HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道とスペインにおける課題の共有化 ： 観光人材育成のグローバルな枠組みへの期待
Author(s)	ペゲロ, ダビド; 石黒, 侑介
Citation	CATS 叢書 = CATS Library, 13, 1-7
Issue Date	2021-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82629
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS13_color_Part5_Peguero.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

石黒侑介，小倉龍生，ペゲロ ダビド編
『スペインの取り組みから占う北海道のデスティネーション・マネジメント』
CATS 叢書第 13 号：1-7，北海道大学観光学高等研究センター（2021）

北海道とスペインにおける課題の共有化

――観光人材育成のグローバルな枠組みへの期待――

ペゲロ ダビド
バルセロナ大学ホテル・観光学院 経営企画部長
北海道大学国際広報メディア・観光学院 海外招聘教授

石黒 侑介（訳）
北海道大学観光学高等研究センター 准教授
バルセロナ大学ホテル・観光学院 連携客員教授

1. 「観光は人である」の本質

観光においては「観光は人である」という言説が存在していることは，日本においてもスペインにおいても同様である。観光とは人によって生み出される産業であり，社会であり，けっしてただそこに存在しているだけのものではない。観光が世界的にその存在感を増せば増すほど，我々は観光がずっと昔から当然のようにあったものだと「誤解」するようになる傾向にあるが，観光は確かに人が創りだしたものであり，今なお，創りだし続けるものである。観光は人なしには語れない。

しかしながら，あえて指摘すれば，「観光は人である」とは「人さえいれば観光が成り立つ」ことを意味しない。産業としての競争力を保持するためにはより熟練した人材が必要であろうし，今日，最も重要なテーマになりつつある持続可能性の文脈においても，重要なのは人々の志向である。人材を存在の有無でとらえた瞬間に多くの試みは失敗する。観光における人とは，量ではなく，質の問題なのである。

観光は今日，世界でもっともダイナミックな経済活動の 1 つとなった。そして前述のとおり最も熟練した労働力を必要とする産業であり，さらに世界で最も多くの雇用を提供している。そして忘れてはならないのは我々が今日その恩恵を享受している情報技術分野の進化，デジタル・トランスフォーメーションなどは，観光がなければここまで拡大することはなかったということである。インターネットを通じて国内外の情報を調べ，電子商取引（e コマース）によってモノやサービスを購入する。今日では当たり前になったこれらの技術やそれに基づく購買行動の大半は，観光によって社会に普及したのだ。

そして我々の社会も観光を希求しているように見える。今日の社会は，それを肯定的にと

らえるべきかそうでないかは別にして，レジャー，エンターテインメント，快楽主義にますます焦点を当てているように見える。その意味でも，観光は我々人類によって最も「求められている」サービスの１つかもしれない。

これらの要因を踏まえれば，現象と産業の両面としての観光がいかに熟練した人材を必要しているかが分かる。そしてこれは私企業に限定された話ではない。マネジメントは既に公的機関と私企業の双方にとって重要なテーマになっており，デスティネーションとしての競争力は私企業における人材の水準だけでは語れない。公的機関，私企業，そして大学のような教育機関にとって，観光における官民の組織を率いる高いレベルの管理職人材，そして観光の現場で活躍する熟練した技術人材，さらにはいわゆる中間管理職の人材をいかに育成するかは極めて重要なテーマである。

具体的には，これからの観光には，「デジタル」，「テクノロジー」，そして観光においては最も重要であるが同時に育成が難しい「ソフト」の各スキルの開発が不可欠である。デジタル化社会に対応し，それを使いこなすためのテクノロジーに精通し，さらにそれらをコミュニケーションを通じてナビゲートできるソフト・スキルを持つ人材が求められているのだ。

2. バルセロナ大学ホテル・観光学院が目指すもの

観光はインフラストラクチャーの整備，ホテルの建設といったハードと，サービス，商品の流通，デジタル化といったソフト面が融合し，それらが社会をクロスオーバーする形で存在する産業である。そしてその産業には，有形，無形のあらゆる「文化的な遺産」が不可欠である。この場合の遺産はいわゆる建築としての文化遺産に留まらない。バルセロナという都市にある文化的な有形，無形の遺産，形跡全てがこの街の観光を支えているのだ。

そしてそのバルセロナにあって，筆者が所属するバルセロナ大学ホテル・観光学院（以下，CETT-UB）は前述のような幅広く可変的な観光の世界に求められる人材育成を目指してきた。

人材育成の側面から観光を定義すれば，それはコミュニケーションの集積である。デジタルもテクノロジーもツールに過ぎず，その本質的な目的はコミュニケーションにほかならない。そして，CETT-UB はグローバル化社会においてそうしたコミュニケーションを実践できる人材を育成するために６つの戦略目標を掲げている。

１つは「CETT-UB を国際的な大学のベンチマークとなるようなキャンパスにする」である。そして筆者が責任者を務める経営企画部門が CETT-UB の国際化に向けた変革の原動力となることが明記されている。

そして，２つ目はグローバルな教育機関になるための「学生と教員の国際的なアカデミック・モビリティの創造」である。教育機関をグローバル化する上で最も容易で効率的な方法はそこに所属する研究者と学生が国外の教育機関との間を絶えず行き来することだ。

だからこそ，それを実現する上で重要な「国際的なネットワーク構築に資するアライアン

ス戦略の開発」を３つ目の戦略としている。具体的には，世界観光機関（UNWTO）をはじめ，全米国際教育者協会（NAFSA），ヨーロッパ国際教育協会（EAIA），アジア太平洋国際教育協会（APAIE），国際ホテル・レストラン教育制度評議会（ICHRIE），国際ホスピタリティ・観光教育訓練支援協会（EURHODIP），コンポステラ大学グループなどに参画している。

４つ目は，「アカデミック・モビリティ，共同研究，国際学会等につながるパートナー大学とのネットワーク構築」である。我々にとって，共通の価値観を持った各国の教育機関との連携は極めて重要である。各国の観光領域の教育や研究をリードする大学や教育機関と協働することはグローバルなソフト・スキル人材の育成に欠かせない。現在，CETT-UB では計 51 の大学と連携協定を締結しており（表 1），中でも北海道大学との連携は最も多層的かつ持続的なものの１つである。国際広報メディア・観光学院（以下，IMCTS），観光学高等研究センター（以下，CATS）との共同教育プログラムは CETT-UB のグローバル化戦略の象徴とも言える位置づけだ。また，その他にも，コロンビアのエステルナド・デ・コロンビア大学，ペルーの応用科学大学との学会の共同運営や，ドミニカ共和国やモロッコでの政府との連携による共同教育カリキュラム開発など特徴的な連携がいくつかある。

さらに，５つ目の戦略目標である「国際化のための異文化コンピテンシープログラムの開発」も重要である。これは 2021 年から導入するもので CETT-UB の全ての学生が必修でこのプログラムを履修し，修了者には認定証を授与する制度になっている。真の国際人材を育成するためのコンピテンシー，つまり能力や行動に紐付くある種の特性を身につけさせるのが狙いだ。

そして最後の戦略が「ダブル・タイトル制度の開発」である。文字どおり学位を複数の大学で共同授与する仕組みを整備しており，プログラム単位ではフィンランドのユバスキュラ応用科学大学（JAMK）とフランスのグルノーブル経営学院，ダブル・ディグリーについてはこれら２大学にアメリカのミシガン州立大学，韓国の又松大学を加えた４大学との間で既に具体的に動いている。

3. 北海道観光に求められる戦略

北海道大学を通じて北海道について深く学び，実際に複数回にわたって同地を訪れる機会を得ていることは大きな幸運である。地理的な要因が大きいことは否定しないが，中国や台湾といったアジアの国・地域だけではなく，けっして「近隣市場」とは言えないオーストラリアからも多くの旅行者が同地を訪れている事実が同地の魅力を物語っている。

控えめに言っても，北海道は世界的に見て極めて競争力が高く，また将来的な可能性を秘めたデスティネーションである。アジア，特に中国では，日本全般がデスティネーションとして高い評価を得ているが，都市への旅行需要は飽和しつつあるかもしれない。その点，北海道は日本の典型的なデスティネーション・イメージとは異なる特徴を持っており，むしろ

表 1 CETT-UB と連携関係にある国外大学

AUSTRALIA	**GERMANY**	**RUSSIA**
Victoria University - William Angliss Institute	Fachhochschule Dresde	North-Caucasus Federal University
AUSTRIA	**HONG KONG**	**SAUDI ARABIA**
MCI Management Center Innsbruck	Hong Kong Polytechnic University	Umm Alqura University
BELGIUM	**ITALY**	**SOUTH KOREA**
Thomas More University	Università di Bologna	Hanyang University
Vives University College	**JAPAN**	Woosong University
BRAZIL	Hokkaido University - IMCTS and CATS	**SWITZERLAND**
SENAC	**LITHUANIA**	HES·SO Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale
Universidade Anhembi Morumbi	Klaipeda University	**THAILAND**
CANADA	**MALAYSIA**	Srinakharinwirot University – International College for Sustainability Studies
McGill University	Taylor's University	**TURKEY**
Université du Québec à Montreal	**MEXICO**	Istanbul Bilgi University
CHILE	Escuela Bancaria y Comercial	**UNITED KINGDOM**
INACAP, Universidad Tecnológica de Chile	Instituto Tecnológico de Monterrey	London South Bank University
CHINA	Red de Universidades Anáhuac *(Cancún, Mayab, México Norte, Puebla, Querétaro, Tamaulipas)*	**USA**
Shanghai International Studies University	Universidad de Monterrey	Florida Gulf Coast University
Xianda College – SISU	Universidad del Claustro de Sor Juana	Michigan State University
CROATIA	Universidad Intercontinental	
ASPIRA University College	Universidad Panamericana	
ECUADOR	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	
Universidad San Francisco de Quito	**NETHERLANDS**	
FINLAND	Breda University of Applied Sciences	
Haaga Helia University of Applied Sciences	Inholland University of Applied Sciencies	
JAMK University of Applied Sciences	**NORWAY**	
Lapland University of Applied Sciences	University of Stavanger	
FRANCE	**PERU**	
École Ferreries	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	
École Supérieure de Commerce de la Rochelle	**PORTUGAL**	
Ferrandi Paris	Instituto Politécnico de Beja	
Grenoble École Management	Universidade Europeia de Lisboa	
Institut Paul Bocuse	**PUERTO RICO**	
L'Institut National de Formation et d'Application	Universidad Ana G. Méndez	
Université d'Angers	**ROMANIA**	
Université de Savoie Mont Blanc	Babes-Bolyai University	

出所：筆者作成

これからの成長が期待できるデスティネーションだ。特に雪やウィンタースポーツは冬季オリンピックを前にスキー人口の拡大を試みる中国からの需要を今後も効果的に取り込めるだろう。新型コロナウイルス感染症の拡大によって北海道観光もまた苦境に立たされているが，中長期的な市場環境の展望はけっして悪くない。

では北海道の今後にどのような戦略が求められるか。

私は北海道観光の「これから」を世界中に発信できるような，換言すれば新しいアイコンになるようなイベントを行うこと，そして，そのイベントを軸に観光戦略を組み立てることを提言したい。

アジアでは北海道という地名の持つブランド力が作用するだろうが，欧米市場では圧倒的に「札幌」の優位性が高い。その背景にはオリンピック・ホストとしての都市の歴史や日本食人気の影響を受けた日本ビールへの関心の高まりもある。ただ，その根底，源泉にあるのは，「さっぽろ雪まつり」である。

「さっぽろ雪まつり」の強さは何と言っても継続性とインパクトだ。おそらく世界の多くの人々が，札幌が 200 万人もの人口を抱える「大」都市だとは想像もしていないだろうが，高層ビルの建ち並ぶ近代的な都市の中に林立する雪像のインパクトは大きい。ただ，このイベントも近年は運営体制の構築や雪の確保に苦労していると聞く。推測だが，観光イベント化したことで「街のイベント」という趣も薄れつつあるだろう。国際的なデスティネーション「札幌」を形作ってきたこの一大イベントを，それはそれとして評価しつつ，そろそろ次の戦略が求められる。

その参考になりそうなのが，スコットランドの首都エディンバラで行われる「エディンバラ・フェスティバル」だ。音楽，ダンス，演劇，パフォーマンスなど様々なジャンルの芸術が市内で断続的に上演され，旅行者だけでなく市民もそこに参加する。集客や経済効果も大きな目的だが何よりも都市の文化を育むというのがこのイベントの趣旨だ。その意味では「さっぽろ雪まつり」もかつては札幌市民の文化の表象の場であったのだろうが，近年ではより商業的なものに変わっている。文化振興を目的としたイベントとしては既に札幌国際芸術祭が開催されているが，規模や開催時期，期間などを再考して，北海道のデスティネーション・イメージを刷新するくらいの戦略性を持たせてはどうだろうか。

新たなイベントを企画する際に重要なことは，「さっぽろ雪まつり」同様に，継続性とインパクトを重視することである。情報化社会の進展によって，情報の「賞味期限」は圧倒的に短くなった。だからこそ繰り返し同じイメージを発信し続けることで，市場の，社会の，消費者の深層心理にイメージをすり込むことが重要だ。過大なイベントを 3 年続けて 4 年目から休止するくらいであれば，隔年，あるいは 2 年おきの開催でも良い。とにかく息の長いイベントにすること，そしてそれをインパクトに変換することだ。そしてインパクトという点では，北海道ではなく札幌を中心にブランディングを行っていくことも合わせて提案したい。もちろん，日本の地方創生，旅行者の周遊促進，農村振興といった政策の重要性は理解しており近年では大都市よりもむしろ地方において観光振興を図ることが課題になっ

ていることも認識している。それでもなお，観光という集積型サービス産業の特徴を踏まえれば，拠点となる都市としての訴求力なくしてその後の広がりはない。私がいるバルセロナが良い例だ。カタルーニャ自治州政府は，言うまでもなく，州全体の発展を指向しているが，だからこそバルセロナの重要性を理解している。インターネットが発達し，地球の反対側の情報をリアルタイムで入手できる今日でもなお，旅行者は空港のある都市に降り立ち，ホテルのある都市に滞在する。日本ではスペインの農村や地方都市の隆盛が取り上げられていると聞くが，それは日常を都市で過ごしているスペイン人が切り開いた観光形態であって，市場の全体像とはかけ離れている。

北海道に限らず，日本全体に言えることであるが，デスティネーションとしての日本の強さは観光資源の多様性ではない。もちろん世界でも類を見ない多様な資源を持っていることは認めるが，観光においてはそれが観光アトラクションとして作用し，さらに「アイコン」になっていることが重要だ。資源というのは捉えようによってはどこにでも，いくらでも存在している。ただし国や地域のアイコンとなるものは総じて少ない。世界中の憧れであるパリですら，多くの場合，エッフェル塔，ルーブル博物館のみで事足りる。ところが日本には，富士山や京都のような有形のアイコン，アニメや食文化のような無形のアイコンが無数にある。観光政策の現場ではデスティネーションへの来訪需要の源泉を把握しようとする試みが多くあるが，日本ほどそれが難しい国はないだろう。観光アトラクションが質と量の双方で高い水準にあり，デスティネーションとしてのアイコンがここまで多様な国は世界的に見て珍しい。

北海道に目を移せば，やはり悠久の自然や食は資源の多様性を語る上で頻繁に登場するが，アイコンになっているものと言えば雪やスキーなどに限定される。だからこそ札幌を中心に北海道の文化を世界に発信し，新しいアイコンを作っていく必要があるのである。

4. グローバルな観光人材の育成を北海道大学とともに

バルセロナは複数の世界遺産を抱え，ヨーロッパでも最も魅力的な海港と空港，さらにはショッピングや食を核とした都市型デスティネーションの空間を持っているが，人材はまだまだ育成する余地がある。北海道も同様だ。

人材は前項で指摘した観光アトラクションをいかにアイコンにできるかというテーマとも密接に関わる。富士山や京都がアイコンとなるには，富士山を芸術として描くことでその価値を表現し，京都で京文化をサービスとして提供する一流の人材が欠かせない。無形のアイコンになればなるほどその重要性はより顕在化する。日本のポップ・カルチャーが世界を席巻しているのは，企業の力ではなくクリエイターの力だ。バルセロナにはガウディが作った建築はあるが，それを例えば日本のような全く異なる文化圏からやってきた旅行者に伝える人材はどうだろうか。日本人旅行者は空港の免税店でスペイン産のワインを買うことはできるだろうが，バルセロナ滞在中に彼らをワイナリーに誘い，スペイン産ワインと食文

化の価値を提供できる人材はいるだろうか。我々の問題意識はここにある。

札幌の，あるいは北海道のアイコンを生み出していく上でもやはりこうした人材の育成が課題となる。北海道の雪質が世界トップクラスであることは周知の事実だ。ただそれをウィンタースポーツというアトラクションに転化するのは人材だ。英語を話せるというだけでなく，文化や社会の越境を理解し，それをあらゆるメディアを通じて発信できる人材だ。

現場の専門人材としてのインストラクターや料理人は専門学校が育成するとして，これらのマネジメントを担ったり，あるいはマネジメント層と現場の専門人材の間に立つ人材は誰が育成するのだろうか。現場の人材は現場で育成するというのが日本の考え方であることは理解しているが，インバウンド観光市場のさらなる成長によって，ホテルのフロントや店頭で対面する個々人の顧客だけでなく，日常的な取引先が多国籍企業になれば，教育システムそのものをある程度グローバル化させることを考える必要があるかもしれない。

その意味では，北海道大学の IMCTS，CATS と CETT-UB の永年の連携は，そのグローバル化に大いに貢献し得るものだと考えている。留学生を送り込むというだけの表面的で使い古された「グローバル化」では，筆者が主張するグローバルな専門人材は育成できない。CETT-UB と北海道大学の連携は，教員と学生を相互に行き交い，共同の教育プログラムを開発するという，意欲的かつ実質的な連携だ。

55 の国外大学との連携実績を持つ CETT-UB としてはそうした実質的な連携をこれからも進めたいと考えている。CETT-UB には食を含めた日本の文化やメディア，あるいはアジアの文化やメディアについての教育プログラムが不足している。率直に言ってこの点は CATS や IMCTS との連携を通じて補いたいと考えている。また CETT-UB ではデジタル・コミュニケーション分野の教育課程の開発に注力しており，メディアと観光の融合を掲げる IMCTS とは人材育成のビジョンを共有できていると強く感じる。

ヨーロッパ大陸の西端にあるスペインと，アジアの東端にある日本にこれほどまでにビジョンを共有できる観光の教育機関があるというのは信じられないような幸運である。日本政府や自治体，日本企業との連携など CETT-UB としては北海道大学との連携を介して進めたい連携のアイデアが無数にある。個人的にはこの世界でも稀に見る美しいキャンパスに，観光学，ホスピタリティ・マネジメント，そして食文化の人材育成のための研究センターを建てたいという夢もある。

北海道大学との連携に注力してくれた CATS や IMCTS の多くの友人に感謝しつつ，今後もさらなる連携の深化，展開に貢献したいと考えている。

注

1)　本稿は 2021 年 2 月に実施した ZOOM を用いてのオンライン会談の記録を筆者の協力を得て翻訳，再編集したものである。