

## 観光地域人材育成プログラムの検討と課題

—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\*、永石 尚子\*\*、敷田 麻実\*

Satoko Tanemura\*, Naoko Nagaishi\*\*, Asami Shikida\*

観光における社会人を対象とした人材育成は、参加者の知識やスキルが多様であり、同じプログラムを実施したとしても、個人によって学習効果は大きく異なる。本稿では、石川県の2018年度「いしかわ観光創造塾」を事例に、受講者はどのような人材で、何を期待して参加したのか、イノベーションを意識しているのかをアンケートによって調査し、2017年度のプログラムと比較することで、プログラムの課題を考察した。新事業創出のためには、観光の基礎や歴史・文化を含む地元の観光資源の理解をカリキュラムへ取り入れること、新規事業のアイデアを実際のビジネスへ展開するための支援をする仕組みの充実が課題として示唆された。

キーワード：人材育成プログラム、事業創出、いしかわ観光創造塾、社会人教育

### 1. はじめに

観光における人材育成は、『観光ビジョン実現プログラム 2018』<sup>①</sup>でも示されているように、「産業界ニーズを踏まえた観光経営人材の育成・強化」を掲げ、官民あげてこれを推進している。具体的には、①MBAなどで実施されている観光産業をリードするトップレベルの経営人材の育成、②大学における教育プログラムや産学連携による観光の中核を担う人材育成の強化、③働く意欲のある女性・シニアの活用による即戦力となる地域の実践的な観光人材の育成強化、という3層に分けて、それぞれの対象に向けての施策を実施している。

このような考え方をもとに、大学、自治体、産業界は連携して観光人材育成に取り組んできた。しかし、観光に携わるステークホルダーは多様で、対象地域や所属組織、個人の学修履歴によって影響を受けるので、基礎能力は異なる。そのため、特に地方自治体を実施する社会人向け人材育成プログラムでは、当初の想定とは異なった受講者の参加や、受講者が求める内容と提供するプログラムが一致しないなどが問題となっている。

### 2. 観光人材育成についての研究・調査

#### (1) 観光人材育成と学習についての先行研究

観光における人材育成研究は、大学などの教育機関が実施する学生向けのもの、観光関連産業や自治体が発行する社会人向けのを対象とした研究に分けられる。教育機関では、カリキュラムの研究が盛んに行われている。また社会人向けの人材育成では、ホテルマネージャーなど観光関連産業での就業に必要な知識やスキル・能力<sup>②</sup>についての研究がなされている。

一方、上記の2つとは別に進められる、観光まちづくりのための人材育成に関する研究について堀野<sup>③</sup>は、「観光まちづくりやその人材育成研究は、政府・観光産業などで定式化された実践主体ばかりではなく、交流文化創造を通して考えることも必要である」と指摘している。

さらに、社会人の学習研究において、辻ら<sup>④</sup>は、複数の異業種会社の管理職が自組織から越境して学習する「越境型管理職研修」の効果について検証した。そして、イノベーションにつながるような思考習慣や行動の獲得に関して一定の効果があることを示唆した。

#### (2) 観光人材に必要な知識とスキル・能力

観光庁の観光人材育成に関する調査<sup>⑤</sup>は、その調査対象によって企業編、大学編、専門学校編、自治体編に分けられている。運輸交通業や宿泊業などを対象に

\* 北陸先端科学技術大学院大学

\*\* 慶応義塾大学 SFC 研究所

した企業編によると、新入社員に身につけてほしい「知識」は、観光地・地元に関する知識、問題解決に必要な知識（ロジカルシンキングなど）であり、「スキル・能力」は、礼儀・身だしなみなどのマナー、社内でのコミュニケーション力、外部（顧客）とのコミュニケーション力だった。また、ミドルマネジメントに必要な知識は、課題解決に関する知識、人的資源管理の知識、法令・コンプライアンスに関する知識であり、特に必要だと考えるスキル・能力は、リーダーシップ、実行力、社内でのコミュニケーション力だった。

また自治体編では、地域の観光人材に身につけてほしい知識は、地元観光資源、マーケティング、観光地・実務に関する知識、経営戦略の知識で、スキル・能力は、関係者同士のコミュニケーション力、実行力、旅行者とのコミュニケーション能力だった。

### (3) 研究の目的と方法

本研究では、先行研究で示された獲得すべき知識やスキル・能力の想定が、企業の従業員や経営者、個人事業主、退職者など、多様な人が参加する社会人対象の観光人材育成プログラムにも適用可能かを検証する。

さらに、受講者がイノベーションを意識しているのかも分析する。その理由は、辻ら<sup>3)</sup>の研究と同様に、越境学習参加者のイノベーションへの影響を明らかにするためである。

本稿では、石川県で2017年度から実施している観光人材育成プログラムの「いしかわ観光創造塾」<sup>2)</sup>を事例に、プログラム受講前に記入してもらったアンケートから、2018年度受講者の学習歴を特定し、参加目的を分析する。そして、2017年度と2018年度の受講者の参加目的について比較することで、観光人材育成プログラムが持つ課題を明らかにする。

## 3. 石川県の事例

### (1) 石川県の「いしかわ観光創造塾」

公益社団法人石川県観光連盟が主催する「いしかわ観光創造塾」は、社会人向けの観光人材育成プログラムである。2017年度に続き2回目の募集で、2018年度は、募集人数25名に対し29名の応募があった（採用26名）。このプログラムは、次世代の観光産業にイノベーションを起こすクリエイティブな人材の育成を目指している。受講料は、3万円で、全部で13講から成る（表-1）。

講座はチーム学習でのケーススタディを中心に実

践的な思考力を鍛えながら、ネットワーク形成、ファシリテーションとリーダーシップ、プランニングとマネジメント、マーケティング、ファイナンスとアカウントティング、文化理解とビジョン形成のための知識やスキルを習得するためのカリキュラムが組まれている。

いしかわ観光創造塾が対象としている受講者は、観光関連産業の若手経営者や幹部候補生、他業界から観光関連産業に参入を目指す30～40歳代である。

表-1 2018年度スケジュール

	開催日	時間	内容
1	4/26	10:00-17:00	開講式、オリエンテーション
2	5/10	10:00-17:00	ファシリテーション
3	5/22	10:00-17:00	地元学
4	6/4	10:00-17:00	戦略的マネジメント論
5	6/22	10:00-17:00	実践的マーケティング論
6	6/23	13:00-17:00	実践的マーケティング論
7	7/25	10:00-17:00	ケースメソッド(旅館)
8	9/11	10:00-17:00	インバウンドの取り組み ケースメソッド(ホテル)
9	9/12	10:00-17:00	ケースメソッド(ホテル)
10	9/27	10:00-17:00	アカウントティング論
11	10/11	10:00-17:00	ファイナンス論
12	11/13	10:00-17:00	事業計画立案
13	11/27	10:00-16:00	事業計画発表、修了式

(出所：いしかわ観光創造塾)

### (2) 受講者の状況

受講者26名のうち、男性は15名、女性が11名で、現住所は、金沢が16名、能登が7名、加賀が2名、東京が1名だった。

また職業をみると、26名うち、会社の経営層、NPOの理事など組織の経営や運営に関わる受講者が7名で、個人事業主8名、地域おこし協力隊2名が参加している。さらに、観光関連産業（宿泊、観光、運輸）に勤務している受講者は9名だった。

### (3) 受講者の期待

受講者がいしかわ観光創造塾に期待することは多岐にわたるが、大きく3つに分けることができる（表-2）。

まず、知識、情報、観光業の基礎、業界動向、スキルなどの「学習」そのものである。次に、交流や出会

い、意見交換、仲間さがしなど、他の受講者との「交流」であった。そして、新規事業のアイデアを創造、自己・自社の新規事につなげるなど、新たな「イノベーション」への期待である。

表 - 2 受講者のいしかわ観光創造塾への期待

学習	知識、観光の基礎、情報、新しいサービス、観光ビジネス	9	18
	石川のこと、石川県の新しい観光素材の発掘	5	
	スキル	4	
交流	交流、出会い、意見交換、仲間さがし、つながる	14	
イノベーション	新しい考え方、視点	1	11
	サービス創造、企画、コンテンツ作り	7	
	自己・自社の新規事業	3	

(出所：受講者プロフィールシートをもとに筆者作成)

#### 4. 昨年度のプログラムとの比較

##### (1) 人材育成プログラム受講者の比較

2018 度と 2017 度の受講者を比較すると、次の変化がみられた。まず、女性の受講者が 5 名から 11 名に増えた。次に、企業の経営者、個人事業主、NPO の理事長など経営に携わる受講者が全体の 6 割以上を占めた。さらには、観光関連産業（宿泊、運輸、旅行）以外のさまざまな業種からの受講が多かった。具体的には、印刷業、写真撮影業、自動車販売業などである。

昨年の受講生のうち、異業種からの受講者は、受講時、すでに観光関連事業に着手していた。しかし、今年度の受講者は、これから観光分野に参入するために必要な情報収集やネットワークを形成するために参加した受講者が多かった。

石川県以外からの受講者がいたことも特筆すべき点である。また、石川県出身であっても、出身地ではない市町で就労している受講者や、一度は東京や大阪など地元を離れた経験をもつ受講者が増えた。いわば、「よそ者」や「よそ者化」した受講者が増えることで、より多様な視点や経験を持った受講者が集まった。

##### (2) プログラムの変更点

昨年度からのカリキュラムと実施方法の変更点は、次の 4 点である。

まず、ケースメソッドでのディスカッションの時間を増やしたことである。昨年度はホテルの事例を取り

上げ、合宿形式の講義を 2 日間実施した。今年度はこの合宿に加え、新たに旅館のケース教材を作成し、人事マネジメントの視点で問題を解決するケースメソッド演習を 1 日実施した。講義にはホテルの企画担当者やマネージャー、旅館経営者にも参加してもらい、実際意思決定場面や困難さについて説明していただき、加えて、受講生の評価にも協力してもらった。

次に、昨年度は最終講の後に実施していた懇親会を第 1 講後に事務局主催で実施したことである。昨年度の反省点として、受講者同士のコミュニケーションが密に取られていないということが挙げられた。昨年度の受講生からも、早期に懇親会を実施して欲しいという要望があった。受講生同士が交流したいと考えて参加しているにもかかわらず、打ち解けるまでに時間を要し、受講生同士で新企画に着手するのが遅れた。受講生間のネットワーク形成の促進で、早期の新ビジネス創出へつなげて欲しいと考えたための変更である。その結果、第 1 講以降は、自主的に集まる勉強会を開くなど、受講生同士の交流が活発になった。

3 つ目は、アカウンティングとファイナンスの講義を必修にしたことである。受講生の会計知識に幅があることから昨年度は選択講義であった上期の科目を、今年は教材を早期に配布することで十分な予習時間を確保するようにした。また、会計やファイナンスを初めて学ぶ受講者に配慮して、昨年度の受講者も再度受講できる仕組みに変更した。これによって、昨年度の受講者 1 名が今年度の講義に参加した。これは、第 1 期と第 2 期の受講生の交流を企画した変更である。

最後の変更点は、地域資源を発掘するための実習である「地元学」を取り入れたことである。前出の観光庁が実施した調査<sup>6)</sup>にも示されているように、地元観光資源の理解は重要である。そのため、地元石川の観光資源を開発するための具体的な実習を取り入れた。

##### (3) 受講者のセミナーへの期待

受講者が最も期待していたことは、知識、観光の基礎、情報、新しいサービス、スキルなど観光に関わる「新しい学び」であった。「石川のこと」「石川県に根付いた人やモノ」「石川の観光と歴史」のように「石川」を明記して地元のことを学びたいという受講者が、昨年度の 1 名から 5 名に増えた。なお、この 5 名のなかには東京からの受講者もいた。

次に、多くの受講生が期待していたことは、受講者同士の交流だった。26 名のうち、14 名が交流や意見交

換などのネットワーク形成に期待していた。これは、昨年度、アンケートに回答した19名のうち14名と比較すると減少した。

3番目は、「ビジネスの創造」「企画」など「イノベーション」に期待する受講者が4名から11名に増加したことである。経営者や個人事業主の参加が多く、現在は観光関連産業に携わっていても、自社が保有する資源を生かして観光での新ビジネスにつなげたいと考えているなど、新規事業を創出したいという「イノベーション」の意識が受講者の期待に現れていた。

#### (4) プログラムの課題

観光における地域人材育成プログラムは、主に地域住民を対象にしており、地元関係者による地元のための人材育成が主流である。しかし、人口減少が進むなか、地域おこし協力隊などの地域外からの支援や観光で収入を得たいと考える団体や個人の増加により、今まで以上に多様な人材が人材育成プログラムへ参加するようになった。

加えて、地域に長く居住する住民からも、観光資源について学びたいと考えている人々が参加した。この学習は、先行研究が指摘する「自治体が身につけてほしいと考える能力」と一致する。これに伴い、観光の経営だけではなく、歴史・文化を含む地元の観光資源への理解や知識の習得が重要になっていることが、受講生アンケートの結果からもみえてきた。観光まちづくり論の研究で、堀野(2016)が「実践主体の立ち位置から一旦距離をおいて考察すること」の必要性を指摘しているが、それが実社会においても必要であることを、この結果は示していると思われる。今年度は地元学を1講実施しただけだが、歴史・文化を含む地元の観光資源の発掘を観光基礎科目に取り入れることは、受講者の期待に応えるために重要であろう。

また、今年度の受講者は、いしかわ観光創造塾での知識習得、交流、イノベーション学習の3つに期待していた。特に、既存事業を他受講者の事業に結び付けることで、新規事業を創出したいという期待は高かった。しかし、実際にビジネスとして実行するには、資金調達方法や必要な支援者への紹介などのサポートが必要である(図-1)。現在のところ学習期間が半年間だけであるため、このようなサポートを石川観光創造塾では実施していない。そのため、いしかわ観光創造塾の修了生が新規ビジネスの創出をするためにも、アイデアを形にするサポートが急務である。

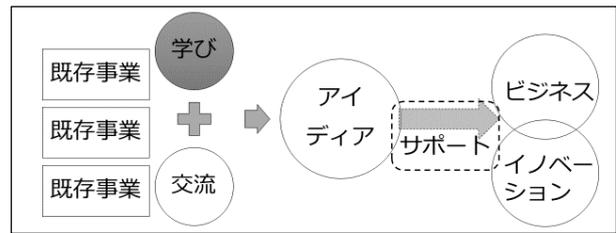


図-1 いしかわ観光創造塾の課題 (筆者作成)

## 5. おわりに

本稿では、いしかわ観光創造塾の受講生アンケートで、プログラムへの期待について調査し、昨年度と比較した。しかし、受講生数が26名と少なくデータの質に課題があった。そこで、今後は他プログラムとの比較や経年的に調査することで、さらに観光人材育成プログラムの改善のための知見獲得につなげたい。

**謝辞:** 公益社団法人石川県観光連盟いしかわ観光創造塾事務局の皆様にご礼申し上げます。

### 【補注】

- (1) 観光庁(2018)「観光ビジョン実現プログラム 2018」  
[http://www.mlit.go.jp/kankochonews02\\_000354.html](http://www.mlit.go.jp/kankochonews02_000354.html) を参照  
(2018/9/22 閲覧)
- (2) いしかわ観光創造のカリキュラムの監修は、北陸先端科学技術大学院大学知識マネジメント領域の敷田研究室が担当し、筆者3名は講師として参画している。

### 【参考文献】

- 1) 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.
- 2) 堀野正人 (2016) : 観光まちづくり論の変遷に関する一考察—人材育成にかかわらせて—, 奈良県立大学研究季報, 27(2), pp.65-91.
- 3) 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.
- 4) 観光庁観光産業課 (2017) 産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～,  
<http://www.mlit.go.jp/common/001184156.pdf> (2018/9/2 閲覧)