

ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン  
- 持続可能な観光地域づくりに向けて -

令和5年3月  
国土交通省観光庁

## <目次>

1. はじめに
2. 本ガイドライン作成の背景・目的
  - (1) 観光人材育成の現状と課題
  - (2) 時代の要請としての持続可能な観光
3. 観光人材の2つのタイプ ～観光地経営人材と観光産業人材～
  - (1) これまでの整理
  - (2) 「観光地経営人材」の必要性
  - (3) 「観光地経営人材」と「観光産業人材」の関係性
4. 観光地経営人材に求められる知識・技能等
  - (1) 人材像
  - (2) 観光地経営人材に求められる知識・技能
5. 観光産業人材に求められる知識・技能等
  - (1) 人材像
  - (2) 観光産業人材に求められる知識・技能
6. 観光人材の育成に向けて
  - (1) 観光人材の育成に向けた地域の役割、国の役割
  - (2) 教育機関、事業者、DMOへの期待、そして個人の関わり
  - (3) 観光人材の育成に向けて推奨される取組例
7. むすびに

委員名簿  
開催経緯

## 1. はじめに

---

新型コロナウイルス感染症の世界的流行（パンデミック）は、人的交流を大幅に抑制し、我が国の観光地や観光産業に深刻な打撃を与えてきた。2年以上に及ぶコロナ禍を乗り越え、我が国の経済を再び発展の軌道に乗せていくためには、観光の力が必要不可欠である。観光は成長戦略の柱であり、地域活性化の切り札である。

観光は、地域に存在する様々な資源そのものが価値の源泉となり、その価値を体験するために人々が訪れ、その地に滞在し、消費活動を行うものである。そのため、観光産業は、宿泊業、旅行業にとどまらず、交通、飲食、物販、伝統工芸、農林水産など、非常に多岐にわたる総合的な産業分野であり、地域における広範な産業に対する経済波及効果を生むという点において、地域経済の重要な担い手となっている。

また、インバウンドについて、2012年の836万人から2019年には3,188万人へと飛躍的な増加を遂げている。その後、新型コロナウイルス感染症の流行によりインバウンド需要が減少したものの、UNWTO（国連世界観光機関）より発表された2023年1月版の「世界観光指標」では、2023年は一部地域で国際観光客がコロナ禍前の水準に戻ると見込んでおり、コロナ禍を経ても、引き続き旺盛なインバウンド需要が期待される。さらには、2022年に世界経済フォーラムが発表した観光開発指数ランキングにおいて我が国は1位を獲得しており、今後更に我が国へのインバウンドの増加が期待されるなど、観光産業は今後の我が国を支える成長産業である。

そして、観光は、地域が育んできた固有の伝統・文化・歴史・自然等を観光資源として地域外の人々に触れてもらうことを通じ、地域住民がその価値を再認識し、自らの文化や地域に対する誇りを育てていくという効果もある。

しかしながら、宿泊業をはじめとする観光産業は、企業的経営視点の不足、DX（デジタルトランスフォーメーション）化の遅れ等に伴う収益性・生産性の低さ、これに起因する長時間労働と低い賃金水準、高い離職率など、構造的な課題を抱えているのも事実である。

このため、国においては、国内の観光需要の喚起及びインバウンドの回復と並び、観光地・観光産業の高付加価値化を強力に推進するため、各種支援施策を展開している。観光産業の事業者においても、構造的課題の解消に向けて、国の支援も活用しながら、高付加価値化の取組を進め、収益性・生産性の向上を図るとともに、人への投資を積極的に行うことが不可欠である。観光、そして観光産業を支えているのは「人」にほかならず、人材育成の土

台を作ることではじめて、産業自体が高いレベルに昇華していくことが可能となると言える。

人への投資を積極的に行い、観光産業に携わる人材が満足感や達成感を持って働ける環境を整備することが地域や産業界に良い影響をもたらすという好循環を目指す必要がある。

コロナ禍はまた、旅行に対する人々の意識に変化をもたらしていることにも、留意する必要がある。旅行の目的は多様化するとともに、団体旅行に代わり個人旅行の増加、モノ消費からコト消費への変化、ワーケーションやマイクロツーリズムといった新たな旅行形態の出現など、観光を取り巻く状況は様変わりしている。各地域では、このような潮流の変化を的確に捉えるためにも、個々の事業者が個別の取組を行うのではなく、多様な関係者が一体となり、地域一体での誘客を促進するとともに、旅行者の満足度を高め、リピーターの増加を図り、持続可能な観光地域づくりを進めることが求められる。

DX化の進展や、コロナ禍を経た人々の意識や態度の変化は、地域外の人材（いわゆる関係人口<sup>1</sup>）も含め、多様な人材の参画を幅広く得やすい状況を生み出しているという側面もある。

地域を取り巻く状況は変化しており、地域に対する人々の関わり方も多様化している。観光人材の育成に対する考え方も、そのような時代の変化に対応していく必要がある。

そこで、国において、2022年9月に協議会（「ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会」）を設置し、これからの時代に求められる観光人材の育成に向けて検討を重ねてきた。本ガイドラインは、その検討結果を取りまとめたものである。

本ガイドラインが、観光人材育成に向けた羅針盤となり、各地域において、それぞれが有する地域資源の可能性を最大限に生かしながら、新たな価値を創造する持続可能な観光地域づくりが進められ、それぞれの地域同士もお互い刺激し合いながら、地域も旅行者も元気になるムーブメントが全国各地で広く沸き起こり、定着することを、強く期待するものである。

---

<sup>1</sup> 総務省「関係人口ポータルサイト」参照（『関係人口』とは、移住した『定住人口』でもなく、観光に来た『交流人口』でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉です。地方圏は、人口減少・高齢化により、地域づくりの担い手不足という課題に直面していますが、地域によっては若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めており、『関係人口』と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待されています。）（<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/index.html>）

## 2. 本ガイドライン作成の背景・目的

---

### (1) 観光人材育成の現状と課題

国においては、観光人材の育成について、観光産業を担う人材として以下の三層構造を想定し、その育成・強化を図ってきた。すなわち、①観光産業を牽引するトップレベルの経営人材、②地域の観光産業を担う中核人材、③即戦力となる現場の実務人材である。その具体化として、①については、京都大学及び一橋大学が観光 MBA を開設し、教育活動を展開しているとともに、②については、これまで、全国各地の 14 大学<sup>2</sup>が、国の「観光産業の中核人材育成・強化事業」を活用し、リカレント教育講座を展開してきたところである。

他方、コロナ禍により、これまでの旅行形態や生活環境が様変わりし、観光産業においても、ビジネスモデル・産業構造が大きく変化している。加えて、人材マーケットの変容（人材流動性の高まり等）や本格化している DX の潮流等の影響により、観光産業に必要な人材像や人材育成の内容の見直しが求められている。

また、コロナ禍は、観光産業の中核人材育成・強化事業に取り組んできた大学に対しても、暗い影を落としている。それらの大学のうち、現時点（2022 年度）において、いわゆる中核人材の育成のためのリカレント教育を継続している大学は半数にとどまるとともに、大学によっては、観光産業の中核人材ではなく、現下の人手不足に対応し、実務人材の養成に重点をおく動きも見られる。

しかし、持続可能な観光産業、及び観光地域づくりを進めていくためには、それを牽引していく人材が必要であることは言うまでもなく、そのような人材が不在の地域においては、観光産業、及び観光地域づくりの持続可能性は不安定なものとならざるを得ない。したがって、観光人材育成については、目前の人手不足解消のためだけの、即効性を目指した取組のみではなく、中長期的な持続性を目指した取組が求められる。

また、従来、観光産業において、「現場で仕事は学ぶべき」という風土から人材育成に対する問題意識が薄く、人への投資への関心が必ずしも十分であったとは言い難い。今後、観光地・観光産業の高付加価値化を担うのは

---

<sup>2</sup> 青森大学、愛媛大学（※）、大分大学、小樽商科大学、鹿児島大学、関西国際大学、滋賀大学（※）、信州大学、東洋大学、北陸先端科学技術大学院大学（※）、明海大学（※）、山口大学（※）、横浜商科大学（※）、和歌山大学（※）（注：※を付した大学は、2022 年度においてリカレント講座を開設している大学）

「人材」であり、こうした人材への適切かつ継続的な投資なくしては、観光産業のみならず、観光地自体の前向きな将来像を導くことは難しい。

## (2) 時代の要請としての持続可能な観光

持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) への貢献は、個人か事業者かを問わず、いまや、誰もが意識し、取り組むことが求められる目標というべきであるが、国連世界観光機関 (UNWTO) も指摘するように<sup>3</sup>、そこには「観光」も深く関わっている。

特に、SDGsのうち、目標8(「働きがいも経済成長も」)、目標12(「つくる責任つかう責任」)、及び目標14(「海の豊かさを守ろう」)においては、「観光」が明記され、そのうち、目標8及び目標12においては、「雇用を創出し、地域の文化や産品を活かす持続可能な観光」が明示的に取り上げられている<sup>4</sup>。

こうして、持続可能な観光は、各地域が、自然環境のみならず、社会・文化面等も含む地域資源を生かし、観光を通じて持続可能な開発を実現するための目標としても理解することができる。すなわち、特に観光産業の事業者にとっては、コロナ禍で打撃を受けた観光産業を立て直すとともに、地域の持続可能な観光の実現に貢献することは、社会的責務とも言うべきものである。各事業者がそのような視点に立ち、地域一体となって、地域の経済・社会・環境等の持続可能性や価値を更に高める観光サービスが継続的に提供されることが重要である。

コロナ禍を経て、日本のみならず、世界全体が観光再始動に向けて動き始めた今こそ、各事業者は、観光人材の育成に取り組む好機である。また近年、社会貢献の動きも広がりを見せる中、事業者だけでなく、既存の組織に帰属していない個人もまた、自らが観光人材として、観光地域づくりに参画し、活躍できる余地も大きい。

特に、日本各地では、今後、少子高齢化が一層進み、人口減少が不可避である。そのような中、持続可能な観光地域づくりを実現していくためには、関係人口を増やしながらか地域振興を進めていくことも必要である。地域振興

<sup>3</sup> UNWTOは、「観光には、直接的または間接的にすべての目標に貢献する潜在力があります」と指摘している (UNWTO『観光と持続可能な開発目標 (リーフレット日本語版)』(2015年))。

<sup>4</sup> 2015年9月25日国連決議「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」8.9及び12.b (“sustainable tourism that creates jobs and promotes local culture and products”)

の担い手は、地元関係者が主体となりながらも、意欲ある他地域の事業者や個人等も参画し、出身地や第2のふるさと等の振興に貢献することもまた、ポストコロナ時代の地域貢献の在り方や新たなライフスタイルとして、一層の広がりを見せていくことが考えられる。

本ガイドラインは、持続可能な観光の実現に向け、観光をとりまく変化を踏まえつつ、これからの時代に求められる観光人材の人材像と、求められる知識・技能を示すものである。このことにより、観光産業の事業者や従事者にとっては、観光産業の立て直し及び強化を図るための指針として、また、観光産業以外も含めた事業者や従事者、そして個人にとっては、観光地域づくりへの貢献を行うにあたっての指針として、活用していただくことを目的とするものである。

### 3. 観光人材の2つのタイプ ～ 観光地経営人材と観光産業人材 ～

---

#### (1) これまでの整理

観光人材の育成について、国においては従来、主として、観光産業の中核を担い、あるいは、観光産業全体を牽引する人材に注目し、施策を展開してきたことは、前述2. のとおりである。すなわち、2017年の観光立国推進基本計画（同年3月28日閣議決定）では、「観光産業の国際競争力の強化及び観光の振興に寄与する人材の育成」を進めることとして、観光人材の育成施策としては特に、宿泊業等の「観光産業人材」に注力してきたところである。

また、同計画において、観光地経営に関する人材の育成については、主として観光地域づくり法人（以下、「DMO」という。）がその役割を果たすことが強く期待されていたところである（2015年11月に、「日本版DMO」（2020年4月以降は「登録DMO」）の登録制度を創設し、DMOの形成・確立の促進を図ってきており、2021年3月には『「DMO」の形成・確立に係る手引き』を策定し、同手引きにおいて、「観光地域づくり法人に求められる人材」に求められる役割及び知識・能力も整理している）。

#### (2) 「観光地経営人材」の必要性

2000年代以降、観光産業はめざましい成長を遂げてきたが、その一方で、一部観光地では、観光客による過度な混雑、マナー違反など、住民との課題も生じるなど、持続可能な観光への転換の必要性が生じている。また、冒頭でも述べたように、コロナ禍を経た人々の行動様式の変化等、観光を取り巻く状況が様変わりしていることにも対応し、関係者が一体となって観光地域づくりを進める必要がある。

観光地域づくりは、DMOが存在する地域においては、DMOが牽引役を果たすべきことが期待されるが、その場合であっても、宿泊、飲食、旅行会社、交通、物販、農林水産、文化、IT、金融等の地域内の事業者や、さらには、地域住民や他の地域の事業者、個人など、多様な関係者の協力が不可欠である。その際には、それらの多様な関係者（ステークホルダー）との協働的關係を築き、それらのサポートを得て、滞在価値を高め、地域の稼ぐ力を引き出しながら、観光を通じた持続可能な地域づくりを牽引できる人材が強く求められる。



また、そのような役割を果たす人材は、特に、DMOが存在しない地域においては、多様な関係者の中から登場することが強く期待される。コロナ禍による人々の意識の変化や、この間に加速したDX化の環境は、そのような人材の輩出を後押ししているものと考えられる。

そこで、本ガイドラインでは、DMO人材に限らず、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを牽引する人材を広く「観光地経営人材」として捉え、「観光産業人材」とは別に整理するものである。

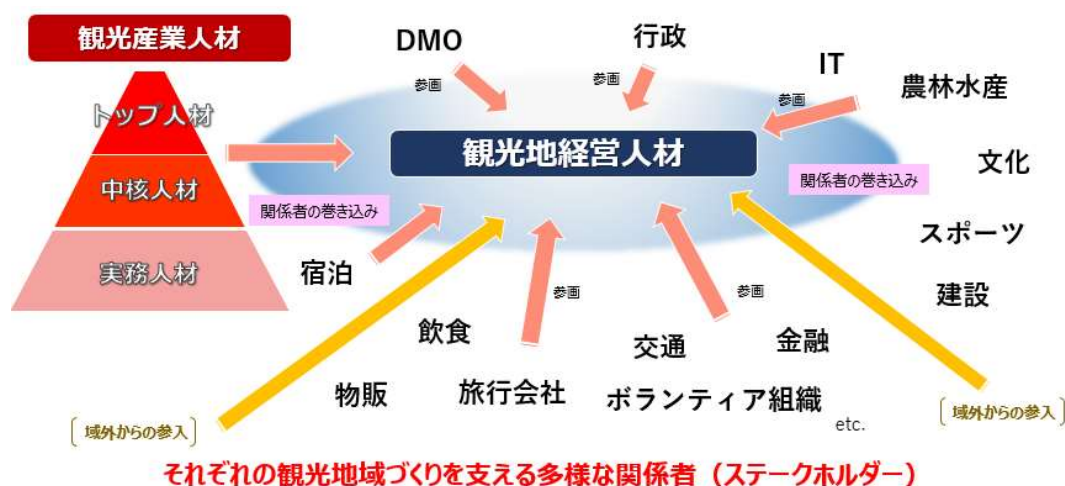
### (3) 「観光地経営人材」と「観光産業人材」の関係性

「観光地経営人材」と「観光産業人材」は、の区別は、その活動領域と果たす役割の違いを踏まえたものである。すなわち、「観光地経営人材」とは、観光地全体の経営、観光地域づくりを担う人材であり、「観光産業人材」とは、当該観光地における個々の事業経営を担う人材である。宿泊業をはじめとする観光産業の経営層は、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりへの取組が社会的に今後求められていく中で、「観光産業人材」であるとともに、「観光地経営人材」の役割を果たすことも求められる。

また、「観光地経営人材」には、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを牽引する役割が求められるが、観光地域づくりには、多様な関係者の協力が不可欠である。このため、観光産業の関係者や当該地域の関係者、さらには外部からの参画も大いに期待される。このような観光地域づくりに参画する人材は、各地域の「観光地経営人材」を効果的にサポートし、さらにその中から将来の「観光地経営人材」が輩出されることも期待される。

両人材の関係を図示すると、次の通りとなる。

【図】 持続可能な観光地域づくりに向けた協力体制イメージ



## 4. 観光地経営人材に求められる知識・技能等

### (1) 人材像

観光地経営人材は、観光地の再生・高付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりを牽引する人材であり、人材像は以下のとおり。

- 観光地経営を牽引する者として、地域に対する誇りと愛着を持っていること
- 自組織の立場や利害に固執することなく、持続可能な地域づくりに向けて、旅行消費額の増加など地域全体の利益を常に意識し、起業家（アントレプレナー<sup>5</sup>）的役割を発揮しつつ、地域における滞在価値創出と持続可能性を基本としたビジョンとミッションを示すことができること
- 不確実性の高い環境下でも課題発見・解決を行いながら、地域の観光資源を有効に活用し、地域全体の利益に資する具体的な成果を上げることができること
- 行政や文化、農林漁業、交通等地域内の事業者に加え、地域住民などの観光地域づくりを支える幅広い関係者と信頼関係を構築しつつ、利害や意見を調整し、合意形成を行うなど、協働することができること
- 観光地経営を牽引する者としての社会的使命感、倫理観、責任感等をもって、コンプライアンスの遵守と適正な事業の運営管理ができること

### (2) 観光地経営人材に求められる知識・技能

観光地経営人材に必要な知識・技能としては、以下のとおり。

#### ① 観光地経営戦略

地域の特性、課題等を踏まえた、ブランディング戦略を含む観光地経営戦略策定についての知識・技能

<sup>5</sup> アントレプレナーに求められる知識・技能としては、概ね、アントレプレナーシップに関する基礎知識、不確実性への対応・危機管理、リーダーシップ・ファシリテーション、マーケティング、戦略策定・目標設定が求められる（Martin Lackéus, ENTREPRENEURSHIP IN EDUCATION (OECD, 2015) 13 頁等参照）。

⇒ 学ぶべき内容としては、地域の特性、課題、立地条件、地域における観光の役割・効果等を踏まえて観光地経営戦略を策定する手法や、策定した戦略の実現のための組織づくりの手法等が中心となる。また、観光地戦略策定に必要なアカウンティング・ファイナンス、ブランディング戦略等に関する基礎的理解等も必要である。

教育手法としては、講義が中心になると考えられるが、観光地経営に関するケース討議を行うことも考えられる。

## ② 現代の観光地経営の動向

グローバルな視点も含め、地域を取り巻く状況を客観視し、今後の観光地経営をどのように舵取りしていくべきかを見定めるのに必要な知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、「持続可能な観光<sup>6</sup>」への関心の高まり等、グローバルな視点も踏まえつつ、観光の意義・将来性、各地域の課題等の理解を行うことが中心となる。その上で、ユニバーサルツーリズム、アドベンチャーツーリズム等の旅行形態の多様化の動向、観光行政、観光関連法規、インバウンド動向等の全般的な観光動向の理解を行うことが考えられる。

教育手法としては、講義が中心になるが、各地域の課題理解についてはケース討議を行うことも考えられる。

## ③ 観光地経営組織マネジメント

リーダーシップやファシリテーション技法とともに、目標を設定し、関係者を巻き込みながら課題解決に当たり、着実に成果を出していく手法についての知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、リーダーシップ、ファシリテーション技法、組織行動論、危機管理の考え方等が中心となる。また、行政や地域の多様な関係者と合意形成・協働していくために必要となる政策形成に関する知識・技法、観光地経営を牽引する者としての社会的使命感、倫理観等を身に付けることも必要である。

教育手法としては、講義とケース討議を組み合わせながら行うことが考えられる。

<sup>6</sup> 観光庁では持続可能な観光地域づくりを実現するため、主に地方自治体やDMO等が持続可能な観光地域マネジメントを行うための支援ツールとして「日本版持続可能な観光ガイドライン」を開発している（2020年6月観光庁・UNWTO駐日事務所）。

#### ④ 観光地マーケティング

データ・統計分析に基づき、地域の観光コンテンツ開発、プロモーション等を効果的に行うマーケティング手法についての知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、データ・統計分析技法についての基礎的理解のほか、プレイスマーケティングの考え方や、SNS マーケティングの考え方等、より効果的にプロモーションするためのマーケティング手法等の理解を行うことが中心となる。

教育手法としては、講義とケース討議を組み合わせながら行うことが考えられる。

#### ⑤ 地域観光のイノベーションと観光DX

観光地における価値創出、消費者の嗜好変化への対応等のためのデザイン思考及び観光DXについての知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、デザイン思考（観察・課題発見・発想・言語化及び造形の各能力）についての体系的理解や、観光経営戦略（①）及び観光地マーケティング（④）に必要なITシステム等の基礎的理解に加え、観光地経営の高度化等に向けたデジタル戦略の策定・実践・検証等、観光DXのPDCAの手法等を身に付けることが中心となる<sup>7</sup>。

教育手法としては、講義とケース討議を組み合わせながら行うことが考えられ、地域課題解決をベースに行う「デザイン思考」の理解を行うケース討議も考えられる。また、観光DXについては先進的な取組をしている地域へのインターンやフィールドワークも有効と考えられる。

#### ⑥ 観光地経営のアントレプレナーシップと事業開発

観光地における価値創出等の実現に向けた上記①～⑤の知識・技能を踏まえた総合実践力

⇒ 学ぶべき内容としては、幅広い関係者との協働等の観点も踏まえた観光地における価値創出等の実現に向けて、①～⑤の知識・技能を前提とした総合的な実践力を磨くことが必要である。

教育手法としては、ケース討議が中心になると考えられ、起業家精神等のマインドセットの涵養に向けて、ゲストスピーカーを招聘することも有効と考えられる。

<sup>7</sup> 観光DXについては、観光庁・観光DX推進のあり方に関する検討会「観光DX推進による観光地の再生と高度化に向けて」（2023年3月）も参照。

観光地経営人材になることを目指す者は、これらの知識・技能のうち、自身に必要な要素を修得するための授業を受講するとともに、観光地域づくりの実践・経験を積み重ねていくことが求められる。

特に、観光分野に関する実務経験者などがリカレント教育を受けることを通じ、観光地域づくりに参画する人材が多く輩出され、その人材層の厚みが増すことによって、観光地経営人材を効果的に育成していくことも重要である。また、域外の方や他の産業に従事する方が観光地域づくりのノウハウを得ることで、地域資源を活用して新しい事業やサービスを創出することも考えられる。加えて、こうしたリカレント教育の場は、講師や参加者同士のネットワーク構築の場としても大きな意義を有するものであり、講師や参加者においては、履修時間外も含めネットワーク構築の機会を積極的に創出することが重要である。

## 5. 観光産業人材に求められる知識・技能等

---

### (1) 人材像

観光産業人材は、個々のビジネスの経営を担う「高付加価値で持続可能な観光産業の実現に寄与する人材」であり、人材像は以下のとおり。

#### 【トップ人材】

- 観光事業の経営者・経営層として、地域経済の重要な担い手であり、人口減少・少子高齢化に直面する我が国を支える基幹産業である観光産業を高付加価値で持続可能なものとするため、ビジョンとミッションを示すことができること
- SDGs への関心の高まり、DX 化の進展等の社会情勢の変化への対応や自然災害等のイベントリスク発生への備えなどを適切に行いつつ、各種データや財務諸表等を適切に分析し、事業運営の課題発見・解決を行いながら、具体的な成果を上げることができること
- 持続可能な観光産業の実現の前提となる人材の安定的な確保、最大限のパフォーマンスの発揮等に向けた適切な組織マネジメントができること
- 観光事業の経営者・経営層としての社会的使命感、倫理観、責任感等をもって、コンプライアンスの遵守と適正な事業の運営管理ができること

#### 【中核人材】

- 観光事業の経営者・経営層を支える人材として、将来トップ人材となることも見据え、トップ人材と実務人材の橋渡しの役割を担い、高付加価値で持続可能な観光産業の実現に向け、実務人材のマネジメントを行いつつ、組織内のリーダーとして、経営者・経営層が示すビジョンとミッションを実現することができること

### (2) 観光産業人材に求められる知識・技能

観光産業のトップ人材及び中核人材は、質の高いホスピタリティを持って観光サービスを創出するマネジメント人材といえるが、国においては、既に2010年に「観光経営マネジメント人材」育成のためのカリキュラムモデルを

示している<sup>8</sup>。また、トップ人材については、京都大学及び一橋大学において、観光MBAとして教育プログラムが展開され、中核人材については、全国各地の14大学を拠点として、リカレント教育講座が展開されてきた。

ただし、観光MBAについては、サービスやコンテンツづくり等、マイクロマネジメントを好む傾向が強く、経営戦略立案や経営改革等のマクロマネジメントに対して消極的であることから戦略思考を伸ばし切れていないことや、基礎科目においてはMBA（経営管理修士）の講座を受講するため、経営一般論にとどまる傾向も見られる。学んだことをビジネスにどのように適用するかなど、観光経営により焦点を当てた教育プログラムが望まれており、より実践的な深掘りに課題がある。

中核人材育成のためのリカレント教育講座は、従来は学術的な学びが多く、また、実践的な内容を取り上げる講座は、地域のビジネス機会の発見やビジネスプランの策定に関わるものが多かったところ、観光事業に関する基礎的・実践的な学習需要とのミスマッチも生じている。

加えて、技術革新やDXが急速に進むとともに、SDGsへの社会的関心が高まる現代社会では、ITの活用や、持続可能な観光といった観光動向についての理解も必要である。

こうしたことを踏まえ、観光産業のトップ人材及び中核人材に求められる知識・技能について整理すると、以下のとおり。

### ① 観光事業戦略

経営学・経営戦略に関する理解をもとに、事業環境の変化等も踏まえながら、ブランディング戦略を含む、付加価値を高める観光事業の戦略の企画立案を行うことについての知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、経営学・経営戦略やブランディング戦略に関する基礎的理解や、事業環境の変化等も踏まえて観光事業戦略を策定する手法の理解等が中心となる。

教育手法としては、講義が中心になると考えられるが、戦略策定能力の向上を図るためのケース討議を行うことも考えられる。

### ② 現代の観光動向

グローバルな視点も含め、観光産業を取り巻く状況を客観視し、今後の事業のあり方をどのように実現していくべきかを見定めるのに必要な知識・技能

<sup>8</sup> 観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル（2010年）は、観光経営マネジメント人材の育成を目的として、観光庁が、観光経営マネジメント教育に関する産学官連携実践ワーキンググループを開催し、作成したもの。

⇒ 学ぶべき内容としては、「持続可能な観光」への関心の高まり等、グローバルな視点も踏まえつつ、観光の意義・将来性、観光産業の課題等の理解を行うことが中心となる。その上で、ユニバーサルツーリズム、アドベンチャーツーリズム等の旅行形態の多様化の動向、観光行政、観光関連法規、インバウンド動向等の全般的な観光動向の理解を行うことが考えられる。

教育手法としては、講義が中心になるが、観光産業の課題理解についてはケース討議を行うことも考えられる。

### ③ 組織マネジメント

事業を遂行する上での組織的なパフォーマンス向上、人材マネジメント及び創造的な働き方に関する知識を含めた組織運営、優秀な人材確保、危機管理を行うことについての知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、リーダーシップ、ファシリテーション技法、組織行動論、危機管理の考え方等が中心となる。また、観光事業の経営者・経営層として、社会的使命感、倫理観等を身に付けることも必要である。

教育手法としては、講義とケース討議を組み合わせながら行うことが考えられる。

### ④ アカウンティング・ファイナンス

会計ルールに関する基本的事項、財務諸表による観光サービス事業の経営分析、財務計画立案についての知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、観光サービス事業の経営に必要なアカウンティング・ファイナンスの基礎的理解等が中心となる。

教育手法としては、講義が中心になるが、収益予測や組織運営に必要な資金の調達方法等についてケース討議を行うことも考えられる。

### ⑤ 観光マーケティング

データ・統計分析に基づき、商品開発、プロモーション等を効果的に行うマーケティング手法についての知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、データ・統計分析技法についての基礎的理解のほか、SNS マーケティングの考え方等、より効果的にプロモーションするためのマーケティング手法等の理解を行うことが中心となる。



教育手法としては、講義とケース討議を組み合わせながら行うことが考えられる。

## ⑥ 観光産業のイノベーションと観光 DX

観光産業における価値創出、消費者の嗜好変化への対応等のための  
デザイン思考及び観光 DX についての知識・技能

⇒ 学ぶべき内容としては、デザイン思考（観察・課題発見・発想・言語化及び造形の各能力）についての体系的理解や、観光事業戦略（①）及び観光マーケティング（⑤）に必要なシステム等の基礎的理解に加え、IT を単なる生産性向上の手段として捉えるのではなく、ビジネスモデルの変革、新たな価値創出等の観光産業の高度化の手段として捉え、その手段を有効活用するために、IT 活用手法等を身に付けることが中心となる。

教育手法としては、講義とケース討議を組み合わせながら行うことが考えられ、観光産業の課題解決をベースに行うデザイン思考と観光DXを掛け合わせたケース討議を行うことも考えられる。

なお、トップ人材か中核人材かによって、上記①～⑥の比重の置かれ方が異なることも考えられる。

例えば、トップ人材については、③の比重が重くなるとともに、トップ人材は「観光産業人材」と同時に「観光地経営人材」であることが求められることから、観光地域づくりに参画する上で、前述の観光地経営人材に求められる知識・技能も必要となる点に留意が必要である。特に、「観光地経営組織マネジメント」に関しては、異業種の関係者も巻き込みながら、新しい発想をもって観光産業を牽引していく力が求められる。また、観光事業を経営する人材である以上、経営リテラシーが必要であることは言うまでもなく、また、③の比重が重くなるとしても、①、②、④～⑥を中心に、経営に必要な知識・技能は幅広く備えておく必要がある。

他方、中核人材については、観光産業トップ人材の下、経営戦略を具体化し、効果的に事業を執行することが求められる。このため、①、②、④～⑥に関する実践力（知識の活用力）が、より求められる。

また、実務人材についても、上記①～⑥について、自らに必要な知識・技能を、必要に応じて修得し、実績を積み重ねていくことにより、将来の観光産業の成長に貢献する人材としての活躍も期待される。

さらに、こうした人材がリカレント教育を受講することは、講師や参加者同

士のネットワーク構築にもつながるものであり、講師や参加者においては、履修時間外も含めネットワーク構築の機会を積極的に創出することが重要である。

## 6. 観光人材の育成に向けて

---

### (1) 観光人材の育成に向けた地域の役割、国の役割

前述のとおり、今後、持続可能な観光地域づくりを各地域が主体的に進めていくことが重要であり、その実現に必要な人への投資を強化することは喫緊の課題である。本ガイドラインは、このことを踏まえ、ポストコロナ時代に求められる観光人材の育成に向けて、人材像と必要な知識・技能の特定を行ったものである。

持続可能な観光地域づくりは、各地域が、それぞれの課題を踏まえ、地域資源を保全・活用しながら、観光を通じた地域振興を図っていく必要がある。そのような取組は、それぞれの地域の関係者自身による自主的・自発的な取組でなければ、「持続可能」な取組にはなり得ない。したがって、地方自治体やDMOは、自ら主導し、本ガイドラインを踏まえ、それぞれの観光地域づくりを支える多様な関係者を巻き込みながら、地域一体となって、観光地経営人材の育成に取り組んでいくことが求められる。

その際、DMOが存在する地域においては、DMOが中心となり進めることが期待されるが、DMOの規模や地域の事情は異なる。このため、地方自治体もそれ相応の役割を果たしつつ、連携して取り組むことも必要である。

他方、国においては、本ガイドラインの展開に資する、上記のような地域における精力的な取組を支援し、本ガイドラインに基づく教育実践が各地で主体的かつ自立的に行われることを後押しすることが必要である。

具体的には、本ガイドラインの周知、活用の働きかけをするとともに、本ガイドラインに基づき、地域関係者が連携協力して行う観光人材の育成のためのプログラム開発等の支援を行う。その際、教育プログラムは大学・専門学校・民間企業等が提供することがまず想定されるが、継続的なプログラム提供に向けて、例えば、観光関連の民間企業、業界団体等による資金提供等による安定的な財源確保も含め産学官で緊密に連携を図り、継続的な人材育成に向けて自走化するスキームを意識した取組を優先的に支援することも検討する。

また、人材育成に積極的に取り組む地域や事業者を支援するため、例えば、ガイドラインを活用した教育プログラムの履修者の配置等を各種助成制度による支援の際に重み付けする等の措置についても検討する。

さらに、自走化のスキームが整うまでの当分の間、ガイドラインを活用した教育プログラムの一部等をDMOが担う場合は、運営に係る費用支援を実施

することも検討する。

## (2) 教育機関、事業者、DMO への期待、そして個人の関わり

前述のとおり、教育機関においては、観光 MBA の取組や、観光産業中核人材育成のためのリカレント教育の取組など、これまでも、観光人材育成のための教育実践が進められてきた。観光人材は、持続可能な観光産業及び観光地域づくりの礎であるから、各教育機関（大学・専門学校等）は、本ガイドラインで示した内容をカリキュラムに反映し、観光人材育成の取組を継続的に実施し、発展させていくことが求められる。特に、観光地域づくりの重要性を踏まえ、本ガイドラインで示した観光地経営人材について、教育プログラムの具体化と展開を積極的に進めていくことが求められる。また、教育にあたっては、地域活性化への貢献といった観光の意義や、観光産業が将来性のある魅力的な産業であることについて、受講生が実感し、理解できるようにすることも必要である。

さらに、本ガイドラインで求める知識・技能の修得に向けて、人材育成に取り組む指導者の質向上も求められる。すなわち、観光分野における理論と実践の双方を深く理解した指導者の育成、確保が求められるところであり、短期的には、観光分野における優れた実務経験に裏打ちされた指導者の確保が求められよう。また、中長期的には、本ガイドラインを踏まえた人材育成の取組の広がりにより、履修者が各地で優れた実績を上げ、それらの者が新たな指導者となっていくことにより、人材育成の取組が更に広がりを見せていくことが期待される。

持続可能な観光地域づくりへの貢献という社会的要請に、地域の事業者が応えていくためには、各事業者においても、その役割を担う人材が必要である。したがって、各事業者においては、本ガイドラインに基づく観光人材育成のプログラムについて、従業員の受講促進を行うとともに、受講後の適切な処遇等を行うことが求められる。

人への投資が積極的に行われ、観光産業に携わる人材が満足感や達成感を持って働ける環境を整備し、観光人材が地域や産業界に良い影響をもたらすという好循環を作ることが目指すべき姿である。

さらに、DMO の組織体制の充実・強化も必要である。DMO においては、プロパー人材の質的及び量的向上を目的として、国の支援策も活用しながら、

職員にマーケティング・マネジメント等の必要な知識・技能を身に付けさせるための教育プログラムを受講させるとともに、組織体制の強化のための採用活動を積極的に行うことが求められる。

また、地域の内外を問わず、地域振興や観光に関心のある、すべての者について、本ガイドラインは、持続可能な観光産業及び観光地域づくりに参画する際の指針ともなり得る。特に、観光地域づくりについては、老若男女を問わず、また、本務としての職業や出身地等とも関係なく、貢献し得るものである。したがって、その役割を担う観光地経営人材は、ポストコロナ時代における新たな社会貢献の姿として捉えることができる。本ガイドラインに基づくプログラム履修者は、DMOのトップ人材又は専門人材として活躍したり、域内の観光関係者とネットワークを構築し、外部人材として観光地経営に専門的に関わったり、新しい事業やサービスの起業家として活躍すること等も考えられる。

### (3) 観光人材の育成に向けて推奨される取組例

本ガイドラインに基づき、地域関係者が取り組む連携協力の在り方としては、以下のような取組が考えられる。

- 観光人材を地域ぐるみで育成していくために、例えば、地域でコンソーシアムや産官学連携協議会を設置する。コンソーシアム等で本ガイドラインに基づく教育プログラムを検討し、実践しながら、磨き上げていく。
- 多くの受講生の確保は教育プログラムの継続的な提供につながるため、地方自治体やDMO職員自らが教育プログラムを受講するとともに、地域関係者に教育プログラムを周知し、受講を促す。DMOや地域の観光産業事業者等は講座運営への協力、人材育成の取組の発信等を担う。
- 観光産業事業者は、従業員を受講を推進し、受講に向けた環境の整備をすることや、受講で身に付けた知識・技能を仕事上で実践して成果が得られた場合は、昇進など適切な処遇を行う。
- 教育プログラムでは座学だけでなく、連携事業者の参画・協力の下で、ワークショップ演習、OJT等を組み合わせて実施する。社内外・地域内外の人的ネットワークを構築し、互いに刺激し合い、支え合う関係を構築する。

## 7. むすびに

---

今般のコロナ禍も経て、今まさに、「持続可能」な観光について各地域が真剣に考えるべきタイミングと言える。

観光客だけでなく、地域住民や地域の文化・環境等、様々な資源・価値にも配慮した「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを進めるためには、地方自治体やDMO等のみならず、観光に関係する地域のあらゆる関係者（ステークホルダー）が、持続可能な観光の推進を「自分ごと」として捉え、協力して取り組む必要がある。

そして、この取組には地域を牽引し、観光を通じて地域課題の解決を図ることができる観光人材の育成が必要不可欠であり、その育成は産学官が連携して強力に推進していくことが何よりも重要である。

本ガイドラインを踏まえた効果的な教育プログラムが各地で展開され、それを受講した人のなかから、優れた経験・実績の積み重ねも得て観光人材が輩出されることで、「稼げる地域・稼げる産業」の実現に繋がり、地域活性化及び真の観光立国に資するという好循環の創出を強く期待し、むすびとする。

「ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会」委員名簿  
 (敬称略・五十音順)

- 池畑 孝治 一般社団法人 日本旅行業協会 理事・事務局長
- 井手 修身 専門学校アイデア I Tカレッジ阿蘇 学校長
- 佐藤 勘三郎 株式会社ホテル佐勘 代表取締役社長
- 敷田 麻実 北陸先端科学技術大学院大学 先端科学技術研究科 教授
- 田中 誠二 公益社団法人 京都市観光協会 会長
- 福地 宏之 一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授
- 吉原 大介 株式会社パレスホテル 代表取締役社長
- 若林 直樹 京都大学 経営管理大学院 教授

※ ○は座長

「ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会」開催経緯

令和4年	9月30日	第1回協議会	・観光産業をとりまく現状、課題等について ・今後求められる人材等について
	11月29日	第2回協議会	・既存の観光庁の人材育成関連事業 (観光MBA・中核人材育成)の効果検証 ・観光地域づくり中核人材に必要な基礎的要素(知識・技能)等の検討
令和5年	1月24日	第3回協議会	・ガイドライン素案の検討
	2月28日	第4回協議会	・ガイドライン(案)について