

**「産学連携による旅館・ホテル経営人材育成事業」
報告書**

平成 28 年 3 月

観光庁観光産業課

目 次

1. はじめに	3
(1) 本事業の目的	
(2) 実施概要	
2. 事業実施体制及び全体スケジュールについて	5
(1) 事業実施体制	
(2) 事業全体スケジュール	
3. 産学連携による教育プログラムの企画及び試行的実施について	7
(1) 教育プログラムの企画	
(2) 教育プログラムの試行的実施	
(3) 教育プログラムの全体考察	
(4) ケース教材作成について	
4. 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	132
(1) 事業の目的	
(2) 産学連携コンソーシアム内における大学の役割	
(3) 調査概要	
(4) 調査のまとめ	
5. 今後に向けた課題の整理と方向性	142

1. はじめに

(1) 本事業の目的

我が国の観光産業は、国内総人口の減少・少子高齢化、世界規模での産業構造の転換、国内観光需要の成熟、訪日外国人旅行客の飛躍的な増加や ICT の発展など、大きな環境変化に晒されている。そのうち宿泊産業、とくにその大部分を占める地方エリアの旅館・ホテルは中小規模・家族経営事業者であること、過去に構築した販売・サービスの体制が硬直化していること、増加する訪日外国人旅行客への対応遅れ、国内観光需要とくに団体客や旅行会社からの送客依存などといった様々な理由により、経営革新が進んでいないのが現状である。また、旅館・ホテルはサービス産業のなかでも、労働生産性が低いといった課題もある。

しかしながら、地方の旅館・ホテルは地域の雇用を創出、経済波及効果をもたらすなど、大きな可能性を秘めた存在でもある。

こうした中で宿泊産業をさらに強化・発展させ観光立国を実現するためには、これまでのビジネスモデルに囚われず、消費者のニーズに応じた高付加価値のサービスを提供することや、外的環境変化に左右されず健全な経営を行うなど、高い経営能力を有した人材の育成が求められている。ただし、経営人材育成については、MBA をはじめとしたビジネススクールでの教育や研究が一般的ではあるが、ホスピタリティ産業分野や小規模な宿泊事業者を対象とした研究や教育コンテンツは、世界的に見ても希薄である。また、学界・産業界とも、情報・ナレッジが集中する都市部に比べ、観光の舞台となる地方エリアでは、教育や研究の環境整備の点でも遅れをとっている。これらの課題を解決するためには、産学連携による自立・持続的な仕組みを構築していくことが急務である。

そこで、平成27年度は、宿泊産業界（主に地方エリアの旅館・ホテル）の強化発展を推し進める優秀な経営人材を育成するために、これまでの事業成果を踏まえ、産学連携による教育プログラムを企画し試行的に実施しながら、その過程・結果の検証を行い、より効果的な教育プログラムの構築に向けて検討を行う。また、産学連携による自立・持続的な教育プログラムとなるよう、仕組みづくり及び運営体制について検討するとともに、その方向性についてとりまとめる。

(2) 実施概要

事業としては、次世代の旅館・ホテルの経営者や幹部向けに人材育成事業を展開するものである。平成27年度は経営学を基軸にマーケティングや財務、組織の分野で大学教員と実務家の外部講師を組み合わせ、理論的且つ実践的な講座内容を意識した。特に次世代の旅館・ホテルの経営人材育成プログラムは今後さらに発展させていく必要があり、平成27年度は試行的なプログラムを実施するとともにケース教材の作成と人材育成プログラムを実施できる研究機関を増やすことを目指した。事業としては、「教育プログラム開発・実施」「ケース教材作成」「産学連携コンソーシアム形成」「プログラムの評価」の4つの業務に分けて事業を実施した。「教育プログラム開発・実施」は第1タームから第3タームに分けて9日間実施し、E-learningによる補講や復習の機会を提供した。また、「ケース教材作成」は北海道釧路市阿寒町を中心に展開する鶴雅グループ、鹿児島県指宿温泉の吟松を対象に調査を進めた。「産学連携コンソーシアム形成」については、1つの行政機関と5つの大学に訪問し、旅館・ホテル経営人材育成事業に関する今後の取り組みについて可能性を探ってきたところである。また、最後に4つ目の「プログラムの評価」はアンケートや自己評価シートを活用し、来年度以降の人材育成プログラムに反映させていく予定である。

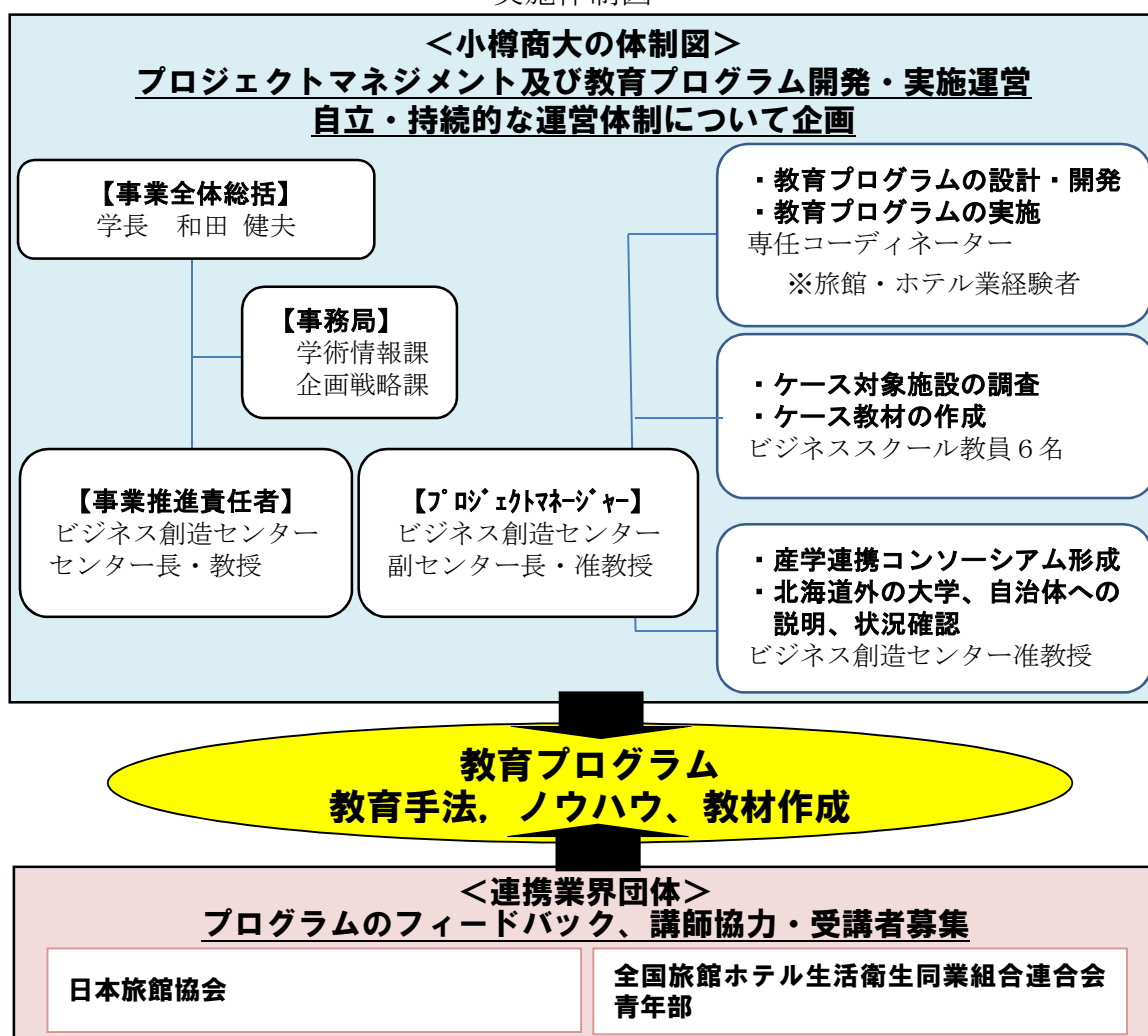
2. 事業の実施体制及び全体スケジュールについて

(1) 事業実施体制

本事業を実施していく上で必要な役割としては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）、そして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受講者の募集、⑤プログラムの評価・フィードバック、⑥産学連携コンソーシアム形成という6つの役割を想定して行った。

実施体制としては国立大学法人小樽商科大学の他、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、全国の地方運輸局から構成された。

実施体制図



実施体制に業界として日本旅館協会と全旅連青年部に参画してもらい、本事業においてターゲットとなる受講者への案内ができた。また、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）を聞く関係性を構築することができた。

(2) 事業全体スケジュール

項目		1)教育プログラム開発・実施	2)ケース教材作成	3)産学連携コンソーシアム形成	4)プログラムの評価	
平成27年	8月	3				
		10	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> プログラム開発 に向けた調整 </div>			
		17				
		24				
		31				
		7				
		14	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 事務局 体制整備 </div>			
		21				
		28				
		5				
		12	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 受講者募集 </div>			
		19				
	26					
	2					
	9					
	16					
	23					
	30					
	7					
	14					
	21					
	28					
平成28年	1月	4				
		11				
		18				
		25				
		1				
		8				
		15				
		22				
		29				
		7				
		14				
		21				
	28					

第1ターム	第2ターム	第3ターム
-------	-------	-------

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 受講者の自己 評価シート </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 受講者・講師 アンケート分析 </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 受講者の自己 評価シート </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 受講者・講師 アンケート分析 </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 受講者の自己 評価シート </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 受講者・講師 アンケート分析 </div>

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 本プログラムの 視察依頼 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 産学連携コンソーシアム形成に向けた大学及び業界団体訪問・打合せ </div>
--	---

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 受講者へのフォロー (ビジネスプラン作成支援) </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ケース教材開発調査(3カ所程度) </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ケース教材の作成 </div>
---	--	--

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 遠隔授業の提供 </div>

3. 産学連携による教育プログラムの企画及び試行的実施について

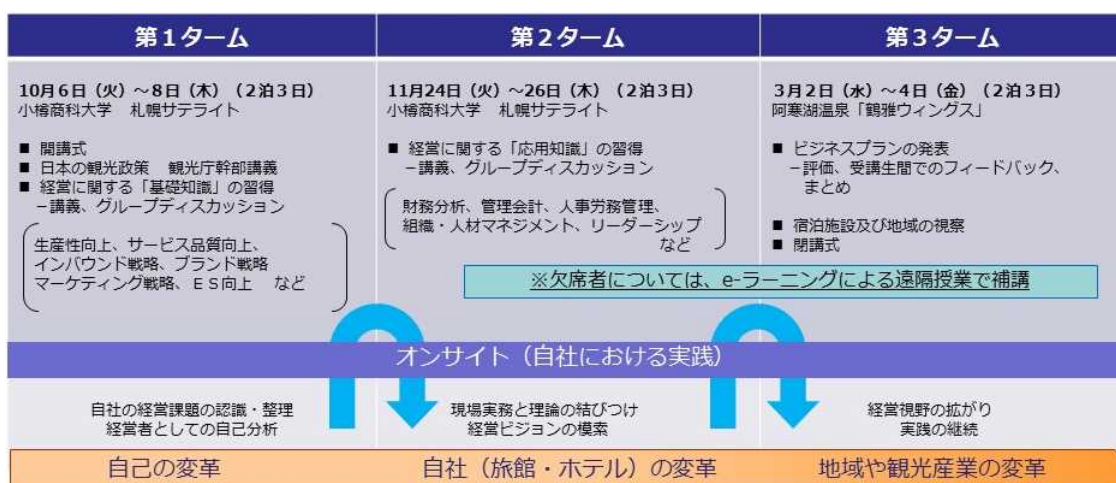
平成 27 年度における旅館・ホテルの次世代経営者をターゲットにした教育プログラムは下記に示す内容で実施した。教育プログラムに対しては受講者、講師からフィードバックを受け改善を図る仕組みを構築している。

(1) 教育プログラムの企画

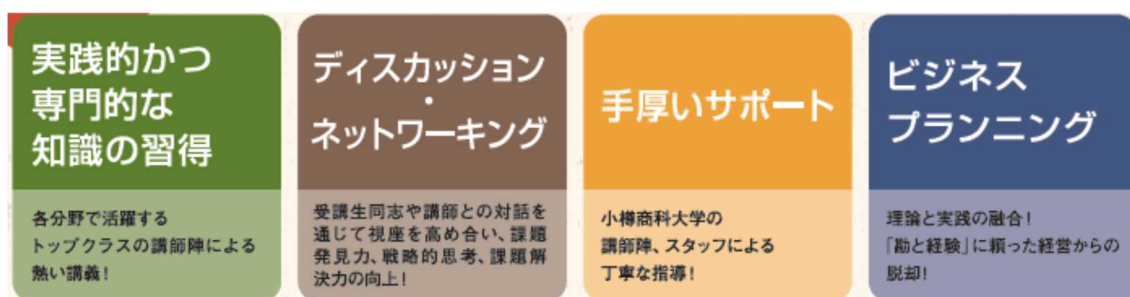
①教育プログラムの目的、特徴

教育プログラムの目的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る。

また、教育プログラムの特徴としては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も座学を行い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ている。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。



②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27年度においては北海道の大学である小樽商科大学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日の1つのタームとして3回実施した。

○第1ターム：

平成27年10月6日（火）13時00分～10月8日（木）17時30分

○第2ターム：

平成27年11月24日（火）13時00分～11月26日（木）15時00分

○第3ターム：

平成28年3月2日（水）15時00分～3月4日（金）15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科大学は大学院（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27年度については北海道釧路市阿寒町に本社を置く鶴雅グループ（平成28年3月より鶴雅ホールディングス）の施設であるあかん湖 鶴雅ウイングスの会場で開催した。

○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

○第3ターム会場：

あかん湖 鶴雅ウイングス

北海道釧路市阿寒町阿寒湖温泉4-6-10

●プログラム内容

第1ターム「観光政策とマーケティング」			
10/6 13:00 -18:00	開講式 主催者挨拶 小樽商科大学 和田学長, 観光庁 蝦名次長 スタッフ紹介, オリエンテーション		
		日本の観光政策	国土交通省観光庁 観光産業課 西海課長
	講演	旅館経営の実学	(一社) 日本旅館協会 会長 針谷 了 氏
	先行研究	サービス産業の労働 生産性革新の 理論と実務	(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 (札幌市内ホテルで開催)			
10/7 9:00 -18:00	グループワーク	ビジネスプランの組み立て	
	先行研究	女性観光客の誘客とおもてなし	(株)観光文化研究所 井川 今日子 氏
	課題発見	外国人観光客に旅館の魅力伝えよう	C E L 英語ソリューションズ 最高教育責任者 江口 裕之 氏
	課題発見	旅館・ホテルの役割	(株)北海道宝島旅行社 代表取締役社長 鈴木 宏一郎 氏
	課題解決	ブランディング戦略	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 猪口 純路 氏
10/8 9:00- 17:30	先行研究	旅館の歴史から見る魅力	常葉大学経営学部経営学科 教授 大久保 あかね 氏
	課題発見	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
	先行研究	日本文化体験をビジネスに。地域密着型ビジネス創出	有限会社ワックジャパン 代表取締役社長 小川 美知 氏
	課題解決	マーケティング論	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 副学長・教授 近藤 公彦 氏

第2ターム「財務分析と組織づくり」			
11/24 13:00 -18:00	第1と第3 タームのブ リッジ	第1タームの振り 返りと第3ターム に向けて	小樽商科大学ビジネス創造センター 准教授 北川 泰治郎 氏 准教授 後藤 英之 氏 コーディネーター 小室 陽介 氏
	先行研究	旅館・ホテルの収 支・財務・資金調達 ～持続的な経営の ために～	(株) 日本政策投資銀行 北海道支店長 松嶋 一重 氏
	クロージ ング	・翌日に関するア ナウンス ・アンケート記入	小樽商科大学ビジネス創造センター コーディネーター 小室 陽介 氏
11/25 9:00 -18:00	オープニ ング	・資料等の確認 ・前日の振り返り ・当日の目標設定	小樽商科大学ビジネス創造センター コーディネーター 小室 陽介 氏
	先行研究	財務体力・体質・資 金繰り!	日成コンサルティング (株) 代表取締役社長 吉川 孝 氏
	課題発見	宿泊業における再 生・活性化	(株) 地域経済活性化支援機構 シニアマネージャー 近藤 真弘 氏
	グループ ワーク	第三タームに向け て	小樽商科大学ビジネス創造センター 准教授 北川 泰治郎 氏 准教授 後藤 英之 氏
	課題解決	アカウンティング 戦略	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 専攻長・教授 籾本 智之 氏
	クロージ ング	・翌日に関するア ナウンス ・アンケート記入	小樽商科大学ビジネス創造センター コーディネーター 小室 陽介 氏
11/26 9:00- 15:00	オープニ ング	・資料等の確認 ・前日の振り返り ・当日の目標設定	小樽商科大学ビジネス創造センター コーディネーター 小室 陽介 氏
	先行研究	次世代経営者の組 織・人材マネジメ ント	フロンティア・マネジメント (株) マネージング・ディレクター 松本 渉 氏

	課題解決	組織活性化論	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 玉井 健一 氏
	グループワーク	第三タームに向けて	小樽商科大学ビジネス創造センター 准教授 北川 泰治郎 氏 准教授 後藤 英之 氏
	クロージング	・第三タームに向けたアナウンス ・アンケート記入	小樽商科大学ビジネス創造センター コーディネーター 小室 陽介 氏

第3ターム 「ビジネスプランの発表」			
3/2 15:00 -18:00	最終プレゼン準備	経営戦略とビジネスモデル	小樽商科大学ビジネス創造センター センター長・教授 李 濟民 氏
	グループワーク	ビジネスプランニング	小樽商科大学ビジネス創造センター 准教授 北川 泰治郎 氏 准教授 後藤 英之 氏
受講者、主催者関係者による交流会の開催（鶴雅ウイングスで開催）			
3/3 9:00 -18:00	発表会準備	発表会の説明・準備	2会場に分かれて
	発表会	ビジネスプラン発表会	（発表 20分＋質疑応答 10分） ×16名 ≒4時間
	発表会	ビジネスプラン発表会	ビジネスプラン審査員： 近藤，籾本，玉井，猪口，李，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
3/4 9:00 -14:45	講演	郷土の自然 ～北海道～	ウィルダネスロッジ・ヒッコリーウインド オーナー インバウンド事業株式会社ノーザンランド取締役 安藤 誠 氏
	視察	あかん遊久の里 鶴雅・あかん湖 鶴雅ウイングス・あかん鶴雅別荘 鄙の座 館内視察	
	修了式		修了式

※3/2の大西氏の講義は当初予定していたが急遽ビジネスプランニングへ変更。

③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の方々

定員：30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、実際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30名だったが大幅に超過し38名の受講者でスタートした（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	2	9	3	14
ホテル	7	8	9	24
合計	9	17	12	38

性別	
男性	32
女性	6

年齢	
20代	3
30代	16
40代	13
50代	2
60代	1
無回答	2

役職	
代表取締役社長	5
代表取締役	3
専務取締役	4
常務取締役	2
取締役	2
支配人	7
副支配人	3
主任	2
その他	9
無回答	1

エリア	
道内	27
道外	11

（2）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2015年10月6日（火）を皮切りに実施された。

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。

（2）－1：第1タームの準備・運営

第1ターム準備期間は2015年8月18日～10月5日までの約1ヶ月半であったが、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⇒ 主に道内の宿泊業事業者、観光協会、商工会議所ほか

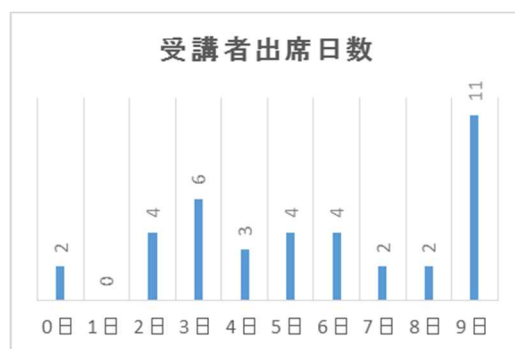
- ・チラシ、ポスター制作と業界団体及び国際観光ホテル整備法登録施設へ郵送配布

●申込受付について

- ・受付期間を9月30日（水）17時とし、38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38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。

表 受講者出席日数

0日	1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日
2名	0名	4名	6名	3名	4名	4名	2名	2名	11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 |
| ・10/6 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（会場出入り口に掲示）
- ・講座ポスター（会場出入り口に掲示）
- ・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

- ・受講者受付リスト
 - ・講座名、演題の表示用紙（会場内掲示用）
 - ・名刺（事務局）
 - ・講師用のお茶、水（ペットボトル）
 - ・デジタルサイネージ用データ送信（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および、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、次第作成）
 - ・配布用 第 3 ターム送迎バス仮予約表
- 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。

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
 - ・講義毎アンケートのフォーム改善
 - ・受講者の出欠を講義毎に管理するようフォーム改善
- 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
 - ・アルフラーニング登録用 E メールアドレス確認書（未提出者のみ）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 1 ターム振り返りアンケートフォームを送付
 - ・第 3 ターム宿泊・バス利用の見通しの確認書を送付

⑤第 1 タームの準備・運営における課題とまとめ

2015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。

●スケジュールに関する課題

8月下旬から9月中旬にかけて、チラシ・ポスター制作の関係もあり受講者募集と講師依頼の活動を並行せざるを得なかった。さらに受講希望者や講師人数も多かったため、手続き上の不備があったり、説明事項について不十分な事態が起きていた。

<事象例>

- ・受講者・講師・その他関係者への案内等が後手に回り、受講者への詳しい会場案内が講座開始1週間前になるなど、余裕の無い事態になった。
- ・事前提出課題の回収が第1ターム期間中にずれこむなどの対応を行った。

●受講者に関する課題

北海道外、北海道内の地方から来る受講者が多かったため、頻繁に案内や事前提出物などの連絡事項が多く、コミュニケーションに苦勞してしまった。また、受講者の本業の負荷、意欲の違いによって提出物の期限や内容に対してバラつきがかなりあった。

<事象例>

- ・受講者へメールでフォローしても返信が無く、繋がりやすい連絡先（携帯電話番号、携帯メール）を把握することで改善が図れた。
- ・講座参加可否や提出物に関する事務局とのやり取り、講義中の質問・発言、アンケート回答内容によって大きな違いを感じた。

●講師に関する課題

講師との講座内容打合せにおいて、受講者が明確になっていないこともあり、ある程度想定して話を進めることが多く十分ではなかった。一方で、次世代の旅館・ホテル経営者向けの講師経験者が少なく、選定する上で苦勞する部分もあった。

<事象例>

- ・運営側としても受講者の顔がはっきりとは見えていない状況であったため、講師へ伝えられる情報が限られており、受講者ニーズ等を推測しながらの講義依頼を進めた。
- ・「北海道」の宿泊業経営者を意識しすぎた内容の資料があったため、講師に修正依頼をした。

●ファシリティに関する課題

小樽商大の札幌サテライトでの開催だったため、機材としては揃っていた部分が多かったが、動画の撮影については小樽商大の教育開発センターや外部事業者の協力を得る必要があった。また、小樽商大のビジネススクール講義会場であったため、印刷や講義の時間延長についてはビジネススクールを優先する事態もあり、

一定の制限があった。

<事象例>

- ・事務局に大量印刷に向く複合機がなく、印刷物が大量であったため他の教員等の利用が重なることも多く、譲りながら作業を進めたためより一層の時間を要した。
- ・毎回、講義終了直後にビジネススクールの講義が控えていたため即時撤収していた。

●事業遂行の体制（人材）に関する課題

コーディネーター1名、事務補佐員2名の採用で行った事業であったが、人員が足りず、他の課からの協力など増員を余儀なくされた。また作業内容も一定以上のPCスキルが必要な場面があり、人材採用においても考慮する必要があった。

<事象例>

- ・資料印刷、ファイリングの工数が膨大で、他課より人員のヘルプがあった。
- ・卓上ネームプレート、参加者管理表、演題等の印刷など一般的な事務員以上のPCスキルが必要な作業があった。



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

(2) - 2 : 第1タームの講義概要とフィードバック内容

第1タームでの講師は10名であり、外部講師8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。

①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

生年月日 昭和26年2月13日

学歴 昭和49年同志社大学商学部卒業

職歴 昭和49年株式会社湯元館専務取締役
昭和59年同代表取締役社長
平成23年同代表取締役会長

団体歴 平成17年社団法人国際観光旅館連盟理事
平成24年一般社団法人日本旅館協会理事
平成26年同会長

平成27年度 旅館・ホテル経営人材育成講座 10月6日(火)

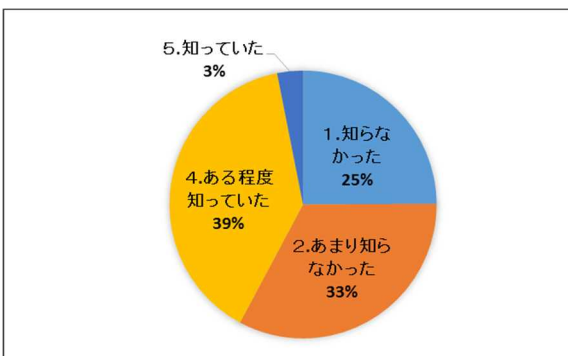
講義アンケート結果〈第1ターム〉1日目

テーマ： 旅館経営の実学

講師： 一般社団法人日本旅館協会 会長 針谷 了氏

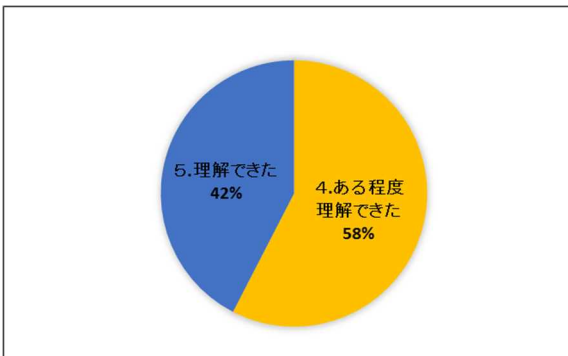
■ 1. 受講前、このテーマについてのどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.知らなかった	8	24%
2.あまり知らなかった	11	32%
3.聞いたことはあった	0	0%
4.ある程度知っていた	13	38%
5.知っていた	1	3%
無回答	0	0%
計	33	100%



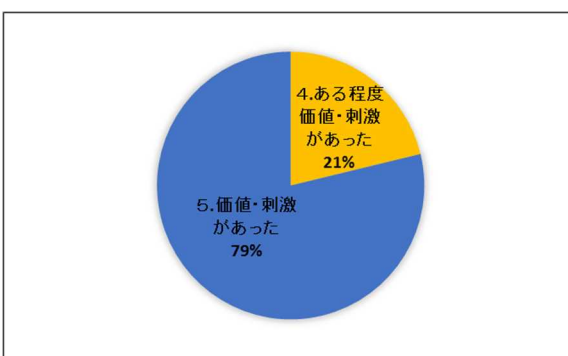
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	0	0%
4.ある程度理解できた	19	58%
5.理解できた	14	42%
無回答	0	0%
計	33	100%



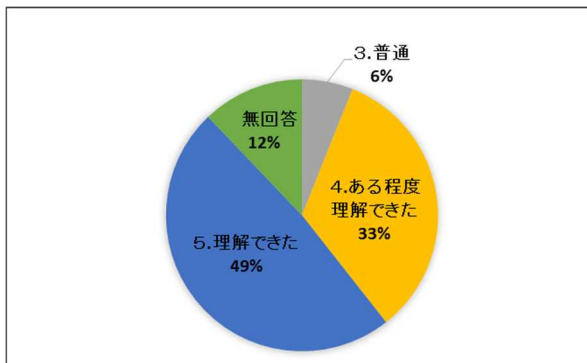
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.価値・刺激はなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激はなかった	0	0%
3.普通	0	0%
4.ある程度価値・刺激があった	7	21%
5.価値・刺激があった	26	79%
無回答	0	0%
計	33	100%



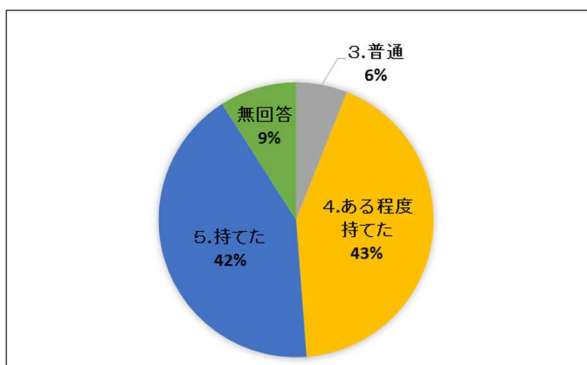
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	2	6%
4.ある程度理解できた	11	33%
5.理解できた	16	48%
無回答	4	12%
計	33	100%



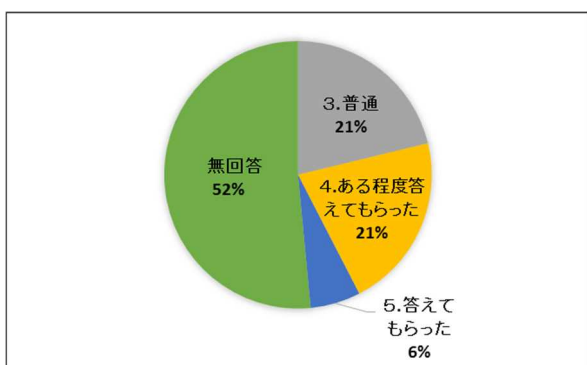
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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.普通	2	6%
4.ある程度持てた	14	43%
5.持てた	14	42%
無回答	3	9%
計	33	100%



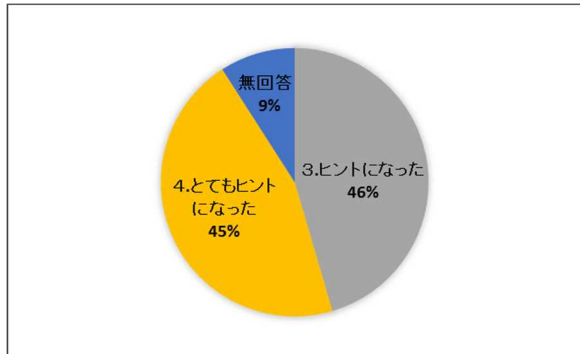
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	7	21%
4.ある程度答えてもらった	7	21%
5.答えてもらった	2	6%
無回答	17	52%
計	33	100%



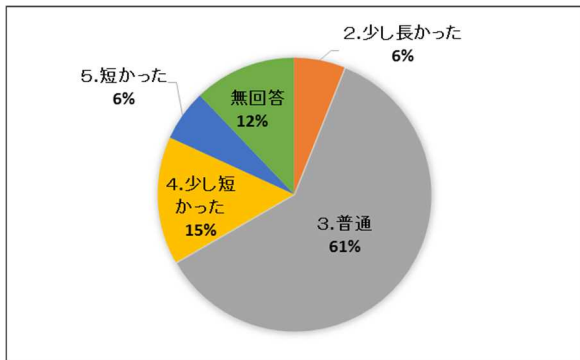
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.ヒントは得れなかった	0	0%
2.あまりヒントにならなかった	0	0%
3.ヒントになった	15	45%
4.とてもヒントになった	15	45%
無回答	3	9%
計	33	100%



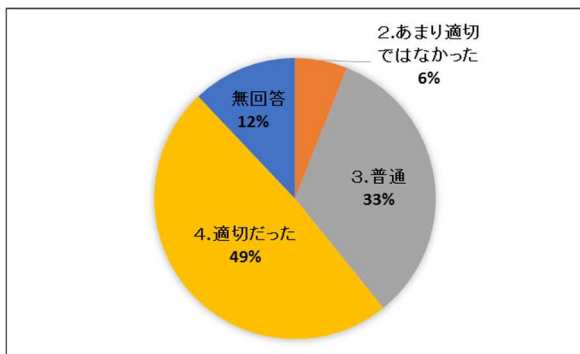
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長かった	2	6%
3.普通	20	61%
4.少し短かった	5	15%
5.短かった	2	6%
無回答	4	12%
計	33	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.適切ではなかった	0	0%
2.あまり適切ではなかった	2	6%
3.普通	11	33%
4.適切だった	16	49%
無回答	4	12%
計	33	100%



フリーコメント
大変わかりやすく、また心に響くお話でした。E-learning で何度も受けたいご講義でした。
実践的な内容の講義でとても興味深く受講しました。ありがとうございます。
管理職の心構え、やらねばならぬ事を改めて学ぶことが出来ました。
多くの刺激を受けました。新しい視点や知識を多く学びました。 必ず自社の経営に活用させていただきます。
とても良い話でした。ありがとうございました。
とても分かり易く、シンプルで素晴らしい理念でした。
たくさん貴重なお話をさせていただきありがとうございました。刺激になりました。
過去の体験談を含め大変勉強になりました。
経営者としての「心」を勉強できた。資料は、もう少し欲しかったです。
刺激を受けました。自分自身の仕事への受け止め方を改めて見つめ直す事が出来ました。
もっと細かく教えてほしかったです。とても勉強になるものでしたので、 次回は視察もあつたらより具体的にわかり取り組めるので。
経営者の視点で旅館・ホテル経営を聞くことができ良かった。
講座内容を振り返る上でも、スライドの内容をプリント配布いただけると良かった。
シティホテルの社員ですが、十分に参考となり、当宿でも導入したい事もいくつか。

サービス産業の 労働生産性革新の理論と実務



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。

平成27年度 旅館・ホテル経営人材育成講座 10月6日(火)

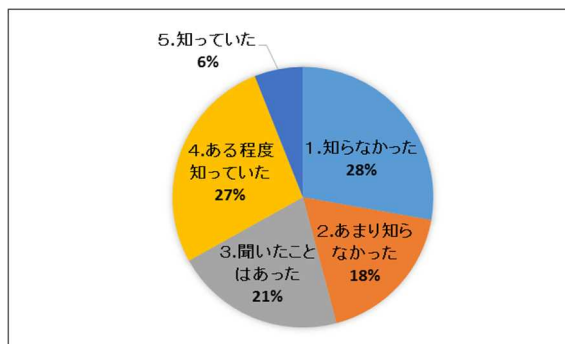
講義アンケート結果〈第1ターム〉1日目

テーマ： サービス産業の労働生産革新の理論と実務

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

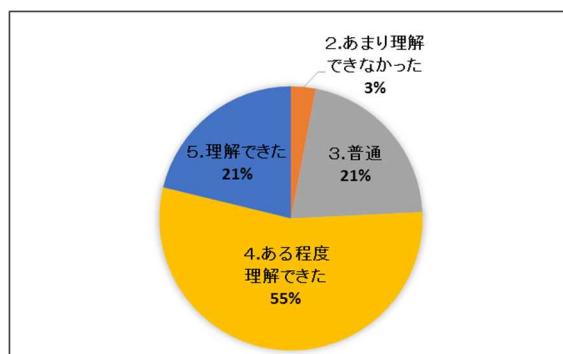
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.知らなかった	9	28%
2.あまり知らなかった	6	18%
3.聞いたことはあった	7	21%
4.ある程度知っていた	9	27%
5.知っていた	2	6%
無回答	0	0%
計	33	100%



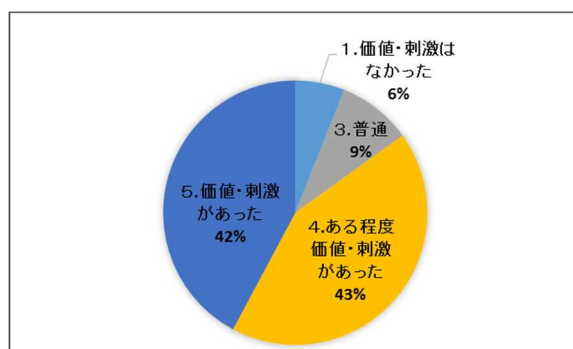
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	1	3%
3.普通	7	21%
4.ある程度理解できた	18	55%
5.理解できた	7	21%
無回答	0	0%
計	33	100%



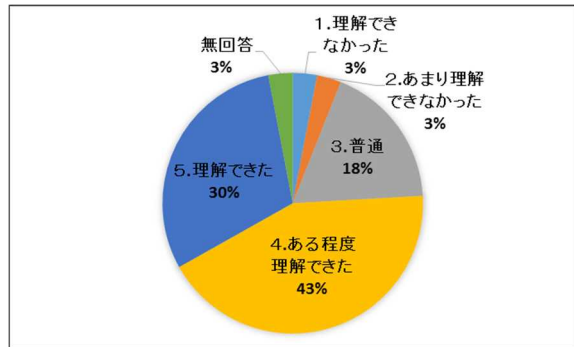
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.価値・刺激はなかった	2	6%
2.あまり価値・刺激はなかった	0	0%
3.普通	3	9%
4.ある程度価値・刺激があった	14	43%
5.価値・刺激があった	14	42%
無回答	0	0%
計	33	100%



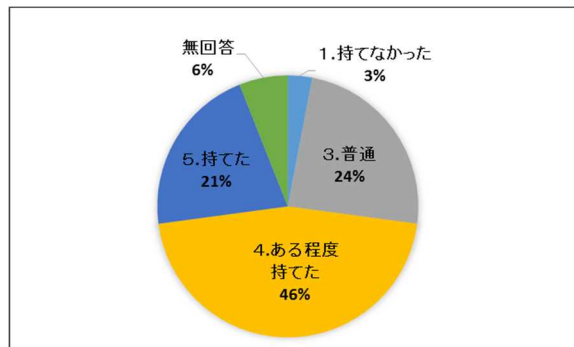
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	1	3%
2.あまり理解できなかった	1	3%
3.普通	6	18%
4.ある程度理解できた	14	43%
5.理解できた	10	30%
無回答	1	3%
計	33	100%



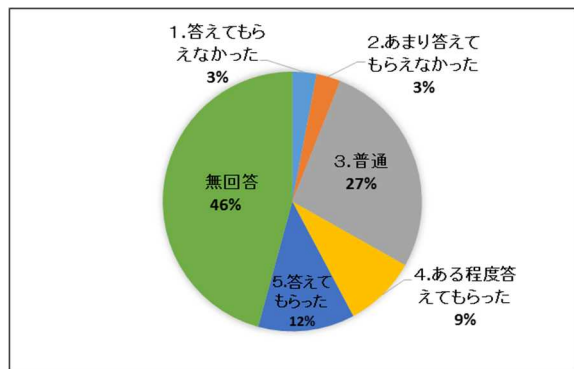
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.持てなかった	1	3%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.普通	8	24%
4.ある程度持てた	15	46%
5.持てた	7	21%
無回答	2	6%
計	33	100%



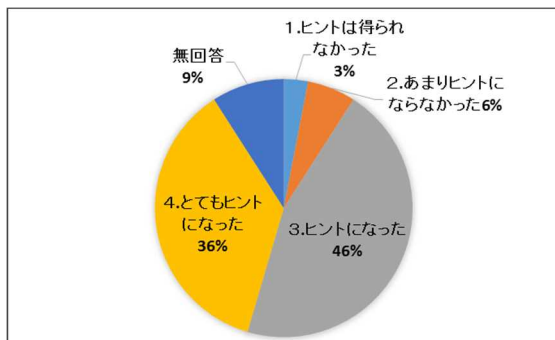
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.答えてもらえなかった	1	3%
2.あまり答えてもらえなかった	1	3%
3.普通	9	27%
4.ある程度答えてもらった	3	9%
5.答えてもらった	4	12%
無回答	15	46%
計	33	100%



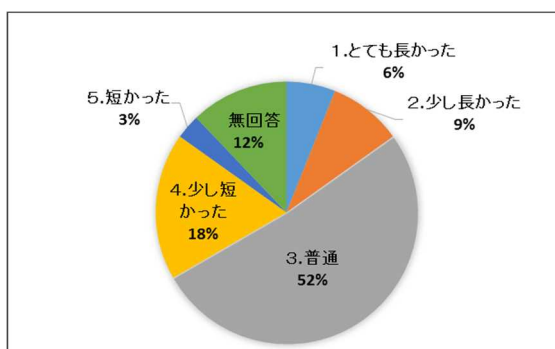
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.ヒントは得られなかった	1	3%
2.あまりヒントにならなかった	2	6%
3.ヒントになった	15	45%
4.とてもヒントになった	12	36%
無回答	3	9%
計	33	100%



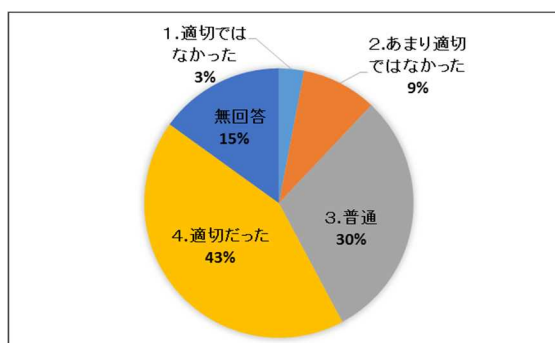
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.とても長かった	2	6%
2.少し長かった	3	9%
3.普通	17	52%
4.少し短かった	6	18%
5.短かった	1	3%
無回答	4	12%
計	33	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.適切ではなかった	1	3%
2.あまり適切ではなかった	3	9%
3.普通	10	30%
4.適切だった	14	43%
無回答	5	15%
計	33	100%



フリーコメント

科学を役に立てられない自分が愚かである。未来のおもてなしは、数打てば当たる⇒お客様が求めるサービスを小ロット代、多品種少量生産でご提供することだということがよく分かりました。

付加価値についてのお話が大変参考になった。

新しい視点と具体例を知ることが出来たので、自社の改善に活用します。

少し、早口で聞きとりにくかったです。終了時間を守って頂きたい。

ご自身の言葉でお話いただいたため、とても聞きやすかったです。自社で正しいと考えていたものがそうではないと、気付く良いきっかけになりました。

今回の講義内容を様々な視点から考えれば、色々の改善点が見えてくると思われ、良い勉強になりました。

労務についてももう少し詳しくお聞きしたかったです。生産性については勉強になりました。

どう自社に当てはめるか難しいと思いましたが、生かしていかなければいけないとも思いました。

料理のさしかえバーコードは実施したいと思いました。

初めからむずかしすぎたのもっとわかりやすいよう伝えてほしかったです。

労働生産性という科学的なアプローチに興味を持つことができた。

とても勉強になった。

女性観光客の誘客とおもてなし



井川 今日子 氏

株式会社 観光文化研究所

立教大学観光学部観光学科卒業後、株式会社船井総合研究所に入社。

マーケティング支援や接客研修講師としての基礎力をつけた後、2010年より株式会社観光文化研究所の社員となる。

全国の旅館や観光協会を中心に、女性の感性を活かした集客・固定客化支援に活躍中。顧客視点に基づいた提案は、商品戦略から販売促進、現場接客サービスへと多岐にわたり、業績向上を実現している。

旅館や観光協会の研修は多数実績がある他、幅広い職種の研修、接客コンペティション審査員なども行なう。

■受講者へメッセージ

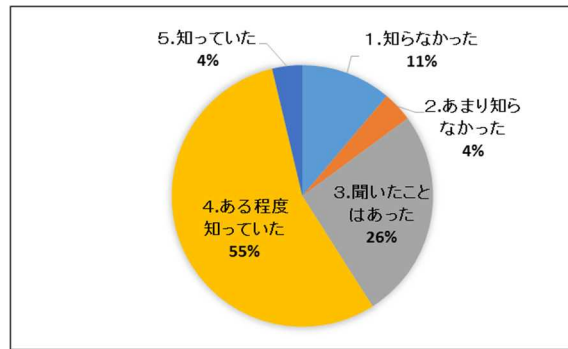
おもてなしとは「思っ」て「為す」こと！

女性視点を意識した集客策とおもてなしについて

事例を用いて講義させていただきます。

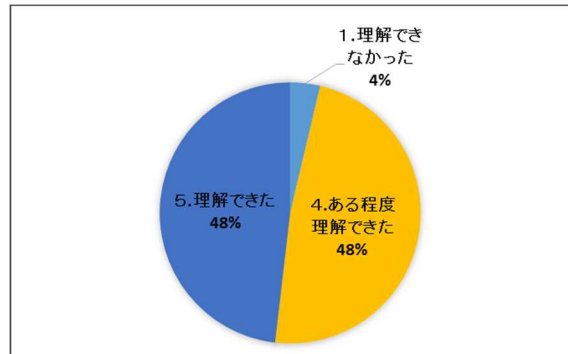
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.知らなかった	3	11%
2.あまり知らなかった	1	4%
3.聞いたことはあった	7	26%
4.ある程度知っていた	15	55%
5.知っていた	1	4%
無回答	0	0%
計	27	100%



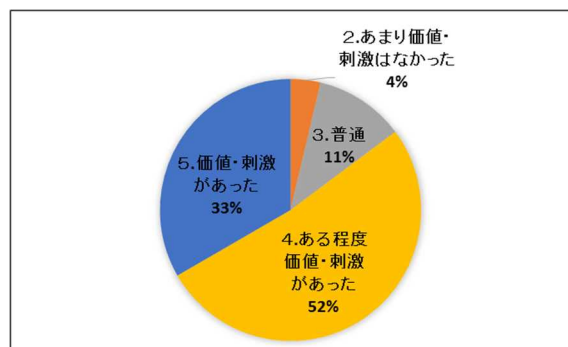
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	1	4%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	0	0%
4.ある程度理解できた	13	48%
5.理解できた	13	48%
無回答	0	0%
計	27	100%



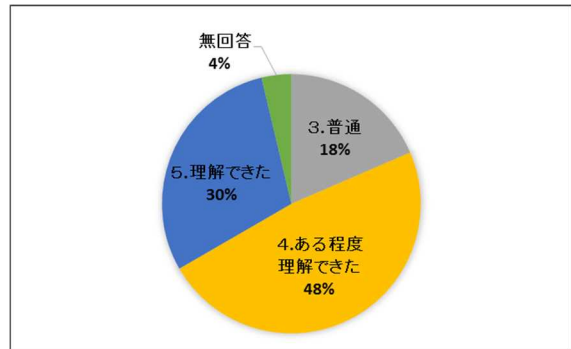
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.価値・刺激はなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激はなかった	1	4%
3.普通	3	11%
4.ある程度価値・刺激があった	14	52%
5.価値・刺激があった	9	33%
無回答	0	0%
計	27	100%



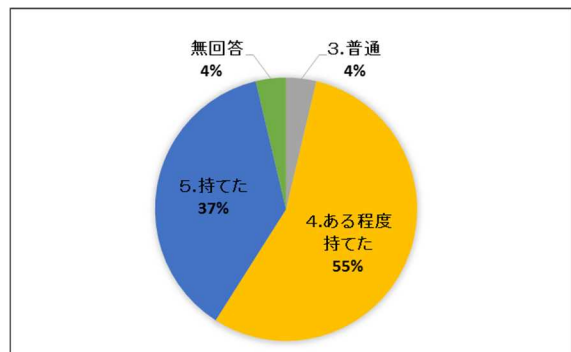
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	5	19%
4.ある程度理解できた	13	48%
5.理解できた	8	30%
無回答	1	4%
計	27	100%



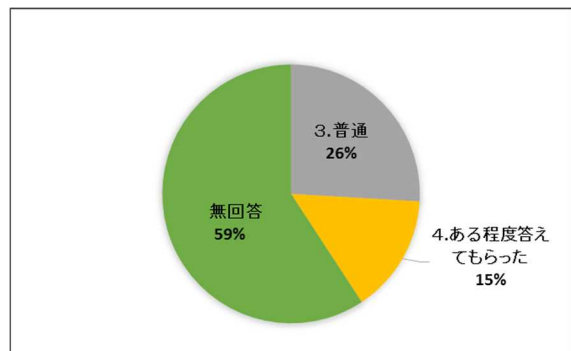
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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.普通	1	4%
4.ある程度持てた	15	55%
5.持てた	10	37%
無回答	1	4%
計	27	100%



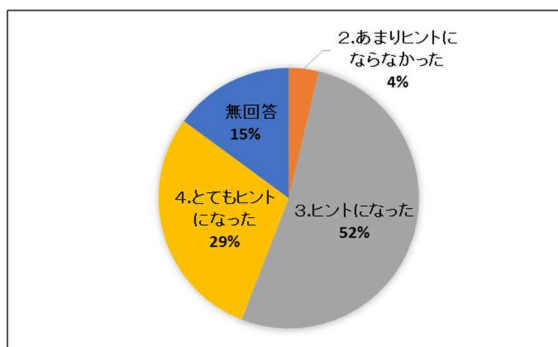
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	7	26%
4.ある程度答えてもらった	4	15%
5.答えてもらった	0	0%
無回答	16	59%
計	27	100%



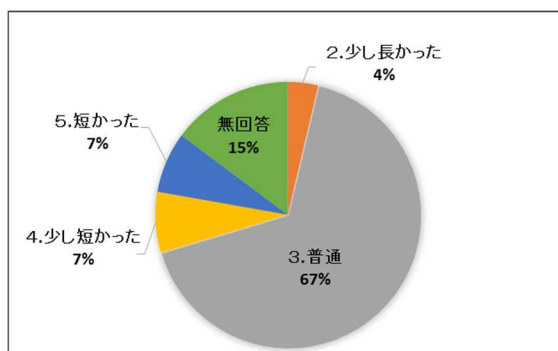
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.ヒントは得られなかった	0	0%
2.あまりヒントにならなかった	1	4%
3.ヒントになった	14	52%
4.とてもヒントになった	8	29%
無回答	4	15%
計	27	100%



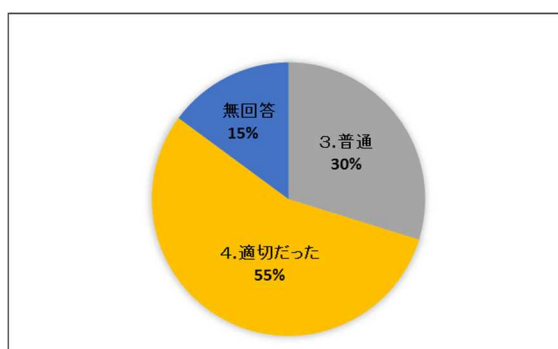
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長かった	1	4%
3.普通	18	67%
4.少し短かった	2	7%
5.短かった	2	7%
無回答	4	15%
計	27	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.適切ではなかった	0	0%
2.あまり適切ではなかった	0	0%
3.普通	8	30%
4.適切だった	15	55%
無回答	4	15%
計	27	100%



フリーコメント
とても解りやすかったです。
動画のマニュアルについては勉強になりました。
お子様を持つ女性の旅行指進というのがよく見えた。 男性ではなかなか気づけない視点がとても勉強になりました。
おもてなしを客観的に見る必要があると思った。自社でも出来る事、見直す事が発見できた。
女性視点のアイデアを頂きました。またマニュアルやロープレの大切さを教えてもらいました。
女性目線での施設サービス、心遣いをいかにスタッフに徹底する重要性を学ぶことが出来た。
お子様連れに対する対応でヒントを頂けた。
動画が非常にヒントになりました。外国語 Ver.があると欲しいです。

外国人観光客に旅館の魅力を伝えよう



江口 裕之 氏

CEL 英語ソリューションズ 最高教育責任者

1957年長崎県生まれ。

国立北九州高専化学工学科卒業後、プロのミュージシャンとして全国で演奏活動を展開。その後、通訳・翻訳家として活躍。1989年から一貫して通訳案内士の育成に携わる。

2001年1月、東京に英語学校のCEL英語ソリューションズを設立、現在、最高教育責任者。2009年4月～2013年3月、NHKEテレ『トラッドジャパン』講師。

著書に『新・英語で語る日本事情』(The Japan Times)、『英語で伝えたいふつうの日本』(DHC)、『日本まるごと英単語帳』(NHK出版)他、音楽CDに『My Good Ol' Songs』(アソル・ハーモニクス)などがある。

■受講者へメッセージ

増加する外国人観光客に人気の宿の秘密は何か、その実例を通じて、日本文化を伝えるコツや大切さ、より良いおもてなしのあり方などを一緒に考えましょう。

平成27年度 旅館・ホテル経営人材育成講座 10月7日(水)

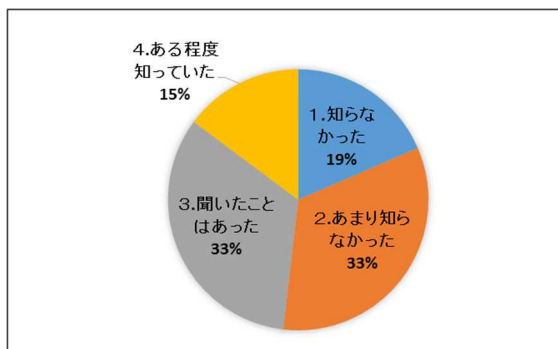
講義アンケート結果〈第1ターム〉2日目

テーマ： 外国人観光客に旅館の魅力伝えよう

講師： CEL 英語ソリューションズ 最高教育責任者 江口 裕之 氏

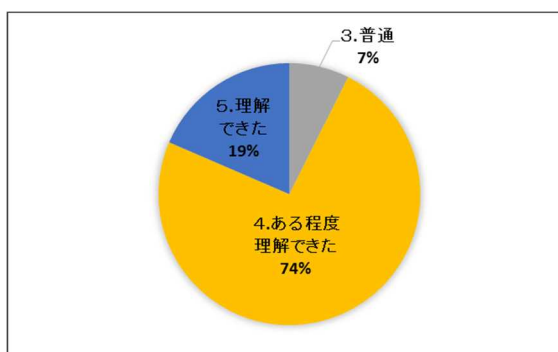
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 知らなかった	5	19%
2. あまり知らなかった	9	33%
3. 聞いたことはあった	9	33%
4. ある程度知っていた	4	15%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	27	100%



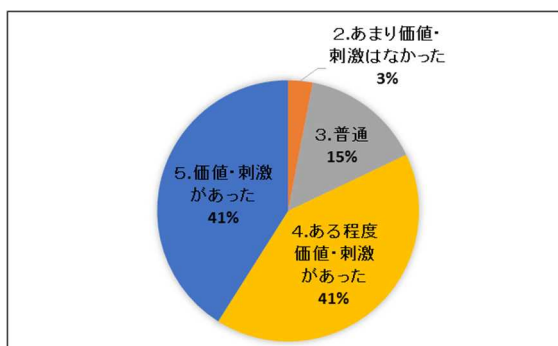
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	0	0%
3. 普通	2	7%
4. ある程度理解できた	20	74%
5. 理解できた	5	19%
無回答	0	0%
計	27	100%



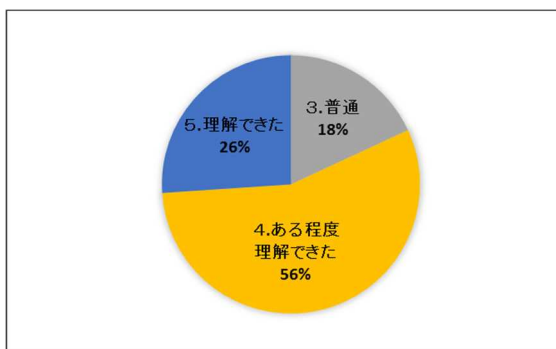
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	1	3%
3. 普通	4	15%
4. ある程度価値・刺激があった	11	41%
5. 価値・刺激があった	11	41%
無回答	0	0%
計	27	100%



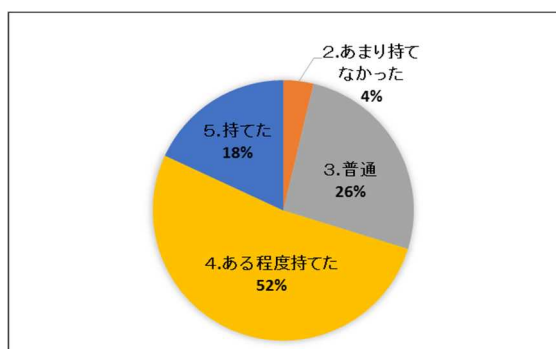
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	5	18%
4.ある程度理解できた	15	56%
5.理解できた	7	26%
無回答	0	0%
計	27	100%



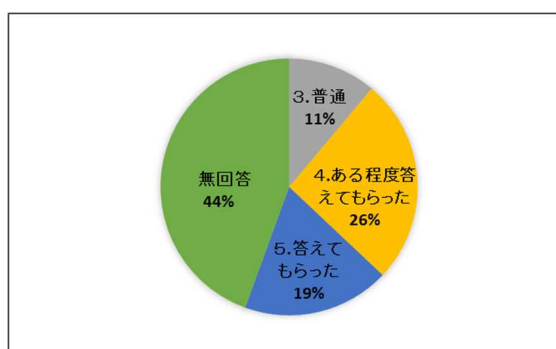
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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	4%
3.普通	7	26%
4.ある程度持てた	14	52%
5.持てた	5	18%
無回答	0	0%
計	27	100%



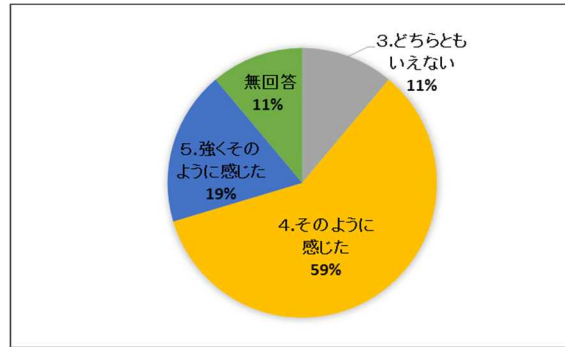
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	3	11%
4.ある程度答えてもらった	7	26%
5.答えてもらった	5	19%
無回答	12	44%
計	27	100%



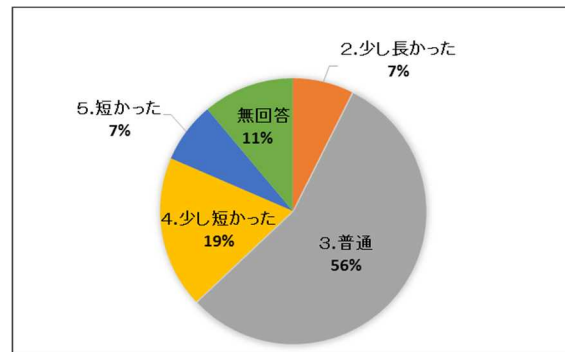
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	3	11%
4.そのように感じた	16	59%
5.強くそのように感じた	5	19%
無回答	3	11%
計	27	100%



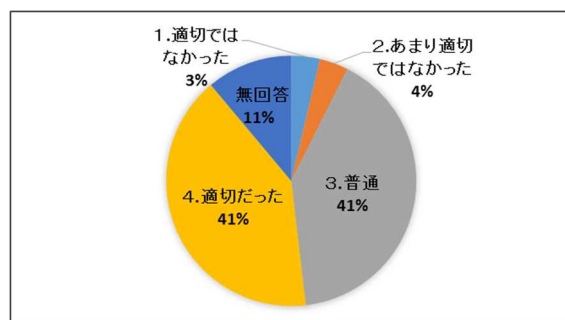
8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長かった	2	7%
3.普通	15	56%
4.少し短かった	5	19%
5.短かった	2	7%
無回答	3	11%
計	27	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.適切ではなかった	1	4%
2.あまり適切ではなかった	1	4%
3.普通	11	41%
4.適切だった	11	41%
無回答	3	11%
計	27	100%



フリーコメント

講話が長い。スライドが少ない為、聞くのみとなってしまった。話は濃い内容であった。

日本語を英語で伝える文化の参照が面白かったです。なによりも日本の文化を愛するという事が大切と感ずることが出来ました。

外国の方に対して、しっかり文化を伝える必要があると思った。

英語で何を伝えるか、日本文化をどれだけ知っているかについて考えさせられた。英語が苦手な職員へのヒントを今後与えられる学びが出来たと思う。感謝しています。

おもてなしとホスピタリティの違い参考になりました。

外国のお客様に説明をするのが楽しみになりました。

英語を活用した、実践的なアドバイスがもう少し欲しかったです。

文化への理解の必要性を改めて感ずました。

旅館・ホテルの役割



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)
㈱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㈱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㈱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。

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「住んで良し、訪れて良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

「住んで良し、訪れて良しの稼げる観光地域づくり」に、みんなで取り組んでいきましょう。

平成27年度 旅館・ホテル経営人材育成講座 10月7日(水)

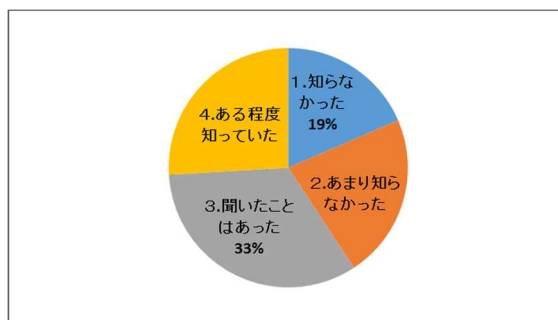
講義アンケート結果〈第1ターム〉2日目

テーマ： 旅館・ホテルの役割

講師： 株式会社北海道宝島旅行社 鈴木 宏一郎 氏

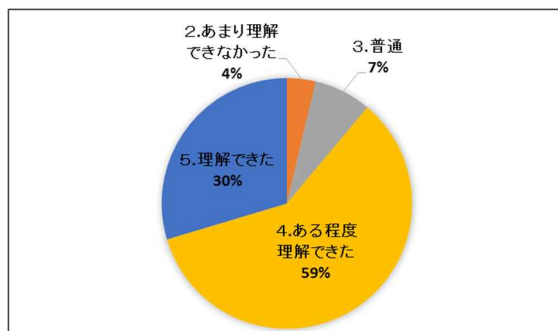
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 知らなかった	5	19%
2. あまり知らなかった	6	22%
3. 聞いたことはあった	9	33%
4. ある程度知っていた	7	26%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	27	100%



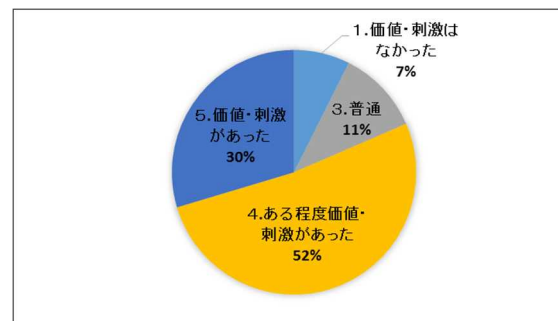
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	1	4%
3. 普通	2	7%
4. ある程度理解できた	16	59%
5. 理解できた	8	30%
無回答	0	0%
計	27	100%



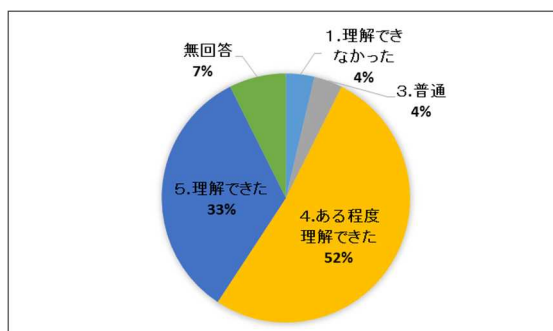
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 価値・刺激はなかった	2	7%
2. あまり価値・刺激はなかった	0	0%
3. 普通	3	11%
4. ある程度価値・刺激があった	14	52%
5. 価値・刺激があった	8	30%
無回答	0	0%
計	27	100%



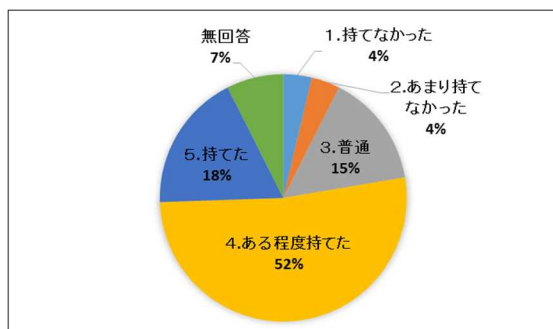
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	1	4%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	1	4%
4.ある程度理解できた	14	52%
5.理解できた	9	33%
無回答	2	7%
計	27	100%



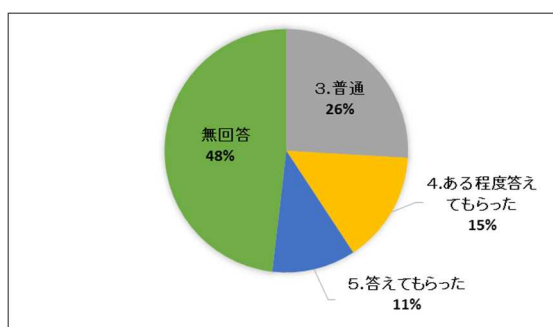
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.持てなかった	1	4%
2.あまり持てなかった	1	4%
3.普通	4	15%
4.ある程度持てた	14	52%
5.持てた	5	18%
無回答	2	7%
計	27	100%



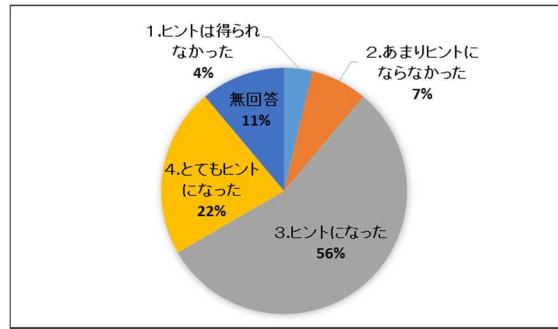
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	7	26%
4.ある程度答えてもらった	4	15%
5.答えをもらった	3	11%
無回答	13	48%
計	27	100%



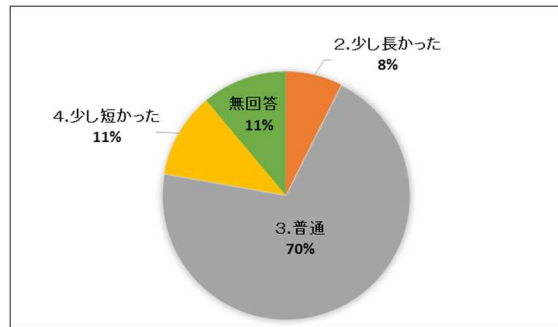
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.ヒントは得られなかった	1	4%
2.あまりヒントになれなかった	2	7%
3.ヒントになった	15	56%
4.とてもヒントになった	6	22%
無回答	3	11%
計	27	100%



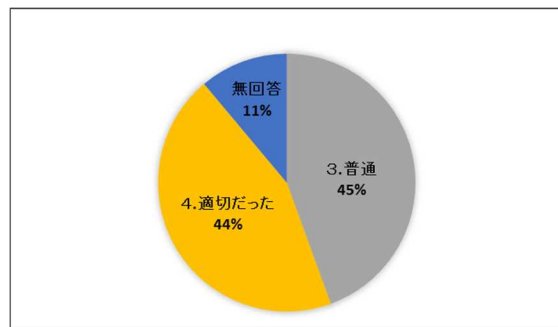
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.とても長かった	0	0%
2.少し長かった	2	7%
3.普通	19	70%
4.少し短かった	3	11%
5.短かった	0	0%
無回答	3	11%
計	27	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.適切ではなかった	0	0%
2.あまり適切ではなかった	0	0%
3.普通	12	44%
4.適切だった	12	44%
無回答	3	11%
計	27	100%



フリーコメント

体験型ツアーの作成は私の地方にも必要だと感じました。

興味ある内容でした。

地域といかに一緒に盛り上げていくか、地域ブランドの明確な把握、本当に刺激になりました。地域にいかにか伝えて、自社でも発信していけるかが楽しみになりました。

自分の町でも、町おこしを仲間で始めたので、とても良い意見が聞けた。自社でも地域とつなげて何かパッケージで売れたらよいと思った。

自分のやりたい方向だった。

地域の価値の通訳が宿泊施設の役割であるとお話しが為になった。

今後どのように考えていくべきか考えて行きたい。

地域との同調の大切さを実感できた。

農・漁・業界の垣根を超えられて観光を盛り上げて下さり、簡単ではなかったと思います。旅館はまだまだ努力できると思いました。

ブランディング戦略



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 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

【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

■受講者へメッセージ

「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。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。

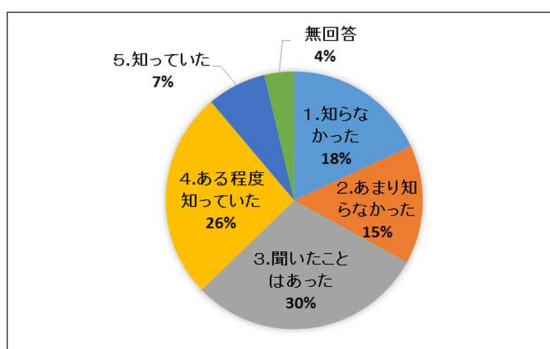
テーマ： ブランディング戦略

講師： 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 猪口 純路 氏

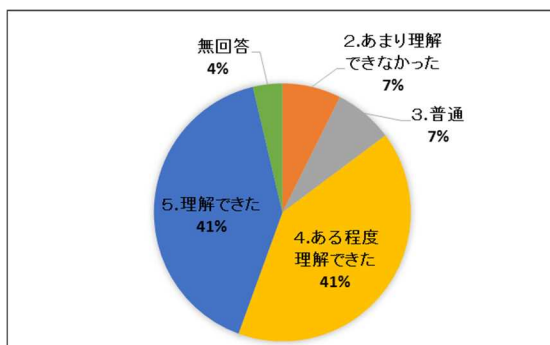
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.知らなかった	5	18%
2.あまり知らなかった	4	15%
3.聞いたことはあった	8	30%
4.ある程度知っていた	7	26%
5.知っていた	2	7%
無回答	1	4%
計	27	100%



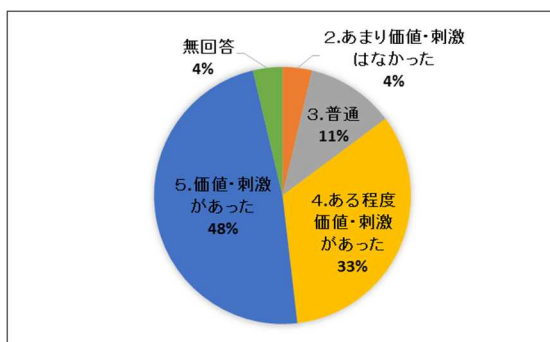
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	2	7%
3.普通	2	7%
4.ある程度理解できた	11	41%
5.理解できた	11	41%
無回答	1	4%
計	27	100%



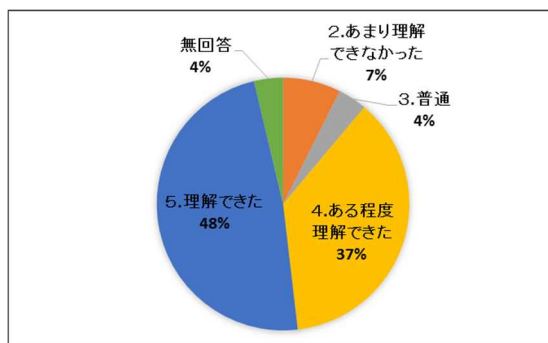
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1.価値・刺激はなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激はなかった	1	4%
3.普通	3	11%
4.ある程度価値・刺激があった	9	33%
5.価値・刺激があった	13	48%
無回答	1	4%
計	27	100%



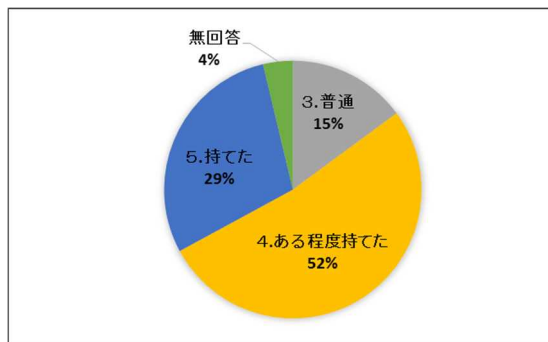
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	2	7%
3.普通	1	4%
4.ある程度理解できた	10	37%
5.理解できた	13	48%
無回答	1	4%
計	27	100%



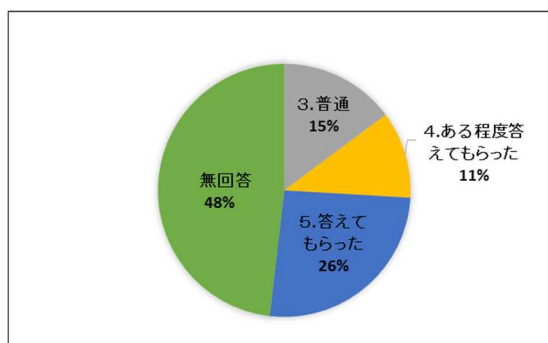
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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.普通	4	15%
4.ある程度持てた	14	52%
5.持てた	8	29%
無回答	1	4%
計	27	100%



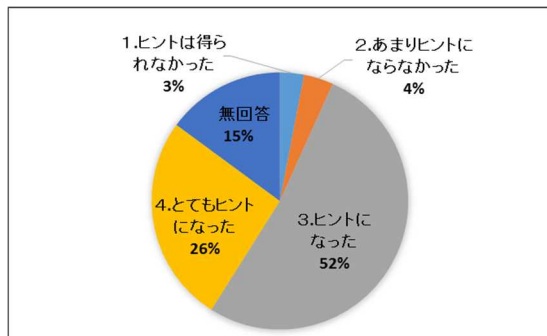
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	4	15%
4.ある程度答えてもらった	3	11%
5.答えてもらった	7	26%
無回答	13	48%
計	27	100%



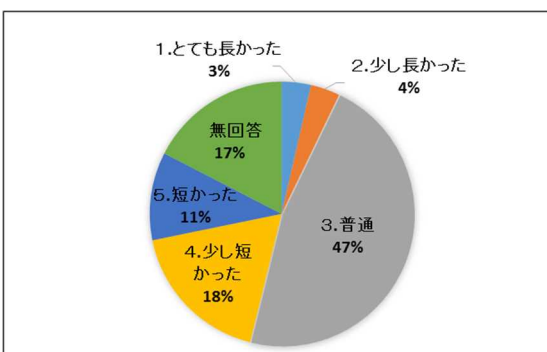
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.ヒントは得られなかった	1	3%
2.あまりヒントにならなかった	1	4%
3.ヒントになった	14	52%
4.とてもヒントになった	7	26%
無回答	4	15%
計	27	100%



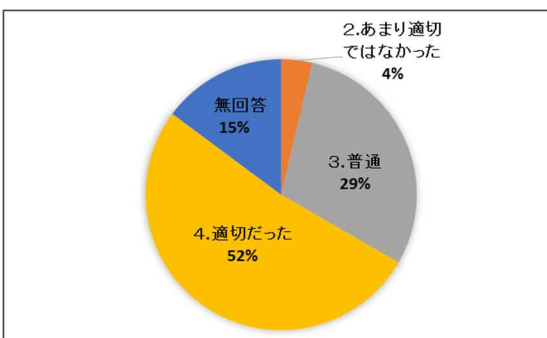
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.とても長かった	1	4%
2.少し長かった	1	4%
3.普通	13	48%
4.少し短かった	5	19%
5.短かった	3	11%
無回答	4	18%
計	27	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.適切ではなかった	0	0%
2.あまり適切ではなかった	1	4%
3.普通	8	30%
4.適切だった	14	52%
無回答	4	15%
計	27	100%



フリーコメント

改めてブランディングの大切さを感じました。

各個人にとってブランディングが全然違うのが面白い。広島県の海 or 山のディスカッションが皆では話し合えて良かった。

受講者が交流を持つ時間を作って頂いたのが良かったです。

グループディスカッションはよかったが、内容が難しかった。

ブランディングの方法についてまったく意識がなかったで、良い講座を聞いた。

ケーススタディーが良かった。

グループワークにおいて色々な意見を持ち出しながら集約し結論を出す段階も勉強になったが、更に広島県の1つの題材から多様な意見を伺うことが出来、大変参考になった。

もう少し時間をかけていただけると良かった。

ターゲットを決めれば、競合相手が変わり、戦い方も変わる。ブランドを作るというのは、ち密な計算によって行わなくてはいけないということがわかった。

旅館の歴史から見る魅力



大久保 あかね 氏

常葉大学 経営学部 経営学科（富士キャンパス）教授

愛知県名古屋市出身。

最終学歴：立教大学観光学研究科修了（博士、観光学）

専門分野：観光文化論、特に旅館の成立と変遷。

昭和 62 年奈良女子大学文学部教育学科卒業後、(株)リクルート入社。就職情報誌事業部（当時）にて営業、制作職を経て平成 3 年に退社。

平成 4 年に熱海転居後、雑誌「じゃらん」の熱海観光情報を担当（業務委託）。平成 6 年に立教大学観光学研究科に社会人入学し、平成 18 年より富士常葉大学（現常葉大学）へ。

趣味は、犬の散歩（秋田犬、白、雌、11 歳）

■受講者へメッセージ

旅館という不思議で魅力的な宿泊施設は、日本の宝だと思っています。この講座で日本の宿泊業界にイノベーションを巻き起こす若手経営者と出会えるのが、とても楽しみです！

平成27年度 旅館・ホテル経営人材育成講座 10月8日(木)

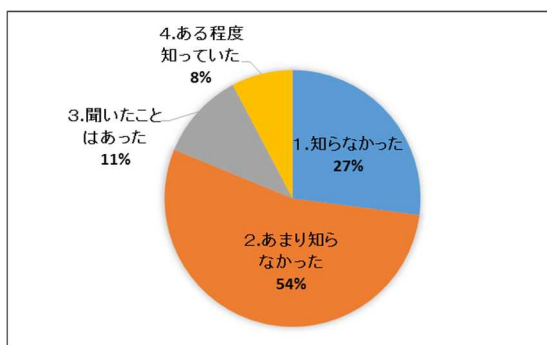
講義アンケート結果〈第1ターム〉3日目

テーマ： 旅館の歴史から見る魅力

講師： 常葉大学経営学部経営学科 教授 大久保 あかね氏

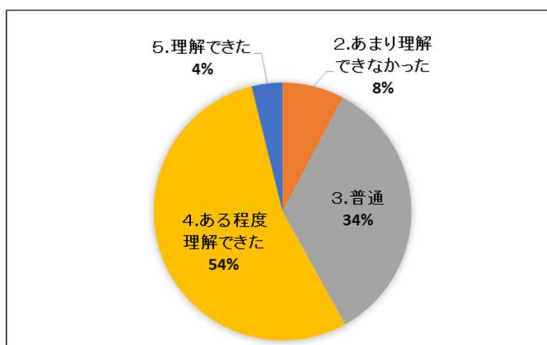
■ 1. 受講前、このテーマについてのどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.知らなかった	7	27%
2.あまり知らなかった	14	54%
3.聞いたことはあった	3	11%
4.ある程度知っていた	2	8%
5.知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	26	100%



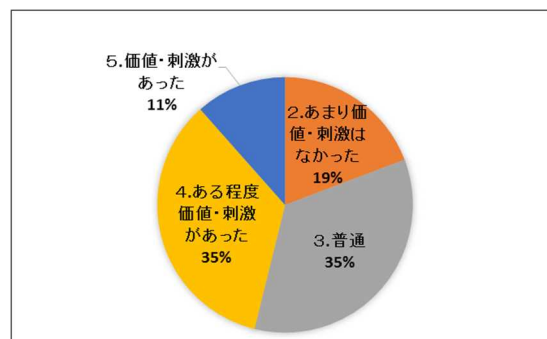
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	2	8%
3.普通	9	34%
4.ある程度理解できた	14	54%
5.理解できた	1	4%
無回答	0	0%
計	26	100%



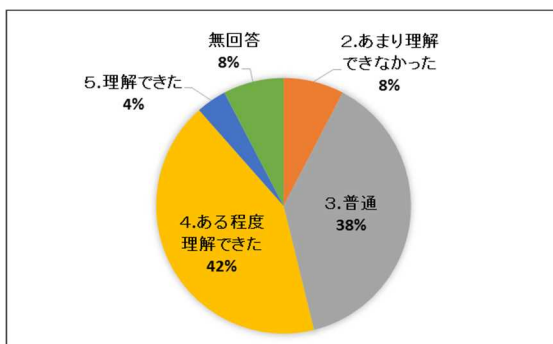
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.価値・刺激はなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激はなかった	5	19%
3.普通	9	35%
4.ある程度価値・刺激があった	9	35%
5.価値・刺激があった	3	12%
無回答	0	0%
計	26	100%



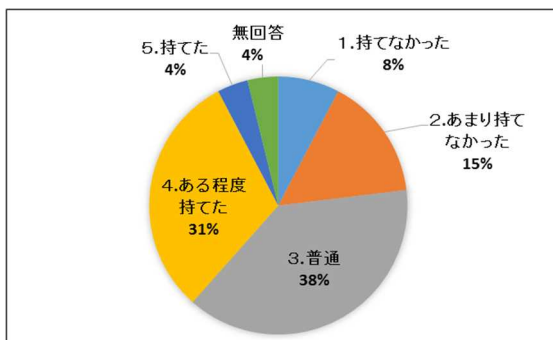
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	2	8%
3.普通	10	38%
4.ある程度理解できた	11	42%
5.理解できた	1	4%
無回答	2	8%
計	26	100%



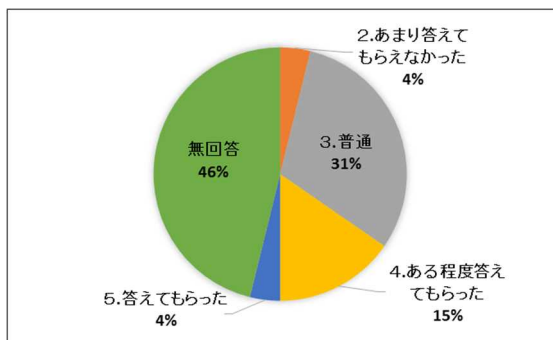
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.持てなかった	2	8%
2.あまり持てなかった	4	15%
3.普通	10	38%
4.ある程度持てた	8	31%
5.持てた	1	4%
無回答	1	4%
計	26	100%



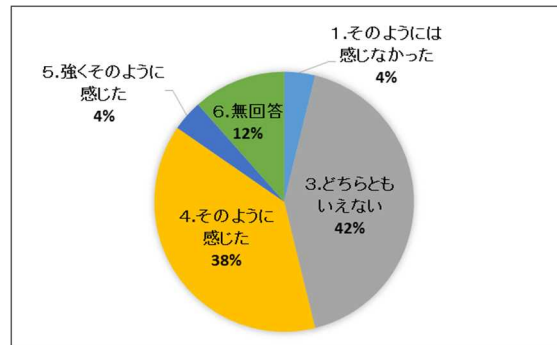
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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	1	4%
3.普通	8	31%
4.ある程度答えてもらった	4	15%
5.答えてもらった	1	4%
無回答	12	46%
計	26	100%



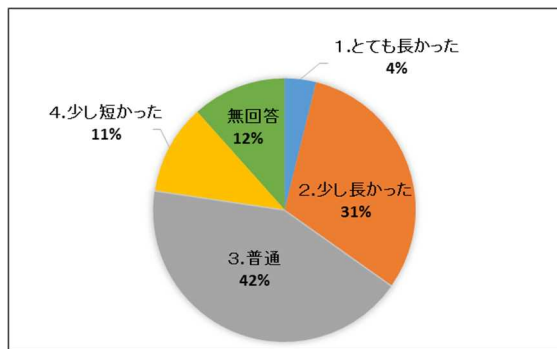
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. そのようには感じなかった	1	4%
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	11	42%
4. そのように感じた	10	38%
5. 強くそのように感じた	1	4%
6. 無回答	3	12%
計	26	100%



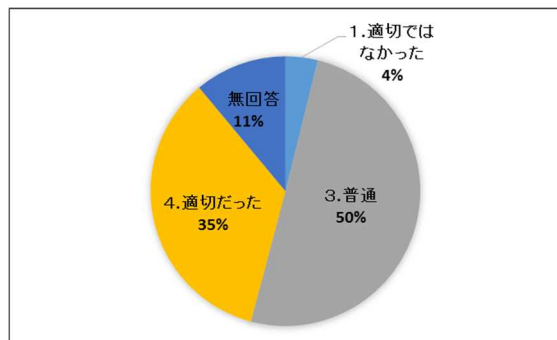
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	1	4%
2. 少し長かった	8	31%
3. 普通	11	42%
4. 少し短かった	3	11%
5. 短かった	0	0%
無回答	3	12%
計	26	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	1	4%
2. あまり適切ではなかった	0	0%
3. 普通	13	50%
4. 適切だった	9	35%
無回答	3	11%
計	26	100%



フリーコメント

旅館という施設の面白さは、柔軟さにあるのだと分かりました。時代やニーズに合わせて変わり続ける文化は、たしかに日本的で、世界ではここにしかない理由がわかりました。

より具体的で実践に即していれば嬉しかった。

旅館を地域で盛り上げていくには、自分自身はその土地の歴史や旅館を何よりも、大切に結んでいくことがやはり大事であると再認識できました。

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27年度 旅館・ホテル経営人材育成講座 10月8日(木)

講義アンケート結果〈第1ターム〉3日目

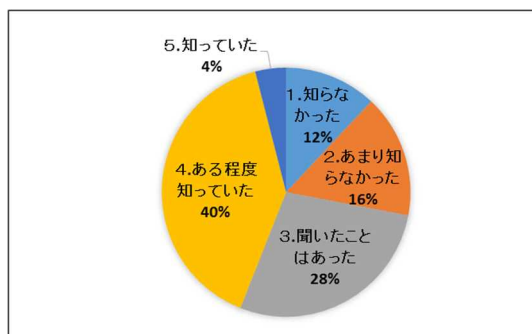
テーマ： 外国人観光客誘致による地域活性化

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

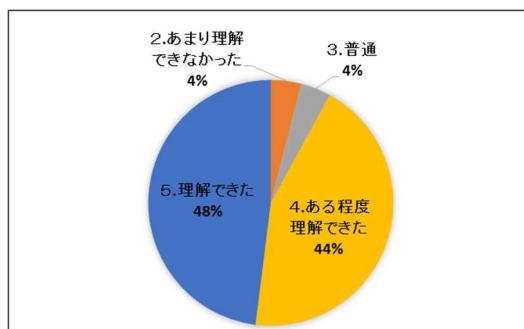
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 知らなかった	3	12%
2. あまり知らなかった	4	16%
3. 聞いたことはあった	7	28%
4. ある程度知っていた	10	40%
5. 知っていた	1	4%
無回答	0	0%
計	25	100%



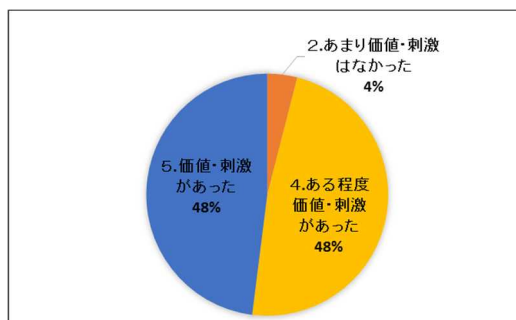
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	1	4%
3. 普通	1	4%
4. ある程度理解できた	11	44%
5. 理解できた	12	48%
無回答	0	0%
計	25	100%



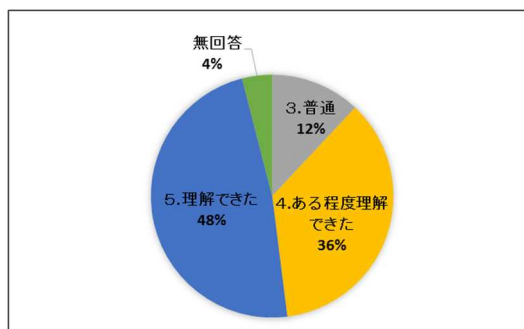
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	1	4%
3. 普通	0	0%
4. ある程度価値・刺激があった	12	48%
5. 価値・刺激があった	12	48%
無回答	0	0%
計	25	100%



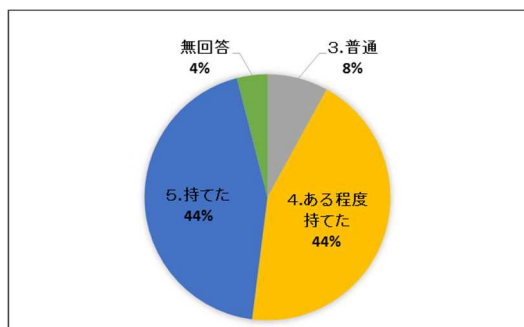
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	3	12%
4.ある程度理解できた	9	36%
5.理解できた	12	48%
無回答	1	4%
計	25	100%



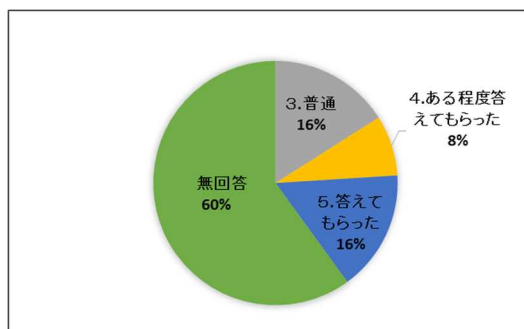
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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.普通	2	8%
4.ある程度持てた	11	44%
5.持てた	11	44%
無回答	1	4%
計	25	100%



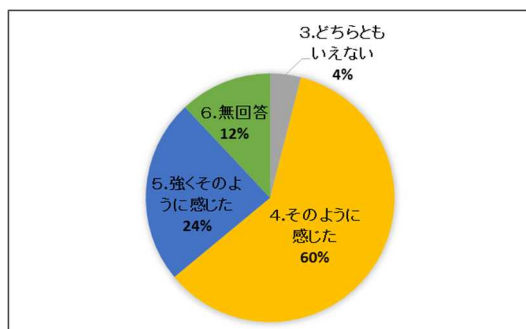
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	4	16%
4.ある程度答えてもらった	2	8%
5.答えてもらった	4	16%
無回答	15	60%
計	25	100%



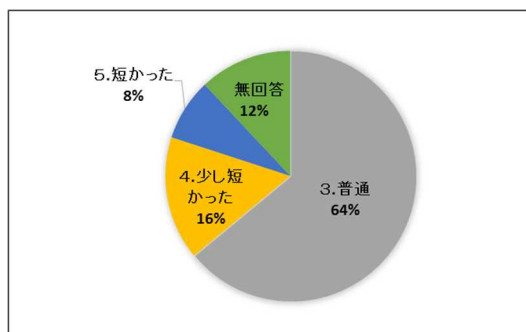
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	4%
4. そのように感じた	15	60%
5. 強くそのように感じた	6	24%
6. 無回答	3	12%
計	25	100%



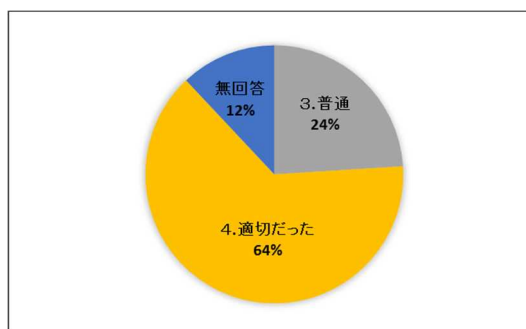
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	0	0%
3. 普通	16	64%
4. 少し短かった	4	16%
5. 短かった	2	8%
無回答	3	12%
計	25	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	0	0%
3. 普通	6	24%
4. 適切だった	16	64%
無回答	3	12%
計	25	100%



フリーコメント

具体的なターゲットに沿った講義大変参考になりました。

各国の最新事情が分かり、データの背後まで知れて勉強になりました。

海外のお客様の情報がよく理解できました。

他の講師の方と情報がかぶる部分があったかと思いますが、国の地域別の特産を説明していただいたのがとても良かったです。自分の地域の人達に話すいい情報になりました。

メリハリのある話し方、興味を引かれる内容で大変充実した講座でした。

日本文化体験をビジネスに。 地域密着型ビジネス創出



小川 美知 氏

有限会社ワックジャパン 代表取締役

愛媛県宇和島市出身。

1971年 同志社女子大学英文科卒業、同志社女子大学大学院入学

1972年 結婚を機に、同志社女子大学大学院 中退

1972年 渡仏し、専業主婦となる

1974年 帰国し、4人の子育てで多忙な時を過ごす

1990年 日本語教師として日中語学専門学院などで非常勤講師を務める

1997年 有限会社ワックジャパン設立

2008年10月

・経済産業省国土交通省の認定する地域資源活用企業となる。

2010年1月第5回JTB文化交流賞 優秀賞（2010年1月）

2013年3月

・京都府 第1回京都女性起業家賞（アントレプレナー賞京都府知事賞）受賞。

・京都商工会議所 第6回知恵ビジネスプランコンテスト認定（2015年3月）

趣味は庭いじり、旅行。

■受講者へメッセージ

仕事として対価を頂くとき、責任、勇気、喜びが生まれる。

平成27年度 旅館・ホテル経営人材育成講座 10月8日(木)

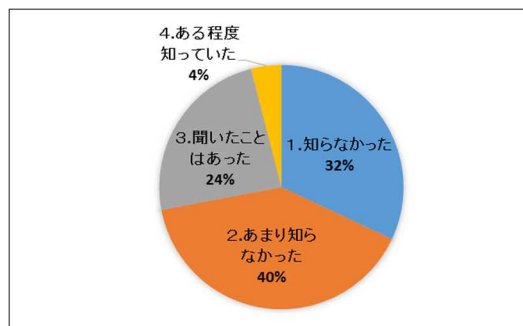
講義アンケート結果〈第1ターム〉3日目

テーマ： 日本文化体験をビジネスに。地域密着型ビジネス創出

講師： 有限会社ワックジャパン 代表取締役社長 小川 美知 氏

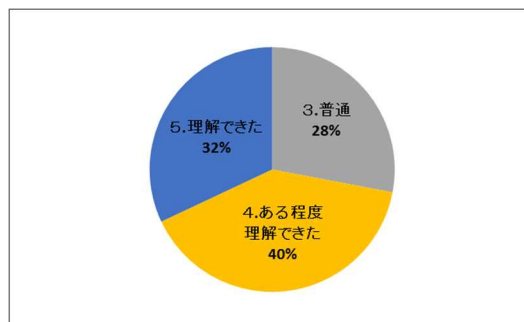
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.知らなかった	8	32%
2.あまり知らなかった	10	40%
3.聞いたことはあった	6	24%
4.ある程度知っていた	1	4%
5.知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	25	100%



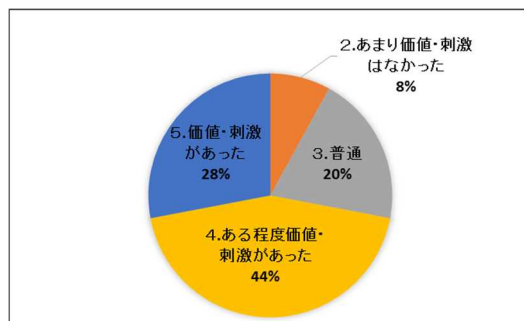
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	7	28%
4.ある程度理解できた	10	40%
5.理解できた	8	32%
無回答	0	0%
計	25	100%



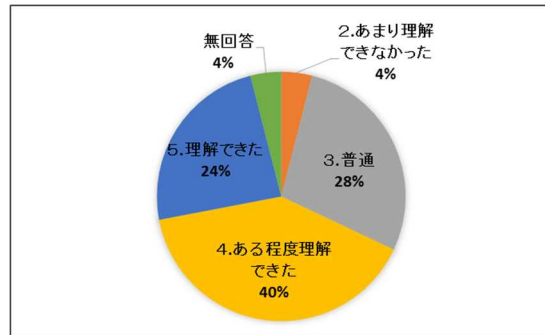
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.価値・刺激はなかった	0	0%
2.あまり価値・刺激はなかった	2	8%
3.普通	5	20%
4.ある程度価値・刺激があった	11	44%
5.価値・刺激があった	7	28%
無回答	0	0%
計	25	100%



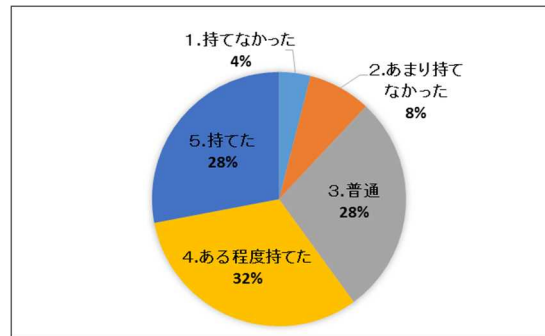
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	1	4%
3.普通	7	28%
4.ある程度理解できた	10	40%
5.理解できた	6	24%
無回答	1	4%
計	25	100%



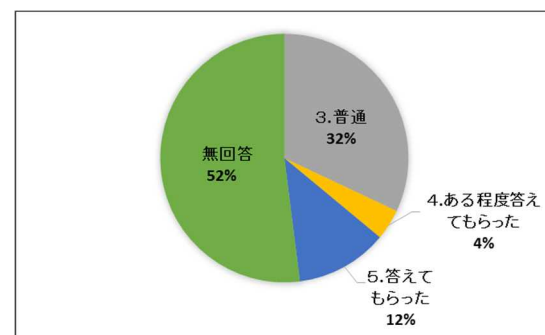
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.持てなかった	1	4%
2.あまり持てなかった	2	8%
3.普通	7	28%
4.ある程度持てた	8	32%
5.持てた	7	28%
無回答	0	0%
計	25	100%



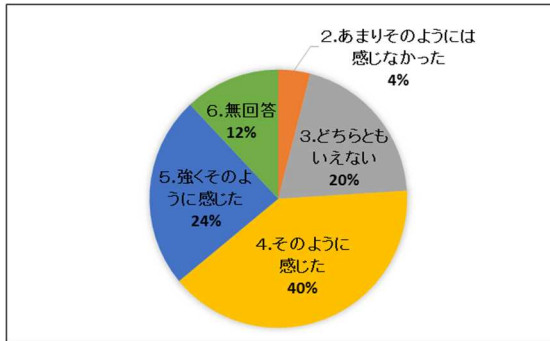
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.答えられなかった	0	0%
2.あまり答えられなかった	0	0%
3.普通	8	32%
4.ある程度答えてもらった	1	4%
5.答えてもらった	3	12%
無回答	13	52%
計	25	100%



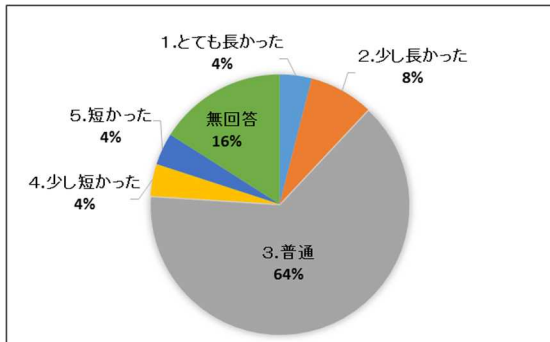
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	4%
3.どちらともいえない	5	20%
4.そのように感じた	10	40%
5.強くそのように感じた	6	24%
6.無回答	3	12%
計	25	100%



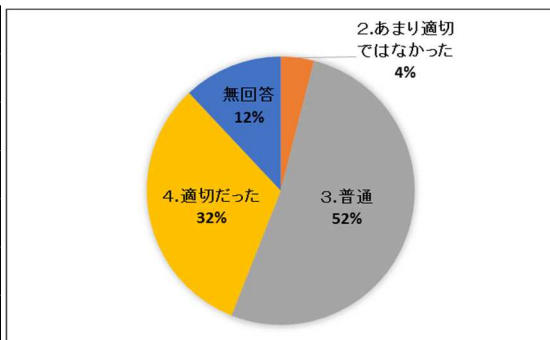
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.とても長かった	1	4%
2.少し長かった	2	8%
3.普通	16	64%
4.少し短かった	1	4%
5.短かった	1	4%
無回答	4	16%
計	25	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.適切ではなかった	0	0%
2.あまり適切ではなかった	1	4%
3.普通	13	52%
4.適切だった	8	32%
無回答	3	12%
計	25	100%



フリーコメント

北海道もお金をいただくのが苦手な地域です。それが結局のところ、諸々3流にとどめてしまってきて京都が世界一の観光地としてこの2年くらい認められてきたのは、先生のようなプロのご活躍の結果なのですね。

日本の文化を上手に海外のお客様に伝えることにより地域の魅力が更に上がると感じました。通常ボランティアで行っている物が実はとてももったいないことであるとも感じる事が出来ました。

私の地域でも、無料にて外国人への日本語講座やガイド観光が行われている。ボランティアのみに頼る限界が来ると感じていただけに内容が為になった。

マーケティング論



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27年度 旅館・ホテル経営人材育成講座 10月8日(木)

講義アンケート結果〈第1ターム〉3日目

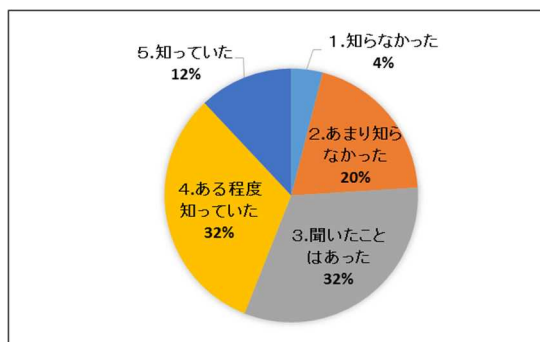
テーマ： マーケティング論

講師： 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

副学長・教授 近藤 公彦 氏

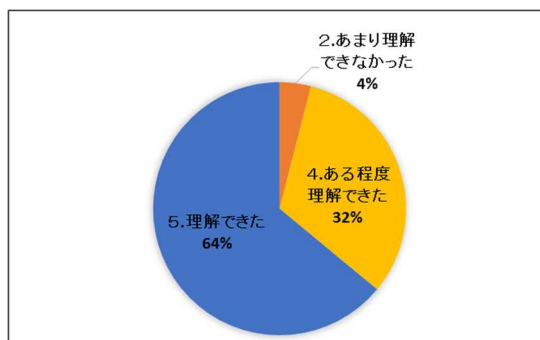
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 知らなかった	1	4%
2. あまり知らなかった	5	20%
3. 聞いたことはあった	8	32%
4. ある程度知っていた	8	32%
5. 知っていた	3	12%
無回答	0	0%
計	25	100%



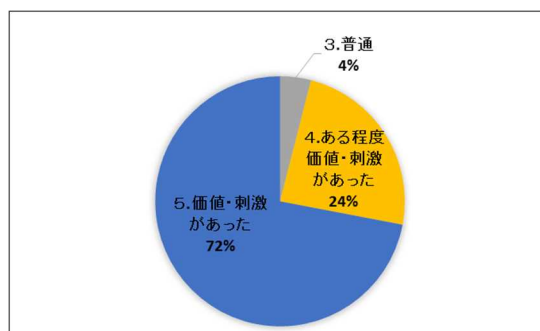
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	1	4%
3. 普通	0	0%
4. ある程度理解できた	8	32%
5. 理解できた	16	64%
無回答	0	0%
計	25	100%



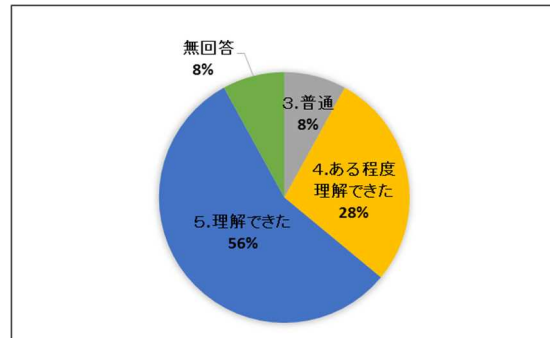
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	0	0%
3. 普通	1	4%
4. ある程度価値・刺激があった	6	24%
5. 価値・刺激があった	18	72%
無回答	0	0%
計	25	100%



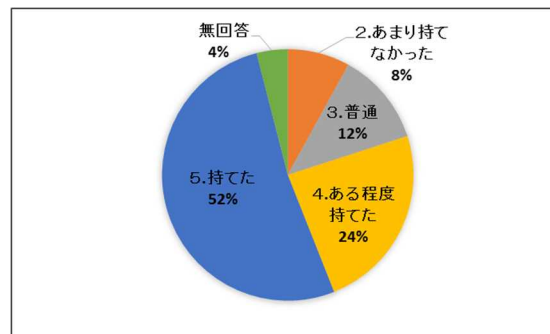
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.理解できなかった	0	0%
2.あまり理解できなかった	0	0%
3.普通	2	8%
4.ある程度理解できた	7	28%
5.理解できた	14	56%
無回答	2	8%
計	25	100%



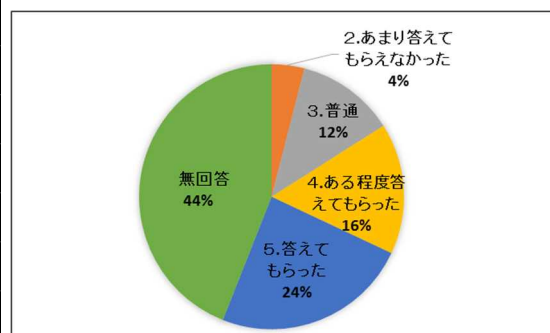
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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	8%
3.普通	3	12%
4.ある程度持てた	6	24%
5.持てた	13	52%
無回答	1	4%
計	25	100%



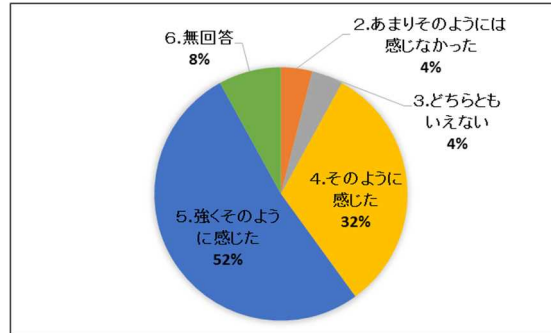
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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	1	4%
3.普通	3	12%
4.ある程度答えてもらった	4	16%
5.答えてもらった	6	24%
無回答	11	44%
計	25	100%



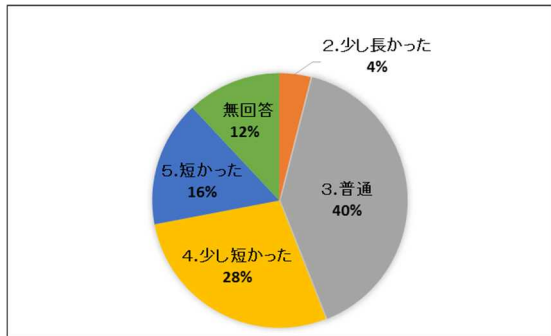
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	4%
3. どちらともいえない	1	4%
4. そのように感じた	8	32%
5. 強くそのように感じた	13	52%
6. 無回答	2	8%
計	25	100%



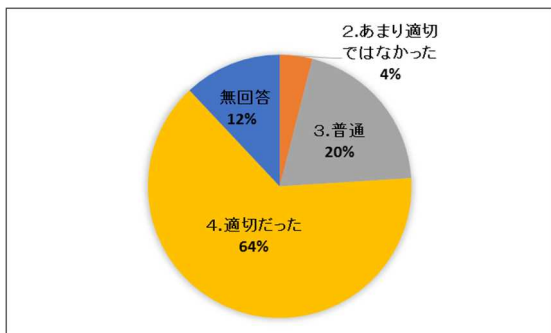
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	1	4%
3. 普通	10	40%
4. 少し短かった	7	28%
5. 短かった	4	16%
無回答	3	12%
計	25	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	1	4%
3. 普通	5	20%
4. 適切だった	16	64%
無回答	3	12%
計	25	100%



フリーコメント
面白い授業でした。
マーケティングの基本がよく分かりました。
旅館・ホテルに即した内容だと嬉しかった。さらに実践的だと嬉しかった。
マーケティングおもしろい。
素晴らしいです。とても参考になりました。
マーケティングの深さを感じた。一つのマーケティングからたくさんの物を得られるが、一つのマーケティングを掘り下げることが最も大事。
具体例が多く、大変分かり易かった。マーケティングについて、もっと深く広い視点が必要であると痛感した。とても学びになった。

②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ているが、受講者及び講師のコメントも考慮し、講座の組み立てにおいて時間的な制約が起因とされているものが多く、以下の要素の改善が求められる。また、講義の組み立てにおいて講師を交え繋がり、受講者のアウトプットの提示について工夫も必要であったと考えられる。

<改善点>

- ・オリエンテーションや講座の意図、目的を受講者及び講師に十分説明できる機会を増やす。
- ・受講者間の交流を促進するためにもグループディスカッションを行う時間を充実させる。
- ・講義内容から自分自身の活動に置き換える時間を設け、具体的且つ直接的に講義を実務に活かす仕組みを設ける。
- ・講義後の質疑応答時間はしっかり設け、他者の質問も共有することで相乗効果を図る。
- ・講師陣の連携、講座のつながりについて打ち合わせの機会を増やす。

(2) - 3 : 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

- ・第2ターム初日の講義終了後に交流会を企画した。希望者のみ参加を確認したところ、受講者15名、関係者約10名が参加した。
- ・事前課題（DBJ 松嶋氏、小樽商大 玉井氏）を講義の約2週間前に配信した。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よって、A（実務経験あり）、B（恐らく実務経験あり）、C（ほぼ未経験）に三分類し、6名×6グループを作る前提で、A、Bメンバーを1名ずつ各グループに入れるようにし、Cメンバーは6グループに分けた。
- ・第3タームへのつながりを意識し、第3タームで発表するビジネスプランの書式説明等を実施した。第3タームまで受講者が個別に質問できるよう小樽商大の問い合わせ窓口を設置した。



第2ターム質疑応答の様子（講師 江口氏） グループワークでのやりとり（講師 松嶋氏）

(2) - 4 : 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6名であり、外部講師4名、小樽商大講師2名で実施された。旅館・ホテル業界向けの財務分析から組織論の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。

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

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 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

趣味：バードウォッチング、野球観戦、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）

■受講者へメッセージ

旅行も温泉も大好きです。観光業をご支援できる仕事で本当に良かったとしみじみ思います。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27年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 11月24日(火)

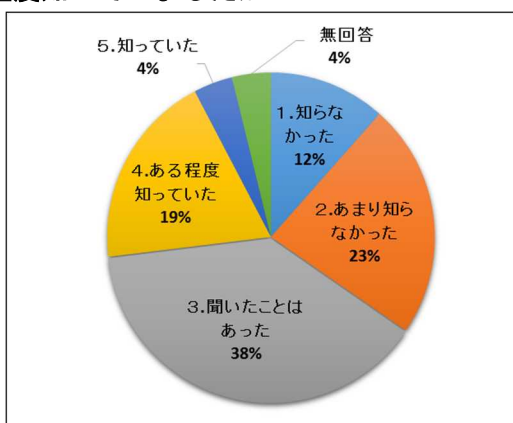
講義アンケート結果〈第2ターム〉1日目

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

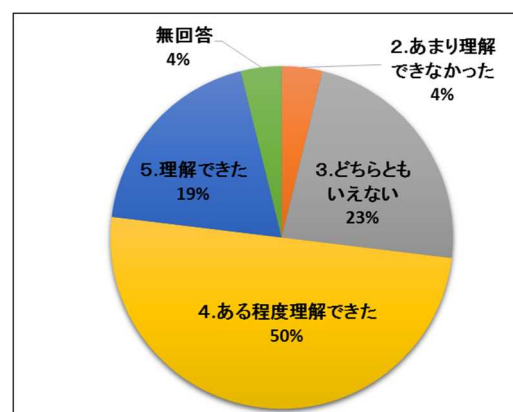
■ 1. 受講前、このテーマについてのどの程度知っていましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 知らなかった	3	12%
2. あまり知らなかった	6	23%
3. 聞いたことはあった	10	38%
4. ある程度知っていた	5	19%
5. 知っていた	1	4%
無回答	1	4%
計	26	100%



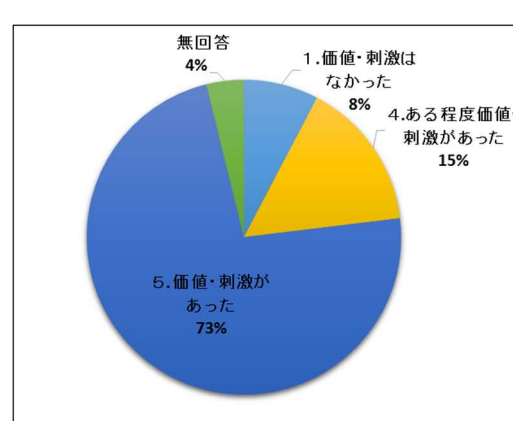
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	1	4%
3. どちらともいえない	6	23%
4. ある程度理解できた	13	50%
5. 理解できた	5	19%
無回答	1	4%
計	26	100%



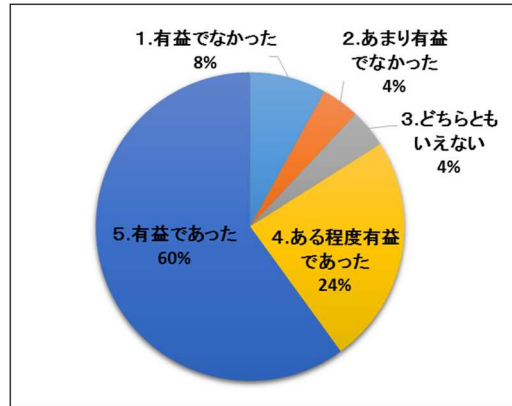
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数(人)	構成比(%)
1. 価値・刺激はなかった	2	8%
2. あまり価値・刺激はなかった	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	15%
5. 価値・刺激があった	19	73%
無回答	1	4%
計	26	100%



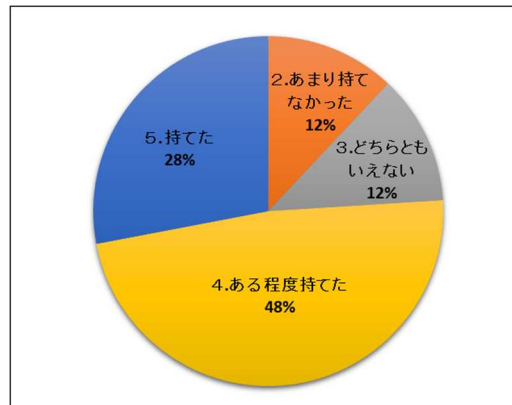
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.有益でなかった	2	8%
2.あまり有益でなかった	1	4%
3.どちらともいえない	1	4%
4.ある程度有益であった	6	23%
5.有益であった	15	58%
無回答	1	4%
計	26	100%



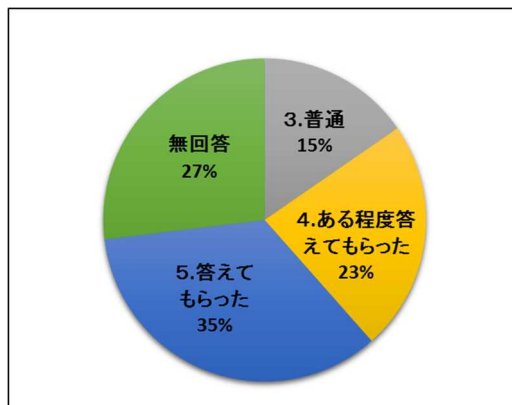
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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	3	12%
3.どちらともいえない	3	12%
4.ある程度持てた	12	46%
5.持てた	7	27%
無回答	1	4%
計	26	100%



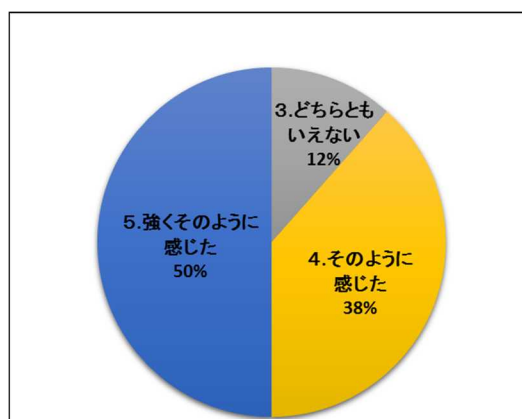
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	4	15%
4.ある程度答えてもらった	6	23%
5.答えてもらった	9	35%
無回答	7	27%
計	26	100%



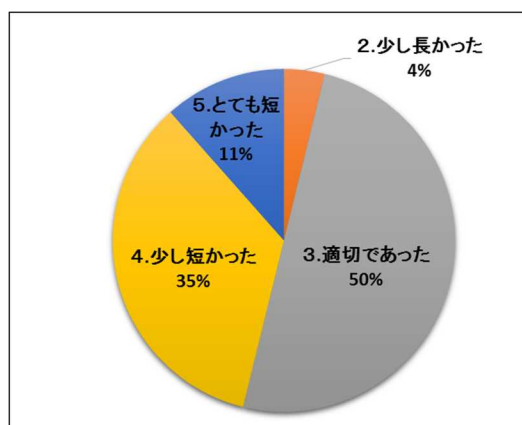
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	3	12%
4. そのように感じた	10	38%
5. 強くそのように感じた	13	50%
無回答	0	0%
計	26	100%



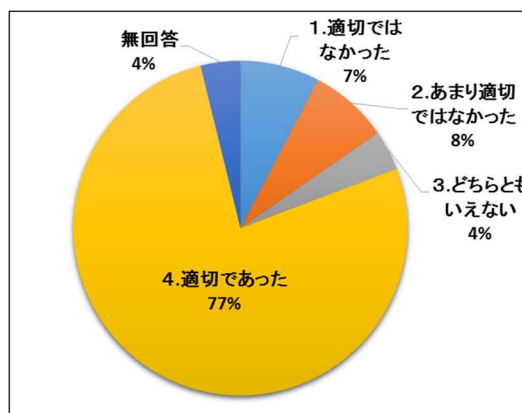
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	1	4%
3. 適切であった	13	50%
4. 少し短かった	9	35%
5. とても短かった	3	12%
無回答	0	0%
計	26	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	2	8%
2. あまり適切ではなかった	2	8%
3. どちらともいえない	1	4%
4. 適切であった	20	77%
無回答	1	4%
計	26	100%



フリーコメント
金融機関の方が宿泊業に対して持つ視点を学ぶことができました。ありがとうございました。がんばります。
改めて数十年先のビジョンを描き、そのための人材、投資、の優先順位を明確にすることの重要性を痛感いたしました。
経営者は数字に強くなければいけないということを改めて実感した。
勉強不足を感じ、より数字についての理解を深める必要を感じました。特に企業の持続的な経営に関しては本当にそのとおりだと思い、ただ、我々のような装置産業で先を予見することの難しさを感じました。
資料を見直し勉強したく思います。
ご自身の体験に基づいた内容の濃い4時間でした。またグループディスカッションも有意義でした。
今まさに事業計画書を作成し、銀行と話をしているところですのでとても勉強になりました。銀行の考えを知る事ができ良かった。
お話が難しすぎました…。もう少し、ゆっくり聞きたかったです。
経理について弱い自分を反省した。数字に強くなるよう学びが大切と感じている。銀行員としての視点を多く学ばせて頂いた。現実のホテル運営の中で理解できる場面の内容が充実したお話は今後仕事と役割に活かして行くつもりである。
自分のホテルの財務について少し知りたくなりました。
数字に対する考え方と、銀行のイメージが大きく変化しました。
銀行側の視点から適切なお言葉ありがとうございました。超辛口で授業についていくのが大変でしたが最後まで満足できました。
他施設の方々とのディスカッションは刺激的であった。
大変勉強になった。
金融機関の判断基準、目線を改めて、認識するとともに、幹部社員とも目線をあわせ、経営に役立てたいと思いました。
銀行の支店長なので話が上手だった。聞きやすいし、テンポもよい。ありがとうございました。銀行の方からの目線がよく分かった。
松嶋さま、大変学びの多い講義をありがとうございました。あまり数字に得意ではない為、不安がありましたが、とてもわかりやすく理解することができました。ありがとうございます。
途中参加になってしまい残念でしたが、非常に大切なテーマで勉強になりました。ありがとうございました。

日本政策投資銀行の支店長から、生々しいお話を聞いたこと、対金融機関との対応についてのヒントの数々、参考になりました。

具体的な再建の事例をグループでディスカッションして、自分とはまったく異なった考え方をきけて大変よかった。

数字に強くなる。頑張りたいと思います。

財務体力・体質・資金繰り！



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)

昭和 27 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。

- 2009 年 7 月 著書「なるほど！正しい事業承継」中西出版発刊
- 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」
- 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27年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 11月25日(水)

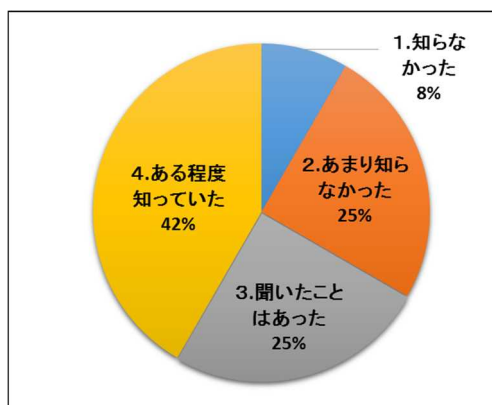
講義アンケート結果〈第1ターム〉2日目

テーマ： 財政体力・体質・資金繰り！

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

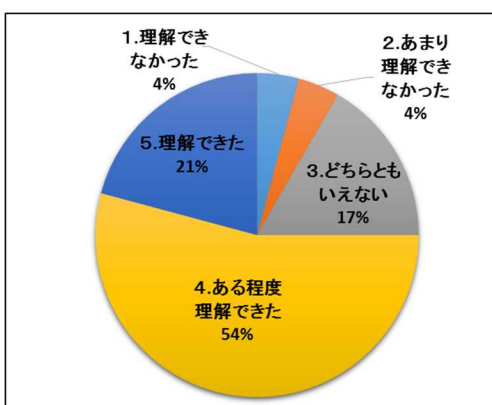
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 知らなかった	2	8%
2. あまり知らなかった	6	25%
3. 聞いたことはあった	6	25%
4. ある程度知っていた	10	42%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	24	100%



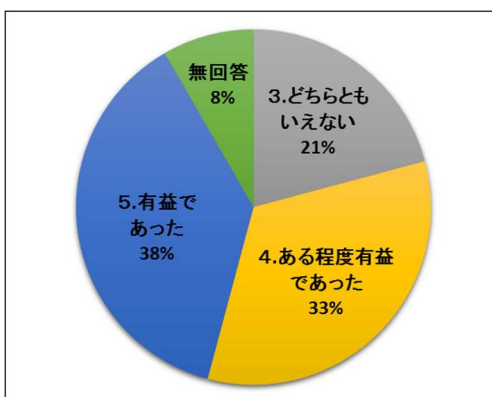
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 理解できなかった	1	4%
2. あまり理解できなかった	1	4%
3. どちらともいえない	4	17%
4. ある程度理解できた	13	54%
5. 理解できた	5	21%
無回答	0	0%
計	24	100%



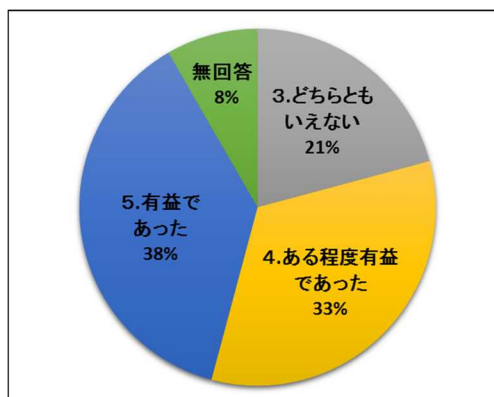
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	0	0%
3. どちらともいえない	1	4%
4. ある程度価値・刺激があった	11	46%
5. 価値・刺激があった	11	46%
無回答	1	4%
計	24	100%



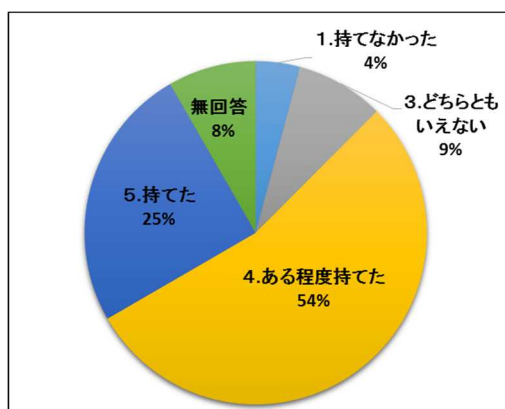
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

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	5	21%
4.ある程度有益であった	8	33%
5.有益であった	9	38%
無回答	2	8%
計	24	100%



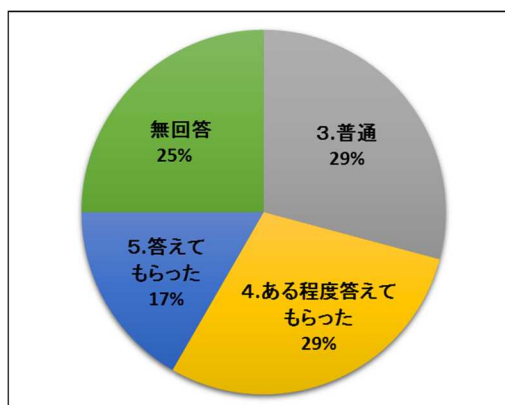
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.持てなかった	1	4%
2.あまり持てなかった	0	0%
3.どちらともいえない	2	8%
4.ある程度持てた	13	54%
5.持てた	6	25%
無回答	2	8%
計	24	100%



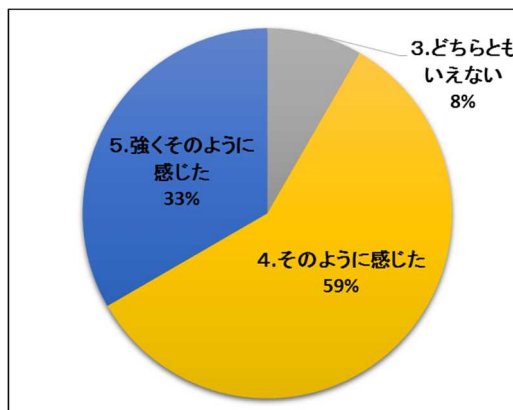
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	7	29%
4.ある程度答えてもらった	7	29%
5.答えてもらった	4	17%
無回答	6	25%
計	24	100%



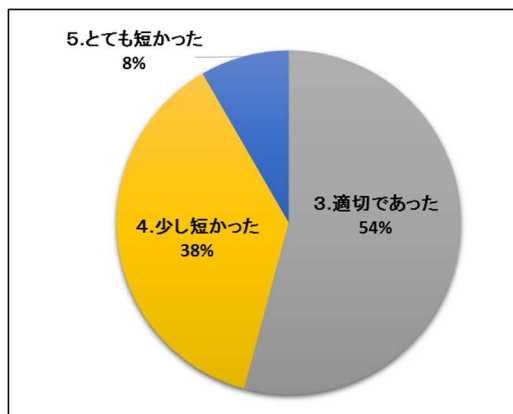
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	2	8%
4. そのように感じた	14	59%
5. 強くそのように感じた	8	33%
無回答	0	0%
計	24	100%



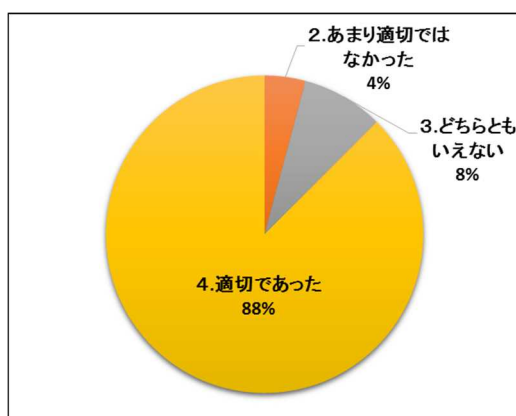
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	0	0%
3. 適切であった	13	54%
4. 少し短かった	9	38%
5. とても短かった	2	8%
無回答	0	0%
計	24	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	1	4%
3. どちらともいえない	2	8%
4. 適切であった	21	88%
無回答	0	0%
計	24	100%



フリーコメント

「財務体力」の重要さを勉強できました。自社の決算書を見直しながら、いただいた資料をもとに復習したいと思います。

経営を持続的におこなう上で BS がいかに大切かを改めて実感いたしました。

財務に強くなる。

自身の経験に基づいたお話しをして頂き勉強になりました。またお話も面白く楽しく勉強できました。

昨日松嶋先生の講義に続き、数字について強くならなければ、と認識を強く持ちました。

帰ってゆっくり復習します。

戦略的な財務体制の基本がわかりました。貸借対照表を活用しながら自社分析したいと思います。

すごく楽しかった。また講義を聞きたい。

とても話がおもしろくて、時間が短くて、もっと聞きたかったです。

当社の役員会は P/L メインで議論されるが B/S も導入してみようと思う。

損益計算書はもちろん貸借対照表をしっかりと見なくてはいけないと強く感じた。

時間の関係で、少し理解するのに苦労した。

ホテル財務について大変参考になりました。

宿泊業における再生・活性化



近藤 真弘 氏

株式会社 地域経済活性化支援機構
地域活性化支援部 シニアマネージャー

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。

■受講者へメッセージ

宿泊業は一般的に多額の設備投資が必要な業態であり、資金調達は非常に重要なテーマです。私も以前事業者として投資を受ける側の立場を経験しましたので、その大変さも痛感しています。

本研修が少しでも皆さまのお役に立てますと幸甚です。

平成27年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 11月25日(水)

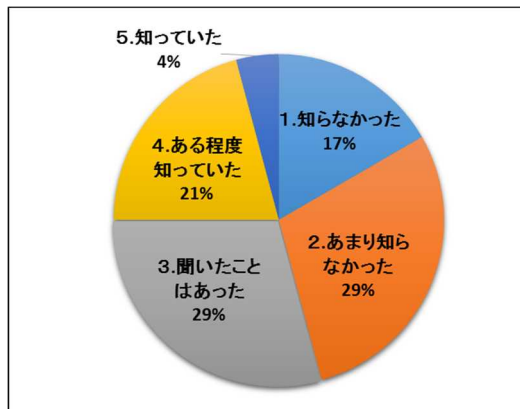
講義アンケート結果〈第2ターム〉2日目

テーマ： 宿泊業における再生・活性化

講師： 株式会社地域経済活性化支援機構 シニアマネージャー 近藤 真弘 氏

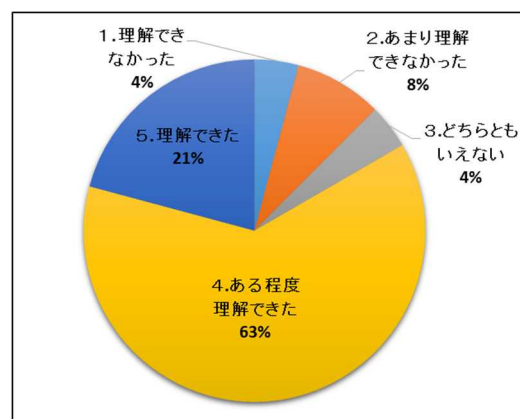
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 知らなかった	4	17%
2. あまり知らなかった	7	29%
3. 聞いたことはあった	7	29%
4. ある程度知っていた	5	21%
5. 知っていた	1	4%
無回答	0	0%
計	24	100%



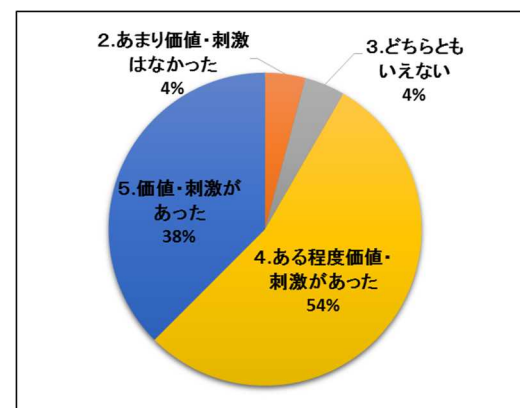
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 理解できなかった	1	4%
2. あまり理解できなかった	2	8%
3. どちらともいえない	1	4%
4. ある程度理解できた	15	63%
5. 理解できた	5	21%
無回答	0	0%
計	24	100%



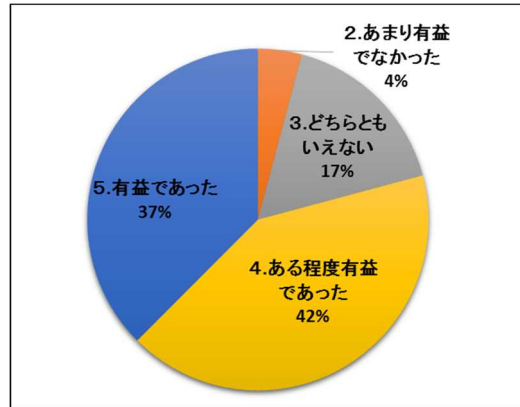
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	1	4%
3. どちらともいえない	1	4%
4. ある程度価値・刺激があった	13	54%
5. 価値・刺激があった	9	38%
無回答	0	0%
計	24	100%



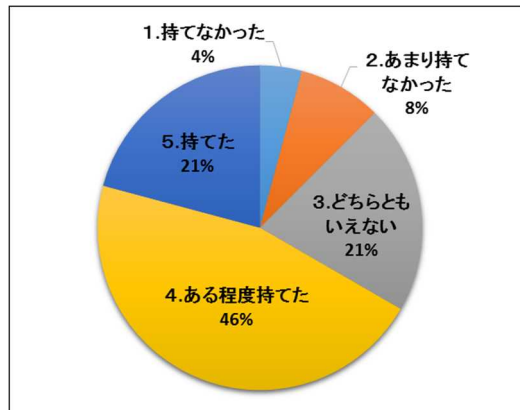
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

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	4%
3.どちらともいえない	4	17%
4.ある程度有益であった	10	42%
5.有益であった	9	38%
無回答	0	0%
計	24	100%



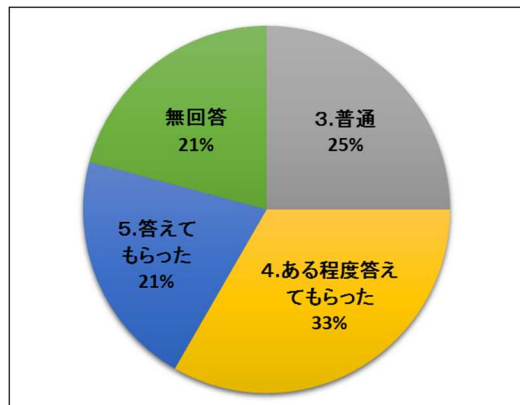
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.持てなかった	1	4%
2.あまり持てなかった	2	8%
3.どちらともいえない	5	21%
4.ある程度持てた	11	46%
5.持てた	5	21%
無回答	0	0%
計	24	100%



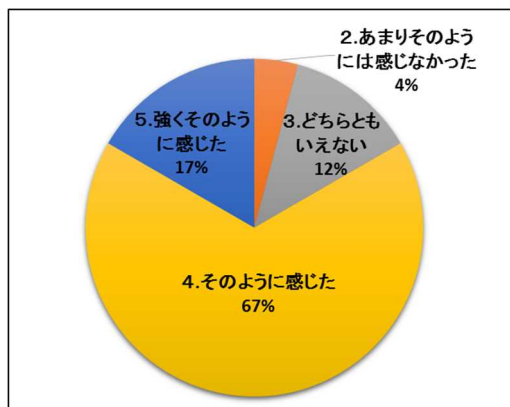
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	6	25%
4.ある程度答えてもらった	8	33%
5.答えてもらった	5	21%
無回答	5	21%
計	24	100%



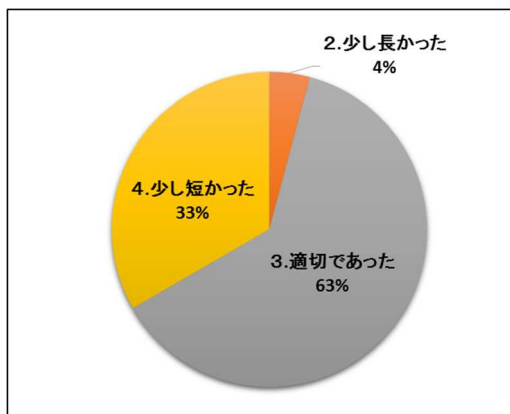
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	4%
3. どちらともいえない	3	13%
4. そのように感じた	16	59%
5. 強くそのように感じた	4	17%
無回答	0	0%
計	24	100%



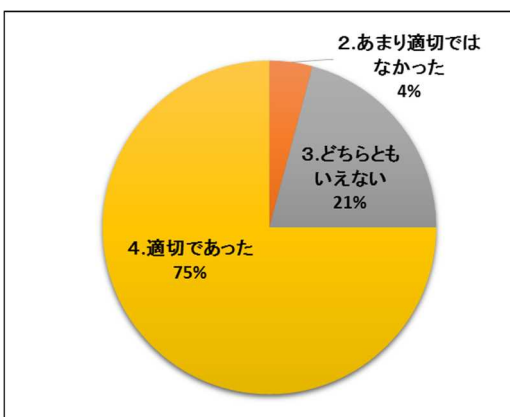
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	1	4%
3. 適切であった	15	63%
4. 少し短かった	8	33%
5. とても短かった	0	0%
無回答	0	0%
計	24	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	1	4%
3. どちらともいえない	5	21%
4. 適切であった	18	75%
無回答	0	0%
計	24	100%



フリーコメント
ファンドについて無知だったので導入として勉強になりました。
なかなかファンドについては学ぶ機会がなかったのでありがたかったです。
業界の裏話がファンドの種類共、様々な経験に基づいたお話しが為になりました。
詳細な事業計画やビジョン、データに基づく数値を描く必要性を痛感した。これらを頭に置いて計画に反映させて行きたい。
帰って復習します。
有利子負債キャッシュフロー倍率についてもっと詳しく説明がほしい。スライドをネット配信でゆっくりみたい。
トマムでの事例は参考になりました。
とても勉強になりました。ファンドのイメージが変わりました。
ファンドにお世話にならないようがんばります
ファンドの例が多く聞けて、知識のない自分には聞きやすい講義でした。
今現在の自分のレベルには難しい内容だった。
出来ればスライドを印刷してほしかったです。
現状を考えると、どの業種も銀行融資だけでは厳しいと思うことも今後あると思いますので投資ファンドも先々活用できればと思いました。
貴重な事例のご紹介がとても良かった。

アカウンティング戦略



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

米国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 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。

平成27年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 11月25日(水)

講義アンケート結果〈第2ターム〉2日目

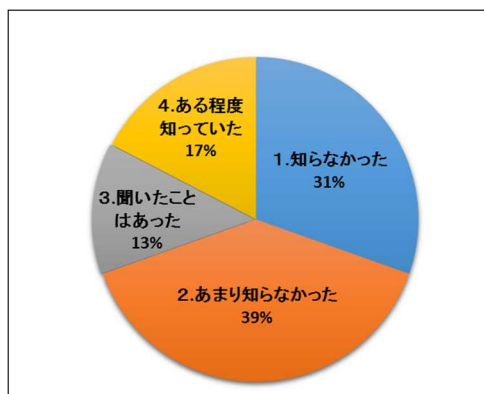
テーマ： アカウンティング戦略

講師： 小樽商科大学大学院商学研究アントレプレナーシップ専攻

専攻長・教授 篠本 智之 氏

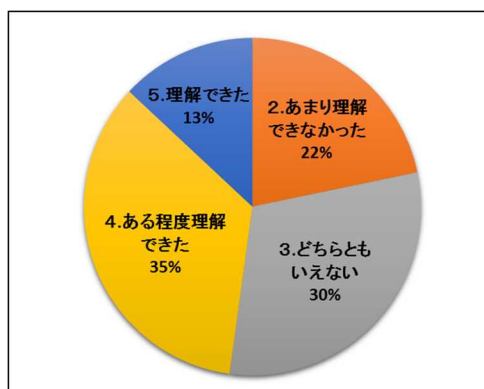
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 知らなかった	7	31%
2. あまり知らなかった	9	39%
3. 聞いたことはあった	3	13%
4. ある程度知っていた	4	17%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	23	100%



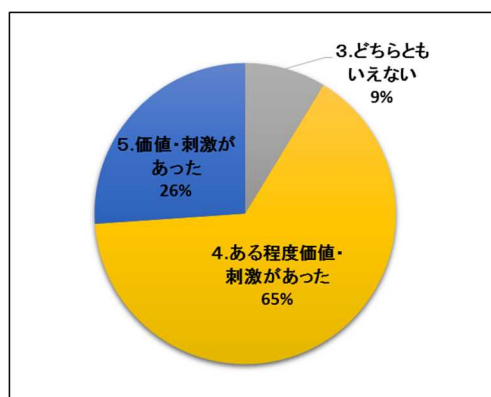
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	5	22%
3. どちらともいえない	7	30%
4. ある程度理解できた	8	35%
5. 理解できた	3	13%
無回答	0	0%
計	23	100%



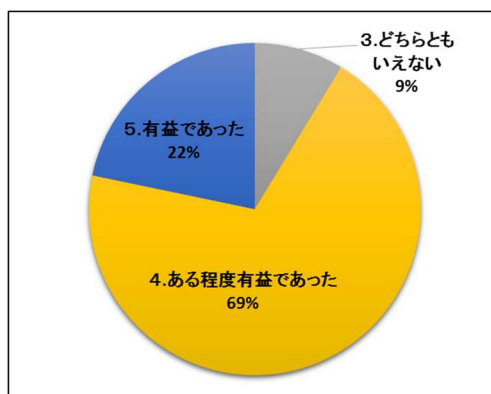
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	0	0%
3. どちらともいえない	2	9%
4. ある程度価値・刺激があった	15	65%
5. 価値・刺激があった	6	26%
無回答	0	0%
計	23	100%



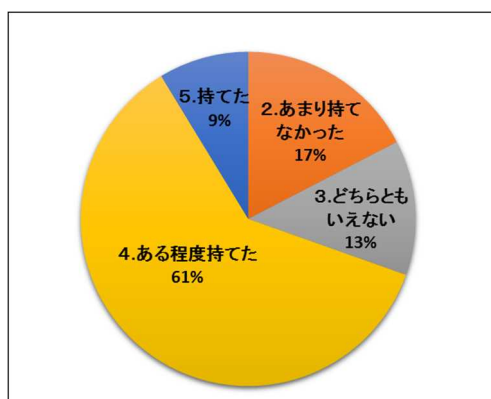
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

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	2	9%
4.ある程度有益であった	16	70%
5.有益であった	5	22%
無回答	0	0%
計	23	100%



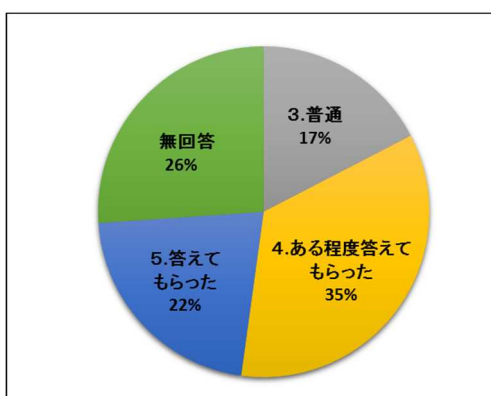
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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	4	17%
3.どちらともいえない	3	13%
4.ある程度持てた	14	61%
5.持てた	2	9%
無回答	0	0%
計	23	100%



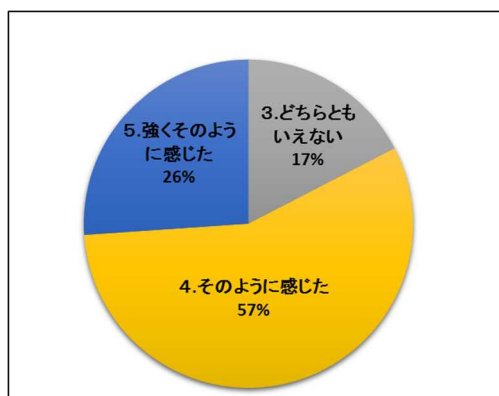
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	4	17%
4.ある程度答えてもらった	8	35%
5.答えてもらった	5	22%
無回答	6	26%
計	23	100%



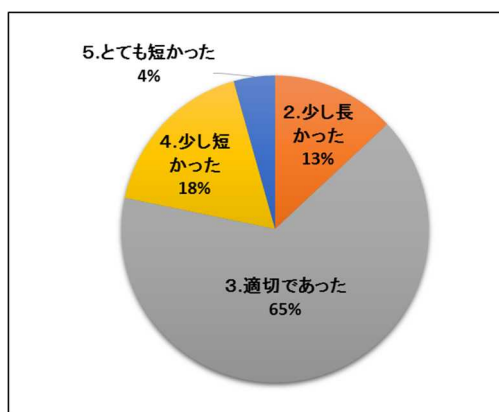
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	4	17%
4. そのように感じた	13	59%
5. 強くそのように感じた	6	26%
無回答	0	0%
計	23	100%



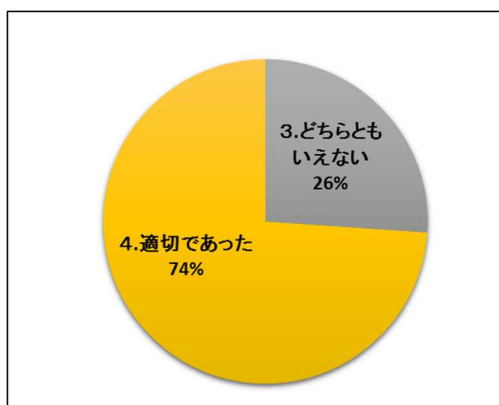
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	3	13%
3. 適切であった	15	65%
4. 少し短かった	4	17%
5. とても短かった	1	4%
無回答	0	0%
計	23	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	0	0%
3. どちらともいえない	6	26%
4. 適切であった	17	74%
無回答	0	0%
計	23	100%



フリーコメント
聞き慣れない用語が多く理解がうまく進まなかった。用語の意味を調べながら復習します。
学生に戻った気分で数値などについて改めて再認識できました。
IRR の表計算を試してみます。“貢献利益率のグラフを身につけ吸収して知識がビジネスにつながる”ようにしたいと思います。
勉強不足を痛感しました。初めて聞く単語ばかりであり、頭がこんがらがりました。
復習して勉強します。
かなりアカデミックな内容で頭がフル回転しました。 現場のデータと照らし合わせてみたいと思います。
損益分岐点の検討。
専門性があり、有益であった。
投資をする為にキチンと計算をする事の大切さを学びました。ドライに数字を見たいと思いました。
ホテル内施設の改装等が発生したら、IRR を試してみます。
自分の知識がなさすぎて、どのように自社に反映すれば良いのかが分からなかった。

次世代経営者の組織・人材マネジメント



松本 渉 氏

フロンティア・マネジメント株式会社
マネージング・ディレクター

東京都出身。東京大学文学部卒。
総合商社、外資系コンサルティング会社などを経て現職。

大手ホテルチェーンのブランド再構築支援、結婚式場チェーンの出店計画策定支援、中堅リゾートホテルの再生支援・現場人材育成支援など、ホスピタリティ産業を中心に幅広いテーマで活動している。著書に「時間消費で勝つ！」（日本経済新聞出版社）がある。

大学在学中にフランス料理店でソムリエ修行を志すなど、個人的にも飲食業界への思いが熱い。

■受講者へメッセージ

インバウンド需要拡大で売上が伸びる企業も増えていますが、組織に底力をつけなければ遠からずリバウンドに見舞われます。地に足ついた成長を実現すべく、一緒に知恵を絞りましょう！

平成27年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 11月26日(木)

講義アンケート結果〈第2ターム〉2日目

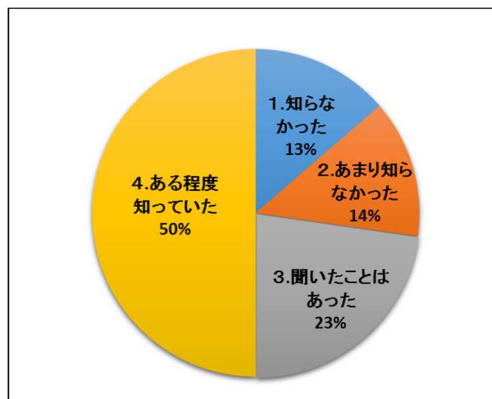
テーマ： 次世代経営者の組織・人材マネジメント

講師： フロンティア・マネジメント株式会社

マネージング・ディレクター 松本 渉 氏

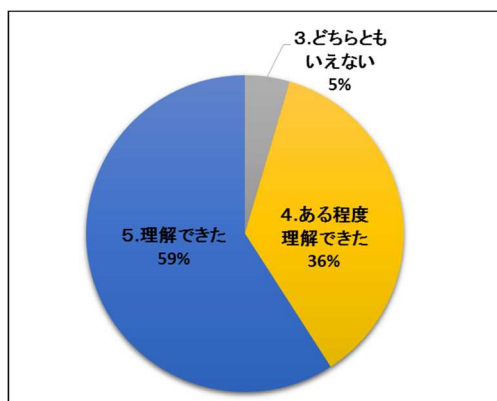
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 知らなかった	3	13%
2. あまり知らなかった	3	14%
3. 聞いたことはあった	5	23%
4. ある程度知っていた	11	50%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	22	100%



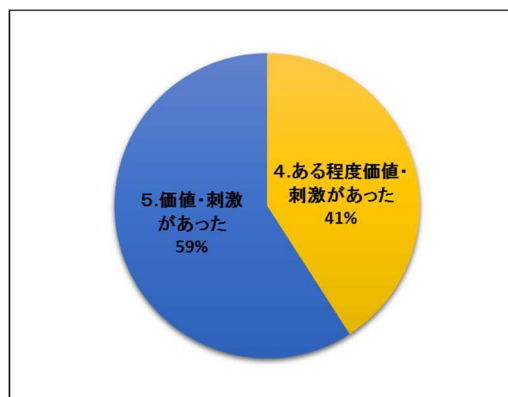
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	0	0%
3. どちらともいえない	1	5%
4. ある程度理解できた	8	36%
5. 理解できた	13	59%
無回答	0	0%
計	22	100%



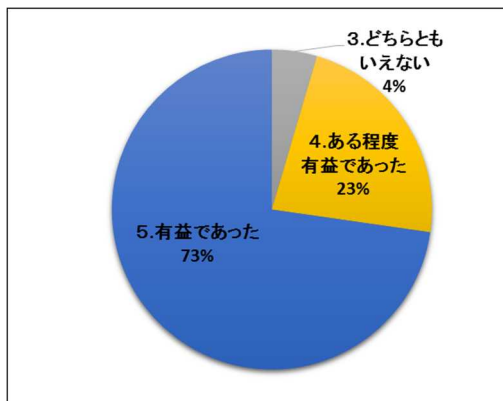
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	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	9	41%
5. 価値・刺激があった	13	59%
無回答	0	0%
計	22	100%



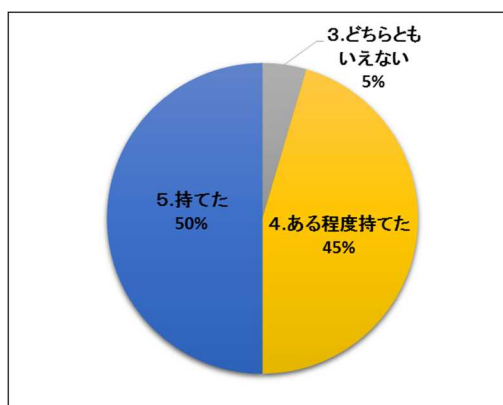
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

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	5%
4.ある程度有益であった	5	23%
5.有益であった	16	73%
無回答	0	0%
計	22	100%



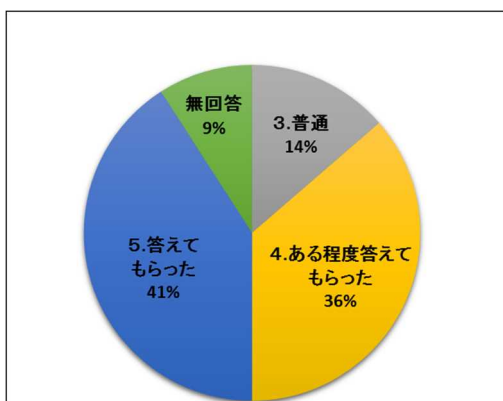
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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	5%
4.ある程度持てた	10	45%
5.持てた	11	50%
無回答	0	0%
計	22	100%



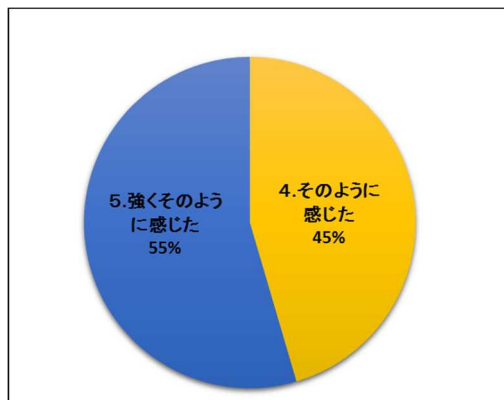
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	3	14%
4.ある程度答えてもらった	8	36%
5.答えてもらった	9	41%
無回答	2	9%
計	22	100%



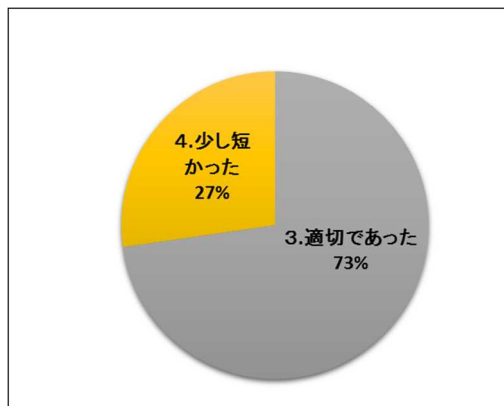
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	10	45%
5. 強くそのように感じた	12	55%
無回答	0	0%
計	22	100%



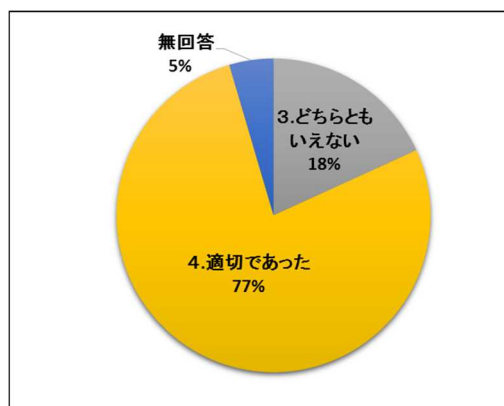
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	0	0%
3. 適切であった	16	73%
4. 少し短かった	6	27%
5. とても短かった	0	0%
無回答	0	0%
計	22	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	0	0%
3. どちらともいえない	4	18%
4. 適切であった	17	77%
無回答	1	5%
計	22	100%



フリーコメント
人材の量や（質）については、明確な答えが出せない問題ですが検討する際の参考とさせていただきます。
CS.ES.のバランスはいつも課題ですが歴史に裏づけられた加賀屋のESへの投資を学べば、バランスは自ずと計れるようになりそうです。
今後のサービスについて参考になりました。
他者と協力して、より良いESを提供する、という一歩先のヒントが非常に役立ちました。
ディスカッションを通じて皆の意見を共有できたのが良かったです。
改めて従業員の質とは？向上についてすべき事とは？と考えさせられました。支配人のすべき役割について大変参考になりました。
いろいろな視点から人員の増員やインバウンドの話を教えていただきとてもおもしろかったです。
ファシリテーターとしての能力を高める努力中です。
とても勉強になりました。自社に戻り、スタッフとの対話をして人材マネジメントしたいと思いました。ありがとうございました。
組織、人材について多方向からのお話しで、大変参考になりました。
自分に当てはまる部分が多く、とても刺激になりました。自社に持ち帰って反映しようと思いました。

組織活性化論



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

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

■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。

平成27年度 旅館・ホテルの経営人材育成講座 11月26日(木)

講義アンケート結果〈第2ターム〉3日目

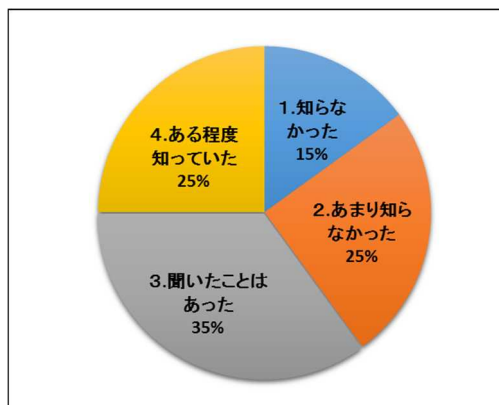
テーマ： 組織活性化論

講師： 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 玉井 健一 氏

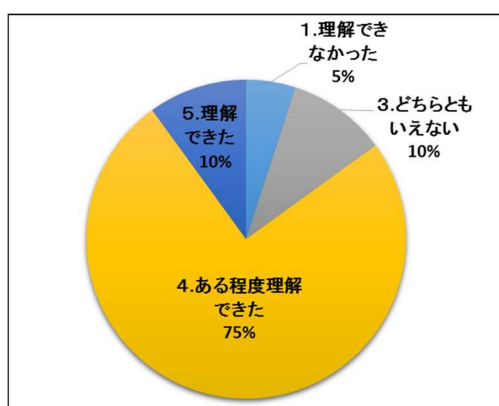
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 知らなかった	3	15%
2. あまり知らなかった	5	25%
3. 聞いたことはあった	7	35%
4. ある程度知っていた	5	25%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	20	100%



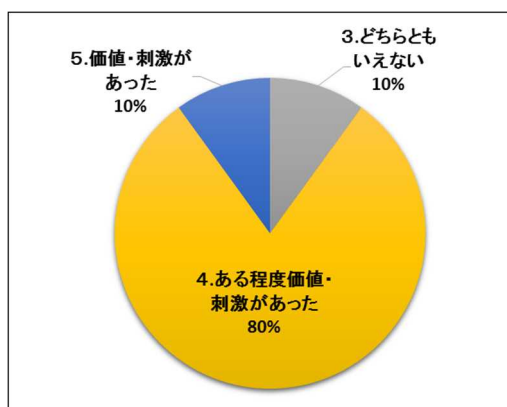
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 理解できなかった	1	5%
2. あまり理解できなかった	0	0%
3. どちらともいえない	2	10%
4. ある程度理解できた	15	75%
5. 理解できた	2	10%
無回答	0	0%
計	20	100%



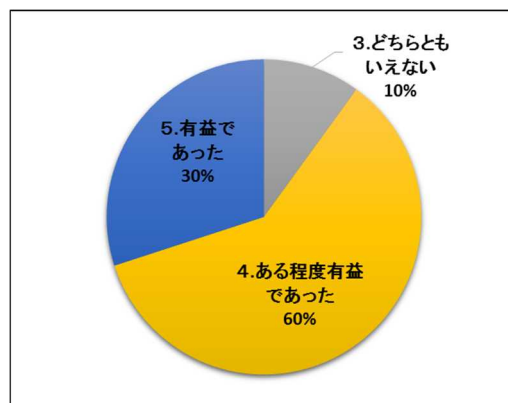
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	0	0%
3. どちらともいえない	2	10%
4. ある程度価値・刺激があった	16	80%
5. 価値・刺激があった	2	10%
無回答	0	0%
計	20	100%



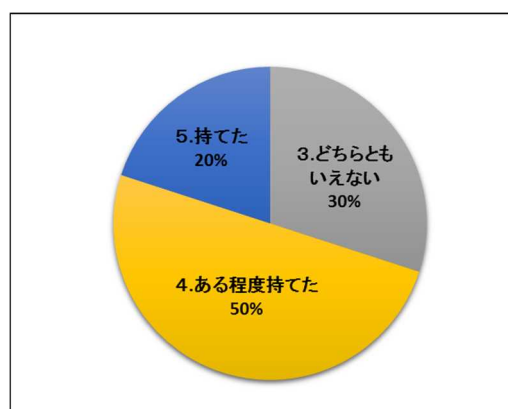
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

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	2	10%
4.ある程度有益であった	12	60%
5.有益であった	6	30%
無回答	0	0%
計	20	100%



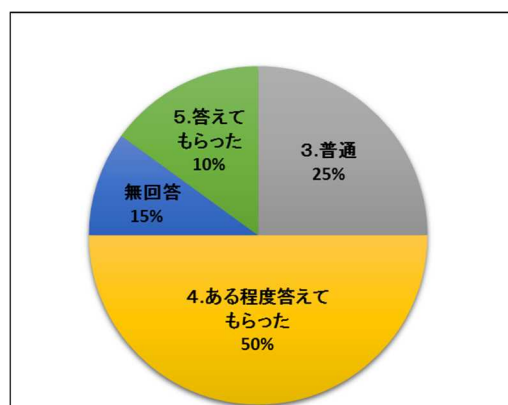
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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	6	30%
4.ある程度持てた	10	50%
5.持てた	4	20%
無回答	0	0%
計	20	100%



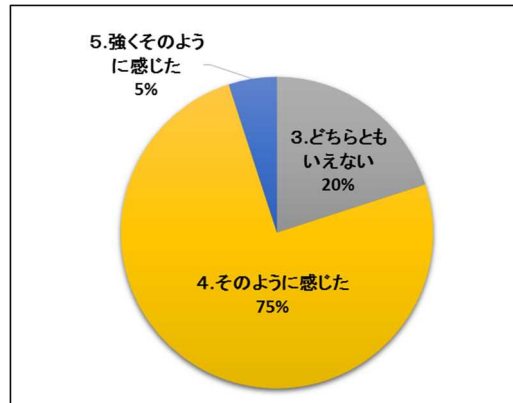
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	5	25%
4.ある程度答えてもらった	10	50%
5.答えてもらった	2	10%
無回答	3	15%
計	20	100%



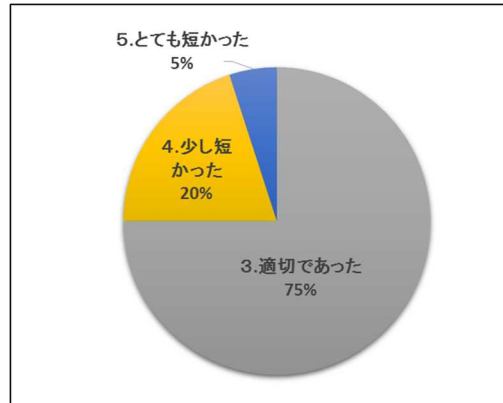
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	4	20%
4. そのように感じた	15	59%
5. 強くそのように感じた	1	5%
無回答	0	0%
計	20	100%



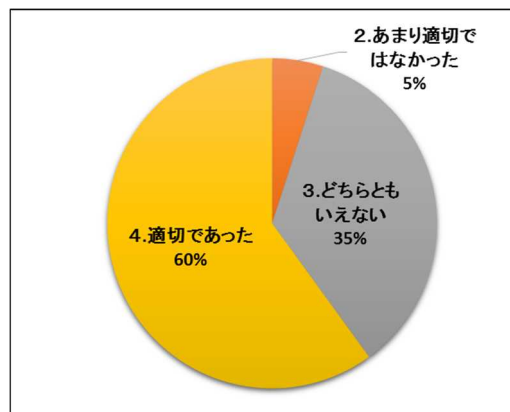
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	0	0%
3. 適切であった	15	75%
4. 少し短かった	4	20%
5. とても短かった	1	5%
無回答	0	0%
計	20	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	1	5%
3. どちらともいえない	7	35%
4. 適切であった	12	60%
無回答	0	0%
計	20	100%



フリーコメント
加賀屋のケースについてのディスカッションは様々な視点を得ることができ勉強になりました。図示に関しては、分かりやすさがもう少しあると嬉しいです。
できればホテルの参考例などをお伺いさせていただきたかったです。ありがとうございました。
理論を知っておくことの重要性を感じた。むずかしかったが、考えを整理するときに役立つと思う。
グループディスカッションが良かったです。みんなと仲良くなるキッカケができました。
マネジメントについて具体的イメージがつかめた。図解されていて分かり易かったです。
よく理解できなかった。
とても勉強になりました。自社に戻って活かしていきたいです。
少し難しい内容でした。復習します。
グループディスカッションでやる事により、理解が深まった。
グループワーク、大変よかったです、グループの人数が少なくて大変でした。

②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が、財務や組織など施設の内部環境に対する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伺われた。グループディスカッションの時間を増やしたため、効果的であった感想が多く見られる。

<改善点>

- ・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む方が良かった。したがって、講師人数を絞り長い時間をかけてテーマに取り組むことが必要であった。
- ・グループディスカッションの構成員については受講者の特性やキャリアを把握したうえで決める工夫がさらに必要であった。
- ・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。

(2) - 5 : 第3タームの準備、運営

第3ターム準備期間は第2ターム終了後約3ヶ月であり、また会場も小樽商大札幌サテライトから釧路市阿寒町の鶴雅グループへ移るため、時間をかけ準備を進めてきた。以下に活動を報告する。なお、第1ターム、第2タームとの主だった相違点を記載する。

①受講者に関わる活動

- ・3/2の大西氏、3/4講義の安藤氏に対する質問を受け付け回収し、講師へ事前に伝達する。
- ・結果的に受講者16名の参加となったため、会場を二つに分けて一人あたりの発表・フィードバックの時間を30分とした(発表20分、フィードバック10分を想定)。
- ・グループ分けは、男女構成比、施設立地エリア、施設種別(旅館/ホテル)、事前提出されたビジネスプラン作成進捗度合を勘案した。その後、第二次のビジネスプラン提出期日を2月中と案内した。
- ・受講者のビジネスプラン作成フォローとして、2月第二週末を期日として第一次提出を依頼した。提出者に対しては個別に電話をかけ、質問への回答および内容を深めるためのコミュニケーションを実施した。
- ・未提出者に対しては、全員に個別に電話連絡をし、作業の進捗状況や難しい点を確認した。必要なアドバイスはその場で実施し、最終的に発表当日までにデータでの送信を依頼した。

②講師に関わる活動

- ・講師については事前に打ち合わせを実施し、第1ターム及び第2タームの状況を説明し、テーマの摺合せや手続きを行った。

③講座運営に関わるその他活動

- ・宿泊等手配に関して、第2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カ月前と開催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。現地入りしてからの変更も多々あったが、結果的に施設への手配に関しては問題なく進められた。
- ・会場であるあかん湖鶴雅ウイングスでは、合計4回の下見、現地での打合せを実施した。
- ・第3ターム最終日の見学ルートやポイント等を記したメモを作成し、当日受講者へ配布した。
- ・会場が広いため、特に講師のお迎え、お見送りに細心の注意が必要。段取り表へ明記した。
- ・補講(動画視聴)促進用クイズ(第2ターム～第3ターム間の毎週)を出題した。

第3ターム開催に向けた準備品を下記する。

- ・施設利用ならびに3日間の過ごし方の案内
- ・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―宿泊施設間送迎バス手配表
- ・交通機関運行情報（飛行機、路線バス、JR等）
- ・修了証書作成、目録、楯（サンプル）
- ・修了式次第
- ・ビジネスプラン発表会進行表、グループ分けリスト、教員の要点を押さえてもらうフィードバックシート
- ・館内視察用メモ

④第3タームの準備・運営における課題とまとめ

第3タームは鶴雅ウイングスを利用し、施設の見学を実施した。そのため、施設側との調整があった。また第2タームから3ヶ月という期間が空いてしまうため、受講者へのフォローについて対応を要したため、準備・運営における課題は大きく以下2点に集約される。

●鶴雅グループとの調整に関する課題

- ・施設側担当者が1名に対し、事務局が3名おりスムーズなやり取りを進めるにおいては大学側の窓口を1本化することが必要であった。
- ・契約等の書類はお互いのフォーマットを1つの手続きにそれぞれ使用するのではなく共通化すべきであった。
- ・受講者の宿泊、飲食に関する精算方法については混乱の無いよう施設側との調整をさらにすべきであった。

●受講者に関する課題

- ・第2ターム後のフォローのスケジュールを予め提示できると良かった。
- ・直接受講者へ訪問し、手厚いフォローアップを予定していたが人員足りず実施することができなかった。
- ・連絡してもつながりにくい受講者もあり、E-learningの活用などによる掲示板の仕組みも充実する必要がある。

(2) - 6 : 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2名、小樽商大講師1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。

※大西氏の講義は体調不良により、急遽ビジネスプランニングへ変更されている。

①第3タームの講師とアンケート結果

経営戦略とビジネスモデル



李 濟民 氏

小樽商科大学ビジネス創造センター センター長・教授

■ 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教授。2006 - 10年まで同専攻長。2011年から現在までビジネス創造センター長。

「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。」

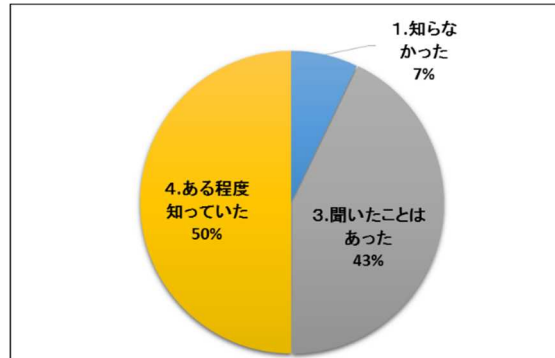
趣味はテニス、ゴルフ、サククス演奏など

■ 受講者へメッセージ

“Be aggressive!”

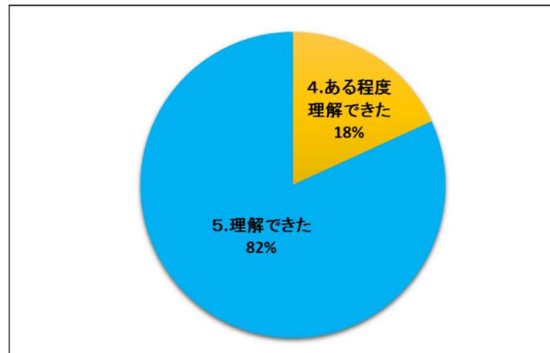
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 知らなかった	1	7%
2. あまり知らなかった	0	0%
3. 聞いたことはあった	6	43%
4. ある程度知っていた	7	50%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	14	100%



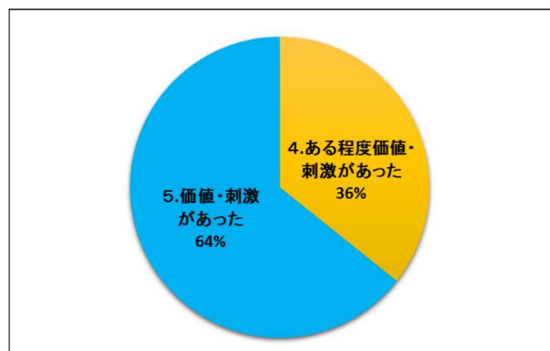
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	0	0%
3. どちらともいえない	0	0%
4. ある程度理解できた	2	14%
5. 理解できた	9	64%
無回答	0	0%
計	14	100%



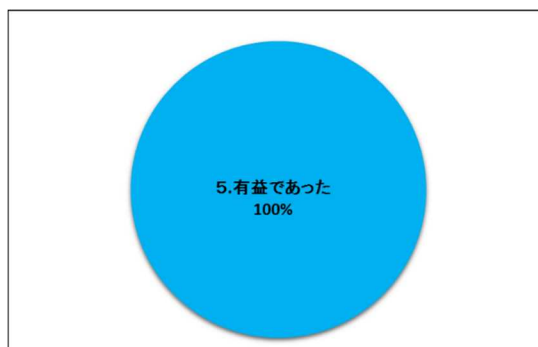
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	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	5	36%
5. 価値・刺激があった	9	64%
無回答	0	0%
計	14	100%



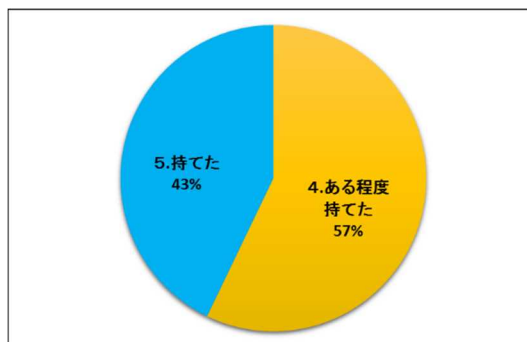
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

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	14	100%
無回答	0	0%
計	14	100%



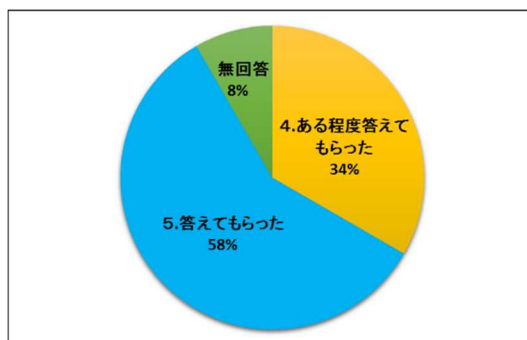
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか。

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	8	57%
5.持てた	6	43%
無回答	0	0%
計	14	100%



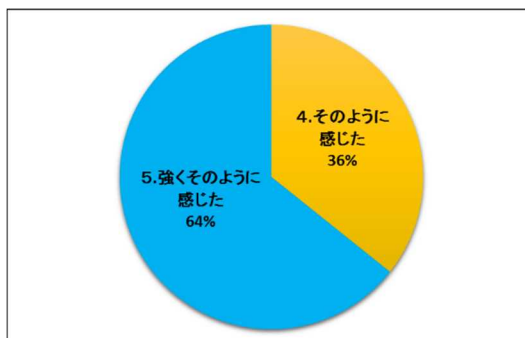
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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.普通	0	0%
4.ある程度答えてもらった	4	29%
5.答えてもらった	7	50%
無回答	1	7%
計	14	100%



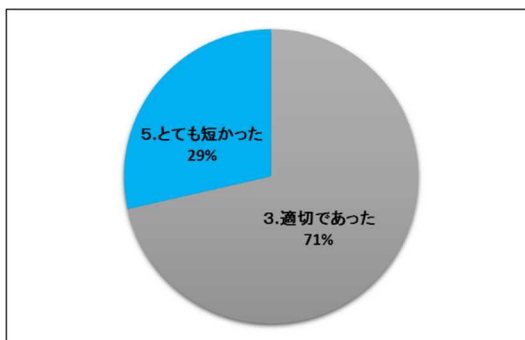
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	59%
5. 強くそのように感じた	9	64%
無回答	0	0%
計	14	100%



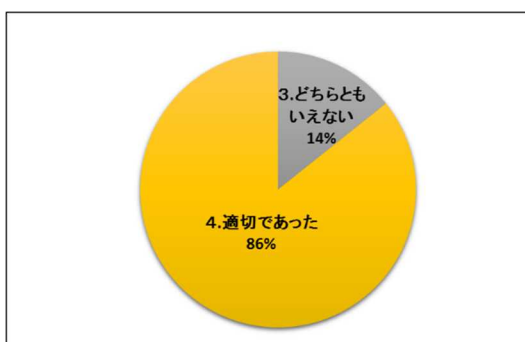
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	0	0%
3. 適切であった	10	71%
4. 少し短かった	0	0%
5. とても短かった	4	29%
無回答	0	0%
計	14	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	0	0%
3. どちらともいえない	2	14%
4. 適切であった	12	86%
無回答	0	0%
計	14	100%



フリーコメント

グループディスカッションの際の参考にさせていただきました。その後のグループワークの理解がより進みました。

非常にわかりやすく、ビジネスプランに向けて頭の整理ができました！

李先生の授業楽しみにしておりました。色々お話しできて楽しかったです。

ビジネスプラン作成前に学びたい内容であった。先にこの講義があれば、もう少し戦略を立てることができたと思う。

グループディスカッションは様々な意見を聞けるので良い刺激があります。

理解しやすかったです。

いろいろなビジネスプランのコアな所を知ることは、とても勉強になります。

ビジネスプラン作成前に受けられればより良かった。

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 ～



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／道東道とちか連携協議会会長

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）

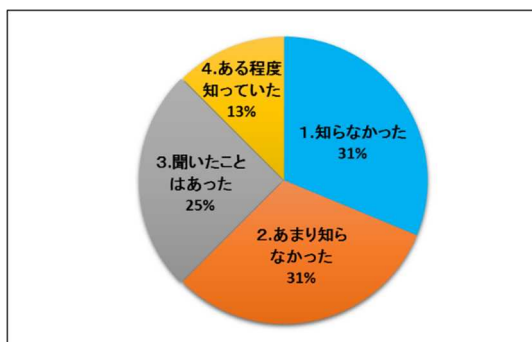
入社後、人員削減や経営合理化の限界を感じ「乗客を増やす」という基本に戻り、抜本的な解決に動き出した。まず始めたのは、顧客のニーズ調査。バス沿線住民宅を戸別訪問して顧客の声を直接聞き取るなど、バス業界で初めて「営業」を強化し、顧客が何を求めているか、それにどう応えるかを模索した。また、他の経営者から「自分から社員を愛さなければ、社員は決して心を開いてくれない」という助言を受け、徹底的に社員を大切にすることを誓い、今も社員とのコミュニケーションの機会を大切にしている。さらには、他業種・他業者との連携により、競争ではなく「共創」を掲げ、地域活性化にも力を注いでいる。近年は、全国的に地方バスが厳しい経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！！

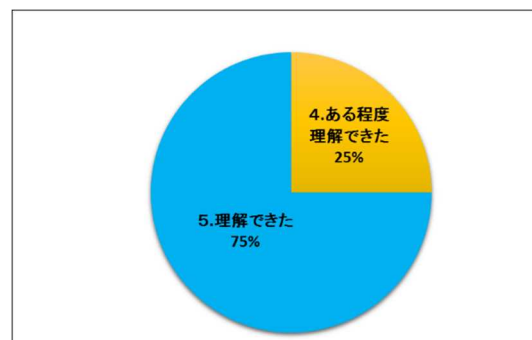
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 知らなかった	5	31%
2. あまり知らなかった	5	31%
3. 聞いたことはあった	4	25%
4. ある程度知っていた	2	13%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	16	100%



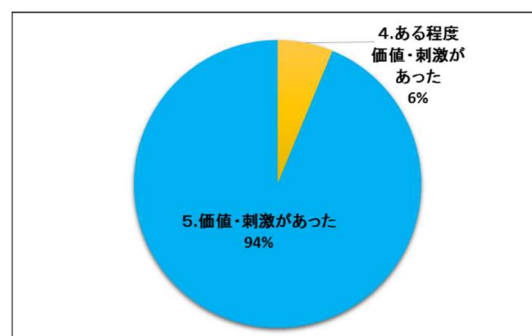
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	0	0%
3. どちらともいえない	0	0%
4. ある程度理解できた	4	25%
5. 理解できた	12	75%
無回答	0	0%
計	16	100%



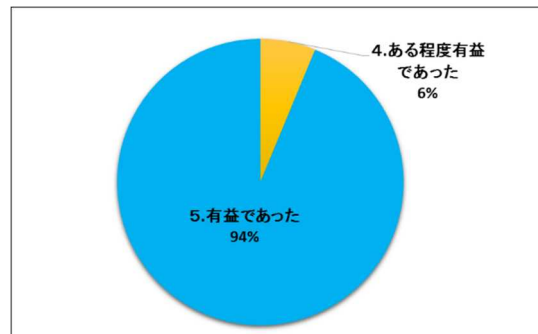
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	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	6%
5. 価値・刺激があった	15	94%
無回答	0	0%
計	16	100%



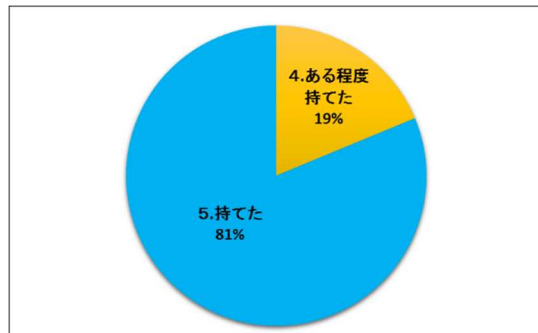
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

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	6%
5.有益であった	15	94%
無回答	0	0%
計	16	100%



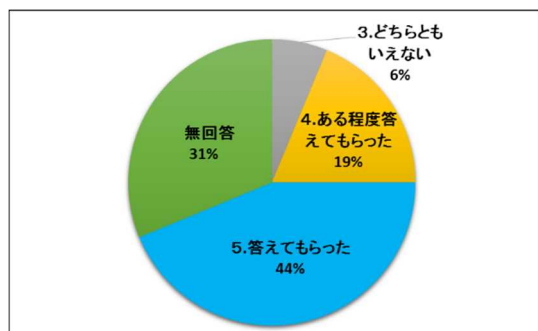
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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	3	19%
5.持てた	13	81%
無回答	0	0%
計	16	100%



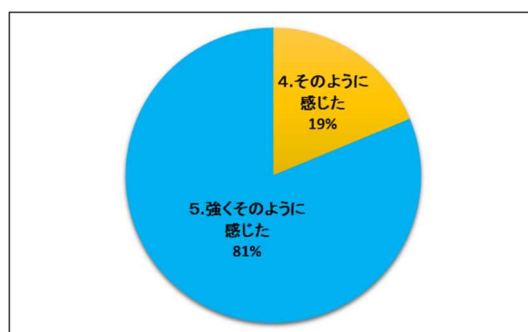
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

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	6%
4.ある程度答えてもらった	3	19%
5.答えてもらった	7	44%
無回答	5	31%
計	16	100%



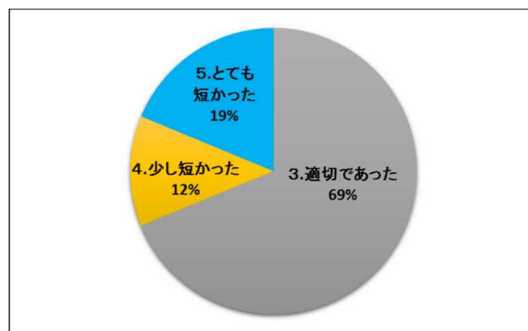
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	19%
5. 強くそのように感じた	13	81%
無回答	0	0%
計	16	100%



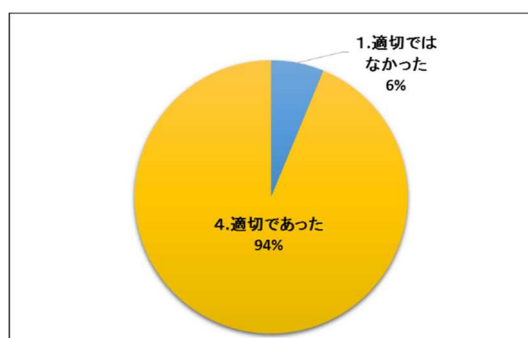
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	0	0%
3. 適切であった	11	69%
4. 少し短かった	2	13%
5. とても短かった	3	19%
無回答	0	0%
計	16	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	1	6%
2. あまり適切ではなかった	0	0%
3. どちらともいえない	0	0%
4. 適切であった	15	94%
無回答	0	0%
計	16	100%



フリーコメント

ご自身のご経験されたこと、実践されてきたお仕事のお話しが大変勉強になりました。ありがとうございました。

社員を大切にすることの重要性、いかに信頼に結びつけるかが、これから必要なのが身に染みました。

北海道で最も尊敬される企業のおひとつの十勝バス様のお話、本当に楽しみにしていましたし、想像をはるかに超えて感動しました！父とよくぶつかっている弟にきっとひびいたろうなと思います。二次交通のお話し注目しております。

自身の体験をベースにお話しいただき、とても刺激を受けました。質問にも答えていただきありがとうございます。またお話し聞きたいです。

有益な内容でした。どのように社員を愛して会社を成長させるかのヒントにあふれていて大変勉強になりました。個性を尊重して、長所を活かす上司でありたいと感じさせられました。

すごくよかった。熱意を感じた。それが事業につながっていると感じる。

とても勉強になりました。私も旅館から日本を変えていきたいです。

本当に楽しかった！一本の映画のようでした。会社に戻って部下に話します。

従業員スタッフを愛してますか？という言葉に“はっ”としました。こちらから、スタッフを本気で信じ、信頼し、それからいろんな事が出来ていくんだという事もわかりました。ありがとうございました。

成功するには熱い情熱と諦めない心がやはり必要だと感じた。

郷土の自然 ～北海道～



安藤 誠 氏

ウィルダネスロッジ・ヒッコリーウインド オーナー
インバウンド事業株式会社ノーザンランド 取締役

ウィルダネスロッジ・ヒッコリーウインド オーナー&ガイド

北海道知事認定北海道マスターガイド

北海道認定アウトドアガイドプロ資格取得ガイド

NPS【ニコンプロフェッショナルサービスメンバー】

スワロフスキーオプティック社サポートプロガイド

知床ボランティアガイドレンジャー

1964年札幌市生まれ。

東北福祉大学卒業後、塾、予備校社会科講師として12年教壇に立ち、大工見習いなどをしながら1999年にヒッコリーウインド開業。

陶器や雑貨買い付けのほかに2006年から「安藤誠の世界」と題して全国で講演活動を開始。大学や専門学校、小学校、保育園などでも講義を行っている。鶴居村でこだわりの宿、ウィルダネスロッジ・ヒッコリーウインドを営みながら、湿原が果たす「人と自然への役割」をさまざまな角度から伝えている。

2009年1月、「自分流の観光」を求める旅行者に向けた釧路湿原体験観光プログラムの計画が、経済産業省・中小企業庁の「地域産業活用プログラム」によって認定・支援される。近年は北海道スローフード活動にもたずさわり、日々の暮らしを満喫している。

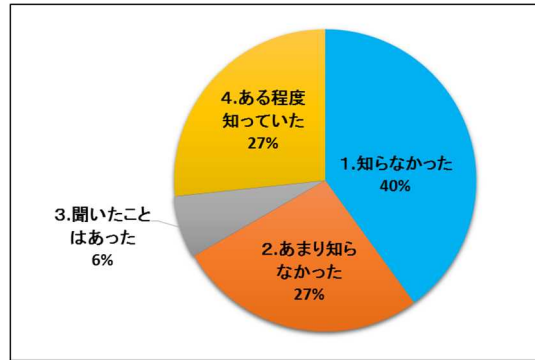
ヒグマ、オートバイ、バーボン、音楽やギターの話になると止まらない。焚き火の前に座るのが好き。

■受講者へメッセージ

出会いと感動が人を変えていく。これは宿泊業にもそのままあてはまること。資金や資本がなくとも情熱があれば出会いと感動を作ることも可能です。地元の自慢や職場の尊敬がどれだけ語れるか？市町村、県、日本、世界というレベルで地元をどれだけ評価できるか？地元売りや特徴がないのなら作る気持ちや自分自身が世界に通用する商品になる気持ちがあるか？この仕事を天職と思って臨めるか？限られた時間ですが講義をお楽しみに！

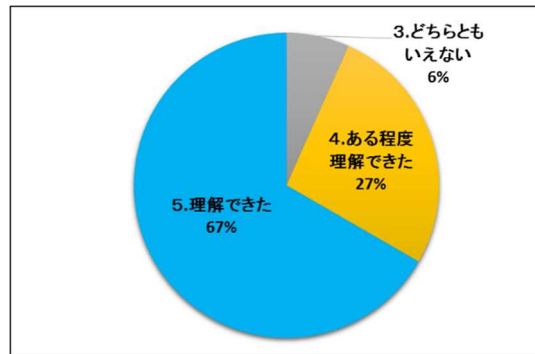
■ 1. 受講前、このテーマについてどの程度知っていましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 知らなかった	6	40%
2. あまり知らなかった	4	27%
3. 聞いたことはあった	1	7%
4. ある程度知っていた	4	27%
5. 知っていた	0	0%
無回答	0	0%
計	15	100%



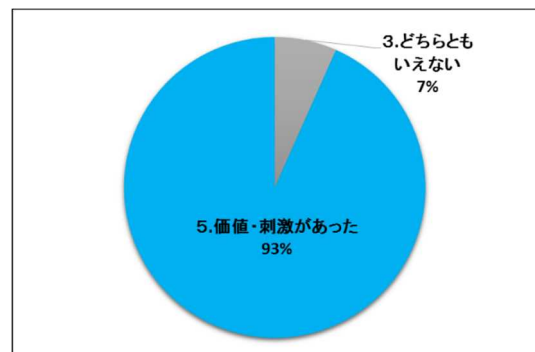
■ 2. 受講後、このテーマについての理解はどの程度深まりましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 理解できなかった	0	0%
2. あまり理解できなかった	0	0%
3. どちらともいえない	1	7%
4. ある程度理解できた	4	27%
5. 理解できた	10	67%
無回答	0	0%
計	15	100%



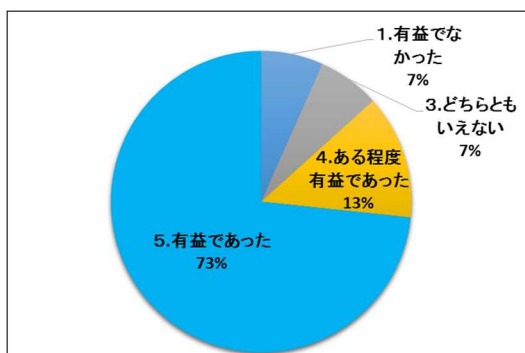
■ 3. 本講義はあなたにとって価値や刺激はありましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 価値・刺激はなかった	0	0%
2. あまり価値・刺激はなかった	0	0%
3. どちらともいえない	1	7%
4. ある程度価値・刺激があった	0	0%
5. 価値・刺激があった	14	93%
無回答	0	0%
計	15	100%



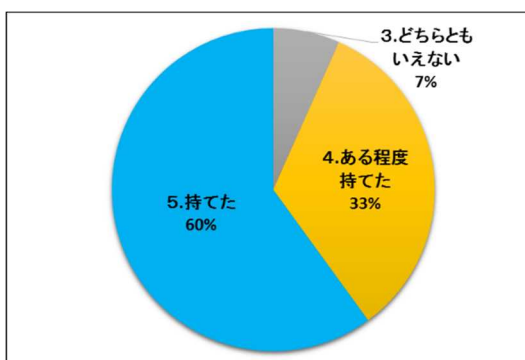
■ 4. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）はあなたにとって有益なものでしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.有益でなかった	1	7%
2.あまり有益でなかった	0	0%
3.どちらともいえない	1	7%
4.ある程度有益であった	2	13%
5.有益であった	11	73%
無回答	0	0%
計	15	100%



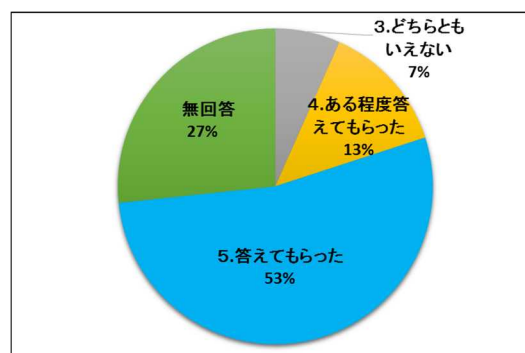
■ 5. 本講義（ディスカッション、個人ワーク）で得た知識やノウハウをあなたの施設で実践する具体的なイメージは持てましたか？

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	7%
4.ある程度持てた	5	33%
5.持てた	9	60%
無回答	0	0%
計	15	100%



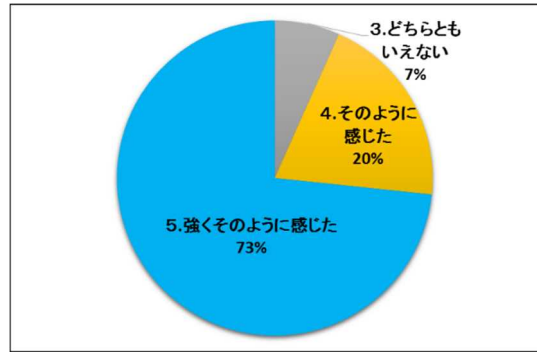
■ 6. 講師はあなたの質問に適切に答えてくれましたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1.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	7%
4.そのように感じた	3	59%
5.強くそのように感じた	11	73%
無回答	0	0%
計	15	100%



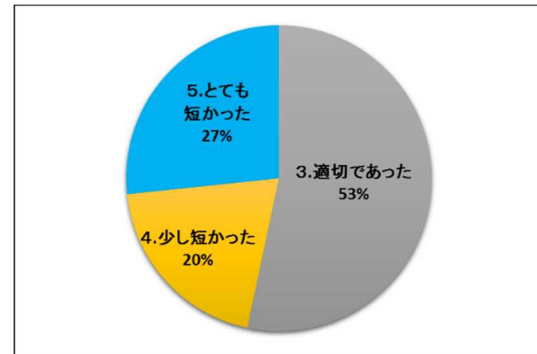
■ 7. 講師はあなたにとって有用な多くの理論や事例、ヒントを与えてくれましたか？

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	7%
4. そのように感じた	3	59%
5. 強くそのように感じた	11	73%
無回答	0	0%
計	15	100%



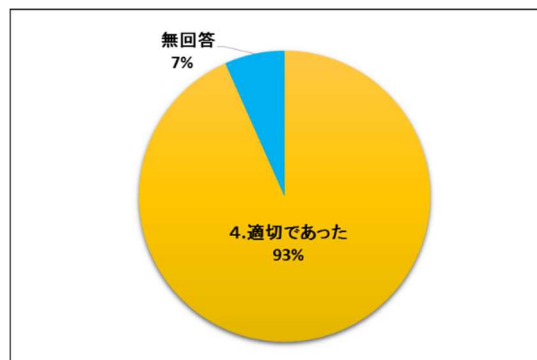
■ 8. 講義時間（ディスカッション、個人ワーク）は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. とても長かった	0	0%
2. 少し長かった	0	0%
3. 適切であった	8	53%
4. 少し短かった	3	20%
5. とても短かった	4	27%
無回答	0	0%
計	15	100%



■ 9. スライドや配布資料等の材料は適切でしたか？

項目	人数 (人)	構成比 (%)
1. 適切ではなかった	0	0%
2. あまり適切ではなかった	0	0%
3. どちらともいえない	0	0%
4. 適切であった	14	93%
無回答	1	7%
計	15	100%



フリーコメント

貴重な気づきの機会をいただきありがとうございました。気になったことを今後考えながら自分の仕事の質を高めていきたいと思えます。

プロフェッショナルの方が持つエネルギー、求心力、魅力等。アイデンティティと重なっている方の事業の質は本当に、とても憧れ尊敬致します。

サービス業の原点、私たちでしか体験させられない事をどうやってプレゼントするか？伝えるか？そういったことを考えさせられました。ありがとうございます。

何度聞いても新しい感動があります。安藤さんは北海道（日本）の宝物です。

感動しました！1つ1つのストーリーが、心がこもっていて、安藤さんの想いが伝わってきた素晴らしい時間でした。

ガイドについての専門性の高さがよく理解できた。地域、そして宿泊施設との関連が興味深く、自然との共存について自分の地域についても新たな視点で捉えてみたいと思う。

プロとアマの違いを感じた。やるには、最上級をやる必要があると感じました。

ネイチャーガイドの凄さを感じる事が出来ました。ありがとうございました。

楽しんで仕事をされているようでうらやましく感じた。大自然素敵ですね。

北海道は一つの国なんだと感じる事でした。私も一度安藤先生のツアーに参加したいと思えました。感じる心、感動する事ができました。ありがとうございました。

一番身近で素敵な存在である自然を、あるのが当たり前の日ごろ感じて大事な事にあらためて感じさせられた講義でした。鹿児島にも毎年こられているとの事でしたので是非又参加したいです。

②第3タームの講義の課題

第1タームと第2タームと異なり、受講者数が半減した中での受講であり比較はできないが、意欲的な受講者であったと想定され満足度は非常に高いものであった。急遽プログラムを変更する事態があったため致し方ない要素があるが、講義内容としては経営戦略をもっと早い段階で受講できるように構成する必要がある。以下に改善の要素を記載する。

<改善点>

- ・受講者同士で、他人の状況がわかる相談・共有の仕組みを作れると、より主体的な取り組みができる。(ペアワークとする、グループを作り全員が完成させられるようフォローし合う、など)。
- ・ビジネスプランの作成については早い段階でアウトプットを出すようスケジュールを調整し、内容の深みを持たせることが必要であった。
- ・施設の見学を入れる以上、致し方ないが宿泊料についての受講者派遣元の協力、理解が必要であった。
- ・施設の見学だけではなく地域との連携を意識するのであれば、観光客の主な目的のひとつである自然体験をプログラム内に含めることもあって良かった。



第3ターム講義の様子（講師 野村氏）
あかん湖 鶴雅ウイングス ポロサケ会場



受講者によるビジネスプラン発表の様子
あかん湖 鶴雅ウイングス ケニ会場

(3) 人材育成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。

①講座全体の評価結果

・講座評価シートについて

受講者の率直な意見をもとに、次年度以降の観光庁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

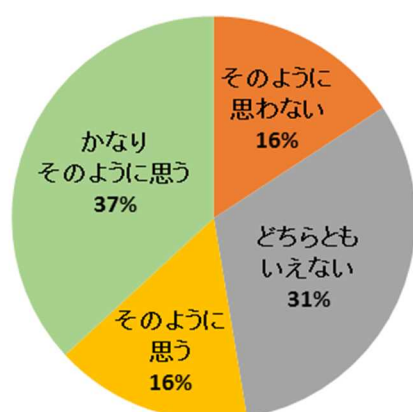
アンケート実施月 2016年3月 (3月25日締め、受講者27名の回答を集計)

・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。

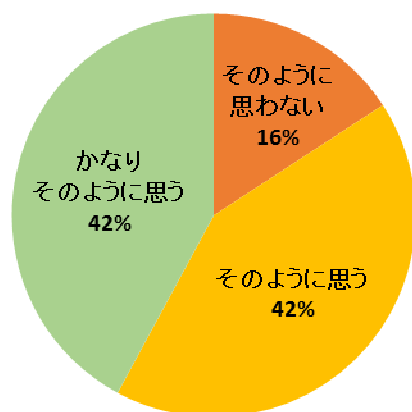
講座評価シート結果

(1) 講座開催の時期は適切でしたか？



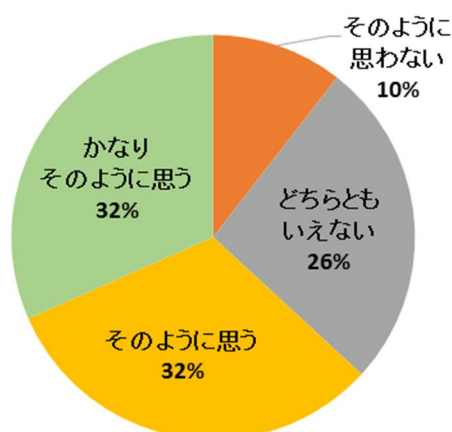
フリーコメント
閑散期で良かった。(北海道富良野市)
10月11月3月と間隔があるのが良かったです。(北海道富良野市)
旅館があまり忙しくない時期ということもあり丁度良かったです。(北海道岩内郡)
繁忙期である6～9月でなかったのが今回参加出来ました。適切な時期でした。(北海道小樽市)
第2タームと第3タームの間隔が少し長かったような気がしました。(北海道小樽市)
交通トラブルが少ない時期に開催したほうが良いと思います。(群馬県)
極力、天候が穏やかな時期の開催を望みます。(東京都)
夏の繁忙期を避けていただいたので有り難かったです。(北海道函館市)
北海道の気候の変動は激しいので阿寒での3タームは難しく感じた。(北海道小樽市)
地区や館の都合によって繁忙時期や社内事情が違うのでどちらともいえない。(北海道斜里郡)
第3タームは2月開催の方が良かったです。(静岡県)

(2) 開催日数は適切でしたか？



フリーコメント
2泊3日が長さ的に良かった。(北海道富良野市)
3日あることで集中できました。(北海道富良野市)
長すぎ短すぎ良かったと思います。(北海道岩内郡)
1ターム3日以下だと物足りず、以上だと日程調整が難しい。適切であったと思います。(北海道小樽市)
一緒に受講する方とコミュニケーションをとるには丁度良かったです。(群馬県)
これ以上長いと業務に支障が出る。これより短いと学習内容が減って残念。(北海道函館市)
3日間の拘束はかなり厳しいです。遠方の為4泊必要な為。(北海道斜里郡)
もう少し多い方が助かった。1か月に一回など(北海道富良野市)
3日間ずつの開催は仕事にギリギリ影響の無い日数だと思います。(静岡県)
少し講義が長すぎるのももう少し長い期間で日数が増えると負担にならないです。(北海道小樽市)

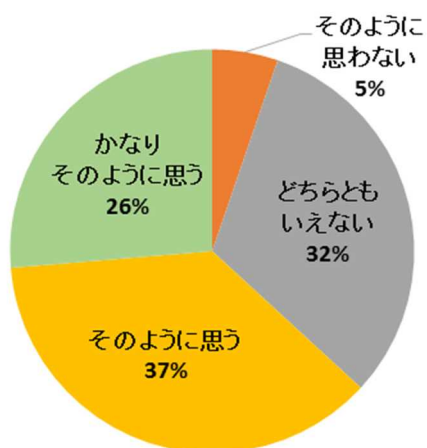
(3) 開催場所は適切でしたか？



フリーコメント
釧路は少し遠かったかもしれません。(北海道札幌市)
結果、阿寒には行けなかったから(北海道河東郡)
札幌駅に近くてよかった。大西社長に会うために阿寒湖は最適でしょうが交通の便が劣る(北海道富良野市)
札幌のサテライトは通いやすかったです。阿寒はなかなかいけないので良い機会でした。(北海道富良野市)
阿寒がちょっと遠かったぐらいで逆にいきづらい場所に行けるきっかけになりました。(北海道岩内郡)
交通の便で考えると、アクセス良い地域が良かったとも考えられますが、個人的には初阿寒を勉強がてら楽しめました。(北海道小樽市)
札幌近郊の方がアクセス的にも良いのでは。(北海道小樽市)

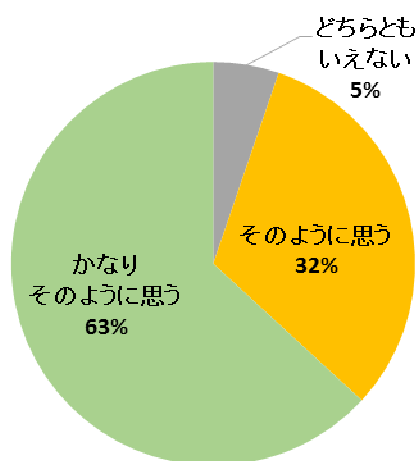
講義に集中するには会社から離れた場所でとても良かったです（群馬県）
札幌で行うのが一番ありがたいし集まりやすい（北海道富良野市）
出来れば東京や名古屋などが良かったです。（静岡県）
第三タームの阿寒湖へ行くのが大変だった。移動だけで1日を要した。（北海道函館市）
逆に地方開催だと参加しにくい。（北海道斜里郡）

（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
適切です
効率よい配分でした
もう少しディスカッションの時間があればよかった。
短いと感じることもあれば長いと感じることもあったので問題ないです。
プレゼンは出来れば2日に分けてでも全員をライブで見たいと感じます。
モデルケースを使用し、グループディスカッションに重点を置く方が良いのでは・・・
現場視察はもう少し時間があればよかったと思います。
ビジネスプラン発表の時間が少し足りなくなった
ほとんど参加出来ていないが適切だと思います。
一つをもう少し長くしてほしい。
ディスカッションなどは時間が短かったです。
講義の時間は丁度良かったと思います。
他のセミナーへの出席経験が少ないので比較できないが、今回は勉強になった。
少し長すぎるので集中力が後半きついですね。

(5) 講義科目及び講師の選定は適切でしたか？



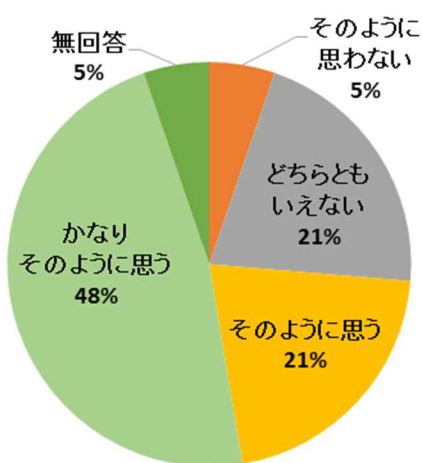
フリーコメント
良かったです
大変分かり易かったです。
すべて刺激的な授業でした！！
適切であったと思います。
幅広く知識会得ができた
凄い講師の方ばかりで感謝しています。
これだけ幅広い分野の講義を纏めて受けられることは貴重だと思います
すごくよかったです。
偉業を成し遂げられている講師の方々の実体験に基づくお話が大変勉強になった。
適切だと思います。
様々な講師の方の講義を聞けたので退屈せず真剣に勉強できました。

(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。

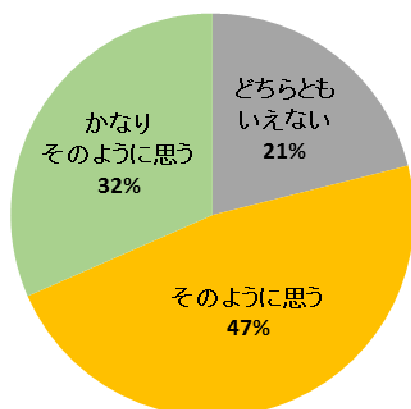
フリーコメント
今回で十分充実していたと思います。
マーケティングの藤村正弘氏
このような勉強会に参加させていただいた機会が少なく私には最良に感じました。
特定の講師は存じませんが、道内で伸び続けるニセコ地域の観光に携わる方から現状や経緯、工夫、問題など実情を伺うのは参考になるかと思えます。
特に 内藤耕氏、針谷了氏、近藤公彦氏、吉川孝氏、松嶋一重氏、李濟民氏、野村文吾氏
澤田 秀雄 氏 (ハウステンボスの再生等)
世界屈指のデザイナーであり、観光にも意欲的な原研哉氏が講師だったら素晴らしい学びの機会になるはず。自分がデザインを学んできたこともあるが、経営にはデザインマインドが必要だと思う。
生産性向上に関しては、実際現場での取り組み例や実績があると良いと思いました。

(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？



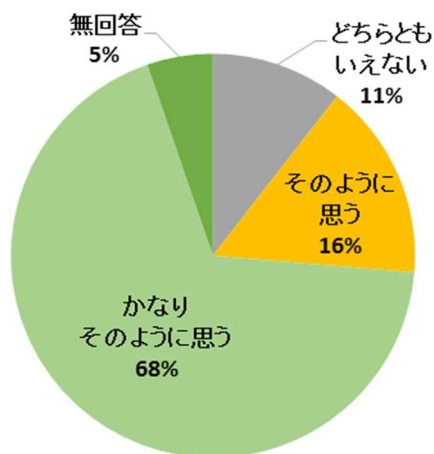
フリーコメント
ネット環境があまりよくないもので、観ていると始めに戻るが多かった。
良い復習になりました。
使いやすいのですがなかなか開くタイミングがない私に課題があります。
とても使いやすかったです。
復習に活用できる、開催日、講義順に整理されると助かります。
振り返りがしやすかったのでとても良かったです。
後日会社への報告書作成時等にも役立ちました。
すごくよかったです。
インターフェイスが少しわかりづらく、アクセスにややストレスを感じた。
拝見しましたが、とても見やすかったです。ただ、映像を聞きながら資料のデータを見られないのが不便だと思いました。

(8) 受講者の人数や構成は適切でしたか？



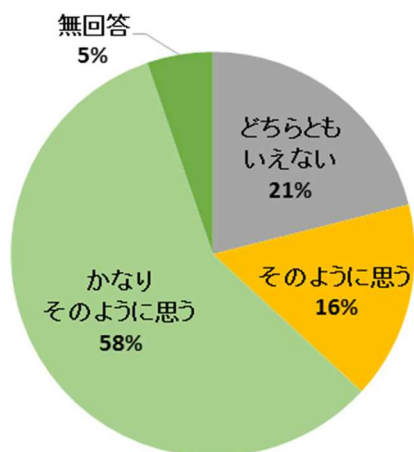
フリーコメント
少し多いと思われた。
本当に沢山の方と知り合えたことが私の一番の勉強につながりました。
グループワークで顔を合わせる機会が多くなりお互いの理解を早めるための人数は25名前後かと感じました。
参加者とのコミュニケーションが取りやすかった。
20人~30人ぐらいが学ぶのにはいいです。
3回のチームのうちにほとんどの受講者の方々とお話をすることができました。
適正な人数でした。
思ったよりも多くの参加者がいて最初はびっくりしましたが、色んな方とコミュニケーションがとれて良かったです。

(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？



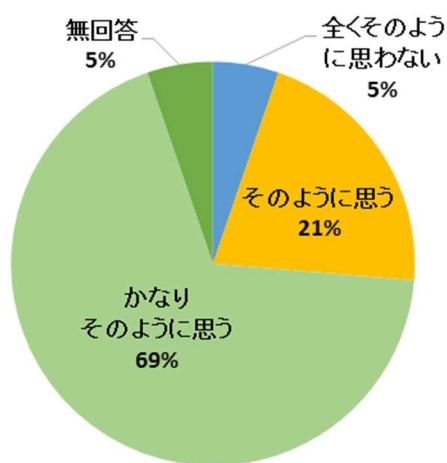
フリーコメント
適切だった。皆様のフォローがなければ残念なことになっていたかも。
全般にスムーズに運営が行われていたと感じます。個人的に特に第3タームでは職員の皆様にフォローして頂き感謝しております。ありがとうございました。
とても手厚くフォローをして頂き有難うございました
私の情報確認不足が多々あったが、フォローしていただいたおかげで修了することができた。
講座数と日数がありもう少しゆとりのある内容だったらよかった
こまめに連絡をいただいたり、運営の方には大変お世話になりました。
皆様熱心で良い方ばかりでした。特に小室様ありがとうございました。

(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
知らないことが多く、今後の課題が浮き彫りとなりました。
もう少し詳しく聞きたかった。
現場を見直す機会になりました。
自ら発信することにより自分の意識を高めるきっかけになりました。
自施設の現状再確認できた。
特に課題発見・解決力の向上、戦略的思考を養うことが出来ました。
学習したことを日々の仕事へ応用させていただいている。
あまり業務に参加できずに終わってしまいました。今後勉強します。
ほぼ参加出来なかったのでどちらともいえません。
普段は経営の仕事をしていないので、沢山の知識を習得できました。これからの旅館経営に役立てていきたいと思えます。

(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
有益でした。
大変有益でした。
参加してよかったと心から感じます。
自分の考えていた事を具体化する事が出来ました。
講師の方々はじめ受講者の方々、事務局の方々ともお会いしてお話することができた。
最初から少し難しかったのでもう少し初歩から始めたいと思います。自分には難しすぎました。

(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
少し座学が多かった気がするので、ディスカッションを少し増やすともっとバランスが良くなる気がしました。これからも参加者が交流できる機会が1年に1度でもあると、もっと活気あるつながりができると思います。
講師と直接お話などを聞けて繋がっていきたいですので、そのフォローアップをしていただきたいです。
日々追われているので、2泊3日に集中できたのは有意義でした。ありがとうございました。
ぜひ社内の他の人にも薦めたい内容でした。
参加を促していただいた方たちにまずは感謝の気持ちでいっぱいです。全国の同じ志を持った方々と実際に勉強できる機会というのはなかなかないです。今後も機会があればぜひ参加したいものです。
2回開催で、月曜日の13:00～木曜日の12:00に終了の4日間くらいで、月初は避けていただいた方が参加しやすい。
旅費、宿泊費の補助をいただくと助かります。
①受講者には名札をつけてもらった方が、会社名や名前なども早く覚える事が出来てより多くコミュニケーションを取れたと思います。②一方的に聞くだけの講義はもう少しすくない方がいいと思います。③受講生が段々少なくなっていくのがさびしかったです。④私は、今まで受けた研修や講座の中で、一番気づきが多くありました。⑤受講した内容をDVDにしてほしいです。
全体的に旅館がメインの内容と感じますが、シティホテルからの参加があまりにも少なく残念。38名からのスタートで、最終タームが16名も少し残念。(当然お仕事の都合もあるかと思いますが、アンケート等で意見を収集し、次回以降は少しでも途中減員が少なくなる工夫を期待します。)

この講座に参加して、本当によかったと感じております。講師陣のレベルの高さも想像以上でした。
参加できてよかったと思う。自社の経営にとって有益な知識を得ることができた。新たな取り組みを起すきっかけとなるような気づきを得ることができた。やればできるというような自信を得ることができた。日本全国の同業の経営者の方々と一緒に時間を過ごしお話を伺うことができて業界への理解が広がった。今回学べたことを今後の展開に生かします。
折角集まるのだから3日間の拘束になっているかと思いますが、個人的には2日間にしていただき、3クールではなく、4クールにする等あれば参加者の経費負担は増えますがもっと参加しやすいかもしれません。
無料で経営者の育成講座を受けられるということで、遠い開催地でしたが参加しました。飛行機や天候のトラブルで講義が受けられなかったり、仕事の影響で第3タームに参加できなかったりしましたが、新たな知識や見解をもてるようになったと思います。出来れば東京でも開催していただきたいです。
第一タームしか受けられませんでした。とてもいい講座でしたが、興味のないものもありました。正直もう少し魅力のある勉強は時間を多くしてしっかりと学びたかった。回数が多くても時間が多少長くてもいいのですが、1回に何講座もあり2泊3日に立て込むのはなかなか覚えづらかったです。でもとてもいい講座でしたのでこれからも期待しております。今後ともよろしくお願いします。
道外からの参加であった為、あまり参加できませんでしたが、資料送付やEラーニングなどバックアップ体制も整えて頂き、非常に助かりました。ありがとうございます。これからEラーニングで少しずつ学習したいと思っております。

②講座全体の考察

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、一部付いていけなかった受講者や科目が多すぎて情報過多になっている受講者もあり、改善を要するものとなった。勿論、受講者のレベルが同一ではなく勤続年数も異なるため、主催者側としてそういった要素を考慮して考えていく必要がある。また、講座の組み立てとしてグループディスカッションの時間が少ないことが、ターム別のアンケート調査でも受講者から指摘されており、座学とのバランスや受講者のアウトプットについて構成の工夫が必要である。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。さらに E-learning での補講やフォローは非常に高い満足度があり、今後も強化し忙しい経営者向けの教育と遠隔地で希望する受講者へのプログラム提供を図っていくべきと思料する。

講座全体の有益性や経営力強化につながっているかという質問に対して肯定的な回答が多く、事業を実施した効果が今後期待できる場所である。ただし、教育は中長期的な視点に立って考えていく必要がある、受講者からの希望でもあるが平成27年度の受講

者も含め継続的な教育機会の提供が求められよう。例えば、平成27年度の受講者向けのフォローアップ講座や受講者を派遣した施設から新たな受講者を募るなど、受講者のネットワークを広げ、大学と業界がさらにつながっていく取り組みを意識しなければならない。また受講者が講師として登壇する等のアウトプットも非常に効果的と思われ、今後の人材育成講座の発展、拡大は急務である。

(4) ケース教材作成について

平成27年度においてケース教材作成を行った。その必要性として、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が必要であり、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用意すべきと考えているからである。

ケース教材の対象としては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の2つの施設をターゲットに調査を進め、ケース教材を作成した。

(4) - 1 : 阿寒地域の視察、ケース教材作成状況

日 程：平成28年1月24日（日）～26日（火）3日間

調査先：鶴雅グループ

参加者：小樽商科大学3名 北川泰治郎、益山健一、田中希久代

対応者：●鶴雅グループ

女将、支配人(2名)、本部長、副支配人、ソムリエ、常務、部長

●阿寒地域周辺の観光関連4機関

■調査の目的

本調査はケース教材作成のため鶴雅グループ及び阿寒地域の周辺機関へインタビューを実施。鶴雅グループの成り立ちと阿寒での位置付け、幹部社員による現状課題と今後の方向性について確認し、地域と共創する企業の成長戦略と組織への取り組みをテーマに作成した。

■調査内容

1/24(日) 10:30-17:00

●阿寒地域周辺の観光関連4機関

- ・アイヌ文化
- ・阿寒の歴史
- ・阿寒グランドホテルとの関係
- ・阿寒観光の課題
- ・宿泊施設との協力関係
- ・各機関の阿寒町での取り組み
- ・鶴雅グループへの期待

1/25(月) 10:00-17:00

●女将

- ・ホテルの歴史
- ・顧客との関係
- ・組織体制
- ・従業員との関係
- ・経営課題

●支配人(2名)、副支配人

- ・顧客との関係
- ・組織体制
- ・従業員教育
- ・施設の連携体制
- ・経営課題

●本部長

- ・営業体制
- ・営業管理
- ・幹部会議
- ・経営課題

●ソムリエ

- ・調理、接客
- ・品質管理
- ・従業員教育
- ・経営課題

1/26(火) 9:00-11:30

●常務

- ・人事管理
- ・人材教育
- ・福利厚生
- ・経営課題

●部長

- ・営業戦略
- ・インバウンド
- ・幹部会議
- ・経営課題

(4) - 2 : 鹿児島地域の視察、ケース教材作成状況

観光庁 旅館・ホテル経営人材育成事業：ケース調査報告書 1

日 程：平成28年1月24日（日）～27日（水）4日間

調査先：鹿児島県指宿温泉 （1）ホテル吟松・悠離庵、（2）指宿市観光協会

参加者：小樽商科大学4名 李濟民、堺昌彦、近藤真弘、後藤英之

対応者：●ホテル吟松（悠離庵）

社長、統括マネージャー（息子、後継者）、取締役（吟松支配人）

支配人（悠離庵）、経営本部長、マネージャー（フロント）、主任（客室）

●指宿市観光協会 事務局長

■調査の目的

本調査は、九州地域におけるホテル・旅館のケース作成の事前情報収集のため、実施したものである。当該地域は九州新幹線による観光客の増加に関して影響を受けていると想定し、鹿児島県指宿温泉のホテルを選定した。ケース教材としては交通インフラによる誘客、ターゲットを絞り込んだ施設の特徴的な戦略がテーマとして考えられる。

■調査内容

1/25(月) 14:00-18:30

●ホテル吟松・悠離庵 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 ・自社の特徴と強み、弱み
- ・地域との関係 ・顧客との関係 ・組織体制 ・従業員との関係
- ・営業関係

●ホテル吟松・悠離庵 総務、人事、会計：経営本部長

- ・人事体系などについて
- ・教育システムについて
- ・業績状況について

●ホテル吟松・悠離庵 営業責任者：マネージャー、支配人

- ・営業体制などについて：マネージャー
- ・Web システムについて：支配人

●お客様係り（責任者）

- ・宿泊客へのサービスなどについて

1/26(火) 10:00-12:00

●指宿市観光協会 事務局長

- ・指宿観光の状況について
- ・指宿温泉地区ホテルの状況について
- ・インバウンド入込の状況について
- ・特徴的な取り組みについて

■周辺地域の調査

1/25(月) 9:00-14:00

- ・今和泉地区
- ・知覧特攻平和会館

観光庁 旅館・ホテル経営人材育成事業：ケース調査報告書 2

日 程：平成28年3月9日（水）～13日（日）5日間

調査先：鹿児島県鹿児島市・指宿温泉

- (1) 鹿児島観光コンベンション協会：担当 A
- (2) 指宿コーラルビーチホテル：担当 A・B
- (3) 悠離庵：担当 A・B
- (4) 鹿児島経済研究所：担当 C
- (5) 鹿児島銀行：担当 C

参加者：小樽商科大学 5名

担当 A：近藤公彦、玉井健一、後藤英之

担当 B：益山健一

担当 C：近藤真弘

対応者：(1) 鹿児島観光コンベンション協会 部長

(2) 指宿コーラルビーチホテル 社長

(3) 悠離庵 支配人

(4) 鹿児島経済研究所

(5) 鹿児島銀行

■調査の目的

本調査は、先のホテル吟松・悠離庵、指宿市観光協会の調査と同様に九州地域におけるホテル・旅館のケース作成の事前情報収集のため、実施したものである。当該地域は九州新幹線による観光客の増加に関して影響を受けていると想定し、鹿児島県指宿温泉のホテルを選定した。ケース教材としては交通インフラによる誘客、ターゲットを絞り込んだ施設の特徴的な戦略がテーマとして考えられる。

■調査内容

●鹿児島観光についてのヒアリング：鹿児島観光コンベンション協会 観光推進部 部長

- ・鹿児島観光の特徴
- ・観光客の推移
- ・主な施策
- ・インバウンドの状況と対応
- ・九州新幹線開業の影響
- ・広域観光の取り組み

●指宿温泉についてのヒアリング：指宿コーラルビーチホテル 社長

- ・指宿観光の状況について
- ・指宿温泉地区ホテルの状況について
- ・インバウンド入込の状況について
- ・特徴的な取り組みについて

■周辺地域の調査

3/9(木)

- ・池田湖
- ・池田湖パラダイス
- ・砂むし会館『砂楽』

3/10(金)

- ・九州新幹線
- ・霧島地区

3/11(土)

- ・霧島地区
- ・南九州地区

3/12(日)

- ・霧島地区
- ・南九州地区

4. 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

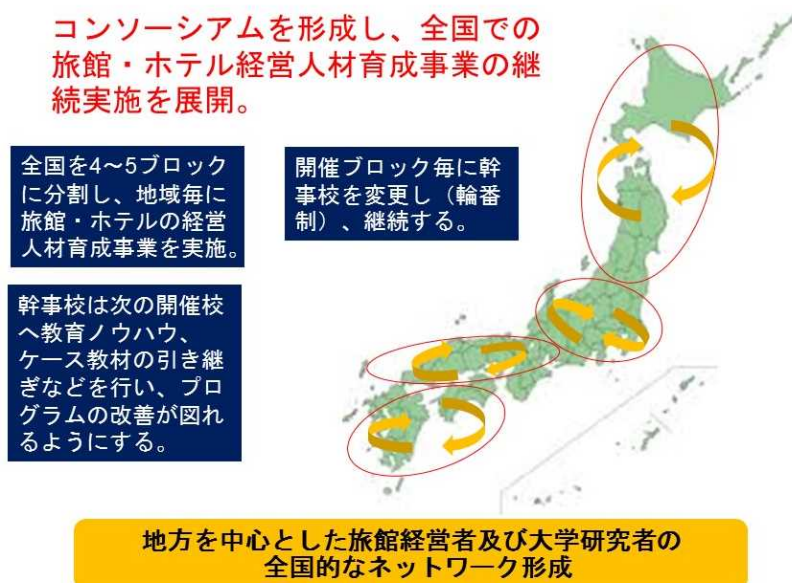
(1) 事業の目的

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にする。旅館・ホテル業界の研修コースとして毎年の開催を調整し、幹事校は産学連携コンソーシアム内の大学で輪番制の構想を持って今年度は進めてきた。また、観光庁からも随時指導及び問題解決の協力支援ができるよう参画し、教育プログラムのさらなる進化、全国各地への波及性を担保していき、経営人材育成のレベルアップを恒常的に図ることが目的である。

(2) 産学連携コンソーシアム内における大学の役割

4大学程度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28年度以降、北海道以外の地方へ波及させ人材育成プログラム開催を実施する。例えば、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を前提としている。



(3) 調査概要

■調査の目的

平成27年度において本調査は、全国各地域における産学連携コンソーシアム形成の為、情報収集（観光や大学の状況）と人脈形成（コンソーシアム形成の説明・協力）のため行ったものである。

■調査先の選定

調査先の大学選定にあたっては、地域経済界への影響力を有する国立大学とし、かつ、ビジネスに関する教育を行っている先を選定した。

■調査スケジュール

	日程	調査先	住所	地区
1	平成27年10月22日	大分県	大分県大分市大手町3丁目1番1号	九州地区
2	平成27年10月30日	京都大学	京都府京都市左京区吉田本町	関西地区
3	平成27年12月18日	大分大学	大分県大分市旦野原700番地	九州地区
4	平成28年1月14日	和歌山大学	和歌山県和歌山市栄谷930	関西地区
5	平成28年2月15日	広島大学	広島県東広島市鏡山一丁目3番2号	山陰山陽地区
6	平成28年2月22日	香川大学	高松市幸町2-1	四国地区

①大分県との調整

機関名	大分県
所在地	大分県大分市大手町3丁目1番1
知事	広瀬勝貞
総人口	1,164,873人(平成28年2月時点)

□大分県の観光（全般）における関係部門

- ・商業、サービス業振興課：サービス業等の支援部門
- ・観光、地域局：観光業、地域活性化等の支援部門

□説明内容

- ・小樽商科大学の概要

- ・ Ⅱ ビジネススクールの概要
- ・ 地（知）の拠点整備事業の概要
- ・ 企業との人材育成について
- ・ 観光庁との経営人材育成事業について
- ・ 大分県で開催した場合（コンソーシアム）の本学協力について

□大分県の取組みについて

(a) 観光産業生産性向上セミナー開催事業

観光産業に関連する個人、団体に対し、生産性向上の取組の重要性についての意識啓発をすることを目的としたもの。

(b) おおいたツーリズム大学

平成19年から開講、平成26年度で8期目、修了生は197名。月1回、全8回。地域リーダー育成を目的としたもの。参加者は大分県内の多様な業種から来ている。

(c) 宿泊業生産性向上人材育成事業

対象は、宿泊業の次期経営者、経営幹部、経営戦略や財務等、宿泊業の経営に必要な知識についての研修を実施（2日間×4回（内1回は県外事例調査）、発表1日程度を想定）。定員30名、料金は5万円（先進地視察に係る費用は別途負担）を予定。

(d) 観光産業稼ぐ力強化事業（補助事業）

宿泊業のグループ（宿泊業+他産業も可）による生産性向上の取組に対し事業補助を行う。補助率1/2、補助上限1,000千円。宿泊業を中心とした観光産業の生産性向上を目指す。

□大分県におけるホテルの成功事例

温泉地における戦略的方向性の違い

- ・ 別府：中心地立地、大規模、中堅ホテル主催、団体及び個人、泊食分離、合理化

↓

- ・ 由布院：郊外立地、リゾート型、小規模旅館主体、個人、1泊2食（囲い込み）、ランチ営業、高付加価値（ブランド化）

(a) 別府温泉

- ・ 亀の井ホテル：生産性向上
- ・ 山田別荘：昭和の旅館（客室8室）
- ・ 野上本館：インバウンド対応、コスト削減、低価格（客室25室）
- ・ ニューツルタ：別府の代表的ホテル、観光カリスマ（客室60室）

- ・望海：高級ホテル（客室52室）
- ・翼リゾート：M&A、サービス重視 ※5つの多様な宿泊施設を展開
- ・柳屋：家族経営、昭和の旅館（客室12室）

(b) 由布院温泉

- ・亀の井別荘（客室10室）
- ・玉の湯（客室18室）※溝口薫平会長、平成14年第1回観光カリスマ選定

大分県内でもまったく異なるホテル・旅館の事例が存在する。別府温泉は、中心歓楽街に近いが故の戦略であるが、全国での研修展開を考えた場合、別府のホテルのケースもあって良いかと考える。一方、由布院は、部屋（離れ）や食事に工夫を凝らし、上質なサービスによる高付加価値経営での成功事例である。全国的に著名な御三家（亀の井別荘、玉の湯、無量塔）を中心とし、温泉街のイメージ転換を図り、温泉地としてのブランド化にも成功している。小規模旅館の高付加価値化、温泉地のブランド化のケースとして想定される。

②大分大学への調整

大学名	大分大学
大学創立	大正10年
本部所在地	大分県大分市大字旦野原 700 番地
学部	経済学部 医学部 工学部 教育福祉学部 教育学部 福祉健康科学部

□大学の観光（全般）における関係部門
経済学部

□説明内容

- ・小樽商科大学の概要
- ・ 〃 ビジネススクールの概要
- ・地（知）の拠点整備事業の概要
- ・企業との人材育成について
- ・観光庁との経営人材育成事業について
- ・大分大学で開催した場合（コンソーシアム）の本学協力について

□大分大学の取組みについて

社会人向けの人材育成について、金融機関との連携による公開講座の実績

・田舎で輝き隊プロジェクト

学生が授業の一環で中山間地域の活性化プロジェクトを立ち上げる、PBLの一つ。
カフェの経営や朝市での販売活動に取り組んでいる。

□方向性

プログラムの策定への協力。社会人育成を行う過程での大学院への進学への期待。

③京都大学への調整

大学名	京都大学
大学創立	明治2年
本部所在地	京都府京都市左京区吉田本町 36-1
学部	総合人間学部 文学部 教育学部 法学部 経済学部 理学部 医学部 薬学部 工学部 農学部

□京都大学の観光（全般）における関係部門

- ・ 経営研究センター：経営管理大学院（MBA）※社会人の学び直し事業も担当
- ・ 学際融合教育研究推進センター：地域連携教育（学部）部門

□説明内容

- ・ 小樽商科大学の概要
- ・ 〃 ビジネススクールの概要
- ・ 地（知）の拠点整備事業の概要
- ・ 企業との人材育成について
- ・ 観光庁との経営人材育成事業について
- ・ 京都大学で開催した場合（コンソーシアム）の本学協力について

□京都大学の取組みについて

(a) 京都観光経営学講座

京都市から資金的な支援を受け、京都市内に住んでいる観光産業関連の勤務者を対象に実施。運営は、京都大学MBAが主体で行っている。但し、事務局は、学際融合教育研究推進センター。

観光に関する知識と京都大学MBAのノウハウを融合させたスキーム。昨年度は、全17コマ（1コマ90分）で週1～2回開講。内容は、観光知識、経営戦略、マーケティング、IT活用、統計・定量分析、クリティカルシンキング、管理会計、組織など。参加費は無料で、定員は40名。講師は、京都大学MBA教員と学外で半々。

今年度は、回数を倍（講義30コマ、演習16コマ）にして、6万円の有料講座となった。

(b) 社会人学び直し事業（高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム）

平成27年度、文部科学省からの採択を受けて実施。事業名は「京都大学サービスMBA入門プログラム」。運営は京都大学MBA。こちらも観光の要素を入れる。

□方向性

小樽商科大学MBAとの協働、人材共有（双方から講師を出す）・共同ケース開発の可能性検討。対象エリアを関西圏とし、受講者対象者限定（旅館・ホテルの経営層）、既存事業との差別化。

④和歌山大学への調整

大学名	和歌山大学
大学創立	大正11年
本部所在地	和歌山県和歌山市栄谷 930
学部	教育学部 経済学部 観光学部 システム工学部

□和歌山大学の観光（全般）における関係部門
観光学部

□説明内容

- ・ 小樽商科大学の概要
- ・ 〃 ビジネススクールの概要
- ・ 地（知）の拠点整備事業の概要

- ・企業との人材育成について
- ・観光庁との経営人材育成事業について
- ・和歌山大学で開催した場合（コンソーシアム）の本学協力について

□和歌山大学の取組みについて

(a) 観光カリスマ講座

一般市民向けに開講、学部学生も受講可。全5回、観光カリスマを招き講演をいただく。定員は150名で、受講者は定員の5割程度。大学主催で、予算は大学で手当、和歌山県は、会場を無料で提供している。今年で9期目を迎える。

(b) 地域活性化システム論

1回の公開講座。1日で行い、全4コマ。授業は、観光学部の教員が担当。定員は45名で、地域活性化と観光がテーマ。

(c) 南紀熊野観光塾

熊野という地域に焦点をあて、観光、地域活性化、地域資源、インバウンドなどをテーマに開講。今年度で2期目。講師は、取組みに賛同した観光学部教員。

(d) 関西観光教育コンソーシアム

関西地区の大学（11大学、2学部学科）と準会員7個人（大学教員）、賛助会員（8団体、旅行代理店など）で形成。

- ・総会と教育事例発表会
- ・就職関連事業
- ・入学関連事業

⑤広島大学への調整

大学名	広島大学
大学創立	昭和4年
本部所在地	広島県東広島市鏡山1丁目3-2
学部	総合科学部 文学部 教育学部 法学部 経済学部 理学部 医学部 歯学部 薬学部

工学部
生物生産学部

□大学の観光（全般）における関係部門
経済学部

□説明内容

- ・小樽商科大学の概要
- ・ 〃 ビジネススクールの概要
- ・地（知）の拠点整備事業の概要
- ・企業との人材育成について
- ・観光庁との経営人材育成事業について
- ・広島大学で開催した場合（コンソーシアム）の本学協力について

□広島大学の取組みについて

医学部及び工学部で、医療機関や企業と連携し多くの人材育成講座を開講。経済学部においては、学生が絡んだ人材育成プログラムをいくつか実行している。

□方向性

広島市立大学が主体のCOC+（シーオーシープラス）コンソーシアムを活用した方向性。

⑥香川大学への調整

大学名	香川大学
大学創立	大正12年
本部所在地	香川県高松市幸町1番1号
学部	経済学部 法学部 教育学部 医学部 工学部 農学部

□大学の観光（全般）における関係部門
経済学部、地域マネジメント研究科（ビジネススクール）

□説明内容

- ・小樽商科大学の概要
- ・ 〃 ビジネススクールの概要
- ・地（知）の拠点整備事業の概要
- ・企業との人材育成について
- ・観光庁との経営人材育成事業について
- ・香川大学で開催した場合（コンソーシアム）の本学協力について

□香川大学の取組みについて

(a) 地域中小企業と経済活性化

かがわ産業支援財団と共同事業。期間、10月～2月まで全15回。若手経営者向けプログラムで技術やマネジメント事例を外部講師が紹介。

(b) 地域活性化と観光創造

四国経済連合会観光委員会と共同事業。期間、10月～2月まで全15回。観光人材育成を目的に、外部講師による事例紹介講義を実施。

(c) アートと地域活性化

香川大学ビジネススクール主催講座。期間、10月～1月まで全5回。客員教授（アートディレクター）北川氏が講師となり、アートによる地域再興プロジェクトの実際を学ぶ。

□方向性

観光経営人材育成の必要はある。ビジネススクールを有しており、連携を模索する。

(4) 調査のまとめ

大学コンソーシアム形成に関わる調査の結果、地方国立大学における観光経営人材育成に関わる状況は以下の3つに分類される。

タイプ	経営系教員の在籍	ビジネススクール(MBA)の設置	公開講座の開講	社会人人材育成への取り組み
A型	○	○	○	○
B型	○	×	○	○
C型	○	×	○	×

まずA型大学は、全ての項目が揃っており観光経営人材育成に最も適した大学といえる。

大学コンソーシアム形成の展開において、観光要素での協力は必要であるがほぼ自力での運営が可能であると考えられる。

B型大学は、経営系の教員、公開講座開講、社会人人材育成への取り組みの項目が揃っており一般的な人材育成への対応力は高いといえる。しかし乍ら、ビジネススクール(MBA)の設置がされていないことから、本プログラムのポイントとなっているケース教材を用いたディスカッション授業など、ビジネススクールの要素を取り入れた授業へのサポートが必要と考えられる。

C型大学は、ビジネススクールの要素を取り入れた授業へのサポートに加え、社会人人材育成プログラムとしてのサポートも同時に行い、段階的に実施していくことで、本プログラムの運営が可能と考えられる。

5. 事業の課題整理と今後の方向性

平成27年度の旅館・ホテルの経営人材育成事業は経営学を基軸に教育プログラムを試行的に実施し、次世代の経営者や幹部向けの講座について受講者と講師からそれぞれフィードバックを受けながら改善のポイントが明らかになってきた。以下にその課題の整理と今後の方向性についてまとめていく。

<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、組み立てとしてグループディスカッションの時間をさらに設けた方が良かったとの結果になっている。座学の時間が長かったということもあるが、受講者同士のコミュニケーション機会を増加させることによる効果、そして理論や事例を自身の施設に置き換えて考える機会を増やす必要性が感じられた。ケース教材も充実させて、今後ケース・スタディの講座を積極的に設け対応すべきとの認識に至った。また、今年度の受講者へのフォローアップや受講者がまた集まって懇親を深めることによる業界全体の人的ネットワークの醸成を図ることが今後重要である。

受講者のアウトプットについても早い段階からテーマを設定し、どのように講座へ取り組むべきかの指針を受講者自身に持たせることも効果を最大化させるために必要であった。平成27年度のビジネスプラン発表会は主催者側が期待していた以上の内容で受講者が準備をしてきたが、講座全体の間で何らかのアウトプットを提示させることにより最終講座に向けた目標が明確になることが分かってきた。なお、平成27年度のビジネスプラン発表会は受講者だけではなく、審査委員として参加した大学教員にとっても大きな効果があったと推察される。なぜなら、旅館・ホテル業界の次世代経営者の発表が現場の状況や課題を大学教員とシェアすることになったからである。受講者と講師双方に効果があったことは特筆すべき事である。

<受講者について>

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、受講者のレベルを合わせる事がかなり困難な状況である。主催者側としては試行プログラムから、ある一定の想定を持って講座内容を組んでいくべきである。試験や面接の実施については受講申し込みに対するプレッシャーとなり、受講者が増えていかない事態が予想される。したがって、経営トップ層からスタッフレベルまでの階層別の教育プログラムを業界へ企画、用意していくことが今後重要であると考えられる。

受講者の募集についてはやはり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慎重に対応しなければならないであろう。また、今年度の受講者との関係も継続して保ちながら、会社からの推薦など今後の受講者募集の協力をさらに得ていくことが重要である。フォローアップも含めて継続的な接点、機会を設けることが必要である。

<講師について>

第3タームまでの9日間で大学教員、実務家講師からなる講師陣約20名で講座が開講された。講師選定の状況から考えて、国内に旅館・ホテル経営者向けの講師人材が決して多い状況ではないことが改めて認識された。今後は講師選定について、講師候補の分野や実績などの情報整理をどのように確立していくかは教育プログラムのさらなる改善のためにも重要な取り組みになると考える。

講義の内容として講師陣から効果を上げていくための指摘がいくつかあった。一つはE-learningの活用によって遠隔地だけではなく、忙しい次世代の経営者が受講しやすい時間帯に学習できる環境を整えることであった。一方で、臨場感、現場感のある内容を元に直接ディスカッション、グループワークを行う重要性を唱える講師も多く、オンラインとオフラインのバランスを取りながらプログラムが構成される必要がある。二つ目として、受講者自身の施設に置き換えて考え、実際ビジネスプランニングなどのアウトプットを最初から意識して受講してもらう進め方も重要であるとの指摘があった。最後に三つ目であるが、受講者のネットワーク強化、フォローアップ研修、受講者自身が講師として登壇する機会の提供などの指摘もあり、一度の受講で終わることのない関係性構築、学習継続の仕組みが必要との訴えがあり、次年度以降の課題として考えている。

全体として講師の準備も十分に考慮する必要がある、教育プログラム全体の流れ、各講師の講義前後の内容についても早い段階から調整、打ち合わせが必要なことが指摘されていた。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の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ことが予想される。社会人向けの教育ノウハウ自体も大学によって様々であり、今後その成熟度を測れる仕組みも必要である。当然、事業を支えるスタッフの確保やそのノウハウ維持についても検討していくべきであろう。

E-learningについては、非常に受講者からも好評であったことからシステムの増強、維持について積極的に取り組んでいかなければならない。今年度の事業においても欠席や早退のため補講が必要とされるケースも見られ、さらには第3ターム終了後も復習の為、受講したいという希望も散見され、システムの重要性が認識された。また、今回遠隔のため受講できないターゲット層もあったことが予想され、E-learningを活用しどのように対応していくか考える必要もある。

<産学連携コンソーシアムについて>

今後の旅館・ホテル経営者向けの教育プログラムの全国的な波及を考え、産学連携コンソーシアムは重要な位置付けとなる。平成27年度は北海道外の他大学へコミュニケーション

ンを取ってきたが、地域としてニーズがありつつも開催まで至らない大学も見られたり、教育ノウハウが不足しているということで取り組みの検討が難しいという大学もあったりした。今後は既に実施大学のノウハウを伝播させる仕組みや講師をどのように選定するのか、そしてケース教材の共有なども、波及のために新規に取り組む地域、大学へ移していくことが求められる。

さらには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積極的に創っていくべきであると考える。