

平成24年行政事業レビューシート

(国土交通省)

事業名	観光まちづくり人材育成事業	担当部署	観光庁	作成責任者				
事業開始・終了(予定)年度	H16～	担当課室	観光地域振興課	課長 七條 牧生				
会計区分	一般会計	施策名	21 観光立国の推進					
根拠法令 (具体的な条項も記載)	観光立国推進基本法第16条	関係する計画、通知等	観光立国推進基本計画					
事業の目的 (目指す姿を簡潔に。3行程度以内)	国際競争力の高い魅力有る観光地域づくりを推進するためには、その担い手となるべき人材を育成する必要があることから、自立かつ持続可能な人材育成に向けた取組を支援することを目的とする。							
事業概要 (5行程度以内。別添可)	観光地域における自立的な人材育成の取組を促進するための仕組みを構築するとともに、地域のリーダー的存在となる「中核人材」の先駆者を育成するため、①観光地域づくりに必要な知識・スキルの整理等を行ったガイドラインを作成、②大学等と連携し、座学分野における人材育成資料を作成・検証することを通じて人材育成手法を検討、③観光地域づくり人材育成に取り組む地域に専門家を招請し、OJT分野における実地指導を行うことを通じて人材育成手法を検討、④各地の育成人材候補を先進地に派遣し、人材育成手法の効果・課題を確認、⑤各地の育成人材候補を集め、人材育成手法等に係る意見交換等を行うシンポジウムを開催、などの事業を実施する。							
実施方法	<input checked="" type="checkbox"/> 直接実施 <input type="checkbox"/> 委託・請負 <input type="checkbox"/> 補助 <input type="checkbox"/> 負担 <input type="checkbox"/> 交付 <input type="checkbox"/> 貸付 <input type="checkbox"/> その他							
予算額・執行額 (単位:百万円)		21年度	22年度	23年度	24年度	25年度要求		
	予算の状況	当初予算	26	26	178	124		
		補正予算	0	0	0	0		
		繰越し等	0	0	0	0		
		計	26	26	178	124		
		執行額	31	23	131			
	執行率(%)	119%	87%	74%				
成果目標及び成果実績 (アウトカム)	成果指標			単位	21年度	22年度	23年度	目標値 (22年度)
	134	訪日外国人旅行者数	成果実績	万人	679	861	622	1000
			達成度	%	67.9%	86.1%	62.2%	
	135	国内観光旅行による国民一人当たり年間宿泊数	成果実績	泊	2.56	2.39	集計中	4
		達成度	%	64.0%	59.8%	—		
	137	国内における観光旅行消費額	成果実績	兆円	22.1	23.8	集計中	30
			達成度	%	73.7%	79.3%	—	
活動指標及び活動実績 (アウトプット)	活動指標			単位	21年度	22年度	23年度	24年度活動見込
	有識者による検討会議の開催		活動実績 (当初見込み)	回	3	5	3 (3)	— (3)
	専門家への招請			回	—	—	12 (12)	— (10)
	先進地への派遣			回	—	—	1 (1)	— (1)
	シンポジウムの開催			回	1	1	10 (10)	— (10)
単位当たりコスト	177,508,000(円/一式)		算出根拠	観光まちづくり人材育成事業にかかる経費一式				
平成24・25年度予算内訳	費目	24年度当初予算	25年度要求	主な増減理由				
	諸謝金	258						
	職員旅費	2,686						
	委員等旅費	268						
	観光振興調査費	121,188						
	計	124,400						

事業所管部局による点検			
	評価	項目	評価に関する説明
目的・予算の状況	○	広く国民のニーズがあり、優先度が高い事業であるか。	地方自治体等においては、観光地域づくりの取組を担う「中核人材」の育成を目的としたプログラムが不足している状況であることから、地域の自立的な人材育成の取組を促進するための仕組みづくりについて、国が効果的・効率的に実施していく必要がある。
	○	国が実施すべき事業であるか。地方自治体、民間等に委ねるべき事業となっていないか。	
	○	不用率が大きい場合は、その理由を把握しているか。	
資金の流れ、費目・使途	△	支出先の選定は妥当か。競争性が確保されているか。	一般競争入札ではなく複数応募による企画競争を行っている。
	○	単位あたりコストの削減に努めているか。その水準は妥当か。	
	○	受益者との負担関係は妥当であるか。	
	○	資金の流れの中間段階での支出は合理的なものとなっているか。	
	○	費目・使途が事業目的に即し真に必要なものに限定されているか。	
活動実績、成果実績	○	他の手段と比較して実効性の高い手段となっているか。	ガイドライン及び人材育成手法の検討について、これまでの成果を有効に活用しながら、実証事業を通じてブラッシュアップを行い、実効性の高い事業となるよう努めている。
	○	適切な成果目標を立て、その達成度は着実に向上しているか。	
	○	活動実績は見込みに見合ったものであるか。	
	－	類似の事業があるか。その場合、他部局・他府省等と適切な役割分担となっているか。 ※類似事業名とその所管部局・府省名	
	○	整備された施設や成果物は十分に活用されているか。	
点検結果	一般競争入札ではなく複数応募による企画競争を行っているが、これは、業務の実施に当たって、十分な成果を獲得するためには確実な業務遂行体制が必要であるとともに、観光地域づくり人材育成等に関して高い見識を有し、かつ、業務実施によって明らかになった課題を検証して成果を的確に取りまとめる能力が不可欠であったためである。企画競争を行う場合であっても、効率的かつ効果的な実施が担保されるよう、引き続き厳正な選定に努める必要がある。		
予算監視・効率化チームの所見			
上記の予算監視・効率化チームの所見を踏まえた改善点(概算要求における反映状況等)			
補記(過去に事業仕分け・提言型政策仕分け・公開プロセス等の対象となっている場合はその結果も記載)			
関連する過去のレビューシートの事業番号			
平成22年行政事業レビュー		平成23年行政事業レビュー	

※平成23年度実績を記入

観光庁
131百万円

地域が行う自立的かつ持続可能な人材育成に向けた取組に対する支援

【企画競争・請負】

A. 民間企業等(3社)
127百万円

・有識者による検討会議の開催等を通じたガイドライン案の検討
・専門家の招請、研修の実施等による人材育成手法の検討
・観光地域づくり人材育成シンポジウムの開催等

B. 地方運輸局(10機関)
4百万円

各地域でのシンポジウム開催の企画・立案・実施

【随意契約・請負】

C. 民間企業等(10社)
3百万円

シンポジウムの開催等

諸謝金
0百万円

職員旅費
0百万円

委員等旅費
0百万円

諸謝金
0百万円

職員旅費
0百万円

委員等旅費
0百万円

資金の流れ
(資金の受け取り先が何を行っているかについて補足する) (単位: 百万円)

費目・使途
 (「資金の流れ」
 においてブロックごとに最大の金額が支出されている者について記載する。費目と使途の双方で実情が分かるように記載)

A.(公財)日本交通公社			E.		
費目	使途	金額 (百万円)	費目	使途	金額 (百万円)
事業費	観光地域づくり人材育成ガイドライン業務(検討委員会開催、観光圏への講師派遣等)	23			
事業費	大学等との連携による人材育成資料の作成業務(編集委員会開催、動画作成等)	11			
人件費	人件費	16			
その他	諸経費、技術経費等	23			
計		73	計		0
B.北海道運輸局			F.		
費目	使途	金額 (百万円)	費目	使途	金額 (百万円)
事業費	シンポジウム開催の企画・立案・実施	1			
計		1	計		0
C.(株)JTB関東法人営業新潟支店			G.		
費目	使途	金額 (百万円)	費目	使途	金額 (百万円)
事業費	シンポジウムの開催(北陸信越運輸局)	0			
計		0	計		0
D.			H.		
費目	使途	金額 (百万円)	費目	使途	金額 (百万円)
計		0	計		0

支出先上位10者リスト

A. 民間企業等

	支出先	業務概要	支出額 (百万円)	入札者数	落札率
1	(公財)日本交通公社	有識者による検討委員会の開催、観光圏への講師派遣等によるガイドライン案の検討	73	随意契約	—
2	(株)ツーリズム・マーケティング研究所	観光圏への専門家の招請、研修の実施等による人材育成手法の検討	42	随意契約	—
3	近畿日本ツーリスト(株)	スポーツ観光を担う人材の育成に資する研修・シンポジウム等の実施、地域の先進事例の調査及び課題や解決方法の整理・分析	12	随意契約	—
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

B. 地方運輸局

	支出先	業務概要	支出額 (百万円)	入札者数	落札率
1	北海道運輸局	北海道運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	1	—	—
2	関東運輸局	関東運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—
3	近畿運輸局	近畿運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—
4	四国運輸局	四国運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—
5	北陸信越運輸局	北陸信越運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—
6	東北運輸局	東北運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—
7	中国運輸局	中国運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—
8	中部運輸局	中部運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—
9	九州運輸局	九州運輸局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—
10	沖縄総合事務局	沖縄総合事務局管内において、シンポジウム開催の企画・立案・実施	0	—	—

C. 民間企業等

	支出先	業務概要	支出額 (百万円)	入札者数	落札率
1	(株)JTB関東法人営業新潟支店	2月28日、新潟県三条市において、塚原正彦氏らを講師としてシンポジウムを開催(北陸信越運輸局)	0	随意契約	—
2	観光ビジネス総研	2月13日～14日、兵庫県南あわじ市において、刀根浩志氏を講師としてシンポジウムを開催(近畿運輸局)	0	随意契約	—
3	NPO法人素材広場	11月8日、福島県会津若松市において、横田純子氏を講師としてシンポジウムを開催(東北運輸局)	0	随意契約	—
4	(一社)網走市観光協会	11月10日～11日、北海道網走市において、東村有三氏らを講師としてシンポジウムを開催(北海道運輸局)	0	随意契約	—
5	(有)オズ	2月29日、愛知県名古屋市中区において、江崎貴久氏を講師としてシンポジウムを開催(中部運輸局)	0	随意契約	—
6	(株)みづま工房	11月11日、広島県三次市において、藤口光紀氏を講師としてシンポジウムを開催(中国運輸局)	0	随意契約	—
7	(株)都市交流プランニング	1月26日～27日、群馬県渋川市において、塚越裕子氏らを講師としてシンポジウムを開催(関東運輸局)	0	随意契約	—
8	近畿日本ツーリスト(株)高松支店	11月12日～13日、高知県室戸市において、柴田伊廣氏を講師としてシンポジウムを開催(四国運輸局)	0	随意契約	—
9	(株)大和速記情報センター	12月1日～2日、鹿児島県薩摩郡さつま町において、下津公一郎氏らを講師としてシンポジウムを開催(議事録作成)(九州運輸局)	0	随意契約	—
10	(有)スリーウッドひかり	12月1日～2日、鹿児島県薩摩郡さつま町において、下津公一郎氏らを講師としてシンポジウムを開催(会場借上)(九州運輸局)	0	随意契約	—

観光地域づくりにおける中核人材の重要性

- 観光交流人口の拡大による地域の活性化に向けて、スポット型観光から滞在交流型観光へと転換する「住んでよし訪れてよし」の観光地域づくりを推進。
- 商店街や農漁村集落など、その地域に生きづく暮らしや文化を新たな観光資源として活用する観光地域づくりには、中核人材が不可欠。

中核人材：地域が目指すべきビジョンを明確にし、関係者を集め、認識の共有・合意形成を行いながら、ビジョンに基づく具体的な取組を実施する人材

「地域に生きづく暮らしや文化」を新たな観光資源として活用している例

長崎県「小値賀島」

■取組内容

- ・急激な高齢化が進行、島の主要産業も厳しい状況におかれる中、交流人口の拡大による活性化に取り組む。
- ・島の暮らしそのものを観光資源とし、郷土料理、カヌーやトレッキング体験等と組み合わせ、民泊という形で商品化。最近では古民家を再生し、高付加価値商品の提供に取り組んでいる。

■成果(実績)

- ・観光入込客数：約3万6千人(H19)→約4万3千人(H22)

■中心となった人物

・高砂 樹史氏

(株)小値賀観光まちづくり公社専務取締役
→地域で協議会を立ち上げ、関係者と協力しながら商品企画等を中心的に実施。



美しい自然の中での島暮らし体験

高知県「馬路村」

■取組内容

- ・人口1千人強の山村であり、交通も不便で観光客はほとんど来なかった。
- ・村名を知ってもらうため「まずは村を売る」というコンセプトのもと、特産のゆず加工商品とともに村内の豊かな自然や子供たちの表情を通じて「村を丸ごと売り込む」戦略を実施。

■成果(実績)

- ・観光入込客数：年約6万人 ・視察団数：年200～300団体

■中心となった人物

・東谷 望史氏

(馬路村農業協同組合組合長)
→商品の開発・営業、地域のビジョン・戦略の策定、関係者との協力関係を構築。



ゆずの搾汁工場と収穫風景

※各地域のHP等から作成

- 成功している地域では、「中核人材」の努力と活躍があって、成果に結びつけている。
- 一方、観光地域づくりを担う「中核人材」については、以下の課題がある。
 - ①地域において、「中核人材」が不足している。
 - ②「中核人材」は存在するが、組織的な活動に必要な「中核人材群」となっていない。
 - ③「中核人材群」を継続的に育成できていない。

地域の自立的な人材育成を促進するためには、効果的・効率的な仕組みを構築することが必要。

成功している地域では、中核人材を中心に中長期的な取組を実践。

取組事例① 熊本県阿蘇市等「阿蘇カルデラツーリズム」

■取組内容

- ・観光と地域振興を結び付ける「スローな阿蘇づくり」を提唱し、地元の人たちと触れ合いながら各地にある自然・商店街・農村を楽しむ滞在型観光「阿蘇カルデラツーリズム」の展開を開始。
- ・若手店主とともに、「馬(ば)ロッケ」「田舎いなり」など独自の商品開発、「水基(みずき)」と呼ばれるわき水飲み場を設置するなど、商店街そのものが目的地となるような環境整備に取り組む。

■成果(実績)

- ・商店街入込客数：従来は観光客がほとんどなし→現在は週末の訪問者の9割は観光客であり、推定で年間40万人(H22)。

■中心となった人物

- ・坂元 英俊氏((財)阿蘇地域振興デザインセンター事務局長)
- ・石松 昭信氏(同事務局)

→坂元氏がリーダーとなり、地域のビジョン・戦略の策定や関係者との調整等を実施。石松氏が坂元氏をサポートし、関係者と協力しながら商品企画等を中心的に実施。



10年前の門前町商店街



現在の門前町商店街

取組事例② 大分県由布市「田園の中の湯けむり、滞在型温泉保養地」

■取組内容

- ・由布院の自然や景観を維持するため、建築物の高さ規制などの取組を行政に働きかけ。
- ・「牛喰い絶叫大会」や地域の産物を使ったメニューを互いに研鑽する「ゆふいん料理研究会」の結成など、畜産等の地域振興の取組を実施。
- ・また、周辺地域との連携と次世代へのバトンタッチを円滑に進めていくために「ゆふいん観光行動会議」を立ち上げ。

■成果(実績)

- ・観光入込客数：約140万人(S50)→約370万人(H22)
- ・無名の観光地から有名温泉地へ。

■中心となった人物

- ・中谷 健太郎氏(亀の井別荘)
 - ・溝口 薫平氏(玉の湯先代社長)
 - ・志手 康二氏(夢想園/故人)
- それぞれ役割分担の上、地域資源を活かしたビジョン・戦略の策定、行政機関等との調整、地域への働きかけを実施。



- ・桑野 和泉氏(玉の湯社長)
 - ・富永 希一氏(由布院温泉観光協会副会長)
 - ・米田 誠司氏(元・由布院観光総合事務所事務局長)
- 旧世代の取組をベースに地域における継続的な取組を実践。



自然や景観を守り続けた由布院の風景



※各地域のHP等から作成

①地域において、「中核人材」が不足している。

(地域の声)

- ・若手の人材と一緒に各種企画等に取り組んでいるが、現場のOJTだけでは必要なスキルが身に付きにくい。(株)小値賀観光まちづくり公社 専務取締役 高砂 樹史氏)
- ・十分なリーダーシップや活動力を発揮する中核人材がいない。(新東九州観光圏ヒアリング調査)
- ・全体としてマンパワーが不足している。(平戸・佐世保・西海ロングステイ観光圏ヒアリング調査)

②「中核人材」は存在するが、組織的な活動に必要な「中核人材群」となっていない。

(地域の声)

- ・資源は探して磨くことができ、事業は予算を引っ張ってくることができるが、人材育成はなかなか時間やチャンスがない。組織的な活動に必要な人材を育成することこそ、意識してコストを割いて取り組んでいくべきと考えている。(由布院玉の湯社長 桑野 和泉氏)
- ・リーダーをサポートする一定の素養を備えた「中核人材群」が確保された体制となっていない。((財)阿蘇地域振興デザインセンター事務局 石松 昭信氏)
- ・「中核人材群」の育成のため、例えば、経営の観点など、必要な知識・スキルを整理した上、習得できる場があればよいと考えている。(前出 高砂 樹史氏)

③「中核人材群」を継続的に育成できていない。

(地域の声)

- ・観光まちづくりで一番大切なことは継続すること。長期的な取組、成果が見えにくいけれども粘り強い取組でなければならないことが多い。そうした地道な活動を続けてゆくには、明快な哲学やポリシーと長い時間が必要であり、場合によっては世代を越えて取り組むべきことも多く、よき方法で世代交代を行ってゆくことが何より大切。(元・由布院観光総合事務所事務局長 米田 誠司氏)
- ・若手人材の夢を形に変えられるよう育成していくことが重要。例えば、プレゼンテーションや各種調査・データ分析等のスキルを身に付け、周囲の人を巻き込んでいくとともに、ビジネスプランを作っていかなければならない。継続的な人材育成の観点から、必要なスキルや習得方法が整理されれば、当地域だけではなく、全国の観光地域づくりを進めていく上でも役に立つだろう。(雪国観光圏事務局プランナー 井口 智裕氏)

中核人材に求められる知識・スキル

持続性のある観光地域づくりに必要な知識・スキルを明確化。

(主なスキルの一例)

【企画・戦略】 観光地域づくり戦略

地域資源を活かした観光地域の形成の推進を行う観光戦略プランの策定、地域づくりの手法、環境の整備等の知識の習得。

【分析・計画】 マーケティング

顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念、各種分析手法等の知識の習得。

【組織づくり】 協力体制づくり

地域内外のステークホルダーの参加を促し、合意形成を図る方法、組織設立(株式会社・NPO等)や運営実務等の知識の習得。

【PR】 ブランド戦略

地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランドの維持等の知識の習得。

【商品化・事業化】 地域資源のマネジメント

魅力ある観光地域を形成するため、地域資源の発掘及び活用と保全に関する知識の習得。

スキルマップ		「企画・調整者」					「オペレーター」
分類	「リーダー」	「企画・調整者」					「オペレーター」
役割	観光資源を題材に総合的に観光地域づくりをリードするまとめ役。対外的なリーダーとしての存在。	地域の観光資源を発掘し、地域づくりに活用するための専門的知識を持ち、具体的な事業を企画・調整する人材。観光振興を通じた地域の活性化を実現する推進力となる。					地域を訪れる観光客に現場で接する人材(ガイド、体験メニューインストラクター、観光案内所のスタッフなど)。
機能		企画・戦略 観光資源をもとに地域づくりの基本構想を決定する	分析・計画 市場ニーズ等を分析し、事業実施に向けた計画を立案する	組織づくり 地域づくりを支える組織的な連携体制の構築を行う	PR 地域の知名度やイメージを高める情報発信を行う	商品化・事業化 地域資源を活用し、地域への観光の経済波及効果の向上を図る	
必要とされる知識・スキル	1-0 リーダーシップ 2-1 協力体制づくり 3-1 プレゼンテーション 4-1 コミュニケーション 5-1 リスクマネジメント 6-1 コンプライアンス 7-1 観光地域づくり戦略 8-1 マーケティング 9-1 ブランド戦略 10-1 観光政策	7-2 観光地域づくり戦略 11-2 地域資源のマネジメント 12-1 観光をめぐる市場動向 8-2 マーケティング 9-2 ブランド戦略 6-2 コンプライアンス 13-1 地域学・地元学 10-2 観光政策	8-3 マーケティング 12-2 観光をめぐる市場動向 14-0 観光統計分析 15-0 調査手法 6-3 コンプライアンス 7-3 観光地域づくり戦略 16-0 プロジェクトマネジメント	2-2 協力体制づくり 4-2 コミュニケーション 17-0 人材育成、人的資源管理 5-2 リスクマネジメント 18-0 会計 6-4 コンプライアンス	19-1 観光プロモーション戦略 8-4 マーケティング 9-3 ブランド戦略 4-3 コミュニケーション 3-2 プレゼンテーション 13-2 地域学・地元学	11-2 地域資源のマネジメント 8-5 マーケティング 9-4 ブランド戦略 20-0 特産品・お土産の開発・販売 21-0 着地型旅行商品造成・販売 19-2 観光プロモーション戦略 13-3 地域学・地元学 5-3 リスクマネジメント	22-0 ホスピタリティ 4-4 コミュニケーション 5-4 リスクマネジメント 11-3 地域資源のマネジメント 23-0 語学 13-4 地域学・地元学
赤: 必修と考えられる知識・スキル							
青: 習得が望ましい知識・スキル							
下線: 複数に重複する知識・スキル							

地域の自立的な人材育成の仕組みづくりに向けた今後の取組

平成23年度

- 観光地域づくりの段階と、その地域で活動する人材の能力水準に合わせ、必要となる知識・スキル、人材間の協働関係、効果的な育成方式(座学方式・OJT方式)などを整理、体系化した観光地域づくり人材育成ガイドライン案を策定。
- ガイドライン案で必要とされた知識・スキルの習得を補完するためのツールとしてケース動画を作成。

平成24年度

地域で活用する人材育成手法(カリキュラム案等)の策定・試行・ブラッシュアップ

- 「中核人材群」の発達段階に応じ、段階的な育成を図るための人材育成手法(カリキュラム案)を策定。
- 観光地域づくりの段階に応じて10地域程度を選定し、当該地域の中核人材(及び候補)に対して実地指導等を通じた人材育成手法(カリキュラム案・人材育成教材)を試行・ブラッシュアップ。

平成25年度

地域ブロック単位での先行的な実施・検証

- 各地域・大学と連携の上、地域ブロック単位でガイドライン及び人材育成手法に基づいた講座・研修プログラムを先行的に実施し、人材育成手法等を検証。
- 受講者への効果測定、修正点等を講座・研修プログラムに反映。全国展開に必要な地域の関係者による講座・研修プログラム実施方法を整理。

平成26年度以降

- 各地域における自立的な「中核人材群」の育成の展開。
- 各地域・大学からの改善要望、社会情勢の変化等に応じ、適宜、ガイドライン・人材育成手法を検証、必要に応じた見直しを実施。

論点等説明シート			
事業名	観光まちづくり人材育成事業	担当部局庁	観光庁
事業についての論点等			
<p>○本事業は、観光地域における自立的かつ持続可能な人材育成の仕組みを構築するためのものであるが、地域資源を活かした観光地域づくりを推進するためには、まずは「中核人材」の育成を担う指導者・専門家の充実を図ることが急務ではないか。</p> <p>○本事業は、観光地域における自立的かつ持続可能な人材育成の仕組みを構築するためのものであるが、具体的な効果を測定することが可能な直接的な成果指標を検討すべきではないか。</p> <p>○支出先の選定に当たっては、これまでの事業の成果を通じて、国において相当の知見・ノウハウが蓄積されていて然るべきであり、一般競争入札によってコスト削減を図り、更なる事業の効率化に努めるべきではないか。</p>			