

令和6年度
観光人材育成プログラム調査事業
業務完了報告書

目次

0. 事業概要	・ ・ ・ ・ ・ P3
1. 受講者ヒアリング結果および所感の記録結果	・ ・ ・ ・ ・ P5
(1) 受講者ヒアリング手法についての説明	・ ・ ・ ・ ・ P10
(2) 受講者ヒアリング結果のサマリ	・ ・ ・ ・ ・ P13
(3) 受講者の所感記録の詳細とサマリ	・ ・ ・ ・ ・ P21
(4) 全体考察	・ ・ ・ ・ ・ P32
2. 国内事例調査結果	・ ・ ・ ・ ・ P34
(1) 国内事例調査の考え方と調査手法についての説明	・ ・ ・ ・ ・ P36
(2) 国内事例調査のサマリと詳細	・ ・ ・ ・ ・ P45
(3) 全体考察	・ ・ ・ ・ ・ P60
3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策	・ ・ ・ ・ ・ P66
(1) 調査を踏まえた課題仮説	・ ・ ・ ・ ・ P67
(2) 課題仮説に対する対応策	・ ・ ・ ・ ・ P69
(3) 次年度に向けた提案内容	・ ・ ・ ・ ・ P73
4. 全体総括	・ ・ ・ ・ ・ P76
5. 付録事項	・ ・ ・ ・ ・ P78

0. 事業概要

（１）事業目的と背景

2030年に訪日外国人旅行者数6,000万人、訪日外国人旅行消費額15兆円などの目標達成に向け、国は観光先進国の実現に取り組んでいるところであり、我が国の経済を発展の軌道に乗せていくためには、成長戦略の柱であり、地域活性化の切り札である観光の力が必要不可欠である。しかし、日本各地では、今後、少子高齢化・人口減少が一層進むことが想定されていることから、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを実現していくためには、関係人口を増やしながらか地域振興を進めていくことが必要であるとともに、**地域を牽引し、観光を通じて地域課題の解決を図ることができる観光人材の育成が必要不可欠**と考える。そのため、令和5年3月に策定した「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」に基づいて令和5年度「ポストコロナ時代における観光人材育成に関する業務」にて開発した**観光人材育成プログラムを元を実施される講座の効果等、その検証を行うとともに、次年度以降の人材育成の課題と対応策の検討・提案**を行ったものである。

（２）事業の実施期間

令和6年12月16日～令和7年3月21日

（３）事業の実施体制

事務局が、事業統括・管理をするとともに、「**（ア）観光人材育成プログラムの受講効果の調査・検証**」における受講者ヒアリング実施および調査・検証のとりまとめ、「**（イ）次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討**」における国内事例の調査・検証及び次年度に向けた対策案の提案のとりまとめを実施した。

0. 事業概要

■事業の全体概要

(ア) 観光人材育成プログラムの受講効果の調査・検証

①人材育成プログラム受講者からのヒアリング調査等

a.受講者（各機関2名程度）へのヒアリング実施 [月次]

b.受講者の講座受講後の所感等の記録とりまとめ [講座毎]

d.受講生からの個別相談受け [適宜]

c.ヒアリング対象者の費用精算 [1回]

ヒアリング内容全体のとりまとめ

②観光庁への報告

ヒアリング結果・所感等の記録の報告 [月次]

とりまとめ状況の報告 [適宜]

(ウ) とりまとめ

業務内容を
とりまとめた
事業実施報告書の作成

(イ) 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

①事例調査

調査対象地域（5地域）
の選定

調査対象地域への現地ヒアリング [1回/地域]

調査対象地域のデスク調査 [適宜]

成功要因・背景・仕組みに関する
調査・分析

②課題と対応策の提案

課題と対応策の仮説構築（上記の事例調査の結果を踏まえて）

受講者ヒアリング・事例調査を踏まえた
次年度以降に向けた提案まとめ

1. 受講者ヒアリング結果および所感の記録結果

1. 受講者ヒアリング結果および所感の記録結果

■事業の全体概要

(ア) 観光人材育成プログラムの受講効果の調査・検証

①人材育成プログラム受講者からのヒアリング調査等

a.受講者（各機関2名程度）へのヒアリング実施 [月次]

b.受講者の講座受講後の所感等の記録とりまとめ [講座毎]

d.受講生からの個別相談受け [適宜]

c.ヒアリング対象者の費用精算 [1回]

ヒアリング内容全体のとりまとめ

②観光庁への報告

ヒアリング結果・所感等の記録の報告 [月次]

とりまとめ状況の報告 [適宜]

(ウ) とりまとめ

業務内容を
とりまとめた
事業実施報告書の作成

(イ) 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

①事例調査

調査対象地域（3地域）
の選定

調査対象地域への現地ヒアリング [1回/地域]

調査対象地域のデスク調査 [適宜]

成功要因・背景・仕組みに関する
調査・分析

②課題と対応策の提案

課題と対応策の仮説構築（上記の事例調査の結果を踏まえて）

受講者ヒアリング・事例調査を踏まえた
次年度以降に向けた提案まとめ

1. 受講者ヒアリング結果および所感の記録結果

■事業の全体概要

ヒアリング対象者は、令和5年度「ポストコロナ時代における観光人材育成事業」にて開発したプログラムを、令和6年度に展開していた4機関（北陸先端科学技術大学院大学、九州産業大学、パソナグループ、大阪観光大学）の受講者とした。展開プログラム毎に、1～2名程度の受講者を選定し、アンケートおよびヒアリングを実施し、受講効果を調査した。なお、4機関のプログラム名・開講期間は下表のとおりである。

機関名	プログラム名	開講期間
北陸先端科学技術大学院大学	北陸観光コア人材育成スクール	2024/10/3～2025/1/24
九州産業大学	観光地経営リーダー育成プログラム	2024/8/31/～2024/11/9
パソナグループ	観光地経営人材育成プログラム	2024/9/2/～2024/12/16
大阪観光大学	ツーリズム・エンパワーメント・リーダー養成課程	2024/11/1～2025/2/13

1. 受講者ヒアリング結果および所感の記録結果

(参考) 4機関のプログラム概要詳細

展開組織	プログラム実施概要	受講費用	講座時間	特徴及び特筆事項
北陸先端科学技術大学院大学（JAIST）	プログラム名：北陸観光コア人材育成スクール 開始日：2024年10月3日 募集期間：2024年6月1日～2024年7月31日 開講期間：2024年10月3日～2025年1月24日	6万円	全74時間 ※13日間17講義（平日のみ）	・「北陸観光コア人材育成スクール」履修証明書が授与 ・文部科学省職業実践力育成プログラム（BP）認定課程 ・修了生も多く、修了生のネットワークコミュニティも存在
九州産業大学	プログラム名：観光地経営リーダー育成プログラム 開始日：2024年8月31日 募集期間：2024年6月19日～2024年7月19日 開講期間：2024年8月31日～2024年11月9日	10万円	全46.5時間 ※24日間31講義（平日・土日）	・平日はオンライン/休日は対面実施（アーカイブ映像配信あり） ・福岡県地域観光リーダー育成事業の対象講座となっており福岡県内の観光に携わる事業者/行政等は無料で受講可能
パソナグループ	プログラム名：観光を通して真に地域・地方を変える、地方を元気にできる「観光地経営人材」の育成 開始日：2024年9月2日 募集期間：2024年8月5日～2024年8月25日 開講期間：2024年9月2日～2024年12月16日	10万円	全72時間 ※37日間48回講義（平日・土日祝）	・全講座オンラインのみの開催 ・パソナグループの観光産業・地方創生事例である淡路島を題材にした実践型のカリキュラムとなっている
大阪観光大学	プログラム名：ツーリズム・エンパワーメント・リーダー養成課程 開始日：2024年11月1日 募集期間：2024年9月25日～2024年10月25日 開講期間：2024年11月1日～2025年2月13日	15万円	全60時間 ※17日間31回講義（平日・土）	・大阪観光大学履修証明プログラム ・講師に日本の観光をけん引するリーダーの方々を多くアサインされており実践知のある講座展開が特徴

1. 受講者ヒアリング結果および所感の記録結果

<ヒアリング対象者について>

後述の項目（次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査）において、特に宿泊業における経営の高度化に資する人材の育成事例を対象としている為、ターゲットを絞って調査・検証すべく、本ヒアリング対象者も、宿泊業に従事する経営者や経営幹部および幹部候補の方を下記のとおり選定し、ヒアリングを実施した。

<ヒアリング実施タイミングについて>

プログラム実施中の4機関の受講者（ヒアリング対象者）に対し、月1回程度を目安に定期ヒアリングおよびプログラム全体に関するヒアリング（全プログラム終了時）をオンラインにて実施した。なお、プログラム全体に関するヒアリングでは下記アンケートを事前にヒアリング対象者にご回答いただき、これをもとに当日のヒアリングを実施した。

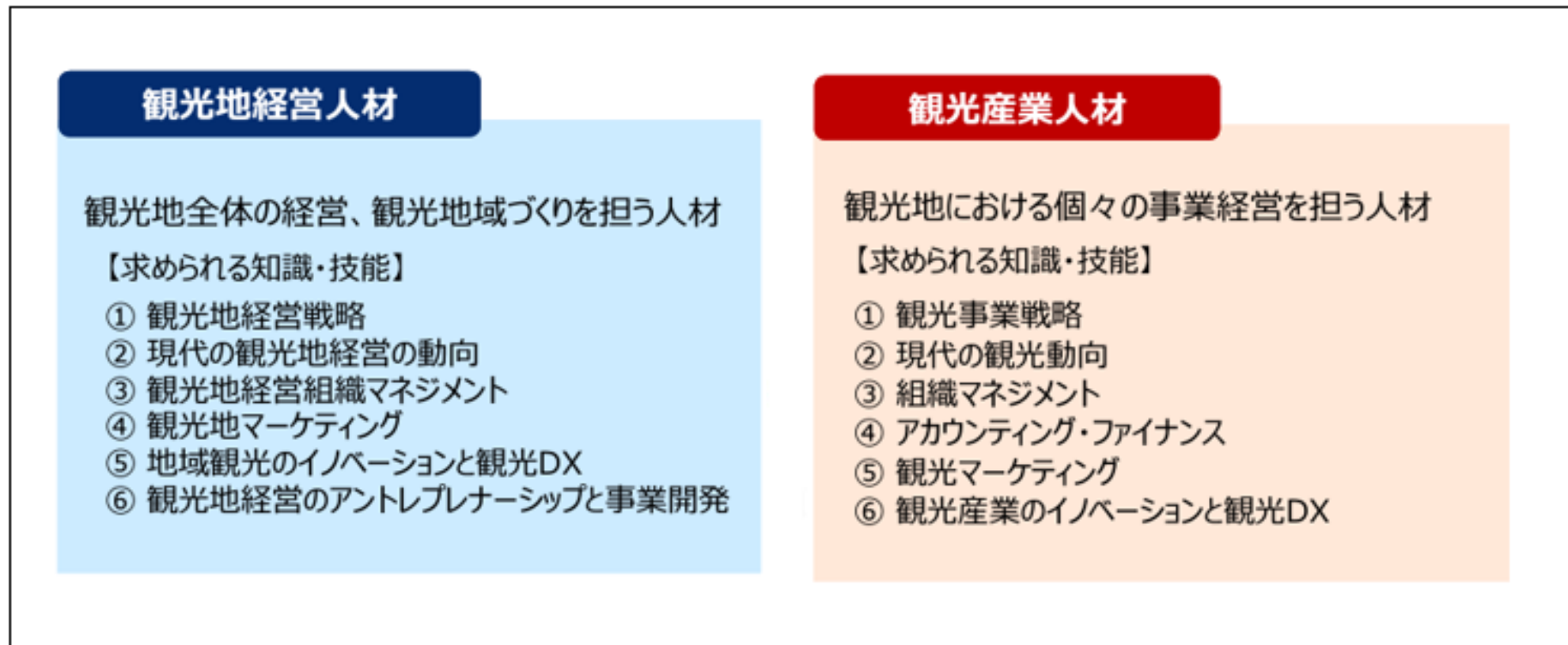
※ヒアリング対象者一覧

1	北陸先端科学技術大学院大学	輪島温泉八汐 常務 谷口 浩之 様（石川県輪島市）
2	九州産業大学	株式会社プレジデントハカタ 総支配人 中島 勝太 様（福岡市博多区）
3	九州産業大学	種子島あらきホテル 専務取締役 荒木 政臣 様（鹿児島県西之表市）
4	パソナグループ	石和名湯館糸柳 専務取締役 内藤 修平 様（山梨県笛吹市）
5	パソナグループ	美瑛町白金温泉 森の雫 RIN/碧の美 ゆゆ 西海 公彰 様（北海道美瑛町）
6	パソナグループ	和倉温泉 株式会社宝仙閣 副社長／山代温泉 宝生亭 支社長 帽子山 宗 様（石川県七尾市・加賀市）
7	大阪観光大学	おごと温泉(株)湯元館 代表取締役財務責任者 針谷 亮佑 様（滋賀県大津市）
8	大阪観光大学	京都駅前 ひふみ旅館 籠 頌平 様（京都府京都市）

1. 受講者ヒアリング結果および所感の記録結果

(1) 人材育成プログラム受講者ヒアリング手法について

ヒアリングは、後述のフォーマットを用いて、講座毎の所感及びプログラム全体に関するアンケートを事前を取得した上で、「観光地経営人材に求められる知識・技能①～⑥」「観光産業人材に求められる知識・技能①～⑥」を念頭に置きながら、各プログラムにおける設計思想に基づき、その到達度を図るべく実施した。



※観光庁「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン（概要）」より抜粋

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

※参考：各講座毎のアンケートフォーマット

各講座ごとに、受講後の所感についてのアンケートに記入いただき、月次で当月開催の講座について、まとめてヒアリングを実施。

受講日	○月○日
講座名	○○○○
今日の講座に期待していたこと	○○○○
受講前に期待していたことが学べましたか？	4：期待以上 3：期待通り 2：期待とは異なった 1：どちらとも言えない
感想・気づいたこと ※新たな発見や今後に生かせそうなこと、従業員や周りの人に紹介したいと思った話、こんな行動変容を起こせそう、もっとここを聞きたかったなどの改善点、期待していたこととの差など	

本日も受講お疲れ様でした。ご協力ありがとうございます。

※参考：受講全体の振り返りに関する事前アンケート

(記載欄)

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

(2) 受講者ヒアリング結果のサマリ

8名の受講者ヒアリング結果のサマリについて、下記に記載する。

1 輪島温泉八汐 常務 谷口 浩之 様 (石川県輪島市)

北陸先端科学技術大学院大学のプログラムを受講。ヒアリングした全体の満足度は4（大変満足）であった。

評価できる点としては、当初の想定以上の学びが得られ、受講前と受講後での意識の変化を実感したこととして、ファシリテーションに関する講座（前田氏）、観光DX講座（佐竹氏）、ホスピタリティイノベーション講座（信川氏）の3つの講座が印象的で、自身のスキル（ファシリテーション）、自社のサービス向上（ホスピタリティ）、地域全体のデータ活用（観光DX）といった異なる観点で活用できる点を受講効果として挙げた。また、自社の経営だけでなく、地域観光のデザインや関係者との連携の重要性を学び、視野が広がった点も挙げた。一方で、**改善点として**、観光・宿泊業に特化した実務的な講座や現場運営に直結する内容があると、より有益になる点、また、講義の流れとして、基礎を学んだ上で実践事例を深掘りする構成が望ましい点を挙げた。

谷口氏へのヒアリングを通して、自社・地域・関係者連携の3つの観点で課題解決を進めることが重要であると感じられていること、また、より観光業界に特化した実務的な講義や関係者間の連携を強化するプログラムが求められることが把握できた。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

2 株式会社プレジデントハカタ 総支配人 中島 勝太 様（福岡市博多区）

九州産業大学のプログラムを受講。ヒアリングした全体の満足度は4（大変満足）であった。

評価できる点としては、プログラム受講を通じて、受講者が旅行会社、市役所、観光関連団体、宿泊事業者など、多様な業種から参加し、有意義な関係構築が図られた点を挙げた。プログラムの中身においては、特に原講師（セントラルフロリダ大学）の観光地経営戦略に関する4つの講義が印象的で、宿泊税の導入やDMOの役割についての理解が深まったことが、今後の地域観光戦略に役立つ点を受講効果として挙げた。また、平戸市での現地研修・フィールドワークは、リアルで受講者が集うことで、受講者間の関係性を更に深める良い機会となった点も挙げた。

一方で、**改善点として**、ファイナンスに関する講義の大規模投資に関する内容は、中小企業にとって実践が難しい部分があり、多様な規模のステークホルダー向けに、ファイナンスのパターンを分けて展開される講座あれば、より有意義になる点を課題として挙げた。

中島氏へのヒアリングを通して、プログラム受講を通じて、参加者間のネットワークが形成され、具体的な連携の可能性が広がっていることがわかった。また、地域理解が深めることで、新たな視点やインスピレーションが得られたことは大きな収穫であった事が把握できた。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

3 種子島あらきホテル 専務取締役 荒木 政臣 様（鹿児島県西之表市）

九州産業大学のプログラムを受講。ヒアリングした全体の満足度は3（やや満足）であった。非常に良い経験をさせていただいたとの率直な感想をいただいた。

評価できる点として、印象に残っている講義で原先生の4コマに感銘を受け、特に日本版DMOや従来の観光協会の考え方から脱却し、地域全体で持続可能な観光地経営に取り組んで行くことの必要性を再認識することが出来たことで、今まで自分の中にあった地域での課題解決へ向けたヒントを得ることが出来たとの意見をいただいた。

一方で、**改善点として**、講義内容が講義によっては管理職や経営者としては非常に初歩的な内容や、観光地経営とはあまり関連がない内容があったりと、全体のプログラムの検討が必要であるとの意見をいただいた。受講生に対しての課題としては、学びを自地域の観光地経営に落とし込むアウトプットの機会が不足しており、より実践的な応用が可能な仕組みが求められている。

また、開催時には対面とオンラインのハイブリッド形式が望ましく、グループワークやチームでの取り組みの際は対面のほうが効果的である点を挙げられた。

荒木氏へのヒアリングを通して、地域メンバーをより多く巻き込み、本プログラムで得た知識を共有・活用しながら、日本を代表する観光地を目指した取り組みを進めていきたいとの意識が強まっていることがわかった。また、観光庁が地域の観光協会や自治体に直接関与し、支援を示すことで、地域の一体感が高まる可能性があることがわかった。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

4 石和名湯館糸柳 専務取締役 内藤 修平 様（山梨県笛吹市）

パソナグループのプログラムを受講。ヒアリングした全体の満足度は4（大変満足）であった。

評価できる点として、プログラム受講を通じて、自社の成長だけでなく、石和温泉という観光地全体の視点で、物事を考える意識が高まった点を挙げた。具体的には、「地域の活性化理論」（中川講師）が特に印象的で、京丹後、釜石、琴平などの地域活性化の事例を通じて、単純な理論だけでなく、実践的な観点とその事例から学びを深められた点を受講効果として挙げた。また、それらの地域ぐるみでの実践事例を学ぶことで、石和温泉エリア全体で進めているバリアフリー温泉地の確立・推進に向け、関係者を巻き込む取り組みの重要性を強く認識した点も挙げた。

一方で、**改善点として**、オンライン中心の受講スタイルは、時間的・物理的な制約を考えると合理的であったが、事例を中心とした講座は、リアルで受講できる機会があるとより効果的である点を挙げた。また、旅館の経営者一人だけでなく、地域全体で受講が可能な仕組みが整えば、より一体感のあり、地域全体での学びと実践の場になる点も課題として挙げた。

内藤氏は、既に石和温泉エリアにおける「バリアフリー温泉地」の確立を地域の柱として進めており、既に当事者意識をもって、本プログラムに参加されていた。その為、各講座の内容が自分ごと化されており、今後、より多くの関係者を巻き込んだ形での取り組みを強化したい（≡地域全体で受講可能な仕組みが整えばより良いプログラムとなる）という意向も生まれている点を鑑みると、当事者意識を持ってプログラム受講する重要性が確認できた。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

5 美瑛町白金温泉 森の雫 RIN/碧の美 ゆゆ 西海 公彰 様（北海道美瑛町）

パソナグループのプログラムを受講。ヒアリングした全体の満足度は3（やや満足）であった。

評価できる点として、「観光地マーケティング」（坂田講師）や「地域観光のイノベーションと観光DX」（中川講師）が特に印象的で、自社経営だけでなく、観光地経営として地域全体でどのように稼ぐかという視点を持つきっかけとなった点を挙げた。また、それらの視点の習得を通じて、地域においてDMOや宿泊事業者、観光施設、農業などの基幹産業の従事者とともに学んだ内容を共有し、議論することの重要性を実感した点も挙げた。

また、地域通貨や地域アプリ導入等は、単なる施策ではなく、どのような目的でどんなデータを取得し、その後どう活用するかまでを考える必要があるという点や、関係者間の意識統一や動機づけが重要であり、地域全体での目線を合わせることが必要である点なども学びとなった事が把握できた。一方で、**改善点として**、理論中心の講座と実践中心の講座で、学びに差があり、実践的ではない理論的な話は「なるほど、、」で終わってしまう部分もあり、実践的な講座の方が、印象に残りやすい点を挙げた。

西海様へのヒアリングを通して、観光地経営における基礎知識と実践の結びつきをより強化する、実践的なプログラムを求められおり、且つ地域の各ステークホルダーを巻き込んで同じ視座を持ち、学びの振り返りや実践への活用を促す仕組みにする必要性があることが把握できた。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

6 和倉温泉 株式会社宝仙閣 副社長／山代温泉 宝生亭 支社長 帽子山 宗 様（石川県七尾市・加賀市）

パソナグループのプログラムを受講。ヒアリングした全体の満足度は3（やや満足）であった。

評価できる点として、プログラム受講を通じて、自社や地域で取り組みしていきたいテーマや課題が明確になった点を挙げた。具体的なコースとしては「現代の観光地経営の動向」、講座としては「観光産業と持続可能性(SDG's)」が特に印象的であり、日本ではSDG'sの取り組みと成果がまだまだ見えづらい中で、他地域での取り組み事例が参考になった点を受講効果として挙げた。

一方で、**改善点として**、事業継承や持続可能な経営において、理論だけでなく、ファイナンスをより実践的に学ぶ必要がある点を挙げられた。また、観光DXの推進を地域一体で進めていくにあたって、関係者との理解・認識のギャップを解消し、地域への効果を地域一体で考えていく機会をつくっていく必要があるため、それを実践にどう移していくべきかを考えられる内容等が不足している点を挙げた。帽子山様へのヒアリングを通して、地域における課題感や具体的に困っていることなどを事前におさえた上での講義内容や、受講スタイルが、受講効果創造および受講モチベーションにとって重要であることが把握できた。また、実務家講師の講座としては単なる成功事例ではなく、その取り組みに至る背景や障壁、その対応策等、自地域に応用や参考となる話がプログラム内に必要だということが把握できた。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

7 おごと温泉 (株)湯元館 代表取締役財務責任者 針谷 亮佑 様 (滋賀県大津市)

大阪観光大学のプログラムを受講。ヒアリングした全体の満足度は4（大変満足）であった。

評価できる点として、「地域型観光商品開発」（オダギリ講師）、「チームビルディング体験学習」（川崎講師）、「地域観光イノベーション事例」（井出講師）の講座が特に印象的で、リーダーとしての心構えや組織運営、メンバーの能力を掛け合わせて成果を出す手法が、今後の自社の経営や地域の経営に活かせる点として受講効果があり、全講座を受講した場合の費用に対する学びの効果を考えると、非常に価値の高いプログラムである点を挙げた。

一方で、**改善点として**、座学中心の講義が多く、質問や対話を通じたインタラクティブなワークの機会が少なかった点を挙げられた。例えば、同じ講師で、2週1セットとし、前半は座学、後半はワークにするなど、知識を見識に変える仕組みがあると良いのではないか、また、観光業においては顧客の多様なニーズを理解することが重要であり、他の観光事業者の認識や考え方を共有できる時間を設けることで、より学びが深まるのではないかという点も挙げられた。

また、観光マーケティング等を学ぶこと以前に、地域の魅力発信を強化する必要があると考えており、学ぶことも大事だが、実践において認知度を向上させることが重要との考えを持たれていた。

針谷氏へのヒアリングを通じて、自治体など、地域の多様なプレイヤーとともに考える場がプログラム内にあるとより効果的であるという考え方を把握できた。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

8 京都駅前 ひふみ旅館 籠 頌平 様（京都府京都市）

大阪観光大学のプログラムを受講。ヒアリングした全体の満足度は4（大変満足）であった。

評価できる点として、対面講義などにはなかなか参加が叶わず、一部受講できていない講座もあるが、受講した講座においては、実際に商売を営む実務家の話に熱量があり、単なる体験談ではなくデータに基づいた話が多く、刺激と発見の両方があった点を挙げた。具体的には、コースとしては「東京インバウンド視察研修」（講師：佐々木氏）、「アドベンチャートラベル等の商品開発」（講師：西谷氏）、「SNSマーケティング基礎」（講師：櫻井氏）が、特に印象的で、アドベンチャーツーリズムなど日本では、まだ浸透していない概念を学べた点や、SNSマーケティングなどは現場の従業員にも落とし込んでいきたいと思えた点を主な受講効果として挙げた。一方で、**改善点として**、AIを活用した観光地経営やオーバーツーリズム解消などはまだまだ進んでおらず、その観点で学習・実践できる内容などが不足している点を挙げられた。また、自地域で一体となって、収支改善・強化や人材マネジメントを考えていく機会も本プログラム受講だけではまだまだ補い切れない点も挙げた。

籠様へのヒアリングを通して、知識をインプットする講座の他に、自社や自地域に近い状況において活躍している実務家による実体験とデータの両軸での講座内容があると、非常に参考になるという点が把握できた。また、組合の理事などの経営層だけでなく、現場の従業員にも本講座は学ぶ価値のあるものだということが把握できた。

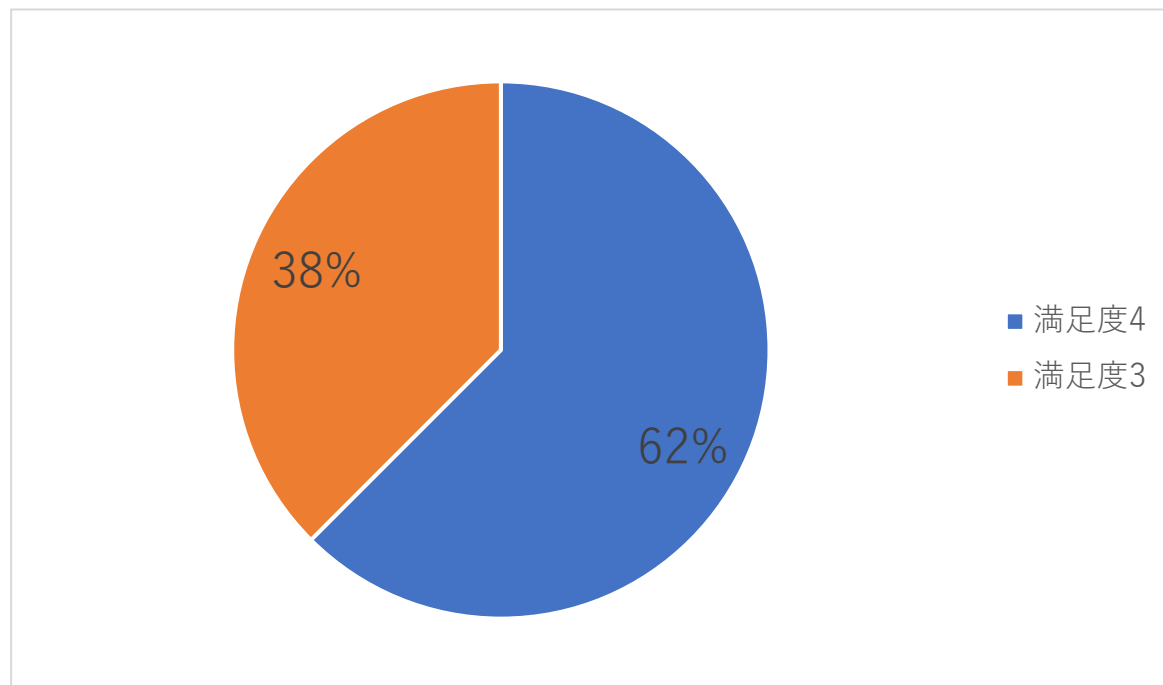
1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

(3) 受講者の所感記録のサマリと詳細

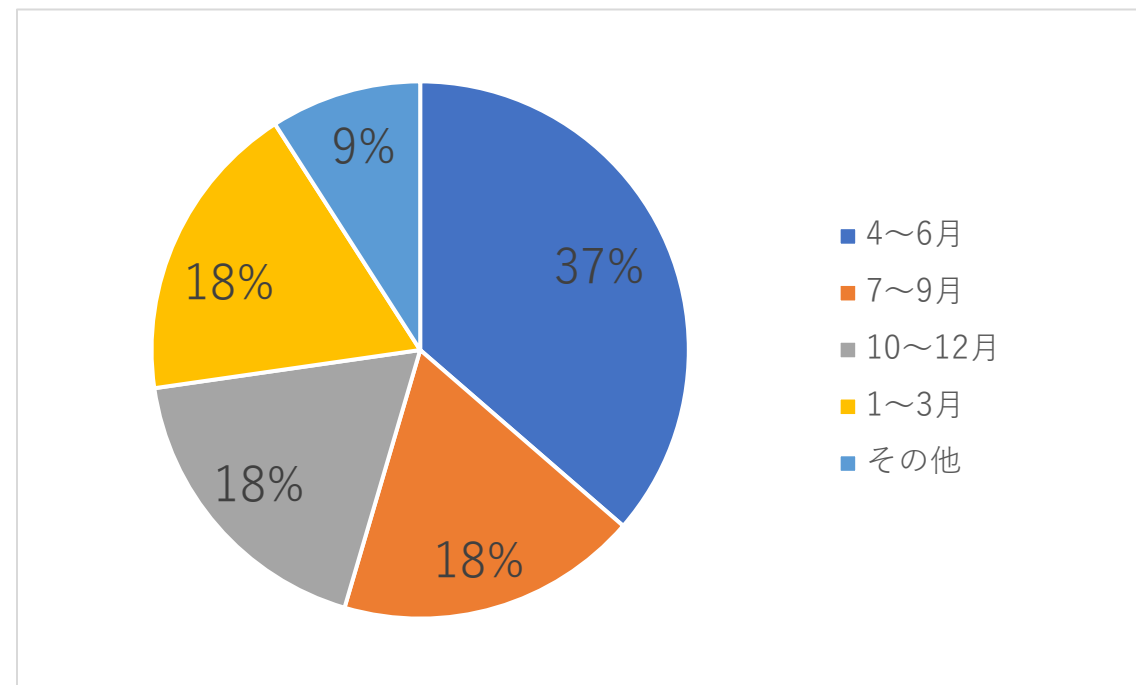
受講者から回収したアンケート結果を下記に記載する。

①受講者の所感記録

<講座満足度> 最高満足度：4 ～最低満足度：1 で評価



<講座を受講するなら比較的受講しやすいと思われる時期>
※複数回答可

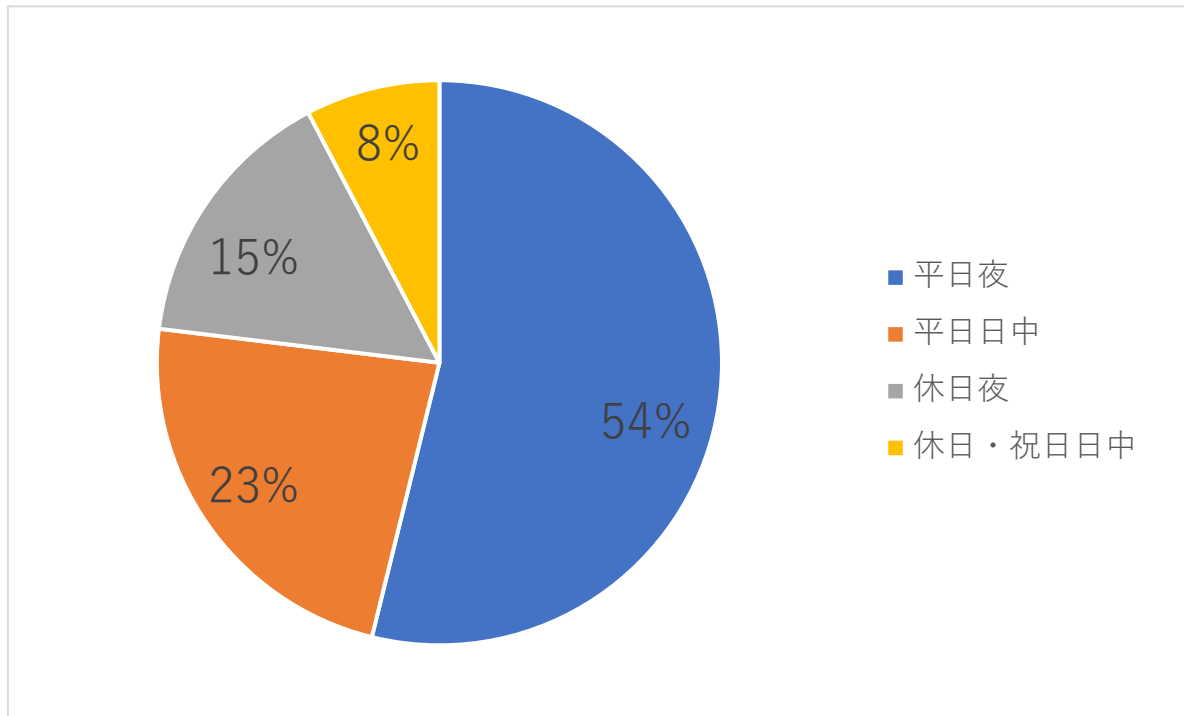


※「その他」でいただいた回答は下記の通り。
・ 6 ～ 7 月

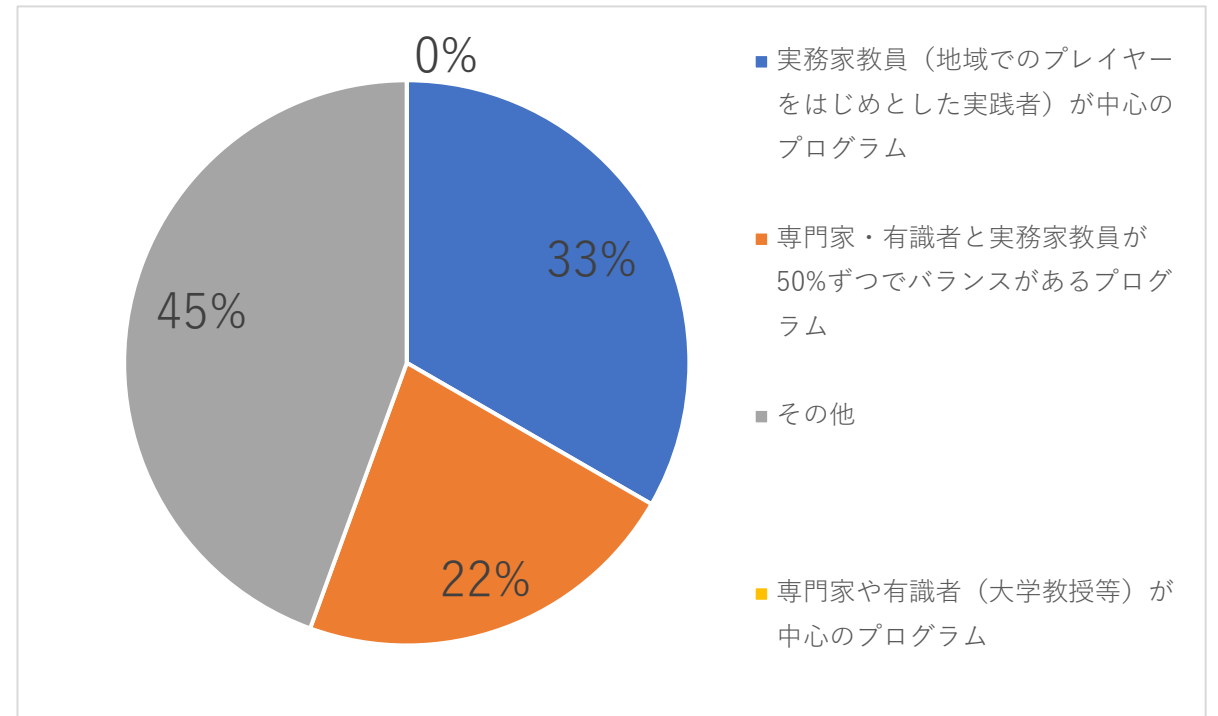
1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

< 比較的受講しやすいと思われる時間帯 >

※複数回答可



< 効果的と感じるプログラム講師 >

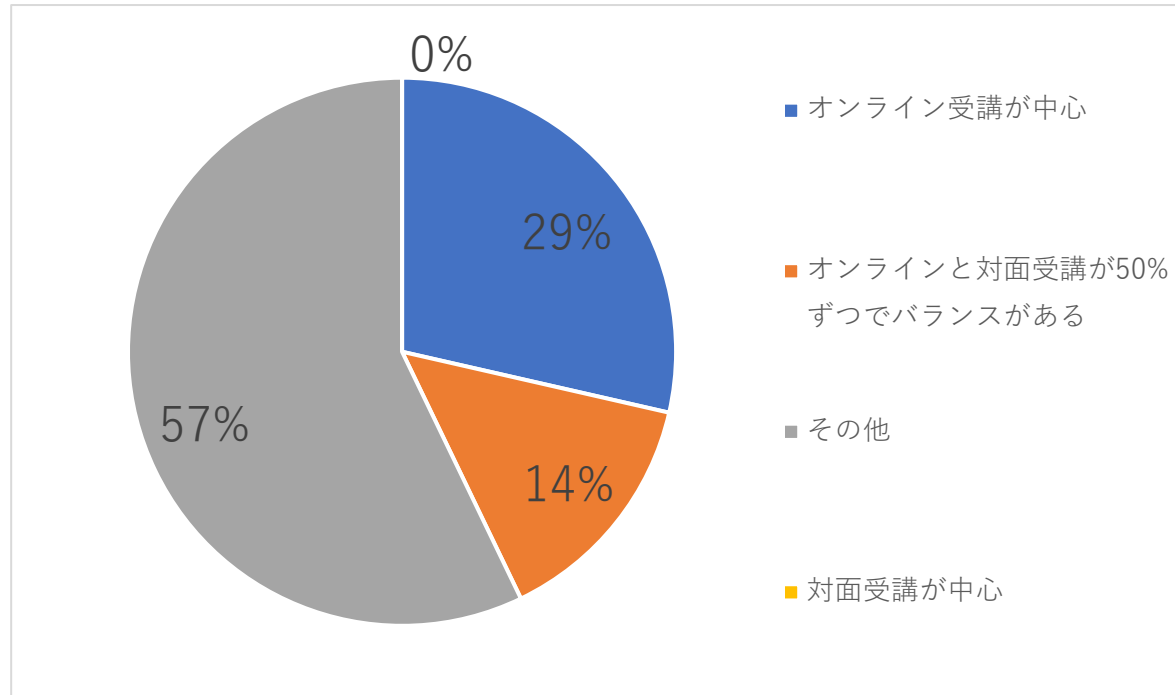


※「その他」でいただいた回答は下記の通り。

- ・「専門家・有識者」：「実務家教員」 = 3：7 程度の割合
- ・「専門家・有識者」：「実務家教員」 = 1：9 程度の割合

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

<有効なプログラムタイプ>



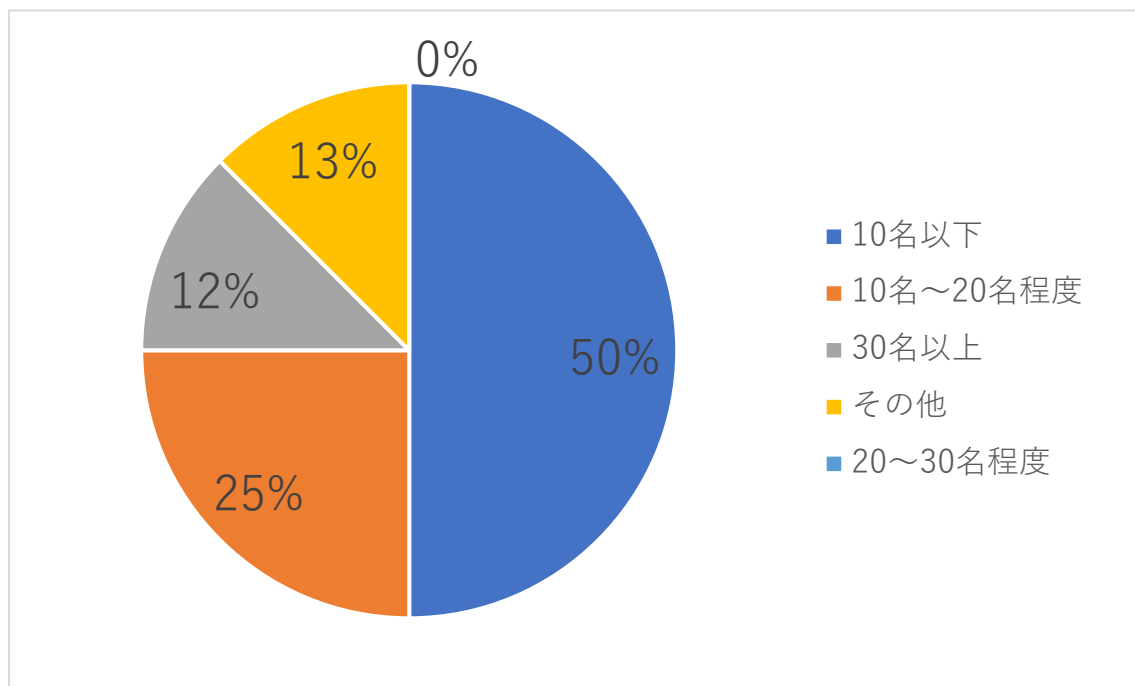
※「その他」でいただいた回答は下記の通り。

- ・ハイブリッド型の講義手法
- ・必須参加の対面受講がプログラム冒頭にあると学びが深まり、メンバーとの顔合わせも踏まえ、グループワークなどがあると講義が楽しみになる
- ・理論系はオンライン受講が中心のプログラム、グループワーク系は対面受講が中心のプログラムを希望。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

今回のようなプログラムが、**ご自身の地域の課題に特化して実施される**と仮定した場合

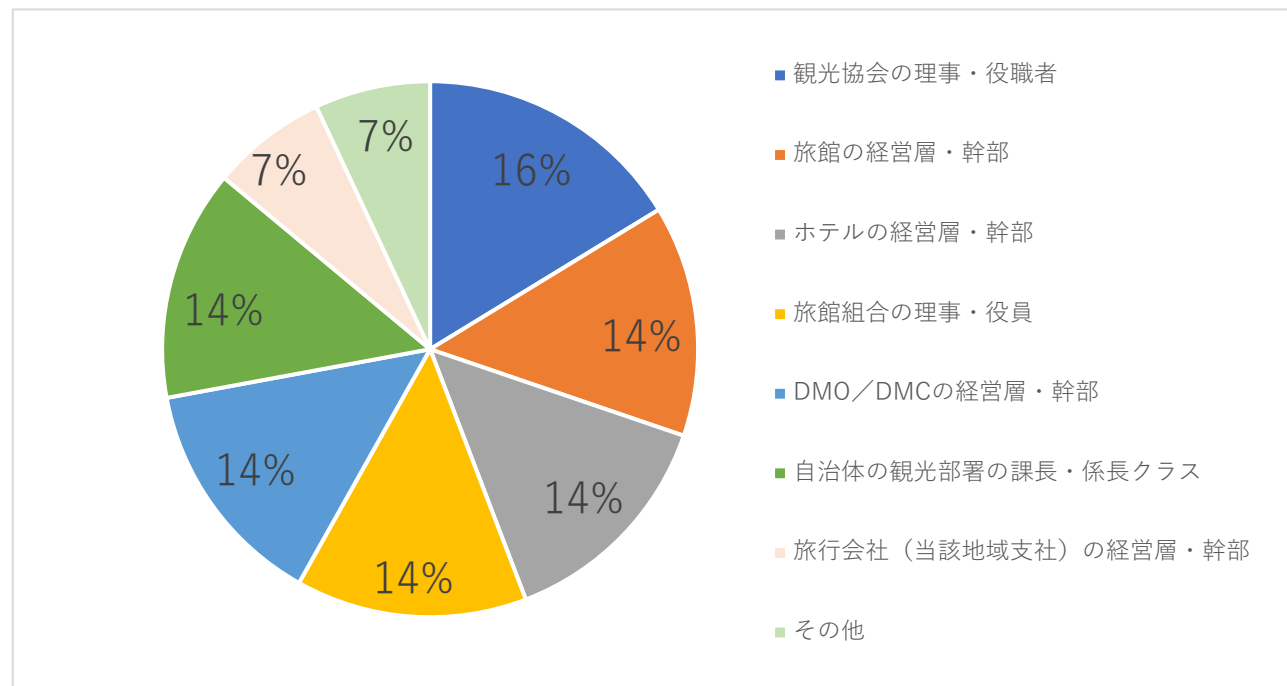
<希望する受講人数>



※「その他」でいただいた回答は下記の通り。

- ・0名～20名以下

<一緒に受講したい受講者属性>
※複数回答可



※「その他」でいただいた回答は下記の通り。

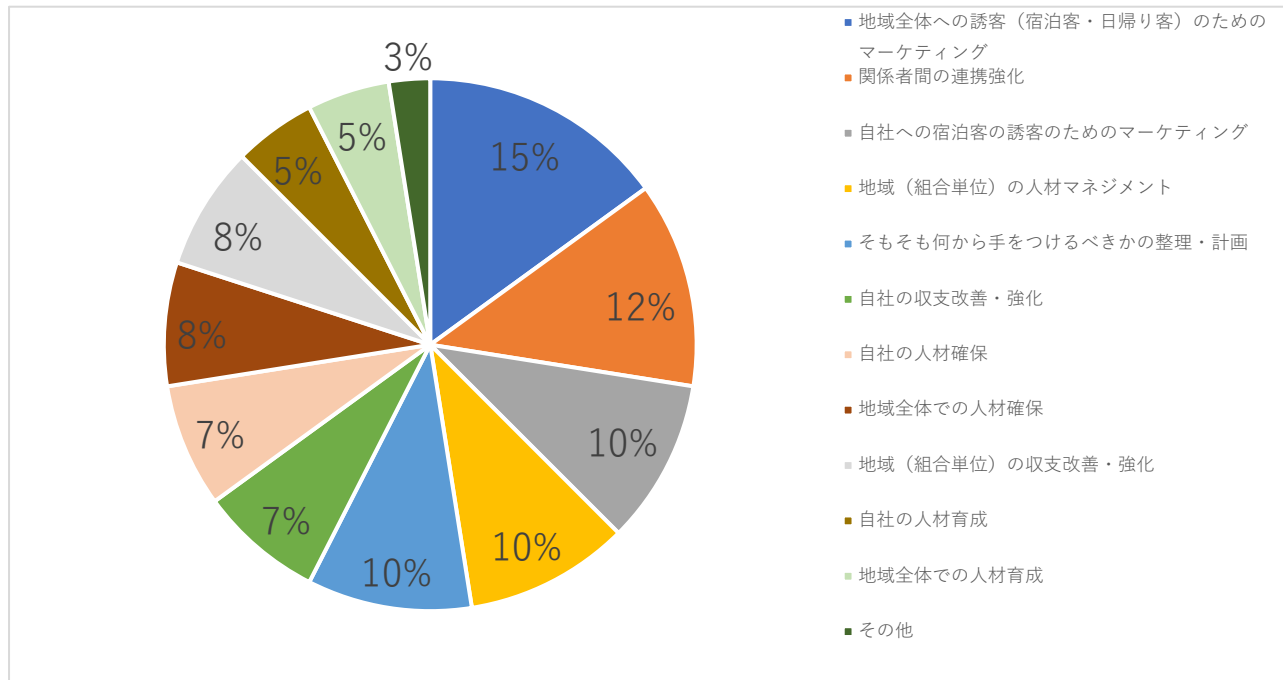
- ・若手人材や基幹産業の従事者など
- ・従業員（学生アルバイトの方等）

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

今回のようなプログラムが、**ご自身の地域の課題に特化して実施される**と仮定した場合

< 自地域で解決したい課題 >

※複数回答可



※「その他」でいただいた回答は下記の通り。

・関係者の意識づけ・動機づけ（地域で稼ぐ、地域を良くしていく方向性・目線合わせなど）

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

■講座の中で、特に印象に残ったプログラム名を教えてください。

	9月7日（土）、8日（日）に開催された、「原忠之」先生による、4プログラム。
	「地域の活性化理論」中川講師の講座では、事例をもとにわかりやすい説明が多かった。 クラフトビールやハムなどの生肉業、フルーツ狩りのDX、Tango payなど現地通貨を活用したり地域商社として地域全体を盛り上げる役割があった。
	観光地マーケティング（講師：坂田 隆二）、地域観光のイノベーションと観光DX（講師：中川正樹）
	「5.地域が稼げる観光戦略」フロリダ大学 原教授での講義が印象に残っております。
	コースとしては「現代の観光地経営の動向」で、講座としては「観光産業と持続可能性(SDG's)」
	地域型観光商品開発（講師：オダギリさん）、チームビルディング体験学習（講師：川崎さん）、地域観光イノベーション事例（講師：井出さん）の3つ
	ファシリテーション（講師：前田さん）、観光DX（講師：佐竹さん）、ホスピタリティイノベーション（講師：信川さん）の3つ
	「東京インバウンド視察研修」（講師：佐々木氏）、「アドベンチャートラベル等の商品開発」（講師：西谷氏）、「SNSマーケティング基礎」（講師：櫻井氏）

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

■講座を受けて、自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等があれば教えてください。

①日本版DMOや昔ながらの地方の観光協会としての考え方から脱却し、真の地域一体となった持続可能な観光地へ向け、志を高めることが出来たこと。②今後、地域のメンバーをより多く巻き込み、本プログラムで得た情報の共有や再トレーニング等を行うことで、日本を代表する観光地へ向け取り組んで行きたいと思えたこと。③地域内の観光地経営のチームづくりなどを事業の中でしていきたいと思えたこと。
石和温泉旅館組合中心にバリアフリー温泉地を目指し、1年前頃から計画が始まり、自治体、医師会、大学との連携協定が結ばれた。当館においては20年ほど前からバリアフリーを打ち出しているが、なかなか周知されないのが現状である。連携を結んでから細かな計画が始まり、研修の様子が地元紙に掲載されたり、実現に向けてスピード感が上がった。受講中から受講後は、連携など、地域で協力して観光地を運営する大切さが理解できた。2月には3回目のバリアフリー研修が行われ、バリアフリーの専門家の講演や実習など行われ、これからの進め方も、自分なりに考えることができた
①自社の経営・運営で精一杯の中で、観光地経営という考え方で地域でどう稼ぐかという視点ができること②DMOや宿泊事業者、観光施設、地域の方々（特に基幹産業である農業従事者）など各分野でキーとなる人と講座で学んだことを共有して議論できると良いと感じたこと③その際に、地元住民の方々への理解を図り、そういった人にも利益があることを伝えていく必要性を感じたこと④地域通貨や地域アプリなどは導入しただけでは機能しなく、そこにどんな目的でどういうデータを取得するのか、取得後にそのデータをどう活用するのかの仕組みづくり（インプットとアウトプットまでを考える）必要性を感じたこと
①SDG'sの観点は地域内でも関心が高いキーワードである。一方で、まだ日本ではその実態や具体的な取り組みが見えづらい中で、アメリカのタンパベイ・ディスカバリーセンターの取り組み（子供たちが主体的になって地元の生物保護や環境推進をしているなど）は参考となった。②今後より学びを深めていくべき内容としては「ファイナンス」。事業継承および持続可能な経営における土地・不動産の相続、補助金の活用、金融機関との連携はよりファイナンスの知識や考え方を身につけた上で進めていかねばならない。（これらの活用・連携ができている経営者・実践者の方のケーススタディや事例は聞きたい）③各々の旅館で日々勉強していることや経営を推進している状況なので、今後は地域のキープレイヤーとなる人たちでチームを組み、こうした講座を受けていく流れをつくっていきたい。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

■講座を受けて、自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等があれば教えてください。

	私自身、宿泊施設側の立場としてもあるが、地域発展については宿泊施設側（宿泊施設出身者）が中心となっていかなければならない。フロリダDOMでも宿泊出身者が多く従事しているとの事であった。私も旅館組合等での活動を行っておりますが、地方での我々の役目は改めて大きいと感じました。
	①上記で挙げた3つの講座は今後、自身（ファシリテーション）・自社（ホスピタリティ ※特に外個人に対して使う言葉など）・地域（観光DX ※データの活用と地域の人への理解の両軸）で活かしていきたいと思える内容であった。②財務や会計などは知ったようなつもりだったが、理解が深まった。③自社のことだけでなく、地域としてどのように取り組むか、地域観光をどのようにデザインするか、など地域の視点で学ぶことで視野が広がった。
	①チームビルディングについては、リーダーとしての心構えや組織運営の仕方、メンバーの能力の掛け算など、自社や自地域で活かせることが多くあった。②リアルタイムでの受講や現地講義受講があまりできなく、実質eラーニング状態だったので、大きく変化的なところはなかったが、受けることができたならより変化は感じれたと思う。
	①京都はインバウンドを意識した観光施策は必須になるので、アドベンチャーツーリズムなど日本ではまだ広まっていないツーリズムの概念や取り組みは参考になった。②地域で連携した取り組みは個別で近隣店舗は進めているが、地域で稼ぐという視点ではまだまだ取り組みできていないため、今後は意識したいと思っている。③京都はAIを活用した観光地経営がまだリアルタイムな数字に基づいて行われていない（昨年度の人数データなどを参照して予測しているなどがある）ため、その点も今後はより意識したいと思っている。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

■今回のセミナーの感想や改善点、今後聞いてみたいコンテンツ等ございましたら、ご自由に記載をお願いします。

	（自身が参加できた講座については）座学が中心で、質問や対話などインタラクティブなワークが少なく、知識を見識にしていくプロセスが講座の中であると良いと思った。 ・例えば、同じ先生で2週1セットにして、前半は座学、後半はワークで進めるなど ・観光業はお客様の層やニーズが幅広いので、人が何を求めているのかなど人の理解がとても重要であるので、そこを深められる時間を期待したい。（同じ観光業の人たちでもいろんな認識や考え方があるので、そういった部分を知る機会が持てるとより見識になっていくのではないかと思う。）
	・講座の順番については、全体通してこういう学びを得てほしいなどの全体図を初めに理解してから受講できた方が良かった。 ・学んだことを通じて自地域の観光地に落とし込むアウトプットする機会がある方がよい。 ・講義としては今後もより知識を深めるため、観光を軸とした様々な講義を希望するが、可能なら上記の設問でもあった様に、自分の地域（私の場合は「種子島」）を想定した観光地経営についての講義などがあれば今後の具体的な取組が行えるのではないかと思う。 案として下記に記載します。 ・開会式：式後の意見交換会の実施 ・前半：観光地経営へ向けた様々な講義 ・現地視察：後半でも可 ・後半：それぞれの地域での観光地経営へ向けた講義 （観光庁関連の補助事業での取組等の話まで出来れば動きやすい） ・終了式：式後の意見交換会の実施
	約4ヶ月48講座を受講するペースはちょうど良いと感じた。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

■今回のセミナーの感想や改善点、今後聞いてみたいコンテンツ等ございましたら、ご自由に記載をお願いします。

	約4ヶ月48コースはちょうど良い（これ以上詰めるスケジュールは厳しい）地域全体でプログラムを受ける場合は、地域で集まる日程でできると良い（定例会議をやった後に講座を受けるなど ※チェックアウトとチェックインの間の時間など）毎回のレポートは大変であるが、一方で学びを振り返ることは大事。その点で、レポートは実践で活かせることなどに絞っても良いかもしれない。実践に入る上で基礎知識は必要であるが、今回のようなプログラムの組み方だとそのつながりを実感できるものではなかった。大学教授中心とした理論と実務者中心した実践のプログラムを分けずに、1つのテーマで理論と実践が一体で学べる講座の組み方（教授から理論や基礎知識を学んだ上で、それに応用する実践的な話を実務者から聞くなど）の方が良いと感じた。
	観光DXについては、自地域では現状進んでいる状況ではなく、その理由に各事業者の理解・認識に差がある点と、どのような効果・メリットがあるかが見えていない点があり、一体となって推進ができていない。団体や組織が多くあるため、こうした地域一体で取り組むべき項目はより少人数で進めていく体制をつくっていききたい。そのためのきっかけとしてこうしたプログラムを自地域特化で取り組むのは有効的であると感じている。受講期間でモチベーションをキープすることができなかった。（アーカイブでいつでも聞けるという甘えなど）・学んだことをどう活かせばいいのか、現状のギャップもある中でモヤモヤを感じていた。
	約3ヶ月で17講座の受講はちょうど良かった。実務家の講師はどれだけ腹を割って自社のことなどを話してくれるかで学びも変わると思う。事務局の方が受講生同士のLINEグループを作ってくれ、受講生同士の繋がりも生まれた。観光・宿泊業に特化した内容や現場運営に活かすことのできる講座があるとより良い。基本や基礎を学んだ上で、その実践や事例を学ぶという流れが良い。（宿泊業のデータの活用方法や人材採用・外国人採用の省人化、地域おこし協力隊や観光人材が活躍できる環境づくりのポイントなど）
	録画だと倍速や早送りで見ってしまう傾向があるため、楽な方向に行ってしまうので、ハイブリッド形式の配信が良いという意見があった。
	受講内容については特になし。（対面講義やリアルタイム受講など、自身の時間が確保できなかったことが課題）

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

②受講者の所感記録のサマリ

受講満足度としては、**約 6 割の方が最高満足度の「4」**と回答いただき、自地域にフィールドを落とし込んだ際の課題感や難しさを感じつつも、受講前後でのご自身の意識の変化や学び、今後学んでいくべきことのポイントなども再認識する機会となったと考えられる。プログラムの**開催時期・時間帯に関しては、ハイシーズンを除く「4～6月」・「平日夜」の希望**が多く、効果的なプログラム講師は実務家教員の希望が多いとともに、適切な比率で専門家・有識者のプログラムも組み合わせたタイプを希望される声が多かった。また、有効なプログラムタイプに関しては、**オンライン受講の希望が多いとともに、ハイブリッド開催や、プログラム冒頭の対面受講の設定（学びが深まり、メンバーとのコミュニケーションも生まれる利点から）を望む声**もいただいた。また、**自地域で解決したい課題については、「地域全体への誘客のためのマーケティング」に次いで「関係者間連携強化」**の声が多く挙がり、自社への誘客のためのマーケティングよりも地域としての魅力発信やPRを強化する必要があるという地域全体で稼ぐこと、地域をまずはより良くする必要があるという視点が見られた。印象に残った点については、事例中心の内容は自社・自地域に活かせる点が多く、モチベーションや刺激になり、また、自社だけでなく地域全体としての取り組みや観光デザインを学ぶことで視野が広がったという、受講したことで、**多くの受講者が自社経営の視点だけでなく、地域全体の観光経営の視座を獲得および地域の観光経営における自身や自組織の役割を意識**するようになった点は大きな成果といえる。

一方、改善点については下記の点が挙げられた。

- 1) 講座形式が座学中心でインタラクティブなワークが少ないため、**理論と実践が一体となったより実践的な内容**に改善してほしい（例：同じ講師による2週1セットで前半は座学、後半はワークの形式）
- 2) 観光業ではお客様のニーズ理解が非常に重要なので**多様な視点から人のニーズを深掘りする時間**を設けてほしい
- 3) 観光・宿泊業に特化し、**実際の現場運営に直接役立つ内容**を希望（基礎知識を学んだ後、その知識を実際の事例に応用する流れが理想）
- 4) 講義の順番について、**学びの全体像を初めに理解した上で受講**の方が効果的
- 5) 学んだことを地域の観光に**具体的に応用するアウトプットの機会**があると、学びの効果が一層高まる
といった、今後の具体的な取組に関する貴重な意見をいただいた。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

(4) 全体考察

以上のヒアリング結果から、プログラムの「受講効果」と「次年度以降の課題と対応策」に関する考察を下記に述べる。

①受講効果について

本プログラムの講座を受講したことで、多くの受講者が**自社経営の視点だけでなく、地域全体の観光経営の視座を獲得および地域の観光経営における自身や自組織の役割を意識**するようになった点は大きな成果といえる。

特に、受講者ヒアリングからは**地域のステークホルダーとの連携や地域資源の活用等**をしながら、**持続可能な観光地域づくりを進める必要性を強く認識**するようになったことが伺える。また、多様なカリキュラムを受講したことで、受講者は観光地経営に関するフレームワークや事例を学んだことで、これらを自社や自地域に応用する視点を得ていると考えられる。

他地域の事例を学ぶことで「**自社や自地域の持つ強みや機会は何か**」「**自社や自地域で活かせることは何か**」を考えるきっかけとなり、これまでの現場での実践知と照らし合わせながら、現場に戻った際の意識変革や具体的なアクションへの落とし込みの必要性を強く認識するようになったことが伺える。

また講座内容による学びだけでなく、プログラム受講を通じた、他の受講者（旅行会社、市役所、観光関連団体、宿泊事業者など、多様な業種）との**横の繋がりが出来ることで、互いの業種の考えを相互理解し合えることで、地域において物事に取り組むモチベーションに繋がったり、具体的なビジネス連携に繋がる効果**も創出されている。

セントラルフロリダ大学の原講師などによる**欧米の先進事例を学ぶ機会**は、**既に国内で観光業に長年携わっている経営者等には非常に刺激且つ有意義な機会**となっており、観光地経営やディスティネーションマネジメントに対するモチベーションを高める効果も見受けられる。

1. 受講者ヒアリング結果および 所感の記録結果

②次年度以降の課題と対応策

上記の受講効果をより高めるために、**受講前段階でのマインドセットが重要**であると考えられる。特に講座の目的や構成、全体の流れを事前に明確にし、受講者のニーズや期待値と照らし合わせることで、講座を単なる”知識習得の場”とするのではなく、「**自社や自地域にどう活かすか**」を**意識することが重要**である。

また、**受講者が経営する地域ごとの実情に即したケーススタディ**を入れ込む必要性がある。特にフレームワークや手法を学ぶだけでなく、それらをどのように自社や自地域で実践するか、具体的な課題にどのように対応するかといった実践的なアプローチの強化が求められている。

例えば、宿泊業における経営戦略や組織マネジメントの講座では、事例を用いたシミュレーションやステークホルダーごとのアプローチ方法を考えるロールプレイング形式のワークショップなどが有効であると考えられ、受講者個人単位での学びの深化にとどまらず、地域全体での学びの共有・活用が重要である。

特に、**観光庁や地方自治体が観光経営を担う層とより密に連携し、地域の関係者を巻き込みながら、講座内容を広め、共に参加できる講座やグループワークを取り入れていくことが、今後のプログラム効果を高める鍵**となると考えられる。

また、**受講後も継続的なフォローアッププログラムを導入することや受講者同士のネットワーク構築**を図り、お互いの取組内容や成果を定期的に共有する場を設けることで、学びの定着と実践がより進んでいくと考えられるため、次年度以降に活かすべきポイントである。

2. 国内事例調査結果

2.国内事例調査結果

<事業の全体概要>

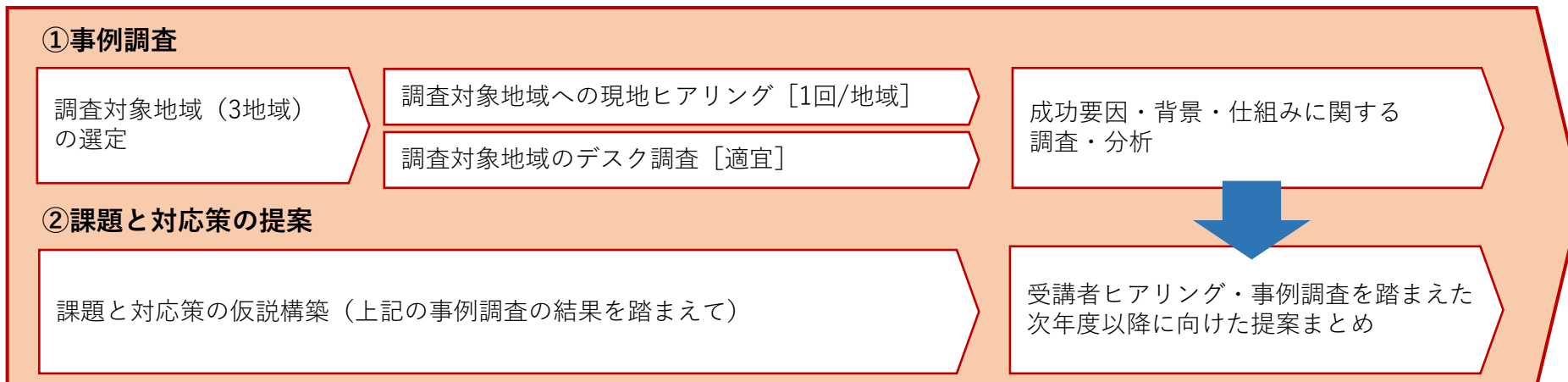
(ア) 観光人材育成プログラムの受講効果の調査・検証



(ウ) とりまとめ

業務内容を
とりまとめた
事業実施報告書の作成

(イ) 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討



2.国内事例調査結果

(1) 国内事例調査の考え方と調査手法についての説明

これまでに**宿泊業に従事する人材育成に注力した結果、観光地として活性化した国内事例およびその成功要因・背景や仕組みの調査・検証**を実施した。それらの調査結果をとりまとめ・検証し、課題抽出をする。

また、抽出された課題に対する必要な対応策を検討し、次年度以降に観光人材育成プログラムをより効果的に生かせるような施策を提案する。

▼調査対象地域の選定について

「宿泊業に従事する人材育成に注力した結果、観光地として活性化した国内事例」の成功要因・背景・仕組みについては、現在、観光地経営及び観光産業（宿泊業）のリーダーとして活躍されている方（≡成功事例）が**「どのようにして活躍できる人物（もしくは組織）になったのか」および「そのリーダーが、現在、当該観光地や宿泊業界においてどのように人材育成に取り組んでいるのか」**を調査することが、実践的且つ効果的な検証ができると考え、観光庁との協議の上、それらの調査が可能な地域および事例を選定した。前述でお示しした調査対象地域の選定における考え方に基づき、現在、観光地経営および観光産業（宿泊業）のリーダーとして活躍されている方について、下記の観点を踏まえて、5地域を観光庁と協議のうえ選定した。

①地域に偏りが出ないように、北海道、東北、関東等の各ブロックを意識で被りがないように選定。

②事例の特徴に偏りが出ないように、対象となる地域の特性や、リーダーの属性に被りがないように選定。

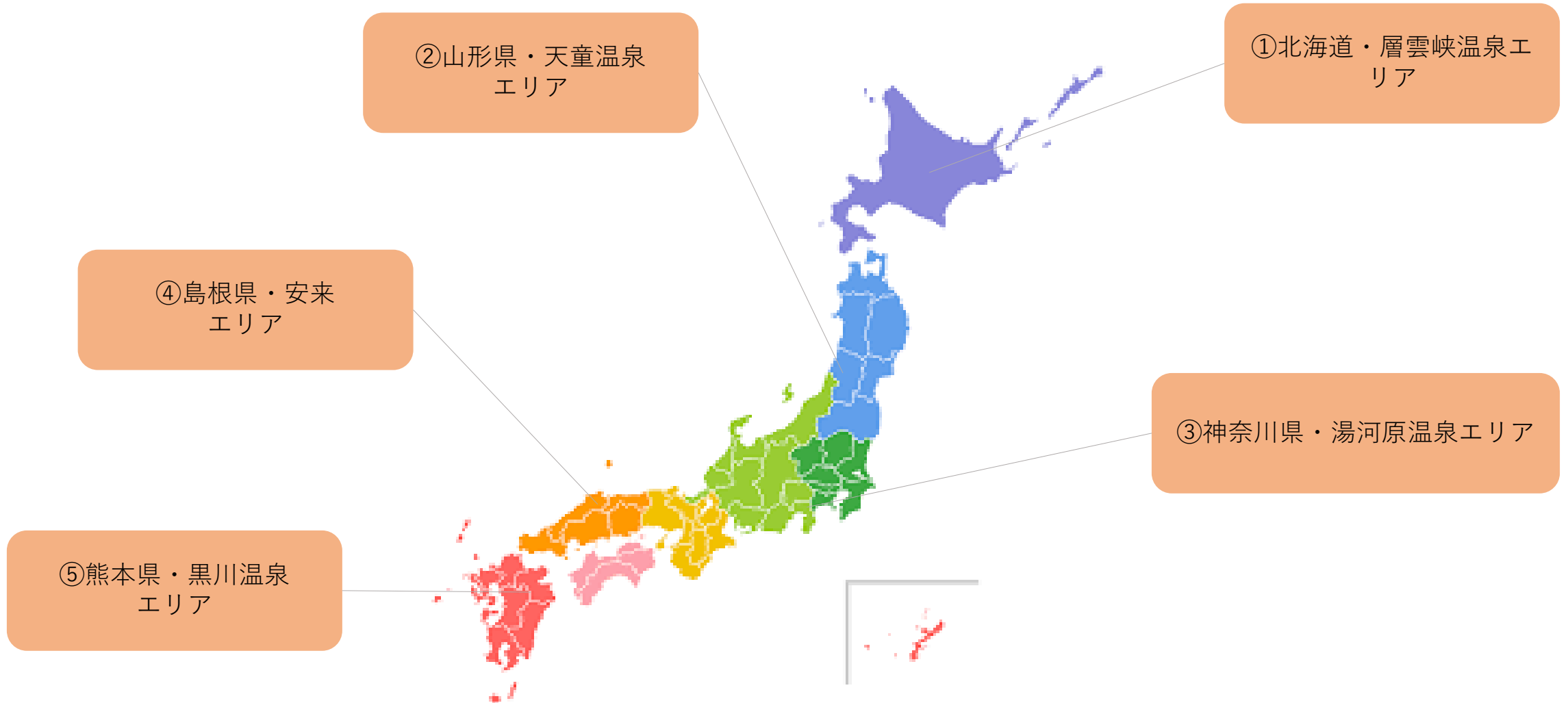
（例）観光産業（宿泊業等）で長年地場で貢献しながら、DMO・DMC機能も持ちながら、地域を牽引している事例

（例）外部から地域に入り、地域事業者や行政を巻き込みながら、地域を牽引している事例

（例）地域で人材育成機能を自走化させており、積極的に人材育成に取り組んでいる事例

2.国内事例調査結果

調査対象地域（5地域）を下記の通り選定した。それぞれの選定理由は次ページのとおりである。その他の検討エリアとして、新潟県・湯沢温泉エリア、茨城県・大洗エリア、石川県・山代温泉エリアを候補として挙げていたが、全体バランスおよび候補者のスケジュール事由等を鑑み、観光庁と協議のうえ、下記のエリアを最終的に選定した。



2.国内事例調査結果

対象地域およびヒアリング対象の観光人材は、下記の5地域（5名）。観光産業（宿泊業等）で長年地場で貢献しながら、DMO・DMC機能も持ちながら、地域を牽引している事例として、北海道層雲峡温泉エリア・山形県天童温泉エリア、外部から地域に入り、地域事業者や行政を巻き込みながら、地域を牽引している事例として、神奈川県湯河原温泉エリア・島根県安来エリア、地域で人材育成機能を自走化させており、積極的に人材育成に取り組んでいる事例として、熊本県黒川温泉エリアを選定。

	対象地域	観光人材	選定理由
1	北海道 層雲峡温泉エリア	西野目産業株式会社 代表取締役社長 西野目 智弘 氏	ホテル大雪・ホテルクレセント旭川の経営、観光協会の理事や旅館組合の事務局長、「北海道観光を考えるみんなの会」役員等を務め、地域観光振興のリーダーとして活躍。地域課題解決に向け、若手経営者で構成する「層雲峡未来観光戦略プロジェクト」を立ち上げ、座長を務める。紅葉名所「紅葉谷」の多言語化看板整備や天然記念物ヒカリゴケの保存等、観光地全体の魅力向上に繋がる事業を実現。参画者の当事者意識を高め、地域課題に主体的に取り組む体制を構築している。
2	山形県 天童温泉エリア	株式会社滝の湯ホテル 代表取締役社長 山口 敦史 氏	山口敦史氏は、天童温泉にある「ほほえみの宿 滝の湯」の代表でありながら、天童温泉を中心に地域の観光業を活性化させるため、2017年に設立された「DMC天童温泉」の代表も務めており、旅館業だけでなく、地元の魅力を活かした体験ツアーを企画・販売するなど、地域全体での観光振興に力を入れている。また、天童温泉の施設改修や、ユニバーサルデザインの導入を推進するなど、幅広い活動をおこなっており、天童温泉全体の宿泊客を増やし、地元の観光施設や飲食店にも利益をもたらすことで、地域全体の活性化を目指している。これらの取り組みには、宿泊業に従事する方だけでなく、地元の金融機関や交通事業者、観光施設の若手リーダーたちも参画しており、次世代の観光人材の育成にも繋がっている。

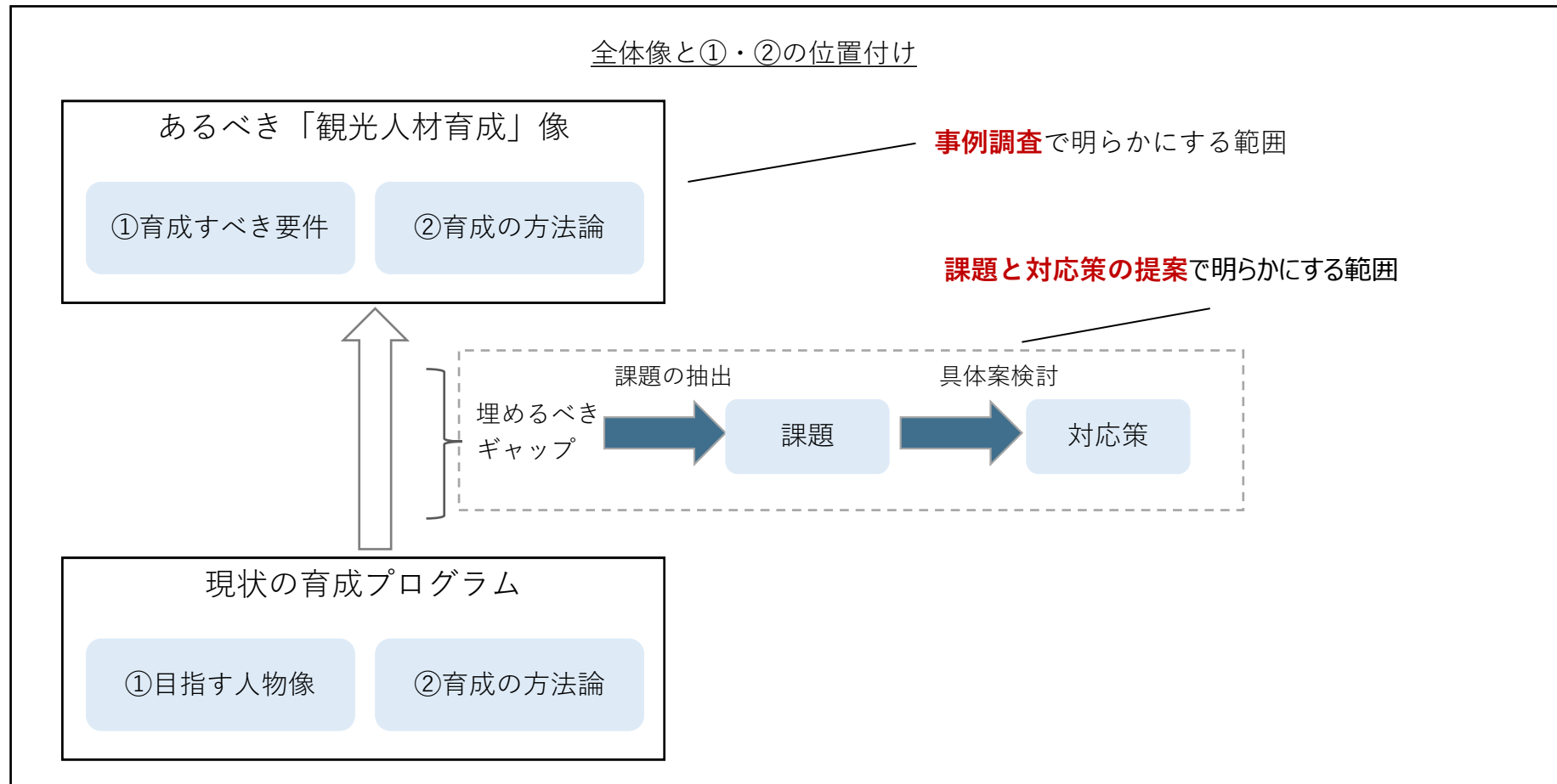
2.国内事例調査結果

	対象地域	観光人材	選定理由
3	神奈川県 湯河原温泉エリア	株式会社ランドスケープ アンドパートナーシップ 代表取締役 一般社団法人ノオト理事 中西 佳代子 氏	湯河原温泉まちづくり会社「(株)癒し場へ」執行役員も務める、観光まちづくり・景観まちづくりの専門家。湯河原ならではの場所性を活かし、回遊性のある温泉街再生と地域のにぎわい創出のため、2017年に地元リーダーや地域経済活性化支援機構とまちづくり会社「(株)癒し場へ」を設立。地域資源の再生・活用を進めるエリアマネジメントを展開。住民との対話を重ね、『知の温泉場』というコンセプトのもと、景観まちづくり事業（民間修景、道路美装化等の公共施設修景）、万葉公園再生事業（Park-PFI）、空き家再生事業等を推進。また、地域一体となったまちづくりイベントの運営にも注力する湯河原の観光まちづくりのリーダー的存在。
4	島根県 安来温泉エリア	有限会社竹葉 代表取締役副社長 小幡 美香 氏	さぎの湯温泉旅館「竹葉」の三代目女将として、宿および地域の魅力を発信し続ける観光業界のリーダー。自身でマクロビオティック・コンシェルジュや唎酒師の資格を取得し、旅館の魅力向上に努めるだけでなく、島根大学の観光・広報担当アドバイザーや「またしまね観光PR大使」としても活躍。女性や女将ならではの視点で観光人材育成に力を注ぎ、「縁」「笑顔」「情報拡散力」をモットーに活動。旅館「竹葉」の経営から地域活性、そして地域を超えたネットワーク作り、観光業に携わるのに必要な事について、講演などを通じ次世代リーダー候補たちに想いを伝え続けている。
5	熊本県 黒川温泉エリア	黒川温泉「ふもと旅館」 取締役 若女将 漣 祐子 氏	黒川温泉「ふもと旅館」の若女将であり、黒川温泉旅館観光組合の理事も務め、地域全体の観光人材育成にも取り組んでいる。熊本市内の大学で経済学を学んだ後、熊本市内のホテルでの勤務経験を経て家業を継承。黒川温泉全体の課題であった若手不足や後継者難、育成体制の整備に取り組むべく、2019年より「黒川塾」の企画・運営に従事。地域の宿泊業を担う人材の育成や、外部専門家による研修プログラムを通じて、経営力や視野を広げる機会を提供している。今経営人材のさらなる育成や、組合組織の強化を通じて観光業の社会的価値向上を目指し、地域の持続的な成長に貢献している。

2.国内事例調査結果

事例調査における位置づけと目的を以下の図の通りで設計した。

- 観光地を「牽引する観光人材」へのインタビューを通し、成功要因のうち「人材（人材育成）による要因」を特定した上で、求められる観光人材の要件を整理した。
- その際、とくに①育成すべき人材要件や②育成の方法論に関する示唆を得ることを事例調査の目的とした。
- 事例調査の取りまとめの後、現状とのギャップを踏まえ対応すべき「課題」を特定し、「対応策」を検討した。



2.国内事例調査結果

インタビューにおける4つの観点

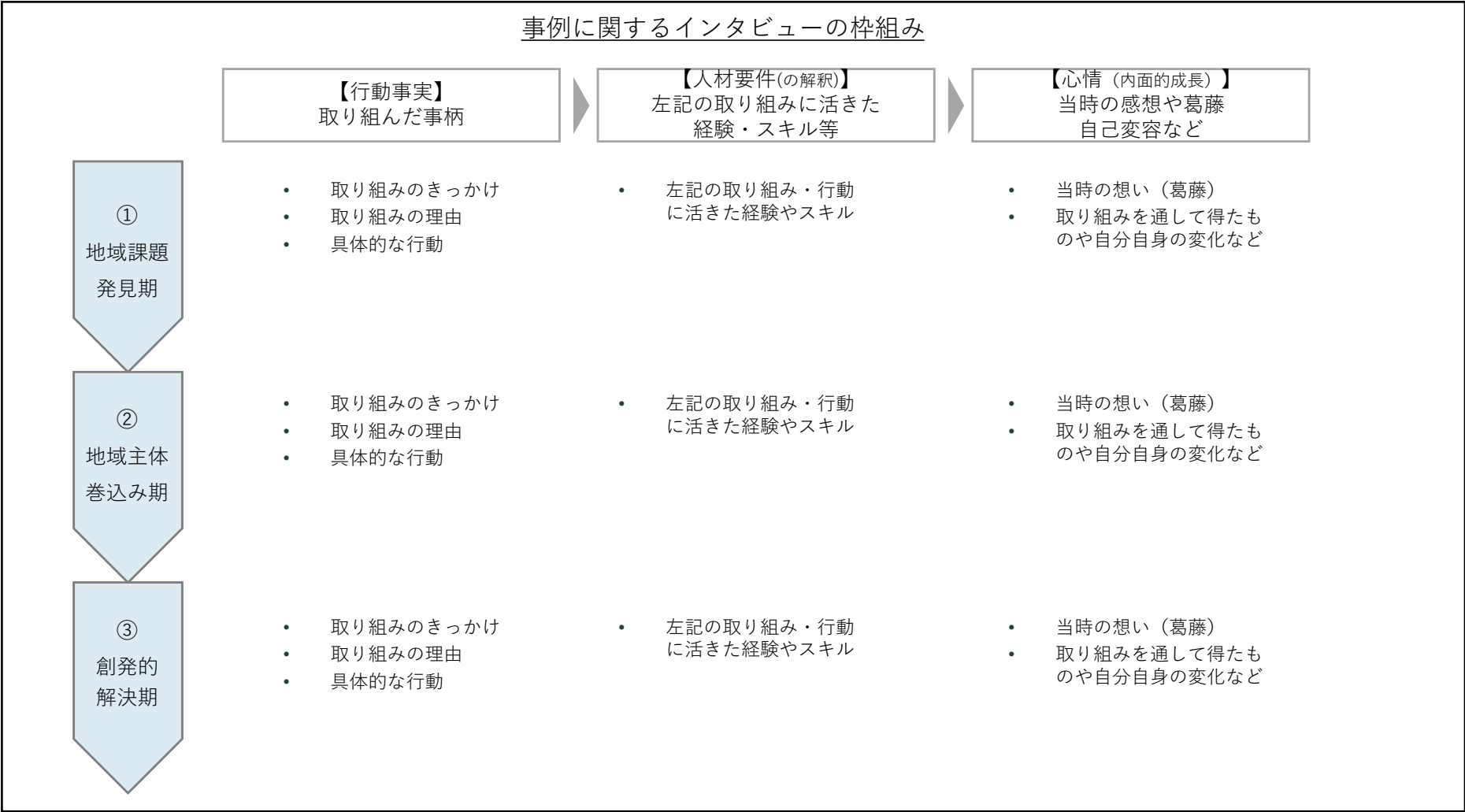
- インタビューでは、経営人材が取り組んだ事例について伺うと同時に、一般論としても意見を伺った。
(※事例だけでは育成要件等がうまく反映されなかったり、地域の制約を前提とした語りになってしまうため)
- 2つのテーマ(①育成すべき要件・②育成の方法論)×2つの対象(A.事例・B.一般論)の4つの観点で臨んだ。

インタビューに係る4つの観点(例:湯河原・中西さん)			
	A. 事例として	B. 一般論として	
①育成すべき要件	【A-①】 湯河原の再生において、中西さんのどのような要素が奏功したか？	【B-①】 - 一般論として、観光地を牽引する観光人材としてどのような要素が必要と思うか？ ✓ スキル(知識技能) ✓ マインド ✓ ネットワーク	
②育成の方法論	【A-②】 - 湯河原の再生において、どのようなプロセスをたどったか？ - 各プロセスにおいて、中西さん自身にはどのような葛藤や変化があったか？(※)	【B-②】 - 一般論として、観光人材を育成するためにどういったプログラムが必要と思うか？ ✓ 座学 ✓ 実地…	

2.国内事例調査結果

A.事例に関するインタビューの聞き方について

- 前述A-①・A-②は回顧的なインタビューであるため、漫然と伺っても、“良い語り”は出てこないため以下のように3つの時期に分けつつ、具体的な取組内容とその背景にある要件・心理的側面を伺った。



2.国内事例調査結果

B.一般論に関するインタビューの聞き方について

- 他方、一般論については、オープンに聞くことでご自身の考えを把握できると考え実施した。
- そこで、以下のようにシンプルにご意見をお伺いした。
- また、既存のプログラムに関する意見を伺うことで、本事業に寄せた意見聴取を図ることも実施。

一般論に関する質問例

- 一般論として、観光地を牽引するような観光人材には、どんな要件が求められると思いますか？
- そうした人材を育てるには何が効果的だと思われませんか？
- 現在、観光庁では〇〇〇〇を推進・検討しています。ご覧いただき、お気づきの点などご助言いただけますでしょうか？

2.国内事例調査結果

前述のような方針を踏まえ、具体的な項目は以下の通りに設定し実施。(例：湯河原・中西さんインタビュー)

質問項目

- I. 湯河原温泉場の再生について、大きく、時期①「再生実施前の取組萌芽期」・時期②「地域を巻き込み、コンセプトに落とし込んだ時期(調査事業の時期?)」・時期③「地域と共創して万葉公園再生や高付加価値化などの各種事業に取り組んだ時期(再生実施時期?)」に分かれると思います。
この各々の時期について、中西さんの活動や当時のご所感などについて伺いたいのですが、まずこの3つの時期に分けることについていかがでしょうか？
- II. 上記の時期①について
 1. 当時の取り組みのきっかけについて教えてください。どんな経緯で・なぜ取り組もうとされたのですか？
 2. 具体的にはどのような行動・活動をされましたか？
 3. その活動には、中西さんがお持ちのこういったご知見・専門性・人脈などが活かされたとお感じでしょうか？
 4. 当時を振り返り、悩まれたことや、中西さんご自身が成長されたことなどございますか？これは経営人材育成に係るマインド面の観点からお伺いしている次第です。
- III. 上記の時期②について（※上記1～4の質問を伺う）
- IV. 上記の時期③について（※上記1～4の質問を伺う）
- V. 最後に、湯河原に限らずあくまで一般論として、観光地経営人材の育成のあり方についてお教え下さい。
 1. 一般論として、観光地を牽引するような観光人材には、どんな要件が求められると思いますか？
 2. そうした人材を育てるには何が効果的だと思われますか？
 3. 現在、観光庁では〇〇〇〇を推進・検討しています。ご覧いただき、お気づきの点などご助言いただけますでしょうか？

2.国内事例調査結果

(2) 国内事例調査のサマリと詳細

国内事例調査のサマリと詳細について下記に記載。

層雲峡温泉「ホテル大雪」 西野目産業(株)社長 / 西野目 智弘 様

プロフィール	・ JTB総研にて宿泊施設の再生事業コンサルを経験 ・ 西野目産業株式会社5代目社長 ・ 北海道観光機構の理事、観光協会の役員
観光地経営における当初の課題	・ 資本力不足と投資リスクの高さ ・ 行政と地域の連携が必須だが、決定プロセスや仕組みが現代の観光事情にマッチしていない部分がある ・ 従来の観光協会の仕組みでは重厚過ぎて意思決定が遅い
取り組み・解決方法	・ ”未来観光プロジェクト”を立ち上げ課題解決の迅速化を図る ・ 外部の専門家（戦略コンサル、補助金専門家等）を活用し地域の成長戦略を策定 ・ 地域おこし協力隊を積極的に受け入れ観光産業の担い手を確保
今後の展望	・ 北海道全体の観光消費額を2030年までに倍増させること（1.5兆円→3兆円） ・ 若手の観光人材育成を促進し地域の担い手を増やす ・ 観光業のステータス向上と、地域経営の実践強化



2.国内事例調査結果

事例調査① 西野目産業株式会社 代表取締役社長 西野目 智弘氏

取り組み内容		高付加価値補助金の活用や観光まちづくり部会での出前講座・観光JOBフェアを開催。ホテル大雪で山岳リゾートを目指しながら、人材育成プログラムを進行。
取り組みのきっかけ		観光協会や地域に新しいアイデアが乏しく、資本力や人材の限界を感じたため、外部の力と新たな取り組みの必要性を認識したことがきっかけ。
再生実施前の 取組萌芽期	①課題	・ 地域住民の中でも、観光業に対する温度差があり、理解を得ることが難しかった。 ・ 旧来の観光協会の仕組みだけでは、課題やアクションが決まりにくかった。 ・ 資本力が不足しており、アイデアを実行するための資金が不足していた。
	②アクション	・ 北の山岳リゾートを目指し、行政との頻繁な意見交換を行い観光で得られた原資を街に還元する基本計画を実現 ・ 座長として“未来観光プロジェクト”をスタートし、課題解決とスムーズな進行を目指した。
	③必要なマイルド・スキル	・ 地域への強い提案力と理解を得るためのコミュニケーション能力 ・ 適切な資金配分を考える経営スキル ・ 観光業に対する知識と実行力

2.国内事例調査結果

事例調査① 西野目産業株式会社 代表取締役社長 西野目 智弘氏

地域を巻き込み、コンセプトに落とし込んだ時期	①課題	・新しいアイデアが観光協会の中で出てこない状況 ・実現するための工程の複雑さ（手続き・人関係・組織の作り方・地域の巻き込み方）・資本力の不足
	②アクション	・紅葉時期のイルミネート事業を実施し、収入を得るための仕組みを構築 ・地域のリーダーシップを発揮し、外部の力も積極的に取り入れるための仕組みを整備
	③必要なマインド・スキル	・地域住民や企業との協力体制を築くネットワーキングスキル ・新しい観光アイデアを創出するための創造力 ・資金調達やプロジェクト管理に関する知識
地域と共創して高付加価値化などの各種事業に取り組んだ時期（再生実施時期）	①課題	・観光地経営人材の不足とマンパワーの限界 ・新しいことを始める際の周囲の理解と協力の得方
	②アクション	・地域で新しい観光事業（例えば、アイスカルーセル）を実施し、他の地域にも波及効果をもたらす ・観光JOBフェアや出前講座を開催し、観光業の魅力を地域住民に広める努力 ・外部専門家の導入により、プロジェクト実施の効率を向上させた
	③必要なマインド・スキル	・リーダーシップと強いアクション力 ・外部の力をうまく活用するためのコンサルティングスキル ・持続可能なプロジェクトを生み出すための創発力と協力

2.国内事例調査結果

天童温泉 ほほえみの宿滝の湯・DMC天童温泉 社長 / 山口 敦史 氏

プロフィール	・ 大学時代はバックパッカーで世界を放浪 ・ 観光庁の次世代旅館経営者育成プログラムの0期生 ・ 2017年天童温泉の宿泊者増加を目的にDMC天童温泉を設立
観光地経営における当初の課題	・ 自律的な学びを実践する人材が少ない ・ 地域の巻き込み不足（社員教育への関心が薄い） ・ スピード感を持った事業展開ができていない
取り組み・解決方法	・ 旅館経営者ネットワークを構築し次世代の経営者育成 ・ 宿泊者向けのオプションルツアーを企画し、DMCの収益化を実現（小さな成功体験） ・ 自らチャレンジできる人材を育成し地域内リーダーを増やす
今後の展望	・ 受け身ではなく自ら行動する意識を持たせる教育 ・ 地域の課題解決を主導する人材の育成とネットワーク形成



2.国内事例調査結果

事例調査② 天童温泉 ほほえみの宿滝の湯・DMC天童温泉 社長 / 山口 敦史 氏

取り組み内容		大学でのバイトやバックパッカー経験、旅館育成プログラムでの学び、銀行との対話を経て旅館経営を継ぐ覚悟を決めた。また、地元の同世代と小さな成功を積み重ねた経験から、地域活性化に関心を持った。
取り組みのきっかけ		天童温泉の宿泊者増加を目指して（株）DMC天童温泉を設立。オプションツアーの販売で収益を上げ、山形大学の学生も採用。行政や他業種との関係は維持しつつも敢えて利害関係者（旅館経営者）だけの組織とする事で、素早い意思決定と機動力を重視し、事業生や持続性を高める。
再生実施前の取組萌芽期	①課題	・ 大学卒業後、旅館を継ぐかどうかの判断を求められた。 ・ 地元での共感者不足および旅館経営の危機感。
	②アクション	・ 若手旅館経営者向けの育成プログラムに参加し、経営知識とネットワークを構築。 ・ 地元の同世代の共感者たちと小さな成功を積み重ねるための活動を開始。 ・ 銀行との対話を通じて、旅館を継ぐ覚悟を持ち、経営の健全化とスムーズな資金調達を実現。
	③必要なマインド・スキル	・ リスクをとってチャレンジする精神。 ・ 共感者を巻き込むためのリーダーシップ。 ・ 外部からの教育やネットワークを活かす適応力。

2.国内事例調査結果

事例調査② 天童温泉 ほほえみの宿滝の湯・DMC天童温泉 社長 / 山口 敦史 氏

地域を巻き込み、 コンセプトに落とし込んだ時期	①課題	・地域全体を巻き込んで観光振興を進めるための共感者の確保。 ・行政や他業種との関係を保ちながら、スピード感を持って事業を推進する難しさ。
	②アクション	・旅館経営者ネットワークとその息子・娘たちのネットワークを構築し、互いに交流と学びを促進。 ・天童温泉の宿泊者を増やすため、DMC天童温泉を設立し、オプションルツアーを提供。 ・山形大学の学生を正社員として採用し、若い人材の育成を推進。
	③必要なマインド・スキル	・コミュニケーション能力とネットワーキングスキル。 ・自律的に学び、行動を起こすための意欲と実行力。 ・行政と協調しつつ、独立して事業を進める柔軟性。
地域と共創して高付加価値化などの 各種事業に取り組んだ時期（再生実施時期）	①課題	・観光人材の育成と持続可能な地域戦略の確立。 ・組織としての合意形成とリーダーシップの強化。
	②アクション	・オプションルツアーを通じて地域への観光客誘致を成功させ、DMCとしての価値を高めた。 ・リスクを伴う事業推進を行い、地域経済の活性化に寄与した。 ・旅館経営者ネットワークの活用により、持続可能な観光地経営の理論と実践を共有。
	③必要なマインド・スキル	・リーダーシップと持続可能な事業運営のための戦略的思考。 ・イノベティブかつクリエイティブな発想力。 ・自律的に学ぶ姿勢と、リスクをとって行動する勇気。

2.国内事例調査結果

湯河原温泉 株式会社ランドスケープアンドパートナーシップ 代表取締役 / 中西 佳代子 氏

プロフィール	・ 国家公務員（旧建設省）として8年間勤務 ・ ドイツ・米国の大学で景観規制や都市計画を学び、ボトムアップによる地域づくりへの関心を高める ・ 開発コンサルティング会社に勤務し、国内外の地域計画プロジェクトに携わる ・ 独立し、国内の観光地域のまちづくりに従事。草津温泉や湯河原温泉のまちづくりには10年以上にわたり携わる
観光地経営における 当初の課題	・ 地域住民・事業者主体のまちづくりが動いていない現状 ・ 地域戦略がない現状（計画的な観光整備が進まない） ・ 自治体との連携が欠かせないが、関係構築が難しい
取り組み・解決方法	・ 地域リーダー等の巻き込みを通じて住民の参加を促す ・ 地域住民・事業者との勉強会・検討会を重ね、地域の本質的な資源の可視化や、景観向上、空き家活用、公共施設活用、地域一体型イベント等に対する理解を求め、参加・協力を促す ・ 長期的な地域戦略を示し、それを具現化する取り組みを提案・実施する
今後の展望	・ 地域住民・事業者と地域資源の価値や地域戦略を再共有し、まちづくりへの能動的なアプローチを促す ・ 観光地経営の担い手を増やし、地域の持続的成長力を高める



2.国内事例調査結果

事例調査③ 株式会社ランドスケープアンドパートナーシップ 代表取締役 中西 佳代子氏

取り組み内容		湯河原温泉まちづくり会社「株式会社癒し場へ」の活動等を通して、地域資源の掘り起こし、景観まちづくり事業、空き家再生事業、公共施設再生事業、地域イベント運営等に従事。地域住民との信頼関係を築き、持続可能な観光地経営を推進。
取り組みのきっかけ		趣味の「まち歩き」から景観規制に関心を持つようになり、旧建設省入省。法改正等の国の業務に従事したが、地域の風景とそこに暮らす人々の顔が見える仕事に惹かれ、自身で地域との連携を深める活動へシフト。
再生実施前の取組萌芽期	①課題	・ 入込客数の減少による店舗・旅館の閉鎖、高齢化、コミュニティ機能低下等により、温泉場が衰退。 ・ 地域資源や景観向上に対する住民の関心が低く、理解を得るのが難しい状況。 ・ 地域住民・事業者と自治体との協力体制が不十分。 ・ 資金やマンパワーの不足により、ボトムアップによるプロジェクト立上げが困難。
	②アクション	・ 温泉場の一画のエリアにて地域住民・事業者の「個別」ヒアリングを実施。自治体に地域の生の声を共有し、課題解決アプローチを提案。 ・ 同エリアの住民等と景観まちづくりの勉強会を開催。本質的な地域資源を共有し、共に学び、議論し、景観協定（民間修景整備の景観ルール）を締結（地権者の9割以上の合意）。 ・ 同協定を踏まえ、街路の修景（道路の美装化、街路灯建替え、案内板設置等）についても住民と勉強会を重ね修景計画案を取りまとめ →自治体へ提案。
	③必要なマインド・スキル	・ 地域住民とのコミュニケーション能力。 ・ 歴史や地域資源に対する深い理解とそれを活用する能力。 ・ 持続可能なプロジェクトを生み出すための創発力と周りを巻きこむ力。

2.国内事例調査結果

事例調査③ 株式会社ランドスケープアンドパートナーシップ 代表取締役 中西 佳代子氏

地域を巻き込み、コンセプトに落とし込んだ時期	①課題	・ 前述の「一画のエリアの取組み」をどのように「温泉場全体のまちづくり」へつなげるか。 ・ 前述の「景観の取組み」からどのように「多面的な取組み」へ広げるか。 ・ 歴史・資源、観光客ニーズ、地元ニーズ等のデータをどのように整理・分析し、地域戦略を組み立てるか。
	②アクション	・ 温泉場全体の住民(約1700世帯)へ声がけし、自由参加型の検討会を開催。本質的な地域資源を共有し、共に学び、議論し、地域戦略を作成。地域戦略のコンセプトは「知の温泉場」。 ・ 地域戦略に基づき、温泉場の観光の核となる公園の再生について湯河原温泉まちづくり協議会を中心に検討を進め、公園再生の構想を取りまとめ。 ・ 地域戦略に基づき、温泉場のまちづくり会社「(株)癒し場へ」設立。(同時期に、湯河原町、まちづくり協議会、横浜銀行、地域経済活性化支援機構、一社ノオトによる連携協定締結)
	③必要なマインド・スキル	・ 地域住民・事業者、地域関連団体、自治体等と調整・連携する力。 ・ 歴史・資源、観光客ニーズ、地元ニーズ等を踏まえ、取組みの優先順位を見極め、戦略を組み立てる力。
地域と共創して高付加価値化などの各種事業に取り組んだ時期 (再生実施時期)	①課題	・ 各種プロジェクトを実現するために関係者・関係団体といかに調整・連携すべきか。 ・ 地域戦略のコンセプトや方向性をどのように個別プロジェクトのコンテンツへ反映させるか。
	②アクション	・ 前述の景観協定に基づき、民間修景整備(旅館、店舗等の外観修景)と公共施設修景整備(道路の美装化、街路灯建替え等)を段階的に推進 ・ 公園再生事業(Park-PFI等の事業スキームを活用)の実施 ・ 歴史的建造物の旧老舗旅館の再生事業の実施(かながわ観光活性化ファンド(地域経済活性化支援機構・横浜銀行共同設立)による投資) ・ その他の空き家再生事業、公共施設再生事業等のサポート ・ 温泉場の住民・事業者参加による地域イベントの運営 など
	③必要なマインド・スキル	・ 各種プロジェクトを効率的に進めるための連携・調整力 ・ 多様な専門家との協力体制を築くネットワーキングスキル ・ 観光地経営に必要なプロモーションスキル など

2.国内事例調査結果

安来市・さぎの湯温泉「竹葉」女将 / 小幡 美香様

プロフィール

- ・ 1970年 島根県松江市生まれ
- ・ 1991年 尾道短期大学卒業後、農林中央金庫に7年間勤務
- ・ 1996年 旅館「竹葉」の若女将となる
- ・ 2020年 国立大学法人島根大学アドバイザー就任（観光・広報担当）
- ・ 2020年 ホスピタリティコーディネーター（JHMA認定）
- ・ 2021年 日本遺産・安来節どじょうすくい踊り師範、農泊専門家

観光地経営における 当初の課題

- ・ 地域に入った際、旅館に課題が多く、何から手をつけるか模索
- ・ SNSなどの発信不足が顕著
- ・ 地域内での古いしきたりにより理解を得ることが困難（特に先代）

取り組み・解決方法

- ・ SNSを活用した発信を強化し、PR活動を積極化
- ・ 高付加価値補助金を活用し、施設リノベーションを実施
- ・ 地域のキーマンを巻き込み、少しずつ信頼関係を構築

今後の展望

- ・ 伝統芸能と観光・農業の融合を推進し、安来市のブランド化を図る
- ・ デジタル技術を活用し、高齢者のデジタル困難対策を進める
- ・ 若い世代への観光教育を充実させ、未来の観光人材を育成



2.国内事例調査結果

事例調査④ 島根県安来市 さぎの湯温泉旅館『竹葉（ちくよう）』3代目女将 小幡 美香氏

取り組み内容		①100%源泉かけ流しや食の強みをSNSで発信 ②東洋大学のリカレント教育に参加し、広く知識を得た ③高付加価値補助金を活用し、部屋をリノベーション ④地域の伝統芸能と観光・農業を融合し、意識向上を目指す活動を展開。
取り組みのきっかけ		竹葉に嫁いだ際、地域の課題に違和感を感じ、改善したいと強く思ったこと。島根県に志を持つ仲間が少なかったため、外部での学びを決意。
再生実施前の取組萌芽期	①課題	・嫁いで来た際、旅館の運営について多くの課題を感じ、現状に違和感を覚えた。 ・自然環境や食など優れた面もあったが、何から手を付けるべきか迷っていた。 ・内部のスタッフや地域からの理解と賛同が得られず、反発もあった。
	②アクション	・SNSによる発信やPR活動を開始し、旅館の魅力を広く伝え始めた。 ・キーパーソンを見つけて巻き込み、賛同を得るための努力を続けた。 ・コミュニティの形成と情報発信のための場を積極的に活用し、信頼関係を構築。
	③必要なマインド・スキル	・外部からの視点で課題を見つけ、改善しようとする探求心と逆張り精神。 ・コミュニケーション能力と対話を通じて関係者を巻き込み、理解と賛同を得る力。 ・SNSを活用した広報スキルと、持続的な発信力。

2.国内事例調査結果

事例調査④ 島根県安来市 さぎの湯温泉旅館『竹葉（ちくよう）』3代目女将 小幡 美香氏

地域を巻き込み、 コンセプトに落 とし込んだ時期	①課題	・ 志を持った仲間が地域におらず、孤立した状況での活動。 ・ 外部からの理解と支援を得られる環境を整えることの難しさ。 ・ 地域や旅館の未来を描くビジョンが不足していた。
	②アクション	・ 東洋大学のリカレント教育に参加し、業界を超えた繋がりを持つことで、自分の視野を広げた。 ・ 山陰ツーリズム人材育成塾など、観光人材育成のためのリカレントプログラムを山陰インバウンド機構および島根大学と共に立ち上げ、地域内での人材育成を推進。また、島根大学では、国際観光教育推進センターの立ち上げ、コーディネーター、観光広報アドバイザーとして関わる。 ・ 高付加価値補助金を活用し、旅館のリノベーションや観光地経営の改善を図った。
	③必要なマイ ンド・スキル	・ イノベティブかつクリエイティブな発想力で、新しい価値を見つける能力。 ・ 組織をまとめ、地域住民と協力して動くためのリーダーシップとコミュニケーション能力。 ・ 自己研鑽と学びを通じて、地域への還元を目指す姿勢。
地域と共創して 高付加価値化な どの各種事業に 取組んだ時期 （再生実施時 期）	①課題	・ 地域のビジョンを明確にし、地域全体で観光に対する意識を高める必要があった。 ・ 内部のリーダーシップ不足や、合意形成の困難さを克服すること。 ・ デジタル化への対応が遅れている高齢者コミュニティの支援も重要な課題だった。
	②アクション	・ 観光と伝統芸能を融合させ、地域全体で盛り上げるための取り組みを推進した。 ・ 竹葉を地域コミュニティのレクチャー場として活用し、高齢者のデジタル支援を行った。 ・ 外部のクリエイターや専門家を導入し、広報や地域戦略の強化を行った。
	③必要なマイ ンド・スキル	・ 強いリーダーシップとコミュニケーション能力を持ち、地域の合意を形成する力。 ・ 現場での体験を通じて学び、実務に活かす実践力。 ・ デジタル化を推進し、高齢者の支援や地域のデジタル課題を解決するための知識とスキル。

2.国内事例調査結果

黒川温泉「ふもと旅館」 取締役 若女将 / 漣 祐子様

プロフィール	・黒川温泉の旅館の娘として生まれ育つ ・熊本市内の大学で経済学を専攻し、熊本のホテルで勤務 ・家業の旅館を継承し、地域経営にも関わる ・旅館組合の理事を務め、観光人材育成に取り組む
観光地経営における 当初の課題	・人材不足や若手定着率の低さ ・家族経営ゆえのキャリアモデル不在（黒川温泉全体） ・旅館の研修参加率の格差による人材レベルの違い
取り組み・解決方法	・DMOとは異なる自主財源モデル（温泉手形スキーム）を確立し、地域の自主運営を強化 ・2019年より「黒川塾」を創設し旅館スタッフの育成を開始 ・研修部を設立し、外部の専門家を招いてプログラムを実施
今後の展望	・研修部の強化と経営人材の育成 ・組合組織の強化と合意形成の推進 ・観光業の社会的価値を高め、長期的な産業成長を実現



2.国内事例調査結果

事例調査⑤ 黒川温泉「ふもと旅館」 取締役 若女将 / 漣 祐子 氏

取り組み内容		黒川温泉でスタッフの集まる場所の提供やワークショップ、黒川塾の開催。外部コーディネーターを導入し、研修プログラムを実施。地域産業との連携や従業員が働き続けられる環境整備を推進。
取り組みのきっかけ		黒川温泉の旅館経営に携わる中で地域愛が高まり、旅館や従業員の育成、地域活性化の必要性を強く感じたこと。また、観光人材育成に関心を持つようになったこと。
再生実施前の 取組萌芽期	①課題	・お客様の満足度が高いが、提供したいサービスの質が低下するのではないかという危機感。 ・理事の就任前は子育てに専念していたため、地域や旅館の業務に直接関与していなかった。 ・ワークショップの失敗など、観光人材の育成がうまく行かなかった。
	②アクション	・地域内で観光人材政策を共有し、研修部長としての活動を始めた。 ・黒川塾を設立し、地域の研修プログラムを実施。 ・地域の青年部活動や研修会に参加し、地域住民との対話を通じて課題を共有。
	③必要なマインド・スキル	・強いリーダーシップと地域への情熱。 ・研修やワークショップの企画・運営スキル。 ・地域住民や企業との協力体制を築くためのコミュニケーション能力。

2.国内事例調査結果

事例調査⑤ 黒川温泉「ふもと旅館」 取締役 若女将 / 漣 祐子 氏

地域を巻き込み、 コンセプトに落 とし込んだ時期	①課題	・ 地域住民や経営者の間での意識の差を埋めること。 ・ 経営者と従業員の価値観の違いに対応し、適切な人材育成を行うこと。 ・ 外部コーディネーターやプロフェッショナルの導入の成功と失敗のバランスを取る。
	②アクション	・ 黒川塾やその他の研修プログラムを継続して実施し、新しい研修生を受け入れた。 ・ 地元のクリエイターや外部専門家を活用し、広報やプロジェクト推進の体制を強化。 ・ オーナーとおかみさんたちとフラットな環境での勉強会や会合を実施し、意識を共有。
	③必要なマインド・スキル	・ 合意形成を進めるためのファシリテーションスキル。 ・ 地域の専門家と協力し、適切なプロジェクトを推進するための戦略的思考。 ・ コミュニケーション能力とチームビルディングスキル。
地域と共創して 高付加価値化な どの各種事業に 取組んだ時期 (再生実施時 期)	①課題	・ オーナーや従業員の価値観の違いを克服し、統一されたビジョンを持たせること。 ・ 外国人材に頼る現状や研修に参加しない旅館の課題を解決すること。 ・ 組織や組合の強化と持続可能な運営を確立すること。
	②アクション	・ 新卒採用や地域連携のプロジェクトを通じて、地元の若者や新しい人材を取り込む努力を続けた。 ・ 定期的な会合や勉強会を実施し、地域の経営者と協力して地域全体の発展を図る。 ・ 地域資源を活用し、実務に基づいた研修やフィールドワークを実施し、参加者のスキル向上を支援。
	③必要なマインド・スキル	・ 持続可能な事業運営のための戦略的計画能力。 ・ 地域住民や経営者との信頼関係を築くための人間関係スキル。 ・ 現場のフィールドワークを通じて地域資源を活用し、観光人材を育成する能力。

2.国内事例調査結果

(3) 全体考察

国内事例調査における観光地を牽引するリーダーへのヒアリングを通じて、共通して言えるのは、**観光地経営には「課題発見力」「実行力」「地域巻き込み力」が求められる点**である。各地の事例を見ると、共通する課題としては、資金・人材不足により「何も始められない現状」や、各種の取り組み推進に係る「専門知識不足」、地域のステークホルダー間での「合意形成の難しさ」などが挙げられる。これに対し、先進的に取り組んでいるリーダーはSNS活用や、独自の研修制度、多様な外部専門家の活用、小さな成功体験創出など、多様な戦略で解決を図っている。

また、限られた地域資源の中で、**その良さを再発見し、新たな価値を創造する「創造力」**や、**行政との連携を適切に取りつつ、柔軟な経営判断でスピード感を持って事業を推進する力**を備えており、長期的視点で「人材育成」にも取り組み、**次世代の観光リーダーを育てる意識**も持っている。総じて、観光地を牽引するリーダーには、**強い当事者意識と問題意識および地域愛とイノベーションマインド**を持ち、課題解決に向けた行動を継続できる姿勢と資質が不可欠であり、地域のステークホルダーを巻き込んで実践するしていくことが、持続可能な観光地づくりへと繋がっていると考えられる。

事例調査で得た共通するエピソードをもとに、それらの備わっている要素を、以下の6点に整理した。

①強い当事者意識と問題意識

観光地経営人材は、単に経営するだけでなく、「このままではダメだ」「自分を変えなければならない」という強い危機感を持ち、課題を自分ごととして捉え、「自分が動かないと何も変わらない」と考え、自ら行動を起こしている。

<共通するエピソード>

- ・西野目氏（層雲峡温泉）：「地域全体を観光地として守るために動く必要性を感じた」
- ・山口氏（天童温泉）：「宿泊者増加と地域活性化の必要性を感じ、DMCを立ち上げた」
- ・中西氏（湯河原温泉）：「住民との個別ヒアリングや勉強会を重ね、地域の本質的価値と可能性を語り続けた」
- ・小幡氏（安来温泉）：「地域や旅館の課題が多すぎたので、改善の可能性を感じて動いた」
- ・漣氏（黒川温泉）：「黒川に戻ってきたとき、旅館の現状に衝撃を受け、変革を決意」

2.国内事例調査結果

(3) 全体考察

②地域資源の価値を再発見する力

観光地経営人材は、地域の「当たり前」と思われているものに新たな価値を見出し、それを強みとして活用する能力と行動力を備え、「新しいものを作る」ことだけでなく「今あるものの価値を引き出す」ことを実践している。

<共通するエピソード>

- ・西野目氏（層雲峡温泉）：「層雲峡の山岳リゾート構想を打ち出し、新しい観光の形を模索」
- ・山口氏（天童温泉）：「宿泊価値を高める為、さくらんぼ狩りや銀山温泉のオプションツアーを展開」
- ・中西氏（湯河原温泉）：「歴史を読み解き、住民に地域資源の価値を共有し、住民が誇りを持てる環境を作った」
- ・小幡氏（安来温泉）：「何もないと思っていたが、100%源泉かけ流しの魅力や、誇れる地元の食材があった」
- ・漣氏（黒川温泉）：「地域産業と観光業の繋がりを深く知ること、旅館業の存在価値を考え直した」

③外部ネットワークの活用力

観光地経営人材は、単独で動くのではなく、専門家や異業種等の外部の人材やネットワークを積極的に活用し、自分たちだけでは解決できない課題に取り組んでいる。

<共通するエピソード>

- ・西野目氏（層雲峡温泉）：「戦略コンサルや補助金活用の専門家と連携し、自社事業を推進」
- ・山口氏（天童温泉）：「旅館経営者ネットワークを形成し、成功ノウハウや事例を共有」
- ・中西氏（湯河原温泉）：「町、住民、地域リーダー、地域団体、各種専門家と連携し、公園再生事業を実現」
- ・小幡氏（安来温泉）：「得意な方と一緒にSNS発信を実践、また広告代理店と連携して補助金を活用」
- ・漣氏（黒川温泉）：「ホテル業界出身の専門家を研修プログラム等のコーディネーターとして招聘」

2.国内事例調査結果

(3) 全体考察

④小さな成功体験を積み重ね、共感者を増やす力

観光地経営人材は、最初から全員を巻き込み大きな改革を行うのではなく、少人数の共感者を集めながら成功体験を積み「まずは小さな成功を生み出し、それを広げる」という戦略を実践することができる。

<共通するエピソード>

- ・西野目氏（層雲峡温泉）：「まずは”未来観光プロジェクト”を立ち上げ、地域の賛同を得ることから始めた」
- ・山口氏（天童温泉）：「さくらんぼ朝どれツアー」など、出来ることから成功事例を作り、共感者を増やした」
- ・中西氏（湯河原温泉）：「小さくてもいいので『目に見える成功事例』を作ってからエリアやテーマを広げる」
- ・小幡氏（安来温泉）：「SNSでの発信を継続し、小さな反応の積み重ねから大きな影響力に変えた」
- ・漣氏（黒川温泉）：「最初実施した取り組みの失敗を糧に、黒川塾を立ち上げ、研修プログラムを確立」

⑤観光地経営におけるリーダーシップ

単なる事業者ではなく、それぞれのビジネスを超え「地域全体の観光をどう良くするか」を日々考え、それらを実践するための組織や制度の構築にも関わり、地域全体を見据えた「観光地経営のリーダー」としての意識を持っている。

<共通するエピソード>

- ・西野目氏（層雲峡温泉）：「層雲峡の「山岳リゾート化」の推進を指揮している」
- ・山口氏（天童温泉）：「天童温泉の各宿、交通事業者等、全体の活性化に寄与するためにDMCを運営している」
- ・中西氏（湯河原温泉）：「各々の事業に地域戦略のコンセプトや方針が反映されるよう事業スキームを構築する」
- ・小幡氏（安来温泉）：「安来市全体の観光ブランド化を推進している」
- ・漣氏（黒川温泉）：「黒川温泉全体の人材育成と持続可能な観光を模索している」

2.国内事例調査結果

(3) 全体考察

⑥柔軟な適応力と行動力

環境の変化や困難に直面しても、「できない理由」を探すのではなく「どうすればできるか」を考え、すぐに行動に移す姿勢と実行力を持ち合わせている。

<共通するエピソード>

- ・西野目氏（層雲峡温泉）：「コロナの大打撃があったが、観光補助金を活用しながら、地域のサイクルを作った」
- ・山口氏（天童温泉）：「無理に行政を巻き込むことなく、スピーディーに事業を進めている」
- ・中西氏（湯河原温泉）：「各事業において、誰に協力を仰ぎ、自分は何をすべきか考え、粘り強く取り組んだ」
- ・小幡氏（安来温泉）：「SNS発信等について地域の反発があったが、粘り強く発信を続けたら無くなった」
- ・漣氏（黒川温泉）：「自社のスタッフの離職を機に、新しい雇用スタイルを確立した」

2.国内事例調査結果

(3) 全体考察

国内事例調査において抽出・整理した前述の6項目を、「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」における**観光地経営人材**の「求められる知識・技能」に紐づけると、下記の通りに整理できる。

観光地経営人材 「求められる知識・技能」	国内事例調査によって抽出した要素					
観光地経営戦略	①強い当事者意識 と問題意識	②地域資源の 価値を再発見 する力	③外部ネッ トワークの 活用力	④小さな成 功体験を積 み重ね、共 感者を増や す力	⑤観光地経 営における リーダー シップ	⑥柔軟な適応 力と行動力
現代の観光地経営の動向						
観光地経営組織マネジメント						
観光地経営マーケティング						
地域観光のイノベーションと観光DX						
観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発						

2.国内事例調査結果

(3) 全体考察

国内事例調査において抽出・整理した前述の6項目を、「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」における**観光産業人材**の「求められる知識・技能」に紐づけると、下記の通りに整理できる。

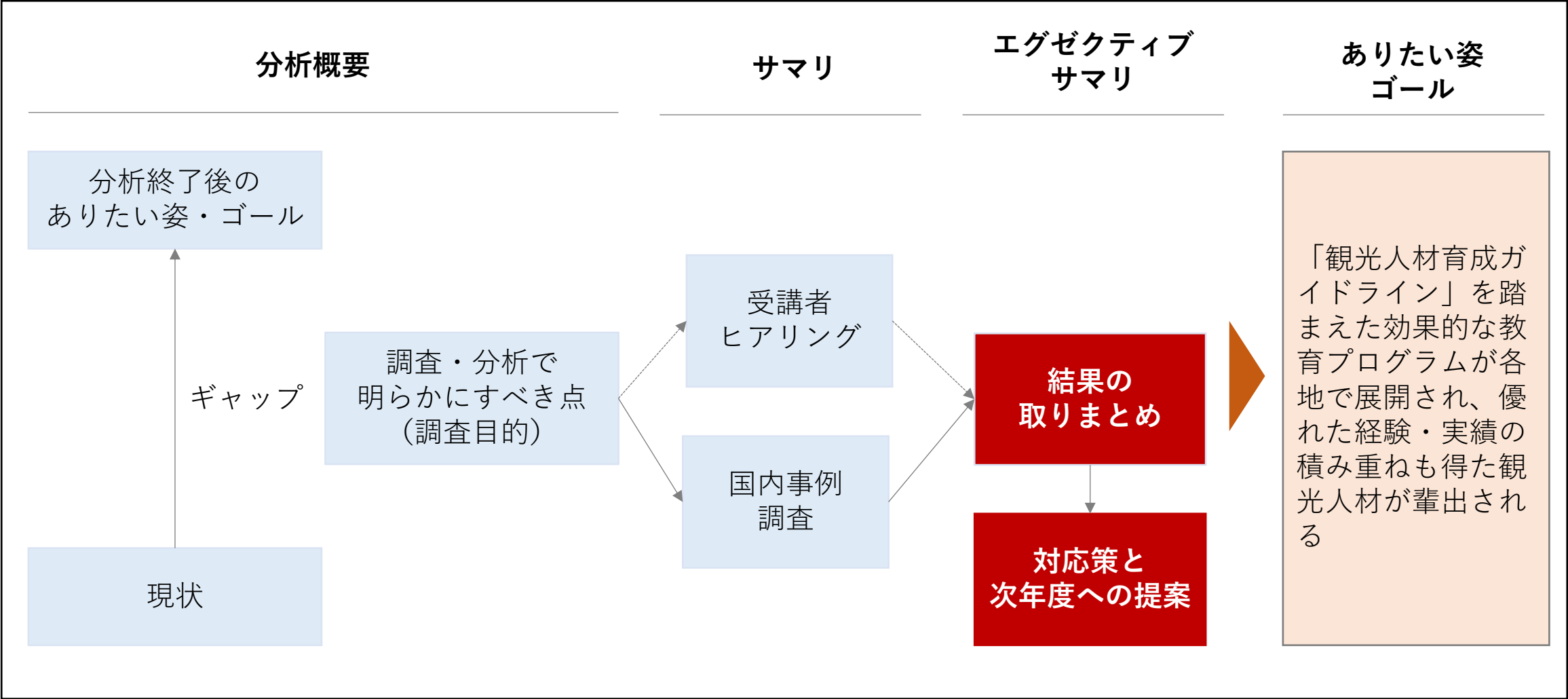
観光産業人材 「求められる知識・技能」	国内事例調査によって抽出した要素					
観光事業戦略	①強い当事者意識 と問題意識		③外部ネッ トワークの 活用力			
現代の観光地動向						
組織マネジメント						
アカウンティング・ファイナンス						
観光マーケティング		②地域資源の 価値を再発見 する力		④小さな成 功体験を積 み重ね、共 感者を増や す力	⑤観光地経 営における リーダー シップ	⑥柔軟な適応 力と行動力
地域観光のイノベーションと観光DX						

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

(1) 調査を踏まえた課題仮説

受講者ヒアリング調査・検証および、国内事例の調査・検証を踏まえて、**観光人材育成における「ありたい姿」と「現状」のギャップと、人材育成に取り組む際に生じる課題（仮説）を特定し、その対応策を検討**する。



3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

(1) 調査を踏まえた課題仮説

受講者ヒアリングおよび国内事例調査にて、抽出された課題仮説を整理すると下記の通り。
これらの課題に対する「対応策」と「次年度に向けた提案内容」を次頁以降で述べていく。

受講者ヒアリングにて 抽出した課題仮説

受講者ニーズが高い内容

- ①理論と実践が一体となったより実践的なプログラム内容
- ②多様な視点からお客様のニーズを深掘りする時間の設定
- ③実際の現場運営に直接役立つ内容
- ④学びの全体像を初めに理解できる機会
- ⑤地域の観光に具体的に応用するアウトプットの機会
- ※以下はプログラム開催に関する手法
- ⑥平日夜中心のオンラインでも参加でき、対面授業も取り入れているプログラム
- ⑦ハイシーズンを除く4～6月あたりを中心に展開されるプログラム

国内事例調査にて 抽出した課題仮説

観光地を牽引するリーダーに備わっている共通要素であり「観光人材育成プログラム」で養成すべきマインド・スキル

- ①強い当事者意識と問題意識
- ②地域資源の価値を再発見する力
- ③外部ネットワークの活用力
- ④小さな成功体験を積み重ね、共感者を増やす力
- ⑤観光地経営におけるリーダーシップ
- ⑥柔軟な適応力と行動力

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

(2) 課題仮説に対する対応策

受講者ヒアリング調査にて抽出した課題仮説を、受講者ニーズに応えるための対応策（案）として、具体的なアイデアに落とし込むと、以下のように整理できる。

基本的には、現在展開されている令和5年度「ポストコロナ時代における観光人材育成事業」にて開発したプログラムや、「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」に基づき展開されているプログラム内容をブラッシュアップするための対応策として検討できるものではある。但し、内容によっては、プログラム内に直接的に組み込むものでなく、プログラム受講の前後過程で、補完的に実施する施策としても検討できる。（例えば「④学びの全体像を初めに理解した上で受講」は、各機関のプログラムが、どのような事を学べるかを紹介し、受講者とプログラムを展開する機関をマッチングするイベントの開催等といった手段も考えられる）

受講者ニーズ	受講者ニーズに応えるための対応策（案）
①理論と実践が一体となったより実践的なプログラム内容	・ 同じ2コマの内容にて、前半は理論、後半は実践（ケーススタディ）として構成された講座の展開 ・ 成功した観光経営者のストーリーを学ぶための現場視察とフィールドワークの実施（成功事例の旅館や地域を訪問）
②多様な視点からお客様のニーズを深掘りする時間の設定	・ デザイン思考の一環で、地域の旅行者やステークホルダーにヒアリングをしてニーズを聞き出す演習の実施 （※お客様ニーズを聞き出し、地域課題を特定した上でプログラムを受講する）

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

受講者ニーズ	受講者ニーズに応えるための対応策（案）
③実際の現場運営に直接役立つ内容の設定	・②の「多様な視点からお客様のニーズを深掘りする時間の設定」に紐づき、抽出したニーズを解決する為にカスタマイズされた講座の展開（※実際に現場に導入するためのプロトタイピング演習等）
④学びの全体像を初めに理解できる機会	・学習内容についての、深い事前インプットの場の提供（丁寧なオリエンテーション・イントロダクションの実施） ・受講者とプログラムを展開する機関をマッチングするイベントの開催
⑤地域の観光に具体的に応用するアウトプットの機会	・地域の観光に具体的に応用するために、事前に地域課題を特定し、その課題に対して必要となる知識・スキルを習得すべくカスタマイズされた講座の展開。 ・受講後の一年間、応用フェーズとしての伴走支援を実施。
+平日夜中心のオンラインでも参加でき対面授業も取り入れているプログラム	・ベースは平日の夜を中心としたオンライン講座としながら、数回対面授業を取り入れたプログラム構成（受講者同士のネットワーク構築の観点も含む）
+ハイシーズンを除く4～6月あたりを中心に展開されるプログラム	・②～⑤といったプログラム受講前に実施できる内容を4～6月におこない、7～9月はオンライン（アーカイブ含む）を中心とした講座、10～12月に実践的な講座を展開する等、受講者属性に配慮したスケジュール設定の実施

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

国内事例調査で抽出した課題仮説（＝観光地を牽引するリーダーに備わっている共通要素であり「観光人材育成プログラム」で養成すべきマインド・スキルではあるが、現状不足している内容）として挙げた、①強い当事者意識と問題意識、②地域資源の価値を再発見する力、③外部ネットワークの活用力、④小さな成功体験を積み重ね、共感者を増やす力、⑤観光地経営におけるリーダーシップ、⑥柔軟な適応力と行動力、を養成するための具体的な対応策を以下のように整理した。これらのマインド・スキル・ネットワークを身につけるための下記の対応策（案）は、既存の「観光人材育成プログラム」のブラッシュアップのみに留まらず、プログラム受講の前後過程で、補完的に実施する施策としても検討できる。

共通要素	養成するための対応策（案）
①強い当事者意識と問題意識	・「なぜ自分がやるのか？」を考えるワークショップ ・地域ぐるみでのワークショップ（オフライン／オンライン） ・自分が直面している地域課題を洗い出し、解決策を考える事例研究ワーク ・成功した観光経営者のストーリーを学ぶための現場視察とフィールドワーク（例：天童温泉・黒川温泉などのリーダーとの対話セッション） ・「理想の観光地経営者像」を描き目標設定の実施
②地域資源の価値を再発見する力	・地元フィールドワーク（地域の歴史や文化を掘り下げ、魅力を再定義する） ・地元体験型プログラム（農泊・伝統工芸・地元の食文化を観光商品に変える地域の歴史・文化の学習） ・地域資源の発掘ワークショップ（自地域の資源を見つける）

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

共通要素	養成するための対応策（案）
③外部ネットワークの活用力	・ ネットワーキングイベントの開催（自治体・企業・観光業界関係者・観光に関連する専門家との交流会） ・ 外部専門家の活用法講座（コンサル・広告・ブランディングの実例研究） ・ 補助金申請やプロジェクト組成のワークショップ（補助金申請等の疑似体験）
④小さな成功体験を積み重ね、共感者を増やす力	・ プログラム受講後での1ヶ月限定のミニマムプロジェクト開催（各地域で実践し、成果を発表） ・ 実際に小規模プロジェクトを企画・実行する経験機会（地域の魅力を伝えるSNS発信、地域ので小さなトークイベント開催等） ・ 自地域でのプロジェクト成果発表会（成功体験と失敗談の地域関係者へのシェア）
⑤観光地経営におけるリーダーシップ	・ 観光地経営経営シミュレーションゲーム（観光ビジネスの成功と失敗を体感） ・ 観光地を牽引するリーダーとの交流会（今回の事例調査の対象者との対話セッション） ・ 観光マーケティング演習（SNS・PR実践）
⑥柔軟な適応力と行動力	・ 危機管理と柔軟な対応についてコロナ禍の観光地経営から学ぶ講座 ・ デザイン思考とアジャイル経営についての講座（計画にこだわらず、試行錯誤しながら前進） ・ 「制約条件付き」ビジネスプラン作成（限られたリソースで成功する方法を考える）

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

(3) 次年度に向けた提案内容

前述にて、課題仮説と具体的な対応策を示したが、令和7年度以降の観光人材育成事業施策に反映し、推進していくべき大枠の方針として、下記の3点が考えられる。

- ①受講者ニーズに応え、自律的な学びを促進するための既存の観光人材育成プログラムのブラッシュアップ
- ②観光人材育成プログラムを受講する前後過程に必要な付帯プログラムの設定
- ③特定の観光地において具体的なインパクトを創出するための地域ぐるみでのプログラム受講の実践

①については、受講者ヒアリング調査において浮彫になった当事者意識の醸成が大きなポイントになる。具体的には、**講座を単なる”知識習得の場”とするのではなく「自社や自地域にどう活かすか」を意識させられるプログラム**にする必要があり、受講者が経営する地域ごとの実情に即したケーススタディを組み込むとともに、ヒントとなり得る実務家講師のアサインおよび講義設計等が重要となる。

②については、①に紐づく内容となるが、受講前段階でのマインドセットおよび受講後も継続的なフォローアップを実施することが重要なポイントである。**受講前に、講座の目的や構成、全体の流れを事前に明確にし受講者のニーズや期待値と照らし合わせる必要性**があり、**受講後においても、受講者同士や講師と受講者の関係性の中で、お互いの取組内容や成果を定期的に共有する場を設けることで、学びの定着と実践がより進んでいく**とともに、取り組みを相互サポートする連携体制を構築することにも繋がる。

③については、地域ごとの実情や課題に即したプログラム設計にすることを前提に、自治体やDMO/DMCが、観光経営を担う層とより密に連携し、**地域の関係者を巻き込みながら、講座内容を広め、共に参加できる講座やグループワークを取り入れていくことが、地域でより大きなインパクトを創出**することに繋がり、ひいては「観光人材育成プログラム」の展開価値の向上にも繋がる。

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

(3) 次年度に向けた提案内容

先述で記した対応策（案）は、必ずしも観光人材育成プログラムのブラッシュアップのみに留まらず、プログラム受講前後過程においても一部設計することも検討。下記は「課題仮説」を各フェーズにおいてプロットしたものである。

受講前の対応策	プログラムのブラッシュアップ	受講後の対応策
①強い当事者意識と問題意識の養成	①理論と実践が一体となったより実践的なプログラム設計	
②多様な視点からお客様のニーズを深掘りする時間の設定	⑤観光地経営におけるリーダーシップの養成	
④学びの全体像を初めに理解できる機会創出	③実際の現場運営に直接役立つ内容の設定	
	⑥柔軟な適応力と行動力の養成	⑤地域の観光に具体的に应用するアウトプットの機会の創出
	②地域資源の価値を再発見する力の養成	④小さな成功体験を積み重ね、共感者を増やす力の養成
	⑥平日夜中心のオンラインでも参加でき、対面授業も取り入れているプログラム	
	⑦ハイシーズンを除く4～6月あたりを中心に展開されるプログラム	③外部ネットワークの活用力の養成

3. 次年度以降に向けた観光人材育成の課題と対応策の調査・検討

(3) 次年度に向けた提案内容

プログラム受講前後過程における各フェーズでの「課題仮説」に対する、対応策（案）をプロットしたものである。

受講前の対応策	プログラムのブラッシュアップ	受講後の対応策
①地域ぐるみでの課題抽出ワークショップの展開 等 ②旅行者やステークホルダーへの事前ヒアリング演習 等 ④丁寧なオリエンテーション・イントロダクションの実施／受講者とプログラムを展開する機関をマッチングするイベント開催 等	①理論/実践が一体となったより実践的なプログラム設計 成功事例の観光地や旅館への現場視察 等 ③実際に現場に導入するためのプロトタイピング演習 等 ⑥危機管理と柔軟な対応についてコロナ禍の観光地経営から学ぶ講座 等 ②地元体験フィールドワーク 等 ⑦平日夜中心のオンラインでも参加でき、対面授業も取り入れているプログラム（受講者ネットワーク構築重視） 等 ⑥4～6月を中心に展開されるプログラムで、7～9月はオンライン（アーカイブ含む）を中心とした講座、10～12月に実践的な講座 等	⑤観光地経営経営シミュレーションゲーム／観光地を牽引するリーダーとの交流会 等 ⑤受講後の一年間、応用フェーズとしての伴走支援実施 等 ④プログラム受講後での1ヶ月限定のミニマムプロジェクト開催／自地域でのプロジェクト成果発表会（成功体験と失敗談の地域関係者へのシェア） 等 ③ネットワーキングイベントの開催／補助金申請やプロジェクト組成のワークショップ 等

4. 全体総括

4.全体総括

本事業では、観光人材育成プログラムの受講者ヒアリング調査を通じて、観光人材育成プログラムの効果を検証するとともに、国内事例を調査し、次年度以降の観光人材育成の課題と対応策を整理した。

各項目を通じて明らかになったのは、**観光地経営および観光産業を担う人材の育成には、単なる専門知識の習得に留まらず、地域全体の発展を視野に入れた実践的な学びの必要性**である。

まず、**受講者ヒアリング**からは、受講者が自社経営の視点を超え、地域全体の観光戦略を考える契機となったことが確認された。観光DXや地域マーケティング、観光地マネジメント、ファイナンスなどに関する知識の獲得に加え、海外先進事例のインプットや、実務家講師によるリアリティのある実践的な事例のインプット、そして、プログラムを通じた異業種間のネットワーク構築等が「自社や自地域にどう活かすか」という問題意識の醸成にとって重要な要素であった。一方で、座学中心の講義だけでは、実践的な学びが不足するため、より双方向型のワークショップやアウトプットの機会が求められていることも明らかになった。

国内事例調査においては、観光地を牽引するリーダーが強い当事者意識と問題意識、そして地域の課題解決に向けた圧倒的な行動力を持って取り組み、持続可能な観光地を推進している点が把握できた。調査した5地域の各リーダーには、地域資源の価値を再発見する力、外部ネットワークの活用力、小さな成功体験を積み重ね、共感者を増やす力など、共通する成功要素があり、これからの観光人材育成に大いに参考となるものであった。

次年度以降の課題として、受講者がより実践的な知識を得られるよう、地域ごとの課題に即したカリキュラム設計や、グループワークを通じた学びの深化が必要である事が分かった。また、受講後のフォローアップ体制の構築により、学びを実践に活かす仕組みづくりが求められる為、観光庁や自治体が連帯し、観光人材の育成を地域全体で推進することが、持続可能な観光地経営の実現に不可欠であると考えられる。

2024年の訪日外国人客数は約3,700万名と、コロナ禍の前を上回って更に拡大を増している。本格的に増えゆく観光需要を満足度高く、受け入れ続けられる体制を各観光地で整えていくためにも、本調査の成果を踏まえ、今後の観光人材育成プログラムのさらなる定着に向け、実践的かつ地域に根ざした教育の強化と、官民連携による観光戦略の推進が期待される。

5. 付録事項

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 輪島温泉八汐 常務 谷口 浩之 様（石川県輪島市）

日時	ヒアリング概要	満足度
初回 8/19（月）	○本事業の目的の説明、ヒアリング協力依頼 ○事務的な話（今後の流れ、次回MTGの日程調整） ・震災の影響でゼロベースからのスタートとなる（再建） ・財務、人材の雇用、省人化（人材マネジメント）、金融機関との付き合い方などを学びたい。	—
11/5（火）	○ 全体的な感想 有益な講座であると感じている（当初はよくある座学（聞くだけ）の講座と思っていた）。受講生は行政、DMO、観光協会、宿泊事業者、旅行会社等、様々だが、どの参加者にとっても刺さる内容が含まれているように構築されていると感じる。なので、これはこれで良いという前提がありつつ、もう少し手が届いてほしい内容もあった（ex.ホスピタリティ）。 ○ 手が届くといいところ ホスピタリティの講座も総論としては良かったし、学ぶところも多く、ホスピタリティに対して改めて意識しなおすことができた。 しかしながら、宿泊業従事者としては、以下のような事例もよくあるため、そういったところに手が届くと良いと感じた。 ・おもてなしをしたいが、人手不足（どこまでシステムで、どこから人に対応するか。逆に言えば人手不足のために断念したホスピタリティをどこで挽回するか、システムを導入した代わりにどういった接客でカバーするべきか、システムと人のバランス。）。 ・ホスピタリティとして特別対応などをすると、SNSで拡散され、特別にとしてやったことが逆に足かせになってしまう。（お客の期待値があがってしまっ、対応できなかった場合に逆にクレームになってしまう。） ○ アカウンティングの講座について 普段経営も行っており、分かった気になっていた（業務を行う中で）が、今まで税理士や金融機関との打合せで曖昧にしていた部分がはっきりと理解でき、今後はしっかりと対応できそう。 これも上記同様、ホテル・旅館・民宿/大手・中級・家族経営の9パターンの決算書・事例（上手く経営できているところは人件費が何%、諸経費何%、原材料費何%といった目安となるモデル決算書類）があるととても良いと感じた。	4
12/5 (木)	○ トップリーダーの講話と対話 I ○ 株式会社能作 の話 どのように企業が成長していったかが分かり学びになった。当初、鍛造業（仏具の町工場）であったが、地方創生に目を向け、その枠を超えてレストラン・カフェ・工場見学など幅を広げていった。しかし、あくまで元々の事業を知ってもらうための手段である、すべては本業のために取り組んでいる、ぶれることのないスタンスが素晴らしいと感じた。これらのことを宿泊業に置いて考えた場合、あるデザートがブレイクをして、そこを手広くしてしまい、旅館業からスイーツ店のようにになってしまうこともあるかもしれない。本業を守ることは大切である。 人材採用の際には、本業の事業がベースであることを伝えて採用することで入社後のミスマッチを防ぐ取り組みとなっている。（産業観光デザイン希望の方にも、メインは鍛造・鍛造なので希望の部署にならない可能性も事前に伝えている）宿泊業でも同じことが言えるかもしれない。 ○ DMOマネジメント ・福井観光連盟佐竹様の話 元々Yahooのマーケティングディレクター部門出身という属性もあり、データによるDMOの運営や、地域のマーケティングについてもきちんとした自社のデータを基にして地域の観光事業者へ本当に使えるものを提供している。ホテルにPMSを導入してraw dataを抽出したり、恐竜博物館の入場者のデータを取って周辺施設が使えるように渡している。FTAS（福井県観光分析システム）にて地域の観光プレイヤーに公開。ユーザーの行動や使用エリアをデータ活用されており、"データを活かす"とはという事を学べたと感じる。	4

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 輪島温泉八汐 常務 谷口 浩之 様（石川県輪島市）

日時	ヒアリング概要	満足度
1/31 (金)	○観光DX ・データを取るための方法やデータの使い方は学びになったが、一方で地域で観光DXを実践するためには人対人の観点も重要であることを改めて感じた。 ・また、現状の輪島は復興計画が中心となり、観光DXを実践するにも、マイナス・ゼロベースから構築しなければならない状況もあり、必要性を感じつつも状況が状況で難しさも感じた。 ・講義内のグループワークについてはそれぞれの感じ方や考え方を知るという点ではとても有効であると考えている。 ○イノベーションマネジメントⅠ イノベーションマネジメントⅡ ・Ⅰではイノベーションがなぜ必要なのかの基礎を学び、Ⅱでイノベーションを起こすプロセスを図解を活用しているまとめるという基本と実践で学ぶことができた。 ・一方で、Ⅱについてはインプットする情報量が多く、頭の整理ができずに図解活用の個人ワークをしたため、講義内ではあまり有効にワークができなかった。 ・こうした図解を使いこなすのに時間を要するものはこれからどう定着させられるかが大事である。 ○観光サービス創造 観光サービス創造演習 ・前半は基本的には知っている内容が多かったので、学びという観点はあまりなかった。（受講生も観光業以外の属性も多いこともあったと感じる） ・後半のプレゼンではこれまで講義内で学んだことも活かした内容にできたと思う。 ○トップリーダーの講話と対話Ⅱ（ビジネスメンター） ・お話の内容は考え方やマインド的なところで、そうだなと納得する部分が多かった ・当初予定していた対話形式のワークショップは時間の関係でほとんど実施はできずだったので、他の受講生の感じ方や考え方は聞いてみたかった。 ○振り返り学習/発表会 ・県庁の観光部門の方も来ていたこともあり、今進めている震災復興プランや輪島の実情を伝える内容になってしまったがこれまでの学びがあつての発表だったと満足している	4
2/12 (水)	アンケート内容より ①今回の受講を振り返って ・満足度：4（理由：当初想定していたこと以上の学びと、学ぶ前と学んだ後での意識の変化を感じているため） ・受講しやすい時期：1～3月、4～6月 ※夏～秋は繁忙期で難しい ・受講しやすい時間帯：平日日中・夜 ・講師のタイプ：専門家や有識者（大学教授等）と実務家教員（地域でのプレイヤーをはじめとした実践者）両方あるプログラム ・講義手法のタイプ：対面の方が講師や受講生とのコミュニケーションも生まれるので良いが、スケジュールや時間の都合を考えるとオンラインも入れたハイブリッドでの講義が現実的 ・特に印象に残ったプログラム名またはパート・講師：ファシリテーション（講師：前田さん）、観光DX（講師：佐竹さん）、ホスピタリティイノベーション（講師：信川さん）の3つ ・自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等： 1.上記で挙げた3つの講座は今後、自身（ファシリテーション）・自社（ホスピタリティ ※特に外個人に対して使う言葉など）・地域（観光DX ※データの活用と地域の人への理解の両軸）で活かしていきたいと思える内容であった。 2.財務や会計などは知ったようなつもりだったが、理解が深まった。 3.自社のことだけでなく、地域としてどのように取り組むか、地域観光をどのようにデザインするか、など地域の視点で学ぶことで視野が広がった。	4

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 輪島温泉八汐 常務 谷口 浩之 様（石川県輪島市）

日時	ヒアリング概要	満足度
2/12 (水)	※前頁の続き ②今回のようなプログラムが自地域の課題に特化して実施される場合 ・受講人数規模：10～20名程度 ・受講者の属性：旅館の経営層・幹部、ホテルの経営層・幹部、旅館組合の理事・役員、DMO／DMCの経営層・幹部、観光協会の理事・役職者、その他（若手人材） ※自治体は2～3年で異動もあるため、比較的長く在籍して意思決定権もある課長以上が良いと考える。異業種は観光業への理解や実際に連携がある人はあり。 ・自地域で解決したい課題：基本的には記載の内容全てで、大きく「自社」の観点、「地域」の観点、「関係者との連携」の観点の3つに区分して考えていけると良い。 ※受講するモチベーションとしては自社についてが一番良いと感じる。関係者の連携の観点は、例えばこの補助金は自治体or観光協会・DMO、どこが申請していくかなど、重複しそうなことはより整理や調整が必要であると感じる。 ③改善点 ・観光・宿泊業に特化した内容や現場運営に活かすことのできる講座があるとより良い。 ・基本や基礎を学んだ上で、その実践や事例を学ぶという流れが良い。（宿泊業のデータの活用方法や人材採用・外国人採用の省人化、地域おこし協力隊や観光人材が活躍できる環境づくりのポイントなど） ・講座がとても良かったがゆえ、募集段階の広報（PDF1枚のチラシなど）がその良さが伝わらずもったいないと感じた。県で同時期に観光に関する講座をしていたこともあるが、観光業を営む人たちに受けてもらいたい講座だったと思っている。 ④その他 ・約3ヶ月で17講座の受講はちょうど良かった。 ・実務家の講師はどれだけ腹を割って自社のことなどを話してくれるかで学びも変わると思う。 ・事務局の方が受講生同士のLINEグループを作ってくれ、受講生同士の繋がりも生まれた。	4

< 受講効果に関する考察 >

- ・現在行っている復興計画や観光庁の予算申請等に今回の学びが活かせると考える。
- ・今回の講座を通じて、今後の観光にDXやイノベーションは必須であると認識できたと考える。
- ・自身・自社・地域という3つの視点で学びを深めるというのは講座初めのオリエンなどでマインドセットできると良いと思われる。
- ・地域観光をどう経営していくという視野が広がる講座はこれまでの受講生の声も聞いてもプラスの効果があると思われる。一方で、それを具体的にどう進めるか、どう地域の理解を図るかなどはよりケーススタディを用いて、自地域で実現する解像度を上げられる工夫は必要であると思われる。

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 株式会社プレジデントハカタ 総支配人 中島 勝太 様 (福岡市博多区)

日時	ヒアリング概要	満足度
初回 8/19 (月)	○本事業の目的の説明、ヒアリング協力依頼 ○事務的な話（今後の流れ、次回M T Gの日程調整）	—
9/9 (月)	○ 全体的な感想 →旅行会社（J T Bや日本旅行）、市役所、DMO、九州観光機構、宿泊事業者（ハカタグリーンホテル：九産大の先生つながりではないかと推測）など、様々な業種から参加している。今後の関係性構築にもとても有意義であると感じている。 →博多では、来訪需要をどう満たすかが課題だが、種子島では、需要を生み出すことに課題がある。地域間の違いを直接知ることがとても刺激になる（外からの視点で自地域を見直すことができるし、参加者それぞれが抱える課題をざくばらんに話ができる場がとても有意義）。 →原先生の講義で、宿泊税について取り上げられた。アメリカの先進地では、%で宿泊税を徴収している。また、DMOの主要な役職者は、ほぼホテル出身者とのことであった。福岡でも宿泊税が導入されているが、制度改変はすぐに行かなくても、その活用方法については、今後宿泊事業者として、周りの事業者や行政と一緒に考えていきたいと思った。	4
10/2 (火)	○ 全体的な感想 受講について特段問題は無い。あくまで様々な方が集まっているので、仕方が無い事を前提として、講義の内容が幅広いため属性によっては刺さらない部分もあるのではないかと感じている。もう少し対象受講者を絞り、その立場からの目線でテーマを絞って深掘りしていくとBetterのように感じられる。 ○ 講義スタイル リモートは一方的にすすむ。ブレイクアウトルームも今までのところない。個人的には対面形式の方が好き。宿題はないが、たまに課題があったり、班を組んで講義を受けるといったこともありかと思う。長崎の1泊のフィールドワークで関係性が深まるのではないかと期待。 ○ 講座の今後の生かし方 ファイナンス①はB/S、P/L、キャッシュフロー等財務諸表を見てどのように経営に活かしていくか、これまでなんとなく知っていたつもりになっていたがちゃんと学んだので、今後の経営戦略に生かして行けそうな一方、ファイナンス②では、ファンドや銀行レベルの金額での投資の話となり、難しく理解できない部分があったとのこと。この口座については、1 中小企業の事業者としては刺さらなかったとのこと。 しかし、その他の講義（データ分析やデザイン思考（博多織等の地元伝統工芸をどう生かすか））は実践していたり、実践できそうなものだったり期待以上だったとのこと。データ分析については、今の取組に加えてさらなるデータ化活用を通じてターゲット層の絞り込みなど、戦略立案の効率化に効果を持たせられそうとのこと。	3
10/30(水)	○ 全体的な感想 ・平戸の实地研修はとてもよかった。これまでずっとインプットしてきたことをアウトプットする場だったと思う。 ・今までのインプット⇒平戸市観光協会の方から平戸市の観光の現状について話を聞く⇒藤田さんのような熱意のある詳しい方に現地ツアーをしてもらう⇒参加者と意見交換をして、アウトプットという流れがとても良かった。 ○ 講座の今後の生かし方 ・平戸は観光地としてはとても整備されていて（石畳できれいに整備され、白と黒を基調にきちんと景観が整備されている）、夕日だったり、面白い宿泊（美術館や城泊）などもあるが、それを個人客に訴求するところまでたどり着いていない。SNS戦略・SNSマーケティングをもっとやっていく必要があると他の方々からも意見があり、自身もそう思うし、自身のところでもそこに力を（いいものをどのように伝えるか）を考えることができた。 ・今回の講座のようなものは、地元の事業者・行政からの参加者がいた上で、外部の地域からの観光産業関連の人が一緒に講座を受けられると、その地元に大きな影響を与えられると感じた。	4

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 株式会社プレジデントハカタ 総支配人 中島 勝太 様 (福岡市博多区)

日時	ヒアリング概要	満足度
11/22 (金)	○修了式 ・20名程度来ており、受講の約3か月間の所感・意見を一人ひとり共有（色々な業種の目線で1人5分程度発表） ・原先生の講義が興味深いという意見が多かった。原先生の講義（宿泊税や観光で得た原資を地元に戻元していくことやDMOに観光産業（宿泊業）が主体となっていること）、現地学習の学び、横とのつながり（ネットワーク）の構築等が印象に残っている、地方創生にあたって皆の意見を聞きながらやっていきたいという意見が多かった。 ・中島さんにとって、観光に特化した講義は初めてとのこと。 ・率直に新鮮な学びを得た。これまで経営については自身で勉強することはあったが、このように体系を立てて学べたことは意義がある。 ・各地域の動きや戦略はそれぞれ違う。そういったことを知ることで自分の地域をより理解できる。 ・横の繋がりができ、“私の得意分野のこと”をそれぞれが発信するグループLINEが立ち上がって皆の得意分野・自己PRができていたので違った切り口で色々なつながりができた。 ・地域を引っ張る人材育成のために、このようなプログラムはとても有効だと感じる。 ○開催形式について リモートより対面の方が講義の内容が頭に入ってきやすいが、全プログラムが対面形式では現実的に難しい。実施の手間等を考えないのであれば、リアルタイムで講義が受けられるとなお良いと感じた。録画だと倍速や早送りで見ってしまうので、楽な方向に行ってしまうのでその点ではハイブリッドの配信の方が良い。会場は交通の便が良い方が良い。	3.5
12/23 (月)	○受講を振り返ってのアンケートを中心にヒアリング 開催時期：7～9月を選択されたのは消去法。もう一つ候補を挙げるとすれば決算期ではあるが、1～3月。（春・秋は観光客多いので、負担が大きい） 時間帯：平日夜（朝・夜はお客様対応、日中に仕事等をするので、夜が望ましい） ○登壇者について：実務家教員中心のプログラムが効果的 専門家より実務家の方の話の方が話が分かりやすく、入ってきやすい。（正直に言うと専門家の話は難しい。Ex.ファイナンスの授業） ○対面vsオンライン⇒50：50が現実的か。 対面の方が身にはなる。膝つき合わせて話を深掘りできるし、意見が飛び交うのはやはり対面で、授業中の意見交換で気づきになる部分も多い。とはいえ、すべて対面は現実的ではないので、オンラインも併用すべき。 ○プラスαの質問：教授（専門家）＋実務家教員の登壇だったら？（専門家の話が理論が多く難しいという話から。） 有りだと思う。もしくは、受講生もその業界の当事者なので、受講生が登壇してパネルディスカッション的な講義があると面白いかも。 ○スキル・マインド・ネットワークの観点で変化はあったか？ ・スキルの部分で何かが伸びたとかは正直ない。 ・マインドの部分では刺激になった。これまで他業種の方と一緒に講義を受ける機会があまりなかったので、刺激・インスピレーションを受けた。その意味では特にフィールドワークが印象的。ただの施設見学ではなく、具体的な課題と地域の苦しみを踏まえて見学できたことが良かった。自分の地域ではどうなのかという事をリアルに想像できた。 ・ネットワークの観点でも面白いことができそう ・グループラインにより、改めて自己紹介。どんなことができるのか・取り組んでいるのかをお互いに開示した結果、横のつながりでサイクリングツーリズム等で連携できないかという話が持ち上がったらしい。 ・博多は恵まれすぎており、何もしなくてもお客様が来てくれる。地域にいくと何かをしなければお客様が来ない。宿泊業の方が地域を巻き込んでいく形がとても重要と感じた。	4

< 受講効果に関する考察 >

- ①経営について自身で勉強することはあったが、体系的に学べたことに意義を感じられており、観光特化のプログラム受講も初とのことと新鮮な学びを得られている。
- ②受講者は全体的に講義やプログラムに満足しており、多くの新しい学びや人間関係の構築ができたとして評価している

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 種子島あらきホテル 専務取締役 荒木 政臣 様 (鹿児島県西之表市)

日時	ヒアリング概要	満足度
初回 8/14 (水)	○本事業の目的の説明、ヒアリング協力依頼 ○事務的な話 (今後の流れ、次回MTGの日程調整)	—
10/11 (火)	○全体的な感想 ・ファイナンスはレベルが高いと感じた。というのもいつもはPL/BSを見て経営しており、普段扱うことがないため。 しかしながら、設備投資は感覚でやっていたものにベースができたと感じているし、新鮮に感じた。 ・「観光地経営とステークホルダー」の講座など、九産大の講師の話は地域団体での合意形成に向けた総合的な話としては良かった。しかしながら、地方で実際に活躍されている方でも面白い講義になったと思うとのこと。	3
10/30 (水)	○ 全体的な感想 ・アントレプレナーシップの講座においては、総括的な話だったので、観光という文脈でどのように活かせるのかという総括があればなお良かった。 ・ファイナンスの講座の時も同様に思ったが、ファイナンスの方は日常の業務と関連があり、一応は落とし込むことができたと思っている。 ・平戸の実地研修はよかった。話を聞き、現地を見て、観光に携わる方々と意見交換できたこともよかったし、平戸と種子島、共通点もあり（農産が基幹産業、島であること）、参考になった。 ○ 平戸での研修を経て感じること ・藤田さん（平戸市観光協会）のような行政側に観光に対して熱意を持っていたかつ民間のような考え方ができる方がいるのがうらやましく感じた。それと合わせて、地域を変えていくなら行政側・地元事業者側両方にそういう人材が必要だと感じる。	3
11/14 (木)	○ 進捗状況 ・95%受講完了。残りは3コマのアーカイブ受講。 ○ 講座最後の意見交換会 ・受講生全体的に、良い物だったという印象。少なくともお金が無駄になったという方はいないはず。 ・宿を経営している荒木さんにとっては以下に商売を回していくか、直に効果があると感じた。 ・ボランティアガイドや旅行会社の方にとっても、スキルを磨くには効果があったと思われる。 ○ 講座の形式等 ・（事務局負荷増だが、）ハイブリッド形式の参加ができるとなお良い。 ○ 講義について ・ファシリテーションの講座は地域のアイデアを引き出すのにとても有効と感じた。講師の役割を今回の受講生が各々の地域で実践していくべきものと感じた。 ・ファイナンス、アントレプレナーシップ、イノベーションマネジメントは知識として役に立ったし、事業の企画・経営して行く上で必要な知識であると感じた一方、観光という文脈ではどのように生かせるのかといった総括があると理解がさらに深まったのではないかと思った。 ・同様に講座全体を指揮するもの（例えば授業の初めに「本講義は講座全体の中のこの部分に位置しており、他のこの講座と関連していきます」など）があると講座の位置づけが分かりよかったと感じた。	3.5

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 種子島あらきホテル 専務取締役 荒木 政臣 様 (鹿児島県西之表市)

日時	ヒアリング概要	満足度
12/3 (火)	○オーランド訪問の話 (原先生に会いに行った) 種子島とオーランドの共通点＝緯度が同じくらい。種子島宇宙センター/ケネディ宇宙センターがある。 種子島宇宙センター：見学施設などに公的資金が入っているため、無料で見学（文科省予算）できる。その心は、広く知ってもらうため、誰でも見学できるようにするため。 ケネディ宇宙センター：入場料約70ドル。アミューズメントパークのような感じで楽しめる。公的資金は入っていない。 ⇒そういった所からも価格設定やかけるべき所にお金を使い、それを循環させているのが上手いと思ったとのこと。 ⇒同様にオーランドのDMOでは宿泊税をしっかりと地元に還元し、循環させている。 ⇒リモートワークも日本より10年は前に普及しているのと同様、バリアフリーも当たり前のように進んでいた（車椅子でも入りやすいなど）。 →違法民泊に関する国際会議があり、その中のパネディスで荒木さんが登壇。日本に対する期待はオリンピックの影響で親切・丁寧・おもてなしの大切さを話したところ、みなさん同意なされているようだった。 ○原先生とのお話 宿泊業の人材がDMO等にどんどん参画していくべきという話があり、それは昔の温泉地のようなイメージ（代々・地域に根付く）に近いのかもと思った（今のようなDMOとかの概念はなくとも、一丸となって地域づくりに取り組んでいた）。 それを踏まえると、宿泊業の人材がDMO等に参画していくとしても、ビジネスホテル（ビジネスモデルとしては素晴らしいかもしれないが）の人材では、観光地域経営人材という文脈では、少しばかり趣が違うように感じた。 ○コロンビアでの話 民泊の規制をテーマとしたシンポジウムで登壇した際、日本でのAIの活用について聞かれた。やはり体感として、日本はまだまだ遅れていると感じた。また、日本人は丁寧というイメージがあるようだが、時にはそれがお節介が過ぎると感じる場合もあるよう。 ○その他 ・ハイブリッド受講もできるととても良い ・実践者からの話は、机上だけの話だけではないので信ぴょう性が非常にあった。内容によるが、経験値のある観光人材の方が参考になった。 ・横串がとおるととても良い（全体のプログラムの中で、それぞれのプログラムの意義の共有があるとよい）	
2/10 (月)	アンケート内容より ①今回の受講を振り返って ・満足度：3（理由：講義によっては知っている内容や観光地経営という視点ではないものもあったため（マーケティングやファイナンスなどは一般的な内容で観光地経営におけるという視点ではなかった、講師の現場経験の有無など） ・受講しやすい時期：自身および地域でも10～12月が良い ・受講しやすい時間帯：平日夜（19時～※個人的には家のこともあるので、ゆっくりできる21時以降でも良い）、休日・祝日日中（対面で移動もあると考えると昼過ぎスタート） ・講師のタイプ：実務家教員（地域でのプレイヤーをはじめとした実践者）が中心のプログラム ・講義手法のタイプ：対面・オンラインハイブリッドでの講義（チームやグループで行うものは対面が良い） ・特に印象に残ったプログラム名またはパート・講師：原忠之先生の4コマ（初めの方の講座で話が的を得ていて学びが深まった）	3

5.付録事項

（１）受講者ヒアリング結果の詳細 種子島あらきホテル 専務取締役 荒木 政臣 様 （鹿児島県西之表市）

日時	ヒアリング概要	満足度
2/10（月）	※前頁の続き ・ 自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等： 1.日本版DMOや昔ながらの地方の観光協会としての考え方から脱却し、真の地域一体となった持続可能な観光地へ向け、志を高めることが出来たこと。 2.今後、地域のメンバーをより多く巻き込み、本プログラムで得た情報の共有や再トレーニング等を行うことで、日本を代表する観光地へ向け取り組んで行きたいと思えたこと。 3.地域内の観光地経営のチームづくりなどを事業の中でしていきたいと思えたこと。 ②今回のようなプログラムが自地域の課題に特化して実施される場合 ・ 受講人数規模：20名以下 ・ 受講者の属性：旅館の経営層・幹部、ホテルの経営層・幹部、旅館組合の理事・役員、旅行会社（当該地域支社）の経営層・幹部、DMO／DMCの経営層・幹部、観光協会の理事・役職者、自治体の観光部署の課長・係長クラス、その他（若手人材や基幹産業の従事者など） ※基本的には意思決定権のある経営層中心が良いと思う ・ 自地域で解決したい課題：地域全体への誘客（宿泊客・日帰り客）のためのマーケティング、地域（組合単位）の収支改善・強化、関係者間の連携強化、そもそも何かから手をつけるべきかの整理・計画 ※基本的には地域全体の観点で、その上で関係者間の連携強化から進めていかないといけない。 ③改善点 ・ 講座の順番については、全体通してこういう学びを得てほしいなどの全体図を初めに理解してから受講できた方が良かった。 ・ 学んだことを通じて自地域の観光地に落とし込むアウトプットする機会がある方がよい。 ・ 講義としては今後もより知識を深めるため、観光を軸とした様々な講義を希望するが、可能なら上記の設問でもあった様に、自地域を想定した観光地経営についての講義などがあれば今後の具体的な取組が行えるのではないかなと思う。 案） 開会式：式後の意見交換会の実施→講義前半：観光地経営へ向けた様々な講義→現地視察：後半でも可→講義後半：それぞれの地域での観光地経営へ向けた講義（観光庁関連の補助事業での取組等の話まで出来れば動きやすい）→終了式：式後の意見交換会の実施 ④その他 ・ 約3ヶ月で28科目はペース的にはちょうど良かった、もしくは少し長くても全然問題ない。 ・ オンラインでも受講に問題ないものもあるが、全体通しては対面講義の方が講師や受講生とのネットワークもできる。 ・ 観光庁さんが地域の観光協会や自治体など実際に会いにきて、その本気度を伝えてくれると地域も一体感が出るかもしれない。	3

<受講効果に関する考察>

- ①講座全体を通じた学びの目的や意図、そのためにこの順番でこの講義を学んでいくという全体像の理解を初めにきちんとした方が良いと思ったこと。
- ②そのために、受講前の受講生のニーズや期待などをヒアリングした上で、そのマッチングや目線合わせが必要なのかもかもしれない。
- ③また、地域にこの学びを落とし込むのにも、その必要性や熱量を受講した人だけが伝えるのには限界があり、そのあたりを観光庁や自治体などを巻き込んで進められると、地域特化でのプログラムの浸透度も上がっていくのではないかなと思われる。

5.付録事項

(１) 受講者ヒアリング結果の詳細 石和名湯館糸柳 専務取締役 内藤 修平 様 (山梨県笛吹市)

日時	ヒアリング概要	満足度
初回 8/14 (水)	○本事業の目的の説明、ヒアリング協力依頼 ○事務的な話 (今後の流れ、次回MTGの日程調整)	—
9/13 (金)	○全体的な感想 観光業に従事するにあたって、勉強になるし、パソナさんの取組も素晴らしいものだと思う。	3.5
10/7 (月)	○全体的な感想 当初は「観光地経営人材」というものがどういうものがイメージがつかなかったが、今は自分の事例に落とし込んで講座内容を自分のものとしてできている。 ○具体的には、 石和温泉旅館組合にて「バリアフリー温泉地」というコンセプトを計画し、それを進めている。地域 (笛吹市、市医師会、山梨県立大学など地元の協力団体) を巻き込む際に、講座で学んだことが自分事として落ちてきている。	3.5
11/1 (金)	○事業計画を作成する講座では、具体的事例と共にフォーマットをどう上手く使うかとてもわかりやすかった。今回、実際に事業計画を作成してみるという授業には仕事の関係で参加できなかったが、石和温泉の取組や計画を立てる際に活用できると感じている。 ○マーケティング手法について、一度勉強したと思っていても、新しい事例はどんどん出てくるし、知っている気になっていた部分もあった。知っていると思ってても学び直しの必要性を実感したところ。 ○9月頃は旅館業・観光業と関係ないと正直感じたこともあった。しかし今では石和温泉で取り組んでいるバリアフリー温泉地の取組を例として自社 (糸柳) だけではなく、関係者の巻き込み方、取組に対して共感理解してもらう、実行に移していくことに生かしていける実感がある。	4
12/2 (月)	○総合的に受講満足している。 個別具体的に言うと、メディア戦略と一口に言ってもオウンドメディア・アーンドメディア・ペイドメディアといった戦略があり、それぞれバランスが必要という事に気づきを得た。こういったように、なんとなく知っているつもりになっているものが意外と多く、経営者ではあるけれども、地域や施設を経営していくなら知っておくべき事を学べていると思う。 ○これまで数々の事例を投じて学んできた。総じて、まずは地域に貢献 (既存資源の磨き上げ・メディア露出・人を呼び込む) ⇒いかに地域の人々を巻き込むかといった巻き込み力⇒さらにメディアに取り上げてもらう能力⇒既存施設を活用しながら+αを生み出すといった流れがあるように思うし、その背景には「思い」といった柱が1本あるように感じる。こういった事例の知識は、たとえば石和温泉で地域で取り組む際には同じ目線で一緒に活動できると考える。 ・石和温泉は泊食分離が可能であり、素泊まりや朝食のみプランも販売しているが、他に観光するところがなく、まちごと観光化は難しい。 ・レトロなスナックがまだあるので、空き家になっているところを活用してレトロな雰囲気のスナックなどに出来たらと考えている ・50～60代ではなく、東京から来やすいので若者層を狙いたい	3.5

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 石和名湯館糸柳 専務取締役 内藤 修平 様 (山梨県笛吹市)

日時	ヒアリング概要	満足度
12/25 (水)	○経営戦略 講座の中で話の合った事例から計画通りに事業が行かない場合の立て直し方を学んだ。事業を継続的に展開するためにはという事を考えると、いかに事業承継するの かというのは経営者としては常に考えていること。継ぎたい会社、働きたい会社にブラッシュアップしなければならない。いかに利益をあげるか、それを投資に回せ るかを考えなければいけないと思った。パーパスやビジョンが明確で長く続いているから後継ではなく、地域にこんな存在で根付いているみたいな話ができると良い。 ・スモールステップの重要性の実感 ・外部人材との出会いは笛吹市内にない ○会社経営と地域経営 地域経営は会社経営と違い、思ったようには進まない。地域のために何かしなければとがつつくよりも自然体でできることをひとつひとつ継続していくことで地域に 認められ、やりたいことをやりやすくなる。 ○石和温泉で取り組んでいるバリアフリー温泉地の取組と絡めて事例と比べると、自分の所はスピード感に欠けるという感がある。講座の中の事例から石和の取組を 振り返ると釜石の事例で関係機関とともに課題や進捗の共有を図っているところが参考になった。 ○その他 ・旅館を強い体質にしたい ・人手不足にならないよう生産性向上を目指しつつ、賃上げなどをしながら取組みたい	4
1/22 (火)	○観光地経営戦略 (第1回) ・「戦略」という言葉一つでも、10人いれば10人違う意味の言葉があるので、社内で伝える際にはその言葉どういう意味なのかも伝えていくことが大切であることを 学ぶことができた。 ・「戦略」を実際に立てるためには、これからやりたいことだけでなく、これまでがどうだったのかの「評価」が必要で、その評価も定性情報だけでなく定量情報も 必要であることを学ぶことができた。 ・現場に戻ってからは勢いやなんとなくでやるのではなく、上記で学んだことが意識できるようになった。 ○現代の観光地経営の動向 (第1回、第4回の全2講義) ・ガイダンスに関しては、具体的な内容というよりは学び方 (なぜグループワークをやるのかなど) を最初にマインドセットしてくれた。 ・法律に関しては、全てを覚えるのは難しいため、時代の流れや元の法律内容をおさえることが大事だと感じた。 ・一方で、改正された後の法律 (例えば、直近だとカスハラに関する法) をすぐに使いこなすのは現場レベルでは難しいため、経営者がきちんと理解して指揮を取る ことが重要であると感じた。 ○観光地マーケティング (第1回、第2回、第4回の全3講義) ・顧客目線で考える地域創生マーケティングは具体的且つ細かくペルソナやターゲットを考えるため、自社のマーケティングにとっても重要であると感じた。 ・その際にお客のインサイトにあった商品づくりやサービスを提供することが重要で、現場で実際に接客していて目的なしに宿泊する方はいないので、学んだことが これまで以上に現場で意識できるようになった。 ○観光地経営のアントレプレナーシップ (第3回、第6回、第7回の全3講義) ・コロナ前まで補助金を活用することがなかったが、経営や事業をより良くする、時代の変化や顧客ニーズの変化に合わせるために様々な補助金があることを知るこ とができた。 ・一方で、その補助金は事業者単位となっていて、まち・地域全体がよくなっている効果が弱いため、他地域の事例を通じて、観光地として一体感ある取り組みにし ていくための学びを深めたいと思った。	4

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 石和名湯館糸柳 専務取締役 内藤 修平 様 (山梨県笛吹市)

日時	ヒアリング概要	満足度
2/20 (木)	アンケート内容より ①今回の受講を振り返って ・満足度：4（理由：先輩からの紹介で詳細や背景の理解が不足したままの受講であったが、終えてみて自身の旅館の成長という観点だけでなく、石和温泉という観光地全体の観点で物事を考えることができた点は本講座を受けたからこそだと感じている。） ・受講しやすい時期：4～6月 ・受講しやすい時間帯：平日日中（夜の時間及び土曜日は忙しい） ・講師のタイプ：専門家や有識者（大学教授等）と実務家教員（地域でのプレイヤーをはじめとした実践者）両方あるプログラム →6コース全体で学ぶことができたのが大きいと感じた。（事例だけでなく、歴史、理論、テクニックと総合的に学ぶことが観光地全体を考える上では重要） ・講義手法のタイプ：オンライン受講が中心のプログラム →時間的・物理的に、今回のスタイルであればオンラインになるしかないが、地域で実施できるのであれば事例中心とした講座はリアルで聞きたい。 ・特に印象に残ったプログラム名またはパート・講師：地域の活性化理論（講師：中川正樹） →座学や理論的な内容より、事例中心とした内容の方が自社・自地域に活かせるような内容で、自身のモチベーションや刺激にもつながった。（特に、京丹後、釜石、琴平） ・自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等 →自地域で進めているバリアフリー温泉地としての確立・推進に今回の学びを活かしていきたい。特にいろんな関係者を巻き込んだ取り組みにしていきたいので、その観点で自分ができていることを考えるきっかけにつながった。 ②今回のようなプログラムが自地域の課題に特化して実施される場合 ・受講人数規模：10名以下 ・受講者の属性：旅館の経営層・幹部、ホテルの経営層・幹部、旅館組合の理事・役員、観光協会の理事・役職者、自治体の観光部署の課長・係長クラス →できる限り、地域全体のことを同じ思いで考えられる人たちと一緒に受講したい。 →旅行会社は商品化、商品の販売・マーケティングにおいては重要なプレイヤーではあるが、どれだけ地域に入ってくれるかは未知数であるため、一概に言えない。 →観光業以外の産業（石和で言えば宝石やジュエリー等）も観光業との相乗効果を出せるポテンシャルがあるので、いろんな関係者を巻き込んでいけたら良いと思っている。 ・自地域で解決したい課題：自社への宿泊客の誘客のためのマーケティング、地域全体への誘客（宿泊客・日帰り客）のためのマーケティング、自社の収支改善・強化、自社の人材育成、地域全体での人材確保、地域全体での人材育成、地域（組合単位）の人材マネジメント、関係者間の連携強化 →自地域で何を柱とするのかを決めてから学んでいくとより学びがその柱を伸ばしていくところに注力できると考える。（石和の場合は現状の柱は「バリアフリー温泉地」） ③改善点 ・法律の学び方は、具体的な事例（業界や地域特性などもある程度近い内容のもの）から学べるスタイルが良い。 ④その他：約4ヶ月48講座を受講するペースはちょうど良いと感じた。	4

< 受講効果に関する考察 >

- ①現場での経験（実践知）がある状態で、改めて講座で言語化・体系化されたもの（形式知）を学ぶことで、理解度が深まり、現場に戻ってからの意識づけが強くなる
- ②自社の経営だけでなく、自地域（観光地）をどう経営していくかという視座が上がる

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 石美瑛町白金温泉 森の雫 RIN/碧の美 ゆゆ 西海 公彰 様 (北海道美瑛町)

日時	概要	満足度
初回 8/15 (木)	○本事業の目的の説明、ヒアリング協力依頼 ○事務的な話 (今後の流れ、次回MTGの日程調整)	—
9/13 (金)	○全体的な感想 非常に参考になる。 一方、事例を自分のところに落とし込むとなるとそのままでは行かない。	4
10/11 (金)	・地域商社の事例は参考になった。しかしながら資金以外でもリソース・人材がいないので、同じ事はできないと考える。 ⇒内部にいないなら人を呼ぶためにはどうすればいいかを考える必要がある。 ・宿の経営に加えていざ自分が1人で観光地全体を見るのは難しいが、一員として参画する上で、観光地経営人材と同じ目線で考えられることはとても学びになっている。	3
11/15 (金)	・9/26マーケティングとブランディングでも出てきたが、9/19 資金調達とリソースマネジメントのところでも出てきた「ふるさと納税3.0 (ふるさと納税×クラウドファンディング)」はやはり良い取組で、個人的にはとても注目している。自分の地域にも取入れることができたかと考えている。 ・ご当地決済アプリはただ入れるだけなら意味が無いと考えるようになった。それならPayPay等を導入するので十分。地域が導入するならオーバースペックでなく、人流把握や販売促進、地域経済を回すといった目的が必要。今後美瑛町で導入が検討されれば、今回学んだことと宿の経営者という立場から意見出しやアドバイスは自信をもってできる。 ・SDG's や持続可能な取組は今後必ず必要になる。観光地経営 (観光を生業にする) ののであれば絶対必要な考え方。	3.5
12/19 (金)	○ (西海さんとしては) 坂田先生の講義 (マーケティング) が一番参考になった。 ・事例が分かりやすく、毎回ふり返りもあるので、今回の講座が前回またはこれからの講座とどう関係してくるのが分かりやすかった。 ・マーケティングについて詳しく学ぶことがこれまでなかった。また、マーケティングができていないと商品開発だけでなく、何も進められないと感じている。 ・とはいえ、8コマですべてを網羅できるわけでは無いと感じた。今回のマーケティングの講座は確かに役に立ったのだが、ステップ2として、応用編・実践編 (具体的な事例) がほしいと感じた。 ・ある地域を題材に取り上げて地域に沿って教えていただくのが良い。受講と同時に皆がそれぞれの地域で悩んでいることの課題解決に落とし込めるような実践形式も良い。 ・また、これこそ観光協会・DMOの人たち (幹部やプロパー職員) にもっと受けてほしいと思った。 ・ (質問のしやすさ) 他の受講生を気にせず質問できるようにしたい。限られた時間の中で自分の話で皆の時間を使ってしまうのはとても恐縮してしまう。 ○もし一緒に受けるなら ・協会・DMO (幹部かプロパー (出向者ではない人)) ・温泉組合の各宿から ・行政 (異動でいなくなってしまうので、その点が難点) ・幅が広がりすぎるかもしれないが、観光業以外 (地元農家の方) などとも一緒に受けることができるとなお良い。 ○その他 ・各講義ごとに振り返りがあり、迷子にならないように振り返りしながら進めてくれたため、何が重要なのかを何度も教えていただけてとても良かった。	3

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 石美瑛町白金温泉 森の雫 RIN/碧の美 ゆゆ 西海 公彰 様（北海道美瑛町）

日時	概要	満足度
1/20 (月)	○観光地経営戦略（第3回～第7回の全5講義） ・全体を通しては、受講前からすでに知っていることもあったが、改めて重要である点を再認識する機会となった。 ・例えば、資料1枚にまとめて相手に伝えること、伝える相手によって話す内容を変えること（数字・ロジックと想い・ストーリーなど）、ペルソナをより深掘りすること、顧客のニーズの合ったものを提供することなど。 ・自社では独自にインセンティブ付きのアンケート調査（選んでくれた理由や周遊ルートなどの把握）を行っているので、今後より顧客分析などを行って改善につなげていきたい。 ・一方で、今回学んだフレームワークや手法を地域レベルで、現場レベルで活用する機会、タイミングは少ない。 ・特に地域レベルだと話し合いで物事が決まっていくことが多いため、改めてフレームワークに落とし込むなどはしていない現実がある。 ○観光地経営組織マネジメント（第3回～第4回の全2講義） ・全体を通しては、今後美瑛町としても取り組んでいきたいと思う内容（事例：岩手県釜石市のまちの人事部）であった。 ・特に、同じ年齢の仲間が少ない地域において、一つの固まりとして話をしたり、取り組む機会があることで、横のつながりや地域への愛着、若年層の定着などにつながる可能性を感じた。 ・そのために、町として行政、事業者、住民と様々な立場がいる中でも同じ方向性（例えば、街として観光で稼いでいくなど）を向いてアクションしていくことが今後の課題であると認識できた。 ・誰かがやってくればいいではなく、自分ごととして自ら動いていくことの意識がより強くなった。	3
2/10（月）	アンケート内容より ①今回の受講を振り返って ・満足度：3（理由：理論と実践の講座で学びになったものに差があったこと（理論的な話は比較的なるほどで終わってしまう部分が多かった） ・受講しやすい時期：自身は7～9月以外、地域全体を考えると1～3月 ・受講しやすい時間帯：平日夜・休日夜（どちらも19時以降をイメージ） ・講師のタイプ：実務家教員（地域でのプレイヤーをはじめとした実践者）が中心のプログラム ・講義手法のタイプ：理論系はオンライン受講が中心のプログラム、グループワーク系は対面受講が中心のプログラム ・特に印象に残ったプログラム名またはパート・講師：観光地マーケティング（講師：坂田 隆二）、地域観光のイノベーションと観光DX（講師：中川正樹） ・自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等： 1.自社の経営・運営で精一杯の中で、観光地経営という考え方で地域でどう稼ぐかという視点ができたこと 2.DMOや宿泊事業者、観光施設、地域の方々（特に基幹産業である農業従事者）等各分野でキーとなる人と講座で学んだことを共有して議論できると良いと感じたこと 3.その際に、地元住民の方々への理解を図り、そういった人にも利益があることを伝えていく必要性を感じたこと 4.地域通貨や地域アプリなどは導入しただけでは機能しなく、そこにどんな目的でどういうデータを取得するのか、取得後にそのデータをどう活用するのかの仕組みづくり（インプットとアウトプットまでを考える）必要性を感じたこと	3

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 石美瑛町白金温泉 森の雫 RIN/碧の美 ゆゆ 西海 公彰 様 (北海道美瑛町)

日時	概要	満足度
2/10 (月)	※前頁の続き ②今回のようなプログラムが自地域の課題に特化して実施される場合 ・受講人数規模：10名以下 ・受講者の属性：旅館の経営層・幹部、ホテルの経営層・幹部、旅館組合の理事・役員、DMO／DMCの経営層・幹部、観光協会の理事・役職者、自治体の観光部署の課長・係長クラス、その他（若手人材や基幹産業の従事者など） ※旅行会社（当該地域支社）の経営層・幹部にチェックを入れなかった理由は他地域や他社の成功事例の共有などが中心になる可能性があり、自地域の視点で考えていく目線が合わない可能性も感じたため（まずは自地域の課題を自分ごと化することが重要で、その上で解決策として事例が入ってくると地域一体での取り組みが進むと考える） ・自地域で解決したい課題：自社への宿泊客の誘客のためのマーケティング、地域全体への誘客（宿泊客・日帰り客）のためのマーケティング、自社の人材確保、地域全体での人材確保、関係者間の連携強化、そもそも何から手をつけるべきかの整理・計画、その他（関係者の意識づけ・動機づけ ※地域で稼ぐ、地域を良くしていく方向性・目線合わせなど） ※特に関係者間の連携強化とそもそも何から手をつけるべきかの整理・計画は初めにくるステップであるので特に重要。 ③改善点 ・実践に入る上で基礎知識は必要であるが、今回のようなプログラムの組み方だとそのつながりを実感できるものではなかった。 ・大学教授中心とした理論と実務者中心した実践のプログラムを分けずに、1つのテーマで理論と実践が一体で学べる講座の組み方（教授から理論や基礎知識を学んだ上で、それに応用する実践的な話を実務者から聞くなど）の方が良いと感じた。 ④その他 ・約4ヶ月48コースはちょうど良い（これ以上詰めるスケジュールは厳しい） ・地域全体でプログラムを受ける場合は、地域で集まる日程でできると良い（定例会議をやった後に講座を受けるなど ※チェックアウトとチェックインの間の時間など） ・毎回のレポートは大変であるが、一方で学びを振り返ることは大事。その点で、レポートは実践で活かせることなどに絞っても良いかもしれない。	3

< 受講効果に関する考察 >

- ①本講座を通じて、自地域でどう目線や方向性を合わせて、自地域の経営ができるかという視座が上がったことが最も大きな成果である。
- ②一方でその視座を実際どう地域で落とし込んで、巻き込んでいくかは大きな課題である。
- ③そのため、今後のアクションとして地域に特化したプログラムの提供や地域全体で集まる場にプログラムの内容や視点を取り入れて、地域が一体となる機運の醸成と知識のインプットが今後、こうしたプログラムを受講したキーマンがいる地域のニーズとしては出てくるであろうと予測される。

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細

和倉温泉 株式会社宝仙閣 副社長／山代温泉 宝生亭 支社長
帽子山 宗 様 (石川県七尾市・加賀市)

日時	ヒアリング概要	満足度
初回 8/21 (水)	○本事業の目的の説明、ヒアリング協力依頼 ○事務的な話 (今後の流れ、次回MTGの日程調整)	—
9/13 (金)	○全体的な感想 内容はハイクオリティで、丹後の事例も興味深いものだった。しかしながら自分の地域にどう落とし込むのか、そこを考えるのが、難しい。 ○地域経営の観点 旅館単体としては個人商店のようなもの。山代温泉の組合単位での活動はある。一方、北陸の名物である食材を司る漁業・農業の組合やもちろん行政・観光協会と横断的に連携して行くにはどうすれば良いかを考えたい。	4
11/22 (金)	○「現代の観光地経営の動向」のセクションは受講完了。 ・経営コンサルタントの参加者がレベルが高く、現地参加は委縮してしまう。 ・受講して自分の地域に落とし込めるといいなと思うが、やはり難しい。5年10年計画というのを立てるので、そこに大きな方向転換をするのが難しい。協会の理事にもなっているが、一人では動かせないので、同じ地域から3人くらい同じ講座を受けて同じ知識を持てると動きとして出しやすいと感じる。 ○座学講座受講の意義について ・マーケティングや販売戦略は自分で勉強したことがあるが、観光について体系的に学んだのは初めて。旅館を経営して観光に携わっているつもりだったが、観光の奥深さというか思っている以上にステークホルダーが関係していることを学んだ。 ・現場でも学ぶことはあるが、以外に学ぶ範囲は狭い (自地域の中のこと)。外部の人と (対等に) 話をする為には、このように体系立てて観光について学ぶ必要はある。	4
3/10 (月)	アンケート内容より ①今回の受講を振り返って ・満足度：3 (理由：3割程度しか受講ができなかった点と自社や自地域にどう活かしていくかの部分でなかなか進まなかったところがあった。ただ、受講した講座の中には新たな発見や改めて、地域一体で取り組んでいかねばならないテーマも見えた点においてはよかったと感じている) ・受講しやすい時期：4～6月、もしくは9月 ※年間の中では時間を作りやすい時期 (1～3月：今回は組合等の会議が多くあった) ・受講しやすい時間帯：平日日中もしくは平日夜 ・講師のタイプ：専門家や有識者 (大学教授等) と実務家教員 (地域でのプレイヤーをはじめとした実践者) 両方あるプログラム ※割合としては30%・70%くらい (専門家や有識者からは観光における国内外の調査研究されている概念・事例、実務家教員からは成功事例・成果というよりは背景や障壁、その対応策などプロセスをより知れると良いと考える) ・講義手法のタイプ：対面は講座の初めに現地ツアーなどでつくってくれると、一緒に学ぶメンバーとの繋がりもできて、その後の受講モチベーションも高まると考える。 ・特に印象に残ったプログラム名またはパート・講師：コースとしては「現代の観光地経営の動向」で、講座としては「観光産業と持続可能性(SDG's)」。 ・自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等： 1.SDG'sの観点は地域内でも関心が高いキーワードである。一方で、まだ日本ではその実態や具体的な取り組みが見えづらい中で、アメリカのタンパベイ・ディスカバリーセンターの取り組み (子供たちが主体的になって地元の生物保護や環境推進をしているなど) は参考となった。 2.今後より学びを深めていくべき内容としては「ファイナンス」。事業継承および持続可能な経営における土地・不動産の相続、補助金の活用、金融機関との連携はよりファイナンスの知識や考え方を身につけた上で進めていかねばならない。 (これらの活用・連携ができていない経営者・実践者の方のケーススタディや事例は聞きたい) 3.各々の旅館で日々勉強していることや経営を推進している状況なので、今後は地域のキープレイヤーとなる人たちでチームを組み、こうした講座を受けていく流れをつくっていきたい。	

5.付録事項

（１）受講者ヒアリング結果の詳細 和倉温泉 株式会社宝仙閣 副社長／山代温泉 宝生亭 支社長
帽子山 宗 様 （石川県七尾市・加賀市）

日時	ヒアリング概要	満足度
3/10（月）	※前頁の続き ②今回のようなプログラムが自地域の課題に特化して実施される場合 ・受講人数規模：10名以下 ※人数が増えることによる認識の違いや意思決定の遅さが出てしまうので少人数が良いと考える。 ・受講者の属性：旅館の経営者や組合の理事、自治体（観光課）の課長職、観光協会など、観光に関わるキープレイヤーには受講してもらいたい ※本来的には広く旅館以外の観光業に関わる人や水産業・農業の人たちとも連携を図っていきたいが、いきなりは難しいため、まずは旅館・観光業中心に進めていくと良いか考える。 ・自地域で解決したい課題：（選択肢の中で選ぶとしたら）地域全体への誘客（宿泊客・日帰り客）のためのマーケティングと地域（組合単位）の人材マネジメント ※自社がどうこの前に、地域としての魅力発信やPRが進んでいかないと自社に落ちていかないという考え。 ※人材確保は現状、外国人人材の採用・活用も自社・自地域では進んでおり、緊急性は低い。 ③改善点 ・受講期間でモチベーションをキープすることができなかった。（アーカイブでいつでも聞けるという甘えなど） ・学んだことをどう活かせばいいのか、現状のギャップもある中でモヤモヤを感じていた。 ④その他 ・観光DXについては、自地域では現状進んでいる状況ではなく、その理由に各事業者の理解・認識に差がある点と、どのような効果・メリットがあるかが見えていない点があり、一体となって推進ができていない。 ・団体や組織が多くあるため、こうした地域一体で取り組むべき項目はより少人数で進めていく体制をつくっていききたい。そのためのきっかけとしてこうしたプログラムを自地域特化で取り組むのは有効的であると感じている。	

<受講効果に関する考察>

- ①大前提として、各受講者がそれぞれの責任の中で受講するものであるが、受講者のモチベーションによる受講率の低さの観点から、受講初期段階でのマインドセットやコミュニケーションは受講率および受講効果アップのために改善できると考えられる。（受講初期に対面や現地視察ツアーを設けて、受講者同士のつながりを作るなど）
- ②受講者の自地域における課題感や具体的に困っていることなどを事前に押さえて、その観点も入れながらの講義内容、スタイルも講座の特徴・仕組みにしていくことで、より受講者の受講モチベーションや効果につながるのではないかと考えられる。

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 おごと温泉(株)湯元館 代表取締役財務責任者 針谷 亮佑 様 (滋賀県大津市)

日時	ヒアリング概要	満足度
初回 10/31 (木)	○本事業の目的の説明、ヒアリング協力依頼 ○事務的な話 (今後の流れ、次回MTGの日程調整)	—
11/27 (水)	○全体的な感想 全体としては満足。東京でのフィールドワークに参加できなかったため、講座としてはオンラインの①～③のみの受講。 自己紹介 (1分でパワポにまとめ、別の人に紹介させる⇒つまり強制的に質問させることで人脈が形成できる。早速自社で取り入れてみたいとのこと。) オンライン③の講座の前に振り返り (前回までのダイジェスト) があったのはとてもよかった。おかげでついていくことができた。 ○経営者として事例が多かったのはとてもありがたかった。 戦略的な話だと、観光で大きなシェアを占めるは宿・食事・買い物。ツアーは4.7%のシェア (1説には1%あればニッチ産業といえる)。 ○受講生の属性 受講生の属性が多岐にわたるのは、どちらかというと様々な角度から話を聞けるのはありがたい。 地域のリーダー的な人は、一般的には全国展開している大手の社長とかになると思う。一方おごとの方では、旅館個々では弱いので、協力しないと生き残っていけない (⇒発言権は皆同等)。 ○成功している観光地 成功には、差別化が肝。その地域にしかないものをもっと推していくべきと考えている。そのスキームを再現する・学ぶというのはあるかもしれないが、大成功しているところと同じものを真似することはできない (方程式に落とし込めるのは、中成功程度のところではないか)。ex観光で歴史を使ったところは強い。滋賀もそのように押していくべきと思う (ウォーターアクティビティなどATをやっているが、正直他でもできることと思う)。	4
12/13 (木)	○リスクヘッジ リスクというと切りが無いが、観光に絞って分かりやすく学べたと感じる。おごと温泉でも組合組織でBCP (2022頃) を作成しており、日本では初の取組とのこと。実際災害は常に我が身のこととして考えている。地域で差があったときも相互で助け合いたい。 ・自社内も緊急時のリスクマネジメントはしているが、他の方とのディスカッション時に”自社内のリスクマネジメントでは不十分で、社員の教育、災害時のお客様への対応、関係業者への共有がなされておらず困った (翻訳、清掃委託、テナントの社員等)”という話を聞いた。自社の社員はもちろんだが、リネン等の業者やエステの会社の社員など、旅館の社員ではないが、同じ館にいる方にと災害時の行動をすりあわせるなど、関係業者への教育が重要だと認識した。 ○大阪での対面講義 ・12/6の3コマの講義は講師の先生も最後まで残っており、最後のグループワークで合流があった。先生との仲も深まり、いろいろな話をすることができた。先生も社長だったりするので同じ悩みを持っていたりと相談ができてよかった。 ・福井のFTAS (福井県観光分析システム) ・JNTOのサイトを活用してのワークは実践的な学びとなり、自身でも生かせそう。 ・ペルソナを立てた売り方の手法、営業マンスタイルの講義は良かった。SNSでの戦略アイデアは役に立ったが、どう自社に落とし込むかは難しい	4

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 おごと温泉(株)湯元館 代表取締役財務責任者 針谷 亮佑 様 (滋賀県大津市)

日時	ヒアリング概要	満足度
1/30 (木)	○起業事例～ゲストハウス事業～ ・同じ宿泊業で、ゲストハウスという業態や経営スタイルが異なる方のお話であったが、宿泊業の本質的なところ（例えば、お客様にいい体験をしてもらうこと）は一緒だと感じることができた。 ・再現性はないのかもしれないが、事例やアイデアとしては参考となり、また同じ経営者として刺激は受けた。 ・もし別の事例を聞くことができるなら、世界的なチェーン（ホテル業など）の地域連携や体験型サービスについては聞いてみたい。 ○外国人観光人材の活用方法 ・外国人採用の仕方については自社でも採用を行っているため、ある程度把握している内容であった。 ・自社においては、採用コストや言語の壁などの問題があったり、二次産業と比較してまだ人手不足が深刻な状況にないため、需要と供給がマッチしていない課題は抱えている。 ・外国人は日本に稼ぐ目的で来ているより、日本文化などが好きで来ているケースが多く、京都などは人気が高く、地方は選ばれるのが難しい。 ・国によって文化も価値観が異なるので、「外国人」を一括りにして採用を考えても応用性はない。 ・地域文化や魅力などをきちんと伝える観点と国別の採用という内容も盛り込んだ内容がより必要であると考える。 ○地域観光と二次交通 ・ここ数年で注目されているライドシェアや電動キックボード、Maas、AIデマンド交通など、いろんなモビリティサービスの分類の理解が深まった。 ・こうした二次交通を進めるにあたっての障壁としては、既存の交通（バスやタクシー）や地域住民への理解で、前者は商売の競合になりうる点、後者は一般車との事故やマナーを守らないことなどが起こりうる点があるため、どう両立し共存していくか、今後いろんな地域で広まっていくものであるため、そうした事例も聞いてみたい。 ・自社としては自動運転に最も関心があり、宿泊者の送迎は工数・手間も大きい。 ○地域観光イノベーション事例 ・地域観光の概要的な話から講師（井手先生）が関わっている取り組みの事例、地域活性の実例と参考になる話が多かった。 ・自社以外に組合や委員会、観光部会、DMOなどとの関わりもあり、滋賀エリアは大阪京都からのお客様も多いため、関西圏の地域観光をよくしていかないと自社も良くならないと思っている。	4
2/26 (水)	○ウェルネスツーリズムの動向 ・存在は知っていたが、詳しく聞く機会はなかったので、ウェルネスの歴史やなぜウェルネスが必要なのか（健康商品売るのではなく、健康になってどうするのかを訴求することが大事など）を知る機会となった。 ・宿泊業としては温泉が一つポイントになり、そこを中心に衣食住と地域一体で取り組みしていくことで広がりが見えてくると感じた。 ・ただし、市場はあるが、まだまだ日本で普及していないので、自社だけで取り組むのではなく、いろんな産業・業種の人たちと推進できたらと思った。 ○発表会・パネルディスカッション ・仕事の関係で途中参加となったが、最後に参加者の方々との意見交換などができた。	3

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 おごと温泉(株)湯元館 代表取締役財務責任者 針谷 亮佑 様 (滋賀県大津市)

日時	ヒアリング概要	満足度
2/26 (水)	アンケート内容より ①今回の受講を振り返って ・満足度：4（理由：東京リアルでの講義は受けることができなかったが、全て受けたとした場合の費用相場と得られる学びの内容でいくととても効果が高いと感じている。） ・受講しやすい時期：6～7月 ※年度末は人員が最も少なく、4月は新人が入っていくタイミングを考えると、繁忙期である8～10月の前の6～7月あたりが最適と考える ・受講しやすい時間帯：平日もしくは休日の夜 ・講師のタイプ：専門家や有識者（大学教授等）と実務家教員（地域でのプレイヤーをはじめとした実践者）両方あるプログラム※割合としては70%・30%くらい（実務家は話としては面白いが、その人だからという属人性が高く、再現性が少ない点がある） ・講義手法のタイプ：有効的という観点では対面の方がいいが、現実的にはオンラインとのハイブリッド ・特に印象に残ったプログラム名またはパート・講師：地域型観光商品開発（講師：オダギリさん）、チームビルディング体験学習（講師：川崎さん）、地域観光イノベーション事例（講師：井出さん）の3つ ・自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等： 1.チームビルディングについては、リーダーとしての心構えや組織運営の仕方、メンバーの能力の掛け算など、自社や自地域で活かせることが多くあった。 2.リアルタイムでの受講や現地講義受講があまりできなく、実質eラーニング状態だったので、大きく変化的なところはなかったが、受けることができたならより変化は感じれたと思う。 ②今回のようなプログラムが自地域の課題に特化して実施される場合（雄琴で考えると） ・受講人数規模：10名以下 ※この人数が良いというよりは自地域だとこのくらいの人数になる ・受講者の属性：選択肢にある属性は関わってもらいたい※自治体は首長、議員なども入って、いろんなプレイヤーと考えていけると良い。 ・自地域で解決したい課題：（選択肢の中で選ぶとしたら）地域全体への誘客（宿泊客・日帰り客）のためのマーケティング※ただ、滋賀・大津で見ると、マーケティングする前にそもそも魅力発信にもっと力を入れ、認知を上げていかなと効果は出ないと考えている。 ③改善点 ・（自身が参加できた講座については）座学が中心で、質問や対話などインタラクティブなワークが少なく、知識を見識にしていくプロセスが講座の中であると良いと思った。 ・例えば、同じ先生で2週1セットにして、前半は座学、後半はワークで進めるなど ・観光業はお客様の層やニーズが幅広いので、人が何を求めているのかなど人の理解がとても重要であるので、そこを深められる時間を期待したい。（同じ観光業の人たちでもいろんな認識や考え方があるので、そういった部分を知る機会が持てるとより見識になっていくのではないかなと思う。）	4

< 受講効果に関する考察 >

- ①表面的、単発的な取り組み事例よりは、人の心理や根源、原則など本質的なものを大事にしている印象があり、その考えを深められる要素は講座の進め方などで工夫ができそうである。
- ②個人としての知識は限界があること、その専門家もいる中で、観光経営人材として地域をまとめるチームビルディングや組織運営に関する領域はより踏み込んだ講座やワークがあっても良いと考える。

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 京都駅前 ひふみ旅館 籠 頌平 様（京都府京都市）

日時	ヒアリング概要	満足度 4
初回 10/31（木）	○本事業の目的の説明、ヒアリング協力依頼 ○事務的な話（今後の流れ、次回MTGの日程調整）	—
11/27（水）	○全体的な感想 ツアーガイドからの参加者、DMO関係者の受講生が多かった。普段出会わない方との学びはこちらも刺激を受けるので有意義。（京都は観光協会など体制が整っている（言い方を変えると保守的・変化がない）が、十和田観光機構の方の話などを聞いていると、これから何かしなければという活動的な様子を見て、モチベーションが引き上げられたとのこと。） ○東京でのフィールドワーク 京都との違いを感じた。取り入れることができるかは置いて、見習うべきところは多かった。違うところを学ぶというのは非常に有意義とを感じる。 ex.東京では、商売を長く続けるためにも、ルールを客にしっかり守らせている（ツアー客に店の前に並ばせない。きちんとルールを教えることで、地元客の迷惑にもならない配慮。オーバーツーリズムの対策とまではいかないが、一つの切り口ではある。）。地場の人が事業を営んでいる（京都錦市場では事業者が高齢化してテナント貸しみたいになっている）。しっかりプライシングをしている。（京都ではまだまだ隣の施設の値段を気にして横並び。） ○講座の構成 よく練られていると思う。フィールドワークでインバウンド対応の現場を見て、アドベンチャーツーリズム（コト消費）、現代の観光地経営でその裏付け（統計情報・モノ消費からコト消費へ）、おてつたびと絡めてコト消費⇒人材確保にも活用できるという流れでまとまっていると言えると思う。一方、籠さんの目線では知識・経験の再確認という意味で勉強にはなったが、新しい発見というのがなかった講座もあった。（だから悪いというつもりはない。）	3
3/7(金)	○起業事例～ゲストハウス事業～・自身と同じく京都でゲストハウスを営む方が講師ということもあり、自分ごととして捉えることのできた講座だった。・特に印象に残っていることは藤田先生が自分のゲストハウスの決算書を見せてくれ、よりリアルな話であったと思う。（一般的には連盟を組むことが多い宿泊業ではあまり互いに手の内を明かさない傾向にあるため） ○外国人観光人材の活用方法・ひふみ旅館でも従業員で外国人人材活用を進めており、制度や人材紹介サービスなど基礎的なところから改めて学べた講座だった。 ○SNSマーケティング基礎・YoutubeやInstagtam、Googleのビジネスプロフィールなどの活用について理解が深まったのと、なぜこれらを活用する必要があるのか目的の整理から改めて学べた講座だった。・本講座の内容は経営層だけでなく、直接お客様と接している現場の従業員にもその意義や目的を知ってほしい内容であると思い、共有したい講座だった。	

5.付録事項

(1) 受講者ヒアリング結果の詳細 京都駅前 ひふみ旅館 籠 頌平 様（京都府京都市）

日時	ヒアリング概要	満足度
3/7(金)	アンケート内容より ①今回の受講を振り返って ・満足度：4（理由：対面講義など受講できていない講座もあるが、受講した講座においては特に実際に商売を営む方の話には熱量があり、単なる体験談ではなく、データに基づいた話も多く、刺激と発見の両方があった。（大学生の時に観光科の講座を受けていたが、知識的な話を中心だったので、こうした実践例のある講座は貴重であると思った。）） ・受講しやすい時期：7～9月 ・受講しやすい時間帯：平日夜 ・講師のタイプ：専門家や有識者（大学教授等）と実務家教員（地域でのプレイヤーをはじめとした実践者）両方あるプログラム ※割合としては10%・90%くらい（今回は実践者の話から多くの発見と刺激があり、今後のつながりも考えると実務家の方が良いと考える） ・講義手法のタイプ：オンライン受講中心にプログラム ※繰り返し学ぶことができる点がオンラインメリットであると考え。一方で、チームでワークを行いアウトプットを出すスタイルは対面の方が良い。 ・特に印象に残ったプログラム名またはパート・講師：「東京インバウンド視察研修」（講師：佐々木氏）、「アドベンチャートラベル等の商品開発」（講師：西谷氏）、「SNSマーケティング基礎」（講師：櫻井氏） ・自社または自地域でどう生かせそうか、もしくは、受講前と受講後でのご自身の変化等： 1.京都はインバウンドを意識した観光施策は必須になるので、アドベンチャーツーリズムなど日本ではまだ広まっていないツーリズムの概念や取り組みは参考になった。 2.地域で連携した取り組みは個別で近隣店舗は進めているが、地域で稼ぐという視点ではまだまだ取り組みできていないため、今後は意識したいと思っている。 3.京都はAIを活用した観光地経営がまだリアルタイムな数字に基づいて行われていない（昨年度の人数データなどを参照して予測しているなどがある）ため、その点も今後はより意識したいと思っている。 ②今回のようなプログラムが自地域の課題に特化して実施される場合 ・受講人数規模：30名以上 ※組合員全員に受けてもらいたい ・受講者の属性：旅館組合の理事・役員、観光協会、自治体（観光課）の課長職、従業員など、経営層から現場の従業員、学生アルバイトまで幅広く受けてもらいたいと考える。 ・自地域で解決したい課題：（選択肢の中で選ぶとしたら）地域（組合単位）の収支改善・強化と地域（組合単位）の人材マネジメントは優先順位は高いが、現状自地域で話し合われているテーマではないので、取り入れていきたいと考える。 ③改善点・受講内容については特になし。（対面講義やリアルタイム受講など、自身の時間が確保できなかったことが課題）	4

< 受講効果に関する考察 >

①今回ヒアリングした受講者の中でも若手人材であった側面もあると思われるが、実務家によるリアルな話は学び以上の刺激や今後のつながりといった効果があり、地域に特化された場合においても必要であると考え。②他の観光地と比較し、京都はオーバーツーリズムの課題もあるため、新しい施策の取り入れ方も魅力発信や集客という側面ではなく、環境面への配慮や自然・文化の保護などの対応という側面でより特化した講座内容が設けられると良いと考える。