JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	"観光リカレント教育における効果的な学習支援と新たな学習モデルの提案 ―地域公共人材としての人材育成の事例分析―"
Author(s)	種村, 聡子
Citation	
Issue Date	2023-09
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/18772
Rights	
Description	Supervisor:敷田 麻実, 先端科学技術研究科, 博士

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

観光リカレント教育における効果的な学習支援と新たな学習モデルの提案

―地域公共人材としての人材育成の事例分析―

Effective Learning Support and Proposal of a New Learning Model for Recurrent Education in Tourism

-A Case Study of Human Resource Development for Local Public Personnel-

北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術専攻

種村聡子
TANEMURA Satoko

令和 5 年 9 月

博士論文

博士論文

観光リカレント教育における効果的な学習支援と新たな学習モデルの提案

―地域公共人材としての人材育成の事例分析―

種村聡子（TANEMURA Satoko）

主指導教員　敷田麻実

北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術専攻
［知識科学］

令和５年９月

目次

第１章　序論 1
1.1　研究の目的 1
1.2　用語の定義 3
1.3　本研究の構成 6
第２章　研究の社会的背景 7
2.1　リカレント教育の拡大 7
2.2　観光産業での就労の拡大と課題 10
2.3　観光人材の育成 12
2.3.1　観光による地域振興と人材育成 12
2.3.2　観光分野の関係者 13
2.3.3　観光人材の２つの系譜 14
2.3.4　高等教育機関による観光リカレント教育 15
2.3.5　観光教育の歴史と現状 22
2.4　地域づくりと地域公共人材への社会的要求 25
第３章　先行研究のレビュー 28
3.1　リカレント教育 28
3.2　研修評価研究 32
3.3　観光分野のリカレント教育 34
3.3.1　観光人材育成の研究 34
3.3.2　観光リカレント教育の評価研究 36
3.4　アクティブラーニング 38
3.5　越境学習と学習モデル 39
3.6　学習における知識創造モデルの研究 40
第４章　研究方法と事例の位置付け 44
4.1　研究方法 44
4.2　事例研究の背景と事例の選定理由 44
4.3　事例の概要 46
4.3.1　いしかわ観光創造塾（創造塾） 46
4.3.2　北陸観光コア人材育成スクール（コアスクール） 46
4.3.3　土佐の観光創生塾 47
4.3.4　こうち観光カレッジ 47
4.3.5　ぐんま観光リーダー塾 47
4.3.6　東京都の事例 48
4.4　小括 48

第 5 章　プログラム設計の事例分析 51
5.1　カリキュラムの内容 51
5.2　カリキュラムの作成方法 56
5.3　考察 61
第 6 章　学習支援方法の分析（全国調査から） 63
6.1　調査概要 63
6.2　人材育成カリキュラムの分析 67
6.2.1　人材育成カリキュラムの内容と実施形式 67
6.2.2　カリキュラムの作成方法 78
6.2.3　評価方法 79
6.2.4　支援と課題 80
6.3　考察 83
第 7 章　学習支援の事例分析 86
7.1　修了生へのアンケート調査 86
7.1.1　調査結果 86
7.1.2　考察 94
7.2　修了生へのインタビュー調査 96
7.2.1　調査概要 96
7.2.2　調査結果 98
7.2.3　考察 103
第 8 章　結論 104
8.1　結果のまとめ 104
8.2　理論的含意 109
8.3　実務的示唆 110
8.4　本研究の限界と今後の展開 111
謝辞 112
参考文献: 113
【資料 1】地域観光人材育成研修に関する実態調査票 121
【資料 2】アンケート調査フォーム 125
【資料 3】インタビュー調査 131

図目次

図 1-1　雇用人員判断D.I.（四半期） 1
図 1-2　本研究の構成 6
図 2-1　新聞記事キーワード数の推移 8
図 2-2　リカレント教育に関する論文の推移（2000 年～2022 年） 9
図 2-3　持続可能な観光地域づくりに向けた協力体制イメージ 15
図 3-1　知識創造プロセスモデル 43
図 3-2　知識創造プロセスモデル 43
図 6-1　組織種類別人材育成をしない理由 83
図 7-1　受講して新たに獲得した知識・技術・スキル 88
図 7-2　受講後の意識変化 89
図 7-3　現在の仕事で必要だと思う能力（知識・技術・スキル） 90
図 8-1　観光人材の人材育成学習プロセスモデル 109
図 8-2　サーキットモデルのピットガレージ 109

表目次

表 2-1　中核人材育成・強化事業採択大学の人材育成 16
表 2-2　東京都観光経営人材育成事業の人材育成（2022 年度）..... 17
表 2-3　東京都立大学の講座内容 18
表 2-4　東洋大学の講座内容 18
表 2-5　玉川大学の講座内容 18
表 2-6　武蔵野大学の講座内容 19
表 2-7　立教大学の講座内容 20
表 2-8　跡見学園女子大学の講座内容 20
表 2-9　亜細亜大学の講座内容 20
表 2-10　地域振興人材支援タイプによる分類 27
表 3-1　リカレント教育の事例における効果的要因と課題 32
表 3-2　先行研究で実施された評価 38
表 4-1　調査対象 45
表 4-2　実施プログラムの概要 49
表 5-1　創造塾のカリキュラム（2023 年度）..... 52
表 5-2　コアスクールのカリキュラム 53
表 5-3　土佐の観光創生塾のカリキュラム 54
表 5-4　こうち観光カレッジのカリキュラム 55
表 5-5　ぐんま観光リーダー塾のカリキュラム 55
表 5-6　A 大学のカリキュラム 56
表 5-7　インタビュー調査の概要 57
表 5-8　参加者の募集方法 57
表 5-9　カリキュラムの作成方法 58
表 5-10　評価方法 59
表 5-11　受講後の状況とフォロー体制 60
表 5-12　運営上の課題と展望 60
表 6-1　組織別の回答結果 63
表 6-2　組織別研修と人材育成の実施状況　(N=164) 64
表 6-3　過去 5 年間に実施した研修の概要 64
表 6-4　組織別研修の概要 64
表 6-5　直近 5 年間に実施した研修の名称でよく使われる単語 65
表 6-6　過去 5 年間に実施した人材育成の件数 65
表 6-7　直近の人材育成の参加人数 65
表 6-8　組織別人材育成の概要 66

表 6-9　直近 5 年間に実施した人材育成の名称でよく使われる単語 66
表 6-10　直近の人材育成の主な参加者（3 つまで選択） 67
表 6-11　人材育成の名称、目的、実施内容、実施方法一覧 69
表 6-12　直近の人材育成の実施内容（実施するもの全て選択） 74
表 6-13　直近の人材育成の実施方式全てと最も重点を置くもの 75
表 6-14　実施した形式と育成内容の関係 75
表 6-15　最も重視した形式と育成内容の関係 76
表 6-16　内容別の最も重視した形式と実施形式の差 76
表 6-17　地域観光人材に必要な知識やスキル 77
表 6-18　組織別地域観光人材に必要な知識やスキル 78
表 6-19　人材育成を実施する際に連携（共催）している他組織 78
表 6-20　カリキュラムの作成方法 79
表 6-21　直近の人材育成で実施している評価 80
表 6-22　直近の人材育成後に実施するフォロー体制や支援 80
表 6-23　直近の人材育成の課題 81
表 6-24　研修を実施しない理由 82
表 6-25　人材育成をしない理由 82
表 7-1　回答者の就業形態 86
表 7-2　回答者の就業事業分野 87
表 7-3　回答茶の受講プログラム名・年度 87
表 7-4　受講して新たに獲得した知識・技術・スキルの記述統計 88
表 7-5　受講後の意識変化の記述統計 89
表 7-6　同期生とのかかわり 93
表 7-7　期・プログラムの異なる人とのかかわり 93
表 7-8　運営担当者とのかかわり 94
表 7-9　講師とのかかわり 94
表 7-10　調査の実施状況 98

第1章　序論

1.1　研究の目的

本研究は、観光リカレント教育として全国の自治体、観光業界団体、大学が実施する観光人材育成プログラムを対象に、効果的な学習支援について考察し、新たな学習モデルを提案することを目的とした。

まず観光リカレント教育における地域公共人材の育成を事例として考察する理由は、2つある。第 1 は、戦後の製造業中心の社会からサービス社会への移行が進行するなかで、観光業は産業構造変化の象徴的存在であるからである。観光業は他産業より早く人材不足が課題になってきた 2010 年代以降、国際観光の拡大に伴って観光産業の人手不足は深刻で、特に観光産業の代表である宿泊・飲食業でそれは顕著である（図 1-1）。2020 年以降のコロナ禍では、一時的に事業縮小を余儀なくされたために人材不足が解消されたが、2022 年以降は再び人材不足に陥っている。そのための対策として業界団体や自治体は、観光人材育成プログラムを実施している。国もその支援をしており、観光庁の関係予算によれば、「観光産業における人材確保・育成事業」の 2021 年度の予算額は、11,900 万円、2022 年度は 12,600 万円と増加し、2023 年度の要求額は 15,000 万円とさらに増加している（観光庁，2022c）。

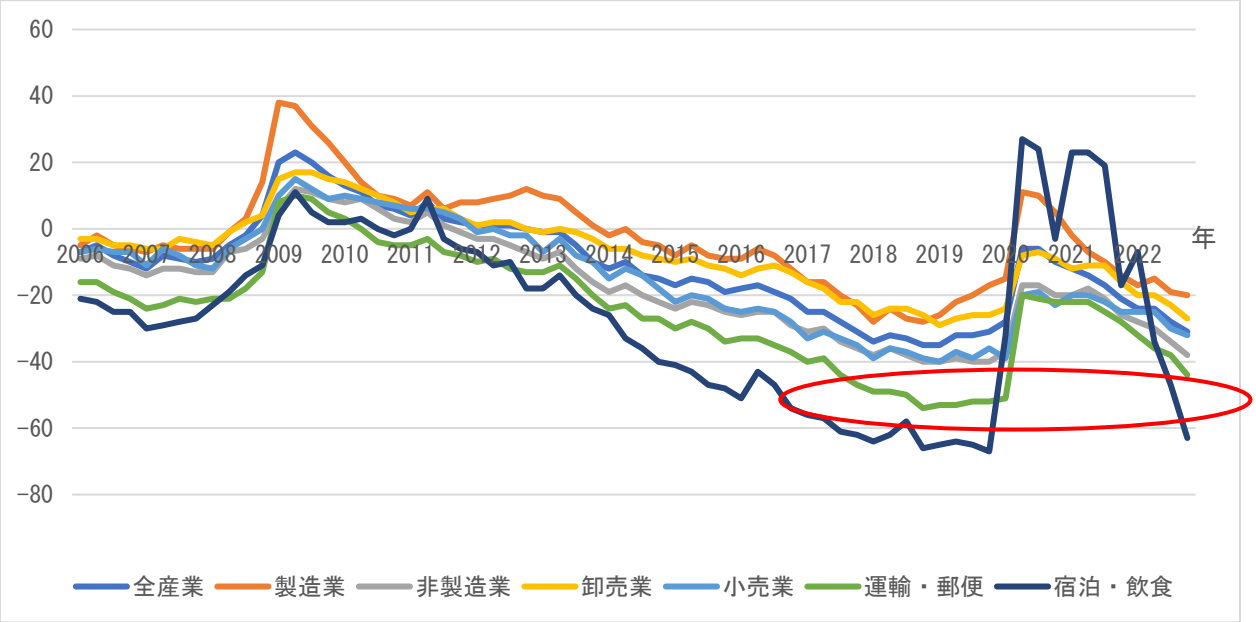

図 1-1　雇用人員判断 D.I.（四半期）[1]

日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」より作成

[1] 雇用人員判断 D.I.（四半期）の D.I.」（ディー・アイ）とは、Diffusion Index（ディフュージョン・インデックス）の略で、企業の業況感や設備、雇用人員の過不足などの各種判断を指数化したもの。雇用人員は、「過剰」から「不足」を引いたもの。マイナスの場合、人材不足を示す。

このように国が観光産業を支援するのは、経営を担う中核人材の育成の遅れが観光事業の成長にとっての課題となっていたためである（観光庁，2023b）。中小企業が 70%以上を占める観光・サービス産業[2]では、自社での人材育成費用と投下時間が他業種と比べて少ないという現状がある。特に、血縁をもとに承継する伝統的な旅館などにおいては、カリキュラム化された教育システムはほとんど見当たらず、「家業」という範囲から出ることができていないものと考えられる（和田・小原，2022）。人材育成の必要性を認識しながら、経営の厳しさから積極的に人材育成への投資ができない状況も続いている。

そのため、自社での研修に代わるものとして、地域の観光協会や地方自治体、観光庁が実施する観光人材育成プログラムに人材育成が委ねられてきた。産業人材の育成は、学習終了後の成長が個人に委ねられる一般の学校教育とは異なり、産業の成長にとって必要な知識やスキルの習得を目的に、投資に見合う産業振興効果を前提として一定の方向性を持って実施される。そのため、直接的な実践につながる教育目的に沿った効果的な人材育成が重要である。ところが、観光教育が高等教育レベルで体系化されてまだ 20 年ほどの日本では、医学教育や獣医学教育のように、教育プログラムが標準化されていないことが課題になっている(敷田，2021)。

第 2 は、産業振興だけではなく、地域振興の手段として観光が利用されるからである。特に観光資源として自然資源や人文資源などの地域共有資源を活用する観光では、地域社会や地域資源維持を無視できない。また近年の観光は地域社会が持つ「生活資源」や文化を資源化しており、地域との関係も密接であり、産業活動の公共性は高い。また地域資源の維持では、非営利性の高い活動も求められる。そのため、営利、非営利にとらわれない公共性の高い人材育成プログラムが求められる。近年、SDG’s[3]や CSV[4]に注目が集まっているが、地域観光は地域振興と地域資源の維持に関して公的な役割果たしてきた。公共性の高い人材育成プログラムの知見が他産業にも生かすことができると考えられるからである。

次に効果的な学習支援についてだが、学習における知識創造モデルの研究について、企業活動における新たな知識の創造やスキル獲得は Nonaka and Takeuchi（1996）をはじめ

---

[2] 日本・東京商工会議所 産業政策第二部（2020 年 5 月 20 日）『人手不足の状況、働き方改革関連法への対応に対する調査結果概要』スライド pp.4-5. https://www.jcci.or.jp/download/2020_hitodebusoku.pdf （2022 年 7 月 20 日取得）

[3] 持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）とは、2001 年に策定されたミレニアム開発目標の後継として、2015 年 9 月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載された、2030 年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標である。17 のゴール・169 のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っている。SDGs は発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なものであり、日本としても積極的に取り組んでいる（外務省ホームページ，https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html，2023 年 8 月 29 日閲覧）。

[4] CSV (Creating Shared Value)は、共通価値の創造のことで(Porter, and Kramer, 2011)、CSR(Corporate Social Responsibility)の進化型として知られており、日本でも先進的な企業が CSV 経営に取り組んでいる（近藤，2017）。

とする知識科学分野で 1990 年代から活発に議論されてきた。そのなかで学習プロセスは、SECI モデルに代表される学習モデルとして（他にも、井田・梅本，2003；伊藤，2009 など多数)、捉えられてきた。知識創造理論としてまとめられてきたこの分野では、組織内で知識を共有することを重視する学習モデルであり、現場の観察から生み出された帰納的モデルである。敷田（2005）は、SECI モデルを発展させ、大学の研究活動のような創成教育へのサーキットモデルの適用を示した。このモデルでは、PDCA サイクルでは示すことができない繰り返しの学習、新たな知識を生み出しながら学習主体がレベルアップすることを視覚的に示すことができる。そのため、サーキットモデルに合致することで効果的な人材育成のプロセスを示すことができると考えられる。

さらに学習促進のための学習形態としてのアクティブラーニングには、授業、評価、環境、支援に関する研究がある（山内，2019)。アクティブラーニングは、教育機関で実施されるものが主であり、社会人を対象とした人材育成プログラムであるアクティブラーニングの視点研究はほとんどない。

そこで本研究では、学習支援のための知識移転モデルである SECI モデル、オープンソースである「サーキットモデル」、および学習スタイルの 1 つである「アクティブラーニング」の視点から研究を進めることにする。

本研究では、地域公共人材の育成のために行われる観光リカレント教育において、プログラムやカリキュラム構造が学習の促進に影響していることを明らかにしたうえで、効果的な学習支援はどのようなものかを分析し、学習の促進要因を特定し、それが学習者の行動変容につながる仕組みを考察した。そのうえで学習支援のための新たな学習モデルを提案することを目的とした。

1.2　用語の定義

本研究で用いる用語を以下のように定義する。

(1) 人材育成

一般に「人材育成」は、成長、拡大、改善及び教育という概念を含んで用いられてきた（Maund, 2001)。この言葉は、訓練や教育を指し示すと同時に、個人ばかりでなく、チームや組織全体を考えた取り組みも含まれている（鈴木，2014)。それはある意味で、従業員や管理者を組織の発展に貢献する人材に育てることであり、職務知識・技術、職務行動のほか、価値観や意欲なども含む「全体的な人間向上」を指している（林，2005)。また、企業人材育成は、「企業が求める能力と、社員が持っている能力の乖離を埋めること」を求める経営活動であり、そのプロセスで、課題設定能力、職務遂行能力、対人能力、問題解決能力が求められることであると今野・佐藤（2009）は主張している。

こうした定義や説明に共通することは、人材育成が意味する範囲の拡大であり、それが人材育成について議論する際に生ずる曖昧さの原因となっている。そのため本研究では、

人材育成とは「個人と組織に対する知識や技能の伝授に限らず、価値観や意欲、アイデンティティ、社会人基礎力[5]も育成することを目指す、能力全般の開発を含む教育活動」であると定義して議論した。

（2）観光人材

観光庁（2023b）は観光人材育成の分野の整理において、活動領域と果たす役割の違いによって、観光人材全体を「観光地経営人材」と「観光産業人材」に区分した。前者の観光地経営人材は、観光地の再生・付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりをけん引する人材であり、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」を指している（観光庁，2023b）。本研究では、観光地域づくりを支える多様な関係者（ステークホルダー）である「観光地経営人材」と「観光産業人材」を合わせた人材を観光人材とした。なお、分野の整理に対して、現場人材、ミドル人材、リーダー人材などの「階層区分」でも区別されてきたが、ここでは、観光産業と地域観光活動を担う人材全体を、階層にかかわらず観光人材とした。

（3）学習

心理学において、学習とは「経験に基づく比較的永続的な行動変容、およびその過程」である（子安・丹野・箱田，2021）、とされている。この定義における「経験」とは、「個人と環境の相互作用」であり、元来人間が持っている遺伝的なものは含まれない。また、「行動」とは、「動物実験で扱われるレバー押しやキーつつきだけでなく、情動反応、運動スキル、言語行動、選択行動などの多様な生態活動を含んでいる（子安ほか，2021）」。つまり、目に見える行動以外にも、言語や感情の変化もここでいう行動に含まれている。そして、「変容」とは、「行動の獲得・維持・消失を含み、単に行動自体の変容だけではなく、どのような状況で行動が生起し、あるいは生起しないのか、そしてどのように行動が生起するのかをも含んでいる（子安ほか，2021）」とされる。これは、行動が変化した場合のみならず、行動が起きなかった場合も含まれている。

一方、経営学における代表的な考え方では、学習とは「経験によって、比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化が起こることで、信念や価値観の変化も含む」とされている（中原，2021）。つまり、経験によって行動や意識に変化が生じることに注目していることは心理学と同じであるが、学習心理学から発展した学習科学の影響を受けている定義

---

[5] 社会人基礎力とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の 3 つの能力（12 の能力要素）から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経済産業省が 2006 年に提唱した。2017 年にはこれまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力を「人生 100 年時代の社会人基礎力」と新たに再定義した。社会人基礎力の 3 つの能力／12 の能力要素を内容としつつ、能力を発揮するにあたって、自己を認識してリフレクション（振り返り）しながら、目的、学び、統合のバランスを図ることが、自らキャリアを切りひらいていく上で必要と位置づけられている。（経済産業省）https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.html（2023/5/4 閲覧）

である。学習科学では、日常生活における人間の学びや教えのあり方や技法を心理学に限定せずに取り入れている。本研究では学習を、社会人が人材育成プログラムを受けることで、行動のみならず、信念や価値観も変容する要因を明らかにしたいため、「経験によって生ずる比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化が起こることで、信念や価値観の変化も含む」を定義とする。

（4）支援

支援とは、他者の意図を持った行為に対する働きかけであり、その意図を理解し、その行為の質の改善、維持あるいは行為の達成を目指すことである（支援基礎論研究会，2000）。本研究もこれに従い、他者の意図的な行為に対する積極的な働きかけであるとした。

（5）リカレント教育

リカレント教育とは、「職業人を中心とした社会人に対して、学校教育の修了後、一旦社会に出てから行われる教育であり、職場から離れて行われるフルタイムの再教育だけでなく、職業に就きながら行われるパートタイムの教育も含む」[6] ものである。

リカレント教育は、1968 年に当時のスウェーデン首相 Olof Palme によって重要性が示された（OECD，2013）。現在の日本では、仕事を休まず学び直すスタイルもリカレント教育に含まれ、社会人になってから自分の仕事に関する専門的な知識やスキルを学ぶため、「社会人の学び直し」とも呼ばれる[7]。

一方、1965 年にユネスコの成人教育推進国際委員会では、フランスの P.Lengrand が「生涯学習[8]」を提唱した（関口ほか，2018）。生涯学習は、一般には人々が生涯に行うあらゆる学習、すなわち、学校教育、家庭教育、社会教育、文化活動、スポーツ活動、レクリエーション活動、ボランティア活動、企業内教育、趣味などさまざまな場や機会において行う学習と定義されている（文部科学省，2019）。つまり、企業内教育と仕事で学ぶこと以外のスポーツ活動やリクリエーション活動などを含んでおり、その範囲は広い。しかし、国内で用いられている生涯教育には、職業能力向上に関する概念が含まれていないことが多く、一般的には、茶道や生け花などの文化芸術や、公民館や図書館、博物館での学習として認識されている（関口ほか，2018）。

本研究では、公的な人材育成プログラムを議論するため、職業に就いていない学習者も含まれている。そのため、生涯学習の一部としてリカレント教育を位置づけることにする。

---

[6] 文部科学省「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）（中教審第 211 号）用語解説」（2018/11/26）p.11.

[7] 政府広報オンライン（2021 年 8 月 20 日）「学び」に遅すぎはない！　社会人の学び直し「リカレント教育」https://www.gov-online.go.jp/useful/article/202108/1.html#section001（2023/1/10）

[8] Lengrand はフランス語の Éducation Permanente を使っており、これは英語に訳すと permanent education であったため、日本では生涯教育と訳されたが、後に生涯学習に変わった（関口ほか，2018）。

1.3　本研究の構成

まず本研究は、8 章で構成した（図 1-1）。第 1 章で研究の目的を述べ、続く第 2 章では、本研究の社会的背景を整理した。近年日本でも注目されているリカレント教育の動向と、観光分野で実施されているリカレント教育の動向を概観する。そして、観光産業の働き方の変化、地域活性化として観光が使われてきた歴史、観光教育の中で大学が果たした役割、地域づくりと地域公共人材への社会的要求について整理する。

第 3 章では、①リカレント教育についての先行研究を整理したうえで、②観光人材育成の研究、③学習を促進するための学習支援の形態としてアクティブラーニングとその授業、評価、環境についての研究、④学習における知識創造モデルの研究をレビューする。

第 4 章では、観光リカレント教育で取りあげる事例の選択理由と研究方法について示し、続く第 5 章では、プログラム設計と体系化の事例を比較し分析した。第 6 章では、全国の人材育成プログラムにおける学習支援方法を分析し、本研究の仮説が妥当であるかを検討した。第 7 章では、学習支援の事例分析として、プログラム受講生の行動変容と運営担当者の支援を比較する。第 8 章では結論として理論的含意と実務的示唆を論じ、本研究の限界を示している。

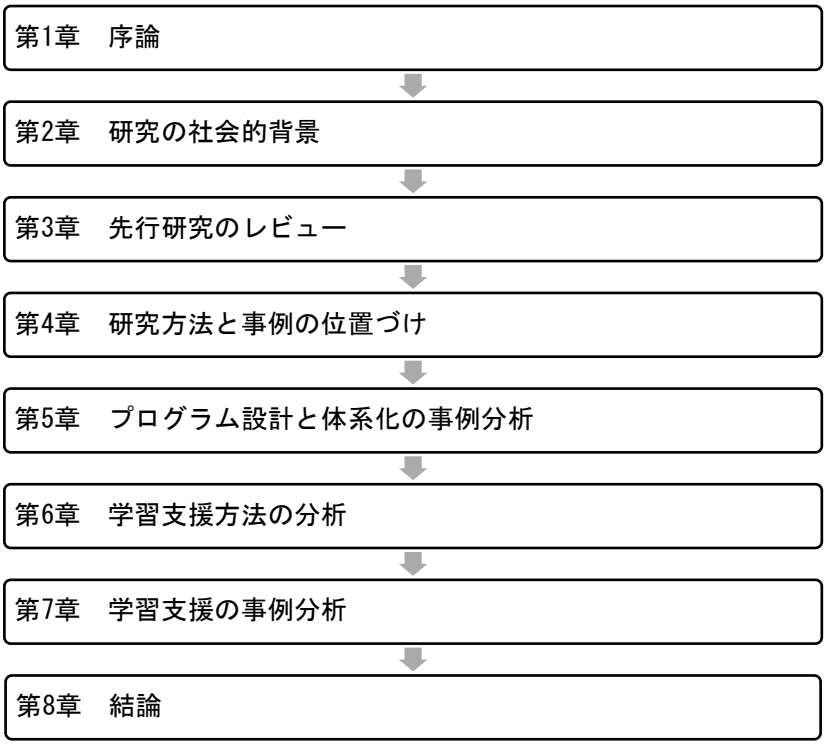

図 1-2　本研究の構成

第2章　研究の社会的背景

2.1　　リカレント教育の拡大

少子高齢化[9]や国際競争の激化、2020 年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大によって日本における労働者の働き方は変化した。「人生 100 年時代」の到来で、私たちの生涯は、教育・仕事・引退の規範的な 3 ステージモデルから、人生のイベントを一人ひとりが異なる順序で経験するマルチステージモデルへ変化し、一律の学校教育で学ぶだけでなく、高等教育修了後の学び直しが必要になってきた（Gratton and Scott，2016）。職業人生の長期化が進行するなかで、労働者の学び直しの必要性は高まっており（厚生労働省，2022）、人材育成の重要性が指摘されている（経済産業省，2020）。

これまでの人材育成では、製造業の企業内教育訓練をモデルとして、必要な知識、技能、態度などを習得させるために、企業自らが実施する教育訓練を総合化・体系化してきた（川口，2021）。しかし、長期雇用制度（終身雇用制度）を柱としたメンバーシップ型[10]の雇用には限界があり（植田，2022）、生涯学習が必要になってきた（川口，2021）。

こうした学び直しは 2016 年以降「リカレント教育」と呼ばれ始めた。その背景には、安倍晋三元総理が「人生 100 年時代構想会議[11]」を 2017 年 9 月に発足させ、「新しい経済政策パッケージ」[12]を議論し始めたことである。その後、経済産業省および文部科学省、厚生労働省は連携してリカレント教育を推進し始めた[13]。つまり、これまでの人材育成は企業主導で、企業内教育訓練を中心としていたが、政府主導によるものに変わりはじめた（鈴木，2014）。日本の労働と高等教育終了後の学習をめぐる課題を踏まえ、公的資金を用いて社会人の学習を支援する動き[14]が進みつつある。しかし一方で、学び直しへの公的支援の制度改革も必要とされている（安井，2022）。

類似した学習形態にリスキリングがある。リスキリングとは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」とされ（石原，2021）、リカレント教育と区別して使用されている。リカレント教育は長期的な視野でキャリア自立のために、働いている個人が仕事と教育を往復して、学習と職業活動を繰り返すことである。それに対しリスキリングは、

---

[9] 1920 年の第 1 回国勢調査以来、増加していた人口は、2015 年調査で初めて減少となり、2020 年も引き続き減少となった（総務省統計局，2022：7）。

[10] メンバーシップ型雇用とは、企業組織の正規メンバーとして安定した地位や待遇と引き換えに無限定な働き方を受け入れる雇用形態である（橋場，2016）。

[11] 100 年時代構想会議（平成 30 年 6 月）『人づくり革命　基本構想』
https://www.kantei.go.jp/jp/content/000023186.pdf（2023/06/12）

[12] 経済産業省（平成 30 年 1 月）「「働き方改革」と「人づくり革命」の最近の動向について」資料 4，p.4（2023/06/13）

[13] 厚生労働省「リカレント教育」https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_18817.html（2023/1/10）

[14] 文部科学省から平成 30 年度「社会人の学びの情報アクセス改善に向けた実践研究」事業の委託を受けた丸善雄松堂株式会社が、社会人の大学等での学びを応援するポータルサイト「マナパス」を開設した。

働くために必要なスキルを、多くの場合は企業や国支援して学習者に獲得させることを指している。

リカレント教育、リスキリングをキーワード[15]として新聞記事検索をした結果、リカレント教育についての新聞記事は、2016 年以降に、リスキリングは、2020 年以降に増加していた（図 2－1）。

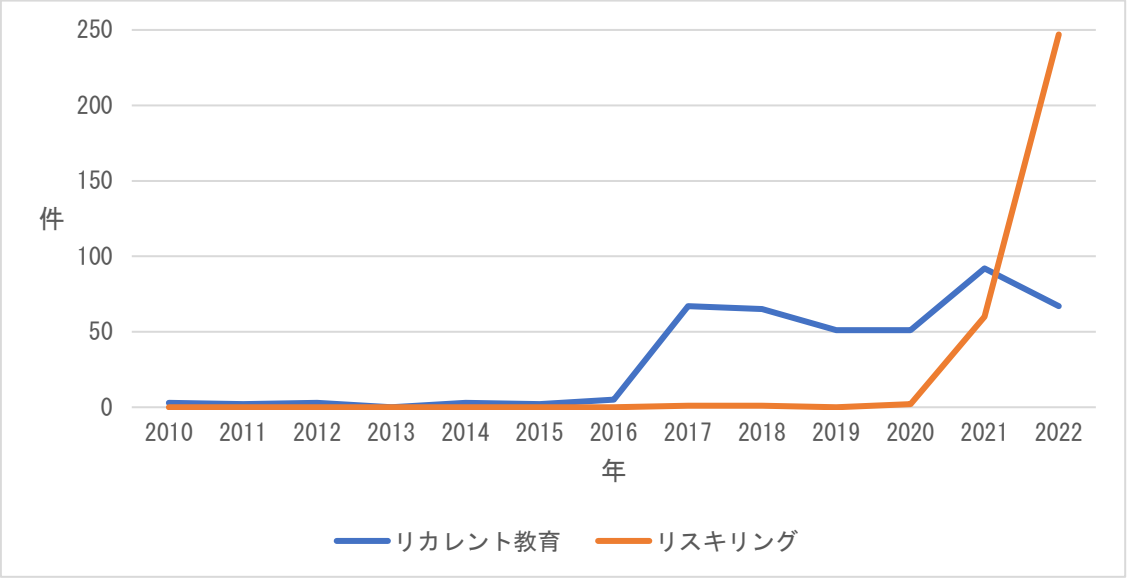

図 2-1　新聞記事キーワード数[16]の推移

新聞社データベースより作成

また、リカレント教育に関する研究の状況を把握するために、Scopus[17]を用いて、2010 年から 2022 年までの論文（Article と Review に限定）について、論文タイトル、抄録、キーワードにキーワードリカレント教育（recurrent education）とリスキリング（reskilling）を含む論文数を検索した。全体で 4,773 論文が発表されており、年次別の論文数も増加している（図 2-3）。リカレント教育に関する論文は、2012 年以降は年に 300 論文を超えている。一方のリスキリングは、2018 年まではほとんど見いだせず、2021 年以降に急激に増加している。

[15] これら 2 つのキーワードは、新聞検索をすると同意語として扱われている。
[16] 日本経済新聞、朝日新聞、読売新聞のデータベースで見出しの中にキーワード（リカレント教育、リスキリング）が含まれているものを年別に合計した。なお、検索時に同意語は含まない。
[17] Scopus は、エルゼビア社が提供する世界最大級の抄録・引用文献データベースである。全分野（科学・技術・医学・社会科学・人文科学）、世界 7,000 社以上の出版社、逐次刊行物（査読誌・業界誌・ブックシリーズ）約 28,000 タイトル、会議録 150,000 イベント以上、書籍 292,000 タイトル上からの 9,000 万件以上の文献を収録している。

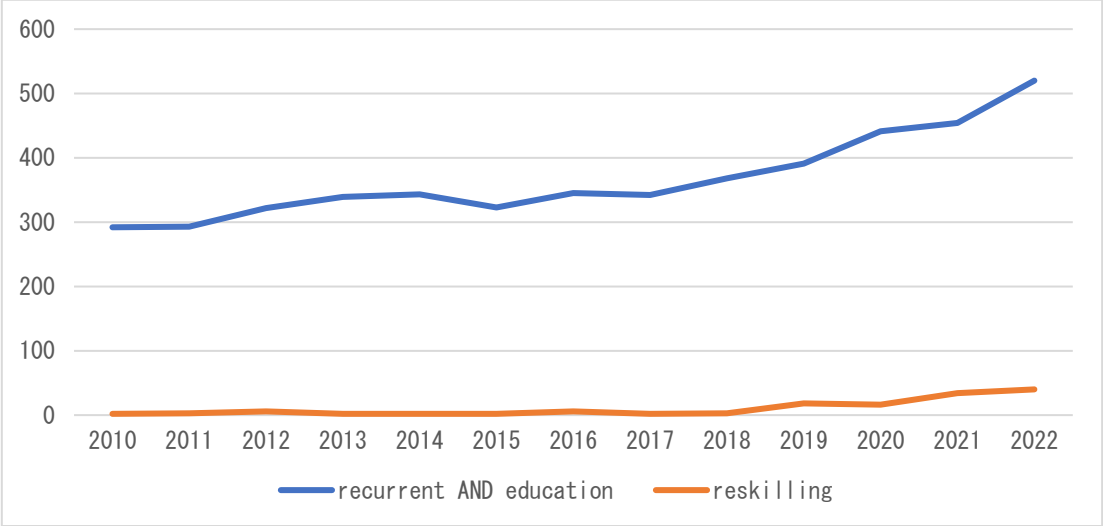

図 2-2　リカレント教育に関する論文の推移（2000 年～2022 年）

Scopus（2023.9.3）を検索し作成

このリカレント教育には社会的にも学術的にも注目が集まっているが、課題も指摘される。例えば、日本のリカレント教育は柔軟性が 34 か国中 33 位、労働市場のニーズに合致しておらず 31 か国中 31 位、また教育効率が 34 か国中 33 位でそれぞれ低いことが指摘されている（OECD，2019）。その背景には、国内のリカレント教育が体系的な教育に取り組む体制にはなっていないことがあると指摘できる（佐藤，2021）。さらに国内では、終身雇用を前提とした OJT と Off-JT を軸とする企業内教育訓練に依存してきたため、組織を越えた資格認定や修了証明システムが存在しない。

一般的に企業組織の人材育成は、業績向上のために企業理念や組織の目的に合わせて計画され、On-the-Job Training（職場内訓練：以下、「OJT」）、Off-the-Job Training（職場外訓練：以下、「OFF-JT」）、自己啓発によって遂行される。OJT とは日常の仕事を通じて上司や同僚などから仕事に関する指導を受けることである。また OFF-JT とは、仕事から離れて行われる講義やグループワークなどの教育、自己啓発とは個人が自分の意志で興味を持ったことを自主的に学ぶことを企業が支援しようとすることを指す（上林・厨子・森田，2010）。

また体系化が進んだ学校教育に比較してリカレント教育では教育技法や教授法にばらつきが多い。また学習者の「学習力」に依存するので、教育効果の測定も不十分である。年齢階層別転職者の割合は、15 歳～24 歳で 9.2%、25 歳～34 歳で 6.8%であり、全平均 4.5%と比較して、若年層の転職率が高くなっている（総務省，2022）。労働流動性の高い社会における企業横断的な労働市場でのキャリアアップ、キャリアチェンジは若年層にとって課題となっている。

2.2　観光産業での就労の拡大と課題

国内の観光業の就業者数は 2014 年に急増し、その後は 640 万人前後で推移してきた。そして 2019 年には 657 万人になり、全産業の就業者数の 10%を占めている（観光庁, 2021）。

しかし観光業を構成する主要業種である宿泊業・飲食サービス業の非正規の職員・従業員の割合は、他産業に比べて高い。2021 年の産業別に正規の職員・従業員と非正規の職員・従業員とを比較すると、全産業では正規の職員・従業員の割合が 63%（3,565 万人）であるのに対して、非正規の職員・従業員の割合は 37%（2,064 万人）だった。一方、宿泊業・飲食サービスの正規の職員・従業員の割合は 25%（78 万人）で、非正規の職員・従業員の割合は 75%（229 万人）だった。（厚生労働省, 2022）。他産業と比較して、非正規の職員・従業員の割合が高いのは、観光業には季節波動があり、稼働率が変化するためである。非正規雇用のパートやアルバイトで人件費を抑えながら、必要な人材を必要なときに調達している。そのため、人材をうまく活用するためのマネジメントが重要であるが、国内の観光産業の給与構造は M 字カーブとなっており、中核人材を含むマネジメント層の給与が低い。マネジメント、マーケティング、ファイナンスなどのトランスファラブルな知識やスキルを持った人材が他産業に流出しており、人材不足に影響を与えている（村山，2020）。観光業では人手不足が常態化している。2020 年東京商工会議所の調査で「人手不足」と回答した宿泊・飲食業の中小企業は 70.3%（全産業平均は 60.5%）、数年後（3 年程度）の人員充足見通しについて「不足感が増す」と回答したのは、宿泊・飲食業では 56.6%（全産業平均は 44.9%）だった。

加えて観光産業では人材の流動性が高く、他産業と比べると観光業の離職率は高い。宿泊業、飲食サービス業の入職率は 26.3%、また離職率は 26.9%であり、全業種の中で一番高い（厚生労働省, 2020）。これは、キャリアに対する考え方が他業界とは異なり、転職することによって昇進したり、経験値を上げてキャリアを積み上げていったりする独特の「業界風土」があることが影響していると思われる（テイラー, 2019；田村，2019）。

他産業への人材の流出を防ぎ、従業員が定着して安心して働いてもらうことで人材不足を解消するためにも、人材育成や人材開発における効果的な人材育成プログラムがどのようなものかを明らかにすることは重要である。

一般企業における企業人材育成の基本的な枠組みは、経営戦略や人的資源管理の諸施策、組織構造により決まる人材ニーズを明らかにすることから始まる。人材を組織の内部から調達する場合、配置転換もしくは企業内で人材育成を実施する。人材育成策には、知識やスキルを教えることによって育成をはかる「教育訓練」と、一連の仕事を経験させていくことによって人材の育成を図る「キャリア開発」の 2 つの方法がある。前者の教育訓練は、企業の方針と戦略に沿った教育計画、実施、評価の管理のもとに作成され、実施されている（今野・佐藤，2009）。また人材育成プログラムは、周囲の環境により評価基準が

変化するため、変化に対応するための戦略に合わせた短期的なプログラムと、将来の不確実なニーズに対応するための普遍的な内容の長期的プログラムに分けられる（鈴木，2014）。これらの人材育成は、産業や企業規模、正社員かそれ以外によって、その実施状況に差がある。

観光業の人材育成では、観光関連事業に携わる人材育成も、一般企業と同様に「リーダー」「マネジャー」「スタッフ」に対してそれぞれ実施されている（内藤，2009）。しかし、能力開発基本調査（2022） によると、宿泊業で Off-JT を実施したのは 54.1%（全産業では 69.9%）、計画的な OJT を実施したのは 41.1%（全産業では 59.4%）だった。特に宿泊業での計画的な OJT の実施については正社員のみで実施が 28.4%であるのに対し、正社員と正社員以外の両方で実施は 12.2%であり、正社員以外を対象とした計画的な OJT の実施率は低かった。さらに、人材育成の取り組み全体としても、観光に関わる宿泊業や飲食サービス業は、建設業や製造業などの他業種に比べて人材育成に取り組んでいると回答した割合は低かった （中小企業庁, 2016）。

前述したように、観光業は非正規雇用労働者が多く、中小企業での雇用者の割合が高いことから、教育が十分に行き届いているとはいえない。例えば、2016 年の宿泊業・飲食サービス業における中小企業の常用雇用者数割合は、68.2%であるのに対して、小売業は 55.5%、製造業は 61.7%、金融業・保険業は 13.6%である（中小企業庁，2018）。一方で、大企業の航空会社、ホテル、旅行会社などでは、人材を企業内で十分に教育訓練している。例えば航空会社では、業務企画職、客室乗務職など職種ごとに採用し、自社の OFF-JT、OJT で人材を育成している。客室乗務員は、新入社員教育のほかに専門教育が OFF-JT で約 2～3 カ月間、訓練生として OJT を実施しており、長期的な教育体系を構築している（児玉，2021）。また、大手ホテルでも十分な研修や社内制度が整っている[18]。

しかし観光業全体を見ると、大企業のように教育訓練体制が充実している企業ばかりではない。日本のホテルの現場では、実務経験を積み重ねて昇進することが基本で（テイラー，2019）、研修による自らの成長よりも、顧客サービスを優先するため、休日を研修に当てなくてはならない観光産業特有の課題もある。旅館の接客係の教育にも OJT が広く導入されているが、客室係によって教授する内容が異なっていることや、新人には有効だが熟達者には効果がなく、OJT に偏向していることが課題である（福島，2018）。さらには、ホスピタリティ産業の経営陣は「人財育成[19]」を戦略的な視点から捉えていない（テイラー，2015）。このように観光業では、企業ごとの人材育成内容に顕著な差がある。それは観光業が多様な業種を包含し、企業規模の差が大きいことに起因している。しかし企

[18] 帝国ホテルホームページ「人材育成」 https://www.imperialhotel.co.jp/j/recruit/employment/training.html（2023/05/20 閲覧）
[19] テイラー（2015）では、人材育成ではなく、人財育成の語を用いている。

業規模や産業によって人材育成プログラムに差があることは、産業の発展に直接に影響を及ぼす。

こうした現状があることに加え、観光業は地域振興との関連性が近年指摘されている。特に地方地域の衰退に対する対策としてまちづくりが注目されてきた中で、観光によるまちづくり「観光まちづくり」に期待が集まった（敷田，2021）。その結果、地域振興のために観光を活用する発想が生まれ、観光業の活動が営利目的の企業活動業に加えて、地域振興のための公益的な活動として位置づけられ、公共性を持つことになった。そのため、地域の観光団体や自治体など、非営利の組織が観光地経営や観光まちづくり人材を育成することが正当化され、地域のリーダー養成や地域振興活動を支える人材の育成も始まっていった。これには地域のボランティアガイドの研修なども含まれ、観光人材育成は、企業の人材育成を越えて多様化することにつながった。

2.3　観光人材の育成

2.3.1　観光による地域振興と人材育成

観光産業人材の育成の一方で、キャリアアップ人材のリカレント教育とは異なる分野での人材需要も高まっている。人口減少と高齢化の進行で、従来行政が担ってきた公共サービスを代替する非営利事業を担う「地域公共人材」が新たに地域で必要となり、その育成も課題となってきた。特に 2010 年代以降は、地域おこし協力隊などの地域公共人材が必要とされ、年間 8,000 人以上が地域活動に従事している。内閣府『令和元年度市民の社会貢献に関する実態調査報告書』（2020）でも、ボランティアに参加した分野として「まちづくり・町おこし」が 29.9%で最多となっている。また営利企業であっても SDGs などの社会貢献や公共性の高い活動が求められるようになってきており、都市型の個人のキャリアアップとは異なる、いわば地域型の公共人材向けのリカレント教育も必要になっている。しかしこうした公共性の高い活動をさせる地域公共人材の育成は、個人のキャリアアップを目指すリカレント教育以上に体系化や制度化が遅れている。

その背景には、従来の産業人材は営利企業の経営の最適化をめざしていたために、個人のスキルアップが中心のカリキュラムとなっており、そこに公共性の高い活動を包含する視点や組織を越えて協働や連携するスキルへの着目がされてこなかったことがあげられる。

つまり、個人のスキルアップと社会貢献活動の両方ができる人材育成システムの体系化は遅れており、個人の努力や地域の公的な人材育成によって学習の成否が決定されてきた。そこで、社会貢献とキャリアップの両方を目指す公的リカレント教育の学習支援の分析と新たな学習モデルを提案することで、社会的活動を意識し始めている他産業にも応用が可能な学習効果の向上が期待できる。

地域振興のための手段として観光（の振興）が期待される理由として、小規模な地元資本による事業が実現可能なことがあげられる。具体的には、観光では、①地域内関係者が

推進主体となることが可能であること。②身近な地域資源を活用することができること、③比較的小規模な資金投入から事業を始めることが可能であること、さらに、④地域外からの集客がもたらす需要創造により地域内のさまざまな需要を補完すること、⑤地域内で資金等が循環する仕組みを構築できることが指摘されている（米谷・安本，2016：111）。

そのため観光業と地域振興が別だとされてきた時期とは異なり、観光を地域振興の手段として利用するための、組織的な人材育成が必要になってきた。組織の上下関係を超えた調整役としての「コーディネーター」の活躍が観光・地域振興の決め手との指摘もある（内藤，2009）。その結果、観光まちづくりを推進するための人材の育成、地域内を包括的に調整する人材や組織の拡大が必要となってきている。

このように主に営利企業で進められてきた観光人材の育成は、1990 年代以降、非営利部門である自治体や産業組織による人材育成に転換していった。ところが、こうした人材育成では、体系化された教育プログラムが存在せず、実務家による「徒弟制」教育や成功事例の共有になることが多かった。この時期、当時の国土交通省が中心となって選定した「観光カリスマ」[20]が注目されたことが象徴的である。しかし、営利組織で主となっていた職能開発ではなく、職位にふさわしい知識の習得に重点が置かれていた。このような観光人材育成の質的変化は、安倍政権の「地域創生」への傾注によっていっそう強化され、企業や自治体とは別に、観光人材育成は「地域人材」と呼ばれる「第三の人材育成」に転換していった。

2.3.2　観光分野の関係者

従来、観光産業における「関係者」は、主に行政（国や自治体）の観光担当部署、業界団体としての地域単位の観光協会や観光連盟、そして観光事業者であった。しかし、近年、地方創生の推進のために、これまでの関係者だけでなく、地域振興担当部署も観光に関与するようになった。また、観光事業の主体になる組織は、①公共団体、②民間営利企業、③民間非営利組織、またそれぞれの協働や連携で 7 つのタイプに分けられる（中尾，2012）。そこには関与する関係者の多様化が認められる。その結果、それぞれの組織が進める人材育成の目的が異なっている。企業は、企業理念や戦略に沿って必要な目的に合わせて研修を実施し、その目的は利潤を最大化することである。一方の大学などの教育機関では、体系立てたカリキュラムを作成し、学ぶことが目的である。さらに行政は、利潤を求めることはなく、多数の人への公共性を求める。

---

[20] 観光カリスマは、従来型の個性のない観光地が低迷する中、各観光地の魅力を高めるためには、観光振興を成功に導いた人々のたぐいまれな努力に学ぶことが極めて効果が高いと考え、各地で観光振興の核となる人材を育てていくため、「『観光カリスマ百選』選定委員会」を設立、その先達となる人々を『観光カリスマ百選』として選定した（観光庁ホームページより）。https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/charisma_list.html（2023/09/18）

また観光まちづくりでは、「住民の参画」と「住民の自治」が重要であり（安村，2006)、参画プロセスには商工関係者や地域住民、まちづくり組織や大学などの教育機関も関与するようになってきた。その結果、観光サービス創出のために地域資源を活用することや、サービス創出を管理できる組織が必要となってきている。そして、組織の運営や実践のために、観光協会などの観光関連組織の改革とコーディネーター（企画・調整者）能力の向上が課題となっている。それを反映し現在の観光人材育成では、Katz（1974）が主張する「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」「コンセプチュアルスキル」などの「複合的な技能」を身につけることが望まれている（岩崎，2013)。

2.3.3　観光人材の 2 つの系譜

橋本(2019）が、「観光人材は『観光系企業にとって必要な人材』であることが自明」と指摘したように、観光産業に携わる人々を一般に指している。しかし近年は、前述した地方創生のための観光の活用によって、観光人材の範囲が拡張し、観光産業従事者だけではなく、地域づくりに関与する人々も含めるようになってきている。

観光まちづくりのための人材育成に関する研究について堀野（2016）は、観光まちづくりやその人材育成研究では、政府・観光産業が進める経済的な活性化と、交流や文化創造を通して地域の人びとの心の豊かさやゆとりを実現し、アイデンティティの拠り所となる地域をつくることをどのように整合させコントロールするかが問われていると指摘する。また、竹林（2009）は、観光人材は、地域経営人材と観光経営人材に分けられると主張している。それに加えて、それぞれにトップ、ミドル、ロワーのマネジメント人材と、フロントライン人材の 4 つのカテゴリーで分けることができ、それに対応する必要スキルも異なると指摘した。

前項で示したように、多様な関係者（ステークホルダー）が観光に携わるようになったため、観光人材を指す範囲が広がった。それに合わせて、観光庁（2023b）も、観光人材には、「観光地経営人材」と「観光産業人材」の 2 タイプが含まれているとしている（図 2-3)。

前者の観光地経営人材は、「観光地の再生・付加価値化を進め、持続可能な観光地域づくりをけん引する人材」である。それに対して、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」を指す（観光庁，2023b)。このように観光人材育成では、観光産業人材と観光地経営人材 2 つの人材像が存在することになった。この 2 つは、人材育成の推進主体も異なっている。観光産業人材は主に産業界で必要な人材であり、企業内人材育成と専門学校、商業高校などの教育機関で育成される。一方の観光地域経営人材は、地方自治体等や観光地域づくり法人（DMO ; destination marketing/management organization)、観光を専攻する学生を育成する大学が主に人材育成を進めてきた。しかし人材育成を受ける受講生は、この 2 つの

系譜が図 2-4 のように明確に異なることを意識していない。そのため、各地で実施されている人材育成の実施側と受講生側のミスマッチが起こっていると思われる。

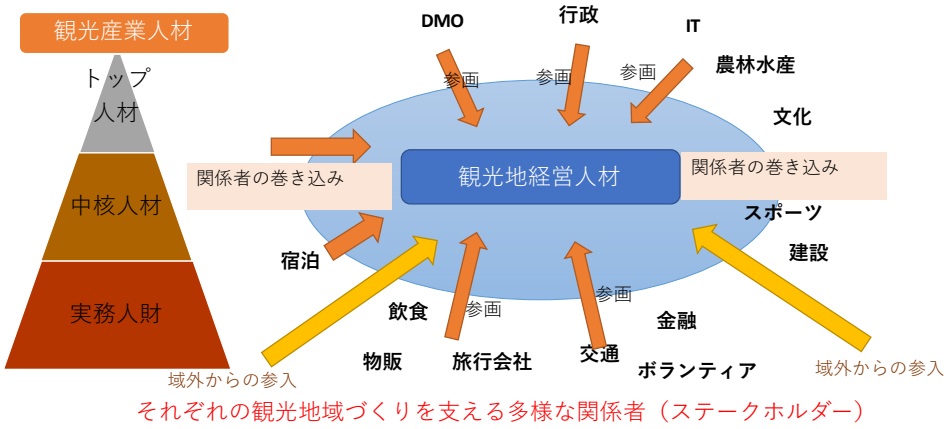

図 2-3　持続可能な観光地域づくりに向けた協力体制イメージ

出所：観光庁ポストコロナ時代を支える観光地域人材育成に向けた産学連携協議会ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン案―持続可能な観光地域づくりに向けて―』（2023b）p. 9 より転載

2.3.4　高等教育機関による観光リカレント教育

観光庁はこれまで、観光産業人材の育成のために、育成する人材を「トップ人材」「中核人材」「実務人材」の 3 層 [21]に分け、各層ごとに異なる人材育成を進める政策を推進してきた。この中で、高等教育機関としての大学が担当してきたのが 2 番目の中核人材である。この試みは、観光庁による補助事業「観光産業の中核人材育成・強化事業」によって 2015 年度から 2021 年度まで促進された。最終的に国内の 14 大学がこの事業を受託し、それぞれ実施する「テーマ」を決定し、所在地域の特色や大学の特徴を生かしたプログラムを提供してきた（表 2-1）。この事業では、実施する大学が事務局を設置し、教員や大学事務職員、コーディネーターなどの人材が協力して事業を運営していた。

しかし、各大学のテーマは統一性がなく、エコツアーなどの特定の観光形態に従事する人材の育成から、ミドルマネージャーの育成まで多様であり、また育成にかける期間も 3 日から 10 日と異なっていた。一度の育成で対象とする人数も定員は 10 名から 300 名と開きがあり、およそ体系的な人材育成の支援ではなかった。こうした人材育成は東京都も「観光経営人材育成事業」で実施しており、運営費を実施体に助成している。2022 年度

[21] 現在では、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 層別に支援している。観光庁ホームページ「観光人材政策」https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/renkei.html（2023/06/23）

の講座を表 2-2 に示す。各大学は独自のテーマを設定している。2022 年度の実績では、各大学は定員 10 人から 50 人の設定で、平均定員数は 29.2 人、実施期間は平均日数 4.3 日、平均授業時間は 11.6 時間であった。これら東京都の講座受講料は全て無料である。

表 2-1　中核人材育成・強化事業採択大学の人材育成

大学名	設置者別	学生数[22]	学部数	テーマ	日数	合計時間	定員（人）
小樽商科大学	国立	2,330	1	観光産業の中核を担う経営人材育成	5	23	20
大分大学	国立	5,362	5	宿泊業の伝統と経営革新	5	30	20
和歌山大学	国立	4,473	4	観光・地域づくり	5	7.5	300
青森大学	私立	1,208	4	実践から学ぶ自然環境資源を生かす体験型観光商品の開発手法	4	24	15
東洋大学	私立	28,086	13	ホスピタリティ産業における女性活躍と組織づくり	5	10	30
明海大学	私立	4,659	6	地域観光産業の強化を担う宿泊施設のための中核人材育成	3	14	20
関西国際大学	私立	2,756	7	ツーリズムプロデューサー養成	7	45	15
信州大学	国立	10,798	8	ユニバーサルフィールド・コンシェルジュ養成	8	45	10
横浜商科大学	私立	1,354	1	MICE ビジネス中核人材育成	6	27	20
愛媛大学	国立	9,102	7	愛媛県・四国の儲かる観光サービス業を担う中核人材育成	5	15	10
滋賀大学	国立	3,702	3	ウェルネスツーリズムプロデューサー養成	10	70	15
北陸先端科学技術大学院大学	国立	1,141	2[23]	観光コア人材育成	10	90	20
山口大学	国立	9,942	9	SDGs による山口県のスポーツ観光	7	55	15
鹿児島大学	国立	10,983	9	世界自然遺産によるエコツアー DMO 形成のための中核人材	不明	不明	不明

JAIST（2021）と各大学のホームページ、総務省学校基本調査令和 4 年度を参考に作成

[22] 学生数は、学部生数と大学院生数の合計人数。学生数と学部数の情報は、カッコ内日付現在のもの。小樽商科大学（2023/05/01）、大分大学（2022/5/1）、和歌山大学（2020/5/1）、青森大学（2022/6/15）、東洋大学（2022/5/1）、明海大学（2023/5/1）、関西国際大学（2023/5/1）、信州大学（2022/5/1）、横浜商科大学（2023/5）、愛媛大学（2023/5/1）、滋賀大学（2023/5/1）、北陸先端科学技術大学院大学（2023/5/1）、山口大学（2022/5/1）、鹿児島大学（2022 年総務省学校基本調査令和 4 年度より算出）。

[23] 大学院の研究科数を記載。

表 2-2　東京都観光経営人材育成事業の人材育成（2022 年度）

大学	設置者別	学生数[24]	学部数	テーマ	日数	合計時間	定員（人）
東京都立大学	公立	9,027	7	観光デジタルデータを読み解く～その解析・解釈の方法～	4	10	10
東洋大学	私立	28,086	13	持続可能な観光地マネジメントに向けて	2	10+20	40
玉川大学	私立	6,646	8	DX とは何か、どう活かしていくべきか？DX・IT・デジタルで何ができて、何ができないのか？	3	12	25
武蔵野大学	私立	2,714	12	観光産業において、地域経営を担い、需要を創造できるアントレプレナーシップ（起業家精神）を持つ観光経営人材を育成する講座	5	16+40	20
立教大学	私立	20,635	12	アフターコロナ時代の観光産業をリードする観光 DX 人材育成講座	6	15	30
跡見学園女子大学	私立	3,644	4	コロナ禍での観光の未来を考える：インバウンドのセカンドステージでの課題と人材育成～価値創造、空間と交通、ジェンダー、異文化理解、ハラール対応～	12	18	各 50
亜細亜大学	私立	6,639	5	地域の飲食店の経営改善とインバウンド・観光客対応能力の強化	6	12	30

東京都観光経営人材育成事業ホームページおよび各大学ホームページより筆者作成

東京都立大学の講座は、「観光デジタルデータを読み解く～その解析・解釈の方法～」である。オンデマンドの事前学習動画「観光減少を分析するためのデータのバリエーション・特徴・解釈方法を理解する（約 60 分）」「データの表現方法～地理情報システム QGIS という機能と使い方を理解する～」を視聴しなければならない。そのうえで、対面による 4 日間の講義を受講する。各日 18 時から 20 時 40 分の各時限 75 分間である。その詳しい内容は以下のとおりである（表 2-3）。

東洋大学の講座は「持続可能な観光地マネジメントに向けて」である。全 2 回の講座で、土曜日に開催される。オンラインで実施しているが、オンデマンド形式（事前録画・当該自国に配信）の講義も含まれている（表 2-4）。

玉川大学の講座は「DX とは何か、どう活かしていくべきか？DX・IT・デジタルで何が

[24] 学生数は、学部生数と大学院生数の合計人数。学生数と学部数の情報は、カッコ内日付現在のもの。東京都立大学（2022/05/01）、東洋大学（2022/5/1）、玉川大学（2023/05/01）、武蔵野大学（2023/05/01）、立教大学（2023/05/01）、跡見学園女子大学（2023/05/01）、亜細亜大学（2023/05/01）。

できて、なにができないのか？」である（表 2-5）。全 3 回の講座で、対面にて開催された。

表 2-3　東京都立大学の講座内容

回	内容
第 1 回	（PC 演習）判別に設定した地域の検索データを QGIS 上に表示する
第 2 回	（PC 演習）班別に設定した地域の検索データを多角的に分析する （発表・総合討議）検索データから設定地域の強み・弱みを理解し、強みを延ばし、弱みを克服する地域戦略を提案する。
第 3 回	（PC 演習）班別に設定した地域の来訪者の位置情報データを QGIS 上に表示する
第 4 回	（PC 演習）班別に設定した地域の来訪者の位置情報データを多角的に分析する （発表・総合討議）来訪者の位置情報データから設定地域の強み・弱みを理解し、強みを延ばし、弱みを克服する地域戦略を提案する。

東京都立大 HP より作成

表 2-4　東洋大学の講座内容

回	内容
第 1 回	本講座の概要、持続可能な観光への取組の現状 フランスにおける持続可能な観光への取り組み 経済の観点から見た持続可能な観光 会計・投資の観点から見た持続可能な観光 まとめ
第 2 回	自然風景地における持続可能な観光（オンデマンド形式） 釜石市における持続可能な観光への取組 英国における持続可能な観光にむけた現状（オンデマンド形式） デンマークの観光まちづくりとオンデマンドツアー（オンデマンド形式） デンマーク人建築家 Thomas Sigsgaard と戸沼如恵のクロストーク 受講生からの感想、事務連絡

東洋大学 HP より作成

表 2-5　玉川大学の講座内容

回	内容
第 1 回	テーマ「DX って何ですか」 講演①「知っておきたいデジタル化・DX の基本」 対談「素人にも理解できる DX」 講演②と体験「デジタルの実力を体験する」
第 2 回	テーマ「成功する DX・失敗する DX」 講演①「中小企業のデジタル化・DX」 講演②「なぜ DX は失敗するか」 講演③「デジタル化・DX の始め方」 講演④「中小企業の観光 DX」
第 3 回	テーマ「観光産業における DX の実現に向けて」 講演①「観光 DX の最新事情」 講演②「プラットフォームビジネスの威力」 講演③「観光産業のデジタル化に必要なもの」

玉川大学 HP より作成

武蔵野大学の講座は「地域経営を担い、需要を創造できるアントレプレナーシップ（起業家精神）を持つ観光経営人材を育成するプログラム」である。講座の内容は、東京をはじめとする都市部をひとつの地域として他地域と並列に捉え、観光産業を従来の主業種（宿泊施設の運営、旅行代理店業、航空業）にとどまらず広く再定義し、観光産業の 発展を切り口として、地域経営を捉える視点を学ぶ。アントレプレナーシップの修得を目指すほか、実践のロールモデルとして地域経営に携わるゲストスピーカーを招き知見を共有するものである。第 1 回は対面で実施するが、その後は各回 2 講義（18:30～20:10、20:20～22:00）をオンラインで実施する（表 2-6）。

立教大学の講座は「アフターコロナ時代の観光産業をリードする観光 DX 人材育成講座」である。観光商品の造成の本質が、顧客との価値共創プロセスであることに特に焦点を当て、そのプロセスにデジタル技術の発展がどのような影響を及ぼすのかについて整理する。対面形式で 1 日に 75 分の講義（14:00～15:15、15:30～16:45）を各回 2 講ずつ開催するもので、ワークショップ(演習)も含んでいる（表 2-7）。

跡見学園女子大学の講座は「コロナ禍での観光の未来を考える：インバウンドのセカンドステージでの課題と人材育成～価値創造、空間と交通、ジェンダー、異文化理解、ハラール対応～」である。第 1 講座から第 3 講座の 3 講座から成る。第 1 講座は「従来 PLUS の事業創造のために」がテーマで、第 1 回から第 4 回、第 2 講座は「社会課題と観光産業―ダイバーシティの観点から―」が第 5 回から第 8 回、第 3 講座は「観光におけるハラール対応」がテーマで第 9 回から第 12 回まで各 4 講義から成っている。オンライン（Zoom）によって実施され、各講座は 50 名程度の定員を設けている。1 講座のみの受講も可能である（表 2-8）。

表 2-6　武蔵野大学の講座内容

回	内容
第 1 回	講義①「アントレプレナーシップ」 講義②「半官半 X」「観光・自然・教育」（19:20～21：00） 対面（武蔵野キャンパス）
第 2 回	講義③「地域活性化」「中小企業」 講義④「歴史的建造物」「中小企業経営」
第 3 回	講義⑤「若者」「社会創発」 講義⑥「インターンシップ」「働き方」
第 4 回	講義⑤「若者」「社会創発」 講義⑥「インターンシップ」「働き方」
第 5 回	講義⑦「クリエイティブ志向」「社会デザイン」 講義⑧「アントレプレナーシップ」「インキュベーション」
第 6 回	講義⑨「コミュニティマネジメント」 講義⑩「生活観光」「ゼブラ経営」

武蔵野大学 HP より作成

表 2-7　立教大学の講座内容

回	内容
第 1 回	講義① 観光ＤＸとはなにか 講義② 観光ＤＸの動向
第 2 回	講義③ 未来の観光を担う先端テクノロジーの紹介 講義④ 顧客視点・デザインアプローチ【理論】
第 3 回	講義⑤ 顧客視点・デザインアプローチ【演習１】 講義⑥ 顧客視点・デザインアプローチ【演習２】
第 4 回	講義⑦ 課題の見つけ方 講義⑧ ＤＸによる働き方の変化と観光産業の関係
第 5 回	講義⑨ 地方地域におけるデジタルマーケティングの役割 講義⑩ ＤＸによる働き方の変化と観光産業の関係
第 6 回	講義⑪ 価値共創時代の観光ＤＸ 講義⑫ 総括・ディスカッション

立教大学 HP より作成

表 2-8　跡見学園女子大学の講座内容

回	内容
第 1 回	顧客の自己実現に向けた価値創造モデルとポスト COVID-19 ツーリズム市場の再構築
第 2 回	消費を担うキーマーケット:ミレニアル世代とＺ世代
第 3 回	ゆたかな公共空間を地区に創りだす　―視点、担い手、手法のいま―
第 4 回	交通シーンの近未来　―公共交通が変わる、まちや観光地が変わる―
第 5 回	社会課題と観光経営
第 6 回	接客とダイバーシティ ―ジェンダーの多様性、言語の多様性―
第 7 回	異文化マネジメントのあるべき姿―ベトナム文化を中心に―
第 8 回	メタバースと観光ビジネス・地域活性化
第 9 回	ムスリムの宗教観と食習慣、そしてハラール
第 10 回	観光業におけるハラール解釈と消費行動の多様性の物流
第 11 回	ムスリム観光客への取組み対応の現実―マニュアル化と認証制度の問題点 ハラール食品のサプライヤー管理
第 12 回	イスラム諸国への食品の輸出ハラール対応食品

跡見学園女子大学 HP より作成

表 2-9　亜細亜大学の講座内容

回	内容
第 1 回	ガイダンス 観光における食の効果的な活用、東京の可能性と課題
第 2 回	フードツーリズムから考える東京 付加価値をビジネスに反映させる方法
第 3 回	出店戦略、魅力的な店づくり 航空会社の機内食メニュー開発について
第 4 回	フードビジネスとフードツーリズムにおける人材確保と育成 モチベーション管理とリーダーシップ
第 5 回	ホスピタリティ溢れる社員の育成方法 顧客情報、売上情報を活用したフードツーリズム戦略
第 6 回	フードツーリズム戦略演習 発表とまとめ

亜細亜大学 HP より作成

亜細亜大学の講座は「地域の飲食店の経営改善とインバウンド・観光客対応能力の強化」がテーマである。対面形式で 1 回につき 1 時間の講義を 2 講（18 時 30 分から 19 時 30 分と 19 時 45 分から 20 時 45 分)、全 6 日間で実施した。フードツーリズムの更なる発展・成長に必要な課題発見力、企画力、経営管理能力、インバウンド・観光客対応能力強化施策等に関する理論と実践方法について、大学教員と実務家が共同しておこなう実践的な講座である（表 2-9)。

このように、大学で実施している人材育成は複数回の講座で、各大学とも対面もしくはオンラインで実施されている。対面での実施が主だったのは 7 校中 4 校で、オンラインが主だったのは 3 校だった。オンラインで実施しても第 1 回目は対面で実施する、対面であっても事前にオンデマンド形式の教材を視聴するなど、オンライン形式と対面形式の利点を生かして講座は運営されていた。オンラインにすることで受講定員を増やすことができる。通学をすることなく講座に参加できることは、社会人にとってメリットがある。また、対面で実施する講座では、キャンパスだけではなく都内の民間会議室やホテルなどの会場で開催する大学もあり、受講しやすい環境を提供していることが分かった。

下記に示したのは、東京都の事業に採択されるための審査基準である。

① 妥当性

・事業目的と趣旨が合致した取組であるか

・観光産業の現状と課題等が十分に検討されているか

② 独自性・新規性

・大学等の特性や強みを活かした取組であるか

・開発する教育プログラムは、大学等の独自のものか

・開発する教育プログラムは、新たなものであるか

③ 継続性

・本事業が契機となり、 開発した 教育プログラムが将来にわたり発展的に活用される見込みがあるか

・事業終了後も大学等が継続的に観光経営を担う人材育成に取り組む意欲、見込みがあるか

④ 履行の確実性

・事業の実施計画や実施体制、スケジュール等は妥当か

・事業に要する経費は事業内容に応じた適切なものとなっているか。また、適正な積算が行われているか

⑤ 事業効果

・開発する教育プログラムは観光経営を担う人材育成に資する内容か

・他の大学等においても活用可能であるなど、汎用性があり、波及効果が高い教育プロ

グラムになっているか

・教育プログラムの内容が教育効果を高めるための工夫がされているか

東京都「令和４ 年度 大学等と連携した観光経営人材育成事業募集要項」より抜粋

テーマに関しては、独自性・新規性として、大学等の強みを生かした取組であるかという項目がある。実施する大学学部と担当する教員が持つ「教育資源」を活用して決定されていた。例えば、武蔵野大学の「地域経営を担い、需要を創造できるアントレプレナーシップ（起業家精神）を持つ観光経営人材を育成するプログラム」は、同大学のアントレプレナーシップ学部の知見を生かしたものになっている。講座へ登壇するのは大学教員に限っておらず、幅広くテーマに合わせて人選している。また、立教大学の「アフターコロナ時代の観光産業をリードする観光 DX 人材育成講座」は、大学院の実務家教員による産学連携を生かした講座になっている。講座の開催日時に関しては、平日に実施する大学と夜間や土曜日に実施する大学がある。講座のターゲットを休日や夜間で受講する受講者にするのか、企業の研修として平日に受講する受講者にするのかによって、受講生の層やニーズも異なっているはずである。このような講座の開催時間についての検討は十分ではない。

2.3.5　観光教育の歴史と現状 [25]

本項では、上記のような観光リカレント教育が実施される高等教育について、欧米と日本での発展の違いを概観したうえで、リカレント教育が必要になった背景を示す。

2019 年の国際観光収入第 1 位 [26]の米国で観光教育が始まったのは 1940 年代であり（Koh, 1994）、1963 年にミシガン州立大学が米国で最初に観光コースを開設した（Jafari & Aaser, 1988）。1970 年代にはアメリカ全土で 40 コースほどだったが、1980 年代には全州への展開が進み、1992 年には 170 コースに増加した。

この時期のカリキュラムは、人文科学や社会科学としての観光学とホスピタリティマネジメント（宿泊業など観光業のマネジメント）が混在しており、就職に直結する内容であった。これは、観光事業の実施に適した学位を持つ従業員や管理職を採用し育成するという考えが、米国の観光産業に広く浸透していたことを反映している。そして現在の米国の教育機関では、産業界の要望に合わせ、ビジネススクール、ホテル・レストラン経営スクール、社会学、地理学、人類学などの学科コースを開設しており、MBA のような高度な職業訓練コースから博士課程まで、さまざまなレベルの観光教育を実施している

[25] 本項は、2021 年度『「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」人材育成プログラム設計指針作成事業実施報告書』2.3 観光教育の潮流、2.4 社会人観光人材育成の動向をもとにしている。

[26] UNWTO（2019）『世界経済を上回る成長を続ける国際観光 2019 年版』https://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2020/02/Tourism-HL2019_JP.pdf（2023/05/08）

（Hudson, 2006）。

一方 1960 年代に入ると、イギリスで、大学学部の専攻分野、研究分野として観光が認められるようになった。これは、仕事の変化、サービス経済の発展、競争上の優位性を維持する必要性に促されたイギリス政府が、職業教育を奨励したことにより、職業教育が発展したからである（Fidgeon, 2010）。1972 年にはストラスクライド大学とサリー大学が大学院プログラムを開講した。その後、高等教育プログラムに入学する学生は増加し、2003 年には、高等教育機関の半分が観光学のプログラムを提供している（Airey, 2006）。

当初、観光研究は学術的な分野としては考えられていなかったが、社会科学としての地位を確立するために、地理学や経済学など、科学的であることを説明できる既存の分野を基盤として、職業教育に特化した教育体系として発展していった（Airey & Tribe, 2005）。1990 年代初頭には、ビジネスと組み合わせることが理想的なカリキュラムだとされるようになった。それは、マーケティングや経営戦略論などのビジネス科目が科学的なアプローチとして認められ、また事業推進に理論的裏付けを付与できると考えられたからである（Fidgeon, 2010）。イギリスでは産業界が要求する実務的な内容と、大学における科学的なアプローチを融合することで、学際的、横断的なアプローチの組み合わせを可能にし、さまざまな科目がモジュール化された。その結果 1990 年代半ばには、各大学に合わせたカリキュラムが柔軟に組まれるようになり、カリキュラムの内容やレベルは幅広く、多様になった（Fidgeon, 2010）。このように、イギリスでも米国と同じく、観光教育はビジネスや観光業と密接に関連しながら発展してきており、実務に直結する実践的な教育へと発展していった。

観光都市として評価が高い地中海のギリシャの事例でも、実務ではコミュニケーションやチームワークといった一般的な知識やスキルの方が重要であり、大学で教えているカリキュラムと実社会で必要とされる能力の間にミスマッチが起こっている（Stergiou and Airey, 2017）。またポーランドでは、観光関連産業従事者に、マーケティング、セールス、マネジメント力、交渉力などが不足していると経営者層が感じていることが指摘されている（Kachniewska and Para, 2017）。

また、Cuffy, Tribe and Airey（2012）は、ドミニカ国（The Commonwealth of Dominica）を事例に、生涯学習における観光教育の必要性を主張した。観光の高等教育が十分に整っていないドミニカ国では、国を発展させるための手段として観光の果たす役割は大きい。観光教育が重要だと主張した理由として、教育が政策や指針に影響を与えるためであると主張している。様々なレベルに適したカリキュラムを提供することで、継続的な学習が、学習者と学習者の進歩に貢献することを指摘し、公式の教育と非公式の両方の教育が各段階生涯にわたるスパイラルアプローチを提唱している。

このように海外での観光教育は、実務での要望に応えるためのカリキュラムを提供し、ビジネス界に必要な人材を育成することで発展することが主流となった。

一方日本では、1963 年に東洋大学短期大学に「観光科」、1966 年に立教大学社会学部産業関係学科に「ホテル・観光課程」が開設されたことで、高等教育期間での観光教育が始まった。2019 年には、観光関連の学部・学科等のある大学は 47 大学、観光学科以外で観光を学べる大学は 56 校になった（高橋，2019）。これら観光を学ぶことができる大学（以下、観光系大学とする）の教育分野は、海外とは異なり、経営系は少ない（観光庁, 2012; 大橋, 2016）。また、来訪者をもてなす精神からホスピタリティを文化として捉えており（前田，2007）、観光業だけでなく地域住民が観光客をもてなすための「おもてなし」も観光教育の対象にされている。

このように国内では、社会科学的アプローチから観光教育に取り組む素地があったため、観光教育は海外とは異なる発展をしてきた。大橋（2016）が指摘するように、学術的な方法論・理論よりも、国内事情に沿った内容の観光教育が行われてきた。しかしカリキュラムは各大学で異なり、学術的な内容を重視する大学もあれば、実践的な職業教育やキャリア教育に力を入れている大学も存在する。また職業教育に力を入れているが、海外の大学のような半年以上の長期間のインターンシップを実施しているコースはほとんどないため、就職に直結していない。同時に、受け入れ先の観光業界側は、採用時に十分な観光知識やスキルを持っていることを期待しないため、必ずしも観光学部の学生を採用するわけではないという問題が起きている （森下, 2018；矢嶋, 2013）。

しかし、実際には国や地域によって観光に関する必要な知識やスキルは異なっている（Stergiou and Airey, 2017）。大学と産業界の間では、インターンシップや産学連携を試みているが、観光産業側と大学側の課題を踏まえたうえで調整する機関の設置などの環境整備が必要である（髙橋, 2019）。

近年は、観光産業のマネジメント層を育成することも必要になってきた。地域づくりにおいても、少子高齢化が進み、観光を地域おこしや地方創生の手段として利用するようになってきたなど、総合的に地域を俯瞰したり、地域全体を意識したりする再生を進める「地域経営」の発想が必要とされるからである。

また観光業は参入障壁が低く、簡単に事業を開始できるが、実際には競争が激しく、経営のノウハウやマネジメント、マーケティング能力がなければ事業の継続はできない。この経営のノウハウやマネジメント、マーケティングについて原・窪山（2016）は、顧客接点の統合的マネジメントにおける PTA+F（Practice：実践力、Theory：理論理解力、Administration：経営・運営力、Finance:財務・金融学）を兼ね備えた経営人材育成を目指す理論・実践教育のカリキュラムの開発の必要性と、その効果として国際競争力と地方創生に寄与することを論じている。

加えて、観光の専門知識を持たずに観光業に参入した場合、近年の国内でのインバウンド観光の拡大やコロナ禍への対応など、予想外の変化に対応できず、事業を継続できないことも多い。前述したように、大学の観光系の分野を卒業した学生でも観光業へ就職する

学生は 30%と少ないうえに、国内の観光系学部では、観光分野の知識やスキルではなく、上記のコミュニケーションやチームワークを中心としたカリキュラムであるために、必ずしも必要な専門知識を習得しているとは限らない。

このような日本と海外との大学システムの違いや、近年の急激な産業構造や社会環境の変化を踏まえ、観光庁は実務面で活躍する観光経営人材の教育に力を入れなければならなくなった。しかし、観光経営人材が必要だからといって、MBA 的な教育を日本の大学で実施しても、観光産業界が必要とする知識やスキルとは合致しない。むしろ、これまで実務として観光教育が必要であるにもかかわらずその機会を逃していた中堅リーダー層や、新たに観光事業者として事業を開始したいと考える人びとを対象に、OJT だけでは不足している教育を実施することにより、観光経営人材を育成することができる点に観光分野のリカレント教育の役割があると考えられる。

2.4　地域づくりと地域公共人材への社会的要求

前節では、2000 年代に入り、少子高齢化と人口減少によって衰退した地域の再生のための人材育成が必要になってきたことに言及した。地域再生や地方創生の事業や活動に従事する、公共性や公益性のある事業を担当する地域公共人材が 2008 年頃から現れてきている。その代表例として、「地域おこし協力隊」(総務省・農林水産省)地域おこし協力隊の制度や「タウンマネージャー」(経済産業省)をあげることができる。メディアでも頻繁に取り上げられる地域公共人材は、国の支援を受けて各地域に配置されている。

本研究では地域公共人材を含めて、地域で地域振興の業務に従事する人材を「地域振興人材(地域サポート人)」と呼ぶ。地域おこし協力隊でも、従事する分野では農林水産業に次いで、観光分野が多い。東根 (2016)は、「地域おこし協力隊」「タウンマネージャー」などの地域振興人材に関する課題を考察し、人材育成と能力開発、地域との協働の強化、持続的な財政基盤の確立が課題だと指摘している。

こうした人材の育成と派遣は、主に自治体によって行われてきた。活動する分野によっても違いがあるが、介入方法や立場の違いも大きい。そこで地域振興人材を地域への介入方法と専門性、つまり支援方法の違いによって分類した（表 2-10)。地域振興人材は、人材派遣、専門家育成派遣、教材提供、専門家派遣の 5 つに大きく分けることができる。

また支援内容は、比較的若い世代で 1～3 年間地域に移住生活し、将来的にはその住民になることが期待される人材の派遣とマッチングの支援、すでに知識や技能を持ち合わせ活躍している専門家を派遣する支援、人材を育成するための教材の提供による支援、専門家をデータベースで紹介し派遣する支援、専門家を紹介するだけの支援に分けることができる。ただしこのほかにも、大学や産学連携で専門家を育成する支援が別途存在する。

このように、支援のあり方は多様だが、どの支援を受けるかの選択は地域の自治体に任されている。また支援の内容は、人材のマッチングや専門家の派遣、プログラムの提供だ

けであることが多い。人材育成による能力の向上やキャリア形成対策は、教育目的や内容に包含されていない。

地域振興人材に期待される地方創生としての地域づくりは、地域内の個別の活動主体の連携を進めなければ実現しないので（Krebs and Holley, 2006）、複数の活動を調整するリーダーとしてのコーディネーター能力の育成が重要である。コーディネーターはファシリテーターとともに必要性を認められており、特に効果的な地域づくりを進めるには、この点を意識した、系統だった人材育成が望まれる。

一方、観光に関かかわる地域振興人材について観光庁では、各省庁の人材紹介や派遣支援を観光の観点からとりまとめ、地域からの問い合わせに対し、適切な人材や支援メニューの紹介や、関係省庁へ連絡・調整により、手続きがスムーズに進むようサポートするためのワンストップ窓口を観光庁内と地方運輸局等に開設した。相談窓口では、全国を 10 のエリアに分け、エリア担当者が相談を受ける体制をとっている。そして、各府省庁の支援を集約した観光地域づくりに対する支援メニュー集[27]を作成している。

このような支援によって地域振興は進められている。しかし、専門家の派遣や教材の提供だけでは、地域が持続的に発展するには限界がある。地域住民が主体となって持続可能な地域づくりができるようなるための人材育成が必要なのではないだろうか。

[27] 観光庁（2023a）『観光地域づくりに対する支援メニュー集～観光地域づくり法人（DMO）や自治体などの取り組みに役立つ各府省庁の施策を集約しました～（令和 4 年度補正予算・令和 5 年度政府予算等版）』https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/content/001585665.pdf（2023/05/05）

表 2-10　地域振興人材支援タイプによる分類

支援タイプ	名称	開始年	管轄
人材派遣	地域おこし協力隊	2009	総務省
	地域おこし協力隊	2008	農林水産省（2015 年から総務省と一元化）
	復興支援員	2011	総務省
	地域おこし企業人（2020 年度まで）→地域活性化企業人	2015	総務省
専門家派遣	集落支援員	2008	総務省
専門家育成	地域公共政策士	2012	地域公共人材開発機構
	世代経営者育成プログラム（終了）	2013	観光庁
教材提供	観光経営マネジメント教育		観光庁
	オンライン講座「旅館経営教室」	2015	観光庁
	観光地域づくり人材育成実践ハンドブック	2015	観光庁
専門家派遣 DB	地域活性化伝道師	2010	内閣官房
	地域人材ネット		総務省
	VISIT JAPAN 大使	2010	観光庁
	MICE アンバサダー	2013	観光庁

DB:データベース　　各省 HP、東根(2016)を参考に筆者作成

第3章　先行研究のレビュー

3.1　　リカレント教育

リカレント教育の先行研究は、従来生涯学習のうちの一分野として議論されてきた。そのためリカレント教育としての研究の蓄積は少なく、生涯学習の一課題として一般的に行われることが多かった。多くの研究は、生涯学習の促進についての指摘など、事実記述や社会課題の指摘に終始してきた。リカレント教育の発展の歴史のように、リカレント教育についての政策やどのように日本で発展してきたのかについて論じたものもあるが（佐野，2021；安井，2022；笹井，2021）、これも通史的経過の記述である。大学でのリカレント教育のあり方について述べたものも存在するが（西村，2021；森，2001；宮﨑，2021）、リカレント教育の「実施事例」の紹介が中心となっている。

こうした実施事例に関する研究は数多く公表されている。こうした研究は、デジタル分野（大内・山本・伴・高田・中原，2022；松原・中岩・駒水・井手・西村・速水・武田，2022；塚原・濱名，2022）、イノベーション（西村，2021）、農業分野（藤井・上田・渡部，2017；上田・渡部・藤井，2018；木下・木村，2014）、医療・看護分野（滝沢，2020；江崎・中本・井田，2023）、リーダー層（菅野・星・藤本，2012）など、産業やスキルの分野ごとに研究されているという「分野依存性」を持っている。

岩崎（2020）は、経済・雇用状況の変化に伴い、社会教育、生涯教育、リカレント教育、生涯学習、職業訓練など重点が置かれる政策用語が変わってきたと指摘し、これら社会人の学び直しの変遷を整理した。また佐々木（2020）は、リカレント教育概念が曖昧であり、大学と産業界、文教行政と労働行政などの関係者同士が領域横断的に連携することの難しさを指摘したうえで、「教育」と「学習」、「教育されること」と「教育を受けること」は違うと主張し、学び直しの概念について「学習し直し」「学習活動の行い直し」「教育の受け直し」、「教わり直し」の 4 段階を意識したうえでリカレント教育の施策を設計しなければならないと主張した。これらの研究では、日本でリカレント教育が浸透するために政策や行政、産業界が大きく影響を与えていることを指摘している。

佐藤（2021）は北欧と日本との比較から、本田（2020）は OECD の各国との比較から、日本でリカレント教育が広がらない理由を指摘している。佐藤（2021）は、日本は職業訓練教育の枠組みが欧州とは異なり、OJT，Off-JT を軸とする企業内訓練が行われてきたことで知識やスキルが個人ではなく企業に帰属する特徴があり、社会人の学び直しの割合が他国と比べて低く、訓練修了書が評価されないと指摘した。また本田（2020）は、日本の学び直しの量自体が他の先進諸国に比べて不足しており、勤務先負担による教育訓練が少なく、労働者の経験が活用されていないうえに、大学・大学院などは費用が高く、取得した学位・資格が職場で評価されないことが課題であると指摘している。それは初等中等教育として、学力水準で学習者を垂直的に序列化するのではなく、水平的多様性を初等教育から埋め込むことと、ジョブ型正社員は学び直しの意欲が高いことから、雇用のあり

方をジョブ型雇用に変革するべきであるとの主張である。両者とも日本では企業による職業訓練教育が主であり、大学・大学院などで学んでも評価されないことが社会人の学び直しにつながらないことを指摘している。

このようなリカレント教育に対する日本の特徴は、戦後の日本的経営に起因するものである。日本企業は終身雇用および年功序列賃金、企業別労働組合を背景に、新卒一括採用を基本としてきた（Abegglen, 2004）。そして、正規雇用・長期雇用を前提として、人材育成を主に企業内での職業教育・訓練として実施した（樋口・加藤, 2012）。

一方、企業の人材育成は、業績向上のために企業理念や組織の目的に合わせて計画され、On-the-Job Training（職場内訓練：以下、「OJT」）、Off-the-Job Training（職場外訓練：以下、「OFF-JT」）、自己啓発によって遂行される。前者の OJT とは日常の仕事を通じて上司や同僚などから仕事に関する指導を受けることである。また後者の OFF-JT とは、仕事から離れて行われる講義やグループワークなどの教育、自己啓発等、個人が自分の意志で興味を持ったことを自主的に学ぶことを企業が支援しようとすることを指す（上林・厨子・森田，2010）。このような人材育成の流れはリカレント教育にも影響している。日本型雇用システムのためにリカレント教育が進まず、行政や産業界とどのように連携するのがよいかは示されていない。

また、リカレント教育の実践についての研究では、大学でのリカレント教育のあり方について述べたもの（西村．2021；森，2001）、リカレント教育の具体的実施事例がある。実施事例に関しては、育成したい人材によって、デジタル分野（大内・山本・伴・高田・中原，2022；松原・中岩・駒水・井手・西村・速水・武田，2022；塚原・濱名，2022）、農業分野（藤井・上田・渡部，2017；上田・渡部・藤井，2018；木下・木村，2014）、後述する観光分野など、分野ごとに分けることができる（表 3-1）。

大学によるリカレント教育のあり方について述べた西村（2021）は、大学のイノベーション研究科を創設し、修了後も継続して学び合うことができる場として「地域イノベーション学会」（学術的な活動の場ではない）という組織を作り、地域エコシステムとして機能していると報告している。また森（2001）は、リカレント教育のニーズを調査し、高等機関の機能と企業のリカレント教育のニーズには差があることを明らかにしたうえで、高等教育機関にしかできない教育を実施していくべきだと主張しているが、具体的な実施方法は示されていない。

デジタル分野の実施事例では、松原ほか（2022）が社会人の学び直しのような新たな教育需要に応える大学機能は、複数の大学が連携し、多様なプログラムを実装することが重要だが、講義コンテンツの拡大、メンタリング体制の強化、履修生への受講ニーズへの対応、共通ガイドラインの普及が課題であると主張している。

大内ほか（2022）は、リアルタイムオンライン双方向型の授業での教授法の開発を試みた。教員・受講生間のネットワークが作れるような SNS の利用や授業サポート、フォ

ローアップの仕組みを導入し、その効果を検証した。授業以外での意欲的な学習（学びの拡充）、受講生同士の自主的なコミュニケーションへの参加の安心感、講師とのコミュニケーション（交流）が、授業への意欲的な参加につながり、それがプログラム満足度につながっていた。しかし、教員や授業サポーターをキーパーソンとするソーシャルネットワークが形成されるという大内ほか（2022）の仮説は一部しか支持されなかった。この結果を受けて彼らは、受講生同士の自然発生的な関係も生じていたことから、受講生をキーパーソンとして SNS へのコメント投稿と返信を促すことができれば、ネットワークの活性化に期待できると結論付けている。

塚原・濱名（2022）は、サイバーセキュリティの事例としてテキサス大学の事例を示した。多層的なサイバーセキュリティ教育は新しい分野であるため、リカレント教育に適していることを指摘し、教育課程の構造化と変化や進歩に対する柔軟性の均衡が重要であると主張している。しかし、実際に日本の事例にどのように生かしていくのかまでは示されていない。

農業分野では、木下ほか（2014）は、農業経営者向けリカレント教育の今後のカリキュラムのあり方について検討するために、教育ニーズと農業経験年数によって受講生を類型化した。各農業者の経営活動のステージに合わせたカリキュラムの提供が重要であると指摘したうえで、これまで教育・指導内容の中心として考えられてきた農業生産技術分野よりもマーケティング力の強化や経営体系強化に力点を置いた内容にし、それらを深化させていくことが望ましいと結論付けている。

藤井ほか（2017）は、「農業経営管理表 100」を作成し、活用することで、その有効性を検証した。結果、経営管理の実態を把握し、カリキュラムの編成や講義レベルを設定し検討する際の基礎資料として有効であることが示唆された。受講者からは、経営管理における強みと弱みを明らかにし、経営管理に対する理解促進、学習、実践への動機づけが図られることが確認でき、これらは Kolb（1984）の経験学習サイクルの強化における内省、特論化、試行の各段階で効果があったことが示唆されたと示している。

上田ほか（2018）は、農業経営人材育成プログラムの教育設計について論じ、対象者の現状把握、目標設定、フィードバックから品質向上の仕組みが再設計される学習循環があること、外部講師の問いかけとグループディスカッションが効果的であったと報告している。農業分野のリカレント教育では、10 年以上にわたる農業経営人材のプログラムが実施されており、その効果的な方法としての分析がなされ、循環するプログラムが効果的であると示しているが、循環を促進させるための支援方法や受講者の行動については調査されていない。

このような実践事例の研究から明らかになった効果的な学習の要因は、①プログラムが終了しても継続して学び合うことができる場を提供する組織があること、②受講生同士の自主的なコミュニケーション、講師とのコミュニケーションがあること、特に問いかけや

グループディスカッション、③プログラムの開発から実施までの品質向上の仕組みの 3 点である。しかし、継続的な場を提供する組織がどのように作られて、どのように影響を与えているのかは明らかになっていない。また、コミュニケーションの具体的な内容も明確にはなっていない（表 3-1）。

一方、課題は、①学習ニーズの変化や進捗に合わせて、循環的・反復的に対応すること、②指摘された改善点の検証、③支援方法や運営組織の体制、④受講者の行動にどのような変化が起こったのかの 4 点である。つまり、受講生のニーズに合わせてカリキュラムを改訂し続けることが必要だが、その支援方法や運営組織の体制は明らかになっておらず、受講者の行動変容についての調査も必要である。

こうした研究ではリカレント教育の効果や課題は、それぞれの分野の特殊事情を前提にして研究が進められており、人材育成における学習促進や学習支援の一般化された考察には至っていない。またカリキュラムを改定するためには、プログラムの評価が必要であるため、次節ではプログラムの評価研究についてレビューする。

表 3-1　リカレント教育の事例における効果的要因と課題

研究者	分野	研究内容、効果的な要因	課題
西村（2021）	イノベーション	・終了後も継続して学び合うことができる場を提供する組織	
森（2001）			・高等機関の機能と企業のリカレント教育のニーズに差がある
松原ほか（2022）	デジタル	・複数の大学の連携 ・多様なプログラムを実装	・講義コンテンツの拡大 ・メンタリング体制の強化 ・受講ニーズへの対応 ・共通ガイドライン
大内ほか（2022）	デジタル	・受講生同士の自主的なコミュニケーションへの参加の安心感 ・講師とのコミュニケーション	・受講生同士の交流促進
塚原・濱名（2022）	デジタル	・サイバーセキュリティ分野のリカレント教育が期待される	・教育課程の構造化と変化や進歩に対する柔軟性の均衡
木下ほか（2014）	農業	・	・循環的・反復的な学習ニーズに対応すること
藤井ほか（2017）	農業	・「農業経営管理表 100」を活用することで、経営管理の実態を把握し、カリキュラムの編成や講義レベルの設定検討の基礎資料として有効 ・管理表を利用することで、経験学習サイクルの強化における内省、特論化、試行の各段階で効果が示唆された	・受講者が重点的に学ぶべき経営管理領域を明確化するなどの対策 ・受講者から指摘された改善点をふまえた実用効果の検証
上田ほか（2018）	農業	・現状把握、教育目標の設定、プログラム開発から実施までの品質向上の仕組み ・グループディスカッション	・学習目標（ゴールイメージ）を理解できる十分な事前情報の提供 ・グループディスカッションだけではなく、ペアワークや受講生同士の相互評価・批評を取り入れる ・カリキュラムのブラッシュアップと学習環境の改善による経験学習のプロセスの循環の促進 ・支援方法 ・組織の体制整備等の要件の検証 ・受講者の認知や行動にどのような要因が引き起こされるのかの心理的過程

3.2　研修評価研究

研修評価の先行研究で度々言及される代表的なモデルは Kirkpatric の 4 段階モデルである。研修成果の評価研究の経過を見ると、①Kirkpatric の 4 段階モデルの時代、②投資利

益率（以下、ROI）の時代、③4 段階モデルの洗練化時代の 3 つを変遷してきた（中原ほか 2018）。まず①の 4 段階モデルでは、レベル 1 の「反応（Reaction）」、レベル 2 の学習（Learning）、レベル 3 の行動（Behavior）、レベル 4 の成果（Results）の 4 段階に分けて研修の成果を評価する。

まずレベル 1 の反応の代表例は、研修直後に実施される受講生調査票によって評価することである。またレベル 2 の学習では、研修前・中・後にテストやロールプレイで評価する。レベル 3 の行動は研修終了後数か月後に受講生の現場での行動がいかに変化したのかを測定する。レベル 4 の成果は、経営への影響を評価する。例えば、離職率の低減、生産性の向上、品質の向上、売上増加、費用削減、ROI などの指標が用いられている（Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005）。この Kirkpatrick の 4 段階モデルは 1950 年代から 1990 年代にかけて実務現場で広く使用された。その後、1990 年代からのグローバル化では ROI（投資対効果）が重視され、レベル 4 に ROI を加えたものをレベル 5 とした「ROI モデル」が生まれた（Phillips, 2003）。

さらに 2000 年代に入ると、レベル 4 の成果からレベル 1 へと反転した「新しい 4 段階モデル」が Kirkpatrick & Kirkpatrick（2016）によって提示された。新モデルでも 4 つの評価は変わっていないが、そのなかでもレベル 3 とレベル 4 が重要であり（Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016; 中原ほか, 2018；中原ほか, 2022）、レベル 3 には仕事上の重要な行動のパフォーマンスを強化、監視、奨励、および報奨するプロセスとシステムを取り入れて強化している（Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016）。

米人材開発機構の業界レポート[28]によれば、レベル 1 の評価を行っているのは調査対象企業の 92%、以下同様にレベル 2 は 81%、レベル 3 は 55%、レベル 4 は 37%だった（Noe, 2017）。レベル 3 や 4 の評価は、レベル 1 やレベル 2 と比べると実施率は低い（Noe, 2017; 中原ほか, 2018；中原ほか, 2022）。こうした実施率の低さは、①前例踏襲の風土を乗りこえられない、②上司の理解が得られない、③研修担当者と現場マネジャー・研修講師の相互依存関係があるためである（中原ほか, 2022）。研修終了時に調査することは容易であり、レベル 1 までの評価は容易に実施されるが、レベル 3 以上の職場に戻ってからの評価はコストや労力がかかってしまうため難しいからである。これに従って現在の産官学連携の観光人材育成プログラムを確認すると、レベル 2 までの評価がほとんどである。そのため、Kirkpatrick & Kirkpatrick（2016）の評価モデルをもとに、行動や成果についての評価が必要である。

しかし、ROI モデルや 2000 年代以降に新 4 段階モデル（Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016）が出てきたことでもわかるように、研修が職場での実際の行動や成果に結びついているか

[28] 実際の調査は、704 人のビジネス、人事、学習の専門家に調査した米人材開発機構の業界レポート 2010 による。

を明らかにすることは、経営上も重要である。そのため研修の評価についての研究は、研修で学んだことが仕事の現場で一般化され、役立てられ、かつその効果が持続する「研修転移」の研究へとつながっていった（中原ほか，2014）。

この研修転移に関する研究とは、「研修で学んだことが、いかに現場で役立てられ、成果につながるか」を探求する研究である（中原ほか，2018：30）。Baldwin & Ford (1988) は、研修転移の過程をフレームワークで示し、受講生の特徴や研修設計、職場環境が研修効果の移転に影響しているというモデルを示した。そこで本研究では、この研修転移が起きているレベル 3 の行動とレベル 4 の評価に着目する。

一般企業のレベル 3 の先行研究には、行動につながる要因を調査した研究がある。米国でのレストランチェーンの新任マネジャーを対象にした対人スキル研修の後の実証研究では、本人が自律的にチェックリストを使ってアセスメントを実施するセルフトレーニングと、同僚からのフィードバックが有用であることが明らかになっている（Tews & Tracey 2008）。また、自動車のセールスマネジャーを対象にした調査では、研修受講後の電話によるコーチングが効果的であったことが示されている（Waber, 2014）。特に研修受講後の働きかけでは、一方通行のメールなどではなく、双方向のやりとりが重要である（中原ほか，2018）。さらに、研修生の上司が研修を受けていた場合、上司は経営的なサポートをするため研修生の職務行動変化に影響を与えていたことも分かっている（Taylor, et.al, 2005）。

こうした先行研究では、同僚や上司からのフィードバックなど、他者からの働きかけが、研修の効果発現や行動変容に結びついていることが示されている。つまり、周囲からの働きかけや、関係者とのつながりが継続していることが、研修の成果や行動変容につながっている可能性が示唆される。そのため企業研修では、従業員が研修に参加した後に、実施主体である企業が研修の評価を実施する。

しかし、観光リカレント教育プログラムでは、受講生の所属する組織外部に実施者が位置する。また受講生は、独立した個人経営者や、所属組織から求められたのではなく、自ら受講を希望する場合も多く、かならずしも所属組織から研修の成果を求められているわけではない。そのため研修受講後は、研修成果の評価のためのフォローアップや追跡による研修実施者との関係も希薄化しがちである。このことが産学連携研修の効果の発現に影響していると考えられる。そこで本研究では、研修後のサポートと周囲とのコミュニケーションがその後の行動に影響を与えるのではないかという仮説を基に研究を進める。

次節ではその観光人材を育成するための観光リカレント教育とその評価について整理する。

3.3　観光分野のリカレント教育

3.3.1　観光人材育成の研究

観光人材の育成研究は、大きく職業人材としての観光産業人材と地域公共人材としての

観光地経営人材に分かれて研究が進められてきた。この 2 つを統合して、観光人材のリカレント教育におけるカリキュラムや教育技法、教育効果について統合的に分析した研究には敷田（2021）がある。しかし個別のテーマに関する事例研究ではないので、各テーマを議論するには至ってない。ほかにも、大学での観光リカレント教育を論じたもの（和田，2021；古久保・出口，2021；小野田・小槻，2017；種村・永石・敷田，2017；大澤・榎本・田仲・古矢・稲葉・堀越，2020)、全国の都道府県庁を対象とした観光地域づくり人材育成の調査（井手，2021）があるが、多くは事例の報告であり、教育効果やその向上のための学習支援については、ほとんど言及できていない。

また、地域公共人材として、「地域おこし協力隊」「タウンマネージャー」などの地域振興人材の課題を指摘し（東根，2016）地域公共政策士という資格制度を例にあげてその取り組みを示している（梅原，2013；杉岡，2010；今川，2013)。しかし、これらの研究では地域公共人材の取り組みや資格制度の発展過程は示されているが、学習促進要因、促進するための支援についての研究はなされていない。

地域づくりは、1990 年代初頭のバブル経済の崩壊以降に多用されるようになった地域活性化に変わる言葉である。そこには、自らの意思で地域住民が立ち上がるプロセスが重要であり、どの地域でも同じになる開発計画を批判し、地域による意思決定や行政との関係を含めた地域の革新の意味が含まれている（小田切，2013)。これは、欧米型近代化路線が進み、外来型開発として各地で進んだ巨大開発とは異なる地域再生戦略である「内発的発展論」(宮本,1973）に近い。

日本の農山村での人口減少は 2000 年代以降顕著であり、その補完策として都市と農村の交流に期待する地域は多い。このような背景の中、1998 年に公表された「第 5 次全国総合開発計画」では、地域外部から人材を入れることで地域づくりや住民の育成が推奨された。そのための人材として「地域おこし協力隊」(総務省、農林水産省)、「集落支援員」「復興支援員」「地域おこし企業人」(総務省)、「タウンマネージャー」(経済産業省）など、地域における観光事業の推進や、非営利な地域事業を担う「地域公共人材」も提案されている。龍谷大学地域人材・公共政策開発システムオープン・リサーチ・センター（LORC）[29]によれば、地域公共人材とは地域社会再生の現場を担う人材である。そして地域公共人材は、「新しい公共やガバナンスをキーワードとする社会において、地域の共通課題の解決のために、職業やセクター組織の壁を乗り越えて、パートナーシップを結びながら、協働できる担い手のこと」であり（杉岡，2016)、地域振興のためのリーダー人材を指している。また地域公共人材が必要とされている理由は、地域振興が行政主導型社会から協働型社会に変化したことで、行政が担ってきた公共サービスを、地域社会の仕事

[29] LORC(Research Center for the Local Public Human Resources and Policy Development) に関しては、白石克孝他 2 名 （2013)『持続可能な地域実現と地域公共人材』，日本評論社が詳しい。

に転換しなければならなくなったからである（今川，2013）。

地域公共人材の育成システムは整備されてきてはいるが、育成する地域公共人材と地域の人のニーズとは必ずしも一致しているとは限らず、地域を変革する人材がいない、不足していることも多く、地域公共人材に担ってもらう仕組みが必要である（梅原，2013）。そのためこのような地域公共人材を育成するために、前述の地域公共政策士という資格制度がつくられ、42 名の地域公共政策士と 675 名の初級地域公共政策士を育成している[30]。

また杉岡（2010）は、地域公共人材における認証評価について論じており、公共人材育成が進んだイギリスの事例を紹介したうえで、京都における地域資格認定制度を紹介している。久保（2013）も地域公共人材育成に関して、導入時の学習アウトカム設定プロセスの明確化、らコーディネーターの重要性、学習効果を可視化させるための資格認定制度への提言をしている。また、観光地域づくり人材育成の取り組み調査も実施されている（観光庁，2009）[31]。

3.3.2　観光リカレント教育の評価研究

観光庁は、2020 年度まで実施していた社会人の学び直しのための教育プログラムのブラッシュアップと継続提供を施策に入れ、2022 年度カリキュラムの連携や共同プログラムの開発を行っている（観光庁，2021a）。観光庁が 2020 年に行った観光リカレント教育プログラム修了生調査では、フォローアップの取り組みは修了生のネットワーク形成・強化の機会となり有意義であると分析している（観光庁，2021c）。一方、継続的な受講生同士の関係構築や受講後の活動状況等の把握、受講生同士で交流する時間の確保などが課題だとしている（観光庁，2021c）。こうした指摘は、研修の終了後の対策も含めた、より効果的な研修の実現を重視していると考えられる。

愛媛大学で実施された講座では、受講生同士や、修了生、地域コンソーシアムとの交流が今後の課題であった（和田，2021）。全国の都道府県庁を対象とした観光地域づくり人材育成施策を調査した井手（2021）も、観光リカレント教育プログラムでは、研修受講後の事後支援が課題であり、都道府県庁と協働で取り組むことで、研修受講後の受講生を支援し自立を促すことが重要であると述べている。

受講後のフォローを含む研修の評価が重視されているが、受講生同士の受講後の交流に

---

[30] 地域公共人材開発機構ホームページ「地域公共政策士の資格取得者数」http://www.colpu.org/pdf-colpu/program_counter.pdf（2023/06/29）

[31] 全『観光地域づくり人材育成の取り組みに関する調査報告書』で国の自治体や地域まちづくりの状況についての調査がなされている。それによると、都道府県、都道府県観光協会、市町村、市町村観光協会、商工会議所、その他の団体 1239 のうち、37.1%が人材育成に取り組んでいた。そして目指す人材のイメージ（n=715）として、観光市民ガイド、60.4%、観光地域づくりリーダー35.1%が挙げられていた。市民ガイドのように、非営利の人材を育てようとしていたことがわかる。また取り組みをした際、参加する人が少なかった 18.6%、育成する資金が不足した 13.0%ことが課題や問題点（n=715）としてあげられた。

よる研修効果の維持やフォローアップについての調査や評価は十分ではない。各地で実施されているプログラムの報告や事例の先行研究も、新 Kirkpatric モデルのレベル 1 の満足度調査や研修目的の達成度調査、レベル 2 の学習の確認や資格の状況に関しての振り返りや評価に限られている（小野田・小槻，2017；和田，2021；Tanemura，Nagaishi，and Shikida，2022）。以上の先行研究でも、新 Kirkpatric モデルのレベル 3 やレベル 4 の評価を実施しているプログラムはほとんどない（表 3-2）。

奥名（2021）はリカレント教育の後に OJT を実施することで人材の定着につなげようとする長野県湯田中温泉の事例を報告しているが、人材の確保や定着に関する取り組みにおいてリカレント教育受講者や管理職登用、支援制度利用者の目標人数を示すにとどまっている。古久保・出口（2021）は、修了生を講師に登用することで PDCA を意識した運営をしている和歌山の事例を紹介しているが、持続可能な仕組みを模索できるかが課題だと述べている。小野田・小槻（2017）は神戸山手大学が実施した「神戸山手インバウンドスクール」の事例で、プログラム修了後に就業やキャリアアップ、転職につながった人数を成果として示しているが、成果の内容は示されていない。

参考までに先述の農業経営分野の人材育成プログラムと比較すると、変容させた知識・スキル・信念を農業経営現場で実際に試行し、レベル 3 の評価をしている事例がある（上田・渡部・藤井ほか，2018）。また看護分野では、看護実習の研修評価に関する医学中央雑誌 Web 版に掲載された 16 件の論文を分析し、Kirkpatric のレベル 1 は 1 件、レベル 2 は 9 件、レベル 3 は 6 件、レベル 4 は 0 件だったと報告している（江崎ほか，2023）。最終的には、継続的な学習者評価が必要であり、受講生の認知や行動に受講修了後に起きる変容の解明（上田ほか，2018）、講義形式のみならず、グループワークなどを取り入れた指導者参加型にし、レベル 3 以上の評価にするプログラム開発が必要であると報告している（江崎ほか、2023）（表 3-2）。

以上の先行研究では、プログラム受講後のフォローアップや修了生のネットワーク形成・強化の機会、継続的に受講生同士がつながる仕組みや機会の創出が課題であり、特に関係者間での交流や関係は、受講終了後の行動を促進する要因にもなる可能性があることが示唆されていた。また Kirkpatric の評価モデルのレベル 3 以上の研究が不足していることが明らかになった。

表 3-2　先行研究で実施された評価

研究者(発表年)	事例となった場所	研究の対象分野	Kirkpatric モデルの評価段階レベル			
			1	2	3	4
和田(2021)	愛媛	観光	●	●	×	×
奥名(2021)	長野	観光	×	●	△	×
古久保・出口(2021)	和歌山	観光	×	×	△	×
小野田・小槻(2017)	兵庫	観光	●	●	×	△
Tanemura et al. (2022)	石川	観光	●	●	△	×
木下・木村(2014)	岩手	農業	●	●	×	×
藤井ほか(2017)	秋田	農業	●	●	×	×
上田ほか(2018)	秋田	農業	●	●	●	×
Tews & Tracey (2008)	米国	飲食	×	×	●	●
Waber (2014)	英・豪	自動車	×	×	●	●

注)表中の記号は●：該当する、△：一部該当する、×：該当しないを表す。

3.4　アクティブラーニング

学習促進のための学習形態としてアクティブラーニングがある。アクティブラーニングとは、一方的な知識伝達ではない、能動的な学習のことであり、そこには、書く・話す・発表するなどの活動への参加と認知プロセスが必要である（溝上，2018）。また、Fink（2011）は、アクティブラーニングの必要性を主張し、Bonwell & Eison（1991）の定義「活動およびその活動についての思考に学生を巻き込む」の活動を「経験」、思考を「省察」と置き換えて、以下のように説明している。「経験」は、行動する、観察することであり、「省察」は、何を学習しているのか、どのように学習しているのか、1 人で行うのか、他者と行うのかを示している。そして意義ある学習経験の要素は、基礎的知識（鍵となる概念、用語、関係などについての理解と記憶)、応用（学習内容を利用・適用する方法について知る)、統合（主題を他の主題と関連づけることができる)、人間の次元（主題を学習することで、個人的・社会的示唆を得る)、学び方を学ぶ（授業が終わった後も、主題について学び続ける方法を知る）であるとまとめている（Fink, 2010)。それは学習が知識の習得を越えて、学習者の人格的、人間的成長にまで及んでいることを示唆している（溝上，2018)。

アクティブラーニングの研究には、授業改善に関する知見を蓄積するための授業に関する研究、学習目標の達成を評価する研究、教室などの環境の研究、ファカルティデベロップメント用の教材開発や支援者などの支援に関するものがある（山内，2019)。学習支援者の研究としては、大学でのスチューデント・アシスタントやティーチング・アシスタントがあり、その役割や能力を示したもの（立山，2013；時任，2017)、社会人向けの講座でのティーチング・アシスタントの経験がその後の教育に役立つこと（伊藤・横山・岡

崎・朝倉，2003)、などが示されている。しかし、これら支援者が地域公共人材育成で果たす役割については言及されていない。また、地域振興人材に期待される地方創生としての地域づくりは、地域内の個別の活動主体の連携を進めなければ実現しない（Krebs and Holley，2006)。そのため、地域における効果的なリーダー人材育成の要件としてコーディネーターの存在が示された（菅野・星・藤本，2012)。

3.5　越境学習と学習モデル

アクティブラーニングは主に教育機関での学習形態であるのに対して、職場での学習形態として越境学習が実施されるようになってきている。

企業外部で実施される研修については、荒木（2008）の「越境」という概念を端緒に研究が始まった。越境学習の先行研究として重要な中原（2012）の研究では、越境して社外諸活動に参加する人はどのような人なのかを職場学習調査のデータから明らかにしようとした。その後、越境学習への参加理由（舘野，2017)、越境型管理職研修の経験が職場に及ぼす効果（辻・齊藤・関根・中原，2017）などの研究が続く（表 3-3)。これまでの先行研究を大きく分けると、越境学習への参加理由の調査、越境学習で醸成される能力、越境学習の効果に分けられる。

越境学習参加する理由として「自分の知識や技術の専門性を高めたい、新しいアイデアや着想を生み出したい、多様な人と出会いたい」などの、キャリアやイノベーション創造に関する項目が挙げられている（舘野，2011)。イノベーションを起こすためには企業組織内部にとどまるだけではなく、組織を越境して学習することが必要になってきており、特定分野でのスキルアップだけではない、「キャリア自律」が求められるようになった（中原，2012)。

越境学習への参加理由を調査した舘野・中原（2017）は、社外の勉強会に参加するビジネスパーソンが、組織に対する不満を持っているのではなく、社外に出る経験と成長が業務能力の向上につながっている可能性を示唆した。その上で、ただ社外の勉強会に参加するだけではなく、参加の目的を明確化することが重要であることを示した。また中原（2021）の最近の研究では、人々が社外に越境することの意味やニーズを、いかに意味づけているのかを分類した。

越境型管理職研修の経験が職場に及ぼす効果について、複数の異業種企業の管理職が自組織から越境して学習する地域課題解決研修を調査し、多様なメンバーとの協働経験は、イノベーションにつながるような思考習慣や行動の獲得に関して一定の効果があるとされることを示唆した（辻ほか，2017)。この研究では、研修を受講した半年後に、思考習慣やスキル改善について調査した結果、「多様なメンバーとの共働経験」は、「与えられた仕事の「組織にとっての意味」を考えて行動するようになった」「自分の意に沿わないアイデアでも相手の主張を一度は聞くようになった」「問題解決の行動に移す前に、本質的な

課題やその原因が何なのかを考えるようになった」につながっていた。中原・保田（2021）でも、研修後のコミュニケーション機会を持つことがマネジメント能力を高めることを明らかにしている。さらに、外部組織との知識を仲介する「ナレッジ・ブローカー」の役割を石山（2020）は明らかにしている。

このように、参加の理由、参加の意味、参加の効果の調査がなされている。中原（2021）は、越境学習する人々のニーズをインタビュー調査から「キャリア」「イノベーション」「ネットワーク」「フレンドシップ」「プロフェッショナルボランティア」「アントレプレナー」「アビリティ」「セルフラーニング」「ラーニングニーズ」「アンザイエティ」の 10 項目に分けている。

しかし、理論と実践のいずれでも、越境学習の知見の蓄積は十分とはいえず、同様の研修を企画する際、チームビルディングや内省を促す時間の設定、相互フィードバックの実施をどう配置するかについて、詳細な調査・分析が必要であることを齋藤ほか（2017）は指摘している。

また長岡は、学習を促進するための学習モデルとして、以下の 4 つのモデルを示している。①学習転移モデル（learning transfer model）は、知識・スキル習得のために学校や研修、Off-JT などで実施される学習である。②経験学習モデル Kolb（2014）は、経験学習を「経験を変換することを通して知識を創造するプロセス」と定義し、経験学習モデル（experiential learning model）を提案した。③批判的学習モデルは、学習者自身が“あるべき姿”を描くプロセスを重視し、自分自身の状況を意識的に省察することを通じて現状に対する問題意識を育むことが、批判的思考の目指す学習である。④正統的周辺参加モデルは、日常の中で複合的・継続的に深奥する行動や考え方のプロセスを表している。学習は日常である「状況に埋め込まれた活動」であり、学習者が新参者として実践共同体の社会的文化実践の十全的参加へ移行していくことで知識や技能を習得することを正統的周辺参加という概念で示している（Lave and Wenger，1991=1993：1）

以上の 4 つの学習モデルは、①と②は教育アプローチ、③と④は発達アプローチからのモデルであるが、フォーマルとインフォーマルの両方の環境で、お互いに他を補うべき相互作用が重要であると主張している（Armstrong & Fukami，2008）。教育アプローチは、公式の構造化された教育カリキュラムのことをいい、発達アプローチはインフォーマルな職場における学習機会を示す概念である（中原，2012）。

3.6　学習における知識創造モデルの研究

企業活動における新たな知識の創造やスキル獲得は Nonaka and Takeuchi（1996）をはじめとする知識科学分野で 1990 年代から議論されてきた。その中で学習プロセスは SECI モデルに代表される学習モデルとして説明されてきた（ほかにも、井田・梅本，2003；伊藤，2009 など多数）。知識創造理論としてまとめられてきたこの分野では、組

織内で知識を共有することを重視してきた。

Nonaka and Takeuchi（1996）は、知識を「個人の信念が人間によって真実へと正当化されるダイナミックなプロセス」と捉え、知識は暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて創造されるという前提に基づいている。SECI モデルは、変換モードとして以下の 4 つのフェーズを持っている。これらは、形式知を暗黙知へ変換するプロセスであり、行動による学習に密接に関連している。

① 共同化（Socialization）：暗黙知から暗黙知へ
経験を共有することによって、メンタル・モデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスである。

② 表出化（Externalization）：暗黙知から形式知へ
暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスである。

③ 連結化（Combination）：形式知から形式知へ
コンセプトを組み合わせて一つの知識体系を創り出すプロセスである。

④ 内面化（Internalization）：形式知から暗黙知へ
形式知を暗黙知へ体化するプロセスである。

SECI モデルや類似のモデルは、それまで学習する側の個人的、自発的な行為と捉えてきた学習を、個人の学びではなく、他者の存在を前提にした知識創造と捉えた点で、新しい学習観だと考えることもできる。そのため、リカレント教育における新しい学び、つまり地域公共人材のように他者とのかかわりが学習に関係する学習では、知識科学分野の知見をリカレント教育の学習促進や学習支援研究に応用することが重要だと考えられる。

なお、本研究で観光分野のリカレント教育を取り上げたのは、産業内で企業横断的キャリアアップを目指す観光産業人材育成と地域活動を支える地域公共人材の育成が混在して行われてきたからである。これは主に、観光産業が地域の公共財である自然や文化を観光資源として利用するために生ずることである。

知識創造理論で教育システムへの言及は少なく、SECI モデルや類似のモデルは、それまで学習する側の個人的、自発的な行為と捉えてきた学習を、個人の学びではなく、他者の存在を前提にした知識創造と捉えた点で教育技法や教育における学習支援に影響する。そのため、リカレント教育における新しい学び、つまり地域公共人材のように他者とのかかわりが学習に関係する学習では、知識科学分野の知見をリカレント教育の学習促進や学習支援研究にも転用可能だと考えられる。しかし、企業研究で主に研究が進められてきたため、学習への参加は閉じた組織の構成員となり、学習者が固定しており、リカレント教育のように学習者が交替するプログラムへの応用は難しいと考えられる。こうした閉じた学習の問題点を指摘し、学習の場の参加者が変化する学習モデルは、敷田（2010）によ

るサーキットモデルとして提唱されている。

サーキットモデルは、オープンソース型の知識創造プロセスを描いたモデルである。「店を開く（opening store）」「ネットワークの形成（networking）」「成果の発信（presentation）」「評価の形成（evaluation）」の 4 つのフェーズと、知識創造と知識理解の「学習コア」で構成されているプロセスモデルである（図 3-1）。このモデルは個人ではなく，基本的にチームやプロジェクト、また組織で知識を創造するプロセスを描いている。このサーキットモデルは、回を重ねるごとに学習コアの部分が上昇していくスパイラル構造を持っており、じょうしょうするにつれて学習コアは充実していく（図 3-2）。

このサーキットモデルは、SECI モデルが企業に代表される閉じた組織を前提とした知識創造であったことに対して、知識創造サイクルへの参加者が固定されていないことに特徴がある。しかし、地域公共人材に関するリカレント教育ではなく、NPO などの組織として研究がされているので、リカレント教育についての言及はほとんどない。また、サーキットモデルでは、「外部から新たな参加者と知識を呼び込む」としているが、その支援については触れられていない。持続可能な知識創造プロセス、つまり学習促進の要因を考察し、学習支援について言及することが必要である。

つまり、観光人材育成のプログラムがこのオープンソース型の知識創造プロセスに適合すれば、持続可能な学習が創出され、効果的だと判断できる。このサーキットモデルに着目した理由は 2 つある。第 1 に、サーキットモデルでは学習コアを示すことができるからである。古久保・出口（2021）は修了生を講師として採用することでプログラムのレベルップを図ろうとした。持続可能を保つために、プログラムを改善しながらその地域に合わせて調整する必要がある。つまり、学習コアで何かしらの活動が必要だからである。その点において、サーキットモデルは、学習コア部分があることで、レベルアップや学習の支援を表現することができるからである。第 2 に、SECI モデルは個人の知識を組織内の知識に変換することを捉えているが、観光人材育成プログラムを示すには、組織内と外の両方を示す必要があるからである。

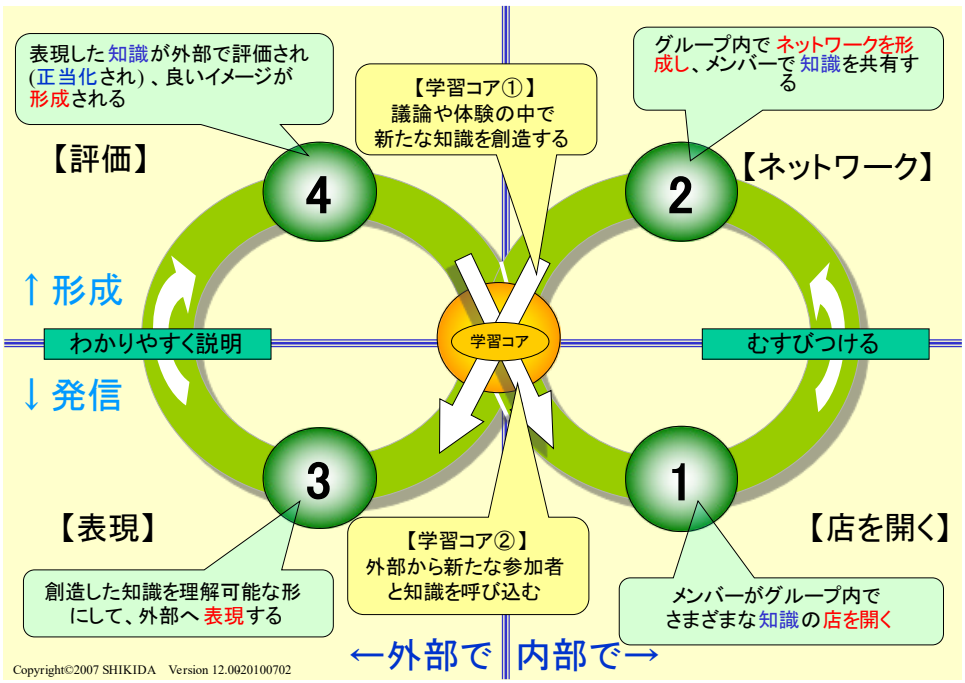

図 3-1　知識創造プロセスモデル

敷田麻実氏らのサーキットモデル Ver.12.00（2010/ 07/02）から転載

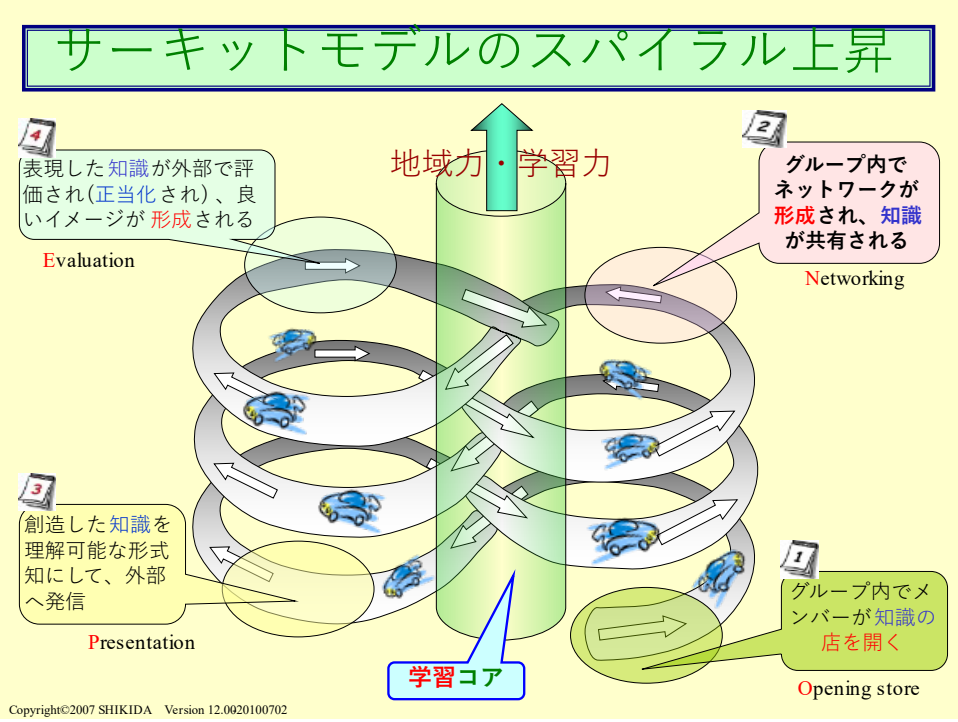

図 3-2　知識創造プロセスモデル

敷田麻実氏らのサーキットモデル Ver.12.00（2010/ 07/02）から転載

第4章　研究方法と事例の位置付け

4.1　研究方法

本研究では、文献調査、インタビュー調査、アンケート調査を混合した事例研究を採用する。これは、人材育成プログラムの受講生や修了生の数が限定されるため、複数の調査を混合することで、より分析の制度を高めるためである。本研究では、次の 3 ステップで調査を進める。

第 1 に、調査対象のプログラムのカリキュラムを各ホームページ等から情報を収集し、比較することでカリキュラムの内容からプログラム設計と体系化の違いを示す。

第 2 に、全国調査から、プログラム支援の現状を明らかにするとともに、実務における課題を示す。調査内容は、観光地域づくり人材育成の取り組み調査（観光庁，2009)、都道府県の調査（井手，2021）を参考に、設問を設定する。

第 3 に、修了生へのアンケート調査とインタビュー調査から行動変容を捉えることで効果的なプログラムの支援を明らかにする。インタビュー調査の分析は、テーマごとに整理するためにテーマティック・アナリシス法（Thematic analysis : 以下 TA とする）を使用する。TA は、質的分析手法の 1 つであり、質的データの中にパターンを見出すための体系的なプロセス（Boyatzis, 1998）を土屋（2016）が解説しているもので、TA には「こうしなくてはならない」という絶対的な枠組みはなく、研究者自身が選択することができる点で自由度が高い分析手法であるとともに、どのような哲学的な立ち位置であっても用いることができる（土屋，2016)。また、TA には、①既存の理論、あるいは先行研究結果を基盤にする演繹的分析手法、②生データからテーマを生成する帰納的分析手法、③帰納法的分析を行い、生成されたテーマを既存の理論を用いて再分析または解釈するハイブリッドアプローチ手法の 3 種類がある（土屋，2016)。本研究では、生データを演繹的 TA で分析する。

4.2　事例研究の背景と事例の選定理由

本研究の事例は、石川県と高知県でのそれぞれ 2 つのプログラム、群馬県と東京都の各 1 つのプログラムの合計 6 つを対象にした（表 4-1)。これらを選定した理由は、事前調査をした際に、元受講生が運営担当者になっていた組織と、自治組織を作っている組織であることが分かったからである。先行研究（古久保・出口，2021）で、受講生が講師になったことによって、学習の好循環が実現できたケースが示されており、群馬ではそれと同様に修了生が運営担当者になっていたことから、先行研究との比較をするためである。それに加えて、同一地域で 2 つの異なった属性の主催組織が人材育成を実施していることから選定した。自治体や観光関連団体が主催しているか、大学が主催しているかである。

石川県の事例は、「いしかわ観光創造塾」（以下、「創造塾」）[32] と「北陸観光コア人材育成スクール」（以下、「コアスクール」）である。いしかわ観光創造塾は石川県観光連盟が主催している。また、コアスクールは、北陸先端科学技術大学院大学（以下、JAIST）が主催している。高知県の場合は、高知県が実施している土佐の観光創生塾と高知大学が主催している「こうち観光カレッジ」である。このように、同一地域で地域観光経営をけん引してきた地方自治体や団体が主催しているものと、大学が主催しているものの両方を実施している地域は限定される。

東京都の事例を選んだ理由は、上記の石川県、高知県、群馬県という地方都市と、東京という大都市圏との比較をするためである。

表 4-1　調査対象

地域	対象プログラム 主催者および対象者		アンケート調査	インタビュー調査
石川	いしかわ観光創造塾 石川観光連盟主催	受講生、修了生	●	●
石川	北陸観光コア人材育成スクール JAIST 主催	受講生、修了生	●	●
高知	高知観光創生塾 高知県主催	運営担当者		●
高知	こうち観光カレッジ 高知大学主催	運営担当者、修了生		●
群馬	ぐんま観光リーダー塾 群馬県観光物産国際協会主催	運営担当者、修了生		●
東京	観光経営人材育成事業 採択大学主催	運営担当者		●
全国	全国の都道府県 都道府県市町、観光協会・連盟主催	運営担当者	●	

筆者は創造塾で 2017 年、2018 年、2021 年、2022 年の 4 年間、プログラムの「ケースメソッドⅡ」という科目の講師をしていた。年度にもよるが 1 日 7 時間（2017 年と

[32] プログラムの詳細は、各ホームページを参照されたい。
・いしかわ観光創造塾ホームページ https://ishikawa-kankou.jimdofree.com/ （2022/11/7）
・北陸観光コア人材育成スクールホームページ https://www.ces-jaist.com/ （2022/11/7）
・高知県ホームページ「土佐の観光創生塾の参加募集について」
https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/020601/2023051700062.html、（2023/06/29）
・高知大学ホームページ「高知観光カレッジ」http://www.kochi-u.ac.jp/cersi/tsi/tsi_kanko.html
・東京都ホームページ「観光経営人材育成講座について」https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/tourism/kakusyu/university/university2/ （2023/06/29）

2018 年は 2 日間 14 時間）登壇したが、企画等やカリキュラム設計は担当していない。受講生とは授業を通じて面識があり、一部の修了生とは SNS で現在も交流がある。本研究のインタビュー調査にも協力を依頼しているが、インタビュー調査では、客観的な回答を得るように職業、業種によってインタビュー回答者を選抜した。

4.3　事例の概要

本研究で取りあげる事例の概要を示したものが、表 4-2 である。記載内容は、ホームページや募集要項等で収集した。プログラムは毎年度変更されるため、各プログラムの調査年度を記載している。

4.3.1　いしかわ観光創造塾（創造塾）

創造塾は、公益社団法人石川県観光連盟の主催で、2017 年度から始まった。創造塾の目的は、受講生が魅力ある地域の新たな観光ビジネスを創出できる企画力や実行力を備えた観光産業のリーダーの育成である。JAIST の敷田研究室がプログラムを監修している。実践的な事例研究を通じて、魅力ある地域の新たな観光ビジネスを創出できる企画力や実行力を備えた次世代の観光産業のリーダーを育成することを目標としている。教育方針は、観光に携わる多様な人材が、次代のニーズに適合した経営戦略や、観光を軸とした地域づくりを担う一員として活躍していくために必要な能力を、ケースメソッドをはじめとする参加型の学習、アクティブラーニングを通して総合的に学ぶことにより、個人と地域社会がともに観光に可能性を見出せることを目指している（石川県観光連盟，2022）。

受講対象者は、観光ビジネスの基本から学びたい人、就業 10 年未満の若手社員、石川県内で観光事業に従事している、または新規展開したい経営者・個人事業主である。募集人数は 25 人程度で受講料は 4 万円である。

創造塾では、単位制を採用しており、出席および事後課題の評価に応じて単位[33]を付与し、規定の単位を取得した受講生には修了証書を発行している。また、取得単位上位 5 人程度を優秀者として表彰している。講義では、マーケティングや事業計画作成などで 119 時間である。

4.3.2　北陸観光コア人材育成スクール（コアスクール）

コアスクールでは、2019 年度から始まった JAIST が主催する履修証明プログラムとして実施されている。文部科学省職業実践力育成プログラム（BP）の認定を受けた、産学

[33] 単位の計算は次のとおり。出席 5 単位（2 日間にわたるものは 7 単位）、遅刻・早退時 1 日の 50%出席で 3 単位、課題最大 7 単位（提出で 3 単位＋内容評価最大 4 単位）、事業計画作成最大 10 単位。参加型ラーニングセミナー（JAIST が毎月実施）の補講で 2 単位。

連携による観光産業の中核人材育成・強化事業に採択されたプログラムである。観光事業等に従事するミドルマネージャーを対象にしており、地域の観光イノベーション推進人材の育成が基本コンセプトで、地域観光をリードするファシリテーター型リーダーの育成を目指している。対象は、北陸 3 県在住で、リーダーやマネジャー、および経営に携わる意欲のある受講生である。受講料は 8 万円で、定員は 20 人である。創造塾とコアスクールの明確な違いは、その目的である。創造塾が観光の次世代リーダー育成を目的としていることに対し、コアスクールは観光イノベーション推進人材の育成である。その目的に沿って、創造塾の対象は若手を中心としており、コアスクールは変革を推進するミドルマネージャークラスである。

4.3.3　土佐の観光創生塾

高知県の土佐の観光創生塾は、高知県が主催する、土佐まるごとビジネスアカデミー（土佐 MBA）の専科の一つである。地域の観光振興人材の育成、スキルアップ、地域内の人的ネットワークの強化、高知の観光資源を生かした観光商品づくりを学ぶことを目的としている。令和 5 年度は、選択講座と実践編が開講される。特徴的なこととして、高知県 3 カ所の会場での参加かオンラインでの参加のどちらかを選択できる。選択講座は広く一般向け、実践編は観光に携わる（携わりたい）事業者を対象に、事業者の要望に合わせた支援をしてくれる。運営は、民間企業が実施し、アドバイスを専門家が行う。幅広いレベルに対応し受講生の要望に応えることができる設計になっている。

4.3.4　こうち観光カレッジ

観光カレッジは、高知大学が主催している。県内高等教育機関、高知県及び県内経済団体（土佐経済同友会、高知県中小企業家同友会、高知県工業会及び高知県経営者協会）と連携し、地方創生に向けた事業として、「まち・ひと・しごと創生 高知イノベーションシステム」事業の一環として展開している。マスツーリズムから脱却し、観光事業者だけではなく地域のステークホルダー全員が観光の波及効果を得ることができる仕組みを構築するために、観光地域づくりの担い手を育成することを目的としている。対象者は、高知県内で観光に携わる人、観光を通じて地域を変えていきたいと思っている人、事業の維持・拡大に取り組みたい人である。

4.3.5　ぐんま観光リーダー塾

群馬県主催のぐんま観光リーダー塾は、地域に新しい観光のかたちを提案し、自らプロデュースできるクリエイティブな人材を育成することを目的としている。

2017 年から始まり、令和４年度の募集で第 6 期生となる。全 8 講座で構成されており、20 名を募集し、受講料は無料である。少人数のグループによる、ワークを取り入れた実

践的な「体系的な学びの機会」、修了生や講師との多様で広範な人脈を広げる「人脈づくり」、異年齢、異業種での交流を通じてファシリテーションやプレゼンテーションなどのスキルを学ぶ「自己成長の場」の３つの柱を掲げている。

前述したように、ぐんま観光リーダー塾では修了生が講師を担当していることが特徴である。

4.3.6　東京都の事例

東京都では大学等と連携した観光経営人材育成事業を対象としている。都内の連携大学が観光人材プログラムを遂行するために必要な経費を、東京都が負担する支援事業で、観光関連事業者の経営力向上と観光産業の活性化を目的としている。対象の受講生は、観光関連事業に従事（予定を含む）し、都内に在住・在勤している人である。

大学単位の公募により連携大学が選ばれ、令和４年度には玉川大学、武蔵野大学、立教大学の 3 大学が新規連携校として決定した。令和 3 年度より継続して連携しているのは、亜細亜大学、跡見学園女子大学、東洋大学である。

事業内容は、大学等が実施する観光産業における経営やマネジメントを担う人材育成に向けた教育プログラムの開発及び実施運営、事業の効果検証を実施し、1 大学あたり年間 1,000 万円を限度に東京都が負担する。事業期間は最大で 3 年間である。各大学が応募し、審査の後に 3 校程度が採択される。申請内容には、開発する新たな教育プログラムの名称、目的、コンセプト、プログラムの実施スケジュール、実施体制、育成対象者、人数および習得できる能力、具体的なカリキュラム（教育内容、講師および教育手法）、教育効果を高める工夫、プログラムの効果検証方法を記載した事業内容を示さなければならない。審査は、妥当性、独自性・新規性、継続性、履行の確実性、事業効果について審査基準に基づいて総合的に評価される。

第 2 章の表 2-2 に、東京都観光経営人材育成事業の人材育成（令和 4 年度）の一覧で、各大学の実施するプログラムのテーマ、募集人員を記載している。

4.4　　小括

本章では、事例として取り上げる６つの人材育成プログラムを紹介した。石川県と高知県でそれぞれ大学が主催しているものと地方自治体や観光連盟等が実施しているもの、群馬県、東京都が選抜して大学が実施しているケースである。カリキュラムの特徴からは、アクティブラーニング、ファシリテーションやグループワークを取り入れているプログラム、アドバイザーの派遣などの制度を整えているカリキュラムがあった。次章ではカリキュラムの具体的な内容とプログラムの作成方法について明らかにする。

表 4-2　実施プログラムの概要

名称	創造塾	コアスクール	土佐の観光創造塾	こうち観光カレッジ	ぐんま観光リーダー塾	A 大学
実施場所	石川県	石川県	高知県	高知県	群馬県	東京都
調査年度	2022 年	2022 年	2023 年	2021 年	2022 年	2022 年
運営体制	主催・実施とも公益社団法人石川県観光連盟が実施	JAIST に事務局を設置	高知県が主催する、土佐まるごとビジネスアカデミー（土佐 MBA）の専科の 1 つ。運営は民間企業（株式会社 JTB 高知支店）が委託を受けて実施	高知大学地域連携課地方創生推進室が県内高等教育機関、高知県及び県内経済団体（土佐経済同友会、高知県中小企業家同友会、高知県工業会及び高知県経営者協会）と連携して実施	群馬県域 DMO 推進事業「中核人材育成」として群馬県からの委託を受け、（公財）群馬県観光物産国際協会が実施	教員と委託業者
目的	受講生が魅力ある地域の新たな観光ビジネスを創出できる企画力や実行力を備えた観光産業のリーダーの育成	地域の観光イノベーション推進人材の育成	地域の観光振興人材の育成、スキルアップ、地域内の人的ネットワークの強化、高知の観光資源を生かした観光商品づくりを学ぶ	高知の観光地域づくりの担い手を育成すること	観光地域づくりを推進する中核人材を育成し、地域が自律的に観光地域づくりに取り組める状態になることを狙う	観光関連事業者の経営力向上を図り、観光産業の活性化につなげることを目的。フードビジネスの分野において高い企画力・リーダーシップ・コミュニケーション能力を備えた地域の観光促進戦略を考えることができる観光経営人材を育成する
対象者	観光ビジネスの基本から学びたい人、就業 10 年未満の若手社員、石川県内で観光事業に従事している、または新規展開したい経営者・個人事業主	北陸 3 県在住で、リーダーやマネジャー、観光事業等に従事するミドルマネージャー、および経営に携わる意欲のある受講生	選択講座と実践編の 2 コース制をとっており、選択講座の場合、高知県内在住で、観光を学びたい方（観光に関連する事業に既に取り組んでいる方や興味・関心がある方など）。実践編は、観光商品の造成・磨き上げ・販売及び観光客の受け入れ強化を実践したい方、又は実践する意欲のある方	観光のイノベーションを推進する方、観光地域づくりについて主体的・能動的に学びをしていきたい方。ゼミナール形式（少人数対話式）の講義に積極的に対応できる方。事業企画を有する方。３分の２以上の出席が確実にできる方	行政職員、観光地域づくり法人（登録/候補 DMO）、観光協会、地域 NPO など、観光地域づくり組織や団体のプロジェクト・マネージャークラスの方。観光関連産業（宿泊・交通・農林・物販・飲食など）の若手経営者、幹部候補、地域おこし協力隊の方など。群馬県における観光地域づくりに関心があり、群馬県内を中心として主体者として関わることを希望する方	フードビジネスや観光関連事業に従事（予定を含む）しており、東京都内に在住または在勤している方
募集人員	25 名程度	20 名	各会場 30 名程度。Web の場合は定員なし。実践編は 40 事業者程度	20 名	20 名	30 名

名称	創造塾	コアスクール	土佐の観光創造塾	こうち観光カレッジ	ぐんま観光リーダー塾	A 大学
受講料	4 万円	7 万円	無料	2 万円	無料	無料
受講時間	17 講義、119 時間	17 講義、74 時間	5 講義、11 時間	8 講義、32 時間	8 講義、41.5 時間	12 講義、12 時間
カリキュラムの特徴	教育方針を設定している。観光に携わる多様な人材が次代のニーズに適合した経営戦略や観光を軸とした地域づくりを担う一員として活躍していくために必要な能力を、ケースメソッドをはじめとする参加型の学習、アクティブラーニングを通して総合的に学ぶことにより、個人と地域社会がともに観光に可能性を見出せることを目指す	文部科学省職業実践力育成プログラム（BP）の認定を受けた、産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業に採択プログラムのため、履修証明書を発行。授業は、つながりのあるカリキュラム設計で、アクティブラーニングを標準化。企業や組織のトップリーダーとの対話や受講生、修了生とのネットワーキングができる。メンターと面談し、学習成果や目標を確認できる	実践編では、事業所に合わせて伴走型の支援を実施。例えば、観光商品の造成・磨き上げ、観光客の受け入れ支援では、地域コーディネーターが個別訪問し、新規商品の造成や既存商品の高付加価値化への磨き上げ、アドバイザーの派遣による観光客の満足度向上につながる受け入れ環境の強化、カメラマンの派遣による商品の磨き上げなどを実施	座学＋グループワーク、実習等（任意参加者で有志による 1 日研修企画を計画）	体形的に学べる講義課程を中心に、少人数のグループによるワークを取り入れて、実践的な思考の場がある。お互いに切磋琢磨できる環境づくりをめざし、そのなかで、修了生や講師との多様で広範な人脈を築ける。異年齢、異業種での交流を通じて、ファシリテーションやプレゼンテーションなどのスキルを学び、みがく機会を作る	「地域の飲食店の経営改善とインバウンド・観光客対応能力の強化」をテーマとし、日本の食文化やエンターテイメントとしての食を発信してフードツーリズムの更なる発展・成長を担う人材を育成するために、課題発見力、人材管理・モチベーション管理能力、経営戦略及びマーケティング戦略の立案能力、付加価値を高めて競争力の高い商品を企画し販売する能力、顧客情報の活用能力等を学ぶ実践的な講座
開始年度	2017 年	2019 年	2015 年	2015 年	2017 年	2022 年

第5章　プログラム設計の事例分析

5.1　カリキュラムの内容

まず、各講座のホームページや募集要項から表 4－2 の各プログラムに関する情報と資料を収集した。また、それぞれのプログラムの運営担当者からカリキュラムに関する資料の提供を受けた。カリキュラムの内容、作成方法の順に分析を行った。カリキュラムは変更されることもあり、またプログラムの実施時期が異なるため、分析対象カリキュラムの年度はそれぞれ異なっている。

具体的なカリキュラムの内容を表 5-1 から表 5-6 に示す。

まず、創造塾の 2023 年度のカリキュラム（表 5-1）についてだが、初回に開校式、オリエンテーション、観光システムの基礎として、観光初学者に基礎知識を付与している。2 回目にファシリテーションを実施したうえで、3 回目に地元の観光知識を付与する地元学でフィールドワークを実施する。次に、観光を文化的な側面から捉える文化観光・文化資源の価値発見で知識を得る。さらに、地元学のフィールドワークで、実際に文化資源で学んだことを自分の目で確認する。その後、観光地域のブランディング、データ分析の基礎、文化観光の新たな取り組みの知識を得る。続いて、マーケティングの基礎編、デジタライゼーションから学ぶ DX の初歩、文化観光の取材と編集、アカウンティング、プロモーション、観光マーケティング論と徐々に事業立案に必要な知識を積み上げていくカリキュラム設定になっていた。最終的に事業計画の立案や文化観光プロジェクトの企画し、最終発表会となっていた。

2023 年度は 17 講義のうち必須講義が 11 講義、DX 基礎専攻が 2 講義、文化観光専攻が 4 講義である。必修科目と選択科目に分けている。カリキュラムの初めに観光の知識を学習するのではなく、この学習コミュニティに自然に参加できるように工夫していた。その後、知識を得る内容へとカリキュラムが進んでいく。次にケースメソッドでは、実際に主人公であればどのような行動をとるのかを考えることによってケースの主人公の疑似体験をする。さらに事業立案に必要な知識を得たうえで事業立案の発表というカリキュラムになっていた。このように、人間関係を作る段階、知識を蓄積する段階、具体的な行動の疑似体験をする段階を経て事業立案へとつながる体系的なカリキュラム構成になっていた。

講義形式は、講義とグループディスカッション、グループワーク（以下、GD/GW とする）を併用していた。

表 5-1　創造塾のカリキュラム（2023 年度）

回	科目名	時間	形式
1	開講式、オリエンテーション 、観光システムの基礎	7	講義、GD/GW
2	ファシリテーション演習	7	講義、GD/GW
3	文化観光・文化資源の価値発見	7	講義、GD/GW
4	地元学（資源フィールドワーク）	7	フィールドワーク
5		7	フィールドワーク
6	観光地域ブランディング	7	講義、GD/GW
7	(DX 基礎専攻）データ分析の基礎	7	講義、GD/GW
8	文化観光の新たな取組み	7	講義、GD/GW
9	観光マーケティング論（基礎編）	7	講義、GD/GW
10	デジタライゼーションから学ぶ DX の初歩	7	講義、GD/GW
11	文化観光の取材と編集	7	講義、GD/GW
12	アカウティング入門	7	講義、GD/GW
13	プロモーション	7	講義、GD/GW
14	観光マーケティング論（発展編）	7	講義、GD/GW
15	事業計画立案	7	講義、GD/GW
16	文化観光のプロジェクトの作り方、文化観光の編集と発信	7	講義、GD/GW
17	事業計画発表	7	プレゼンテーション

創造塾は 2017 年度から開講されているが、2018 年度より変更した点が 2 つある。まず、最終講の後に実施していた懇親会を第 1 講後に前倒しして事務局主催で実施した。2017 年度の反省点として、受講生同士のコミュニケーションが密に取られていないということが挙げられたからである。受講生間のネットワーク形成の促進で、早期の新ビジネス創出へつなげて欲しいと考えたための変更である。その結果、第 1 講以降は、自主的に集まる勉強会を開くなど、受講生同士の交流が活発になった。

また、地域資源を発掘するための実習である「地元学」を取り入れたことである。観光庁観光産業課（2017）『産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務報告書別冊～調査データ集～』（2.7 を参照）でも示されているように、地元観光資源の理解は重要である。そのため、地元石川の観光資源を開発するための具体的な実習を取り入れている。

次に、コアスクールのカリキュラムを表 5-2 に示す。カリキュラムは、新たな観光サービスの事業立案から資金調達方法までつながりのあるカリキュラム設計になっている。総講義時間数は 17 講義 74 時間である。修了要件は、総講義時間の 80%以上に出席し、かつ、総評価点の 60%以上の得点を得ることである。このカリキュラムもオリエンテーション、導入授業、最近の動向、トップリーダーの講話、ファシリテーションを前半部分に持ってきている。次に、ホスピタリティイノベーションでは、ホスピタリティの概念を学

び、受講生同士がディスカッションをしながらイノベーションのプロセスを理解する。その後、アカウンティングの基礎編として決算書が読める、活用できるように知識を得る。さらに、DMO のケーススタディを使いながら地域連携の DMO やそのデータを使った DMO マネジメントでデータ分析をする。イノベーション・マネジメントでは、企業内起業家をテーマに、リーダー像のケースを学習する。観光サービス創造マネジメントでは、サービスの理論を学ぶ。最後にポストコロナ時代の観光サービス創造で新規事業の立案に必要な仮説の設定方法と検証プロセスを通じて事業構想の基礎を学ぶ。最終回はこれまで学んだ内容を生かしてサービスプランの模擬発表を実施した。

コアスクールのカリキュラム内容も体系だっており、導入部分で観光の動向を押さえたうえでメンターとの対話やファシリテーションを実施していた。その後、事業立案に必要な知識を得ながら講義は進んでいく。基礎編から応用編へと進んでいくことで受講生が体系的に学習することができるような設計がなされていた。

表 5-2　コアスクールのカリキュラム

回	科目名	時間	形式
1	導入授業	1	講義、GD/GW
2	最近の観光の動向について	2	講義、GD/GW
3	トップリーダーの講話と対話Ⅰ（ビジネスメンター）	3	講義、GD/GW
4	ファシリテーションマネジメント	7	講義、GD/GW
5	ホスピタリティイノベーション	7	講義、GD/GW
6	アカウンティング・基礎編	6	講義、GD/GW
7	アカウンティング・応用編	5	講義、GD/GW
8	ファイナンス	6	講義、GD/GW
9	DMO・マネジメントⅠ　（ケース・スタディ）	7	講義、GD/GW
10	DMO・マネジメントⅡ（データ分析・活用）	3	講義、GD/GW
11	イノベーション・マネジメントⅠ＆Ⅱ	7	講義、GD/GW
12			講義、GD/GW
13	観光サービス創造マネジメント	2	講義、GD/GW
14	ポストコロナ時代の観光サービス創造	5	講義、GD/GW
15	観光サービス創造演習	7	講義、GD/GW
16	トップリーダーの講話と対話Ⅱ（イノベーター）	3	講義、GD/GW
17	ふり返り学習／発表会	3	プレゼンテーション

土佐の観光創生塾の令和 5 年度のカリキュラムは、選択講座と実践編に分かれる。選択講座の対象者は「観光を学びたい方（観光に関連する事業に既に取り組んでいる方や興味・関心がある方」になっており、オンラインを併用していた。会場参加の場合の定員は

30 名で、全 5 回 3 日間のコースである。実践編は「観光商品の造成・磨き上げ・販売及び観光客の受け入れ強化を実践したい方、又は実践する意欲のある方」が対象で、こちらもオンライン又は会場（定員 30 名程度）である。東部・中部・西部の 3 地域で開催される。受講生は、自身のレベルや目的に合わせて選択することができ、オンラインでの開催や複数の会場で開催されているため、参加しやすい仕組みを取り入れているのが特徴である[34]（表 5-3）。

この講座は、受講生が得たい知識を選択できるしくみになっている。このような自由度の高いプログラムによって、多様な受講者の要望に応え、能力に対応していた。

表 5-3　土佐の観光創生塾のカリキュラム

回	科目名	時間	形式
1	地域が輝き続けるために必要なポストコロナ時代の持続可能な地域づくり	2	講義
2	自身や地域の強みを活かした商品づくり（SWOT 分析から考える）	2	講義
3	Instagram のインサイトデータに基づいた効果的なアカウント改善の手法	2.5	講義
4	インバウンドなど観光客の心をつかむ方法	2	講義
5	インバウンドなど観光客に向けた口コミ活用術と海外 OTA の活用法	2.5	講義

こうち観光カレッジのカリキュラムは、講義と受講生同士の議論で学びの深化を繰り返すように設計してある。その特徴は以下の 4 つである。第 1 に、座学だけではなく、講師と受講生、受講生同士による議論を通じた実践的な学びができる。第 2 に、これまでの修了生による修了生ネットワークと連携した、情報共有の場がある。第 3 に、メンターとファシリテーターによる支援体制がある。第 4 に海外や県外で活動する観光地域づくり実践者による生きた教材を使っていることである。任意の参加ではあるが、有志による 1 日研修会が企画されている。毎回、課題提出・振り返り（60 分）から始まり、講義・インプット（90 分）、ディスカッション・質疑応答（90 分）を基本として進められる。

石川県の事例と同様に開校式の後にディスカッションを実施して参加者同士のコミュニケーションを取ることで、お互いに慣れてもらいながら学習を進めている。その後、まち

[34] 高知県「「令和 5 年度土佐の観光創生塾」参加者募集について」（公開日 2023 年 5 月 19 日）https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/020601/2023051700062.html（2023/05/20 閲覧）

づくりの概説、まちづくり防災といった知識付与へ進み、最後に、事例研究をする流れになっている（表 5-4）。

表 5-4　こうち観光カレッジのカリキュラム

回	科目名	時間	形式
1	基調講演、開校式、ディスカッション	3.5	講義、GD/GW
2	観光地域まちづくり概説	4	講義、GD/GW
3	観光地域づくり×防災	4	講義、GD/GW
4	事例研究：観光カレッジこうち観光カレッジ修了生たちの観光地域づくり	4	講義、GD/GW
5	観光地域づくりリーダー論	4	講義、GD/GW
6	事例研究：ガイド事業者による地域づくり	4	講義、GD/GW
7	データを活かした観光地域づくり	4	講義、GD/GW
8	これからの観光地域づくりとブランディング	4	講義、GD/GW

群馬県のカリキュラムを表 5-5 に示す。このカリキュラムは、初日は、ガイダンスと基調講演から始まり、2 回目以降に知識付与と GW/GD を実施する。その後、フィールドワークに出かけて、アクションプランを作成する流れである。GW/GD と知識転移を混在しながら進めるカリキュラム構成になっている（表 5-5）。

表 5-5　ぐんま観光リーダー塾のカリキュラム

回	科目名	時間	形式
1	開講式／観光の変容と価値を生み出す地域づくり	5.5	講義
2	観光地域ブランドづくり＋グループワーク	6.5	講義、GD/GW
3	地域の観光における課題発見＋ビジョンを描く、共創ファシリテーション研修	3	講義、GD/GW
4	グローカル＋グループワーク	6.5	講義、GD/GW
5	地域づくりの第一線で活躍するリーダーによる座談会 パンを通じた地域貢献	4	講義
6	デジタルマーケティング＋グループワーク	6.5	講義、GD/GW
7	実践的なリーダー論＋グループワーク	6.5	講義、GD/GW
8	アクションプラン発表／閉講式	3	プレゼンテーション

東京都の観光人材事業は、東京都観光経営人材育成事業のうち採択された A 大学のカリキュラムを確認する（表 5-6）。

A 大学のカリキュラムは、6 日間で 12 講からなり、定員は 30 名の講座である。フード

ツーリズムに焦点を当て、それに必要な課題発見力、企画力、経営管理能力、 インバウンド・観光客対応能力強化施策等について、理論と実践方法の両面から、 大学教員だけではなく実務家も交えての実践的なものになっている。第 1 回のガイダンスの後、同日に開催する第 2 回の講義に入る。演習は最終回に 1 回設定されている。

産業人材向けの実践的な知識付与を目的とした構成になっているため、主に観光の現場に近い知識を付与するカリキュラムになっている（表 5-6)。

表 5-6　A 大学のカリキュラム

回	科目名	時間	形式
1	ガイダンス	1	講義
2	観光における食の効果的な活用、東京の可能性と課題	1	講義
3	フードツーリズムから考える東京	1	講義
4	付加価値をビジネスに反映させる方法	1	講義
5	出店戦略、魅力的な店づくり	1	講義
6	航空会社の機内食メニュー開発について	1	講義
7	フードビジネスとフードツーリズムにおける人材確保と育成	1	講義
8	モチベーション管理とリーダーシップ	1	講義
9	ホスピタリティ溢れる社員の育成方法	1	講義
10	顧客情報、売上情報を活用したフードツーリズム戦略	1	講義
11	フードツーリズム戦略演習	1	GD/GW
12	発表とまとめ	1	GD/GW

5.2　カリキュラムの作成方法

観光人材リカレント教育プログラムは具体的にどのように作成するのか、群馬県、高知県、東京都の運営担当者にインタビュー調査を Zoom によるオンラインで実施した（表 5-7)。運営担当者には、①受講生の募集方法、②カリキュラム作成について、③評価について、④受講後の状況とフォローについて、⑤運営上の課題と展望ついて質問した。調査は録画をし、終了後に逐語録を作成した。結果をまとめたものを表 5-8 から表 5-12 に示す。また、創造塾、コアスクール、高知観光カレッジについては、担当者より、資料の提供を受けた。

表 5-7　インタビュー調査の概要

地域	高知県	東京都	群馬県
名称	土佐の観光創生塾	観光経営人材育成事業 A 大学	群馬観光リーダー塾
対象	県職員 2 名同時	大学教員 1 名	群馬県観光物産国際協会 2 名
日時	2022 年 1 月 28 日	2023 年 1 月 30 日	2023 年 2 月 1 日
時間	60 分間	70 分間	各人 60 分間
方法	Zoom によるオンライン調査		
発話量	29 段落 5 段落	111 段落	125 段落 121 段落

①参加者の募集方法

参加者の募集方法についてだが、自治体のホームページに掲載されているため、参加者が集まらないことはないとのことだった。講師の知り合いや紹介、以前の参加者の紹介からは、経験者がプログラムを推奨していたことから、受講生を増やすには、情報を周知するだけではなく、受講者の満足度を高めることが重要であることが分かった。

創造塾は自治体、コアスクール、高知観光カレッジは大学のホームページに掲載して広く周知しているため、これらのプログラムも受講者が不足してはいなかった。

表 5-8　参加者の募集方法

プログラム	内容
土佐の観光創生塾	・高知県の自治体や観光団体などに依頼しているため、問題なく受講生は集まっている。
観光経営人材育成事業 A 大学	・東京都の事業なので、都や大学のホームページに掲載される。 ・内容を絞った限定的なカリキュラムのため、講師の知り合いや紹介が多い。
群馬観光リーダー塾	・県などのホームページへの掲載、観光連盟会員への案内などをしているが、半数は以前の参加者の紹介である。 ・昨年度は、コロナ禍でもあったため、オンラインで実施した。定員を大きく超えた。

②カリキュラム作成

カリキュラムの作成方法は、担当者が決めるパターンと外注するパターンの 2 つに分かれていた。

創造塾とコアスクールは、JAIST 敷田研究室がそのカリキュラムの監修をしている。体系的に学習が進むようにカリキュラムの順番、難易度を考慮してある。講師にはシラバスを提出してもらい、受講生に何を教えるのかを明確にしている。シラバスには、目標や内容、事前課題と事後課題、参考文献などを記載している。大学で使用されているシラバスと同様のものである。これによって、受講生は何をどの程度学ぶのかを事前に知りうるため、高い満足度を維持している。

土佐の観光創生塾は、高知県が民間企業に外注している。高知県側の意向を示し、それ

に合わせた内容を作成してもらっている。毎年、カリキュラムは見直しをしており、受講生に合わせて作成している。毎回、満足のいく内容が提供されている。

こうち観光カレッジの場合は、事前に他地域の講座を複数調査している。それらの比較から、どのようなカリキュラムが必要なのかを導き出し、カリキュラムを決定している。こうち観光カレッジの場合は、2015 年の OCC＋観光人材育成事業から始まっている。高知県の中で何が必要なのかを精査したうで、土佐の観光創生塾や土佐 MNA とのすみ分けを考えながらプログラムを作成している。高知に必要な事業は何か、観光人材育成にかかわる課題、独自性や優位性なども考えたうえでカリキュラムを作成している。観光マネジメントと観光マーケティングに特化した知識習得、地域活用の機会として先進事例へのフィールドスタディを実施するプログラムである。修了生のネットワークも構築している。カリキュラムは、石川県の場合と同様に、シラバスを作成し、講義の流れを意識している。

東京都の A 大学の場合は、運営担当者の教員 2 名が都の事業に応募する際にカリキュラムを作成し、審査を受けている。カリキュラムの実施には外部企業への外注をしているが、テーマに合わせてふさわしい講師が配置されるように工夫していた。

ぐんま観光リーダー塾は、群馬県域 DMO 推進事業 「中核人材育成」として群馬県からの委託を受け、（公財）群馬県観光物産国際協会が実施している。カリキュラムは、群馬観光物産国際協会の担当者が県の仕様書をもとに作成する。県と相談しながら案を提出し、認められればそれを実施する流れである。

表 5-9　カリキュラムの作成方法

プログラム	内容
土佐の観光創生塾	・企業に委託している。カリキュラムに合わせて、県の希望にそった講師を紹介してくれている。講師のレベルにも満足している。
観光経営人材育成事業 A 大学	・東京都の方針に合わせて、教員 2 名で作成した ・講師は、学内の教員と外注した部分がある。
群馬観光リーダー塾	・県からの仕様書はある。割と応用範囲が広いものなので、担当者間で議論して決め、県に確認している。 ・試行錯誤しながら各講の順番や内容を決めている。グループワークのグループ分けも効果的なディスカッションができるように配慮している。

③評価方法

プログラムの評価に関しても、各プログラムによって異なっていた。土佐の観光創生塾では、アンケート調査で満足度を測定と商品開発の数で成果を測定していた。群馬観光リーダー塾では、プログラム終了時に全体の評価をしていた。A 大学は受講生評価を実施していない。創造塾やコアスクールでは、各回の満足度をアンケート調査で確認していた。このように、各プログラムによって評価の対象と指標が異なっていた。

表 5-10　評価方法

プログラム	内容
土佐の観光創生塾	・商品開発の数で成果を測定している。受講生の満足度調査は実施しているが、補足的なものである。受講生の満足度は高い。 ・毎年、修正をしながら進めている。プログラムを開始した時から比べてニーズも変化してきているので、観光のトレンドや先進の取り組みを取り入れている。最近はコロナ禍への対応は実施していた。
観光経営人材育成事業 A 大学	・グループワークは、受講生の幅が広いので実施していない。
群馬観光リーダー塾	・カリキュラム終了時に全体のアンケート調査を実施している。各回の評価はしていないが、講義修了後の受講生と講師の様子を見ている。

④受講後の状況とフォロー体制

土佐の観光創生塾では、参加者の状況に合わせたコースを運営担当者が紹介して受講してもらっていた。受講生同士のコミュニケーションを図るための取り組みなどはしていない。受講生を紹介している紙媒体を作成することで、修了生の活動を広く地域住民に知ってもらう取り組みをしていた。A 大学は修了後の働きかけは実施していなかった。また、ぐんま観光リーダー塾では、受講期によって Facebook のグループを作成することがあり、その近況をフォローすることでプログラム修了後の受講生の状況を把握していた。さらに、直接運営担当である協会に近況報告する場合もあるとのことだった。創造塾とコアスクールは、修了生の組織「いしかじ」を作っており、定期的に勉強会を開催していた。講師は修了生が担当する場合や外部からの講師を招いて実施する場合があり、その時々にやりたいことを各人が提案し、運営している。期が異なる修了生の交流も活発に行われている。また創造塾では、早い時期に事務局が懇親会を設定し、交流が進むように工夫している。これにより、円滑に受講生がコミュニケーションを取ることができ、カリキュラムの満足度にもつながっている。

表 5-11　受講後の状況とフォロー体制

プログラム	内容
土佐の観光創生塾	・参加者のレベルには幅はあるが、フォローしながら進めている。知識が不足している人には基礎編、レベルが高い人には、実践編や高付加価値化編を受講してもらっている。 ・自然発生的に受講生同士で仲良くなることはあるが、県が何かを提供していることはない。受講年をまたいでのつながりは特に設定していない。 ・受講生を紹介した紙媒体の冊子を毎年作成している。
観光経営人材育成事業 A 大学	・特に実施していない。
群馬観光リーダー塾	・希望があれば受講期ごとに Facebook のグループを作っている。近況を見ている。 ・特に特別なフォローはないが、電話やメール、SNS での報告だけではなく、直接協会まで報告に来てくれる人もいる。 ・受講者が運営担当者になったことで、受講生の要望を取り入れやすくなった。

⑤運営上の課題と展望

土佐の観光創生塾では、外への見せ方が課題である。修了生の活躍の様子を紙媒体で配布しているが、十分ではない。また再受講者はさらに高度化した知識を求めるため、高度人材への対応が追いついていない。A 大学は運営者が教員であるため、負担が重いことが課題である。このような大学教員の場合、プログラム専属ではない限り、通常の大学業務に加えての負担になる。運営上の事務作業を実施するサポート担当者がいない場合は、継続的に実施できないことになる。群馬観光リーダー塾は将来の予算が課題である。またプログラムの方向性に関しても、課題として挙げられた。回を重ねながらニーズに応えているが、将来を考えて何が最適なのかを考えていかなければならないとの認識である。

表 5-12　運営上の課題と展望

プログラム	内容
土佐の観光創生塾	・インターネットでの発信が課題。見せ方の工夫が必要である。 ・ニーズが多様化してきており、高度人材への対応は十分とは言えない。 ・単年度開催（6 月から 3 月）なので十分なフォローアップができないことである。
観光経営人材育成事業 A 大学	・運営者の負担が重い。
群馬観光リーダー塾	・今年度までは県の受託で実施していた。来年度からは自走しなければならないので、予算が不足しないかが心配である。また、育成したい人材像や目的をもう少し明確にしなければならないと考えている。 ・地域がよくなるためには何が必要なのかを考えていかなければならない。

5.3　考察

事例で示した 6 つのカリキュラムの比較をすると、次の 3 つのカリキュラムの特徴が見られた。

第 1 に、講義の形式は講義型と GD/GW によって、実施回数とカリキュラムの初期か中盤か終盤かの時期に差があった。創造塾、コアスクール、高知観光カレッジ、群馬観光リーダー塾は、講義内で受動的学習と能動的学習が混在していた。一方で、土佐の観光創生塾と A 大学のカリキュラムは、受動的学習と能動的学習が回ごとに分かれていた。土佐の観光創生塾では、知識付与の段階と、実践編に分かれている。実践編まで行かないが観光に興味をもっている人々も受講生として取り込むことができる。すそ野を広げることで観光への興味を高めることができる。

これらについてサーキットモデルに当てはめると、カリキュラムを実施することは、①店を広げる段階から、②ネットワークの段階へとむすびつける段階である。サーキットモデルの右側半分である内部での活動になる。店を開いた段階では、様々なカリキュラムが提供される。しかし、参加者をむすびつけ、必ずしも全員がネットワークを築くとは限らない。修了生の一部はそのまま離脱することもある。

①の店を広げる段階から、②ネットワークの階段へ移行する段階で、参加者全員がファシリテーションを学ぶことで、講義内でのグループワークを円滑に進めることができた。また、カリキュラム以外に懇親会を運営担当者が早期に設定したことで、その後の自主的な勉強会に発展した。中長期的なカリキュラムの場合は、参加者同士の関係が影響を与えるため、自然に話すことのできる環境を設定することで、ネットワークの段階へスムーズに移行できた。また、難易度が基礎編から発展編へと続くカリキュラムだった。難易度を徐々に上げていくことで、学習のモチベーションを継続させることにつながっていた。

第 2 は、能動的な学習と受動的な学習が混在しているパターンのカリキュラム構成になっている、群馬の事例である。この場合は、短期間や回数が少なくても受動的、能動的のタイプの異なる学習が可能である。

第 3 は、知識付与の受動的なカリキュラムが中心になっているプログラムである。周囲の人とのかかわりの中から知識創造をするよりも、短期的に受講生が得たい知識を効率よく学ぶことができる。土佐の観光創生塾では、受講したい講義と受講場所を自由に選択することができる。そのため、特定の知識を得たい場合に、受講者の目的に合わせた知識習得ができる。

これらは一例であるが、継続性のある講義と各回終了の講義では学習スタイルに差が出ている。能動的なアクティブラーニング型の場合は、受講者がその環境に慣れるまでの時間が必要である。目的と講義時間によって、スタイルを使い分ける必要がある。

サーキットモデルに戻るが、ネットワークができ、学習コアの部分で得られた知識や体験の中で新たな知識を創造する。この学習コアの部分に関して、敷田のサーキットモデル

（2010）では、十分に説明がなされていない。本事例での学習コアは、カリキュラム内部とカリキュラム終了後の修了生を結びつける場でもある。つまり、参加者が議論し知識を蓄積する場であると同時に、運営担当者がカリキュラムを作成し、受講生や修了生を支援する場でもある。運営担当者がどのようにカリキュラムを作成し、どのように支援するのか、運営担当者へのインタビュー調査で一部が明らかになった。作成に関しては、運営担当者のみで実施するタイプと外注するタイプに分かれていた。また、支援やフォローに関しては、実際にどのように行われているのか次章以降調査をしていく。

第6章　学習支援方法の分析（全国調査から）

前章では、各育成プログラムの比較から体系化や内容の違いを示した。本章では、前章で示したものが全国的に実施されているものと同様かを比較するために、全国調査を実施した。観光人材育成プログラムの現状を明らかにしたうえで、支援の特徴を抽出し、実務における課題を示す。

6.1　調査概要[35]

調査対象は、先行研究（日本観光振興協会，2012）と日本観光振興協会会員名簿をもとに、全国の都道府県、市町村、都道府県の観光協会・連盟等から、361 組織を対象にした。担当部署が分かるものは、担当部署と担当者へ、分からないものは担当者宛てへ質問票と回答用紙を郵送した[36]【資料 1】。回答は郵送の他に Web で回答できるようにした。回答期間は、2023 年 2 月～3 月である。その結果、164 組織から回答を得た（回答率：45.4%）（表 6-1）。

表 6-1　組織別の回答結果

郵送先	都道府県	市町村	都道府県 観光連盟	市町村 観光連盟	合計
郵送数	47	136	47	131	361
回答数	29	64	19	52	164
回答率（%）	61.7%	47.1%	40.4%	39.7%	45.4%

人材育成プログラムは、長期にわたるものと各回で完結するものがある。そのため本調査では、(1) 1、2 日間（2 回以内）で実施する短期間のものを「研修」とし、(2) 3 日間以上（3 回以上)、連続して、中長期にわたっているものを「人材育成」とした。石川県の事例（種村・敷田，2017）では、人材育成プログラムの参加者は、他者とのつながりを求めて参加していた割合が高かった。そのため本章では、研修と人材育成の実施概要を述べた後に、人材育成のカリキュラム分析、カリキュラムの評価について示す。

過去 5 年間に研修を 1 件以上実施したのは 164 組織中 110 組織、0 件だったのは 53 組織、未記入は 1 組織だった。過去 5 年間に人材育成を 1 件以上実施したのは 65 組織、0 件だったのは 92 組織、未記入だったのは 7 組織だった。研修と人材育成の両方を実施したのは、53 組織だった。研修、人材育成ともに 0 件だったのは 41 組織だった。研修のみ 1 件以上実施したのは 51 組織、人材育成のみ 1 件以上実施したのは 11 組織だった（表 6-2)。

---

[35] 本調査は、科研費 22K12619 の助成を受けたものである。
[36] 調査票の印刷、郵送、入力、集計は、株式会社 MSS に依頼した。調査に関しては、文教大学倫理規定に則り、実施した。

表 6-2　組織別研修と人材育成の実施状況　(N=164)

過去 5 年間に実施	都道府県	市町村	都道府県観光連盟	市町村観光連盟	合計
研修 1 回以上	24	35	15	36	110
人材育成 1 回以上	22	22	7	14	65
研修、人材育成とも 1 回以上	17	16	6	14	53
研修 1 回以上、人材育成 0 回	7	19	9	16	51
研修 0 回、人材育成 1 回以上	4	6	1	0	11

(1) 研修

過去 5 年間に実施した研修の平均実施回数は 5.58 回、最大値 70 回、中央値は 2 回だった（表 6-3)。直近の研修 5 件分について、研修実施回数と参加人数を尋ねたところ、5 件の平均回数は 3.37 回、平均参加人数は 102.98 人だった（表 6-4)。

表 6-3　過去 5 年間に実施した研修の概要

全体	無回答	統計量	合計	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
164	1	163	910	5.58	10.245	0	70	2

表 6-4　組織別研修の概要

	都道府県 N=25	市町村 N=35	都道府県観光連盟 N=15	市町村観光連盟 N=36	全体 N=111
過去 5 年間の研修件数平均（件）	9.39	3.72	11.0	3.85	5.58
過去 5 年間の研修件数合計（件）	263	238	209	200	910
直近の研修 5 件の延べ回数（回）	475	303	158	179	1,115
直近の研修 5 件の平均回数（回）	5.53	3.18	2.75	2.02	3.37
直近の研修 5 件の延べ参加人数（人）	13,844	13,644	4,261	4,947	36,696
直近の研修 5 件の平均参加人数（人）	156.18	130.02	80.02	45.69	102.98

直近 5 年間に実施した研修の名称を 5 つまで記入してもらったところ、331 の研修名を得た。その研修名の頻出単語を表 6-5 に示す。おもてなし、ボランティア、強化、外国が特徴的な単語である。

表 6-5　直近 5 年間に実施した研修の名称でよく使われる単語

単語	頻度	単語	頻度
研修	129	事業	26
セミナー	74	人	25
会	67	ボランティア	19
ガイド	41	市	16
地域	33	づくり	15
おもてなし	32	案内	15
人材	32	回	15
インバウンド	31	活用	15
対応	28	強化	15
育成	27	外国	14

(2) 人材育成

中長期で 3 日以上継続する人材育成を過去 5 年間に実施したのは 69 組織、実施していない（無回答を含む）は 99 組織だった。研修に比べて、人材育成は長期的なので、実施した組織、回数ともに少ない。各組織が実施した件数の平均は、1.22 回だった（表 6-6）。直近の人材育成の参加人数は平均 65.6 人、参加人数が最多なものは 1084 人だった（表 6-7）。組織別の実施状況は、都道府県が 22、市町村 22、都道府県観光連盟 7、市町村観光連盟 18 だった（表 6-8）。

表 6-6　過去 5 年間に実施した人材育成の件数

全体	無回答	統計量	合計	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
164	7	157	191	1.22	2.00	0	10	0

表 6-7　直近の人材育成の参加人数

全体	無回答	統計量	合計	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
72	3	69	4527	65.61	151.64	0	1084	27

表 6-8　組織別人材育成の概要

	都道府県 N=22	市町村 N=22	都道府県観光連盟 N=7	市町村観光連盟 N=14	全体 N=65
過去 5 年間の人材育成件数平均（件）	3.14	2.36	4.14	2.9	2.94
過去 5 年間の人材育成件数合計（件）	69	52	29	41	191
直近の人材育成の平均日数（回）	10.9[1)]	15.65[2)]	6.7	7.4[3)]	10.9[4)]
直近の人材育成の平均時間	42.7[1)]	61[2)]	25.7	21.4[3)]	40.9[4)]
直近の人材育成延べ参加人数（人）	2242	777	915	593[5)]	4527[6)]
直近の人材育の平均参加人数（人）	101.9	35.3	130.7	32.9[5)]	65.6[6)]

[1)] NA を除いた N=19 で算出、[2)] NA を除いた N=19 で算出、[3)] オンライン実施を除いた N=13 で算出、[4)] NA とオンライン実施を除いた N=62 で算出、[5)] NA を除いた N=18 で算出、[6)] NA を除いた N=69 で算出 [37]。

直近 5 年間で実施した人材育成 [38]の名称で使用された単語の頻度を確認したところ、表 6-9 の通りだった。研修（28 回）、ガイド（21 回）が使われていることから、プログラム提供者は人材育成と研修を分けていないことが分かる。特徴的な語として、講座、アカデミー、コース、養成、リーダーが挙げられる。

表 6-9　直近 5 年間に実施した人材育成の名称でよく使われる単語

単語	頻度	単語	頻度
育成	30	会	9
研修	28	養成	9
地域	26	コース	8
事業	25	づくり	8
ガイド	21	士	8
人材	21	大学	8
講座	18	アカデミー	7
塾	18	リーダー	7
県	14	向上	7
案内	13	福井	7
通訳	12	ぐんま	6
市	11	英語	6

人材育成の主な参加者を 3 つまで選択してもらったところ、観光関連事業者 45 人（62.5%）、公務員・団体職員（観光協会等）34 人（47.2%）、ガイド 26（36.1%）、地域住民 19 人（26.4%）だった（表 6-10）。観光関連事業者に次いで公務員・団体職員が受

[37] 過去 5 年間の人材育成 1 以上に回答した組織は 65 だったが、直近の人材育成については 69 組織が回答しているため、項目によって N の数が異なっている。
[38] 直近 5 年間に実施した人材育成を 5 つまで記入してもらった。「観光」「令和」「年度」数字は、特徴を捉えないことから除外した。

講しており、観光経営人材と観光地域経営人材の両方が受講していた。また、仕事として関わる人だけではなく、地域住民の参加も一定数いた。その他は、フリーランス、大学教員一般企業等従業員等だった。

表 6-10　直近の人材育成の主な参加者（3 つまで選択）

N=72	人	%
観光関連業従事者	45	62.5
公務員・団体職員（観光協会等）	34	47.2
ガイド	26	36.1
通訳案内士	7	9.7
他産業から観光業への参入希望者	7	9.7
学生	5	6.9
上記以外の地域住民	19	26.4
その他	8	11.1
無回答	4	5.6
全体	72	100

6.2　人材育成カリキュラムの分析

本節では、人材育成におけるカリキュラム内容と実施形式、作成方法、評価、支援と課題の現状を明らかにする。

6.2.1　人材育成カリキュラムの内容と実施形式

先行研究（井手，2021）では、育成したい人材のイメージとして、観光地域づくりリーダー、データ分析・戦略策定にかかわる人材、着地型旅行商品の開発にかかわる人材、特産品開発に関わる人材、体験プログラムのガイド・インストラクター、ボランティアガイド、その他の選択肢を設定した。また、取り組みの具体的内容を観光関連基礎知識の学習（例えば「観光」とは何か等）、他地域事例の学習、マネジメントの専門知識の学習、マーケティングの専門知識の学習、自地域の視察、観光の現場での実習、その他に、取り組みによって選られた成果を着地型旅行商品の増加、特産品の増加、プロガイド・インストラクターの増加、ボランティアガイドの増加、観光地域づくりに関わる地域住民の増加、観光地域づくりをけん引する人材の増加、その他、に分けて調査した。しかし、回答でその他を選択した割合が、育成したい人材のイメージで 23.7%、取り組みの具体的内容で 37.3%、取り組みによって得られた成果の 40.7%だった。

そこで本調査では、人材育成担当者に直近に実施した人材育成の名称と人材育成の目的を記述式で記入してもらった（N＝69）。直近の人材育成の目標、人材育成の目的、実施内容、実施方法と最も重点を置くものを示したものが表 6-11 である。

実施内容については、1.地元の歴史・文化、2.会計・財務の知識、3.経営・マネジメントの知識、4.マーケティングの知識、5.ブランディングの知識、6.DX、IT の知識、7.他地域の事例・ケーススタディ、8.インバウンド対応について、9.接遇スタッフ・ガイドのス

キル向上、10.その他から、当てはまるものを全て選んでもらった。また、実施形式については、1.講義・講演会など、2.グループディスカッション・グループワーク（以下、GD/GW）、3.視察・フィールドワーク・実習など、4.その他から、実施しているもの全てと、最も重点を置くものを選択してもらった。表 6-11 の「○」は実施しているもの、「●」は、最も重点を置くものを指す。

表 6-11　人材育成の名称、目的、実施内容、実施方法一覧

直近の人材育成の名称	直近の人材育成の目的	実施内容（1.地元の歴史・文化、2.会計・財務の知識、3.経営・マネジメントの知識、4.マーケティングの知識、5.ブランディングの知識、6.DX、IT の知識、7.他地域の事例・ケーススタディ、8.インバウンド対応について、9.接遇スタッフ・ガイドのスキル向上、10.その他）										実施形式（1.講義・講演会など、2.GD/GW、3.視察・フィールドワーク・実習など、4.その他）と最も重点を置くもの			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
観光地域づくり人財育成	本県観光産業をけん引する次世代のリーダー育成のため。							○				○	○	●	
通訳ガイド育成・能力向上研修会	通訳ガイドの拡充に向けた能力向上に資する研修機会の提供および活躍機会の創出	○						○	○	○		○	○	●	
ポストコロナに向けた観光復活推進事業（地域を担う人づくり支援）	専門家の指導のもと、ツアー造成などの実践活動を通してレベルアップを図り、将来の観光地を支える人材を育成	○			○	○		○				○	○	●	
東日本旅客鉄道株式会社派遣研修	福島県の観光行政等に関する職員の能力向上を図る。										○				●
令和４年度ぐんま観光リーダー塾	地域の課題を解決するための観光地域づくりを推進できる中核人材の育成を目的としています。			○	○	○	○	○	○			○	●		
令和 3 年度体験型コンテンツ活用人材強化事業	体験型コンテンツを活用して、外国人観光客をおもてなしできる、専門性の高いガイド人材が不足しているため。								○	○		●		○	
おもてなし観光人材育成事業	新たなおもてなしの高いスキルを持った人材育成を図り、ウィズコロナ社会における本県観光の高付加価値化を推進するため。			○		○				○		○	●	○	
観光地域づくり人材育成研修（～H30 までは観光人材育成セミナー）	観光立県の実現の基盤となる担い手の育成	○				○	○	○	○	○		○	○	●	
とやま観光塾（令和４年度）	おもてなし力の向上、観光ガイドの育成、観光地域づくりをリードする人材の育成、インバウンドツーリズムを企画できる人材の育成。	○		○	○	○		○	○	○		○	○	●	
長野県ユニバーサルツーリズム実務人材養成講座	年齢や障がいの有無に関わらず、誰もが楽しむことができる山岳高原観光づくり（信州ユニバーサルツーリズム）の推進に必要な専門人材の育成							○		○	○	○	○	●	
プロフェッショナルガイド育成セミナー	プロフェッショナルガイドを育成し、観光資源の高付加価値化を図る。					○				○		○		●	
福井県観光アカデミー（観光ビジネス創造コース、地域マネジメントコース）	地域の観光をマネジメントできる高度なスキルを持った人材や、新たな観光ビジネスの創造に取り組む人材を育成する。			○	○	○		○				○	●		
観光デジタルマーケティングオンライン研修	デジマケに関する知識等の取得。				○		○								○
２０２２年度ディスティネーションマーケティング研修（海外事務所）オンライン	マーケティング知識を培い、戦略的な考え方ができる人材の育成。	○			○				○			●			

直近の人材育成の名称	直近の人材育成の目的	実施内容（1.地元の歴史・文化、2.会計・財務の知識、3.経営・マネジメントの知識、4.マーケティングの知識、5.ブランディングの知識、6.DX、IT の知識、7.他地域の事例・ケーススタディ、8.インバウンド対応について、9.接遇スタッフ・ガイドのスキル向上、10.その他）										実施形式（1.講義・講演会など、2.GD/GW、3.視察・フィールドワーク・実習など、4.その他）と最も重点を置くもの			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
シガリズム観光人材育成・活性化事業	各地域で持続的な観光地経営を行っていける人材の育成			○	○			○				○	●	○	
地域の核となる人材育成プログラム	地域の観光リーダー育成			○	○	○		○	○			○	●		
高野・熊野地域通訳案内士	通訳案内士は、外国人観光客の滞在時の満足度を左右するなど、観光地と外国人を結びつけるうえで不可欠な存在であることから、高野・熊野地域を外国語で案内できる地域通訳案内士登録制度を設け、世界遺産である高野・熊野地域の持つ歴史や文化について精通し、外国人観光客が安心かつ快適で充実した旅行ができるよう英語、中国語、フランス語、スペイン語で通訳案内ができる人材を育成します。	○							○	○		○	○	●	
Ｒ４　通訳案内士フォローアップ研修	通訳案内士のガイドに関する質の確保。							○			○	○	○	●	
ふくおか観光地域づくり共創塾	ＤＭＯの機能や役割を担うために必要な「観光データ分析」「デジタルプロモーション」の専門人材を育成。				○	○	○	○				○	○	○	●
長崎コンシェルジュ勉強会（過去の実施分も同様）	宿泊施設従事者向けの県の認定制度「長崎コンシェルジュ」認定制度の認定試験に向けた知識の習得を図るもの。	○						○	○	○		○	●	○	
観光関連産業及び食料品関連産業向けスキルアップセミナー（平成３０年度から毎年）	経営の安定と雇用の維持・創出を図るため。			○	○	○	○	○		○		●			
令和４年度おおいたツーリズム大学	地域資源を生かしたツーリズムの振興、地域リーダーの育成	○				○		○				○	●	○	
サッポロコンシェルジュ	（サッポロコンシェルジュ）　・付加価値の高い観光コンテンツを発掘、開発することでスキルアップを図るとともに、その成果および観光産業を取り巻く様々な課題を広く観光関連事業者間で共有し、観光客の多様なニーズへの対応と満足度の向上に加え、観光関連事業者の収益力の強化を目指すこと。　（観光専門人材育成支援事業）　・地域資源の発掘から実際の誘客に至るまでの観光地域づくりの各プロセスについて、専門的な知識を持ち、地域の現場においてこれらを活用するための実践的な技能を有する人材（「デスティネーション・マネージャー」）を育成することを目的した北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院が実施するデスティネーションマネージャー育成プログラムに従業員を応募させる意思のある観光関連事業者に対し、市が支援すること。	○	○	○	○	○		○	○			○	●	○	
日本遺産コピーライティング	日本遺産のストーリーや構成文化財の解説、説明ができる人材	○										○	●		

直近の人材育成の名称	直近の人材育成の目的	実施内容（1.地元の歴史・文化、2.会計・財務の知識、3.経営・マネジメントの知識、4.マーケティングの知識、5.ブランディングの知識、6.DX、IT の知識、7.他地域の事例・ケーススタディ、8.インバウンド対応について、9.接遇スタッフ・ガイドのスキル向上、10.その他）										実施形式（1.講義・講演会など、2.GD/GW、3.視察・フィールドワーク・実習など、4.その他）と最も重点を置くもの			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
ワークショップ	の育成。														
令和４年度MICE人材育成事業	MICE への興味、関心の育成及び就職先に MICE 業界が加わること								○	○	○	○	○	○	●
熊本市滞在コンテンツの満足度向上事業	英語ガイドの育成。	○							○	○		○	○	○	
企業研修型ワーケーション構築事業	登別市の地域課題を解決するために、企業や学生が課題の発見および解決を図り、関係人口の創出を図ること	○					○	○				○	●	○	
日本遺産事業 観光ガイド養成研修	平成 29 年日本遺産に認定された江差町において、町内の観光ガイド等が来訪観光客に対して、その認定ストーリーの魅力のほか、町の観光資源について的確に魅力的に解説を行い、また、その対応によりリピーターに繋がるような案内ができ、さらに、効果的な情報発信力を向上させるような養成をするため。	○				○		○		○		○		●	○
プライベートガイド講座ｉｎ弘前	将来的な有償ガイドの育成・確保。	○							○	○		○	○	●	
ふくしま花案内人養成講座	福島市にある花見山公園内での案内活動や福島市の PR を行うボランティアガイドの育成	○						○	○			●	○	○	
いわきツーリズムガイド育成	地域資源の価値を高め、高付加価値の観光商品を造成するため、ガイドを育成。	○							○	○		●	○	○	
インタープリター養成講座（R04）	質の高いガイドを育て、町のエコツーリズムを推進するため。また、次の世代を育成することで、持続的にエコツーリズムを推進していく環境を維持するため。	○						○		○		○		●	
大学生インターンシップ受入R4	座学や、実習演習を通して、成田市の観光行政を学び、興味関心を持ってもらう。	○								○		○		●	
令和３年度 上田の観光こうありたい会議	・上田市の観光振興について共通のビジョンを持つため。 ・コロナ禍により変化した観光ニーズに対応するため。	○			○	○						○	●		
観光人材育成　山中湖塾	次世代リーダーの育成。				○	○	○	○				○	●	○	
まち歩きガイド養成講座（初級）	観光客に接していただくガイドの方々のおもてなし力を向上すること。	○						○		○		○	○	●	
岐阜市まちなか博士初級・中級認定研修	市民のホスピタリティ、歴史・文化知識の向上と観光ガイドなどの人材育成のため	○							○	○		○			●
英語ガイド育成講座第２期	将来の多言語ガイド育成、多言語対応ガイド組織の構築	○			○	○			○	○		○	○	●	
鳥取市観光大学	鳥取の観光情報や観光資源等の基礎を学ぶことで、観光案内とおもてなしのできる人材育成を目指す。	○						○	○	○		●		○	
観光産業を活用した地域づくり研修会	波及効果の裾野が広い観光産業をいかに活用するか、課を横断した取り組みを模索する。										○	○		●	

直近の人材育成の名称	直近の人材育成の目的	実施内容（1.地元の歴史・文化、2.会計・財務の知識、3.経営・マネジメントの知識、4.マーケティングの知識、5.ブランディングの知識、6.DX、IT の知識、7.他地域の事例・ケーススタディ、8.インバウンド対応について、9.接遇スタッフ・ガイドのスキル向上、10.その他）										実施形式（1.講義・講演会など、2.GD/GW、3.視察・フィールドワーク・実習など、4.その他）と最も重点を置くもの			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
山口ゆめ回廊大使着地型観光プログラム	選ばれる観光目的地になるため、各事業者がすでに行なっているプログラムの磨き上げや新たな商品造成を行うこと。				○	○		○	○	○		●	○	○	
なると観光ボランティアガイド	本市を訪れる観光客に観光地・文化財等を案内するボランティアガイドを育成するため。	○								○		○		●	
阿蘇地域通訳案内士　スキルアップ研修	インバウンド対応能力を強化させるため	○							○	○		○	○	●	
かごしま観光未来塾	マーケティング・マネジメント等を担う高度な観光人材の育成			○	○	○		○	○	○		○	●	○	
通訳案内士等育成研修	インバウンドの受入体制整備。										○	●		○	○
いわて観光マーケティング実践塾	デジタルマーケティング人材の育成				○		○					○		●	
観光ビジネス基礎講座	地域・企業・団体で必要とされる観光人材の育成					○			○	○	○	●	○		
ぐんま観光リーダー塾	観光地域づくりを推進する中核人材を育成し、地域が自律的に観光地域づくりに取り組める状態になることを狙う。			○	○	○		○	○			○	●	○	
福井県観光アカデミー（観光ビジネス創造コース）	新たなビジネスの創造とプランのブラッシュアップ			○	○	○						○	●	○	
観光人材養成講座	愛媛の次代の観光業界を支える人材の育成							○	○			●		○	
令和４年度観光地域づくりセミナー	佐賀県の観光推進に係る意識の統一及び課題の整理等				○	○	○	○				○	●		
令和 3 年度ひがし北海道 DMO 観光寺子屋	事務局人材育成				○		○	○				○	●	○	
地域の観光人材インバウンド対応能力強化研修	インバウンドの対応能力を向上させることが目的。								○	○		●			
観光戦略ビジョンの実現のための勉強会	観光戦略ビジョンの実現。									○	○	○	○	●	
英語通訳ガイド人材育成	外国人旅行者に当地域の魅力を満喫していただくこと	○							○	○		○		●	
箱根ＤＭＯ認定ガイド研修	箱根のバリアフリー関係者の意識と知識レベルの向上。									○		○	●	○	
ボランティアガイド入門講座	ボランティアガイドの新規入会。	○								○		●			
エコロッジスタッフ研修会	エコロッジについての研修	○			○	○	○			○		○	●	○	
富士宮市観光戦略作成会議	富士宮市の観光戦略の作成と参加者相互のネットワークづくり。	○			○	○						○	●		
立山りんどう会	立山室堂方面のガイド育成	○										○		●	
通訳案内ガイド研修	インバウンド旅行商品企画					○		○	○	○		○	○	●	
高岡観光ボランティアガイド養成講座	市内のボランティアガイド人員の増強	○								○		○		●	
飛騨未来びと人材育成事業	観光の将来像を考える等の目的				○	○		○				○	●		

直近の人材育成の名称	直近の人材育成の目的	実施内容（1.地元の歴史・文化、2.会計・財務の知識、3.経営・マネジメントの知識、4.マーケティングの知識、5.ブランディングの知識、6.DX、IT の知識、7.他地域の事例・ケーススタディ、8.インバウンド対応について、9.接遇スタッフ・ガイドのスキル向上、10.その他）										実施形式（1.講義・講演会など、2.GD/GW、3.視察・フィールドワーク・実習など、4.その他）と最も重点を置くもの			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
観光まちづくり企画塾	観光人材の育成、観光コンテンツ（土産物、コンテンツ、情報発信）の開発	○		○	○	○	○	○				○	●		
域内連携促進に向けた実証事業に係る地域ガイド育成	地域の魅力を最大限引き出すため。	○								○			○	○	
新規ボランティアガイド養成講座		○								○		○		○	
マーケティング実践研修	観光関連人材知識やスキルの向上を実際の観光立案や接客等に。				○	○					○	●	○		○
北九州観光市民大学	観光分野の専門家等による講義や現地視察を通じて市民の観光マインドの向上	○									○	●		○	
郷土史学習	観光ガイドに品質向上、将来的なインバウンド対応人材育成。	○							○	○		○	○	●	

直近の人材育成で実施している具体的実施内容（表 6-12）で 50%以上を超えたのは、接遇スタッフ・ガイドのスキル向上、地元の歴史・文化だった。その後は多い順に、他地域の事例・ケーススタディ、インバウンド対応について、ブランディングの知識、マーケティングの知識、経営・マネジメントの知識、DX・IT の知識、会計・財務の知識だった。その他の回答は、MICE に関する基礎知識習得体験、危機管理、安全管理などだった。

経営やマネジメント層の育成が課題となっていたが、課題に対応した内容にはなっていなかった。また、観光業では DX の遅れが指摘される（観光庁，2022：125）が、IT の知識は 16.7%であり、他の実施内容より低かった。

表 6-12　直近の人材育成の実施内容（実施するもの全て選択）

N=72	数	%
接遇スタッフ・ガイドのスキル向上	37	51.4
地元の歴史・文化	36	50.0
他地域の事例・ケーススタディ	32	44.4
インバウンド対応について	29	40.3
ブランディングの知識	28	38.9
マーケティングの知識	26	36.1
経営・マネジメントの知識	12	16.7
DX・IT の知識	12	16.7
会計・財務の知識	1	1.4
その他	10	13.9
無回答	2	2.8
全体	72	100.0

人材育成の実施方式を全て選んでもらったところ、講義・講演会などが最多で、全体の 67（93.1%）、グループディスカッション、グループワークなど 47（65.3%）、視察・フィールドワーク・実習など 51（70.8%）だった（表 6-13）。その他の回答は、企業への派遣、オンライン、企業と学生の交流、意見交換会、認定試験、旅行会社とのマッチング、アドバイザーが受講生と 1 年間伴走し、観光商品づくりをする、だった。

また、最も重点を置くのは、講義・講演会 14（19.4%）、グループディスカッション・グループワーク 22（30.6%）、視察・フィールドワーク・実習 25（34.7%）、その他 4（5.6%）、無回答 7（9.7%）だった。その他の回答は、企業への派遣、企業と学生の交流、認定試験だった。

重点を置いているのは、視察・フィールドワーク・実習など実際に行動するものであるが、実際に実施している割合が高いのは、講義・講演会だった。

表 6-13　直近の人材育成の実施方式全てと最も重点を置くもの

N=72	実施しているもの（実施するもの全て選択）		最も重点を置く	
単位	数	%	数	%
講義・講演会など	67	93.1	14	19.4
GD/GW	47	65.3	22	30.6
視察・フィールドワーク・実習など	51	70.8	25	34.7
その他	8	11.1	4	5.6
無回答	2	2.8	7	9.7

実施した形式と育成内容に関連があるかどうか、クロス集計をした（表 6-14）。実施した形式で 50%以上の実施内容は、以下の通りである。講義・講演会などは接遇スタッフ・ガイドのスキル向上（54%）と地元の歴史・文化（52%）、GD/GW は他地域の事例・ケーススタディ（57%）とブランディングの知識（53%）、視察・フィールドワーク・実習などは接遇スタッフ・ガイドのスキル向上（63%）と地元の歴史・文化（57%）だった。

また、最も重視した形式と育成内容についても関連があるかどうか、クロス集計をした（表 6-15）。最も重視した形式で 50%以上の実施内容は、以下の通りである。講義・講演会などは接遇スタッフ・ガイドのスキル向上（57%）とインバウンド対応について（64%）、GD/GW は他地域の事例・ケーススタディ（68%）とブランディングの知識（73%）、マーケティングの知識だった。視察・フィールドワーク・実習などは接遇スタッフ・ガイドのスキル向上（76%）と地元の歴史・文化（68%）だった。

表 6-14　実施した形式と育成内容の関係

実施内容 ＼ 実施形式	接遇スタッフ・ガイドのスキル向上	他地域の事例・ケーススタディ	地元の歴史・文化	ブランディングの知識	インバウンド対応について	マーケティングの知識	DX・IT の知識	経営・マネジメントの知識	会計・財務の知識	その他
講義・講演会など	54%	48%	52%	42%	43%	37%	16%	18%	1%	13%
GD/GW	49%	57%	49%	53%	47%	47%	19%	23%	2%	13%
視察・フィールドワーク・実習など	63%	49%	57%	33%	43%	27%	14%	14%	2%	14%
その他	38%	25%	25%	38%	25%	38%	25%	0%	0%	50%

表 6-15　最も重視した形式と育成内容の関係

実施内容 ＼ 実施形式	接遇スタッフ・ガイドのスキル向上	他地域の事例・ケーススタディ	地元の歴史・文化	インバウンド対応について	ブランディングの知識	マーケティングの知識	DX・IT の知識	経営・マネジメントの知識	会計・財務の知識	その他
講義・講演会など	57%	36%	43%	64%	29%	29%	7%	7%	0%	29%
GD/GW	23%	68%	41%	27%	73%	73%	32%	45%	5%	0%
視察・フィールドワーク・実習など	76%	44%	68%	40%	28%	16%	8%	4%	0%	16%
その他	50%	25%	25%	50%	25%	25%	25%	0%	0%	50%

表 6-16　内容別の最も重視した形式と実施形式の差

実施内容 ＼ 実施形式	接遇スタッフ・ガイドのスキル向上	他地域の事例・ケーススタディ	地元の歴史・文化	ブランディングの知識	インバウンド対応について	マーケティングの知識	DX・IT の知識	3.経営・マネジメントの知識	会計・財務の知識	その他
講義・講演会など	3%	−12%	−9%	−13%	21%	−9%	−9%	−11%	−1%	15%
GD/GW	−26%	11%	−8%	20%	−20%	26%	13%	22%	2%	−13%
視察・フィールドワーク・実習など	13%	−5%	11%	−5%	−3%	−11%	−6%	−10%	−2%	2%
その他	13%	0%	0%	−13%	25%	−13%	0%	0%	0%	0%

最も重視した形式と実際の形式に差があるかを実施内容別に示したものが表 6-16 である。GD/GW を重視していたにもかかわらず、実際には実施していない傾向だったのは、マーケティングの知識（26%）、経営・マネジメントの知識（22%）、ブランディングの知識（20%）、DX・IT の知識（13%）、他地域の事例・ケーススタディ（11%）、会計・財務の知識（2%）だった。コロナ禍で GD/GW を実施することに制約があったことが考えられるが、オンラインなどでも対応できる場合がある。GD/GW の実施は今後の課題として、取り入れていかなければならない形式であることが明らかになった。

また、視察・フィールドワーク・実習などを重視していたが、実際には実施していない傾向だったのは、接遇スタッフ・ガイドのスキル向上（13%）と地元の歴史・文化（11%）だった。これもコロナ禍のために実施できなかった可能性があるが、特に接遇

スタッフ・ガイドのスキル向上においては、実際の実習が必要だと考えられているようである。

講義・講演会などについては、インバウンドの対応について（21%）、接遇スタッフ・ガイドのスキル向上（3%）に差があった。インバウンドの対応について、知識不足の課題を解決するために、講義・講演会が求められているようである。

今後のカリキュラムを作成する際の実施形式として、これら差が大きかった実施形式を取り入れる必要があろう。

地域観光人材に必要な知識やスキルは何かの回答は、研修と人材育成の実施の有無にかかわらず全員に回答してもらった。結果、地元の歴史・文化 138（84.1%）、接遇スタッフ・ガイドのスキル向上 125（76.2%）、マーケティングの知識 119（72.6%）、ブランディングの知識 117（71.3%）、DX・IT の知識 47%、経営・マネジメントの知識 45.1%、会計・財務の知識 13.4%だった。その他 13.4%の内容は、補助金等の法令の知識、営業力、インバウンド需要を見込んだ外国語対応などのコミュニケーションスキル、ファシリテーションスキル、リーダーシップ、地元愛、人間関係、情熱などだった（表 6-17）。

業務を遂行するうえで必要な知識、方法、技術を用いることができる能力であるテクニカルスキル、効果的なグループの一員となり、自分が率いるチームの中で協力的な努力を築くことができるヒューマンスキル、一般的な概念を理解し、特定の状況に運用することのできる能力であるコンセプチュアルスキル（Katz, 2009；松山, 2016：56）の 3 つのうち、ヒューマンスキルや、コンセプチャルスキルが必要であるとの認識を持っている組織が一定数いた。ヒューマンスキルはどのレベルでも不可欠であるが、その成長のステージや管理レベルによって重要性が異なっている。ヒューマンスキルを養うにはコーチングやケース問題やロールプレイを用いると効果的である（Katz, 2009）。

表 6-17　地域観光人材に必要な知識やスキル

必要な知識とスキル（複数回答）	数	%
地元の歴史・文化	138	84.1
接遇スタッフ・ガイドのスキル向上	125	76.2
マーケティングの知識	119	72.6
ブランディングの知識	117	71.3
DX、IT の知識	77	47.0
経営・マネジメントの知識	74	45.1
会計・財務の知識	40	24.4
その他	22	13.4
全体	164	

組織種類別に地域観光人材に必要な知識やスキルの割合を比較したものが表 6-18 である。地元の歴史・文化は特に市町村、市町村観光連盟で高い割合だった。また、都道府県ではマーケティング知識、ブランディングの知識が必要であると認識していた。DX・IT

の知識についても都道府県は 14%が必要であるとの回答だった。観光庁の課題として観光デジタル人材の活用（観光庁，2022）が挙げられていることから、今後は DX・IT の分野でのプログラムが必要になってくるであろう。

表 6-18　組織別地域観光人材に必要な知識やスキル

	地元の歴史・文化	接遇スタッフ・ガイドのスキル向上	マーケティングの知識	ブランディングの知識	DX・IT の知識	経営・マネジメントの知識	会計・財務の知識	その他
都道府県	17%	17%	17%	17%	14%	10%	6%	2%
都道府県観光連盟	35%	16%	8%	3%	5%	5%	16%	11%
市町村	44%	12%	9%	3%	5%	14%	9%	5%
市町村観光連盟	44%	16%	2%	3%	0%	13%	13%	9%

次に、人材育成プログラムの作成方法について、人材育成を実施する際に連携している他組織があるかを確認した。例えば同じ地域内では、都道府県の予算で観光連盟・観光協会が運営を実施することがあるからである。観光連盟・観光協会、都道府県市町村、企業、DMO、大学、高校は連携していた。連携先はないと回答したのは、15 組織（20.8%）だった。その他の回答は、専門家、専門学校、学会、組織、企業、省庁などだった（表 6-19）。

表 6-19　人材育成を実施する際に連携（共催）している他組織

N=72（複数回答）	数	%
観光連盟・観光協会	24	33.3
都道府県市区町村	23	31.9
企業	21	29.2
DMO	14	19.4
大学	8	11.1
高校	1	1.4
連携先はない	15	20.8
その他	14	19.4
無回答	1	1.4
全体	72	100.0

6.2.2　カリキュラムの作成方法

プログラムを実施するに際して、誰がどのようにカリキュラムを作成するのかは重要である。そのため、誰がカリキュラムを作成するのか、意思決定の進め方はどのようなもの

かを、具体的に自由記述で記入してもらった。その内容を他組織と連携、外注、担当者、組織内、その他に分けた。そして、組織種別（都道府県、都道府県観光連盟、市町村、市町村観光連盟）に分けてクロス集計した（表 6-20）。他組織と連携してカリキュラムを作成しているが、市町村では担当者、組織内で決定している組織も 3 組織あった。

記述の内容によると、連携先は連携組織、大学、企業・事業者、DMO、NPO、講師、他省庁、専門家、有識者等、個人と組織の多岐にわたっていた。連携組織として代表的なものは、県と県観光連盟が挙げられる。県庁内（もしくは近隣）にオフィスを構え、県庁の職員が出向しているケースなどである。旅行会社やコンサルタント会社などの事業者へ外注をしている組織もあり、その外注方法は、入札、公募だった。

表 6-20　カリキュラムの作成方法

N=68	都道府県	都道府県観光連盟	市町村	市町村観光連盟
他組織と連携	15	6	11	12
外注	6	0	5	2
担当者、組織内	1	1	3	1
その他	0	0	2	4

6.2.3　評価方法

人材育成の評価について実施しているもの全てを選択してもらった（表 6-21）。研修終了後の満足度調査を実施している組織は 66.7%で半数を超えていたが、講師や修了生への調査は 30%以下だった。その他は、マッチング支援、観光プログラムの造成数、評価（実施）していない、テキストブックの作成、評価システムを構築、試験・面接、受講生輩出企業研修満足度調査、受講生の意識変化、今後の研修希望内容など、観光商品化されたもののその後の確認だった。

先行研究（Noe, 2017）のとおり、研修評価は Kirkpatric モデルの（Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016）、レベル 1 の評価は高いが、レベル 3 の評価は低かった。先行研究でも、レベル 1 の評価は高く 92%、レベル 3 は低く 55%だった。本調査では、先行研究と比較すると低いが、レベル 3 の調査が 29.2%実施されていた。

年度単位事業の場合、継続した調査は難しいと考えられるが、プログラム終了後に活動状況について修了生へ調査をすることが課題であることが改めて明らかになった。

表 6-21　直近の人材育成で実施している評価

N=72（複数選択）	数	%
受講生へ研修終了後の満足度調査	48	66.7
受講生へ修了後の活動についての調査	21	29.2
講師への調査	6	8.3
その他	14	19.4
無回答	6	8.3

6.2.4　支援と課題

直近に実施した人材育成後のフォロー体制や支援は、情報を提供している 37（51.4%）修了生の相談にのる 25（34.7%）、定期的な会合を実施している 13（18.1%）、事業費などを支援している 11（15.3%）、修了生の SNS グループを提供している 9（12.5%）、修了生のための同窓会組織がある 6（8.3%）、研修の講師として採用した 3（4.2%）、その他 17（23.6%）、無回答 6（8.3%）だった。その他 17（23.6%）のうち、7 が「なし」と回答した（表 6-22）。

情報提供が 51.4%であったことから、半数以上の運営担当者側から働きかけをしていることが分かった。ただし、情報発信は情報を流すだけで終わるため、修了生が受け取ったかどうかは分からない。メールの場合はそのまま読まれない可能性がある。また、修了生の相談にのることで、修了後も支援をしている組織が 34.7%であり、支援を必要としない人も含めると必要な人には支援が行き届いていると推察される。一方で、定期的な会合の実施、SNS グループの提供、同窓会組織などは上記 2 つの支援に比べて実施割合が低い傾向だった。

表 6-22　直近の人材育成後に実施するフォロー体制や支援

N=72（複数選択）	数	%
情報を提供している	37	51.4
修了生の相談にのる	25	34.7
定期的な会合を実施している	13	18.1
事業費などを支援している	11	15.3
修了生の SNS グループを提供している	9	12.5
修了生のための同窓会組織がある	6	8.3
研修の講師として採用した	3	4.2
その他	17	23.6
無回答	6	8.3
全体	72	100.0

直近の人材育成の課題は、研修後の支援 38（52.8%）、育成する人材の発掘 30（41.7%）、参加者が集まらない 20（27.8%）、予算が不足している 16（22.2%）、効果が見えない 13（18.1%）、コロナ禍における研修方法 10（13.9%）、適切な講師が見つからない 7（9.7%）、適切な研修内容が分からない 7（9.7%）、その他 7（9.7%）、無回答 4（5.6%）だった。そ

の他の具体的な回答は、県と県観光協会の役割分担、人材育成する機会を設ける人材不足（主催側の超過勤務）、育成機会の創出、研修の目的を理解せず、研修に臨まれる人がいる、活用をしていくための体制・仕組みづくり、課題無し、県が推薦する研修の内容が適切と思われないが、受講を断ることが難しい、だった（表 6-23）。

先行研究と同様に、研修後の支援が課題だったことから、今後は研修後の支援をすることが重要であろう。また、育成する人材の発掘と参加者が集まらないことに関しては、人材の不足が考えられるが、先行研究（観光庁，2009）でも人材不足が指摘されていた。予算が不足している 16（22.2%）という結果は、先行研究（観光庁，2009）で育成する資金が不足した 13.0%と同様の課題だった。これらは長期的な課題であると推察される。

表 6-23　直近の人材育成の課題

N=72（複数選択）	数	%
研修後の支援	38	52.8
育成する人材の発掘	30	41.7
参加者が集まらない	20	27.8
予算が不足している	16	22.2
効果が見えない	13	18.1
コロナ禍における研修方法	10	13.9
適切な講師が見つからない	7	9.7
適切な研修内容が分からない	7	9.7
その他	7	9.7
無回答	4	5.6
全体	72	100.0

研修を実施していない理由は、予算が不足している 19（35.8%）が最多であり、次いで適切な研修内容が分からない 19（30.2%）だった。その他の回答は、別の組織で実施しているため 10、中長期的な人材育成を実施しているため 6、業務が多忙なため 3、時期尚早/検討中のため 2、運営体制変更/業務内容に含まれていないため 2、別の組織に協力・支援が 1 だった（表 6-24）。

予算が不足しているためと参加者が集まらないは、人材育成の課題としても挙げられていた。課題となっているため実施できない可能性がある。反対に、課題がない・必要がない組織も 7 あることから、人材育成に成功している可能性も考えられる。

表 6-24　研修を実施しない理由

N=53（複数選択）	数	%
予算が不足している	19	35.8
適切な研修内容が分からない	16	30.2
適切な講師が見つからない	7	13.2
課題がない・必要がない	7	13.2
効果が見えない	7	13.2
参加者が集まらない	6	11.3
その他	23	43.4
無回答	1	1.9
全体	53	100.0

人材育成をしない理由については、予算が不足している 35（38%）、適切な研修内容が分からない 29（31.5%）、参加者が集まらない 17（18.5%）、適切な講師が見つからない 11（12%）、課題がない・必要がない 9（9.8%）、効果が見えない 9（9.8%）、その他 43（46.7%）だった。その他は、他組織で実施している 15、多忙（人員不足、時間不足、業務量との兼ね合い、時間の確保が難しいなど）によるもの 11、短期間の研修・セミナーを実施しているため 7、方向性が決まっていない、時期尚早、検討中などだった（表 6-25）。

予算の不足は先行研究（観光庁，2009）や研修と同様の理由だった。その他の回答として、課題がない・必要がないも一定数おり、地域によっては観光人材の育成は必要とされていないことが予想される。また、多忙だという回答は 11 あった。運営担当者の仕事量や人員不足が課題であることが示唆された。適切な研修内容が分からないからは、何をしてよいのか分からない、運営担当者が悩んでいることがうかがえる。運営担当者は、仕事量が多く時間がない反面、何をしてよいのかが分からないという二重の問題を抱えていることが推察される。

表 6-25　人材育成をしない理由

理由　（複数回答）	数	%
予算が不足している	35	38.0
適切な研修内容が分からない	29	31.5
参加者が集まらない	17	18.5
適切な講師が見つからない	11	12.0
課題がない・必要がない	9	9.8
効果が見えない	9	9.8
その他	43	46.7
全体	92	100

人材育成をしない理由を組織種類別割合で示したものが図 6-1 である。人材育成をしない理由は、都道府県と都道府県観光連盟よりも市町村と市町村観光連盟の方が、予算が不足している、適切な研修内容が分からない、参加者が集まらない、といった回答数が多

かった。

広域の都道府県は予算と人手に余裕があり、参加者も豊富にいるが、地域が限定される市町村では、人材育成に十分な資源が確保されていないことが推察される。

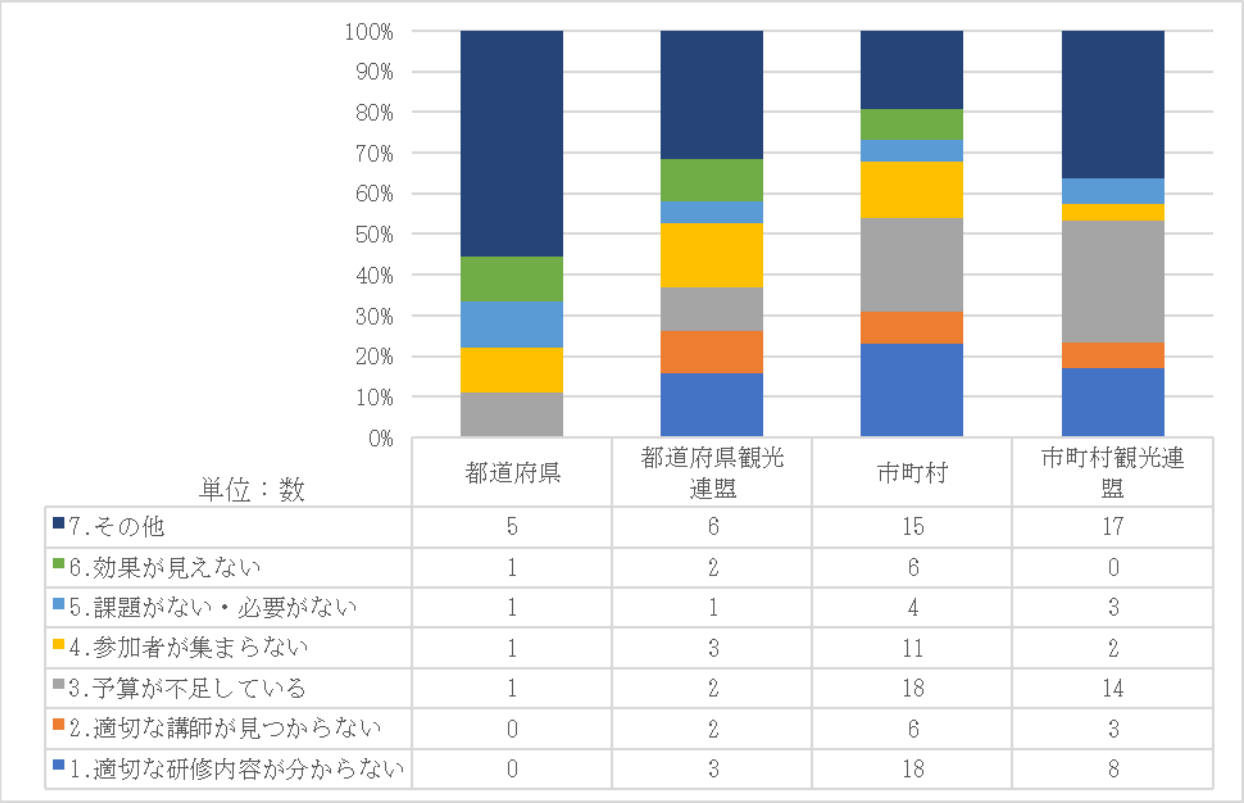

図 6-1　組織種類別人材育成をしない理由

6.3　考察

本章では、前章で示したカリキュラムと全国のカリキュラムを比較するために、全国調査を実施した。そして、観光人材育成プログラムの支援の特徴を抽出し、実務における課題を示すことを目的とした。

全国調査の結果から、人材育成のカリキュラムは多様だったが、直近の人材育成では接遇スタッフ・ガイドのスキル向上、地元の歴史・文化、他地域の事例・ケーススタディ、インバウンド対応の順で実施されていた。必要な知識スキルとしては、地元の歴史・文化、接遇スタッフ・ガイドのスキル向上、マーケティングの知識、ブランディングの知識、DX・IT の知識、経営・マネジメントの知識・スキルが 40%を超えていたため、現状の人材育成に加えて、マーケティングやブランディングを含む経営の知識、DX・IT の知識についての人材育成が必要とされていることが明らかになった。接遇スタッフ・ガイドのスキル向上や地元の歴史・文化は、現場のスタッフだけではなく地元住民にも必要とされることから、地域観光公共人材を育成するための主要なカリキュラムであることが分かっ

た。

カリキュラムの実施方法の「講義・講演会など」「GD/GW」「視察・フィールドワーク・実習」「その他」のうち、実施しているものと最も重点を置くものとを比較した。コロナ禍における制限が理由であると考えられるが、重点を置いている形式と実際の状況に差があった。カリキュラムを作成する際の課題であることが明らかになったが、これを解決するためには、プログラム作成の段階で、内容とともに実施形式の検討とそれを実行できる講師の選定が必要である。

人材育成プログラムの評価について、修了後の満足度調査（66.7%）は比較的実施率が高いが、修了後の活動についての調査（29.2%）は低かった。単年度実施の場合、事後調査の実施は難しいと考えられる。しかし、観光人材をすぐに育成することはできないため、プログラム修了後にも継続した修了生への調査が必要である。

先行研究（観光庁，2009）では、参加する人が少なかったこと、資金の不足が課題・問題点だった。

アンケート結果は、研修を実施している組織は 67.7%だったのに対して、人材育成は、39.6%だった。短期的な研修は目的がはっきりしやすく、必要な知識を付与する形で実施されていることがアンケート調査からも分かった。1 日で完結するものを複数回実施し、多くの参加者を募っている。おもてなしやインバウンドなどのテーマが多く、観光産業人材だけではなく地元住民など、幅広い受講生を想定していた。

一方で、長期的な人材育成を実施している組織は、短期的な研修に比べて少ない結果であり、総合的な人材育成やマネジメントを実施しているものは限定されていた。長期的な人材育成が実施されていたのは、都道府県レベルの割合が高く、市町村レベルでは低かった。これは、資金面および受講生を集めなければならないことからも、市町村レベルで実施するには限界があることを示しているものと考えられる。人材育成として長期に地域のリーダーとなるような人材を育成する人材育成のプログラムでは、複数のカリキュラムを実施しなければならず、目的が曖昧にならざるを得ない。プログラムを策定すること自体が難しいことを考えると、実施数は少なくなる。

人材育成の実施方式は講義・講演会を実施しているところが 93.1%で最も多かったが、最も重点を置くものとして多かったのは、視察・フィールドワーク・実習などの行動を伴った内容だった。目的による分類と最も重点を置く実施方式の関係を見ると、目的がガイドである場合は、視察・フィールドワーク・実習が最も重視されていた。ガイドにはボランティアガイド、通訳ガイドなどが含まれる。実習で実際に観光地に行き、ガイド役を経験しなければ案内技術や通訳技能が身につかない。よって、経験学習モデルの学習が必要になり、視察・フィールドワーク・実習が重視されているものと思われる。

観光人材を総合的に育成しようとしているプログラムでは、グループディスカッション、グループワークなどを重視していた。総合的な人材育成は、本研究の第 5 章の事例で示

した創造塾やコアスクールなどがこの分類に当てはまる代表的な事例である。これらの長期的な学習では、グループディスカッションやグループワークで受講生同士がコミュニケーションを促進していかなければならない。

カリキュラムの作成方法は、半数が組織内外を問わず関係者と相談しながら決定していた。組織内だけではなく、組織外においても相談していた。これは、都道府県などの組織の観光担当の職員が都道府県の観光連盟等への関連団体に出向するケースや同じ建物内に事務所があるためなど、連携がとりやすい環境も要因の一つと考えられる。外注や入札でカリキュラムを決めている場合も、よりよいカリキュラムを作ろうと運営担当者と関係者はコミュニケーションを取りながら進めていたことが自由記述に書かれていた。

プログラムの評価の実施状況については、先行研究と同様に、受講生の研修終了後の満足度調査の実施が一番高い割合だった。企業のように目的が営利でない場合、研修終了後の事後評価を重視していない場合もあるが、プログラムの透明性や信頼性を高めてより成果を明確にするためにも評価は必要である。

事後のフォロー体制は、情報を提供していると半数以上（51.4%）が回答した。先行研究（Waber, 2014）でも電話によるフォローアップが研修転移を促進すると示されていた。たとえ一方通行になったとしても、働きかけることは重要であり、それを実施していることが明らかになった。次いで多かった回答が修了生の相談にのるが 25 組織（34.7%）だった。研修後も心理的安全性[39]が確保されていることは、受講生にとって相談しやすい環境を提供するために提供しなければならない。

事後フォローについて、修了生を講師として採用したこという先行研究と、修了生のための同窓会組織について、さらに詳しく調査するため、第 7 章でインタビュー調査を実施し、その結果を次の第 7 章で述べる。

[39] 心理的安全性とは、「関連のある考えや感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気」を指す（Edmondson, 2012:153）。

第7章　学習支援の事例分析

7.1　修了生へのアンケート調査

7.1.1　調査結果

本章では、修了生の行動変容を明らかにする。そのために、「いしかわ観光創造塾」と「北陸観光コア人材育成スクール」の修了生へのアンケート調査と修了生への受講後インタビューを実施した。学習者が行動変容、研修評価のレベル 3 の行動がレベル 4 の成果に影響を与えたかどうかを含めた調査票調査とした【資料 2】。

対象者は、コアスクールと創造塾の修了生である。調査時にはプログラム修了後数年経過した修了生もおり、県外への移動者がいる可能性が高いので、Web による調査を採用した。Google フォームで調査票を作成し、コアスクールの事務局から URL をプログラム修了生の電子メールアドレスに送信した。回答期間は 2021 年 10 月 29 日から 2022 年 1 月 25 日とした。調査対象者は、創造塾の修了生 111 人、コアスクールの修了生 37 人のうち、回答を得られたのは 57 人だった（回答率 38.5%）。調査の目的、使用範囲、個人情報の管理、および北陸先端科学技術大学院大学の倫理規定に従う旨、Web アンケート調査票の冒頭に記載し、回答を依頼した。

調査票は、3 セクションから成っている。第 1 セクションは、回答者の属性として、就業状態（表 7-1）、就業事業分野（表 7-2）、受講時期と受講コースを質問している（表 7-3）。第 2 セクションは、コアスクール事務局からのもので、次年度の案内についてである。第 3 セクションは、本調査で使用しているパートであり、次の 5 つの質問をしている。

対象となった回答者の就業形態を表 7-1 に示す。回答者 57 人のうち、企業経営者（従業員あり）が 12 人、個人企業経営者 15 人、民間企業の被雇用者が 15 人、観光協会等 NPO 等団体職員・公務員が 10 人、その他が 5 人だった。企業経営者と個人企業経営者を合わせると半分以上になり、経営者層が多い。また回答者の事業分野は、宿泊業 18 人、宿泊以外の観光業 14 人、宿泊業・観光業以外が 25 人だった。宿泊業と観光業の割合が高いが、それ以外の業界従事者も一定数いる（表 7-2）。回答者のプログラム受講コースと年度を、表 7-3 に示す。2017 年は 2 人だったが、それ以外は 8 人から 11 人の間だった。4 名が創造塾とコアスクールの 2 コースを受講していた。

表 7-1　回答者の就業形態

就業形態	人数
企業経営者（従業員あり）	12
個人企業経営者	15
民間被雇用者	15
観光協会等 NPO 等団体職員・公務員	10
その他	5

N=57

表 7-2　回答者の就業事業分野

事業分野	人数
宿泊業	18
宿泊以外の観光業	14
宿泊業・観光業以外	25

N=57

表 7-3　回答茶の受講プログラム名・年度

受講プログラム名・年度	人数
創造塾 2017	2
創造塾 2018	11
創造塾 2019	9
コアスクール 2019	10
創造塾 2020	8
コアスクール 2020	11
創造塾 2021	10

N=57

第 1 に、プログラムを受講して、以下の能力（知識・技術・スキル）を新たに獲得できたを質問した。地元の観光資源に関する知識、経営に関する知識、財務に関する知識、マーケティングに関する知識、人材マネジメントの知識、ファシリテーションの能力、ホスピタリティの考え方、事業立案方法について、人脈、多様な価値観の受容・共感力と創造力である。それぞれリッカート尺度の 5 段階の選択肢（「大変そう思う（獲得できた)」から「全くそう思わない（獲得できなかった、元から持っていた)」まで）を設定した。大変そう思う（獲得できた）を 5 とし、全くそう思わない（獲得できなかった。元から持っていた）を 1 として計算したものが表 7-4 である。

項目として設定した能力のうち、獲得した（大変そう思う、そう思う）と回答している割合が最も高かったのは、「人脈」である。どちらともいえないと回答した 2 名を除いて、「大変そう思う」、「そう思う」との回答だった。形式知が主である経営に関する知識、財務に関する知識、人材マネジメントに関する知識よりも、人脈、多様な価値観の受容・共感力、創造力といった、ヒューマンスキル、コンセプチャルスキルを得たと思っている修了生が多かった（図 7-1)。人材育成前後の比較ではないため、受講生が事前に持っていた能力との分析はできないが、多様な価値観の受容・共感力を得たことは確かである。

表 7-4　受講して新たに獲得した知識・技術・スキルの記述統計

N=57	平均値	標準偏差	分散
マーケティングの知識	4.12	.847	.717
ファシリテーション能力	4.12	.803	.645
事業立案方法	4.02	.834	.696
地元の観光資源に関する知識	3.96	.865	.749
ホスピタリティの考え方	3.89	.958	.917
人材マネジメントの知識	3.88	.758	.574
経営に関する知識	3.86	.766	.587
財務に関する知識	3.68	.909	.827
人脈	4.54	.569	.324
多様な価値観の受容・共感力	4.30	.731	.534
創造力	4.02	.876	.768

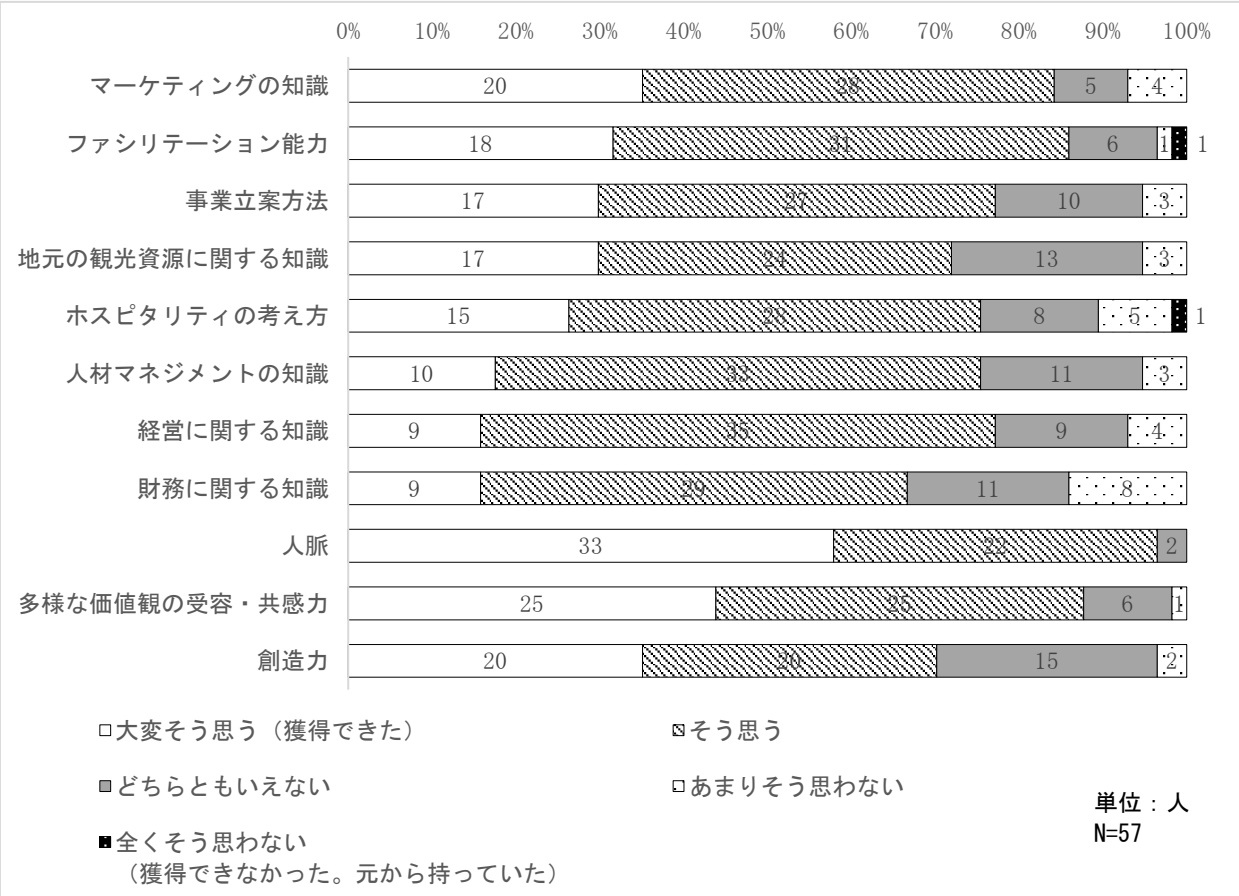

図 7-1　受講して新たに獲得した知識・技術・スキル

第 2 に、受講後の意識が変化したか、多様な意見を聞けるようになった、積極的に発言・発信するようになった、自らの仕事について振り返りをするようになった、新しい試みができないか考えるようになった、自分に足りない知識・技術を積極的に学ぶようになったについて、受講後に意識が変化したか、気持ちに最も近いものはどれかを、非常に当てはまる（変化した）から全く当てはまらない（変化していない）の 5 段階のうち 1 つを選ぶ選択肢とした。「非常にあてはまる（変化した）」を 5、「全くあてはまらない」を

1 として算出したものが表 7-5 である。新しい試みができないか考えるようになったかの質問に「非常に当てはまる（変化した）」と回答したのは 32 人で最も多かった。これは、得た知識や能力によって自己効力感が高まり、それをどう生かすかという方向に関心が向いていることを表している（図 7-2）。多様な意見を聞けるようになったかの質問に対して、「非常に当てはまる」と回答したのは 18 名、「やや当てはまる」と回答したのは 31 名だった。これは、先行研究で示された自分の意に沿わないアイデアでも相手の主張を 1 度は聞くようになった（辻ほか，2017）、効果と同様の結果だった。

表 7-5　受講後の意識変化の記述統計

N=57	平均値	標準偏差	分散
新しい試みができないか考えるようになった	4.40	.821	.674
自分に足りない知識・技術を積極的に学ぶ	4.26	.877	.769
多様な意見を聞けるようになった	4.16	.702	.492
自らの仕事について振り返りをする	3.98	.855	.732
積極的に発言・発信するようになった	3.79	.959	.919

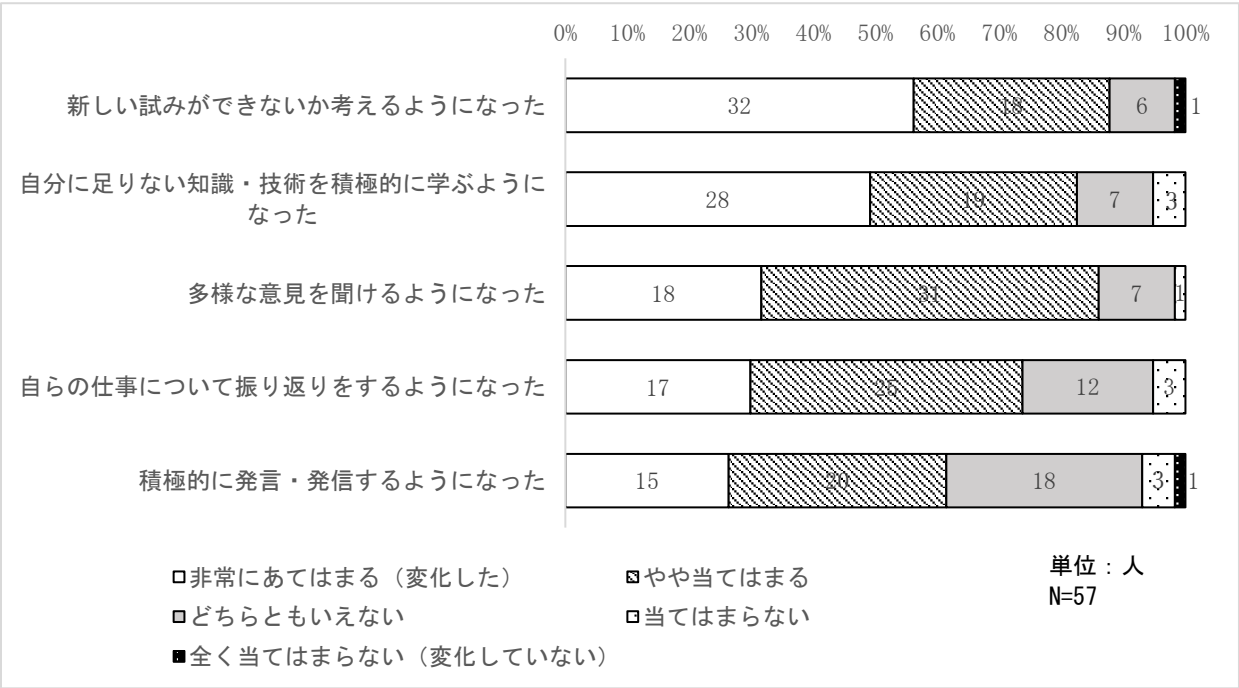

図 7-2　受講後の意識変化

第 3 に、現在の仕事で必要だと思う能力（知識・技術・スキル）を選んでもらった（図 7-3）。選択肢は、地元の観光資源に関する知識、経営に関する知識、財務に関する知識、マーケティングの知識、人材マネジメントの知識、ファシリテーション能力、ホスピタリティの考え方、事業立案方法、人脈、多様な価値観の受容・共感力、創造力、その他である。マーケティングの知識、人脈、創造力が多かった。実務では、人脈や売り上げを伸ばすことに直結するマーケティングの知識が求められていた。経営や財務に関する知識に関しては、当該業務を担当していなければ必要性を感じていないため平均値は 3.86 と 3.68 で低かったと考えられる。想像力については、アンケートの実施時期がコロナ渦だったこともあり、観光関連産業の従事者が現在の職や置かれた状況から、新たなものを生み出さなければならない環境だった可能性が推測される。

以上の結果から、プログラム受講によって、新しい試みができないかを考えるようになったり、自分に足りない知識・技術を積極的に学ぶよう意識するようになったりしたことで、プログラム受講生間で学習が促進され、人脈を広げていったことが推察できる。これは、敷田（2005）のサーキットモデルにある「店を開く」「ネットワークの形成」に該当すると考えられる。

また、新しい試みができないか考え、創造力が必要だと認識しているが、実際にはその能力を獲得してはいないことが示された。創造力は学習や意識することでその能力をすぐに発揮できるわけではない。必要であることは認識しているため、継続的な取り組みが必要であろう。さらに、多様な意見を聞けるようになったことで、多様な価値観の受容・共感力をつけていることも示された。これは、越境学習の効果が表れているものと思われる。プログラムには、多様な職種や立場の受講生が参加している。年齢や職業、立場や参加理由が異なることからそれぞれが刺激を受けた結果だと考えられる。

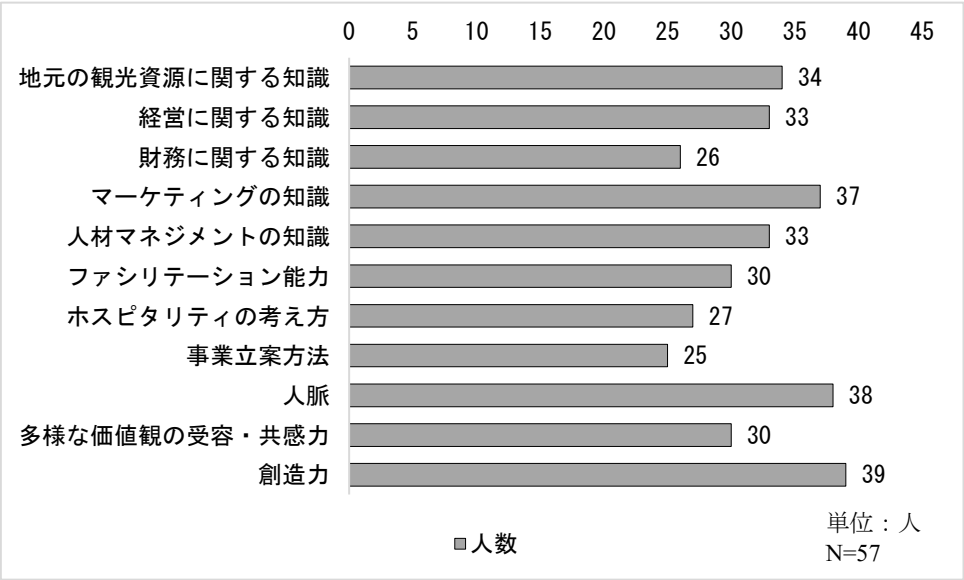

図 7-3　現在の仕事で必要だと思う能力（知識・技術・スキル）

第 4 に、関係者（同期生、期、プログラムの異なる受講生、事務局、講師）とのかかわりについて、一緒に仕事をしている、個人的に会っている、JAIST や修了生の集まりで会っている、SNS でつながっている・連絡先は知っている、かかわりはないから、当てはまるもの全てを選択する複数回答可能な設問とした。

関係者との交流や関係が継続している修了生に関して、受講後の行動変化が惹起され、結果的に成果につながっているのではないかという仮説を明らかにするために、受講修了後の関係者との交流や関係の維持について調査した。なお、関係者とは、プログラムを同時に受けた同期生、関連するプログラム受講生、プログラム運営担当者、プログラムの担当講師とする。この質問項目は、プログラム受講後に新たなことを始めたか、関係者とのかかわり状況、属性などから成っている。

第 5 に、「人材育成プログラムを受講したことによって、新たなことを始めたか」実際に行動変容につながっているのかを調べるために、「新たなことは始めていない」「現在の職務（事業）に積極的に取り組むようになった」「さらに学習を続けた」「他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）」「新規事業（企画）に着手した」「社内ベンチャーをスタートした」「起業した」「その他」からあてはまるもの全てを選択してもらい、「その他」を選択した人には具体的内容を記入してもらった。

第 4 のかかわりと第 5 の実際の行動の関係をクロス表で集計し、同期生とのかかわりを表 7-6 に示す。回答者のうち、「かかわりはない」が 3 人、「SNS でつながっている・連絡先を知っている」が 15 人、「JAIST や修了生の集まりで会っている」が 16 人、「個人的に会っている」が 44 人、「一緒に仕事をしている」が 27 人だった。「かかわりはない」と回答した修了生は 3 人で、そのうち「新たなことは始めていない」は 2 人だった。同期生とかかわりがない修了生は新たなことを始めておらず、行動変容につながっていない傾向が示唆された。

「個人的に会っている」「一緒に仕事をしている」という特定のかかわりを持つ修了生は、「他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）」「新規事業（企画）に着手した」傾向を示した。また、「SNS でつながっている・連絡先は知っている」という修了生も、「新規事業（企画）に着手した」といった回答が多かった。

期・プログラムが異なる修了生と「かかわりはない」修了生は 21 人、「SNS でつながっている、連絡先を知っている」修了生は 18 人、「JAIST や修了生の集まりで会っている」修了生は 13 人、「個人的に会っている」修了生は 25 人、「一緒に仕事をしている」修了生は 28 人だった（表 7-7）。「個人的に会っている」修了生は、同期生と比べて 19 人少ないが、「一緒に仕事をしている」修了生は 28 人で同期生より 1 名多かった。同期生と同様に、密接なかかわりを持っている人が一定数いた。一方で、「かかわりはない」は 21 人で、同期生の 3 人と比べると、期やプログラムが異なる人とかかわりを持たない人が多い結果だった。「個人的に会っている」「JASIT や修了生の集まりで会っている」修了

生は、「他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）」「新規事業（企画）に着手した」傾向が認められた。

また、「かかわりはない」「SNS でつながっている・連絡先を知っている」修了生は、「新規事業（企画）に着手した」傾向にあった。新たな取り組みをした際には SNS 等に投稿する人もいる。プログラムではフェイスブックの公式ページを作成しているため、公式アカウントを介して自身の新たな取り組みを発表する場として利用している可能性がある。また、両プログラム修了生による懇親を深めるための有志の会があるので、そこからの連絡によるかかわりも考えられる。

運営担当者とのかかわりについては、「かかわりはない」修了生は 26 人、「SNS でつながっている・連絡先を知っている」修了生は 38 人、「JAIST や修了生の集まりで会っている」は 18 人、「個人的に会っている」修了生は 7 人、「一緒に仕事をしている」修了生は 16 人だった。同期生や期やプログラムが異なる修了生と比較すると、より親密な「個人的に会っている」「一緒に仕事をしている」修了生は少なかった（表 7-8）。運営担当者と「SNS でつながっている・連絡先を知っている」「JAIST や修了生の集まりで会っている」人は、新規事業に取り組んでいる傾向が示された。これは、運営者の連絡先を知っていることは重要だと考えている修了生がいると考えられ、直接的な強いつながりよりも、むしろ弱い繋がりを大切にしている修了生がいる可能性が考えられる。

講師と「かかわりはない」修了生は 21 人、「SNS でつながっている、連絡先は知っている」修了生が 36 人、「JAIST や修了生の集まりで会っている」修了生は 23 人、「個人的に会っている」修了生は 9 人、「一緒に仕事をしている」修了生は 16 人だった（表 7-9）。「SNS でつながっている、連絡先は知っている」修了生は「新規事業（企画）に着手する」傾向だった。運営担当者と同様に「個人的に会っている」「一緒に仕事をしている」親密なかかわりよりも、「SNS でつながっている・連絡先を知っている」インターネット上のかかわりが多い結果だった。

表 7-6　同期生とのかかわり

	一緒に仕事をしている	個人的に会っている	JAIST や修了生の集まりで会っている	SNS でつながっている・連絡先は知っている	かかわりはない	合計
起業した	1	2	0	0	0	3
社内ベンチャーをスタートさせた	1	0	0	0	0	1
他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）	6	12	2	1	0	21
新規事業（企画）に着手した	8	13	2	7	1	31
さらに学習を続けた	4	8	5	3	0	20
現在の職務（事業）に積極的に取り組むようになった	6	7	3	2	0	18
新たなことは始めていない	1	0	1	1	2	5
その他	0	2	3	1	0	6
合計	27	44	16	15	3	105

表 7-7　期・プログラムの異なる人とのかかわり

	一緒に仕事をしている	個人的に会っている	JAIST や修了生の集まりで会っている	SNS でつながっている・連絡先は知っている	かかわりはない	合計
起業した	3	0	0	0	0	3
社内ベンチャーをスタートさせた	1	0	0	0	0	1
他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）	6	7	4	2	2	21
新規事業（企画）に着手した	7	7	4	6	7	31
さらに学習を続けた	5	5	3	5	2	20
現在の職務（事業）に積極的に取り組むようになった	5	5	1	3	4	18
新たなことは始めていない	0	0	1	0	4	5
その他	1	1	0	2	2	6
合計	28	25	13	18	21	105

表 7-8　運営担当者とのかかわり

	一緒に仕事をしている	個人的に会っている	JAIST や修了生の集まりで会っている	SNS でつながっている・連絡先は知っている	かかわりはない	合計
起業した	1	0	1	1	0	3
社内ベンチャーをスタートさせた	1	0	0	0	0	1
他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）	4	1	3	9	4	21
新規事業（企画）に着手した	4	2	5	13	7	31
さらに学習を続けた	4	2	3	6	5	20
現在の職務（事業）に積極的に取り組むようになった	2	1	4	7	4	18
新たなことは始めていない	0	0	0	1	4	5
その他	0	1	2	1	2	6
合計	16	7	18	38	26	105

表 7-9　講師とのかかわり

	一緒に仕事をしている	個人的に会っている	JAIST や修了生の集まりで会っている	SNS でつながっている・連絡先は知っている	かかわりはない	合計
起業した	1	0	1	1	0	3
社内ベンチャーをスタートさせた	1	0	0	0	0	1
他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）	4	3	5	8	1	21
新規事業（企画）に着手した	4	3	6	14	4	31
さらに学習を続けた	4	1	4	7	4	20
現在の職務（事業）に積極的に取り組むようになった	2	2	5	4	5	18
新たなことは始めていない	0	0	0	1	4	5
その他	0	0	2	1	3	6
合計	16	9	23	36	21	105

7.1.2　考察

受講後の行動変化として一番大きく変化したのは人脈だった。新しくプログラムに参加することで、これまでとは異なった関係を築いていた。社会人の交流会や名刺交換会などへ人脈を築くことを目的に参加することは多いが、このようなプログラムの場合は、GD/GW を通してお互いの考えを知る機会が多いことから、確実に人脈を作ることができることが示された。

表 7-6 に示すように、同期生と「かかわりはない」と回答した修了生は 3 人で、その

他は何かしらのかかわりを持っていた。なかでもプログラム修了後も同期生と「個人的に会っている」「一緒に仕事をしている」修了生は、「新規事業（企画）に着手した」「他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）」の回答が多かったことから、プログラム修了後も同期生との積極的なかかわりを継続していた。これは、グループワークが多く取り入れられていることや、プログラム開始から早い時期に懇親会が設定されていることなど、同期生同士の関係構築を促進するための工夫がなされている結果である。

運営担当者、講師とは「かかわりはない」または「SNS でつながっている・連絡先を知っている」と回答した修了生を合算すると、半数以上だった。これは、プログラム受講中は情報伝達や連絡のためにメールアドレスの交換や SNS でつながっていたものが、数年経過してもそのまま残っていた可能性が高い。SNS 上でのつながりや連絡先を知っていることは、弱いつながりを維持していることである。現在は活動がなくても、将来的に関係が発展する可能性がある。自身の発信や行動によっては強い関係を作ることができる。また、同期生や期・プログラムが異なる修了生と「個人的に会っている」「一緒に仕事をしている」など、かかわりがある修了生は、「他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）」という行動変容の傾向が示された。

「社内ベンチャーをスタートさせた」「起業した」修了生は 4 人いたが、うち 2 人は同期生と「個人的に会っている」、1 人は「一緒に仕事をしている」と回答した。「他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）」についても同期生と「個人的に会っている」「一緒に仕事をしている」という回答が多かったことから、人材育成プログラムを受講することによって仕事に結びつくかかわりを構築していることがうかがえる。

同期生、運営担当者、講師の場合はプログラムを受講することで自然に知り合いになるが、期が異なっている・他のプログラムの受講生とかかわるためには、何かしらの行動を起こさなければならない。受講以前からかかわりがあったことも否定できないが、かかわりを持つためには、働きかけや行動を伴わなければならない。別の期や異なるプログラムを受講している人は、自身と同等以上の知識を持っており、経験値もあるため、より情報を収集できる。今回の調査で「社内ベンチャーをスタートさせた」「起業した」4 人全員が、期の違う、異なるプログラムを受講した人と一緒に仕事をしていた。Kirkpatric のレベル 3（行動）（Kirkpatric & Kirkpatrick,2016）として、行動をしている修了生と、していない修了生の違いは、他者とのかかわりをプログラム受講後も継続しているかどうかが学習の効果の出現に影響し、他者とのかかわりが関係していることが示唆された。

新規事業、社内ベンチャーや起業は、売上や品質改善などのレベル 4（成果）（Kirkpatric & Kirkpatrick, 2016）としての評価となりうる。しかし、今回は具体的なデータ収集をしていない。観光リカレント教育プログラムの修了生の中には地域に貢献したいという理由での参加者もいることから、評価基準の検討が必要である。以上のことから、身近な同期生とは修了後も積極的に関わるが、期を越えるようなネットワークの広がりを

つくることは難しく、人脈の形成も同期の修了生に限られている現状が明らかである。

古久保・出口（2021）には、和歌山大学のリカレント教育「南紀熊野観光塾」の現状と課題の報告として「第 8 期では講師を務められた方に修了生が含まれるなど、観光塾で得た学びを後進に伝える知識の循環が始まっていることに運営側としてこの上ないやりがいを感じるエピソードがあった」と示されている。これは、修了生が講師になることで持続可能な運営を試みる事例だったが、講師を選択するうえで運営担当者は重要な役割を担う。運営担当者による修了後のフォローが必要（観光庁，2021c）であることが示されていたことからも、運営担当者は大学や講師からの情報を連絡する役割を担っており、ネットワークの中心的存在を果たしていると考えられる。しかし今回の事例では、運営担当者と個人的に会う、一緒に仕事をする積極的な交流は限定されていた。期・プログラムが異なる修了生とのつながりが行動につながっていたことを鑑みると、修了生のネットワークが重要である。

実際に研修終了後のつながりの必要性から、前述したように、修了生の有志達が「いしかじ」という有志の会を設立した。勉強会や修了生の会など、つながりを維持するための集まりである。この組織の設立には、修了生の情報を把握している運営担当者の支援が必要だった。例えば、修了生の連絡先やセミナーを開催する場所の提供、修了生が何に困っているのかの情報などである。長期的なサポートを継続するためには、修了生と運営担当者との関係の維持が重要であろう。

7.2　修了生へのインタビュー調査

7.2.1　調査概要

人材育成プログラムを受講した修了生に対して、どのような行動変容が起こったのかを修了生に対してインタビュー調査した。調査対象者は、創造塾の修了生 14 名と高知県で実施している「こうち観光カレッジ」の修了生 2 名である（表 7-10）。これら対象者の条件として、創造塾の修了生の場合は、できるだけ職業、業種、性別に偏りがないように選出し、依頼書を作成してメールおよび SNS での呼びかけに応じてくれた方に依頼した。また、そのうちのインタビュー回答者の 1 人に職業・業種を指定して紹介を依頼した。こうち観光カレッジの 2 名は事務局からの紹介である。

依頼書には、調査の詳細として、①目的、②対象者の選出理由、③インタビュー方法、④日時、⑤所要時間、⑥謝金、⑦質問内容、⑧個人情報と倫理規定の遵守、⑨利用範囲を記載し、メールで送付し、各人から許可を得た。インタビューは、コロナ禍であったため、Zoom によるオンラインで実施した。適宜メモを取りながら進め、修了後に、ポイントを整理したメモを作成し、本人に齟齬がないか確認してもらった。許可を得た場合は録画し、文字テキストデータに起こした。インタビュー時間は、30 分間～60 分間で平均時間は 44.5 分である。

半構造的インタビューで実施し、主に開かれた質問を用いて次の 4 つを設定した。①プログラムへの参加理由、②受講してそれまでの考え方や行動はどのように変化したか、③現在もほかの受講生とどのように交流があるか、④創造塾で役立ったカリキュラムはどのようなものかである。

分析は、筆者が逐語録 10 名分とインタビューノートを熟読した後、質的分析ソフトMAXQDAPeo2022(Release22.5.0)を使用し、コーディングを行った。コーディングユニットとして、インタビューガイドで使用した各質問（①プログラムへの参加理由、②受講してそれまでの考え方や行動はどのように変化したか、③現在も他の受講生とどのように交流があるか、④役立ったカリキュラムはどのようなものか）を使用し、4 つのテーマに分けた。その後、段落ごとに区切り、各インタビューの文字テキストデータ 10 名分のコーディングを実施し、コードブックに記録した。コードブックの一部を資料 3 に示す。

表 7-10　調査の実施状況[40]

	時間（分）	性別	録画	職業・業種
A	60	女	有	個人事業主
B	60	男	有	サービス業
C	60	女	有	講師
D	40	男	無	サービス業
E	30	女	有	宿泊施設
F	60	女	無	飲食業
G	45	男	無	大学教員
H	30	女	有	個人事業主
I	30	男	有	ガイド
J	30	男	有	IT 企業
K	30	男	有	小売店
L	30	男	有	宿泊業
M	30	男	有	旅行業
N	45	女	無	個人事業主
O	95[41]	男	有	旅行業
P		男	有	コンサルタント

7.2.2　調査結果

①プログラムへの参加理由

参加理由は、観光と地域・観光資源について学び活用したい、仕事や自身のキャリアに役立てたい、仕事の一環として参加、紹介された情報を得て参加、の 4 つだった。

観光と地域・観光資源について学び活用したいという理由では、地域資源への興味、地元の魅力を発見したい、地元のために地域文化を活用などの理由をあげていた。例えば、以下で示すように観光への興味が示されていた。

- *観光資源どんなものがあるのかっていうのも興味があったし、どう生かせるのかなっていうのも興味があって（A）*

また、キャリアにつなげたいという受講生もいた。その内容を以下に示す。

- *それは PR しかしていなかったので何か次のステップにつなげられないかなって、なんとなく思っていて、そういうことが何かきっかけになるかなと思って参加しました。*

[40] インタビューの No. D, F, G, N の 4 名については、共同研究者の Nagaishi がインタビューを実施した。なお、質問内容および形式は全員同じである。

[41] 2 人同時にインタビューしたため、95 分を 2 で割ったものを平均値とした。

(H)

仕事の一環で参加した受講生もいた。その内容を以下に示す。

- *正直、素直に言うと、最初は会社から紹介されて「行ってこいよ」って感じだったので。(M)*

仕事に役立てたい、ビジネスに役立てたいという受講生の内容を以下に示す。

- *インバウンドの窓口が観光系の方になると思うんで、そこを窓口としてお客さんを引き入れるっていうか、ライディングできるかなっていうふうには思っていましたので。(I)*

②受講してそれまでの考え方や行動はどのように変化したか

次に、変化ありとなしの回答を以下に示す。変化なしの場合、行動につながらない理由として、金銭的なことや、コロナ禍で人に会うことが制限されていたことが挙がった。

- *そうですね。やっぱり、繰り返しになりますけど、コロナが痛かったんで、進んでたことが全部ぽしゃったりとか、頓挫したりとかっていうケースがいくつかありますんで。(B)*
- *そうですね。コロナの前はやりましたね。コロナになってから、じかに会うことはやっぱり難しくなって。(E)*
- *現実的にじゃあ何をするっていうところまで、やっぱりなかなか起こせないっていうのはありますね。(M)*

変化ありについては、考え方が変わったり、行動に踏み出したりした受講生がいた。例えば、受講生 C はプログラムに参加したことで、大きく影響を受けたことを語ってくれた。M は、仕事をしていただけでは巡り合わない人に会えたと答えている。以下に具体的な回答を示す。

- *塾がないと私はこんなことしてないと思うんですよね。やっぱり県の人たちがやりたいことを直接知ることもできて、私たちがやりたいこともできて、さらに何かやりたい人たちが定期的に集まるなんて、普通にないですもん。(C)*
- *私はたぶんこの塾だけで、塾の習ったことを消費するだけで人生が終わるくらい学びがあったって思うくらいぴったりだったので、それ以上学ぶ必要よりかは実践をしていきたいなっていうタイプなので、もうほんと最初で最後の習ったことですね。いや、十分だと思いますよ、ほんとに。(C)*
- *そうですね。メリットどころか、ほんとに人生のターニングポイントくらいのレベルで。(C)*

・　*何かあのあたり、その方たちとかって多分、普通にこの仕事してたら一生出会うことはなかっただろうなと思います。(M)*
・　*私のほうもたくさんあるんですけど。具体的にすごく分かりやすいのは、まず、会社をつくりました。2019 年の 11 月に、当時、観光カレッジ 1 期生の同期だった男性と一緒に立ち上げました。(O)*

受講生から刺激をもらった受講生もいた。活動を SNS で見たり、話を聞いたりすることで、モチベーションにつながっていた。その内容を以下に示す。

・ *できそうだなというのと、そういう活動がありだということ自体を。やってる人がいると、そうですね。できそうだなって思ったという感じがあります。(H)*
・ *これしかないじゃなくって、これができなくてもまだ何か違うアプローチの仕方があるんじゃないかっていうような。それに対してポジティブにはなりました。(E)*

また受講した知識を生かしている修了生もいた。学んだことを実社会で活用を実感していることを以下のように表現している。

・　*活動というよりも研修会をやるときに、初めてというか参加者が皆さんお互いに知らないっていうパターンって結構あるじゃないですか。そういうときにちゃんと話をできるようにっていうので、自由な空気っていうか、話しやすい雰囲気をつくるっていうのが非常に大事なんだなっていうふうに思って、そこはすごく今意識してやるようにしています。(I)*
・　*このカレッジで学んだこと、学んだからこそ、社会実装できるはずだというふうに思ったので、やってみるということにつながったかなあと思います。(P)*

企業派遣の受講生も参加していく中で受講を楽しんでいたことが以下のような回答からわかる。

・　*最初は正直、しょうがないスタートではありました。会社のお金なので、仕事としてっていうところでは参加はさせてもらいましたけど、でも参加していくうちに楽しくはなりましたね。(M)*

また、越境学習に特有の多様な人々が集まることから刺激を受けて成長することも示された。

・　*驚きましたよ。思ったより観光とか旅行、そういう系じゃないんやなと思って。でもしゃべってみたら面白いし、いい人たちなので、そこは、でも慣れていきましたね。(M)*

受講生同士が集まって学びを続けていきたいことを語っている受講生もいた。

- *全体でリユニオンみたいな大同窓会みたいなのも 11 月に早々に企画されていたり。また何かはやっていこうと思ってます。(H)*

③現在も他の受講生とどのように交流があるか

グループワークなどでそれぞれの特徴をつかんでいるためか、一緒にイベントや企画を実施している。その内容を以下に示す。

- *塾生の中でみんなつながってるので、「私じゃあ〇〇さんと〇〇ちゃんとこに連絡するわ」って言ったら、「じゃあ〇〇さん知り合いだから連絡しとくね」とか、「一緒にプロジェクト入ってもらえるか聞くね」とかって言って、それぞれやっぱり SNS とかでつながっているので、そこから広げていきました。やっぱりグループワークをあれを体験してるから、グループワークやりやすいかなと思ってほぼ塾生で固めたって感じです。(C)*

修了生が集まって組織を作り、定期的に勉強会を実施している。それに参加することによって、次の仕事や企画につながったり、刺激を受けている。その内容を以下に示す。

- *何か今度もあるみたいなの、あって、それには僕も久しぶりに顔を出そうかなっていうのは思ってはいるんですけど。そういう会があると、やっぱり刺激にもなるし、こういうことを一緒にやろうよって話の機会にもなると思うので、それはありがたいなと思います。(L)*

④役立ったカリキュラムはどのようなものか

役に立ったカリキュラムは、GD/GW やファシリテーションだった。その内容を以下に示す。

- *でもそれはほんとに観光塾で一番成長できたとこかなって思います。やっぱあんだけ多ジャンルの人が集まってて、あれだけ毎回プロジェクトを作んなきゃいけなくて、みんなの話を聞く。今まで聞かなかったんで、自分のアイデアだけを形にしてたので、人のアイデアを形にするっていうことがこんなに楽しいのかっていうのは、やっぱグループワークで学びました。(A)*
- *ファシリテーションっていうことを意識して学ぶことがないですよね。これがファシリテーションのやっぱ先生が来てくれるので、もちろんミーティングとかそういう会議とかをしながらやっていくっていうグループワークももちろんあったんですけど、ただ、相手を否定しないとか、そういうポイントは教えてくれるし、それに関してはすごく面白かったなって思います。意識するようになりました、ほんとに。(M)*
- *ファシリテーターの話とかも全然聞く機会もなかった。どっちかっていうと、ほんと*

に、私自身がちょっと旅館のことしか知らないもんですから、ほかの方とのつながりですとか、あと、マーケティングの知識なんかもなかったもので、すごくためになるなっていうふうに。(L)

プログラムが継続していくための、プログラム構成やコミュニケーションについての言及もなされていた。

- *誤解なく言っておくと、観光創生塾は人脈は確保できたんですが、付き合ってはいないですよねと。今、もう全然ないんですよ。つながりがないので。有機的なつながりが継続しては、難しいなあと思いました。結局、カリキュラムのその到達点が、〇〇の場合はプログラムづくりなので、自分事なんですね、ゴールは。だから、他人と何かを協働してやるというふうにはなってなかったので。じゃあ、もう学んだから別に自分は、学ぶことは学んだから、1 人でやれるからバイバイということができてしまうんですが。〇〇での学びは、多分そうなってなくて、自分 1 人じゃできないということがはっきり分かるので、これは一緒にやり続けるということをやり続けなければ到達しないというか。要するに、ゴールはもう全然ないんだなというふうに思ってる。常によくしていくためには、いろんな人と考えなきゃいけないし、ディスカッションもしなきゃいけないし。ここって、1 段目の階段でずーっとその先があるということがよくよく分かったので。1 回行ったから、さあ終わりですよねっていうふうにはならないのかなあと。なので、5 期生、6 期生、7 期生ってずっと続いていって、そのときにまた新しい人が入ってきて、その人と僕も掛け算するときに、また新しいのができると思っていますので、すごく楽しみにしているというのがあります。(P)*
- *基本的には連絡手段はもう 1 本化してて、Facebook とメッセンジャーのグループで基本、修了生のネットワークはやってます。で、1 期生から今日で 5 期生まで卒業したんですけど、1 期生は 1 発目だったこともあったので、すごく皆さん意欲に燃えた人材がわりと集まってきました。最初から、どんな講座になるかも分からずに飛び込んできた人なんで。で、〇期、〇期がちょっと、あまり盛り上がらなかったんですね、実を言うと。*
- *で、これじゃまずいということで、〇期目で、〇〇さんと私がまた呼び戻されて、受講生になれということを言われて、受講生で入っていって、去年は一緒に受けて、で、今年の 5 期なんです。で、そのときに何がやっぱり起こったかというと、〇期と〇期のときに、講義後のあとの振り返り会みたいなやつが全くなかったんですね。講座終わると、もうみんなおうちへ帰るみたいな感じで、いまいち盛り上がらなかったし。で、これじゃまずいねということで、〇期のときには、1 回目、2 回目はリアルだったんですけど、3 回目から Zoom になりました。そのなかでも終わったあとにみんな集まる場というのをつくって、持続させようと、この盛り上がりをということで。*

(O)

7.2.3　考察

プログラムの参加理由は、地域について何かしたい、仕事やビジネスに役立てたい、仕事で命じられた、紹介や情報を得た、の 4 つが挙げられた。これらは、中原（2021）の越境学習のニーズとおおむね重なっている。会社以外の人と、知り合いになりたいという「フレンドシップ」や業務に関連する情報収集や能力開発を自ら主体的に行いたいという「アビリティ」、会社以外に人脈を設けておくことが、将来、仕事をしていくうえでの利益になるから人と交流したい「ネットワーク」などのニーズが示された。また、地域を何とかしたい、地域のためのニーズもあげられ、観光地経営人材と、社命での参加や自身のビジネスへ利益をもたらすことを目的にしている観光産業人材の両方のニーズがあった。

受講してからの変化については、新たな行動に踏み出せない修了生もいた。元来、このような公的人材育成プログラムに参加する人は行動的であると推測されるが、経済的な負担があるときには、踏み出すことができずに現実的な判断をせざるを得ない現状があった。新型コロナの影響も少なからずあり、企画をしてもそのままになってしまったケースもあった。コロナだから人に会えない寂しさや会いたい気持ちも示されていた。一方で、コロナ禍のため対面で会えない分、SNS でほかの受講生の様子を見ることで自信や元気をもらったり、やる気になったりしていた。仕事を頼むなどの強い紐帯ではなく、自身の気持ちを和らげる効果、活力をもらう弱い紐帯の存在が示された。

新たな行動に踏み出した修了生は、対面と SNS の両方で修了生同士が刺激を受けている様子が示された。SNS を見て、自分も行動した修了生、修了生同士の集まりに参加することでの自身の活動の意味を再確認し、会社を作ったり、イベントを企画するなどの活動につながっている。受講生のキャリアや将来の活動に影響を及ぼしていた。受講生はお互いに情報の提供や収集をしており、コミュニティの形成につながっていた。修了生同士が集まる機会の重要性が示されている。

全く異なるバックグラウンドを持つ参加者同士がイベントや企画を実行していた。これには、カリキュラムの中で GD/GW をすることで、それぞれの性格や得意不得意などを把握し、信頼関係を構築しているから可能となるのであろう。1 回で終了するプログラムでは、GD/GW などは難易度が高くグループによるばらつきが出ることが予想される。参加者のニーズに合わせて展開していくことが必要だった。

プログラム継続のために、O 氏と P 氏はプログラムを 2 度受講している。事例では、飲み会を設定したとのことだが、中心となるメンバーが周りを巻き込みながら、飲み会をすることによって、修了生と受講生ともに交流の輪を広げ、持続可能なシステムとして捉えることができるのではないかと思われる。

第8章　結論

8.1　結果のまとめ

本研究は、地域公共人材の育成のために行われる公的なリカレント教育における効果的な学習支援はどのようなものかを、学習者の行動変容と促進要因を特定し、プログラムやカリキュラム構造が学習の促進に影響していることを明らかにすることを目的とした。そのために、複数の観光リカレント教育プログラムの特徴を整理し、プログラム設計と授業形式（アクティブラーニング）の視点で分析した。そのうえで、カリキュラムの作成の違いによる特徴を考察した。そして、この事例分析を一般化して議論するために、全国の観光人材育成プログラムの支援の特徴をアンケート調査によって抽出し、インタビュー調査で本研究の仮説の妥当性を検討した。そして、学習支援のための新たな学習モデルを提案した。

第 2 章で示したように、社会人に対するリカレント教育は近年拡大してきた。その上でリカレント教育とその類似概念を整理した。リカレント教育は、仕事を辞め教育機関で学び、新たな従来のキャリアアップを目指すだけではなく、キャリアアップを目指さない地域貢献に関する学びも含んでいた。そして、国内の観光産業の人材育成は、地域振興を目的とした観光地域づくりに貢献できる地域公共人材の育成へと拡大した。このような観光リカレント教育の経過は、産業人材の育成から地域公共人材の育成へと移行したことで、両者が混在することになり、カリキュラムやプログラムの設計の際に混乱を招くことになった。異なる能力育成が求められるはずの 2 種類の人材像の整理をしないままに、カリキュラムやプログラムがつくられていたからである。同時にそれは、観光産業に属する企業の営利組織だけではなく、地域振興に関係する非営利組織の経営も含んだ内容となり、地域全体で観光リカレント教育を推進する際の教育内容の混乱の原因となってきた。

続く第 3 章では、先行研究の整理として、リカレント教育と観光分野の観光リカレント教育、観光リカレント教育の教育評価、学習促進のための学習形態の一つであるアクティブラーニング、学習における知識創造モデルの先行研究を整理した。リカレント教育に関する多くの学習プログラムは、学習理論や研修評価研究を参照せず、現場で実践的につくられていく。しかし、実際にはこうした学習理論と評価研究が行われてきており、先行研究が指摘している学習効果につながる仕組みがリカレント教育にどこまで組み込めるかが課題である。この点について指摘した研究は少なかった。

一方、企業経営や非営利企業の運営に関する学習プロセスの研究も行われてきた。例えば、知識経営や知識科学の拡張に貢献した野中・竹内（1996）の知識創造モデルが営利企業に適応されてきた。また非営利企業については敷田（2005）のサーキットモデルなども提示されてきた。こうした現場に適応可能なモデルは他分野で開発されてきたが、観光リカレント教育の研究では十分議論されてこなかった。また、1990 年代以降の地域づくりの拡大と連動して、地域公共人材育成についても研究が進められてきたが、観光人材

育成でこうした公共人材に言及した研究はほとんどなかった。

さらに研修効果の研究は、標準的に用いられる利益や資本蓄積、つまり事業の成功が指標とならない研修評価の必要性は高い。これに関しては、「Kirkpatric の 4 段階モデル」が提示されてから、ROI を反映、モデルの洗練化を経て、研究対象となってきた（中原ほか，2018）。また 2000 年代に「新しい 4 段階モデル」が Kirkpatrick & Kirkpatrick（2016）によって示され、研修評価の研究は進められてきていた。しかしこうした研究とリカレント教育を体系的に結びつけた研究はほとんどなく、特に観光リカレント教育では存在していない。

なお本研究で言及したアクティブラーニングは、現場の教育手法として近年取り上げられることが多くなったが、リカレント教育でも適応可能だと考えられる。しかし先行研究では、リカレント教育の教育効果と連動するアクティブラーニングについて言及したものは少なく、主に学校教育における教育効果の研究が行われてきた。しかし、社会経験が豊富だと考えられる社会人に向けたリカレント教育でこそ、こうしたアクティブラーニングを適用する必要性が高いはずである。一方で荒木（2008；2021）や中原（2021）が繰り返し主張してきた越境学習は、個人が組織を越えて学ぶリカレント教育の特性を反映した学習である。

第 4 章で示した研究の方法では、6 つの事例を紹介した。この事例を第 5 章で分析し、事例間の比較から、カリキュラムの作成の違いによる特徴を示し、アクティブラーニングの視点と想定される学習モデルから、体系化や内容の違いを明らかにすることができた。石川県、高知県、群馬県、東京都の観光リカレント教育カリキュラム構成と、想定される学習モデルとを比較した結果、次のようなことを明らかにできた。

まず石川県の事例で正統的周辺参加モデル学習であるファシリテーションがカリキュラムの前半に来るように設計されていたことは、学習者の積極的な学びが研修効果に寄与することが意識されていると考えられる。しかしそれだけではなく、研修の効果を上げるには、受講生と講師、運営関係者で形成する「研修コミュニティ」への受講生の参加が重要であった。またファシリテーションの後に、知識を付与するのに適した学習転移型モデルの学習、知識付与の後にはグループディスカッションなどの経験学習モデルの学習が続いた。これは研修評価でフィードバックなど他者からの働きかけがあることによって、行動変容につながる可能性を高めているものである。高知県の観光創生塾では、受講生が必要な知識を自由に学べるよう選択制になっていたが、これは受講生の主体的な学びにつながっていることが確かめられた。また、どの事例でも共通しているが、知識を得ることを重視した研修内容では、学習転移モデルの学習が適していると考えられる。これは、一定知識がないと、十分にコミュニケーションを取ることができないため、一定水準の共通言語としての知識を持つことが前提となる。同じ知識を学んだことによる一体感と安心感があるからこそ、GD/ GW が活発になったのであろう。

中長期的な人材育成の場合は、正統的周辺参加モデルの学習によって、自然に受講生たちが交流する。反対に短期間のプログラムの場合は、学習転移モデルで知識を得ることが効率的である。つまり、プログラムの内容や目的、順番によって異なって学習モデルを使い分けることが重要である。

各プログラムのカリキュラム構成からは、カリキュラムの期間や目的などによって学習モデルが異なっており、プログラムの中で教育アプローチである学習転移モデルと発達アプローチの正統的参加型学習モデルを組み合わせながらの学習が進んでいた。長期的な人材育成と数回の短期的な研修では学習モデルが異なっており、長期の場合は学習の順番も重要であることを明らかにした

第 6 章では、全国の観光人材育成プログラムの支援の特徴を抽出し、実務における課題を示した。運営担当者へのアンケート調査を実施し、全国的な状況を把握した。短期的な研修に比べて長期的な人材育成の数は少ないながら、全国的に実施されていた。市町村レベルと都道府県レベルを比較すると、市町村は、予算の面や受講者を集める点で苦労していた。これは、管轄する地域の大きさや人口など、その地域が持っている資源に依存するところである。資源が不足しているからといってそのままにすることはできない。必要な人材育成プログラムの精査とカリキュラム設計が必要であろう。

人材育成の実施内容と実施方法の関連では、ガイドの人材育成は視察・フィールドワーク、実習が多い傾向であり、マネジメントや観光人材総合はグループディスカッション、グループワークが多い傾向だったことである。プログラムの策定方法では、関連部署や関連団体と確認や打ち合わせを重ねながら進めていた。フォローや支援については、情報を提供していたのは 51.4%、修了生の相談にのっていたのが 34.7%だった。たとえ一方通行になろうとも、情報を発信していることが分かった。また、3 分の 1 以上が修了生の相談にのる体制をとっていた。受講生への支援が課題となっているが、運営担当者は支援をしようと努力しているのが分かる。しかし、年度ごとに実施する人材育成修了生のフォローを運営担当者だけでするのには限界がある。人材育成はプログラムを提供するだけでは効果はあらわれない。創造塾やぐんまの事例のように、修了生が学習の場を提供するなどの継続した支援が求められる。

カリキュラム作成については、担当者が試行錯誤しながら作成するパターンと、外部企業に外注する場合があった。作成するに際しても関係部署と相談しながらカリキュラムを作成していることから、第 4 章で示した石川県の事例のプログラムと同様に、満足度調査の内容を重視し翌年のカリキュラムへ反映していた。

創造塾のアンケート調査から、プログラムの受講によって、「新しい試みができないかを考えるようになった」「自分に足りない知識・技術を積極的に学ぶよう意識するようになった」ことで、プログラム受講生間で学習が促進され、人脈を広げていったことが推察できた。これは、敷田（2005）のサーキットモデルで示すと、プログラムを受講するこ

とで知識を蓄える、つまり「店を開く」にあたり、相互に人脈を広げていくことは「ネットワークの形成」に該当する。受講後に「新しい試みができないかを考えるようになった」は表現の部分にあたり、外部からの評価をうけながら、再度サーキットを進み新たな知識を得る「自分に足りない知識・技術を積極的に学ぶようになった」という行動につながっている。

受講生の行動変化について、修了生のアンケート調査から、関係者とのかかわりを調べた。その結果、活動をしている修了生としていない修了生の違いは、他者とのかかわりをプログラム受講後も継続しているかどうかであり、関係者とのかかわりがある修了生はより起業する、一緒に仕事するなど、行動をしている傾向がうかがえた。つまり、周囲との関わりやコミュニケーションがその後の行動に影響を与えていた。かかわりを持つことや人脈を広げることによって新たな行動につながることは、一般的に予想されることであるが、これを行動変容として示すことができた。

第 7 章では、観光人材のリカレント教育で学習を促進する効果的な学習支援は何かを明らかにするために、受講生へのインタビュー調査の結果を示し、考察した。学習者の変容についてだが、コロナ禍で思うような活動をすることができない受講生もいた。人に会えない不自由さから、行動に移せない修了生もいたが、反対に SNS での投稿を見て活動を始める者もいた。また、自分たちの研究会を開いたり、情報を発信したりすることによって新たな企画を進める者もいた。

学習者が変容する要因は、インタビュー調査でも示されたように、観光の知識を得ることと、周囲とのかかわりだった。観光の知識を得ることで自信を得て、共通言語として他者と議論できる下地をつくっていた。つまり、基本的な知識を有しなければならず、それを習得するとその後の活動がスムーズに進めることができていた。知識の獲得が自信となって、お互いに信頼できるコミュニティを作るプロセスが進んでいた。プログラム受講中に信頼関係を構築することが、事後のかかわりに影響を与えていると推測できる。信頼関係があるからこそ、修了後も継続して周囲とのかかわりを持つことが行動につながっていた。

修了生が再度プログラムに関わることで効果的なプログラム運営につながることが示唆された。情報の発信と全国調査では、運営担当者はプログラム修了後に情報を提供する支援をしていた。また、相談にのっている組織は全体の 37.4%だった。各組織共に支援をしていこうという姿勢が見えたが、仕事が忙しいとの理由から、プログラムの提供を見送っているケースもあることから、修了生がプログラム運営に積極的に関わってもらうことで、受講生を支援することができる。

学習者がプログラムを受講する段階は敷田（2005）のサーキットモデルの「店を開く」段階である。リカレント教育に受講生が集まり、人材育成プログラムが始まる。この段階では、受講生同士のコミュニティ形成のために正統的周辺参加型モデルの学習をしながら、

学習転移モデルで観光の知識を吸収する。そしてその知識がお互いに共有される。次に「ネットワークの形成」であるが、カリキュラムを通して、お互いに影響を与えながら学習が進んでいく。カリキュラム終了後に、受講生同士がかかわりを続ける状態が「表現」のフェーズである。学習者はお互いに助け合いながら、新たなビジネスや企画を創出し、実行する。すると、外部から評価される「評価」のフェーズに入る。新たな仲間が参入するプロセスが生まれる。

「学習コア」は、中心的な存在であり、観光人材育成の場合は、運営担当者が位置する。運営担当者は学習者がサーキット内をスムーズに回れるような支援をしている。ここでうまく応対しないと、受講生はスムーズに学習を続けることができない。運営担当者として人材育成プログラムを実施している自治体や観光関連団体の担当者のみならず、修了生が運営担当者として加わることや、自主組織を作ることで、学習支援をすることができることを示した。敷田（2005）によるサーキットモデルでは、スパイラル型に上昇していくとしていたが、これをリカレント教育に当てはめてみると必ずしも上昇していない（図8-2)。参入と退出が自由で、多様な人材が集まってくるからである。むしろ、サーキットのピットガレージのように、修理や補給の役割を持っている。SNS の投稿で元気をもらった修了者もいた。カリキュラムの GD/GW で得た知識と安心感を土台にコミュニケーションを取ることが継続的な支援になっていた。そして、サーキットのピットガレージには運営担当者である支援者がいつも常駐していなければならない。受講者、修了者の他にも新たに学習を始めようとする将来の受講者に対しての支援を継続していかなければならない。敷田（2005）の学習コアは、人の出入りが自由であった。しかし、効果的なリカレント教育は運営担当者や支援者が学習コアの重要な存在であることが示された。

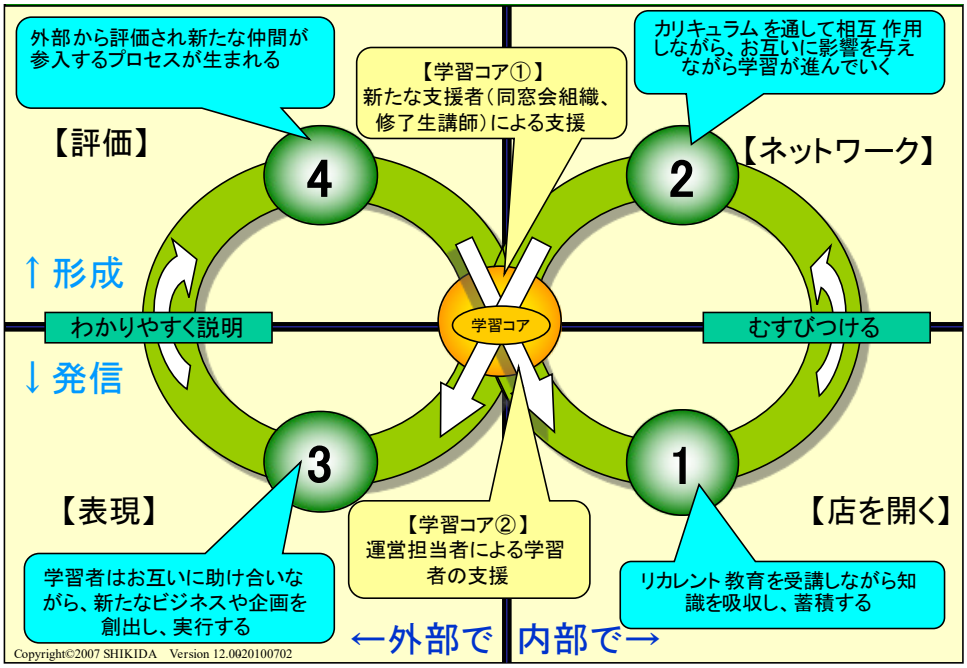

図 8-1　観光人材の人材育成学習プロセスモデル

敷田(2005)p. 36 から転載して一部改変

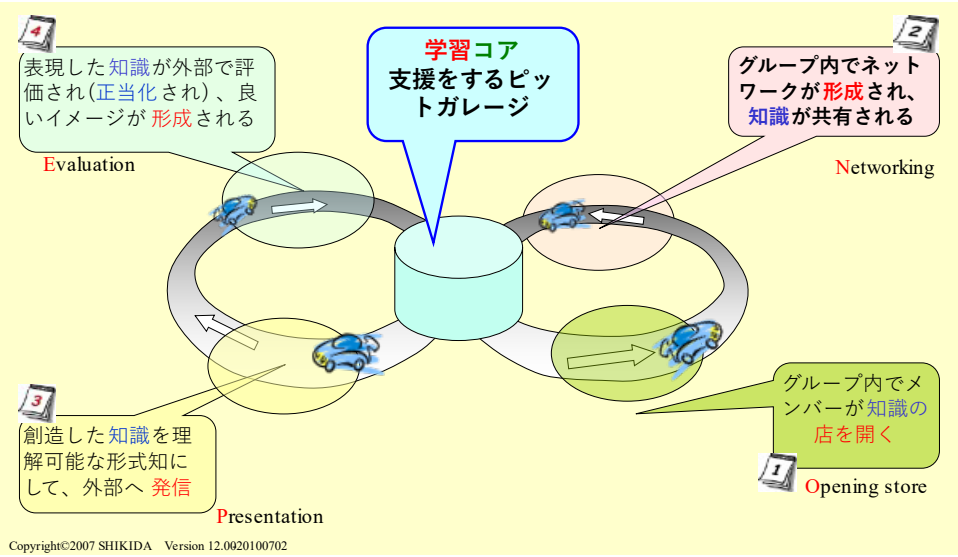

図 8-2　サーキットモデルのピットガレージ

敷田(2005)p. 36 から転載して一部改変

8.2　理論的含意

本研究では、社会人のリカレント教育において、アクティブラーニングが有効であることを示した。大学などの教育機関ではアクティブラーニングは議論されるが、公的リカレント教育においては、議論されてこなかった。本研究の分析は、研究に貢献したといえよう。リカレント教育は多様な社会人が学習するため、さまざまなカリキュラムから成って

いる。カリキュラムによって異なる学習モデルを採用することと、その順番によって構造的にカリキュラムを構成することの重要性を示すことができた。

また、越境学習の効果を示したことである。実証研究が少ない越境学習の効果として、先行研究ではイノベーション、多様な意見を聞けるようになった、共感力などが挙げられる。本研究では、イノベーションは示せなかったが、越境学習をすることで、多様な意見を聞くことができるようになることや、共感力を得ていたことを示した。また、関係者との交流や関係が継続している修了生は、受講後の行動が惹起され、結果的に成果につながっていることを示した。

さらに、敷田（2005）のサーキットモデルが観光リカレント教育の人材育成プロセスに適応できることを示したうえで、同モデルの学習コアが上昇するのではなく、その場で循環していることを示した。多様な人材が集まって実施する公的な人材育成の場合の学習プロセスモデルであるため、今後は他産業の営利、非営利分野の学習にも生かすことができると考える。

8.3　実務的示唆

実務的示唆について、3 点示す。

第 1 は、リカレント教育が推進されるなかで、観光人材育成プログラムの終了後調査をすることで、リカレント教育修了生の意識と行動の変化を明らかにしたことである。観光分野のリカレント教育は、ICT、経営、ホスピタリティなど多様な知識やスキルを求められる一方で、自然や文化資源などの公的資源を用い、ステークホルダーが多様な観光産業の特性から、公共性の高い人材育成が求められている。このことは現代社会において、観光だけではなく多様な人材育成の場所でも生かすことができるものと考えられる。実際に、観光リカレント教育の受講者は、多様な業種や職業に従事していた。観光産業人材と観光地経営人材が合わさって観光人材となってきた歴史を振り返っても、今後の多様な人材に生かすことができよう。

第 2 は、運営担当者への全国的なアンケート調査を実施し、多数の回答を得ることができた（アンケート回答率 45.4%）点である。これは、日々、地域で直接観光人材育成に携わっている方々の関心度の高さをうかがえる結果だった。本調査は観光庁（2009）、日本観光振興協会（2012）をもとに実施した。現在の研修と人材育成の傾向を示す基礎的データとしても意義あるものであり、今後の研修、人材育成のカリキュラムや運営において活用できるものである。

第 3 は、効果的な学習を支援する仕組みとして、運営担当者が役割を果たしてきたが、自治体や観光関連団体の運営担当者への負担が課題となっている。これをここで示した受講生を運営担当者にした事例と、修了生が研究会を立ち上げることで学習のサイクルを回すプロセスモデルを示したことである。

8.4　本研究の限界と今後の展開

本研究の限界と今後の展開について述べる。

まず本研究の限界は、対象とする観光人材の人材育成の範囲が広いことである。観光人材を育成する方法は多様である。地域の状態や育成したい人材、カリキュラムがプログラムごとに異なっている。それがプログラム間の比較を困難にしていた。しかしそれぞれの特徴を記述するだけではなく、共通する内容を見いだすことで、比較研究は可能になると考えられる。

また本研究は、質的調査と量的調査を混合して実施した。しかし、石川県の調査に偏ってしまった。加えて、比較調査の際に用いた指標が異なっている。より精緻な調査を実施する必要がある。

さらに、事例として取り上げた地域が 4 地域にとどまっている点である。地域によって投下する資金や労力にばらつきがある。調査の信頼性を高めるためには、研修プログラムの規模や研修予算を考慮した分析が必要である。

今後の展開として、まずは越境学習の研究を続けることである。越境学習は、範囲が広いことや調査対象者を探すことが難しいことから、研究が進んでいない。今回は観光人材育成プログラムを対象にしたが、先行研究（石山，2018）にもあった、地域課題解決に従事する人々の育成研究にも取り組みたい。

また、観光人材育成の運営担当者の支援についての継続した調査も重要である。今回の調査でデータベースの基礎となるものを収集できた。これを継続して積み重ねることが重要だと考える。

謝辞

指導教員である敷田麻実先生には、JAIST 入学時よりきめ細かなご指導を賜りました。長期にわたり励まし続けてくださいましたこと、深く感謝いたします。ここまでたどり着くことができたのは、先生のご指導のおかげです。

また、学位論文審査にあたり、貴重なお時間を割いていただき、ご指導、ご助言をいただきました北陸先端科学技術大学院大学 神田陽治先生、西村拓一先生、伊藤泰信先生、筑波大学 原恵子先生に心よりお礼を申し上げます。

副指導教員である西本一志先生、内平直志先生、敷田研究室に所属する学生諸氏からはアドバイスを数多くいただきました。

調査にご協力いただきました、いしかわ観光創造塾、北陸観光コア人材育成スクール修了者、石川県観光企画課、こうち観光カレッジ、高知大学、高知県庁、群馬県観光物産国際協会をはじめ、アンケート調査にご協力いただいた全国の都道府県市町村と観光連盟・観光協会のご担当者の皆様には大変お世話になりました。

本研究を進めるにあたり、多くの方々のご支援、ご協力をいただきましたこと、重ねて御礼申し上げます。

本研究の一部は、令和 4 年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究(C)（一般)、課題番号 JP22K12619（研究代表者：種村聡子、研究課題名「観光経営人材の育成プロセス構築と成立要件の研究」）の助成を受けたものです。

参考文献：

Aarkrog, V. (2005) “Learning in the workplace and the significance of school-based education: A study of learning in a Danish vocational education and training programme”, *International Journal of Lifelong Education*, 24(2), pp.137-147.

Abegglen, J. C.（2004）山岡洋一訳『日本の経営＜新訳版＞』（日本経済新聞出版）Kindle 版，日経 BP.

Airey, D. & Tribe, J. (2005) *An International handbook of tourism education*. Elsevier, Oxford.

Airey, D. (2006) “Chapter19 United Kingdom,” Airey, D. & Tribe, J. eds., *An International Handbook of Tourism Education (Advances in Tourism Research) (English Edition)*, Kindle edition, Routledge.

Armstrong, S. J. and Fukami, C. V. (2009) “Past, present and future perspectives of management learning, education and development”, Armstrong, S. J. and C. V. Fukami, C. V. eds, *The SAGE handbook of management learning, education and development*, Sage.

荒木淳子（2008）「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討―ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考―」，『経営行動科学』，21(2), pp.119-128.

荒木淳子（2021）『企業で働く個人の主体的なキャリア形成を支える学習環境―職場, 実践共同体, 越境―』，晃洋書房.

Baldwin, B. & Ford, J. K. (1988) “Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research”, *Personnel Psychology*, 41(1), pp.63-105.

Cuffy, C., Tribe, J. and Airey, D. (2012),” Lifelong Learning for Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 39(3), pp.1402-1424.

中小企業庁（2016）「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」，株式会社日本アプライドリサーチ研究所委託.

中小企業庁（2018）「中小企業の企業数・事業所数」
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/index.htm　(2023/09/03 閲覧)

Edmondson, C. (2014) “Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy”（野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか―「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』，英治出版）.

江崎千尋（2023）「実習指導者の『研修転移』を目指した研修プログラムの開発に向けた文献研究」，『福岡県立大学看護学研究紀要』，20, pp. 49-58.

Fenwick, T. (2001) “Tides of Change: New themes and questions in workplace learning”, *New Directions for Adult and Continuing Education*, 92, pp.3-18.

Fidgeon, R. P. (2010) “Tourism education and curriculum design: A time for consolidation and review?,” *Tourism Management,* 31, pp.699-723.

藤井義隆・上田賢悦・渡部岳陽（2017）「農業経営管理表 100」を用いた農業経営者人材育成プログラムへの接近」，『農村経済研究』，35(1), pp.75-83.

福島規子（2018）「ハイコンテクストサービスの学習 : 高額小規模旅館の接客研修を事例として」『立教大学観光学部紀要』，20, pp. 83-94.

Gratton, L. and Scott, A. (2016) “The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity”（池村千秋訳 2016,『LIFE・SHIFT（ライフ・シフト）100 年時代の人生戦略』，東洋経済新報社.）

原良憲・窪山哲雄（2016）「インテグレイティド・ホスピタリティによる サービス生産性の向上に向け

て」『グローバルビジネスジャーナル』, 2(1), pp.1-8.
橋本和也（2019）『人をつなげる観光戦略人づくり・地域づくりの理論と実践』，ナカニシヤ出版.
東根ちよ（2016）「地域支援人材の現状と課題に関する一考察」，『同志社政策科学院生論集』，5, pp.67-83.
樋口美雄・加藤千鶴（2012）「序章　グローバル化に対応した人材の育成・活用に係る諸外国の事例およびわが国への示唆」樋口美雄編『国際比較から見た日本の人材育成』，日本経済評論社，pp.3-34.
本田由紀（2020）「世界の変容の中での日本の学び直しの課題」，『日本労働研究雑誌』，労働政策研究・研修機構，62(8), pp.63-74.
堀野正人（2016）「観光まちづくり論の変遷に関する一考察―人材育成にかかわらせて―」，『奈県立大学研究季報』，27(2), pp.65-91.
Hudson, S. (2006) “Chapter16 North America”, Airey, D. & Tribe, J. eds., *An International Handbook of Tourism Education (Advances in Tourism Research) (English Edition)*, Kindle edition, Routledge.
五十嵐元一（2013）「ホスピタリティ教育と人材育成―ホテル業の人的資源とそのマーケティング―」，『日本国際観光大会論文集』，20, pp.75-80.
今川晃・梅原豊編（2013）『地域公共人材をつくる まちづくりを担う人たち』，法律文化社，p.15.
今井昌彦・本橋進・高野盛光・黒川秀子（2000）「リカレント教育における情報教育の体系化」，『教育情報研究』，15(4), pp.21-28.
今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門』，日本経済新聞出版社，pp.110-114.
乾喜一郎（2022）「リカレント教育と日本の大学［15］／リカレント教育とは何か？リスキリング，生涯学習との違いは？」，リクルート進学総研， https://souken.shingakunet.com/higher/2022/06/14-4194.html（2022/01/26 閲覧）.
石川県観光連盟（2017，2018，2022）『いしかわ観光創造塾受講要領』
石原直子（2021）「リスキリングとは―DX 時代の人材戦略と世界の潮流―」『経済産業省資料 2－2』，https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/pdf/002_02_02.pdf（2023/01/10 閲覧）.
石山恒貴（2018）『越境的学習のメカニズム―実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』，福村出版.
石山 恒貴（2020）「越境概念における組織内外の「意味の交渉」，『経営行動科学』， 32 (1-2), pp.11-28.
井田淳・梅本勝博（2003）「NPO のナレッジ・マネジメント」，『ノンプロフィット・レビュー』，3(1), pp.37-45.
井手拓郎（2021）「観光地域づくり人材育成の現状と課題」，『観光研究』，日本観光研究学会，33(3), pp.115-123.
伊藤房雄（2009）「ナレッジマネジメントによる農業経営の組織化」，『農業経営研究』，46(4)，pp.17-26.
岩崎比奈子（2013）「観光地経営の担い手として求められる人材の育成」，公益財団法人日本交通公社編『観光地経営の視点と実践』，丸善出版株式会社，pp.92-107.
岩崎久美子（2020）「『学び直し』に至る施策の変遷」，『日本労働研究雑誌』，労働政策研究・研修機構 62(8), pp.4-14.
Jafari, J. & Aaser, D. (1988) “Tourism as the subject of doctoral dissertations,” *Annals of Tourism Research*, 15(3), pp.407-429.

Kachniewska, M. & Para, A. (2017) “Hospitality employers’ expectations towards the higher education system in Poland”, Benckendorff, P. and Zehrer, A., ed. *Handbook of Teaching and Learning in Tourism*, Edward Elgar Publishing Limited, pp.17-30.

香川秀太（2011）「状況論の拡大―状況的学習，文脈横断，そして共同体間の「境界」を問う議論へ」，『認知科学』，18(4), pp.604-623.

上林憲雄・厨子直之・森田雅也（2010）『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣，pp.104-108.

観光庁（2009）『観光地域づくり人材育成の取り組みに関する調査報告書』観光庁観光地域振興部観光資源課 https://www.mlit.go.jp/common/000060193.pdf（2023/01/26 閲覧）.

観光庁（2012）「政策について」『観光人材育成について（観光庁説明資料）』 https://www.mlit.go.jp/common/000192549.pdf （2023/05/01 閲覧）

観光庁（2017）『平成 29 年度観光白書』, pp.177-178.

観光庁（2021a）『令和 3 年度版観光白書第IV部令和 3 年度に講じようとする施策』，p.228. https://www.mlit.go.jp/statistics/content/001408962.pdf, （2022/05/05 日閲覧）

観光庁（2021b）『令和 3 年度版観光白書第II部新型コロナ感染症を踏まえた観光の新たな展開』，p.113. https://www.mlit.go.jp/statistics/content/001408960.pdf（2022/08/03 日閲覧）

観光庁（2021c）『令和 2 年度「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」報告書』 https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/content/001404829.pdf （2022/08/03 閲覧）

観光庁（2022a）（最終更新日：2022 年 12 月 23 日） 「旅行・観光サテライト勘定（TSA：Tourism Satellite Account）」,『 観光庁統計情報・白書』 https://www.mlit.go.jp/kankocho/tsa.html（2023/05/01 閲覧）

観光庁（2022b）「観光統計旅行・観光消費動向調査 2021 年年間値（速報）」（2022/02/27 閲覧） https://www.mlit.go.jp/common/001463884.pdf

観光庁（2022c）『令和 5 年度官公庁関係予算概算要求概要令和 4 年 8 月』

観光庁（2022d）「第 II 部 新型コロナウイルス感染症に向き合う観光業とこれからの課題」,『令和 4 年度観光白書』，p.125.

観光庁地域振興部観光資源課（2009）『観光地域づくり人材育成の取組みに関する調査報告書』, http://www.mlit.go.jp/common/000060193.pdf（2023/05/05 閲覧）

観光庁地域振興部観光地域振興課（2015）『“人育て”から始める観光地域づくり観光地域づくり人材育成実践ハンドブック 2015』， http://www.mlit.go.jp/common/001140684.pdf（2023/05/05 閲覧）

観光庁（2023a）「観光地域づくりに対する支援メニュー集」 https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/shienmenu.html（2023/05/05 閲覧）

観光庁（2023b）『ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン案―持続可能な観光地域づくりに向けて―』，ポストコロナ時代を支える観光地域人材育成に向けた産学連携協議会第 4 回資料 2, https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001593618.pdf（2022/3/30 閲覧）

菅野洋介・星幸一・藤本雅彦（2012）「地域におけるリーダー人材育成の要件と今後の課題」『人材育成研究』，7(1)，pp.83-98.

苅谷剛彦（2021）『コロナ後の教育へ : オックスフォードからの提唱』，中央公論新社，p.254.

Katz, R. L. (1974), “Skills of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review Press.* 7(3), pp.75-91.（ 訳カッツ, R. L.（1982）「スキル・アプローチによる優秀な管理者への道（HBR 著名論稿シリーズ）」,

『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビューライブラリー』）.
川口明彦・江島夏実（2021）『リカレント教育とその質保証』，ぎょうせい.
近藤久美子（2017）「地域政策と社会活動をつなぐ CSV 事例と今後の支援策―地域における CSV マネジメントと社会的包摂を目指す SDGs の達成―」，『日本地域政策研究』，18, pp.12-19.
子安増生・丹野義彦・箱田裕司（2021）『現代心理学辞典』，有斐閣.
経済産業省（2020）『イノベーション創出のためのリカレント教育資料②』
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/021_02_00.pdf（2023/04/17 閲覧）.
木下幸雄・木村伸男（2014）「農業経営者向けリカレント教育プログラムの開発と実践」，『農業経営研究』，52(1・2), pp.13-20.
Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2005) *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance 1st edition*, Kindle edition, Berrett-Koehler Publishers.
Kirkpatrick, J. D. & Kirkpatrick, W. K. (2016) *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation Kindle edition,* Association for Talent Development.
児玉桜代里（2021）「客室乗務員のキャリア・デベロップメント―専門職における企業の雇用戦略と個人の職業観に着目して」，『明星大学経営学研究紀要』，16, pp.1-17.
Koh, Y. (1994) “Tourism Education for the 90s.” *Annals of Tourism Research,* 21(4), pp.853-855.
古久保綾子・出口竜也（2021）「和歌山大学におけるリカレント教育の現状と課題―南紀熊野観光塾を事例に」『観光学』，25, pp.91-104.
Kolb, D. (2014) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (English Edition) 2nd ed., Kindle ed., Pearson FT Press.
Krebs, V. and Holley, J. (2006) ”Building Smart Communities through Network Weaving”,
http://www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf. (2023/05/05)
厚生労働省（2020）「令和 2 年雇用動向調査結果の概要. 参照先: 雇用動向調査」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/21-2/index.html
厚生労働省（2022）「職場における学び・学び直し促進ガイドライン令和 4 年 6 月策定」
https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/000957888.pdf（2023/04/17 閲覧）.
厚生労働省（2022 年 2 月）「基本統計第 II-1 表. 労働力調査 2021 年」.
Lave & Wenger (1991), *Situated Learning Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 佐伯胖(訳)・福島真人(解説)（1993）『状況に埋め込まれた学習正統的周辺参加』，産業図書.
前田勇（2007）『現代観光とホスピタリティサービス理論からのアプローチ』，学文社.
松山一紀（2016）「人的資源管理のフレームワーク」，関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編著『国際人的資源管理』中央経済社，p.53.
Maund, L. (2001) *Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, p.514.
宮本憲一（1973）『地域開発はこれでよいか』，岩波書店.
村上義昭（2016）「地域経済活性化のキーワード」，『日本政策金融公庫調査月報―中小企業の今とこれから』，中小企業リサーチセンター，95, pp.4-15.
村山慶輔（2020）『観光再生 サステナブルな地域をつくる 28 のキーワード』，プレジデント社.

文部科学省（2019）「平成 30 年度文部科学白書第 3 章生涯学習の実現」総合教育政策局政策課 https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab201901/detail/1421865.htm（2023/01/24 閲覧）.
森下昌美（2018）「観光人材育成における産学ミスマッチに関する一考察—観光産業と観光系大学へのアンケート調査分析より」『日本国際観光学会論文集』，25, pp.85-90.
長尾健（2006）「学習モデル」，中原淳編『企業内人材育成入門』，ダイヤモンド社，p.70.
内藤錦樹（2009）『観光活性化のマネジメント』，同文館出版，pp.139-159.
中原淳（2012）『経営学習論』，東京大学出版会，p.185.
中原淳（2013）「経験学習の理論的系譜と研究動向」，『日本労働研究雑誌』，55(10), pp.4-14.
中原淳（2014）『研修開発入門—会社で教える、競争優位をつくる』，ダイヤモンド社.
中原淳（2021）『職場学習論—仕事の学びを科学する新装版』，東京大学出版会.
中原淳・中村和彦（2018）『組織開発の研究—理論に学び、実践に活かす』，ダイヤモンド社.
中原淳・関根雅泰・島村公俊・林博之（2022）『研修開発入門「研修評価」の教科書—「数学」と「物語」で経営・現場を変える』，ダイヤモンド社.
中原淳・島村公俊・鈴木英智佳・関根雅泰（2018）『研修開発入門研修転移の理論と実践』，ダイヤモンド社.
中原淳・保田江美（2021）『中小企業の人材開発』，東京大学出版会.
中西義信（2021）「越境における状況共有の機能—組織横断と状況横断の関係の検討から—」，『日本労務学会誌』，21(3), pp.5-17.
中尾清（2012）『地方観光政策と観光まちづくりの展開』，晃洋書房，pp.22-23.
名和高司（2015）『CSV 経営戦略：本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』，東洋経済新報社.
西村訓弘（2021）「地域企業経営者のリカレント教育を通した地域イノベーションの実現」，『産学連携学』，17(2)，pp.2_40-2_46
日本観光振興協会（2012）『地域観光協会「観光まちづくり」実態調査報告書』.
日本・東京商工会議所（2020 年 5 月 20 日）『人手不足の現状、働き方改革関連法への対応に関する調査』, 日本商工会議所， https://www.jcci.or.jp/research/2020/0520133000.html（2022/02/28 閲覧）
Noe, R. A. (1986) “Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness,” The Academy of Management review, 11(4), pp.736-749.
Noe, R. A. (2017) *Employee Training and Development Seventh Edition*, McGraw Hill.
野中幾次郎・竹内博隆・梅本勝博（1996）『知識創造企業』，東洋経済新報.
小田切徳美（2013）「地域づくりと地域サポート人材－農山村における内発的発展論の具体化」，『脳槽計画学会誌』，32(3), pp.384-387.
OECD（2019）” Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems”, https://www.oecd.org/japan/Future-ready-adult-learning-2019-Japan.pdf（2023/08/04）
OECD (2021) “Creating Responsive Adult Learning Opportunities in Japan. The OECD Library”, https://www.oecd.org/publications/creating-responsive-adult-learning-opportunities-in-japan-cfe1ccd2-en.htm（2022/3/26）
OECD 教育革新センター（2013）『学習の本質—研究の活用から実践へ』，明石書店.
大橋昭一（2016）「第 3 章観光学と観光教育」『ここからはじめる観光学』，ナカニシヤ出版，pp.17-26.

奥名祐子（2021）「観光従事者のためのリカレント教育についての展望と動向」,『地域政策研究』, 24(1）, pp.63-72.
小野田金司・小槻文洋（2017）「インバウンド観光人材育成カリキュラムの実証研究―2016 年度『神戸山手インバウンドスクール』報告」,『神戸山手大学紀要』, 19, pp.115-139.
大内章子・山本昭二・伴裕果・高田茂樹・中原孝信（2021）「オンライン遠隔授業における教授法の開発と授業効果の研究 : リカレント教育での実践例より」,『関西学院大学高等教育研究 』, 12, pp.1-16.
Phillips, J. J. (2003) *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs* (Improving Human Performance), Routledge.
Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) "The Big Idea: Creating Shared Value." *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.2011, pp.1-17.
齊藤弘光・辻和洋・中原淳（2017）「地方公共団体の人材開発」, 中原淳編『人材開発研究大全』, 東京大学出版会, pp.849-872.
佐藤厚（2021）「日本ではなぜリカレント教育が普及しないのか？―日本とスウェーデンの比較から」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』,18, pp.107-146.
支援基礎論研究会（2000）『支援学―管理社会をこえて』, 東方出版, p.37.
関口礼子・西岡正子・鈴木志元・堀薫夫・神部純一・柳田雅明（2018）『新しい時代の生涯学習第 3 版』, 有斐閣.
敷田麻実（2005）「サーキットモデルによる創成教育の学習モデル」,『日本工学教育協会』, 53(1), pp.35-40.
敷田麻実（2021）「新しい観光まちづくりへの期待と観光地経営」,『観光学評論』, 9(1), pp.5-22.
敷田麻実（2021）「観光分野のリカレント教育における産学連携の可能性と課題」,『産学連携学』, 17, pp.63-75.
宍戸学（2018）「観光教育研究と観光人材育成の推進」,『観光研究』, 29(2), pp.92-99.
白石克孝・新川達郎・斎藤文彦「龍谷大学地域人材・公共政策開発システム」龍谷大学地域人材・公共政策開発システムオープン・リサーチ・センター（2013）『持続可能な地域実現と地域公共人材―日本における新しい地平』, 地域公共人材叢書, 第 2 期第 2 巻, 日本評論社.
Stergiou, D. P., & Airey, D. (2017) "Tourism education and industry expectations in Greece: (re)minding the gap", Benckendorff, P. and Zehrer, A. eds., *Handbook of Teaching and Learning in Tourism,* Edward Elgar Publishing Limited, pp.3-16.
杉岡秀紀（2016）「新しい公共人材育成京都発「地域公共人材」の育成事例」,『社会科学』, 同志社大学人文科学研究所, 40(3), pp.159-177.
鈴木好和（2014）『人的資源管理論（第四版）』, 創成社, pp.75-97.
髙橋伸子（2019）「観光系大学における教育が観光産業に果たす役割（特集観光産業の雇用と労働）」,『労働政策研究・研修機構』, 61(7), pp.31-46.
竹林明（2009）「観光と観光人材 : 概念と課題の提示」『観光学』, 0（設置記念）, pp.177-193.
竹内規彦（2016）「第 12 章　戦略的人的資源管理」, 関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編『国際人的資源管理』, 中央経済社, pp.184-200.
滝沢哲也（2020）「医療系専門学校に進学する大学等卒業者社会人の実態―専門学校におけるリカレント教育に関する研究―」,『産業教育研究』, 50(1), pp.11-18.

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』，61(7)，pp.60-73.
舘野泰一・木村充・関根雅泰（2011）「職場外の勉強会に参加する社会人に関する探索的研究」，『日本教育工学会研究報告集』11 (4)，pp.139-146.
舘野泰一（2012）「職場の越境するビジネスパーソンに関する研究―社外の勉強会に参加しているビジネスパーソンはどのような人か」，中原淳編著『職場学習の探究 ―企業人の成長を考える実証研究』，生産性出版，pp.282-311.
舘野泰一（2017）「越境学習」，中原淳編『人材開発研究大全』，東京大学出版会，pp.555-578.
テイラー雅子（2015）「ホスピタリティ・リーダーシップによる戦略的人財育成」，『サービソロジー』，1(4), pp.20-26.
テイラー雅子（2019）「宿泊業界における成長戦略としての人材育成―ホテル業の現状と課題」，『日本労働研究雑誌』，708, pp.47-59.
Taylor, Paul J; Russ-Eft, Darlene F; Chan, Daniel W. L. (2005), “A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training”, J*ournal of Applied Psychology,* 90(4), pp.692-709.
Tews, M. J. & Tracey, J. B. (2008) An Empirical Examination of Posttraining on-the-Job Supplements for Enhancing the Effectiveness of Interpersonal Skills Training, *Personnel Psychology,* 61(2), pp.375-401.
富野暉一郎（2006）「公共性の揺らぎと自治体職員―持続的社会における公益の構造化と地域公共人材としての自治体職員」，『市政研究』，152，pp.27-35.
Tribe J. (1997) “The Indiscipline of Tourism,” *Annals of Tourism Research*, 24(3), pp638-657.
Tribe J. (2002) “The philosophic practitioner.” *Annals of Tourism Research,* 29(2), pp.338-357.
辻和洋・齊藤光弘・関根雅泰・中原淳（2017）「越境型管理職研修の学習効果」，中原淳編『人材開発研究大全』，東京大学出版会，pp.579-606.
塚原修一・濱名篤（2022）「日本におけるリカレント教育の可能性 ２ ーテキサス大学のサイバーセキュリティ教育ー」，『教育総合研究叢書』，関西国際大学教育総合研究所，15，pp.1-14.
Tynjälä, P. (2008) “Perspectives into learning at the workplace”, *Educational Research Review*, 3(2), pp.130-154.
上田賢悦・渡部岳陽・藤井吉隆（2018）「農業経営者人材育成プログラムの開発と課題―秋田県次世代農業経営者ビジネス塾を対象として」，『秋田県立大学ウェブジャーナル B（研究成果部門）』，5, pp.193-201.
UNWTO（2019）『世界経済を上回る成長を続ける国際観光 2019 年版』https://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2020/02/Tourism-HL2019_JP.pdf（2023/05/08）
和田健資・小原愛子 （2022）「日本の旅館経営における現状と課題」，『教育経済学研究』，1，pp.26-35.
和田寿博（2021）「2020 年度観光中核人材育成講座の概要と課題」，『愛媛経済論集』，41(1)，pp.57-89.
Weber, E. (2014) *Turning Learning into Action: A Proven Methodology for Effective Transfer of Learning 1st edition*, Kogan Page.
World Tourism Organization (UNWTO) (2019) International Tourism Highlights Japanese version https://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2020/02/Tourism-HL2019_JP.pdf (2023/05/08)
矢嶋敏郎（2013）「旅行会社と観光系学部・学科の教育連携に関する考察」，『日本国際観光学会論文集』，日本国際観光学会，20，pp.55-61.
安井洋輔（2022）「リカレント教育、取り巻く制度改革の必要性―職業情報、ジョブ型雇用、個人への

呼応的支援」,『金融財政ビジネス』2022 年 6 月 27 日，11075, pp.4-8.
安村克己（2006）『観光まちづくりの力学』，学文社，pp.74-110.
米谷光正・安本宗春（2016）「観光による内発的地域振興－地域外人材との紐帯の構築」,『東北福祉大学研究紀要』，40，pp.109-121.

【資料 1】地域観光人材育成研修に関する実態調査票

【ご記入上の注意】

1. 質問は、該当する選択肢の番号や表の枠内に〇をつけるもの、数値を記入するもの、具体的に記述いただくものがあります。
2. 〇をつけていただく質問には、選択肢から一つを選んでいただくものと、複数の該当する回答を選んでいただく質問とがあります。その他の場合は、具体的な内容をご記入ください。
3. 「アンケート回答方法のご案内」（別紙）にございますアンケート URL、QR コードからの回答も可能です。その際は紙面でのご回答及びご返送は不要です。
4. 所要時間は約 7 分です。
5. 回答期限　令和 5 年 2 月 24 日（金）必着
6. 返送先：日本郵便株式会社成城郵便局私書箱 1 号
   エスディーエムコンサルティング株式会社
   文教大学・観光人材育成研修に関する調査事務局

以上、よろしくお願いいたします。

● **過去 5 年間に実施した観光分野の研修や人材育成についてお答えください。今回調査する研修や人材育成は、(1) 1、2 日間（2 回以内）で実施する短期間のものを「研修」とし、(2) 3 日間以上（3 回以上)、連続して、中長期にわたっているものを「人材育成」とします。**

問 1-1　過去 5 年間に実施した（1）研修は何件ありますか。（　　）件

0 件の方は、問 1-3 へお進みください。

問 1-2　実施した（1）研修の研修名、延べ回数、延べ参加人数を直近のものから 5 件までご記入ください。

研修名	延べ回数	延べ参加人数
	回	人
	回	人
	回	人
	回	人
	回	人

問 1-3　（1）研修を実施しない理由について、あてはまるものを全て選んでください。

1. 適切な研修内容が分からない
2. 適切な講師が見つからない
3. 予算が不足している
4. 参加者が集まらない
5. 課題がない・必要がない
6. 効果が見えない
7. その他（　　）

問 2-1　過去 5 年間に実施した(2)人材育成は何件ありますか。(　　) 件

0 件の方は問 2-15 へお進みください。

問 2-2　実施した（2）人材育成の名称を全てご記入ください。※直近のものを一番上にご記載ください。

直近のもの	→	
名称②	→	
名称③	→	
名称④	→	
名称⑤	→	

● ここからは、問 2-2 に記入した（2）人材育成について、直近のもの 1 件についてお答えください。

問 2-3　研修開始年度と終了年度をお答えください。※終了年度が未定の場合は、未定とご記入ください。

開始年度（　　）年度　　終了年度（　　）年度（予定を含む）

問 2-4　人材育成の参加人数は何人ですか。（　　）人

問 2-5　人材育成を実施する際に連携（共催）している他組織を全て選んでください。

1. 連携先はない
2. 都道府県市区町村
3. 観光連盟・観光協会
4. 企業
5. 大学
6. 高校
7. DMO
8. その他（　　）

問 2-6　人材育成全体の時間はどれだけですか。例）3 日間（回）合計 14 時間

（　　）日間（回）合計　（　　）時間

問 2-7　人材育成の主な参加者はどなたですか。あてはまるもの上位 3 つを選んでください。

1. 観光関連業従事者
2. 公務員・団体職員（観光協会等）
3. ガイド
4. 学生
5. 通訳案内士
6. 他産業から観光業への参入希望者
7. 上記以外の地域住民
8. その他（　　）

問 2-8　人材育成の目的をご記入ください。

（　　）

問 2-9　人材育成のカリキュラムはどのようにして作ったのですか。ご記入ください。

例）旅行会社に外注した。連携組織と話し合って決めた。担当者が決めた。など。

（　　）

問 2-10　人材育成の内容について、実施しているものを全て選んでください。

1. 地元の歴史・文化
2. 会計・財務の知識
3. 経営・マネジメントの知識
4. マーケティングの知識
5. ブランディングの知識
6. DX、IT の知識
7. 他地域の事例・ケーススタディ
8. インバウンド対応について
9. 接遇スタッフ・ガイドのスキル向上
10. その他（　　）

問 2-11　人材育成の実施方式について、実施しているもの全てと最も重点を置くものを選んでください。

研修の実施方法	実施している	最も重点を置く
1. 講義・講演会など		
2. グループディスカッション、グループワークなど		
3. 視察・フィールドワーク・実習など		
4. その他（　　）		

問 2-12　人材育成の評価について実施しているものを全て選んでください。

1. 受講生へ研修終了後の満足度調査
2. 講師への調査
3. 受講生へ修了後の活動についての調査
4. その他（　　）

問 2-13　人材育成後に実施しているフォロー体制や支援について、実施しているものを全て選んでください。

1. 修了生の相談にのる
2. 修了生のための同窓会組織がある
3. 修了生の SNS グループを提供している
4. 情報を提供している
5. 事業費などを支援している
6. 定期的な会合を実施している
7. 研修の講師として採用した
8. その他（　　）

問 2-14　人材育成を実施して課題だと感じる（感じた）ことがあれば全て選んでください。

1. 適切な研修内容が分からない
2. 適切な講師が見つからない
3. 予算が不足している
4. 参加者が集まらない
5. コロナ禍における研修方法
6. 育成する人材の発掘
7. 研修後の支援
8. 効果が見えない
9. その他（　　）

問 2-15　(2) 人材育成をしない理由について、あてはまるものを全て選んでください。

1. 適切な研修内容が分からない
2. 適切な講師が見つからない
3. 予算が不足している
4. 参加者が集まらない
5. 課題がない・必要がない
6. 効果が見えない
7. その他（　　）

● 最後に連絡先等についてのご記入をお願いしたいと存じます。問 3-1 へお進みください。

● ここからは皆さまお答えください。

問 3-1　地域観光人材として活躍するために必要な知識やスキルは何だとお考えですか。あてはまるものを全て選んでください。

1. 地元の歴史・文化
2. 会計・財務の知識
3. 経営・マネジメントの知識
4. マーケティングの知識
5. ブランディングの知識
6. DX、IT の知識
7. 接遇スタッフ・ガイドのスキル向上
8. その他（　　）

問 3-2　ご回答いただいた内容について、不明な点等があった場合はご質問させていただきたく存じますので、ご回答者自身について、下記の項目のご記入をお願いいたします。

貴組織名		
貴部署名		
ご担当者名		
ご連絡先	電話：	E メール：

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。2023 年の 9 月頃に報告書をお送りいたします。

【資料 2】アンケート調査フォーム

「北陸観光コア人材育成スクール」「いしかわ観光創造塾」修了生・受講生の皆様へアンケートのお願い

アンケートは、次の3セクションから成っています。

1. 回答者ご自身について

2. 令和4年度「北陸観光コア人材育成スクール」受講候補者ご紹介のお願い
　みなさまのご紹介により、令和3年度「北陸観光コア人材育成スクール」は、15人の受講生を迎え、無事に開講しています。ありがとうございます。
　さて、気の早いお願いではありますが、令和4年度の観光コア人材育成スクールの受講候補者をご紹介ください。JAIST地域連携推進センター、観光コア事務局から案内を送ります。

3. 「北陸観光コア人材育成スクール」「いしかわ観光創造塾」受講後調査のお願い
　観光庁と敷田研究室からの講座受講後のアンケートです。（北陸観光コア人材育成スクール第1・2期は観光庁の事業費で運営されています）
　本調査結果は統計的な処理を行った上で、講座の改善、観光庁への報告書作成、学会発表データ等としての活用を予定しております。回答結果は皆様や関係者と共有します。

個人情報等の管理は、JAIST倫理規定に従い、適切に管理します。
（回答時間の目安：５分～10分）

■調査期間：2021年11月1日（月）～2021年11月7日（月）
■調査対象：観コア人材育成スクール、いしかわ観光創造塾の参加者
■調査実施主体：いしかん・JAIST地域連携推進センター

1. あなたご自身について

1-1:就業状態 *
複数選択可

- [ ] 企業経営者（従業員あり）
- [ ] 個人企業経営者
- [ ] 公務員
- [ ] 観光協会等NPO等団体職員
- [ ] 民間被雇用者
- [ ] 上記以外

1-2:就業分野 *
複数選択可

- [ ] 宿泊業以外の観光
- [ ] 宿泊業
- [ ] 観光以外のサービス業
- [ ] 農林漁業
- [ ] 建設
- [ ] 製造
- [ ] 情報通信
- [ ] マスコミ
- [ ] 運輸
- [ ] 卸し、小売り
- [ ] 金融保険
- [ ] 不動産
- [ ] 学術研究
- [ ] 教育学習
- [ ] 医療福祉
- [ ] 官公庁
- [ ] その他:

1-3 あなたの受講した講座から受講期を教えてください。複数の講座を受講した場合は、全てにチェックしてください。 *

- [ ] 北陸観光コア人材育成スクール1期生（2019年）
- [ ] 北陸観光コア人材育成スクール2期生（2020年）
- [ ] いしかわ観光創造塾1期生（2017年度）
- [ ] いしかわ観光創造塾2期生（2018年度）
- [ ] いしかわ観光創造塾3期生（2019年度）
- [ ] いしかわ観光創造塾4期生（2020年度）
- [ ] いしかわ観光創造塾5期生（2021年度）
- [ ] その他: _____

3. 「観光コア人材育成スクール」「いしかわ観光創造塾」受講後調査

統計的に処理されますので、あなたの回答が個人的に処理されるようなことはありません。

3-1 あなたは、「観光コア人材育成スクール」「いしかわ観光創造塾」を受講して、次の能力（知識・技術・スキル）を新たに獲得できたと思いますか？ *

	大変そう思う（獲得できた）	そう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない 全くそう思わない（獲得できなかった。元から持っていた）
地元の観光資源に関する知識	○	○	○	○	○
経営に関する知識	○	○	○	○	○
財務に関する知識	○	○	○	○	○
マーケティングの知識	○	○	○	○	○
人材マネジメントの知識	○	○	○	○	○
ファシリテーション能力	○	○	○	○	○
ホスピタリティの考え方	○	○	○	○	○
事業立案方法	○	○	○	○	○
人脈	○	○	○	○	○
多様な価値観の受容・共感力	○	○	○	○	○
創造力	○	○	○	○	○

3-2 現在の仕事で必要だと思う能力（知識・技術・スキル）を全て選んでください。リストにないもので必要だと思う能力があればその他の欄にご記入ください。 *

- [ ] 地元の観光資源に関する知識
- [ ] 経営に関する知識
- [ ] 財務に関する知識
- [ ] マーケティングの知識
- [ ] 人材マネジメントの知識
- [ ] ファシリテーション能力
- [ ] ホスピタリティの考え方
- [ ] 事業立案方法
- [ ] 人脈
- [ ] 多様な価値観の受容・共感力
- [ ] 創造力
- [ ] その他:

3-3 あなたは、「観光コア人材育成スクール」「いしかわ観光創造塾」受講後、新たなことを始めましたか？当てはまるもの全てにチェックしてください。 *

- [ ] 他社とコラボレーションで事業を始めた（始めようとした）
- [ ] 新規事業（企画）に着手した
- [ ] 起業した
- [ ] 社内ベンチャーをスタートした
- [ ] さらに学習を続けた
- [ ] 現在の職務（事業）に積極的に取り組むようになった
- [ ] 新たなことは始めていない
- [ ] その他:

3-4 あなたは、「観光コア人材育成スクール」「いしかわ観光創造塾」を受講して意識が変化しましたか？あなたのお気持ちに最も近いものはどれですか？ *

	非常にあてはまる（変化した）	やや当てはまる	どちらともいえない	当てはまらない	全く当てはまらない（変化していない）
多様な意見を聞けるようになった	○	○	○	○	○
積極的に発言・発信するようになった	○	○	○	○	○
自らの仕事について振り返りをするようになった	○	○	○	○	○
新しい試みができないか考えるようになった	○	○	○	○	○
自分に足りない知識・技術を積極的に学ぶようになった	○	○	○	○	○

3-5 「観光コア人材育成スクール」「いしかわ観光創造塾」関係者とのかかわりについて、当てはまるもの全てにチェックしてください。 *

	一緒に仕事をしている	個人的に会っている	JAISTや修了生の集まりで会っている	SNSでつながっている・連絡先は知っている	かかわりはない
同期の受講生と	○	○	○	○	○
期、プログラムの違う受講生と	○	○	○	○	○
事務局と	○	○	○	○	○
講師と	○	○	○	○	○

【資料 3】インタビュー調査

プログラムへの参加理由

NO	話者	コード	旧NO	要約	逐語録該当箇所	語り
1	A	観光と地域・観光資源について学び活用したい	1	地域資源・観光資源と食とのつながりに興味を抱く	6	フードコーディネートの仕事をしているんですけど、やっぱり地域のそういう地域資源とか観光資源と食って絶対つながると思っていて、それの興味もあったので参加しました。
	A	観光と地域・観光資源について学び活用したい	3	観光資源への興味	186	観光資源どんなものがあるのかっていうのも興味があったし、どう生かせるのかなっていうのも興味があって
	A	観光と地域・観光資源について学び活用したい	4	石川県の魅力再発見	206	あった、確か。なんか、セミナーへの期待で、セミナーを通して石川県の魅力を再発見したいって書いてあります。
	B	観光と地域・観光資源について学び活用したい	5	観光に興味があったから	4	やはり観光というものにもともと興味があったっていうことですね。あと、石川県はそういった観光資産に恵まれてるということは、前々から認識してましたんで。
	B	観光と地域・観光資源について学び活用したい	7	観光への足掛かりにしたい	14	そういったところで、せっかくのいしかわ観光創造塾というか、観光っていうものに今、知事が力を入れようとしてるところなのに、あんまりそういった話は伝わってこなかったんです。これだったら、僕が採用されるっていうか、合格するか分からなかったんですけど、ちょっとその辺の取っ掛かりになればいいかなと思って応募したっていうとこありますね。
	C	観光と地域・観光資源について学び活用したい	9	地元のために地域文化を観光のコンテンツの 1 つとして活性化につながる仕事がしたい	3	そうやって人々に楽しい時間を提供するっていうところで、もう少し地元のために、地元にフォーカスした文化であったりエンターテインメント性を、もうちょっと深掘りしていこうってなったときに、やっぱりそれを地元の文化を地元の人たちにってよりかは、地元の文化を観光のコンテンツの 1 つとして体験してもらうと、消えゆく文化もまた復活するんではないかなっていう、文化の保全をしたくて観光っていう人とつなぐことで活性化できる仕事ができたらいいなと思って参加しました。
	C	観光と地域・観光資源について学び活用したい	10	地域の人間の特性とかを深掘りするのが好き	9	今、生きていることであったり地域課題とか今の普通の人の生活とかも、一応そういうのも含めて全部文化っていうことで、金沢とか石川県の人の特性とかもすごくその地域の人間の特性とかを深掘りするのが好きなので、結局こういう加賀藩っていうものがありながらも、今、生きている私たちっていう生活っていうところも文化と含めてやってます。
	C	観光と地域・観光資源について学び活用したい	11	楽しませる企画力が観光には少ない	13	人を楽しませることができる企画力みたいなのが、観光に携わってる人ってその企画力ってエンターテインメント性が少ないなって思ったんですよ。
	C	観光と地域・観光資源について学び活用したい	12	石川、金沢の文化発信をしたい	17	そうですね。石川、金沢とかにあるツアーとかも歴史のものを巡るってそこに行くだけが目的になってて、その文化をどう楽しめばいいかまでは手ほどきをしないものが多いので、楽しみ方を伝えるような、そういう地元のアピールをしたほうがい

NO	話者	コード	旧NO	要約	逐語録該当箇所	語り
						いんじゃないかなと思ったんですよね。それが文化をエンターテインメントにっていう、今そう思って動いているんですけど、文化を文化として伝えるではなくて、エンターテインメントをやってたからこそ人々が楽しむことができる文化発信を私がしたいなと思ってやりました。
	H	観光と地域・観光資源について学び活用したい	17	会計など勉強科目で知識をつけたい	20	それともう一つ会計とかの勉強科目があったので、そういう知識が欲しいなと思って自分だとなかなかやらないので、そういうことをやりたくて参加しました。
	K	観光と地域・観光資源について学び活用したい	24	情報収集と地元学の知識を習得したい	2	こういう県庁の観光連盟から来たことにちょっとついていきたいなっていう部分もあって、それで情報収集とか、そういう情報収集と知識をちょっとやっぱり自分も地元学っていうかそういうことを深めたいなっていう部分と、
	K	観光と地域・観光資源について学び活用したい	26	地元のことに興味があり参加	8	生徒募集をしてたので何か面白そうやなと思って、地元のことにやっぱり興味があるんでちょっと応募しました。
	K	観光と地域・観光資源について学び活用したい	27	地元のことをもっと知りたいと思った	12	あまり勉強とか地元の、若い時、若い時って学生までは地元のことってそんなに力んで勉強しようとかそんなことはなくて、全く、ただ単に外に憧れて出たんですけど、出て初めて地元のことをもっと知りたいなみたいなことも思えて
	M	観光と地域・観光資源について学び活用したい	31	会社からの紹介で参加したが、石川県の観光に貢献したい	4	正直、素直に言うと、最初は会社から紹介されて「行ってこいよ」って感じだったので。ただいろいろと、やっぱり申請書とか書かなきゃいけないものとかはあったし。ただ元々、石川県の観光っていうのには貢献したいなっていう思いから今の会社には転職をしてきていたので、それで参加しました。
	P	観光と地域・観光資源について学び活用したい	32	自然を守るための手段として観光が使えると思った	10	その自然をどう守るかということをしてるんですけども。その手段の 1 つとして、観光ってあるよねって常々思っていたので。
	P	観光と地域・観光資源について学び活用したい	33	観光を体系的に学びたい	10	じゃあ、観光というのを体系的に学びたいと思ったときにたまたま、この高知大学で観光カレッジという講座が、初年度を迎えるということだったので、じゃあ、勉強しようかなというのが 1 つです。
	O	観光と地域・観光資源について学び活用したい	34	観光で高知を盛り上げ、元気にしたい	11	観光をどうやったら高知を盛り上げれるかとか、元気にできるかみたいなことをずっと考えていて、
	O	観光と地域・観光資源について学び活用したい	37	観光を体系的に学びたい	83	僕の場合は、人に会うところは観光創生塾のほうで、取りあえずクリアしたかなあというふうに若干思っていました。で、むしろその観光というこのよく分からないというか、すごい幅の広い分野をもうちょっと体系的に学べる場所がほしかったというので、これがほぼ観光カレッジが当時多分ジャストフィットした。ほかにないんですよね。なので、これがなければ多分、よく分からないだろうなあと思ったので。すごい期待が、その期待値は大きかったかなあと思います。
	O	観光と地域・観光資源について学び活用したい	38	観光を学びたい	88	私のほうは、半々ですね。観光というのを学びたいというところもあったし、

NO	話者	コード	旧NO	要約	逐語録該当箇所	語り
2	B	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい	6	観光でビジネスをしたい	6	観光資産に恵まれてると。新幹線も来たというところで、やっぱりもっともっと観光を訴えることでビジネスになるんじゃないかな。僕の事業としてですね。仕事としてですね。
	E	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい	13	転職のため宿泊業の準備をしていた時に先輩から紹介してもらった	8	私は今は宿泊業をしていますけれども、その前は全然違う仕事をしてました。それで、転職をするということ考えて準備をしていたんですけれども。その時に、宿泊業をしている先輩から、っていうのは観光塾の 1 期だった先輩から「こんなのがあるよ」っていうふうなことを聞いて。で、参加することにしました。
	E	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい	14	町屋を生かして、年を取ってもできる仕事がしたい	14	いやいや。何か人と接する仕事は、していたいとは思ったんです。あともう 1 つは、町家を生かした仕事をしたかった。宿泊業というよりも、町家を生かした仕事をしたかった。で、大きな理由のもう一つが、年をとってもできる仕事をしたかった。
	H	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい	16	次の仕事のステップにつながるきっかけへの期待	20	それは PR しかしていなかったので何か次のステップにつなげられないかなってなんとなく思っていて、そういうことが何かきっかけになるかなと思って参加しました。
	H	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい	18	ガイドの仕事のきっかけになればいい	6	今朝も幼稚園保育園の子どもたちを里山に連れていくって仕事をしていまして、今朝もその仕事をやっていたんですけども、その延長でインバウンド向けにそういうネイチャーガイドが、この辺りですね、僕は JAIST のすぐそばに住んでいるんですけど、金沢からこの辺りにかけてできればなっていうふうに思っていたんです。そのきっかけになるんじゃないかなと思って入ったような次第です。
	I	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい	20	営業の仕事がやりやすくなると思い受講	78	インバウンドっていう方はいらっしゃらないですけども、でも例えば旅館の方とか、ホテル関係の方だと、例えば営業もしやすいじゃないですか。金沢でこんなガイディング始めますとかっていうこと言って、ぜひ良かったらお客さん紹介してくださいとかっていうことを言いやすいなと思ったんで、今まで全然そういうチャンネルがなかったんで、そういう意味で言えばいけるんじゃないかなっていうふうに思っている、当時は思っていましたよね。
	I	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい	21	他の講師の講義を見て仕事に役立てたい	120	先生からどんな講義をするのかっていうことを盗めるんじゃないかなっていうふうに思ったんですよ。例えばアイスブレークのやり方とか事業の展開の仕方とか、それを参考にしたいなと思った、受講したのが大きな理由のもう 1 つ目なんですよね。
	J	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい	23	観光よりも変化する社会を変える、会社をよくするための作戦の一つとして参加	14	観光に参入っていうよりも、どちらかっていうと経営者、会社を、うちの客の経営者っていうのは常に自分をアップデートしたくて、常に新しいものに適応していくと。それだけ世の中がどんどん変わってくから、新しいことやりたいなという中で、観光の概念を社員の活性化とか会社を変えるっていうところの一部に組み込んで提供するという。そんな、観光と言わず、会社を良くするための作戦の一個とし

NO	話者	コード	旧NO	要約	逐語録該当箇所	語り
						て、観光のいろんな側面を魅了していると。なんです。
3	L	仕事の一環として参加	28	職場の上司からの声掛けで参加	4	もともとお声掛けいただいたのは、当オーナーの〇〇から、そういった機会があるので参加してみたらどうかっていうことがきっかけで参加させていただきました。
	L	仕事の一環として参加	29	職場の上司からの声掛けで参加	6	そうですね。指名が入ったので。
	M	仕事の一環として参加	30	会社からの紹介で参加	4	正直、素直に言うと、最初は会社から紹介されて「行ってこいよ」って感じだったので。
4	A	紹介されたり情報を得て参加	2	新聞記事で発見	8	多分新聞か何かに載ってたやつを見て応募したと思います。
	B	紹介されたり情報を得て参加	8	知り合いからの紹介	34	知人の紹介だったように思います。そしたら、そこで知り合った方が、何か県が観光でこんなことやるみたいよ、みたいに教えてくれたんです、確か。で、それをネットで調べたら、いしかわ観光創造塾ってのが見つかって、あ、これのことかなって思って。で、応募したっていう感じです。
	H	紹介されたり情報を得て参加	15	紹介されて興味を持った	20	最初はその前に受講した人から紹介されて、こういうのがあっていいよっていうふうに言われて初めて知って興味を持ち始めました。
	I	紹介されたり情報を得て参加	19	FaceBook の記事をみて受講	12	何だったかな、Facebook の記事じゃないかな。
	J	紹介されたり情報を得て参加	22	修了生からの紹介で参加	4	〇期生の〇〇さんの推薦で、面白いやつがあって、うちの会社は IT の中でも人に近いことをやってるのでというのと、〇〇先輩、僕が以前から観光にはちょっと興味あるねっていう話をしてたところでの推薦
	K	紹介されたり情報を得て参加	25	観光連盟からの紹介	6	観光連盟に一応〇〇が加入してまして、そこからのお知らせ
	O	紹介されたり情報を得て参加	35	講座のことを教えてもらい誘われた	11	こういう講座があるよということを教えていただいて、一緒に学びましょうというお誘いを受けてるんですね。
	O	紹介されたり情報を得て参加	36	講座を紹介してもらい参加	11	こういう講座があるよということを教えていただいて、一緒に学びましょうというお誘いを受けてるんですね。この観光カレッジという存在を知って、入ることになりました。
						38

コード「仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい」

コード	仕事とビジネスや自身のキャリアに役立てたい
定義	プログラムの参加理由として、仕事やビジネスのプラスになる、将来のキャリアにつながることに関する記述

取り入れ条件	プログラム参加以前のことで、仕事やビジネスキャリアに関することは全てコーディングする。
除外条件	プログラムが始まってからのことは含まない。
具体例	B：僕の事業としてですね。仕事としてですね。 E：年をとってもできる仕事をしたかった。

仕事の一環として参加

コード	仕事の一環として参加
定義	職場の上司、会社から促されて参加したことに関する記述
取り入れ条件	プログラムの参加理由として、職場の上司や会社から命じられて参加したことは全てコーディングする。
除外条件	初めは上司に促されて参加したが、徐々に楽しくなってきたことは含まない。
具体例	L：当オーナーの〇〇から、そういった機会があるので参加してみたらどうか M：最初は会社から紹介されて「行ってこいよ」って感じ

観光と地域・観光資源について学び活用したい

コード	観光と地域・観光資源について学び活用したい
定義	観光の知識と地域・観光資源について学び活用することと貢献することに関する記述
取り入れ条件	観光の知識と地域資源や観光資源について学び、それを活用した利貢献したいと考えていることは全てコーディングする。
除外条件	人脈を構築するためということは含まない。
具体例	A：観光資源どんなものがあるのかっていうのも興味があったし、どう生かせるのかなっていうのも興味があって B：やはり観光というものにもともと興味があったっていうことですね。

紹介されたり情報を得て参加

コード	紹介されたり情報を得て参加
定義	知り合いから紹介されて参加したことに関する記述
取り入れ条件	紹介や情報を得て参加したことは全てコーディングする。
除外条件	職場の上司、会社から促されて参加する場合は含まない。

具体例	A：多分新聞か何かに載ってたやつを見て応募したと思います。 B：何か県が観光でこんなことやるみたいよ、みたいに教えてくれたんです、確か。

②行動の変化

変化あり

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
48	A	G/W・G/D からの気づき	57	グループワークで変化した	254	そうですね。グループワークを通してです、多分。
58	E	G/W・G/D からの気づき	67	できない場合も違うアプローチがあるのでは仲とポジティブになった	130	これしかないじゃなくって、これができなくてもまだ何か違うアプローチの仕方があるんじゃないかっていうような。それに対してポジティブにはなりました。
60	I	G/W・G/D からの気づき	69	お互いが知らないパターンのときにも話をすることができるようになった。自由な空気、話しやすい雰囲気を作るのが非情にだいじだと分かり、意識している。	16	活動というよりも研修会をやるときに、初めてというか参加者が皆さんお互いに知らないっていうパターンって結構あるじゃないですか。そういう時にちゃんと話をできるようにっていうので、自由な空気っていうか、話しやすい雰囲気をつくるっていうのが非常に大事なんだなっていうふうに思って、そこはすごく今意識してやるようにしています。
75	M	G/W・G/D からの気づき	84	グループワークをやっている段階で、経営者目線とビジネスマン目線は視点が違う	50	面と向かってそう言うこともあんまりないですけど、そういう考え方がやっぱり違うなっていうのもあります、もちろん。グループワークとかしてる段階で「ああ、そういう考え方あるんやな」とか。やっぱ経営者目線と一ビジネスマン目線じゃ、見る視野が違う、視点が違ったりするので、「そこ気になるんや」とかも思いながら聞いてました。
14	H	SNS によるネットワーク	18	メーリングリストへの投稿に圧倒されるときもあるが、元気そうだなと思う	50	すごくぐいぐいときたり、メーリングリストとかにもばんばんその人だけが投稿するみたいな状態になっていて、多分本当はみんながそうやって投稿していれば埋もれるんですけど、あまりに圧倒されて誰もそれに続かなかったっていうのがあって、でももう今でもそういうメールを見ると、ああ元気そうだなって思います。
17	H	SNS、ネットワーク	21	SNS で地道な活動をしている人を見て、私が地域でやりたいことと同じだったので、これもありだと思った	74	Facebook で見かけていますね。私が地域でちっちゃいことをやりたいと思っているのも、そういう地道な活動をしている人がいて、そういうのもありなんだなというふうに思ったっていうのはあります。
24	O	SNS、ネットワー	29	連絡手段は Facebook と	70	基本的には連絡手段はもう 1 本化してて、Facebook とメッセンジャーのグループで基本、

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
		ク		メッセンジャーのグループで一本化しており、修了生のネットワークはある。1 期生は意欲に燃えた人材が集まってきた。2 期生 3 期生は盛り上がらなかった。		修了生のネットワークはやってます。で、1 期生から今日で 5 期生まで卒業したんですけど、1 期生は 1 発目だったこともあったので、すごく皆さん意欲に燃えた人材が割と集まってきました。最初から、どんな講座になるかも分からずに飛び込んできた人なんで。で、2 期、3 期がちょっと、あまり盛り上がらなかったんですね、実を言うと。
110	E	新しいことへの挑戦	125	宿泊業だが、イベントをいくつか立ち上げてやっている。	121	宿泊業なんですけれども、イベントをいくつか立ち上げてやっています。
126	J	新しいことへの挑戦	141	新しいコミュニティー（研究会）を立ち上げて、チームを組んだらできるだろうと、月 1 で勉強会をやろうということになった。	56	今観光塾と並行して、新しいコミュニティーつくったんです。金沢イノベーションハブ研究会を立ち上げて。イノベーティブな考えを持った人たちが集まらなきゃならないんで。もやもやしてて、自分だけじゃできないとか、誰かとチーム組んだらできるんじゃねえだろうかって。そういうことを月 1 勉強会で、ネットでやってたんですけども。たまたま先週みんなで集まって、ネット配信番組やろうかってやってました。市長も呼んできたりとか。総務省みんなの人脈使って何かやろうとかって、結構盛り上がりました。観光塾の場合だったり、イベントやったりとか、いろんなことをやった。イノベーションか。イノベーションっていうか。新しいサービス。確かプレゼンか何かでやったサービスはでやろうって話になってます。
19	H	価値観、考え方の変化	23	何もない田舎が実は資源であり、そこを歩き回ることが価値になるとは思っていなかった	78	今山村部に住んでるんですけど、よくいう田舎で、何もないみたいな。実は資源だよっていう、そういう言葉で言うとあれですけど、だからそこを歩き回ることが価値になるとか全然思ってなかったことがあるんだなって思いました。
55	E	価値観、考え方の変化	64	年代によって価値観が違うようなことを意識するようになった。	82	それほど新しい価値観っていうことではないですけれども、何ていうだろう、教員でいるとわりと同じ年代の方、子どもの親というと同じような年代の方がいらっしゃった。で、今だったらそれこそ 20 代から 50 代、60 代までいらっしゃるので、創造塾でもそうでしたけど。そうすると、何か例えば最近でいうと、コロナに対しての考え方でも、何となく年代によって違うようなことを認識するようになりましたね。
77	M	価値観、考え方の変化	86	現実的にできているかは別にして、意識を持つようにした。ファシリテーションを学んだことがなく、ミーティングとかもする時にもいしきするよ	68	それが実現、現実的にできているかっていったら僕も自信は持てないですけど、その意識を持つようにしたのは事実です。ファシリテーションとかをやっぱり学んだ、あの考え方は僕もすごく面白いなと思って、学んだことがない考え方だったので、ミーティングとかする時にも、それは何か意識するようにしたっていうのはあります。

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				うになった		
94	C	価値観、考え方の変化	108	私の考えを形にするのではなく、みんながやりたいかたちをまとめる係になった	24	そうですね。なので、例えばショーをするんだったら、踊り子さんとか演者さんとかをこっちがオファーして参加してもらう。仕事として参加してもらうっていうことが多かったんですけど、たぶん今のやり方だとたくさんの人が関わってそれぞれがみんな売上をちゃんと上がるような、やっぱ事業になっていかなきゃいけないなっていうところで、私の考えを形にするんではなくて、みんながやりたい形をまとめる係みたいな感じで動いてます。
98	C	価値観、考え方の変化	112	全く関係のない人と人を混ぜて何か 1 つのプロジェクトを進めると、世界観が広がった	37	そうですね。やっぱりほんとに全く関係のないジャンルの人たちの話をプロジェクトとして混ぜることが多くなりました。今までは演奏とかパフォーマンスっていう部分だったらパフォーマンスの人たちを集めてやってたりとかなんですけど、今はそれこそ竹林整備している人と炭の機械を売っている人とアート活動している人と学生とか、全く違うジャンルの人たちを混ぜて何か 1 つのプロジェクトを進めることができるっていうのが、世界観がやっぱり一気に広がりますし、SDGs でも対応している番号とかも携わる人によって違うんですよね、1 つのプロジェクトなのに。
101	C	価値観、考え方の変化	115	この塾で習ったことを消費するだけで人生が終わるくらい学びがあった。それ以上に実践をやっていきたい。	228	私はたぶんこの塾だけで、塾の習ったことを消費するだけで人生が終わるくらい学びがあったって思うくらいぴったりだったので、それ以上学ぶ必要よりかは実践をしていきたいなっていうタイプなので、もうほんと最初で最後の習ったことですね。いや、十分だと思いますよ、ほんとに。
116	I	価値観、考え方の変化	131	今までは自分の経験価値で参加者に知らせていたが、科学的に証明されているものをベースに事業を組み立てていこうと伝えられるようになったという身で変わった。	18	今までは自分の経験値とかでそういうことを参加者の方にお知らせすることをしていたんですけども、そうじゃなくて、＝アカホ＝さんが担当されているところなんですけども、科学的に証明されているっていうか、そういうものをきちっと参加者の方にも話がすることできましたし、それをベースに事業を組み立てていきましょうねっていうことが伝えられるようになったんで、そういう意味では変わっていますね。
1	A	キャリアと将来	2	専門職大学で勉強を始めた	86	フードマネジメントの勉強をしたいなと思って、そういう専門の大学なんですけど、専門職大学。
6	A	キャリアと将来	9	今後はフードツーリズムをやっていきたい	270	発信と、やっぱり食もくっつけたいので、フードツーリズムとか、そういうほうはやりたいなと思ってます。
87	O	キャリアと将来	97	多分、違う普通の元の仕事に戻るか別の会社に所属してコーディネーターをやっていたかもしれな	50	多分これなかったら、僕は多分、違う普通にもとの仕事に戻るか、何か別のどっかの会社に所属して、コーディネーターやったりとかしてた可能性はあるかもしれません。

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				い		
113	I	キャリアと将来	128	一度大学院で働いてみたかった。ファシリテーションの先生を昔から知っていて、個人的に連絡している関係だったが、ファシリテーションの意味がよく分かった。	14	家から近くなんで一回大学院っていうところで働いてみたいなというふうに思っていたんで、これはよかったなというふうに思っています。あとは、〇〇先生ってご存じですか。ファシリテーションの事業をコアに、創造塾でも実施されていて、あの先生もずいぶん前から個人的にも知っているし、個人的に連絡しても返事頂けるようなつながりなんですけど、ファシリテーションの意味をよく分かったなっていうふうに思っています。
138	O	キャリアと将来	153	同期と会社をつくった。	37	私のほうもたくさんあるんですけど。具体的にすごく分かりやすいのは、まず、会社をつくりました。2019 年の 11 月に、当時、観光カレッジ 1 期生の同期だった男性、〇〇さんという方なんですけど、その方と一緒に立ち上げました。
45	P	行政との関係	52	行政を説得するにも、観光と食に掛け算ができて、ここにも経済がないと動いてくれないので、経済的な文脈は重要	144	いろんなそういう行政を説得するにも、実は観光と食とかにも掛け算ができてて、非常にうまく回せるなあというふうに。ここもやっぱり経済がないと、食害とかだけだとなかなか動いてくれないので、やっぱり経済的な文脈というのが重要だなというのはやっぱり感じてるとこですね。
49	B	行政との関係	58	行政を身近に感じるようになった	26	ありますよ。やはり、メンバーというよりも、県庁を身近に感じるようになりました。県の担当者。何といいましたっけ。ずっと 1 期から 3 期ぐらいまで……。
50	B	行政との関係	59	行政の考え方が分かるようになり身近に感じることができるようになった	32	やはり行政を巻き込むにしてもいろんな手段、行政側の考え方みたいのもちゃんと考えて配慮して企画しなきゃいけないなっていうところで、それはそれで 1 つ勉強になったかなっていう気はします。だから、行政機関との、身近に感じられるようになったっていうのは、いしかわ観光創造塾に参加したからこそのことかなっていうふうに思います。
79	P	行政との関係	88	自然を守ることに予算をつけてもらうことは理屈としてわかっていても難しかったが、観光で使うと経済的な手段を用いることができるので、目に見えて行政を動かすことができた	35	多分行政の職員さんとかと話してても、それだったら補助金付けれますとか、予算化できますねみたいなとこは、大きく変わってきたのかなと思います。自然を守らなきゃいけないということは理屈としては分かっていても、なかなか賛同を得にくかったということがあったので。いや、分かるんだけど、そこにお金付けるのは、ちょっと僕ではできませんとか。行政の区分上、県立自然公園を何とかしたいと言われても、指定をしたのは県だから、役場では、市町村では全然関係ないとか、ようせんとかということがありましたけど、観光上使いますよねという話をすると、動くということが目に見えてでてきたので、すごく自分の目的である自然を守りたいというところにマッチしている取り組みだなというふうに思っています。なんで、自分の中では大きく経済的な観念というのが、手段をすごく用いているというのは大きいなあと思っている。
81	P	行政との関係	90	行政の仕事が多かったが、観光を学んで、世間	44	やっぱり大きく変わったのは、行政と仕事をしてることが多かったんですね、私自身が。もう国か県か、市町村かみたいなところで。民民の取り引きとか、企業との取り引きみた

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				とのずれに衝撃を感じた。どうしたらお客さんに来てもらえるのかを考えなければならない。行背の報告書を書く時には意識していなかった。		いなことがあんまりなかったということがまず前提としてあって。でも、観光のやつを学ぶと、取り引きだったりとか、関係者というのが莫大に増えるということがありました。そうすると、いわゆる行政の仕組みの中と、世間とのずれみたいなことが結構衝撃的だったりしました。要は、どうすればお客さんに来てもらえるのかとかっていうことをすごく考えないといけないということがあるんですけど。別に行政の報告書を書くときには、あんまりそんなことを意識しなくても書いてある仕様があるので、その仕様どおりつくっていけばいいよねとかっていうようなこともやっぱりありましたので。
83	O	行政との関係	93	観光がこれほど官と関わっているんだ。高知県が観光予算で全国 4 番目とは知らなかった	46	観光って、これほど官も関わっているんだなっていうふうなことを、特に高知県は観光予算としては全国で 4 番目に多い県ですので、莫大な予算が使われている中で、全然そんなことも知らずに自分たちは旅行、観光をしてたんだなということがまず気付きましたと。
121	I	行政との関係	136	市役所の方々と話ができるようになった。	86	例えばですけど、僕は今、能美市に住んでいるんですけど、能美市の市役所の方々とは少しちょっと広がったかな、特に課長さんとか役職就いているような方々とは、お話ができるようになったかなというふうに思っています。
140	O	行政との関係	155	教育機関である高知大学とのつながりができた。大学は遠い存在だったが別の世界の隔離された場所というイメージだった。学びの実践を持続するにはその場所を知れたことがこうち観光カレッジに関わって大きく変わった。	37	大きく変わったのは、教育機関とのつながり、高知大学と。それまで自分の中では、知り合いとかやっぱり関係してる人はいたけど、ちょっと遠い存在だったんですね。高知市内にはあるけど、何かどこか遠い別世界の隔離された場所みたいなイメージだったんです。それが、この高知大学の観光カレッジに入ることによって、自分自身がそこに入り込んで一緒に協働するにあたって、皆さんにも実を言うとこういった教育機関の素晴らしさというのを伝えることができるようになった。そういう場をつくれる場所なんだと。やっぱり学びの実践とか持続するには、根本には学ぶことが大事というのが分かってきたので、その場を知れたことが、このこうち観光カレッジに関わって大きく変わったことだと思います。
73	M	業務として参加	82	正直しょうがないスタートだった。会社のお金なので、仕事としての参加だったが、だんだん楽しくなった。	10	最初は正直、しょうがないスタートではありました。会社のお金なので、仕事としてっていうところでは参加はさせてもらいましたけど、でも参加していくうちに楽しくはなりましたね。
26	O	継続のための努力	31	（Facebook に）イベントを紹介し、よかったら聞きに来ないか、参加しないかと声掛けした。意識して回さないといけな	79	あとは、イベントとかで、誰々がこんなイベントをするので、もしよかったら聞きにきませんかとか参加しませんかということで、自分のこととして参加することもあれば、友達のこととして提案するとか、声掛けするということはしますので、意識しては回さないといけないんじゃないかなと。放っとくと多分、ほんとに誰も書かないかなと思いますので。

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				い。		
28	O	継続のための努力	33	観光創生塾のコーディネートをやっていたが、その時に Facebook のメッセンジャーグループを作り、そのグループが持続するように取り組んだ。	88	観光創生塾のコーディネートで、東部・中部・西部・全エリアの大下さんとはかぶらなかったけど、仁淀川エリアとか室戸エリアとか、土佐清水エリアというのを担当してたんですね。そのときも意識して、この＝クラスター＝って県は言ってたんですけど、そのグループが持続できるようにというふうに取り組んでいました。今でもそのグループの、自分のグループだけは、Facebook のメッセンジャーグループというのをつくって、そこで情報のやりとりとか。今も実を言うと、やりとりしてるんですね。で、ほかのエリアの担当、JTB さんとかリクルートさんがやってた、社員さんがやってたところは、もうほぼほぼつながりがない。受けただけでもう終わって、そのまま終わっちゃってるというところはすごく感じます。その創生塾のほうは、ゴール……。何か終了したのもよく分からない。何か、知らない間にもう終わっちゃったみたいなイメージがあるんですけど。カレッジは、やっぱりゴールは、観光という学びの＝ゴール＝はないけど、一応修了式という 1 つの大きなターニングポイントがあるので、そこで皆さん、次というリセットはできるところが全然違うのかなというふうには思いました。
29	O	継続のための努力	34	カレッジの受講生を一本釣りしている。	88	カレッジの受講生を一本釣りしながら増やしていくという方法も取らせていただいてると、そういうとこです。
31	P	継続のための努力	36	修了生の中から（成果を出せる人が）1 人、2 人、と増えてきたときに、この地域の観光人材って面白い人がたくさんいる、バリエーションに富んでいるというのが増えることによって、一緒にやろうとなるといいと思っている。	101	そういうのが修了生の中から、1 人、2 人、3 人、4 人と増えてきたときに、何かここの地域の観光人材って、何かおもろいやつがいっぱいいるよねとか、バリエーションに富んでるよねみたいなのが増えてきて、そういうのと一緒にやっていこうよみたいなのが出てくるといいのかなというふうに思って。
34	P	継続のための努力	39	横で学んだ、机を横にした人が活躍している、新しい取り組みを始めたことが分かると刺激になる。このようなことが増えるといいと思う。	103	やっぱり隣で学んでた人、机を横にしてた人がいろんなとこで活躍してるとか、こんな新しい取り組みを始めたんやみたいなことが分かると、すごく刺激になるかなと思いますので、そういうのが増えてきてくれるといいなあと思っています。
36	P	継続のための努力	41	後進につながるために何かできること、仕事を手	117	後進につながるためにと思えば、何かできる部分があったりとか。場合によっては、仕事を手伝うとかいうところで協力してくれたりとか、飲み会の賑やかしで行くよみたいな人

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				伝う、できるところをみんなでやっていけばいい		もいいのかなと思うので、できるところをみんなでやっていけたらなというふうに思う。
37	P	継続のための努力	42	みんなが同じレベルではなかったが、終了する時にはある程度揃ってきていると思う。	122	もちろん持続可能な観光とかっていうことは、もう頭の隅に入っていますので。そういったかたちで活躍はされているというのは知ってます。なので、みんなが同じレベルではもちろんなかったのかなと思うんですが、出ていくときには、まあまあある程度そろってきてるのかなというふうには思って。
10	C	行動した	14	観光とアートや文化を繋げて自分の得意分野に向かっている	123	そうですね。観光とアートとか文化をつなげて、私の得意な分野を観光コンテンツに落とし込めていけてる気がします。
100	C	行動した	114	観光のコンテンツ作るとしたら何ができるのかを提案させてグループでやってもらっている	52	カメラマンチーム集めて、カメラマンの人たちに、じゃあ穴水で観光のコンテンツ作るとしたら何ができるかなっていうので、提案させて、それを実際にリアルグループワークをしてもらったりしてます。
139	O	行動した	154	「こうち食べる通信」という雑誌の高知県板を発行するに至った。こうち観光カレッジの学びがないとできなかった。	37	今、ちょっと休刊してるんですけど、「こうち食べる通信」という、全国で食べる通信という雑誌があるんですけど、それの高知県版を発行するに至ったのも、恐らく多分、このこうち観光カレッジの学びがないと、できなかったんじゃないかなというふうに思っています。食べ物付きの情報誌なんですけど、コンセプトが、生産者と消費者をつなぐというんですけど、われわれはそこに、動きたくなる情報誌というテーマを与えて、高知、四国高知へ来てもらうみたいなことをやる情報誌を発刊しました。
141	P	行動した	156	学んだからこそ社会実装できるはずだと思い、やってみることにつながった	92	このカレッジで学んだこと、学んだからこそ、社会実装できるはずだというふうに思ったので、やってみるということにつながったかなあと思います。
16	H	今後の活動	20	小さい活動を始めたいと思っていて、地域散歩をやっている人のところへ見に行きたい	70	すごく小さい活動を始めたいなと思っていて、それで見に行こうと思っている人がいます。地域散歩みたいな。
21	J	今後の活動	25	活動を頑張ってやろう	42	結構そこは今頑張ってやろうねとかなと思って活動。
30	P	今後の活動	35	対外的な所へだすべきかと思ったので、自分たちの成果をとりまとめているところ。	101	いろんなとこで説明はしてたんですけども、もうちょっと対外的なところできちんと出すべきかなあと思ったので、ちゃんとそういうところにも。もちろん選ばれることが目的ではなくて、自分たちの成果というのをちゃんと取りまとめていくということをしているところです。
32	P	今後の活動	37	学ぶのはあくまで入口で、そこから成果をどのように出すかを考えなけ	101	学ぶのは、あくまでその入口だったりするので。そこから、じゃあ、どう成果を表現していくのかっていうときのやり方をすごく考えなきゃいけないかなと僕自身は思っています。

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				ればならない。		
33	P	今後の活動	38	自分ができることはコンサルとして地域の方たちと一緒にやってきたことを形にして、大学も含めて還元していくこと。	101	僕ができることはこんなことしかないので、そういうところに出していくということかなと思っているので、自分の役目としては、コンサルとして地域の方たちと一緒にやってきたことをちゃんと形に残して、大学も含めて還元していくということをやっていくと思っています。
35	P	今後の活動	40	自分でこうやったよということを聞いて、評価を得たら、成果につながったと話したいと思う。	103	それをお願いするばっかりだと悪いなと思ったので、まずは自分でこうやったよということをなるだけ聞いて、何かしらで評価を得たら、また観光カレッジの修了生のメッセンジャーとかFacebookのほうにこういうのをいただきましたというかたちで、みんなと学んだことがこういう成果につながったというのはお話ししたいなと思っています。
39	O	今後の活動	44	修了生になって良かったとお持ってもらえるように頑張らなければならない。	127	修了生になってよかったなと思ってもらえるように、われわれもやらんといかんですね。まだ、ちょっとそこが、結果ができれてないので頑張ります。
40	P	今後の活動	45	できる人がやればいい。絶対に成果を上げろという訳ではなく、やりたい場所で頑張れば、結果としてついてきたときに話していただければいい。前を走る人間がいれば、相談したかったらすればいい。大学も組織の中に接着剤的に接続してくれる。	128	何かしゃべりやすさっていうのは、義務でない。修了生は、自動的に修了生にはもちろんなるんですけども、来て話さなきゃいけないよとか、絶対成果上げろよみたいなことは、もちろん要求してるわけではなくて、できる人ができる。で、やりたいところのそれぞれの場所で頑張れば、結果として付いてきたときに、話していただければいいのかなとも思ってますし。で、前走る人間がいれば、その人間に相談したかったらすればいいのかなと。で、そこにちゃんと大学も、組織の中にちゃんと接続というか、接着剤的には入っていただけてますので。
57	E	今後の活動	66	参加できるセミナーに参加しようと思ってできるだけ時間を作っている	119	そうですね。採り入れるっていうか、新しい情報をやっぱり得られるところだと思うので、何か参加できるセミナーがあれば、積極的に参加しようと思って、できるだけ時間を作ってます。
71	L	今後の活動	80	資源はあるがうまく活用できていない。観光協会に協力したいと思っている。	48	実際、観光のことに関しては、やっぱりまだまだ和倉の地域自体も深掘りもできてないですけども、資源はあるんですけどうまく活用できてないなっていうところはあるので。そこをできればなっていうふうに思ってはいるんですけども、巻き込み方といいますか、そういうのが今後課題なのかなっていうのはあるのと。今、次のステップには行きたいかな。旅館を売るっていうよりは、旅館は最終的には宿泊の施設ではありますけども、それこそ観光のためのコト消費みたいなものを提案できるようなことも旅館の一員としてはなっていければなっていうふうには思ってるんですけども。今回一緒に行きました和倉温泉

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
						の観光協会の〇〇さんなんかも今そういうので頑張って。ポジション的には頑張っていただいてますけども、いろいろ協力できればなっていうふうには思っています。
72	L	今後の活動	81	旅館の域から抜け出せていない。今後はチャレンジしなければならない。	52	そういったところにまで行けてないのが少し、今、課題かなという気はします。取り組みとしても、やっぱり旅館の域から抜け出せてないところが、ちょっと＝オク＝なところっていうか、今後チャレンジしてかなきゃ駄目なのところだなって気はしてます。
99	C	仕事の広がり	113	全員それぞれ違う目的があることをまとめるのはやりがいがあり面白い	39	だから学校とかは学生が社会との関わりを持つってことをさせたかったりとか、でも金沢市は放置竹林の問題を解決したかったりとか。アーティストはまた違う目的がある。なのに、1 つのプロジェクトがあって全員それぞれ違う目的があるっていうのをまとめるのは、すごく広がりもあってやりがいもあって面白いです。
112	I	仕事の広がり	127	一番の変化は JAIST で働くようになったこと。	14	いろいろありまして、一番顕著なのはあれですね、jaist で働くようになったってとこだと思う。
128	J	仕事の広がり	143	お客さんに建機のレンタルをやっている会社があり、動画作成を依頼された時に事業化できるのではないかと。	84	うちのお客さんで、建機のレンタルやってる会社があって。建機をどういうふうに使っていいか分かんないからご紹介するような YouTube の動画作ってくれって言われてて。そんなんだったらキャンプ場を整備するのを使えばいいんじゃない？とか。そんなのの組み合わせでコストを落としていけば、事業化できるんじゃないかなと。
131	K	仕事の広がり	146	観光塾の人から取引先向けの情報を観光塾の人から聞いたり、教えてもらった。例えば蛍のスポット	24	あとはやっぱり僕のお付き合いしてるその取引先っていうか、旅行会社さんがいろいろと加賀を視察に来るとかいったときに、観光塾にいた人らに結構詳しいことを聞いたりして。今コロナで団体もすごく数が、今まで 40 名とかバス●てたのが十何名とかっていう感じに小規模になってきたんで、小規模なら行けるちょっと高品質なところっていうのを、僕も今まであまり知らないところもたくさんあったんで、そういうのをちょっと塾のそういう仲間に聞いたりとかして教えてもらったりはしてますね。例えばちょっとホタルのスポットとか。
74	M	視点の変化	83	相談してみようという点で、視野が広がった。人と関わることで、相談できる環境ができた。	36	何か、でも、やっぱさっき言った、この人にいったん相談してみようとかっていう点でいうと、視野は広がるなとは思いました、シンプルに。単純に僕たちって、いわば旅行代理店、旅行会社なので、そこのくくりでしか見れてなかったところもあったんですけど、やっぱり人と関わることで、こういう企画ができないかとか。旅行に関わらない、さっきのオンラインツアーもそうですけど、今までやってきたものじゃない商品でも一緒に関われないかっていうところで相談できるっていう環境ができたので、そこはすごくありがたかったなと思います。
104	E	視点の変化	119	新聞やニュースの読み方が変わった	48	ニュースの見方が変わりました。まず、何から読むかみたいな、新聞でもニュースでもテレビニュースでもですけど。
105	E	視点の変化	120	地方面を見ていたが、経済面を見るようになった	50	地方面ですよね。地方ニュースをひらって、あと文科省関係のニュースをひらって、海外の教育事情ひらってっていう感じで。経済にあんまり目を向けてなかった、経済面はほと

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				利政治に耳を傾けるようになった。		んど読まなかったですけども。やっぱり経済面は、重要になりましたし。政治家の話を聞くときでも、今まであんまり耳を傾けてこなかった政治について、経済についてはじっくりと何か考えて聞くようになりました。
106	E	視点の変化	121	経済用語やビジネス用語が多い。	54	教員していると全然耳慣れなかった経済用語というかビジネス用語というか、そういうこともたくさんありますし。
107	E	視点の変化	122	会計について全く思っていなかった。	58	何ていうかな、＝会計＝1 つでも全然思ってませんでしたし、今まで教員をしてると。
108	E	視点の変化	123	読む本が変わってビジネス書を読むようになった。	60	読む本、ビジネス書を読むようなこともなかったので。そんな、全然違いますね。
109	E	視点の変化	124	必然的にビジネス書を読む。	62	そうです。必然的に読みます。気になります。
18	H	周囲からの刺激	22	小さな活動がありだ、できそうだと思った	76	できそうだなというのと、そういう活動がありだということ自体を。やってる人がいると、そうですね。できそうだなって思ったという感じがあります。
88	O	周囲からの刺激	98	みなさん尊敬する方ばかりで、驚きよりも感謝	52	自分は、海外のほうにちょっといたこともあって、わりとその辺はあんまり気にならない。私自身が変人って言われてたので、ずっと。変わったやつだと言われてたので、どんなとこでもオッケーみたいなとこがあるので。むしろ皆さん、ほんとすごい、尊敬する方ばっかりが何か集まってきて。驚きというよりも、もう何か感謝みたいなところばかりですね。
89	P	周囲からの刺激	100	ディスカッションを大事にしている講座があり、受入も自然だが驚くもあった。	55	まず、そういったディスカッションということも大事にしてる講座がいくつかありますので、受け入れるということは自然としてそもそもできているのかなというふうに思います。そのなかで自分とえらい違うなあということに気付いて驚くということが多いというのはありますね。
62	J	受講後の変化	71	学びや、過去にやった仕事でも材料を組み立て直すと使えると気付いた。	68	そうですね。学びがあるとか、結構過去にやったいろんな仕事でも材料が組み立て直しするといろいろ使えるなっていう気付きはいっぱいあります。
69	L	受講後の変化	78	何が原因でこういうことを聞くようになった。	30	会社の中でもそうです。どういうことが原因でこういうことを言ってんのかなっていうふうなことは聞くようになったと思います。
70	L	受講後の変化	79	進めたい思いが強くなった。1 回駄目でももう一回違う角度で行ってみようと考えるようになった。	34	そうでもないと思います。進めたいとか何とかっていうとこの思いが、それが、進めたい思いが強くなったっていうか。駄目ならもう駄目だった、自分が駄目だったのかな、何が駄目だったのかなっていうふうなことで意外と折れてたことも多かったんですけど、これを●1 回駄目だったけどもう 1 回違う角度で行ってみようかとか、そんな感じで考えるようにはなりました。
85	O	受講後の変化	95	観光まちづくり、生活の	48	何とか観光をまちづくり、生活の手段に特にしたいなという気持ちがどんどん高まって、

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				手段にしていかないとという気持ちが高まって、会社を立ち上げた。新規事業を立ち上げて、場を作ろう、何か次につなげたいという気持ちが起こった		まず、自分から実践しようというふうに思って、先ほど申し上げたような会社を立ち上げたんですね。もうほんともがきながら、勉強しながらですけど、新事業、観光焼き鳥、この前送ったと思いますけど、あの新事業を立ち上げて場をつくろうとか、何とか次につなげたいなという気持ちはすごく起こりました。
86	O	受講後の変化	96	コロナで業界は厳しいが、高知から観光人材が生まれていないのはダメだ。仲間がいる、観光カレッジがあるおおかげで持続できる。一緒に行動させていただいていることが大きい	48	旅行、観光の目の前のことを一生懸命やってるだけの人だなというふうにずっと思ってたんですけど。この仕事というか、この観光により携わるようになって、先ほど言ったように高知から全然そういったものが、観光人材みたいなのも生まれてこないなというふうに思って。今、大変なコロナの時期で業界は厳しいんですけど、これはやめちゃ駄目だとか、やっぱりこの観光カレッジがあるおかげで持続できる。仲間がいたりとか、そういったものがあるので。これがなかったら、ひょっとしたら、自分はちょっと……。子どももまだ小さいので、特に収入のあるような業界へ行った可能性もあるんじゃないかなというふうに常に思っています。それだけこの観光カレッジに入って、一緒に行動させていただいていることが、すごい自分にとっては大きい、そんなふうに感じます。
93	C	受講後の変化	107	観光の場合はステークホルダーが増えるので、グループワークで学んでやり方ががらりと変わった	20	変わりました。ほんとに今まではもうやっぱり自分がやりたいことをイベントとかプロジェクト化してやっていたんですけど、観光とかになってくると、その土地の人とか関係する人が一気に増えるじゃないですか。交通で運ぶ人とか宿泊するとことか、神社詳しい人とか、カメラマンとかいろいろいると思うんですけど、そんな人たちをうまく巻き込んで 1 つのプロジェクトにしなきゃいけないっていうことを学んだので、今までだったら 3 時間いていくらのチケットを販売してとかっていうのだったんですけど、観光、その土地の人たちとうまくツアー化をしなきゃいけないっていうことで、いろんな人とパートナーシップを結んで事業を進める、プロジェクトを進めるっていうことが今回、観光創造塾でそれこそグループワークとかで学んで、何回も実践はしないと思うんですけど、実践に近い状況で頭で考えて、みんなの意見をうまく取り入れてツアーを 1 つ考えるっていうことをやったので、それを卒業してからも今でも続けて、いろんな人と物事をつくるってことの活動のやり方ががらっと変わりました。
7	B	受講して成長	11	形になったものはないが、企画の幅が広がったことはメリットだった	60	形になったものはないですけど、ただ、企画も僕の商売の 1 つなんですけど、企画の幅が広がったかなとは思います。それは先ほどもお話ししたとおり、バス関係の会社の方であったりとか、IT 関係の会社の方であったりとか、あるいは旅館ですね、加賀屋さんであったりとか、そういったところに知り合いができたというところはありますし、考えたことをそういった人たちに相談に行ったりとかいうことも何度かあったと記憶してますんで。そういった意味合いでは、自分の企画というか、仕事においては、企画の幅が広まったっ

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
						ていうところではメリットがあったのかなというふうに思いますね。
8	C	受講して成長	12	人の考えていることの方が自分の想像を超えるので面白い	43	でもやっぱり最初の敷田先生が言ったように、人の脳みそを使ったほうが自分の想像より超えてくるので面白いですよね。
51	C	受講して成長	60	人生のターニングポイントくらいのレベルでメリットがあった	144	そうですね。メリットどころか、ほんとに人生のターニングポイントくらいのレベルで。
52	C	受講して成長	61	ことあるごとに取材などで創造塾を宣伝している	146	ほんとですよ。私ほんとにことあるごとに取材とかあっても塾の名前いつも言うんですけど。
53	C	受講して成長	62	塾がなかったら今ここでこんなことをしていない。県の人に直接自分がやりたいことをできる。定期的に集まることはない。	148	塾がないと私はこんなことしてないと思うんですよね。やっぱり県の人たちがやりたいことを直接知ることもできて、私たちがやりたいこともできて、さらに何かやりたい人たちが定期的に集まるなんて、普通にないですもん。
54	C	受講して成長	63	意識を持って集まっているだけでも価値が高い。観光に全く携わっていない私が 1 年間ちょっと学んだだけでもどんどんつながれたので、頑張ろうと思ったらどれだけでも頑張れるシステムの中に入れてもらったことはすごい貴重で感謝しかない。	148	普通に生きてて、この社会みんなでやろうってなったときに、やっぱり誰が主催してるかって、さっきもどこの美術館でやってるかと一緒なんですけど、やっぱり県がやっているっていうところで、何か県のレベルの大きいことに携わりたいなって人たちが集まっているっていう、そこの意識を持って集まっているってだけでも価値も高いし、学びの内容も詳しい人は知ってるかもしれない。私みたいに観光なんて全然携わってない私が 1 年間ちょっと学んだだけでも、やっぱりそこをヒントとしてどんどんつながれたので、頑張ろうと思ったらどんだけでも頑張れるシステムの中に入れさせてもらったってことはすごい貴重です。ほんと感謝しかないです。はい、利用しまくっています。
61	J	受講して成長	70	参加すればいい、作ればいいから作った後に顧客とどう寄り添っていくか問ところがアップデートされた	22	結構変わってきて。これまでも、参加すりゃあいいじゃんとか、作ればいいじゃんっていうのを、作った後に顧客とどう寄り添っていくかっていうようなところが、特に観光多いじゃないですか。そんなようなところがアップデートされて、そういうサービスってのあります。
56	E	受講生からの刺激	65	それまで思っていなかったこと、積極的に動いている人がいた。以前の認識以上に、移住して一生	88	それまで思ってなかったことで、わりと県外から入っていらっしゃった方が、移住していらっしゃった方が、積極的に動いていらっしゃる印象が。創造塾入って、それから創造塾からちょっと離れたところのお話を聞いてても、思いますね。だから、何ていうか、さっきの質問からはちょっとずれるんですけども。以前の私の認識でいう以上に、移住の方

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				懸命にやろうとしている人ににつられて動き出している。		で、そういう移住してそこで一生懸命積極的にやろうと思っていらっしゃる方。で、そういう方につられて周りが何となく動き出しているのかなみたいな。
59	E	受講生からの刺激	68	全然違う感覚の人の意見を聞くことで、1 つうまくいかなくても別のアプローチでいけるかもしれない。失敗した時の話を聞くと、苦労しながら自分のやりたいことをやっている感覚は心強い	132	何か全然違う感覚の人の意見をお聞きすることで、こういう考え方で物事できるんだなっていうかな。そしたら、1 つうまくいかなくても何か別のアプローチでいけるかもしれないとか。で、「まだうまくできなかった、失敗したよ」っていうことを話してくださる方もいらっしゃいますし。その方のお話を聞いてると、「ああ、じゃあうまくいかなくっても何とかやってけば、できるんじゃないか」ってね。で、皆さんそうやって苦労しながらも、何か自分のやりたいことをやってるんだっていう感覚は、かなり心強いですね。
64	K	受講生からの刺激	73	みんなそれぞれに頑張っている活躍している姿を見て、力をもらった。	19	頑張ってる姿を見て、みんなそれぞれに活躍してる姿見て、ちょっとそういう力をもらったりとかっていうのはありました。
65	K	受講生からの刺激	74	参加者のレベルが高く、刺激をもらった。そこに縁があったので、活用できるときは活用しようと思った。	21	参加されてる方々すごくみんなレベル高くて、本当にこういう観光のそれぞれのプロの方ばっかりだったんで刺激はもらえました。もらえましたし、自分もそこにご縁があったんだから何か活用できるときは活用しようという感じで。という意識になりましたかね。
66	K	受講生からの刺激	75	壁を作らないタイプなので面白いと思った。	43	でも、本当多様なさまざまな人が来られてたんで受け入れ。元々そういうのあんまり壁作らないタイプなんで、僕。なので面白いなと思いました、いろんな方に出会えて。
67	L	受講生からの刺激	76	勉強になったし、特色のある人が多く、人の巻き込み方に長けている人が多い印象だった	26	すごく勉強になりますし。やっぱ皆さんいろいろ特色のある方が多くて、人の巻き込み方ですとか、そういったことはほんとにすごく長けてる方多いなっていうふうに印象を受けました。
129	J	新規事業を計画	144	キャンプの資格を取るための通信教育を新規事業として計画中。	86	そうですね。あと、僕、通信教育とかもやってたんで、ナリタ君のやってるキャンプの勉強をデアゴスティーニみたいに月々。今月はロープが出てきて、ロープの結び方ばっかり練習するとか。3 カ月に 1 回集合でやって、1 年間通して。キャンプの資格が取れるらしいんです。それだったら結構ありかもしんないねっていって。お父さんかっこいいみたいになれるんじゃない？　そういうふうな、実は経営者っていうか、会社の中でチームつくって、チームの組織力アップするためにそういうことをやってみようかとか。今新規事業で、国に〇〇内容です。
41	P	大学との関係	46	修了したから大学と関係ないということはなく、	128	修了したか、高知大学は関係ないとかいうことは、僕はないと思っていますので。川竹先生はじめ、温かく見守っていただけているんだというふうに思ってます。

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				温かく見守っていただけていると思っている。		
42	O	大学との関係	47	急速に高知大学に関わるようになった。	130	私自身もそうですけど、僕の周りの方が余計に、特に言ってくれています。僕はほんと関わって、急速に……。うちの息子も、高知大学の附属幼稚園に入ったりとか、JAMSTECという組織があるんですけど、高知大学との関わりができたりとか、急に何か広がってきましたね。
80	O	大学との関係	89	大学は別世界。用事がないと行かない	39	お二人は高知大学に、卒業生とか、働いてるんですけど、われわれ一般の民間からすると、やっぱり関わりがなかった。全く別世界ですね、全くの。用事がないと行かないし、連絡取らないです、一般の方は。
46	A	多様な考えの受け入れ	54	見方が違う、感じ方が違うのもこういう考え方もあると分かったのは良かった	44	見方が違う、考え方が違ったりするので、「ああ、こういう考え方もあるんだな」っていうのは良かったと思います。
47	A	多様な考えの受け入れ	56	いろいろな方向から見ることや考えることができるようになった	250	それはでも、いろんな方向から 1 つのことを見れるようにもなったし、考えれるようにもなったと思います。
68	L	多様な考えの受け入れ	77	会社の方針で、相手の立場に立って物事を考えるという方針があるが、自分はまだ相手の立場にたっていないきがしているが、相手の想いで伝えたのかを深掘りして聞くようになった。	28	私自身、会社の方針としては、相手の立場に立って物事を考えるようにっていうふうなことはもう昔っから言われてるんですけども、まだまだ立ててないことがあったのかなっていう気はしまして。やっぱり意見を、どういった重いで伝えたいのかっていうものをもう少し深掘りして聞くようになったかなって気はします。
137	M	多様な考えの受け入れ	152	観光や旅行系の人じゃなかったのは驚いたが、話すと面白いしいい人たちだった。	46	驚きましたよ。思ったより観光とか旅行、そういう系じゃないんやなと思って。でもしゃべってみたら面白いし、いい人たちなので、そこは、でも慣れていきましたね。
9	C	地域への貢献	13	目的としていた文化を通して地域の人たちをむすびつける目的を達成しつつあり、行政とプロジェクトを一緒に進めている	121	そうですね、結構、達成しつつある感じです。特に今、観光分野はすごく入ってきて、県の国際観光課とかとプロジェクト作る企画とかもあったりとかして、観光のほうにちゃんと入れてるかなって思ってます。
11	C	地域への貢献	15	地元の人が作る芸術祭、石川のアーティストを集	125	奥能登芸術祭は基本、海外とかの有名なアーティストさんが参加するっていうところなので、地元のアーティストが参加するっていうものはすごく全然ないんですけど、ただ、珠

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				めるようなプロジェクトを今後はやっていきたい		洲とか能登のほうで行う観光コンテンツの中にその芸術祭も絡めたりとかもやってますし、民間、奥能登芸術祭はさっき言ったように国際的なアーティストが発表する場なんですけど、そういうことをやっている地域だからこそ地元の人たちが作る芸術祭みたいなものも、石川県のアーティストをしっかり集めるようなプロジェクトも今後やっていこうかっていうふうには進んでますね。
12	C	地域への貢献	16	アーティストを観光と結びつけることで定期的な利益に結び付けることでアーティストという職業で生きていける人を増やしたい	127	そうですね。やっぱりアーティストってアーティストだけで存在すると、そんなにお金って生まないんですよね。難しいんですけど。伝統舞踊とか伝統音楽とかやってる人は別なんですが、ほんとに現代アートだったりとか自分を表現している人たちって、なかなか利益につながりづらいんですけど、そういうものを観光とつなげることで定期的な利益に結び付けることが今、少しずつできていると、石川県にもアーティストっていう職業で生きていける人が増えるんじゃないかなって思ってます。それはやっぱり観光があるからこそ。今、止まってるけどやっぱり準備だけでもいろいろ進んでます。
84	O	地域への貢献	94	観光予算を使って、高知にどのくらいのものが残っているのかクエスチョンマークが出てきた。将来がない、このままでは駄目だと。	46	そのなかで、じゃあ、実際、意識が変わってきたとしたら、その観光予算を使ってどれぐらいのものが高知に残っているのかなとか、できているのかなと考えたときに、頭の上にちょっとクエスチョンマークが出て、「ああ、これじゃ駄目だよね」と。観光でご飯食べてる人とか、これからやっていこうみたいな人が全然いないみたいなことをどんどん気付き始めて。自分はもう 30 年ほど、旅行、観光関係にいますけど、「全然これ、将来ないんじゃない？」みたいなことにちょっと気付き始めて、これじゃ駄目だと。
91	A	地域への貢献	103	金沢に来る観光客に食文化や歴史を伝え、近くにこういうものがあるから見に来るといいと提案できる幅が広がった。	68	金沢に来る観光客の人には、こういう食事はこうなんですよっていうのも、やっぱり食文化にも歴史っていうのがあるので、ここの地域でこういう人たちの間で生まれたものとかっていうのもあるじゃないですか。そういう歴史を伝えられたりとか、それを食べるんだったら、近くにこういうのがあるから見てきたらいいよとかっていうのは、提案はできます。
127	J	地域への貢献	142	使われなくて、荒れているキャンプ場を何とかできないか。	80	それって、足りないキャンプ場と、使わなくて荒れてるところの違いがあって。マネジメントの費用がやっぱ出せないんですよ。管理人にお金が渡せないから荒れちゃっててって。これ事業化できるんじゃない？っていって。コスト全くかけずにやれる方法が見つかればいいわけだし。
78	P	知識を得た	87	観光が分かっていなかった。資源や文化財は守るものと思っていたが、活用するという文脈が入ってきた。教育的活用は、自然や文化資源を守ることを教えることだが、経済的観点が不足してい	33	たくさんあるんですけど。そもそも観光がよく分かってなかったというところがありますので。で、今、今というか、そうでもないんですけど、資源の、僕らは自然だと、資源はやっぱり守るものが結構前提にあって、保護と保全が前提にあります。これ、文化財も同じだったと思うんですけど。そこに、活用という文脈が、ここ最近すごく入ってくるようになったんですが。この活用って、よく分かってない部分があったんですね。で、1 つは教育的な活用ということで、環境教育とかっていうのは、それこそ大学からずっと関わりを持ってやってきたので、教育は分かると。ただ、その教育で何ぼ守るということをお伝

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				る。観光を知ることで、活用という経済的手段がはっきりとした。		えしても、仲間が増えるわけではなくてですね。どうやったら増えるのかなというのに、自分が足りてなかったやっぱり経済的な観点だなと。で、この経済というのがすごい漠然としてたのが、この観光を知ることで、すごく輪郭がはっきりしたなあということをすごく自分の変化として思えていて。じゃあ、やっぱりその活用するということに対する手段がすごくはっきりしたので、守るという話をしてても、やっぱり活用ということを前提に話ができるようになったのでよかった。
95	C	人への支援	109	協力を求められることが多くなってきたが、何をやりたいのかを聞いて、それに適切な人達を集め巻き込む	30	結構、こういうのやりたいんだけど、どうすればいいかって意見を求められる時とか協力してって言われる時とかが多くなってきて、そのときはやっぱりもうその人のほんと何をしたいのかを聞いて、そこで企画をちょっと考えるっていう感じですね。それに適切な人たちも集めて「こういう話し合いしてるんだけど、一緒にやらない？」っていろんな人を巻き込んでいけば。
96	C	人への支援	110	自分がやりたいことではなく、自分のこれまでの知識や経験を他の人のサポートに使うようになった	32	なので、自分がやりたいことじゃないことなんだけど、自分が今まであった知識とか経験を、その人たちがやりたいことのサポートに使っている感じです。
111	E	前向きな感情	126	なにかできるかもしれない、面白そうなかんじ。成功するかどうかは分からないが多分成功するだろうとらっかんてきなかんかくでとりくんでいて、みなさん協力してくれる。	125	そうですね。何かやれるかもしれないって、こんなこと面白そうっていうような感じが湧いてきますし。で、やってみてほんとにしたことがないことなので、成功するかどうかは分からないんだけども、多分成功するだろうみたいな楽観的な感覚で取り組んで。わりと皆さん、協力してくださったり、楽しくやってます。
90	P	学び続けたい	101	課題を持っているところにリーチできたのは大きかった。社会人になってからも勉強は大切。	59	やっぱり課題を持っているところにきちんとリーチできたかというのは大きかったので、もう敷田先生の話はほんとに、僕が今、川竹先生のところで、地域キャリア論という高知大学の学生さん向けのキャリアのお話しするときにも、敷田先生のとこで学んで、こうチェンジしたんだみたいなことを学生にもお伝えして。社会人になってからも勉強しないといけないんだということも含めてお話ししてるので。自分にぴったりはまったところっていうのがすごく残っています。
92	A	学び続けたい	104	大学の選択授業で地域資源を生かした商品開発をすることを楽しみにしている。	88	で、来年から選択授業が出てきて、やっぱり地域のそういう歴史と食について学んだりとか、地域資源を生かして商品開発したりっていうジャンルも入ってくるので、それを今すごい楽しみにしてます。
114	I	学んだことを活用	129	研修会をすることが多い	14	僕も研修会をやったりとかするんですね。対象は保育士さんとか幼稚園の先生が一番多い

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
				が、そのときにファシリテーションを凄く意識するようになった。		んですけど、一般の方々の指導者養成みたいなやつで自然体験活動指導者養成とかもやっていまして、その時にファシリテーションをすごく意識するようになりました。
115	I	学んだことを活用	130	今までとやり方を変えて、導者育成する時に事業計画を立てて参加者を募集するが、創造塾で学んだことを盛り込めるようになった。	18	あとは自然体験活動も、指導者育成する時に観光創造塾とコアと一緒なんですけども、最終的には事業を計画をして、自然体験活動などで募集をして、参加者募集をしてっていうようなことをやるんですけども、それのプランの中に、観光創造塾で学んだことを盛り込めるようにはなっています。今までとちょっとやり方変えたかなっていう。
124	J	自ら行動	139	サービスに長けたところにヒントをもらいに行ったりする。	18	教育の一環で、〇〇〇さんでは精神的にサービスに長けたところに行って、会社としてどのような、何をやるべきものかと、これから先何をやっていくのかといったときに、そのヒントをもらいに行ったりとかしてます。

変化なし

NO	話者	コード	旧 NO	要約	逐語録該当箇所	語り
2	A	時間とともにやる気消失	4	プログラム修了後にみんなで集まって何かやりたいと言っていたが、時間とともに消滅	138	そうですね。これ卒業した後の半年ぐらいは、「じゃあまたみんな集まって何かやりたいね」っていうのはあったんですけど、時間とともに消滅していきますよね。
3	A	時間とともにやる気消失	5	事後の連絡は取り合っていない	140	消滅していきます。今じゃもう連絡取り合うってことはないです。
5	A	変化なし	7	教材を活用していない	170	その時だけです。今、これ 4 年ぶりに見ましたよ。
15	H	変化なし	19	協力すると言ってくれているが、今はまだ何もしていない	68	やるなら協力するよって言ってくれている人とかはいますけど。今はまだ何もしてないです。

22	M	変化なし	27	視野が広がったという利点はあるが、実際に現実としてビジネスとして起こすことができたら面白かったと思う。	96	視野が広がるとかっていう利点はもちろんあるんですけど、まだ実際に現実的にビジネスとして起こしきれてないっていうのが本音であって。多分ツアーなんか企画したりとか 2 期生の方とかはよくやってるかなとは思うんですけど。多分そこ 3 期生の特色なのかもしれないんですけどね。これに関しては。多分 2 期生ほどアグレッシブさがない 3 期だったので、それでいうと、もう少し「ビジネス、じゃあ実際に起こしてみようよ」ぐらいまでいけたら面白かったのかなとは思います。
23	M	変化なし	28	現実的に何をするというところまで起こせなかった。	98	現実的にじゃあ何をするっていうところまで、やっぱりなかなか起こせないっていうのはありますね。
117	I	変化なし	132	通常の業務が大きく変わってはいない。	22	創造塾を受けて事業の内容で通常の業務が大きく変わったかといったらそれはないです。
119	I	変化なし	134	コロナで観光系が厳しいので、積極的にどこか行こう四、イベントしようと誘うことはできない。	24	だコロナの中で観光系の方々がやっぱりかなり厳しい思いをしているのがあったんで、積極的にその方々と、例えばどこか行こうよとかイベントしようよとかっていうことは全然誘ったりすることはできていないですね。
133	M	変化なし	148	企画や提案は何度かあったが、現実的にお金を書けなければならないので実現していない。	14	いや、そんなこともないです。ただ実現ができてないだけですね。現実的に、僕たちも会社としてやるに当たってやっぱりお金を儲けなければいけないので、そこまで落とし込もうと思ったときにリアルにできてないっていう感じです。企画自体は何回かして、提案とか「一緒にこういうのやれないか」ってこと自体は動いたんですけど。
134	M	変化なし	149	実現できなかったが向こうも乗り気になってくれた。どこかで実現できるといいと思う。	18	全然、実現化、現実に起こせなかったからあれなんですけど、例えば同期にビールの金澤ブルワリーの鈴森さんっていう人がいるんですけど、そこと何か一緒にオンラインでのツアーができないかっていうのは申し込んだことがあります。ただ、なかなかちょっとやっぱりビールとかの条件も合わず、1 回向こうも乗り気になってくれてたんですけど、どこかで 1 回実現できたらいいなという思いもありながら。

コロナによる影響

No	話者	コード	旧NO	要約	逐語録該当箇所	語り
1	A	コロナ	1	緊急事態宣言	144	緊急事態宣言出されてるので来にくい、行きにくい
2	A	コロナ	2	田舎は人の目がある	146	そうなんですよね。田舎のほう行くと、やっぱり近所の目がっていうのがあるんですよね。
3	B	コロナ	3	コロナでどうなるか分からないので、状況を見守っているところ	40	ウィズコロナ、どうなるんでしょう。アフターコロナ。よく分かんないけど、今は仕切り直し、これからは仕切り直しになるんだろうなっていう思いで、ちょっと状況を見守ってるってところですね。

4	B	コロナ	4	オンライン慣れでリアルはいい	44	ただ、一方でやっぱりオンライン慣れして、だからこそリアルで会う意味合いがあると。昨年 11 月決行した、半ば強行みたいな形でやったんです。徹底した感染防止対策っていうのをやって、考えられるだけの。そしたら、ものすごい評価高かったんです。参加した企業とか大学から、関係者からは。そこでもやっぱり聞いてたら、もうオンライン慣れっていうか、もううんざりみたいな感じで、やはり実際に面と面、顔を突き合わせて。もちろんマスクをし、さらにはフェースフィールドをして。で、もちろん消毒ですね。密を避けるためにセンサーを置いて、そこに人が、密になりそうだったらそこ行って、ちょっと分散して話してくださいっていうようなこととか、最先端の取り組みをしながらつくってたんですけど、やっぱりリアルはいいねっていうことで皆さん評価されましたんで。こんなこと言っても仕方ないんですけど、やっぱりリアルで何かできればなっていうところはありますね。
5	B	コロナ	5	コロナで頓挫した	85	そうですね。やっぱり、繰り返しになりますけど、コロナが痛かったんで、進んでたことが全部ぽしゃったりとか、頓挫したりとかっていうケースがいくつかありますんで。
6	E	コロナ	6	コロナの前は会った	107	そうですね。コロナの前はやりましたね。コロナになってから、じかに会うことはやっぱり難しくなって。
7	H	コロナ	7	コロナのために本当に会いに行きたい人に会いに行けない。	38	それも本当に会いに行きたいなって思う人にも会いに行けなかったりして、そうしてはないけど何個か動きそうなものはあります。
8	H	コロナ	8	SNS の投稿で、みんながどんなことしているのかを何となく感じて、本当だったら会いに行きたいが、今は行けない。	60	はい。LINE のグループもあるし、あと Facebook でつながっていたりとかするので、緩く皆さんというか投稿する人がどんなことをしているかっていうのはなんとなく感じていて、本当だったら会いに行きたいとか、活動を見に行きたいっていう人もいっぱいいるんですけど今はそれができていない。コロナで行けてないっていう感じです。
9	H	コロナ	9	久しぶりに合うと、聞こえてくる会話全てが楽しい。	92	石川がまん防になってたときは行ってなかったんですけど、それで 1 カ月ぐらい行ってないと本当に久しぶりに会うと、聞こえてくる会話全てが楽しいみたいな感じ。
10	H	コロナ	10	コロナでなければもう少し会った	112	コロナじゃなければきっともう少し会ったと思うんですけど。
11	K	コロナ	11	コロナで客が減った	26	うちに関してはそうです。だいぶ、大体半減、バス 1 台の中に乗ってくる人数は半減してますね。20 名ぐらいになってるし。今から企画組まれてくるものも 12 名とか、ワンバスで 12 名とかっていう感じでっていうのが多いですね。
12	K	コロナ	12	個人客が多くない店なので大変	28	個人のお客さま多いんですけど、この満月に関しては個人客そこまで多くないお店なんです。体験は来るんですけどやっぱり元々バスだったんで、バス自体の団体が小規模になってきたなっていう感じです。
13	K	コロナ	13	使える席が半減	32	やっぱりどこのレストランもやっぱりキャパたぶん半分ぐらいで、50 パーぐらいにしていると思うんですけど、うちのレストランもそうなんです。もう団体専用のレストランなんですけどやっぱ 50 パーで。50%で言ってますけど実質はもっと減ってます、使える席っ

						ていうのが。
14	K	コロナ	14	コロナの消毒に手間がかかる	34	取らないといけないし、その手間は、掃除とか片付けする手間がまた倍になってるんで、早く戻ってほしいなとは思いますけどね。
15	K	コロナ	15	感染予防のステッカーのために基準は厳しめにした。	38	石川県もやっぱり感染予防のその宣言みたいな出してるんで、それのステッカー貼るためにやっぱお店もそれに、その基準を超えないといけないっていうことで、厳しめにしてました。僕らもそれがないとやっぱりツアーとかって送れない、送れないことはないんですけど、感染対策してますかっていうアンケートが最初に調査が来るんで、その調査でやっぱり対策してないところはたぶん送客されないので、それで基準は一応超えれるようにしてますね。