

令和 2 年度
『地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務』
事業実施報告書

令和 3 (2021) 年 3 月
観光庁 参事官 (観光人材政策)

目次

1 章 要約（サマリー）	
1-1) 事業概要のサマリー	5
1-2) 各地域における事業推進結果を踏まえた推進すべき取り組み	5
1-3) 総括	6
2 章 本業務内容	
2-1) 本業務の実施内容	7
2-1-1) 本業務の概要	7
2-1-2) 本業務の実施事項、活動プロセスなどの整理	9
2-2) 先行業務（昨年度における研究調査）に対する整理	14
2-2-1) 先行業務における取り組み	14
2-2-2) 先行業務における提言	14
3 章 各協議会の取り組み整理と提言	
3-1) 各協議会における取り組み施策の整理と考察	16
3-1-1) 本事業における取り組みの全体概要（マッピング）	16
3-1-2) マッピングから見える各協議会の取り組み領域の整理	17
3-1-3) 確保の考え方と考察	22
3-1-4) 定着の考え方と考察	22
3-2) 短期的（来年度）に取り組むべき方向性	23
3-2-1) 行政の取り組み	23
3-2-2) 産学関係者の取り組み（宿泊施設等）	24
3-2-3) 産学関係者の取り組み（大学等）	25
3-3) 長期的（令和 12 年度程度）に取り組むべき方向性	26
3-3-1) 行政の取り組み	26
3-3-2) 産学関係者の取り組み（宿泊施設等）	27
3-3-3) 産学関係者の取り組み（大学等）	27
4 章 本業務実施記録	
4-1) 各協議会への効果検証の記録	29
4-2) 各地域の協議会責任者や経営者から得た意見等	29
4-2-1) 一関温泉郷協議会	29
4-2-2) 乳頭温泉組合	30
4-2-3) 湯田川温泉観光協会	31
4-2-4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会	31
4-2-5) 黒川温泉観光旅館協同組合	32
4-3) 各協議会の施策に対する効果検証	34
4-3-1) 一関温泉郷協議会	34
4-3-2) 乳頭温泉組合	36
4-3-3) 湯田川温泉観光協会	39
4-3-4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会	42
4-3-5) 黒川温泉観光旅館協同組合	43
4-4) 報告会実施の記録 ①中間報告会	48
4-5) 報告会実施の記録 ②最終報告会（全国セミナー）	50
4-5-1) 全国セミナー実施概要	50
4-5-2) 全国セミナーの実施記録 1) 観光庁	53
4-5-3) 実施記録 A1) 一関温泉郷協議会	53
4-5-4) 実施記録 A2) 乳頭温泉組合	53
4-5-5) 実施記録 A3) 湯田川温泉観光協会	54
4-5-6) 実施記録 A4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会	54
4-5-7) 実施記録 A5) 黒川温泉観光旅館協同組合	55
4-5-8) 実施記録 厚生労働省労働局	55
4-6) 全国セミナー参加申込者の集計と整理	57
4-7) 全国セミナー実施後のアンケート調査に係る集計と整理	61
4-7-1) セミナー全体に係るアンケート結果	61

4-7-2) 各協議会別のアンケート結果	69
4-8) その他会議等の記録	74
5章 全国セミナー資料	
5-1) 各協議会による整理 (全国セミナー資料) 一関温泉郷協議会	75
5-2) 各協議会による整理 (全国セミナー資料) 乳頭温泉組合	97
5-3) 各協議会による整理 (全国セミナー資料) 湯田川温泉観光協会	129
5-4) 各協議会による整理 (全国セミナー資料) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会	153
5-5) 各協議会による整理 (全国セミナー資料) 黒川温泉観光旅館協同組合	171

1章 要約（サマリー）

令和2年度

『地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務』

事業実施報告書

1章

要約（サマリー）

1-1) 事業概要のサマリー

令和2年度「地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務」は、「即戦力となる地域の実践的な観光人材」に焦点をあて、地域における人材不足の解消を目的とし、旅館やホテル等に従事する実務人材の確保や定着への取組の支援等を実施した。

本事業で、採択された5地域は、一関温泉郷協議会、乳頭温泉組合、湯田川温泉観光協会、蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会、黒川温泉観光旅館協同組合である。本業務の事務局の受託事業者は、株式会社経営革新ラボである。

各採択地域における取組みテーマ数は以下のとおりである。(詳細は2章)

- ・一関温泉郷協議会:8 施策
- ・乳頭温泉組合:7 施策
- ・湯田川温泉観光協会:7 施策
- ・蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会:6 施策
- ・黒川温泉観光旅館協同組合:6 施策

各地域における取組みは、人材確保や定着を目的とした、「観光資源・顧客資源を活かした地域や宿泊事業者の魅力の発信」といった即効性の高い施策に加え、「従業員及び顧客の満足度を高める仕組づくり」、および、「地域および顧客に対する観光業への理解・親和性の醸成」といった長期的な成果を目指す施策が実施され、各地域が抱える問題を解決するための多様な取組みが行われた。事務局は、これらの施策の推進を支援し、各地域における効果検証を行った(詳細は各地域の事業実施報告書を参照)。

各地域の取組み事例を全国セミナーにて、全国の観光関連事業者等へのヨコ展開共有を図った。全国セミナーは、新型コロナウイルス感染症に伴う緊急事態宣言の影響により、オンラインでの開催となった。

1-2) 各地域における事業推進結果を踏まえた推進すべき取組み

各地域における取組みを踏まえて、以下、推進すべきと考える。(詳細は、第3章)

(1)行政の取組み案

【短期的な取組み】

- ・各地域の取組み事例のヨコ展開方法の拡充とヨコ展開する知見の標準化
- ・短期的成果を求めず長期的な人材確保への取組みの支援
- ・多様な働き方や多様な労使ニーズを踏まえた多様な人的資源の活用支援
- ・小規模事業者で働く観光人材に特化した就業支援、啓蒙の枠組みの拡充
- ・事業推進の資金繰りの難しい事業者への対処

【長期的な取組み】

- ・10年後の新卒人材開発のための次世代の観光教育
- ・10年後以降に定年を迎える団塊ジュニア世代の第二キャリアとしての観光業従事の促進
- ・外国人労働者の観光業従事の促進
- ・他業界と比較した観光産業の相対価値や生産性の向上
- ・観光業の実務ノウハウを伝承できる仕組み構築
- ・観光人材を蓄積活用できる人材プール構築

(2)産学関係者の取組み(宿泊施設等)

【短期的な取組み】

- ・行政区域を飛び越えた組合や協議会組織の形成
- ・補助金、助成金等に頼らない組合や協議会の独自の収益源の確保
- ・長期的信頼関係の中で地域の課題を解決できるタスクフォース

- ・地域の観光資源や顧客資源を最大活用した情報発信のプラットフォーム形成
- ・従業員の働く誇りややりがいを再確認できる場の設定
- ・地域の観光人材を応援しあえる仕組みの設定

【長期的な取り組み】

- ・地域一体となった地域の魅力発信
- ・観光事業者同士の全国的なヨコの繋がり形成
- ・次世代につなぐノウハウ伝承の仕組み

(3)産学関係者の取り組み(大学等)

【短期的な取り組み】

- ・小規模観光業で働くことの価値観の醸成
- ・学校と地域や観光事業者との密接なつながり作り

【長期的な取り組み】

- ・将来の観光業従事者を開発し育成する
- ・観光学を専攻できる教育機関の拡充

1-3) 総括

観光立国を掲げるわが国の観光事業者の内、特に宿泊施設等については、従業員規模 49 人以下の小規模事業者が 90%を占める。このような小規模事業者は、単独での人材確保や育成、定着の施策の取り組みを行うことは資金的にも、人的資源的にも困難である。また、各地域において抱えている問題は異なることに加え、地域内の各宿泊施設等の事情や問題意識も異なる。

加えて、マクロ環境を踏まえると、高度経済成長期の加工貿易を主軸とした産業構成から、各国が安価な労働力を求めて生産拠点を日本から他国へ転換する中で、日本の産業構造の転換が求められている。

さらには、日本は、労働人口の減少期を迎えており、各産業において労働力の確保が難しい状況に置かれている。各業界において、働き方改革にて労働生産性の向上の取り組みがなされているが、十分とは言えない状況である。

このような状況で、観光立国を実現するためには、国内の少ない労働資源を観光産業へ誘導しなければならず、まさに労働者全体の価値観を転換しなければならない段階にあるといえそうである。その意味では、本事業の意義は大きく、各採択地域の取り組みも、地域特有の問題を解決するための有効な施策ばかりであった。各地域の取り組み内容や結果を踏まえると、下記がポイントといえそうである。

- ・地域の価値創造による顧客満足度向上と従業員満足度向上の好循環の形成
- ・個別観光事業者が抱える個別の問題を統合しながら地域一体で推進できる体制づくり
- ・他産業と比較した観光業で働くことへの相対価値や生産性の向上

一方で、まさに労働資源の構造転換を図ろうとする我が国において、各地域の取り組みだけでは限界があるのも事実であろう。国や自治体、地域団体、事業者、教育機関等が密接に連携した取り組みは、今後もさらに強化していくべきと考える。

本報告書が、観光事業者および行政における検討の助けになれば幸いである。

2章 本業務内容

令和2年度

『地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務』

事業実施報告書

2章

本業務内容

2-1) 本業務の実施内容

2-1-1) 本業務の概要

(1) 本業務の概要一覧

令和 2 年度「地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務」は、以下のように、事務局および 5 協議会とその施策により構成され、実施された。

1	本業務名称	令和 2 年度 地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務
2	本業務受託者 (事務局)	株式会社 経営革新ラボ 東京都港区高輪 3 丁目 22 番 2 号
3	本業務の目的	地域における人材不足の解消を目的とし、旅館やホテル等に従事する実務人材の確保や定着への取組の支援等を実施する。
3	本業務項目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採択地域の連絡調整を担う事務局の設置及び運営 2. 採択地域の人材確保・育成の取組に対する支援 3. 採択地域の人材確保・育成にかかる必要経費の支払 4. 自立・持続可能なノウハウの構築、横展開 5. 地域における人材確保・育成のためのノウハウ構築 6. 人材確保・育成の取組の横展開 7. 事業総括
4	採択地域における 事業名称	令和 2 年度 地域における観光産業の実務人材確保・育成事業（研究調査事業）
5	採択地域 (協議会)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一関温泉郷協議会 2. 乳頭温泉組合 3. 湯田川温泉観光協会 4. 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会 5. 黒川温泉観光旅館協同組合
6 各採択地域（協議会）の取り組み		
A1	一関温泉郷	<ol style="list-style-type: none"> 1. YouTube チャンネルの開設と採用 PR 動画による発信 2. 仕事体験プログラムの導入 3. 就職フェア等への出展 4. 就職・移住フェアへの出展による温泉宿で働く魅力発信 5. 各施設共同による採用オペレーション機能の構築 6. 従業員を対象としたアンケートによる就業環境の課題抽出 7. 従業員参加型の業務改善ワークショップ 8. 従業員参加型の業務改善マニュアルの整備
A2	乳頭温泉	<ol style="list-style-type: none"> 1. 働いている人に焦点を当てたプロモーションビデオと専用ウェブページ制作 2. 採用関連の SNS 開設による求人票からは得られないリアルな宿泊業の魅力発信

		<ol style="list-style-type: none"> 3. インターンシップ生との温泉女将の対談設定によりリアルな宿泊業への理解醸成 4. A ターン説明会による温泉で働くことの魅力発信（秋田県出身者の採用） 5. 中抜け勤務をなくした新シフト設定による1人あたり業務負荷の軽減 6. こどもお仕事参観日による従業員への仕事への誇り醸成 7. 宿の予約管理業務のアウトソース促進により従業員の業務負荷の軽減
A3	湯田川 温泉観光	<ol style="list-style-type: none"> 1. プロモーションビデオによる温泉街で働く魅力の発信 2. ファンネットワークを活用した SNS による人材募集 3. ファンネットワークを活用した短時間勤務の人材プールの構築と仕組化 4. インターンシップによる実際の就業環境の体感 5. 現従業者の知識を結集した従業者向けの歴史と文化の教育ビデオ制作 6. 従業者への継続的教育と教育認定制度 7. 副業の勤務制度の構築による多様な働き方の推奨
A4	蓼科観光	<ol style="list-style-type: none"> 1. 休日に観光業で働く女性を支える為の子どもの預かりの場の運営（子育てシェアハウス山ん家） 2. 山ん家のイベントへの体験参加による子どもを預けて働くことへの安心感の醸成 3. 「躍女広場」リーフレットによる地域の観光業で活躍する女性の周知と採用告知 4. 山ん家フェスの開催による女性が子育てしながら安心して観光業で働いている実態の地域との共有 5. 山ん家フェスにおける求人と子供預かりの告知 6. 女性が観光業で罪悪感なく働ける取り組みの発信（HP、PV）
A5	黒川温泉	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人材採用・育成の WEB サイトを活用した[黒川で働き暮らす]イメージの発信 2. 中抜け勤務をなくした新シフト体制の確立による多様な人材確保 3. 島根県海士町視察による組合組織による地域一体となった人材活用の仕組みの模索 4. 採用広報パンフレットによる[黒川で働き暮らす]イメージの発信 5. 黒川塾（リーダー育成プログラム）による各旅館のリーダークラスの期待役割認識とスキルの向上 6. [小国郷の暮らしと生業]研修による従業員の地域への愛着・誇りの醸成

(2) 本業務の目的

我が国の観光産業は、国内総人口の減少・少子高齢化、世界規模での産業構造の転換、国内観光需要の成熟、訪日外国人観光客の飛躍的な増加や ICT の発展など、大きな環境変化に晒されている。

このような中、平成 28 年 3 月末に安倍総理を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」において、新たな目標が掲げられると共に、今後に向けた新たな方向性についても取りまとめられた。そのなかで、観光産業の人材育成は重要な柱のひとつとして位置づけられているところである。

今後、観光産業を我が国の成長に資する基幹産業とし、さらに高いレベルの観光立国を目指すためには、観光産業の担い手を「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」から「観光の中核を担う人材」、「即戦力となる地域の実践的な観光人材」さらには「観光教育」の 4 層構造により育成・強化していく必要がある。

本業務では上記4層構造のうち、「即戦力となる地域の実践的な観光人材」に焦点をあて、地域における人材不足の解消を目的とし、旅館やホテル等に従事する実務人材の確保や定着への取組の支援等を実施する。

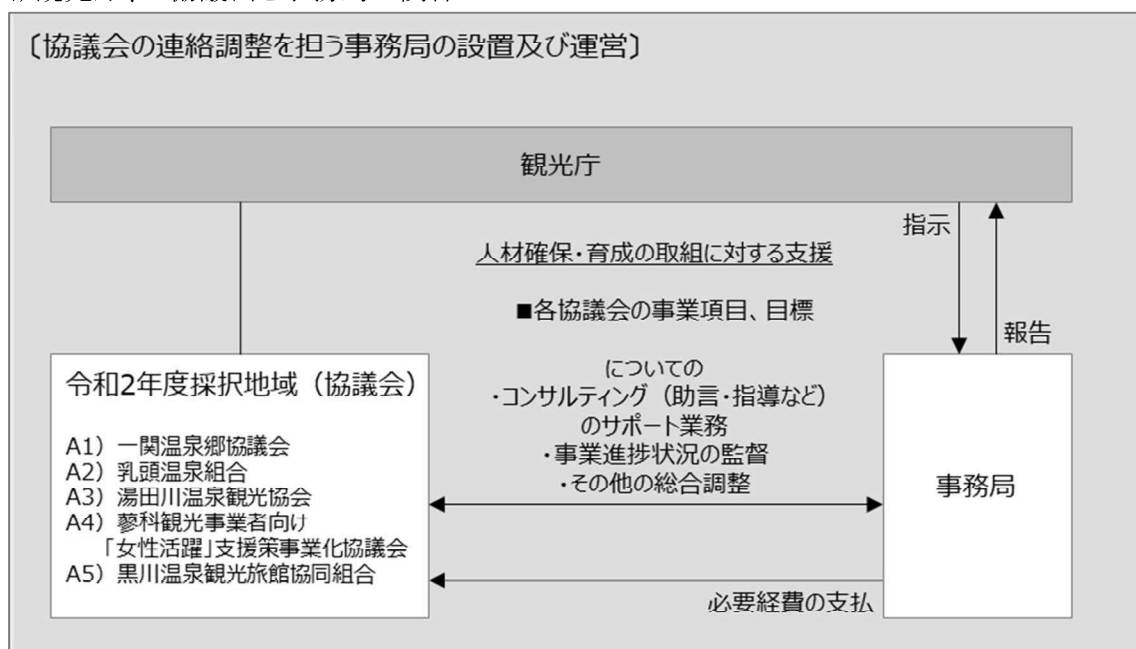
2-1-2) 本業務の実施事項、活動プロセスなどの整理

(1) 採択地域の連絡調整を担う事務局の設置および運営

本業務受託者である株式会社経営革新ラボが、事務局を担った。本事務局は、5 協議会の事業の目標達成、または目標を上回る成果をなし得るよう円滑かつ効果的な運営を行った。観光庁、5 協議会と事務局の関係は、下図のとおりである。

事務局は、採択地域(協議会)の人材確保・育成の取組の効果検証(成果の確認・課題の洗い出し等)を行い、どのような取組を、どのような方法で実施するべきか等を明確にし、地域における観光産業の人材確保・育成の取組のノウハウを確立することをめざしている。

(図) 観光庁、5 協議会と事務局の関係



(2) 自立・持続可能なノウハウの構築、横展開

① 地域における人材確保・育成のためのノウハウ構築

採択地域(協議会)の人材確保・育成の取組の効果検証(成果の確認・課題の洗い出し等)を行い、どのような取組を、どのような方法で実施するべきか等を明確にし、地域における観光産業の人材確保・育成の取り組みのノウハウを確立することを行った。

② 人材確保・育成の取り組みの横展開

採択地域(協議会)の効果的な取り組みを全国へ横展開した。全国セミナー(最終報告会)をオンラインにて開催し、各採択地域(協議会)での事業報告および取り組みの成果について発信した。

全国セミナーを開催するまでの各採択地域における情報共有等を、グループウェアを活用し、ネット上でもノウハウ等の共有を行う横展開の場を設定した。その詳細を、次項に記述する。

(3) 本業務推進上の各協議会の間における横展開の工夫等

宿泊業を含む観光業界における弱みとして、横の情報共有が少ないことが、本業務を行う中でもそれを理解した。他の業界、例えば製造業や小売等に比し、少ない。日常の業務に忙殺される、また全国に広く観光業は点在していることから、業界内で集まるなどの機会を設定することに難しさがあるのであろう。その結果、業界内における問題・課題、そしてその解決手段について、共有する場面が必然的に少なくなるのだろうと考えられる。この問題は、業界団体や地域団体がリードし、解決を図る必要がある。

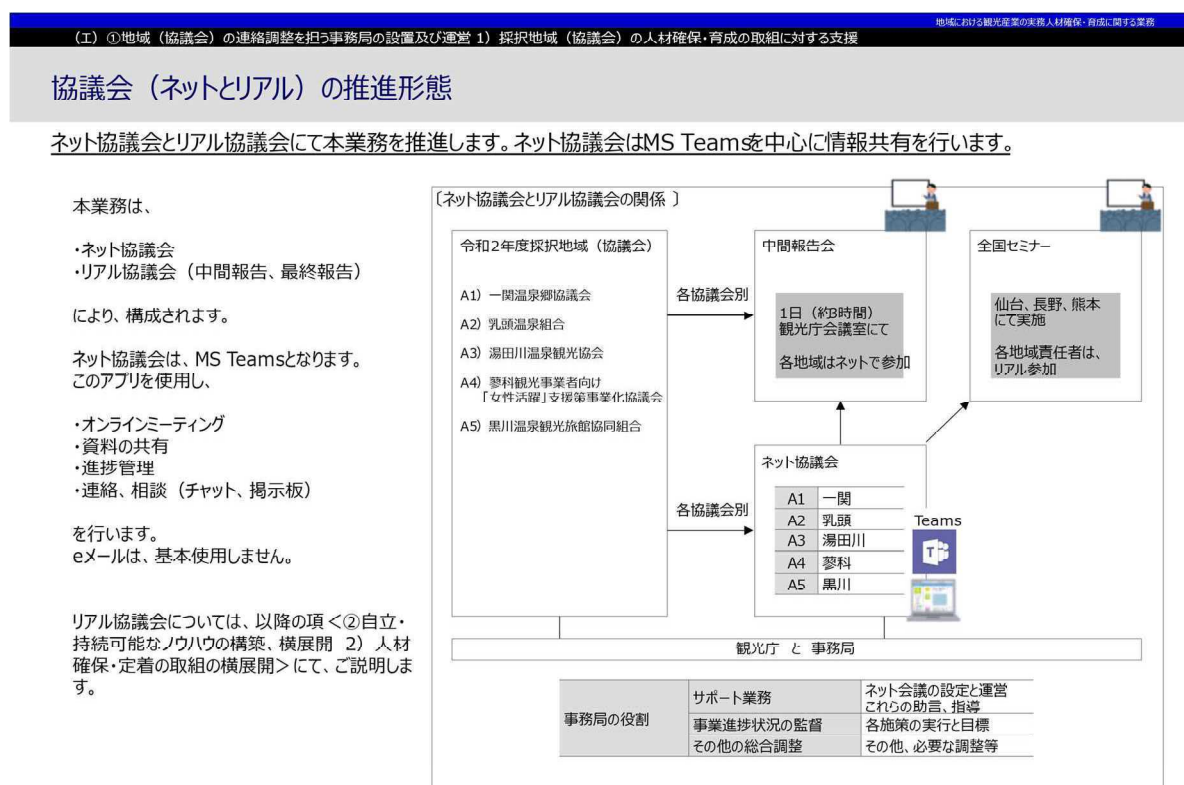
本業務では、このような問題意識から、コミュニケーションや情報共有を効果的に進める方策を講じた。5 協議会の間におけるコミュニケーションや情報共有、また観光庁、事務局との連絡、相談を容易にするため、グループウェアを使用し、その解決を図った。

具体的には、MS Teams をコミュニケーション、情報共有のプラットフォームとして採用し、その上で、様々なコミュニケーションや情報共有を行った。

その結果、課題解決に関して、同じ課題を持つ協議会間でより良い解決策の発見に至るなどの効用を得ることができた。また、協議会間でのコミュニケーションが進み、気軽に相談できる関係が醸成されるなど、想定以上の効用を得る結果となった。例えば、その関係は現在も継続し、令和 3 年度の取り組み課題とその方策について具体的な内容を議論、相談を行うなど、本業務において活動を行った 5 協議会の関係は強固なものとなり、現在も続いている。

その推進形態は、以下の図のとおりである。

(図) 各協議会との推進形態(グループウェア・プラットフォーム)



(4) スケジュール

本年度は、新型コロナウイルス感染の拡大により、本業務の開始時期が遅れながらも、観光庁、5 協議会および事務局が揃い本業務は始動した。その年間のスケジュールは次図のとおりである。

(図) 年間推進スケジュール

2020年											2021年			
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4				
イベント					① 中間 報告会 (日時未定)			① ② ③ 全国セミナー (2月)						
各協議会 ↑ 事務局	第1回は 実行計画説明 オンライン会議 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦										⑧ ⑨	⑩ ⑪ ⑫		
	ネット協議会 (Teams)										進捗管理 (Excel)			
	計画と準備							A1,A2,A3,A4,A5 5協議会における 効果検証 (日時未定)	事業経費 支払報告書 2月末日締め 3月5日までに事務局へ			事業経費 支払 4月末日予定		
観光庁 ↑ 事務局		9月末締から月次報告 (未締め、月初報告)		月次 報告1	月次 報告2	月次 報告3	月次 報告4			事業総括 報告書 3月05日 (提出予定)				

30

(図) 進捗管理の方法

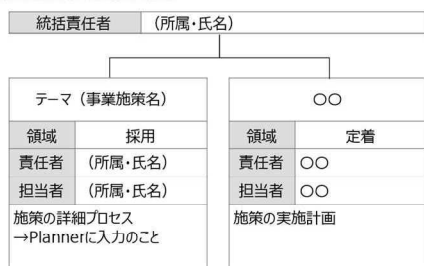
(工) ①地域 (協議会) の連絡調整を担う事務局の設置及び運営 ① 採択地域 (協議会) の人材確保・育成の取組に対する支援

協議会 (ネット、オンライン会議) の進め方 と 進捗管理

事業内容、事業目標を各地域ごとに具体化し、効果を確実にします。(協議会との初回ミーティングでの議題と各地域への依頼)

様式「〇〇協議会 事業計画 (採用と定着に係る施策と目標) 一覧表」を整理してください。
その内容に基づき、助言、指導等を行い、施策を遂行します。

《推進体制の整理の例》



P	会議で確認	P	会議で確認
D	実施→進捗	D	実施→進捗
C	実績確認、時期	C	実績確認、時期
A	挽回策、追加策	A	挽回策、追加策

《事業成果を確実に上げるための各地域との確認事項 (相互理解)》

1. 進捗の見える化 (Planner)
2. 推進体制 (左図)
3. テーマ (事業施策) の優先順位
4. 実施計画 (具体策、方法とその期限)
5. P (初期計画、見直し計画 → 会議で確認)
6. D (実施 → 進捗管理で確認)
7. C (所定の時期にその実績を確認 → 達成、未達成を判断)
8. A (未達成の場合の挽回策、追加策を各地域は策定する)

実施計画の適正性を事務局で精査を行い、場合によっては各地域に助言等を行います。

進捗の見える化は、進捗管理アプリにその状況を都度、
各地域のリーダへ入力していただきます。
オンライン会議で、進捗に遅れが出ている事項についての策を考えます。

16

(5) 推進管理

各採択地域(協議会)の施策推進状況を把握するため、進捗管理表(Excel)を作成し、その進捗状況の管理を確実にし、推進を行った。進捗上の状況は、MS Teams において都度更新し、その内容を事務局および各採択地域(協議会)とも共有を行った。またそれは、各採択地域(協議会)間においての牽制も行う(横の協議会の進捗状況が見えることで、自協議会を自律する)ことにより、進捗を確実にしている。

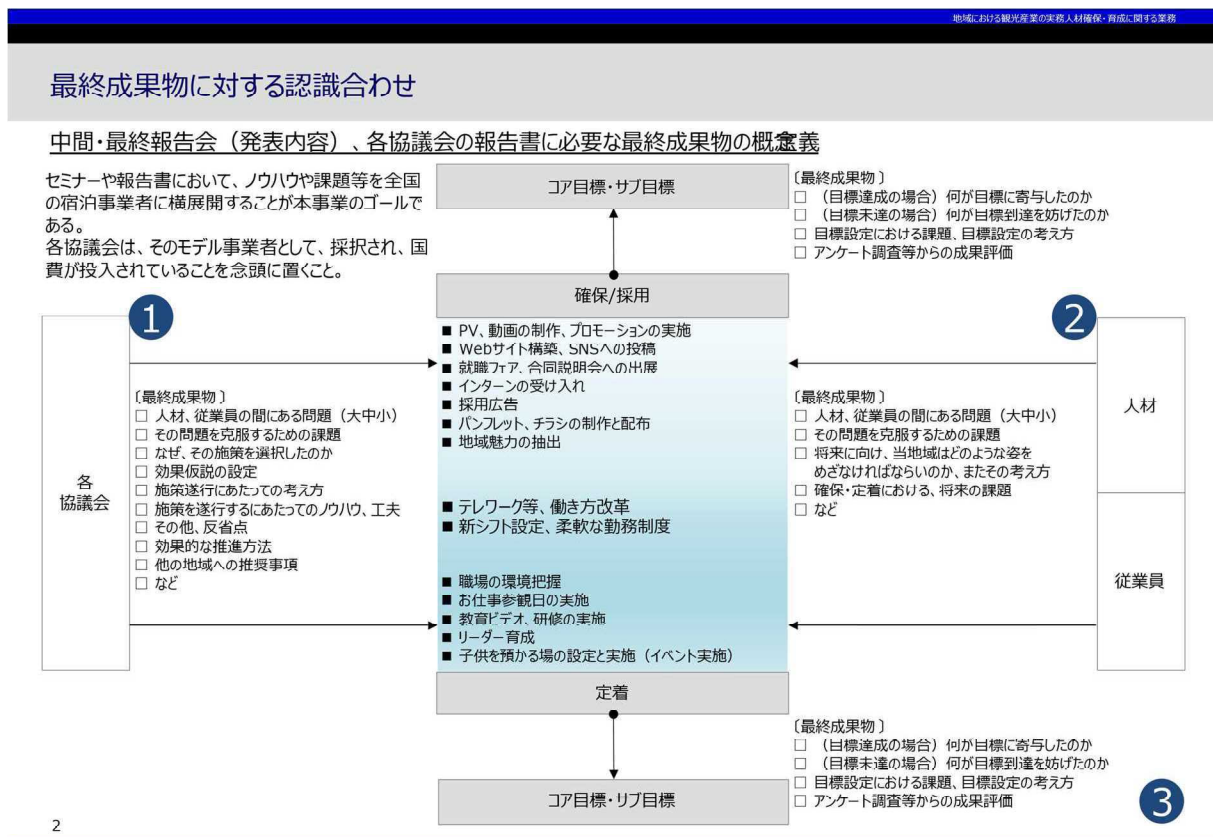
また、進捗状況はオンライン会議(月2回程度の開催)において、確認を行い、推進に遅れが生じている施策については、その対策を検討し実行を行い、施策推進とその目標達成に注力した。(前図)

(6) 各協議会との研究調査事業に係る認識の共有

各採択地域(協議会)が行う事業は、研究調査事業である。各採択地域(協議会)が取り組む施策とその目標(指標またはKPI、目標値)の達成はもちろんのこと、その過程で得たノウハウや課題等を、全国セミナーや各採択地域(協議会)が取りまとめる報告書において伝えまた記述することが重要となる。

これらのノウハウや課題等を具体的にし、共有化するとともに、その概念定義を各採択地域(協議会)、観光庁および事務局の間で共有を図った。

(図) 研究調査事業としての最終成果物の認識合わせと定義



(7) その他特記事項等

政府が取りまとめた「就職氷河期世代支援に関する行動計画」において本業務(「地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務」)が組み込まれている。そのため、就職氷河期世代支援については、各採択地域(協議会)において同支援に資する取り組みが含まれるようコンサルティング(助言・指導等)を行った。

具体的には、各採択地域(協議会)が採用に関する施策を行う場合、就職氷河期世代を可能な限りその世代を対象とすること。また、全国セミナーにおいて、就職氷河期世代を聴衆参加者に含み広く告知を行った。

2-2) 先行業務（昨年度における研究調査）に対する整理

2-2-1) 先行業務における取り組み

本業務を開始するにあたって、先行業務の整理を行った。

『令和元年度(平成31年度)「地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務」実施報告書』の「第4章 今後の展開」において総括を行っている。

この報告書では、<「観光産業、特に宿泊事業者に対する厳しい見方」を無視することはできない状況下である>とし、<思い切った変革を観光産業側でしていかなければならない環境下であり、観光立国を旨とする我が国では、今後、真摯に取り組む必要がある>と結論づけている。観光産業に係る人々は、どのような思い切った変革を行えばよいのか。また我が国はどのように真摯に取り組めばよいのか。この報告書ではその具体的内容には触れていない。

しかしながら、3つの例示を行っている。それは、次のとおりである。

- 1.働くモチベーションを維持する必要がある
- 2.個々の宿泊施設で個別に人材を採用することには限界がある
- 3.短時間労働や期間労働による人材確保機会がある

採択地域(協議会)に対し聞き取り調査を行うと、確かにこれらの問題・課題を地域は抱えていることがわかる。地域における観光産業の実務人材の確保と育成の視点で考えると、どのような問題・課題、その大きさ、階層などがあるのか。この3つが解決すると人材の確保と育成が可能になるのか。これらの点は、その報告書において明らかにされていない。

本業務では、これらの問題・課題を意識し、推進を行っている。

2-2-2) 先行業務における提言

今後の方向性について、先の報告書において触れている。その内容を整理すると、以下の表となる。

◆事業の方向性

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | 観光実務人材の働く場の多様性と働き手のニーズに対応する取組の推進 |
| 2 | 観光実務人材の働く場と働き手のマッチングによる新たな「職域」の創造 |

◆今後の展開案

- | |
|--|
| <p>〔1 観光産業（主に宿泊産業）の働き手ニーズに対する働く場の提供促進〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 全国の温泉旅館で働く場を確保し、観光実務人材に職場を提供（旅館組合やDMOを通じた宿泊施設等への斡旋） <p>〔2 学生、就職氷河期世代、シニア等の観光産業に対する興味関心の醸成〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 学生のビジネススキル（コミュニケーション力）向上啓発 ◆ 就職氷河期世代に期待を寄せている職場の紹介 ◆ 子育て世代のすき間時間をビジネス化 ◆ シニア世代の生きがいづくりと潜在ニーズの掘り起こし <p>〔3 観光実務人材に対するマッチングの場の提供〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 学生 就職氷河期世代、シニア等が活躍できる職場への誘導 ◆ 学生 短期ワーキングホリデー（お試しインターン） ◆ 子育て世代 在宅作業によるすき間時間の活用 ◆ シニア 中抜け時間に対応したフレックス勤務 <p>〔4 中小旅館・ホテルの経営・構造への提案〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 観光産業で働くことで得られる魅力の向上（キャリアパスの明示等々） |
|--|

また、具体的な施策として、次の7つの施策が挙げられている。その内容を一覧にした。本業務においても同様の施策に取り組んでいる。これらは全国の宿泊施設が共通に持つ課題の一部であろうと想定できる。

◆先行業務が示す7つの施策

確保	1	PV*等による地域の職の紹介
確保	2	就職相談会への出展による接点強化
確保	3	学生インターン制度等への接点強化
定着	4	地域内コミュニケーションの強化と地域の一体感醸成
定着	5	将来にわたる人材確保定着に対する地域内の合意形成
定着	6	ワークシェア
確保および定着	7	流動人口定着策促進

(注* PV:プロモーションビデオ)

上記の先行業務が示す7つの施策を推進するため、以下の4つの条件も必要であると記されている。

1. 観光産業(主に宿泊産業)の働き手ニーズに対する働く場の提供促進
2. 学生、就職氷河期世代、シニア等の観光産業に対する興味関心の醸成
3. 観光実務人材に対するマッチングの場の提供
4. 中小旅館・ホテルの経営・構造への提案

これらの先行業務により行われた提言を踏まえ、本業務に取り組むこととした。

3章 各協議会の取り組み整理と提言

令和2年度

『地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務』

事業実施報告書

3章

各協議会の取り組み整理と提言

3-1) 各協議会における取り組み施策の整理と考察

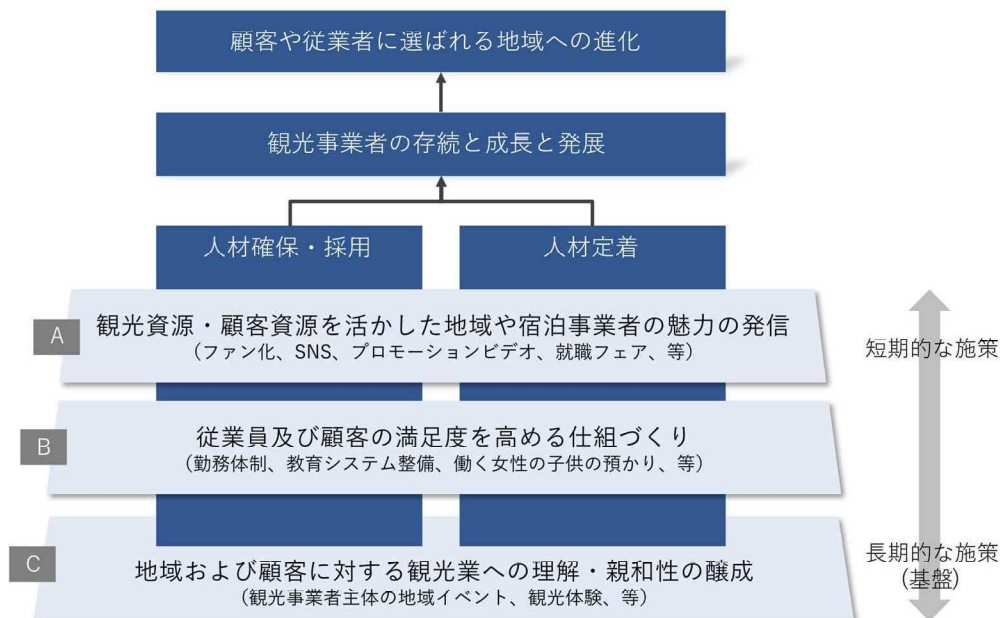
3-1-1) 本事業における取り組みの全体概要（マッピング）

本事業の直接的な目的は、観光事業者の存続と成長および発展のために重要な経営資源である人材を確保・採用することと同時に、現在の人材の定着を図るものである。そして、最終的には、観光事業者が存続、成長、発展することで、顧客や従業員に選ばれる地域へ進化することが大きな目的となる。

この目的を達成するために、各地域では、大きく3領域の施策を実行している。1つは、A:観光資源や顧客資源を活かした地域や宿泊事業者の魅力を発信すること、2点目として、B:従業員や顧客の満足度を高める仕組みづくり、3点目として、C:地域および顧客に対する観光業へ理解を促進し、親和性を醸成することである。

「A:観光資源・顧客資源を活かした地域や宿泊事業者の魅力の発信」は、短期的に人材採用や定着の成果につながる即効性の高い施策である。加えて、「B:従業員や顧客の満足度を高める仕組みづくり」「C:地域および顧客に対する観光業への理解・親和性の醸成」は、即効性は低いが中長期的に効果を得られる施策であり、即効性の高い施策と同時並行で行うことが求められる施策である。各地域の取り組みは、それぞれの地域が掲げるビジョンや、ビジョンを実現するための人材面からみた課題を踏まえた上で、即効性の高い短期的な施策だけでなく、地域の基盤を構築するような長期的な施策を織り交ぜた取り組みとなっている。

(図) 各協議会が取り組む施策構造の全体図



3-1-2) マッピングから見える各協議会の取り組み領域の整理

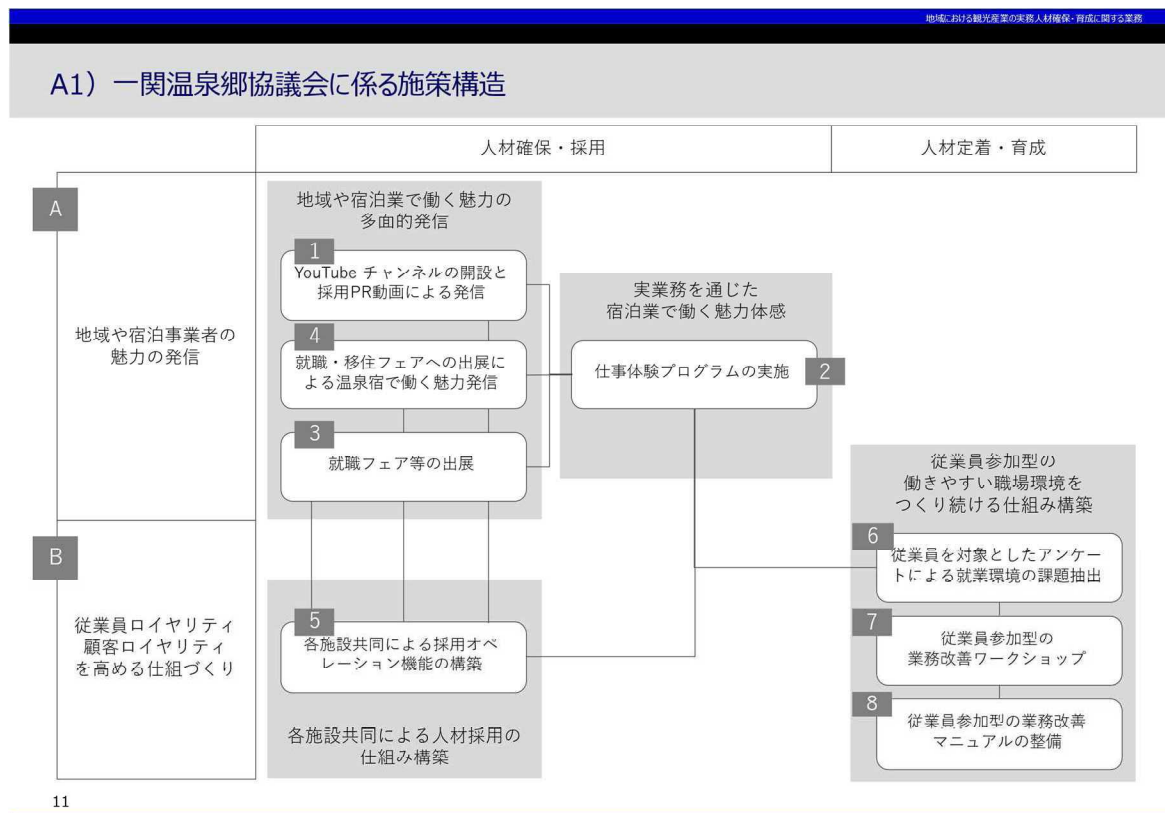
(1) 一関温泉郷協議会の取り組み領域

一関温泉郷協議会の取り組みは、A:観光資源・顧客資源を活かした地域や宿泊事業者の魅力の発信の領域および、B:従業員及び顧客の満足度を高める仕組みづくりの、2領域の取り組みであった。

A:魅力発信では、特に、人材確保・採用を目的に、就職フェア等やYouTubeチャンネルをはじめとする多様な媒体を活用しながら地域や働く魅力を多面的に発信する取り組みであった。

また、B:従業員の満足度を高める仕組みとして、人材確保・採用を目的とした地域の各施設共同による人材採用の仕組みを構築することや、人材定着・育成を目的に、課題抽出アンケートの実施を踏まえた業務改善ワークショップを行い、継続的に業務改善が推進されるよう業務改善マニュアルの整備といった取り組みが行われた。

(図) A1) 一関温泉郷協議会が取り組み施策構造



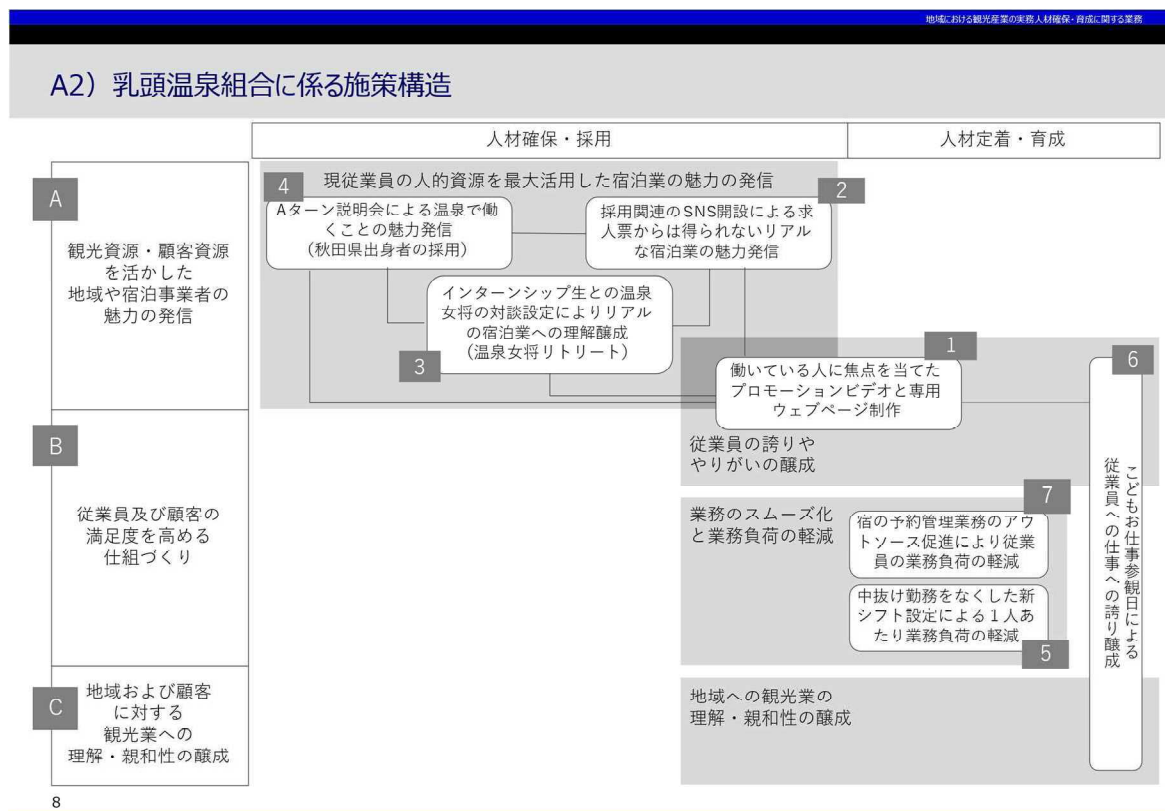
(2) 乳頭温泉組合の取り組み

乳頭温泉組合の取り組みは、A:観光資源・顧客資源を活かした地域や宿泊事業者の魅力の発信の領域および、B:従業員及び顧客の満足度を高める仕組みづくり、さらには、C:地域および顧客に対する観光業へ理解の促進の、3領域の取り組みであった。

A:魅力発信では、特に、人材確保・採用を目的に、A ターン説明会や SNS 解説と運営といった取り組みを行った。さらに、現任の温泉宿の女将の実際の声を発信するといった温泉女将リトリートといった、現従業員の人的資源を最大活用した取り組みであった。B:従業員の満足度を高める仕組みとして、人材定着・育成を目的に、業務のスムーズ化と業務負担を軽減するためのテレワークによるアウトソースや中抜け勤務をなくした新シフトの設定等の取り組みを行った。C:地域および顧客に対する観光業への理解・親和性の醸成として、お仕事こども参観日の開催といった取り組みが行われた。

乳頭温泉組合の取り組みの特徴として、従業員の誇りややりがいを醸成する施策や、従業員満足度の向上を高める施策に特徴がある。

(図) A2) 乳頭温泉組合が取り組む施策構造



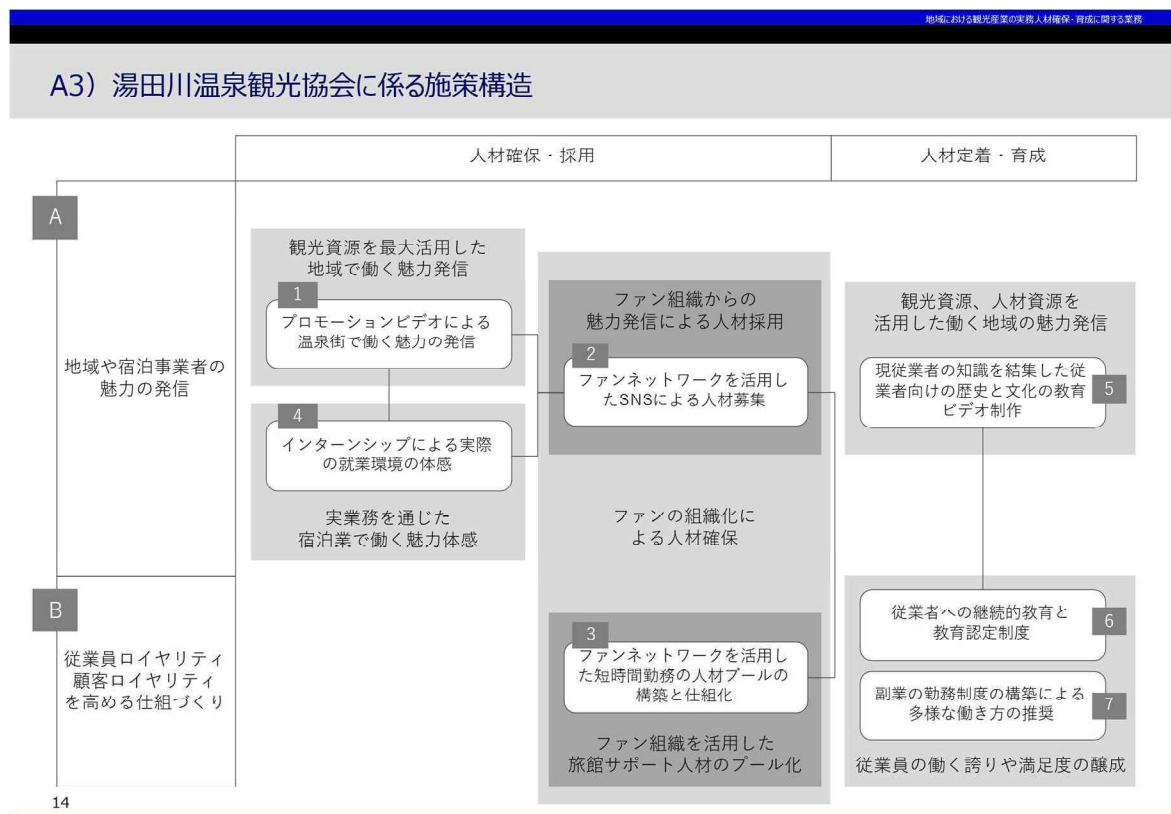
(3) 湯田川温泉観光協会の取り組み

湯田川温泉組合の取り組みは、A: 観光資源・顧客資源を活かした地域や宿泊事業者の魅力の発信の領域および、B: 従業員及び顧客の満足度を高める仕組みづくりの、2 領域の取り組みであった。

A: 魅力の発信の取り組みとして、人材確保や採用を目的とした、地域で働く魅力を発信するための PV 作成や、人材定着や育成を目的とした歴史と文化の教育ビデオ制作といった取り組みが行われた。B: 従業員の満足度の向上の取り組みとして、人材定着・育成を目的として、研修と地域活動の認定や、柔軟な勤務制度の構築と移行といった取り組みが行われた。

湯田川温泉組合の大きな特徴は、魅力の発信および従業員・顧客の満足度を向上する仕組みの横断的な取り組みとして、ファンの組織化による人材確保が挙げられる。SNS ファンネットワークを構築し、ファン組織から魅力を発信することで人材採用につながる取り組みや、ファン組織を活用した旅館をサポートする人材をプール化する取り組みである。ファンを組織化することで、地域の人材確保への成果と、顧客満足度向上の実現の相乗効果を狙った取り組みとなっている。

(図) A3) 湯田川温泉観光協会が取り組む施策構造



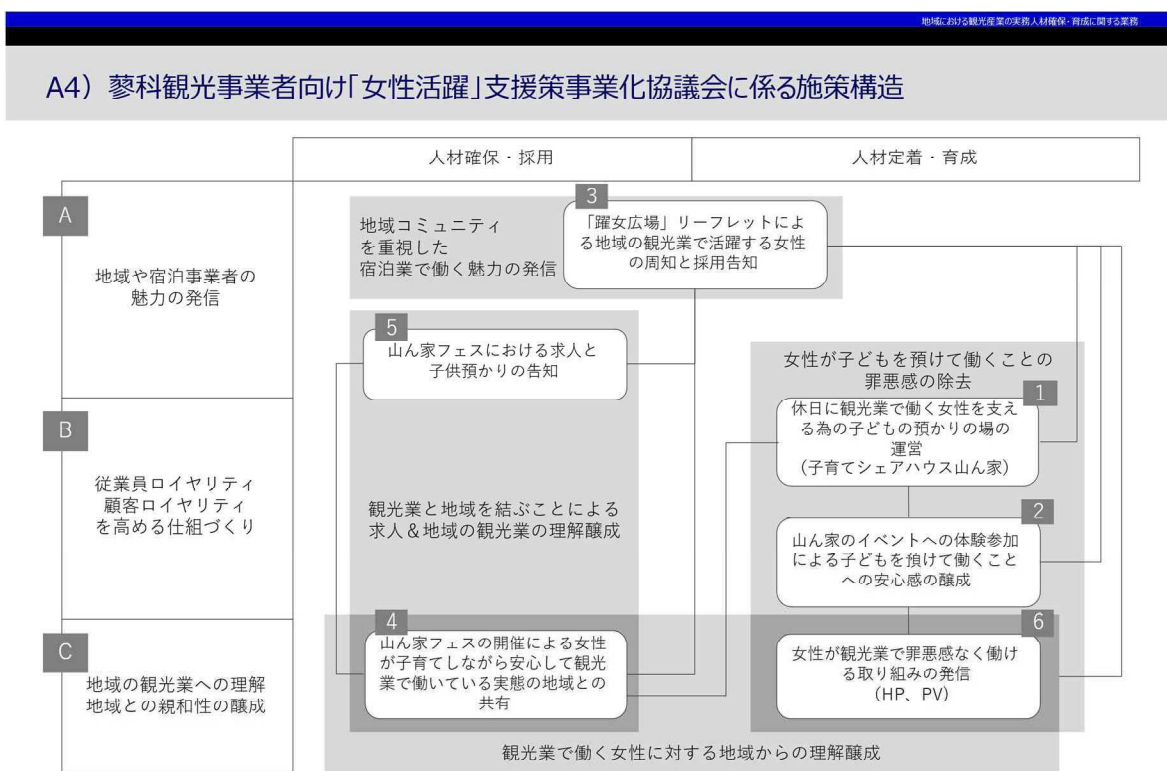
(4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会の取り組み

蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会の取り組みは、A:観光資源・顧客資源を活かした地域や宿泊事業者の魅力の発信の領域および、B:従業員及び顧客の満足度を高める仕組みづくり、さらには、C:地域および顧客に対する観光業へ理解の促進の、3領域の取り組みであった。当協議会の取り組みは、働く女性にターゲットを絞った取り組みであることが特徴である。

A:魅力発信の取り組みでは、観光業で活躍する女性に焦点を当てた発信を行っている。また、B:従業員の満足度を高める仕組みづくりでは、女性が子どもを預けて働くことの罪悪感を除去するための様々な取り組みとなっている。さらに、C:地域の観光業への理解醸成や地域との親和性醸成の取り組みでは、フェスを開催することで、地域と観光業を密接につなぎ合わせる施策が行われた。

蓼科観光の取り組みの大きな特徴は、女性が罪悪感なく働けるための施策を、短期から中長期的な取り組みを横断的に多面的に実施していることである。

(図) A4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会が取り組む施策構造



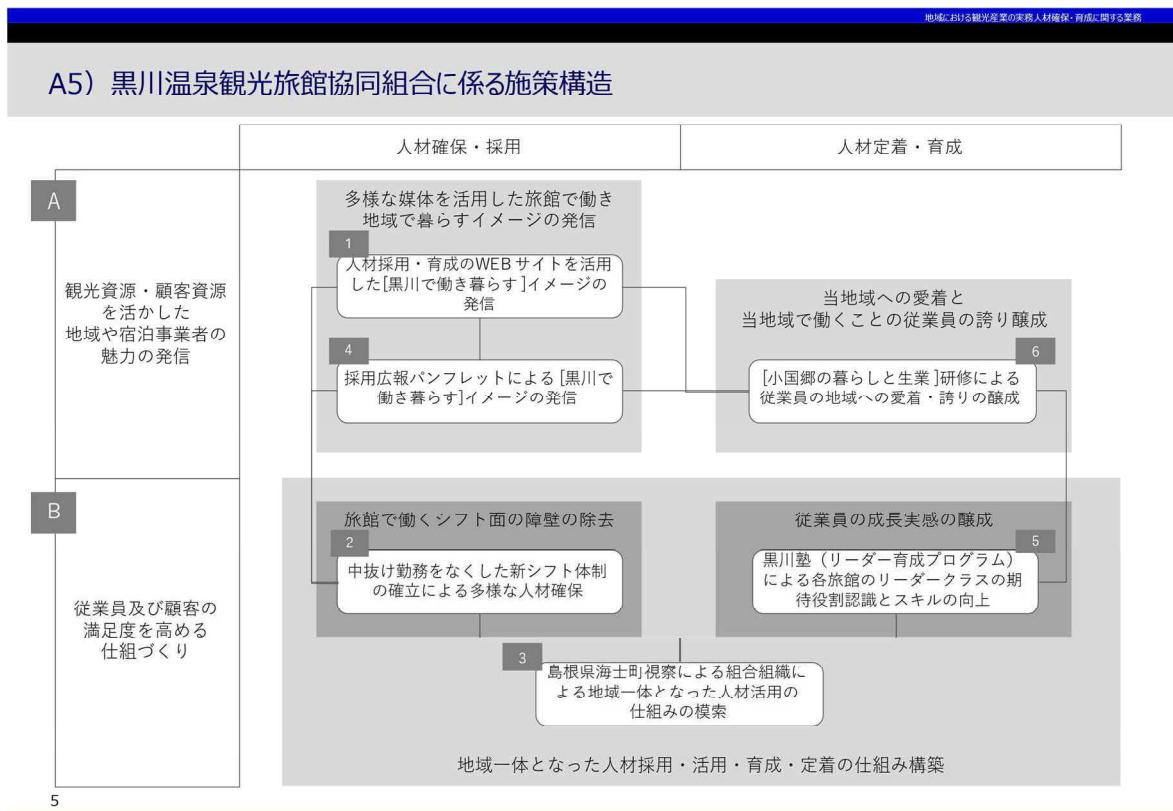
(5) 黒川温泉観光旅館協同組合

黒川温泉観光旅館協同組合の取り組みは、A:観光資源・顧客資源を活かした地域や宿泊事業者の魅力の発信の領域および、B:従業員及び顧客の満足度を高める仕組みづくりの、2領域の取り組みであった。

A:魅力の発信の取り組みとして、人材確保や採用を目的とした、地域で働く魅力を発信するための Web サイトの作成や採用広報パンフレット制作、人材定着や育成を目的として、地域の愛着と地域で働くことの誇りを醸成するための研修の取り組みとなっている。B:従業員の満足度の向上の取り組みとして、人材確保・採用を目的としたシフト面の障壁を除去する取り組みや、人材定着・育成を目的とした、リーダー育成プログラムの開発と実施といった取り組みが行われた。合わせて、地域一体となった人材採用・活用・育成・定着の仕組みを構築するために、先進的な取り組みを行っている島根県海士町の視察等により、自地域への課題を設定する取り組みが行われた。

黒川温泉の大きな特徴は、地域一体となった、自地域の暮らしや文化を大切にしたい、情報発信や従業員教育である。

(図) A5) 黒川温泉観光旅館協同組合が取り組む施策構造



3-1-3) 確保の考え方と考察

各地域の人材確保のための取り組みで重点が置かれていた取り組みは、それぞれの地域の観光資源や顧客資源を有効活用した、地域一体となった発信であった。具体的には、自治体や民間事業者が行う就職フェアといった場に地域として参加することや、地域や組合や協議会等の組織の Web サイト、SNS や YouTube チャンネルの立ち上げ、パンフレットの作成・配布といった施策である。これらの施策は、働く場所を探索している潜在的な従業員に対して、情報発信をすることで、潜在的な従業員自らが当地域へアプローチすることを期待する取り組みであり、マーケティング上では、プル型のプロモーションといえる。

観光業は、小規模事業者が多いため、経営資源は乏しいケースが多い。そのため、事業者単独で情報発信を行うことは、発信力が弱くなる傾向にある。そのため、組合や協議会等の組織が一体となり情報を発信する場や手段を構築することは、非常に大切である。そのため、地域一体となった情報発信をする場や手段を、持ち合わせていない地域にとって、採用情報を発信する手段を構築することが出来たことは、必要な人材を確保するための情報発信基盤を構築するという意味で第一歩となったものと思われる。

しかし、プル型のプロモーションでは、情報を求める対象者(本事業の場合は、職を求めている人)の行動様式を踏まえた上で、その行動様式に適合した場で、タイミング良く、対象者が欲しい情報を広く提供することがポイントとなる。各地域の取り組みは、それぞれの情報発信媒体を連動させながら組み合わせ、面的に対象者の行動様式に合わせて、タイミングよく発信するという観点では、総じてやや不十分な点が残った取り組みとなった可能性が高く、今後の課題となりそうである。

一方、プル型とは逆、プッシュ型のプロモーションの取り組みも、人材確保において有効な手段であると想定される。プッシュ型のプロモーションとは、職を求めている個人に対して、ピンポイントで、情報提供し採用を促すアプローチである。就職ニーズのありそうな人や組織へ直接アプローチし、就職を促進するアプローチであり、一般的には手間がかかる。蓼科観光におけるフェスの開催等は、組合や協議会等の組織がイベントを企画して、独自の情報発信の場を作り、そこで、誘引した対象者へ直接就職相談のアプローチする取り組みが、プッシュ型のプロモーションの一つといえそうである。しかし、本事業へ参加した多くの地域の人材確保の取り組みでは、プッシュ型のアプローチはほとんど無かったものと思われる。これは、採用活動等へ金的資源、人的資源を十分に投じることが出来ないそれぞれの地域の事情があるものの、今後の観光事業者にとって、人材確保をする上で、有効な一つの方法といえそうである。

また、短期的な情報発信のみならず、将来の働き手を開発するために、地域に観光業の実態を知ってもらうための働きかけや、地域の子供にアプローチして将来の観光業で働くことの動機付け等、長期的な取り組みも見られた。

3-1-4) 定着の考え方と考察

人材の定着は、現在従事している従業員が抱える問題を解決するアプローチと、従業員の誇りややりがいを醸成するアプローチの両面が必要となる。本事業に参加した各地域の取り組みは、それぞれの地域の現状を踏まえたうえで、中抜けシフトの改善や、業務負荷の低減等を図るといった従業員が抱える問題を解決する施策を講じていた。併せて、従業員の誇りややりがいを醸成するために、地域の文化や観光資源を理解する取り組みや、複数の事業者間での相互の従業員がコミュニケーションを取れ、かつ、従業員の成長感の実感を得るための研修会の取り組み等を講じていた。

また、各地域の取り組みの中には、従業員の誇りややりがいの醸成が、顧客の満足度向上につながり、その結果、地域としての価値が高まり、人材確保への繋がりも期待できる取り組みも見られた。黒川温泉における研修や、乳頭温泉のプロモーションビデオ制作は、従業員の定着につなが

る施策でありながら、人材確保にもつながる施策であったものとする。これは、一つの目的に対して取り組む施策が、他の領域に対して好影響を及ぼしあう例といえそうである。

さらに、観光事業者は、小規模事業者が多く、それぞれの事業者で従事している従業員は他事業者で従事している従業員とのヨコのつながりを持ちにくい傾向にある。そのため、各従業員が抱えている問題意識を共有できる場が乏しく、結果として職を離れるといったことが起きているものと思われる。このような状況に対して、地域が一体となった研修等の場を設けることで、地域の複数の事業者の各従業員間で情報交換等を行うことが促進され、問題意識や悩みが共有され、結果として、働き続ける動機にもつながると考えられる。各地域で実施した取り組みの中でも、各事業者間の従業員のヨコの繋がりを設定する取り組みが見られた。

3-2) 短期的（来年度）に取り組むべき方向性

3-2-1) 行政の取り組み

本事業における各地域の取り組みを踏まえ、以下 5 点を行政に提言したい。

(1) 各地域の取り組み事例のヨコ展開方法の拡充とヨコ展開する知見の標準化

本事業は、採択された 5 地域の人材確保、育成、定着に関わる取り組み事例を、全国の観光事業者や地域へヨコ展開することが目的の一つとなっている。現在の取り組み方法は、全国セミナーを実施し、観光関連事業者等に対して、採択された 5 地域からの発表を行い、かつ、資料のみの共有となっている。しかし、この方法は、5 地域の発表資料を除いては、全国セミナーに参加した事業者等のみが、採択された 5 地域の取り組み内容や結果を知ることができる方法となっている。5 地域の発表資料を見ただけでは、それぞれの地域の取り組みで得られた成功のための知見や失敗に至った知見を得ることが難しいのが実情である。

そこで、全国セミナーの情報については、各 5 地域の説明内容の録画データや Web など広く公開することも今後の検討としたいところである。

前述のとおり、生の事例を共有することは非常に大切な取り組みであるとする。一方、横展開の対象となる地域は、すべて個別の問題を抱えており、採択された 5 地域の事情とは異なると思われる。本来、改革等の横展開は、生の事例を展開することに加えて、生の事例から得られた知見を形式知化し、成功のための共通のポイント、失敗しないための共通のポイントを標準化した状態で展開することが好ましいと考えられる。そのため、単なる事例紹介といった横展開方法ではなく、過去採択された全地域の取り組み内容の実情を確認し、その内容を踏まえて人材確保や採用・定着に関わる取り組みのポイントを整理し標準化する方法をとることが有効ではないかと考えられる。

(2) 短期的成果を求めず長期的な人材確保への取り組みの支援

もともと、人材の確保・育成・定着の取り組みは、各地域や事業者にとって長期的な取り組みである。事業が単年度となっていると、実質的な、活動期間は半年間程度となる。そのため、採択する地域の取り組みがどうしても短期的に完結できる取り組みだけがクローズアップされることになる傾向にある。このような事業では、採択 5 地域の取り組みから本質的な有効な知見を得ることが限定的になるものと考えられる。そのため、事業単位を単年度とせず、数年単位での複数年度での取り組みを各地域にて実施し、その事例からの知見を整理し横展開することも必要であるとする。

(3) 多様な働き方や多様な労使ニーズを踏まえた多様な人的資源の活用支援

現在の実務人材の確保・育成・定着の取り組みは、あくまでも観光事業者が正社員やアルバイトやパートタイム従業員を直接雇用することや、現従業員の就職継続を主眼に置いているように、

感じられる。実際には、個人の働き方は、業務委託や副業、遠隔からの観光事業者への関与といった具体的に様々な形態が想定される。また、雇用する観光事業者にとっても、多様な契約形態を想定し、柔軟に人的資源を活用したいニーズも存在する。

また、地域においては女性の活躍を促進したい地域もあれば、新卒者を採用したいがうまくいっていない、そもそも地域人口が減少している、といった具合に地域が抱える人的資源確保、定着に関わるニーズは様々である。そのため、全国の観光地域が維持発展につながるよう、各地域の多様な問題を解決できる課題を事例として作り上げる取り組みが必要と考える。

そのためには、採択地域を選定するときに、取り組みによって蓄積される事例や知見のバリエーションを増やせるような視点を重視することが良いのではないかと考える。

(4) 小規模事業者で働く観光人材に特化した就業支援、啓蒙の枠組みの拡充

特に、小規模の観光事業者で働くことへの啓蒙や、小規模の観光事業者と労働者を結び付ける就業支援等の枠組みをより拡充することも必要である。行政からの小規模観光事業者で就業することの価値観を醸成するための積極的な情報発信や、行政が主催する職業マッチングの場やサイトの運営、観光人材を養成する学校等への関与、観光人材に特化した就業支援のための助成金等の枠組みを再整理し拡充することが挙げられる。大規模事業者ではなく、小規模事業者での就業に特化した枠組みを拡充することが想定される。

(5) 事業推進の資金繰りの難しい事業者への対処

本年度の事業において、資金繰りが難しく、1年間の事業費用の立替に苦慮している地域が見受けられた。国費を活用して、取り組みを行いたい観光事業者や地域は、資金的に苦慮している地域が多いはずである。そのため、様々な事業を推進するための費用は、3か月や6か月といった分割での精算も視野に入れることも一案である。

3-2-2) 産学関係者の取り組み（宿泊施設等）

宿泊施設等の観光事業者が、実務人材を確保・育成・定着を促進するためには、観光事業者単独のアプローチと、地域一体となったアプローチの2つが想定される。本事業は、あくまでも地域一体となったアプローチを主軸においている。そこで、地域一体となったアプローチに特化した推進として以下が重要であると考えられる。

(1) 行政区域を飛び越えた組合や協議会組織の形成

地域共通の観光資源を活用しながら、地域一体となって人材の確保、育成、定着等に取り組むときに、行政区域が足枷となる場合がある。地理的に近い場所でありながら、行政区域が異なるため、採用活動等の発信を共同で行えないといった事例が、本年度の採択地域の中でも見受けられた。今後、宿泊施設等の観光事業者は、行政区域に左右されず、顧客や労働者の目線になった区域を踏まえて共同できる範囲を設定することが好ましい。

(2) 補助金、助成金等に頼らない組合や協議会の独自の収益源の確保

人材採用や定着を地域一体となって取り組むときに、どうしても解決しなければならないのが資金の確保である。本年度の採択地域の中で、湯めぐりパスの販売といった組合組織の収益源が安定的に確保できている地域は、様々な取り組みを行うことでの金銭的な障壁は解決される。経済的に自立した組合や協議会を形成するために、組合等の組織の独自の収益源を確保することが不可欠である。

(3) 長期的信頼関係の中で地域の課題を解決できるタスクフォース

組合や協議会等が独自の収益源を確保され、様々な取り組みに対する金銭的な障壁が解決されたとしても、地域の問題をあぶりだし整理した上で、人材確保や定着等に対して、有効性のある課題に取り組むことができなければ、地域の観光事業を守ることは難しいと思われる。

そこで、乳頭温泉の取り組みのように、長期的に信頼関係をもって、地域に密着して課題解決できるタスクフォースの存在が重要となる。これらのタスクフォースが地域との信頼関係を築くには、5年といった長い期間を要する。そのため、各地域に浸透しつつあるDMOといった形態に限らず、長年の地域との信頼関係を形成でき、かつ、人材採用や定着だけでなく地域の大小様々な課題を解決し、観光事業者や地域全体の成長に寄与できる組織を、地域の中から形成することが好ましい。そのためには、現在の複数の観光事業者が協力して、このようなタスクフォースを形成することが、ひとつの策であると考えられる。

(4) 地域の観光資源や顧客資源を最大活用した情報発信のプラットフォーム形成

人材確保、定着のために短期的な取り組みとしては、観光資源や顧客資源を最大活用した情報発信のプラットフォームを形成することが重要である。地域一体となったWebサイトやYouTubeチャンネル、また、SNS等、地域外部だけでなく地域内部へ情報発信できるプラットフォームを構築し、複合的に情報発信することが必要となる。

(5) 従業員の働く誇りややりがいを再確認できる場の設定

本年度の5採択地域の中で、多くの地域が取り組んでいた施策の一つが、従業員の誇りややりがいを再確認できる場の提供であった。典型的な施策として、地域一体となった研修会やワークショップが挙げられる。研修会やワークショップで、従業員どうしの繋がりを持つことで、相互に自身の職業としての誇りややりがいを再確認できる場となる。加えて、地域で制作するPV(プロモーションビデオ)も、従業員の誇りややりがいを醸成する場になる。特に、PVに従業員が出演することで、自らが地域の代表者であるという意識が芽生え、働くことへの誇りを醸成することにつながるものと考えられる。

(6) 地域の観光人材を応受援しあえる仕組みの設定

多くの小規模観光事業者は、短時間で多様な仕事を柔軟に行える人材を求めている。また、必要なタイミングも事業者によって異なる。そのため、小さな地域内において、事業者間が従業員の応受援助しあえる仕組みを構築することも、大切な施策ではないかと想定される。湯田川温泉では、顧客ネットワークを活用したスポット仕事を紹介できる仕組みを構築しようとしており、このような取り組みが事例として参考となり、応用可能性を検討されたい。

3-2-3) 産学関係者の取り組み(大学等)

観光の実務人材の採用・確保・定着という観点で、大学や専門学校や高等学校の重要な役割は、以下であると想定される。

(1) 小規模観光業で働くことの価値観の醸成

特に人材不足に陥っている小規模の観光事業者で働くことについての価値観を、教育機関の段階から醸成することは大切な取り組みであると想定される。

(2) 学校と地域や観光事業者との密接なつながり作り

学校等に存在する潜在的な観光人材を、小規模の観光事業者の就業へ結びつけるためには、日常的に、学校と地域や観光事業者とのあいだで密接な信頼関係を形成することが不可欠である。そのためには、学校や観光地域との間で積極的な情報交換や、共同イベント等の実施、実践的な職業訓練の場の提供といった取り組みが想定される。

3-3) 長期的（令和 12 年度程度）に取り組むべき方向性

3-3-1) 行政の取り組み

長期的な取り組むべき方向として、以下が想定される。現在も取り組みがなされている課題もあるが、これらをより強化していくことを想定し記述している。

(1) 10 年後の新卒人材開発のための次世代の観光教育

長期的な取り組みとして考えられる方向として、第一に、次世代の観光産業における従業者の開発と育成が挙げられる。その中でも、10 年後の新卒人材を開発するため、未成年世代に対する観光教育等を通じた観光業で働くことへの教育と啓蒙が必要と考える。

行政として、子供の仕事体験や観光体験の機会を提供することにより、多くの子供世代が、将来の夢として、観光業で働くことを掲げるようになることが具体的な目標イメージであろう。

これらの観光教育は、未就学児から始め、小学校世代から、中高等学校世代へと段階に応じて実施することが必要である。特に、商業高校や工業高校等の観光専門教育機関等への転換を支援することも考えられる。

(2) 10 年後以降に定年を迎える団塊ジュニア世代の第二キャリアとしての観光業従事の促進

長期的な取り組みとして考えられる2つ目の方向として、10 年後以降に定年を迎える団塊ジュニア世代の観光業従事への第二キャリアとしての転換促進が考えられる。現在、観光業で従事していない団塊ジュニア世代に対して、観光業の魅力や、国内産業における観光業の重要性を啓蒙し、社会貢献の一環として、第二キャリアで観光業への従事を訴えかける取り組みが想定される。

(3) 外国人労働者の観光業従事の促進

長期的な取り組みとして考えられる3つ目の方向として、長期的な労働人口減少に対応し、労働力としての外国人の受け入れ促進である。日本のあらゆる産業における共通課題ではあるが、観光立国を掲げる日本において、海外から見た日本の各地の観光資源を再定義するためにも、また、外国人観光客への言語的対応のためにも、観光業における外国人労働者の有効活用は大きな課題といえそうである。

(4) 他業界と比較した観光産業の相対価値や生産性の向上

さらに、前述の課題を実現するためにも、観光業従事者の社会的な価値や立場を、他産業と比較して相対的に向上することが求められる。賃金や勤務時間、福利厚生等を含め、観光業の就労条件が他業界よりも優れており、労働者が競って、観光業で従事したいと考えるような立ち位置をつくり上げる必要がある。加えて、観光業で働くことが、観光立国の日本において社会的に重要な役割を担うことにつながることを、啓蒙することが求められる。合わせて、少ない労働力でも観光需要に対応できるような生産性向上への取り組みが必要である。

生産性向上に必要な要件は、設備投資と人材投資である。その投資に必要な資金確保、そして資金確保の前提となる需要創造が、観光業における最大の課題である。そのための政策が行政に求められる。

その政策を受け、観光業や宿泊業等の各事業者は、将来の業界や自社の持続的成長に向けて考え、自立自走できる人づくりに取り組み、これら両輪が動き始めることにより観光業の将来に多くの人が希望を感じ、人材の確保、定着へとつながる。

(5) 観光業の実務ノウハウを伝承できる仕組み構築

現在、観光業で従事しているベテラン世代から、次の世代に実務的ノウハウを伝承するための仕組みを構築することも重要な課題といえそうである。そのために、現状の観光実務関連の検定

や資格といった制度を整理し、加えて、全国共同的に教育を行えるような仕組みを構築することに、行政が支援することも一案として考えられる。また、個別の観光事業者や地域における地域の文化や観光資源についての伝承の場への支援することも有効な施策である。

(6) 観光人材を蓄積活用できる人材プール構築

労働市場において観光人材の需要が伸びることを想定して、観光業で働く人材を国内や地域において有効活用できる情報プールを構築することも有効な施策方向と考えられる。これは、国が支援するまでもなく、民間企業が推進する可能性も高いが、民間の取り組み状況をモニタリングしながら、必要に応じて国の政策として推進することも視野にいれることを想定する。地域を活性化し、対外的に発信する役割を担う人材バンクは、現在存在するが、観光業における実務を行う人材に焦点を当てた取り組みへと拡張し成長させることが好ましい。

3-3-2) 産学関係者の取り組み（宿泊施設等）

宿泊施設等が行うべき長期的な取り組みとして、以下が想定される。

(1) 地域一体となった地域の魅力発信

地域や宿泊施設等が行う長期的な取り組みとして第一に挙げられるのは、単なる採用情報の発信ではなく、長期的な視野にたち、地域の観光資源の魅力を発信し、観光客を誘引することである。観光需要が高まり、就業需要が向上すると、従業者の就業条件も向上することにつながる。その結果として、観光業に従事したい人材も自然と地域に吸引されることになると思われる。

(2) 観光事業者同士の全国的なヨコの繋がり形成

現在の観光事業者の組合や団体は、全国レベルとなると、観光事業者の中でも大企業が主体となり、運営されている傾向にある。しかし、大企業と中小企業、零細企業はそれぞれ、人材面を含めて経営課題は異なる。そこで、類似の事業規模の事業者同士が全国的にヨコの繋がりを形成し、共通の経営課題の解決へ協力できる仕組みを構築することも必要ではないかと思われる。そして、類似事業規模のヨコの繋がりをプラットフォーム化し、その中で、人材確保や育成、定着課題を取り扱うことも有効な方向であると考えられる。

(3) 次世代につなぐノウハウ伝承の仕組み

宿泊事業者や地域において、長期的視野にたち、地域の文化や観光資源や、実務ノウハウについての暗黙知を形式知化し、伝承できる仕組みを構築することが必要である。次世代への伝承しながらバトンを渡していく仕組みを、宿泊施設等の個別の取り組みと、地域全体としての取り組みを峻別して、推進することが好ましい。

3-3-3) 産学関係者の取り組み（大学等）

大学や専門学校や高校等が取り組むべき長期的な課題は以下が想定される。

(1) 将来の観光業従事者を開発し育成する

観光立国を目指す日本において、教育機関において、次世代の観光業従事者を開発し、育成することは非常に重要である。これは、未就学児の段階、小学校教育、中高等教育といった段階に応じた、長期的な取り組みが必要と考える。特に、高等学校教育以降は、観光業に特化した教育機関をさらに充実し拡大していくことが必要であろう。

(2) 観光学を専攻できる教育機関の拡充

国内において観光学や観光 MBA を専攻できる教育・研究機関はまだ少ない。将来の観光立国を目指す日本において、観光学や観光を専門とした学科を履修する人材を増やすことは不可欠であろう。各教育、研究機関においてこれらのコースが拡充されることを期待したい。

4章 本業務実施記録

令和2年度

『地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務』

事業実施報告書

4章

本業務実施記録

4-1) 各協議会への効果検証の記録

本事業における各協議会の取り組みを実地で検証する「効果検証」を1月に行った。ただし、令和3年(2021年)1月7日、新型コロナウイルス感染症対策として、緊急事態宣言発出となったため、現地での調査を最短時間で効果的にすべての施策を検証するよう効果検証を行った。

(1)実施目的

採択地域(協議会)の人材確保・育成の取組の効果検証(成果の確認・課題の洗い出し等)を行い、どのような取り組みを、どのような方法で実施するべきか等を明確にし、地域における観光産業の人材確保・育成の取組のノウハウを確立することを目的とする。

またその際、採択地域(協議会)に対して事務局から現地調査と取材を行う。また、業務マニュアル等、実際に制作された文書等は、開示可能な範囲において、各採択地域(協議会)との共有、横展開に活用することを目的とする。

(2)開催概要

採択地域(協議会)に対し、以下の日程で、効果検証を行った。効果検証は、事務局から2名が各地域に出向き、各採択地域(協議会)の取り組みについて検証を行うとともに、上記実施目的を満たす活動を行った。その詳細については、以降、各協議会の項で述べる。

1	一関温泉郷協議会	令和3年1月19日(火)
2	乳頭温泉組合	令和3年1月13日(水)
3	湯田川温泉観光協会	令和3年1月18日(月)
4	蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会	令和3年1月27日(水)
5	黒川温泉観光旅館協同組合	令和3年1月25日(月)

4-2) 各地域の協議会責任者や経営者から得た意見等

効果検証を行う過程において、採択地域(協議会)の責任者(組合長、協議会理事長、宿泊施設の役員など)から、観光地域、組合づくりなどに対する意見を伺う機会を得た。これらの意見を踏まえ、3章において提言を行っている。

4-2-1) 一関温泉郷協議会

効果検証を行う前に、一関温泉郷(巖美溪をはじめとする複数の温泉郷が直線距離で約25kmにある集まり)に関する問題・課題について整理を行った。

1	日時	令和3(2021)年1月19日(火)	
2	場所	巖美溪温泉 いくし園	
3	参加者	協議会	千葉 敏則(協議会事務局、いくし園支配人) 佐藤 柁平(一般社団法人 いわて圏) 櫻井 陽(一般社団法人 いわて圏)
		事務局	経営革新ラボ(2名)

(敬称略)

当協議会としては、一関温泉郷としてのまとまりを打ち出したいところであるが、まだ進まないところも多い。巖美溪の限られた範囲に限定すると、宿泊施設は5軒(計約160室)あり、そのまとまりは強いといえる。人材採用、定着については、本年度に本格的に取り組みを始めたこととなる。本事業に参加することより、各宿泊施設の経営者と意見交換が始まり、また他の地域との相対比較が出来るようになった。地域内での横のつながりが強くなったことで、課題解決のための一歩となっている。

ワークショップ研修の実施によって、27歳の若手(約10年勤務)から、働く意欲につながった、との声をもらうなど、組織の活性につながっている。本事業ときっかけに取り組んだ施策は、その目標達成だけでない効果を生んでいる。

組合維持	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一関市から毎年、補助金がありそれを原資に組合を維持する。一関市からの補助金を宿泊施設と組合で分配(1/2ずつ)する。 ■ 広域でのまとまりを作るため、岩手県との調整を行うも、調整が続く。
人材採用 人材定着	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人が定着しないことが通例となっている。そのため、年間10名程度を採用することで従業員数が維持できる。 ■ 2年程度就業すると辞める人が多い。
最近の状況 その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ GOTO停止に伴い、補助金の範囲で観光客の利用金額に対する補助を試験的に行った。(一関市との調整済み) ■ 組合は、人材の教育など宿泊施設共通でのメリットを追求することを進めている。 ■ 地域には「かんぼの宿」があるが、かんぼの宿と地域の宿泊施設との業務上の情報共有は難しい。(例えば、業務マニュアルなどの地域での横展開)このような情報を横展開出来るような方策を行政機関等に望みたいところである。

4-2-2) 乳頭温泉組合

効果検証を行うにあたって、組合長と宿泊施設経営者から、意見を聞き取ることができた。効果検証と合わせて、記述しておきたい。

1	日時	令和3(2021)年1月13日(水)
2	場所	乳頭温泉郷 休暇村
3	参加者	協議会 佐藤 貢一郎 (株式会社妙の湯 代表取締役) 竹内 貴祐 (乳頭温泉組合長、休暇村 支配人) 佐藤 奈央維 (グローバルプロモーション株式会社) 佐々木 優花 (グローバルプロモーション株式会社)
		事務局 経営革新ラボ (2名)

(敬称略)

乳頭温泉郷においては、他の地域と同様に組合を結成しているが、その運営は特徴的かつ効果的である。その特徴、ノウハウ、コツなどを、参加者からヒアリングすることができた。その内容を領域ごとに整理を行った。

組合形成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域にある宿泊施設の中で誰かがリードを取るとなると、それはとても難しい。 ■ しかし、乳頭温泉郷の場合は、休暇村(一般財団法人 休暇村協会)が中立的立場でとりまとめ役としての組合を担うことで、最適なバランスを実現している。 ■ そのため、組合が機能していると考えられる。
組合維持	<ul style="list-style-type: none"> ■ 乳頭温泉郷は、理念、目標が明確で、常にそれらを膨らませ共有化することを意識している。 ■ 組合は、運転資金を維持し続けることが重要である。つまり、カネがなくなると、組合は崩壊するリスクがある。
組合運営	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組合が独自に収入を得る仕組みを作ることができたことにより、現在も組合の運用を可能にしている。 ■ 組合収入は、温泉利用料である。(詳細は非公開) ■ 乳頭温泉の場合、組合の運営をグローバルプロモーション株式会社(株式会社妙の湯のグループ会社)が行うことで、組合業務を一元的、専任で行うことで組合業務を円滑に行っている。
人材採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 乳頭温泉郷では、まずは誘客(プロモーション)を各宿泊施設共同で行うことから始まった。 ■ その中から人材採用も共同で行うことに、メリットがあることが見えて来た。(これまで、経営が異なる宿泊施設間において人材採用の話をしていないが通例であった) ■ また人材採用を施設(法人)ごとに採用をすると失敗すると、ある著名な方から助言を得たことがきっかけでもある。
人材定着	<ul style="list-style-type: none"> ■ 宿泊地域で個別に採用活用をこれまでは行っていた。採用活動を地域共同で取り組み始めたのは、平成31(2019)年からである。地域でまとまることによるその期待効果は大きいと実感する。

	<ul style="list-style-type: none"> ■ しかしながら、乳頭温泉郷は仙北市内（市街地）から 30～40 分（夏時期の通勤時間、冬季であれば、さらに時間がかかる）ため、人材の採用にはまだまだ苦労が多い。 ■ 例えば、家族の介護がある場合、乳頭温泉郷まで働きに出ることは通勤時間の上で障害となり、このような事例の場合は市街地で職を求める傾向にある。
最近の状況 その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ GOTO トラベルによる需要の拡大と、その停止による需要縮小は、人手不足、余剰を短期間で発生することとなり、経営的な苦しみが続く。 ■ 適正人員（人件費）を確保することは、経営上の大きな課題であるにもかかわらず、需要が上下に大きく変動することは、地域の企業、地域にとって苦しい。 ■ 人材の確保は、地域にとって大きな課題であり、安定した需要になるよう政策をお願いしたいところである。 ■ DMO は本来の目的に沿って、再考の余地があるのかもしれない。地域、広域をまとめ、価値を創出する DMO であってほしいと願う。 ■ かつては、家族でやっている旅館が多く、後継者不足に悩んでいたが、現在は後継者づくりも進み、宿泊施設の次世代経営者も安定しつつある。 ■ 乳頭温泉郷のブランド価値も高まりつつあり、人材が戻って来る傾向にある。

4-2-3) 湯田川温泉観光協会

効果検証を行うにあたって、湯田川観光協会会長と NPO 法人やまいろ代表から、組合活動、協議会活動に係る意見を聞き取ることができた。効果検証と合わせて、記述しておきたい。

1	日時	令和 3（2021）年 1 月 18 日（月）
2	場所	理太夫旅館
3	参加者	協議会 庄司 丈彦（湯田川観光協会 会長、つかさや旅館 代表） 伊藤 卓朗（NPO 法人やまいろ 代表）
		事務局 経営革新ラボ（2 名）

（敬称略）

現在は、8 宿泊施設（計約 200 名収容可能、非正規を入れて従業員は約 40 名）、約 10 年前は 16 宿泊施設あり、縮小しているが現在は安定している。鶴岡市は、UNESCO 食文化登録都市（歴史野菜）に登録されている。孟宗竹の竹林もあり、名産としている。これらの資産をまだまだうまく活かしてきていないと言える。

地域の大きな問題としては、これらの歴史や名産を伝える努力を怠っていることが挙げられる。地域のお祭り毎年の処理型イベントとなり、新しい人、若い人に良さが伝わらず、人材不足になっていると考えられる。

組合形成	■ 観光協会長、会計など役員は、輪番制となっている。
組合維持	■ 観光協会は、宿泊施設からの会費、寄付、補助金等を運営資金としている。
組合運営	■ 観光協会は、最小の予算でイベントなどを運営していくことはできるが、新たな取り組みは、難しい。また事務局の安定的な運営も難しいかもしれない。
人材採用	■ 人材採用については、観光協会ですべて発信するケースと宿泊施設個別で発信するケースがある。
人材定着	■ 本事業で、研修、地域活動の認定を行うことで、従業員の意識が高まってきている。
最近の状況 その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中期的な（2 または 3 年程度）視点での行政支援、研究調査を行政にはお願いしたい。 ■ 資金面での支援を行政にお願いしたい。（政府系金融機関の支援等）

4-2-4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会

効果検証を行うにあたって、協議会や協議会を支援する「山ん家」の立ち上げの背景や、直面している問題について聞き取りを行うことができた。効果検証と合わせて、記述しておきたい。

1	日時	令和 3（2021）年 1 月 27 日（水）
2	場所	蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会 事務所
3	参加者	協議会 矢島 麻優美（休日子育てシェアハウス山ん家 代表）

		吉村 紗恵 (休日子育てシェアハウス山ん家 役員)
		半田 晴奈 (休日子育てシェアハウス山ん家 役員)
	事務局	経営革新ラボ (2名)

(敬称略)

本協議会は、4つの観光協会と4つの事業者で構成される。

観光協会	事業者
ビーナスラインの観光協会 蓼科観光協会 信州たてしな観光協会 車山高原観光協会	有限会社朝倉石油 信州総合開発観光株式会社 白樺湖ホテル晴明荘 株式会社池の平ホテル&リゾート

本地域にある学区(30km 四方程度)は、各家庭が離れているため、子供同士が遊ぶ、家庭同士で助け合うことも難しい。また、この地域では、子供を預かる施設が少なく、子供を預けられず労働機会を失っている女性が多く(1,000人程度)存在する。そのため地域と情報共有し、互助するところから開始した。これらの問題意識を持ち活動を開始したところ、当協議会・朝倉会長から声がかかり定例会(「一日会」)に山ん家メンバーが参加し、本協議会が立ち上がった。

これらの問題に対し具体的に取り組み、まずは子ども預かりから具体化した。子ども預かりは、0歳児から小学5年生までを対象にする。お子様ひとりあたり1時間800円で、預かりを開始するも、1時間800円では、母親の賃金との違いがなく、母親にとってもメリットが小さくなる。預かり料金を下げるための方策として、地方自治体の支援を仰ぐものの、立科町、茅野市、長野県ともに、良い回答が得られない。

このような障害にぶち当たっているところ、長野日報に記事が取り上げられ、また2019年11月、NHKの番組(「おはよう日本」全国版)で協議会の取り組みが取り上げられ、NHKの方、また他の方々から、観光庁が女性活躍のための検討を行っていることを知った。そこで、直接、観光庁に問い合わせ、観光庁担当者とは会う機会を与えられた。その機会から、様々な知見を得ることができ、また本事業に採択されることとなった。観光庁担当者には、地域で行う定例会「一日会」にも参加いただき、協議会を構成する観光協会、事業者が女性活躍について本格的に取り組む動きとなった。

そして協議会として、本事業に採択されたことによって、女性活躍をテーマにした地域の女性を支援する活動を開始した。女性が安心して働ける機会を作ることから、子供預かりをさらに効果的な施策へと展開する。例えば、看護師に対しては子供を持つ看護師を支える保育施設(院内保育)がある。一方では、観光事業に従事する女性に対しては子供を預かってもらえる施設がない。特に、土・日曜日に観光事業者は働きに出なければならないにもかかわらず、民間の保育施設は土・日曜日を休日としていることが多い。このような女性を支える施策を講じることを中心に、本協議会の活動を現在行っている。

地域の高齢化を抑制するためにも、観光事業に従事する女性を含め、母親、子供たちを支える仕組みは重要であると考えます。

4-2-5) 黒川温泉観光旅館協同組合

効果検証を行うにあたって、協同組合の理事および事務局長から黒川温泉に関する現状と将来について聞き取り調査を行うことができた。効果検証と合わせて、記述しておきたい。

1	日時	令和3(2021)年1月25日(月)
2	場所	黒川温泉観光旅館協同組合 事務所
3	参加者	協議会 北里 有紀 (黒川温泉観光旅館協同組合 事業担当理事) 北山 元 (黒川温泉観光旅館協同組合 事務局長)
		事務局 経営革新ラボ (2名)

(敬称略)

黒川温泉は、温泉地域内総事業者数 65 事業者、うち宿泊業が 35 事業者(約 500 室)ある。黒川温泉人材採用について、2020 年度(上期)分の実績(14 宿泊施設のみ)は、33 名の採用となった。平成 14(2002)年前後が最も売上が大きく地域の活性があったが、その後、売上の下降傾向にある。

協同組合は、各宿泊施設や事業者をまとめるだけでなく、必要な備品(タオル、入浴剤、アメニティなど)を共同購入することで規模の経済を出すことも役割としている。

1986 年 5 月から入湯手形(1,300 円)を発行し、その手形で地域内の露天風呂に入浴できる。その手形の発行料のうち 250 円が協同組合の収入としている。協同組合の運営費としては、比較的存在者ではないかと思われる。またその手形の売上から植林事業、地区にある共同看板の整備などに充てている。(1980 年代から少しずつ進めている)

また、地域の統一感を図ることに力を入れているため、街の景観を美しく仕立てることに注力する。屋根の色、看板の色について黒系色を用いることを地域内で協定を結んでいる。これらの活動費を、協同組合の収入を利用している。

地域内の人材(採用、定着)に関する情報を、すべての宿泊施設から提供されるわけではない。またすべての宿泊施設と人材採用・定着に関して合意を得ているわけではない。(約半分の 14 施設のみ、組合との連携が取れている) 共同組合としては、人材の採用、定着について実績を出すことによって、まだ協力を得ていない宿泊施設との連携が広がることを期待している。

組合形成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 協同組合で採用する人材は 7 名となる。 ■ 5 名 + 事務局長 1 名が事務を担当し、1 名が地域の修繕、営繕を担当する。 ■ その他、メディア(SNS や従来媒体など)発信、事務、地域内清掃など。
組合維持	<ul style="list-style-type: none"> ■ 入湯手形(1,300 円)の手形の一部を協同組合収入とする。

4-3) 各協議会の施策に対する効果検証

4-3-1) 一関温泉郷協議会

■主要目標

(1)採用

経験者を2名採用となった。仕事体験から3名の応募、採用広告から3名の応募があり、そのうち、経験者2名の採用となった。「新卒の採用は、難しく今後の課題となるであろう」というのが、当協議会の認識である。

(2)定着

業務改善取り組み前のアンケート(提出期限:9月24日)と、業務改善後のアンケート(1月末日までに収集、分析予定)を比較し、満足度、働きたい(意欲)、感情変化、を計測する。

さらに、職場環境(主体的に職場改善につながる状態)を整えるため、職場環境改善マニュアルを従業員が読み行動で表す動きを今後、検証していくとのことである。

■施策とその目標

(1)YouTubeチャンネルの開設と採用PR動画の掲載

YouTubeアカウント、動画「一関温泉郷の魅力を一挙ご紹介します！」を確認した。その動画は、YouTubeで閲覧することができる。効果検証時点では、1本の動画が完了している。残り5本(目標6本)は、1月末までにビデオクリエイターに制作を依頼し、完了していることを確認した。

◇YouTubeアカウント(全6本を閲覧できる)

<https://www.youtube.com/channel/UC5mUETPZavUj0p0BiMhC7Xg/featured>

◇YouTube動画例

<https://youtu.be/wI7iigxKFMYY>

(2)仕事体験プログラムの実施

本プログラムは、①学生向け、②社会人向けを設定し、地域やその仕事に興味を持った人が実際に仕事を体験し、応募に向けた検討材料・機会を提供することとしている。学生向けの仕事体験プログラムを、実施したことをその参加者からの意見のまとめにおいて、確認した。(大学生7名参加)

温泉旅館の仕事に興味を持った方(学生・転職希望者)を対象とし、①夕食・朝食の配膳と片付け ②布団上げ、客室の清掃 ③温泉旅館周辺エリアのフィールドワークを体験内容としている。成果としては、合計9名が参加し、うち学生3名からアルバイト等の申し出があった。(コロナの影響で受入は延期となった)

本プログラムの告知は、就職支援機関や県主催の仕事体験事業からの支援が有効に機能したと考えられる。実際の参加者は、就職・転職意欲があるというよりも「参考までに体験したい」ことを目的としていた。仕事体験は業務内容を具体的に知ってもらうことであり、その必要性は高い。しかし、仕事体験への採用者から人材の採用、確保につながるよう、仕事体験採用者の目的や意思を絞り込む必要がある。

(3)就職フェア等の出展

11月14日開催「いわて移住Week」にオンライン出展したことを、記録、写真などでその実施を確認した。首都圏に住む20代1名、30代1名、40代1名、計3名の面談を行った。

また、2月20日岩手定住財団のフェアにも出展を行った。

(4)媒体プロモーション

岩手日日新聞社が発行する新聞と Web 求人サイト「KAERU」に出広したことを確認した。岩手日日新聞にて、新聞広告(2020年9月6日)を出した。これらの広告からの応募者があり、2名を正規社員として採用したことを確認した。

その他、en ジャパン(Web)への出広も行い、以下サイトでその募集内容を閲覧することができる。

- ◇Web 求人サイト「KAERU」
<https://iwate-kaeru.com/>

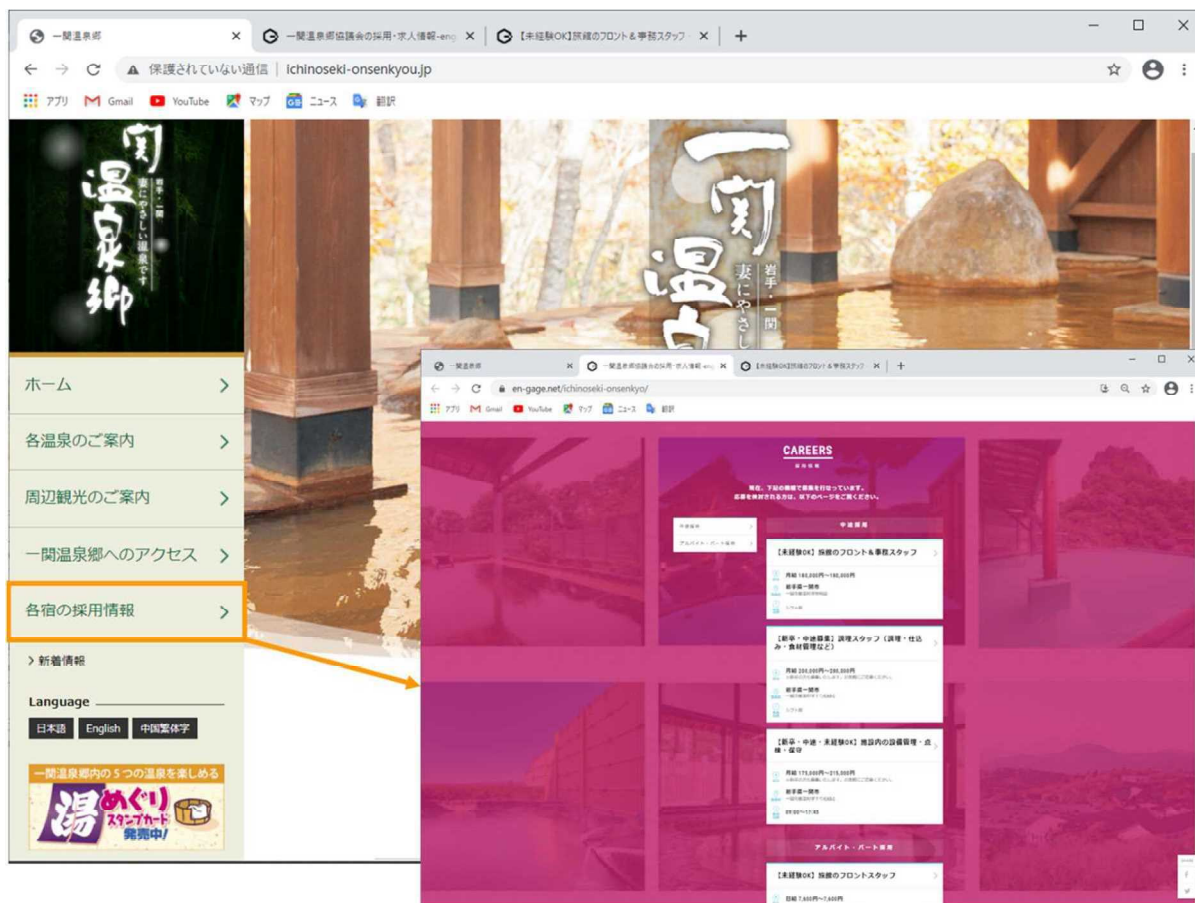
(5)採用オペレーション機能の構築

採用告知 Web ページを engage のサイトに構築した。(2021年1月25日から公開) また、一関温泉郷の Web サイトとのリンク(下図参照)、また YouTube で動画も発信し、応募者に情報提供の機会を設定している。

採用を効果的に進めるための仕組みづくり、その運営方法を来年度以降の取り組みとし検討している。

- ◇engage サイト <https://en-gage.net/>
- ◇一関温泉郷サイト <http://www.ichinoseki-onsenkyou.jp/>
- ◇YouTube 一関温泉郷チャンネル
<https://www.youtube.com/channel/UC5mUETPZavUj0p0BiMhC7Xg/featured>

(図)一関温泉郷 Web サイトから採用情報「engage」へのリンクとその採用情報



(6) 課題抽出アンケート調査

アンケートを行ったことを、アンケートシートとその収集データで確認した。（「一関温泉郷協議会業務状況調査アンケート結果」）このアンケートをもとにこれからの課題の整理を行うこととしている。アンケート実施をきっかけに、課題などをまとめるための話し合いを行おうとの声が出てきているとのことである。このアンケート結果を放置することなく、課題にまとめ、今後の取り組みとすることとしている。

(7) 従業員参加型の働きやすい職場環境づくりの仕組み構築（業務改善ワークショップ研修）

おもてなし研修（学び直し 11月24日実施、7名参加）、リーダー研修（12月22日実施）、経営者研修（1月26日実施予定）、それぞれ11時から16時までにて、行った。その研修資料、研修結果のアンケートを確認した。

(8) 従業員参加型の働きやすい職場環境づくりの仕組み構築（業務改善マニュアルの整備）

「管理職向け職場環境改善マニュアル」の現物を確認した。（A4判縦型 20ページ）本マニュアルは、協議会に加盟する5軒に配布し、管理職（計約30名）、従業員（計約90名）に配布したことを確認した。

本マニュアルは、従業員が働きやすい職場環境を作るための業務改善手法や考え方を記述している。各施設がこれを共有し、従業員全体で継続的に業務改善に取り組む環境を整えることを目的とし、地域の5施設に配布している。このマニュアルを活用した具体的な動き、活動に結びつけ、それらを持続的に行っていくことが今後の課題となるであろう。

4-3-2) 乳頭温泉組合**■主要目標****(1) 採用**

採用者記録台帳から、中抜け勤務対応として1名採用（20代、女性）があったことを確認した。効果検証の時点では、この1名のみであった。

その後、採用の受付、面接等を行い、その結果は次表のとおりである。乳頭温泉郷にある協業を行った7施設について、正社員7名、契約社員11名、パートタイマー6名の合計24名の採用となった。

令和2年6月～令和3年2月までの新規雇用実績（乳頭温泉郷7施設対象の総計）

	合計人数	性別	年齢	何経由で採用しましたか？（例：ハローワーク、知り合い等）
正社員	7名	男・女	43歳	知人
		男・女	45歳	ハローワーク
		男・女	65歳	知人
		男・女	28歳	ハローワーク
		男・女	45歳	知人
		男・女	31歳	知人
		男・女	34歳	ハローワーク
	合計人数	性別	年齢	何経由で採用しましたか？（例：ハローワーク、知り合い等）
契約社員	11名	男・女	20歳	ハローワーク求人確認後、知り合いを通じて
		男・女	28歳	派遣会社
		男・女	45歳	派遣会社
		男・女	25歳	派遣会社
		男・女	23歳	派遣会社
		男・女	24歳	派遣会社
		男・女	34歳	派遣会社
		男・女	38歳	派遣会社
		男・女	32歳	派遣会社
		男・女	27歳	派遣会社
		男・女	23歳	派遣会社
	合計人数	性別	年齢	何経由で採用しましたか？（例：ハローワーク、知り合い等）
パート	6名	男・女	23歳	インターンシップ
		男・女	20歳	インターンシップ
		男・女	20歳	知人
		男・女	19歳	知人
		男・女	20歳	紹介 大学生
		男・女	50歳	再雇用

(2) 定着

定着の主要目標を「継続勤務意欲 向上」としている。その検証を行うため、ヒアリング調査を行ったことを確認した。業務のテレワーク(アウトソーシング)施策実行のヒアリング調査の結果から、

- ◆ 結果的に1時間くらい電話に費やす時間が減少された(電話予約業務が半減)
- ◆ メールチェックに時間がかかっていたが、軽減された
- ◆ 先の予約も把握できるようになった
- ◆ 精神的余裕が生まれた

といった声があったことを確認した。

また、中抜け勤務をなくした新シフト導入による働きやすさの改善についてのヒアリングを行ったことをヒアリングシートなどからその実行を確認した。その結果から、

- ◆ 既存従業員がシフト通り休憩に入れるようになったので残業が減った。
- ◆ 各部署が相互応援体制で回っていたので全体的に休憩にスムーズに入れるようになった

◆ 時間帯によって必要な各ポジションに増員されることで既存職員の作業効率化に繋がったといった声を得られたことを確認した。

これらの結果から、定着目標である「向上」は、ヒアリング調査の結果を見る限りにおいて、その目標は達成されているものと考えられる。

■施策とその目標

(1)「働いている人」に焦点を当てたプロモーションビデオと専用ウェブページ制作

就職氷河期世代、新卒者(高校、大学)、転職者を対象とした、新規ウェブページと同サイトに掲載するプロモーションビデオ1本を確認した。ウェブページとプロモーションビデオは、次項に記す URL にて閲覧可能である。

(2)採用関連の SNS 開設による求人票からは得られないリアルな宿泊業の魅力発信

昨年度までは、Facebook アカウントのみであったが、本年度にそれに加え、Instagram アカウント、YouTube アカウントを加え、それぞれにおいて、写真、動画を掲載し、その魅力を発信していることを確認した。Web サイトや SNS アカウントについては、誰でもアクセス可能であり閲覧することができる。その URL は、以下のとおりである。

◇専用 Web サイト

<http://www.nyuto-onsenkyo.com/work/>

◇Facebook

<https://www.facebook.com/nyutoonsen/>

◇YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=43cUX45g9cw>

<https://www.youtube.com/watch?v=ru0tYMW7JAE>

◇Instagram

https://www.instagram.com/nyutoonsen_saiyo/

(3)インターンシップ生との温泉女将の対談設定によりリアルの宿泊業への理解醸成

インターンシップを本協議会では、「女将リトリート」と銘打ち、展開を図っている。昨年度は、学生のための宿泊場所を確保できず断った経緯がある。その反省から、本年度は、通い、住み込みの双方に対応し、特に学生の宿泊場所の確保を行い、実施し、その結果を確認した。

インターンシップ生からの情報発信もあり、乳頭温泉郷である主体者からの発信だけではなく、地域を経験した人からの情報発信も増え、求職者のみならず観光客へのアピールに貢献している。

(4)A ターン説明会による温泉で働くことの魅力発信(秋田県出身者の採用)

以下の就職関連イベントに参加を行ったことを確認した。その対象は、以下である。

■ 秋田県主催の就職関連イベントへ「乳頭温泉組合」として参加(4回)

■ オンライン就職関連イベントへの参加(2回)

上記の就職関連イベントへの参加者の人数や属性、面接を行った対象者の評価シートの現物を確認した。これら就職関連イベントへの参加者等の状況は、下表のとおりである。

	就職関連イベント	来場者(校)数	面談数	採用数
1	秋田県合同就職説明会	100名	13名	0名
2	秋田県企業・大学等合同就職協議会	17校	9名	0名
3	オンラインAターンフェア①	61名	2名	0名
4	秋田県立角館高校企業ガイダンス	208名	54名	0名
5	秋田県企業研究会	145名	7名	0名

6	オンライン A ターンフェア②	141 名	2 名	0 名
---	-----------------	-------	-----	-----

(5) 中抜け勤務をなくした新シフト設定による1人あたり業務負荷の軽減

時短勤務形態(シフト)を形成、実行(昨年度からの継続)することにより、本年度は、1名(女性20代)を採用できたことを確認した。

またこの施策により、次のような効果が得られる結果となった。

- ★ 既存従業員がシフト通り休憩に入れるようになったので残業が減った
- ★ 各部署が相互応援体制で回していたので全体的に休憩にスムーズに入れるようになった
- ★ 時間帯によって必要な各ポジションに増員されることで既存職員の作業効率化に繋がった

(6) こどもお仕事参観日による従業員への仕事への誇り醸成

新型コロナウイルス感染拡大を警戒し、親および学校関係者から子供を多数の人が集まる場所への参加を控えたい旨の声があり、参加申し込み希望者がなかった。その実施計画日を1月05日および1月12日としたが、最終的に中止を決定した。

本施策は来年度への継続課題としている。

(7) 宿の予約管理業務のアウトソース促進により従業員の業務負荷の軽減

アウトソーシングできる業務を切り出し、その業務を外部委託している。(委託先は、グローバルプロモーション株式会社) 委託先がテレワークにより、対象の宿泊施設の事務作業等を実施している。

宿泊施設の従業員の業務負荷軽減については、従業員や関連するスタッフにヒアリング調査を行ったことを、ヒアリング調査記録において確認した。ここでは、「働きやすさ」を指標にその結果をまとめている。その結果は、次のとおりとなり、仕事に対して従業員が前向きな姿勢を感じられるようになったことが分かった。

- ★ 電話予約の確認が半分(4~5件程度)に軽減された
- ★ もともと接客終えてからの事務作業だったため、メール作業の負担は減ることで早く帰れるようになった
- ★ メールチェックに時間がかかっていたが、軽減された
- ★ 管理が追いついてきたことで、先の予約も把握できるようになった

4-3-3) 湯田川温泉観光協会

■ 主要目標

(1) 採用

効果検証時点では、男性(40才)1名、女性(40才)1名、計2名の採用があった。またその後、1名(理系学生アルバイト)も採用となった。

(2) 定着

2つの施策に対してアンケートを行った。その結果は、次のとおりとなった。

	対象	活動概要	アンケート結果
1	研修、地域活動認定	研修会を10回実施した。 ボランティア活動を行った11名を地域活動として認定した。	「働きやすさ」「地域への愛着」「地域で働く喜び」の3項目で、向上したと全員が回答した。 7割の人が今後も働き続けたいと回答
2	新勤務制度移行	従事者と経営者の希望を調整し、5名が移行した。	意欲向上につながったと回答した。

■施策とその目標

(1) プロモーションビデオによる温泉街で働く魅力の発信

プロモーションビデオ(PV)を1本制作したことを確認した。PVは、YouTubeで閲覧することができる。

<https://youtu.be/0S39Yv9UBxA> (PV)

<https://www.youtube.com/channel/UCec3EFxRgW0dugmQLWL8nIA> (チャンネル)

(2) ファンネットワークを活用した SNS による人材募集

以下の3つのSNSにおいて、地域の発信と人材採用の発信を確認した。

@yutagawa_onsen (Instagram)

<http://www.yutagawaonsen.com/> (Web サイト)

@yutagawaonsenkanko (FB)

2月15日の時点で、フォロワーは634名、ファンによる投稿数(#湯田川温泉:ハッシュタグ付き投稿)1,000件以上となった。フォロワーを解析したところ、男女のバランスが良く、ファンの中心である地元の人が多い事がわかった。フォロワーによる湯田川温泉の発信が増える傾向にあり、ファンとのコアネットワークの形成に成功したと見られる。

(3) ファンネットワークを活用した短時間勤務の人材プールの構築と仕組化

本年度、短時間勤務者を対象とした採用活動を行った。採用は、計3名となった。この3名は、この短時間勤務がきっかけとなり、応募している。

採用した3名に応じた短時間勤務の勤務形態を以下のように組み立てた。

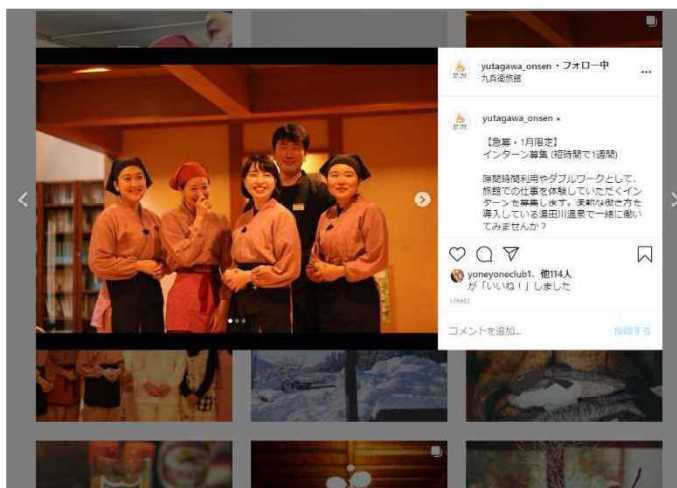
	採用者	属性	応募きっかけ	短時間勤務方法
1	40代女性	子育て中	SNS経由	フレキシブル勤務で広報を担当
2	40代男性	都内在住	SNS経由	リモート勤務で広報を担当
3	20代男性	理系大学院生	SNS経由	リモート勤務で広報を担当

(4) インターンシップによる実際の就業環境の体感

効果検証時点では、インターンシップの募集を予定している。(1名インターン採用の予定)本年度は、提案型のインターン(応募職種と提示)を行い、その内容に応じた宿泊施設にインターンを受け入れてもらうこととしている。しかしながらインターンシップは、新型コロナウイルス感染拡大に対し学生や学校から消極的な反応が多く、募集をひとまず停止している。再開は現時点では未定である。

インターンを停止する現在、再開に向け課題解決に向けた検討を行っている。課題のひとつは、1年で、インターン募集を持続的に定着させることは難しいといった課題である。3年程度の時間をかけ定着させることが必要であることであるため、そのための予算立てを検討している。

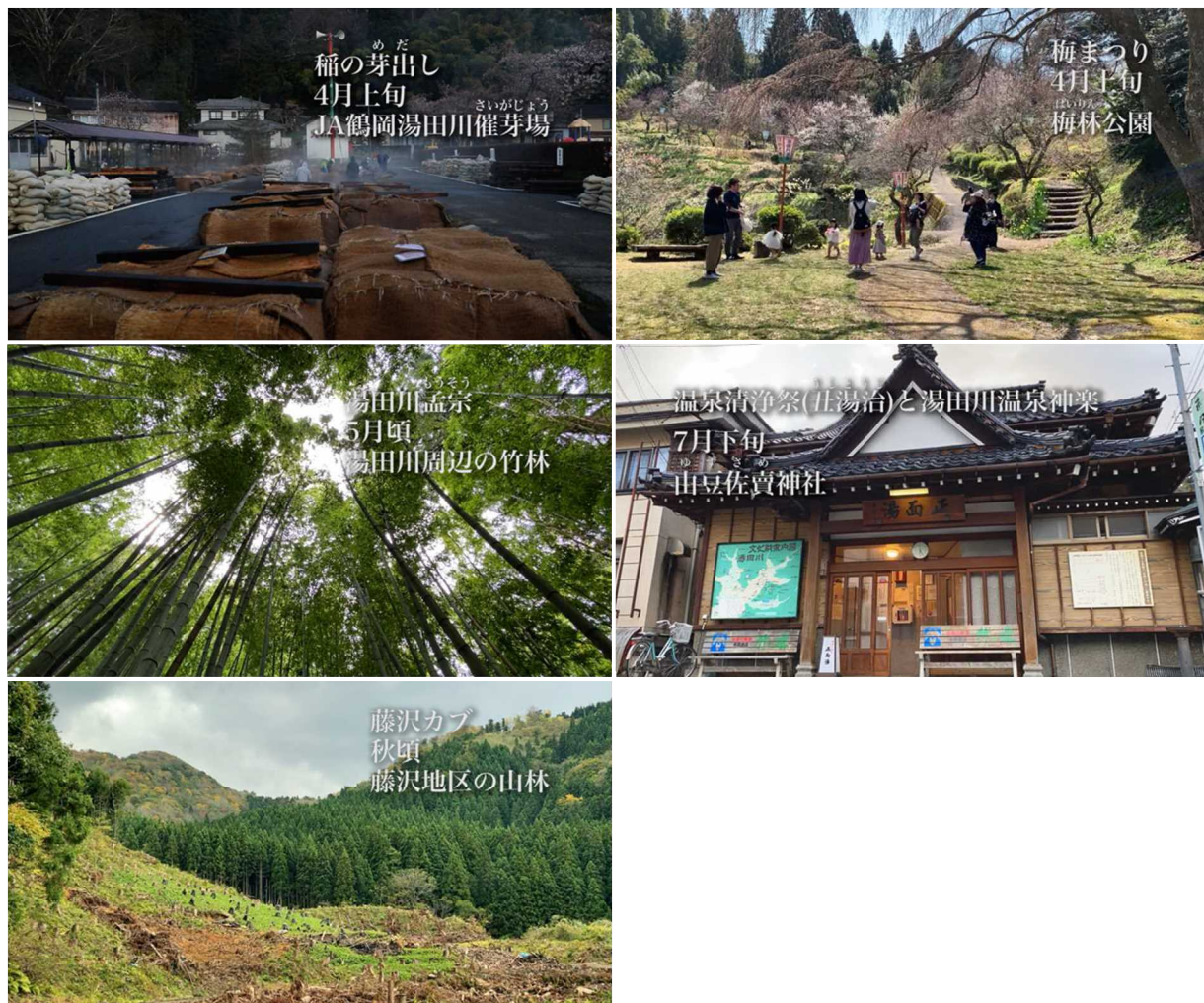
参考までに、今年度のInstagramでのインターンシップ募集の一例を右の写真で示した。



(5) 現従業者の知識を結集した従業者向けの歴史と文化の教育ビデオ制作

教育ビデオ計8分20秒(5本セットで1講座)を実際に視聴し、その内容を確認した。

教育ビデオは、芽出し、梅祭り、孟宗竹、丑湯治、藤沢カブの5項目(ビデオ5本)についての要点をまとめたビデオ(5本)となっている。以下の画像は、そのビデオイメージキャプチャーである



なお上記教育ビデオは、当地域の従業員の教育のために制作されたものであり、一般に閲覧することはできない。

(6) 従業者への継続的教育と教育認定制度

地域活動を認定する「地域活動公認プロジェクト」(地域でボランティア活動を行うことによって、地域への愛着を高めた従業員)に対して、その対象者を各宿泊施設から推薦を募った。その結果、地域でボランティア活動する11名を認定し、地域のお婆ちゃんが作った「おくるみバッジ」を同時に進呈した。その認定者は、インスタグラムで紹介されている。

(7) 副業の勤務制度の構築による多様な働き方の推奨

5名が柔軟な勤務制度に移行したことを確認した。在宅勤務でのHP作成業務1名、子育ての合間に勤務する広報業務1名、在宅勤務での温泉の科学的効果を解説する理系人材1名を試験採用することとなり、5名は以下のダブルワークで現在、活躍中である。

(表) 柔軟な勤務制度により確保した人材一覧(うち2名が就職氷河期世代)

1	30代女性	ダブルワーク(旅館+旅館)、子育て中
2	40代女性	ダブルワーク(旅館+旅館)
3	40代男性	ダブルワーク(旅館+旅館)

4	50代男性	ダブルワーク(旅館+観光協会)
5	50代男性	ダブルワーク(旅館+観光協会)

4-3-4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会

■主要目標

(1)採用

パート採用1名を目標としたものの、効果検証の時点では、採用は0名であり、結果も0名となった。

本年度は、新型コロナウイルス感染拡大があり、地域の人々の抵抗も大きく人材を探索することが思うように進まなかった。来年度の課題として継続して取り組むこととしている。

(2)定着

預かり事業会員は、会員名簿から「大人20名、子供40名」と確認し、現状維持となったことを確認した。新型コロナウイルス感染拡大により、観光業の事業者が休業する、職場が休みになるなど、子供を預ける機会が減少し、預かり事業会員も特に増えることはなかった。

■施策とその目標

(1)休日に観光業で働く女性を支える為の子どもの預かりの場の運営(子育てシェアハウス山ん家)

子供預かり39日(合計日数)を実施したことを確認した。例えば、40代半ば女性の場合、勤務形態が変更になり、本来なら退職するはずであったところ、子供預かりの機会を得たことにより、勤務を継続できた、といったケースを確認した。

このような効果的事例が、ヒアリング調査により判明している。(ヒアリング調査結果は「総まとめ資料」に記載) このように、女性に働く機会を提供し、人材確保に貢献している。

(2)山ん家のイベントへの体験参加による子どもを預けて働くことへの安心感の醸成

イベント名称を「地域と学びのプログラム」と称し、10回開催(子供参加数 計137名)を行ったことを確認した。以降、2月21日、2月28日にも、本イベントを開催した。



(3)「躍女広場」リーフレットによる地域の観光業で活躍する女性の周知と採用告知

茅野市、立科町、長和町にある小学校、保育園に対し、各自自治体の教育委員会を通じて配布した。市民センター、コワーキングスペース、観光協会、クリニック、お店(ローソンなど)にも、このリーフレットが置かれていることを現地で確認した。(上図「山ん家フェス!」リーフレット)

(4) 山ん家フェスの開催による女性が子育てしながら安心して観光業で働いている実態の地域との共有

リストバンド発給数 714 本となり、参加者は目標の累計 200 名を超えたことがわかる。また、30 代 40 代の人々が 65%程度参加したことを、アンケート結果から確認した。

(5) 山ん家フェスにおける求人と子供預かりの告知

フェスを「おさんぽツアー」と称して、子供預かりの告知を行い、その参加者は 69 名（大人 31 名、子供 38 名）となった。紙のアンケート用紙および実施状況写真により、本フェスを行ったことを確認した。

(6) 女性が観光業で罪悪感なく働ける取り組みの発信（HP、PV）

Web サイトを、テストページで確認した。PV も最終編集前の段階のビデオを視聴した。PV は、今後、YouTube にアップし、県庁への説明などに使用する。

◇YouTube

<https://youtu.be/OH9L5EfJbJY>

◇Web サイト

<https://www.yamanchi.com/>



4-3-5) 黒川温泉観光旅館協同組合

■主要目標

(1)採用

2022 年度採用（中途採用、新卒採用）15 名、パートタイム採用 6 名を目標として設定した。

2020 年 10 月から 12 月までの実績で見ると、新卒 0 名、中途採用 8 名、計 8 名の採用となった。また、パートタイムは、2 名、派遣社員 4 名の採用となった。

2021 年 1 月 20 日から「黒川温泉 採用情報」サイトが公開され、既に 3 名の応募が来ている。このような状況から採用数も増えることが見込まれる。2022 年度採用で設定した目標は、達成可能であると見込まれる。

採用の結果は、次の表である。

	旅館	入社月	年代	性別	国籍	新卒	中途	パート	派遣	職種
外国人	B	12月	20	女性	中国				○	接客
外国人	E	11月	40	女性	韓国		○			フロント
日本人	A	10月	40	男性	日本		○			料理人
日本人		12月	30	男性	日本		○			接客
日本人	B	12月	30	女性	日本			○		料理人
日本人	C	10月	40	男性	日本		○			営繕
日本人	D	11月	20	男性	日本		○			料理人
日本人		12月	20	男性	日本		○			サービス
日本人	D	11月	20	女性	日本			○		洗い場など
日本人		11月	30	男性	日本				○	接客
日本人	E	10月	20	男性	日本		○			板前
日本人		12月	30	男性	日本		○			フロント
日本人		10月	20	女性	日本				○	仲居
日本人		12月	20	女性	日本				○	仲居

		小計	男性	女性					
外国人	集計	20代	1	0	1				
		40代	1	0	1				
日本人	集計	20代	6	3	3				
		30代	4	4	0				
		40代	2	2	0				
		計	14	9	5	0	8	2	4

(2) 定着

ES 調査で各項目について 4 点以上を 70%以上、獲得することを目標とした。この調査は、2 月下旬に調査を行った。その結果は、以下である。

里山研修における調査では、研修を「受ける前」と「受けた後」の意識の違いを調査した。研修を受けた後の数値をみるに、5 点満点中 4 点以上が、総数で 146 ポイントあった。全 213 ポイントのうち 146 ポイント、つまり成果値は 68.5%となり、70%には少し届かなかったものの、ほぼ目標と同レベルとなった。

黒川塾における調査でも同様に、研修を「受ける前」と「受けた後」の意識の違いを調査した。研修を受けた後の数値は、5 点満点中 4 点以上が総数で 134 ポイントあった。全 164 ポイントのうち 134 ポイント、つまり成果値は 81.7%となり、70%を大幅に超える結果となった。

■施策とその目標

(1) 人材採用・育成の Web サイト制作

1 月 20 日に、「黒川温泉 採用情報」サイトが公開された。サイトは、見やすさ、わかりやすさ、親しみやすさなどの点で効果的な仕上がりとなっていることを確認した。そのサイトは次のとおりである。

◇Web サイト

<https://www.kurokawaonsen.or.jp/recruit/>

効果検証を行った時点で、既に 3 名の申し込みがあった。(20 代男性外国人 2 名、70 代男性日本人 1 名)

(2) 新シフト体制の考案と実施

新シフト体制では、「短時間勤務人材の雇用」と「マルチワーカー人材」のふたつを設定した。

「短時間勤務人材の雇用」は、南小国町観光協会にて集約し募集を行った。その結果、60 歳代男性 1 名、40 歳代女性 2 名の応募があった。南小国町観光協会から複数地域の希望を調査し、その人材の割り当てが行われる予定である。

「マルチワーカー人材」は、下記の施策にある島根県海士町への視察から制度運用の実態を調査している。マルチワーカーとしてのスキルの組み合わせまでの設定を行ったことを確認した。

ただ今後は、事業体制の整備が必要であり、またパターン(新シフトの組み合わせ)の公平性など課題が多く、検討を続けている。したがって、今年度は、「マルチワーカー人材」の募集は行わず、2021年4月から再検討、募集を開始する予定である。

本施策では、「短時間勤務人材の雇用」において、2種、「マルチワーカー人材」において、5種(一般スキル:3種、専門スキル:2種)、計7種の働き方の組み合わせとなった。

その種類を以下の表に記した。

「短時間勤務人材の雇用」

1	小国郷・阿蘇圏内の主婦等が余力時間で働く、または高齢者の方が社会貢献として働く
2	フリーランスなど本業を持ちながら地域で副業する

「マルチワーカー人材」

3	(時間単位) 組合が雇用して、A 旅館に 4 時間、B 旅館に 4 時間勤務など
4	(日単位) 組合が雇用して、偶数日は A 旅館、奇数日は B 旅館に勤務など
5	(3ヶ月単位) 組合が雇用して、春は A 旅館。夏は農業、秋は林業、冬は B 旅館で勤務など
6	組合が雇用して、半分は組合に所属して旅館全体に対して専門スキルを活かし、半分は個別旅館の課題に対してスキルを発揮する
7	黒川温泉における課題を解決する専門スキルを持った人材を南小国町の起業型地域おこし協力隊として採用。3 年後の起業を視野に黒川温泉(組合)で働きながら各旅館にスキルを提供する

(3) 島根県海士町視察

島根県海士町を、12月22日から24日まで視察を行ったことを確認した。視察には、協同組合から4名、南小国町役場から2名、SMO南小国から2名、計8名で視察を行ったことを確認した。

視察参加者	
武田亮介	黒川温泉旅館組合 代表理事
北里有紀	黒川温泉旅館組合 理事 事業部長
後藤麻友	黒川温泉旅館組合 理事 研修部長
北山元	黒川温泉旅館組合 事務局長
佐藤亮	南小国町役場 農林課
河津一也	南小国町役場 まちづくり課
安倍千尋	SMO南小国 事業部長(地域商社DMO・ローカルベンチャー協議会)
前田優	SMO南小国/株式会社リレイション

当協議会が、島根県海士町への視察を行った目的は、次の3点である。

- ①黒川温泉で、マルチワーカー制度の仕組みを設計して、新しい働き方の提示とそれに伴う採用が可能なのかりサーチする
- ②黒川温泉で、特定地域づくり事業協同組合の制度を活用することで、組合が派遣業を行い、旅館の人材運営体制の補強および、専門スキル人材を雇用、活用することが可能なのかりサーチする
- ③黒川温泉では料理人不足も深刻な状況である。島食の寺子屋の活動から黒川温泉で料理人を採用・育成・定着させるアプローチ方法や取り組みを習得する

リサーチおよび取り組み等を習得することにより、

- ★ コア目標:2022年度採用15名(中途、新卒)、2021年度採用パート6名
- ★ 黒川温泉で、マルチワーカーという働き方を確立する
- ★ 黒川温泉で、特定地域づくり事業協同組合のような受け皿組織を設立し、運営する

ことを目的としている。これらから、当協議会が本年度目標とする「地域魅力抽出」を「数要素」抽出した結果が、以下の4項目である。

地域魅力抽出項目

1. 営業力、広報力のあるキーマンが外から来たこと。
2. そのキーマンを地域が寛容に受け入れる度量があったこと。
3. このような人材が活躍できる場や仕組みを整えていること。
4. 専門コーディネーター人材を育成していること。

この地域魅力抽出項目は、前掲の施策＜(2)新シフト体制の考案と実施＞の「マルチワーカー人材」5種の基礎としている。

(4)採用広報パンフレット

採用広報パンフレット「RECRUIT INFORMATION」現物を確認し、500部発注をしたことを確認した。このパンフレットと地域案内パンフレット「想いは時を超え、未来に宿る。」を合わせて、高校や大学などに伺い、人材募集活動をこの春から開始する。

パンフレットから、「黒川温泉 採用情報」サイトへのアクセスもう容易にし、紙媒体とネット媒体と合わせて効果的に情報を発信している。

(5)リーダー育成プログラムの開発と実施

リーダー育成プログラム(黒川塾)の実施が行われていることを、その内容、研修参加者のコメントなどから確認を行った。黒川塾は、本事業(2020年から開始)においての初めての試みである。研修は全6回企画され、第5回(12月2日)まですべて終了した。第6回「成果発表」(2月25日実施)が行われ、その後アンケート調査を行い、研修参加者の意識を調査も行った。

まだアンケート調査が完了していない時点で、「その効果は明らかに出ている」と、旅館の経営者、協同組合の理事の立場である北里理事から発言があり、次のような効果を示された。

- ◆ 31歳男性スタッフの場合、朝15分朝礼で発表を行っているが、リーダーとしての自覚が現時点で既に現れ、ミーティングの時間の使い方が変わり、自発的な行動となっている。
- ◆ 従業員の給与がどこから来ているのか意識が深まり、従業員として働くだけでなく経営に対する感覚も育ってきている。
- ◆ メンバーのLINEグループが出来、従業員同士で相談する、考えるなどの横のつながりが出来、その効果が見えてきている。

アンケート調査では、次のような結果が出た。黒川塾における「研修前」と「研修後」の参加者の意識の変化をアンケート調査したところ、「積極的な3年以上勤続希望」において意識が変化している。

◇1ポイント増加 2名

◇2ポイント増加 2名

計4名の参加者の意識が、上向きに変化した。

一方で、

◇1ポイント減少 1名

減少したと、1名の回答があった。その回答者は、「旅館内部における協力体制の脆弱さを感じた」と回答している。黒川塾での内容を旅館で実践しようとする、

「旅館内部の協力体制の無さ」

「従業員の無関心」

があるとしている。このような消極的な意見にも着目し、来年度以降の課題として取り上げ、取り組むと、当協議会は検討を行っている。

(6)「小国郷の暮らしと生業」研修(実施、拡充)

「里山研修」と銘打ち、全4回の研修を企画し、実施している。本効果検証時点では、第3回(12月16日)まで完了していることを確認した。第4回(2月実施予定)を実施後、アンケートを取り、3年以上の勤続希望者の増加を計る予定である。

現時点での効果として、次のような定性的効果が認められたという。

- ◆ 第2回で扱った地酒に関する研修は、すぐに業務に活かせるため、受講者の評判が高かった。
- ◆ あか牛、地酒を知ることによって、お客様との会話が弾み、お客様からの信頼度が高まり、お客様の満足度が高まっていると感じる。
- ◆ 例えば、料理人から見たあか牛、仲居さんから見た時のあか牛、それぞれ考えが違うことを従業員間で共有したことは大きい。つまり、立場によってももの見方が違うことを知ることは、これまで従業員の間では得られなかった経験であり、職の領域を越えてお互いを理解し合う感覚が生まれた。

北里理事の期待として、次のようなことが挙げられた。

- ◆ 宿は人、つまり人間力であると考ええる。
- ◆ 知識を得る、また地域を知ることは、お客様との会話を増やし、関係を良好にする。
- ◆ お客様から〇〇さんに会いたいと言われることが見られるようになり、それが従業員の自尊心の高まり、居場所の認識となり、定着の促進へとつながる。
- ◆ 結果、従業員が地域を好きになることによって、定着がさらに進む。
- ◆ このような黒川温泉でありたいと考える。

上記に記述したように、黒川温泉においては、研修が既存の従業員に対して大きな影響を与える結果となった。その要因は、研修内容が従業員のニーズと完全にマッチしたところにある。また、来年度(令和3年度)に、新たな研修テーマを加えることを準備しているという。

4-4) 報告会実施の記録 ①中間報告会

(1)開催目的

本事業における各協議会の取り組みに対する進捗状況(10月末頃まで)を確認するとともに、取り組み施策の共有化と状況確認を行った。報告における目的は、以下のとおりである。

- ✦ 施策の具体的内容の共有
- ✦ 10月末までに行った作業・実施事項
- ✦ 11月以降に行う作業・実施事項
- ✦ 計画に対する進捗に遅れの有無の確認
- ✦ 2月末までの施策実行完了の目途

(2)開催概要

各協議会が中間報告向けのまとめ資料を準備し、各代表者1名から説明が行われた。

1	日時	令和2(2020)年11月18日(水) 13:30 - 16:30
2	場所	観光庁 会議室
3	参加者	協議会 一関温泉郷協議会(計2名) 乳頭温泉組合(計3名) 湯田川温泉観光協会(計1名) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会(計2名) 黒川温泉観光旅館協同組合(計2名)
		観光庁 参事官 専門官 担当官(計3名)
		事務局 経営革新ラボ(計2名)

(3)報告実施結果

各協議会ともに、大きな遅れや施策の取り組みに対する問題等は検出されず、概ね計画どおりの進捗であることを確認した。

報告方法については、各協議会ともに工夫すべき点は残る。2月に予定する最終報告(全国セミナー)に向け、報告方法などに工夫を加え、わかりやすく、伝わりやすい内容をめざす。また、5協議会において取り組む施策の全体像や概要がつかみにくい点もあり、これらは最終報告において、事務局が全体像のマップ等を示し説明するなど、聴衆に対する配慮を行うことを確認した。

(4)報告内容に対する確認事項等

〔一関温泉郷協議会〕

担当官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 協議会内の「課題抽出アンケート調査」については、属性(年齢など)を加えることにより、さらにわかりやすいものとなるであろう。(p.21) ■ 設定したコア目標(例えば、目標値20%向上など)は、施策実施後のアンケートにより実施前と実施後の比較を検証してもらいたい。(p.21) ■ 人材定着施策「共通のマニュアル等の整備を行う」については、現場の人にとって本当に必要なマニュアルとなるよう工夫し、職場環境の改善に努めてもらいたい。(資料 p.11)
協議会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現時点で、2名の採用が決まった。20代女性1名(いつくし園)、40代女性1名(かみくら)となっている。

〔乳頭温泉組合〕

担当官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 就職氷河期世代に対する採用への取り組みは高く評価する。その世代を中心とした採用を今後も積極的に行ってもらいたい。
-----	--

〔湯田川温泉観光協会〕

参事官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 兼業、副業などにより、働く機会づくり、雇用創出は期待が大きい。
専門官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地元の方は、地元の良さがわかりにくい。これほどこの地域でも同様である。

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 客観的な視点から地元の良さを見つけ出し、発信をしてもらいたい。 ■ プロモーションビデオでは、それらの良さを発信し、結果を期待している。
担当官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 理系人材の活用には、地域の特性が現れ、大変に興味深い取り組みである。（鶴岡サイエンスパーク、理系高校などの存在） ■ 中途採用にも積極的に取り組んでいることは、地域を成長させる原動力となるであろう。期待している。 ■ SNSにおける強力なファンづくり（アンバサダー制度）は、協議会独自の取り組みであると理解している。アンバサダー制度の取り扱いについては、注意をお願いする。

〔蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会〕

専門官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今後の人材確保および定着に直結する具体の施策に期待する。
担当官	<ul style="list-style-type: none"> ■ フェスの実施などにおける地域への広報活動について、観光庁、事務局との連携を密に図っていききたい。

〔黒川温泉観光旅館協同組合〕

担当官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 12月下旬に実施予定の海士町視察においては、これらから出現する可能性のある課題も想定しながら視察行い、多くのヒントを得てもらいたい。学べることはすべて吸収するつもりで臨んでもらいたい。
-----	--

4-5) 報告会実施の記録 ②最終報告会（全国セミナー）

4-5-1) 全国セミナー実施概要

(1)開催目的

5 協議会が実施した本事業に係る取り組みの成果、課題、ノウハウ等を全国の観光業関係者と共有を行うことを目的とする。そのための共有、横展開の場を設定した。

あわせて、就職氷河期世代を含めた観光業に働く機会を求める求職者に対し、その魅力や将来性、発展可能性を伝えることを目的とする。

(2)開催にあたっての計画変更等

令和3年(2021年)1月7日、緊急事態宣言発出となり、その宣言は10都府県で3月7日まで延長されることとなることを踏まえ、当初計画した3地域での全国セミナー開催を中止とし、オンライン(Zoomを利用)での開催への切り替えを行った。

当初の計画は、以下のとおりであった。

- ◆ 2月10日(水) 熊本市
- ◆ 2月12日(金) 長野市
- ◆ 2月16日(火) 仙台市

(3)参加対象者

上記の開催目的を達成するため、参加対象者を以下のように設定した。セミナー参加者とその集計・分析、またセミナー実施後のアンケートの集計・分析は、以降の項でまとめた。

- ◆ 観光実務人材を求める旅館、ホテル、観光協会、DMO、自治体の担当者
- ◆ 観光産業で働きたい学生、転職希望者(子育て世代、就職氷河期世代の方々)等

(4)開催にあたっての告知(参加者募集案内)

全国セミナーの開催にあたって、上記の対象者に相当する関係各所への通知を行った。

- ◆ 登録 DMO(広域、地域連携、地域) 175 団体
- ◆ 候補 DMO(地域連携、地域) 119 団体
- ◆ 観光を研究する等の大学・研究機関
- ◆ 全国 47 都道府県に存する観光協会、温泉協同組合等 約 820 団体
- ◆ その他の観光関連事業者

また、全国セミナーの告知、周知を行うため、上記の団体に対し、メール、ファックス、電話で通知を行い本セミナーへの参加呼びかけを行った。同時に、観光庁 Web サイトでの情報掲示、チラシの作成と配布、Web サイトでの詳細情報の提供を行った。

(5)進め方

5 協議会からの報告であること、またそれぞれの協議会が取り組んだ内容、成果、ノウハウ等の情報は多く、セミナー参加者へ確実に情報伝達を行い、理解を深めてもらうことに対し、進行は工夫した。またオンラインへの変更となったことに伴う物理的距離が遠くなることにも十分に配慮を行った。オンラインによる質問のしづらさを解消するため、質問はオンライン画面内にあるチャットを活用し、質問を収集し回答した。また、視聴者の視点から想定される質問と回答を資料に付記し、より分かりやすくすることも行った。

具体的には、各協議会の報告の前に、その内容の構造、要約を司会者から伝え、視聴者の理解促進に努め、各協議会が行った内容を、視聴者と共有することを重視したからである。この効果は、視聴者からのアンケート結果に「わかりやすい」との声が出たことに現れている。

また、各協議会による報告資料は、Web でセミナー参加者と共有、ダウンロードしてもらうことで、振り返りに使っていただくなど、オンラインこそその利点も大いに活用した。

(6) 実施概要

1	日時	令和3(2021)年2月16日(火) 13:30-16:30
2	場所	オンライン (Zoom ウェビナー)
3	視聴者数	最大 111 名 (LIVE での最大視聴者数)

また、本セミナーは、YouTube での録画配信を行っている。(以下の2つのチャンネル)

◆やまいろ

<https://www.youtube.com/channel/UCec3EFxRgW0dugmQLWL8nIA/featured>

◆【公式】乳頭温泉郷 Nyuto OnsenkyoOfficial

<https://www.youtube.com/channel/UC9klH1uzmrA70BrEE5OF0QQ>

全国セミナーにおけるパネラー(報告等の発表や説明)

1	協議会	一関温泉郷協議会	事務局 ディレクター 佐藤柗平
		乳頭温泉組合	グローバルプロモーション株式会社 佐藤 奈央維
		湯田川温泉観光協会	NPO やまいろ 代表理事 伊藤 卓朗
		蓼科観光事業者向け 「女性活躍」支援策事業化 協議会	休日子育てシェアハウス山ん家 代表 矢島 麻優美
		黒川温泉観光旅館協同組合	黒川温泉観光旅館協同組合 事務局長 北山 元
2	省庁	観光庁 観光人材政策	(計7名)
		厚生労働省 人材開発統括官付	若年者・キャリア形成支援担当参事官室 (計1名)
3	事務局		経営革新ラボ (計2名)

全国セミナー 時間割

時間	LAP		内容	説明者
13:30-13:35	5分		導入、説明	事務局
13:35-13:45	10分		本事業の目的、期待	観光庁
13:45-14:15	5分		各協議会の取り組み説明	事務局
	3分		黒川温泉の取り組み概要	事務局
	22分	A5	黒川温泉 の取り組み 質疑応答含む	協議会
14:15-14:40	3分		乳頭温泉の取り組み概要	事務局
	22分	A2	乳頭温泉 の取り組み 質疑応答含む	協議会
14:40-14:45	5分		(休憩)	
14:45-15:10	3分		一関温泉の取り組み概要	事務局
	22分	A1	一関温泉郷 の取り組み 質疑応答含む	協議会
15:10-15:35	3分		湯田川温泉の取り組み概要	事務局
	22分	A3	湯田川温泉 の取り組み 質疑応答含む	協議会
15:35-15:40	5分		(休憩)	
15:40-16:05	3分		蓼科観光の取り組み概要	事務局
	22分	A4	蓼科観光 の取り組み 質疑応答含む	協議会
16:05-16:20	15分		就職氷河期世代に対する 助成金案内	厚生労働省 労働局
16:20-16:25	5分		まとめ	観光庁および 事務局

4-5-2) 全国セミナーの実施記録 1) 観光庁

(1) 主催者(観光庁)からの発信

資料に沿って説明を行った。

観光業における有効求人倍率は、新型コロナの影響で減少している。しかし令和2年ではまだ2倍以上ある。積極的に人材確保について観光庁も支援していきたいと考える。

実務人材の確保、定着をめざす本事業を来年度も継続して行うこととした。来年度の本事業応募について、公表する予定となっている。希望される地域は、どうぞご応募いただきたい。

観光庁では、「感染拡大防止、観光需要回復のための政策プラン」を立てている、令和3年度も積極的に観光業を支援していく。

観光人材育成事業の一環として、全国各地でその取り組みを行っている。また大学でも取り組みを来なっているため、近くの大学を探していただいて、ご相談いただくことなども検討いただきたい。

「観光の経営力向上に資するオンデマンド配信プログラム」を開始した。オンラインで動画を視聴できるため、是非とも活用いただきたい。

全国セミナーでは、各地の事例を皆様と共有する。これらの事例を知っていただき、観光関連事業者、宿泊事業者等の明日への成長のヒントとしていただきたい。

(2) 視聴者からの意見や質問等

視聴者からの質問は、すべての協議会の説明が終わった後、まとめて質問を受け付けた。

4-5-3) 実施記録 A1) 一関温泉郷協議会

(1) 一関温泉郷協議会からの説明

全国セミナー資料に沿って説明を行った。全国セミナー資料は、5章において各協議会別にその資料(スライド)を記載した。

LIVE 視聴者数

LIVE 視聴者数	最小	97名
	最大	104名

(2) 視聴者からの意見や質問等

Q 質問	■ 業務改善マニュアルを作成する上で、工夫した点、力を入れた点はあるか。
A 回答	■ 現場のスタッフが、厚い資料を読むことはできない。難しい言葉を使わず、わかりやすく書くことを心掛けた。
Q 質問	■ これほどの広域の事業者が集まるきっかけとなった、その理由は何か。
A 回答	■ 平成初期に協議会を設立したが、その時期に一関市内で旅館が多くオープンした。その広報、宣伝などのために集まったことがきっかけとなる。

4-5-4) 実施記録 A2) 乳頭温泉組合

(1) 乳頭温泉組合からの説明

全国セミナー資料に沿って説明を行った。全国セミナー資料は、5章において各協議会別にその資料(スライド)を記載した。

LIVE 視聴者数

LIVE 視聴者数	最小	105名
	最大	111名

(2) 視聴者からの意見や質問等

Q 質問	■ 紙媒体からオンラインに移行したことで、どのような変化があったか。
A 回答	■ 昨年度は紙媒体のみであった。本年度は、昨年度以上に多くの人に触れる機会を増やすため、オンライン媒体を強化することとした。
Q 質問	■ 乳頭温泉は外国人にもかなり人気があります。外国人に対応するための話題、挑戦などはあるか。
A 回答	■ 新型コロナ前の去年までは、外国人 4 名（台湾：半年間など）の採用の実績がある。
Q 質問	■ 乳頭温泉郷は冬の景色が素敵ですが、冬期間の集客落ち込みはあるか。
A 回答	■ 冬期間は、通常、日本人宿泊客が少ない傾向にあります。昨今は、その部分を雪見風呂目当てのインバウンド需要が埋めている。 ■ 現在はコロナ禍で、インバウンド需要も見込めない状況にある。

4-5-5) 実施記録 A3) 湯田川温泉観光協会

(1) 一関温泉郷協議会からの説明

全国セミナー資料に沿って説明を行った。全国セミナー資料は、5 章において各協議会別にその資料(スライド)を記載した。

LIVE 視聴者数

LIVE 視聴者数	最小	95 名
	最大	97 名

(2) 視聴者からの意見や質問等

Q 質問	■ 柔軟な勤務態勢は、いつまで行うのか。
A 回答	■ しばらくこの態勢を継続する予定である。
Q 質問	■ 知識の見える化として、映像制作とあったが、制作の際の知識リソースは地元の人だけか。また専門家にも依頼したのか。
A 回答	■ 郷土史にまとめた資料があり、そこから映像を制作した。また旅館により得意な人がいるため、相談を行い、映像制作に活かした。

4-5-6) 実施記録 A4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会

(1) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会からの説明

全国セミナー資料に沿って説明を行った。全国セミナー資料は、5 章において各協議会別にその資料(スライド)を記載した。

LIVE 視聴者数

LIVE 視聴者数	最小	93 名
	最大	95 名

(2) 視聴者からの意見や質問等

Q 質問	■ 蓼科地域には、どのくらい宿泊施設があるか。 ■ 地域の規模感を教えてもらえるか。
A 回答	■ 即答ができない。いくつかの団体、組合が存在している。
Q 質問	■ 躍女とおしゃべりコーナーというのがあるが、具体的にどういった女性か。 ■ 女性が話をされたのか。
A 回答	■ 市長や県職員の方、周辺の観光事業者と、宿泊施設の現場で、現役で働く女性とのトークセッションである。また、周辺にたまたま居合わせた地域の女性に皆さん参加してもらった。女性が「この地域で子育てしながら働いてよかったことなど」ざっくばらんな意見交換をする機会を作った。
Q 質問	■ 未婚者の女性の参加はどの程度あったのか。
A 回答	■ フェスでは、未婚、既婚のデータを取得しなかったため、わからない。

	<ul style="list-style-type: none"> ■ メインターゲットは子育て中の女性であった為、周辺市町の保育園、小学校全戸 6000 部配布を行い、そのターゲット通りの参加者が多くいた。たまたま観光で訪れていた方で、修学旅行中の学生などもいたため、未婚の方も一定数いたと考えられる。
Q 質問	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性が新しい繋がりを作った。男性の協力は得られたのか。
A 回答	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域のつながりができたことが印象的であった。手のあいた男性が手つだってくれるなど、男性からの協力も多くあった。 ■ 女性が抱える課題に男性も気づいてくれたこと、助けてもらったこと、大変にありがたい。
Q 質問	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性活躍団体での連携はあるか。
A 回答	<ul style="list-style-type: none"> ■ フェスについては、今年からの活動である。そもそもこの活動の始まりは小規模 3 名であった。これらも続けていきたい。
Q 質問	<ul style="list-style-type: none"> ■ 茅野市に女性外国人のコミュニティはあるか。 ■ あるなら、その方々へのアプローチ、ニーズに対する施策はあるか。
A 回答	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性外国人コミュニティはないと思われる。 ■ そのようなコミュニティができれば、是非とも繋がりたいと思う。

4-5-7) 実施記録 A5) 黒川温泉観光旅館協同組合

(1) 黒川温泉観光旅館協同組合からの説明

全国セミナー資料に沿って説明を行った。全国セミナー資料は、5 章において各協議会別にその資料(スライド)を記載した。

LIVE 視聴者数

LIVE	最小	98 名
視聴者数	最大	107 名

(2) 視聴者からの意見や質問等

Q 質問	<ul style="list-style-type: none"> ■ 採用サイトへの掲載料や手数料はあるのか。
A 回答	<ul style="list-style-type: none"> ■ 掲載料は取っていない。
Q 質問	<ul style="list-style-type: none"> ■ このソリューションを確立したのは、内部の人材なのか、外部の人材なのか。
A 回答	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域内部の人材で、このソリューションを組み立てた。
Q 質問	<ul style="list-style-type: none"> ■ 採用プログラムで採用した外国人は、国内在留の方か。また海外で募集したのか。
A 回答	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内に在留する外国人を採用した。海外へ募集を行ったのではない。
Q 質問	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取り組みの開始後と開始前では、従業員の給与水準に変動があったか。
A 回答	<ul style="list-style-type: none"> ■ 給与水準に変動はない。 ■ 「黒川塾」経営者セミナーへの飛び入りの参加もあり、学びに対する期待は大きく、地域は今、学びの段階にあると考えている。

4-5-8) 実施記録 厚生労働省労働局

(1) 厚生労働省労働局からの発信

厚生労働省労働局 若年者・キャリア形成支援担当参事官室・室長補佐から、就職氷河期世代に対する助成金案内を、資料に沿って説明があった。

当室は、若者の就職支援を行っている。平成 12 年頃から就職氷河期世代といわれる方々がいる。正規雇用を望みながら非正規雇用となっている世代が、約 50 万人程度存在する。

就職氷河期世代支援プログラムが、令和元年 6 月のいわゆる骨太の方針で示された。

不安定な就業状態にある方(約 50 万人)、長期にわたり無業の状態にある方(約 40 万人)、引きこもりの方へ支援を用意している。(以下 4 点)

- ◆ 「特定求職者雇用開発助成金」 正社員への就業を希望する就労者への支援
- ◆ 「トライアル雇用助成金」 事業主に対して助成する制度

- ◆ 「人材開発支援助成金」 特別育成訓練コースにおいて、職業訓練等の費用を事業主に対し助成する制度
- ◆ 「キャリアアップ助成金」 正社員化コース(有期から無期や正規への雇用への転換等)

それぞれの支援、支給内容の詳細は、各ハローワークにて用意をしている。問い合わせいただきたい。

(2) 視聴者からの意見や質問等

〔質問〕

「1.③職業紹介の時点」とは、過去に遡れるのか。その場合は、何年遡れるのか。

〔回答〕

過去に遡って適用ということにはならない。新たに雇い入れを行う場合に、助成金の対象となる。詳しくは、ハローワークにお問い合わせいただきたい。

4-5-9) 全国セミナーまとめ

本セミナーにおいて、5つの事例を紹介した。これらから次の要素が抽出できる。

- ◆ 長期的取り組み(短期的とならないよう)
- ◆ 長期間付き合える、また信頼できるタスクフォースの組み立て
- ◆ 協議会や組合組織の経済的自立

地域として、まとめ取り組みを行うための、体制づくりとその資金づくりが大切となる。持続的な取り組みとなるよう、各地域で知恵を出し合いながら、取り組みを継続していただきたい。

4-6) 全国セミナー参加申込者の集計と整理

先に記述した告知方法、告知先に通知を行うことにより、合計 196 名の参加申し込みがあった。本項では、その申込者を整理し、分析した。

(1) 参加申込者数

参加申込者数	196 名
--------	-------

(2) 性別

1 男性	129名	66%
2 女性	65名	33%
3 その他または答えたくない	2名	1%
計	196名	100%

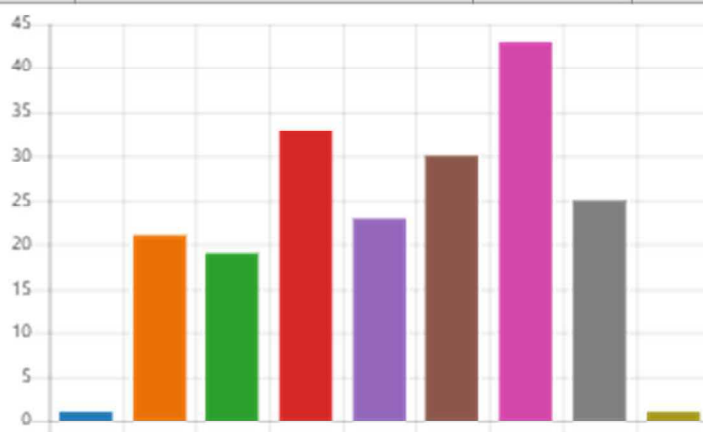


(図) 性別比率

(3) 年代

内閣府および厚生労働者において、就職氷河期世代に対する支援を行っている。それを鑑み、本事業においても就職氷河期世代に対する職に対する情報提供を行うなど、その世代に対して意識を払った。本書では、35 歳から 44 歳を、就職氷河期世代と設定した。本セミナーへの参加者に占める就職氷河世代は、56 名 (28.5%) となった。

10歳代まで	1名	0.5%	56名	28.5%
20歳代	21名	10.7%		
30歳から34歳まで	19名	9.7%		
35歳から39歳まで	33名	16.8%		
40歳から44歳まで	23名	11.7%		
45歳から49歳まで	30名	15.3%		
50歳代	43名	21.9%		
60歳代以上	25名	12.8%		
その他または答えたくない	1名	0.5%		
計	196名	100.0%		

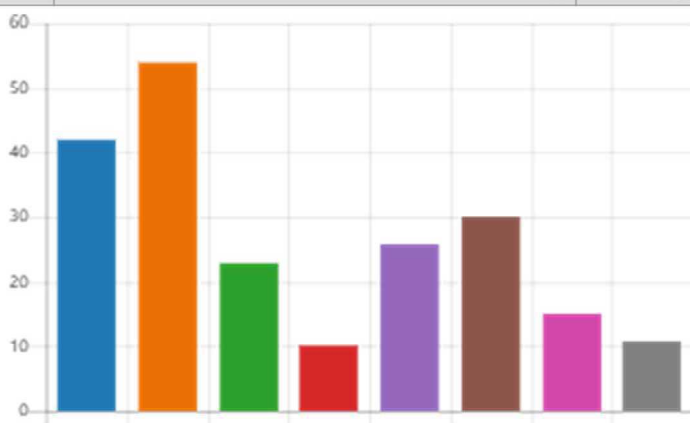


(図) 世代別人数

(4) 所属団体の領域(重複回答、無回答あり)

本セミナー参加申し込み者の属性として、所属の領域を聞いた。宿泊施設、観光に関連する団体が、96名(45.5%)を占める。また、観光協会などの団体が、地方公共団体の一部に含まれている。そのため、観光に関連する団体に属する人が約半数を占める。

● 1 旅館、ホテル、その他宿泊施設	42名	19.9%	96名	45.5%
● 2 観光に関連する団体(観光協会、DMOなど)	54名	25.6%		
● 3 旅館、ホテル以外のサービス業	23名	10.9%		
● 4 学校など、教育関係(教員、職員、学生)	10名	4.7%		
● 5 行政機関(中央、地方)	26名	12.3%		
● 6 上記にないその他の業界の民間企業	30名	14.2%		
● 7 上記にないその他の団体(NPO、行政関連団体など)	15名	7.1%		
● 8 その他	11名	5.2%		
計	211名	100.0%		



(図) 所属団体の領域別人数

(5) 参加目的(重複回答、無回答あり)

● 1 観光産業または観光関連団体に属している、また観光に関連する職のため、他の地域のことを知りたい	157	75.8%
● 2 観光産業に興味がある(就職、転職、業界研究など)	33	15.9%
● 3 その他	17	8.2%
計	207	100.0%



(図) 参加目的別比率

この項では、就職氷河期世代を含め、観光業に興味を示す人がどの程度いるのかを知るため、質問を行っている。33名(15.9%)が、観光業や観光関連に興味を示している。本セミナーの開催目的にも到達しているといえる。

(6) 各協議会への期待度

各協議会の取り組み内容への申し込み時点での期待度を、参加申し込み者に聞いた。その結果には、大きな差異、有意差は出なかった。いずれの協議会に対しても高い期待を示している。

各協議会の内容については、その概略をフライヤーに記載した。

(いずれも有効回答数=197)

		期待度(5点満点)
A1	一関温泉郷協議会	3.86
A2	乳頭温泉組合	3.90

A3	湯田川温泉観光協会	3.89
A4	蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会	4.05
A5	黒川温泉観光旅館協同組合	3.92

(評価値 1:期待しない 2:あまり期待しない 3:まあまあ 4:期待する 5:とても期待している)

(7) 全国セミナーの開催を告知するフライヤー

(表面)



このセミナーで、

- 地域における観光実務人材*の確保や育成にかかる事例
 - 地域の観光産業で働く魅力や課題
- をご紹介します。

*職業上必要な知識・技術や意欲等を身につけ、旅館やホテル等の観光分野で従事する人材

参加
対象者

観光実務人材を求める旅館、ホテル、観光協会、DMO、自治体の担当者
観光産業で働きたい学生、転職希望者（子育て世代、就職氷河期世代の方々）等

オンライン
会場

令和3（2021）年
2月 16日 火 Zoom配信
(YouTube LIVE 同時配信)
13:30～16:30（開場 13:00）

ホール等の開催を予定しておりました2月10日（熊本）12日（長野）16日（仙台）は中止となりました。
上記日時にて、オンラインにて開催します。

アンケート調査に、ご協力ください。
PC、スマホ、タブレットからアンケートをお願いしています。
また、当日の資料は指定のURLからダウンロード可能です。

〔主催〕 観光庁
〔企画・運営〕 地域における観光産業の実務人材確保・育成事業 事務局（株式会社経営革新ラボ）

(裏面)

事例	A1	一関温泉郷協議会	岩手県一関市厳美町
	取り組み事例	①小規模・分散型温泉地の人材確保・定着の戦略と手法 ②仕事体験とプロモーションの組み合わせによる採用活動の方法 ③人材定着のための業務改善と教育環境整備の取り組み	
	A2	乳頭温泉組合	秋田県仙北市田沢湖
	取り組み事例	①求人票からは伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求 ②「会いに行く、乳頭温泉郷」をキーワードに展開するイメージ戦略 ③前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫	
	A3	湯田川温泉観光協会	山形県鶴岡市湯田川
取り組み事例	①柔軟な勤務制度による人材の採用および定着 ②地域の歴史と文化を伝える取り組み ③SNSでの効果的な発信を通じた人材確保		
A4	蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会	長野県北佐久郡立科町	
取り組み事例	①子どもを預けるママが働きやすい環境整備 ②地域×行政×事業者で作る休日の子育てシェア拠点について ③地域住民が「住んでよし！働いてよし！遊んでよし！」を体験する仕掛け		
A5	黒川温泉観光旅館協同組合	熊本県阿蘇郡南小国町	
取り組み事例	①「黒川温泉で暮らし働く」魅力を伝える公式採用サイトで、旅館の採用を強化 ②旅館の課題、リーダーの成長を促進する次世代リーダー育成プログラム「黒川塾」の実現 ③島根県海士町の先進事例をもとに、黒川温泉の人材採用・育成を考察		

オンライン会場

2月16日 Zoom (火) (YouTube 同時LIVE配信) お申込みをいただきました方に、ZoomのミーティングID、パスコードをお送りします。

YouTubeでのLIVE配信（以下のチャンネルにて、同時VE配信、録画配信を行います）

- ◆やまいるチャンネル
- ◆【公式】乳頭温泉郷Nyuto Onsenkyo Officialチャンネル

※YouTubeにおけるLIVE配信は、遅延が発生があり、配信品質を保証できません。Zoomの代替手段とご考慮ください。

お申し込みお問い合わせ

お申込みは右URLまたはQRコードから必要事項を入力ください。

<https://bit.ly/3byBBfa>



お問い合わせ、ご質問は、右アドレスまでお願いします。

admin@kankojinzai.onmicrosoft.com

- 申し込み締め切り 2021年2月15日 23:59まで
- 先着順でのご招待となります。ご参加いただける方には、招待状をメールでご案内します。
- 新型コロナウイルス感染防止にご協力をお願いします。
- セミナー進行への妨害、主催者および事務局の指示に従っていただけない場合は、アクセスを制限する場合があります。

本事業企画・運営事務局 株式会社経営革新ラボ (<http://blab.co.jp/>)



【個人情報の取り扱いについて】

当事務局に個人情報を提供されること（任意ですが）必要情報の提供がいただけない場合は、当セミナーへ参加いただけません。提供された個人情報は、次の目的に利用します。

- ①当セミナーの参加受付 ②参加者へのご連絡 ③当セミナーに係る情報提供 ④今後のセミナー開催に関するお知らせ

ver.2021.01.23

4-7) 全国セミナー実施後のアンケート調査に係る集計と整理

全国セミナーの視聴者に対して、アンケートを実施した。

①全国セミナー全体に関するアンケート

②各協議会別に対するアンケート(5 協議会別 同様式)

これら 2 種のアンケートを実施し、その結果を以下の項に記述する。




また以下の項にあるアンケートの質問、「(7)「同事業者や他の地域との情報交換、情報共有を、どのように行っているか。またどのような情報交換・共有を期待するか」を聞いた」、「(8)本セミナーに対する感想を聞いた」の項を参照いただきたい。(7)では、横連携(他地域との連携、地域内での連携など)が少なく、状況共有や宿泊事業等の業務における連携が図られていないことが見える。(8)では、「参考になった」との意見が多い。観光業またはその関連する団体における情報発信、共有が、他の業界に比すると少ないと思われる。本業務の今後の検討課題のひとつである。

4-7-1) セミナー全体に係るアンケート結果

(1)アンケートの有効回答数

有効回答数	51 件
-------	------










(2)性別

	1 男性	36	71%
	2 女性	15	29%
	3 その他または答えたくない	0	0%
	計	51	100%

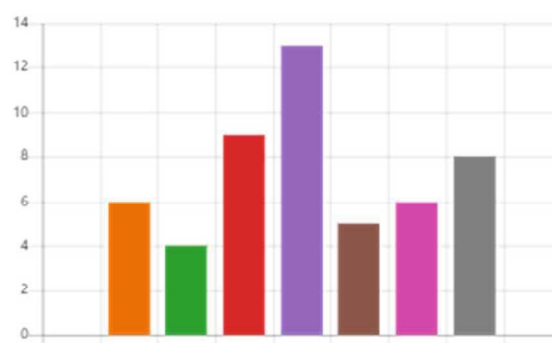


(図)性別比率

3)年代別

	10歳代まで	0	0%
	20歳代	6	12%
	30歳から34歳まで	4	8%
	35歳から39歳まで	9	18%
	40歳から44歳まで	13	25%
	45歳から49歳まで	5	10%
	50歳代	6	12%
	60歳代以上	8	16%
	その他または答えたくない	0	0%
	計	51	100%

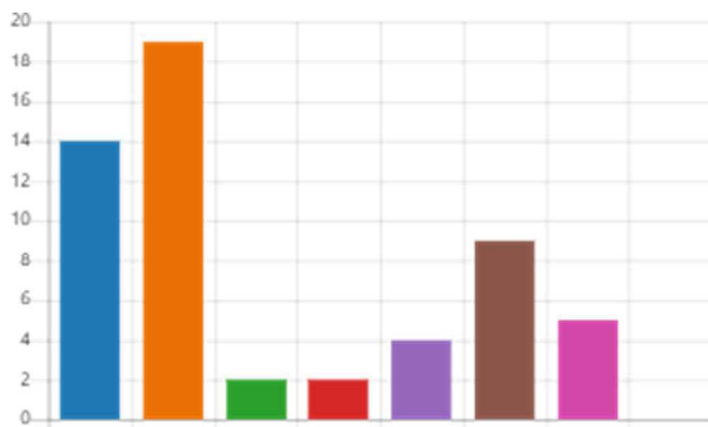
22	43%
----	-----



(図)世代別人数

(4)視聴者の所属の領域

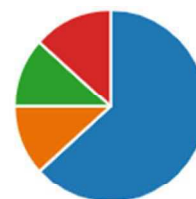
● 1 旅館、ホテル、その他宿泊施設	14	25%
● 2 観光に関連する団体（観光協会、DMOなど）	19	35%
● 3 旅館、ホテル以外のサービス業	2	4%
● 4 学校など、教育関係（教員、職員、学生）	2	4%
● 5 行政機関（中央、地方）	4	7%
● 6 上記にないその他の業界の民間企業	9	16%
● 7 上記にないその他の団体（NPO、行政関連団体など）	5	9%
● 8 その他	0	0%
計	55	100%



(図) 視聴者の所属領域

(5-1-1) 視聴者の参加目的（観光産業または観光関連団体の方）

● 1 他地域の取り組みを参考にしたい	38	63%
● 2 人材の確保や採用に問題・課題がある	7	12%
● 3 人材の定着に問題・課題がある	7	12%
● 4 その他	8	13%
計	60	100%



(図) 参加目的別比率（観光産業または観光関連団体の方）

(5-1-2) 観光産業または観光関連団体の方に、参加目的を具体的に聞いた

1	人材確保と地域活性
2	観光庁の取り組みに関心があったため
3	青年会議所活動において、地域活性を考えていく上で他地域の取り組み事例を知りたかったため。
4	今後協会にて採用の募集を考えており、参考にしたかった。
5	短期大学や専門学校で観光について学んだ留学生が、日本の旅館で働きたくても入国管理事務所において、通訳というカテゴリーしかなく現在外国からの観光客が閉ざされている場面で、通訳は必要ないだろうということで就労ビザが下りない。各省庁もう少し縦割りではなく人材確保の枠を広げてほしい。技能実習生は出稼ぎ労働者で日本語能力が不足しているので宿泊業では使えない、それより日本の専門学校や短期大学で少しでも学び、日本語能力がせめて日本語検定3級以上の留学生には通訳以外のビザを考慮してほしい。
6	将来観光業の仕事をしたいと考えており、各旅館さんの取り組みや現在の観光業の現状を学ぶために今回参加させて頂いた。
7	自身の観光業への理解促進のため
8	関わった団体が事例発表をするため。
9	高校時代の先輩の活躍を拝見するため。中小企業診断士活動の参考にするため。
10	当地は、冬季は休業しているため、人材の定着が非常に難しい。
11	地域内で観光に携わる第3セクターの団体として、新たな貢献が出来ればと参加させて頂きました。
12	他地域の具体例を知ることにより、自分たちの地域で何が出来るかたくさんのヒントが得られる。

13	接客やおもてなし等の対策セミナーは展開してきましたが、求人や長く勤務するための意識改善や業務改善の共有を図る企画は今後検討したい。また子育て世代の女性の支援につながる組織の立ち上げ、子供も交えての繋がり構築など、出来る事があるのではないかと感じています。
14	観光協会に所属して間もないため、研修の一環として参加しました。
15	観光産業の雇用面での課題やそれに対する取り組みを知ることにより、今後の観光産業支援の参考にしたかったため。また、当観光協会の人材確保・育成の参考にもしたかったため。
16	人材採用、教育についてなにかヒントがないかと思って参加した
17	地元エリアの幅広い観光業界活性化のための活動の参考
18	観光発展・アフターコロナでの再生に向けて今できる具体的な取り組みを知りたかった。
19	観光地として魅力ある自然豊かな地域こそ、観光産業(特に宿泊施設)への労働力不足が深刻になっている。 魅力ある宿をより一層ブラッシュアップしたいという経営者の想いはあっても、それを実行する働き手不足が原因で手を書けられないという問題が増加しているから。
20	観光業に於いて人材不足が大きな課題となっている。但し、昨年からの新型コロナ感染症拡大の影響で観光業(特に宿泊業)は一時的に事業者の雇用意欲は低下している。アフターコロナでは、人手不足感が高まると予測しています。
21	同じような課題を抱えている事業者もいるため聞いておきたかった
22	当地域も人材不足は課題だが、コンテンツ造成の方に重きを置いている為、カバーできていなかった。リサーチ目的で拝聴しました。
23	観光産業の継続重要性があるが、雇用が安価に行われている傾向があり、イメージアップの参考にしたい。
24	ウェビナー形式だったので、具体的な内容を参加可能な職員全員で拝聴致しました。
25	本日の事業者の方々と業態が異なりますが、人材確保と人材育成が大きな課題であることに違いはないので、少しでも参考にしたいと参加したものです。
26	人材の採用と育成の取り組みについて、他の地域の取り組みを知りたかったから。
27	他団体の現状を知りたかった。

(5-2-1) 視聴者の参加目的 (観光産業で働くことに興味がある方)

1	観光に関連する産業で働いてみたい(就職、転職)	4	13%
2	地方での生活を実現してみたい	2	7%
3	地方の活力向上、創生に参画してみたい	20	67%
4	その他	4	13%
	計	30	100%



(図) 視聴者の参加目的別比率(観光産業で働くことに興味がある方)

(5-2-2) 観光産業で働くことに興味がある方に、参加目的を具体的に聞いた

1	地域住民の1人として、地域活性の一助になるよう努めたいと考えています。
2	小学3年生から茶道を続けており、その影響でおもてなしの仕事に興味を持ちました。そのため中学から観光業で働くことを目標に現在大学で観光学を学んでいる。
3	観光は地域の様々な業態の事業者が関連しています。そのような事業者を支援していきたいです。
4	行政として何ができるのか考えたい
5	人材確保と地域活性
6	茨城県鹿行地区の盛り上げに役立ちたい
7	自分自身も移住者で、観光産業で働いているが、リタイア世代ではなく、子育て世代にも移住⇒就業⇒健全化に繋がればと思います。
8	観光協会に所属して間もないため、研修の一環として参加しました。
9	首都圏ではなく大手でもない旅行会社は観光協会などに近いかなと思い参加した
10	観光産業のイノベーション実施の参考として。
11	観光関連団体に従事するものとして参加した
12	各協議会や観光協会がリサーチしている現状は、どこの地域でも起こりえていること。この熱量や行政連携・継続等、日本全体の観光業に関する現状について知りたいと考え、参加した。

13	観光関連の人材ビジネスについて知見を深めたかった。 また、観光学部の子生や外国人の観光産業における就職があまり多くないことから、地域の取り組みや実情を知りたかった。
14	今は東京で働いているが、いつか地方で働きたいという願望があった。こういった事業をしていることを知らなかったため、とても勉強になったし、自分もいつかこういったことができる人材になりたいなと思った。都心にしか雇用がないと思っている(諦めている)若者が沢山います。こういった取り組みをしている地域があることがもっと伝わっていくと良いなと思いました。
15	地元が活性化すると良い

(6-1) 5 協議会を通じた参加者の有益度を聞いた

	有益度 (5点満点)
平均	4.16

(1 あまり有益でない 2 少し有益 3 普通 4 有益 5 大いに有益)

(6-2) 有益と感じた具体的な点を聞いた

1	人材確保のホームページの作り方
2	PR 動画とても素晴らしかったです。是非参考にさせていただきます。
3	他地域の事例を知ることができた。 若い世代の方が自身の実施した事例を解りやすく説明しており刺激になった。 自身の地域にも活かせると思う事例があった。
4	基本的なことではあるが、応募者の立場に立った募集方法の重要性を改めて認識することができた。
5	人材不足がここまで深刻になっているとは思わなかった。
6	各施設にアンケートを取るのとても良いと思った。生の声が聞く事ができる。
7	ダブルワークとても参考になりました。
8	どの旅館さんも共通して人材確保の課題を抱えているように感じた。その課題に対する解決策や取り組みを幅広く学ばせていただいた。また、お話を伺うことで実際に働くイメージをもってお話を伺うことができた。
9	それぞれの事業者の特徴があるので参考になりました。
10	他観光協会の取組について様々な取組を聞くことができた
11	女性が活躍できる地域作りとても素晴らしいです。他の観光地もやるべきです。
12	全国的に観光業の採用・定着については共通の課題があることが分かるとともに、それぞれの取り組みがとても前向きで素晴らしいと思いました
13	取り組むべき方法において、地域横断での共通点があったこと
14	いろんな事例の紹介があった。
15	同じ悩みを持つ方のアイデア、参考になる取り組みを聞くことができた。
16	蓼科の事例には大変興味を持ちました。地域でこの情報に関して、共有・提案が出来ればと思います。
17	具体例を知ることができて良かったと思います。また、皆様が健闘されている様子を見て刺激になりました。
18	・実際の業務・仕事体験プログラムの実施 ・子育て世代女性と子供も参加しての取組、後ろめたさの払拭 ・紙媒体からオンラインPRへの移行 ・SNSファンをつくり、ファンからも情報を広めてもらう案 ・温泉旅館全体の求人窓口を集約して効率良く募集を募る
19	各地方の課題と実践方法が分かった。各地域によって多少課題が異なるため、色々な解決方法を見ることができたのが有益であった
20	人材確保や定着に向けた具体的な取組。その実務を担うプロジェクトチームの存在。
21	色々な施策があって近いことを出来ればと思った。 だが有益で外部の人を雇っているパターンが多く難しいとも感じた
22	各協議会それぞれの課題発見、具体的な取組などが興味深かった
23	参加時間が調整できず、最後の女性活躍取組しか視聴できませんでしたが、とても参考になりました。
24	各観光地の取組みとても参考になりました。

25	どこでも PV を作成していること。親から子世代へ、といった意外なアプローチ方法を見出せたこと。
26	中小の観光事業者を取り纏めて、事業に結び付ける。
27	各地域の事例紹介は参考になった
28	・どこの観光地（特に温泉地）に共通する課題である人材不足についてのソリューション事例を知ることができた ・なんらかの成果をあげている事例ばかりであった ・当地域に導入できそうなアイデアをいくつも得ることができた
29	地域の結びつきの強さが地域の活性を生み出している
30	情報がとまっているのか探していなかった自身の問題なのか？個人としては、ものすごく有益な時間であった。
31	各温泉施設が共通で抱えている問題の取り組みが分かった。
32	地域及び行政と連携した活動が不可欠である点
33	エリアを問わず同じ悩みを抱えている事が実感できた。参考になったキーワードは、社外スタッフ、託児所での体験学習、の2つです。
34	大まかに地域が実践する取り組みを知れた点。また、それぞれ異なるテーマで事例を知れた点は有益と感じた。
35	・各地域の取り組みが知れた ・自分の地元でもできないか、とヒントが得られた ・会社で取り組んでいる事業にも活かせる情報が得られた ・いつか地元に戻りたいけど、働き口があるのかと不安がっていた友人に伝えたい ・緊急事態宣言があげたら温泉にいきたいが、せっかくならこういった取り組みを頑張っている地域に行きたい。応援したいと思える温泉地に出会えてよかった。
36	各団体の熱意が強く感じられた。
37	地域のファンを取り込み、共に温泉地を盛り上げる活動。
38	観光業での理解が深まった

(7)「同事業者や他の地域との情報交換、情報共有を、どのように行っているか。またどのような情報交換・共有を期待するか」を聞いた

1	グループ LINE など SNS
2	オンラインセミナー、紹介等
3	今回のようなセミナーで他地域の情報を共有できることは素晴らしいと感じています。今後もこういった機会を作って頂きたいと思うのと共に、もっと柔らかいというか、難しくなりすぎない情報発信や共有機会があると良いと思います。
4	現状は個々に電話にて行っている。当協会における課題に対しての解決に繋がる情報を期待している。
5	今回のセミナーなどの観光業界の勉強会やイベントなどの情報は交換・共有していきたい、同時に今後も積極的に参加したい。
6	テーマを設定した上での具体的なコミュニケーション（対面、オンライン）
7	clubhouse、zoom セミナー、Facebook
8	現在、特に行っていない。
9	オンラインセミナーの増加を希望します。生活スタイルの変化、通信状況の変化から見ても、セミナー形態も、オンライン形式が適しているかと思っています。
10	実際に会う機会が無くなって、情報交換が殆ど出来ていない。オンライン上での発信やWEBサイトの情報を個別に拾っていくしかないと思っています。
11	他エリアの同業者とは行っていないので、情報共有ならびにネットワークの構築を今後すすめていきたい
12	近隣自治体との会議の際に、情報交換を行う位
13	観光協会、旅行業協会など
14	SNS 観光情報の発信など
15	Instagram を通じて一方的に他社の取り組みを見る。地域の観光組合を通じての取り組みはあまりない。
16	定例会議、定例訪問等（コロナ前） WEB ミーティング等（コロナ後）

17	・SNS 等で情報収集、開催者とのオンライン上でのやりとりにて情報共有・交換 ・課題点にピンポイントで回答できる情報をタイムリーに得られる仕組み→オンライン上にテーマごとの場所がある、等
18	本協会会員と情報を共有し、人材確保に難のある施設と共同で問題解決のための取り組みを行っていききたい。
19	同業種、同規模、のホテルメンバーと定期的に学びの会を持っている。
20	情報交換は、やはり顔を合わせている方等が多かったので、それ以上の広がり求めていた場合、このような機会は、素晴らしい時間。
21	会議、メール、SNS での情報共有。
22	これまでの関係の中で。
23	Zoom が一般的になり、エリアを越えた情報交換の場を期待しています。
24	先進事例としてすでに取り組みされている組合に、これから取り組んで行きたいと思っているがなにからして良いかわからないというような地域の人をジョインさせて、ノウハウを学び自分の地域でも展開するような仕組みがあると全国に広がっていき、各地域の横の連携も深まるとおもいました。 その担い手に、すでに地域に住んでいる人と、地域にすんでみたい外部の人をペアにして、外部の人もどんどん巻き込み関わる人を増やしていくと良いのではないかと思います。
25	コミュニケーションを積極的にとり、地域の行事などへの参加、同業者コミュニティへの参加

(8) 本セミナーに対する感想を聞いた

同様の回答は、省略をしているため、すべてを記述していないが、「参考になった」との意見が多い。

1	とても参考になった。
2	偶然知人の紹介で今回のセミナーに参加する機会を頂きました。 生きた事例、今このタイミングに各観光事業者が実施されていること知ることができました。ありがとうございました。
3	今回実際にお話を伺うことで、各旅館さんの現状や取り組みを学ぶことができたと同時に、私自身距離が近くなったように感じた。一方的な主観だが、働くという目線でイメージしながらお話を伺うことができた。
4	それぞれの事業ターゲットが明確で大変参考になりました。
5	zoom ならば休憩は不要なのではないかと思いました
6	人材関連の課題に対する具体的な取り組み内容を聞くことができ、参考になった。
7	原稿の読み上げは単調となり、もったいない。取り組んでる方は本来熱がこもっていると思うので、多少フリーに話された方が、より応援したくなると思う
8	日本各地で奮闘している実例を拝見することで、得るものや参考に成ることが多く、このような機会をテーマ別に企画していただけたら有難いと思います。
9	各地方の課題や成功事例を見ることができ参考になった。
10	具体的なテーマについて全国規模で、このようなセミナーを行っていただくことは大変有益だと感じた。
11	駆け足すぎた！休憩が短すぎる！
12	具体的な事例が分かって興味深かった
13	各観光地の取り組みとても参考になりました。
14	具体的で非常によかった。コンサルを導入して、という事例もあったがなんとか自分たちだけでも出来ることを見つけたい。 Instagram など若者向け広告宣伝に対する事業費投入にまだ疑問を感じている。 費用対効果が不安で踏み出せない。
15	このようなことが、どこまで具体的になるのか、各地域問題も抱えていると思う。現状をどこまで危機感を持って捉え、30年後を目指せるのかは重要だと気付けた。誰がどう判断するのか？興味深いけど、落とし込むには、行政や地域の重役が重要視しない限り、何回もかき消されてしまっているような気もした。具体的に行っている方法が、他地域でもみえてよかった。継続性も含めて参考にしたいと思う。
16	「大卒の話だけでなく、実際の各温泉施設の取り組みをもっと詳しく知りたかった」という意見もございました。
17	事務局の田村さんのまとめは非常にわかりやすかった。ただ、ドッグワードの「えー」が多く、その点だけ気になりました。

18	いまいち、就職氷河期世代に対する地域の取り組みが分からなかった。 学生に対する就職支援と氷河期世代や転職したい 20 代-30 代後半などに対する取り組み事例や戦略がほぼ同じだった印象。
19	課題や対策・活動は、各地域ならではのものから、どの地域でも取り入れられる事もたくさんあったと思うので、知る良い機会になりました。本日の発表団体の今後にも注目したいです。

(9) 来年に同様のセミナーがある場合に、参加したいか聞いた

上記の有益度と同等の評価を得た。有益であると同時に、来年度も同様の情報を得たいとの回答となった。

	5 点満点
平均	4.22

(1 まったく思わない 2 あまり思わない 3 どちらでもない 4 そう思う 5 強くそう思う)

(10) 将来に向けて、観光庁や行政機関に対する希望、期待、行うべき支援などを聞いた

1	国土交通省・文部科学省・法務省が垣根を越えて未来志向で人材確保に取り組んでいただきたい。
2	これからも沢山の観光地に補助金の支援をお願いします。
3	今回のお話は、人材確保・育成や少子高齢化の問題に対する取り組み内容が主であったように感じた。今後は SDGs やインバウンドへの取り組みなどの取り組みの話も伺いたいと思った。
4	女性が活躍出来るように各観光地で土日祝日に預けられる託児所増やしてほしい。
5	子どもを預ける／預かるための資金を行政に支援してもらいたい
6	全国の離島に特化した支援メニューの構築
7	現場を見て寄り添ってほしい
8	いろいろあるが、行政の方、特に地域の行政職員はよくやってくれている。彼らの頑張りに対して、サービス残業などが発生しやすいことに目を向け、配慮、目配せをお願いいたします。
9	現在候補 DMO として活動中ですが、候補法人向けにも各支援を継続頂ければと思います。
10	今回のような具体的な事例を情報として提供していただくと助かります。
11	各自治体の課題解決相談会（チーム？）の発足など。
12	日本国内だけでなく、海外と競争できるようにプラットフォームの構築をお願いしたいです。そのためにも官公庁の方向性ととも各地域の成功事例、失敗事例などを共有し、観光立国を目指せる国にしたほしい。支援としてはデジタル化への支援（金銭だけではなく人材や）、海外の人材支援なども活性化してほしい。
13	氷河期世代よりも、これからの未来を担う若者の手厚い補助や教育の補助がほしい (学生時代の教育の変化、感受性の変化等により根本的な教育から見直した時に時間やお金が物凄くかかる)
14	現在のコロナ禍などの非常事態時に、長期にわたり活間口の広い幅広い支援。 観光・体験コンテンツのブラッシュアップに対する支援及びその魅力情報発信。
15	実務人材ではなく、経営視点を持った観光人材育成をどう取り組むか気になっております
16	各観光地の成功事例を教えて頂き、支援をお願いします。
17	今回のセミナーは非常に有意義でした。 オンラインであることによって全国どこでも見れるのが良かった。 今後ともリアル開催でなくオンラインでも良いかもしれない。
18	「誰の為に」「何のために」が明確かつブレない取り組みにして欲しい。 ただ予算消化の為だけの事業では、今後の産業発展は望めない。
19	同様の学びの場を作ってほしい
20	将来に向けての足並み。このような機会があっても、行政を含め、観光協会等、決定権のある方が参加している現状なのか？子供たちに何を残していけるのか大切に考えていきたいと思う。また、このようなセミナーが多く開催させることを楽しみにしております。

21	観光関係者に更なる補助金等による支援に期待致します。
22	行政機関とはタッグを組んでいきたい。
23	同じ構成であれば来年は参加しなくても良いかなあと思いました。取組が似た部分も多く、もう少し切り口を分けての構成も良いのでは。 期待するのは、観光庁や行政がエリアで特定の施設と取り組んでいるケースもあり、その他の施設が参加するきっかけがもっとあるとありがたい。
24	まだまだ整備が未熟なバリアフリーの充実や、子連れ《特に低年齢》が自然を楽しめるような観光地作りにも注力していただけたらと期待します。
25	女性活躍の支援を期待する

4-7-2) 各協議会別のアンケート結果

(1) 協議会別のアンケート結果 A1) 一関温泉郷協議会

(1-1) アンケートの有効回答数

有効回答数	21 件
-------	------

(1-2) 当協議会についての参加者視点における有益度を聞いた

有益度	3.57
-----	------

(1 あまり有益でない 2 少し有益 3 普通 4 有益 5 大いに有益)

(1-3) 有益または有効な内容について聞いた

1	採用募集の応募に興味がある方との接点を多くした取り組みが参考になった。
2	新聞を利用した親世代への訴求
3	エリア全体での従業員アンケートの実施
4	長期的な戦略が必要
5	仕事体験プログラム、職場環境を見直すということの必要性
6	新聞媒体の見直しの視点を得られた。
7	人材の募集方法
8	仕事体験プログラムの導入
9	YouTube の活用
10	人材定着に関する取組み（改善マニュアルやアンケート等についても参考にしてみたいです）
11	マニュアル作成の仕組みについて
12	一関温泉郷の課題とそれに対する取組
13	業務改善アンケートから 業務改善セミナーへの流れの具体的事例
14	新聞での広告効果が一番あった事に驚きました。

(1-4) 当協議会に対する質問や意見を聞いた

1	課題にプロジェクトチームが関わることになった経緯
2	地元紙を活用した求人は親をターゲットにしたとのことですが、実際反応があったのは地元の人あるいは地元出身者だったのでしょうか？その方々の採用先の決定はどのような段取りを経たものでしたでしょうか。

(2) 協議会別のアンケート結果 A2) 乳頭温泉組合

(2-1) アンケートの有効回答数

有効回答数	27 件
-------	------

(2-2) 当協議会についての参加者視点における有益度を聞いた

有益度	3.89
-----	------

(1 あまり有益でない 2 少し有益 3 普通 4 有益 5 大いに有益)

(2-3) 有益または有効な内容について聞いた

1	地域全体で事業に取り組む事、業務のアウトソーシング
2	事務のアウトソーシング
3	多少イメージ先行な印象でしたが、ノーナレのビデオ紹介は参考になりました。
4	オンラインの強化
5	事務仕事のオンライン化
6	女将リトリート、テレワークによるアウトソーシング、タスクフォースの活用・関係性
7	現状対策。インターンシップ状況。オンライン対応
8	外国人従業員の導入
9	乳頭温泉での課題・取り組み内容が分かった
10	テレワークに興味深かったですが、おそらく事業者が持続できる手数料ではないのかなと思いました。映像が誰に対して何を伝えたいのかがぼやけてました。グローバルさんモデルもこなすのですね。さすがです。
11	いくつもの温泉旅館が集まる温泉郷を一貫してとりまとめることについての効率性やメリット またその具体的な取組内容
12	業務のアウトソーシング 女将リトリート 地元密着のタスクフォースの活用
13	採用募集方法
14	採用への取組み
15	業務のアウトソーシング化を地域の旅館で取り組まれていることが新しい発見になりました。 コスト面が課題とのことですが、旅館だけでなく地域にある他の事業者含めて全体の問い合わせ窓口化ができるのではと思いました。
16	インターンシップを受け入れることでニーズの相互理解を得る機会がはかれること また、同時に情報発信を望むことかできること
17	グローバルプロモーションさんの地域密着型スタイルに関する存在価値
18	協会の方が少人数で色々な取組みをされているのに驚きました。

(2-4) 当協議会に対する質問や意見を聞いた

1	組合とグローバルコミュニケーションさんとのコミュニケーションは具体的にどのように進めていますか。
2	プロモーション動画もとても素敵でした。

(3) 協議会別のアンケート結果 A3) 湯田川温泉観光協会

(3-1) アンケートの有効回答数

有効回答数	22 件
-------	------

(3-2) 当協議会についての参加者視点における有益度を聞いた

有益度	3.82
-----	------

(1 あまり有益でない 2 少し有益 3 普通 4 有益 5 大いに有益)

(3-3) 有益または有効な内容について聞いた

1	ダブルワーク
2	柔軟な勤務制度の構築と移行
3	採用活動について
4	新勤務移行制度
5	ファンネットワークに関して関心はあるが、採用内容がテレワークが中心となり、外貨の獲得とは真反対の 流失に成る事に懸念有り
6	SNS 活用によるファンネットワーク構築
7	ファンと作り上げる仕組み
8	SNS の発信がとても面白い。 これからも続けて欲しい。
9	在宅勤務といった柔軟な働き方が支持されていることが知れてよかった
10	SNS を用いた取組み
11	Facebook が 1 番多かったのが意外でした
12	歴史や文化の映像制作という手法 外向け、内向けの施策が内外共通で活用できること
13	ヒアリングを持ち合わせての状況を確認できてよかった。
14	インスタグラムを利用したファンのネットワーク構築
15	社外でのスタッフ採用は今度有効だと思いました。

(3-4) 当協議会に対する質問や意見を聞いた

記入事項なし。

(4) 協議会別のアンケート結果 A4) 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会

(4-1) アンケートの有効回答数

有効回答数	29 件
-------	------

(4-2) 当協議会についての参加者視点における有益度を聞いた

有益度	4.07
-----	------

(1 あまり有益でない 2 少し有益 3 普通 4 有益 5 大いに有益)

(4-3) 有益または有効な内容について聞いた

1	女性活躍推進は賛成です。女性が活躍する時代だと思えます。自信を持ち必要されるようになればもっとまちが活性化されます。
2	採用活動について（イベントの開催等）
3	子育て女性の活躍
4	観光業に携わる女性の働き方について
5	山ん家フェスの開催
6	当地域のニーズとは重ならなかった。
7	協議会として、女性の立場を確保する形をより具体的にされているところなど参考になった。行政との連携方法についても興味ぶかかった。
8	古い因習の中から女性の働きやすい環境づくりに取り組んだ実践的な仕組み
9	地域に眠る人材資源の掘り起こし、他に無い取り組みで、非常に参考になりました。人材確保に留まらず、若い世代の居住促進にも繋がると思えます。今後の先進事例として、継続・改善を含めて頑張ってください。定期的に推進状況が見られるような対応もお願い出来れば幸いです。
10	シェアハウス、女性の働き手を支えることでの人材不足の解消
11	行動力が素晴らしいと思った。福利厚生がやはり重要だと感じた
12	託児所の有無は大変有意義です、
13	女性の活躍を軸に観光の新しい可能性を切り拓かれたこと。横展開可能なポテンシャルを感じました。
14	子育て女性が就業するためのヒントがたくさんありました。
15	女性参画だけでなく、子供に地域教育を行い、イベント開催等にも携わる機会を与えるということは素晴らしいと感じた。域外の人材にすぐ目を向けがちな観光施策の中で、地域に住む人々（活躍できなかった女性や若年層）を前提に地域づくりを行うことは、若年層の働き方や家族の在り方が変わる中で、男性にも域外の人々にも魅力的だと感じる。
16	女性の活躍できる職場環境の取り組みが、具体的に進められているところが良いと思えます
17	女性が声をあげて動いていることがとても心強く、蓼科の将来が明るく感じました
18	男性社会の中で女性活躍の場をもうけたことに感銘を受けました。
19	働く母親の支援が観光業の将来の担い手につながる
20	女性活躍、女性が子育てをしながら働ける環境作りに尽力され、結果を出している事例に感銘を受けました。
21	女性活躍の推進をした成果を日々更新されている事。 女性の活躍社会の作り方。働く女性のコンプレックスに寄り添う団体のあり方。
22	子供の体験学習を通じて、現在の課題解決から将来の働き手の育成まで長期的な解決につながっているのが印象に残りました。
23	女性が子どもを中心に横の繋がりが出来た点

(4-4) 当協議会に対する質問や意見を聞いた

1	女性を代表している矢島麻優美さんがかっこいいです！
2	30年後をより具体的にとらえた取り組みは、素晴らしいと思えました。
3	今回の時間内ではお聞き出来なかったことなど、これまでのご苦労や現状の課題から近い将来の展望もお聞きしたいです。地元エリアでも矢島さんの講演をお聞かせ頂ける機会があればと思います。
4	他の地域でも同じ課題があると思うので、協力しながら女性活躍を牽引して欲しい。

(5) 協議会別のアンケート結果 A5) 黒川温泉観光旅館協同組合

(5-1) アンケートの有効回答数

有効回答数	29 件
-------	------

(5-2) 当協議会についての参加者視点における有益度を聞いた

有益度	3.97
-----	------

(1 あまり有益でない 2 少し有益 3 普通 4 有益 5 大いに有益)

(5-3) 有益または有効な内容について聞いた

1	海士町の事例
2	リレーションズとの共同
3	学習機関黒川塾について
4	採用ホームページ等の黒川温泉と人材ともマッチング情報
5	旅館単独でなく地域での募集
6	同様の地域課題を抱えており、具体的な人材育成プロセスを学ぶことができた。
7	公式サイト表現による人材確保
8	黒川塾のプログラム内容
9	具体的な実像の画像などによる紹介
10	人材教育と人材確保の連携がなされていること
11	協同組合がまとまって問題意識を共有し、課題解決に向けた取り組みを開始していること。
12	採用ページがよかったです。 情報量も多く、また見やすく、求職者にも興味関心が生まれるとおもいました。
13	人材不足のソリューション
14	特地への取り組み
15	採用募集方法
16	黒川温泉でも他の地域と同様の悩みを抱えている事に驚きました。
17	日本人の雇用を目指しているのか、外国人の雇用を目指しているのか、曖昧な部分がありましたが、アンケート実施により旅館サイドの認識がわかり、取り組むべき課題が明確になっていたのは、評価すべき内容でした。

(5-4) 当協議会に対する質問や意見を聞いた

1	参加者ごとに異なる音声レベルで聞き取りにくいところがありました。
2	旅館サイドでは特定技能外国人の受け入れはデメリットが多くて、日本語能力が低すぎて使えないので、日本語学校から短大や専門学校を出た外国人を指導育成して、旅館の中核として雇用したいところですが、就労ビザ取得の際の通訳業務では、指導育成して育てるには不適切な部分があるので、もう少し入国管理と協議して、既得権益により様々な課題を抱えている技能実習外国人制度とは切り離して、雇用側に負担の少ない制度を創設して戴きたい。

4-8) その他会議等の記録

本業務を推進するにあたり、各種会議を設定し、施策の進捗状況確認、各種課題解決、資料整理を行った。先に述べたように、観光事業者の実務レベルでの横の連携や情報共有の機会が見られないことを鑑み、本業務では横連携による課題解決、他の協議会がどのようなことを考え、どのようなことを実行しているのかを知る機会を重視した。(協議会合同オンライン会議) その結果、横連携により、事務局だけでは解決を図ることが出来ない、同業者間ならではの解決を多く図ることができた。(下記に記す合同会議) また、グループウェア (MS Teams) を活用することで、横の連携、情報共有、他の協議会の進捗を可視化することにより、それぞれの協議会にとって活動を推進する励みにもなった。

これら事務局が設定した合同会議による連携のみならず、協議会間における自己組織的な結びつきが事業・業務推進、各施策遂行の動機づけや原動力となったと考えられる。

	会議種別	日程	概要
1	業務実施説明	7月30日 7月31日	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務推進方法の説明 ■ MS Teams 利用方法の説明
2	協議会個別 オンライン会議 (全7回実施)	8月03、04日 8月17日 9月29日 10月19日 12月08日 1月12日 2月24日	<ul style="list-style-type: none"> ■ 進捗状況確認 ■ 課題解決 ■ とりまとめ状況の確認と整理方法の検討 ■ 事務局からの助言、指導等
3	協議会合同 オンライン会議 (全5回実施)	9月09日 10月05日 11月09日 12月22日 2月08日	<ul style="list-style-type: none"> ■ 横連携、情報共有 ■ 協議会間による課題の解決 ■ とりまとめ資料等の共有 ■ 事務局からの助言、指導等
4	セミナー リハーサル	2月12日	<ul style="list-style-type: none"> ■ セミナーでの報告内容確認 ■ プレゼン練習、時間配分確認 など
5	その他個別会議	—	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各協議会からの申し出により、個別に会議、検討を行う機会を設けた。(各協議会とも数回実施)

5章 全国セミナー資料

令和2年度

『地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務』
事業実施報告書

5章

全国セミナー資料

5-1) 各協議会による整理（全国セミナー資料） 一 関温泉郷協議会

令和2年度 地域における観光産業の 実務人材確保・育成のための全国セミナー

「事業者連携による分散型温泉郷の人材確保・育成事業」

令和3年2月16日
一関温泉郷協議会

1

目次



1. 「一関温泉郷」について
2. 事業の概要・考え方
3. 人材確保に関する取り組み
4. 人材定着に関する取り組み
5. まとめ／総括

2

1. 「一関温泉郷」について

3

岩手県一関市の紹介



岩手県最南端に位置し、「餅食文化」や「地ビールフェス」等の地域文化が多数。

■一関市の概要

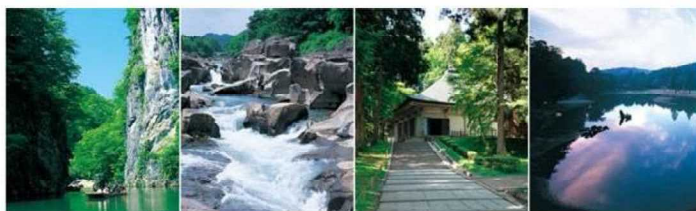
- 人口：約11万5千人（2021年1月時点）
- 総面積：岩手県内第2位（全国12位）
- アクセス：東京から東北新幹線で約2時間
- 観光概要：世界遺産「中尊寺」「毛越寺」等がある平泉町に隣接。



300種類以上あると言われる「お餅」の食文化・レシピ



20年以上続く「全国地ビールフェスティバルin一関」



▲ 狢鼻溪

▲ 傲美溪

▲ 中尊寺

▲ 毛越寺



4

「一関温泉郷」の概要



岩手県一関市（巖美町）に広がる温泉旅館5施設とエリアの総称。

■一関温泉郷協議会

設立：1991年

理事長：稲垣 智雄

活動内容：①宣伝PR事業
②共同・連携事業
③各種情報共有
などを実施

構成旅館：須川高原温泉
祭時温泉かみくら
山王山温泉瑞泉郷
巖美溪温泉いづくし園
宝竜温泉かんぼの宿一関



■一関温泉郷の特徴

✓ 最大標高差、約1000メートル

✓ 各旅館の泉質が全て異なる

✓ 湯戻し（湯治）文化

定員30～200名程度の中小規模旅館
が東西約40キロに分散するしている。

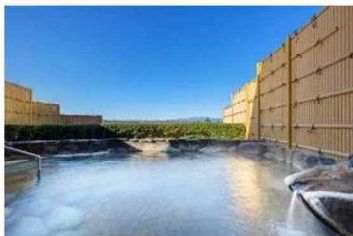


5

「一関温泉郷」の概要



小規模かつ分散した温泉郷。各宿の泉質やロケーションを活かした宿づくりを実践中。



6

「一関温泉郷」の観光コンテンツ



一関温泉郷のエリアには、自然や地域文化を体感するコンテンツが多数。



神の絨毯と呼ばれる
栗駒山（須川岳）の紅葉



中世の風景が残る
骨寺村荘園遺跡
(国・重要文化的景観)



渓谷で楽しむ餅・団子文化
「空飛ぶ団子（郭公団子）」

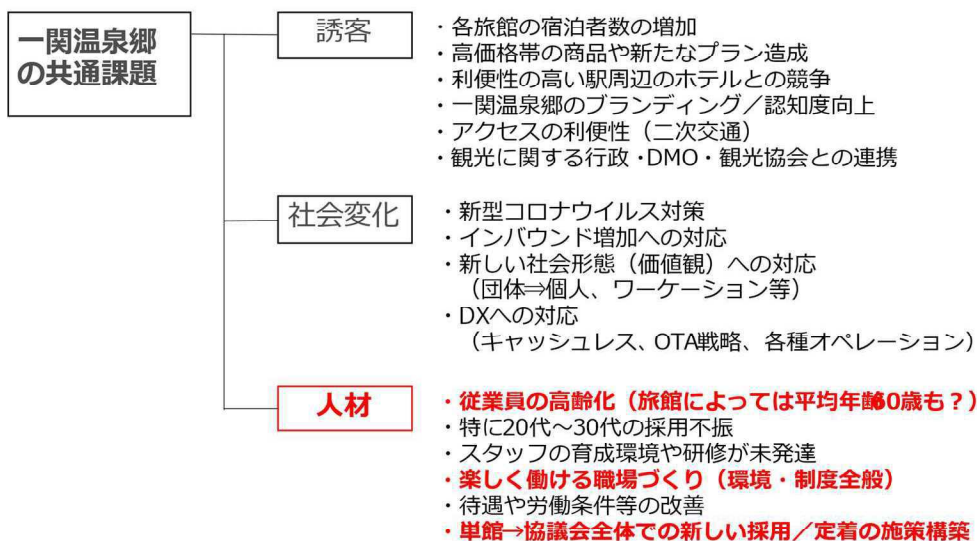
写真：一般社団法人一関市観光協会

7

2. 事業の概要・考え方

8

「一関温泉郷」に山積する課題



☆何をするにも、とにかく「人」が喫緊の問題。
 ☆「人材」の課題解消をしなければ、他の課題にも対応できない。

9

本事業に取り組む背景



危機感はあるが、「何を」「どのように」「誰が」やるのか？！

【背景（本音…）】

- ・「忙しい」という**言い訳**
- ・実際の実働は**誰がやるのか問題**
- ・課題に有効な**具体的手段が分からない**

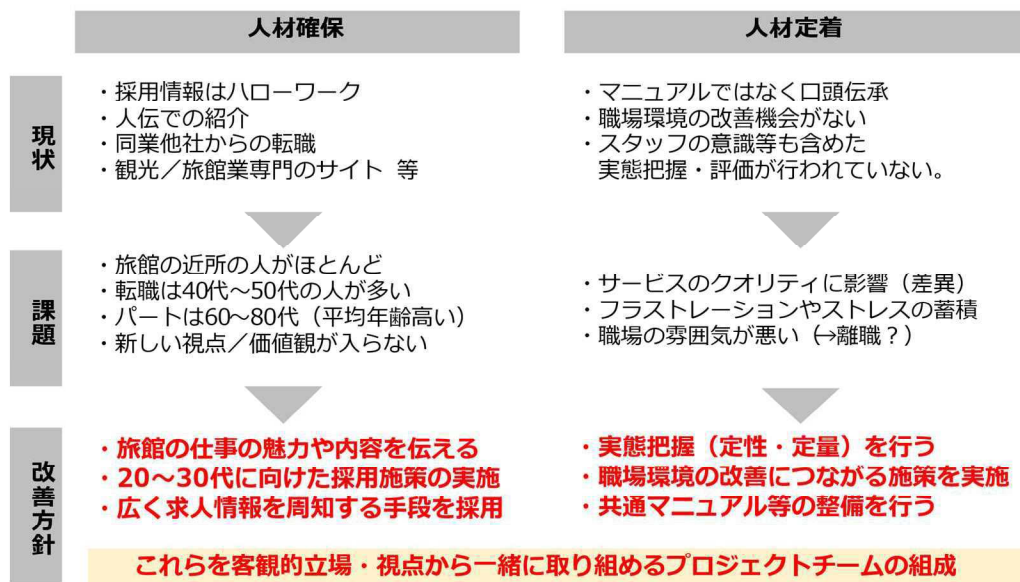
⇒ 本事業で、温泉郷の人材確保・定着へアプローチする機会に！

10

施策の方向性



今まで取り組めなかった施策を中心に、協議会内外の関係者と連携して実施。



11

一関温泉郷が取り組んだ8つの施策



多様な施策を行うことで、正社員・パート等を含め新規10名の採用を目指す！

項目	施策の位置づけ	具体的手段
人材確保	旅館の仕事の魅力や内容を伝える	①YouTubeチャンネルの開設と採用PR動画の掲載
	20～30代に向けた採用施策の実施（就職氷河期世代にも対応）	②仕事体験プログラムの実施 ③就職フェア等の出展
	広く求人情報を周知する手段を採用	④媒体プロモーション
	プロジェクトチームの組成	⑤採用オペレーション機能の構築
人材定着	実態把握（定性・定量）を行う	①課題抽出アンケート調査（実態把握・効果測定）
	職場環境の改善につながる施策を実施	②従業員参加型の働きやすい職場環境づくりの仕組み構築（業務改善ワークショップ研修）
	共通のマニュアル等の整備を行う	③従業員参加型の働きやすい職場環境づくりの仕組み構築（業務改善マニュアルの整備・導入）

当協議会と同様に、問題意識を抱えながら具体的取組まで発展していない全国の旅館施設や団体の参考（モデル）になることを目指したチャレンジする！

12

小規模・分散型温泉地の戦略と施策(人材確保) 一関温泉郷

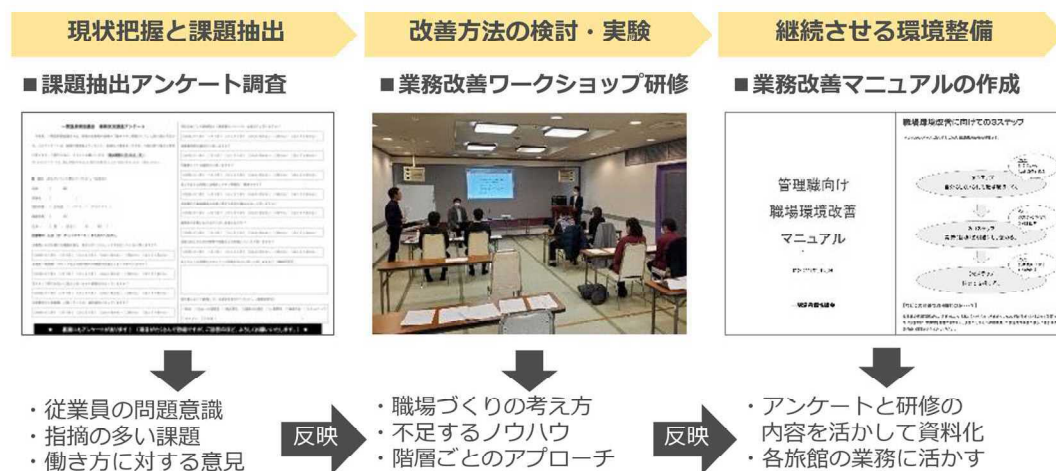
20代～40代に向けて、一関温泉郷の求人・仕事を認識してもらうアプローチを実施。



13

小規模・分散型温泉地の戦略と施策(人材定着) 一関温泉郷

職場・業務改善によってモチベーションを高め、人材定着へつなげる土台づくり。



※課題抽出アンケート調査は、本格的な事業着手前(2020年9月)と、一連の取り組み完了後(2021年1月)の2回に分けて実施し、取り組み前後のインサイト把握を行う。
 ※調査結果は、一関温泉郷の理事会(各宿泊施設代表者等)で情報共有し、一関温泉郷協会としての対応方法や今後の取り組み内容の検討に反映。

14

3. 人材確保に関する取り組み

15

小規模・分散型温泉地の戦略と施策(人材確保)

20代～40代に向けて、一関温泉郷の求人・仕事を認識してもらおうアプローチを実施。



16

① Youtubeチャンネル開設と採用PR動画の制作



温泉旅館の「仕事内容」や「働き方」を知ってもらうツール制作として実施

■ 現状／課題

温泉旅館の仕事内容がよく分からない…

大変そうでやりがいを見出しにくそう…

実際の作業や職場の雰囲気を知りたい

■ 取組概要

対象：温泉旅館の仕事に興味を持った方（新卒・中途）

制作動画：①「一関温泉郷」の紹介（6本）
②温泉旅館 1日の仕事の流れ
③一関温泉郷の仕事内容紹介（部門ごと）
④スタッフインタビュー
⑤イメージ動画（90秒版）
⑥イメージ動画（180秒版）

活用方法：●就職フェア・仕事体験等での説明ツール（意図）
●各宿泊施設の採用面談時や求人資料
●WEBサイト・SNSでの採用プロモーション

掲載場所：一関温泉郷 Youtubeチャンネル
（チャンネル登録、お待ちしております！）

★ポイント★

- ✓ 温泉旅館で働く醍醐味や魅力を伝える（生の声）
- ✓ 具体的な仕事の内容や流れをしっかりと解説する

17

① Youtubeチャンネル開設と採用PR動画の制作



■ 成果

- ・就職相談者から「仕事内容がイメージしやすい」「職場の雰囲気が伝わる」等、意図した反応をもらう。
- ・一関温泉郷の各旅館が共通で利用できる採用広報ツールをつくることができ、今後の活用が期待される。

⇒ 伝わりにくかった温泉旅館の仕事や働く人の想いを可視化したことで、採用活動に活かせる。

■ 今後の課題／方針

- ・チャンネル登録者数やPV数をどのように伸ばし、継続的に視聴してもらう流れをつくるか。
- ・今まで、接点のない人にどう訴求するか（いかにチャンネルにアクセスしてもらうか）。

⇒ 一関温泉郷の各旅館のSNSや採用ページに掲載し、エントリー検討者の閲覧を増やす。
⇒ 就職フェアや各旅館の面談時の業務説明等で積極的に活用し、各動画の閲覧を促す。

18

②仕事体験プログラムの実施



興味を持った方が実際に仕事を体験し、応募に向けた検討材料・機会を提供

■現状／課題

自分に合う仕事かどうか確かめたい。

大変そうでやりがいを見出しにくそう…

実際の作業や職場の雰囲気を知りたい

■取組概要

対象：温泉旅館の仕事に興味を持った方（学生・転職希望者）
学生：11月（7名）、社会人：1月～2月（●名）

体験内容：①夕食・朝食の配膳／片付け
②布団上げ、客室の清掃
③温泉旅館周辺エリアのフィールドワーク

実施意図：温泉旅館の仕事に対するイメージのギャップを埋める
「やりがい」と「大変さ」のどちらも体感する
どんな施設、地域なのかを知ってもらう

実施場所：厳美渓温泉いつくし園



19

②仕事体験プログラムの実施



■参加者の声（反応）

温泉郷の立地や職場環境のことが良く分かった。実際に体験してみると、**感覚が分かる**。
(20代社会人、男性)

一つの旅館だけで働くのではなく、温泉郷の**旅館同士の人**事交流等があれば刺激がある。
(20代学生、男性)

実際にアルバイト等で働いてみたい。**週末や長期休みの間等に関われる方法**があれば。。
(20代学生、女性)

【大学生】7名参加・・・宮城県内の1年生～3年生の文系学生。県事業に参加し告知アナウンスして集客。
【社会人】2名参加・・・岩手県内在住者。一宮温泉郷のSNSでの情報発信や、個別DM等で集客。

■成果

・合計9名が参加し、うち学生3名からアルバイト等の申し出等があった（コロナの影響で受入は延期）。
・集客においては、連携している就職支援機関や県主催の仕事体験事業からの導線が有効に機能した。

⇒ 温泉旅館での働き方や仕事に対する理解を深めるだけでなく、アルバイト等への意欲喚起になった。
⇒ 一時的であれ外部の人をバックヤードに入れることは、従業員の意識改革にもつながる。

■今後の課題／方針

・実際の参加者は、就職・転職意欲が旺盛な方というよりも「参考までに体験したい」層だった。
・体験は必要だが、それだけでは不十分（フェーズや意欲に応じたきめ細かな受け入れプランが必要）。

⇒ 意欲ごとに、体験のボリュームを変える等の工夫（日版、1泊2日版、それ以上、短期バイト等）。
⇒ 従業員を含めた受入環境づくりのレクチャーや、共通の対応方法をマニュアル化する等の整備が必要。

20

③就職フェア等への出展



一関温泉郷協議会として初めて、就職フェアへの出展（オンライン開催）。

■現状／課題

都市部の移住転職希望者へアプローチしたい

県外からの転職ニーズがあるのか検証したい

オンラインの就職相談や面談に慣れていない

■取組概要

出展行事：いわて移住Week
～いわての暮らしと仕事をイメージする3時間～

開催日時：2020年11月14日（土）11時～17時

出展内容：①告知サイトへ求人情報を掲載
②オンラインでの移住転職相談対応

出展旅館：祭時温泉かみくら、山王山温泉瑞泉郷 2館)

主催：岩手県、公益財団法人ふるさといわて定住財団

※このほかに、2月20日（土）に開催される県内在住者向けの「いわて就職マッチングフェア」等へも参加予定。



21

③就職フェア等への出展



■成果

- ・山王山温泉瑞泉郷で3名の面談に対応した。時間帯が合わなかったがその他他名の希望者がいた。
- ・今まで接点を持てなかった層（県外人材、サービス業界の経験が豊富等）との接点づくりができた。

⇒ オンラインでの面談や就職相談への練習・訓練の場となり、耐性がつきハードルが下がった。

■今後の課題／方針

- ・いずれも採用には至っていない。短期的・長期的観点で、出展するイベントの取捨選択は要検討。
- ・繁忙期等で単館で出展対応が難しい場合、事務局や他旅館でカバーし合う等の対策が必要。

⇒ 当面は県内での就職フェア等に出展し、県内での新卒採用・転職希望者の採用につなげたい。

⇒ 事務局で採用情報等を取りまとめ、各館の情報をカバーし説明できる仕組みづくりが必要。

22

④ 媒体プロモーション



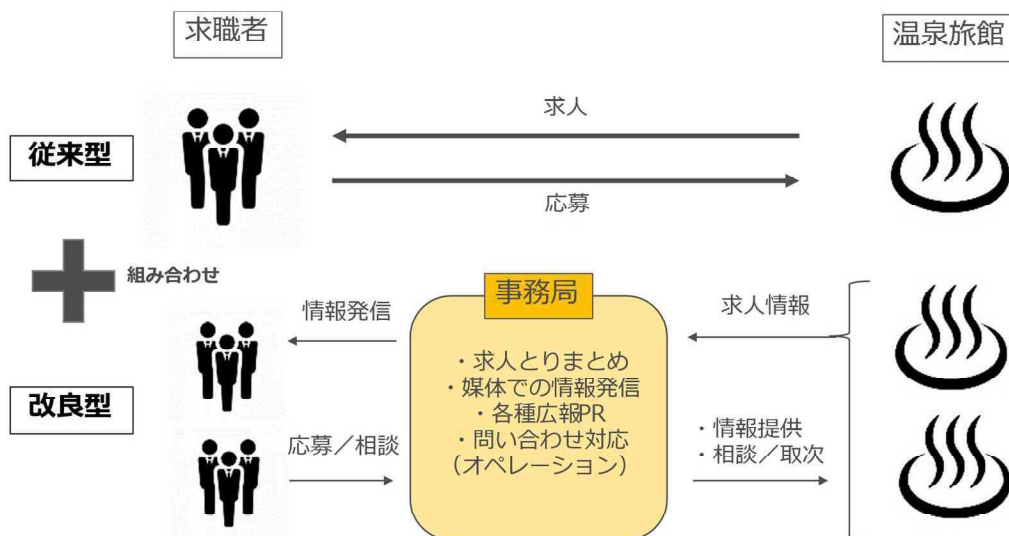
媒体	内容	訴求ターゲット	効果
①地元紙「岩手日日新聞」	・新聞紙面 10段 ・WEBサイト記事掲載	岩手県南在住者（40代～） ※その同居家族（20代～30代）	問い合わせ：3名 うち採用：2名
②ラジオ「FM asumo」	・ランダムラジオ CM（1か月間）	一関市・平泉町在住者 （車利用世代の転職・体験誘発）	問い合わせ：1件 うち採用：0件
③WEB「engage」	・採用特設サイト ・indeed等への自動転載	県外在住者	問い合わせ：3件 うち採用：0件

23

⑤ 採用オペレーション機能の構築



5館共同で採用活動を行う「体制」と「ツール類」を整え、ワンストップ窓口機能へ。



- 一関温泉郷として求人情報をまとめて発信することで「**多様な選択肢**」を提示
- 情報発信やオペレーションに関する「**ワンストップ窓口**」で、採用機能の強化

24

⑤採用オペレーション機能の構築



■ 成果

- ・「一関温泉郷」の求人情報を一元的に発信できる採用特設サイトが設置され、随時各旅館が更新可能。
- ・事務局の役割を新たに定め（ワンストップ窓口機能）、就職支援機関からの情報提供が受けられる。

⇒求職者にとっては、一関温泉郷の「旅館」や「仕事」を比較して検討することができるWEBサイト。
⇒一関温泉郷にとっては、単館ではなく全体での採用活動や求RRができるように。

■ 今後の課題／方針

- ・新しいツールの使い込み（使い慣れ）がまだ浸透しておらず、現場担当者とのフィット感がない。
- ・オペレーションの方法や運用について、まだ実績・事例が多くないため、有効性が検証しきれていない。

⇒ 担当者へのレクチャーや活用方法の見直しを行うなど、現場にフィットさせる取組が必要。
⇒ 定期的な運用の見直しを行いアップデートさせていく必要がある。（理事会等で検討）

25

人材確保に関する取り組み(まとめ)



様々な広報ツールの蓄積はできたが、施策のコンバージョンには課題が残った。

施策	目標	結果
① Youtubeチャンネルの開設と採用PR動画の掲載	・ 6000PV ・ 問い合わせ：5件	・ 380PV ・ 問い合わせ：0件
② 仕事体験プログラムの実施	・ 参加者：10名	・ 参加者：9名
③ 就職フェア等への出展	・ 面談：5件	・ 面談：3件 (2月中に追加見込み)
④ 媒体プロモーション	・ 問い合わせ：16件	・ 5件（うち採用2名）
⑤ 持続的な採用オペレーション機能の構築	・ 採用ページ：5000PV ・ 問い合わせ：5件	・ 採用ページ：1204PV ・ 問い合わせ：2件

■ 考察／検証

(成果)

- 一関温泉郷の旅館や仕事を比較できるような広報環境を整備でき、採用につながる手ごたえがあった。
- 採用ツールとなる動画やサイト等の整備は、一関温泉郷にとって今後の採用活動の資産になった。

(課題)

- 結果的に、施策が乱れ打ちになった。施策全体の細やかなストーリー性や順番を工夫する必要があった。
- これまで接点を持てなかった層（学生や若手社会人）との継続的な関係づくりをするための方法や選択肢を協議会としてどれだけ用意できるか？

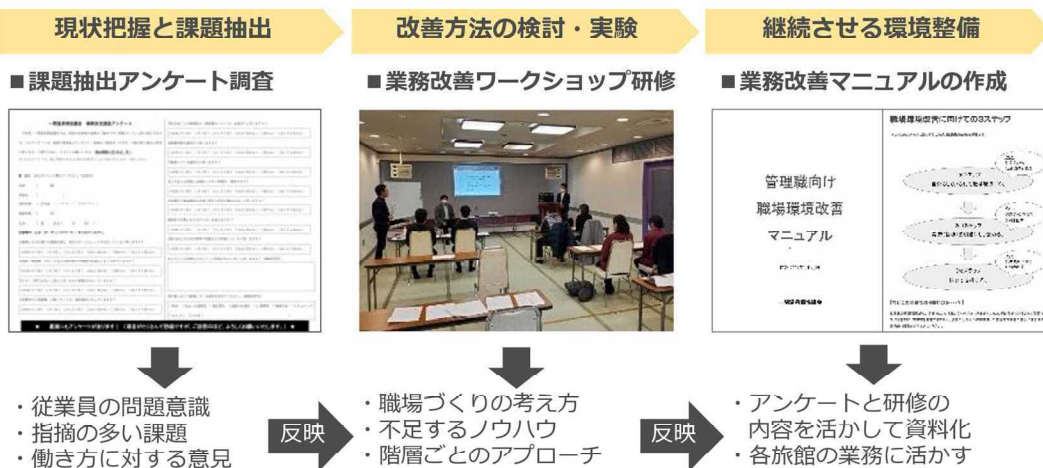
26

4. 人材定着に関する取り組み

27

小規模・分散型温泉地の戦略と施策(人材定着)

職場・業務改善によってモチベーションを高め、人材定着へつなげる土台づくり。



※課題抽出アンケート調査は、本格的な事業着手前（2020年9月）と、一連の取り組み完了後（2021年1月）の2回に分けて実施し、取り組み前後のインサイト把握を行う。

※調査結果は、一関温泉郷の理事会（各宿泊施設代表者等）で情報共有し、一関温泉郷協会としての対応方法や今後の取り組み内容の検討に反映。

28



① 課題抽出アンケート調査の実施

一関温泉郷の各旅館で働く、全従業員の満足度や問題意識を把握し改善へつなげる。

■ 現状／課題

従業員の実際の
ホッポを知りたい

採用しても定着したい
環境がなければ無意味

そもそもどんな課題に
着手する必要があるか

■ 取組概要

目的：従業員の業務状況を詳細に把握し、人材定着に向けた必要事項を抽出する。

実施時期：第1回目 2020年9月8日～18日
第2回目 2021年1月18日～28日

実施方法：アンケート用紙の記入方式

対象：一関温泉郷協議会 所属旅館 5館（約130名）
※正社員、パート等の契約形態を問わない。

その他：各宿泊施設の業務環境の把握や現場スタッフとコミュニケーションをとるため、事務局スタッフが各旅館で業務体験等を行った。

29

① 課題抽出アンケートの実施(調査結果)



一関温泉郷の各宿泊施設で働く、全従業員の満足度や問題意識を定性・定量的に把握

- 回答人数：86人/130人（66%）
- 平均年齢：**54.1歳** ※39歳以下の従業員の割合は**12% (10名)**
- 勤続年数：9.7年

■ 浮かび上がった課題/問題（アンケートに寄せられた声）

1. 情報共有

- ・各部署の連絡不徹底について困ることが多々あり。
- ・宿泊客の人員変更またはキャンセル等の連絡ミスが多い。
- ・翌日の正確な宿泊人数表がなかなか届かない。
- ・情報の共有やお客様のデータが会社全体で理解されていない。
- ・日々、社内MTGが無い中で、様々な行き違いが起きること。

2. 業務バランス

- ・業務内容が部署によってやりとげる仕事の量が差がありすぎる。
- ・仕事の中抜けのあるスタッフに対して、日勤通しのみのスタッフに引継ぎができる仕組みにしたい。
- ・残業が部署により偏りがある。
- ・連続勤務の時間が何度もあるため、スタッフの体力がもたなく、仕事に疲労感を感じる。辛いです。

3. 職場改善の発言・研修機会

- ・作業マニュアルがなく、口頭指示のため人によって考え方が違う。
- ・業務マニュアル化の徹底をすべきと思う。
- ・マナー・お客様対応研修
- ・他の旅館への視察・宿泊体験（お客様になったつもりで）

30

①課題抽出アンケート調査の実施



一関温泉郷の各宿泊施設で働く、全従業員の満足度や問題意識を定性・定量的に把握

前回ワースト評価の質問項目（※数値が低いほど高評価、1～7で評価）

1位 能力向上のための研修や制度などは以前より充実してきたと思いますか？

【1回目】4.2ポイント → 【2回目】3.5ポイント（研修実施者については、2.8ポイント）

2位 部署内で職場環境の改善に関する発言の機会が多いと思いますか？

4.1ポイント → 3.4ポイント（研修実施者については、3.3ポイント）

3位 部署別の人員配置・人数バランスは、適材適所になっていますか？

4.0ポイント → 3.8ポイント

4位 業務における様々な情報共有は他のスタッフにしっかり伝わっていると思いますか？

3.9ポイント → 3.7ポイント

5位 担当者ごとの業務配分（業務量バランス）は適切だと思いますか？

3.9ポイント → 3.7ポイント

31

②業務改善ワークショップ研修



「若手」「中堅」「幹部」の各階層ごとに、業務改善に向けた専門家の研修を実施。

■取組内容

目的：アンケート調査結果をもとに、従業員が働きやすい職場環境を整えるための業務改善手法や考え方を学び、満足度を向上させることで人材定着を図るため。

実施方法：希望者（一部推薦）

講師：瀬下翔氏（宿泊施設コンサルタント/元星野リゾート支配人）



対象：若手スタッフ
参加者：8名
内容：宿泊業基礎知識
マナー研修 等



対象：部門リーダー
参加者：9名
内容：職場環境づくり手法
業務改善に向けたWS



対象：支配人・幹部クラス
参加者：9名
内容：観光業の組織づくり
業務改善の手法

参加者の声

- 仕事に対する意欲やモチベーションが上がった。
- 早速業務の見直しや話し合いをしたい
- 他施設のスタッフとの交流や意見交換が勉強になった。
- 全員で改めて受けたい！

32

②業務改善ワークショップ研修



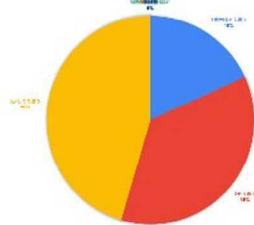
業務改善に向けた研修後、参加者・各施設には明らかな変化がみられるようになった。

Q：研修会に参加した後に、実施したことを教えてください（アンケート調査より）。

- 社内研修会が行われた。社員全員で会社の歴史からこれからの宿の改善点や良い点などを意見を言い合えた。もっとこの場を増やしてほしい。
- 宿全体の整理整頓、作業しやすい導線づくりを行った。
- 宿をよりよくするための内容について話し合いました。
- 会議での内容を社員全員に伝えるようにしている。

一般社員の仕事内容を、無関心ではなく、なるべく気にかけるようにしている。

~~~~~  
【参考】研修会の参加前後で、仕事に対して前向きに取り組む気持ちの変化はありましたか？



※参加者全員が前向きな心境の変化を感じている（左図）

入社以来8年ほど働く若手女性スタッフ（大人しいタイプ）が、「研修会は非常に良かった。旅館のみんなで作った方が絶対に良いです！」と、研修前後で雰囲気が変わった。

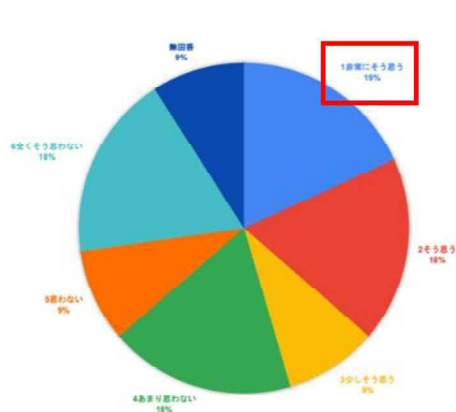
33

## アンケート調査＋業務改善ワークショップ研修

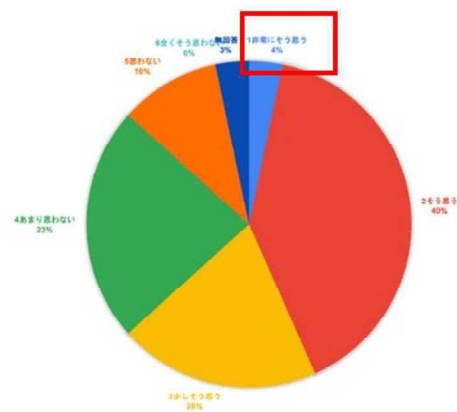


【従業員の満足度の比較】

Q.今後もこの会社で働き続けたいと思いますか？



研修会参加の場合  
19%



研修会不参加の場合  
4%

34

### ③業務改善マニュアルの整備



#### 業務改善に向けた取り組みを各宿泊施設が継続的に実施するための資料を整備

##### ■取組内容

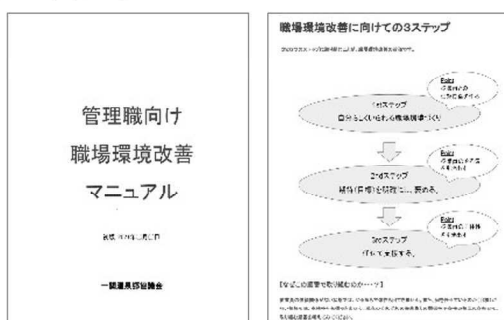
目的：従業員が働きやすい職場環境を整えるための業務改善手法や考え方を、各施設が共有し、従業員全体で継続的に業務改善に取り組む環境を整えるため。

実施方法：マニュアルブック（A4：20ページ）を各施設に配布。

活用方針：5館中4館が、マニュアル活用に非常に意欲を示している（1館は調整中）。

⇒ このマニュアル資料を活用して各旅館でどのように継続的な取組を行うかが今後のポイント。

##### ■マニュアルブックの内容



35

### 人材定着に関する取り組み(まとめ)



各施策でモチベーションUPにつながった一方、その範囲・人数が限定的だった。

| 施策                                                  | 目標                                          | 結果                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| ①課題抽出アンケート調査<br>(実態把握・効果測定)                         | ・満足度等：20%以上向上                               | ・満足度等：最大15%                              |
| ②従業員参加型の働きやすい<br>職場環境づくりの仕組み構築<br>(業務改善ワークショップ研修)   | ・参加者：毎回15名以上<br>・満足度：70%以上<br>・改善ポイント：50件以上 | ・参加者：毎回9名程度<br>・満足度：90%以上<br>・改善ポイント：30件 |
| ③従業員参加型の働きやすい<br>職場環境づくりの仕組み構築<br>(業務改善マニュアルの整備・導入) | ・取り組み意欲：70%以上                               | ・取組意欲：75%<br>(5館中4館)                     |

##### ■考察/検証

(成果)

- アンケート調査によって一関温泉郷協議会の構成旅館の従業員の実態把握につながった。
- ワークショップ研修によって、従業員のモチベーションが高まり、各旅館への波及効果が生まれている。

(課題)

- コロナ対策や繁忙期等と重なり、参加者が限定的だった。また各旅館ごとに温度差がまだある。
- 継続的に業務改善を続けていく仕組みづくりを行う必要がある。（協議会内で方法を協議）

36



## 5. まとめ／総括

37

### 一関温泉郷の成果



全ての目標のクリアには至っていないが、継続的取り組みや変革の源泉ができた

| 項目   | 具体的手段                                       | 目標                                             | 結果                                          |
|------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 人材確保 | ①YouTubeチャンネルの開設と採用PR動画の掲載                  | ・ 6000PV<br>・ 問い合わせ：5件                         | ・ 0000PV<br>・ 問い合わせ：0件                      |
|      | ②仕事体験プログラムの実施                               | ・ 参加者：10名<br>・ イメージ変化／意欲向上                     | ・ 参加者：9名                                    |
|      | ③就職フェア等の出展                                  | ・ 面談：5件<br>・ イメージ変化／意欲向上                       | ・ 面談：3件<br>(2月中にさらに増える見込み)                  |
|      | ④媒体プロモーション                                  | ・ 問い合わせ：16件                                    | ・ 3件（うち採用2名）                                |
|      | ⑤採用オペレーション機能の構築                             | ・ 採用ページ：5000PV<br>・ 問い合わせ：5件                   | ・ 採用ページ：0000PV<br>・ 問い合わせ：2件                |
| 人材定着 | ①課題抽出アンケート調査（実態把握・効果測定）                     | ・ 満足度等：20%以上向上                                 |                                             |
|      | ②従業員参加型の働きやすい職場環境づくりの仕組み構築（業務改善ワークショップ研修）   | ・ 参加者：毎回15名以上<br>・ 満足度：70%以上<br>・ 改善ポイント：50件以上 | ・ 参加者：毎回9名程度<br>・ 満足度：90%以上<br>・ 改善ポイント：30件 |
|      | ③従業員参加型の働きやすい職場環境づくりの仕組み構築（業務改善マニュアルの整備・導入） | ・ 取り組み意欲：70%以上                                 | ・ 取組意欲：75%<br>(5館中4館)                       |

38

## 一関温泉郷の学び・教訓



### ■ 総括

- 今まで実施できていなかったことに取り組むことで「従業員との会話・関係が変化」した。  
⇒ 若手の採用や業務改善による人材定着の取組は、今後も継続的に実施してほしい  
というニーズが高いことが分かった（自分たちの職場を見直すきっかけに）。
- まずは従業員の「ストレスや課題解消」を行い定着意欲を高めることが重要。  
⇒ 経営層や部門長（候補含む）がいかに、業務や職場環境を見直していくか。
- 採用に至るまでに、温泉旅館という職場との「多様な接点づくり」が必要。  
⇒ ニーズに合わせた就業体験（体験、アルバイト等）のメニューも整備する。  
体験者の声・反応を聴くことで、業務や採用活動の見直しにもつながる。

### ■ 今後の課題／方向性

- 各旅館の意識をより高め、足並みや取組を合わせていくこと。  
⇒ 旅館によって状況は様々。全体ではなく各旅館に合わせたメニューづくり。
- 事務局体制の省力化しながら維持するか。  
⇒ 自主財源でいかに取組を継続させるか（協議会内で方法や予算を検討）。

●

39

## 参考／補足



ご興味ございましたら、こちらもご覧下さい。  
お問い合わせ等もお気軽にどうぞ！

- 一関温泉郷協議会 公式WEBサイト  
<http://www.ichinoseki-onsenkyou.jp/>
- 一関温泉郷協議会 採用特設ページ（本事業で作成）  
<https://en-gage.net/ichinoseki-onsenkyo/>
- 一関温泉郷協議会 Youtubeチャンネル（本事業で作成）  
<https://www.youtube.com/channel/UC5mUETPZavUj0p0BiMhC7Xg>
- 一関温泉郷 Facebookページ  
<https://www.facebook.com/ichinoseki.onsenkyo/>
- 一関温泉郷 Instagram  
[https://www.instagram.com/ichinoseki\\_onsenkyo/](https://www.instagram.com/ichinoseki_onsenkyo/)

### 【お問い合わせ】

一関温泉郷協議会 事務局  
E-mail : onsen.ichinoseki@gmail.com

40

ご質問をどうぞ  
(質問を想定し、回答を考えてみました)

| 対象箇所                                  | 質問                                                                                                     | 回答                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1<br>pp.09-11<br>一緒に取り組めるプロジェクトチームの組成 | 人材の問題を解消しなければならないことは私たちも同じです。同感です。<br>一緒に取り組めるチームを作るコツを教えてください。                                        | 人材の確保定着に向けては協議会の中だけでは日々の業務の煩雑さが困難でした。今回は地域のコミュニティーサービスの方々と繋がり意見のやり取りが出来たのはチームを作るうえで大きな要因だと思います。                                                                                                |
| 2<br>p.12<br>8つの施策                    | 人材の問題、人をまとめる、動いてもらうことはとても難しいです。取り組むべき課題、施策は多いと思います。<br>まず、この8つの施策に絞られた理由を教えてください。                      | まずは認知度の低い温泉郷のアピールと各宿ではどういった業務があるかを知っていただいたうえで採用に繋げるプロモーション。そのうえで採用後の定着にもついでに各宿の人材の磨き上げや業務改善をおこなう為に必要なことを盛り込みました。                                                                               |
| 3<br>p.13<br>小規模・分散型温泉地の戦略と施策<br>人材確保 | 小規模分散立地で、私たちの地域もまとめることがとても大切だと思っています。<br>仕事を認識してもらってアプローチをすれば、なぜ人材は集まるのですか？                            | 旅館の仕事とは、どういう仕事なのかをご理解いただけない場合が多いと思います。旅館は総合サービスを提供する場がありますから、まずそこを理解していただく事。そうすることにより仕事を探している方々に可能性を感じていただく事が出来、集まってくると思います。                                                                   |
| 4<br>p.14<br>小規模・分散型温泉地の戦略と施策<br>人材定着 | 宿泊施設の経営も組織も別々です。そのような中、どのようにして職場改善、業務改善につなげていくのですか？                                                    | 各宿それぞれに抱えている課題はいくつもありますが、事前アンケートを実施し各宿で共通の問題点を洗い出し、その項目を温泉郷全体の問題点として事務局がまとめて、職場改善や業務改善QWSを開きマニュアルを作成し各宿に配布し利用していただきます。                                                                         |
| 5<br>p.16<br>人材確保                     | 悩みは私たちも同じです。<br>では、どのようにしたら、人材を引き付けることが出来るのでしょうか？<br>YouTube、就職フェア、仕事体験、それぞれ興味を持ってもらうにはどうすればよいのでしょうか？  | 興味を持ってもらうためにはというより、特に若い年代、就職氷河期の方々が興味を持っていることにアピールするためYouTubeやSNSにて情報を発信し、その中から「もしかしたら自分もこういった仕事出来るかも」と思ったところで仕事体験をすれば効果が上がると思っております。                                                          |
| 6<br>p.17<br>人材定着                     | 私たちも同じ悩みがあります。<br>アンケートから課題を地域の人々と課題を共有するには、どのようにすればよいのですか？<br>また、改善マニュアルは、どのような仕上がりになると、従業員は読んでくれますか？ | アンケート内容をコミュニティーサービスの方々にお願いすることにより協議会で行なうより生の声が聞けることが今回の事業で判明しました。その内容を個人情報を含めた上で各館で閲覧し共通認識を持っていただく。その上でマニュアルを作成していきわけですが、全ての働き手の方々に理解していただくのは困難であり、数パターンのマニュアルをそのスキルによって表現を変えたりすることが望ましいと思います。 |

## 5-2) 各協議会による整理（全国セミナー資料） 乳頭温泉組合



## INTRODUCTION

- 乳頭温泉郷について
- 地域の現状
- 乳頭温泉郷が抱える課題と解決のための流れ
- 求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求
- 「会いに行く、乳頭温泉郷」をキーワードに展開するイメージ戦略
- 前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫
- 「地域のお世話係」が切り開く可能性



乳頭温泉郷について

NYUTO  
ONSEN  
☁

秋田県仙北市～日本一深い湖「田沢湖」・武家屋敷「角館」  
＼秘湯・名湯「乳頭温泉郷」／



- ・ じゃらん人気温泉地ランキング2020、2021 「あこがれの温泉」 第1位！！
- ・ 今、外国人がわざわざ行きたい「本当に行って良かった温泉地TOP12」 第1位！！

©乳頭温泉組合

## 乳頭温泉郷について



7つの温泉が集合しており、各旅館へは徒歩もしくは湯めぐりバスにて移動できる。



山間にありながら、東京方面などからの新幹線アクセスは簡単。

JR田沢湖駅(新幹線下車)  
↓  
公共バス(乳頭行き)  
↓  
乳頭温泉郷



ブナとツツジの  
乳頭温泉郷



Nyuto Onsen

5

## 鶴の湯温泉

乳頭温泉郷の中で最も古い歴史を持ち、秋田藩主の湯治場だった由緒ある温泉。  
今なお警護の武士が詰めた茅葺き屋根の長屋「本陣」が残っている。  
日本秘湯を守る会の宿。



泉質  
含硫黄・ナトリウム・カルシウム塩化物・炭酸水素泉、他8種

効能  
高血圧症、動脈硬化症、リウマチ、皮膚病、糖尿病、慢性婦人病他

宿泊部屋数  
和室35室

所在地  
秋田県仙北市田沢湖先達沢  
国有林50

6

## 黒湯温泉

温泉郷の中で最も奥にあり、江戸時代からの歴史を持つ。  
源泉地が宿の横にあり、沸々と温泉が噴出す様子を見ることができる。  
露天風呂の他に特に打たせ湯がいい。紅葉の名所として人気が高い。



泉質  
単純硫化水素泉  
酸性硫黄泉

宿泊部屋数  
和室22室

効能  
高血圧症、動脈硬化症、抹消循環障害、  
糖尿病他

所在地  
秋田県仙北市田沢湖生保内黒湯沢-1

7

## 乳頭温泉郷 妙乃湯

軒先を流れる先達川の渓流が美しくせせらぎを聞きながらの露天風呂は最高!  
きめこまかなサービスと雰囲気は女性に評判。



泉質  
カルシウム・マグネシウム硫酸塩泉・単純泉

宿泊部屋数  
和室17室

効能  
皮膚病、動脈硬化症、消化器病等

所在地  
秋田県仙北市田沢湖生保内字駒ヶ岳-1

8



## 蟹場温泉

付近の沢に蟹が多く住むところから「蟹場温泉」と名づけられた。  
宿舎から50mほど離れた原生林の中に露天風呂があり、  
季節の移ろいを感じながら温泉を楽しめる。



**泉質**  
重曹炭酸水素泉

**宿泊部屋数**  
和室17室

**効能**  
糖尿病、皮膚病他

**所在地**  
秋田県仙北市田沢湖田沢字先達沢国有林

9

## 孫六温泉

湯治場の風情を残している温泉で、「山の薬湯」と呼ばれている。  
浴舎は宿舎から川に下りたところに離れてある。  
大きな女性専用の露天風呂が川側にある。



**泉質**  
ラジウム鉱泉

**宿泊部屋数**  
和室10室

**効能**  
胃腸病、皮膚病(ジンマシン)、創傷他

**所在地**  
秋田県仙北市田沢湖田沢字先達沢国有林

10

## 大釜温泉

木造校舎を移築したユニークな宿。  
それだけに建物内部もノスタルジックな雰囲気が漂う。  
夏季は桶の足湯も設置されている。



**泉質**  
酸性含砒素ナトリウム塩化物硫酸塩泉

**宿泊部屋数**  
和室15室

**効能**  
真菌症(水虫)慢性膿皮症、リウマチ性疾患他

**所在地**  
秋田県仙北市田沢湖田沢字先達沢国有林

11

## 休暇村乳頭温泉郷

美しいブナ林に囲まれた静かな宿。  
平成13年にリニューアルされ、乳頭温泉郷の中では最も近代的な施設。



\* 厚生省の国民休暇村設置事業に旧田沢湖町（現仙北市）が誘致

**泉質**  
単純硫黄泉・ナトリウム炭酸水素塩泉

**宿泊部屋数**  
和室25室 洋室13

**効能**  
高血圧症、動脈硬化症など

**所在地**  
秋田県仙北市田沢湖駒ヶ岳-1

12

## 乳頭温泉組合について - 2

### 乳頭温泉郷独自の取組



湯めぐりスタンプ帖



シャトルバス「湯めぐり号」



伝統工芸「桜樺細工」を用いた  
インバウンド向け英語表記



乳頭温泉郷デザインプリントトラック  
(東北～関東圏長距離トラック)



オリジナル番傘&ロールスクリーン

13

## 乳頭温泉組合について -

3

### 乳頭温泉郷プロモーション・イベントの取組



宿泊者向け花火観賞会



ブナの森フォトウェディング



秋のアーティストウィーク  
(音楽・絵画)



ブナの森カフェ

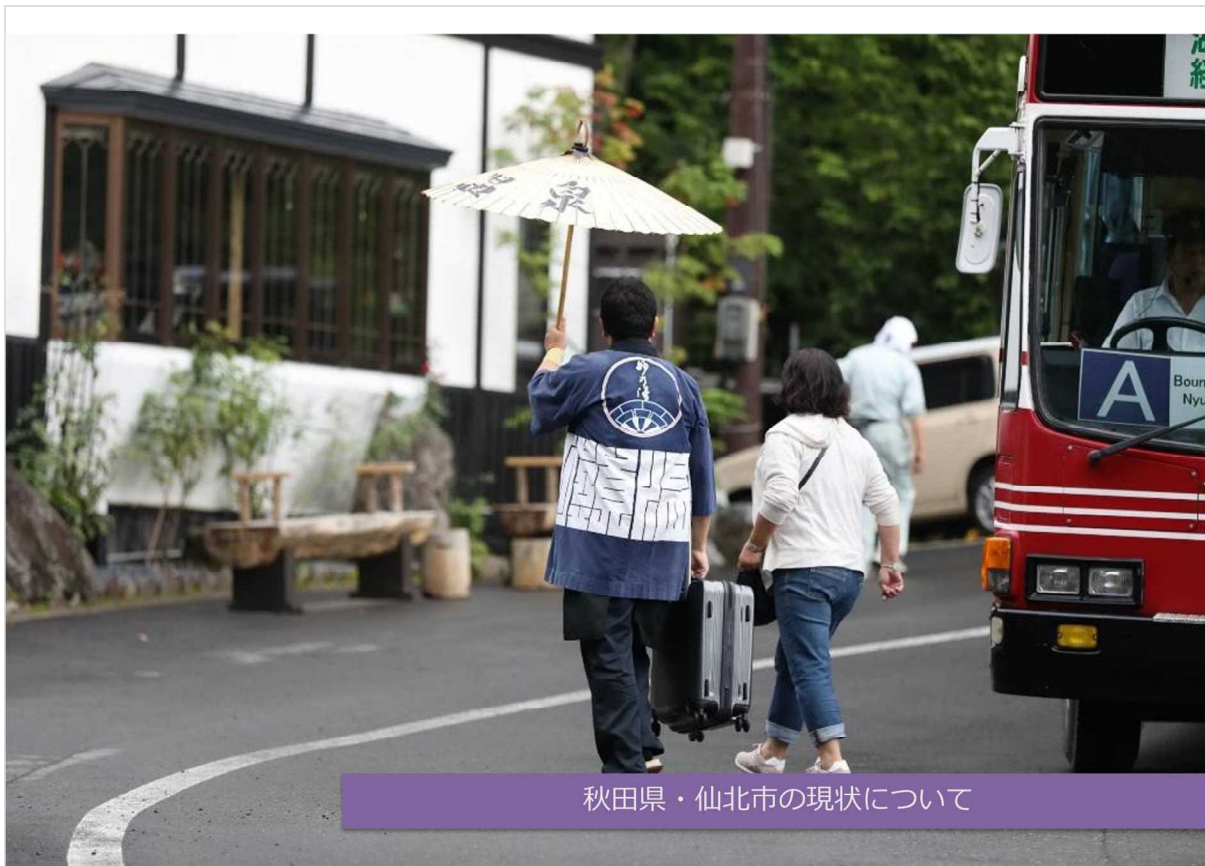


スノーシューツアー



アシスト付き電動自転車による  
サイクリングツアー

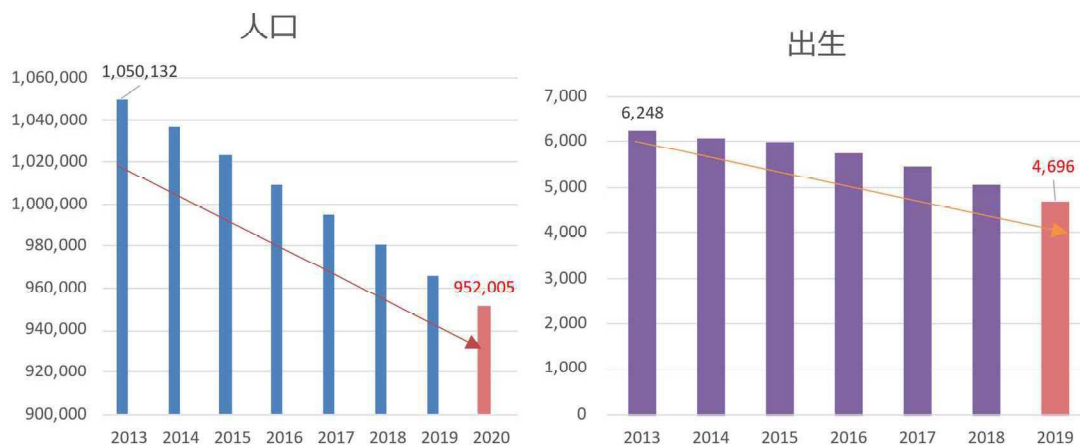
14



秋田県・仙北市の現状について

## 秋田県の現状

秋田県の人口減少率は全国最大  
平均年収全国45位



| 平均  | 年収    | 月給   | 年齢    | 勤続年数  | ランク |
|-----|-------|------|-------|-------|-----|
| 秋田県 | 371万円 | 26万円 | 44.3歳 | 13.1年 | 45  |
| 東京都 | 622万円 | 41万円 | 42.2歳 | 12.6年 | 1   |

参照：秋田県庁 秋田県の人口と世帯  
厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

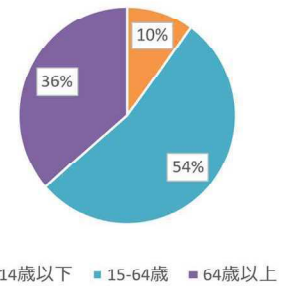
© 乳頭温泉組合

## 秋田県の年齢区分

### 圧倒的な高齢化

|    | 14歳以下 |      | 15~64歳 |      | 65歳以上 |      |
|----|-------|------|--------|------|-------|------|
|    | 全国    | 12.2 | 全国     | 59.7 | 全国    | 28.1 |
| 1  | 沖縄    | 17.0 | 東京     | 65.7 | 秋田    | 36.4 |
| 2  | 滋賀    | 14.0 | 神奈川    | 62.8 | 高知    | 34.8 |
| 3  | 佐賀    | 13.6 | 愛知     | 61.8 | 島根    | 34.0 |
| 45 | 北海道   | 10.9 | 高知     | 54.1 | 愛知    | 24.9 |
| 46 | 青森    | 10.8 | 島根     | 53.7 | 東京    | 23.1 |
| 47 | 秋田    | 10.0 | 秋田     | 53.6 | 沖縄    | 21.6 |

年齢区分



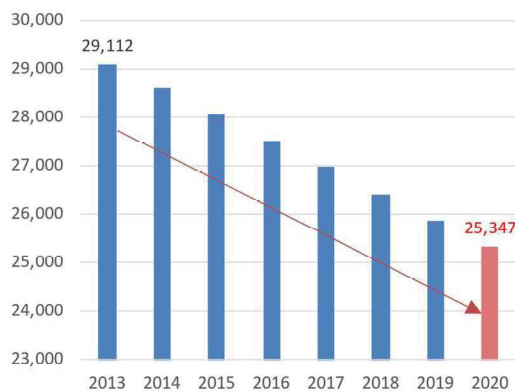
参照：2019年4月12日 秋田魁新報

17

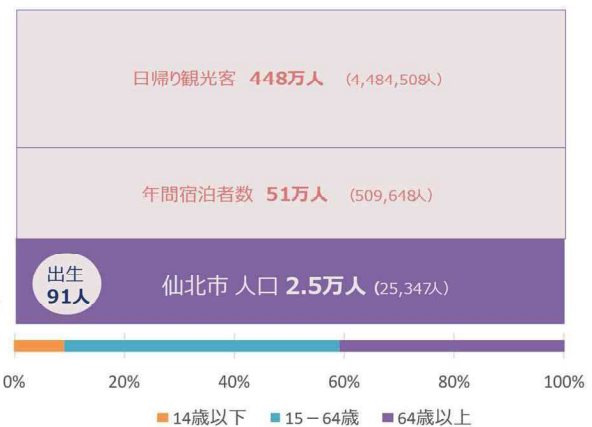
## 仙北市の現状

### 年間出生数91名（782位／815市区中2019年）

人口



仙北市の人口・出生数・年齢区分に対する観光客入込数



参照：秋田県観光統計2018年、生活ガイド .com

18



乳頭温泉郷が抱える課題と解決のための流れ

### 乳頭温泉郷が抱える課題



角館駅エリア

25分  




田沢湖駅エリア

25分  




乳頭温泉郷

  
 東京まで  
 新幹線で  
 2時間50分

観光地

- インバウンド需要 (Beforeコロナ)
- 3密を避けるため (Withコロナ)

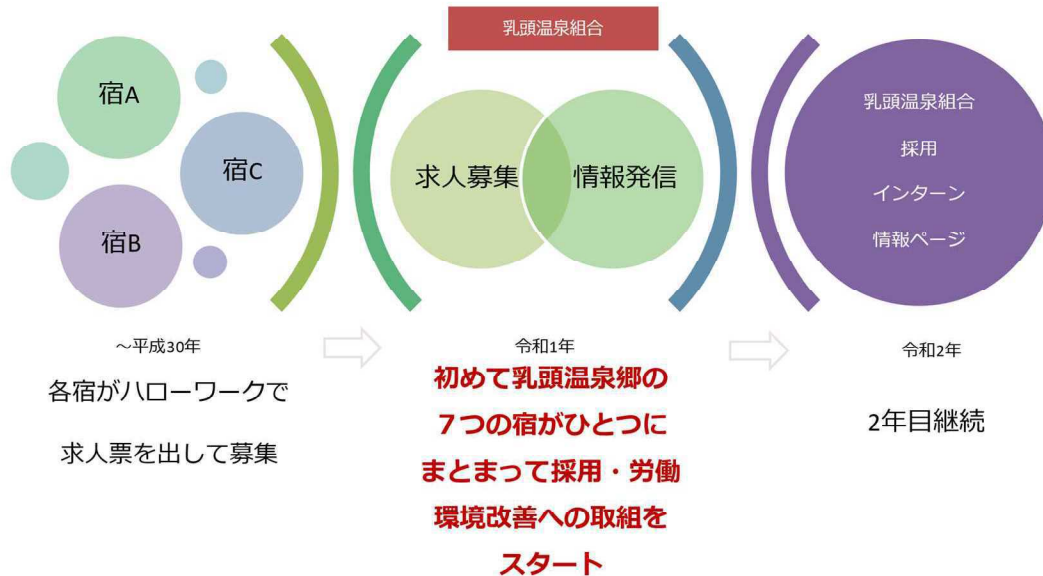
需要が高まり、全世界から観光客が集まる

勤務地

- 通勤車片道1時間
- 住込み部屋を増設することは困難
- 中抜け勤務で拘束時間が長い
- 従業員の高齢化
- 若者の雇用が決まらない
- コロナウイルス感染症対策

**このままでは人気  
 温泉郷が従業員不足  
 のために将来的に  
 維持されなくなって  
 しまう恐れがある。**

## 乳頭温泉郷のこれまでの取組と目指す姿



21

## 昨年度と今年度の取組施策の違いについて

|         | 平成31年（令和1年）                          | 内容／目的                                                                                                               | 評価                                 | 分析と課題                                                                                                           |
|---------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人材の確保   | Aターン（秋田県出身者の採用）説明会、新卒者向け説明会に参加       | 秋田・東京・仙台にて行われる説明会に参加し当該地域での採用を積極的にPRすることで採用獲得と職種の認知度アップを狙う。                                                         | ◎<br>採用に繋がった。<br>職種認知度低さ           | 【継続】<br>宿泊業自体を知らない人が多すぎる！<br><b>もっとPRしなければ。</b>                                                                 |
|         | 温泉まるごと体験インターンシップ                     | 地域のすばらしさを知るために当該地域ならではのコンテンツ紹介や体験も行うことで、仕事のみならず人との繋がりもでき、長期的目撃紹介なども含めた人材確保に効果を期待する。また、想像と現実のギャップを埋めることでより人材定着にも繋がる。 | ◎<br>ヒアリングの実施により若者層を理解するきっかけを得られた。 | 【継続】<br>若者層の少ない各旅館において、若者の労働に対する <b>意識や感覚のギャップを知る</b> ことにもなった。また、逆に温泉文化も含め乳頭温泉郷を知ってもらえるような <b>インターンの提供が必要</b> 。 |
|         | プロモーションビデオ制作                         | 「働くより楽しむ」とは、共有できる価値観とはをテーマに湯守・ネイチャーガイド・接客・お掃除・送迎・厨房 仕事の裏側を映し出すことで視聴者に仕事を感じ取ってもらう。                                   | ◎<br>6,500回再生<br>従業員の意識向上にも役立った。   | 【継続】<br>仕事のイメージが湧くうえで、 <b>従業員のモチベーションアップ</b> にもつながった。続編は残す3つの宿で。                                                |
|         | 雑誌掲載～採用・移住関連の雑誌に掲載、掲載部分をパンフレットとしても活用 | 「温泉のしごと」を伝える、知ってもらう。想像と現実のギャップを埋めることが大切。現実の可視化をするために雑誌とパンフレットを採用。                                                   | ▲<br>今後は紙媒体よりもWEBを強化すべき            | 【変更】<br>紙媒体（雑誌・パンフレット）による波及効果が少なかった。 <b>情報発信を専用ウェブページにシフト。</b>                                                  |
| 人材の育成確保 | 乳頭温泉郷独自の認定バッチ「おんせんおもてなしコンシェルジュ」      | 温泉や地元・秋田の知識豊富、かつ積極的に使って接客しようという姿勢の社員に対して、乳頭温泉組合共通の認定バッチを贈呈しモチベーションアップを狙う。                                           | ▲<br>温泉郷全体で取組むには判断基準が難しかった。        | 【変更】<br>従業員のモチベーションアップの <b>方法を変える必要がある。</b>                                                                     |
|         | スキルアップと人材定着のためのセミナー及び講習参加            | 温泉浴マイスター及びサービス助手士等の資格取得によるスキルアップを目指す。また、それによるモチベーションアップ効果を期待し、仕事の取組みへの意識向上を図る。                                      | ▲<br>従業員レベルで講習会などに参加する余裕がなかった。     | 【変更】<br>従業員不足の中で、セミナーや講習会を実施しても参加できる現場の従業員が限られたため効果がでなかった。<br><b>まずは現場の効率化を！</b>                                |
|         | 子育て・介護などの方向け、「9～15時限定勤務職」の導入         | 子育て中や介護中などの方に対して時間を限定した時短勤務形態を導入し新規雇用を獲得する。                                                                         | ○<br>採用2名<br>対象者は限定しなかった。          | 【継続】<br><b>勤務枠を増やして継続募集</b> を実施することで、さらに現場従業員の作業効率アップと長時間労働軽減を狙う。                                               |

22

➡ スキルアップよりも、モチベーションアップと作業効率化が先！環境改善に重点をおいた改善案に取り組む！

## 今年度の取組施策について（人材確保）

| 令和2年施策 | 概要                             | 目的                                                                                                                                 | 目標                                                                                                                                           | 昨年度との違い                             |                                                                                                                    |
|--------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人材の確保  | Aターン（秋田県出身者の採用）説明会、新卒者向け説明会に参加 | 秋田・東京・仙台にて行われる就職関連説明会に「乳頭温泉組合」として参加し当該地域での採用を積極的にPRするとともに、宿泊業に対するイメージ等についてヒアリングを実施する。                                              | 求人票だけでは伝わらない温泉で働くことの魅力をフェアに参加してより多くの求人者に知ってもらい、そして採用にむすびつけるため。また、会場からのヒアリングを各宿にフィードバックすることで今後の採用活動に活かす。                                      | 就職氷河期新卒転職者<br>就職説明会6回<br>またはオンライン2回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍の影響でリアルな就職関連イベントがキャンセルに。</li> <li>オンラインイベントへ切り替え積極的に参加。</li> </ul>      |
|        | 温泉女将リトリート                      | 通常のインターンシップ（職業体験）に加えて、インターンシップ生に乳頭温泉らしさを知ってもらうために女将对談を設ける。乳頭温泉で働くことや、接客業、お客様への思いなどを女将の経験から学びインターンシップに活かしてもらおう。インターン生からはヒアリングを実施する。 | インターンシップを経験することにより宿泊業に対する想像と現実のギャップを埋めることで宿泊業への就職検討への1歩を作り出す。女将对談を通して乳頭温泉郷や宿泊業への理解を深めてもらう。インターンシップを通して乳頭温泉郷のファンになってもらい、長期的に関われるコミュニティ形成を目指す。 | 就職氷河期新卒転職者<br>5名希望者含む               | <ul style="list-style-type: none"> <li>女将对談の追加</li> <li>インターン生によるSNS発信（後述する）</li> </ul>                            |
|        | プロモーションビデオと専用ウェブページ制作          | 昨年度の続編となる「会いに行く、乳頭温泉郷」の動画作成。「働くより楽しむ」とは、共有できる価値観とは、をテーマに接客・お掃除など目線を変えて仕事の裏側を映し出す。また、採用とインターンシップに特化したウェブページを制作する。                   | 動画は仕事紹介においてインタビュー形式や説明画像などの直接的な表現頼らず、働いている人を見て働きたいと思ってもらおう。動画をはじめ、採用に関する情報を集約することにより情報収集から面接・採用までのスピードと距離感を縮める。                              | 就職氷河期新卒転職者<br>PV1本新規ウェブページ完成        | <ul style="list-style-type: none"> <li>季節と宿を変えた動画</li> <li>採用情報が温泉郷全体として集約される。</li> </ul>                          |
|        | 採用関連SNS開設と運営                   | 「温泉のしごと」を伝える、知ってもらうための情報発信の核となる部分にFacebook, Instagramを活用する。今年度は新たにインターン生による投稿を追加することで、よりリアルな仕事環境を伝える。                              | 求人票からは得られない仕事のエピソードやリアルを伝え、宿泊業へ興味・関心を持ってもらう。                                                                                                 | 就職氷河期新卒転職者<br>Instagram<br>Facebook | <ul style="list-style-type: none"> <li>紙媒体➡オンライン中心</li> <li>若者層の利用率が高いInstagramを利用</li> <li>インターン生による投稿</li> </ul> |

## 今年度の取組施策について（育成・定着）

| 令和2年施策  | 概要               | 目的                                                                                                 | 目標                                                    | 昨年度との違い                |                                                                                                       |
|---------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人材の育成定着 | お仕事こども参観日        | 地元の子供たち、従業員のお子さんやお孫さんを旅館へ招待し、お仕事体験や従業員のお話を通して宿泊業に対して理解を深める。さらには感想文を書いてもらって内容を宿にフィードバックする。          | 温泉文化、宿泊業への理解促進<br>地元へ愛着を持つ<br>フィードバックによる従業員のモチベーション向上 | 実施1回<br>従業員のモチベーションの向上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が外出する講習会やセミナーは一過性のものであったので以後継続可能な形でモチベーションの向上を意識</li> </ul> |
|         | テレワークによるアウトソース   | 従業員不足のため接客以外の事務作業や確認作業などが手薄になり全体のパフォーマンスが下がっているため、予約管理業務や事務仕事をテレワークでアウトソースする。3ヶ月実証後、現場へヒアリングを実施する。 | 予約管理業務をアウトソースすることで現場を接客に集中させる。                        | 3ヶ月検証<br>働きやすさ向上       | <ul style="list-style-type: none"> <li>講習会参加のようなスキルアップよりも環境改善や効率化を優先</li> </ul>                       |
|         | 中抜け勤務をなくした新シフト設定 | 昨年同様時短勤務形態を導入する。中抜け勤務の多い現場に対して時短勤務者を導入することによって就業環境がどのように変化したかヒアリングを実施する。                           | 既存従業員の長時間労働の軽減<br>一人当たりの作業軽減と効率化                      | 働きやすさ<br>満足度アップ        | <ul style="list-style-type: none"> <li>現場へのヒアリング実施</li> <li>朝・昼・夜 時間枠設定</li> </ul>                    |







求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求

求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求

**求人票 (フルタイム)**

職種: 接客係 (パート・アルバイト)

勤務地: 東京都中央区

勤務時間: 月曜～土曜 10:00～18:00

給与: 月給 180,000円 (残業代別途)

福利厚生: 社会保険完備、有給休暇あり

応募資格: 高校卒業以上、接客経験者優遇

応募方法: 応募書類と写真を郵送にて提出

ハローワークの求人票

- 単純に給与や福利厚生のみが比較されやすい
- 文章のみで写真掲載がない
- ハローワーク = 失業者求職イメージ?
- ハローワークとのやり取りの煩わしさ

求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求

マイナビ・リクナビなどに掲載されていないと  
市場で戦えないのか？

掲載費用問題



職業としての「宿泊業」の知名度の低さ  
どう克服するか？

知名度UP法

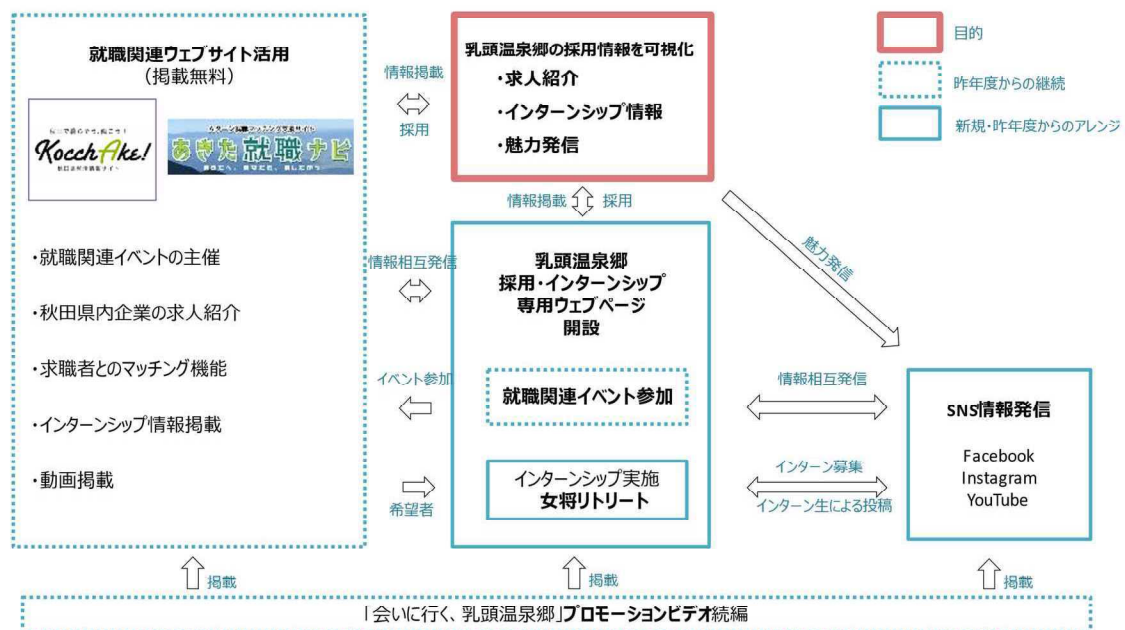


コストをなるべくかけずに、

乳頭温泉郷で働くことの知名度をアップさせるにはどうしたら良いか？

27

求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求



28

## 求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求



就職関連イベント出展



オンライン説明会  
体制整備



採用向けSNS  
開設と運営



就職関連無料サイト  
情報掲載

29



## 就職関連イベントへの参加

参加実績：リアル **4**回（秋田県内）・オンライン**2**回

対象者：高校生・新卒・既卒・転職・氷河期世代

30

求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求

## 就職関連イベントへの参加



### 1 目的・背景

\* 前年度からの継続案件

温泉郷其々の宿がイベントへ出向く程、**人材に余裕がない**ため乳頭温泉組合として参加することで**一括して仕事PR**をしたい！

乳頭温泉郷で働くことの**魅力を多くの求職者に知ってもらう**

ヒアリングから各宿に意見を**フィードバック**し今後の採用活動に活かす。



### 2 実施内容

秋田県主催の就職関連イベントへ「乳頭温泉組合」として参加(4回)

オンライン就職関連イベントへの参加(1回)

乳頭温泉郷全体のPR

乳頭温泉郷内の温泉旅館の説明及び仕事内容の説明

インターンシップ受入の呼びかけ

無料就職関連ウェブサイトへの情報掲載

SNSで仕事に関する情報発信

求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求

## 就職関連イベントのヒアリングで得られた意見の例

- 業界は絞っていないが「接客業」には興味がある。でも、旅館の接客業についてはよく知らない。
- 興味関心を持てるような旅館業を知る機会が欲しい。(複数意見あり)

→旅館の接客業がどんな仕事なのか仕事のイメージに直結していない⇒ **旅館接客の可視化**

- 地元秋田で就職したいと思っている。旅館の接客業でブースを出しているのは乳頭温泉郷だけ。

→どの温泉郷も人手不足なのに知られていない？ ⇒ **宿は将来を見据えた採用活動を！**

- 長時間労働・中抜け勤務のある宿泊業と「仕事と生活のバランス」を重視する若者層とのギャップ

→実際バランスが取れていないわけではないのでは？ ⇒ **1日のワークスケジュールを可視化**

- 首都圏での宿泊業内定取り消し、先輩社員の早期退職が後輩へ影響、長時間労働ブラック業界

→マイナスイメージの払拭するには現実的なプラスイメージも必要 ⇒ **「やりがい」をテーマに**

- 話を聞いたら興味が出た、知識が深まった。

→普段の生活で宿泊業にやりがいを持てると思える機会がない⇒ **国をあげたイメージ戦略**  
ドラマ・映画・ドキュメンタリー

求人票から伝わらない宿泊業の仕事の魅力訴求

## 就職関連イベントへの参加

### 良かった点

- 直接求職者に**情報や魅力を訴求できる**ことが最大のプラス
- オンラインに疲弊した若者層が求める**「リアル」**を持ち合わせている
- 各宿が動けなければ団体として動き、それを**サポートする人材**も同時に重要

### 課題

- コロナ禍によるリアル開催の中止が続  
き、**オンライン環境体制整備**の急務
- 氷河期世代向けの**アプローチ不足**
- 出展費用はかからないが、**出向交通費や人件費**の工面
- **中途が少ない**ので直接的採用に繋がら  
なかった

### 今後の取組

就職関連イベントへの積極的参加・団体としての参加継続・出向交通費や人件費の工面

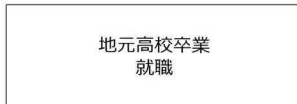
33



「会いに行く、乳頭温泉郷」をキーワードに展開するイメージ戦略

「会いに行く、乳頭温泉郷」をキーワードに展開するイメージ戦略

これまでの求人活動の傾向



乳頭温泉郷独自の方向性

「働く場所」としての乳頭温泉郷を常に誰かに見てもらえる環境が必要

乳頭温泉郷を「働く場所」として魅力を感じられるようなイメージ戦略を！  
 劣勢環境をプラスに変えるには、そこでしか感じられない「やりがい」が  
 求職者にとってフックになれば良い方向に展開するかもしれない。

35

「会いに行く、乳頭温泉郷」をキーワードに展開するイメージ戦略

プロモーションビデオ撮影とウェブページ制作



1 目的・背景

\* 前年度からの継続案件

動画：仕事紹介においてインタビュー形式や説明画像などの**直接的な表現**頼らず、働いている人を見て働きたいと思ってもらうアプローチにした。言葉ではなく**それぞれの感性で仕事を感じ取ってもらう**のが狙い。

ウェブサイト：動画をはじめ、採用に関する情報を集約することにより情報収集から面接・採用までの**スピードと距離感を縮める**。

2 実施内容

現地ロケハンとヒアリング（乳頭温泉郷らしさとは）

プロモーションビデオ撮影・編集

プロモーションビデオ前編・後編の編集

ウェブサイト校正・デザイン

情報集約・掲載

「会いに行く、乳頭温泉郷」大釜温泉・孫六温泉・蟹場温泉・ブナの森

## プロモーションビデオ撮影

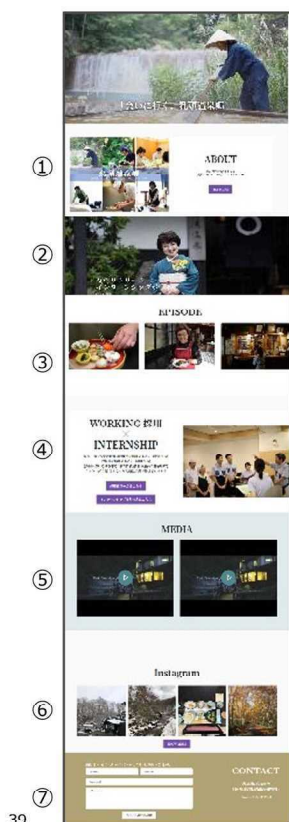


言葉では伝えない、伝わらない「やりがい」を動画を通して感じ取ってもらいたい

37



## 専用 WEB ページ制作



### ■ WEBページの役割

- ① 乳頭温泉で働くとは。働く人のインタビュー
- ② 女将リトリート・インターンシップレポート  
(若者層向け・インターン生の声)
- ③ EPISODE やりがいの可視化 それぞれの言葉
- ④ 採用 x インターンシップ
- ⑤ 動画
- ⑥ Instagram乳頭温泉郷採用専用アカウント
- ⑦ お問い合わせ

39

「会いに行く、乳頭温泉郷」をキーワードに展開するイメージ戦略

## プロモーションビデオ撮影とウェブページ制作

### 良かった点

- 昨年度からの続編が撮影できたことで乳頭温泉郷7宿**一体感**が出た
- 観光目線の方にもアプローチできるためそこから**仕事への目線**を持ってもらえる
- 各宿泊施設の従業員にとって**自己承認的モチベーションアップ**にも繋がった
- 情報が**集約**されPRしやすくなった

### 課題

- **直接的な採用**には時間がかかる
- コロナ禍の影響で就職関連フェアなどでのPR素材としては**利用機会**が少なかった
- ウェブページの更新作業や運用の**継続**

### 今後の取組

採用情報の定期的な更新と定着化を目指す  
プロモーションビデオの積極的利用

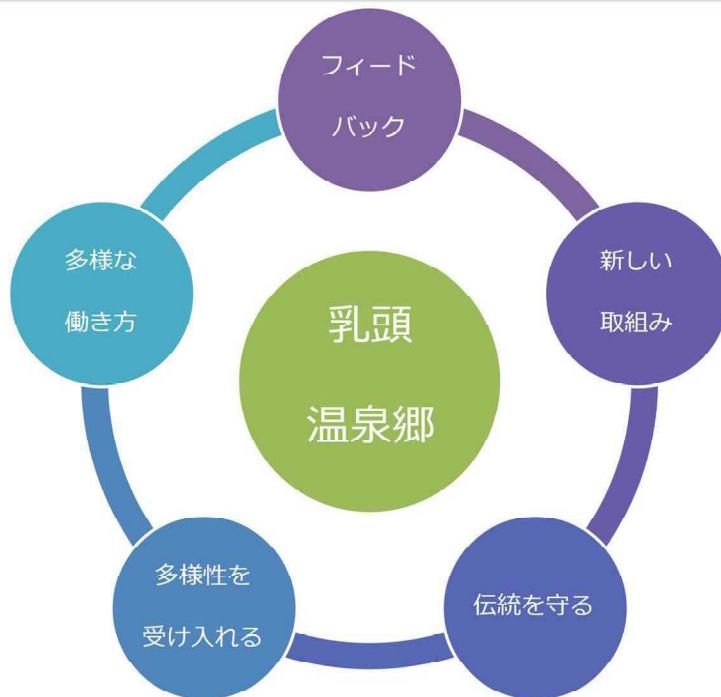
40



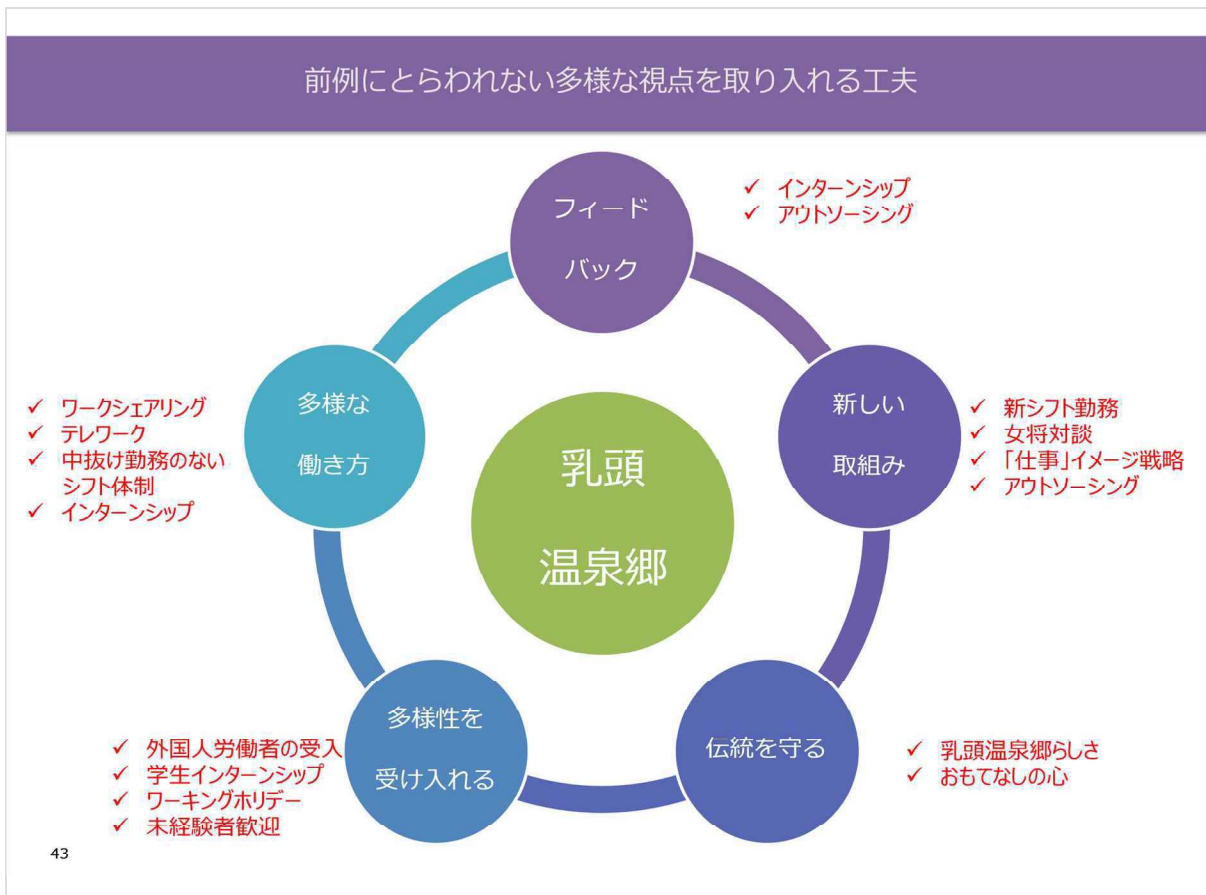


前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫



それぞれの  
伝統を守りつつ、  
乳頭温泉郷で  
働く未来を前進させるに  
はどうしたら良いか？

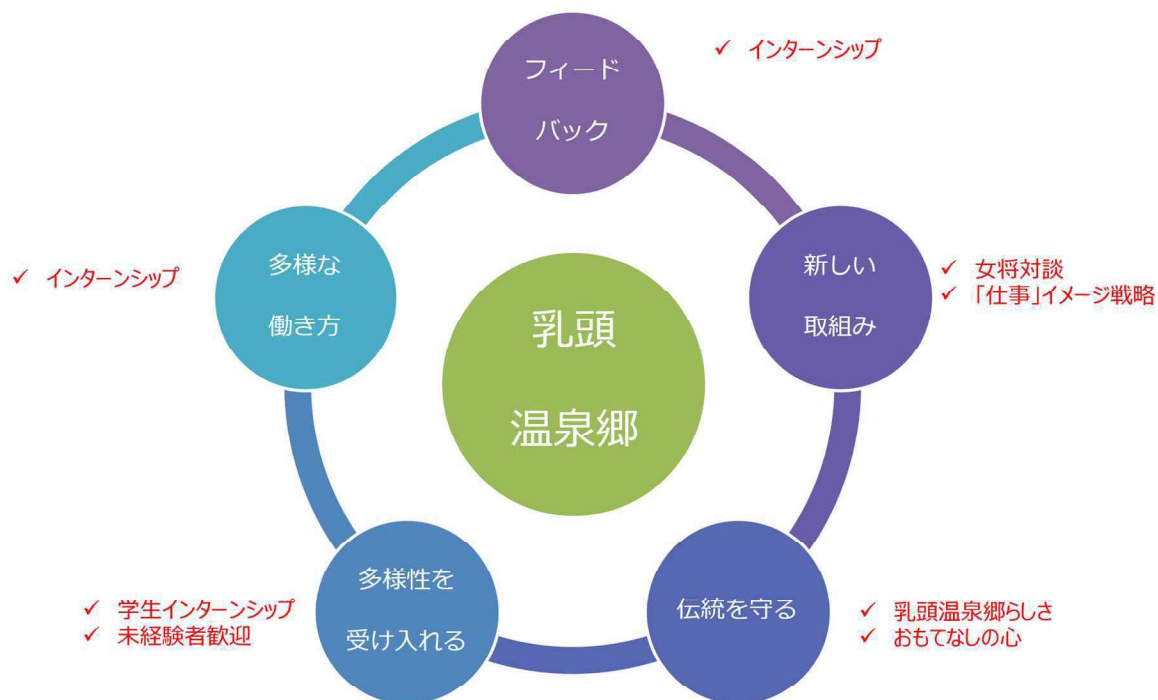


女将リトリート（インターンシップ）

実績：女将対談 黒湯温泉 池田佳子女将

応募4名 採用2名

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫



45

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## 女将リトリート（インターンシップ）



46

### 1 目的・背景

\*前年度からのレベルアップ

- 宿泊業に対する**想像と現実のギャップ**を埋めることで宿泊業への就職検討への1歩を作り出す。
- **女将对談**を通して乳頭温泉郷や宿泊業への理解を深めてもらう。
- インターンシップを通して乳頭温泉郷のファンになってもらい、**長期的に関われるコミュニティ形成**を目指す。
- インターン生からのヒアリングで「**あたりまえ**」を見直す環境改善

### 2 実施内容

- 通常のインターンシップ（職業体験）+ 女将对談
- インターン生からはヒアリングを実施
- インターン生によるnstagram投稿（SNS情報発信とクロス）

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## 女将リトリートのヒアリングで得られた意見の例

- 女将のお話を聞く前と聞いた後で仕事に対する意欲や理解、気持ちに変化はありましたか？



宿泊業はこれからの人生を考える時期にある若者にも適当だと思う  
なぜなら・・・

- 1) 様々な業種・経歴・人柄の人と出会えから
- 2) 業務内容が多岐に渡るためどんな人でも必要とされから  
(食事の準備・配膳、客室清掃、事務作業、広報、接客など)

上記の話が印象的だった。

単純作業で退屈に感じた時期もあったが、女将の話聞いて  
どんな仕事や労働環境、どんな時に**自分はやりがいや楽しさを感じるのか**  
また、何が**苦手**で何が**得意**なのか、  
一緒に働く人やお客さんが何を**求めている**何が**足りていない**くて  
どうすればより**快適に過ごせる**のか意識し始めた。  
毎日の同じことの繰り返しに思える業務も、**冒険のようで楽しくなった**。



47

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## 女将リトリートのヒアリングで得られた意見の例

- 一番印象深かった業務はなんでしたか？（業務環境・内容）
  - ➡ 女将さんの仕事ぶり。宿の経営と働く人の環境とお客さんにとって何が良いかのバランスを上手にとりつつ、臨機応変にいろいろな判断を即座に下している姿に感銘を受けた。
- 想像と違って！というようなギャップはありましたか？（現状把握）
  - ➡ 1) 働く人同士のコミュニケーションが多くて 人として同僚と関わられたこと
  - 2) 良い生活リズム、習慣で過ごせたこと
  - 3) 従業員の旅館への愛着
  - 4) 人によって作業効率が違う点が日についた
- 若い人たちが乳頭温泉郷で仕事をしたいと思えるようなアイデアはありますか？（発展）
  - ➡ 1) 身体も心も健康になれる勤務環境をPR
  - 2) 毎日の温泉やお客様との関わり合いなどの楽しみがあることをPR
- インタビュをして感じたこと、得たことなど感想を教えてください。（価値）
  - ➡ 1) 働き方、休み方、生き方を考える良い機会
  - 2) 単純作業も楽しめる
  - 3) お金をためやすい
  - 4) 秋田を楽しめる

48

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## インターン生のレポートフィードバックを受けて



女将によるお話



インターン生からのフィードバック



- 「女将にとって若者が働くことに対するニーズを知れましたか？」

黒湯温泉では**従業員の高齢化**が課題となっております。

年齢による**体力面**、新しい事への**苦手意識**問題



そこにインターンシップの若い方にお手伝い頂きちょうど**凹凸が埋まり**絶妙でした。

旅館業では幅広い年齢の人材がいた方が**仕事面でも精神面でも相乗効果**が高まりお客様にもより良いサービスが提供できると実感しました。

49

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## 女将リトリート（インターンシップ）

### 良かった点

- 多くの**リアルな声**が聞けた。
- 女将对談を通して**やりがいを理解**しながら仕事に従事。
- **幅広い層へのアプローチ**が模索できた。
- フィードバックから「当たり前」を**見つめ直すきっかけ**ができた。

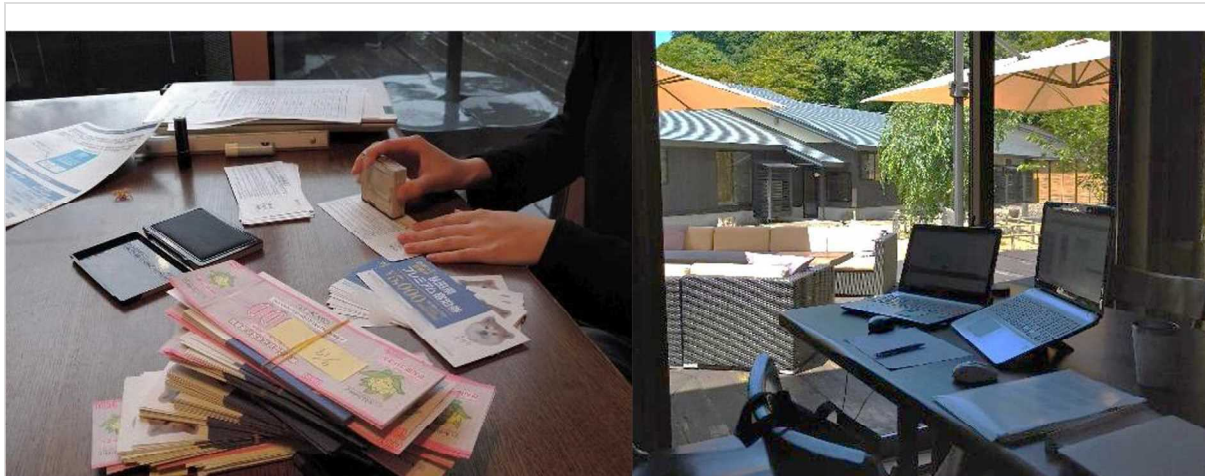
### 課題

- インターン受入体制の**不安定感**  
→住込み部屋不足、受入先の偏り
- 住込みアルバイトとの違い  
→アルバイトとの**差別化とチャレンジ**
- 長期的雇用に関心付けたい宿側との**ギャップ**
- 効率の良い労働時間の管理や快適な住環境の整備

### 今後の取組

アルバイトとの差別化・フィードバックからの実践・インターン受入の継続

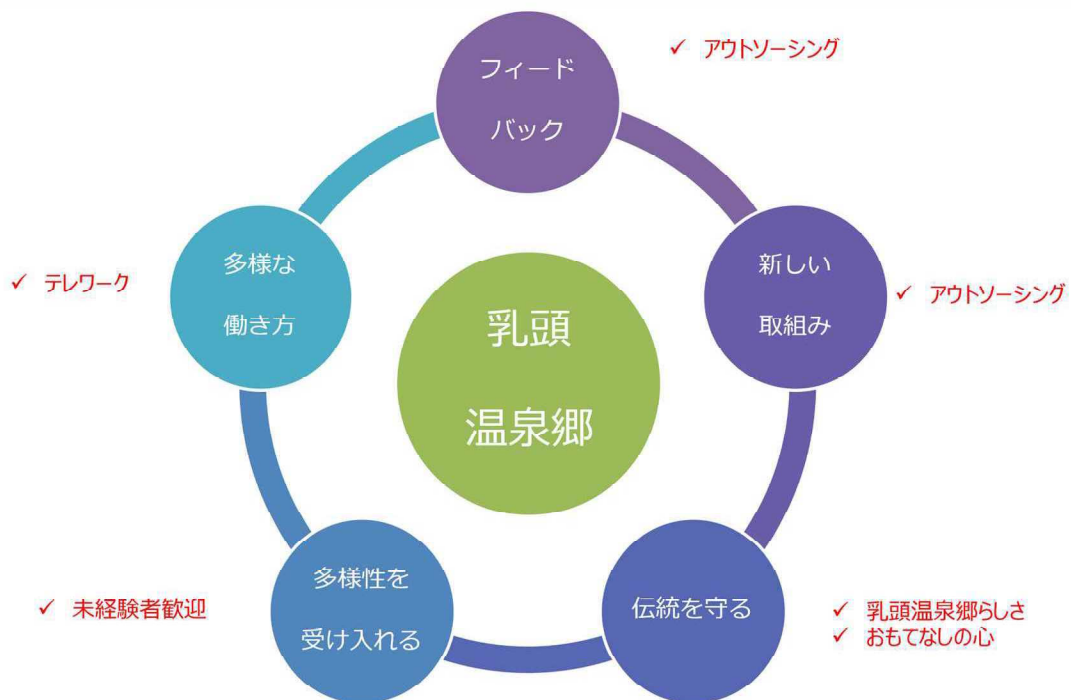
50



### 業務のテレワーク（アウトソーシング）

51

### 前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫



52

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## 業務のテレワークによるアウトソーシング



53

### 1 目的・背景

\* 新規案件

小規模旅館においては**事務専任者がいない**& 接客等兼務  
集中して事務作業ができないため**ミス**も起きやすい  
複数名がバラバラに事務管理をすると**見落とし**や**欠落**が発生しやすい

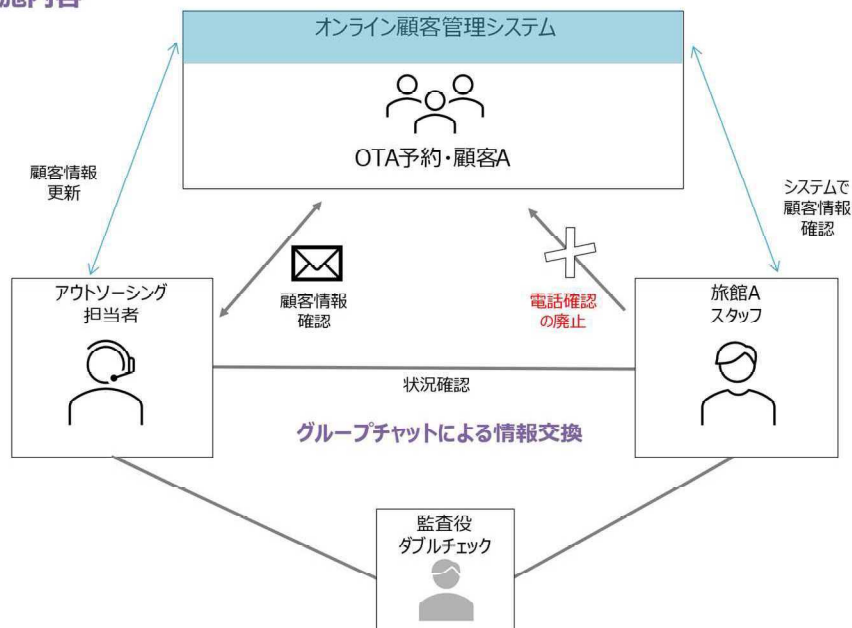
テレワークによるアウトソーシングできる部分を切り離すことで、

- 事務作業軽減
- 業務効率化
- サービスのムラをなくす
- 接客サービスに集中できる

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## 業務のテレワークによるアウトソーシング

### 2 実施内容

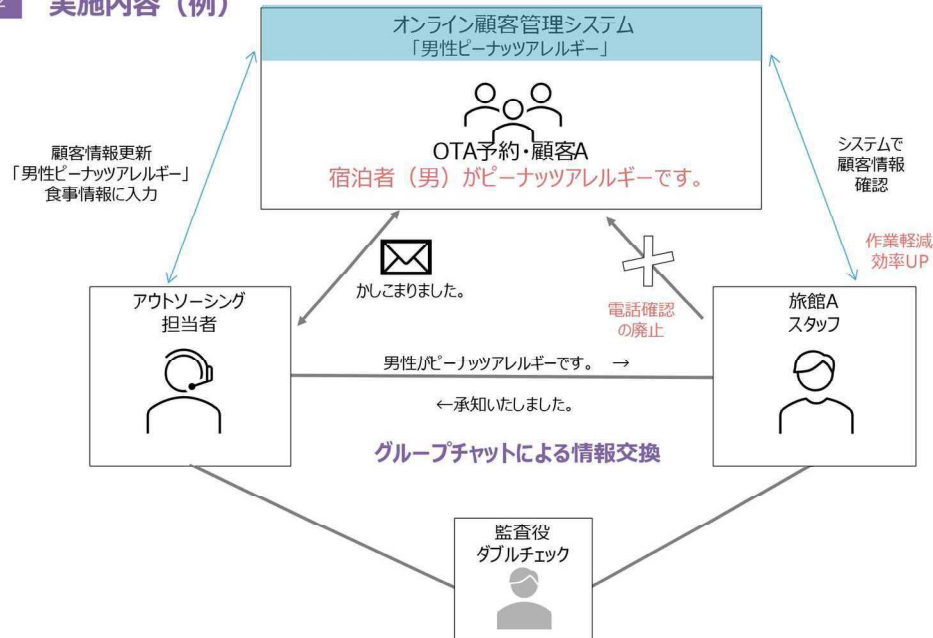


54

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## 業務のテレワークによるアウトソーシング

## 2 実施内容 (例)



55

前例にとらわれない多様な視点を取り入れる工夫

## 業務のテレワークによるアウトソーシング



## 良かった点

- 早く帰れるようになった!
- 作業効率が上がった  
入力作業と電話作業が半減!
- 精神的余裕が生まれた  
→ログが残るから責任の所在も明確
- 余裕をもって顧客管理できるようになった
- ダブルチェックができるようになった

## 課題

- 【アウトソース側】 わからないことがあると  
ペンディングに時間が取られた
- 【アウトソース側】 電話は一度で済むことも  
メールはやりとりの工数が増える
- 旅館側からデータベースがあれば良かった
- 週1 オンライン会議で情報交換
- リピーターや難しいお客様の扱い方

## 今後の取組

アウトソースの業務コストを検討しながら継続

56

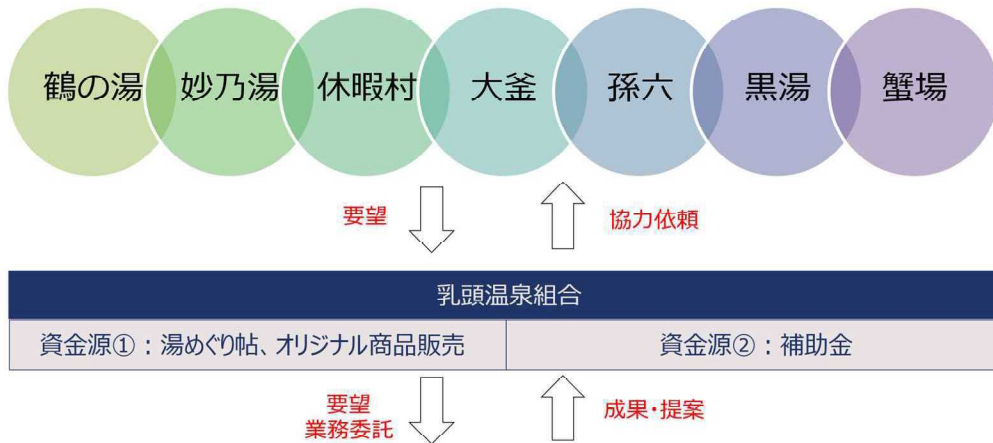




「地域のお世話係」が切り開く可能性

「 地域のお世話係 」 が切り開く可能性

## 乳頭温泉郷のタスクフォースー機動部隊ーが活躍する現場



『なにかお困りごとはないですか?』 サザエさんと三河屋さんの関係

|         |                                                |      |          |
|---------|------------------------------------------------|------|----------|
| タスクフォース | プロモーション                                        | 資料作り | コーディネーター |
|         | グローカルプロモーション株式会社 (妙乃湯グループ)<br>所在地：秋田県仙北市 社員：2名 |      |          |

「 地域のお世話係 」 が切り開く可能性

## 乳頭温泉郷のタスクフォースー機動部隊ーが活躍する現場

タスクフォースに必要な要素とは？



### 持続可能なポイント

- 長期的に関わる
- 信頼関係の構築
- 組合側に金銭的負担をかけない
- 組合側に労務的負担をかけない
- 7つの宿対等に関係性を保つ
- 秋田弁で会話ができる（地元出身）
- 新しいことをする際は受け入れる前に受け入れ態勢整備を必ず完了する
- 乳頭温泉郷の温泉、自然、人すべてのすばらしさを愛している

59

MOTIVATION

やる気や刺激

CREATION

自ら創造する

SATISFACTION

満足とやりがい



CONCLUSION

# THANK YOU!

乳頭温泉郷でお待ちしています！



5-3) 各協議会による整理（全国セミナー資料） 湯田川温泉観光協会

令和2年度 「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」

## 湯田川温泉観光協会

「温泉街の魅力発信による  
人材確保・育成モデル事業」

### 最終報告会

令和3（西暦2021）年 2月 16日

地域における観光産業の実務人材確保・育成事業

#### 湯田川温泉(山形県鶴岡市)について

和銅5年(約1300年前)の開湯と伝わり、江戸時代には、庄内藩主がたびたび湯治に訪れています。また、全国から訪れる奥参り(出羽三山参拝)の人々も宿泊しました。**県内利用客が60%**と高いのが特徴です。

毎分1000ℓの豊富な湧出量を誇る硫酸塩泉で、域内すべての温泉浴槽は**源泉かけ流し**です。浴槽の温度は40～41℃と湯治に最適です。

江戸市中取締警護を勤めた新徴組本陣跡があり、観光客にも披露される湯田川温泉神楽が伝わるなど、**伝統を感じる温泉街**です。

湯田川孟宗(筍)、藤沢カブなど、庄内の豊富な伝統野菜を使った**郷土料理**、庄内米、地酒の数々も喜ばれています。



## 湯田川温泉(山形県鶴岡市)について

## 約100mの道路沿いに8軒の旅館



3

## 湯田川温泉(山形県鶴岡市)について

## 小規模でアットホームな雰囲気

| 名称(住所)                                                            | 電話番号<br>(0235) | FAX番号<br>(0235) | 収容<br>人数<br>(室数) | 各種プラン     |             |           |    |                    |  |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|------------------|-----------|-------------|-----------|----|--------------------|--|
|                                                                   |                |                 |                  | 日帰り<br>入浴 | 入浴休憩<br>+昼食 | 老人<br>クラブ | 湯治 | 学生<br>スポーツ<br>収容人数 |  |
| <b>■温泉旅館</b>                                                      |                |                 |                  |           |             |           |    |                    |  |
| 3タイプのメソネットと<br>温泉付きのお部屋でおくつろぎください。<br><b>九兵衛旅館</b> (湯田川乙19)       | 35-2777        | 35-3477         | 64名<br>(13室)     |           | 🍲           |           |    |                    |  |
| 平成27年11月オープン!<br><b>仙荘湯田川</b> (湯田川乙13)                            | 35-3773        | 35-3771         | 70名<br>(18室)     | ♨️        | 🍲           | 😊         | 👴  | 43名                |  |
| 3つの貸切風呂と木のぬくもりがある宿<br><b>珠玉や</b> (湯田川乙39)                         | 35-3535        | 35-3477         | 24名<br>(8室)      |           |             |           | 👴  |                    |  |
| 酒田・本間家ご当主に愛された宿<br>(6代光美~9代光正)<br><b>つかさや旅館</b> (湯田川乙52)          | 35-2301        | 35-3760         | 40名<br>(10室)     |           | 🍲           | 😊         | 👴  | 50名                |  |
| 源泉100%かけ流しの天然温泉です。<br>加水、加温、循環は一切してありません。<br><b>隼人旅館</b> (湯田川乙56) | 35-3355        | 35-3356         | 30名<br>(8室)      | ♨️        | 🍲           | 😊         | 👴  | 30名                |  |
| 切り絵と灯の宿<br><b>ますや旅館</b> (湯田川乙63)                                  | 35-3211        | 35-3210         | 20名<br>(6室)      | ♨️        | 🍲           | 😊         | 👴  | 25名                |  |
| <b>湯どの庵</b> (湯田川乙38)                                              | 35-2200        | 35-2201         | 28名<br>(14室)     |           |             |           |    |                    |  |
| 天然温泉かけ流しの湯<br><b>理太夫旅館</b> (湯田川乙51)                               | 35-2888        | 35-2633         | 25名<br>(7室)      | ♨️        | 🍲           | 😊         | 👴  | 45名                |  |

4

## 湯田川温泉(山形県鶴岡市)について

## コロナ禍での対応

半数に制限中

| 名称(住所)                                                           | 電話番号<br>(0235) | FAX番号<br>(0235) | 収容<br>人数<br>(室数) | 各種プラン     |             |           |    |                    |
|------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|------------------|-----------|-------------|-----------|----|--------------------|
|                                                                  |                |                 |                  | 日帰り<br>入浴 | 入浴休憩<br>+昼食 | 老人<br>クラブ | 湯治 | 学生<br>スポーツ<br>収容人数 |
| <b>■温泉旅館</b>                                                     |                |                 |                  |           |             |           |    |                    |
| 3タイプのメゾネット<br>温泉付きのお部屋でおくつろぎください。<br><b>九兵衛旅館</b> (湯田川乙19)       | 35-2777        | 35-3477         | 64名<br>(13室)     |           | ☺           |           |    |                    |
| 平成27年11月オープン!<br><b>仙荘湯田川</b> (湯田川乙13)                           | 35-3773        | 35-3771         | 70名<br>(18室)     | ☺         | ☺           | ☺         | ☺  | 43名                |
| 3つの貸切風呂と木のぬくもりがある宿<br><b>珠玉や</b> (湯田川乙39)                        | 35-3535        | 35-3477         | 24名<br>(8室)      |           |             |           | ☺  |                    |
| 酒田・本間家ご当主に愛された宿<br>(6代光美～9代光正)<br><b>つかさや旅館</b> (湯田川乙52)         | 35-2301        | 35-3760         | 40名<br>(10室)     |           | ☺           | ☺         | ☺  | 50名                |
| 源泉100%かけ流しの天然温泉です。<br>加水、加温、循環は一切していません。<br><b>隼人旅館</b> (湯田川乙56) | 35-3355        | 35-3356         | 30名<br>(8室)      | ☺         | ☺           | ☺         | ☺  | 30名                |
| 切り絵と灯の宿<br><b>ますや旅館</b> (湯田川乙63)                                 | 35-3211        | 35-3210         | 20名<br>(6室)      | ☺         | ☺           | ☺         | ☺  | 25名                |
| 休館中<br><b>湯どの庵</b> (湯田川乙38)                                      | 35-2200        | 35-2201         | 28名<br>(14室)     |           |             |           |    |                    |
| 天然温泉かけ流しの湯<br><b>理太夫旅館</b> (湯田川乙51)                              | 35-2888        | 35-2633         | 25名<br>(7室)      | ☺         | ☺           | ☺         | ☺  | 45名                |

5

## 地域の課題

小さな地域に旅館が密集しているため景観は維持されているが、**旅館数が減少傾向**にある。また、規模が小さく資本力が無い上に**高齢化**や**人材不足**により温泉街を挙げた新規事業を展開できなくなっており、市民からも就業希望者からも興味を持ってもらう事が難しい。

就業希望者からは、**3Kのイメージ**から敬遠されがちで、柔軟性の高い就業形態が求められている。

→表面上は、業界に一般的な課題

求人を出しても応募が少ない。  
例年、温泉街で5名程度を求人しているが、希望者は3名程度。

スタッフの高齢化が進んでいる。  
これまでと同じ働き方は難しい。

温泉街のメリットを出せていない。

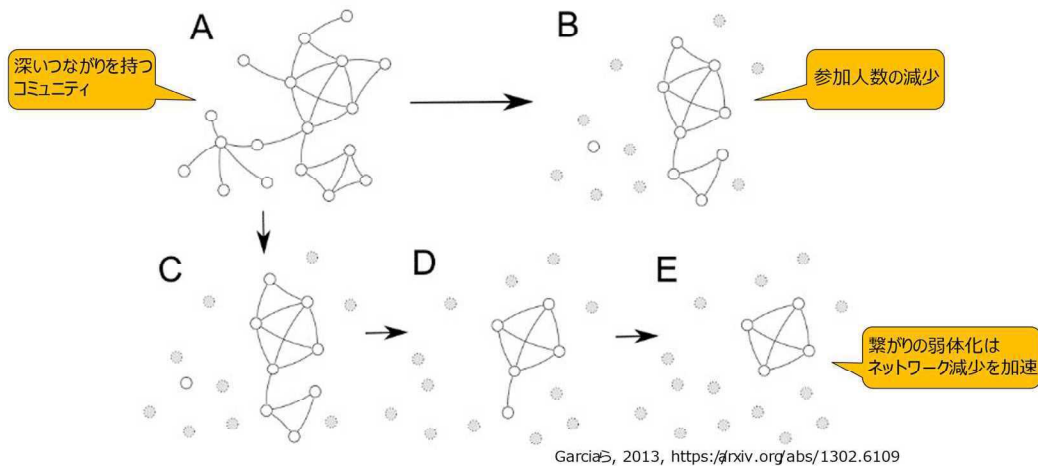
旅館業や観光業として興味を持って  
応募してくれる人が少ない。  
10年以上勤めて欲しいが、数年以内  
に辞めてしまう人が多い。

リピーターの減少、個人旅行やイン  
バウンド需要の増加、コロナ禍に対  
応しなければならない。

6

## 地域の実情

過去には、**地元コミュニティとの深い繋がり(ファン)**が、口コミとして**宣伝や人材募集の効果を高めていた**。しかし、高齢化と時代の変化による利用客の減少により、口コミの効果が薄まったと考えられる。SNSの衰退も繋がり弱体化で加速される事が分かっている。



→口コミ利用には人数だけでなく**ネットワークの強化**が重要。

7

## 地域の未来像

湯田川温泉では、コンパクトな温泉街と城下街とともに歩んできた**歴史**を生かし、**地域文化**が伝わるおもてなしを提供する事でリピーターやファンを生んできた。

この良さを伝えていくため、現代のコミュニケーションに合わせて**SNSを用いた新しい形でファンと繋がる**事で、ファンが人材を呼び、人材がファンを増やす温泉街になる事を目指す。



8



## 本事業の目的

地域共通の課題である人材の確保と育成について、温泉街が一丸となって取り組む事で**地域の発信力を高めて**、参加施設の負担を減らす。また、参加施設は独自の人材育成に注力する事で特色を生み出し、施設ごとの多様性により温泉街全体の魅力を高める。そして、その効果を各旅館に理解、**実感してもらう事**を目指す。



9

## 本事業の概要

### 人材の確保に関する取組

4つの施作

#### 【事業内容】

- ・温泉街のPV作成  
温泉街の魅力と働き方の多様性が伝わる短編動画を制作する。
- ・観光・PR人材としての理系人材の活用実証  
理系高等教育機関が集まる当市の人材を活用して伝統や文化を多面的に分析し、魅力を紹介する新たな方法を構築する。また、SNSなどで積極的に情報発信する事でファンを増やし、草の根活動的に人材確保に協力してもらう。
- ・兼業や副業、繁忙期労働、テレワークなど柔軟な勤務制度の導入による他業種と競合しない中途採用の実証  
多様な勤務制度を用いて採用への影響を実証する。就職氷河期世代、子育て世代の就業ニーズにも考慮する。
- ・住み込み型就業体験による域外人材の呼び込み実証  
ユネスコ食文化創造都市として注目される当市の特徴を生かし、文化を学びながら働くインターンシップを実施する。

### 人材の定着に関する取組

3つの施作

#### 【事業内容】

- ・兼業や副業、季節労働、テレワークなど柔軟な勤務制度の導入による人材定着  
スタッフの要望を調査し、柔軟な勤務制度を導入する。
- ・地域の伝統・文化を伝えるための教育用ビデオ制作とそれを用いた地域研修制度の構築  
温泉街で共通の教育プログラムを構築する事で各施設の研修を効率化するとともに、知識の底上げを目指す。
- ・地域活動するスタッフを公認サポート事業  
地域活動推奨により、伝統・文化の自己学習を促す。

#### 実施体制図



参加宿泊施設：九兵衛旅館、仙荘湯田川、珠玉や、つかさや旅館、隼人旅館、まよりや旅館、湯どの庵、理太夫旅館

10

| スケジュール              |    |    |    |     |     |     |    |    |
|---------------------|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|
| 施作名                 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 |
| <b>確保/採用</b>        |    |    |    |     |     |     |    |    |
| A-1 プロモーションビデオ製作    | ←→ |    |    | ←→  | ★   |     |    |    |
| A-2 SNSファンネットワークの構築 | ←→ |    | ←→ | ←→  | ←→  | ←→  | ←→ | ★  |
| A-3 柔軟な勤務制度の構築と採用   |    | ←→ | ←→ | ←→  | ←→  | ←→  | ←→ | ★  |
| A-4 インターンシップの実施     |    | ←→ | ←→ | ←→  | ←→  | ←→  | ←→ | ★  |
| <b>定着/育成</b>        |    |    |    |     |     |     |    |    |
| B-1 歴史と文化の教育ビデオ製作   |    | ←→ | ←→ | ←→  | ←→  | ←→  | ←→ | ★  |
| B-2 研修と地域活動の認定      |    |    | ←→ | ←→  | ←→  | ←→  | ←→ | ★  |
| B-3 柔軟な勤務制度の構築と移行   |    | ←→ | ←→ | ←→  | ←→  | ←→  | ←→ | ★  |

今ここ  
↓

←→ : 申請時のスケジュール  
←→ : 実際のスケジュール    ★ : チェックポイント

11

| 実施状況                |                                |                          |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 施作名                 | 目的                             | チェックポイント達成状況             |
| <b>確保/採用</b>        |                                |                          |
| A-1 プロモーションビデオ製作    | 温泉街で働く魅力を伝える。                  | PV完成(済)                  |
| A-2 SNSファンネットワークの構築 | ファンを通じて人材募集する事で、マッチ度を高める。      | 投稿数30件(済)                |
| A-3 柔軟な勤務制度の構築と採用   | 経営者と従事者のニーズを擦り合わせる。            | 制度設計(済)<br>従来制度で3名採用(済)  |
| A-4 インターンシップの実施     | 仕事との相性を確認するとともに、就業における障害を調査する。 | 制度設計(済)<br>実施(コロナ禍で募集中断) |
| <b>定着/育成</b>        |                                |                          |
| B-1 歴史と文化の教育ビデオ製作   | 従事者の知識を集約し、共有できる形にする。          | 教育ビデオ完成(済)               |
| B-2 研修と地域活動の認定      | 従事者の知識レベルと底上げし、学ぶ意欲を向上         | 制度設計(済)<br>研修と認定(済)      |
| B-3 柔軟な勤務制度の構築と移行   | 経営者と従事者のニーズを擦り合わせる             | 制度設計(済)<br>5名移行済(済)      |

12

## A 人材の確保

### A-1 プロモーションビデオ制作：課題と手法

確保/採用

#### 課題

- ・ 旅館の調理や清掃などの裏方の仕事は文字情報ではやりがいが伝わりにくい。
- ・ どんな人がやっているのか顔が見えない。

#### 解決方法

湯田川温泉の魅力である、地域密着型のおもてなしの雰囲気と、実際に働く人たちの顔が見えるように調整しながら編集を進める。温泉街で働く事に興味を持ってもらう入り口としてプロモーションビデオを作成した。

#### 制作上の工夫

- ・ 実際に働いている人の様子をありのままに映した。
- ・ 旅館以外の温泉街で働く人も映し、温泉街としての統一感のある雰囲気を伝えた。
- ・ 営業中の全ての旅館で撮影した。

地域における観光産業の実務人材確保・育成事業

### A-1 プロモーションビデオ制作：成果物

[https://youtu.be/TJ8R\\_U7fV4](https://youtu.be/TJ8R_U7fV4)



地域における観光産業の実務人材確保・育成事業

### A-1 プロモーションビデオ制作：成果物

[https://youtu.be/TJ8R\\_U7fV4](https://youtu.be/TJ8R_U7fV4)



### 『湯田川温泉で働く人々 ショートバージョン』

## A-1 プロモーションビデオ制作：結果と考察

確保/採用

**結果**

本編(2分42秒)とInstagramバージョン(22秒)を制作し、11月下旬に公開。  
再生回数：2,594 (YouTube 273、Instagram 394、フェイスブック 1,927)

**旅館の人の感想、街の人の感想など**

- ・ 働いている姿を多くの人に見てもらえて嬉しい。
- ・ お客様をお迎えするために見えないところで働いている姿はもてなしに繋がるし、板さんや仲居さんも一生懸命なところとゆるい感じが湯田川らしい。
- ・ 湯田川温泉全体の一体感とアットホームな雰囲気が良い出ている。
- ・ 懐かしい感じがする。
- ・ 意外と若い人が多く働いて驚いた。

**・ 考察と展望**

ただ見栄えのする映像では、他の温泉街と差別化できない。また、説明的過ぎると共感してもらえない。そのため、**旅館以外の温泉街で働く人も映し出す事で、温泉街全体の雰囲気を伝える事ができた。**また、温泉街の人たちも喜んでくれ、日常生活とは異なる会話のタネになった事も非常に良かった。冬は積雪で大変なイメージを持たれているので、今後、**季節感のある映像**を作れると、一年を通して働くイメージを持つ事ができる。

17

## A-2 SNS等での発信：課題と手法

確保/採用

**課題**

HPではリアルタイムの情報が伝わらず、SNS配信ではまとまった情報が届かない。

**解決方法**

SNSでファンネットワークを構築しながら、情報を発信力する事で、ファンの記憶を介した発信ができるようにする。そのためには、ファン(フォロワー)と交流しながら情報発信するコンテンツや仕組みを構築する必要がある。また、全て自前の新しいコンテンツで対応すると負担が大きすぎる。

**運用上の工夫**

- ・ 開始前に過去に実施した写真コンテストの作品を集め、投稿をストックとした。
- ・ 当協会にてアンバサダー制度を設け、情報発信協力者を集めた。
- ・ 撮影会を実施に、関連投稿が増えるようにした。

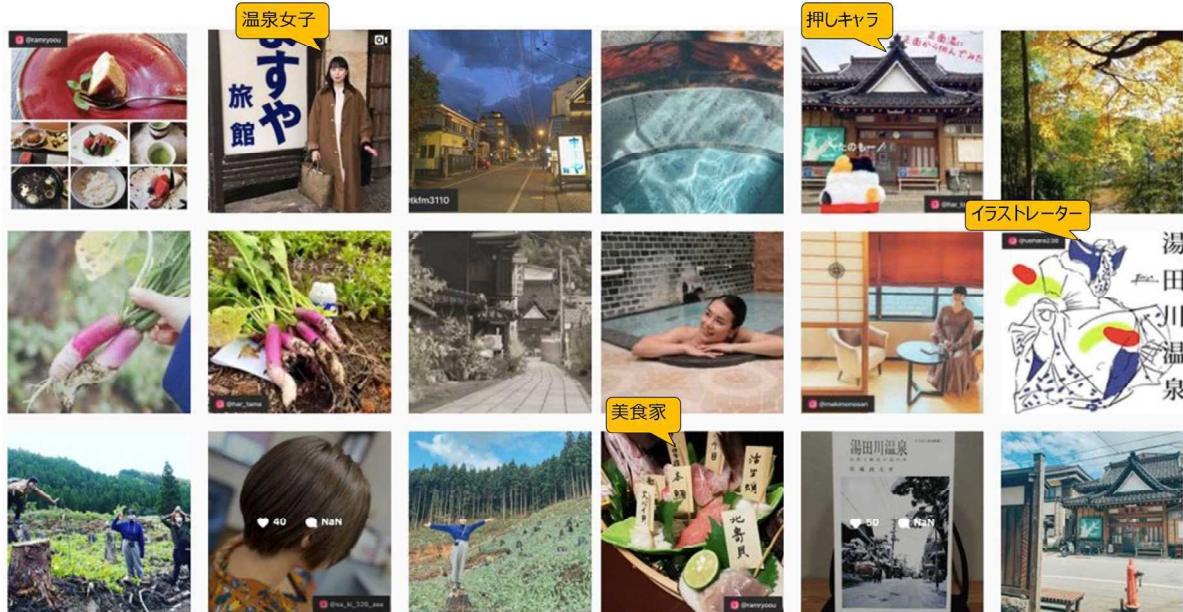
18

## A-2 SNS等での発信：成果物

[https://www.instagram.com/yutagawa\\_onsen/](https://www.instagram.com/yutagawa_onsen/)

## インスタグラムでファンとのネットワークを構築した。

確保/採用



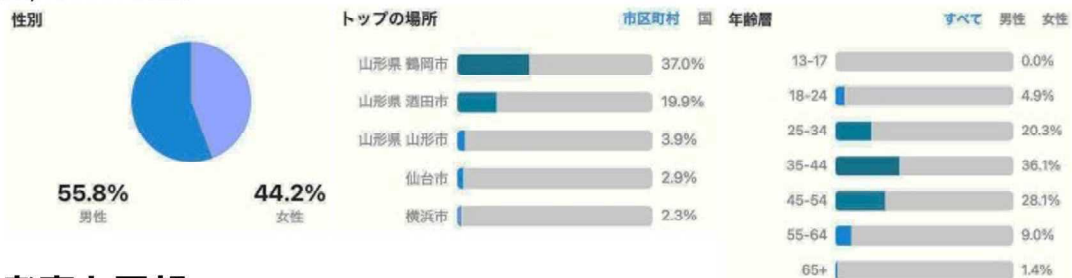
19

## A-2 SNS等での発信：結果と考察

確保/採用

## 結果

一方通行の情報配信に留まらないファンと交流するコミュニティの形成を目指し、インスタグラムに当観光協会の公式アカウントを開設した。投稿数延べ130回(目標30回)、インスタグラムフォロワー634件(追加目標500件)、ファンによる投稿数(#湯田川温泉)1000件以上。



## 考察と展望

今後は、周辺の観光地の情報を湯田川からの距離感とともに発信し、湯田川温泉を知ってもらいきっかけにしていきたい。また、アンバサダー制度が効果的に機能しているので、運用方法を改善しながら続けていきたい。また、コロナ禍の状況を見極めながら、リアルでの交流につながる仕組みを展開したい。

↓↓↓フォローをお願いします↓↓↓

[https://www.instagram.com/yutagawa\\_onsen/](https://www.instagram.com/yutagawa_onsen/)

20

A-2 SNS等での発信：当面の運用

[https://www.instagram.com/yutagawa\\_onse/](https://www.instagram.com/yutagawa_onse/)



確保/採用

- 協会主導で試行錯誤
- 旅館ごとに利用への温度差あり



21

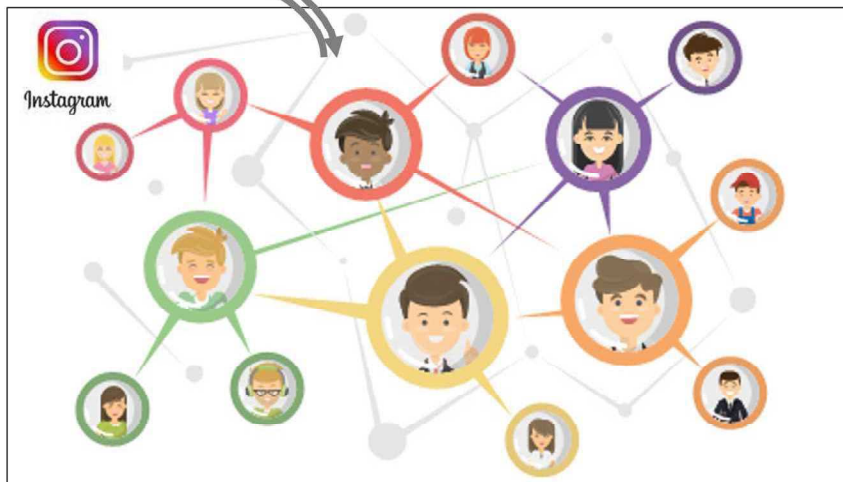
A-2 SNS等での発信：将来の運用

[https://www.instagram.com/yutagawa\\_onse/](https://www.instagram.com/yutagawa_onse/)



確保/採用

- 旅館ごとに自立的に投稿
- 協会は枠組みとして存在



22

## A-3 柔軟な勤務制度での採用：課題と手法

確保/採用

**課題**

定着率の向上や補充にかかる時間の短縮が求められる。社会全体の高齢化、子育て世代や就職氷河期世代の雇用などを想定した求人ができていない。

**解決方法**

雇用者が必要とする人材、労働時間、季節性、賃金などを本質的に議論し、これまでの労働形態に囚われずに求人要件をまとめる。また、必要に応じて、就業希望者の希望と擦り合わせる。経営者、または、就業希望者へのヒアリングから、必要とする人材に合わせた「柔軟な勤務制度」を構築する。

23

## A-3 柔軟な勤務制度での採用：結果と考察

確保/採用

**採用者の属性**

採用目標3名に対して採用者3名

採用者1：40代女性 SNS経由 子育て中 フレキシブル勤務で広報を担当

採用者2：40代男性 SNS経由 都内在住 リモート勤務で広報を担当

採用者3：20代男性 SNS経由 理系人材(大学院生) リモート勤務で

**採用者、経営者へのヒアリング結果**

子育て中なので、家庭の都合に合わせて勤務できて助かる。

フリーランスとして腕を磨くために観光業の仕事を受けてみたかった。

勉強した知識を地域に役立てたかった。コロナ禍なのでリモートでできるのは助かる。

久しぶりに新しい取り組みに挑戦できた。

必要な人材をピンポイントで集める事ができたので、機動性高く取り組めた。

本当にやって欲しい地味な仕事を依頼するにはまだハードルがある。

**考察と展望**

実施期間が短く試行錯誤の段階であるが、新しい事に挑戦する良い機会となっている。

今後は、本来の目的である、地味な仕事での採用を目指す。

24



## B 人材の定着

### B-1 教育ビデオ制作：課題と手法

定着/育成

#### 課題

従事者には地元出身者が多いが、温泉街には独自の歴史や文化があり、浸透しているとは言えない。経営者の知識も旅館によりバラツキがある。

#### 解決方法

各旅館の得意分野(知識)を整理し、従事者全員が知っておくべき知識をビデオとして製作まとめる。

#### 工夫した点

- ・ 採択が決まる前から撮り溜めた映像を加える事で、季節感のある映像、コロナで中止になったお祭りの映像を制作した。
- ・ 情報を厳選し1本の映像を短くする事で、容易に思い出せる内容にした。
- ・ 制作数を当初の2本から5本に増やし、1本のテーマをシンプルにする事でテンポ良く見れるようにした。その結果、観光情報発信にも使える品質となった。

## B-1 教育ビデオ制作：成果物

5テーマ 合計8分20秒



## B-1 教育ビデオ制作：結果と考察

定着/育成

**結果**

芽出し、梅祭り、孟宗竹、丑湯治、藤沢カブの5項目について、歴史や伝統の要点をまとめたビデオを制作した。

**考察と展望**

核となる情報を厳選したため、教育だけでなく、集客にも使える見やすいビデオとなった。従事者からは以下の感想(一部抜粋)が寄せられた。

- ・ 改めて地域の伝統を整理する機会となった。
- ・ お客様への紹介の仕方の参考になった。
- ・ これをきっかけにもっと深く知りたいと思った。

今後、雪が降ってしまい撮影できなかった部分やまだ構想段階の内容について、制作したい。

## B-3 新勤務制度移行：課題と手法

定着/育成

**課題**

高齢化やライフステージ、社会環境の変化で、従事者の就労希望条件は多様化しているが、旅館単独では対応が難しい。

**解決方法**

従事者と経営者のニーズをマッチさせるように、これまでの労働形態に囚われずに勤務制度を再構築し、従事者の定着を促す。

29

## B-3 新勤務制度移行：結果と考察

定着/育成

**移行者の属性**

移行目標5名に対して移行者5名

採用者1：30代女性 子育て中 ダブルワーク(旅館+旅館)

採用者2：40代女性 ダブルワーク(旅館+旅館)

採用者3：40代男性 ダブルワーク(旅館+旅館)

採用者4：50代男性 ダブルワーク(旅館+観光協会)

採用者5：50代男性 ダブルワーク(旅館+観光協会)

**移行者、経営者へのヒアリング結果**

子供が大きくなって来たので、働く時間を増やしたいと思っていた。

他の旅館でどのように働いているか、興味があった。

湯田川が好きなので、いろいろな仕事をしてみたかった。

温泉街全体に興味を持ってもらえる事は、旅館にとってもプラスだと考えている。

他で仕事する事で意欲向上効果が見られる。

湯田川の旅館業に慣れた人なので、仕事を覚えるのが早くて助かる。

**考察と展望**

従事者のニーズと経営者のニーズの不一致を心配したが、従事者の働く意欲をかなえる事で、さらにやる気を引き出す事ができ、双方がWin-Winの結果となった。

30

## まとめ：人材の確保に関する取り組み

確保/採用

### プロモーションビデオ制作

湯田川温泉のアットホームな雰囲気を感じ、働くイメージを持ってもらうため、PVを製作し、SNS等で発信した。

### SNS等での発信によるファンコミュニティの形成

一方通行の情報配信に留まらないファンと交流するコミュニティの形成を目指し、インスタグラムに当観光協会の公式アカウントを開設した。投稿数延べ119回、インスタグラムフォロワー529名、ファンによる投稿数(#湯田川温泉)1000件以上。

### 柔軟な勤務制度での採用

生活や価値観の多様化に合わせる事が人材確保に有効だと考え、試験的に柔軟な勤務制度での採用を実施した。在宅勤務でのHP作成業務1名、子育ての合間に勤務する広報業務1名、在宅勤務での温泉の科学的効果を解説する理系人材1名を試験採用した。3名中2名は就職氷河期世代だった。

### インターンシップの実施

旅館で働きたい人を後押しし人材確保の機会を増やすため、試験的にインターンシップを試みたが、コロナ禍により募集途中で中断した。

31

## まとめ：人材の定着に関する取り組み

定着/育成

### 教育ビデオ制作

伝える情報を要点に絞り5テーマ合計8分20秒の教育ビデオを制作し、従事者の教育研修に使用した。

### 研修、地域活動認定

研修会を述べ10回実施した。また、地域活動認定制度を構築し、今年度ボランティア活動を行った11名を認定した。アンケートの結果、働きやすさ、地域への愛着、働く喜びが大きく向上し、7割の人が今後も働き続けたいと回答した。

### 新勤務制度移行

従事者と経営者の希望を調整し、5名が移行した。就職氷河期世代や子育て世代が含まれ、いずれの事例においても従事者の意欲向上につながった。

32

## まとめ：本事業を通じた気づきと今後の展開

| 施作名                 | 気づき                                                            | 今後の展開                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>確保/採用</b>        |                                                                |                                                  |
| A-1 プロモーションビデオ製作    | 外部発信として制作したが、関係者にも大変好評だった。また、旅館以外の働く人の出演も街の雰囲気伝わると高評価だった。      | 従事者のモチベーションを高める事が分かったので、今回載らなかった仕事や季節が分かる物を作りたい。 |
| A-2 SNSファンネットワークの構築 | 一定のフォロワーを獲得しリアクションの多いネットワークを作ることができた。採用に効果を持たせるには、フォロワーの拡大が必要。 | データ解析によるフォロワーの拡大。リアル交流への誘導。                      |
| A-3 柔軟な勤務制度の構築と採用   | 実施期間が短く試行錯誤の段階であるが、新しい事に挑戦する良い機会となっている。                        | 本来の目的である、地味な仕事での採用を目指す。                          |
| A-4 インターンシップの実施     | コロナ禍で募集を中断しているが、受け入れ態勢を整える事ができた。                               | 状況が改善したら実施したい。                                   |
| <b>定着/育成</b>        |                                                                |                                                  |
| B-1 歴史と文化の教育ビデオ製作   | 核となる情報を厳選したため、教育だけでなく、集客にも使える見やすいビデオとなった。                      | 雪が降ってしまい撮影できなかった部分やまだ構想段階の内容について、制作したい。          |
| B-2 研修と地域活動の認定      | 従事者から次に学びたい事の提案が上がるようになるなど意識向上に効果があった。旅館間の交流が増える副次的な効果が得られた。   | 経営者と従事者、双方の意見を聞きながら、定期的に研修を設定していきたい。             |
| B-3 柔軟な勤務制度の構築と移行   | 実施期間が短く試行錯誤の段階であるが、今のところ弊害は見られず、従事者の意識向上に役立っている。               | 引き続き実施し、制度の定着を目指す。                               |

33

## ご質問をどうぞ (質問を想定し、回答を考えてみました)

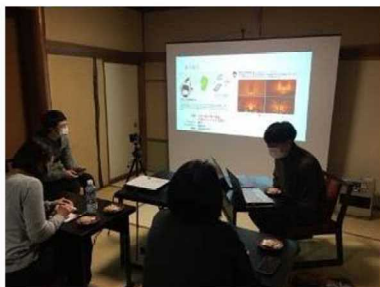
| 対象箇所                            | 質問                                                                                                    | 回答                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1<br>p.8<br>SNSを用いた新しい形でファンと繋がる | SNS上でのファンへの対応（返信、コメント入力等）は、観光協会が行うのですか？<br>旅館それぞれが、自己組織的に活動するような動きはありますか？                             | 観光協会の担当者1名(旅館においても広報を担当)が一元管理しています。新しい取り組みを始める場合は会長と私に事前相談がありますが、日々の投稿や対応は担当者の判断で進めています。経験のある1名が担当する事で、統一感を出しやすいです。<br>各旅館における情報発信は、HP、blog、FBなどさまざまで、更新頻度も大きく異なります。今のところ、インスタグラムを積極的に取り入れているのは軒のみです。                                                   |
| 2<br>p.22<br>SNS等での発信：当面の運用     | SNSの利活用をよしと思わない旅館はありますか？<br>そのような旅館に、この仕組みをどのように理解してもらおう工夫をしていますか？<br>旅館などの事業者をまとめるコツがありましたら、教えてください。 | 旅館によっては利用していないところもありますが、協会として、または、他の旅館が取り組み事に関して否定的な意見は聞いた事はありません。<br>撮影に協力してもらったり、食事会を開催したり、関わりを持ちながら、映像や投稿内容などの成果物を見てもらう事で理解を深めてもらっています。また、「インスタ見て来ました」というお客さんが早く現れて、商売上のメリットを実感してもらって、消極的な旅館を巻き込んでいきたいと考えています。一方、小さい宿ばかりなので、許容できる負担感に収まるように気を付けています。 |
| 3<br>p.24<br>柔軟な勤務制度での採用        | 具体的にどのような勤務制度になりましたか？<br>勤務制度パターンを教えてくださいませんか？                                                        | 20代と40代の若い方に特技を生かしてリモートワークとフレキシブル勤務で働いていただきました。いずれもSNS経由で採用しましたが、いずれも特技に着目してこちらから採用を打診しました。なお、ファンのネットワークが未熟な事もあり、清掃や配膳など一般的な(地味な)アルバイト業務の募集には応募を集める事ができませんでした。今後は、ファンの広がり課題と考えています。                                                                     |
| 4<br>p.32<br>研修、地域活動認定          | 従業員の意識変化があることがわかりました。お客様から、特徴的な反応はありましたか？<br>地域の課題としている「リピーターの減少」に対する対策につながりましたか？                     | 半年間の限られた取り組みではありますが、従業員には、旅館間のコミュニケーションが活発になったり、学びの提案が出る、地域への貢献意識が見えるようになるなど、期待以上の反応がありました。ただ、2度目の緊急事態宣言以降、利用客が激減した事もあり、お客様への影響を実感するには至っておりません。<br>リピーターの減少にすぐにつながるものではありませんが、従業員の意識向上を感じていますので、この取り組みを続けて、定着させる事で、必ず効果が出てくると期待しています。                   |
| 5<br>p.35<br>新勤務制度移行            | 従事者のニーズは、属性などからいくつの分類に分けられそうですか？<br>旅館経営者のニーズは、いくつの分類になりそうですか？<br>それらをマッチさせるとなると、採用が難しくなりませんか？        | 従業員のニーズは、勤務時間数の調整(増減含む)、技術や知識の向上、新しい業務への興味、の3つに別れました。<br>経営者のニーズは、スタッフの満足度向上による労務意欲向上や長期定着にあつたため、従業員のニーズと大きなミスマッチはありませんでした。                                                                                                                             |

## 参考資料：A 人材の確保

### A-2 SNS等での発信：Web解析とSNS運用研修会を実施

フォロワーを増やすためデータ活用方法を学んだ。

確保/採用

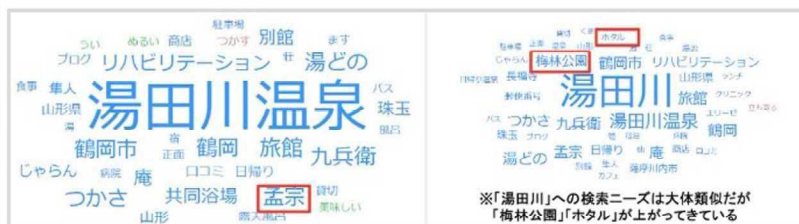


データ解析研修

| キーワード    | 日本     | 県外     | 県内   | 比率     |
|----------|--------|--------|------|--------|
| 銀山 温泉    | 135000 | 128400 | 6600 | 95.11% |
| 蔵王 温泉    | 27100  | 22700  | 4400 | 83.76% |
| 上山 温泉    | 18100  | 14500  | 3600 | 80.11% |
| 肘折 温泉    | 14800  | 12400  | 2400 | 83.78% |
| あつみ 温泉   | 12100  | 9200   | 2900 | 76.03% |
| 天童 温泉    | 9900   | 7000   | 2900 | 70.71% |
| 小野川 温泉   | 8100   | 5700   | 2400 | 70.37% |
| 湯野浜 温泉   | 8100   | 6200   | 1900 | 76.54% |
| 赤湯 温泉    | 8100   | 6500   | 1600 | 80.25% |
| 湯田川 温泉   | 2900   | 1900   | 1000 | 65.52% |
| 月山 志津 温泉 | 1300   | 980    | 320  | 75.38% |

県外からの検索が少ない

36



※「湯田川」への検索ニーズは大体類似だが「梅林公園」「ホテル」が上がってきている

孟宗、梅林公園、ホテルなど風物詩と一緒に検索される

#### 今後の検討

Google検索から得られた示唆から、以下の組み合わせを意識して発信することで、より高い反響が出ると思われる。

#### ターゲットについて

- ・街歩きや食べ歩き等、散策コースについて伝える
- ・誰とどんな時間を過ごせるか？について伝える
- ・特に「女子」「カップル」「ひとり」「家族」など、ターゲット別とシーン別を狙って発信する

#### 湯田川温泉の地域資源について

- ・地域資源を更に伝える
- ・「梅林公園」「ホテル」「孟宗」「竹」などの地域特有のものを、もっと発信していく
- ・「梅まつり」や「筍掘り」などの機会を前後から発信の機会と捉え、魅力的に伝えていけると良い

## A-3 インターンシップ：課題と手法

確保/採用

**課題**

田舎暮らしを目指す移住者は増えているが、想像できない部分が多くて一歩踏み出せない人、想像と現実の乖離から定着しない人がいる。

**解決方法**

温泉街の仕事に興味があるが一歩踏み出せない人材を引き寄せるための第一歩として、若干名をインターンとして採用し、雇用者と従業員、インターンの3つの視点から今後の制度設計のためのフィードバックを得る。

**設計**

初めての試みとして問題点を洗い出すため、本年度は、提案型のインターンを行い、その内容に応じた宿泊施設にインターンを受け入れてもらうこととする。1年で、インターン募集を持続的に定着させることは難しく、3年程度の時間をかけ定着させることを当協会は考える。

37

## A-3 インターンシップ：結果と考察

確保/採用

**結果**

Instagramでのインターンシップ募集の一例をしたの写真を示した。しかしながらインターンシップは、新型コロナウイルス感染拡大に対し学生や学校から消極的な反応が多く、募集を中断している。

**考察と展望**

制度設計はできたので、状況を見ながら実施したい。また、採用へつながる効果を上げるためには3年は試行錯誤が必要だと考えている。

38

## 参考資料：B 人材の定着

### B-2 研修・地域活動認定：課題と手法

定着/育成

#### 課題

旅館単独では教育や啓蒙に時間をさく余裕が無い。また、温泉街として一体感のある魅力を発信するためには、ある程度共通の知識をベースに取り組む必要がある。

#### 解決方法

経営者も従業員も共通知識を得て、温泉街共通の知識として利用者に説明できるようにする。また、従事者が温泉街に興味を持つための入り口とする。さらに、地域活動を公認する制度を創設する事で、地域に愛着を持って働ける環境とする。



## B-2 研修・地域活動認定：結果

定着/育成

**実施内容**

- 12月7日 地酒研修会を開催
- 1月31日 SNSデータ解析研修会を開催
- 1月下旬 8旅館それぞれで教育ビデオを用いた研修会を開催

**アンケート結果**

地酒研修会 7名参加 全員が総合評価で満足(最高評価)と回答100%

**本研修で学んだ仕事に役立つ知識(一部抜粋)**

お客様への日本酒提案方法、日本酒造りの知識

**もっと詳しく知りたい内容(一部抜粋)**

地野菜との相性、食材それぞれに合うお酒、御燗について、ワインについて

**今日の研修から考える日本酒を楽しむアイデア(一部抜粋)**

料理とのマリアージュ、(難しく考えすぎずに)ほどほどに料理に合うお酒を選んで飲む、お酒同じ量の水を飲んで酔いすぎないようにする、飲み比べを楽しみたい

41

## B-2 研修、地域活動認定

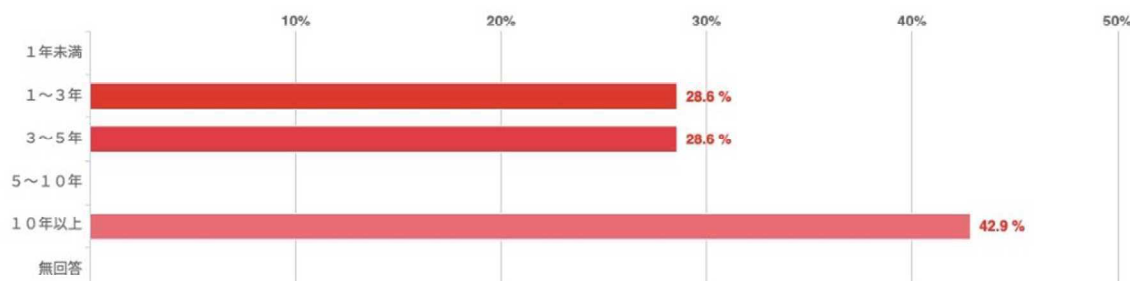
定着/育成

**従事者は5年以下と10年以上に2極化している。**

湯田川温泉の旅館で働いている期間を教えてください。複数回や複数旅館への従事経験がある方は述べ年数をお答えください。パートやアルバイトも従事年数に含めてください。

(回答数: 7)

ここにコメントが入力できません。



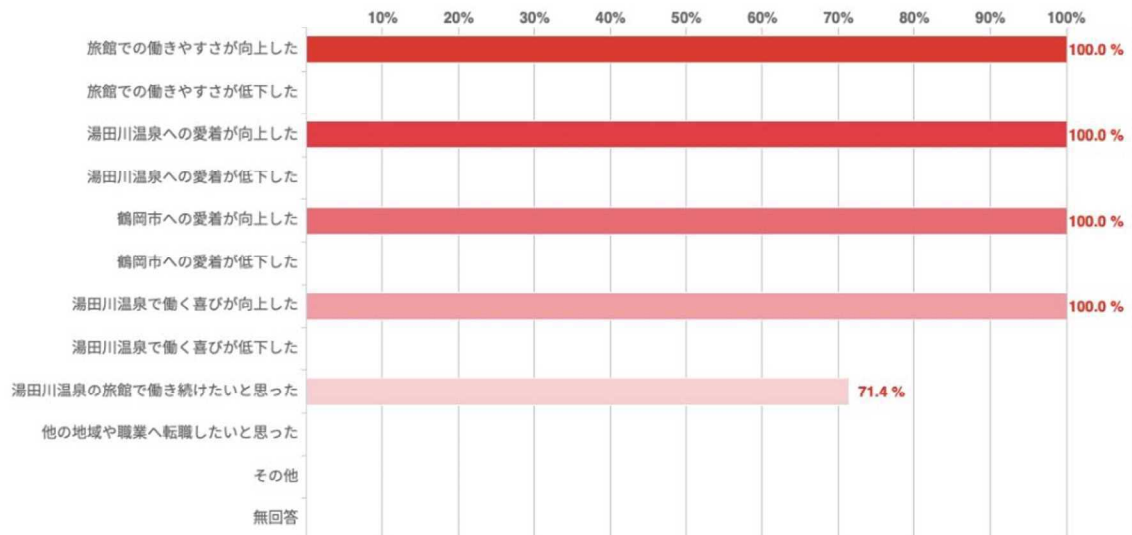
42

## B-2 研修、地域活動認定

本研修を受けた前後での気持ちの変化に当てはまるものを全てご選択ください。選択肢が対になっていますが、どちらにも当てはまらない場合は無理に選択する必要はありません。

(回答数: 7)

働きやすさ、地域への愛着、働く喜びが大きく向上し、7割の人が今後も働き続けたいと回答した。



## B-2 研修、地域活動認定

定着/育成

### 地域活動認定

地域でボランティア活動する11名を認定し、その印として地域のお婆ちゃんが作ったおくるみバッジをプレゼントした。今後、認定者をインスタグラムで紹介予定。



## B-2 研修・地域活動認定：結果と考察

定着/育成

**結果**

地酒に関する研修、情報発信に関する研修、教育ビデオを用いた歴史と伝統に関する研修を述べ10回行った。受講者25名からアンケートの回答を得た。地域活動認定制度を構築し、今年度ボランティア活動を行った11名を日程した。

**考察と展望**

従事者から次に学びたい事の提案が上がるようになるなど意識向上に効果があった。旅館間の交流が増える副次的な効果が得られた。今後も、経営者と従事者、双方の意見を聞きながら、定期的に研修を設定していきたい。

5-4) 各協議会による整理（全国セミナー資料） 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援  
策事業化協議会

## この先30年続く 働きたい！働き続けたい！と思える地域づくり事例

～日本一女性が活躍する観光地域へ～

蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会

蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会のある地域の紹介



・山間地からそれぞれの役場までは片道約35分程度（=人口集中地域への距離と時間は一緒）

・標高差が500m～900m  
市街地と山間地では冬の季節は全く生活様式が変わる

・移住者が多く核家族も多い（長野県は移住希望地域3年連続No.1）

・学校・保育園・交通機関は市街地に集中している

蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会のある地域の紹介

山間地域、3市町村、7つの観光協会がまたがる

とても自然豊かで、四季折々様々な体験ができるエリアごとに特色あり




様々な専門性の高いアクティビティができるプロ人材が多い



3

長野県における宿泊業の経営課題（抜粋）

働きやすい職場の環境整備が喫緊の課題

- ①労働人口の減少
  - ・慢性的な人手不足 (46.1%)
  - ・従業員の確保・高齢化 (43.7%)
- ②就職希望者の就職ニーズの多様化
  - ・希望の勤務地である (29.2%)
  - ・新しいキャリア等を身に付けられる (24.6%)
- ③観光客ニーズの多様化
- ④働きやすい環境づくりの遅れと低い労働生産性
  - ・繁閑の差による人材不足 (32.1%)

長野県観光振興審議会/H30観光分野における就業促進・働き方改革の推進方針より

4

## 長野県における女性の就業課題（抜粋）

## 女性の働きやすい環境整備が課題

## &lt;課題&gt;

- ・ 出産・子育て・介護などの制約により、女性が働き続けることが困難
- ・ 子どもの預け先確保の困難、家庭と仕事の両立への支障や就業ブランクによる不安など、再就職のハードルが高く、なかなか就業につながらない
- ・ 女性がキャリアアップしながら働き続けるための企業による人材育成や管理職登用が進んでいない

## &lt;めざす姿（目標）&gt;

- ・ 女性の就業率の上昇【全国7位 ⇒ 全国5位（2020年）】※国勢調査
- ・ 短時間正社員制度の導入企業割合の引き上げ【21.4% ⇒ 29.0%（2020年）】※長野県労働環境等実態調査
- ・ 女性の管理職割合の引き上げ【12.2% ⇒ 16.0%（2022年）】※長野県調査

## &lt;当面の取組&gt;

- 企業に女性が活躍できる多様な働き方制度の導入を支援
- 仕事と育児の両立をかなえるこどもの預け先（特に3歳未満児）を確保
- 女性がキャリアアップできる体制の構築、女性の管理職登用を促進させる

産業労働部労働雇用課／長野県就業促進・働き方改革戦略会議「当面の取組方針」より

5

## 蓼科エリアは利用客数 県内第3位の観光地！

- ・ 霧ヶ峰高原（延べ2,285千人、第5位）
- ・ 白樺湖（延べ2,005千人、第7位）
- ・ 蓼科（延べ1,495千人、第12位）

累計延べ5,785千人  
**県内第3位の利用者数**  
 （軽井沢高原、善光寺に次ぐ）

長野県 観光部 山岳高原観光課／H30観光地利用者統計調査より

まず女性が働きやすい地域になれば、もっと魅力的な観光地域になる！！

6

### 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会立ち上げの背景

- ・昔から地域に住む年配層の声や自治体の体制が、未だに子どもが小さいうちはが母親は子育てに専念すべきだという考え方が根強い
- ・この観光地域ではこれまでそもそも女性の働き方にフォーカスしておらず、地域を横断したような整備も特段されてこなかった
- ・地域の中で女性管理職まだまだ少なく、悩んでいる声が上がらないで女性の働き方の整備にたどり着かない（管理職になる前に離職するケースがほとんど）



- ・観光地づくり＝「住みやすい・暮らしやすい・働きやすい」はワンセット
- ・女性が安心して活躍できることで、次世代を担う子ども達を育てていくことに繋がる
- ・地域の観光業で働く女性を巻き込む形でプロジェクトを行うことで、長期的な視野をもち新しい観点で地域に根差した観光地域づくりができる



観光地域で働く女性たちが  
自分たちの地域の未来を考えるWS

日本一女性が活躍する観光地域として  
仕組みの整備・情報発信をしていきたい！

message

観光地づくりって、「住みやすい・暮らしやすい」というベースの上に  
立って、「やさしきやた(ま)る」がオンすることが柱であると思う。

この観光地は、50数年前に長野県企業局様が「遊地の地に光を」  
を事業化すべく「蓼科有料道路」を開通したことから始まります。時代  
の趨勢の中で、今日もこの道路を基軸とした観光地の振興が図られ、  
地域の方々はその恩恵を受けながら今を生かして、その先の光を見出  
すべく尽力しているところでもあります。

「住みやすい・暮らしやすい」まちづくり、そして「やさしきやた(ま)る」  
を兼ね備えた観光地づくり、それは「人が人にしてあげられる人づくり」  
に他なりません。

この協議会は、女性が安心して活躍できることで、次世代を担う子ども  
たちにしてあげられるお役立ちの場でもあります。

みなさまの関心やそれから生まれる関りを大いに期待しています。

蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会  
代表 朝倉裕一

協議会代表朝倉のメッセージ

7

## 私たちの人材採用・確保・定着の取組み ～日本一女性が活躍する観光地域へ～

私たちの観光地域の未来は、  
働く母親と子どもたちの成長とともに実現すると考えます！

- ◎子どもを預ける母が働きやすい環境の整備  
「地域と学びのプログラム」で預けることへの付加価値を付け、  
預けて働くことへの罪悪感を軽減

観光のすべての土台を作る「人」。  
女性、特に子育て中の女性による  
「働きやすい観光地域の土台作り」  
をお伝えします。

地域の観光業で子育てしながら実際に働く母や観光地域で育つ子どもの姿を  
伝えるHPとPVの展開

- ◎地域×行政×事業者で作る休日の子育てシェア拠点について  
休日子育てシェアハウス山ん家の仕組み確立と運営

- ◎地域住民が「住んでよし！働いてよし！遊んでよし！」を体験する仕掛け  
当地域は観光業の女性が活躍している地域、働きながら子育てしやすい地域というアピール

8



## 人材の定着に対する取り組み

- ①子どもを預けるママが働きやすい環境整備
- ②地域×行政×事業者で作る休日の子育てシェア拠点について

### 女性が休日働くことについての悩み 休日子育てシェアハウス山ん家立ち上げの背景

母親



- ・休日は周囲の学童や保育園がお休み
- ・観光業で働く親は休日こそ働きたい！
- ・子育て中は働けない・・・（怒）
- ・正社員。積み上げたキャリアの継続を絶たなければならない
- ・平日は短時間勤務ママが何人もいますのでシフトは余剰気味
- ・子どもに申し訳ない、でも構ってられない
- ・休日気軽に子どもが過ごせる場所があれば働けるのに・・・

子ども



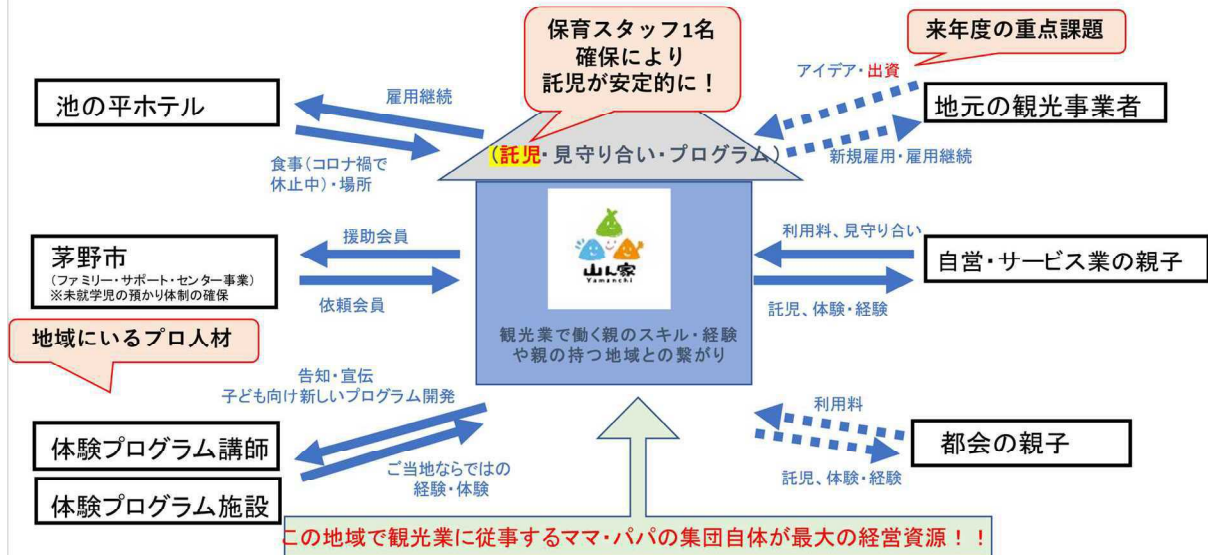
観光地だから休日の周辺は  
とても賑やか…自分たちも休  
日に思いっきり外で、楽しく  
遊びたいのに！

- ・土日休日にどこにも連れて行ってもらえない
- ・友達と遊びたくても家が遠い、一人で行けない
- ・遊び相手がいないからゲーム、YouTube等にはまる
- ・つまらない、寂しい・・・

このままでいいのかな！？  
でも、みんながお休みの時に  
働く事には罪悪感が…

罪悪感なく女性が働き続けるための仕組み

地域×行政×事業者の支え合いで作る休日の子どもの預かり拠点



今後はこの仕組みを継続して、安定的に運営できるための資金確保の方法が喫緊の課題

11

休日子育てシェアハウス山ん家 - 観光地の地域資源を活かす休日の子どもの預かり -

休日にただ預かるだけでなく、子どもが自然の中や異年齢の交流の中で成長する力を育むことにより、母親が働く時間へお徳感の提供と、子ども達がこの観光地域に愛着を持ち将来働くことへの期待を育む

預かり実施：土日祝・お盆・シルバーウィーク・年末年始・9:00～17:00・夜間（お盆）



母親が産前より観光業で積んできたキャリアを諦めることなく、子育てしながら働き続けることができている。また、地域内の他の観光業施設に従事する母親仲間と横で繋がりがながら、励まし合い、情報交換し仕事もできる土壌を生み出した。

12

観光地域だからこそそのスペシャル体験で休日に預ける罪悪感を軽減-地域と学びのプログラム

親が働いている時間に、観光エリア内だからこそできる特別な体験の機会があることで、休日でも罪悪感なく働き続けられる基盤・風土をつくる。

観光地域内にある資源・プロ人材に依頼しスペシャルな子どもの学びのプログラムの展開を行い、休日の預かりに付加価値をつける。  
その地に住む地域の子どもに対して地域の観光資源や観光に携わる大人がいることを体感できる場となり、観光教育に繋がる。地域への愛着を育むと共に親の職業への理解を深める（将来のターンへの期待にも繋げる）



自然観察会 (雨天で室内)



車山高原山さんぽ



白樺湖山スケッチ



農業体験



カヌー体験



ブッシュクラフトスクール



焚き火体験



スノボ体験

年間通して10回開催  
子どもの参加人数のべ178名

毎月イベント告知  
と共に山ん家 (託児) 告知



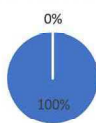
罪悪感の軽減だけでなく、価値のある学びを与えられ子どもが楽しく参加することで、安心して働けるということに繋がっている

地域と学びのプログラム - アンケート結果より -

年間の「地域と学びのプログラム」を通して感じたことへの回答

・ 休日働く事への罪悪感が軽減されると思う方5% !  
・ 現在の仕事の継続の励みとなった方5% !

子ども達は成長したと思うか



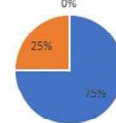
■ 成長した ■ 変わらない ■ その他

休日託児の魅力UPに繋がっているか



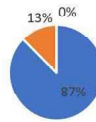
■ そう思う ■ やや思う ■ あまり思わない ■ 思わない

休日働く事への罪悪感はなくなったか



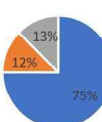
■ なくなった ■ 変わらない ■ 増えた

地域に対する愛着や理解が深まったか



■ 深まった ■ 変わらない ■ 減った

現在の仕事の継続への励みとなったか



■ とてもそう思う ■ 少しそう思う ■ 変わらない

通常託児に加え「地域と学びのプログラム」があることの良さやメリット (自由回答)

- 自慢できる
- 子ども達の興味幅がとて広かった
- 子ども達がイベントを楽しんでいる。親が教えられない事を子に教えてもらう。地域を愛せる様になる
- 普段体験できないことが体験できること。その経験を友だちと共有できる
- 普段できないことにチャレンジできる。地域の良さを知る事ができる
- 身近な場所で子ども達が思いっきり楽しめる
- 普段経験できないことを体験できる
- 近所の公園に行く感覚で素晴らしい体験ができとてもありがたいです
- 自分たちでは自ら経験できないようなことを体験できるのでよい

子どもやその親が、周囲の観光施設や豊富な自然の中で、地域で活躍している人に初めて出会う場面も多数。  
休日託児への付加価値だけでなく、子どもが地域への愛着を感じたり、親がそれぞれの仕事の幅を広げるチャンスにもつながった

## 人材の確保/採用に対する取り組み

### ③地域住民が「住んでよし！働いてよし！遊んでよし！」 を体験する仕掛け

観光地域で働く女性が主体となって「暮らして働く」の情報発信の場 山ん家フェス2020

周辺に住む方に、実際に観光地域へ足を運んでもらうきっかけをつくり、心理的距離を縮める。当地域は観光業の女性が活躍している地域、働きながら子育てしやすい地域というアピールを行った。まだ働いていない、地域の子育てママ・就職氷河期世代の女性に対して働いてみたいという動機づけを行い採用につなげる。



10月18日に『住んでよし！働いてよし！！遊んでよし！！』のイベントを開催  
⇒事前告知の際に、注目度の高い「フェス」のパフレットに連動した内容で、『躍女広場』を挟み込んで告知  
⇒採用広告から実際に採用面談する場に紐づけ会場へ誘導

観光地域の未来を担う子ども達に会場マップや好きなことものを書いてもらい、広報・宣伝に活用  
(地域愛・Uターンへの下地醸成)



⇒子ども達が関わり、アイデアが採用されることで、親の職業への興味関心が深まり、自分の地域の再発見と愛着の醸成へ。

## 山ん家メンバーとの交流や休日託児の体験 山ん家見学ツアー・お散歩ツアー

10/18の山ん家フェス2020の際に山ん家の見学ツアーを行い、躍女広場との連動コーナーや採用の場と子どもを預かる場の体験、実際の利用者との交流の機会を生み出す



### 『躍女広場』『躍女とおしゃべりコーナー』

- ・各施設の案内+各施設で働く女性の情報発信+採用広告情報
- ・活躍女性がこの地で暮らしながら働いている中での想いを伝える場
- ・観光地で働く親の家庭の子ども達の活動や風景（写真や絵）

### 『ここで暮らそう働こう広場』

- ・山ん家見学ツアー、お散歩ツアー計6回を実際の山ん家メンバーで案内。説明・体験の機会を通して休日の預かり利用の促進をし、就業につなげる
- ・3市町村に移住のコーナーも設けてもらうことで遠方からの来場者に就業と移住をセットで提案
- ・宿泊施設の採用面談ブース

### 後援依頼を積極的に行う

- ・周辺3市町、3市町教育委員会、7観光協会など
- ・これまで関わりの無かった団体に観光業で働く母親の課題や取り組みを知ってもらうことが目的

17

## 10月18日（日）9:30～15:30 「山ん家フェス2020」 テーマ「ここで暮らそう・働こう」の実施報告

来場者714名！



出展ブースは30程  
・躍女広場・自治体の移住促進  
・市のファミサポ（子育て支援）  
面談ブース・体験ブース など



ここで子育てしながら働いて  
よかったことコーナー



広告の躍女広場と連動  
したコーナーを設置



3市町の移住促進、PRブース



県PRキャラクターと  
地元キッズダンスで  
県歌「信濃の国」ダンス



観光業に携わる親子で運営  
子どもも自分の住む地域、親の  
仕事に興味関心が湧く機会に



躍女とおしゃべりコーナー  
（市長や県職員の方と）  
この地域で暮らして働くリアル  
な声を届ける場に



山ん家見学・お散歩ツアー

18

## 山ん家フェス2020のアンケート結果（来場者アンケート）①

- ・ 託児（山ん家）があれば観光業で働いてみたいと回答した方が9%
- ・ この地域で働いてみたい住んでみたいと回答した方は70%に！

フェスのアンケート結果より

この地域の魅力的なコンテンツと共に働いている・活躍している女性を間近で感じることで、この地域への興味が高まり、働いてみたい・住んでみたいという気持ちになることがわかった。一方、採用面談ブースへの誘導はできず、採用は決まらなかった為、即面談採用に結び付けるには、もっと採用を前面に出す出し方を検討する必要がある。

修学旅行でたまたま来ていた学生が将来この地に住んで働いてみたいと回答！若い世代からも支持してもらいとても嬉しい反応だった。



託児（山ん家）があれば観光業で働いてみたい方が9%

この地域で働いてみたい住んでみたい方は 70%に！

物理的距離を超えて心理的距離が一気に縮まるきっかけとなった！！

19

## その他女性が働くことの情報発信 -様々なメディアでの発信-

長野日報 2020/10/19



NHKイブニング信州 2020/10/19



子育てしながら働く姿のPV



躍女広場リーフレット



子育てしながら働く姿のHP



20

## 本事業の取り組みに対するまとめ

観光地域で働く母親と子どもを支援することで実現できる地域の課題

### 観光資源を活かした子育て、女性の働くことのうしろめたさの軽減

観光地で働く家庭の子どもを、観光地の資源を活かしながら預かり、育てることで、親は預ける事の後ろめたさなく安心して働き続けることができる。

### 子どもを真ん中にした働く女性の横の繋がりの醸成、新たな発想

そんな観光地域で働いてみたい！と思う人たちを増やすことにもつながるはず。「子どもを真ん中」に。宿泊施設を越えた女性の横の繋がりも生まれ、地域の新たな発想、サービスもうまれていく。

### 30年後の人材を見据えた、観光業の将来の担い手の育成

30年後を見据え、今住んでいる子ども達に、「将来この地域の観光業で働きたい！この地域の未来を作っていきたい！」と思ってもらえるようにすることが、究極の人材確保と定着・育成に繋がる

2021年1月11日  
地元マブロスノーボーダーによるイベント  
@白樺湖ロイヤルヒルスキー場  
地元の子でも初めてのスノボ  
このゲレンデに来るのも初めての子どもも





この先30年先続く  
持続可能な観光地域の為に

### ご質問をどうぞ (質問を想定し、回答を考えてみました)

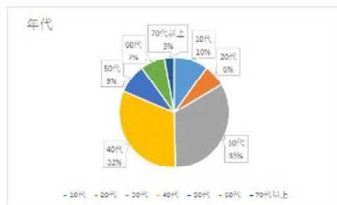
| 対象箇所                                             | 質問                                                                                             | 回答                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1<br>p.7<br>日本一女性が活躍する観光地域として仕組みの整備・情報発信をしていきたい！ | 山ん家のような地域を支えてくれる団体があると良いのですが、私の地域にはそのような団体はありません。<br>どのようにすれば、そのような団体はできますか？ または出現してくれるのでしょうか？ | まずは、現行課題感を感じて困っている当事者や仲間（子育て中で勤務の女性、もしくは今後出産を考えている女性）に声をかけてみると思います。<br>また、最低限活動拠点が1か所必要なので、場所の協力をしてくださいの方をまず見つけたいかと思っています。                                                                    |
| 2<br>同上                                          | 山ん家のような団体が地域で活動するには、地域の事業者はどのような支援をすればよいのでしょうか？                                                | 女性が子育てをしながら働き続けたいと思っている事への理解と、その為に障壁があることを理解して頂くことがまず第一に必要です。子ども託児に関しては、入ってくる資金よりも出ていく資金がほとんどなので、民間で継続していくには最低限のコアスタッフの賃金が必要です。その資金への支援が必要です。                                                 |
| 3<br>p.11<br>地域×行政×事業者の支援合いで作る子どもの預かり拠点          | 山ん家が、女性の重要性を訴えていることはわかりました。<br>私の地域の事業者に、女性の重要性を理解してもらうには、どのようにすればよいのでしょうか？                    | 現在、観光の中でサービスを消費しているのは女性が多いと聞きます。一方で、女性が商品企画などに携わる事が多くない為、需要と供給のミスマッチがおこっています。ミスマッチを解消するために、女性視点での商品開発やサービス提供が必要であることをぜひ地域の事業者の方にも伝えて頂きたいです。また、女性が高いポテンシャルを持っていることもぜひ理解して頂ければと思います。            |
| 4<br>p.13<br>働く子育てママが働き続けられる為の仕組み作り              | 子供が地域のことを学ぶ機会を得ることは素晴らしいと思います。<br>では、「地域と学びのプログラム」によって、なぜ女性が働きやすくなるのでしょうか？                     | 子育て中の女性が周りのみんなが休みの休日に、子どもを預けて働く事は大変罪悪感を感じます（「罪悪感」というキーワードは、この一年間、非常にいろいろ子育て中の女性から聞きました）付加価値を感じて預けられることで、思いっきり働くことが可能です。また、子どもが自分の働いている地域の魅力を子どもに体感してもらい、楽しんでる姿がその地の観光業で働く親にとって励ましになると感じるからです。 |
| 5<br>p.27.28（参考資料）<br>山ん家見学ツアー・お散歩ツアー            | <後援依頼を積極的に行う>とありますが、自治体などから具体的どのような後援を得られそうですか？                                                | まず、子育てしながら働く女性への理解や関心が低い為、イベント時に後援団体として名前を入れてさせて頂く事で、自治体にまず課題を理解してもらえると感じています。また、今後イベント開催時に協働して頂けるのではと思っています。                                                                                 |



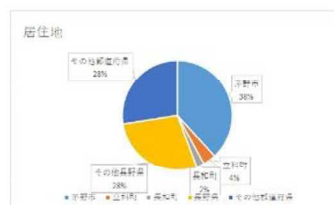
## 参考資料

### 山ん家フェス2020のアンケート結果（来場者アンケート）②

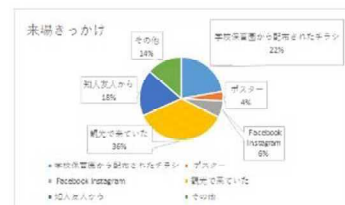
来場者714名 アンケート138枚回収



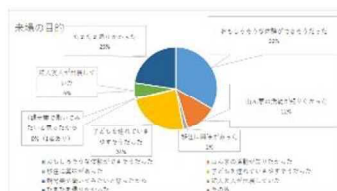
ターゲットとなる30代～40代が半数以上



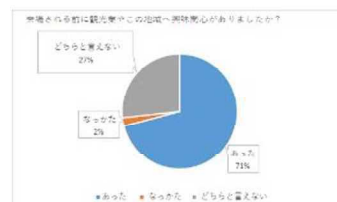
周辺地域だけでなく、たまたま観光でお越し頂いていた方にも多くご来場いただいた



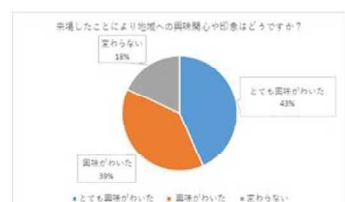
楽しそうな会場の雰囲気でもりがかりでの来場の方も多数



「子どもを連れて行きやすそう」の24%の回答は特徴的



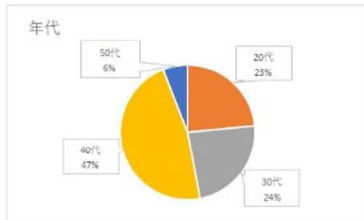
もともと地域に興味関心があった方が71%



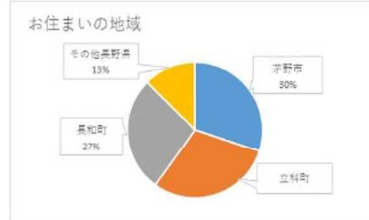
実際に来場して地域に興味があった方は82%！

### 山ん家フェス2020のアンケート結果（山ん家見学・お散歩ツアー）③

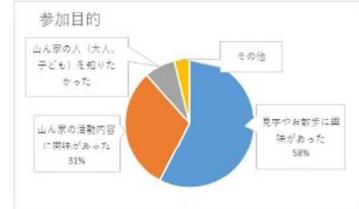
参加者計69名 大人31名 子ども37名



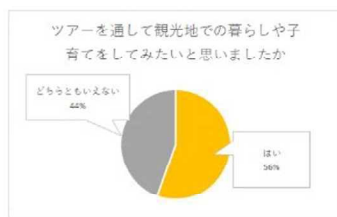
ターゲットとなる30代~40代が71%



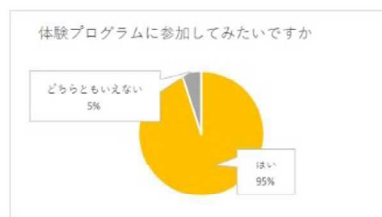
ターゲットとなる周辺市町が87%



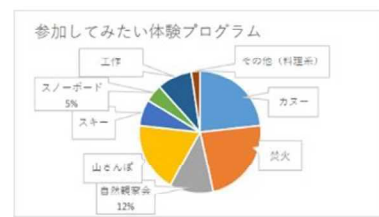
山ん家の活動内容に興味があった方 31%



この地域での暮らしや子育てに興味をわいた方が半数以上！



この地域ならではの体験プログラムにも興味を引いていることがわかる

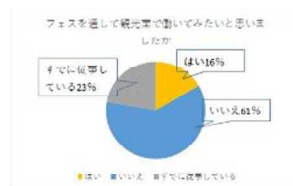


ここでしかできない自然体験をさせてみたいことがわかる

### 山ん家フェス2020のアンケート結果（山ん家見学・お散歩ツアー）④



参加した方からは100%の共感を得ることができた！



観光業で働いてみたいという興味へつなげた

お散歩ツアーや見学ツアーでお手伝いしてくれた山ん家の子ども達 実際に地域でお客様をお迎える体験をし、喜びに繋がる経験が出来たことで 将来のこの地域で働くことへの期待につながったと思う

#### 【自由記述より】

- ・みんなで助け合いながら楽しそうであった
- ・自然豊かな環境で皆で協力しあって（大人も子どもも！）いる姿が素敵でした！
- ・自分の子どもにも自然にふれあってほしい
- ・様々な地域の人を迎える仕事は素敵だと思います
- ・近すぎてあまり来た事がなかったけれど、身近にこんな場所があることを嬉しく思いました。また遊びにきたいです
- ・みなさん子育てに仕事に頑張っていると思いました
- ・みなさんの志や熱い思いがよくぞ形になったな！！と感心しました！！
- ・初めてのイベント開催お疲れさまです。今後も継続してください

#### 山ん家フェス 子どもスタッフ体験 2020.10.

- ①楽しかったこと、良かったこと、勉強になったこと、帰りに食べたこと
- ②楽しかったこと、良かったこと、勉強になったこと
- ③お散歩ツアーで色々な人が集まってくれたことがとても楽しかった。
- ④お散歩ツアーで色々な人が集まってくれたことがとても楽しかった。
- ⑤お散歩ツアーで色々な人が集まってくれたことがとても楽しかった。
- ⑥お散歩ツアーで色々な人が集まってくれたことがとても楽しかった。
- ⑦お散歩ツアーで色々な人が集まってくれたことがとても楽しかった。
- ⑧お散歩ツアーで色々な人が集まってくれたことがとても楽しかった。
- ⑨お散歩ツアーで色々な人が集まってくれたことがとても楽しかった。
- ⑩お散歩ツアーで色々な人が集まってくれたことがとても楽しかった。

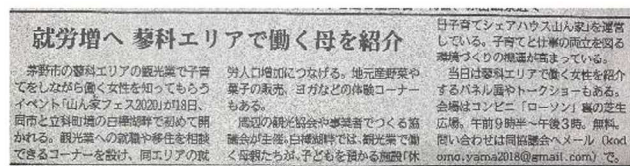
物理的距離を超えて心理的距離が一気に縮まるきっかけとなった

#### ツアーアンケート結果より

自然環境の魅力に惹かれて、このような環境で子育てしてみたいという感想が多数。この地域で子育てしながら働くことのプラスのイメージにきちんと結びついた。今後はさらに、この環境で子育てしながら働くことをセットで感じてもらう場を作ることが次への課題。一方、山ん家の利用希望者や、ボランティア希望者もお越し頂くことができた。地域と学びのプログラムの参加に繋がる

新聞掲載・ニュース報道 - 地域に取り組みと課題を周知する機会へ -

確保/採用



地元紙に山の家フェス2020の記事を掲載頂く事により、身近な観光地で働く女性への注目度と課題への理解を地域の幅広い世代に伝え深めるきっかけに。  
また、TVではNHK長野で放映。地域のメンバーの顔が見えることで、地域に対してこの課題に取り組んでいる事が目に見えて伝わる機会となった。

29

躍女広場リーフレット - 子育てママに採用ニーズがある事を周知する -

地域にある身近な宿泊施設の紹介と共に、各施設で働く女性の情報の紹介や採用などを盛り込んだ広告を展開・山の家フェスのパンフレットに挟み込み周辺市町村に配布

➡ 子育て世代の採用ニーズの発信と同世代の活躍の露出で背中を押す



全17施設掲載/採用情報8施設掲載

女性の写真を全てに掲載。躍女コメントも協議会代表のコメントや山の家（預かり）も同時掲載

ターゲットとなる3市町村の保育園・小学校の全家庭にフェスのパンフに挟み込み約6000部 周辺施設・Facebook・Instagramにも展開

【躍女広場の感想】

- ・いきいきしている姿がとてもよかった
- ・とても賑やかでした
- ・がんばってほしいです想像以上にすごい！と思いました
- ・アットホームだと感じました
- ・とても楽しかった
- ・ゆったり見れた
- ・知り合いが働いていてとても身近に感じられた

⇒ 広告出稿を依頼することを通して、休日の預かりをしていることの周知。また、地域に住む働く異業種の女性の励ましにも繋がった。

30

## 躍女広場リーフレット出稿後アンケート結果 -それぞれの施設よりコメント-

リーフレットからの反応は特なかったが、このようなイベントはコンセプト×累積の時間で続けることが大事だと思う。ママ達が働きやすい観光地、素晴らしいと思う。何とか実現に協力できるようにしていきたい。旅館経営者の方より

立科町の友人に「ほとんど茅野の方たちだね」と他人事のような反応を頂いたが、私は立科町の人材一人でもいることを知って貰うきっかけになってよかったです立科町の宿経営者より

茅野市内の方が宿泊されたときに山ん家や山ん家フェスの話をしてくださいました。とても素晴らしい取り組み来年もまたフェスを開催してほしいと応援の言葉を頂きました。茅野市の宿泊施設オーナーより

躍女広場の冊子を見て宿泊をしに来てくださった方がとてもいい取り組みで同じ世代として子どもを育てながらみんな頑張っているんだなと元気をもらえると褒めの言葉を頂きました。茅野市の宿泊施設オーナーより

私たちと同じように子育ても仕事も両立して頑張っているママ達が、こんなにいるんだなとママ達のパワーを感じ、心強いなもって頑張ろうと思っただけなようです。茅野市のホテル従業員より

会社のスタッフに素晴らしい取り組みだねと言ってもらえました。また、会社の上司やスタッフに子育てしながら働く事を認知してもらい、子どもの送迎や行事などにも理解を得られるようになった茅野市のホテル従業員より

応援の声をたくさんいただきました。現在は子どもの数は少ないけど、前から、子どもを預けて働ける環境があれば、母親同士の繋がりがもっと強くできて、仕事をもっと頑張れたと同業の先輩ママに言われました。茅野市の宿泊施設オーナーより

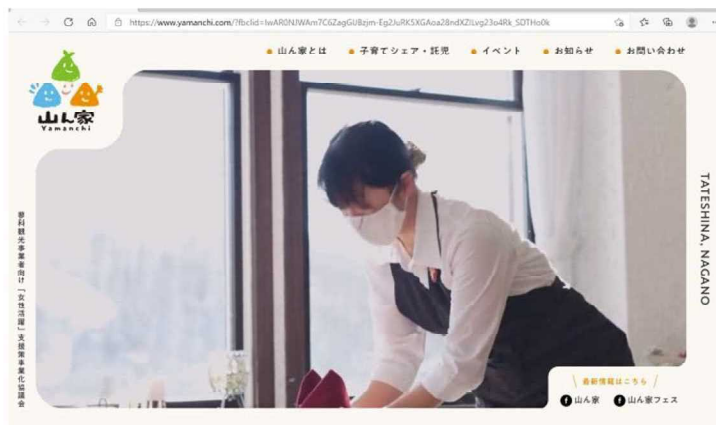
近所の宿泊施設の支配人さんからはとてもいい取り組みで皆さんの熱意が伝わると褒めてくださいました。子育てしている親たちにとって、とても素晴らしい取り組みですとおっしゃって頂きました。茅野市保養所管理人より

採用面接では実績は作れませんが、地域の方々と交流があり、大変勉強になった今後参加する機会があれば、面接ではなく働く女性の相談会などブースに行きやすい形で出展方法を考えたい立科町ホテル人事担当より

フェスの告知・実施を通して、これまでお会いすることのなかった蓼科エリアの宿泊業で働く、子育て中の母親に出会えた。その方は「ホテルで働く女性は子どもが生まれたら辞めなければならないのか」と悩んでいたため、フェスのイベントや山ん家の活動に共感しこのような活動がある事が嬉しかったとコメント。その方は仕事の中でも地域との繋がりをもち幅を広げたいと思っていたので、今後託児の利用と共に一緒に活動していきたいとお話を頂いた。

31

## ホームページ -観光地域で休日預けられる事の周知や、働くママの姿や声、イベント情報を掲載-



HPは現在準備中・3月公開予定

地域や行政にこのHPをみてもらうことで、観光業における女性の必要性を改めて視覚的に訴える場。また、ゆくゆくはHP内のバナーで協賛企業を募ることで託児環境の維持継続ができる仕組みとしていくと同時に、『地域×企業×行政』で女性の観光業への就労と託児セットで支援している魅力ある観光地域である事をイメージづける。実際に託児がなく就労を諦めそうな地域の女性に届くように、地域内の事業者の人事担当や支配人の方などに、HP閲覧の為に導線を考えていく。また全国と同じ課題を抱えている地域、女性がアクセスできる工夫を行い、各々の地域で展開できるように背中を押すツールとしていく。

32

プロモーションビデオ -観光地域で働きながら子育てする姿をワクワクする形で伝える-



YouTubeチャンネル <https://youtu.be/OH9L5EfJbJY>

地域も行政も未だ子育て世代の女性は子育てに専念すべきという風潮が強い中、子育てをしながらでも実際に活躍している女性がいることを周知するためのPRである。実際に地域の中で子育てをしながらも活躍しているという女性がいることを知ることで、現状の仕事継続への不安を感じている世代の勇気づけを行い、共感を生み出す。また、新規に観光の仕事をしたと考える子育て世代（就職氷河世代）や若い世代の女性がこの地で就労する際に『素晴らしい環境で子育てをしながら働き続ける』といPRを行えるツールとなる。

5-5) 各協議会による整理（全国セミナー資料） 黒川温泉観光旅館協同組合

令和2年度「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」

## 黒川温泉観光旅館協同組合

観光業における実務人材確保・育成のための  
全国セミナー

# 事業活動報告

令和3年2月16日

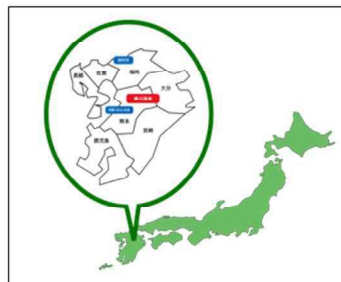
## 目次

|    |                                         |        |
|----|-----------------------------------------|--------|
| 1  | 黒川温泉（黒川温泉観光旅館協同組合）について                  | P2～7   |
| 2  | 南小国町の現状                                 | P8     |
| 3  | 目指す未来                                   | P9     |
| 4  | 地域課題及び人材における課題                          | P10～11 |
| 5  | 経営者アンケート結果                              | P12～14 |
| 6  | 人材課題に対する取り組み                            | P15    |
| 7  | 3つの取り組み紹介                               | P16    |
| 8  | ①「黒川温泉で暮らし働く」魅力を伝える公式採用サイトで、旅館の採用を強化    | P17～23 |
| 9  | ②旅館の課題、リーダーの成長を促進する次世代リーダープログラム「黒川塾」の実現 | P24～29 |
| 10 | ③鳥根県海士町の先進事例をもとに、黒川温泉の人材採用・育成を考察        | P30～36 |
| 11 | 本事業を通じた気づきと今後について                       | P37    |

## 黒川温泉とは

阿蘇の奥深く、熊本県と大分県の県境にある小さな温泉郷。約300年前の江戸時代中期に、藩営の宿「御客屋」として歴史が始まりました。

旅館数30軒（約500室）で、満館時の宿泊客数は約1500人  
従業員は600人程。十～二十数部屋の小規模・家族経営が多い



### 黒川温泉の礎

#### 入湯手形



黒川温泉の露天風呂（28箇所）のうち3箇所を自由に入浴できる手形を開発。現在でも旅館組合の大きな収入源である

#### 景観づくり活動



各旅館で野趣に富んだ里山らしい露天風呂をつつた。並行して温泉街全体の景観づくりのために雑木約20000本を植樹。

#### 共同資源の活用



色とりどりに乱立していた旅館ごとの野立て看板を全て撤去。黒川らしい黒を基調とした共同看板を設置。他、共同傘や雪駄等。

2

## 黒川温泉観光旅館協同組合について

商号 黒川温泉観光旅館協同組合  
 設立年月日 1961年（S36年）  
 所在地 熊本県阿蘇郡南小国町満願寺6594-3  
 従業員数 7名  
 （事務局長1名、事務員5名・環境整備1名）  
 事業所数 25（旅館数30）  
 事業内容  
 ・お客様へのインフォメーション、  
 宿泊手配・露天風呂紹介  
 ・入湯手形などの商品販売  
 ・黒川温泉街の環境整備  
 ・黒川温泉ブランディング  
 ・地域連携、地域外連携 他



人材活動（採用・育成等）においては旅館ごとに対応しているが、小規模家族経営が多いため、時間や費用負担が高く非効率である。

↓  
 2020年から、旅館組合が人材領域の取り組みを業務化し、そのスケールメリットを活かして、PR認知拡大、人材業務の効率化、研修制度拡充を図り、旅館の人材活動を補完する方針を固めた。

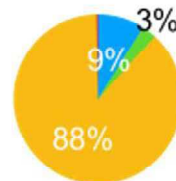
代表理事  
 武田 亮介  
 （やまびこ旅館 専務）  
 《令和元年～2年度》



### 旅館組合売上高

（2015年度：2015年4月-2016年3月）  
 187,234,573円

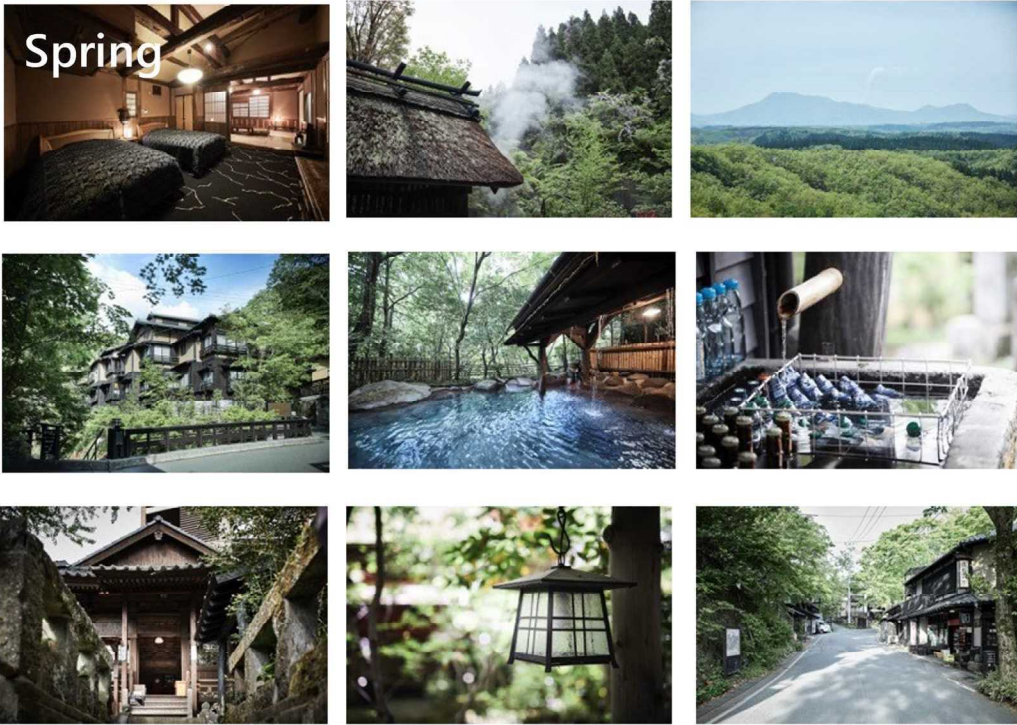
● 会費収入  
 ● 自治体収入  
 ● 事業収入  
 ● その他



黒川温泉

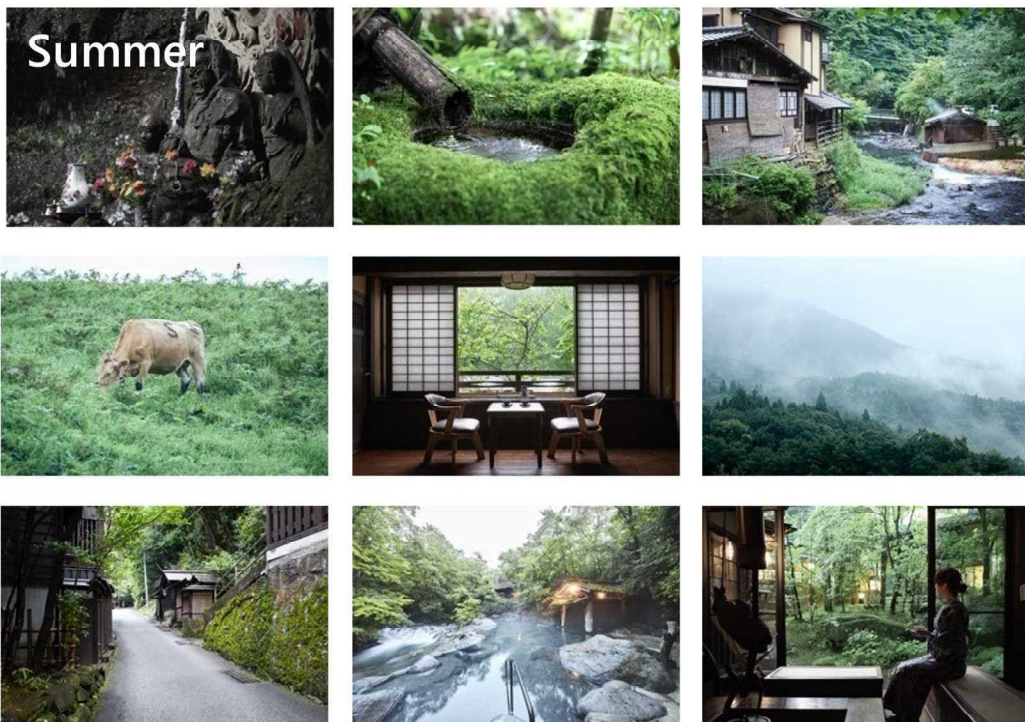
3





4

黒川温泉



5

黒川温泉



6

黒川温泉



7

黒川温泉

## 黒川温泉のある南小国町の現状

九州の中央部、熊本県の北東部にあり、その一部は阿蘇くじゅう国立公園に属する。  
豊富な水と美しい自然に囲まれた里山で、「日本で最も美しい村連合」や「阿蘇地域世界農業遺産」に登録されている人口約4000人の町。

●観光関連産業が主要産業 → 「宿泊等対個人サービス業」が町内生産額（231億円）の44%

→南小国町に6つある温泉地のうちの1つが黒川温泉であり、町の経済を担う役割は大きい

出典：「南小国町産業連関表 2015年」

●町内人口 1955年（7761人）→2020年（3957人：10月末）→2060年（2422人見込み）

→転出者が転入者を上回る社会動態が続く。高校や大学がなく、若者の進学や卒業にともなう転出が大きく影響

地元の若年層の就職は期待できず、地域外からの転入（雇用）及び地元の子連れ世代や高齢層を雇用する機会を増やす必要あり。

## 黒川温泉が目指す未来

先人たちが築いてきた美しい里山の自然・景観等の環境を守りながら経済を回し、次世代に受け継いでいくことは私たちの責務であり、観光が基幹産業である本町にとって、黒川温泉は重要な立場と認識しています。



## 黒川温泉の地域課題

### 交通アクセスの不便さ

黒川温泉は、里山の山間地にあり最寄りの空港から車で70分、熊本市街地から120分の場所に位置します。温泉地までの交通手段としては、1日数本のバスが、タクシー、自家用車のみでありRは通っていません。

交通アクセスの脆弱さは観光客だけでなく、従業員にとっても社会的な課題となっています。車を持たない従業員は、他の従業員の車に相乗りしてスーパーへ買い物にいか、日に数本のバスを使って凌いでいます。



### 慢性的な旅館業の人材不足

旅館業においても人材の確保が困難という課題が顕在化しています。南小国町の人口は減少の一途をたどり、地域事情として若年層は通学や就職のため一度町外に出ざるを得ない環境です。

各旅館は、特に将来性のある20代～40代の従業員に関しては、主に町外から雇用する必要があります。人材不足は業界課題ではなく地域の社会的な課題と捉えています。



10

黒川温泉

## 黒川温泉の人材における課題

| 項目 | 課題                                                                                                                                                                                                                                                  | 考え方                                                                                                                                                                                                                         | 施策の方向性                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 採用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●日本人若手人材が採用できていない</li> <li>●マイナビなど大手採用サイトでは都市部と同じ土俵で戦うことになり、コストをかけても反応が弱い</li> <li>●黒川温泉で働くというブランドイメージがない</li> <li>●それぞれの旅館で採用活動しており、横の情報共有や黒川温泉全体での採用活動はしてこなかった</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・黒川温泉という地域で働く魅力や、地域で暮らす魅力を求職者にきちんと伝える</li> <li>・都市部と同じ舞台で勝負するのではなく、独自のアプローチで情報を発信する</li> <li>・黒川温泉で働くイメージを訴求することにより、この地域で働きたいという求職者を増やす</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●黒川の採用に関する適切でレキシブルな情報発信</li> </ul>                                    |
| 育成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●小規模旅館が多く、経営者も現場で働いているため、育成に充てる時間が取れない</li> <li>●旅館が人材育成の体系だったノウハウを持たない</li> <li>●特にキャリアのある中途採用を育てる素地が弱い</li> <li>●黒川および地域の資源価値が共有されていない</li> <li>●組合の「研修部」が毎年研修を実施するが、一過性でありフィードバックがなかりばなしになっている</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・体系立てた育成プログラムの設計が必要である</li> <li>・特に新卒よりも、社会人経験のある中途採用を育てるノウハウの設計が急務</li> <li>・全てをインハウスで対応するのではなく、必要な技術はプロフェッショナルにアライアンスする</li> <li>・黒川および地域の資源的価値を学ぶ機会をつくる</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>●人材活動に関する専門スキルの活用</li> <li>●黒川温泉・地域資源価値の可視化</li> </ul>                |
| 定着 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●勤務地が里山の僻地であるため、生活環境に難がある（車がないと生活できない。娯楽が少ない）</li> <li>●中抜けシフトの長時間勤務など、働く環境の改善にも難あり、その課題に着手できている旅館が少ない</li> <li>●組合としては、新入生歓迎会やスタッフ豊祭りなど、リラックスと交流を促す企画を実施するにとどまっている</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活環境や地域の現状においては雇用前にwebサイト等で事前情報として伝えることでミスマッチを防ぐ</li> <li>・新しく多様な働き方を提案することで、従来型の雇用では反応がなかった層にもアプローチする</li> <li>・中抜け勤務の画一的な働き方から、多様な働き方を提示することで、従業員が希望する働き方で長く働ける環境を準備する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●新しく多様な働き方の提案と実践</li> </ul>                                           |
| 総合 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●経営者が人材活動（採用・育成・定着）においてどのような手段をとるべきか方法・戦略がわからない</li> <li>●経営者やリーダー層が多忙であり、人材活動にじっくり時間をかける余裕がない</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・時間が取れないことを理由に課題解決に着手せず、悪循環に陥る現象を食い止めるために、旅館単体だけではなく組合全体の面で取り組むチーム体制を組成する。</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>●人材活動（採用、育成、定着）における体系的・組織的な取り組み</li> <li>●人材活動に関する専門スキルの活用</li> </ul> |

→課題をより詳細に把握するために、“経営者”と“従業員”を対象にしたアンケートを実施（令和10月実施）

11

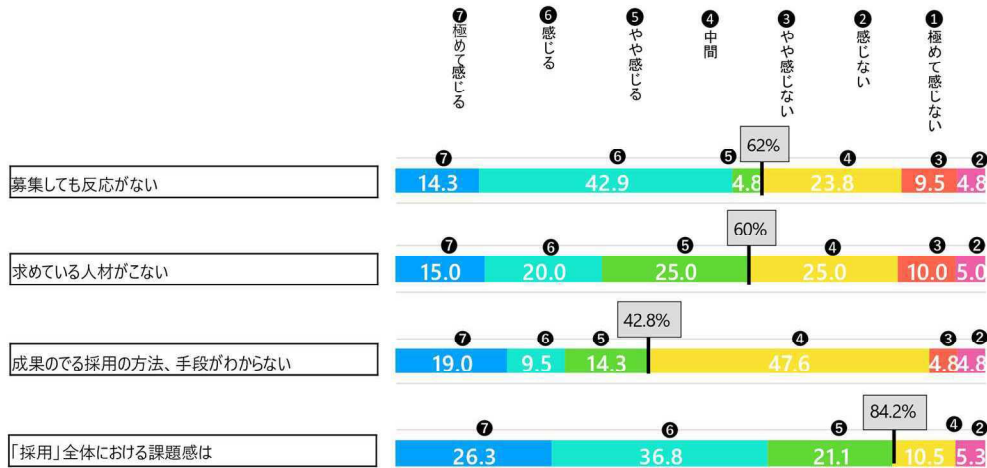
## 経営者アンケート調査結果

### 採用について

2020年10月現在、コロナ禍においても採用活動を行なっている旅館は、回答した旅館 21軒中の17軒、81%の旅館が人材を募集中である。

旅館の「採用活動」全体の課題感は、設問の【極めて感じる⑦】【感じる⑥】【やや感じる⑤】を加算する（以下「⑤以上の回答者」という）と84.2%になり、ほとんどの旅館が採用に関して課題を感じている。

詳細を確認すると、採用にかかるコストが非常に上がっているわりに、「募集をしても反応がない（⑤以上の回答者が62%）」「求めている人材がこない」（⑤以上の回答者が60%）と感じている。またそもそも「成果の出る採用方法がわからない」という旅館も42.8%いる。旅館ごとの採用活動の精度を上げることも重要だが、求職者から選ばれる温泉地となるためにも黒川温泉全体（組合主体）で採用活動に取り組み、継続していくことが重要と考える。



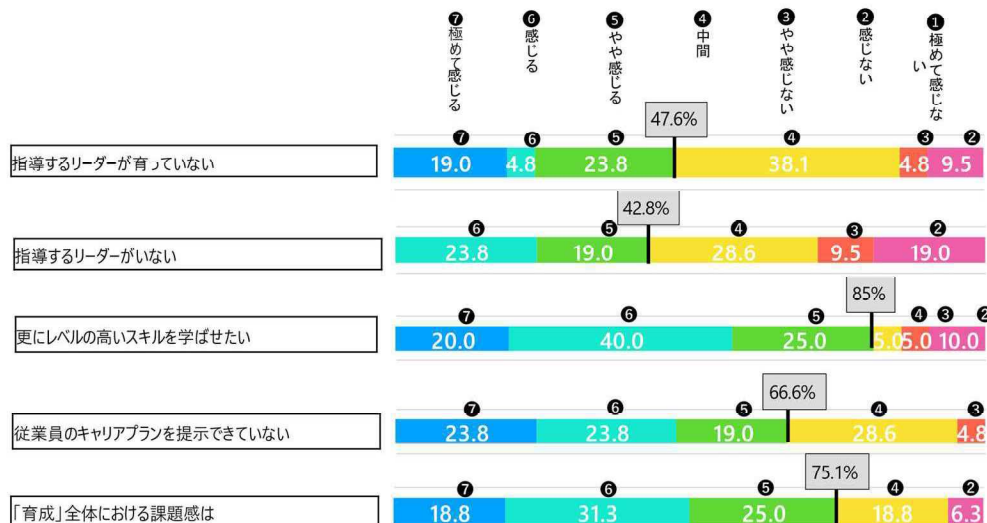
12

### 育成について

旅館の「育成」全体への課題感は、5以上の回答者が75.1%で、4分の3の旅館が育成に課題を感じている。そのなかでも約半数 48%の旅館が「育成方法がわからない」、62%の旅館が「育成する時間が取れない」と応えていることから、旅館によっては、物理的に育成や指導にかかる時間が少なく成長機会のない状態が続いているのではと懸念する。

指導するべきリーダー像を調査したところ、リーダーは旅館に置いているが、47.6%の旅館がリーダーが育っていないと感じていた。また一方で、「さらにレベルの高いスキルを学ばせたい」と感じている旅館が85%と突出して多くあることから、リーダーがスキルを学べる機会を組合で設計することが重要と考える。（今期は、従来になかったリーダー育成プログラム（黒川塾）を開発し、半年間のスパンで実践する。）

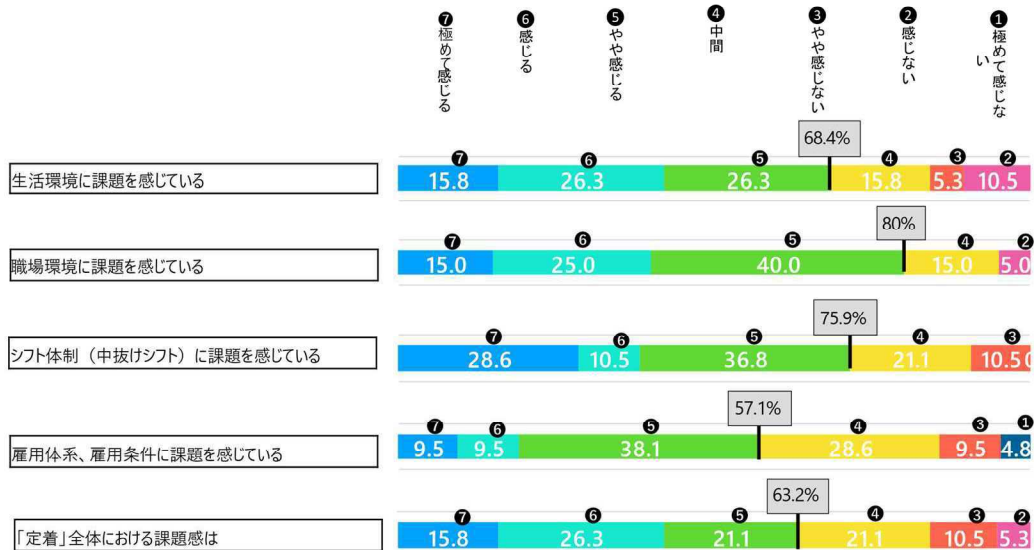
もう1点、「従業員のキャリアプランが提示できていない」を、66.6%の旅館が課題に感じており、すぐには解決はできないが、新たなシフト体制など多様な働き方の提案がキャリアプランにおける一つの解になればと考えている。



13

**定着について**

旅館の「定着」への課題感は、5以上の回答者が63.2%。採用や育成に比べると危機感は高くない。「1年以内の退職が多い」、「3年以内の退職が多い」と感じている旅館は20%前後と少なく、従業員がすぐに辞める傾向とは感じていない（経営者が感じる印象なので実数との乖離はあるかも）。定着に関して課題と感じているのは、「職場環境に課題を感じる」（5以上の回答者が80%）、「シフト体制（中抜けシフト）に課題を感じる」（5以上の回答者が75.9%）、「雇用体系に課題を感じる」（5以上の回答者が57.1%）というように、総じて従業員の生活環境よりも、職場の環境や雇用体系に課題を感じている旅館が多くみられる。キャリアプランの課題と同様に、新たなシフト体制や雇用条件を考察し、実践していく。



14

**本事業の取り組み**

| 施策名                    | 実施事項の概要                                                                    | 施策の必要性                                                                                | コア目標                             |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ①人材採用・育成のWebサイト制作      | オリジナルの公式採用サイトを作成して、求職者へ「旅館で働く」、「黒川温泉で働き、暮らす」の具体的なイメージを訴求し、黒川温泉での雇用を創出する    | 今までのアプローチでは伝えられなかった採用に資する情報を伝える新たなツールであり、雇用を創出する役割をもつ。採用に課題をもつ旅館の補助機能としたい             | 2022年度採用15名（中途、新卒）、2021年度採用パート6名 |
| ②新シフト体制の考案と実施          | 今まで黒川温泉では一般的ではなかった新たなシフト体制や働き方を考案し、いくつかの旅館で実践する                            | 今までの雇用形態（中抜け勤務）では補うことのできなかった業務をフォローする人材や、専門スキルを有する人材を雇用することで、旅館の組織・体制・運営体制を強化することができる |                                  |
| ③島根県海士町視察              | 海士町の「マルチワーカー制度」、「島食の寺子屋」、「海士町複業協同組合」などの事業の成果や課題を視察し、黒川温泉で活用できる仕組みを構築する     | 旅館組合が人材活動における主体的組織になることで、採用及び育成、定着等の活動を全体的に強化することができる                                 |                                  |
| ④採用広報パンフレット            | オリジナルの採用広報パンフレットを作成して、求職者へ「旅館で働く」、「黒川温泉で働き、暮らす」の具体的なイメージを訴求し、黒川温泉での雇用を創出する | 今までのアプローチでは伝えられなかった採用に資する情報を伝える新たなツールであり、雇用を創出する役割をもつ                                 |                                  |
| ⑤リーダー育成プログラムの開発と実施     | 黒川温泉オリジナルのリーダー育成プログラム（黒川塾）を設計し、実施する                                        | 各旅館のリーダー層が成長することで、実績の向上や部下の指導・育成を強化できる。またリーダーが信頼と期待を獲得することが、ここで長く働く原動力になる             | ES調査が4点以上が70%以上（取り組み終了後に調査を実施）   |
| ⑥「小国郷の暮らしと生業」研修（実施、拡充） | 黒川温泉オリジナルで、小国郷の地域資源や日本古来の里山文化を学ぶ研修プログラム（里山研修）を設計し、実施する。                    | プログラムは地域の資源や里山文化をテーマにした内容のため、本研修で得た知見をそのまま旅館業に活かすことができるとともに、地域に愛着をもつ従業員を増やすことにつながる    |                                  |

15

## 黒川温泉の取り組み 6つのうちの3つをご紹介します

- ①「黒川温泉で暮らし働く」魅力を伝える公式採用サイトで、旅館の採用を強化
- ②旅館の課題、リーダーの成長を促進する次世代リーダープログラム「黒川塾」の実現
- ③島根県海士町の先進事例をもとに、黒川温泉の人材採用・育成を考察

16

黒川温泉

### ①「黒川温泉で暮らし働く」魅力を伝える公式採用サイトで、旅館の採用を強化

#### 背景

##### 旅館経営者アンケート結果（2020年10月）

- ・「採用」活動に課題を感じている（84.2%）
  - ・採用にかかるコストが非常にかかっているわりに、「募集をしても反応がない」（62%）
  - ・「求めている人材がこない」（60%）
  - ・「成果の出る採用方法がわからない」（42.8%）
- 特に大手採用サイト等での募集は、情報掲載が画一的であり差別化が難しい。

#### 大学生からの聞き取り

「旅館で働いているイメージが想像ができない」

「仕事内容がよくわからない」

「長時間勤務がつかさう」仕事がつらいイメージが先行

マッチングしていない = 正確で具体的な情報が“届いていない”

17

黒川温泉



**取り組み**  
**黒川温泉旅館組合が“公式採用サイト”を開設し、旅館の採用活動を補強。**

「旅館で働くこと」および「黒川温泉で働くこと＝暮らすこと」に関する、『正確で具体的な情報』を伝えるプラットフォームになる

**取り組みのねらい**

→旅館組合がサイト上で“正確で具体的な情報”を細やかに発信することで求職者の疑問や不安を解消し、興味関心を高め、黒川温泉で働きたい人を増やす。

採用公式サイト

<https://www.kurokawaonsen.or.jp/recruit/>



2021年1月21日～2月7日

採用募集  
 旅館 **7** 件

エントリー  
**5** 名

| vol. | 希望旅館    | 性別 | 年齢 | 国籍    |
|------|---------|----|----|-------|
| 1    | 決めかねている | 男性 | 26 | パキスタン |
| 2    | 決めかねている | 男性 | 24 | ネパール  |
| 3    | 決めかねている | 男性 | 72 | 日本    |
| 4    | 決めかねている | 女性 | 25 | ネパール  |
| 5    | のし湯     | 男性 | 73 | 日本    |

アクセス解析

|           |       |   |
|-----------|-------|---|
| ページビュー    | 5226  |   |
| 訪問者数      | 3883  |   |
| 平均ページ滞在時間 | 53    | 秒 |
| 直帰率       | 42.99 | % |
| 離脱率       | 19.22 | % |

ページビュー数 トップ5

|   |          |      |
|---|----------|------|
| 1 | トップページ   | 1516 |
| 2 | 求人募集旅館一覧 | 955  |
| 3 | 仕事について   | 347  |
| 4 | 歴史の宿 御客屋 | 148  |
| 5 | 旅館奥の湯    | 146  |



## 採用サイトの内容 『正確で具体的な情報』を伝える

### ①ビジョン

- ・旅館/温泉地は地域に恩恵をうけており、有機的につながっているということ
  - ・地域には豊かな資源があり、旅館としてそれらを活用・循環をはかっていくこと
- イラストを用いて感覚的にも伝える



### ②仕事を知る

基本的な「旅館」の仕事内容× 具体的な現場スタッフの業務と心構え

### ③キャリアサポート

黒川温泉で働くスタッフに対する学習機会の充実さ

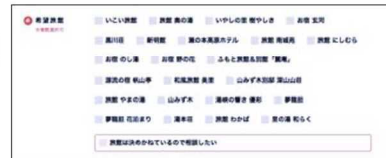
### ④求人募集旅館一覧（旅館ページ）

- ・求める人材
- ・こんなキャリアを築けます

### ⑤事務局ブログ

“暮らし”についての正確で現実的な情報

→寮（住まい）について、病院や学校について、年間行事・季節についてなど



### ⑥エントリーフォーム

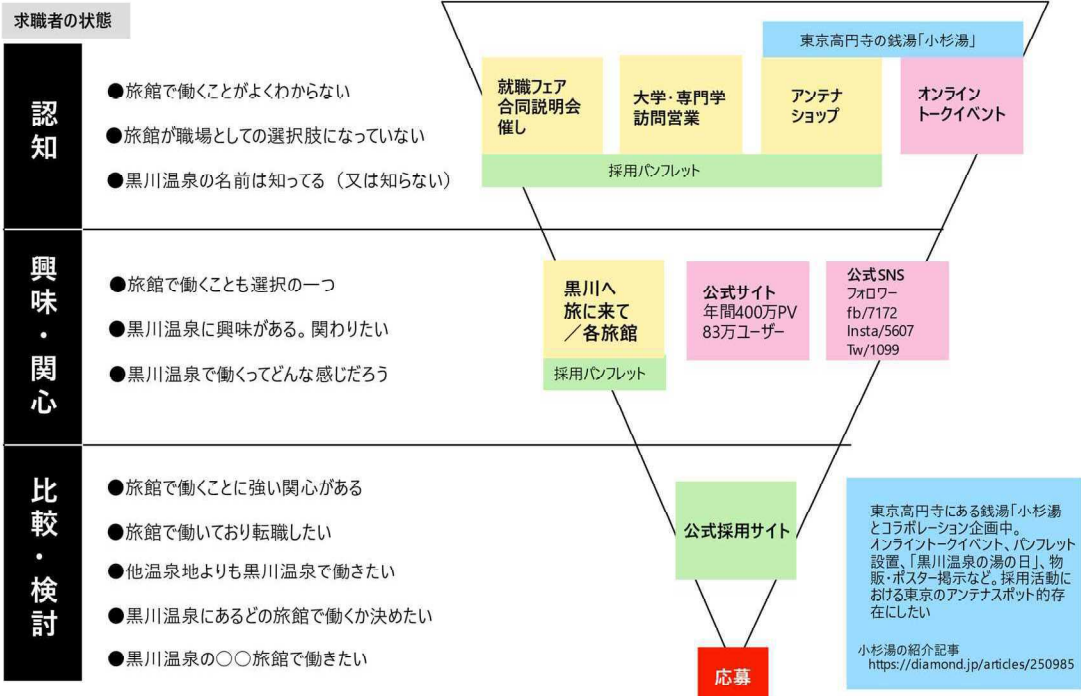
「□旅館（職種）は決めかねるので相談したい」というボタンの設置

→アクションへのハードルを下げる。不安の解消

20

黒川温泉

## 求職者へのアプローチ



21

採用パンフレット



仕様

B5横サイズ  
500部  
上質紙  
カラー4色  
90k  
8ページ

配布の方法

既存の「黒川温泉コンセプトブック（B5版）」（黒川温泉の過去から未来までをまとめた冊子）に挟み込んでセットで配布します



22

活用用途

- 九州圏の大学や専門学校等へサイトオープンのお知らせの営業時に、採用パンフレットの配布  
→令和3年2月～計画的に訪問
- インターンシップ説明会や就職合同説明会等で説明、配布。  
→くまもと新卒ジョブフェアへの参加（1 旅館）
- 提携店舗や各旅館への設置、また行政・地域の関係者に配布 他

就職合同説明会等へ参加



1旅館が参加予定

観光学等を学べる九州の大学・専門学校を訪問（郵送）

|                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| 熊本                         | 東海大学 観光ビジネス学科                       |
|                            | 尚綱大学 現代文化学部 現在コミュニケーション学科           |
|                            | 熊本学園大学 ホスピタリティマネジメント学科              |
|                            | 熊本YMCA学院専門学校 ホテル観光科                 |
|                            | 熊本市立総合ビジネス専門学校総合ビジネス科 観光サービスコース     |
| 福岡                         | 九州国際大学 観光ビジネスコース                    |
|                            | 福岡女学院大学短期大学部 国際キャリア学部               |
|                            | 九州産業大学 観光学科                         |
|                            | 久留米大学 経済学部                          |
|                            | 西南学院大学 観光文化学科                       |
|                            | 麻生外語観光 & 製菓専門学校 ホテル・リゾート科           |
|                            | 九州観光専門学校 ホテル学科、旅行・観光サービス学科、観光ビジネス学科 |
|                            | 福岡フェディング&ホテル I R専門学校 I R・ホテル&リゾート科  |
|                            | 福岡外語専門学校 国際ホテル観光ホスピタリティコース          |
|                            | 専門学校西鉄国際ビジネスカレッジ 観光科、ホテルブライダル科      |
| 専門学校麻生医療福祉 & 観光カレッジ国際ビジネス科 |                                     |
| 大分                         | 立命館アジア太平洋大学                         |
|                            | 明日香国際ブライダル & ホテル観光専門学校              |

23

## ②旅館の課題、リーダーの成長を促進する次世代リーダープログラム「黒川塾」の実現

### 背景

#### 旅館経営者アンケート結果（2020年10月）

- ・「育成」活動に課題感を感じている（75%）
- ・「育成方法がわからない」（48%）
- ・「育成する時間が取れない」（62%）
- ・「リーダーが育っていない」（47.6%）
- ・「従業員にさらにレベルの高いスキルを学ばせたい」（85%）
- ・従業員のキャリアプランが提示できていない（66.6%）

小規模・家族経営の旅館だけでは学習機会が少ないが、経営者はスタッフの成長を期待しており、新たなスキルを学べる機会を与えたい

### 取り組み

黒川温泉旅館組合が学習機会を創出することで、知識の習得だけでなく、参加者に成功体験や自己成長を実感してもらい、彼らがここで長く働こうと思う内発的動機付けにつなげる。

今期は宿の将来を担うリーダーに焦点を当てて研修制度「黒川塾」を設計

24

黒川温泉

## リーダー育成プログラム「黒川塾」カリキュラム

### 内容

黒川温泉オリジナルのリーダー育成プログラム（黒川塾）を設計し、実施しました。3年間を1サイクルとした計画で構想しています。1年目は約半年の期間、参加メンバーを固定して実施しました。今期は各旅館より合計12名の次世代リーダーが参加しています。

#### 「黒川塾」

|                           |             |
|---------------------------|-------------|
| 第1回 「魅力の価値化」              | 2020年7月13日  |
| 第2回 「地域資源“食の領域”」          | 2020年8月31日  |
| 第3回 「キャリアデザインについて」        | 2020年9月9日   |
| 第4回 「組合の収入源である手形の工房、杉山視察」 | 2020年11月25日 |
| 第5回 「旅館でチャレンジする事業プランニング」  | 2020年12月2日  |
| 第6回 「成果発表」                | 2021年2月25日  |

25

黒川温泉

ピックアップ

「第4回黒川塾」

組合の収入源である「入湯手形」の工房、檜林の視察  
2020年11月25日9:30~17:00

【意図】

黒川温泉の商品「入湯手形」の制作工房の視察及び檜林の見学。  
実際に手形ができるまでの工程をみて、また実技をおこなうことで、先代や関係者たちの様々な努力と時間とお金で今の環境が作られていることを実感するとともに、その学びを旅館のスタッフ及びお客様へ思いを持って自分の言葉で伝えられるようになること。

第1回 (座学) 魅力を価値化する。価値を生む創造力



第4回 (実技) 地域資源、歴史・文化のなかから価値を見出す、捉えなおす



題材「入湯手形」制作現場  
課題感を持ちながら体験する

- ・黒川温泉の歴史において手形の位置付け
- ・地域森林維持との関係性
- ・丸太の輪切り技術の裏側
- ・多くの工程を経て1つの商品が作られる過程



取り組みの狙い

①旅館で課題となっている育成・指導機会不足に関して、組合が旅館でできない**学習機会を創出する**

→リーダースキルの学び (企画立案・思考法・プロジェクト遂行・チームビルディングなど)

②要所で地域の資源・文化を題材にしたカリキュラムを盛り込むことで、その**本質的な価値を捉えなおすこと**、また**研修で得た知見を旅館ビジネスに活かせる設計**とする

→地域資源・地域価値の再認識、学び

③学習したことを**チャレンジ・実践する場を設け**、成功体験や成長実感を得てもらうことで、**ここで長く働きたいという内発的動機付け**につなげる。

黒川温泉 第2回黒川塾

地域資源“食の領域”

2020年8月31日9:30~16:30

【視察先】

- ・南小国町きのこセンター
- ・物産館きよらかア
- ・井野農菜園
- ・河津酒造
- ・まいだけの栽培、開発管理
- ・おふくろランチ
- ・トマト味噌の開発
- ・酒蔵の見学



黒川温泉 第3回黒川塾

キャリアデザインの必要性和新しいリーダーシップのあり方

2020年9月9日9:30~17:00

【構成】

- 育てるとは？思考のバトンパス
- 前談 株式会社RELATION 前田優
- キャリアデザインの必要性和新しいリーダーシップのあり方
- 講師 株式会社RELATION 祁答院弘智



## 黒川温泉 第4回黒川塾

組合の収入源である入湯手形の工房、檜林の視察

2020年11月25日9:30~17:00

## 【構成】

講師：かける木工舎「當坊こぎ枝」  
河津開発「河津良隆」

28

## 黒川温泉 第5回黒川塾

旅館でチャレンジする事業プランニング

2020年12月2日9:30~17:00

## 【構成】

進行 株式会社RELATION 前田優  
旅館でチャレンジする事業計画の策定

黒川温泉

## 黒川温泉 第6回黒川塾

成果発表

2021年2月25日10:00~17:00

## 「発表テーマ」

|    |        |                                                  |
|----|--------|--------------------------------------------------|
| 1  | 奥の湯    | SNSの活用について                                       |
| 2  | 夢龍胆    | 社内SNSを使った日報のアップデート                               |
| 3  | 月光樹    | 調整中                                              |
| 4  | わかば旅館  | 価値の創造と反映～女子旅プランを例に～                              |
| 5  | わかば旅館  | 見えない価値を見える価値に～新たな広報の価値表現～                        |
| 6  | わかば旅館  | ①私が紹介したい小国郷の魅力（お土産スペースの改革）②「教育」と「育成」私の一年の振り返りから～ |
| 7  | 山河     | 仲居・接客スタッフの働き方改革                                  |
| 8  | 山河     | 在庫管理の問題解決                                        |
| 9  | やまびこ旅館 | 飲料のメニュー改変                                        |
| 10 | やまびこ旅館 | 調整中                                              |
| 11 | 御客屋    | 自分達で掴み取れ！給料アップ（PDCAサイクルから！）                      |
| 12 | ふもと旅館  | 組織・体制作り、運営システム構築                                 |

29

黒川温泉

### ③島根県海士町の先進事例をもとに、黒川温泉の人材採用・育成を考察

#### 背景

黒川温泉では、人材活動（採用・育成等）においては旅館ごとに対応しているが、小規模家族経営が多いため、時間や費用負荷が高く非効率である。そこで2020年から、旅館組合が人材領域の取り組みを業務化し、そのスケールメリットを活かして、PR認知拡大、人材業務の効率化、研修制度拡充を図り、旅館の人材活動を補完する方針を固めた。

旅館組合が人材領域を推進していくための“組織設計”を構築していくなか、2020年に制度化された「特定地域づくり事業協同組合」の導入を視野に入れている。先行して制度を運用している海士町へ視察に伺った。

#### 取り組み

黒川温泉旅館組合が、人材領域における組織体制・制度を構築し、各旅館の人材活動の補完的役割を担う。

島根県海士町の先進事例「マルチワーカー人材派遣制度」「特定地域づくり事業協同組合」を視察

30

黒川温泉

#### 島根県海士町とは

島根半島から沖合約60km、日本海に浮かぶ隠岐諸島の一つ「中ノ島」を「海士町」といい、面積33.51km<sup>2</sup>、周囲89.1kmの1島1町で人口2300人の小さな島で、対馬暖流の影響を受け豊かな海と、日本の名水百選にも選ばれた天川の水をはじめとする豊富な湧水に恵まれています。国内の他地域よりも過疎化が早く進行したことにより、どこよりも先進的で革新的な取り組みを数多く実践されています。

#### なぜ海士町なのか

特に黒川温泉で顕在化している人材不足という課題に対して、海士町は先進的な取り組みを推進しています。

#### マルチワーカー人材派遣制度とは

2011年から一般社団法人海士町観光協会の独自の事業として、人材を雇用して、人手が必要な事業者(派遣先)に派遣する試みである「マルチワーカー人材派遣制度（季節毎の労働需要等に応じて、人手が必要な事業者(派遣先)に派遣して複数の事業に従事する試みを地域で採用）」を実施。

#### ★特定地域づくり事業協同組合とは

地域人口の急減に直面している地域において、地域内の事業者（個人事業者を含む）が組合員として、事業協同組合を設立し、人材を雇用し、組合員の元へ人材を派遣することで地域の担い手確保の取り組みを推進しようとする制度であり、こうした特定地域づくり事業については、労働者派遣事業を許可ではなく、届出で実施することを可能とするとともに、地方公共団体の財政支援が受けられることになる。



31

黒川温泉

## 「特定地域づくり事業協同組合」の設立経緯

### その前身となった「マルチワーカー人材派遣制度」

2011年  
|  
2019年

2011年 一般社団法人海士町観光協会 「マルチワーカー人材派遣制度」  
季節毎の労働需要等に応じて、人手が必要な事業者(派遣先)に派遣して複数の事業に従事する試みを地域で採用

当初の目的は、人材不足を補うため

↓

やればやるほど、働く方から不満「ただの労働力としてきたわけではない」

さまざま葛藤と模索が続いた

マルチワーカー制度で採用された6名  
・海士町複業協同組合 (30代男)  
・海士町観光協会 (20代男)  
・海士町観光協会  
→気仙沼DMO (20代男) ※出向中  
・隠岐観光 (30代男) (30代女)  
・主婦 (30代女)



32

黒川温泉

### 「海士町複業協同組合」(特定地域づくり事業協同組合)の設立

2020年6月

「マルチワーカー人材派遣制度」を参考に2020年6月4日「地域人口の急減に対処するための特定地域作り事業の推進に関する法律」が施行

↓

2020年12月

2020年12月、海士町は5事業者が組合員となり全国初の「特定地域づくり事業協同組合(海士町複業協同組合)」認可を受ける

↓

【事業設計】

企画力(課題解決力)を持つ人材を雇用し、事業での成果を出すことでムーブメントを起こし、次の人材を呼び込む

→人材不足の根底にある事業改善こそ必要

↓

2021年1月

1月11日 職員一人目 雪野瞭治(28)さん勤務開始  
大学で博士号を取得した後に、戦略デザインファームを経て、海士町へ自分が現地に入って、自らが実行し実現するところまで設計ができる

33

黒川温泉

## 「海士町複業協同組合」（特定地域づくり事業協同組合）の課題

## 構築段階での課題

## ①事業協同組合の事業設計

→組合員（事業者）が雇用者にどのような成果を求めるのか

## 【A】人手不足解消のため働く人材を雇用

→焼け石に水ではないか。ずっと雇用し続ける必要あり

VS

## 【B】企画力（課題解決力）を持つ人材を雇用

し、事業での成果を出すことでムーブメントを起こ

し、次の人材を呼び込む。

→人材不足の根底にある事業改善こそ必要

発起人会を2ヶ月で3時間の会議を6回実施。そのほとんどが事業設計の話し合いとなった。

## ②組合員メンバーの選定

→志を同じくする事業者

## 運営段階での課題

## ①事業協同組合の事業設計

今でもなお方向性の議論が続けている

↓

まずは実績をつくって証明すること

## ②平等性の担保

海士町では、働く場所・事業者は本人希望を優先して割り振りする。

制度上は、複数の事業所で業務をすることになるが、海士町はできる限り本人の意思を尊重してバランスをみながら配置している。

→事業者側からすると不平等にならないか

34

黒川温泉

以上の事例を参考に、黒川温泉としては下記のように考えます

「特定地域づくり事業協同組合」は、単純な人手不足を解消するための制度として機能しにくいと理解。

黒川温泉としては、まず旅館経営者がどのような事業の方向性を考えており、どのような人材が必要なのか（人材不足の根底にある課題の抽出）を整理する必要がある。

## ■2021年は「事業設計・体制整備」するための準備期間

## 旅館経営者の思想・事業の方向性・求める人材の深掘りと整理

ぶれない事業設計を構築するために、経営者からのリアルな思いを聞き取り・話し合う

リサーチの甘さ。本質的な情報が見えていないままに「人が足りないから雇いたい」という課題でアクションしていた

【南小国町】SMO南小国が「町の人事部」構想を準備中。町と連携した取り組みも視野に。

## ■2022年度以降で「特定地域づくり事業協同組合」への本格的な検討

35

黒川温泉



SAMPLE

## 温泉地が「特別地域づくり事業協同組合」を活用するポイント

温泉地での協同組合は、組合員は「旅館業」が中心となる

- ①人材不足解消としての人材雇用  
→繁忙期・閑散期が重なるぶん、海士町よりも人材のシフト運用が難しい
- ②企画力（事業改善力）を持つ人材を雇用  
→海士町と同じ方向性の制度設計が望ましい

本制度で、専門スキル（デザイン・人材教育・商品開発など）を有する人材を雇用し、複数の旅館の現場で働きながら実態や課題を把握してもらう。  
専門スキルの領域で、課題の中から改善策を導き出し、「旅館」業のアップデートを図る。

新型コロナを乗り越え、新たな時代の“旅館業”を創造していくために、  
専門スキルを有する人材を雇用して「旅館業」をアップデートする目的をもつ事業協同組合

36

## 本事業を通じた気づきと今後について

| テーマ              | 気づいたこと                                                                                                           | 今後について                                                                                 |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ①現状把握の深堀りの重要性    | 「人が足りないから雇いたい」という課題の本質はどこにあるか。深掘りした現状把握が必要。旅館がどのようなビジョンを持ち、どのような人材を求めているのか、そのためにどうするか。                           | 人材領域は、経営に資するセンシティブなテーマでもあるため（特に人材採用）、どこまでを組合事業とするかの協議、体制整備・事業設計。及び、各旅館への本質的な課題聞き取りと整理。 |
| ②人材領域に携わる実務人材と体制 | 専門的な領域はアウトソースできるが、全体の実務運営をどうするか。業務分担か、専任担当か、本格的な体制整備・制度設計。                                                       | →南小国町やSMO南小国がこれから推進していく「町の人事部」との連携も視野に入れ、役割分担の最適解を見出す。                                 |
| ③プラットフォームの実装・運用  | 公式採用サイトという求職者における受け皿ができたことで、今後のオフライン（採用活動、営業活動）、オンライン（採用イベント、オウンドメディア）さまざまな活動の全てをプラットフォームへ集約できるようになった。           | 2021年は採用サイト運用に注力する。採用サイトの内容充実と認知拡大、サイトへ流入するためのそのためのアクションに尽力する。                         |
| ④研修制度の継続と拡充      | ・参加者に知識と体験は提供できるが、行動変容を促すことは難しい。人材育成活動は継続的に実施。課題としては、継続と拡充のための人材・費用。<br>・観光業における人材育成コーディネーター不足と、コーディネーター育てる機会の不足 | 2年目以降も継続して研修活動の強化。そのための費用の確保。<br>観光業人材育成コーディネーターにおける課題は日本全体の課題として認識。                   |

37

黒川温泉

ご質問をどうぞ  
(質問を想定し、回答を考えてみました)

|   | 対象箇所                                                              | 質問                                                                                                     | 回答                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | p.10<br>黒川温泉の地域課題                                                 | <交通アクセスの不便さ> に対策はあるのですか？                                                                               | お客様に関しては、小国郷地域公共交通会議において、大分県から隣の小国町までしか来ていないバスを黒川温泉まで走らせるなどの提言を続けているところです。<br>従業員に関しては、各旅館ごとに寮まで送迎等を行なっています。                                                                                                                              |
| 2 | p.17<br><①「黒川温泉で暮らし働く」魅力を伝える公式採用サイトで、旅館の採用を強化>                    | <マッチングしていない = 正確で具体的な情報が届いていない><br>以前は、どのような採用情報の発信をしていたのですか？<br>具体的に情報発信すると、私の地域でも人は集まりますか？           | 旅館ごとにマイナビなどの求人サイトで発信しており、全く反応がないわけではないです。ただ今回の採用サイトの活用が、旅館の発信と相まってPR力・発信力を高めると想定。他地域においても重層的な発信ができればその効果を高めるだろうと想定します。                                                                                                                    |
| 3 | p.24<br><②旅館の課題、リーダーの成長を促進する次世代リーダープログラム「黒川塾」の実現>                 | 具体的に、働く人にどのような変化が見られましたか？<br>内発的動機付けは、どのような現象や事象として現れましたか？                                             | 研修で見聞きした商品をすぐに旅館で取り入れたり、スタッフと相談して新たなミーティングを始動したりと行動に変化がみられました。また、この地域に愛着を感じることで、お客様へお伝えする熱量が変わりました。本当に好きなものを伝えるときは相手にその好きな気持ちが伝わります。参加者からはそうした変化がみられました。                                                                                  |
| 4 | p.29<br><「マルチワーカー人材派遣制度」を実施するため「特定地域づくり事業協同組合」を作る>                | 下の質問と関連しますが、地域の方向性が一致すれば、「特定地域づくり事業協同組合」は成功しますか？<br>そのほかに、何かすべきことは、ありますか？                              | 当然、通常の運営業務や管理業務において実施すべき行動が多々ありますし、安定期、成熟期にはその時期なりにやるべきことがでてくるとは思います。まずはぶれないコンセプト（地域の方向性の一致）があつてこそ骨太な組合組織になり、適切なアクションが遂行され、出てきた課題にも対応ができると考えています。                                                                                         |
| 5 | p.34<br><黒川温泉として、旅館経営者がどのような事業の方向性を考えており、どのような人材が必要なかを整理する必要がある。> | これらがとても重要であるとわかりました。<br>では、複数の事業者が集まる地域で、事業の方向性、必要な人材を整理することは簡単ではありません。<br>黒川温泉の具体的な整理の方法を教えてくださいませんか？ | 最初から全旅館での運用は考えておりません。まず関心のある旅館への聞き取りや合同会議などで黒川内の方向性を絞り込んでいきます。一方で、市町村からの財政支援もあることから、町が容認する方向性についても協議をし、それらを合致させながら事業の方向性及び参加事業者を絞り込んでいく。そのようなイメージを持っています。かなりの時間を要すると思います。<br>また、単に人材補充だけが目的ならば本制度は使わないとするなど、ある程度大胆な線引きは早めに行っておく必要を感じています。 |