

令和2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

議事録

令和3年3月

観光庁参事官（観光人材政策）付

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2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

我が国の観光産業は、国内総人口の減少・少子高齢化、世界規模での産業構造の転換、国内観光需要の成熟、訪日外国人観光客の飛躍的な増加やICTの発展など、大きな環境変化に晒されていたが、令和2年1月より新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大以降、水際対策を徹底したこと、また、国内においても旅行控えの動きが生じたことなどにより、国内外の観光需要は大幅に減少している。

観光産業を我が国の成長に資する基幹産業とし、さらに高いレベルの観光立国を目指すためには、観光産業の担い手を「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」、「観光の中核を担う人材」、「即戦力となる地域の実践的な観光人材」、「次代の観光産業を担う子ども達への観光教育」の4層構造により育成・強化しているところ。

「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」においては、観光産業全体の強化・発展を推し進める優秀な経営人材を育成・強化することを目的として、産学連携による継続的な経営人材育成の取組並びに一橋大学および京都大学の大学院段階に設置・開学した「観光MBA」のさらなる発展に向けた意見交換の場として開催する。

(3) 開催スケジュールと委員

■日時：令和3年2月5日（金） 13：00～15：00

■会場：オンライン（Zoom）

■委員：

○国内ホテル 執行役員 副総支配人 接遇部長

○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

○コンサルタント（経済・教育関連）代表

- ソーシャルネットワーキングサービス会社 ホームシェアリング法人営業部 部長
- 国内ホテル 常務執行役員 東北エリア統括総支配人 新潟エリア統括総支配人
長野・群馬エリア統括総支配人
- DMO DMO企画・マーケティング専門官
- リゾート開発会社 執行役員ホテル&ツーリズム本部長
- 旅行会社 執行役員人事部長
- DMO 本部事務局 参与（連携担当）
- 旅行会社 常務執行役員 人事部長

2 観光MBA協議会議事概要

2-1 会合

(1) 開会

観光庁・藤枝主査の司会により開会し、観光庁・町田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

「観光庁の取組と人材政策について」と題し、観光庁・町田参事官より資料に基づき講演が行われた。

(3) 議題2

観光MBAの取組と、求められる人物像の変化について「with コロナ時代の京都大学観光MBA」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、「一橋大学ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの取り組み」と題し、一橋大学大学院経営管理研究科准教授 鎌田裕美様より資料に基づき講演が行われた。

(4) 議題3

「新型コロナウイルス感染症を踏まえ、観光産業で求められる人物像の変化について」をテーマに、「アフターコロナで求められる、経営人材とは」と「両大学の観光MBAを産業界側としてどう活かしていくべきと考えられるか」についての意見を求めた。

<各委員からの意見>

・この1年、本当に私どもの業界は、平時・有事でいうと、ずっと有事対応が続いていたというような状況である。この中ではリーダーシップというのがとても大事だと思った1年だ。リーダーシップもいろいろあろうかと思うが、今回特に大きかったのは2つある。

・1つは、経営者としてのリーダーシップをいかに発揮できるかというのがとても重要であったと思っている。具体的には、すぐに求められたのが資金調達である。今回はオーナー企業からの出向者が役員としてオーナー企業の説得を担当していたので比較的スムーズにできたが、ホテルのプロパー社員だけでどこまでのことができたのだらうと思うと、少し不安に思うところもあった。

・もう一つが、現場でもオペレーターとしても非常にリーダーシップが求められたと思っている。いろいろなことが初めての経験であり、いろいろな施策が非常に短いタイミングで行われたので、例えばGo Toトラベルは非常にありがたい施策ではあったが、情報がぎりぎりまで出ない状況で、出たときにいかに迅速に手順を整え、オペレーションを動かすかといったところのできる者というのが非常に貴重だったと思っている。また、現場の社員のマネジメントという意味では、一時帰休を非常に活用させていただいているが、一時帰休を取る社員は大変不安感を感じているので、そういった社員のケアができるようなマネジメント、リーダーシップというのが非常に重要だったと思っている。

・両大学のMBAのプログラムでは、以上のようなところがカバーできるようなものがあればいいなと思っている。特に柔軟な発想といったところについても今回のコロナ禍では重要だったかと思うので、その辺の幅広い経験も積めるようなプログラムがあればいいなと思っている。

・今回のコロナ禍では、特に3月の終わりから4月にかけて、感染の可能性のある方がホテルに泊まると可能性があり、現場のメンバーの恐怖への対応をすることが私の中では非常に危機感を感じたところであった。衛生状況や感染状況など、当時は全くこの病気に対しての知識もなかったので、とにかく隔離するということをしていたが、衛生や検疫、感染症に

ついて知識を蓄積して、将来を担うリーダーに共有化するのが大事だと思っている。

・今回のGo Toキャンペーンは業界としてはありがたい話だが、一方、いろいろな地域からいろいろな反対の声も出ているのも事実である。そのようなことを踏まえ、産業として、いわゆる国の振興策にどのような効果があったのか、世界的にも観光に対する補助金などが出ていると思うので、そのようなことを網羅的に理解することも、今後こういう産業を担っていく方には必要であると感じている。

・観光産業の振興に関しては、人材的には京都や東京のラグジュアリーホテル等で活躍する人材にチャンスを与えることが重要で、外国人と日本人には差がないと感じている。一方、リゾート地で事業をするときに、人が集まらない理由は住宅問題であると思う。100人規模の従業員が住むに足る住宅が近くにないなどに対し何か政策があると、地方の人口移転にもつながるので、それが今後ラグジュアリーホテルを含めて地方に高級ホテルを造る際に課題なのではないかと思っている。

・やはりリーダーシップに関して、業界としてこの観光業の声を1つにする役割がないというのが一番、私自身も問題に感じている。今後インバウンドが回復していくときに、PCR検査で陰性やワクチン接種済などの情報を共有しようという動きもあるようだが、そういうものを1つのプラットフォームにして、宿泊側、地域の観光の人たちにも見せることができれば安心できるので、是非そのようなものを準備していただきたいと感じている。さらにインバウンドについては、コロナに感染した外国人を受入れる医療体制がホテル側では必ず問題になると思うので、その辺りも各地域で態勢を取っていただきたいと思う。

・先ほどリーダーシップや柔軟な発想という話が出たが、我々の社内でも、今回Go Toキャンペーンなどで迅速な対応がかなり求められた。様々な職種が情報交換しながら1つの方向性に向かって短期間でつくり上げていくというような対応がとても重要だったが、判断力、意思決定力、そのスピード感というものが求められると感じた。

・中小、大手、外資系のホテルを拝見して思うのは、この危機の状況下でも、いかにその中でプラスに捉える面を探して、危機をチャンスに変えていくか、また例えば商機というか、ここはビジネス化できるのではないかというようなことをプラスに捉えていくという部分が、経営層にはその判断力、意思決定力が求められると感じた。また、それをやはり下の方々に対しても伝えていく共感力も今回経営層の方に大変求められたのではないかと感じている。今回はやはり皆さん誰も経験したことがない危機なので、なかなか打開策が見いだせないという中で不安がたまっていたと思う。その中で心理的な安全性を確保しながら

ら皆さんに共感を呼んでいくというような能力も求められたのではないかと感じている。このような能力は、この後のアフターコロナの時期に関しても予測不可能な状態でもあるので、引き続き求められるだろうと思う。

・今回のコロナ期の状況下で考えると、人材や各施設の運営面では、今一時的に停止状態にある企業もあるのではないかなと思う。今、休業されていてリソースに少し余裕があるという時期に対して、いかに次に向けた打ち手を打てるかを考えることができるのではないかなと思う。例えばビジネスモデルを見直す、オペレーションを見直してみる、雇用や育成の方針を見直してみる、DXに思い切り積極的に踏み込んでみるなど、そういった丸ごと変容していく機会はなかなか通常の稼働時ではできないと思うが、実はこのコロナ危機の渦中には対応できるタイミングでもあるので、そういった面をプラスに捉えるということもあると感じている。

・最近、内閣府の調査を拝見していたら、地方部に移住するという関心が東京圏の若者に増えているというデータもあった。したがって、もしかしたら今後、コロナが少し落ち着いてきたら、地方部に就職するというような意向が高まる可能性も少し期待はできるかと思っていますので、そういったタイミングを逃さないで、経営層の方々は取り込んでいけるといいかなと思う。目指したい未来に対してなかなか予測がつかないが、こういう未来でありたいというビジョンに対してバックキャストしていくというような発想でクリエイティビティを發揮できるような経営陣が今後ますます求められるだろうと思う。

・このMBAを卒業された方々が緩いコミュニティのような形でつながっていくと良い。恐らくいろいろインプットされたものを現場で生かそうと思うと引き出しがなくて、そして、地方でDMOの要職に就かれたりするととても孤軍奮闘する状態になったりとかすると思うので、その後の緩いコミュニティや、日々情報交換しながら経営方針を磨き直していけるような機会でもサポートが観光庁からあると、地域の基盤をつくることにつながっていくのではないかと感じている。

・今日は3つ意見とご提案をお伝えしたいと思っている。1点目の意見だが、先ほどの町田参事官の講演での550億円の国の支援は素晴らしいと思う。入国税もあるので大手を振るって使えばいいと思う。大学側から映像ソフトに使っていただくとよいとの話もあったので、ぜひサポートをお願いしたい。

・2点目は、やはりバックキャストができるような人材育成支援をしていただきたい。「みらいをつくる」観光共創イニシアティブのオンデマンドや、前年比で売上増の企業、

前年比マイナスの売上になっても強気な経営者など、面白いアイデアをビデオ上で話してもらい、まさにこういう人になりたいというモデリングの場面をぜひ観光庁を中心にしてつくっていただきたい。このアイデアは実は観光産業課長の多田課長にも申し上げているが、人材育成という観点でビデオが一番いいと思うので、二、三の業種の方々に参事官が加わってビジョンを話せば、視聴者は勇気づくと思うので、ぜひそのようなモデリングの人材を載せてほしい。

・3点目だが、不確実な時代のやり方は、小さく早く回すということだと思う。配布している資料の道の駅の話を出したのは去年の2月になるが、私どもも道の駅のフリーペーパーを買収して、京都大学の美山プロジェクトを中心にして、観光MBAでどんなことをして、どんな具体的なことでまちに貢献して、どんな結果が出ているかということ、発信したい。そのフリーペーパーは20万部ぐらい全国に出ている、今47都道府県のうち22県で配布しているので、取材をしていきたい。道の駅を、一橋大学も含めて小さいサクセスをつくる拠点として開花させたい。これは、学生もにとっても、道の駅にとっても、そして地域にとってもいい三方よしだと思うので、ご検討をお願いしたい。

・今後のアフターコロナでの経営人材の、特に変化というところで重要になってくるポイントを3つほどお伝えしたい。まず1点目は、やはりオンラインマーケティングの重要性が非常に高まっていくということである。もともと日本というのはなかなかオンラインが進んでいないという現状があったり、団体旅行の需要も多かったりする、どちらかというとオフラインが中心で経験を積んでいる方が多い。こういった中で、今回のコロナでオンラインがどんどん進まなければいけない状況になって、なかなかすぐ対応できなかった。こういったところが非常に大きいと思っている。そういった中で、やはりどういうストーリーをつくって、どういうツールを使って、どういう組織をつくって、オンラインを強化していけばいいのかを実際に実施できる経営人材が一番必要ではないかと思っている。そういった中では、まさに京都大学や一橋大学の観光MBAが一番フィットする、ますますニーズが上がっているというのは個人的にも学生を目の前にさせていただいた経験も踏まえて思っている。

・2つ目としては、需要を創り出していく力、これを持った経営人材が必要ではないかと思っている。これまでどうしても需要というよりは、どちらかというと受入れ態勢を整備していく環境整備に重きを置いてきた面があるし、地域DMO等に関しても、どちらかというと、地域住民との摩擦をなくすとか、守りのところも結構重要視されていた。しかし今、どちら

かという、来てもらう、ホテルであってもやはり来ていただくところが一番まず欲しいことになっていると思うので、例えばワーケーションというのはまだニーズが見られないという方々がいかに前に進んでいくのかという、そこにもっと注力をしていくような政策や意識づけが非常に重要だと思っている。例えば、アメリカの大学であれば、学生が3人ぐらいで集まって田舎に行って一緒にオンラインで授業を受けて、あとはみんなで過ごすなど、いろいろな事情がどんどん変わってきている。それをどう需要として顕在化させていくのかという事を、経営者一人一人が実践できることがすごく重要だと思っている。

・最後の3点目は、皆様のところと重複するが、やはりリーダーシップである。やはりいろいろなあつれきやプレッシャーがますます増している中で、判断をして決断をしていく力が求められていると思う。

・今回のコロナの件では本当に戦略的忍耐のようなものが求められている。具体的には、感染したのではないかという社員が出たり、いらしたお客様に熱があったりしたところをどうやって切り抜けるかを毎日やってきた。今もやっている。不安定で予測ができない、先が見込めないことが心配だ。Go Toトラベルがあると一時期需要が上がるが、いろいろなお客様が来ることでいろいろなトラブルを抱えていくようなところを今繰り返している。

・どのような人材がアフターコロナで求められるかについては、不安定で予測できない対応の中で、発想力や、リーダーシップで言えば、今チャンスだよと言えるかどうか、そんな人材を育てられるかどうかポイントだと思っている。今チャンスが来ているというようなところまで踏み込めるかどうか必要だと思う。そのときにやはり発想力みたいなところで、経営全般を俯瞰したフレームワークのようなところがきちんと頭があれば、コロナのお客様がいらしてもきちっと対応できるのではないかと感じている。

・もう一つ、これからのトップ人材に求められるのは、明るく前向きに考えられる発想力に加えて、やはり潮目の変わりをどれだけ見ることができるかではないかと思っている。それはやはり俯瞰的にずっと数字を見ていたり、お客様の動きを見ていたり、いろいろな情報の中でどう潮目の変わりを見ることができるかといったところがある。Go Toトラベルがあると稼働率が30ポイントとか40ポイントとか上がる時がある。しかしそうすると、もう要員計画が全然整わない。お客様がどんどんいらっしゃるときに、どう潮目の変わりが読めるかによって全く変わってくると今回思った。

・両大学に求めるものとして、即効性があるわけではないが、市場環境の変化に対して経営学のフレームで考え、対処を検討することができることについての企業向けのマーケティ

ングがきちんと行われていけば、もっと両大学への参加生は増えるのではないかと考えている。

・主にDMOにとって必要な人材や取組という観点で5点申し上げたい。1点目は、小規模な組織が多いDMOにとっては基礎的な実務経験のある人材が必要という点である。一部の大都市のDMOは例外かもしれないが、多くのDMOは非常に経営規模が小さい。中には数名で運営しているところもあり、人材が不足している。こうした状況を解決するためには中小再編あるいは国との役割分担によって生産性を高めるという観点も大事だが、すぐに実現できることではない。したがって、地方の小さいDMOにとっては、ビジョンや財務といったことだけでなく、データ分析、広報資料の作成、さらには請求書の発行、さらにそれらをマニュアル化したり、電子化したりするという基礎的な実務まで一貫してできる人材がいないと、特にこれからの不確実な世の中に対して柔軟に対応していくことは難しいのではないかなと思っている。例えば、インバウンド急成長への対応のために、外国語に特化した人材を雇用されているようなDMOはここ数年多かったと思うが、新型コロナウイルス感染症の影響でこれらの人材の配置転換に困っているというようなケースもあるのではないかな。こうしたリスクの影響を受けやすいDMOにとって一番必要なのは、専門家ではなく基礎的な実務力を持っている人材である。

・2点目は、外部と連携したビジネスモデルを発想できる人材が必要だという点である。DMOの経営安定を求めるがあまり、DMO独自の事業を通して収入を得ることを優先してしまうと、民業圧迫になりがちであり、地域全体の付加価値は増えない。たとえDMOに残る利益が少なくなったとしても、なるべく地域の事業者を活用したビジネスモデルをつくり、これらの事業者が将来への期待を持てるようにすることができれば、これらの事業者からの会費収入が増える。会費収入は、行政からの補助金と異なり用途の制限が少ないので、DMOの経営の自由度が飛躍的に向上する。特に観光業界がこれまで巻き込み切れていなかった映画やゲームのような映像系の業界、あるいはeコマース系の業界は、新型コロナウイルス感染症の影響で重要度が高まっていることから、これらの業界とのつながりを持った人材は重宝されると思っている。観光MBAでは、そういった人脈をつくっていただくことにも期待したいと思っている。

・3点目は、人材に対して実践機会をどれだけつくれるかという点である。京都では全国に先駆けて認定通訳ガイドの育成を行ってきたが、この事業を突き詰めていくと、実践機会を用意してあげられるかどうかという課題にたどり着く。インターンシップ制度の普及はも

ちろんのことであるが、さらに踏み込んだ取り組みとして、東京の神楽坂に鮭アカデミーの事例がある。受講中の板前が実際の店舗で調理をすることで経験を積み、その分人件費を抑えられるので格安で商品の提供ができるという仕組みになっている。観光業界もこれに倣い、育成中の人材であることを前提に、格安で利用できるホテルなどの仕組みを作り、消費者も業界を育成することに貢献していくような仕組みがあるとよいのではないかと。

・4点目は、観光MBAに対する期待である。業界の様々な優良事例の分析だけでなく、理論の構築というところにも踏み込んでいただければありがたいと思っている。観光MBAのリーダーシップのもとで、業界の中での共通認識をつくってもらえることができれば、我々DMOが地域をまとめていく上でのよりどころとすることができるので大変ありがたい。そういう意味で、冒頭、町田参事官のお話にあった、各地域の大学や教育機関のネットワークをつくるというところには大きく期待をしているところだ。

・5点目は、DMOの実態の周知が不足しているという点である。この1年、学生から京都の観光課題やDMOについての質問をたくさん受けたので、興味関心は高まっているように感じるが、DMOで働きたい学生は少ないと思っている。その要因のひとつとして、DMOがそもそも何をしている組織なのかが世の中に伝わっていないということが挙げられる。就きたい仕事のイメージがしっかりと伝わらないと、学生の学習意欲も向上しにくいだろうし、目標に向けて最短距離での学習にもつながらないのではないかと。観光庁にもご支援をいただきながら、DMOが一体どんな仕事をしているのかについての広報活動に取り組んでいきたい。

・観光人材育成というこの教育界の中で、観光というポイントと人材というポイントとを分けると、人材については、どういうマネジメントをできるかという領域の話になる。我が社は全体的には会員制のサービスが非常に大きなシェアを占めていて、資金調達や新たなオペレーションの体制、タッチレス、キャッシュレスなどいろいろあるが、需要という観点でお客様をどう創造していくかというマネジメントが本当に去年1年間重要だというふうに感じた。本当に信頼を持って施設を御利用いただくお客様をどう創っていくのか、創造していくのか、それ自体がやはり非常に難しい観点だと思う。会員制というところで我々はやってきたので、本当に強い結びつきで、平時ではない有事のときでもお客様に信頼を持って来ていただいたという現実が去年1年間あった。

・もう一点の観光というところだが、去年1年間で痛切に感じたのは、観光と健康と医療というのが一体となって、信頼の次にある安心安全というものが出てくるのではないかと

うことである。医療系についても我々の企業で取り組んでいるところだが、観光という領域の中にやはり健康というものがあり、そこでは健康という領域の場にやはり医療というものがある。お客様という観点と、健康・医療という観点と、こういったものを本当にツーリズムの中に入れ込んでいくということが、ニューノーマルの時代に、これからもっとお客様が安心して、近くだけではなく基本的にどこへでも行けるというような点では非常に重要になると思う。少し領域を広げた点でいろいろまたお話を頂戴できればと思う。

・民間の立場ではあるが、少し枠組みの問題について指摘をさせていただきたい。本日一橋大学の鎌田先生からお聞きした観光関連企業のMBAのニーズが低いというのは、大問題であろうと思っている。これは、実は私が今、直接行政の側の民間人として観光関連企業に関わっているのとまさに一致した状況である。大阪の場合は、万博やワールドマスターズゲームズで人が集まり、IRも起こるなど、いろいろあるじゃないかというお話を差し上げているが、実は響かない。確かに今、大変な状況ではあるが、それらに向けて、ハラル対応や、観光資源の磨き上げをもう少し考えようというような話も例えばDMOにもしていくが、これまた動かない。

・こういった状況の中で、本日お集りの各企業の皆さんのような大きな企業はともかくとして、やはり中小零細も含めた観光産業については、少し再編の在り方、これは潰すとか潰さないではなしに、もう少し横串を刺すような事業の在り方を検討するタイミングが来ているのではないかと考えている。その意味では、そういう新たな事業形態を創出するという意味で、MBAでやっている勉強、余剰人材も出てきているこの世の中でどうやってその余剰人材を使っていけるのかというようなことも含めて、もう一度大きな目で横串を刺せるような人材を供出していただきたいというのが今の願いだ。極めて抽象的なお話だが、いわゆるセンター・オブ・エクセレントというような考え方で研究人材に関しての取組は各大学でもやってこられたが、そろそろ観光の地域開発においても共通人材の活用を考えないといけないのではないかと考えている。よって、そういった共通人材の活用ができるような事業形態を我々も提案をしていくが、MBA卒業生にもそういったことに関わっていただきたいと思っている。

・2点目。昨日、関西財界セミナーのウィズ/アフターコロナ時代の集客・誘客戦略という観光に関わる分科会に参加していた。この場で各経営者から観光の再開に向けて、いわゆる反転攻勢に向けてのお話があった。ただ、これは結局、今現在ある観光事業をどうやって再起動していくか、どうやって再生していこうかという色合いが強かったので、抜本的な視点

の展開というようなものが先ほど申し上げたように要るのではないかと考えている。新たな産業モデルを打ち出すためにMBAが生きないかというようなことを考えているので、できれば、MBAへの期待として、大きな観光産業のつくり込みを考えたいと思っている。

・私どもの企業にとっても大変厳しい1年間であったが、特に21年4月からは重要な年になると思っている。Go Toトラベルで国内の需要喚起をして、最終的にはやはりインバウンド、特に上質なインバウンドを特定の国をターゲットに順次拡充を早急に進めていくべきだと思っている。特にインバウンド市場について非常に心配しているのは、市場の回復が遅れるだけに、外国語が堪能で非常に優秀な社員が私どもの企業の中でも大きく流出しており、これは私どもの企業のみならず、産業界からも流出してしまうことを本当に危惧している。インバウンドの復活については、人材課題とともに大変大きな課題を感じている。

・ご質問のアフターコロナで求められる経営人材とはということと、両大学の観光MBAを産業界としてどう生かしていくべきかということとを併せて意見を述べさせていただく。キーワードは2つ、デジタル人材の不足感ということと、それに伴ったプロジェクトマネジメント人材の不足感であり、こういったところのキーワードを経営人材には将来的にきちっと担っていただきたいと考えている。

・コロナ禍のこの1年間で私どもの企業も事業構造を抜本的に改革させなければいけない背景の中で非常に浮き彫りになっているのが、人件費の構造である。その人件費の構造を抜本的に変革させなければいけない理由の1つとして、やはり私どもの企業もそうだが、業界全体のデジタル化の遅れを本当に1年間で痛感している。もともと業界的には、おもてなしとか、非日常を感じる価値とか、そういった人でしかなし得ない付加価値のサービスをツーリズム業界は本当に大変大切にしてきた。しかし一方で、こういう大切な部分を残しつつ、他業界から遅れているデジタル化を進め、業界全体のプラットフォーム化を含めて企業として収益構造を変える対応をしていく経営目線がもう必要不可欠であると感じている。

・もう一つは、それに伴ったプロジェクトマネジメント人材の不足感だ。やはり学校で学ばせていただいて会社に戻っても、環境分析やそれに伴う事業課題、それから、進むべき方向性というのは理解をしているものの、それを踏まえてそれを強く目標観を持って期限を切ってマネジメントしていく推進力を持った人材がなかなかいない。そういった人材が観光全体に存在する状態を大きく期待をしている。

・最後に、両大学で学ばせていただいた我が社の社員も社内ではそういう知見が共有されて

いる。ただし、ツーリズム産業全体で、MBAを取得した人材がそういった情報を共有し合い、それを企業あるいは地域の方々と課題を共有し合える、そういう場がまだまだ少ないと感じている。そういったコミュニケーションの場、それから、学ばせていただいたことを開示して、それを企業としても吸収できるスキーム、こういったことにこれからは大きく期待し、そういう場が少しでも増えればいいと思う。

(5) 配布資料

資料1：出席者名簿

資料2：議事次第

資料3：観光庁資料「観光庁の取組と人材政策について」

資料4：京都大学資料「withコロナ時代の京都大学観光MBA」

資料5：一橋大学資料「一橋大学ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの取組み」