

未来を切り拓く  
次世代旅館・ホテル経営者  
育成プログラム  
実施ガイドブック

平成26年 3月

# I はじめに

## 1. 本ガイドブックの背景と目的

### 1) 背景・課題

#### 観光産業の中核を担う宿泊施設の人材育成が必要

観光産業は大きな環境変化に晒されている一方で、地域の観光産業の中核を担う宿泊事業者は、大部分を中小規模・家族経営が占め、資力や経営ノウハウが充分でない場合が多いです。

#### 観光立国の実現のためには、高い経営能力を有した人材が必要

消費者ニーズに応じた高付加価値のサービス提供や、高い競争力を有する観光事業者・観光地域づくりが重要であり、それを推進する高い経営能力をもつ人材が必要です。

#### 経営者人材育成の機会の創出

宿泊産業の活力を維持・増進していくため、高い経営能力を有した人材を育成すべく、意欲のある地域・近隣の大学が連携し、人材育成の環境を整えていくことが急務となっています。

### 2) 目的

#### プログラムを広く日本全国で活用していただくために

本ガイドブックは、事業・地域づくりを推進することのできる高い経営能力をもつ人材の育成に有効な「次世代旅館・ホテル経営者育成プログラム」を通し、日本各地で経営者人材育成が展開され、地域のリーダーとなりうる経営者を地域が独自に育成できる体制の構築を目指し、プログラムの実施・運営にあたって必要な体制やノウハウ、ツール類をご紹介します。

## 2. 本ガイドブックの使い方

### 強いリーダーを育てるために必要な3つのものを知る

強いリーダーはどうやって育てたらいいの？  
プログラムを実施するとどんなことが起こるの？  
どんな内容なの？



プログラムの内容が  
知りたい

P03

プログラムは誰がどんな役割で行うの？  
実施するにはどんな考え方や注意点があるの？  
何をどんなふうにごうやって準備すればいいの？



プログラムの運営体制と  
方法が知りたい

P12

プログラムにはどんなツールが必要なの？  
ツールを使用するときの注意は？



プログラムに必要な  
ツール類が知りたい

P21

## Ⅱ 次世代経営者育成プログラムとは

### 1. プログラムの概要

#### 1) 目的

地域とともに生きる経営者として、基礎的な経営スキルを身につけ、強い意志とビジョンに基づき、経営を行う上で遭遇するさまざまな機会や課題に対して、的確に対処するノウハウとネットワークをもって事業を変革していく強いリーダーを育成します。

コンセプトは

自ら未来を切り拓き、イノベーションを実現する

#### 2) プログラムのゴール

##### 自己変革:経営者としてのあり方・リーダーシップ開発

経営者として事業の**ビジョン**を描き、実現に向けた**意志と覚悟**を生み出します。また、周囲に影響を与える**リーダーシップ**が開発されます。

##### 経営変革:経営に必要な実践的スキルを身につけ、事業や現場に働きかける

顧客に対して的確な**マーケティング**を実施するとともに、財務スキル向上による**財務改革**などに取り組みます。**人や組織**の関係性の質を向上し、よりよい社内プロセスを構築します。

##### 業績向上:事業計画を実践に移し、業績向上に繋げる

ビジョン実現に向けた課題を明らかにし、**事業計画**を作成し、実践に移すことで、売上向上、生産性向上、コスト削減などに繋がります。

#### 3) 対象者・参加者数

##### 意欲をもつ経営者・後継者が対象

- 本プログラムでは、変化を起こしたい、業績を向上させたいという意欲をもち、学んだことを自社で実践することができる事業者や組織の人材を対象とします。
- 本ガイドブックでは、旅館・ホテル経営者や後継者に向けたプログラム構成を紹介していますが、講義内容を変えることで、他の業界の経営者や後継者にも対応できるプログラムです。

##### より高い効果を望める最適な人数は1回あたり16名程度

- 個々の意識を醸成させ、密度の濃い学習を実現するため、参加者の人数は16名程度です。
- 参加者が大人数になると、傍観的・受身的な姿勢で学ぶ人が出やすくなります。参加者数を抑えることで、少数精鋭の意識が自然と芽生え、参加者ひとりひとりから生み出される価値も高まり、結果として参加者同士の波及効果が高まることが期待できます。

#### 4) プログラムに必要な期間

##### 5~6ヵ月程度が最適

第4タームまですべてのプログラムを実施する場合、ターム間は1ヵ月程度の実践期間を設ける必要があるため、全体で5~6ヵ月程度(プレワークを含む)に設定することが最適です。

## 2. プログラムの特徴

### 地域と共に生きる経営者としての事業ビジョン、実現に向けた意志と覚悟が生み出される

イノベーションには、困難な状況に立ち向かい、最終的な成果が結実するまで取り組み続ける源泉となる「意志とビジョン」が必要です。そうした意志やビジョンは、他人から与えられたり、教えられるものではなく、自らの想いの中から生み出されるものです。

そこで、本プログラムでは、自らを深くかえりみ、何のために経営に取り組んでいるのかなど、自分の志や使命を探求するところから始めていきます。そして、自分自身が経営者としてどうありたいのか、自身の旅館・ホテルをどうしていきたいのかをビジョンとして描くことで、目指すべき将来像を明らかにしていきます。

### 経営に必要な実践的知識を身につける

経営を革新していくためには、それに必要な知識を学ぶとともに、経営者としての視野を広げる・視座を高めることが重要です。

本プログラムでは、ホスピタリティ・マネジメント、人材管理・組織論、マーケティング、財務会計、観光産業のトレンド、経営革新・組織変革の事例紹介等を通して、実践的な知識を身につけていきます。

### ビジョン実現のための事業計画が生み出され、実践に移し、業績・価値の向上につながる

経営者として、未来像をビジョンに描いたら、その実現に向けて、具体的に何に取り組み、どんな変化を起こしていくのかをストーリーとして描くことが必要です。

本プログラムでは、財務面、戦略面、人事組織面などの多様な観点から、課題や対策の検討を行い、ビジョンの実現に向けた事業シナリオ・事業計画を参加者個々人が描きます(特に、財務的な課題については、必要に応じて自身の旅館・ホテルを担当する公認会計士・税理士とコミュニケーションを取りながら対策を検討していきます)。

そして、その事業シナリオ・事業計画を実践に移すことで、実際の変革や成果につなげます。

### チーム学習によるネットワーク形成

志を持った経営者・後継者が集まり、共にビジョンの実現を目指す実践の共同体のように、相互に学びあったり、支援し合いながらプログラムを進めていきます。

描いたビジョンやシナリオについても、共有し、アドバイスを与えたり、共に考えたりすることで、チーム全体としての学習を深めていきます。

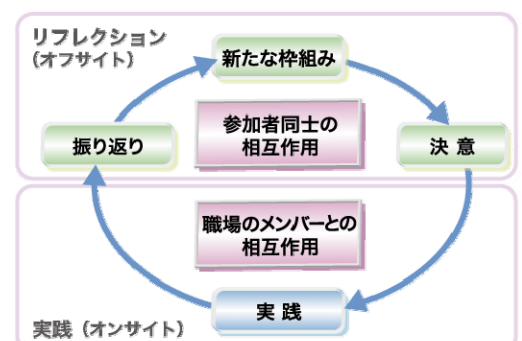
そして、長期間にわたって、共に変革に取り組む仲間として、プログラム終了後もつながりあえる関係性を築き、日本各地で地域を変えていくネットワークを構築できることを目指しています。

### アクション・ラーニング(実践学習)により成果に繋げる

学習が最も深まるのは、研修の場ではなく、実践の中です。

本プログラムでは、現場での業務も実践研修の場と捉え、日々の業務の中から新たな学びや気づきを得ていきます。

そして、実践のあり方・内容をチームで振り返り、そして自らかえりみ、再構築していくことで、さらなる学習と成果の実現につなげます。

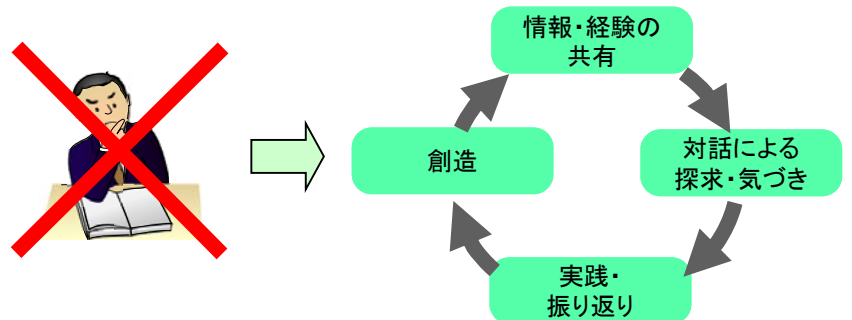


### 3. プログラムの背景にある考え方

#### 1) 参加者同士の相互作用や実践からの学びを重視

本プログラムは、座学を通して知識を受身で習得する「客観主義学習」のスタイルでは行われません。

参加者自ら積極的に環境に働きかけ、様々な体験を通して生きた知識を習得したり、参加者同士の対話や相互作用から新たな知識を生み出していく「社会構成主義学習」を重視しています。プログラムの中では、自らの実践と探求、そして参加者の対話を通じた相互作用を通して、学習を深めていきます。



#### <参考>

##### 客観主義とは

知識を客観的に把握できる実体として捉え、知識の置かれている状況から知識を分離し、それを分析することで構造を解明することができるかと考える。複雑な教育のプロセスをいくつかの部分に分け、高い成果をあげている教師の技術を細かく分析し、どのような状況の下でどのような技術をどのように利用するかを調べ、誰もが効果的な教授ができるように教授過程を法則化する。事前に学習者のレベルに合わせた目標を決め、教授内容を分析、構造化し、教師から学習者への知識・技能の伝達を効率的に行う。

##### 構成主義とは

知識は、受け身で習得されるものではなく、学習者が積極的に環境に働きかけ、既存の知識を駆使して主体的に構築していくことで得られると考える。学習者をとりまく社会的な状況、他者との相互作用などの実体験のなかで、自らが問題を見つけ、解決方法を探ることに重点を置く。与えられた知識を吸収することよりも、問題解決を通して、学習者の学習する力やメタ認知能力を養うことに重点を置く。

##### 社会構成主義とは

学習に影響を与える社会的・文化的環境の中に学習者を位置づけ、個人と社会的・文化的環境の弁証法的関係を捉える。

参照：構成主義パラダイムと学習環境デザイン、久保田賢一

## 2) 「対話(ダイアログ)」を重視

社会構成主義的な学習では、参加者同士が対話(ダイアログ)を行うことから、学びを深めていきます。

本プログラムでは、知識提供や各種演習以上に、参加者同士が取り組みを通じて気づいたこと、発見したこと、学んだこと、今後さらに探求したいことなどをお互いに共有したり、枠組みを外して可能性や意味を探求する話し合いのプロセスを通じて、学びの質を高めていきます。

そのためにも、適切な対話(ダイアログ)が参加者間で行われるような配慮や場づくりを最大限に行っていきます。

### 対話(ダイアログ)とは

自らの仮説を保留して出来事や意味をオープンに語り合い、さらに深い探求や洞察の結果、新しい行動や知識、意味が生み出される過程。

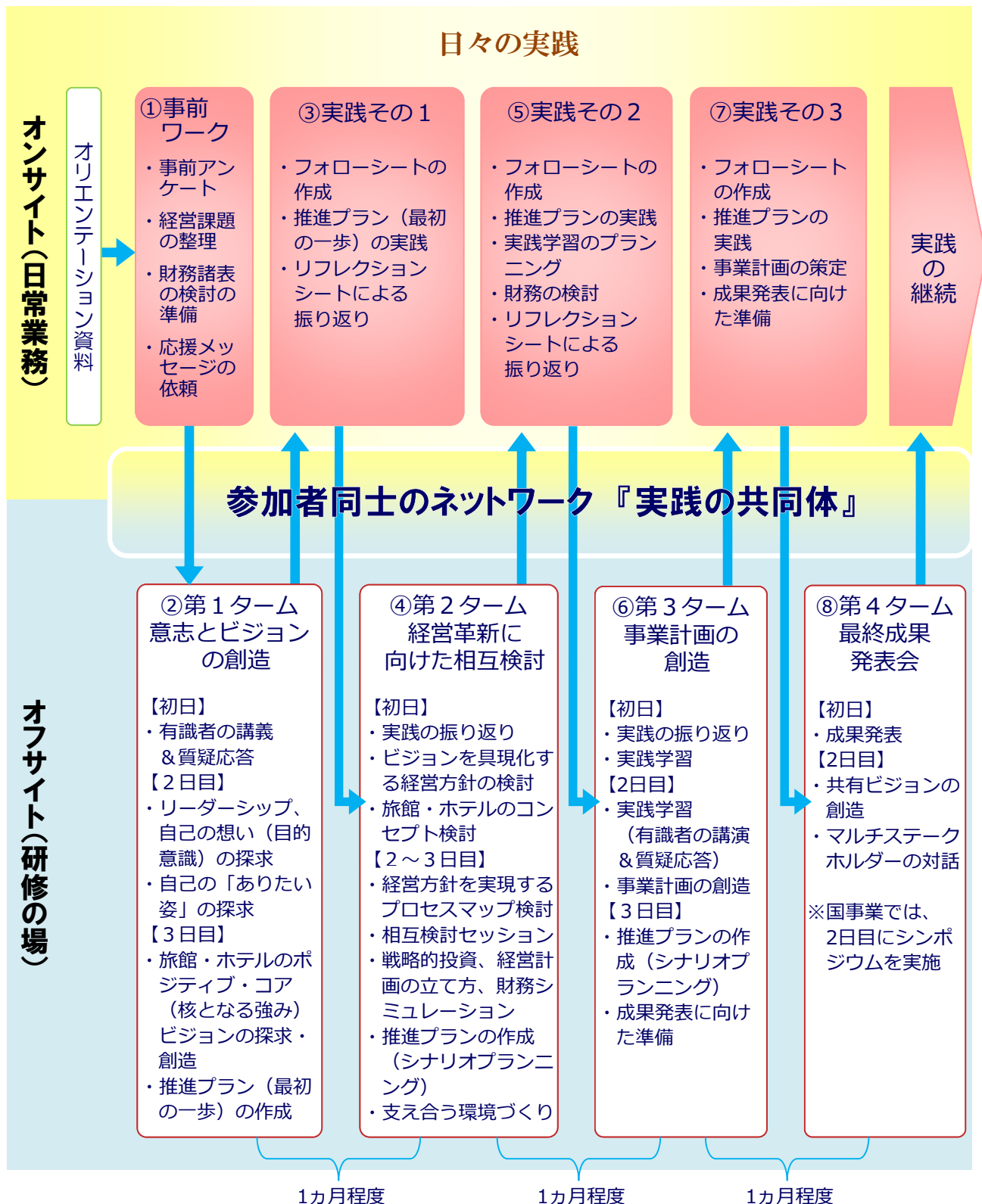
### 対話(ダイアログ)のルール

- ①対等で自由な立場で参加する  
肩書きや権威を持ち出さない
- ②自分の考えにこだわらない  
断定的な言い方をしない
- ③自分の考えや背景をオープンにする  
思っていることを率直に述べる
- ④人の意見の背景を理解しようとする  
相手の話の善し悪しをジャッジするように聞くのではなく、探求する姿勢で聴く

## 4. プログラムの内容

### 1) プログラムの全体像

以下のように、オンサイト(日常業務)とオフサイト(研修の場)を行き来しながら、進みます。



## 2) 学習と探求のプロセス

### 関連知識学習

経営革新に向けた探求を行っていくために、ホスピタリティ・マネジメント、財務、リーダーシップ、組織変革、マーケティングなど、経営者に必要な知識を総合的に身につけます。  
(学習のための学習ではなく、実践に向けた学習)



### プログラム内での探求プロセス

プログラム内で、参加者は個人の想いやありたい姿の探求から始まり、自身の組織の強みやビジョン、それを具現化する経営方針や事業計画をつくりあげていくという実際の経営革新のプロセスを通して、学びを深めていきます。

- **ビジョンと意志を明確にする**  
自分の想いを明確にしてビジョンをつくり、その実現に向けた意志と覚悟を固める。



- **魂の入った事業計画書をつくる**  
プログラムで得た知識を活かし、ビジョン実現に向けた実践的な事業計画を立てる。



### 現場での実践

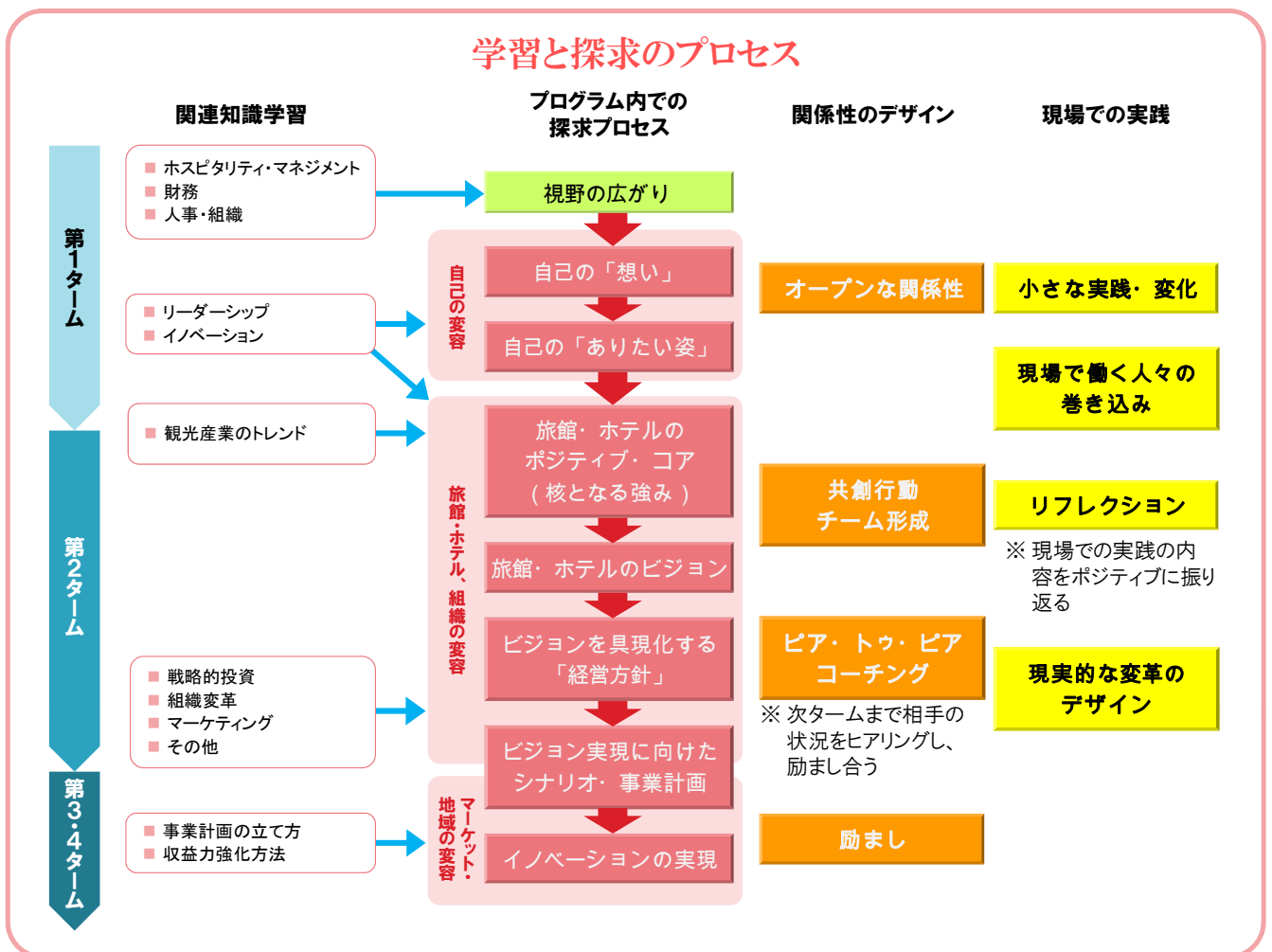
プログラムで得たビジョンと意志、総合的知識、事業計画を基に、自らの施設と周辺地域で実際に変革案を実行します。そこで得た経験をフィードバックして、また新たな学びを得ます。



## 関係性のデザイン

プログラムのオンサイトとオフサイトをつなぐ役割として、受講生同士のネットワーク「実践の共同体」の関係性をデザインします。

お互いの状況や背景、課題を共有し、ありたい姿や経験知を語り合い、仲間として互いに探求し、新しい知識やアイデアを創造、実行し、それをお互いに振り返り、継続的な取組を行います。



## 学習の場とプロセスを支える「サポートチーム」の編成

上述したような学習と探求のプロセスを生み出すためには、プログラムの企画・運営を行う主催者や関係団体の担当者、ファシリテーターなどが、ひとつのチームとなって、自律的な取組を行っていくことが大切です。2回目以降では、過去に参加したOB・OGにメンターとして協力頂くこともより効果的です。

そこで、本プログラムの実践にあたっては、プログラム参加者同士が関係性や意識を高め、主体的に学習に取り組めるように学習とプロセスづくりを行う「サポートチーム」の編成を推奨しています。サポートチームは、プログラムの考え方、場づくりの方法の理解を深めながら、心の姿勢や生み出した方法、さらに場づくりやプロセス、コンテンツに改善を加え、積み重ねていくことを目指します。

### 3) プログラム内容の詳細

#### (1) 事前ワーク

本プログラムでは、学習の準備態勢を高めるために、以下の4つの事前ワークを用意します。

- **事前アンケート**  
参加の動機や研修に対する期待などを事前アンケートとして確認します。
- **経営課題の整理**  
自身が経営を行う中で、現状でどんな課題意識を持っているかを考えた上で、研修に参加します。
- **財務諸表の検討の準備**  
プログラムの中では、事業計画を策定していくにあたって、自身が経営する旅館・ホテルの財務諸表を活用していきます。その検討を行うための準備(資料の用意等)を行います。
- **応援メッセージの依頼**  
プログラムでは、自分自身の強みや価値を探求・発見し、経営者として成長・変化につなげます。そのきっかけとして、参加者の周囲の人から、プログラム参加にあたっての「応援メッセージ」をもらいます。

#### (2) 第1ターム／意志とビジョンの創造

初日 視座を高める経営知識学習	2日目 経営者としての 意志・ありたい姿の創造	3日目 旅館・ホテルの強みの探求
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ ホスピタリティマネジメント               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> <li>■ 人材管理・組織論               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> <li>■ 財務・会計管理               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> <li>■ 旅館・ホテル経営の変革ストーリー               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ リーダーシップの探求               <ul style="list-style-type: none"> <li>● リーダーシップの考え方</li> </ul> </li> <li>■ 自己の想い(目的意識)の探求               <ul style="list-style-type: none"> <li>● ハイポイント(これまでの中で良かった経験)インタビュー</li> <li>● 目的意識の明確化</li> </ul> </li> <li>■ 自己の「ありたい姿」の探求               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1年後の未来像の創造</li> <li>● ありたい姿の共有</li> </ul> </li> <li>■ クロージング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 旅館・ホテルのポジティブ・コア(核となる強み)、ビジョンの探求・創造               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 観光産業のトレンド</li> <li>● 相互インタビュー</li> <li>● ポジティブ・コア(核となる強み)</li> </ul> </li> <li>■ 推進プラン(最初の一步)の作成</li> <li>■ クロージング</li> </ul>
<b>第2タームまでの取組</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ フォロースートの作成</li> <li>○ 推進プランの実践</li> <li>○ リフレクションシートによる振り返り</li> </ul>		

### (3) 第2ターム／経営革新に向けた相互検討

初日 振り返りと、旅館・ホテルの ビジョン、経営方針の検討	2日目 経営革新に向けた相互検討	3日目 シナリオの作成
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 実践の振り返り                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第1タームからこれまで</li> </ul> </li> <li>■ ビジョンを具現化する経営方針の検討</li> <li>■ 旅館・ホテルのコンセプト検討                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> <li>■ クロージング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 経営方針を実現するプロセスマップ検討 その①</li> <li>■ 相互探求セッション</li> <li>■ 経営方針を実現するプロセスマップ検討 その②</li> <li>■ 戦略的投資、経営計画の立て方、財務シミュレーション                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> <li>■ クロージング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 推進プランの作成(シナリオプランニング)</li> <li>■ 支え合う環境づくり                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● ピア・ツー・ピアの設定</li> </ul> </li> <li>■ クロージング</li> </ul>
<p><b>第3タームまでの取組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ フォローシートの作成</li> <li>○ 推進プランの実践</li> <li>○ 実践学習のプランニング</li> <li>○ 財務の検討</li> <li>○ リフレクションシートによる振り返り</li> </ul>		

### (4) 第3ターム／事業計画の創造

初日 振り返りと実践学習	2日目 事業計画の創造	3日目 シナリオの再作成
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 実践の振り返り                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第2タームからこれまで</li> </ul> </li> <li>■ 実践学習①                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> <li>■ クロージング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 実践学習②                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> <li>■ 実践学習③                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 講師は必要に応じて選定</li> </ul> </li> <li>■ 事業計画の創造                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業計画の作り方・ポイントに関する情報提供(講師は必要に応じて選定)</li> <li>● 個人検討&amp;相互検討</li> </ul> </li> <li>■ クロージング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 推進プランの作成(シナリオプランニング)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人検討&amp;相互検討</li> </ul> </li> <li>■ 成果発表に向けた準備</li> <li>■ クロージング</li> </ul>
<p><b>第4タームまでの取組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ フォローシートの作成</li> <li>○ 推進プランの実践</li> <li>○ 事業計画の策定</li> <li>○ 成果発表に向けた準備</li> </ul>		

### (5) 第4ターム／成果発表会および、さらなる未来の創造

初日 成果の発表・共有	2日目 未来に向けての対話
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 成果発表                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全員がこの数か月の取り組みや自身の変化について発表</li> <li>● 周囲からフィードバックを受ける</li> </ul> </li> <li>■ クロージング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープニング</li> <li>■ 共有ビジョンの創造                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● プログラムに集った次世代経営者らの共有ビジョンを描く</li> </ul> </li> <li>■ マルチステークホルダーの対話                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最後に、受講生・聴衆全員の参加で、観光産業の未来について対話</li> </ul> </li> <li>■ クロージング</li> </ul>

## Ⅲ サポートチームを編成する

### 1. サポートチームの種類と役割

#### 事務局

効果的な学習を促進するためには、オープンで探求的な話し合いを行いやすい場づくりの工夫や、準備、雰囲気づくり、事前から事後のフォローまでの一連の流れのサポートなど、多様な観点から支援を行っていく必要があります。

まず、学習や参加者間の相互作用が効果的に促進されるような「場づくり」を行います。

事務局として企画・運営・サポートをするメンバーの役割や姿勢、関わり方が相互作用に非常に大きな影響を及ぼしますので、ホスピタリティをもって、参加者の場を丁寧に支えることが、参加者の成長に貢献します。

また、プログラムのタームとタームの間に行われる、実践の中での学習を促進するために、メール等を通じて支援を行います。

#### ファシリテーター

本プログラムでは、内省や探求、そして参加者同士の対話を通して、参加者自身から学びが生まれ出されることを大切にしています。

ファシリテーターは、プログラムの進行を行い、参加者の探求が深まるように、情報提供やインストラクション、参加者が相互理解や主体性・創造性を高め、新たな気づき・発見、価値を生み出せるよう、「場」と「プロセス」創りの観点からサポートを行います。

#### メンター

本プログラムでは、自発的な学びを大切にを進めていきますが、取り組む中で参加者が悩んだり、迷ったりすることもあります。

メンターは、プログラムOB・OGに担当してもらいます。(主に同じ経営者・後継者の立場の方)

取組の意味を自身の体験をもとに語ってもらったり、プログラムに自らが参加者として加わったり、必要な場面で参加者の悩みや考えについて相談に乗るなどの支援を行います。

ただし、必ずサポートチームに加わっていただく必要があるわけではありません。



ファシリテーターのイメージ  
受講生が自ら探求し、価値を生み出せるような場を進行する



事務局のイメージ  
スムーズなプログラム運営のための準備・フォローを行う



メンターのイメージ  
先輩後輩ではなく受講生と同じ立場で、共に学ぶ姿勢をみせる

## 2. サポートチームの支援内容

### 事務局

#### 1) 事務局が大切にしたい姿勢

##### ホスピタリティ(おもてなしの心)を大切に、オープンな雰囲気を作る

場が閉鎖的な雰囲気では、一方的な議論になってしまったり、異なる意見を受け入れずに対立が起きやすくなったりします。参加者が心地よくオープンに話し合い、学び合えるために、どんな場づくりの工夫ができるでしょうか。

たとえば、飲み物などを用意すると、参加者の心も落ち着き、暖くなるかもしれません。また、案内やポスターなども手作りですと、アットホームな感じが生まれるでしょう。ペンや画用紙、テーブルクロスなどでカラフルな空間を作ってもよいかもしれません。受付で温かく声をかけられると、はじめて参加する人の不安も和らぎます。

参加する人のことを最大限に思い浮かべながら、ホスピタリティ(おもてなしの心)を持って、自分も楽しみながら、場づくりを行うことが大切です。

##### 場をホールドする(当事者意識を持って取り組む姿勢)

効果的な学習の場とプロセスを生み出すためには、参加者、ファシリテーター、メンター、そして事務局など、そこにいるメンバー全員が一体感を持って進めていくことが大切です。

通常、研修の事務局は受付などの業務が終了すると、いなくなったり、あるいは参加しながら別の仕事をして、必要なときだけ作業をするといった形になりがちです。

しかし、場に集中していなかったり、第三者的にオブザーブしている人がその場に数人いると、それが参加者の相互作用や意識を下げてしまうことがあります。

逆に、事務局のメンバーも、プログラムには直接参加しないものの自分も参加者と一緒に探求したり、参加者の学びを常に支えようとする姿勢を持つてのぞむことができると、参加者は「みんなが集中してのぞんでいるんだ。自分も真剣に取り組もう」という意識を、自然と持つことができるような雰囲気づくりにつながります。

また参加者と事務局の関係性も高まるため、その後のフォローアップの効果も増します。

このように意志を持って場づくりに取り組み続けることを「場をホールドする」と呼んだりします。

他の業務を行うことはなるべく避け、場をホールドすることに集中することが大切です。



## 2) 事務局のサポート内容

### 事前準備

#### ● 参加者への事前の案内およびオリエンテーション資料の送付

参加者の「レディネス(準備態勢)」がプログラムの効果に大きな影響を及ぼします。

参加者の学習する意欲や期待が高まるような案内をしたり、事前に考える機会を提供するような事前ワークや事前アンケート付きオリエンテーション資料を送付します。

#### ● 会場の準備、場づくり

参加者がリラックスして、オープンに話し合ったり、集中してワークに取り組むことができる環境のセッティングを工夫します。

会場の選定にあたっては、以下のポイントに留意します。

##### ✓ 広さ 150㎡ほど

- 情報提供を聞くためのスクリーン前のシアター形式の椅子
- グループワークを行うためのテーブル
- 全員で話し合いを行うサークル
- 事務局・オブザーバー用の机・イス
- 飲み物などが置ける机

会場内の構成要素

##### ✓ 雰囲気 開放的で探求的なスタンスで進めるために、明るく心地よい雰囲気が感じられる会場であることが望ましい

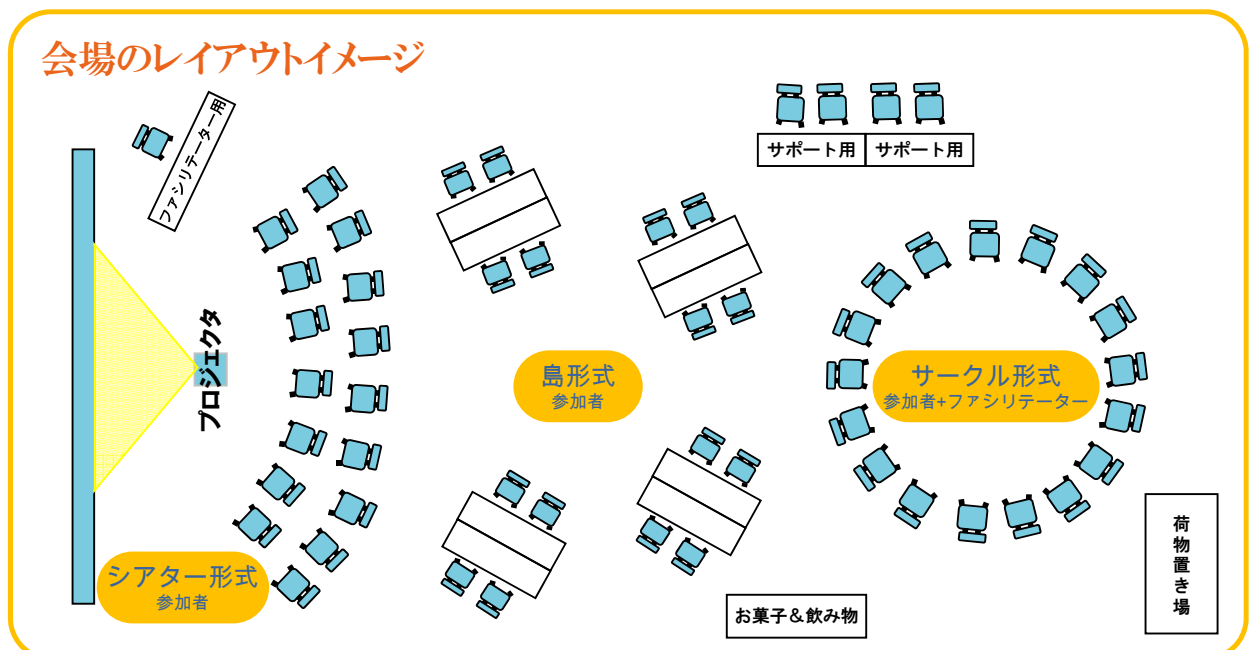
- 窓があって、天井が高い
- 植物など自然のものが目に入る
- 騒音に邪魔されない適度に静かな立地
- 会場の周辺に自由に使えるスペースがある(公園やカフェなど)

例えばこんな雰囲気

##### ✓ テーブル・イス レイアウトが変更できるよう、可動式のテーブル・イスであることが望ましい

##### ✓ 掲示物を貼るスペース グループワークで活用した模造紙など、参加者の制作物を掲示するための壁やパーテーションがある会場が望ましい

### 会場のレイアウトイメージ



### ● 講師の手配

経営の向上につながるように、財務、戦略、マーケティング、労務、人材開発、組織変革などの観点から質の高い講義を行っていただける講師やスピーカーのコーディネーションを行います。

必要に応じて、地域の経営者や地銀の担当者など、プログラムをより良いものにしていく上で、必要な人材を招くようにします(時期や時間、内容等は事務局内で相談)。

### ● 資材の準備

プログラム当日の運営に必要な資材を準備します。

費目	項目	数量 / 備考
機材全般	テーブル・椅子	適量
	メインプロジェクター & スクリーン	1セット
	記録用カメラ	1台 / レコード作成に使用する
	ミュージックプレーヤー & スピーカー	1セット / 休憩時間や個人探求の時間に音楽を流す
	電源タップ、延長ケーブル	3口×5本程度
場づくりに かかわるもの	配付資料	25部程度(予備を含む) / テキストやワークシートなど
	バインダー	25部程度 / 資料をまとめておけるよう参加者に配布する
	文具カゴ	6個 / テーブルに置く資材をまとめて入れておく
	ポストイット(大・中・小)	各20冊程度
	12色カラーペン	7セット / 各テーブルや名札コーナーなどにも置く
	プロッキー	5セット / サインを手書きする際に使用する
	テーブルクロス	12枚程度 / 会場の雰囲気に応じて使用する
	名札カード & フォルダ	30セット程度 / カードは多様な色を選べるのが望ましい
飲み物・紙コップなど	適量	
セッションで 使用するもの	クリップボード	25枚程度 / シアター席でメモをとるときなどに使用する
	マーカー類	適量 / 色鉛筆、クレヨン、筆ペン、プロッキーなど
	強粘着ポストイット	20冊程度
	画用紙(スケッチブック)	50枚程度
その他の 準備物	模造紙	1箱
	A3用紙・A4用紙	各50枚程度
事務備品	事務用文具類	1セット / ボールペン・マーカーペン・はさみ・テープなど
	ゴミ袋	10枚程度
	養生テープ	2個 / 壁などに貼り物をする際、壁を傷つけないもの
	ガムテープ	1個

※このほか、プログラム内容に合わせ、必要に応じて資材を追加します

## プログラム当日

- 受付

参加者の受付を行います。また、参加者に名札を作成してもらうよう促します。

- プログラムのサポート

プログラムの当日、参加者がスムーズに参加でき、学びを深められるようにサポートを行います。

具体的には、受付やテキストの配布、講師・ファシリテーターのサポート、プログラム中のレイアウト変更などを行います。

また、会場内にゴミが落ちていたり、テーブルの上が散らかっていたり、イスの配置が乱れていたりすると、プログラムの雰囲気や壊しかねません。常に会場内に気を配る必要があります。

- 議事録・レコードの作成

参加者が、後で自分たちの検討内容を振り返られるように、参加者全員が対話を行っている際の議事録を作成します。

参加者の様子を撮影し、レコードとして参加者と共有し、参加者の振り返りをサポートします。

## 事後のフォロー

- 議事録・レコードの送付

各タームで作成した議事録やレコードを参加者に後程メールで送付します。

- フォローシート(フォローアップ・アンケート)の送付

参加者が、自分の学びを振り返られるよう、各ターム終了後1週間程度を目安にフォローシート(フォローアップ・アンケート)を送付し、参加者間で共有するよう促します。

- リフレクション・シートの送付

第1ターム以降、各参加者が、自分たちの職場での取り組みを振り返られるように、各タームの1週間~10日前を目安にリフレクション・シートを送付し、参加者間で共有するよう促します。



## ファシリテーター

### 1) ファシリテーターが大切にしたい姿勢

どんなにオープンな雰囲気・空間を創ったり、適切な話し合いのプロセスをデザインしても、ファシリテーターが指示命令的であったり、誘導的であったりすると場の信頼感が高まらず、効果的な話し合いが行われません。

ファシリテーターは、自分がどんな姿勢で話し合いにのぞむのかを探求し、それを実践し続けることが重要です。

以下にファシリテーターが大切にしたい3つのポイントを示します。これも参考にしながら、ぜひ自分らしい姿勢を確立していきます。

#### ファシリテーターの3つのポイント

- **権威的にならない**

ファシリテーターと参加者の間に権威勾配が出来てしまうと、参加者はファシリテーターの意見や振る舞いに依存するようになってしまい、効果的な話し合いにつながりません。

ファシリテーター自身が、できるだけ権威や肩書きを外して、フラットな形で参加し、周囲を支援するように振舞えるようにしましょう。

できるだけ断定的な口調を避けたり、自分の意見が正解ではないということを丁寧に伝えられるようにするとよいでしょう。

- **全ての人の発言を尊重する**

一部の人の発言のみを取り上げるようにしてしまうと、その他の人は自分がこの場で尊重されていないと感じ取り、不信感を高めてしまいます。

全ての人の発言を平等に取り上げ、受け止めるようにしていきましょう。

- **コントロールしようとしな**

ファシリテーターが、話し合いの落としどころをあらかじめ決めておいて自分が意図した方向に導こうとすると、参加者は誘導されたという感覚を強く持ち、自由な話し合いが損なわれてしまいます。

話し合いの中で起きたことを全て受け入れて、皆が話し合いたい方向に進めるようサポートを行いましょう(たとえプラン通りに話し合いが進まなかったとしても、そこで話されたことには、全て意味があるでしょう)。

## 2) ファシリテーターのサポート内容

### 場をスタートさせる

プログラムの趣旨や背景、ゴール、参加者やファシリテーターの役割や進め方、話し合いのルールを明らかにすることで、人々が主体的に協力し合って話し合う土台を築きます。

### 情報提供を行う

必要に応じて、参加者の視座が高まるような情報提供を行います。

### 演習等のガイドを行う

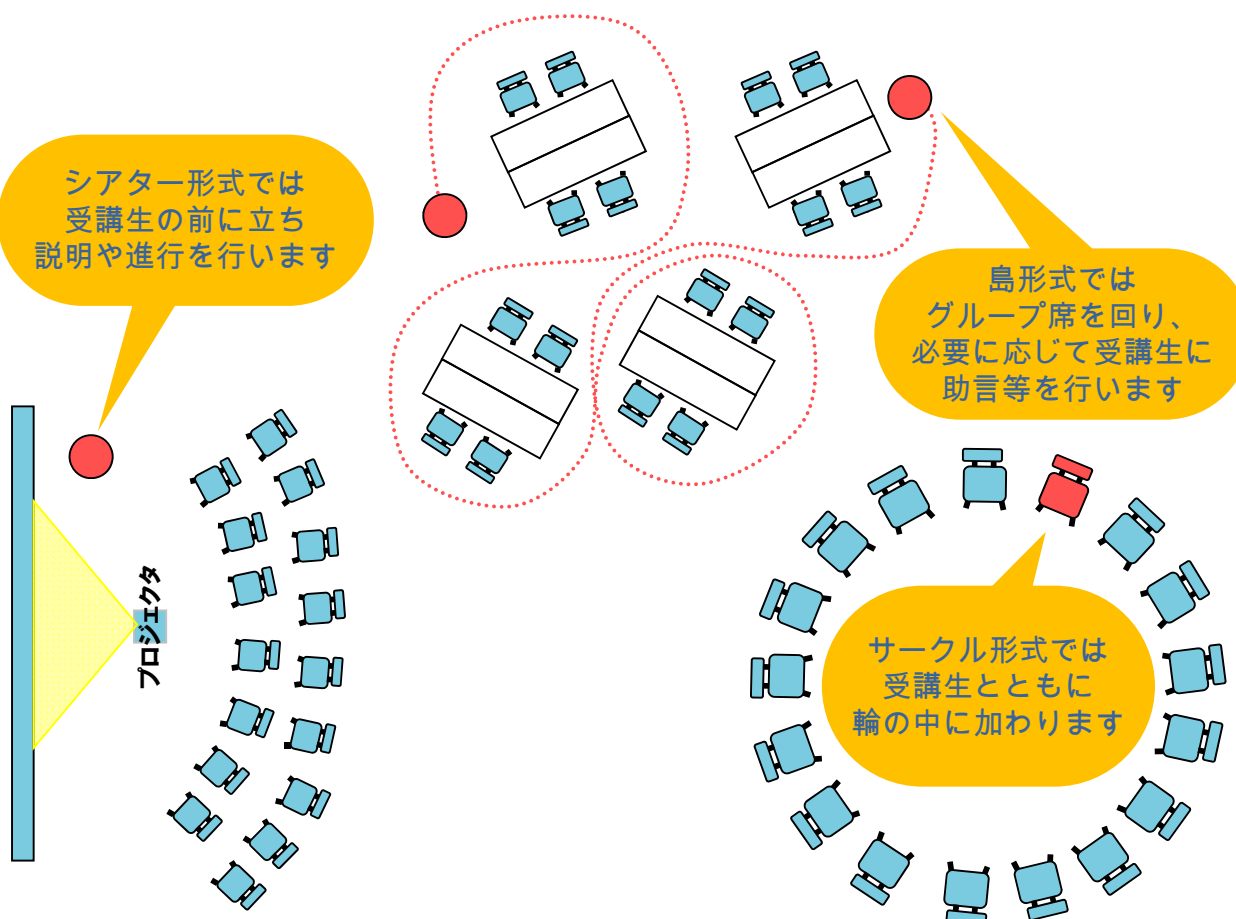
プログラムの中では、様々な演習が行われます。

参加者がスムーズに演習に取り組めるよう、適切なガイドを行います。

### 対話のサポートを行う

参加者同士が対話を行い、枠組みを外して探求したり、お互いの学びを深め合うことを支えます。20ページに示す「話し合いの姿勢」が守られるようにして、対話が促進されるようにしていきます。

### 各シーン別のファシリテーターの立ち位置



## メンター

### 1) メンターが大切にしたい姿勢

#### 権威的・指示的にならない

ファシリテーターと同じく、メンターが権威的・指示的になってしまうと、参加者の受身的姿勢が助長され、逆効果になってしまいます。

アドバイスや相談に乗る時も、正解を教えるというスタンスではなく、一緒に考えるといった姿勢を大切にします。

#### 参加者の学びを大切にし、語りすぎない

また、自身の体験を語る際なども、あまり詳細に語りすぎると、参加者の学びを奪ってしまうことにもなります。

自身に起きた変化やそのとき自分がどんな気持ち、感情を持ったかといったことを中心に語るようにし、取り組みの詳細を先に教えてしまわないようにしましょう。

### 2) メンターのサポート内容

#### 体験を語る

過去に自分がプログラムに参加し、どのように旅館・ホテルの経営に取り組んでいったのかの体験を語ることで、参加者の視座を高めたり、取り組みの意義を確認できるようにします。

#### 相談に乗る

参加者が悩みを抱えたときに、同じ目線から相談に乗るようにします。

プログラムの当日だけでなく、可能であれば実践の中でもメールや電話などを通じてメンタリングを行えるとより効果的です。

#### アドバイスをする

プログラムの中で行われる情報提供や講義は一般的な考え方になることもありますが、それを旅館・ホテル経営者の目線から翻訳して参加者に伝えるなど、現場に適應できるようなアドバイスを行います。

特に財務、労務に関するアドバイスについては、参加者にとって価値あるものになると考えられます。

#### 話し合いに参加する

必要な場面においては、自身も話し合いに参加し、相互作用を高めます。

もう一度確認しましょう

## サポートチーム全員が大切にしたい話し合いの姿勢

サポートチームにおいて、話し合いの中で以下の点を実現できるようなサポートを行うことが重要です。これらの姿勢を大切にしながら、参加者皆が尊重され、話し合いから新しい気づきや発見、価値が生まれてくるような対話を行う必要があります。

### 対等で自由な立場で参加する

話し合いは、様々な関係性の中で行われます。たとえば、知識や経験のある人・ない人、利害関係、声の大きい人・小さい人など多様な人が参加しますが、話し合いの場では、すべての人が対等な立場で参加できるようにすることが大切です。多様な意見が批判されることなく受け止められ、安心して話ができる場を創ることが必要です。

### すべての人が話し、すべての人の話を聴く

特定の人が一方向的に話すのではなく、皆が自分の意見を全員に対して発表する機会があることが大切です。全員が話し、全員が話に耳を傾けるという体験が人々の一体感を高め、全体の学びの向上にも貢献します。

### 思っていることを素直に話す

あるべき論や抽象的な議論では、どうしても他者の意見の善し悪しを評価したり、自分との意見の相違に注目してしまうことになりがちです。時には異なる意見の対立が起きることもありますが、対立を恐れないようにします。自分の体験や想いをベースに話をすると、自然と共感的に聴かれたり、他者の話から自らを内省するといったことが起き、新たな気づきを生み出すような話し合いが実現できます。

### 自分の考えに固執しない

自分の支持する意見に固執することなく、お互いの意見の背景を探求する姿勢で話し合いを行うことが、自分たちの考えを発展させます。自分の意見を変えることは望ましいことであり、それこそが話し合いの本質ともいえるでしょう。自分の考えが進化していくことを大切に、意見が変わったことを非難しないようにします。

### みんなのために時間を守る

時間は皆に平等に与えられた資源です。皆が参加できるよう、話し合いの時間を守る大切です。

### 楽しみながら進める

皆で想いや考えを共有し、違いや発見を大切にしながら、新たな価値を生み出していく話し合いは、参加者にとって本来的に楽しいものです。自分が予想していなかったことや、自分の枠組みに合わない意見なども出るかもしれませんが、それも受け止めながら、話し合いを進められるようにすることが重要です。

## <参考>プログラム運営にかかる費目

プログラム実施にあたっては、以下のような項目に費用がかかります。ただし、自前で行うか、外部に委託するかによって金額は大きく異なります。

費目	内容
事務局・運営経費	全体企画設計／プログラムのカスタマイズ／打合せ等の企画／各チームにおける事前準備／当日運営／事後連絡調整・結果とりまとめ など
謝金	講師などに対する謝金 ※金額は、運営側が決定
旅費	講師およびメンターなどに対する旅費
印刷費	プログラムで使用する配布物の印刷

# IV プログラム実施ツールのご紹介

本プログラムでは、プログラムの主催者、ファシリテーターが効果的にプログラムを進めるためのツールを充実させています。

## 1) 事前資料

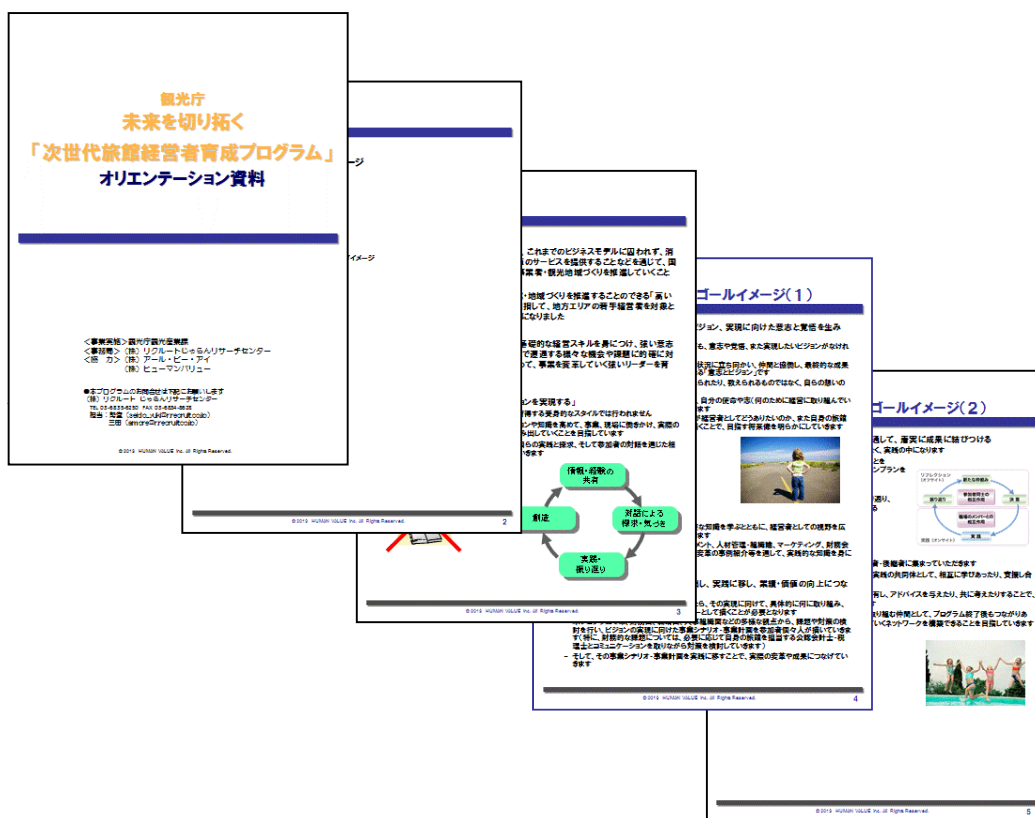
プログラムの効果を高めるためには、参加者の事前の意識づけが大切です。本プログラムでは、参加者のプログラムへの期待や準備態勢が高まるような事前資料を送付します。

### 【事前資料に含まれるもの】

#### オリエンテーション資料・事前課題

参加者にプログラムのねらいや概要を紹介する資料です。

- ・プログラムの概要
- ・プログラムの特徴とゴールイメージ
- ・プログラムの全体像
- ・事前課題



## 2) 当日配布資料

当日の参加者に配布する資料です。プログラム内での参加者の学びを促進するとともに、終了後も見返したり、振り返りを行ったりできるようにします。

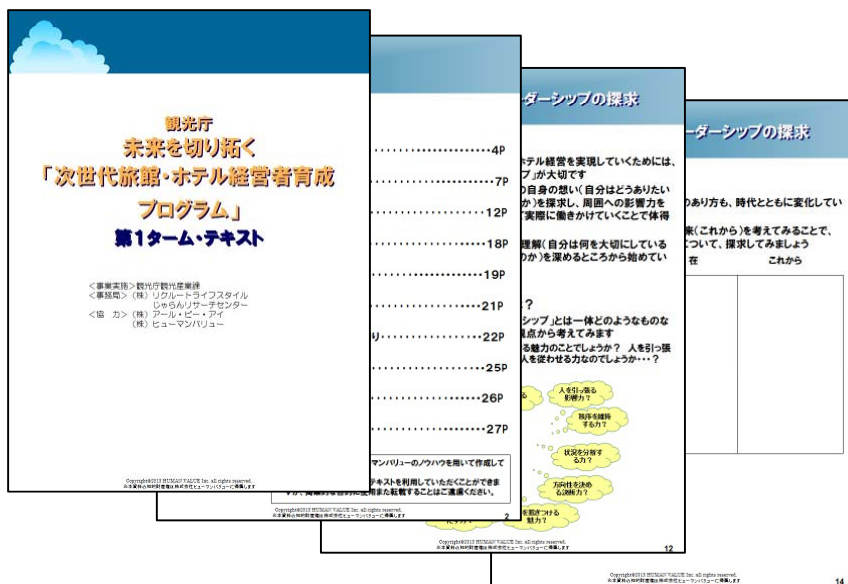
### 【当日配布資料に含まれるもの】

#### テキスト

第1～第4ターム分のテキストです(総計約70ページ程度)

テキストの中では、プログラムで行われる情報提供の内容や演習の進め方を提示しています。

当日、参加者に配布します。



#### ワークシート

第1～第4タームで行われる演習で使用するワークシートです。

自分自身のリーダーシップを探求するシート、自組織の経営革新に向けたプランニングを行うためのもの、また財務のシミュレーション表(利益計画表、資金計画表)などが含まれます。

使用する直前に配布します。

	月	月	月	月
①売上				
②売上(変動)原価				
③限界利益(①-②)	-	-	-	-
④販売管理費計				
(人件費)				
(販売費)				
(管理費)				
(減価償却費)				
⑤営業利益(③-④)	-	-	-	-
⑥営業外収益				
⑦営業外費用				
⑧経常利益(⑤+⑥-⑦)	-	-	-	-
⑨税金				
⑩利益(⑧-⑨)	-	-	-	-
⑪減価償却費				
⑫返済可能額(⑩+⑪)	-	-	-	-
⑬返済元本	返済額	返済額	返済額	返済額
⑭⑬-⑫(返済能力の確認)				

シナリオプランニング		年	月	日	作成者

### 3) 事後資料

プログラムの効果を高めるためには、当日以上に、事後のフォローを丁寧に行っていくことが大切です。本プログラムでは、各タームの間、参加者の振り返りを促すための事後資料を送付し、オンサイトでの学習につなげています。

#### 【事後資料に含まれるもの】

##### フォローシート

各ターム終了から約1週間後を目安に行うアンケートです。

「プログラムに参加しての率直な感想」「参加する前と後での変化」「終了後実践していること」など、約6つの質問にアンケート形式で回答いただきます。

##### リフレクションシート

各タームの直前に、それまで自分が実践してきた取り組みを振り返るためのシートです。

「これまでに取り組んできたこと」「そこから得られた学び」「誇りに思うこと・申し訳なく思うこと」などの質問項目にアンケート形式で回答いただきます。

### 4) 進行用資料(ファシリテーター用)

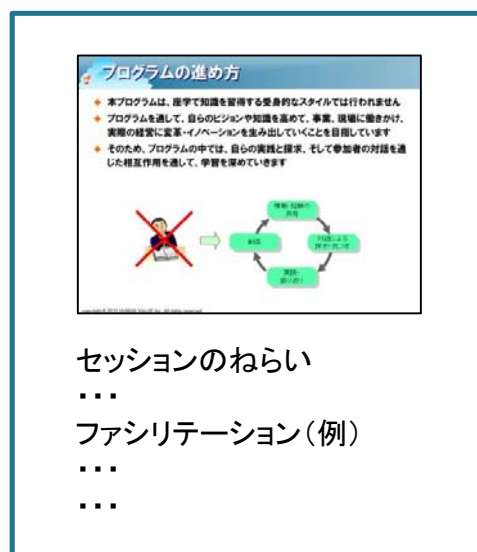
大学や自治体の職員を始めとしたファシリテーターを務める方々が円滑にプログラムの進行を行えるように、ファシリテーション用のスライドと簡単なファシリテーション・マニュアルを用意しています。

#### 【進行用資料に含まれるもの】

##### ファシリテーションスライド&マニュアル

ファシリテーターが進行を行うためのスライドです(テキストをもとに作成しています)。

また、各スライドのノート部分に各セッションのねらいやファシリテーション例を記載しています。



##### 構造設計

各タームの詳細な設計や時間割をまとめた進行表です。これをもとに当日の準備を進めます。

# プログラムの実施について(お問い合わせ先)

本資料の一部およびプログラム運営にかかわるツール・コンテンツ類は、株式会社ヒューマンバリューのノウハウ、知的財産権を用いて作成しています。

本プログラムは、公共の目的(プログラムの主催者が、営利を目的とした企業・組織・団体でなく、プログラム開催の目的が公共の利益につながるものであること)のために、実施いただくことができます。

プログラム実施を検討されたい方、ご興味のある方は、組織名、使用目的とともに、下記までお問い合わせください(実施ツールについては、上記使用条件に関する同意書にご署名いただいた上で、お渡しいたします)。

プログラムの全体概要・実施についての問い合わせ先:

国土交通省 観光庁 観光産業課 人材育成担当

電話番号 03-5253-8329

プログラムの内容、進め方、実施ツールについての問い合わせ先:

株式会社リクルートライフスタイル

じゃらんリサーチセンター 次世代経営者育成プログラム担当

電話番号 03-6835-6250

メール: [jalan\\_rc@r.recruit.co.jp](mailto:jalan_rc@r.recruit.co.jp)

プログラムの様子や受講生の声を下記URLにて映像で公開しています。

映像ならではの臨場感を是非ご覧ください。

 <http://jrc.jalan.net/jisedai.html>

