



Title	観光地域づくりを支える人材はこう育成する : 「知識の伝授」や「カリスマ養成型」からの脱却を！
Author(s)	敷田, 麻実
Description	寄稿
Citation	観光会議ほっかいどう, 39 (2012・冬号), 16-19
Issue Date	2012
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/47896
Type	journal article
File Information	kkh_39_shikida.pdf



「知識の伝授」や「カリスマ養成型」からの脱却を！

観光地域づくりを支える人材はこう育成する

個人にとっても社会にとっても重要なテーマとなってきたのが「人材育成」である。観光分野でもそれは同じだが、地域の観光人材ニーズに見合った育成プログラムが進められていない。しかし、観光人材育成では明確な目標が必要であり、育成後のケアまで考えたブランドデザインが重要である。本稿は、「北の観光リーダー育成研究会」の座長としてこれからの観光人材育成を提案している敷田麻実教授に、「地域づくりのための人材育成」について寄稿いただいた。

今、観光に求められるのは地域活動ができる人材の育成

多数の観光客を集めるマスマーケティングに依存した「第1世代の観光地域づくり」の反省から、1990年代には「第2世代の観光地域づくり」が始まった。しかし、地域の主体性にこだわりすぎ、マーケティングやブランディングが不足して失敗が多かった。

そのため、現在は地域社会と経済の両方に効果的な「第3世代の観光地域づくり」が期待されている。人びとが感じる地域の魅力が経済から環境や福祉、さらには教育などに拡大したからだ。しかし、経済中心主義ではない観光地域づくりはどうすれば進められるのだろうか。

第3世代の観光地域づくりを進めるにも、地域を再生するにも、まず重要なのは「担い手」である。いかに資金が豊富で制度が整っていても、「関わる人

がいなければ何も動かないからだ。観光分野の人材育成に関して今まで主に行われてきたのは、ホテル・旅館などの接客現場での教育である。優れた接客はリーダーや顧客の増加につながるため、企業では「おもてなし」の向上を目的とした人材育成が体系的に行われてきた。その中にはリッツカールトンの事例のように、従業員教育のお手本にされるものもある。こうした産業的な高度人材育成は今後も一定の需要があるだろう。

しかし、最近地域で関心が高いのは、観光産業のための人材育成よりも、観光地域づくりや着地型観光推進のための



▲今まで評価されてこなかった町並みや雰囲気も活用可能な地域資源(島根県大田市：石見銀山)

「地域活動ができる人材」の育成である。その理由は、観光が地域づくりと一体化し、「特定の地域資源の魅力を求めて観光客が来る」というスタイルに変化したからだ。

もちろん観光対象となる地域資源は多様であり、その組み合わせで集客するので、地域の多様な資源を「ネットワーク化」する能力が必要になる。また、地域資源についての豊富な知識も求められ、従来のようにサービスができればよいということではなくなった。つまり、観光サービスの提供だけでなく、多様な能力が求められるようになってきている。そこに、「観光地域づくり人材育成」のポイントがある。

地域主導のまちづくりで変化したニーズ

分野や業種を問わず、人材育成は重要なテーマであり、「人づくり」に対する企



北海道大学
観光学高等研究センター
教授
敷田 麻実 氏

1960年、石川県加賀市大聖寺生まれ。1983年より石川県水産課に勤務。1998年石川県庁を退職し、金沢工業大学環境システム工学科助教授、2002年から同教授。2004年から金沢工業大学情報フロンティア学部情報マネジメント学科教授。2007年4月から北海道大学観光学高等研究センター教授。野生生物保護学会前会長。専門はエコツーリズムと地域マネジメント。

業の関心は高い。観光分野でも、若年世代の「人間力」や「社会人基礎力」の問題から、人材育成への関心が高まっている。一方、観光地域づくりを含む「地域づくり」に対するニーズは、2000年代以降確実に増加した。地方分権と財政改革で地域主導のまちづくりが求められたからだ。そして、地域づくりが必要であると官民挙げて強調したので、それを支える人材のニーズが急増した。各地で自主的に地域づくり人材の育成が進められるようにはなったが、まだその数は十分とは言えない。

さらに、地域づくりは、行政職員が主導して計画的に進めてゆく「行政主導型」から、地域住民や関係者が参加して主体的に進める「地域主導型」に移行した。多様な関係者の参加を促して進めるファシリテーション(活動の促進技術)が求められるようになってきている。

また、地域課題の解決が「総合力」を

迫られているという問題もある。地域社会の仕組みが複雑化し、何かを規制したり、あるいは促進したりというシンプルな施策では効果を発揮できなくなってきたからだ。

このように「観光地域づくり人材」に対するニーズは質、量ともに変化してきた。ところが、従来の人材育成は、旅行商品づくりのノウハウや、ホテルや旅館の「おもてなし」の向上が中心である。しかし、旅行商品が売れることが地域活性化に直結するわけではない。せっかく観光客が来ても、地域外の旅行者者に依存しては、地域に還元される部分が少ないからである。現場の実感では、地域での観光客の消費額は旅行全体の消費の約3割にしか過ぎない。

受け身でいては、多くが地域外にリークするのが観光の現状だ。地域が主体的に動けなければ、地域づくりは実現しない。そこで、地域側による主体的な観光地域づくりや、旅行商品を造成する「着地型観光」に期待がかかるが、そのためのノウハウや人材が十分地域で育っていないというのが現在の観光地域側の焦りにつながっている。特に観光地域づくりのように関係者が多様で、利害関係が複雑な場合にはなおさらだ。

現状の人材ニーズと育成プログラムのミスマッチ

観光地域づくりを支える人材の必要性は明らかだが、人材育成の方法が十分検討されていないので、「人材ニーズ」と「育成プログラム」にミスマッチが起きている。そこで現在の観光人材育成の問

題点を明らかにしたい。

① 養成する能力が不明確なポリシーのない育成方法

地域づくりは「人がすべてだ」と主張されることが多いが、あいまいな「人材万能論」ではまったく不十分だ。時間と資金を使い、時には自己負担もある人材育成事業では、ぼんやりとした目標設定は許されない。「これができる」という、能力の育成のための「教育システムの設計」が必要である。

この点からいえば、国レベルの育成システムも不十分が多い。例えば観光庁が2010年に実施した「観光カリスマ塾」の例を見てみよう。このセミナーは、地域の観光振興に貢献する人材の育成のために、観光カリスマからのノウハウの伝授を内容として実施している。しかし、講義と現場体験が主体で、全体のカリキュラム設計が明確ではない。観光カリスマの成功体験を聴くことはできても、成功のために必要な能力を明確にして、それを育成するという意図は見えない。もちろん、観光カリスマ塾がきっかけで観光地域づくりに目覚めたという話はあるだろう。しかし、それはもともと能力が高い受講生が、受講によって「触発」されたからではなからうか。こうした観光人材育成プログラムの問題は、講師が受講生に「講義」するスタイルが多いことだ。観光地域づくりで求められる能力は、主体的に動き、地域魅力を発信する「能動的な力」のはずだが、講義を聴いているだけでその能力が育つのだろうか。そもそも講義が主

体のプログラムでは、観光地域づくりに役立つ「知識」の伝授である。知識がまったくないことも問題だが、知識の習得より、得た知識をどう使うか、また知識をどうやって得るかを試されるのがこれからの観光地域づくりである。この点で現在の人材育成は明確なポリシーを持っていない。

② チームを考慮せず個人活動をベースにしたカリキュラム

さらに大きなミスマッチは、「チーム」や「ネットワーク」による問題解決能力を考慮していないことだ。以前のまちづくりは、国や都道府県の指導が強く、ほぼ決まったことを確実に実施する努力や情熱が求められた。しかし、現在はインターネットなどの有り余る情報の中からの地域づくりであり、多様な解の中からの選択や創造性を試される時代になっていて、そもそも求められる能力が変わってしまっている。

また、こうした創造的な問題解決プロセスは、個人よりチームで進める方が効果的である。そのため「地域でチームを形成」し、地域づくりを推進できるコーディネーターやファシリテーション能力が重要になっている。そもそも、観光地域づくりは個人で進める活動ではない。地域の仲間や行政と連携・協働して「チーム」で地域課題を解決することが求められる。ところが、現実にはキーパーソン志向が強く、現在の「観光地域づくり人材」の育成はいずれも個人の活動をベースに設計してしまい、チームによる解決を進めるための、組織運営技術がすべて



▲自然環境と景観が保全されて落ち着いた雰囲気を楽しむ観光客

いない。温泉地のまちづくりで評価の高い由布院でも中谷健太郎氏や溝口薫平氏らの個人的活躍が強調されることが多いが、「ゆふいん音楽祭」の実施をはじめ、「潤いのあるまちづくり条例」の制定なども中谷氏らの優れた個人の能力を連結する観光協会メンバーや地域関係者のチームによる成果が大きい。今後の観光地域づくりは、チームや関係者のネットワーク形成能力がより重視される。

③ 教育の専門家が関わっていないシステムの設計

以上のようなミスマッチに加えて、「観光地域づくり人材」の育成に学習や教育の専門家が関わっていない。観光や地域づくりの専門家は教育の専門ではない。彼らが効果的な教育システムの設計や教育方法について、必ずしも長けていないという問題がある。そのため自らの成功体験に基づく、教育効果や効率を考えない育成が進められがちである。この問題を回避するには、教育分野の専門家との協働が必要である。

④ 育成後の活躍を想定していない 人材育成の全体デザイン

さらに、人材育成の成果が社会的に活かされていない。観光庁が2009年に行った「観光地域づくり人材育成の取り組みに関する調査」によれば、観光人材育成研修の受講者の活躍場所について、「観光ボランティアとして活動している」や「自社の事業に活かしている」などが回答の70%を占め、せっかくの人材育成事業を進めても、研修修了者が活躍できる場を用意できていない。その責任は育成した側にあると言わざるを得ない。人材育成の全体デザインができていないのだ。

養成すべき能力を明らかにして 効果的な育成の仕組みづくりを

それでは、どうしたら効果のある人材育成プログラムをつくれるのだろうか。そのためには、まず養成すべき能力は何かが議論されなければならない。この点に関しては、着地型観光の「基本動作」が参考になる。それは、地域の観光資源の価値を向上させ、それを商品やサービスとして表現し、地域外に発信（PR）し、さらに来訪した観光客を受け入れる（エンタテインする）ことである。つまり、

① 観光地域づくりのために必要な「知識を取り入れる力」、② 地域内外の関係者をつなぐ協働するための「ネットワークを形成する力」、③ 商品やサービスを創出して地域イメージをPR・販売する「発信する力」、④ 以上のプロセスを効率的に進める「管理する力」に集約することができる。これを体系的に育成でき

ばよいのだ。それぞれの能力はどういう意味を持つのかを次に解説したい。

① 「知識を取り入れる力」

これは情報を収集し、課題を発見・認識することができる力である。この力があれば、多様な地域資源に関して調査し、マーケティングのデータを収集し、たうえで、マーケティングのデータを収集し、着地型観光を達成できるだろう。また地域の課題を把握したうえで、地域づくりとして何を進めたらよいかを理解し、そのために必要な対策や効果的な施策の実施が可能であろう。

② 「ネットワークを形成する力」

この力は異なる考えの関係者同士を結びつけ、チームを形成・運営することができる力である。この力があれば、異なる意見を持つ関係者をファシリテートし、共感できるビジョンを作成することができる。そして地域のさまざまな関係者をネットワークし、地域づくり組織を構築することができるだろう。

③ 「発信する力」

これは自らのメッセージを表現し発信することができる力である。個人でいえば、プロジェクトの企画書を作成することができる、効果的なプレゼンテーションをすることができる、プロジェクトを設計・実施することができるということだ。それは、他者の理解を得て仕事を進めることにつながるだろう。

④ 「管理する力」

管理する力は、プロジェクトを運営管

理・評価できる力で、実際には必要な組織を設計し、資金管理や運営を担えることである。この力があれば、①から③を効果的に使い、地域づくりプロセスを推進できるだろう。

しかし重要なことは、以上の力は体験しながら学ぶことが必要で、いわゆる「座学」で学べることは少ないということだ。また、相互に影響しあって育成できるもので、それぞれを別々に学ぶのではなく、実習や体験で総合的に学んでいかなければ身につかない。それは小学校の「総合的な学習」が取り入れられた経緯からも明らかだ。

では、こうした能力を身につけると何ができるのだろうか。その目標が明確でないと思惑を持って学ぶことはできない。その目標は、図1のプロセスモデルに示すように、地域で観光（旅行サービス）を創り出して、集客して受け入れ、そこから得たものを地域に還元できることだ。

今後の観光地域づくりに必要な 人材育成についての5つの提言！

最後に、本稿で紹介した北の観光リーダー養成セミナーの事例を踏まえ、たうえで、今後の観光地域づくり人材の育成について提言したい。

提言1

有料で費用対効果が明確な 優れたセミナーの開催

観光地域づくりに関する人材育成事業の多くは、自治体などの公的機関が無料や比較的安価な受講料で実施

つまり①ブランディングが理解・実践できること②マーケティングが理解・実践できること③観光客の受け入れが理解・実践できること④地域や地域資源への還元・再投資が理解・実践できること、以上の①から④を進める組織づくりが理解・実践できるようになることである。

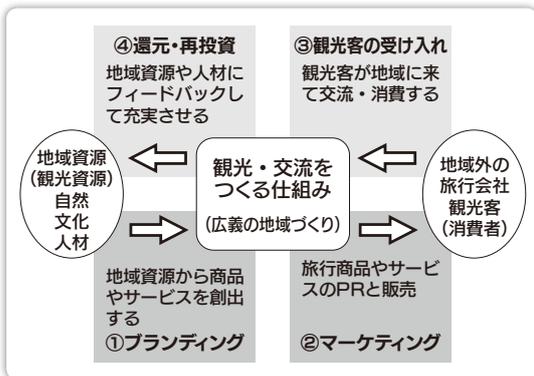


図1 観光地域づくりに必要なプロセス
(数田麻実ほか (2009) 『観光の地域ブランディングー交流によるまちづくりのしくみ』学芸出版社190Pから転載し一部改変)

している。その理由は、事業の「公益性」が高いと考えられているからだ。しかし他分野では有料(自己負担がある)セミナーも多く行なわれており、個人能力アップのために受講する人も多い。観光分野でも、費用対効果を明確にした、優れた内容のセミナーが官民間問わず広く実施されることを期待したい。

観光まちづくりを推進する能力の習得を目指した 人材育成セミナーを展開

～北の観光リーダー養成事業～

北海道庁観光局が中心となり進める「北の観光リーダー養成セミナー」では、2007年から1年間のカリキュラム設計を経て、道内全域から集まった4期160人の受講生を育ててきた。セミナーは、観光地域づくりを推進する「地域づくり人材」と「観光ビジネス人材」を育成するために、最低限必要な知識は提供するが、授業のほとんどは「ケースメソッド*1」を基本としたチーム学習で構成されている。受講生の2010年度のセミナー出席率は91%で、3万円の受講料は安いという声が多く満足度は高い。

このセミナー最大の特徴は、前述したように育成する能力を明確に規定し、それに沿って授業が組まれている点である。基本となっているセミナーでの目標は「観光まちづくりを主導的に推進していく能力、および具体的な観光プログラム創造能力の習得」である。そのため、授業は所与のデータや情報からチームでシミュレーションを試みるケースメソッドや現地実習が高い比重を占めている。また、ケース

メソッドや実習のために必要な知識を学ぶという「逆算」方式の学習スタイルをとっている。さらに北海道の地域づくり現場に入り、地元学*2の手



▲セミナーでチーム学習を体験する受講生

法を基にした地域資源の発掘と着地型ツアアを造成する現地実習が組まれている。同様な実習が含まれるセミナーは多いが、ほとんどが学習目標を設定していないので、単なる体験に終わっていることが多い。このセミナーでは学習目的を明確にして、実習でも受講生が意図を理解して参加できるようにしている。セミナーでは「シラバス（学習支援計画書）」で受講生に授業の内容を説明し、習得する能力を明確にして、受講生の学習意欲を高めている。

また、ほとんどの人材育成事業は、事業実施には熱心だが、修了した受講生には何のケアもないことが多い。そのため受講期間が終わって元の職場に戻ると、受講前の状態に戻ってしまうことが多かった。せっかく育成しても、活躍できる場がないので努力が活かされない。この点に関してもこのセミナーでは、修了生のアフターケアが充実している。セミナー修了後、受講生は「きたかんこく」というネットワークに参加し、そこで修了生同士による地域づくり相互支援や協働ビジネスが生まれている。育成した人材が「活躍する場」を設けるというのが北海道庁の方針だ。そして、道内の他地域の受講生とネットワークができて、悩みや課題を共有できたこともセミナーの成果だという意見もある。また修了生がこのセミナーの教壇に立ち、新たな受講生を育成するというサイクルもこのセミナーでは生まれている。教えることは学ぶことと同じであり、修了生が受講生を育てることは重要である。

教育機関と地域が協働し 相互利益のある育成事業を

人材育成事業の実施に関しては、高等教育機関、特に大学院を含む大学が積極的に協力すべきである。今までは、講師の派遣が大学としての主な関わりであったが、それでは相互利益が少ない。学生の教育を専門とする大学の、地域の人材育成への関与は、大学として教育ノウハウを地域に還元する機会を得られる。また、大学が積極的に参加すれば、学生も地域の「観光地域づくり人材」と交流できる。そこで学生が学ぶことは多く、「人間力」の低下が示唆されている昨今の学生にとって貴重な機会となる。

提言2

提言3

チームで仕事ができる ファシリテーターの育成を

観光が「地域総合産業」であると言われる今日、観光地域づくりでも個人戦型から団体戦型の人材育成への転換が必要だ。そのためにはチームでプロジェクトを進める能力、特にファシリテーションができる人材の育成が重要である。実際地域づくりの現場では、地域の仲間や行政事業者と連携協働して、ネットワークとチームで仕事ができるファシリテーター型リーダーを必要としている。

提言4

育成前に、まず地域の優秀な 人材を発掘

地域に人材がいなからといって、安

易に地域外の人材を求めてはならない。リーダー不在を嘆く地域づくり関係者が多く、実際地域外のコンサルタントに依頼したり、大学教員を安易にアドバイザーとして迎えたりしている。しかしよく地域を見てみると、さまざまな能力や技能を持った人材がいる。地元には有用な人材がいながら、見えていないだけなのである。安易に人材育成に投資する以前に、こうした人材を発掘し、登用しなければならぬ。

提言5

育成後のグラウンドデザインまで 設計した地域での人材育成を

人材育成の全体デザインが必要だ。人材育成さえできればよいのではなく、育成後のフォローや、活躍する場の用意など、地域での人材育成のグラウンドデザインが必要である。特に、人材育成事業の中心となる地域づくりに関わる自治体関係者は、本稿で指摘したような新たな人材育成方法が必要なることを理解しておく必要があるだろう。

重要だと言われながら、効果的な方法や長期的な視点を欠いていたのが、地域づくりにおける人材育成である。今後は知識の伝授やカリスマ養成型の人材育成を脱し、明確な教育目標を持つ「地域再生の担い手」を育成することが重要だ。

一見即効性がないように思えるが、実は投資効果の高い、地域の将来を支える事業が人材育成である。今後の北海道の地域を支える基幹事業として再考する時期である。

*1 ここていうケースメソッドとは、一般に使われる事例研究のケーススタディとは異なり、実際のデータを使って今後の方向性や展開をシミュレーションする、実践的な企画戦略立案訓練である。
*2 地元学とは地域のことを自分たちと地域外の人が協働して調査し、それを生かして地域文化を創り出していくという活動で、主にその方法論を「地元学」と呼ぶ。熊本県水俣市の吉本哲郎氏が提唱者である。