

**「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 29 年 3 月

観光庁観光産業課

目次

1. はじめに	2
2. 事業実施体制及び全体スケジュールについて	
(1) 事業実施体制	4
(2) 事業全体スケジュール	5
3. 教育プログラムのブラッシュアップ及び実施について	
(1) 教育プログラムの目的・コンセプト	6
(2) ブラッシュアップ後の具体的な教育プログラム及び教育方法	6
(3) 教育プログラムの企画	7
(4) 教育プログラムの開催概要	8
(5) 教育プログラムの試行的実施	12
(6) 教育プログラムの全体考察	74
4. フォローアップ研修等の企画開発及び試行的実施について	
(1) フォローアップ研修の目的・コンセプト	81
(2) フォローアップ研修の開催概要	81
(3) フォローアップ研修の試行的実施	85
(4) 受講者のアウトプット機会の創造	138
(5) フォローアップ研修の全体考察	141
5. ケース教材作成について	142
6. 産学連携による教育プログラムの自立・持続的な運営体制について	
(1) 事業の目的	149
(2) 産学連携コンソーシアム内における大学の役割	149
(3) 産学連携コンソーシアムを形成する取り組み	150
7. 今後に向けた課題の整理と方向性	151

1. はじめに

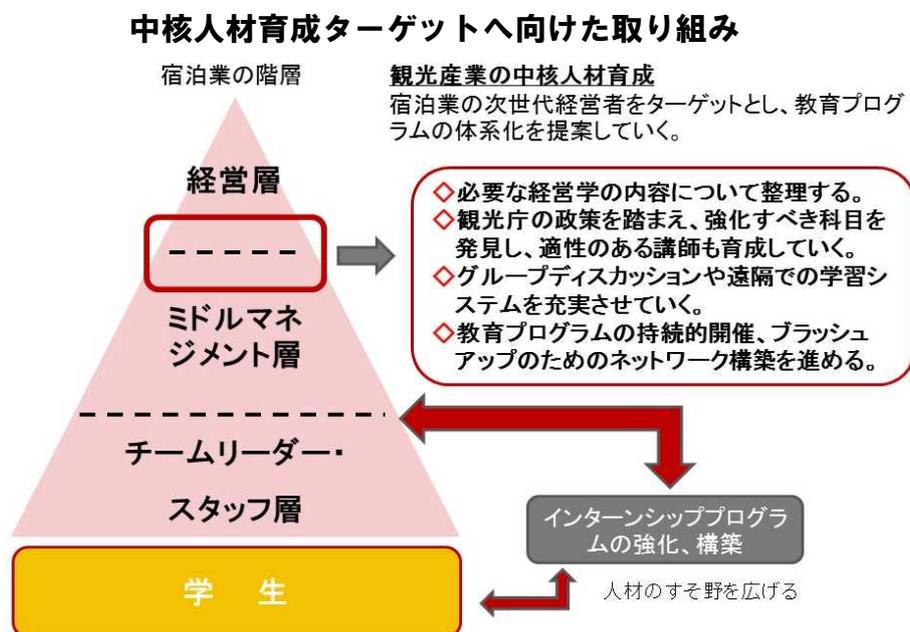
(1) 本事業の目的

本事業の目的としては、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」の成果を基に、日本の観光産業における中核人材育成プログラムの開発、教育提供の充実を目指し、学術的な立場で観光産業とのつながりを強化することにより、観光産業競争力向上に貢献していくことであった。個別の取り組みは以下(2)からになる。

(2) 事業の改善と観光産業の中核人材育成プログラムの体系化

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」において受講者及び講師からのフィードバックに基づき、プログラム企画上の改善点を整理して本事業を開始した。また、平成 28 年度においても、平成 27 年度と同様に受講者と講師からのフィードバックを得て改善を図ってきた。

すそ野が広い観光産業全体における中核人材育成プログラムの体系化については、受講対象者、観光産業界における位置づけによって行われることが理想的であり、以下のように旅館・ホテル業界の階層別のプログラム配置を認識の上、観光産業界全体にとっての派生を考慮し、体系化を提案できるようにした。



(3) 実施校における教育プログラム開講ノウハウの蓄積化

国立大学法人小樽商科大学（以下、小樽商大）において観光に関しては、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」を運営してきた実績から受講者の募集方

法やフォローアップの必要性を把握し、E-learning 等を活用した継続的な学習機会の仕組みを構築してきた。

平成 28 年度では、理論的な講義とグループディスカッションのバランスを考えながら、プログラムの構成を見直し教育効果の向上を図った。また、受講者の求める難易度、サービスマーケティング理論や従業員満足度向上によるサービス品質の改革、創業者の起業家精神など実務では学ぶ機会の少ない内容を充実させ教育ノウハウの蓄積を深化した。

(4) 受講者へのフォローアップ、コミュニケーション機会の増加

受講者は基本的に通常業務を行っている中で教育プログラムを受講することから、個別に理解度の充実を図る必要が生じる。平成 28 年度では、受講者への個別フォローアップを行うとともに E-learning で遠隔による講義の復習を行える環境を構築した。継続的な学習機会の提供により観光産業界とのコミュニケーションを活発化し、人的ネットワークの強化も図ることで学術と実務の融合を推進した。

(5) 観光人材育成産学官連携ネットワークの構築

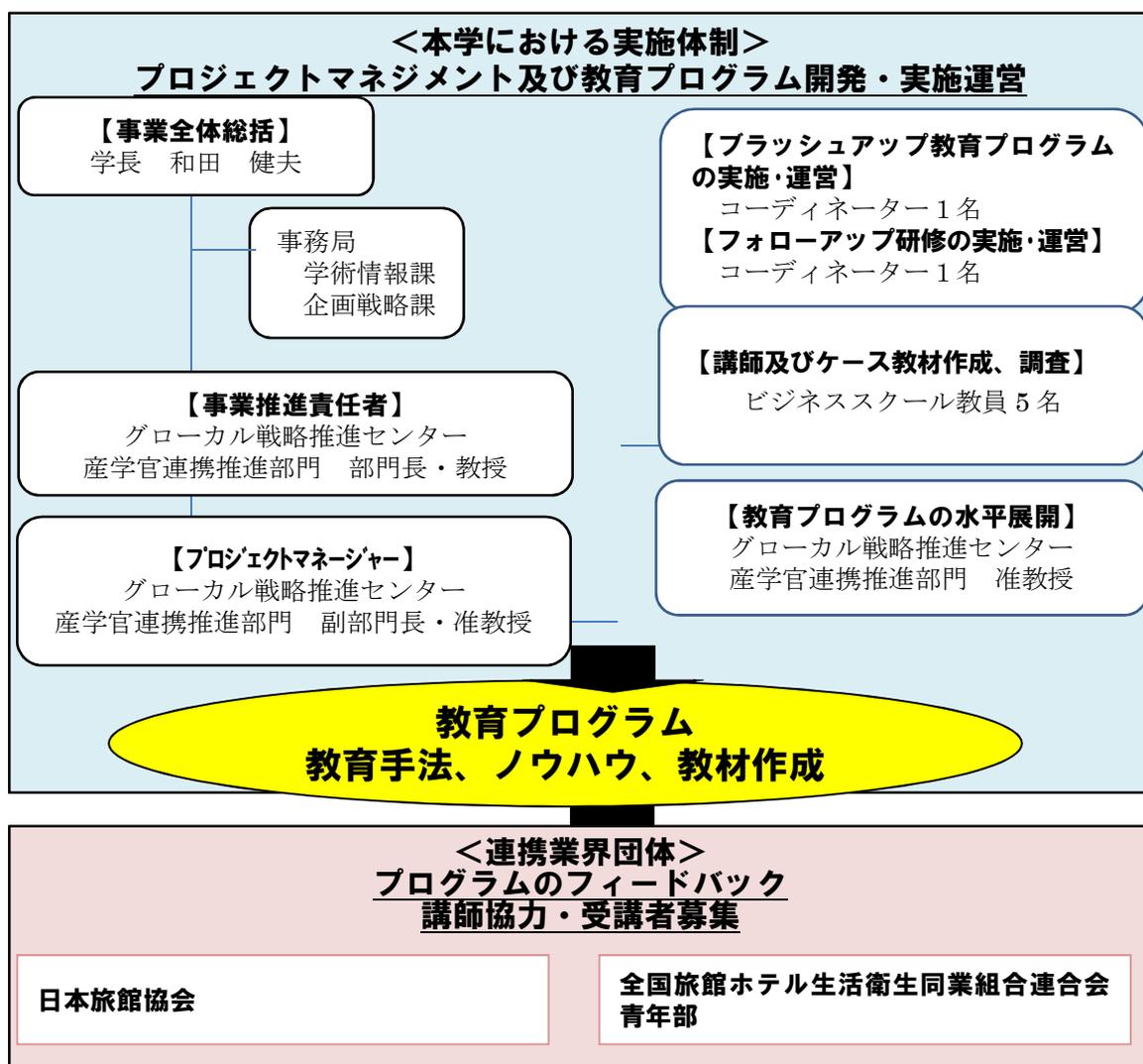
平成 28 年度では、観光産業の中核人材育成プログラムを複数の大学へ展開するためのサポート業務を加えたため、小樽商大では他大学との大学間連携により教育ノウハウを伝播させていくことで当該サポート業務を推進した。また、教育プログラムのコアターゲットは実務を行う旅館・ホテルの次世代経営者であり、観光産業界との関係構築、人材育成についての対話、情報交換も重要であることから、観光庁を中心とした産学官連携ネットワークの構築も強化した。

2. 事業実施体制及び全体スケジュールについて

(1) 本事業全体の実施体制

本業務を実施していく上で必要な役割として、①業務全般と産学連携体制を運営するプロジェクトマネジメント（進捗管理や事業費の会計、事務局）、②教育プログラムの開発、実施、講師選定、③ケース教材の作成、④教育プログラムの水平展開、⑤プログラムの評価・フィードバックという5つの役割を想定して行った。実施体制として小樽商大の他、業界からは日本旅館協会、全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会青年部（以下、全旅連青年部）、行政として国土交通省観光庁、全国の運輸局から構成した。これまで受講してきた観光経営人材育成事業の発展を目指すためにも受講者の立場として、そして業界の立場として教育プログラム開発及び改善に対する貴重な意見、アドバイス（業界のニーズ）を広く集める関係性を構築することができた。

実施体制図



3. 教育プログラムのブラッシュアップ及び実施について

(1) 教育プログラムの目的・コンセプト

教育プログラムのブラッシュアップを実施する目的として、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」による教育プログラムを改善し、内容をさらに充実させることであった。平成27年度の受講者フィードバックから、講師一人あたりの担当時間を延ばし理解を深めるとともに、受講者同士のディスカッション時間をより長く確保し、アウトプットすることが重要であるとの認識であった。これは、一つの講義テーマについてじっくりと学び、考える深さが求められているということであり、本教育プログラムにおける講義の構成において考慮する必要がある。その他、改善ポイントは以下であった。

<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」報告書による改善ポイント>

No	改善ポイント概要
1	グループディスカッションなど受講者同士のコミュニケーション機会の創出。
2	ケース教材などを活用して、自社の施設に対する課題イメージの具体化、解決策の提案に関する授業の増加。
3	受講者や観光産業界団体、主催者側関係者のネットワーク構築。
4	経営トップ層からスタッフ層までの階層化された教育プログラムの開発。
5	講師の準備時間増加や前後科目との繋がりが意識できる講義設定。
6	E-learningによる継続学習システムの構築、強化。

教育コンセプトとしては、観光産業を担う中核人材の育成、自社を発展させられる経営力の向上であるが、特に自社施設しか考えられないような狭い視野ではなく、広く地域の実情を考慮した誘客の仕組みの構築、従業員と観光客双方を満足させられる組織運営の実現を可能とする能力について意識した。

(2) ブラッシュアップ後の具体的な教育プログラム（教育内容、講師等）及び教育方法

本事業による教育プログラムは、観光産業界で活躍する外部講師と、経営理論を指導する小樽商大ビジネススクール教員から提供され、現場と理論の両面からアプローチした。外部講師が提供する講義により観光産業を客観的な目線で捉え、宿泊業の周辺業界から見える旅館・ホテルの課題発見を促し、アカデミックな教員陣によって課題解決についての処方箋を提供する組み合わせであった。

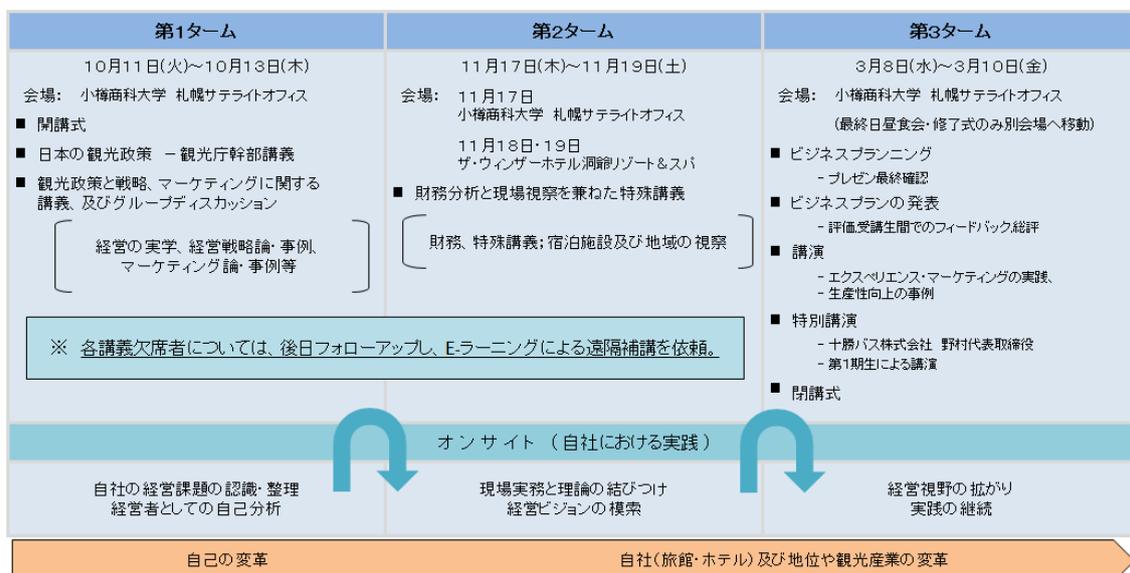
また、平成27年度「産学連携による旅館・ホテルの経営人材育成事業」受講者アンケートにおいて、グループディスカッション機会の増加や学びに対するフォローアップの必要性（プログラムの狙いや各講義の前後の関係性、次回タームへのつなぎなどの説明）が指

摘されていることから、それらを本教育プログラムの構成に反映させた。さらに、受講者は学んできた分析フレームやビジネスプランニングスキルによって、最終タームにおいては自らビジネスプランを作成し、遂行できるようにした。

(3) 教育プログラムの企画

①教育プログラムの特徴

教育プログラムの特徴としては地域との共生を意識し、地域ネットワークを形成しながら、旅館・ホテルの歴史や観光客のニーズを把握し、自社の新たな価値を生み出すことのできる旅館・ホテルの経営人材育成を目指したものであった。また、各タームの事前課題や事後課題を行い、学習の継続性を確保するとともに、オンサイト（実践の場）とオフサイト（研修の場）を繰り返すことで現場実務と理論の結び付け、気づきの機会を設けるようにした。



講座を進めていくにあたって座学を行い①実践的かつ専門的な知識の習得を図るとともに、②グループディスカッションも行い異なる意見によって多面的な考え方や人的ネットワークの醸成も意識した。そして受講後のオンサイトでもスタッフによる③手厚いサポートやE-learningによる補講や復習機会も提供した。最終的には各受講者のアウトプットとして、受講者から④ビジネスプランを発表してもらい学びを深めた。



(4) 教育プログラムの開催概要

●開催日程

受講対象である旅館・ホテルの経営者が受講しやすい時期を考慮し、以下の3タームで企画した。特に平成28年度においては北海道の大学である小樽商大が実施主体であるため、北海道の観光業からすると比較的閑散期に当たる10月～11月、そして冬季のハイシーズンである12月～2月を避けて3月の開催とした。また経営学の戦略、財務、マーケティング、組織を軸とした教育プログラムの十分な開催時間の確保、そして現役の受講者が現場から一時的に離れられる時間を鑑み、2泊3日を1つのタームとして3回実施した。

○第1ターム：

平成28年10月11日（火）13時00分～10月13日（木）17時30分

○第2ターム：

平成28年11月17日（木）13時00分～11月19日（土）16時00分

○第3ターム：

平成29年3月8日（水）13時00分～3月10日（金）14時00分

●開催会場

開催会場も採択された実施大学の地域性を考慮し、開催会場を北海道内とした。実施校である小樽商大は大学院（ビジネススクール）を開講している札幌サテライトオフィスを運営しており、札幌は北海道内各地からの交通の利便性、北海道外からの受講者にとっては新千歳空港からJRで約30分の立地であり、当会場を中心に講座を開講した。さらに、当事業を企画する段階で全旅連青年部よりニーズの高かった施設の現場視察を組み込むため、平成28年度については北海道虻田郡洞爺湖町の施設であるザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパの会場で開催した。

○第1、3ターム会場：

国立大学法人小樽商科大学 札幌サテライトオフィス（JR札幌駅より徒歩2分）
北海道札幌市中央区北5条西5丁目7番地 sapporo55ビル 3階

○第2ターム会場：

ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ
北海道虻田郡洞爺湖町清水

●プログラム内容

第1ターム「観光政策と戦略、マーケティング」		
10/11 13:00 -17:30	開講式 (13:00-13:30) 主催者挨拶 小樽商科大学 和田学長、北海道運輸局 石橋観光部長 受講者自己紹介	
	講演	旅館・ホテル経営の実学 (一社) 日本旅館協会 会長 針谷 了 氏
	観光政策	日本の観光政策 国土交通省観光庁 観光産業課 小俣 緑 係長
	フォローアップ	(講座全体の流れ、オペレーション等) 国立大学法人小樽商科大学 コーディネーター 伊藤 仁美 氏
受講者、主催者関係者による交流会の開催 (札幌市内で開催)		
10/12 9:00 -17:30	フォローアップ	
	経営戦略論	経営戦略とビジネスモデル 国立大学法人小樽商科大学 教授 李 濟民 氏
		グループディスカッション
	戦略の事例	経営戦略の実践 (一社) 地域の魅力研究所 理事 近藤 真弘 氏
		グループディスカッション
フォローアップ		
10/13 9:00- 17:30	フォローアップ	
	マーケティング論	マーケティング志向 (株) 日本政策投資銀行 北海道支店長 松嶋 一重 氏
		グループディスカッション
	マーケティングの事例	外国人観光客誘致による地域活性 レインボウパブリッシング (株) 代表取締役/ (株) ダイヤモンド・ビッグ社 インバウンド事業顧問 川端 祥司 氏
		グループディスカッション
フォローアップ		

第2ターム「財務分析と現場視察を兼ねた特殊講義」			
11/17 13:00 -17:30	フォローアップ		
	財務	旅館・ホテルの収 支・財務・資金調 達 ～持続的な経営の ために～ グループディスカ ッション	(株) 日本政策投資銀行 北海道支店長 松嶋 一重 氏
	フォローアップ		
11/18 9:00 -17:00	札幌から洞爺へ移動		
	特殊講義Ⅰ	理想のリゾートホ テルを目指して	サフィールホテルズ(株) 常務取締役 佐藤 徹 氏
	特殊講義Ⅱ	地産地消による地 域の食文化の発信 事例	ザ・ウィンザーホテル洞爺 総料理長 飯島 豪 氏
	フォローアップ		
試食を通じた地域の食文化の解説(洞爺湖サミットアレンジメニューの解説、 質疑応答)			
ザ・ウィンザーホテル洞爺 総料理長 飯島 豪 氏			
11/19 9:00-16:00	フォローアップ		
	特殊講義Ⅲ	施設内見学	ザ・ウィンザーホテル洞爺
	視察	北海道食のマルシ ェ視察	ザ・ウィンザーホテル洞爺
洞爺から札幌へ移動			

第3ターム 「ビジネスプラン発表会と特別講演」			
3/8 13:00 -18:00	最終プレゼンチェック	ビジネスプランニング	国立大学法人小樽商科大学 准教授 北川 泰治郎 氏 准教授 後藤 英之 氏
	講演	エクスペリエンス・マーケティングの実践	マーケティング・コンサルタント 藤村 正宏 氏
	講演	生産性向上の事例	(一社) サービス産業革新推進機構 代表理事 内藤 耕 氏
受講者、主催者関係者による交流会の開催（札幌市内で開催）			
3/9 9:00 -17:30	発表会準備	発表会の説明・準備	
	発表会	ビジネスプラン発表会	(発表 15分+質疑応答 5分) ビジネスプラン審査員：小樽商科大学教員（近藤、籾本、玉井、堺、北川、後藤）
	講演	お客さま密着！で地域に貢献する十勝バスの取組み～40年ぶりの利用者増加の実例～	十勝バス株式会社 代表取締役社長 野村 文吾 氏
3/10 9:00 -14:00	フォローアップ		
	受講者同士のフィードバック及び今後の目標設定		
	昼食会		
	修了式		

●教育プログラム対象者と受講者概要

<教育プログラム対象者>

対象者：全国の旅館・ホテルにおいて、将来の経営を担う幹部候補

定員：20名

＜実際の受講者概要＞

概ね、上記の対象者の申し込みを受けることができたが、トップの経営者も数名申し込まれていた。定員については20名であったが16名の受講者でのスタートとなった（聴講者除く）。受講者において業務の都合上、途中で2名の辞退があった。属性を以下にまとめる。

属性				
	現経営者	後継者	幹部候補	合計
旅館		2	1	3
ホテル	1		12	13
合計	1	2	13	16

性別		年齢		役職	
男性	13	20代	0	代表取締役	2
女性	3	30代	1	常務取締役	2
		40代	5	取締役	2
		50代	8	支配人	3
		60代	0	副支配人	1
		無回答	2	その他	6

エリア	
道内	12
道外	4

（5）教育プログラムの試行的実施

企画された教育プログラムは実施期間を3ターム、計9日間で行うこととし、第1タームは2016年10月11日（火）を皮切りに実施した。

以下に第1タームから第3タームまでの準備段階・運営、実施について説明する。

（5）－1：第1タームの準備・運営

第1ターム準備期間は2016年9月1日～10月10日までの約1ヶ月程であったが、受講者にかかわる活動としては以下の取り組みを行った。

①受講者に関わる活動

●受講者の募集、案内について

- ・観光庁ホームページ、小樽商大ホームページにて告知・公募
- ・観光庁、小樽商大より業界団体、観光協会等へ案内

観光庁 ⇒ 日本旅館協会、全旅連、全旅連青年部、日本ホテル協会、全日本シティホテル連盟、全国の地方運輸局ほかへ周知

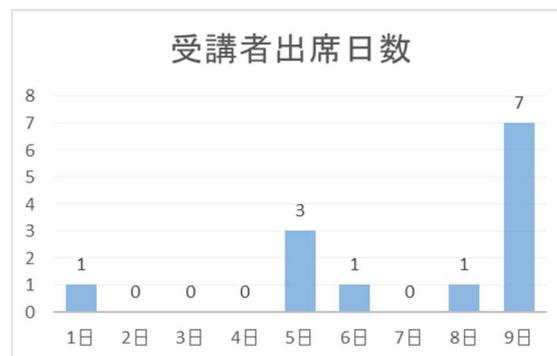
小樽商大 ⇒ 主に北海道内の宿泊業事業者、観光協会、商工会議所ほか

●申込受付について

- ・受付期間を10月6日（金）とし、16名の受講者から応募があった。また、聴講希望もあり名簿で管理の上、参加可能とした。
- ・受講者16名からは、申込フォーム+自己評価シートの提出により最終的に申し込みを受け付けた。
- ・第3タームまでの受講者の最終出席日数は下表の通りであった（参加辞退者2名を除く）。

表 受講者出席日数

1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日
1名	0名	0名	0名	3名	1名	0名	1名	7名



●送付物、提出依頼物、確認事項の一覧

- ・申し込みがあった受講者には以下の送付物を渡し、当日までの提出若しくは確認事項とした。

- | | |
|----------------------------------|--------------|
| ・応募シート | ・自己評価シート |
| ・プログラム実施期間と会場のご案内（宿泊先、交通機関の手配依頼） | |
| ・プログラム表 | ・第一ターム講座参加有無 |
| ・10/11 交流会参加有無 | |

②講師に関わる活動

観光庁及び小樽商大にて講師の選定を行い、講義依頼、調整を行った。

●講義内容及び手続に関する講師への説明事項

- ・観光庁と小樽商大による連携事業が展開されることになった経緯と趣旨の説明
- ・小樽商大の取り組み、ビジネススクールの実績等の説明

- ・企画した旅館・ホテル経営人材育成講座全体の概要説明、プログラム予定表
- ・参加対象者と実際に申し込みをされている受講者リスト
- ・講座のポイント、講座全体の中での位置づけ
- ・講師の承諾手続き、旅費・謝礼金等についての説明
- ・その他講師からの質問、意見に対する説明

●講師への送付物、確認事項の一覧

<送付物>

- ・プログラム実施期間と会場の案内（宿泊先、交通機関の手配依頼）
- ・プログラム表
- ・講師委嘱依頼状（承諾書提出）
- ・口座振込申込書
- ・講師プロフィール・メッセージ記入表

<確認事項>

- ・会場入出時刻
- ・宿泊確認（前泊後泊）
- ・交流会参加有無
- ・交通経路確認（航空券利用は領収書、搭乗券の半券）
- ・講義資料（投影及び配布について、動画有無、その他講義に必要なもの）
- ・緊急連絡先

③講座運営に関わるその他活動

講座を運営するにあたって以下の活動を行った。

●第1タームの講座開催前に準備したもの

- ・卓上ネームプレート（講師、受講者、関係者）
- ・配布用アルフラーニングマニュアル
- ・講義会場レイアウト図（配席含む）
- ・開催施設内のフロアマップ（会場に投影）
- ・配布用 プログラム表、受講者名簿
- ・事務局用 タイムテーブル（作業詳細）
- ・配布用 講義毎アンケート
- ・受講者および聴講者の受付リスト
- ・講座名、演題の表示用紙（会場内掲示用）
- ・講師用の飲料（ペットボトル）
- ・配布用の交流会案内、事務局用参加予定者リスト、領収書、お釣り（ボックス）

- ・第1ターム初日に行う交流会の開催準備（出欠確認、会場手配）
- ・配布用 第2ターム宿泊・バス手配仮予約表
- ・事前課題（小樽商大 李教授）を講義の約1週間前に送信した。受講者に課題として事前提出してもらうのではなく、資料に目を通す形態。

●第1タームの講座中に取り組んだこと

- ・当初交流会場の場所について投影するのみを予定していたが、当日印刷したものが欲しいとの要望が複数あったため、全員に配布した。
- ・今年度はグループディスカッションも多く取り入れたため、机の移動や配置に工夫が必要であった。明らかに不必要な机は畳んで収納しておくなどをして、臨機応変に配置変更をできるようにスペースを確保した。

④第1ターム終了後の取り組み

●事務局内での会議及び講師への対応

- ・講義毎アンケート集計とレポート作成、講師へのアンケート結果の送付
- ・講師への謝金・旅費等の手続きと支給連絡
- ・段取り表をもとに関係教員、事務局スタッフによる改善会議

●受講者への対応

- ・アルフラーニング利用開始の案内（マニュアル添付）を送付
- ・欠席者、早退者へ資料を送付、補講（動画視聴）の案内
- ・第一ターム振り返りアンケートを送付
- ・講義毎アンケートの未提出者へアンケート用紙を送付

⑤第1タームの準備・運営における課題とまとめ

昨年度の課題を踏まえながら、準備・運営を行った。その中で以下についての評価点及び課題を挙げる。

●スケジュールに関して

- ・昨年度と準備期間はあまり変わらないものの、講師、受講者、聴講者に必要な書類や管理表等は昨年度のデータを基に作業が出来たため、手続き上の大きな不備や、説明事項について不十分な事態に陥らず進めることが出来た。
- ・期限まで受講者の募集を行っていたため、関係者への案内等がやや遅れた。

●受講者に関して

- ・北海道外、北海道内の地方から来る受講者が多かったが、どのような案内や連絡事項が必要なのか予め関係者内で共有し、多忙な受講者に必要以上の負担を感じ

させないよう注意を払った。

- 予め繋がりやすい連絡先（携帯電話番号、携帯メール）を把握することで、返信が必要な場面でもスムーズに受講者と連絡を取ることが出来、講座運営に大きな影響が出ることはなかった。
- 講義毎アンケートを初日に一括配布した為、回収にバラつきが出たため、日ごとに配布する必要があった。
- 休憩時間毎に受講者が時間通りに戻ってこないこともあり、2、3分スタートが遅れることがあった。一貫して待たずに途中入室として対応することや、スタッフ同士で状況を確認し連携を図る必要性があった。

●講師に関して

- 講師と運営側でタイムスケジュールの把握に相違があった為、休憩時間の調整に手間取ることがあった。ディスカッションの時間配分を含め、講師と最終確認もかねて調整が必要であった。
- 講義資料については、事前に提出日をお知らせし、遅れる場合は講師とやりとりをして調整することができたため、当日も滞りなく配布することができた。

●会場の運営に関して

- 資料配布の際スライド式のファイルを採用していたが、差替えが発生した時の手間が多く時間もかかったため、リングファイルに切り替えることとした。
- 途中参加者の為の資料を事前に準備しておく等の必要があった。
- 特に講座初日は受講者と聴講者の来場が重なったため、ご案内が遅れ、人の流れが滞留していた。会場内に受付の設置や席にご案内してから受付等、臨機応変に対応できるよう予め打ち合わせる必要があった。
- 各講義前に、事前に提出頂いている投影資料の動作確認等をしていた為、ズレ等がなくスムーズな講義を進めることが出来た。
- アンケートの回収の仕方については、集まりにバラつきが生じたこともあり、回収受付を講義室内に設置したり、ドアを開けるタイミングを考える等工夫・改善が必要であった。



第1ターム講義の様子（講師 針谷氏）



札幌サテライト会場 受講者の様子

第1タームでの講師は5名であり、外部講師3名、小樽商大講師2名で実施された。旅館・ホテル業界の概論からマーケティングを意識した講義内容で構成されている。以下に各講座の講師の紹介と講義に対するアンケート結果を報告する。

●第1タームの講師とアンケート結果

旅館経営の実学



針谷 了 氏

一般社団法人日本旅館協会 会長

昭和49年 同志社大学商学部を卒業

平成23年3月より株式会社 湯本館 代表取締役に就任

平成26年6月より一般社団法人日本旅館協会 会長を務める

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 10月11日(火)

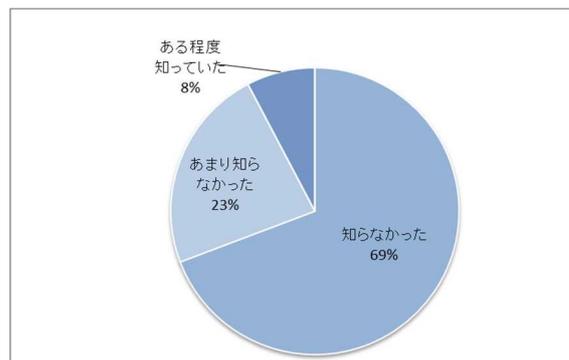
講義アンケート結果〈第1ターム〉1日目

テーマ：旅館・ホテル経営の実学

講師：一般社団法人日本旅館協会 会長 針谷 了 氏

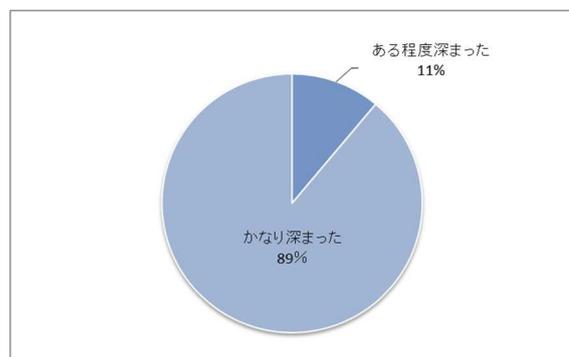
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	9	69%
2.あまり知らなかった	3	23%
3.聞いたことはあった	0	0%
4.ある程度知っていた	1	8%
5.知っていた	0	0%
無回答	0	
計	13	100%



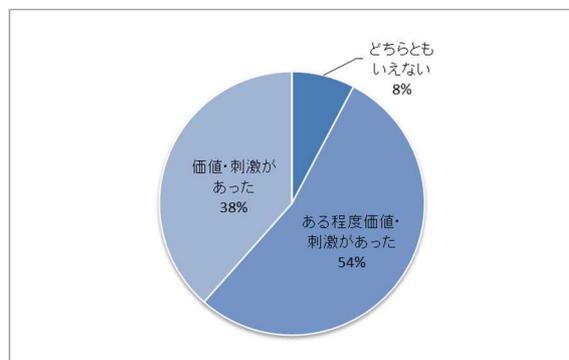
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	1	11%
5.かなり深まった	8	89%
無回答	4	
計	13	100%



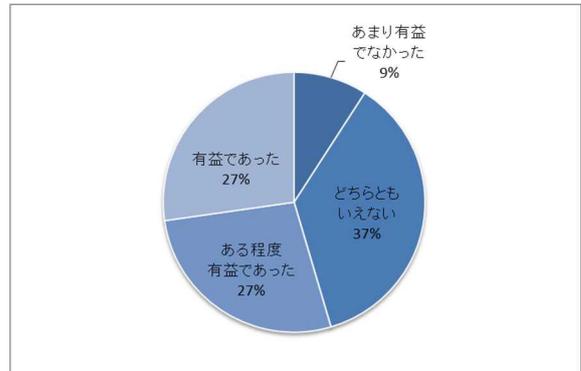
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度価値・刺激があった	7	54%
5.価値・刺激があった	5	38%
無回答	0	
計	13	100%



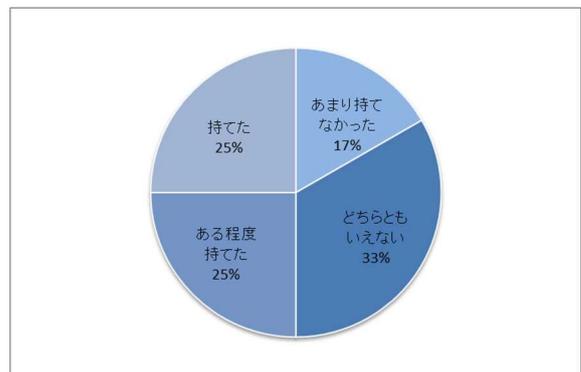
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	1	9%
3.どちらともいえない	4	37%
4.ある程度有益であった	3	27%
5.有益であった	3	27%
無回答	2	
計	13	100%



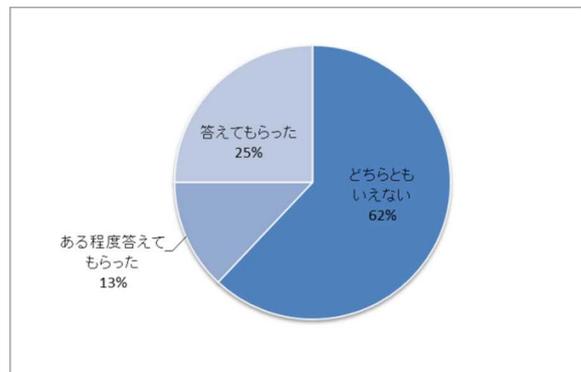
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	2	17%
3.どちらともいえない	4	33%
4.ある程度持てた	3	25%
5.持てた	3	25%
無回答	1	
計	13	100%



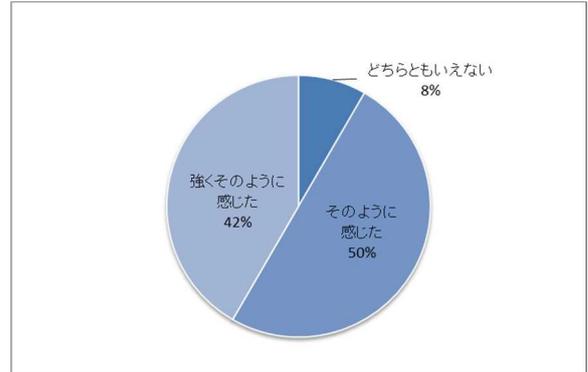
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	5	62%
4.ある程度答えてもらった	1	13%
5.答えてもらった	2	25%
無回答	5	
計	13	100%



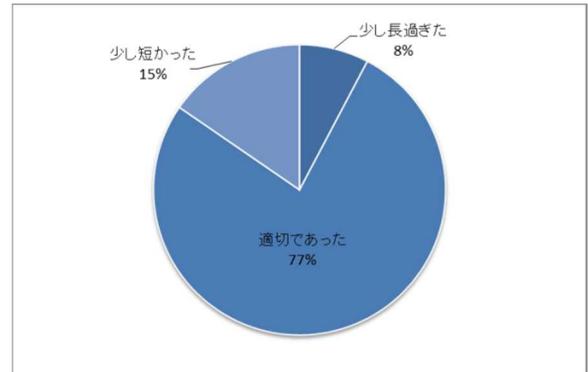
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.そのように感じた	6	50%
5.強くそのように感じた	5	42%
無回答	1	
計	13	100%



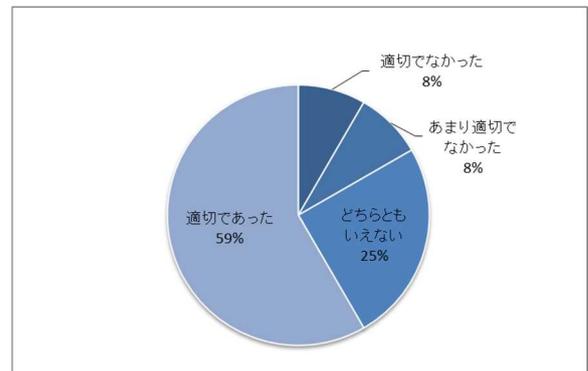
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	1	8%
3.適切であった	10	77%
4.少し短かった	2	15%
5.とても短かった	0	0%
無回答	0	
計	13	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	1	8%
2.あまり適切でなかった	1	8%
3.どちらともいえない	3	25%
4.適切であった	7	59%
無回答	1	
計	13	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
針谷会長の情熱を強く感じエネルギー、モチベーションアップにつながった。講座のスタートにふさわしい講師と強く感じた。旅館としても経営者の考え方を明確に従業員に伝え、ブレない経営の大切さを改めて振り返る良い講義でした。
生産性向上セミナーにも参加しておりますが、この講義を拝聴し、よりセミナーの内容がクリアになりました。
経営の心構えや、財務の考え方などは、自分の取り組みに誤りが無かったことが確認でき自信になった。生産性の改善の取り組みや、それを社員の自発性に促す形で成功させた具体的事例は、大いに参考になり、有難かった。
料金帯によって、機械化させる部分の許容範囲がどの部分までなのかを考えたいと思いました。サービス、清掃と高齢のスタッフが多いので、労働負荷というのは今現在直面している課題なので、宿に戻り再考したいと思います。

経営戦略とビジネスモデル



李 濟民 氏

国立大学法人小樽商科大学
グローバル戦略推進センター
産学官連携推進部門長

■ 略歴

韓国ソウル出身。延世大学大学院経営学科博士課程修了。

1986年（韓国）全州大学貿易学科専任講師、助教授。1989年7月より小樽商科大学商学部助教授。97年から同教授。2004年から現在まで大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻教授。2006 - 10年まで同専攻長。2011年から2016年3月までビジネス創造センターセンター長。2016年4月から現在までグローバル戦略推進センター産学官連携推進部門長・商学研究科教授。

「専門は経営戦略、国際経営。北海道労働審議会委員、小樽市港湾委員会委員、ノーステック財団企画委員など多数の社会活動。」

昭和49年 同志社大学商学部を卒業

■ 受講者へ一言メッセージ

“Be aggressive!”

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 10月12日(水)

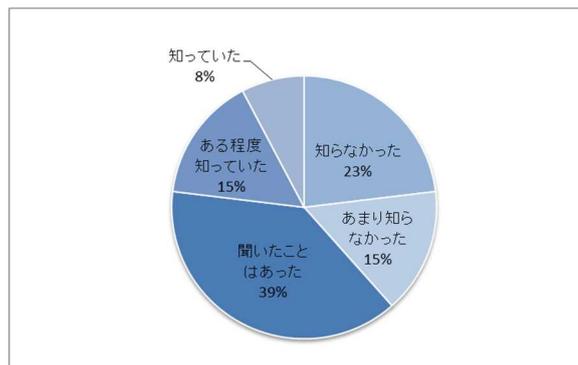
講義アンケート結果〈第1ターム〉2日目

テーマ：経営戦略とビジネスモデル、グループディスカッション

講師：国立大学法人小樽商科大学 教授 李 濟民 氏

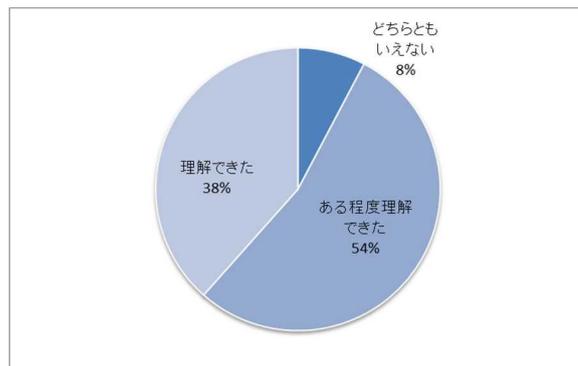
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	3	23%
2.あまり知らなかった	2	15%
3.聞いたことはあった	5	39%
4.ある程度知っていた	2	15%
5.知っていた	1	8%
無回答	0	
計	13	100%



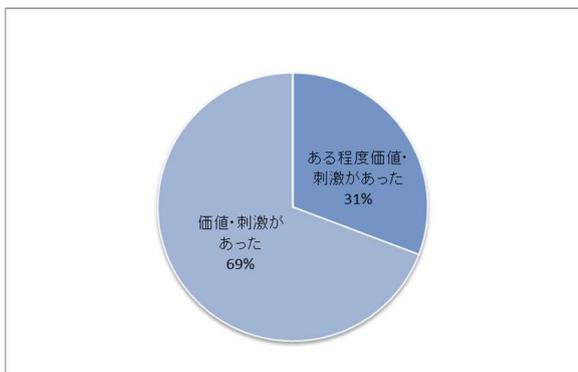
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度深まった	7	54%
5.かなり深まった	5	38%
無回答	0	
計	13	100%



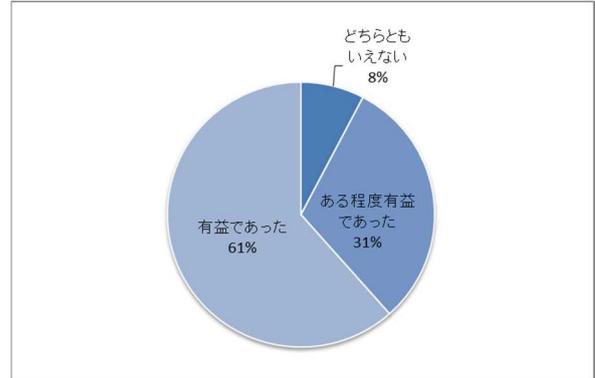
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	4	31%
5.価値・刺激があった	9	69%
無回答	0	
計	13	100%



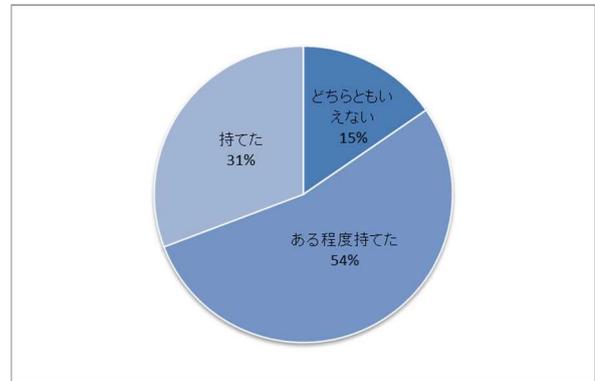
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度有益であった	4	31%
5.有益であった	8	61%
無回答	0	
計	13	100%



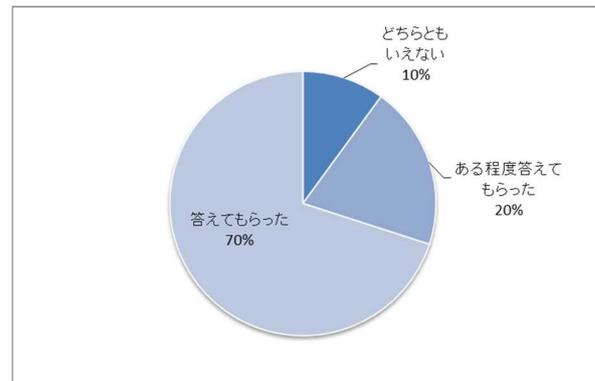
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	15%
4.ある程度持てた	7	54%
5.持てた	4	31%
無回答	0	
計	13	100%



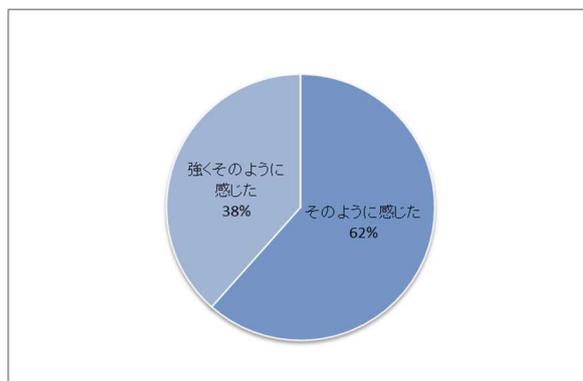
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	10%
4.ある程度答えてもらった	2	20%
5.答えてもらった	7	70%
無回答	3	
計	13	100%



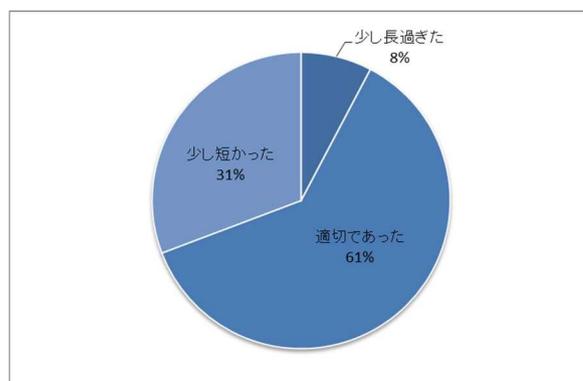
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	8	62%
5.強くそのように感じた	5	38%
無回答	0	
計	13	100%



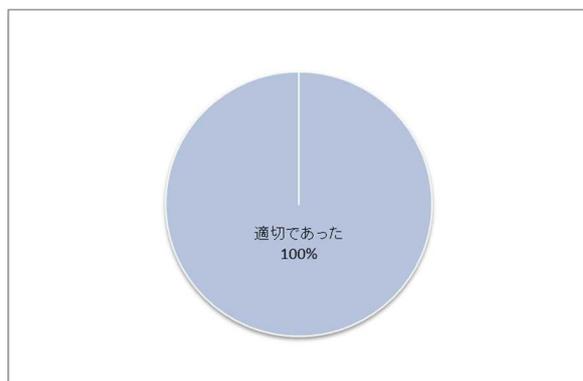
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	1	8%
3.適切であった	8	61%
4.少し短かった	4	31%
5.とても短かった	0	0%
無回答	0	
計	13	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	12	100%
無回答	1	
計	13	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
日々の業務の振り返りに良い機会を頂きました。具体的なケーススタディで講義内容も入り易かったです。
アスクルの成功事例は気づきがありました。エージェントの存在が成功事例のキラーパスというのは分かり易かったです。
実践していくためには、強いリーダーシップが必要であると感じた。
馬鹿馬鹿しくて真似をする気が起きないようなことも、キラーパスになり得るということを知り、目からウロコが落ちる思いでした。
時間があればもっと話を聞きたかったです。
自分の知識が全くなく、お話しを聞いていくことで精一杯でした。

経営戦略の実践



近藤 真弘 氏

一般社団法人 地域の魅力研究所 理事

北海道札幌市生まれ。

大手コンサルティング会社を経て2004年(株)星野リゾートへ入社。

アルファリゾート・トマムの再建に注力。

2007年より取締役総支配人に就任し、経営改革に従事。施設運営のスリム化、リゾート内サービスの充実、インバウンド誘致、国際会議の開催、近隣事業者との連携など様々な施策を推進し、大幅な利益改善を達成。

2014年3月より株式会社地域経済活性化支援機構へ入社。

活性化ファンドからの投資を通じて地域活性化に関わっている。

趣味はスキーと旅行。今シーズンからは久々にバックカントリースキーを再開予定。

■ 受講者へ一言メッセージ

戦略やマーケティングの考え方はずっと使える普遍的な内容です。理論を実務で使うにはコツもありますが、何よりも実践することが大事です。ぜひ今回の講義内容を機会を見つけて実際の経営に活かして下さい。

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 10月12日(水)

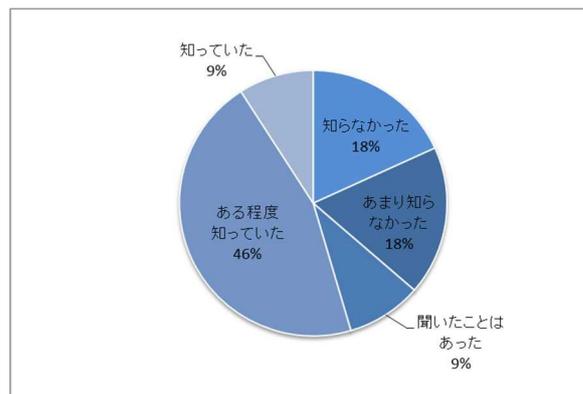
講義アンケート結果〈第1ターム〉2日目

テーマ：経営戦略の実践、グループディスカッション

講師：一般社団法人地域の魅力研究所 理事 近藤 真弘 氏

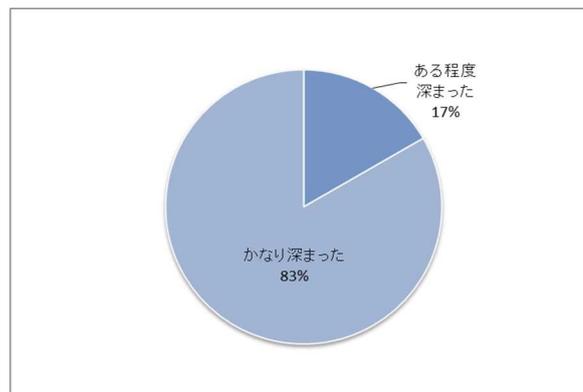
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	2	18%
2.あまり知らなかった	2	18%
3.聞いたことはあった	1	9%
4.ある程度知っていた	5	46%
5.知っていた	1	9%
無回答	0	
計	11	100%



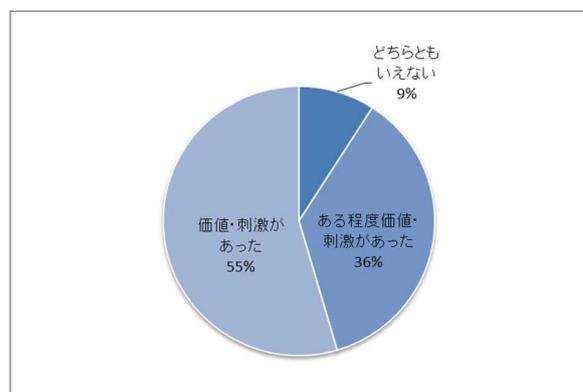
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	1	17%
5.かなり深まった	5	83%
無回答	5	
計	11	



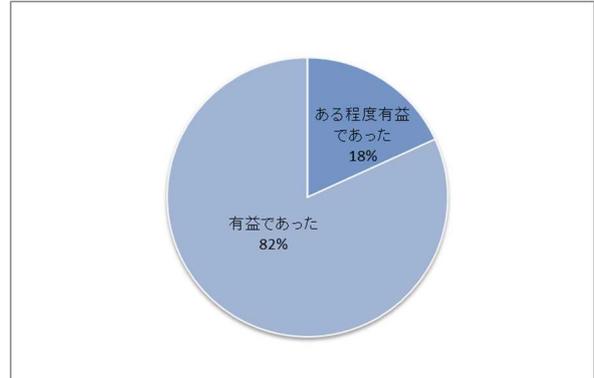
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度価値・刺激があった	4	36%
5.価値・刺激があった	6	55%
無回答	0	
計	11	100%



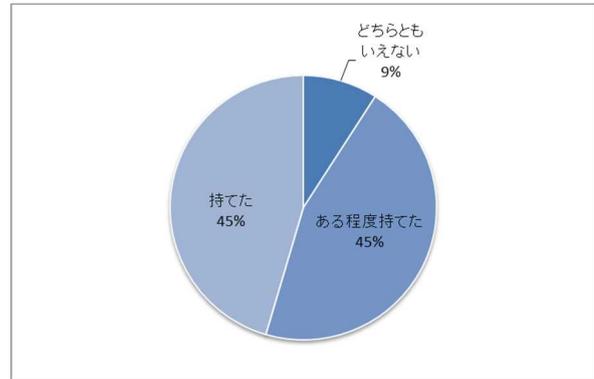
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度有益であった	2	18%
5.有益であった	9	82%
無回答	0	
計	11	100%



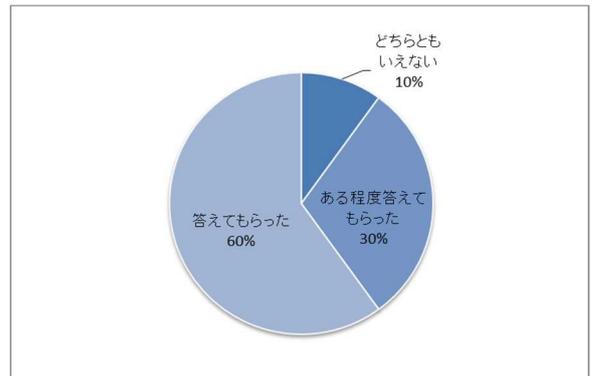
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度持てた	5	45%
5.持てた	5	45%
無回答	0	
計	11	100%



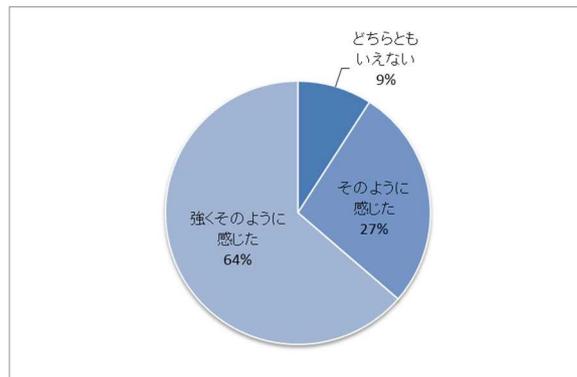
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	10%
4.ある程度答えてもらった	3	30%
5.答えてもらった	6	60%
無回答	1	
計	11	100%



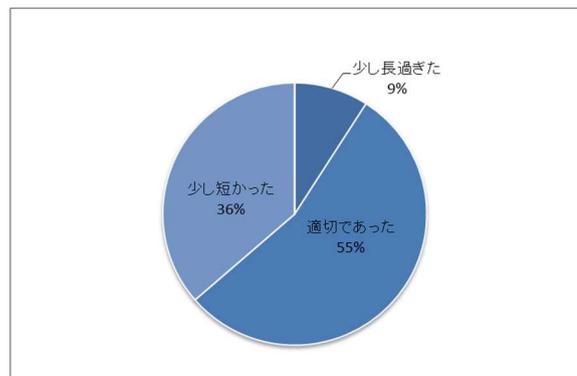
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.そのように感じた	3	27%
5.強くそのように感じた	7	64%
無回答	0	
計	11	100%



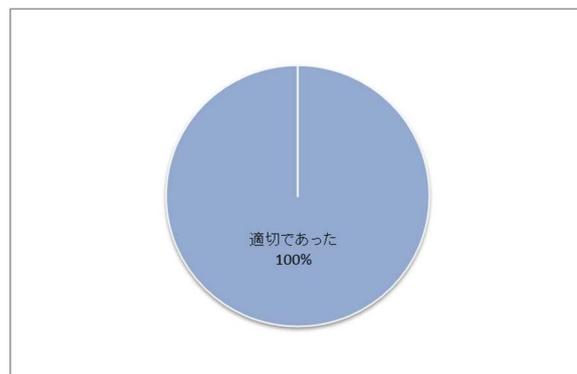
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	1	9%
3.適切であった	6	55%
4.少し短かった	4	36%
5.とても短かった	0	0%
無回答	0	
計	11	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	11	100%
無回答	0	
計	11	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
経験から来る講義内容は、分かり易く、当館でのお客様へのプログラム作りにもヒントになった。機会があれば次のステップの講義など受けてみたいと感じました。
トマムのコンセプトの立て方は自分も実際にやりました。懐かしかったと思います。もう一度思い出し実践したいです。
グループワークは、役割分担が明確にされており、時間を有効に使えました。
全く同じ方法で、会社に戻っても実践できる経営戦略策定の方法を教えて頂き有難かった。ネガティブな発想や言動を極力慎むことも有効だと感じた(社内でここが難しいかもしれません)。
当館現場でも解かる内容で講義をして頂けると、レベルアップできそうなお話しでした。
午前中の講義があったので、少しやりやすかったです。課題が身近なものだったので、しっかり参加することができて楽しかったです。
1. SWOT 分析を午前と午後にレポートしたことで、理解を深めたのは良かったです(一度だけですとすぐに忘れてしまう気がします)。2. トマムの事例をもう少し詳しく聞きたかったです。

マーケティング志向



近藤 公彦 氏

小樽商科大学副学長

(大学評価・産学官連携等担当)

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

京都府京都市出身。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。

岡山商科大学商学部講師、助教授を経て、平成9年小樽商科大学商学部助教授、15年同教授、16年大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻教授、22年同専攻長。26年、小樽商科大学副学長（大学評価・産学官連携等担当）。その間、平成17年～18年米国ノースウェスタン大学大学院客員教授。

専門は、マーケティング論、流通システム論。

日本マーケティング学会理事。

学部ゼミは、地域活性化を目的とする学生ベンチャー(株)i-vacsとして運営。

趣味は、音楽鑑賞、旅行、スポーツ少々。

■ 受講者へ一言メッセージ

どんな産業であれ、企業規模であれ、マーケティングは経営にとって不可欠な活動です。マーケティング力を磨き、競争力を向上させるとともに、より高い顧客満足を提供する仕組みを構築してください。

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 10月13日(木)

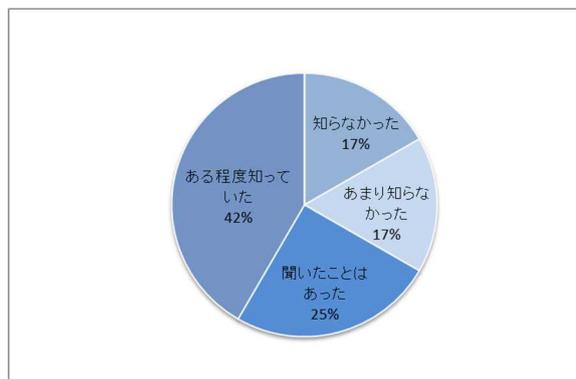
講義アンケート結果〈第1ターム〉3日目

テーマ：マーケティング志向、グループディスカッション

講師：国立大学法人小樽商科大学 教授 近藤 公彦 氏

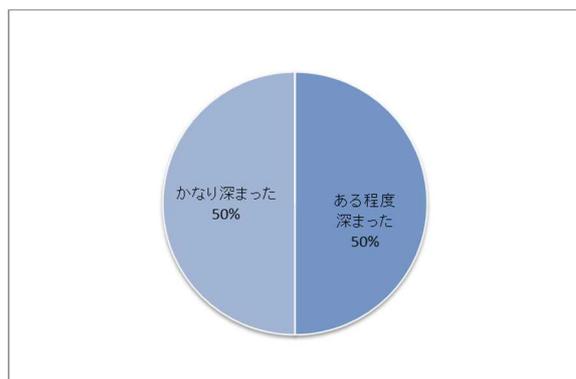
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	2	17%
2.あまり知らなかった	2	17%
3.聞いたことはあった	3	25%
4.ある程度知っていた	5	42%
5.知っていた	0	0%
無回答	0	
計	12	100%



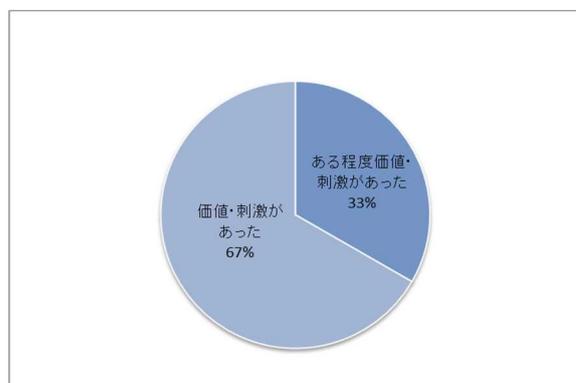
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	6	50%
5.かなり深まった	6	50%
無回答	0	
計	12	100%



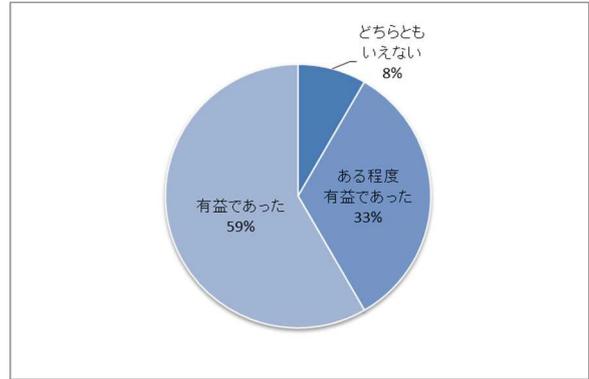
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	4	33%
5.価値・刺激があった	8	67%
無回答	0	
計	12	100%



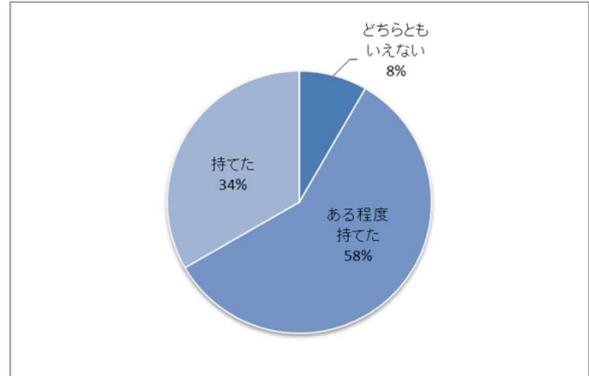
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度有益であった	4	33%
5.有益であった	7	59%
無回答	0	
計	12	100%



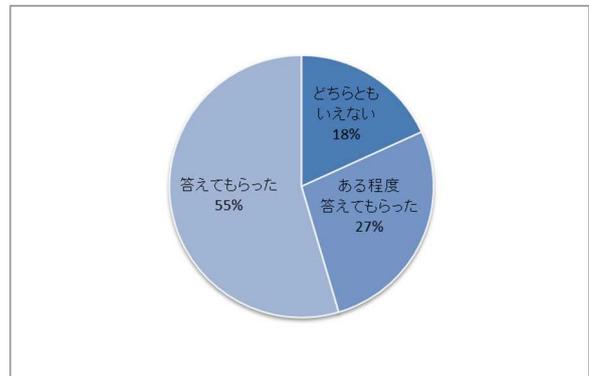
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度持てた	7	58%
5.持てた	4	34%
無回答	0	
計	12	100%



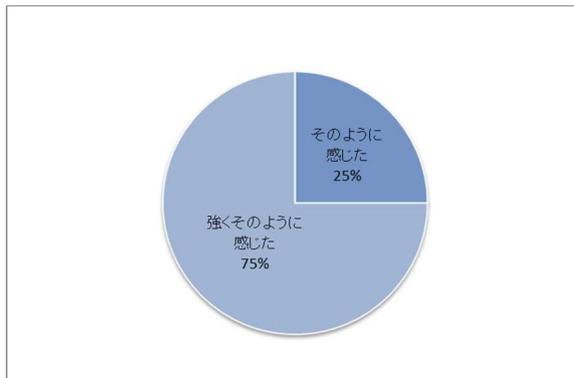
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	18%
4.ある程度答えてもらった	3	27%
5.答えてもらった	6	55%
無回答	1	
計	12	100%



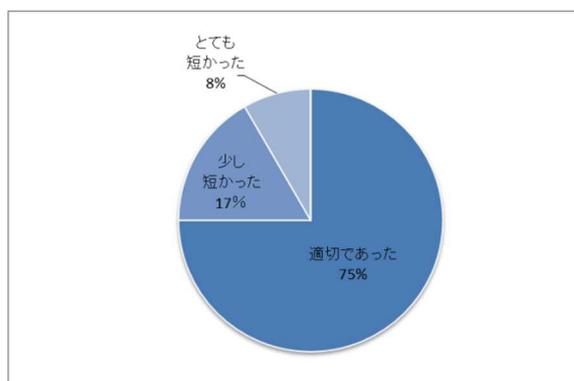
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	3	25%
5.強くそのように感じた	9	75%
無回答	0	
計	12	100%



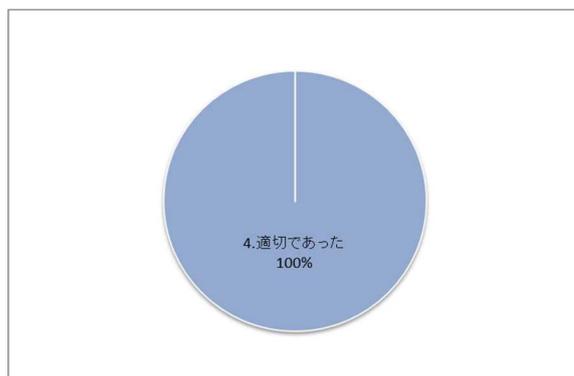
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	0%
3.適切であった	9	75%
4.少し短かった	2	17%
5.とても短かった	1	8%
無回答	0	
計	12	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	12	100%
無回答	0	
計	12	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
初日の振り返りにためになる講義でした。マーケティング、ブランディングでの俯瞰した見方や気づきなど勉強になった。
もっとマーケットを考える意味での事例をたくさん教えていただきたいと思いました。
マーケティングとは物が自然に売れる仕組みづくりという事、価値はモノではないという事が理解できました。
マーケティングの「マ」の字も知らなかったのが、基礎的な内容から丁寧にわかりやすく御指導頂き、とても有難かったです。
来て良かったと思える講義でした。
マーケティングについては、もっと深く学びたいと思いました。
マーケティングについて、深く教えていただきました。会社で実践したいと思います。
モノを販売するのではなく、体験やモノを買うことで得られる結果がお客様の求めているものとイコールになるようなサービスを考えないといけないと思いました。同じ価格帯、同じ高級旅館と言われる宿泊施設が多い中で、リピーターの方や新規の方々の求めているモノ、コトをお客様目線で改めて考えてみたいと思います。

外国人観光客誘致による地域活性



川端 祥司 氏

レインボウパブリッシング株式会社 代表取締役
株式会社ダイヤモンド・ビッグ社 インバウンド事業顧問

北海道紋別市出身。

1982年小樽商科大学商学部卒業後、(株)日本リクルートセンター(現(株)リクルート)入社。販売部、出版部、就職情報誌事業部、映像事業部を歴任。

1988年びあ(株)、2001年びあ退職後、(株)デジット・ブレーン、(株)アイタウン、(株)ぱどを経て、2006年レインボウパブリッシング(株)設立。代表取締役に就任。訪日外国人向けフリーペーパー「TOKYOYOKOHAMA RAINBOW plus」を創刊し、以降、インバウンド事業全般に関わる。

2008年12月、(株)ダイヤモンド・ビッグ社インバウンド事業顧問に就任。インバウンド事業全般を協業し、2009年7月「TOKYO YOKOHAMA RAINBOW plus」改め「GOOD LUCK TRIP」シリーズ新創刊。全国の地方自治体を中心に民間事業者も含め、インバウンド全般に関するアドバイス、コンサルティングを実施。

趣味は、スキー、ジョギング、旅行。中学、高校はテニス部、大学は、野球部。

■ 受講者へ一言メッセージ

一人でも多くの外国人観光客が、日本の事を好きになり、リピーターになって頂けるよう、皆さんで外国人観光客の受入を積極的に行っていきましょう！個人的には、北海道に今以上の外国人観光客に来て頂けるよう、特に地方の皆さんの応援をしたいと思っています！

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 10月13日(木)

講義アンケート結果〈第1ターム〉3日目

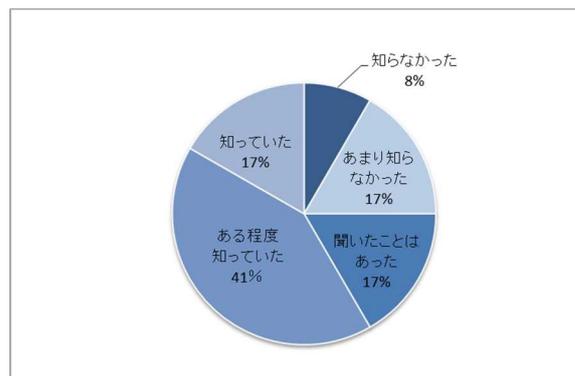
テーマ：外国人観光客誘致による地域活性、グループディスカッション

講師：レインボウパブリッシング株式会社 代表取締役

株式会社ダイヤモンド・ビッグ社 インバウンド事業顧問 川端 祥司 氏

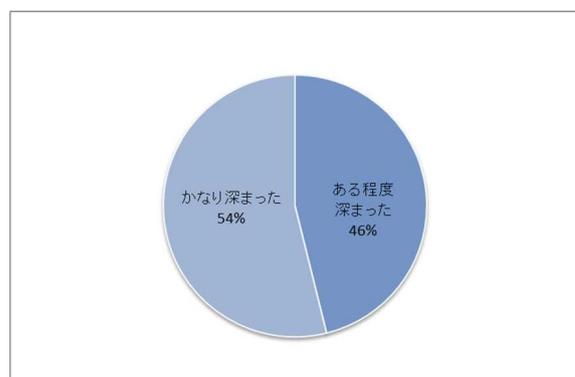
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	1	8%
2.あまり知らなかった	2	17%
3.聞いたことはあった	2	17%
4.ある程度知っていた	5	41%
5.知っていた	2	17%
無回答	1	
計	13	100%



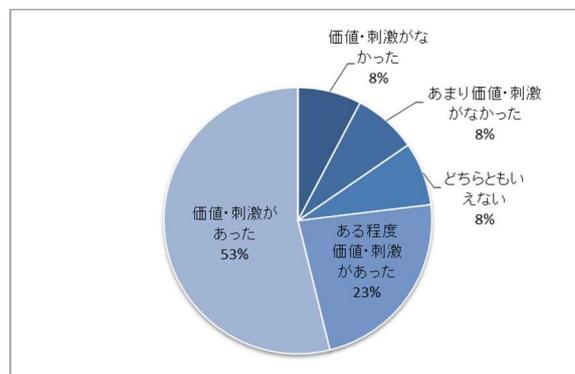
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	6	46%
5.かなり深まった	7	54%
無回答	0	
計	13	100%



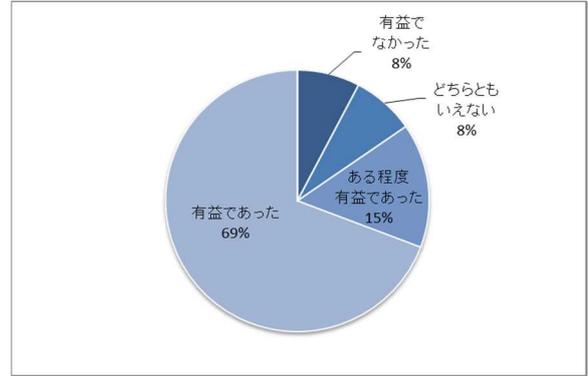
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	1	8%
2.あまり価値・刺激がなかった	1	8%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度価値・刺激があった	3	23%
5.価値・刺激があった	7	53%
無回答	0	
計	13	100%



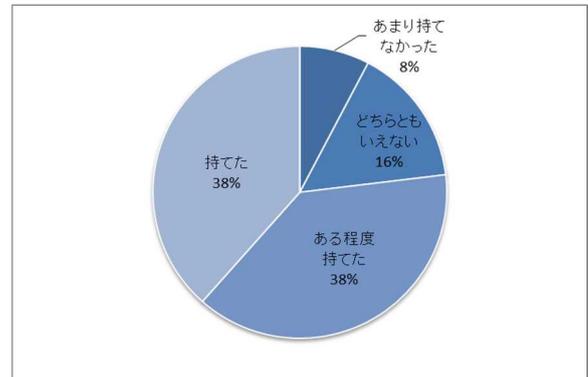
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	1	8%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度有益であった	2	15%
5.有益であった	9	69%
無回答	0	
計	13	100%



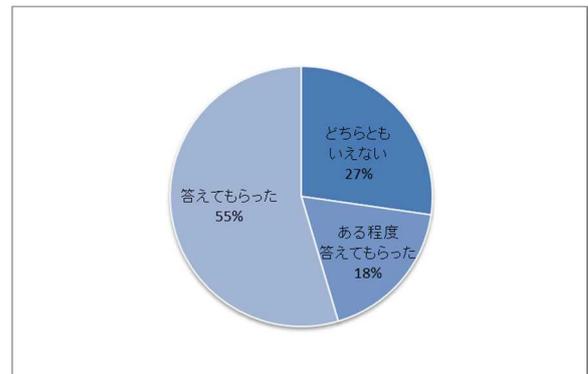
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	1	8%
3.どちらともいえない	2	16%
4.ある程度持てた	5	38%
5.持てた	5	38%
無回答	0	
計	13	100%



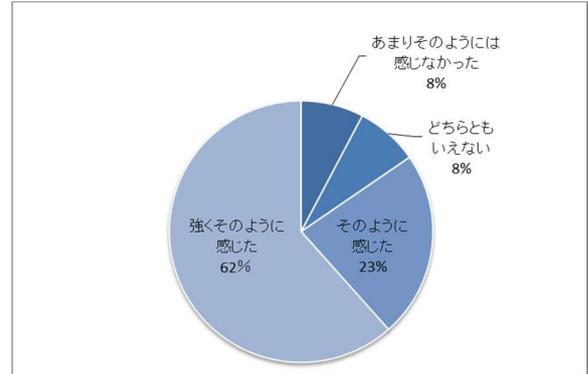
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	3	27%
4.ある程度答えてもらった	2	18%
5.答えてもらった	6	55%
無回答	2	
計	13	100%



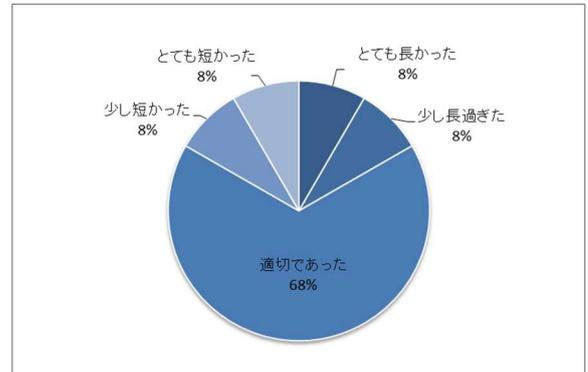
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	1	8%
3.どちらともいえない	1	8%
4.そのように感じた	3	23%
5.強くそのように感じた	8	61%
無回答	0	
計	13	100%



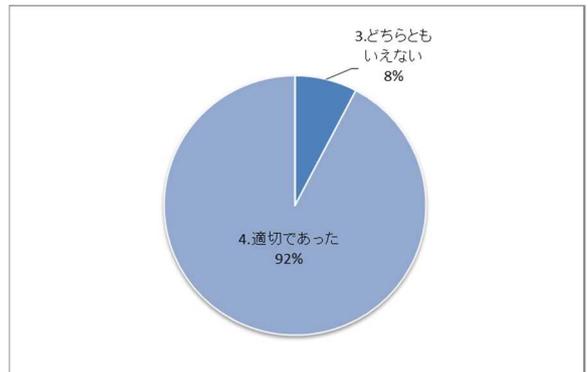
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	1	8%
2.少し長過ぎた	1	8%
3.適切であった	8	68%
4.少し短かった	1	8%
5.とても短かった	1	8%
無回答	1	
計	13	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.適切であった	12	92%
無回答	0	
計	13	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
良くある講義タイプのレベルでした。
インバウンドは比率が低いですが、今後前向きに取り組みたいです。次回は自治体も一緒に受けたい講義でした。
マンダラートは、マーケティング志向で実行できたと思っています。
具体的で貴重なお話しをお聞かせ頂き、たいへん勉強になりました。また、個人ワークも、いろいろな応用できそうな内容で、こちらもとても勉強になりました。
マーケティングの必要性が再認識で出来ました。
インバウンドの受け入れは、進んでいるほうだと思っていましたが、国別に考えるというのは新しい発想でした。
午前中の課題が午後の講義で必要なこととお話していた内容が、高い確率で入っていたので行っていることの方角性としては間違っていないのだなと少し安心しました。

●第1タームの講義の課題

第1タームの講義として全体的に満足度が高い結果となった。受講者のコメントから、事例を用いた講義は、自分自身の活動に置き換える時間を設けることが出来、さらに自社の状況を振り返ったり、今後の改善等考えたりする等といったように実務に活かすことの出来る一つの機会になったようである。今年度はグループディスカッションの時間も多く取り入れたことで、講師との質疑応答時間をしっかり設けることが出来、また他者の考えや質問も共有することで、講師×受講者、受講者×受講者の繋がりもより深まったように考えられる。また、特にマーケティングについては知識に個人差があったようで、アンケート結果から、どちらかと言えば、基礎的な内容からわかりやすく説明をすることが必要であったと考えられる。

(5) - 2 : 第2タームの準備、運営

第2タームに向けた準備、運営については第1タームと比べ受講者に関する活動で主だった相違点を以下に報告する。

①受講者に関わる活動

- ・事前課題（DBJ 松嶋氏）を講義の約1週間前に送信した。受講者に課題として事前提出してもらうのではなく、資料に目を通す形態。
- ・グループワークのメンバー分けを行った。財務の講義においては受講者の財務経験に偏りがないように分けた。

②講座運営に関わるその他の活動

- ・宿泊等手配に関して、第1ターム実施期間中に仮予約票を回収したが、その後、開催2週間前に申し込み状況の確認を実施した。全員からの返信を必須として未回答者には個別連絡を実施した。仮予約票の回収期日近くまで変更もあったが、結果的に施設への手配に関しては問題なく進められた。
- ・会場であるザ・ウィンザーホテル洞爺では、合計2回の現地での打合せと下見を実施した。

第2ターム開催に向けた準備品を下記する。

- ・施設のパンフレット
- ・第3タームプログラム表
- ・宿泊者リスト（経路確認含む）
- ・空港一泊施設間送迎バス手配表
- ・旅程
- ・館内視察シート
- ・配布用部屋割り表

③第2タームの準備・運営における課題とまとめ

以下についての評価点及び課題を挙げる。

●受講者に関して

- ・その日の講義毎のアンケートを配布したことにより回収率が高まった。
- ・洞爺会場への移動時には、事前に集合時間及び、事業コーディネーターの緊急連絡先を周知していた為、スムーズに移動することが出来た。
- ・今回の講座で初めて、集合写真を撮影することが出来、良いまとめとなった。
- ・2日目の昼食休憩場所を選定した道の駅が冬季営業で予想を上回る縮小運営となって

いたため、受講者や学内関係者に十分な昼食をとって頂くことが出来なかった。

- ・配布資料を希望する受講者が多い印象であった。資料などがあると「学んだ」感が増すことと、振り返るときに利用しやすいという声があった。

●講師に関して

- ・講師の持ち時間での相違が発生したため、より綿密な確認が必要であった。
- ・質疑応答の時間を充分にとることが出来、第1タームよりも積極的に質問や感想が受講者から挙げられた。その結果、講師と受講者の間で纏まりを持った交流が図られた。

●会場の運営に関して

- ・ファイルに目次を作成し、資料の過不足の確認を目視可した為、全員に資料が行き届いていた。
- ・横断幕を光沢厚紙にリニューアルし、見栄えは良くなったが休憩時間にはく離し落下。板を再補強、裏面に倍量のテープで対応したが、次回以降、横断幕用のバックボード及びS字フックの購入を検討せざるを得なかった。
- ・細かな隙間時間の行程も考慮し、伝達する必要性を確認した（集合写真の有無、館内視察時や昼食時などの荷物の置き場所等）。
- ・事前の視察で重要確認事項は把握できた為、その後は会場のスタッフと電話やメールを通しての打合せで済ませることが出来た。



グループワークの様子（講師 松嶋氏）



ザ・ウィンザーホテル洞爺会場（講師 飯島氏）

(5) - 3 : 第2タームの講義概要とフィードバック内容

第2タームでの講師は外部講師3名で実施された。旅館・ホテル業界向けの財務分析から地域との連携を学ぶ講義内容で構成されている。以下に各講座の講師の紹介と講義に対するアンケート結果を報告する。

●第2タームの講師とアンケート結果

旅館・ホテルの収支・財務・資金調達 ～持続的な経営のために～



松嶋 一重 氏

株式会社日本政策投資銀行 北海道支店長

千葉県出身

昭和 63 年 3 月 東北大学法学部卒業

昭和 63 年 4 月 北海道東北開発公庫（現・日本政策投資銀行）入庫

平成 11 年 10 月 日本政策投資銀行 信用リスク管理部 調査役

平成 16 年 3 月 北海道支店 業務第二課長として観光業などを担当

平成 19 年 4 月 法務・コンプライアンス部 次長

平成 20 年 10 月 株式会社日本政策投資銀行 法務・コンプライアンス部 次長

平成 23 年 5 月 地域企画部（地域振興グループ） 次長

平成 24 年 4 月 法務・コンプライアンス部長

平成 27 年 6 月 北海道支店長（現職）

趣味：バードウォッチング、スポーツ観戦（特に野球とバスケット）、ドライブ、温泉

好きな食べ物：白いご飯、肉、焼きそば（ソース味）

■ 受講者へ一言メッセージ

観光による地域振興など地方創生に取り組んでいます。旅行や温泉などプライベートでも大好き。ただし講義は超辛口。困難な課題から目を背けずに、将来に向けた経営を語り合いましょう！

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 11月17日(木)

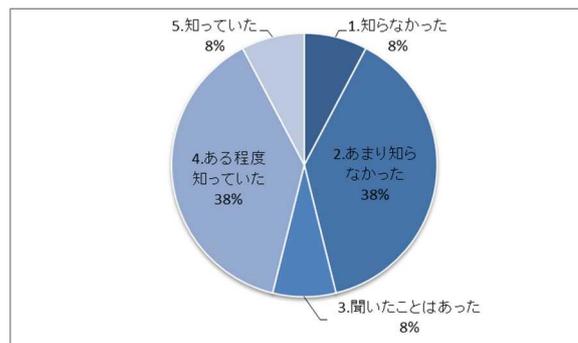
講義アンケート結果〈第2ターム〉1日目

テーマ：旅館・ホテルの収支・財務・資金調達 ～持続的な経営のために～

講師：株式会社日本政策投資銀行 北海道支店長 松嶋 一重 氏

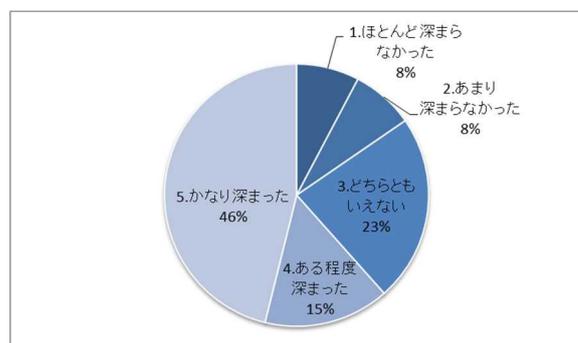
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	1	8%
2.あまり知らなかった	5	38%
3.聞いたことはあった	1	8%
4.ある程度知っていた	5	38%
5.知っていた	1	8%
無回答	0	
計	13	100%



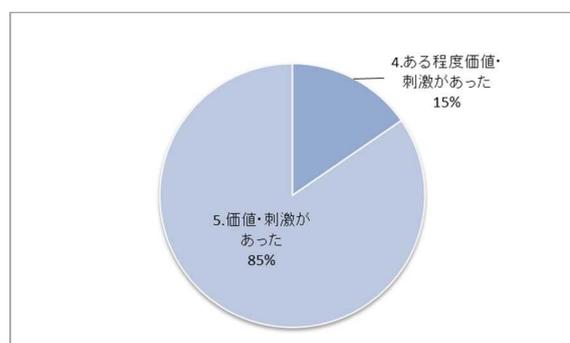
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	1	8%
2.あまり深まらなかった	1	8%
3.どちらともいえない	3	23%
4.ある程度深まった	2	15%
5.かなり深まった	6	46%
無回答	0	
計	13	100%



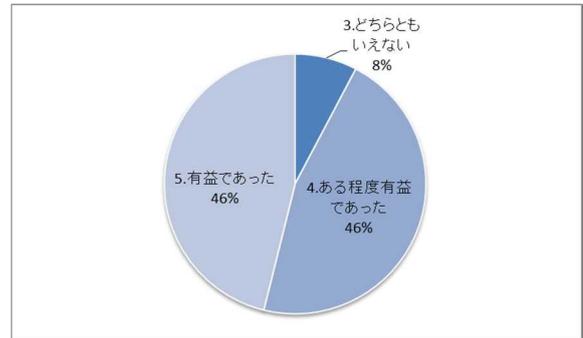
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	2	15%
5.価値・刺激があった	11	85%
無回答	0	
計	13	100%



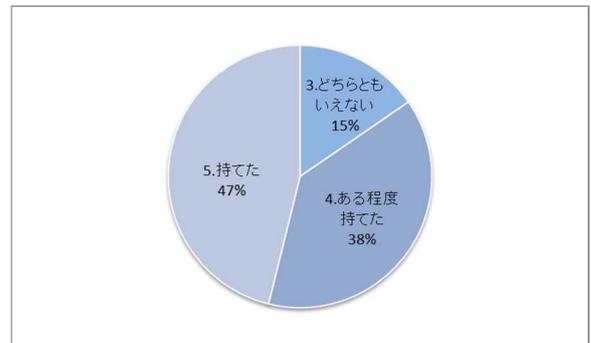
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度有益であった	6	46%
5.有益であった	6	46%
無回答	0	
計	13	100%



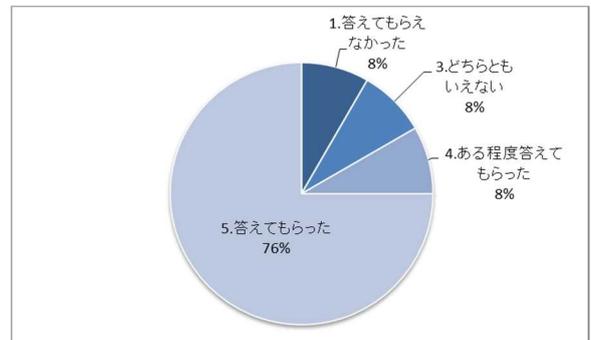
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	15%
4.ある程度持てた	5	38%
5.持てた	6	47%
無回答	0	
計	13	100%



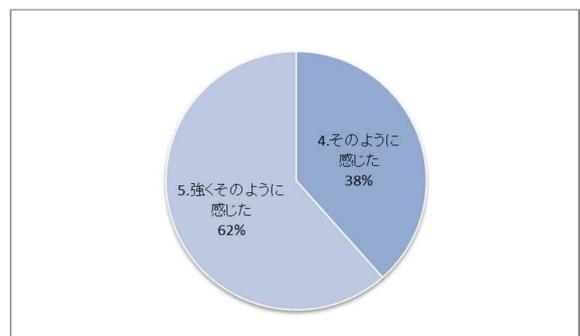
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	1	8%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	8%
4.ある程度答えてもらった	1	8%
5.答えてもらった	9	76%
無回答	1	
計	13	100%



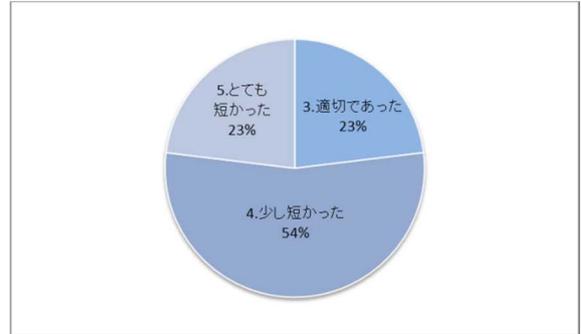
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	5	38%
5.強くそのように感じた	8	62%
無回答	0	
計	13	100%



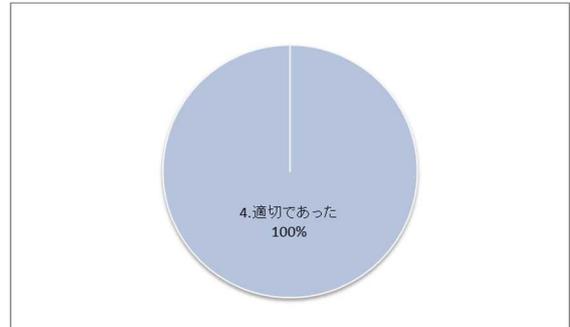
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	0%
3.適切であった	3	23%
4.少し短かった	7	54%
5.とても短かった	3	23%
無回答	0	
計	13	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	13	100%
無回答	0	
計	13	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
非常に勉強になりました。仮に次回という機会があれば、必ず参加したいです。貴重な機会・内容を提供頂きましてありがとうございました。
難しい内容を分かり易く講義して頂きました。
もっとこの財務の部分は講義をしてほしいと思いました。
講義についていくのに必死でした。復習したいです。数字は正しいかがはっきりと出てくるものだと思いますので、修正出来るうちに対策を少しでも提案できるようになりたいです。
自社の事を言われているようでとても参考になりました。特に経営計画策定は必要不可欠であると感じました。
今まで財務の分野は苦手意識がありましたが、講師の松嶋支店長のお話しは非常にわかりやすく拝聴できました。すぐに復習して知識を深めたいと考えております。
計算が難しかったです。弊社の場合、決算書が英語なので用語が理解しづかったです。
わかりやすくかつ興味を持つことが出来る話し方をしてくださり有難かったです。
グループワークは時間が足りないもので、もしするのであれば、事前課題を強制課題とし、発表を持ち寄れば、より意義深くなると思いました。返済原資の計算方法、感激しました。

理想のリゾートホテルを目指して



佐藤 徹 氏

サフィールホテルズ株式会社 常務取締役

東京ヒルトンホテル、東京ベイヒルトンで宴会、レストラン、企画、営業を経験後、パークハイアット東京で営業部長、ハイアットリージェント京都でセールス&マーケティング部長。

その後ザ・ウィンザーホテル洞爺 執行役員 営業本部長を経て、現在サフィールホテルズ（株）常務取締役。

ザ・ウィンザーホテル洞爺を含むグループホテル、ゴルフ場の販売部門の責任者。

■ 受講者へ一言メッセージ

今回は皆さんとともに自社のセールスポイントが何なのかを新ためて考える機会にしたいと思っております。

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 11月18日(金)

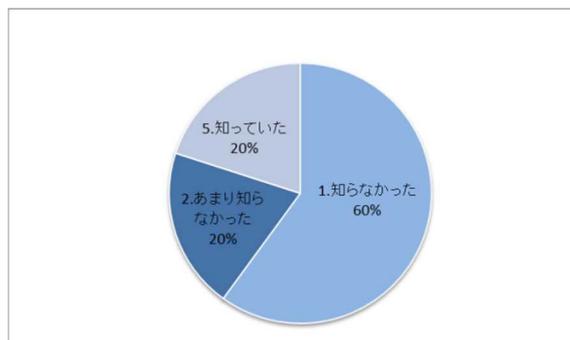
講義アンケート結果〈第2ターム〉2日目

テーマ：理想のリゾートホテルを目指して

講師：サフィールホテルズ株式会社 常務取締役 佐藤 徹 氏

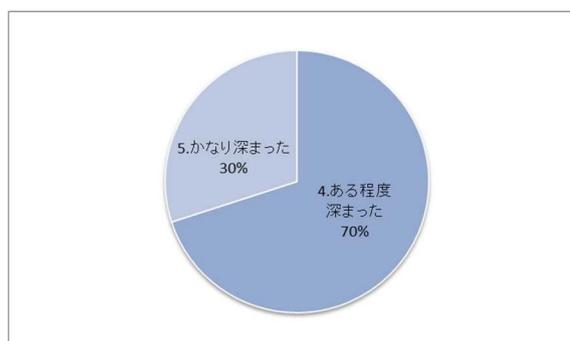
■ 1. 受講前、このテーマについてのどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	6	60%
2.あまり知らなかった	2	20%
3.聞いたことはあった	0	0%
4.ある程度知っていた	0	0%
5.知っていた	2	20%
無回答	0	
計	10	100%



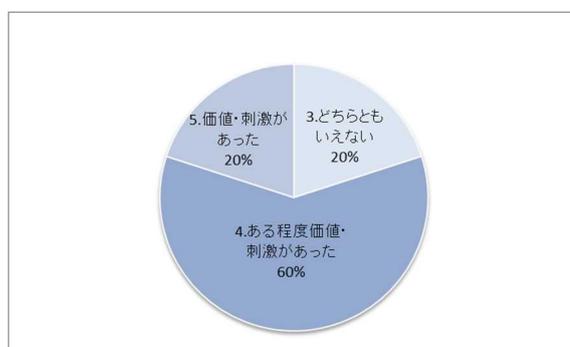
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	7	70%
5.かなり深まった	3	30%
無回答	0	
計	10	100%



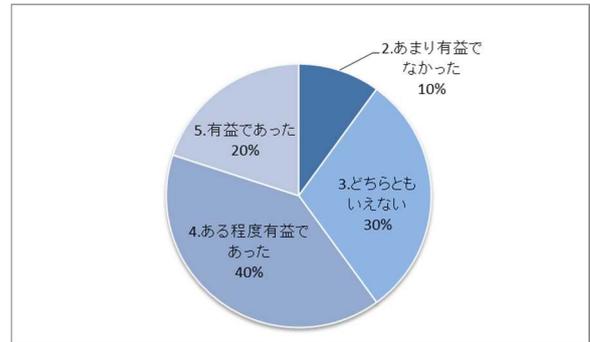
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	20%
4.ある程度価値・刺激があった	6	60%
5.価値・刺激があった	2	20%
無回答	0	
計	10	100%



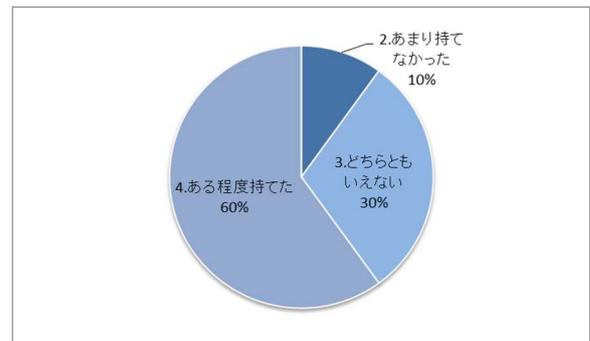
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	1	10%
3.どちらともいえない	3	30%
4.ある程度有益であった	4	40%
5.有益であった	2	20%
無回答	0	
計	10	100%



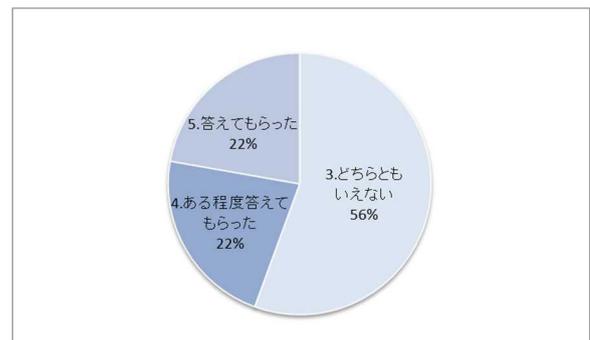
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	1	10%
3.どちらともいえない	3	30%
4.ある程度持てた	6	60%
5.持てた	0	0%
無回答	0	
計	10	100%



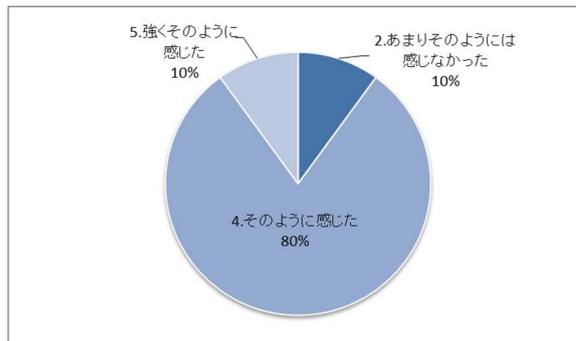
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	5	56%
4.ある程度答えてもらった	2	22%
5.答えてもらった	2	22%
無回答	1	
計	10	100%



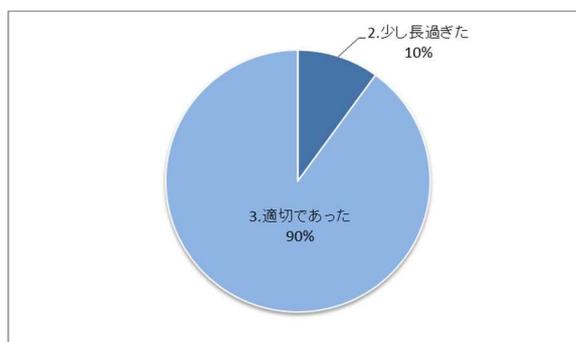
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	1	10%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	8	80%
5.強くそのように感じた	1	10%
無回答	0	
計	10	100%



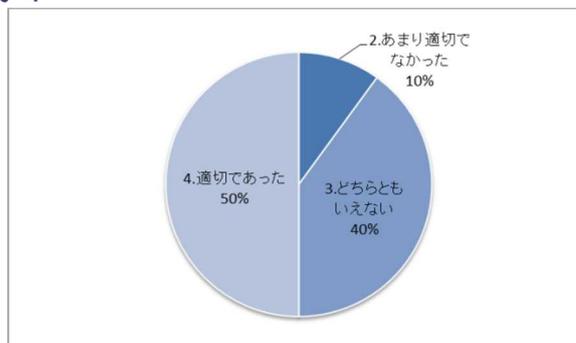
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	1	10%
3.適切であった	9	90%
4.少し短かった	0	0%
5.とても短かった	0	0%
無回答	0	
計	10	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	1	10%
3.どちらともいえない	4	40%
4.適切であった	5	50%
無回答	0	
計	10	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
立地、大きさは違えど、悩みは同じなのだと思いました。
スタッフ不足はどこも抱えている問題だと認識しました。各社の人員不足対策が勉強になりました。
この度の研修会場としてご協力をありがとうございました。斎藤総支配人のお人柄や考え方など会食やバーでの飲み会などでうかがえ、勉強になりました。
同業者に対して、細かい内容まで開示していただき、大変有難いことと感謝いたします。
室内温度が暑過ぎて授業に集中できず残念でした。雇用の悩みがあるのは意外でした。

地産地消による 地域の食文化の発信事例



飯島 豪 氏

ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ 総料理長

千葉県市川市出身。

1988年より渡仏。その後、国内外の有名レストラン、ホテルにて料理長を歴任し、2012年2月より現職。

「美食の追求は素材を見極めるところから」日本の四季折々の旬の食材、北海道の大地の恵み、海の幸・山の幸、新鮮で安全な食材へのこだわり、探求心を持ち続け、厳選された素晴らしい食材に、フランス料理の技法・エスプリを注ぎ込み、ザ・ウィンザーホテル洞爺ならではのキュージーヌを提供しております。

また、2013年7月には、地元胆振総合振興局が創設した「いぶり食のアンバサダー（親善大使）」制度の初代大使3名の一人として就任し、地元食材のPRに努めています。

■ 受講者へ一言メッセージ

今回の講演には北海道（胆振地方）の隠れた食材の発見や利用法などを中心に紹介をしていますが、受講者の皆様方の地元にも知らない食材が脚光を浴びぬまま眠ってしまっている、祖父母の時代には利用されていて食卓に上っていたが今は見なくなったような料理などもあるかも知れません。

時代と共に食生活・食文化・嗜好・食感・味付けなども変わってきており、同時に使われる食材・質も変わってきています。特に海や、山、農耕地など産地に近い地域の方は、昔の食材が新たな発見となり、楽しむ事に繋がるかも知れません。

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 11月18日(金)

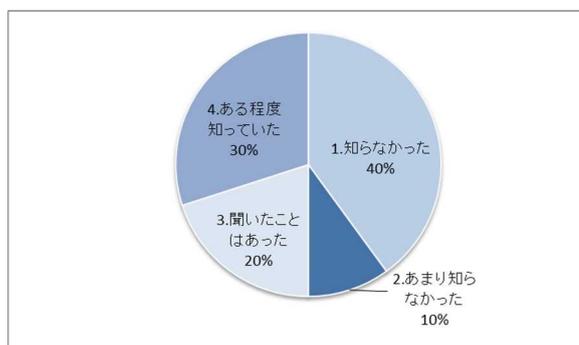
講義アンケート結果〈第2ターム〉2日目

テーマ：地産地消による地域の食文化の発信事例

講師：ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ 総料理長 飯島 豪 氏

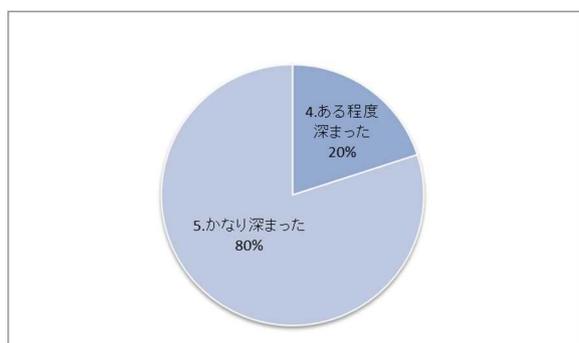
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	4	40%
2.あまり知らなかった	1	10%
3.聞いたことはあった	2	20%
4.ある程度知っていた	3	30%
5.知っていた	0	0%
無回答	0	
計	10	100%



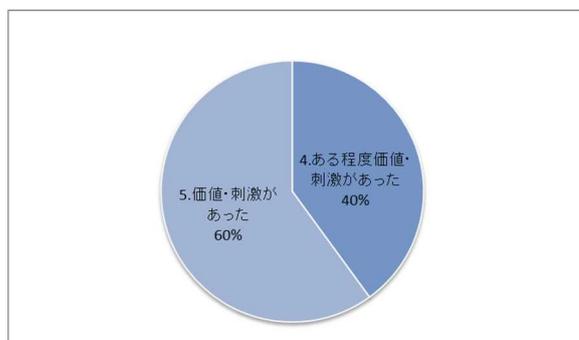
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	2	20%
5.かなり深まった	8	80%
無回答	0	
計	10	100%



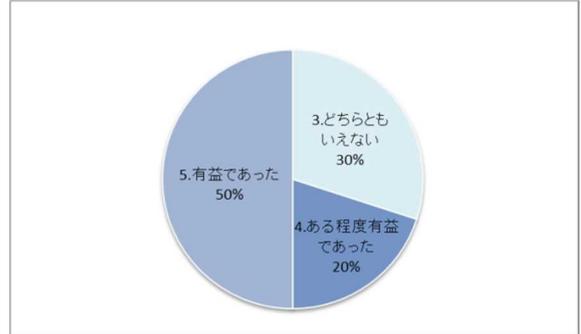
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	4	40%
5.価値・刺激があった	6	60%
無回答	0	
計	10	100%



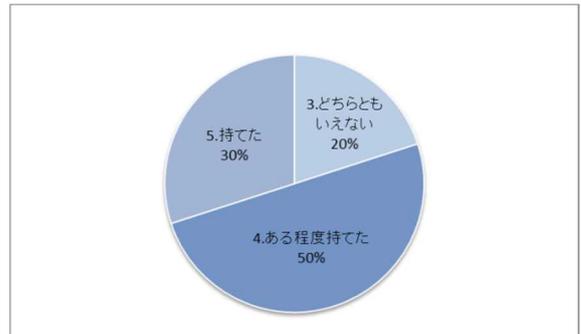
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	3	30%
4.ある程度有益であった	2	20%
5.有益であった	5	50%
無回答	0	
計	10	100%



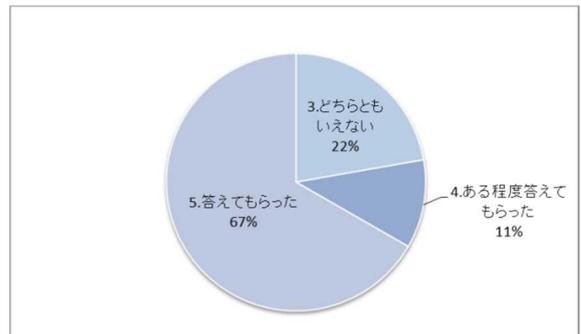
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	20%
4.ある程度持てた	5	50%
5.持てた	3	30%
無回答	0	
計	10	100%



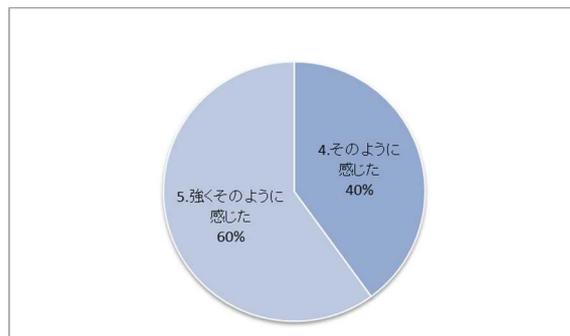
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	22%
4.ある程度答えてもらった	1	11%
5.答えてもらった	6	67%
無回答	1	
計	10	100%



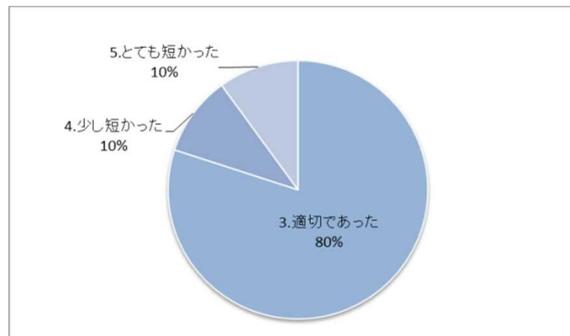
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	4	40%
5.強くそのように感じた	6	60%
無回答	0	
計	10	100%



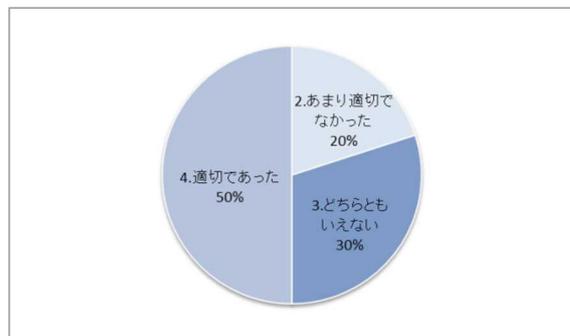
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	0%
3.適切であった	8	80%
4.少し短かった	1	10%
5.とても短かった	1	10%
無回答	0	
計	10	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	2	20%
3.どちらともいえない	3	30%
4.適切であった	5	50%
無回答	0	
計	10	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
当館の料理番も参加させたかったです。次回から、追加で参加することが出来ると有難いです。ディナー最高でした。ありがとうございます。
「現場に出るときはいつも真剣さを持って臨んでいる。その空気感は伝わるものである」という言葉に全くの同感です。
シェフの食材に対する姿勢に感銘を受けました。
シェフの情熱を非常に感じられた良い講義でした。スタッフ教育・育て方・仕事への姿勢など振り返りの必要性などを考えさせられる良い機会になりました。
とてもシェフの思いが伝わりました。
ご多忙の中にも、地域貢献に尽力され、お客様に「来た感」「ワクワク感」を伝えたいという総料理長の生き方に率直に感動しました。ありがとうございます。
ホームページに載っている以上の何かがお聞きしたかったです。お勧めのオイルなど食のマルシェで購入しました。個人的には食材に恵まれた北海道素材の味を活かしたシンプルな朝食の温野菜に感動しました。

● 第2タームの講義の課題

第2タームの講義も全体的に満足度が高い結果となっている。財務分析や地域との連携という講座内容であったため、自身の施設に持ち帰って活かす意識が窺われた。特に、財務についてはじっくり時間をかけて学べるスケジュールを組んだこともあり、後日複数の受講者から直接講義に刺激・感銘を受けた、もっと受講したかったという感想を頂いた。事前課題を効率的に活用しながら、当日講義を進めていくといった工夫は必要であった。

(5) - 4 : 第3タームの準備、運営

第1ターム及び第2タームに向けた準備、運営について主だった相違点や課題について以下にまとめる。

●受講者に関して

- ・ ビジネスプラン発表会に向けた事業コーディネーターによるフォローアップを第3ターム開講の約1か月前から行い、受講者と発表資料の内容についてフォローや共有をしてきた。そのため、最終提出締切日では、受講者の進み具合等も把握することができ、スムーズに発表までこぎつけることが出来た。
- ・ 仕事の都合上、急遽欠席せざるを得ない受講者が数名いたが、講座修了に向けた措置等混乱なく、かつ細やかなフォローが出来た。
- ・ 修了式時、受講者全員から一言メッセージをいただく機会を設けたことは、今回の講座の振り返ることができ、また今後の自身の活動を考えるきっかけにもなった。そのことを最後に全体で共有できる場面となり大変良かったと考える。

●会場の運営に関して

- ・ ビジネスプラン発表会の時間が予定より延長したため、次の講演開始時間が30分程遅れた。最後のフォローアップの時間で、全体的な終了時間は予定通りになったものの、発表会後のタイムスケジュールを見直す必要があると思われる。また、他の場面でもフォローアップのために設けている時間で調整が出来ているところもあり、今後この時間の確保は必要であると考える。
- ・ 横断幕を貼り付ける板を軽量なパネルに変更し、かつS字フックを増やしたことで、はく離や落下の心配は全くなかった。
- ・ 修了式は別会場で行ったが、サテライト会場も継続使用出来たため、受講者の大きな荷物の預かりが可能であったり、アンケートを落ち着いて記入いただけたりと講座終了後も余裕のある運営ができた。

第3ターム開催に向けた準備品を下記する。

- ・ ビジネスプラン発表会タイムスケジュール表
- ・ ビジネスプラン発表会フィードバックシート
- ・ 修了式次第
- ・ 受講修了証、目録
- ・ 賞状盆
- ・ 講座評価シート

(5) - 5 : 第3タームの講義概要とフィードバック内容

第3タームでの講師は3名であり、外部講師3名で実施された。経営者としての哲学や地域との連携を学ぶ講義内容で構成されている。以下に各講座の講師の紹介と講義に対するアンケート結果を報告する。

●第3タームの講師とアンケート結果

エクスペリエンス・マーケティングの実践



藤村 正宏 氏

マーケティング・コンサルタント

1958年生まれ

北海道釧路市出身、明治大学文学部演劇学科卒業。

体験を売るという実践的マーケティング手法、「エクスペリエンス・マーケティング(エクスマ)」の考え方で、集客施設や企業のコンサルティングを行っている。

経営者を対象とした「エクスペリエンス・マーケティング実践塾」を開催。講演やセミナーは年間100回以上行っている。

■コンサルタント実績

北海道観光ホテルチェーン 鶴雅グループ/カメラのキタムラ/大正製薬

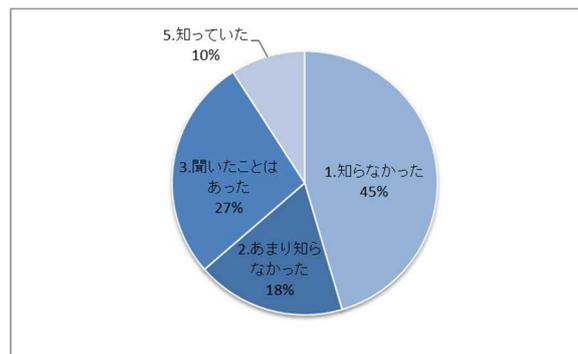
新・江の島水族館/岐阜県水族館/富士急ハイランド/沖縄 御菓子御殿(御菓子のポルシェ) ほか多数

テーマ：エクスペリエンス・マーケティングの実践

講師：マーケティング・コンサルタント 藤村 正宏 氏

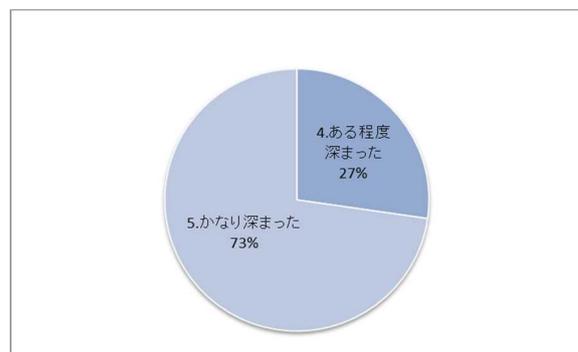
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	5	45%
2.あまり知らなかった	2	18%
3.聞いたことはあった	3	27%
4.ある程度知っていた	0	0%
5.知っていた	1	10%
無回答	0	
計	11	100%



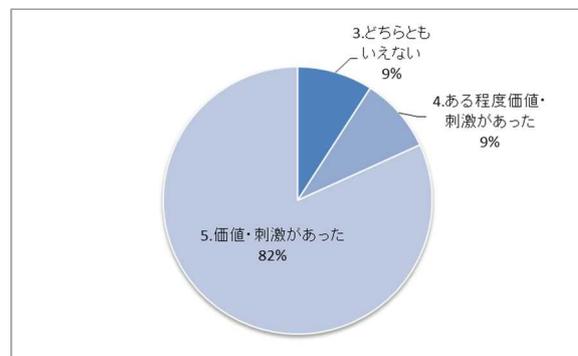
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	3	27%
5.かなり深まった	8	73%
無回答	0	
計	11	100%



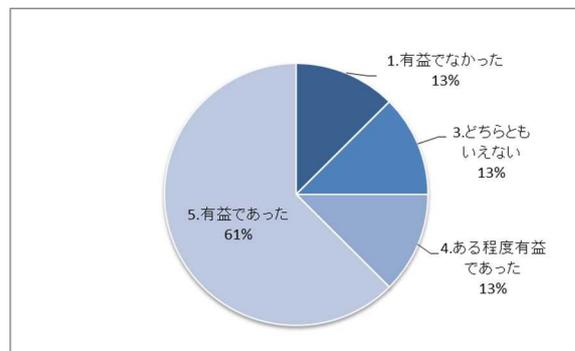
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度価値・刺激があった	1	9%
5.価値・刺激があった	9	82%
無回答	0	
計	11	100%



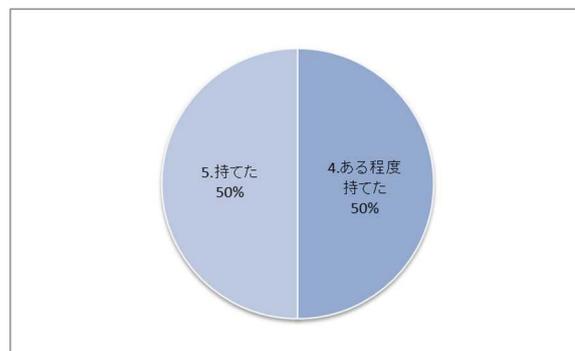
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	1	13%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	13%
4.ある程度有益であった	1	13%
5.有益であった	5	61%
無回答	3	
計	11	100%



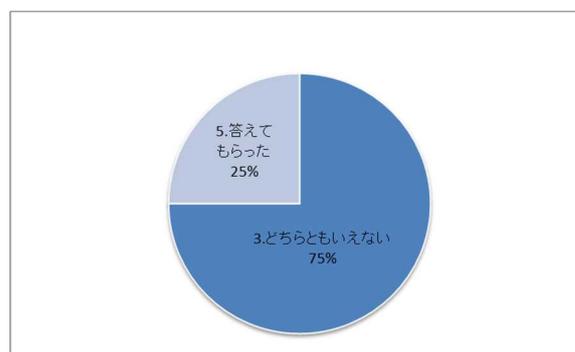
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度持てた	5	50%
5.持てた	5	50%
無回答	1	
計	11	100%



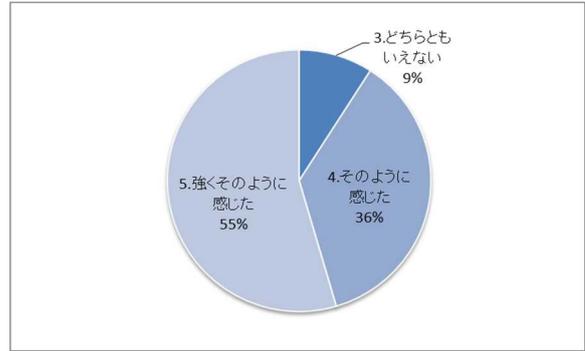
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	3	75%
4.ある程度答えてもらった	0	0%
5.答えてもらった	1	25%
無回答	7	
計	11	100%



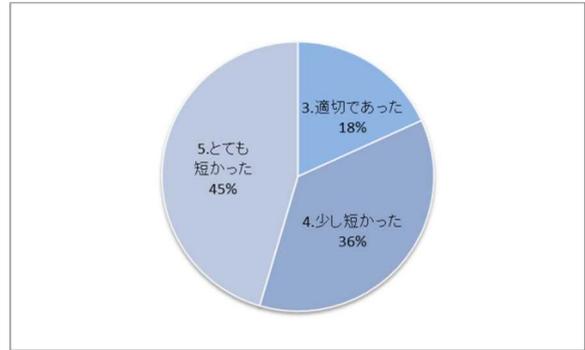
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.そのように感じた	4	36%
5.強くそのように感じた	6	55%
無回答	0	
計	11	100%



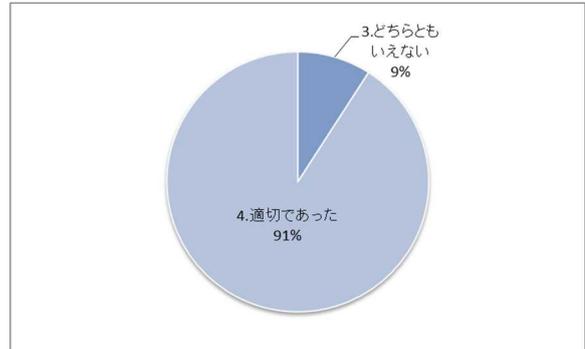
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	0%
3.適切であった	2	18%
4.少し短かった	4	36%
5.とても短かった	5	46%
無回答	0	
計	11	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.適切であった	10	91%
無回答	0	
計	11	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
気付きの大切さを感じた。
もっとお話をお聞きしたいです。
SNS の活用、価値を伝えることは重要であると再認識しました。
伝え方の重要性をわかりやすく教えていただきました。
とてもためになりました。
全ては捉え方により自分の人生も変わっていくんだろうなと思いました。(失敗を認めたときは失敗になり)
とても勉強になりました。SNS などすぐに実践したい。
ポップやアンケート、顔の露出など、即座に実行してみたい事例を多く学ばせていただきました。有難うございます。

生産性向上の事例



内藤 耕 氏

一般社団法人サービス産業革新推進機 代表理事

工学博士

金属鉱業事業団（現在の石油天然ガス・金属鉱物資源機構）、
世界銀行グループ、産業技術総合研究所を経て現職。

主な著書

『サービス工学入門』（編著、2009、東京大学出版会）

『サービス産業進化論』（共著、2009、生産性出版）

『サービス産業生産性向上入門：事例でよくわかる！』（2010、日刊工業新聞社）

『「最強のサービス」の教科書』（2010、講談社現代新書）

『消費者行動の科学』（編著、2010、東京電機大学出版）

『「がんこ」の挑戦—抜きん出たおもてなしを創り出す』（共著、2011、生産性出版）

『お客様を呼び戻せ！東日本大震災 サービス復興の証言』（2011、日経 BP 社）

『「売れない時代」の新・集客戦略—コスト削減に向けた顧客モチベーション・マーケティング』（2011、東洋経済新報社）

『サービス工学：51の技術と実践』（監修、2012、朝倉書店）

『いい旅館にしよう！』（編著、2014、旅行新聞新社）

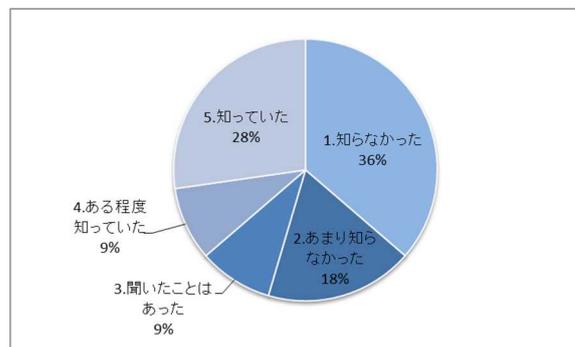
『サービス産業労働生産性の革新：理論と実務』（2015、旅行新聞新社）等。

テーマ：生産性向上の事例

講師：一般社団法人サービス産業革新推進機構 代表理事 内藤 耕 氏

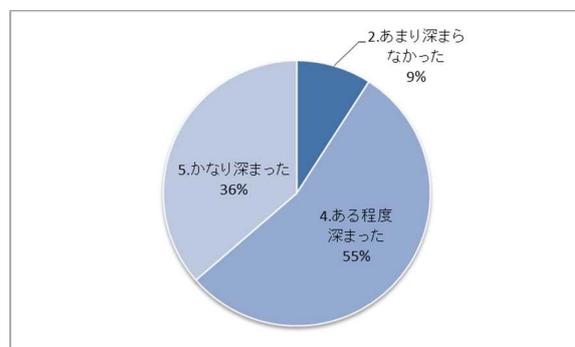
■ 1. 受講前、このテーマについてのどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	4	36%
2.あまり知らなかった	2	18%
3.聞いたことはあった	1	9%
4.ある程度知っていた	1	9%
5.知っていた	3	28%
無回答	0	
計	11	100%



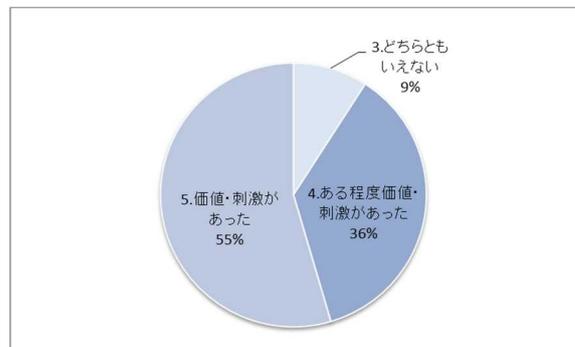
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	1	9%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	6	55%
5.かなり深まった	4	36%
無回答	0	
計	11	100%



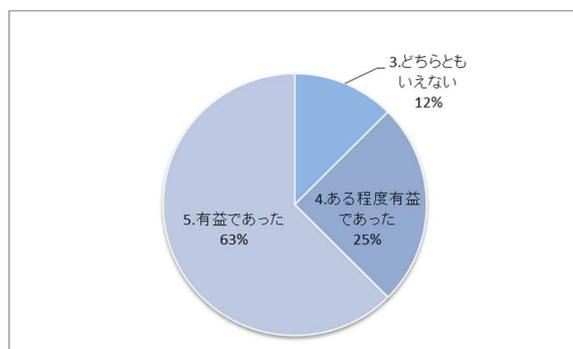
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度価値・刺激があった	4	36%
5.価値・刺激があった	6	55%
無回答	0	
計	11	100%



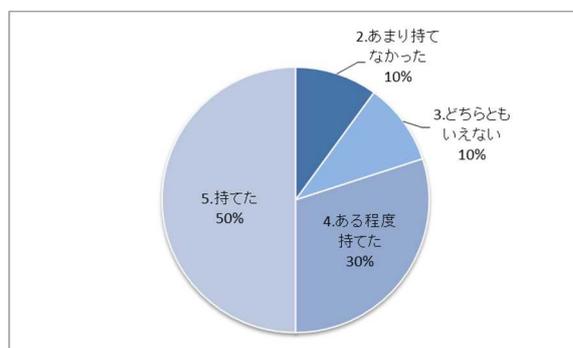
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	12%
4.ある程度有益であった	2	25%
5.有益であった	5	63%
無回答	3	
計	11	100%



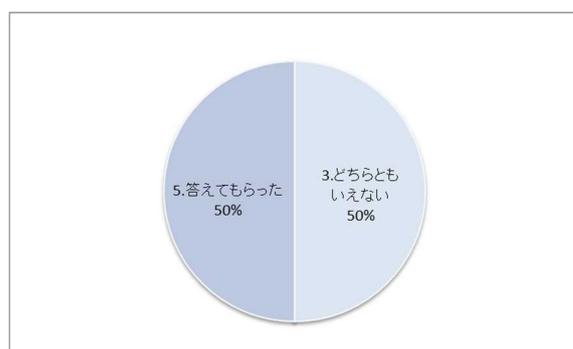
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	1	10%
3.どちらともいえない	1	10%
4.ある程度持てた	3	30%
5.持てた	5	50%
無回答	1	
計	11	100%



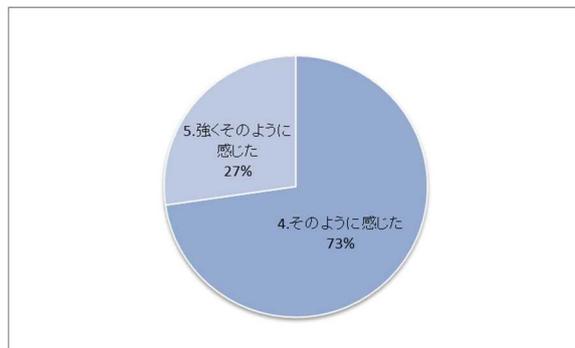
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	50%
4.ある程度答えてもらった	0	0%
5.答えてもらった	2	50%
無回答	7	
計	11	100%



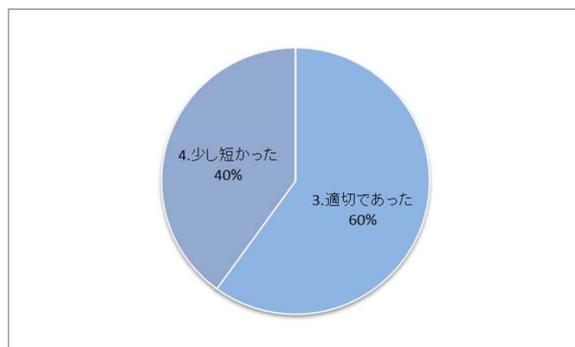
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	8	73%
5.強くそのように感じた	3	27%
無回答	0	
計	11	100%



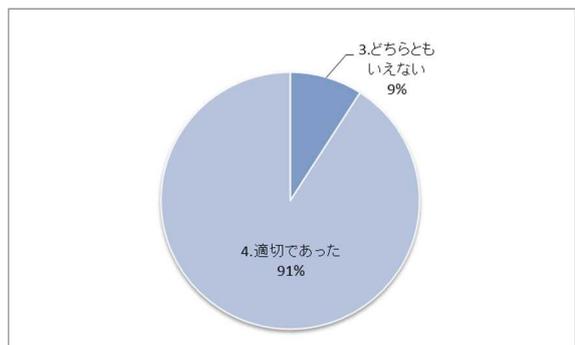
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	0%
3.適切であった	6	60%
4.少し短かった	4	40%
5.とても短かった	0	0%
無回答	1	
計	11	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.適切であった	10	91%
無回答	0	
計	11	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
現場をイメージしながら勉強できました。
そもそもの考え方を変えること、仕組みづくりの重要性を知りました。
システムを作り変える。そういった事を取り組みたいと思いました。
生産性について当館でも考えさせられることが多々あり、さらにお話を伺いたいと強く感じる内容でした。
先生の言われることは本当に最もと思いますが、覚悟を決めないと改革はできないと感じました。
本論は gacco で学んでいましたが、生は迫力があります。「普通の人が普通の努力をして成り立つのが会社」「モチベーションに頼るのはナンセンス」など印象に残りました。また、政府の働き方改革の警鐘も有り難かったです。ありがとうございました。

お客さま密着！で、地域に貢献する 十勝バスの取組み

“40年ぶりの利用者増加の実例～そして、今…”



野村 文吾 氏

十勝バス株式会社 代表取締役社長

【経歴】

十勝バス株式会社 代表取締役社長／テービーオイル株式会社 代表取締役社長／十勝地区バス協会会長／一般社団法人北海道バス協会理事／帯広商工会議所副会頭／道東道とから連携協議会会長

1963年帯広市生まれ。函館ラ・サール高校、小樽商科大学商学部卒業。国土計画（現西武ホールディングス）に勤務した後、1998

年十勝バス株式会社入社。2003年より現職。

【受賞歴】

平成25年度 おもてなし企業経営選（経済産業省）

平成26年度 日本クリエイション賞（一般社団法人日本ファッション協会）

平成27年度 地域公共交通優良団体国土交通大臣表彰（国土交通省）

入社後、人員削減や経営合理化の限界を感じ「乗客を増やす」という基本に戻り、抜本的な解決に動き出した。まず始めたのは、顧客のニーズ調査。バス沿線住民宅を戸別訪問して顧客の声を直接聞き取るなど、バス業界で初めて「営業」を強化し、顧客が何を求めているか、それにどう応えるかを模索した。また、他の経営者から「自分から社員を愛さなければ、社員は決して心を開いてくれない」という助言を受け、徹底的に社員を大切にすることを誓い、今も社員とのコミュニケーションの機会を大切にしている。さらには、他業種・他業者との連携により、競争ではなく「共創」を掲げ、地域活性化にも力を注いでいる。近年は、全国的に地方バスが厳しい経営を強いられている中、「四年連続増収」という、地方バス会社としては、前例のない快挙を成し遂げ、書籍「黄色いバスの奇跡～十勝バスの再生物語」の出版や、ミュージカル「KACHI BUS」が上演されるなど、まさに奇跡のバス会社として、全国的にも注目を浴びている。

■受講者へメッセージ

人が輝く時、組織は活性化する！！

平成 28 年度 観光産業を担う中核人材育成講座 3月9日(木)

講義アンケート結果〈第3ターム〉2日目

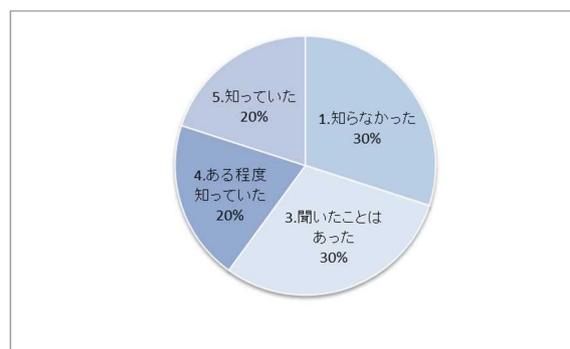
テーマ：お客様密着！で、地域に貢献する十勝バスの取組み

“40年ぶりの利用者増加の実例～そして、今…”

講師：十勝バス株式会社 代表取締役社長 野村 文吾 氏

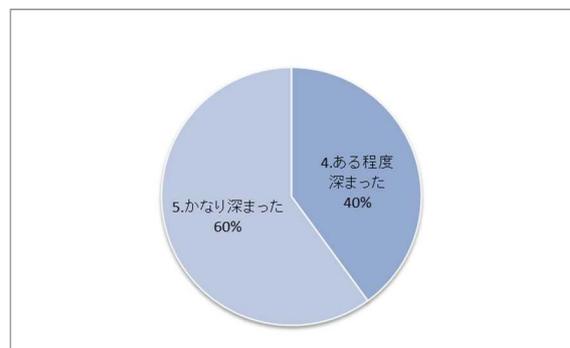
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	3	30%
2.あまり知らなかった	0	0%
3.聞いたことはあった	3	30%
4.ある程度知っていた	2	20%
5.知っていた	2	20%
無回答	0	
計	10	100%



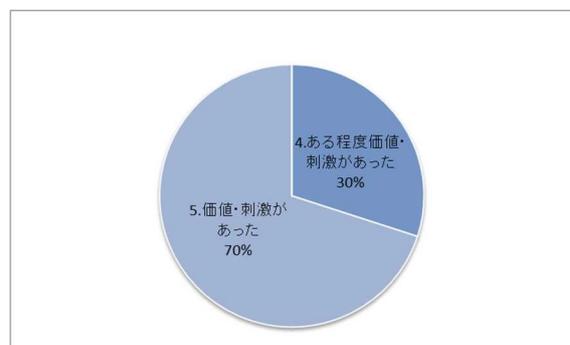
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	4	40%
5.かなり深まった	6	60%
無回答	0	
計	10	100%



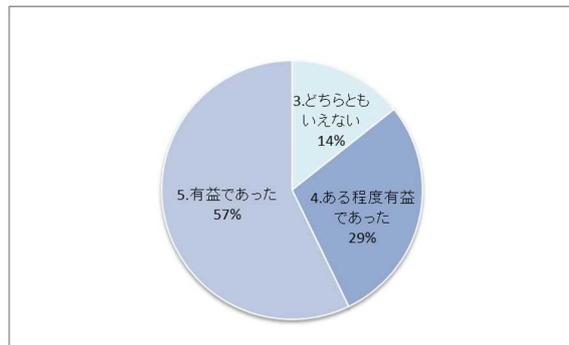
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	3	30%
5.価値・刺激があった	7	70%
無回答	0	
計	10	100%



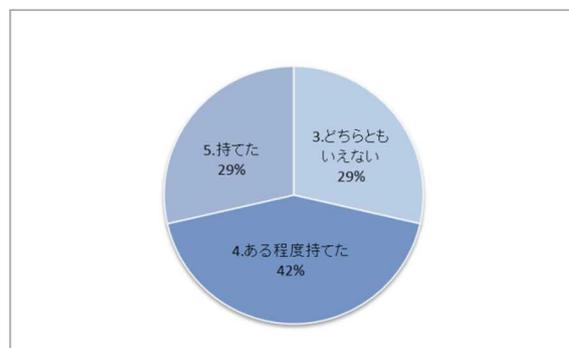
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	14%
4.ある程度有益であった	2	29%
5.有益であった	4	57%
無回答	3	
計	10	100%



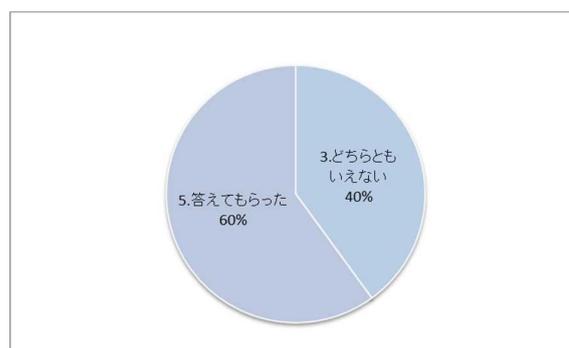
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	29%
4.ある程度持てた	3	42%
5.持てた	2	29%
無回答	3	
計	10	100%



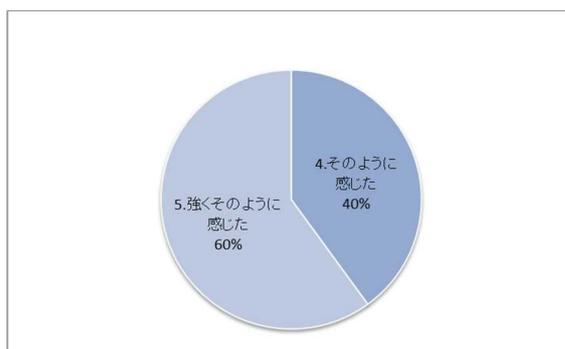
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	40%
4.ある程度答えてもらった	0	0%
5.答えてもらった	3	60%
無回答	5	
計	10	100%



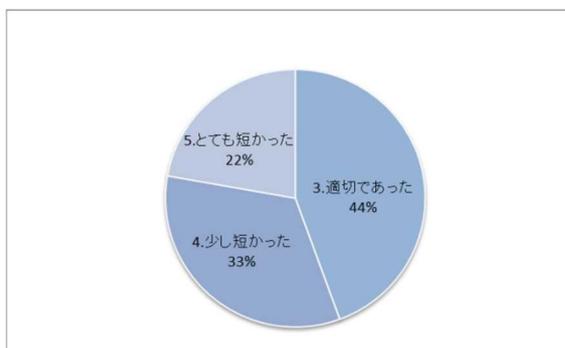
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	4	40%
5.強くそのように感じた	6	60%
無回答	0	
計	10	100%



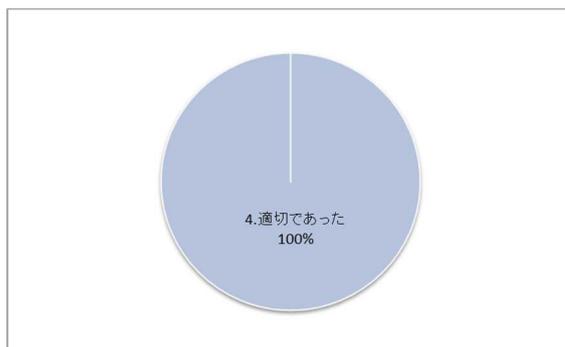
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	0%
3.適切であった	4	45%
4.少し短かった	3	33%
5.とても短かった	2	22%
無回答	1	
計	10	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	10	100%
無回答	0	
計	10	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
地域発信の代表として捉えております。有難うございます。
噂通りのお方でした。有難うございます。本気で取り組み続けないと伝わらないというのは良い言葉です。
体験談に基づいて話していただいたので、気持ち・感情も含めてわかりやすく入ってきました。
日帰り路線バスパックの話に興味深く聞かせていただきました。
以前も講義を聞いておりましたが、テンポ良く面白かったです。野村社長の熱意が伝わりました。当然ですが、色々なヒントがあり、よかったです。
情熱、やり抜く力の大切さを強く感じる講義でした。またお互いに共通点も多くまたお会いして色々とお話いただけると幸いです。
熱い社長のお話、感動しました。やはり熱意が大切だとつくづく思いました。
野村社長様の情熱に感銘を受けました。全てのバス会社が良くなることが真の地方創生と教えられました。ありがとうございます。
会社の事情で決めたり、思っていることを認識し、お客様目線で捉えるようにしたいと思います。

●第3タームの講義の課題

第3タームの講義は、座学が中心となったが、それぞれ特徴ある講義であったため、自身の現場をイメージしながら講師の言葉に耳を傾けることができた受講者が多く、全体的に満足度が高い結果となった。また、積極的に講師とコミュニケーションを取ろうとする意識も窺われた。前述したが、ビジネスプラン発表会の時間が予定より延長した影響で、開始時間が遅れた講義があり、このようなリスクを避ける工夫は必要であった。



第3ターム講義の様子（講師 藤村氏）



受講者によるビジネスプラン発表の様子

(6) 教育プログラムの全体考察

講座全体のアンケート票を用意したため、本項では全体の受講者フィードバックから講座の今後の方向性についてまとめていく。

●教育プログラム全体の評価結果

・講座評価シートについて

受講者の率直な意見をもとに、次年度以降の人材育成事業において本講座のブラッシュアップを図り、本講座の価値をより一層高め次世代に繋げていくために実施した。

・測定タイミング

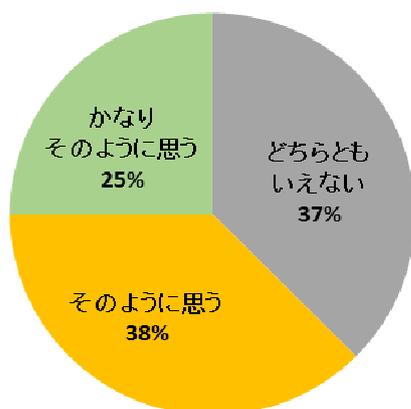
アンケート実施月 2016年3月 (3月24日締め、受講者8名の回答を集計)

・回答方法

質問に対し5段階評価で返答する定量評価と、フリーコメントで回答を求めた。

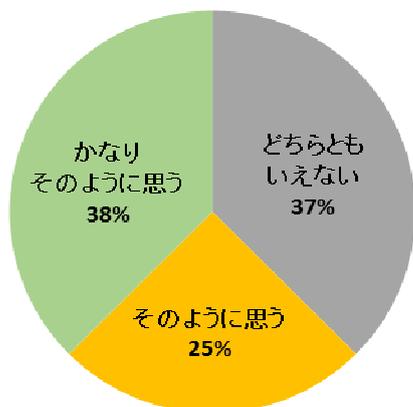
講座評価シート結果

(1) 講座開催の時期は適切でしたか？



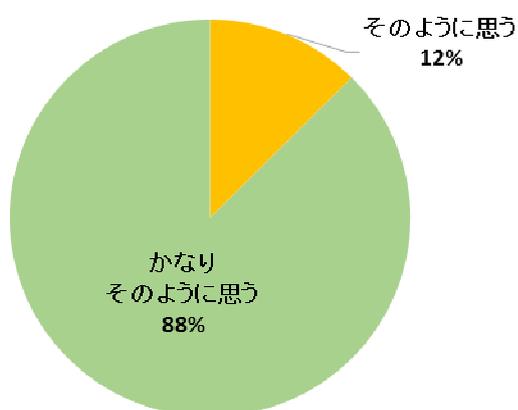
フリーコメント
時期は難しいですが、全て出席出来ていない方もいたので4にしました。(北海道小樽市)
閑散期でエアも安く手配しやすく、月次決算にも支障が無く、最適。よく考えていると思う。(東京都)
第2タームと第3タームの間が開き過ぎのよう感じました。(北海道小樽市)
地域特性ですが、9月以降だと参加しやすかったです。(北海道斜里郡)
どちらかと言うとオフシーズンで助かりました。(北海道札幌市)
比較的閑散期で参加し易かった。(北海道釧路市)
9月、11月は良かったです。3月は予想外にスケジュールが重なり参加することが出来ず残念です。(京都府)

(2) 開催日数は適切でしたか？



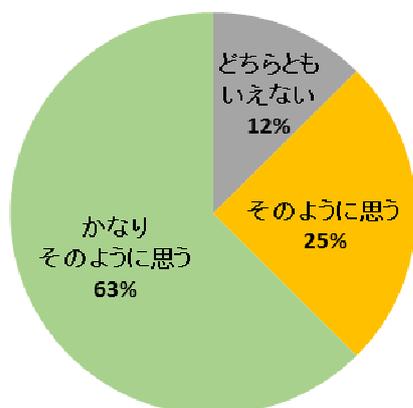
フリーコメント
日数は申し分無いですが、3日連続は少しきついです。(北海道小樽市)
これだけのインプットは3日が限界。タームの間隔もモチベーションの維持、回復、復習、準備に適切でした。(東京都)
もう少し短いほうが有難いです。(北海道小樽市)
ひと月で2~3回がちょうど良いところですが、間が長く空かない方がいいです。(北海道斜里郡)
自分だけかもしれませんが、第2タームのウィンザー視察は別設定がいいと思いました。(北海道札幌市)
初日昼から、最終日午後迄は道東地区にとっても時間のロスがなく良い。(北海道釧路市)

(3) 開催場所は適切でしたか？



フリーコメント
問題ないです。(北海道小樽市)
とても便利な場所で助かった。傘が不要、昼食も困らない、喫煙所まであり極楽でした。(東京都)
札幌駅に近いので通いやすかったです。(北海道小樽市)
職場から近いので良かったです。(北海道札幌市)
札幌は便利。ただ、別の地域(本州)にも行きたい。(北海道札幌市)
駅に近く、土地勘がないので助かりました。(京都府)

(4) プログラム構成（講義、ディスカッション、現場視察、プレゼンテーション）や時間配分は適切でしたか？



フリーコメント
講義の中でも時間の少ないものもありましたが、適切だったと思います。
先生方によく準備して頂いたおかげだと思います。
講義によっては内容が被る項目もありましたが、それだけ重要なのだと思いました。
とても勉強になりました。講師は素晴らしかったです。

(5) 講義科目及び講師の選定は適切でしたか？



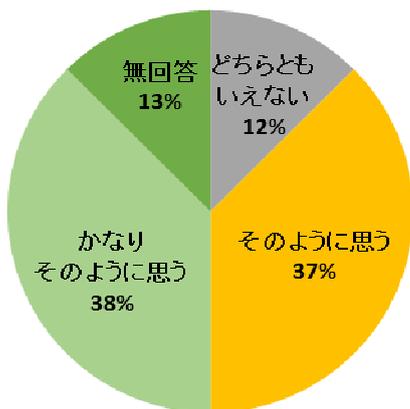
フリーコメント
勉強になりました。
第1タームで基礎、基本をたたき込み、その上で、実践、応用という流れがとても良かったです。
すべての講義で自分にとって気づきがあり、飽きませんでした。
松嶋支店長の講義は投資家サイドの考えを学べました。
とても満足しています。
素晴らしい講師の皆さんでした。
さすがと思われる講師の方々でした。

(6) 今後、本講座にはどのような講義科目が必要だと思いますか。また、推薦する講師等がいましたら教えてください。

フリーコメント
自らの意識を拓げる上で、大変貴重な機会でした。人材育成や人材の使い方等のお話しも聞いてみたいです。
第2タームのウィンザーを1泊にして、もう1日樽商の先生の講義が欲しかったです（まだ基礎的知識の不足を感じたため）。
ホテルの経営戦略。星野佳路氏（星野リゾート社長）。
星野リゾートの星野社長は賛否が分かれますが、たまに聞くと刺激になります。

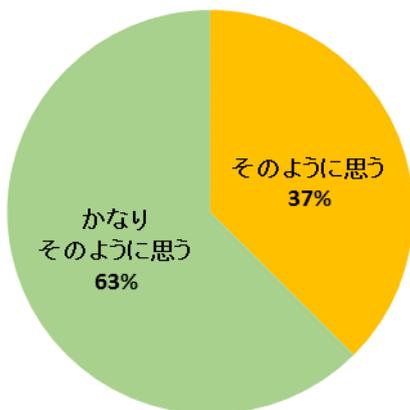
講義と受けるメンバーによって内容を変えても良いと思いました。SNS、CRM 対策で寺崎夏樹氏、ローゼン大学 原教授、ゴルフでの誘致で高橋 尚子氏、北海道の DMO で東村 有三氏。

(7) E-Learning システムは使いやすく、あなたの学習を促進するものでしたか？



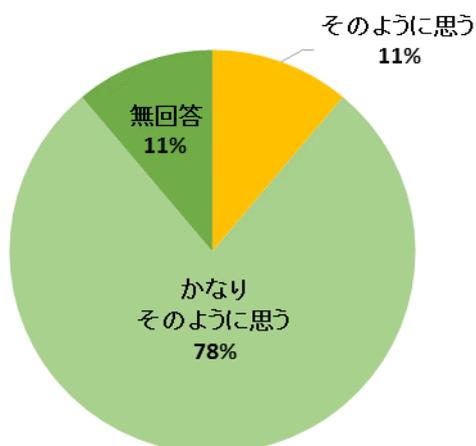
フリーコメント
資料等をダウンロード出来れば嬉しいです。
私の使い方が悪いからかも知れませんが、gacco みたいに 2 倍速とかで見られると、テキスト化をするときに楽だろうと思いました。
動画でチャプター選択が出来れば、より使いやすいと思います。
年度替わりで視聴できなくなるようですが、ずっと観ることができるといいです。
なかなか聞けませんが、とても勉強になります。

(8) 受講者の人数や構成は適切でしたか？



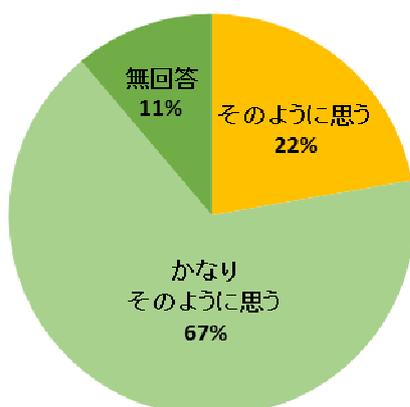
フリーコメント
多すぎず、少なすぎず適切でした。
これより多い人数の時のグループワークのイメージがわかりません。
これ以上多いとディスカッションやプレゼンで時間が増えると思います。
宿泊業以外のアクティビティ業者や料理長を入れると良いと思います。
もう少し多くても良いのでは、と思います。
できれば北海道の事例をもっと聞きたかったです。

(9) 本講座の運営（募集案内、連絡調整、進行、フォロー体制など）は適切でしたか？



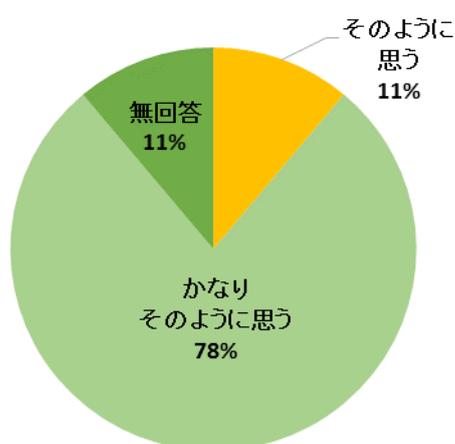
フリーコメント
大変ご苦労された事と思います。
適時適切に、かゆいところに手が届いていました。スタッフの皆さんは本当に親切でした。
わかりやすく丁寧に連絡頂けるので助かりました。
運営は一生懸命で、とても誠意を感じました。
大変お世話になりました。
事務のフォローは完璧でした。

(10) 本講座は、ご自身の経営力強化（知識習得、課題発見・解決力、目標管理能力、戦略的思考）につながったと感じますか？



フリーコメント
使えるものは、すぐに使っています。
大いに強化されました。また、現場スタッフとの新たなコミュニケーションツールと、社内調整における強力なネゴシエーションツールを獲得した感じます。私が営業ではないので、まだ営業に活かせていないのが歯がゆいです。
知識としては、非常に勉強になりましたが、今後の実践は自分次第です。
エクスマや SWOT 分析は初めて聞きました。
自分に何が足りないかを教えてくれるきっかけになりました。
大変役に立ちました。
ファイナンスの授業で少し自信がつき、リノベーションをしました。

(11) 全体を通じて、本講座はあなたにとって有益でしたか？



フリーコメント
オーソドックスな理論と貴重な実践例、さらに業界の最新動向など、バランスよく学べて、刺激的だった。
なんとなくわかっているつもりでいたことが、理論的な説明を受けて、「知っているつもり」でいたことに気付かされました。
貴重な体験をすることができました。
以前も色々な講座に参加していますが、今回は凄く有益でした。
どのような講座にも参加して学ぶことは必ずあります。

(12) 本講座の価値向上のために、ぜひご意見やご感想をお聞かせ下さい。

フリーコメント
<ul style="list-style-type: none"> ・人材確保については、定着率を高める為、いかにやりがいを見出せるかが課題です。 ・育成については、現状外部に頼りきりであるので、システムづくりが課題です。
<p>ご参加の皆さんは現場を抱えている方が多く、今回のような運営が理想的であろうと思います。一定以上の権限を持たない方が参加されると、理想と現実の狭間で悩むのかなと思います。(ですが、将来、権限を持った時に、out put すればいいと考えればありなのかも知れませんね。) ある程度デジタルコンテンツが充実してきたら、E-learning を予習につかい部分があってもいいかなとは思いますが、ただ、私が管理系で時間の自由度が高いので、それを感じるのであって、実際に現場にいると、現実的ではないのかもしれない。gacco との連携で、さらに充実したものができるかもしれません。(入門編はgacco、応用編は講座、のような。)</p>
<p>今回ビジネスプラン作成において、「理想と現実」がというギャップに頭を悩ませられました。宿泊業といっても、さまざまな業態やポジションによって、実際に実行できる力も違いますので、もっと様々な業態の実例なども紹介いただくと、より実践につながるのではと思います。</p>
<p>まったく聞いたことがないマーケティング等を学べて良かったです。</p>
<p>この講座は、料理長や若手 MGR クラスと一緒に参加していきたくて思いました。自分の意識向上には有意義でした。ただ、これをどう生かすかは自分次第なので、強い決意も必要と思います。私はまたこのような機会がありましたら、積極的に参加したいと考えております。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・せっかくの北海道というお土地柄、インバウンド制作について具体的なお話を聞き

たかったです。

・北海道以外から来ている者に対して、バディシステムなどがあれば、もう少し受け込めたかと思うと少し残念です。

●教育プログラム全体の考察

講座全体としての内容は受講者が期待している以上のレベルで提供できたものと考えられるが、昨年度の実践者からのフィードバックを元に、情報過多にならないようプログラムの構成を工夫することができた。また、受講者のレベルについても平成 28 年度については経営トップの後継者が多かった前年度とやや傾向が変わり、経営幹部の実践者が多い傾向となった。改めて受講者レベルの把握、個々の講座内容の組み立てに慎重になる必要性を確認し、今後も主催者側として毎年度そういった要素を考慮すべきであろう。

また、開催日数や会場についてもすべての受講者の要望に応えることはできないが、概ね理解を得られた設定であったと考える。E-learning での補講や実践者へのフォローは非常に高い満足度があった。特に、最終発表会に向けたビジネスプランについては発表準備に関する個別フォローを徹底し、実践者の理解や発表会の質を向上することができたのではないと思われる。いずれにしても今後も忙しい経営者向けの教育プログラムとして遠隔地への対応や学習効果を高める取り組みは積極的に改善すべきと見られる。

実践者数については定員の 20 名を割っている状態であったが、講師と実践者が顔の見える中で講座を進められたことは学習効果向上に重要であった。前年度は定員をオーバーしている状態だったため、講座内容の調整、個別のフォローに難しい場面があり、定員の設定についても今後十分に検討する必要がある。

教育は中長期的な視点に立って考える必要があり、次章でも説明する継続的な教育機会の提供が求められよう。平成 28 年度については平成 27 年度の実践者を大学生向けのインターンシップで講師として登壇させたり、第 3 ターンでメンターとして招聘し講座の学びについての活用方法のアドバイス、実践者自身のアウトプット機会を設けたりしたため、平成 27 年度及び平成 28 年度の実践者相互の学びを深化することができた。平成 29 年度も平成 28 年度の実践者へこうした取り組みを実施する必要性を確認した。実践者同士、産学官での業界ネットワークを強化し、教育プログラムを実施している大学と業界がさらにつながることによって人材育成事業の発展が期待されることである。

4. フォローアップ研修等の企画開発及び試行的実施について

(1) フォローアップ研修の目的・コンセプト

学び続ける重要性は普遍的なものであり、通常の大学生に行われる教育だけではなく、社会人、地域にとっても必要なことである。また、既に学んできた内容を復習することは当然であるが、当事業を通じて既受講者へのフォローアップを意識し教育プログラムを再度提供していくことも大切な取り組みである。なぜなら、受講対象者は次世代の経営者、幹部であり今まで以上に組織のマネジメント、施設の成長戦略に素早くかつ正確に対応できなければならず、高度な経営スキル、感覚が時代の変化とともに常に求められ続けるからである。

実際、受講者の継続的なコミュニケーション、学習効果のフォローによって、受講当初からの成長、学びの深化を図ることができ、教育プログラム自体の改善、発展にもつなげることができると思われ、加えて受講者と大学、そして行政との持続的なコミュニケーション機会を創出することで、観光産業界の競争力向上、発展に寄与するものと考えられる。

フォローアップ研修開催の意義として、平成27年度教育プログラム受講時からさらに自身の施設に置き換えて考え、実行できる能力を高められるようにすることが挙げられる。特徴的な講義としては平成27年度事業で制作した2つのケース教材を使用するケーススタディ授業が挙げられ、本講義によりグループディスカッションを十分に行うことで、受講者の考える力、協働する力、判断する力を養うことが可能となる。平成27年度受講者へのフォローアップ研修自体は6日間、2タームによって実施し、学習効果のアウトプット精度を高める。また、教育プログラムだけではなく学習成果のアウトプット機会の創造を行い、宿泊業で行われている大学生向けのインターンシッププログラムでの講師や平成28年度受講者への経験者談話として説明、プレゼンテーションする機会を設定した。

(2) フォローアップ研修の開催概要

平成27年度受講者の継続学習機会の確保及び経営力のさらなる向上を図り、フォローアップ研修を実施する。育成対象者は平成27年度受講者の38名とする。

<受講対象者及び人数>

- 対象者：平成27年度旅館・ホテルの経営人材育成講座受講者
- 募集対象：38名
- 開催日程

受講対象である旅館・ホテルの経営者が受講しやすい時期を考慮し、以下の2タームで企画した。特に平成28年度においては北海道の大学である小樽商大が実施主体であるため、北海道の観光業からすると比較的閑散期に当たる10月～11月開催とした。ま

た、昨年度の講座を踏まえるとともに、経営者として必要な専門知識習得をさらに後押しするため、経営学の戦略、財務、マーケティング、組織、ケーススタディ、戦略シミュレーションゲームを軸とした教育プログラムの十分な開催時間の確保、そして現役の受講者が現場から一時的に離れられる時間を鑑み、2泊3日を1つのタームとして2回実施した。

○第1ターム：

平成28年9月26日（月）13時00分～9月28日（水）17時30分

○第2ターム：

平成28年10月31日（月）13時00分～11月2日（水）17時30分

●開催会場

開催会場も採択された実施大学の地域性を考慮し、開催会場を北海道内とした。実施校である小樽商大は大学院（ビジネススクール）を開講している札幌サテライトオフィスを運営しており、札幌は北海道内各地からの交通の利便性、北海道外からの受講者にとっては新千歳空港からJRで約30分の立地であり、当会場を中心に講座を開講した。

○第1、2ターム会場：

小樽商科大学 札幌サテライトオフィス（JR札幌駅より徒歩2分）

北海道札幌市中央区北5条西5丁目7番地 sapporo55ビル 3階

●プログラム内容

第1ターム 「戦略、マーケティング、組織」			
9/26	開講式		
13:00 -17:30	受講者報告	平成27年度の受講から現在までの間に行った取り組み、今後に向けた施策、目標などを各受講者より報告	受講者より発表
	講演	ディステーションマーケティングのススメ	株式会社北海道宝島旅行社 代表取締役社長 鈴木 宏一郎 氏
受講者、主催者関係者による交流会の開催（札幌市内で開催）			
9/27	フォローアップ		
9:00 -18:00	経営戦略論	経営戦略とビジネスモデル	国立大学法人小樽商科大学 教授 李 濟民
		グループディスカッション	
	マーケティング	共創的マーケティング戦略の実践	国立大学法人小樽商科大学 教授 猪口 純路
	組織論	組織活性化とマネジメント	国立大学法人小樽商科大学 専攻長（教授）玉井 健一
フォローアップ			
9/28	フォローアップ		
9:00 -17:30	ケーススタディ	レクチャー	国立大学法人小樽商科大学 准教授 北川 泰治郎 准教授 後藤 英之 キャリアバンク株式会社 取締役 益山 健一 氏 一般社団法人地域の魅力研究所 理事 近藤 真弘 氏
		グループディスカッション	
フォローアップ			

第2ターム 「財務と組織」		
10/31 13:00 -18:00	フォローアップ	
組織	財務から見る会社の体力と事業承継	日成コンサルティング株式会社 代表取締役社長 吉川 孝 氏
講演	郷土力を活かした宿づくり・街づくり	鶴雅グループ鶴雅ホールディングス株式会社 代表取締役社長 大西 雅之 氏
フォローアップ		
11/1 9:00 -18:00	フォローアップ	
戦略シミュレーションゲーム	アカウンティング戦略	国立大学法人小樽商科大学 教授 籾本 智之
	ゲームシミュレーション	
フォローアップ		
11/2 9:00 -17:30	フォローアップ	
戦略シミュレーションゲーム	レクチャー	国立大学法人小樽商科大学 教授 籾本 智之
	ゲームシミュレーション	
フォローアップ		

②教育プログラム対象者と受講者概要

<教育プログラム対象者>

対象者：全国の旅館・ホテルにおいて、将来の経営を担う幹部候補（平成27年度修了者） 定員：20名

<実際の受講者概要>

平成27年度修了者へ募集をかけ、16名の申し込みを受けることができた。（聴講者除く）。属性を以下にまとめる。

	現経営者	後継者	幹部候補	合計
旅館	0	2	1	3
ホテル	3	4	6	13
合計	3	5	8	16

性別

男性	13
女性	3

年齢

20代	1
30代	8
40代	4
50代	1
60代	1
無回答	1

役職

代表取締役社長	3
専務取締役	2
常務取締役	1
常務	1
総支配人	2
統括支配人	1
支配人	2
副支配人	1
その他	3

エリア

道内	14
道外	2

(2) フォローアップ研修の試行的実施

企画された教育プログラムは実施期間を2ターム、計6日間で行うこととし、第1タームは2016年9月26日(月)を皮切りに実施された。

以下に第1タームから第2タームまでの準備段階・運営、実施について説明する。

(2) - 1 : 第1タームの準備・運営

第1ターム準備期間は2016年8月1日～9月23日までの約1ヶ月半程であったが、受講者にかかわる活動としては以下の取り組みを行った。

①受講者に関わる活動

●受講者の募集、案内について

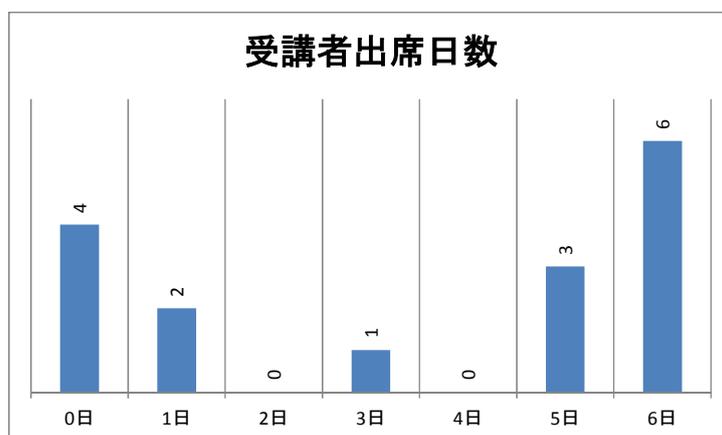
- ・チラシ制作
- ・昨年度研修の受講生を対象に小樽商科大学よりご案内

●申込受付について

- ・受付期間を8月11日(木)とし、16名の受講者から応募があった。また、聴講希望もあり名簿で管理の上、参加可能とした。
- ・受講者16名からは、申込フォーム+自己評価シート+受講者発表資料の提出により最終的に申し込みを受け付けた。
- ・第2タームまでの受講者の最終出席日数は下表の通りであった。

表 受講者出席日数

0日	1日	2日	3日	4日	5日	6日
4名	2名	0名	1名	0名	3名	6名



●送付物、提出依頼物、確認事項の一覧

- ・申し込みがあった受講者には以下の送付物を渡し、当日までの提出若しくは確認事項とした。

- | | |
|----------------------------------|--------------|
| ・申し込みフォーム | ・自己評価シート |
| ・プログラム実施期間と会場のご案内（宿泊先、交通機関の手配依頼） | |
| ・プログラム表 | ・第1ターム講座参加有無 |
| ・9/26 交流会参加有無 | ・受講者発表資料 |

②講師に関わる活動

観光庁及び小樽商大にて講師の選定を行い、講義依頼、調整を行った。

●講義内容及び手続に関する講師への説明事項

- ・観光庁と小樽商大による連携事業が展開されることになった経緯と趣旨の説明
- ・小樽商大ビジネス創造センターの取り組み、ビジネススクールの実績等の説明
- ・企画した旅館・ホテル経営人材育成講座全体の概要説明、プログラム予定表
- ・参加対象者と実際に申し込みをされている受講者リスト
- ・講座のポイント、講座全体の中での位置づけ
- ・講師の承諾手続き、旅費・謝礼金等についての説明
- ・その他講師からの質問、意見に対する説明

●講師への送付物、確認事項の一覧

<送付物>

- ・プログラム実施期間と会場の案内（宿泊先、交通機関の手配依頼）
- ・プログラム表
- ・講師委嘱依頼状（承諾書提出）
- ・口座振込申込書
- ・講師プロフィール・メッセージ記入表

<確認事項>

- ・会場入出時刻
- ・宿泊確認（前泊後泊）
- ・交流会参加有無
- ・交通経路確認（航空券利用は領収書、搭乗券の半券）
- ・講義資料（投影及び配布について、動画有無、その他講義に必要なもの）
- ・緊急連絡先

③講座運営に関わるその他活動

講座を運営するにあたって以下の活動を行った。

●第1タームの講座開催前に準備したもの

- ・卓上ネームプレート（講師、受講者、関係者）
- ・配布用アルフラーニングマニュアル
- ・講義会場レイアウト図（配席含む）
- ・開催施設内のフロアマップ（会場に投影）
- ・配布用 プログラム表
- ・事務局用 タイムテーブル（作業詳細）
- ・配布用 講義毎アンケート
- ・受講者および聴講者の受付リスト
- ・講座名、演題の表示用紙（会場内掲示用）
- ・講師用の飲料（ペットボトル）
- ・デジタルサイネージ用データ（開催施設1階エントランス、3階ロビーに表示）
- ・配布用の交流会案内及び、事務局用参加予定者リスト、領収書、釣銭（ボックス）
- ・第1ターム初日に行う交流会の開催準備（出欠確認、会場手配）
- ・配布用 第2ターム宿泊・バス手配仮予約表

●第1タームの講座中に取り組んだこと

- ・聴講者、主催関係者の人数が多く、早退、遅刻の管理を行った。開催中に管理フ

フォームと確認方法を決めた。

- ・北海道外、北海道内でも札幌市から遠方の受講者がおり、天候による交通機関（特に飛行機）の運行状況、案内を行った。
- ・第1ターム振り返りアンケート

④第1ターム終了後の取り組み

- 事務局内での会議及び講師への対応
 - ・講義毎アンケート集計とレポート作成、講師へのアンケート結果の送付
 - ・講師への謝金・旅費等の手続きと支給連絡
 - ・段取り表をもとに関係教員、事務局スタッフによる改善会議
- 受講者への対応
 - ・アルフラーニング利用開始の案内（マニュアル添付）を送付
 - ・欠席者、早退者へ資料を送付、補講（動画視聴）の案内

⑤第1タームの準備・運営における課題とまとめ

平成28年8月からの事業遂行において時間的な制約、旅館・ホテル業界向けの人材育成事業に対する実施主体の小樽商大の体制構築が十分な状態ではない部分があったため第1タームの準備・運営において以下5つの課題に集約される。

平成28年度は、平成27年度の良かった点、改善点を踏まえて事業遂行を行った。しかし、フォローアップ研修第1タームの準備・運営において、以下の評価点及び改善点が見つかった。集約すると5点である。

●講師に関する課題

講演の数日前を締切日とし講演資料の提出を依頼していたが、期日に資料提出がなく、講演当日の朝に提出されたことにより、当日会場にて印刷して対応する必要があった。しかし、ほとんどの講師は、期日に資料提出したこと、札幌サテライトオフィスにプリンターが設置されていたことから、大きな問題にはならなかった。引き続き、若干早めの期日設定ならびに期日を過ぎた場合の細かなご案内を行う。

外部講師の顔ぶれや出入り時間によって、事務局とは別の会議室及び応接室を確保して対応した。

●進行に関する課題

講演の最後に受講者から質問を受け付けた際、なかなか手が挙がらないことがあった。その際には、コーディネーターがマイクを持ち、受講者へ渡し適宜質問を投げかけることで、受講者からの自発的な発言を促すことが出来た。

●アンケートに関する課題

講義ごとのアンケートを3日間まとめて配布したことによって、日ごとに提出された人や最終日にまとめて提出した人がいたため、提出状況にばらつきが見られた。素早い把握が困難になったため、結果的に会場内ではすべてを回収することができなかった。第2タームでは、この対策として、その日に記入するアンケートは当日に配布し、記入時間を設けて当日提出を依頼することで回収漏れを減らすことができた。

朝夕のフォローアップタイムを利用して、アンケート記入時間を講座内に設けたとともに、その時間に回収ボックスを持ち巡回し、記入できた方から提出してもらったことで、アンケート回収率がアップした。

●受講者に関する課題

フォローアップ研修の受講対象者は、昨年度も受講した方々のため、休憩時間などの細かいフォローが必要なかった。

受講者発表は、記録のためアルフラーニングへアップしたが、非公開とした。

●会場運営に関する課題

会場設営と印刷の役割分担がなされ、手分けして対応したことで受付時間までの会場設営が効率よくできた。

交流会の画像記録を忘れたため、第1ターム最終日に集合写真を撮影したが、講座の記録や広報資料として活用できた。

希望者がいたため、受講者にも受講者リストを配布したが、受講者同士の交流、ネットワーク形成にも貢献できることから、今後は各ターム初日に受講者全員に配布することとする。なお、講師には受講者リスト及び聴講予定者リストを配布した。

ケーススタディの講座において一部講師のパワーポイント資料が会場内のパソコンになかった。複数の講師担当だったことで見落としてしまったことが原因と考えられ、資料チェックリストで対応することで改善が図られた。



第1ターム講義の様子（ケーススタディ）



札幌サテライト会場 受講者の様子

第1タームでの講師は8名であり、外部講師3名、小樽商大講師5名で実施された。旅館・ホテル業界の経営戦略からマーケティング、ケーススタディを意識した講義内容で構成されている。以下に各講座の講師の紹介と講義に対するアンケート結果を報告する。

●第1タームの講師とアンケート結果

ディスティネーション マーケティングのススメ



鈴木宏一郎氏

株式会社 北海道宝島旅行社 代表取締役社長

北九州市生まれ。西宮市育ち。東北大学法学部卒。

(2001年小樽商科大学大学院商学研究科修了)

(株)リクルートで17年間の勤務後、フレックス定年退職して北海道へIターン。

平成19年4月に北海道の体験型・滞在型・交流型観光の振興に取り組む(株)北海道宝島旅行社、平成22年12月に地域づくり支援会社(合)北海道観光まちづくりセンター、平成22年年12月に旅行子会社(株)北海道宝島トラベル(北海道知事登録旅行業第2-597号・(社)全国旅行業協会正会員)を設立しそれぞれ代表取締役に就任。

(平成28年4月に北海道宝島旅行社と北海道宝島トラベルを合併)

全道各地の着地型観光振興、インバウンド観光振興による「住んでよし、訪れてよしの稼げる観光地域づくり」の実現を目指して奮闘・努力中。

趣味はマラソン。

■受講者へメッセージ

ホテル・旅館のみなさんがDMOとして、地域の価値を体感できるプログラム作り、情報発信、コーディネートを！

平成 28 年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 9月26日(月)

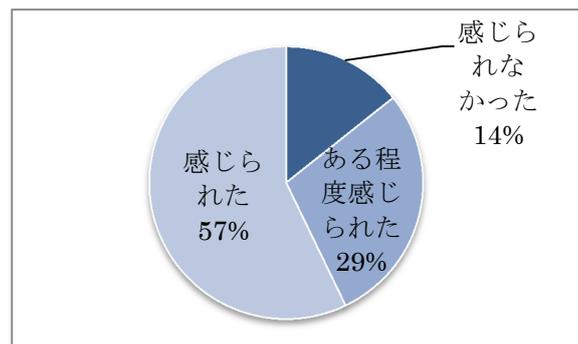
講義アンケート結果〈第1ターム〉1日目

テーマ：ディスティネーションマーケティングのススメ

講師：株式会社北海道宝島旅行社 代表取締役社長 鈴木 宏一郎 氏

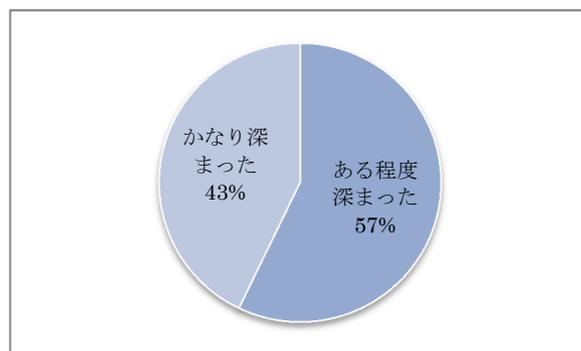
■ 1. 今回の受講によって、前年度の受講時と異なる気づきや学びを感じられましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.感じられなかった	1	14%
2.あまり感じられなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度感じられた	2	29%
5.感じられた	4	57%
無回答	0	
計	7	100%



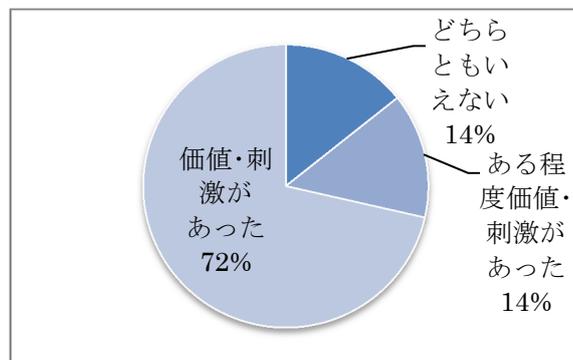
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	4	57%
5.かなり深まった	3	43%
無回答	0	
計	7	100%



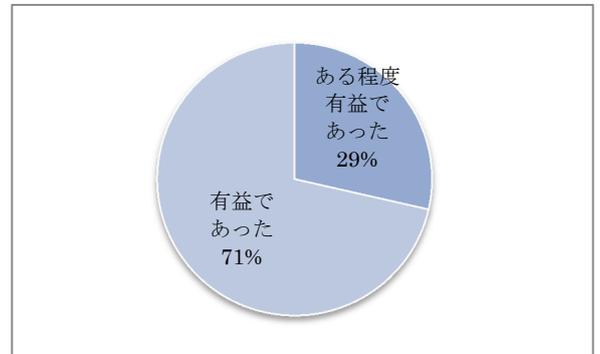
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	14%
4.ある程度価値・刺激があった	1	14%
5.価値・刺激があった	5	72%
無回答	0	
計	7	100%



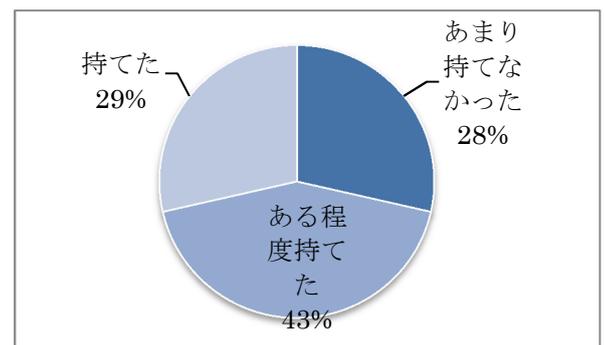
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度有益であった	2	29%
5.有益であった	5	71%
無回答	0	
計	7	100%



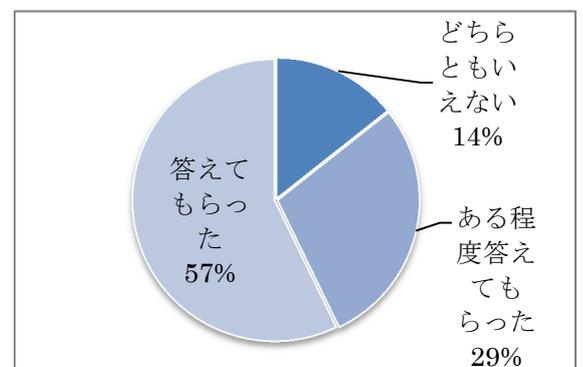
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	2	28%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度持てた	3	43%
5.持てた	2	29%
無回答	0	
計	7	100%



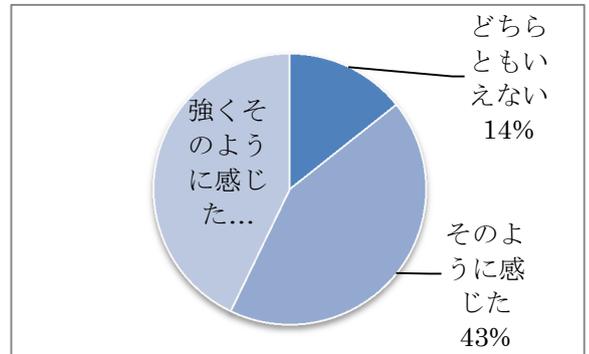
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	14%
4.ある程度答えてもらった	2	29%
5.答えてもらった	4	57%
無回答	0	
計	7	100%



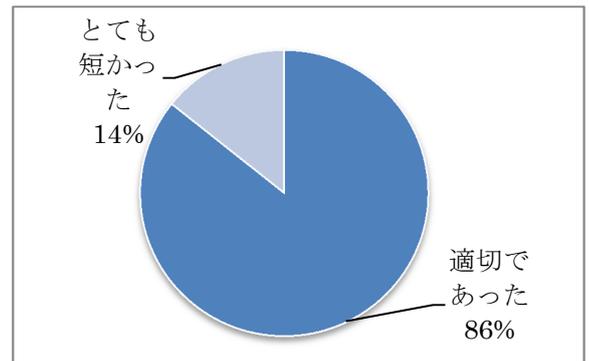
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	14%
4.そのように感じた	3	43%
5.強くそのように感じた	3	43%
無回答	0	
計	7	100%



■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長すぎた	0	0%
3.適切であった	6	86%
4.少し短かった	0	0%
5.とても短かった	1	14%
無回答	0	
計	28	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	7	100%
無回答	0	
計	7	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
タッチポイントを作るということがヒントになった。そこをどう作るかで上手くいくか失敗するかが決まるのかなと思いました。
今後、「旅なか」という視点で自地域の周辺を注意して見てみます。観光庁のビジョンのまとめを後でじっくりと読み込ませていただきます。ありがとうございました。
旅行会社の仕事が理解できた。自社はあまり旅行会社との付き合いがないのでもう少し関係を持っていければいいなと思いました。
地域が何を目指すべきなのか、たくさんのヒントがありました。鈴木様ありがとうございました。
たくさんの情報をいただき、大変勉強になり、社長のご熱意に感銘を受けました。

経営戦略とビジネスモデル



李 濟民 氏

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

韓国ソウル出身。延世大学大学院経営学科博士課程修了。
1986年（韓国）全州大学貿易学科専任講師、助教授。
1989年7月より小樽商科大学商学部助教授。1997年から同
教授。2004年から現在まで大学院商学研究科アントレプレ
ナーシップ専攻教授。2006 - 10年まで同専攻長。2011年か
ら2016年3月までビジネス創造センターセンター長。
2016年4月から現在までグローバル戦略推進センター産学
官連携推進部門長・商学研究科教授。

「専門は経営戦略、国際経営。北海道労働審議会委員、小樽市港湾委員会委員、ノーステック財団企画委員など多数の社会活動。」

■ 受講者へ一言メッセージ

“Be aggressive!”

平成28年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 9月27日(火)

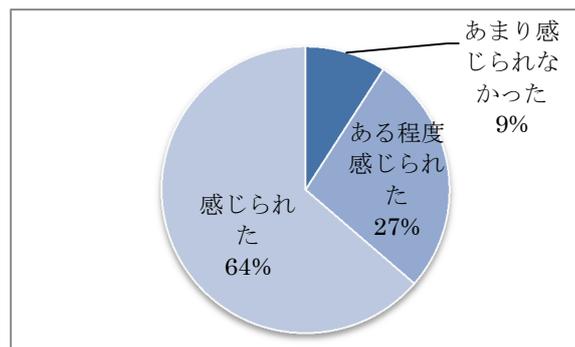
講義アンケート結果〈第1ターム〉2日目

テーマ：経営戦略とビジネスモデル、グループディスカッション

講師：国立大学法人小樽商科大学 教授 李 濟民 氏

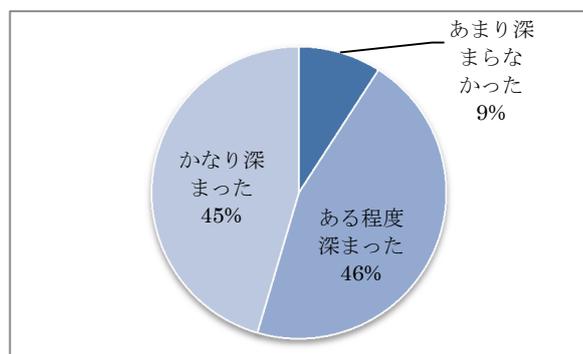
■ 1. 今回の受講によって、前年度の受講時と異なる気づきや学びを感じられましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.感じられなかった	0	0%
2.あまり感じられなかった	1	9%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度感じられた	3	27%
5.感じられた	7	64%
無回答	0	
計	11	100%



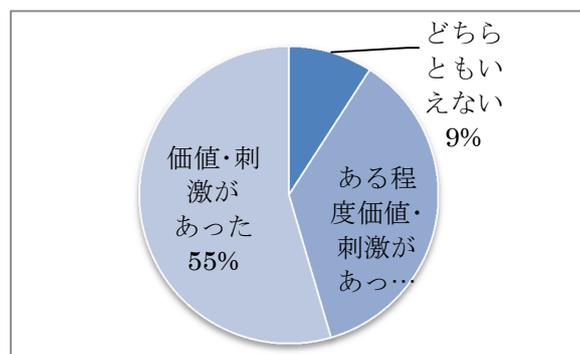
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	1	9%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	5	46%
5.かなり深まった	5	45%
無回答	0	
計	11	100%



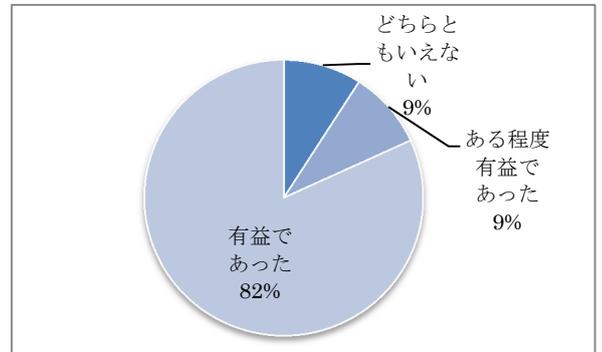
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度価値・刺激があった	4	36%
5.価値・刺激があった	6	55%
無回答	0	
計	11	100%



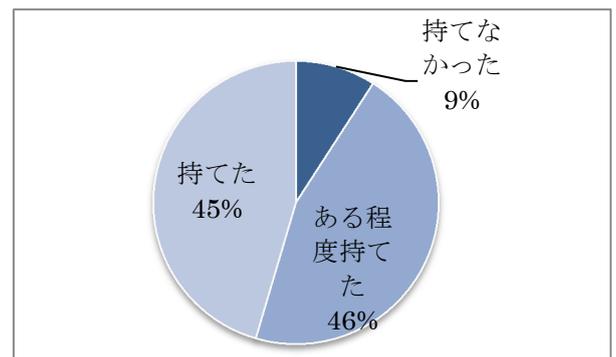
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度有益であった	1	9%
5.有益であった	9	82%
無回答	0	
計	11	100%



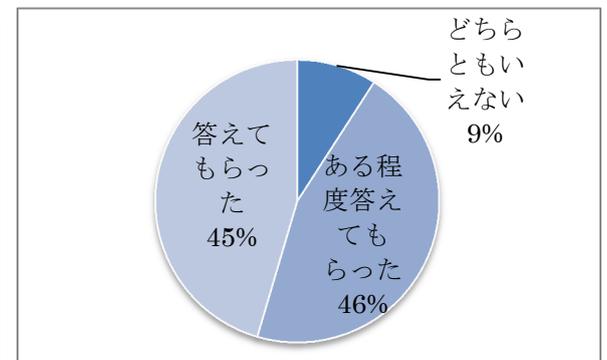
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	1	9%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度持てた	5	46%
5.持てた	5	45%
無回答	0	
計	11	100%



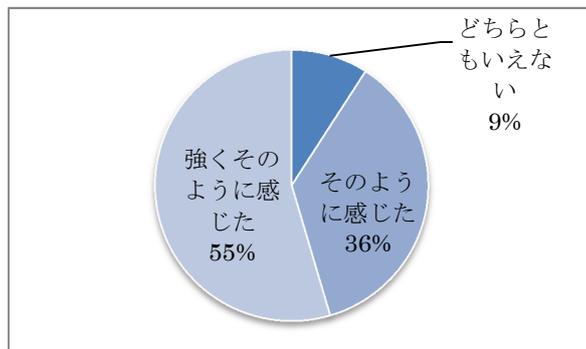
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度答えてもらった	5	46%
5.答えてもらった	5	45%
無回答	0	
計	11	100%



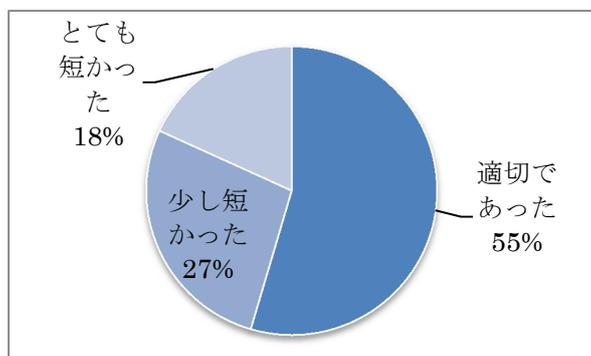
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.そのように感じた	4	36%
5.強くそのように感じた	6	55%
無回答	0	
計	11	100%



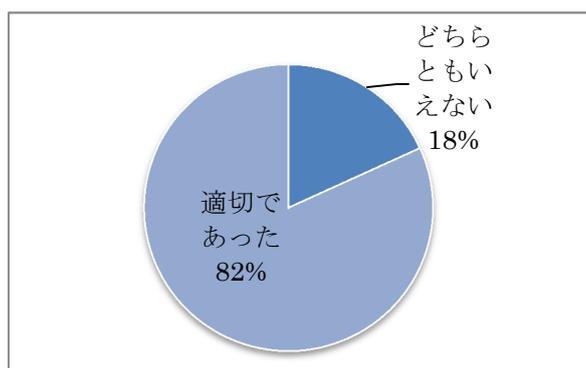
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長すぎた	0	0%
3.適切であった	6	55%
4.少し短かった	3	27%
5.とても短かった	2	18%
無回答	0	
計	11	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	18%
4.適切であった	9	82%
無回答	0	
計	11	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
前回の再確認をしつつ、サウスウェスト航空のケースから新たに学ぶことができました。自社のコアとキラーパスに基づく戦略を考え直したいと思います。
サウス航空の強み、弱みを自分達で考えて自分のホテルでの強み、弱みをしっかり考えて営業に活かしていきたい。
SWOT 分析の取り組み方、とても参考になりました。ありがとうございます。
事例も航空関係で非常に身近で、戦略概論は難しかったけれど、とても楽しかったです。
サウスウェスト航空の事例、すごく勉強になりました。旅館の新しいビジネスモデルを考えたいと思いました。

共創的マーケティング戦略の実践



猪口 純路 氏

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

1974年11月 大阪府生まれ

1994年4月-99年3月 小樽商科大学商学部

1999年4月-2005年3月 神戸大学大学院経営学研究科

2005年4月-10年3月 広島市立大学国際学部専任講師

2010年4月-2012年3月 広島市立大学国際学部および同大学院准教授

2012年4月-2015年9月 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准教授

2015年10月より 同教授

【社会活動】

2011年度 広島県観光ブランドコンセプト委員

2011年度 広島県事業レビュー委員、北海道開発局「わが村は美しく」第6-7回コンクール小樽ブロック審査員、銀行、電力会社、飲食チェーン、アパレル企業、小売企業等、企業との共同プロジェクト多数

■受講生へメッセージ

「ブランド」と聞くと、何を思い浮かべるでしょうか？欧米の高級宝飾ブランド、アパレルブランド、ファッションブランドなどが想像しやすいかもしれませんが。では、アイスの「ガリガリ君」や緑茶飲料の「伊右衛門」などはどうでしょうか？はたまた、京都、神戸、横浜などのエリアはどうでしょうか？その知名度、明確なイメージ、連想させる意味などから考えると、立派なブランドと言えそうです。様々な文脈で、様々な製品・サービスなどを対象に使われる「ブランド」や「ブランディング」ですが、その背景には共通した視点や考え方があります。私の講義では、その視点や基本的な考え方を学んでいただき、旅館・ホテルの経営に活用していただきたいと思います。

平成 28 年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 9月27日(火)

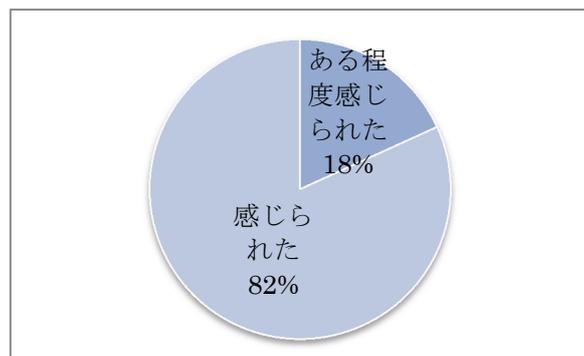
講義アンケート結果〈第1ターム〉2日目

テーマ：共創的マーケティング戦略の実践

講師：国立大学法人小樽商科大学 教授 猪口 純路 氏

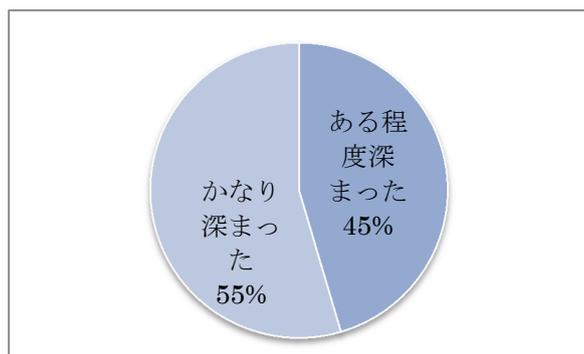
■ 1. 今回の受講によって、前年度の受講時と異なる気づきや学びを感じられましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.感じられなかった	0	0%
2.あまり感じられなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度感じられた	2	18%
5.感じられた	9	82%
無回答	0	
計	11	100%



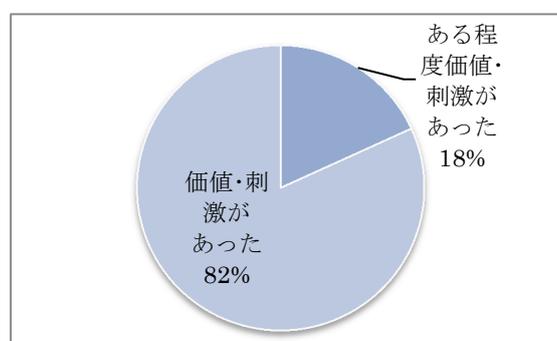
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	5	45%
5.かなり深まった	6	55%
無回答	0	
計	11	100%



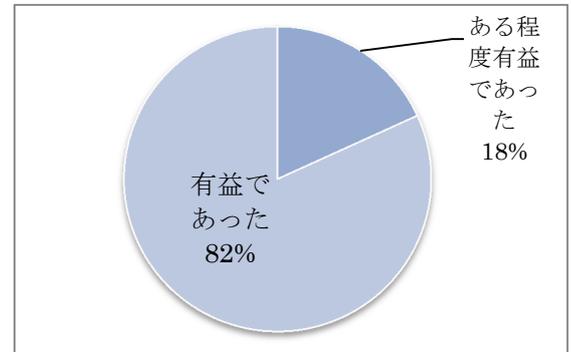
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激がありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	2	18%
5.価値・刺激があった	9	82%
無回答	0	
計	11	100%



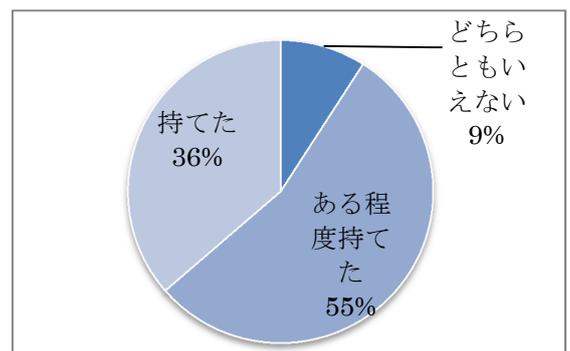
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度有益であった	2	18%
5.有益であった	9	82%
無回答	0	
計	11	100%



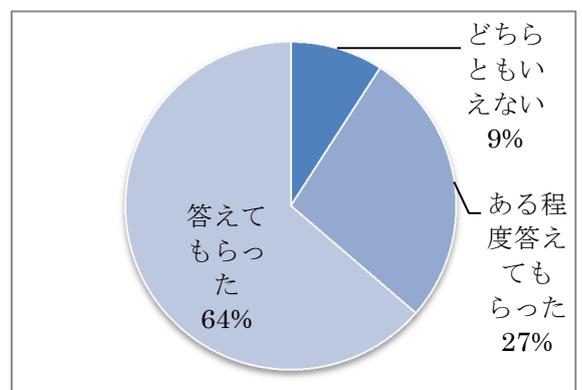
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度持てた	6	55%
5.持てた	4	36%
無回答	0	
計	11	100%



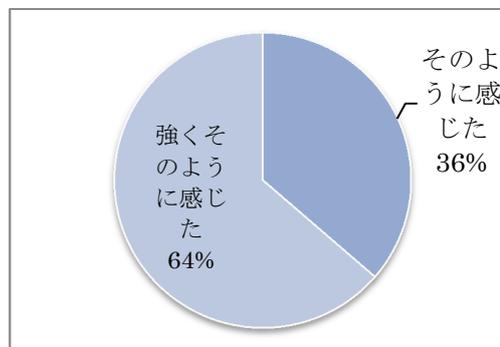
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度答えてもらった	3	27%
5.答えてもらった	7	64%
無回答	0	
計	11	100%



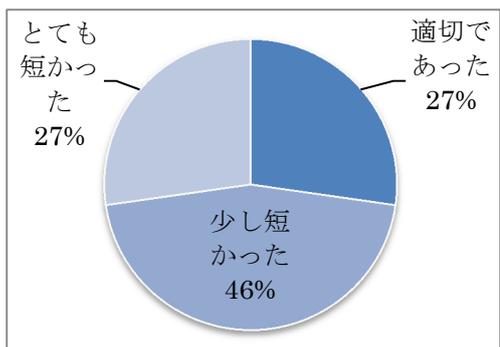
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	4	36%
5.強くそのように感じた	7	64%
無回答	0	
計	11	100%



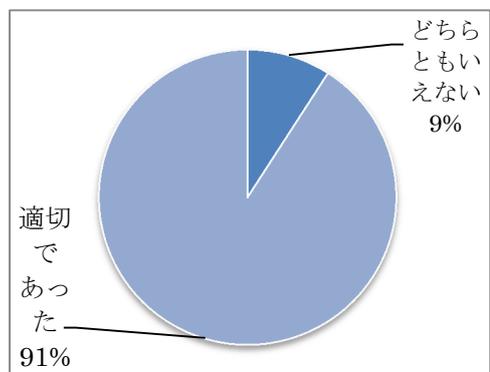
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長すぎた	0	0%
3.適切であった	3	27%
4.少し短かった	5	46%
5.とても短かった	3	27%
無回答	0	
計	11	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.適切であった	10	91%
無回答	0	
計	11	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

【ブランディングについて知りたいこと】

フリーコメント
日本古来の「ブランド」みたいなことに興味があります。
ペルソナマーケティングはまさに今勉強中の内容でした。今日は講義が聴けてとても参考になりました。
SNS を通してのブランド構築
企業のブランディング決定に際しての過程(ボツ意見)等

【こんな事が知りたい】

フリーコメント
今日設定したペルソナを元に色々なことを作っていくという事は理解できましたが、例えば、夫婦をペルソナにしたけど、こんな人にも来て欲しいとかもあると思うのですが、その場合どう考えていけばいいですか？
成功例と失敗例
自社のブランドが顧客にどう理解されているのか確かめる方法が知りたい。

組織活性化とマネジメント



玉井 健一 氏

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・専攻長

1964 年 生まれ

1987 年 松山商科大学経営学部卒業

1993 年 松山大学大学院経営学研究科修了

1995 年 広島大学大学院社会科学研究科経済学専攻
博士後期課程退学

1995 年 小樽商科大学商学部助手

1996 年 同 助教授

2000 年～2001 年 カナダ マギル大学経営学部
客員研究員

2004 年 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) 助教授

2007 年 同 准教授

2010 年 同 教授

2016 年 同 専攻長

■受講者へメッセージ

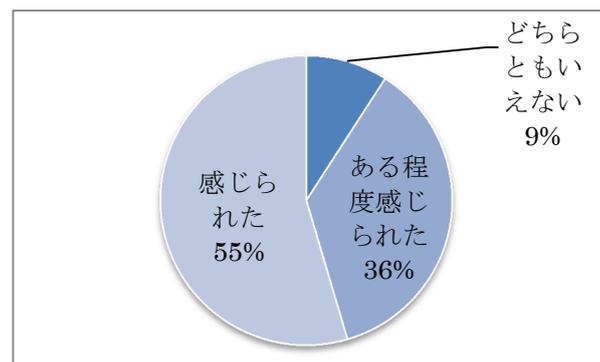
サービス業であれ製造業であれ、優れた事業活動の遂行は、個人の活動によるものではなく組織化された活動に支えられているといえます。「組織構造の設計」と「マネジメント活動」の原理・原則を学びながら、今後の優れたホテル・旅館経営のあり方を考えていきましょう。

テーマ：組織活性化とマネジメント

講師：国立大学法人小樽商科大学 専攻長(教授) 玉井 健一 氏

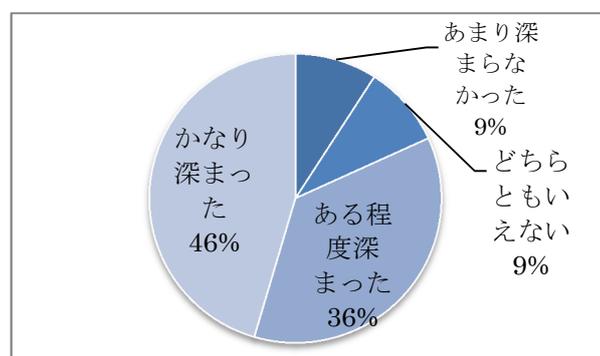
■ 1. 今回の受講によって、前年度の受講時と異なる気づきや学びを感じられましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.感じられなかった	0	0%
2.あまり感じられなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度感じられた	4	36%
5.感じられた	6	55%
無回答	0	
計	11	100%



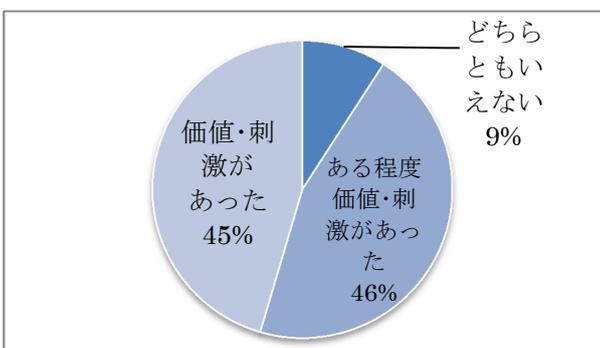
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	1	9%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度深まった	4	36%
5.かなり深まった	5	46%
無回答	0	
計	11	100%



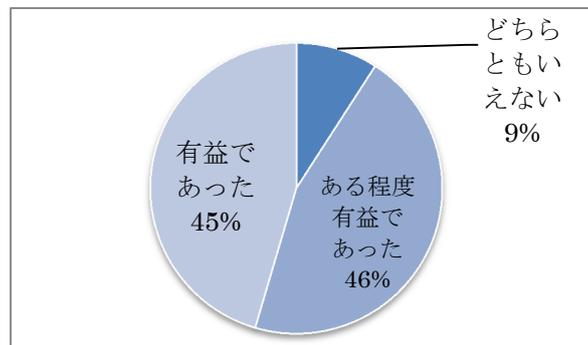
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度価値・刺激があった	5	46%
5.価値・刺激があった	5	45%
無回答	0	
計	11	100%



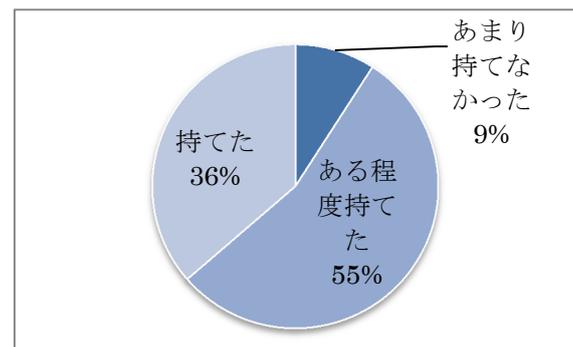
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	9%
4.ある程度有益であった	5	46%
5.有益であった	5	45%
無回答	0	
計	11	100%



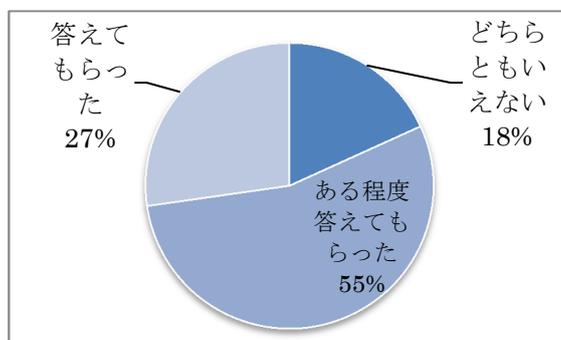
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	1	9%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度持てた	6	55%
5.持てた	4	36%
無回答	0	
計	11	100%



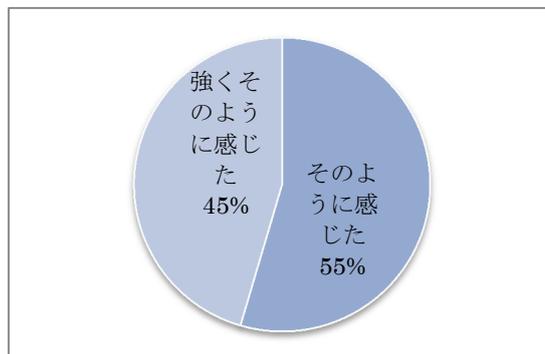
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	18%
4.ある程度答えてもらった	6	55%
5.答えてもらった	3	27%
無回答	0	
計	11	100%



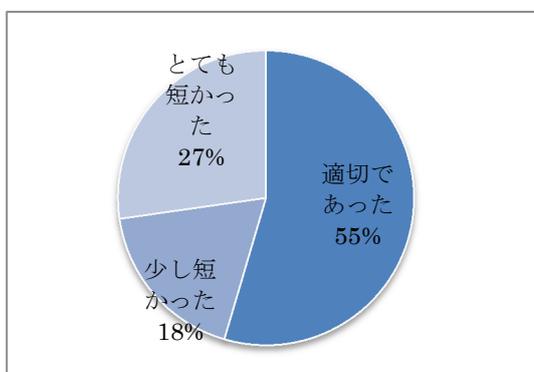
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	6	55%
5.強くそのように感じた	5	45%
無回答	0	
計	11	100%



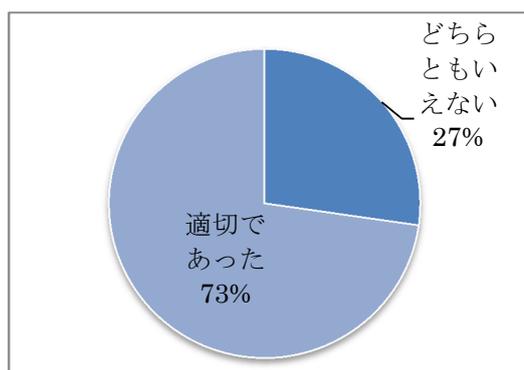
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長すぎた	0	0%
3.適切であった	6	55%
4.少し短かった	2	18%
5.とても短かった	3	27%
無回答	0	
計	11	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	3	27%
4.適切であった	8	73%
無回答	0	
計	11	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
コンセプトに基づくサービス設計とそれをしっかりヒトに転写して、サービス生産を行えているかどうか、自社の場合を見直してみようと思いました。
ディズニーランド、シーをコンセプトに経営を勉強できて面白かった。
ディズニーランドはサービス優良企業としておもてなしの参考にすることはありましたが、施設設計、デザインにおいても学ぶところは多いと感じました。
オリエンタルランドの事例、すごく勉強になりました。旅館の新しいサービスに生かしたいです。

ケーススタディ



益山 健一 氏

キャリアバンク株式会社
取締役第3 営業部長（人材開発事業部長）

鹿児島県生まれ。成蹊大学経済学部経済学科卒。
(2005年小樽商科大学大学院商学研究科経営管理専攻修了・商学
修士)

1992年(株)住友銀行入行。2003年職業訓練法人キャリアバンク
職業訓練協会入社。管理企画室長就任。キャリアバンク株式会社
雇用創出事業部行政担当グループ課長就任(兼任)。

2004年キャリアバンク株式会社へ転籍。雇用創出事業部行政担当
グループ次長就任。同年10月執行役員雇用創出事業部部長昇格(現
任)。2005年同社取締役就任。2011年組織改組により人材開発事
業部長兼任。

専門分野は、就職支援業務(特に行政機関等と雇用政策企画・立案と実施)、人材育成分野
(キャリア形成支援及び組織開発分野)。趣味はスポーツ観戦、ドライブ。

■受講者へ一言メッセージをお願いいたします。

社会人の学びは「とにかく楽しく！」をモットーに講義を担当させていただきます。短い間で
すが皆さまと楽しい時間を過ごしたいと思います。宜しくお願い致します。

ケーススタディ



近藤 真弘 氏

一般社団法人地域の魅力研究所 理事

北海道札幌市生まれ

大手コンサルティング会社を経て2004年株式会社星野リゾートへ入社し、アルファリゾート・トマムの再建に
尽力

2007年からは総支配人に就任し、施設の集約、
商品サービスの充実、インバウンド誘致、国際会議誘致、
周辺事業者との連携など様々な経営改革を遂行し、大幅
な利益改善を達成

2011年8月に一般社団法人 地域の魅力研究所を設立し、
観光関係のコンサルティング等に従事

2014年3月に株式会社地域経済活性化支援機構へ入社し、
ファンド投資を通じた地域活性化に関わっている

趣味はスキーと旅行、スキーはここ5年間の滑走日数は毎年10日間以上をキープ

■受講者へメッセージ

経営学で学ぶ各種理論も実際に活用して初めて価値が生まれます。今回のケースに基づ
く講義・ワークショップ

を通じて皆さんの会社でも是非実践して頂けると幸いです。

お会いできることを楽しみにしています。

平成 28 年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 9月28日(水)

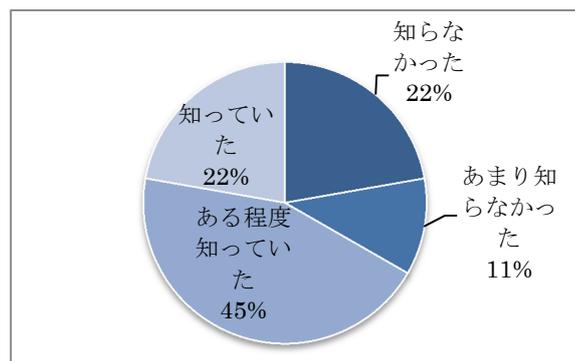
講義アンケート結果〈第1ターム〉3日目

テーマ：ケーススタディ

講師：国立大学法人小樽商科大学 准教授 北川 泰治郎 氏、
准教授 後藤 英之 氏、キャリアバンク株式会社 取締役 益山 健一 氏、
一般社団法人地域の魅力研究所 理事 近藤 真弘 氏

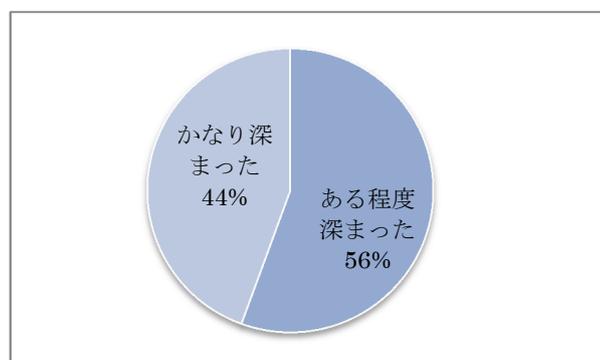
■ 1. 本講義のテーマについて、どの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	2	22%
2.あまり知らなかった	1	11%
3.聞いたことはあった	0	0%
4.ある程度知っていた	4	45%
5.知っていた	2	22%
無回答	0	
計	9	100%



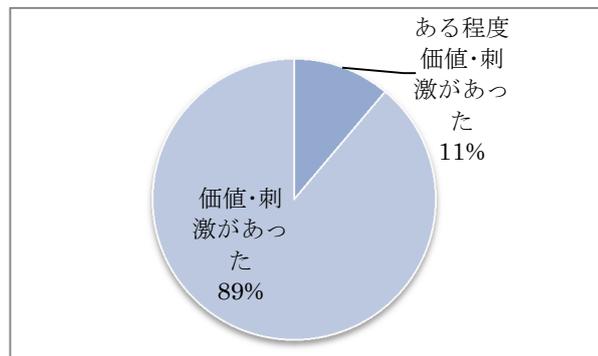
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	5	56%
5.かなり深まった	4	44%
無回答	0	
計	9	100%



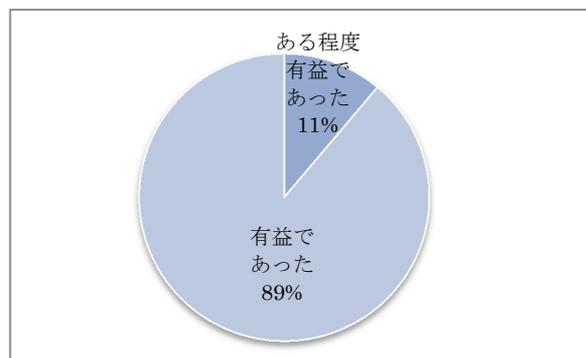
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	1	11%
5.価値・刺激があった	8	89%
無回答	0	
計	9	100%



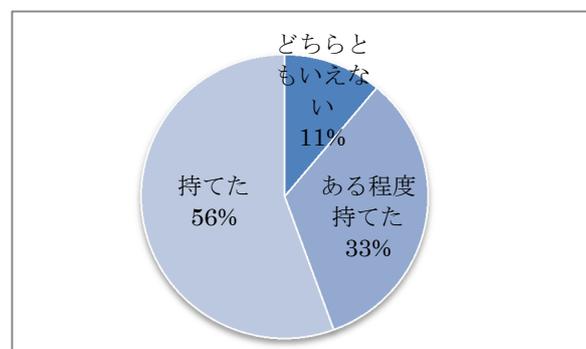
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度有益であった	1	11%
5.有益であった	8	89%
無回答	0	
計	9	100%



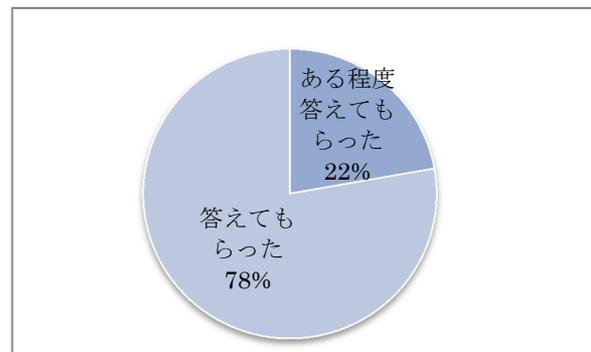
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	11%
4.ある程度持てた	3	33%
5.持てた	5	56%
無回答	0	
計	9	100%



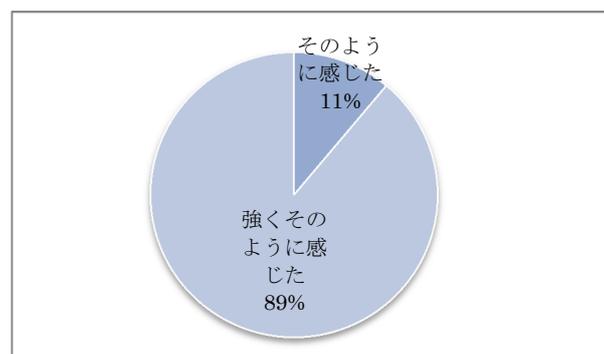
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度答えてもらった	2	22%
5.答えてもらった	7	78%
無回答	0	
計	9	100%



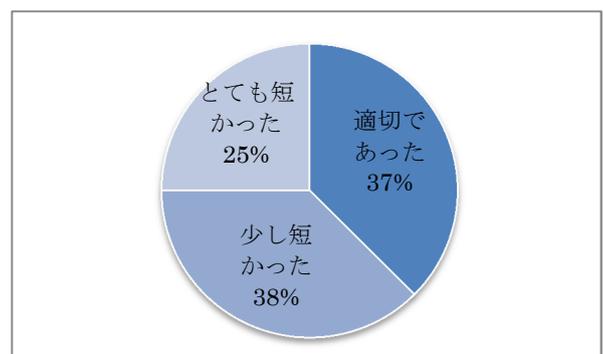
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	1	11%
5.強くそのように感じた	8	89%
無回答	0	
計	9	100%



■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長すぎた	0	0%
3.適切であった	3	37%
4.少し短かった	3	38%
5.とても短かった	2	25%
無回答	2	
計	9	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	9	100%
無回答	0	
計	9	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
分析が難しいです。トレーニングが必要と痛感しました。
あまり経営環境がわからないケースで(鶴雅はわかっていた)ので、自分なりに比較できて良かった。ケースとしてとてもよかった。
覚えたことを現場で、チームで実践できるようにとにかくやろう！と思います。
実践？1回グループディスカッションでやってみて、自分の足りない所がよくわかった。
事例課題をグループワークで学ぶことができたことがとても身になりました。実際にどのように話し合いをして、組み立てていくかのイメージが湧きました。しっかりと会社に持ち帰り、実践していきたいと思います。3日間、講師の先生、小樽商科大学の皆様ありがとうございました。
ケーススタディの時間が有意義でした。もっといろんなケースをやりたい。

●第1タームの講義の課題

第1タームの講義として全体的に満足度が高い結果となった。受講者のコメントから、事例を用いた講義（ケーススタディ）は、自分自身の宿泊施設に置き換える時間を設けることが出来、さらに自社の状況を振り返ったり、今後の改善等考えたりする等といったように実務に活かすことの出来る一つの機会になったようである。今年度はレクチャーだけでなく、グループディスカッション、発表の時間も多く取り入れたことで、講師との質疑応答時間をしっかり設けることが出来、また他者の考えや質問も共有することで、講師×受講者、受講者×受講者の繋がりもより深まったように考えられる。また、特に経営戦略、マーケティング、組織論については受講者にとって得るものが多かったようで、アンケート結果からも、今後も継続的に講義する意義があると考えられる。

(2) - 2 : 第2タームの準備、運営

第2タームに向けた準備、運営については第1タームと比べ受講者に関する活動で主だった相違点を以下に報告する。

①受講者に関わる活動

・アンケートは毎日配布し、講座内に記入時間を設けて、記入時間中に完成した方から順次回収した。

・戦略シミュレーションゲーム（小樽商大 箕本氏）の事前課題を配布し、講義当日までに資料に目を通してもらった。



第2ターム戦略シミュレーションゲームの様子 フォローアップの様子

②第2タームの準備・運営における課題とまとめ

以下についての評価点及び課題を挙げる。集約すると4点である。

●講師に関して

講義の資料を期日内にもらう事ができたため、印刷・郵送手配をスムーズに行う事ができた。また講師毎、コース毎に事務担当を定めたため、やり取りをスムーズに行う事ができたとともに、状況変化にも対応しやすくなっていた。

戦略シミュレーションゲームの講義における助言者に対し、講師と同様に対応し、学内手続きを進めた。

大西社長の講義後、名刺交換に長い列ができたため、会場の片付けを開始できなかった。このため、片付けの時間とは別に、名刺交換のための時間を考慮したプログラムを作成すべきであった。

●アンケートに関して

アンケートは毎日配布し、講座内に記入時間を設けて、記入時間中に完成した方から順次回収した。毎日回収したことによって、提出状況をこまめに確認することができたとともに、翌朝に未提出の方に声掛けし、提出を促すことができた。

●受講者に関して

交流会の中でも講師陣との対話が多かったため、お互い気軽に質問することができ、学習効果をさらに高めることができた。

第 1 ターム前の受講申し込み当初は受講予定だったが、結果的に来られなかった人がいた。また、中には最後まで連絡のつかなかった人もいた。

戦略シミュレーションゲームのグループ分けは、受講者が昨年度受講しており、会計分野のスキルが予めわかっていたため、そのレベルに合わせてバランスよく分けることができた。

平成 28 年度開講プログラムの第 2 ターム、第 3 タームの聴講の案内をした。

●会場運営に関して

一時、上のフロアの無線を大講義室のスピーカーが受信したため、講義が中断された。今後、同様の事象が生じた際は、周波数を切り替えるなど対応していく。

交流会への案内については、交流会場まで引率して対応したが、遅れて行く方への対応として交流会場までの道順を示した地図を印刷しておいたことは、不慣れな方への対応として評価できる。

受付を分担して 2 名体制で行ったが、金銭授受を丁寧・確実にを行う事ができたため、良かった。

第 2 ターム最終日に、第 1 タームと同様に集合写真を撮ったが、フェイスブックに講座開催の記録として公開しやすかったため、良い対応であった。

第 2 ターム最終日に修了証を渡したが、受講したことを何らかの形で表すことで、受講証明や自身のアピールに活用できることが良かった。また、教員が受講者へ修了証を渡す際に、手渡す瞬間の写真を撮ったことも、講座の記録となるため良い対応であった。

聴講者の受付時、受付のテーブルに説明順に資料を配置したため、スムーズな対応ができた。

各講義日の片付けの際に会場チェックを忘れずに行う必要がある。その際、翌日使うものの場所も確認しておく。

(2) - 3 : 第2タームの講義概要とフィードバック内容

第2タームでの講師は外部講師2名、小樽商大講師1名で実施された。旅館・ホテル業界向けの財務分析、事業承継、地域との連携、戦略シミュレーションゲームを学ぶ講義内容で構成されている。以下に各講座の講師の紹介と講義に対するアンケート結果を報告する。

財務から見る会社の体力と事業承継



吉川 孝 氏

日成コンサルティング株式会社／吉川孝税理士事務所 代表
有限責任事業組合 北海道事業承継センター 代表組合員
(税理士・中小企業診断士・M&A スペシャリスト)

1952年、北海道栗沢町（現岩見沢市）に生まれ、その後砂川で小2まで過ごし札幌に転居し今日に至る。

零細な自営業の家に育ち、札幌南高等学校から小樽商科大学に進み、卒業後は当事札幌に本店のあった信用金庫に勤務。

信用金庫在籍中に中小企業診断士と税理士資格を取得し、1986年に信用金庫を退職して大手会計事務所に転職するも、思い余って1988年2月に独立開業。

子どもの頃から親を悩ますほどの飽きっぽい性格で、今も何一つ趣味はなく、妻に誘われるままに年に数回の旅行に行くことと、愛犬六三四（ムサシ）を愛おしむこと以外は仕事だけの日々を送っている。

北海道の中小企業の健全な経営を守ることについては努力を惜しまないという強い思いで、財務経営、税務会計、経理高度化はもちろん、企業の存亡にかかわる重要な事業承継という課題に取り組んでいる。

- 0 2009年7月 著書「なるほど！正しい事業承継」中西出版発刊
- 0 2010年10月 啓蒙冊子「賢い専門家の使い方・選び方 転ばぬ先のチエ」
- 0 2012年11月 著書「失敗しない事業承継の知恵」中西出版発刊

■受講者の皆様へ

私は旅館ホテルの経営や財務に専門性が高いとか、皆さんの業種の企業さんの財務会計を特にたくさん扱っているという専門家ではありません。むしろ、信用金庫の融資審査時代の仕事、経営コンサルや税理士業務を通して実に多くの、そして様々な業種業態の決算書等に触れてきた私だから伝えられる、経験から生まれた実践的ノウハウの一端を提供できたらと思っています。

そして、それが皆さんの経営者としての知見につながることを願っています。

平成 28 年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 10月31日(月)

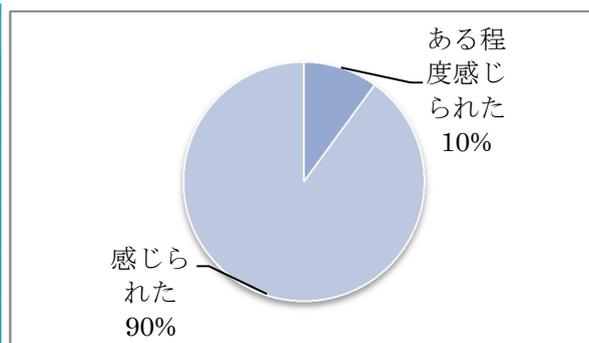
講義アンケート結果〈第2ターム〉1日目

テーマ：財務から見る会社の体力と事業承継

講師：日成コンサルティング株式会社 代表取締役社長 吉川 孝 氏

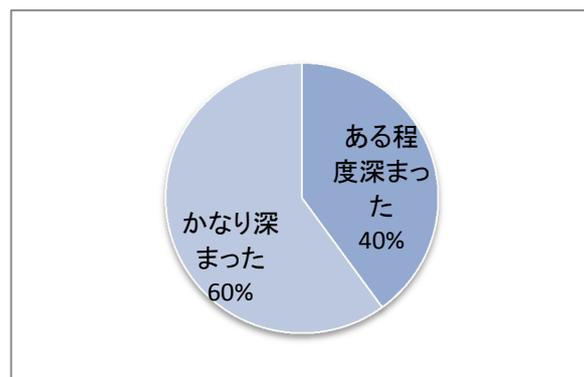
■ 1. 今回の受講によって、前年度の受講時と異なる気づきや学びを感じられましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.感じられなかった	0	0%
2.あまり感じられなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度感じられた	1	10%
5.感じられた	9	90%
無回答	0	
計	10	100%



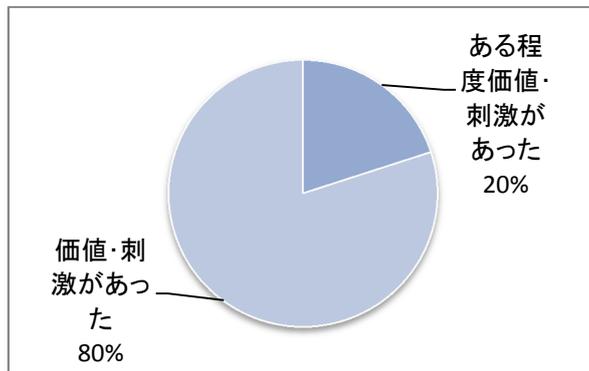
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	4	40%
5.かなり深まった	6	60%
無回答	0	
計	10	100%



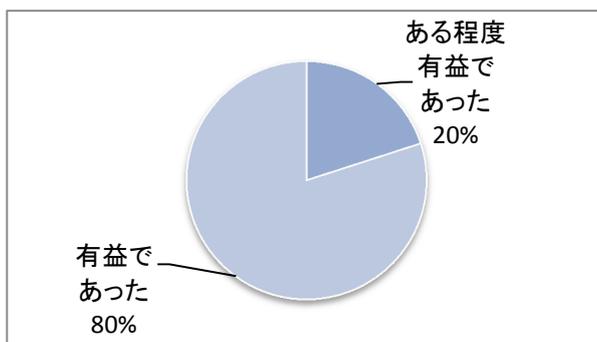
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	2	20%
5.価値・刺激があった	8	80%
無回答	0	
計	10	100%



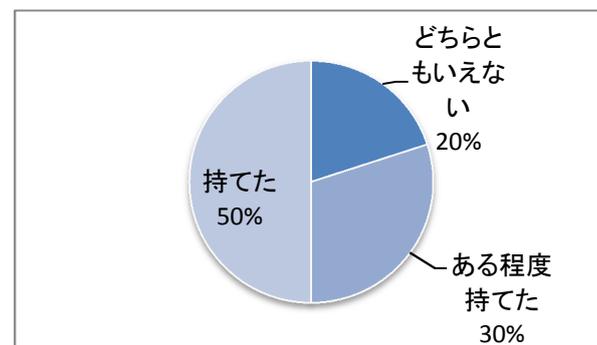
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度有益であった	2	20%
5.有益であった	8	80%
無回答	0	
計	10	100%



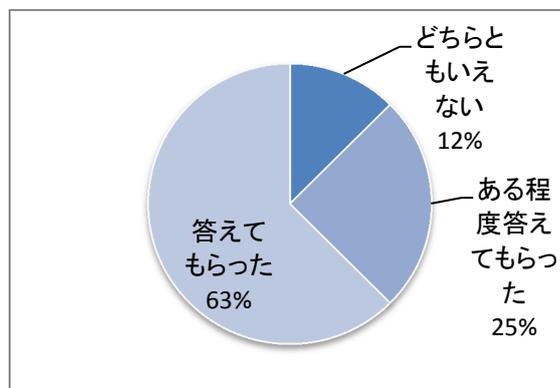
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	20%
4.ある程度持てた	3	30%
5.持てた	5	50%
無回答	0	
計	10	100%



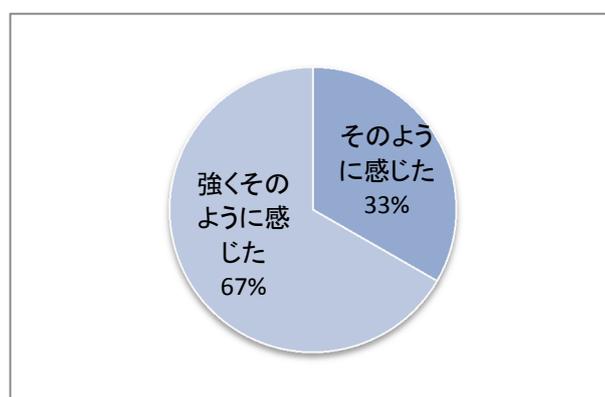
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	12%
4.ある程度答えてもらった	2	25%
5.答えてもらった	5	63%
無回答	2	
計	10	100%



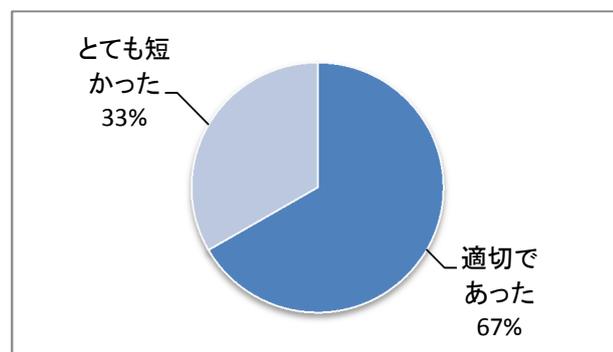
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	3	33%
5.強くそのように感じた	6	67%
無回答	1	
計	10	100%



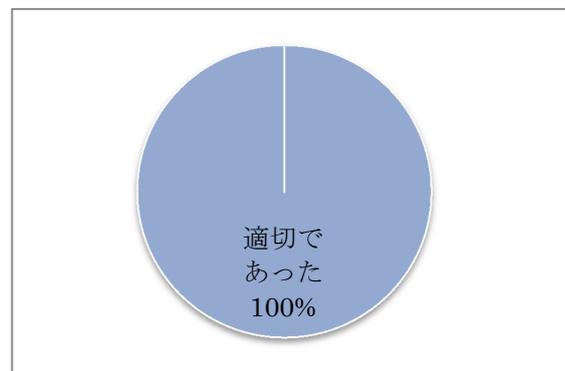
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	0%
3.適切であった	6	67%
4.少し短かった	0	0%
5.とても短かった	3	33%
無回答	1	
計	10	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	9	100%
無回答	1	
計	10	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
財務の話というよりも会社を経営する本質や覚悟を教えてくださいました。目的をしっかりと定めて改めて旅館を経営していきたいと思いました。ありがとうございました。
目的、目標をしっかりと想像した上で守備の財務を数字で見していきたいと思いました。熱意と元気を持って頑張ります。ありがとうございました。
僕はお金を貯める、貯めたお金を増やすということを昔教わったのを思い出しました。僕はその増やし方を株や不動産のことしか頭になかったのですが、今日、人や設備投資も大事なことだとわかりました。ありがとうございます。
良い意味で予想外の内容で非常に感銘を受けました。後半の資料もご講義いただきたく、ぜひ第3回を希望します。
刺激を受けました。
目的があり、目標があり、数字も判断材料とすること、理想と夢・現実の受け止め方を学びました。

郷土力を活かした宿づくり・街づくり



大西 雅之 氏

鶴雅グループ鶴雅ホールディングス株式会社
代表取締役社長

1955 年生まれ

1979 年 東京大学経済学部 経済学科卒業

1979 年 三井信託銀行 入行

1981 年 株式会社阿寒グランドホテル 入社

1989 年 株式会社阿寒グランドホテル

代表取締役社長就任

その後、1999 年 (株) ホテル山浦、2006 年 (株) 鶴雅リゾート、2008 年鶴雅観光開発 (株) 社長就任、2016 年 鶴雅グループの組織改正により、鶴雅ホールディングス株式会社 代表取締役社長 就任

■公職

明日の日本を支える観光ビジョン構想会議 有識者

アイヌ政策推進会議 委員

一般社団法人 日本旅館協会 理事

北海道観光推進機構 副会長

NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 理事長

JTB 協定旅館ホテル連盟本部 副会長

JTB 協定旅館北海道支部連合会 会長

釧路商工会議所 副会頭

北海道経済連合会 副会長 他

■受講者へメッセージ

我が国の観光産業は“黄金の時”に入りました。国として、観光を成長産業の柱に据え、スピード感あふれる様々な政策が打ち出されています。4年後の東京オリンピックに向けて大きく加速を始めました。観光業界もこの絶好の風をしっかりと受け止め、“新しい知恵”を出し、観光立国実現に向けて大いに努力してまいりましょう。“観光は人なり”、特に次世代のリーダーの養成が重要かつ急がれる課題です。

本日、講師の末端に加えていただいたことに、とても遣り甲斐を感じております。鶴雅グループの取組が受講者の方々に少しでもご参考になるよう努力いたします。

短い期間ですが、意義ある研修会になりますことを心より願っております。

平成 28 年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 10月31日(月)

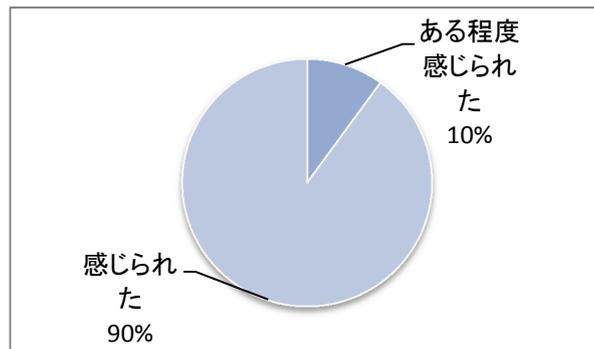
講義アンケート結果〈第2ターム〉1日目

テーマ：郷土力を活かした宿づくり・街づくり

講師：鶴雅グループ鶴雅ホールディングス株式会社 代表取締役社長 大西 雅之 氏

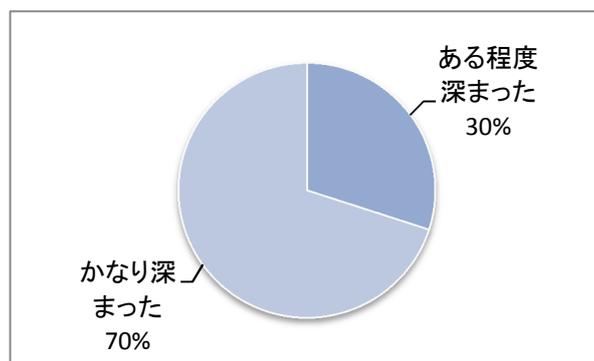
■ 1. 今回の受講によって、前年度の受講時と異なる気づきや学びを感じられましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.感じられなかった	0	0%
2.あまり感じられなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度感じられた	1	10%
5.感じられた	9	90%
無回答	0	
計	10	100%



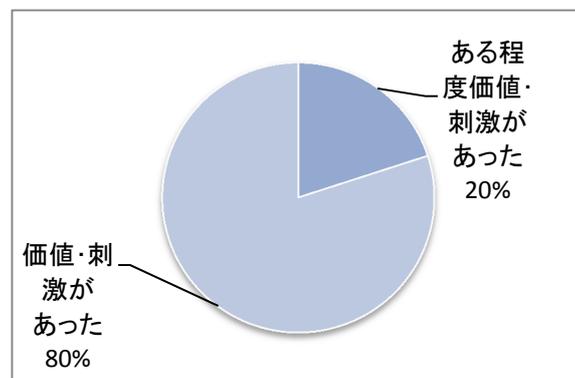
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	3	30%
5.かなり深まった	7	70%
無回答	0	
計	10	100%



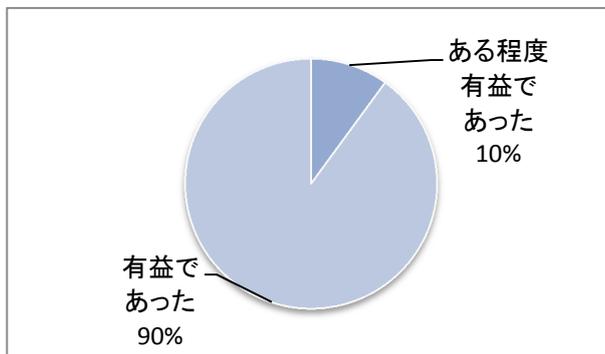
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	2	20%
5.価値・刺激があった	8	80%
無回答	0	
計	10	100%



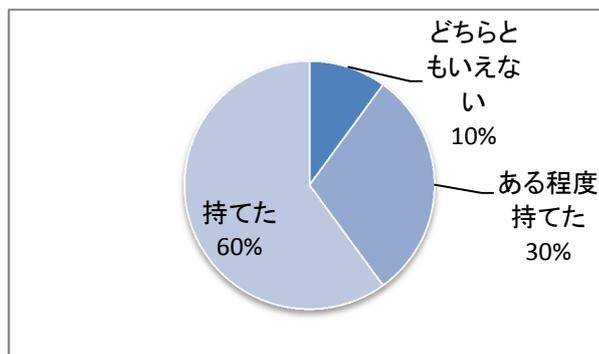
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度有益であった	1	10%
5.有益であった	9	90%
無回答	0	
計	10	100%



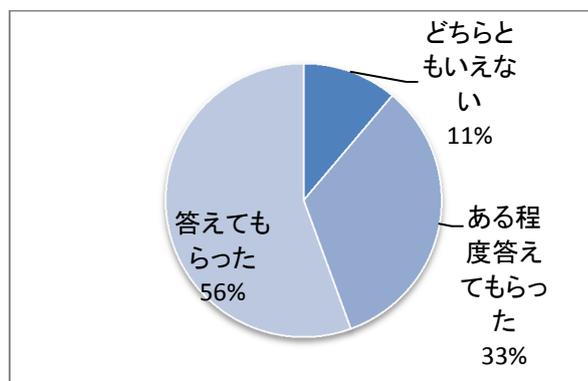
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	10%
4.ある程度持てた	3	30%
5.持てた	6	60%
無回答	0	
計	10	100%



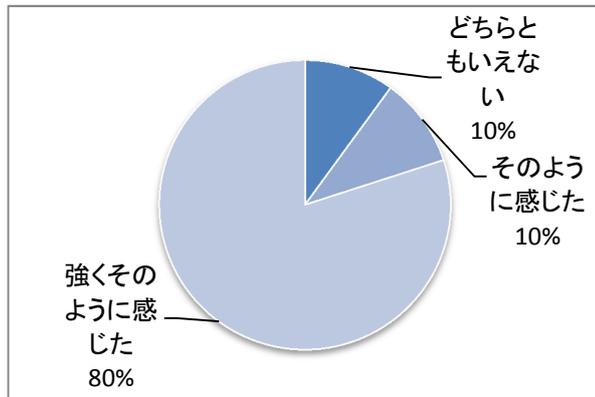
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	11%
4.ある程度答えてもらった	3	33%
5.答えてもらった	5	56%
無回答	1	
計	10	100%



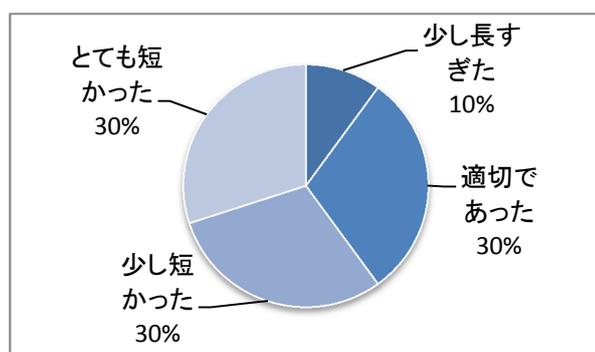
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	10%
4.そのように感じた	1	10%
5.強くそのように感じた	8	80%
無回答	0	
計	10	100%



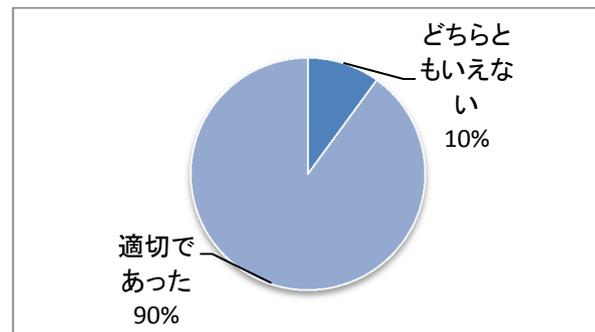
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	1	10%
3.適切であった	3	30%
4.少し短かった	3	30%
5.とても短かった	3	30%
無回答	0	
計	10	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	10%
4.適切であった	9	90%
無回答	0	
計	10	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
とても感動と学びを頂きました。自分も旅館作り地域作りをしっかりとやっていきたいと本気で思いました。ありがとうございました。
今回のご講演で伺ったいくつかのことは、自社で実践してみたいと思いました。ありがとうございました。
いい話をありがとうございます。
客観的に学ぶことができ、とても有意義でした。吉川先生からの流れが狙ったように良くて、聞きやすかったです。
価格を高く(収益を取れる)。ワンマンからの脱却、インバウンドをアジアで近場だから来るのではなく、ヨーロッパからの観光客。三大ガニが起爆剤か？料理長を経営陣。地域経営。
鶴雅社訓八条の中で笑顔が良くて元気があれば90点というスタッフのモチベーションを上げること、料理長を経営陣に加えること、地域、郷土力を磨くことなど学びが深かったです。観光カリスマの大西社長にきめ細やかなお話をしていただき、大変有意義でした。

アカウンティング戦略、 戦略シミュレーションゲーム



箕本 智之 氏

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

1963 年生まれ

一橋大学大学院商学研究科修士課程修了

一橋大学大学院商学研究科博士課程単位修得

1994 年 札幌学院大学商学部 専任講師

1996 年 同 助教授

1997 年 小樽商科大学商学部 助教授

2000 年～2002 年 イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校商経学部国際会計教育研究センター客員研究員

2004 年 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）助教授

2007 年 同 教授

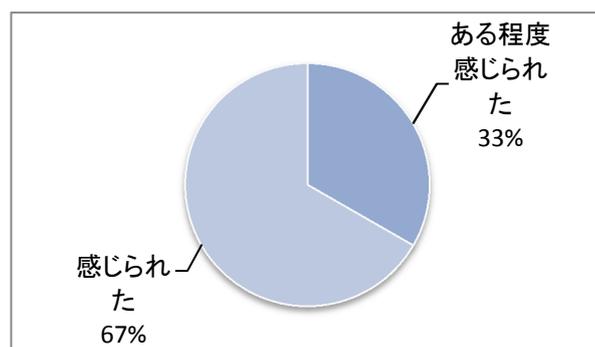
2013 年～2015 年 同 専攻長

■受講者へメッセージ

会計情報を経営管理に生かすために管理会計という学問分野が生まれました。本講義ではホテル・旅館業の経営管理問題を解決すべく、有用な管理会計ツールを提供いたします。御社の課題に適切なツールを身につけていただきたいと思います。

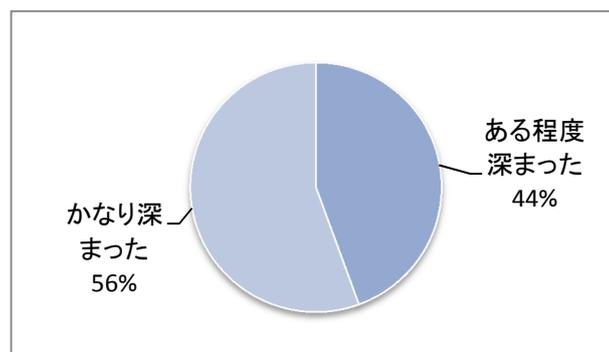
■ 1. 今回の受講によって、前年度の受講時と異なる気づきや学びを感じられましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.感じられなかった	0	0%
2.あまり感じられなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度感じられた	3	33%
5.感じられた	6	67%
無回答	1	
計	10	100%



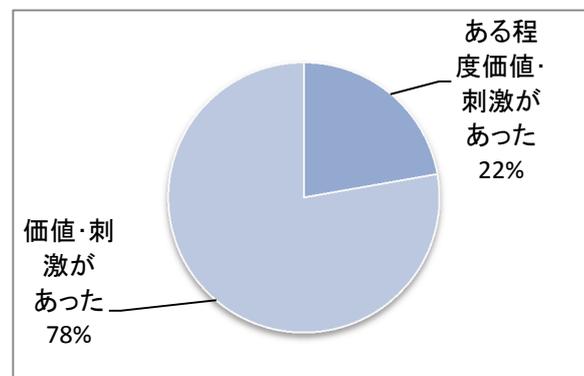
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	4	44%
5.かなり深まった	5	56%
無回答	1	
計	10	100%



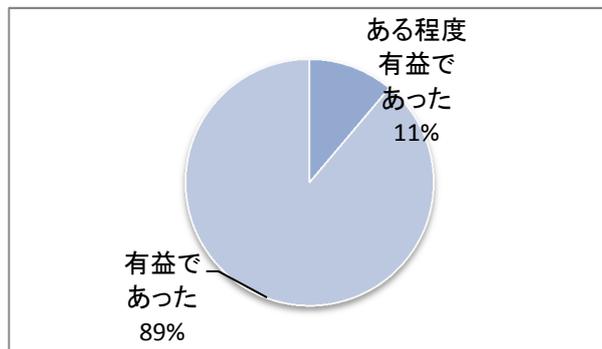
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	2	22%
5.価値・刺激があった	7	78%
無回答	1	
計	10	100%



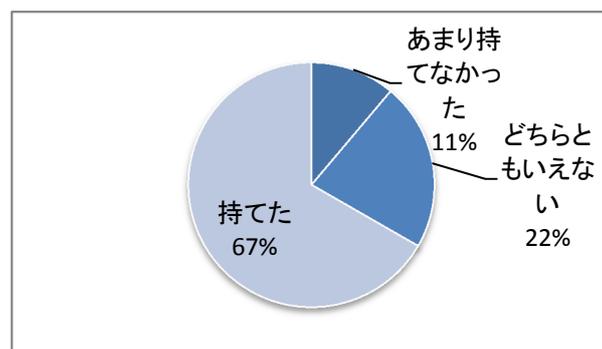
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度有益であった	1	11%
5.有益であった	8	89%
無回答	1	
計	10	100%



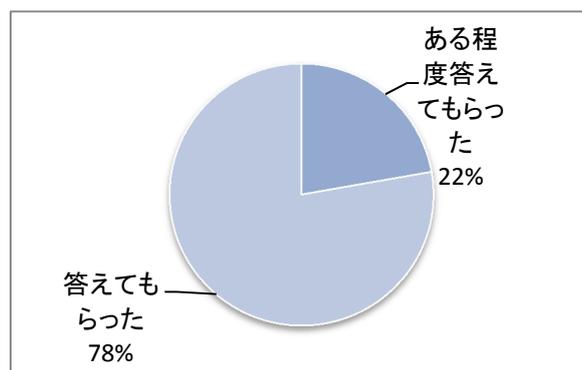
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	1	11%
3.どちらともいえない	2	22%
4.ある程度持てた	0	0%
5.持てた	6	67%
無回答	1	
計	10	100%



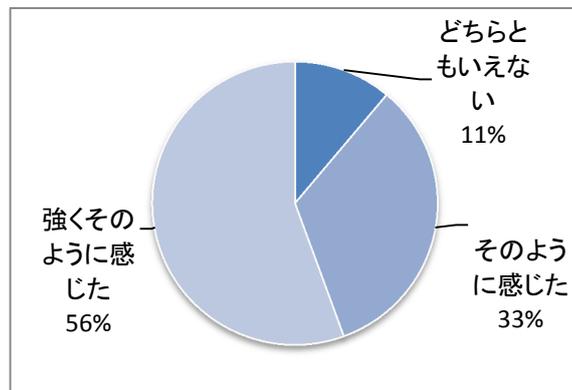
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度答えてもらった	2	22%
5.答えてもらった	7	78%
無回答	1	
計	10	100%



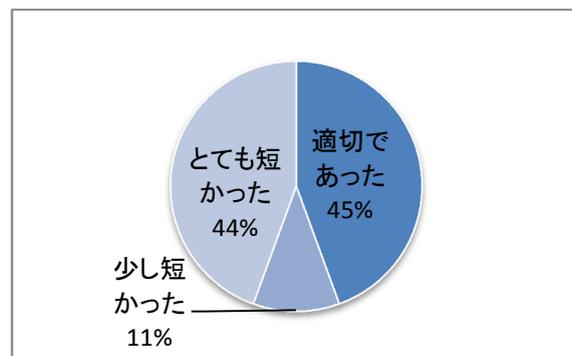
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	11%
4.そのように感じた	3	33%
5.強くそのように感じた	5	56%
無回答	1	
計	10	100%



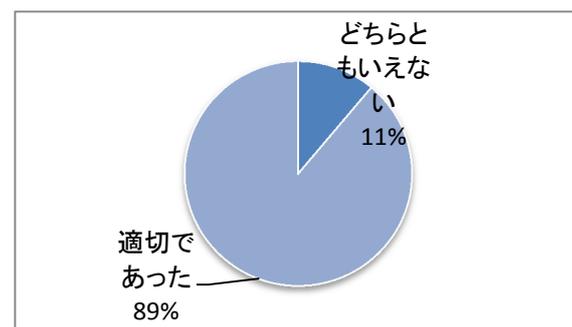
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	10%
3.適切であった	4	45%
4.少し短かった	1	11%
5.とても短かった	4	44%
無回答	1	
計	10	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	11%
4.適切であった	8	89%
無回答	1	
計	10	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
難しい！！
勉強になります。明日も頑張ります。
1日目はルールを覚えたり、記入の仕方を覚えたりするので精一杯だった。2日目も頑張ります。
楽しかった。

平成 28 年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 11月2日(水)

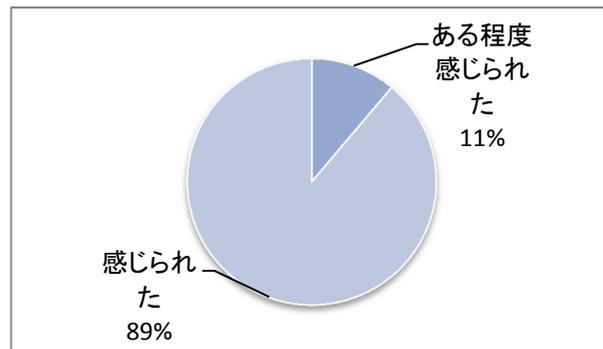
講義アンケート結果〈第2ターム〉3日目

テーマ：レクチャー、ゲームシミュレーション

講師：国立大学法人小樽商科大学 教授 篠本 智之 氏

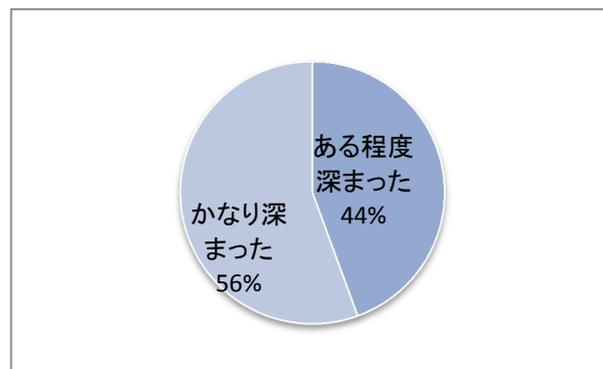
■ 1. 今回の受講によって、前年度の受講時と異なる気づきや学びを感じられましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.感じられなかった	0	0%
2.あまり感じられなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度感じられた	1	11%
5.感じられた	8	89%
無回答	0	
計	9	100%



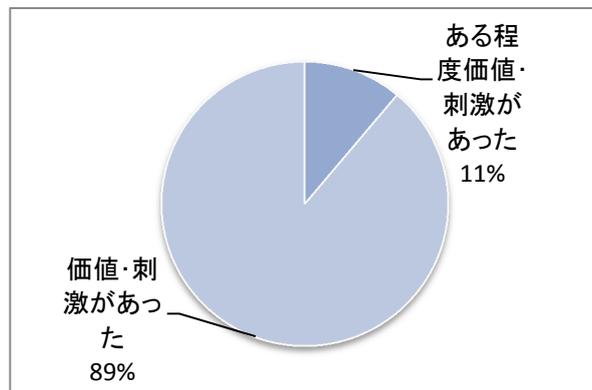
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はさらにどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.ほとんど深まらなかった	0	0%
2.あまり深まらなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度深まった	4	44%
5.かなり深まった	5	56%
無回答	0	
計	9	100%



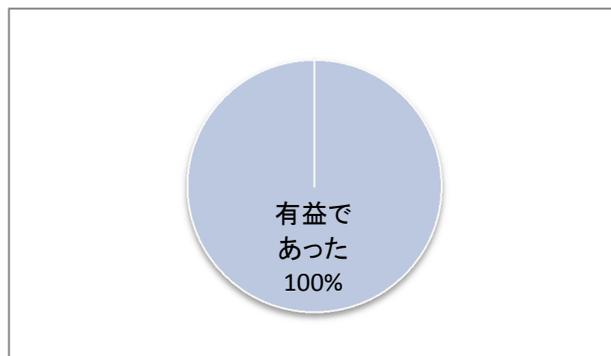
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激がなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激がなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	1	11%
5.価値・刺激があった	8	89%
無回答	0	
計	9	100%



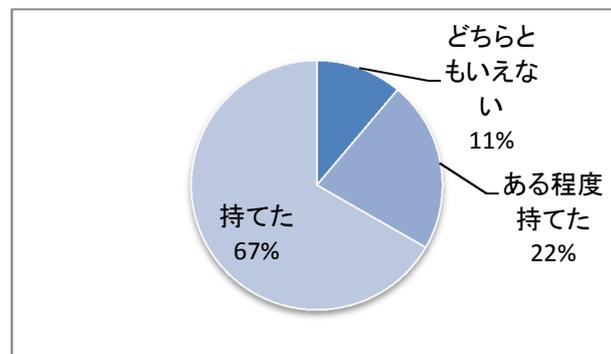
■ 4. 本講義はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.有益でなかった	0	0%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度有益であった	0	0%
5.有益であった	9	100%
無回答	0	
計	9	100%



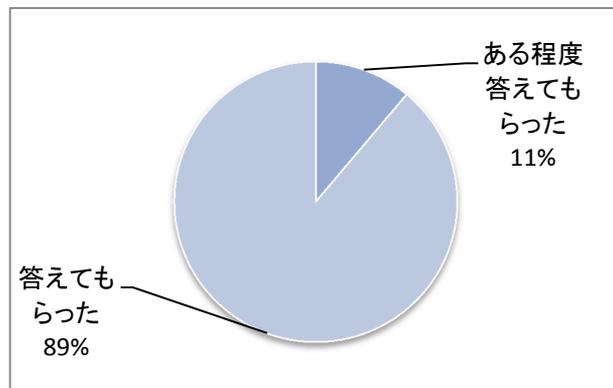
■ 5. 本講義で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.持てなかった	0	0%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	11%
4.ある程度持てた	2	22%
5.持てた	6	67%
無回答	0	
計	9	100%



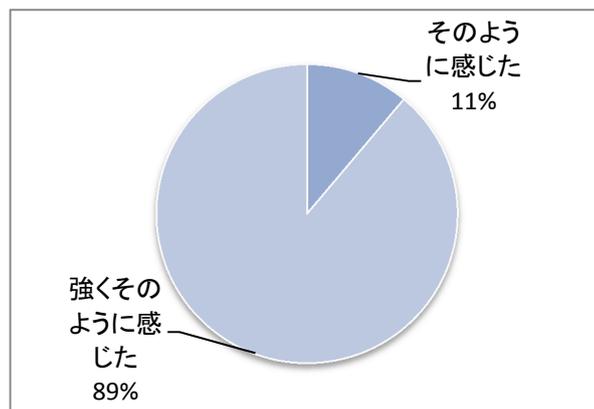
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.答えてもらえなかった	0	0%
2.あまり答えてもらえなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.ある程度答えてもらった	1	11%
5.答えてもらった	8	89%
無回答	0	
計	9	100%



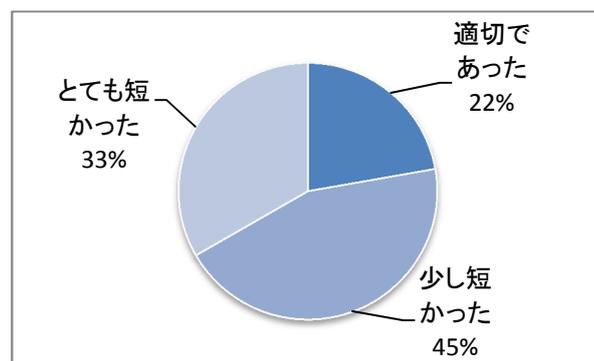
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.そのようには感じなかった	0	0%
2.あまりそのようには感じなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.そのように感じた	1	11%
5.強くそのように感じた	8	89%
無回答	0	
計	9	100%



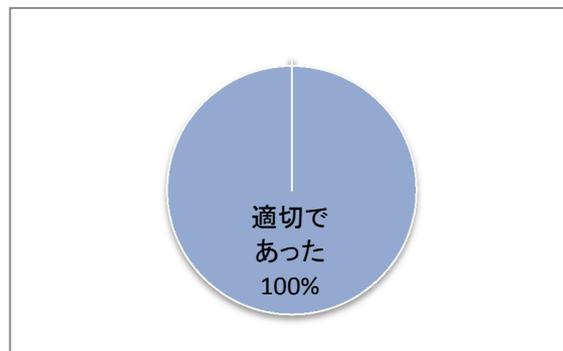
■ 8. 講義時間は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長過ぎた	0	0%
3.適切であった	2	22%
4.少し短かった	4	45%
5.とても短かった	3	33%
無回答	0	
計	9	100%



■ 9. スライドや配布資料等の教材は適切でしたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.適切でなかった	0	0%
2.あまり適切でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	0	0%
4.適切であった	9	100%
無回答	0	
計	9	100%



■ 10. 本講義について、ご意見、感想などを自由にご記入下さい

フリーコメント
しっかりと戦略を立てて経営を行う事を学びました！時間があったという間でした。ありがとうございました。
とても勉強になりました。ありがとうございました。
色々学びがあった。固定費は経営者の1年分の覚悟ということがわかった。
ゲームを1期ずつ重ねるごとに新たな気づきを得ることができた。5期より先もやりたいと思いました。ありがとうございました。
もう少し継続したかった。
難しかったけど面白かったです。
第6期がやりたかったです。
MGを勉強して戦略を立てたい。
前回よりも理解できてきたが、まだ不十分であるので続けて学んでいきたいと思います。

●第2タームの講義の課題

第2タームの講義も全体的に満足度の高い結果となっているが、アンケート結果から、受講者により講義の理解に差が見られたと考えられる。第2タームでは、講義と戦略シミュレーションゲームを行ったが、特に、戦略シミュレーションゲームは、慣れない受講者にとって、ルールの理解に時間がかかった印象がある。しかし、2日間ゲームを継続したことで、次第に慣れ、同じグループの受講者と競い合い、楽しみながら知識を身に付けている受講者も多く見られた。

また、受講者の復習について、事後課題やフォローの仕組みが不足している。戦略シミュレーションゲームについて、さらに続けて取り組みたいという意見が上がったが、今後は、そういった意欲のある受講者へ事後課題やフォローをし、学習機会を逃さないことが必要であろう。

(4) 受講者のアウトプット機会の創造

(4) - 1 鶴雅観光人材養成講座との連携

北海道釧路市阿寒町を中心に宿泊業を展開する鶴雅グループが大学生向けの人材育成講座を開講しており、当講座に平成27年度の受講生を講師として登壇させ、本事業の成果発表及び大学生世代との交流を図ることで双方の学びの場を創出し、中長期的な観光産業の人材育成の効果を期待するものである。

●登壇機会

平成28年8月21日(月)～22日(火)の3講座

※鶴雅観光人材養成講座は平成28年8月20日(日)～9月6日(火)の18日間

●開催会場

○あかん湖鶴雅リゾートスパ鶴雅ウイングス

北海道釧路市阿寒町阿寒湖温泉4丁目6番10号

●参加大学

○札幌国際大学

○北海学園大学

○北海道文教大学

○小樽商科大学

○札幌大学

○立教大学

... 計6大学

●大学生の参加者概要

受講生内訳	学年			合計
	1年	2年	3年	
札幌国際大学 観光学部	0人	0人	2人	2人
北海学園大学 経済学部	0人	0人	10人	10人
北海道文教大学 国際言語学科	0人	0人	5人	5人
札幌大学 女子短期大学	5人	0人	0人	5人
立教大学 観光学部	0人	0人	2人	2人
小樽商科大学 商学部	0人	0人	5人	5人
			総計	29人

●登壇者と講座

日付	登壇者	講座
8月22日	大和リゾート株式会社 ロイトン札幌 副支配人 経理総務担当 坂東 清彦氏	～アジア大航海時代のホテル、 華麗なる投資とは、何か～
8月22日	鶴雅リゾート株式会社 常務取締役 大西 希氏	インバウンドを中心に誘客戦略 について
8月23日	株式会社ホテル松本楼 代表取締役社長 松本 光男 氏	従業員満足度を中心とした組織 活性化について

●受講生である大学生のアンケート結果の考察

受講生である大学生へ3人の登壇者に対するアンケートも実施し、本取り組みに対するフィードバックを得ていた。当然ではあるが、6大学の学生によるアンケートであるので学生個々の関心が異なり、各登壇者への感想も様々であった。しかしながら所謂、一社のみで行われるインターンシップとは明らかに異なり、複数の施設の経営者層による講座は統制され画一的になりがちなメッセージにはならず、規模や立場、地域の違いから出てくる独自性を感じ取ることができたのではないかと思われる。さらに実際の現役経営者からの言葉は、学生の表面的な興味から深くその現場に感情移入した中で考える機会となり、本当の意味での業界への理解や関心を創造することができたと考える。

他方、登壇者側からすると現役学生の生の考えや反応を捉えることができ、人材確保や人材育成の観点で多くのヒントを得る機会にもなっていたようだ。実際、マーケティングやファイナンスに関する学生の知識レベルや質問内容に改めて感心していた登壇者もあり、後述する登壇者の学びの振り返りだけではない部分で産業界としてのメリットを生み出すことができたのではないかと思われる。

以上のように当事業における教育プログラムを通じた経営者層の学生へのインターンシップの関わりは登壇者自身の学びの振り返りだけではなく、今後の人材確保、人材育成の観点で効果が期待されるとともに、実際に宿泊業界に興味のある学生には現状を伝える貴重な機会となり、学生にとっては広く宿泊業界を知る、さらには現役経営層との直接コミュニケーションを学ぶ社会人としての基礎形成の場となっていることを確認することができた。

こうした相乗効果を生み出せる取り組みは今後も拡大していくことが必要であり、観光産業を支えていく若い世代層を厚くする重要な取り組みである。したがって、産業界と大学が新しいインターンシップの在り方も議論し、当事業との連結などを模索することも検討に値するであろう。

(4) - 2 平成 28 年度ブラッシュアップ講座での登壇（経験談話）

平成 28 年度ブラッシュアップ講座で平成 27 年度を受講生から経験談を共有することで講座の活用や現場でのリアルな効果、軋轢などを実感してもらい講座の意義や課題そのものを関係者が話し合う場を創出した。この取り組みにより、平成 28 年度を受講生にとって活用イメージができるようになる他、登壇した平成 27 年度を受講生自身が学びを振り返り、自身の課題や今後の抱負について認識する機会となることを目的に行った。

●登壇機会

平成 29 年 3 月 10 日（金）の 2 講座

※平成 28 年度ブラッシュアップ講座第 3 タームは、平成 29 年 3 月 8 日（水）～10 日（金）の 3 日間

●開催会場

小樽商科大学 札幌サテライトオフィス（JR 札幌駅より徒歩 2 分）

北海道札幌市中央区北 5 条西 5 丁目 7 番地 sapporo 5 5 ビル 3 階

●登壇者と講座

日付	登壇者	講座
3 月 10 日	大和リゾート株式会社 ロイトン札幌 副支配人 経理総務担当 坂東 清彦氏	旅館・ホテルの経営人材育成講座を受講して
3 月 10 日	鶴雅リゾート株式会社 常務取締役 大西 希氏	旅館・ホテルの経営人材育成講座を受講して

(4) - 3 登壇者からのフィードバックからの考察

登壇者はインターンシップにおいては学生への説明や対応方法についての考えを模索しながら、講師を務めている状況であった。基本的には自身の施設で接する機会はあるものの、講師として意識することは単なる業務の延長である OJT とは異なり、登壇者自身の学びの振り返りを促進し、学生との関係を新たに考える機会になっていたようだ。

また宿泊業界での当事業の受講者としての経験談話については学びの振り返りだけでなく、実際にいかに自身の施設で活用できているのか、若しくは活用するための課題を積極的に思考する機会になっていた。

上述の通り、他人の前で話をするというアウトプットの機会創出は講座を受けている受講者としての意識から、説明する講師としての立場へ変化させることにより学びの定着化につながることを期待できることを確かめることができた。

(5) フォローアップ研修の全体考察

研修全体としての内容は受講者が期待している以上のレベルで提供できたものと考えられるが、受講前後の課題による予習復習、フォローが必要であると考えられる。もちろん、受講者により勤続年数や経験も異なるため、主催者側としてそのような要素を考慮して考えていく必要がある。また、受講者同士の意見をディスカッションでまとめ、発表することや、フォローアップの時間などのコーディネーターによる受講者へのマイクパスは、講師や教員とのコミュニケーションにもつながり、講師から受講者への一方通行の講義とならないため、有用であると考えられる。

平成 27 年度からの受講者の為、主催者側との人間関係も徐々に深まっており、講座全体の一体感を醸成することができた。受講者自身が当事業の参加者として主体的に関わるようになれば、さらなる産学官連携の取り組みが期待できる。

5. ケース教材作成について

平成 27 年度から引き続きケース教材作成を行った。宿泊業界内の施設の事例を活用することで自身の施設に置き換えて経営課題を捉え、解決方法についても多様な意見を取り入れながら自身の答えを見出していく学習を目的とし、理論をベースとして事例から実践的思考を学ぶために題材を数多く揃えることが中長期的にも必要である。

ケース教材の対象として引き続き北海道釧路市阿寒町を中心として経営している鶴雅グループ、鹿児島県指宿温泉の吟松（今回の調査先は霧島温泉にある吟松の系列宿）の 2 つの施設を継続インタビューし、平成 28 年度では新たにザ・ウィンザーホテル洞爺をターゲットに調査を進め、ケース教材を作成した。また新たな教材開発に向けて、全国の旅館・ホテルへアンケート調査や実地調査も行った。

(1)：鶴雅グループの視察、ケース教材作成状況

日 程：平成 29 年 1 月 12 日（木）

調査先：鶴雅ホールディングス

参加者：小樽商科大学 北川泰治郎

対応者：●鶴雅ホールディングス 社長、社長室長

日 程：平成 29 年 3 月 29 日（水）～30 日（木）

調査先：大沼鶴雅オーベルジュ エプイ

参加者：小樽商科大学（5 名） 近藤公彦、李濟民、北川泰治郎、松田有加、益山健一

対応者：●大沼鶴雅オーベルジュ エプイ 支配人

■調査の目的

本調査はケース教材改訂のため鶴雅ホールディングス及び北海道新幹線の開通を機会に進出した大沼公園地域での新施設の戦略やその現場の状況を把握し、新たなケースディスカッション課題の探索を行った。

■調査内容

1/12(木) 12:00-15:00

- 鶴雅ホールディングス 社長、社長室長
 - ・鶴雅グループの戦略と今後の展開や課題

3/29(水) 15:00-16:30

- 大沼鶴雅オーベルジュ エプイ 支配人
 - ・新幹線効果
 - ・誘客戦略
 - ・本社との連携

(2)：鹿児島地域の視察、ケース教材作成状況

日 程：平成 28 年 12 月 10 日（土）～11 日（日）
調査先：鹿児島県霧島温泉 （1）Heart Anniversary の宿 天テラス
参加者：小樽商科大学 2 名 塚昌彦、近藤真弘
対応者：●Heart Anniversary の宿 天テラス
社長、女将（社長の奥様）
総支配人、支配人、マネージャー

■調査の目的

本調査は、ケース教材改訂を行うにあたって経営者への追加インタビュー、財務状況ヒアリングを行い、教材内容の充実を図るためであった。

■調査内容

12/11(日) 13:00-16:00

- Heart Anniversary の宿 天テラス 社長及び幹部へのヒアリング
 - ・ホテルの歴史
 - ・業界環境
 - ・競合状況
 - ・財務状況

(3) ザ・ウィンザーホテル洞爺への視察、インタビュー

日 程：平成 29 年 2 月 22 日（水）～23 日（木）
調査先：ザ・ウィンザーホテル洞爺、浜田園
参加者：小樽商科大学 3 名 北川泰治郎、益山健一、近藤真弘
対応者：●ザ・ウィンザーホテル洞爺 総支配人、総料理長
浜田園 園主妻

■調査の目的

本調査はケース教材制作のため総支配人と総料理長へインタビューし、サミットが開催された施設の強みや課題、地域との共生について情報を収集し、テキストを作成した。また、食材を供給している農家にもヒアリングし、対象施設を主観的且つ客観的に分析することを目的とした。

■調査内容

2/22(水) 15:00-17:00

- ザ・ウィンザーホテル洞爺 総支配人、総料理長
 - ・施設の強みや課題
 - ・組織間の連携
 - ・人材育成や確保について

2/23(木) 13:00-14:00

- 浜田園 園主妻
 - ・対象施設との関係
 - ・食材調達と供給について
 - ・地域と対象施設の関係



ザ・ウィンザーホテル洞爺の外観



コース料理の一例

(4) マーケティング調査・研究について

平成 28 年度の当事業においては日本国内の旅館・ホテルによるマーケティングに関する学術研究および教材作成を行うため、無記名によるアンケートを実施した。また、今後、得られたデータの統計的分析を行うと共に、得られた知見に基づき論文作成及び教材開発を行い、観光業界での活用を図る予定である。

●旅館・ホテル対象のアンケート

・調査対象

観光庁で保有するデータ・ベースに登録されている、日本国内の旅館・ホテル（約 2454 件）に勤務する、「マーケティング戦略の計画と実行に精通する者」を対象とした。

・調査方法

アンケート調査は、郵送法で実施し、対象の旅館・ホテル 2454 施設の各施設から可能な限り 2 名の回答を依頼した。調査票は、2 月中旬に発送、2 月末に第一次締め切りとした。第一次締め切りまでに返信のなかった施設については、2 月末から 3 月初旬にかけて回収率向上のため、電話によるフォローアップを実施した。

なお、送付物は送付状、事業概要のチラシ、調査票(A3 両面 1 枚)、返信用封筒とした。また、アンケート作成・分析を教員が行い、事務手続きや問い合わせなどは、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にて行う体制とした。

・質問項目の概要

アンケート調査では、以下の 8 問に関連する事柄について回答を求めた。

問 1	事業環境についての認識
問 2	企業家志向の程度
問 3	市場志向（市場理解とそれに基づく知識の組織的な生成、共有、利用）の程度
問 4	マーケティング能力
問 5	ブランディングに関する取組、阻害要因、成果
問 6	企業成果（過去 3 年間の市場成果、収益性など）
問 7	施設概要
問 8	差別化に関する取組

・調査結果

アンケートを送付した 2454 施設のうち、692 施設から回答が得られ、回答者数としては 828 名であった。また、送付した施設数に対する回収率は 28.2%であった。

全体的な傾向としては、市場志向の高さ、ブランド志向の高さ、マーケティング能力の高さ、宿のコンセプトの明確さが、企業成果に対して正の影響を与えると解釈できる結果が得られている。ただし、業態（旅館、リゾートホテル、ビジネスホテル、シティホテル）によって各要因の企業成果に影響を及ぼす影響は異なっており、業態ごとの適切なマーケティングの在り方が示唆される結果となっている。

また、近年の旅行業界におけるキーワードとして「インバウンド顧客の重視」、「団体客から個人客へのシフト」などが挙げられるが、インバウンド顧客の重視と企業成果の間には業態に関わらず線形的な関係は認められず、個人客重視と企業成果の関係は業態によって異なる傾向がみられる。

今後はより詳細な分析を進め、アンケート調査結果概要作成および学術論文の作成をおこなう。なお希望のあった回答者には、アンケート調査結果概要を後日メールにて配信を予定している。

●web リサーチ

・調査対象

旅館・ホテルのためのマーケティング・リサーチ教材作成を目的として、Web リサーチ企業のパネルの中から、直近 1 年以内に宿泊施設を利用した、国内の 18 歳～79 歳の男女を対象とし、宿泊施設で宿泊客向けに採用されている典型的な項目を用い、Web アンケートを実

施した。

- ・ 調査時期、方法

2月下旬に出現率確認のための調査を実施し、サンプル数などを検討した。出現率調査の結果を基に本調査の詳細を検討し、3月中旬に本調査を行った。本調査においては、スクリーニング調査、本調査を連結で行い、対象者を本調査へ誘導した。サンプル回収数は、予算内で可能な最大数である、スクリーニング調査 30000 調査以内、本調査最大 600 サンプルとした。

- ・ 質問項目の概要

スクリーニング調査で、本調査の対象となるか（架空の事例教材作成に適すると考えられる宿泊施設の利用経験者か否か）を判断し、本調査では、サービスや施設に対する満足度、宿の予約方法、宿の利用目的、回答者のプロフィールに関する質問を行った。

- ・ 調査結果

出現率調査終了後の調査項目の最終入稿から本調査結果の納品まで約 2 週間で、最大予定数であった 600 サンプルを得ることができた。その中で、ビジネスホテル、旅館について十分なサンプル数を確保できたため、これらのデータを利用してマーケティング・リサーチの目的や方法を学べる教材開発を行う。

（5）旅館・ホテル業界向けの教材開発実施調査について

さらなる旅館・ホテル業の経営人材の育成に効率的かつ効果的な教材を開発するために、実地調査を行い、教材に含まれるべき要素を検討した。まず、実地調査は企業としての旅館・ホテル業について外部環境と内部環境を理解するために行った。実地調査を行った旅館・ホテルの所在する地域は次のとおりである。

- ・ 信州湯田中温泉
- ・ 伊香保温泉
- ・ 道後温泉

調査結果として明らかになったのは、外部環境要素として次のようなものが考えられる。

- ・ 旅館・ホテル以外の観光資源の豊富さ
- ・ 旅館・ホテル業を含む観光業間の連携
- ・ 移動手段
- ・ インバウンド客の量

- ・サイトによる評価
- ・顧客タイプないし旅行目的

外部環境要素は一般に企業にとって所与のものと考えられることがある。これらの外部環境要素のうち、移動手段といった、旅館・ホテル業としての企業では短期的には変化が著しく困難なものがあるのは事実であるが、観光資源を新たに生み出すことに積極的にかかわることで外部環境要素を一部から変化させていくことが可能となることが分かった。

内部環境要素は外部環境要素を所与と考えると、外部環境に適応していただくだけであり、といったいわば運命論的な考え方も出てくるが、外部環境要素への働きかけを重視すると、内部環境要素も戦略的に変化させていくことが望まれる。そうした観点から調査対象を観察すると、次の点が明らかになった。

- ・ターゲット顧客を明確に意識したハード
- ・夕食と朝食の内容と接遇
- ・掃除担当者を含む従業員のあいさつや接遇
- ・観光資源への誘導
- ・掃除の徹底
- ・チェックイン、チェックアウト時などの混雑に対する工夫
- ・館内消費を促進する工夫
- ・非定型処理あるいはトラブルへの対応能力
- ・長期就労に向けての配慮や工夫

これらの要素はサイトによる評価の対象となるため、旅館・ホテル企業は非常に意識していることが観察からも明らかであった。ただし、サイトによる評価は、価格と比較しての相対的な評価であることは注意が必要である。値上げ後に評価が低下することもあるようである。「おもてなし」が 2020 年にむけてのキーワードになっているため、ハード以外の、いわばソフト的な内部環境要素はサイトによる評価がますます厳しくなっていくことは容易に予想される。

本調査では 2 事業者の経営者にヒアリング調査も行った。その結果、研修方法によっては次のような大きな効果を得られることが判明した。

- ・顧客にとっての価値連鎖の重要性を意識させることで、効果的な改善案を提案できるようになる。
- ・戦略の重要性と競合との戦略上の差異を意識させることで、競合を良く観察できるようになり、自社と比較できるようになる。
- ・こうしたスキルアップは自己の成長を確認することとなり、自信が芽生え、後輩に対

しても成長を促すようになる。

最近、社内研修の方法としてゲーミフィケーションが注目されているが、上の 2 事業者もゲームを研修に取り入れている。ゲーミフィケーションが上手くいくには能動的参加、称賛演出、即時フィードバック、自己表現、成長の可視化、達成可能な目標設定の 6 つの要素があるといわれている。上のうち 3 つ目の効果は成長の可視化が機能していると考えることができる。本人の成長のみならず同僚への成長促進は、人手不足が企業としての成長・維持阻害要因と指摘されている旅館・ホテル業では、決定的に重要な効果である。もちろんゲームによる研修が万能薬にはなりえないが、幼少時からゲームに親しんで成長してきた世代にとって、ゲームによる研修を真剣に議論すべき時代なのであろう。

6. 産学連携による教育プログラムの自立・持続的な運営体制について

(1) 事業の目的

プログラムの全国への波及を考え、地方大学や本教育プログラムの講師陣、業界への研究を進める教員を中心に産学連携コンソーシアムを形成し、全国各地で旅館・ホテル経営者育成プログラムを実施できるよう展開を図った。小樽商大の他に新たに大分大学と和歌山大学から当事業の参画を得て産学連携コンソーシアムの構想を進めてきた。観光庁からは事業において随時指導及び問題解決の協力支援ができるようコミュニケーションを継続し、小樽商大のプログラムのさらなる進化、全国各地への波及性を加速し、経営人材育成のレベルアップを継続的に取り組むことが目的である。

(2) 産学連携コンソーシアム内における大学の役割

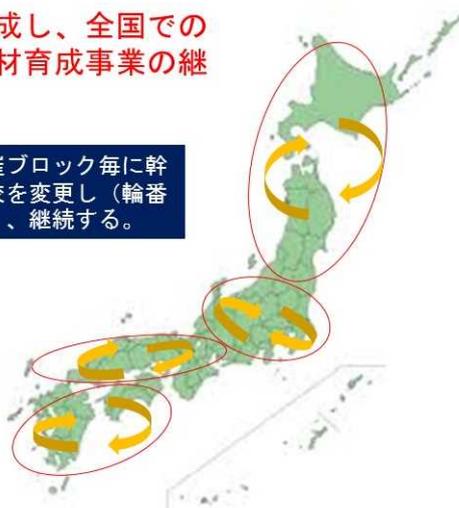
当事業の構想として複数の大学が参画するコンソーシアム形成を目指し、地方の旅館・ホテル経営者の育成について課題やビジョンを共有する。また、平成 27 年度及び平成 28 年度で小樽商大が実施したプログラムの設計、開発、試行を平成 29 年度以降もさらに地方へ波及させ人材育成プログラム開催を実施する。産学連携のコンソーシアムとして中長期的には日本全国を 4 地域から 5 地域のブロックに分けて産学連携のサブコンソーシアムを形成し、その各地域の中で輪番制による旅館・ホテル経営人材育成事業を継続する。なお、プログラムの開発や実施ノウハウについては随時、開催校が次年度開催校へトランスファーすることとし、改善についても産学連携コンソーシアム全体で議論し、プログラム自体のブラッシュアップを図る。なお、特に長期的な運営における産学連携コンソーシアムの大学の重要な役割として、産学連携コンソーシアムの会議開催や教育プログラムの企画、改善、実施、教材作成においてイニシアティブをとることである。

**コンソーシアムを形成し、全国での
旅館・ホテル経営人材育成事業の継続
実施を展開。**

全国を4~5ブロックに分割し、地域毎に旅館・ホテルの経営人材育成事業を実施。

開催ブロック毎に幹事校を変更し（輪番制）、継続する。

幹事校は次の開催校へ教育ノウハウ、ケース教材の引き継ぎなどを行い、プログラムの改善が図れるようにする。



**地方を中心とした旅館経営者及び大学研究者の
全国的なネットワーク形成**

(3) 産学連携コンソーシアムを形成する取り組み

■産学連携コンソーシアム形成に向けた取り組みの目的

当事業の実施校同士のコミュニケーションを活発化させ、各実施校での内容について議論や情報共有を推進する。また中長期的なコンソーシアム構想を目指し、事業の進化を図り、拡大させていくことを目的とする。

■実施校同士のコミュニケーション機会

	日程	訪問先	概要
1	平成 28 年 7 月 3 日	大分大学	小樽商大が大分大学を訪問し、事業内容について議論
2	平成 28 年 8 月 1 日	和歌山大学	観光庁と小樽商大が和歌山大学を訪問し、事業内容について議論
3	平成 28 年 8 月 23 日	大分大学	観光庁と小樽商大が大分大学を訪問し、事業内容について議論
4	平成 28 年 11 月 22 日	和歌山大学	観光庁と小樽商大が和歌山大学を訪問し、事業内容について議論
5	平成 28 年 12 月 17 日	和歌山大学	小樽商大が和歌山大学の最終タームを視察
6	平成 29 年 1 月 13 日	観光庁	小樽商大と大分大学が観光庁を訪問し、開講に向けた打合せ
7	平成 29 年 2 月 6・7 日 平成 29 年 2 月 15・16 日	大分大学	小樽商大が大分大学の第 1、2 タームを視察、内容についてディスカッション
8	平成 29 年 3 月 10 日～12 日	小樽商科大学	大分大学と和歌山大学が小樽商大の第 3 タームを視察 前後に観光庁も含め事業の進捗状況や内容について共有、指導。

■産学連携コンソーシアム形成に向けた取り組みに関する考察

大学同士が直接コミュニケーションする機会を 8 回設けることができ、電話やメール等でのコミュニケーションを加えると最低限の波及支援、情報交換は行われたのではないかと推察される。今後も継続的な機会を設けることで、教員間の信頼関係も醸成され事業の推進が期待できると考えられる。

7. 今後に向けた課題の整理と方向性

平成 28 年度の産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業は平成 27 年度の旅館・ホテルの経営人材育成事業での試行プログラムを踏まえ経営学をベースとした教育プログラムをブラッシュアップしてきた。受講者である次世代の経営者や幹部、そして講師からそれぞれフィードバックを受けながらプログラムを組み立て発展させてきたが、さらなる課題の整理と今後の方向性についてまとめる。

<教育プログラムについて>

開催日数についてはそれほど不満があるものではなかったが、やはり 1 タームあたり 3 日間は現役の経営幹部にとっては、限界に近い拘束時間となっている。一方、広大な北海道を中心として受講生を募集しているため、例えば札幌市内で 1 日間ずつ実施するような構成は難しい状況である。開催時期としては北海道の閑散期を意識して開催したが、ブラッシュアップ教育プログラムは冬季である 12 月～2 月の開催を避けたため、第 2 タームと第 3 タームの期間を空けてしまい、受講者からの改善の要望もあった。

前年度の改善を主としたブラッシュアップ教育プログラムについては、講座時間は平成 27 年度におけるフィードバックで座学の時間が長かったということもあり、受講者同士のコミュニケーション機会を増やす講座を意識した。ほとんどの講座においては一人の講師の持ち時間を 3 時間とし、座学とグループディスカッションをそれぞれ 1.5 時間という配分にしたため、比較的インプットとアウトプットのバランスが良かったのではないかと思われる。

平成 27 年度受講者向けのフォローアップ研修については 2 タームの計 6 日間の開催としたが、2 年目の受講者向けのプログラムとしてケーススタディや戦略シミュレーションゲームなどの講座を開催することによって、より事例をベースに深く議論、考えられる講座を充実させた。また、受講者と主催者側の人的交流も前年度からのつながりもありネットワークをさらに醸成させられたのではないかと考える。したがって、継続的なコミュニケーション機会を今後もどのように確保していくかが重要である。

受講者のアウトプットについても平成 28 年度からの受講生はビジネスプラン発表会として、講座で学んだ内容から所属する施設の課題発見、そして対策を思考してもらい、最終タームにおいて発表する機会を設けた。前年度同様に受講者同士、そして大学教員との間で内容をシェアすることによる相互の学びを促進することができた。他方、前年度からの受講生に対しては、さらなる応用編を用意し、より実践的な議論の場、そして講師の立場となって学んだことを自身の声で説明する機会を提供し、学習効果の振り返り、定着化を図ってきた。特に前年度受講者からは学んだことを実践する際の組織内での摩擦などの声が聞かれ、いかに組織内で施設の課題に対する「共通言語化」を浸透させられるかは継続的な当事業の取り組みによって解決したい大きな事項である。

最後に全体的に講座内容については数値を捉えて経営状況を把握し、課題や戦略を練っていくプロセス、そして具体的な事例を交えての講義が受講者の声からも認識することができた。宿泊業界では経営者層が経営財務、指標を自らの目で分析する力が強いとは言えず、講義テーマには宿泊業界が感じている内容を十分に盛り込み、地域の課題もしっかりと捉えた講座の組み立てが必要であり、受講対象となる業界団体や関係者との連携を強くしていくことは必須であると言える。

<プログラムに構成していくべきと思われる必要科目>

基本科目：経営戦略、管理会計、ファイナンス、マーケティング、組織論

喫緊の課題に対する科目：

- ・人材不足に対して：労務管理、ヒューマンリソース、生産性向上、従業員満足度向上
- ・組織の人材開発：プレゼン力、エバンジェリスト*¹（伝えるだけでなく、人を動かす能力）
- ・IT技術やSNS普及への対応
- ・実践的且つ即効性のあるテーマ：生産性向上のテクニック、ブランディング、SNS活用、従業員モチベーションアップ
- ・関係府省庁の支援メニューの使い方（探し方） など

*¹エバンジェリスト：IT業界で注目されている新しい職種、あるいはその役割を担う専門人材のことで、高度化・複雑化が進むIT環境のトレンドや最新テクノロジーをユーザーに向けて分かりやすく解説し、啓蒙を図るのが主な任務。

【出典：日本の人事部(検索日平成29年4月28日)<https://jinjibu.jp/keyword/det1/706/>】

<受講者について>

受講者の募集については当然業界団体の協力が必須であり、業界団体との関係性構築について主催者側は積極的に取り組まなければならない事項である。したがって、小樽商大についてはさらなる業界との連携が期待されるであろう。また、そうした連携促進、信頼関係の構築により経営トップから部下への受講推薦が増え、今後の受講者募集において非常に進めやすくなるのではないかと考える。

講座内容の難度については前年度同様に受講のための試験や面接を実施しているわけではない為、受講者のレベルを把握し、講座内容を調整することがかなり難しい状況であった。小樽商大に関しては2年目ということもあり、チューニングの熟度も上がってきたのではないと思われる。このノウハウを今後他大学へスムーズに横展開できるかは大きな課題である。

また、宿泊業界の現状として、受講者からのヒアリングによると中小規模の施設では上級職あたりから自社施設内での人材育成の研修実施は困難を極め、大規模施設でも管理職以上の研修実施は非常に苦勞している状況である。実際、中小規模の施設は社内にキュア

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、人材のどの段階でどのような知識やスキルを身に付けるべきなのかを管理者や経営者層自体が把握できていないのが現実ではないだろうか。また、研修に人を送り出す仕組み、制度、予算が社内で確立していないため、人材育成が後回しになり積極的に行えていない現状がある。こうした現状に対し、首都圏については民間も含め教育機関や研修機会も充実しているが、時間的にも資力的にも参加が難しく、地方に行けば行くほど学ぶ機会自体が少ないのが現状である。そこで地域に根ざした大学が以下のような講座の体系図を意識し、経営トップ層からスタッフレベルまでの階層別を理解して地域の大学がその強みを活かすとともに、業界と連携しながらプログラムの企画、提供していくことが地域の経済活性化のためにも今後必要であろう。

観光庁「中核人材育成講座」の対象と研修体系との関連

		ビジネス系研修	職能系研修
経営層	社長	社会人大学院MBA、観光MBA	
	役員	観光庁 中核人材育成講座【中級】	当事業のターゲット層
	支配人	観光庁 中核人材育成講座【初級】	
管理職	部門長	ビジネスリーダー研修	異業種派遣
	課長	初級管理職研修	
		課題解決型研修	
上級職	マネージャー	監督職研修	語学研修
	主任	職場リーダー研修	モチベーション管理
一般職		中堅社員研修	営業力研修
		フォローアップ研修	コミュニケーション能力研究
		新入社員研修	おもてなし研修

出所：小樽商大の後藤英之教員による作成

参考情報：日本総研（教育訓練・能力開発プログラムの体系化）

https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/service/pdf/276_1.pdf

<講師について>

平成28年度はブラッシュアップ教育プログラムとフォローアップ研修の大きく2コース

を実施してきた。講師選定は前年度の講師からほとんど行っており、講師自身が講座に対する準備、進め方について理解が深くなっている状況であった。決して、国内に旅館・ホテル経営者向けの講師人材が多い状況ではないが、当事業を継続することによって講師のデータベース化が図られていくと思われ、受講生だけではなく講師とのコミュニケーションも重要な要素になってくるであろう。

また前年度同様に全体として講師の準備も十分に考慮する必要があり、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、打ち合わせを要望されることがあった。したがって、講師の選定を早めに決めスケジュールに余裕をもって調整することは基本であり、さらにプログラムの流れ自体を開催中に各講師へリアルに共有していく必要性も感じられた。

<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。特に社会人向けのこうしたノウハウは一朝一夕で習得できるものではなく、事業のプロジェクト推進能力も大学によって異なってくる。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するかは今後も大きな課題と言えよう。

E-learning 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、引き続きシステムの増強、維持については取り組んでいかなければならない要素である。勿論、補講や予習としての役割を果たしているが、遠隔のため受講できないターゲット層にもどのように対応していくかは今後の課題である。そのため講義の動画配信については講師の許諾やライセンスについても整備が必要であろう。

<産学連携コンソーシアムについて>

旅館・ホテル経営者向けの教育プログラムの全国的な波及を展開し、平成 28 年度は新たに大分大学と和歌山大学の実施を進めた。小樽商大と共に産学連携コンソーシアムを形成しさらなる波及を推進しなければならないであろう。

また、実施校を増やしていく上では教育ノウハウの伝達だけではなく地域性の違いを議論したり、業界との講座の在り方やニーズなども積極的に議論していかなければならず、個別の打ち合わせも含めて関係者が一堂に会する機会を積極的に設けていく必要があるだろう。

我が国での観光業界はもとより、旅館・ホテル向けの研究もまだ十分ではない状況であり、産学連携コンソーシアムの形成によって機関や個人のネットワークを醸成し、新しい研究やプロジェクトを立ち上げ、競争力の強化やイノベーションが生まれる状況を引き続き積極的に創っていくべきであると考えます。