

令和元年度

産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務

業務報告書

令和2年3月

観光庁参事官（観光人材政策）付

【目次】

I	観光MBA協議会およびワーキンググループの開催・運営	
1	観光MBA協議会開催概要	2
2	観光MBA協議会開催記録	3
3	観光MBA協議会各回の議事概要	7
4	ワーキンググループ開催記録	18
5	産学連携による継続的な経営人材育成に向けた課題及び取り組みについて	22
II	観光産業における観光MBA人材の活用等に向けた調査事業（一橋大学）	
1	一橋ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの概要	24
2	調査概要	26
3	調査の総括	41
III	観光産業における観光MBA人材の活用等に向けた調査事業（京都大学）	
1	はじめに	51
2	観光産業の高度経営人材育成における観光MBAプログラムの意義	52
3	京大観光MBAコースの事業展開と今後のあり方	72
4	おわりに	80
IV	自走化後の観光産業における経営人材育成体制の構築に向けた課題及び取り組み等	
1	MBA保持者のキャリアモデルの分析	83
2	観光産業におけるMBA人材活用の現状	83
3	現行のカリキュラムのメリットと発展の方向性	84
V	事業総括	86

I 観光MBA協議会およびワーキンググループの開催・運営

1 観光MBA協議会開催概要

1-1 開催概要

(1) 名称

観光庁 令和元年度「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

観光産業が我が国の新たな基幹産業として期待される中、平成30年4月に、一橋大学および京都大学において「観光MBA」が開学した。両大学の観光MBAプログラムは、「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」の育成・強化を図るための恒常的な育成拠点として期待されるものである。

そこで観光庁では、「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」育成に関する協議会を設置し、更なる観光経営人材育成に向けて両大学関係者と産業界との意見交換の場を設ける。

(3) 開催スケジュールと委員

①第1回会合

■日時：令和元年9月25日（水）14：00～16：00

■会場：ベルサール東京日本橋 4階 Room C

■委員：

○旅行予約サイト 地方創生推進室室長兼関西地区本部長

○DMO 本部事務局 参与（連携担当）

○旅行会社 執行役員人事部長

○国内ホテル カンパニー統括本部 運営管理部担当部長

○旅行会社 常務執行役員人事部長

○航空会社 取締役常務執行役員

○国内ホテル 常務執行役員長野・群馬エリア統括総支配人

○不動産会社 執行役員ホテル・リゾート本部長

○旅行領域等のコンサルタント会社

営業統括本部 旅行営業統括部地域創造部部長 リサーチセンターセンター長

○リゾート開発会社 執行役員ホテル&ツーリズム本部長

○コンサルタント（経済・教育関連）代表

②第2回会合

■日時：令和元年11月22日（金）10：00～12：00

■会場：フクラシア丸の内オアゾ16階 Hall B

■委員：

- 旅行予約サイト 地方創生推進室室長兼関西地区本部長
- DMO 本部事務局 参与（連携担当）
- 旅行会社 執行役員人事部長
- 国内ホテル カンパニー統括本部 運営管理部担当部長
- 旅行会社 常務執行役員人事部長
- 航空会社 取締役常務執行役員
- 国内ホテル 常務執行役員長野・群馬エリア統括総支配人
- 不動産会社 執行役員ホテル・リゾート本部長
- 旅行領域等のコンサルタント会社
 - 営業統括本部 旅行営業統括部地域創造部部長 リサーチセンターセンター長
- リゾート開発会社 執行役員ホテル&ツーリズム本部長
- コンサルタント（経済・教育関連）代表

③第3回会合

■日時：令和2年2月21日（金）13：30～15：30

■会場：コンファレンススクエア エムプラス「グラント」

■委員：

- DMO 本部事務局 参与（連携担当）
- 旅行会社 執行役員人事部長
- 国内ホテル カンパニー統括本部 運営管理部担当部長
- 旅行会社 常務執行役員人事部長
- 航空会社 取締役常務執行役員
- 国内ホテル 常務執行役員長野・群馬エリア統括総支配人
- 不動産会社 執行役員ホテル・リゾート本部長
- 旅行領域等のコンサルタント会社
 - 営業統括本部 旅行営業統括部地域創造部部長 リサーチセンターセンター長
- リゾート開発会社 執行役員ホテル&ツーリズム本部長
- コンサルタント（経済・教育関連）代表

（4）委員就任条件

- ①従事回数 1～3回（原則、平日に開催、1回の開催時間は約2時間）
- ②任期 令和元年9月から令和2年2月まで
- ③報酬の有無 有
- ④交通費の有無 「国家公務員等の旅費に関する法律」の規定による

2 観光MBA協議会開催記録

2-1 第1回会合

（1）議事次第

○開 会

○挨拶

観光庁 参事官（観光人材政策） 小熊弘明

○議 題

1. 講演 1

「国の観光政策と人材育成の取り組み」

観光庁 参事官（観光人材政策） 小熊弘明

2. 講演 2

「観光産業での企業価値向上を目指す上での経営課題と次世代経営者の能力開発」

京都大学経営管理大学院教授／経済学部副学部長

若林直樹 様

3. 委員ご発言、意見交換

○閉 会

(2) 配布資料

資料1. トップレベルの観光人材育成に関する協議会について

資料2. トップレベルの観光人材育成に関する協議会の運営について

資料3. 「国の観光政策と人材育成の取り組み」資料

資料4. 「観光産業での企業価値向上を目指す上での経営課題と次世代経営者の能力開発」

(3) 参加者

・国内ホテル常務執行役員長野・群馬エリア統括総支配人、旅行領域等のコンサルタント会社営業統括本部旅行営業統括部地域創造部部長・リサーチセンターセンター長欠席、その他の委員、専門委員出席

・オブザーバーとして、大学関係者が参加

(4) 会合風景



2-2 第2回会合

(1) 議事次第

○開 会

○挨拶

観光庁 参事官（観光人材政策） 小熊弘明

○前回の振り返り

観光庁 参事官（観光人材政策）付 専門官 牧野孝史

○議 題

1. 講演1

「観光産業のバリューチェーン変化と京都大学観光MBAの経営能力開発」

京都大学経営管理大学院観光経営科学コース

教授 若林直樹 様／特定教授 前川佳一 様

「トップレベルの観光経営人材育成に関する調査の中間報告」

一橋大学大学院経営管理研究科

准教授 福地宏之 様

2. 講演2

「国が描く観光産業のグランドデザインとMBA教育への期待」

観光庁 参事官（観光人材政策） 小熊弘明

3. 委員ご発言、意見交換

「国が描く観光産業のグランドデザインを達成するために各企業が取り組むべき経営課題とMBA人材の活用方法」

① 国が描く観光産業のグランドデザインを達成するため、各企業が取り組むべき経営課題とは

② それらの経営課題の解決に貢献することが可能なMBA人材の育成・活用方法とは

③ 産学官地域の連携により、観光産業や地域の発展と人材の育成を一体的に推進するための課題とは

○閉 会

(2) 配布資料

資料1. トップレベルの観光人材育成に関する協議会委員名簿

資料2. 「2030年を見据えた観光産業のグランドデザイン構築に向けたMBA教育への期待（案）」資料

資料3. 「第2回協議会における参考資料」

資料4. 「観光産業のバリューチェーン変化と京都大学観光MBAの経営能力開発（京都大学）」資料

資料5. 「トップレベルの観光経営人材育成に関する調査の中間報告（一橋大学）」資料

(3) 参加者

- ・旅行予約サイト地方創生推進室室長兼関西地区本部長、リゾート開発会社執行役員ホテル&ツーリズム本部長欠席、その他の委員、専門委員出席
- ・オブザーバーとして、大学関係者が参加

(4) 会合風景



2-3 第3回会合

(1) 議事次第

○開 会

○挨 拶

観光庁 参事官 (観光人材政策) 小熊弘明

○議 題

1. 講演

「観光産業における京都大学観光MBAの経営能力の活用」

京都大学経営管理大学院観光経営科学コース

教授 若林直樹 様

「トップレベルの観光経営人材育成に関する調査報告」

一橋大学大学院経営管理研究科

准教授 福地宏之 様

2. 前回までの議論の振り返りと次年度に向けた取り組みについて

観光庁 参事官 (観光人材政策) 付 専門官 牧野孝史

3. 委員発言、意見交換

「産学官地域連携による高度経営人材育成の模索」

○挨 拶

一橋大学および京都大学よりご挨拶

観光庁 参事官 (観光人材政策) 小熊弘明様よりご挨拶

○閉 会

(2) 配布資料

- 資料1. トップレベルの観光人材育成に関する協議会委員名簿
- 資料2. 第3回協議会に向けて
- 資料3. 京都大学資料「観光産業における京都大学観光MBAの経営能力の活用」
- 資料4. 京都大学資料「京大観光MBAコースの4年間の展開」
- 資料5. 一橋大学資料「トップレベルの観光経営人材育成に関する調査報告」
- 資料6. 産学官地域の連携による「観光MBA」教育のさらなる充実について
- 資料7. 「産学官地域の連携によるトップレベルの観光人材育成フォローアップ協議会」
(仮称)
- 資料8. 木俣委員資料「『道の駅』を拠点としたSDGsの推進」

(3) 参加者

- ・リゾート開発会社執行役員ホテル&ツーリズム本部長欠席、その他の委員、専門委員出席
- ・オブザーバーとして、全日本シティホテル連盟、大学関係者が参加

(4) 会合風景



3 観光MBA協議会各回の議事概要

3-1 第1回会合

(1) 開会

観光庁・牧野専門官の司会により開会し、観光庁・小熊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人材教育事業局研修・解説委員の進行により進められた。

(2) 議題1

「国の観光政策と人材育成の取り組み」と題し、観光庁 参事官（観光人材政策） 小熊弘

明より資料に基づき講演が行われた。

(3) 議題2

「観光産業での企業価値向上を目指す上での経営課題と次世代経営者の能力開発」と題し、京都大学経営管理大学院教授／経済学部副学部長 若林直樹様より資料に基づき講演が行われた。

(4) 議題3

講演1「国の観光政策と人材育成の取り組み」、講演2「観光産業での企画価値向上を目指す上での経営課題と次世代経営者の能力開発」についての質問、意見、また、今回のテーマである「観光産業の経営課題や経営者の能力開発はいかにあるべきか」、次回のテーマにもつながる「企業価値の向上に向けてMBA人材はどんな可能性を持っているのか」についての意見を求めた。

<各委員からの意見>

・トップレベルの経営人材を考える上では、MBA的なノウハウを習得してもらうことや将来性に着目をしながらいかに観光産業を魅力的な産業にしていくかが重要であるが、一方で、地方も含めて歴史や伝統といった自国のことをどれだけ知っているかということも重要である。

・観光MBAのコンテンツに、我々のような外部の者やいろいろな企業の方にどんどん入っていただくような実践的なものを追加いただくとより良いものになると思っている。

・学生としては、旅行会社や元ホテルの方など旅行に関する方が多いが、DMOでもマーケティングができる人材を求めているのではないかと思うので、DMOの方が勉強できるようなことも少しやっただけると、観光MBA卒業者の出口というところともつながると感じた。

・経営者能力開発について、わが社の中でもMBAを取っている者が社内、日本、海外ともに結構いるが、やはりマーケティングの部署やカントリーマネージャークラスにかなりいる。その中で話を聞くと、やはり体系的に学んだことによっていろいろなことを知っていることを武器に、どう今の環境に合わせて事業を変化させていくのかといったことが、MBAを学んで一番よかったという声も聞く。そういう意味で、ある程度実践的なノウハウや事例を学べるということが、2年間の間、勉強に時間を割いてもいいということになるのではないかと感じた。

・国としてだけではなく、どのような産業をこれから新たに起こしていくのか、あるいは各旅行代理店の皆さんの職域をどう広げていくのかを含めて、国内でどのような就労、いわゆる就業先をつくっていくのかという点を国としてもまとめていただければとてもありがたいと思っている。というのも、やはりその種のビジョンがないと、MBAの卒業生をどのように送り込んでいくのかというのが、実はまだ見えない部分があるからだ。また、今後の

高齢化社会の中で、高齢者が活躍できる産業形態になればというのが我々の願いであるからだ。

・業界をリードする人材、業界のイノベーションを推進する人材の育成の重要性は理解するものの、一事業会社として人材を送り出すとなると、教育期間やその後の貢献など教育投資の回収を意識せざるを得ず、覚悟を持って送り出す必要がある。

・今回のテーマであるMBA人材をどう活用していくのかということ、また、次世代経営者のどのような能力を高めていくのか、ということは、まさに経営課題そのものとして今捉えている。

・社員の能力開発も、今までのように旅行を売れるということの教育から、地域と一緒にどうやってその交流人口を増やしていくのかというようなことにシフトしていく。当然、その経営者に求められるものも、いかに海外旅行を売っていくのか、増やしていくのかという発想だったのが、いかに交流人口を増やしていくか、あるいは地域の課題解決に役に立てるのかななどをマネジメントできるようなことにシフトしてきていると思っている。

・まさにこれからDMO、IR、エンターテインメント開発あるいはMICEなどいろいろな分野に入れば入るほど、自分たちだけでやることの難しさを改めて感じている。したがって、何がしかのコンソーシアムやアライアンス、M&Aも含めた連携力みたいなことをどう高めていくのかが、おそらくこれからの経営者に、まさに観光に携わる経営者に一番必要な分野ではないかと思っている。その意味で、こういうMBAや外から学び、あるいは人脈をつくっていく中で、今両大学に派遣している社員も、外から見た自社は何ができて、何ができないのかということを変更して感じ入っているはずである。したがって、そういう経験をした人間が戻ってきたときに、外部とのアライアンスや新しい観光産業の中での旅行会社の立ち位置を構築していくような生かし方、活躍の場をぜひつくっていききたいと思っている。

・会社の人材に関しての今一番の問題が、実務レベルの離職者がすごく多いということ。工夫もしているが、やはり人口減少の中、若い方の採用がなかなかできないというところが大きな問題になっている。

・従業員の確保がとても大変だと今一番感じている。観光の場合、地方で仕事をするということが多く、人口減少社会の中で、この産業で働くことを選んでもらえるかどうかが一番問題である。人口は限られており、別の産業からシフトしてくることが必要だが、あまり処遇という面では恵まれていない中、他で働いていた人材がどうすればシフトしてくるか工夫が必要だ。一方で、この産業で生きていきたいという人たちもたくさんいる。MBAを含め様々な研修を充実させ、そのエリアの魅力を開発していくというのは非常に大切。しかし働いている人は大変忙しいので、eラーニングなどでいろいろなことを学べたり、先進の事例がわかったりする仕組みや機会を提供できないかと考えている。

・拡大する国際観光市場の長期予測の中で、この業界は伸びていくのだと思うが、その中で日本が選ばれるかどうかというところと少し不安がある。治安もいいし、四季もある。ただ日本の企業は、日本のマーケットを対象にずっとマーケティングをしてきたので、海外に向けてマーケティングをしていくというのがとても苦手だと思う。どのようにして旅行先として日

本を選んでもらえるかということを考えなければならぬと感じている。

・MBAについては、知識を得ることに加え人脈をつくるのが大切なのだと思う。地域創生の人脈や海外のいろいろな方、マーケティングやクリエイターの方などとの人脈をつくるようなことがこの産業を立ち上げていく上では大事なのだと感じた。

・収益性に関しては、観光産業の生産性はやはり低い。ただ人生の中で寄り添うことをもろもろ考えたときに、収益性が高い、生産性が高いだけがベストではなく、もっと求めるところはこういうところにもあるというような話の展開もあったらいいのだと思う。また、観光産業そのものの市場規模や魅力というものを側面的にもっと発信していかないといけないと感じた。いろいろな産業分野と交流していくと人材育成にとってはすごく引き出しが増えていく、という点では各企業がもっと取り組んでいくべきなのだろうと思った。

3-2 第2回会合

(1) 開会

観光庁・牧野専門官の司会により開会し、観光庁・小熊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人材教育事業局研修・解説委員の進行により進められた。

(2) 議題1

「観光産業のバリューチェーン変化と京都大学観光MBAの経営能力開発」と題し、京都大学経営管理大学院観光経営科学コース教授 若林直樹様と特定教授 前川佳一様より資料に基づき講演が行われた。引き続き、「トップレベルの観光経営人材育成に関する調査の中間報告」と題し、一橋大学大学院経営管理研究科准教授 福地宏之様より資料に基づき講演が行われた。

(3) 議題2

「国が描く観光産業のグランドデザインとMBA教育への期待」と題し、観光庁 参事官(観光人材政策) 小熊弘明様より資料に基づき講演が行われた。

(4) 議題3

「国が描く観光産業のグランドデザインを達成するために各企業が取り組むべき経営課題とMBA人材の活用方法」をテーマに以下3点について各委員に意見を求めた。

- ①国が描く観光産業のグランドデザインを達成するため、各企業が取り組むべき経営課題とは
- ②それらの経営課題の解決に貢献することが可能なMBA人材の育成・活用方法とは
- ③産学官地域の連携により、観光産業や地域の発展と人材の育成を一体的に推進するための課題とは

<各委員からの意見>

・地場産品の集積地であり販売機会でもある「道の駅」は、世界的にはイノベーションでありフランスやドイツのロマンチック街道を管理している団体も見学に来る。一橋大学からの報告にあった理論と現実の往復運動ということであるならば、戦略と現場の行き来ということを実際に大事だと思っている。したがって、こういった道の駅のようなところへ学生が入り、半年間や3カ月間のマネジメント体験をして、また起業もして、地域も潤うという形ができないかと考えている。

・この協議会に出席のような観光産業のトップクラスの企業の経営人材を育成していくという話と、地域経営組織として立ち上がっているDMOのようなところをマネジメントしていくという話とは、共通するスキルもたくさんあるとは思うものの、実際現場に出たときに、そのスキルを活用するようなケースは大分異なってくると思う。例えば、DMOでは、地方部で人材も枯渇している中で、限られた人材で何ができるか、外部の力をどう借りるか、財源をどう引っ張ってくるかなど、かなり民間企業とは違うスキルが求められる部分もある。今後のプログラムを考えていかれる上で、少しコースを分ける必要もあるのかなというのを少し考えた。

・ホテルというビジネスは、まずはお客様に選ばなければいけないので、マーケティングやブランディングなどの力をつけることでお客様に選ばれる会社にならなければいけないと感じている。変化のスピードが早い中で、何が強みで、何をお客様に訴求すれば選んでもらえるのかというPRの方法や能力が、欧米など他国についていけないのではないかという気がしている。

・OTAができたことによって、随分海外のお客様には到達しやすくなったが、一方でやはり、ビジネスはデフレになる傾向がある。高く売るということがこの産業の一番のポイントであるため、マーケティング力が重要。また海外ではなく日本を選んでもらうという点で、自分たちが持っているリソースが海外と比べてどれくらい有利なのかということについて、分析できる人材が欲しい。

・産学連携については、やはり九州や北海道、東北など、人口減少していく中で、観光を主軸にどのように産業を興していくのかということところが今後大事になってくる。そういう状況を踏まえた予算獲得や若手の育成が大事である。このMBAを取得するとどのように所得が増えるのか、いわゆる観光業界で成功している人はどんな生活ができていくのかというようなロールモデルを示せるとイメージが沸き、この産業に人が入ってくるのではないかと感じる。

・リゾートを開発するときは規制がとても厳しい。特に国立公園や文化財は、観光産業にしていこうという場合、少し規制を変えていかなければいけないと感じている。

・産学連携での取り組みでは、人事面で言うと、処遇の問題があって、自社から行った者がどういう処遇で向こうで働いて、帰ってきてどういう処遇になるか、我々も考えなくてはならないし、国と一緒に考えなくてはならないと感じている。

・我が社から一橋大学へ派遣している者と話す機会があった。会社で勉強してきたことを、もう30代後半なので、もう1回見つめ直してもらいたい、勉強し直してもらいたいということで行ってもらったが、返ってきたのは、まとめ直すというところまで全然いかないという答えであった。自分の知識は浅く、また、会社ではこれまでブレークダウンの作業しかしてこなかったが、今回大学院で勉強したところ目線がぐっと上がったということだった。自社の目線よりもグループ、業界の目線になって、業界や株主などについての情報をインプットしたところから始めていくところまで目線が上がった。まさに大学院での勉強が、変革できる、創造できるような人材育成にすごくつながっていると実感をしている。

・ビザの解禁などで訪日外国人観光客が増えてきても、自助努力をしていなかった地方自治体が多い。やはり、しっかりと、地方自治体あるいはその地域のDMOを担う人材を育成することが必要だと思っている。

・自然災害への対応も今、大きな課題となっている。

・我が社は、やはり今の環境の変化、マーケットの変化、競合環境の変化、激化といったところから、今までの旅行営業を中心としたビジネスモデルを大きく転換していかなければならず、その大きな1つが地域の価値向上ということであると思っている。観光産業のバリューチェーンの中での川上に、いかに我々がさかのぼって源流自体をつくっていきけるか。そのための地域の魅力づくりのお手伝いを我々としては手がけ、貢献していかなければいけないと思っている。そういったことを推進できる人材を育成していくことも大きな経営課題と捉えている。さらに、そういった人材をいかに今後活躍させていくかということが、次の大きな課題だと思っている。もちろん企業派遣なので、2年間の学びが終わったら戻ってきてもらうわけだが、せっかくそういった高い視座と、いろいろな深い知識を学んで、そしてネットワークも築きながら戻ってきた人材に関しては、次の実践の場の中においては、自社のグループだけではなく、いろいろな産業、ホテルしかり、輸送機関しかり、そういったところとの人事交流というものを通じながら、いろいろな実務経験をさせていく。それが私どもの会社自体の発展と、産業全体の発展につながっていく、貢献できていくのではないかとと思っている。

・産学官地域の連携といったことももちろん進めていかなければいけない。例えば、今民間企業の中で、ワン・ジャパンという民間のコンソーシアムのようなものがある。それをツーリズム全体の中の、ワン・ツーリズムのような場、環境、コンソーシアムみたいなものを産学官で連携しながらつくっていき、若手のチャレンジする機会やみんなでアイデアを出し合うような機会としていくことも1つ手としてあるのかなと思っている。

・宿泊業は利益率が低い、労働生産性が悪い、賃金が低いということで、本当に課題が多い。中でも、収支の改善というのは本当に一生懸命取り組んでいかなければいけないと思っている。収支の改善というと、当然売上を上げてコストを下げればよいということだが、それを誰がするのかといったときには、やはり人材であり、そこでMBA教育が生きてくるものだと思っている。

・人の問題、課題というところでは、質と量ということになる。まず質については、今まで

私どもでは経営人材というと親会社からたくさん来ていた。したがって、今までは比較的論理的に数値を分析してみるであるとか、経営判断をするといったところは、そういう人材にお任せをしてきたような歴史、経緯がある。ただ、そういう状況が長く続くわけでもないので、ホテルで新卒を総合職という職位で採用して、計画的にそのようなマーケティングや会計などを教育しながら、現場での経験も積ませることを始めている。今回、私どもからも自己研鑽で1人、京都大学のMBAに参加している社員がいる。その者の経験や学習内容を聞きながら、総合職の1つの教育の場としてMBAを考えていこうとは思っている。

・1つ気になっているのは、今でも総合職の者にマーケティングや会計を教えてはいるのだが、少しどこかピンと来ていないところが彼らにはある。それは、他社と差別化できるような提案というのは、本当はどういうところから出てくるのだろうかといったときに、マーケティングや会計では既にある数字を分析する、集約するということが中心になるので、新しい発想や今までにないものを出してくるときには、本当にそれらの知識、スキルだけでいいのかというところに少し課題があると思っている。では何を教育すればいいのかというと、ホテルであれば、何を美しいと思うとか、何が気持ちいいんだとか、そういったところを磨いていかないといけない。それは大学の教育なのか、MBAではないような気もするし、もっと子供のころからのしつけなのかもしれない。そこはまだ回答がないが、そこも含めた人材でないと、本当の意味で単価を上げるような価値を提供できるアイデアを出すことができないのではないかと少し感じている。したがって、MBAの中で今やっていただいている数値的なものというのは絶対に必要で、そこは避けて通れず、今後もやっていかないといけないが、それと違うところの教育についても、何か加えていただけるとありがたいと感じている。

・観光産業はまさに儲かる仕組みづくりが最大の課題だと思っている。それが産業の発展につながり、また人材の確保もしっかりできて、好循環になっていくのだろうと思っている。これまで観光産業は、マンパワー頼みや経験値、勘に頼ったビジネスをやってきたところがあるので、やはり高いレベルの教育を受けた人材が観光産業を引っ張っていく、新しい仕組みをつくっていく、そういう流れをつくっていかなければいけないということを実感をしている。

・観光MBAに社員を出すため、あるいは社内でも教育に投資をしていくためには、投資した効果が目に見えるような実績づくりが必要だと思っている。我が社もそういう実績づくりをしていきたいと思うし、それが促進されるようなフォローをぜひ国、あるいは大学にもお願いをしたい。

・ご存じのとおり、産学官、それから地域は、今はまだまだそれぞれが完全に孤立している状態であるのが実態であると思う。そのような中で、各地にいわゆる名物パーソンがいる。彼らがどうやって地域の中で人脈形成をしてきたのか、MBAでも人脈形成の有り様というのを一度研究していただいたほうがいいのではないかと考えている。そうでないと、職人技になっていて、1人の人間がつくり上げた人脈をそのままその人が持っていってしまう。また、カリスマ化してしまうと、その人が物申すと全てその人の話が通ってしまうというこ

とになってしまう。

・地域DMOがしっかりできていないこういった点はよくわかる。その原因となるところも、やはり人脈形成に時間がかかっている、そのリーダーになるのに非常に時間がかかる点にあると思うのである。したがって、できれば各地のキーパーソン、それもまだ名の通っていない有名な人間というのは我々の周りにたくさんいるので、そういった人間との接触をMBAの学生や先生方にしていただいて、一体何が問題であるのか、どうすれば短期間で人脈形成ができるのかといった点の研究をしていただければありがたいと思う。

3-3 第3回会合

(1) 開会

観光庁・牧野専門官の司会により開会し、観光庁・小熊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人材教育事業局研修・解説委員の進行により進められた。

(2) 議題1

「観光産業における京都大学観光MBAの経営能力の活用」と題し、京都大学経営管理大学院観光経営科学コース教授 若林直樹様より資料に基づき講演が行われた。引き続き、「トップレベルの観光経営人材育成に関する調査報告」と題し、一橋大学大学院経営管理研究科准教授 福地宏之様より資料に基づき講演が行われた。

(3) 議題2

前回までの議論の振り返りと次年度に向けた取組みについて、観光庁・牧野専門官より資料に基づき説明が行われた。

(4) 議題3

「産学官地域連携による高度経営人材育成の模索」をテーマに、産学官地域連携による高度経営人材育成のためにそれぞれの立場でできることやこれまで取り組んだ事例などを各委員から紹介いただいた。

<各委員からの意見>

・道の駅を持続可能な理想郷のような形で世界に示すことができないかと考えている。これは「『道の駅』を拠点としたSDGsの推進」である。ここに学生を派遣したり、起業させたりしながら、外国人の方が日本の原風景を見たり田畑での経験をしたりすることができる。未来の福祉、保育や温泉等でクアハウスみたいなものをつくったり、未来のコンパクトな社会をつくったりする。

・MBAの展開もベンチャースピリットでいろいろ試したり、早く小さく回してみたりすることが基本だと考える。京都大学や一橋大学のようにトップクラスの大学にとどまらず、中

核大学を含めて地域の大学でも観光MBAコースをつくり、実地の場所として道の駅などで学生に経験させるのが良いのではないか。インクスポット戦略のように、たらいに水を張ってインクを落とし、そのインクが広がっていくイメージで観光を考えるのである。

・今、ちょうどコロナウイルスの影響が心配されるが、ここが見せ場のようなところでもある。外国人も日本を心配しているが、こういう取り組みもしっかりやっているということを見せていくことも必要であると考えている。

・訪日外国人旅行者を戦略として注目していくと、観光産業は総合産業であると改めて感じる。交通、宿泊、レジャー、飲食、小売など全てが絡んでくる総合産業であるので、多様な業種の人たち同士の間での競争環境や、産業も新たにその中からさらにつくられていく流れが、産学官連携の中でできていくことが理想的であると感じた。小さな、それぞれの会社の中で事業開発が起こってはいるものの、最近それがなかなかスケールアップしていくことが意外と困難になっているところを、例えば競争環境をつくることによってスケールアップしていくことが、MBAの取り組みの中でできるのではないかと感じた。

・地域のDMOと企業を経営していく次世代人材の話が、共通する面がある一方で、収益性、営利性を追求する民間の仕事とDMOのような公益性、地域や住民に対する利益を度外視できないところでは、少し分かれていく節目があるとも感じる。それぞれに対して何がプラスアルファ必要なのかということも含めた設計がとても重要だと思った。

・両大学のプログラムはでき上がってきていると感じたが、この観光MBAをどう広めていけば次世代リーダー層を厚くしていけるのかが大きな課題だと感じた。自分自身の自己啓発ではなく、キャリアパスになるのだということをはかよく理解してもらうかがとても重要だと感じた。そのために、例えばこういったメソッドが新しく日本でも必要とされているということを書籍化して一般化していく道をつくるのか、例えば孫正義氏がソフトバンク社でやられているようにソフトバンクアカデミアから実際育てていった人が成功事例としてモデルになり憧れや価値として伝わっていくと、企業上層部の方々がMBAは必要ではないという考えも撤廃されて、これが最善の道なのではないか、きちんと営利を生む道になるのではないかと考えるにつながるのではないかと感じた。

・今、例えばコロナウイルスの話や韓国からの訪日旅行者が減っている話などある中で、情勢が変わり技術的な進歩やサービスも広がっていくことがたくさんあるので、両大学のプログラムの中で、その現場感をどうプログラムとして取り組めるかが今後産官学でやる上でうまく連携をとれると良いと感じた。

・観光MBAの取得者が企業で活躍するには少し時間がかかると思っている。MBAの取得者の人数が増え、今後ツーリズムマーケットが大きくなっていく中で、活躍の場は増えていくと思う。したがって、この観光MBAの研究・育成やフィールドワークがどんどんできれば、5年後、10年後は今の議論とは違う議論がなされているのではないかと感じる。

・一方で、実際に国内に訪日外国人数が6,000万人、経済効果が15兆円になったときの日本の姿、労働環境がどうなっているのか非常に気になった。経済効果が今の3倍となると、日本に東京や京都のような町がもう1個か2個増えているのかもしれない。また、実際

に日々現場で外国人をおもてなしされている方は零細企業の方が多いので、そういった方々を今後どのように統合していくのがいいのか気になった。大学側にはその時の自分たちの社会の姿や産業の姿を想像して発信したり、モデル都市を提示したりすることを検討いただきたい。答えは1つではないと思うが、地域と官と民が手を合わせてやっていくときに、誰の力を使ってどのように発展していくのか、その時の利益が誰のところに行くのかなど、良い意見に収れんしていくことが必要になるのではないかと考えている。

・両大学の報告を聞いて、会社側にMBAをとっている人物がいないとその活用に抵抗があるという感じがした。予算や進捗管理に長けている人の育成が必要ではあるが、受け入れ方や処遇がうまくいかないとなかなか続いていかないと感じる。ではどうしたらいいかと考えると、MBAを持っている人がやったらこれだけできるというような実績をつくり、その実績を披露してもらえると良い。このままいくと、経営企画のような部署で、中期経営計画を描きながら予算作成をするような配置になってしまうのではないかと思う。

・私どもからMBAに行かせている人間についてすごくいいなと思っている一つは、ホスピタリティ産業の経営という側面は他の産業と大きく変わらないことを学習したということ。これはすごく大きいことで、多分次へつながるのではないかと思う。また、仮説設定の重要性をほんとうに具体的に言っている。こういう点がMBA人材の活用として好感が持てる。そこで、産官学でマッチングできるような場面があって、そこに人材を投入して実績を上げてもらい、その人材が自社に戻ってきてどう処遇されるかがわかった時点で次のところを考えるというようなデモができればよいと考える。そのマッチングを事業者、地域発展のところで観光庁や大学とやるところがあればいいと思う。バンクみたいな形での人材登録がされていれば、誰が良いというのはだんだん見えてくると思うので、そこで実際にマッチングができれば次のステップへつながるのではないかと思っている。

・観光産業は今、自動車産業と同じぐらいの実績があり、我々としてはこういうMBAが必要だということを文部科学省など国にもっとアピールしなければならないと感じる。

・このMBAが必要なのは企業だけでなく、地方自治体が一番必要ではないかと思っている。我々航空会社もいろいろな地方自治体とおつき合いがあるが、自分たちの観光資源もよくわかっていないところもある。地方自治体からの運賃値下げ要請は企業の収益を下げることになる。国が目標を決めたからやるのではなく、地方自治体自身や住んでいる方々の収入が増えるということが目的のはずなので、航空会社、鉄道、バス会社、それから宿泊、土産物屋といったもの全てをネットワークでつないでいくことができるような、地方自治体の人材がこれから必要になってくると思っている。

・ホスピタリティやおもてなしはそろそろアピールしなくてもいいのではないかと感じている。やはり学問としてしっかりしたものをやっていかないと、持続的に発展していく観光産業になっていかないのではないかと心配だ。

・両大学のMBAコースに派遣していた社員が卒業して帰任後すぐの場合は、自分が学んできたことを生かしたいというあるべき姿、理想の形と、実際に帰任した職場でのギャップに大抵の社員は悩む。それは大きな組織の中では仕方のないことであるが、そういったことを

解決できる配置・運用・登用を本社としてはやっていかなければならないと考えている。

・一方で、そういったギャップがあるのも事実である。学んできたことを実践で生かすような場を本社が用意すればいいのだが、なかなか若い社員をいきなり重責の場に置いていないのも現実である。例えばコロナウイルスの対策、危機管理などにおける意思決定に携わるような立場として、学んできたその知識を実践で生かしてもらうのが本当はあるべき姿だとは感じている。

・したがって人材バンクといった考え方になるが、2年間大学で学んだ後、自社以外の場所でその知識・経験を生かせるようなポストをこの業界の中で出し合って、とにかくその知識が今すぐ必要だといった実践の場を提供する機会があればいいのではないかと考えている。それで我が社に戻ってくるのが2年3年遅れても構わないと思う。こういった経験もイノベーションが求められる時代では必要なのだと思っている。2年間せっかく学んだ知識を自社に持ち帰るだけでなく、観光産業を革新し基幹産業化を実現させるトップランナーとして、新たなアイデア、若いアイデアや発想を実現できる機会があってもいいと考える。例えば、国や地方自治体に対し、今後取り組むべきことを提案するような機会があってもいい。そのような機会があって、そのアイデアが良いというのであれば、事業化したり国の政策として使っていただいたりすれば、若い社員やこの業界を目指している学生にとっても魅力的なものに映るのではないかと思う。観光MBAを卒業された方の役割や地位などを高めることができれば、観光業界の社会的・経済的価値を高めることにもつながるのではないかと思う。

・私どもの会社では高度経営人材を育成するために2013年から総合職採用とその育成を始めている。彼らにOFF-JTとして与えている項目は、まさに両大学のMBAのプログラムに近いものなので、今後はぜひ両大学のようなところに将来経営を担うであろう社員たちを送りたいと思う。

・しかし、会社の立場として気になるところが2点ある。一つはそういったところに1年も2年も派遣することで、社員の会社に対するモチベーションがどこまで維持できるのかというところである。もう一つは現場の説得である。優秀な社員が2年も業務を離れるなんて目の前の仕事を何と考えているのかという感覚を持つ人もあり、なかなか現場の説得も難しい。また、派遣するのであれば1人でいいのかというような議論もあり、定期的に派遣するという決断ができない状況である。ただ、一橋大学の夜間のコースといったものが一つの解決になっていくかと考えている。さらに短期コースをまずトライアルで続けていき、その後長いコースにチャレンジをしていくことも一つの方法だと思っているところである。

・なお費用面のことも含めて、大勢の人数を行かせることができない中で、個社だけの取り組みでは観光MBAもなかなか広がっていかないのではないかと考えている。そのあたりは国も何か助けていただけるとありがたいと思っている。

・現状の課題としては、教育に時間がかかる、その成果が会社に反映されるのに時間がかかる、その成果の可能性が疑わしいことである。今の経営陣はこのような教育を経験せずに経営をしているし、一応できていると思っている中で、本当にこのような教育が必要なのかと

いう疑念はどうしてもある。一方で、社内でのMBA的な教育を受けた社員はその有効性を非常に感じていて、これを現場での実践に生かしたいという声は必ず出てくる。したがって、経験することが、このような教育を広げていくためには一番大事なことではないかと思っている。また、2年間という期間を我慢できるのかという問題は本当にある。したがって、まずは夜間や短期といったコースに参加させて、そのメンバーがその有効性を実感して、戻ってきた職場でそれを生かすという実績づくりが、やはりこういった教育を広げていく上で必要なだろうと感じた。

・このような教育を採用するかどうかの検討にあまり時間をかけすぎず、できるところからスタートしていくのが大事だろうと思っている。

・民間企業出身で、10年ほど地方公共団体で悪戦苦闘をしてきた。その中で、これまでDMOを率いたり、あるいは現場の地域を率いるということがあったが、これまでの我々の人の育て方は寺子屋方式であったり、あるいは師弟関係であったり、一子相伝であった。しかし、それでは数が育たないというのが現状である。したがって地元にとって期待したいのは、クールでスマートな理論武装を持っている人材がMBA教育から大量に出てきたら助かるというのが本音である。

・私どもが今後観光MBA教育の中でできることとして、地方公共団体の操作方法や、現場で起こってきたベンチャーに対しての操作、運転のためのコツといった実践的な部分を観光MBA教育にもお知らせできるのではないかと考えている。特に今は分野が断絶している。各分野が断絶していて、大変もったいない事例が多数、地域においても起こっている。こういったことをなくすためにも、産官学地域の高度な連携の一翼だけは何とか担いたいと思っている。そのような形で、できれば日本オリジナルの、アメリカ等とは違うような観光地域振興策を何とか確立してもらいたい。

4 ワーキンググループ開催記録

4-1 名称・設置趣旨

(1) 名称

観光庁 令和元年度「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ワーキンググループ」

(2) 設置趣旨

「トップレベルの観光人材育成に関する協議会」における議論の事前段階として、海外事情の調査や企業・大学に対してヒアリング等を実施し、協議会に必要な課題等の洗い出しを含めた検討を行う。

4-2 開催の記録

(1) キックオフミーティング

■日時：令和元年6月21日（金）11：00～12：00

■会場：観光庁 15階 A会議室

■出席者：

(観光庁)

観光庁参事官（観光人材政策） 田村参事官

観光庁参事官（観光人材政策）付 牧野専門官

観光庁参事官（観光人材政策）付 清水係長

観光庁参事官（観光人材政策）付 西川担当官

(一橋大学)

山内 弘隆（大学院経営管理研究科 特任教授）

福地 宏之（大学院経営管理研究科 准教授）

鎌田 裕美（大学院経営管理研究科 准教授）

(京都大学)

若林 直樹（経営管理大学院観光経営科学コース 教授）

増田 央（経営管理大学院観光経営科学コース 特定講師）

(事務局・日本経済新聞社)

上杉 栄美（人材教育事業局 局次長）

本村 修（人材教育事業局 担当部長）

■内容

観光庁より本年度事業の趣旨説明があり、産学連携による継続的な経営人材育成体制の構築を図るとともに、「観光MBA」の取り組みの横展開を図ることであることが説明された。また、事業の構成としては、3回に渡る協議会の開催、その準備会合に当たるワーキンググループの開催とした。また、一橋大学と京都大学には、協議会での議論の参考になるように、海外の観光系大学の最新カリキュラムや海外企業における「観光MBA」取得者の人材活用や制度評価制度等についてアンケートおよびヒアリング調査を実施してもらうことを確認した。

本年度事業の柱となる協議会の開催については、その目的を「産業界の変化にとまない企業が求められている企業価値向上のための取り組みについて」「観光産業の企業価値向上に貢献するMBA取得者の可能性について」「観光MBA教育の有効性について」議論をすることであることを確認した。

協議会の開催は3回として、それぞれの検討事項が、第1回協議会は「企業価値向上を目指す日本の観光産業のあるべき姿」、第2回協議会は「企業価値向上への人材の貢献」、第3回協議会は「日本的観光MBA活用の模索」であるとした。ただし、協議会での議論の進展により検討事項は適宜修正していくこととした。協議会委員には、昨年、一昨年のワーキンググループに参加頂いた企業については、これまでの経営人材育成事業の経緯をふまえ、今後、産学連携による持続可能な体制構築に向けた観光MBAの在り方の議論を深めるためコアメンバーとして全回参加いただきたい旨を確認した。その他、両大学推薦の企業も委員として検討することとした。なお、「観光MBA」の取り組みの横展開を図るため、観光学

部がある大学もしくは中核人材事業で携わっている大学関係者にオブザーバーとして出席いただくこととした。

また、協議会に向けての準備会合として、両大学の調査内容をふまえて論点を整理するワーキンググループを実施していくことも確認し、第1回協議会と第2回協議会との時期での開催、第2回協議会と第3回協議会との時期での開催とした。参加メンバーは観光庁、両大学、日本経済新聞社事務局とした。

両大学からは調査事業の方向性が示された。一橋大学からは「①観光・ホスピタリティMBA教育の調査」「②MBA修了者のキャリアパスの調査」「③日本企業におけるMBA人材活用の実態調査」、京都大学からは「①現行カリキュラムの検証と改善」「②観光MBA保持者のキャリアモデルの分析」「③観光産業での経営人材育成におけるキャリアモデルとMBAの位置づけ」について調査を進めていくことで確認した。

(2) 第1回会合

■日時：令和元年10月23日（水）13:00～15:00

■会場：観光庁 15階 A会議室

■出席者：

(観光庁)

観光庁参事官（観光人材政策）付 牧野専門官

観光庁参事官（観光人材政策）付 西川担当官

(一橋大学)

山内 弘隆（大学院経営管理研究科 特任教授）

福地 宏之（大学院経営管理研究科 准教授）

鎌田 裕美（大学院経営管理研究科 准教授）

(京都大学)

若林 直樹（経営管理大学院観光経営科学コース 教授）

増田 央（経営管理大学院観光経営科学コース 特定講師）

(事務局・日本経済新聞社)

若林 宏（人材教育事業局 研修・解説委員）

本村 修（人材教育事業局 担当部長）

■内容

第1回協議会で委員より出された意見等を「観光産業のグランドデザインの必要性」「企業価値向上に向けた経営課題」「企業価値向上に貢献すると想定される人材要件」に分類して確認した。その上で、第2回協議会での議論の方向性を議論した。第2回協議会の趣旨は、「政府が2030年を念頭に観光産業に求めるイメージをグランドデザインとして示すとともに、トップレベルの経営人材が果たす役割への期待感を示す。その上で、国としてのゴールに至る企業の経営課題を確認し、その課題解決に貢献するMBA人材の活用方法を議論する」とした。両大学からは各調査事業の中間報告を第2回協議会で行っていただく旨を

確認した。

また、協議会での議論を深めるため各委員へは事前に、「国が描く観光産業のグランドデザイン」と論点を案内し、それぞれ論点についての意見を持った上での参加を促すこととした。事前案内としては、「国が描く観光産業のグランドデザインを達成するために各企業が取り組むべき経営課題とMBA人材の活用方法」として「①国が描く観光産業のグランドデザインを達成するために各企業が取り組むべき経営課題とは」「②それら経営課題を解決するにあたり貢献する可能性のあるMBA人材の活用方法とは」「③産学官地域の連携により、観光産業や地域の発展と人材の育成を一体的に推進するための課題とは」を案内した。

(3) 第2回会合

■日時：令和2年1月24日（金）10：00～12：00

■会場：観光庁 15階 A会議室

■出席者：

(観光庁)

観光庁参事官（観光人材政策）付 牧野専門官

観光庁参事官（観光人材政策）付 西川担当官

(一橋大学)

福地 宏之（大学院経営管理研究科 准教授）

鎌田 裕美（大学院経営管理研究科 准教授）

(京都大学)

若林 直樹（経営管理大学院観光経営科学コース 教授）

増田 央（経営管理大学院観光経営科学コース 特定講師）

(事務局・日本経済新聞社)

若林 宏（人材教育事業局 研修・解説委員）

本村 修（人材教育事業局 担当部長）

■内容

まず第2回協議会での議論から、MBA教育がトップレベルの観光経営人材育成に非常に効果的だとの共通認識はできていると確認した。その上で、委員からの意見を基に「ハブになる、あるいはハブとなる場の創出」「引き続きの企業側と大学側との連携」「MBA取得後のキャリアアップや処遇の問題、地域の人脈形成、儲かる仕組みづくり」「一橋大学、京都大学のMBAをしっかりと引き続き推進していく、さらにはその成果を全国の大学での人材育成にも生かしていけるような方向性」の検討が必要であることを題材に議論を行った。

その結果第3回協議会の趣旨は次の通りとした。「2回の協議会を通して、国が描く観光産業のグランドデザインを達成するために、各企業が取り組むべき経営課題の解決にMBA教育が非常に効果的だとの共通認識ができた。また、国が描く観光産業のグランドデザインを達成するためには、各企業における企業価値向上とともに地域の発展が必要であり、地域の発展のためには産学官地域の連携も必要との認識を共有した。日本の観光・ホスピタリ

ティ業界においては、MBA取得が自己啓発と捉えられている現状はあるものの、企業内のみならず産学官地域の連携にもMBA教育のメリットを最大限に生かすことは、国が描く観光産業のグランドデザイン達成にも強く貢献するはずであると考え。つまり、観光産業が国の基幹産業として発展していくためには、一個人の自己啓発や一企業・地域が目前の課題を解決するためにMBA教育を活用することに留まらず、産業全体の発展のためにMBAによる高度な教育、人材育成をいかに施していくかを考え、推進していくかが重要であると考え。そこで第3回協議会では、このように産学官地域連携により観光産業全体の発展に寄与する人材を育成するために、産学官地域がそれぞれの立場で何ができるかを議論する。この議論により、次年度以降の国の施策にも参考としていきたい。」

また、第3回協議会でも議論を深めるため各委員へは事前に、「産学官地域連携による高度経営人材育成の模索」をテーマに、「産学官地域連携による高度経営人材育成について、それぞれの立場でできると考えられることや、これまで取り組んでこられた事例などを第3回協議会にて紹介いただきたい」旨を案内した。

5 産学連携による継続的な経営人材育成に向けた課題及び取り組みについて

観光分野の人材については、これまで観光庁において、我が国の観光産業をけん引する「トップレベルの経営人材」「地域の観光産業を担う中核人材」「即戦力となる現場の実務人材」の三層構造で、その育成に取り組んできており、平成30年度には一橋大学、京都大学に「観光MBA」が創設された。

他方、今後、国の観光ビジョンが掲げる、2030年の訪日外国人旅行者6,000万人、観光消費額15兆円の目標達成に向け、観光産業を革新し、基幹産業化を実現するためには、確かな経営戦略を有し、ビジネスに必要な共通言語を同様の視座、視野、視点で意思疎通でき、かつ、グローバルなコミュニケーション能力を有した人材の育成に、より一層積極的に取り組むことが重要である。

本年度の3回の協議会を通じ、トップレベルの観光経営人材育成に向けた課題について、①国の観光ビジョンの実現に向け、企業が取り組むべき経営課題を解決するために、観光MBA教育が効果的であること、②企業価値の向上に向け、地域の発展と産業・地域の発展に貢献する人材の育成の一体的推進が必要であること、③これらの実現のためには産学官地域の連携が重要であること、について認識の共有が図られた。

これらを踏まえ、産学官地域の連携による「観光MBA」教育のさらなる充実に向け、以下の方向性で今後も取り組みを進めることが重要であると考え。

1. 観光ビジョンの実現及び企業価値向上に向けた観光MBAのより一層の活用

・観光庁と両大学、観光関連企業が連携したコンソーシアム等における観光MBAへの積極的な派遣の周知。

・企業における観光MBAプログラム履修者の積極的な登用の働きかけ。

・MBA取得後のキャリアアップや待遇の改善、企業間での人材交流の仕組みづくり。

2. 観光MBA教育による観光産業や観光地域の経営力の向上

- ・観光MBAプログラムを活用し観光産業における様々な経営課題を解決し、新たなビジネスモデルの構築などの経営力の向上を目的とした取り組みの推進。

- ・観光MBAプログラムを活用し全国のDMO及びDMCが抱える地域の経営力の向上を目的とした取り組みの推進。

3. 観光MBAプログラムの充実強化・魅力向上・横展開

- ・日本の観光、ホスピタリティ業界及び地域等のニーズに即したプログラムの導入など、持続可能な体制づくりの強化。


- ・これまでの観光MBA教育のノウハウ（カリキュラム、教育方法、育成方法等）をその他の大学に横展開を図る。（すべてではなく一部のカリキュラムなど）

4. 産学官地域連携によるフォローアップとさらなる取り組みの推進

- ・上記の取り組みのフォローアップとさらなる取り組みを進めるため、産学官地域の連携によるフォローアップ会議（「産学官地域の連携によるトップレベルの観光人材育成フォローアップ協議会」（仮称））の開催。

折しも新型コロナウイルスの流行により、訪日外国人旅行者数にも影響が出ている。しかし、このような予期せぬリスクに直面してもなお、産業としての足腰の強さを見せることが国の基幹産業としては求められる。そのためにも、上記のような継続した取り組みを行うことにより、産業を支えるトップレベルの経営人材を育成・輩出していくことが必要である。

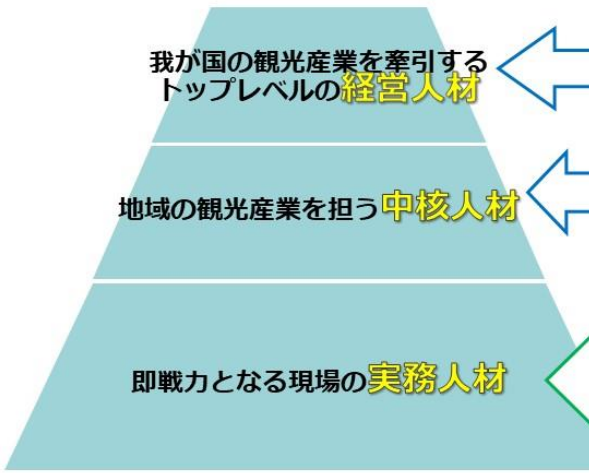
観光産業における人材育成事業



課題認識：
 観光産業を牽引する経営人材や新たなビジネスを創出できるトップレベルの人材、地域の観光産業の中核を担う経営者等の人材の不足（**質の不足**）インバウンドをはじめとする増加する観光客に対応する現場人材の不足（**量の不足**）

具体的には、観光産業の担い手を3層構造により育成・強化。
 ①我が国の観光産業を牽引するトップレベルの経営人材の育成
 ②地域の観光産業を担う中核人材の育成
 ③観光産業の即戦力となる実務人材の育成

産業界のニーズを踏まえた観光人材育成事業の実施





**我が国の観光産業を牽引する
トップレベルの**経営人材****

地域の観光産業を担う中核人材****


即戦力となる現場の実務人材****

**観光産業のトップ・中核人材育成
(質の不足への対応)**


①平成30年度「観光MBA」の設置・開学 

②全国の複数大学において、宿泊業等の経営力強化のための社会人向け講座を実施 

**活躍できる実務人材の育成
(量の不足への対応)**

- 女性・シニア等の人材確保・定着を図るモデル事業の実施
- 外国人材の受入・定着を図るためのプラットフォームの整備 

平成28～31年度 観光産業の経営人材育成事業(「観光MBA」創設)



概要

- 我が国観光産業は経営手法を長年の「勘」や「経験」に頼っており、インバウンド需要を十分に取込みできていない
- 科学的な経営による生産性向上・経営力強化を行い、国際競争力を強化する必要がある
- しかし、我が国の経営人材育成システムは脆弱であり、**経営人材育成拠点の構築**が不可欠である

⇒一橋大学及び京都大学に、**観光に特化したMBA(経営学修士)コースを創設**。
 観光関連企業の経営に携わる社会人を対象にした2年間の講義を通じ、**我が国の観光産業をけん引するトップレベルの経営人材を育成**

●経営人材育成拠点構築に向けた産学官の取組

平成28年度

- ワーキンググループの開催(4回)
 - >「観光MBA」設置に向けた議論
 - >業界のニーズの確認(求める人材・科目等)
- 周知啓蒙
 - >新聞紙面に於いて観光経営人材育成の重要性を啓蒙

平成29年度

- ワーキンググループの開催(3回)
 - >両大学にて模擬授業を実施
- 周知啓蒙
 - >観光経営人材育成フォーラムを開催(ゲスト:星野リゾート代表 星野佳路氏 等)
 - >フォーラムの様子を新聞紙面で発信
- 1年生用カリキュラムの開発

平成30年度

「観光MBA」開学

- ワーキンググループの開催(3回)
 - >「観光MBA」取得者の活躍促進について議論
- 周知啓蒙
 - >「観光MBA」の重要性を新聞紙面で傾向
- 2年生用カリキュラムの開発

平成31年度

- 産学官連携協議会(3回)及びWG(2回)の開催
 - >「観光MBA」の横展開や今後の観光経営人材育成について議論
 - >観光経営人材育成に係るガイドラインを策定

観光MBAプログラム概要

一橋大学大学院経営管理研究科
ホスピタリティ・マネジメント・プログラム

ホスピタリティ産業の将来を担う高度経営人材を育成

募集人員：10名
 於：千代田キャンパス
 平日夜間・土曜日に開講

【科目例】

- ・経営戦略
- ・人材マネジメント
- ・ホスピタリティ・マネジメント
- ・ホスピタリティ・マーケティング
- ・Global Management
- ・International Accounting 等

京都大学経営管理大学院
観光経営科学コース

日本の観光の地域と産業を活性化する経営人材を育成

募集人員：10名
 於：吉田キャンパス
 平日日中に開講

【科目例】

- ・ツーリズム産業論
- ・京都・観光文化論
- ・デザインেশョン・マネジメント論
- ・観光と老舗
- ・Global Tourism and Hospitality Management 等

「コーネル大学やセントラルフロリダ大学の先進的なプログラムや業界の意見を参考にし、観光経営に特化した効果的なプログラムを構築」

平成30年度(1期生) 両大学合わせて、17名が入学
 平成31年度(2期生) 両大学合わせて、19名が入学

ホテル、旅行会社、DMO、鉄道会社、航空会社等の観光関連企業の社員が受講

⇒今後、我が国の観光産業をけん引するトップレベルの経営人材へ

トップレベルの観光経営人材育成に関する協議会およびWGの開催



産学連携による継続的な経営人材育成体制の構築を図るとともに、「観光MBA」の取組の横展開を図る

協議会開催の目的

- 産業界の変化にとまない企業が求められる企業価値向上のための取り組みについて
- 観光産業の企業価値向上に貢献するMBA取得者の可能性について
- 観光MBA教育の有効性について

第1回協議会（9月都内会議室）

【検討事項】
企業価値向上を目指す日本の観光産業のあるべき姿

- 国が目指す観光産業の姿と産学連携による人材育成の現状と課題を再確認する
- 企業価値向上のために企業に求められている取り組みを確認するとともにその現状と課題を確認する

第2回協議会（11月末都内会議室）

【検討事項】
企業価値向上への人材の貢献

- 日本企業の企業価値向上につながるMBA人材の可能性を検討する
- 海外における観光MBA教育の現状を確認し日本の観光産業へ参考となる点を探る

第3回協議会（2月中旬都内会議室）

【検討事項】
日本的観光MBA活用の模索

- 日本の観光産業のあるべき姿へのMBA人材の貢献の可能性を探る
- 観光MBA教育だからこそ目指せる経営人材育成を確認する
- 「観光MBA」の横展開の重要性を提示する

第1回WG（10月末観光庁会議室）

第1回協議会、両大学の調査内容をふまえて論点を整理する
メンバー：観光庁、両大学、日経事務局

第2回WG（1月下旬観光庁会議室）

第2回協議会、両大学の調査内容をふまえて論点を整理する
メンバー：観光庁、両大学、日経事務局

両大学における主な調査事例

【京都大学プロジェクト】

- 1) 現行カリキュラムの検証と改善
- 2) 観光MBA保持者のキャリアモデルの分析
- 3) 観光産業での経営人材育成におけるキャリアモデルとMBAの位置づけ

【一橋大学プロジェクト】

- 1) 観光・ホスピタリティMBA教育の調査
- 2) MBA修了者のキャリアパスの調査
- 3) 日本企業におけるMBA人材活用の実態調査

2030年を見据えた観光産業のグランドデザイン構築に向けたMBA教育への期待



観光産業を我が国の基幹産業とするための3つの課題

- 我が国の豊富で多様な観光資源を磨き上げ、その価値を国内外の旅行者へ発信出来る人材育成に向けた環境の整備
- 地域の雇用を生み出し、国際競争力のある生産性の高い観光産業へと変革ができる人材育成に向けた環境の整備
- 宿泊、交通、以外の多様な業種との連携により新たなビジネスモデルを創造することができる人材育成に向けた環境の整備

これまでの人材育成及び産業構造の変革に向けた取組

- 産業界のニーズを踏まえた人材の育成
⇒観光産業を牽引し新たなビジネスを創出できるトップレベルの人材、地域の観光産業の中核を担う人材（質）増加する観光客に対応する実務人材（量）
- 観光産業における生産性の向上への取組
⇒マルチタスク、IT化、機械化による人手不足解消、付加価値の向上の取組などをセミナー等で広く周知
- これまでの観光産業におけるビジネスモデルの課題
⇒他産業と比較して産業的な魅力（賃金、就労環境）が脆弱

今後必要とされる人材育成及び産業構造の変革に向けた取組

- 新たなビジネスモデルの構築に向けた人材の育成
⇒これまでのMBA教育で身に付けた能力を活用し、企業価値向上に貢献経営課題を解決
- 観光産業におけるパラダイムシフトの必要性
⇒経営リテラシーを使いこなし、業界のバリューチェーン構造を分析・理解できる。
- 観光による地域創生の重要性
⇒様々な利害関係者の合意形成をマネジメントできる

これまでの観光産業における人材育成は、観光MBA、リカレント教育においても個人能力の向上に重点をおいた育成を実施しており、生産性向上においても各企業の改善に重きをおいた施策を進めてきた。そのため、産業界全体の発展、地位向上に寄与するまでには十分至っていない。

観光産業という概念が多様化するなかで、「連携」「アライアンス」「コンソーシアム」など自社内に留まらず他社との連携が重要となり、それに伴いビジネスに必要な共通言語を同様の視座、視野、視点で意思疎通ができる人材育成が重要

課題解決に向けた議論

- ① 国が描く観光産業のグランドデザインを達成するために各企業が取り組むべき経営課題とは。
- ② それら経営課題を解決するにあたり貢献する可能性のあるMBA人材の活用方法とは。

II 観光産業における観光MBA人材の活用等に向けた調査事業（一橋大学）

はじめに

本報告書は、産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務について、令和元年度に行った調査（一部、平成28年度～令和元年度）の結果および考察をまとめたものである。本報告書の構成は、次のとおりである。まず、本調査の前提として、一橋大学大学院経営管理研究科（一橋ビジネススクール：HUB）で開講しているMBAのホスピタリティ・マネジメント・プログラム、ホスピタリティ関連企業の執行役員クラスを対象にしたシニア・エグゼクティブ・プログラムについて概要を述べる。次に、調査概要を述べる。調査は定性的調査と定量的調査から成るが、それぞれの説明、結果概要を記す。最後に、調査の総括として、本学を含むMBA教育への示唆を考察してまとめる。

1. 一橋ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの概要

1-1 事業概要

一橋ホスピタリティ・マネジメント・プログラム（以下、本事業）は、一橋大学大学院経営管理研究科（一橋ビジネススクール：HUB）の既存の教育課程と研究組織を基盤として、ホスピタリティ・マネジメントに関連した教育ならびに研究活動を展開し、当該分野における高度経営人材を育成することを目的とする。

本事業の中心となるのは、本学が有する高度経営者人材育成のノウハウに基づく、ホスピタリティ・マネジメント分野における教育プログラムの体系的な開発である。そのために、諸外国における先進的なホスピタリティ教育の徹底的なベンチマーキングと、国内外の企業による先進的な事例の調査研究を進めるとともに、ホスピタリティ・マネジメント分野に関する討議用ケースをはじめとする教材を開発する。

これらの教材開発と研究成果を基盤として開設されるのが、経営管理者育成のための2つの教育プログラムである。その一つが、経営学、マーケティング、会計学、金融論、イノベーション・マネジメントの各領域の教育と、ホスピタリティ・マネジメント分野の教育を総合した、経営学修士(MBA)レベルの教育プログラム「MBAホスピタリティ・マネジメント・プログラム（以下、HM-MBA）」である。さらに、本事業では、MBAレベルのみならず、現在の経営層を対象とするエグゼクティブ・レベルの教育プログラムも開発し、ホスピタリティ産業の急速な発展を人材育成面で支援していく。

このホスピタリティに関連した調査・研究に裏打ちされた2つの教育プログラムを、広く高度経営人材を育成する既存の本学のプログラムを有機的に連結することで、ホスピタリティ・マネジメントにおける高度な経営管理者を育成していく。

1-2 MBAホスピタリティ・マネジメント・プログラムの概要

MBAホスピタリティ・マネジメント・プログラムは、一橋大学千代田キャンパスで、平日夜間・土曜日に開講されている、日本語での講義を中心とする経営学修士（MBA）プログラムである。同プログラムは、同じく千代田キャンパスで開講される経営管理プロ

プログラムのサブプログラムという位置づけである（図 1-1）。

主たる対象者は、出願時に実務経験通算 3 年以上で、ホスピタリティ関連業界に勤務している若手・中堅幹部候補者、ホスピタリティ関連業界で高度経営専門職として活躍を目指す実務経験者である。

図 1-1：一橋ビジネススクールにおける
ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの位置付け

経営分析プログラム	経営管理プログラム	ホスピタリティ・マネジメント・プログラム	FSプログラム	ICSプログラム
企業の中核として指導的役割を果たす人材の育成	企業の中核として指導的役割を果たす人材の育成	ホスピタリティ産業の高度人材育成 実務経験3年以上	金融の深い知識と広い視野を持つ世界で活躍するリーダーの育成	国際的なビジネスのプロフェッショナルの育成
国立	千代田	千代田	千代田	千代田
昼間	平日夜間 土曜	平日夜間 土曜	平日夜間 土曜	平日夜間
日本語	日本語	日本語	日本語	英語
経営管理専攻				国際企業戦略専攻

同プログラムは、世界トップレベルのホスピタリティ・マネジメント・スクールと同様の構成をとっている（図 1-2）。まず、経営学、マーケティング、会計、ファイナンスの領域を中心として、体系的なマネジメント知識の基盤を構築する。その上で、ホスピタリティ・マネジメントに的を絞った専用科目を学び、ホスピタリティ産業固有の問題やトピックを掘り下げる。経営管理系統の科目を「経営管理プログラム」と共有しつつ、ホスピタリティ産業に焦点を当てた関連科目を提供することで、ホスピタリティ関連業界におけるマネジメントの高度化に貢献する。

同プログラムの主な教育コンセプトは、①理論と現実の往復運動、②フレームワークの体系的な学習、③高度な分析能力とそれに基づく高度な経営判断能力、④少人数教育の徹底の 4 つである。とりわけ、中核的なコンセプトである「理論と現実の往復運動」については、独自のケース教材の開発や実務家の招聘等、ワークショップでの濃密な議論等を通して実現することを目指すカリキュラムとした（図 1-3）。

図 1-2 カリキュラムの概要

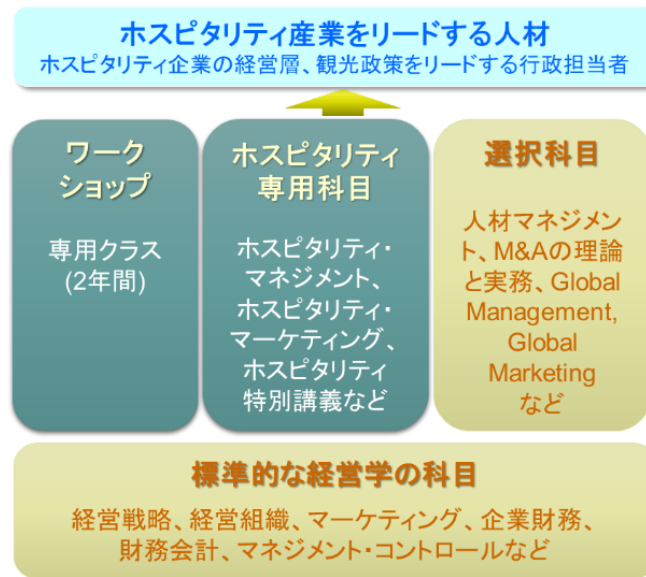
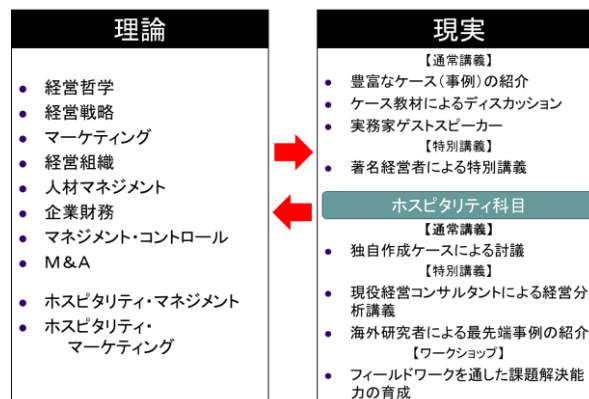


図 1-3 教育コンセプト「理論と現実の往復運動」



2 調査概要

観光庁からの委託を受け、一橋大学は以下の3点を中心に調査を実施した。

- 1) 観光・ホスピタリティMBA教育の調査
- 2) 実業界への聞き取り調査
- 3) 日本企業におけるMBA人材活用の実態調査

上記調査の全体計画は、図 2-1 のとおりである。上記 1) および 2) に関しては、定性的調査として、国内外の大学関係者およびビジネス関係者にインテンシブな聞き取り調査を行う。また、3) に関しては、定性的調査を踏まえつつ、定量的調査として、大規模サーベイ調査を実施し、日本のホスピタリティ企業の経営実態とキャリアパスの解明を試み

る。

図 2-1 調査の全体計画



本報告書では、(1)定性的調査と(2)定量的調査それぞれについて詳細を述べる。

2-1 定性的調査

定性的調査では、1) 観光・ホスピタリティーMBA教育の調査、2) 実業界への聞き取り調査を行った。主な聞き取り項目は、表 2-1 のとおりである。大学関係者については、MBA教育に関する聞き取りを行った。聞き取りにあたっては観光・ホスピタリティーに限定せず、一般的なMBAについても対象にした。実業界については、主にホスピタリティー関連企業を対象に、実務における経営学教育の必要性に関して聞き取りを行った。また、大学関係者および実業界ともに、課題として、実業界のニーズと大学教育の差、実務と経営リテラシーについて聞いた。具体的な聞き取り対象は、表 2-2 のとおりであり、平成29年度から令和元年度にかけて行っている。

表 2-1 聞き取り調査：主な項目

対象	主な項目
大学関係者	MBA教育 ・教育目標とターゲット ・カリキュラム(科目構成、カリキュラムの見直し等) ・教員構成(専攻、バックグラウンド、担当科目等) ・入学者・在学者構成(年齢、業種、留学生等) ・卒業後のキャリアパス ・学生に求める知識や経験等 ・課題と対応
実業界	経営学教育 ・経営学の必要性(必要性の有無、必要と考える具体的内容) ・経営学教育の受講機会やその対応(研修、大学への企業派遣等)

	・個人のキャリアでのギャップ(MBA修了者・在學生)
全員	課題 ・実業界のニーズと大学教育の差 ・実務と経営リテラシー：理論と現実

表 2-2 主な聞き取り対象

	大学・企業名	聞き取り先
海外大学	Cornell University, USA	教員 1 名、MBA 修了者多数
	University of Central Florida, USA	教員 2 名、MBA 学生 1 名
	Essec Business School, France	教員 1 名
	Copenhagen Business School, Denmark	教員 5 名
	Chulalongkorn Business School, Thailand	MBA Program Director
	Chiang Mai University, Thailand	Dean, Associate Dean, Lecturer
	University of Queensland, Australia	MBA Program Director
	Griffith University, Australia	教員 1 名
実業界	三井不動産株式会社	ホテル&リゾート本部長
	鳥羽国際ホテル	総支配人
	AMANEMU	総支配人
	ホテル NEMU	総支配人
	株式会社共立メンテナンス	常務執行役員
	大江戸温泉物語ホテル&リゾート株式会社	代表取締役社長
	株式会社星野リゾート	星のや東京総支配人
	日本の DMO ベトナム ダナン市のホテル 10 社	広域 2 か所、地域 2 か所 人材マネジャー10 名 他部門マネジャー5 名

※聞き取り先の職位等は、調査当時のものである。

※実業界については、多数の企業に聞き取り実施した。

2-1-1 海外大学の聞き取り調査結果

1) 概要

学部教育、MBA教育においては、多段階の教育の存在が確認された。学部教育では、観光関連学部、経営系学部の観光関連コースがある。修士教育では、観光関連の修士のほか、経営学修士における観光関連のプログラムが設置されている傾向にあった。さらに、短期の社会人向け教育を開講している大学も多く、エグゼクティブ教育にも注力している。

受講生と卒業後のキャリアは、学部卒業生に関しては、観光ホスピタリティ関連の卒業生

であっても、必ずしも観光業界に就職しない傾向があり、我が国と同様であった。修士修了者は、学部新卒が主な対象の場合と実務家が主な対象の場合の両方があるが、修士修了後にキャリアアップしていく傾向がある。このことは、産業全体で共有されている。

教育内容は、一般的な経営学教育と業界特化の実務教育の比率において、大学のレベルやプログラムの特徴により実質的に対象としているターゲットに応じてかなり異なることがわかった。将来のエグゼクティブ人材向けの教育プログラムほど一般的な経営学科目が多くなり、オペレーション人材向けの教育プログラムほど、より業界に特化した実務教育が多くなる傾向にある。

オンライン教育とパートタイム教育の普及については、社会人向けの教育ではオンライン教育とパートタイムのプログラムが増えている。現場のマネジャーレベルの知識習得に関してはオンライン教育が普及しており、将来のエグゼクティブ向けの教育ではパートタイムが増加している。この理由として、ディスカッションを重視するためということであった。

以下、カリキュラム・教育内容、入学者の構成と卒業後の進路について詳細を述べる。

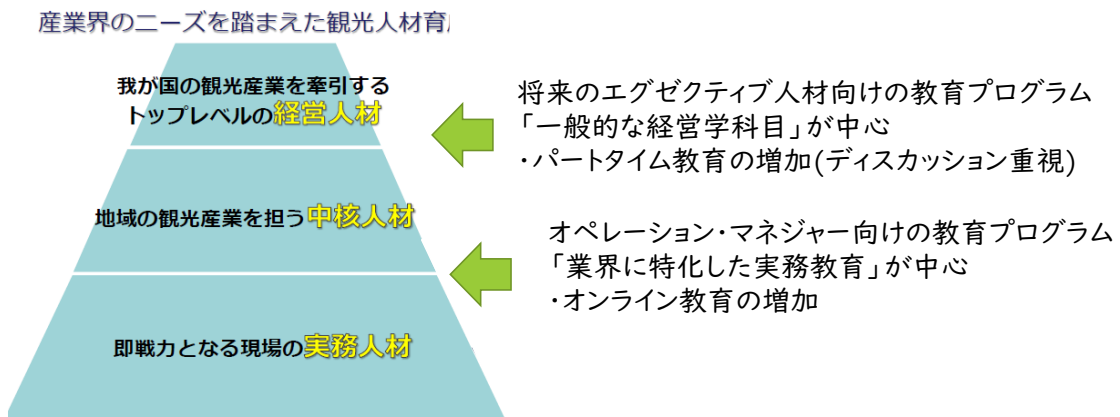
2) 海外大学のカリキュラム・教育内容

聞き取り調査から、観光やホスピタリティに関する教育プログラムであっても、各プログラムの特徴は実質的に対象としているターゲットによりかなり異なっていることが明らかになった。影響を与えている要因として、①大学のレベル、②大学の立地、③プログラムの特化度(一般、ホテル、観光、その他)、④学位のレベルと教授法(フルタイム、パートタイム、オンライン)が考えられる。

図 2-2 は、観光庁が提示する「産業界ニーズを踏まえた観光人材教育」に、本調査の結果に基づく考察を加筆したものである。「中核人材」から「トップレベルの経営人材」を育成するにあたっては、将来のエグゼクティブ人材向けの教育プログラムが求められると考えられる。この場合、教育プログラムの内容は一般的な経営学科目が中心となり、経営学全般を身に付け(あるいは学び直しをし)、トップレベルの経営人材として知識を備える。また、ディスカッションが重視されることからオンラインではなく、パートタイム教育となる。

「実務人材」から「中核人材」を育成するにあたっては、オペレーション・マネジャー向けの教育プログラムが求められると考えられる。内容は、業界に特化した実務教育が中心となり、オンライン教育が主となる。このように、どの段階での人材育成なのかを踏まえた上で、それぞれの教育内容を構築することが肝要である。

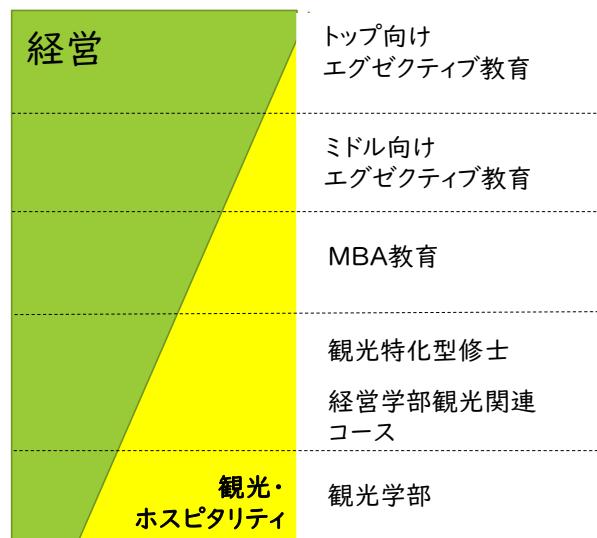
図 2-2 段階的な観光人材教育



出所) 観光庁「トップレベルの観光経営人材に関する協議会」第2回協議会における参考資料に一部加筆

図 2-3 は、海外の観光・ホスピタリティ教育の科目比率について、聞き取り調査を基に作成した図である。エグゼクティブ向け教育になるほど、観光関連の知識に関する教育は少なくなる。この理由として、観光業であってもそうでなくても、経営層のために求められている経営リテラシーには大差がないためだと思われる。一方で、学部レベルの観光教育でも経営学のベーシックな内容は教えている。

図 2-3 観光・ホスピタリティ教育の科目比率



たとえば、コーネル大学の Master of Management in Hospitality (MMH) では、カリキュラムの構成は、一部を除いて、通常の MBA と同様であった(図 2-4)。なお、ホスピタリティに特化することで、ネットワーク形成、ホスピタリティ業界をケースとして用いた

レクチャーや一部の専門科目を受講できる、といったメリットはあげられる。

図 2-4 MMH のカリキュラム体系

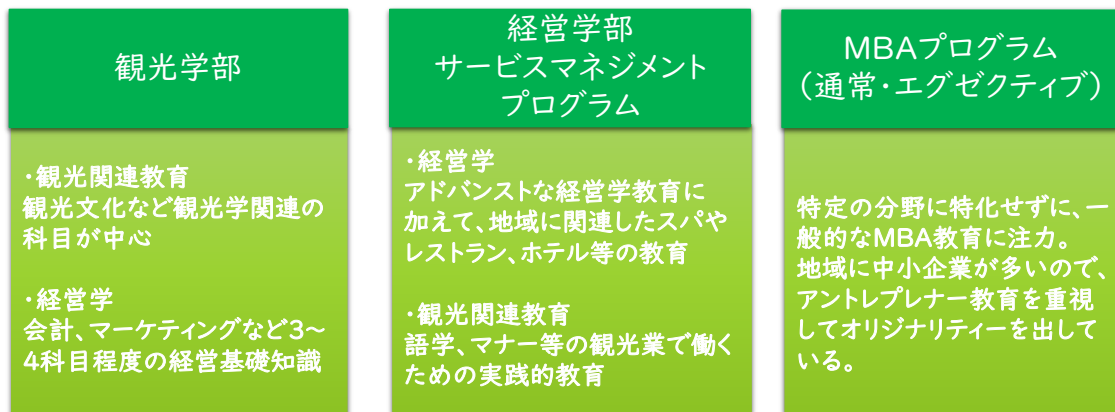
各専攻の 履修条件	個別選択式	起業	マーケティング・マネジメント	オペレーション・利益管理	不動産
	必修15単位 選択4単位	必修12単位 選択7単位	必修15単位 選択4単位	必修15単位 選択4単位	必修2科目 選択3科目
	GPA2.5以上	GPA3.0以上	GPA2.5以上	GPA2.5以上	GPA3.0以上
	自由選択 (4単位)				
必修 (29単位)					

時期	項目	必修科目
5月4日	オンラインコース修了	財務管理(financial management) 財務諸表(financial statement) 統計的意思決定(statistical decision making)
5月22日－26日	オリエンテーション	
5月31日 －6月30日	Semester 1A	コーポレートファイナンス (Corporate Finance : 3単位) 管理会計 (Managerial Accounting : 3単位)
7月11日 －8月11日	Semester 1B	オペレーションマネジメント (Operations Management : 3単位) サービス業のためのマーケティング・マネジメント (Marketing Management for Services : 3単位) リーダーシップ開発プログラム (Leadership Development Program (LDP) : 1単位)
8月23日 －12月2日	Semester 2	特別講演 (MMH Distinguished Lectures Series : 1単位) 組織行動 (Organizational Behavior : 3単位) 資産開発と計画 (Properties Development and Planning : 3単位) マネジメント・コミュニケーション (Management Communication : 3単位)
12月16日－1月24日	冬休み (学外研修)	Externship
1月26日－5月10日	Semester 3	人的資源管理 (Human Resources Management : 3単位) ホスピタリティ産業における競争戦略 (Competitive Strategies for the Hospitality Industry : 3単位)

出所) コーネル大学ホテルスクール web サイトより作成(平成 29 年 2 月現在)

各コースにおける科目比率に関しては、チェンマイ大学の例をあげる。チェンマイ大学は、タイでトップ3に入る大学である。大学が立地するチェンマイは、タイ有数の観光地であり、観光産業の比率が極めて高い。同大学の観光学部、経営学部サービスマネジメントプログラム、MBAプログラムを比較すると、図 2-5 のとおりでなる。先述の図 2-3 のように、観光関連教育は学部レベルで行われており、また経営基礎知識の習得も図られている。一方、MBAプログラムは、通常のMBAやエグゼクティブとなっており、特定の分野に特化せず、一般的なMBA教育がなされている。チェンマイに中小企業が多いという特徴を鑑みて、アントレプレナー教育を重視し、他大学との差別化がなされている。

図 2-5 チェンマイ大学：科目比率



出所) 聞き取り調査を基に作成

科目の教授方法に関しては、チュラロンコーン大学ビジネススクールの例をあげる。同ビジネススクールは、表 2-3 のとおりMBAを4コース開講している。対象者や修業年限、開講時限等が異なる。

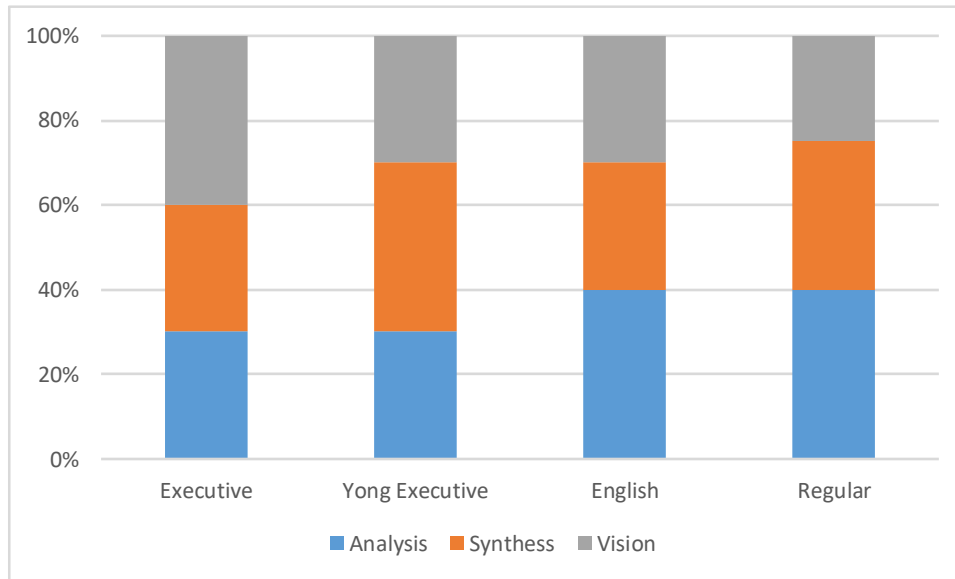
表 2-3 チュラロンコーン大学ビジネススクール：MBA4コース

コース	定員	開講日	対象者
Executive	60名	金・土曜日	30歳以上、8年以上の実務経験者
Young Executive	100名	月～金または土日	ミドルマネジメント層
English	50名	月～金の夜間	1年以上の実務経験者
Regular		フルタイム	1年以上の実務経験者

これら4コースのカリキュラムは、図 2-6 のとおり、Vision, Synthesis, Analysis をベースとし、各コースで比重を変えている。

なお、同スクールでは、以前に、医療分野に特化したMBAコースを設けたことがあったが、医療業界従事者でMBA教育を希望する人のほとんどが通常のMBAを希望したことから閉鎖している。通常のMBAで学ぶ希望がある理由として、標準的な経営学の知識を身に付けること、業界横断的なネットワークの形成があげられたとのことである。

図 2-6 チュラロンコーン大学ビジネススクール：各プログラムの違い



出所) チュラロンコーン大学ビジネススクール資料の”Program Difference”を基に作成

3) 海外大学の入学者の構成と卒業後の進路

学部教育（観光関連学部・コース）では、観光に興味がある学生が入学してくるが、卒業生は必ずしも観光分野に進むわけではない。この点は、日本と同様の傾向であった。

MBA教育は、入学者が実務家中心の場合には、関連産業経験者が多く、就職先も関連産業が多くなる。ホテルに加えて、レストラン、不動産、金融、テーマパーク等である。構成比は、各大学の特徴や立地する地域により大きく差がみられた。たとえば、仏エセック・ビジネススクールの場合には、ホテル7割・レストラン3割であった。米国でも、セントラルフロリダの場合には、テーマパーク従事者が多くいる一方、米コーネルは、不動産・金融への進路が増えている。

MBAの入学者が新卒・留学生中心の場合には、就職先も多様である。豪クイーンズランド大学の場合には、観光MBAの学生の多数が中国人留学生になってきているとのことであった。

2-1-2 実業界の聞き取り調査結果

実業界の聞き取り調査については、企業の認識に関して①経営学教育の必要性と現実、②経営学理論と実務の現実について聞き、さらにMBA修了者や在学者には③個人のキャリアでのギャップについて聞いた。

まず、海外の観光・ホスピタリティ業界では、マネジャー以上に昇進するために修士以上の学位が求められる国が多い。それらの国では、働きながらMBAを取得し、取得後にキャリアアップしていく傾向がある。上記の傾向は欧米並びにアジア各国でもおおむね同様である。ベトナムのダナン市では、10年前からダナン政府が主体となりリゾート化を進め、

国内外の多くのホテルが建設、開業を続けている。10社の人材マネジャーに聞き取りをしたところ、すべてのホテルで現業職の場合にはMBA資格を求めておらず、むしろ語学やマインドを重視していた。一方、ジェネラル・マネジャー(GM)はMBA取得者であり、GMを目指すためにはMBAが必要であるという認識であった。なお、ダナン市ではホテルの建設、開業が相次いでおり、ホテル間での転職が頻繁に行われていた。人材マネジャーは、人材が定着するよう福利厚生に注力していたが、キャリアアップのための転職については後押しする考えのマネジャーもいた。

日本について、企業の認識の①経営学教育の必要性と現実については、現状、企業は経営学知識の必要性を認識しており、経営リテラシーに関するニーズは高まっている。多くの人材に会計やマーケティングの知識は必要と考えている。さらに、トップレベルの人材は、ファイナンス、マネジメント(例:子会社のマネジメント)、経営戦略が必要という認識がある。企業の現実と残る課題としては、余力とアクション、認識の浸透である。経営学教育へのアクションは少しずつ進展しているが、まだ途上である。基本的にOJT(On Job Training)で人材教育し、オペレーションしてきたが、少しずつOff-JT、つまり日常業務を離れた教育訓練が増えている。しかしながら、大学が提供するMBA等に社員を企業派遣する余裕はないことが多い。また、世代や職位によっても異なる。多くの若手従業員は、直面する日々の業務に多忙となり、経営学の必要性を感じていない。しかし、経験を積んで経営学の必要性を感じる世代になると、MBA等に行く余裕がないという傾向がうかがえた。

②経営学理論と実務の現実については、「理論を学んでも、それが現実に使えるのか」という疑念が、観光・ホスピタリティ業界には根強く残っていると思われる。上述のとおり、OJTが主流であったことから、経営学などの理論を学ぶよりも現場での経験が優先されてきた。Off-JTに移行しつつある現在でも、MBA教育で学ぶ理論が現実の実務にどのように活かせるのかについて、企業の認識を高める必要がある。

③個人のキャリアでのギャップについては、MBA修了者や在学者に聞いた。個人の認識では、経営学教育の必要性の認識は高まっている。海外では、キャリアアップのための転職を目的にしている学生が多いが、日本ではキャリアアップよりも自分のためという目的が強い。MBAで学ぶことによって、キャリアアップのための転職や現職での昇進を想定していない。むしろ、自分の知識を高め、現在や今後の仕事に活かすことを目的としている。また、業界横断的なネットワーク構築を重視している。個人の現実としては、社内や産業内でそれがキャリアに反映されるかが不透明である(給与水準、勤務形態、社内でのキャリアパス、転職のキャリアパス等)。

日本の観光・ホスピタリティ業界では、MBAあるいはMBA修了生が必要であるという認識はあまり見受けられない。しかし、その一方で、データ分析のできる人材やビジネス・プランニングが出来る人材を望む声は多く、マーケティングや会計、財務などに関しても十分に理解している人材が必要だという声上がる。経営知識の必要性は強く認識しているが、それがMBA教育とはつながっていないと考えられる。

2-2 定量的調査

2-1 定性的調査を踏まえ、日本の観光・ホスピタリティ関連企業の経営に関して実態を把握するため表 2-4 のとおりアンケート調査を実施した。

表 2-4 調査概要

調査対象	全国の従業員 50 社以上の観光関連企業 (調査実施機関の名簿で、宿泊、飲食、交通、レジャー、旅行に分類されている企業)
対象社数	4,431 社
回答社数	492 社(回収率 11.1%)
調査項目	①経営課題とそれに対する対応状況、②経営人材の現状と対応、 ③人材管理の状況、④業績の状況
調査実施時期	令和 2 年 1 月
調査実施機関	株式会社帝国データバンク

図 2-7 は、回答企業 492 社の業種別、所在地別を、図 2-8 は回答企業 492 社の従業員数・売上高をそれぞれ示したものである。回答企業の構成は、調査対象である従業員 50 人以上の観光関連企業 4,451 社の構成と似通っており、観光関連企業の実像をある程度、反映するデータとなっていると考えて良いだろう。ただし、企業規模が小さな企業ほど回答率が高く、企業規模が大きい企業ほど回答率が低い傾向があるので、その点は結果の解釈に注意が必要である。

図 2-7 回答企業の業種と所在地

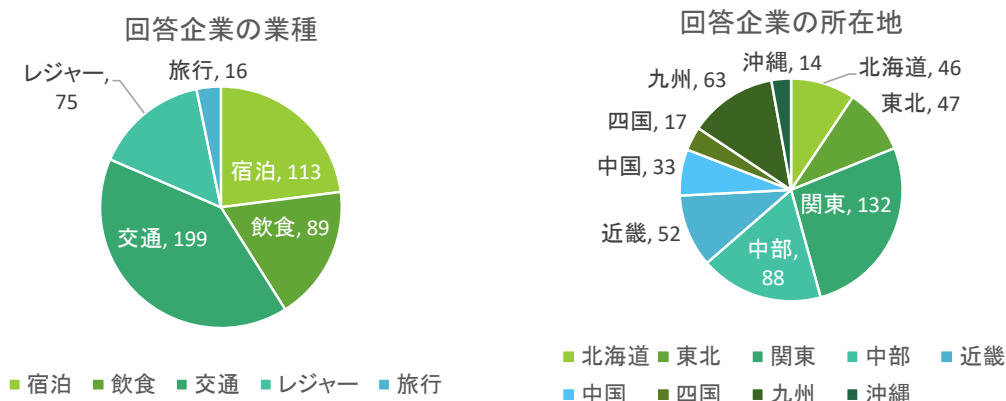
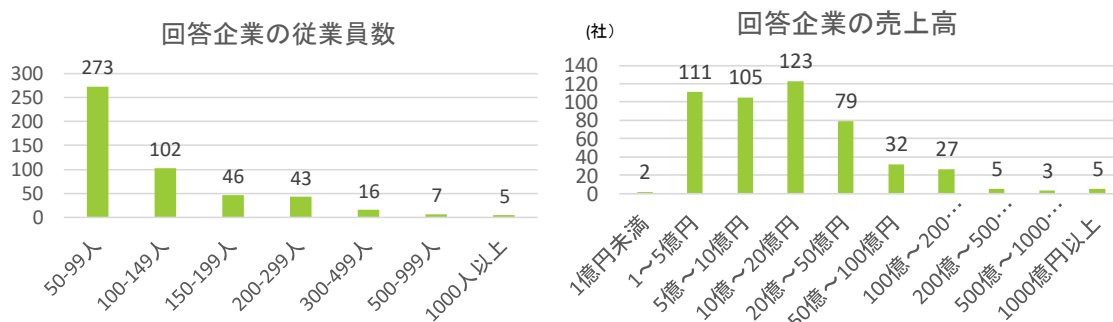


図 2-8 回答企業の規模



1) 経営課題とそれに対する対応状況

調査では、7つのテーマ(経営戦略、財務管理、人材管理、商品・サービスの開発・管理、マーケティング、国際化対応、ステークホルダーとの関係)に関して、総計38の経営課題を提示し(表 2-5)、「①現在、経営上の課題か」、「②今後10年間の間に経営上の課題となるか」を尋ねた。

表 2-5 経営課題としてあげた項目

経営戦略	商品・サービスの開発・管理	国際化対応
1 中長期の戦略構築	15 魅力のある商品・サービスの開発	30 外国人対応
2 新規事業開発	16 顧客単価の向上	31 異文化理解・マナーなどの社員教育
3 稼げるビジネスモデルの構築	17 稼働率の向上	32 官民連携
財務管理	18 業務オペレーションの効率化	33 地域の行政や住人との連携
4 財務健全性の確保	19 業務の標準化・マニュアル化	ステークホルダーとの関係
5 資金調達	20 PDCAサイクルの徹底	34 地域の事業者との連携
6 中長期を見据えた投資計画	21 情報技術の進化への対応	35 地域や業種に関わらない多様なビジネスパートナーとの連携
人材管理	22 顧客データの分析	36 IT業界との協力
7 オペレーション人材の不足	マーケティング	37 地域や業種に関わらない多様なビジネスパートナーとの連携
8 有能な中核人材の確保	23 SNS等を利用したオンライン・マーケティング	38 IT業界との協力
9 社内での人材育成	24 潜在顧客へのアプローチ	
10 賃金水準の向上	25 直販を含む多様な販売ルートの確保	
11 離職率の改善	26 多様な顧客セグメントへの対応	
12 労働環境の改善	27 富裕層の獲得	
13 女性活用	28 多様な決済手段への対応	
14 外国人人材の活用	29 インターネット環境の整備	

表 2-6 は、経営課題としてあげられたもの上位5つである。右列のABの合計を見ると、まず「有能な中核人材の確保 (92%)」と「中長期の戦略構築 (90%)」と、中長期で有能な人材を確保し、戦略構築をして企業運営をしていくことを大多数の企業が課題として認識していることが分かる。また、「オペレーション人材の不足 (89%)」や「社内での人材育成 (87%)」、「賃金水準の向上 (86%)」が経営課題として挙げられていることを見ると、人の問題が観光関連企業にとって大きな経営課題であり、それに対応するために人材育成や賃金水準の向上を図る必要性に迫られているという実態がうかがえる。

表 2-6 直面する経営課題

A：現在、経営上の課題		B：今後 10 年間の間に経営上の課題		A と B の合計	
1	社内での人材育成 67%	外国人人材の活用 41%		有能な中核人材の確保	92%
2	オペレーション人材の不足 65%	中長期を見据えた投資計画 40%		中長期の戦略構築	90%
3	有能な中核人材の確保 65%	新規事業開発 40%		オペレーション人材の不足	89%
4	中長期の戦略構築 59%	多様なビジネスパートナーとの連携 39%		社内での人材育成	87%
5	労働環境の改善 58%	稼げるビジネスモデルの構築 34%		賃金水準の向上	86%

注) 緑色は人材管理に関する項目

表 2-7 は、表 2-5 の分類に基づき、分類ごとに経営上の課題の割合を表したものである。現在および今後 10 年間の間に経営上の課題となると回答があった項目は、人材管理の人材確保に関する項目が 82%を占めた。表 2-6 の緑色は人材管理に関する項目であり、経営課題の上位にあげられていることもわかる。

表 2-7 分類ごとの回答割合

	A:現在、経営上の課題	B:今後 10 年間の間に経営上の課題	A と B の合計
経営戦略(1~3)	45%	35%	76%
財務管理(4~6)	38%	30%	65%
人材管理：人材確保(7~12)	61%	26%	82%
人材管理・多様性(13~14)	33%	36%	66%
商品・サービスの開発(15~17)	48%	26%	71%
業務改善(18~21)	46%	25%	69%
マーケティング(22~29)	35%	28%	61%
国際化対応(30~33)	38%	29%	65%
ステークホルダー等との関係(34~38)	29%	33%	61%

本報告書では、人材管理に関する項目および関連する質問に焦点をあて、分析結果を述べ

る。なお、他の項目の集計結果については、Appendix に記す。

2) 人材管理に関する経営課題

人材管理において、現在あるいは今後10年間の間で経営上の課題となると考えられている項目は、図2-9のとおりである。

現在、経営上の課題だと考えられているものの上位3つは次の通りである。社内での人材教育(67.3%)、オペレーション人材の不足(65.4%)、有能な中核人材の確保(64.8%)である。この結果から現状を推察すると、有能な中核人材も現場の人材も両方とも不足しているうえに、現状の社内教育ではそれに十分に対応できていないというのが、多くの観光関連企業の状況となっていることがうかがえる。

また、今後、10年間に経営上の課題となるとしてあげられた上位3つは次の通りである。外国人材の活用(41.1%)、賃金水準の向上(31.1%)、女性活用(30.1%)である。中長期の人材管理では、多様な人材を活用することと、賃金水準の向上が大きなテーマとなっていることがうかがえる。

図2-9 人材管理：現在あるいは今後10年間の間の経営課題

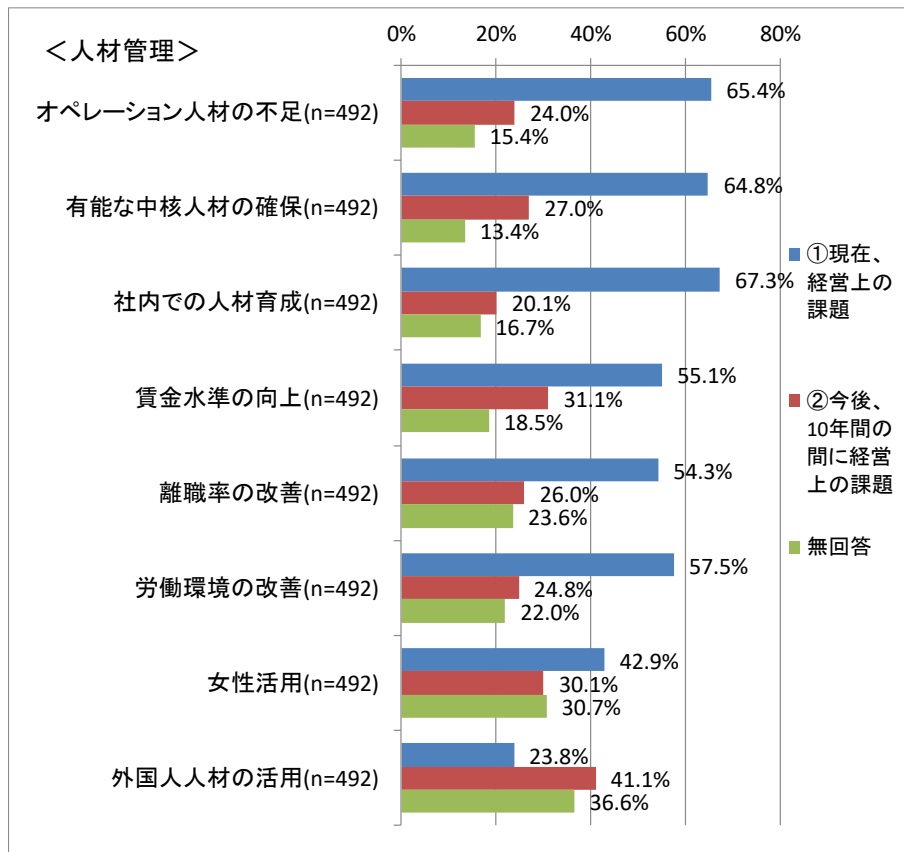
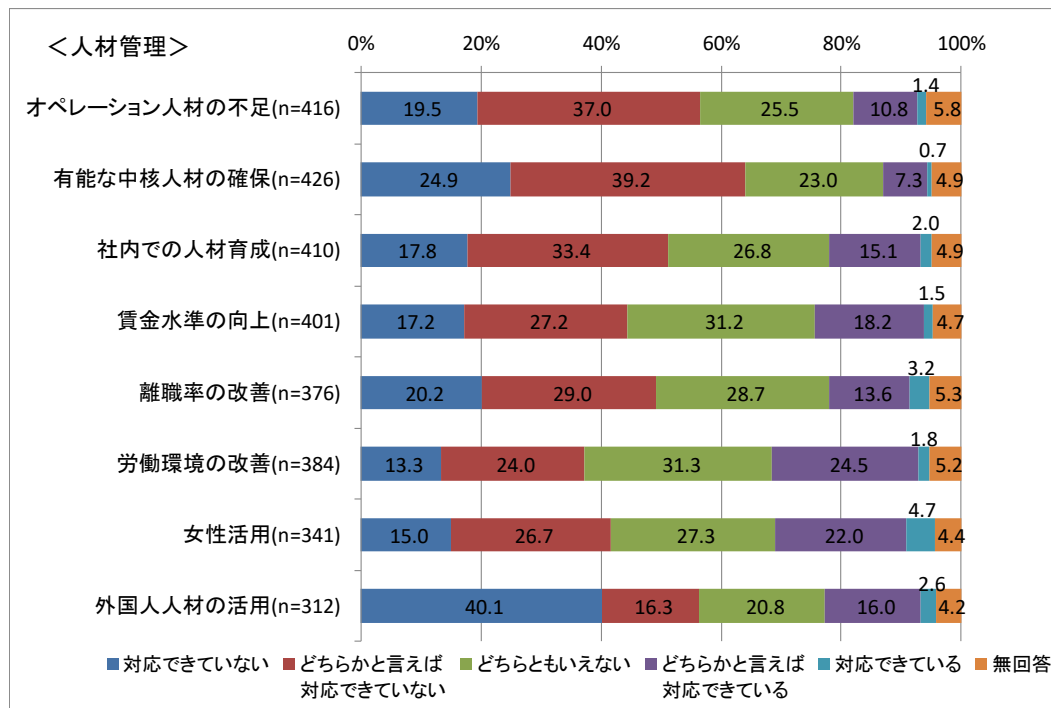


図2-10は、これら人材管理の問題についての対応状況である。全般に経営課題に対応できていると回答した企業は少ない。相対的に対応が進んでいるのは、①労働環境の改善

(26%)、②女性活用(27%)、賃金水準の向上(20%)である。逆に、対応が進んでいない経営課題は、①有能な中核人材の確保(64%)、②オペレーション人材の不足(56%)、③外国人人材の活用(56%)である。なお、全般に企業規模の大きな企業ほど、経営課題に「対応できている」と回答している傾向があるが、①オペレーション人材の不足、②離職率の改善、③女性活用に関しては、企業規模に全く影響を受けない対応状況となっている。

図 2-10 人材管理：経営課題への対応状況



3) 経営人材の現状と対応

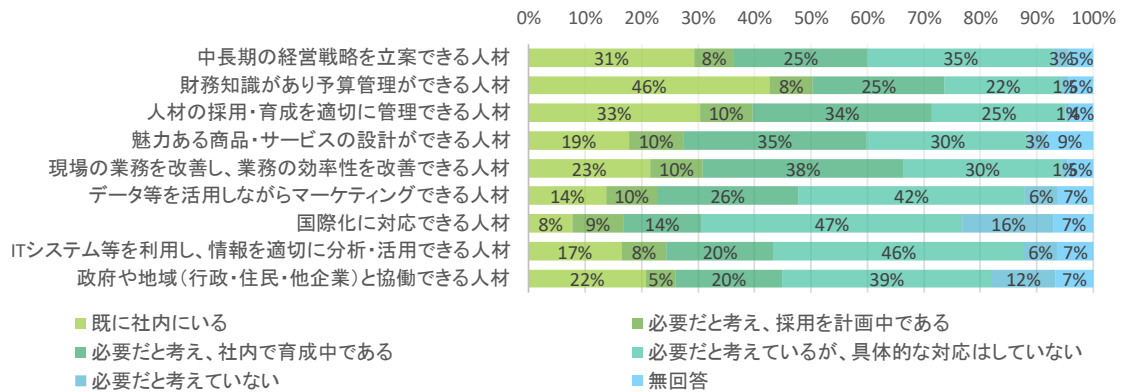
経営人材として9タイプあげ、必要性の有無や対応について聞いた。調査結果は、図 2-11 に示すとおりである。

相対的に、既に社内にいる、あるいは現状で何かしらの対策(採用や人材育成)がとられているのは、①財務・予算管理(79%)、②人材の採用・育成(78%)、③業務改善(71%)、④商品・サービスの設計(64%)が出来る人材である(括弧内の数字は「採用を計画中」と「社内で育成中」の合計)。

一方、必要だと考えられてはいるが、具体的な対応がなされていないのは、①国際化に対応(47%)、②情報を適切に分析・活用(46%)、データ等を活用しながらマーケティング(42%)が出来る人材である。

予算管理や人材管理、業務改善は直近の課題として対処されているのに対して、国際化やデータ活用、マーケティング等に関する対応は、現状では先送りとなってしまっている可能性がある。

図 2-11 経営人材の必要性



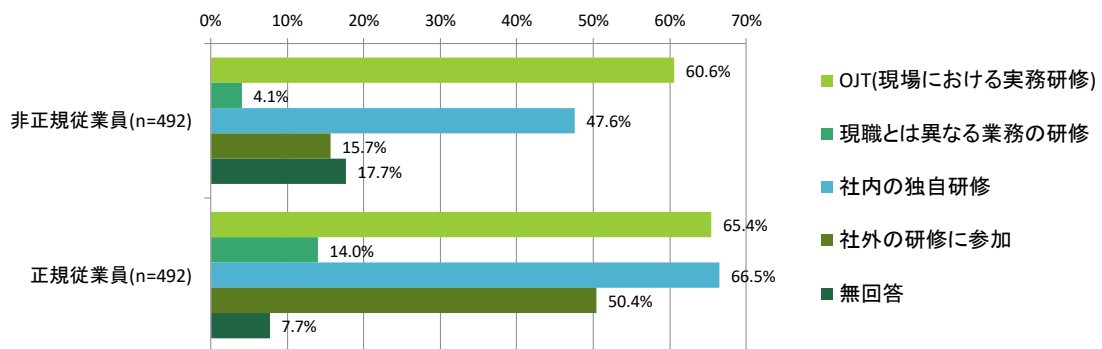
4) 人材管理の状況

正規および非正規の従業員の人材管理の現状について、研修制度の状況を尋ねた。調査結果は、図 2-12 のとおりである。非正規従業員、正規従業員ともに、OJT の割合が高く、60%以上の企業が実施している研修に挙げている。

正規従業員に関しては、社内外の研修も多く実施されており、66.5%の企業が社内の独自研修を実施し、50.4%の企業が社外の研修にも従業員を参加させている。

非正規従業員に関しては、相対的に研修の実施率が低く、非正規従業員を社外の研修に参加させている企業の割合は 15.7%に過ぎない。ただし、社内の独自研究に関しては、47.6%の企業が実施している状況となっている。

図 2-12 従業員の研修制度



5) MBA教育に関する意向

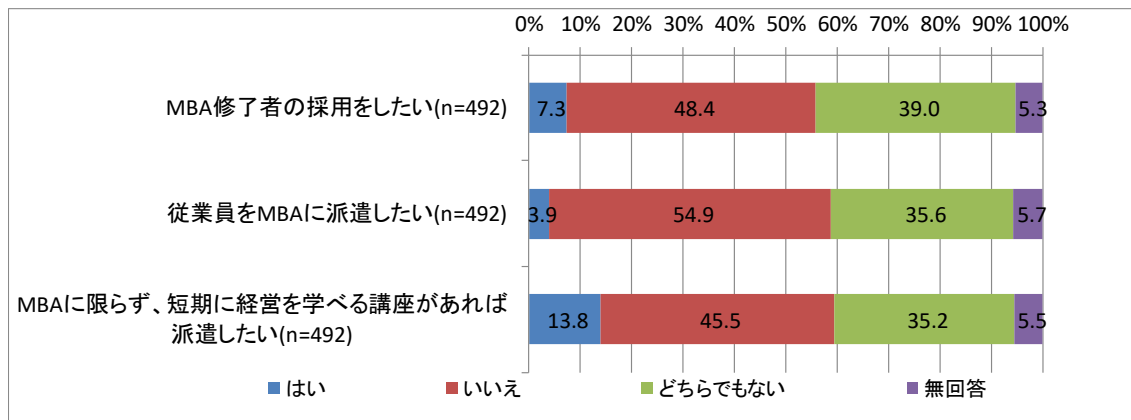
人材管理に関して、MBA修了者の採用、従業員の派遣、短期の経営を学べる講座への派遣について、意向を聞いた。調査結果は、図 2-13 のとおりである。

MBAに対する観光関連企業のニーズは低く、MBA人材を採用したいと考える企業は 7.3%、従業員をMBAに派遣したいと考える企業は 3.9%である。MBAに限らず、短期に経営を学べる講座に従業員を派遣したいと考える企業は 13.8%であり、採用や派遣よりは

やや大きな数字となっている。

全般に観光関連企業では、大学による経営学教育に関するニーズはかなり少ないというのが現状である。ただし、そもそも経営学の知識が必要ないと考えられているのか、自己啓発で十分な知識を獲得できていると考えられているのか、あるいは社内外の研修の方が質は高いと考えられているのかは現状の調査では不明確である。

図 2-13 MBA 修了者の採用等について



6) 定量調査のまとめ

観光関連企業は多くの経営課題を抱えているが、最も多くの企業が経営課題として感じているのは、有能な中核人材の確保やオペレーション人材の確保、そのための社内での人材育成など、人材管理関連の課題である（8割以上）。ただし、そのための女性や外国人材の活用に関しては、直近の課題ではなく、中長期の課題と捉えている企業が多い。

これら課題への対応については、現状では、上記の課題に対応できている企業は少ない（2割弱）。また、中核人材に関して、予算管理や人材管理、業務改善が出来る人材などは直近の課題として採用や育成などの対応がされているのに対して、国際化への対応やデータ活用、マーケティングができる人材に関しては、現状では先送りとなってしまっている可能性がある。

人材育成は、少なくとも正規従業員に関しては6割以上の企業が社内外での研修を実施して人材育成に努めている一方で、観光関連企業からのMBAに対するニーズは1割から1割未満の低い水準になっている。

3 調査の総括

調査の総括として、定性的調査および定量的調査のまとめと、本学を含めたMBA教育への示唆を述べる。

3-1 調査のまとめ

定性的調査では、1) 観光・ホスピタリティMBA教育の調査、2) MBA修了者のキャリアパスの調査のため、聞き取り調査を行った。1) 観光・ホスピタリティMBA教育の調査

では、海外の大学を対象に調査を行い、人材育成の段階を踏まえた教育が必要であることを述べた。2) 実業界への聞き取り調査では、日本の観光・ホスピタリティ業界では、MBAあるいはMBA修了生が必要であるという認識はあまり見受けられない。しかし、その一方で、データ分析のできる人材やビジネス・プランニングが出来る人材を望む声は多く、マーケティングや会計、財務などに関しても十分に理解している人材が必要だという声が上がります。経営知識の必要性は強く認識しているが、それがMBA教育とはつながっていないと考えられる。また、海外では、キャリアアップのための転職を目的にしている学生が多いが、日本ではキャリアアップよりも自分のためという目的が強い。MBAで学ぶことによって、キャリアアップのための転職や現職での昇進を想定していない。むしろ、自分の知識を高め、現在や今後の仕事に活かすことを目的としている。また、業界横断的なネットワーク構築を重視している。個人の現実としては、社内や産業内でそれがキャリアに反映されるかが不透明である(給与水準、勤務形態、社内でのキャリアパス、転職のキャリアパス等)。

定量調査では、定性調査の結果を踏まえ、日本の観光・ホスピタリティ企業を対象にアンケート調査を実施した。その結果、多くの企業において、人材管理関連の課題が経営課題として認識されていた。これら課題への対応については、現状では、上記の課題に対応できている企業は少ない。また、中核人材に関して、国際化への対応やデータ活用、マーケティングができる人材に関しては、現状では先送りとなってしまっている可能性がある。

人材育成は、少なくとも正規従業員に関しては6割以上の企業が社内外での研修を実施して人材育成に努めている一方で、観光関連企業からのMBAに対するニーズは1割から1割未満の低い水準になっていることがわかった。

定性および定量調査から、日本の観光・ホスピタリティ企業では、中核人材の人材育成・確保は経営課題として認識されているが、MBAに対するニーズは低いことが明らかになった。また、MBA修了者や在学生についても、目的は自己啓発である。個人の現実として、社内や産業内でそれがキャリアに反映されるかが不透明である。教育においても、海外の大学と比較して、人材育成の段階を踏まえた教育を提供する必要性があると考えられる。

3-2 MBA教育に対する示唆

人材育成にはタイムラグがあり、常に短期と、中長期の多重アプローチが必要である。「中核人材」から「トップレベルの経営人材」を育成するにあたっては、将来のエグゼクティブ人材向けの教育プログラムとして一般的な経営学科目を中心としたパートタイム教育が主となる。「実務人材」から「中核人材」を育成する場合はオペレーション・マネジャー向けの教育プログラムとして、業界に特化した実務教育を中心としたオンライン教育が主となる。また、短期間の教育プログラムとしては、たとえば、エグゼクティブ・プログラムのような教育も考えられる。

また、観光・ホスピタリティのMBAプログラムのメリットとして、次の3点があげられる。第一に、濃密なネットワークである。MBAでは、ホスピタリティ・観光企業の中核的人材のほか、様々な業界の多様な人材が集まる。こうした多様な人材同士が集まり、議論す

ることを通じて、濃密なネットワーク形成ができる。

第二に、濃密な議論である。標準的な経営学を学び、一般的な経営知識を身に付け各業界に応用することを習得する。また、ケース教材のテーマは、観光・ホスピタリティ業界を含めた多様なケースである。議論では、経営学の理論をもとに、ケース（現実）について、業界内外を含めた多様なメンバーで議論することにより、様々な気づきを得る。応用では、議論から得た気づきを、自身の企業や業界に応用する。

第三に、MBA修了後の知識等の活用である。MBAで形成したネットワークや議論を通じた継続的な学び合いから、新規事業、ビジネスモデル再構築などに資する可能性がある。さらに、修了後も続く一生の付き合いである。本学の場合は、一橋大学MBA「マーキュリー会」により年1回同窓会を開催している(現役生も含む)。

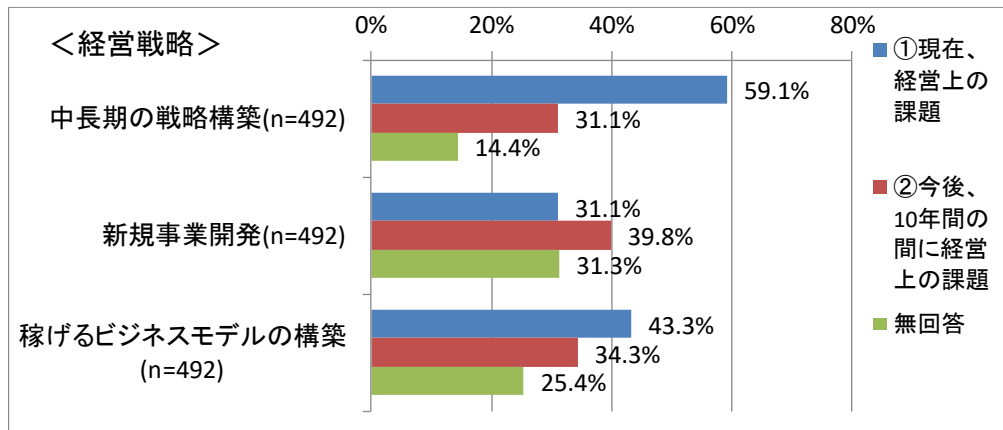
Appendix アンケート調査の集計結果

7つのテーマごとに、現在あるいは今後10年間の間で経営上の課題となると考えられている経営課題と、それら経営課題への対応状況について結果を述べる。

1) 経営戦略

経営戦略において、現在あるいは今後10年間の間で経営上の課題となると考えられている項目は、図A-1のとおりである。

図 A-1 経営戦略：現在あるいは今後10年間の間の経営課題



現在、経営上の課題だと考えられているものは、中長期の戦略（59.1%）、稼げるビジネスモデルの構築（43.3%）新規事業開発（31.1%）の順であった。

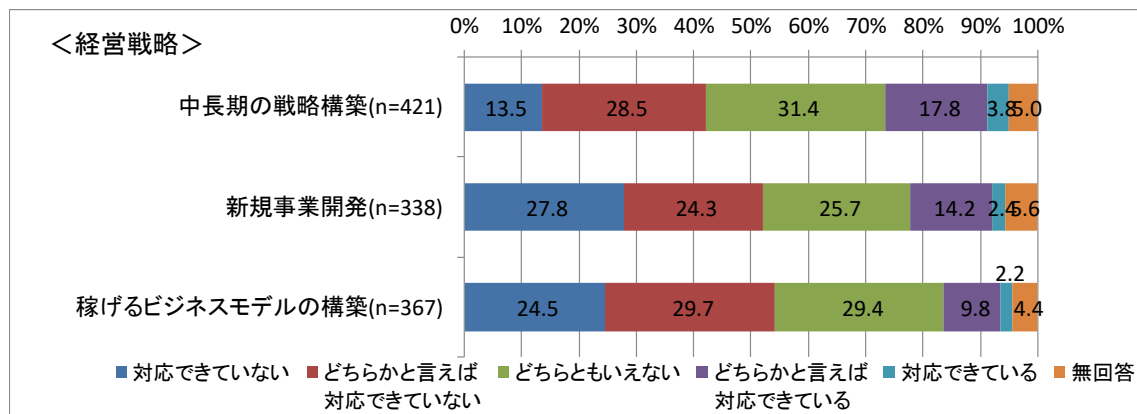
また、今後、10年間に経営上の課題となるものは、新規事業開発（39.8%）、稼げるビジネスモデルの構築（34.3%）、中長期の戦略（59.1%）の順である。

現在、中長期の戦略構築が経営課題であり、中長期において稼げるビジネスモデルの構築や新規事業開発が経営課題として認識されていることがうかがえる。

図 A-2 は、これら経営戦略の問題についての対応状況である。全般に経営課題に対応できていると回答した企業は少ない。相対的に対応が進んでいるのは、中長期の戦略構築

(21.6%)である(括弧内は「対応できている」と「どちらかと言えば対応できている」の合計。以下同じ)。逆に、対応が進んでいない経営課題は、稼げるビジネスモデルの構築(54.2%)である(括弧内は「対応できていない」と「どちらかと言えば対応できていない」の合計。以下同じ)。

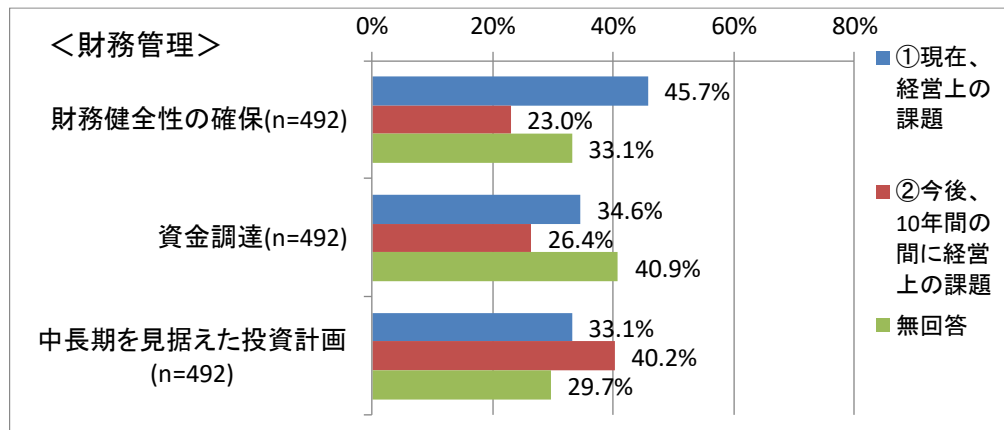
図 A-2 経営戦略：経営課題への対応状況



2) 財務管理

財務管理において、現在あるいは今後10年間の間で経営上の課題となると考えられている項目は、図 A-3 のとおりである。

図 A-3 財務管理：現在あるいは今後10年間の間の経営課題



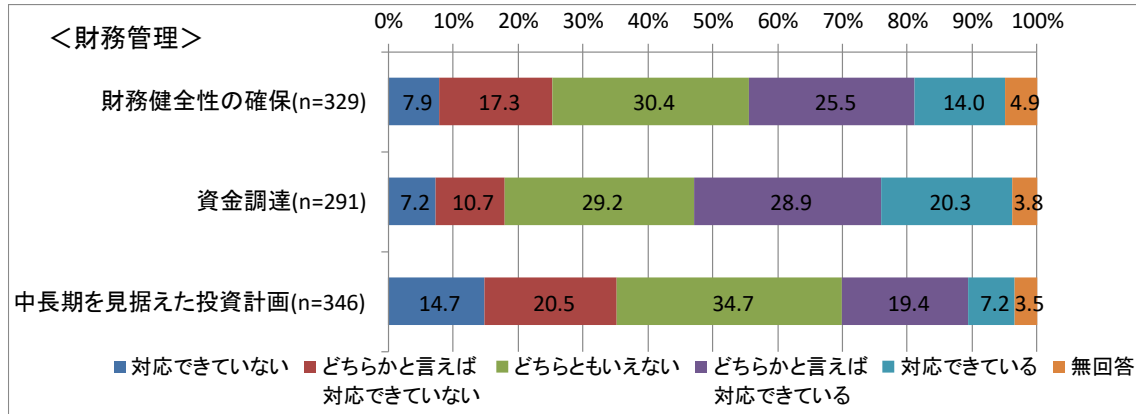
現在、経営上の課題だと考えられているものは、財務健全性の確保(45.7%)、資金調達(34.6%)、中長期を見据えた投資計画(33.1%)の順であった。

また、今後、10年間に経営上の課題となるものは、中長期を見据えた投資計画(40.2%)、資金調達(26.4%)、財務健全性の確保(23.0%)の順である。

図 A-4 は、これら経営戦略の問題についての対応状況である。他のテーマと異なり、財務管理については、財務健全性の確保(39.5%)、資金調達(49.2%)は、相対的に対応が進

んでいることがうかがえる。

図 A-4 財務管理：経営課題への対応状況



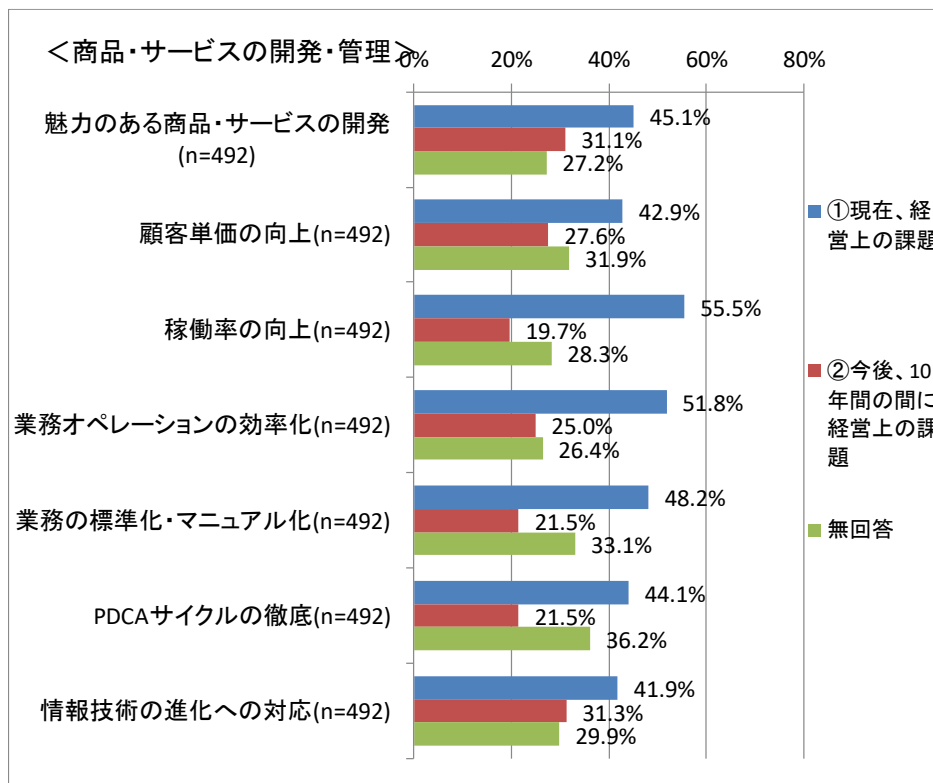
3) 人材管理

本文のとおりである。

4) 商品・サービスの開発・管理

商品・サービスの開発・管理において、現在あるいは今後10年間の間で経営上の課題となると考えられている項目は、図 A-5 のとおりである。

図 A-5 経営上の課題：商品・サービスの開発・管理

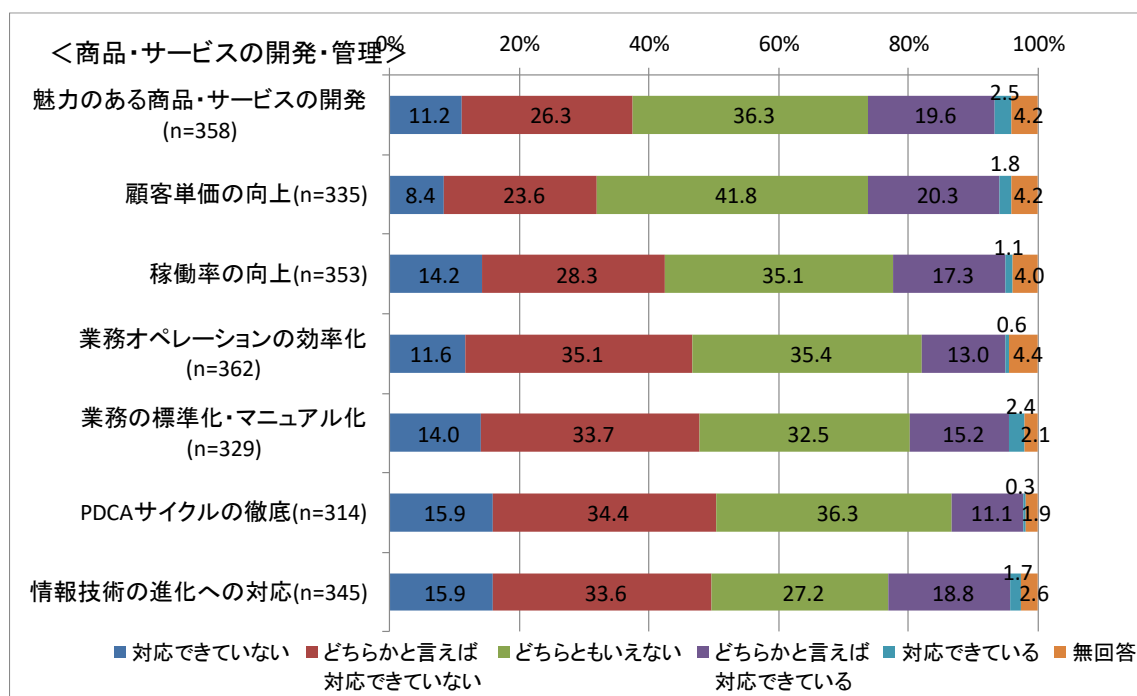


現在、経営上の課題だと考えられているものの上位3つは次の通りである。稼働率の向上(55.5%)、業務オペレーションの効率化(51.8%)、業務の標準化・マニュアル化(48.2%)である。この結果から現状を推察すると、稼働率の向上が経営課題であるが、それに寄与するだろう業務オペレーションの効率化や業務の標準化・マニュアル化が十分に対応できていないことがうかがえる。

また、今後、10年間に経営上の課題となるとしてあげられた上位3つは次の通りである。情報技術の進化への対応(31.3%)、魅力のある商品・サービスの開発(31.1%)、顧客単価の向上(27.6%)である。

図A-6は、これら商品・サービスの開発・管理の問題についての対応状況である。全般に経営課題に対応できていると回答した企業は少ない。現在の経営課題としてあげられた、業務オペレーションの効率化(46.7%)、業務の標準化・マニュアル化(47.7%)、今後10年間の間に経営上の課題になるとしてあげられた情報技術の進化への対応(49.5%)ができていないと考えている企業が多いことがわかる。ほかに対応が進んでいない経営課題として、PDCAサイクルの徹底(50.3%)がある。

図A-6 魅力ある商品・サービスの開発・管理：経営課題への対応状況



5) マーケティング

マーケティングにおいて、現在あるいは今後10年間の間で経営上の課題となると考えられている項目は、図A-7のとおりである。

現在、経営上の課題だと考えられているものの上位3つは次の通りである。顧客データ

の分析（45.3%）、潜在顧客へのアプローチ（40.2%）、SNS等を利用したオンライン・マーケティング（37.4%）である。この結果から現状を推察すると、データやデジタル関連に十分に対応できていないことがうかがえる。

また、今後、10年間に経営上の課題となるとしてあげられた上位3つは次の通りである。多様な顧客セグメントへの対応（30.7%）、SNS等を利用したオンライン・マーケティング（30.5%）、富裕層の獲得（29.9%）である。

図 A-8 は、これらマーケティングの問題についての対応状況である。全般に経営課題に対応できていると回答した企業は少ない。現在の経営課題や今後10年間の間に経営上の課題になるとしてあげられたものが、対応できていないことがわかる。全体として、マーケティング分野の対応が不十分であることがうかがえる。

図 A-7 経営課題：マーケティング

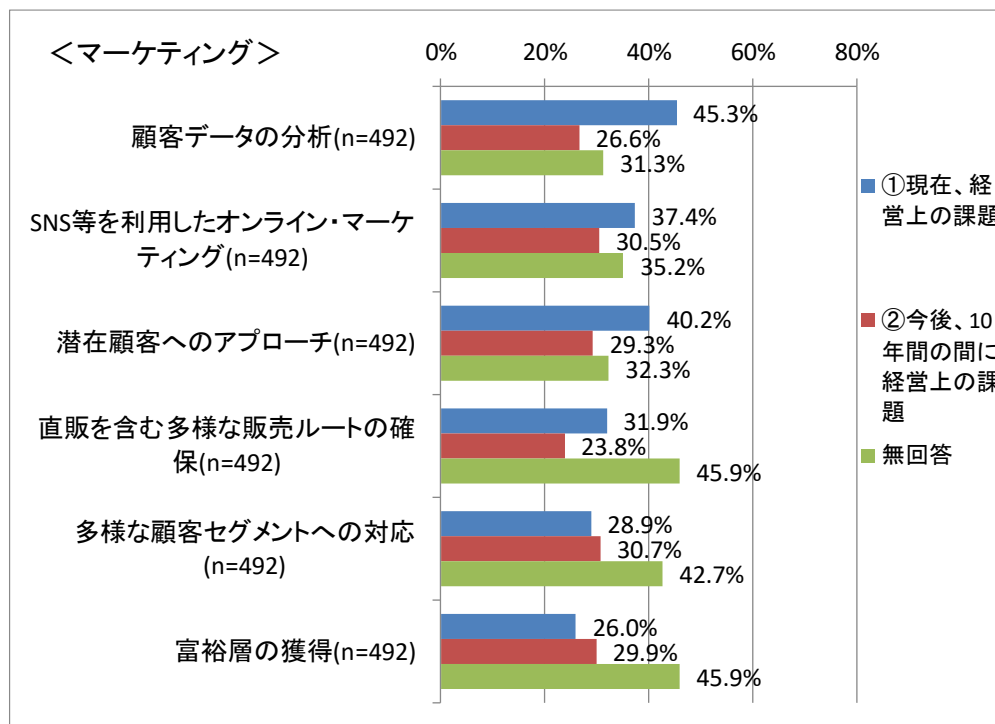
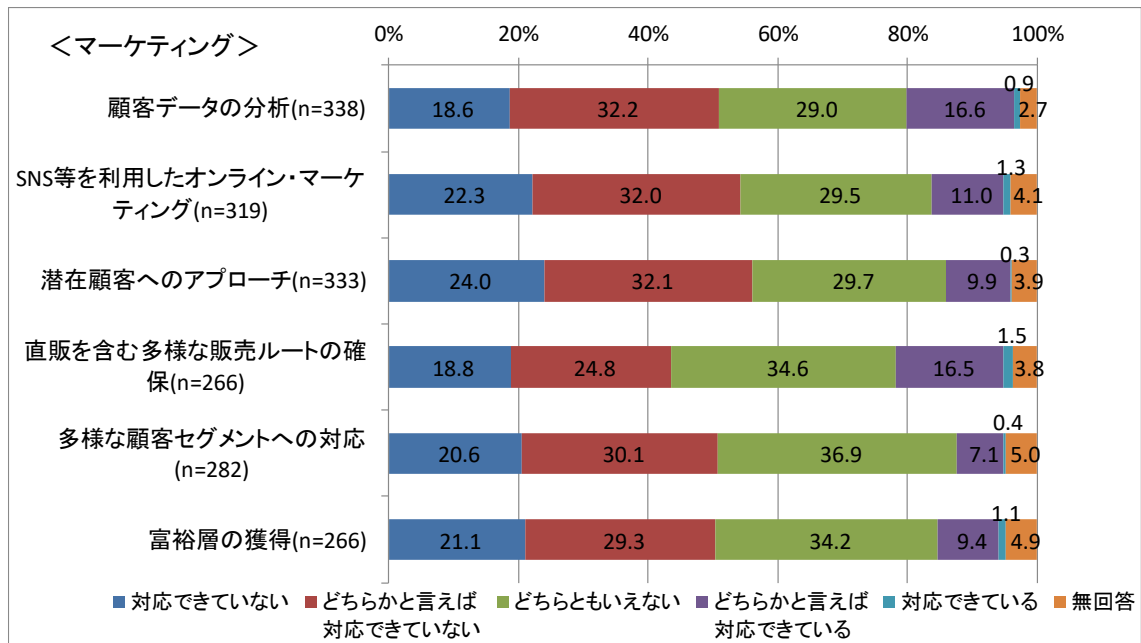


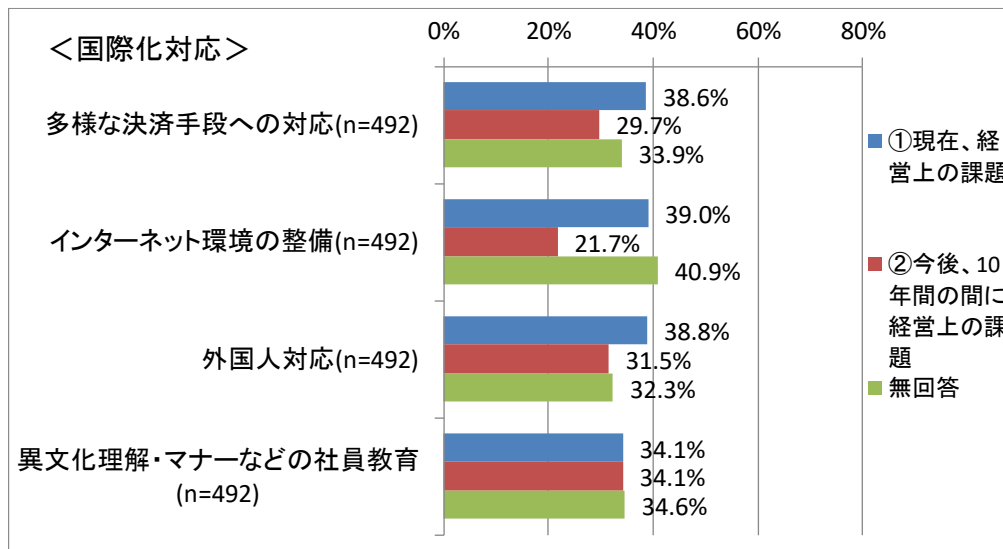
図 A-8 マーケティング：経営課題への対応状況



6) 国際化対応

国際化対応において、現在あるいは今後10年間の間で経営上の課題となると考えられている項目は、図 A-9 のとおりである。

図 A-9 経営課題：国際化対応

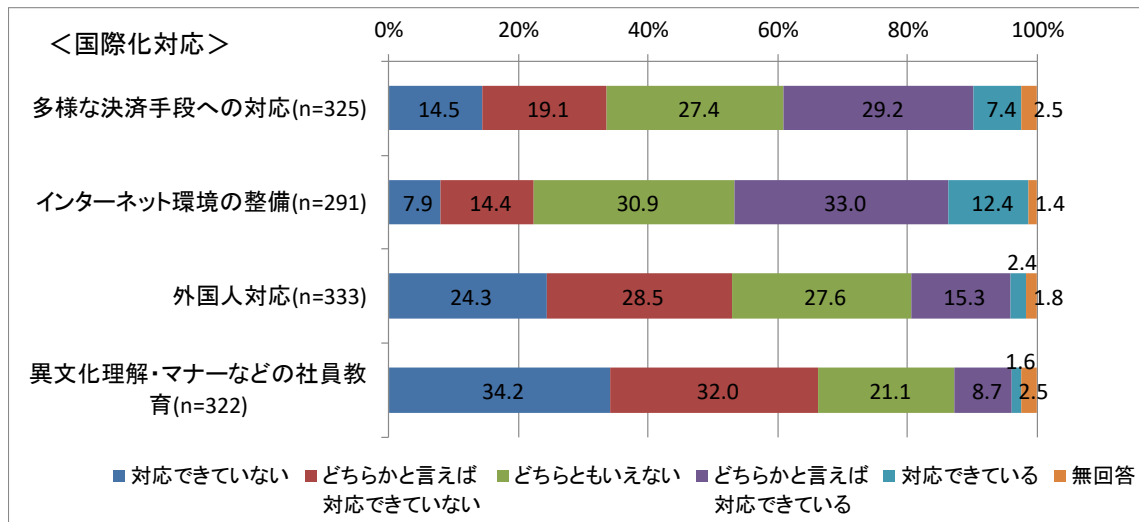


課題としてあげた4点すべてが、ほぼ同程度に、現在および今後10年間の間の経営上の課題だと考えられている。

図 A-10 は、これら国際化対応の問題についての対応状況である。全般に経営課題に対応

できていると回答した企業は少ない。相対的に対応が進んでいるのは、インターネット環境の整備（54.4%）、多様な決済手段への対応（36.6%）である。ただし、本調査ではそれらの対応レベルについては把握できていないため、インターネット環境の整備や多様な決済手段への対応が単に設備を導入した状態か、あるいはそれらを活用して海外客の獲得を行っているなどは不明である。逆に、対応が進んでいない経営課題は、異文化理解・マナーなどの社員教育（66.2%）、外国人対応（52.8%）である。

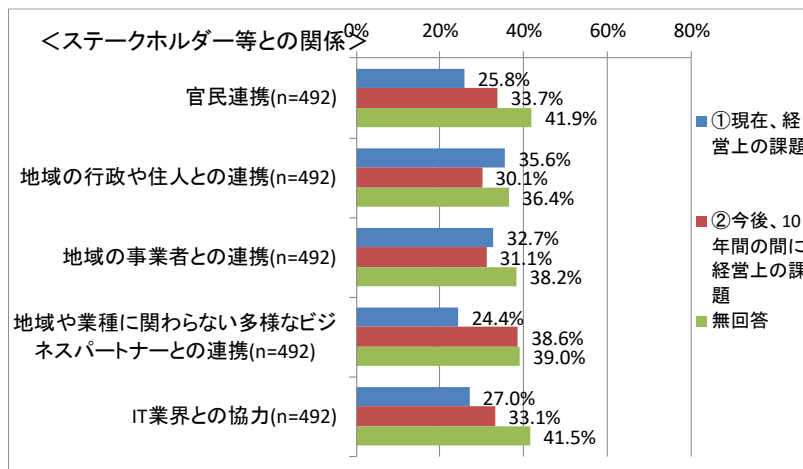
図 A-10 国際化対応：経営課題への対応状況



7) ステークホルダー等との関係

ステークホルダー等との関係において、現在あるいは今後10年間の間で経営上の課題となると考えられている項目は、図 A-11 のとおりである。

図 A-11 経営課題：ステークホルダー等との関係

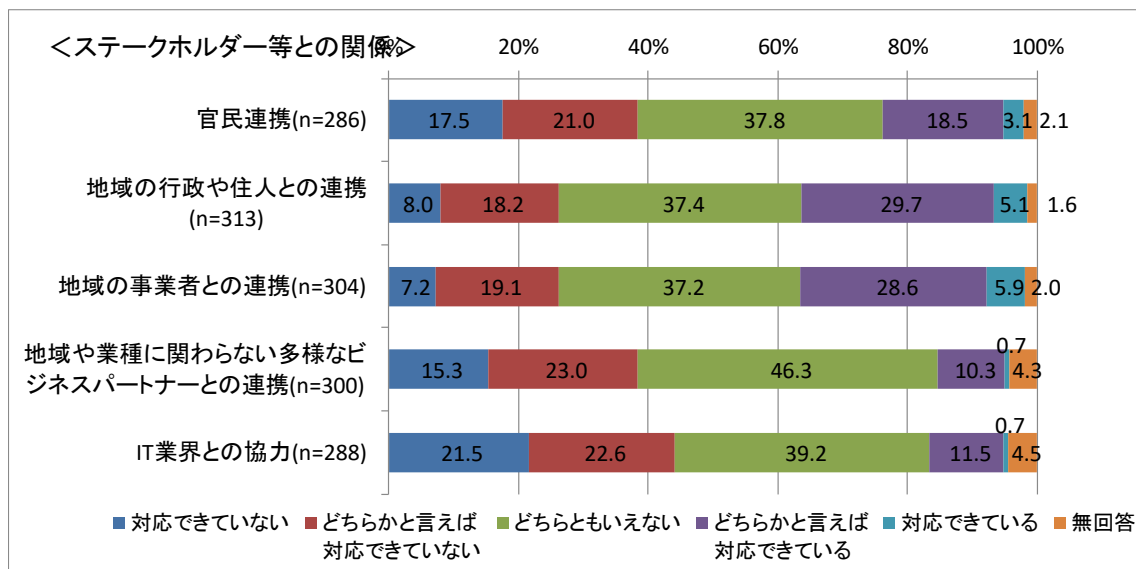


課題としてあげた5点すべてが、ほぼ同程度に、現在および今後10年間の間の経営上の

課題だと考えられている。

図 A-12 は、これらステークホルダー等との関係の問題についての対応状況である。全般に経営課題に対応できていると回答した企業は少ない。相対的に対応が進んでいるのは、地域の行政や住人との連携（34.8%）、地域の事業者との連携（34.5%）である。観光・ホスピタリティ企業は地域に根差した企業が多く、積極的な取り組みがうかがえる。逆に、対応が進んでいない経営課題は、IT業界との協力（44.1%）、官民連携（38.5%）、地域や業種に関わらない多様なビジネスパートナーとの連携（38.3%）である。同業界以外との連携が課題であることがうかがえる。

図 A-12 ステークホルダー等との関係：経営課題への対応状況



Ⅲ 観光産業における観光MBA人材の活用等に向けた調査事業（京都大学）

1. はじめに

令和元(2019)年には訪日外国人3191万人を超え、日本の観光産業は大きく成長をする経営環境にあるものの、生産性や収益性、国際化などの経営上の課題を様々に抱える。こうした問題を解決する次世代経営人材の不足や能力開発に大きな課題を抱えている。平成28(2016)年に始まる観光分野におけるMBA(経営学修士(専門職))教育プログラムの開発課題は、観光産業での高度経営人材の能力開発のあり方について研究、構想し、プログラムとして実践する取り組みである。

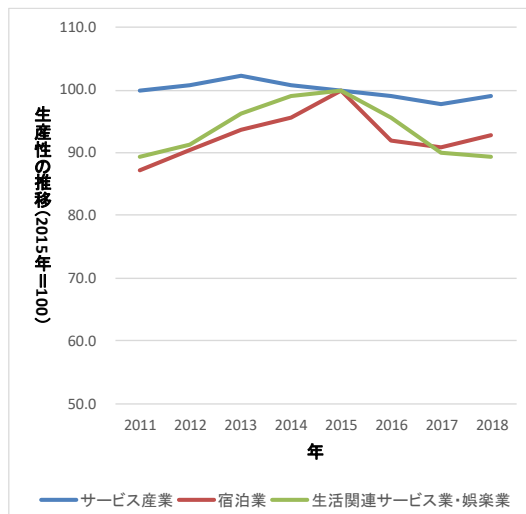
観光企業は、ミドルマネジメントの経営能力開発に対して、他産業と比べても大きな課題を抱えている。観光庁

(2018)の平成28年3月調査でも、ミドルマネジメントの研修体制に対して、44.9%の企業が社内研修実施を行っているものの、37.0%は何も行っていない。さらに大学院派遣の活用の意向は5.4%にとどまっている。他方で、グローバルには、観光産業の経営人材は、高学歴化、プロフェッショナル人材化が進み、イノベーション・リーダーの役割を担いつつある。日本の観光産業全体として、それを革新し、競争力を向上させる社会人の学び直しが急務と言われている中、観光産業はまだその機運に乏しい面がある。観光MBA教育プログラムの開発は、観光産業における次世代経営者の育成のために、MBAのプログラムの新たな展開を目指したものである。

日本の観光産業は、大きく三つの経営課題を抱える。第一に、観光ビジネスの生産性と収益力の向上を進める経営能力を育成する必要がある。現に、宿泊業、娯楽業に代表されるように、日本の観光産業の生産性は、サービス産業に比べても高まっていない(図表1-1)。第二に、IT化や国際化に対応してサービスのイノベーションを推進する経営能力を進める必要がある。第三に、低開業率を改善し、産業の新陳代謝を進めるために、新規事業の積極的な展開を行う経営能力の開発を進める必要がある。

この報告書では、京都大学での研究を受けて、観光産業に向けた独自形態のMBAプログラムの意義、特徴、課題そして観光MBAのキャリアと企業でのこうした人材活用のあり方について報告する。

図表1-1 宿泊、生活関連サービス、娯楽業の生産性指数の推移



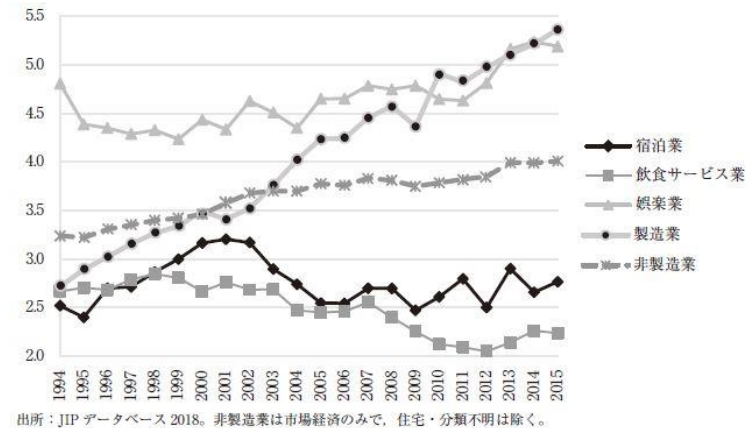
(出所) 日本生産性本部、「生産性統計 非製造業分野(サービス産業、建設業) 業態別労働生産性指数」2020年2月発表。 <https://www.jpc-net.jp/statistics/>

2. 観光産業の高度経営人材育成における観光MBAプログラムの意義

2-1 観光産業におけるMBA教育と経営コンピテンシーの意義

観光立国を進める企業や団体において、そのビジネスの成長や収益性、生産性そして安全性を高める上で、高度な能力を持つ経営人材が必要となってくる。深尾ら(2019)も指摘するように、観光関連の産業の実質労働生産性は伸び悩んでいる(図表2-1)。ビジネススクールは、観光立国の発展のために、それを支える企業や観光振興団体の生産性と収益性を

図表2-1 観光関連産業の実質労働生産性の推移



出所：JIP データベース 2018。非製造業は市場経済のみで、住宅・分類不明は除く。

(出所)深尾他, 2019, 21 頁, 図 2 より。

高めることができる経営人材の育成という社会課題への対応が求められている。そうした意味で、観光立国という社会課題に対応する観光分野のMBA教育プログラムの開発は今日のビジネススクールの重要な社会的ミッションとなるだろう。

ビジネススクールは、従来は、一般的な経営者や管理職の経営能力を養成する教育機関として考えられてきた。しかし、近年は、公共経営、観光経営など様々な社会的課題に対して応えることもそのミッションの一つとして考えられてきている。京都大学経営管理大学院(2018)の研究では、こうした社会課題への対応も行うビジネススクールのあり方が近年求められているとする¹。「ミッションドリブン」という概念を展開しながら、ビジネススクールは「変化する産業・社会において活躍する経営人材の育成に寄与するために」「独自のミッションを明確にして、それを産業や社会にアピールすること」が求められる。従って、観光立国における経営能力高度化もビジネススクールにとって重要な社会的なミッションとなる。観光産業向けのMBA教育プログラム(観光MBAプログラム)の開発もそうである。

こうした考え方に立つと、従来の一般的な経営能力だけではなく、観光産業を高度化する経営能力も重要な研究の対象であり、教育対象となる。ある特定の役割や職責において、効果的に業績に結びつく個人の持つ行動特性のことを「コンピテンシー」という(Looy et al. (Eds.), 2004, 第10章)。特に、経営者に求められる経営に関する役割や能力、特性を「経営コンピテンシー」という。現代のビジネススクールにとっても、観光立国で求められる新たな経営コンピテンシーを研究し、その学習目標を抽出・体系化して、その教育プログラム

¹ この研究は文部科学省平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」での「経営系専門職大学院(ビジネス分野)のコア・カリキュラム等の実証・改善に関する調査研究」による委託事業の成果である。

を開発することが重要な課題となってきた。京都大学経営管理大学院（2018）の研究では、一つの事例として観光経営人材のコンピテンシーをモデルとして分析している。そこでの特徴はいくつか挙げられている。まず態度として、観光経営を通じて、世界や日本、地域の発展に貢献する意欲を持つ。次に、観光ビジネスや観光地における独自の経営問題を発見し、解決する技能を持っている。そのため調整、交渉、組織化を進めるマネジメント能力を持つ。そしてホスピタリティに文化も含めて一定の関心を持つだけでなく、ITの活用を含めて新たなサービス事業を開発する企業家精神を持つことも重視される。

国際的にも、主要なビジネススクールや専門職大学院にとって、現在、観光企業や観光地経営組織（DMO）の経営コンピテンシーに対応した大学院専門職修士教育プログラム、特に観光MBAプログラムの開発に取り組むことが、社会的ミッションが重要なものと捉えられるようになってきた。観光分野において、国際的に先進的な大学院でのホスピタリティ経営の修士プログラムは、そうした社会的なミッションの重視から発展してきている。例えば、米国コーネル大学、米国セントラル・フロリダ大学、英国サリー大学、香港理工大学などでのホスピタリティ産業や旅行産業での先進的な修士課程プログラムでは、独自の経営コンピテンシーの分析と学習目標の設定が見られる。

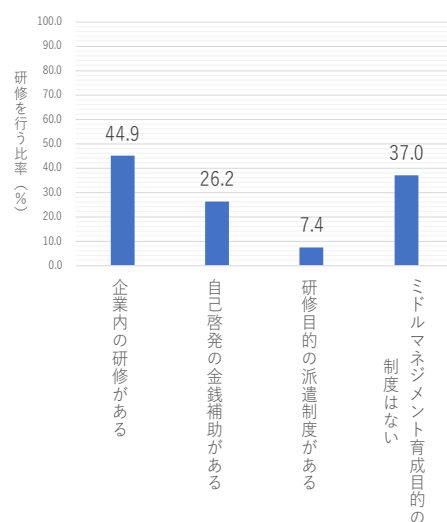
2-2 観光産業での経営コンピテンシーの開発課題

日本における観光産業のミドルマネジメントにおける経営能力の開発は、大きな課題を抱えている。観光庁観光産業課（2016）の調査によれば、社内外の研修を設けている企業は、44.9%であり37.0%の企業は全く設けていない（図表2-2）。観光業界で研修の整備が進まない事情として、高離職率とキャリア開発の難しさ、中小零細企業の多さと訓練コストの低さ、ロールモデルが少ない、戦略共有の低さ、現場中心の能力開発などがある（テイラー，2019）。

また観光産業の経営者キャリア開発の研究に関しては現場の接客業務が中心であり、事業活動全体の管理の能力の議論が弱かった。国際的にも、監督能力から戦略思考能力

へ転換の訓練が弱い、専門的能力の強化が求められている、経営キャリアの不透明感が問題として指摘される（Enz, 2010, ch.1; LI Ttlejohn and Watson, 2004; Vinerba, 2013）。これまでのサービス経営学でのサービスコンピテンシーの研究を見ても、現場の接客能力が分析の主要な対象であり、①行動レパートリー（積極態度、話し方）、②技術的能力（技

図 2-2 観光産業におけるミドルマネジメントの研修の取り組み（複数回答）

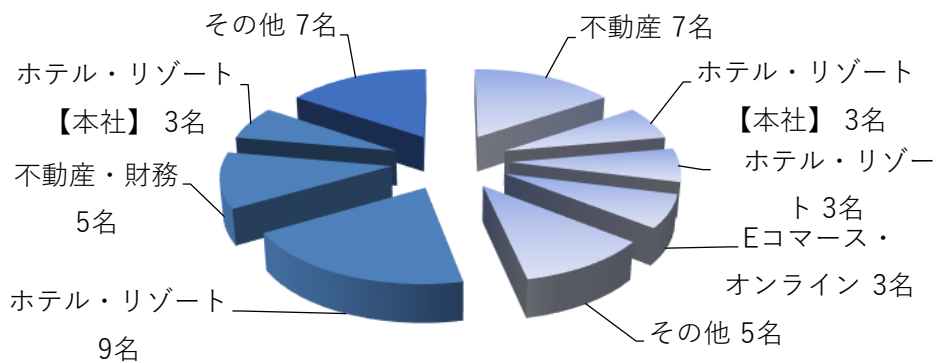


（出所）観光庁観光産業課，2016。

術、知識)、③個人特性(動機、資質、自己イメージ)が中心に検討されてきた(Looy et al. (Eds.), 訳 2004, 第 10 章)。そのために、経営能力の開発は余り焦点が当たってこなかった。ただ、コーネル大学のホテル・レストランの経営学雑誌では Kay and Russette (2000) などが、伝統的な高級ホテルを中心としたホスピタリティ産業の経営コンピテンシーの分析を継続して行っている。

だが、近年、国際的に観光産業に参入してくる若手社員のキャリア意識には新たな傾向が見える。若手社員のキャリア志向に関しては、高等教育を卒業した者の比率増加のために高学歴化、専門性の追求の傾向、国際的な業務の拡大にともなう国際化の傾向が見られる(Tolkach and Tung, 2019)。観光産業の発展と多角化にともない、伝統的な観光サービスだけではなく、サービスの革新や高度化も進み、こうした人材の必要性も高まってきている。そうした面で、会社への貢献度の高そうな中核人材候補に注目して、その能力を集中的に高めるタレントマネジメントという人的資源管理の手法も導入されつつある(Tolkach and Tung, 2019)。

図表 2-3 米国コーネル大学ホスピタリティマネジメントプログラムの修士課程学生の就職先(2013年度)



(出所) コーネル大学MMH資料より

こうした面で、観光産業の若手人材の経営コンピテンシーや専門能力の開発のために、ホスピタリティマネジメントなどの分野での大学院教育プログラムの開発が進んできている。例えば、米国コーネル大学大学院ホスピタリティマネジメント研究科のホスピタリティマネジメント修士(MMH: Master of Management of Hospitality)のコースは、多数がホテルや観光関連の不動産、金融、IT企業に就職している(図表2-3)。また、ホスピタリティ・マネジメントの修士課程の専門的な経営能力のカリキュラムも標準化されてきている。例えば、米国セントラル・フロリダ大学の標準的なカリキュラムは、図表2-4のように整備されてきている。

図表 2-4 米国セントラル・フロリダ大学のホスピタリティマネジメント
修士の基本カリキュラム

1. 主要必修科目

ホスピタリティとサービス組織HMG 6245 Managing Hospitality and Guest Services Organizations
ホスピタリティ企業の財務分析HMG 6477 Financial Analysis of Hospitality Enterprises
ホスピタリティ・観光の戦略マーケティングHMG 6596 Strategic Marketing in Hospitality and Tourism
ホスピタリティ産業の人材開発HMG 6228 Critical Issues in Hospitality Human Resources
ホスピタリティ・観光の戦略的課題HMG 6296 Hospitality/Tourism Strategic Issues
ホスピタリティ・観光調査におけるデータ分析HMG 6585 Data Analysis in Hospitality and Tourism Research

2. 主要専門科目

宿泊施設の運営 HMG 6251 The Management of Lodging Operations
国際観光経営 HMG 6710 International Tourism Management
ホスピタリティ・観光調査法HMG 6586 Research Methods in Hospitality and Tourism
ホスピタリティ産業のための訓練・開発HMG 6227 Advanced Training and Development in the Hospitality Industry
ホスピタリティ起業論：コンセプト創出と資金調達HMG 6291 Hospitality Entrepreneurship: Concept Creation to Capitalization
ホスピタリティと観光の情報通信技術HMG 6446 Hospitality/Tourism Information Technology
バケーション・オーナーシップ・リゾートの販売戦略HMG 6529 Vacation Ownership Resort Sales Management
デスティネーション・マーケティングの基礎 HMG 6566 Principles of Destination Marketing and Management
ホスピタリティ・観光産業のブランド管理 HMG 6533 Hospitality/Tourism Industry Brand Management

また、ホスピタリティマネジメントの大学院修士課程プログラムの国際化も進んできている。例えば、香港理工大学は、米国ヒューストン大学、スイス・ローザンヌホテル学校の三校のジョイント・ディグリープログラム（MSc in Global Hospitality Business programme）を展開し、グローバルなホスピタリティ産業分野で専門的な経営キャリアを志向する学生のために大学院教育プログラムを展開している²。京都大学経営管理大学院でも、米国コーネル大学との間で、2年間で、MBAとホスピタリティマネジメント修士の二つの学位を取るダブルディグリー・プログラムを展開している。

² プログラムについては、次を参照のこと。 <http://shtm.polyu.edu.hk/academic-programmes/hong-kong-programmes/master-of-science/master-of-science-msc-in-global-hospitality-business/>。また、京都大学と米国コーネル大学とのダブルディグリー・プログラムは、次を参照のこと。 <https://sha.cornell.edu/admissions-programs/graduate/mmh/kyoto-MBA-mmh/>

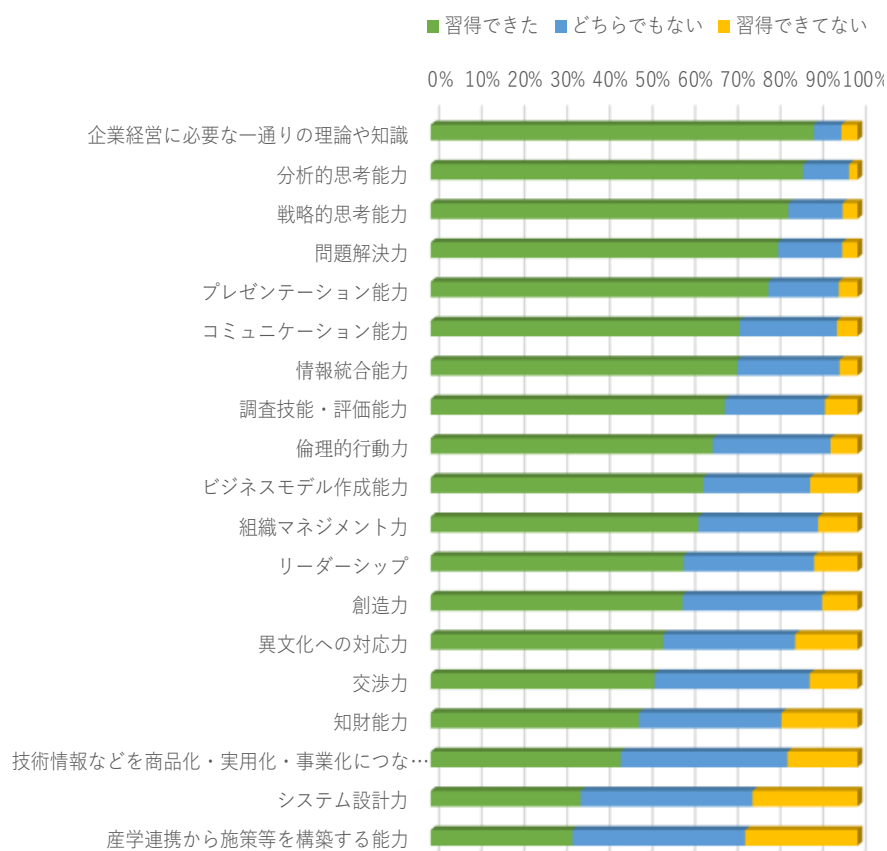
図表 2-5 ビジネススクールで目指される経営コンピテンシー

- | | |
|--|---|
| <p>1. 【マネジャーの態度】 目標達成とチーム成員の尊重という態度を持っている</p> <p>2. 【マネジメント】 問題発見、問題解決、目標設定、計画策定、目標にもとづく評価、評価にもとづくフィードバックをすすめることができる</p> <p>3. 【専門知識】 マネジメント(戦略、組織、マーケティング、会計、ファイナンス等)の理論や知識を習得し活用できる</p> <p>4. 【情報活用】 調査、情報収集、データ分析、ITシステム、情報統合をすすめる、情報を活用できる</p> <p>5. 【コミュニケーション】 コミュニケーション、プレゼンテーションをすすめる、交渉力、調整力を持つ</p> <p>6. 【チーム】 リーダーシップ、フォロワーシップ、チームビルディングをすすめることができる</p> | <p>7. 【レジリエンス】 自己管理、感情的コントロール、タフネス、レジリエンスをもって困難な状況に対応することができる</p> <p>8. 【倫理】 倫理的判断、正義、責任と信頼、不正への対処、コンプライアンスをすすめることができる</p> <p>9. 【創造性】 批判的思考、仮説思考、デザイン思考、創造思考をすすめることができる</p> <p>10. 【アントレプレナー】 ニーズの探索、アイデア創出、商品開発、サービス開発、事業開発を展開できる</p> <p>11. 【グローバル】 異文化感受性が高く、多様性を受け入れ、外国語によるコミュニケーションができる</p> |
|--|---|

ビジネススクールで目指されているマネージャーとしての経営コンピテンシーはマネージャーの態度、倫理からマネジメントや専門にわたる能力など多岐にわたる(図表2-5参照)。ビジネススクールで現在目指されているのは、マネージャーとしての態度、マネジメントのプロセスを展開する能力、専門知識、情報の収集と活用、コミュニケーションとチームビルディング、状況の急変や困難に対応するレジリエンスの高さ、ビジネス上の倫理への理解、新たなアイデアへの創造性、アントレプレナー精神そして国際性に関わる能力である。実際にビジネススクールでの社員の研修において、企業が一般に教育上の成果として評価されているのは、企業経営に関する全般的な知識、分析的思考能力、戦略的思考能力、問題解決の能力などである(図表2-6参照)。

観光産業での経営コンピテンシーを考えると、一般的なビジネススクールに対してさらに産業特性を付加したものになる。図表2-7に見るように、京都大学経営管理大学院(2018)の研究によれば、観光産業の特性や文脈を理解した上で、①観光経営を通じた社会への貢献の態度、②担当している観光ビジネスだけではなく観光地をマーケティングする能力、③ホスピタリティへの科学的な知識、④サービスを中心とした異文化への感受性など

図表 2-6 企業が大学院で取得したと評価する能力



(出所) 株式会社工業市場研究所, 2017.

図表 2-7 観光産業での経営コンピテンシーの特徴

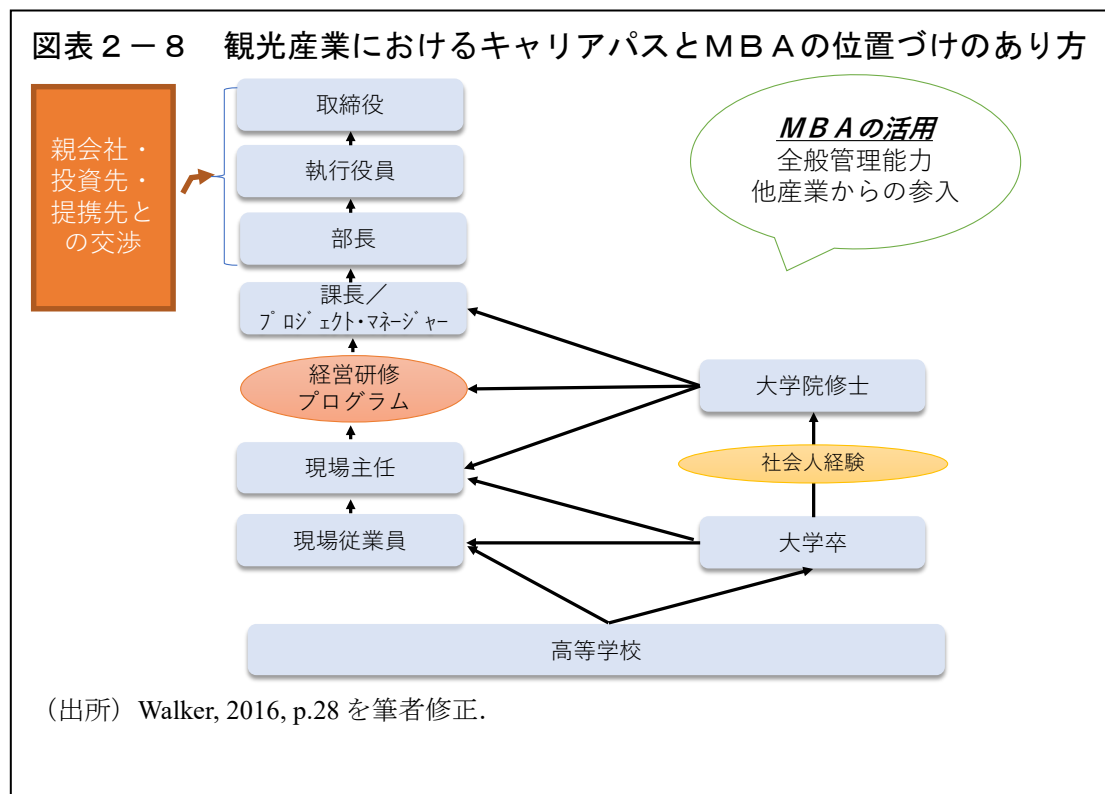
1. **【態度】** 観光経営を通じて世界、日本、地域に貢献しようという意思を持っている
2. **【マネジメント】** 観光ビジネス、観光地における問題発見、問題解決、それを推進するための調整、交渉、組織化をすすめることができる
3. **【情報活用】** 観光ビジネス、観光地、観光客に関する調査、情報収集、データ分析、情報統合をすすめ、情報を活用できる
4. **【マーケティング】** 標的顧客を設定し、観光ビジネス・観光地の魅力を適切な方法で発信し、顧客のニーズや不満を把握することができる
5. **【ホスピタリティ】** 日本・地域のホスピタリティを科学的に分析し、サービス・イノベーションをすすめることができる
6. **【アントレプレナー】** IT等テクノロジーの活用を含めた新しい観光ビジネスを開発することができる
7. **【文化理解】** 異文化感受性が高く、日本・地域の文化を理解・受容し、かつ、海外の異なる文化の視点を理解・受容することができる

(出所) 京都大学経営管理大学院., 2018.

が特徴としてあげられる。そして多くの論者が指摘するように、経営者が観光サービスに対する情熱を強く示すことと、その情熱を従業員に示すロールモデルとなることも大きな特徴である (Kay and Russette, 2000; 仲谷他, 2016; Page, 2019, 333-335)。

ただ、日本の観光産業でのキャリアパスでは、まだ、専門職学位であるMBAを明確に位置づけられてはいない。米国や欧州の高級ホテル、アジアの外資系ホテルなどでは、図表2-8のように、キャリアパスの上で、ホスピタリティマネジメントや観光経営における大学院修士、MBAを管理職候補者として位置づけている。むしろ、大学卒や高卒からの内部昇進者でも、管理職候補者とはなるが、近年は、一定期間の就業経験を持つ専門職の修士号保有者を管理職キャリアに位置づけようとしている。日本の場合には、そのような位置づけ方はまだ弱い。大学院卒でも現場従業員や現場主任からキャリアを開始したり、再開したりする場合もある。また、労働政策研究・研修機構、(2017、第2章)の調査研究によれば、日本の場合には、一般の企業でのMBAの活用が遅れている。MBA取得者は、給与や地位面で明確に上がることは一般ではない。また、キャリアパスの整備も遅れており、プロフェッショナル資格の評価は高くない傾向にある。特に、企業派遣や、夜間の課程に通っている場合には、処遇向上が明確に見られない場合が多い。

日本の場合には、観光MBAを取得しても、キャリアパスにおいて管理職候補者として位置づけられることや待遇が高まることが明確ではない。こうした点は、日本の観光産業における今後の観光MBAのキャリアと活用を考える上でも重要な課題である。



2-3 観光産業での代表的な経営コンピテンシーとキャリア

(1) 観光産業の経営コンピテンシー

観光産業での経営コンピテンシーは、一般の産業と比べると観光経営を通じた社会への貢献、観光地のマーケティングもできる能力、ホスピタリティへの科学的知識、サービスへの文化的理解そして観光ビジネスへの情熱を特徴としている。むしろ、経営者は、一般に収益性もしくは公共性を志向する組織目標（観光地の発展）を追求し、コスト効率的な経営手法の知識を持ち適切な選択を行い、目標を効果的に達成する能力が求められる。こうした点を踏まえて、観光MBAに求められる経営コンピテンシーは、図表2-9にあるような4つのタイプの経営コンピテンシーであるといえるだろう。第一に、観光産業の文脈を良く理解し、それに適合する経営戦略の立案、実行に関わる能力である。第二に、コスト消費であるサービスに関わるマーケティングの特徴を良く理解し、戦略を立てて、顧客対象を明確にし、彼らに合った顧客経験内容をブランド化し、プロモーションを行う。第三に、管理業務の遂行に必要な能力を有することである。これには、財務管理、経営分析、リーダーシップと組織管理、顧客対応能力、そしてサービスへの情熱を持ち、ロールモデルを提供することなどがある。そして、第四に競争力を持つように自社のサービスを開発し、必要に応じて、イノベーションを図ったり、顧客に合わせたカスタム化を図ったりする。リッツ・カールトン・グループは、高品質のサービスを供給する仕組みを展開するだけではなく、顧客ニーズに合わせたサービス・イノベーションを積極的に進めるようにホテルのゼネラル・マネージャーに求めている³。

図表2-9 観光産業で求められる経営コンピテンシーのあり方

経営コンピテンシー	内容
1. 経営戦略の立案と実行	事業計画、ビジネスプランの作成、財務計画、調査研究
2. マーケティングの企画と実行	サービス・マーケティング調査、マーケティング戦略立案、プロモーション
3. 高い業務能力	組織管理能力とリーダーシップ、業務上のスキル、顧客対応能力、情熱を示す役割モデル
4. サービスの開発	サービスのカスタム化やイノベーション

(出所) Page, 2019, pp.333-335 を筆者が追加、修正。

³ リッツ・カールトン京都ゼネラル・マネージャーX. Gounzalez 氏の2019年10月2日京都大学観光MBA国際実務セミナーでの講演より。

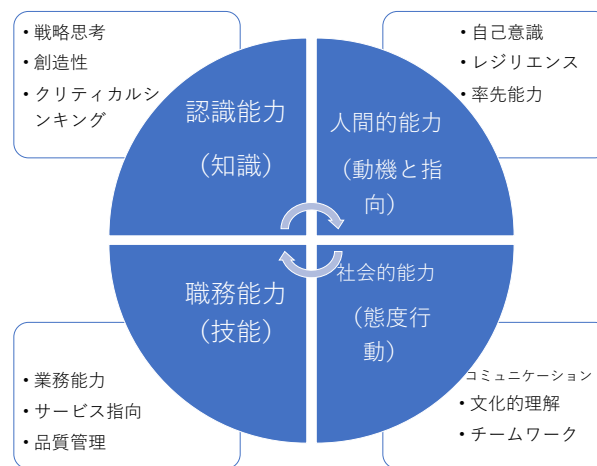
(2) 代表的なキャリア

観光産業における経営コンピテンシーとキャリアのあり方、そしてMBAの経営能力活用の具体的なあり方を次に考えてみたい。こうした関係を観光産業での代表的な職種であるホテルのゼネラル・マネージャー、観光地経営組織（DMO：Destination Management Organization）の経営者、旅行産業のマネージャー、観光分野でのベンチャー企業家などでみてみたい。

1) ホテルのゼネラル・マネージャー（GM）

ホテルの各店舗の経営者に対しては、図表2-10のように大きく4つの能力が求められている（Bharwani and Talib, 2017, 408）。第一に、経営環境の特徴を認識できる能力である。これは、戦略思考、クリティカル・シンキング、創造的な思考などがある。第二に、GMとしての職務を遂行する上での管理上の技能である。コスト管理、サービス志向、品質管理の能力である。第三に、文化を理解し、チーム、顧客、周辺住民とコミュニケーションを取り、職場のチームワークを高める社会的な能力（ソフトスキル）である。第四にリーダーシップや危機に対する回復能力（レジリエンス）等を含む人間的な特性である。つまり、GMは、基本的な経営能力を持つだけでなく、経営環境変化に対して戦略策定を行い、サービスの品質管理と革新を行い、職場の組織と人の管理をし、リーダーシップをとって、顧客、投資家、周辺住民との利害関係者との調整能力を行い、文化的なプロモーションを行うことが期待される。

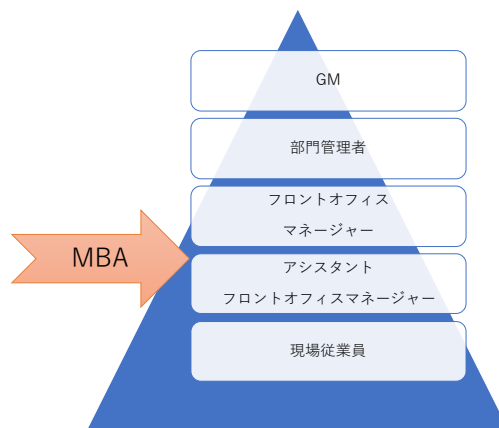
図表2-10 ホテルのゼネラル・マネージャーの経営コンピテンシー・モデル



(出所) Bharwani and Talib, 2017, p.408, fig.2 を筆者修正。

MBAやホスピタリティ経営の専門職修士は、欧米のホテルでは、図表2-11のように、将来のGMへの昇進トラックを見据え、管理職候補生としてフロントオフィスのアシスタントマネージャーに位置づけられる。ただ、日本の管理職の育成は、現場主義なので、こうしたことはまだ一般的ではない。むしろ、星野リゾートがホテル開発で展開しているよ

図表2-11 欧米ホテルでのMBAのキャリア



うに、社内新規事業開発マネージャーとして社内での活用を位置づけるのは一つの考え方であろう。星野リゾートは、社内新規事業開発者育成のために、社内事業開発制度、社内立候補制度、社内公募制度、M-PRO制度等を設けている（前田，2018）。観光MBAの一つの起用はこうした新規プロジェクトの開発だろう。

2) DMOマネージャー

観光地経営組織（DMO）は、従来の地域の観光振興協会を組織改革して、地域の観光ビジネスだけではなく、観光地のマーケティングや経営をする経営者を必要としている。従って、DMOのマネージャーは、DMOという①非営利組織の経営をするだけではなく、②地

図表2-12 DMOマネージャーのコンピテンシーとその開発



（出所）高橋，2017，第10章；Ford & Pepper，2008，pp.476-478.

域の利害関係者との調整を行い観光地地域の経営を行う能力が求められている（大社，2018）。前者は、比較的近年手法が体系化されているものの、後者は地域政治や地域プロモ

ーション等の問題もあり手法の体系化が進んでいない。高橋（2017）によれば、観光地マーケティング、観光振興戦略の立案、行政との関係調整、観光ビジネスの知識、地域や業界との人的ネットワークと提携関係マネジメント、地域での合意形成、組織マネジメントとリーダーシップ、人材のマネジメント、財務計画とガバナンス、IT活用と経営高度化、調査企画とデータ分析などの多岐にわたる。これに対して、観光MBA教育プログラムはこうした技能の開発を基礎科目や専門科目で対応している。特に、京都大学経営管理大学院の「DESTINATION・マネジメント論」では、さらに観光振興戦略の立案、行政との関係調整、地域や業界との人的ネットワークと提携関係マネジメント、地域での合意形成等の焦点を当てた実習やフィールドワークを展開した。

DMOマネージャーとして、MBAを活用したモデルは、浜名湖ツーリズムビューローの事業本部長・前田忍氏（2019年現在）が挙げられるだろう（『観光経済新聞』2018年09月15日）。前田氏は、名古屋商科大にてMBA取得後、2017年に現職に就いている。彼は、DMOの八つの基本戦略（情報発信、顧客囲い込み、商品開発、サービス品質、広域周遊、インバウンド受入、観光インフラ、地域協働）を策定するだけでなく、主要な経営数値目標すなわちKPIを設定して事業進捗を管理、経営改善にも努める。さらに、スピードある経営と目標の優先順位付けを行い、戦略実行の見直しを定期的に進めている。

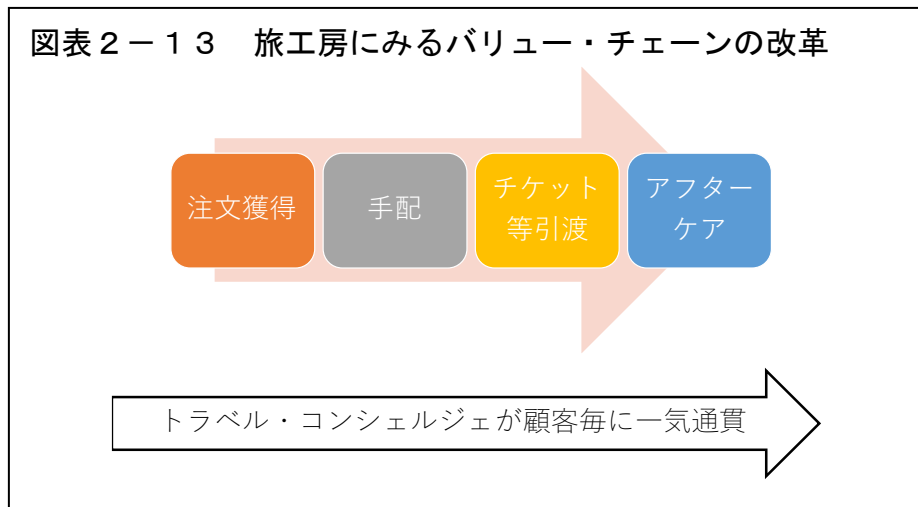
3) 旅行産業の経営コンピテンシー

OTA（オンライン旅行代理店）やインターネットの普及などのために、急速な事業変革が迫られているのが旅行産業である。旅行産業のマネージャーの経営コンピテンシーとしては、一般的に、会社や商品のブランド管理、顧客体験開発、収益性強化、新規事業開発、プロジェクト管理、提携先の管理、財務管理能力等が求められている。また、ビジネスのデジタル化への対応を急速に求められている（Morozov et al., 2019）。例えば、デジタル技術への適応能力だけでなく、クリティカル・シンキング、新たな問題への対応能力、ITプロフェッショナル人材とのコミュニケーション能力、チームワーク、ビッグデータの取扱能力などがある。そうした能力の開発には、従来のキャリア開発である現場従業員から、営業マネージャー、事業部長へのキャリアでの能力開発には限界があるとされる。

こうした点で、旅工房を事業転換させた高山泰仁氏は代表例である⁴。彼は旅工房を2017年に東証マザーズに上場させる。その前の2015年に立教大学でMBAを取得した高山氏は、従来の旅行代理店業務を以前から見直し、大きく事業転換した。従来の旅行代理店は、企画、販売、手配を分業してきたが、従業員の専門性向上が弱く、顧客のニーズに対応しきれない限界を持っていた。そこで、オンラインで若い顧客を対象にして、顧客一人一人に対して、その旅行商品の企画、販売、手配を一気通貫するトラベル・コンシェルジュへと社員を転換するビジネスモデルを展開した。これは、旅行代理店がインターネットを使ってバリュー・チェーンを顧客志向へと一気通貫に転換する考え方である。これを通じて、顧客の個別ニーズを捉えるとともに、社員の専門性（アフリカ、中東の商品づくりなど）を高めている（図表

⁴ 『日経トッパーリーダー』2014年9月号、72-73頁。

2-13).



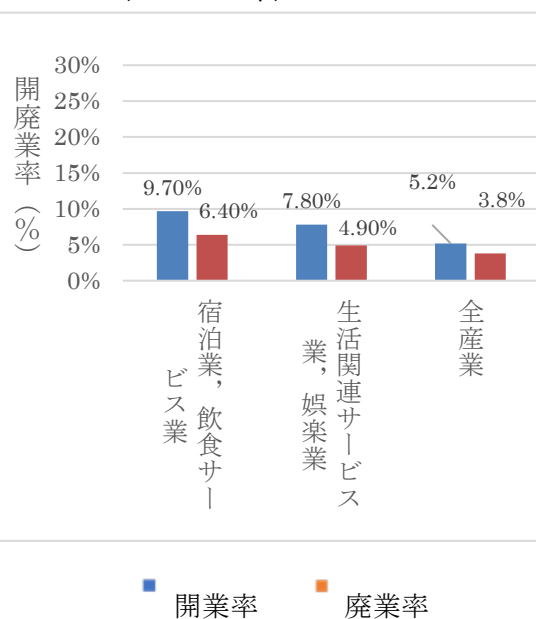
4) 観光ベンチャー

日本の観光関連産業は、図表 2-14 にあるように開業率と廃業率の高い新陳代謝の激しい産業である。そのため、観光産業の文脈と特性を理解したベンチャー経営者の要請が必要である。他方で、近年のビジネススクールは、ベンチャー企業家だけではなく社内新規事業開発マネージャーを含めて、アントレプレナーシップ(起業家活動)の教育に注目している。

観光ベンチャーの持つべき経営能力としては、財務管理、マーケティング、サービス開発、資源調達、サービスのプロ

セス開発、組織及び人事管理、法的なコンプライアンスがある。それにもまして、観光ベンチャーは、創業する事業についてのビジネスモデルを作成して、それを投資家、融資先、顧客、および関係者に示して事業への支持を集める必要がある。図表 2-15 のようなビジネスモデルの計画の内容について、実効性のあるものを策定しなければならない。そうした意味で、観光MBA教育は、観光ベンチャー経営者にとって有用である。

図表 2-14 宿泊、娯楽業開業率
(2016年)



(出所) 中小企業庁『2017年版中小企業白書』第2章第3節より。

観光MBA取得者は、観光ベンチャー企業家としての基本能力を持つだろう。そうした代表事例として、北海道宝島旅行社のCEOの鈴木宏一郎氏があるだろう⁵。鈴木氏は、リクルート退社後に札幌で旅情報サイトの運営会社を起業した。小樽商科大学での経営学修士取得後に、インバウンド観光客向けの体験旅行会社への事業転換を行った。24人の社員で1300の企画を立案し、日本サービス大賞受賞企業となった。鈴木氏は新たなビジネスモデルの事業計画を、利害関係者に示して、彼らの理解を得ながら新規事業を転換した。

図表 2 - 1 5 観光ベンチャーのビジネスモデルの計画内容の項目

1. 事業の概要
2. 環境分析
3. 資源分析
4. 機能的計画
5. 財政予測
6. 実施スケジュール
7. 出口戦略
8. リスク分析

(出所) Enz, 2010, ch.9 を元に筆者修正

5) IR産業で求められている経営コンピテンシー

近年、日本への導入が議論されているIR (Integrated Resort : 統合型リゾート) 産業では、国際的にはその経営コンピテンシーの能力開発とキャリアのあり方は新たな展開を見せている。IR企業は、従来のカジノ事業だけではなく、総合エンターテインメント企業として、事業の多角化を展開し、多様なキャリアや技能の人材を活用するようになってきている。既に、中国マカオや韓国でもIR企業が展開しているので、観光経営の人的資源管理はアジアの学会でも注目されるテーマとなってきている。

図表 2 - 1 6 MGM Resort International Gispert 副社長の講演



(出所) 2020年1月15日京都大学観光MBA国際実務セミナーにて。

IR企業の総合エンターテインメント事業の展開は急速に進んでいる (Walker, 2016, ch.13)。米国MGMリゾート社は、米国ラスベガス、シンガポール、中国マカオに展開してきたが、従来の主力事業であったカジノ事業やホテル事業だけではなく、飲食事業、小売事

⁵ 『日経トッパーリーダー』、2018年3月号、pp.48-50.

業（ショッピングモール）、スポーツ事業、エンターテインメント事業（ショー、スポーツゲームなど）、文化事業（動物園、博物館など）等へ事業展開しつつある。シンガポールでは、デジタルアート企業「チームラボ」と共同でデジタルアートミュージアムを開発している⁶。事業では心理カウンセラー、動物学者、魚類学者、プロモーターなどの多様な職種を雇用し、異なるキャリアシステムが創られつつある⁷。特にエンターテインメント事業の拡大にともない、ショービジネス、サーカス、コンサート、パフォーマンス、スポーツ等のイベントの企画開発と実施を行っている。例えば、ラスベガスの曲技的なパフォーマンスチーム「シルクドゥソレイユ」チームの一部はMGM社員である。

キャリア開発も従来は、カジノ、ホテル事業を中心に、現場から昇進し、フロアや部門のマネージャーになるのが一般であったが、近年管理キャリアも事業多角化に合わせて変わってきている（Walker, 2016, ch.13）。特にエンターテインメント事業の展開にともない観光経営でもイベントマネジメントの能力が求められている。図表2-17のようにイベント・マネージャーの能力は、イベントの企画、開発、実施と収益管理などの面で、多様な管理業務の能力が期待されている。

**図表2-17 観光経営分野で求められる
イベント・マネージャーの能力**

1. リーダーシップ
2. 部門間コミュニケーション能力
3. プロジェクト管理能力
4. 交渉能力
5. 調整と権限委譲の能力
6. 財務管理能力
7. マルチタスク
8. 情熱を示し巻き込む能力
9. 対人スキル

（出所）Walker, 2016, ch.13. を筆者修正。

（3）MBAの活用の日本的課題

観光分野の企業や団体において、MBAの活用は、それらの経営高度化のために有効であるけれども、日本ではいくつかの課題を抱えている。

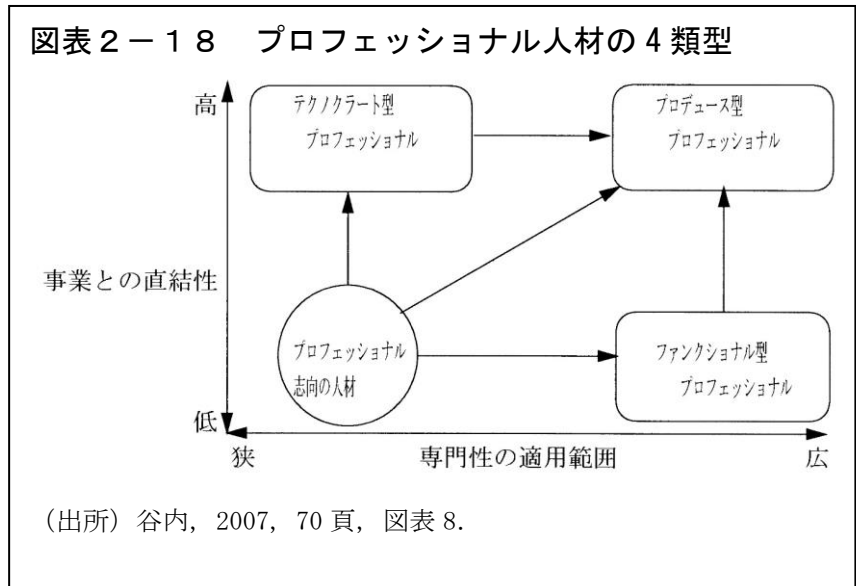
日本企業一般にMBAの活用が十分ではないと指摘されている（独立行政法人労働政策研究・研修機構，2017，第2章）。企業側の問題としては、①派遣や夜間通学などで継続就労型であるので、MBA取得を通じた大きな処遇向上が見られない、②学習成果への評価が高くない、③受講する社員の自己満足程度となることが多い、④キャリアパスの整備が進んでいない、⑤プロフェッショナル資格としての評価が低いなどが指摘されている。また、ビジネススクールを設置する大学院側の課題も指摘されている（独立行政法人労働政策研究・研修機構，2017，第2章）。それらには、①教育機関の学術志向が強い、②特定の職種領域を対象とした学位コースの発達が弱い、③総合型MBAが主である、④一部

⁶ チームラボ株式会社代表取締役堺大輔氏の2019年11月23日の京都大学サービスMBA入門講座での講演に基づく。

⁷ MGM Resorts 副社長 W. Gispert 氏の2020年1月15日の京都大学観光MBA国際実務セミナーの講演に基づき筆者作成。（図表2-16参照）

私立では学費が高いなどである。②については、欧米やアジアでは近年ホスピタリティ経営に関する専門職修士の学位プログラムが多様に展開し、ホテル経営や観光経営分野への経営人材の供給をしている(King et al., 2003; Tolkach and Tung, 2019)。だが、日本ではあまり発展が見られず、実践志向が弱い。

特に、MBAをはじめとした経営コンピテンシー教育においては、①事業との関連性の強さと②専門性の幅が別個に追求されるアンバランスも見られる。谷内(2007)は、図表2-18にあるように、事業の関連性の強さと専門性の幅の広さを軸に、プロフェッショナル人材の4類型を構成し、従来のプロフェッショナル育成は、事業性の関連が低く、専門的能力も幅が狭いと批判する。他方で、人事・財務・会計などの分野のエキスパートやコンサルタントや会計士は特定事業との関連性が強い



が、専門の幅が狭い。また、いわゆる特定分野の技術開発や研究を担う「研究開発型プロフェッショナル」は、産業を超える活躍ができるものの、事業開発への意識付けが弱い。今日求められるのは、事業性を意識し、事業創造やビジネスモデル転換を行える事業プロデューサーを志向するプロデューサー型プロフェッショナルである。近年、ビジネススクールでもアントレプレナーシップ教育に焦点が当たるのも、事業性が高く専門性の幅の広い専門経営人材を作る必要への意識がある。

ただ、国際的には、労働市場の形態や特徴によってMBAの活用が違う現実もある。Houldsworth et al. (2019)は、MBAプログラム自体は国際化しつつあるものの、英米型の流動的な自由市場経済型の労働市場と、ドイツ型の規制が強い社会調整経済型の労働市場、北欧型の規範の統制が厳しく流動性の低い社会自由主義経済の労働市場では、MBAのキャリアのあり方や満足感が異なると指摘する。英米での流動的な労働市場では、転職が盛んなので、MBA取得にともない、昇進や処遇の大きな変化が見られる。従来のMBAは、こうした環境をモデルに作られている。他方で、ドイツや北欧では、流動性がさほど大きくないので、企業派遣や管理職短期研修型のEMBA (Executive MBA) プログラムへの派遣が一つの主要なパターンとなっている。ここでは、転職による処遇向上よりも、企業の派遣を一つの社内での昇進条件と捉えており、社員も特別に期待されるタレント社員に抜擢されたことに満足する。日本は、雇用の流動性が高まってきたとはいえ、英

米型ほどではなく、ましてMBA取得を管理職昇進の資格と捉える企業は、まだ少数派である。処遇やキャリアの向上を図る必要はある。だが、日本的な文脈では、企業派遣や自主通学を通じた観光MBA取得を経営キャリアに明確に位置づけたり、会社からの経営キャリアの期待感を伝えたりする手段として考える方が良いだろう。他方、他の産業や企業からの経営人材の登用機会として位置づけた方が良いだろう。

従って、日本のMBA教育の現状を考えると、観光MBA教育を発展させる方向性としては、次の3つを重要な論点として考えた方が良いだろう。それらは、①産業的な専門性の高いMBAプログラムの開発、②管理的キャリアの分析とモデル構築、③観光産業の特性を意識したビジネスケースの開発とケース・メソッド教育の展開である。

(4) 観光MBAのキャリアのあり方

観光産業での経営人材育成は、既に指摘したように、業界特有の事情から大きな制約があった。中小零細と高離職率のために、経営能力開発への意識が低く、経営者キャリアや役割モデルの発達が乏しく、そして経営戦略に関連した経営人材育成のとり組みが弱かった。特に、能力的には、現場監督者養成が主眼で、専門的能力や企業全般の戦略思考能力の開発が弱かった。他方で、国際的には、観光産業の分野で、高学歴化の進展とともに、キャリアの専門化、国際化が進んでいる。日本の外資系ホテルにも数多くの欧米系、アジア系の経営者人材が働いている。日系の人材が、低地位が給与低めで、外国系人材の方が、高地位が給与が高めな傾向となる例も見受けられる。

観光経営分野の専門的なMBAとして、観光MBA教育プログラムの将来的なあり方を考えると、谷内(2007)の議論に従えば、観光分野での事業活動を強く意識し、経営分野の専門性を幅広く持つ経営人材の育成を目指す必要があるだろう。特定観光企業の能力ニーズを強く受けた社内教育育成人材のような企業特長的な経営能力では難しい経営課題を担当できる能力を持つことが最初の条件である。デジタル化や地方創生などの課題に対応する必要がある。他方で、単なるレベニュー・マネージャーや国際マーケティングの専門家のようなプロフェッショナル人材でも不十分である。従来事業の見直しや転換、新たなビジネスモデルの創生をおこなう事業プロデューサー

図表 2-19 観光MBA人材活用の3つの方向性

1. 既存事業の戦略マネージャー

- ・業務：経営改善、既存事業の戦略やビジネスモデル転換、事業転換の担当者
- ・育成：企業派遣、EMBAへの派遣と事業担当

2. 専門エキスパート人材

- ・業務：会計、財務、マーケティング、生産性、IT活用の専門人材
- ・育成：派遣、転職、コンサルタント契約

3. 新規事業開発マネージャー

- ・業務：社内新規事業開発、提携事業開発、ベンチャー起業
- ・育成：派遣や卒業後に新規事業開発の担当、起業

型の事業性と専門性の高い経営人材づくりが肝要である。従って観光MBA教育プログラムは、観光産業において、複数の経営スキル・セット、新たな戦略と技術の理解が高さ、現場の総合的経営改善、新規の事業開発能力を行える経営人材の育成が主眼とすべきだろう。

企業は、観光MBAの活用については、大きく3つの方向があるだろう。LITtlejohn et al. (2004)は、観光系経営大学院の教育効果を考えて、大きく3つのキャリアを示している。それは、第一に事業ゼネラリストである。従来事業担当者として、その経営改善や戦略策定、事業転換を担う経営人材である。特に、OTAとの競合が厳しくなっている従来の旅行代理店業務にこれが必要である。第二に、スペシャリスト人材である。収益管理を行うレベニュー・マネージャー、サービス品質の作り込みをする人材、デジタル・マーケティングの担当者がそうである。第三に、新規事業開発を行う起業家人材である。観光産業において、社内で新規事業を開発したり、新たにベンチャー企業を立ち上げる人材である。

従って、企業側は、図表2-19のように、大きく次の3つのタイプの観光MBAの活用を考えるべきだろう。第一に、既存事業の戦略マネージャーとしてである。彼らは、戦略性を持って既存事業の活性化をしたり、ビジネスモデルや事業の転換を進める。こうした人材は、企業派遣を通じて、事業マネージャーとして育成した方が会社の問題意識とのつながりが良くなる。第二に、エキスパート人材としての活用である。彼らは、会計、財務、マーケティング、生産性、IT活用を専門的に担う。こうした人材は、転職や外注契約を通じて調達した方が良いだろう。第三に、新規事業の開発マネージャーである。社内新規事業開発、

提携事業開発、ベンチャー起業家としての活用である。彼らの場合は、起業を契機にその活用を考える。

2-4 京大観光MBAのカリキュラムの特徴と今後の課題

京都大学経営管理大学院では、平成28(2016)年度より国土交通省観光庁より委託研究を受けて、観光MBA教育プログラムの開発を行った。その結果を反映して、平成30(2018)年度より経営科学コースをサービス&ホスピタリティ・プログラム内に開設した。そこでは、次の3つを主な能力を持つ観光MBAの教育プログラムの開発事業を行った。

図表2-20 ホテル事業開発における経営分析能力の開発事例

1. 開発する経営能力

- ①マーケット分析
- ②企業分析
- ③ターゲティング
- ④収支想定

2. グループ課題

実際のホテルの調査と事業収支(現在価値、将来価値)の分析

3. マスターする分析能力

- ①事業戦略のSWOT分析
- ②京都市場の分析
- ③企業踏査と稼働率の推定
- ④収益シミュレーションと改善策の立案(下図)

日数	1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		合計			
	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末	平日	週末				
稼働率	69.63%	74.37%	72.54%	77.80%	74.83%	75.00%	66.21%	68.40%	82.00%	71.93%	72.50%	67.48%	72.72%	69.63%	74.37%	72.54%	77.80%	74.83%	75.00%	66.21%	68.40%	82.00%	71.93%	72.50%	67.48%	72.72%	365	
同定稼働率	53.50%	60.80%	69.80%	77.80%	71.60%	65.00%	64.60%	68.40%	67.00%	68.70%	72.50%	62.00%	66.81%	20.00%	20.00%	5.00%	0.00%	5.00%	10.00%	5.00%	0.00%	15.00%	10.00%	0.00%	10.00%	7.60%		
定額稼働率	16.13%	13.57%	2.74%	0.00%	3.23%	10.00%	1.61%	0.00%	15.00%	3.23%	0.00%	5.48%	5.92%	25	19	17	0	20	30	10	0	30	10	0	17	178		
稼働率	80.65%	67.86%	54.84%	0.00%	64.52%	100.00%	32.26%	0.00%	100.00%	32.26%	0.00%	54.84%	48.77%	40.32%	33.93%	10.97%	0.00%	12.90%	30.00%	6.45%	0.00%	40.00%	9.68%	0.00%	16.45%	11.79%		
稼働率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
稼働率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
稼働率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
稼働率	4,206,518	4,500,663	3,736,120	0	7,225,774	5,314,736	4,777,514	7,583,803	4,743,482	7,202,976	0	5,707,691	54,999,288	2,093,104	2,131,893	1,556,717	0	2,513,313	2,277,744	1,482,973	2,697,844	2,371,746	2,565,383	0	2,717,948	22,208,665		
稼働率	0	0	4,358,807	11,251,332	0	0	2,985,946	0	0	0	0	10,484,853	29,080,938	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
稼働率	6,299,622	6,632,556	9,651,644	11,251,332	9,739,087	7,592,480	9,256,434	10,221,647	7,115,238	9,708,359	10,484,853	8,425,639	106,288,891	6,299,622	6,632,556	9,651,644	11,251,332	9,739,087	7,592,480	9,256,434	10,221,647	7,115,238	9,708,359	10,484,853	8,425,639	106,288,891		

- ① 日本の観光の魅力を発信し国際的に集客できる
- ② ホスピタリティのイノベーション
- ③ ベンチャーや社内新規事業を通じて新たなビジネスの開発

その目標の下に大きく4つの取り組みをした。

①基本的な観光経営コンピテンシーを育成するカリキュラムの開発

経営戦略、マーケティング、財務会計、統計、組織管理などの基本的な経営能力の育成を行う基本カリキュラムを基礎にして、ホスピタリティ・マネジメントの講義を展開。

②経営者との対話とケース開発

内外の観光産業の経営者との対話と、その講演をベースにしたビジネスケースの開発。

③国際・国内インターンシップの展開

パリ国際会議場、ウィーン観光局、国際会議場連合総会や関西観光本部、京都市観光協会でのインターンシップを行った。

④観光経営改善プロジェクト

京都市観光協会、越前市などでの活性化プロジェクトへの参加や仙台、東京、横浜DMOでのフィールドワークを主として現場の課題分析とソリューション開発を目指した。

この二年間での展開を反省して、今後は次のような改善を図っていく。

①産学連携と国際的視点との導入による観光経営カリキュラムの改善

産学等との連携を進めることで、観光業界のエキスパート人材から能力開発の手法を導入する。また米国コーネル大学との連携を通じて国際標準カリキュラムへの改善を行う。

例えば、京都大学観光MBAプログラムでは、ホテル事業開発の授業「観光事業戦略論」において図表2-20のような、ホテル投資ファンド実務家とともに、実際のホテルの経営分析と事業改善診断の実習を展開しているが、産学連携の強化でこれを発展させる。

②国際的で革新的な経営者との対話

観光産業においてビジネスモデルの転換を図る内外の経営者との対話

③観光分野での経営インターンシップの強化

経営部門との連携、DMOとの連携、インターンシップの国際化

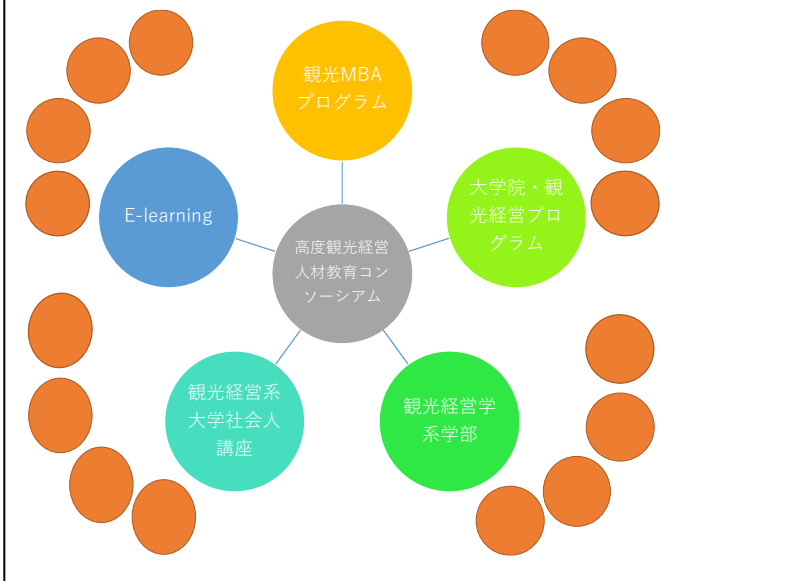
④観光地開発プロジェクトの展開

地方創生プロジェクトとの連携、DMOとの連携、DMCへの社会実装

2-5 観光MBAカリキュラムの普及の意義

観光産業の高度経営人材に対する経営コンピテンシーの教育プログラムは、観光立国を図る日本の経済社会に対して重要な意味を持っている。今後は、観光庁やDMOと議論をしながら、次の3つの観光MBAプログラムの教育内容の社会的な実装を考えたい。

図表 2-21 観光MBAプログラムコンソーシアム



(1) 観光MBA教育プログラムの全国コンソーシアム

観光MBA教育プログラムの内容や取り組みについて、全国の大学院、大学に普及するためにコンソーシアムを開発することを考えたい。そこでは、モデル科目の内容と情報提供、教育機関のニーズや対象による内容のカスタム化、取り組みの全国紹介とノウハウ共有、開発ケースの共有と相互利用、定期

イベントで共同広報を行う。

(2) DMOへのインターンシッププログラム「DMO武者修行プログラム(仮)」

観光MBAの経営能力をDMOの経営高度化に応用し、社会実装するインターンシッププログラムの開発である。経営課題があるDMO、DMCとのニーズを踏まえて、色々な大学等のMBA、修士との人材マッチングを目指す。

(3) 海外有力大学の国際連携の推進

海外の観光経営の大学との教育連携の推進を図り、観光経営教育の国際化を図る。短期海外留学の強化、海外インターンシップや著名教授の共同招聘、国際共同学位プログラムの実施である。既に京都大学では、米国コーネル大学のホスピタリティ経営修士プログラムとのダブル・ディグリーを展開している(図表2-22)。

図表 2-22 京大=コーネル大学
ダブル・ディグリー・プログラム



特色

- ・京都大学およびコーネル大学より2つの学位を2年間(4 Semester)で取得
- ・両大学のキャリアマネジメントリソースを活用
- ・両大学の強力な修了生ネットワークへの加入
- ・京都と米国ニューヨーク州イサカ、2つの学術都市での学生生活

参考 <http://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/en/cornell.html>

3. 京大観光MBAコースの事業展開と今後のあり方

3-1 カリキュラムの特徴

(1) 本コースの理念・基本方針とミッション

京都大学経営管理大学院は、観光庁「観光ビジョン実現プログラム2016」における「産業界ニーズをふまえた観光経営人材の育成・強化」の理念を受けて、観光経営科学コース（観光MBAコース、2年制、学位：経営学修士（専門職）、国際認証資格・ABEST21取得、定員：10名程度）を設置した。本コースは、京都大学経営管理大学院のアドミッションポリシーに則り、観光分野で働く方を対象に経営の基礎から専門知識までを学び、地域と産業を活性化する人材の育成を主な理念とする。本コースは、大きく3つのミッションを持つ。第一に、文理融合の科学研究成果を用いた日本のサービスの収益力向上や革新を考える経営能力のあり方を考える。第二に、観光や他のサービス分野の優れたビジネスモデルを分析し、観光経営の高度化を行う経営能力のあり方を考える。そして、第三に、地域独自の集客マーケティング戦略を立案し、内外の適切な消費者層にアプローチし、その地域のサービスや文化を発信し観光経済を活性化できる経営能力のあり方を考える。

(2) 観光経営科学コースをめざす経営能力

本コースは、次の3つの経営能力の開発をめざすカリキュラムを提供する。

1. 日本のホスピタリティに関する科学研究を活用し経営やサービスを革新する能力
2. 観光地域のマーケティング分析を行い、その魅力や文化を創造・発信し集客する能力
3. 観光分野に関してITや他分野のビジネスモデルを活用して新規事業開発を行う能力

(3) 募集対象とする人材

- 1) 学士に相当する学位を持ち、観光に関わる産業（交通、運輸、宿泊、旅行、小売、外食、コンファレンス、MICE (Meeting、Incentive、Convention、Exhibition)、DMO、関連コンサルティング等に関わる企業、行政機関、文化機関、非営利組織での3年以上の実務経験を有し、経営・事業を革新しようとする次世代の経営者や管理職
- 2) 学士に相当する学位を持ち、観光とは異なる分野での3年以上の実務経験を有し、将来観光分野に進出して、経営革新と事業開発を進める意欲を持つ人材

(4) 修了後のキャリア
観光産業及び観光開発
を支援する行政、非営利
団体(特にDMOなど)の
経営者、管理職、中堅人材
となるキャリアを目標と
する。その活用方針とし
ては、既存事業の戦略マ
ネージャー(事業ゼネラ
リスト)、エキスパート人
材(スペシャリスト)、新
規事業の開発マネージャー(イノベーター/事業開発者)がある。

図表 3-1 運営協議会・顧問委員(2017-18年度)		
■顧問委員(2017-18年度)		
(スカイマーク会長) インテグラル株式会社 代表取締役パートナー 京都大学経営管理大学院 客員教授		佐山 展生
エクスペディアホールディングス株式会社 地方創生推進室室長 関西・北陸地区本部長		谷口 紀泰
関西広域連合 参与/京都大学経営管理大学院経営研究センター 特命教授		森 健夫
京阪ホールディングス株式会社 代表取締役社長CEO兼COO執行役員		加藤 好文
東海旅客鉄道株式会社 相談役		須田 寛
学校法人大和学園 理事長		田中 誠二
公益社団法人日本観光振興協会 事業推進本部観光アカデミー推進室担当部長 * 2017年度		浅井 重彦
公益社団法人日本観光振興協会 事業推進本部観光アカデミー推進室担当部長 * 2018年度		須藤 尚嗣
一般社団法人日本旅館協会 理事/株式会社湯元館 代表取締役会長 京都市 産業観光局 観光MICE推進室 部長		針谷 了 福原 和弥

(5) 産学連携による運営協議会の設置を通じた教育プログラムの開発

本観光経営科学コースでは、実務・教育・行政側の有識者で構成される運営協議会(図表 3-1)を設置し、顧問委員からのフィードバックを取り入れることで産官学での連携を重視したカリキュラム開発を行った。

3-2 カリキュラムの開発

本カリキュラム開発は以下の5つの観点に基づく。(1)産学連携による実務科目の開発、(2)観光経営論に関する国際科目の開発、(3)経営者との対話(ケースと対話)、(4)国際・国内インターンシップ(現場の協働体験)、(5)産学連携プロジェクト(現場の課題分析とソリューション)である。またこれらを総括する発展科目(修了研究)がある。

(1)(2) 実務科目・国際科目の開発

本コースは京都大学経営管理大学院の経営学修士課程と同じ履修段階で、基礎科目、専門科目、実務科目、発展科目(修了研究)の4段階でその経営能力の開発を行う(図表 3-2)。

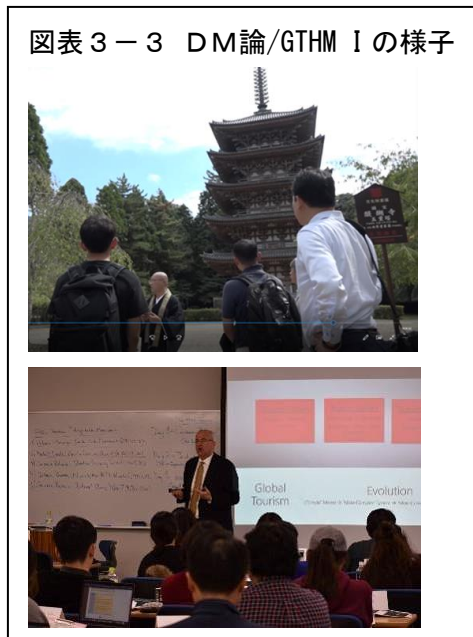
本コースの主な科目となる、専門科目の「デスティネーション・マネジメント論(DM論)」では、その基本概念、構成要素を整理し、Workbook やケースメソッドを活用しながらその発想法と思考を体験的に習得する。「Global Tourism & Hospitality Management I (GTHM I)」では、国際的な観点から観光・ホスピタリティマネジメントの理解を行う(図表 3-3)。実務科目の「観光事業戦略論」では、ホテル事業開発ケースを通じた経営企画立案。観光産業の事業特性や企業特性を踏まえた経営手法の理解。その経営判断の普遍化、パターン研究による個別企業の経営課題抽出、解決提案、具体的施策の実施を行う。「ツーリ

図表 3-2 観光経営科学コースカリキュラム・科目一覧（2019年度）

区分	科目名	単位数	学期	担当教員名
基礎科目	ミクロ経済	2	1	宇高 淳郎(経済学研究科)
	マクロ経済	2	1	遊書 一洋(経済学研究科)
	組織行動	2	1	若林 直樹(経営管理大学院)
	マーケティング	2	1	若林 直樹(経営管理大学院)
	会計学	2	1	若林 直樹(経営管理大学院)
	ファイナンス	2	1	砂川 伸幸(経営管理大学院)
	統計分析	2	1	松井 啓之(経営管理大学院)
	情報システム・オペレーションズ	2	1	松井 啓之(経営管理大学院)
	プロジェクトマネジメント	2	1	KIM Kwangmoon(経営管理大学院)
	Management Communication	2	1	WILLIAM BABER(経営管理大学院)
専門科目 (関連科目のみ)	経営調査	2	2・4	野沢 誠治
	人的資源管理論	2	2・4	関口 倫紀(経営管理大学院)
	ビジネスエシツクス	2	2・4	徳賀 芳弘(経営管理大学院)、 梶野 孝(経営管理大学院)、 幸田 博人
	サービス経営論	2	2・4	若林 直樹(経営管理大学院)
	イノベーションマネジメント基礎	2	1・3	前川 佳一(経営管理大学院)
	サービス(無形資産)会計	2	4	岡田 幸彦
	パブリック・リレーションズ論	2	2	松之上 壽(経営管理大学院)
	サービスモデル活用論	2	2・4	松井 啓之(経営管理大学院)、 原 良憲(経営管理大学院)、 前川 佳一(経営管理大学院)
	サービス創出方法論	2	2・4	山内 裕(経営管理大学院)
	Organization and Management	2	1・3	若林 直樹(経営管理大学院)、 関口 倫紀(経営管理大学院)
実務科目 (関連科目のみ)	おもてなし経営論	2	2・4	原 良憲(経営管理大学院)、 嶋田 敏(経営管理大学院)
	サービスエッセイ・マネジメント論	2	1・3	前川 佳一(経営管理大学院)
	Service Marketing	2	2・4	HAN, Hyun Jeong(経営管理大学院)
	Global Tourism & Hospitality Management I	2	2・4	前川 佳一(経営管理大学院)
	Global Tourism & Hospitality Management II	2	1・3	前川 佳一(経営管理大学院)
	Transportation and Logistics Management	2	2・4	山田 忠史(経営管理大学院)、 宇野 伸宏(工学研究科)、 QURESHI, Ali Gul(工学研究科)
	マーケティングサービス	2	3	野沢 誠治
	サービスビジネスモデル分析	2	2・4	若林 直樹(経営管理大学院)
	価値共創型活用論	2	2・4	碓井 誠
	サービスエッセイ・マーケティング実践	2	3	若林 直樹(経営管理大学院)
実務科目 (関連科目のみ)	観光事業戦略論	2	2・4	前川 佳一(経営管理大学院)、 池尾 健、 西山 桂子
	観光と老舗	2	2・4	前川 佳一(経営管理大学院)
	ツーリズム産業論	2	1・3	前川 恭(経営管理大学院)
	まちづくりとまち経営	2	2・4	吉田 佳一(経営管理大学院)
	京都観光・文化論	2	2・4	前川 佳一(経営管理大学院)
	ビジネスコンサルティング実務	2	3	若林 直樹(経営管理大学院)
	サービスエッセイ・プロジェクト経営	2	1・3	若林 直樹(経営管理大学院)
	サービス新規事業開発	2	2・4	若林 直樹(経営管理大学院)、 古我 知史、 田原 慎介
	サービス思考実践	2	2・4	川上 浩司(情報学研究科)、 前川 佳一(経営管理大学院)
	サービス&ホスピタリティイノベーション	2	3	若林 直樹(経営管理大学院)、 若林 靖永(経営管理大学院)、 前川 佳一(経営管理大学院)
サービス&ホスピタリティイノベーションII	2	4	若林 直樹(経営管理大学院)、 若林 靖永(経営管理大学院)、 前川 佳一(経営管理大学院)	

「観光経営科学」では、観光産業の基本を学び、観光の経済学や経営学、また観光による地域活性化や産業活性化を思考でき、進路としての観光業界への関心を啓蒙した(図表3-4)。

図表 3-3 DM論/GTHM Iの様子




図表 3-4 ツーリズム産業論（2019年度）

回数	月 日	講義題目（修正される場合もあります）	講義担当者	所属
1	4月8日	ガイダンス	前川 佳一	京都大学大学院 准教授
2	4月15日	日本の海外プロモーションと誘客	柏木 隆久	日本政府観光局（JNTO）理事
3	4月22日	テーマパークのマーケティング戦略（1）	村山 卓	(株)ユー・エス・ジェイ マーケティング本部 セールス&アライアンスマーケティング部 部長
4	5月7日(火)	(仮) ホテルが関与するMICE	徳永 清久	(株)プリンスホテル 常務執行役員
5	5月13日	テーマパークのマーケティング戦略（2）	横山 政司	(株)オリエンタルランド 人事本部 人事部 部長
6	5月20日	京都市の観光政策	門川 大作	京都市長
7	5月27日	地域連携DMOによる観光振興	井口 智裕	(一社) 蜀国観光圏 代表理事
8	6月3日	エアラインビジネスの潮流と今後の戦略	二宮 秀生	日本航空(株) 常務執行役員
9	6月10日	観光における鉄道ビジネスの果たす役割とは	岡田 学	西日本旅客鉄道(株) 営業本部 福岡推進事業部長
10	6月17日	LCCの現状と今後の戦略	片岡 優	ジェットスター・ジャパン(株) 代表取締役社長
11	6月24日	(仮)京都における宿泊産業の現状とこれから	萩原 宏章	(株) あつていら 代表取締役
12	7月1日	観光まちづくり ～観光による地域活性化～	古田 菜穂子	岐阜県観光経路戦略アドバイザー
13	7月8日	ツーリズム産業論 総論	高松 正人	(株)JTB総合研究所 上席研究理事
14	7月22日	MICEのメカニズムと地域のMICE振興	川島 久男	川島アソシエイツ代表
15	7月29日	テスト（予定）	前川 佳一	京都大学大学院 准教授

(3) 経営者との対話(ケースと対話)

カリキュラム開発の3点目の観点として、経営者との対話による実務側との連携がある。これまでの本プログラムの活動を通して、現在、代表的サービス企業50社以上の講演ビデオとケース教材を拡充している(図表3-5)。またこれに伴い、観光MBAのe-learningサイトを構築し、このようなビデオやビジネスケース教材の本カリキュラムへの実装を行っている。

図表3-5 代表的サービス企業の講演ビデオとケース教材(2018・2019年度)



2018年度	2019年度
株式会社電気鉄道/株式会社ANAビジネスソリューション	株式会社阪ホールディングス
がんこフードサービス株式会社	株式会社アビームコンサルティング
アビームコンサルティング株式会社	株式会社SOMPOホールディングス
東海旅客鉄道株式会社	がんこフードサービス株式会社
公益社団法人日本観光振興協会	株式会社サンキュドラッグ
株式会社ストライブインターナショナル	株式会社ローソン
STR	株式会社デジタルソフトウェア
株式会社エポラブルアジア	株式会社スカイマーク/株式会社インテグラル
株式会社ロイヤルホールディングス(天井てんや)	株式会社チームラボ
株式会社トライアルホールディングス	株式会社バルニバービ
エディット株式会社	HomeAway株式会社 (By Expedia)
エクスペディア・ジャパン	ON THE TRIP
株式会社リクルートライフスタイル	株式会社トリドールホールディングス
株式会社エイチ・アイ・エス	株式会社三経伊勢丹ホールディングス
	株式会社コングレ

(4) 国際/国内インターンシップ(現場の協働体験)

カリキュラム開発の4点目として、観光地および観光産業の経営の実践に関する課題を理解するための国内と海外のインターンシップのプログラム開発を行った。国内では、関西

図表3-6 グローバル・インターンシップ・プログラムの事例

(1) パリ国際会議場(2018年度)

(2) ウィーン市観光局(2019年度)



観光本部、京都市観光協会、札幌国際プラザとの提携を結び、学生派遣を行い、国際的な多言語対応やMICE事業の開発等での研修を行った。海外では、ICCA(International Congress and Convention Association)と連携したグローバル・インターンシップ・プログラムとして、これまでに、台湾・会議場運営企業GISグループ、仏パリ国際会議場、ウィーン市観光局への学生派遣を行い、現地での実習等を行った(図表3-6)。

(5) 産学連携プロジェクト(現場の課題分析とソリューション)

カリキュラム開発の5
点目として、現場の課題分
析とその解決に関する視
点を得るため、現地企業・
組織と協働するプロジェ
クトを実施している(図表
3-7)。越前市や東伊豆・
熱川プロジェクトでは、学
生が現地に約1週間滞在

図表3-7 プロジェクトの概要(2019年度)

テーマ	プロジェクト(PJ)名	内容
DMOマーケティング	京都市観光協会PJ	㈱ブレイドと連携したオーバー リズム解消に関する実験の実施
観光と地域活性化	越前市PJ	現地での現状調査を行い、観光 の観点から提言をまとめ、発表
	東伊豆・熱川PJ	同上
ソーシャルイノベーション	アビーム・コンサルティングPJ	京都市のオーバーツーリズム解 ためのワークショップの実施
	国際会議APacCHRIE研修	ホテル産業における観光分析に る研修の実施
国内/国際観光経営研修	国内DMO/MICE研修	仙台・東京・横浜のDMO/MICE機 での、その運営に関する研修の

し、地場産業の現状を調査し、業界横断的な視点で、サプライチェーンマネジメントやマー
ケティングなどの考え方を導入した提言をまとめて発表した。

(6) 発展科目(修了研究)

本コースの第1期生が取り組んだ修了
研究のテーマの一覧を示す(図表3-8)。
ホスピタリティ産業における経営やマー
ケティング、MICE、人的資源といった
テーマが取り上げられた。各修了研究の取
り組みについては、最終報告会で報告がな
され、優秀報告への表彰が行われた(最優
秀報告賞 北邨氏(JTB))(図表3-9)。

図表3-8 修了研究テーマ(第1期生)

ホスピタリティ	欧米訪日富裕旅行者を満足させるサービス& ホスピタリティ要因に関する考察 The Impact of Language Service on The Shopping Experience of International Tourists
	訪日無関心層を振り向かせるには?: 日本をデスティネーションとして検討してもら うためのPUSHとPULL要因 ガイド・キャラクター・マッピング: 通訳案内士に「情熱」と「適性」は必要か?
	国際会議は大都市だけのものなのか?: 地方都市が抱える課題を探る
MICE	MICE参加者の旅行における消費者行動の分析: 「京都市におけるMICE実態調査」の分析 MICEはホテルのパフォーマンスを高めるのか?: アジア8都市におけるMICE効果の比較研究
	人材・人的資源 宿泊業における外国人従業員の定着を促す要因

3-3 教育活動の推移

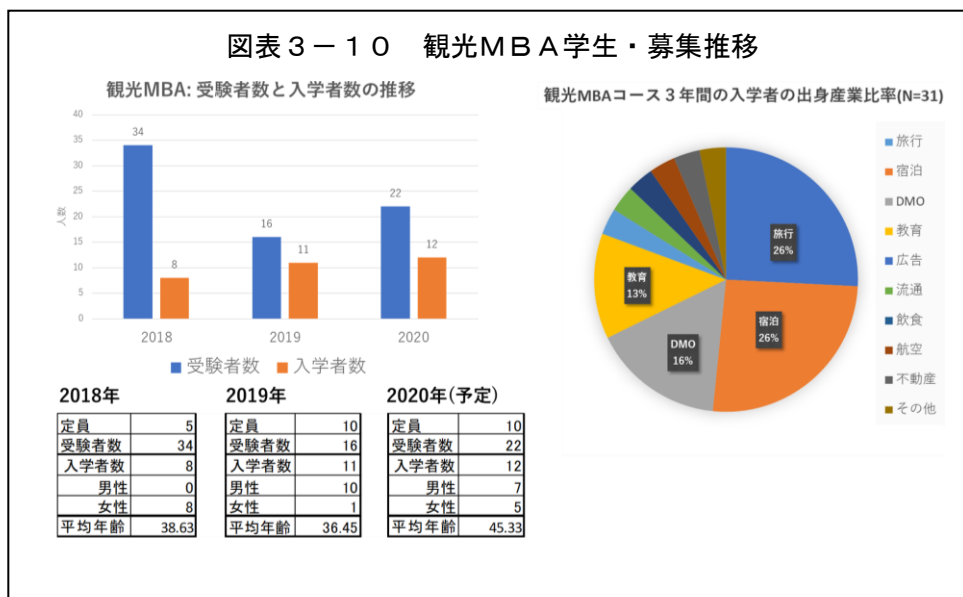
(1) 募集の推移

現時点の観光経営科学コースの募集状況として
は、第3期生(2020年度入学)の入学予定者
が決定した段階である。ここではこれまでの募集
状況の推移を示す(図表3-10)。第1期生(20
18年度入学)に関しては、その入試受験者数は3
4名であり、入学者数は8名(平均年齢38.63歳)、
第2期生に関しては、受験者数は16名であり、
入学者数は11名(平均年齢36.45歳)、第3期生



(2020年度入学)に関して、受験者数は22名であり、入学予定者数は12名(平均年齢
45.33歳)となった。全体での入学者・入学予定者数の出身産業比率としては、旅行、宿泊、
DMO、教育機関が主であった。

図表3-10 観光MBA学生・募集推移



(2) 履修プログラムの評価

観光MBA学生から、本カリキュラムのフィードバックを得るため、その獲得した知識、能力に関する評価を評価の声をアンケート調査により収集した。回答者は観光MBA第1期生・全8名で、調査時期は2019年9月～10月である。特に、観光MBAでの学習を通して獲得した知識、能力について(重要なものから上位3点の記述)等を聞いた(図表3-11)。観光経営に関する視点の獲得に加えて、ファイナンス・企業価値評価、マーケティング、統計分析、デザイン、国際的なネットワークといった視点の獲得も重要視されていた。

(3) 進路

現時点での観光MBA第1期生の進路は、派遣先旅行会社への復職、派遣先ホテル企業への復職、外資系ホテル企業、老舗企業での国際マーケティング担当、通訳ガイド会社での起業等である。

(4) 観光MBA教育手法に関する外部広報活動

各種メディアからの取材としては、日本経済新聞、読売新聞、リクルート、京都新聞などから取材を受けた(図表3-12)。

図表3-11 獲得した知識・能力(上位3点の記述)

観光経営	観光経営の分析枠組を活用した科学的思考や分析力の必要性を感じた 観光業による地域への経済的・社会的価値の最大化 世界のDMOの事例に関する知識・理論
ファイナンス・企業価値評価	企業の成長性、収益性、効率性、安全性などを経営分析する力 投資家目線でのホスピタリティ産業の開発
マーケティング	ライフパンなど顧客体験の価値に関するマーケティング理論の理解 HBSケース等を利用して企業のマーケティング分析
統計分析	SPSSやRによるデータ分析ができるようになった 調査設計、リサーチデザイン、リサーチメソッドの基礎
デザイン	サービスデザイン、デザイン思考
国際的なネットワーク	留学生との国際性あるネットワーク形成 多様な国からの留学生との交流による各国での働き方、消費者プレファレンスの違いの理解

図表 3-12 報道記録

2017年度

- ・「ブラック企業の代名詞「観光産業」を京都大学MBAが変える」、『Smart Flash』平成29年3月19日 (<https://smart-flash.jp/sociopolitics/17478>)
- ・「暮らしと京都観光 にぎわいの陰で」、『京都新聞』2017年4月17日、1,3ページ
- ・「京大に「観光MBA」来年4月、観光科学コース」、『京都新聞』2017年8月11日朝刊、25ページ
- ・「京大経営管理大学院に観光MBAコース」、『産経新聞』2017年8月11日朝刊、22ページ
- ・「観光経営MBA 京大が来春開設」、『読売新聞』2017年8月11日朝刊、33ページ
- ・「京大大学院に観光コース新設」、『日本経済新聞』2017年8月11日朝刊、34ページ
- ・「観光産業 経営者を育成 京大、MBAに新コース」、『日本経済新聞』2017年8月11日朝刊、地方経済面 関西経済
- ・「経済教室 観光地経営が問う革新力」、『日本経済新聞』平成29年8月14日朝刊
- ・「観光ビジネス京の魅力伝えるシンポ」、KBS京都テレビ、「京BizX」、2017年9月29日午後9時
- ・「観光テーマにシンポ」、『京都新聞』2017年9月30日朝刊、21ページ
- ・「京都大学経営管理大学院と関西観光本部との観光に関する協力協定」
『京都新聞』2017年11月3日朝刊26ページ
『神戸新聞』2017年11月3日朝刊3ページ
『日本経済新聞』、2017年11月3日朝刊、地方経済面関西経済面
- ・「京都経済特集・大学「多様な学部・専攻で進化」」、『日本経済新聞』2017年11月21日朝刊30ページ
- ・「日本の国際観光競争力」、『日本経済新聞』2017年12月14日夕刊、5ページ

2018年度

- ・「Close up 1 エクスペディアグループ 2」、『月刊ホテル旅館』2018年3月20日、92-93ページ
- ・「観光経営人材育成のコース」、『日本経済新聞朝刊』2018年4月4日、27ページ
- ・社会人学生インタビュー：『スタディサプリ社会人大学院』2018年8月6日、92ページ
- ・「【特集 インバウンド～日本医に活力を】観光を基幹産業に」、『月刊グローバル経営』2018年9月1日、6～7ページ
- ・「[ニュース深層]稼ぐ観光 大学が人材育成 訪日客誘致 経営視点養う」、『大阪読売新聞朝刊』2018年9月20日、6ページ
- ・「観光産業をリードする経済人材育成を」、『日本経済新聞朝刊』2018年7月25日
- ・「観光MBAがもたらす業界発展」、『日本経済新聞朝刊』2019年2月7日

2019年度

- ・「京日記」、『京都新聞』2019年3月2日朝刊27ページ
- ・「メルマガで観光宣伝「若い女性効果薄い」京都市観光協など研究」、『大阪読売新聞』2019年4月26日朝刊27ページ
- ・「JALFの宿泊タボス会議 観光産業の重要性確認 直島ブランド化の秋元氏も講演」、『観光経済新聞』2019年5月31日2ページ
- ・「世界的観光都市で、観光に特化した京都大学のMBAを取得できるのは大きな魅力でした」、
『スタディ・サプリ社会人大学院2020年度版』2019年8月6日、83ページ
- ・「観光客 何を求め京へ?」、『京都新聞』2019年10月1日朝刊15ページ
- ・「市民生活第一に」、『毎日新聞』2019年11月21日朝刊地方版/京都22ページ
- ・「成果報告会:観光客分散化と情報行動の変容」、NHK京都、「京都ニュース845」、2020年2月12日20時45分
- ・「京都観光客の分散探る」、『京都新聞』2020年2月13日朝刊13ページ

3-4 今後の方向性

(1) 観光経営科学コース（観光MBAコース）・中期計画

令和2年度以降における観光経営科学コースの位置づけとしては、以下の中期計画を考慮した運営を行う。まず1点目としては、既存の京大MBAサービス&ホスピタリティ・プログラム内での実装を行う。2点目としては、観光産業の社会人を対象としたコースを發展させる。3点目として、本学経営管理大学院が目指す国際認証取得への試みと連携し、国際的な観光MBAコースとしての特性を強化する。4点目としては、引き続き、観光産業、DMOとの産官学地域連携プロジェクトの推進を行う。

カリキュラムの改善については、引き続き本カリキュラム開発の方針に基づき、(1) 産学連携による実務科目開発、(2) 観光経営論に関する国際科目の發展、(3) 観光経営者との対話（ケース、レクチャー）の充実、(4) 国際／国内インターンシップ（現場の協働体験）、(5) 産学連携プロジェクト（現場の課題分析とソリューション）の観点に基づいた展

開を行う。

(2) 今後の対応における課題

今後の課題としては、日本における労働人口の減少に伴う外国人の高度経営人材の受け入れと国際化がある。このような人材の日本の観光産業への受け入れに対し、産業界・行政との連携・調整を進める場として、観光MBAの活用が考えられる。特に、潜在的に高度な能力を有する外国人留学生等を受け入れるために、彼らに提供する先進的かつ国際的なカリキュラム、また同時に、日本の実務側組織と連携したインターンシップ等を活用した日本でのキャリア開発の調整といった、そのマッチングを行う役割が必要となるからである。したがって海外の高度な経営人材と日本の観光産業でのマッチングを進めるうえで、MBA人材の雇用や活用方針に対する議論が引き続き必要であると考えられる。

4. おわりに

現代のビジネススクールは、国際的に、現代の経済や社会の様々な課題に対して独自のミッションを設定し、独自のカリキュラムを開発している。観光MBAプログラムは、観光立国という社会的ミッションに対して、ビジネススクールがその産業の独自の経営コンピテンシーの分析と教育プログラムの開発を行うものである。観光MBAプログラムの継続的な開発は、観光産業の経営力高度化に資するものとなるだろう。ただ、そのために、観光産業の経営高度化を意識する産学官の連携の元に、教育プログラムの研究と改善を行う必要がある。さらに、インターンシップやプロジェクトを中心とした実践性も必要である。他方で、観光産業の経営キャリアも整備して、高学歴化、国際化、専門化が進む人材の活用のモデルとして、企業の観光MBAを促進できるようにしたい。こうした取り組みは、今後は、観光MBAプログラムを発展させる産官学の連携コンソーシアムによって、京都大学や一橋大学にとどまらずに全国に普及させていくことが望ましいだろう。

参考文献

1. 文献

- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hosp I Tal I Ty Management*, 29(1), .393-418.
- Brotherton, B., & Wood, R.C. (2008). *The Sage Handbook of Hosp I Tal I Ty Management*. LA: Sage Publications.
- Burgess, C. (2011). Are hotel managers becoming more professional: the case of hotel financial controllers?. *International Journal of Contemporary Hosp I Tal I Ty Management*, 23(5), .681-695.
- Camuffo, A., Gerli, F., Borgo, S. & Somià, T. (2009). The effects of management education on careers and compensation: A competency-based study of an I Talian MB A programme. *Journal of Management Development*, 28 (9), .839-858.
- Dennison, D.F., & Weber, M.R. (2014). *Strategic Hosp I Tal I Ty Human Resources Management*. Boston, MA: Pearson-Prentice Hall.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構編 (2017) 『企業内プロフェッショナルのキャリア形成 II—社外学習, 専門職制度等に係るインタビュー調査』, 独立行政法人労働政策研究・研修機構.
- Durand, T., & Dameron, S. (2017). *The future of management education: Volume 1: Challenges facing Business*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Enz, C. A. (2008). *Hosp I Tal I Ty strategic management: Concepts and cases*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ford, R. C., & Peeper, W. C. (2007). *Managing Destination Marketing Organizations: The Tasks, Roles and Responsibil I Ties of the Convention & Vis I Tors Bureau Executive*. Orlando, FL: ForPer Publications.
- 深尾京司・金榮愨・権赫旭 (2019). 「観光産業の生産性」 『日本労働研究雑誌』 61(7), .17-30.
- Hayes, D. K., & Miller, A. (2010). Revenue management for the hosp I T al I Ty industry. Hoboken, NJ: Wiley. (中谷秀樹訳 『レベニュー・マネジメント概論 : ホスピタリティー産業の経営理念』 龍ヶ崎: 流通経済大学出版社, 2016)
- Houldsworth, E., McBain, R., & Brewster, C. (2019). ‘One MB A?’ How context impacts the development of post-MB A career outcomes. *European Management Journal*, 37(4), .432-441.
- 観光庁観光産業課. (2016). 『「産学連携による旅館・ホテル経営人材育成事業」 報告書』, <http://www.ml I T .go.jp/kankocho/shisaku/jinza I Renkei.html> にて 2020 年 1 月 31 日に取得.
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hosp I T al I Ty-management Competencies: Identifying Managers’ Essential Skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), .52–63.
- King, B., McKercher, B., & Waryszak, R. (2003). A comparative study of hosp I T al I Ty and tourism graduates in Australia and Hong Kong. *International Journal of Tourism Research*, 5(6), .409-420.
- 小林奈穂美. (2009). 「観光産業に対応した人材と教育に関する基礎的研究」 『駿河台大学論叢』 (39), 197–226.
- 京都大学経営管理大学院. (2018). 経営系専門職大学院 (ビジネス分野) におけるコアカリキュラム等の実証・改善に関する調査研究報告. Retrieved from 文部科学省経営系大学院機能強化検討協力者会議: https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shing I T oushin/_icsFiles/afieldfile/2018/05/23/1404505_001.pdf
- 株式会社工業市場研究所 (2016). 『国内外の経営系大学院及び修了生の実態並びに産業界の経営系大学院に対するニーズ等に関する調査』 (平成 28 年度先導的経営人材養成機能強化促進委託事業)
- Lee-Ross, D., & Pryce, J. (2010). *Human resources and tourism: Skills, culture and industry (Vol. 2)*.

- Bristol, UK: Channel View Publications.
- Li, X. (2014). An analysis of labour productivity growth in the Canadian tourism/hospitality industry. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 25(3), 374-386.
- LITTLEJOHN, D., & WATSON, S. (2004). Developing graduate managers for hospitality and tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7), 408-414.
- Looy, B. van et al., (2003). *Services management : an integrated approach*, Harlow, Essex, UK: Pearson Education, 平林 祥訳『サービス・マネジメント : 統合的アプローチ』ピアソン・エデュケーション, 2004年.
- 前田 はるみ (2018)『トップも知らない星野リゾート : 「フラットな組織文化」で社員が勝手に動き出す』PHP研究所.
- Morozov, M. (2019). Innovative Staff Training Strategies for the Tourism and Hospitality Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 110,393-396.
- 仲谷秀一・テイラー雅子・中村光信 (2016).『ホテル・ビジネス・ブック : EHB Essentials of Hospitality Business』中央経済社
- Nickson, D. (2013). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. London: Routledge
- 大嶋淳俊 (2010). 「日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究」『情報文化学会誌』, 17(1), 28-35.
- Page, S. (2019). *Tourism management*. London: Routledge.
- 谷内篤博 (2007) 「プロフェッショナルの人材マネジメント」,『経営論集』17(1), . 63-78.
- テイラー雅子(2019). 「宿泊業界における成長戦略としての人材育成 : ホテル業の現状と課題」『日本労働研究雑誌』61(7), 47-59.
- Tolkach, D. and Tung, V. (2019), "Tracing hospitality and tourism graduates' career mobility", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4170-4187.
- 東洋経済新報社 (2020).『会社四季報 2020 新春号』東洋経済新報社.
- Vinerba, A. (2013). Managing future skills needs. *Trainingjournal*,8, 51-54.
- Walker, J. R. (2008). *Exploring the Hospitality Industry*. Essex, UK: Pearson Education.
- Wood, R. C. (Ed.). (2013). *Key concepts in hospitality management*. Los Angeles: Sage.

2. 雑誌記事

- 「旅工房 オーダーメイド旅行の満足度向上推進」『FujiSankei Business i』2017年6月5日. 8頁.
- 「DMO 成功への秘訣 浜松・浜名湖ツーリズムビューロー理事・事業本部長 前田忍氏に聞く」『観光経済新聞』2018年9月15日
- 「旅行会社の企画提案力を考える JATAがフォーラム—視点を変えて旅行商品創出」『交通新聞』2017年8月17日2頁
- 「旅工房、オーダーメイド旅行強み(新規公開株の横顔)」『日本経済新聞』2017年4月11日19頁
- 「旅工房—ネット旅行会社、オーダーメイド商品強み(ルーキープロファイル)」『日本産業新聞』2017年4月14日17頁
- 「コンシェルジュがサポートする製販一体型の旅行会社」『日経トップリーダー』2014年10月号72-73頁
- 「死んで詫びたい危機に打ち勝つ」『日経トップリーダー』2018年3月号48-50頁。

IV 自走化後の観光産業における経営人材育成体制の構築に向けた課題及び取り組み等

1 MBA保持者のキャリアモデルの分析

まず、一橋大学の調査によると、海外では、MBA取得をキャリアアップのための転職を目的にしている学生が多い。一方、日本ではキャリアアップよりも自己の成長という目的が強い。MBAで学ぶことによって、キャリアアップのための転職や現職での昇進を想定していない。むしろ、自分の知識を高め、現在や今後の仕事に活かすことを目的としている。また、業界横断的なネットワーク構築を重視している。こういった背景には、社内や産業内でそれがキャリアに反映されるかが不透明な現状があげられる（給与水準、勤務形態、社内でのキャリアパス、転職のキャリアパス等）。

また、京都大学の調査からも、日本の観光産業でのキャリアパスでは、まだ、専門職学位であるMBAを明確に位置づけられてはいない。米国や欧州の高級ホテル、アジアの外資系ホテルなどでは、キャリアパスをえがく上で、ホスピタリティマネジメントや観光経営における大学院修士、MBAを管理職候補者として位置づけていることがわかる。むしろ、大学卒や高卒からの内部昇進者でも、管理職候補者とはなるが、近年は、一定期間の就業経験を持つ専門職の修士号保有者を管理職キャリアに位置づけようとしている。しかし、日本の場合には、そのような位置づけ方はまだ弱い。大学院卒でも現場従業員や現場主任からキャリアを開始したり、再開したりする場合もある。また、日本の場合には、一般の企業でのMBAの活用が遅れている。MBA取得者は、給与や地位面で明確に上がることは一般ではない。さらに、キャリアパスの整備も遅れており、プロフェッショナル資格の評価は高くない傾向にある。

日本の場合には、観光MBAを取得しても、キャリアパスにおいて管理職候補者として位置づけられることや待遇が高まることが明確ではない。こうした点は、日本の観光産業における今後の観光MBAのキャリアと活用を考える上でも重要な課題である。しかし、京都大学の報告にあるように、星野リゾートの社内新規事業開発マネージャー、浜名湖ツーリズムビューローのDMOマネージャー、大きく事業転換した旅行代理店のマネージャー、観光ベンチャー経営者など、MBAで学んだ経営リテラシーを発揮し、業績に貢献しているキャリアモデルもある。

2 観光産業におけるMBA人材活用の現状

一橋大学での実業界への聞き取り調査で明らかのように、日本の観光・ホスピタリティ業界では、MBAあるいはMBA修了生を必要とする認識はあまり見受けられない。しかし、その一方で、データ分析のできる人材やビジネス・プランニングが出来る人材を望む声は多く、マーケティングや会計、財務などに関しても十分に理解している人材が必要だという声上がる。経営知識の必要性は強く認識しているが、それがMBA教育とはつながっていない。全般に観光関連企業では、大学による経営学教育に関するニーズはかなり少ないというのが現状である。

京都大学の報告でも、日本企業一般にMBAの活用が十分ではないと指摘している。日本

は、雇用の流動性が高まってきたとはいえ、英米型ほどではなく、ましてMBA取得を管理職昇進の資格と捉える企業は、まだ少数派である。日本的な文脈では、企業派遣や自主通学を通じた観光MBA取得を経営キャリアに明確に位置づけたり、会社からの経営キャリアの期待感を伝えたりする手段として考える方が良いだろう。また、他の産業や企業からの経営人材の登用機会として位置づけた方が良いだろう。

しかし、京都大学の報告では、企業の観光MBAの活用については、大きく3つの方向を示している。その第一は事業ゼネラリストである。従来事業担当者として、その経営改善や戦略策定、事業転換を担う経営人材である。特に、OTAとの競合が厳しくなっている従来の旅行代理店業務にこれが必要であるとする。第二に、スペシャリスト人材である。収益管理を行うレベニュー・マネージャー、サービス品質の作り込みをする人材、デジタル・マーケティングの担当者がそうである。第三に、新規事業開発を行う起業家人材である。観光産業において、社内で新規事業を開発したり、新たにベンチャー企業を立ち上げる人材である。前項での星野リゾートなどの事例からも明らかである。

3 現行のカリキュラムのメリットと発展の方向性

(1) 一橋大学ホスピタリティ・マネジメント・プログラムに見るメリット

一橋大学の報告にあるように、観光・ホスピタリティのMBAプログラムのメリットとして、次の3点があげられる。第一に、濃密なネットワークである。MBAでは、ホスピタリティ・観光企業の中核的人材のほか、様々な業界の多様な人材が集まる。こうした多様な人材同士が集まり、議論することを通じて、濃密なネットワーク形成ができる。第二に、濃密な議論である。標準的な経営学を学び、一般的な経営知識を身に付け各業界に応用することを習得する。また、ケース教材のテーマは、観光・ホスピタリティ業界を含めた多様なケースである。議論では、経営学の理論をもとに、ケース（現実）について、業界内外を含めた多様なメンバーで議論することにより、様々な気づきを得る。応用では、議論から得た気づきを、自身の企業や業界に応用する。第三に、MBA修了後の知識等の活用である。MBAで形成したネットワークや議論を通じた継続的な学び合いから、新規事業、ビジネスモデル再構築などに資する可能性がある。さらに、修了後も続く一生の付き合いである。一橋大学の場合は、一橋大学MBA「マーキュリー会」により年1回同窓会を開催している（現役生も含む）。

(2) 京都大学が示す観光MBA教育発展の方向性

京都大学経営管理大学院は、公共経営、観光経営など様々な社会的課題に対して応えることもビジネススクールのミッションの一つとして考える「ミッションドリブン」という考え方に立ち、従来の一般的な経営能力だけではなく、観光産業を高度化する経営能力も重要な研究の対象であり、教育対象とする。また、観光立国で求められる新たな経営コンピテンシーを研究し、その学習目標を抽出・体系化して、その教育プログラムを開発することを重要な課題とする。

京都大学は、観光MBA教育を発展させる方向性としては、次の3つを重要な論点として

示す。それらは、①産業的な専門性の高いMBAプログラムの開発、②管理的キャリアの分析とモデル構築、③観光産業の特性を意識したビジネスケースの開発とケース・メソッド教育の展開である。そして観光MBA教育プログラムは、観光産業において、複数の経営スキル・セット、新たな戦略と技術の理解が高さ、現場の総合的経営改善、新規の事業開発能力を行える経営人材の育成が主眼とすべきとしている。

V 事業総括

平成28年度に始まった本事業も令和元年度末をもって完了する。初年度の平成28年度に開催・運営したワーキンググループでは、産業界を代表する各委員より、各事業体の枠を超えた観光産業横断的なトップレベルの観光人材育成に資する恒常的教育施設として、一橋大学と京都大学に観光MBAコースが設置されることへ大きな期待が寄せられた。それぞれの企業が考え、求めるトップレベルの人材像も示され一橋大学、京都大学で準備を進める観光MBAコースのカリキュラム構築に大変参考になったものと思われる。ワーキンググループの開催・運営と並行して周知啓蒙事業にも取り組んだ。周知啓蒙事業としての日本経済新聞紙面での広告展開は「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」における政府の今後の方向性や特に観光MBA設置に向けた動きについて広く一般に周知啓蒙しながら、特に産業界の意識改革を図るキックオフとして大変意義のある事業となった。

続いての平成29年度ワーキンググループでは、前年度のワーキンググループで産業界から出された将来の「観光産業を支えるトップレベルの観光人材像」に対して、一橋大学と京都大学の観光MBAプログラムがどのような教育を行っていくかが報告された。それまで勘と経験に頼っていることを指摘されてきた観光ビジネスに、科学的知見を持ち込み、理論と現実の往復運動を通じて観光ビジネスを担う人材育成の体制が整備されつつあることが示された。初年度入学者の選抜も済み、春以降両大学が産業界の人材ニーズに応えるべく、両大学の特色を生かしたMBA教育を行っていく体制が整えられた。

平成30年4月に、一橋大学および京都大学において観光MBAプログラムが開学した。一橋大学大学院経営管理研究科、京都大学経営管理大学院にそれぞれ実務経験を持つ社会人が入学。両大学で実際に開始されたプログラムは、まさに過去2年間のワーキンググループで議論、確認されてきた内容であった。一般的な経営管理の知識や考え方の習得から始まり、ケーススタディの課題を前提にして最適解を見出すための議論、さらにはコースや業種を超えた視点を基にした観光産業将来像に対する問題意識の共有など、次世代の観光産業を支えるトップレベルの経営人材を育成するに値するプログラムが運営されたのである。

並行して平成30年度のワーキンググループの開催・運営を通じて、国の基幹産業たる観光産業を将来的に牽引していく人材の育成が可能であることを改めて確認した。ただし、そのような人材は、一企業や一団体、一地域のことだけを考える人材ではなく、自身のキャリアと業界の将来性を重ね合わせて考えることができる人材であることも確認した。さらに、そのような人材を育成するためには、学生自身の努力はもちろんだが、そのような人材の卵を送り出す企業や団体の支援も重要であることを確認した。ワーキンググループでの座談会に登壇いただいた学生は、2年間学修に専念する方もいる一方、社業と学業を両立させる必要のある方もいた。ただ、いずれの学生にも共通しているとは判明したのは、既存の観光産業に位置する企業に所属しているか、観光産業の外に位置する企業に所属しているかの差はあるとしても、観光産業の現状に問題意識を持ち、観光産業の在るべき姿と自身のキャリアを重ね合わせているということであった。つまり、大学院の観光MBAプログラムに通うことが、自身の単なる知識やスキルの習得のためだけではなく、観光産業の発展のために

力することに意欲を燃やす人材の意欲の発現の機会となっているということであった。このような学生たちは、きっと今後の観光産業をけん引し、業界発展、さらには日本経済の発展に寄与する活動をしてくれるリーダーとなり得る可能性を秘めていると言えるであろう。しかし一方で、そのような役割を彼らに果たしてもらうためには、彼ら自身の努力のみに頼るだけでは実現の壁が高いことも伺えた。彼らを真の観光産業をリードするトップレベルの経営人材に育てていくためには、彼らの努力を無にすることのないように、彼らを送り出し、そして戻し受け入れる企業の意識改善・体制の整備も重要であり、彼らに活躍の場を与え、正当に彼らの能力を評価する産業界全体の体制作りも必要であることが明らかとなった。

そして最終年度となる本年度の協議会では、2年間の履修を終え実業に復帰する卒業生を送り出すことを念頭に議論が進められ、トップレベルの観光経営人材育成に向けて、①国の観光ビジョンの実現に向け、企業が取り組むべき経営課題を解決するために、観光MBA教育が効果的であること、②企業価値の向上に向け、地域の発展と産業・地域の発展に貢献する人材の育成の一体的推進が必要であること、③これらの実現のためには産学官地域の連携が重要であること、について認識の共有が図られた。

以上のように、4年間に渡る本事業を通じて、観光産業を我が国の基幹産業として成長させていくためには、人材の育成が重要課題の一つであり、その中でもトップレベルの観光経営人材を育成していくことが大変有効であることが示され、実際にその活動が動き出した。そして、そのような人材を育成していくためには産学官地域が協力し合い、個別の利益を超えた視点で、これからの観光ビジネスに携わる優秀な人材を育成していくことが求められるということが明らかとなった。しかしその取り組みは緒に就いたばかりである。国が描く観光産業のグランドデザインを達成するためにも、産学官地域の知見を結集する場は今後も継続的に求められると考える。