

ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成に関する業務

事業実施報告書

観光庁参事官（国際関係・観光人材政策）付

令和5年3月

目次

1. 本事業の概要		P.3～P.6
1-1.	事業背景・目的	P.4
1-2.	実施内容・スケジュール・実施体制	P.5～P.6
2. 地域における人材の確保・育成に係るモデル事業の実施		P.7～P.109
2-1.	対象地域の公募	P.8～P.20
2-2.	地域との連絡調整を担う事務局の設置及び運営	P.21
2-3.	採択地域における取組 ・ 渋温泉旅館組合 ・ 海士町観光業魅力化協議会 ・ NPO法人東村観光推進協議会 ・ 湯沢町山泊推進協議会	P.22～P.94
2-4.	採択地域における取組成果の横展開	P.95～P.108
2-5.	モデル事業の成果	P.109～P.112
3. 産学連携協議会の開催・運営と人材育成プログラムに関する調査		P.113～P.217
3-1	産学連携協議会の実施概要	P.114～P.115
3-2	各産学連携協議会の概要・議事録	P.116～P.119
3-3	産学連携協議会の最終取りまとめ	P.120
<参考資料>		P.121～P.208
参考①	観光庁がこれまでに講じた施策の効果検証	P.122～P.147
参考②	産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査	P.148～P.205
参考③	人材育成投資と労働生産性の関連性に関する調査	P.206～P.208

1. 本事業の概要

1-1. 事業背景・目的

事業目的

新型コロナウイルス感染拡大により、日本経済に深刻な影響を与えてきたが、経済を再び発展の軌道に乗せていくためには、成長戦略の柱であり、地方創生の切り札である観光の力が重要である。他方、観光産業は、企業の経営視点の不足、DX化の遅れに伴う収益性・生産性の低さ、これに起因する長時間労働と低い賃金水準、高い離職率など、構造的な課題を抱えている。

観光庁においては国内の観光需要の喚起およびインバウンドの回復と並び、観光地・観光産業の高付加価値化を戦略の柱と掲げ、観光先進国の実現に向けて、各種施策を展開しているが、観光産業を抱えているのは「人」に他ならず、持続可能な観光地域づくりからも、地域のビジョンや戦略について共通認識を形成し、地域の関係者が一体となって人材の育成・確保に取り組むことが不可欠である。このため、地域を支える観光人材の育成・確保に係る課題解決の取組を支援し、地域が主体的かつ継続的に取り組むことを目指す。

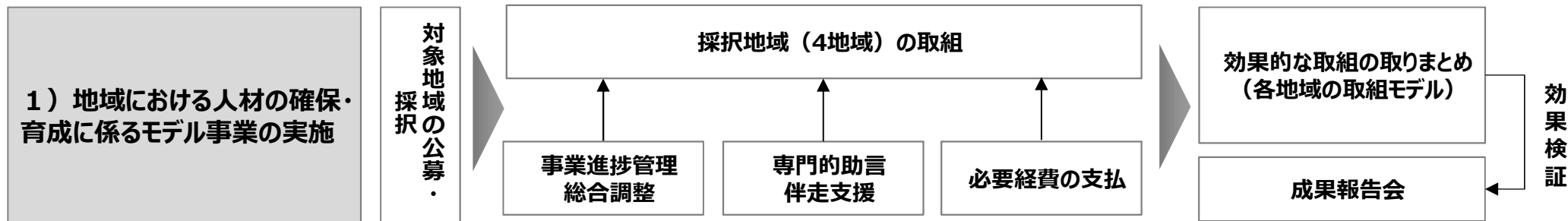
加えてコロナ禍でこれまでの旅行形態や生活環境が様変わりし、ビジネスモデルの変化、産業構造の変化が求められていることや、人材マーケットの変容（人材流動性の高まり等）や、本格化しているDXの潮流等の影響により、観光人材の育成に対する考え方も時代の変化に対応し、観光産業に必要な人材像や人材育成の内容の見直しが求められている。

そこで産学連携協議会を開催し、これまでの観光庁の人材育成施策に関する効果検証及びその他人材育成に関する取組の実態把握を行い、観光人材育成に向けた既存の取組整理、検討を踏まえた上で、これからの時代に求められる人材像や知識・技能を検討し、観光人材ガイドラインを策定。今後、策定した「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」を基にモデル事業を通じて、稼げる地域、産業の実現に寄与する人材育成を実現する。

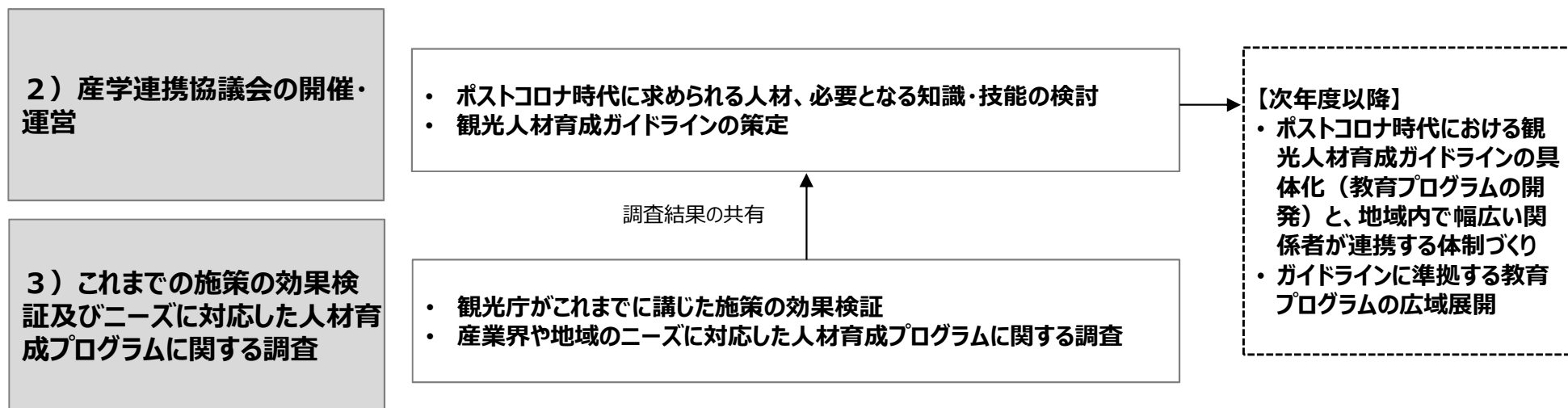
- **ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成のモデル事例を創出**
- **これからの時代に求められる観光人材の育成に向けて、観光人材育成ガイドラインを策定**

1-2. 事業内容・スケジュール・実施体制

事業内容



- 先述の背景・目的を踏まえ、観光庁が公募の上採択した4地域（協議会等）が地域における人材確保・育成に係るモデル事業を実施し、事務局は各地域の取組を支援。モデル事業開始当初には、各地域の継続的かつ自立的な実施体制の構築に向けて今年度事業で目指すゴールと、成果達成に向けた具体的な取組内容等の事業実施計画を明確にした。
- 事業開始後は、4地域の取組が効果的かつ効率的に進むよう、毎月進捗を確認するとともに、地域が取組を進める上で直面した課題の整理や解決に向けた助言等の伴走支援を行った。

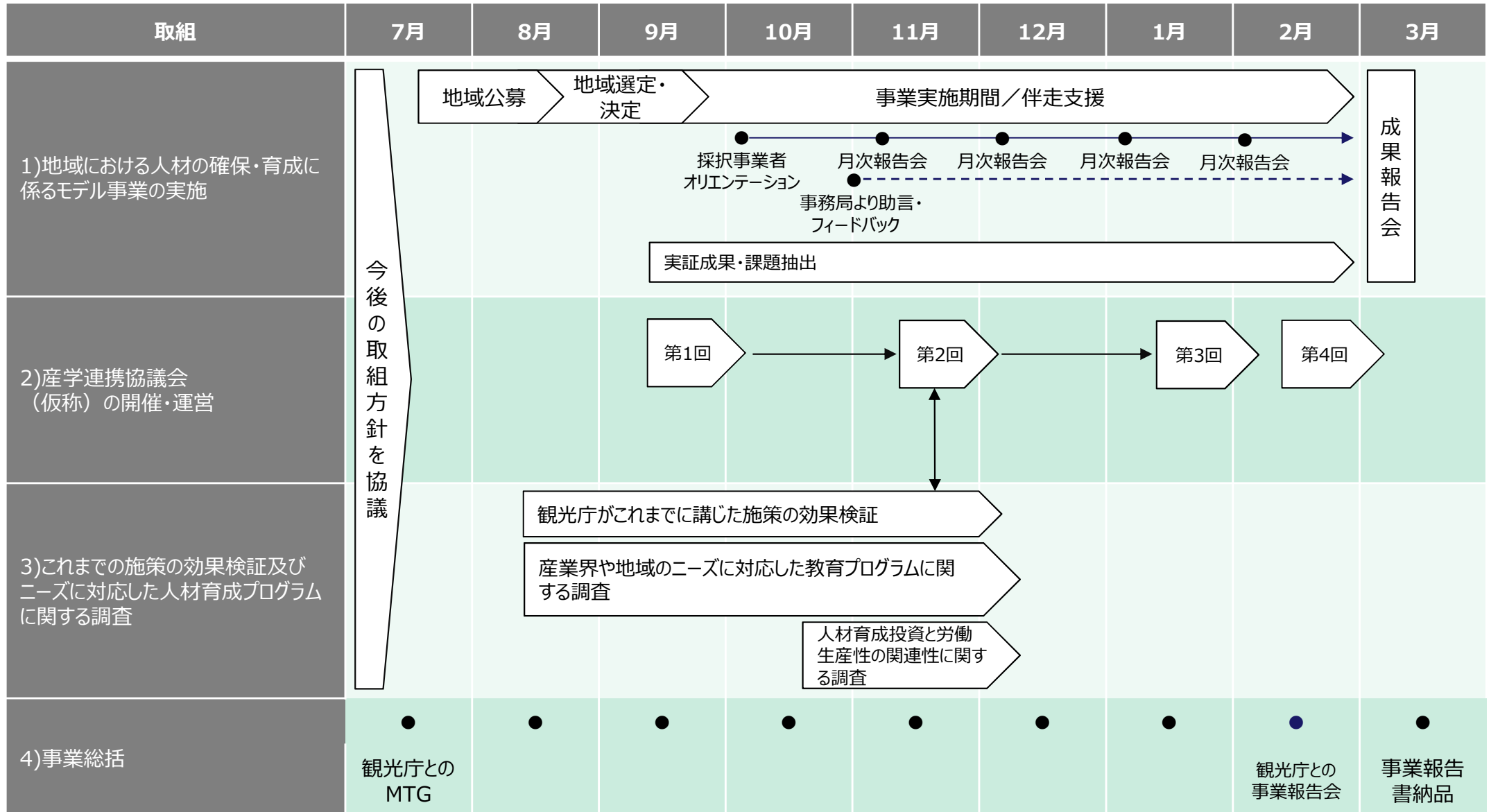


- 産学連携協議会を合計4回開催し、これからの時代に求められる観光人材の育成に向けて必要となる人材像や知識・技能を検討し、「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」を策定した。
- 上記に伴い、これまで観光庁が実施してきた人材育成等に関する事業について効果検証を行うとともに、産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムのあり方に関する調査・整理等を行った。

1-2. 事業内容・スケジュール・実施体制

実施スケジュール

先述の実施事項をスケジュールに落としたものは以下のとおりである。



2. 地域における人材の確保・育成に係るモデル事業の実施

2-1. 対象地域の公募

① 対象地域の公募

地域における人材の確保・育成に係るモデル事業の実施

観光で稼げる地域の実現に向けて、観光人材の確保や育成に係る課題の解決に資する取組を全国から公募し、4地域においてモデル事業を実施した。選定にあたって、「持続可能性の高い観光地経営の実現に向けた観光DX 推進緊急対策に係る実証事業」等といった観光庁のDX 関連事業の採択（または申請）案件、及び女性活躍・就職氷河期世代支援にかかる取組内容については、加点点評価とした。

【公募条件】

① 申請者	地方公共団体、観光地域づくり法人（DMO）、地域の民間事業者等が参画・連携する組織や団体（観光協会、旅館組合、その他協議会等）
② 実施体制	地域の観光に関わる公的団体や民間事業者が連携し、地域一体となった実施体制をとること。
③ 支援対象となる取組	人材確保及び人材育成について次に掲げる課題に対応した取組であること。 ア.人材確保に関する取組： 多様な人材が働きやすい環境づくりや、副業・兼業等を活用した新たな働き方を促進することにより、持続可能な観光地域を支える人材を確保しやすくする取組。必要に応じて人材関連事業者等を活用すること。 イ.人材育成に関する取組： 事業経営・観光地経営の改善に向けた、実践的知能・技能の向上に関する取組。必要に応じて、大学、専門学校、関連民間事業者等と連携すること。 ※ア、イ両方の取組を実施することも可とする。上記取組例以外にも実施すべきと考える事項がある場合には、積極的に提案をすること。

【応募内容】

①提案内容の的確性、②有効性、③具体性・計画性、④実施体制、⑤次年度以降の事業継続性の評価により、9件の応募件数から4件のモデル地域が選定された。

【公募～採択スケジュール】



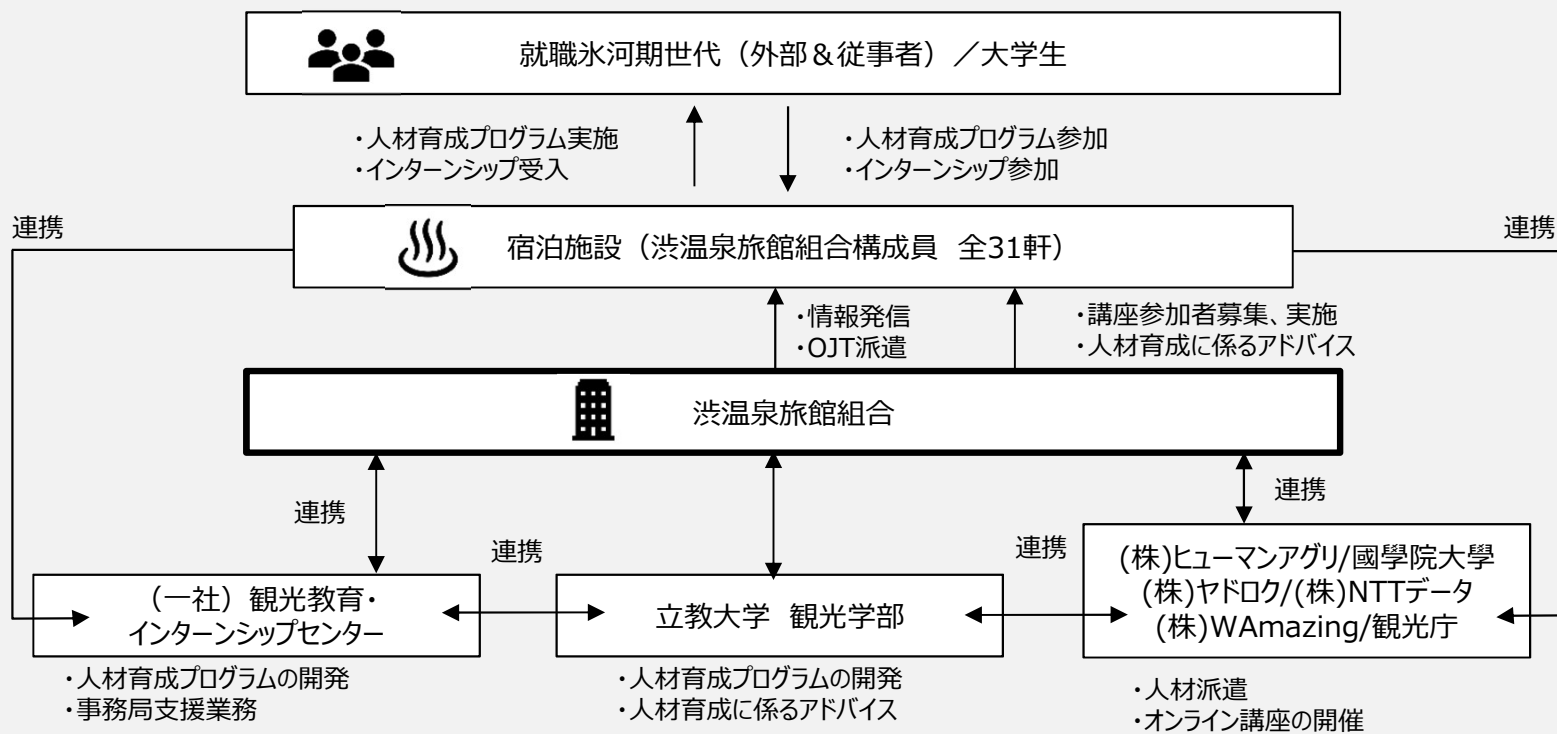
2-1. 対象地域の公募

②採択地域の概要

渋温泉旅館組合

協議会名	渋温泉旅館組合
事業名	渋温泉 x 立教大学 次世代観光人材育成事業
事業目的	<ul style="list-style-type: none"> 既存の旅館の後継者及び移住を含む外部からの人材が協力し合いながら温泉街の未来を考え、発展させる 後継者不足や人口減少など、将来的な労働人口の減少が予測される中で生産性向上や省人化を可能にするスキルや知識を身に着けるなど、温泉街全体で人材を育成するとともに、温泉街として外部からの人材の受け入れ環境を整備することで他地域との差別化を図り、有能な人材を確保し継続的に渋温泉を発展させる
主な推進者	渋温泉旅館組合 石坂大輔 立教大学観光学部 庄司貴行教授
事業内容	<p><人材の確保> ①新しい雇用形態の活用「やりたいこと応援制度」を拡充し、雇用契約書に明文化 ②学生の長期受入制度</p> <p><人材の育成> ①大学と協業した人材育成プログラムの開発・実行 ②OJTの実施</p>

実施体制図

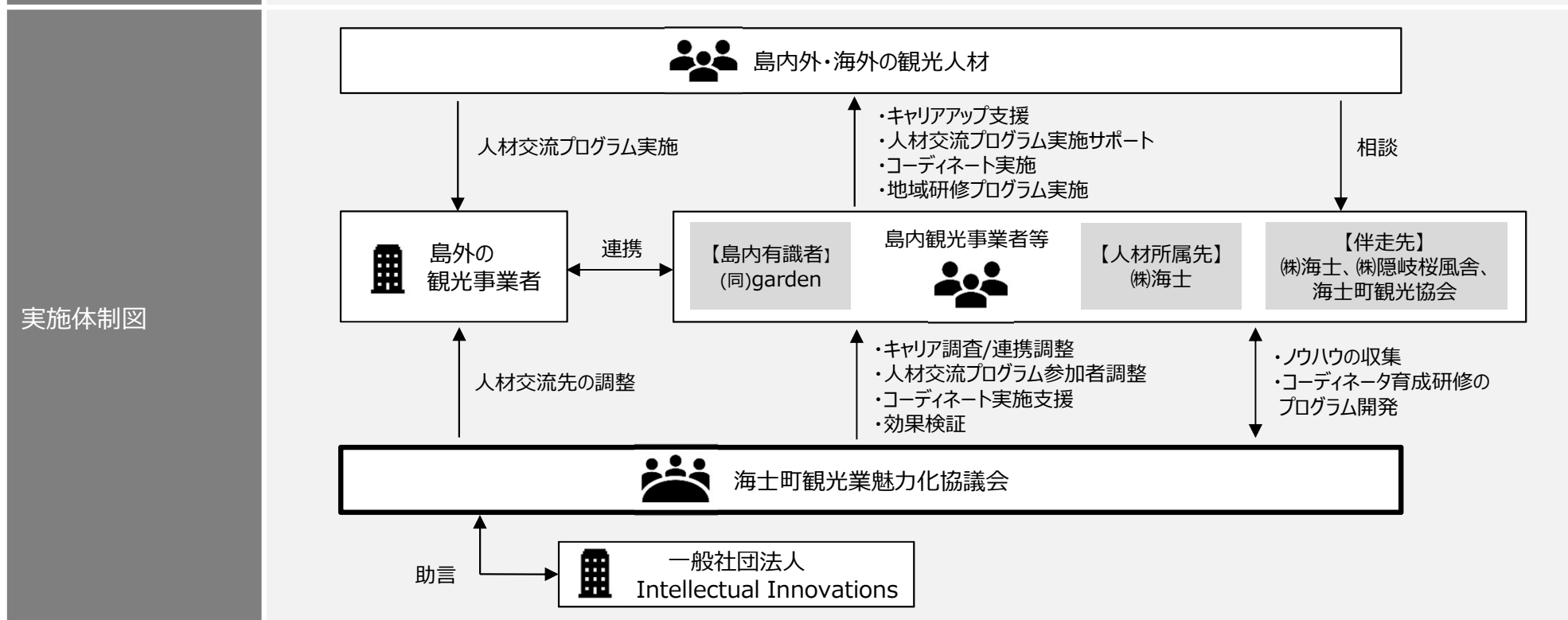


2-1. 対象地域の公募

②採択地域の概要

海士町観光業魅力化協議会

協議会名	海士町観光業魅力化協議会
事業名	海士町観光業魅力化実証事業
事業目的	<ul style="list-style-type: none"> 観光人材が島内外含めてキャリア・働き方・暮らし方・所得等、自分の「WILL」が実現できる仕組みや体制を構築 海士町では「これが学べる、このスキルが得られる」というブランドを構築
主な推進者	海士町交流促進課：小島めぐみ 海士町観光協会（町内会員宿泊事業者数：10） (株)海士、(株)隠岐桜風舎、(株)島ファクトリー、AMAホールディングス(株)
事業内容	<p><人材の確保> ①人材交流プログラムの実施</p> <p><人材の育成> ①観光人材への伴走 ②コーディネーター育成研修プログラム開発 ③地域研修プログラムの実施</p>

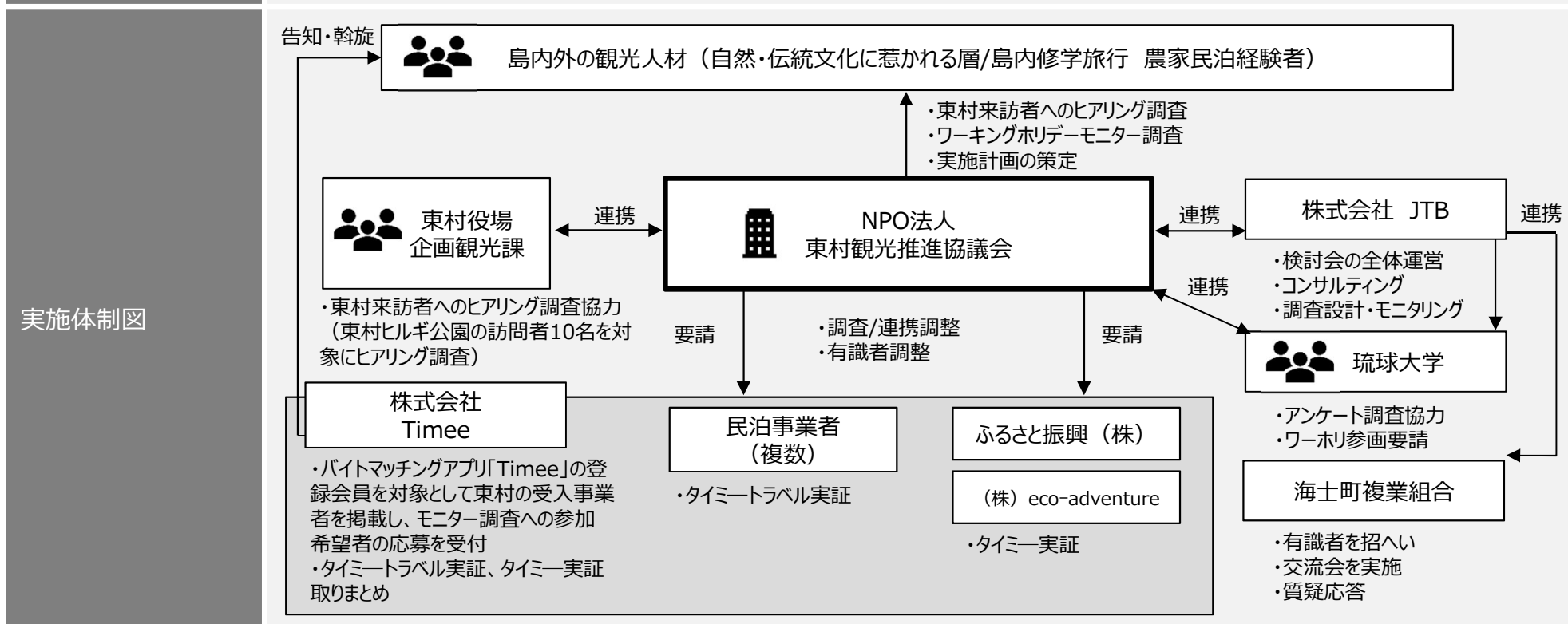


2-1. 対象地域の公募

②採択地域の概要

NPO法人東村観光推進協議会

協議会名	NPO法人東村観光推進協議会
事業名	やんばる東村 スタートアッププロジェクト
事業目的	・ 繁忙期の観光関連事業の担い手不足の解消に寄与するための方策を検討、将来の具体的な実施計画を策定する
主な推進者	NPO法人東村観光推進協議会 小田 晃久
事業内容	<p><人材の確保> ①仮説の立案、事業者向けの説明会 ②東村来訪者へのヒアリング調査 ③沖縄県内在住の大学生（琉球大学）へのアンケート調査 ④ワーキングホリデーのモニター調査 ⑤隙間時間の活用試行調査 ⑥調査結果をもとにした東村人材課題の対処検討、計画の策定</p> <p><人材の育成> 本年度事業での取組なし</p>

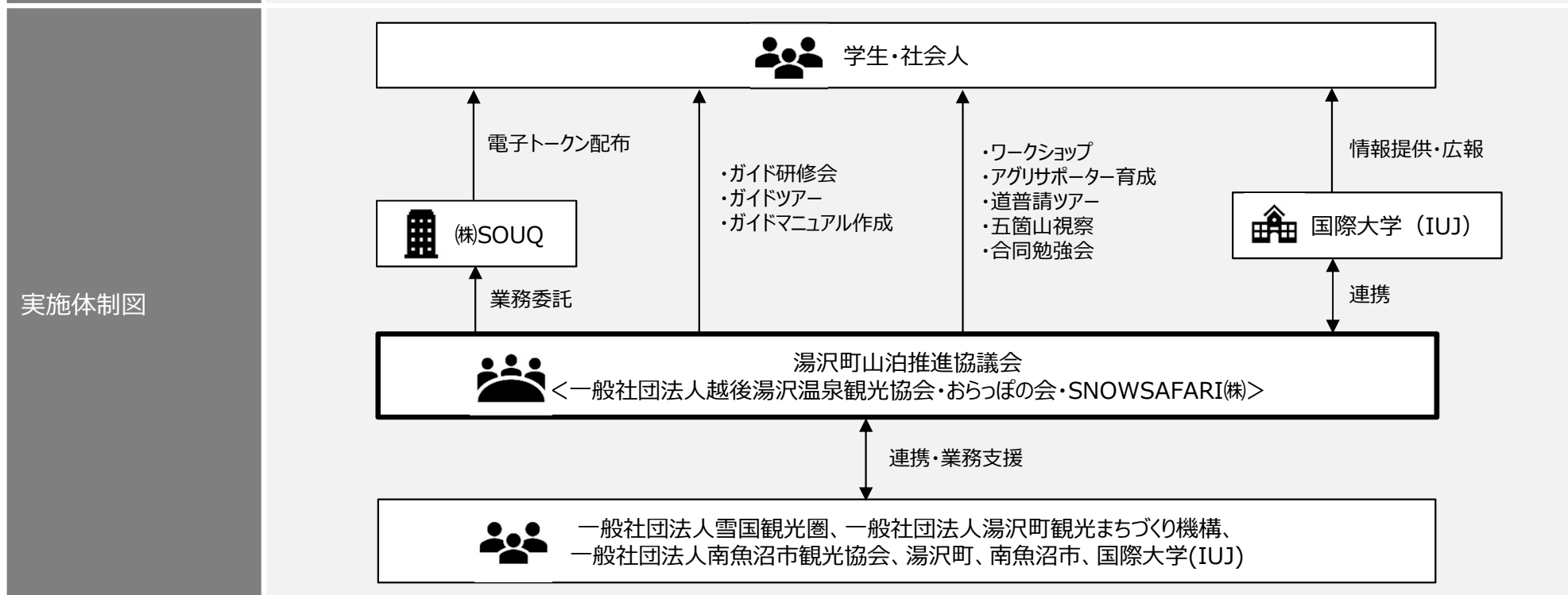


2-1. 対象地域の公募

②採択地域の概要

湯沢町山泊推進協議会

協議会名	湯沢町山泊推進協議会
事業名	YUKIGUNIホイスコーレによる地域課題解決型観光教育プログラムの策定・運営と、観光教育人材の創出
事業目的	<ul style="list-style-type: none"> 地域観光人材の確保と定着の仕組みづくりによる、地域活動の持続化 サステナブルツーリズムと地域の生活（生業）を融合した社会貢献活動の可視化と、まちづくり（まち守り）と連携した取組の参画者を観光人材として活用（人材確保）
主な推進者	一般社団法人越後湯沢温泉観光協会：事務局長 杉山光洋
事業内容	<p><人材の確保> ①アグリサポーター育成プロジェクト ②電子トークン流通プロジェクト ③地元ガイドプログラム支援プロジェクト</p> <p><人材の育成> ①山の中に埋もれた脇本陣を再生するプロジェクト ②昭和初期のトレイルルート道普請プロジェクト ③広域雪国交流プロジェクト</p>




















2-1. 対象地域の公募

③地域における人材確保・育成のモデル

人材の確保・育成に向けたポイント

a) 地域一体となった8つのアクションの実践と定着化に向けた取組推進

- ・ 人材の活躍を実現するにあたっては、地域のビジョン策定～働き方改革まで、大きく8つのアクションがポイントとなる。
- ・ 各要素の上流のアクションは全体を俯瞰して考えられる地域（地方自治体、観光地域づくり法人等）が、現場に近いアクションは個別の状況をよく知る各民間事業者（宿泊事業者等）が、主体となって取り組むなど、地域と民間事業者がチーム一体となって連携し、取組を進めていくことが重要である。

【要素】	【アクション】	【概要】	地方自治体 DMO	民間 事業者	新たな観光 地域づくり体制 協議会 コンソーシアム
定義	1 地域の目指す姿の策定	地域全体として目指す姿（ビジョン）を策定する （ポストコロナ時代に地域がどうありたいか等） 			観光産業 観光産業以外 異業種 域外から 宿泊 DMO 行政 IT 農林水産 文化 スポーツ 旅行会社 飲食 物販 ボランティア 組織 ほか 
	2 必要な人材像の特定	目指す姿を実現するために、各民間事業者における経営戦略等を踏まえて必要な人材像を特定する			
確保	3 地域への関心の醸成	ホームページ、パンフレット、YouTube動画、SNS等で、活躍する人材や地域の魅力を発信する			
	4 入職意欲の醸成	インターンシップ、モニターツアーなどを通じて、現地の環境や地域で働く魅力を感じてもらう			
	5 採用活動	必要な人材像に合う人材を採用する 			
育成	6 学習機会の提供	地域内外の他の企業等とも連携しながら、教育・研修等によるインプットの機会を提供する			
	7 自己実現の機会の提供	学んだことを、宿泊業等の業務や地域貢献・発展のための取組に活かし、成長や成功の体験を積むことができる機会を提供する			
	8 働き方改革	柔軟な働き方、兼業・副業等の環境整備や、人事評価制度の見直しなど、働き方改革を行う 			

←定着化に向けた取組も平行して推進

地域の観光に関わる公的団体や民間事業者が連携し、地域一体となった自走化が求められる

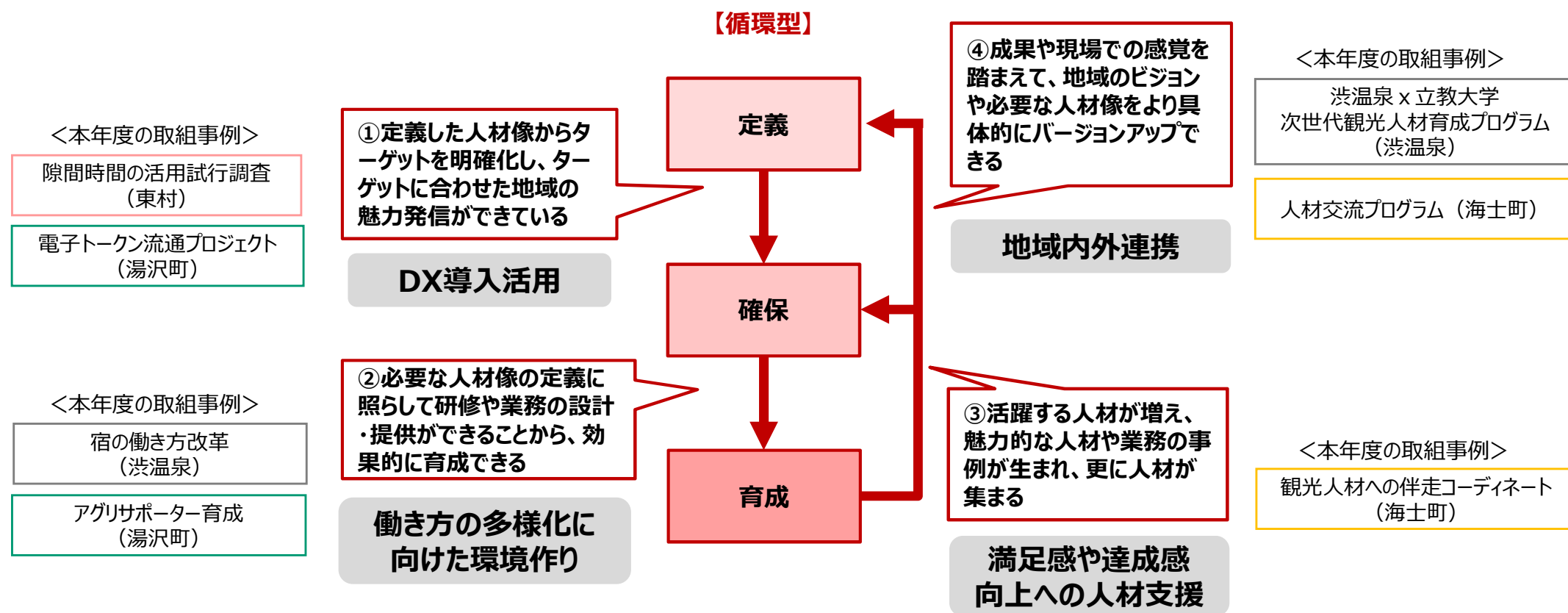
2-1. 対象地域の公募

③地域における人材確保・育成のモデル

人材の確保・育成に向けたポイント

b) 循環型の仕組みの構築と循環促進に向けた取組

- 活躍する人材を持続的に輩出できるような仕組みを構築することが重要である。
- 活躍する人材を持続的に輩出するためには、地域の目指す姿及びその実現のために必要な人材像を定義した上で、人材確保・育成の取組を実施し、活躍する人材が新たに人を呼び込む「循環型」の仕組みを構築し、回していくことがポイントになる。



定義を決め、それに基づいて人材確保・育成に取り組むことで、活躍する人材が持続的に生まれるサイクルができる

2-1. 対象地域の公募

③地域における人材確保・育成のモデル

人材の確保・育成に向けたポイント

C) 働き方の多様化、持続可能な働き方に向けた環境整備づくり

- ・ポストコロナ時代では、DX化の進展など地域外の人材も含め、多様な人材の参画を幅広く得やすい状況を生み出している側面があり、観光人材の確保・育成と同様に、地域の環境整備づくりには留意する必要がある。
- ・新しい発想を持つ若手人材や外部人材（異業種、地域外）が活躍できる等、これまでの働き方からさらに発展した環境整備が求められる。
- ・社会貢献や地域の課題解決に向け関心が高い層、また既存の組織に帰属していない個人も対象となる。
- ・一時的な人手不足解消のためだけの取組では、定着率も低く不十分であり、中長期的な持続性を目指した循環型の取組が必要である。

内部人材

●リカレント教育

（会社全体として学び直し）

- ✓ DXをはじめ、常に新しい技術やサービスに敏感になり、学び続けるマインドセットを持つことができるよう、本人が新しく身に着けた知識・技能および専門性を評価する仕組み
- ✓ 実務経験者が学び、優秀な人材が多く輩出されることで、人材層の厚みが増す

●リスクリング

- ✓ 継続的なスキルのアップデート
- ✓ 講座で学んだことを地域内で広げていく
- ✓ 個人のモチベーションを向上させる仕組み作り（昇進などの適切な処遇等）



外部人材

●副業、兼業

- ✓ 副業、兼業を行いやすくし、人材流動や、社員が多様な価値観と触れる環境を整える

●働く環境づくり

- ✓ リモートワークの環境整備とテレワークを活用した人材の活用

●サテライトオフィス

- ✓ 本社や大都市以外の業務拠点の新設



キャリア

●キャリアパスの描き方

- ✓ ジョブ（仕事の範囲、役割、責任）を明確にし、その上でさらに成果の評価基準を定めていく

●柔軟な人事制度

- ✓ 地理的に離れた人材の能力を柔軟に活用（新たな人事制度）

●DXツールの活用

- ✓ 求人マッチングアプリ
- ✓ 人材のスキルを見える化し、マッチングを可能とする仕組み作り



2-1. 対象地域の公募

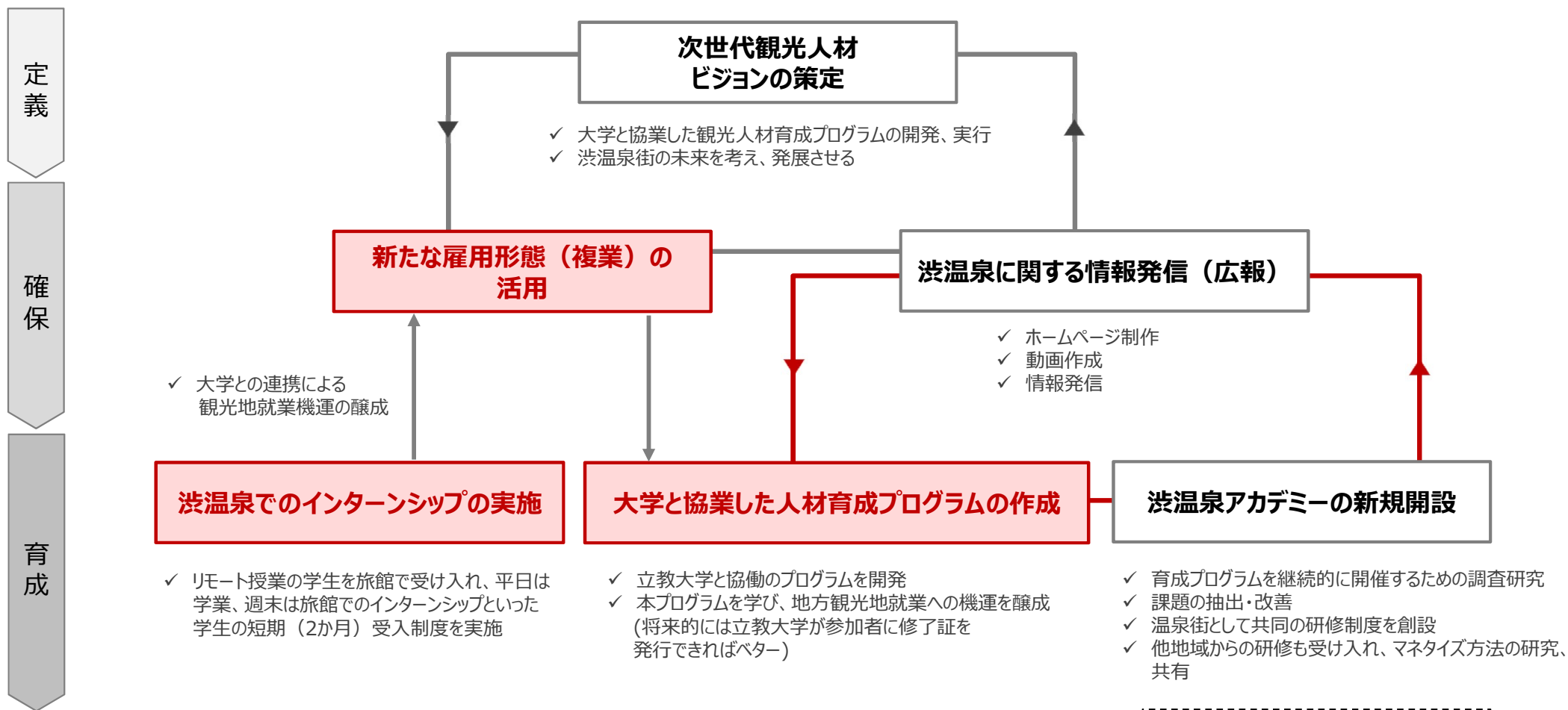
③ 人材確保・育成のモデル事例

渋温泉旅館組合

ポイント

立教大学と共同開発した『次世代観光人材育成プログラム』を活用し、渋温泉での長期インターシップを実施。大学と連携し地方における観光業就業への機運を醸成。内外循環型の人材確保・育成モデル。

人材育成プログラムを活用した、次世代観光人材活躍サイクルモデル



2-1. 対象地域の公募

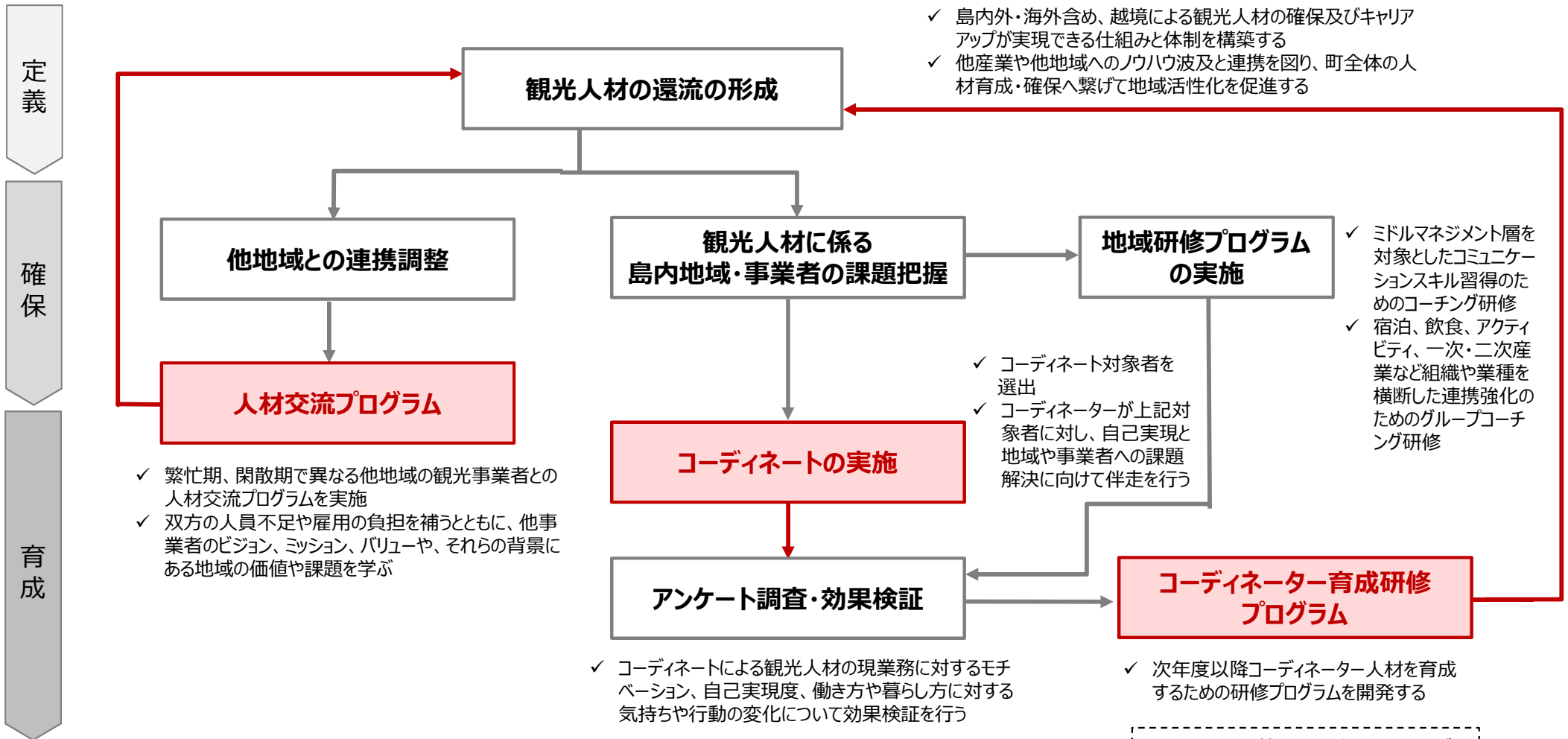
③ 人材確保・育成のモデル事例

海士町観光業魅力化協議会

ポイント

地域や事業者の課題解決に向けて伴走を行うコーディネーターの育成や、人材交流プログラムによる他地域との連携により、島内外の観光人材の確保と自己のキャリアアップの実現につなげる。

観光人材交流やコーディネーター育成に係る研修プログラムを中心とした人材活躍サイクルモデル



2-1. 対象地域の公募

③ 人材確保・育成のモデル事例

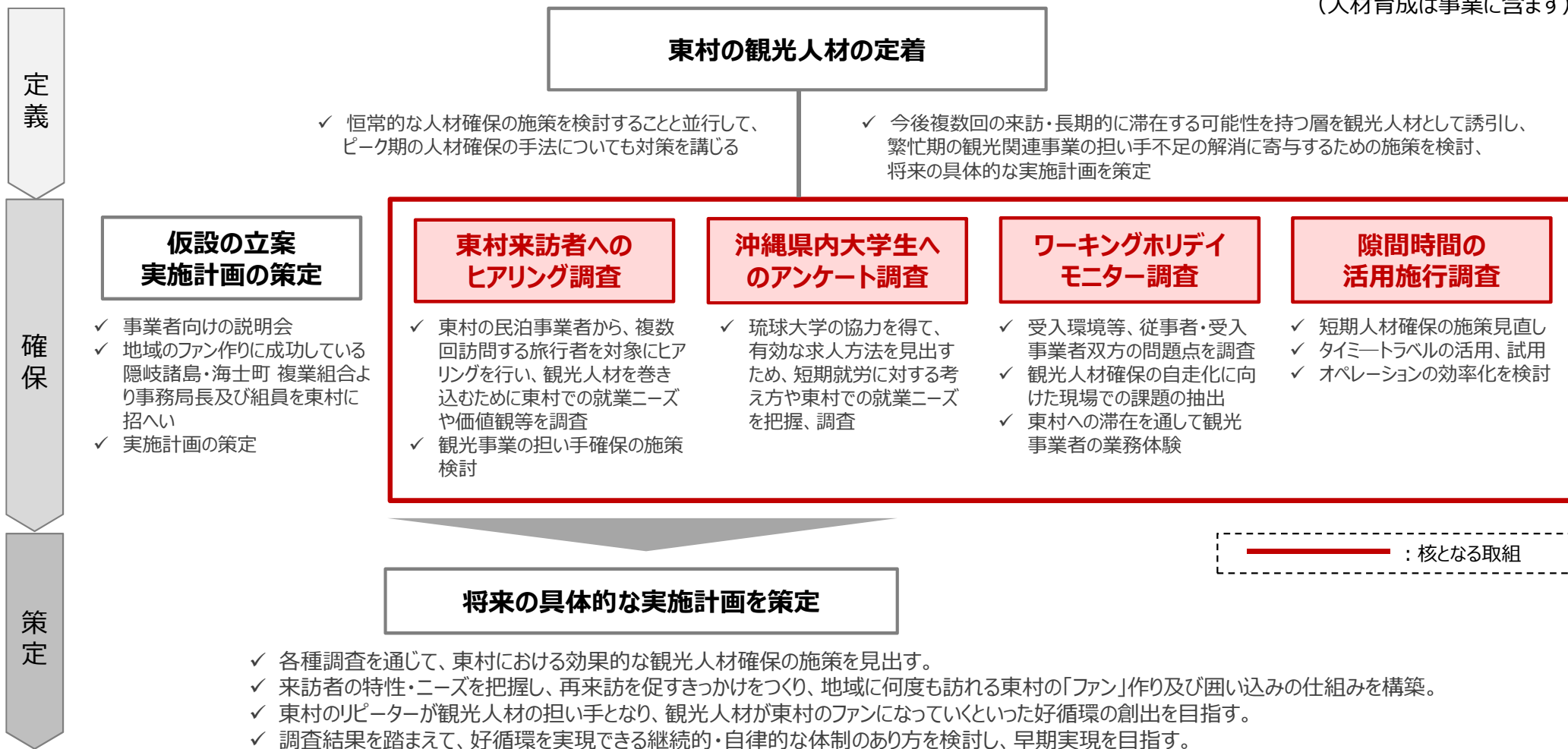
NPO法人東村観光推進協議会

ポイント

明確なターゲットに対する多角的な調査を実施。調査結果を踏まえた、好循環を実現できる継続的・自律的な体制のあり方を規定。

関係人口への各種調査を通じた、実現可能な実施計画の策定、人材確保モデル

(人材育成は事業に含まず)



2-1. 対象地域の公募

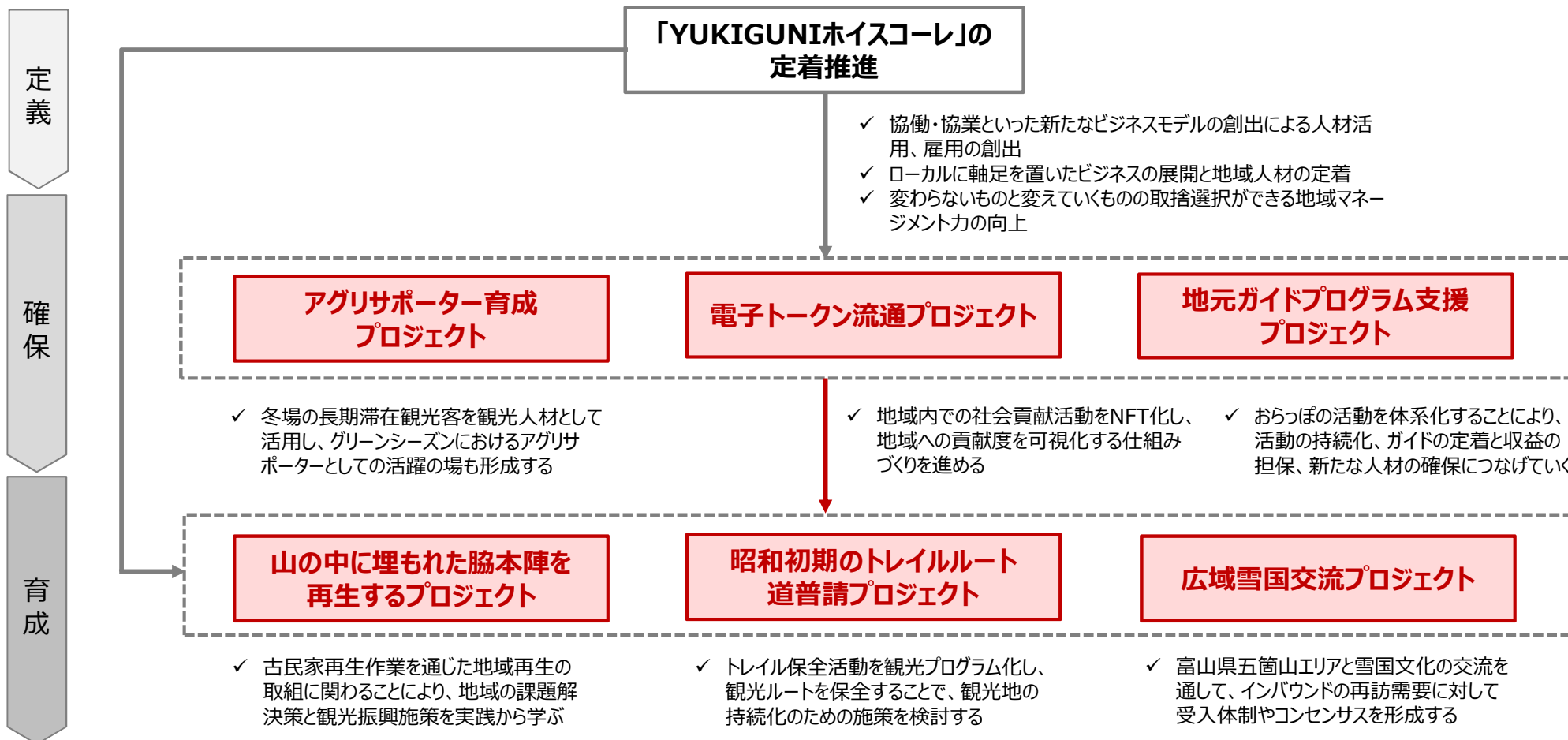
③ 人材確保・育成のモデル事例

湯沢町山泊推進協議会

ポイント

雪国文化を持続可能な観光素材として今後も保全していくための地域一体となった独自の取組を行い、プログラムとして体系化することで、新たな観光人材の確保と定着につなげる。

サポーター育成、電子トークンを活用した地域内外の人材確保育成サイクルモデル



→ : 核となる取組からのつながり

2-2. 地域との連絡調整を担う事務局の設置及び運営

①採択地域の人材確保・育成の取組に対する支援

- モデル事業について、定例項目と臨時項目を細分化し、各カテゴリごとの課題を重点的に解決する伴走支援を行った。
- 毎月、月次報告会を実施し、取組内容、進捗状況、課題についてヒアリングすると共に、各地域の取組が効果的・効率的に進むようにした。
- 月次報告会に限らず事務局からの適宜フィードバックを行い、進捗が思わしくない場合は計画の軌道修正や進め方の変更などを助言した。
- 初回の打ち合わせで、「月次報告書」と「経費関連事務処理マニュアル」、「経理管理表」を提示し、今年度の事業の進め方や経費処理について説明を行った。事業進捗報告と合わせて、支出状況等の確認も行い、不明点の早期解決、人為的ミス等の早期発見に努めた。
- 事業終了後、収支報告書と関連する証憑を事務局にて回収し、経費関連事務処理マニュアルに則って、照合・確認作業を実施した。

<月次進捗報告書>

10月		減ストコナ時代を支える観光人材の確保・育成に関する業務【月次報告書】				
①基本項目	事業番号		事務局地域担当		提出日(和暦)	令和4年 月 日
	事業名					
	対象地域	採択事業者名称				
事業管理者	氏名			電話番号		
	所属			MAIL		
②進捗報告	前月の活動内容					
	事業計画に対する進捗	進捗度(進捗)	③事業計画書に対して大きなズレが生じており、対策が必要であり相談したい。			
		課題と対策 (※進捗度で大きなズレを 選択した場合)				
	その他	事業経費について				
その他(事前報告等)						
翌月の活動計画						
③事務局 フィードバック	フィードバック内容					

<経費管理表>

経費管理表										
事業番号	※事務局で記載		事務局進捗管理担当者	※事務局で記載		記入日(和暦)	令和4年11月4日			
採択上届額	税込	税別	税別		税別	税別	単位:円			
項目	対象項目	件名	支払先	単価(税別)	数量・人	金額(税別)	税率	金額(税込)	計上月 (前年度同月)	備考
	選択	入力	入力	入力	入力	自動	選択	自動	選択	入力
事業名称:(入力してください)						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
						¥0		¥0		
									税抜小計	税込小計
									¥0	¥0
事務局用									税抜合計	税込合計
									¥0	¥0

2-3.採択地域における取組

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

事業名：渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム
採択事業者 1：渋温泉旅館組合



渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

組織構成員	渋温泉 31軒
モデル性	旅館組合が主導しての学習機会提供
目的	地方で活躍できる人材の輩出

要素	地域の抱える課題	今年度事業の取組	今年度事業で目指す成果
人材の確保	関心醸成	人口減少	インターンシップ受け入れ 若者が働きやすい環境をアンケート調査研究
	採用活動	"	OJT受け入れ OJT3名
		"	宿の働き方改革(週3~4の雇用契約) 雇用契約書作成
人材の育成	スキル向上	学習機会の少なさ	育成プログラムの開講 受講生30名
	事業承継環境整備	発揮する場所の少なさ	組合内で廃業予定調査 新しい人への事業承継をしやすい体制づくり
	情報公開	情報共有の少なさ	育成プログラムでネットワークづくり 次年度以降も関係性継続

渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

▶実施スケジュール

取組	9月		10月		11月		12月		1月		2月	
	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半
育成プログラム	教育プログラムの作成											
				PR広告の作成								
インターンシップ					講座参加者の募集		開講12/3~2/26					
						学生募集					実施 1/31~2/27	
OJT受け入れ											実施 2月下旬	

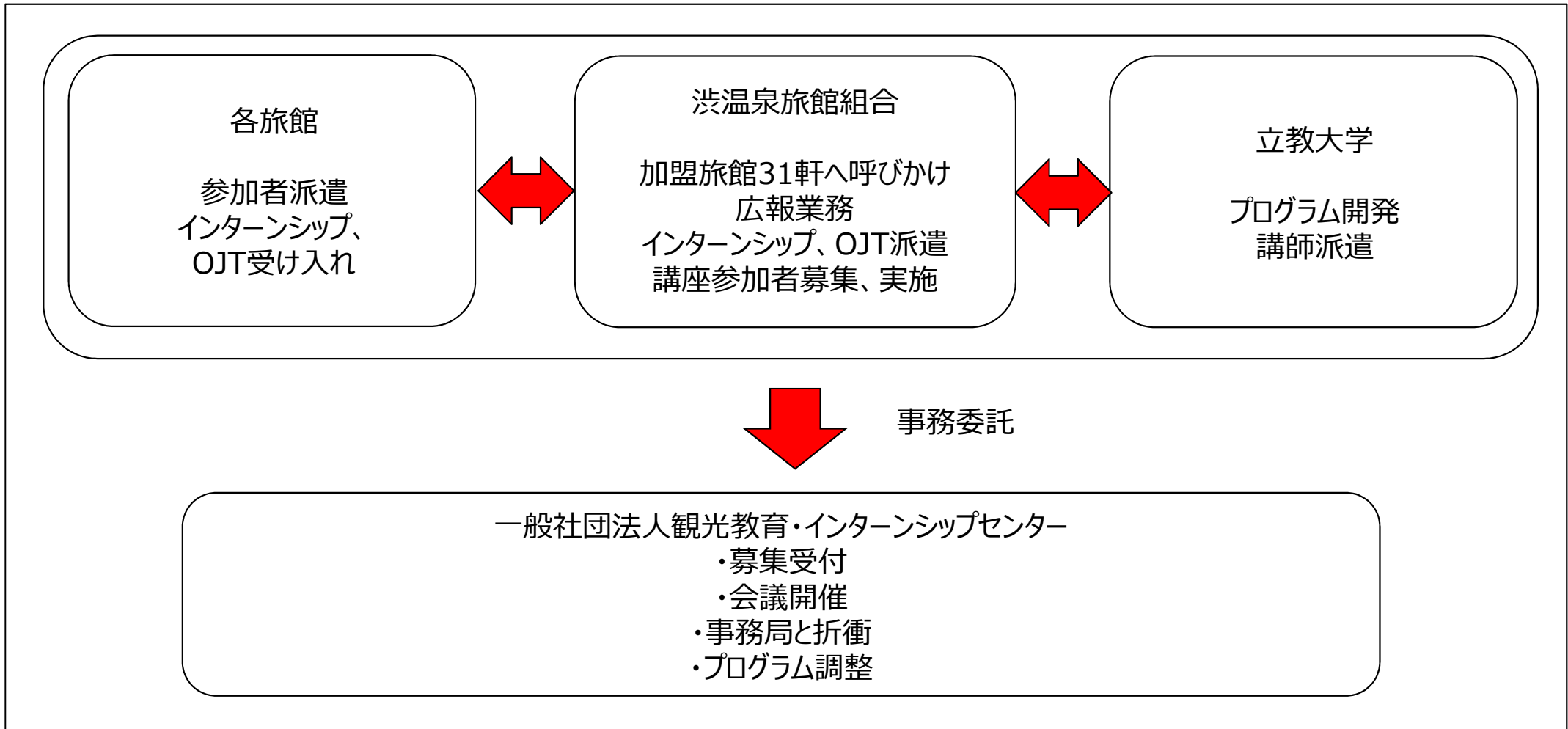
渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

▶ 取組体制

関係図



渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

▶取組① 育成プログラム

観光業 宿泊業に興味を持ち、事業を興そうとしている方へ

渋温泉 x 立教大学 次世代観光人材育成プログラム

主催 渋温泉旅館組合 受講料 無料

現地講座とオンラインで観光ビジネスを学ぶプログラム

本講座は観光業、宿泊業に興味を持つ方を対象に、コロナ後の観光業の中心人材として活躍していただくために理論を中心とした知識やスキルを身に付けていただく講座です。特に将来、地方での観光業で活躍したいと考えている方に必ず必要となってくる情報の多くを今回の講座で学べます。渋温泉旅館組合では観光業に興味を持つ方も応援します。

開催場所 渋温泉（長野県下高井郡山ノ内町）・オンライン

開催時間 9:00 ~ 12:00 ※一部例外あり

参加条件 講座の予約以上に出席ができること・最終日に事業計画発表ができること
 ・新型コロナウイルス感染症対策を行っていること（マスク等）
 ・プログラム参加後のアンケートに答えていただけること

定員 30名 ※応募者多数の場合は応募書類に基づき受講者を決定します。

スケジュール	
2022 12/3 (土) ~ 4 (日)	オリエンテーション及び現地講座 〈開催場所：長野県下高井郡山ノ内町渋温泉〉
12/6 (火) ~ 2023 2/21 (火) の毎週火曜日(12月27日、1月3日は除く) 2/8 (水)	オンライン講座
2023 2/25 (土) ~ 26 (日)	最終発表 〈開催場所：長野県下高井郡山ノ内町渋温泉〉

申し込みはこちら



募集締切 11/20 2022

内容

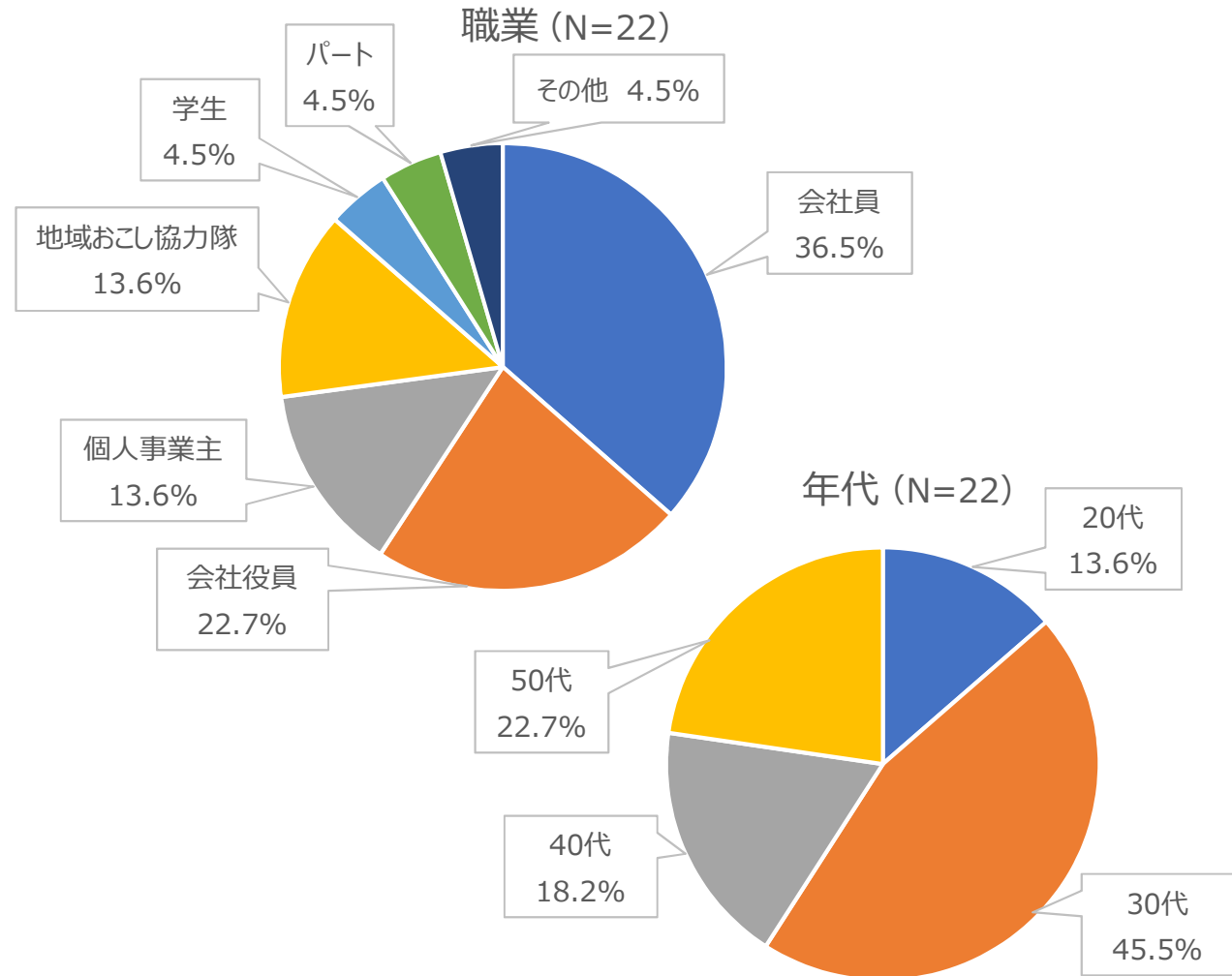
- 観光学概論・ビジネス、起業の考え方（デザイン思考）・ビジネスとしての観光業
- 集客方法・コロナ禍での観光業事例研究・長野県における新規観光ビジネス事例研究
- 会計実務・ホテル会計学・プレゼンテーション研究・業務改善効率化・人事労務
- 資金調達・事業承継・事業計画発表 等

この事業は観光庁「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成に関する業務」におけるモデル地域として渋温泉旅館組合が開催します。

お問合せ 渋温泉旅館組合 講座担当直通 ☎090-6815-0379 ✉kanko-jinzai@te-ic.com

＜ターゲット＞

- ・地方の観光業での起業を考えている若者(特に地域おこし協力隊)
- ・渋温泉の旅館の跡継ぎ



渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

▶ 取組① 育成プログラム



<東京都「大学等と連携した観光経営人材育成事業」>

ホテル・旅館など観光関連事業施設の経営に必要な知的フレームワークを修得する

観光経営人材育成講座

■ 講座内容

マーケティング・ファイナンス・オペレーションなど、経営管理に必要なフレームワークについて、受講者のバックグラウンド、習熟度にあわせ、体系的な修得を図り、そのうえで多彩なゲストスピーカーを招聘し観光関連事業への適用を学ぶ。

■ 開催日程

(ベーシックコース)9月8日(水)～10月27日(水) (期間中に7日間 14講座実施)
(アドバンスコース)11月10日(水)～12月15日(水) (期間中に5日間 10講座実施)

■ コース概要

	ベーシック	アドバンス
開催日程/時間	9月8日(水)～10月27日(水) 18:45～22:00 (期間中に7日間 14講座実施)	11月10日(水)～12月15日(水) 18:45～22:00 (期間中に5日間 10講座実施)
講座内容	マーケティング・ファイナンス・オペレーションなど経営に必要な機能的な分野の習熟を深めつつ、それら観光事業における適用を学ぶ基礎編(グループワーク有り)	ベーシックコースの発展版。経営に必要な基本的なフレームワークを理解したうえで、より実践的な内容を学ぶ応用編(グループワーク有り)
開催場所	原則としてオンライン	原則としてオンライン(一部外部施設利用の可能性あり)
定員	50名程度 ※1	30名程度 ※1
備考	9月4日(土) 14:00～15:00に開講式を行います(本学池袋キャンパスにて対面形式で実施予定) 参加は任意ですが、受講生の顔合わせの場となりますのでぜひ参加してください。 ※2	11月6日(土) 14:00～15:00に開講式を行います(本学池袋キャンパスにて対面形式で実施予定) 参加は任意ですが、受講生の顔合わせの場となりますのでぜひ参加してください。 ※2

※1 応募者多数の場合、応募書類に基づき受講者を決定します
※2 新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、オンライン開催または中止となる場合があります

■ 受講対象者

観光関連事業に従事(予定を含む)しており、東京都内に在住または在勤している方

■ 受講要件

(ベーシックコース)14講座のうち11講座以上出席できる方
(アドバンスコース)10講座のうち8講座以上出席できる方

■ 受講料 無料

■ 募集期間 2021年7月12日(月)～2021年7月30日(金)

■ お申込み方法 URLまたはQRコードからWebにアクセスの上、申込フォームに必要事項を入力してください。
(ベーシック)(アドバンス)のどちらか一方でも、両方でも、申込できます。先着順ではありません。
講座開催案内(QRコード) : <https://www.nikkyo.ac.jp/events/2021/09/mknpps000001moxc.html>



<講座内容の選定方法>

● 立教大学観光学部と共に**観光人材を輩出する上で必要なスキルの洗い出し。**

● 東京都と立教大学が開催した「観光人材育成講座」をベースに、**ホテル業だけではない「観光業」、「地方」、「インバウンド」にフォーカスした内容に決定。**

● 大学教授、事業者をバランスよく配分することで、**理論と実務の両方を学べる講座**とした。



立教大学側プログラム開発者
観光学部 教授
庄司貴行先生

渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

▶ 取組① 育成プログラム 講義スケジュール

日にち	講義形態	講義形態	1時間目(9:00~10:45)	2時間目(11:00~12:45)
12月3日 土	渋温泉	渋温泉	観光ビジネスの基本的視座 観光をマクロの視点から考えた時の経済効果の説明、地方への波及効果等の講義。 立教大学教授 庄司貴行	価値共創時代の観光ビジネス 現代の旅行者は何に価値を見出しているか「価値共創」の観点からの講義。 立教大学名誉教授 村上和夫
12月4日 日	渋温泉	渋温泉	温泉街の新しい取り組み フィールドワーク。繁閑がある観光業において閑散期にビジネスを創出することによってスタッフの通年雇用している現場の見学。 (株)ヒューマンアグリ 取締役 宮崎憲一郎	温泉街の新しい取り組み フィールドワーク。繁閑がある観光業において閑散期にビジネスを創出することによってスタッフの通年雇用している現場の見学。 (株)ヒューマンアグリ 代表取締役 金子博之
12月6日 火	オンライン授業	オンライン授業	宿泊産業論 宿泊業を取り巻く環境と今後の対策 コロナ禍において旅館業がどう変容を遂げたかの説明とアフターコロナの旅館業の展望についての講義。 國學院大学教授 井門隆夫	移住しての起業について 移住して起業した事例を挙げながら、地方での起業においてハードルになる事柄やその対策の講義。 株式会社ヤドロク 代表取締役 石坂大輔
12月13日 火	オンライン授業	オンライン授業	ビジネスアイデアの生み方と育て方 「システム思考」の方法論を用いて地方でのビジネス創出に関する講義。 NTTデータ 金融デザインセンター 角谷恭一	ビジネスアイデアの生み方と育て方 NTTデータ 金融デザインセンター 角谷恭一
12月20日 火	オンライン授業	オンライン授業	日本の観光政策と人材育成の取組※(10:00~10:45) 観光庁 観光庁の現在の取組について	訪日外国人市場15兆円に挑むスタートアップ経営〜コロナ禍を乗り越えて〜 インバウンドビジネスのスターアップについて。コロナ禍でのビジネス展開についての講義。 WAmazing(株) 代表取締役CEO 加藤史子
1月10日 火	オンライン授業	オンライン授業	起業の会計学 企業経営に必要な財務諸表の読み方。また創業時に活用可能な補助金についての講義。 株式会社Aキャリア 代表取締役 鎌田融彦	起業の会計学 株式会社Aキャリア 代表取締役 鎌田融彦
1月17日 火	オンライン授業	オンライン授業	ホテル会計学 ホテルで使う指標についての講義(RevPAR、ADR 等) 淑徳大学教授 吉田雅也	ホテル会計学 ホテルで使う指標についての講義(RevPAR、ADR 等) 淑徳大学教授 吉田雅也
1月24日 火	オンライン授業	オンライン授業	休講	ゲストハウス運営について ゲストハウス経営に必要なスキルやノウハウについての講義。 1166バックバックス 代表 飯室織絵
1月31日 火	オンライン授業	オンライン授業	ピッチについて 資金調達時のピッチの説明。いかに相手に納得してもらえるプレゼンテーションをするかの講義。 (株)Stroly 代表取締役社長 兼 共同CEO 高橋真知	ピッチについて 資金調達時のピッチの説明、及び新しい資金調達方法についての講義。 (株)地元カンパニー 代表取締役 児玉光史
2月7日 火	オンライン授業	オンライン授業	事業計画書の作り方 事業計画書の計数計画についての講義。 亜細亜大学教授 那須一貴	観光業における法的諸問題について 起業時に陥りやすい法的問題点についての講義。 森・濱田松本法律事務所 パートナー 高宮雄介
2月8日 水	中間発表(オンライン)	中間発表(オンライン)	金融機関・大学教授	金融機関・大学教授
2月14日 火	オンライン授業	オンライン授業	白馬の観光ビジネスについて 白馬の事例紹介の講義。 (株)岩岳リゾート 代表取締役 和田寛	宿泊産業のDX化について 宿泊業のDX化によって何が変わるのかを実例を交えながら講義。 (株)陣屋コネク 代表取締役 CEO 宮崎 知子
2月21日 火	オンライン授業	オンライン授業	発表準備	発表準備
2月25日 土	渋温泉	渋温泉	金融機関・大学教授	金融機関・大学教授
2月26日 日	渋温泉		金融機関・大学教授	

渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

▶取組① 育成プログラム フィールドワーク及びオンライン講座



座学



フィールドワーク



受講生



温泉熱を活用したマンゴー栽培事業

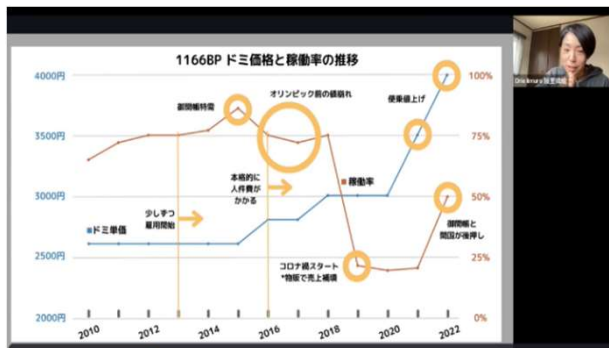
<講座について>

12月3日～2月26日開催（全28コマ）

講義内容：

観光学、システム思考、インバウンドビジネス、観光と法など起業をする上で必要となる知識を専門家が講義

開湯1300年を数える渋温泉では先祖代々この地で事業を行っている事業者が多く、新陳代謝がない状態であった。渋温泉の事業者への教育と、コロナ禍で増えてきた地方で活路を見出す独立希望者への教育を一同に会して開催することで、渋温泉で新規開業者を増やすとともに、他地域にも波及効果を狙い、取り組んだ。



ケース概要	法令に関連する主な論点
<ul style="list-style-type: none"> 観光まちづくり 観光まちづくりと法のケーススタディ 	<ul style="list-style-type: none"> 増改築行為自体に関する規制(都市計画法、建築基準法、景観法等) 宿泊施設を運営する場合の規制(旅館業法、住宅宿泊事業法、消防法等) 温泉施設を併設する場合の規制(温泉法、公共浴場法) 飲食施設を運営する場合の規制(食品衛生法) 景観の保護の観点からの規制(景観法、各種条例)
<ul style="list-style-type: none"> 自然公園を利用した着地型旅行商品と日本版DMO 	<ul style="list-style-type: none"> 日本版DMOの形成・登録 国立公園を用いたツアーを企画する場合の規制(国立公園法) ツアーの販売に関する規制(旅行業法)
<ul style="list-style-type: none"> 地域のお祭りの外国人観光客への開放及びそれに伴う移動・交通・宿泊手配 	<ul style="list-style-type: none"> シャトルバスを運行する場合の規制(道路運送法) お祭り体験ツアーの商品化(旅行業法) 一時的な宿泊施設を運営する場合の規制(旅館業法、住宅宿泊事業法)

渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

▶取組①育成プログラム 事業計画発表会



事業計画発表会（ピッチイベント）

2/25（土）～26（日）

3か月の講義で各講師より学んだことを元に、自分が思い描いている新規事業について2日間にわたりピッチを行った。財務面に問題がないか、実現可能性があるか、地域事業者の協力を得られるかなど、あらゆる視点からの指摘があり、参加者の満足度ならびに起業への意欲は高いものであった

審査員：大学教授3名、銀行1名、公認会計士1名

プレゼンテーション：5分

質疑応答：8分

渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

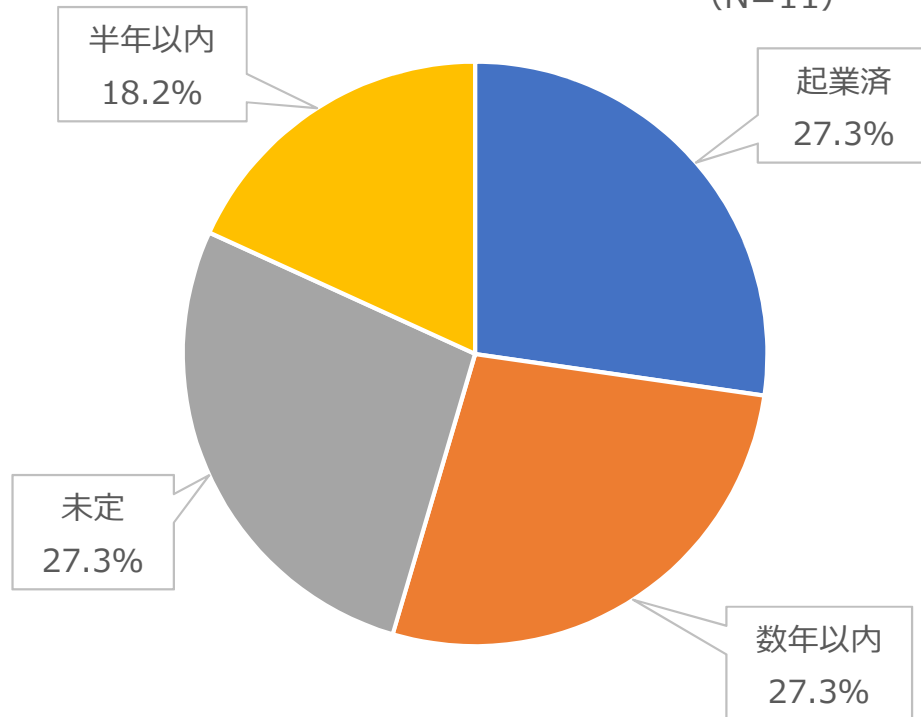
渋温泉旅館組合

成果：アンケート内容

▶取組①育成プログラム

起業を考えている時期を教えてください

(N=11)



<コメント>

- 全ての講座が役に立った。
- 一緒に学んだ受講生と協業できると感じた。
- 起業意欲が増した。
- 地域おこし協力隊終了後の道が見えた。
- 自分がやりたいことをすでにやられている方の講座が聞いて自信が付いた。
- 起業を簡単に考えていたが、実際に事業計画を作ると利益を上げるのは難しいと感じた。
- 事業計画書やピッチの資料を作成するのは初めてなのでとても難しかったが先生がサポートしてくれたので勉強になった。

取組成果から見えてきた事

事業終了後のサポートを継続することによって起業の成功率は高まるのではないかと。

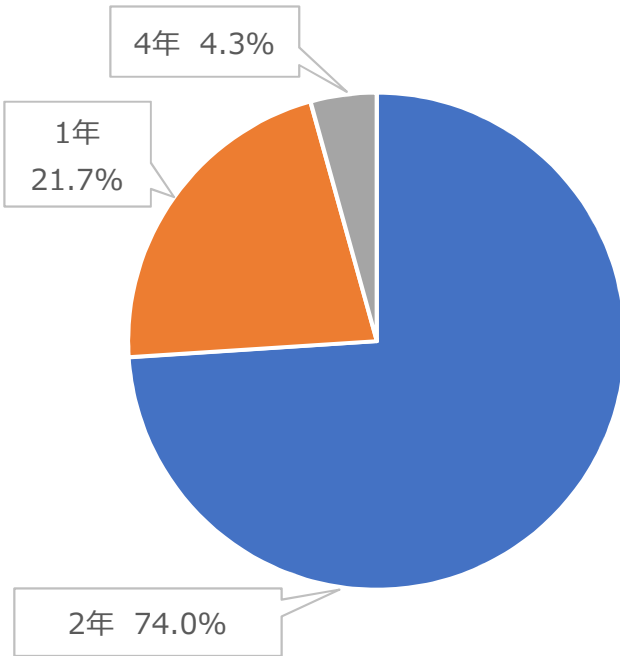
渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

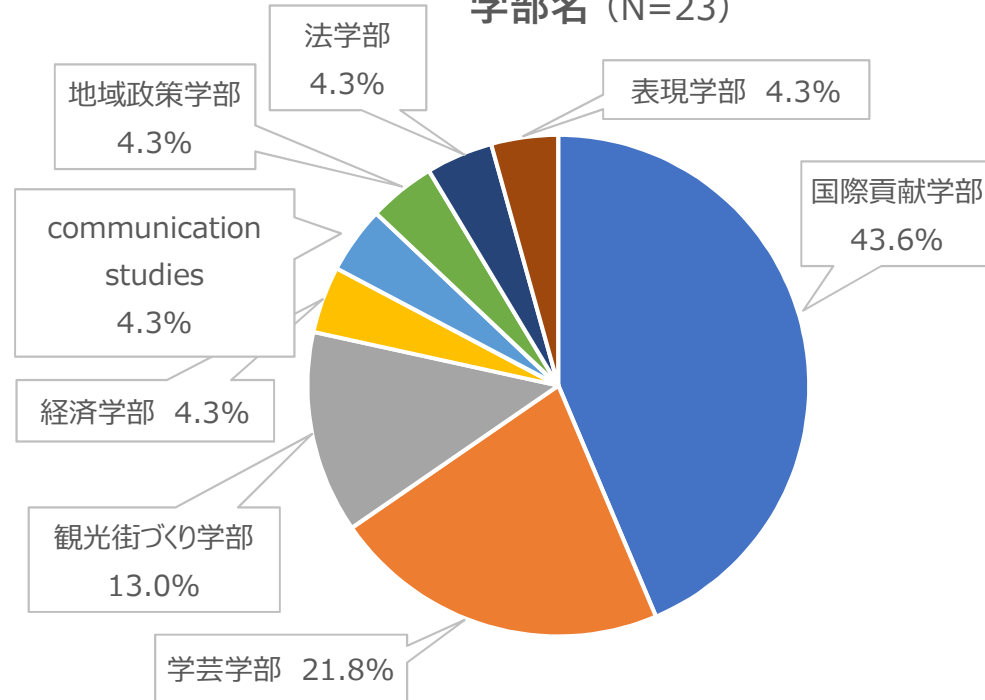
渋温泉旅館組合

▶取組②インターンシップ受け入れ

学年 (N=23)



学部名 (N=23)



実施期間：1/31～2/27

実施内容：5軒の宿泊施設で研修（総勢24名）

- 宿泊業は避けられることが多いのが現実だが、旅館によっては新しい取り組みをして働きやすい環境となっている。学生に体験してもらい将来の観光人材を育成するものである。
- 学生からもどのような旅館であれば働きたいかという意見を吸い上げることによって採用活動に活かす。
- インターンシップが始まる前から学校と連携を図り授業時間を使って事前の講義などをしてミスマッチがないように受け入れ体制を整えている。

渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

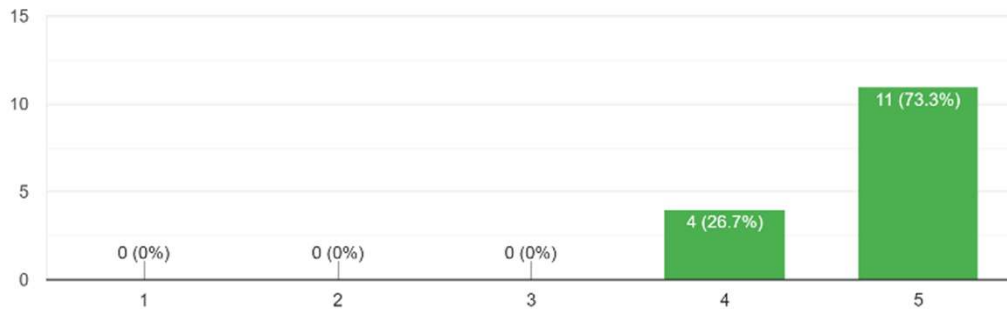
採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

取組② インターンシップ受け入れ

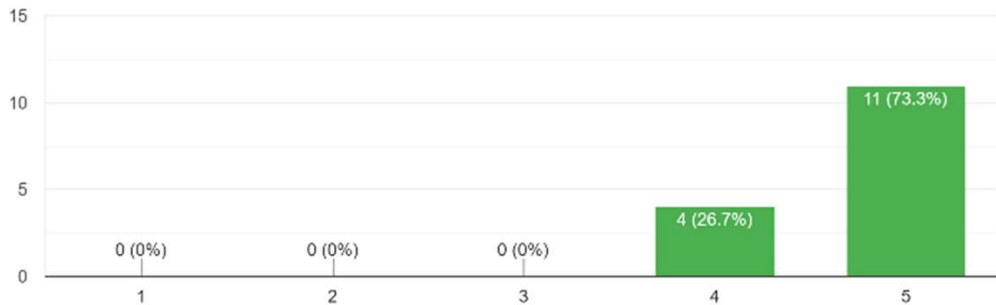
①-1. 社会常識や社会人基礎力を身につけるため

15件の回答



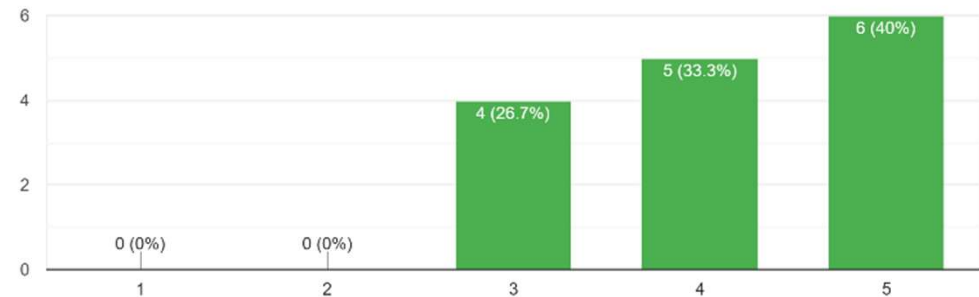
①-2. 宿泊業界の現実を知るため

15件の回答



①-3. 自分がこの職業に向いているかを知るため

15件の回答



<アンケート結果>

良い点

- ・お客様にありがとうと言われ嬉しかった
- ・おもてなしは楽しい
- ・女将さんの接客はすごいと思った

悪い点

- ・思ったより大変
- ・人間関係が大変そう
- ・体力的に無理
- ・土日休めないのはきつい
- ・給料が高くないと無理

取組成果から見てきた事

旅館の仕事についてもっと積極的に広報をしていくべきではないか。

渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

取組③ 多様な勤務形態



旅館 x 農業 x 重機 x 育児



旅館 x 山岳ガイド x YouTuber

新たな雇用形態の活用

人材確保に関する取組として、昨年度から取り組んでいる「やりたいこと応援制度」を拡充し、移住者がやりたいことを旅館が応援する制度を雇用契約書に明文化。司法書士に作成依頼をしていた雇用契約書(「副(複)業雇用契約書作成」)が令和5年1月に出来上がったとともに、町内事業者との懇談で話しが上った、「農業」と「旅館」で人材の融通を図る仕組みをつくるため、金融機関担当者も加わり話し合いを行った。

様々な業種で働くロールモデルが出来ることで、旅館業へのかかわりに二の足を踏む若い世代にも、今後訴求していくことが期待される。

渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム

採択事業者 事業報告

渋温泉旅館組合

▶今年度事業で得た示唆及び取組の発展の方向性

今年度事業で得た示唆

「渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム」

●参加者募集活動についての課題

プログラムの基本設定を検討する際に、受講者を大人数で相手にするか、少数精鋭でその分細かくサポートをする講座にするかの2択を考える必要がある。

「渋温泉 x 立教大学次世代観光人材育成プログラム」

●講座の内容設定について

骨子となるテーマを「旅館業」で区切るか、「観光業」で区切るかによって、教える講座内容が大きく変わってくる。地方での事業だと「旅館業 x ○○業」といった複業体制の方が経済的に安定するので「観光業」で講座を開講したが、その分内容が専門性が薄くなり総花的になる。

「インターンシップ受入」

●地方での生活を求める人も多い

学生や講座参加者に聞くと、田舎での生活も視野に入れている人が多かった。ただし経済的事情や地域における文化風習の面で、移住者にとってハードルがあり、解消する手立てを検討していく必要がある。

取組の発展の方向性

- 当プログラムが注目が集め、より渋温泉らしさをだすのであればあえて「廃業する旅館の事業承継」をゴールとした講座を開いても良いのではないかな。
- 渋温泉では「集客」や「人材育成」の取組について他の地域よりは先行しているところもあると考える。他の観光地の経営者や就業者をターゲットに無料ではなく、有料の講座開催が可能ではないかな。
- 事後アンケートでは将来「宿泊施設を開業したい」参加者の割合が最も高かった。もっと宿泊業に内容を絞った密度の濃い旅館業経営講座を開催したい。
- 本年度は、組合加盟の旅館の参加者が少なかったため、人材獲得や経営理論習得のために積極的に参加者を募りたい。
- 地方に移住して事業を始める人たちのサポートも旅館組合全体で出来るようにしたい。
- 本年度はできなかった長期インターンシップ制度を学校と連携して整えたい。（学業のスケジュール上長期が難しいといった課題）

2-3.採択地域における取組

②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

事業名：海士町観光業魅力化実証事業
採択事業者2：海士町観光業魅力化協議会



海士町観光業魅力化実証事業

②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

組織構成員

海士町観光協会、(株)海士、(株)隠岐桜風舎、(株)島ファクトリー、AMAホールディングス(株)、海士町

モデル性

地域内人材による組織を超えた伴走を行うことで、事業所や組織内の関係性を横断的にアプローチでき、マクロ的な課題解決に取りかかることができる。また地域内人材のキャリアのアップを見据えた研修や越境研修は個々のスキルアップだけでなく、共通課題に対する地域連携も構築できる。

目的

- ①観光人材が島内外含めた働き方・暮らし方・所得等、自分のありたい姿を実現する事業所連合体制を構築する
- ②海士町において「一歩先を見据えたマクロ的なトータル伴走力が学べる」というブランド戦略にまで昇華させる

要素		地域の抱える課題	今年度事業の取組	今年度事業で目指す成果
人材の確保	Well-being	ポストコロナ時代においては、個々の想いやニーズに合わせた働き方だけでなく、ライフステージに合わせた、暮らし方まで視野に入れたキャリア実現の場が形成されていない	取組① 越境プログラムの実施	越境プログラム参加可能事業者の調整
	キャリア形成視点での観光業の魅力化	海士町内での生活や仕事がライフステージの一時的な時間として捉えられる傾向が高く、志の高い人材が育つ前に離島してしまう		人材育成プログラムの開発
人材の育成	地域の目指す姿	観光人材を1つの職場や地域に限定することでの人口流出	取組② 観光人材への伴走 取組③ 地域研修プログラムの実施	人材育成における越境プログラムの効果検証
	学習機会の提供	人材の成長性が維持できていないことによる、キャリアアップにつながる挑戦を提示することができていない		コーディネーター人材育成プログラムの開発 コーディネーターの事業の要件定義 関係育成研修プログラムの実施
	対話による関係性の育成			
	自己実現の機会の提供			

海士町観光業魅力化実証事業

②採択事業者 事業報告書

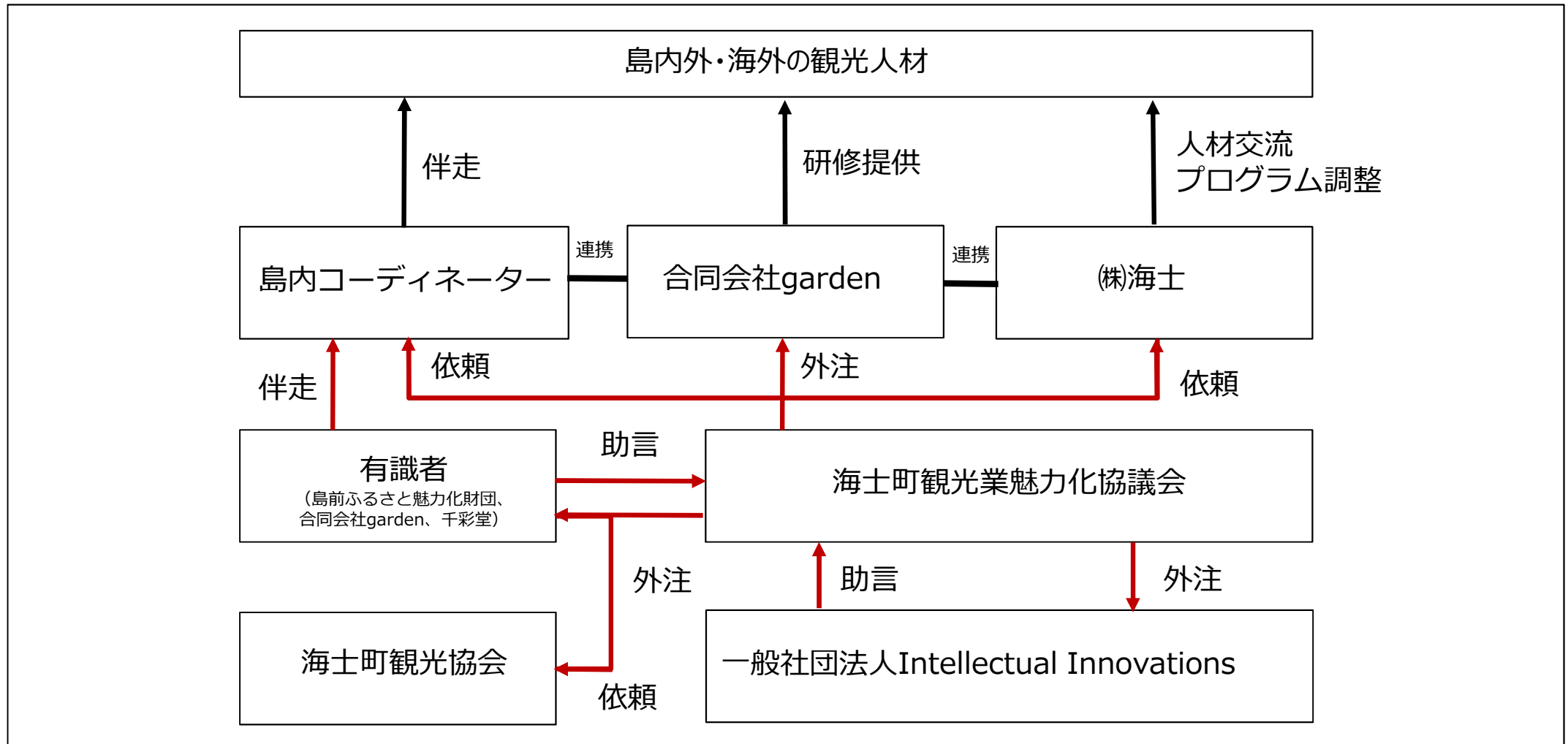
海士町観光業魅力化協議会

▶実施スケジュール

取組	9月		10月		11月		12月		1月		2月		
	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	
全体	事業計画策定												
取組① 越境プログラムの 実施			受入れ先調整						人材派遣の実施		効果検証		
取組② 観光人材への伴 走			コーディネーター選定		コーディネート実施						効果検証		
					コーディネーター育成研修プログラム検討・開発								
取組③ 地域研修プログラ ムの実施					研修企画				研修実施			効果検証	

▶取組体制

関係図



海士町観光業魅力化実証事業

②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

地域の抱える課題（仮説）

個人 組織

● 働く場や関係性が限定されることにより、自己や地域の発展性・成長性が見出せない

● ライフステージや暮らし方まで視野に入れたキャリア実現の場が形成されておらず、一時滞在に留まり、志の高い人材が育つ前に離島してしまう

● 観光人材に対し、キャリアアップにつながる挑戦を提示できていない

● またそれに伴走できる人材が少ない、組織内で伴走の体制が整っていない

地域

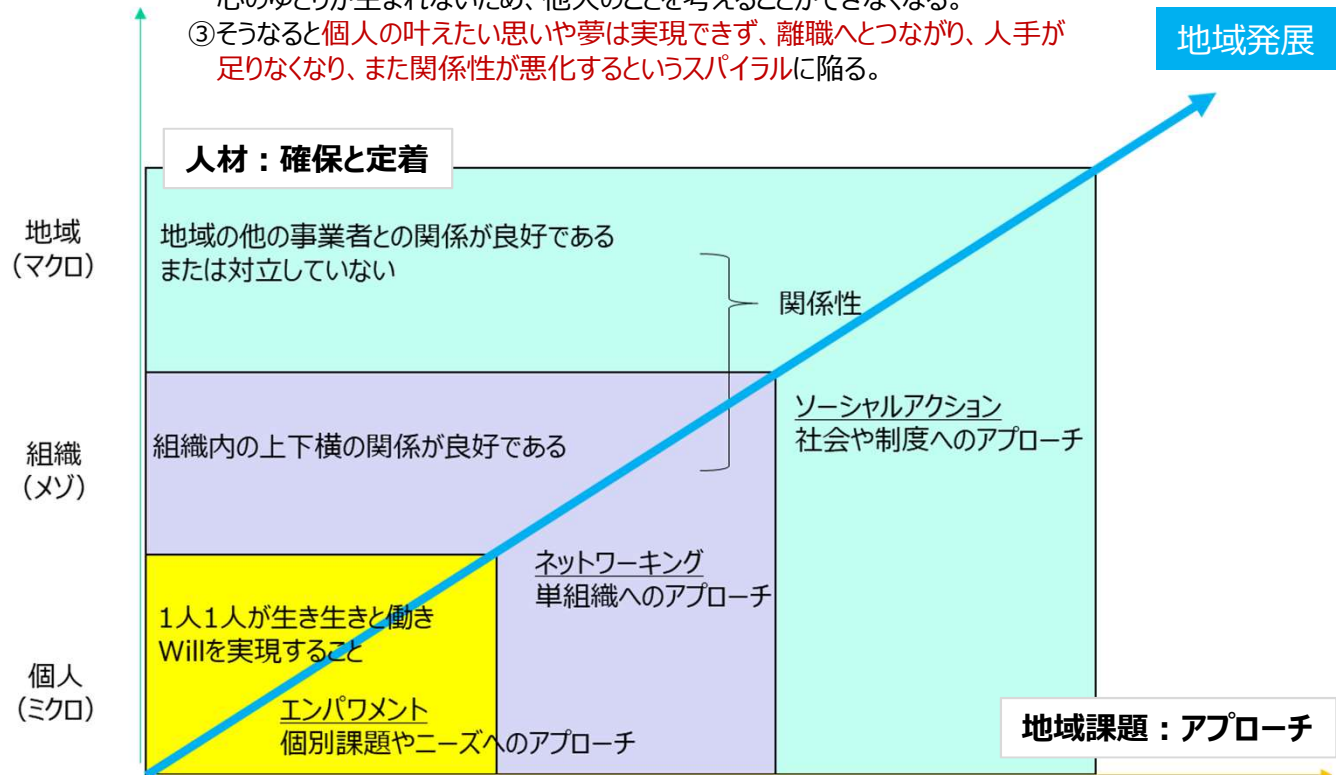
● 組織内外における関係性の育成や、組織・地域への愛着形成に課題がある

※人口流出という課題には個人、組織、地域の3つの側面があると仮説を立て、この課題に対してはどのようなアプローチが必要であるのかを議論。

地域の発展・課題解決のための整理

人材：確保と定着

- ① 地域事業者同士の関係が良好で共に課題に取り組める関係であること
- ② そのためには各組織内での体制と関係性に紐づいており、そこが良好でないと心のゆとりが生まれなため、他人のことを考えることができなくなる。
- ③ そうなると個人の叶えたい思いや夢は実現できず、離職へとつながり、人手が足りなくなり、また関係性が悪化するというスパイラルに陥る。



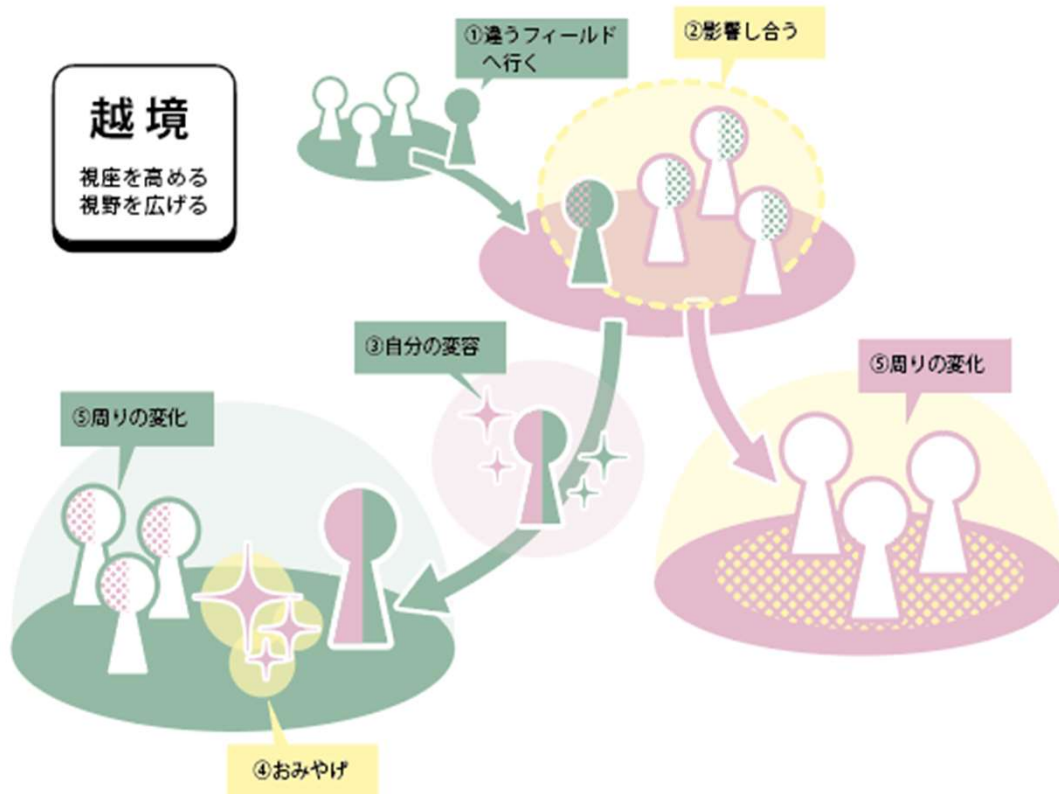
地域課題：アプローチ

- ① 個人のwillや働きがいへのアプローチがあり、
- ② そのためには組織内でのパワーバランスや関係性を視野に入れた実現方法が重要となり、各々のwillに対し共に歩むためには他人を知ることが必要となる。
- ③ そして各事業所だけでなく、地域の事業所間での関係性と共通目的が形成された時、はじめて地域課題へのアプローチになると考えた。

▶取組①越境プログラムの実施

取組の概要

日常の島や職場を越え、他地域の事業者へ身を置き働くことが、観光人材のスキルアップ・キャリアアップへどのような効果を及ぼすのか検証を行った。併せて越境プログラムのあり方や対象者としてどのような人材が効果的か検討を行った。



派遣先及びスケジュール

派遣先	スケジュール	選定理由
Colorit カラリト 五島列島	令和5年 1/18~23	・独自のブランド力 ・地域における宿泊事業としての役割 や課題解決に向けてのアクション
里山十帖 新潟	令和5年 2/7~9	エリア一体となった食の探求とPR力

工夫・留意したこと

- ・人材育成に関して、派遣元事業者と似た価値観や課題感を持つ派遣先を調整した。
- ・経験学習のメソッドを反映し、「経験」「振り返り」「教訓」「一般化」のサイクルをコーディネーターの伴走と併せて実施した。

取組のポイント

どのようなリフレクションが生じたのかを、以下の視点で把握した

- プログラム参加者本人
- 本人のマネージャー視点
- 派遣元事業者視点
- 派遣先事業者視点

▶取組①越境プログラムの実施

実施内容

以下の2施設（宿泊施設）にご協力いただき、プログラムを実施した。

施設（地域）	派遣対象人材のステータス	派遣対象人材の課題	派遣対象人材への期待
Colorit カラリト （五島列島）	【個人での越境】 実務層からミドルマネジメントへの 成長段階	「マネジメントとは？」という問いに本人 なりの答えが出せていない	・ミドルマネジメント層としての成長 ・個々人のパーソナリティを発揮したチームづくりと、 そこから生まれるゲストコミュニケーションを通じたリピー ターの創出
里山十帖 （新潟）	【チームでの越境】 コンセプトメイキングとチームビル ディングを並行して行なっている 段階	ブランドに沿った料飲サービスが定まっ ておらず、それによるミスコミュニケーション が日常的に発生している	ブランドイメージとサービススタイルのベクトルを合わせ、 自信とこだわりを活かした空間と案内方法の確立



共通課題に対し意見交換を行う



フロント研修



コンセプト説明を受ける



食についての意見交換

②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

▶取組①越境プログラムの実施

成果：Coloritカラリトへの派遣

越境プログラムによって得た経験

(プログラム参加本人)



共通課題があり、同様に悩んでいることを知ったことで、自施設だけが陥っている課題ではないということが分かり、気持ちにゆとりが生じた。また課題に対して自身が行っている取り組みを伝えることで、**受け入れ先の施設が一つ前に進んだ手応えを感じる**といった成功体験を得た。

越境プログラムによって得た効果

(派遣元：Entô)



中核人材として期待をされていた直後は、目の前の課題に対し、如何に対処するかの日々に追われていた。しかし研修から戻ってきてからは、**一つ先のことを見据え取り掛かることができる**ようになり、また**自身の指示出しや方向性に自信を持つ**ようになった。

スキルアップ・キャリアアップへの効果

(マネージャー視点)



will - can - mustを整理した考え方ができるようになったことで、業務をこなすだけでなく、**目標達成に向けたアクションを選択するようになった**。またそのため**取捨選択を考え、行動に移す姿が見て取れるようになった**。

越境プログラムによって得た効果

(派遣先：Colorit)



・同じ組織内ではアプローチできなかったことが、外からきた人のアプローチをもって伝えることができた
・他施設のことを知ること**で自施設の強みと課題を認識**することができた。

取組成果から見えてきた事

【個人での越境】では、他施設と交わる機会を得たことで、より**双方の施設の課題を皮切りにinputとoutputの機会が増えた**と判断できる。そのことで**相互課題の本因明確化と、所属チームの関係性を意識したアプローチを模索**するようになった。部署として会社から求められている役割を意識し始めた。

②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

▶取組①越境プログラムの実施

成果：里山十帖派遣への派遣

越境プログラムによって得た経験

(プログラム参加本人)



ビジョンとアクションが一体となっている施設を目の当たりにすることで、一つの指針を得た。一方でこだわりとエゴとの違いについての気づきがあり、チームとして議論ができるようになり、より方向性と一体感を高めることができた。

越境プログラムによって得た効果

(派遣元：Entô)



共通の体験や目的について議論や設定を行うことができたことで、チームのまとまりができ、方向性が以前より精度の高いものになった。また個々人の意見を述べる機会が増えた。

スキルアップ・キャリアアップへの効果

(経営者視点)



1つの部署内で議論を完結させるのではなく、全体を俯瞰したブランド戦略まで会話の質が上がったように見受けられる。それは一つの完成系にまで上り詰めている施設を目の当たりにする機会をチームとして創出できたことによる影響が強いと捉えている。

越境プログラムによって得た効果

(派遣先：里山十帖)



共通課題に対し、自ら行ってきたことをアウトプットすることで、当初から大切にしていることを改めてチームで共有と擦り合わせを行うことができた。

取組成果から見えてきた事

【チームでの越境】では、共通体験をすることで、共通認識と共通目的が想像され、より感度の高いチームへと変貌する可能性を見出すことができた。チーム内でのinputとoutputの機会が増え、チームビルディングに効果があった。またそのための内省から、改めて自らの想いやチームとして目標を議論する頻度が増えたように見受けられる。

海士町観光業魅力化実証事業

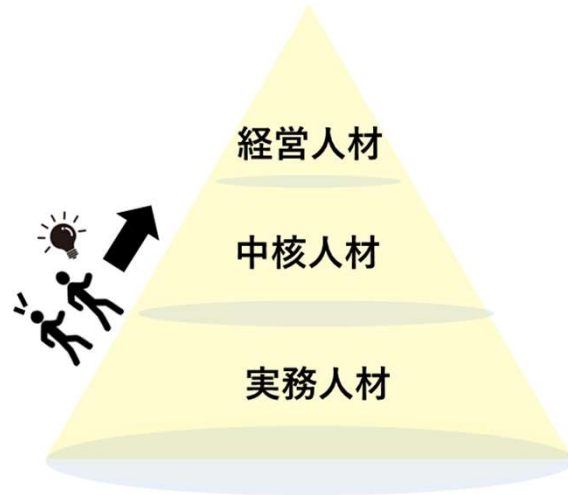
②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

▶取組②観光人材への伴走

取組の概要

移住して1～2年での離職者が増加傾向。目の前の業務に手いっぱい、当初の目的や目標に取り組めていない観光人材が多いのではないかと仮説を立て、その解決策として、**コーディネーターによる観光人材への伴走**を検証した。



実施スケジュール

- 観光人材6名に対し、約2か月間の伴走（2週間に1回の面談と、派生する活動へのサポート）を実施。
- 伴走者間での情報共有も同様の頻度で開催。その他にも専門人材による伴走者に向けたヒアリングとアドバイスの機会を設けた。

工夫・留意したこと

- コーディネーターは島内のすでに伴走スキルを有した観光業に携わる人材に依頼した。
- 観光人材の属性に応じて、以下のパターンに分けてコーディネーターをアサインした。

- 組織内の観光人材 × コーディネーター
- 異なる組織間の観光人材 × コーディネーター
- 既知の観光人材 × コーディネーター
- 初対面の観光人材 × コーディネーター
- Uターンの観光人材 × Iターンのコーディネーター

- 教育領域の専門人材（島内関係者）によるコーディネーターに対するヒアリングとアドバイスの機会を設けた。
- コーディネーター同士の情報共有を定期的実施した。

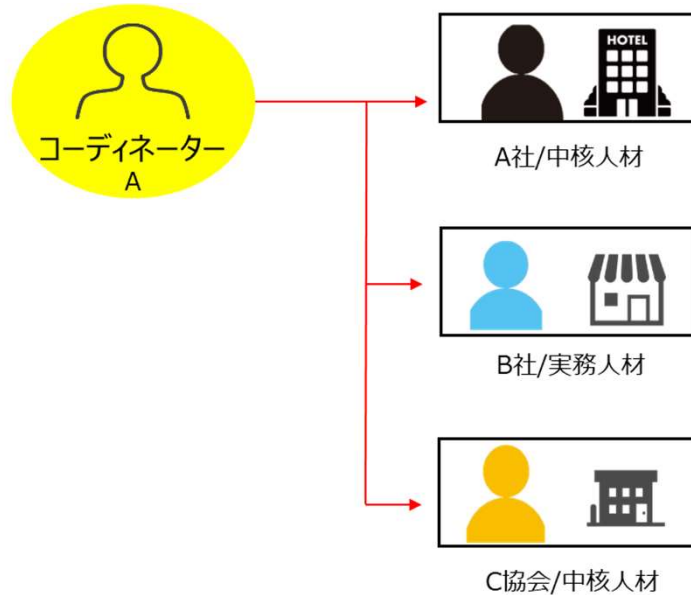
取組のポイント

- 伴走のデータを収集し、コーディネーターの要件定義、スキルセットの検討を行った。また、次年度以降のコーディネーター人材の育成のための研修プログラムを検討した。

②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

▶取組②観光人材への伴走

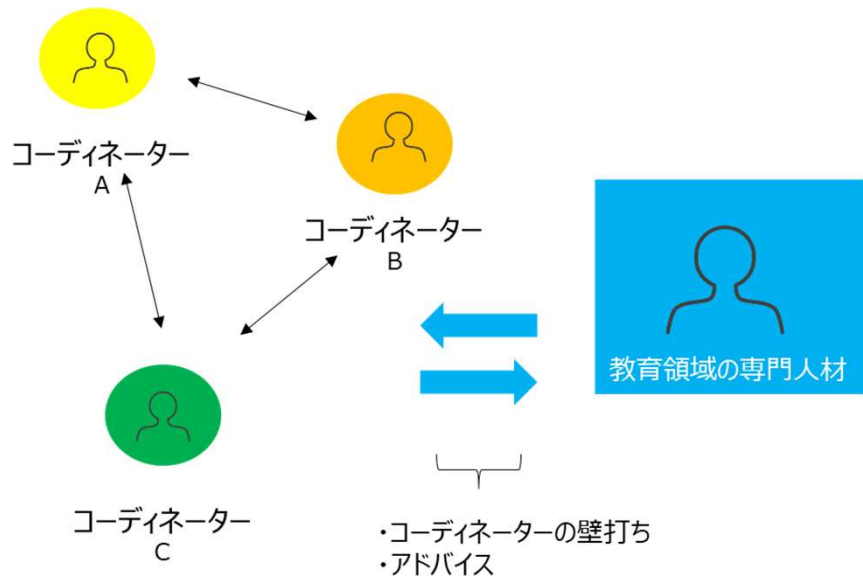


コーディネーター

- ・幾つかの組織でマネジメント経験を持つ
- ・プロジェクトリーダー経験がある
- ・他事業との合同プロジェクト経験がある

具体的なアプローチ

- ・観光人材のWill、Can、Mustの深堀り
- ・優先順位付け
- ・目標設定
- ・スケジュールリング
- ・地域や事業者の現状と課題を把握
- ・地域や事業者の課題への紐づけ



コーディネーター間の情報共有

- ・共有のシート (notion)を使用
- ・報告内容が互いに見えるようにした
- ・2週間に一回対面での情報共有

対コーディネーターの伴走

- ・教育領域の専門人材によるヒアリングとアドバイス（島内人材）
- ・資料による簡易的な講義

▶取組②観光人材への伴走

実施結果



	ステータス	伴走による本人への効果 (本人視点)	具体的な変化・成長 (本人視点)	組織への影響 (上司等の視点)
人材1	宿泊施設 フロント 実務・中核層	メンバーが今どう考えているかを把握することではなく、なぜその考えをもつことになったのかという点を重視するようになった	把握ではなく 対話をしながら 、プロジェクトを進められるようになった	達成ベースで物事を考え 、そのためには何が必要かを考える傾向が見受けられる
人材2	宿泊施設 フロント 実務	思考の整理の場ができ、課題が明確になった	やりたいことの言語化に課題があり、 周りと共に進められていないと認識できた	人の巻き込み方を学んだことで、持ち前の 行動力が他の人にも波及する ようになった
人材3	宿泊施設 ダイニング 実務層	自分のやりたいプロジェクトを形にするためのプロセスや優先順位が明確になった	自分のWillだけでなく、 チームや会社単位の影響を考慮するようになった	プロジェクトを立ち上げたことで部署を超えたアプローチを試みている
人材4	宿泊施設 ダイニング 実務層	今の状況を把握できた	やるべきことが明確になって、取り組めた	思考した後に進めないタイプだったが、そこに 行動がついてきたことで全体の生産性が向上した
人材5	観光協会 窓口 実務層	対話をしながら思考の整理をする時間がとれた	定例ミーティングの設定を提案した	以前よりも仕事に対して意欲的に取り組む姿勢 が見受けられる。また自ら発する会話量が増えたことでミスコミュニケーションが減った
人材6	観光施設 窓口、解説員 中核層	話せる人が出来て嬉しかった	組織外の方とMTGをしたり、職場見学に行く等、行動に移せた	課題に対して一人で悩まず皆に相談するようになった 。また組織を超えて改善しようと行動を移すようになった

▶取組②観光人材への伴走



実施結果

	観光人材と コーディネーターの関係性	個人的な 関係性	バックグラウンド の違い	(検証結果) 好影響	(検証結果) 悪影響
人材1	組織内の 観光人材×コーディネーター	既知	Iターン同士	<ul style="list-style-type: none"> ・チームやメンバーの雰囲気を理解してくれているのでスムーズだった。 すでに関係性が出来上がっているので、気兼ねなく話すことができました。 	<ul style="list-style-type: none"> ・知っているからこそ、この人ならこう言いそうというのが、ある程度は予測されたこともあった
人材2	組織内の 観光人材×コーディネーター	既知	Iターン同士		なし
人材3	異なる組織間の 観光人材×コーディネーター	既知	Iターン同士		<ul style="list-style-type: none"> ・対象となる観光人材がチームで何をしているか、チームや上長からどう見られているかが分かっていないと伴走しにくいだろうなと思った。 組織外の人が伴走するなら、事前に伴走者とチームリーダーや上長とのヒアリングの時間があるといい。
人材4	異なる組織間の 観光人材×コーディネーター	ほぼ初対面	Iターン同士	<ul style="list-style-type: none"> ・素直になれた ・忙しい中時間をつくっていただいたので、がんばらないといけないと思いやる気が出た。 ・「伝え方」の勉強になると思った。 	なし
人材5	異なる組織間の 観光人材×コーディネーター	ほぼ初対面	Iターン同士		なし
人材6	異なる組織間の 観光人材×コーディネーター	ほぼ初対面	Uターンの観光人材 ×Iターンのコーディネーター		なし

▶取組②観光人材への伴走

実施結果

成功事例

- ・違う組織の伴走者が入ることで、共通課題を認識するようになり、事業所を超えて課題解決に向けた連携を取ろうとする姿勢が見受けられた。また一方で、既知の存在よりは、あまり知らない者の方が話がしやすい傾向が見受けられる。
- ・個人の幸福度への伴走という共通アプローチを行ったが、今回の参加者が仕事での悩みを切り出したことから、個の幸福達成のためには周りの人間関係を視野にいれたアプローチが必要であると判断することができた。

改善項目

- ・今回の取組に対し、経営者と参加対象者への説明を行ったが、ミドル層への説明と共有が不足していた。
→個の幸福度と社会的要因は密接に関わっていることから、ミドル層も含め、共に会話をすることで組織内でのコミュニケーションを促すことが必要と判断。
- ・事業所への報告やアプローチが不足していたことで、今後の収益化にむけたアプローチを検証することができなかった。

取組成果から 見えてきた事

- ・短期的な視点で見ると「成長したい・現状を変えたい・より良くなりたい」というモチベーションのある人材は、伴走という働きかけにより、具体的な行動を起こしやすいことが分かった。
- ・一方で、現状維持型の人材は、事業期間中に具体的な行動までたどり着かなかったが、事業者側のニーズ（現状維持ではなく成長型に変わってほしい）は高いと考えられる。
- ・伴走対象者は6名であったが、結果的に波及したような形で、対象者の周囲の人間も含めて、約2倍近くの伴走を行ったことから、アプローチはスポットであったが、多くの方に影響を及ぼす内容であったと判断できる。

▶取組②観光人材への伴走

コーディネーター育成研修プログラム開発

観光人材への伴走のデータを収集し、コーディネーターのマインドセット及びスキルセットの検討を行った。

●コーディネーターに必要な「マインドセット」(案)

マインド	説明
相手の成長を信じる	Growth (Yet) Mindset (「人間の基本的資質は努力次第で伸ばすことができる」という信念・心のあり方)
手放す	コーディネーターの知識や経験による答えが、相手の答えではない
根っこでつながる	相手との関係性の育成からはじまる

●コーディネーターに必要な「スキルセット」(案)

スキル	説明
寛容性 (多文化協働)	相手の譲れないものは何かを見定め、アンラーン (手放す) & アップデートできるものは何かを突き詰める
傾聴力	相手の気持ちに共感しながら理解しようとし、善悪や好き嫌いの評価をせずに、真意を確認しながら聴く
質問力	拡大質問・視点の移動・前提の移動のスキルを用いて、気づきを促し相手の思考に明確さをもたらす
認知力	フィードバックするスキル
構造化する・整理する力	相手の思考を見える化、言語化するスキル
共感力	相手に興味を持ち、相手の話を、相手の立場に立って考えること
システムシンキング	複雑な状況の中で、視野を広げて、様々な事象のつながりや背景にある構造・影響関係への理解を深めながら、より根本的・本質的な問題解決に向けたレバレッジ (手の打ちどころ) を見極める思考法
ロジカルシンキング	物事を結論と根拠に分け、その論理的なつながりを捉えながら物事を理解する思考法

▶取組②観光人材への伴走 コーディネーター育成研修プログラム開発

観光人材への伴走のデータを収集し、次年度以降のコーディネーター人材の育成のための研修プログラムを検討した。

●コーディネーター育成研修プログラム案（1年間67時間）

対象：島内人材 ※短期滞在の島外人材向けプログラムは今後検討

実践：観光人材への伴走を実践する時間／フィードバック：研修生が専門家にアドバイスを受ける時間

No	研修名	内容	座学 時間数	実践 時間数	フィード バック	合計 時間数
1	伴走の基礎①	伴走の定義、CNに必要なマインドセット、CNの役割	2時間	2時間	1時間	5時間
2	伴走の基礎②	フィードバックトレーニング、他のCNとの実践内容の共有	2時間	2時間	1時間	5時間
3	コーチング研修①	質問の種類、良い質問とは何か、自分を知る、傾聴力、共感力	3時間	2時間	1時間	6時間
4	コーチング研修②	内発的・外発的動機付け、自己決定理論、質問の焦点と展開、質問力を高めるステップ	3時間	2時間	1時間	6時間
5	コーチング研修③	寛容性、対話とは何か、質問のマイルール	3時間	2時間	1時間	6時間
6	バランスゼミ①	メタ認知（俯瞰）力、人間らしさ、自己受容	3時間	2時間	1時間	6時間
7	バランスゼミ②	オポーザブルシンキング、自分らしいバランス	3時間	2時間	1時間	6時間
8	見える化・言語化トレーニング	伴走対象者の思考や目指す姿を見える化・言語化する	2時間	2時間	1時間	5時間
9	ロジカルシンキング	複雑なものを整理し、シンプルにするトレーニング	2時間	2時間	1時間	5時間
10	システムシンキング	ループ図を用いた課題やありたい姿の分析トレーニング	2時間	2時間	1時間	5時間
11	グループコーチング研修①	付加価値の作り方、顧客を立体的に知る	3時間	2時間	1時間	6時間
12	グループコーチング研修②	コラボレーションを生むステップ、価値を掛け合わせる	3時間	2時間	1時間	6時間
合計時間数			31時間	24時間	12時間	67時間

▶取組③地域研修プログラムの実施

主に以下の2つの課題への打ち手として、組織を横断した連携力強化を目的に、地域合同研修を実施した。

- 課題①ミドルマネジメント、マネジメント層の横のつながりの弱さ
- 課題②個々の事業者における成長や課題解決の限界がある

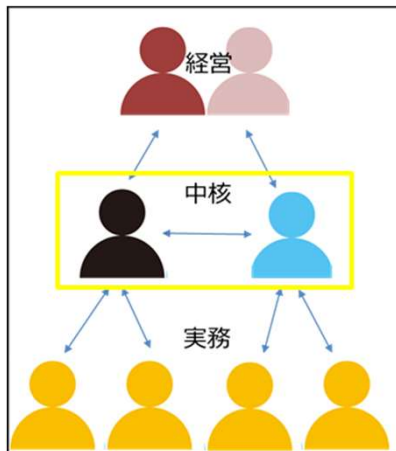
研修①

『コーチング研修』

ミドルマネジメント層を対象に、コミュニケーションに関する以下の知識・スキル習得を目指した。

- ・対話を深める問い（定義・マインド）
- ・傾聴のスキル（非言語情報・タイプ論）
- ・質問（拡大質問・視点の移動）
- ・フィードバック（認知）
- ・価値創造ワークショップ

質問



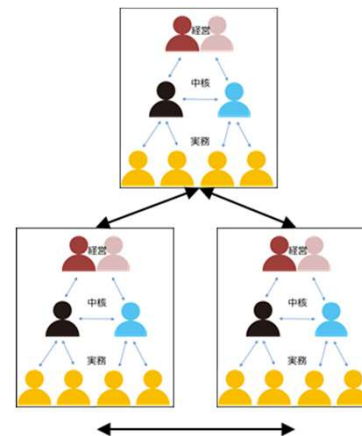
研修②

『事業所間コラボレーション創出に向けたグループコーチング研修』

以下のテーマでのワークショップ等を通じて、宿泊、飲食、アクティビティ、一次・二次産業など、事業者の枠を超えた地域連携力の強化を目指した。

- ・各事業所の魅力は何か
- ・魅力を掛け合わせてできることは何か
- ・島内、島外へ届けられる価値は何か

興味



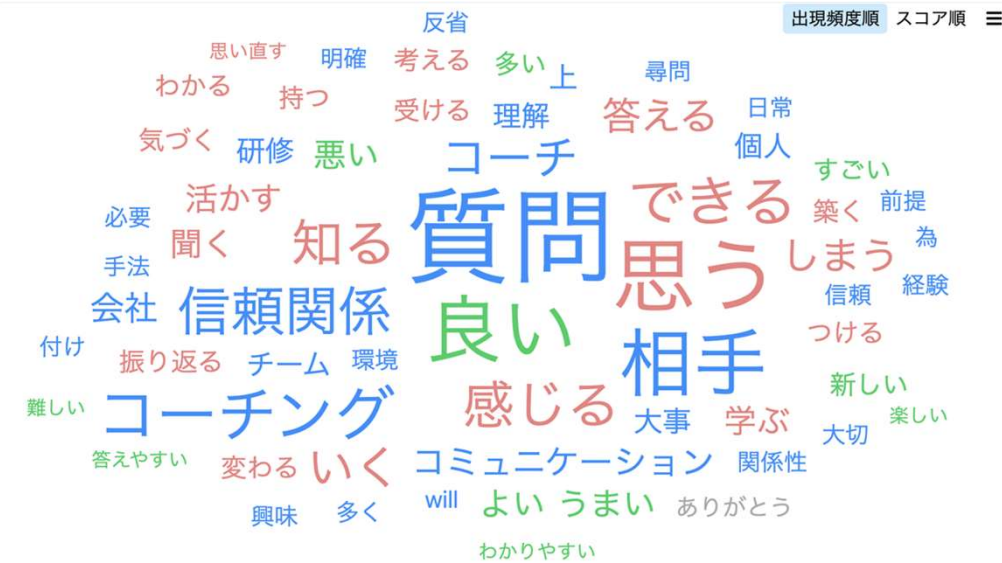
②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

▶取組③地域研修プログラムの実施

成果：コーチング研修

<感想のテキストマイニング>



<参加人数（全3回）>

- ・参加者延べ51名
- ・参加事業者数13事業者

取組成果から
見えてきた事

- ・ボトムアップのチームや組織作りにおいて、ミドルマネジメント層が実務人材との対話の場で「問い」の質を上げることで、実務人材の潜在的な思いを引き出し、自らの意思決定により行動へ繋ぐことができる。それが人材のWillにも繋がり、組織の良好な関係性の構築に繋がることを、研修を通じ伝えることができた。
- ・業務にすぐ反映できるスキルであるが、定着まで時間がかかるため、定期的な実施やスキルアップ研修の実施が望ましい。



<感想や学んだこと等>

- ・質問の質（相手を理解した上で）が相手との関係性を深める。なぜなら質問するということは相手を理解しようとしてリスクをとることになるから。
- ・自分が日常でどんな質問をしているか振り返ってみると、尋問やYES/NOで答えさせてしまう言い回しが度々あったため、ワーク自体は楽しめたが反省も多かった。
- ・目的地と現在地を明確にする点で大事だが、今までやり方がわからなかった。今月の自チームMTGに活かそうと思う。
- ・問いかけた答えの、その先を知るというもう一步が自分に足りないと感じた。どうしても額面通りに受けるケースがある。もう少し相手に踏み込む（寄り添う）ためのヒントをもらった気がする。
- ・スタッフとの1on1やチームでのMTGで発する自分の一言一言に、もっと集中して意識して責任を持ちたい。

▶取組③地域研修プログラムの実施

成果：事業所間コラボレーション創出に向けたグループコーチング研修



<感想のテキストマイニング>



<参加人数（全2回）>

- ・参加者延べ49名
- ・参加事業者数17事業者

<感想や学んだこと等>

・同じグループの人がどんなことをしているのか、毎日すれ違い、名前は知ってるが知らず、何をされていてどんな想いを持っていて、どんなことをこれからやりたいのか、お互いを知ることができた。知ってもらった側だけが嬉しいのではなく、知ることができた自分も、この海士での経験の幅を増やせたことになり嬉しかった。

・話をする、聞くことでコラボレーションの可能性、確実性が上がっていくことに気づくことができた。普段、自分の頭の中で思考を完結させがちだったが、ポジティブにいろんな業種・ポジション・年齢の方に伝えることが、自らの仕事の上でも大切だと気づいた。

・はじめて自社の強みや島の未来等について話したが、考え方や島の捉え方、理想の未来にかなり近いものがあると感じた。同時にだからこそ、コラボレーションが島の中で無限に起きる可能性があると感じた。

→2件のコラボが進行中（1.業務改善 2.コンテンツ開発）

取組成果から 見えてきた事

- ・狭い地域であっても対話が足りておらず、組織を超えたコミュニケーションを必要としている。
- ・組織間の連携を促すためには、まずは相手を知るための対話が必要であり、そのきっかけを地域研修プログラムで提供していきたい。その後のコラボについては、必要に応じて伴走ができる体制を整えていく。
- ・準備無しで構えずに参加でき、対話中心でスキルも習得できるプログラムが、合同研修の導入としては地域に合っている。
- ・共にinput/outputを繰り返し行うことで連帯感が生まれ、仕事面だけでなくプライベート面での関係性にも良い反応があった。

海士町観光業魅力化実証事業

②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

▶今年度事業で得た示唆及び取組の発展の方向性

今年度事業で得た示唆

伴走（コーディネート）

●情報集約とITツール利活用による伴走強化

個々の自立した目標設定に対する伴走とnotion（オールインワンワークスペース）による情報の集約を行うことで、プロセスに対する仮説・検証・共有を行うことができ、コーディネーターは本因に対するアプローチをチームとして行う。

研修（地域研修プログラム）

●共通課題の共有化による地域一体となった人材づくりへの取組

持続可能な発展を視野に入れた際、共通課題や共通利益を官民一体となって模索する必要性のほか、業界を超えた連携を強めていくことがローカルブランドとしての成熟へと繋がる

越境（プログラム）

●地域連携への取組

成長の過程で周囲との関係性の変革や自身の固定概念の脱却が必要であると判断。一方で、持ち帰ってきた体験や知識が周囲へと波及し本人以外の変化も見られた。さらには、派遣先施設においても変化が見られたため、引き続き連携を取りたいとの連絡があった。

取組の発展の方向性

地域課題把握のセントラル化

各事業の課題と解決プロセスをアーカイブ化させることで海士町として戦略的な打ち手と対策を行う

プロファイリング化

地域として求めるスキル・人物像が明確になることで研修を通じた人材育成方針を定める

合同人材育成

各事業所で抱える共通課題を地域合同研修として実施し、各組織の連携を促す

官民共通目的と共通言語の創出

伴走を軸とした海士町政策として官民合同事業とし、共に成長を図る

連携地域の創出

他施設との連携だけでなく、キャリアアップという側面で、地域連携を視野に入れ交流を活性化させる

伴走研修

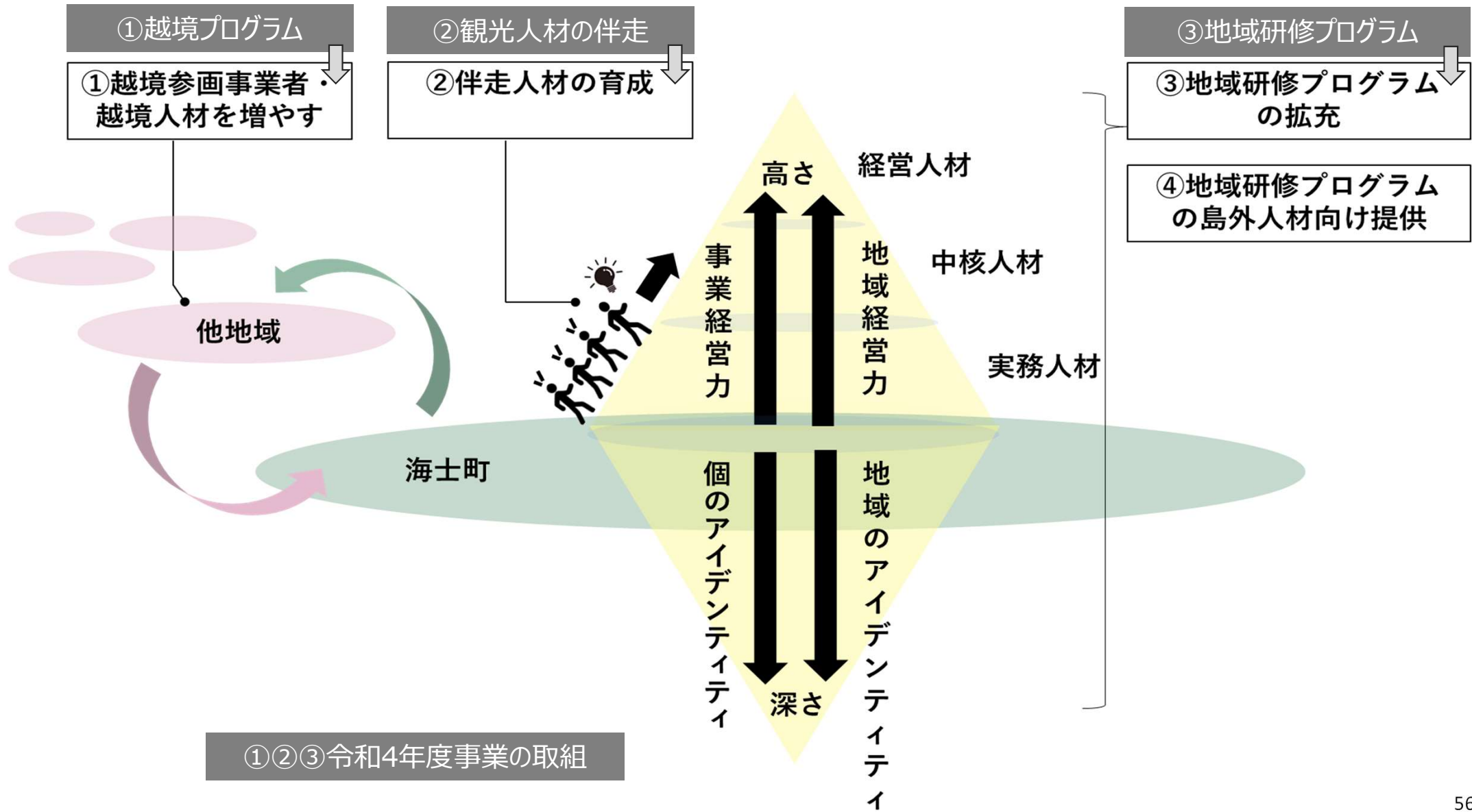
1年を通じた伴走研修プログラムによる人材確保と他地域からの参加者を募る形で展開を行う

海士町観光業魅力化実証事業

②採択事業者 事業報告書

海士町観光業魅力化協議会

▶今年度の取組の全体像と取り組みからの今後の展望



▶今後の具体的な施策

●海士町の観光人材育成プログラムの確立

伴走
(コーディネート)

地域研修
(関係性育成・CN育成等)

越境経験
(人材交流)

海士町で学ぶプログラムの特徴

『越境を通じた成長』『海士町の“ないものはない”従来型の観光資源がない環境での価値の創出』『アイデアを実現させる力』を得る

↑
参画できる

●新たな観光人材の確保 目標 100人／年(一時滞在95%、定着5%想定)

- 3か月、1年、2年等のプログラムで海士町に滞在し、観光業に従事する
- メインターゲット: 他地域の観光事業に携わるミドルマネジメント層以上の観光人材(3名×3か月確保)
 - └ 既存の勤め先に所属したまま、キャリアアップやスキルアップの目的で海士町の観光現場を舞台にマネジメント経験を活かす・伸ばす・固定観念を脱却させる
- サブターゲット: 他地域の観光事業に携わる実務人材と、観光ビジネスや観光を通じた地域経営に興味のある学生(97名×3か月の確保)
 - └ 離島の観光課題に取り組む、観光の現場を学ぶ、まちづくりに関わる

2-3.採択地域における取組

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

事業名：やんばる東村 スタートアッププロジェクト
採択事業者3：NPO法人東村観光推進協議会



やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

組織構成員 理事、事務局職員、所属部会会員

モデル性 調査・モニタリング、及び計画策定

目的 観光関連事業の担い手不足解消に寄与するための方策検討、将来の具体的な実施計画策定

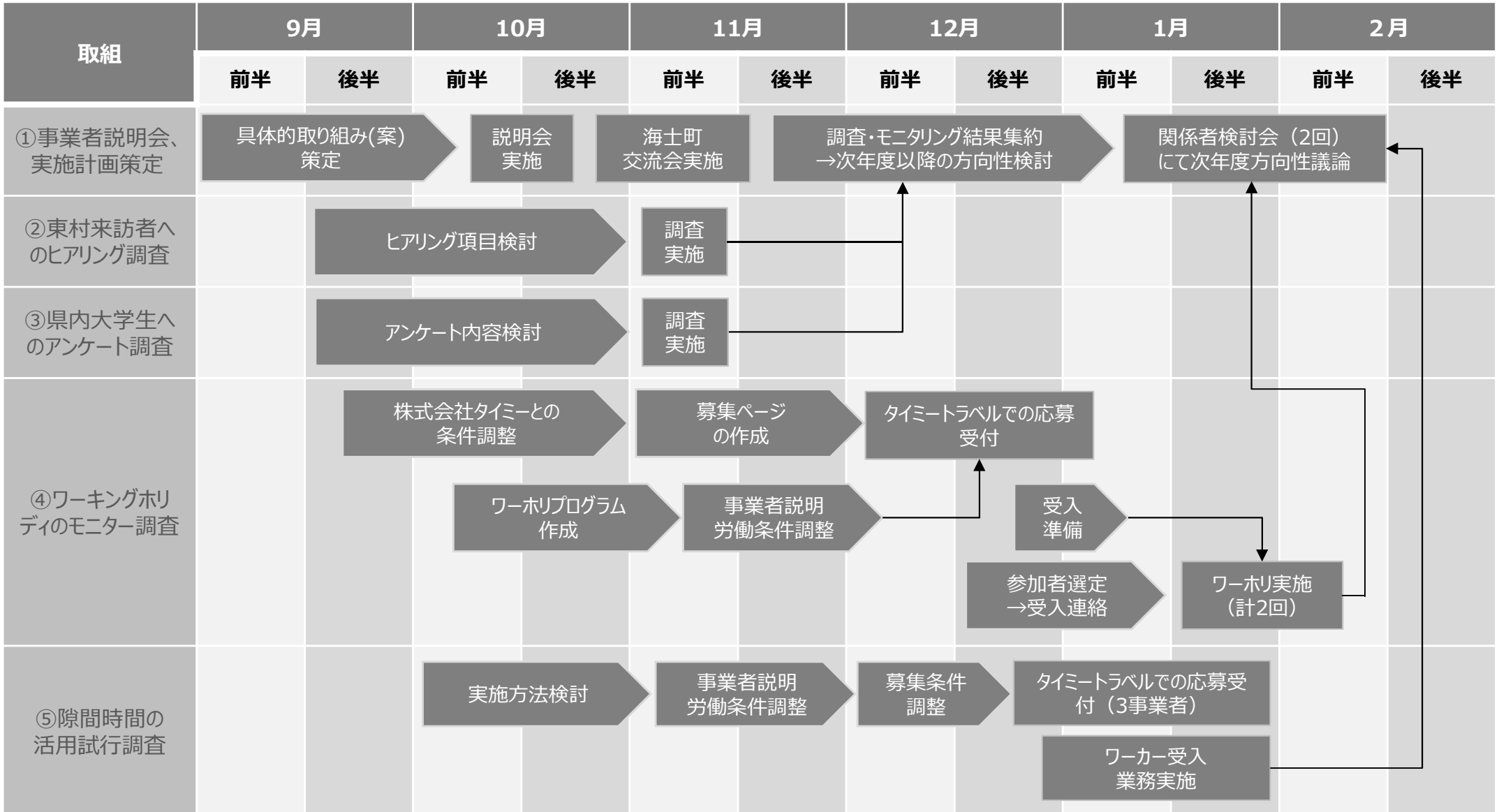
	要素	地域の抱える課題	今年度事業の取組	今年度事業で目指す成果
人材の確保	関心醸成	人口は約1,800名で年々減少傾向にあり、就農人口全体、また観光産業においても人材不足が加速している	①事業者説明会、実施計画策定 ②東村来訪者へのヒアリング調査 ③県内大学生へのアンケート調査 ④ワーキングホリディのモニター調査 ⑤隙間時間の活用試行調査	<ul style="list-style-type: none"> ■担い手不足解消の道筋をつける。 ■観光事業の業務過多軽減に繋げる。 ■事業の協力者と本村との関係を継続するための仕組みを構築する。 ■地域関係者間で、人材確保・派遣の機能を担う継続的な仕組みについて検討し、事業者に普及していく。
	入職意欲醸成			
	採用活動	夏期はパインアップルの収穫期にあたり、農家民泊を営んでいる事業者が積極的に来訪者を受け入れられない現状、かつ、農業も観光も特定時期に人材不足が顕著となる		
	業務体験			
人材の育成	本事業では実施せず			

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶実施スケジュール



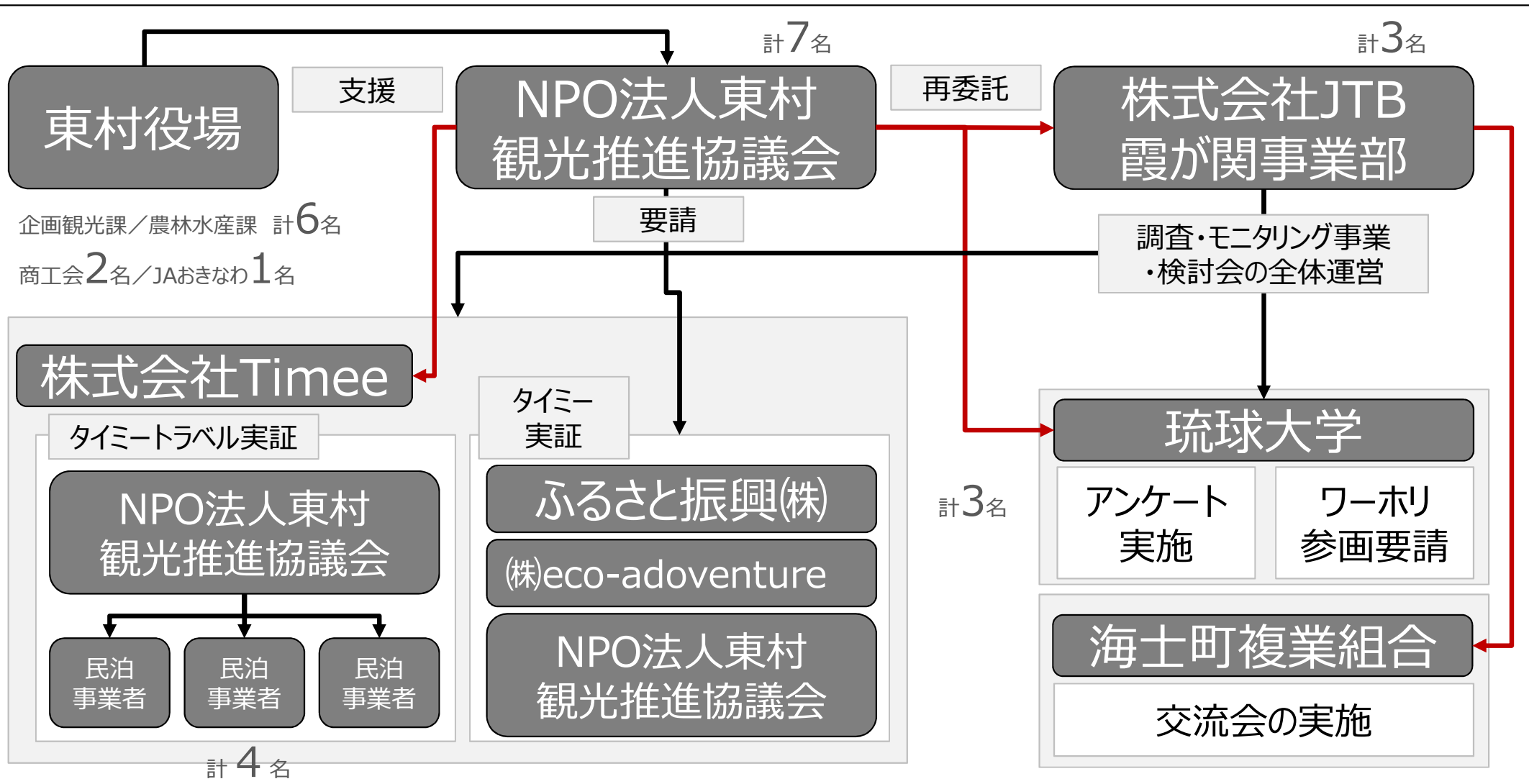
やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

計26名

関係図



やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

短期課題

繁忙期の人材確保が難しい

【例】ガイドや民泊支援者、団体受入要員等

中長期課題

再来訪、移住・定住の仕組みが少ない

【例】ワーホリ、移住プログラムなど

調査活動

①東村来訪者へのヒアリング

対象 民宿滞在者（オンライン）

効果 消費者の価値観や行動、来訪のきっかけ等を把握し、担い手確保の方策検討の一助とする

②沖縄在住大学生アンケート

効果 アルバイトや就職に対する考え方やニーズ、条件等を把握し、ターゲットとなる学生の有効な求人方法等を見出す

モニタリング

③隙間時間の活用試行調査



バイトマッチングアプリ活用にて効果的な求人検証

短期労働者の確保可否を検証

モニタリング

④ワーキングホリディのモニター調査



実際に村内に滞在し、観光事業者の業務を体験してもらい、従事者・受入事業者双方の課題点の洗い出しと解決策の考察を行う。

ワーホリニーズ精査と継続的なマッチングシステムの検討

特定地域づくり事業協同組合制度検討

「複業組合」の組成に向けた課題や既存団体の事例把握等を行い、東村での設立の可能性を検証

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組①事業者説明会、実施計画策定

成果：人材課題と適切に向き合い、様々な施策を実施していく必要性を認識した

説明会・交流会参加時の声

東村は観光と農業が収入の柱であり、双方の人材課題を区分せず、共に対処可能な施策の検討が必要。官民が適切に協力して人口減少に対処していくことが重要。



観光人材に関わらず、そもそも全ての事業者が人手不足に悩んでいる。それぞれが出来ることを対処していると思うが、限界があるため、組織的な対応が必要と考えていた。



年中求人活動を行っているが、全く反応がない。特に観光繁忙期の人手不足は慢性的であるため、新たな求人方法について検討が必要と認識していた。



東村は観光人材確保と修学旅行等で来村者の再来訪の仕組みが必要と考えていた。民泊（農泊）事業者の繁忙期において東村を知る人材確保が可能になると助かる。



東村よりも海士町は厳しい就業環境にあること分かり、驚いた。労働人口確保＝生涯定住しか受け入れないという価値観も変えていく必要性を理解した。



労働人口を確保するためには就業環境と共住環境の整備が必要であり、村有不動産が全ての東村においては役場との連携が欠かせないと感じた。



議事録、会終了後の意見交換などから抜粋

取組成果から見えてきた事

適切な議論機会・事業計画を設定することで村全体で一体感のある取り組みは可能

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組①事業者説明会、実施計画策定

取組内容：海士町複業協同組合との交流会

取り組みの背景・課題

繁忙期の短期的な観光人材の確保が急務であるものの、観光人材の定着を見据えた取り組みが必要であり、今回の調査・モニタリング活動の先を見据えた先進事例に関する知識・情報を得るため、海士町複業組合との交流会を実施

当日の議題

海士町複業協同組合との交流会について

アジェンダ

(1) 海士町複業協同組合について（取り組み、設立背景、現状課題など）



背景・現状

- 複業組合設置の背景
- 観光業の抱える課題
- その他課題など



取り組み

- 複業組合の取り組み内容について
- 職員の受入環境整備について



職員の感想

- 海士町移住の背景
- 移住を決定する上での重要なポイント
- 現状課題など

(2) 東村雇用環境課題等の共有後、対話・懇談 (3) その他



現状・課題

- 事業者側の雇用課題
- 移住促進に向けた行政課題



東村の印象

- 視察後の雇用環境・住環境について
- その他

適宜、質疑

工夫・留意点

東村と海士町の環境の違いを前提として整理し、かつ前日に海士町複業組合に村内視察を行って頂いたことで、海士町の事例を直接的にあてはめず、東村ならではの取り組みの可能性について示唆頂けた。また、実際の移住者を招聘したことで、地域をどのように見せたいかの目線から、どのように見られているかの目線について議論を深める議題設定を行った。

当日の様子



アジェンダ（1）海士町複業組合について説明する太田事務局長



アジェンダ（2）にて東村側からの意見・質問に
対話・懇談する山郷職員

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組②ヒアリング・アンケート調査

取組内容：東村来訪者ヒアリング・琉球大学アンケート

取り組みの背景・課題

今後の観光人材確保に向けて、対象となる可能性の高い来村者、及び県内大学生を対象としたヒアリング、アンケートを実施することで、短期的な労働人口確保の可能性や必要な取り組みのあぶり出し、また中長期的な就労ニーズについて有効性の高い情報整備を行うために実施

東村来訪者ヒアリング

- ①東村来訪動機・再来訪意向
- ②東村移住・定住（就業）意向
- ③ライフスタイル・価値観
 - ・生活で大切にしていること
 - ・仕事の上で大切にしていること
 - ・居住地・住まいの重視事項

琉球大学アンケート

- ①現在・過去のアルバイト
- ②アルバイト情報入手・決定方法
- ③休暇の過ごし方・ワーホリニーズ
- ④農業・ガイド業の就業ニーズ
- ⑤就職先決定理由
- ⑥東村来訪経験と就業ニーズ

工夫・留意点

来訪者は東村に興味がある方を前提として、直接的なニーズ把握をするためのヒアリング項目を設定し、事業者等を介さず、直接コミュニケーションを実施。アンケートについては将来的な観光人材になり得るために必要な質問項目を設定。

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

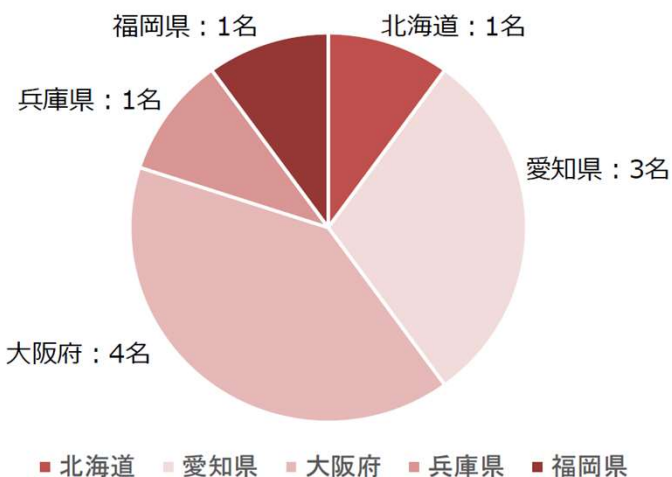
②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

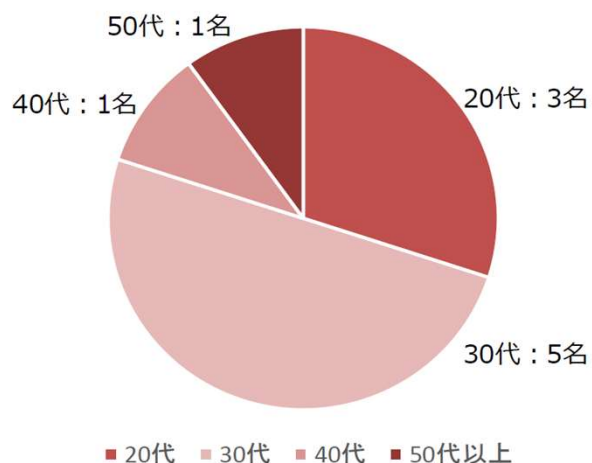
▶取組②ヒアリング・アンケート調査

成果：想定課題が可視化出来、対策の方向性を認識

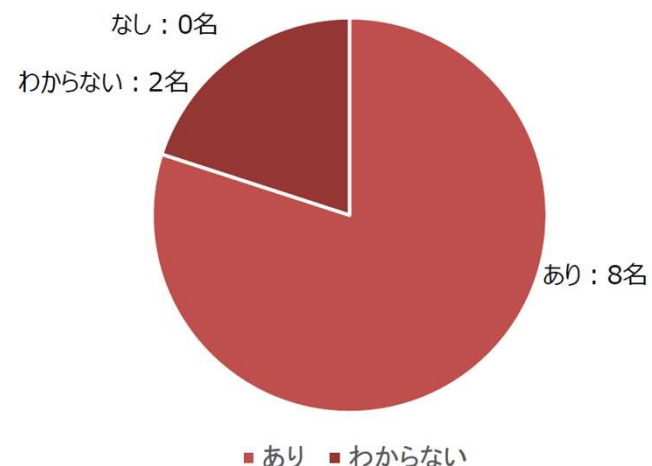
■居住地(都道府県) (N=10)



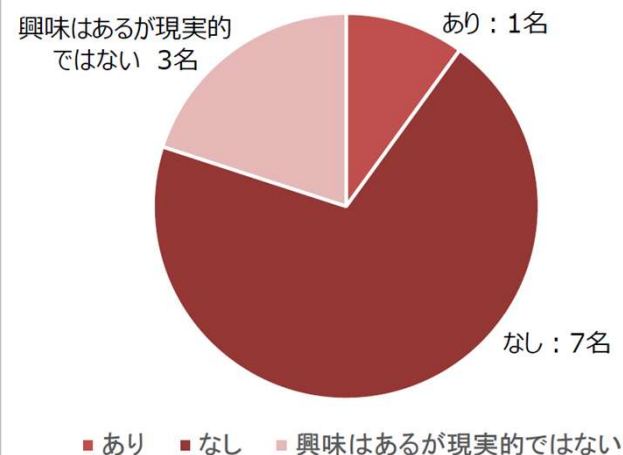
■年齢 (N=10)



再来訪意向 (N=10)



東村への移住・定住意向 (N=10)



【考察※主に移住・定住に関する内容】

- 自然豊かな地域への移住・定住に対してのイメージは良いが、仕事・家族有無により現実的ではないため、移住・定住希望に繋がらない
- 「東村」としての知名度が足りていない
- ワーホリやスキューバライセンス獲得とセット等、長期滞在の価値をつけると定住意向の向上に繋がる可能性がある

取組成果から見えてきた事

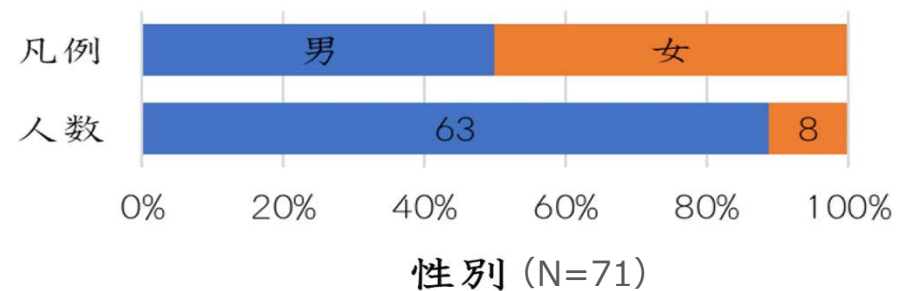
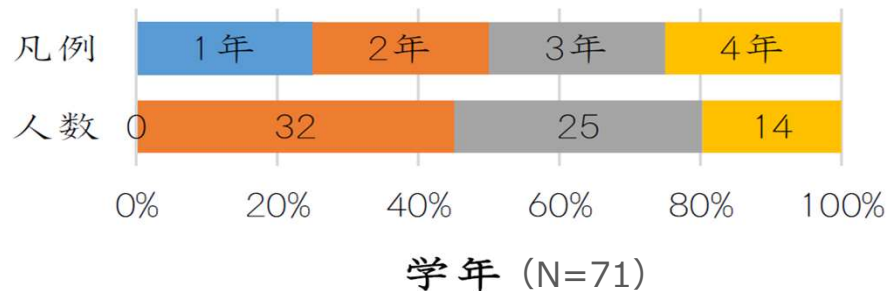
適切な情報開示により就業可能性のある対象者へのアプローチ効果は見込める

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

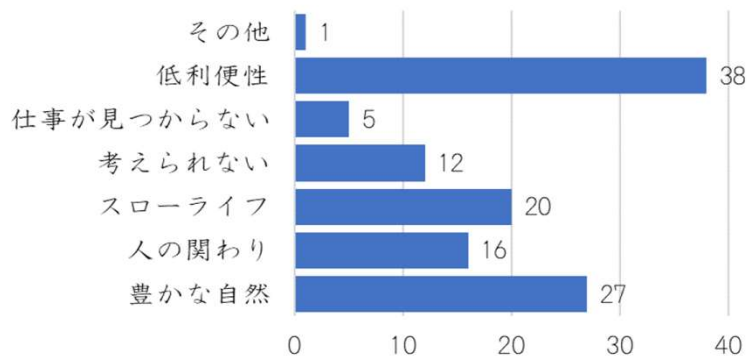
②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組②③：ヒアリング・アンケート調査 琉球大学アンケート 成果：想定課題が可視化出来、対策の方向性を認識

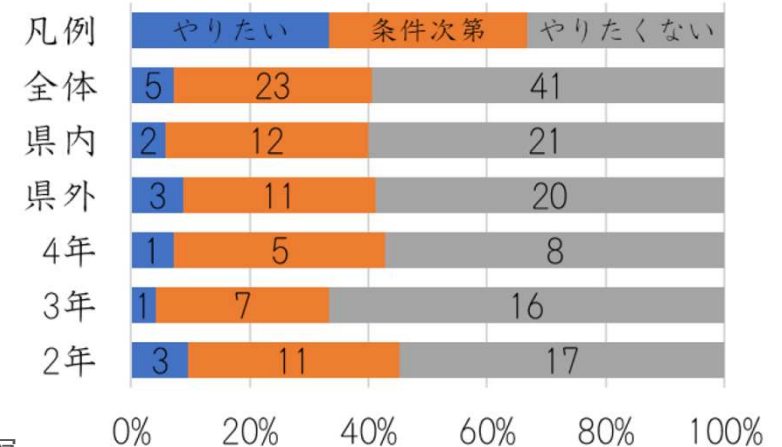


東村で働くイメージ



- 自宅・大学からの利便性、時給・待遇、シフトの融通の優先度が高い
- 情報入手方法は情報サイト・アプリ

東村でのアルバイト希望



【東村での就業に関する考察】

- アルバイト希望者は若干名ではあるが、条件を明確に示すと希望者は増えると推察
- 働くイメージにおいては、考えられないという否定的な意見は少数だが、交通や買い物などの利便性の低さが課題である

取組成果から見てきた事

適切な情報開示により就業可能性のある対象者へのアプローチ効果は見込める

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

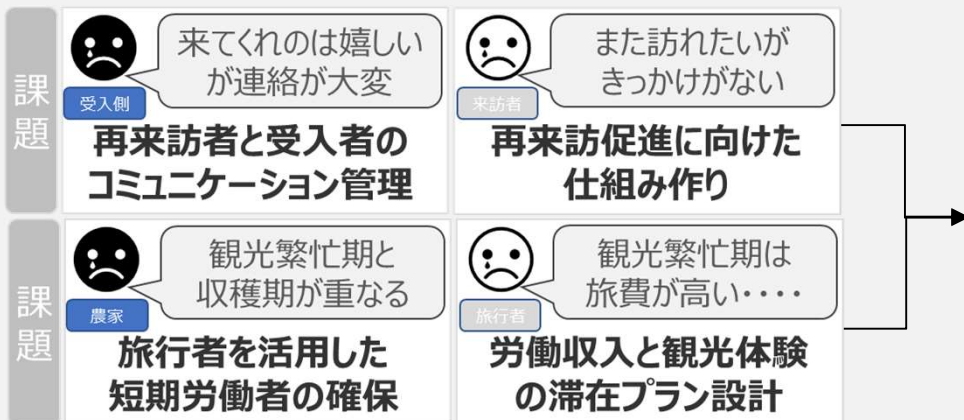
②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組③ワーキングホリディのモニター調査

取組内容：タイミートラベルを活用した民泊事業者支援ワーホリプログラム

取り組みの背景・課題



観光人材不足課題と背景課題を適切に対処可能なプログラムを作成し、タイミートラベルで募集を実施

民泊（農泊）事業者支援ワーホリプログラム

募集の詳細

【世界自然遺産やんばるエリアで一生涯の思い出作りのお手伝い！】東村の観光事業者の一員になって、素敵な思い出づくりをサポートしてみませんか？
(1/16～1/20の日程になります)



工夫・留意点

- 集客がない可能性もあったため、参加の確実性を高めるために「想像しやすい仕事」「楽しそうな仕事」を提供、可能な事業者に絞り込み
- 今後の継続性を踏まえ、募集経費を最小限(0円)にするため、事務局にて募集ページの作成等を実施

日程	概要									
1日目 (移動日)	<p>ご自宅→11時～12時までに那覇空港着→世富慶バス停まで各自移動（那覇空港から1時間）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>バス会社</th> <th>那覇空港発</th> <th>世富慶着</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>やんばる急行</td> <td>11時30分 12時30分</td> <td>13時07分 14時07分</td> </tr> <tr> <td>系統111番・117番 高速バス</td> <td>12時20分 12時55分</td> <td>13時56分 14時19分</td> </tr> </tbody> </table> <p>集合日時・場所 14時30分 世富慶バス停LAWSON周辺集合</p> <p>【滞在中の宿泊施設】 島ぞうり 朝食付き／男女別の相部屋</p>	バス会社	那覇空港発	世富慶着	やんばる急行	11時30分 12時30分	13時07分 14時07分	系統111番・117番 高速バス	12時20分 12時55分	13時56分 14時19分
バス会社	那覇空港発	世富慶着								
やんばる急行	11時30分 12時30分	13時07分 14時07分								
系統111番・117番 高速バス	12時20分 12時55分	13時56分 14時19分								
2日目	<p>【8時30分～17時30分】業務：修学旅行補助</p>									
3日目										
4日目	東村内観光ツアー									
5日目	世富慶送迎→各自那覇空港移動（午後発航空機にて帰宅）									

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組③ワーキングホリディのモニター調査

取組内容：タイミートラベルを活用した民泊事業者支援ワーホリプログラム

取り組み風景



やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組③ワーキングホリディのモニター調査

成果：東村での就業ニーズの掘り起こしと東村人材課題対処可能性の拡大

募集時のデータ結果

日程	応募者	UU数	PV数	他平均PV数	検証期間
1月	12人	298	933	343.9	11/26~12/25
2月	46人	829	3,251		11/26~1/8



地域別（1月）			地域別（2月）		
地域	PV	UU	地域	PV	UU
東京	385	137	東京	1,112	359
大阪	82	25	大阪	264	90
福岡	53	19	埼玉	141	45

タイムトラベル通常PV数
10倍程度

【PV数拡大の要因考察】

- 十分な掲載期間があれば他地域よりも10倍のアクセスあり
- 面談者の反応からも「沖縄」という地域の魅力が重要（ほぼ100%で東村は認知されていなかった）
- アクセスするまでに時給や交通費は見れないので、純粋に地域の魅力が高いことがPV数拡大の要因と想定

参加者アンケート・声

90%：沖縄の魅力で応募（東村の知名度は20%）

80%：魅力は観光

80%：内容に大満足

100%：再参加したい

80%：交通費補助要

地元の人たちと一緒に普段体験できない農泊の仕事が出来、また世界遺産エリアを感じながら、ゆっくり生活ができた。

地域の方のお話がとても素敵です。いろいろと勉強になりました。その地域の良さは、人との関わりで変わってくるのかなと感じます。



実施後

移住希望者 : 1件
二拠点生活希望 : 2件

取組成果から見えてきた事

沖縄の魅力の活用と村全体での取り組み強化を行うことで、適切な人材確保の可能性が向上

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組④隙間時間の活用試行調査

取組内容：タイミーを活用した短期（特定日時）の観光人材確保

取り組みの背景・課題

工夫・留意点

村内事業者の声

繁忙期、イベント時に人手不足となるが、確実に人手確保する方法がない。

求人を出しても村内では人手が少なく、名護中心に人を探す、沖縄中南部から人材確保することは難しい

- 集客が難しいとの背景を踏まえ、かつ村内ではなく広域から募集可能性を高めるため、交通費補助条件を加重
- 観光シーズンではないものの、繁忙期やイベントでの人材確保が必要とされている想定から事業者を選定
- 実際のマッチング可否検証のため、可能な限り実際に募集

11月

12月前半

12月後半

1月

事業者
選定

条件整備

募集

実施

募集

実施

時給1,000円
交通費補助にて募集

2時間～24時間
以内にマッチング

【実施概要】

日時：22年12月31日（土）8時30分～17時30分
 業務者：東江春恵さん（39歳／主婦／名護市）
 西平愛弓さん（35歳／主婦／沖縄市）
 業務内容：イベント受付業務

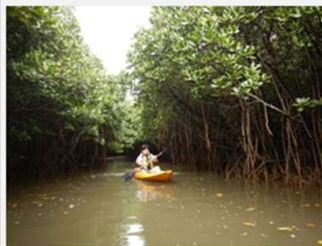


【実施概要】

日時：23年1月21日（土）7時～12時
 業務者：金武 良起さん（22歳／IT関連／沖縄市）
 業務内容：カヌー受付・準備業務

【業務終了後のヒアリング（雑談）】

- タイミー利用歴
ショッピングモールのレジ、ホテルの朝食配膳等隙間時間を活用し、様々な業種体験に活用している
- 今回の業務を知ったきっかけ
母親からの紹介で親子でタイミー利用している可能性あり



【実施概要】

日時：23年2月4日（土）10時～15時
 業務者：兼田 雅之さん（33歳／営業職／宜野湾市）
 業務内容：受付業務補助、備品整備、簡易清掃



中南部から参加

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶取組④ 隙間時間の活用試行調査

成果：間際、広域からの人材確保可能性を向上

参加者情報・アンケート



参加地域：名護・沖縄市等



東村訪問経験：初来訪



業務：充実と回答（100%）



再来訪意向：あり（100%）

非日常で本業では経験出来ない時間を過ごすことが出来たカヌー最高！

スタッフの皆さんが優しく、一緒に入った方もとても良い人で、自然豊かな場所で楽しく仕事が出来た

普段関わりのない業務に挑戦出来た。素敵な村なのでPR活動の応援します。

事業者ヒアリング

【仕組み】

- 登録作業負担が少なく、マッチングが早いので、緊急時の有効活用は可能
- 一方、隙間時間活用としては東村のアクセスが悪いため、ワーカーの利便性に懸念

【事業者メリット】

- 着実な人材確保はメリットだが、経験の必要なガイド業で隙間時間活用は難しい
- 一方で、継続的に勤務を希望する方へのインターン経験を募集する形としては活用の可能性はある

【仕組み】

- 通常の求人では確保出来ない状況において、臨時人材確保が可能と確認出来た
- 求人作業も簡易で継続利用したいが、利用料30%負担が大きい

【事業者メリット】

- スムーズに採用まで進むため、採用労力も最小限、かつ汎用性も高い
- タイミーワーカー属性が比較的若手であり、ワーカー評価が可視化されているため、適正な人材確保が可能

今後の活用に向けた課題

- 人材確保が難しい地域においてタイミー有効活用により緊急的な人材確保の道筋が出来、活用方法の検討幅が広がった
- 一方で、観光業の多くは経験が必要、かつ隙間時間で出来る業務の細分化が困難であるため、募集目的をインターン、臨時的業務等に絞る必要がある。

取組成果から見えてきた事

求人方法の転換により人材確保は改善したが、事業者側の受入目的・体制の検討が必要

やんばる東村 スタートアッププロジェクト

②採択事業者 事業報告書

NPO法人東村観光推進協議会

▶今年度事業で得た示唆及び取組の発展の方向性

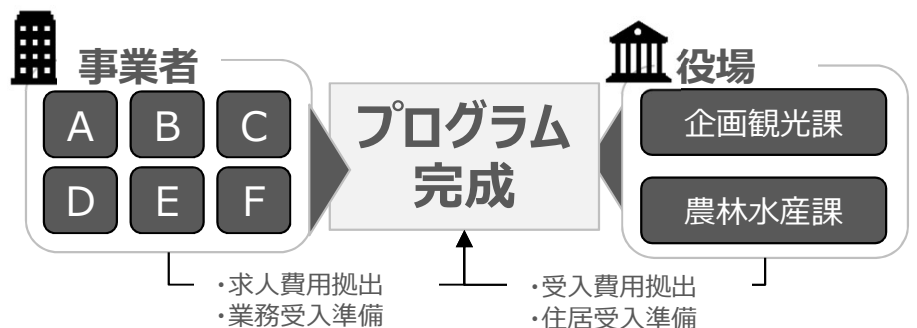
今年度事業で得た示唆

東村の人材確保に関する問題点の整理

- ①情報発信の加重（発信不足）
- ②求人方法の適正化（求人方法転換）
- ③議論・受入枠組みの整備（現検討体制を維持）

効果的求人手法を活用した東村人材課題の対処

- ①複数事業者連携の仕組み作りの検討
- ②継続性担保に向けた事業費用拠出と年間計画策定

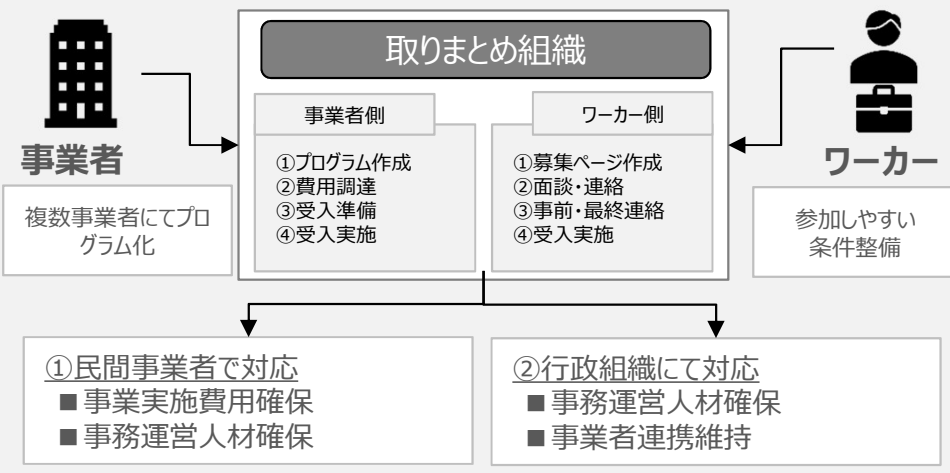


取組の発展の方向性

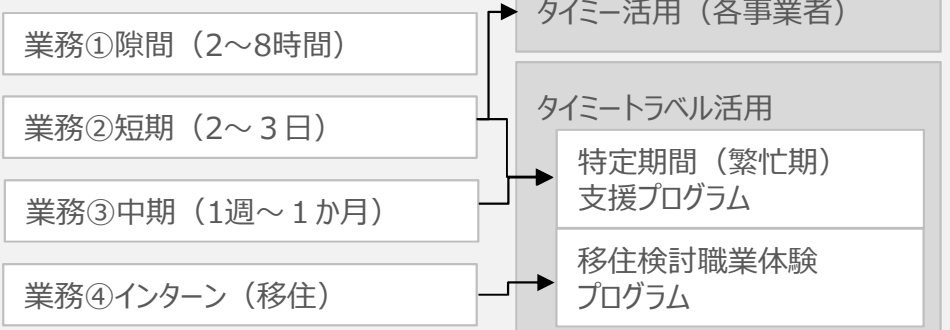
【課題対処の継続】

タイムトラベル活用を前提とした人材確保の取り組み拡大を行うために、個々の事業者単位で人材不足に対処せず、取りまとめ組織のあり方について検討を行う

【取りまとめ組織の検討案】



【活用方法の検討幅拡大】



2-3.採択地域における取組

②採択事業者 事業報告書

湯沢町山泊推進協議会

**事業名：YUKIGUNIホイスコーレによる地域課題解決型
観光教育プログラムの策定・運営と、観光教育人材の創出**
採択事業者：湯沢町山泊推進協議会



YUKIGUNIホイスコーレによる地域課題解決型観光教育プログラムの策定・運営と、観光教育人材の創出

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

組織構成員

(一社) 越後湯沢温泉観光協会、農業生産法人滝の又農産、(株)SNOWSAFARI、おらっぽの会、湯沢温泉旅館商業協同組合、(株)見晴屋林業、二居地区自治会、湯沢町商工会、湯沢町

モデル性

外部人材の活用「助っ人」化と電子トークンによる地域DXの推進

目的

観光から関交（関係人口交流）へ。新たな観光の推進による外部人材活用による地域の持続化

	要素	地域の抱える課題	今年度事業の取組	今年度事業で目指す成果
人材の確保	関心醸成	コロナ禍を経て、観光業に携わる「人手」が減少している。本格的なインバウンド回復によって、人手不足が顕在化しつつある。	アグリサポーター（観光人材）育成プロジェクト 冬場の長期滞在観光客の定着促進を目指し、グリーンシーズンの人材活躍の場を形成する。	観光客の価値観の変化を地域の関心に変え、観光人材として活用する仕組みを構築する。
	入職意欲醸成	観光客のリピーター化が問われる一方で、地域ファンは確実にリピーター化している。地域ファンを獲得する仕組みづくりが急務である。	電子トークン流通プロジェクト 地域活動を電子トークン化し、貯めた感謝ポイントを可視化、地域支援のDX化と人の支援につなげる。	地域のなりわいを可視化し、活動の成果を地域で還元される仕組みを構築する。
	採用活動	地域案内人はこれからの観光に欠かせない存在ではあるものの、既存のガイドとの違いや運営方法が未確立となっている。	地元ガイドプログラム支援プロジェクト 地域案内人の定期的な活動を支援し、定例化するための広報、発信、受入体制整備等を支援する。	地域案内人制度を観光協会のプログラムとして活用する仕組みを構築し、滞在需要獲得に役立てる。
	外部人材の観光人材化	地域資源を守り活用する取組に興味がある潜在需要はあるものの、地域と関わりや接点がないため、誘客につながらない。	山の中に埋もれた脇本陣を再生するプロジェクト 皆で協力し、共に汗をかき、プロジェクトの成功を共有し、喜びを分かち合う実践型教育を進める。	地域課題に関わるプロジェクトを立ち上げ、継続的に関わることにより、地域の助っ人として役割を見出す。
人材の育成	労働環境改善	コロナ禍によりニーズが高まったアウトドア需要を獲得するため、古道を活用する取組を進めたが、保全する人手が不足している。	昭和初期のトレイルルート道普請プロジェクト 地域活動と山を愛する人々の共同作業。トレイル保全活動を観光プログラム化、観光ルートを保全する。	復活した古道を歩いて楽しむだけでなく、その道を守る活動に参加することで地域人材としての役割を果たす。
	生活環境改善	中山間地の人で不足は全国的な課題であるが、課題解決策には一定の共通項もあると思われる。その共有がなされていない。	広域雪国交流プロジェクト 五箇山エリアとの雪国文化の交流を通して、日本各地の雪国の共通点と独自性をインターンとして学ぶ。	雪国という日本の特徴的なエリアでの課題共有を行い、観光需要を安定的に獲得する仕組みを共有する。
	スキル向上			
	留学生・滞在者の観光人材化			

YUKIGUNIホイスコーレによる地域課題解決型観光教育プログラムの策定・運営と、観光教育人材の創出

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

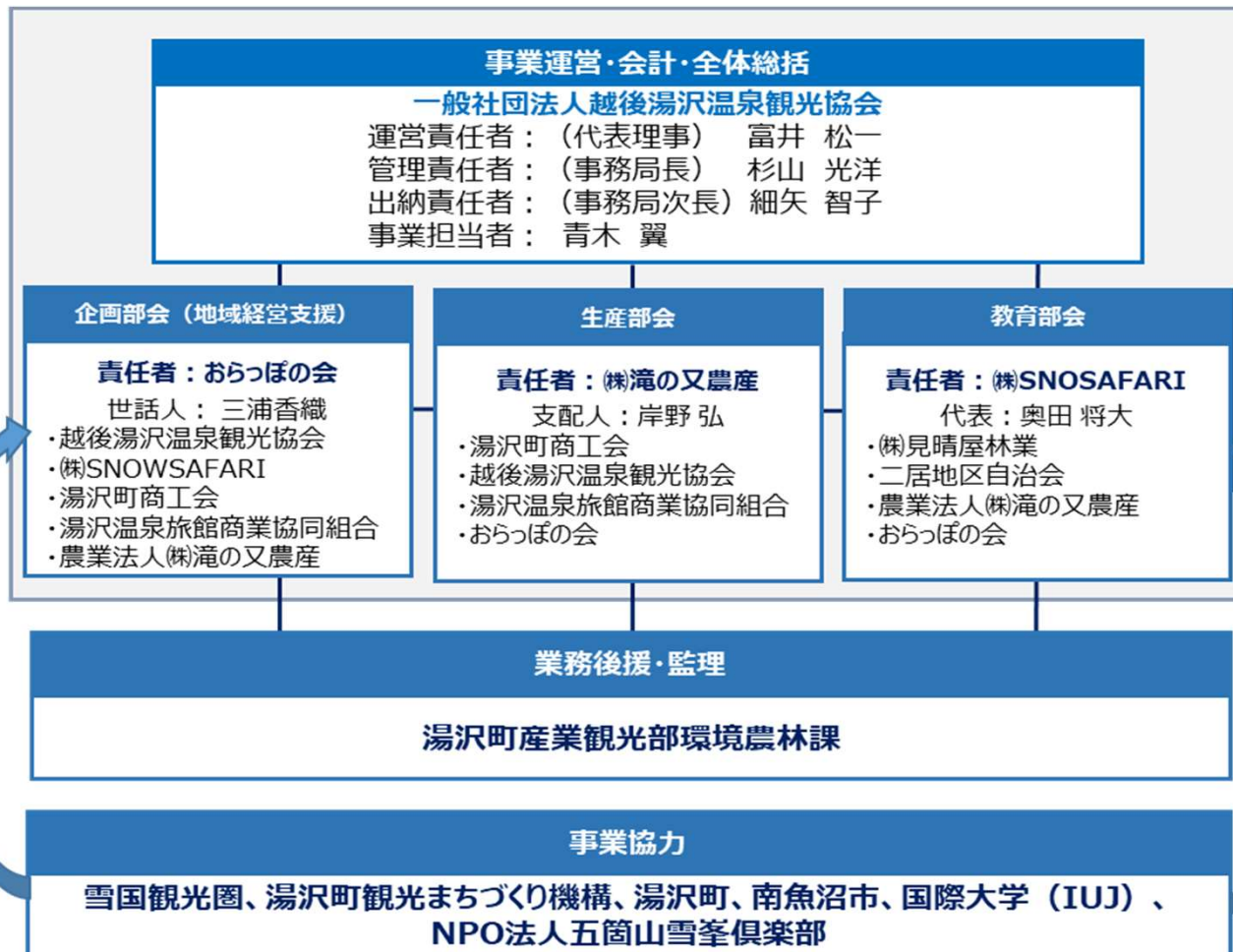
▶実施スケジュール

取組	9月		10月		11月		12月		1月		2月					
	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半				
山の中に埋もれた脇本陣を再生するプロジェクト					脇本陣再生プロジェクトの実施（事業終了後も継続）											
										ワークショップ開催		ワークショップ開催				
昭和初期のトレイルルート道普請プロジェクト					道普請ツアー募集											
					道普請実施											
広域雪国交流プロジェクト								オンラインミーティング		オンラインミーティング		五箇山視察				
アグリサポーター育成プロジェクト										アグリサポーターの募集（事業終了後も継続）						
										ワークショップ開催		ワークショップ開催				
電子トークン流通プロジェクト					電子トークンアプリの実装準備		電子トークンアプリの仕様調整(カスタマイズ)		最終調整	電子トークンの試行（事業終了後も継続）						
地元ガイドプログラム支援プロジェクト					おらっぼガイド発信支援（事業終了後も継続）											
					研修会開催	研修会開催	研修会開催	研修会開催	研修会開催	研修会開催	研修会開催	研修会開催	研修会開催			

▶取組体制

関係図

<湯沢町山泊推進協議会 実施体制図>



▶取組詳細

フォイケホイスコーレとは

デンマーク発祥の「人生のための学校」と言われている。人生のどんな場面でも自分を見つめ直すための時間をすごせる場所、学びの「場」がフォイケホイスコーレ。デンマーク語で、フォイケ(人々)、ホイ(高い)、スコーレ(学校)。「国民高等学校」「成人大学」などと訳される。

その特徴は、

- 1.入学試験、資格がない
- 2.成績の評価はされない
- 3.単位や学位は与えられない
- 4.校舎の中、あるいは校舎から近い宿舎で**共同生活**をする（食う、風呂、寝るを共有）
- 5.対話、民主主義教育をする



雪国の暮らし

「共助」の精神に基づく
共同生活が原点

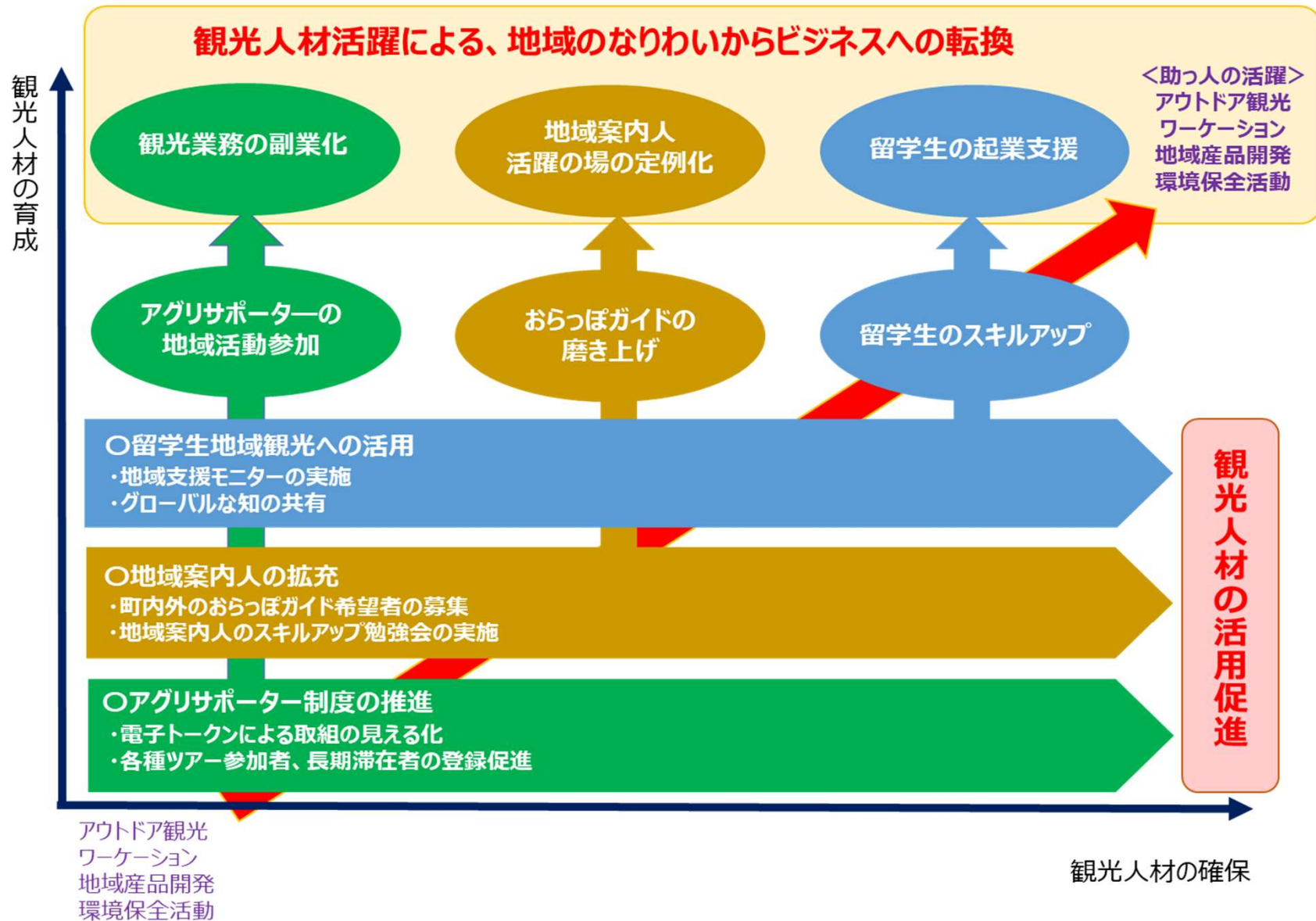


地域の暮らしで体験することができる「共助の実学」により、人間力の高い人材を輩出することが可能
お互い様、おかげ様の精神を身体で学び取る

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

▶ 取組詳細（協議会 取組イメージ）



▶取組① 電子トークン（NFT）流通プロジェクト

取組内容：地域活動を電子トークン化し、貯めた感謝ポイントを地域支援につなげる。

取組の背景・課題

電子トークン制作の経緯

1. 地域のなりわいに対するねがいを可視化し、来訪者及び受入側双方がわかりやすい形でお互いを理解できる仕組みを作る必要性を感じた。
2. サステナブル観光に関心の高い人々を囲い込み、地域に必要不可欠な取組や、自然環境に負担をかけない活動に理解を示す観光客を定着させることが重要である。
3. 関係人口の流動化、観光による地域への誘客と関わりを増やすことで、来訪者の訪問機会を提供することが求められている。

スケジュール及び取組内容

湯沢町及び雪国観光圏エリアの観光客のレベルアップと地域受入体制を整備するため、SOUQ(株)が開発する“地域と旅行者を繋ぐNFTアプリケーション FOUNDEE”を用いて、地域貢献活動をおこなった観光客にNFTを配布する取り組みを開始。NFTによる貢献の可視化をもとに地域内外の観光人材を活用する。

（実証は2023年1月から開始し3月以降も継続利用を検討）

工夫・留意した点

FOUNDEE内に「アグリサポーター」の枠を設け、候補者に対して登録を促すとともに、湯沢町内での活動の証としてNFTを配布する。今後同様の取組を登録者が重ねることにより、NFTの数が増えていく。受入側はNFTの登録内容により、ホルダーに対する地域としての特典を提供する。※特典は金銭相当分の授受ではなく、地域での労働や地域での活動に対するねがいや感謝を示すものであることが条件

- ・NFTホルダーに対する地域情報の提供とともにリアル参加を促し、再来訪者を獲得

電子トークン活用により想定される効果

地域サポートに関心の強いメンバー（例：アグリサポーター）の囲い込みや人的資源の提供の円滑化（観光人材の確保）が可能となる。



SOUQ株式会社提供
地域と旅行者を繋ぐNFTアプリケーション「FOUNDEE」

▶取組① 電子トークン（NFT）流通プロジェクト 成果 地域活動の見える化の促進と、外部人材活用の可能性の再確認

©SOUQ.Inc

Choose Local Project

ローカルプロジェクトを選ぶ

興味のあるジャンルや場所から入り込みたいコミュニティを選び、サポートする。
イベントに参加することで直接コミュニティを支援することも可能。



Commit to Project

プロジェクトにコミットする

地域の困りごとや、人手が必要な際にイベント参加を通してコミュニティに貢献。
イベント参加だけでなく、スポンサーになることでコミュニティに貢献することが可能。



Get NFT Badge

NFTのバッジをGET

プロジェクトにコミットした証をNFTとして取得。
NFTを提示することで設定された様々なリターンを受ける事が可能。



Favored by Local Community

NFTバッジを見せて“えこひいき”される体験を

消費ではなく、共創する体験を通じてローカルコミュニティにウェルカムされる体験を。
観光客ではない形でコミュニティに入ることによって他の人ができない体験をしよう。



RECOMMEND COMMUNITY

おすすめのプロジェクトに参加する



Supported by SOUQ
地域の名物となるエコフレンドリーなアースバックサウナをみんなで作りたい

Okuda Masahiro



Supported by SOUQ
ローカルと観光客でグローバルに繋がりを続けられ場を共創するプロジェクト

Team Incubation Labo



Supported by SOUQ
百番観音整備プロジェクト

百番観音整備プロジェクト



Supported by SOUQ
「アグリサポーター」による雪室そば拡大プロジェクト

「アグリサポーター」による雪室そば拡大プロジェクト



Supported by SOUQ
震災の記憶を残す棚田と錦鯉の集落を残したい

中林正臣



Supported by SOUQ
新潟の日本酒文化をひろめるアンバサダー募集

中林正臣



Supported by SOUQ
雪板を通じて 次世代に雪国のパイプスを繋げる

8blanks

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

▶取組② アグリサポーター育成プロジェクト

取組内容：冬場の長期滞在観光客の定着促進から、グリーンシーズンの人材活躍の場を形成する



1トン→6トンへ増産する必要性



Made in YUZAWAのそばを地域の特産品として活用するために、地域のなりわいをサポートする「助っ人」を募集する仕組みを構築

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

▶取組② アグリサポーター育成プロジェクト

成果 2023年2月現在、アグリサポーター登録者11名 当日参加者6名

●雪室開き そばの掘り出しサポート

WebアプリFOUNDEEにて募集を行ったアグリサポーターに登録したサポーターのうち、雪室からそばを取り出す作業に力を貸していただける人材を募集したところ、6名の参加となった。

参加者：6名（県内4名、県外2名）
提供サービス：雪室そば、NFTトークン1枚
※NFTトークンにて町内で利用可能な地域振興券（ゆーたん券）を配布



アグリサポーターによる掘り出し



掘り出された「雪室そば」

参加者の声

- ・実際の雪室がみられてよい経験になった。
- ・雪と関わるイベントに参加し、雪の重要性を学ぶことで、子供たちに大切なことを伝えることができる。
- ・そば畑を広げる意味を実感できるイベントに参加できたことで、次が楽しみになった。
- ・NFTを貯めて、地域貢献を増やしていきたい。
- ・新しい旅のスタイルを経験することができて面白かった。
- ・湯沢町を訪れたのは初めてだが次に来るきっかけができた。



春まで貯蔵するため埋め戻し



雪板講習会でコミュニケーション

※当日はアグリサポーターの取組として、「雪板」の講習会も同時開催された。サポーター同士のコミュニティが強化され、次の集まりの時には円滑な取組が可能になると感じられた。

取組成果から見てきた事

外部人材の活用により、地域の人材確保は可能であることが確実となっている

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

▶取組② アグリサポーター育成プロジェクト

取組内容：冬場の長期滞在観光客の定着促進から、グリーンシーズンの人材活躍の場を形成する

取組の背景・課題

Made in YUAWAの商品開発のための原材料「そば」不足の懸念、そばの生産を担う人手が不足

湯沢町内に長期間滞在するスキースノーボードを目的とした若者が増加している。
彼らはデジタルノマド以外、定職を持たず比較的自由度が高い

その人手を人材を活用するため、アグリサポーター（地域のなりわいに手を貸す助っ人）としての登録を推進する仕組みづくりを進めることとした。

スケジュール及び取組内容

後述の電子トークン（webアプリFOUNDEE）を利用した人材の確保と、そばづくりに関わるイベントやなりわい（地域の手伝い仕事）を募集、現地での人材確保とともに、有益な活動を推進する。

工夫・留意した点

単なる観光イベントの募集ではなく、地域の困窮度合いや成果を事前に知らせ、取組に共感できる人々を集めること、報酬はお金ではなく、地域の課題解決に対する地域側の感謝にあることを参加者に伝え、プロジェクトを円滑に運営する方法は試行錯誤となっている。



Supported by SOUQ

そば畑の拡大でMade in Yuzawaを創りたい



「アグリサポーター」による雪室そば拡大プロジェクト

FOUNDEEによる参加者募集

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

▶取組③ 地元ガイドプログラム支援プロジェクト

取組内容：地域案内人の活動を支援し、定例化に向けた広報、発信、受入体制整備等を支援する

取組の背景・課題

湯沢町ではスキーブーム以降、観光ニーズが多様化し、冬の観光需要が年々陰りが見えはじめた。インバウンドが観光需要復活のきっかけとなったが、コロナショックが再び観光産業に大打撃を与えてしまった。空白の2年間に最も重要なことは、**地域のくらしを観光客に楽しんでもらえる体制づくりの構築**にあった。



秋のツアー連携の案内を踏まえ、案内人とガイドの違いを修正、収益力を高める工夫を行い、冬の実践の場で活用した。

スケジュール及び取組内容

湯沢町内の生活観光を短時間で体験できるプログラムとして提供している「**おらっぽの会**」の活動を強化し、地域住民の観光を通じた地域づくりへの参画の場を確保する。

これまで行ってきた様々な活動をアーカイブし、マニュアルとして体系化することにより、観光協会との連携による観光商品としての提供を確立する。

活動の持続化、ガイドの定着と収益の担保、新たな人材の確保

工夫・留意した点

「地域案内人」という、フレンドリーなフリースタイルを崩さず、観光ガイドとして留意すべき点（時間管理、予定された内容の履行、観光客への目配り気配り等）を修正

地域案内人のスキルのブラッシュアップ

2時間で町内を楽しむことができる生活観光プログラムを提供

地域案内人の職域確保、新たな観光資源として有効活用

おらっぽガイドふりかえり

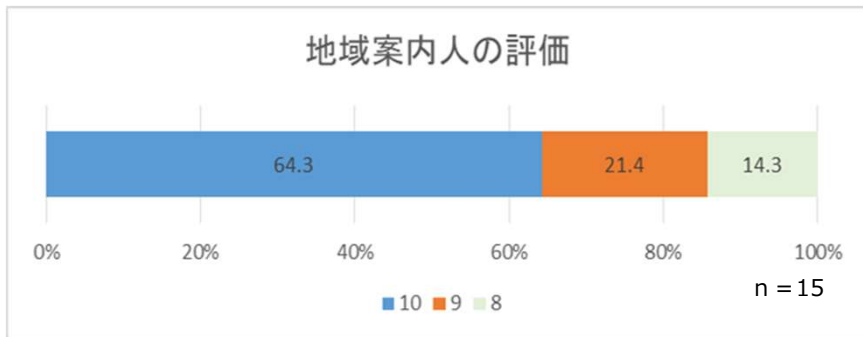
- 参加者の声に学ぶ留意点
- 全体的には高評価、案内の内容、熱意、ガイドの姿勢など参加者から満足度の高い声が多く挙がっている。
- ・出発前：集合場所での動きに注目
- 参加者が時間通りに来なかった場合、トイレの位置、雨天・荒天の場合の対応、集合場所での作業をいかに効率的かつ単純に行うかがポイントでした。
- 寒い中**一生懸命案内いただきました：天候の配慮
- ・案内中：気配り、心配り、安全の確保
- 集合から解散まで、お客様がストレスなくツアーに参加してもらえるよう何を工夫していたでしょうか？
- 時間配分、事前情報、みなさんが考えた以上の準備を感じましたか？
- トイレに行く時間**がなかった。：事前の案内
- ・案内後：ゴールで行うアフターフォロー
- 解散して終わり、ではなく参加者が家や宿泊先に無事たどり着くまでがガイドする側の受け持ちの領域です。解散後の誘導、安全確保、どのような点に気遣いがありましたでしょうか？
- 今回は宿泊先での解散に変更したため、特に問題なし



採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

▶取組③ 地元ガイドプログラム支援プロジェクト 成果 観光協会との協業により、募集ツアー等への派遣実績を拡大



地域案内人の評価は10段階中8以上と極めて高い結果に

＜参加者の声＞

- ・笑顔で親切に教えてくれました。勉強になりました。
- ・とても分かりやすい説明でした。
- ・熱意があり、応援したい。
- ・大大満足です。
- ・スキーシーズンでは見えない地域の取組を感じた。
- ・**地域人の昔ながらの町に対する誇りを感じた。**
- ・丁寧な説明はわかりやすい。
- ・**地元愛がひしひしと伝わりました。**
- ・自分一人で訪ねたら見逃してしまう場所にも歴史があり、**とても勉強になった。**
- ・素晴らしく、よく理解できた。
- ・湯沢を愛する姿、湯沢が好きなおことに共感した。
- ・温かさが伝わってきた。
- ・**湯沢にまた来なくなる内容だった。**

地域のくらしを地域の目線で紹介する「地域案内人」、そんな取組が観光客に人気となっている。来訪わずか数年の若者から、御年89歳の案内人まで、地域の楽しみ方を生活者の視点で紹介している。

ABOUT ORAPPO 案内人の家「おらっぽ」とは

もっとディープに湯沢を知りたい！という方々へ。

＜おらっぽ＞は、暮らしの知恵やヒントとなる【体験ツアー】【お話会】【ワークショップ】などを企画し、人や地域と繋がる交流の場となる事を目指しています。

「湯沢を訪れる人に地域の知られざる魅力を伝え、発信したい！」「町の面白さや自然、歴史、発見をお届けしたい！」そんな思いからくおらっぽの活動がスタートしました。

案内役を務めるく **ととっぽ** は、実はすごいのに見逃しがちな日常の技を持っている方、好きが高じてある分野についてすごい知識を持っている方、長年携わってきた仕事の技術や知識を持っている方など、得意なこと、好きなことをベースに活動する「町の人びと」が務めます。

今は、企画・運営を手掛けているく **おらっぽ** ですが、ゆくゆくは、誰もが気軽に足を運べる田舎のじさばさ（おじいちゃん、おばあちゃん）の家のような場（家）を作りたいという夢があります。



画像提供：おらっぽの会

取組成果から見えてきた事

地域案内人のガイドシステム化により、新たな観光需要を獲得、受入体制の強化にもつながる

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

▶取組④ 山の中に埋もれた脇本陣を再生するプロジェクト

取組内容：皆で協力し、プロジェクトの成功を共有し、喜びを分かち合う実践型教育を進める。

取組の背景・課題

湯沢町内の中でも、山間地の空き家問題が喫緊の課題。旧三国街道の宿場町、二居地区に現存する脇本陣の古民家を再生し、活用していく案を、留学生に考えてもらう。地域課題解決をしながら実学の間として活用し、観光地としての再生につなげていく。国際大学の協力を得ながら、学生の社会起業のフィールドとして連携することにより、グローバルかつサステナブルな地域資源を活用する。

※脇本陣 古民家の再生は協議会メンバーであるSNOW SAFARI(株)が、2023年春よりリノベーション・宿/コワーキングとして運営開始予定

スケジュール及び取組内容

湯沢町二居地区の脇本陣跡の古民家再生作業を通じた、地域再生の取組から地域課題解決策と観光振興方策を実践から学ぶ。参加者に国際大学学生を加え、国際大学学生の参加を募り、課題発掘と共有、解決策の提案を行う。今後留学生からの提案を活かし、彼らが実業で地域にかかわれる場を形成することにより、国際的な観光人材として活躍できるよう支援体制を整える。

工夫・留意した点

留学生にも地域課題を共有し、彼らの視点で解決策を提案することで、地域側とのギャップや課題認識の解消につなげた。



留学生はそれぞれに感じたことをまとめ、観光プログラムとして企画を提案した。まだまだブラッシュアップは必要であるが、日本の雪国の歴史や文化に触れ、その活用方法を考える場は、彼らにとっても非常に貴重な体験となった。今回の事業を契機に、数名が起業を進める運びとなった。

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

▶取組④ 山の中に埋もれた脇本陣を再生するプロジェクト

成果 グローバル&サスティナブルな視点から得られた、新たな可能性

国際大学の留学生が、観光を切り口に起業準備を進めている。学生が観光人材として自立をするために、本協議会として可能なサポートを行い、学生の起業化を後押ししていく。

●国際大学学生向け勉強会の開催

日時 2023年2月27日（月）14:00～15:30

テーマ 日本におけるサスティナブルツアーと世界の潮流

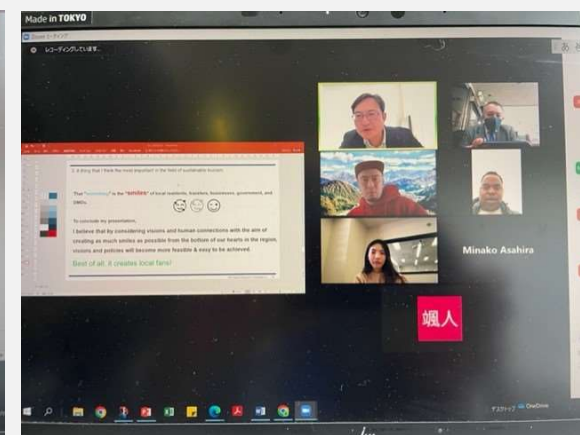
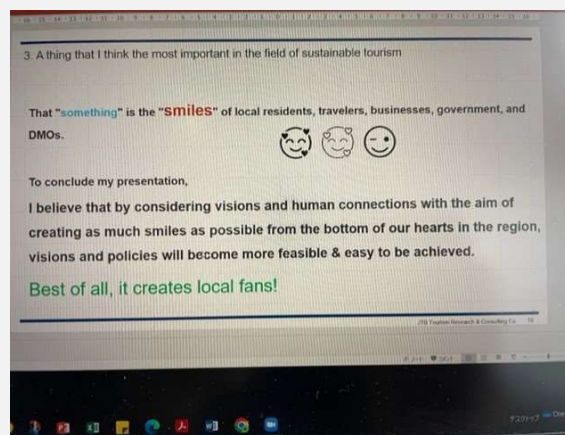
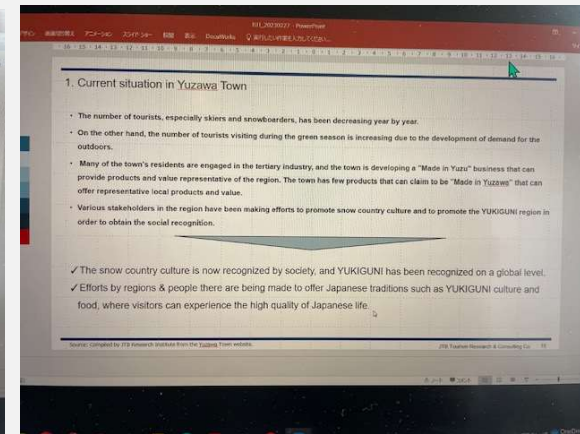
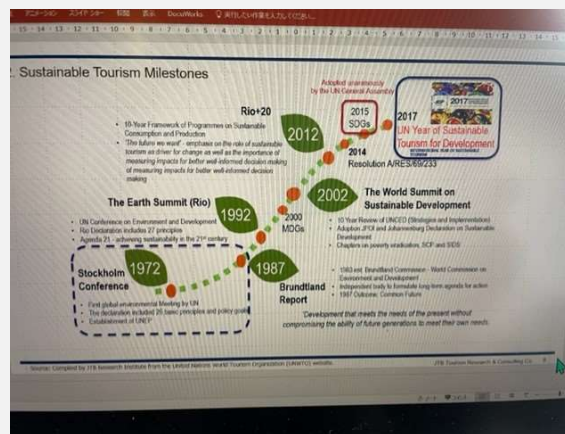
講師 小澤信夫氏（JTB総合研究所 主任研究員）

参加者 4名（ベトナム、ケニア、アフガニスタン、日本）

講義内容

- *Self introduction*
- *Concept of sustainable tourism*
- *Future development, current situation and issues of sustainable Japan*
- *Thinking Yuzawa Town*
- *Free conversation*

※湯沢町内におけるサスティナブルツーリズムの可能性について、学生と意見交換を実施した。



講義内容と参加状況

取組成果から見てきた事

観光人材の活用は日本人に限ったことではなく、インバウンドを見据えグローバル化が急務

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

取組⑤ 昭和初期のトレイルルート道普請プロジェクト

取組内容：トレイル保全活動を観光プログラム化し、観光ルートを保全する

・取組の背景・課題

湯沢町では昭和9年夏、村を挙げての一大観光振興プロジェクトとして百番観音トレイルルートが開発された。当時越後湯沢温泉に逗留していた川端康成氏も、当時の様子を小説「雪国」の中で触れている。トレイルブームが到来している今、かつての思いを今に復活すべく、令和の道普請を展開することにより、観光地の再生を実践する。

・スケジュール及び取組内容

百番観音トレイルルートの保全活動を観光プログラム化
観光ルートを修繕する取組を推進
グリーンシーズンの登山ハイキング需要に対して、整備を行ったトレイルルートに点在する百体を超える観音様の清掃、保全(雪囲い)活動を実践。
観光地の持続化のための方策検討を見出す。

・工夫・留意した点

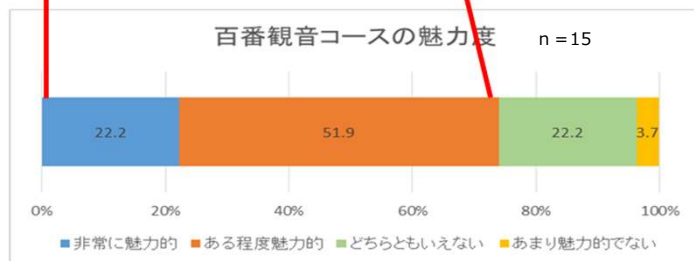
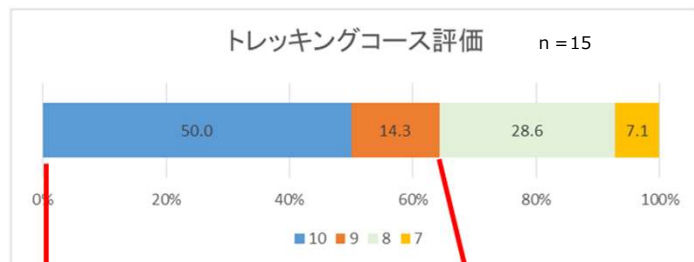
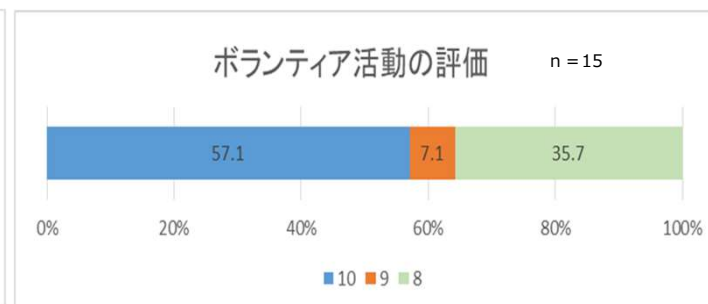
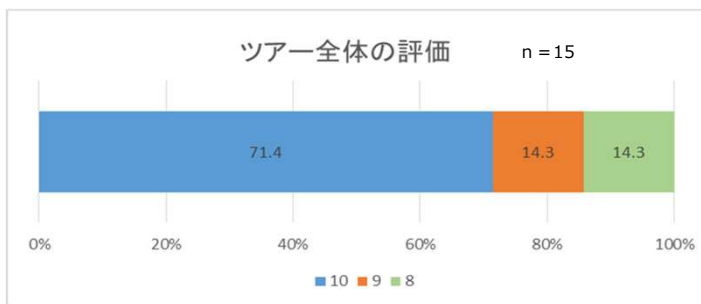
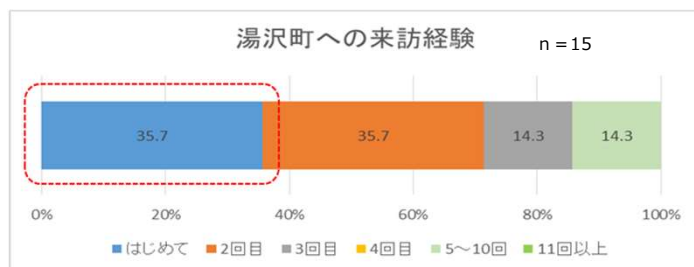
登山家の中では当たり前の作業である「道普請」をプログラム化、ボランティア活動を一般観光客にも接点を増やすことにより、地域支援活動の核として、観光人材化を進める。
トレイルルートを活用した企画を造成する旅行会社も、道普請ツアーを定番化し、新たな取組として展開
これらの需要は日本だけではないため、仕組みを整えながら、インバウンドコンテンツとしても活用し、サステナブルツーリズム実践の場として活用、グローバルな観光人材の確保・育成を目指す。



取組⑤ 昭和初期のトレイルルート道普請プロジェクト

成果 観光客が、地域と関わりを深め、交流機会を増やすことによる、観光人材としてのお役立ち

トレッキングツアーの評価は、一般的なツアーよりも満足度が高い(10段階評価で8以上が90%以上)。ツアーとしての評価も極めて高く、地域や社会に対する貢献を自身の満足に繋げている人々に対しては、**地域課題解決型ツアー商品や、地元案内人との接点づくりは非常に有効な提案である。ボランティア目的といった参加者も満足度10が半数以上、それ以外も9.8の高い評価となった。**



<参加者の声>

- ・地元の話が聞けたこと、食事、温泉もよかった。
- ・地元のガイドさんに色々説明してもらえた。
- ・地域案内人の解説がよかった。
- ・関係者が熱心で感じがよかった。
- ・百番観音の掃除が、普通では体験できない内容でよかった。
- ・地域ガイドの説明が秀逸でした。
- ・郷土料理の食事が素晴らしかったです。

<参加者の声>

- ・すがすがしい気分であった。
- ・普段できない体験が素晴らしい。
- ・自身のためにもなり、とても感謝している。
- ・観音様がきれいになっていくのは、とてもうれしかった。貴重な経験でした。
- ・心も洗われた。
- ・後から来る人の役に立てた。
- ・事前に歴史の話を聞いていたので、コースも活動も理解しやすかった。

採択事業者 事業報告

湯沢町山泊推進協議会

取組⑥ 広域雪国交流プロジェクト

取組内容：五箇山エリアとの雪国文化の交流による日本各地の雪国の共通点と独自性を学びあう

・取組の背景・課題

雪国の暮らしの中で育まれた、歴史、文化、なりわい等の共通点や共通の課題を見出し、YUKIGUNIとしての広域連携を図っていく。

・スケジュール及び取組内容

実施日時 2023年2月19日（日）～20日（月）

湯沢町山泊推進協議会（杉山、奥田）

五箇山雪峯倶楽部（中谷様、和田様、東田様）

視察先：合唱の里、行徳寺、岩瀬家 ほか

・工夫・留意した点

関わる人々と直接膝詰めで話し合う場を設ける。

天候は春のような暖かさとなり、本来の雪が雨となってしまったため屋外の視察を変更し、行徳寺での法話や史跡の説明、保存地区の視察を初日に行った。

また、NPO法人五箇山雪峯倶楽部の方々に対して、当協議会の取組、FOUNDEEの説明を行い、意見交換を行った。

2日目は天候が回復し、屋外視察を行った後帰郷。



春のような天候となり雪が大雨に



お互いの取組内容の共有とFOUNDEEの説明・意見交換



世界遺産登録施設見学と管理者ヒアリング

取組⑥：広域雪国交流プロジェクト

成果 YUKIGUNIホイスコーレの学びの場の拡大

1. 雪国文化の共通点と独自性＝地域の魅力度・ポテンシャル

雪国の冬の暮らし方、住まい方の「あたりまえ」が、共通項として挙げられた。雪かきや保存食の準備、送迎や困りごとに対する助け合いなど、「共助」が当たり前であり、そのことに関して**対価や見返りを求めない分、地域の一員としての役割を果たすことが必要となる点**、その理解の有無が**地域で役立てる人とそうでない人との相違点**になる、という考え方について共有が図られた。

○「精神文化の伝承」は、**地域の独自性を取りまとめた学びの集大成**である。来訪者に対して、事あるごとに事例を交えて紹介することで、地域文化の教養を体感し、理解を深めるきっかけを作ることである。

○日常生活における単純労働や面倒な作業も、伝え方を工夫することで学びの場へ深化する。**観光客に対して教えることにより、地域の側もモチベーション向上や忘れていた感動を学び直すことが可能**となる。

○**地域間ネットワークを深め、地域間での学び合いを行うことにより**、来訪者の受け入れ体制の幅を広げる。

2. 集客システムによる協業と競合の使い分け

地域における人材不足はコロナ禍によって深刻化している。インバウンドの急激な回復により、人手が欲しくてもなり手を確保できない状況が続いている。外部からの人材を集め、地域内で働く場を用意することにより、若者の就業支援をサポートしたい自治体は多くある反面、同じ悩みを抱える自治体との陣取り争いになってしまっている。**お金ではなく、地域課題に真摯に取り組み、その活動を評価する地域に、若者を呼び込む仕組みを作り上げていくため、雪国連合として協力**することを確認した。

○流動化する人材を確保し有効活用するため、FOUNDEEを活用し、**地域貢献可能な人手を人材に変えていく**。

○**観光地の課題解決を観光コンテンツ化し、学びながら地域とのかかわりを深め、コミュニティへの参加のきっかけづくりと、そのハードルを下げる**。地域の生活やルールを変えることなく、観光客を地域の一員として迎え入れるプロセスに楽しさを加える。

○地域間競争は観光人材を確保してからが本番である。**流動人材を定着させるためのなりわいや職の確保を進め、来訪者が過ごしやすい環境を整備**するとともに、**来訪者に過度な期待をすることなく、地域のパートナーとして役立てる場を提供する**。

採択事業者 事業報告

今年度事業で得た示唆

本事業により、以下のような可能性を発掘することができた。

電子トークン流通プロジェクト

- 観光地と関わりたい人材の潜在需要は確実にある
- ・ヨソモノ排除の傾向をFOUNDEEホルダーの経験値を知ることにより、見た目ではなく本質で判断する仕組みを構築。

トレイルルート道普請プロジェクト 地元ガイドプログラム支援プロジェクト

- 地域のあたりまえを価値に転換＝共助の世界感への理解
- ・「100年後も雪国であるために」は地域の理念であり、お金だけでない価値を共感できる人々とつながり、関わりを醸成する機会を得ることができた。

アグリサポーター（観光人材育成）プロジェクト

- 官民一体となった人材の発掘・育成・活用
- ・行政が進める移住定住施策と地域ファンの観光人材化を連動させることにより、リピーターからサポーター、助っ人へと深化し観光人材として定住へとつなげていく。

湯沢町山泊推進協議会

取組の発展の方向性

「FOUNDEE」の実装が進み、さらなる観光人材確保とその登録者が全国で観光人材として活躍する機会が増えていく
FOUNDEEアグリサポーター登録者数10名

地域の観光人材として活かすためのなりわいづくりを、地域側が積極的に行い定着を図る
百番観音サポーター登録 依頼数 240名
（3月中旬よりボランティア道普請ツアー募集開始）
おらっぼガイド連携実績 5件

移住者を地域の必要な観光人材として活かす場づくりと、地域コミュニティへの融和支援の可能性

地域の留学生による観光事業の起業支援により
インバウンド需要の確実な獲得となりわい創出を行う
・観光人材の確保育成（留学生の活用）
国際大学学生の起業支援数 2名が2023年度中に起業予定（ベトナム、アフガニスタン）

- ①地域のなりわいづくり（おらっぽ・百番観音・雪室）
- ②地域文化・生活体験・貢献へのお誘い(FOUNDEE)
- ③自然豊かな湯沢に訪れて頂ける来訪者への感謝の気持ち(お金じゃないNFT)
- ④将来の地域人材になり得る留学生との交流(古民家再生)
- ⑤同じ悩みを持つ五箇山との共助の心の共有(ホイスコーレ)



ゴールである人材の確保と育成を進める中で重要なのは、地元であれ来訪者であれ、何らかの形で**その地域文化に触れたい・貢献したい人がいる。**



地域の濃(恋)ファンを友に育て、観光地域づくりを行う。

2-4.採択地域における取組成果の横展開

④採択地域における取組成果の横展開

4採択地域によるモデル事業の取組内容の情報発信と、課題解決のノウハウ展開を目的として、主に観光業に従事する方を対象に事前周知を行い、オンラインでの成果報告会を開催した。

「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業」成果報告会の実施

【実施概要】

- 開催日時：令和5年3月2日（木）14:00~16:00
※バーチャル会場は13:00~17:00開場
- 開催方法：オンライン配信
(バーチャル会場oVice及びZoom配信)
- 事前申込者数：204名
- 聴講者数：**197名**
(バーチャル会場：91名／ZOOM 106名)
<参考> 2020年:190名、2021年:126名
- 主なターゲット：地域DMOや観光事業者等、観光人材の確保・育成に関心のある方
- 集客方法：
 - ・広報用チラシ作成（次頁イメージ）
 - ・観光庁HP・ツイッターにて告知
 - ・アプローチ候補先から優先順位を定め、周知
(申込期間：令和5年2月14日（火）～2月28日（火）)

※参加申込と兼ねて、属性アンケートを実施

【プログラム】

プログラム	発表者	時間
開会挨拶	観光庁	14:00 - 14:05
ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業の概要説明	事務局	14:05 - 14:15
モデル地域の成果報告 渋温泉旅館組合 海士町観光業魅力化協議会 NPO法人東村観光推進協議会 湯沢町山泊推進協議会	モデル地域	14:15 - 15:40
地域における観光人材の確保・育成のポイント説明	事務局	15:40 - 16:00
モデル地域とのネットワーキング		15:40 - 16:00
	計	120分

2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施

開催案内チラシ

▶ 開催案内チラシ

観光庁 令和4年度事業

3/2 2023
14:00~16:00
(バーチャル会場@Vice 13:00~17:00 開催)

参加無料

- 観光人材の確保・育成のノウハウを学びたい方
- 観光業に興味がある方
- 今後、観光業を働きたい方

観光庁 **観光人材の確保・育成事業** 成果報告会

ポストコロナ時代を支える

観光立国を支える人材の裾野を拡げよう!

【お申込先】
参加申込はURL又はQRコードから!
<https://forms.gle/34Tof4L3bNkFcdhQ8>
申込期限 3/28 TUE まで

【当日プログラム】

第1部	14:00~14:05 開会挨拶 (観光庁)
第2部	14:05~14:15 ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業の概要説明
第3部	14:15~15:40 モデル地域の成果報告 ・ 茨城県旅館組合 ・ 海士町観光業魅力化協議会 ・ NPO法人東村観光推進協議会 ・ 湯沢町山泊推進協議会 地域における観光人材の確保・育成のポイント
第4部	15:40~16:00 モデル地域とのネットワーキング

観光人材の確保・育成に係る課題解決の取組とは?

今後の観光需要の回復を見据えた人材の確保・育成に向けてコロナ禍を乗り越え、我が国を再び発展の軌道に導いていくため、令和4年度「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業」では、観光人材の確保・育成に係る課題解決を目指す取組を公募し、4地域においてモデル事業を実施しました。本成果報告会では、モデル地域の取組内容やノウハウをご紹介しますとともに、今後の取組などに向けて自由に情報交換していただけるネットワーキングの時間を設けております。ぜひご参加ください。

お問い合わせ先
ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業 事務局 (株式会社日本旅行 公務法人営業部内)
MAIL: kanko_jinzai@nta.co.jp ☎03-5369-4534 営業時間: 平日 9:45~17:45 (土日祝日休業)

【周知アプローチ先】

- 観光庁ホームページ
- 観光庁Twitter
- 日本観光振興協会の会員
- JATA 一般社団法人 日本旅行業協会
- 全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会(全旅連)
- 一般社団法人日本旅館協会
- DMOネット
- 各地域の運輸局担当者
- 通訳案内士関係団体
- 青年会議所
- 大学関係者
- 観光庁(観光人材政策室) 事業で過去採択されたモデル事業者
- 関わりのある地方自治体の観光担当 (DMO、DMC含む)
- 宿泊事業者 (ホテル、旅館)
- 東京観光財団

観光庁ホームページ > 報道・会報 > トピックス > 2023年 > 「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業」成果報告会を開催します!

「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業」成果報告会を開催します!

最終更新日: 2023年2月14日

コロナ禍を乗り越え、我が国を再び発展の軌道に導いていくため、令和4年度「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業」では、観光人材の確保・育成に係る課題解決を目指す取組を公募し、4地域においてモデル事業を実施しました。本成果報告会では、モデル地域の取組内容やノウハウをご紹介しますとともに、今後の取組などに向けて自由に情報交換していただけるネットワーキングの時間を設けております。

観光人材の確保・育成のノウハウを学びたい方、今後観光業で働きたい方などのご参加をお待ちしております。

参加者募集チラシは[こちら](#)

参加申し込みは以下のリンク先より受け付けております。
(申込期間: 令和5年2月14日(火)~2月28日(火))
<https://forms.gle/34Tof4L3bNkFcdhQ8>

概要

- 開催日時: 令和5年3月2日(木) 14:00~16:00 (バーチャル会場は13:00~17:00開催)
- 開催方式: オンライン (バーチャル会場@Vice (オヴィス) 及びZoom配信)
- 参加費: 無料
- 参加対象: どなたでも参加いただけます
観光人材の確保・育成のノウハウを学びたい方、今後観光業で働きたいという方は、ぜひご参加下さい。
- 当日のプログラム
 - 第1部 14:00~14:05 開会挨拶 (観光庁)
 - 第2部 14:05~14:15 事務局説明
ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業の概要説明
 - 第3部 14:15~15:40 モデル地域の成果報告と地域における観光人材の確保・育成のポイント
茨城県旅館組合/海士町観光業魅力化協議会/NPO法人東村観光推進協議会/湯沢町山泊推進協議会
 - 第4部 15:40~16:00 モデル地域とのネットワーキング

※観光庁ホームページにて告知

2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施

事前アンケート設問①

a) お申込みフォーム



【ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業の成果報告会】お申込みフォーム

コロナ禍を乗り越え、我が国を再び発展の軌道に乗せていくため、令和4年度「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業」では、観光人材の確保・育成に係る課題解決を目指す取組を公募し、4地域においてモデル事業を実施しました。
本成果報告会では、モデル地域の取組内容やノウハウをご紹介しますとともに、今後の取組などに向けて自由に情報交換していただけるネットワーキングの時間をご用意しております。ぜひご参加ください。

<イベント概要>

プログラム:

第1部：開会挨拶（観光庁） 14:00～14:05

第2部：ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業の概要説明 14:05～14:15

第3部：モデル地域の成果報告 14:15～15:14

- ・ 渋温泉旅館組合
- ・ 海士町観光業魅力化協議会
- ・ NPO法人東村観光推進協議会
- ・ 濁沢町山泊推進協議会

地域における観光人材の確保・育成のポイント

第4部：モデル地域とのネットワーキング 15:40～16:00

開催日時：2023年3月2日（木）14:00～16:00（バーチャル会場oViceは13:00～17:00開催）

開催方法：オンライン（バーチャル会場oViceおよびZOOM配信）

参加費用：無料

kanko_jinzai@nta.co.jp（共有なし）アカウントを切り替える

*必須

（必須）お名前*

回答を入力

（必須）連絡先（メールアドレス）*

回答を入力

① （必須）ご自身の仕事や活動先（所属団体など）の種別*

- DMO
- 観光協会
- 温泉組合
- 旅館
- ホテル
- 旅館・ホテル以外の宿泊施設
- その他観光関連事業者
- 労働組合
- 自治体
- 大学・学校
- 官公庁
- その他: _____

（必須）ご自身の仕事や活動先（所属組織名など）*

回答を入力

② （必須）所属部署*

- 経営企画部門
- 人事・労務部門
- 総務部門
- 接客部門
- 営業部門
- 広報部門
- その他: _____

③ （必須）役職*

- 経営者
- 役員クラス
- シニアマネージャー/部長クラス
- マネージャー/課長クラス
- サブマネージャー/補佐クラス
- リーダー/係長クラス

- スタッフ/係員クラス
- 一般社員
- パート・アルバイト等の非正規社員
- その他: _____

④ （必須）年齢を教えてください*

選択

⑤ （必須）性別をお知らせください*

- 男性
- 女性
- 回答しない

（任意）ネットワーキングにおいて、どの地域とお話したいですか【複数選択可】

- 渋温泉旅館組合
- 海士町観光業魅力化協議会
- NPO法人東村観光推進協議会
- 濁沢町山泊推進協議会

（任意）どの地域に対して、具体的にどのようなお話を聞いてみたいですか

回答を入力

（任意）ご質問・関心事項

ご質問・ご関心事項があれば、ご自由にご記入ください

回答を入力

以上となります。お申し込みありがとうございます。

<ご案内>

本成果報告会はバーチャル会場をご用意しております。参加申込みいただいた方には、事務局より参加マニュアルをお送りします。事前に入室テストをお願いいたしますので、詳しくは参加マニュアルをご確認ください。ご対応をお願いします。
テストURL: <https://tour.vice.in/lobby/guest>
バーチャル会場に入室できない場合は、ZOOMにてご視聴ください。

<お問い合わせ>

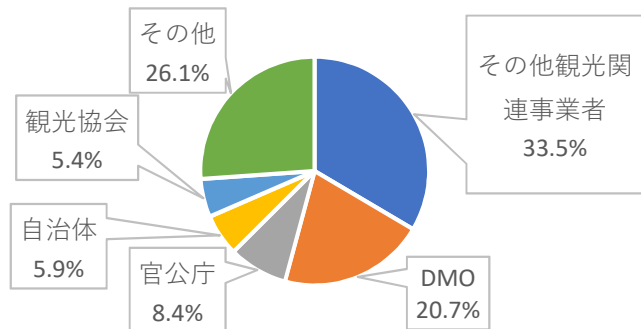
ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成に関する事業 運営事務局
Email: kanko_jinzai@nta.co.jp
TEL: 03-5369-4534（営業時間：平日9:45～17:45 土日祝日は休業）

2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施

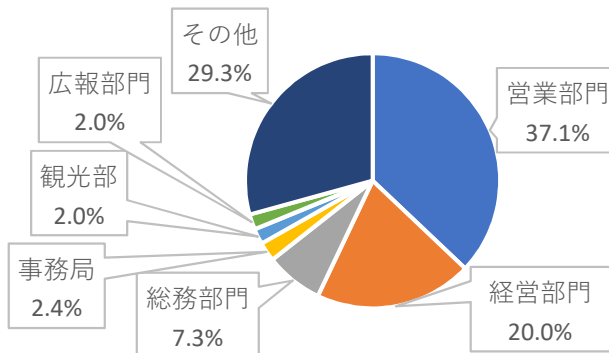
事前アンケート結果（205件回答）

① 仕事や活動先(所属団体など)の種別



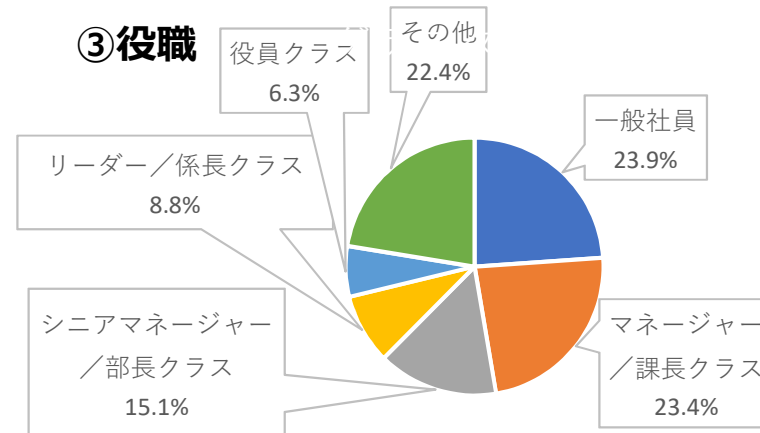
- ①その他観光関連事業者：68名（33.2%）
（内、旅行会社48名、他観光施設等）
- ②DMO：42名（20.5%）
- ③官公庁：17名（8.3%）

② 所属部署



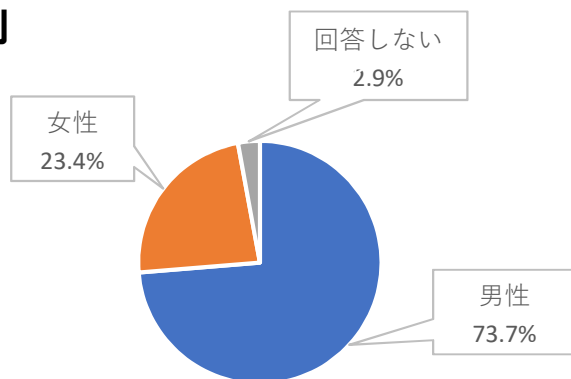
- ①営業部門：76名（37.1%）
- ②経営部門：41名（20.0%）
- ③総務部門：15名（7.3%）

③ 役職



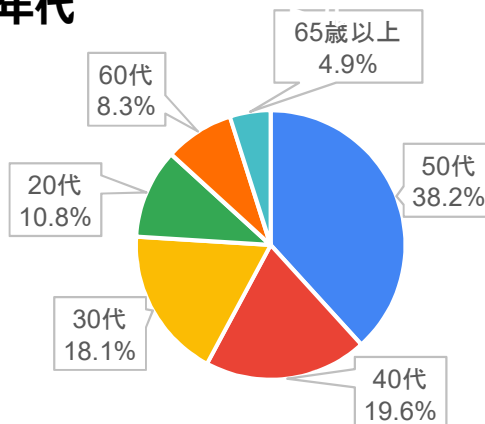
- ①一般社員：49名（23.9%）
- ②マネージャー／課長クラス：48名（23.4%）
- ③シニアマネージャー／部長クラス：31名（15.1%）

④ 性別



- ①男性：152名（73.7%）
- ②女性：48名（23.4%）
- ③回答しない：6名（2.9%）

⑤ 年代



- ①50代：78名（38.2%）
- ②40代：40名（19.6%）
- ③30代：37名（18.1%）

内、就職氷河期世代
（1975～1984年生まれ）
38人（18.5%）

2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施

成果報告会運営の様子

令和4年度 ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業

事業背景・課題

- 我が国の地域経済において重要な役割を果たしている観光分野においては、従前から、人材の量的・質的確保や育成が課題であったが、新型コロナウイルス感染症の影響による離職者の増加に伴い、対応の必要性が増大
- 人材確保については、女性・就職氷河期世代・高齢者・外国人など多様な人材が働きやすい環境づくりとともに、副業・兼業を通じた都市部等の遠隔地の人材活用など新たな働き方の促進が必要
- 人材育成については、観光で稼げる地域の実現に向けて、市場や消費者ニーズの変化への対応や、企業的な経営への転換を担うことができる人材の育成が急務

事業内容

ポストコロナ時代を支える観光人材の確保や育成に係る課題解決に関する取組について支援し、他の地域の参考となるモデル事例を創出。

観光人材の確保に関する取組

多様な人材が働きやすい環境づくりや、副業・兼業等を活用した新たな働き方を創出することにより、持続可能な観光地域を支える人材を確保する。

(取組例)

- ・IT等の活用による地域外の人材活用
- ・地域のファンを作ることで新たな雇用形態の創出、及び雇用確保

観光人材の育成に関する取組

観光地経営・事業経営の改善に向けて、大学・民間事業者等と連携した実践的スキルの上昇に取り組み、持続可能な観光地域を牽引する人材を育成する。

(取組例)

- ・地域が大学等と連携した地域人材を育成
- ・地域全体でキャリアアップを支援する研修制度を導入

モデル地域

浪温泉旅館組合
海士町観光業魅力化協議会
NPO法人東村観光推進協議会
湯沢町山泊推進協議会



<観光庁による挨拶>

<バーチャル会場>



<運営会場の様子①>



<運営会場の様子②>



<モデル地域による発表>

2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施



【ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業の成果報告会】参加者アンケート

このたびは、「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業」の成果報告会にご参加いただき、誠にありがとうございました。ご所属団体の取り組みにも活かしていただける内容となりましたでしょうか。

今後の事業運営の参考にさせていただきますので、下記のアンケートにご協力をお願いします。

【個人情報の取扱いについて】
ご登録いただいた個人情報は、観光庁「ポストコロナ時代を支える観光人材の確保・育成事業の成果報告会」でのみ利用し、他の用途には利用いたしません。今回の事業の運営を担当する株式会社日本旅行の個人情報の取扱いについては「個人情報の取扱いについて (https://www.nta.co.jp/security.htm)」をご参照ください。個人情報の提供に同意いただける方は下記チェックを頂き、アンケートに進んでください。

kanko_jinzai@nta.co.jp (共有なし) アカウントを切り替える

*必須

①(必須) 本イベントの開催をどのように知りましたか【複数選択可】*

- 観光庁からの案内
- 観光庁ホームページ
- 事務局からの案内
- モデル地域からの案内
- 所属先や関係者からの案内
- 知人からの紹介
- SNS
- その他: _____

事後アンケート設問①

②(必須) 本イベントにご参加された理由を教えてください【複数選択可】*

- 観光人材の確保に係る取組を知りたい
- 観光人材の育成に係る取組を知りたい
- モデル地域の取組でどのような成果が出たのかを知りたい
- モデル地域とのネットワーキングに参加したい
- モデル地域との協業を検討している
- その他: _____

③(必須) 本日のプログラムについて、ご自身の仕事や活動において、どの程度参考になりましたか(5段階評価)

- 1. 大変参考になった
- 2. 参考になった
- 3. どちらとも言えない
- 4. あまり参考にならなかった
- 5. 参考にならなかった

(任意) 上記の回答理由をご記載ください

回答を入力

④(必須) モデル地域の取組のうち、印象に残った取組をお答えください【複数回答可】

- 1. 湯温泉旅館組合 (湯温泉 x 立教大学 次世代観光人材育成プログラム)
- 1. 湯温泉旅館組合 (インターンシップ受入)
- 2. 海士町観光業魅力化協議会 (越境プログラム)
- 2. 海士町観光業魅力化協議会 (観光人材への伴走)
- 2. 海士町観光業魅力化協議会 (地域研修プログラム)
- 2. 海士町観光業魅力化協議会 (地域研修プログラム)
- 3. NPO法人東村観光推進協議会 (ワーキングホリデーモニター調査)
- 3. NPO法人東村観光推進協議会 (隙間時間の活用試行調査)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (電子トークン (NFT) 流通プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (アグリサポーター育成プロジェクト)

- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (地元ガイドプログラム支援プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (脳卒中再生プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (トレイルルート道管請プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (広域雪国交流プロジェクト)
- その他・特になし

⑤(必須) モデル地域の取組のうち、同様の取組を実施検討したいと思う取組をお答えください【複数回答可】

- 1. 湯温泉旅館組合 (湯温泉 x 立教大学 次世代観光人材育成プログラム)
- 1. 湯温泉旅館組合 (インターンシップ受入)
- 2. 海士町観光業魅力化協議会 (越境プログラム)
- 2. 海士町観光業魅力化協議会 (観光人材への伴走)
- 2. 海士町観光業魅力化協議会 (地域研修プログラム)
- 3. NPO法人東村観光推進協議会 (ワーキングホリデーモニター調査)
- 3. NPO法人東村観光推進協議会 (隙間時間の活用試行調査)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (電子トークン (NFT) 流通プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (アグリサポーター育成プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (地元ガイドプログラム支援プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (脳卒中再生プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (トレイルルート道管請プロジェクト)
- 4. 湯沢町山泊推進協議会 (広域雪国交流プロジェクト)
- 特になし

(任意) 上記の回答理由をご記載ください

回答を入力

(必須) ご自身の仕事や活動の課題に該当するものをお選びください【複数選択可】

- 組織または地域として目指す姿 (ビジョン) が明確になっていない
- 組織または地域として必要な人材像が明確になっていない

2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施

事後アンケート設問②

⑥(必須) ご自身の仕事や活動の課題に該当するものをお選びください【複数選択*可】

- 組織または地域として目指す姿（ビジョン）が明確になっていない
- 組織または地域として必要な人材像が明確になっていない
- 観光産業に対する関心を持ってもらえていない
- 地域に対する関心を持ってもらえていない
- 観光産業への入職意欲を醸成することができていない
- 採用活動でのマッチングが上手くいっていない
- 働く人材に学びの機会を提供できていない
- 働く人材と今後のキャリアについて話し合えていない
- 働く人材に自己実現の機会を提供できていない
- 働きやすい職場環境づくり、整備ができていない
- 課題は特に見当たらない
- 自身の仕事には該当しない、または関係がない
- その他: _____

(任意) 上記の回答理由をご記載ください

回答を入力

⑦(必須) 本成果報告会の開催時間はいかがでしたか(5段階評価)*

- 短かった
- やや短かった
- ちょうど良い
- やや長かった
- 長かった

⑧(必須) 本成果報告会の開催時期や日程についていかがでしたか【複数回答*可】

- 平日開催でよい
- 土日祝日の開催が良い
- 午前の開催が良い
- 午後の開催で良い
- 夜の開催が良い

⑨(必須) 本成果報告会の開催形式についていかがでしたか【複数回答*可】

- 今回の開催形式はよかった
- オンライン開催が良い
- ZOOM配信のみで良い
- バーチャル会場のみで良い
- リアル開催が良い

⑩(必須) 本成果報告会のプログラム内容はいかがでしたか【複数回答*可】

- 観光庁の方針を示してほしい
- 有識者や専門家のお話を聞きたい
- より多くの実践例を知りたい
- モデル地域の取組について詳しく知りたい
- 登壇者と参加者が自由に意見交換できる時間が欲しい
- ネットワークづくりができる場が欲しい
- 視聴者も参加できる機会がほしい(ワークショップ等)

(任意) その他、全体を通じてご意見がございましたらご回答ください。

回答を入力

次へ

1/2 ページ

フォームをクリア

(必須) 年齢を教えてください*

選択

(必須) ご自身の仕事や活動先(所属団体など)の種別*

- DMO
- 観光協会
- 温泉組合
- 旅館
- ホテル
- 旅館・ホテル以外の宿泊施設
- その他観光関連事業者
- 労働組合
- 自治体
- 大学・学校
- 官公庁

(必須) 役職*

- 経営者
- 役員クラス
- シニアマネージャー/部長クラス
- マネージャー/課長クラス
- サブマネージャー/補佐クラス
- リーダー/係長クラス
- スタッフ/係員クラス
- 一般社員
- パート・アルバイト等の非正規社員

(必須) 性別をお知らせください*

- 男性
- 女性
- 回答しない

(必須) お住まいの地域についてお知らせください*

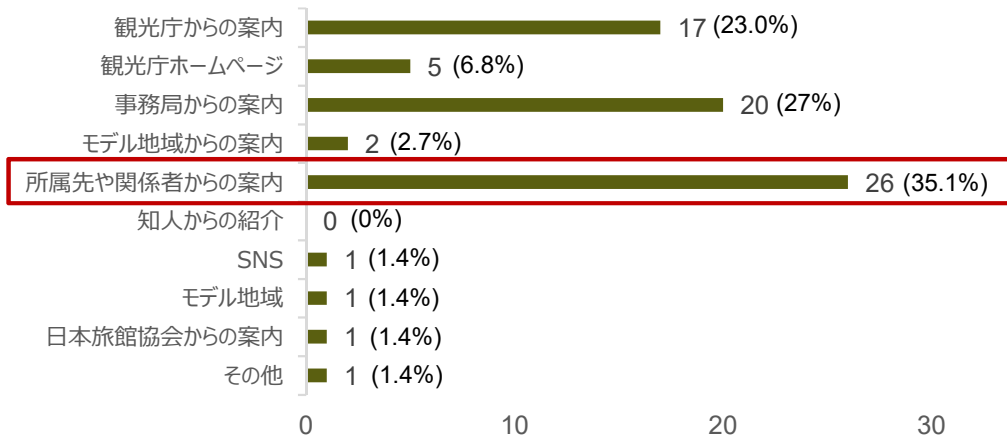
選択

2-4.採択地域における取組成果の横展開

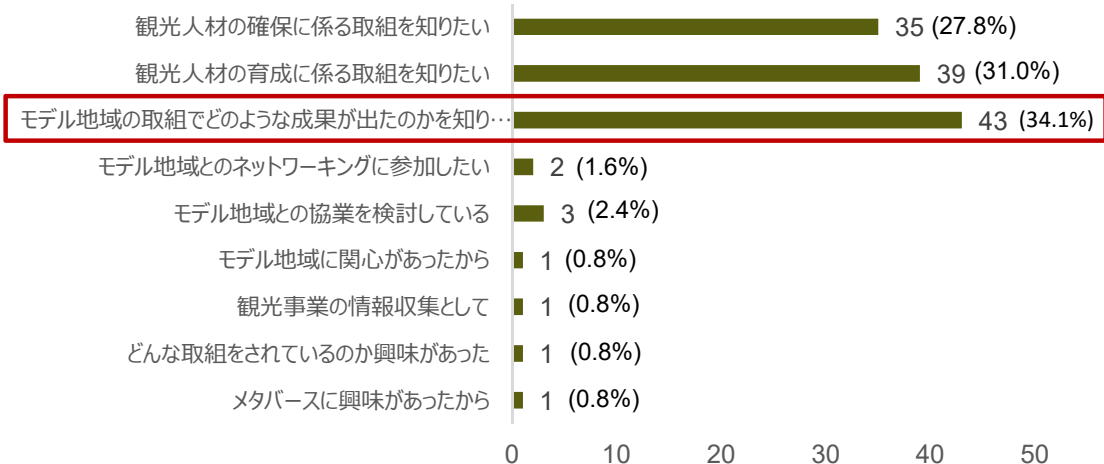
① 成果報告会の実施

事後アンケート結果（67件回答）

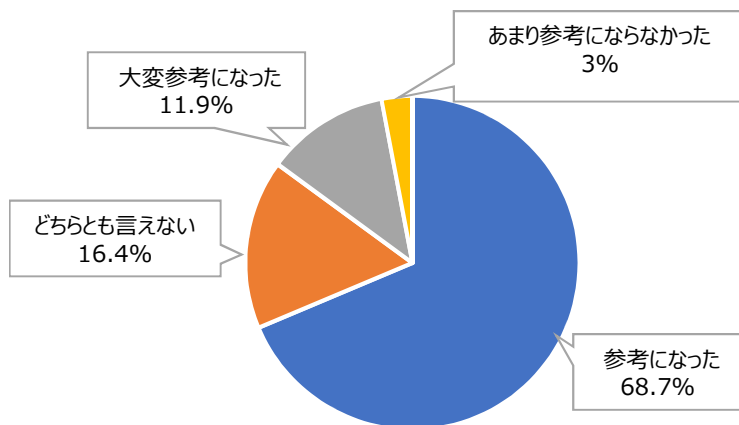
① 本開催をどのように知りましたか(複数選択可)



② 参加理由(複数選択可)



③ ご自身の仕事や活動において、どの程度参考になりましたか



- ① 参考になった：46名（68.7%）
- ② どちらかとも言えない：11名（16.4%）
- ③ 大変参考になった：8名（11.9%）
- ④ あまり参考にならなかった：2名（3%）
- ⑤ 参考にならなかった：0名（0%）

1. 大変参考になった

- ・発表が具体的な内容で参考になった。
- ・温泉地と大学の共同による人材確保の取組やインターンシップ、大学間の連携等について知ることができた。
- ・今後の観光産業における課題、取組を理解することができた。

2. 参考になった

- ・地方創生事業に興味を持っており、社業の人材派遣業やセールスプロモーション事業をクロスセルにて地方と関わりを持つビジネスを考えているため参考になった。
- ・現在の地方自治体の考える観光事業の取組や人材プロモートが具体的な事例として知れた。
- ・デジタル技術を駆使した取り組みがあり参考になった。
- ・地域の特性を活かすには多面からのアプローチが必要で、地域の経済人、学生、自治体が協力できるシステム作りと目標づくりが大事であることが分かった。
- ・地域における課題とらえており、人材確保手法の勉強になった。

3. どちらとも言えない

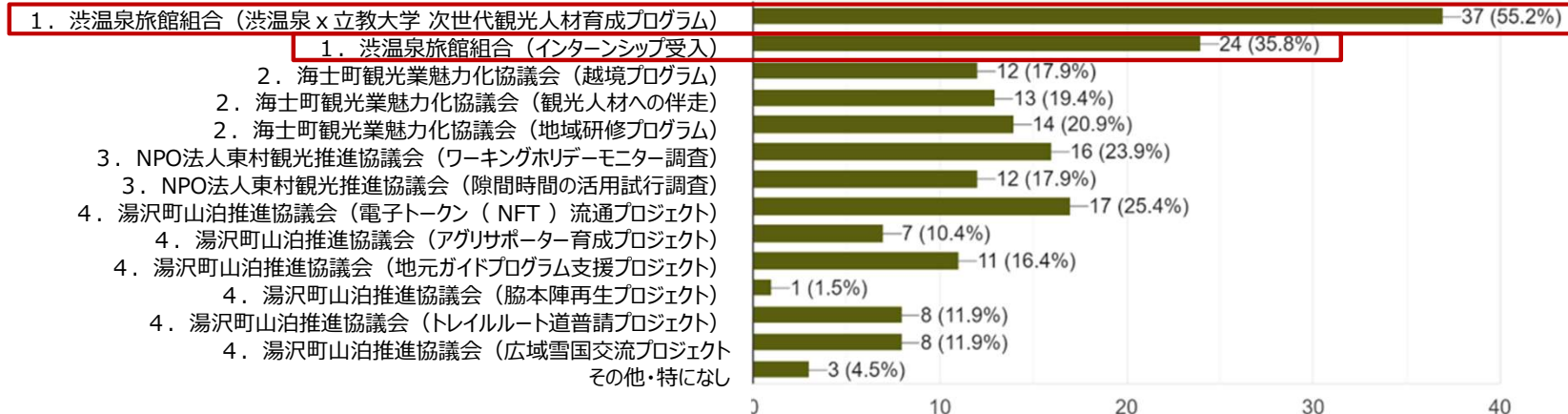
- ・地域一体で進める人材育成プロジェクトの概要を知ることができた。
- ・住居の提供や報酬等について関心を抱いていたのでその部分の話を聞きたかった。

2-4.採択地域における取組成果の横展開

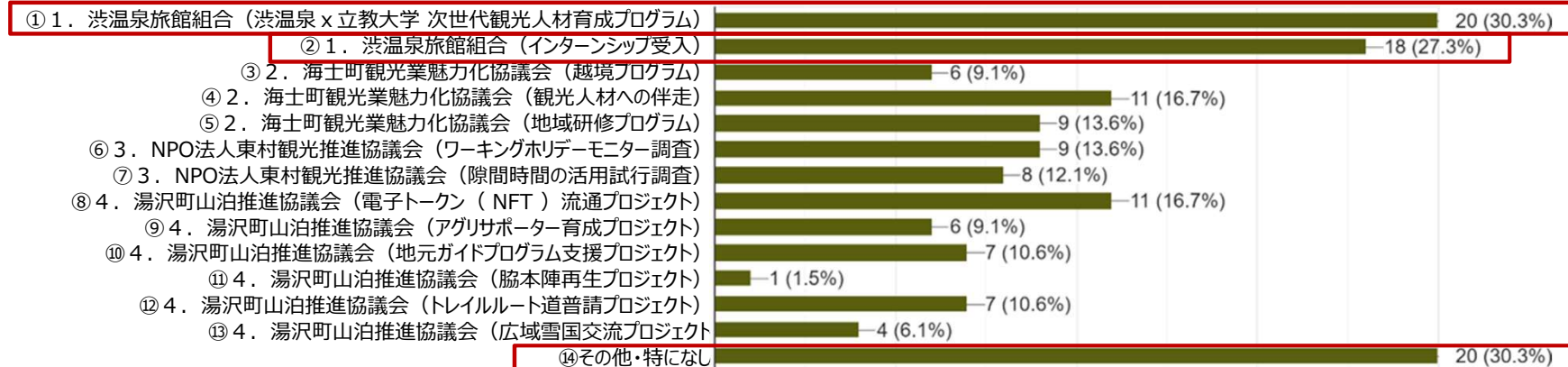
① 成果報告会の実施

事後アンケート結果（67件回答）

④ モデル地域の取組のうち、印象に残った取組（複数回答可）



⑤ モデル地域の取組のうち、同様の取組を実施検討したいと思う取組（複数回答可）



<上記の回答理由>

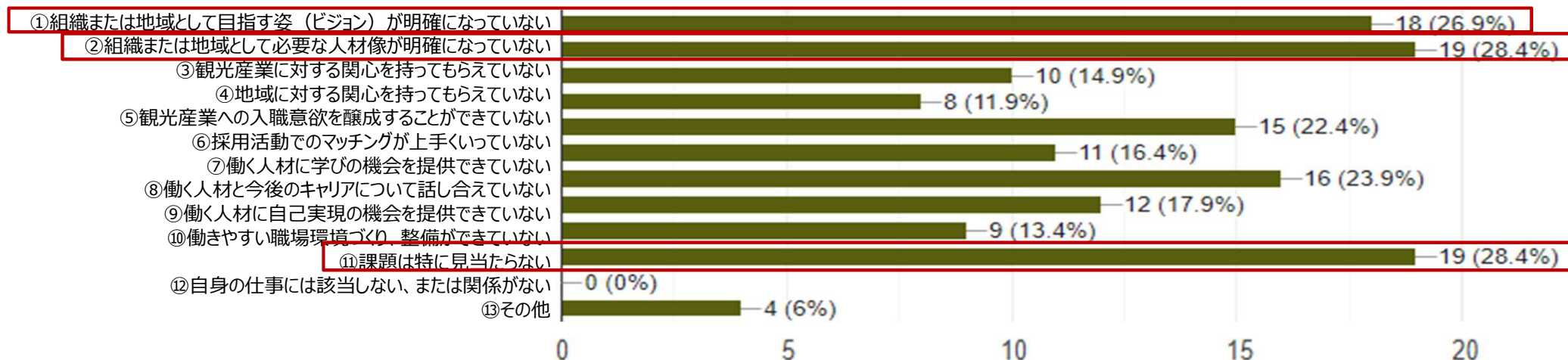
- ・ 渋温泉の取り組みについて、働き方の多様化に対応できている印象があった。東村と湯沢町について、DX推進が進んでいると思った。【①,②,⑥,⑦,⑬】
- ・ 首都圏にいる人材の移住のきっかけになるインターンや利便性のあるまちと捉えられるためのDXの取組などに興味をひかれた。【①,②,⑥,⑧,⑩】
- ・ 自分が働く立場になった際、便利なツールだと思う。【⑦,⑧】
- ・ 人材育成において大学との連携に興味がある。【①】
- ・ 水平展開すべき、良い事例だと思う。【①,②,④,⑧,⑨,⑩,⑫,⑬】
- ・ 勤務地および関係地に温泉地があるが、人材育成が必要のため、インターンシップに関心がある。【①,②】
- ・ 人材育成・確保にはその人の意識・モチベーション維持・成功体験・更なる向上心をどう導いていくのか、勉強する必要性を感じた。【①】
- ・ 人材不足は地方都市の課題であるから参考になった。【①,②,③,⑥,⑩,⑫】
- ・ 地元地域に置き換えて考えると、参考になりそうな内容であった。【①,④,⑤,⑦,⑨,⑫】
- ・ 現在当地域内にも活性化が必要な温泉街があるが、実行に移す人材が不足している。また、市内の歴史的建造物や場所を巡るツアーを検討しているため参考になった。【①,②,⑩】

2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施

事後アンケート結果（67件回答）

⑥ ご自身の仕事や活動の課題に該当するもの【複数選択可】



<上記の回答理由>

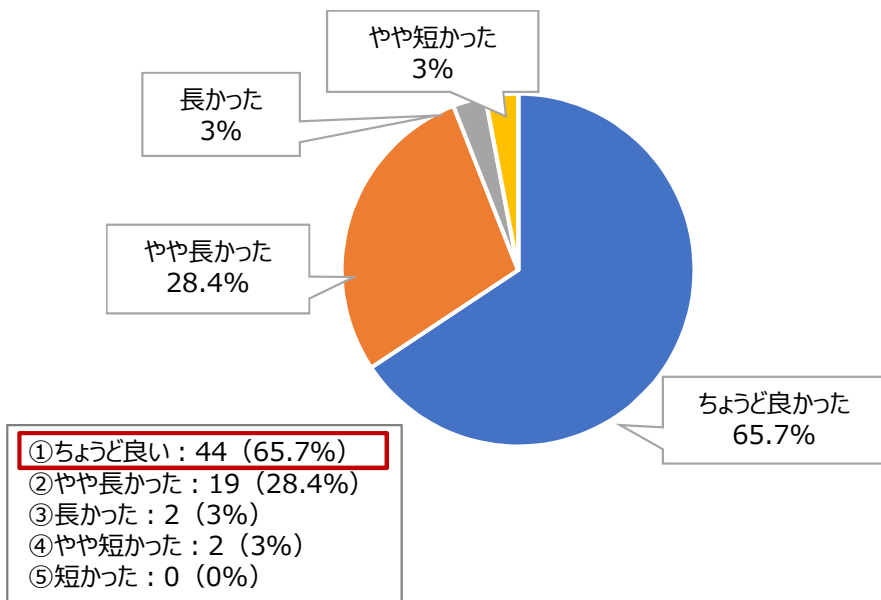
- ・ 渋温泉に囲い込むだけでなく、人材育成のノウハウを横展開していきたいという発想が、参加者側から見てもハードルが低い印象があって良い。【②,③】
- ・ 予算化が出来ておらず、人材確保・育成に向けて取組が不十分である。【②,⑨】
- ・ 観光業界に携わるスタッフの賃金が安い。大学生に人気の就職先は銀行、商業施設、電力会社と観光業界は入っていない。【⑩】
- ・ 家族をまともに養えるだけの収入を得ることが難しい。若い社員の将来像を描けるようにしたい。【⑧,⑩】
- ・ 就業に向け学生が考えるニーズと、地域の観光産業における現状の実態がマッチしておらず、整備ができていない。【⑦,⑩】
- ・ 退職者が絶えない。【⑥,⑧,⑩】
- ・ 温泉がない、雪が降らない、宿も少ないという状況のため、地域のビジョンが明確になっておらず、課題も多い。地域に対する関心を持ってもらい、認知度を上げて行き、ビジョンを設定して力を合わせて取り組みたい。【①,③,⑤】
- ・ 人材の定着に課題がある。【⑤,⑦,⑧,⑨,⑩】
- ・ どのように取り組むかが明確になっていない。【①】
- ・ 観光産業について地域の関心が薄い。特に若い人たちに関心をもってもらいたい。【④,⑤】
- ・ 自治体の誘客意欲は旺盛であるが、人材活用に課題がある。現実的に地域おこし協力隊員の成功率は10%台である。その中でこのような仕組みを開発し運用しているのは大変参考になる。【①,②,⑥】
- ・ 各組織が点になっており、面としての活動が出来ていない。【②,⑤】

2-4.採択地域における取組成果の横展開

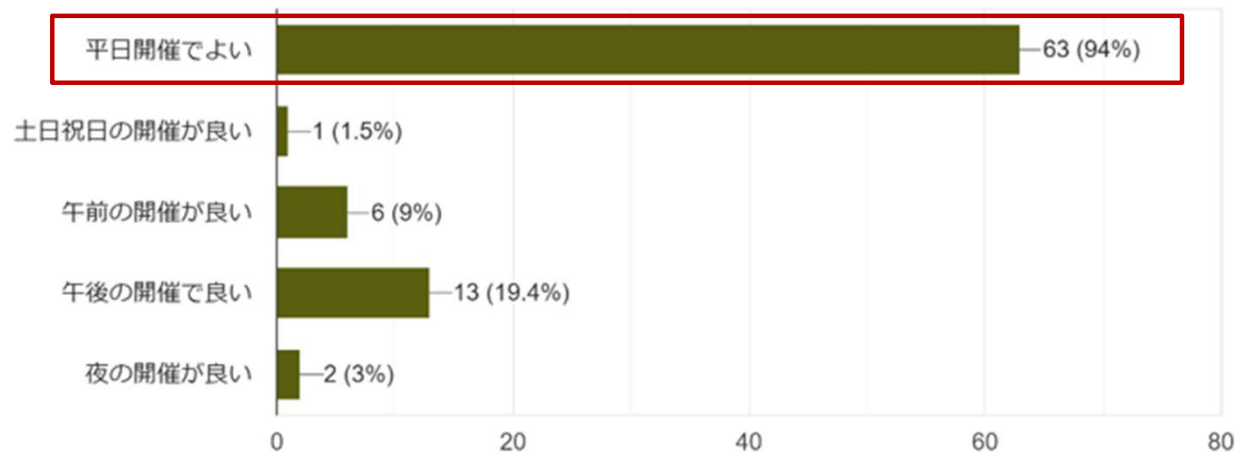
① 成果報告会の実施

事後アンケート結果（67件回答）

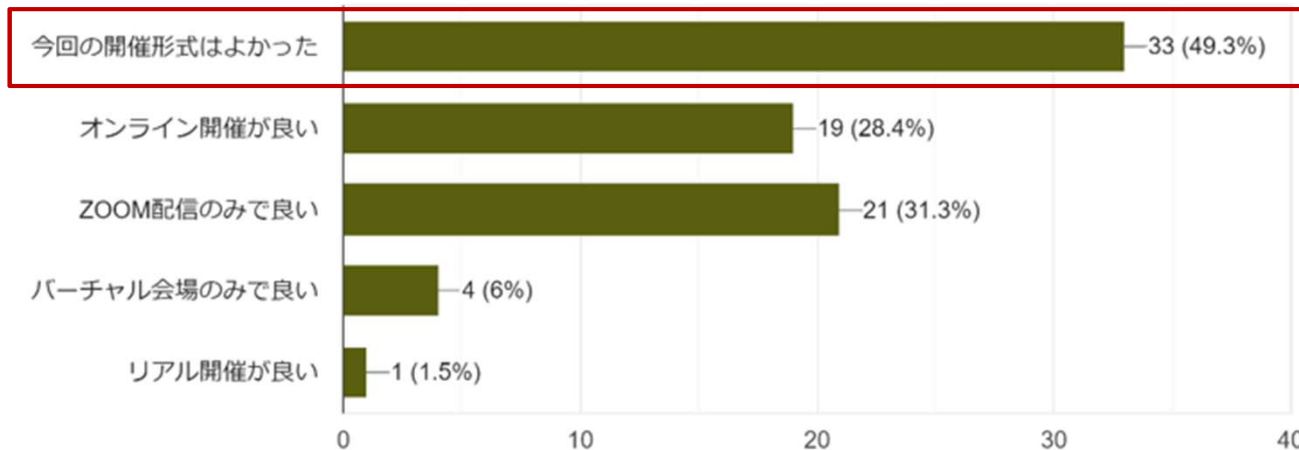
⑦ 本成果報告会の開催時間はいかがでしたか



⑧ 本成果報告会の開催時期や日程についていかがでしたか



⑨ 本成果報告会の開催形式についていかがでしたか

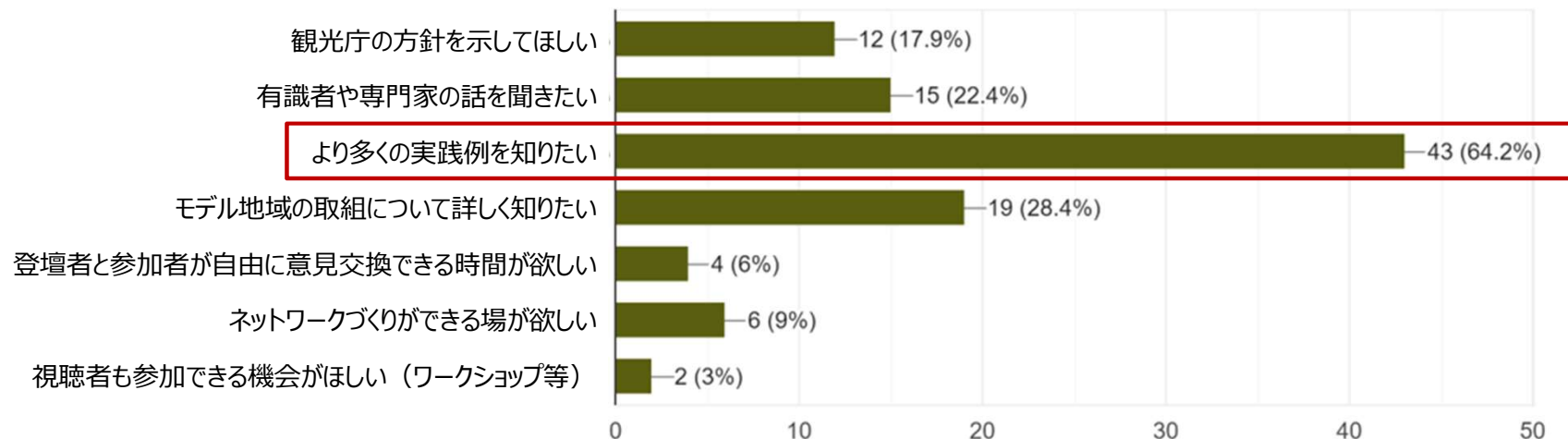


2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施

事後アンケート結果（67件回答）

⑩ 成果報告会のプログラム内容はいかがでしたか



<上記の回答理由>

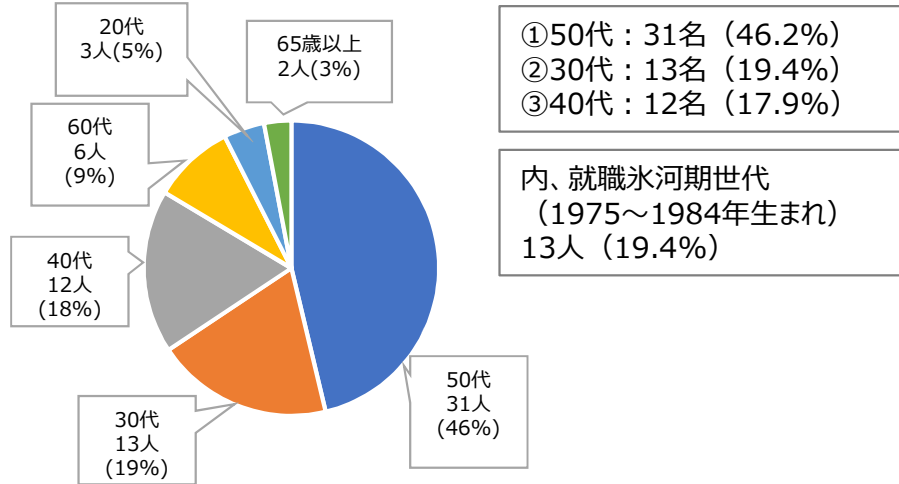
- バーチャル会場とZOOMで開催したのが面白い。貴重な話をお伺いすることができ、大変参考になった。
- 大変有意義な内容だった。
- 大変参考になった。
- バーチャル会場での実施が面白かった。
- 交流時間が良かった。
- 社会人の観光業に関するリカレントおよび社会人対象のインターンシップを知りたい。
- バーチャル会場は参加している実感がなかった。ZOOM視聴の方がよかった。（両方参加した感想）
- おてつたびやタイムトラベルなど、シェアワークに関する事業者の話と、費用対効果について知りたい。
- 観光庁の補助があつての事業なので、自主財源でできる人材確保策の提案が必要と思う。
- モデル地域は成功事例と異なると考えるので、課題や上手くいかないこともクローズアップして、先々のための課題を如何に解決していくかについても検討すべき。

2-4.採択地域における取組成果の横展開

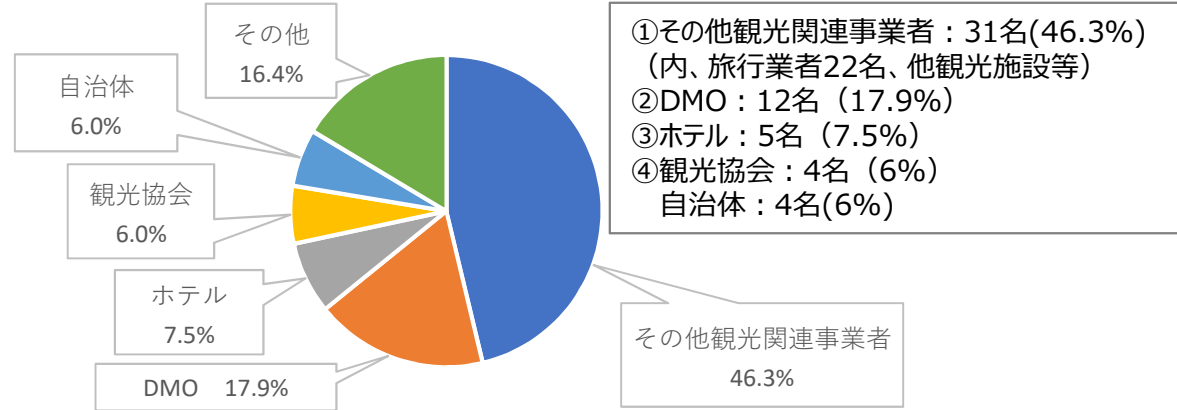
① 成果報告会の実施

事後アンケート結果（67件回答）

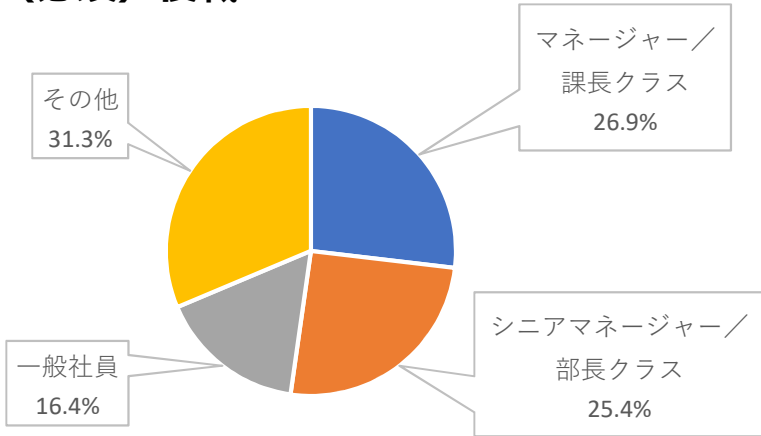
■ 年代



■（必須）ご自身の仕事や活動先（所属団体など）の種別

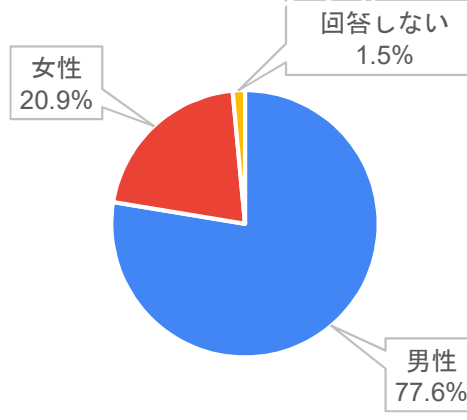


■（必須）役職



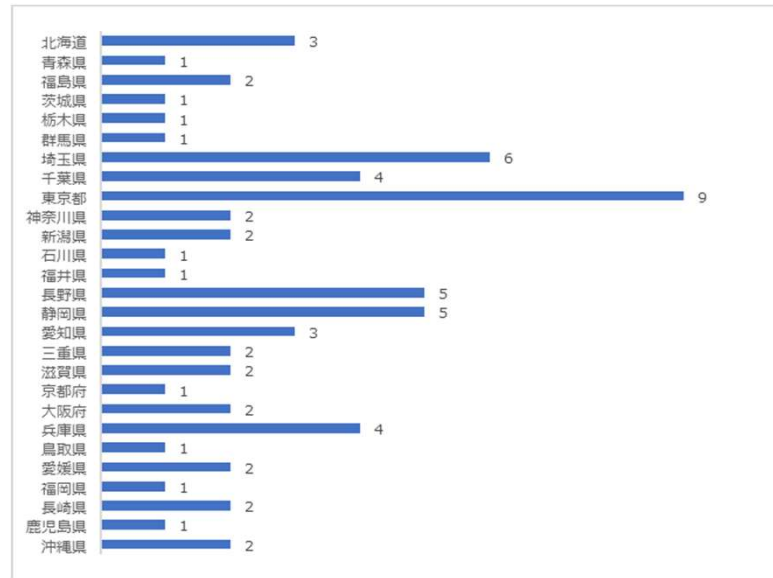
- ①マネージャー／課長クラス：18名（26.9%）
- ②シニアマネージャー／部長クラス：17名（25.4%）
- ③一般社員：11名（17%）

■（必須）性別



- ①男性：52名（77.6%）
- ②女性：14名（20.9%）
- ③回答しない：1名（1.5%）

■（必須）お住いの地域



- ①東京都：9名（13.4%）
- ②埼玉県：6名（8.9%）
- ③静岡県：5名（7.4%）、長野県：5名（7.4%）

2-4.採択地域における取組成果の横展開

① 成果報告会の実施

実施後の振り返り

項目	振り返り
参加人数 開催方法	206件の事前申し込みがあり、当日の参加者は197名であった。前年度の申込数126名と比較すると、1.5倍以上の参加があり、観光人材の確保・育成に関する高い関心度が見て取れた。アンケート結果より、オンライン開催ならびに平日開催の需要が高く、また今回はじめてバーチャル会場形式で開催したが一定の支持を得たため、今後もオンラインでの開催が望ましいと思われる。
参加者層	【年代・役職】就職氷河期世代（1975～1984年生まれ）の割合が19%（13人）。参加者は50代が最も多く、役職も課長・部長クラスが半数以上を占めているため、管理者層が人材の確保・育成に高い関心を示していることが想定される。 【種別】観光関連事業者が46.3%と半数近くあり、宿泊業に限らず観光産業の幅広い職種から、人材の確保・育成に関心が高かったと想定される。
モデル地域の取組について	「印象に残った取組」や「同様の取組を実施検討したい」として関心を集めたのが、渋温泉組合による『次世代観光人材育成プログラム』であった。理由として「働き方の多様化に対応できている」、「次世代の学生との取組である」との回答から、働き方の多様化や教育機関との連携について関心が高いこと、また地域に水平展開しやすい、導入しやすいという印象を持った参加者が多かったと予想される。他方、同様の取組を実施検討したいと思うところがないという声も多かった。これは観光関連事業者の参加が半数と多く、一事業者で取り組むには、導入ハードルが高いという印象を持ったことが予想される。また「同様の取組を実施検討したい」では海士町による『人材交流プログラム』、湯沢町の『電子トークン(NFT)流通プロジェクト』が同率であった。前者については地域を越えて人材育成する点、後者については、新たな人材確保の仕組みとして注目されたと想定される。
仕事や活動の課題について	参加者からは「①組織または地域として目指す姿（ビジョン）が明確になっていない」「②組織または地域として必要な人材像が明確になっていない」「⑩働きやすい職場環境づくり、整備が出来ていない」が課題として多く挙げられた。各組織が点になっており、面としての活動ができていないとの声もあり、定義～確保～育成の循環型の仕組みを推進するにあたり、地域一体となった取組は改めて着目すべき点である。また「退職者が絶えない」という参加者の声にあるように、多様な人材が働きやすい環境づくりや新しい働き方の提案と合わせて、処遇改善などに向けた取組も必要と言える。

2-5. モデル事業の成果

渋温泉旅館組合 「渋温泉 x 立教大学 次世代観光人材育成プログラム」

<成果および横展開の可能性>

- ・昨年度は宿泊施設の管理職を育成するため、旅館MBAプログラム（支配人養成講座）を開講したが、本年度は多様性の観点から、他業種から観光業へ新規参入を希望する参加者も募集。また座学だけではなく、ピッチイベント（リアルイベント）を通じて事業計画、損益計画を作成、発表するなど実践の場を設けたことで、起業意欲の高い方が多く講座に参加したことや、より広範からの観光人材の確保・育成につながるものとなった。
- ・立教大学との協業で開発したプログラムは、内部人材のリカレント教育に寄与するものとして、他地域でも横展開、実行できる取り組みである。このモデルを「渋温泉アカデミー」とし、受講生を外部から受け入れ、マネタイズ化（自走化）していくことも検討できる。

<今後の課題>

- ・開発したプログラムは、宿泊業だけではなく広く観光業について学ぶことができる講座としたため、提供した講座内容の専門性が低く総花的となってしまう、宿泊業・旅館業により特化した内容の講座も必要ではないかという示唆を得られた。
- ・学生向けのインターンシップを企画・実施することにより実務人材の確保を試みた。学生や講座参加者は経済面の不安や地域の文化風習への抵抗感があることが分かった。今後は、入職意欲の醸成に向け旅館業についてのさらなる広報活動、また学生向けには学校と連携し、長期でのインターンシップ制度を整えたい。

<就職氷河期世代支援を対象とした取組>

「渋温泉 x 立教大学 次世代観光人材育成プログラム」では、女性や就職氷河期世代も募集対象とし、ピッチイベントにおいては女性（8名中4名）や就職氷河期世代にあたる社会人（8名中1名）の参加があり、短期間での即戦力育成を目指した。参加者からは、宿泊業の新たな形式の事業提案だけでなく、ワイナリー事業、着地型商品造成事業、補助金コンサルティング事業等のプレゼンテーションがあり、観光産業への高い関心が見られた。

2-5. モデル事業の成果

海士町観光業魅力化協議会 「海士町観光業魅力化実証事業」

<成果および横展開の可能性>

- ・人材交流プログラムでは、参加者は似た環境を持つ他地域に身を置くことで新たな発見と学びを得た。同プログラムに参加することでinputとoutputの機会が増え、派遣側・受入側双方の事業者の強み・弱みの発見につながる効果も得た。外部との交流が少ない地域同士で連携することはそれ自体が貴重な機会であり、人材育成面のみならず事業連携という視点でも効果が高いものとなる可能性がある。
- ・伴走事業においては、伴走対象者に対して異なる組織の伴走者（コーディネーター）をアサインしたことにより、組織間の共通課題を認識し、組織・事業所を超えて課題解決に向けた連携が見受けられた。また、伴走対象者にとっては既知の存在ではなく、知らない者に伴走された方が悩みなどを話しやすい傾向が見てとれた。うまく機能すれば観光人材の育成や定着化はもとより、地域が一体的に課題に取り組む機運の醸成にもつながるなど、周囲への波及効果は高いと考えられる。
- ・志の高い若年層が離島してしまわないよう、地域全体で定着化のための制度設計などに取り組んでいる点は他地域でも実践できる取組であり、モデル事例となり得る。

<今後の課題>

- ・人材交流プログラムのさらなる展開を推進するためには、離れた地域同士をつなぐ仲介役の役割も重要であり、横断的かつ組織的な仕組み化が求められる。
 - ・今回の取組では、ミドル層に対して説明が不足していたという反省が挙げたが、本事業でも実施した地域研修プログラムなどを通じて、今後は地域全体で人材育成への関心をさらに高めることで、ミドル層に対しても理解を得られれば、コーディネーターのなり手が増えていくことも期待できる。しかしながら、観光人材に伴走するコーディネーターには相応のスキルが求められるため、今後も継続的な育成が求められる。また、個々の事業者内のみならず地域全体での人材づくりやローカルブランドの成熟につなげると良い。
- ※DX・女性活躍・就職氷河期世代支援を対象とした取組については該当なし。

2-5. モデル事業の成果

NPO法人東村観光推進協議会 「やんばる東村スタートアッププロジェクト」

<成果および横展開の可能性>

・民間の人材マッチングサイトの活用は、ガイド等の高スキルが必要とされる人材の確保には不向きだが、臨時雇用など短期的な人材確保においては実効性が高いことが明らかになった。このような特性を理解した上で仕組みを活用すれば、観光地の繁閑にあわせた人材確保に役立てていくことは可能である。

<今後の課題>

・本事業を踏まえ、今後は農業などの他業種を含む地域ぐるみで取り組み、将来的に移住・定住者を確保する方針を示している。就労希望者に対して多様な職種を提示することにより、再訪意向や移住・定住意欲を高める契機となることは期待できるが、そのためには単に求人情報だけではなく、地域の情報も十分に発信していくことも求められ、地域一体となって魅力的な就労条件や移住条件を用意できるかどうかポイントになる。

・県外からの来訪者および県内大学生へのアンケートやワーキングホリデーのモニター調査からは、東村への移住・定住あるいは就業は、交通や買い物、育児などの不便性がネックであることや、東村の知名度の低さも露わになった。当課題に対しては行政と共に対処していく必要があり、大きなハードルになると考えられる。

・今回取り組めなかった「育成」部分の仕組み構築も同時に検討していくべきである。そういった意味で本事業では海士町複業協同組合との交流会を通じて、観光人材に対する課題を共有しており、海士町の人材交流プログラムの事例等は人材育成の取組の参考になると思われる。引き続き、先進事例にも倣い、取組を推進されたい。

<DXを対象とした取組>

人材マッチングサイトとアプリ運用については、東村のような遠隔地にとって、告知から採用に至るまでの労力負担も軽く、かつ汎用性も高いと評価できる。利用者属性が比較的若手であるため、観光人材の候補として若い世代にリーチするための戦略の一つとして検討できる。観光人材の継続的な就業を希望する地域事業者にとって、まずは短期的に来訪してもらい、インターン経験を募集するツールとして活用の可能性がある。

※観光庁のDX 関連事業の採択（または申請）案件に該当せず

2-5. モデル事業の成果

湯沢町山泊推進協議会「YUKIGUNIホイスコーレによる地域課題解決型観光教育プログラムの策定・運営と、観光教育人材の創出

<成果および横展開の可能性>

- ・人材確保の面では、スキー・スノーボードを目的に湯沢町内に長期滞在している若者に着目し、夏季でも地域と関わりを持ってもらえるような活躍の場づくり、地域のなりわいに手を貸す「助っ人」として活用する仕組みづくりを行った。また、そうした若者を地域のファンとして定着させるために地域への貢献度を電子トークンを用いて可視化し、関わりを強める仕掛けを作った。これらの取組から、お金ではなく、面白さやコミュニティとの関わりを強めることで人が集まり、地域の人材不足も補えることを確認できた。
- ・広域雪国交流プロジェクトで交流した五箇山エリアでも電子トークンの導入を検討されており、同地域の相互利用のみならず、それら以外の地域でも展開可能な試みである。
- ・脇本陣の再生プロジェクトにおいては外国人留学生を招聘し、古民家や観光地の再生について学び、古民家活用による観光プログラム企画を提案してもらった。当プロジェクトを契機に数名が起業準備を進めているなど、観光人材の確保・育成の成果があった。

<今後の課題>

- ・ファン(アグリサポーター)確保の仕組みづくりに電子トークンを活用するというのは興味深い試みだが、今年度はアプリを整備し、テスト運用で留まったため、人材確保の成果にどれだけつながったか検証できていない。電子トークンの活用により、地域のファンがどれだけ増え、人材確保につながるのか、今後、効果検証を行う必要がある。
- ・「地域案内人」の活動強化のために、これまでの活動のアーカイブ化、体系化を行った。アンケートの回答者が15名とまだ利用者が少なく、「地域案内人」をきっかけに地域のファンがどれだけ増えたかなど、今後の活動成果が期待される。
- ・トレイルルート保全を実施した「道普請」プロジェクトの活動は、直接的に人材育成を目的としていなかったが、地域のファンづくりに寄与する活動になり得ると考えられ、コンテンツとしてブランディングやマーケティングにおいてさらに磨き上げていく必要がある。

<DXを対象とした取組>

地域通貨とは異なる電子トークンの活用は先進性があり、観光地と関わりたいと考える新たな価値観（Z世代等）を持った人材の潜在需要発掘に向けて今後将来性がある。

※観光庁のDX 関連事業の採択（または申請）案件に該当せず

3.産学連携協議会の開催・運営 人材育成プログラムに関する調査

3-1.産学連携協議会の実施概要

実施概要

観光庁の人材育成施策に関する効果検証及びその他の人材育成に関する取組の実態把握を行い、これからの時代に求められる新たな観光人材の育成に向けて、「ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会」を開催し、人材像や求められる知識・技能等について検討を行った。

業界団体、DMO、大学、専門学校、民間事業者等から構成された委員により、協議会が4回開催され、「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」を策定した。

令和5年度以降は、ガイドラインで明示した知識・技能等を効果的に取得できる教育プログラムを、地域関係者が連携協力して作成・実践し、あわせて産学連携協議会を開催し、教育プログラムの磨き上げを行う他、優良事例の広域展開に向けた取組を実施する。

会議体	開催日	開催形式	主な議題
第1回	2022年9月30日		<ul style="list-style-type: none">観光産業をとりまく現状・課題等について今後求められる人材等について
第2回	2022年11月29日	対面・ オンライン併用	<ul style="list-style-type: none">既存の観光庁の人材育成関連事業の効果検証結果観光地域づくり中核人材に必要な基礎的要素（知識・技能）等の検討
第3回	2023年1月24日		<ul style="list-style-type: none">ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン素案の検討
第4回	2023年2月28日	対面	<ul style="list-style-type: none">ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン(案)について

3-1. 産学連携協議会の実施概要

産学連携協議会委員

ポストコロナ時代における観光人材に必要な基礎的要素を検討し、地域や産業界のニーズに対応した観光人材育成ガイドラインの作成に向けて多角的な観点から助言を得るため、業界団体、DMO、大学、専門学校、民間事業者等から有識者を委員として招聘した。

五十音順、○：座長

座長	氏名 (敬称略)	所属団体・役職
	池畑 孝治 (いけはた こうじ)	一般社団法人 日本旅行業協会 理事・事務局長
	井手 修身 (いで おさむ)	専門学校アイデアITカレッジ阿蘇 学校長
	佐藤 勘三郎 (さとう かんざぶろう)	株式会社ホテル佐勘 代表取締役社長
	敷田 麻実 (しきだ あさみ)	北陸先端科学技術大学院大学 先端科学技術研究科 教授
	田中 誠二 (たなか せいじ)	公益社団法人 京都市観光協会 会長
	福地 宏之 (ふくち ひろゆき)	一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授
	吉原 大介 (よしはら だいすけ)	株式会社パレスホテル 代表取締役社長
○	若林 直樹 (わかばやし なおき)	京都大学 経営管理大学院 教授

3-2. 各産学連携協議会の概要

第1回産学連携協議会

開催日時	2022年9月30日（金）14：00～16：00
場所	観光庁中央合同庁舎第2号館 低層棟共用会議室3B（オンライン併用）
出席委員	若林座長、池畑委員、井手委員、佐藤委員、敷田委員（オンライン）、田中委員、福地委員 ※吉原委員は欠席
主な議題	<ul style="list-style-type: none">・ 観光産業をとりまく現状・課題等について・ 今後求められる人材等について
議事概要	<p>【論点1】今後求められる人材像</p> <ul style="list-style-type: none">・ 地域づくりの観点から人材像を見直すのは大変重要。地域の観光を語るビジョンや見識を備えた人材が必要。・ 観光デジタル人材が不足している。・ DMOを中心としながら、地域の取り組みを推進していくプロデューサー的な人材が必要。注目している人材は、全部を総合して実行できる「アントレプレナー人材」である。・ まわりを巻き込んだり、逆転の発想ができる人材が求められる。 <p>【論点2】求められる知識・技能等</p> <ul style="list-style-type: none">・ ブランディングとマーケティングがセットで必要な能力になる。あわせて、アカウントリング知識も重要である。・ マーケティングやアカウントリング等の知識を学び直し、事業計画の立案を実践することで、顧客価値が向上するような施設・サービスを考案したり、収支改善施策を考えられるようになる。こういった知識・技能が必要。・ 未来志向的、かつ革新的な思考力。・ ファシリテーション能力が必要。・ 稼ぐ力に加え、オーバーツーリズム等の観光課題に対処し、地域に対して貢献・還元していく視点が重要。 <p>【論点3】人材育成の実施主体・方法等</p> <ul style="list-style-type: none">・ ネットワーク機能を持ち、潜在的に人材育成を必要とする組織に働きかけることができるDMOが主体となって取り組む仕組みが理想。・ 教育プログラムでは、インプットだけではなく、アウトプットをすることが必要。 <p>【論点4】地域における自立的な人材育成の在り方</p> <ul style="list-style-type: none">・ 開かれた観光地であることが大切であり、誰をも受け入れる革新的な未来志向的な風土を作って、はじめて自立的な人材育成が可能になる。

3-2. 各産学連携協議会の概要

第2回産学連携協議会

開催日時	2022年11月29日（火） 10：00～12：00
場所	観光庁中央合同庁舎第2号館 低層棟共用会議室2A（オンライン併用）
出席委員	若林座長、池畑委員、井手委員、佐藤委員、敷田委員（オンライン）、田中委員、福地委員、吉原委員（オンライン）
主な議題	<ul style="list-style-type: none">既存の観光庁の人材育成関連事業の効果検証結果観光地域づくり中核人材に必要な基礎的要素（知識・技能）等の検討
議事概要	<p>【論点①】既存の観光庁の人材育成関連事業の効果検証結果</p> <ul style="list-style-type: none">限られた時間の中で教える内容を取捨選択する必要があるため、すべての人のニーズを細かく汲み取ることは難しい。講義で教えた内容を自分の関心やビジネスに落とし込むことは、受講生が能動的に行ってもらう必要がある。受講生のニーズは多岐に渡るが、自分が目指す人材像を明確にすること、越境学習という言葉があるが、枠組みに囚われず、ネットワークを広げて学ぶことが重要。DMO、各観光産業分野において、人材に求めるスキル・知識に大きなギャップがある。また、自身の出身母体によって、求められるものが大きく異なる。何にフォーカスし、観光地域づくりの教育プログラムを実践するかが重要。リカレント教育を受けた後、継続的なフォロー、ネットワークの維持が必要。また受講後の処遇等も重要になる。 <p>【論点②】観光地域づくり中核人材育成ガイドライン（案）</p> <p>1.レベル分け設定と「人材イメージ」</p> <ul style="list-style-type: none">B→A→Sの段階を踏むパターンもあれば、個人によってはSに分類される人材もいる。異業種からの参入も想定すると、S・A・Bにレベル分けして整理するのが難しい。 <p>2.「期待される役割」</p> <ul style="list-style-type: none">トップレベルは必ずしも現場リーダーの業務等ができる必要はない。 <p>3.「必要な知識・技能」の分類の適否（レベル別）</p> <p>4.「必要な知識・技能」に対応した具体的なプログラム内容（レベル別）</p> <ul style="list-style-type: none">アントレプレナーシップが非常に重要。地域のビジョンを語り、コミットし、まわりを巻き込んで地域づくりを推進できる経営者の存在が重要である。人手不足を補完するために海外ではデジタル化が進んでいる。デジタル分野もフォーカスする必要がある。将来のキャリアパスを描けるガイドラインが望ましい。

3-2. 各産学連携協議会の概要

第3回産学連携協議会

開催日時	2023年1月24日（火） 14：00～16：00
場所	観光庁中央合同庁舎第2号館 低層棟共用会議室1（オンライン併用）
出席委員	若林座長、池畑委員、井手委員、佐藤委員、敷田委員（オンライン）、田中委員（オンライン）、福地委員、吉原委員
主な論点	ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン素案の検討 ① 「1. はじめに」、「2. 本ガイドライン作成の背景・目的」、「3. 観光人材の2つのタイプ」について ② 「4. 観光地経営人材に求められる知識・技能等」について ③ 「5. 観光産業人材に求められる知識・技能等」について ④ 「6. 観光人材の育成に向けて」、「7. むすびに」について
議事概要	<p>【論点1】ガイドライン内「1.はじめに」、「2.本ガイドライン作成の背景・目的」、「3.観光人材の2つのタイプ」</p> <ul style="list-style-type: none">・観光は地域の重要な産業、将来性のある産業であるというメッセージが必要。・観光地経営人材と観光産業人材を分けて、それぞれに必要な知識・技能を提示することは効果的と考える。・観光地経営人材と観光産業人材の関係性について説明が必要。 <p>【論点2】ガイドライン内「4.観光地経営人材に求められる知識・技能等」</p> <ul style="list-style-type: none">・観光地経営人材は多様な関係者との連携が必要になるため、マインドセットやアティチュードが重要。・教育プログラムを策定することを考え、インプット（座学）中心で習得すべきことと、アウトプット（演習）中心で習得すべきことを区別した方が良い。また総合実践力となるアントレプレナーシップは一番最後で良い。まずは経営戦略から学ぶべきである。 <p>【論点3】ガイドライン内「5.観光産業人材に求められる知識・技能等」</p> <ul style="list-style-type: none">・トップ人材と中核人材の違いを明確にするべき。・DXは単なる生産性向上のための知識・技能ではなく、ビジネスを変革する取組、新たな価値を創造するための知識・技能である。 <p>【論点4】ガイドライン内「6.観光人材の育成に向けて」、「7.むすびに」</p> <ul style="list-style-type: none">・継続的な人材育成のために自走化のスキームが重要。・教育者側からも観光産業は地域の重要な産業で、将来性のある産業、社会的意義のある産業であることを伝える必要がある。

3-2. 各産学連携協議会の概要

第4回産学連携協議会

開催日時	2023年2月28日（火）
場所	観光庁中央合同庁舎第2号館 低層棟共用会議室1（オンライン併用）
出席委員	若林座長、池畑委員、佐藤委員、敷田委員、福地委員、吉原委員
	井手委員(欠席)、田中委員（欠席 代理：堀江様同席（原則傍聴のみ）） ※ご意見は事前集約にて
主な論点	<ul style="list-style-type: none">・ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン(案)について
議事概要	<ul style="list-style-type: none">・有能な観光地経営人材が地域が増えていくことによって観光地経営がどのように変化するか、具体的なイメージが伝わると良い。・観光分野に関する実務経験者等がリカレント教育を受けることを通じ、観光地域づくりに参画する人材が多く輩出され、その人材層の厚みが増すことによって、観光地経営人材を効果的に育成していくことも重要。・来年度以降の取組の中で、キャリアパスを具体化することが必要。



3-3. 産学連携協議会の最終取りまとめ

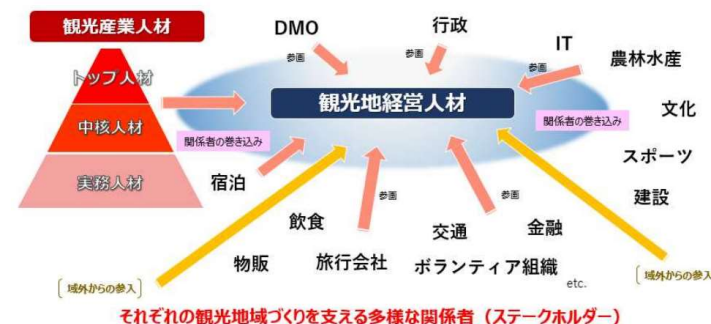
産学連携協議会

ガイドライン概要

ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン - 持続可能な観光地域づくりに向けて -

本ガイドラインでは観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを牽引する人材を「観光地経営人材」として捉え、「観光産業人材」とは別に整理し、求められる知識・技能等を以下にまとめた。

【図】持続可能な観光地域づくりに向けた協力体制イメージ



「観光地経営人材」の人材像	
観光地全体の経営を担い、持続可能な観光地づくりを牽引する人材	
「観光地経営人材」に求められる知識・技能等	
① 観光地経営戦略	地域の特性、課題等を踏まえた、ブランディング戦略を含む観光地経営戦略策定についての知識・技能
② 現代の観光地経営の動向	グローバルな視点も含め、地域を取り巻く状況を客観視し、今後の観光地経営をどのように舵取りしていくべきかを見定めるのに必要な知識・技能
③ 観光地経営組織マネジメント	リーダーシップやファシリテーション技法とともに、目標を設定し、関係者を巻き込みながら課題解決に当たり、着実に成果を出していく手法についての知識・技能
④ 観光地マーケティング	データ・統計分析に基づき、地域の観光コンテンツ開発、プロモーション等を効果的に行うマーケティング手法についての知識・技能
⑤ 地域観光のイノベーションと観光DX	観光地における価値創出、消費者の嗜好変化への対応等のためのデザイン思考及び観光DXについての知識・技能
⑥ 観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発	観光地における価値創出等の実現に向けた上記①～⑤の知識・技能を踏まえた総合実践力

「観光産業人材」の人材像	
事業経営を担い、持続可能な観光産業の実現に寄与する人材	
「観光産業人材」に求められる知識・技能等	
① 観光事業戦略	経営学・経営戦略に関する理解をもとに、事業環境の変化等も踏まえながら、ブランディング戦略を含む、付加価値を高める観光事業の戦略の企画立案を行うことについての知識・技能
② 現代の観光動向	グローバルな視点も含め、観光産業を取り巻く状況を客観視し、今後の事業のあり方をどのように実現していくべきかを見定めるのに必要な知識・技能
③ 組織マネジメント	事業を遂行する上での組織的なパフォーマンス向上、人材マネジメント及び創造的な働き方に関する知識を含めた組織運営、優秀な人材確保、危機管理を行うことについての知識・技能
④ アカウンティング・ファイナンス	会計ルールに関する基本的事項、財務諸表による観光サービス事業の経営分析、財務計画立案についての知識・技能
⑤ 観光マーケティング	データ・統計分析に基づき、商品開発、プロモーション等を効果的に行うマーケティング手法についての知識・技能
⑥ 観光産業のイノベーションと観光DX	観光産業における価値創出、消費者の嗜好変化への対応等のためのデザイン思考及び観光DXについての知識・技能

<参考資料> 人材育成プログラムに関する調査

これまでの施策の効果検証及びニーズに対応した人材育成プログラムに関する調査

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証	
a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討	• 221005_JTA観光人材_ヒアリング、アンケート設計等
b. これまでの支援施策の効果検証	• 221121_14時30分版_第2回ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会 • 221121_総評ドラフト_観光庁共有
② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査	
a. 観光分野を対象とした大学、専門学校、民間事業者によるリカレント教育の実態調査	• 221114_JTA観光人材_第2回協議会資料_draft • 追加ヒアリング
b. 関係省庁や自治体によるリカレント教育支援メニューの調査	• 新規作成
c. 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討	• 221220_ガイドライン素案作成検討_P_v3 • 教育プログラム一覧
※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査を含む。	• 220926_【観光庁送付】キャリア段階別に必要なスキルや知識の整理スライド_v15_2
※観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識(会計、マーケティング等)の習得に効果的な教育プログラムの検討を含む。	• 221220_ガイドライン素案作成検討_P_v3(アントレプレナーシップ)
③ 人材育成投資と労働生産性の関連性に関する調査	
	• 新規作成

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証
 a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

調査対象者に応じて、「観光庁事業の効果検証」「観光地域づくり中核人材の人物像と求められる知識・技能」のいずれか、または両方についてWebアンケート・Onlineヒアリングを実施

調査の目的		【ア】観光庁事業の効果検証		【イ】「観光地域づくり中核人材」の人物像と求められる知識・技能	
		ア1. 教育プログラムの内容確認	ア2. 教育プログラムに対する評価・要望・課題		
調査対象者	観光庁事業の参加大学	全16大学	Webアンケート		
		うち5大学	Webアンケート	Onlineヒアリング	
	上記5大学の教育プログラムの修了生(16名)			Onlineヒアリング	
	上記修了生の雇用者			Webアンケート ※修了生が勤務先にURLを展開し依頼	
	その他観光分野を対象とした大学、専門学校等(リカレント教育事業者;4件)				Onlineヒアリング
	地域DMO(5件)				Onlineヒアリング



後掲「ア1」参照



後掲「ア2」参照



後掲「イ」参照

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

調査対象者(1/2) 観光庁事業参加大学

アンケートは全参加大学を対象とし、実施。

また、ヒアリングを実施する大学は、現在も観光に関する教育プログラムを実施している大学を対象に、プログラムの総時間数や内容(全般的/個別的)のバランスを考慮して選定した。

 現在もほぼ同様のプログラムを実施 現在、採択時とは異なる内容のプログラムを実施

	大学	教育プログラム名称	採択年度	内容			調査方法		
				MBA	全般的	個別的	アンケート	ヒアリング	ヒアリング 修了生
経営人材	京都大学	観光経営科学コース	2016～2018	●			●		●
	一橋大学	ホスピタリティ・マネジメント・プログラム	2016～2018	●			●		●
中核人材	小樽商科大学	教育プログラム	2015～2016		●		●		
	和歌山大学	デスティネーションの観光産業を担う中核人材育成講座	2016～2017		●		●	●	
	大分大学	宿泊業の経営革新・中核人材育成講座	2016～2017		●		●		
	鹿児島大学	世界自然遺産によるエコツアーDMO形成のための中核人材育成教育プログラム	2017～2018			●	※		
	青森大学	実践から学ぶ観光産業革新の手法	2017～2018		●		●		
	東洋大学	ホスピタリティ産業における女性活躍と組織づくり	2017～2018		●		●		
	明海大学	地域の観光産業の強化を担う宿泊施設のための中核人材教育プログラム	2017～2018		●		●	●	
	神戸山手大学	ツーリズムプロデューサー養成課程	2018～2019			●	※		
	信州大学	山岳観光資源を活かしたユニバーサルツーリズム推進人材育成事業	2018～2019			●	●		
	横浜商科大学	人や知識情報の集積や交流を創出するMICEビジネスに従事する中核人材育成講座	2018～2019			●	※		
	滋賀大学	ウェルネスツーリズムプロデューサー養成講座	2019～2020			●	●	●	●
	愛媛大学	愛媛県・四国の儲かる観光サービスを担う中核人材育成事業	2019～2020		●		●	●	●
	北陸先端科学技術 大学院大学	観光コア人材育成スクール	2019～2020		●		●	●	●
	山口大学	SDGsによる山口県のスポーツ観光講座	2020～2021			●	●		

修了生ヒアリング実施内訳

合計	16名	経営人材(観光MBA)	8名	中核人材	8名
----	-----	-------------	----	------	----

※鹿児島大学、神戸山手大学、横浜商科大学は担当者不在または回答未受領のためアンケート結果を得られていない

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

調査対象者(2/2) 観光庁事業以外の教育プログラム、DMO

ヒアリング対象のその他観光分野を対象とした大学、専門学校等(リカレント教育事業者)

一般に公開されている講座を対象に大学／大学以外、実施事業(文部科学省／東京都)のバランス、プログラムの充実度を考慮して選定した

		大学	教育プログラム名称
大学・大学院	文部科学省事業	大阪観光大学	観光DX人材育成講座(DMOに必要な観光DX講座)
	東京都事業	立教大学	ホテル・旅館など観光関連事業施設の経営に必要な知的フレームワークを修得する観光経営人材育成講座
DMO		石川県観光連盟	いしかわ観光創造塾
専門学校		KBC学園インターナショナルリゾートカレッジ	観光×ビッグデータ 中核リーダー育成プログラム

ヒアリング対象のDMO

観光庁 観光地域振興課に人材育成に意欲的に取り組んでいるDMOを選定いただいた

DMO	内容	方法
山陰インバウンド機構 (広域連携DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 以下3つを併せ持つ山陰の観光事業者=「山陰ツーリズム・リーダー」を育成 	<ul style="list-style-type: none"> 島根大学と連携して講座「山陰ツーリズム人材育成塾」を開講 <ul style="list-style-type: none"> 講座に加え、一部の受講者に専門家による伴走支援を実施
新潟県観光協会 (地域連携DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 市町村観光協会職員のネットワーク形成・観光対応力強化 デジタル化に対応する人材育成 インバウンドの受入環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> 観光協会等の初任者向け:「いろは研修」 観光協会等の2~3年目職員向け:「ケーススタディ研究会」 観光協会等のプロパー職員向け:「観光人材合宿」 民間事業者向け:「デジタル化研修」「インバウンドカレッジ」
福井県観光連盟 (地域連携DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 観光地域づくりの取り組みを担う人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 観光地域づくりマネージャー・観光スーパーバイザーを採用し、地域DMOに派遣し、OJTで育成 講座「福井県観光アカデミー」で「地域マネジメントコース」「観光ビジネス創造コース」を開講
キタ・マネジメント (地域DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 「歴史的資源を活用した観光まちづくり」「大洲城キャスルスステイ」「ファイナンス」「ふるさと納税」などの取り組みを学ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> 視察研修の受入事業
かまいしDMC (地域DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 自走型観光地経営のノウハウを学ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> 視察研修の受入事業

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

【ア】「観光庁事業の効果検証」ア1「教育プログラムの内容確認」 大学を対象とするアンケート項目(1/2)

#	質問	回答形式	選択肢						
			1	2	3	4	5	6	
0	大学名を教えてください。	自由記述							
1	対象者								
1-1	教育プログラムの対象者は主にどの業界を想定していますか？	単一選択	宿泊業	旅行業	観光施設・体験事業	地方自治体・行政機関	DMO	その他()	
1-2	教育プログラムの対象者は主にどのキャリア段階を想定していますか？	単一選択	実務人材	中核人材	経営人材	その他()			
2	レベル								
2-1	教育プログラムの到達目標として示しているものはありますか？	単一選択	示している	示していない					
2-2	(到達目標を「示している」場合)どのような到達目標を示していますか？	自由記述							
3	学習方法								
3-1-1	教育プログラムの受講期間はどの程度ですか？	複数選択	1週間	2週間	3週間	4週間	その他()		
3-1-2	教育プログラムの講座回数(日数)はどの程度ですか？	複数選択	1日以下	2~3日	4日~6日	7日~10日	その他()		
3-1-3	教育プログラムの講座時間(総時間数)はどの程度ですか？	複数選択	10時間未満	10~30時間未満	30~50時間未満	50時間以上	100時間以上	その他()	
3-2	教育プログラムの実施時期(実施月など)はいつですか？	自由記述							
3-3	教育プログラムの実施場所について、当てはまるものをすべてお選びください。	複数選択	提供事業者(大学)施設	協力者(地元企業や自治体等)の施設	貸会議室等	オンライン	その他()		
3-4	教育プログラムで実施している講義形式について当てはまるものをすべてお選びください。	複数選択	講義	討議(グループディスカッション)	発表(プレゼンテーション)	演習(個人ワーク、グループワーク)	実地(視察、体験)	その他()	
3-5	教育プログラムで実施している社会人が受講しやすい工夫について、当てはまるものをすべてお選びください。	複数選択	オンライン受講可	夜間開講	平日開講	休日開講	その他()		
4	教育プログラムの内容								
4-1	教育プログラムが主に扱っているテーマや分野は何ですか？	自由記述							
4-2	現在のテーマを扱うことになった背景・意図を教えてください。	自由記述							
4-3	教育プログラムで最も重要視している講座は何ですか？理由も教えてください。	自由記述							
4-4-1	教育プログラムは、認証・評価機関からの認証や評価を受けていますか？	単一選択	受けている	受けていない					
4-4-2	(認証や評価を受けている場合)受けている認証や評価の名称を教えてください。	自由記述							
4-5	受講生に身につけてほしい(中核人材に必要な)スキル・知識は何ですか？一覧表をご覧のうえ、該当する項目を5つ程度選んで番号を回答ください。	自由記述	※シート「知識・スキル一覧」の図を提示し、参照しながら答えていただく						
4-6	教育プログラムは有料ですか？	単一選択	Yes	No					
4-7	その理由を教えてください。	自由回答							

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

【ア】「観光庁事業の効果検証」ア1「教育プログラムの内容確認」 大学を対象とするアンケート項目(2/2)

#	質問	回答形式	選択肢						
			1	2	3	4	5	6	
5	教育プログラムの横展開								
5-1-1	貴大学の教育プログラムに関するノウハウを、他大学に横展開したことがありますか？	複数選択	資料提供をした	個別説明をした	セミナーを開催した	視察を受けた	横展開は行ってない	その他()	
5-1-2	(横展開を行った場合)横展開を行った大学・学部・カリキュラム名を教えてください。	自由記述							
5-2-1	貴大学の教育プログラムに関するノウハウを、大学以外の教育機関に横展開したことがありますか？	複数選択	資料提供をした	個別説明をした	セミナーを開催した	視察を受けた	横展開は行ってない	その他()	
5-2-2	(横展開を行った場合)横展開を行った先の教育機関名・カリキュラム名などを教えてください。	自由記述							
5-3-1	貴大学の教育プログラムに関するノウハウを活かして、地域・観光業界に向けた展開(セミナー実施等)を行ったことはありますか？	複数選択	不特定多数に向けたセミナー	特定の企業・団体に向けたセミナー等	展開は行ってない	その他()			
5-3-2	(横展開を行った場合)横展開を行った先・カリキュラム名などを教えてください。	自由記述							
5-4-1	プログラム開発にあたって観光庁事業の既存採択校を参考にしたことはありますか？	複数選択	資料提供を受けた	個別説明を受けた	セミナーに参加した	視察をした	参考にしたことはない	その他()	
5-4-2	(参考にしたことがある場合)参考にした大学・学部・カリキュラム名などを教えてください。	自由記述							
6	教育プログラムの現状								
6-1-1	中核人材育成プログラムを現在も提供していますか？	単一選択	提供している	提供していない					
6-1-2	(現在提供していない場合)教育プログラムの提供を取りやめた理由は何ですか？	自由記述							
6-1-3	観光庁事業採択時に提供の教育プログラムから、内容が変更していますか？変更している場合は、その内容と理由を教えてください。	自由記述							

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

【ア】「観光庁事業の効果検証」

ア2「教育プログラムに対する評価・要望・課題」修了生を対象とするヒアリング項目(1/3)

#	質問	回答形式	選択肢					
			1	2	3	4	5	6
1 対象者								
1-1-1	受講当時の業界	単一選択	宿泊業	旅行業	観光施設・体験事業	地方自治体・行政機関	DMO	その他()
1-1-2	受講当時の在籍企業名	自由回答						
1-1-3	受講当時の在籍企業の従業員数	自由回答						
1-1-4	受講当時の部署と役職名	自由回答						
1-2	現在、受講時と同じ企業に勤めているか？	単一選択	Yes	No				
1-3-1	(1-2同じ企業の場合)現在の部署と役職名	自由回答						
1-3-2	受講当時より役職・役割の変化があったか？	単一選択	Yes	No				
1-3-3	(変化があった場合)現在の役職・役割は受講当時に思い描いたとおりか？	自由回答						
1-4	(1-2転職した場合)現在の業界	単一選択	宿泊業	旅行業	観光施設・体験事業	地方自治体・行政機関	DMO	その他()
1-5-1	(1-4観光業界の場合)現在の在籍企業名	自由回答						
1-5-2	(1-4観光業界の場合)現在の在籍企業名の従業員数	自由回答						
1-5-3	(1-4転職した場合)現在の部署と役職名	自由回答						
1-5-4	現在に満足しているか？(受講当時思い描いたとおりか？)	単一選択	Yes	No				
1-5-5	1-5-4の理由	自由回答						
1-6	(1-4現在観光業に携わっていない場合)観光業に携わっていない理由	自由回答						
1-7-1	プログラムを知ったきっかけ	複数選択	職場で知った	観光庁HP	大学HP	その他()		
1-7-2	受講は企業・団体からの指示・推薦か？	単一選択	本人の希望	企業・団体からの指示・推薦	その他()			
1-8	プログラムへの参加理由(動機)	自由回答						
1-9	将来目指す姿(将来展望)	自由回答						
2 レベル								
2-1	到達目標は明示されていたか？	単一選択	Yes	No				
2-2	到達目標はどのレベルだと認識してプログラムを受講したか？	自由回答						

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

【ア】「観光庁事業の効果検証」

ア2「教育プログラムに対する評価・要望・課題」修了生を対象とするヒアリング項目(2/3)

#	質問	回答形式	選択肢					
			1	2	3	4	5	6
3 教育プログラムの内容に対する評価・要望・課題								
3-1-1	プログラムに対する全体的な評価①(良い点)	自由回答						
3-1-2	プログラムに対する全体的な評価②(意見・要望・改善点)	自由回答						
3-2	受講期間(に対する評価・要望・課題)	自由回答						
3-3	実施時期(に対する評価・要望・課題)	自由回答						
3-4	実施場所(に対する評価・要望・課題)	複数選択/ 自由回答	提供事業者(大 学)施設	協力者(地元企 業や自治体等) の施設	貸会議室等	オンライン	その他()	
3-5	講義スタイル(に対する評価・要望・課題) ※講義スタイル はテーマ・内容と紐づけて確認を行う	複数選択/ 自由回答	講義	討議(グループ ディスカッション)	発表(プレゼン テーション)	演習(個人ワーク、 グループワーク)	実地(視察、体験)	その他()
3-6	社会人が受講しやすい工夫(に対する評価・要望・課題)	複数選択/ 自由回答	オンライン	夜間開講	平日開講	休日開講	その他()	
3-7	教育プログラムが有料でも受講するか?	単一選択	Yes	No				
3-8	その理由は何か?	自由回答						
4 教育プログラムで扱われたスキル・知識								
4-1	教育プログラムで学んだスキル・知識	複数選択	※シート「知識・スキル一覧」の図を提示し、参照しながら答えていただく。					
4-2	教育プログラムで学んだスキル・知識のうち、役に立ったもの	複数選択						
4-3	教育プログラムで学ばなかったスキル・知識のうち、重要だと感じるスキル・知識	複数選択						
4-4	自身が今足りないと思う能力	複数選択						
4-5	教育プログラムの講座(カリキュラム)の中で役に立っているもの(理由も含め回答してください)	自由回答						
4-6	教育プログラム受講によって得たもの(例、人脈など)	自由回答						
4-7	教育プログラムで学んだスキル・知識を活用した具体例	自由回答						
4-8	(教育プログラムで学んだ内容を自身の日常業務等に上手く活用できていない場合)その理由は何か?	自由回答						

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

【ア】「観光庁事業の効果検証」

ア2「教育プログラムに対する評価・要望・課題」修了生を対象とするヒアリング項目(3/3)

#	質問	回答形式	選択肢					
			1	2	3	4	5	6
5 教育プログラムで学んだ内容の横展開								
5-1	自身が受講した教育プログラムを横展開(紹介等)したことがありますか？	単一選択	Yes	No				
5-2	(YESの場合)誰に横展開しましたか？	複数選択	同じ組織・職場のメンバー(上司や同僚・後輩など)	職場以外の業務関係者(取引先、委託・協業先)	業界団体や地域の会合等	その他()		
5-3	(YESの場合)横展開した結果どうでしたか？	自由回答						
5-4	(NOの場合)その理由を教えてください。	自由回答						

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

a. 施策の定量的・定性的検証評価手法に関する検討

【イ】「観光地域づくり中核人材」の人物像と求められる知識・技能

次に、ヒアリングにて、「観光地域づくり中核人材」についての認識合わせをしたうえで、これに必要なスキル・知識や、有用な教育プログラムについて確認を行う

	ヒアリング事項	回答内容(例)
1	「観光地域づくり中核人材」について説明	第1回産学連携協議会資料3(P.40)を用いて説明
2	「観光地域づくり中核人材」と聞いて思い浮かべる人	実在の人物名や組織の役職名など
3	人物像	その人物が担っている役割や遂行している業務の特性、有する経験・能力、パーソナリティなど
4	必要なスキル・知識	「観光地域づくり中核人材」に求められると思われるスキルや知識 ※まずはフリーアンサーで伺い、その後、第1回産学連携協議会資料3(P.51)「包括的な知識・技能の一覧」を参照しながら、追加回答を確認する
5	現行のプログラムで活かせる内容	上記の「必要なスキル・知識」を獲得・伸長させるにあたって、現行の教育プログラムで有用なテーマ・トピックや講義の名称など
6	今後のプログラムに求められる内容	上記の「必要なスキル・知識」を獲得・伸長させるにあたって、 <u>現行の教育プログラムでは実施していないが、今後必要である</u> と考えるテーマ・トピックや講義の名称など

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

b. これまでの支援施策の効果検証：経営人材

提供プログラムは、総じて修了生・雇用者から肯定的に受け止められているが、内容面では観光分野の深掘りや実践的内容に関する大学側と受講生側のギャップが、運営面では講座維持のための費用負担などが課題として考えられる。

		特徴
身につく知識・技能		大学側としては、「 <u>問題の把握・解決</u> 」「 <u>経営戦略・方針の立案</u> 」「 <u>財務・会計</u> 」「 <u>マーケティング</u> 」「 <u>経営戦略・方針の立案</u> 」「 <u>マーケティング</u> 」「 <u>財務・会計</u> 」「 <u>人事・労務</u> 」「 <u>観光サービスの提供</u> 」に関する知識・技能を重点的に扱っている。
修了生等の評価	良い点	<ul style="list-style-type: none"> 総じて修了生には好評。特に下記の点について評価する声が多い。 <ul style="list-style-type: none"> 経営戦略・方針の立案や、財務・会計の一般論について基礎から学べたことが役に立った。 多様な業種・職種の受講生と協業・議論することで、<u>観光という業界やその問題点を、客観的に捉えなおすことが出来た。</u> 開催時間やスタイルについては違和感なし。
	課題・要望	<ul style="list-style-type: none"> <u>観光分野での深掘りが物足りない。</u> <ul style="list-style-type: none"> <u>観光産業に関する題材やテーマ</u>をもっと扱って欲しい。ホスピタリティを深く学べたとは思えない。 経営戦略や財務会計、マーケティングの一般論は、<u>観光分野の実務ではどう適用</u>されるのか学びたかった。 <u>観光分野に関する新しいビジネスモデル</u>はどのようなものなのかを知りたかった。 <u>観光客の特性、観光行政や、法規、IT/システム</u>等についてもっと知りたかった。 <u>より実践的な内容</u>を。 <ul style="list-style-type: none"> サービスやホスピタリティに関する講義は、<u>精神論に近いものが多く、具体性に欠ける。</u> ホスピタリティに関する内容はあったが、全体的に<u>実践向きというよりも学問寄り</u>の印象。 実践第一という観点で、専門科目の必修要件が多いが、<u>実務を多くした方が良い。教師も実務家などが多い方が良い。</u> <u>受講生側に知識のレベル差</u>がある科目もあり、一部には物足りない人も。 <ul style="list-style-type: none"> 財務・会計は、受講生に公認会計士もいる等、<u>基礎学力のバラつき</u>が大きい。 社会人歴が長い人には<u>ベーシック過ぎる</u>。アカデミック過ぎて実務に活かせるかは疑問。 その他 <ul style="list-style-type: none"> 地域観光支援に役立つ知識を習得したかったが、DMO や飲食など、<u>ホテル業以外の内容が少なく感じた。</u>
大学の評価		<ul style="list-style-type: none"> <u>受講生が個別の事業・サービスを重視し、戦略・M&A・経営改革やマーケティングマネジメント(体制づくり)等に関心が弱い</u>ことや、戦略思考の弱さとして<u>サービスデザインを行える人材開発の必要性を感じている</u>大学あり。 <u>問題解決力や人脈形成において、受講生の期待よりも満足度が低い</u>ことに課題感を感じる大学あり。
雇用者の評価		雇用者は「視野の広さ」「視座の高さ」「広く観光業のトレンド」を会得し「戦略の立案・実施」や「新規事業開発」に繋げることを期待していたが、その <u>期待と結果に特にギャップはない</u> と見られている。
修了による成果		企業の処遇の面では、受講人材を <u>新たな役職・役割へ登用した例は限定的</u> ではあるが存在。部署異動の場合、 <u>経営企画的な部署への異動</u> などが複数みられ、 <u>経営全般を学ぶMBAの成果を活用されたい意思</u> がうかがえる。
その他の課題		<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍により観光業界側の協力・負担余力が無くなり、<u>一部科目を廃止</u>せざるを得ない状況が発生。<u>業界全体のダメージタイミングにおける、教育内容・水準の維持・継続が課題</u>となっている。

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

b. これまでの支援施策の効果検証：中核人材

観光MBA的な内容を簡易に学ぶものから、特定のツーリズムテーマや地域を深掘りするものまで幅広く提供されており、今後はより実践的な内容が求められる一方で、その運営の継続性や、対象者・内容の継続性が課題となっている。

		特徴
身につく知識・技能		大学側としては、「商品・サービスの企画・設計」「観光サービスの提供」「リーダーシップの取り方」「マーケティング」「問題の把握・解決」に関する知識・技能を重点的に扱っている。
修了生等の評価	良い点	<ul style="list-style-type: none"> • おおむね好評であり、特に実践での学びが好評か。 <ul style="list-style-type: none"> • 観光客の特性、特にインバウンドについて、今後重要だと理解しつつ知らなかったことが学べた。 • 経営戦略や財務・会計について、体系的にバランスよく学べること、トップマネジメントの話を聞けること等が好評。 • マーケティングは基礎を学べ、良い学び直しになった。 • 理論と実践。普段は学びづらいことをテストツアー等による実践の学び等で、実務に落とし込むために必要なことを知れた。 • 実施したプランニングをプロの目で評価されることにより自信を獲得し、実業務への展開のベースやヒントを得た。 • 多視点での討議も高評価。 <ul style="list-style-type: none"> • 日常の業務では接点のない業種・職種の人との協業・議論により、視野の広がりを得られた。 • また、それらの人との人的なネットワークができた。
	課題・要望	<ul style="list-style-type: none"> • より実践的な内容を要望。 <ul style="list-style-type: none"> • やや学術的だった。経営戦略やマーケティング、財務・会計でもっと実践的な理解を深めたい。 • ITやSNSの活用などの実践的なことが学びたかった。 • 実際に社内で策を実行するにはどうしたら良いか、どう戦略を立てるか、等も欲しかった。 • 現場見学などがもっとあったほうが良い。 • やや難しい内容があった。 <ul style="list-style-type: none"> • 参加者にレベル差がある中で、時間が足りず、理解が深まり切らなかった。 • 一部難しい内容があった。 必要だとは思いますが、自分ごとになりづらい。 • 継続的な交流の仕組みを。 <ul style="list-style-type: none"> • コロナ禍で交流に限界があったのが残念。 • 継続的に受講生同士が繋がる仕組みや機会を提供して欲しい。 • 2年目もあると良い。 • 1年前の受講生と交流する機会があっても良いのでは？
修了による成果		<ul style="list-style-type: none"> • 受講生自身が経営層などの場合が多いために配属や役職の変化は多くうかがえていないものの、一部、組織全体を見る役割へ昇進したケースも見られる。 加えて、地域での役割の拡大（委員への就任など）や、将来の独立の夢に向け有用であったと感じる修了生なども存在。 • また、学んだ理論や業界動向・意義、講師の言葉などを、業務の中に取り入れ活かしている修了生も存在。
その他の課題		<ul style="list-style-type: none"> • 一部の大学では中核人材育成プログラムの提供を停止。コロナ禍の継続的講座提供が叶わなかった大学や、講座開講の負荷を挙げる大学も複数あり、継続性の担保が課題か。 • 対象者・ニーズに基づく対応・変更を実施した大学もあり、ターゲットニーズと費用対効果とのチューニングがある程度課題になっていると窺える。 • 横展開は地域・観光業界に向けたセミナー等を中心に取り組みられているが、大学への展開は同様に観光庁事業に採択された大学が中心であり、その他にどのように横展開することが望ましいのか議論が必要か。 • 全般的に、プログラムで取り扱われるテーマ・内容や手法、時間数が大学によって大きく異なり、「経営人材」「中核人材」という呼称を観光庁定義で使用していない大学も散見。各大学や地域の特色・背景を尊重したとも考えられるが、各大学に与えた自由度がやや高過ぎた可能性がある。

① 観光庁がこれまでに講じた人材育成施策の効果検証

b. これまでの支援施策の効果検証

観光庁事業の検証結果

- ・ 経営人材の修了生は受講後に昇進や経営に近い役割に異動しており、雇用者の期待値も満たされている。
- ・ 一方で、大きく以下2つの課題があると考えられ、解決の方向性を定めた上で、関係者のアクションを設定する必要がある。

		【課題1】 観光分野での深掘りや、実践的な内容が足りないと修了生が感じている。		【課題2】 教育の内容や対象の継続が難しくなっている。		
想定される原因		<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>経営一般論を観光分野に読み替える教育内容が弱い。</u> ・ 当該内容を教育する講師や教材が十分でないこと、それを観光分野の事業経営者を呼んで補おうとする運営に限界があること、が考えられる。 		「経営人材」「中核人材」「実務人材」という区分での施策が役割を終え、 <u>区分の必然性が下がった</u> ことに加え、観光庁事業としてのプログラムとして <u>各大学に与えた自由度がやや高かった。</u>		<ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ禍により<u>観光業界側の協力・負担余力が直近無くなっており</u>、特に採択期間を終え自走を図る大学へのインパクトが大きい。 ・ 一方で<u>大学側の取り組むメリットが必ずしも明確でない。</u>
解決の方向性		〈短期的〉		〈中長期的〉		
		修了生の年次・大学を超えた <u>ネットワークを構築し</u> 、観光分野における経営論を議論する場を充実させる。	「経営一般論を観光分野に読み替えて説明」できそうな、 <u>既存の観光分野の事業経営者を洗い出し</u> 、なるべく多く導入する仕組みを構築する。	「経営一般論を観光分野に読み替えて説明」する教材あるいは教育プログラムを、 <u>説明できる人材と併せて体系的に整備</u> する。	<u>3つの人材施策を統合</u> して「確保」と「育成」の2施策とし、後者は「 <u>中核を担う経営センスを有する人材を育てる</u> 」施策として、それぞれ到達目標を改めて設定する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「観光庁採択事業から始めて自走化するまでに、<u>観光庁・大学・観光産業・地域がどう役割・費用分担するのが円滑で効果的か</u>」を、関係者の経験・知見を踏まえて協議・設計する。 ・ 一方で、教育プログラムの開発・運営費用を抑えるための<u>標準化や共有化などの選択肢について検討</u>し導入する。
上記のために必要なアクション案	観光庁	ネットワーク化の方針指示、構築支援	仕組みの設計、立上げ、関係者の取組み支援	教材あるいは教育プログラムの方針設定、整備促進施策の提供	施策スキーム変更の意思決定、新施策スキームのロードマップ策定	上記を協議・検討する事業を企画・実施
	教育機関	運営体制の設計、立上げ	上記の教育プログラムへの導入	教材・教育プログラム開発体制の設計・立上げ・運営	上記新施策スキームのロードマップを受けた取組みの企画・実施	上記事業に沿って協議・設計に参画
	観光産業	ネットワーク立上げ支援	該当する事業経営者の抛出	教材・教育プログラム設計・立上げ支援		
	地域	地域内の観光産業や教育機関が上記を進めやすい環境の整備、支援				

〔参考資料〕 効果検証の対象となる教育プログラムの概観（1/2）

経営人材

中核人材

○ 経営人材・中核人材を対象とした下記教育プログラム（観光庁事業）に対し、全16大学にアンケート、5大学にヒアリングと修了生ヒアリング・雇用者アンケートを実施。過去の報告書の修了生のコメント調査も行った。

現在もほぼ同様のプログラムを実施
 現在、採択時とは異なる内容のプログラムを実施

	大学	教育プログラム名称	採択年度	内容			参考					
				MBA	全般的	個別的	期間	実施スタイル				
								講義	討議	発表	演習	実地
経営人材	京都大学	観光経営科学コース	2016～2018	●			通年（2年間）	✓	✓	✓	✓	✓
	一橋大学	ホスピタリティ・マネジメント・プログラム	2016～2018	●			通年（2年間）	✓	✓	✓	✓	✓
中核人材	小樽商科大学	教育プログラム	2015～2016	●			9日間（約60時間）	✓	✓	✓	✓	✓
	和歌山大学	DESTINATIONの観光産業を担う中核人材育成講座	2016～2017	●			5日間（約23時間）	✓	✓	✓	✓	
	大分大学	宿泊業の経営革新・中核人材育成講座	2016～2017	●			6日間（約30時間）	✓			✓	✓
	鹿児島大学	世界自然遺産によるエコツアーDMO形成のための中核人材育成教育プログラム	2017～2018	●			10日間（約40時間）	✓	✓	✓	✓	✓
	青森大学	実践から学ぶ観光産業革新の手法	2017～2018	●			13日間（約60時間）	✓		✓	✓	✓
	東洋大学	ホスピタリティ産業における女性活躍と組織づくり	2017～2018	●			13日間（約50時間）	✓	✓	✓	✓	✓
	明海大学	地域の観光産業の強化を担う宿泊施設のための中核人材教育プログラム	2017～2018	●			10日間（約60時間）	✓	✓		✓	
	神戸山手大学	ツーリズムプロデューサー養成課程	2018～2019	●			7日間（約60時間）	✓	✓	✓	✓	✓
	信州大学	山岳観光資源を活かしたユニバーサルツーリズム推進人材育成事業	2018～2019	●			8日間（約40時間）	✓			✓	✓
	横浜商科大学	人や知識情報の集積や交流を創出するMICEビジネスに従事する中核人材育成講座	2018～2019	●			6日間（約27時間）	✓	✓	✓	✓	✓
	滋賀大学	ウェルネスツーリズムプロデューサー養成講座	2019～2020	●			8日間（約53時間）	✓	✓	✓	✓	✓
	愛媛大学	愛媛県・四国の儲かる観光サービスを担う中核人材育成事業	2019～2020	●			7日間（約46時間）	✓	✓	✓	✓	✓
	北陸先端科学技術大学院大学	観光コア人材育成スクール	2019～2020	●			15日間（約70時間）	✓	✓	✓	✓	
	山口大学	SDGsによる山口県のスポーツ観光講座	2020～2021	●			6日間（約42時間）	✓	✓	✓	✓	✓

〔参考資料〕 効果検証の対象となる教育プログラムの概観 (2/2)

経営人材

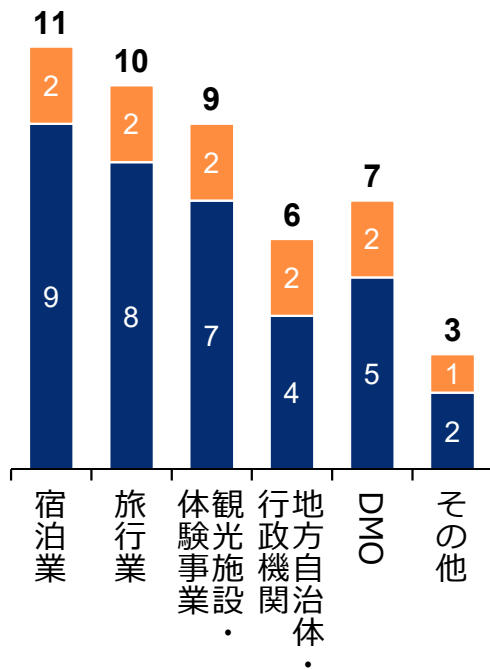
中核人材

○ 教育プログラムの対象者は宿泊業・旅行業等が多く想定され、講義スタイルはグループディスカッションやプレゼンテーション、実地の視察・体験等、講座内容に応じて様々なスタイルを適用していることが窺える。

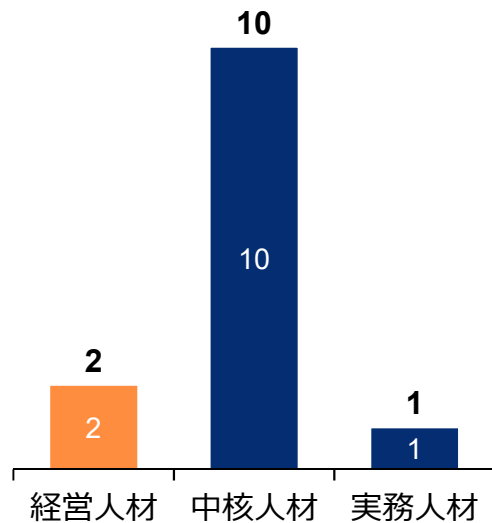
■ 経営人材 ■ 中核人材

n=13 (中核人材11校、経営人材2校)

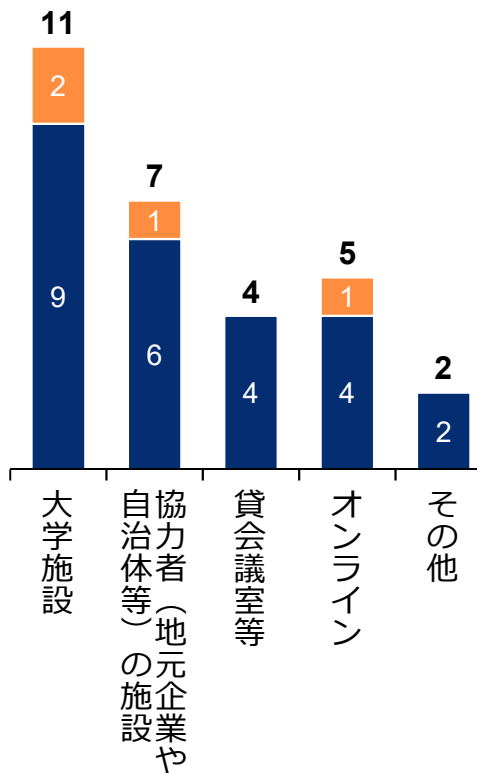
Q1. 教育プログラムの対象者は主にどの業界を想定していますか？
(複数選択)



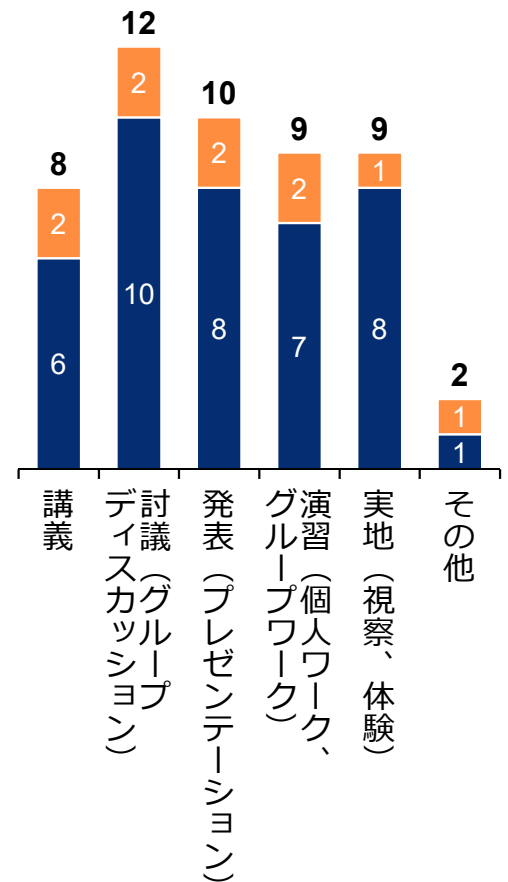
Q2. 教育プログラムの対象者は主にどのキャリア段階を想定していますか？
(単一選択)



Q3. 教育プログラムの実施場所について、当てはまるものをすべてお選びください。
(複数選択)



Q4. 教育プログラムで実施している講義形式について当てはまるものをすべてお選びください。
(複数選択)

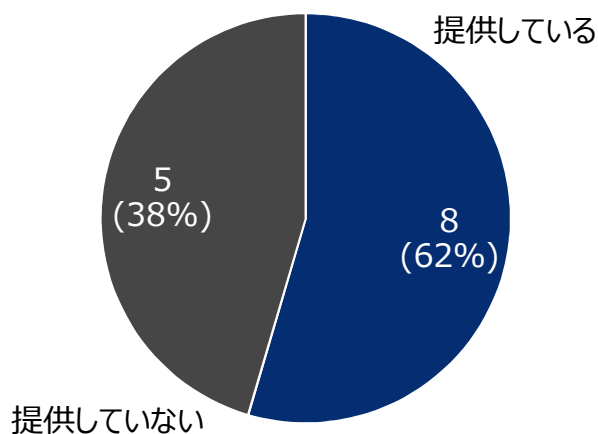


「その他」の回答

- ・ 観光およびスポーツ関係全般
- ・ 異業種
- ・ 交通・金融

- 回答した大学の4割ほどが、現在は人材育成プログラムを提供していない。その理由としてはコロナ禍によるもののほか、対象者の変更やニーズ不足を挙げる大学もいた。

Q5. 人材育成プログラムを現在も提供していますか？ (n=13)



Q6. (現在提供していない場合) 教育プログラムの提供を取りやめた理由は何ですか？

〈コロナ禍のため〉

- 前年まで実施していた中核人材向け講座は、準備の負荷が大きくコロナ禍では困難だったため、今年度は回避。ただし2016年度から開催している別プログラムで、中核人材も含めた未経験者・初心者・実務人材を対象とした講座を提供している。
- コロナ感染症の影響で受講者が集まりにくいため。コロナがおさまれば再開したい。

〈一時的な措置〉

- 大学の経営統合があり、今年度は余裕がないため。ただし、隔年や業界との連携で実施することは今後検討中。

〈その他〉

- 有料実施するだけのニーズを見つけられない。
- 中核人材よりも現場の初歩段階のスタッフを対象にすることを重点している。



コロナ禍による一時的な影響がある一方で、講座開催の負荷や対象者・ニーズのズレへの対応が課題。

- コロナ禍や受講生の反応を受けて、多くの大学で、観光庁事業採択時から中核人材の教育プログラムの内容を変更している。

Q7. 観光庁事業採択時に提供の教育プログラムから、内容は変更していますか？ 変更している場合は、その内容と理由を教えてください。

★：現在開学していない大学の回答

変更していない	変更している			
	コロナ禍を受け変更	受講生の反応を受け変更	その他	
			内容を追加	内容を縮小
<ul style="list-style-type: none"> • 変更していない • 大きくは変更していない (★) • 内容の変更はしていない。 	<ul style="list-style-type: none"> • コロナ禍で経営者自体の出講や対面での作業が難しくなったため該当科目を廃止。 • 当初は10日間対面でのプログラムだったものを、Covid19パンデミックにより、<u>オンライン（昨年、一昨年）</u>や、<u>5日間のオンラインと対面混合（今年）に変更。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>モニターツアーの実施と検証を取り止め、ツアーの企画立案と同PR動画の作成</u>とした。また、同所属企業や地域から2名1組で受講いただくよう変更した。複数年の講座継続及び受講生の反応・評価から、各施設や地域での受け入れ態勢を整備することに重きを置きそのために必要な内容とした。(★) 	<ul style="list-style-type: none"> • プログラムに加えて、参考となる<u>宿泊施設の視察</u>を加えた。(★) • <u>講義を追加。</u> DMO・マネジメント I・II / リテンションマネジメント / イノベーションマネジメント • 実践重視の演習が多くなった。(★) 	<ul style="list-style-type: none"> • 内容をそのままし<u>短縮</u> (3回)

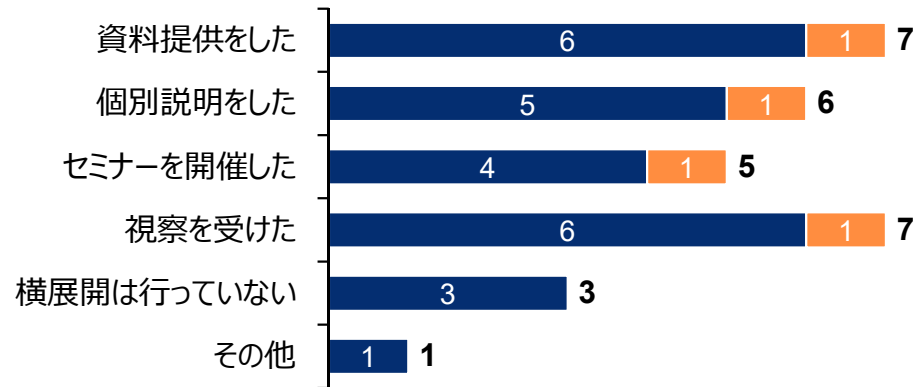


プログラムの内容は、受講生のニーズを受け、適宜変更してきていることが窺える。

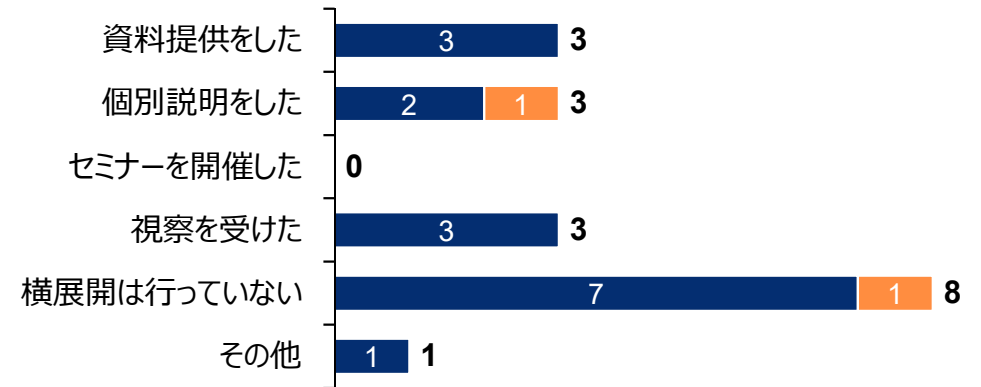
【参考資料】大学からの横展開状況

- 大学への横展開は様々な方法で比較的行われているが、観光庁事業採択大学が多い。また、大学以外の教育機関に横展開している大学は限られる。
- 地域や観光業界に向けた展開は、ほぼすべての大学が行っている。また、プログラム開発にあたって、観光庁事業の既存採択校を参考にした大学は約半数である。

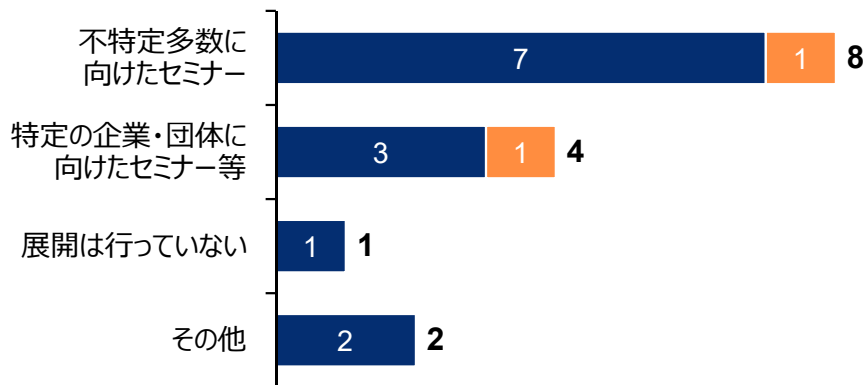
Q7. 貴大学の教育プログラムに関するノウハウを、**他大学**に横展開したことがありますか？ (n=13)



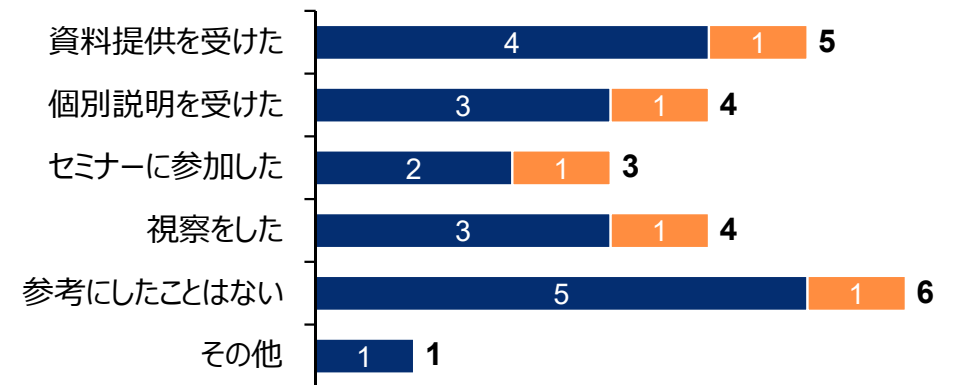
Q8. 貴大学の教育プログラムに関するノウハウを、**大学以外の教育機関**に横展開したことがありますか？ (n=13)



Q9. 貴大学の教育プログラムに関するノウハウを活かして、**地域・観光業界に向けた展開（セミナー実施等）**を行ったことはありますか？ (n=13)



Q10. プログラム開発にあたって**観光庁事業の既存採択校を参考**にしたことはありますか？ (n=13)



観光庁事業採択大学同士や地域・観光業界に向けた展開は行われているが、大学以外の教育機関への展開が課題か。

〔参考資料〕 修了生の役職・役割の変化

- 修了生の変化については様々なパターンが見られるが、修了生自身は「プログラムの受講が直接的に異動や昇格・昇級に影響した」認識は強くない一方で、雇用者側は意図的な異動等を行った様子が見える。

受講当時からの役職・役割の変化（修了生）

	修了生の認識	雇用者の認識
変化あり (組織内)	<p>下記のような変化があったが、「プログラムの受講が直接的に影響した」との認識を持つ人は少数。</p> <p>【例（ヒアリング回答から）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 受講後に部署異動（観光事業推進部→ホテル事業戦略部）と役職変更あり（主任→課長補佐） ✓ 受講中に部署異動が（情報システム部→経営企画部）、受講後に役職変更があり（副主任→主任） ✓ 受講中・受講後に部署異動あり（国際企画部→監査・内部統制部→経営企画本部）※受講中は受講のために残業の少ない部署に異動 ✓ 受講後に部署異動あり（総務人事→事業開発・推進）※組織の立ち上げタイミングでの抜擢・異動 ✓ 受講後に役職のみ変更 ✓ 係長から課長へ昇格 	<p>雇用者側としては修了生の活用のため積極的に異動等を行った意思が見受けられる。</p> <p>【例（アンケート回答抜粋）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 然るべき部署への配置とプロジェクトへの参画 ✓ 会社の中核部署へ配置転換 ✓ 責任のあるポジションに配置 ✓ 課長役職へ昇格
変化あり (所属組織を超えた変化)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MBAのために前職を退職し、MBA終了後約1年後に希望の公募があり転職 ✓ 受講当時の在籍企業を退職し、今後のキャリアについて検討中 	—
変化なし	雇用者で同部署・同職位に留まる方と、経営者につき変更なしの方が存在。	部署・役職等の変更はないが「習得した経験、知識を組織内で展開」など、知見の展開を推進したとの回答あり。



修了生には必ずしも知らされないが、受講した結果、役職や役割が期待値含みで変化する傾向は見られる。

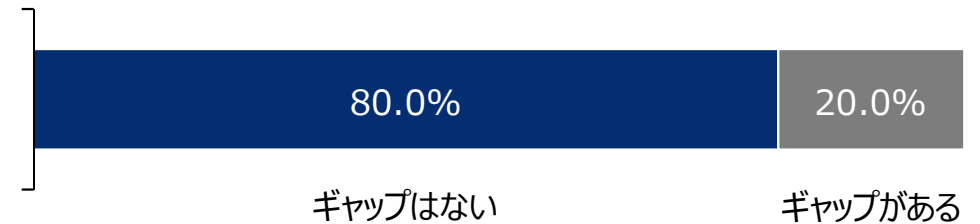
【参考資料】雇用者の受講生への期待と、結果のギャップの有無

- 受講者への期待としては、「広い視野や高い視座を得ること」と「業務への展開」が期待されており、結果とのギャップは現時点では見受けられていない。

Q28. 従業員がプログラムを受講する際、期待していたこと

- 他社とディスカッションして視野の広さや視座の高さを得ること
- 学んだ事を業務に活かし、高い視座をもち企業の持続的成長につなげる
- マーケット分析に基づく戦略の立案、実施
- 広く観光業のトレンドを把握し、新たな事業開発につなげること

Q29. 期待していたこととのギャップはあるか (n=5)



Q30. ギャップはどのようなものか

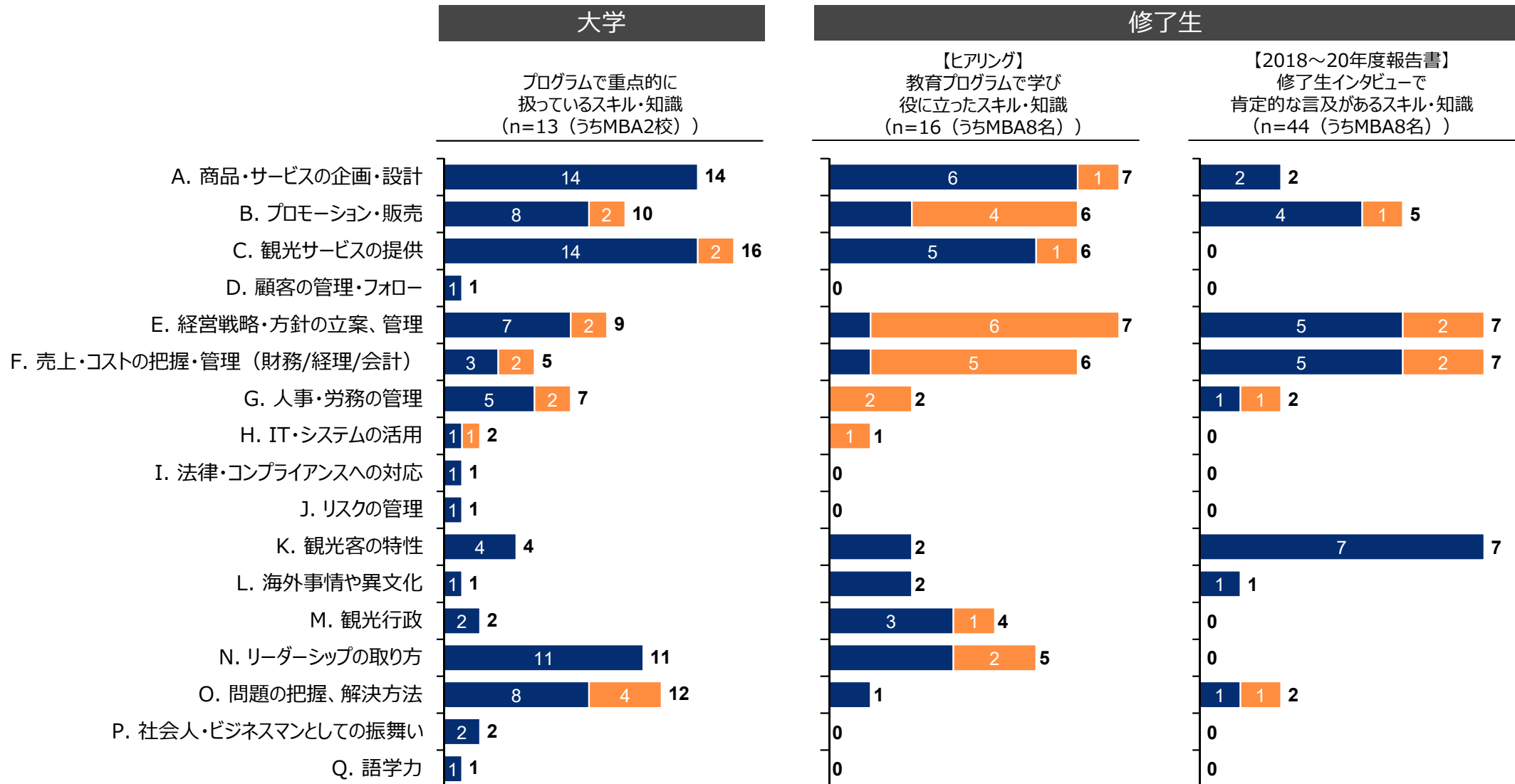
- 潜在成長はあると思われるが、顕在化（アウトプット）したものの（例えば計数管理など）はこれから見られると期待している。



引き続き、受講生のみならず、その先の雇用者の期待に応えるプログラムの提供を行っていくことが求められる。

○ 大学側は「C. 観光サービスの提供」や「A. 商品・サービスの企画・設計」、「O. 問題の把握、解決方法」に重点を置く一方、修了生には「E. 経営戦略・方針の立案、管理」「F. 売上・コストの把握・管理（財務/経理/会計）」に肯定的な評価が多い。

※記号は後段ページ「（参考）知識・スキル一覧」参照



大学が重点を置いている知識・技能は、ほぼ肯定的な評価がなされている。

〔参考資料〕受講生からの全体的な評価／経営人材

- 経営学全般の講義内容や受講生同士の議論・交流に対する評価が高い一方、観光関連科目の増加や、学習内容をより観光業の実務に活かす議論を求める意見が見られる。

教育プログラムに対する評価

〈内容が充実していて良かった〉

- 1年目は前期後期がしっかりつながっていて、授業の話題も**最新のものから古典まで**扱い、やれば身になる。
- **もっと取ればよかった**と思うくらい良い授業が多かった。
- **観光だからといって特別なことはなく、経営やマーケティングの定石は業界は問わない**と先生に言われて、目から鱗であり、良かった。

〈多様な人との議論が良かった〉

- 少人数で和気あいあいとできて、**良い仲間が社会人になってからできた**と思っている。**観光プログラム以外の人との接点**があり、関係性を構築でき、学びがあったのが良かった。
- 学生の時のように**一方的に話を聞くのではなく、双方向な授業**で退屈せずに毎週新しいことを学んでいる実感がある2年間だった。

〈観光のバランスが良かった〉

- 観光プログラムだがほとんどは通常のMBAと同じで、**一部、観光寄りの科目やゼミがあるバランス感**はちょうどよかった。あまり観光に寄りすぎても経営全体が見えないので、講義で経営全体を学びつつ、同じ業界の人とゼミで議論をするバランスは良かった。

教育プログラムに対する意見・要望・改善点

〈観光分野での深掘りが足りなかった〉

- **観光の分野で気づきや目新しさを得られず**、観光に尖ってもっと知り得たことや学び得たことがあるのではないか、という点にやや物足りなさがある。
- ホスピタリティのコマは少なく、**専門的にホスピタリティについて学んだ実感は弱い**。講義している先生もホスピタリティの専門家ではなかった。
- **観光地のマーケティングやホテルの投資開発、組織、オペレーション、ファイナンスの話など**、講義に占めるスポットでの観光の科目がもう少し多くてもよかった。**観光から見た経営という観点**が深まる。
- 自分たちで自分の会社に当てはめるといことはするが、ケーススタディとして、**同じ業界の別の会社などの事例があるとイメージが湧きやすく**すぐに生かせると思う。
- 講義のうち観光の割合は2,3割。経営者の方の特別講義を増やすなどして、**観光の実務と学術界を行ったり来たり**できるカリキュラムがあるとありがたい。

〈観光以外の分野との交流〉

- 観光MBA以外のコースの人との交流がもう少しあっても良かった。**他の業界の観点などが受講者同士でも議論**できるとよかった。

総じて満足度が高いが、観光分野の深掘りについては検討の余地がある。

○ ヒアリングおよび過去の報告書に掲載のインタビューを踏まえると、観光・ホスピタリティ分野の講義の少なさや内容に対する言及や、実務での活用に関するコメントが多くみられる。

2018年度～20年度の報告書に掲載の観光MBA修了生インタビュー

※記号は後段ページ「(参考)知識・スキル一覧」参照

該当する知識・技能	コメント
F. 売上・コストの把握・管理 (財務/経理/会計)	(前略) 社会人を長くやっていると特に <u>ファイナンスなどはベーシックな内容なので自分には物足りなかった</u> 。また <u>アカデミックな内容になっていて実務では疑問符がつく内容</u> の講義もあった。(後略)
F. 売上・コストの把握・管理 (財務/経理/会計)	財務・ファイナンスは、公認会計士と一緒に学ぶなど、 <u>基礎学力のバラつきがあり、同じ授業を受けるうえでは、難しさがあった</u> 。(後略)
C. 観光サービスの提供	今後、 <u>観光産業における題材やテーマをもっと扱ってほしい</u> 。例えば、観光業界の給料が低く、結果として自費で通学することが出来る人が少ない側面があるので、今のままだと会社経費で通学させる企業側が、講義内容に魅力を感じにくいかもしれない。結果として、企業派遣する人数が減ってしまうかもしれないと感じた。
C. 観光サービスの提供	ホスピタリティ業界に寄せた話はもう少し増やして欲しかった。 <u>講義の中で、ホスピタリティを深く学べたとは思っていない</u> ので、もう少し観光業に特化する、例えば経営戦略の使い方を観光業界で例示していく、などの講義があると良かった。

観光MBA修了生へのヒアリング (「教育プログラムに対する意見・要望・改善点」のうちスキル・知識に言及しているもの)

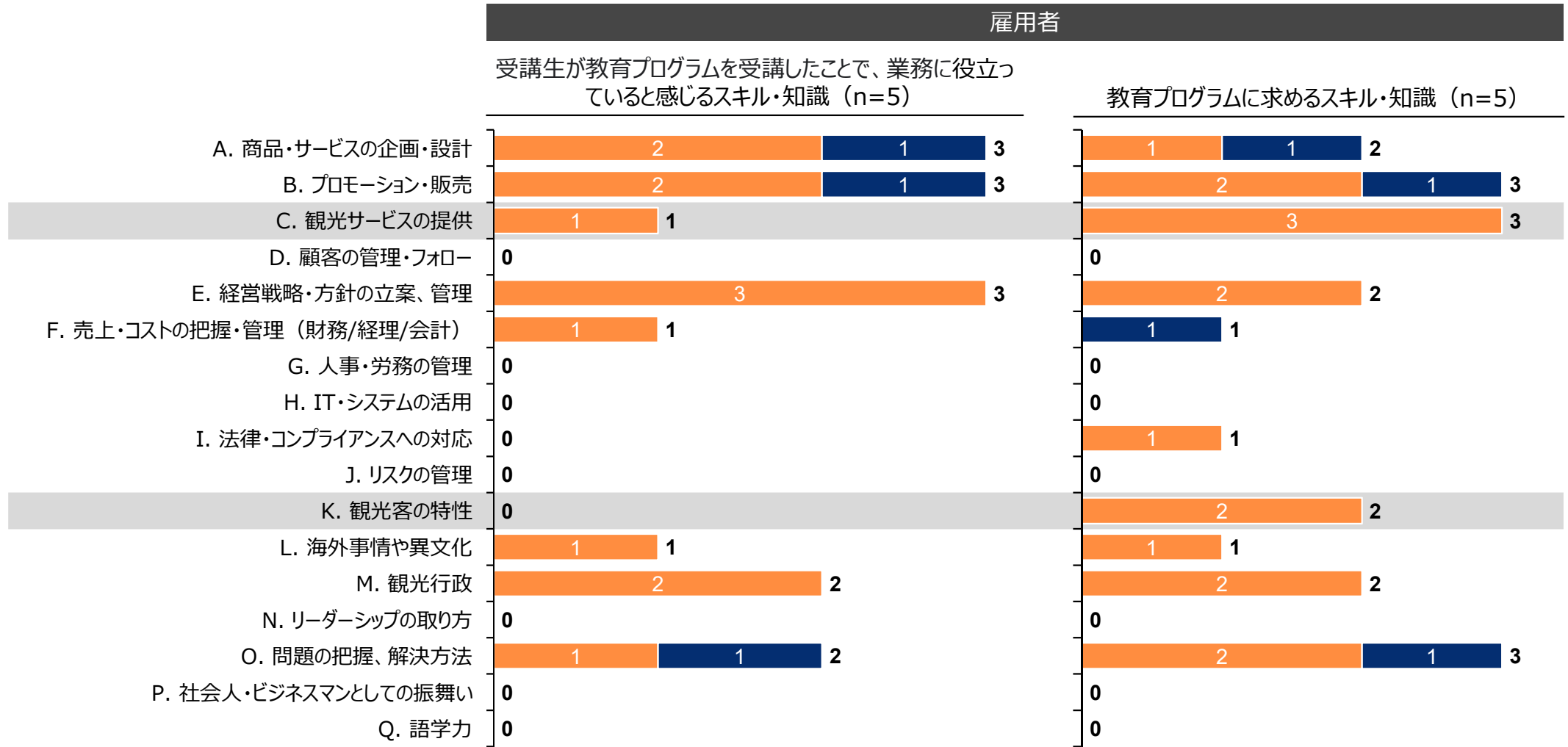
該当する知識・技能	コメント
C. 観光サービスの提供	<u>観光の分野で気づきや目新しさを得られたわけではない部分がある</u> 。観光に尖ってもっと知り得たことや学び得たことがあるのではないかという点に <u>やや物足りなさ</u> がある。アメリカから先生を招いて海外の観光の事例のレクチャーを聞く講義があり、とても参考になった。それが、アメリカ個別の事情なのか世界全体での潮流なのかなどもっと深く知りたかった。また、マイクロサービスや1人でやっているサービスなどの話は聞くが、 <u>弊社でやるにはどうスケールしたらいいのかなどにつながる学びができれば良かった</u> 。
C. 観光サービスの提供	講義の内容はホスピタリティのプログラムと言いながら <u>ホスピタリティのコマは少なく</u> て、金融などを学ぶ人と合同の講義が多く、マーケティングや財務会計が多かったので、 <u>専門的にホスピタリティについて学んだ実感は持てなかった</u> 。講義している先生も <u>ホスピタリティの専門家ではなかった</u> 。コーネル大学ではレベニューマネジメントを専門に研究している人がいるなど、ホテル業について学術的なアプローチで研究する素地があるようだが、それはなかった。
C. 観光サービスの提供	学術的なことを学ぶ内容が多かったので、 <u>どう実務に活かすかというのは講義だけでは身につかず</u> 、自分で本を読むなどして咀嚼が必要。 <u>講義のうち観光の割合は2,3割</u> 。経営者の方の特別講義を増やすなどして、観光の実務と学术界を行ったり来たりできるカリキュラムがあるとありがたい。
C. 観光サービスの提供	講義に占める <u>観光の科目がもう少し多くてもよかった</u> 。講義については時間を増やすというより、どちらかという扱ったトピックを増やしてほしい。 <u>観光地のマーケティングやホテルの投資開発、組織、オペレーション、ファイナンスの話などについてスポットで講義があると、観光から見た経営という観点が深まる</u> と思った。自分たちで自分の会社に当てはめるということはするが、ケーススタディとして、同じ業界の別の会社などの事例があるとイメージが湧きやすく、すぐに活かせると思う。



観光・ホスピタリティならではの科目・講座数の増加や専門化、実務への展開に活かせる学びが必要と史料。

○ 雇用者が教育プログラムに求める知識・技能のほとんどは、「それを受講したことで業務に役立っている」と見做されており、特に大きなギャップはなさそうに見えるが、一部、差分の大きな項目が存在している。

※記号は後段ページ「(参考) 知識・スキル一覧」参照



「C. 観光サービスの提供」と「K. 観光客の特性」はややギャップがあり、要注意。

〔参考資料〕受講生からの全体的な評価／中核人材

- 日常では実施しない体験を通じた実践機会の獲得や、一見関係性の薄い事項に関する学びの機会を通じた視野の広がりなどが高評価。一方、講義内容と現実業務にギャップがある場合にネガティブコメントに繋がっている。

教育プログラムに対する評価

〈視野が開けた〉

- ・ 講義が非常に興味深い。自分の事業・地域とは一見関係が薄くみえて実は全く関係ないものはなく、そういう世界があるのかと知ることができた。
- ・ 内容とその後の成果に満足している。今まで勉強してこなかった分野（健康）を学び、ツーリズムの作り方が良く分かった。

〈テストツアーで実践が学べた〉

- ・ テストツアーの体験など普段の自分ではやらないことを体験することができた。
- ・ 実際にモニターツアーに2回行って実践も学べて、ビジネスプラン作成で優勝して自信が付いた。テストツアーを今年を受講生に体験していただいたが、評価やフィードバックを頂け、受講して良かった。

〈多様な人と議論・交流できた〉

- ・ 受講生同士や講師とコミュニケーションを図り、互いの考えを知り合うような場が常にあり、業種・役職が異なる人がどう考えているか知ることができて良かった。
- ・ 外部の方と会話することでの気づきや、座学やグループワークだけではない学びが大きかった。
- ・ 同業での交流の機会が得られて良かった。
- ・ 地縁・ネットワークを構築できた。

教育プログラムに対する意見・要望・改善点

〈観光事業での現実味が弱い〉

- ・ 事業の収支などの講義内容に現実味が弱いと感じた。観光事業でゼロから資金調達を行うのは難しく、例えば経営中の事業での資金調達の話が聞きたかった。学問と現実の差があると感じた。

〈コロナ禍のため交流に限界があった〉

- ・ コロナ渦でご時世的に一緒に食事をすることもできず、横のつながりが全くできずもったいなかった。受けてよかったが不完全燃焼感が残っている。人脈づくりという意味では期待の1/10くらいしか得られなかった。
- ・ コロナ中でオンラインが多く、顔を合わせる機会が増えたら良かったと思う。実際に会ったほうが情報量が多い。

〈難易度が合っていない講義があった〉

- ・ 時間が足りず、理解が深まりきらないことがあった。参加者にレベル差もある中で、レベルが違うなりの進め方やフィードバックなどがもう少しあると、会話しやすい。
- ・ 観光動向の話など、難しい内容もあった。必要だとは思いますが、自分ごとになりづらかった。

総じて満足度が高いが、業務現場での実践・活用をよりイメージできるような内容・手法等の検討余地あり。

【参考資料】受講生からの要望（1/2）／中核人材

- 過去の報告書に掲載のインタビューを踏まえると、前ページと同様に「実践的」「実際に実行」といったキーワードが多くみられ、実務の現場での活用性を重視している様子がうかがえる。

※「該当する知識・技能」の記号・番号は後段ページ「（参考）知識・スキル一覧」参照

2018年度～20年度の報告書に掲載の中核人材育成講座修了生インタビュー

該当する知識・技能	コメント
B. プロモーション・販売	（前略）情報発信をどうやったらできるかなど、 ITやSNSの実践的な ことを教えてくれる講義があれば良かった。
E. 経営戦略・方針の立案、管理	（前略） 実際に社内で策を実行するのはどうしたら良いか など、踏み込んだ話がなかったような気がした。学んだ知識が机上の空論になりがち、他国の状況の説明に終わりがち、 どう戦略を立てるか、なども講義としてあったら良かった。
F. 売上・コストの把握・管理（財務/経理/会計）	外資系であったり、投資家であったり、銀行であったり、そういう方面からの旅館ホテルの経営の見方があると思うので、 旅館業の方からの見方と違う側面があるっていうのを業界として教える必要があるのではないか と思います。銀行の話であっても、受講者のレベルにもよりますが、融資の話だけではなく、経営のさまざまな段階でのお金の話や、外資が入ってきてガラッと方針が変わるときの話や、もっと 様々な観点でのお金の話を学べるとよい と思う。あと、現実的で夢のない話にはなるが、 座学で財務諸表を使ったケーススタディとかがもっとあっても良いか と思う。
G. 人事・労務の管理 J. リスクの管理 N. リーダーシップの取り方	分野的には中核人材育成なので、 リーダーシップ論や労務管理のところ、人事がいるからいいやではなく、運営する管理者としては知っておいた方がよい と思う。それ以外にはリスク管理、起こってから対処はもちろんだが、そもそも何を備えておかなければいけないのか等、 実際にそれを行った施設の方からお話を聞けたら とも思います。
K. 観光客の特性	アジアの客層に対して、勉強不足を感じる ので、スタッフをもっと外に出して勉強させる必要性を強く感じています。（後略）

受講者の実務での実行・活用に繋がるテーマへの要望がある

〔参考資料〕受講生からの要望（2/2）／中核人材

- 修了生のヒアリングからは、実践的な内容に加え、現在の社会情勢を受けた観光産業の理解を深める内容への要望が寄せられている

中核人材育成講座修了生へのヒアリング

該当する知識・技能	コメント
K. 観光客の特性 M. 観光行政 O. 問題の把握、解決方法 P. 社会人・ビジネスマンとしての振舞い	K1. インバウンドに関する知識、M1. 公共政策に関する知識、M3. 地域振興・リゾート開発に関する知識、O3. 課題発見力、P7. 社会性などは、重点的には学ばなかったが重要だと感じる。 自身が従業員に受けさせることを考えると、今の内容は学問的な要素が強い。例えばコロナの中でどのようにその会社が生き残っているかであるとか、日本は観光後進国だが観光で戦う相手は海外なので、海外の事例も取り入れてほしい。
C. 観光サービスの提供	C4. 観光産業に関する知識。「観光とは何か？」ということについて、少し触れてはいただいたが、日本全体の観光の考え方で、地域の考え方は異なると感じた。 地方に落とし込んでいくときにどのような視点が必要か、全体から見たときの地方の役割 を整理できると良かった。
I. 法律・コンプライアンスへの対応 L. 海外事情や異文化 M. 観光行政	法令・コンプライアンス系は、大きなサービスを創出する際に関わってくるだろうと思う。海外事情などは、当時インバウンドの課題感などの重要性が多かったが、 コロナ禍もあって事情が変わっていき るので、L. 海外事情や異文化、M. 観光行政みたいなところは今後の観光を考えるうえでは大切になるのではないかと思う。
I. 法律・コンプライアンスへの対応	法律・コンプライアンスへの対応は講義に入っていなかったと記憶しているが、今はとても大事なことだと考えている。お客様から法律を盾に詰められても把握できていないことが多く、対応できずに謝る一辺倒になってしまうことがある。
H. IT・システムの活用	ITは道具にすぎないなので、その前に何を伝えるべきかこそが重要。 専門家にはならなくとも、どのように進めていくかなどを分かっていたほうが良い。
B. プロモーション・販売	B. プロモーション・販売は自身は気になる部分。 集客してなんぼの業界なので、集客のためのテクニック が知れるとよいのではないか。



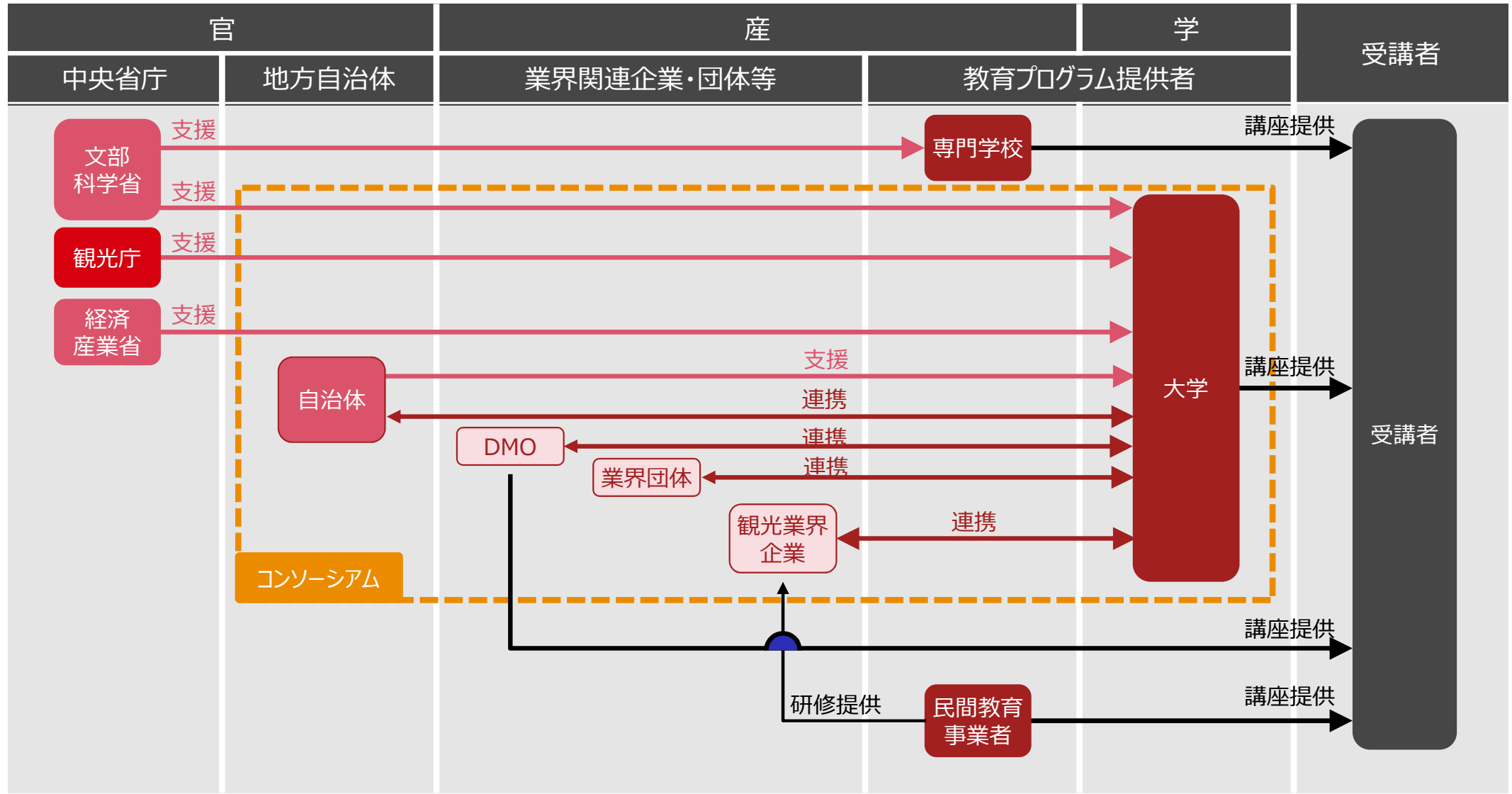
現在のリアルな社会情勢を受けた内容や実務で活用できる内容への要望が集まっている

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

a.観光分野を対象とした大学、専門学校、民間事業者によるリカレント教育の実態調査

現在実施されている観光人材育成プログラム：関係者概観

観光に関する人材育成の関係者は、教育プログラム提供者と、それを産・官から支援・アドバイス等を行う関係者で大よそ構成されている。



②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

a.観光分野を対象とした大学、専門学校、民間事業者によるリカレント教育の実態調査

現在実施されている観光人材育成プログラム：プログラム一覧(1/2)

大学・大学院からは、主に経営人材・中核人材を対象とするプログラムが、中央省庁・地方自治体の支援のもと、開発・提供されている

		教育機関名	プログラム名称	総時間数	対象層		
					経営	中核	実務
大学・ 大学院	観光庁事業	京都大学	観光経営科学コース	約945時間（2年間）	●		
		一橋大学	ホスピタリティ・マネジメント・プログラム	約735時間（2年間）	●		
		愛媛大学	観光サービス人材リカレントプログラム	約18時間（5日間）		●	
		山口大学	SDGsによるスポーツ観光講座	4.5時間（3日間）		●	
		滋賀大学	ウェルネスツーリズムプロデューサー養成講座	約40時間（7日間）		●	
		北陸先端科学技術大学院大学	北陸観光コア人材育成スクール	90時間（15日間）		●	
		明海大学	地域観光産業の強化を担う宿泊施設のための中核人材育成プログラム	14時間（3日間）		●	
		横浜商科大学	観光ビジネス中核人材育成セミナー	全5回		●	
		和歌山大学	「観光・地域づくり」講座	7.5時間（5日間）			
	文部科学省 事業	関西学院大学	MICE・地方観光人材育成プログラム～持続的な発展を目指して	129時間以上（18か月～21か月）	●		
		大阪観光大学	観光DX人材育成講座（DMOに必要な観光DX講座）	60時間（10日間）		●	
		鎮西学院大学	ポストコロナの新たなツーリズムをけん引する観光ホスピタリティ・マネジメント人材養成プログラム	240時間（4か月）			●
	東京都事業	亜細亜大学	飲食産業とフードツーリズムのさらなる成長・発展を支える経営人材の育成	12時間（6日間）		●	
		跡見学園女子大学	コロナ禍での観光の未来を考える：インバウンドのセカンドステージでの課題と人材育成－ジェンダー、異文化理解、ハラル対応	18時間（12時間）		●	
		城西国際大学	観光新時代、テクノロジーと外国人材の活用における展望	24時間（16日間）		●	
		東京都立大学	観光デジタルデータを読み解く～その解析・解釈の方法～	11時間（4日間）		●	
		帝京大学	東京都と連携した観光経営人材育成講座	23時間（7日間）		●	
		立教大学	ホテル・旅館など観光関連事業施設の経営に必要な知的フレームワークを修得する観光経営人材育成講座	最大72時間（12日間）		●	

*2022年9月時点で2021年度・22年度の実施が確認できるプログラムが対象

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

a.観光分野を対象とした大学、専門学校、民間事業者によるリカレント教育の実態調査

現在実施されている観光人材育成プログラム：プログラム一覧(2/2)

DMO・専門学校・民間事業者からは、主に中核人材レベルを対象とするリカレント教育プログラムが提供されている

		教育機関名	プログラム名称	総時間数	対象層		
					経営	中核	実務
大学・ 大学院	その他	高知大学	こうち観光カレッジ	32時間（8日間）		●	
		下関市立大学	旅館マネジメント専門家養成コース	60時間		●	
		島根大学	山陰ツーリズム人材育成塾	13時間（8日間）		●	
DMO		石川県観光連盟	いしかわ観光創造塾	98時間（14日間）		●	
		福井県観光連盟	福井県観光アカデミー	23時間（6日間）/ 27時間（6日間）		●	
		山陰インバウンド機構	山陰ツーリズム人材育成塾（再掲）	13時間（8日間）		●	
専門学校		KBC学園インターナショナルデザインアカデミー	観光業の生産性向上に資するデザイン人材育成プログラム	78時間		●	
		KBC学園インターナショナルリゾートカレッジ	観光×ビッグデータ 中核リーダー育成プログラム	78時間		●	
		京都ホテル観光ブライダル専門学校	ホテル観光専門学校によるリカレント教育プログラム	12時間		●	
民間 事業者	社員研修	株式会社アイ・エヌ・ジー・インタープライズ	N/A	N/A		●	●
		株式会社トゥールース	N/A	N/A		●	●
		株式会社日本コンサルタントグループ	N/A	N/A		●	●
	社員研修以外	宿屋大学	プロフェッショナルホテルマネジャー養成講座	102時間（17日間）		●	
		旅行産業経営塾	旅行産業経営塾	15時間		●	

*2022年9月時点で2021年度・22年度の実施が確認できるプログラムが対象

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

a.観光分野を対象とした大学、専門学校、民間事業者によるリカレント教育の実態調査

現在実施されている観光人材育成プログラム:DMOの取組

大学と連携して講座を実施するパターン(#1・#2)、都道府県のDMOが地域内の自治体・DMO向けに人材育成を行うパターン(#3・#4)、視察研修の受入を行うパターン(#5・#6)が確認された。

#	DMO	内容	方法	対象
1	山陰インバウンド機構 (広域連携DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 以下3つを併せ持つ山陰の観光事業者＝「山陰ツーリズム・リーダー」を育成 <ul style="list-style-type: none"> 山陰地域を観光によって活性化させようとする意志 自らの観光ビジネス・活動を展開できる資質・能力 地域の多様な主体をつなぐ・巻き込むスキルを持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 島根大学と連携して講座「山陰ツーリズム人材育成塾」を開講 <ul style="list-style-type: none"> 講座に加え、一部の受講者に専門家による伴走支援を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の事業者
2	石川県観光連盟 (地域連携DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 観光でビジネスとハピネスを創造する人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 北陸先端科学技術大学院大学 敷田研究室監修のもと「いしかわ観光創造塾」を開講 	<ul style="list-style-type: none"> 観光関連産業の若手経営者、幹部候補 他業界から観光サービス分野分野に参入を目指す方
3	新潟県観光協会 (地域連携DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 市町村観光協会職員のネットワーク形成・観光対応力強化 デジタル化に対応する人材育成 インバウンドの受入環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> 観光協会等の初任者向け：「いろは研修」 観光協会等の2～3年目職員向け：「ケーススタディ研究会」 観光協会等のプロパー職員向け：「観光人材合宿」 民間事業者向け：「デジタル化研修」「インバウンドカレッジ」 	<ul style="list-style-type: none"> 市町村・市町村観光協会 地域の事業者
4	福井県観光連盟 (地域連携DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 観光地域づくりの取り組みを担う人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 観光地域づくりマネージャー・観光スーパーバイザーを採用し、地域DMOに派遣し、OJTで育成 講座「福井県観光アカデミー」で「地域マネジメントコース」「観光ビジネス創造コース」を開講 	<ul style="list-style-type: none"> 地域内のDMO 地域の事業者
5	キタ・マネジメント (地域DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 「歴史的資源を活用した観光まちづくり」「大洲城キャスルスステイ」「ファイナンス」「ふるさと納税」などの取り組みを学ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> 視察研修の受入事業 	<ul style="list-style-type: none"> 産：市町村、DMO、観光協会、市議会 学：大学 官：銀行
6	かまいしDMC (地域DMO)	<ul style="list-style-type: none"> 自走型観光地経営のノウハウを学ぶ <ul style="list-style-type: none"> 地域の「稼ぐ力」の引き出し方 住民の地域への誇りと愛着の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 視察研修の受入事業 	<ul style="list-style-type: none"> DMO 民間企業 地方自治体議会 など

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

a.観光分野を対象とした大学、専門学校、民間事業者によるリカレント教育の実態調査

当該教育事業者からは、観光実務を理解することの重要性や、観光業界外から参入する人材を育成する重要性が指摘された

DMO・リカレント教育事業者へのヒアリング結果（一部抜粋）

〈講座で扱うスキル・知識〉

- 能力は複合的なものであるから虫食いの様に講座で扱っても向上しない。観光商品は他の商品とどう違うのかという点について、観光ビジネスの特徴や外国人観光客の特性、デジタルの中でどう理解するとよいかを教えないといけない。（提示資料の）このマッピングは他のビジネスと変わらないように見えてしまい、違和感がある。
- 授業で科目として展開するのは良いが、それだけでは実効性がないため、実務を絡ませてインターンシップなどを経験して、実習させるような場所を確保しないとイケない。
- 地方でスキルを獲得した人を作ることは無謀だと感じるので、人脈を作ってプロに任せていけるようなコーディネーター、調整能力が高い人が必要だと思う。

〈地域の観光人材育成に求められる要件〉

- 観光業界は人手不足も深刻。現場の処遇改善は難しいが、昇進昇格のスピードを早めることで、そのための修行であれば仕事をやろうという人が出てくる。マネジメント層を増やすことだけでなく、マネジメント層への昇進スピードを早め、それをサポートするきちんとしたプログラムが必要である。
- 既存の地域観光がデジタルで化けた例もある。観光産業に携わっていなかった人で、観光産業で新しいビジネスをしていく人を観光DX人材と位置付けたほうが良い気がする。
- シビック・プライド＝市民としての誇りや地域愛は、絶対に必要だと思う。従来は地域愛がない観光関係者が多かったが、今後はそれが必要になる。
- 観光も「商い」であり、ボランティアや市民活動ではないが、商いができる人という視点が皆から抜けている気がする。商いをしたことがない人には難しい。行政出身者などがDMOに入っているが、そこを理解できていないと周りもついていけない。旅行会社や交通会社の枠組みの中でビジネスをしていた人とも違い、観光以外も含めてビジネスを立ち上げた経験がある人のほうが向いている。

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 b.関係省庁や自治体によるリカレント教育支援メニューの調査

省庁や自治体によるリカレント教育支援は、大学でのリカレント教育講座を推進する内容を中心に行われている

観光分野が対象に含まれる関係省庁や自治体によるリカレント教育支援メニュー

対象	省庁・自治体	制度名称	実施年度	概要
大学	文部科学省	職業実践力育成プログラム (BP)	2015～	大学等の正規課程及び履修証明プログラムで、主に社会人を対象とした実践的・専門的な課程を文部科学大臣が認定する
		高度専門職業人養成機能強化促進委託事業	2017	成長分野や産業界のニーズが高い分野に関する経営系専門職大学院の教育プログラムの開発に対する支援を行う
		DX等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業	2021	就業者・失業者・非正規雇用労働者等に対し、デジタル、グリーン、イノベーション喚起等の成長分野を中心に社会のニーズに合ったプログラムを実施する
		就職・転職支援のための大学リカレント教育推進事業	2021	コロナ禍における雇用情勢の中で、全国の大学が企業・経済団体・ハローワーク等と連携し、2か月から6か月程度の短期間で就職・転職に繋がるプログラムを受講費無料で提供
	経済産業省	産学連携サービス経営人材育成事業	2015～2019	大学等がサービス産業界と連携し、教育プログラムの開発・実証を行う取組への支援を行う
	東京都	観光経営人材育成講座	2018～	東京都産業労働局が観光関連事業者向けの教育プログラム開発等を支援
専門学校	文部科学省	専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト	2020	教育内容面、教育手法面、学校運営面といった多面的な視点でリカレント教育実践モデルを開発し、総合的に普及を図ることで専修学校における社会人の学びの機会の充実を図る

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 b.関係省庁や自治体によるリカレント教育支援メニューの調査

省庁や自治体によるリカレント教育支援は、採択した教育機関に金銭的支援をする形で行われるものが多い

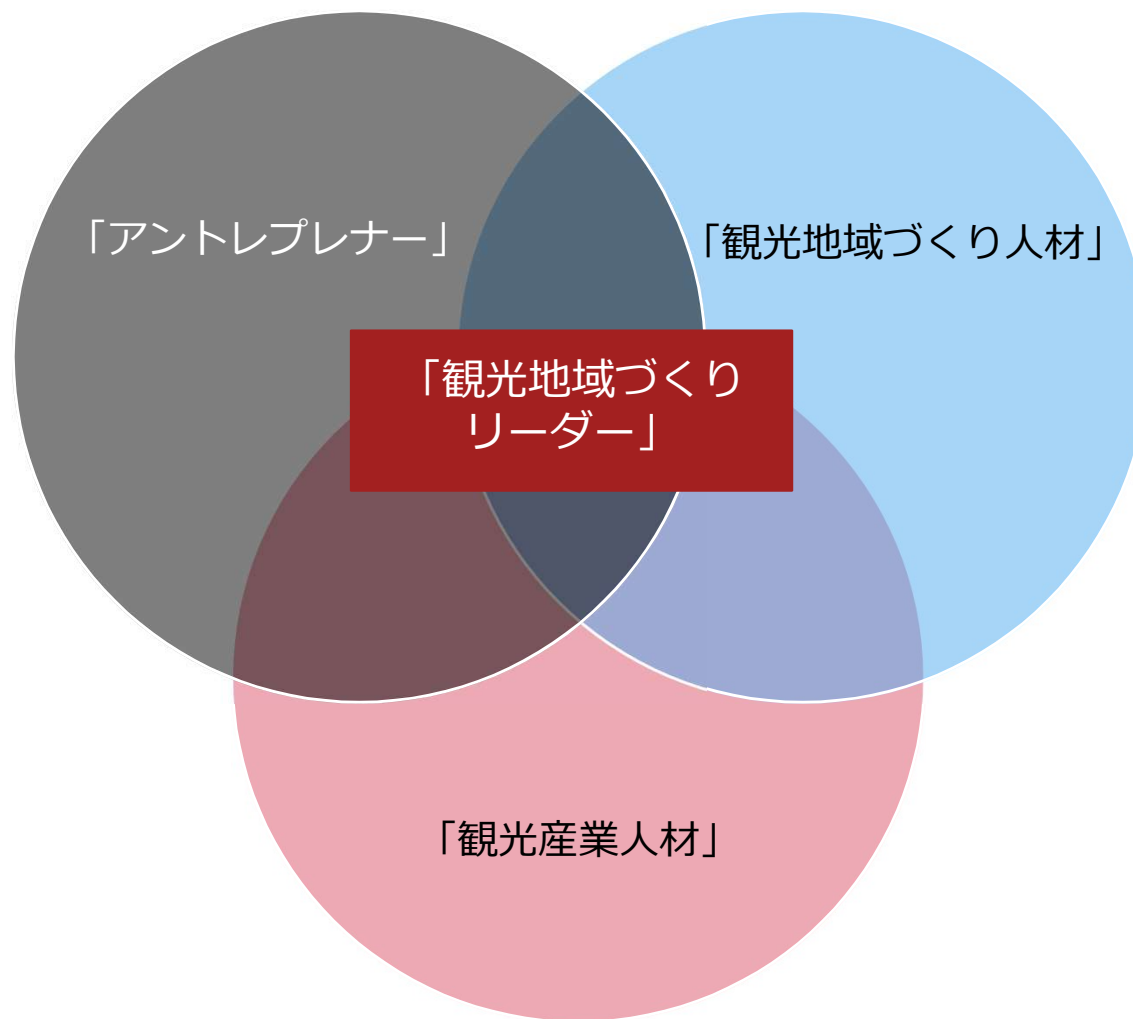
観光分野が対象に含まれる関係省庁や自治体によるリカレント教育支援メニューの支援内容

対象	省庁・自治体	制度名称	金銭的支援	企画支援	運営支援
大学	文部科学省	職業実践力育成プログラム(BP)	厚生労働省の教育訓練給付の指定を受けたものは、教育訓練給付金やキャリア形成促進助成金を活用することにより、受講者・企業に対し、受講料等の一部が支給される	—	—
		高度専門職業人養成機能強化促進委託事業	1校あたり700万円～1,000万円を助成	求められる教育内容等について調査委託・所要の指導・助言	—
		DX等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業	1拠点あたり最大5,000万円を助成	プログラム開発の助言・支援を行う	受講者の募集、講座実施などの助言・支援を行う
		就職・転職支援のための大学リカレント教育推進事業	1箇所あたり約5,000万円の支援	—	—
	経済産業省	産学連携サービス経営人材育成事業	1大学あたり最大1,000万円を補助	産学共同でのプログラム開発・実証支援	—
	東京都	観光経営人材育成講座	1大学あたり年間1,000万円を上限に補助	—	—
専門学校	文部科学省	専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト	経費を文部科学省が支出	—	—

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討

「観光地域づくりリーダー」は「観光産業人材」と「観光地域づくり人材」、「アントレプレナー」の要素を併せ持った人材として位置付けられる

「観光地域づくりリーダー」の構成要素の
「アントレプレナー」「観光地域づくり人材」「観光産業人材」との関係



②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討

具体的には、「観光地域づくりリーダー」の人物像・役割、コンピテンシーと他の人材との関係は下記のようにになると考えられる

「観光地域づくりリーダー」要素の全体構造

	人物像・役割	コンピテンシー	
		態度・志向性（資質） （「Attitude」 *1）	知識・スキル （「Knowledge」「Skills」 *1）
「観光地域づくりリーダー」	「持続可能な観光地域づくりのための社会起業家的役割を發揮し、優れた実績を上げている人材」 *2	（以下3つの要素を併せ持つもの）	（以下3つの要素を併せ持つもの）
「アントレプレナー」	「不確実性の高い環境下でも自身の持つ資源を超えて機会を追求し未来創造や課題解決に向けた行動を起こしていく人材」 *3	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial passion • Self-efficacy • Entrepreneurial identity • Proactiveness • Uncertainty ambiguity tolerance • Innovativeness • Perseverance *4 	<ul style="list-style-type: none"> • Mental models • Declarative knowledge • Self-insight • Marketing skills • Resource skills • Opportunity skills • Interpersonal skills • Learning skills • Strategic skills *4
「観光地域づくり人材」	「観光による地域創生・活性化、観光まちづくりなどの地域活動や地域の公共性の高いサービス創出活動のための人材」 *5	<ul style="list-style-type: none"> • 地域への誇りと愛着 • 組織・集団をまとめる *6 	<ul style="list-style-type: none"> • ステークホルダーマネジメント力 • ファシリテーション力（対人対応力、対話力） • リスク・課題解決力 • 観光戦略プラン策定・環境整備推進力 *6
			<ul style="list-style-type: none"> • アカウンティング • ファイナンス • マーケティング • 危機管理 • データサイエンス • ICT活用 • 観光ビジネス基礎 • 社会の持続可能性に関連する事項 • 地域文化・社会へのリスペクトに基づく組織・企業運営 • LGBTやSOGIなどの多様性に関する内容 *5
「観光産業人材」	「政府による観光立国政策推進以降増加したインバウンド需要にも対応する、質の高いホスピタリティを持って観光サービスを創出する、主にホテルや旅館に勤務するサービス業人材」 *5	<ul style="list-style-type: none"> • ホスピタリティ 	<ul style="list-style-type: none"> • 観光サービスの提供 • 観光客の特性 • 売上・コストの把握・管理

*1: KSAモデル: Bánáthy's が提唱した“Knowledge / Skill / Attitude” as the purpose of education”に基づく能力分解のフレームワーク

*2:観光庁定義 *3: 観光庁様作成の定義 *3:文科省調査分析(2020), *4: OECD(2015) “Entrepreneurial competencies”, *5:「人材育成プログラム設計指針作成 事業実施報告書(北陸先端科学技術大学院大学, 2022.6)」, *6:「観光地域づくり人材育成実践ハンドブック2015(観光庁, 2015)」

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査
 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくりリーダー

観光地域づくりリーダーの人物像は「持続可能な観光地域づくりのための社会起業家的役割を發揮し、優れた実績を上げている」と定義

◇観光地域づくりリーダーの「人物像」

観光地域経営リーダー

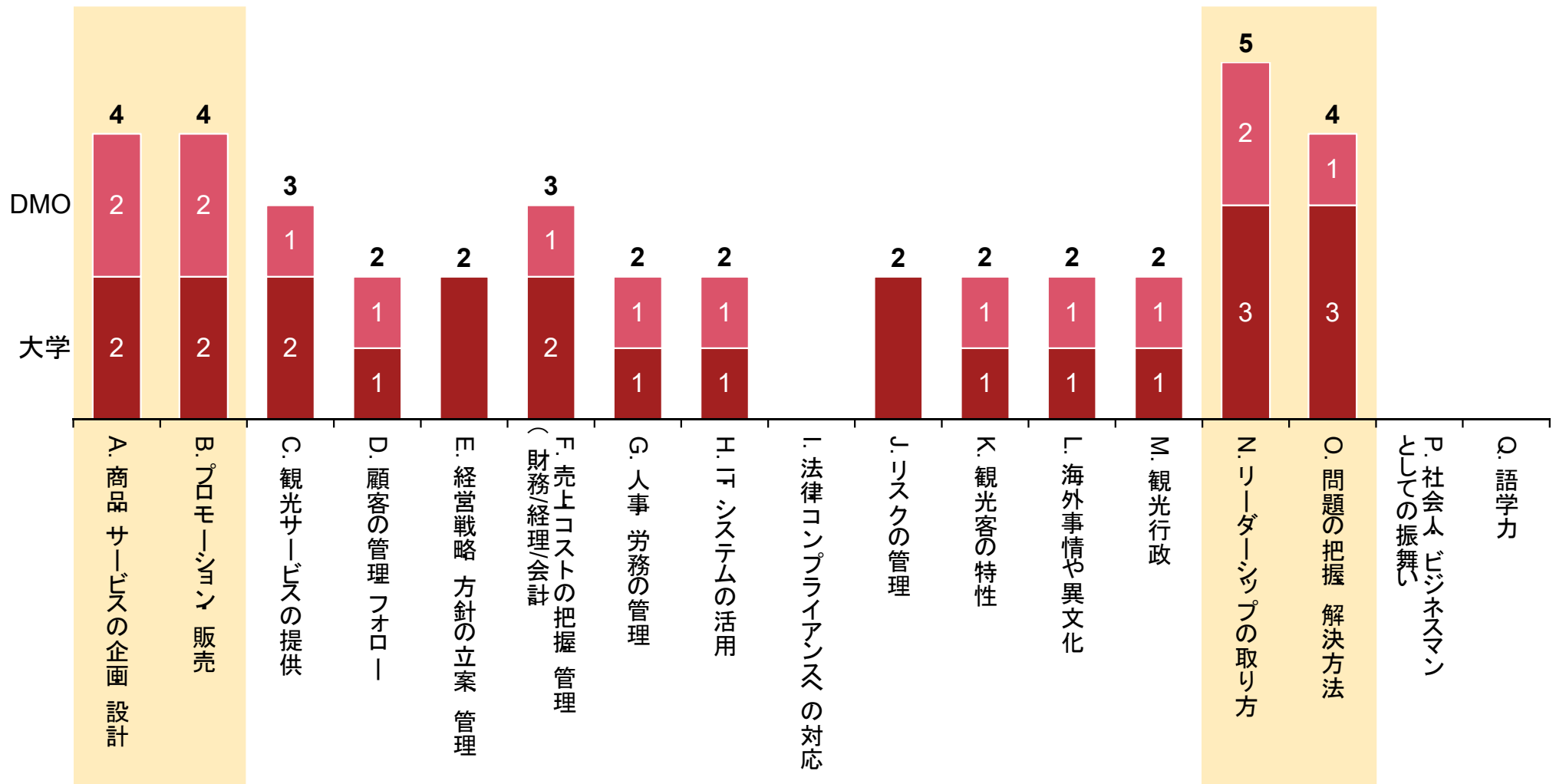
人材像	必要な資質	必要な知識・技能
<p>持続可能な観光地域づくりのための社会起業家的役割を發揮し、優れた実績を上げている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 課題発見・解決力 必要な人材・資金を確保 広い視点で地域全体を俯瞰し、ビジョンや戦略を掲げ、それに基づき適切に実行 描いたビジョンや戦略等をわかりやすく伝えることができる 観光現場の理解・愛着があり、地域の変革の意欲が高い 	<p>I. <u>アントレプレナーに求められる知識・技能</u> (①アイデア創出、②組織づくり、③ファイナンス、④マーケティング/戦略の各要素をイメージ)</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>II. <u>観光経営に求められる知識・技能</u> (従来の観光MBA・中核をベース)</p> <p style="text-align: center;">×</p> <p style="text-align: center;"><u>地域マネジメント力</u> <u>デジタル活用力 (観光DX実践力)</u></p>

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくりリーダー

「観光地域づくり中核人材」に関するヒアリングでは、必要なスキル・知識として、リーダーシップの取り方、次いで商品・サービスの企画・設計、プロモーション、問題の把握と解決方法の知識・スキルが求められている

観光地域づくりリーダーのコンピテンシー（知識・スキル）

ヒアリングで「観光地域づくり中核人材に必要なスキル・知識」として言及があったもの（大学4校、DMO4団体）



②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくりリーダー

「観光地域づくり中核人材」の所属・立場

所属・立場に対する言及（ヒアリング・協議会発言等から一部抜粋）

所属・立場	意見	発言者
観光関連組織	<ul style="list-style-type: none"> 地域では産官学連携観光産業振興協議会という団体が産業振興のリードをしているが、協議会の役職者を務めている社長の会社に在籍している跡継ぎや専務などが該当すると思われる。 	観光庁事業参加大学
	<ul style="list-style-type: none"> 旅館の組合や商工会など、観光を支える組織のリーダーも中核人材の一翼を担う。 	DMO
DMO・観光協会	<ul style="list-style-type: none"> 観光協会プロパーの人はマインドが高く、観光に熱い思いを持っている。 	観光庁事業参加大学
	<ul style="list-style-type: none"> 一番近いのはDMOの事務局長やその上下にいる人。 	観光庁事業参加大学
	<ul style="list-style-type: none"> 当連盟のマネージャーがイメージに合う。地域の事業者に指導・助言し、地域全体を盛り上げていこうとしている。 	DMO
経営者・アントレプレナー	<ul style="list-style-type: none"> 地域で観光ビジネスを立ち上げていくアントレプレナー・社長も候補の1つか。 	観光庁事業参加大学
	<ul style="list-style-type: none"> 観光も「商い」であるため、観光以外も含めてビジネスを立ち上げた経験がある人のほうが向いている。 	リカレント教育事業者
	<ul style="list-style-type: none"> 若い力で観光ビジネスに参入して地域を盛り上げていこうとする人たち。 	DMO
観光産業人材	<ul style="list-style-type: none"> 企業においては、まちづくり活動をしている経営者、経営層の少し下の支配人や部長が代表的。 	観光庁事業参加大学
地域おこし協力隊	<ul style="list-style-type: none"> 地域おこし協力隊から来ている人なども素養があると感じる。 	観光庁事業参加大学
観光産業外からの参入者	<ul style="list-style-type: none"> 観光業や旅行業の家業を継ぐ気はなく、別の仕事をしていた人が、やむを得ず継がないといけなくなり他業界の経験やスキルを活かして活躍するなど。 	リカレント教育事業者

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくりリーダー

「観光地域づくり中核人材」の人材像・役割

人物像・役割に対する言及（ヒアリング・協議会発言等から一部抜粋）

必要な知識・技能	意見	発言者
地域への思い、ビジョンや将来への視点	3-5年の中長期的な視点 で見て、業界がどう変わるとか、社会がどう変わるかを意識しながら仕事をしてもらいたい	観光庁事業参加大学
	地域への思いがあることは絶対条件。 地域に誇りと愛着を感じているだけでなく、それを具体的に表現できる人	観光庁事業参加大学
	地域への愛着や情熱が必要 だと思う。「関心がある」止まりだと難しい	DMO
	目指す方向やビジョンを見せられること	修了生(観光協会等勤務)
	地域を愛していて、 地域のビジョンが見えていて、それを実行していく力がある	修了生(観光協会等勤務)
	地域の観光を語る ビジョンや見識を備えた人材	協議会委員
一企業・組織だけでなく地域に目を向ける	1つの企業だけが良いのではなく、町全体で良くなっていく陣頭指揮を執る人	観光庁事業参加大学
	自分の企業・施設以外の外のことを考えられ 、加えて、将来（計画や、取組による影響など）も考えていける人	観光庁事業参加大学
	地域の発展を考えると、 いち企業の3段階モデル（経営・中核・実務）だけでなく、観光業以外の産業・住民・地域などあらゆるところの上に立って旗を振る人材が必要 と考え「観光地域共創人材」と定義している	観光庁事業参加大学
	自分の 産業人材としてのジャンルを超えられるような人 でないといけない	DMO
地域への問題意識	地域への問題意識 がある人	DMO
	観光地域づくりの中核となる人材育成のため、 地域に対して問題意識を有している人 を一本釣りに近い形で発掘する努力をしてきた	DMO
ホスピタリティ	ホスピタリティは大切。ロボットにできない部分がホスピタリティになってくる。	観光庁事業参加大学
	ホスピタリティという表現が出てこないが、観光人材としての哲学や行動規範を示す科目があっても良いのではないか	協議会委員

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくりリーダー

「観光地域づくり中核人材」のスキル・知識（1/3）

<詳細コメント>

必要な知識・技能	関連する項目	意見	発言者
地域のステークホルダーを巻き込んで牽引する	・リーダーシップ	「観光地域づくり人材育成実践ハンドブック 2015」で示された人物像は、方向性としてはそうなのかも知れないが、リアリティが感じられない。 ステークホルダーマネジメントをやる人 だと考えている	DMO
		当連盟のマネージャーや、組合や会社のリーダー、観光ビジネスに参入して地域を盛り上げていこうと 地域の様々な人たちを巻き込んで推進 しようとしている人	DMO
		求められる人材は「巻き込み型の人材」	協議会委員
ファシリテーション力	・リーダーシップ ・社内でのコミュニケーション力	必要な知識を1人でカバーするのではなく、チームで分担するため、 チームで働く力=ファシリテーション力 が必要	協議会委員
利害関係の異なる人とのコミュニケーション	・リーダーシップ ・外部（顧客）とのコミュニケーション力	他者と意見交換 ができる。 傾聴力があり、利害の異なる人々の話をしっかり聞ける 人。人や物を繋げ、点を線にしていくことを柔軟にできる人	観光庁事業参加大学
		3段階モデルの上位の部分（経営人材）は観光MBAから人材が輩出されるだろうが、そのような 経営人材と対等に話ができる人材 を輩出していくことで地域が潤うのではないかと思っている。 観光地をマネジメントできる人材 が必要	観光庁事業参加大学
		目指している方向性が同じ中で調整すればよい企業内取組とは異なり、 向いている方向が違い、利害関係がぶつかる中での調整 が生じる地域では、リーダーシップ、コミュニケーション能力などは必要	観光庁事業参加大学
		コミュニケーションや調整能力。 様々な意見を上手く処理する必要がある	DMO
		観光地域づくりで地域資源を使う上で 地域とのコミュニケーション は一般的に難易度が高い	DMO
		観光に関するベーシックな知識に加え、 対人スキルが必要 （事業者との交渉・商談、連携、協力などを行うため）	修了生（観光協会等勤務）

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくりリーダー

「観光地域づくり中核人材」のスキル・知識（2/3）

<詳細コメント>

必要な知識・技能	関連する項目	意見	発言者
問題の把握、解決方法	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集能力 社会課題に関する知識 統計分析に関する知識 データサイエンスに関する知識 	<p>情報分析力、統計分析力や、社会情勢を読み解いたりすることも必要である。社会課題に関する知識、統計分析に関する知識、データサイエンスに関する知識は非常に重要</p>	観光庁事業参加大学
		<p>DXをどう使うかも必要だと思う。データはどのようなものか、どう使っていくか、もっと言えばデータを重視する考え方そのものが重要になる。どこの動線で顧客が動いているかを把握することも大切であり、それらを自社にどう取り入れて進めていくかを俊敏に考えられ、動ける力も重要</p>	観光庁事業参加大学
商品・サービスの企画・販売	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスの企画・設計 プロモーション・販売 	<p>商品設計や、売り方が分かる人が観光地域づくりに重要</p>	観光庁事業参加大学
		<p>プロトタイプを作って実証していく方法を観光でももっと進めていくとよいと考えている</p>	観光庁事業参加大学
		<p>企画・創造能力では、地元では考えつかない企画・創造をしていくことが求められる</p>	修了生（観光協会等勤務）
財務・経理・会計	<ul style="list-style-type: none"> 売上・コストの把握・管理（財務/経理/会計） 	<p>中核人材には経営計画や財務をと言われていたが、参加者はあまり講義を理解できていなかった。従来一番難しいのは財務知識の習得</p>	観光庁事業参加大学
		<p>会計は必要。会計に弱いためDMOは赤字のところが多いのではないか。現在の予算による将来の投資回収なども考える必要がある</p>	DMO

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査
 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくりリーダー

「観光地域づくり中核人材」のスキル・知識（3/3）

＜スキル・知識をまたいだ要素＞

関連する項目	意見	発言者
A,B,N,O	A. 商品・サービスの企画・設計、B. プロモーション・販売がベース にあり、そこでコンセプトを決めながら N. リーダーシップの取り方やO. 問題の把握、解決方法などを用いて考えられる力 かなと思う	観光庁事業参加大学
A,B,C,D	地域の共創人材として必要なものを絞れば、 地域価値を創造しそれを実現することになり、A～Dをまとめたもの になる	観光庁事業参加大学
A,B,C,O	商品知識や企画力（A）、観光に関する知識や経験（A,C）、探求心や情報収集能力（O1）、マーケティングにおけるデータの裏付け（B）。 これらのような要素を総合的に分析し、明確に方法を示せることも必要である	DMO
F	自社を黒字化すること（F. 売上・コストの把握・管理）と共に、 地域で何が最適解かを考えることの両面が必要	DMO
A,N,O	商品企画（A）を支えるスキルとして、N（リーダーシップの取り方）やO（問題の把握・解決方法）が大事になってくる	修了生（観光協会等勤務）
—	ここに書いてあることは すべて必要だが、一人がこれをすべて身につけないと観光地域中核人材になれないわけではない 。今必要なのは「観光地域を動かすためにはこのような要素が求められる」ということを知っていることである。必要なことを外部リソースから導入することも手段として考え、どれを内包してどれを外部に任せるかを判断する マネジメント力 に結局は集約される	DMO

※記号は「観光地域づくりリーダーのコンピテンシー(知識・スキル)」を参照

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討ーアントレプレナー

アントレプレナーシップには多様な定義付けが存在しているが、今回「人物像」として採用するには、文科省の定義が適切と考えられる

アントレプレナーシップの代表的な定義

#	名前	年	定義	説明
1	ヨーゼフ・シュンペーター（経済学者）	1928 - 1949	「イノベーションを遂行する当事者」	「アントレプレナー」を経済学的用語として説明
2	ピーター・ドラッカー（経営学者）	1985	「イノベーションを武器として、変化のなかに機会を発見し、事業を成功させる行動体系」	アントレプレナーをシップを広めるきっかけとなった
3	ハワード・スティーブソン （ハーバード・ビジネススクール教授）	1990	「コントロール可能な資源を超越して、機会を追求すること」	ハーバード・ビジネススクールにおける定義*
参考	文部科学省 「持続的・発展的なアントレプレナーシップ教育の実現に向けた教育ネットワークや基盤的教育プログラム等のプラットフォーム形成に係る調査・分析」	2020	<ul style="list-style-type: none"> 急激な社会環境の変化を受容し、新たな価値を生み出していく精神（アントレプレナーシップ）を備えた人材の創出 課題の発見力や共感力を育むことを入口に、不確実性の高い環境下でも自身の持つ資源を超えて機会を追求し未来創造や課題解決に向けた行動を起こしていくための精神と態度を学ぶ場や機会を提供 	#3の定義を一部活用している

*ハーバードビジネスレビュー「ハーバードにおける『アントレプレナーシップ』の定義」
出所：東大IPC、文部科学省

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討ーアントレプレナー

アントレプレナーに求められるコンピテンシーは、OECDレポートの以下を参照できる

OECD (2015) “Entrepreneurship in Education”

Table 2. Entrepreneurial competencies

	Main theme	Sub themes	Primary source	Interpretation used in this report
Cognitive competencies	Knowledge	Mental models	(Kraiger et al., 1993)	Knowledge about how to get things done without resources, Risk and probability models.
		Declarative knowledge	(Kraiger et al., 1993)	Basics of entrepreneurship, value creation, idea generation, opportunities, accounting, finance, technology, marketing, risk, etc.
		Self-insight	(Kraiger et al., 1993)	Knowledge of personal fit with being an entrepreneur / being entrepreneurial.
	Skills	Marketing skills	(Fisher et al., 2008)	Conducting market research, Assessing the marketplace, Marketing products and services, Persuasion, Getting people excited about your ideas, Dealing with customers, Communicating a vision.
		Resource skills	(Fisher et al., 2008)	Creating a business plan, Creating a financial plan, Obtaining financing, Securing access to resources
		Opportunity skills	(Fisher et al., 2008)	Recognizing and acting on business opportunities and other kinds of opportunities, Product / service / concept development skills
		Interpersonal skills	(Fisher et al., 2008)	Leadership, Motivating others, Managing people, Listening, Resolving conflict, Socializing
		Learning skills	(Fisher et al., 2008)	Active learning, Adapting to new situations, coping with uncertainty
		Strategic skills	(Fisher et al., 2008)	Setting priorities (goal setting) and focusing on goals, Defining a vision, Developing a strategy, Identifying strategic partners
Non-cognitive competencies	Attitudes	Entrepreneurial passion	(Fisher et al., 2008)	“I want”. Need for achievement.
		Self-efficacy	(Fisher et al., 2008)	“I can”. Belief in one’s ability to perform certain tasks successfully.
		Entrepreneurial identity	(Krueger, 2005, Krueger, 2007)	“I am / I value”. Deep beliefs, Role identity, Values.
		Proactiveness	(Sánchez, 2011, Murnieks, 2007)	“I do”. Action-oriented, Initiator, Proactive.
		Uncertainty / ambiguity tolerance	(Sánchez, 2011, Murnieks, 2007)	“I dare”. Comfortable with uncertainty and ambiguity, Adaptable, Open to surprises.
		Innovativeness	(Krueger, 2005, Murnieks, 2007)	“I create”. Novel thoughts / actions, Unpredictable, Radical change, Innovative, Visionary, Creative, Rule breaker.
		Perseverance	(Markman et al., 2005, Cotton, 1991)	“I overcome”. Ability to overcome adverse circumstances.

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくり・観光産業人材

観光地域づくり人材と、観光産業人材の人物像・役割として、「人材育成プログラム設計指針作成 事業実施報告書(北陸先端科学技術大学院大学、2022.6)」を採用できるものと思料

観光地域づくり人材、観光産業人材の人物像・役割

	対応呼称	人物像・役割
観光地域づくり人材	①観光地域づくり人材 または 観光地域マネジメント人材	観光による地域創生・活性化、観光まちづくりなどの地域活動や地域の公共性の高いサービス創出活動のための人材
観光産業人材	②観光ホスピタリティ マネジメント人材	政府による観光立国政策推進以降増加したインバウンド需要にも対応する、質の高いホスピタリティを持って観光サービスを創出する、主にホテルや旅館に勤務するサービス業人材

参考(原文)：

【人材育成プログラム設計指針作成 事業実施報告書(北陸先端科学技術大学院大学、2022.6)】

観光中核人材教育において求められる人材像は大きく2つに分けられる。それは①**観光地域づくり人材または観光地域マネジメント人材**と、②**観光ホスピタリティマネジメント人材**である。上記の各人材像を指向したリカレント人材育成プログラムを、ここでは「観光地域づくり(マネジメント)人材」型、「観光ホスピタリティマネジメント人材」型とする。前者は観光による地域創生・活性化、観光まちづくりなどの地域活動や地域の公共性の高いサービス創出活動のための人材育成であり、後者は政府による観光立国政策推進以降増加したインバウンド需要にも対応する、質の高いホスピタリティを持って観光サービスを創出する、主にホテルや旅館に勤務するサービス業人材である。

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくり人材

観光地域づくり人材のコンピテンシー(態度・志向性、知識・スキル)は、観光庁作成のハンドブックの記載内容から、以下のとおり整理される

観光地域づくり人材のコンピテンシー

	態度・志向性(資質) (KSAモデル*のうち「Attitude」部分)	知識・スキル (KSAモデル*のうち「Knowledge」「Skills」部分)
観光地域づくり人材 としての要素	<ul style="list-style-type: none">地域への誇りと愛着組織・集団をまとめる	<ul style="list-style-type: none">ステークホルダーマネジメント力ファシリテーション力(対人対応力、対話力)リスク・課題解決力観光戦略プラン策定・環境整備推進力

参考：

【観光地域づくり人材育成実践ハンドブック2015(観光庁, 2015)】

- 地域に対して誇りと愛着を感じている人材
- 組織・集団をまとめる役割を担うリーダーとしての組織管理、戦略的思考等の理解や、洞察力、構想力のある人材
- 利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力がある人材
- 事業に潜む各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応がとれる人材
- 地域資源を活かした観光地域の形成を促進させる観光戦略プランの策定、地域づくり、環境の整備等が推進できる人材

【その他】

- 次ページ以降を参照

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光地域づくり・観光産業人材

「人材育成プログラム設計指針作成 事業実施報告書(北陸先端科学技術大学院大学、2022.6)」では、観光地域づくり人材・観光産業人材のいずれにも必要な知識・スキルとして、基礎的な素養・知識に加え、地域文化・社会への理解や、多様性に関する視点にも言及あり

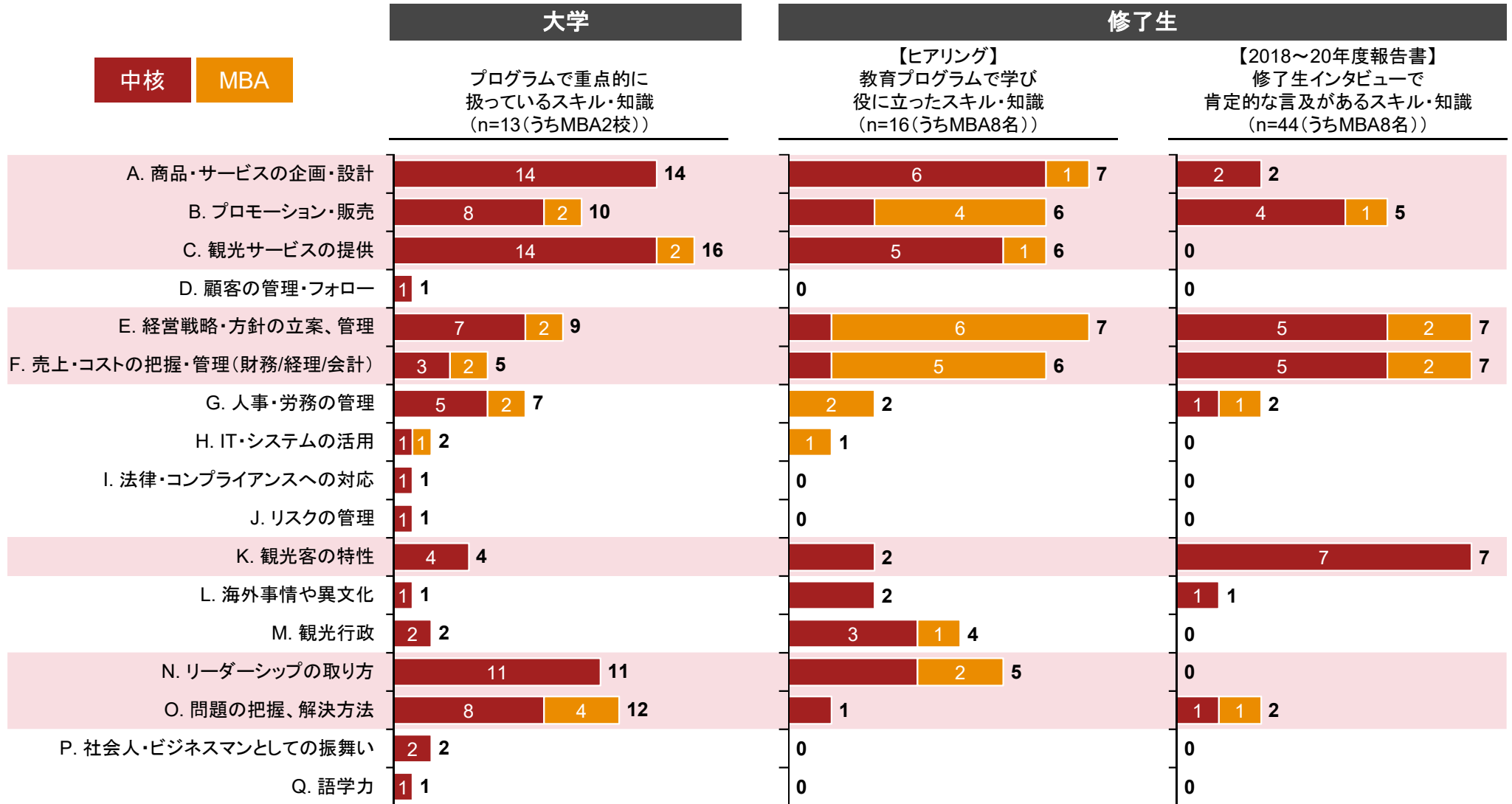
観光地域づくり人材／観光産業人材のコンピテンシー（知識・スキル）

- 求める人材像は「**観光地域づくり（マネジメント）人材**」型と「**観光ホスピタリティマネジメント人材**」型の2種に大別できるがそのいずれにとっても必要な素養・知識として「アカウントティング」「ファイナンス」「マーケティング」「危機管理」「データサイエンス」「ICT活用」などがある。これらは業種・地域性にかかわらずリーダーが習得しておくべき必修の「基礎科目」であると同時に、地域特性に縛られない普遍性がある
- 欧米の4年制大学における観光人材育成の先行研究を見ると、産業界のニーズに直結した育成する人材像を想定し、**将来のビジネスリーダーとして不可欠なビジネス関連の主要な専門科目（観光ビジネス基礎や財務会計等）**を必修化することによって、観光業界に求められるエンプロイヤビリティを備えた人材を育成する設計を採っている
- 「持続可能な観光（Sustainable tourism）」や、それを実現するために「責任ある観光（Responsible tourism）」に移行を考える動きが加速している。このような**社会の持続可能性に関連する科目**は、視野を広げて採用する必要性が出てきている
- 一方で、**地方や地域の文化的な内容の学習**が必要になることも多い。もちろん、ミドルマネージャーの育成で、地域の歴史や文化、また生活に関する知識そのものを深く理解させる必要はないが、こうした**地域社会の自然や文化資産を資源として観光が成立していることや、地域文化や地域社会をリスペクトしたうえで、組織や企業を運営することの重要性を学ぶことは大切**である
- 関連して、**LGBTやSOGIなどの多様性に関する内容も重要**である。少数者や多様な生き方をする関係者を尊重し、その存在をリスペクトすることは、地域社会の健全性を高め、「生きやすい社会」を生み出す（神谷, 松岡, 2020）。単に、観光業界でもその動きがあるからだけではなく、自分達の組織文化や地域生活の一部として、当事者意識を持って学ぶことが求められている

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討－観光産業人材

観光産業人材のコンピテンシー(知識・スキル)は、アンケート・ヒアリング等から以下A,B,C,E,F,K,N,Oの要素が求められると整理される。中でも「リーダー」にない要素としてはC,F,Kへの言及がある。加えて態度・志向性として「ホスピタリティ」が重要となる。



上記に加え、態度・志向性としての「ホスピタリティ」が重要であるとの意見を複数受領

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討

これらをもとに観光庁により人材育成ガイドラインを作成

ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン
- 持続可能な観光地域づくりに向けて -

2023年3月

国土交通省観光庁

(ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会)

<目次>

1. はじめに
2. 本ガイドライン作成の背景・目的
 - (1) 観光人材育成の現状と課題
 - (2) 時代の要請としての持続可能な観光
3. 観光人材の2つのタイプ ～観光地経営人材と観光産業人材～
 - (1) これまでの整理
 - (2) 「観光地経営人材」の必要性
 - (3) 「観光地経営人材」と「観光産業人材」の関係性
4. 観光地経営人材に求められる知識・技能等
 - (1) 人材像
 - (2) 観光地経営人材に求められる知識・技能
5. 観光産業人材に求められる知識・技能等
 - (1) 人材像
 - (2) 観光産業人材に求められる知識・技能
6. 観光人材の育成に向けて
 - (1) 観光人材の育成に向けた地域の役割、国の役割
 - (2) 教育機関、事業者、DMOへの期待、そして個人の関わり
 - (3) 観光人材の育成に向けて推奨される取組例
7. むすびに

参考資料

ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会の
設置要綱及び委員名簿

「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン(案)」

出所：第4回「ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会」配布資料

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 C.産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムの認定の検討

ガイドラインでは「観光地経営人材」と「観光産業人材」に求められる知識・技能としてそれぞれ6つが整理された

求められる知識・技能区分（第4回協議会提示版）

	区分	概要
観光地経営人材	①観光地経営戦略	地域の特性、課題等を踏まえた、ブランディング戦略を含む観光地経営戦略策定についての知識・技能
	②現代の観光地経営の動向	グローバルな視点も含め、地域を取り巻く状況を客観視し、今後の観光地経営をどのように舵取りしていくべきかを見定めるのに必要な知識・技能
	③観光地経営組織マネジメント	リーダーシップやファシリテーション技法とともに、目標を設定し、関係者を巻き込みながら課題解決に当たり、着実に成果を出していく手法についての知識・技能
	④観光地マーケティング	データ・統計分析に基づき、地域の観光コンテンツ開発、プロモーション等を効果的に行うマーケティング手法についての知識・技能
	⑤地域観光のイノベーションと観光DX	観光地における価値創出、消費者の嗜好変化への対応等のためのデザイン思考及び観光DXについての知識・技能
	⑥観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発	観光地における価値創出等の実現に向けた上記①～⑤の知識・技能を踏まえた総合実践力

	区分	概要
観光産業人材	①観光事業戦略	経営学・経営戦略に関する理解をもとに、事業環境の変化等も踏まえながら、ブランディング戦略を含む、付加価値を高める観光事業の戦略の企画立案を行うことについての知識・技能
	②現代の観光動向	グローバルな視点も含め、観光産業を取り巻く状況を客観視し、今後の事業のあり方をどのように実現していくべきかを見定めるのに必要な知識・技能
	③組織マネジメント	事業を遂行する上での組織的なパフォーマンス向上、人材マネジメント及び創造的な働き方に関する知識を含めた組織運営、優秀な人材確保、危機管理を行うことについての知識・技能
	④アカウントティング・ファイナンス	会計ルールに関する基本的事項、財務諸表による観光サービス事業の経営分析、財務計画立案についての知識・技能
	⑤観光マーケティング	データ・統計分析に基づき、商品開発、プロモーション等を効果的に行うマーケティング手法についての知識・技能
	⑥観光産業のイノベーションと観光DX	観光産業における価値創出、消費者の嗜好変化への対応等のためのデザイン思考及び観光産業DXについての知識・技能

「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン(案)」

出所：第4回「ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会」配布資料

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 ※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査

「産業界や地域のニーズに対応した、観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識」は、以下の手順で整理・分析を行った

Step 1

ベースとなる文献
の洗い出し

- 観光分野に求められるスキル・知識を体系的に言及している文献を収集

Step 2

各文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化

- 特に網羅性が高いとみられる和歌山大学が挙げたスキル・知識を整理
- 他の文献で言及されているスキル・知識との対応を確認
- 包括的なスキル・知識一覧を作成

Step 3

産業界や地域の
ニーズ整理

- スキル・知識ごとの産業界や地域のニーズ度合いを整理

Step 4

キャリア段階別の
整理

- スキル・知識ごとのキャリア段階別の考え方を確認

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 ※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step1 ベースとなる文献の洗い出し(1/8)

観光分野におけるスキル・知識を体系的に言及している文献は限られており、かつ相互の整合性は低い模様

観光分野のスキル・知識に言及している文献

発行年度	発行機関	No.	名称	概要	特徴 (当整理における位置づけ)	対象範囲
2021	文部科学省	1	大学における観光教育の現状と課題に関する調査研究	和歌山大学が、No. 3の調査項目をもとに項目ごとの ニーズを調査	スキル・知識の網羅性が多いため、 整理の中心文献として使用	<ul style="list-style-type: none"> 【観光産業界】 新入社員として特に身に付けておいてほしい「知識」、「スキル能力」 【DMO】 正規職員として特に身に付けておいてほしい「知識」、「スキル能力」 【観光産業界・DMO】 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容
2020	インバウンドガイド協会	2	ガイドスキルマップ	ガイド人材に求められるスキルのマップ	No. 1との対応確認に使用	ガイドに求められる素養(スキルセット・行動規準)
2016	観光庁 (観光産業課)	3	産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～	新入社員およびミドルマネジメントのスキル・知識の 観光産業界のニーズを調査	キャリア段階別のスキル・知識の整理(Step 4)に使用	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員として特に身に付けておいてほしい「知識」、「スキル・能力」 ミドルマネジメントに特に必要だと考える「知識」、「スキル・能力」 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容
2014	観光庁 (観光地域振興部 観光地域振興課)	4	観光地域づくり人材育成実践ハンドブック2015	観光地域づくり人材に求められる能力項目を列挙	No. 1との対応確認に使用	観光地域づくりの中核となる人材に求められる能力(レベル1～5)
2009		5	観光地域づくり人材育成ガイドライン案	人材の分類ごとに必要とされるスキル・知識を整理		観光地域づくり人材
2011	厚生労働省	6	職業能力評価シート(ホテル業・旅館業)	宿泊業における職務・職種ごとに職務遂行のための基準と必要な知識		ホテル業・旅館業(レベル1～4)
2010	観光庁 (観光地域振興部 観光資源課)	7	観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル	大学の学部教育におけるカリキュラムモデル		観光経営マネジメント人材

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step1 ベースとなる文献の洗い出し(2/8)

No.1 和歌山大学調査では「知識」「スキル・能力」とは別に「観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容」として別の要素も挙げられている

「大学における観光教育の現状と課題に関する調査研究」（文部科学省、2021年度）

知識

大項目	小項目
社会	海外事情に関する知識
	異文化に関する知識
	公共政策に関する知識
地域文化・歴史	観光地に関する知識
	日本の歴史・伝統文化に関する知識
	芸術に関する知識
経済・経営・ビジネス	経営戦略の知識
	人的資源管理の知識
	M&Aに関する知識
	実務に関する知識
数量的スキル	会計・財務管理の知識
	マーケティングに関する知識
	統計分析に関する知識
情報リテラシー	ICTに関する知識
倫理・社会的責任	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識
	SDGsなど持続可能な社会づくりに関する知識
	法令・コンプライアンスに関する知識
リスク	自然災害や防災に関する知識
	医療・公衆衛生に関する知識
問題解決	問題解決に関する知識

スキル・能力

大項目	中項目	小項目
ジェネリック・スキル	コミュニケーション	プレゼンテーション力
		語学力
	情報リテラシー	PCスキル(オフィスソフト等)
		PCスキル(デザイン、動画制作)
		ITスキル(ネットワーク管理等)
		SNSやホームページ等での情報発信能力
	論理的思考・問題解決力	論理性
		課題発見力
		情報収集能力
		実行力
自己管理能力	計画性	
	責任感	
	ストレスコントロール力	
基本マナー	向上心	
	主体性	
	礼儀・身だしなみ等のマナー	
態度・志向性	チームワーク・リーダーシップ	電話対応マナー
		異文化への適応能力
	倫理観・社会的責任	リーダーシップ
		判断力
		柔軟性
		社会性
		謙虚な姿勢
		熱意をもって仕事に取り組む姿勢
	社内でのコミュニケーション力	
	創造的思考力	外部(顧客)とのコミュニケーション力
企業理念・行動基準への共感力		
創造的思考力	総合的・創造的思考力	グローバル・スタンダードな振る舞い
		環境へ配慮した行動
		企画・創造能力
		危機管理能力

観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

大項目	小項目
社会	国際情勢に関する知識
	社会課題に関する知識
文化・歴史	日本・世界の歴史
	日本文化
経済・経営・ビジネス	美術や芸術に関する知識
経営(戦略)に関する知識	経営(戦略)に関する知識
	マーケティングに関する知識
数量的スキル	データサイエンスに関する知識
	食や農に関する知識
観光資源	自然・環境に関する知識
	観光資源に関する知識
観光産業	インバウンドに関する知識
	観光産業に関する知識
観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識
	観光行政に関する知識
	観光に係る法令に関する知識
リスク	防災や危機管理に関する知識
	医療・公衆衛生に関する知識
コミュニケーション	語学
情報リテラシー	動画やデザイン制作
	情報テクノロジーに関する知識
論理的思考・問題解決	調査・研究に関する知識
基本マナー	フィールドワーク
	社会人としてのマナー
実務	サービスに関する実務
	交通・運輸に関する実務
	インターンシップ
海外留学	海外留学
資格取得	資格取得

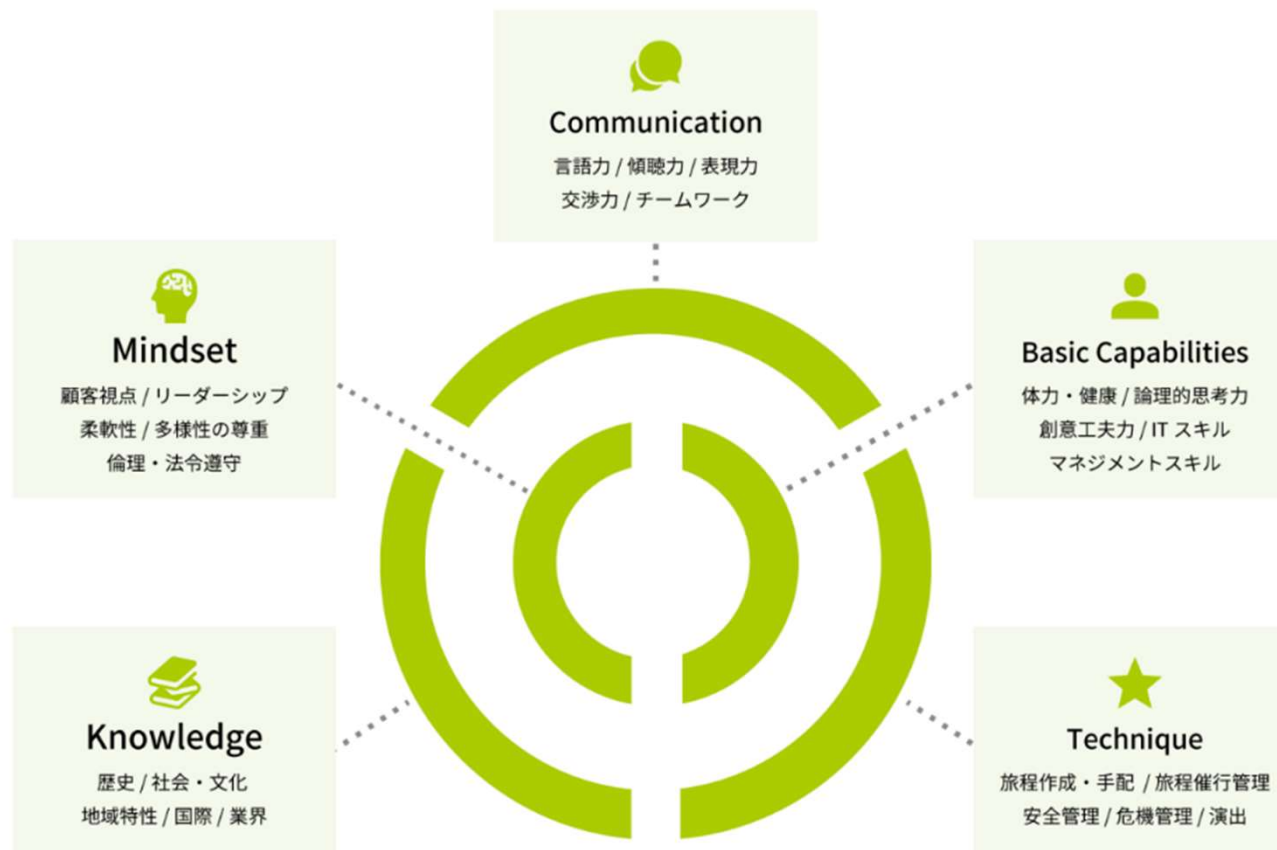
②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 ※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step1 ベースとなる文献の洗い出し(3/8)

No. 2 ガイドスキルマップは、ガイドに求められる素養をスキルセットとして整理・分類

ガイドスキルマップ（インバウンドガイド協会、2020年度）

領域・スキルセット

計25個の「スキルセット」は、ガイドに求められる素養を定義している。各々のスキルセットは、その性質から5つの「領域」に分類している。



② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 ※ 産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step1 ベースとなる文献の洗い出し(4/8)

No.3 2016年度経営人材育成事業では、No.1の基となるスキル・知識が挙げられている

産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～（観光庁、2016年度）

知識

大項目	小項目
社会	海外事情に関する知識
	公共政策に関する知識
経済・経営・ビジネス	経営戦略の知識
	人的資源管理の知識
	M&Aに関する知識
	観光地・実務に関する知識
数量的スキル	会計・財務管理の知識
	マーケティングに関する知識
	統計分析に関する知識
情報リテラシー	ICTに関する知識
倫理・社会的責任	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識
	法令・コンプライアンスに関する知識
問題解決	問題解決に関する知識（ロジカルシンキングなど）

スキル・能力

大項目	中項目	小項目
ジェネリック・スキル	コミュニケーション	プレゼンテーション力
		語学力
	情報リテラシー	PC等のOAスキル
	論理的思考・問題解決力	論理性
		課題発見力
実行力		
態度・志向性	自己管理能力	計画性
		ストレスコントロール力
	基本マナー	礼儀・身だしなみ等のマナー
		電話対応マナー
	チームワーク・リーダーシップ	リーダーシップ
		柔軟性
		社内でのコミュニケーション力
倫理観・社会的責任	外部（顧客）とのコミュニケーション力	
	企業理念・行動規準への共感力	

観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

大項目	小項目
経済・経営・ビジネス	経営（戦略）に関する知識
数量的スキル	マーケティングに関する知識
観光資源	観光資源に関する知識
観光産業	インバウンドに関する知識
	観光産業に関する知識
観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識
	観光行政に関する知識
	観光に係る法令に関する知識
コミュニケーション	語学
論理的思考・問題解決	フィールドワーク
基本マナー	社会人としてのマナー
実務	サービスに関する実務
	交通・運輸に関する実務
	インターンシップ
海外留学	海外留学
資格取得	資格取得

※ 出典内で「大項目」「中項目」での分類はされていないが、No.1での「大項目」「中項目」を参考に受託事業者にて「大項目」「中項目」を付記

② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 ※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step1 ベースとなる文献の洗い出し(5/8)

No.4 観光地域づくり人材育成実践ハンドブックには、5段階のレベルごとに求められる能力の水準が記載されており、そのうちA～Cをスキル・知識の整理に使用した

観光地域づくり人材育成実践ハンドブック2015（観光庁、2014年度）

図表 2-14 レベルごとに求められる能力

		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
求められる能力		観光地域づくりを進めるための体制整備を行う基盤となる能力を有する	「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを行うための基盤となる能力を有する	ブランド戦略を策定するための基盤となる能力を有する	ブランド戦略に基づく事業を実施するための基盤となる能力を有する	国際的な競争力を持った観光地域として継続的な事業実施を行うための基盤となる能力を有する
A リーダーシップ系統	D 志・合意形成	観光地域づくりマネージャーの概念を理解し、強い志を持って観光地域づくりに取り組むことができる	観光地域づくりの実施にあたっての基本的な考え方や方向性をとりまとめることができる	地域の多様な主体との認識共有や合意形成の継続的な実施を行うことができる	地域の行政組織や、各種事業者、地域住民らと調整しながら、実質的な連携を促進し、ブランドコンセプトの共有を図ることができる	観光地域づくりマネージャーの中長期的な確保・育成を行うことができる
	E 持続性・公益性	地域資源の保全や活用に関する調査を実施できる	滞在交流型観光の先進事例を応用し、自地域での展開手法の立案ができる	地域内外の人と調整しながら、ブランド化を意識した観光地域づくりの実行体制を構築することができる		
B 観光地域マネジメント系統	F 観光地域マネジメント計画	個別の観光地域づくりに関するプロジェクトの立案・実行ができる	観光地域づくりの実施にあたっての基本的な考え方や方向性に基づき、複数の事業を実施できる	ブランドコンセプトを体感させるための、複数の事業方針を策定できる	住民理解、地域経済、地域資源の持続可能性を満たす中長期的なブランド戦略に基づき、複数の事業を実施できる	ブランド戦略に基づく、地域らしさを演出する空間形成、インフラ整備等の実現を通じ、地域ならではの「独自の価値」の継続的な維持・向上を行うことができる
	G 受入環境	地域での滞在に係る各種の情報（滞在コンテンツ、宿泊、飲食、移動等）のいずれかについて、現地での情報提供を実施できる	地域での滞在に係る各種の情報や滞在プログラム等を一元化して収集・提供する仕組みの構築や改善策を立案できる	ブランドコンセプトに基づく、地域での滞在に係る各種の情報や滞在プログラム等を一元化して収集・提供する仕組みを構築できる		
C 観光地域マーケティング系統	H 観光地域マーケティング計画	観光地域マーケティングの基本概念（環境分析、セグメンテーション、ターゲットなど）を理解し、自地域での活用を行うことができる	マーケティング理論に基づいた、観光客の新規獲得、維持を目的とした計画を立案できる	観光地域ブランドの基本概念（ブランドコンセプト、ブランドイメージなど）を理解し、自地域での活用を行うことができる	顧客獲得の競争的環境下に耐え得る中長期的なブランド戦略に基づき、複数の事業を実施できる	ブランド確立に向けたマーケティング視点の個別事業（滞在プログラムの魅力向上等）の実施結果をモニタリングした上で、改善の実現を通じ、地域ならではの「独自の価値」の継続的な維持・向上を行うことができる
	I 滞在プログラム	地域資源を活用した滞在コンテンツの企画・立案ができる	マーケティング計画に基づく複数の滞在プログラムの企画・立案ができる	ブランドコンセプトを体感できる滞在プログラムの企画・立案ができる		

② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※ 産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査 - Step1 ベースとなる文献の洗い出し (6/8)

No. 5 観光地域づくり人材育成ガイドライン案では、観光地域づくりを担う人材に必要なスキル・知識が比較的多く挙げられており、No. 1を補完する文献として使用できる

観光地域づくり人材育成ガイドライン案 (観光庁、2009年度)

観光地域づくり人材育成ガイドライン案

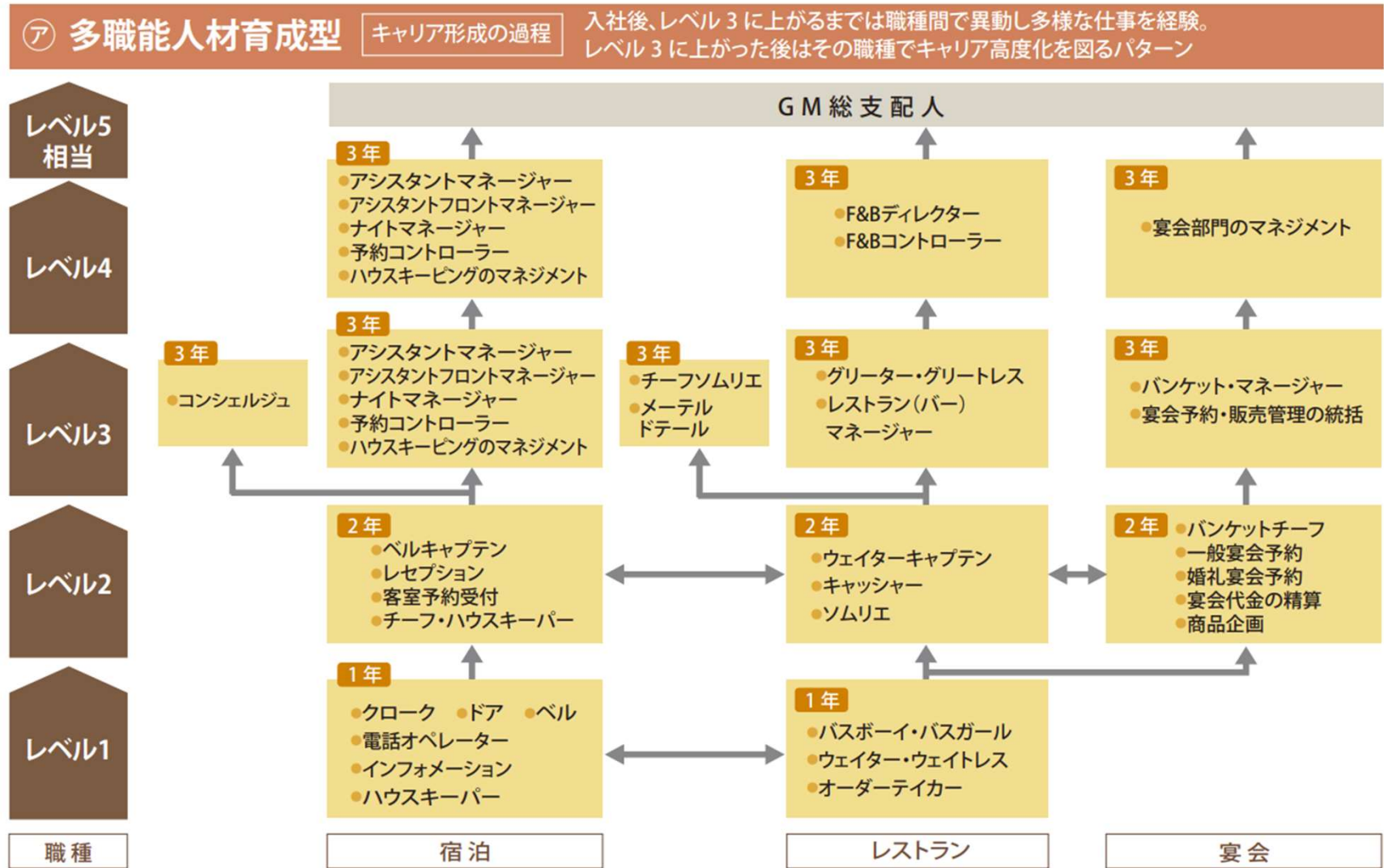
分類	「リーダー」	「企画・調整者」					「オペレーター」
	役割 機能	地域の観光資源を把握し、地域づくりに活用するための専門的知識を持ち、具体的な事業を企画・調整する人材。 観光振興を通じた地域の活性化を実現する推進力となる。					地域を訪れる観光客に現場で接する人材(ガイド、体験メニューインストラクター、観光案内所のスタッフなど)。
必要とされる知識・スキル		企画・戦略	分析・計画	組織づくり	PR	商品化・事業化	
		観光資源をもとに地域づくりの基本構想を決定する	市場ニーズ等を分析し、事業実施に向けた計画を立案する	地域づくりを支える組織的な連携体制の構築を行う	地域の知名度やイメージを高める情報発信を行う	地域資源を活用し、地域への観光の経済波及効果の向上を図る	
必要とされる知識・スキル	1-0 リーダーシップ	7-2 観光地域づくり戦略	8-3 マーケティング	2-2 協力的体制づくり	19-1 観光プロモーション戦略	11-2 地域資源のマネジメント	22-0 ホスピタリティ
	2-1 協力的体制づくり	11-2 地域資源のマネジメント	12-2 観光をめぐる市場動向	4-2 コミュニケーション	8-4 マーケティング	8-5 マーケティング	4-4 コミュニケーション
	3-1 プレゼンテーション	12-1 観光をめぐる市場動向	14-0 観光統計分析	17-0 人材育成、人的資源管理	9-3 ブランド戦略	9-4 ブランド戦略	5-4 リスクマネジメント
	4-1 コミュニケーション	8-2 マーケティング	15-0 調査手法	5-2 リスクマネジメント	14-3 コミュニケーション	20-0 特産品・お土産の開発・販売	11-3 地域資源のマネジメント
	5-1 リスクマネジメント	9-2 ブランド戦略	6-3 コンプライアンス	18-0 会計	13-2 プレゼンテーション	21-0 着地型旅行商品造成・販売	23-0 語学
	6-1 コンプライアンス	6-2 コンプライアンス	7-3 観光地域づくり戦略	6-4 コンプライアンス	13-2 地域学・地元学	19-2 観光プロモーション戦略	13-4 地域学・地元学
	7-1 観光地域づくり戦略	13-1 地域学・地元学	16-0 プロジェクトマネジメント		13-3 地域学・地元学	13-3 地域学・地元学	
	8-1 マーケティング	10-2 観光政策			5-3 リスクマネジメント		
	9-1 ブランド戦略						
	10-1 観光政策						
赤: 必修と考えられる知識・スキル							
青: 習得が望ましい知識・スキル							
緑: 複数に重複する知識・スキル							

② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査
 ※ 産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step1 ベースとなる文献の洗い出し(7/8)

No. 6 職業能力評価シートでは、レベル1～5のキャリアマップが定義され、レベル4までの能力評価シートが作成されている

職業能力評価シート（ホテル業・旅館業）（厚生労働省、2011年度）（1/3）

ホテル業のキャリアマップの1パターン



② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※ 産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step1 ベースとなる文献の洗い出し(7/8)

No. 6 職業能力評価シートは、レベルごとの共通能力ユニットと職種・職務により異なる個別能力ユニットで構成されている

職業能力評価シート（ホテル業・旅館業）（厚生労働省、2011年度）（2/3）

ホテル業の職種：宿泊、職務：ロビーサービスの例

職種	宿泊		
職務	ロビーサービス		
レベル4	アシスタントマネージャー		
レベル3	アシスタントマネージャー		
レベル2	ベルキャプテン		
レベル1	クローク	ドア	ベル

職務：ロビーサービスのレベル1で挙げられている能力

共通能力ユニット	能力ユニット	企業ビジョンに基づく業務の推進	ホスピタリティの実践	チームワークとコミュニケーション	お客様の安全確保と衛生管理	施設管理と環境対策
	能力細目	①企業ビジョンの理解 ②企業ビジョンに沿ったサービスの提供等	①ホスピタリティの理解 ②お客様心理の理解 ③ホスピタリティが伴った接客行動	①部門内におけるコミュニケーション ②他部門や取引先との関係構築	①ホテルにおけるリスクの理解と回避 ②お客様の安全確保 ③衛生管理	①施設管理 ②環境対応
個別能力ユニット	職種	宿泊				
	職務	ロビーサービス				
	能力ユニット	お荷物の預かり（クローク）	お客様の送迎（ドア）	お客様のご案内（ベル）		
能力細目	①携帯品の預かり ②携帯品の返却	①お客様の送迎 ②玄関周辺の保安	①快適なロビー周辺の維持 ②客室の案内 ③チェックアウトの業務の実施			

② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査 ※ 産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査 - Step1 ベースとなる文献の洗い出し(8/8)

No.7 観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデルは、科目名に対応するスキル・知識を確認することで、No. 1の検証を行い抜け漏れがないことの証左とした

観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル（観光庁、2010年度）

観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル

資料3 別紙

凡例) 赤字:必修科目 青字:選択科目 緑字:一般教養とのバランスを考慮すべき科目

分野	能力	1年度・2年度…各分野の基礎を学ぶ			3年度・4年度…専門的、業界別の知識・スキルを習得する		
		科目番号	科目名	科目概要	科目番号	科目名	科目概要
経営戦略	企業経営を理解し、戦略立案ができる	1	経営学概論	経営学の基礎と、環境分析や競争戦略など、意思決定を行う際に必要となる概念・手法の理解。	13	サービスマネジメント	ホスピタリティ産業の組織設計、運営手法に関する理解。
		2	経営戦略概論	企業の競争優位を維持し、企業を成長・存続させるためのグローバルな視点での経営戦略の意義と基本的な理念の理解。	14	ホスピタリティ産業の経営戦略	ホスピタリティ産業に関する経営戦略・全社戦略・事業戦略の実定のプロセスや事業ポートフォリオなどに関する理解。
IT	ITスキルを修得し、業務管理のためにITを活用できる	3	IT概論	情報技術(IT)の基礎(ITコンセプト、機器選択の課題・標準化・効果、セキュリティ等)の理解。	15	ホスピタリティ産業のIT	ホスピタリティ産業のIT(対消費者のためのIT(例:予約システム)、経営管理のためのIT(例:会計、財務システム等))に関する理解。
会計	会計と、国際会計基準についての知識を習得する	4	会計概論	会計の基礎(簿記・財務諸表(貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書)、国際会計基準等)の理解。	16	管理会計	管理会計に必要な知識とスキル(損益計算、損益分岐点分析、ユニフォームシステム等)の習得。
					17	収益管理	収益予測管理、イールドマネジメント、レベニューマネジメントの理解。
					18	企業財務	損益計算の基本構造、課税所得計算、売買損益、棚卸資産会計、固定資産会計等の理解。
財務	金融・財務についての知識を習得する	5	財務概論	財務の基礎(資金調達・資本政策、企業価値、財務分析、コーポレートファイナンス等)の理解。	19	ホスピタリティ産業の財務管理	ホスピタリティ産業(主にホテル・料飲)で特徴的な財務管理に関する理解。
					20	コーポレートファイナンス	企業価値の最大化を目的とする手法(ROB、IPO、MBO、レバレッジドファイナンス等)に関する理解。
マーケティング	マーケティングの理念と手法を習得する	6	マーケティング概論	マーケティングの基礎(製品、流通、価格、販売・広告、競合等)の理解。	20	サービスマーケティング	サービスの特性(無形性、不可分性、消滅性、異動性)を踏まえたマーケティングに関する知識の習得。
					21	マーケティング調査	マーケティング調査(定量・定性調査)、調査設計、結果分析の手法の理解。
					22	ブランド論	ブランド価値の創出、維持、コミュニケーションなどに関する理解。
人事・組織	組織実現のための組織構造と人事管理について理解する	7	組織行動論	組織文化、組織設計、制度設計、モチベーション・リーダーシップ、コミュニケーション等、組織及び人間行動に対する理解。	23	ホスピタリティ産業の人事管理	ホスピタリティ産業に特徴的な人事管理、組織づくりに関する理解。
					24	リーダーシップ論	管理職として求められるリーダーシップ(リーダーシップの重要性、リーダーシップ技術等)に関する理解。
ビジネススキル	ビジネスに必要な基礎スキル・知識を習得する	8	観光関連法規	ホスピタリティ産業関係の法規(観光立国推進基本法、観光客内土法、国際観光ホテル整備法、旅行業法、観光施設整備法等)に関する理解。	25	法律概論	民法、商法・会社法・金商法、不動産関連法等、経済活動に必要な法律の理解とリーガルマインドの醸成。
		9	コミュニケーション基礎	オーラル・文書(社内・社外文書)などによるコミュニケーションに関する基礎的な理解。	26	ロジカルシンキング	管理職・経営者にとって重要な概念理解能力・分析能力の習得。
		10	統計・定量分析手法	データ収集方法、データの品質評価、推計、仮説検証、多変量解析等、基礎的な統計学とTSA等の理解。	27	リスクマネジメント・危機コミュニケーション論	危機管理、CSRの観点から見た社内統制・広報・宣伝戦略に関する理解。
産業論	観光産業の各業界の特徴や潮流などを理解する	11	経済学	マクロ経済・ミクロ経済の基礎的理解。	28	観光産業論	ホテル開発における事業計画(フィージビリティスタディ、資産価値評価、更新投資等)、運営管理(資産・施設管理、活用等)に関する理解。
					29	旅行産業論	旅行業界の概要と、旅行会社の運営メカニズム(組織行動、利益構造、マーケティング、ビジネス領域の拡大等)に関する理解。
		12	ホスピタリティ産業(入門)	ホスピタリティ産業全般に関して理解。	30	MICE	商品開発、マーケティング、スタッフの採用・育成、効果分析等、MICE(国際会議、コンベンション等)の運営・管理に関する理解。
専門教養	観光に関する基本的な概念や、観光産業に携わるものに求められる文化的・語学的知識を習得する	31	観光地論	観光地域の形成、観光地の社会学、日本語の風土論、地域振興、観光地の経済、交流産業等に関する理解。			
		32	日本文化論・歴史論	日本固有の文化(茶道、華道、能楽、歌舞伎等)・歴史の理解。			
		33	英語(語学)	困難な業務で活躍し得るビジネススキルとしての語学の習得。			

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(1/5)

No. 1 和歌山大学調査では「知識」「スキル・能力」とは別に「観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容」として別の知識も挙げられており、包括的なスキル・知識一覧のためには3つを統合・整理したほうがよさそうに見られる

※下記再掲

「大学における観光教育の現状と課題に関する調査研究」（文部科学省、2021年度）

知識

大項目	小項目
社会	海外事情に関する知識
	異文化に関する知識
	公共政策に関する知識
地域文化・歴史	観光地に関する知識
	日本の歴史・伝統文化に関する知識
	芸術に関する知識
経済・経営・ビジネス	経営戦略の知識
	人的資源管理の知識
	M&Aに関する知識
	実務に関する知識
数量的スキル	会計・財務管理の知識
	マーケティングに関する知識
	統計分析に関する知識
情報リテラシー	ICTに関する知識
倫理・社会的責任	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識
	SDGsなど持続可能な社会づくりに関する知識
	法令・コンプライアンスに関する知識
リスク	自然災害や防災に関する知識
	医療・公衆衛生に関する知識
問題解決	問題解決に関する知識

スキル・能力

大項目	中項目	小項目
ジェネリック・スキル	コミュニケーション	プレゼンテーション力
		語学力
	情報リテラシー	PCスキル(オフィスソフト等)
		PCスキル(デザイン、動画制作)
		ITスキル(ネットワーク管理等)
		SNSやホームページ等での情報発信能力
	論理的思考・問題解決力	論理性
		課題発見力
		情報収集能力
		実行力
計画性		
自己管理能力	責任感	
	ストレスコントロール力	
	向上心	
基本マナー	礼儀・身だしなみ等のマナー	
	電話対応マナー	
	異文化への適応能力	
態度・志向性	チームワーク・リーダーシップ	リーダーシップ
		判断力
		柔軟性
	倫理観・社会的責任	社会性
		謙虚な姿勢
		熱意をもって仕事に取り組む姿勢
		社内でのコミュニケーション力
		外部(顧客)とのコミュニケーション力
		企業理念・行動基準への共感力
		グローバル・スタンダードな振る舞い
環境へ配慮した行動		
創造的思考力	総合的・創造的思考力	企画・創造能力
		危機管理能力

観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

大項目	小項目
社会	国際情勢に関する知識
	社会課題に関する知識
文化・歴史	日本・世界の歴史
	日本文化
経済・経営・ビジネス	美術や芸術に関する知識
経営(戦略)に関する知識	
数量的スキル	マーケティングに関する知識
	データサイエンスに関する知識
観光資源	食や農に関する知識
	自然・環境に関する知識
	観光資源に関する知識
観光産業	インバウンドに関する知識
	観光産業に関する知識
観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識
	観光行政に関する知識
	観光に係る法令に関する知識
リスク	防災や危機管理に関する知識
	医療・公衆衛生に関する知識
コミュニケーション	語学
情報リテラシー	動画やデザイン制作
	情報テクノロジーに関する知識
論理的思考・問題解決	調査・研究に関する知識
基本マナー	フィールドワーク
実務	社会人としてのマナー
	サービスに関する実務
	交通・運輸に関する実務
海外留学	インターンシップ
資格取得	海外留学
	資格取得

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(2/5)

和歌山大学の3つのスキル・知識を大項目で名寄せのうえ、類似した項目を統合して包括的なスキル・知識一覧 ver. 1を作成

包括的なスキル・知識一覧ver. 1

■ 知識 ■ スキル・能力 ■ 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

大項目	小項目	統合項目	大項目	小項目	統合項目	大項目	小項目	統合項目		
社会	海外事情に関する知識	海外事情・国際情勢に関する知識	情報リテラシー	ICTに関する知識	ICTに関する知識	総合的・創造的思考力	企画・創造能力	企画・創造能力		
	国際情勢に関する知識			情報テクノロジーに関する知識			危機管理能力		危機管理能力	
	異文化に関する知識	異文化に関する知識		PCスキル(オフィスソフト等)	PCスキル(オフィスソフト等)	自己管理能力	責任感	責任感		
	公共政策に関する知識	公共政策に関する知識		PCスキル(デザイン、動画制作)	PCスキル(デザイン、動画制作)		ストレスコントロール力	ストレスコントロール力		
	社会課題に関する知識	社会課題に関する知識		動画やデザイン制作	向上心		向上心			
地域文化・歴史	観光地に関する知識	観光地に関する知識		ITスキル(ネットワーク管理等)	ITスキル(ネットワーク管理等)		基本マナー	礼儀・身だしなみ等のマナー	マナー	
	日本の歴史・伝統文化に関する知識	日本の歴史・伝統文化に関する知識		SNSやホームページ等での情報発信能力	SNSやホームページ等での情報発信能力	電話対応マナー				
	日本文化			世界の歴史に関する知識	プレゼンテーション力	プレゼンテーション力				
	日本・世界の歴史	世界の歴史に関する知識		ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識	コミュニケーション	語学力	語学力		
	芸術に関する知識	美術・芸術に関する知識		SDGsなど持続可能な社会づくりに関する知識	SDGs・環境への配慮に関する知識・行動		異文化への適応能力		異文化への適応能力	
美術や芸術に関する知識	美術・芸術に関する知識	環境へ配慮した行動	法令・コンプライアンスに関する知識	法令・コンプライアンスに関する知識	リーダーシップ	リーダーシップ				
経済・経営・ビジネス	経営戦略の知識	経営戦略に関する知識	倫理・社会的責任	企業理念・行動基準への共感力	企業理念・行動基準への共感力	チームワーク・リーダーシップ	判断力	判断力		
	経営(戦略)に関する知識			SDGs・環境への配慮に関する知識・行動	柔軟性		柔軟性			
	人的資源管理の知識	人的資源管理の知識		法令・コンプライアンスに関する知識	法令・コンプライアンスに関する知識		社会性	社会性		
	M&Aに関する知識	M&Aに関する知識		企業理念・行動基準への共感力	企業理念・行動基準への共感力		謙虚な姿勢	謙虚な姿勢		
	実務に関する知識	実務に関する知識		グローバル・スタンダードな振る舞い	グローバル・スタンダードな振る舞い		熱意をもって仕事に取り組む姿勢	熱意をもって仕事に取り組む姿勢		
数量的スキル	会計・財務管理の知識	会計・財務管理の知識		リスク	自然災害や防災に関する知識		自然災害・防災・危機管理の知識	実務	社内でのコミュニケーション力	社内でのコミュニケーション力
	マーケティングに関する知識	マーケティングに関する知識			防災や危機管理に関する知識				外部(顧客)とのコミュニケーション力	
	マーケティングに関する知識				統計分析に関する知識		医療・公衆衛生に関する知識		医療・公衆衛生に関する知識	
	統計分析に関する知識	統計分析に関する知識			医療・公衆衛生に関する知識		サービスに関する実務			サービスに関する実務(で得られる知識、スキル・能力)
	データサイエンスに関する知識	データサイエンスに関する知識			問題解決に関する知識		交通・運輸に関する実務			交通・運輸に関する実務(で得られる知識、スキル・能力)
観光資源	食や農に関する知識	食や農に関する知識	論理的思考・問題解決	論理性	論理性	海外留学	海外留学	海外留学経験(で得られる知識、スキル・能力)		
	自然・環境に関する知識	自然・環境に関する知識		課題発見力	課題発見力					
	観光資源に関する知識	観光資源に関する知識		情報収集能力	情報収集能力					
観光産業	インバウンドに関する知識	インバウンドに関する知識		実行力	実行力	資格取得	資格取得	資格取得(で得られる知識、スキル・能力)		
	観光産業に関する知識	観光産業に関する知識		計画性	計画性					
観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識	地域振興・リゾート開発に関する知識		調査・研究に関する知識	調査・研究に関する知識					
	観光行政に関する知識	観光行政に関する知識		フィールドワーク	フィールドワーク					
	観光に係る法令に関する知識	観光に係る法令に関する知識								

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(3/5)

前述の包括的なスキル・知識一覧ver. 1に対し、他の文献で言及されているスキル・知識の対応を確認

和歌山大学の包括的なスキル・知識一覧と、各文献のスキル・知識の対応表 (1/7)

■ 知識 ■ スキル・能力 ■ 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

包括的なスキル・知識一覧ver. 1			No. 2		No. 4	No. 5		No. 6	No. 7									
			ガイドスキルマップ		観光地域づくり 人材育成実践 ハンドブック 2015	観光地域づくり 人材育成ガイドライン 案		職業能力評価 シート(ホテル 業)Lv. 4	観光経営マネジメント育成人材のためのカリキュラム モデル									
大項目	小項目	統合項目	領域	スキルセット	求められる能力	番号	必要とされるス キル・知識	能力ユニット	分野	科目名(1,2年次)	科目名(3,4年次)							
社会	海外事情に関する知識	海外事情・国際情勢に関する知識	Knowledge	国際														
	国際情勢に関する知識																	
	異文化に関する知識	異文化に関する知識																
	公共政策に関する知識	公共政策に関する知識																
	社会課題に関する知識	社会課題に関する知識																
地域文化・ 歴史	観光地に関する知識	観光地に関する知識	Knowledge	地域特性		13	地域学・地元学											
	日本の歴史・伝統文化に関する知識	日本の歴史・伝統文化に関する知識	Knowledge	歴史					専門教養	日本文化論・歴史論								
	日本文化																	
	日本・世界の歴史	世界の歴史に関する知識									社会・文化							
	芸術に関する知識	美術・芸術に関する知識																
	美術や芸術に関する知識																	
経済・経営・ ビジネス	経営戦略の知識	経営戦略に関する知識																
	経営(戦略)に関する知識																	
	人的資源管理の知識	人的資源管理の知識																
	M&Aに関する知識	M&Aに関する知識											17	人材育成、人的 資源管理	組織と人のマネ ジメント	人事・組織	組織行動論	ホスピタリティ産業 の人材管理
	実務に関する知識	実務に関する知識																

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(3/5)

前述の包括的なスキル・知識一覧ver. 1に対し、他の文献で言及されているスキル・知識の対応を確認

和歌山大学の包括的なスキル・知識一覧と、各文献のスキル・知識の対応表 (2/7)

■ 知識 ■ スキル・能力 ■ 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

包括的なスキル・知識一覧ver. 1			No. 2		No. 4	No. 5		No. 6	No. 7		
			ガイドスキルマップ		観光地域づくり 人材育成実践 ハンドブック 2015	観光地域づくり 人材育成ガイドライン 案		職業能力評価 シート(ホテル 業)Lv. 4	観光経営マネジメント育成人材のためのカリキュラム モデル		
大項目	小項目	統合項目	領域	スキルセット	求められる能力	番号	必要とされるス キル・知識	能力ユニット	分野	科目名(1,2年次)	科目名(3,4年次)
数量的スキル	会計・財務管理の知識	会計・財務管理の知識				18	会計	損益マネジメン ト	会計	会計概論	管理会計 ----- 収益管理 ----- 企業税務
									財務	財務概論	ホスピタリティ産業 の財務管理
	マーケティングに関する知識	マーケティングに関する知識			観光地域マー ケティング	8	マーケティング		マーケティ ング	マーケティ ング概論	サービス・マーケ ティング ----- マーケティング調査 ----- ブランド論
	マーケティングに関する知識					9	ブランド戦略				
						19	観光プロモー ション戦略				
		統計分析に関する知識	統計分析に関する知識				14	観光統計分析		ビジネスス キル	統計・定量分析手 法
	データサイエンスに関する知識	データサイエンスに関する知識									
観光資源	食や農に関する知識	食や農に関する知識									
	自然・環境に関する知識	自然・環境に関する知識									
	観光資源に関する知識	観光資源に関する知識				11	観光資源のマ ネジメント				
観光産業	インバウンドに関する知識	インバウンドに関する知識									
	観光産業に関する知識	観光産業に関する知識	Knowledge	業界		12	観光をめぐる市 場動向		産業論	経済学 ----- ホスピタリティ産業	宿泊産業論 ----- 旅行産業論 ----- MICE

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(3/5)

前述の包括的なスキル・知識一覧ver. 1に対し、他の文献で言及されているスキル・知識の対応を確認

和歌山大学の包括的なスキル・知識一覧と、各文献のスキル・知識の対応表 (3/7)

■ 知識 ■ スキル・能力 ■ 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

包括的なスキル・知識一覧ver. 1			No. 2		No. 4	No. 5		No. 6	No. 7		
			ガイドスキルマップ		観光地域づくり 人材育成実践 ハンドブック 2015	観光地域づくり 人材育成ガイドライン 案		職業能力評価 シート(ホテル 業)Lv. 4	観光経営マネジメント育成人材のためのカリキュラム モデル		
大項目	小項目	統合項目	領域	スキルセット	求められる能力	番号	必要とされるス キル・知識	能力ユニット	分野	科目名(1,2年次)	科目名(3,4年次)
観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識	地域振興・リゾート開発に関する知識				7	観光地域づくり 戦略		専門教養	観光地論	
	観光行政に関する知識	観光行政に関する知識				10	観光政策				
	観光に係る法令に関する知識	観光に係る法令に関する知識							ビジネス スキル	観光関連法規	法律概論
情報リテラ シー	ICTに関する知識	ICTに関する知識	Basic Capabilities	ITスキル					IT	IT概論	ホスピタリティ産業 のIT
	情報テクノロジーに関する知識										
	PCスキル(オフィスソフト等)	PCスキル(オフィスソフト等)									
	PCスキル(デザイン、動画制作)	PCスキル(デザイン、動画制作)									
	動画やデザイン制作										
	ITスキル(ネットワーク管理等)	ITスキル(ネットワーク管理等)									
SNSやホームページ等での情報発信能力	SNSやホームページ等での情報発信能力										

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(3/5)

前述の包括的なスキル・知識一覧ver. 1に対し、他の文献で言及されているスキル・知識の対応を確認

和歌山大学の包括的なスキル・知識一覧と、各文献のスキル・知識の対応表 (4/7)

■ 知識 ■ スキル・能力 ■ 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

包括的なスキル・知識一覧ver. 1			No. 2		No. 4	No. 5		No. 6	No. 7		
			ガイドスキルマップ		観光地域づくり 人材育成実践 ハンドブック 2015	観光地域づくり 人材育成ガイドライン 案		職業能力評価 シート(ホテル 業)Lv. 4	観光経営マネジメント育成人材のためのカリキュラム モデル		
大項目	小項目	統合項目	領域	スキルセット	求められる能力	番号	必要とされるス キル・知識	能力ユニット	分野	科目名(1,2年次)	科目名(3,4年次)
倫理・社会的責任	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識									
	SDGsなど持続可能な社会づくりに関する知識	SDGs・環境へ配慮した知識・行動									
	環境へ配慮した行動										
	法令・コンプライアンスに関する知識	法令・コンプライアンスに関する知識	Mindset	倫理・法令順守		6	コンプライアンス				
	企業理念・行動基準への共感力	企業理念・行動基準への共感力						企業ビジョンに基づく業務の推進			
	グローバル・スタンダードな振る舞い	グローバル・スタンダードな振る舞い									
リスク	自然災害や防災に関する知識	自然災害・防災・危機管理の知識	Technique	安全管理		5	リスクマネジメント	お客様の安全確保と衛生管理	ビジネススキル		リスクマネジメント・企業コミュニケーション論
	防災や危機管理に関する知識			危機管理							
	医療・公衆衛生に関する知識	医療・公衆衛生に関する知識									
	医療・公衆衛生に関する知識										

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(3/5)

前述の包括的なスキル・知識一覧ver. 1に対し、他の文献で言及されているスキル・知識の対応を確認

和歌山大学の包括的なスキル・知識一覧と、各文献のスキル・知識の対応表 (5/7)

■ 知識 ■ スキル・能力 ■ 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

包括的なスキル・知識一覧ver. 1			No. 2		No. 4		No. 5		No. 6	No. 7		
			ガイドスキルマップ		観光地域づくり 人材育成実践 ハンドブック 2015		観光地域づくり 人材育成ガイドライン案		職業能力評価 シート(ホテル 業)Lv. 4	観光経営マネジメント育成人材のためのカリキュラ ムモデル		
大項目	小項目	統合項目	領域	スキルセット	求められる能力	番号	必要とされるスキル・知識	能力ユニット	分野	科目名(1,2年次)	科目名(3,4年次)	
論理的思考・問題解決	問題解決に関する知識	問題解決に関する知識										
	論理性	論理性	Basic Capabilities	論理的思考能力					ビジネススキル		ロジカル・シンキング	
	課題発見力	課題発見力										
	情報収集能力	情報収集能力										
	実行力	実行力										
	計画性	計画性										
	調査・研究に関する知識	調査・研究に関する知識					15	調査手法				
	フィールドワーク	フィールドワーク										
総合的・創造的思考力	企画・創造能力	企画・創造能力	Basic Capabilities	創意工夫力								
	危機管理能力	危機管理能力										
自己管理能力	責任感	責任感										
	ストレスコントロール力	ストレスコントロール力										
	向上心	向上心										
	主体性	主体性										
基本マナー	礼儀・身だしなみ等のマナー	マナー										
	電話対応マナー											
	社会人としてのマナー											
コミュニケーション	プレゼンテーション力	プレゼンテーション力	Communication	表現力			3	プレゼンテーション				
	語学力	語学力	Communication	言語力			23	語学	専門教養	英語(語学)		
	語学											
		コミュニケーション	Communication	傾聴力			4	コミュニケーション	ビジネススキル	コミュニケーション基礎		

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(3/5)

前述の包括的なスキル・知識一覧ver. 1に対し、他の文献で言及されているスキル・知識の対応を確認

和歌山大学の包括的なスキル・知識一覧と、各文献のスキル・知識の対応表 (7/7)

■ 知識 ■ スキル・能力 ■ 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

包括的なスキル・知識一覧ver. 1			No. 2		No. 4	No. 5		No. 6	No. 7		
			ガイドスキルマップ		観光地域づくり 人材育成実践 ハンドブック 2015	観光地域づくり 人材育成ガイドライン案		職業能力評価 シート(ホテル 業)Lv. 4	観光経営マネジメント育成人材のためのカリ キュラムモデル		
大項目	小項目	統合項目	領域	スキルセット	求められる能力	番号	必要とされるスキル・知識	能力ユニット	分野	科目名(1,2年次)	科目名(3,4年次)
No. 2～No. 7から抽出	地域マネジメント	地域マネジメント	Basic Capabilities	マネジメントスキル	観光地域マネ ジメント	2	協力体制づくり				
						16	プロジェクトマネジメント				
	ホスピタリティ	ホスピタリティ	Mindset	顧客視点 柔軟性 多様性の尊重		22	ホスピタリティ	ホスピタリ ティの 実践			
	地域商品開発					20	特産品・お土産の開発・販 売				
						21	着地型旅行商品造成・販売				
施設管理と環境対策							施設管理と環 境対策				
	ガイド特有のスキル	ガイド特有のスキル	Basic Capabilities	体力・健康							
	Technique					旅程確認					
						準備・催行管理 演出					

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(4/5)

全参考文献を踏まえた包括的なスキル・知識一覧ver. 2を下記のように整理した

包括的なスキル・知識一覧ver. 2

社会	海外事情・国際情勢に関する知識
	異文化に関する知識
	公共政策に関する知識
地域文化・歴史	社会課題に関する知識
	観光地に関する知識
	日本の歴史・伝統文化に関する知識
	世界の歴史に関する知識
経済・経営・ビジネス	美術・芸術に関する知識
	経営戦略に関する知識
	人的資源管理の知識
	M&Aに関する知識
数量的スキル	実務に関する知識
	会計・財務管理の知識
	マーケティングに関する知識
	統計分析に関する知識
観光資源	データサイエンスに関する知識
	食や農に関する知識
	自然・環境に関する知識
観光産業	観光資源に関する知識
	インバウンドに関する知識
	観光産業に関する知識

観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識
	観光行政に関する知識
	観光に係る法令に関する知識
情報リテラシー	ICTに関する知識
	PCスキル(オフィスソフト等)
	PCスキル(デザイン、動画制作)
	ITスキル(ネットワーク管理等)
倫理・社会的責任	SNSやホームページ等での情報発信能力
	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識
	SDGs・環境へ配慮した知識・行動
	法令・コンプライアンスに関する知識
	企業理念・行動基準への共感力
	グローバル・スタンダードな振る舞い

リスク	自然災害・防災・危機管理の知識
	医療・公衆衛生に関する知識
論理的思考・問題解決	問題解決に関する知識
	論理性
	課題発見力
	情報収集能力
	実行力
	計画性
	調査・研究に関する知識
総合的・創造的思考力	フィールドワーク
	企画・創造能力
自己管理能力	危機管理能力
	責任感
	ストレスコントロール力
基本マナー	向上心
	主体性
コミュニケーション	マナー
	プレゼンテーション力
	語学力
	コミュニケーション

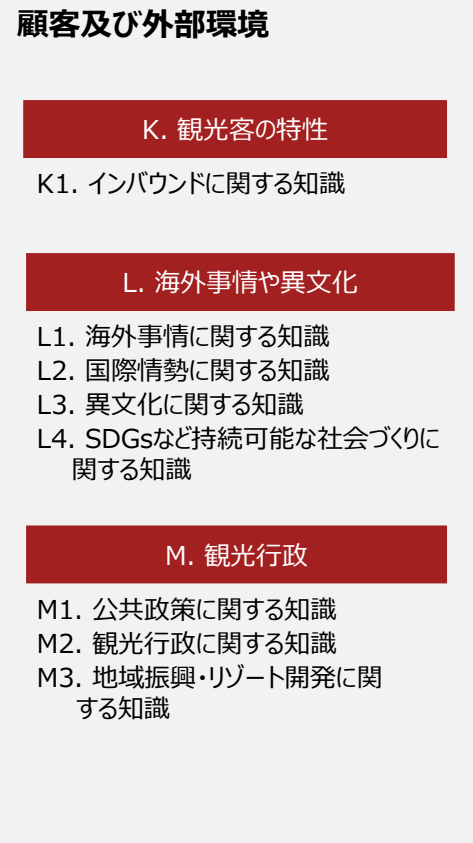
チームワーク・リーダーシップ	異文化への適応能力
	リーダーシップ
	判断力
	柔軟性
	社会性
実務	謙虚な姿勢
	熱意をもって仕事に取り組む姿勢
	社内でのコミュニケーション力
	外部(顧客)とのコミュニケーション力
海外留学	サービスに関する実務(で得られる知識、スキル・能力)
	交通・運輸に関する実務(で得られる知識、スキル・能力)
資格取得	インターンシップ(で得られる知識、スキル・能力)
	海外留学経験(で得られる知識、スキル・能力)
その他	資格取得(で得られる知識、スキル・能力)
	地域マネジメント
	ホスピタリティ
	地域商品開発
	施設管理と環境対策
	ガイド特有のスキル

一般的な項目でないため調査には用いない

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step2 文献で言及されているスキル・知識の集約・体系化(5/5)

包括的なスキル・知識一覧ver. 2をベースに、観光人材に求められるスキル・知識を下記のように整理した



	N. リーダーシップの取り方	O. 問題の把握、解決方法	P. 社会人・ビジネスマンとしての振舞い	Q. 語学力
個人としての資質	N1. リーダーシップ	O1. 情報収集能力	P1. 礼儀・身だしなみ等のマナー	P7. 社会性
	N2. ストレスコントロール力	O2. 論理性	P2. 電話対応マナー	P8. 謙虚な姿勢
	N3. プレゼンテーション力	O3. 課題発見力	P3. 社会人としてのマナー	P9. 熱意をもって仕事に取り組む姿勢
	N4. 責任感	O4. 問題解決に関する知識	P4. 向上心	P10. 企業理念・行動基準への共感力
	N5. 判断力	O5. 実行力	P5. 主体性	
	N6. 社内でのコミュニケーション力	O6. 社会課題に関する知識	P6. 柔軟性	
	N7. 外部（顧客）とのコミュニケーション力	O7. 統計分析に関する知識		
		O8. データサイエンスに関する知識		

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step3 産業界や地域のニーズ整理

包括的なスキル・知識一覧ver. 2と産業界からのニーズの対応(1/4)

包括的なスキル・知識一覧ver. 2と「産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～（観光庁、2016年）」との比較

凡例

下表での色	スキル・知識の種別	観光産業界	DMO
青	知識	新入社員として特に身に付けておいてほしい「知識」分野	正規職員として特に身に付けておいてほしい「知識」分野
黄	スキル・能力	新入社員として特に身に付けておいてほしい「スキル・能力」分野	正規職員として特に身に付けておいてほしい「スキル・能力」分野
白	カリキュラム	観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容	

数値：当該業界に属する企業の何%が「身につけてほしい」と回答したか
 色分け（赤・緑）：0%が最も濃い赤、100%が最も濃い緑、全体の中央値が白、間の色をグラデーションにて表示

包括的なスキル・知識一覧ver. 2			観光産業界							DMO			
大項目	小項目	統合項目	運輸交通	宿泊	旅行	テーマパーク・レジャー施設	ブライダル	複合	全体	広域連携	地域連携	地域	全体
社会	海外事情に関する知識	海外事情・国際情勢に関する知識	8.6	13.6	36.9	0.0	5.6	7.7	16.1	0.0	35.0	50.8	42.5
	国際情勢に関する知識	国際情勢に関する知識	8.6	12.0	27.7	0.0	11.1	0.0	13.5	80.0	67.5	59.0	63.2
	異文化に関する知識	異文化に関する知識	14.3	20.8	35.4	23.1	11.1	0.0	21.1	0.0	17.5	19.7	17.9
	公共政策に関する知識	公共政策に関する知識	14.3	11.2	13.8	15.4	5.6	7.7	12.2	0.0	42.5	44.3	41.5
	社会課題に関する知識	社会課題に関する知識	10.0	24.0	26.2	7.7	16.7	0.0	19.1	100.0	65.0	42.6	53.8
地域文化・歴史	観光地に関する知識	観光地に関する知識	62.9	52.8	72.3	38.5	33.3	84.6	58.9	20.0	35.0	45.9	40.6
	日本の歴史・伝統文化に関する知識	日本の歴史・伝統文化に関する知識	25.7	20.0	38.5	15.4	33.3	7.7	25.3	40.0	70.0	75.4	71.7
	日本文化	日本文化に関する知識	7.1	16.8	13.8	7.7	11.1	0.0	12.5	80.0	75.0	63.9	68.9
	日本・世界の歴史	世界の歴史に関する知識	8.6	13.6	32.3	7.7	11.1	7.7	15.8	80.0	45.0	34.4	40.6
	芸術に関する知識	美術・芸術に関する知識	7.1	5.6	13.8	23.1	38.9	0.0	10.2	0.0	0.0	0.0	0.0
経済・経営・ビジネス	経営戦略の知識	経営戦略に関する知識	30.0	27.2	18.5	23.1	33.3	38.5	26.6	20.0	45.0	13.1	25.5
	経営(戦略)に関する知識	経営戦略に関する知識	12.9	20.0	16.9	15.4	22.2	15.4	17.4	20.0	35.0	32.8	33.0
	人的資源管理の知識	人的資源管理の知識	8.6	22.4	4.6	7.7	16.7	7.7	13.8	20.0	35.0	21.3	26.4
	M&Aに関する知識	M&Aに関する知識	0.0	0.8	1.5	0.0	0.0	0.0	0.7	20.0	30.0	34.4	32.1
	実務に関する知識	実務に関する知識	51.4	46.4	61.5	30.8	44.4	76.9	51.3	0.0	7.5	9.8	8.5

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step3 産業界や地域のニーズ整理

包括的なスキル・知識一覧ver. 2と産業界からのニーズの対応(2/4)

包括的なスキル・知識一覧ver. 2と「産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～(観光庁、2016年)」との比較

数値: 当該業界に属する企業の何%が「身につけてほしい」と回答したか
 色分け(赤・緑): 0%が最も濃い赤、100%が最も濃い緑、全体の中央値が白、間の色をグラデーションにて表示

包括的なスキル・知識一覧ver. 2			観光産業界							DMO			
大項目	小項目	統合項目	運輸交通	宿泊	旅行	テーマパーク・レジャー施設	ブライダル	複合	全体	広域連携	地域連携	地域	全体
数量的スキル	会計・財務管理の知識	会計・財務管理の知識	17.1	27.2	13.8	15.4	16.7	23.1	20.7	20.0	30.0	34.4	32.1
	マーケティングに関する知識	マーケティングに関する知識	18.6	40.0	32.3	23.1	38.9	30.8	32.2	20.0	40.0	39.3	38.7
	マーケティングに関する知識		15.7	38.4	30.8	38.5	27.8	7.7	29.6	80.0	82.5	75.4	78.3
	統計分析に関する知識	統計分析に関する知識	7.1	16.0	6.2	0.0	5.6	0.0	9.9	0.0	27.5	24.6	24.5
	データサイエンスに関する知識	データサイエンスに関する知識	4.3	3.2	7.7	0.0	0.0	0.0	3.9	0.0	45.0	50.8	46.2
観光資源	食や農に関する知識	食や農に関する知識	8.6	16.8	12.3	7.7	16.7	30.8	14.1	0.0	10.0	8.2	8.5
	自然・環境に関する知識	自然・環境に関する知識	5.7	8.0	12.3	30.8	5.6	15.4	9.5	0.0	7.5	29.5	19.8
	観光資源に関する知識	観光資源に関する知識	40.0	48.0	52.3	30.8	27.8	23.1	44.1	20.0	22.5	24.6	23.6
観光産業	インバウンドに関する知識	インバウンドに関する知識	37.1	44.8	27.7	23.1	33.3	38.5	37.5	20.0	25.0	21.3	22.6
	観光産業に関する知識	観光産業に関する知識	37.1	48.8	56.9	38.5	38.9	38.5	46.4	0.0	20.0	6.6	11.3
観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識	地域振興・リゾート開発に関する知識	10.0	28.0	23.1	23.1	16.7	15.4	21.4	40.0	20.0	26.2	24.5
	観光行政に関する知識	観光行政に関する知識	24.3	24.0	30.8	0.0	33.3	30.8	25.3	20.0	32.5	14.8	21.7
	観光に係る法令に関する知識	観光に係る法令に関する知識	25.7	21.6	43.1	7.7	16.7	15.4	26.0	0.0	27.5	23.0	23.6
情報リテラシー	ICTに関する知識	ICTに関する知識	8.6	7.2	21.5	15.4	5.6	15.4	11.2	20.0	77.5	65.6	67.9
	情報テクノロジーに関する知識		4.3	7.2	15.4	23.1	5.6	7.7	8.9	60.0	52.5	34.4	42.5
	PCスキル(オフィスソフト等)	PCスキル(オフィスソフト等)	22.9	38.4	44.6	38.5	16.7	38.5	34.9	20.0	60.0	59.0	57.5
	PCスキル(デザイン、動画制作)	PCスキル(デザイン、動画制作)	4.3	8.8	16.9	0.0	22.2	0.0	9.5	20.0	27.5	29.5	28.3
	動画やデザイン制作		2.9	7.2	10.8	15.4	11.1	7.7	7.6	0.0	15.0	13.1	13.2
	ITスキル(ネットワーク管理等)	ITスキル(ネットワーク管理等)	5.7	10.4	10.8	0.0	11.1	0.0	8.6	0.0	30.0	36.1	32.1
SNSやホームページ等での情報発信能力	SNSやホームページ等での情報発信能力	18.6	22.4	16.9	23.1	44.4	38.5	22.4	40.0	55.0	63.9	59.4	

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step3 産業界や地域のニーズ整理

包括的なスキル・知識一覧ver. 2と産業界からのニーズの対応(3/4)

包括的なスキル・知識一覧ver. 2と「産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～（観光庁、2016年）」との比較

数値：当該業界に属する企業の何%が「身につけてほしい」と回答したか
 色分け(赤・緑)：0%が最も濃い赤、100%が最も濃い緑、全体の中央値が白、間の色をグラデーションにて表示

包括的なスキル・知識一覧ver. 2			観光産業界							DMO			
大項目	小項目	統合項目	運輸交通	宿泊	旅行	テーマパーク・レジャー施設	ブライダル	複合	全体	広域連携	地域連携	地域	全体
倫理・社会的責任	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識	22.9	22.4	10.8	7.7	11.1	0.0	17.8	40.0	65.0	59.0	60.4
	SDGsなど持続可能な社会づくりに関する知識	SDGs・環境へ配慮した知識・行動	8.6	20.0	16.9	7.7	22.2	7.7	15.8	20.0	52.5	55.7	52.8
	環境へ配慮した行動		5.7	8.0	12.3	15.4	5.6	0.0	8.2	20.0	20.0	9.8	14.2
	法令・コンプライアンスに関する知識	法令・コンプライアンスに関する知識	41.4	32.0	29.2	30.8	5.6	23.1	31.6	20.0	37.5	31.1	33.0
	企業理念・行動基準への共感力	企業理念・行動基準への共感力	20.0	30.4	38.5	0.0	22.2	30.8	28.0	20.0	37.5	39.3	37.7
	グローバル・スタンダードな振る舞い	グローバル・スタンダードな振る舞い	7.1	13.6	9.2	7.7	0.0	0.0	9.5	20.0	25.0	6.6	14.2
リスク	自然災害や防災に関する知識	自然災害・防災・危機管理の知識	27.1	16.0	9.2	15.4	5.6	7.7	16.1	0.0	10.0	9.8	9.4
	防災や危機管理に関する知識		20.0	21.6	13.8	7.7	0.0	15.4	17.4	0.0	30.0	29.5	28.3
	医療・公衆衛生に関する知識	医療・公衆衛生に関する知識	10.0	9.6	6.2	7.7	0.0	7.7	8.2	0.0	0.0	4.9	2.8
	医療・公衆衛生に関する知識		5.7	8.0	9.2	7.7	0.0	7.7	7.2	0.0	25.0	37.7	31.1
論理的思考・問題解決	問題解決に関する知識	問題解決に関する知識	27.1	44.8	46.2	46.2	33.3	46.2	40.5	0.0	10.0	11.5	10.4
	論理性	論理性	2.9	10.4	20.0	7.7	5.6	0.0	9.9	20.0	37.5	23.0	28.3
	課題発見力	課題発見力	10.0	24.0	29.2	7.7	5.6	7.7	19.4	40.0	47.5	29.5	36.8
	情報収集能力	情報収集能力	12.9	20.0	33.8	15.4	5.6	30.8	20.7	40.0	55.0	44.3	48.1
	実行力	実行力	28.6	32.0	41.5	7.7	38.9	46.2	33.2	40.0	55.0	49.2	50.9
	計画性	計画性	14.3	18.4	35.4	7.7	27.8	7.7	20.7	20.0	47.5	39.3	41.5
	調査・研究に関する知識	調査・研究に関する知識	1.4	6.4	6.2	0.0	0.0	0.0	4.3	0.0	15.0	13.1	13.2
	フィールドワーク	フィールドワーク	2.9	8.8	10.8	7.7	11.1	0.0	7.6	0.0	2.5	6.6	4.7
総合的・創造的思考力	企画・創造能力	企画・創造能力	15.7	25.6	35.4	30.8	22.2	23.1	25.3	40.0	65.0	59.0	60.4
	危機管理能力	危機管理能力	10.0	9.6	15.4	7.7	0.0	15.4	10.5	20.0	25.0	13.1	17.9
自己管理能力	責任感	責任感	50.0	54.4	75.4	61.5	50.0	61.5	58.2	40.0	72.5	63.9	66.0
	ストレスコントロール力	ストレスコントロール力	12.9	30.4	23.1	23.1	22.2	0.0	22.7	20.0	30.0	23.0	25.5
	向上心	向上心	38.6	48.0	60.0	46.2	55.6	38.5	48.4	40.0	55.0	47.5	50.0
	主体性	主体性	17.1	28.8	36.9	23.1	27.8	23.1	27.3	20.0	52.5	44.3	46.2

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step3 産業界や地域のニーズ整理

包括的なスキル・知識一覧ver. 2と産業界からのニーズの対応(4/4)

包括的なスキル・知識一覧ver. 2と「産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～（観光庁、2016年）」との比較

数値: 当該業界に属する企業の何%が「身につけてほしい」と回答したか
 色分け(赤・緑): 0%が最も濃い赤、100%が最も濃い緑、全体の中央値が白、間の色をグラデーションにて表示

包括的なスキル・知識一覧ver. 2			観光産業界							DMO			
大項目	小項目	統合項目	運輸交通	宿泊	旅行	テーマパーク・レジャー施設	ブライダル	複合	全体	広域連携	地域連携	地域	全体
基本マナー	礼儀・身だしなみ等のマナー	マナー	58.6	64.8	78.5	61.5	66.7	61.5	66.1	20.0	45.0	45.9	44.3
	電話対応マナー		30.0	40.8	47.7	30.8	33.3	61.5	39.8	20.0	37.5	42.6	39.6
	社会人としてのマナー		41.4	54.4	53.8	61.5	38.9	46.2	50.3	20.0	30.0	44.3	37.7
コミュニケーション	プレゼンテーション力	プレゼンテーション力	4.3	11.2	18.5	15.4	11.1	7.7	11.2	40.0	57.5	27.9	39.6
	語学力	語学力	14.3	41.6	30.8	23.1	5.6	15.4	28.9	40.0	50.0	29.5	37.7
	語学	語学	14.3	37.6	35.4	15.4	16.7	15.4	28.6	40.0	30.0	23.0	26.4
		コミュニケーション	N/A										
チームワーク・リーダーシップ	異文化への適応能力	異文化への適応能力	4.3	12.8	16.9	15.4	0.0	0.0	10.5	20.0	27.5	14.8	19.8
	リーダーシップ	リーダーシップ	18.6	22.4	20.0	0.0	0.0	30.8	19.1	20.0	37.5	21.3	27.4
	判断力	判断力	32.9	27.2	43.1	23.1	22.2	38.5	31.9	20.0	50.0	37.7	41.5
	柔軟性	柔軟性	30.0	50.4	61.5	30.8	55.6	53.8	47.7	40.0	55.0	54.1	53.8
	社会性	社会性	30.0	35.2	46.2	38.5	50.0	30.8	37.2	20.0	55.0	44.3	47.2
	謙虚な姿勢	謙虚な姿勢	35.7	50.4	53.8	23.1	50.0	30.8	45.7	20.0	47.5	42.6	43.4
	熱意をもって仕事に取り組む姿勢	熱意をもって仕事に取り組む姿勢	42.9	52.0	66.2	46.2	55.6	46.2	52.6	20.0	65.0	60.7	60.4
	社内でのコミュニケーション力	社内でのコミュニケーション力	47.1	63.2	67.7	53.8	44.4	46.2	58.2	40.0	62.5	65.6	63.2
	外部(顧客)とのコミュニケーション力	外部(顧客)とのコミュニケーション力	54.3	39.2	63.1	53.8	44.4	30.8	48.4	40.0	70.0	63.9	65.1
実務	サービスに関する実務	サービスに関する実務(で得られる知識、スキル・能力)	27.1	56.0	35.4	46.2	38.9	38.5	42.8	40.0	35.0	24.6	29.2
	交通・運輸に関する実務	交通・運輸に関する実務(で得られる知識、スキル・能力)	48.6	4.0	35.4	0.0	0.0	23.1	21.4	40.0	22.5	24.6	24.5
	インターンシップ	インターンシップ(で得られる知識、スキル・能力)	2.9	12.0	9.2	0.0	11.1	0.0	8.2	20.0	12.5	21.3	17.9
海外留学資格取得	海外留学資格取得	海外留学経験(で得られる知識、スキル・能力)	1.4	5.6	18.5	0.0	5.6	0.0	6.9	0.0	15.0	19.7	17.0
	資格取得	資格取得(で得られる知識、スキル・能力)	25.7	7.2	30.8	7.7	0.0	15.4	16.4	0.0	10.0	8.2	8.5
その他		地域マネジメント											
		ホスピタリティ											
		地域商品開発											
		施設管理と環境対策											

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査
 ※産業界や地域が求める教育プログラムの文献調査－Step4 キャリア段階別の整理

キャリア段階別の整理では、以下文献を参考に、3段階に分けて整理できると考えられる

キャリア段階別の整理に参考になる文献

	No. 3 産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～	No. 5 観光地域づくり人材育成ガイドライン案	No. 6 職業能力評価シート(ホテル業・旅館業)
作成年度	2016	2009	2011
キャリア段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2段階 <ul style="list-style-type: none"> － ミドルマネジメント層 － 新入社員 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3段階 <ul style="list-style-type: none"> － リーダー － 企画・調整者 － オペレーター 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4段階 <ul style="list-style-type: none"> － レベル4:7年目～9年目 － レベル3:4年目～6年目 － レベル2:2年目～3年目 － レベル1:1年目 ※レベル1・2とレベル3・4の共通能力ユニットはほぼ同様であり、実質2段階
対象業種	観光産業界6業種 (運輸交通業、宿泊業、旅行業、テーマパーク・レジャー施設、ブライダル業、その他観光業(公的機関・団体含む))	観光地域づくり人材	宿泊業(ホテル業・旅館業)

キャリア段階を3段階に分け、それぞれの名称を仮に「トップマネジメント」、「ミドルマネジメント」、「実務人材」とする

各文献でのキャリア段階の分け方の対応

	No. 3	No. 5	No. 6
トップマネジメント	—	リーダー	—
ミドルマネジメント	ミドルマネジメント層	企画・調整者	レベル3、レベル4
実務人材	新入社員	オペレーター	レベル1、レベル2

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識(会計、マーケティング等)の修得に効果的な教育プログラムの検討

「必要なスキルや知識」として「アントレプレナーシップ」に着目。
 アントレプレナーシップには多様な定義付けが存在しているが、今回「人物像」として採用するには、文科省の定義が適切と考えられる(再掲)

アントレプレナーシップの代表的な定義

#	名前	年	定義	説明
1	ヨーゼフ・シュンペーター(経済学者)	1928-1949	「イノベーションを遂行する当事者」	「アントレプレナー」を経済学的用語として説明
2	ピーター・ドラッカー(経営学者)	1985	「イノベーションを武器として、変化のなかに機会を発見し、事業を成功させる行動体系」	アントレプレナーをシップを広めるきっかけとなった
3	ハワード・スティーブンソン (ハーバード・ビジネススクール教授)	1990	「コントロール可能な資源を超越して、機会を追求すること」	ハーバード・ビジネススクールにおける定義*
参考	文部科学省 「持続的・発展的なアントレプレナーシップ教育の実現に向けた教育ネットワークや基盤的教育プログラム等のプラットフォーム形成に係る調査・分析」	2020	<ul style="list-style-type: none"> 急激な社会環境の変化を受容し、新たな価値を生み出していく精神(アントレプレナーシップ)を備えた人材の創出 課題の発見力や共感力を育むことを入口に、不確実性の高い環境下でも自身の持つ資源を超えて機会を追求し未来創造や課題解決に向けた行動を起こしていくための精神と態度を学ぶ場や機会を提供 	#3の定義を一部活用している

*ハーバードビジネスレビュー「ハーバードにおける『アントレプレナーシップ』の定義」
 出所：東大IPC、文部科学省

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識(会計、マーケティング等)の修得に効果的な教育プログラムの検討

アントレプレナーに求められるコンピテンシーは、KSAモデル(Knowledge, Skills, Attitudesの軸)をベースとし整理されたOECDレポートの16コンピテンシーを参照できる(再掲)

OECD(2015) “Entrepreneurship in Education”

Table 2. Entrepreneurial competencies

	Main theme	Sub themes	Primary source	Interpretation used in this report
Cognitive competencies	Knowledge 知識・スキル	Mental models	(Kraiger et al., 1993)	Knowledge about how to get things done without resources, Risk and probability models.
		Declarative knowledge	(Kraiger et al., 1993)	Basics of entrepreneurship, value creation, idea generation, opportunities, accounting, finance, technology, marketing, risk, etc.
		Self-insight	(Kraiger et al., 1993)	Knowledge of personal fit with being an entrepreneur / being entrepreneurial.
	Skills	Marketing skills	(Fisher et al., 2008)	Conducting market research, Assessing the marketplace, Marketing products and services, Persuasion, Getting people excited about your ideas, Dealing with customers, Communicating a vision.
		Resource skills	(Fisher et al., 2008)	Creating a business plan, Creating a financial plan, Obtaining financing, Securing access to resources
		Opportunity skills	(Fisher et al., 2008)	Recognizing and acting on business opportunities and other kinds of opportunities, Product / service / concept development skills
		Interpersonal skills	(Fisher et al., 2008)	Leadership, Motivating others, Managing people, Listening, Resolving conflict, Socializing
		Learning skills	(Fisher et al., 2008)	Active learning, Adapting to new situations, coping with uncertainty
		Strategic skills	(Fisher et al., 2008)	Setting priorities (goal setting) and focusing on goals, Defining a vision, Developing a strategy, Identifying strategic partners
Non-cognitive competencies	Attitudes 態度・志向性	Entrepreneurial passion	(Fisher et al., 2008)	"I want". Need for achievement.
		Self-efficacy	(Fisher et al., 2008)	"I can". Belief in one's ability to perform certain tasks successfully.
		Entrepreneurial identity	(Krueger, 2005, Krueger, 2007)	"I am / I value". Deep beliefs, Role identity, Values.
		Proactiveness	(Sánchez, 2011, Murnieks, 2007)	"I do". Action-oriented, Initiator, Proactive.
		Uncertainty / ambiguity tolerance	(Sánchez, 2011, Murnieks, 2007)	"I dare". Comfortable with uncertainty and ambiguity, Adaptable, Open to surprises.
		Innovativeness	(Krueger, 2005, Murnieks, 2007)	"I create". Novel thoughts / actions, Unpredictable, Radical change, Innovative, Visionary, Creative, Rule breaker.
		Perseverance	(Markman et al., 2005, Cotton, 1991)	"I overcome". Ability to overcome adverse circumstances.

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識(会計、マーケティング等)の修得に効果的な教育プログラムの検討

参考：欧州委員会が作成した「EntreComp」は、起業時のステップに応じたアントレプレナーシップを3領域15コンピテンシーで定めている

欧州委員会(2016) “EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework”

Table 1: EntreComp conceptual model

Areas	Competences	Hints	Descriptors
1. Ideas and opportunities	1.1 Spotting opportunities	Use your imagination and abilities to identify opportunities for creating value	<ul style="list-style-type: none"> Identify and seize opportunities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape Identify needs and challenges that need to be met Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value
	1.2 Creativity	Develop creative and purposeful ideas	<ul style="list-style-type: none"> Develop several ideas and opportunities to create value, including better solutions to existing and new challenges Explore and experiment with innovative approaches Combine knowledge and resources to achieve valuable effects
	1.3. Vision	Work towards your vision of the future	<ul style="list-style-type: none"> Imagine the future Develop a vision to turn ideas into action Visualise future scenarios to help guide effort and action
	1.4 Valuing ideas	Make the most of ideas and opportunities	<ul style="list-style-type: none"> Judge what value is in social, cultural and economic terms Recognise the potential an idea has for creating value and identify suitable ways of making the most out of it
	1.5 Ethical and sustainable thinking	Assess the consequences and impact of ideas, opportunities and actions	<ul style="list-style-type: none"> Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepreneurial action on the target community, the market, society and the environment Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen Act responsibly
2. Resources	2.1 Self-awareness and self-efficacy	Believe in yourself and keep developing	<ul style="list-style-type: none"> Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures
	2.2 Motivation and perseverance	Stay focused and don't give up	<ul style="list-style-type: none"> Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure

Areas	Competences	Hints	Descriptors
2. Resources	2.3 Mobilizing resources	Gather and manage the resources you need	<ul style="list-style-type: none"> Get and manage the material, non-material and digital resources needed to turn ideas into action Make the most of limited resources Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences
	2.4 Financial and economic literacy	Develop financial and economic know how	<ul style="list-style-type: none"> Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity Plan, put in place and evaluate financial decisions over time Manage financing to make sure my value-creating activity can last over the long term
	2.5. Mobilizing others	Inspire, enthuse and get others on board	<ul style="list-style-type: none"> Inspire and enthuse relevant stakeholders Get the support needed to achieve valuable outcomes Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership
3. Into action	3.1 Taking the initiative	Go for it	<ul style="list-style-type: none"> Initiate processes that create value Take up challenges Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks
	3.2 Planning and management	Prioritize, organize and follow-up	<ul style="list-style-type: none"> Set long-, medium- and short-term goals Define priorities and action plans Adapt to unforeseen changes
	3.3 Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk	<ul style="list-style-type: none"> Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing Handle fast-moving situations promptly and flexibly
	3.4 Working with others	Team up, collaborate and network	<ul style="list-style-type: none"> Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action Network Solve conflicts and face up to competition positively when necessary
	3.5. Learning through experience	Learn by doing	<ul style="list-style-type: none"> Use any initiative for value creation as a learning opportunity Learn with others, including peers and mentors Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's)

②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識(会計、マーケティング等)の修得に効果的な教育プログラムの検討

参考：更にEntreCompでは、15コンピテンシーごとに8つのレベルを定めたProgression modelを作成している

欧州委員会（2016） “EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework”

Table 2: EntreComp Progression model

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support ⁶ from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in 'real life' and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development and innovation capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識(会計、マーケティング等)の修得に効果的な教育プログラムの検討

参考: アントレプレナーのコンピテンシーをKSAの軸と事業フェーズの軸で整理すると以下とおり整理され、EntreCompでは「Skills」「Attitude」にフォーカスをおいていることがわかる

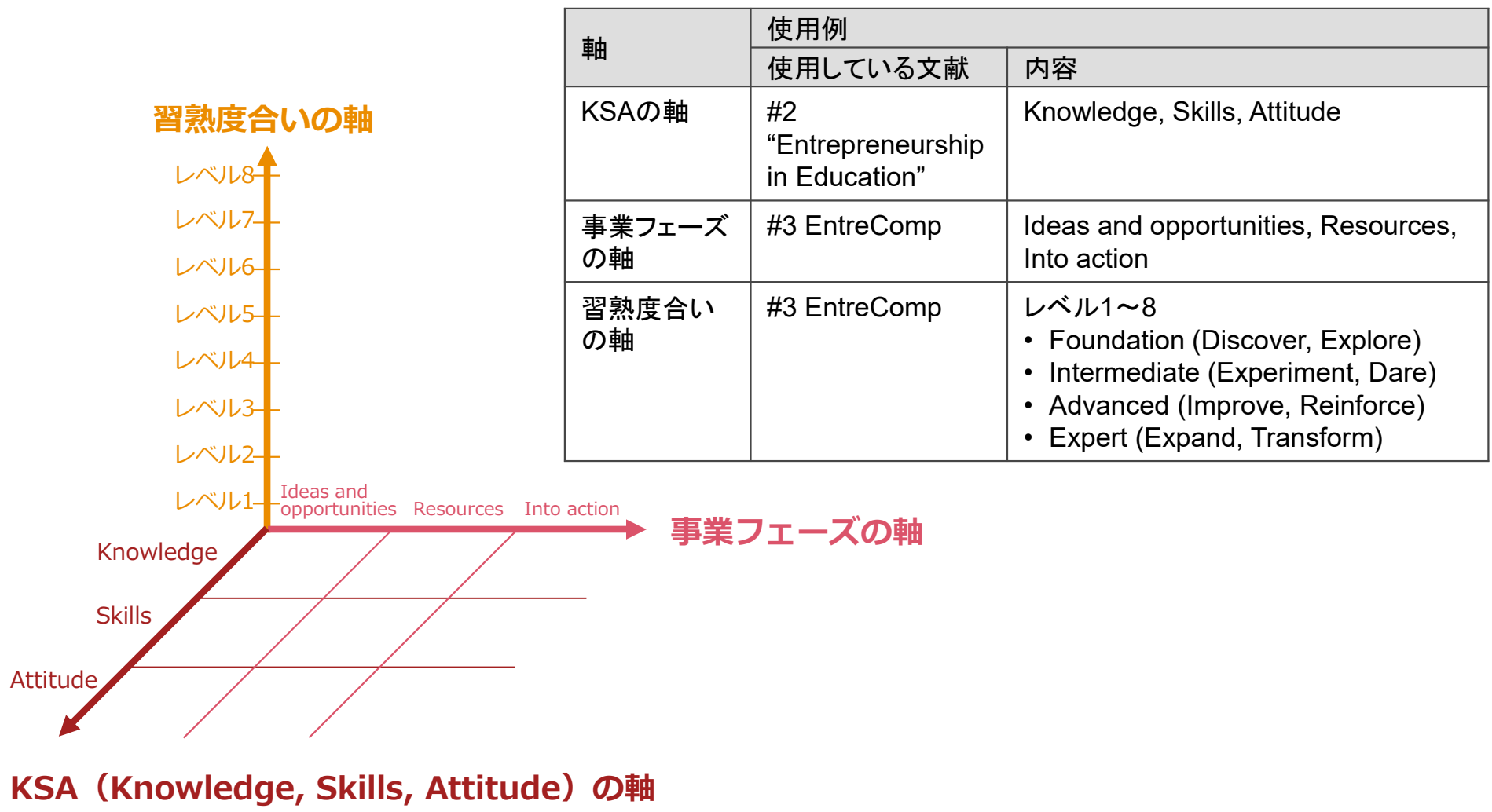
← EC (2016) EntreComp 事業フェーズの軸 →

		Main theme	Sub themes	1. Ideas and opportunities	2. Resources	3. Into action
OECD (2015) KSAの軸	Cognitive competencies	Knowledge	Mental models			
			Declarative knowledge			
			Self-insight			
		Skills	Marketing skills			
			Resource skills		2.3 Mobilizing resources 2.4 Financial and economic literacy	
			Opportunity skills	1.1 Spotting opportunities 1.4 Valuing ideas		
			Interpersonal skills		2.5. Mobilizing others	3.4 Working with others
	Learning skills			3.5. Learning through experience		
	Strategic skills	1.3 Vision		3.2 Planning and management		
	Non-cognitive competencies	Attitudes	Entrepreneurial passion			
			Self-efficacy		2.1 Self-awareness and self-efficacy	
			Entrepreneurial identity	1.5 Ethical and sustainable thinking		
			Proactiveness			3.1 Taking the initiative
			Uncertainty / ambiguity tolerance			3.3 Coping with uncertainty, ambiguity and risk
Innovativeness			1.2 Creativity			
Perseverance				2.2 Motivation and perseverance		

② 産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識(会計、マーケティング等)の修得に効果的な教育プログラムの検討

参考：
アントレプレナーシップのコンピテンシーを整理する軸は、以下の3つが存在すると考えられる



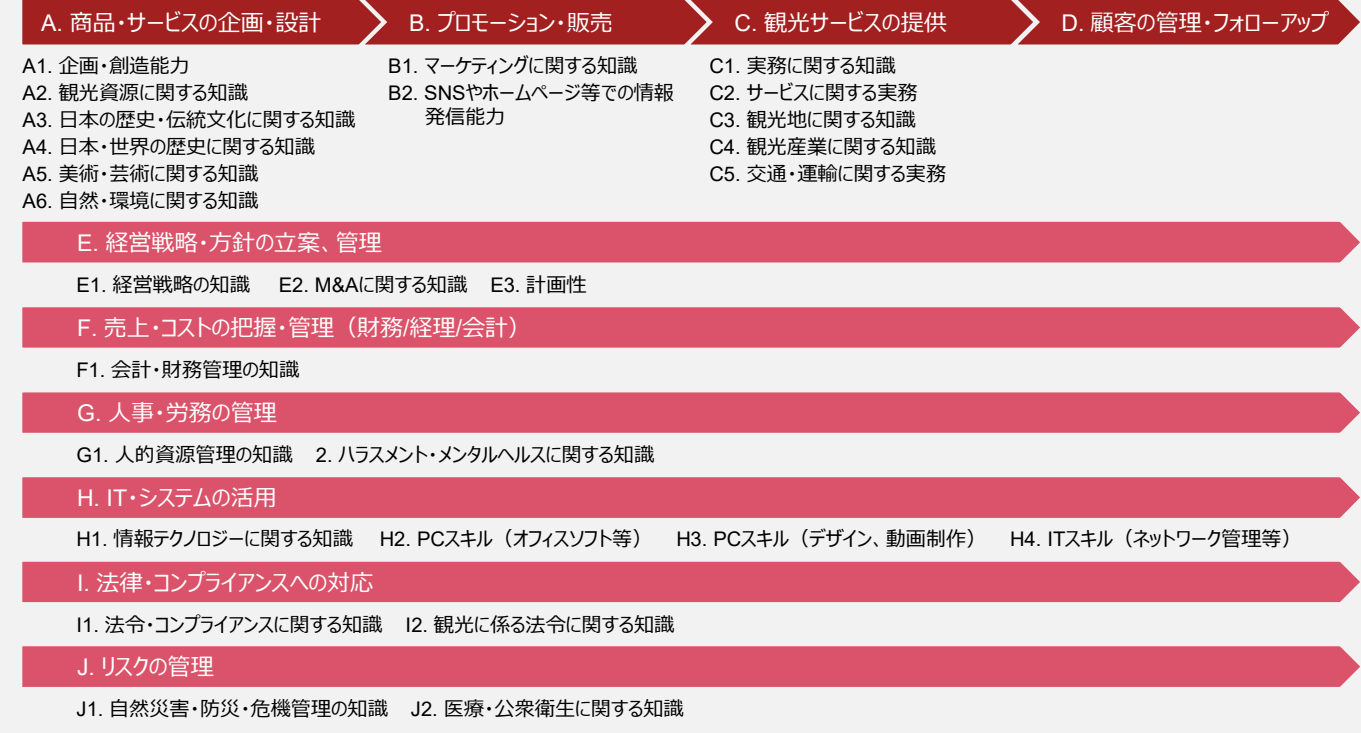
②産業界や地域のニーズに対応した教育プログラムに関する調査

※観光分野におけるキャリア段階別に必要なスキルや知識(会計、マーケティング等)の修得に効果的な教育プログラムの検討

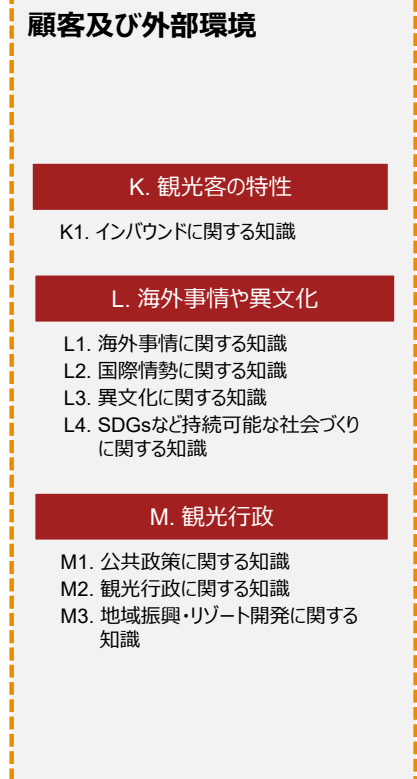
参考：下図にもKSAを当てはめ整理することが可能

Knowledge / Skills

「観光地としてサービスを提供するバリューチェーン」



Knowledge

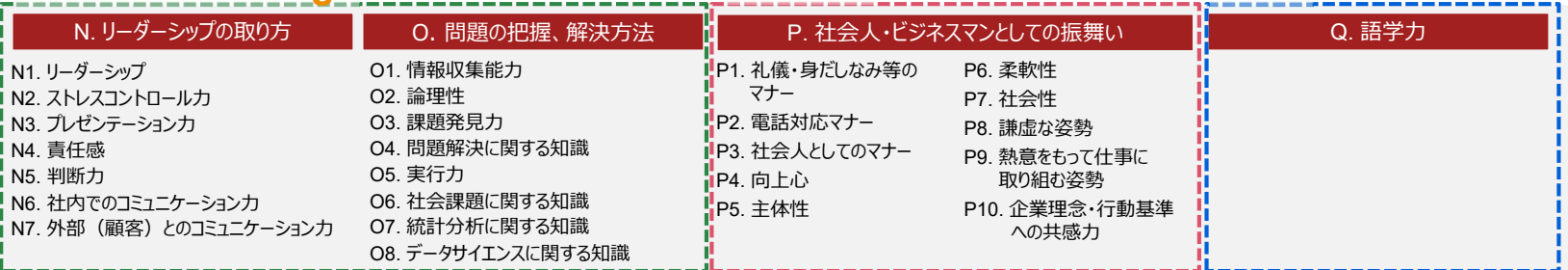


Skills / Knowledge

Attitude

Skills

個人としての資質



③人材育成投資と労働生産性の関連性に関する調査

宿泊業における人材育成の課題として、8つの組織的課題が指摘されている

テイラー雅子「宿泊業界における成長戦略としての人材育成 ホテル業の現状と課題」（2019）

ホテル業の人材育成における組織的課題

#	課題	内容
1	方向性の共有	経営方針、人材ビジョン、その人材のコンピテンシーの方向性が不明確なまま人材育成を行っている
2	トップの姿勢と現場のサポート	経営陣が人材育成を支持する姿勢に問題がある場合や、人材育成施策の内容を現場の管理職が率先して理解しサポートできていない場合がある
3	待遇	休暇や有給のとりやすさ、ワークライフバランス、業務量に問題がある
4	仕事を通じた育成	本来は戦略的に経験学習の理論に則り、計画的に権限移譲や内省、フィードバックなどのテクニックを駆使して育成を行うべきだが、手探りで実施されるものになっている
5	ロールモデルの育成配置	現場でリーダーシップをとる中間管理職に「あの人のようになりたい」と思えるロールモデルがない
6	OJTの運用	現場で臨場感をもち体系的に技術指導を行うべきだが、多くのホテルで職場における場当たりの実践練習と勘違いされている
7	キャリアパス	キャリアパスなど会社による将来計画がある割合が低く、人材育成を長期的に実施している事例が少ない
8	早期育成計画の可能性	経営陣の不足を解消するため、半年から2年の研修期間を経て管理職にスピード出世させる制度が定着していない

③人材育成投資と労働生産性の関連性に関する調査

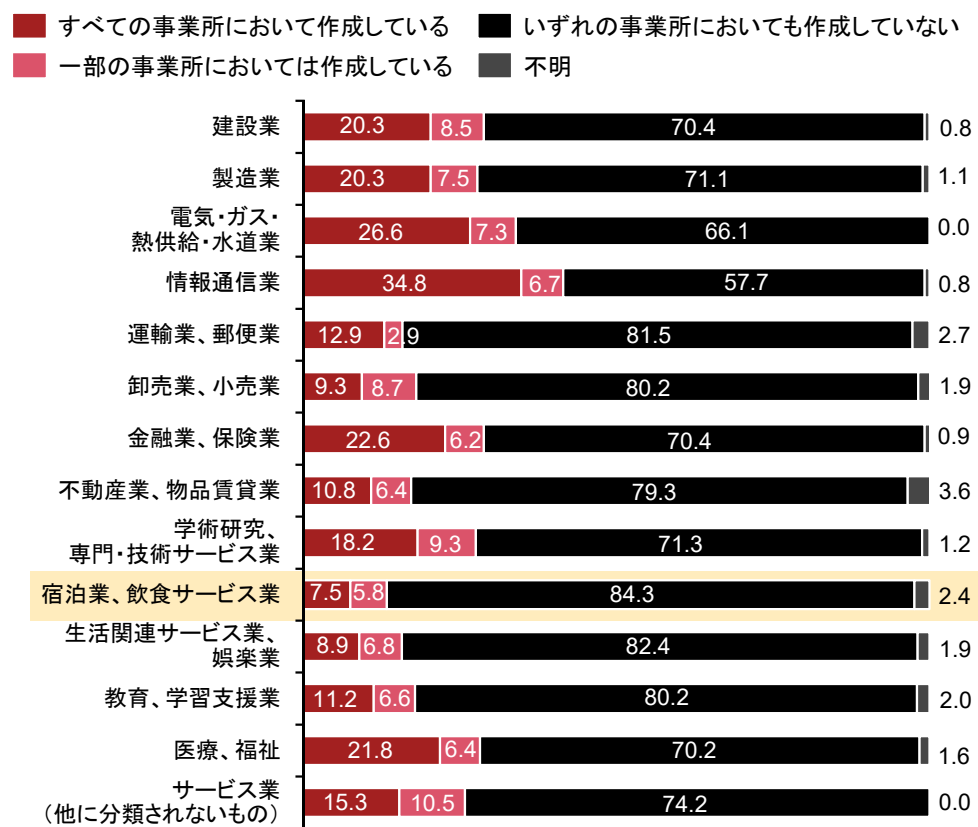
宿泊業においては、企業側の意識と労働者側の意識双方が低い水準にあり、さらに業界の特性による障害が存在する

奥名祐子「観光従事者のためのリカレント教育についての展望と動向」(2021) 宿泊業におけるリカレント教育の課題

(1) 宿泊業・飲食サービス業における能力開発に対する意識

宿泊業・飲食サービス業は、職業能力開発計画を「いずれの事業所においても作成していない」の割合が最も高いなど、**継続性や計画性を求められる分野の能力開発に消極的である。**

産業別 事業内職業能力開発計画の作成状況(%)*



*出所：厚生労働省「能力開発基本調査(2019年)」

(2) 労働者側が自己啓発を行う実態

労働者側の自己啓発に対する意識が他産業と比較して低い。厚生労働省の能力開発基本調査の「自己啓発を行った者(産業別)」によれば、正社員では、「金融業、保険業」(63.7%)が60%以上と高く、「**宿泊業、飲食サービス業**」(27.3%)は全産業の中で**2番目に低い**。

(3) 宿泊業界における学び直しの障害

(ア) 学習時間の確保

- 変形労働時間制が実施されている宿泊業では、従事する労働者が、週末や平日の夜間など定期的にまとまった時間を学習にあてるのが困難である場合が多い
- 地方にあるホテルや旅館業の場合においては長時間の通学時間が学習の機会を得る妨げになっている場合が少なくない

(イ) 費用の捻出

- 中小企業が大半である宿泊業は、新型コロナウイルス感染症をはじめとする外的環境に影響を受けやすく、他の産業と比較して競争力がある業界であるとは言えないため、企業が訓練費を捻出し予算化することが困難であることが推測できる
- 離職率が高く人材が定着しない宿泊業では、企業側が人材への投資に積極的になれない

③人材育成投資と労働生産性の関連性に関する調査

人材育成投資の成功事例には、社内での育成制度の創設・活用や人材評価制度の改善が挙げられる

宿泊業界で人材育成投資が労働生産性向上につながった成功事例

	会社名	概要	成果
外資	ヒルトン	<ul style="list-style-type: none"> 2010年から「RJET」と呼ばれる管理職早期養成を目的とした特別採用プログラムを実施 2年間のトレーニングを受けた後、試験に合格するとマネジャーに就任する 通常、新卒から総支配人になるまで30年近くかかること、入社後10年～15年で総支配人になれる人材を育成する 	<ul style="list-style-type: none"> 修了生の離職率は年々減少しており、修了生がマネジャーとして活躍している
内資	星野リゾート	<ul style="list-style-type: none"> 2002年から「麓村塾」と呼ばれる社内ビジネススクールを開催 社内各施設やオンラインで年間150講座以上が開催されている 参加は自由で、社員は休日を活用して自主的に参加する形を採るが、会場までの交通費を会社が負担する 	<ul style="list-style-type: none"> 社員はスキルアップと給与アップを目的に、積極的に参加 社員の定着率向上と満足度向上に寄与 採用の円滑化に貢献
	南西観光ホテル	<ul style="list-style-type: none"> 2014年から人事評価制度改革を開始 全部門の社員が所属するアクションプラン推進チームを結成し、横のつながりと部門の課題共有を促進 人事評価の正当性をチームで精査し、複数の評価者による評価で整合性を担保 	<ul style="list-style-type: none"> 2014年から2018年までに売上113%増を達成 離職率は32%から12%へと改善 若手幹部の理解・共感を獲得し、係長・主任クラスが成長

出所：NIKKEI STYLE、日経電子版、ヒルトン採用サイト、星野リゾート公式サイト、経済界ウェブ