

『地域における観光産業の実務人材確保・ 育成に関する業務』

事業実施報告書

2022/03/18



目次

1. 本事業の概要		p.3~p.12
1-1.	本事業の概要	p.4~p.7
1-2.	採択地域の概要	p.8~p.12
2. 実施報告		p.13~p.71
2-1.	地域（協議会等）の連絡調整を担う事務局の設置及び運営	p.14~p.24
2-2.	自立・持続可能なノウハウの構築・横展開	p.25~p.67
2-3.	観光産業の潜在労働力の確保・定着における課題解決に資する検討会の実施	p.68~p.71
3. まとめ		p.72~p.75
3-1.	本事業の総括	p.73~p.74
3-2.	今後に向けて	p.75
4. 参考資料		p.76~p.163

1. 本事業の概要

1-1. 本事業の概要

本事業の背景・目的

- 観光産業のビジネス環境は、新型コロナウイルス感染症や人材マーケットの変容（人材流動性の高まり等）、昨今より本格化しているデジタルトランスフォーメーション（DX）の潮流などの影響によりこれまでとは大きく変化しており、観光関連企業にとって、経営戦略の見直しは喫緊の課題となっている。
- このような環境下において、観光産業に必要な人材像は変化しており、地域における観光産業の実務人材確保・育成の在り方も、共に変化を遂げていく必要がある。
- 観光先進国実現に向けた助走期間であるいま、この変化を乗り越えることのできる強い組織・人づくりを着実に進めるため、重要なリソースとなる「人材」の多様化をさらに推し進め、地域の実情に応じた取組の在り方及び必要な人材像を再定義していく必要がある。
- これらの背景を踏まえ、各採択地域の新たな取組を支援するとともに、人材確保・育成に係るモデル事例を創出することを目的として、本事業を実施した。



新型コロナウイルス感染症の影響

外出制限等の移動制限により、多くの産業で供給ショックと需要ショックが併発。ビジネスモデルの変化、産業構造の変化が求められている。



人材マーケットの変化

副業兼業の推進やワーケーションの普及等により、これまで都市部に抱え込まれていた専門性の高い人材が地域でも確保できる環境へ変化している。また、ビジネス環境の変化により、改めて人材多様性のニーズが高まっている。



デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

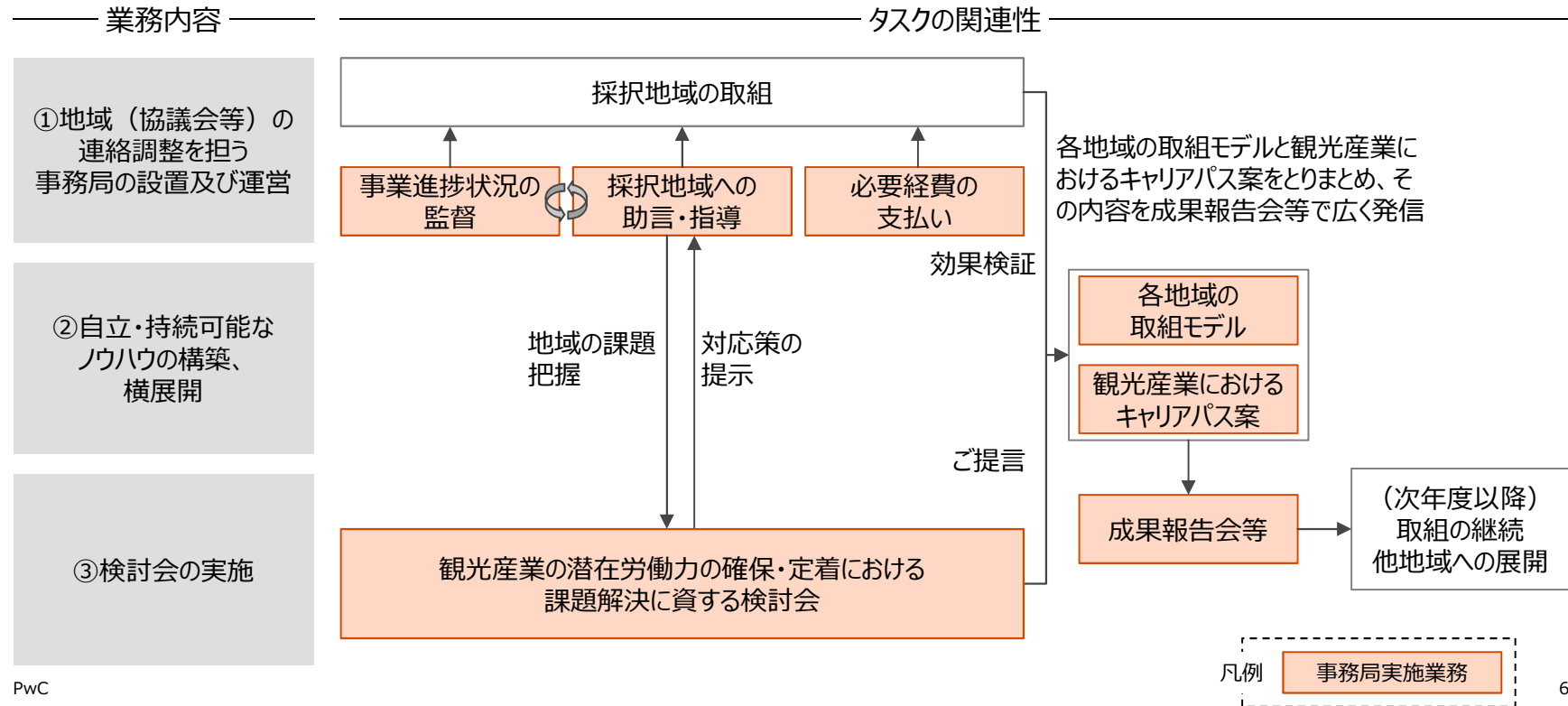
コロナ禍の影響等により消費者・働き手の固定観念も変化し、サービスのデジタル化、テレワークの普及等、デジタルによって社会活動が不可逆的に変化している。

観光産業に必要な人材像、必要な人材育成の内容が変化してきている

- ✓ 「新たなビジネスモデルを多様な関係者と協働しながら構築していくことのできる人材」、
「ビジネスの変化にしなやかに対応することのできる姿勢を持った人材」へ
- ✓ 「ビジネス環境の変化の下、自ら学び続けることのできる人材」へ
- ✓ 「何ができるかを考え具現化し、自らの業務の生産性をより高めていくことのできる人材」へ

本事業の実施内容

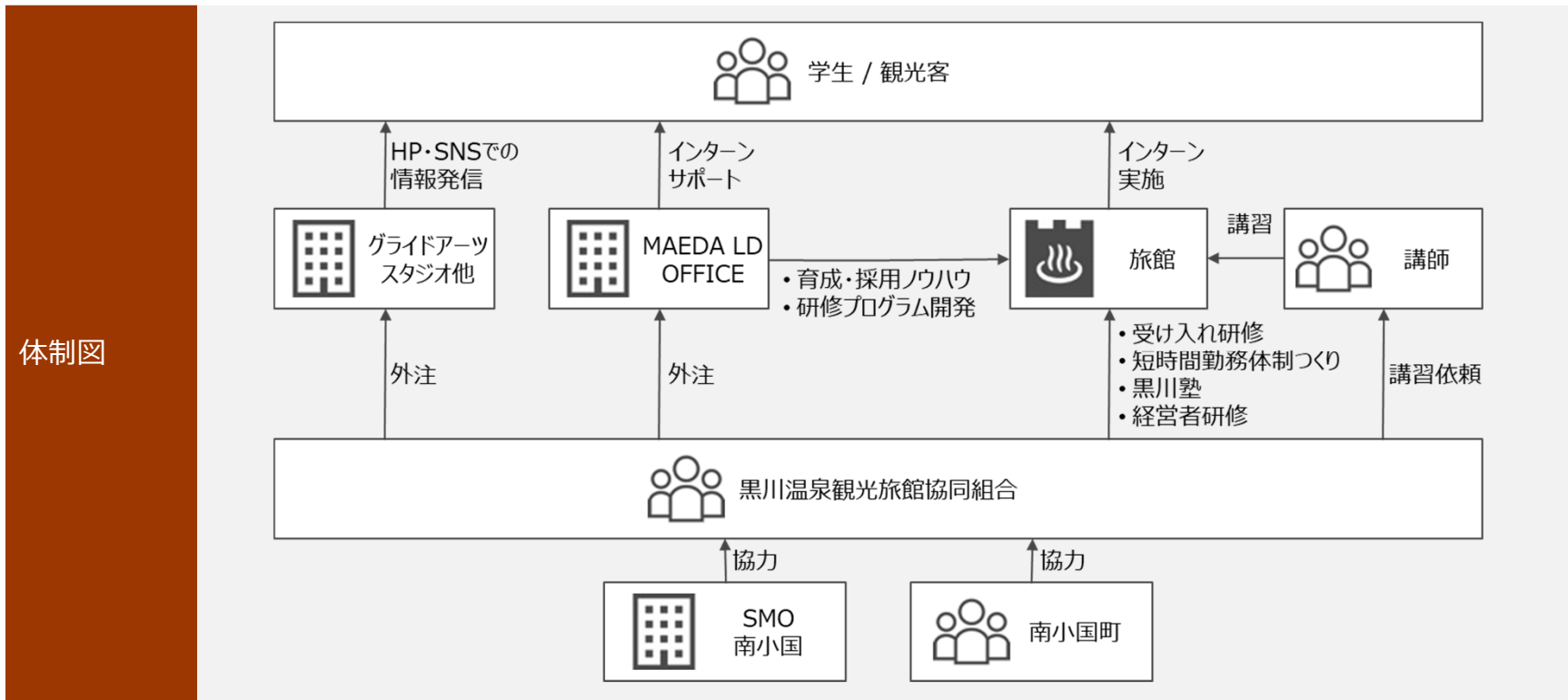
- 先述の背景・目的を踏まえ、観光庁が公募の上採択した4地域（協議会等）がモデル事業を実施し、弊社はその側面支援等の業務を行った。
- 事業開始当初には、各採択地域が最終的に目指すインパクトと今年度事業で各地域が計画した取組を紐づけ、長期的なアウトカムを見据えて今年度何に取り組むかを明確にした。事業開始後は、4地域の取組が効果的かつ効率的に進むよう、毎月進捗を確認するとともに、地域が取組を進める上で直面した課題を整理し、その解決のために工夫できるポイントについて助言する、研修を開催するなどのサポートを行った。
- 事業後半には、各地域の取組モデルと観光産業におけるキャリアパス案をとりまとめ、その内容を成果報告会等で広く発信した。その過程では、有識者による検討会を開催し、多角的な視点・知見を取り入れる形でとりまとめた。



1-2. 採択地域の概要

黒川温泉観光旅館協同組合の事業概要

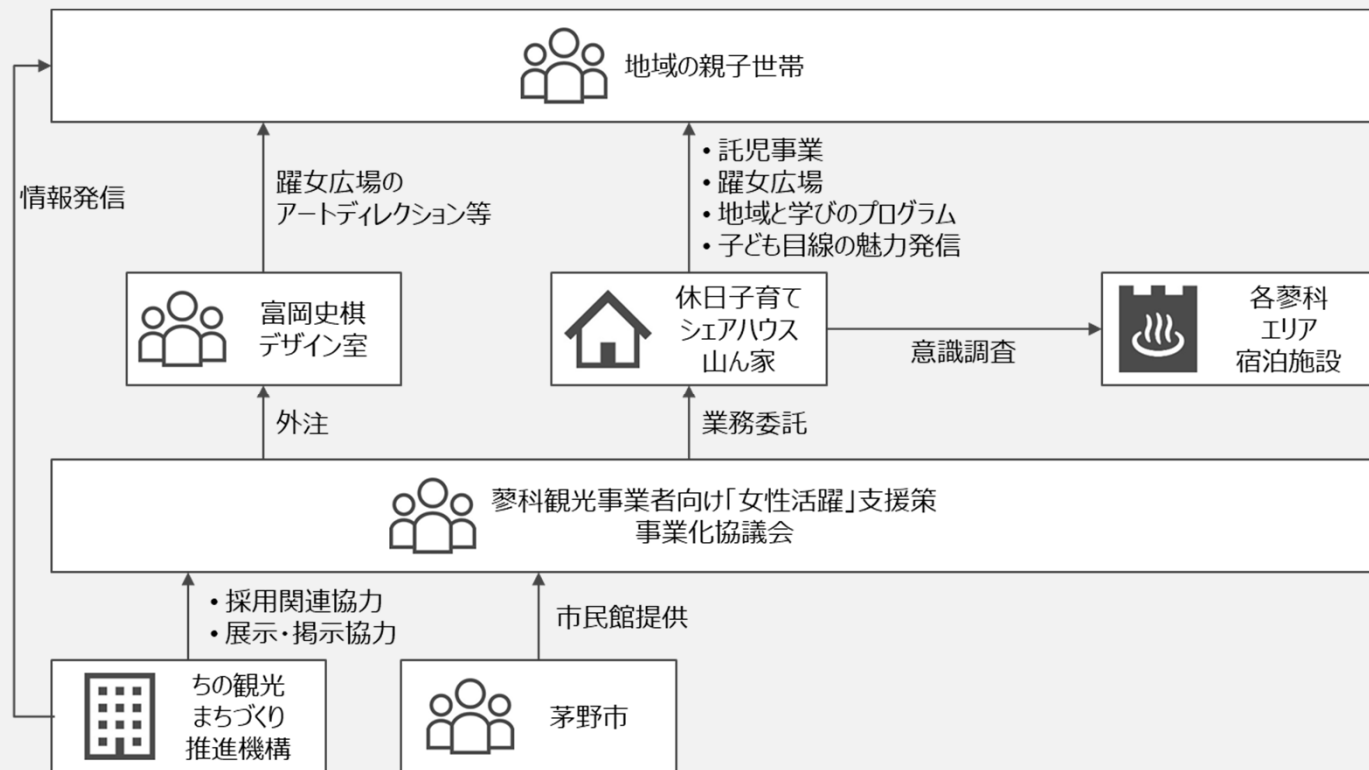
協議会名	黒川温泉観光旅館協同組合
事業目的	<ul style="list-style-type: none"> ・黒川クオリティを担保しつつ、インターンから採用へのフローを強化 ・社員のキャリアプランの多様化とスキルアップによる旅館運営の強化・効率化
主な推進者	黒川温泉旅館組合：代表 音成高道／事務局長 北山元／研修部長 後藤麻友／事業部長 北里有紀 MAEDA LD OFFICE：代表 前田優
主なターゲット	☑新卒学生 ☑女性 ☐シニア ☑就職氷河期世代 ※ただし、左記以外を含む入職希望者を対象に各種活動を実施



蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会の事業概要

協議会名	蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会
事業目的	ママが安心して働き続けられるような文化と制度の構築
主な推進者	蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会： 代表 朝倉祐一／矢島麻優美（兼務） 休日子育てシェアハウス山ん家： 代表 矢島麻優美／半田晴奈／吉村紗恵
主なターゲット	□新卒学生 □女性 □シニア □就職氷河期世代

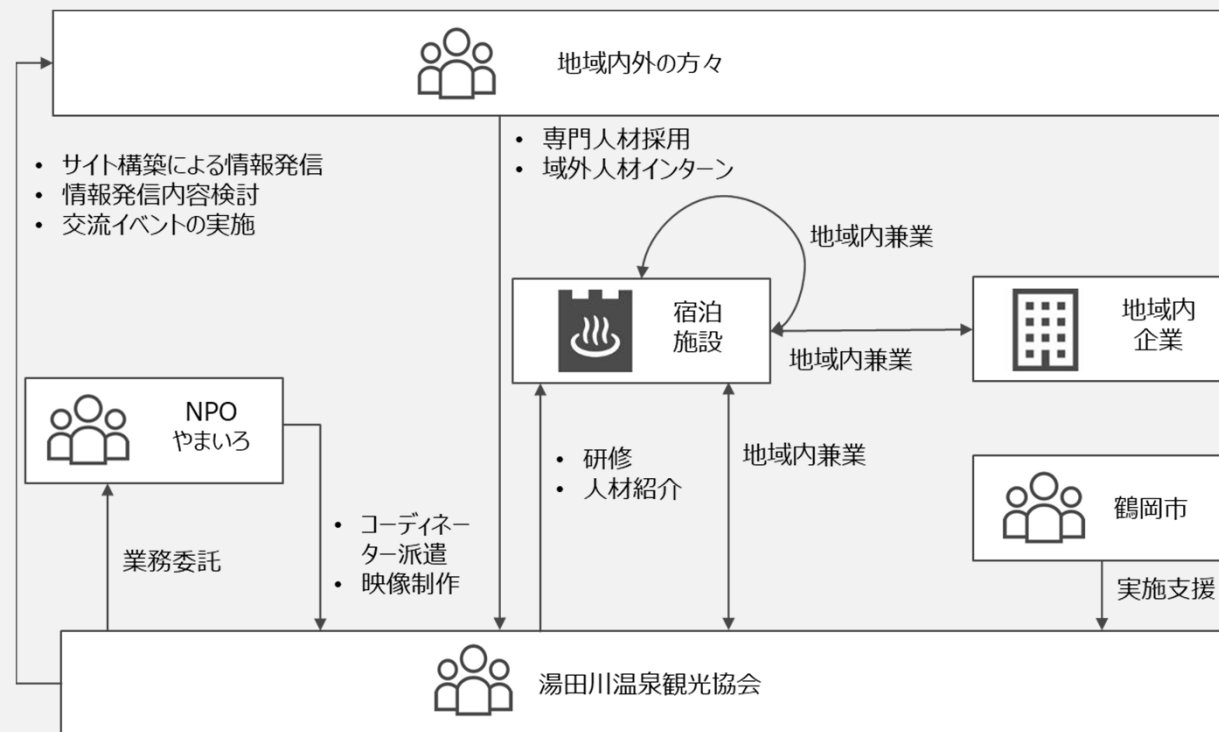
体制図



湯田川温泉観光協会 of 事業概要

協議会名	湯田川温泉観光協会
事業目的	<ul style="list-style-type: none"> ・コアファンを通じたコミュニティの拡大 ・自身のスキルを活かして、自分に合った形で働く人材の確保
主な推進者	湯田川温泉観光協会： 会長 庄司 丈彦 NPOやまいろ： 代表 伊藤 卓朗
主なターゲット	☑新卒学生 ☐女性 ☐シニア ☑就職氷河期世代 ※ただし、左記以外を含む入職希望者を対象に各種活動を実施

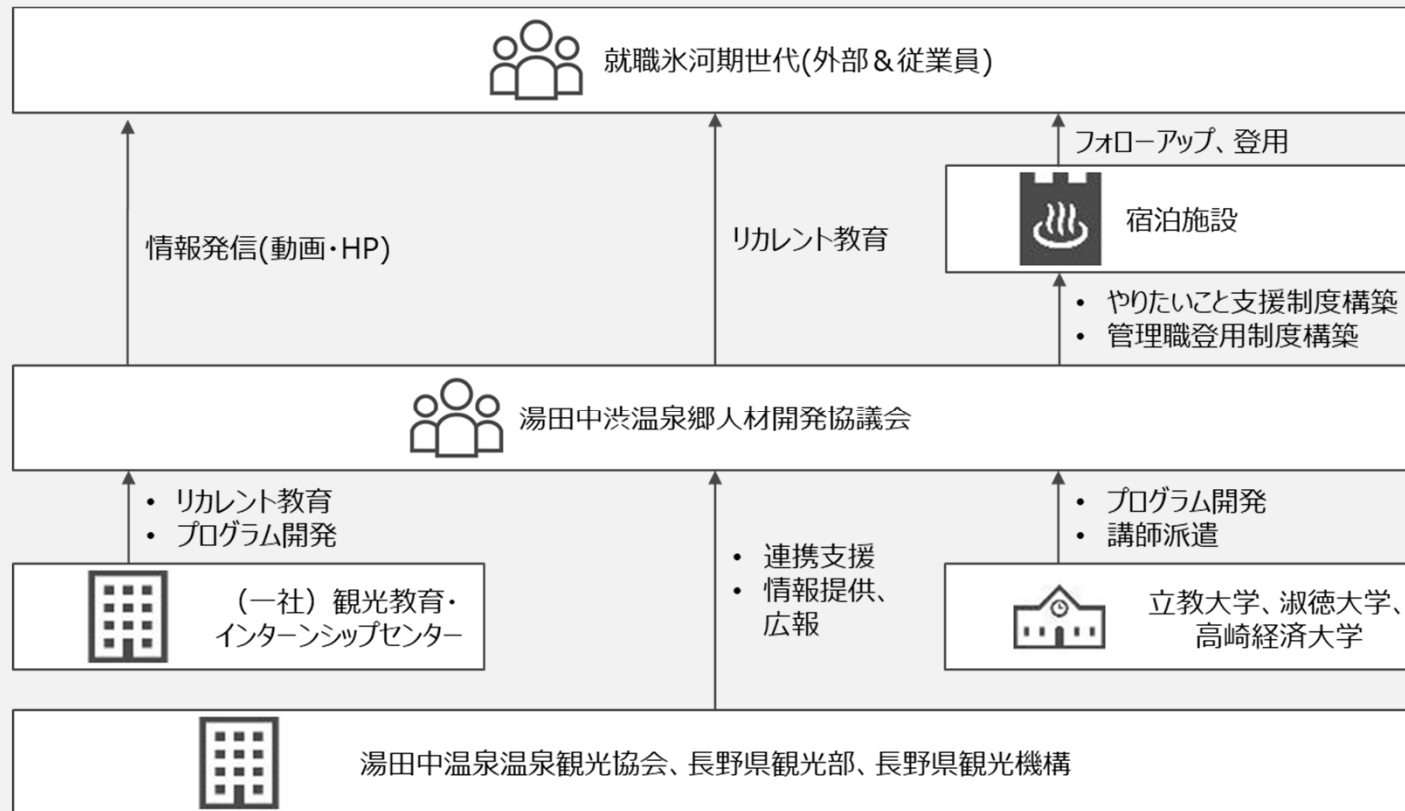
体制図



湯田中渋温泉郷人材開発協議会の事業概要

協議会名	湯田中渋温泉郷人材開発協議会
事業目的	就職氷河期世代を管理職候補として育成・採用し、経営の担い手を確保
主な推進者	湯田中渋温泉郷人材開発協議会：代表 湯本孝之／石坂 大輔
主なターゲット	☑新卒学生 ☑女性 ☑シニア ☑就職氷河期世代 ※ただし、左記以外を含む入職希望者を対象に各種活動を実施

体制図



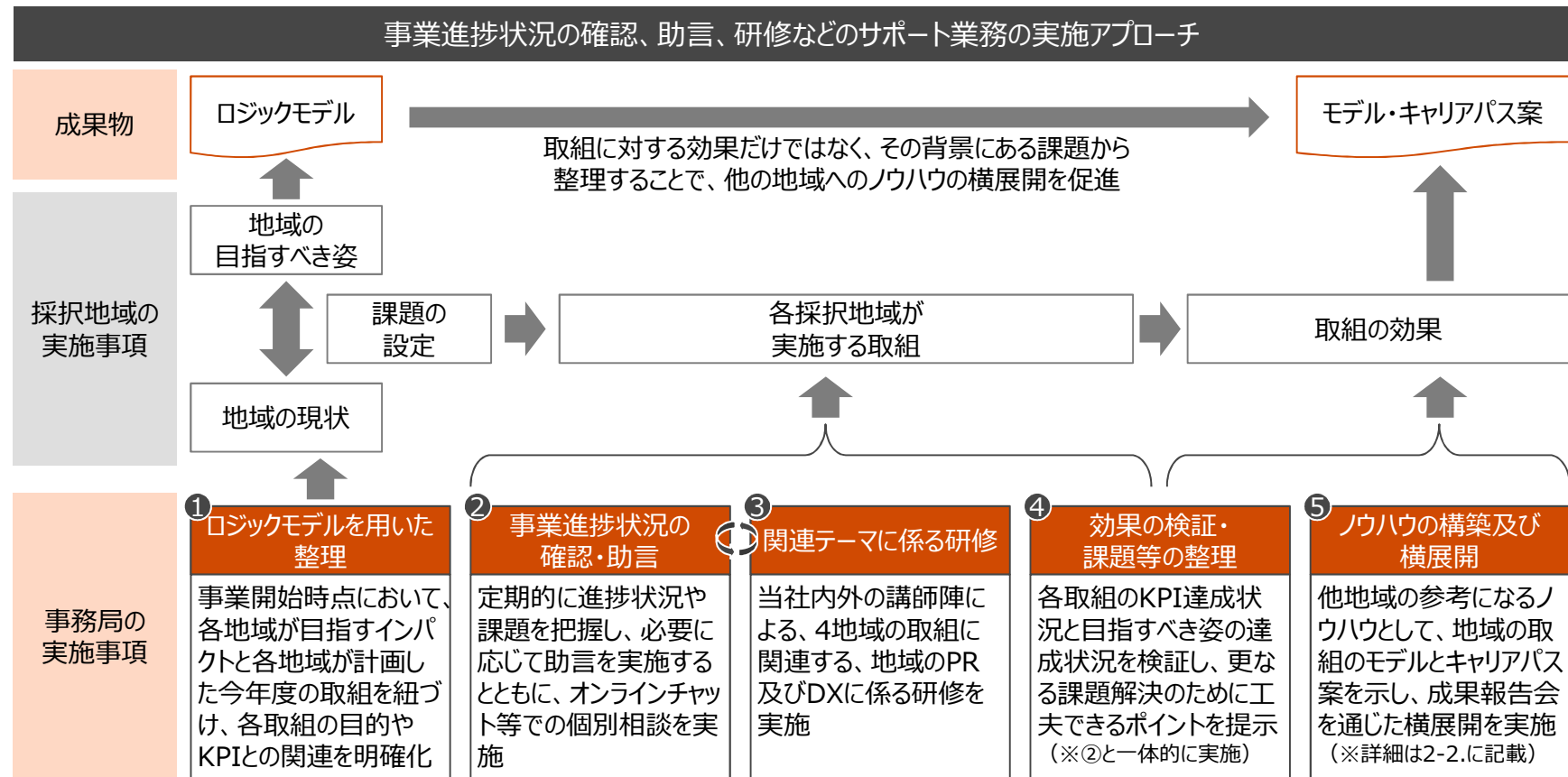
2. 実施報告

2-1. 地域（協議会等）の連絡調整を担う事務局の設置及び運営

2-1-1. 採択地域（協議会等）の人材確保・育成の取組に対する支援

採択地域（協議会等）の人材確保・育成の取組に対する支援の概要

- 事業開始時点で、各採択地域が最終的に目指すインパクトと今年度事業で各地域が計画した取組を紐づけ、長期的なアウトカムを見据えて今年度何に取り組むかを明確にした。その上で、4地域の取組が効果的かつ効率的に進むよう、毎月進捗を確認するとともに、地域が取組を進める上で直面した課題を整理し、その解決のために工夫できるポイントについて助言するなどのサポートを行った。
- 4地域から要望が多かった、地域のPRとDXのテーマについて具体的な手法を提供するため、有識者による研修を実施した。
- 4地域の取組が進んだ年度後半からは、取組の効果検証と更なる課題解決のために工夫できるポイントを示すとともに、地域の取組のポイントを分析し、ノウハウとしてまとめる事項を整理した。

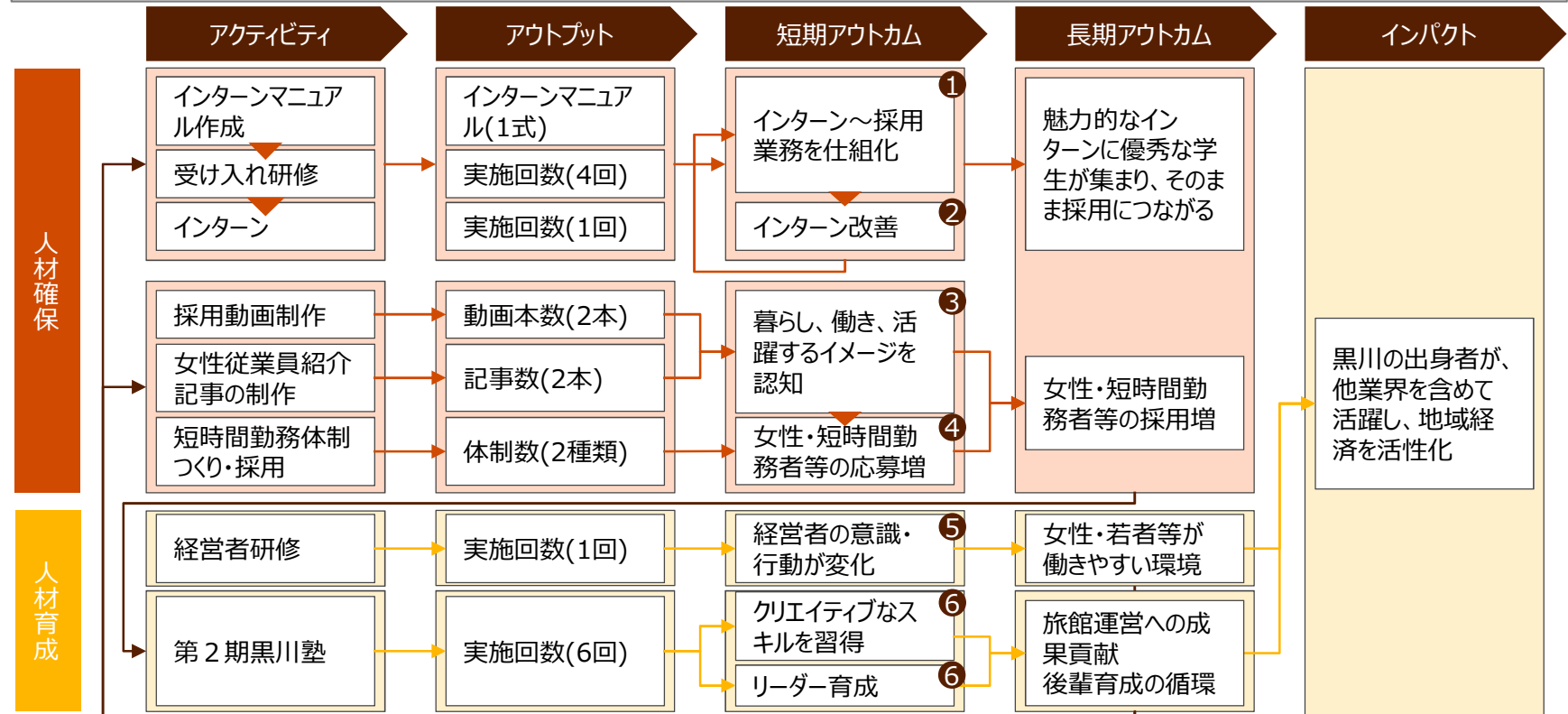


ロジックモデルを用いた整理（事務局実施事項①）

黒川温泉観光旅館協同組合

※当該ロジックモデルは、本事業開始当初時点のものである。（以降同様）

黒川塾で育成した人材が、インターンの受け入れ研修や採用動画に参加するなどの人材確保にも寄与する流れを整理した。

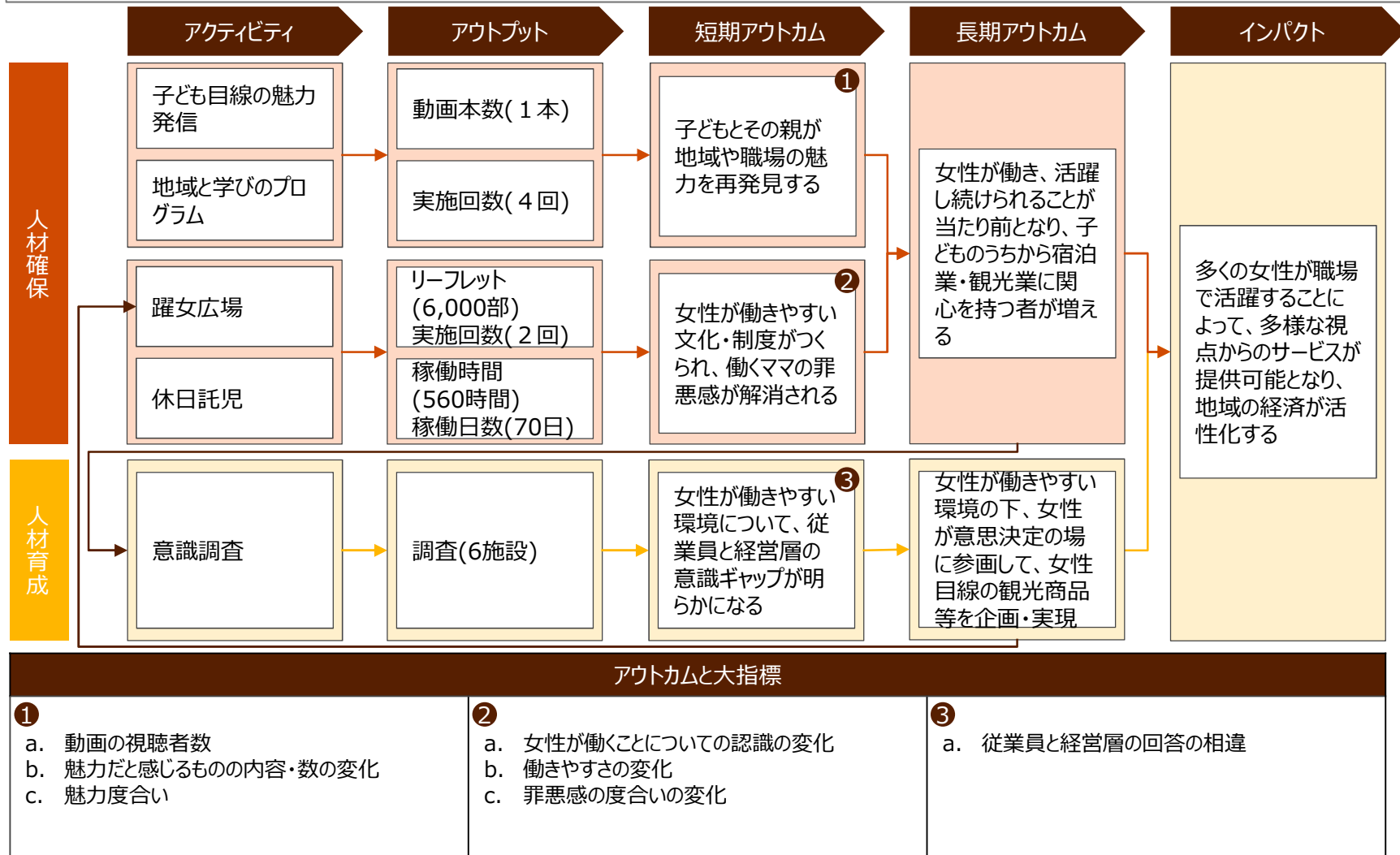


アウトカムと大指標					
①	②	③	④	⑤	⑥
a. マニュアル実施率 b. データ集約数	a. 満足度 b. インターン経由採用者数 c. インターン参加者数	a. 視聴者数 b. 新規応募者のうち記事・動画認知率 c. うち記事・動画経由率	a. 参加旅館数 b. 応募者数 c. 動画・記事経由の採用者数 d. 女性・短時間勤務採用者数	a. 受講者数 b. 意識変容率	a. 受講者数 b. 講座修了率 c. 意識変容率

ロジックモデルを用いた整理（事務局実施事項①）

蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会

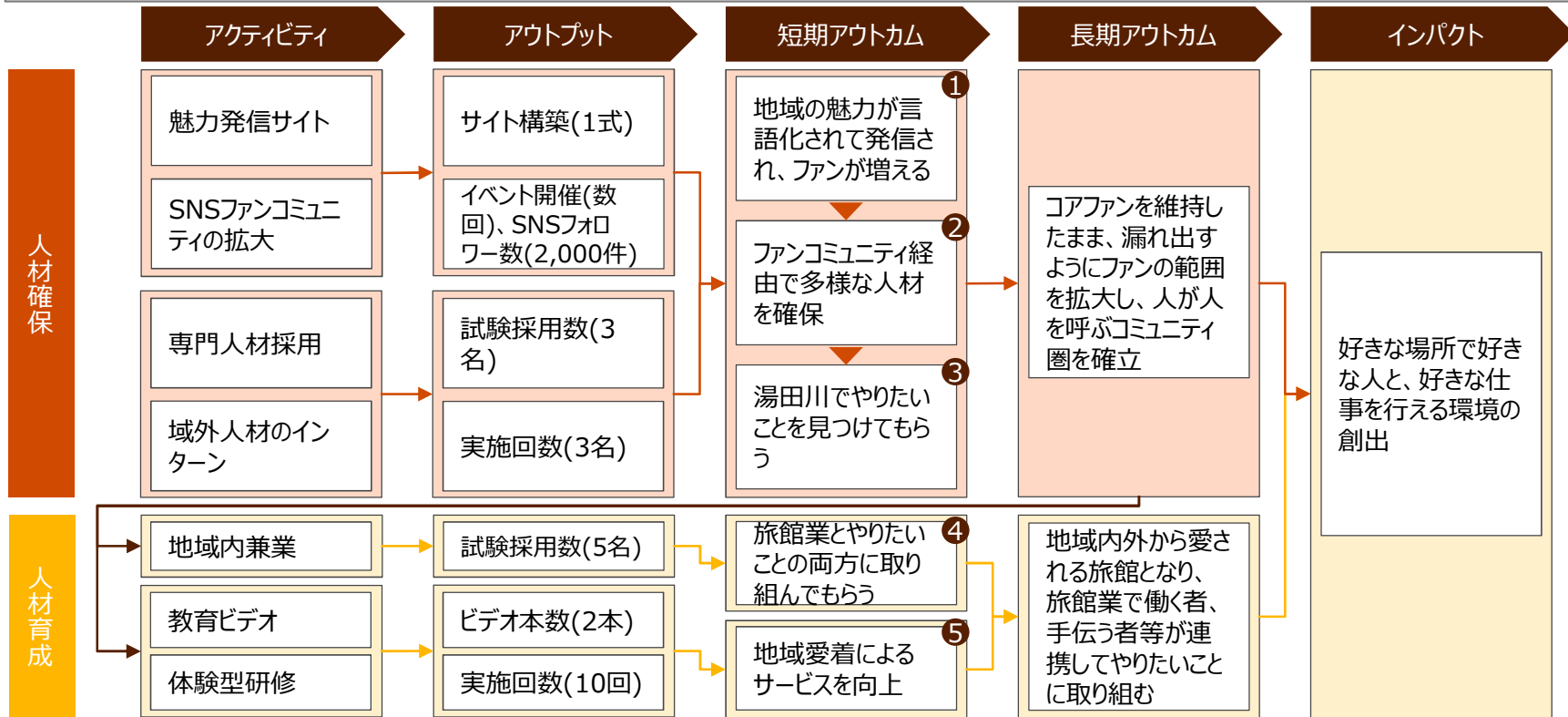
休日託児により女性が働きやすい仕組みを整備するとともに、働く女性の魅力発信や、職場環境についての意識調査を通じて人材確保につなげていく流れを整理した。



ロジックモデルを用いた整理（事務局実施事項①）

湯田川温泉観光協会

ファンの獲得から人材確保につなげる流れや、個人の“得意”を活かして多様な人材が活躍できる環境整備の推進の流れについて整理した。



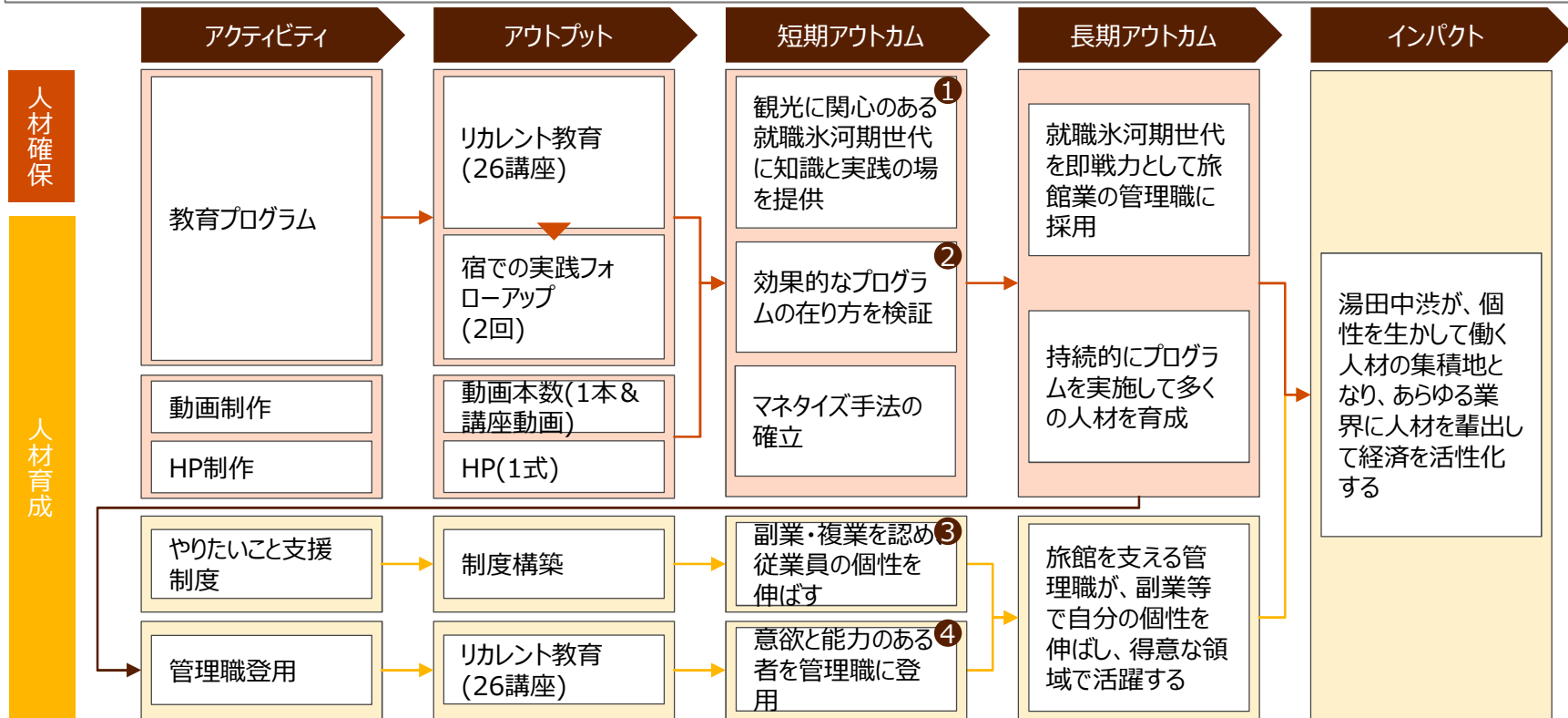
アウトカムと大指標

① a. SNSフォロワー 2,000件 b. サイト訪問者 3,000PV	② a. ファンコミュニティ経由の人材紹介者5名/インターン参加者3名	③ a. ファンコミュニティ経由の採用者3名	④ a. 地域内兼業制度の利用希望者数10名 b. 制度利用者5名	⑤ a. 旅館従事者の充実度向上(アンケート)
---	---	----------------------------------	--	-----------------------------------

ロジックモデルを用いた整理（事務局実施事項①）

湯田中渋温泉郷人材開発協議会

管理職クラスで即戦力として活躍できる人材のリカレントプログラムや従業員の個性を伸ばす制度を通じて、人材の確保・育成につなげていく流れを整理した。



アウトカムと大指標

① a. HP訪問者数 b. 動画視聴者数 c. リカレント教育受講者数 d. 採用者数	② a. プログラム参加者の満足度 b. 旅館側の満足度	③ a. 制度利用応募者数 b. 制度利用者数 c. 従業員のスキルの変化	④ a. リカレント教育受講者数 b. 管理職登用数
---	---	---	---

事業進捗状況の確認・助言、効果の検証・課題等の整理（事務局実施事項②・④）


- 毎月末、地域ごとにその月に実施した取組、進捗状況、課題について定例でヒアリングするとともに、各月のフェーズに応じて臨時的にアジェンダを設定し、各地域の取組が効果的・効率的に進むよう、必要なサポートを行った。
- 加えて、事業の中間段階では、4地域及び事務局の合同ミーティングを開催した。地域間で取組内容や課題感、解決手法案等を共有し合い、以降の事業運営につなげた。

実施月	主なアジェンダ		事務局によるサポートの例
	定例項目	臨時項目	
7月		<ul style="list-style-type: none"> 取組概要、体制図、取組スケジュール、ロジックモデルの確認 	<ul style="list-style-type: none"> 取組スケジュールの精緻化
8月		<ul style="list-style-type: none"> 研修テーマの希望確認 経費のお支払いのタイミングの相談 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の拡大等の不測の事態への対応策の検討
9月		<ul style="list-style-type: none"> 第1回検討会における地域の発表内容の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の取組における調査項目案の検討
10月	<ul style="list-style-type: none"> 実施した取組の確認 進捗状況の確認 取り組む上での課題の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 第1回検討会における発表資料の確認 事業費の入力に関する質問への回答 	<ul style="list-style-type: none"> 検討会で地域が発表する際のポイントの検討 事業費に関する相談対応
11月		<ul style="list-style-type: none"> 4地域及び事務局の合同ミーティングにて各地域の取組や悩みを共有 	<ul style="list-style-type: none"> 4地域同士が取組内容や悩みを共有し合える場を設定し、地域同士の関係づくり及びナレッジの共有を促進
12月		<ul style="list-style-type: none"> 第1回検討会のコメントの振り返り 人材育成・キャリアパス事例の作成依頼 	<ul style="list-style-type: none"> 各地域の取組のモデルの明確化 目標達成に向けた取組の改善策の検討
1月		<ul style="list-style-type: none"> 第2回検討会のコメントの振り返り 	<ul style="list-style-type: none"> 目標達成に向けた取組の改善策の検討 効果検証の仕方の検討
2月		<ul style="list-style-type: none"> 実施報告資料のフォーマットの説明 	<ul style="list-style-type: none"> 効果検証の仕方の検討 成果報告のとりまとめ方の検討
		<ul style="list-style-type: none"> 成果報告会発表資料の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 成果報告のとりまとめ方の検討 各地域の取組の仕組みの見える化

関連テーマに係る研修の実施（事務局実施事項③）

①PR研修

- 地域のPRを戦略的に実施するための具体的な手法を4地域に提供するため、これまで200以上の自治体や企業のSNSマーケティングやプロモーションを手がけてきた、株式会社ビヨンドの道越万由子氏による研修を実施した。
- SNS・WebマーケティングにおけるPDCAサイクルの重要性や、具体的な取組について講義を行うとともに、各地域のSNS・Webサイトへのフィードバック、参加者との質疑応答を行い理解を深めた。

背景と目的	研修の概要	研修による成果
<ul style="list-style-type: none">● 人材の確保には求める人材像に対して効果的に情報を発信することが不可欠となっている● 一方で体系的に情報発信の方法論を学ぶ機会は限られており、独学での取組となっているケースが多い <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none">● SNS・Webマーケティングの理論と実践を学ぶ研修を実施し、地域の情報発信に生かしていただく● 他地域の取組事例等から、自地域の情報発信に関する課題に気づき、改善のための取組を明確にする	<ul style="list-style-type: none">● 研修タイトル： 「withコロナ時代における最新のSNS・WEBマーケティング戦略について」● 講師： 株式会社ビヨンド 代表取締役 道越 万由子氏● 実施日時： 令和3年10月28日 13:00-15:00● 研修内容 1. SNSプロモーション ポイントと事例 2. 採用PR・WEBについて 3. 5G時代のオンライン施策 	<ul style="list-style-type: none">● 情報発信におけるPDCAサイクルの重要性を理解し、特にCheckのプロセスにおける具体的な実施方法、ツール等を紹介した● 講師から各地域のSNSやWebサイトへのフィードバックを行い、具体的な改善の方向性を提言した● 参加者からは、SNSやWebサイトのコンテンツ、閲覧者とのコミュニケーション、外部メディアを活用した発信方法等の質問があり、より具体的な運用方法が明確になった

※研修資料は巻末別紙を参照

関連テーマに係る研修の実施（事務局実施事項③）

②DX研修

- DXによる新しい価値の創出や、業務改善のための具体的な手法を4地域に提供するため、デジタル領域における基盤構想・業務改革、地域経済活性化支援などに従事する弊社職員による研修を実施した。
- 事後アンケートからも、DXで解決可能な観光客及び宿泊事業者の課題や具体的な取組内容について、理解が促進されたという結果が得られた。

背景と目的

- 観光産業ではデジタル技術を活用した労働力不足を補完する業務の効率化、顧客体験の高品質化が不可欠となっている
 - 一方、調査結果によると観光産業は全産業の中でもデジタル化が最も遅れている
- ↓
- 地域や各宿泊事業者でのDXを推進し、コンテンツの創出、業務の効率化・改善を実現するため、以下を目的とした研修を実施
- ① DXとは何かを知り、何を目標として、どこから考えていくかがわかる
 - ② DXをやってみたくて仕方なくなる

研修の概要

- 研修タイトル：
「観光業におけるDX研修」
 - 講師：
PwCコンサルティング合同会社
マネージャー 内田 道孝
 - 実施日時：
令和3年11月18日 13:00-15:00
 - 研修内容
1. DXを推進する目的
 2. 観光業におけるDXの代表的な事例の紹介
 3. ディスカッション（DXの個別事例の紹介、トランスフォーメーションの姿）



研修による成果

- 先進的な取組事例等から、観光産業におけるDXの重要性及び具体的な導入イメージの理解を促進することができた
- 観光客のカスタマージャーニーの考え方を基に、デジタル技術を導入すべき業務と解決すべき課題についての理解を深めることができた
- 観光業でも利用可能な具体的なデジタルサービスを紹介することで、DX推進のための取組イメージを具体化することができた

※研修資料は巻末別紙を参照

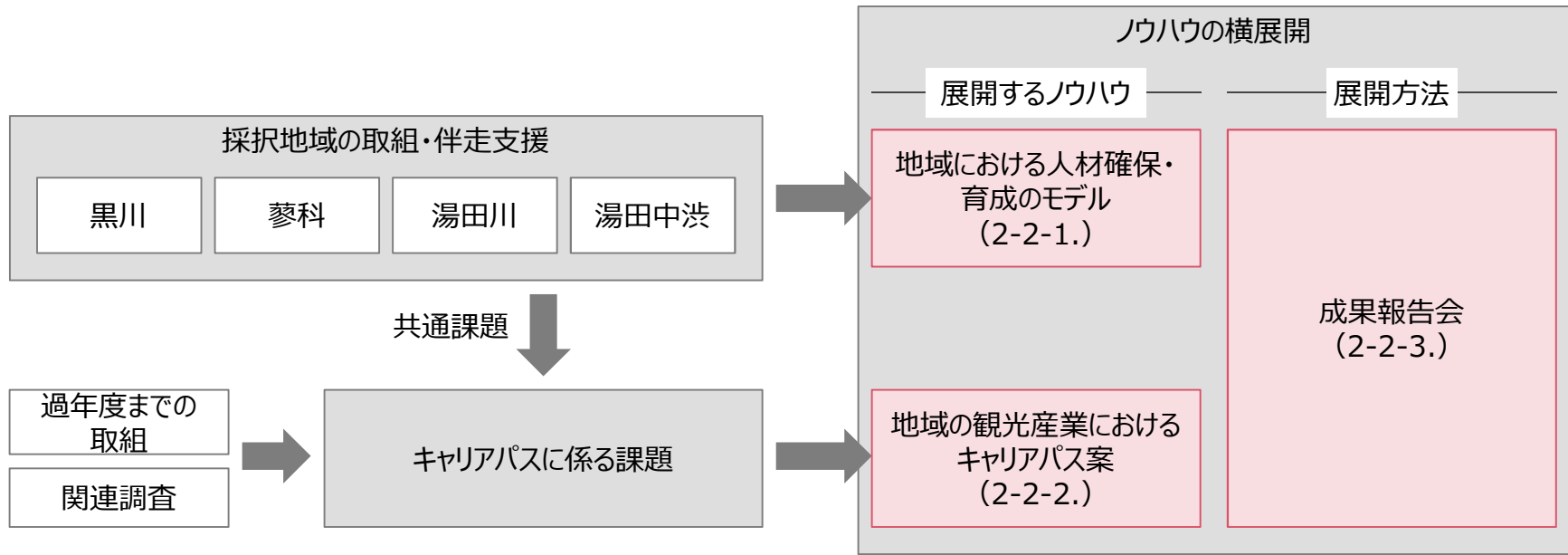
2-1-2. 採択地域（協議会等）の人材確保・育成にかかる必要経費の支払
※非公表

2-2. 自立・持続可能なノウハウの構築・横展開

自立・持続可能なノウハウの構築の概要

4つの採択地域の取組及び事務局による伴走支援を通じ、他の地域及び宿泊事業者での人材の確保・育成を推進するため以下2つの観点でノウハウを取りまとめた。以降、外枠を付したスライドは、各地域及び宿泊事業者向けの下記①②についてのノウハウ集としても活用できるよう取りまとめている。

- ① **地域における人材確保・育成のモデル**
他の地域が人材確保・育成の取組を実施するにあたって必要となる個々のアクションや仕組みづくりに関するノウハウ
人材の確保・育成のための8つのアクションとサイクル型の仕組み構築について、今年度の採択地域のモデル事例を示す
- ② **地域の観光産業におけるキャリアパス案**
過年度までの取組や関連する調査を踏まえ、今年度の採択地域においても共通課題であるキャリアパスの設計について、採択地域へのヒアリングを通じて特定した課題の類型、キャリアパス案及び導入に向けたポイントを整理

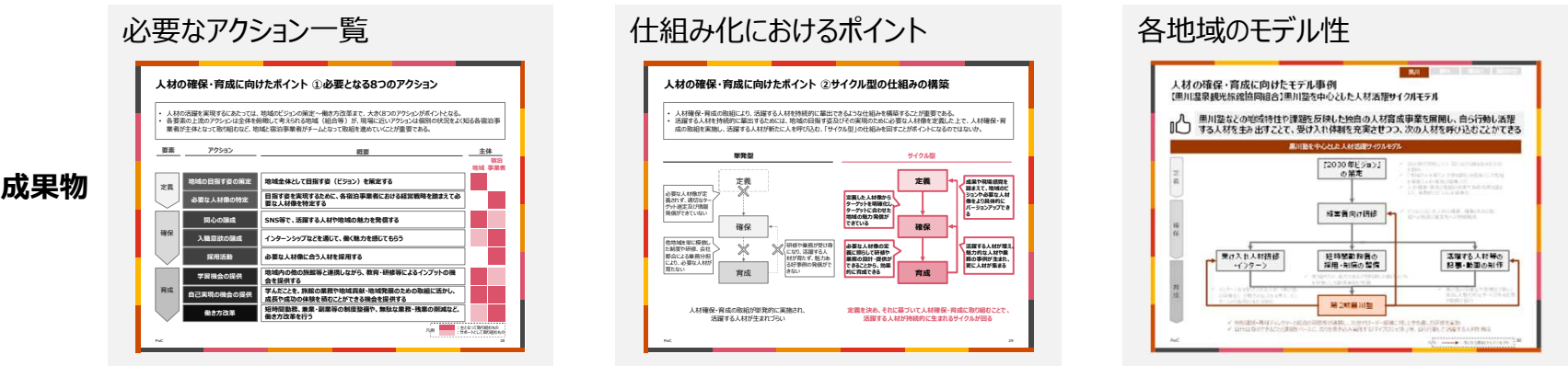
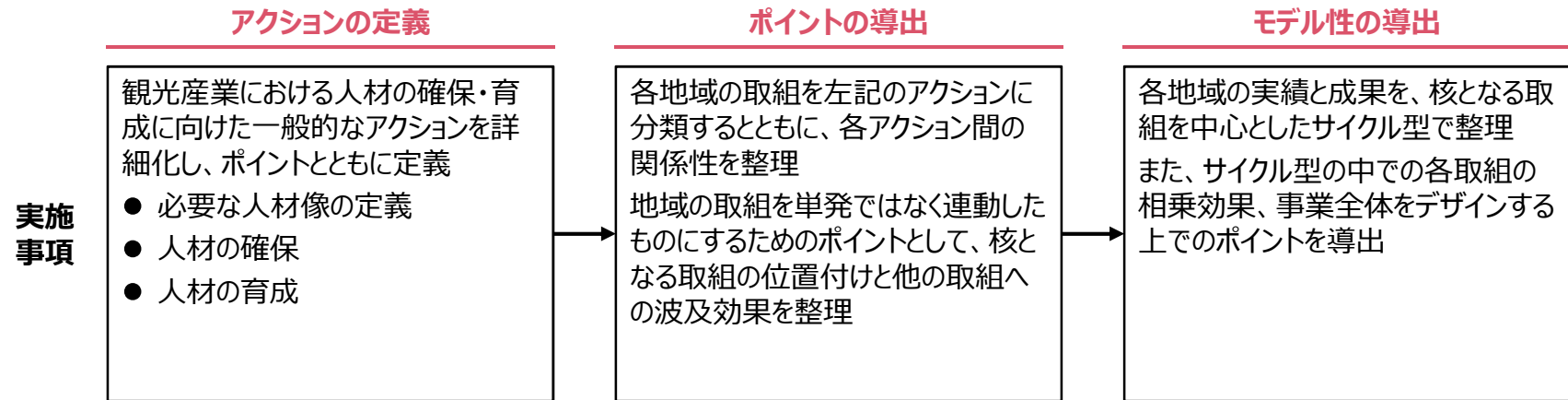


※仕様書上、キャリアパス案の作成は、「人材確保・定着の取組の横展開」に記載されているが、本報告書の構成上、何についてのノウハウを構築するかを2-2-1.及び2-2-2.で記載し、ノウハウをどのように横展開するかを2-2-3.で記載する。

2-2-1. 地域における人材確保・育成のモデル

ポイント及びモデル性導出のアプローチ

- 人材の確保・育成に向けた一般的なアクションを分類・定義することで、取組全体をデザインし推し進めていく際のポイントを導出した。
- 各地域の人材確保・育成に係る取組が互いに連動し、より効果的かつ持続可能なものとなるよう、その仕組み化におけるポイントを導出した。
- 4地域の取組を、核となる取組を中心としてどのように連動し、効果的に相乗効果を実現しうる状態となっているのか、地域や宿泊事業者の求める人材の確保・育成のモデルとして整理した。



人材の確保・育成に向けたポイント ①必要となる8つのアクション

- 人材の活躍を実現するにあたっては、地域のビジョンの策定～働き方改革まで、大きく8つのアクションがポイントとなる。
- 各要素の上流のアクションは全体を俯瞰して考えられる地域（組合等）が、現場に近いアクションは個別の状況をよく知る各宿泊事業者が主体となって取り組むなど、地域と宿泊事業者がチームとなって取組を進めていくことが重要である。

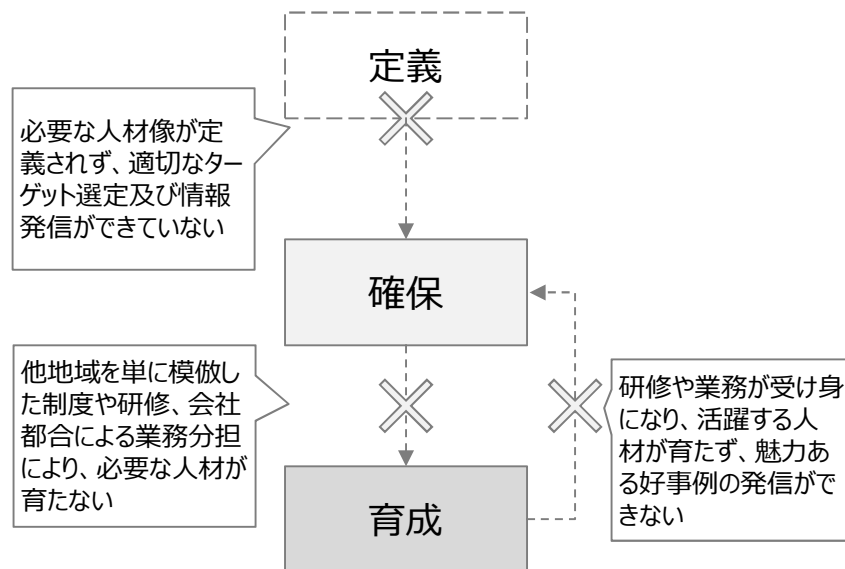
要素	アクション	概要	主体	
			地域	宿泊事業者
定義	地域の目指す姿の策定	地域全体として目指す姿（ビジョン）を策定する	■	
	必要な人材像の特定	目指す姿を実現するために、各宿泊事業者における経営戦略を踏まえて必要な人材像を特定する		■
確保	関心の醸成	SNS等で、活躍する人材や地域の魅力を発信する	■	■
	入職意欲の醸成	インターンシップなどを通じて、働く魅力を感じてもらう	■	■
	採用活動	必要な人材像に合う人材を採用する		■
育成	学習機会の提供	地域内の他の旅館等と連携しながら、教育・研修等によるインプットの機会を提供する	■	■
	自己実現の機会の提供	学んだことを、旅館の業務や地域貢献・地域発展のための取組に活かし、成長や成功の体験を積むことができる機会を提供する	■	■
	働き方改革	短時間勤務、兼業・副業等の制度整備や、無駄な業務・残業の削減など、働き方改革を行う	■	■

凡例
 : 主となって取り組むもの
 : サポートとして取り組むもの

人材の確保・育成に向けたポイント ②サイクル型の仕組みの構築

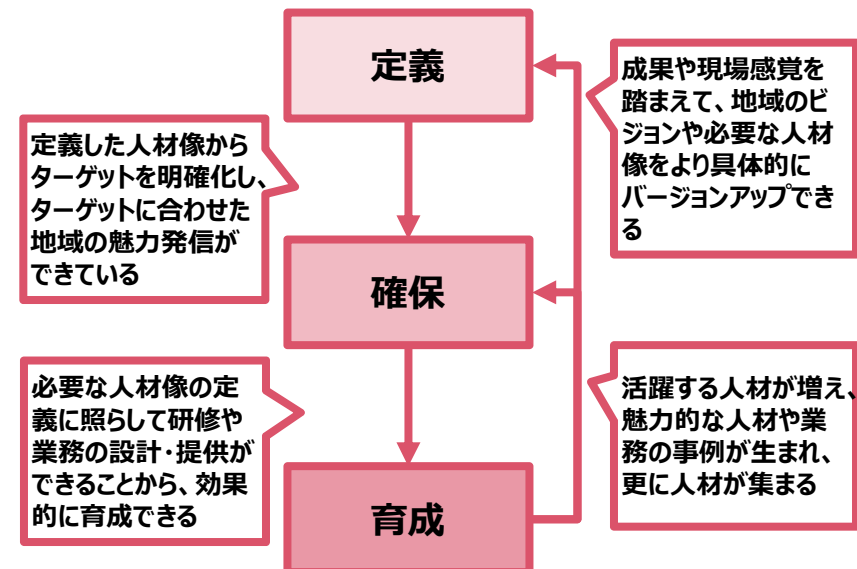
- 人材確保・育成の取組により、活躍する人材を持続的に輩出できるような仕組みを構築することが重要である。
- 活躍する人材を持続的に輩出するためには、地域の目指す姿及びその実現のために必要な人材像を定義した上で、人材確保・育成の取組を実施し、活躍する人材が新たに人を呼び込む、「サイクル型」の仕組みを構築し、回していくことがポイントになる。

単発型



人材確保・育成の取組が単発的に実施され、活躍する人材が生まれづらい

サイクル型



定義を決め、それに基づいて人材確保・育成に取り組むことで、活躍する人材が持続的に生まれるサイクルが回る

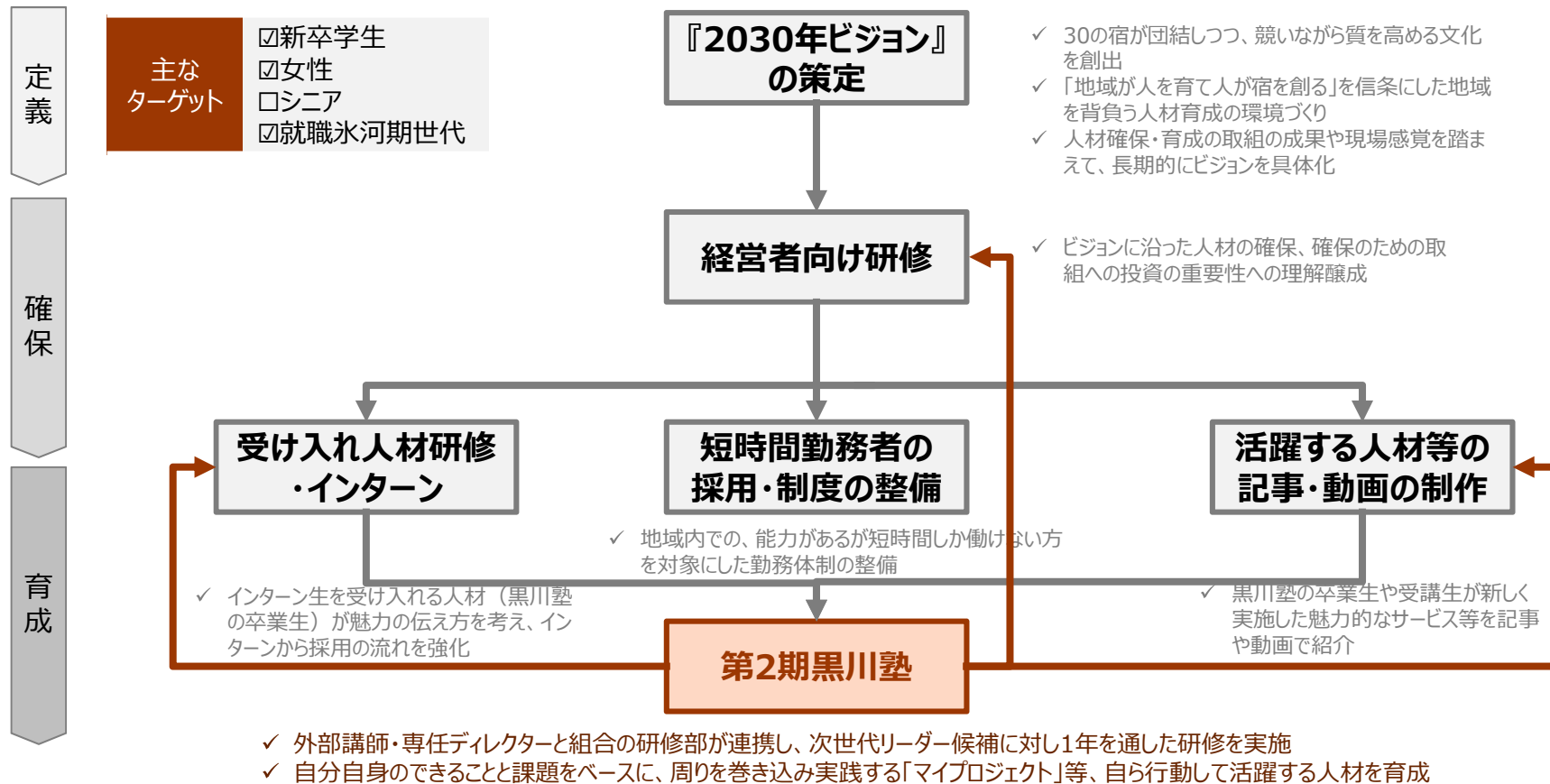
人材の確保・育成のモデル事例

【黒川温泉観光旅館協同組合】黒川塾を中心とした人材活躍サイクルモデル



黒川塾などの地域特性や課題を反映した独自の人材育成事業を展開し、自ら行動し活躍する人材を生み出すことで、受け入れ体制を充実させつつ、次の人材を呼び込むことができる

黒川塾を中心とした人材活躍サイクルモデル



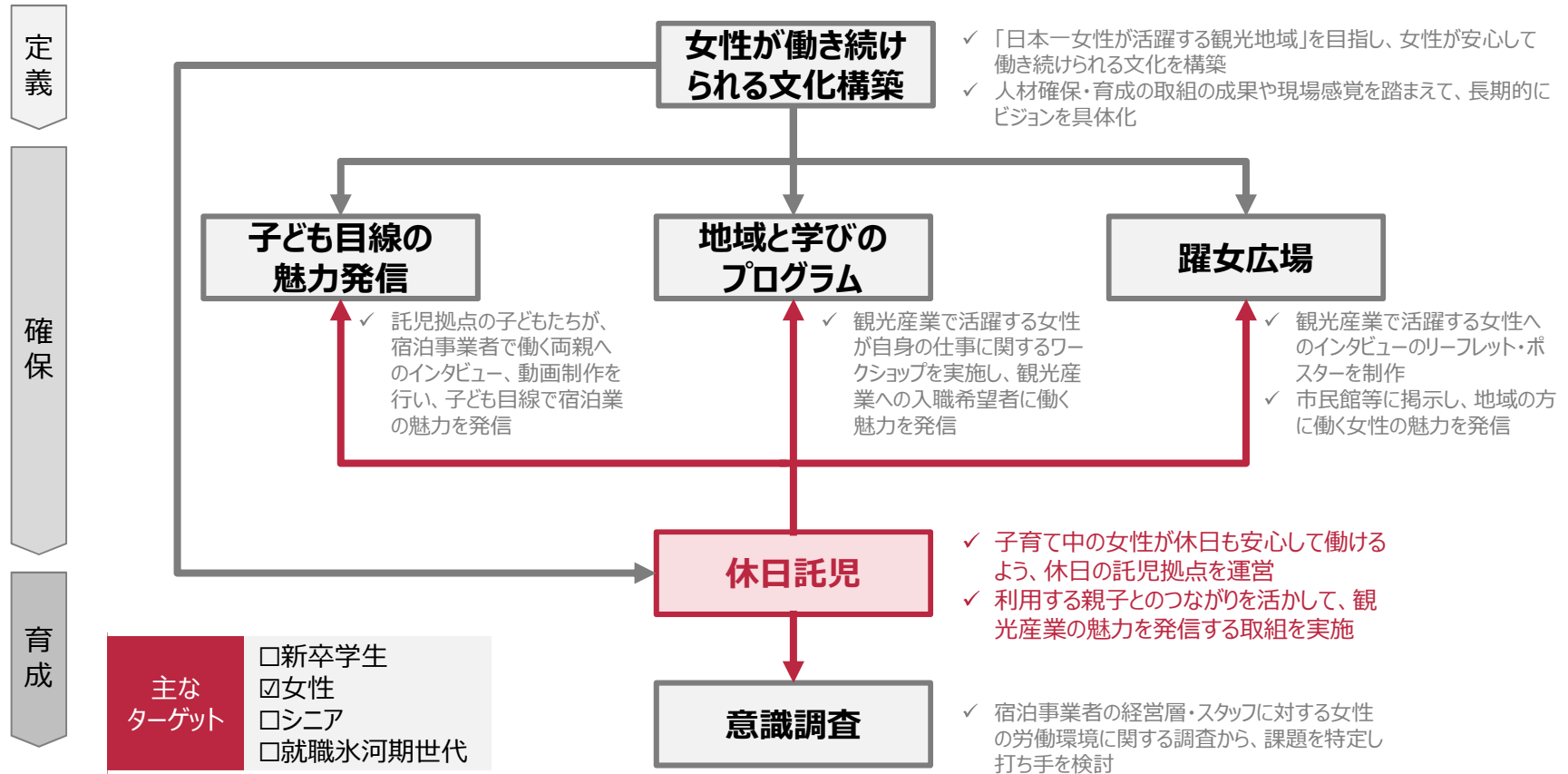
人材の確保・育成のモデル事例

【蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会】休日託児を通じた活躍女性とのつながりを中心とした人材活躍サイクルモデル



休日の託児拠点を運営することで、観光産業で活躍する女性とのつながりが生まれ、そのつながりを活かして、入職意欲を高める情報発信等を実施する

休日託児による活躍する女性とのつながりを中心とした人材活躍サイクルモデル



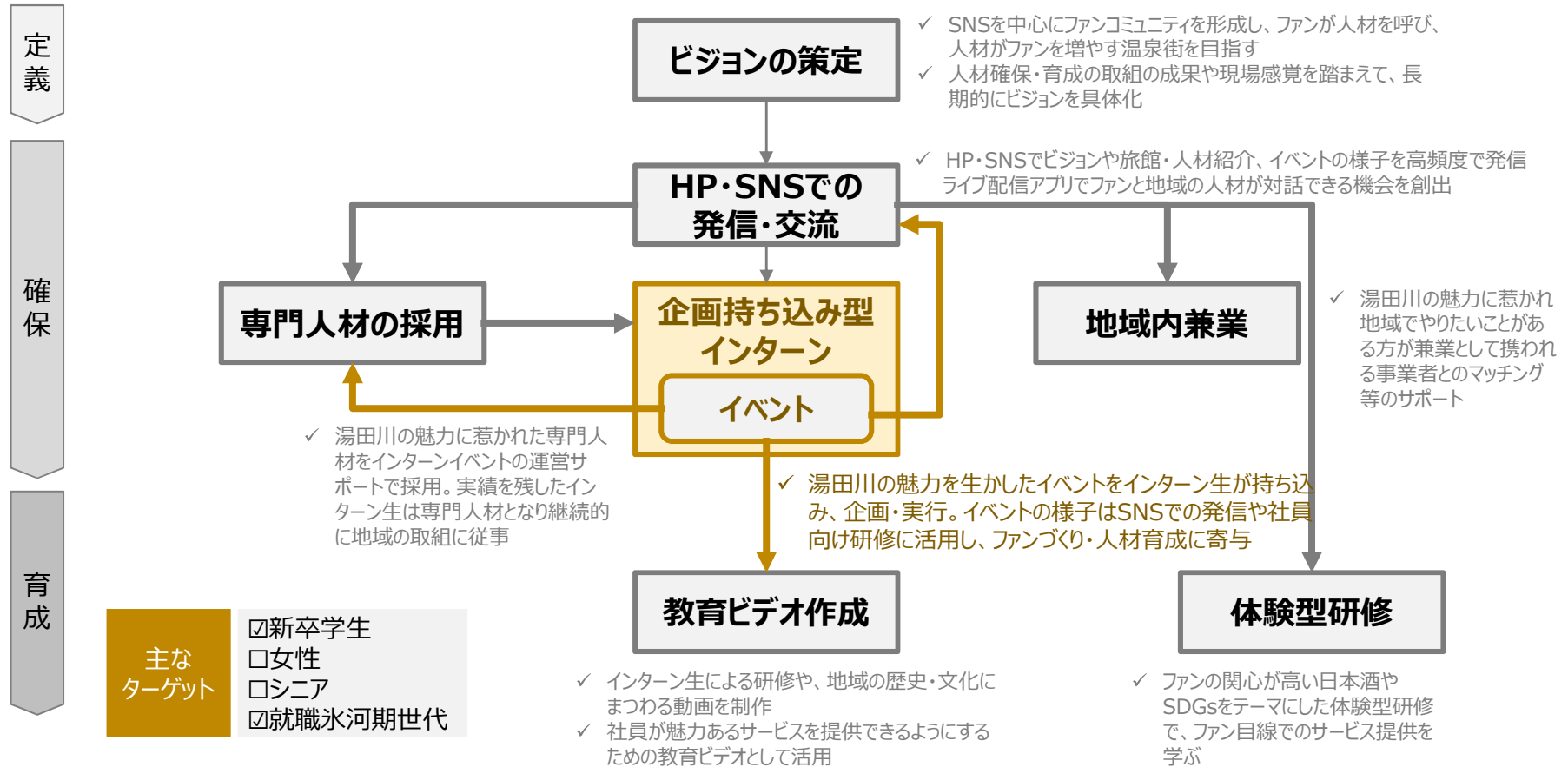
人材の確保・育成のモデル事例

【湯田川温泉観光協会】企画持ち込み型インターンを中心とした人材活躍サイクルモデル



湯田川のファンをインターンとして採用し、自身の“得意”を持ち込んで地域で活躍してもらうことで、地域の魅力向上と次の人材確保につなげる

企画持ち込み型インターンを中心とした人材活躍サイクルモデル



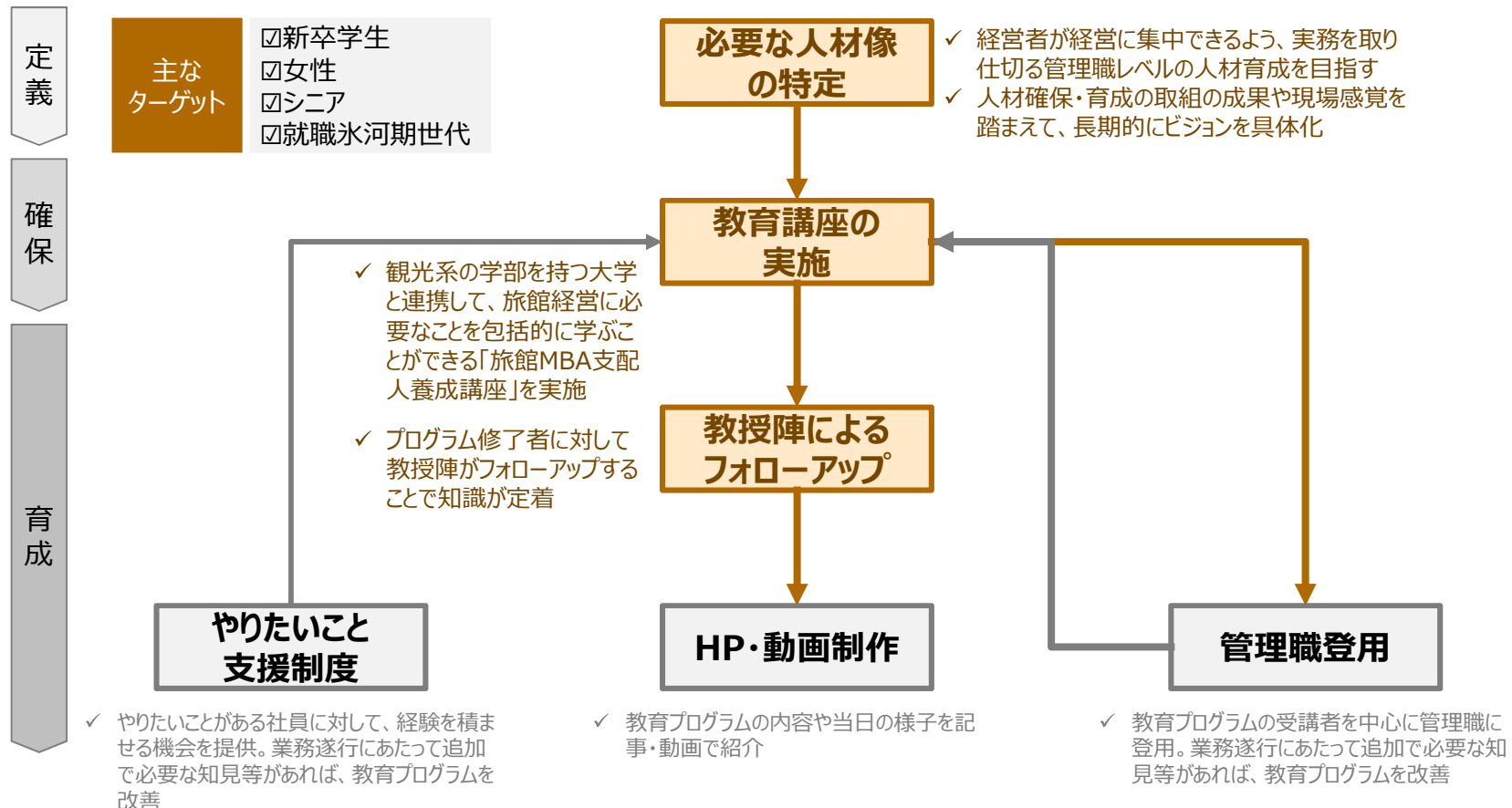
人材の確保・育成のモデル事例

【湯田中渋温泉郷人材開発協議会】教育プログラムを中心とした人材活躍サイクルモデル



旅館MBA支配人養成講座及びフォローアップによる教育プログラムを通して、管理職として必要な知見の習得→実践→定着の機会を提供し、即戦力として活躍する人材を育てる

教育プログラムを中心とした人材活躍サイクルモデル



各地域の取組の主なターゲットの整理

- 各地域の取組を組み合わせることで、潜在労働力である、新卒学生・女性・シニア・就職氷河期世代等の確保・育成に取り組むことができた。

地域	取組	主なターゲット			
		新卒学生	女性	シニア	就職氷河期世代*
黒川	第2期黒川塾	✓	✓		✓
	受け入れ人材研修・インターン	✓	✓		
	経営者向け研修	✓	✓		✓
	活躍する人材等の記事・動画の制作		✓		
	短時間勤務者の採用・制度の整備		✓		✓
蓼科	休日の託児拠点		✓		✓
	躍女広場		✓		✓
	地域と学びのプログラム		✓		✓
	子ども目線の魅力発信		✓		
	経営者と従業員等への意識調査		✓		✓
湯田川	企画持ち込み型インターン	✓			✓
	HP・SNSでの発信・交流				✓
	専門人材の採用				✓
	教育ビデオの作成	✓			
	地域内兼業				✓
湯田中渋	旅館MBA支配人養成講座・フォローアップ	✓		✓	✓
	管理職登用			✓	✓
	やりたいこと支援制度		✓		✓

2-2-2. 地域の観光産業におけるキャリアパス案

キャリアパス案作成の背景と目的

- 宿泊事業者、特に中小規模の旅館等では、キャリアパスに係る取組が不十分であり、実務人材層の確保・育成の構想が描けず人材の確保・活躍を推進する上での課題となっている。また、中小規模の旅館等におけるキャリアパスについては現時点で実態があまり明らかになっておらず、先行研究等の整理及び実態把握が必要であると考えられる。
- そのため、実務人材層の成長と自己実現を促すことを目的に、中小規模の旅館等におけるキャリア形成の実態を調査した上で、それらが参考にしうるキャリアパス案を作成するとともに、導入に向けたプロセス及び導入におけるポイントを整理した。

先行研究等を踏まえた理解

- 人材の確保・育成は観光産業の重要課題となっている
- 人材の定着と離職に関して、キャリアパスの整備状況や教育制度はインパクトを与える要素のひとつである
- 企業では様々な取組を実施している中、特に中小規模の旅館等ではキャリアパスについては取組が不十分である可能性がある
- 実務人材層においては、今後のキャリアパスや観光分野で働き続けることへの不安を抱えている

キャリアパス案作成の目的

- 中小規模の旅館等を対象に、以下を目的とする
 - 宿泊事業者が**自社の状況に応じたキャリアパスを構築**することで、実務人材層の定着を促す
 - 多様なキャリアパスを用意することで、従来の雇用関係だけではなく**兼業・副業による人材の確保**につなげる
 - キャリアパスを基にした実務人材層の自己実現を通じ、**地域における観光産業の魅力**を高める

キャリアパスの使用例

- 「キャリアパス導入にあたってのポイント」に則り、3つのキャリアパスモデルを参考に、各地域や施設の実務人材層のキャリア及び自己成長・自己実現の場を設計する際の参考とすることを想定
- なお、キャリアパスの導入だけが離職防止の対策ではなく、本事業の採択地域の人材確保・育成に係るモデルや個別の取組と組み合わせた、**従業員一人一人の想いや価値観に寄り添ったキャリアの実現が重要である**

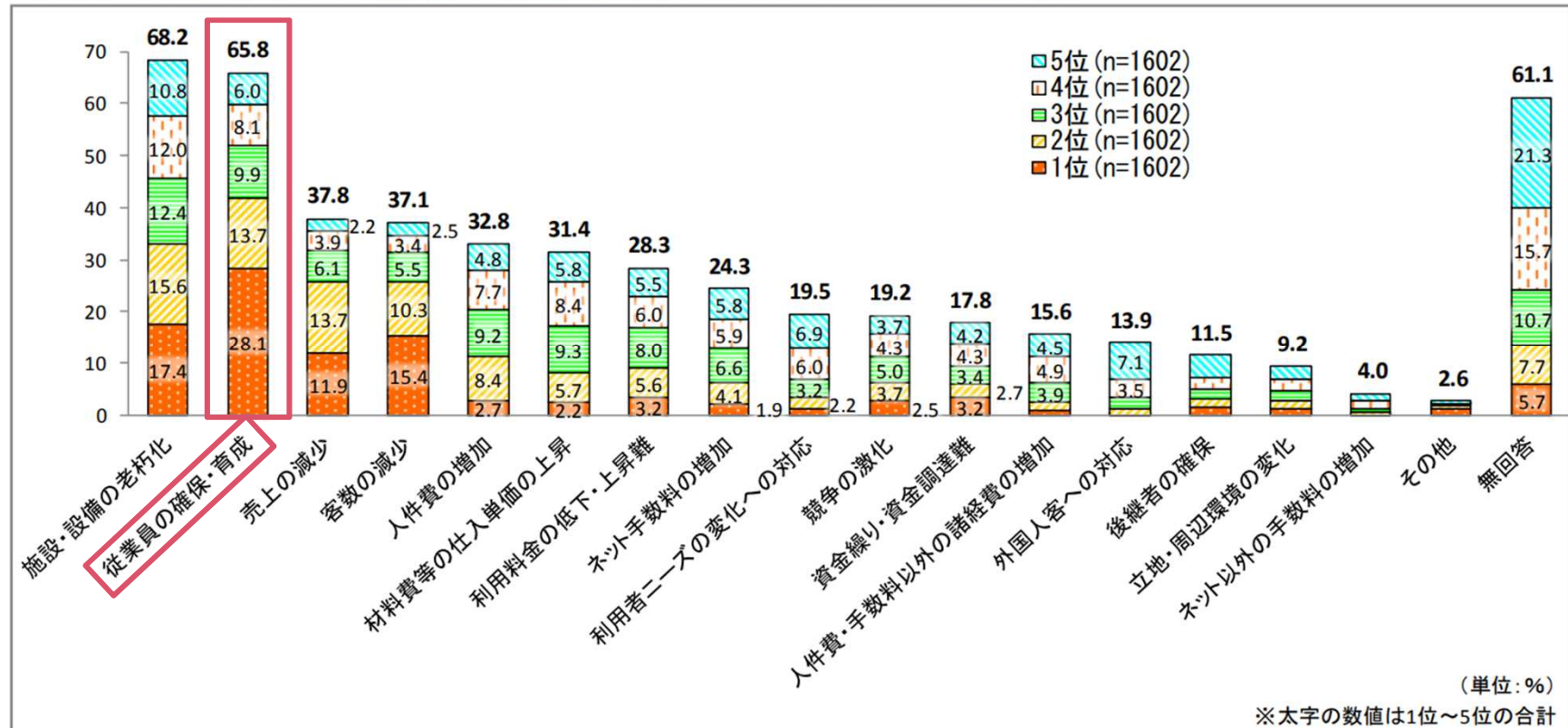
先行調査・研究等の整理

① 経営上の課題認識

- 中小旅館業*においては、「従業員の確保・育成」は重要度の高い経営上の課題となっている。

* 中小旅館業：資本金5,000万円以下

図表 2-46 経営上の課題（重要度の高いものから順に5つ選択）



出典: 独立行政法人 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター, 2017. 『中小旅館業の経営実態調査』第7巻, p.31

先行調査・研究等の整理

② 定着・離職の構造

- 入職後の人材育成への取組や評価・褒賞制度、適切なポストへの登用、及びそれらを通じた成長実感等、キャリア形成に係る要素が、従業員の定着・離職に影響を及ぼしている*。

* 出典の調査対象には、旅館（一般旅館及び高級旅館）とホテルが含まれることに留意が必要である

表 1 定着・離職の構造

	就業環境	組織	顧客	業界	景気動向
定着	<ul style="list-style-type: none"> 良好な人間関係 チームワーク、相互協力、支援体制 部下を見守る仕組み OJT等、育成に熱心 「したい」接客ができる 厳しい労働処遇条件に勝る職務満足、達成感 	<ul style="list-style-type: none"> 経営の安定 人を大切にする文化 ポスト（職位）数、専門職等が一定以上 教育・研修制度の充実 褒賞制度等モチベーション向上の制度・仕組み 一定の裁量権が付与された自律性・主体性 	<ul style="list-style-type: none"> ホスピタリティあるサービスへの肯定的反応、感情労働の醍醐味 顧客との信頼関係構築 指名・リピーター ‘人’としての成長実感 仕事への誇り・充実感 	<ul style="list-style-type: none"> 豪華な施設・庭園等を舞台に一流のサービス マナーを体得・実践 対人サービス業特有の、直接的な顧客からのお礼・感謝の言葉による職務満足、自己肯定感 	<ul style="list-style-type: none"> 好景気に伴う高稼働率、好業績、経営の安定 施設等の新設、リニューアル 高い社会的プライド・ステータス
離職	<ul style="list-style-type: none"> 労働の量・質に対する報酬等のアンバランス 有給休暇取得の困難さ 職場の人間関係が劣悪 居場所がない、非協力、セクハラ、パワハラ 現実との落差（ギャップ）解消に向けた適切なサポートの無さ 	<ul style="list-style-type: none"> ポスト（職位）、給料が頭打ち、上のポストを目指すことが困難 教育・研修機会が無い 部門特有の風土に馴染めない マニュアル以外の対応が許されない 	<ul style="list-style-type: none"> 常軌を逸した要求、理不尽なクレーム等への感情労働の過度な行使による精神的疲弊 上記に対する職場からのサポートの無さ 	<ul style="list-style-type: none"> 業界として離職・転職が慣習化（離職・転職へのハードルの低さ） 数年、宿泊業を経験後、他業種へ転職という計画的ともいえる離職 業界他社の新規開業を機に立上げ業務に参加するため転職 	<ul style="list-style-type: none"> 不況による採用抑制・中止等による中堅層の過剰負担 労働処遇条件の悪化 人員削減等に伴う負担増加 丁寧な接客対応が困難

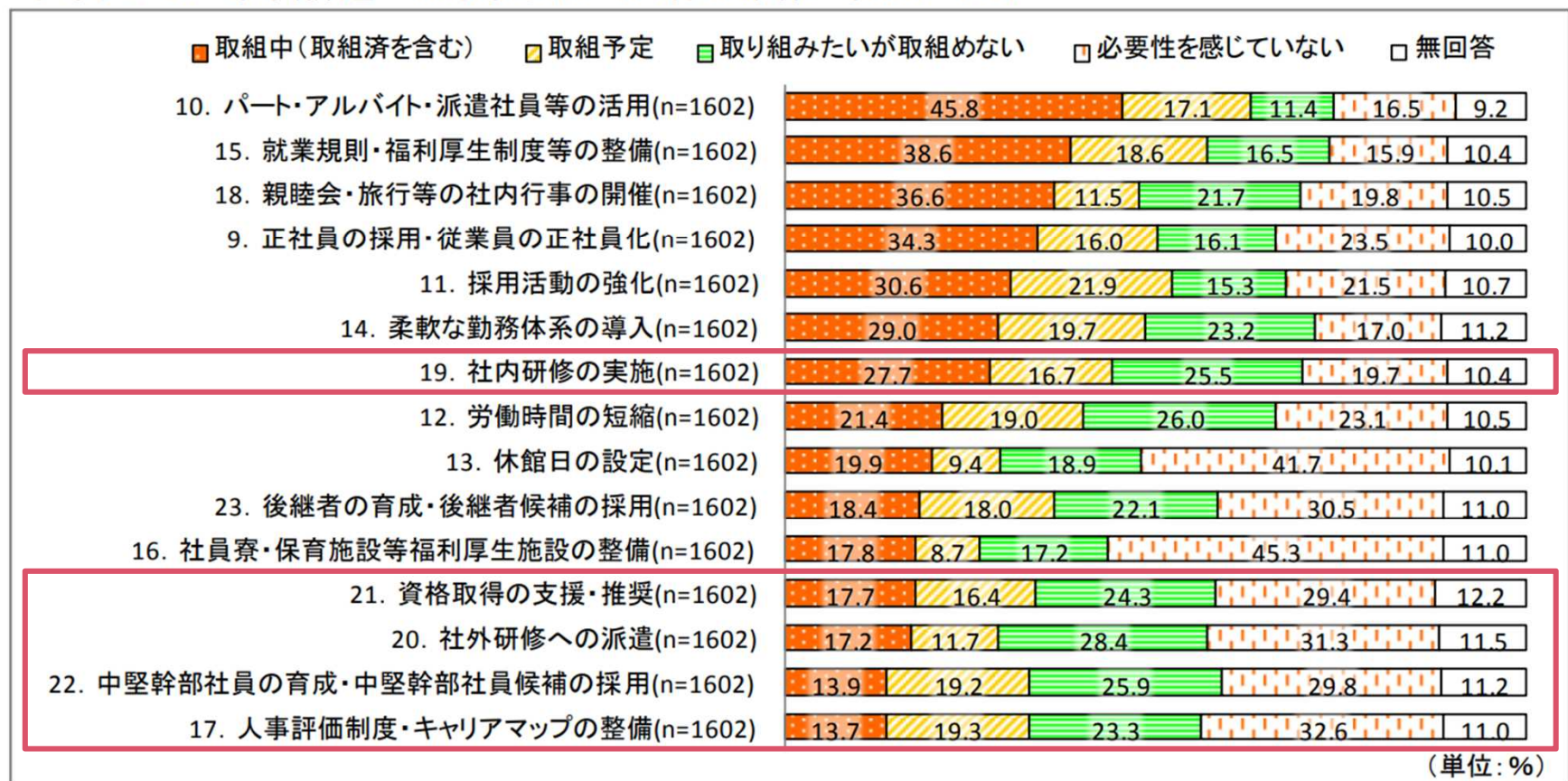
出典：田村尚子，2019。「宿泊業従事者の就業意識—その特徴と課題」『日本労働研究雑誌』No.708，p.70

先行調査・研究等の整理

③キャリア形成・人材育成に係る取組状況

• 研修や資格取得支援、キャリアマップの整備など、人材のキャリア形成に向けた施策については、「取り組みたいが取り組めない」と感じている宿泊事業者が多く存在している。

図表 2-48 経営課題への取組状況（人材の確保・育成）（SA）



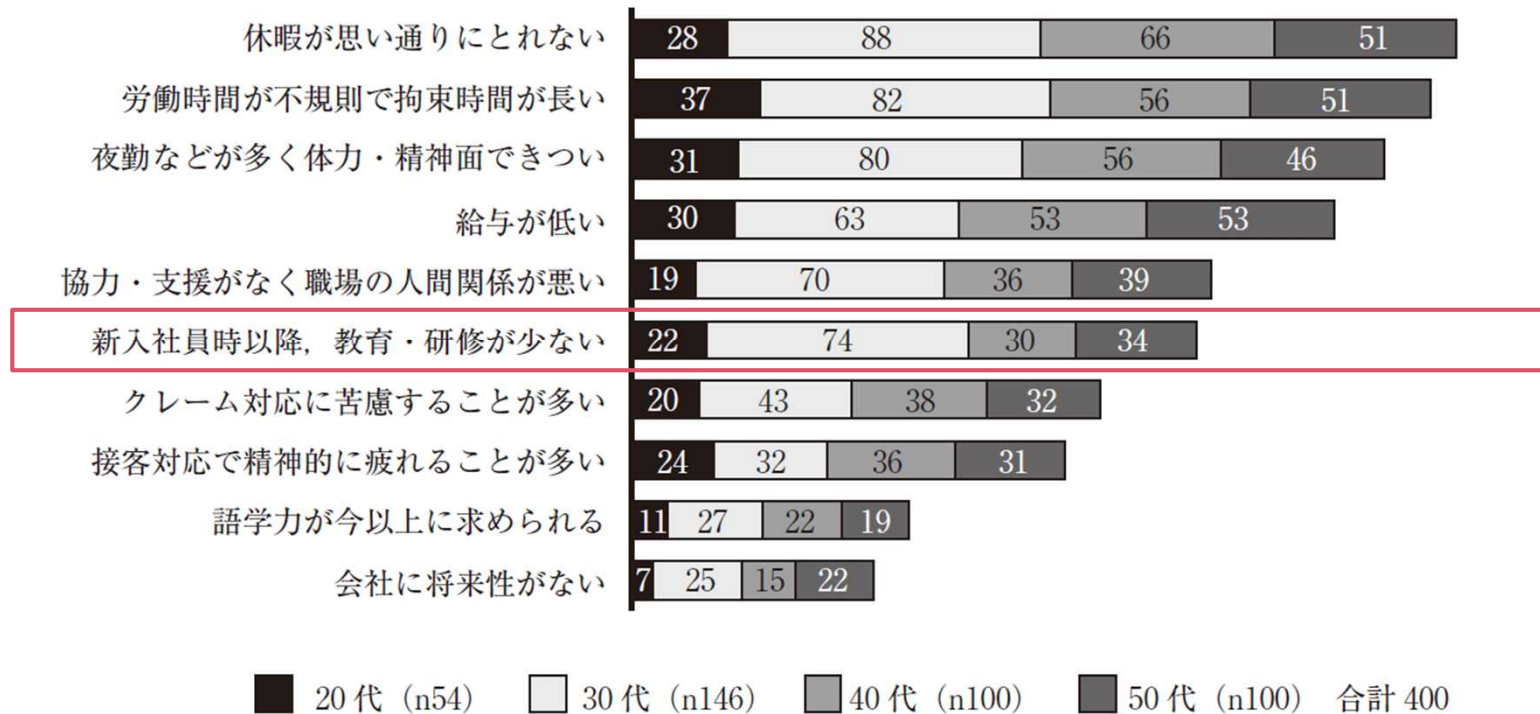
出典: 独立行政法人 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター, 2017. 『中小旅館業の経営実態調査』第7巻, p.32

先行調査・研究等の整理

④就職後に感じたギャップ

- 宿泊業に就職した後に感じたギャップとして、労働環境・給与・人間関係に続いて、教育・研修の少なさが挙げられており、キャリア形成のための取組が十分でないと考えられる。

図2 就職後に感じたギャップ（複数回答）



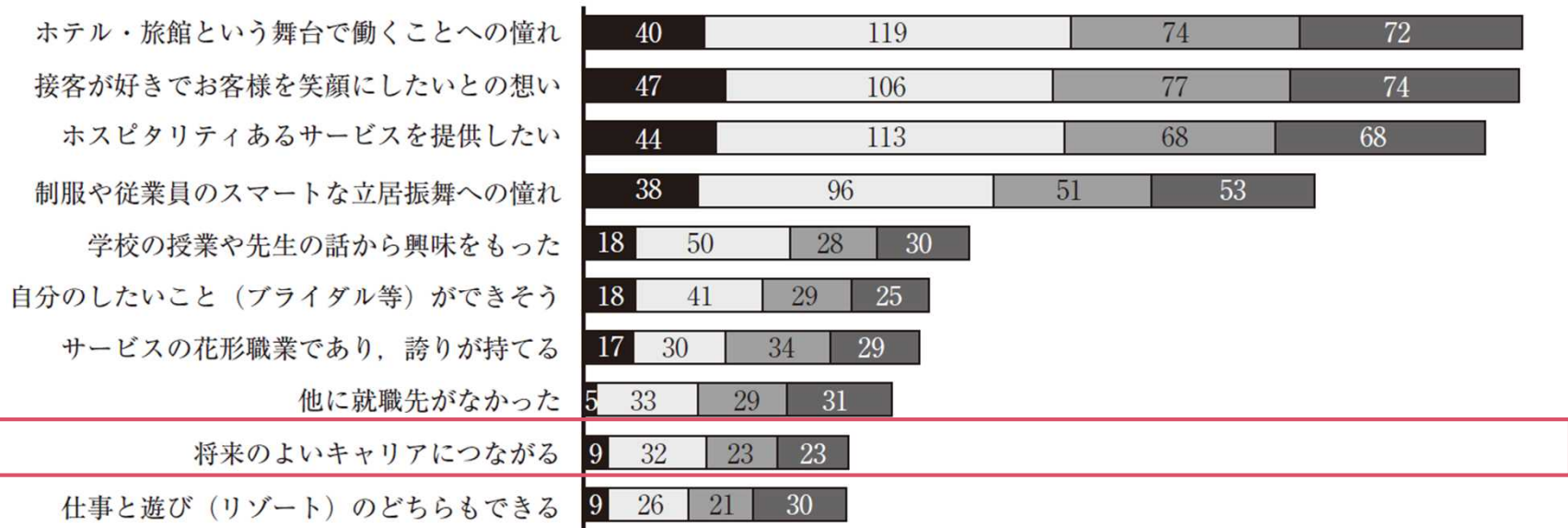
出典: 田村尚子, 2019. 「宿泊業従事者の就業意識—その特徴と課題」『日本労働研究雑誌』No.708, p.63

先行調査・研究等の整理

⑤ホテル・旅館への就職動機

- ホテル・旅館での業務経験が将来のキャリアにつながる成長機会と捉えられていないことは、人材の流動化が進む昨今では人材の確保を難しくする要因となりうる。

図1 ホテル・旅館への就職動機（複数回答）



■ 20代 (n54) □ 30代 (n146) ■ 40代 (n100) ■ 50代 (n100) 合計 400

出典: 田村尚子, 2019. 「宿泊業従事者の就業意識—その特徴と課題」『日本労働研究雑誌』No.708, p.62

先行調査・研究等の整理

⑥ キャリアパスの事例（観光業におけるキャリアマップ）

・ 観光業においては、業界内外を行き来する等、キャリア形成において多様なルートが存在する。



複業*：本業として営む仕事を複数抱えている状態のこと。この状態を「パラレルワーク」、複業をしている人を「パラレルワーカー」と呼ぶこともある。
 副業*：メインになる本業が他にあることが前提で、サブ（補助）として行う仕事を抱えている状態のこと。
 兼業*：同時に2つ以上の仕事を掛け持ちしている状態のこと。

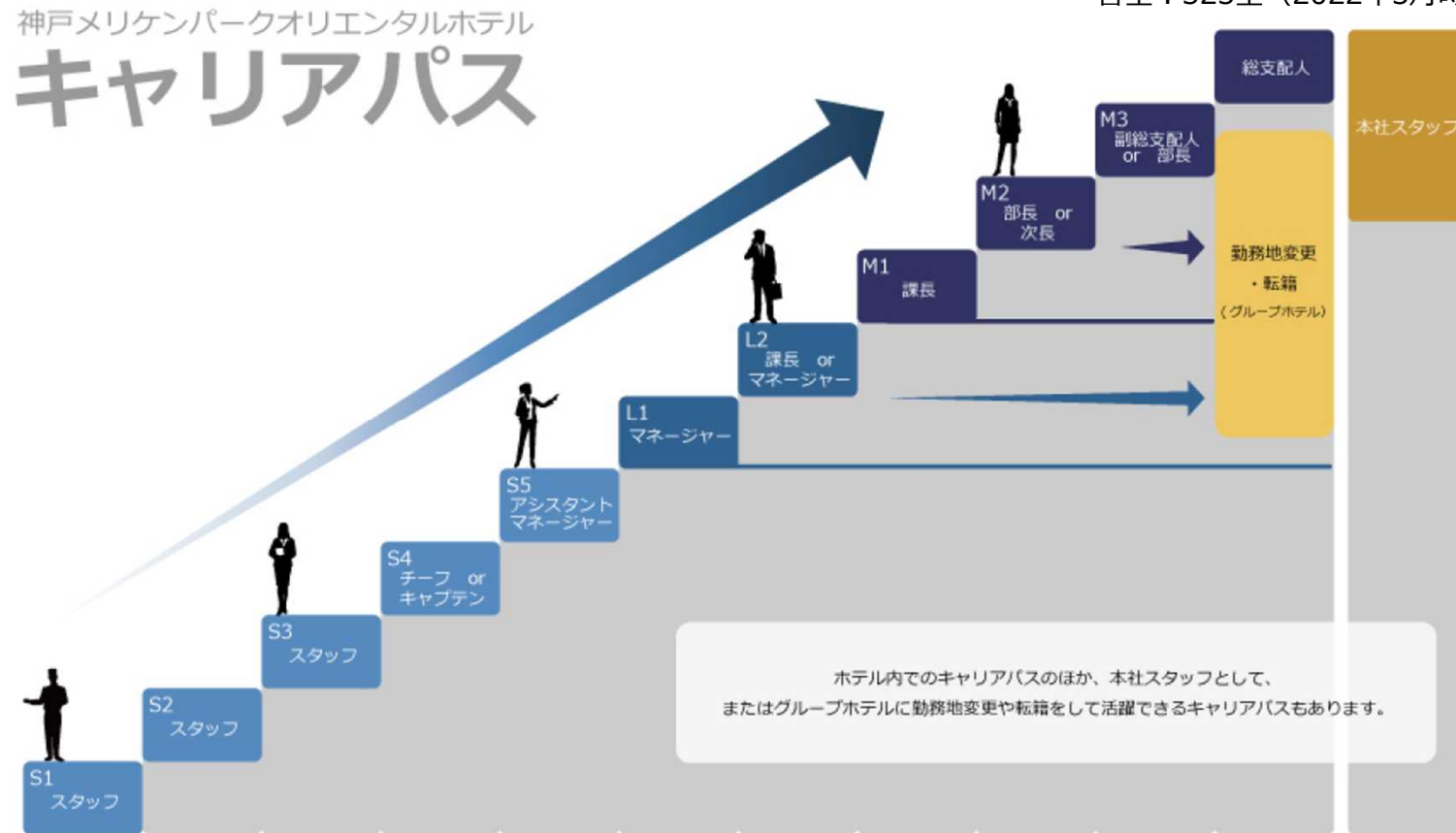
出典：観光庁『観光分野における女性活躍事例集』, p.4

先行調査・研究等の整理

⑥ キャリアパスの事例（大規模ホテルの事例-1）

- 中小旅館業の中でも大規模なホテルでは、職階が多く設定され、グループホテルへの転籍や、本社スタッフとして活躍するキャリアが用意されている例もある。

資本金：5,000万円（グループ全体）
従業員数：330名（2015年3月時点）
客室：323室（2022年3月時点）



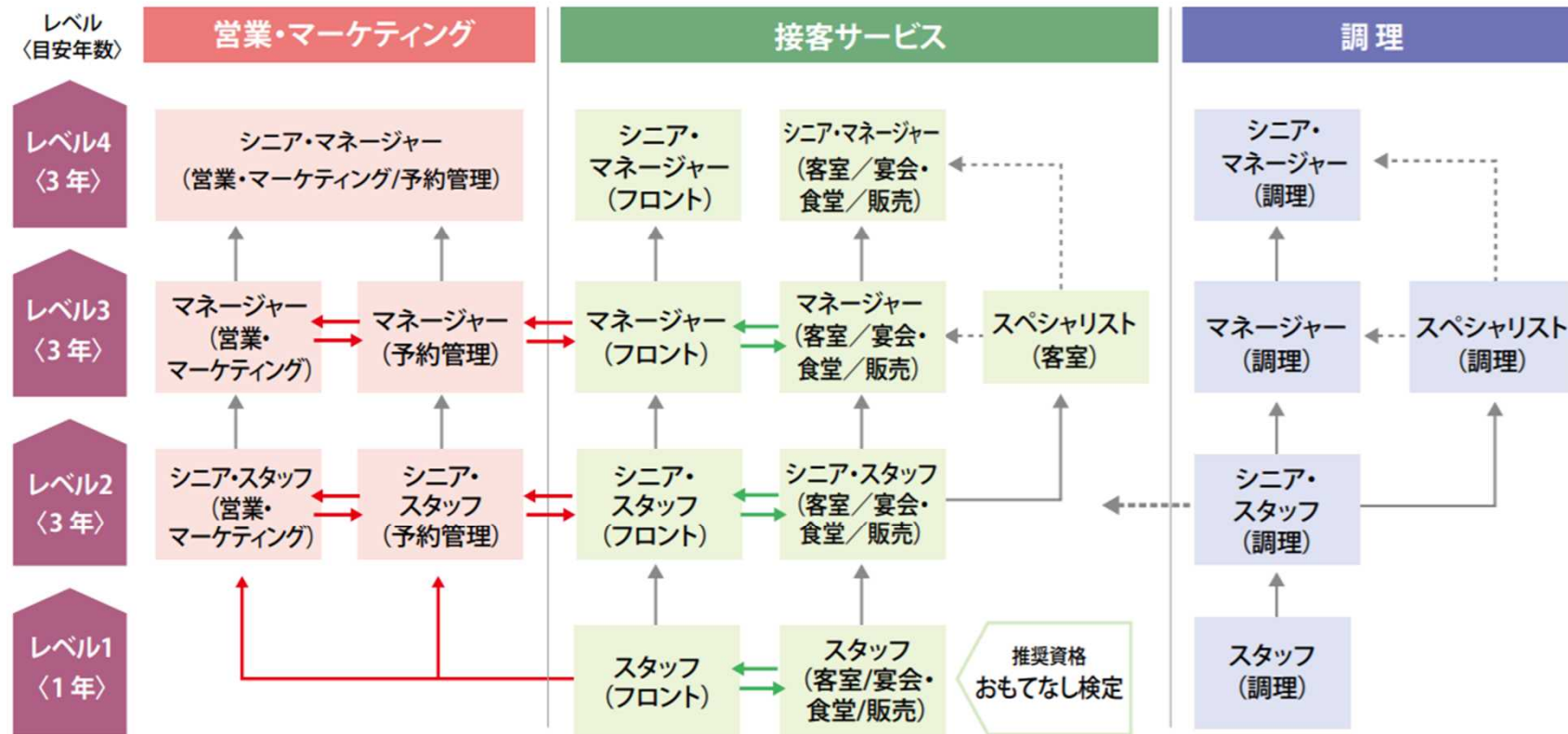
出典：神戸メリケンパークオリエンタルホテル、「キャリアパス」（2022年3月16日確認）<https://www.kobe-orientalhotel.co.jp/recruit/moh/career.php>

先行調査・研究等の整理

⑥キャリアパスの事例（旅館のキャリア形成モデル）

- ・ 旅館内で接客や営業などの部署を行き来しながら、専門性を高めていくキャリアが一般的なモデルとして整理されている。

■キャリアマップ

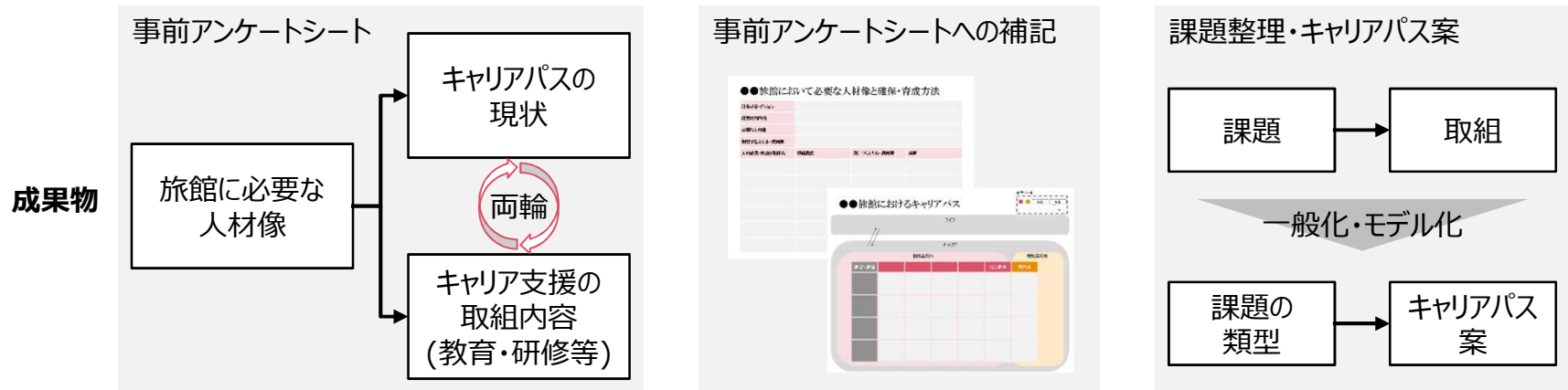
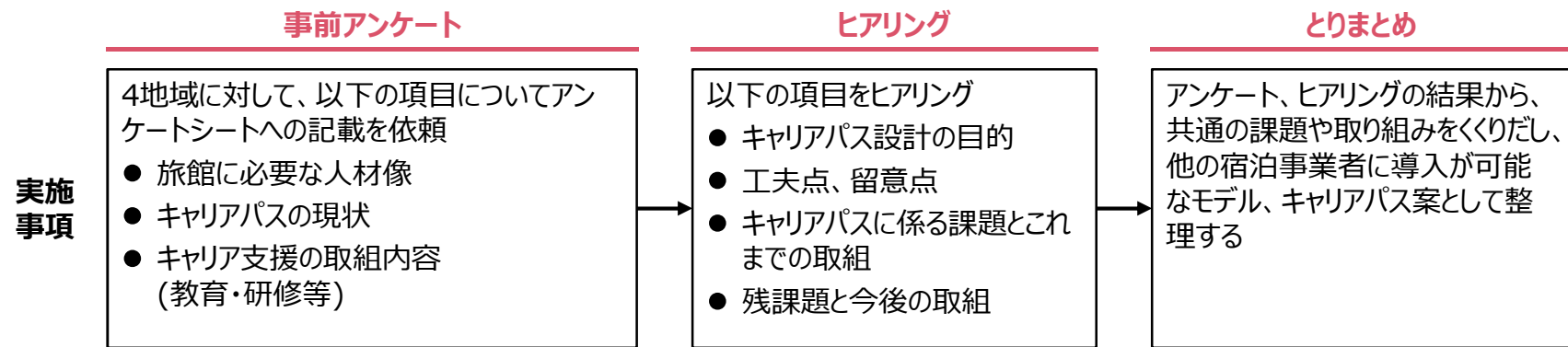


注：目安年数とは、そのレベルにおける期待スキルの習熟に要する目安となる年数であり、上位昇格できる要件ではありません

出典：厚生労働省，2013，『旅館業の人材育成のために』 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000093820.pdf>

4地域への実態調査～キャリアパス案作成のアプローチ

- キャリアパス案の作成に際しては、本事業の4つの実証地域における小規模旅館の事業者に、必要な人材像、キャリアパス及びキャリア支援の取組の現状をシートに記入いただき、ヒアリングを通じて、人材確保・育成の課題をどのように解決しているかを把握した。
- 当該ヒアリング結果を踏まえ、共通の課題や取り組みをくりだし、他の宿泊事業者に導入が可能なモデル、キャリアパス案として整理した。



ヒアリング対象

- 現状を深掘りするため、4地域における旅館・ホテルのうち、計4つの中小規模の旅館(*)に対して、人材活躍のための取組を実施する上での課題についてヒアリングを実施した。

* 比較対象として、1つの大規模ホテルにも参考でヒアリングを実施

#	旅館・ホテル	地域	従業員規模	客室規模	客単価	資本金
1	A旅館	黒川	10~20人	10~20室	25,000円~ 29,999円	500万円
2	B旅館	黒川	20~30人	10~20室	15,000円~ 24,999円	500万円
3	C旅館	湯田川	30~40人	10~20室	20,000円~ 24,999円	1,000万円
4	D旅館	湯田中渋	40~50人	30~40室	30,000円 以上	1,000万円
参考	Eホテル	蓼科	300~400人	200~300室	10,000円~ 14,999円	5,000万円 以上

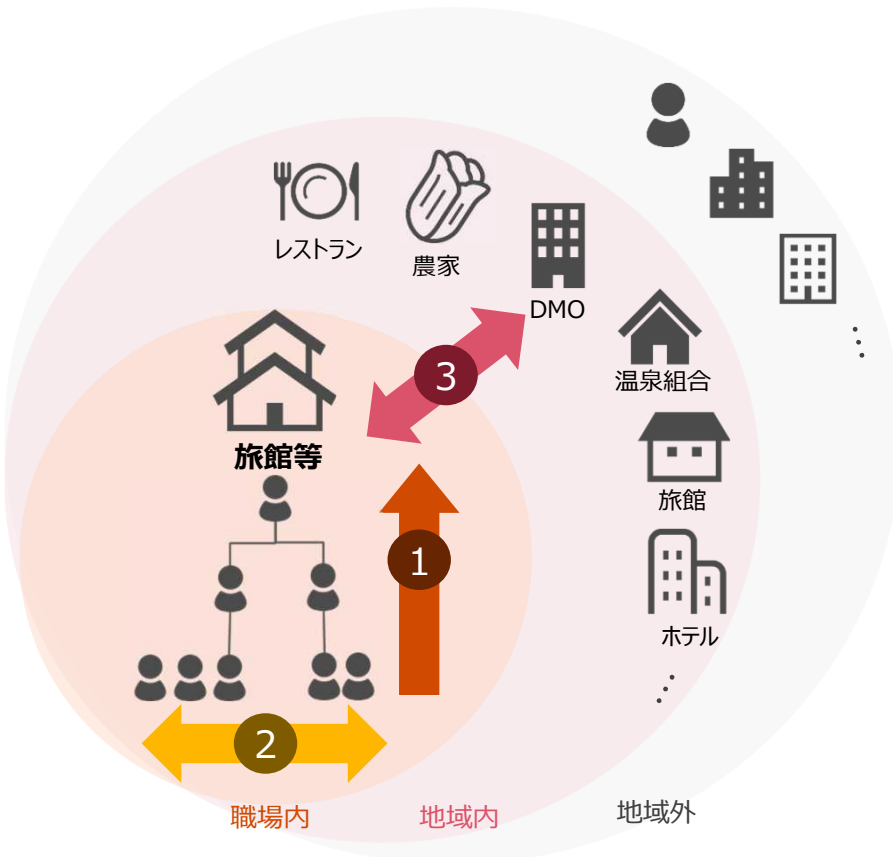
アンケート・ヒアリング結果

- 旅館に必要な人材像として、「ホスピタリティを有する方」に加え、「旅館のビジョンに理解を持ち、お客様へのおもてなしで体現できる方」や「主体的かつ自発的にスキルアップ・チャレンジする方」、「宿泊業での仕事を通じて社会に貢献したいという気持ちを持っている方」などが挙げられた。
- 一方、旅館のキャリアパスの現状として、旅館内だけでは「スタッフ・サブリーダーに加えセクションリーダーのポストが少ない「画鋲型」のキャリアパス」になっており、「サブリーダーに上がる前に離職するケースが多い」などの回答があった。
- 当該現状を踏まえたキャリア支援の取組として、旅館内だけでなく、「業界外との交流型研修」を実施することや、「自主的に参加できる研修制度」などを実施する例が見られた。

	回答	回答者
旅館に必要な人材像	旅館のビジョンに理解を持ち、お客様へのおもてなしで体現できる方	A
	チームワークを意識し発揮してくれる方	A、B、D
	主体的かつ自発的にスキルアップ・チャレンジする方、成長によって自分も幸せになれる方	A、D
	ホスピタリティを有する方	B
	地域の自然を生かしたサービスが提供できる方	B
	宿泊業での仕事を通じて社会に貢献したいという気持ちを持っている方	D
キャリアパスの現状	サブリーダーに上がる前に離職するケースが多い	A
	スタッフ・サブリーダーまではマルチタスクを前提としたキャリアパス	A、B、E
	スタッフ・サブリーダーに加えセクションリーダーのポストが少ない「画鋲型」のキャリアパスになっている	A、C
	画一的なキャリアパス、評価制度ではなく、従業員のライフステージに合わせた働き方を実現	B
	従業員一人一人に目配り・気配り・心配りをしたキャリア形成支援を実施	B
	旅館の外（他の旅館、温泉協会等）での経験によって刺激を与え成長を促す	C
	リーダー層もプレイングマネージャーである	C
	中間層が不足していることで将来のイメージが持てず離職してしまう	D
	兼業・副業、派遣、季節間雇用など多様な雇用形態を用意	E
キャリア支援の取組内容（教育・研修等）	セクションリーダーに登用するタイミングで温泉協会が実施するリーダー向け研修を受講	A、B、E
	業界外との交流型研修を実施	A、B
	組織や制度ありきではなく、現在の従業員のキャリア形成の視点での各種サポートを実施	B
	マイプロジェクト制度で、自己実現の場を提供	B
	入職前のインターンによる双方の認識ギャップの解消（新卒・中途共に）	D
	経営計画手帳の勉強会、読み合せ、学びのシェア	D
	与えられるだけの研修ではなく、自主的に参加できる研修制度や風土の醸成	D

キャリアの3類型

- 中小規模の旅館等では、メンバーのキャリア形成に係る取組が十分とはいえず、それが人材の確保・育成・活躍を推進する上でのひとつの課題となっていることが捉えられた。
- 他方、職場内のみで多様な経験を提供したり、職種・職階を増やしたりしていくことは現実的でないケースも多い。
- 特に中小規模の旅館では、規模の制約から職階を増やすなど「縦」のキャリアパスを充実させていくのが難しいこともあり、職種や職場・地域内外にとらわれない、「横」・「斜め」方向での柔軟なキャリア形成の取組を進めていくことが重要と考えられる。
- 観光産業においては、いわゆる正規社員に加え、多様な非正規社員の活躍も、事業者や地域の活性化に不可欠となっている。これらの考え方は雇用形態等によらず取り入れていくことができるとよいだろう。



3つのキャリア

① 縦のキャリア

いまの職場の中で職階の階段を登っていく／専門性を深めていく
 (例：リーダーやマネージャーになっていく、〇〇のプロとして経験を深めていく)

② 横のキャリア

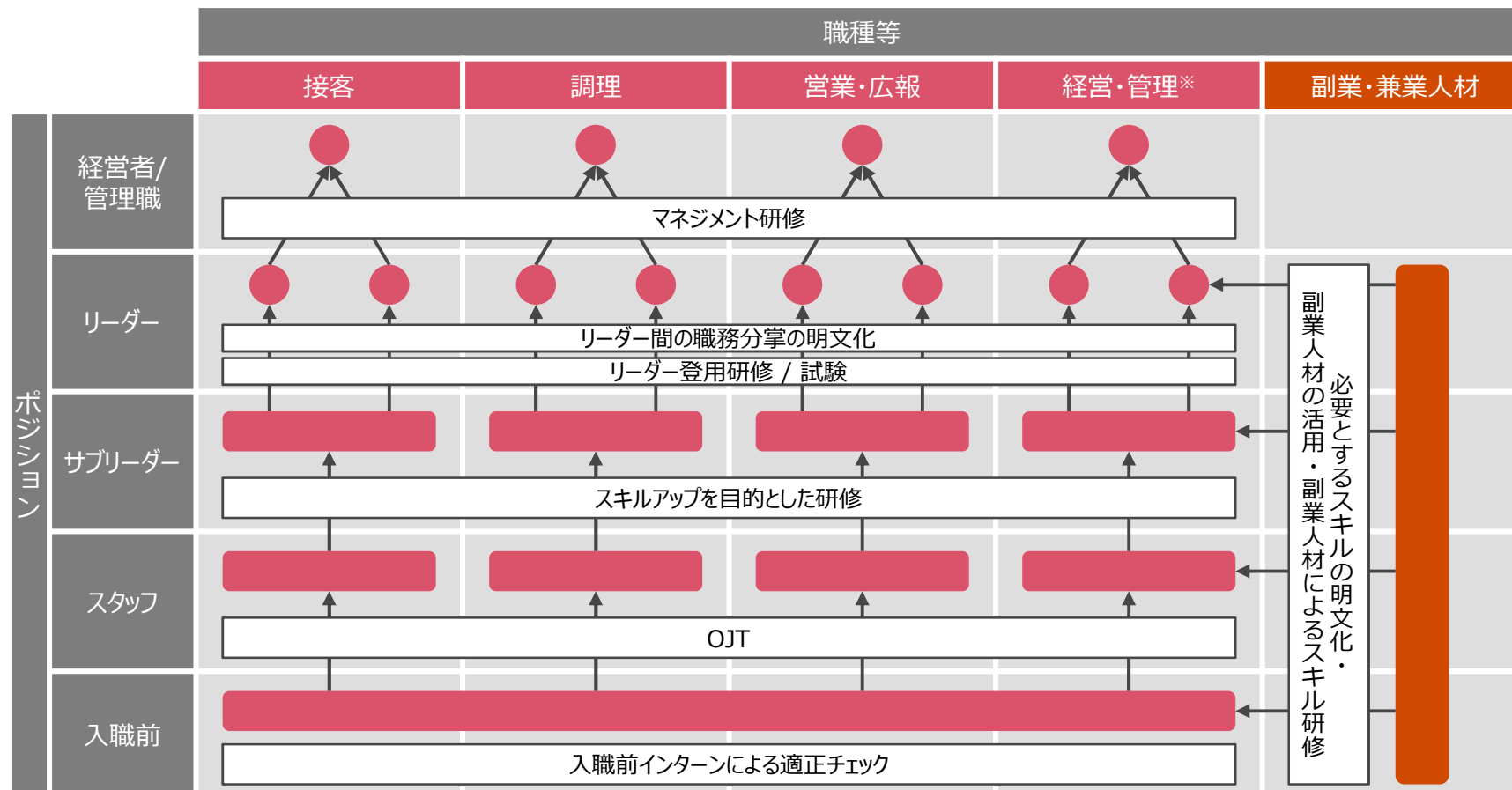
いまの職場の中で、異なる職種を経験／協業していく
 (例：現在は仲居だが一定期間〇〇を経験する、仲居の仕事の続けながら、時間の2割は〇〇の業務も行う)

③ 斜めのキャリア

地域内外の関係団体の中で／と一緒に経験を積み、地域への社会貢献や、地域の特色を生かした宿づくりに必要なスキルや経験、幅広い視点を得る
 (例：他の旅館や温泉協会、DMO等との人事交流やPJT協働)

キャリアパス案 ①縦のキャリアモデル

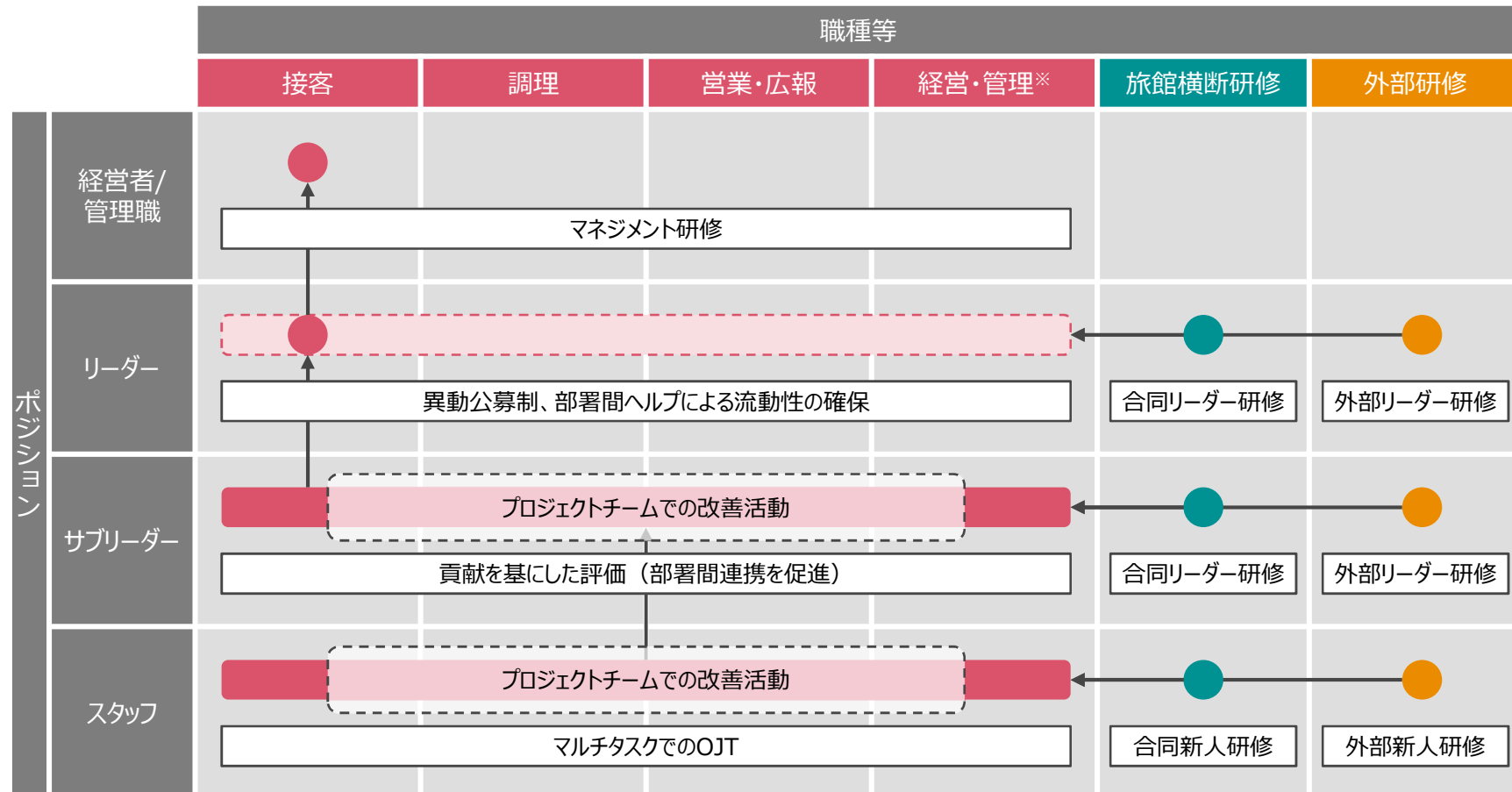
- 「縦」のキャリアを充実させていく際には、たとえば以下の方法が考えられる。
 - ✓ 各職種で必要とされるスキルの向上を目的とした研修制度を導入し、スペシャリストを育成する。
 - ✓ 複数人のリーダーや管理職を配置する場合は、リーダー間、スタッフ間の職務分掌を明文化し、タスク・役割の分散・適正化を図る。
 - ✓ 職種×ポジションで必要となるスキルセットを明文化することで、正規社員だけではなく非正規社員、特に副業・兼業人材の活用も促進する。



※中小規模の旅館では、経営者が管理業務を担っているケースが多い

キャリアパス案 ②横のキャリアモデル

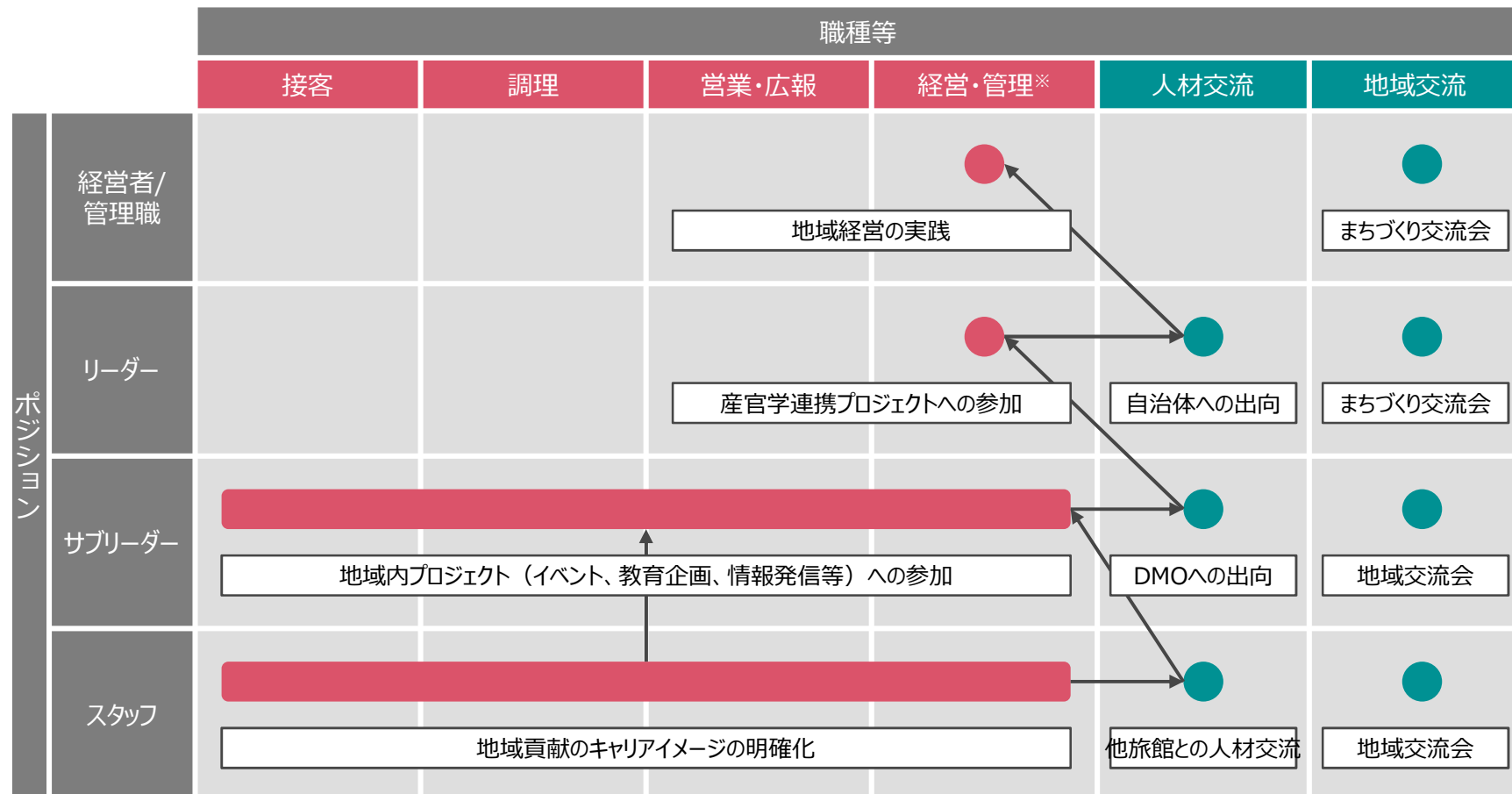
- 「横」のキャリアを充実させていく際には、たとえば以下の方法が考えられる。
 - ✓ スタッフの時期からマルチタスクを前提にした業務配置・OJTでの人材育成を行う。他部署や外部研修で得た新たな知見や視点を、業務改善・顧客満足度向上につながるサービス提供に活用するため、部署を横断したプロジェクトチームでの改善活動も導入する。
 - ✓ リーダー層も部署間の流動性を確保し、部署間連携、部署間ヘルプによる価値向上及び労働環境の改善を両立する。
 - ✓ マルチタスク化によりスキルが多様化するため、貢献を基にした評価制度により、自律的なスキル・マインドの向上を促進する。貢献を基にした評価制度は、勤務時間等に制約のある非正規社員の評価にも活用することで、多様な人材の活躍につなげる。



※中小規模の旅館では、経営者が管理業務を担っているケースが多い

キャリアパス案 ③斜めのキャリアモデル

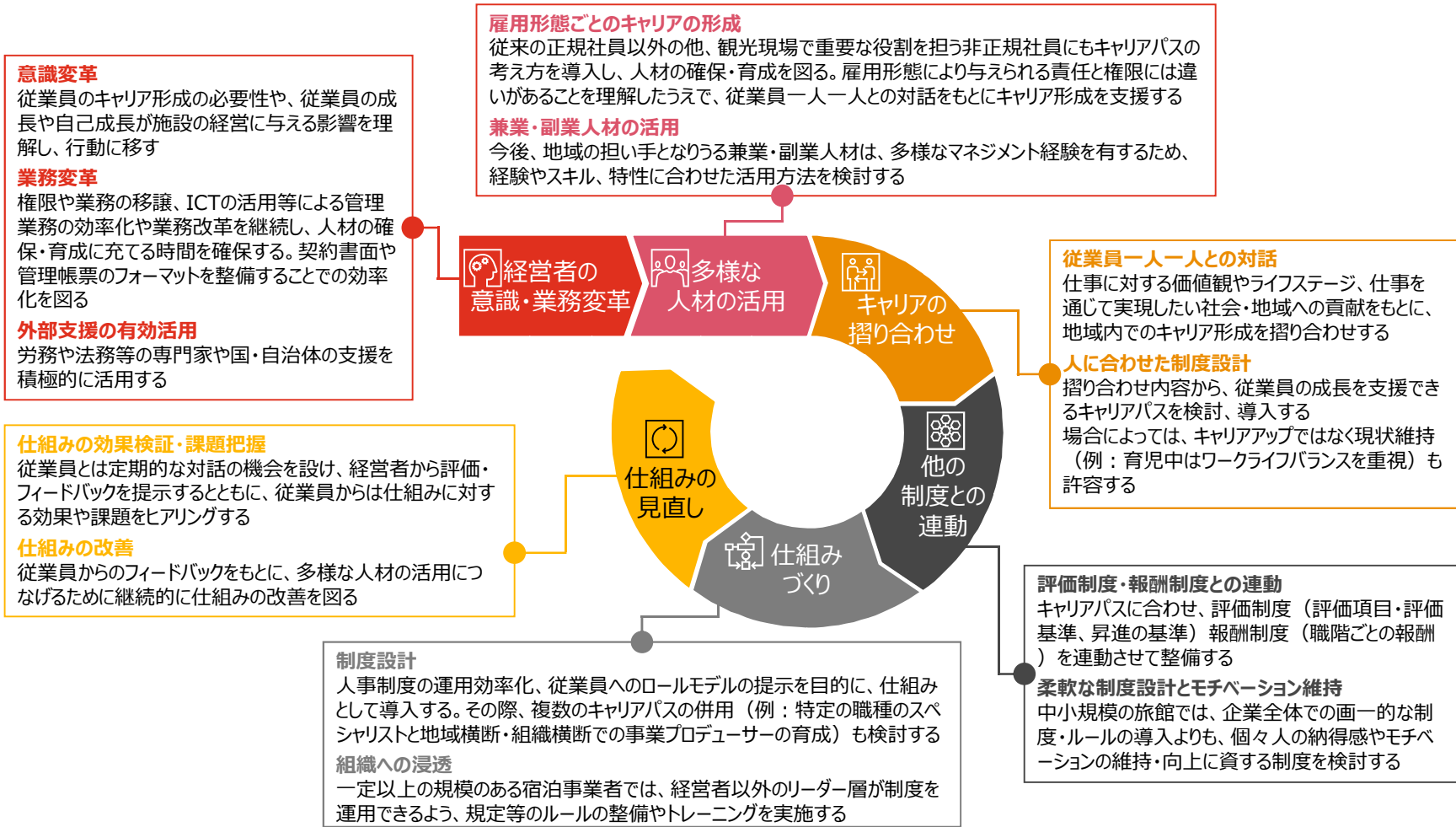
- 「斜め」のキャリアを充実させていく際には、たとえば以下の方法が考えられる。
 - ✓ 昇進の前後等に外部出向の機会を提供し、宿泊事業者以外の視点での地域貢献のあり方を学ぶ機会を設ける。
 - ✓ ポジションが上がるごとに、関係者と協働での地域貢献の実践の機会を提供し、学びと実践を両輪で回す仕組みを構築する。
 - ✓ 外部からの出向も受け入れ、他業種・他地域との人材交流による学びの機会を提供するとともに、多様な人材との協働のメリットを体感し、受け入れのための体制の整備、風土の醸成にもつなげる。



※中小規模の旅館では、経営者が管理業務を担っているケースが多い

キャリアパスの充実にあたってのポイント

- より多様な人材の活躍を実現するには、従業員一人ひとりに寄り添ったキャリアパスを設計することが重要である。
- キャリアパスや関連する諸制度は、人に合わせた柔軟な運用をベースに、徐々に仕組みとして構築していくことが肝要である。また、これらの仕組みは作って終わり、ではなく、定期的に効果を検証して見直しのサイクルを回し、さらなる人材の活躍につなげる動きが重要である。



2-2-3. 人材確保・定着の取組の横展開

成果報告会の実施 プログラム

- 本事業の成果や4地域の取組等から構築したノウハウを、地域の人材確保・育成等の担い手に展開するため、DMOや観光協会、宿泊事業者等の経営層や人事等へ周知を行い、オンラインで成果報告会を開催した。
- 成果報告会は、単に地域実証の実績を周知するだけに留まらず、それらの取組の意味付けやモデル化を行い他地域にも取り込まれやすい状態で情報を発信した。また、次年度以降の取組展開の足掛かりとするため、聴講者と実証事業者のネットワーキングを実施した。

実施概要

- 開催日時：2021年3月2日（水）14時～16時
- 開催方法：オンライン＋アーカイブ動画の配信
- 申込者数：127名
- 聴講者数：78名
- 主なターゲット：地域のDMOや観光協会等、各観光業組織の経営層、人事等
- 主な周知先：観光庁、過年度事業者、日本観光振興協会等

プログラム

プログラム	発表者	概要	時間
観光庁挨拶	観光庁	事業の趣旨、今後の取組展開に向けての期待	5分
地域における人材確保・育成のポイント	事務局	地域実証にて得られた成果・課題、地域における人材確保・育成モデルの総括、キャリアパス事例の紹介	10分
地域実証成果報告	実証事業者	各実証の成果・課題、今後に向けた取組展開の発表	80分 (各20分)
実証地域とのネットワーキング（任意）	-	4地域と参加者の情報交換会（ブレイクアウトセッション）	25分
計			120分

成果報告会の実施 (参考) 開催案内チラシ

観光庁「地域における観光産業の実務人材確保・育成に関する業務」 

観光産業の実務人材確保・育成の取組に係る成果報告会

2022年3月2日(水) **無料**
14:00~16:00
オンライン開催 (Zoom)

先進事例から人材の確保・育成のノウハウを学びたい観光関係者の方必見!
※今後観光業で働きたいという方も、ぜひご参加ください

新型コロナウイルス感染症により大きな影響を受けた観光産業において、今後の観光需要の回復を見据えた人材の確保・育成が喫緊の課題となっています。このため、観光庁では「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」を実施し、今年度は、4つの採択地域における先進的な人材確保・育成に係る取組の実証事業を支援しています。本成果報告会では、当該4地域の実証事業者から取組の成果やノウハウをご紹介します。本成果報告会では、当該4地域の実証事業者から取組の成果やノウハウをご紹介します。本成果報告会では、当該4地域の実証事業者から取組の成果やノウハウをご紹介します。

登壇する実証事業者

- 1 黒川温泉観光旅館協同組合
- 2 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会
- 3 湯田川温泉観光協会
- 4 湯田中渋温泉郷人材開発協議会

お申し込みはこちら
(2月28日締切)
<https://forms.gle/YNDZWfv2j33SAHU5A>

4地域とのネットワーキングの時間もあります!
※プログラムの詳細は裏面

【お問合せ】
運営事務局：PwCコンサルティング合同会社 (担当：林、井村、藤崎、田村)
E-mail：jp_cons_kankoujitsumujinzai@pwc.com

プログラム

第1部	観光庁挨拶(5分) ・ 観光庁 参事官 (観光人材政策担当) 田淵 エルガ
第2部	地域における人材確保・育成のポイント(10分) ・ PwCコンサルティング合同会社 公共事業部 シニアマネージャー 林 真依
第3部	地域実証成果報告(80分：20分×4地域) ・ 黒川温泉観光旅館協同組合 (熊本県) ・ 蓼科観光事業者向け「女性活躍」支援策事業化協議会 (長野県) ・ 湯田川温泉観光協会 (山形県) ・ 湯田中渋温泉郷人材開発協議会 (長野県)
第4部	実証地域とのネットワーキング(25分) ※Zoom上で実証事業者ごとにブレイクアウトルームを作成します。各ルームをご自由に移動できますので、ご関心のある地域のルームにお入りください。

各地域実証の主な取組

当日は以下の取組を中心に発表予定です。各地域の取組の様子はQRコードからもご覧ください!

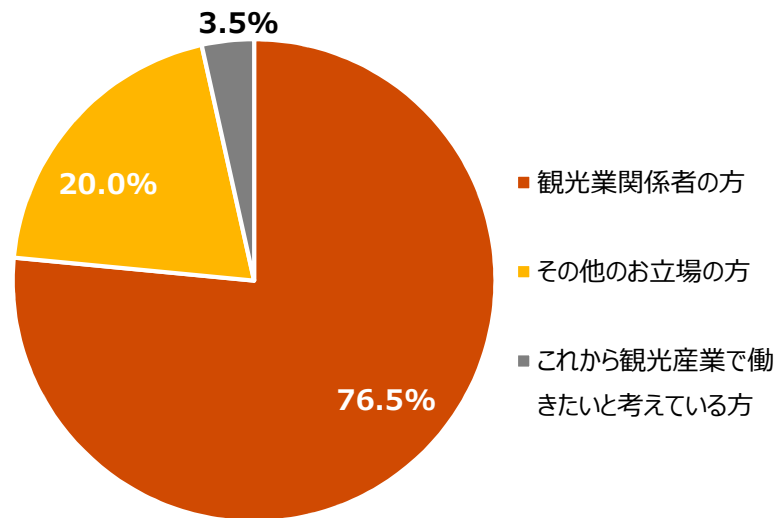
地域	主な取組	概要
湯田中渋温泉郷	旅館MBA 支配人養成講座	観光系の学部を持つ大学と連携して旅館MBAプログラムを開発し、マーケティングや会計等の講義および受講者への講義後の伴走サポートを実施
湯田川温泉	企画持ち込み型 インターンシップ	様々な専門性を持つ湯田川ファンの方々に、湯田川の旅館等の助けになる自身の得意を活かした企画を持ち込んでいただき、インターンの形で実践
黒川温泉	次世代リーダー 育成研修「黒川塾」	温泉組合内で将来を担うリーダーを対象に、キャリアや地域資源等に係る実践型の学びの場を提供し、主体的に考え活躍する人材を育成
蓼科	休日の託児拠点開設	観光業に従事する母親達が休日にも安心して子どもを預けられる託児拠点を運営。様々なイベントを通じて潜在層女性への観光業の魅力発信も実施

成果報告会の実施

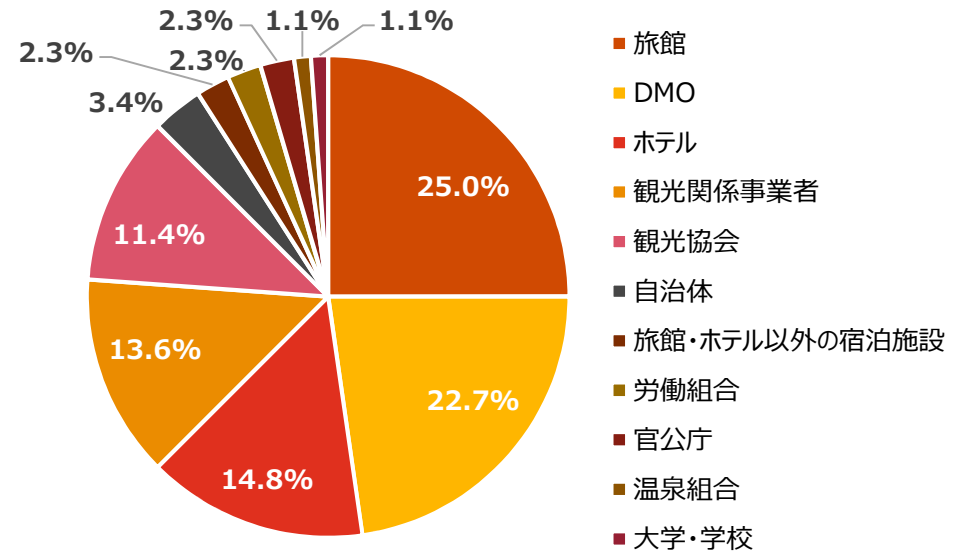
① 事前アンケート結果：申込者の属性（3月1日時点 ※以降同様）

- 成果報告会申込者の属性は、「観光業関係者」が76.5%で最も多く、次いで、「その他の立場の方」（観光業以外の業界で働いている方や、大学生等）が20.0%、「これから観光産業で働きたいと考えている方」が3.5%であった。
- 観光業関係者の方が所属する団体は、「旅館」が25.0%で最も多く、次いで、「DMO」が22.7%、「ホテル」が14.8%であった。

➤ 申込者の属性（n=115）



➤ うち、観光業関係者の所属団体種別（n=88）

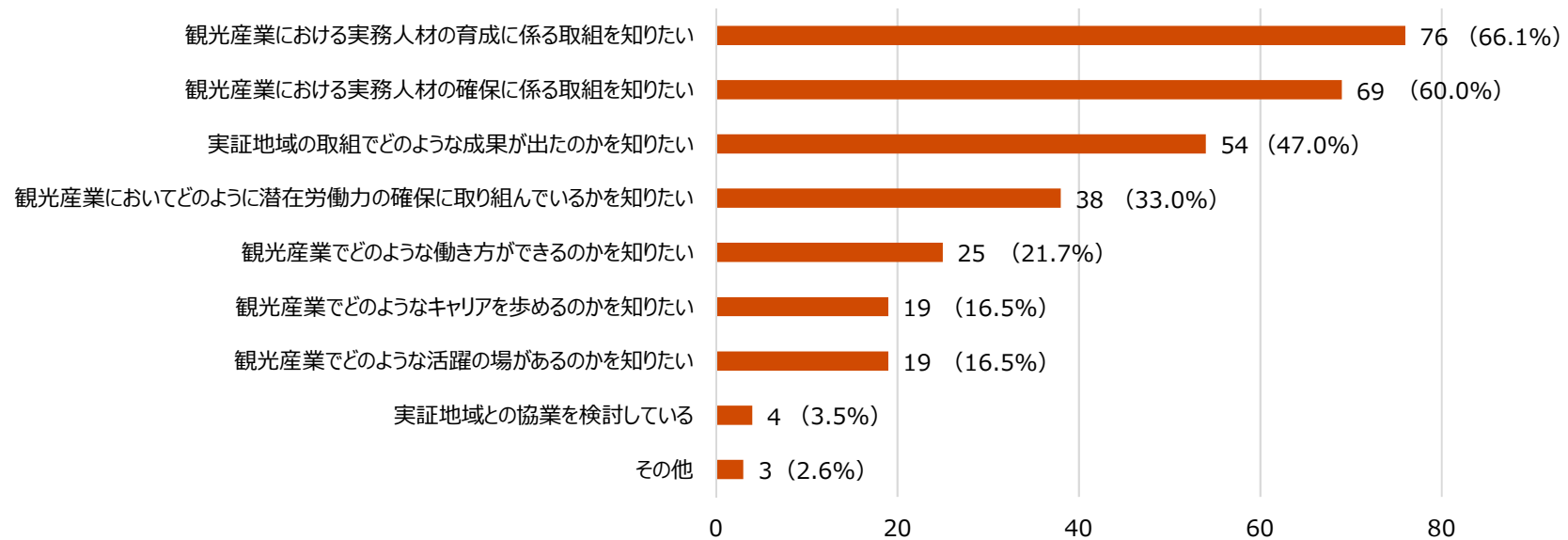


成果報告会の実施

①事前アンケート結果：参加目的

- 成果報告会への参加目的は、「実務人材の育成に係る取組を知りたい」が66.1%で最も多く、次いで、「実務人材の確保に係る取組を知りたい」が60.0%、「実証地域の取組でどのような成果が出たのかを知りたい」が47.0%であった。

➤ 参加目的【複数回答可】（n=115、単位【人】）



※その他の回答例：

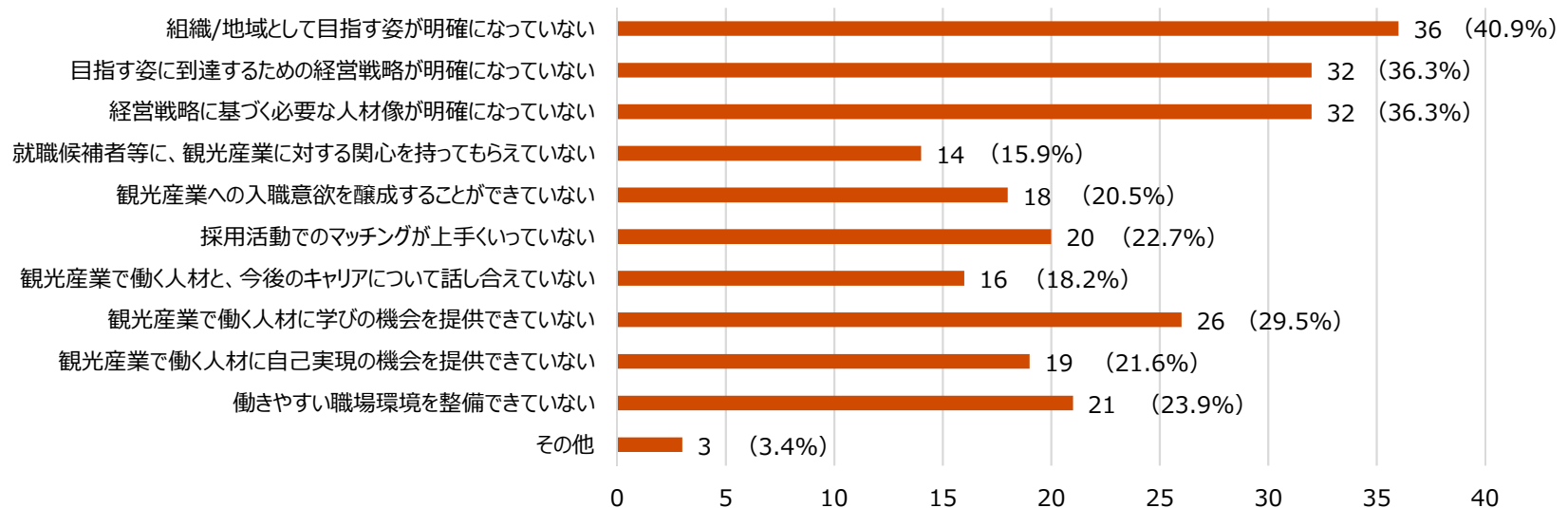
- 観光産業と地域づくり(関係性づくり・共創)について知りたい
- 現実的で継続性のある資金源の確保について知りたい

成果報告会の実施

①事前アンケート結果：（観光業関係者の方）所属組織又は地域における人材確保・育成に関する課題

- 観光業関係者の方の所属組織又は地域における人材確保・育成に関する課題は、「組織/地域として目指す姿が明確になっていない」が40.9%で最も多く、次いで、「目指す姿に到達するための経営戦略が明確になっていない」及び「経営戦略に基づく必要な人材像が明確になっていない」がそれぞれ36.3%であった。

➤ 参加目的【複数回答可】（n=115、単位【人】）



※その他の回答例：

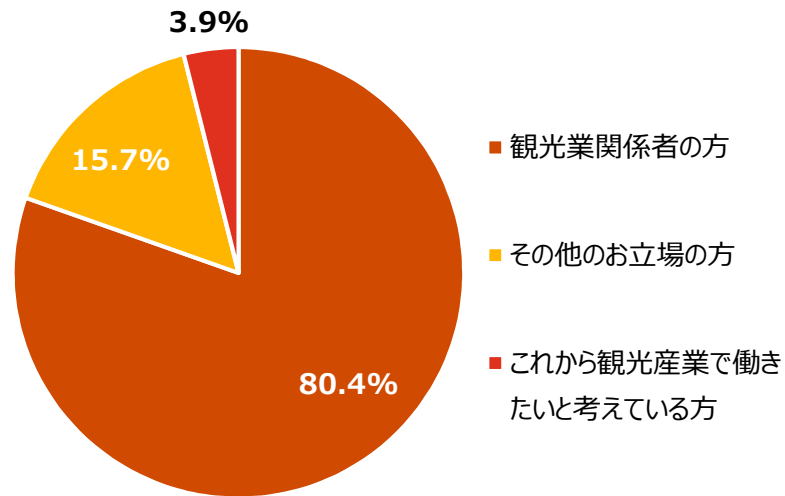
- 行政の人材不足や専門人材雇用に関する理解不足
- 離島のため人材確保や人材交流が困難
- 適切な人材の確保

成果報告会の実施

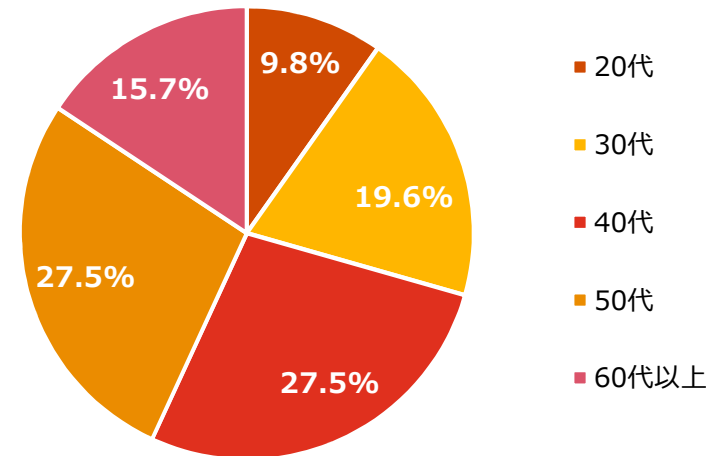
②当日の聴講者の属性及び年齢

- 成果報告会聴講者*の属性は、「観光業関係者の方」（DMOや観光協会、旅館等で働く方）が80.4%で最も多く、次いで、「その他の立場の方」（観光業以外の業界で働いている方や、大学生等）が15.7%であった。
 - 聴講者の年齢は、「40代」及び「50代」が27.5%で最も多く、次いで、「30代」が19.6%であった。
- *聴講者78名のうち、氏名の確認ができた51名につき記載（以下同様）

➤ 聴講者の属性 (n=51)



➤ 聴講者の年齢 (n=51)

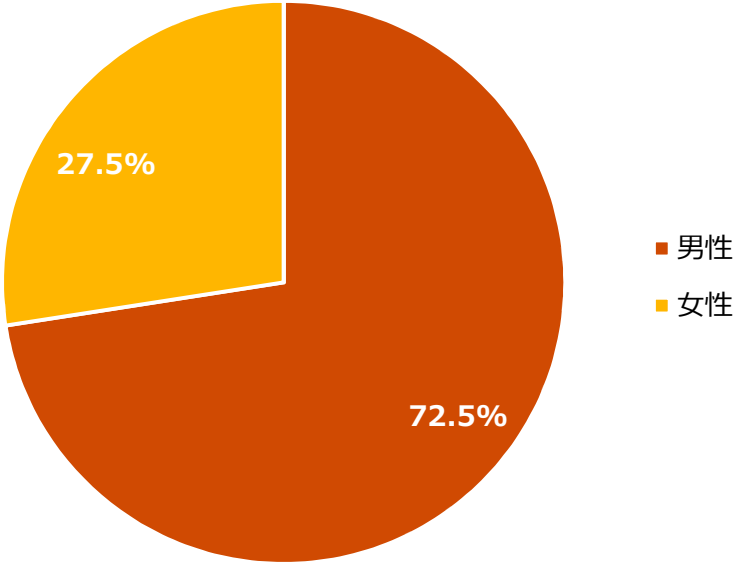


成果報告会の実施

②聴講者の性別

- 聴講者の性別は、「男性」が72.5%、「女性」が27.5%であった。

➤ 聴講者の性別 (n=51)

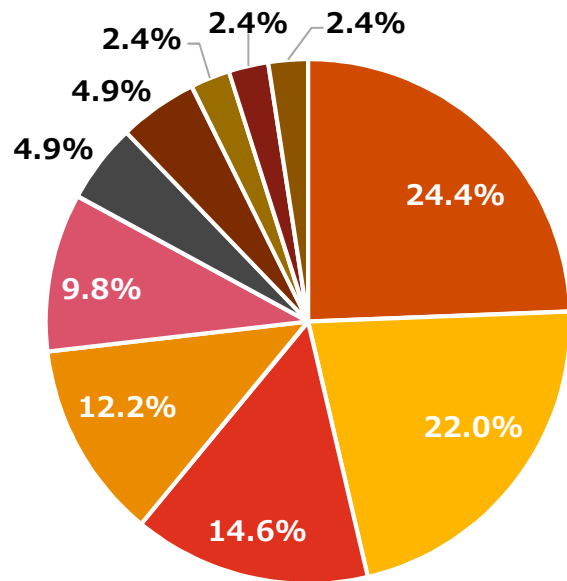


成果報告会の実施

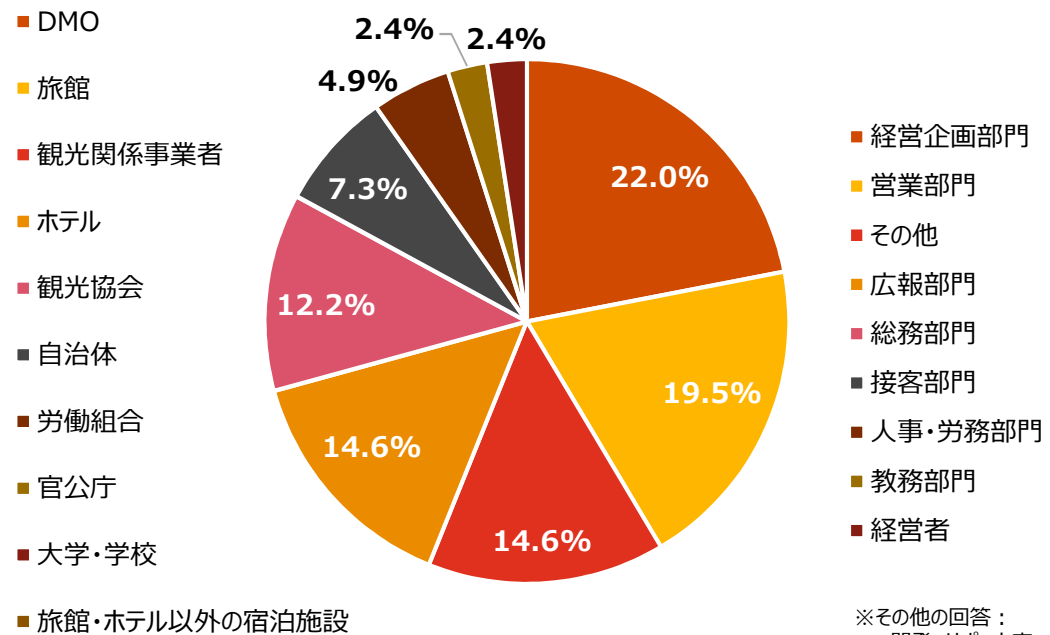
② 聴講者のうち観光業関係者の方の所属団体の種別及び所属部署

- 聴講者のうち観光業関係者の所属団体は、「DMO」が24.4%で最も多く、次いで、「旅館」が22.0%であった。
- 聴講者のうち観光業関係者の所属部署は、「経営企画部門」が22.0%で最も多く、次いで、「営業部門」が19.5%であった。

➤ 観光業関係者の方の所属団体の種別 (n=41)



➤ 観光業関係者の方の所属部署 (n=41)



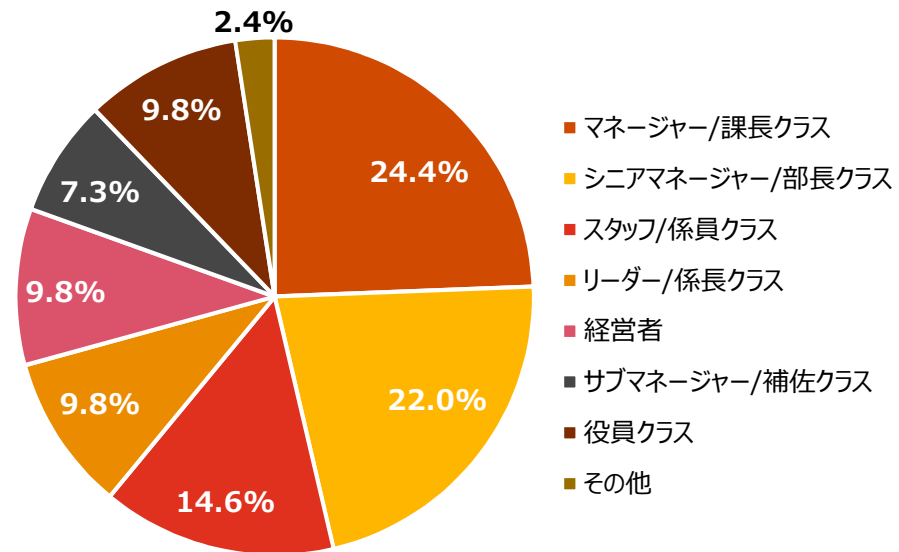
※その他の回答：
 ・ 開発・サポート室
 ・ DMO推進
 ・ 観光企画

成果報告会の実施

②聴講者のうち観光業関係者の方の役職

- 聴講者のうち観光業関係者の方の役職は、「マネージャー/課長クラス」が24.4%で最も多く、次いで、「シニアマネージャー/部長クラス」が22.0%であった。

➤ 観光業関係者の方の役職 (n=41)



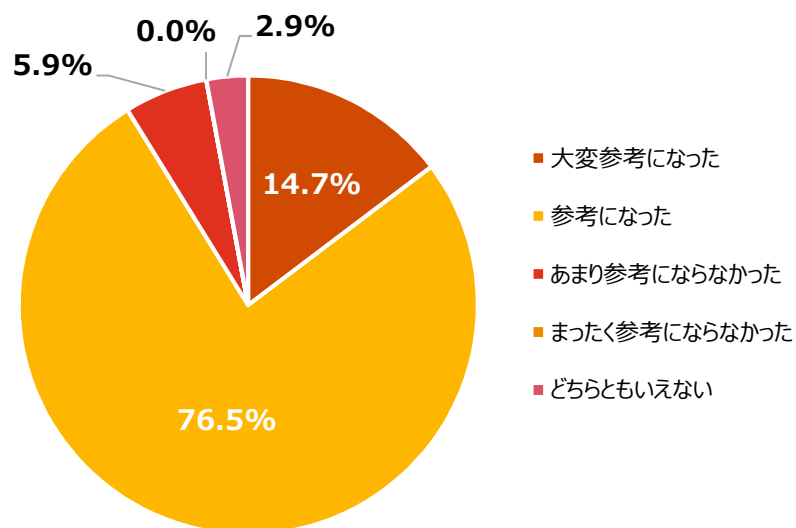
※その他の回答例：
• 講師

成果報告会の実施

③ 事後アンケート結果：プログラム満足度及びその理由（3月14日時点 ※以降同様）

- 成果報告会のプログラムの満足度は、「大変満足」または「満足」が、計91.2%であり、その理由として、「観光に携わる人材育成の事例共有によって、取り組むべき方向性の切り口が見えたため」などのコメントが挙げられた。

➤ プログラムの満足度（n=34）



➤ 満足度の回答の理由（n=34）

#	主なコメント
1	観光に携わる人材育成の事例共有によって、取り組むべき方向性の切り口が見えたため
2	自分たちの規模感などを考えた上で、真似できること、参考にできることなどがわかったため
3	今後の課題となることへの働きかけや、どのようなメンバーと取り組んでいくかが見えてきたため
4	各地域の観光産業における人材育成の課題と、具体的な取組について知ることができたため
5	人材活躍を実現するためのアクションについてのポイントが分かりやすかったため

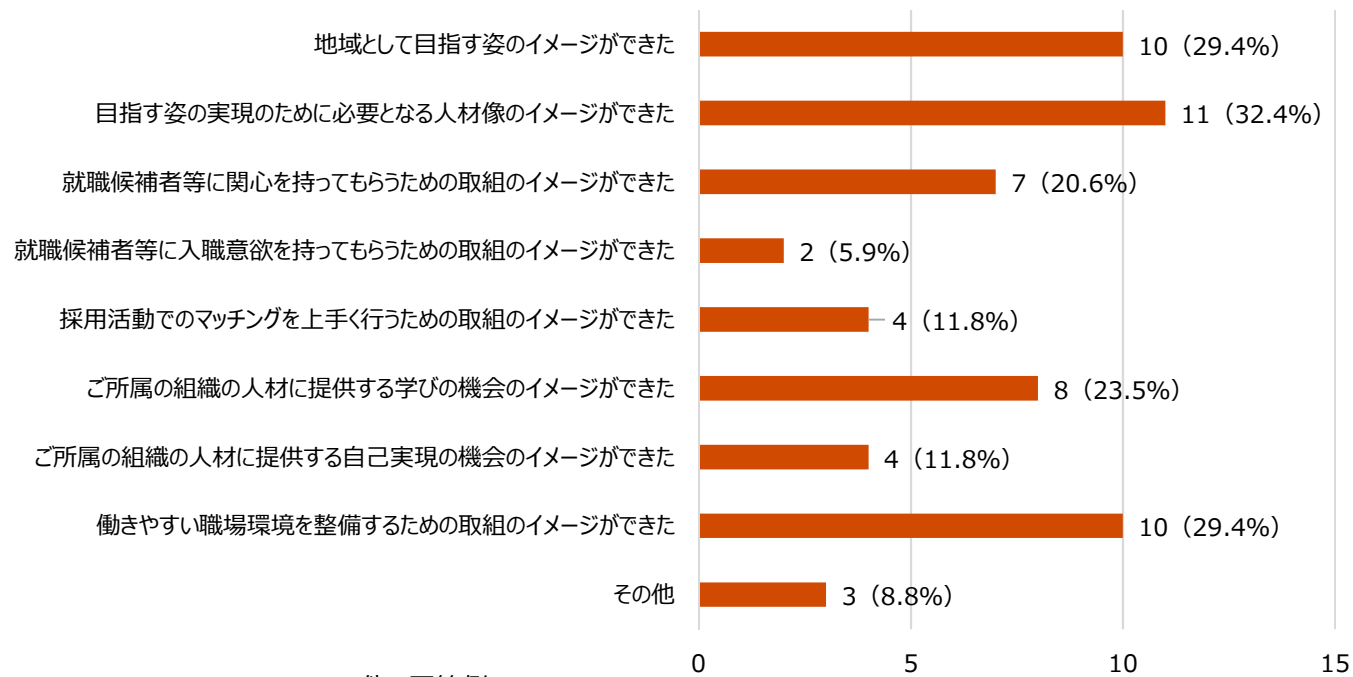
※回答のうち、主なコメントを、事務局にて文体等一部修正の上記載

成果報告会の実施

③ 事後アンケート結果：成果報告会に参加したことで取り組むイメージを持つことができたもの

- 成果報告会に参加したことで取り組むイメージを持つことができたものは、「目指す姿の実現のために必要となる人材像のイメージ」が32.4%で最も多く、次いで、「地域として目指す姿のイメージ」及び「働きやすい職場環境を整備するための取組のイメージ」が29.4%であった。

➤ 成果報告会に参加したことで取り組むイメージを持つことができたもの【複数回答可】（n=34、単位【人】）



※その他の回答例：

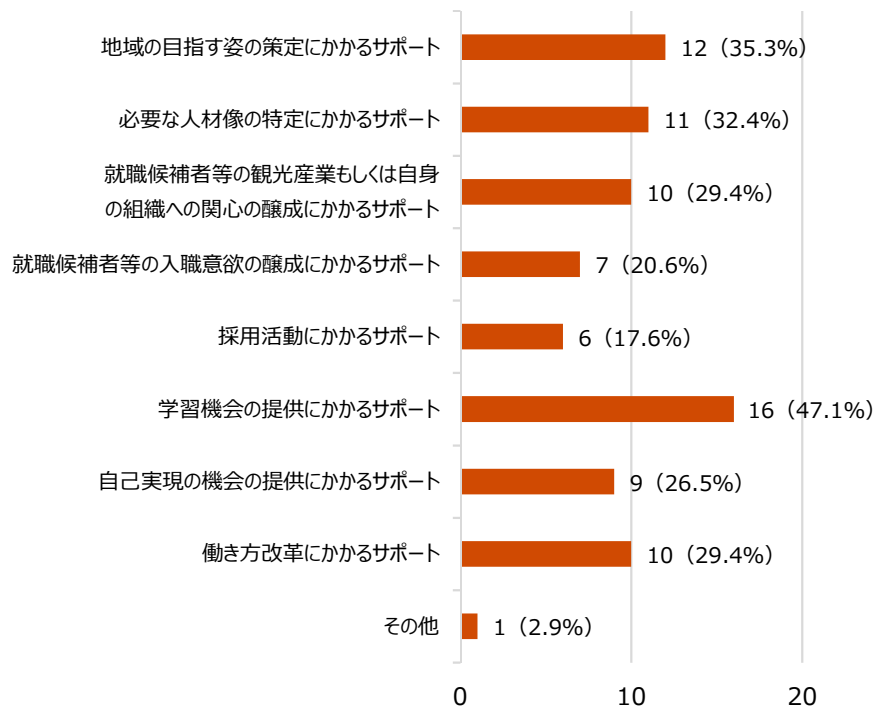
- 事例が事業推進の参考となった
- 事案の内容自体は興味深かったですが資金源や回収策がわからないので自社で取り組むのは難しいと感じた

成果報告会の実施

③ 事後アンケート結果：必要と思われる支援及び望ましい支援のあり方

- 観光産業における人材確保・育成の取組を実施する上で必要と思われる支援は、「学習機会の提供にかかるサポート」が47.1%で最も多く、次いで、「地域の目指す姿の策定にかかるサポート」が35.3%であった。
- その際、望ましい支援のあり方は、「各領域において知見を有する各種専門家の派遣」が33.3%で最も多く、次いで、「研修の開催」が30.3%であった。

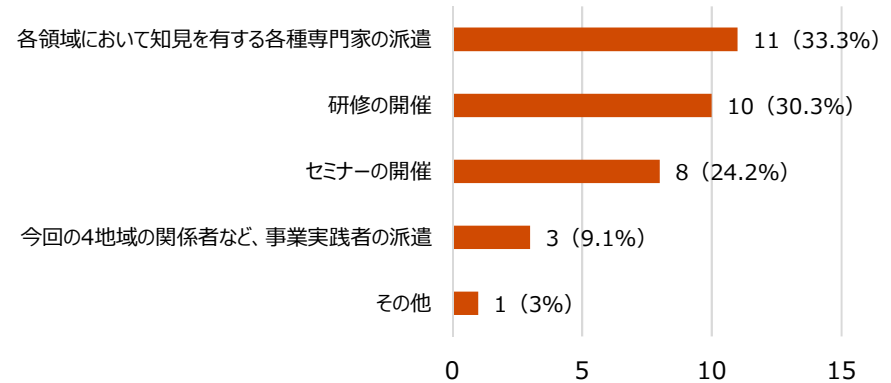
➤ 必要と思われる支援（n=34、単位【人】）



※その他の回答：

- 専門人材登用や人材育成についての行政の意識改革にかかるサポート

➤ 望ましい支援のあり方（n=34、単位【人】）



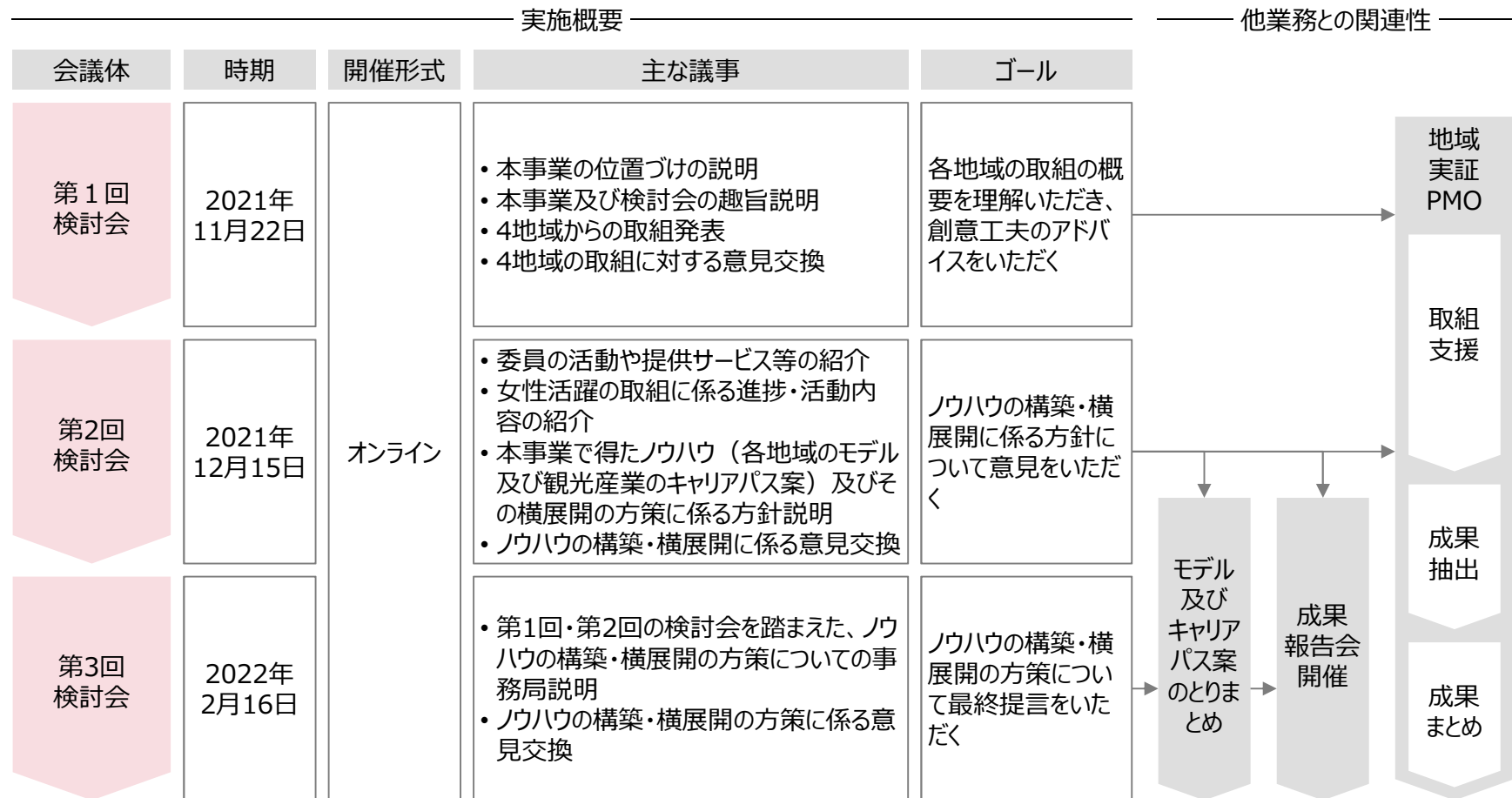
※その他の回答：

- 助成

2-3. 観光産業の潜在労働力の確保・定着における課題解決に資する検討会の実施

検討会の目的・実施概要

- 本年度実証地域の取組の成果を最大化するための助言及び本年度実証地域の取組のノウハウを横展開する方策についての助言を得るため、「観光産業の潜在労働力の確保・定着における課題解決に資する検討会」を3回実施した。
- 各回において得た助言や各種関連情報を踏まえ、本事業の成果物である地域における人材確保・育成のモデル及び観光産業におけるキャリアパス案をとりまとめた。



検討会委員

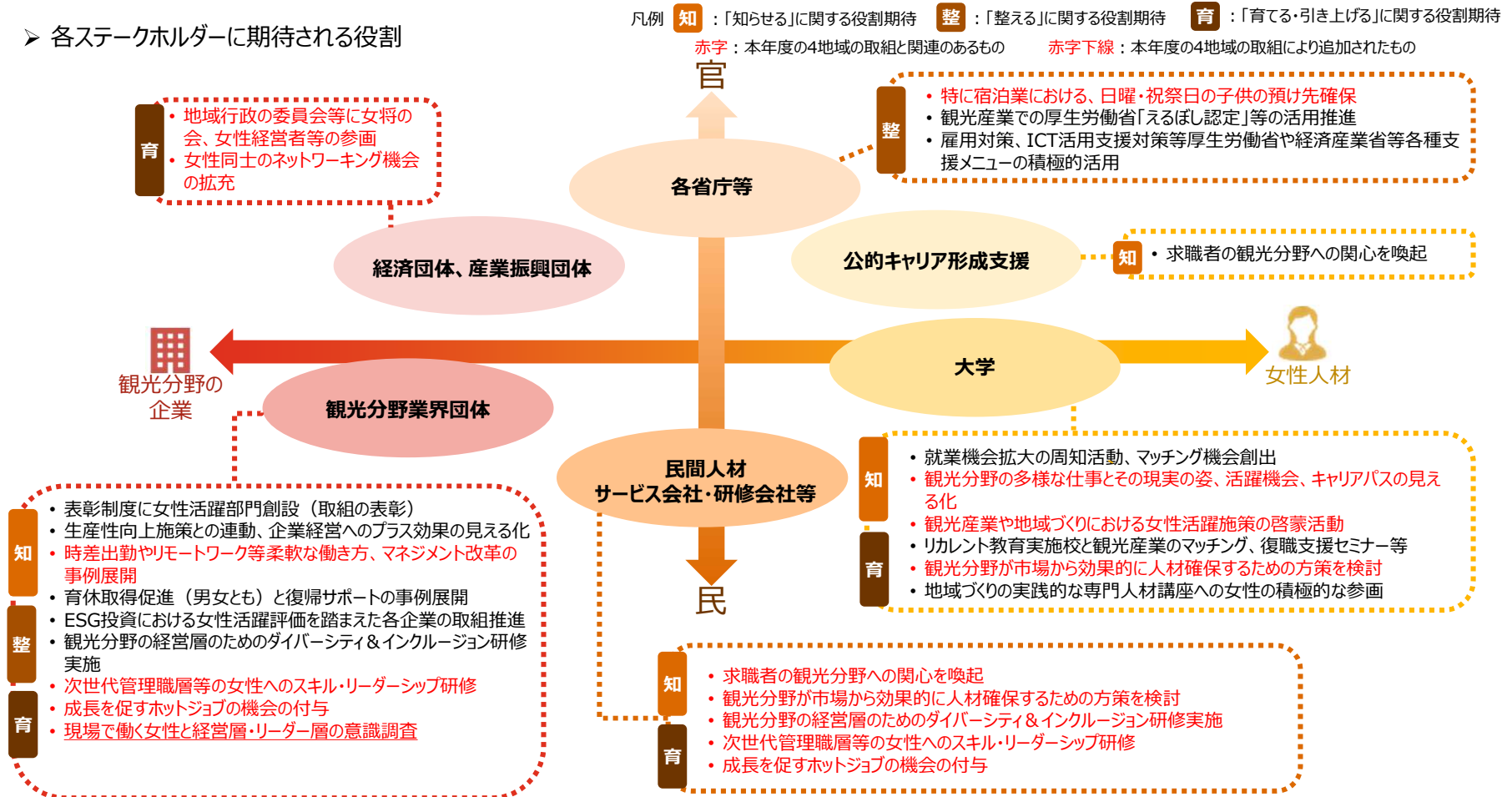
- 観光産業における実務人材層の確保・育成等について、多角的な観点から助言を得るため、アカデミアや観光関連事業者・団体、観光事業者等への支援を行う有識者を委員として招聘し、検討会を実施した。

座長	氏名 (五十音順、敬称略)	所属団体・役職
	岩本 裕美	(公社) 日本観光振興協会 観光地域づくり・人材育成部門審議役 (観光地域づくり・人材育成部門 観光地域マネジメント担当)
	加藤 遼	(株) パソナJOB HUB 事業開発部長 兼 ソーシャルイノベーション部長
	櫻田 あすか	サービス・ツーリズム産業労働組合連合会 副会長
	田瀬 和夫	SDGパートナーズ(有) 代表取締役 CEO
	永岡 里菜	(株) おてつたび 代表取締役CEO
	道越 万由子	(株) ビヨンド 代表取締役
	森下 晶美	東洋大学 国際観光学部国際観光学科 教授
○	矢ヶ崎 紀子	東京女子大学 現代教養学部国際社会学科コミュニティ構想専攻 教授
	山本 綾子	(株) 日本旅行 公務法人営業部部長 兼 LADY JATA委員長

観光産業における女性活躍推進の状況

・ 観光産業における女性活躍推進については、COVID-19の影響による停滞感がありながらも、本事業の取組等を通じて着実に前に進んでいる。過年度までにとりまとめられた、観光産業における女性活躍推進に係る各ステークホルダーに期待される役割の図に照らすと、本年度は4地域の実証事業を通じて、以下赤字部分の取組が精力的に進められたところである。

各ステークホルダーに期待される役割



3. まとめ

3-1. 本事業の総括

成果及び他地域展開時のポイント（1/2）

・ 地域実証の取組を経て得られた成果及びそれらの示唆を踏まえた他地域展開に際してのポイントを8つのアクションに照らして整理した。

要素	アクション	今年度の成果	他地域展開に際してのポイント
定義	地域の目指す姿の策定	<ul style="list-style-type: none"> ●活躍する人材を持続的に輩出するためには、地域の目指す姿やそれを実現するために必要な人材像の「定義」が重要である【全地域共通】 ●定義に沿った人材を「確保」、「育成」し、活躍する人材が次の人材を呼び込む、サイクル型の仕組みを構築する必要がある【全地域共通】 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域の目指す姿やそれを実現する人材像の定義は地域での合意形成に時間を要することも多いため、他の取組と並行して検証・見直しを行いつつ、定義をより具体化していくことが望ましい ✓ 必要な人材像を特定し実際に人材採用に入っていく段においては、既存の社員の能力把握も正しく行うことが欠かせない
	必要な人材像の特定		
確保	関心の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ●地域や宿泊事業者が定義した求める人材像に沿った取組を行うことが重要である【全地域共通】 ●入職希望者の家族の視点から仕事の魅力や暮らし方について情報発信を行うことは、地域の魅力の理解促進に効果的である【蓼科】 ●メディアに取り上げられる可能性が高いイベントに意識的に参加して取組を周知することは、今までリーチできなかった層の関心醸成に効果的である【蓼科】 ●地域による情報発信に加え、Live配信等で社員と地域のファンが直接対話をしながらファンコミュニティを形成し、ファンからの口コミが広がることも効果的である【湯田川】 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 求める人材へのアプローチの中心であるSNSやHPでの情報発信をより効果的に推進するためには、PDCAサイクルによる仮説検証を繰り返し、改善を継続することが重要である ✓ 観光産業で働くことが、「観光客にサービスを提供すること」に加え、「観光客や関係者とともにまちづくりに関与すること」や、「地域の課題を解決すること」まで広がりを見せている点は、求人時の訴求ポイントになりうる
	入職意欲の醸成		
	採用活動	<ul style="list-style-type: none"> ●地域や宿泊事業者と入職希望者の認識齟齬を減らし、かつ入職後の特性を捉えるためには、インターン等の短期的な入職体験の機会が効果的である【黒川・湯田川・湯田中渋】 ●その地域で働くロールモデルを人材を紹介することで、より具体的な活躍のイメージを持ち、自身の価値観と合う入職先の選定につながる【黒川】 ●地域外の専門人材を呼び込むためには、短期的にその地域での働き方を体験し、かつ地域の人材が専門人材と触れ合いスキルを学ぶ場づくりが効果的である【湯田川】 	

3-1. 本事業の総括

成果及び他地域展開時のポイント (2/2)

要素	アクション	今年度の成果	他地域展開に際してのポイント
育成	学習機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> • 学びの場を提供する際には、地域の目指す姿や必要な人材像の定義に沿ったプログラムを設計し、単に知識をインプットする場だけでなく、従業員の体験や活躍の場の提供までをセットで検討すること、他地域の知見を伝える外部人材の活用が重要となる【黒川・湯田川・湯田中洪】 • 学んだことを活かして活躍する場の提供方法として、「マイプロジェクト」の実践は有効であった【黒川】 • 切磋琢磨しながら学び合う地域の仲間とのつながりが、学習のモチベーションや成長意欲の向上に効果的であった【黒川】 • 研修終了後も、社員が自発的に行動し、成長し続けられるためには、宿泊事業者の経営者等が研修内容や意義を理解し、社員が学んだことを実践できる場や挑戦の機会を提供することが有効であった【黒川】 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 流行りのテーマについて単発で研修を行うのではなく、地域の目指す姿や必要な人材像との関係や、地域にどのようなインパクトを与えたいかという全体観を持ってプログラムを設計することが重要である ✓ 研修参加者だけでなく宿泊事業者の経営者にも研修の意義を説明し、研修終了後のサポートを担ってもらうことが、社員の持続的な成長にとって重要である ✓ 近年は仕事にやりがいや社会貢献、成長の機会を求める傾向が高まりを見せており、入職者に対しても多様な業務経験や地域への貢献の機会を提供することが重要となる ✓ 中小規模の宿泊事業者では職種・職階を増やすことは現実的でないケースも多く、職種や職場・地域内外にとらわれない、「横」・「斜め」方向での柔軟なキャリア形成の取組を進めていくことが重要となる
	自己実現の機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> • 企画持ち込み型で、インターン生が社員向けの研修を行うことで、インターン生の自己実現と社員の学習機会の確保の両立を図ることができた【湯田川】 • 研修等で学んだことや前職の経験を活かせるポジションでリーダーや管理職に登用することにより、適切な難易度でリーダー経験を積ませることができた【湯田中洪】 • 宿泊業で働きながら、他業界等でやりたいことができる兼業・副業制度を整備することで、社員の自己実現やエンゲージメントの向上に資する環境整備を開始することができた【湯田川、湯田中洪】 	
	働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> • 短時間勤務の導入に際しては、Howtoの理解に加え、経営者がなぜそれを行うのか腹落ちすることが不可欠である【黒川】 • 女性労働力の確保・育成においては託児が大きな課題になっており、休日託児を軸とした取組モデルが一定の成果を得た【蓼科】 • 部署ごとの忙しさに応じて社員がヘルプに入るマルチタスクが、業務の効率化につながっている【黒川】 	

3-2. 今後に向けて

- 前頁までにまとめた「他地域展開に際してのポイント」を踏まえ取組を展開し、着実に実行していくに際しては、各地域の取組を技術面・マインド面・コミュニケーション面等の多方面から支える「伴走者」の存在が重要であると考えます。
- 「伴走者」に必要な要素は、主に以下の3点であると考えられる。これらの要素をもつ人材同士が連携し、地域の取組の企画～実践、その後のPDCAまで、一貫通貫で側面支援をしていくことがポイントとなる。先述の「8つのアクション」に照らし、これらの人材が地域をどのように支援するかを整理したのが下図である。
- なお、この「伴走者」は、まずは地域の中で探すことが肝要である。地域内にすでにある様々なリソースを組み合わせ、これらの要素を充足できないかの検討が第一歩目となる。その後、必要に応じて地域外からの助けを得ることもありうるだろう。

