

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

令和4年11月29日（火）
事務局説明資料

第1回協議会の振り返り

1. 既存の観光庁の人材育成関連事業の効果検証結果

2. 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

2a. 観光地域づくり中核人材の人材像と期待される役割

2b. 観光地域づくり中核人材に必要な基礎的要素（知識・技能）

2c. 観光地域づくり中核人材育成の実施主体・方法等

第1回協議会の振り返り

1. 既存の観光庁の人材育成関連事業の効果検証結果
2. 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
 - 2a. 観光地域づくり中核人材の人材像と期待される役割
 - 2b. 観光地域づくり中核人材に必要な基礎的要素（知識・技能）
 - 2c. 観光地域づくり中核人材育成の実施主体・方法等

1. 今後求められる人材像、求められる知識・技能等の内容について

前回協議会での主なご意見

【今後求められる人材像】

- ① 地域の観光を語るビジョンや見識を備えた人材が必要。
- ② 今後求められる人材は、まわりを巻き込んだり、逆転の発想ができる人材である。
- ③ 観光デジタル人材が不足している。
- ④ 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。
- ⑤ 地域に経済効果や消費をもたらすことが重要。地域を旅行のプロの目線で俯瞰して見ることのできる人材。
- ⑥ 経営能力を持った人材が不足している。
- ⑦ 基本的に観光は人の移動を伴って価値が発生する、もしくはさせる産業として捉えることができるため、それを実現できる人材の能力が必要になる。

【求められる知識・技能】

- ① 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、アカウンティング知識も重要である。
- ② マーケティングやアカウンティング等の知識を学び直し、事業計画を立てることを実践することで、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とが必要。
- ③ DMOの人材に必要な知識としては行政における意思決定の仕組みへの理解が必要。
- ④ 観光地域づくり中核人材に必要なスキルとしては、未来志向的、かつ革新的な思考力がある。
- ⑤ 自分ができないことを誰かに頼んで一緒に実行する、いわゆるファシリテーション能力が必要。
- ⑥ 稼ぐ力に加え、オーバーツーリズム等の観光課題を対処し、地域に対して貢献・還元していく視点が重要。

2.人材育成の実施主体・方法等について

前回協議会での主なご意見

【全体】

- ① 人材を迎え入れる企業側の基盤整備があまり進んでいない。どんな方が来られても地域として受け入れることが重要。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。
- ② 人材育成を「自立的」にするというのは難しい。受益者負担で価値があるかが重要。価値のあるプログラムを作り、企業内の人材だけではなく、ツーリズムのビジネスを立ち上げたい人もターゲットとして考えるべきである。

【主体】

- ① 既存組織では、地域にあるDMOが中心となり、人材育成を担うことが最良であり、観光の利益を受ける自治体、企業、業界団体等が資金を提供し、教育機関がノウハウを提供する仕組みが良い。
- ② 教育サービス提供の目的や意図を理解し、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地域のDMOが主体となるべき。教育コンテンツの提供者は、大学・専門学校・民間企業等。
- ③ DMOが主体となるのが理想的であるが、DMOの規模や地域により事情が異なり難しい。
- ④ 教育コンソーシアムを作り、プロジェクトとして進めていくことが理想と考えると、ある程度広域のDMOになる。
- ⑤ DMOが主体となって地域の学び直しの教育体制を組織、発信することが必要。

【教育方法】

- ① 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。
- ② 集団で育てた方が良い。社内外・地域内外の人的ネットワークを構築し、互いに刺激し支え合う関係が重要。
- ③ 観光地域づくり中核人材を育成する上では、もう少し下のレイヤー、例えば、ITリテラシーを持ち合わせている若い世代をボトムアップさせる方が現実的である。

第1回協議会の振り返り

1. 既存の観光庁の人材育成関連事業の効果検証結果

2. 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

2a. 観光地域づくり中核人材の人材像と期待される役割

2b. 観光地域づくり中核人材に必要な基礎的要素（知識・技能）

2c. 観光地域づくり中核人材育成の実施主体・方法等

これまでの観光庁人材育成事業

課題認識：

- 産業構造の転換・国内観光需要の成熟等、大きな環境変化に晒されている中、観光産業を牽引する経営人材や新たなビジネスを創出できるトップレベルの人材、地域の観光産業の中核を担うミドルマネジメント層の人材の不足 **(質の不足)**
- 国内総人口の減少・少子高齢化、訪日外国人観光客の増加等に対応する現場スタッフの不足 **(量の不足)**
→観光産業の担い手を3層構造により育成・強化
①観光産業を牽引するトップレベルの**経営人材** ②地域の観光産業を担う**中核人材** ③観光産業の即戦力となる**実務人材**

【産業界のニーズを踏まえた 観光人材育成事業の実施】 観光産業の国際競争力UP！

①経営人材

②中核人材

③実務人材

① 経営人材

① 観光産業を牽引するトップレベルの経営人材育成

→科学的な経営による生産性向上・経営力強化を行い、国際競争力を強化するため、2018年度「**観光MBA**」を開学。

(2016～2018年度 観光庁「観光産業の経営人材育成事業」で支援、以降自走)

京都大学経営管理大学院
観光経営科学コース

2年間受講／平日日中に開講

一橋大学大学院経営管理研究科
ホスピタリティ・マネジメント・プログラム

2年間受講／平日夜間・土曜日に開講

コーネル大学やセントラルフロリダ大学の先進的なプログラムや業界の意見を参考にし、観光経営に特化した効果的なプログラムを構築。受講生は旅行、宿泊が半数を占めており、その他はDMO、交通、金融・コンサル等の社員(課長・マネージャー職)が受講しており、年代は35～45歳が多い。

② 中核人材

② 地域の観光産業を担う中核人材育成

→地方における観光人材育成のため、宿泊産業等に従事する社会人向けに、観光に関する経営・マーケティングの知識等に重点を置き、地域の特色を活かしたケーススタディ等を学ぶ「**リカレント教育講座**」を全国の複数大学で実施。

(2015～2021年度 観光庁「観光産業の中核人材育成・強化事業」で支援、以降自走)

全国14大学

小樽商科大学・和歌山大学・大分大学・鹿児島大学・青森大学・東洋大学・明海大学
神戸山手大学・信州大学・横浜商科大学・滋賀大学・愛媛大学・北陸先端科学技術大学院大学・山口大学

地方大学・大学院において、従来の観光系カリキュラムを見直し、高度かつ発展的な教育プログラムを構築。受講生は宿泊業、DMO、自治体等が多く、年代は40代が半数以上を占めている。

観光庁事業の検証結果概要：観光MBA（1/3）

2 大学の提供プログラムは、経営戦略・方針の立案等の一般論について、体系的に基礎から学べることから、総じて修了生・雇用者から肯定的に受け止められている。他方、観光分野への実践的な深掘りが課題。

		特徴
教育プログラムの概要	提供主体	<ul style="list-style-type: none"> 京都大学（観光経営科学コース） 一橋大学（ホスピタリティ・マネジメント・プログラム）
	期間・時間	2年間かけて延べ約700～900時間受講
	講座内容	いわゆる <u>経営学修士（MBA）</u> 的な科目に加え、 <u>観光産業特有の経営等に関する内容</u> を学ぶ。
	身につく知識・技能	プロモーション・販売／観光サービスの提供／経営戦略・方針の立案、管理／財務・経理・会計／人事・労務／ITシステムの活用／問題の把握・解決
修了生等の評価	良い点	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略・方針の立案や、財務・経理・会計の<u>一般論について基礎から学べた</u> プロモーション・販売等の知識・技能が身に付き、役に立った 多様な業種・職種を受講生と協業・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>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <u>観光分野に関する実践的な深掘りに物足りない、観光産業における題材・テーマをもっと扱ってほしい</u>という声が多い <ul style="list-style-type: none"> 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（観光サービスの提供等） 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い</u> 地域の観光戦略立案の実践に活かすために、<u>ITシステムの活用</u>（例えば、AIを活用したデジタルマーケティング等）、<u>観光客の特性、観光行政等</u>についてもっと学びたかった

観光庁事業の検証結果概要：中核人材（2/3）

14大学で、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、様々な業種・職種を受講生同士で協業・議論できることが評価されている。他方、より観光分野で活用ができるリアリティを持った体験・学びの強化が課題。

		特徴
教育プログラムの概要	提供主体	14大学（小樽商科大学／和歌山大学／大分大学／鹿児島大学／青森大学／東洋大学／明海大学／神戸山手大学／信州大学／横浜商科大学／滋賀大学／愛媛大学／北陸先端科学技術大学院大学／山口大学） ※現在開学している大学は7大学（和歌山大学、明海大学、横浜商科大学、滋賀大学、愛媛大学、北陸先端科学技術大学院大学、山口大学）
	期間・時間	3～16日間で延べ約4.5～98時間受講（平均約9日間で約36時間）
	講座内容	大学によって傾向が異なり、「 観光MBAの簡易版 」「 特定の新興ツーリズムテーマの紹介・討議 」「 特定の地域（大学の所在地等）の観光深掘り 」のいずれかが多く、旅行業か宿泊業に特化しているものもある。 ※当初は観光に関する経営・マーケティングの知識等に重点を置くリカレント教育を実施する方針となっていたが、自走化の中でこれに留まらない講座内容・受講期間となっている大学が複数見られる。
	身につく知識・技能	プロモーション・販売／経営戦略・方針の立案、管理 ※他には、商品・サービスの企画・設計／財務・経理・会計／人事・労務／問題の把握・解決等の基礎的な内容。
修了生等の評価	良い点	<ul style="list-style-type: none"> ・ モニターツアー体験やビジネスプランの作成など、観光サービスの提供に関する実践的な学びにつき、肯定的評価あり ・ 日常の業務では接点のない業種・職種の人と協業・議論でき、人的なネットワークができた
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な科目において、より実践的な内容を期待 <ul style="list-style-type: none"> - ITやSNSの活用（プロモーション・販売、ITシステムの活用）、実際に社内で策を実行するためにどうしたら良いか、どう戦略を立てるか（経営戦略・方針の立案、管理）、事業開始後の資金調達・改善等のケーススタディ（財務・経理・会計）等、より実践的な内容・体験を要望する声あり。 ・ 観光客の特性（インバウンド）、観光行政（公共政策、地域振興、問題の把握・解決方法（課題発見力）等を学ばなかったが重要だと感じる。海外の事例も取り入れてほしい。 ・ 体系的・継続的な学びとなっておらず、受講直後の昇進につながりにくい。

観光庁事業の検証結果概要：全体（3 / 3）

ポストコロナ時代を支える観光人材育成には、以下が重要と考えられる。

1、地域全体で実施する継続的な人材育成と良質な教育プログラムの提供

- コロナ禍で教育プログラムの提供を取りやめた大学が約4割
（理由：講座開催の負荷、ニーズの変更（実務人材対応への転換）等）
- 教育プログラムの内容等にばらつきがあり、また、産業界が求めるニーズに対応した人材育成の取組の継続性に課題がある。

2、観光事業者（企業等）の理解促進

- 修了生は企業に戻った後、受講前と待遇（役割・役職等）が変わらないケースも見られ、さらにコロナ禍において受講後に転職しているケースもある。
- 観光事業者の人材育成に対する消極的なマインドセットを改善する必要がある。受講の更なる後押し、修了生への待遇改善の検討、優秀な人材の受け皿の充実等、更なる人への投資が期待される。



- ✓ **ガイドラインで地域・産業界のニーズを反映した必要な知識・技能を明示し、良質な教育プログラムの維持、活用を促進する。また、地域や観光事業者・大学等と連携し、観光人材育成を継続的に取り組む体制の構築に向けた支援を行う。**
- ✓ **今後は人への投資を積極的に行う取組に対して支援する。ガイドラインを踏まえた、産業界のニーズに応える良質な教育プログラムの普及と、産業界による当該プログラムの積極活用と適切な処遇を通じ、プログラム修了者が地域や産業界に良い影響をもたらすという好循環を目指す。**

第1回協議会の振り返り

1. 既存の観光庁の人材育成関連事業の効果検証結果

2. 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

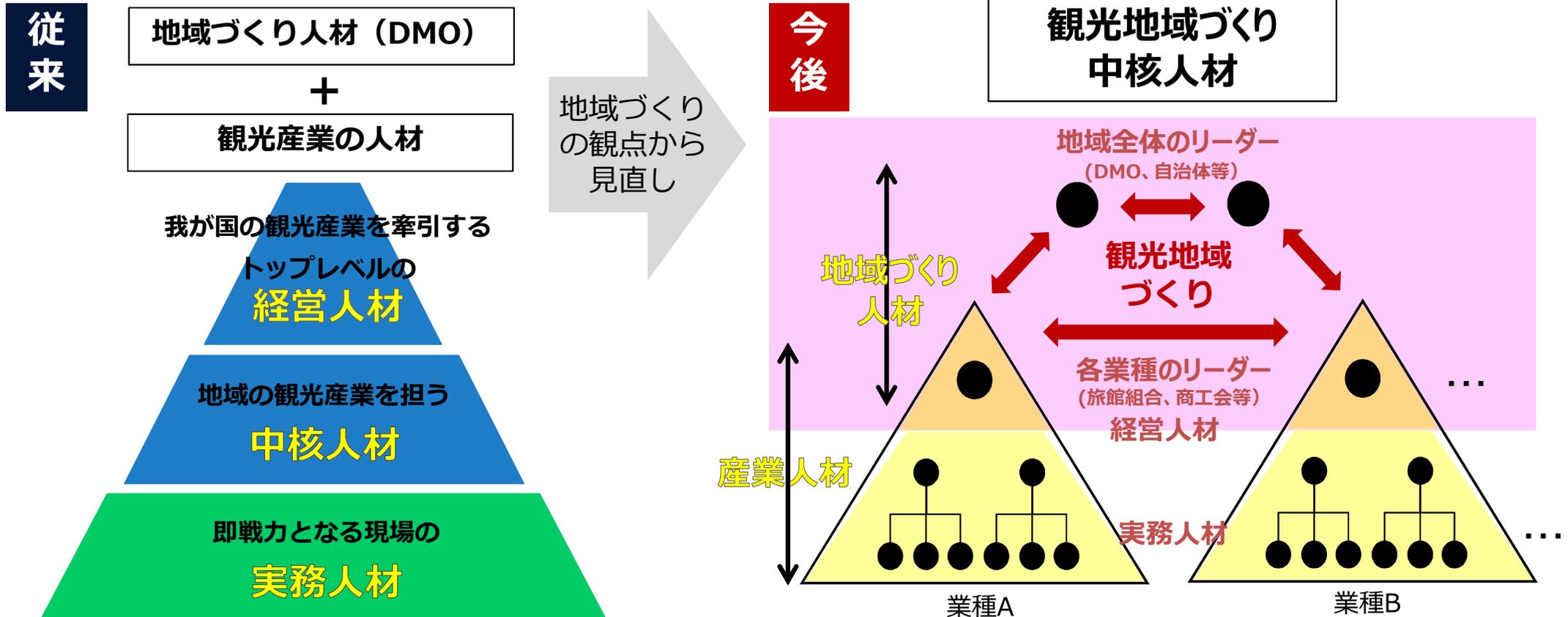
2a. 観光地域づくり中核人材の人材像と期待される役割

2b. 観光地域づくり中核人材に必要な基礎的要素（知識・技能）

2c. 観光地域づくり中核人材育成の実施主体・方法等

持続可能な観光地域づくりのためには、地域のビジョンや戦略について共通認識を形成した上で、地域の関係者が一体となって取り組むことが必要。

そこで、観光地域づくりを牽引する人材を「**観光地域づくり中核人材**」として位置づけ、求められる知識・技能等を特定し、国がガイドラインとして示すことで、地域等による継続的な人材育成を促進。



ガイドライン作成の方向性

- 観光地域づくり中核人材に求められる人材イメージ、期待される役割、必要な知識・技能等を特定する。
- 修得した知識・技能に応じたレベル分け設定を行う。

【例】 S（スーパーリア☆☆☆） > A（アドバンスト☆☆） > B（ベーシック☆）

- ◆ S人材は、観光地域づくりのリーダー。 広い視野と、将来ビジョンを持ち合わせた優れた対応力を有する者であれば、当初から S人材として位置づけられ得る。
- ◆ A人材は、与えられた条件の中で、観光地域づくりを現場で牽引する人材。 観光事業の経営者であれば、多くは、A人材として位置づけられることが期待される。
- ◆ B人材は、観光地域づくりにおいて、目前の課題に適切に対応し得る人材。 観光地域づくりの観点からは、観光事業の経営者であれば、ここで示される知識・技能は最低限身につけておくべきものと位置づけられる。

- 必ずしも、観光産業に従事している者だけを対象とはしない。
（※他業種の者も「観光地域づくり中核人材」として参入可）

＜本日ご議論をいただきたい点＞

「観光地域づくり中核人材」の人材イメージ、期待される役割、必要な知識・技能の特定に向け、別紙のたたき台を元に、ご議論をお願いしたい。

- ①レベル分け設定と「人材イメージ」
- ②「期待される役割」
- ③「必要な知識・技能」の分類の適否（レベル別）
- ④「必要な知識・技能」に対応した具体的プログラム内容（レベル別）

第1回協議会の振り返り

1. 既存の観光庁の人材育成関連事業の効果検証結果

2. 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

2a. 観光地域づくり中核人材の人材像と期待される役割

2b. 観光地域づくり中核人材に必要な基礎的要素（知識・技能）

2c. 観光地域づくり中核人材育成の実施主体・方法等

2c. 観光地域づくり中核人材育成の実施主体・方法を整理

課題

- これまでは、観光人材育成に向けたリカレント教育は大学等が中心となって進めており、地域一体での観光人材育成となっていなかった。特に経営・中核人材の育成は「個々人」の育成になっていた。
- また、リカレント教育は大学側の努力に依存しており、講座の魅力・プログラムの標準化に課題がある。産業界や地域のニーズに合わせたプログラムの提供ができていると言えない。
- 組織外の人脈がない。(交流する機会が稀であり、異業種はいうまでもなく業界内の繋がりも希薄。地域における横の繋がりが必要。)

今後の方向性

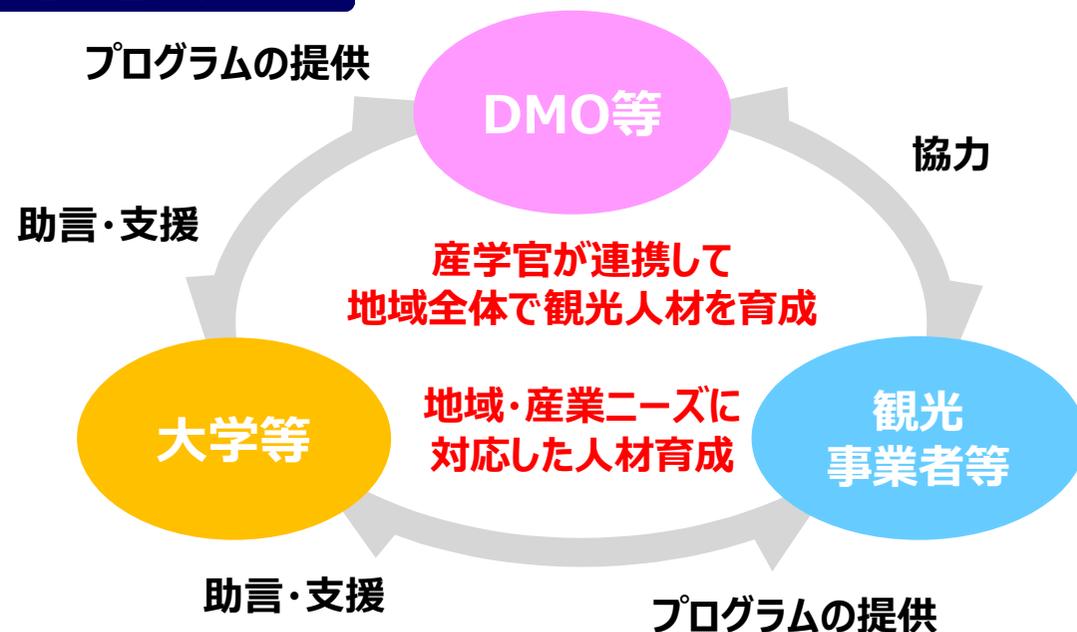
地域一体の観光人材育成

- 地域連携を基盤として、継続的に人材を育成する体制を構築。
- 地域課題に向き合い、地域また産業ニーズに対応した人材を育成するため、産学官の連携を強化する。
- 観光産業に必要な人材像は変化しており、地域の実情に応じた取組の在り方及び必要な人材像を再定義する。

⇒**地域で主体的に観光人材育成に取り組む体制の構築**

⇒**ガイドラインで知識・技能等を明示し、効果的に取得できる教育プログラム（OJTなど教育方法含む）を地域・大学等が連携して実践**

地域連携イメージ



教育プログラムの効果的な実施方法等について、工夫・留意すべき点はあるか。