

第3回「観光関係人材育成のための産学官連携検討会議」
「産業界が望む観光関係大学のためのカリキュラムのあり方」分科会

日時：平成20年3月14日（金）9:30～11:30

場所：三田共用会議所 4階第4特別会議室

議 事 次 第

議題

1. 産業界が望む観光関係大学のためのカリキュラムのあり方について

○コーディネーター 国土交通省総合政策局観光資源課長 水嶋 智

1) 産業界が求める人材像及び大学教育

- ・ JTB 山添 信俊 人事・制度チームマネージャー
- ・ ロイヤルパークホテル 南 安 常務取締役総支配人

2) 日本の大学の取組

- ・ 東洋大学 松園 俊志 国際地域学部国際観光学科主任

3) 集客交流経営人材育成事業の取組

- ・ 経済産業省 志村 務 商務情報政策局参事官
- ・ 東京大学 妹尾堅一郎 国際・産学協同研究センター客員教授

4) 米国におけるホスピタリティ経営学の紹介と日本において求められる観光教育に対する提言

- ・ セントラルフロリダ大学 原 忠之 ローゼン・ホスピタリティ経営学部観光学科准教授

2. その他

観光関連学部・学科等を設置している大学・大学院一覧

資料1

(大学)

開設年度	設置形態	大学名	学部名	学科名	入学定員	備考
昭和42年	私立	立教大学	観光学部	観光学科	160	学部設置は、平成10年
昭和49年	私立	横浜商科大学	商学部	貿易・観光学科	80	
平成5年	私立	流通経済大学	社会学部	国際観光学科	120	
平成6年	私立	北海商科大学 (旧:北海学園北見大学)	商学部	観光産業学科	50	
		名桜大学	国際学部	観光産業学科	115	
平成9年	私立	阪南大学	国際コミュニケーション学部	国際観光学科	120	
		岡山商科大学	商学部	国際観光学科	-	平成17年度より、商学科観光ビジネス専攻に改編
平成11年	私立	札幌国際大学	観光学部	観光学科	150	
		岐阜女子大学	文学部	観光文化学科	-	平成17年度より、文化創造学部観光文化コースに改編
		九州産業大学	商学部第一部	観光産業学科	150	
平成12年	私立	川村学園女子大学	人間文化学部	観光文化学科	70	
		大阪観光大学 (旧:大阪明浄大学)	観光学部	観光学科	190	平成18年度から名称変更
		長崎国際大学	人間社会学部	国際観光学科	200	
平成13年	公立	奈良県立大学	地域創造学部	観光経営学科	40	
	私立	東洋大学	国際地域学部	国際観光学科	200	
		鈴鹿国際大学	国際学部	観光学科	70	
		京都嵯峨芸術大学	芸術学部	観光デザイン学科	40	
		流通科学大学	サービス産業学部	観光・生活文化事業学科	100	
平成15年	私立	桜花学園大学	人文学部	観光文化学科	60	
平成17年	国立	山口大学	経済学部	観光政策学科	30	
		琉球大学	法文学部	観光科学科	40	学部設置は、平成20年
	私立	明海大学	ホスピタリティ・ツーリズム学部	ホスピタリティ・ツーリズム学科	200	
熊本学園大学		商学部第一部	ホスピタリティ・マネジメント学科	80		
平成18年	公立	高崎経済大学	地域政策学部	観光政策学科	120	
	私立	城西国際大学	観光学部	ウェネルスツーリズム学科	120	
		帝京大学	経済学部	観光経営学科	140	
		立教大学	観光学部	交流文化学科	145	
		松本大学	総合経営学部	観光ホスピタリティ学科	100	
		西南女学院大学	人文学部	観光文化学科	60	
平成19年	国立	和歌山大学	経済学部	観光学科	80	学部設置は、平成20年
		玉川大学	経営学部	観光経営学科	80	
	私立	長野大学	環境ツーリズム学部	環境ツーリズム学科	120	
		平安女学院大学	国際観光学部	国際観光学科	90	
		神戸夙川学院大学	観光文化学部	観光文化学科	200	平成19年度新設大学
定員計					3,520	

(※33大学34学科)

開設年度	設置形態	大学名	学部名	学科名	入学定員	備考
平成20年 設置予定	私立	ノースアジア大学	法学部	観光学科	(60)	
		大阪学院大学	経営科学部	ホスピタリティ経営学科	(100)	
		神戸海星女子学院大学	文学部	観光ホスピタリティ学科	(50)	
		倉敷芸術科学大学	産業科学技術学部	観光学科	(40)	

(250)

(大学院)

開設年度	設置形態	大学名	研究科名	専攻名	入学定員	備考
平成10年	私立	立教大学・大学院	観光学研究科	観光学専攻	40	博士課程前期35人 博士課程後期 5人
平成13年	私立	札幌国際大学・大学院	観光学研究科	観光学専攻	10	
平成17年	私立	東洋大学・大学院	国際地域学研究所	国際観光学専攻	10	
平成19年	国立	北海道大学・大学院	国際広報メディア・観光学院	観光創造専攻	18	修士課程15人 博士課程 3人

開設年度	設置形態	大学名	研究科名	専攻名	入学定員	備考
平成20年 開設予定	公立	首都大学東京・大学院	都市環境科学研究科	観光科学専修	20	

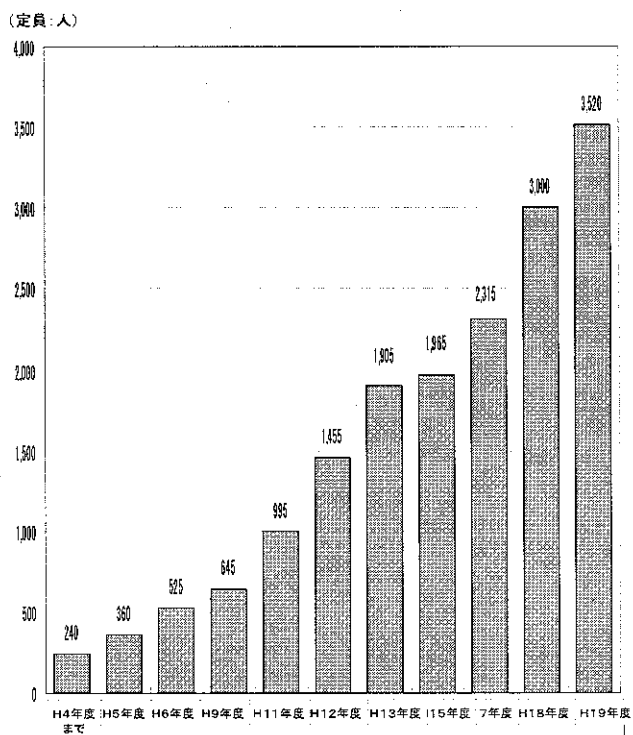
資料:国土交通省作成

観光関連大学へのアンケート結果等

(平成19年3月実施)

大学等における教育の現状・課題

観光学部・学科等の設置状況の推移



現 状

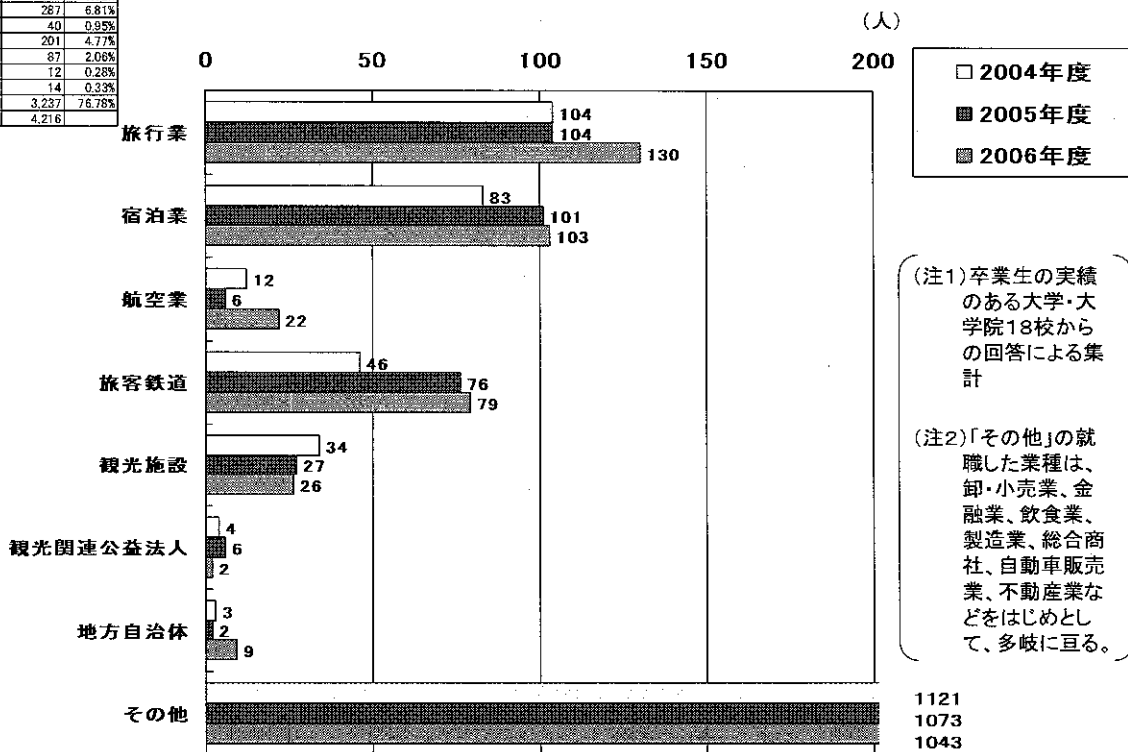
- ・ 1967年に立教大学に初の観光学科設置。
- ・ 1998年に立教大学に初の観光学部設置。
- ・ 2005年に山口大学及び琉球大学に国立大学として初めて観光(政策)学科設置。
- ・ 2007年度は、和歌山大学等5大学で観光関連学部・学科が設置され、入学定員の合計は3,520人(33大学34学科等)となった。
- ・ 大学院については、1998年に立教大学に初めて創設、国立では2007年に北海道大学に創設。

課 題

- ・ 育成しようとする人材像と卒業後の進路
- ・ 人材像に対応した教育内容とカリキュラムの充実
- ・ 産業界や地域社会との連携の強化 等

観光関連学部・学科及び大学院の卒業生の就職先

業種	2004年～ 2005年 の3ヵ年	構成比
旅行業	338	8.02%
宿泊業	287	6.81%
航空業	40	0.95%
旅客鉄道	201	4.77%
観光施設	87	2.06%
観光関連公益法人	12	0.28%
地方自治体	14	0.33%
その他	3,237	76.78%
合計	4,216	

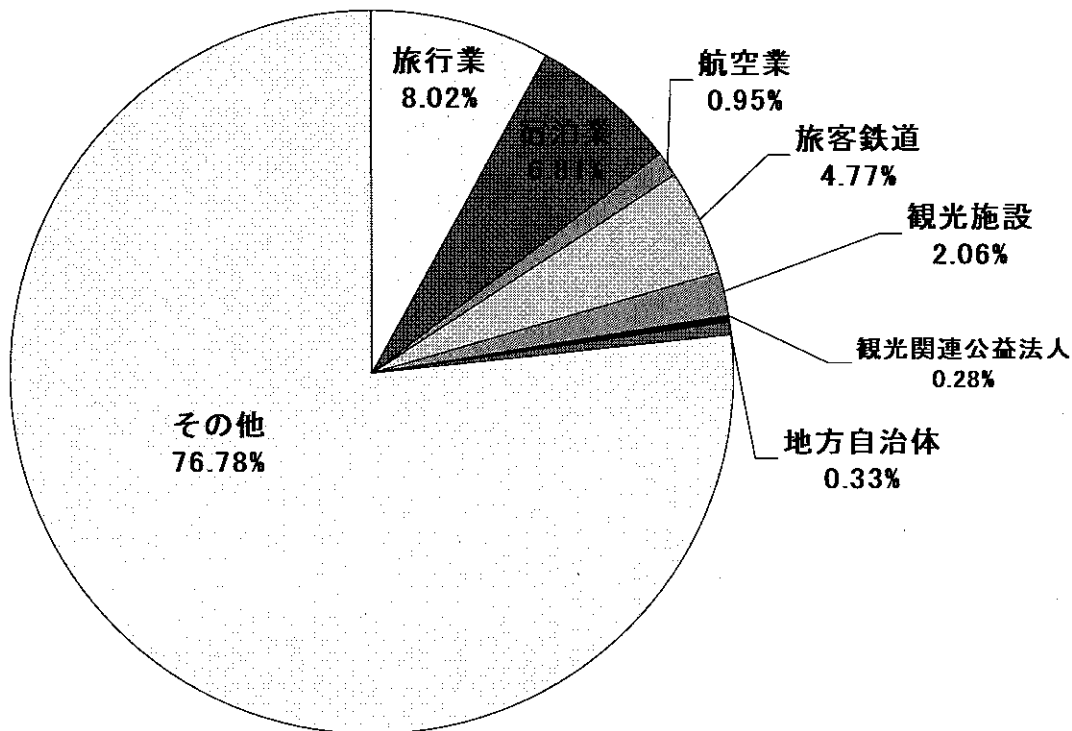


(注1) 卒業生の実績のある大学・大学院18校からの回答による集計

(注2) 「その他」の就職した業種は、卸・小売業、金融業、飲食業、製造業、総合商社、自動車販売業、不動産業などをはじめとして、多岐に亘る。

(観光関係人材育成のための産学官連携検討会議アンケートより)

観光関連学部・学科及び大学院の卒業生の就職先



インターンシップの現状①

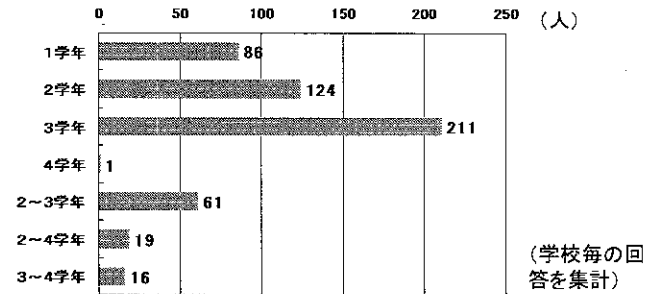
「観光関係人材育成のための産学官連携検討会議」アンケートより

大学が主体的に科目として実施しているインターンシップの実施状況①

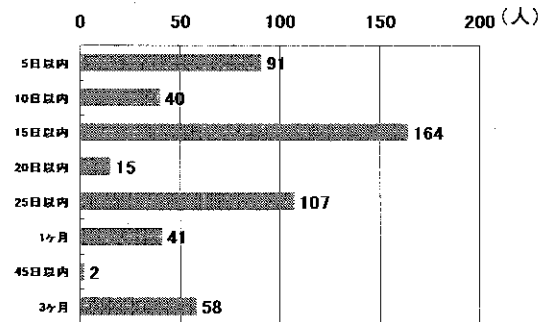
①実施状況

実施状況	学校数
実施している	15
実施していない	17
未回答	1
合計	33

②単位化されているインターンシップの学年と学生数



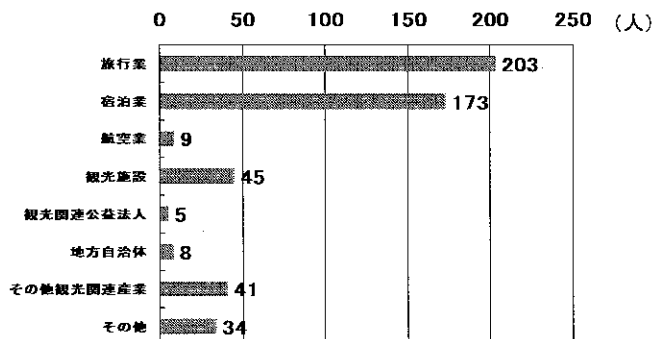
③単位化されているインターンシップの実施日数と学生数



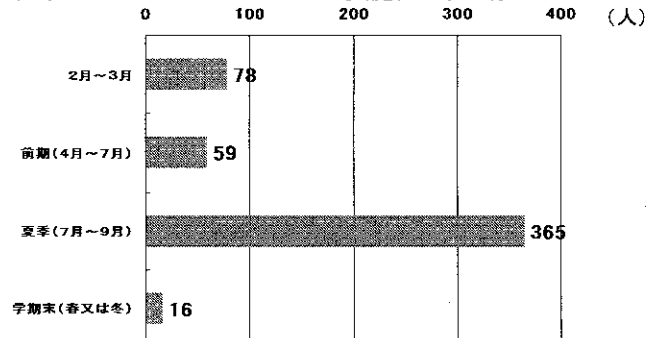
インターンシップの現状②

大学が主体的に科目として実施しているインターンシップの実施状況②

④単位化されているインターンシップの受け入れ業種と学生数

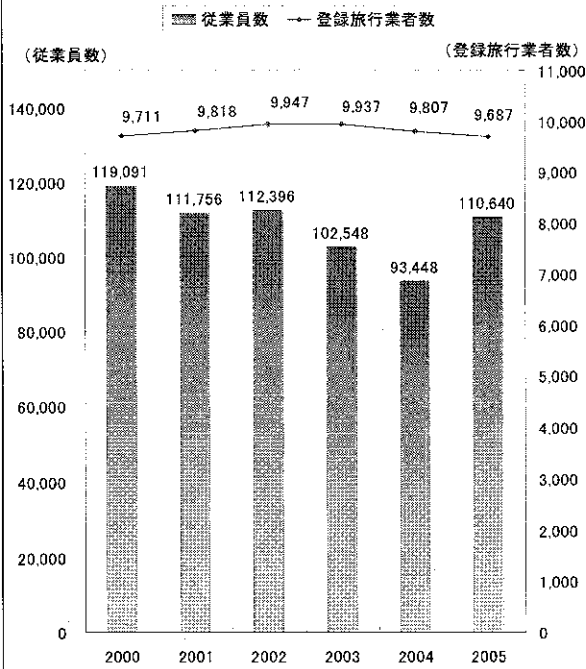


⑤単位化されているインターンシップの実施月と学生数



旅行業における人材教育の現状・課題

旅行業者数・従業員数の推移



出典:「数字が語る旅行業」(日本旅行業協会)

現 状

- ・ 人気職種であるが離職率も高い
- ・ 大手旅行会社では体系的な人材育成を実施している例もあるが、多くの中小旅行会社ではOJT中心。
- ・ 旅行業法により、国家資格として旅行業務取扱管理者が設けられているほか、旅程管理主任者に研修を義務付け。
- ・ 業界団体では旅行業で求められる知識や技術習得を目指した「トラベル・カウンセラー制度」を創設。

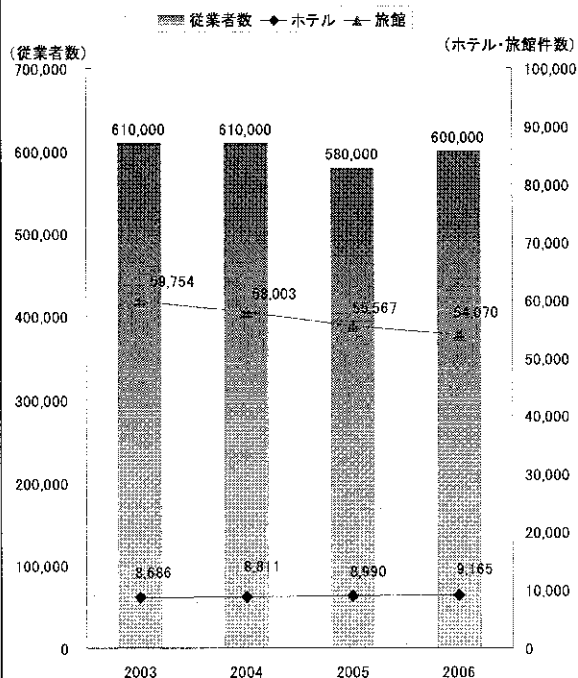
課 題

- ・ 従業員定着率向上のためにキャリア・パスの提示を含めた計画的・効率的な人材育成システムの確立
- ・ 資格保有者の知識や技能のブラッシュアップのための取組の強化 等

-6-

宿泊業における人材教育の現状・課題

宿泊業の従業員数の推移



出典:「労働力調査」(総務省統計局)

現 状

- ① ホテル
 - 1 国際化が進む中で、経営者、中間管理者、待遇者のそれぞれの育成のあり方が問われている。
 - 2 大手チェーンでは系統だった人材育成プログラムを社内で有している場合が多い。
 - 3 業界団体では、中間管理者、待遇者の育成のための取組みが見られる。
- ② 旅館
 - 1 家業的な経営が多く、財務管理、集客、営業を外部に依存しているケースが多い。
 - 2 OJTによる人材育成中心で教育の体系化が行われていない。

課 題

- ・ 経営者層や中間管理職に対する経営マネジメント教育の充実
- ・ 外国人対応などホスピタリティー向上のための研修の強化 等

-7-

「産業界が望む観光関係大学のためのカリキュラムのあり方」分科会における論点

1. 観光関係大学をめぐる状況はどうなっているのか

1) 産業界が観光関係大学の卒業生に期待する教育内容とは何か

<観光産業の現状・課題の理解、今後の進むべき方向性についての問題認識>

- ・ 観光産業の現状および取り巻く環境は大きく変動しており、従来型の旅行業の知識、スキルの学習も必要であることにかわりないものの、観光産業の現状・課題の理解、旅行業界および関連業界の今後の進むべき方向性についての問題認識を求めることが必要と考える。
- ・ 海外(グローバル)の旅行産業の現状及び方向性に対する理解。
- ・ 観光業界で働く者と消費者がWinWinの関係にいるために必要なことは何かを、広い視野をもって考えられる人材教育を期待する。

<一般教養>

- ・ 専門学校卒は観光地理・システム端末の使い方などは勉強してきているので大学卒よりも早く即戦力として使える。しかし、歴史、文化、芸術、時事情報など一般教養の差が大きく、コンサルティングを必要とする商品の販売力には大きな差がある。技術の差は2~3ヶ月で解消される。
- ・ 特定テーマに対し観光的視点からの研究を深めることのみならず、観光の要因となる様々な事象や文化等に見識を持つ総合的な内容を期待したい。

<一芸に秀でた技術、知識、経験>

- ・ 一般教養の域を超えて一芸に秀でた技術や知識、経験があれば特別なツアーの造成や販売、添乗に生かせる。これからのマーケットはますます成熟度を増し、そうした付加価値の高い、レベルの高いツアーが求められるようになる。
- ・ 計量的な分析(統計学的アプローチ・イールドマネジメント)、グローバル経営における真の組織管理・人事管理。

<実務を伴った即戦力>

- ・ フランスのパカロレア資格などのような有益な資格取得教育をお願いしたい。
- ・ 観光関連の実務教育については、大手、大規模企業は社内教育で育成可能だが課題もあり、中小、小規模企業は社内教育が手薄で実務を伴った即戦力を望んでいるように思われる。
- ・ 観光の概念的理解と振興の具体事例を現場の経験から学習する事例集の実践的授業を多く取り入れることを期待する。

<ホスピタリティー>

- ・ ホスピタリティー産業での「作業ではないサービス」の提供や日本独特の「おもてなし」の商品化など「接客サービス」にある価値を理解した上での実務・業務遂行を望む。

<コミュニケーション能力、語学>

- ・ コミュニケーション能力、および語学(英語、中国語等)。
- ・ 旅行会社が新入社員を採用するときには予め業務を限定して専門的な能力を求める場合と会社が必要とするさまざまな業務に適応できる素材としての能力を求める場合がある。どちらの場合でも語学、特に外国語会話の能力はこれからさらに必要度が高くなる。
- ・ 相互コミュニケーションを円滑にするため心理学的な能力も求められる。

<社会人としての基本ルール>

- ・ 基本的には社会人としての基本ルールの習熟と徹底、その上で、知的好奇心と向上心のある人間好きの人。

2) 大学側が育成しようとしている人材像とはどのようなものか

＜現実的な問題解決能力＞

- ・ 産業界は、より実践的な経営学や社会学の素養を期待しているし、現実的な問題解決能力を期待している。
- ・ ホスピタリティマインドは、勿論であるが、マネジメント能力の構築。
- ・ 経済界との関係ではニューツーリズムによる地域活性化の観点から農業・漁業団体、産業観光などの推進が出来る人。

＜ジェネラリストの養成＞

- ・ 地域における資源や環境を的確に理解し、それらを総合的に分析評価して適正利用や有意な活用を企画・運用できる人材を養成する教育内容。具体的にはスペシャリストを養成するのではなく、ジェネラリストの養成が教育内容に求められている。
- ・ 観光マーケティングや地域ブランド創造、あるいは、地域プロデュースなど、戦略的思考で観光のイノベーションを実行、実現するための高度なジェネラリスト教育（＝高度な人間力と繊細な感性）
- ・ 即戦力的な技術や知識だけを身につけるのではなく、地域における資源や環境を総合的に把握できる見方・考え方を身につけた人材を養成する。そのためには、幅広い知識と調整能力、および問題発見能力と情報発信能力（プレゼンテーション能力）をもつことが重要になる。
- ・ 地域ブランド、地域文化プロデュース、オルタナティブ・ツーリズム（グリーンツーのためのNPO経営など）というような新分野も含め、ハウツー教育ではない、「全人的な高度職業人」の養成をめざしている。

＜マーケティング、会計、法律＞

- ・ マーケティング、会計、法律など観光実務とは直接関係はないが、知見を持つことで業務の幅が広がり、自律的な行動力につながる可能性をもつ学問を重要視している。

＜社会学的な知識、国際的な教養＞

- ・ 産業界に従事した経験からいえば、学生は大学で語学力を含む国際的な教養と、歴史、地理を含む社会学的な知識、およびマーケティング的な発想法。
- ・ 国際的視点を持ち、観光産業において国際競争力の強化を図ることのできる人材。

＜高度な専門的手法＞

- ・ 観光地における調査、統計など高度な専門的手法についての教育内容
- ・ 専門性をもち社会に貢献できる人材であるが、観光コースは消費者の立場、観光業の立場に必要な基礎とともに、学んだことが他の業界でも役立つように、コミュニケーション能力と情報技術活用能力に力をいれている。
- ・ 地域との連携をはかり、観光地域づくりに寄与することのできる人材
- ・ 言語理解と的確な意思伝達、論理的な発言能力を身につける
- ・ コンピュータ活用能力（事務的ツール、検索技術、セキュリティ）
- ・ 行政との関係では観光客の意識・入りこみなど行動調査、観光政策・観光振興からの政策立案能力のある人。

＜ホスピタリティー＞

- ・ 産業界が求める人材は、単に、観光関係大学・学部の卒業生に期待しているというよりも、能力があれば他学部でも良いと考えられている。あえて言うならば一般に、お客様への対応・ホスピタリティの大切さを理解し、対応できる人材程度ではないであろうか。
- ・ ホスピタリティマインドを再度理解させ、人間的な道徳なども再度見つめ直させ、社会に貢献できる人材を育てる。当然のことながら、マネジメントも含まれる。

2. 観光産業の発展のためには大学における教育内容をどのように進化させていくべきなのか

1)カリキュラムのあり方についてはどのように考えるか

【大 学】

<問題発見・解決力の涵養>

- ・ 基礎的知識を徹底的に教授し、高度な思考力を鍛練することによって、社会人として、また研究者としてもつべき、問題発見・解決力を涵養するようなカリキュラムが望ましい。リベラルアーツの時代への適合が前提となるかもしれない。

<カリキュラムの総合性>

- ・ 文系科目だけでなく、理系科目の履修も含めて、総合的なカリキュラム編成が必要になる。地理学や生態学の理学的アプローチと地域計画やプランニングの工学的アプローチを基盤にして文系科目を加えてカリキュラムを編成することにより、観光現象が科学的・総合的に分析・評価できるようになる。
- ・ 幅広い教養の履修(高校で地理や世界史を学んでいない学生の存在)。
- ・ 経営学、経済学、行政学、[都市計画]などの基礎知識を学んだ上で、観光の専門知識(観光政策、地域経済、旅行産業、ホスピタリティ・ビジネス、運輸、余暇論、サービスマネジメント等)を学ぶ。情報はできる限りアップデートされていること。産学連携の授業が望ましい。

<幹部候補生育成プログラム>

- ・ もっとヨーロッパの大学院におけるエクゼクティブや「クリエイティブ人材」育成の教育プログラムを日本にも導入すべきである。そうでなければ、究極の「感性労働」(エモーショナル・レイバー)である観光の高度化を進める幹部候補生が育たず、またその再生産もない。

<実務に即したカリキュラム>

- ・ 学部においては、「論」よりも実務に即したカリキュラムの充実が必要。観光業界は非常に流動的であり、世界情勢などにも影響される。入門、基礎科目は学際的な科目にして、専門科目では実務的な科目が必要。
- ・ 大学が観光産業界のニーズを把握するとともに、観光産業界がニーズに見合ったカリキュラムに沿って学んだ学生を実際に雇用するなどにより、そのカリキュラム実証していく協力関係が求められる。
- ・ 産学とフィールドワークの組み合わせ学習が必要。体験的な理解がないと、抽象的なものの見方を反映するカリキュラム構成は困難。

<ホスピタリティ科目の充実>

- ・ 相手(顧客)の目線で考えるホスピタリティ関連科目の充実。しかし、単に速戦力の科目ばかりでなく、英語力を高めるために留学制度、相手を思いやるホスピタリティ力を高める履修科目を配置。

【業 界】

<集中思考や多面的討論>

- ・ 欧米に顕著なディベートの手法を授業に取り入れ、攻守入れ替えて集中思考や多面的討論手法を学ばせるのが、社会人になってからのことを考えると有効。なぜなら、社会や実務における“解答”は決してひとつではないから。
- ・ 広義に観光とは何かを追究できる人材育成(手作業から思考へ)。

<カリキュラムの総合性>

- ・ ツーリズムの特性を考えると、法経商の知識もさることながら、語学を含む liberal arts 的な総合教養科目の基礎知識が役立つのではないかと。(もっとも現状では専門科目の実力も多くを期待できないが)
- ・ 観光学、経済学等の中核を構成し、同時に一般教養として幅広い分野について学ぶカリキュラム。

<実務に即したカリキュラム>

- ・ホスピタリティやツーリズムなど言葉は格好いいが、現実的には入社してくる社員は総合旅行業務取扱管理者資格をもっているが結局は再教育をしている現況である。もっと実地体験を含めて座学なら「何のために」学び活かすかの本質論を教育いただきたい。また、実地研修・体験研修をもっと取り入れ、肌身で感じ考えるカリキュラムを意識していただきたい。
- ・グループワーク、フィールドワーク等による地域活性化、グローバルな観光産業の研究等、コミュニケーション力の向上と自ら行動し考える、観光産業に進む社会人としての下地を養うことのできるカリキュラムを必須としてはどうか。
- ・座学が中心となろうが、一部インターンシップまたは長期のアルバイト経験などが単位取得につながるようなカリキュラムを望む。
- ・観光という言葉に捉われず、コンベンション、イベント等についてのカリキュラムを充実させて欲しい。
- ・グローバル戦略の中での経営的な科目を主体にして欲しい。

2)観光の総合性にかんがみて学際的な研究をどのように活用していくか

【大 学】

- ・観光に関する講義を分野の異なる複数の教員で担当し、野外実習や地域調査実習などを観光の学際的研究の場として積極的に利用する。
- ・「旅館の女将」の技は、世界に通用するが、それが体系化されていないので、世界の研究者の間で、知識・情報共有できていない。
- ・米国の観光系学部、観光系学科のように産業界の第一線で活躍している企業経営人が授業をもつことができるようにしなければ学際的研究は進まない。我が国でも企業経営者の定年とともに大学での道に入る人もいるが遅すぎる。50歳台で柔軟な発想を持つ人材が必要である。
- ・教養として、広い意味での人文科学なども必要ですが、間口をあまり広げすぎると、学生は何をやっているのかわからなくなってしまうのではないのでしょうか。ある程度の、履修モデルを提示したほうがよい。
- ・多様なニーズを網羅した多様なコース制で対応する。現場(業界)での多様な体験学習をする機会では、考え、回答を導く仕掛けづくりが必要となる。
- ・自然科学分野や社会科学分野の科目を必修とし、IT技術活用能力を高める科目が必要。
- ・土木、都市計画、マーケティング、交通などの学会との交流、連携。

【業 界】

- ・観光学は理論体系化の追究が未完で、表面的な観光現象への対応に終始している感がある。人間にとって観光とは何かを追究し、理論に裏打ちされた観光現象の解明で社会貢献が必要。
- ・観光は、特殊な面もある一方で、分野ごとをみれば、一般的な分野も多い。観光を特殊解にしないためにも、各分野を貫く、共通言語、理念といったものを整理していく必要がある。
- ・観光学は他領域に横断的に繋がる学問といえる。産官学の連携は勿論のこと、西洋より軽んじられた雰囲気のある日本の現況を踏まえ、国交省を軸として、各業界・各大学(学部レベルのヨコ串を通す)・各自治体を繋ぐ事業に取り組んでいただきたい。

がらがらのゴルフ場、空席が目立つ航空便、荒地が目立つ農村地など、負の状況を智慧で再生するために、コラボレーションとなる提案を民間や学生から募ったり、そういう学際会議を開催したりしてほしい。深く領域の狭い「学」と浅く領域の広い「産」、そして調整力と公共性の高い「官」が各々もつ特殊性を活かして取り組んでいきたい。防災や健康などにもつながりがあるし、商社やマスコミのもつ現地の特定情報なども活かせる手法は存在するはず。観光の国を「照らす」こと、価値を見い出されていないものにフォーカスして価値を付け、情宣し、人を歓ばせることが「観光」本来の使命と考える。まずは国から積極的に動いていただきたい。

3. 産と学の連携としてどのような形態がありうるのか

1) インターンシップについてはどのように考えるか

【大 学】

- ・ 全産業界の中で観光業界は、インターンシップに対する理解が遅れている。勿論インターンシップに出かける学生には、十全の事前教育が必要であるが、受入が少ない。
- ・ 無給のアルバイトに陥らないようプログラムを組む必要がある。
- ・ 出来るだけ授業で義務化し、経験をさせ、離職率を少なくする。単に肉體労働だけでなく、気づき、問題解決の機会、その仕掛けづくりがなければならない。できれば、外国でのインターンシップの導入。
- ・ 産業界と大学側が提携し、企業側から非常勤講師を派遣して、大学側からはインターンシップの学生を数名派遣し、そのうち1名でも採用に結びつくようなシステムを構築できたらと考えている。
- ・ 陳腐なインターンシップ制度は、企業に迷惑をかけるだけ。それよりも、「プロジェクト・ベースド・リサーチ」(ただしこれは大学院レベルだが)で、修士や博士の院生は、企業戦略の調査や分析にかかわり、その上での高度な観光経営の実践を学ぶべきである。この際、指導教官も院生とともに、当該企業へのアドバイスを行う(ヨーロッパの大学ではこのような方法が、通常のインターンシップ。修士や博士論文もこの共同プロジェクトの成果が、その内容となる。)
- ・ 必要不可欠なものとなっている。観光系の学部なら、必修として行うべきである。米国みたいな卒業時に必要な時間数は1000時間というように。ミスマッチがなくなる。
- ・ 学生にとっては、教える義務のない人との関わりの中で、自律的に学ぶとはどういうことか、学んだことを仕事の場で応用できるのかを確認する場として、職業観を養う重要な機会である。一方、業界側はお客さん意識でインターンシップを受け入れているように思われ、有効な活用が見出せていない。インターンシップを通じた企業内の課題解決への提案に活用するなど、従来とは違った意識を持つことが求められる。
- ・ 必要不可欠。大学側の企業の理解不足、企業側の受け入れ体制の不整備が課題。

【業 界】

- ・ 派遣する側もきちんと内容や状況をチェックして、ともにその成果検証と改善努力を行う必要がある。
- ・ グローバル人材を育成するためには、外国人留学生、海外大学からのインターンシップを受けて入れていく必要がある。
- ・ また国内における日本人対象のインターンシップについても、産業理解と多面的評価を受けるためにも必要と考えるが、課題としては時期(旅行店頭の繁忙期である夏季を避けられるか等)の問題や、個々の企業と大学の個人的なつながりだけでなく、仕組みとして対応できる流れを作る必要等があり、これらを整理したうえで対応していきたい。
- ・ 望ましい制度であり受け入れ側との打ち合わせにより学生一人ひとりに合った長期にわたるプログラムを設定することも有効と考える。
- ・ 特定の企業や産業で研修する前に、社会人としての最低要件や労働の意味、責任と権利等、基本的なことを教え込む講座が必要だろう。もちろんインターンシップ前にオリエンテーションとして事前学習をしているであろうが、現状は就職ガイダンスも含め、時間的にも内容的にも十分ではないように見受けられる。
- ・ 旅行業においては受け入れ側に余裕がないことやその目的が明確に出来ないことなど導入は難しいと考える
- ・ 実務研修だけが産と学の連携ではない。産は学に何を望み、学は産に何が出来るのかの摺り合わせを行い、産と学の連携を考える必要がある。
- ・ 産学連携を通じて(学生を実社会に投げ込む)インターンシップに長期に取り組むことで、大学と学生と産業界

を連携させていくことは、学生に対する人材育成だけでなく、大学と産業界との連携(理解促進)にもつながる。

しかしながら、多くの大学で産業界側と大学側で対話が出来ない現状では、学生にそのギャップを感じさせるだけで、かえって逆効果にもなるように思われる。また、大学にいるときには、現実から離れ、より長期的な視点で物事を考える訓練を行う事も有意義である。こうした場合、インターンシップの代わりに、ゼミレベルでの活動として地域振興や企業コンサルに取り組むという方法も考えられるのではないだろうか。

- ・ 企業としては、インターンシップ＝雇用に結びつける人材の養成を実践的学習で行えたらと思います。
- ・ インターンシップに求めるものについて、学校、学生、企業の3者の認識に、まだ乖離があると思う。
- ・ 実業を学ぶ産学の接点として位置付け、学説・理論の対義語的な経験の場と考えている。短期間の受入期間中に提供できる内容は限界があり、一方で労働負荷の高い職場においてインターンシップ生の長期間受入は難しい実態がある。
- ・ 現状の大学からのインターンシップはあまり有効的ではないのでは？ MBA の学生は CEO に密着させては？

2) MBA取得、社内研修の外部化など社会の再教育の場としての 大学(院)の活用についてはどのように考えるか

【大 学】

- ・ 我が国の主要な大学院の公民連携研究科が、自治体の職員研修の役割を果たしている。産業界も観光系大学院を大いに利用して、大学への人材供給を行うべきである。
- ・ 従業員が学生時代とは違った意識で取り組む社会人向けの大学院は、その果実を会社に新たな視点をもたらす可能性がある。論理的思考を現場に持ち込むことで、課題解決の推進がなされる。
- ・ 大学院の活用には賛成だが、観光学科の大学院は研究者養成所である場合が多く、実務向きではない。
- ・ 「観光学」は実学であり、大学院では研究者養成と並んで専門職対象の MBA コース設置は必然と考える。また社内研修等については大学の人的資源投入により、単なる従来型からの代替ではなくその高度化が図れるものと考えている。

【業 界】

- ・ 産業構造が変化し、また変化のスピードも速まる中で、実務および業務を一定程度理解した中堅社員が、MBA等の専門的教育を受けることにより、社業のみならず産業の発展につなげていくことは必要だと考えている。
- ・ MBA 資格の有用性は唱えられて久しいが、単なる道具化してしまっている感は否めない。大学や院の活用はすばらしいことだが、何かと観光を繋ぐ取り組みを教育として考えてほしい。
例えば、映画と観光とか、食と文化と旅とか、音楽と旅などその関係性から生まれる感動や社会貢献、社会的価値、採算性など組み合わせでできる産と学の関係をさらに深掘りしてほしい。産からの講師派遣や学からの智慧の持ち込み(研究を企業へ提案)などもぜひ取り組み強化をお願いしたい。
- ・ オペレーションとマネジメントに区分する場合、修士課程ではマネジメント論主体が望ましいのではなか。
- ・ 大学院は、① ツーリズムの研究所や think tank が、新卒としてあるいは中途として採用する人材として、もしくは②社会人が、実務上の必要性(役職や担当上)から、一定経験を経た上で再教育の場として、それぞれ必要という位置づけであろう。
- ・ 一般の MBA のカリキュラムに加えて旅行業・運輸・宿泊・観光施設・その他観光産業の各々の分野で経営者を育てられるようなカリキュラムがあれば面白いと思う。
- ・ 専従的な学習ではなく実業とのバランスを保てる制度であれば活用したい。
- ・ 観光分野、サービス分野の生産性を向上させるため MBA をどんどん増やすべき。

観光関係人材育成のための産学官連携検討会議
分科会② 観光産業界が望む観光関係大学のためのカリキュラムのあり方

平成17～19年度 サービス産業人材育成事業

観光集客交流人材育成のあり方 について

平成20年3月14日

経済産業省商務情報政策局参事官
(観光・集客担当)
志村 務

1. 経済産業省の3カ年の取り組み

事業の目的

少子高齢化・グローバル化・IT化・サービスの差別化と融合等の進展

観光・集客交流サービス産業は、
エルダー層を中心に社会的ニーズが高まっており、アジアも含めた市場の拡大が期待される戦略産業

+

国内各地域において、宿泊施設、
交通機関等の事業再生も課題

<観光・集客交流サービスが事業として高度化するには>

- 地域政策・観光政策を含めてサービス実務に精通していることはもちろん、経営技術にも通じた複合的な人材としての「観光・集客サービス経営人材」の育成が必要
- 上記の問題意識のもと、このような経営人材の育成に資する調査研究、産官学のメンバーによる議論を重ねて来たが、平成19年度にその集大成を示す

1. 経済産業省の3カ年の取り組み

経済産業省では、国土交通省とともに、平成17年度より産官学が連携した委員会を設置
観光集客交流産業の発展に必要な人材の育成について議論・検討を進めてきた

委員会メンバー

(座長) 松田 昌士 東日本旅客鉄道株式会社相談役

(委員)

- ※ 石森 秀三 北海道大学観光学高等研究センター長・教授
- ※ 大内 東 観光情報学会会長
- 小田 禎彦 株式会社加賀屋代表取締役会長
- ※ 沢柳 知彦 ジョーンズラングラサール株式会社マネージングディレクター
- 清水 慎一 株式会社ジェイティービー常務取締役
- ※ 妹尾 望一郎 東京大学国際・産学共同研究センター客員教授
- ※ 高岡 美佳 立教大学経営学部准教授
- ※ 谷口 真美 早稲田大学大学院商学研究科准教授
- 中澤 敬 草津町長
- 浜田 健一郎 株式会社ANA総合研究所代表取締役社長
- ※ 東 良和 沖縄ツーリスト株式会社代表取締役社長
- 星野 佳路 株式会社星野リゾート代表取締役社長
- ※ 藻谷 浩介 日本政策投資銀行地域振興部参事役
- 山内 弘隆 一橋大学商学研究科長・一橋大学商学部長

(オブザーバー)

- 小畑 力人 和歌山大学理事・副学長
- 牧田 正裕 立命館アジア太平洋大学アジア太平洋マネジメント学部 准教授
- 小川 誠 国土交通省総合政策局観光資源課長 (H17, 18年度)
- 水嶋 智 国土交通省総合政策局 観光資源課長(H19年度~)

○・・・集客交流経営人材育成事業ワーキング・グループ主査
※・・・集客交流経営人材育成事業ワーキング・グループ委員

3

1. 経済産業省の3カ年の取り組み

平成17年度(1年目)

- 観光集客交流産業の現状と課題を整理
- 観光集客交流産業の発展に必要な人材の類型について議論・整理
特に「特定の地域への依存」と「顧客への時間の提供※」という2つの観点で整理

※時間の提供: 目的とする行動に係る時間消費に対するサービスの提供

平成18年度(2年目)

- 「事業経営系人材」と「地域経営系人材」に絞り込み、求められる人材像、能力、カリキュラム、育成方策等を整理。
- 「事業経営系人材(特に旅館・ホテル経営)」について先行して教材づくりに着手。
- 既存観光系学部等を有する3大学における教材づくりと実証事業を実施。

平成19年度(3年目)

- 「地域経営系人材」の教材づくりに着手。
- 一橋大学MBAにおける「ホスピタリティマネジメントプログラム(仮称)」の開講に向けた議論・検討(基本方針の検討、産学連携の枠組みの検討など)

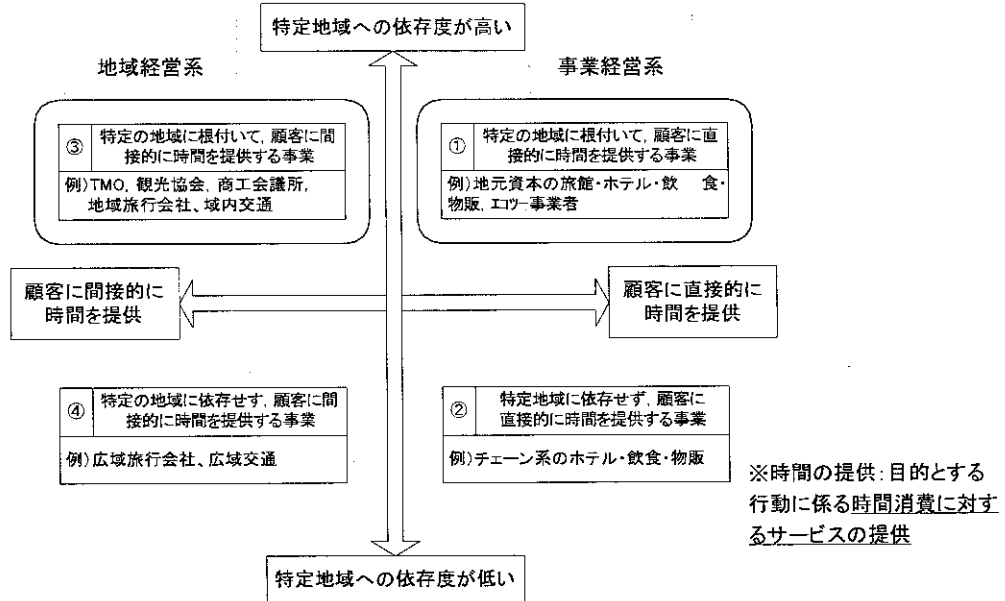
事業経営系人材: 地元資本による旅館や自然ガイドツアー会社など「地域に依存し、かつ、顧客に直接的なサービス提供を行う事業体」の経営人材

地域経営系人材: 観光協会や着地型旅行商品造成会社など「地域に依存し、かつ、顧客に間接的なサービス提供を行う事業体」の経営人材

4

2. 観光集客交流産業の経営人材の類型化

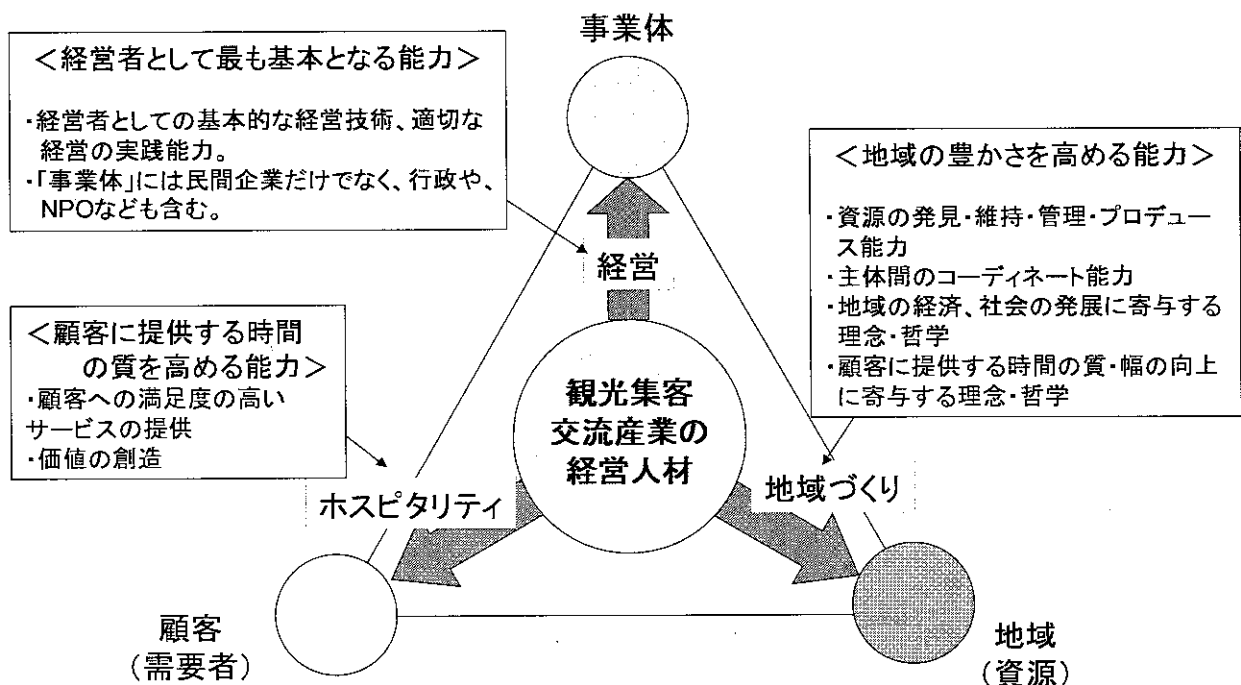
- ◎観光集客交流サービスという広い産業分野を整理するために「特定の地域への依存」と「顧客への時間の提供※」という2つの観点から、4つの基本的な類型に分類。
- ◎地域への依存度が大きい類型は、地域の活性化、再生を左右する。しかし、現状では規模が小さく、人材育成のノウハウも仕組みも未確立。→経営人材の育成が急務
- ◎地域への依存度が低い類型でも、地域づくりの視点は不可欠。



5

3. 観光集客交流産業に求められる能力の整理

- ◆観光産業の経営人材に求められる能力分野は「経営」「ホスピタリティ」「地域づくり」の3分野に整理できる。



6

3. 観光集客交流産業に求められる能力の整理

- ◆さらに経営人材に求められる能力は「技術・知識(テクニカルスキル)」「ビジョン構築能力(コンセプチュアルスキル)」「対人能力(ヒューマンスキル)」に整理できる。

技術・知識	技術や理論に関する専門的知識
ビジョン構築能力	経営技術、知識を総動員して状況を把握し具体的なビジョンを構築する能力、判断する能力
対人能力	対人関係(リーダーシップ、対外コミュニケーション等)に関する能力

7

4. 事業経営系人材育成の教材作成

- ◆人材育成分野の抽出フロー

<対象業種>「(特定地域に根付いた)旅館・ホテル」に絞る

前提

「A:経営能力」はMBA体系による経営者に求められる能力分野分類(意思決定・環境分析・管理)を基本とする。

Step1

ホスピタリティ事業が有する経営の「特有性」を整理し、ホスピタリティ事業経営において「特に求められる能力」を抽出

Step2

「特に求められる能力」に関する既存教育における取り組み状況を整理し、不足している分野を、「本事業で取り組むべき人材育成分野」として抽出
さらに経営者の視点から見た「今後重要と考えられる分野」をワーキング会議の意見をもとに再整理

「本事業で作成すべき教材構成」として抽出

8

4. 事業経営系人材育成の教材作成

「本事業で取り組む事業経営系人材育成分野」の整理

<意思決定>

0.経営哲学	0-0.業界の課題と本教材の目的	序論として、業界の現状と課題、及び経営における科学的視点に基づき戦略構築能力の必要性を理解
	0-1.地場産業としての経営理念	・ホスピタリティ経営理念の確立 ・地域経営と事業経営の融合
1.戦略論	1-1.経営戦略	・旅館ホテルの経営特性と課題 ・経営戦略の意思決定プロセス
	1-2.事業計画の構築と実行	・独自の事業分野を選択し、他との差別化を図る ・変化を読み取り、それに対応した商品戦略を構築する
	1-3.財務戦略	・旅館ホテルの財務特性の課題 ・財務戦略の構築と実行
	1-4.地域協調と提携	・地域協調戦略の構築 ・温泉街との役割分担や他旅館との提携等
2.マーケティング	2-1.マーケティング戦略	・旅館ホテルのマーケティング課題 ・マーケティング活動の種類とプロセス ・マーケティング戦略の構築と実行
	2-2.コンセプトの構築	・旅館ホテルの商品特性と課題 ・コンセプトの構築
	2-3.CS評価によるマーケティング	・旅館ホテルの商品特性とCSの必要性 ・CS評価のマーケティングへの活用
	2-4.流通戦略	・旅館ホテルの商品流通の特性と課題 ・流通と価格の戦略

9

4. 事業経営系人材育成の教材作成

<環境分析>

3.内部環境分析	3-1.財務・損益分析	・旅館ホテルの財務と損益特性 ・旅館ホテルの財務分析
	3-2.商品販売分析	・CS分析、客層分析 ・販売チャネル、価格分析
4.外部環境分析	4-1.市場立地と地域特性分析	・地域の市場特性と商圈、客層分析 ・地域資源と入込客層特性分析
	4-2.立地環境分析	・旅館ホテルの周辺環境分析

<管理>

5.会計・財務	5-1.財務管理	・財務管理の目的と実行プロセス ・旅館ホテルの財務管理
	5-2.管理会計	・管理会計の目的と意義 ・所有/経営の分離と管理会計 ・旅館ホテルの部門別管理会計
6.組織・人材	6-1.組織の構築	・旅館ホテルの組織特性と課題 ・旅館ホテルの組織構築
	6-2.人材管理と育成	・旅館ホテルの人材管理の課題 ・厨房と料飲サービスの人材管理 ・パート、臨時雇用の人材管理
7.業務管理	7-1.収益管理(レベニューマネジメント)	・旅館ホテルの収益管理の課題 ・収益管理の理論と手法 ・予約管理と価格管理
	7-2.作業分析と改善	・作業工程管理による業務改善手法 (特に厨房、後方支援業務等)
	7-3.販売におけるIT活用法	・旅行と宿泊業のインターネット流通の特性と課題 ・ITによる販売管理

10

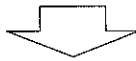
5. 地域経営系人材育成の教材作成

◆能力分野の検討フロー

Step1: 地域経営系人材の行動項目の類型化、体系化
 ハイパーフォーマー分析(観光カリスマ等の行動の整理・成功観光地における観光計画の整理)から、地域経営系人材の行動項目を抽出・整理

Step2: 行動項目の能力(スキル)への展開

- 技術&知識(テクニカルスキル)
- ビジョン構築能力(コンセプチュアルスキル)
- 対人能力(ヒューマンスキル)



「地域経営系人材の能力分野」として抽出・整理

5. 地域経営系人材育成の教材作成

「地域経営系人材の能力分野」の抽出・整理 ① (ホスピタリティ分野)

抽出された行動項目	能力(スキル)		
	技術&知識 (テクニカルスキル)	ビジョン構築能力 (コンセプチュアルスキル)	対人能力 (ヒューマンスキル)
① 対顧客 ホスピタリティ分野 戦略マーケティング 地域の置かれた状況を適切な手法で分析・評価し、課題を抽出する 地域外からの客観的な視点で地域を再認識する 地域固有の文化や価値観を適切に表現するコンセプトを見つけ出す 旅行者の動向や社会経済環境を踏まえて、地域が狙うべきターゲットを見定める それまでも地域にありながら、想われていた異力を磨きあげる それまで地域になかった新たな魅力を持った資源を抽出または導入する 観光客のニーズを満たす魅力を持った施設を導入・整備する 観光客にとっての滞在環境の利便性や快適性、安全性の向上のための準備を行う 観光客にとっての滞在環境の利便性や快適性、安全性の向上のための仕組み・制度を構築する 地域の特徴を活かして、集客に寄与するイベントを企画・実施する 地域の特徴を活かして、集客に寄与するイベントを誘致する セールス・情報発信 地域外に向けて魅力を発信する仕組みをつくる 地域外に向けていって自らセールス活動に取り組む 現地での対応・フォロー 地域住民と観光客の交流の機会を創出する 観光客を受け入れる体制、仕組みをつくる	○観光地マーケティング・市場分析(数量データの統計的解析等) ・総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析 ○地域および観光に関する幅広い知識と情報収集技術 ・観光資源に関する調査 ・地域の観光資源と観光利用状況の的確な把握 ○コンセプトの具現化のための知識と技術 ・市場分析、マーケティングリサーチ ・事業化可能性の検討(フィジビリティスタディ) ○施設・交通・景観等の整備、維持管理に関する知識と情報収集技術 ・整備事例に関する知識 ・ニーズ分析(アンケート、インタビュー等) ・整備に当たっての法規制、支援措置・制度等 ○プロモーションに関する知識と情報収集技術 ・情報媒体に関する知識(特にマスコミに関する知識・情報) ○プロモーションに関する知識と情報収集技術 ・イベント、広報宣伝事例等に関する知識 ・イベント等実施に当たっての法規制や、支援措置・制度に	○コンセプト、ビジョン、戦略策定力 ・斬新かつ的確なアイデアを出す発想力 ・アイデアを適切に組み合わせる能力 ・時代を先読みする洞察力・分析力 ・的確なターゲットを設定し得る判断力 ・取り組みの複合性や相乗性を生み出す戦略策定能力 ・既存の概念にとらわれずに発想を転換する思考の柔軟性 ○地域の諸特性と外的要因を踏まえたコンセプトの具現化能力 ・商品開発 ○地域の諸特性と外的要因を踏まえた整備の構想・企画立案力 ○地域の諸特性と外的要因を踏まえた効果的なイベントの構想・企画立案力 ○地域の諸特性と外的要因を踏まえた効果的な広報宣伝の構想・企画立案力 ○地域の諸特性と外的要因を踏まえたランドオペレーションプログラムの構想・企画立案力	○関係者や観光客とコミュニケーションをとりながら情報を収集したり、相互理解を深めていくコミュニケーション能力 ○地域外の多様な主体と連携したり、協力を得る人的ネットワーク、アピール精神 ・先進事例(地域)との連携・情報協力 ・多様なイベント実施主体との連携 ・マスコミなどの連携 ・交通事業者・旅行代理店との連携 ・有識者や専門家との連携など ○地域が目指すビジョン等を地域外に的確に伝え、理解を促す表現力、説得力 ・地域の魅力を的確に伝達・発信できる表現力

5. 地域経営系人材育成の教材作成

「地域経営系人材の能力分野」の抽出・整理②（地域づくり分野・組織経営分野）

抽出された行動項目		能力(スキル)		
		技術&知識 (テクニカルスキル)	ビジョン構築能力 (コンセプト・アルスキル)	個人能力 (ヒューマンスキル)
② 対地域 地域づくり分野	理解・連携の促進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 近隣地域、民間事業者等の動向に関する知識と情報収集技術 ○ 住民の暮らしに関する知識と情報収集技術 ・住民の暮らしに関する多様な情報収集・評価技術 ・地域づくり・観光に関わる自治体組織に関する情報収集・評価技術 ○ 地域経済・産業に関する知識と情報収集技術 ・地域経済や産業の特性、動向に関する基礎知識(経済指標等) ・地域経済や産業の動向に関する分析技術(経済波及効果算出、費用利益分析等) ・地域への経済的利害関係事例に関する知識 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域づくりの共通認識となるビジョン、アクションプランの構築能力 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域が目指すビジョン等を地域内に的確に伝え、理解を促す表現力、説得力 ○ 関係主体の意見を聞きながら調整し、合意を図る能力 ・観光事業者や住民等関係者を巻き込んでいく説得力、意思形成技術(ワークショップ運営等) ・行政や資金提供主体と連携していくときの交渉力
	活動の実現	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域経済や産業の特性、動向に関する基礎知識(経済指標等) ・地域経済や産業の動向に関する分析技術(経済波及効果算出、費用利益分析等) ・地域への経済的利害関係事例に関する知識 ○ 政策動向に関する知識と情報収集技術 ・国策、地域政策に関する知識・情報収集技術 ○ 情報共有化・高度化技術(IT等) ○ 資源の保全に関する知識と技術 ・環境保全事例に関する知識(モニタリング手法等) ・法的措置・制度等に関する知識 ○ 施設、交通、景観等の維持管理に関する知識 ○ サービスに関する幅広い知識と情報収集技術 ・観光事業者・交通事業者等のサービスに関する基礎知識 ・地域で提供されているサービスに関する情報収集技術・分析力 ○ VB 育成に関する基礎的知識と情報収集技術 ・人材育成に関する知識 ○ 取り組みの評価 ・アンケート、ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 人的資源の発達段階に関する知識と情報収集技術 ・地域組織のネットワークに促す情報収集技術・分析力 ○ 人的資源を能力や意欲に応じて適切に組み合わせて配置する能力 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域内の多様な主体と連携したり、協力を得る人的ネットワーク力(EQ、CO) ・行政 ・地域づくり・観光関係団体 ・観光産業以外の産業
③ 対組織 組織経営分野	組織づくり	<ul style="list-style-type: none"> ○ 組織構築・運営に関する基礎的知識と情報収集技術 ・組織の設立についての知識(登記等) ・組織運営に関する基礎的知識(財務、法務、人事、資金調達等) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自立自主でできる組織の構築・運営のための構想・企画立案力 ・事業計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 組織の各部門間でのコミュニケーション能力
	組織維持	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域づくりを担う組織の安定的な運営を行う 		

5. 地域経営系人材育成の教材作成

◆教材構成の検討フロー

「地域経営系人材の能力分野」として抽出・整理

Step3: テクニカルスキルを科目として展開

Step4: 既存の大学教育における取り組み状況把握
(観光系・都市計画や社工系・地域政策系など)

「本事業で作成すべき教材構成」として抽出

5. 地域経営系人材育成の教材作成

「本事業で取り組む地域経営系人材育成分野」の整理①

抽出された行動項目	能力(スキル)		科目名称(案)	WG等での検討	今回作成する教材での対応	
	技術&知識 (テクニカルスキル)	汎用性				
① 対顧客 ホスピタリティ分野	戦略マーケティング	地域固有の文化や価値観を適切に表現するコンセプトを見つけ出す	観光地づくり構築※	「観光まちづくり」につなげることを意識し、旅行者が観光地に何を求めているかについて触れる内容が必要。	△	
		旅行者の動向や社会経済環境を踏まえて、地域が狙うべきターゲットを見定める	観光資源論(地域資源論)	観光系科目にて対応可能。	—	
		地域の置かれた現状を適切な手法で分析・評価し、課題を抽出する	観光地マーケティング 市場分析(数量データの統計的解析等) 総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析	観光地統計	観光地の現状を把握する数値的データとしての基本性、妥当性を発揮し、新たに対応することが必要。	○
		地域外からの客観的な視点で地域を再認識する	観光地マーケティング 市場分析(数量データの統計的解析等) 総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析	観光地マーケティング・観光地戦略論	「都市計画」「経営工学系」や「地域経済学」系ではマーケティング関連の科目は少ない。特に地域への集客という観点からの見直しが必要。 →観光地ではマーケティングを「商品開発」「観光施設への集客のためのマーケティング」が主体であり、「地域への集客」という視点を付加することが必要。	○
		それまでも地域にありながら、磨かれていた魅力を磨きあげる	観光地マーケティング 市場分析(数量データの統計的解析等) 総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析	外部環境分析	観光系科目にて対応可能。類型「教材」にて対応。	—
	地域の魅力向上	それまで地域になかった新たな魅力を持った資源を創出または導入する	観光地マーケティング 市場分析(数量データの統計的解析等) 総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析	観光事業運営論	観光系科目にて対応可能。	—
		観光客のニーズを満たす魅力を持った施設を導入・整備する	観光地マーケティング 市場分析(数量データの統計的解析等) 総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析	地域景観計画論	観光系、都市計画/社会工学系科目が対応するが、住民と来訪者双方の視点への配慮など、観光地における景観の「特長性」がある。	△
		観光客にとっての滞在環境の利便性や快適性、安全性の向上のための整備を行う	観光地マーケティング 市場分析(数量データの統計的解析等) 総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析	観光交通計画論	観光系、都市計画/社会工学系科目が対応するが、住民と来訪者双方の利便性への配慮など、観光地における交通の「特長性」がある。	△
		観光客にとっての滞在環境の利便性や快適性、安全性の向上のための仕組み・制度を構築する	観光地マーケティング 市場分析(数量データの統計的解析等) 総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析	観光地マーケティング	観光系科目が対応するが、これまでの市場情報(売地側)の視点ではなく、地域創出(買地側)の視点を意識したプロモーションを扱う必要あり。	○
		地域の魅力を活かして、集客に資するイベントを企画・実施する	観光地マーケティング 市場分析(数量データの統計的解析等) 総合的・客観的視点から見た地域特性・現状の分析	観光地マーケティング	観光系科目が対応するが、これまでの市場情報(売地側)の視点ではなく、地域創出(買地側)の視点を意識したプロモーションを扱う必要あり。	○

○...新規に立ち上げる科目
△...既存のものに一部付加する科目 15

5. 地域経営系人材育成の教材作成

「本事業で取り組む地域経営系人材育成分野」の整理②

抽出された行動項目	能力(スキル)		科目名称(案)	WG等での検討	今回作成する教材での対応
	技術&知識 (テクニカルスキル)	汎用性			
② 対地域 地域づくり分野	理解・連携の促進	ともに手を携えていべきパートナーを見極める	地域産業分析	各分野の科目にて対応可能。	—
		関係主体の理解を促すために働きかける	地域社会調査法	各分野の科目にて対応可能。	—
		地域住民の合意と参加を促す	地域コミュニティ※	地域政策系科目が対応するが、観光産業に直接関わる住民とそうでない住民	△
		住民生活と観光事業の両立を図る	地域経済論	各分野の科目にて対応可能。	—
		地域経済全体に利益がもたらされるような行動・仕組みをつくる	地域経済分析論	「各分野の科目が対応するが、観光地の「特長性」、特に観光産業の他産業への波及効果等の視点を明確にする必要あり。	△
	課題の実現	地域の産業の実状を踏まえた取り組みを進める	地域政策動向	各分野の科目にて対応可能。	—
		観光産業以外の他産業との連携を図る	情報マネジメント論	一般科目にて対応可能。	—
		近隣地域との連携を図る	人材マネジメント論	観光系科目にて対応可能。	—
		行政に対して働きかける	地域資源保全論	観光系、地域政策系の科目が対応するが、自然災害、人文資源等それぞれ専門分野のノウハウが必要。	△
		情報を一部の主体だけが持つのではなく、地域全体で共有し効率化を図る	地域資源保全論	都市計画/社会工学系科目にて対応可能。	—
地域環境や、関係主体の意識・行動の維持	関係主体間の関係の中心となる	地域ホスピタリティ※	観光系科目が対応するが、宿泊施設等サービス産業としての視点だけでなく、地域全体としてのサービス・ホスピタリティの視点が重要。	△	
	地域の自然や生活、歴史文化などの資源を保全する	地域産業育成論	地域政策系の科目にて対応可能。	—	
	施設や環境の維持・管理を行う	政策評価手法	地域政策系の科目にて対応可能。	—	
	地域づくりを担う人材の能力向上を図る	地域経営戦略論	観光系に観光関連組織運営に関する科目が、地域政策系に住民の協働による地域づくりを担う科目がある。近年のNPO等の動向と踏まえた「新たな公」の視点や、ATA等のトピックに触れる必要性。	○	
	地域の人材を積極的に活用・活用する	地域づくりを担う組織・事業者を支援する	地域づくりを担う組織を設立する	組織の設立についての知識(登記等) 組織運営に関する基礎的知識(財務、法律、人事、資金調達等)	—

○...新規に立ち上げる科目
△...既存のものに一部付加する科目 16

6. 観光系学部等を有する大学における 教材づくりと実証事業

- 北海道大学大学院
国際広報メディア・観光学院観光創造専攻
(H19年度開設)
- 和歌山大学経済学部観光学科(H19年度開設)
- 立命館アジア太平洋大学
ツーリズム&ホスピタリティ・インスティテュート(H18年度設置)

17

7. 既存MBAにおける高度経営人材育成の検討

実践的学習の場として一橋大学MBAにおける
「ホスピタリティ・マネジメントプログラム」(仮称)開設を検討

<産学の連携>

- ◎産業界のニーズと学界のシーズのマッチング
- ◎社会人(観光集客交流産業従事者)を受け入れる枠組みの検討
- ◎MBA取得者が活躍できる枠組みの検討

<育成対象>

- ◎中長期的なマネジメントを担う観光集客交流産業の経営幹部候補生
- ◎地域経営を担う地域リーダー候補生

<育成される人材像>

- ・一橋大学MBA科目により高度な「経営理論」と「思考力」を習得
- ・新設されるホスピタリティ・マネジメントプログラム(仮称)により「観光集客交流産業」に特化した「構想力」と「実践力」を習得(事例研究、ミニプロジェクト、ワークショップ等による実践的学習)
- ・他分野・他企業の人材との交流により多様なヒューマンネットワークを形成

18

8. 今後の展開

- ◆国土交通省において、観光分野における人材育成のあり方全般について議論する中で、経営人材としての検討を深める。
- ◆国土交通省の大学連携の場等を通じ成果の普及に努める。
- ◆一橋大学MBAにおける「ホスピタリティマネジメントプログラム（仮称）」の開講に向け、産学間における濃密な議論、「すりあわせ」を実施。

一橋大学MBA「サービス・マネジメント」「ホスピタリティ・マネジメント」 プログラム開発の基本方針(案)

◆科目開発の狙い

日本におけるサービス・マネジメントならびにホスピタリティ・マネジメントのプログラムを開発し、もって、先端的な研究領域の開拓、先導的な人材育成、当該実践分野の社会的認知と地位の向上に資する。

◆科目開発の基本コンセプト

【9つの相互フィードバック】を効果的・効率的に促進

1. 観光集客交流サービス業と地域経営の相互F B
2. サービス・マネジメントとホスピタリティ・マネジメントの相互F B
3. 学術知と実践知の相互F B
4. 思考と現実の相互F B
5. 教育と研究の相互F B
6. 当該領域と隣接・関連領域との相互F B
7. MBA全体と本プログラムの相互F B
8. 経営学と本領域の相互F B
9. 実務家と研究者の相互F B

上記の狙いと9つのフィードバックを踏まえて、産業界の意見を極力配慮した上で、2科目の範囲内でもっとも有効性のあるテーマに戦略的に集中する。

1. 近未来の“交流文化産業”に手を打つ、中長期的なマネジメントを担う経営幹部候補生、地域経営を担う地域リーダー候補生等を育成する。
 - 「現場・即戦力、テクニカルスキル、オペレーション管理人材」の育成ではなく、「事業・中長期、事業経営の知的基盤能力、経営幹部候補人材、地域経営を担う地域リーダー候補生」等の育成に特化する。
 - そこで、本科目は、次の点を踏まえプログラム開発を行う。
 - ◇ 一橋大学MBAコースの“2年間”の科目の習得による経営力基盤形成を前提として、それにオンする形での専門領域の知見と、事業戦略を検討できる“知的基盤能力”を開発するのに資する科目であること。
 - ◇ 社会の“4つの化（グローバル化、IT化、少子高齢化、環境志向化）”動向を踏まえ、これらの4視点からサービス、ホスピタリティ事業を論じられる視点を育成する科目であること。
 - 従って、一橋大学MBAの科目としてふさわしいレベルとポジションを確保する。
 - ◇ 現場実務者を育成する科目ではない（即戦力の為のスキルアップ講座ではない）

経済産業省 平成17～19年度 サービス産業人材育成事業
集客交流経営人材育成事業より

- ◇ 理論的すぎて実務への道筋が見えない授業ではない
- ◇ 経験談に終始するしつらえではない

2. サービス産業の中のホスピタリティ分野としての意味、意義、位置づけを明確にしたコンセプトで2科目を構成すること。
- ▶ サービスとしてのホスピタリティ分野の事業^{※1}として理解し、それを事業経営に結びつけられるような授業内容と構成であること。
 - ▶ サービス・マネジメント、ホスピタリティ・マネジメントに関わる事業者が人材育成に資するプログラムであると認知できること。
 - ▶ サービス/ホスピタリティ・マネジメント分野でのキャリア形成を図ろうとする者が役立つプログラムであると認知できること。
 - ▶ サービス/ホスピタリティ・マネジメント以外の分野へ進もうとする者にとっても、当該分野の理解を深め、連携等についてイメージできるプログラムであること。
 - ▶ 既存モデルを磨き上げる「生産性向上」マネジメントと、新規モデルを創出・普及・定着する「イノベーション」マネジメントの両輪に配慮した授業内容とすること。
 - ▶ 特に事例研究では、各種サービス事業とホスピタリティ事業の「相似と相違」を明らかにし、その上でホスピタリティ事業やまちづくり・地域経営等について考察を進めうる場と機会を提供すること。
 - ▶ 社会人経験者には、クラス貢献を要求、期待する。

※1 ホスピタリティ分野の事業の代表例としては、宿泊・料飲サービス業、運輸業、旅行業などがあげられる。

3. ワークショップ（研究ゼミ）を活用し、2科目からさらに特化した課題に取り組む。
- ▶ 個々の課題については、これら2科目とともに設置予定のワークショップ（研究ゼミ）を活用して、調査研究を行う。これを通じて、構想形成力（調べ尽くす力、考え抜く力、紡ぎ出す力）、ならびに構想実践力（人々を構想へ誘導する力、構想を実施する力）を持つ人材を育成する。そのレベルは、受講生の実力・潜在力に合わせ、教員が設定する。なお、この力は、基本的に分析型ではなく、探索型のものとする。
 - ▶ 企業派遣者の場合、当然ワークショップ（研究ゼミ）を履修し、論文を書くことになると想定する。その場合、派遣元（企業、行政等）、派遣生、受入側（一橋大学）の三者で、どのような育成を目指すのか、どのような課題に取り組むのか等について事前に議論・摺り合わせを行う。また、その場合、MBA終了後の人材活用を視野に入れた議論が望ましい。
 - ▶ ゼミでは、ミニプロジェクトとして、受講生に成功事例、失敗事例のケース化を行うことがある。その際、派遣元にもできるだけ、素材提供の協力を得る。

以上

◆ 具体的なカリキュラム(案)
ノ一橋大学 MBA「ホスピタリティ・マネジメントプログラム 2009」シラバス(案)

科目名	「サービス・マネジメント」 ～「サービスイノベーション」と「サービス生産性向上」～
担当教官	妹尾 聖一郎 (Ken SENOH) 特定非営利活動法人産学連携推進機構 理事長 (東京大学国際・産学共同研究センター客員教授)
実施日程	毎週 曜、●時限目 (XX: XX～YY: YY) 全14回 ① ●/● (●)、② ●/● (●)、③ ●/● (●)、④ ●/● (●)・・・ ⑦ ●/● (●)、⑧ ●/● (●)、⑨ ●/● (●)
講義室	一橋大学、●●教室 (基本的に国立キャンパス。丸の内分室を使用する場合もあり)
テーマ内容	サービス・マネジメントに関する基本的な理論・モデル・方法を学ぶ一方で、サービスの特徴ならびに市場の需要特性に応じたマネジメントのあり方について事例等を通じて実践的に検討・吟味する。
到達目標	これらを学ぶことにより、 (1) サービス・マネジメントの基礎を学び、当該分野の経営力の基礎を築ける。 (2) サービスと他分野の関連性について知見を整理できるようになる。 (3) 特にホスピタリティ・マネジメントのキャリア形成がイメージできるようになる。
履修条件	一橋大学 MBAに通学する一般大学院生であること。 経営一般の基礎知識を前提とするが、サービス産業独自の予備知識は必要ない。
形態・方法	前半と後半は講義とセッション形式で授業を行う。 中盤の事例研究では、適宜関連ゲストをお呼びしミニ講義とセッションを行う予定。 (ゲスト講師から議論の素材 (イシュー) を提供いただき、それを基に議論する。)
スケジュール内容 (予定)	第1回 オリエンテーション：サービスイノベーションとサービス生産性向上 第2回 「サービス」の特徴とそのマネジメント 第3回 サービス学体系の俯瞰図 (理論と実践、学術知と実践知、モデルと方法論) 第4回 サービスとものづくりの新しい関係 (代替、補充、相乗) 第5回 サービス生産性向上：事例研究 (1) ※ 第6回 サービス生産性向上：事例研究 (2) ※ 第7回 サービス生産性向上：事例研究 (3) ※ 第8回 サービス生産性マネジメント 第9回 サービスイノベーション：事例研究 (1) ※ 第10回 サービスイノベーション：事例研究 (2) ※ 第11回 サービスイノベーション：事例研究 (3) ※ 第12回 サービスイノベーション・マネジメント 第13回 サービス・マネジメントの可能性と限界 第14回 全体の整理・リフレクション

	1) 受講生の数、レベル、進捗等を勘案して、内容が変わる場合がある。 2) 毎回事前課題、事後課題を課す予定。 3) 事例研究 (※) の題材は下記から選択し、ダストサービスカーを招聘する。 【テーマ案】 サービス政策、ホスピタリティサービス (観光集客交流サービス)、交通サービス、医療サービス、教育サービス、福祉・介護・健康サービス、アートミュージアムサービス、アミューズメントサービス など。 ・適宜参考文献を提示する。またハンドアウトを配布する。
参考資料 文献など	
成績評価 方法	授業への参画度：70%、課題/プロジェクトの成果：30% A：100%～81%、B：71%～80%、C：61%～70% D：60%未満 (不合格)
その他	全14回の出席を前提にする。 欠席は原則として認めないので注意されたい。

科目名	「ホスピタリティ・マネジメント」 ～“観光集客交流ビジネス”と“まちづくりと地域経営”～
担当教官	妹尾 堅一郎 (Ken SENOH) 特定非営利活動法人産学連携推進機構 理事長 (東京大学国際・産学共同研究センター 客員教授)
実施日程	毎週●曜、●時限目 (XX: XX～YY: YY) 全14回 ①●/●(●), ②●/●(●), ③●/●(●), ④●/●(●)・・・ ●/●(●), ⑬●/●(●), ⑭●/●(●)
講義室	一橋大学、●●教室 (基本的に国立キャンパス。丸の内分室を使用する場合もあり。)
テーマ内容	ホスピタリティ・マネジメントに関する基礎的知識を学ぶ一方で、ホスピタリティサービスの特徴ならびに市場の需要特性に応じたマネジメントのあり方について事例等を通じて実践的に検討・吟味する。特に、個々のサービスの事業とまちづくりや地域経営の関係に焦点を合わせるようにする。
到達目標	これらを学ぶことにより、 (1) ホスピタリティ・マネジメントの基礎を学び、当該分野の経営力の基礎を築ける。 (2) ホスピタリティ分野と他分野の関連性について知見を整理できるようになる。 (3) 特にホスピタリティ・マネジメントのキャリア形成がイメージできるようになる。
履修条件	一橋大学MBAに通学する一般大学院生であること。 経営一般の基礎知識を前提とするが、ホスピタリティ産業独自の予備知識は必要ない。
形態・方法	前半と後半は講義とセッション形式で授業を行う。 中盤の事例研究では、適宜関連ゲストによるミニ講義とセッションを行う予定。 (ゲスト講師から議論の素材 (イシュー) を提供いただき、それを基に議論する。)
スケジュール内容 (予定)	第1回 オリエンテーション：ホスピタリティの特徴とそのマネジメント 第2回 「観光集客交流ビジネス」と「まちづくりと地域経営」の関係 第3回 観光政策とホスピタリティ・マネジメント 第4回 観光事業戦略とホスピタリティ・マネジメント 第5回 ホスピタリティビジネス：事例研究 (1) ※ 第6回 ホスピタリティビジネス：事例研究 (2) ※ 第7回 ホスピタリティビジネス：事例研究 (3) ※ 第8回 ホスピタリティビジネスのマネジメント 第9回 まちづくりと地域経営：事例研究 (1) ※ 第10回 まちづくりと地域経営：事例研究 (2) ※ 第11回 まちづくりと地域経営：事例研究 (3) ※ 第12回 まちづくりと地域経営のマネジメント 第13回 ホスピタリティ・マネジメントの可能性と限界 第14回 全体の整理・リフレグレーション

	1) 受講生の数、レベル、進捗等を勘案して、内容が変わる場合がある。 2) 毎回事前課題、事後課題を課す予定。 3) 事例研究 (※) にとって適切なゲストスピーカーを招聘する予定。
教科書	・未定
参考資料文献など	・適宜参考文献を提示する。またハンドアウトを配布する。
成績評価方法	授業への参画度：70%、課題/プロジェクトの成果：30% A：100%～81%、B：71%～80%、C：61%～70% D：60%未満 (不合格)
その他	全14回の出席を前提にする。 欠席は原則として認めないで注意されたい。

1. 事業経営系（類型1）教材（概要）

(1) 1巻「旅館ホテルの経営戦略と経営管理」(151ページ)

第1章 経営戦略

1. 経営戦略の意義
 - (1) 経営戦略とは
 - (2) 戦略が果たす役割
 - (3) 戦略の存在形態
2. 経営戦略の内容
3. 経営戦略の策定プロセス
 - (1) 旅館の価値体系
 - (2) 外部環境要因
 - (3) 自社能力（内部環境要因）
 - (4) 3つの要因の対立と調和

第2章 顧客力強化の戦略

1. 顧客力の意味
2. 顧客ニーズの把握
 - (1) 顧客ニーズとは
 - (2) ニーズ把握の困難性
 - (3) 顧客ニーズへの対応方法
 - (4) 潜在的ニーズへの対応
3. ニーズの多様性への対応
 - (1) 顧客ターゲットを絞る
 - (2) 顧客ターゲットの広さ
4. ニーズの変化への対応
5. 「数打ちや当たる」型のニーズ対応策

第3章 競争力強化の戦略

1. 競争力の意味
2. 差別化戦略
3. 差別化のポイントを決める要素
 - (1) 顧客ニーズ
 - (2) コスト上の制約
 - (3) 実行容易性と競争状況
 - (4) 経営資源
 - (5) 競争ポジション
4. アトリビュート分析
 - (1) 分析のフレームワーク
 - (2) 肯定的な特性
 - (3) 否定的な特性
 - (4) 中立的な特性

5. 持続的競争優位

- (1) 規模に基づく優位性
 - (2) 重要な経営資源の確保
 - (3) ビジネスシステムの優位性
6. 非競争志向の戦略
- (1) すき間戦略
 - (2) 住み分け戦略

第4章 事業再編成の戦略

1. 旅館経営の境界線
2. 事業分野の拡大・集中
 - (1) 事業分野拡大の理由
 - (2) 事業分野集中の理由
 - (3) 事業分野拡大のロジック
 - (4) 事業分野集中のロジック
3. パリテューチェーンの拡大・集中
 - (1) 企業間関係とパリエューチェーン
 - (2) 市場か組織かの選択
 - (3) 長期継続的取引関係
4. M&Aと戦略的提携
 - (1) M&A
 - (2) 戦略的提携

第5章 地域協調の戦略

1. なぜ地域協調なのか
2. 地域協調を支えるロジック
3. 地域協調のマネジメント
4. 地域協調戦略に必要な思考方法

第6章 財務と損益分析

1. 旅館ホテルの事業特性と損益特性
 - (1) 旅館ホテルの事業特性
 - (2) 事業特性から来る「損益特性」(収支上の宿命)
2. 旅館ホテルの財務諸表と財務会計
 - (1) 財務諸表とその法的位置づけ
 - (2) 財務会計と財務管理の意義
3. 旅館ホテルの財務分析と管理会計
 - (1) 財務分析の必要性
 - (2) 財務分析の具体的手法
 - (3) 財務分析の限界と粉飾決算
4. 旅館ホテルの損益予測と損益分岐点
 - (1) 損益分岐点とは？
 - (2) 固定費と変動費

第7章 損益管理

1. 旅館ホテルの売上げと売上管理
 - (1) 旅館ホテルの宿泊料金、並びにその課題
 - (2) 旅館ホテルの業態と宿泊料金
 - (3) “泊食分離”販売方式の検討
 - (4) 旅館ホテルの売上科目と平均宿泊料金
 - (5) 旅館ホテルの売上管理
2. 旅館ホテルの費用と原価管理
 - (1) 旅館ホテルの費用
 - (2) 旅館ホテルの減価償却
 - (3) 旅館ホテルの借入金と支払利息
 - (4) 旅館ホテルの棚卸しと原価管理
3. 旅館ホテルのキャッシュフロー
 - (1) キャッシュフローの定義
 - (2) 旅館ホテルの事業特性とキャッシュフロー
 - (3) 減価償却費とキャッシュフロー
 - (4) キャッシュフロー分析の重要性
 - (5) 実践的キャッシュフロー分析
 - (6) キャッシュフロー経営と手元流動性

第8章 経営形態と設備投資

1. 旅館ホテルの所有・経営の分離と管理会計
 - (1) 旅館ホテルの経営形態
 - (2) 今後の経営形態の方向性
 - (3) 旅館ホテルの所有と経営の分離
2. 旅館ホテルの設備投資
 - (1) 設備投資・再投資の意義と必要性
 - (2) 設備投資の目的
 - (3) 設備投資の種類とタイミング
 - (4) 設備投資規模の設定
 - (5) 設備投資資金の回収期間とファイナンスタイプ

※執筆者

第1章～第5章 群馬大学 情報学助教授 寺石雅英

第6章～第8章 松井洋治事務所代表・

文化女子大学・聖徳大学講師 松井洋治

(2) 2巻「旅館ホテルのマーケティングと環境分析」 (163 ページ)

第1章 マーケティング戦略

1. 旅館ホテルのマーケティング課題
2. マーケティングとは
 - (1) マーケティングの歴史
 - (2) マーケティングの発現
 - (3) マーケティングの4Pとマーケティング・ミックス
3. サービス・マーケティングの特徴
 - (1) サービスの特徴
 - (2) 顧客満足 (customer satisfaction: C.S)
 - (3) サービス・エンカウンター (service encounter)
 - (4) インターナル・マーケティング (internal marketing)
4. 旅館ホテルにおけるマーケティングの特徴
 - (1) 製品
 - (2) プロモーション
 - (3) 価格
 - (4) 流通
5. マーケティング戦略とは
 - (1) 戦略 (strategy) とは
 - (2) 経営戦略とマーケティング戦略
 - (3) 経営戦略の枠組と戦略策定
 - (4) マーケティングにおける戦略の進化
 - (5) マーケティング機能要素戦略
 - (6) マネジリアル (managerial) ・マーケティング戦略
 - (7) 戦略的マーケティング
6. 主要なマーケティング戦略の紹介
 - (1) 製品差別化 (product differentiation)
 - (2) ポジショニング (positioning)
 - (3) セグメンテーション (segmentation)
 - (4) ターゲティング (targeting)
 - (5) 製品ポートフォリオ・マトリックス (product portfolio matrix)
 - (6) 経験効果 (experience effect)
 - (7) 競争地位別の市場目標と競争対応戦略
7. マーケティング戦略の構築と実行
8. 旅館ホテルにおけるマーケティング戦略の特徴

第2章 コンセプトの構築

1. 旅館ホテルにおけるコンセプトの意味
 - (1) ターゲット客層
 - (2) ニーズへの対応とベネフィットの提供
 - (3) サービス内容の具体的提供手法
2. 旅館ホテルのコンセプト構築の特異性
 - (1) 時間の過ごし方を軸とした商品ミックス
 - (2) 利用形態や入込変動によるマーケティングミックス
 - (3) 非日常の時間の過ごし方の提供
 - (4) 地域資源との運動による付加価値
 - (5) 競合時期と競合対象
3. コンセプト構築の手順と留意点
 - (1) 経営計画における位置付け
 - (2) コンセプトの商品表現における留意点
 - (3) 料金体系と販売手法
 - (4) プロモーション
4. コンセプト構築における地域協働
 - (1) 地域文化の表現と情報発信
 - (2) 滞在環境作り、街づくり
 - (3) 旅館ホテルと街との機能分担、相互乗り入れ

第3章 販売戦略

1. 旅館ホテルの商品流通の特性と課題
2. 流通 (distribution または marketing) とは
 - (1) 生産と消費の隔たりと流通課題
 - (2) 流通フローと流通機能
 - (3) 流通構造
 - (4) 流通経路と流通費用
 - (5) 取引 (transaction) による流通機能編成
 - (6) 中間業者の介入条件
 - (7) 中間業者の取引費用優位性—社会的品揃え形成による取引費用節約機会—
 - (8) 間接取引利用者の取引費用節約効果
 - (9) 商品流通の現状と課題
3. マーケティングにおける流通—取引戦略としてのマーケティング
 4. サービスの流通
 5. 旅館ホテルにおける流通
 6. 流通と価格の戦略
 7. マーケティングにおける価格
 8. 価格戦略
 - (1) マーケティング戦略に対応した価格戦略
 - (2) コスト志向型価格設定
 - (3) 需要志向型価格設定
 - (4) 競争志向型価格設定
 - (5) 新製品導入期の価格設定
 9. 旅館ホテルにおける価格戦略と需要管理

第4章 市場立地と地域特性分析

1. 戦略策定における外部環境分析の役割と外部環境の構成要素
 - (1) 需要構造
 - (2) 競争構造
 - (3) 流通構造と行動
 - (4) 技術動向
 - (5) 買い手行動
 - (6) その他の環境
2. 市場立地と地域特性分析
 - (1) 市場範囲の設定
 - (2) 地域の市場特性と商圏、客層分析
 - (3) 商圏 (trade area) とは
 - (4) 旅館ホテルにとつての商圏
 - (5) 競合分析
 - (6) 顧客分析と市場細分化
 - (7) 顧客分析の視点
 - (8) 地域資源と入り込み客層分析
3. 立地環境分析
 - (1) 旅館ホテルにとつての立地環境
 - (2) 旅館ホテルの周辺環境分析
 - (3) 周辺環境分析の視点

※執筆者

第1章、第3章～第4章

和歌山大学経済学部 準教授 大津正和

第2章 財団法人日本交通公社 研究主幹 大野正人

(3) 3 巻「旅館ホテルの業務管理」(182 ページ)

第1章 商品販売分析

1. 観光旅行需要の変化
 - (1) 近年の市場環境 (外部環境)
 - (2) 営業面での変化
 - (3) 人口の減少
2. 旅館の販売チャネル
 - (1) 直接販売
 - (2) 旅行会社
 - (3) 総合案内所
 - (4) 場貸しサイト
3. 旅館のマーケティング (商品構成)
 - (1) 地域戦略
 - (2) 商品戦略
 - (3) 価格設定の硬直性
 - (4) 個人商品企画ノウハウの不足
5. 販売分析の手法
 - (1) 価格感度 (PSM) 分析
 - (2) レベニューマネジメントと指標
: Rev. PAR (Revenue Par Available Room)
6. 「個人旅行」商品事例研究 —— ホテル五龍館 (長野県白馬村)
 - (1) 温泉でクリスマスマス作戦
 - (2) ママも納得! 温泉宿&キャンプ
 - (3) 元気に変身! 女のひとり旅
 - (4) 「遊び盛りの10才の少年」と「働き盛りの父」の二人旅
7. 販売におけるIT活用方法
 - (1) ITによる業務管理
 - (2) 宿泊業のインターネット販売の特性と課題

第2章 CS による販売管理

1. CSとは何か
 - (1) 誤解の多いCS
 - (2) CSの歴史
 - (3) サービス・プロフィット・チェーン
2. クレーム対応
3. 顧客満足度調査
 - (1) 二段階の調査
 - (2) 分析の方法
4. すべては顧客ロイヤリティのために
5. 事例研究 —— フォーシーズンズホテル東京

第3章 組織構築

1. 旅館ホテル経営における人材管理の意味と役割
 - (1) 旅館ホテルの組織と人材問題
 - (2) 人材管理とは
 - (3) 人材管理の視点
 - (4) 旅館ホテルの人材管理の特性
 - (5) 経営戦略と人材管理
 - (6) 旅館ホテル経営者の人材管理能力
2. 旅館ホテル経営者の組織構築能力
3. 長期的組織管理: 組織デザイン
 - (1) 組織デザインの要素
 - (2) 柔軟性のある組織の特徴
4. 短期的組織管理: 人事システム
 - (1) 職務記述書
 - (2) 採用
 - (3) 評価
 - (4) 報酬
 - (5) 配置、異動、昇進
 - (6) 離職

第4章 人材管理と育成

1. 旅館ホテル経営者の人材育成能力
 - (1) 短期的人材開発: トレーニング
 - (2) 長期的人材開発: 人材開発
2. 旅館ホテル経営者のモチベーション管理能力
 - (1) 長期的モチベーション管理: モチベーションの土壌を作る
 - (2) 短期的モチベーション管理: 運営のモチベーション管理

第5章 運営管理

1. 旅館ホテルの経営と運営
 - (1) 旅館ホテルの運営の特徴
 - (2) 業態と運営スタイル
 - (3) 人事労務と運営
2. 旅館ホテルの業務と作業
 - (1) 業務と作業工程
 - (2) 作業区分
 - (3) 作業工程に基づく組織構造
 - (4) 作業工程の種類
3. 旅館ホテルの運営課題
 - (1) 運営慣習の課題
 - (2) 業態の課題
 - (3) サービス作業現場の課題
 - (4) 生産作業現場の課題

※執筆者

- 第1章、第2章 ツーリズムマナーケイティング研究所
主任研究員 井門隆夫
- 第3章、第4章 関西外国語大学国際交流センター
準教授 テイラー 雅子
- 第5章、第6章 サービス経営研究所代表 大橋秀行

第6章 運営改善計画

1. 旅館ホテルの作業工程管理
 - (1) 旅館ホテルの作業工程
 - (2) 旅館ホテルの要員配置
2. 旅館ホテルの作業工程改善
 - (1) 業務改革と作業工程改善
 - (2) サービス作業工程の改善事例
 - (3) 生産作業工程の改善事例
 - (4) 要員配置の改善事例
 - (5) 作業情報の改善事例

2. 地域経営系（類型3）教材（概要） （1）上巻 マーケティング編（240ページ）

第1章 観光地域づくり概論

1. 観光地域づくりを取り巻く環境変化
 - (1) これまでの地域づくり
 - (2) これからの地域づくり
2. 新しい観光スタイルへの変容
 - (1) オルタナティブ・ツーリズムとは
 - (2) 地域資源を観光資源へ
3. 国内観光地の現状と課題
 - (1) 国内観光地の発展戦略史
 - (2) オルタナティブ・ツーリズム時代における国内観光地の栄枯盛衰
4. 観光地域づくりの手法
 - (1) オルタナティブ・ツーリズムに対応した観光資源の発掘
 - (2) 観光地のブランディングと地域づくりの接近
 - (3) 観光地域づくりのパターン
5. 持続可能な観光地域づくりに向けて
 - (1) これからの観光地域づくりの課題
 - (2) 「観光地域づくり」の深化の方向性
6. 観光地域づくりに求められるテクニカルスキル
 - (1) 本書の位置づけとねらい
 - (2) 各科目の概要

第3章 観光地のブランディング

1. 観光地ブランドの全体像
 - (1) 地域ブランドの定義
 - (2) 地域ブランドのコンセプトづくり
 - (3) メディアの役割
 - (4) 観光地ブランドをとりにくく構図
2. 地域イメージをブランド化に生かす
 - (1) 沖繩における地域イメージの転換
 - (2) 観光地イメージと地域ブランド
 - (3) 地域ブランドを支える事業システム
 - (4) 沖繩産品のブランド保護
3. 観光地ブランドをつくる
 - (1) 北海道富良野市における観光地ブランドの確立
 - (2) 北海道栗山町にみる地域ブランド化の取り組み
 - (3) 北海道札幌市の都市ブランド形成の動き
 - (4) 観光地ブランド構成要素の再整理
4. 観光地ブランド創出の戦略
 - (1) 観光地ブランド創出の戦略
 - (2) 地域ブランド論への理論的示唆
 - (3) 観光地ブランディングのための実践的示唆

第5章 観光地のイベントマネジメント

1. 観光地におけるイベントの役割と開催目的
 - (1) イベントの種類による特性と開催目的
 - (2) イベントマネジメントの仕組み
 - (3) イベントの種類や特性と地域特性等からみた広報宣伝手法
 - (4) 実施に掛る法規制と支援措置
 - (5) イベントマネジメントの実態（PDMCAサイクルと設計、計画策定等）
2. 戦略的地域イベントの企画と手法
 - (1) 開催の目的
 - (2) ターゲット
 - (3) 持続性、継続性
 - (4) 組織と運営
3. 観光地のMICE戦略
 - (1) MICEの開催効果や地域との交流創出
 - (2) MICEのマーケティング
 - (3) 誘致促進型（戦略的誘致）
 - (4) 地域情報発信型（自主的開催）
 - (5) CB等の受入組織の機能と役割（Convention Bureau）

※執筆者

- 第1章 東京工業大学大学院情報理工学研究所 準教授
十代田 朗
- 第2章 財団法人日本交通公社 主任研究員 山田 雄一
- 第3章 北海道大学観光学高等研究センター 準教授
内田 純一
- 第4章 名城大学国際学群観光産業専攻 専任講師
伊良岩 啓
- 第5章 株式会社ICSSコンベンションデザイン
・コンベンション総合研究所 所長
太田 正隆

第4章 観光プロモーション

1. プロモーションとマーケティング
 - (1) プロモーション
 - (2) マーケティング・ミクスとプロモーション
2. プロモーション・ミクス
 - (1) アドバタイズメント（広告）
 - (2) パブリック・リレーションズ（広報）
 - (3) パーソナルセリング（人的販売）
 - (4) セールスプロモーション（販売促進）
 - (5) 主要プロモーション媒体
3. 観光プロモーション
 - (1) 観光プロモーションの役割
 - (2) ターゲット別観光プロモーション
 - (3) 観光プロモーションの実施

第2章 観光地マーケティング

1. 観光地マーケティングの必要性
 - (1) 観光地を取り巻く主体と環境変化
 - (2) 観光客の獲得手法
 - (3) マーケティングの概念と特徴
 - (4) 観光地マーケティングの役割と位置づけ
2. 観光地マーケティングの基本的枠組み
 - (1) 基本的な流れ
 - (2) 理念・目的の設定
 - (3) 情報の確な収集と分析
 - (4) 情報の解釈
 - (5) コンセプトの検討
 - (6) 戦略の策定
 - (7) 計画の策定
 - (8) 検討の枠組み
3. 情報の収集と分析手法
 - (1) 顧客情報の読み方
 - (2) 外部情報の読み方
 - (3) 地域情報の集め方
 - (4) 市場のとらえ方

(2) 下巻 プランニング編 (290 ページ)

第1章 観光都市計画論

1. 観光都市計画論の背景
 - (1) 計画の必要性
 - (2) 観光学と計画学
 - (3) 観光都市計画の概念的アプローチ
2. 観光都市とインフラストラクチャー計画手法
 - (1) 観光都市インフラストラクチャーの特性
 - (2) 開発タイプ別の観光インフラストラクチャー整備計画
 - (3) 計画主体と役割
 - (1) 公的セクター
 - (2) 民間セクター
 - (3) NPO
 - (4) 国際機関
4. 観光都市計画の可能性の広がり
 - (1) 環境共生型ツーリズム
 - (2) ハリアーフリー・ツーリズム
 - (3) コミュニティ指向ツーリズム
 - (4) 開発援助

第2章 地域景観計画

1. 景観の諸概念と景観計画
 - (1) 景観とは
 - (2) 地域計画と「景観」
2. 地域景観の保全・形成のための手法
 - (1) 景観保全・形成の手法
 - (2) 景観保全・形成計画の手法
 - (3) 地域における景観の文化性
3. 地域景観における「まなざし」とその観測
 - (1) 地域景観における「まなざし」
 - (2) 風景観の変遷

第3章 自然系地域資源のマネジメント

1. 自然系地域資源のマネジメントとは
2. 自然系地域資源の持続可能な観光利用
 - (1) 自然系地域資源の分類とその特性
 - (2) 自然系地域資源とマネジメント
 - (3) 自然系地域資源への観光の影響と効果
 - (4) 自然系地域資源のマネジメントの留意点
 - (5) エコシステムマネジメントの設計
3. 地域におけるマネジメントの設計
 - (1) 参加システムの設計(参加や連携・ネットワークの重要性)
 - (2) 推進プロセスの設計(ビジョンづくりなどの重要性)
 - (3) 組織づくりと運営(組織の運営と管理)
 - (4) 専門家の役割とその活用
 - (5) マネジメントの評価(どのように活動の成果を評価するか)
4. 自然系地域資源マネジメントの実態
 - (1) 保全と保護、管理の法制度と主体
 - (2) 保護施策と観光(保護区設置などの保護手段を詳説)
 - (3) 具体例から学ぶ(事例紹介と研究)
 - (4) 地域マネジメントへの発展

第4章 人文系地域資源のマネジメント

1. 人文系資源のサステナビリティ
 - (1) エコノミクス世界遺産条約に学ぶ文化遺産の概念
 - (2) 日本の文化財概念と文化遺産の概念
 - (3) 文化遺産のワイスユース
2. 住民生活と観光活用のバランス
 - (1) 遺産観光(ヘリテージ・ツーリズム)の類型と観光開発
 - (2) 文化遺産の観光活用/光と影
 - (3) 文化遺産は誰のものか
3. 人文系資源保全のための法規制・支援制度
 - (1) 先進事例に見る資源保全の取り組みと課題
 - (2) 文化遺産のマネジメント計画(包括的保存管理計画)の枠組み
 - (3) 日本における法規制・支援制度

第5章 観光地の統計分析

1. 地域経済分析の役割と方法
 - (1) 地域経済分析の意義、役割
 - (2) 地域経済分析の方法
 - (3) 地域経済統計のデータの収集と問題点
2. 観光統計の役割と活用方法
 - (1) 観光統計の種類
 - (2) ツーリズム・サテライトアカウントの概要
 - (3) TSAの発展過程
 - (4) TSAの作成によるメリットと課題
 - (5) 地域TSA
 - (6) 観光における計量経済モデル分析の応用と予測
 - (7) 日本におけるTSAの現状
4. 観光の波及効果の分析
 - (1) 観光イベント、観光消費における地域産業連関表を用いた波及効果
 - (2) 分析方法 観光消費の直接効果の試算方法
 - (3) 雇用と環境負荷の分析方法
5. 観光と環境の持続可能な発展
 - (1) 外部不経済とは
 - (2) 今後の観光政策における環境への配慮の必要性
 - (3) 環境に配慮した観光政策のとりくみ
 - (4) まとめ

第6章 地域コミュニティ

1. 黒山漁村を舞台とした「観光地づくり」の可能性
 - (1) 地域における観光の担い手の多様化
 - (2) 農村の地味づくりと観光を結ぶ視点
2. 農業と観光の連携による地域活性化
 - (1) わが国におけるグリーンツーリズムの展開過程
 - (2) 地域活性化の手段として、グリーンツーリズムの可能性と課題
 - (3) 自治体の地域経営とグリーンツーリズム
3. 多様な主体によるグリーンツーリズムの取り組み
 - (1) 農村女性性が主体となったグリーンツーリズム
 - (2) 高齢者にとつてのグリーンツーリズムの意味
 - (3) 集落(地区)ぐるみのグリーンツーリズムの取り組み
 - (4) 変化する顧客(消費者)との関係性
 - (5) 多様な主体の連携によるグリーンツーリズムの発展

4. 観光を地味づくりにつなげるために(まとめ)
 - (1) 「足もとの、当たり前」の発見
 - (2) 取り組み主体相互間の理解促進と合意形成
 - (3) 地味づくりに「志」と「経営」のバランス
 - (4) 地域経営の視点—一内発型観光地味づくりに向けて

第7章 地域ホスピタリティ

1. ホスピタリティの概念
 - (1) ホスピタリティの語源と概念
 - (2) 現代におけるホスピタリティの解釈
 - (3) ホスピタリティの基本的性格
2. ホスピタリティ向上のための一般理論
 - (1) 人的ホスピタリティ
 - (2) 物的ホスピタリティ
 - (3) ホスピタリティ向上の原動力
3. 地域におけるホスピタリティ向上活動
 - (1) 地域ホスピタリティ向上事例を抽出して整理
 - (2) 実践例1(規範的な事例を抽出して整理)
 - (3) 実践例2(")

第8章 観光地の地域経営組織

1. 全国の観光推進組織の概要
 - (1) 「観光協会」の概況
 - (2) 活動の概況
2. 全般的な組織形態と課題
 - (1) 組織の現況
 - (2) 全般的な課題
 - (3) 特徴ある観光推進組織の事例
 - (4) 阿蘇湖温泉における地域マネジメントの実態
 - (5) 問題意識と提言

※執筆者

第1章	琉球大学法文学部観光科学科 教授	坂戸 敬介
第2章	東京大学大学院農学生命科学研究科 准教授	小野 良平
第3章	北海道大学観光学高等研究センター 教授	飯田 麻実
第4章	九州大学大学院芸術工学研究院 教授	西山 徳明
第5章	山口大学経済学部観光政策学類 准教授	朝日 幸代
第6章	福島大学行政政策学類 准教授	岩崎 由美子
第7章	川村学園女子大学人間文化学部観光文化学科 専任講師	丹治 朋子
第8章	財団法人日本交通公社 研究調査部長	梅川 智也

以上