

令和4年度

産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務

議事録

令和5年3月

観光庁参事官（観光人材政策）付

## 1 観光MBA協議会開催概要

### 1-1 開催概要

#### (1) 名称

観光庁 令和4年度「産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務」  
「トップレベルの観光人材育成に関する協議会」

#### (2) 設置趣旨

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。

観光庁では、これまで、観光産業の担い手として「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」、「観光の中核を担う人材」、「即戦力となる地域の実践的な観光人材」、「次代の観光産業を担う子ども達への観光教育」の4層構造により育成・強化してきた。

「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」においては、観光産業全体の強化・発展を推し進める優秀な経営人材を育成・強化することを目的として、産学連携による継続的な経営人材育成の取組並びに一橋大学および京都大学の大学院段階に設置・開学した「観光MBA」のさらなる発展に向けた意見交換の場として、本協議会を開催する。

#### (3) 開催スケジュールと委員

■日時：令和5年3月20日（月）14：00～16：00

■会場：日本経済新聞社722会議室（オンラインとのハイブリッド開催）

■委員：

○リゾート開発会社 取締役 ホテル&ゴルフ本部長

○不動産会社 常務執行役員 ホテル・リゾート本部長

○コンサルタント（経済・教育関連）代表

○旅行領域等のコンサルタント会社

Division 統括本部 旅行 Division リサーチセンターセンター長

○旅行会社 人事部 部長

○民泊事業運営会社 事業開発部 部長

○航空会社 地域創生部 担当部長

○リゾート開発会社 取締役専務執行役員 広報部・リゾート開発事業部担当

- ホテル運営会社 常務取締役 総務部長
- DMO DMO企画・マーケティング専門官
- DMO 本部事務局 参与（連携担当）
- 旅行会社 常務執行役員 人事担当（CHRO）働き方改革担当

## 2 観光MBA協議会議事概要

### 2-1 会合

#### （1）開会

観光庁・清水専門官の司会により開会し、観光庁・白鳥参事官の主催者挨拶、資料確認、委員の紹介が行われた後、議事を進行した。議事は、コーディネーターの若林宏・日本経済新聞社教育事業ユニット研修・解説委員の進行により進められた。

#### （2）議題1

京都大学と一橋大学から、観光MBAへの取り組みについて、報告が行われた。まず、「京都大学観光MBAにおけるキャリアと能力の開発2022年度」と題し、京都大学経営管理大学院教授 若林直樹様より、続いて、「一橋大学ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの取り組みと修了者の状況」と題して、一橋大学大学院経営管理研究科准教授 鎌田裕美様より、それぞれ資料に基づき発表が行われた。

#### 【京都大学】

##### 【取り組み内容】

・観光MBAの仕組みは4層構造。まずはファイナンス、経営戦略、マーケティングなどの基礎科目を学び、次に専門科目、さらに観光の科目も含む実務科目に進み、最後に演習をして修了研究を行う。専門科目には、企業分析などのほか、サービス経営論やサービス人的資源管理、ホテルの事業開発、デザインシンキングについての授業もある。

・英語での観光経営学では、米コーネル大学のPh.Dのテイラー氏に6テーマで話してもらった。京都の観光資源についての講義もあり、今年度もデービッド・アトキンソン氏に講演いただいた他、観光経営と老舗経営に共通するサービスマネジメント理論を学ぶため、京都の老舗のフィールドワークも行った。

##### 【成果】

・観光MBAによる能力開発では、既存事業の戦略マネジャー、会計や財務などのエキスパート

人材、新規事業の開発マネジャーの3通りがあり、それぞれ戦略立案に携わる事業マネジャー、レベニューマネジャーなどのスペシャリスト、社内起業家といった活用例がある。マーケティングや経営戦略の知識、社外での人材ネットワークなどが得られる。

・今年は10人が入学。受験者は運輸、宿泊業界、DMO（観光地域づくり法人）、情報サービスが多かった。

#### 【今後の課題】

・科目編成では基礎科目を発展させた形での観光経営学科目の整備をしたい。今は英語だが、日本語でも必要。プロジェクト科目では、フィールドワークやコンサルティング、経営システムデザインの科目などを整備して、最後の卒業研究に活かしたい。

・観光・サービスでのマネジメントについて体系的、学術的理解を進めていながら、実践的な場として、インターンシップや業界を超えた学習のネットワークをつくりたい。

#### 【一橋大学】

##### 【取り組み内容】

・ホスピタリティ・マネジメント・プログラムは2018年度に商学部・大学院経営管理研究科MBA経営管理プログラムのサブプログラムとしてスタート。夜間に東京・竹橋の千代田キャンパスで授業し、定員は10人と少人数教育である。

・今年5期生が卒業。MBAの教育方針は、理論と現実の往復運動と表現している。仕事をしている学生は毎日いろいろな問題に当たっており、それがなぜ起こるのかを大学で理論やフレームを学び、深い洞察力を持って本質を理解し、具体的な解決策を見出す。隔週のワークショップは午後6時20分から10時まで。2年間移ることができないため、その分、密なネットワークとなる。報告会にはOB、OGも呼ぶ。

##### 【成果】

・4期生のアンケートで、「在学中に長期経営戦略担当への異動が決まり、授業の内容をそのまま活かした」「新規事業につながった」「人事制度を変更した」という答があった。思考力や思考方法、理論やフレームをアップデートしていくと強く考えている様子もうかがえた。

・旅行会社、宿泊業界、交通業界からの学生が多く、卒業後はそれなりの役職についた。

・アンケートではMBAへの期待と満足は、論理的思考力と深い洞察力という項目で満足が期待をかなり上回っている。

##### 【改善点】

・特別講義は若干内容を変えており、22年度開講の「デスティネーション・マーケティング」は約30人の学生が受講。経営管理プログラムの学生も多く、非常に活発な授業となった。新設

の「ホスピタリティ・マネジメント」と「ホスピタリティ・マーケティング」は、ゲストスピーカーに現状の話をしていただいた。

### (3) 議題2

「観光庁の人材政策の取り組みについて」と題し、観光庁・白鳥綱重参事官より資料に基づき報告が行われた。

・観光庁では、「観光立国推進基本計画」(第4次)の作成を進めている。大阪・関西万博が開催される2025年をターゲットとして、人数に依存しない指標を中心に目標を設定しており、「持続可能な観光」、「消費額拡大」、「地方誘客促進」をキーワードに、「持続可能な観光地域づくり」、「インバウンド回復」、「国内交流拡大」に戦略的に取り組むこととしている。

・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、ビジネスモデルや産業構造の変化、本格化しているDXの潮流等の影響により、観光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、これからの時代に求められる人材像や知識・技能を検討。観光人材育成ガイドラインを策定した。3月中に公表予定である。

・持続可能な観光地域づくりには、それぞれの観光地域の多様な関係者の協力体制を築くことが重要。DMOの役割は大変重要だが、それ以外にも地域の自治体、行政、IT、農林水産、文化、スポーツ、金融等々も含め、多種多様な関係者の協力を得て、観光地域づくりを進めていく必要がある。

### (4) 議題3

「今後の観光経営人材育成の在り方」をテーマに、各委員からご意見を求めた。

・地域のサステナブル(持続性)について、お客様、地域、事業者の方などの声を聞いて出したキーワードが、家族単位、近場、アニバーサリー、おいしいものは食べたいということだった。一方で、作ったけれど売れないで困っているという声もが出てきた。そこで我々が最初にやったのが、おいしいものを食べてもらおうということ。(コロナ禍で)高級食材がほとんど流通しないような状態だったので、銘柄牛やカニ、伊勢エビなどをトン単位で大量購入し、かなり安価に入手できた。それを旬コレクションという名目で、家族とか、アニバーサリーとか、近場でとかいう動機で楽しんでいただく企画を打ち出したところ、爆発的に売れた。事業者や特産品をつかった地域の方に大変喜んでもらった。

・人材政策で成功した例では、施設長、ホテルの総支配人、ゴルフ場の支配人などを思い切って若手に変えてみた。今、GMの7割近くが50歳以下。できれば半分以上を40歳以下にしたい。若い人のほうがスピードがあるし、共感型リーダーシップというものも取りやすい。若い人

と一緒に仕事をするのは非常に成果を生んでいる。

- ・ホテル事業を担当して4年になるが、観光関連産業からとても人材が流出していることに大変危機感を持っている。コロナ禍の3年間で起きたことは、観光業界に大きなハンディを負わせてしまったと思う。今、一番大事なのは、若い人にもう一度この業界で働こうと思ってもらうことなので、リクルーティングが大事だと思っている。

- ・観光業界は若い層を中心に、女性従業員の数が多い。人手不足や少子化の中で、いかに若い人たちが一生働き続ける職場にしていくかが我々の今の課題だ。若手の処遇を上げるためには早く昇格させて年功序列を打破していく必要がある。通常は業績が回復してから処遇を上げるが、それを待っていると業績が回復する前に人材がいなくなってしまう。

- ・350人の従業員がいる沖縄のホテルでは、200人の寮をつくって若い人たちを住まわせている。持続可能なビジネスというのは結局定住させることだと思っている。若い社員がそこで働き始めたときに住民票を移させるというのが私たちの事業にとって一番の地域貢献じゃないか。人口を増やそうと、いろいろやっている地方自治体もあるので、地域創生などのサポートがあると非常に助かる。

- ・何のために持続可能でなければならないのかというと、文化を残すことと思う。米コーネル大学の先生方が「日本はこれから観光が栄えるよ、やはり歴史と自然、そして文化があるからだ」と言われていたのを思い出す。

- ・道の駅のフリーペーパーを47都府県で100万部、我が社で出している。なぜ道の駅かというと、今、全国に1,204の道の駅があって、ブランディングが日本で最も成功しているのは道の駅ではないかと思う。だから、そうしたところに中核人材の大学や、トップレベルの人材の人たちも出向いて、商品開発やマネジメントをアジャイルな形で覚えてもらったらどうか。一橋大学から「理論と現実の往復運動が必要」という話があったが、戦略と技術の往復運動という縦型の運動も必要ではないかと思う。

- ・たった一人の方が何とか頑張って実績を残すという地域の成功事例よくある。私たちが取材していると、地域の成功事例の方程式はそういうパターンがほとんどだ。しかし、優秀な方がいても組織とセットで残していかないと、持続可能な形での運営はできないと思う。そうした方たちのネットワークを残すための支援ができるようにするといいと感じた。例えばDMOでも類似した組織が多数存在して、地域のしがらみとか、人間関係とかでなかなかうまくいかないという話も聞く。そうしたリアルな事情も踏まえた上で、組織とセットで考えられるといい。

・そもそものボリュームゾーンを上げていかないといけない。観光に従事される方たちの社会的な地位向上を図らないと、採用にも結びつかない。エリート人材を育成する一方で、観光の面白いところは多様性みたいなものもある。例えば、シニア人材の活用とか、セミリタイヤ層だったり、子育てに集中したい主婦層だったりとか、様々な形をパーシャルで組み合わせて、仕事を構成していくということを弊社で取り組んだ事例もある。今は小中学生を対象とした、地域産業の教育プロジェクトにも取り組んでいる。かなり中長期的な視点にはなるが、観光に関わる地域の様々な方の底上げを我々もやっていけるといいと思う。

・淡路島のグルメ開発の取材に同行したときにとても面白かったのが、居酒屋や割烹、道の駅、大きなホテルなど、関わっている皆さんの目的が実は違っていて、ただ一つ、もうかりたいという思いでつながっていた。やっている事業のコンセプトは別々だけれども、一致団結できる何かメッセージがあるとうまくいく、それが多様性を実現すると感じた。

・私どもでは地域共創事業というものを立ち上げた。観光のみならず、様々な方面の方とのネットワークづくりを地域に提供したり、地域での課題を解消したりすることだ。自治体や広域な観光団体などと包括連携協定を結び、課題解決と一緒に取り組もうとしている。

・私どもの会社も、コロナ禍で従業員が3分の1減った。現在も特に若年層を中心に、社外への流出が顕著だ。報酬面での改善はもちろんだが、それ以外の手当てなど何らかの対応が必要ではないかと考えている。

・従業員には長く活躍していただきたい、視野を広げていただきたいということから社内にアカデミー組織をつくることを検討している。事業ポートフォリオの多角化に対応できるような人材や、営業力を強化する取り組みに意欲を持ってやっていける人材を育成しようと、器とプログラムというところの策定に取り組んでいる。

・持続可能な観光地域づくりに絞って話をしたい。弊社は長野や沖縄で自治体といろいろ連携しながら、移住、定住に踏み込んだ取組をやっている。現場で見ていると、観光と移住の境界線がなくなってきたと感じている。例えば宿の方がゲストと地域の方をつなぐことで関係ができ、移住につながって若者がどんどん入ってくる、そんな町が増えている。

・持続可能な観光地域になるためには大きく2つが必要と思う。一つは地域でのフォーメーション。どんなフォーメーションかということ、まずは自治体と宿だ。宿は町の総合案内所的な入り口になるわけで、非常に重要と思う。さらに地域のプレーヤーと呼んでいる事業会社みたいなところで、この3者が緩やかにつながっていることが必要だ。

・二つ目が観光立国の基本計画の中に書いてある観光経営人材。経営戦略やマーケティング、マ

ネジメントなどが全て必要だと思っている。例えば、ITとか製造業とか企業で働いている方々が、クリエイティング・シェアード・バリュー（CSV＝共通価値の創造）を考えて、自分たちの社会課題の解決と、自分たちのビジネスのゴールとをつなげることが一番効果的だ。地域でそういう絵を描ける人材を育ててもいいが、雇用の問題もある。そんなプレーヤーがもっと地域に来てくれると、違った視点で違ったバリューで、そしてその企業の投資で新しいチャレンジが切り開いていけるのかなと思っている。

・今日の言葉で言うと観光産業人材かもしれないが、ホテルのGMの役割が変わってきたと思う。ホテルの運営をするためには、いろいろな人と共通の言語で話せることが必要になってきた。CS（顧客満足度）の面でも、ホテルのオーナーとの話でも、GMがどんな共通言語で話せるようになるべきかを今、力を入れてやっている。GMというのは、ホテルの事業をやっている中で本当に格好いい存在だと思わせたい。

・ホテルの所有者側については、グランドデザインをどうやって描くかといったところだ。どんな取組かという、私は最後に軽井沢のホテル総支配人をやったが、どうしたら地域の人とやっていけるかと思って始めたものが2つある。一つはボランティアワーケーション。ワーケーションだけだと企業はおカネを出しづらいので、例えばワインづくりをする農家と一緒に葉落としとかをワーケーションに来た人が一緒にする。JR東日本と連携しており、いろいろな方と交わることで新しい商品に変わっていくことを感じた。

・もう一つ取り組んだのが、自伐型林業というものだ。軽井沢のホテルの敷地内にも鹿やイノシシが出ており、里山との境界線が次第になくなってきている。山を切り開くことは難しいので、自伐業に特化しているNPOの方を巻き込んで、小さな林道や里山をつくった。木を切る人は、ウインタースポーツのアスリート。夏に冬のアスリートの人に木を切ってもらって収入を出し、切った木をバイオマスで活用できるところに買い取っていただくといった循環型にしてみた。

・コロナ禍で人件費をコントロールしなければいけないという時代が約3年間あって、人材も非常に流出した。京都を中心にホテル事業をやっているが、私どものホテルをやめると97%くらいが製造業などの異業種に行く。ホテルを中心とした観光業に人が入ってきていない。観光人材に重要だと思う母集団がもう集まらなくなってきてしまっている。新規採用では新卒はそこそこ採れるが、定着できるようにどうするかだ。新卒女性社員は多くなっている所以、今後は女性のマネジメントサイドの人間をどう作るか。女性役員を早く育てないとなかなか定着してくれない。

・持続可能な観光地域づくりということでは、鉄道グループのホテルなので駅のそばに立地する

という特徴があり、地域の玄関と勝手に思っている。そういう意味で今取り組んでいるのはどうやってマーケットインするかということだ。いいものを作ったから売れるということではないし、お客様に支持されるわけでもない。例えば、京都に来たと実感していただくような、例えばクラフトツアーとか、七宝焼のワークショップをホテルの宴会場でやるとかで、地域の魅力を発信している。

- ・DMO（観光地域づくり法人）の現場での人材育成の課題としては、行政と近い距離で組織運営している以上、どうしても行政の人事制度を準用することになる。一方で、実際に働いている人材がその制度に当てはまらないようなケースも多々あるので、例えばキャリアパスの複線化であったり、優秀な人材のモチベーションを維持するために特別な手当とか、福利厚生を開発するようなことをやったりする必要があると感じている。人材の評価制度も全く整備されていない。民間企業と違って、公益法人ならではの基準を設けなければならないが、前例がなくて悩んでいる。まずは目標管理制度のようなものを採り入れたいが、この辺も、国を挙げて知見を増やしていけるといいと思っている。

- ・他の業界も一緒と思うが、若年層の人材が不足している。例えばキャリア登録制度みたいなものをつくって通年で採用募集をしたり、DMOの仕事があまり世間に知られていないので職員のインタビュー記事のようなものをつくったりして発信することも、観光庁と連携しながらやっていけるといい。

- ・持続可能な観光地域づくりでは、京都では従来型の一方的なマナー啓発から一步踏み込んで、業界や市民を巻き込んだ観光モラルの啓発に二、三年前から取り組んでいる。また、事業者の登録認証などもを行っているが、まだ具体的な行動に移すまでのサポートができていない。来年度にはeラーニングのようなものを開発して、事業者や従事者が自発的に取り組めるような環境をつくっていききたい。先進的な事例では米国ハワイ州がアロハプログラムというものをつくって提供しているが、それに倣ってやればよいと思っている。

- ・認定通訳ガイド制度の運用もしている。毎年50人ほど育成をしているが、課題は活躍の場をどれだけ用意できるかだ。MBAも一緒だと思うが、卒業後の進路をどれぐらいつくれるかが我々の課題だ。例えば観光庁では専門家人材派遣制度を運用されているが、まだMBAを出た人が入っていない。こうした制度と人材育成事業が連携をとれるようになると、MBAを出た先のビジョンを描きやすくなるのではないか。

- ・大阪・関西万博における関西広域連合全体の事務責任者も兼務して、万博全体の機運醸成と、関西パビリオンの建設、企画運営に携わっている。パビリオンでは観光を念頭に関西各地へ人を

送るゲートウェーにせよというような指示を受けている。各地への足回りということでは、M a a S（次世代移動サービス）の出番になる。関西では現在、近畿運輸局と博覧会協会そして主要な事業者が集まって、関西M a a Sというのが整備されつつあり、大いに期待している。

・ただ、いまだ不足しているものがたくさんある。基礎自治体のレベルの小さな観光情報、地元の小さな民間事業者、例えば飲食店や小売店等の情報が欠けている。今回、参加費無料のミニM a a Sのプラットフォームを基礎自治体に提供しようと考えている。大阪関西万博の関西パビリオンのミニウェブをつくり、ここに参画される自治体だけの、簡単な観光ミニウェブサイトは無償提供して、観光地情報や事業者情報を各自がアップでき、それが関西パビリオンのウェブサイトにも同時反映するといったものだ。

・このM a a Sのウェブサイトは各地の観光地の経営人材や観光産業人材の下支えを目的としたものだ。観光地を盛り上げようとする人材が最初に当たる壁は、宝の山であるはずの観光というものに誰も興味を持たないということ。多くの人々や団体に、観光に目を向けてもらうようPRするというのが、トップや中核人材が最初になすべき仕事で、かつ最大の難所になってしまう。観光に関する興味を集中させ、心の壁をとることを目指すことも今回の大きな目的だ。

・このコロナ禍で社員の働き方に大きな変革があった。当社では優秀な人材をつなぎとめておくために、副業のガイドラインをつくって副業を認めたり、勤務日数短縮制度といわゆる週休3日制やテレワークを導入したりした。また、ふるさとワークという、生まれた地元にいながら、東京の所属で仕事をして、社宅設定をしない働き方もつくった。この先、ツーリズム産業を支えていく上で、人材をきっちりをつなぎとめながら、いろいろなところで効果的に働いていただく形になるのではないかと考えている。

・ツーリズム産業に携わる人材の価値感を上げていく、働く人たちのモチベーションを上げていくということが当面、大事だ。地域を活性化していく、地元を盛り上げていくのはやはりモチベーションを持っている人材なので、こういう人材をいかにつなぎとめて、その価値感を上げていき、ツーリズム産業全体のステータスを上げていく。これは観光庁と連携してしっかりビジョンをつくっていかねばいけない。

・持続可能な観光地の地域づくりに関して、当社ではエリアソリューション事業というものを位置づけた。3つの事業に区切って中期経営計画の中で投資をしていこうという判断だ。3事業の一つ目が、観光地デジタル化支援事業、2つ目が観光地整備・運営支援事業、3つ目が旅ナカコンテンツ事業だ。最も力を入れていきたいと思っているのが観光地デジタル化支援事業。ツーリズム全体の中で人材の不足感が強いのがDX人材と思う。観光事業を知った上で、デジタルの知見と融合させる人材が不足をしている。単体の会社ではこういう人材を囲い込むのは厳しい。だ

から副業とか観光業全体の中での人材の供給とかで、こういうDX人材のプラットフォーム化に他業界も含めて、ぜひ力添えをいただきたい。

#### (5) 閉会

・観光に対して明るい未来が多くの方々に共有できる、共感できるような形で政策等も進めていく必要があり、各事業者の皆様もぜひその中で、一緒になって観光を各地域、各業界で盛り上げていきたいと改めて感じた。今日紹介した観光人材育成ガイドラインも、その検討の中で、観光は将来性のある産業だというメッセージもしっかり込めたい。

・観光事業者の皆様には、従業員の方々の学び直しの必要性を確認していただきたい。観光人材育成ガイドラインを踏まえて、リカレント教育を教育機関の協力を得ながら実施するので、送り出してほしい。従業員の能力を見極めつつ、受講された方には適切な処遇をお願いしたい。また、ガイドラインに準拠した教育プログラムを広めていきたいと考えており、ぜひ、教育機関、事業者の皆様方のご協力をよろしくお願い申し上げたい。

・この観光MBAをめぐる協議会の今後の在り方については、継続是非も含め、検討したいと考えているので、あらかじめ御承知おきいただきたい。

### 3 配布資料

資料1：出席者名簿

資料2：京都大学資料「京都大学観光MBAにおけるキャリアと能力の開発：2022年度」

資料3：一橋大学資料「一橋大学ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの取り組みと修了者の状況」

資料4：観光庁資料「観光立国推進基本計画（第4次）（案）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（案）」