

# 観光計画と人材育成\*

## Training for Planner and Manager of Tourism Planning \*

秋山哲男\*\*三浦春菜\*\*\*寺島薫\*\*\*\*大久保あかね

By Tetsuo AKIYAMA\*\*Haruna MIURA\*\*\*kaoru TRASHIMA\*\*\*\*Akane OKUBO\*\*\*\*\*

### 1. はじめに

戦後まもなくの観光は、会社や地域の人々が団体で出かけて行った慰安旅行・社員旅行が花盛りだった。しかし高度成長時代を経て人々の生活が豊かになり始めるとともに団体旅行は徐々に減少し始め、場所によっては個人や小グループ中心に行く場所が新たに出てきたところもある。その後、短期間であるが贅沢を中心に観光計画を立てたバブル経済期（1990年頃）を経て現在に至っている。現代の観光は以前よりも個人の多様な選択が可能になってきたと同時に、政策的には観光立国を目指さんと号令をかけていることもあって、各地で前向きに観光を考える傾向がある。しかし、ここ10年程度全国の様々な観光地（100箇所程度）を見ると、明らかに対策が基本的に誤っていると直感的に感じる観光地域・宿泊施設も多く見られる。その例を挙げると、①自動車を持たない人の行動をまったく考えてない地域（多くあった）、②高齢者には夕食で1週間も食べられるほどの料理（味は工夫が無い）がこれでもかとお出てきた旅館（3割あった）、③高齢者や障害者などのバリアフリーを考えてない旅館・地域・駅（最近こそ対応し始めているが、10年前はほとんど全滅に近かった）④わかりにくい地図やサインシステム（多くの都市でそうであった）、⑤自分で入れるコーヒーよりもまずぐ、雰囲気も悪い喫茶店（かなりあった）、である。以上のような欠点をあえて並べたのは、観光の基本的なことである、①ここにしかないおいしい食材、②観光地として光るもの作る：本物を求める人の目、③もてなしの心、④わかりやすく、安心して移動できる、⑤ユニバーサルデザイン：子供や

\*キーワード：観光計画、人材育成、観光まちづくり  
\*\*正員、工博、首都大学東京都市環境科学研究科都市システム科学専攻（八王子市南大沢1-1、TEL03426-77-2360、FAX0426-77-2352）

\*\*\*学生員、修士（都市科学）首都大学東京都市環境科学研究科都市システム科学専攻（八王子市南大沢1-1、TEL03426-77-2360、FAX0426-77-2352）

\*\*\*\*アークポイント（豊島区高田3-8-9、Tel03-5950-0471）

\*\*\*\*\* 富士常葉大学経営総合学部観光ビジネスコース（富士市大淵325、Tel0545-36-1133、Fax0545-26-2651）

高齢者が一緒でも安心してくることができ、などの配慮があることである。

以上のことから本論の目的は、第一に、がんばっている観光地はやはりやるべきことを行っていることを富士河口湖町の事例から示し、第二に、こうした観光地域の新しい時代に対応した観光対策を明らかにするために、国際機関、協会・団体、行政（国土交通省・経済産業省）の8団体のヒアリングから現在の観光の課題を整理する。第三に、どのような人材の育成が必要かを調査メンバーの議論によった。

### 2. 成功している観光地

成功している観光地は湯布院（温泉・風のハルカ）、小布施（葛飾北斎）、富士河口湖（富士山・樹海・湖・各種イベント）など数はそれほど多くない。富士河口湖町を例にヒアリングから成功と考えられる要素を拾い出してみる。成功している地域の共通点は、いつも絶えず努力している構図がある。富士河口湖町の場合、①営業戦略、②閑散期の新しいプログラム作り、③市民の参加、などにその努力が現れている。また④観光のプランナー、の存在も大きい。

①営業戦略：市職員と宿泊施設の人が数人で通訳を連れて中国の各地に毎年7～8回は営業に出ているという。また、観光に携わる職員のレベル経験や行動において他の市町村とは比較にならないほどの力を持っている。

②閑散期のプログラム：観光バスが最も余っている1月に着目し、湖畔で冬の花火を開催し客をひきつけている。

③市民参加：さまざまなプログラムを支える主役は市民である。たとえば畑で取れた様々な商品の販売は地域の人が支えている。

④観光プランナー：以上の戦略の陣頭指揮をとっているのは町長に他ならない。つまり、町長が、役所の人材、地域の人材を育て変えていったことである。

### 3. 国際機関・NPO・民間の必要な人材

わが国の代表的な国際機関や協会、国土交通省へのヒアリング結果を観光資源、海外観光、コンベンション、

人材育成、観光の広報、観光の価値などをキーワードにまとめたのが表1である。

#### a) 観光資源

主な問題点は、第一は、施設は作るがその観光客利用計画が欠落しているなど、ものづくりに偏り、観光客がどのように利用するか観点に欠落していること。第二は、歴史的街並みや景観は重要な観光資源である。第三は、大都市の魅力はファッション、飲食業が観光の魅力になる。

#### b) 海外観光とコンベンション

国の政策として500万人を1000万人にいかにつなげるかがポイントであるが、ヒアリング結果からその効果はまだ見ることができなかった。コンベンションは博覧会、学会開催、スポーツなどの企画・誘致・運営が可能な人材が乏しく、問題が大きい分野であることが改めて確認できた。

#### c) 人材育成

(ガイド)まず、観光を学ぶ人は広い知識を持った人材育成の必要がある。

ガイドとボランティアの選択：社会的地位をあげるような専門性を持った人材を確保すること。そのためにはボランティアをつかうより制度を作って身分保障し、レベルを上げることも必要である。ガイドの勉強項目に歴史、地形、風俗、土地の記憶などを入れ、総合的に学ぶ必要がある。現在、制度として東京シティガイド検定がある。

高度な観光を職業とする人の養成：観光の人材は地域の中で携わっていきたい人は多いが観光コースを出ても就職先が少なく、社会的地位が形成されない。そのため高度な知識のあるガイド等が少なく、日本では通訳になることが難しい。

コーディネーターの育成：は幅広い観光の知識と深い専門分野の両方が求められる。それは地域の(観光)産業を横につなぐ役割がある。こうした人材を育てるために、大学教育と産業界との連携が必要である。

観光と教育の連携：学校教育と産業界と乖離しているため学校と企業の協同による教育が必要である。30～40代の再教育が必要、学生には長期インターンシップなどが必要である。

観光の教員質の向上：観光を教えられる先生が少ないとともに、観光を片手間に教鞭をとっている先生が多い。産業界の要請に対応した人材、たとえばコーディネーターなどトップに立つ人材の育成学科などをつくるのが不可欠である。

#### d) 観光の広報

東京では政策としてシティセールスなどを行っているが、観光情報提供・広報・プロモーション活動・マーケティングが今後の課題である。

#### e) 観光の価値

観光の地位の向上：観光は全体像を位置付けられていない、そのためにツーリズム関連の社会的地位は低く、地位の向上の必要性が高い。

サービスの価値付け：ツーリズムとは、お互いが対等の立場で尊敬する気持ちを持つ、来てもらう人に感謝する気持ちを持つ、経済的にも成り立つ必要がある。ツーリズムの新たな展開のためにサービスの価値付け、ホスピタリティの必要性なども考える必要がある。

観光の範囲を拡大：総合旅行から交流文化産業へ変化しているため、それに合わせて変えてゆく必要がある。例えば、目的型の団体旅行(歴史、宗教など)、知的好奇心も観光対象(東京の情報集積)、カジノ、なども視野に入れて観光の開発(仕組みも含む)がある。

### 4. 観光の人材

#### a) 観光産業の必要な人材

「事業経営」「観光産業」「産業界と連携」の3種類の人材が必要である。1人で2つ、3つの力を持つことが望ましい。具体的には、高い専門性と幅広い知識を兼ね備えたリーダー、幅広い職業分野において観光的視点が必要、産業界、地域の異なった需要を調整する能力、高い専門知識を持った優秀なガイドなどである。

#### b) 観光まちづくりに必要な人材

「地域の優秀な人材発掘」し、「まちづくりの教育を行い」、さらに「事例から知識を体系化」できる人を育てることである。具体的には、ソフトとハードの知識を持ったリーダー、地域に密着したコーディネーター、観光客受け入れにあたる組織づくりに当たる人である。

#### c) 新しい観光の専門家を養成する

表2には必要な様々な人材を上げたが、現在最も必要とする重要な専門家は、①観光総合プロデューサー、②観光資源プロデューサー、③マーケティングプロデューサーの3つに要約することができる。

①観光総合プロデューサー：地域の総合的な価値を見極めて適正な方向に人・組織・資源を体系化できる人を言う。

②観光資源プロデューサー：観光資源を評価し、加工やデザインできる技術が必要である。つまり観光資源を発見や発掘・開発を行い、評価し、実際の地域や都市にどのように適応させるかを考えて、人をひきつける魅力的な資源に変えてゆく力を持つ人のことをいう。具体的には自然景勝地、街並み、歴史的遺産などを保存活用する専門知識が求められる。

③観光マーケティングプロデューサー：観光商品のプロデュースやマーケティングの専門性がある人であり、多様な価値観を理解する柔軟性、商品化するためのマーケティング能力などが求められる。観光プロデューサーが

主としてハードが対象であるに対して、マーケティングプロデューサーは観光経営、ビジネス、経済、広報、観光セールスなどを戦略的に計画して展開する人である。

## 5. おわりに

観光にかかわる人材育成の提案を行ったが、特に土木・建築を含むハード系はインフラを作る、インフラを作る計画を策定するに留まり、利用者のニーズや将来の変化などを地域の盛衰を考えて対応することが不足していると感じる。その一例として、リゾート法以後のテー

マパークを初めとするリゾート開発である。テーマパークの幾つかは地方に残骸として今も残されている。

コンサルタントや地方の人材がもう少ししっかりしていたらこうしたことにはならなかったのではないだろうか。これからも都市や観光の知識・マーケティング・プロデュースの力が無いために苦しみ観光地を少なくするためにも人材を早急に育てる必要があると考える。最後に首都大学東京では人材育成のために「観光まちづくり論」と「観光まちづくり演習」を千代田区飯田橋キャンパスで開講した。

表1 国際機関・NPO・民間の必要な人材

国	項目	課題	項目に対する人材対策
国際機関	観光資源	・大きな都市の魅力はファッション、飲食業である ・都市景観(3) ・都市設計は住民だけでなく来る人のためのものでもある	・日本の観光資源は日本人
	海外観光客	・海外宣伝事業業 / 訪日客イメージ調査を行っている	・外客倍増計画
	コンベンション	・コンベンション誘致事業(3) / 温泉まちづくりフォーラム	・コンベンションの企画・誘致・運営が可能な人材(3)
	人材育成	・サービス論 / 消費者心理学・ディベートが必要 ・観光を学ぶ人は歴史、地形、風俗、土地の記憶などを入れ、総合的に学ぶ必要があるなど一連のことを知っておく必要がある ・東京のガイドはボランティアより制度を作って身分の保障をし、レベルを上げるべきだ	・東京シティガイド検定 ・広い知識を持った人材をつくる ・社会的地位が確立された専門的な知識を持つガイド
	観光の広報	・シティセールスの問題 / マーケティング	・観光情報提供・広報 ・東京のプロモーション活動
	新しい観光の方向	・ツーリズム関連の社会的地位向上の必要性 ・サービスの価値付け / ホスピタリティの必要性 ・国の光を見ることが観光(易经)	
協会・団体	観光資源	・施設は作り方のみで「利用計画」がない	
	人材育成	①コーディネーターとしての観光学 ・ハードに携わっている人にコーディネーターできる人が少ない ②地域の中で携わっていきたい人は多いが観光コースを出ても就職先が少ない ・高度な知識のあるガイドが少ない(2) ・日本では通訳になることが難しい ・広く浅い知識(社会人基礎力)を持つ人材と、深い専門性を持つ人材両面の必要性	・大学で人材を輩出するだけでなく、活用のコンセプトを同時につくっていく必要がある ・幅広く人材育成を行いたいと考えていると同時に、産業界が受け入れられる場づくりも行う必要がある ・産業界の要請に対応が可能な人材の育成
行	新しい観光の方向	・地域内旅行会社が少ない・観光は全体像を位置付けが弱い ・目的型の団体旅行(歴史、宗教など) ・知的好奇心も観光対象(東京の情報集積) ・総合旅行から交流文化産業へ変化している ・ツーリズムは観光客と受け入れ側が対等の立場で互いに尊敬しつつも、経済的にも成り立つ必要がある。 ・現在は休日が多いが、休暇は少ない、そこから変えていく必要がある	・東京と地方の連携 ・体験型観光 ・個人ニーズへの対応 ・グローバル、インターナショナルな視点を入れるべきだ(訪日ツーリズム) ・地域を巻き込んだ観光
	海外観光客	・インバウンド観光の潮流の変化・集客交流事業振興の支援	
政	コンベンション	・コンベンションが弱い	
	人材育成	①観光学は人材が不十分 ・学校と企業の教育の途切れ・スペシャリストの不足 ・中核を担う30代40代の学びなおしが必要 ②仕組み ・学校教育と産業ニーズとの乖離、人材育成における企業と社会システムの協力が重要性	①産業ニーズに合わせた教育 ・スペシャリストからゼネラリストへのキャリアプラン、キャリア教育、スペシャリストの育成(職能体系の整備、評価方法の確立、若手人材の自立、経営人材の育

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の(観光)産業を横につなぐ地域コーディネートの試み</li> <li>・長期インターンシップ・日本型ギャップイヤー</li> </ul> <p>③教育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光を教えらるる先生が少ない(片手間の先生が教鞭をとっている)</li> <li>・学科などをつくる場合コアとなる人材が不可欠</li> </ul> <p>④経営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・産業界の要請に対応した人材</li> <li>・コーディネーターなどトップに立つ人材の育成・観光を教える人材の育成またはプログラムの必要性</li> </ul>	<p>成、社会人基礎力を高める)</p> <p>②地域:地域コーディネーター・教えるスキル・プログラムの不在</p> <p>③教育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教員(教える人・技術)の不足</li> <li>・カリキュラム開発への支援</li> <li>・サービス分野における教員不足</li> <li>・観光の研究を行い、観光を体系化する教員の養成</li> </ul>
新しい観光の方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業観光・東京の観光資源のデータベース化とルート設計</li> <li>・カジノの研究</li> <li>・地域密着型のサービス産業のプッシュアップ・サービス分野での競争力の必要性</li> <li>・欲求の多様化した団塊世代の市場性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域再生の柱としての観光・新しいビジネスモデルの提示</li> <li>・携帯ポータルサイトの利用実験</li> <li>・支援・地域産業とまちづくりの経営診断</li> </ul>

表2 観光資源から現場までの現状と将来、必要な人

		現状・問題点	対応策	必要な人材(スキル・資格)
素材	資源	<input type="checkbox"/> 一次資源:自然・文化財・歴史的遺産などの素材 <input type="checkbox"/> 二次資源:温泉・よい町並み・イベント・	<input type="checkbox"/> 自然発生的に観光地になっている段階を変える力	①地域で努力を重ねてきた人:観光カリスマなど(手本もなく模索してきた人)
	企画	<input type="checkbox"/> 素材の価値判断を行う <input type="checkbox"/> 資源の価値判断を誤ると素材の加工・価値の変更など大きな影響がある	<input type="checkbox"/> 多様な資源に対して適正な評価が出来る人材とその仕組みが必要	◎観光総合プロデューサー:地域の総合的な価値を見定めて適正な方向に人・組織・資源を体系化できる人 ◎観光資源プロデューサー:博物館作り、自然地域保全プランナー(資源の評価・加工技術・デザイン技術を持つ人) ○地域空間デザイナー:街並み・サイン・交通など空間デザインを行う。
観光開発アクション	経営	<input type="checkbox"/> 個人の努力によることが大きい <input type="checkbox"/> イベント中心型の経営が多い	<input type="checkbox"/> 総合的な企画・プロデュースに沿ったマーケティング戦略が必要 <input type="checkbox"/> 街並みに沿った沿道の建築・STファニチャーの演出方法 <input type="checkbox"/> 地域イメージに合った食・土産	◎観光マーケティングプロデューサー:観光商品のプロデュース、個々の店舗・レストランホテルなどの事業支援、地域の特色を総合的に情報発信システムを作る、など地域を売り込むための総合的な地域経営戦略を考える。
	技術	<input type="checkbox"/> 観光資源などを適正に評価し保存活用の方向性を評価できない <input type="checkbox"/> ここにしかない物・食べ物を開発・製品化する力が弱い	<input type="checkbox"/> 建築物・街並みをどの様に保存すべきかその価値が分かる基礎教育と保存方法を教育システムとして入れる ②地域の特産を生み出す分野ごとの基本を学ぶ	○保存活用技術者:自然・建築物などの知識を持ち保存活用を決める ○地域特産品の開発技術者:製品により異なるので最先端の技術を学ぶ場づくりを行う
	商品	<input type="checkbox"/> 工夫のない商品が多い		○商品開発プランナー
	接客	<input type="checkbox"/> 旅館など団体対応型の接客から抜け出せないところが少ない <input type="checkbox"/> バリアフリーの接客対応が遅れている <input type="checkbox"/> 外国人対応が遅れている	<input type="checkbox"/> 業種別に接客の方法を変える <input type="checkbox"/> 観光業で遅れている交通・施設・ホテルのアクセスの総合的検討を行う <input type="checkbox"/> 外国:アジアを中心に対応方法を考える	○時代に即応した接客の教育:多様な客層に対する適切な対応ノウハウが必要 ○バリアフリー・ユニバーサルデザインアドバイザー制度、多様な外国人対応プランナーを養成、ホスピタリティ教育
	情報	<input type="checkbox"/> 適切な情報が必ずしも利用者に届いていない <input type="checkbox"/> 地図やパンフレットが適正ではない、ホームページなどの情報発信が十分でない	<input type="checkbox"/> 広報・情報発信の方法屋仕組みづくりを学ぶ <input type="checkbox"/> 地図作成・パンフレット作成・HPの作成のデザイン基礎を学ぶ	○広報・情報発信プランナーの養成、地図やパンフレット作成デザイナー、観光ウェブデザイナー

注) 必要な人材の欄: ◎将来必要で重要な人材、○将来必要であるが他のプロデューサーが兼ねる可能性がある