

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 -

(素案)

2023年3月

国土交通省観光庁

1	<目次>
2	
3	1. はじめに
4	
5	2. 本ガイドライン作成の背景・目的
6	(1) 観光人材育成の現状と課題
7	(2) 時代の要請としての持続可能な観光
8	
9	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～
10	(1) これまでの整理
11	(2) 「観光地経営人材」の必要性
12	(3) 「観光地経営人材」と「観光産業人材」の関係性
13	
14	4. 観光地経営人材に求められる知識・技能等
15	(1) 人材像
16	(2) 観光地経営人材に求められる知識・技能
17	
18	5. 観光産業人材に求められる知識・技能等
19	(1) 人材像
20	(2) 観光産業人材に求められる知識・技能
21	
22	6. 観光人材の育成に向けて
23	(1) 観光地経営人材の育成に向けた地方の役割、国の役割
24	(2) 教育機関、事業者、DMOへの期待、そして個人の関わり
25	(3) 観光地経営人材の育成に向けて推奨される取組例
26	
27	7. むすびに
28	
29	
30	引用文献
31	参考資料
32	
33	

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の世界的流行（パンデミック）は、人的交流を大幅に抑制し、我が国の観光地や観光産業に深刻な打撃を与えてきた。2年以上に及ぶコロナ禍を乗り越え、我が国の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、地域活性化の切り札である観光の力が重要である。

他方、観光産業は、企業的経営視点の不足、DX（デジタルトランスフォーメーション）化の遅れ等に伴う収益性・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。

このため、観光庁においては、国内の観光需要の喚起及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強力に推進するため、各種支援施策を展開しているところであり、観光産業においても、構造的課題の解消に向けて、国の支援も活用しながら、高付加価値化の取組を進め、収益性・生産性の向上を図るとともに、人への投資を積極的に行うことが不可欠である。観光、そして観光産業を支えているのは「人」にほかならず、人材育成の土台を作ることはじめて、産業自体が高いレベルに昇華していくことが可能となるからである。

人への投資を積極的に行い、観光産業に携わる人材が満足感や達成感を持って働ける環境を整備することが地域や産業界に良い影響をもたらすという好循環を、是非とも目指したい。

コロナ禍はまた、旅行に対する人々の意識に変化をもたらしていることにも、留意する必要がある。旅行の目的は多様化するとともに、団体旅行に代わり個人旅行の増加、モノ消費からコト消費への変化、ワーケーションやマイクロツーリズムといった新たな旅行形態の出現など、観光を取り巻く状況は様変わりしている。各地域では、このような潮流の変化を的確に捉えるためにも、個々の事業者が個別の取組を行うのではなく、多様な関係者が一体となり、地域一体での誘客を促進するとともに、旅行者の満足度を高め、リピーターの増加を図り、持続可能な観光地域づくりを進めることが求められる。

DX化の進展や、コロナ禍を経た人々の意識や態度の変化は、地域外の人材（いわゆる関係人口¹）も含め、多様な人材の参画を幅広く得やすい状況を生

¹ 総務省「関係人口ポータルサイト」参照（『関係人口』とは、移住した『定住人口』でもなく、観光に来た『交流人口』でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉です。地方圏は、人口減少・高齢化により、地域づくりの担い手不足という課題に直面していますが、地域によっては若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めており、『関係人口』と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待されています。）（<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/index.html>）

1 み出しているという側面もある。

2 地域を取り巻く状況は変化しており、地域に対する人々の関わり方も多様
3 化している。観光人材の育成に対する考え方も、そのような時代の変化に対
4 応していく必要がある。

5

6 そこで、観光庁では、昨年9月に協議会（「ポストコロナ時代を支える観
7 光人材育成に向けた産学連携協議会」）を設置し、これからの時代に求めら
8 れる観光人材の育成に向けて検討を重ねてきた。本ガイドラインは、その検
9 討結果を取りまとめたものである。

10 本ガイドラインが、観光人材育成に向けた羅針盤となり、各地域におい
11 て、それぞれが有する地域資源の可能性を最大限に生かしながら、新たな価
12 値を創造する持続可能な観光地域づくりが進められ、それぞれの地域同士も
13 お互い刺激し合いながら、地域も旅行者も元気になるムーブメントが全国各
14 地で広く沸き起こり、定着することを、強く期待するものである。

15

16

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

観光庁では、観光人材の育成について、観光産業を担う人材として以下の3層構造を想定し、その育成・強化を図ってきた。すなわち、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即戦力となる現場の実務人材である。その具体化として、①については、京都大学及び一橋大学が観光 MBA を開設し、教育活動を展開しているとともに、②については、これまで、全国各地の14大学²が、観光庁の「観光産業の中核人材育成・強化事業」を活用し、リカレント教育講座を展開してきたところである。

他方、コロナ禍により、これまでの旅行形態や生活環境が様変わりし、観光産業においても、ビジネスモデル・産業構造が大きく変化している。加えて、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。

また、コロナ禍は、観光産業の中核人材育成・強化事業に取り組んできた大学に対しても、暗い影を落としている。それらの大学のうち、現時点（2022年度）において、いわゆる中核人材の育成のためのリカレント教育を継続している大学は半数にとどまるとともに、大学によっては、観光産業の中核人材ではなく、現下の人手不足に対応し、実務人材の養成に重点をおく動きも見られる。

しかし、持続可能な観光産業、及び観光地域づくりを進めていくためには、それを牽引していく人材が必要であることは言うまでもなく、そのような人材が不在の地域においては、観光産業、及び観光地域づくりの持続可能性は不安定なものとならざるを得ない。したがって、観光人材育成については、目前の人手不足解消のためだけの、即効性を目指した取組のみでは十分ではなく、中長期的な持続性を目指した取組が求められる。

また、従来、観光産業において、「現場で仕事は学ぶべき」という風土から人材育成に対する問題意識が薄く、人への投資への関心が必ずしも十分であったとは言い難い。今後、観光地・観光産業の高付加価値化を担うのは

² 青森大学、愛媛大学（※）、大分大学、小樽商科大学、鹿児島大学、関西国際大学、滋賀大学（※）、信州大学、東洋大学、北陸先端科学技術大学院大学（※）、明海大学（※）、山口大学（※）、横浜商科大学（※）、和歌山大学（※）（注：※を付した大学は、2022年度においてリカレント講座を開設している大学）

1 「人材」であり、こうした人材への適切かつ継続的な投資なくしては、観光
2 産業のみならず、観光地自体の前向きな将来像を導くことは難しい。

3 4 5 (2) 時代の要請としての持続可能な観光

6
7 持続可能な開発目標（SDGs）への貢献は、個人か事業者かを問わず、いま
8 や、誰もが意識し、取り組むことが求められる目標というべきであるが、国
9 連世界観光機関（UNWTO）も指摘するように³、そこには「観光」も深く関わ
10 っている。

11 特に、SDGsのうち、目標8（「働きがいも経済成長も」）、目標12（「つくる
12 責任つかう責任」）、及び目標14（「海の豊かさを守ろう」）においては、「観
13 光」が明記され、そのうち、目標8及び目標12においては、「雇用を創出
14 し、地域の文化や産品を活かす持続可能な観光」が明示的に取り上げられて
15 いる⁴。

16 こうして、持続可能な観光は、各地域が、自然環境のみならず、社会・文
17 化面等も含む地域資源を生かし、観光を通じて持続可能な開発
18 （Sustainable Development）を実現するための目標としても理解すること
19 ができる。すなわち、特に観光産業の事業者にとっては、コロナ禍で打撃を
20 受けた観光産業を立て直すとともに、地域の持続可能な観光の実現に貢献す
21 ることは、社会的責務とも言うべきものである。各事業者がそのような視点
22 に立ち、地域一体となって、地域の経済・社会・環境等の持続可能性や価値
23 を更に高める観光サービスが継続的に提供されることが重要である。

24
25 コロナ禍を経て、日本のみならず、世界全体が観光再始動に向けて動き始
26 めた今こそ、各事業者は、観光人材の育成に取り組む好機である。また近
27 年、社会貢献の動きも広がりを見せる中、事業者だけでなく、既存の組織に
28 帰属していない個人もまた、自らが観光人材として、観光地域づくりに参画
29 し、活躍できる余地も大きい。

30 特に、日本各地では、今後、少子高齢化が一層進み、人口減少が不可避で
31 ある。そのような中、持続可能な観光地域づくりを実現していくためには、
32 関係人口を増やしながらか地域おこしを進めていくことも必要である。地域振

³ UNWTOは、「観光には、直接的または間接的にすべての目標に貢献する潜在力があります」と指摘している（UNWTO『観光と持続可能な開発目標（リーフレット日本語版）』（2015年））。

⁴ 2015年9月25日国連決議「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」8.9及び12.b（“sustainable tourism that creates jobs and promotes local culture and products”）

1 興の担い手は、地元関係者が主体となりながらも、意欲ある他地域の事業者
2 や個人等も参画し、出身地や第2のふるさと等の振興に貢献することもま
3 た、ポストコロナ時代の地域貢献の在り方や新たなライフスタイルとして、
4 一層の広がりを見せていくことが考えられる。

5
6 本ガイドラインは、持続可能な観光の実現に向け、観光をとりまく変化を
7 踏まえつつ、これからの時代に求められる観光人材の人材像と、求められる
8 知識・技能を示すものである。このことにより、観光産業の事業者や従事者
9 にとっては、観光産業の立て直し及び強化を図るための指針として、また、
10 観光産業以外も含めた事業者や従事者、そして個人にとっては、観光地域づ
11 くりへの貢献を行うにあたっての指針として、活用していただくことを目的
12 とするものである。

13

14

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

観光人材の育成について、観光庁では従来、主として、観光産業の中核を担い、あるいは、観光産業全体を牽引する人材に注目し、施策を展開してきたことは、前述2. のとおりである。すなわち、2017年の観光立国推進基本計画（同年3月28日閣議決定）では、「観光産業の国際競争力の強化及び観光の振興に寄与する人材の育成」を進めることとして、観光人材の育成施策としては特に、宿泊業等の「観光産業人材」に注力してきたところである。

また、同計画において、観光地経営に関する人材の育成については、主として観光地域づくり法人（以下、「DMO」という。）がその役割を果たすことが強く期待されていたところである（2015年11月に、「日本版DMO」（2020年4月以降は「登録DMO」）の登録制度を創設し、DMOの形成・確立の促進を図ってきており、2021年3月には『「DMO」の形成・確立に係る手引き』を策定し、同手引きにおいて、「観光地域づくり法人に求められる人材」に求められる役割及び知識・能力も整理しているところ）。

(2) 「観光地経営人材」の必要性

2000年代以降、観光産業はめざましい成長を遂げ、いまや経済や産業の活性化、魅力的な空間創造の原動力として欠くことのできない存在となったが、その一方で、「オーバーツーリズム」に代表される諸矛盾が露呈し、持続可能な観光への転換の必要性が強調されてきている。また、冒頭でも述べたように、コロナ禍を経た人々の行動様式の変化等、観光を取り巻く状況が様変わりしていることにも対応し、関係者が一体となって観光地域づくりを進める必要がある。

すなわち、観光地域づくりは、DMOが存在する地域においては、DMOが牽引役を果たすべきことは論を俟たないが、その場合であっても、宿泊、飲食、旅行会社、交通、物販、農林水産、文化、IT、金融等の地域内の事業者や、さらには、地域住民や他の地域の事業者、個人など、多様な関係者の協力が不可欠である。その際には、それらの多様な関係者（ステークホルダー）との協働的關係を築き、それらのサポートを得て、滞在価値を高め、地域の稼ぐ力を引き出しながら、観光を通じた持続可能な地域づくりを牽引できる人材が強く求められる。

1 また、そのような役割を果たす人材は、特に、DMOが存在しない地域にお
2 いては、多様な関係者の中から登場することが強く期待される。コロナ禍に
3 による人々の意識の変化や、この間に加速したDX化の環境は、そのような人
4 材の輩出を後押ししているものと考えられる。

5 そこで、本ガイドラインでは、DMO人材に限らず、観光地の再生・高付加
6 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広く「観光地経
7 営人材」として捉え、「観光産業人材」とは別に整理するものである。

10 (3) 「観光地経営人材」と「観光産業人材」の関係性

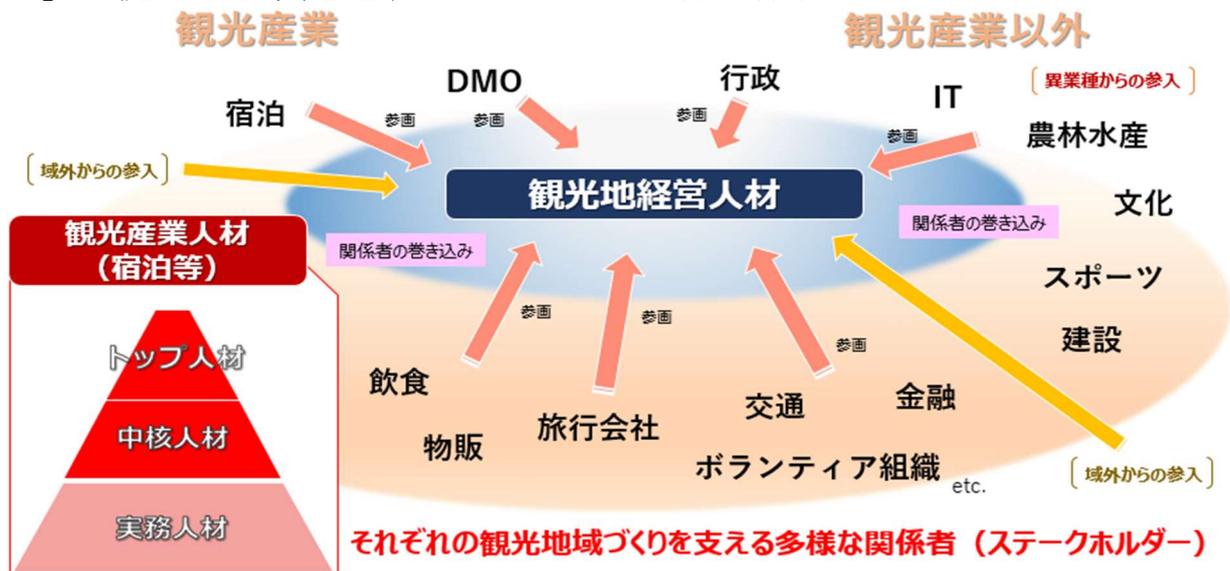
12 「観光地経営人材」と「観光産業人材」は、二律背反のものではない。

13 むしろ、持続可能な観光地域づくりへの取組が社会的に今後求められてい
14 く上で、観光産業（宿泊業等）の経営層は、「観光産業人材」であるとともに
15 に、地域における「観光地経営人材」の役割を果たすことも求められるであ
16 る。

17 また、「観光地経営人材」は、観光産業の関係者のみならず、当該地域の
18 関係者のみならず外部からの参画も大いに想定される場所である。

20 「観光地経営人材」と「観光産業人材」の区別は、その活動領域と果たす
21 役割の違いを踏まえてのものである。本ガイドラインでは、持続可能な観光
22 地域づくりの必要性の高まりに対応し、特に、「観光地経営人材」の側面に
23 新たに光を当て、求められる知識・技能等について整理するものである。両
24 人材の関係を図示すると、次の通りとなる。

26 【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



4. 観光地経営人材に求められる知識・技能等

(1) 人材像

観光地経営人材は、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地づくりを牽引する人材であり、人材像は以下のとおり。

- 地域に対する誇りと愛着を持ちつつ、観光地域づくりの観点から全体を俯瞰し、地域における滞在価値創出と持続可能性を基本としたビジョンとミッションを示すことができること
- 不確実性の高い環境下でも、課題発見・解決を行いながら、具体的な成果を上げることができること
- 行政や文化、農林漁業、交通等地域内の事業者に加え、地域住民など幅広い関係者の利害や意見を調整し、合意形成を行うとともに、コンプライアンスの遵守と事業の運営管理を行うこと

換言すれば、持続可能な観光地域づくりに向けて起業家（アントレプレナー）的役割を發揮することができる者であり、関係者を広く巻き込みながら、経営の視点を持って、地域に経済効果を継続的にもたらすことができる人材である。

(2) 観光地経営人材に求められる知識・技能

観光地経営人材に必要な知識・技能としては、アントレプレナーに求められる知識・技能⁵も踏まえつつ、持続可能な「観光地域づくり」の観点、及び観光 DX 対応の必要性を加味して整理すると、以下のよう示すことができる。

① アントレプレナーシップ

起業家精神、価値創造、アイデア創出、会計・ファイナンス、マーケティング等、アントレプレナーシップに関する基礎知識

⁵ アントレプレナーに求められる知識・技能としては、概ね、アントレプレナーシップに関する基礎知識、不確実性への対応・危機管理、リーダーシップ・ファシリテーション、マーケティング、戦略策定・目標設定が求められる（Martin Lackeus, ENTREPRENEURSHIP IN EDUCATION (OECD, 2015) 13 頁等参照）。

1 ⇒履修科目としては、「アントレプレナーシップ概論」（会計・ファイ
2 ナンス、マーケティングの基礎理解を含む）が考えられる。

3
4 ② チーム編成・組織づくり

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、成果を出していく手法についての知識・技能

5 ⇒履修科目としては、地域課題解決をベースに行う「デザイン思考」
6 の演習とともに、組織マネジメント及びリスクマネジメントの考え方
7 の理解と実践（演習）などが考えられる。

8
9 ③ 観光地マーケティング

データ・統計分析に基づき、地域のブランディング及びプロモーションを効果的に行う手法についての知識・技能

10 ⇒履修科目としては、データサイエンス⁶、SNS マーケティング、プレイ
11 スブランディング及びプレイスマーケティング⁷ の考え方の理解と実
12 践（演習）を行うものが考えられる。

13
14 ④ 観光地経営戦略

地域資源の特性や観光地マーケティングを踏まえた観光地経営戦略の策定についての知識・技能

15 ⇒履修科目としては、ビジネスプラン作成等の実践（演習）が中心に
16 なると考えられる。なお、演習については、上記②③と合わせて、一
17 体的に行うことが考えられる。

18
19 ⑤ 観光地経営DX

観光地経営の高度化、及び旅行者の利便性向上・周遊促進に係るITシステム等の基本的知識・技能

20 ⇒履修科目としては、観光地マーケティング（③）及び観光地経営戦
21 略（④）に必要なシステム等の基礎的理解とIT活用実践（演習）を行
22 うものが考えられる。

6 データサイエンスは、統計学等の理論を活用してデータの分析・解析を行い、データから科学、社会・ビジネスに有益な知見を引き出す学問分野。

7 プレイスブランディングやプレイスマーケティングは、（行政区域にとらわれず）柔軟な単位で「場所」を意味づけし、その経済的・社会的発展のためにブランド戦略や他のマーケティング手法を用いること。

1 ⑥ 観光をめぐる動向

観光動向（観光行政、観光関連法規、インバウンド動向等のほか、特に持続可能な観光の考え方を踏まえた観光地経営）についての知識・技能

2 ⇒履修科目としては、「現代観光事情」として、観光動向や、持続可能
3 な観光の理念を踏まえた観光地経営の考え方の理解、及び「日本版持
4 続可能な観光ガイドライン」（2020年6月観光庁・UNWTO駐日事務所）
5 の実践（演習）を行うものが考えられる。

6
7 観光地経営人材になることを目指す者は、これらの知識・技能のうち、自
8 身に必要な要素を修得するための科目を履修するとともに、観光地域づくり
9 の実践・経験を積み重ねていくことが求められる。

10 特に、観光分野に関する実務経験者などがリカレント教育を受けることを
11 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
12 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であ
13 る。

5. 観光産業人材に求められる知識・技能等

(1) 人材像

観光産業人材は、主として宿泊業におけるトップ人材や中核人材を念頭に、「高付加価値で持続可能な観光産業の実現に寄与する人材」であり、人材像は以下のとおり。

【トップ人材】

- 観光事業の経営を通じて、観光による価値創出のための持続可能な観光産業の実現を担い、地域の観光産業を牽引できること

【中核人材】

- トップ人材と実務人材の橋渡しの役割とともに、現場で何らかの変更が発生したときや環境変化があった際に柔軟に対応ができ（強靱性が高く）、最適解を出せること

(2) 観光産業人材に求められる知識・技能

観光産業のトップ人材及び中核人材は、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マネジメント人材といえるが、観光庁においては、既に2010年に「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を示している⁸。また、トップ人材については、京都大学及び一橋大学において、観光MBAとして教育プログラムが展開され、中核人材については、全国各地の14大学を拠点として、リカレント教育講座が展開されてきた。

ただし、観光MBAについては、サービスやコンテンツづくり等、マイクロマネジメントを好む傾向が強く、経営戦略立案や経営改革等のマクロマネジメントに対して消極的であることから戦略思考を伸ばし切れていないことや、基礎科目においてはMBA（経営管理修士）の講座を受講するため、経営一般論にとどまる傾向も見られる。学んだことをビジネスにどのように適用するかなど、観光経営により焦点を当てた教育プログラムが望まれており、より実践的な深掘りに課題がある。

中核人材育成のためのリカレント教育講座は、従来は学術的な学びが多

⁸ 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（2010年）は、観光経営マネジメント人材の育成を目的として、観光庁が、観光経営マネジメント教育に関する産学官連携実践ワーキンググループを開催し、作成したもの。

1 く、また、実践的な内容を取り上げる講座は、地域のビジネス機会の発見や
2 ビジネスプランの策定に関わるものが多かったところ、観光事業に関する基
3 礎的・実践的な学習需要とのミスマッチも生じている。

4 加えて、技術革新やDXが急速に進むとともに、SDGsへの社会的関心が高ま
5 る現代社会では、ITの活用や、持続可能な観光といった観光動向についての
6 理解も必要である。

7 こうしたことを踏まえ、観光産業のトップ人材及び中核人材に求められる
8 知識・技能につき整理すると、以下のように示すことができる。

9
10 ① 観光産業マネジメント

観光サービスの組織的な能力向上の考え方の理解、並びに、優秀
な人材確保及び危機管理を行うことについての知識・技能

11 ⇒履修科目としては、観光産業に係る「組織マネジメント」及び「リ
12 スクマネジメント」の考え方の理解と実践（演習）などが考えられ
13 る。

14
15 ② 会計・ファイナンス

会計ルールに関する基本的事項の理解、並びに財務諸表による観
光サービス事業の経営分析及び財務計画立案に関する知識・技能

16 ⇒履修科目としては、「アカウンティング基礎」、「アカウンティング
17 応用」（収益予測管理等）、「ファイナンス」（組織運営のための財務分
18 析等）の考え方の理解や実践（演習）などが考えられる。

19
20 ③ 観光マーケティング

データ・統計分析に基づき、ブランディング及びプロモーション
を効果的に行う手法についての知識・技能

21 ⇒履修科目としては、観光サービスのマーケティング手法に係る考え
22 方の理解や実践（演習）などが考えられる。

23
24 ④ 観光事業戦略（経営戦略）

経営学・経営戦略に関する基本的な理解をもとに、環境の変化も
踏まえながら、観光サービス事業の企画立案を行う知識・技能

25 ⇒履修科目としては、経営学・経営戦略に関する基本的理解ととも
26 に、ビジネスプラン作成等の実践（演習）が中心になると考えられ
27 る。なお、演習については、上記②③と合わせて、一体的に行うこと

1 が考えられる。

2
3 ⑤ 観光産業DX

観光産業の生産性向上に係る IT システム等の基本的知識・技能

4 ⇒履修科目としては、観光マーケティング (③) 及び観光事業戦略
5 (④) に必要なシステム等の基礎的理解と IT 活用実践 (演習) を行
6 うものが考えられる。

7
8 ⑥ 観光をめぐる動向

観光動向 (観光行政、観光関連法規、インバウンド動向、持続可
能な観光等) についての知識・技能

9 ⇒履修科目としては、「現代観光事情」として、インバウンド動向
10 等、観光分野における最新動向についての理解や、持続可能な観光の
11 考え方の基礎的理解と実践 (演習) を行うものが考えられる。

12
13 なお、トップ人材か中核人材かによって、上記①～⑥の比重の置かれ方が
14 異なることも考えられる。

15 例えば、トップ人材については、①の比重が重くなるとともに、トップ人
16 材 (経営層) にとって、観光地域づくりに参画する上で、前述の観光地経営
17 人材に求められる知識・技能も求められる点に留意が必要である。特に、
18 「チーム編成・組織づくり」に関しては、異業種の関係者も巻き込みなが
19 ら、新しい発想をもって観光産業を牽引していく力が求められる。また、観
20 光事業を経営する人材である以上、経営リテラシーが必要であることは言う
21 までもない。①の比重が重くなるとしても、前提として、②～⑤を中心に、
22 経営に必要な知識・技能は備えておく必要がある。

23 他方、中核人材については、観光産業トップ人材の下、経営戦略を立て
24 て、効果的に事業を執行することが求められる。このため、②～⑤に関する
25 実践力 (知識の活用力) が、より求められる。

6. 観光人材の育成に向けて

(1) 観光地経営人材の育成に向けた地方の役割、国の役割

前述のとおり、今後、持続可能な観光地域づくりを各地域が主体的に進めていくことが重要であり、その実現に必要な人への投資を強化することは喫緊の課題である。本ガイドラインは、このことを踏まえ、ポストコロナ時代に求められる観光人材の育成に向けて、人材像と必要な知識・技能の特定を行ったものである。

持続可能な観光地域づくりは、各地域が、それぞれの課題を踏まえ、地域資源を保全・活用しながら、観光を通じた地域振興を図っていく必要がある。そのような取組は、それぞれの地域の関係者自身による自主的・自発的な取組でなければ、「持続可能」な取組にはなり得ない。したがって、市町村等の地方自治体やDMOは、自ら主導し、本ガイドラインを踏まえ、それぞれの観光地域づくりを支える多様な関係者を巻き込みながら、継続的な地域協力体制を構築し、地域一体となって、観光地経営人材の育成に取り組んでいくことが求められる。

その際、DMOが存在する地域においては、DMOが中心となり進めることが期待されるが、DMOの規模や地域の事情は異なる。このため、地方自治体もそれ相応の役割を果たしつつ、連携して取り組むことも必要である。

他方、国（観光庁）においては、本ガイドラインの展開に資する、上記のような地方における精力的な取組を支援し、本ガイドラインに基づく教育実践が各地で主体的かつ自立的に行われることを後押しすることが必要である。

具体的には、本ガイドラインの周知、活用の働きかけをするとともに、本ガイドラインに基づき、地域関係者が連携協力して行う観光地経営人材の育成のためのプログラム開発等の支援を行う。その際、教育プログラムは大学・専門学校・民間企業等が提供することがまず想定されるが、継続的なプログラム提供に向けて、観光で裨益する企業、業界団体等が資金を提供し、受講生から受講料を収受するといった、自走化のスキームを意識した取組を優先的に支援することも検討する。

また、人材育成に積極的に取り組む地域や事業者を支援するため、例えば、ガイドラインを活用した教育プログラムの履修者の配置等を各種助成制度による支援の際に重み付けする等の措置についても、検討する。

1 さらに、自走化のスキームが整うまでの当分の間、ガイドラインを活用し
2 た教育プログラムの一部等をDMOが担う場合は、運営に係る費用支援を実施
3 することも検討する。

6 (2) 教育機関、事業者、DMOへの期待、そして個人の関わり

8 前述のとおり、教育機関においては、観光MBAの取組や、観光産業中核人
9 材育成のためのリカレント教育の取組など、これまでも、観光人材育成のた
10 めの教育実践が進められてきた。観光人材は、持続可能な観光産業及び観光
11 地域づくりの礎であるから、各教育機関(大学・専門学校等)は、本ガイド
12 ラインで示した内容を踏まえ、必要な改善を施した上で、観光人材育成の取
13 組を継続的に実施し、発展していくことが期待される。特に、観光地域づく
14 りの重要性を踏まえ、本ガイドラインで示した観光地経営人材について、教
15 育プログラムの具体化と展開を積極的に進めていくことを期待したい。

16 さらに、本ガイドラインで求める知識・技能の修得に向けて、人材育成に
17 取り組む指導者の質向上も求められる。すなわち、観光分野における理論と
18 実践を往還する学びの充実に向けた教育プログラムの指導者の育成、確保が
19 求められるところであり、短期的には、観光分野における優れた実務経験に
20 裏打ちされた指導者の確保が求められよう。また、中長期的には、本ガイド
21 ラインを踏まえた人材育成の取組の広がりにより、履修者が各地で優れた実
22 績を上げ、それらの者が新たな指導者となっていくことにより、人材育成の
23 取組が更に広がりを見せていくことも期待したい。

25 持続可能な観光地域づくりへの貢献という社会的要請に、地域の事業者が
26 応えていくためには、各事業者においても、その役割を担う人材が必要であ
27 る。したがって、各事業者においては、本ガイドラインに基づく観光地経営
28 人材育成のプログラムについて、従業員の受講促進を行うとともに、受講後
29 の適切な処遇等を行うことを求めたい。

30 人への投資が積極的に行われ、観光産業に携わる人材が満足感や達成感を
31 持って働ける環境を整備し、観光人材が地域や産業界に良い影響をもたらす
32 という好循環を作ることが目指すべき姿である。

34 さらに、DMOの組織体制の充実・強化も必要である。DMOにおいては、プ
35 ロパー人材の質的及び量的向上を目的として、国の支援策も活用しながら、
36 職員にマーケティング・マネジメント等の必要な知識・技能を身に付けさせ

1 るための教育プログラムを受講させるとともに、組織体制の強化のための採
2 用活動を積極的に行うことが求められる。

3
4 また、地域の内外を問わず、地域振興や観光に関心のある、すべての者に
5 ついて、本ガイドラインは、持続可能な観光産業及び観光地域づくりに参画
6 する際の指針ともなり得る。特に、観光地域づくりについては、老若男女を
7 問わず、また、本務としての職業や出身地等とも関係なく、貢献し得るもの
8 である。したがって、その役割を担う観光地経営人材は、ポストコロナ時代
9 における新たな社会貢献の姿として捉えることができる。本ガイドラインに
10 基づくプログラム履修者は、DMOのトップ人材又は専門人材として活躍した
11 り、自ら起業して、地域プロデューサーとして活躍すること等も考えられる
12 であろう。

15 (3) 観光地経営人材の育成に向けて推奨される取組例

16
17 本ガイドラインに基づき、地域関係者が取り組む連携協力の在り方として
18 は、以下のような取組が考えられる。

- 20 ○ 観光地経営人材を地域ぐるみで育成していくために、例えば、地域でコ
21 ンソーシアムや産官学連携協議会を設置する。コンソーシアム等で、本
22 ガイドラインに基づく教育プログラムを検討し、実践しながら、磨き上
23 げていく。
- 24 ○ 多くの受講生の確保は教育プログラムの継続的な提供につながるため、
25 地方自治体やDMO職員自らが教育プログラムを受講するとともに、地域
26 の関係者に教育プログラムを周知し、受講を促す。DMOや地域の観光産業
27 事業者等は講座運営への協力、人材育成の取組の発信等を担う。
- 28 ○ 観光産業事業者は、従業員の受講を推進し、受講に向けた環境の整備を
29 することや、受講で身に付けた知識・技能を仕事上で実践して成果が得
30 られた場合は、昇進など適切な処遇を行う。
- 31 ○ 教育プログラムでは座学だけでなく、連携事業者の参画・協力の下で、
32 ワークショップ演習、OJT等を組み合わせて実施する。社内外・地域内
33 外の人的ネットワークを構築し、互いに刺激し合い、支え合う関係を構
34 築する。

7. むすびに

今般のコロナ禍も経て、今まさに、「持続可能」な観光について各地域が真剣に考えるべきタイミングと言えよう。

観光客だけでなく、地域住民や地域の文化・環境等、様々な資源・価値にも配慮した「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを進めるためには、地方自治体やDMO等のみならず、観光に係る地域のあらゆる関係者（ステークホルダー）が、持続可能な観光の推進を「自分ごと」として捉え、協力して取り組む必要がある。

そして、この取組には地域を牽引し、観光を通じて地域課題の解決を図ることができる観光地経営人材の育成が必要不可欠であり、その育成は産学官が連携して強力に推進していくことが何よりも重要である。

本ガイドラインを踏まえた効果的な教育プログラムが各地で展開され、それを受講した人のなかから、優れた経験・実績の積み重ねも得て観光地経営人材が輩出されることで、「稼げる地域・稼げる産業」の実現に繋がり、地域活性化及び真の観光立国に資するという好循環の創出を強く期待し、むすびとする。