25(月) 11:00-15:00

●株式会社川湯ホテルプラザ 代表取締役 榎本竜太郎氏

- ・お宿欣喜湯の経営戦略(「これまでとこれから」同年7月に代表取締役就任)

【提出を受けた資料】

- ・財務データ(過去3期分)
- ・宿泊者データ(月次宿泊者及び利用目的含)
- ・組織図、職員データ(勤務年数及び担当業務、各セクションの業務内容)

1/23(火) 13:00-16:30

●弟子屈町 商工観光課 課長補佐 江口将之氏

- ・国立公園制定による役場の取組み(観光まちづくりを中心に)
- ・川湯温泉地区の現状ならびにお宿欣喜湯への期待

【提出を受けた資料】

- ・弟子屈町データ

3/10(土) 10:00-14:00

●株式会社川湯ホテルプラザ 日下支配人(料理長兼)、川向宿泊課長

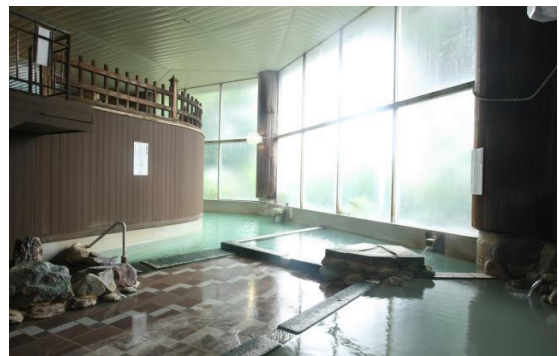
- ・館内見学
- ・お宿欣喜湯への思いと取組みについて
- ・調理人目線からの特色ある取組みについて(日下氏)
- ・川湯温泉地区における「お宿欣喜湯」の差別化要因について(川向課長)

【撮影及び提出を受けた資料】

- ・館内及びインタビュー3名の写真



ホテル外観



源泉かけ流しとして有名な温泉

## ■その他調査内容

提供されたデータを分析し、ケース教材ならびにディスカッション課題資料に使用可能な状態に整理を行った。

	H26.6	H26.7	H26.8	H26.9	H26.10
小計	14,690,973	16,728,556	23,944,633	16,942,753	19,502,663
宿泊売上	12,464,410	14,122,399	21,914,197	14,992,112	16,341,399
飲料売上	397,599	432,460	767,148	622,138	527,562
別料理	87,236	62,970	71,227	86,122	93,920
雑収入	0	0	0	0	0
昼食	347,643	1,003,949	159,761	190,835	612,366
売店	1,228,980	902,936	767,309	876,783	1,759,146
喫茶	5,295	8,850	0	0	0
娯楽	0	0	0	10,000	0
利用その他	2,510	15,742	6,063	10,233	4,300
自動販売機	30,160	45,820	66,678	11,000	0
花代	41,000	0	42,000	40,000	42,000
食事	0	0	0	0	0
送迎	0	0	0	0	3,500
電話代	440	30	50	30	270
星紀行	64,700	84,400	92,200	67,500	56,700
アロマセラピー	21,000	49,000	46,000	23,000	57,000
エコバスポート			12,000	13,000	4,500
小計	14,690,973	16,728,556	23,944,633	16,942,753	19,502,663
消費税	1,066,804	1,250,451	1,836,124	1,275,486	1,409,064
入湯税	258,750	276,930	380,700	307,630	343,650
税金計	1,325,554	1,527,381	2,216,824	1,583,116	1,752,714
合計	16,016,527	18,255,937	26,161,457	18,525,869	21,255,377

損益計算書データからの売上分類分析（分析の一部を抜粋）

人員動態表

年月	役員	社員	臨時	合計
2014年1月	3	21	15	39
2014年2月	3	21	15	39
2014年3月	3	19	14	36
2014年4月	3	20	9	32
2014年5月	3	19	12	34
2014年6月	3	19	14	36
2014年7月	3	18	13	34
2014年8月	3	18	13	34
2014年9月	3	18	14	35
2014年10月	3	20	13	36
2014年11月	3	19	11	33
2014年12月	3	20	10	33

年月	役員	社員	臨時	合計
2016年1月	3	20	12	35
2016年2月	3	21	11	35
2016年3月	3	19	11	33
2016年4月	3	20	10	33
2016年5月	3	21	13	37
2016年6月	3	21	14	38
2016年7月	3	19	14	36
2016年8月	3	19	14	36
2016年9月	3	20	12	35
2016年10月	3	20	12	35
2016年11月	3	21	14	38
2016年12月	3	21	11	35

年月	役員	社員	臨時	合計
2015年1月	3	21	12	36
2015年2月	3	20	14	37
2015年3月	3	20	14	37
2015年4月	3	20	12	35
2015年5月	3	20	12	35
2015年6月	3	21	11	35
2015年7月	3	21	10	34
2015年8月	3	21	12	36
2015年9月	3	22	13	38
2015年10月	3	20	12	35
2015年11月	3	19	12	34
2015年12月	3	20	11	34

年月	役員	社員	臨時	合計
2017年1月	3	20	12	35
2017年2月	3	21	11	35
2017年3月	3	22	9	34
2017年4月	3	22	9	34
2017年5月	3	22	9	34

月別人員動態分析（従業員データを加工）



## (10) 総括と次年度へのつなぎ

平成 29 年度の産学連携による観光産業の中核人材育成・強化学業の事務局として、小樽商科大学は単なる事務業務全般の受託ではなく、採択校のプログラムをいかに洗練し、運営業務を効率的に実施できるよう支援するため過去 2 年間の経験やノウハウを提供することが大きな役割であった。プログラム自体の内容改善の主体は各採択校ではあるが、事務局として支援した中で「教育プログラムについて」、「受講者について」、「講師について」、「運営について」の 4 つの視点で以下総括と次年度へのつなぎを報告する。

### ①教育プログラムについて

開催日数については小樽商科大学の 3 タームをベースに各採択校が地域性も踏まえて変更しているケースが目立った。これは、主に対象とする受講者ターゲットの地域差異や移動手段の違いもあるため、一概に是非を決められるものではない。ただし、開始日数としては概ね 3 ターム 9 日間のボリューム程度になっており、受講日数としては確保されていたのではないかと思われる。平日夜間や週末の開催など各採択校が試行実施しているので、次年度に向けては受講者からのアンケート結果を参考に各採択校で調整を進めてもらえると良いのではないかと考える。

新規採択校の教育プログラムについては、必要な主テーマを設定しプログラム構成がとられていたこともあり、新規採択校は改善点が明確になっているのではないかと思われる。ただし、学内の教員と外部講師の講座組み合わせについては、慎重かつ改善を継続し、受講者にとって理論と実務の両側面から経営能力、ビジネスの感度を上げられる構成については再考の余地がある。これは受講者と講師ともに話を聞きながらブラッシュアップを続けていくべきであろう。また、東洋大学はカリキュラム検討委員会を立ち上げ、外部の有識者の視点でブラッシュアップを行える体制をとっており、採択校は参考にすべきである。

既存採択校については、自走化に向けた最終試行段階であり、いかに前年度の改善点が実行できたかがポイントになるため、2 年間で振り返りさらに受講者から支持されるプログラムの企画が必要である。ぜひとも受講者と主催者側の人的交流を続け、より良いプログラムの継続を期待したい。

最後に、受講者の講座におけるアウトプット（最終発表）と現場に戻ってそれを実行できているかについては、調査が必要である。講座最終日に設けられているアウトプットについては、各採択校が基本的には実施していたが、そのボリュームやレベル感については様々であった。受講ターゲットが一様ではな

いため、発表形式を一律にはできないが、受講者本人が何を学び、どういった実行プランを持っているのかは、本事業としても確認し、学びの熟度を測っていく必要がある。加えて、受講者自身の施設でそれを実行できているか否かについては、フォローアップが必要であろう。フォローアップ自体の講座を企画することでも良いであろうし、学習効果の振り返り、定着化に向けた大学とのコミュニケーションは実施していく必要がある。勿論、受講者全体のリスト化、キャリアにおける影響度、施設の組織内における課題解決への観光庁及び大学の支援策は改めて考えていく必要がある。

## ②受講者について

受講者の募集については観光業界の協力が必須であり、業界団体との関係性構築については、基本的に取り組まなければならない事項である。また、そうした業界との関係基盤の上に受講者募集の効果が上がってくるものである。したがって、さらなる業界との連携は強めていかなければならない。さらに、観光庁による記事広告やホームページ等での案内は、変わらず最重要事項であった。受講者からすると、観光庁が展開する事業への位置付け、有用性については格段に高いものとなり、採択校は募集を非常に進めやすくなっている。

受講者にとっての講座内容の難度については、個人差もあるがやはり各採択校は、応募シートや人脈による業界状況の実態把握を基に応募者の適正を十分に検討し、受講可否を判断していく必要がある。今年度においても、ターゲット受講者の選定に苦勞する場面もあった。なお、2年目の既存採択校に関しては、受講者選定及び講座のレベル感におけるチューニングの熟度も上がってきたのではないかと思われ、試行による成果が出てきたのではないかと感じられる。ただ、今年度においては採択校のターゲットが様々であり、事務局としても採択校の判断に対するアドバイスも難しいものがあった。次年度以降もさらに新規採択校が加わるため、今年度に蓄積した知見が生きてくるものと思われる。

また、宿泊業界の現状として引き続き受講者から聞こえてくる要望は中間管理層のヒューマンマネジメントスキル向上である。特に、中小規模の施設は社内にキャリアプランや人事評価制度が確立していない傾向が強く、地方ではその制度を意識することもできないくらい余裕がないため、地域貢献を意識する大学に余力があればの前提になるが、講座の体系化をさらに進め、経営トップ層からスタッフレベルまでの階層別のプログラムを企画、提案していくことが観光業界活性化のためにも今後必要であろう。

## ③講師について

全般的に各採択校の講師は、学内教員と人脈のある外部の実務講師によって

選定されており、講師自身が講座に対する準備、進め方については比較的コミュニケーションを取りながら講座当日を迎えられているものと推察する。ただし、教育プログラム全体の流れ、各講師の講義前後の内容についても早い段階から調整、打ち合わせがなされているかについては不透明なケースもあり、引き続き講師をつないでいくコーディネーターの役割を意識する必要がある。

また、受講生が翌年度以降に講師として登壇していく仕組みを考えている採択校もあり、受講者自身の学びの定着化、プログラム自体の受講者ニーズの繁栄においては非常に有効であると考えられる。勿論、業界からの受講者推薦の機会も増えてくるであろう。

最後に、各採択校の講師リストデータベース化については検討の必要がある。採択校の教員と外部講師については講座概要と略歴、専門などをまとめ各採択校が新たなテーマの講座を開講しようとした際に単に既存の人脈に頼るのではなく、大学コンソーシアムの活用において外部講師を探していくことも今後仕組みとして議論する必要がある。

#### ④運営について

旅館・ホテル経営人材育成事業の開催ノウハウを持っている大学機関は非常に少ないと思われる。我が国の観光における研究自体がまだまだ成熟していないことも要因であるが、社会人向けの運営は、学部生を相手にするのとは全く異なり、一朝一夕で習得できるものではない。事業のプロジェクト推進能力も適任の教員が所属している大学はスムーズであるが、あまり過去に社会人向けの人材育成講座に取り組む機会のない大学においてはハードルの高いものであるため、いかにして事業を進める体制とマネジメント手法を構築してもらうかは今後も大きな課題と言えよう。

E-learning などの遠隔教育システムについては、受講生からも活用について関心の高いところであり、引き続きシステムを取り入れる検討は各採択校において実施すべきである。やはり、社会人向けの教育プログラムになると補講や予習としての役割が期待され、ケースによっては開催地から離れているため受講できないターゲット層も存在すると見られ、今後の採択校における課題でもある。

#### ⑤当人材育成事業事務局と採択校について

前項までの内容で触れた課題においては、事務局が中心となり、各採択校が取り組まなければならない課題についてフォローし、改善が促されることが重要である。事務局のさらなるコミュニケーション能力向上、信頼関係構築を進め、採択校のスムーズな教育プログラムの実施をさらに図らなければならない。

## 4. 広報活動について

### (1) 概要

本事業における広報活動として、本年度はコンソーシアム事務局設置1年目として以下4点に焦点を絞り、本事業の目的及び6採択校のプログラム概要を取り纏め、広く周知出来る様努めた。まずは、①観光庁や採択校でのホームページ掲載において観光庁での公式プレスリリースを実施すると共に、それに紐付け出来る様、各採択校においてウェブページを準備し、②全国紙や採択校の地元紙などの新聞掲載では、全体としては日本経済新聞社の夕刊に本事業の各大学概略を掲載、地元紙への働きかけは各採択校において実施し、③SNSを活用した広報活動においては会員登録の必要が無く、不特定多数に広く周知出来る様にツイッターのアカウントを開設し、全体についての情報発信を試みた。また、④プロモーションビデオの作成では、今年度の実施記録の用途と次年度以降新たに参加を希望する大学や受講者募集時の宣伝活動に活用出来る様に今回の撮影を実施することとなった。広報活動全体の工程は、先述の事業実施概要の工程表に記載した。

### (2) 活動実績

#### ①観光庁や採択校でのホームページ掲載

今年度の採択校のカリキュラムを7月末までに決定させ、併せて受講者募集も含めた観光産業の中核人材育成講座全体のアナウンスができるよう各採択校にて準備を進めて頂いた。また、特に観光庁ホームページでの掲載効果は、信頼性が高く、広報効果が絶大なものと考え、講座の主旨、目的、今後の方向性について掲載できるよう原稿等を作成し、各採択校のプログラムの特徴及び連絡先を纏めて掲載し、詳細については各校のホームページへリンクさせる形で観光庁公式ホームページより、9月1日付けでプレスリリースする流れとなった。

図：広報活動の概要



観光庁ホームページでの全体アナウンス

リンクによって各採択校のホームページ

図：実際のプレスリリース資料



②全国紙や採択校の地元紙などの新聞掲載

前項のホームページでの掲載と同時に全国紙での掲載も検討した結果、観光庁の特集記事の一部に本事業の各採択校の概要を9月5日付の日本経済新聞社の夕刊に掲載可能となった。下図は、実際に新聞掲載された記事であるが、観光庁の産学連携に関する取り組みの中で、観光産業の中核人材育成について触れ、各採択校の教育プログラムをはじめ、本事業全体について広報を実施した。これにより、全国に本事業の取り組みについて情報発信することができた。

図：実際の新聞掲載記事



また、採択校の地元紙に掲載することで、各採択校がある地域に重点的に広報することができると思われることと、次年度以降継続する際の受講生募集への資料や地元の行政機関等へ協力を仰ぐ際に理解を促進できる効果も見込めると考え、各採択校へは、初回打合せ時に可能であれば開講前やプログラム開催中のメディアへの露出や取材依頼の検討を依頼した。

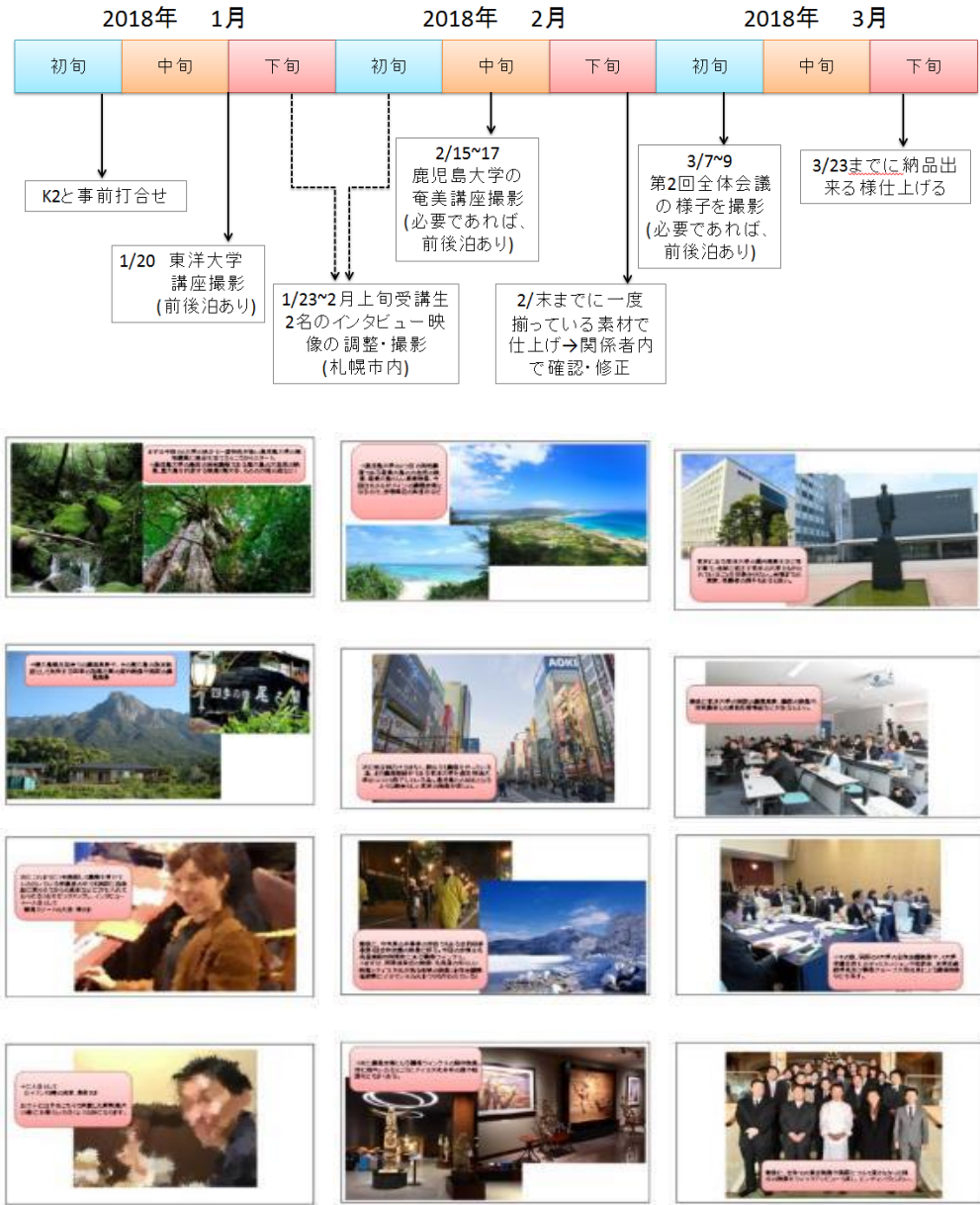
### ③SNSを活用した広報活動

事務局では、平成28年度より受講生同士の交流の場として、SNSでグループサイトを立ち上げ、継続的に情報共有の場として活用している。そこでは、SNSの不特定または特定の人に対してリアルタイムに情報共有できる利点を活かした情報発信を行ってきた。そこで、本事業では、全体の広報手段として、別のSNSサイトであるツイッターの活用を決定した。しかし、ツイッターでの広報開始初年度である今回は、情報発信のタイミングや発信できる情報の見極めが難しく、当初考えていたほど活発な利用には至らなかった。したがって、これを次年度に向けた課題として使用方法等を改善しながら、まずは講座開講前、初日開講、メディアへの掲載、実地研修時、修了式などタイミングを決めて各大学の情報を発信できるよう継続していく。また、各採択校において個別ウェブサイトやSNSページを保有している場合は、引き続き次年度もその利用促進を依頼する。

### ④プロモーションビデオの作成

本事業のプロモーションビデオ撮影の目的として、はじめに、この事業が、今年度初めて国内の各地方ブロックにおいて、6つの採択校同士が連携したことから、各採択校それぞれの特色を活かしながら、どのように人材育成講座を実施できたかを記録として残すこと、次に、これまで3年にわたり本事業の講座を受講した実際の受講生にヒアリングを行うことで、これまでの感想や講座を受講した上での意識の変化など、生の声を今後の事業全体の質向上へ役立てること、最後に、今後新たに本事業に加わりたいと考えている教育機関に後押しすると共に、本事業をより一層推進することを目的として撮影を実施した。まず、6採択校の連携を代表する形で2採択校を選出した。まずは、1月20日に都心部での実施例として東洋大学での最終タームであるシンポジウム及び修了式を撮影した。そして、地方部での実施映像については、協議を重ねながら検討した結果、もっとも地域的独自性があることから、2月15日・16日に鹿児島大学が奄美大島で実施した講座の撮影を行った。また、2月28日に受講生のインタビューを実施し、旅館とホテルという形態の違う宿泊施設を担う幹部という立場の2名にヒアリングを行った。その後、3月7日から3日間阿寒で実施される合同研修兼第2回全体会議の様子を撮影し、編集作業の後、完成した。

図：プロモーションビデオ作成工程と画面遷移イメージ



### (3) 総括と次年度へのつなぎ

今年度は、コンソーシアム事務局設置1年目として、これまで事務局が実施してきたノウハウをベースに各採択校の情報を取りまとめ、全国へ向けて発信し、認識してもらうことが重要であると考え、まず、事業全体のアナウンスが出来る様、各採択校にカリキュラムやウェブサイトの準備を依頼した上、観光庁での公式プレスリリースを行った。その後、日本経済新聞社での概略掲載や、SNSを利用しての情報発信などを展開したことで、各媒体での閲覧者が増えると考え、より多くの関連ある観光産業関係者の目に留まる可能性が増えることを意

識し、広報活動を行った。更に、各採択校においては、地元紙や地元メディアとの連携も依頼することで、より広いエリアでの周知が可能となった。また、今年度事業の集大成及び、次年度以降の広報活動にも使用出来る様なプロモーションビデオを製作した。

次年度は、大分大学及び和歌山大学が自走化初年度を向かえ、鹿児島大学、明海大学、東洋大学は2年目の講座開講、更に新規採択校が3大学加わることにより、新たなネットワークの拡がりが進むこととなる。その際、個々の大学における広報活動は重要だが、コンソーシアムを担う事務局として全体を上手くコーディネートするとともに、全国に本事業を周知できるようなサポートができる機関の存在は重要なことである。今後は、プロモーションビデオの活用はもとより、今年度同様の観光庁での公式ホームページ掲載や全国紙への掲載依頼も引き続き実施していくとともに、本コンソーシアム事業をさらに推進するために広報活動の維持、充実が必要であろう。また、今年度、回数としてあまり上手く利用できなかったSNS媒体についても、次年度は発信タイミングや情報にある程度事前に目処をつけて発信することを検討していく。



## 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、平成28年度に大分大学、和歌山大学が加わり、さらに今年度は青森大学、鹿児島大学、東洋大学、明海大学、次年度は3つの新規採択校が加わる予定である。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、全体の受講者数もかなりの増加が見込まれる。また、大学側の教職員も関係者として増えることになるため、外部講師も含めて多くの人員が本事業に携わることになる。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、大学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であり、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「場」をリアル、バーチャルともに創造し産学官ネットワークを進化させることが重要となる。

観光産業の中核人材育成事業を強化していくにあたり、まずは採択校による大学間ネットワークを構築することで、情報交換やノウハウ提供、研究による学会報告などが活発化されることが期待できる。特に、教育プログラムや教材の共有、講座の開講前、開講中、開講後にわたる運営方法及び事務業務の共有など、育成を行うに当たり相互に活用できる要素は多く、大学コンソーシアムでの連携を図ることで、観光産業の中核人材育成もさらに進化するであろう。

次に大学コンソーシアムを基盤としつつ、さらに発展させ産学連携コンソーシアムの形成に向けて取り組んで行く必要がある。勿論、受講者募集やプログラム開発において業界からの声は重要であり、積極的な連携が望まれる。しかしながら、産業界と大学の連携は、立場や目的がもともと異なるため、一朝一夕で図ることができないと思われる。やはり、長期的な視点によって引き続き観光庁がつなぎ役となり、初期は大学コンソーシアムの全体会議や情報交換の機会を創りながら地域の近接性を考慮し、それぞれの地域での産学連携コンソーシアム形成を進むよう促し、その先に地域単位の産学連携コンソーシアムを結び付け、そして全国単位のコンソーシアムが組めるよう自走化に向け段階を踏んで進んでいくのが望ましいと考える。

### (2) 来年度以降の課題

#### ①産学官の共通目標を関係者が認識する

当該人材育成事業は観光産業を我が国の基幹産業に育てるため、訪日外国人客を中心とした誘客数、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中で、宿泊業を中心とした観光産業の人材、特に次世代や幹部をター

ゲットに競争力のある人材を多く育てるために行っているものである。加えて、観光産業だけではなく、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、稼ぐことのできる観光産業の確立を目指している。したがって、観光庁や大学と産業界がこうしたビジョンを共有し、協力し合いながらプログラムを構築し、さらにはプログラムを通じて人的な交流も促進していくことが今後の課題である。

## ②大学コンソーシアムの連携を促進する

次年度については自走化大学も含め採択校による教育プログラム開発が進み、全国的な展開が図られたと言って良い状態と思われる。経営を向上させ、地域を魅力的なものへと創造できる人材を輩出できるよう、引き続き採択校には改善された教育プログラムの実施を期待するところであるが、採択校相互での協力関係を強固なものとし、当該事業で作り上げる大学コンソーシアムの連携がさらに進むことが必要である。テキストの教材であったり、外部講師の紹介や他採択校の教員起用を積極的に図ることで、情報交換だけではなく様々な研究内容も広く観光産業界へ還元されていくことが予想される。当然、大学コンソーシアムの連携がさらに良い形とするためにも観光庁がつなぎ役となって、大学間の交流が深まるようにしていく必要がある。

## ③産学連携コンソーシアム形成に取り組む

先述の通り、大学コンソーシアムとしての連携は強化していく必要があるが、自走化を見据え産業界との連携も図っていく必要がある。業界団体や有力企業との連携を模索し、採択校が自走化できるよう民間の資本も活用し、教育プログラムの改善、実施を持続的なものとしていくことが期待される。そのためにも、産業界へ当該事業の理解を深めてもらい賛同者を増やしていくことが重要である。各採択校の受講者を含めた様々な人脈や民間企業との関係性を活用し、産学連携コンソーシアムの発展を目指していくべきと思われる。一つの形成過程として、まずは各採択校の地域での産学連携コンソーシアムを実現し、全国的な大きなコンソーシアムへ進展させていくことが今の段階では現実的ではないかと思われ、各地域の地方運輸局や自治体の協力を得ながら基盤を形成していくことが求められよう。

以上