

# 「観光産業の経営を担う 人材育成のあり方」

国土交通省・第3回観光関係人材育成  
のための産学官連携検討会議

2008年3月13日16:15~17:45

於:三田共用会議所

セントラルフロリダ大学  
ローゼン・ホスピタリティ経営学部観光学科准教授 &  
ディックポープ観光研究所主任研究員 原 忠之

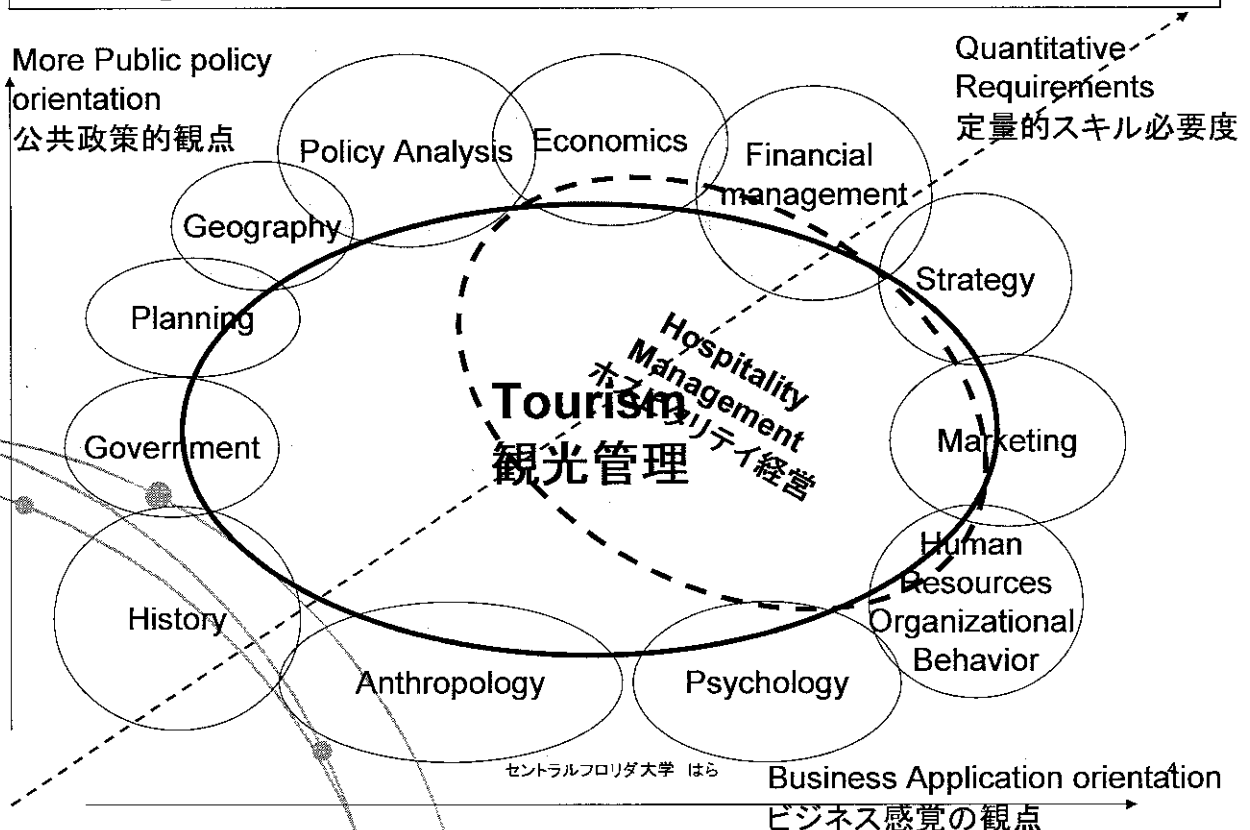
## 「観光産業の経営を担う人材育成のあり方」

- *Appreciation*
- 本日のご説明内容
  - 前半→米国での観光ホスピタリティ人材育成モデル
  - 後半→我国での観光ホスピタリティ人材育成方向性議論
- 質疑応答
  - ご参考:PPスライド全部で33枚(1~25、26~33)

# 米国大学の人材育成事例 観光とホスピタリティの学術領域整理

- 観光とホスピタリティ分野の領域
  - 観光分野 = 広範囲。「経営」が最大公約数でない。
  - ホスピタリティ分野 = 観光より狭く、経営の色彩が濃い。社会科学としての切り口。
- 世界における米国の地位
  - 観光分野: 有カプレイヤーの一国
  - ホスピタリティ経営分野: 定量的社会科学モデルに則った世界研究のトレンドセッター

## Relative Image of Tourism Industry & Hospitality Management 観光産業とホスピタリティ経営の俯瞰図



# 米国大学の人材育成事例 観光産業とホスピタリティ経営

顧客は誰？

- 大学学部の使命→教育と研究
  - 研究（のちほどご説明）
  - 大学学部教育ビジネスモデル
    - 質問1：大学学部にとっての顧客は誰？
      - 観光・ホスピタリティ産業界
    - 質問2：では学生は大学学部にとって何？
      - 顧客のニーズに合わせて生産する商品
  - 均一で高品質な商品を安定供給すれば、顧客満足度向上しブランド価値が上がる。
    - 顧客の顕在化ニーズより上の商品を供給し潜在ニーズを喚起するという手法もあり。→企業コンサルティングに類似

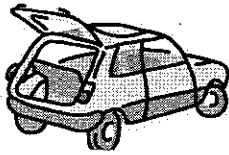
## 観光ホスピタリティ学部の「顧客」は？

Table 1-7 Total Sales and Tourism-Related Sales of Tourism Industries  
Fourth-quarter 2001 at an annual rate

Tourism Industry	Total Sales	Tourism-Related Sales	Tourism
			Dependence %
Hotels and lodging places	130	104	80.0%
Eating and drinking places	356	61	17.0%
Railroads and related services	52	2	3.0%
Local and bus passenger transit	12	3	23.0%
Taxicabs	11	5	46.0%
Air transportation	111	84	76.0%
Water transportation	50	9	17.0%
Automotive rental and leasing	37	21	58.0%
Travel agency services	20	4	21.0%
Amusement and recreation services	80	16	20.0%
Membership sports and recreation clubs	20	6	32.0%
Motion pictures and other entertainment	44	8	18.0%
Professional sports clubs and promoters	21	2	9.0%
Gasoline service stations	39	3	7.0%
Retail excluding restaurants and gas stations	1,030	31	3.0%
All tourism industries	2,012	357	17.8%

Source: Bureau of Economic Analysis (Tourism Dependence % column added by the author)

## 観光産業: 多くのホスピタリティ関連セクター



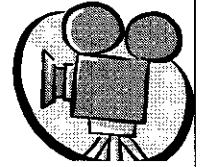
Auto Rental & Leasing (58%)



Travel Agency (21%)



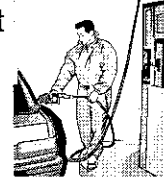
Amusement (20%)



Cinema (18%)



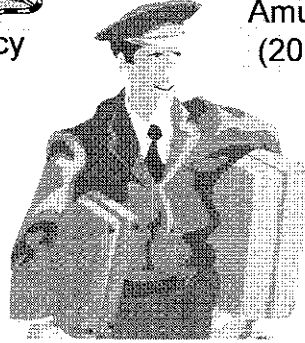
Ships (17%)



Gas Station (7%)



Airplanes (76%)



Hotel (80%)



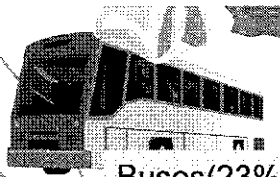
Restaurants (17%)



Shopping (3%)



Taxis (46%)



Buses (23%)



Sports (32%)

Source: Data based on Bureau of Economic Analysis, Commerce Dept, USA

## 観光産業: ホスピタリティセクター

- 顧客の大多数は「ホスピタリティ産業」
- 彼らの人材ニーズは
  - 「労働即戦カラインスタッフ」(職業専門学校から人材供給)
  - 「経営幹部候補者」(研究系のホスピタリティ経営学部から人材供給)
- つまり、顧客ニーズに大学側が留意しないと観光系学部教員カリキュラムと学生就職先産業界ニーズの構造的ミスマッチ問題が発生しやすい

## ● 米国ホスピタリティ産業界の要求

- 「観光業の歴史・社会学なんぞ教える暇があったら、財務諸表読解力や表計算能力、顧客クレーム対応、リスク管理、人事管理の基礎を教え込んでほしい。財務諸表読めなかったら昇進は無理でかわいそうなので、最初から採らない。」 Starr Restaurant Recruiter 02-2008

## 顧客(=産業界)のニーズとカリキュラム

- 顧客のニーズを無視すると、産業界から見れば「確かに経済・商・経営学部等一般学部卒の学生と比較して何ら採用のメリットが無い、ならば潰しが利く学力優秀な法経商学部卒か語学に秀でた外国語学部卒を今まで通り獲ろう」ということになる。
- 知識領域を拡大することが本業の大学院生には大いに観光学の新規学術領域 & ホスピタリティ経営と重複しない観光領域研究を開拓振興してもらおう一方で、学部学生を預かる場合は、卒業生の最終需要者となるホスピタリティ産業界(=顧客)の意見とニーズを定期的によく聞いてカリキュラム編成・内容に反映させることが学部経営存続・発展のために必須。
- **ご注意:** 但し、顧客のレベルに合わせた御用聞きモデルでは、顧客への付加価値提供に繋がらない→社会科学応用研究の重要性

# 顧客(産業界)ニーズ反映を制度化

## ● 学部諮問委員会の設置

- 定期的に観光ホスピタリティ経営者の意見を聴取
- 産業界ニーズをカリキュラム内容に反映

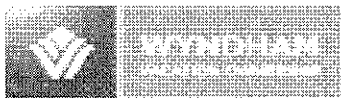
## ● インターン制度の活用

- 顧客(産業界)にとっての商品(学生)試用の機会
- 教育機関にとってはの商品(学生)に対する満足を確認する機会
  - **定量的な評価制度構築が必須**
- 学生にとっては産業界とのフィット感・適正を自ら確認し、卒業までに必要なカリキュラムを選択する機会

セントラルフロリダ大学 はら

11

# 業界ニーズ例1(インターン学生)



Category: Internship  
Role title: Business Development Financial Analyst  
Number of jobs: One (1)  
Department: Strategic Operations  
Location: Corporate Office, Orlando, FL

### Job Description:

Wyndham Worldwide is one of the world's largest hospitality companies with more than 30,000 employees across six continents. We offer individual consumers and business customers a variety of hospitality products and services, as well as various accommodation alternatives and price ranges through our premier portfolio of world-renowned brands. We offer people with talent, passion and integrity a world of opportunity...Come join our family!

We are an entrepreneurial, dynamic and growing company offering an exciting opportunity and immediate opening for an individual focused on providing financial and market research support to the Wyndham Vacation Ownership team.

### Key responsibilities and duties will include:

- Conduct financial analysis for timeshare investment opportunities;
- Prepare financial models and reports to evaluate trends and opportunities;
- Develop and maintain financial models for existing and prospective investments;
- Gather and maintain operating data and research on industry trends;
- Prepare required spreadsheets, graphs, charts and other analysis as required;
- Assist with the preparation of IRR and ROI for various acquisitions; and,
- Provide analytical support for new strategic initiatives.

# 業界ニーズ例2(インターン学生)



Category: Internship |  
 Role Title: Research Analyst |  
 Number of jobs: One (1) |  
 Department: Hospitality - Owner Satisfaction |  
 Location: Corporate Office, Orlando, FL

## Job Description:

This Research Analyst position will report to the Senior Analyst of Owner Insights. The Research Analyst will assist in the gathering information regarding WVO owners, the analysis of this data, and preparing presentation documents. In addition, it will be required that the candidate interface with members of multiple departments to assess their information needs, and derive suggested solutions. Ad-hoc analysis of ongoing or prior surveys will likely be conducted as well.

Specific functions performed include; compile client requirements, develop questionnaires, compile surveys via online survey design tool, design sample, data analysis, reporting and provide insights and recommendations.

In addition, the Wyndham will assist with any of the following special projects as time permits

- 1) Enhance WEST (Owner Satisfaction Survey) Data usability
  - Develop data dictionary
  - Automate downloads
  - Write syntax to code values and variables
  - Automate Compliance data feed
- 2) Code verbatim comments for current or prior surveys
- 3) SharePoint Development
  - Maintain documents on Department's Site
  - Enhance links to other sites

Candidate should have an interest or strength in data analysis and/or quantitative thinking. The more successful analyst will possess strong problem solving skills and ability to approach new challenges with a sense of creativity.

「挨拶の出来る学生、人と接するのが好きな学生募集」という程度の業界ニーズでは、学生も育たなければ、学部教員も育たない。産業界が高い水準のインターン学生を要求し、学部がそれに答える人材育成(商品開発)する社会的責任を持つべき。商品と教育機関が成長すれば恩恵は産業界に。

## インターン学生評価制度:顧客(産業界)による商品(学生)有効性判定

- 定性的、属人的ヒヤリング＝科学でない:
  - 「学生に聞いたら皆よい経験になったって言ってます。企業の人も特に不満なかったみたいです」  
→比較評価、傾向等の分析不可、且つ測定誤差が問題
- 定量的なデータ収集が望ましい
  - 統計処理による分析可能
- 出来る限り電子データ方式で収集

## 米国観光ホスピタリティ学部経営に於ける インターンシップの意義

- 4年間のプログラムで如何に「管理職候補」に仕上げるか？授業だけでは不可。
- 教室での理論は重要だが、それに裏付けられた経験と判断が経営能力と統率力を開花させる。故に、インターンを位置づけ。
- 長期・有給のインターン経験は雇用側企業にとって真剣に学生の態度と能力を見極める機会。学生側も真剣故、能力とやる気があれば卒業前に管理職ポジションを確保する者も出てくる。
  - 当大学2300名総数中、650名がインターン実施中
  - 週16時間、1年半が必修(多くは週25時間前後)

## Cooperative Education コープとは

- 広義の「インターン」に含まれるが、条件がある
- コープとは
  - Multiple semesters, starting as early as sophomore year 多学期に渡る (実は単学期のものをインターンと呼んで区別)
  - Progressively responsible experiences, usually with the same employer 雇用者と長期の関係を構築し内容を発展
  - Structured for learning 実戦経験の学習を重視
  - Major-related 学生の専門分野で行われる
  - Off-campus キャンパスを離れた場所
  - Always paid 有給が条件 (狭義のインターンは無給もあり)
  - For credit if it will count in a students degree program 学生の専門分野での単位取得の一貫



# Cooperative Education コーポとは

## ● 学生の課題例

- <http://www.coop.ucf.edu/?go=enrolled-assignments>
- 課題 1: 勤務開始後2週間で提出
  - **Learning Objectives Form** 学習目的, **Information Form** 事実確認
- 課題 2: 学期末2週間前に提出
  - **Semester Report** (学期報告書), **Program Evaluation** (プログラム評価書), **Student Self Evaluation** (自己査定書)
  - For Rosen School Students Only:
  - **Verification Form**(雇用確認証), **Verification of Hours Form** (勤務実態時間別確認書)
- 課題 3: インターン終了2週間前に提出
  - **Employer Evaluation of student** (雇用者による学生評価書)
- 課題 4: 学期末までに
  - **Meet with your coordinator for a debriefing interview** 学校の担当者と期末面接

## EMPLOYER EVALUATION

Co-op student \_\_\_\_\_ Circle Semester: Fall Spring Summer \_\_\_\_\_ Year

Supervisor \_\_\_\_\_

Phone \_\_\_\_\_

一例: 産業界向け学生評価フォーム

Cooperative Education is a learning experience for students. Therefore, it is to the advantage of students for you to evaluate their performance in a way that will help them consider where their strengths and weaknesses truly lie. As long as a student has completed written assignments, and you do not give an unsatisfactory evaluation on overall performance, a student will receive a satisfactory grade for their co-op work experience. Thank you for your help.

Please evaluate the above co-op student on the parameters below, as compared to an entry level professional in their field.

	Outstanding	Very good	Average	Needs Improvement	Unsatisfactory
attitude/application to work	1	2	3	4	5
dependability	1	2	3	4	5
punctuality	1	2	3	4	5
quality of work	1	2	3	4	5
quantity of work	1	2	3	4	5
judgement	1	2	3	4	5
initiative	1	2	3	4	5
creativity	1	2	3	4	5
teamwork	1	2	3	4	5
adaptability/flexibility	1	2	3	4	5
problem-solving	1	2	3	4	5
written communication	1	2	3	4	5
oral communication	1	2	3	4	5
oral presentation	1	2	3	4	5
interpersonal skills	1	2	3	4	5
listening	1	2	3	4	5
accuracy	1	2	3	4	5
willingness to learn	1	2	3	4	5
planning/time management/organizational skills	1	2	3	4	5
achievement of learning objective #1	1	2	3	4	5
achievement of learning objective #2	1	2	3	4	5
achievement of learning objective #3	1	2	3	4	5
overall performance	1	2	3	4	5

ご参考: 米国に於ける観光・ホスピタリティプログラムでの名声構築手法(手短に)

● 観光ホスピタリティ学部学科の評判

- 産業界 = by Successful Placement of Managerial Candidates
- 地域社会 = by Catering to their Needs
- 学術会 = by Faculty's Research Activities

● 教員の名声

- 教育 = evaluated by students, chairs
- 研究 = by generating academic research papers
  - The most important for T&P. 教員昇進時の判断はほとんどこれのみ。微妙なミスマッチが存在
- 雑務・事務 = by catering to needs of schools, industry, local community etc.

## カリキュラムとプログラム例 (@UCF)

1. 一般教養36単位
2. 観光ホスピタリティ入門3単位
3. ホスピタリティ経営コアコース必修34単位
4. ホスピタリティオペレーションコア18単位
5. インターン3単位(1単位x3学期)

(以上94単位)

これ以降は専門分野を6分野から選ぶか、一般総合ホスピタリティ経営分野を選択する

## カリキュラムとプログラム例 (@UCF)

これ以降は専門分野を6分野から選ぶか、一般総合ホスピタリティ経営分野を選択する(15単位)

- Vacation Ownership Resort Mgt Track
- Theme Park and Attraction Mgt Track
- Tourism Management Track
- Lodging Management Track
- Hosp Financial Management & Tech Track
- Golf and Club Management Track

加えて11単位分の選択コースで、120単位で卒業

### Q1ホスピタリティ経営手腕は観光経営に役立つか？米国例

- (観光H) 企業経営 = 限られた組織内資源を最も有効配分して組織の目標を達成すること
  - (観光H) 民間企業 = 株主利益最大化を目的
    - マーケティング、(MICE等誘致)で売上増加、生産性向上による運営費用抑制、当期利益増加
  - 政府・地方自治体の目的は？
    - 雇用促進・創出、地域総生産拡大、税収拡大、輸出収入増加
    - 地域入込客増加 → 観光H産業関連企業の売上増加、生産性向上による運営費用抑制、当期利益増加 → (上に戻る)
- 観光計画・企画 → 経営 = 限られた組織内資源を最も有効配分して組織の目標を達成すること
  - 例: デステイネーションマーケティング → 社会科学研究手腕と経営ノウハウそのもの → 実施主体は政府・地方自治体

## Q2 一般的経営知識は観光経営に役立つか？米国例

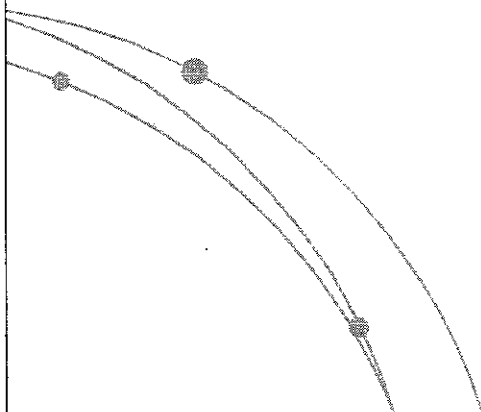
- MBAとホスピタリティ経営：学習内容の6～7割が内容重複。重複しない3～4割は観光ホスピタリティ産業の販売する商品の特異性に起因。
  - 手に取れる製造物（在庫が効き、返品可能）ではなく、目に見えない「経験」という商品を販売
  - 品質管理と人事管理の関連
  - 相対的に高い総費用中のシェアを持つ人件費の管理
  - 飽くまでビジネスとしての感覚で利潤を確保しつつも、顧客に喜んでもらい再度の購入を促進するモデル作成
  - 顧客層別に分けたニーズ把握と商品マーケティング
  - 観光ホスピタリティ産業細部の個別モデルの存在。
    - 例：イベント管理、コンベンションビジネス、MICE等の業界分野それぞれにビジネスモデルの定型が存在 → 選択科目を充実させる必要あり。← 一般経営学部では細部まで対応不可

## 米国観光・ホスピタリティ学部学科 人材育成モデル現状：まとめ

- ホスピタリティ経営手腕育成＝顧客（産業界）にとって学部学生の商品価値が分かりやすい
  - 知識創造行為（＝研究）重視の学部学科は「経営」観点に力点。観光も経営の視点重視。
  - 学部生を「経営幹部」として育成・供給するにはインターン（800時間）は必須。
- 必修コースはホスピタリティ経営分野を中心にし、観光系の選択科目を確保。

## 前半終了

- 後半は日本での観光ホスピタリティ人材育成方向性議論



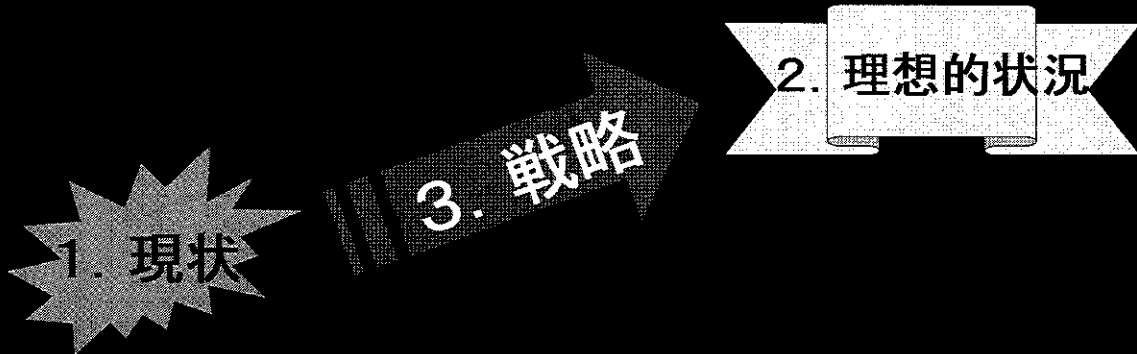
## 後半：日本での観光ホスピタリティ 人材育成方向性議論

- 米国事例が絶対に正しい訳ではない
  - が、ビジネスモデルとして社会に貢献する人材が育ち、米国観光ホスピタリティ産業界の成長の源になっている。
  - が、観光ホスピタリティ研究では最強状態。
- 良きは模倣、悪きは放棄、より改善したモデル構築の叩き台。

# 我国観光立国化の人材育成戦略議論

## ● 戦略策定への3ステップ

1. 現状把握・正確な認識共有
2. 理想的状況(到達目標点)の設定
3. 現状から理想状況に如何にどの程度の期間で移行  
＝戦略



## ● まずは現状把握・正確な認識共有

# 我国観光立国化の人材育成戦略議論

## ● 戦略策定への3ステップ

## ● ステップ1: まずは現状把握・正確な認識共有

- 定量的に確認出来るデータが望ましい。。。

(例)

- 既存学部学科の入試応募率と合格率
- 就職率、うち観光産業への就業率
- 教員・学生比率
- 教員うち修士号・博士号取得者率
- 英文観光ホスピタリティ学術誌掲載論文数
- 国際会議、シンポジウム主催・共催実績数
- 研究重視の学部経営モデルに移行出来る学内資源の有無

Table 1.

Scholars Most Cited by Hospitality Management Education Faculty, 1989-2004.

Top 138 authors (minimum of 30 citations)			Top 138 authors (minimum of 30 citations)			Top 138 authors (minimum of 30 citations)		
Name	1989-04	Rank	Name	1989-04	Rank	Name	1989-04	Rank
Chen, L.	213	1	Shankar, S.	37	47	Laditko, L.	40	92
Zachem, R.	224	2	Rock, B.	36	48	Harris, C.	40	93
Ramakrishnan, A.	210	3	Willett, M.	36	49	Spencer, M.	40	94
Chen, E.	202	4	Morimoto, S.	35	50	Hurlock, J.	40	95
Wang, P.	198	5	Draft, R.	34	51	Fenzl, D.	39	97
Allen, M.	184	6	Chanaka, C.	34	52	Fisher, M.	39	98
Samuel, B.	181	7	Hamrick, J.	34	53	Marshall, D.	39	99
Eng, S.	141	8	Red, R.	34	54	Shaw, J.	40	101
McClary, R.	37	9	Barney, J.	33	55	Hsu, C.	38	103
Park, J.	37	10	Brewster, D.	32	56	Lin, S.	38	104
Mason, S.	37	11	Des, C.	31	57	Hagstrom, D.	37	106
Wang, H.	37	12	Hart, E.	31	58	Kimball, S.	37	107
Uguz, M.	36	13	Chen, E.	30	59	Kimball, S.	37	108
Samuel, B.	36	14	Crompton, J.	30	60	Chen, L.	37	109
Shan, M.	36	15	Morgan, J.	29	61	Lin, S.	37	110
Wang, P.	36	16	Park, A.	29	62	Edwards, A.	36	116
Samuel, L.	36	17	Barney, S.	29	63	Hartmann, M.	36	118
Lin, M.	36	18	Park, C.	29	64	Jones, S.	36	120
Johnson, T.	34	19	King, M.	29	65	Lee, K.	36	121
Johnson, J.	34	20	Woo, J.	29	66	Mathias, J.	36	126
Gupta, R.	34	21	Brown, B.	28	67	Bertram, J.	36	127
Dubin, L.	34	22	Mason, D.	27	68	Karr-Saunders, K.	36	131
Duggan, J.	34	23	Gyul, M.	27	69	Rapport, B.	34	132
Russell, C.	34	24	Fuentes, J.	26	70	Devi, S.	34	133
Krishna, R.	33	25	Lambert, J.	26	71	Lee, W.	34	134
Jones, S.	33	26	Malone, J.	26	72	Louwisa, C.	34	135
Kohler, F.	33	27	Seun, T.	26	73	Bokim, S.	33	139
Reynolds, E.	31	28	Lorenzetti, A.	26	74	Anderson, R.	32	140
Rosenfeld, D.	31	29	Porter, L.	26	75	Quinn, T.	32	141
Spiegel, J.	31	30	Smith, K.	26	76	Hughes, L.	32	142
Williams, G.	31	31	Wernsmann, J.	26	77	Bayer, A.	32	143
Hsu, C.	31	32	Oh, M.	26	78	Schaeffer, J.	32	144
Hickert, J.	31	33	Grassman, F.	26	79	Shin, S.	32	145
Wright, K.	31	34	Miles, P.	26	80	Chen, J.	32	146
Tedeschi, R.	31	35	Shaw, E.	26	81	Wang, P.	32	147
Kaplan, R.	31	36	Grant, K.	26	82	Rendon, R.	31	148
Samuel, S.	31	37	Chen, P.	26	83	Shelton, P.	31	149
Shan, M.	31	38	Kim, Y.	26	84	Gordon, P.	31	150
Shan, D.	31	39	Peters, T.	26	85	Albrecht, K.	31	151
Ratigan, A.	31	40	Quinn, W.	26	86	Arora, A.	31	152
Bolton, E.	31	41	Thompson, G.	26	87	Sapich, G.	31	153
Ming, H.	31	42	Brumwell, J.	26	88	Lutsky, K.	31	154
Wang, M.	31	43	Lawver, M.	26	89	Murphy, A.	31	155
Powers, T.	31	44	Pine, R.	26	90	McCord, A.	31	156
Lee, E.	31	45	Sorensen, R.	26	91	Miller, J.	31	157
Samuel, A.	31	46	Shaw, S.	26	92	Whitney, D.	31	158

Journal of Hospitality &amp; Tourism Education

## 観光ホスピタリティ分野英文学術誌への著者別インパクト評価：論文引用回数

### トップ138名のリスト 日本人ゼロ

今後、韓国、中国の学者のインパクトは増加が予想される。（米国人教員引退後の後継者は外国人教員であるケースが増加中なため）

Data: "Hospitality's Most Influential Scholars: Fifteen Years of Citation Analysis (1989-2004)"

## ステップ2：理想的状況（到達目標点）の設定

●「ここ以降はステイクホルダーである皆様に考えていただくほうがよいかと存じます。」

## ステップ3: 現状から理想状況に如何にどの程度の期間で移行＝戦略

「。。。。？」

- 米国では皆が遠慮して参加しない場合に、CRSというリモコンで匿名投票させて、集計結果を画面に出すシステムあり。

## 最後に

- 人材育成は将来の観光H産業を支える要(カナメ)
- 「日本には人間の資質、観光資源、観光商品可能性等、高い国際的競争力の潜在性あり。」
- 国家レベルの戦略に沿った戦術を地方政府・ホスピタリティ企業レベルで企画実行出来る人材が多数必要。
- 産官学の連携で効果的な人材育成モデルを構築し、日本H産業界の積極的世界(再)進出も。
- 教育機関は研究で急速に世界レベルに接近出来る潜在性を顕在化するために、産官から研究ニーズを聴取し、社会科学の土俵で勝負。



# 質疑応答

大変に有難うございました。

国土交通省・第3回観光関係人材育成  
のための産学官連携検討会議

2008年3月13日16:15~17:45

セントラルフロリダ大学ローゼン・

ホスピタリティ経営学部観光学科准教授 &  
ディックポープ観光研究所主任研究員 原 忠之