

令和3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4年3月

観光庁 参事官（国際関係・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3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。

この機会を観光先進国実現に向けた助走期間と捉え、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4年3月3日（木）13：00～15：00

■会場：オンライン（Zoom）

■委員：

○リゾート開発会社 執行役員 経営企画部長 兼 財務部・経理部・法務部担当

○不動産会社 常務執行役員 ホテル・リゾート本部長

○コンサルタント（経済・教育関連）代表

○旅行領域等のコンサルタント会社

Division 統括本部 旅行 Division リサーチセンターセンター長

○旅行コミュニティプラットフォーム会社

ホームシェアリング事業統括本部 事業開発部 部長（パブリックセクター担当）

兼 営業部 部長

○旅行会社 執行役員 人事部長

○DMO DMO企画・マーケティング専門官

○DMO 本部事務局 参与（連携担当）

○旅行会社 常務執行役員 人事担当（CHRO）働き方改革担当

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・田淵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ユニット研修・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・田淵エルガ参事官より資料に基づき講演が行われた。

（3）議題2

京都大学と一橋大学から、観光MBAへの取り組みと今後の観光経営人材の能力開発の在り方について、講演が行われた。まず、「京都大学における観光MBAのキャリアと能力開発の方向性」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、続いて、「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修了者の状況」として、一橋大学大学院経営管理研究科准教授 福地宏之様より、それぞれ資料に基づき発表が行われた。

(4) 議題3

「令和3年度の事業や人材育成への取り組みについて」と「これからの観光産業における人材（スキル等）の課題、経営課題、リカレント教育等について」をテーマに、各委員から意見を求めた。

<各委員からの意見>

●令和3年度の事業や人材育成への取り組みについて●

・先ほど報告があった一橋大学と京都大学の観光MBA受講生を対象として、弊社代表取締役会長が講演をする機会を得た。一橋大は昨年5月20日、京都大学は昨年12月3日、講演が1時間、質疑応答30分という取り組みである。

・受講生のアンケートの回答の中で一番関心が高かったのは、弊社会長の「生産性というのは自分以外の人に喜んでもらうこと。スマホなしでは暮らせないIT社会になるが、AI（人工知能）が至るところで使われようが、人の生産性は幾らでも伸ばせる、それがホテル業、観光業だ」。そういう人材にどんどんこの世界へ関心を持ってもらいたいという取り組みである。

・特段人材育成ということではないが、我々実業をやっている立場から現状から申し上げると、日々、とにかく国内の需要を取り込む、教育的に言うとOJTに尽きる。それはもう必死になってやっているというのが実情だ。

・このコロナ禍でも、我々の施設（会員制ホテル）で2019年並みに売り上げが回復している施設はある。一方で、まだまだ届かない施設もあるが、共通して言えるのは、こういう時期に来られるお客様には、大変に幸せな時間を楽しんでもらっている。コロナ禍を経験したからこそ、観光の喜びというか、幸せな時間を過ごすという価値の見直しになっていると前向きに捉えている。

・2年間コロナで非常に苦しんだので、この業界では従業員のモチベーション維持が非常に難しい問題になっている。我々のグループはまだましなのかもしれないが、それでも離職率は上がっている。

・観光専門学校の入学生も大幅に減っているという。入学者が減る、観光に興味がある人が減るとするのは、長い目で見ると非常に痛手だ。これが2年3年続くとボディーブ

ローのように、回復期になっても人がいないということが十分ありうるのではないか。

・事業の面では、これまでどちらかというところハード偏重のところがないにしてもあらずだが、ソフトコンテンツを含めて、お客様にいかにも楽しんでもらえるかという、ハードとソフトを組み合わせるほうにシフトしている状況だ。

・京都大学、一橋大学の高度な観光人材育成の取り組みは非常に重要だと本当に思う。両大学が牽引役になるべきだということがまず大前提である。

・岸田内閣総理大臣が所信表明でも言われたように、新しい資本主義の主役は地方だ。小規模、中規模の事業者の方々に従業員をどう再教育してもらうかということである。数万円の授業料でも高いというレベル感があると地方大学から聞いている。中核人材育成ということで、地方大学でのリカレント教育ということが求められると思う。

・その上で、一橋大学のような10単位程度の履修証明プログラムをさらに強化してやってももらえないかと思う。2年間通うというのはなかなかしんどい。でも例えば一橋大学、京都大学のこのコースを履修したという証明があれば、それだけでも価値のあることであり、両大学にはさらに考えていただきたい。今、私は名古屋にいるが、名古屋大学をはじめ、地方大学も含めて、観光庁では広げて行っていただきたいと思う。

・さらに、中小企業の経営者、またはマネージャークラス、部長クラスの方々も、クロスアポイントメントというか、大学と企業と両方の労働契約のようなものを進めてもらいたい。箔をつけさせるというか、顧問、客員教授までいかなくとも、文科省、観光庁を中心に、こういった制度もあるといいながら、経営者に水を向けてもらえればと思っている。

・最後に、観光立国推進基本法というのができ、その後、観光庁ができてもう十数年経つ。今こそ観光立国の実現に関する施策を総合的に策定、実施する。これが観光庁のレゾナードール、存在意義だと私は思う。

・自社の人材育成の状況をお話する。毎年、新卒で入ってくる人たちには、まず事業系の現場に入ってもらいたいことが多い。我々はその後、意図的に2年から5年ぐらいで、企画系、戦略系あるいは新規事業開発系などのポストにできるだけつかせたい。若いうちから人材活用することで成長を誘発し、将来の経営人材もつくれると考えている。

・大学には企業で学ぶことができない領域や、企業で学ぶよりも吸収スピードが速い領

域がある。例えば我々クラスでも、全員が企画系、戦略系のポストにつけるわけではないので、つけなかった人たちを、そちらのほうで学びの機会が提供できるのではないかなと思う。

- ・企業として最終的に経営人材とかをイメージするときには、企画系、戦略系、開発系を必ず経由するという事は、今はもう当然になってきていると改めて感じた。

- ・事業開発を特に去年から、自治体との連携でやっている。長野県を事例として色々な取り組みを地元の方々と始めている。その中で、先ほどお話が出ていた、「ソフト面、人」が大きなキーワードになっている。

- ・地域をどうつなぐかという、地域全体のマネジメントが必要で、そういうことができる方は企業でも自治体でもまだ少ない。これらを含めた教育や人材育成ができればいいと思う。昨年、京都大学の授業の中で、そうした事例の紹介をしており、これからもいろいろ連携できればと思っている。

- ・私ども（旅行会社）は2021年3月に希望退職を募り、生き残りをかけて大規模な人員調整をした。グループの2割に相当する人材に、グループ外で転身を図っていただいた。その後も店舗閉鎖、事業改革で、まさに改革の1年だった。

- ・希望退職の対象ではなかった年代層でも、業界の将来や会社の将来に不安を感じて流出する人材が例年に比べ非常に増えている。本当に大きな経営課題として捉えており、これ以降、どうリテンションしていくのか、調達していくのかをしっかりと考えなければいけない。

- ・この協議会に参加し、高い視座での御意見、情報等をいただけるので、是非参考にしながら事業や人材教育を進めたいと考えている。

- ・当協会（DMO）ではコロナからの力強い回復を目指し、昨年は業界向けのワクチン職域接種の取り組みを加速させた。合計約2000人の接種の支援をして、業界全体で受け入れ環境を整えることに注力している。それから、観光客が戻ってくることを想定し、一部の地域で問題になっていた混雑などを再発させないために、混雑の可視化、特にライブカメラの設置など、公的機関でなければなかなかできないような取り組みに力を入れている。

・人材育成面では、京都大学観光MBAの皆様と一緒にプロジェクトを実施している。「京都観光モラル」と題して観光客だけではなく、事業者や市民とも一緒に守っていきたい行動基準を策定し、今年度はその周知啓発のためのワークショップを4回程度行った。京都大学観光MBAの学生8名程度と、業界の従業員8名程度に集まっていたいただき、どうやって周知啓発していけばいいかのアイディエーションを行った。

・また、京都信用金庫という地元の金融機関と連携し、ビジネスプランコンテストを開催している。京都観光モラルを踏まえた新しいビジネスの提案をいただき、50件ぐらい応募いただいたところである。観光MBAの方々からも幾つかご提案いただいた。1次選考で6件まで絞り込んだなかには、MBA出身の方のものも含まれている。来月の最終審査会を経て、具体化に向けて伴走支援する予定である。

・私は今、産官学連携担当ということで、観光も含めた産官学の仕事を担っているが、コロナに明け暮れている。観光絡みでは、2021年の開催予定だった国際競技大会のワールドマスターズゲームズを、2022年5月に延期をした。それでも、この状況ではとても無理だということもあって、2026年にまで延期しようではないか、という話も出ている。

・ただ、ワールドマスターズ向けにいろいろと準備した観光ツールを、できればワールドマスターズ前でも全開放しようと考えている。大阪・関西万博も含めての観光戦略で、コロナ後の反転攻勢に向けて、いろいろたたき出していこうとしている。まだまだやるべきことはあるだろう。

・この2年間、本当に様々な苦勞をしている。私どもの会社（旅行会社）のみならず、ツーリズム業界から優秀な社員、人材が流出している。これは本当に大きな課題だ。今、社員に対しては、いろいろな制度設計も含め、制度変更もしてきた。例えば副業ガイドラインを整備したり、「ふるさとワーク」というように出身地で働ける環境を整備したり、「勤務日数短縮制度」という形で、毎日所定の労働時間をこなさなくても、自分の働き方に合った働き方を推奨するなど、今いる人材をつなぎとめることに非常に苦慮している。

・しかし、これからはある程度のツーリズム需要の回復とともに、恐らく人手不足になっていくだろう。業界から離れてしまった優秀な人材を、再雇用も含めていかにつなぎ

とめるか、大きな課題について、ぜひ観光庁を含めて、一緒に考えていきたいと思う。

・需要は必ず戻ってくると私自身は思っているのですが、そのときの体制整備をしっかりと業界全体で構築することが非常に重要なミッションと思っている。

●人材（スキル等）の課題について●

・最近、CSV（クリエイティング・シェアード・バリュー＝共有価値の創造）という言葉がよく使われている。共有価値をどうつくるかという形で、地域の社会的な価値、社会的課題を解決することに関して、アイデアを持っている方が結構いる。しかし、それを自分の企業の価値に結びつけてプロジェクトを遂行できるような方は、地方に行けば行くほど少ない。企業にいても、今までの事業の延長ぐらいにとどまってしまうとダメでいていないところが、見えていてすごくもったいない。

・先ほどの京都大学の若林教授のプレゼンにもあったが、マーケティングが好きでも、マーケティング・マネジメント、全体的な仕組みをつくるという発想があまり得意じゃない人が多い。今、地方に目を向ければ大きなチャンスがある中で、こうしたことを学習できるカリキュラムや、共同研究のようなオンサイトでやれるプログラムが出てきて、成功事例が増えたら、そうしたスキルが身についてくるのではないかと。

・DMO（観光地域づくり法人）のように行政機関に近い組織で働いていただける人材となると、単純に物やサービスを売って売上高を追求するのではなく、それが他の事業者の売上向上、支援につながるのかとか、市民の方々の暮らしへの影響はどうかといった観点を持って、広い視野で地域全体をマネジメントする必要がある。

・その上で、自分たちの組織も持続させるビジネスを組み立てる能力が求められるのだが、そうした人材はなかなかいない。例えば環境経済学や心理学といった分野の知見も持つ方を育成していただくとよいかもしれない。

・DMOの現場では、高度な経営人材としての能力も必要ではあるが、そうした方ばかり集まると頭でっかちの組織になってしまって、下支えをする現場の人間のスキルアップが追いつかないことになる。

・例えば広報資料を1枚にまとめて作って説明できる能力とか、自分がやっている業務をマニュアル化する能力とか、集計しやすい形でデータを整理できる能力とか、そういう基礎的なスキルを持った人材が不足しているのが現場の実情だ。MBAとは違うレベ

ルのスキルかもしれないが、そうしたところにも国として目を向けていただけるとありがたい。

・この2年間はコロナに追われてというのが各府県、市町村の担当者の状況だ。特に、補助金や助成金の交付も彼らの仕事ということもあって、現在、観光現場での実践経験がゼロという担当者が極めて多くなっている。観光現場での実践経験は、インバウンド客や国内観光客など、本人が来ていないとできないわけではない。今後の反転攻勢に向けて何をしようというようなことを頭の中でスケジュール立ててやってもらわないといけない。ところが2年や3年のスパンで担当が替わっていく自治体職員ではそれが育っていないというのが今の悩みどころだ。

・ただ、そろそろコロナの先行きも見えてきたので、ツールを中心に、例えば、先ほど話したワールドマスターズゲームズを実質5年延期してしまおうという中で、お金はある、人も組織もある、これらを使ってもう一度体制を再構築しようと今、呼びかけている。

・一番我々が困っているのは、商工事業者が組織をゼロからつくって、事務所の賃貸から始めて会計まで終わらせるという最初の立ち上げをちゅうちょされる方が多い。こうした点も相当サポートしていかないと、反転攻勢の中で新たな事業を立ち上げるのが難しい。

・今、地域側に欠けていると思っているのは、先ほども議論に出ていたマネジメント観点の力であり、これはなかなか地域DMOにはない。仕組みとしてクオリティー管理をしたり、達成をマネジメントしたり、プレーヤーの人たちの壁打ちをしたり、その相談相手になるというような層が育てば、結果というのは生まれてくる。

・地域で今欠けているピースが何かということに対し、質の高い学びを充てていくことが非常に重要ではないか。宿泊企業であったり、旅行会社であったり、それぞれ今欠けているピースがどこにあるのだろうか。そこに充てる質の高い学びが必要になると思う。

・この2年間、旅行の実施が消失し、若手人材が旅行業務の現場を経験する機会が大幅に減少した。昨年は東京オリンピックがあったが、それ以前、あるいはその後も、旅行

会社らしい仕事は少なく、多くの社員にBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）事業に従事してもらうこととなった。受注していた修学旅行も大部分が仕向地変更・延期・取り消しとなりその対応業務ばかりで、どうしても旅行の実践が学べないまま今ここまで来ている。

・中堅層でも先輩が抜けていることもあって、先輩から後輩への指導など力が弱まっているのが現実だ。そうしたところをしっかりと課題感を持って、本社としても現場力の回復のために現場での指導をサポートしていかなければいけない。

●経営課題について●

・この2年間のコロナ禍で、私の会社（旅行会社）はもちろん、ツーリズム業界全体で優秀な社員が他業界に多く流出をしている。例えば、インバウンドの対応も含め語学が非常に堪能だとか、ホスピタリティー能力やオペレーション能力が高い上に語学も堪能だといった社員だ。これは非常に大きい課題と思っている。

・こういう状況下なので、一時的には致し方ないと腹をくくっているが、需要が回復したときにそういった方をスムーズに再雇用に結びつけられる制度や、あるいは業界全体でそういったスキームを整備する必要がある。例えば人材エコシステムとよく言われるが、そうしたプラットフォームを形成して、様々な企業や自治体と連携をしながら、優秀な人材を再度この業界に呼び戻せるスキームをぜひ一緒に考えていきたい。

・コロナを機に、我々企業として再認識をしたのは、これは皆さん共通の課題認識だと思うが、やはりDXの人材だ。これに関しては大きな課題感を持っている。ツーリズム業界の中で、いわゆる自社事業に対してのDX、それと他業界あるいはお客様などをつなぐ別の意味でのDX、今まで我々が知見として全く持っていなかったそうしたDXのノウハウや知見を持った社員を、一企業で雇用していくことには限界を感じている。

・こうした人材を社内に当て込むには、例えば人事賃金制度が壁になる。DX人材は賃金も高騰化しているので、今のままでは人事制度上、迎え入れることができない難しさがある。業界全体で様々な方々と協力しながら、ツーリズム業界の中でのDXの在り方、あるいはDX人材の育成の仕方について、意見交換をしながら解決方向を見いだしていきたい。

・数字として明らかにこの2年の離職率は増えている。それ以前は、世の中で言う「新

卒者は3年で3割辞める」というところでは、それより低い水準で、社員のリテンションはできていると自負していた。それがこの2年間で、当社の場合は希望退職をやったということもあると思うが、3割を超える社員が流出しているという現実がある。

・業界として、旅行業界の魅力を社員に理解させることが難しい2年間であった。必ず需要の回復、あるいは再成長はあるというところを、これから入社する社員、あるいは今、頑張ってくれている社員にしっかりと伝えて、何とかしていきたい。カムバック制度とかいうところも含めてうまく機能させられればなと思っている。

・悩みは当社も全く同じだが、私どものところはメインが会員制だから、やはりお客様に育てていただく部分も大きい。新入社員の場合、最初の1年、2年がものすごく重要なのだが、その期間にコロナでホテルは休んでいる。なかなかお客様に育ててもらえるような接点ができないうちに辞めてしまった人もいる。その後に、同じ業界にいてくれば声をかけられるが、全く違う業界に行ってしまった者もあり、業界としての危機感を持っている。やはり、この業界の魅力を訴えて、何とか盛り上げたいというのが我々の経営課題だ。

・コロナでは、とても忙しいときと、逆にとても暇なときができた。リゾート施設は10月から12月にかけて、2週間ぐらいの忙しいピークが幾つか来るのが普通だが、この忙しさが数か月続くと、従業員はみんなへとへとに疲弊してしまう。そのときには人員をきつい体制でやっていたものだから、そういう意味での厳しさがある。我々には幾つか施設があるので、そういう施設を回しながら対応することもやったりした。

・我々のグループのホテル会社でいうと、この5年ぐらいとても女性の採用が多かった。そうなると、社員がライフイベントを通じて一生働き続けるためには、ホテルの場合はナイトシフトとかいろいろあるので、子供ができるとなかなか働き続けられないところもある。そうしたところを制度として充実させていかなければいけない。

・私がすごく心配しているのは、皆さんがおっしゃるとおり、他業種に転職するグループ会社の社員が多い。しかも、転職しても必ずしも処遇が下がっていないというところが結構問題だと感じている。ホスピタリティー事業全般で収益性が低いというのは以前から抱えていた課題だ。コロナで一層厳しさが続いたということもあり、業界として新しい人材を迎えるために、どういう形でこの産業へ人を引きつけるよう維持していくか

という点で、今年はずごく大事な年と思う。人材が流入するような仕組みを業界挙げて作っていかないと、チャンスを逃すこともあるだろう。

●リカレント教育について●

・顧客の観点、要は参加する側からすると、学ぶ価値というのを明確化していかなければいけない。修了した後、自分はどのようなポストにつけるのか、どのようなキャリアになるのかということ、よりイメージできるほうがいいだろう。ただ、これは顧客だけではなく、顧客も含めた企業側、地域側、そして大学側、多分この三方よしにならないといけないので、企業側としても必要なポストに質の高い学びを行った人材を就けるようにしていく。

・イメージとしては、例えば若い人材を今回のMBA教育で預かってもらって、学びを修了すると、少し高いポストに就ける。そこで能力がしっかり花開けば、将来的には経営人材として育てていくトップガン人材として認定していく。こういう役割の中に観光MBAを位置付けていけば、多分高いブランドを獲得できる。アメリカのコネル大学のように、そこで学ぶことによるブランドが相当高まっていく。これが業界にとってもとても価値を生む状態に持っていける。出口戦略が非常に重要ということだ。

・コロナ禍の環境下の話とはちょっと別だが、以前から社内で29歳と56歳のタイミングでキャリアデザインセミナーを開催している。

・考え方としては、地域を含めての観光活性だ。いわゆる地域活性とかDMOという観点は、日本の中で非常に重要視されている社会課題なので、特に観光とか地域活性という意味で、自社で培ったノウハウや知見を将来的に会社という枠組みを超えて活躍するステージというのを一つのゴールに置いて、自分のキャリアの作り方を見直してもらおう。客観的に自分自身を見直す、将来を考えるタイミングとして29歳と56歳を対象としている。

・出口戦略という話があったが、グループ社内でも連結の会社へ転籍したり、あるいは社外に転籍したりすることによって、自分自身のツーリズムの知見を生かす。私どもの会社は全国に働く拠点があるので、社員の出身地を含めて地元を活性化するために自分の知見を生かす、そういう働き方、自分のキャリアステップの見だし方を見直すタイミングをつくっている。

・最近、リカレント教育という言葉がキーワード、トレンドだと思うが、いわゆる技術的、物理的なリカレントを見直していくという教育の概念だけではなくて、いわゆる自分自身のマインドセットをしっかりさせていくのも、心のリカレント教育といえる。内側からリカレント教育をしっかりさせて、自分のキャリアデザインを描かせる、こういうことに数年前から力点を置いて、社内的に実施している。

・システムを1社でつくるのはなかなか厳しい。実際にどういうことがDXでできるのか、どういうことを導入すればどういう効果があるのかというのを現場感覚で理解できるようなバックボーンを持つ、そういうところがまず必要と思う。

・現場では、感覚的に仕事をしたり、手順が伝承されていたり、アナログの仕事がとても多いように感じている。一人ひとりのお客様にいろいろなことを提供しなきゃいけないので、この仕事には事務処理とか結構多い。そういうものをDXに置き換えて、よりお客様にサービスするほうに業務内容をシフトできないかが一番の問題意識だ。

・もう一つは、DXの中でもちょっと違うのがマーケティング。今はネットを使ったマーケティングが中心になっているので、これをDXと呼ぶのかどうかということもあるが、その辺りのマーケティングスキルを持った人というのがこの業界は少ないと感じている。私は以前、商業施設をやっていたので、問えばアパレルのeコマースをやっている方などの感覚と比べると随分違うと感じている。

・関西広域連合という公益を担っているので、イベントや大会などを企画するとき、特に万博では、例えばIT分野だったり、映像分野だったり、音楽だったりというようなところから、ボランティアで来てどんどん人が集まってきてくれる。

・しかし、それ以外の地域経営につながることをやりましょう、新たな産業創出をやりましょうという、こうしたことを進めていくような人材は、実は老若男女、地域を問わず少ないという印象を持っている。

・だから、リカレント教育には極めて大きく期待をしている。とにかく壁打ちも含めてリーディングをして、先導できるような人材としてMBAからきちんとした人材をどんどん出してもらいたいと思っているところだ。

・今のところ、大学からMBAを受講している方を我々の広域連合と直接接しさせたいということはまだないが、できるだけ多くの方をMBAから出していただき、我々と協

議ができればと思っている。

(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「京都大学における観光MBAのキャリアと能力開発の方向性」

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・プログラムの取り組みと修了者の状況」