

# 観光地域における人材育成プログラムの検討

## —いしかわ観光創造塾の事例—

Participant Analysis of Human Resource Development Program for community based tourism:  
A Case Study in Ishikawa

種村 聡子\*、敷田 麻実\*  
Satoko Tanemura and Asami Shikida

自治体や観光協会が主催する観光分野の人材育成プログラムでは、観光関連産業従事者も受講者に含まれる。こうした受講者は、観光分野での越境学習だと考えられるが、本業とする分野以外についての学習であり、学習効果や評価が難しい。また観光人材育成プログラムから何を学習しているのかを考察する必要がある。本稿では、「いしかわ観光創造塾」を事例に、受講者の参加動機や目的、得られた学習効果をアンケートで調査した。結果、プログラムが提供しているマーケティング等の経営知識よりも、交流や意見交換を目的としていた。また、越境学習で受講者が目的と考える、イノベーションやキャリアへの期待も示唆された。

キーワード：人材育成プログラム (Human Resource Development Program)、越境学習、ワークプレイスラーニング (Workplace Learning)、いしかわ観光創造塾、

### 1. はじめに

人材育成は、観光政策の中でも重要な政策のひとつとして位置づけられ、2017 (平成 29) 年度観光白書<sup>1)</sup>でも、平成 29 年度に講ずる施策として、産業界ニーズを踏まえた観光経営人材の育成・強化のために、観光産業の担い手の 3 層構造による育成や宿泊産業事業者の育成があげられている。観光における人材育成が進む中、観光系の大学・大学院でのカリキュラムの整備も進められており、一部の大学や大学院では社会人対象の人材育成講座も開講されている。それに加えて、自治体や観光協会が主体となった人材育成セミナーも各地で実施されている。

このような状況の中で、観光人材育成の研究は、徐々に進んできており、大学・大学院におけるカリキュラムの国際比較などがなされている。しかし、自治体や観光協会の観光人材育成のプログラムについては、観光庁や観光協会による調査報告書はあるが、学術的研究は少ない。

自治体や観光協会が実施する人材育成セミナーの対象者は、一般市民の場合が多く、組織や所属団体の分野を「越境」して、誰でも参加できる点が共通している。また結果的に、受講生の多様性は高い。

そこで本稿では、中原のいう組織の枠を越えて学習がすすめられる越境学習の考え方<sup>2)</sup>に従い、「いしかわ観光創造塾」を事例に、受講者の参加動機や目的、得られた学習効果をアンケートで調査し、またカリキュラム内容を事例として取りあげ、観光地域人材育成プログラムの学習効果を考察した。

なおアンケート調査の方法は、毎回の受講修了後に主催者が行い、無記名式で回答の記入を依頼した。

### 2. 越境学習と先行研究

#### (1) 越境学習とは

越境学習は、学習研究の中でも「ワークプレイスラーニング」の一部として位置づけられている。ワークプレイスラーニングとは、「主に仕事での活動と文脈において生じる人間の変化と成長」と一般に定義される<sup>3)</sup>。また Fenwick (2001) は、多様な越境学習の定義を紹介している<sup>4)</sup>。日本においては、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」<sup>5)</sup>が有力である。

#### (2) 越境学習の先行研究

イノベーションを起こすためには企業組織内部に

\* 北陸先端科学技術大学院大学

とどまるだけではなく、組織を越境して学習することが必要になってきている。また特定分野でのスキルアップだけではない、「キャリア自律」が求められるようになり<sup>6)</sup>、越境学習が必要になったことが、その研究ニーズに繋がった。

越境学習に参加する理由を調査した舘野ほか(2017)は、社外の勉強会に参加するビジネスパーソンは、組織に対する不満を持っているのではなく、社外に出る経験と成長が業務能力の向上につながっている可能性が示唆し、その上で、ただ社外の勉強会に参加するのではなく、参加の目的を明確化することが重要であることを明らかにした<sup>7)</sup>。

また、辻ほか(2017)は、多様なメンバーとの協働経験は、イノベーション指向性に影響していることを示唆した<sup>8)</sup>。また参加者とのネットワーク交流や関係構築ができたなどの実証研究もなされているが<sup>9)</sup>、観光における越境学習についての実証研究は見られない。

### 3. 観光人材育成プログラム

前述したように、多様な人材育成プログラムは多数実施されているが、その内容はそれぞれ大きく異なっている。ここでは、各プログラムの実態を整理し、そのプログラムが提供している内容についての先行研究を整理する。

#### (1) 自治体と観光協会のプログラム内容

自治体や観光協会で開催されている人材育成プログラムは短期間で実施されている。全国の自治体および観光協会、NPO等、観光地域づくり人材育成に取り組む団体へのアンケート調査<sup>1)</sup>によると、観光地域づくり人材育成プログラムは、自分たちの街の現状把握55%、専門知識の習得52.7%、観光現場での実習41.1%、自分たちの街の視察38%、観光振興全体の現状把握36%、先進地事例報告22.2%、先進地視察20.6%、資格・認定制度の創設10.8%、ご当地検定の実施7.6%となっており、専門知識の習得がやはり主目的になっている。

また、社団法人日本観光振興協会による実態調査<sup>10)</sup>では、都道府県観光協会などの組織(回答組織数43)が実施している人材育成プログラムの今後の取り組みについての回答は、研修プログラム・セミナーの開催、参加支援(1~数週間程度)が26組織、講演会の実施(1~2日程度)が25組織、各観光地へ講師・アドバ

イザーの派遣が14組織であった。一方、観光産業において必要だと考える人材(特に重点をおくべき人材)については、「観光地域全体の経営・リーダーが36組織、旅行業に関わる専門人材26組織、ガイド・インストラクターが26組織であった。

このように、地域市町村で実施されている人材育成プログラムでは、専門内容を学習することに対するニーズが52.7%と高いが、受講日数は1~数週間程度の取組みが60%を占めている。つまり、標準プログラムが、短期間の知識習得になっており、実務家が少ない大学・大学院でも、知識提供だけで授業が成立することから、社会人を対象とした観光人材プログラムが実施されはじめています。

#### (2) 観光人材育成プログラムの先行研究

観光人材育成に関する先行研究には、大学のカリキュラムに関する分析<sup>(例えば11)</sup>など、および観光関連企業の人材育成に関する分析がある<sup>(例えば12)</sup>など。

一方ギリシャでは、大学で教えているカリキュラムと実社会で必要とされる能力間でミスマッチが起こっており、コミュニケーションやチームワークといった一般的な知識やスキルの方が実務では重要である<sup>13)</sup>。しかし、国や地域によって必要な知識やスキルは異なっており<sup>14)</sup>、文化依存しない標準カリキュラムはないと考えられる。またポーランドでは、観光関連産業に従事者にマーケティング、セールス、マネジメント力、交渉力などが不足していると経営者層は感じているという指摘がある<sup>15)</sup>。

このように、人材育成プログラムで必要とされる学習内容は、マーケティングやマネジメント力などの知識とコミュニケーション力などのジェネリックスキルの2つに大きく分けることができ、国や地域によっても主たる関心分野が異なっている。そこで、どのような学習内容の人材育成プログラムが必要なのか、石川県で2017(平成29)年度から実施されている人材育成プログラムである「いしかわ観光創造塾」を取りあげて検討する。

### 4. 石川県の事例

#### (1) 石川県の「観光創造塾」の事例

北陸新幹線が2015(平成27)年3月に金沢まで開通し、石川県への観光客が急増した。特に、首都圏からの入込が、対前年比152.9%の480千人、東北地域(宮城・福島)からは、対前年比153.5%の195千人であつ

た。また、外国人旅客も平成24年の836万7千人から平成27年には、1,973万7千人<sup>10)</sup>に急増している。中でも、中国人、韓国人の伸びが大きい。

石川県は、「ほっといしかわ観光プラン2016」を2016年（平成28年）3月に策定し、観光を将来にわたっての基幹産業として飛躍・発展させようとしている。その中で、人材育成セミナーを実施し、高度化する旅行ニーズに対応した観光サービスを創出し、経済的、社会的価値に転換する人材の育成を明確に示している。

その指摘を受けて、社会人の観光人材を育成する「いしかわ観光創造塾」が、公益社団法人石川県観光連盟が主催し、2017年度から始まった。観光創造塾の目的は、受講生が魅力ある地域の新たな観光ビジネスを創出できる企画力や実行力を備えた観光産業のリーダーの育成である。いしかわ観光創造塾への参加者は、19名（男性14名、女性5名）で、参加者のほとんどが、マネジメント層、経営者、個人事業主である。また、受講者は、金沢地区（11名）、加賀地区（3名）、能登地区（5名）からの参加だった。

いしかわ観光創造塾の概要は表-1に、また日程は表-2に示す。

また講義は、10講（合宿を含む）を10名の講師によって、約40時間で実施している。講義の運営は石川県観光連盟の職員3名が担当している。なお、講義内容は、表-2のとおりである。経営マネジメントに必要な基礎的知識の学習とケースメソッドのようなアクティブラーニングを組み合わせたカリキュラムになっ

ている。

このプログラムの内容が、前述した知識を学習する内容か、ジェネリックスキルを取得する内容か実際の参加者のニーズに合致しているかどうかを、プログラムを受講する前に受講者に対して実施した自由表記によるアンケートに基づき分析した

表-3は、参加者のプロフィールとプログラムへの期待を示したものである。これによると、他受講者や業界関係者との交流、意見交換を期待している受講者が多いことがわかる。交流や意見交換の次に多いのが、最新の情報やスキルアップであった。また、マネジメントや企画を挙げている受講者もいた。

今回のアンケート調査によると、受講者は交流や意見交換といった、ジェネリックスキルに期待していることが分かった。それに加えて、本来のカリキュラム内容である、マネジメントや企画といったスキルを付けることができればよいと考えているようである。実際のカリキュラムは、基本的なマーケティングやマネジメントスキルを重視している。

また、「新しいサービスについて学ぶ」「自分がないもてなし力をつける」「自分に何ができるのか答えを見つける」といった回答は、越境学習にあるイノベーションやキャリアに関する内容であった。組織を越えて人材育成プログラムに参加する受講者の特徴として、このようなイノベーションやキャリアに関する期待が示唆された。

## 6. おわりに

本研究では、観光人材育成プログラムのカリキュラムについて、いしかわ観光創造塾を事例として取り上げた。しかし、より一般化するためには、今後は、カリキュラム内容の変化に伴う受講生の反応の変化や、

表-1 いしかわ観光創造塾の概要

教育委方針	時代のニーズに適合した経営戦略や観光を軸とした地域づくりを担う一員として活躍していくために必要な能力を、ケースメソッドやアクティブラーニングを通じて総合的に学習することにより、個人と地域がともに観光に可能性を見いだし、学び成長する機会となることを目指す。
育成する人材像	観光でビジネスとハピネスを創造する人材
育成する能力	プランニング能力、マーケティング能力、ファイナンスとアカウントティング能力、ファシリテーション・リーダーシップ・チームビルディング能力、マネジメント能力、ネットワーク構築力、ビジョンの確立と文化に対する理解、プレゼンテーション能力
評価(目標到達レベル)	出席率80%、課題提出率100%、終了率100%

表-2 いしかわ観光創造塾のカリキュラム

開催日	時間	内容
5/16	10:00-17:00	開校式 これからの石川を考える
6/24	13:00-17:00	ファシリテーション ケースメソッド
6/25	10:00-17:00	マーケティングの基礎知識
7/23	10:00-17:00	マネジメントの知識
8/27	10:00-17:00	宿泊業のアカウントティング
9/7	13:00-17:00	インバウンドの取り組み ケースメソッド
9/8	10:00-17:00	ケースメソッド
10/15	10:00-17:00	宿泊業のファイナンス
11/8	13:00-17:00	事業計画立案
11/17		修了式

他事例でのカリキュラムとの関係を分析する必要がある。

	性別	プロフィール	プログラムへの期待
1	男	イベント会社経営	多種多様な人材との出会い。新しい観光ビジネスモデルの構築
2	男	観光施設経営	新しいサービスについて学ぶ
3	男	食品会社マネジメント	基礎スキルの習得、他受講生との意見交換
4	男	運輸業マネジメント	他業種と交流
5	男	宿泊業	マネジメント・企画力の向上、他受講生との交流
6	男	漁業	観光を軸とした横のつながり
7	男	宿泊業	さまざまな分野で活躍している人に会うこと
8	男	宿泊経営	観光に携わる人との意見交換、交流
9	男	宿泊経営	理想論だけでなく、現実を直視した内容
10	男	宿泊	自分のスキルアップ、他受講生との意見交換や交流
11	男	通訳・翻訳	観光分野での交流
12	男	IT企業経営	観光系のプロと話すこと
13	女	デザイナー	地域づくりに役立つスキルを身に着ける
14	女	企画	石川県の観光＋婚礼の情報、知識、人的交流
15	男	物販経営	観光蔵としての定義づけ、様々な企業・団体との連携、自身のスキルアップ
16	女	宿泊業	新たな視点から観光について考え、自分に何ができるのか答えを見つける
17	女	宿泊業	さまざまな業種の方との出会いを通じて「自分にはないもてなし力」をつける
18	男	企画	観光に携わる方と交流し、企画力に深みを持たせる

【補注】

- (1) 観光地域づくり人材育成の取組みに関する調査報告書 (2009) 観光庁観光地域振興部観光資源課：観光地域づ

くり人材育成に取組む上での課題や今後の計画を把握するためのアンケート調査。調査票郵送記入式、1,239ヶ所からの回答（回収率 36.9%）。

【参考文献】

- 観光庁（2017）：「平成 29 年度観光白書」、pp.177-178.
- 中原淳(2010)：「職場学習論－仕事の学びを科学する」，東京大学出版会、p.188.
- 荒木淳子（2008）：職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討——ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考——、「経営行動科学」、21(2)、pp.119-128.
- Fenwick, T. (2001) : Tides of Change: New themes and questions in workplace learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 92, 3-17.
- 6) 中原 淳 (2012)：「経営学習論」、東京大学出版会、p.185.
- 7) 舘野泰一，中原淳編（2017）：越境学習、「人材開発研究大全」、東京大学出版会、pp.555-578.
- 8) 辻 和洋，齊藤光弘，関根雅泰，中原淳（2017）：越境型管理職研修の学習効果、「人材開発研究大全」、東京大学出版会、pp.579-606.
- 9) 齊藤弘光，辻 和洋，中原淳（2017）：地方公共団体の人材開発、「人材開発研究大全」、東京大学出版会、pp.872-849.
- 10) 社団法人日本観光振興協会（2012）：地域観光協会「観光まちづくり」実態調査報告書、p.72.
- 11) 庄司貴行（2017）：英国大学における職業教育訓練：ホテルスクールの教育モジュール、「立教大学観光学部紀要」、19、pp.44-57.
- 12) 五十嵐元一（2013）：ホスピタリティ教育と人材育成——ホテル業の人的資源とそのマーケティング——、日本国際観光単会論文集、20、pp.75-80.
- 13) 14) Stergiou, D. P., and Airey, D. (2017). Tourism education and industry expectations in Greece: (re)minding the gap, *Handbook of Teaching and Learning in Tourism*, UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 3–16.
- 15) Kachniewska, M. and Para, A. (2017). Hospitality employers' expectations towards the higher education system in Poland, *Handbook of Teaching and Learning in Tourism UK*: Edward Elgar Publishing Limited, pp.17-30.
- 16) 石川県観光戦略推進部（2017）：統計から見た石川県の観光、p.3.
- 17) 石川県（2016）：ほっと石川観光プラン 2016、<http://www.pref.ishikawa.lg.jp/kankou/documents/plan2016.pdf>（2017/09/30 アクセス）