

# 外国人観光客受け入れのための人財育成事業

森 越 京 子  
松 澤 憲 司

## 外国人観光客受け入れのための人材育成事業

森 越 京 子  
松 澤 憲 司

### 目次

- I. はじめに
- II. 先行研究
- III. 富良野における人材育成事業の概要
- IV. 結果
- V. 運営上の問題点
- VI. 今後の展望
- VII. 結語

### I. はじめに

本稿では、富良野広域圏経済活性化協議会における外国人・長期滞在観光客受け入れ人材育成事業について、その内容と運営について述べる。

2003年の観光立国宣言から、教育機関、産業界、官庁・地域自治体をあげて、様々な取り組みが始まっている。その目的は、経済の活性化、雇用促進、地域の再生など共通しており、一般の市民の間でも、観光産業への興味・関心は高い。また、国家レベルでは、「観光交流人口の拡大による日本の再生」、「国際観光を通じた草の根交流は、国家間の外交を補完・強化し、安全保障にも大きく貢献」と考えられている。(観光庁, 2012)

特に、国際観光の中でも、インバウンド観光の重要性が取り上げられ、外国人客受け入れに関する方策が議論されている。外国人観光客受け入れの設備・システム・法的整備という「ハード面」はもちろんのこと、外国人

観光客受け入れに直接関わる人材「ソフト面」が成功のカギを握っていると言っても過言ではないだろう。

しかし、観光産業に従事する人材の恒常的な不足、観光に関する専門的な知識を持った人材や、ホスピタリティマネジメントの専門家が少ないことが問題である。観光庁の報告によると、観光学系の大学・学科を卒業した学生のうち観光産業に実際に就くのは12.2%と、ごくわずかである。学生が、やりたい仕事を重視して就職先を決定するだけでなく、将来の職場環境や賃金期待値などを考慮して、就職先を選択していることもあるが、産業界が「大学での専攻に関わらず、ポテンシャル重視の採用し、専門能力は会社での業務経験を通して習得させる(観光庁, 2012)」というスタンスをとっていることから、教育界と産業界でのミスマッチも見られる。

さらに、前線で働く一般的な観光産業従事者の中で、高技能や語学力を兼ね備えた人材が不足している。それぞれの企業内で十分な人材育成トレーニングへの投資も難しい経済状況である(岩井, 2010) 今日、外国人観光客受け入れにあたり、語学力を兼ね備えた、高技能を持つ人材(skilled workers)の育成が急務であり、育成プログラムやその方法を広く研究することが大切であると考えられる。本稿では、北海道の中央に位置し、全国的に知名度も高い道内有数の観光地、富良野での先

---

キーワード：観光, 人材教育, 外国人観光客受け入れ

進的な「人材育成事業」の取り組みを報告する。また、この論文では、高技能人材 (skilled workers) のレベルアップが観光地の魅力アップ、収益アップにつながると仮定して、3年間の事業の結果を検証する。

## II. 先行研究

### 1. 観光産業に必要な人材

観光立国の実現に向けて、その基盤となる観光分野を担う人材の育成にむけて、教育機関や民間企業、地方自治体レベルでも様々な取り組みが行われている。「観光」についての話題は、毎日のようにニュースや新聞で取り上げられ、多くの観光人材育成プログラムも企画運営され、その主催も多様である。観光庁によれば、観光人材育成の必要性として、下記の点を挙げている。(観光庁, 2012)

- ・観光を構成する様々な価値 (運輸・宿泊・飲食・案内など) の提供過程には“人”が関与
- ・成熟した国内観光需要、増加傾向にある訪日外国人旅行需要など、現在の観光には多種多様及び新規の価値が必要
- ・需要の多様化・新規発生に伴い、それに対応するため、ニーズを見つけ出す人材や新たな価値を創出できる人材が必要

しかし、いったいどのような人材が観光産業で必要とされているのだろうか。下記にくつかの求められる観光人材像をあげる。

日本ツーリズム産業団体連合会<sup>(1)</sup> 会長であった船山龍二氏は、基調講演で次のように述べている。(観光ホスピタリティ教育編集委員会, 2009)

観光業界で必要とされる人材は、「語学ができる人材」、「企画ができる人材」、「営業ができる人材」などと時代と共に変化し、観光産業といっても、様々な業種があり、どのような人材が必要だと簡単には言えない。また、船山氏は、現在のツーリズムの現状に照らし

合わせて、必要とされる人材について二つの側面から述べている。第一に、地域が求める人材として、①地域の観光資源を磨いていくのに必要とされる人材、②旅行形態のグローバルスタンダードに合わせて、個人型の旅行、滞在型の観光、体験・交流・学習の観光に対応するプログラムを実施できる人材、③新しい企画 (エコツアー、産業観光、イベント、コンベンションの誘致など) に対応した人材、④観光に関わる専門的な人材が必要とされているとしている。

第二の側面として、ツーリズム産業に関わるさまざまな企業の会社理念を集約して、求められる人材を表現している。「チャレンジ (挑戦)」「クリエイティブ (創造力)」、「パッション (情熱)」、「キュリオシティ (知的好奇心)」、「チームワーク (協調性)」、「コミュニケーション (意思疎通力)」、「インテリジェンス (知性聡明)」、「アクティビティ (明朗活発)」、「ホスピタリティ (真心・親切・謙譲)」、「インターナショナル (国際性)」というキーワードを用いて、求められる人材像を表現している。これらのキーワードを見ると、受け身ではなく、自ら考え積極的に行動できる人材が求められていると言える。

観光分野に限らないが、日本はアジアの諸外国と比較して、言語の壁は大きな問題であり、外国語のスキルを持った人材育成も大きな課題である。国際観光の場合、一見、アウトバウンドにおいて、外国語が必要に感じるが、インバウンドである外国人観光客受け入れに際し、外国語の必要性が高いと言われている (鈴木, 2011)。日本語と外国語ができる外国人を雇用するという企業も出ているが、長い目で見て、最低でも英語、また、ほかの外国語を使用できる地元の人材の育成が急務である。

高等教育機関における観光教育では、知識やスキルの提供が多く、それらを実際に活用する教育やプログラムが不十分であると言われることが多い。また、観光学部等における

外国語教育の重要性が叫ばれているもの、英語やそのほかの外国語に強い学生数が限られ、語学を専攻する学生が、観光業界につく例も多く見られる。

竹林（2009）は、観光人材論構築に向けて、観光人材について範疇化を試みている。人材を「組織の階層基準」や、「地域経営人材か観光経営人材」、「求められるスキル」といった要因でカテゴリー化しようとしている。竹林が指摘するように、観光人材は多様にわたっていて、それぞれの役割や求められる知識やスキルなど違って来る。そこで、観光人材育成といっても、それぞれの役割や組織的な位置によって、育成の方法が違う。人材育成プログラムは、その目的や対象を明確化し、そこで求められる観光人材像を具体的に示して、育成を進めていくことが必要である。

## 2. 人材育成

これまで、観光分野の人材育成に関しては、ホテル・旅館などの接客の現場での教育が中心であり、すぐれた接客は、リピーターや顧客の増加につながるもので、「おもてなし」の向上を目的とした人材教育が体系的に行われてきた。しかし、観光産業のための人材育成だけではなく、地域づくりのための「地域活動ができる人材」の育成への関心が高くなってきていると言われている。（敷田, 2012）

観光地域づくり人材育成の取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, 2009）には、観光地域づくり人材育成の先進的な事例が紹介されている。それは、全国各地において観光地域づくりのための人材育成を促進することを目的としており、その内容について自由に閲覧し、情報を共有できる仕組みを作っている。報告書の分析によると、都道府県、市町村、その他団体では育成を目指す人材のイメージに、それぞれ特徴があるとされている。

①都道府県では「観光市民ガイド」と「観

光地域づくりリーダー」がほぼ同じ割合で多く、「着地型旅行商品の開発に携わる人材」が続いている。

②市町村では「観光市民ガイド」を目的とする割合が突出して多い。

③その他団体では、「観光市民ガイド」と「観光地域づくりリーダー」に加えて「体験メニューのインストラクター」や「体験メニュー等の企画・実施ができる人材」、「特産品の開発に携わる人材」など、幅広い人材の育成に取り組んでいる。（観光庁観光地域振興部観光資源課, 2009, p116.）

また、成果としては共通して「観光ガイドの充実」が挙げられている。

これらの事業のうち課題が残るプログラムでは、資金不足や体制づくりが不十分であったり、参加者確保が難しいなどの報告があり、事業の計画性のなさが指摘されている。一方、成果を出している事例では、関係者が連携を組み、組織運営基盤の強化を図っており、計画的な企画運営から、目的に即した人材を確実に輩出している。新たに育成された人材の活躍を通して、更に人材育成の取組みの重要性が再認識されるなど、好循環を創出している。

観光地域づくり人材育成に関する715のプログラムが報告されていたが、「語学」、「インタープリター」、「文化研修」、「インバウンド」などの外国人受け入れに関する明記はごくわずかであり、プログラムの内容の多くは、「自分たちの街の現状把握（約55%）」、「専門的知識の習得（約53%）」となっており、積極的な外国人受け入れの方策ではない。すべてのプログラムの詳細まで検証できないが、この一覧からいえることは、観光地地域人材育成プログラムの多くは、地元の人材に向けて、地元をさらによく学ぶなどがおもな目的になっているようである。

確かに、地元で根差して観光事業を行う人材を育成するに当たり、地元についての知識

を持つことが重要であるが、国内の他地域との比較や、海外の観光地などと比べて、地域にはどのような観光資源や特徴があり、どのような人材を育てるべきなのかを、外から客観的に見るプログラムも必要ではないだろうか。先進的な取組みをしている国内地域や海外の都市へ出かけるには、財源的な制約もあるが、視野を広く持ち、外部の人的ネットワークを広げ、外の地域からの協力を得て、人材育成を図るプログラムの充実も期待したい。

本稿では、そうした海外との連携や外国人インストラクターのサポートを活用した、ユニークなプログラムである富良野人材育成事業を報告する。また、観光人材の中でも、直接観光客に接する観光従事者（Frontline Workers）で、高度な技術を持つ人材（Skilled Workers）の育成に関する調査報告である。

### Ⅲ. 富良野における人材育成事業の概要

#### 1. 事業の特徴

当地域の観光人材には、世界各国から来られるお客様をもてなすため世界標準の接客技術やプロとしての意識をもった人材が望まれることから、これらの人材を育成し地域に定着させることに特化したことが最大の特徴である。また、雇用は被雇用者のスキルの向上のみで解決できるものではなく、事業者（雇用者）の事業拡大および新規事業参入（新規サービスの開始）も必要であることから、事業者に対する経営コンサルタント的なセミナーも、求職者へのスキル研修と並行して開催した。

このように世界標準の接客ができる人材を育成する観光人材育成研修であることから、講師の一部は観光先進国であるニュージーランドやスイスから、プロを育成するための専門的な講師を招へいた。研修場所は、協議会が富良野市を中心とする5市町村で構成されていて、その中には2つの国際的なスキー

リゾートや、十勝岳連峰や夕張山系といった国内でも最高峰の豊かな自然フィールドを備えていたことから、各研修は5市町村内で最も適したフィールドを使用した。

また、これらの研修が単発では、高度な技術の習得は難しく、実習の時間もないことから、研修は3年間継続的に開催された。

以上のように、国内の自治体主体で行われた人材育成事業としては過去に例がないほど、質的にも量的にも高度に専門的且つ実践的なものであった。

- ・講師はその分野の専門家を海外および国内から招請。海外からは観光先進国のニュージーランド、アメリカ、イギリス、スイスなどから。
- ・プログラムの一部を、外部の専門団体に運営もしくは監修のみの委託をした。（日本エコツーリズム協会、キープ協会、北海道アウトドアガイド協会）
- ・研修期間は3年。国内で教育機関以外が実施する人材育成プログラムとしては、過去に例のないほど長期的。
- ・研修に使用したフィールドは広範囲で、質的にも国内最高レベル。観光人材育成に必要なマウンテンリゾート、夏山、冬山、河川などのすべてのフィールドが広域圏内に存在した。

#### 2. 事業概要

事業名：厚生労働省雇用促進事業（通称「新パッケージ事業」）

期間：平成20年度から平成23年度の3年度（2008年12月から2011年3月までの2年4カ月）

対象範囲：富良野市、上富良野町、中富良野町、南富良野町、占冠村の5市町村

総予算：126,768,000円（3年間の合計）

総予算は厚生労働省の全額負担である。

事業内容：

(1) 雇用促進事業

主に事業者（雇用者）向けのセミナーで、主に観光閑散期を中心に年8回程度開催。外国人・長期滞在観光客の誘致や接客に必要なサービスや人材について学び、今後の自社事業の発展に必要な新規事業や人材について考える材料を提供する。

(2) 人材育成事業

観光産業にこれから従事したい、もしくは既に従事している被雇用者向けの技能研修で、夏期と冬期に分けながら3年間継続的に実施。語学や地域観光資源についての知識を習得する室内の座学的なもの、スキーやリバーガイド、ネイチャーガイドといった、屋外で技能を学ぶ実技研修的なもの、その中間の、ワインや農業などの地域観光資源についての技能を学ぶ技能研修的なものが、難易度や専門性に合わせた時間数で実施された。ゴールは外国人・長期滞在観光客の対応が出来る人材として地域で雇用されることである。

(3) 就職促進事業

上記の被雇用者と事業者がが一か所に集まり、就職に結びつける機会としての、都市部で行われているものよりカジュアルな就職セミナーを繁忙期の前に年2回程度開催。地域求職者の主な就職先は観光関連施設、宿泊施設、体験観光業、環境観光業等、飲食店など。

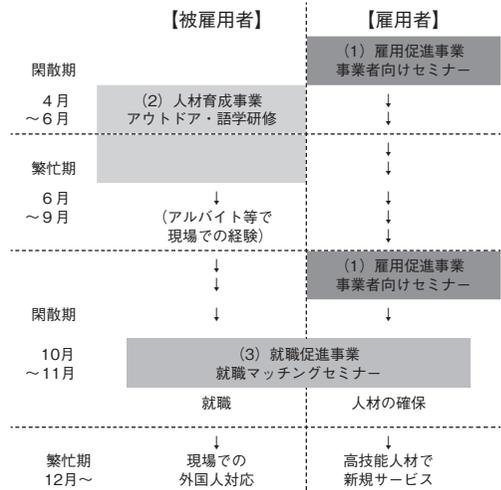


図1.3つの事業の関係と時間的流れ  
(夏期事業の例)

3. 3つの事業の詳細

(1) 雇用促進事業

主に地域の観光事業者を対象とした啓発事業で、最近の観光客の高度なニーズに対応するための高付加価値事業を実施するために必要な事例の紹介や実施のノウハウを得るためのセミナーを中心に、既存の事業者を対象とした雇用創造事業と、起業者や新規事業参入者を対象とした新規事業創造事業の2つの事業として実施した。セミナーでは以下のようなトピックについて、それぞれの講師のフィールドで講義をしていただいた。

- ・外国人長期滞在観光客受入に必要な事項
- ・優秀な人材の必要性や効果
- ・外国人長期滞在観光客向けの新規事業展開の必要性と具体的な方法

スキルの高い人材の定着を図るには雇用の安定が重要であり、そのためには観光産業に多い季節労働者の課題を解決する必要がある。求職者、在職者のスキル向上のための能力開発だけでなく、地域事業者がスキルの高い人材を通年雇用することによって雇用の

安定が図られ、スキルの習熟及びサービス向上が図られることで長期滞在の外国人観光客の満足度を高めることができる。このことは結果として地域イメージの向上、リピーター客の確保、客単価の向上にもつながる。そのため、地域事業者には、セミナーを通して長期滞在型国際観光地の成功事例等を学び、そのためにスキルの高い人材の育成と通年雇用が重要であるといった意識改革と、地域観光の今後の方向性を理解していただき、最終的に「人材育成事業」で育成された地域の人材を採用し、地域雇用の機会を拡大することを目的とした。

#### 2008年度

##### ①「海外リゾートのスキーガイド事業」

2008年12月18日

講師 高橋 幸博 氏 (The Hero 代表)  
Keith Stubbs氏,  
Matthew Phare氏,  
Daniel Bogue氏  
(3名 ニューゼalandスキー連盟)  
Doug Beech氏  
(アメリカスキー教師協会)

##### ②「地方が生き残るための観光」

2008年12月22日

講師 山田 桂一郎 氏  
(JTIC.SWISS代表, 国交省観光カリスマ)

#### 2009年度

##### ①「地域住民によるリゾート開発」

「海外リゾートのスキーガイド事業(2)」

2009年5月22日

講師: 釵持 勝 氏 (eResort代表)

##### ②「地域資源を見つめ直した観光まちづくり」

2009年6月5日

講師: 藏根 敏文 氏  
(NPO阿寒観光協会まちづくり推進機構)

##### ③「気付かない自然の力・その素晴らしさ

～富良野の自然を活用する方法～」

2009年9月13日

講師: 川嶋 直 氏 ((財) キープ協会常務理事)

##### ④「インターネットによる宿泊予約」

2009年11月9日

講師: 釵持 勝 氏 (eResort代表)

##### ⑤「業績向上に必要な戦略的人材育成」

2009年11月20日

講師: 筒井 法子 氏  
(有限会社ツツイ 代表取締役)

##### ⑥「地域住民が守る自然環境(生物多様性)」

2009年11月27日

講師: 小島 望 氏  
(川口短期大学ビジネス実務学科准教授)

#### 2010年度

##### ①「都会に住む人たちの健康志向とアウトドアスポーツ」

2010年4月28日

講師: 森脇 俊文 氏  
(新琴似中央整骨院 運動指導士)

##### ②「中国人観光客のメリットと問題点」

2010年5月20日

講師: 石川 めぐみ 氏  
(株)北海道藍天旅遊社 代表取締役社長)

##### ③「中国人観光客向けのサービスと人材」

2010年5月27日

講師: 小松 良洋 氏  
(株式会社双華社 代表取締役社長)

##### ④「顧客満足度の高い従業員育成手法」

(ワークショップ形式)

2010年6月9日

講師: 田口 昌雄 氏

((有) サービスベック 代表)

Ricky Otaki氏,  
Matthew Phare氏,  
Ben Adams氏,  
Keith Stubbs氏

(5名 ニューゼalandスキー連盟)

⑤中国を学ぶ講演会

「中国人観光客のメリットと問題点」

2010年9月15日

講師：石川 めぐみ 氏

((株) 北海道藍天旅遊社 代表取締役社長)

(2) 人材育成事業

観光産業に従事したい、もしくは既に従事している被雇用者向けの技能研修で、地域のホテル、スキー場、観光施設で働く現場のプロ、特に外国人観光客の対応ができる人材を育成・輩出することを目的に、夏期と冬期に分けながら3年間継続的に実施された。

事業のゴールは、短期的には上述のように、外国人・長期滞在観光客の対応が出来る人材として地域で雇用されることであるが、長期的には、協議会内で「アウトドア・コンシェルジュ」と呼称する、単なるアウトドアガイドではない、長期滞在観光客の当地域での滞在を総合的に演出するコンシェルジュ的なガイドの育成および地域への定着である。たとえば、スキーインストラクターがメインの「アウトドア・コンシェルジュ」に必要とされる技能は、以下のように多岐にわたる。

必須	[スキー指導] [外国語]
重要	[地域の冬期観光] [地域資源]
場合により 必要	[スキー以外の冬期観光] [地域の夏期観光]

⑥「地域密着型旅行会社による、着地型旅行商品の造成と販売」

2010年9月29日

講師：白石 悠浩 氏

((株) ツーリズムてしかが 代表取締役社長)

⑦「事業の成果分析と、次の事業への反映」

2010年11月5日

講師：田中 英俊 氏

((財) 長野経済研究所 調査部主任研究員)

⑧「地域予約サイト『セントラルリザーベーションシステム』」

2011年1月21日

講師：釧持 勝 氏 (eResort代表)

⑨「中華圏の人達の、休暇のとりかたと過ごし方(2)」

2011年1月28日

講師：小松 良洋 氏

((株) 双華社 代表取締役社長)

⑩「顧客満足度の高い従業員育成手法」

(ワークショップ形式)

2011年2月18日

講師：田口 昌雄 氏

((有) サービスベック 代表)

そのため研修はこれらの技術全てを学べるように、語学や地域観光資源についての知識を習得する室内の座学的なもの、スキーやリバーガイド、ネイチャーガイドといった、屋外で技能を学ぶ実技研修的なもの、その中間の、ワインや農業などの地域資源について学ぶ技能研修的なものを、以下の3種類に大別して、難易度や専門性に合わせた日数・時間数で実施された。参加者の過去の経験やスキルは問わないとした。

⑪「富良野・トマムは本当に『国際スキーリゾート』になれたのか？」

2011年3月5日

講師：Dean Hunter氏,

### ①観光基礎研修

ガイドとして必要な基本的な接客知識の他に、地域の観光情報、歴史、産業などを知る

### ②語学コミュニケーション研修

外国人観光客とのコミュニケーション能力や異文化の習慣を学ぶ

### ③アウトドア基礎および実技

スキー・スノーボードのインストラクター向け、ネイチャーガイド向け、マウンテンバイクガイド向けの実技研修や、これらのアテンド時のリスクマネジメント等を学ぶ

研修の最終目標は、アウトドア・アクティビティの指導と観光ガイドの両方を高いホスピタリティで行うことが出来る「アウトドア・コンシェルジュ」であるが、課程を長期的且つ段階的に履修することにより、アウトドアガイドや観光業が未経験の者でも参加できるように配慮した。

「アウトドア・コンシェルジュ」として活躍するためには、基本的には全てを受講する必要があるが、これらの知識や技術の一部を既に保有している参加者、もしくはこれらの技術の一部が不要な職種への就職を希望する参加者においては、全てのコースを受講する必要はなく、不足している技能を身につけるコースのみを選ぶことも可能である。たとえばホテル従業員を希望する参加者が、アウトドアガイドとしての知識・技能が不要の場合、アウトドアガイドの知識と技能を身につけるための研修への受講は不要である。

実施期間は、まず研修内容によって夏期と冬期に分け、それぞれを観光の閑散期にあたる4月～6月と、10月～12月に集中して実施した。時間帯は、既に観光業もしくは別の業種に就業している参加者が多い語学や観光基礎は夜間を中心に組まれ、アウトドア実技系は屋

外の活動ができる日中を中心に開催された。

### 【観光基礎研修】

地域の観光関連企業への就職を希望する人を対象に、地域を訪れる観光客の対応を行うために必要なガイドの基礎知識と、地域についての深い知識を習得する。

- ・ガイド基礎知識
- ・地域の自然、産業、歴史、交通
- ・地域のアウトドアアクティビティ (講習・見学)
- ・地域の観光施設と飲食店 (講習・見学)
- ・ワイン/レストラン
- ・アロマセラピー

### 【語学ホスピタリティ】

地域の観光関連企業への就職を希望する人を対象に、外国人観光客の対応を行うために必要な語学力とコミュニケーション能力を、実際の使用を想定した練習により習得する。

「会話基礎」は、まず外国語でコミュニケーションを出来るようにするというレベルの、あまり外国語に馴染んでいない参加者を中心に開催され、「ホスピタリティ」の方では、より観光の現場に即した実践的な会話練習が行われた。

カリキュラムについては、各言語によって参加者の事前習得度が異なったことから、各言語によって異なった。たとえば英語は、ある程度の会話が出来た参加者も多かったことから「会話基礎」では機能シラバス (一部に場面シラバスの要素を加えた) を用いて、文法や語彙の復習をしながらも、実際の会話に結びつくドリル練習を多く行い、ある程度の現場対応に備えた。



「ホスピタリティ」では、より実際に英語で接客する場合に近いタスクベースのシラバスを使用した。例えば、富良野周辺の観光スポットを外国人講師と実際にまわり、英語で施設や観光ポイントについて説明する実習的な機会も多く設け、教科書のみでの学習では不足しがちな、お客様の要望を満たす、意味のある会話ができる言語運用能力の向上に重点を置いた。「ホスピタリティ」の講師は、英語は、ホテル従業員の研修経験を持つ専門家を東京から招へいし、韓国語と中国語については、観光の現場で働く専門家を札幌から招へいした。

各研修とも、2カ月間に10から20講義を、3年間で5回もしくは6回繰り返したため、毎年4月から6月と10月から12月のそれぞれの2ヶ月間は、毎晩、何らかの語学研修が行われていた。

- ・英 語：会話基礎／ホスピタリティ
- ・韓国語：会話基礎／ホスピタリティ
- ・中国語：会話基礎／ホスピタリティ

#### 【アウトドアアクティビティ講習・実技】

このプログラムは「講習」と「実技」で構成され、「講習」は、地域の観光関連企業、特にアウトドア関連施設への就職やアウトドアガイド・インストラクターとしての就業を希望する人を対象に、外国人観光客の対応を行うために必要な、アクティビティやその用具についての知識を習得するものである。「実

技」は、実際に指導を行うための技能を、実践的な練習により習得する、本事業の柱ともいえる研修であった。それは、当地域の掲げる「長期滞在型国際的観光地」の実現に向けて、従来の日本の観光地が最も弱いとされてきたものが、外国人観光客の対応が出来る高い技術とホスピタリティを持つ人材を、地域的に養成し、地域内で就業・定着させることであったからである。

「実技」の2つの大きな特徴は、研修によってはプロを育成するための資格技能研修をほぼそのまま使用していたことと、海外のプロを講師として招へいしていたことである。

特に外国人観光客に対応することが非常に多いスキースノーボードインストラクターについては、即戦力の人材を育成する必要があったことから、世界的にも多くのインストラクターが活躍しているニュージーランドスキー連盟（NZSIA）およびアメリカ職業スキー教師協会（PSIA）から講師を毎年招聘して、それらの国で実際に開催されている資格試験の内容をほぼそのまま採用した（それらの実際の試験と唯一異なる点は、参加者が合格レベルに達しても、実際に資格を付与されない点のみであった）。スキースノーボード研修は毎冬5週間から8週間程度のものが2回もしくは3回開催され、講師も毎回4名～7名招へいした。

このように海外からプロを招いて実施した本格的且つ長期的な観光人材育成研修は、自治体主催のものとしては過去に例がなかった。尚、このように海外からの講師による海外プログラムを実施せざるを得なかった一番の理由は、国内には外国人観光客に対応できるスキーインストラクターを養成する講習や資格が存在しなかったことである。

#### 冬期

- ・冬季アウトドア・アクティビティ基礎
- ・用具の知識1 スキースノーボード

- ・用具の知識2 スノーシュー他
- ・スキー／スノーボード指導 基本
- ・スキー／スノーボード指導 ガイド
- ・冬山危険管理
- ・地域の他のスキー場見学
- ・[実習] 用具とアクティビティの予約
- ・[実習] スキー／スノーボード



#### 夏期

- ・夏季アウトドア・アクティビティ基礎
- ・ラフティング／カヌー 用具の知識
- ・ラフティング／カヌー指導 基本
- ・登山／トレッキング指導 基本
- ・乗馬 基本
- ・マウンテンバイク ガイド
- ・マウンテンバイク トレイルビルディング
- ・ロードバイク ガイド
- ・河川危険管理
- ・夏山危険管理
- ・地域の他のアウトドア施設見学
- ・[実習] 用具とアクティビティの予約
- ・[実習] ラフティング／カヌー
- ・[実習] 登山／トレッキング
- ・[実習] マウンテンバイク
- ・[実習] ロードバイク

#### (3) 就職促進事業

事業者と高技能人材の出会いの場を創造する目的の、都市部で行われているものよりもカジュアルな企業合同面談会と講演会を併せた就職セミナーを、観光繁忙期前である春と秋の年2回実施した。就職セミナーは毎回、

地域のニーズを理解してもらうための観光や採用の専門家による講演会を前半に開催し、後半を地域の事業者と求職者との企業合同面談会を行うという構成で実施した。

また、地域在住の求職者のみならず、外国人観光客向けの職種への就業を希望するために当地域への移住を希望する方々をも対象としていたため、就職専門誌やインターネットにより、北海道全体および全国への周知も行った。

2009年3月24日(2008年度春季)

「リゾートが望む人材のスキル」

講師：

三澤 隆祥 氏((株)星野リゾート・トマム)

神保 誠 氏((株)ノーアスク)

横山 光紀 氏(アデコ株式会社)

2009年10月28日(2009年度秋季)

「旅行者の変化に合わせた新ビジネス」

講師：阿部 さおり 氏

((有)インターリンクジャパン代表取締役)

2010年3月12日(2009年度春季)

①「理想のホテルを作り上げるための人材」

講師：石平 清美 氏

(ナチュラクスホテル専務取締役)

②「価値ある観光地に必要なビジョン・計画・人材」

講師：伏島 信治 氏

(伏島プランニングオフィス代表)

2010年10月28日(2010年度秋季)

「求職者の不安、採用側の不安」

講師：黒岩 優佳 氏

(くろいわゆか社会保険労務士事務所所長)

2011年3月19日(2010年度春季)

「富良野の観光振興計画と雇用の展望」

講師：川上 勝義 氏

(富良野市経済部 商工観光課長)

## IV 結果

### 1. 就業者数と参加者数

事業の目的は地域内の雇用者数の増加である。前述の専門的な研修の数々にフォーカスがあたってしまうが、これらは手段である。また、政府の事業であることから、研修への参加者数という目標も存在した。就業者数（＝アウトカム）と参加者数（＝アウトプット）の結果および事業開始前に制定された目標値は以下の通りである。事業開催の3年間の就業者数は延べ2121名で、目標の95%を達成した。研修参加者は目標を大きく上回る延べ2185名であった。

以上より、本事業の目的（且つ直接的な成果）である雇用者数の増加については、ほぼ期待通りの成果があったと言える。

表1. 参加者、参加事業者数の目標と実績

	雇用拡大事業		人材育成事業 +就職促進事業	
	目標	実績	目標	実績
2008年度 (1年度目)	60社	38社 (63%)	215人	417人 (194%)
2009年度 (2年度目)	180社	140社 (78%)	555人	831人 (150%)
2010年度 (3年度目)	180社	259社 (144%)	555人	937人 (169%)
合計	420社	437社 (104%)	1325人	2185人 (164%)

表2. 就職者数の目標と実績

	目標	実績
2008年度 (1年度目)	18人	28人 (156%)
2009年度 (2年度目)	45人	48人 (107%)
2010年度 (3年度目)	64人	45人 (70%)
合計	127人	121人 (95%)

### 2. 観光および地域振興への効果

#### (1) 海外から見た観光地ブランド力向上

外国人観光客誘致プロモーションにおいては、外国人観光客の受入態勢が整備されたことにより、受入態勢の向上をセールスポイントとしたプロモーションを展開することができ、結果、今後は外国人観光客の宿泊数の増加が期待できると思われる。特に優秀な人材を地域ぐるみで育成している地域であるという評判は、上質な滞在を期待する富裕層観光客の増加も期待できるが、これらの効果が確認できるのは数年先になると思われる。

#### (2) 新規事業の創造

人材育成事業に参加した高技能な人材が必要となる、冬の外国人スキー客をターゲットにした新規事業が開始された。事業開始2年目には、富良野スキー場の3番目のスキー学校として、外国人客を専門に扱う「Furano Snow School」が設立された。事業開始3年目には富良野スキー場では初めての本格的な英語対応託児施設「Snow Kids Care」が開設されたり、富良野スキー場近くには外国人専門のガイド会社「フロンティアスキー」も設立された。事業終了後の2011年11月には、2つ目のスキーガイド事業者「Furano International Snow Sports School (FISS)」も設立された。

スキー学校の国際化の尺度となる、外国人客のレッスン利用数について、既存校「富良野スキー学校」が英語レッスン可能な少人数のインストラクターで対応していた2008年度までの利用者数と、「Furano Snow School」が外国人客専門として開設された2009年度の利用者数を以下の表で比較してみると、外国人専門スキー学校の出現によりレッスン利用者数が2倍以上に増加したことがわかる。

表3. 富良野スキー場の外国人客スキーレッスン利用者数の推移

	年度	人数 (人)
富良野スキー学校 (既存)	2007	443
	2008	434
Furano Snow School (新規)	2009	972

### (3) 既存事業の外国人客の増加

富良野市内の「ナチュラクスホテル」では、語学研修参加者を積極的に採用し、外国人客の受入態勢を急激に強化することに成功し、外国人個人旅行客 (FIT) 比率で地域最大のホテルとなった。占冠村の「星野リゾート・トマム」では、スキースノーボード研修参加者の積極採用と、新規採用インストラクターを研修へ参加させることの2つにより、英語を話せるインストラクターの数を年々増加させ、外国人宿泊客のスキーレッスン受入数を向上させた。富良野市内の「サイクル・アドベンチャー・ツアー」では、ロードバイクガイド研修の内容を基にツアー内容を充実させ、外国人客の増加に利用した。別の事例として、スキー・スノーボードインストラクター向け研修の講師をニュージーランドやアメリカから招へいした結果、彼らの世界中の顧客達に当地域をPRする機会にもなった。

### (4) 地域内への流入人口の増加 (就労可能人口の増加) および出会いの場の提供

地域への直接的な効果として、観光事業へ就職を希望する地域外の人材が、当地域はそのような人材の就職と定住を組織的に支援する地域だという理由から当地域へ流入する事例もあった。特にスキー・スノーボードインストラクター向け研修は、本来はニュージーランドやアメリカに行かないと受講できない内容であったことから、それを目当てに当地域に滞在し、結果的にそのまま移住したケースも見受けられた。つまり、魅力的な研修が移住者を誘致した結果となった。

また、人材育成研修の参加者の中で、将来像や価値観の合う男女が研修内で出会い、結婚し、地域に定住するというケースも数件見受けられた。これらは結果的に、地域で減少傾向にあった就労可能人口の増加に貢献した。

これらは、北海道の多くの自治体で取り組まれ、人口は増加しても産業の活性化には効果をあげていない、リタイヤ層を中心とした移住促進事業とは、成果の点で大きく異なる。

これらの総合的な効果により地域ブランド力や競争力が増し、本来の効果である高技能人材による高付加価値サービスの定着と相まって、事業の大きなゴールである「長期滞在客、富裕層客の地域への増加」が将来的に期待されるものと考えられる。

## V 運営上の問題点

同様の事業を将来実施する自治体や教育機関のために、当事業を実施する際に実際に問題となった点、および留意した点についていくつか触れる。

### 1. 外国人観光客数の増加に貢献できたか

上述の直接的な成果「雇用増」「高技能人材の現場への定着」によってもたらされるはずの二次的 (= 地域的且つ中長期的) な成果のうち、地域の観光事業者が最も望んでいるものの一つに「外国人観光客数の増加」がある。これに対する本事業による効果を検証したいところだが、外国人観光客の増減を左右する要素は数多くあることから、一つの要素が決定的に増減を左右することは、それが非常に大きな要因でない限りはほとんどない。

参考までに、過去5年間の外国人観光客の宿泊延べ数の推移を以下の表4に示すが、外国人客対応可能な高技能人材の地域内雇用数と宿泊延べ数には、明確な相関関係が見受けられない。実際に2009年度はリーマンショック

ク、2011年度は東日本大震災による原発事故の影響で、日本および北海道全体の外国人宿泊数が大幅に減少したことから、これらの外的要因の方が、「地域の受入態勢向上」のような内的要因よりはるかに影響力が大きいことがわかる。

表4. 北海道と富良野の外国人観光客の延べ宿泊数の推移

	北海道	富良野市	
	外国人	全体	外国人
2007年度	1,867,600	613,999	38,773 (6.3%)
2008年度 事業1年目	2,198,200	653,314	46,335 (7.1%)
2009年度 事業2年目	1,806,700	643,084	36,545 (5.7%)
2010年度 事業最終年	2,055,300	579,766	48,609 (8.4%)
2011年度	1,504,300	589,361	29,005 (4.9%)

(「富良野市観光統計資料H24年度版」より)

以上より、本事業が地域全体の外国人客の誘致にどこまで貢献できているかの評価は、事業が終了してから1年程度しか経過していない現状では評価することが難しい。ただし、前述のスキー学校の事例のように、単独の事業においては成果が顕著に現れているものもある。

## 2. 研修企画時の問題点1：企画者の専門性

今回の人材育成事業は、日本の現場の問題点と海外リゾートのレベルを熟知した、海外リゾートでの実務経験と海外高等教育機関でのカリキュラム作成経験と国内での外国人観光客誘致事業の多くに関与していた経験をもつ専門家によって企画運営された。以上より昨今の国際的リゾートに必要と思われる人材像が明確にイメージされ、そのような人材を育成・輩出するための事業の企画と実施が可能だった。

今後、同様の事業を自治体や教育機関で企

画して実施する場合、その企画立案者には、上述のような高度な専門性と、昨今の現場のニーズを熟知できる経験が必要と思われる。

このような知識や経験を持つ自治体職員は日本の公務員制度の中ではほとんどいないものと思われることから、実際には外部の専門家に委託することになると思われる。多くの場合は、その自治体と提携している大学から研究者が派遣されることが考えられる。ただし学術的な知識が豊富な研究者であっても、現場の事務経験や専門性に乏しい場合、業界内のネットワークの少なさから専門的な講師の確保が出来ない危険性や、現場のニーズに合わない研修プログラムを組んでしまう危険性も高いことには、注意する必要がある。今後は、さらなる産学官の連携により、現場のニーズにあった、また、高度な専門性を合わせ持つ事業がますます必要となる。

## 3. 研修実施の際の問題点2：講師確保

### (1) 語学ホスピタリティ研修

特に英語以外の言語に関しては、ホスピタリティ産業従事者向けに専門で研修を行う講師の確保自体が非常に難しかった。また、公的事業であることから講師謝金の上限があり、結果、予算内で民間の通訳養成校の講師を招請することは不可能であった。

### (2) スキーインストラクター研修

前述の内容に補足する形で述べる。

まず、プログラムの趣旨に合う研修講師を国内で見つけること自体が不可能だった。

国内には全日本スキー連盟(SAJ)、日本職業スキー教師協会(SIA)、日本スノーボード協会(JSBA)というインストラクター主幹団体が存在するが、そのいずれにおいても外国人観光客向けのレッスンを想定した体系的な育成は行われていない<sup>(2)</sup>。したがって初年度はニュージーランドスキー連盟(NZSIA)に講師紹介を依頼し、応募してきた

同スキー連盟イグザミネーター (=指導教官・検定員)の中からスキー3名スノーボード2名の講師を招請。2年目以降は、1年目の講師を中心に、彼らの紹介等により講師を追加した。

余談であるが、この研修の講師を務めたニュージーランドスキー連盟の講師が、インタースキー (各国スキー連盟が集う国際大会)の際に、日本のスキー団体のインストラクター向け英語研修プログラムの提供を提案したが、実施には至らなかった。今後、このようなグローバル連携が実現することを期待する。

## VI 今後の展望

事業終了後も地域で継続された取り組みとして、まず、雇用促進事業のような、地域の事業者を対象とした観光のトレンドや地域の観光戦略について学べるセミナーは、富良野美瑛広域観光推進協議会および富良野市国際観光促進協議会等によって、「観光戦略セミナー」等の名称で継続的に実施されている。また、就職促進事業のような、地域の求職者と観光事業者のマッチングを行う就職セミナーは、観光産業に特化しない形で富良野市が継続して春と秋の年2回開催している。平成24年度の秋季は10月27日(土)に開催された。

ただし人材育成事業のような、高技能で継続的な研修事業は、前述のような実施の難しさも相まって継続されていない。

事業としての財源など課題はあるが、人材育成の過程で、地元で活躍する人材を思い切って、海外の観光地で研修するような取り組みを実施してみることは可能であろうか。他の国々の観光産業やそのサービスを実際に体験して、外から日本の観光産業を評価する目を持つことも大切であると考え。この人材育成事業を提案し運営した著者のひとは、自ら海外に出かけ、最新の情報や観光産業の様子を肌で感じてきて、それらのノウハウを研修で活用している。

お客様を世界中からお迎えることが当然となる今後の観光界において、日本の中での価値や基準だけで判断するのではなく、グローバル・スタンダードを目指した人材育成プログラムになることを望む。

## VII 結語

### (人材育成事業を地域振興に活かすために)

本事業の、事業そのものの目的である雇用者数の増加については、本事業の方法で期待通りの成果があることが実証されたが、地域の、特に観光業界が望んでいるものは、上記の他に、外国人観光客や長期滞在観光客の増加と、高技能観光人材の地域内の増加による地域全体の魅力や受入能力やブランド力の強化、という2点もある。

これらの成果については、前述の通り、効果を左右する要素は数多くあることから、直接的な効果を、特に短期的に評価することは出来ない。ここで言いた事は、これらを短期的に評価できるか否かよりも、実際にこれらの効果を将来的に出すためには、地域が今後どのような取り組みをしていくかの方を論じて、実践することであると思われる。

まず地域として将来のビジョンを明確に持ち、それを行政も民間も共有し、それぞれの役割を果たすことが成功には不可欠である。具体的に本事業に関係することとして、地域の民間事業者には、地域に輩出された高技能人材を、これからのお客様のニーズに合った新しいサービスの造成や実施に投入していただかないことには、地域の観光地としての魅力やポテンシャルは上がらない。また、人材育成事業の各種研修の継続も、レベルの維持には不可欠である。今回は厚生労働省の雇用促進事業として厚生労働省の全額負担で実施されたが、本来は、地域が必要性を感じて自発的に企画し、資金を工面して実施すべきものである。現時点では人材育成事業は継続

されていないことを見ると、資金的に難しいのか、もしくは、そもそも必要性を感じていないのかである。

3年間の本事業により、高度な観光人材を育成する方法は、ある程度確立されたと言えるが、それが観光客の誘致や地域全体の魅力や受入能力やブランド力の強化に結びつくかは、地域の人達（行政よりも民間）が、それをどこまで望んでいるかの本気度によると言える。つまり、地域の人達が自ら必要性を感じて自発的に人材を継続的に育成・輩出できる事業を実施する方が、政府が多額の助成金を支出して本格的且つ大規模な人材育成・雇用促進事業を実施するよりも、たとえ専門性や規模で劣っていたとしても、地域の観光振興を長期的に考えた場合には効果があるということ、今回の事業を通じて学ぶことが出来た。

したがって、今後このような事業を展開する地域は、助成金を誘致したり他の方法で資金を確保したりする以前に、その事業が必要だと自分達が感じ、自分達で労力やお金を出してでも実施する気がある事業なのかを、地域内で検証していただきたい。もしそれが助成金ありきの事業であれば、地域にとってはあまり意味のない事業であると言えるのではないだろうか。

#### [参考文献]

- 岩井 千春, 2010, 「日本のホテル業界での英語教育の実態と課題－人的資源管理論の観点から」, 『日本英語コミュニケーション学会紀要』 19, 1, 93-107
- 観光庁, 2012, 「平成24年度観光教育に関する学長・学部長等会議の概要」  
<http://www.mlit.go.jp/common/000226097.pdf>
- 観光庁観光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」,  
<http://www.mlit.go.jp/common/000060193.pdf>

- 観光ホスピタリティ教育編集委員会, 2009, 「観光業界が教育界に期待する人材の育成（日本観光ホスピタリティ教育学会第8回全国大会）」『観光ホスピタリティ教育』
- 敷田 麻実, 2012, 「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！」『観光会議ほっかいどう』リクルート北海道じゃらん, 39, pp. 16-19,
- 敷田 麻実, 2011, 「観光人材育成2.0」の時代：観光地域づくり実現のための団体戦」, 『市政』全国市長会, 2011-12, 60, 12, 56-57,
- 鈴木 勝, 2011, 『観光立国ニッポンのための観光学入門 実践編』, 日中出版
- 田口昌雄 他, 2009, 『スノービジネス第112号』, 日本ケーブル株式会社スノービジネス編集室
- 田口昌雄 他, 2010, 『スノービジネス第114号』, 日本ケーブル株式会社スノービジネス編集室
- 竹林 明a, 2009, 「観光と観光人材：概念と課題の提示」, 『観光学』設置記念, 和歌山大学, 177-193,
- 竹林 明b, 2009, 「観光人材論構築のための基礎的考察：マネジメントの視点から」『経済理論』和歌山大学, 351, 113-134,
- 藻谷浩介, 2010, 「労働者ではなく外国人観光客・短期定住客の受入を」『デフレの正体』, 角川書店, 237-245
- 北海道東北地域経済総合研究所, 2009, 「外国人・長期滞在観光客向け人材育成による雇用創出－富良野広域圏経済活性化協議会」（特集地域における雇用の創出）『北海道東北地域経済総合研究所機関誌』, 13465635, 67, pp. 15-17, <http://ci.nii.ac.jp/naid/40016879923/>
- 山田雄一 他, 2010, 『観光まちづくりのマーケティング』, 学芸出版社

#### [注]

- (1) (社)日本ツーリズム産業団体連合会 (TIJ) は、(社)日本観光協会と合体し、平成23年4月1日より、(社)日本観光振興協会の名称で、新組織として新たにスタートした。
- (2) SIAにおいては単発の講習を2009年から開始。

[Abstract]

## A Professional Training Project for Inbound Tourism Specialists

Kyoko MORIKOSHI  
Kenji MATSUZAWA

This paper reports on a project carried out by the Central Hokkaido Outdoor Concierge Organization (CHOCO). The project offered training programs for tourism specialists in Hokkaido from 2009 to 2011. The main objective of this project was to increase the number of skilled workers who work for local tourism businesses in the Furano region. The project also aimed to improve the service level of the whole region in order to make Furano a more international tourism destination. This project was jointly organized by five local governments for three consecutive years, which was unique in Japan. The project offered quality training programs which enabled participants to work even at international resorts. For ski programs, qualified New Zealand examiners were invited to Hokkaido in order to provide almost the same training programs as New Zealand qualification programs. Over the three years, 2,185 people participated in the training programs, and 121 of them have been employed by local tourism business sectors. In addition, new businesses were established like a ski school for foreign guests that took over English ski lessons from existing Japanese ski schools. The new ski school successfully accommodated twice as many international guests as the previous year.

---

Key words : Tourism, Professional Training, Inbound Tourism