

## 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」 議事概要

日 時：令和4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）

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）

※五十音順

○開 会

○議 事

- 観光庁より資料に基づき説明があった。
- 各委員の主な意見は以下のとおり。

### 【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について

- ✓ 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い必要がある。ただし、本学では、観光地に焦点を当てた科目として、新しく「デスティネーション・マーケティング」の科目を追加した。
- ✓ 中核人材育成プログラムは、現場リーダーではなく、トップと現場の間に立つ人材の育成を念頭に設計してきた。具体的には、現場リーダーは、確実に現場のタスクをこなすスキルや知識を持っているのに対し、中核人材は、現場で何らかの変更や環境変化があったときに対応ができる、言わば、レジリエンスが高く、問題発見ができ、最適な解を出せる人材である。
- ✓ 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。
- ✓ 観光MBAを受講後の待遇等、企業側のスタンスが重要になる。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は必要である。
- ✓ 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。
- ✓ 観光MBA受講後のキャリア形成については、経営企画や事業企画関連の業務に従事している傾向にある。
- ✓ 観光MBAを受けるべき人材が中核人材育成のプログラムを受講していることにミスマッチがあるように見受けられる。どういうプログラムを受けるべきか明確にすることで、企業にとっても本人にとっても受講につながるのではないかと。

### 【論点2】観光地域づくり中核人材育成ガイドライン（案）について

#### 1. レベル分け設定と「人材イメージ」

- ✓ レベル分けは基本的に提示の通りで良いと思うが、B→A→Sに段階を踏んでいく人がいる一方、若いうちからSに分類される人材や、Bを極める人もいるはずである。また、地方の小規模なDMOは、人数が限られているため、個々人がそれぞれの得意分野において裁量を持ち、スピーディーに意思決定をしていくことが求められることが多く、この通りにいかない。観光人材としてどの方向性を目指すとしても共通となるコンピテンシーを定めた後、いくつかのコアとなる専門領域の能力を具体化して、総合的に習得した方がSになると考える。
- ✓ B→A→Sの段階を踏むパターンもあれば、個人で宿泊業を営まれている跡取りの場合は、一定の修行期間を経て、Sに進むこともある。
- ✓ S・A・Bの枠組みを作る必要性に疑問を感じる。ホテル業界は、他の産業に比べて待遇が低く、観光MBA受講後、中核人材を定着させることが課題。社員を受講させても、受講後に大手コンサル、不動産業者へ転職してしまう現状がある。ガイドラインの作成、資格取得も良いことではあるが、受講後いかに定着させるかが課題である。
- ✓ 観光MBA受講後の転職等、人材流出の抑止力となるような仕掛けづくりを考える必要がある。
- ✓ 現状、旅館業に従事するスタッフをS・A・Bに組み込むのは難しい。経営者が人材育成プログラムの重要性を理解し、スタッフを送り出す必要がある。
- ✓ 異業種から参入したスタートアップ等の人材が観光地域づくりに関わるケースを考えると、S・A・Bのレベル分けではないと考える。

## 2. 「期待される役割」

- ✓ DMOで考えると、実務を対応する事務局長が観光地域づくり中核人材に該当すると考えるが、人材イメージではAやBに該当し、またDMOのトップは実質的な経営者ではないと考えるため、現状との乖離がある。
- ✓ 観光地域づくりビジネスで可能性を感じるのはDMCである。また、観光産業に従事していないが、地域の中でアクティビティ・飲食・物販・宿泊の新しい業態を作っているスタートアップの方々が観光地域づくりに参入したときに、S・A・Bの座組では考えにくい。観光地域づくりに異業種が参入し、地域のビジネスを開発するコンテンツ・カリキュラムがあると面白いと思うが、そうするとS・A・Bのレベル分けではなく、〇〇コースみたいなものでも良いかもしれない。
- ✓ 現場リーダーは、日々、コンスタントに品質やサービスを作りだし、マネジメントできる人材である。ミドルは、その現場の環境が変わっても対応ができる、もしくは環境の変化を予測して対応することが求められ、問題解決より問題発見できる人材と考える。そしてトップは、現場リーダーの業務が必ずしもできる必要はないと考える。

## 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」に対応した具体的なプログラム内容（レベル別）

- ✓ Sクラスにおいて、ファイナンス、マーケティング等が全て詰まっている、アントレプレナーシップが非常に重要だと思う。ビジネスデベロップメントをやっていけば、業界を変えていくことにつながる。
- ✓ DMOは宿泊業をあまり理解しておらず、宿泊業に全てを一任している。DMOにおいても宿泊業を理解する必要がある。

- ✓ DMO 特有という分け方に疑問を感じる。DMO の構成要素に宿泊業も旅行業も大きな要素が含まれるため、一括りにして良いと思う。
- ✓ 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。宿泊業等の同業者だけが集まって語るのではなく、異業種の人が集まって宿泊業を語る必要がある。
- ✓ 必要な知識・技能の科目が多くなりすぎるのは問題があるため、観光地域づくりに焦点を当てるのであれば、関連の薄いリスクマネジメントやコンプライアンス、人事労務などは抜いても良いと考える。
- ✓ 商品開発においては、マーケティング、ブランディング等の知識が必要である。
- ✓ 観光業界内部の人と、他産業から観光業界に転職する人の両者にとって機能するキャリアパスであり、2者の視点を加味した効果的なガイドラインにすべき。
- ✓ 学んだ人材が最終的にどこで働くのか、業種や企業の規模感などを明確に整理する必要がある。学んだらここに行けるという期待感を示すガイドラインが望ましい。
- ✓ ホスピタリティという表現が全く出てこないが、観光人材としての立ち位置を示す哲学や行動規範の科目があっても良いのではないか。
- ✓ 「海外事情や異文化」という言葉ではなく「インバウンド」が良いのではないか。「IT・システムの活用」についても「デジタルマーケティング」と呼ばれる部分も含めて「DX」を進め、デジタル×高付加価値商品などの知見を学んだ方が良い。観光産業外の人がデジタルを活用して観光分野でビジネスをしているので、OTA や観光コンサルの人でも観光地域づくりのカリキュラムを学びたいと思うような内容がほしい。
- ✓ データマイニング、ビッグデータなども大切だと思うが、メタバース上の温泉地など新しい観光について、講義というより演習があっても良いと思う。
- ✓ 組織を運営するためには、アカウンティングやファイナンスなどが非常に重要となる。投資家などと話ができるレベルに到達することがミドルにおいて必要。
- ✓ 海外ではデジタル化にシフトしており、人手不足を補完している。対面接客は大事であるが、バック部門をいかにデジタルで効率化していくか。IT 人材を探すのに苦労しているので、デジタル分野にもフォーカスしてほしい。

## **【閉会】**

第3回協議会については、2023年1月24日（火）14：00から実施予定。

以上