

公益財団法人東京観光財団
令和8年度アドバイザー会議（第1回）

日時 令和8年6月22日（月曜日）14時から16時まで
場所 銀座伊東屋 ハンドシェイクラウンジ

本会議では、「東京都への企画提案と今後の施策展開について」と「観光人材育成の現状と課題改善に向けて」の2つの議題のもと、意見交換を行った。

議題1で扱ったTCVBが考える観光施策体系については、行政とDMOの役割分担を明確にした点が評価された。また、その体系を支える基盤として、地域の状態把握のための多様なデータ収集を実施することの重要性も再確認された。議題2で扱った観光人材育成については、難しい問題であるがまずは観光を誇りを持って働ける産業とするための取り組みから着手していくことが重要と結論づけられた。その上でTCVBは何が出来るのかについて、委員に意見や助言をいただくとともに、活発な議論を行った。

議事次第

- 1 開会
- 2 財団事務局長挨拶
- 3 議事
 - （1）事務局による資料説明
 - （2）意見交換・議論

議題1 東京都への企画提案と今後の施策展開について

議題2 観光人材育成の現状と課題改善に向けて

- 4 閉会

公益財団法人東京観光財団 令和8年度アドバイザー会議委員名簿

●外部委員（アドバイザー会議設置要綱第3条第2項の規定による）

委員氏名	現職等
嶋田 俊平	株式会社さとゆめ 代表取締役 CEO
西村 郁子	株式会社コングレ 執行役員 MICE ビジネス推進本部 統括 東京 MICE ビジネス事業部長
藤澤 政志	株式会社ナビタイムジャパン トラベル事業 地域連携シニアディレクター
マライ・メントライン	通訳・翻訳家
丸山 芳子	株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ シニアコンサルタント

（五十音順、敬称略）

●財団職員からの選出委員（アドバイザー会議設置要綱第3条第3項の規定による）

委員氏名	現職等
田所 明人	総務部総務課企画調査担当部長兼 企画調査担当課長

議事趣旨

【議題1】東京都への企画提案と今後の施策展開について

公益財団法人東京観光財団 総務部企画調査担当部長 田所明人（以下「田所座長」）

田所座長：今回の東京都への企画提案書に記載した世界の潮流やトレンドのうち、例えば観光地への負荷、住民の理解、労働力不足、インフレ、それから AI。こういったものは、短期的な話ではなくて、中長年に影響があるものだと思います。それによって観光経営する側は、やるべきことが非常に複雑化しており、多岐にわたるようになってきていると思います。

さらに、東京だけではなく、さまざまな自治体で宿泊税が導入されて、使い道が非常に注視されている。そのような状況にも関わらず、なかなか観光そのものがデータドリブンになっていかないという課題感を持っています。

施策をどう引き上げていくか、アップデートしていくかと考えた時に、何かしらの理屈、セオリーがあったほうがいいと思い、今回観光施策の体系化の提案をさせていただきました。TCVB が今回考えた観光施策体系はこちらのような内容です。

「調和とバランス」のとれた観光地経営をどのように成し遂げていくか

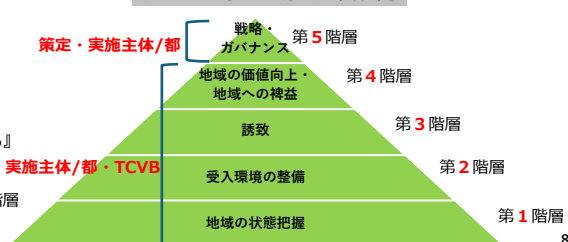
実際の提案資料より抜粋

4p.で取り上げたWTTC発行の「Managing Destination Overcrowding」にある通り、これからの観光地マネジメントは「体制を整える」「計画を策定する」「証拠を収集する」「警戒を怠らない」「賢く投資する」「住民の力を引き出す」の6つの視点が欠かせない。そして、それはマーケティング（誘致）活動とも一致していることが求められている。マネジメントとマーケティングの相互関連性を深めた観光施策を展開していくには、どのような考え方を取り入れるべきか？

- 「対処療法的（部分最適）」から「地域マネジメント（全体最適）」への転換
 - ✓ これまでの観光施策は、主に「誘致（プロモーション）」に重きがおかれ、受入環境整備も人が来たら次の手を打つという対処療法が主流。しかし、観光は宿泊・交通・飲食・文化など多くの産業にまたがるため、部分最適な施策の効果は限定的と考えられる。
 - ✓ 他産業（製造業など）では、「市場調査→生産体制構築→営業→利益管理・再投資」というサプライチェーンの体系化が当たり前に行われており、観光にもその視野を取り入れ、「観光地経営（マネジメント）」として捉え直していくことが必要
- インバウンド急増に伴う「受入意向の低下」を定量的に解決するため
 - ✓ データのないまま誘致を続けるとオーバーツーリズムに対応できなくなり、さらには地域コミュニティの旅行者忌避傾向が強まる。観光庁や各国DMOのデータでも、観光客の「量（人数）」のみを追う施策から、持続可能性（サステナビリティ）を担保する施策へのシフトが求められており、これを評価・管理するための共通基盤（体系）が必要とされている。

- 効果的な施策推進には体系化が必須
 - ✓ これからは、観光施策も全体最適化を目的とし、体系化が必須
 - ✓ 体系化に必要な要素は、他産業の考え方と一緒に。
 - ・ まず『データで測り』
 - ・ 地域や人材を『整え』
 - ・ そのキャパシティに応じて適切に『誘致（コントロール）』し得られた実りを『地域に還元する』
 - ・ そしてこれらを包括的な『ガバナンス』で持続可能にするという視点。
 - ✓ 第1～4階層は行政とDMOが主体となり連携しながら実施、第5階層の主体は行政となる。

【TCVBが考える観光施策体系】



議題のポイントとしてはこの体系についてどう思うか、すべてが重要ではありますが、特にもっとエッジを効かせるべきポイントはどこか等、ご意見を伺いたく思います。

株式会社ナビタイムジャパン トラベル事業 地域連携シニアディレクター 藤澤 政志様（以下「藤澤委員」）

藤澤委員：事業を推進していく中で、現在地を知することは非常に大事なことであり、特

ます。それが、恐らくこのデータ収集に反映されていると思っています。ただ、第3階層まで登っていかうとした時に、マーケティングに使えるデータと、現在地を知るための、いわゆるマネジメントデータは異なるものだと思います。

例えば、宿泊数、見込み客数、満足度は、あくまでも現在のトレンドを知るもの。「今の東京都はこうですよ」ということを知るにはとてもいいのですが、それだけで具体的な施策を導き出せるものではないと思っています。ただ、土台となるデータとしては必要ですし、財源として使えるところもあると思います。可視化する意味では必要だと思っています。

では、その先、上に登っていかうとした時になにが必要か。例えば、受け入れのクルーズの定期運航に向けた環境整備。クルーズ船が何隻来ていて、どの国籍の人が乗っていて、どのような旅行体系なのかと問われた時に、データはすぐに出てきません。

本来であれば、ツアー観光客が7割で、個人旅行客が3割と実態を把握しているのと同様に、クルーズ乗客の属性についてもデータを取得し、比率を把握しておくべきです。

例えば、資料にナイトタイムエコノミーの話題が出ていましたが、どのくらいの人のニーズがあって、どのようなものを求めているのかは、第1階層段階の統計データから出すのは難しいと思っています。

つまり、第1階層のデータから施策を打とうとすると、経年で総花的な、安定志向の事業にしかならないと思っています。ターゲットデータが出た時に、特定の国・地域や層に対して、最大効果を狙うプロモーションを行う場合、そこから漏れた事業は、第3、第2、第1と上がっていくことができません。

成功するかどうか分からなくても、マーケティングデータを取ることを目的とした事業も本来は必要だと思っています。事業規模は小さくてもいいのです。当たるかどうか分からないものにチャレンジして、失敗してもデータを取得できます。

「なぜうまくいかなかったのか」「次はこうしたらもっとうまくいくのではないか」という小さい事業も、第3階層を目指すうえでは、データを取得するために事業を行うという発想です。ハンドルの余白、遊びの部分も必要だと思いました。

民間企業では、そういう施策は普通にあります。これはマーケティング的事业ではなくて、トライしようという考え方があるからだと思いますが、この体系だと難しいという印象を受けました。

田所座長：大きく体系を作るのはいいですが、スモールスタートできる、実証的にするという意味においては、ここでは描き切れない何かがあるのではないかとということです。

藤澤委員：そうですね。

田所座長：取得しているデータが、マーケティングにしてもマネジメントにしても、非常に粗い中では、例えばマーケティング事業でも実証的にスモールスタートして、そのうえでデータを取得していったって、蓄積していくことも必要だということですかね。

藤澤委員：そう思います。データマーケティングやデータを収集するという第1階層の書き方だと、少し事業が打ちにくくなるのではと思いました。

田所座長：少し重た過ぎるという印象ですか。

藤澤委員：都の事業として進めるには、必ず体系立てたものが必要だと思います。ただ、TCVBには職員も多くいらっしやって、決まった事業を決まったように進めて報告するだけではなくて、例えば職員100名もいたら、さまざまな考えの方がいらっしやると思います。「これがいいかな、悪いのかな」という余白部分がほしいと思いました。

田所座長：体系はいいが、余白が必要ということですね。

藤澤委員：そうですね。第1階層、現状把握と書かれると息苦しいと感じますね。データの取り方や現状把握のアプローチの仕方がもう少しあるのではないかという気はしました。

田所座長：分かりました。では西村委員どうでしょうか。

株式会社コングレ 執行役員 MICE ビジネス推進本部 統括

東京 MICE ビジネス事業部長 西村 郁子様（以下「西村委員」）

西村委員：今の全体的なお話に対して、MICEに照らして、少し範囲を狭めて見ていきますと、この体系は、MICEに関しても当てはまると思いました。

というのも、資料8ページにある「これまでが対処療法的だった」「部分最適だった」という問題点は、MICEにおいても、まさにその通りです。主催者がそれぞれ異なる個別のプロジェクトなので、横連携があるようでない。PCOの立場からすればそう思っています。

もちろんTCVB含め、全国のコンベンションビューローは、そういう見方ではないかもしれませんが、PCOとしては一つずつが独立している案件であって、横のつながりが弱いと思っています。そういう意味で、全体最適が課題であるということは、MICEにおいても当てはまっていると感じました。

それで、どのようなデータを取得していくかですが、第1階層に関しては、MICEは参加者アンケートを非常に取りやすい環境です。ただ、アンケートを実施するかどうか、取得したデータをどう使うかは主催者次第で、そこまでオープンに使うとはしていません。自分たちの振り返りや、成功したかどうか、翌年に同じ会議があるのであればプログラムをどう変更するか、という部分最適のために使われていることがほとんどだと思っています。

PCOとしても、データの扱いの問題もあって、それを蓄積して横で俯瞰して何かに活用することが出来ていないのが現状です。この点が課題です。非常に価値の高いデータは取得しやすい環境にありながら、それがプラットフォーム化されていないので、いろいろなところに分散している情報があると思っています。

この観光体系については、第1階層のMICEにおいて、もう少し精度を高め、有効なデータを取得しやすい領域ではないかと思いました。

どの層もMICEに当てはまる部分がありますが、特に第4階層の「地域へ何をもたらすか」という視点は、MICEの考え方としても非常にトレンドになっています。ただし、どのように効果測定をするのかは、非常に曖昧です。主催者が自己満足的に、「何かいいことした」と思っているだけでよいのかという課題があります。この体系化やマネジメントの仕組

みの中に、評価指標も入れていくべきではないかと思っています。

結局、測定出来ていない。他の会議でどのような結果が出ているのかも公表されていない。公表されているのかもしれませんが、ほとんどの主催者は、自分に必要な情報が公表されているとは思っていない。この体系で進めるなら、MICE に関しても対応できる余地はあります。

基本的にこの体系は、MICE に関しても違和感はありませんし、これに当てはめて改善されるところがあるのなら、非常に良いという印象です。

田所座長：国際会議の主催者は、会議が終わった後にアンケートを取るのですか。

西村委員：取ります。絶対ではないですが、私たちも PCO として、振り返りはしたいので、アンケートの提案はします。もちろん、アンケートを大事にされている主催者も多いです。

田所座長：どちらかというと、国際会議そのものの評価で、デスティネーションの評価は入っていないということですか。

西村委員：入れることはできます。

田所座長：そうですね。

西村委員：はい。入れているものも多いです。特に、最近はサステナビリティの観点で、交通手段や宿泊日数などの数値を取ろうとしているアンケートも結構あります。「会議の期間に、開催地のどこかに観光に行きましたか」など、そのような設問も全く問題ありません。

田所座長：我々も活用したほうがいいですね。

西村委員：そう思います。

田所座長：参加者の行動を見れば分かるという意味においては重要ですね。

西村委員：観光に関するデータを取得したい時も、総花的ではなく 1 つの対象を絞って調査すれば活用できるデータが得られると思います。MICE の参加者に対して、観光要素の質問も加えて、活用できるデータを取得することもできると思います。観光と切り離さずにうまく連動すれば、データは取得しやすいと思います。

田所座長：第 4 階層の話は、デスティネーションインパクトのような気がします。地域にどのように還元されたかという効果を測定するのは、主催者よりはデスティネーションの役割ということでしょうかね。

西村委員：そう思いますね。主催者にしてみれば、そのデスティネーションは、その時 1 回限りだったりするわけです。貢献意欲は、ケースによって異なると思います。だからこそ開催地側で「こういうデータがほしい」や「こういうことを測定するからぜひ貢献してほしい」と明確に示せば、分かりやすいです。そのような数字が出てくれば、主催者側も「東京で開催する時はこういうことが出来るんだ」と認識でき、積極的な取組につながると思います。

田所座長：おっしゃる通りです。主催者目線からすると、「僕たち良いことをやったね」で終わっていいと思います。それを蓄積して評価するのはこちら側の役割という気はします。より強化して取り組む必要があると思いました。

藤澤委員：少し確認してもいいですか。2 点あります。最初のサステナビリティの話で、フ

ライトの情報を取っているのは、もともとは CO₂ の削減量などを記録するためですよね。

西村委員：そうです。

藤澤委員：マーケティングに使おうという目的ではない。

西村委員：そうですね。

藤澤委員：活動として必要なので取っているということですか。

西村委員：そうです。今のところ、その視点です。

藤澤委員：本当はマーケティングに使えるデータという観点がまず一点ということですね。

西村委員：そうですね。

藤澤委員：もう一点、アンケートの項目は、PCO 側から提案することもあるのですか。それとも、大体主催者が項目を持っていて、「こういうアンケートを取りたい」と話が来るのですか。

西村委員：両方あります。主催者がアンケートをしようと思っていて、ベーシックな質問はお持ちで、「追加でどういうことを聞きましょうか」と確認されることもあります。

藤澤委員：では余白はあって、提案する余地はありますね。

西村委員：あります。

藤澤委員：そのフォーマットを東京都や TCVB が持っているわけではないですよ。

田所座長：恐らく、ないです。

藤澤委員：そうですね。

田所座長：フォーマット化してアンケートを取って、蓄積していく。

藤澤委員：同じ基準のものを 1 項目でも入れることができれば、状況が変わってくること考えられます。

田所座長：マーケティングにも使える可能性は出てきますね。

丸山委員：アメリカの Destinations International が開催している Annual Convention の申し込みでは、会場への交通手段について、航空、車などかアンケートは取っています。以前は、取っていませんでしたが、取るようになりました。

田所座長：嶋田委員、お願いします。

株式会社さとゆめ 代表取締役 CEO 嶋田 俊平様（以下「嶋田委員」）

嶋田委員：この階層、レイヤーのフレームは、非常に分かりやすいと思いました。大きな方針を図で示す時に、循環、PDCA が回っているような図、それから環境、社会、経済だと 3 本柱で並列されている図がよくあります。並列や循環だと、何から始めるべきか分からないのですが、レイヤーで示されると、下から基本的には積み上げていくことが視覚的に分かるので、非常にいいと思いました。

一方で、これを東京都の隅々まで行き渡らせるには、マクロのピラミッドとミクロのピラミッドの両方があると思っています。マクロは東京都で、ミクロは、私のイメージだと市町村単位や観光協会単位です。その町、その村の第 1 階層から第 5 階層を、それぞれ自治体

や観光協会が考える必要があると思っています。

この思想や考え方を、地域に落とし込む仕組みが必要だと思います。ガイドライン、セミナー、伴走支援のような制度が考えられます。

この図を見て感じたのですが、それぞれの階層で具体的な成功事例が1つ2つあると、さらに説得力が増すと思いました。

私が思い出したのは奥多摩町です。トイレの施策が大きな成果を出しています。奥多摩町に行かれた方は、驚かれると思います。駅前にあるトイレが、非常にきれいなんです。たくさんのお客や外国人が来ています。キャッチコピーが、「外から来た人が最初に入る施設はトイレ」。最初に入ったトイレで深呼吸したくなるようなトイレを目指しています。

田所座長：素晴らしいですね。

嶋田委員：深呼吸しても臭くない。私も驚きました。私が聞いた話では、オリンピックが来るのを機に、奥多摩町は観光立町として世界中の人に奥多摩町に来てもらうため、観光用トイレの洋式化と増設をしました。

第1階層、第2階層で、現状で何人ぐらい来るかという需要を計算したと思うんですよね。そのうえで、第3階層の需要マネジメントで管理しないとイケない。そのために、おくとま振興財団という外郭団体に、トイレを管理するチーム「おくとまびかびかトイレ」、オピト（OPT）を作ったんですよ。

結構若い人が、派手なユニホームを着て、髪を染めたりして、目立つんです。その人たちが掃除しています。掃除するだけではなくて、掃除していることを観光客に見えるようにする。「この人たちが掃除しているのだからきれいに使わないとイケない」という気持ちになりますよね。観光客の前で、昼間から掃除しています。行動を変えるマネジメントだと思っています。

そのオピトが、日本で一番きれいなトイレを作ることを目指して、世界へ発信するために、オピトソングというものを作りました。

オピトダンスもあります。YouTubeで発信しています。みんなが「奥多摩のトイレはきれいに使わないとイケない」「トイレから自分たちの観光が始まるんだ」、そういう意識を持っています。それが一番上の戦略につながってきて、沿線まるごとホテルが始まったり、新しい観光計画ができたりしているんですね。

このような町単位での成功事例を収集して発信していくと、「なるほど、こういうことなんだ」と理解しやすいと思います。

田所座長：非常に分かりやすい事例、ありがとうございます。おっしゃるとおりで、これはあくまでもセオリーです。さまざまな取組や事例を体系化したものですが、ほかにも実例があると思います。そういうものを拾って行って、ケーススタディーとしてイメージしていくことで、より一般化できると考えました。非常に洗練されたマナー啓発の事例だという気がします。やり方も含めて、よい示唆だと思いました。

田所座長：丸山委員、お願いします。

株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ シニアコンサルタント 丸山 芳子様

(以下「丸山委員」)

丸山委員：今回このピラミッドをご説明いただいて、本当に素晴らしいと思いました。私は委員になって 3 年目ですが、デスティネーションのマネジメントとはどういうことかを議論をする中で、階層を 5 つに分けて整理をするということを、何か教科書から引用したのではなく、皆様が自分たちで考えて作り、わかりやすく結論付けられたことが、本当に素晴らしいと思っています。

デスティネーションのマネジメントは、旅行者や消費を増やして、それをどう循環させるかという視点だけではありません。地域住民と共存して、住民の生活向上につなげ、地域と一緒に成立していくことが重要です。地域の状況把握やデジタルデータだけを KPI とするのではなく、住民満足度や困り事などの課題に対して、観光ができることをマネジメントしていく必要があります。アメリカでは観光とは関係がないホームレスの問題、そのような課題も扱います。そのようなことも、1 から 5 つまでの階層の中で全部整理できるようにした TCVB 様を高く評価します。

第 5 階層が都の仕事、第 1 から第 4 階層が TCVB の仕事として、役割を明確に整理されているところも、分かりやすいと思います。別の仕事で 47 都道府県の観光計画を見ていますが、そこまで自治体と観光協会の役割を整理している例はありません。東京観光財団さんと都の役割のすみ分けを明確にしたことは、マネジメントとして本当に素晴らしいと思っています。

嶋田委員もおっしゃったような地域の課題や何を課題とするのかということ、後のページの 20 の施策の中で取り上げています。今年と来年ではテーマが異なるかもしれませんが、自分たちで作ったスキーム、フレームワークとして誇ってよい内容だと思っています。

田所座長：先生に褒められた生徒のような気分です。行政と DMO の役割分担の話がありました。TCVB は東京都の政策連携団体という位置付けが明確ですので、都との役割を明確にしやすいのかもしれませんが、一方で、明確にできていない DMO があるのも事実かと思います。ただ、観光庁の DMO 要件が厳しくなったからこそ、行政と DMO の役割分担を本来はもっとしっかりすべきなのだと思います。

丸山委員：観光は、リソースが十分ではありません。そのため、自治体と観光協会や DMO が同じような機能を重複して持っていることが、問題だと思います。役割分担はしっかり考えたほうが良いと思います。

田所座長：おっしゃる通りです。今のままでも十分だと思いますが、以前、もう少し見栄えのする見せ方があってもよいのではないかというお話もありましたね。

丸山委員：せっかくですので、階層は 1 から 5 という番号だけではなくて、各階層にキャッチーな名称を付けたり、ピラミッドに分かりやすい名前を付けたりして、分かりやすく伝えられる仕掛けがあってもいいと思いました。全国の自治体にも参考になるスキームだと

思います。特に第4階層の地域の価値向上・地域への裨益は、なかなか思いつきません。

田所座長：マライ委員、お願いします。

通訳・翻訳家 マライ・メントライン様（以下「マライ委員」）

マライ委員：私もこの体系について、大変素晴らしいと思いました。今までの観光においては、あまり含まれていなかった要素も適切に入っています。特に、地域の状態把握です。

非常に細かい話になりますが、現状の観光の状態について、あまり地域にヒアリングできてないことが大きな課題だと思っています。今、オーバーツーリズムと言われていますが、それをコントロールしようとなった時に、人がその場所に集中している理由を、恐らく皆さん分かっていないと思います。

例えば、渋谷のスクランブル交差点に人が密集するのは、「信号が青になると何千人が渡るよ」と昔からガイドブックに書いてあります。みんな「1回は見たい」というのが分かります。そのような TikTok トrendを追うと、最近は、「最初に真ん中まで走るのが流行っているよね」ということが何となく分かると思います。

ただし、それ以外の場所は「なぜ今ここに人がいるのか」が分かっていない。つまり、観光する側に対するさらに細かいヒアリングが必要です。そして、現地の住民の戸惑いのようなものも発生しやすい。それに対するヒアリングが、現時点では十分にできていないことがポイントだと思っています。

特に日本の住民は、不便さ・不快さ・不愉快さに非常に敏感です。ドイツ住民のオーバーツーリズムについての感じ方は、ポイントが少し違います。例えば、私の出身地である北ドイツのキールでは、クルーズ船がたくさん来るようになって、何が議論されたかという、排気ガスについてです。「観光によくない」「エコじゃない」という観点で、結構みんな怒っていました。観光客がカフェに長時間いることやごみの問題は、全然聞こえてこない。エリアや国によっても、恐らく全然違って来る。そのデータをどのように取得するのか、誰が取得するのか、誰が分析するのが今後、最大の課題になると思いました。

もう一つは、田所さんのお話にあったように AI の影響が、今後どうなっていくのか。情報収集の仕方が変わってきています。以前の会議で藤澤委員が、ChatGPT でいろいろ調べてきたという話をしていて、当時は ChatGPT で何か検索するということが非常に新鮮でした。ですが、今は自分も結構 AI を使うようになりました。

最近では、旅行プランを、自分で組んでいたとしても、いったん AI に聞いて、「これは現実的なのか」「もっと効率よく動けるにはどうしたらいいか」などを確認する。最初から旅行プランを作らせることも一般的になっています。

そうすると、オーバーツーリズムが問題になっているようなスポットの人たちを「もう少しコントロールしたい」「減らしたい」「別の所に動いてほしい」という時に、AI と戦うようになるわけです。「そこに行くな、あなた」というようなことを、どう教えるかが非常に大事になるわけですが、難しいと思うんですね。

私に関わっている観光の仕事では、最近、ブログにエリアの魅力をアップしても、あまり PV が伸びない。減少傾向が続いています。「意味がない」「みんなが見に来ていない」という理由で、ブログをやめる方向に向かっています。

恐らく、情報の流れが変わってきています。AI が主流になるかもしれないですね。例えば Google は、マイニングというんですか、情報をゲットして、それを AI の回答や提案に出すようになっています。その情報の出し方が非常に大事になってくるということを私は言いたいです。

資料にあった「誘致コントロール」を今後どうしていくのか。地域への還元を考える以前に、「誘致コントロール」に関するボリュームが大きくなると私は予想しています。

田所座長：先日、飲食店の SEO や AIO 対策のコンサルタントをしている方々とお話をした時にも、AI に読み込んでもらうために、HP にコラムやブログを書いてもらっているという話をしました。そういう意味では、マライ委員がおっしゃるとおり、読まれることが重要ではなくなっているのかもしれませんが、AI に情報を拾わせることを目的としてそれをあえて行っている点は、今の時代ならではの取組ですね。カスタマージャーニーが明らかに変わってきているし、今後さらに変わっていく中で、その状態把握も重要になると感じます。

マライ委員：そうですね。観光協会目線で考えると、お金の話になって「誰も見ていないブログを、なぜ書くのか」と非常に厳しい目を向けられます。「例えば Google 検索で、5 年間続けたら、どんどん浸透していくんです」という説明を何百回しても、あまり伝わりません。

以前に、6 年間続けたブログを一気に削除するという話もありました。観光協会を、全体の体系の中にどのように位置付け、新たな考え方や新たな時代をどう伝えていくかが非常に大事になってくると思いました。

田所座長：最初の藤澤委員のご指摘に戻りますが、土台である地域の状態把握という話になってくると、マネジメントの視点に偏り過ぎると、データの範囲が限定的になってしまいます。使えないかもしれないデータも含めて、マーケティングデータとして取っておくことが大事なのかなと思いました。

今は本当に AI の時代なので、マーケティングデータを AI で分析した時に、どのような答えが出てくるかが大事ですね。

藤澤委員：私が AI を使って自然言語で検索する時代がやってくるという話をしていたのが 1 年前。まさにそういう時代になってきました。田所さんもお話を聞いたと思いますが、AI に認識されやすくする施策が、今非常に叫ばれています。

昔、ウェブサイトだと SEO 対策とよく言っていたと思いますが、今 AI 対策を GEO と言います。AI に自分の施設やスポットを取り上げてもらうためには、さまざまなテクニックが必要です。一番分かりやすいのは、自分たちの施設や地域が、明確に差別化できるポイントを前面に打ち出してほしいということをよく言うんですね。

例えば、今の AI 検索は、大体 5 件ぐらいピックアップして出してくるんですよ。同じよ

うな 5 件を並べることはなくて、例えば「ホテルを教えてください」と言うと、最高級宿からユニークな施設まで満遍なく出してくるのが AI の特徴です。同じような宿を 2〜3 個レコメンドすることはないです。

先週ベルリンに行ってきました。ベルリンの宿が分からないから調べました。一番いい宿はケンピンスキーホテルが出てきました。いくつか出てくる中に、インターコンチネンタルホテルもお薦めで出てきたんですよ。お薦めの理由を見ると、「100 億円ぐらいかけて最近リニューアルしました」と出てくるんですよ。まさかこのような情報まで AI が引っ張ってくるとは思いませんでした。ホテルのスペックそのものではなくて、リニューアルしたことを理由に出してくるんですよ。「このくらいお金をかけたからきれいで間違いありません」と出てくるんですよ。なるほどと思いました。

マライ委員：Z 世代らしい発想ですね。

藤澤委員：いくらかけてリニューアルしたという情報は、普通ホテルは PR しない。ただし、どこかの情報ソースにあって、AI が引っ張ってきている。そのような情報を参照する時代になってくると、どこかに情報を載せておくべきだと思います。

差別化するには、人間にレコメンドされる以上に、明確に情報を打ち出していく必要があると思いました。

田所座長：結論としては、この体系そのものはよいということですね。細かな点で留意すべきところはありますが、まずはこの体系で実践してみて、そのうえで実証的に課題を見つけていくのがいいと皆様のご発言から理解しました。

それから、余白があったほうがいいという話も、これを普及していくに当たって、もう少しミクロなところを踏まえる。分かりやすい実例。そのようなものを継続的に拾い上げていくことで、幅広く認知してもらえenと思いました。

嶋田委員：実例でいうと、表に出たアクションの事例はたくさんあるんですよ。「こんなガイド、制度があって、たくさん来ている」「インバウンド向けのこんなツアーやっています」「こんなにかっこいいホテルができました」など。

ですが、下から積み上げられていったデータを収集、受け入れ態勢の整備、需要を予測、こういうアクションした。そこまで積み上げた事例は、あまり見たことがありません。

まさにこの体系、この言葉をそのまま使わなくてもいいですが、もう少し分かりやすい言葉で事例が整理されていると、さらによくなると思いました。

田所座長：対処療法的な方法から脱却し、部分最適から全体最適へという考え方ですね。一つ一つの事例は存在するのですが、その背景にある理屈やセオリーが十分に整理されないまま紹介されているケースも少なくありません。

観光分野では、これまであまりセオリーを考えてこなかったと思います。だからこそ、先行事例から制度、セオリーを導き出して、「実はこれなんですよ」という見せ方もあるのではないかという気はしています。

【議題 2】観光人材育成の現状と課題改善に向けて

田所座長：解消されない人手不足のなか、離職低減と人材の高度化というのが産業の持続可能な成長には不可欠。それにはやはり観光人材育成が非常に重要な話だと理解しています。国が主体的にそのことに取り組んでいるというのが現状ではありますが、地方行政並びに DMO としてできることはあるのか、あるいはやらなくてはいけないのか。我々としてはまだ考えあぐねているというような状況です。

今回改めて「人材育成」をテーマにして、皆さまにご意見を頂きたいということでございます。人材育成につなげるため今後どうすればいいのか。また、我々も体系立っていないまでも色々と事業を行っていますが、それらについて何を改善・強化すべきか。以上の二点が議論のポイントです。

まず嶋田委員、お願いします。

嶋田委員：配布資料に掲載の人手不足を示すデータが自分が現場で感じている人材不足感とかなり一致していて、私にとっては衝撃的でした。例えば、今後の日本の人材不足についていえば、需要の 29%が人材不足、つまり 30%不足することになるということです。10 人ぐらいいたらマックスのパフォーマンスができるけど、7 人しかスタッフが集まらない。私は色々な地域に行きますが、外国人が来て本当ににぎわっている町に行けば行くほど、人材不足の話をよく聞きます。例えば、飛騨高山には本当に外国人がたくさん来ているのですが、300 室あるうちの半分しか開けられていない、ランチしかできてない等。今、観光を伸ばそうと思うと人材がボトルネックになっているということを正に感じているので、非常に納得感のあるデータでした。

では、どうやったら人を増やせるのかという話です。資料には、一橋大、立命館大等の観光 MBA コースの創設について記載がありますが、こういう経営人材レベルの育成に関してはこれでいいのかもしれませんが、今、多分一番不足しているのは現場の運営に関わる人材だと思っています。

ここをどう増やすかについてです。現在は、立教大学に観光学部があったり、國學院大学に観光まちづくり学部ができたり、観光系の大学が増えているのはいいことですが、多分、それだけでは足りないと思います。いかに観光というものが観光学部の学生のためだけの就職先ではなくて全ての日本人が関わることの出来る魅力的な産業であるということ、東京であれば都心、多摩、どこにいても観光に関わることができ、きちんとしたカリキュラムがあって一人前になれる産業であり、きちんとした給料をもらえるということ、東京都や TCVB が普及啓発していくべきじゃないでしょうか。ありとあらゆる所にチラシを貼るぐらいの勢いで、観光が誰にでも門戸が開かれた産業であることを示していかないと、日本の数少ない成長産業である観光が伸び悩んでしまうのではないかと思います。

我が社では今 4 つのホテルを経営しておりますが、常に人を探しています。そのような状況のなか、機会さえあれば、大学で講義を一コマ持たせてもらったり、講演させてもらっ

たり、呼ばれたらすぐ行くようにしていますが、これが結構効果的だと感じています。例えば、山梨県立大学から我々の小菅村のホテルに3~4人、夏休み中にインターンに来てくれ、うち2人が正社員として入社してくれました。山梨県立大学に観光学部はなく、経済学部や社会学部等の学生さんが、観光というものを色眼鏡なしに、シビックプライドにつながるとか、地域活性化につながるとか、非常に魅力的な仕事だということで飛び込んで来てくれています。

そのような感じで、待ちではなくて攻めの人材育成や普及啓発をしていかないといけないのかなと思っています。そうした積極的な人材、担い手づくりのキャンペーンやムーブメント、政策があってもいいのかなと思った次第です。

田所座長：今お話しいただいたこと、例えば山梨県立大学のお話などは、入り口が観光ではなくて、どちらかというと地域創生とか地域振興、ということでしょうか。

嶋田委員：我が社の事業は地域色が強いため、そうなりますね。観光の仕事に就きたいというよりは、観光がシビックプライドにつながるとか、地域にとって大事だとか、地域のライフスタイルを発信するメディアだとか、そのような文脈で捉える学生さんが多い印象ですね。

田所座長：そうすると、観光ということ押し出すよりは、「地域のためになるお仕事です」みたいな打ち出し方のほうがいいということでしょうか。

嶋田委員：私がやっているようなホテルや事業でいうとそうですが、そこはTCVBや東京都の打ち出し方、考え方次第だと思います。「地域の価値を守る、利益を促す」という大きな方向性があるなかでは、そういうストーリーがいいかなとは思いますが。

田所座長：分かりました。東京だとやはり大都市ということと、エリアによって大分個性が違うので、エリアによって打ち出していくメッセージも変わってくるのかなと思いました。

嶋田委員：日本という圏域で見ると、東京は真ん中だし首都ですが、世界、グローバルで見たらローカルだし、世界の端っこにあるという見方もできます。そのローカルの文化や、暮らし、歴史、自然等をいかにリスペクトしつつ発信、体験してもらい、自分たちの利益につなげるか、暮らしを守っていくか。そういうストーリーだと考えたら、例えば山梨県の小菅村と東京都ではスケールは違いますが、同じような考え方で観光を捉えてもいいのかなと私は思います。

田所座長：そのような意味においては、やはり地方行政並びにDMOでもやれることはあるし、やったほうがいいよというお話ですね。

次にマライ委員、お願いします。

マライ委員：ドイツは今、ものすごく人手不足です。特にサービス業において。観光業もサービス業のなかにあり、密接に関係していますが、人手が足りていません。原因はコロナ禍にあり、ホテルやレストランが休業した際、そこにいた人材が別のところに流れてしまった。少子化なので一度流れてしまえば、もうそこには戻ってこない。それで今ものすごく困っている。

おそらく、日本はこれから、同程度もしくはそれ以上困ることになるのではないかと思います。それに対して何ができるのかというのが大きな問題となってくるのではないのでしょうか。

MBA コースはどちらかというとマネジメントレイヤーの話ですが、それだけではなく、実際には実戦部隊もやはり必要なわけです。例えばドイツにはデュアルシステムという職業訓練学校があります、週 2 日は学校で学び、週 3 日は実際に現場で働くというシステムです。働いているから給料も支給されます。

田所座長：インターンみたいなものですか。

マライ委員：はい、お金が出るインターンみたいなものです。学校と現場の企業や施設はパートナーとなっており、学校での学びと現場での実践がリンクしている。そのため、現実的な働き方にもつながりますし、実際に仕事を体験してみて向いてないと感じたら、早めに見切りをつけて別の業界を探すこともできます。

また、給料が出るのも大きなポイントとなっています。大人として自立していく過程において、親元を離れるためにも、早めにお金がもらえるということは、ドイツ人にとっては非常に魅力的です。職業訓練学校自体も無償です。このような取り組みは日本でもできるのではないかと思います。

外国人人材を使うことも一つの手です。これはドイツにも日本にもいえることだと思います。

労働条件をよりセンシブルにすることも必要だと思います。業種は違いますが、先日、住宅修理業に携わる方がニュースで紹介されていました。ずっとスタッフを募集しているが、誰も応募してくれないため、フレックスな条件（半日労働可など）に変更したところ、応募者が殺到したそうです。従来の 1 日 8～10 時間という働き方スタイルは、この時代のニーズとはマッチしていないことを学びました。労働条件をよりフレキシブルに改善していくことが必要だと思います。観光業においては、特にホテルのシフト制という働き方はしんどいと思うので、新たなモデルを考えていくことができれば、もっと人が集まるのではないかと考えています。

この業界のイメージアップも必要だと思います。例えば、ドイツのとある観光地では、「私たちはバカンスをつくっている」というメッセージとともに観光に携わる方々のポスター写真を掲示するキャンペーンを実施しました。自分の仕事にプライドが持てるようなキャンペーンです。日本でもスーパー等に農家の写真が貼ってありますよね。ものすごくミニマルな例ではありますが、こうした取り組みが観光業にも必要とされているのではないかと思います。その土地が観光で成り立っていることを住民にアピールする機会にもなります。働き手の顔が見えることにより、観光客に対するマナー啓発にもつながると思います。

田所：日本観光振興協会が 2040 年までのビジョンを先日発表しましたが、そこにも観光産業が誇りを持てる仕事にならないといけないということが書かれていました。人材育成の前に、まずは誇りを持てる産業にすることや処遇を改善することが大事なのかもしれません。

んね。

マライ委員：同感です。今の日本の若者たちは海外留学に行きたがらず、海外にあまり興味がない。そうすると、インバウンド客に関する仕事をしたいという気持ちもおそらく薄くなってしまい、それは観光産業の存在自体がなくなることにもつながりかねない。

田所座長：接点も持ちたくないとなってしまうと、観光産業に人材が来なくなってしまうかもしれない。

マライ委員：仕事を通じて一体何が得られるのか。これは重要なポイントだと思います。誇りや深い満足感なのか。

田所座長：観光がいかに地域のためになっているかという点も大事ですが、観光に携わることによって、一人一人がどういうふう to 成長できるかというところも併せて啓蒙できないと、人が参入してこないのではという話だと思います。

マライ委員：はい。今はインフレですし、先が暗いなかでは、自分の住んでいる地域よりも自分のことのほうが心配という人も多いと思います。やはりまずは自分にとってどういうプラスがあるのか、どれだけ魅力的な仕事環境なのかという点が大事になりそうですね。

田所座長：そうした視点に立って、我々が考えるべきことがありますよね。

続いて、丸山委員お願いします。

丸山委員：マライさんのおっしゃったデュアルシステムは、ドイツ、オーストリア、スイスでは普及している仕組みだと思いますが、日本にそのまま導入するのは難しいと考えています。教育の一環として行うシステムのため、企業側にそれに相応しい OJT ができる適切なマネジャーがいないと機能しません。日本でインターンシップといえば 2～3 週間程度が一般的ですが、デュアルシステムの場合は、例えば 3 年間の学校であれば、3 年間ずっと毎週 3 日とか、あるいは毎月 1 カ月のうち 2 週間は会社で働くことになります。現場で働きながら理論も学ぶというのは美しい理想ですが、既存の雇用形態や、受け入れ側の企業が学生の教育に割けるリソースをうまくコントロールする必要があるため、ゼロからの導入は難しい仕組みだと理解する必要があるように思います。

田所座長：教育機関側ではなく、受け入れる側の問題、課題でしょうか。

丸山委員：受け入れる側の問題、課題です。大変美しい仕組みで、インターンシップと少し似ており、学生をそのまま採用することも視野に入れています。そのため、適性があれば本採用することができるため、企業側にとってもメリットはあります。しかし、教育の一環としてきちんと教えられる人が企業側にいないと、日本のインターンで起こりがちな「誰も何も教えてくれないまま実習期間が終了してしまいました」ということになりかねない。そうになると、単位が認められず、学生は卒業もできなくなってしまう。そのため、まったくゼロの段階から一足飛びに成果を出すには難しい仕組みだというのが、デュアルシステムについての私の印象です。

人材に関するテーマは非常に難しいですが、先ほど嶋田さんがおっしゃっていた、現場の人手不足に対して TCVB がどこまで手を出すべきか、という話と連動するのではないかと

思います。

観光産業の構造的な問題もあるかと思います。日本において観光は非常に労働生産性が低い産業です。コロナの影響もあるかもしれませんが、直近の経済センサス（2021年）では、1人当たりの付加価値額が産業大分類の17産業中17位でした。そうなると、お給料の点でも見劣りしてしまいます。こうした状況では、人材募集のポスターをいくら貼ったところで、なかなか人は集まらない。ドイツと同じくアメリカでもコロナ禍で多くの人が解雇された結果、IT、DX、AIといった成長産業に人材が流れてしまい、そうした人々は二度と戻ってこない。日本で教育に取り組んだとして、教育を受けた人材を観光産業に定着させるのはとても難しいように思います。

では、こうした状況のなか、何にフォーカスを当て課題解決をしていくべきか。まずは、地域の状態把握の一環として、当事者に問題や課題を聞くことが必要だと思います。この部分をきちんと確認しなければ、なかなか解決にはつながらないのではと思いました。

田所座長：日本の観光産業の付加価値、労働生産性が特に低いのでしょうか。それとも、他国でも低いのでしょうか。

丸山委員：低いと思います。日本は観光産業の構造自体が少し他国とは違っていて、旅行会社等の観光産業に占める比率が多く、ホテル業は少ない。おそらく日本の旅行会社は商品造成ではなく流通よりのことをやっており、小売りや卸に近い扱いだとすると、利幅は薄いと思われる。

そのため、どうしても付加価値額が低くなってしまうのだと思います。産業大分類では、観光業という項目はなく、宿泊業・飲食業という分類であり、ここに旅行会社は含まれていません。そのため、観光産業全体をデータで捕捉することは難しく、一概に状況を説明できるわけではありません。それでも観光産業の付加価値を高めるには、色々な人たちが少しずつ頑張っていかなければいけない。観光の場合、1箇所どんと改善すれば全ての問題が解決する、というレベルには至っていないと思います。

田所座長：観光人材の育成というよりは、ボトルネック分析をした結果、対応すべきことがあれば、それに取り組めばよいということでしょうか。

丸山委員：人材育成は取り組むべき課題だとは思いますが、一筋縄でいく議題ではないと考えています。

田所座長：次に西村委員、お願いします。

西村委員：皆さんの話を聞いていて、正にそのとおりだなと思う点が多くありました。嶋田委員が現場の人が足りていないとお話されていましたが、PCOでも同じです。人は足りていないが、採用数に見合うだけの応募がないという状況が長年続いています。

しかし、誰でもいいから来てほしいというわけではないです。PCOの仕事は、そもそも大学生や就職希望者に知られていません。知っていたり、少し興味を持っていたとしても、現場を回すというイメージを持たれています。トランシーバー付けて走るイベント運営、そういうイメージを持たれる方がすごく多い。ホテルや観光産業で働きたい方も、多分そうじ

やないでしょうか。多くの方に PCO=ホスピタリティーというイメージを持たれています。

しかし、それでは、高付加価値な仕事にはなかなかならない。少し言い方が悪いですが、やりがい搾取、長時間拘束してお給料少なく、という従来どおりのやり方になってしまいます。PCO にもそういった面があります。

それを踏まえると、現場でのおもてなしスキルの向上だけではなく、マネジメントの体系化や戦略策定等を考えられるような人材を増やすような教育が必要だと考えています。観光のみ専門に勉強してきた人を求めるのではなく、様々な分野から採用すればいいと思います。しかし、PCO に関しても、どんなバックグラウンドの方でもいいと思っていますが、大学生となると、PCO の存在を知っているのはどうしても観光学部の方々になってしまいます。

ここがマッチしてない部分だと感じています。現場の人がただ欲しいのかといえば、一時的にはそうかもしれませんが、しかし、長期的な目線で見ると、現場人材がたくさんいればこの業界が持続可能かという点、それは違うと思っています。

求めている人材が働きたいと思えるような仕事である必要がある。そのためには、やはり知ってもらわなくては行けないし、現場を回すだけの仕事ではないというところまできちんと理解してもらいたい。こうした視点が教育制度にも加わると解決につながるのかなと感じました。配布いただいた資料にも、賃金のいい企業が成長するというコラム引用がありましたが、そうだと思います。観光産業は賃金が低い傾向にあると思いますが、それでは人が来ないのも仕方がないと思います。

こうした面をもう少し変えていかないと、良い人材が来なくなってしまうのではないのでしょうか。若い人であれ、海外人材であれ、魅力的な環境でなければ良い人は来ないと思います。少し話がずれるかもしれませんが、その場しのぎで現場を回す人材だけが欲しいのではないという点を外部にも伝わるようにしたいと思っています。

田所座長： MICE 業界は学生の認知度は低いかもしれませんが、入社後の研修は、他の観光業に比べるとしっかりしているイメージがあります。

我々も誘致に限らず多岐にわたった内容の MICE 人材育成研修を実施していますが、やることある程度明確になっているので、人材育成も実施しやすいような気がするのですが、その点に関してはいかがでしょうか。

西村委員： 業界の人材育成講座に関しては、海外の団体も多いため、割と定着しているところではあります。しかし、現場のハウツーを教えるレベルから少し経営戦略的なレベルまで色々な内容の講座があるのですが、この業界をどうしていくかというトピックスは社内では人気がありません。サステナビリティにどう取り組むかという話はあまり人気がなく、例えば「目の前の自分の仕事に AI をどう使っていくか」といった現場での作業目線の話が人気です。現場が好きな人が集まる仕事なので、全員ではないですが、マネジャーになるステップアップを望まない人も一定数います。こうした状況は他の職種でも同じなのかもしれませんが、現場主義を教育制度でも助長していないかという疑問は持っています。やはり他

の事業、他のビジネスと全く同じようにマネジメントの部分がある仕事ですので、現場の楽しさ、やりがいだけでは成り立たないという点をもう少しはっきりさせてもいいように思います。

田所座長：そうすると、現場の高齢化という話になってくるのでは。

西村委員：はい。また、そうした現場の高齢化は、若い新卒世代の将来ビジョンへの不安にもつながっています。

田所座長：他の業界でもそういう話がありますよね。入ってきた若い方が先輩の仕事ぶりを見て、40、50歳になってもその仕事を続けるのか悩み、2〜3年で辞めていくという話を聞きます。

西村委員：離職の一定数はそうした理由ですよね。一方ではそれを望んでいる人もいるので、キャリアを体系化して、様々な働き方やルートがあることを示す必要があると思います。観光業では現場の働き方にフォーカスされ過ぎている気がします。

田所座長：現場ではなく、上を目指していくキャリアが見えづらいという話でしょうか。

西村委員：そうですね。地域への貢献を感じられ、大きな誇りを持てるような仕事になっていけば、お給料も上がるかもしれない。そういうビジョンがあってもいいのではないのでしょうか。

田所座長：この話題は人材育成の話とセットなのでしょうね。次に藤澤委員、お願いします。

藤澤委員：今回のテーマは育成というタイトルになっていますが、皆さんの議論を踏まえて、採用面と育成面に分けてお話ししたいと思います。

採用に関していうと、嶋田委員と同じく、私も大学でよく授業や寄付講座を行っているのですが、私の専門分野の交通やマネジメントの話をしてほしいわけではなく、観光業界には多様な職種があるということ自体を学生に知ってもらいたいというのが理由の一つとしてあるようです。

観光業というと、ホテルやエアライン業界等、普段接点があって目につきやすい仕事があり学生就職先になる。そうした状況のなか、少し裾野を広げて、一見観光に関係なさそうな仕事でも観光業に携われることを知ってもらおう、という狙いがあるようです。

私はこれは非常に大事なことだと思っています。例えば、バスや鉄道も本来は観光に必要ですが、観光の一部だとは思われておらず、生活インフラの一部を観光に使っていると考えられることが多い。

しかし、例えば、その辺のコンビニ等の小売店も観光だと思って営業している人はいないですが、観光地でコンビニをやっていたら観光客しか来ないわけで、必要なのはホスピタリティという話になってくるわけですね。だから、裾野を広げるため、色々な仕事があることを学生に知ってもらう機会を増やしてもいいのかなと思います。

それに対してTCVBには何ができるのか。例えば、デュアルシステムまでいかなくとも、インターンを募集したい企業は都内にも多くいらっしゃると思います。他の地域と違い、東京は働いている人口も多く、学生の人口も多い。そうしたインターン情報を発信する機会を

TCVB が提供するということのも一つの手だと思っています。インターンを行いたい会員企業があれば、インターン募集告知の機会を提供するといった程度の緩い働きかけがあってもいいように思いました。

知る機会を増やしてあげる。その背景には、先ほど嶋田委員がおっしゃったように、フロント業務や清掃業務など一見して分かりやすいと考えられている仕事にも、その先には非常に大きな想いや背景があり、実際には現場に入ってみないと分からないことや、直接運営されている方ではないと分からない想い等があると思います。それを、インターンという形式に限るわけではありませんが、知ってもらう機会があればいいなと感じています。

続いて、育成面に関する話です。トップレベルの人材育成には相当な時間がかかると思っています。私は地方からの依頼で地域に足を運ぶことも多いのですが、地方に行けば行くほど、スーパーマンを求められる。何でもできる人が求められており、例えば、私に關していえば、「交通」について話すため呼ばれたのに、データ分析やウェブサイトから SEO まで何でも話すことを求められる。現実にはそのようなスーパーマンは存在しません。しかし、そういうスーパーマンを組織に 1 人は欲しいという地域が多い。実際には東京でもそのような人材の採用は困難なのですが、地方では人が集まらないため、1 人で完結できるような組織体系にしたいという思いがある。それは難しいので、専門的な知識を持っている人を何人か集めてチームを作る必要があることを伝えています。財源等の問題でなかなか難しいですが。

このような状況のなか、トップ人材までいかななくても、下のレベルでも知識を持っているか持っていないかというのは大きいです。共通言語で会話できないと、そもそも専門人材と同じ目線で会話ができないためです。地域の方もそうですが、現場には「今日の仕事は今日終わらせて明日に持ち越さない」という方が多く、それが現場主義の一因になっていると私は思います。

しかし、仕事は続いていくものであり、何かマネジメントするにしても、企画を考えるにしても、並行して何本も持たなくてははいけない。この際に知識の幅というものが問われると思っています。

例えば、私は交通の仕事がメインですが、その横には二次交通の話もあり、さらには有償旅客運送等に関する法律の話も出てくるため、やはり幅広く知っておく必要があると思っています。

セミナーや勉強会を行うなかで、その幅の部分の知識をインプットすることが大事だと感じています。セミナーや現地に行ってその会社で働かれている人の話を聞く機会等を設けることも、私は大事だと思っています。別の業種の方に、普段どういうマインドで働かれているのか、どのようにして少人化対応したのか、どのように現場の課題を解決したのか等を聞くことも、大事な観点の一つかなと思います。

過去の TCVB ミーティングでは、施設見学等を実施していたと記憶しています。実際に企業を訪れて、どのようなマインドで仕事をされているのか学ぶ機会があった。そういう場

を増やしてもいいのかなと思います。

それがすぐ形になるわけでもないですが、知識の幅を持たせる取り組みというのは、ステップアップのための重要な施策なのではないかと思いました。例えば、全然関係ない私が、嶋田委員のところでもフロント業務を体験してみるにより、お客さんの気持ちを理解することができる。そういう場があってもいいように思いました。

田所座長：人材育成という大げさな話ではなく、現場同士、あるいは業種間でのナレッジシェアリングをしていくというお話ですね。

藤澤委員：そうですね。体系立った大きいセミナーだと、身構えて準備をしてしまうので、もう少し緩いナレッジ共有の場があってもいいのかなという気はします。

田所座長：あと、一般論としてスーパーマンに頼る組織は、スーパーマンがいなくなったらダメになってしまう。そのため、一人一人のリテラシーをどうやって上げていくのかが本質的な話だが、なかなかそうはなっていないということです。

藤澤委員：そうだと思います。やはり自分が知らないジャンルは拒絶してしまい、「私、分かりません」という人が出てきてしまう。しかし、共通言語で会話できないといけないですから、制度まではいかずとも、機会は作ってもいいような気はします。

田所座長：そのバリアーをどうやって取り除くか。それが最初のステップである、という話ですか。

藤澤委員：まずはそうだと思います。そうでなければ、上のステップに上がっていかないとします。

田所座長：そうですね。観光庁の人材育成体系もきれいにまとまっているように見えます。しかし、例えば、観光 MBA を取得された方々がみな経営人材になっているのかといえば、実は違うという話もよく聞きます。そういうきれいごとではなく、現場でできることから取り組んでいくことが大切なんじゃないかという話ですよ。我々も学生インターン事業等を行っているので、それらをもう少し続けていくことで、明らかになることがあるのではないかと思います。

藤澤委員：そうですね。この学生インターンというのは TCVB のインターンですか。それとも外のインターンのことですか。

田所座長：外です。

藤澤委員：それでも、いい施策だと私は思います。

田所座長：財団でインターンを実施しても、かなり限定的なことしかできないので、観光の現場で行っていただくことが大事だと思っています。

みなさま、他に何か言い足りないことや、聞いてみたいこと等があればお願いします。

西村委員：最後のお話を聞いていて、業種を広げる方法、交流といいますか、学びは大事ななと思いました。TCVB の MICE 人材育成講座は、観光の方はあまり参加されていないですよ。ホテルでもミーティングプランナー的なことをされている部署の方しかいらっしやらない。観光に限らず、広く異業種の方が参加できる講座があってもいいのかなと思います。

す。

田所座長：MICE 人材育成講座に異業種の方が参加されることはあるのでしょうか。

藤村コンベンション事業部長：門戸は開いていますが、少ないですね。

田所座長：拒絶はしていないけれども、参加する人は少なくなってしまうのかもしれないですね。

西村委員：そうですね。

藤澤委員：おそらく観光業のど真ん中にいる人が MICE を知る機会はほとんどないと思っています。「横で何かイベントをやっているな」程度の認識しかない人もいると思います。PCO という言葉も知らないと思います。

西村委員：知らないと思います。だから、観光業界向けセミナーがあれば MICE 関係者も参加する等して、大きいほうに寄せていくというのもありだと思います。「観光」で括って範囲を広げていく。

田所座長：そうですね。もう少し緩い感じのナレッジ共有できる場があるともっといいのかもしれないですね。

藤澤委員：TCVB サロンは大変良い取り組みだと思います。TCVB サロンのような小さな会議室で少人数で行う交流会がもう少し増えればいいと思います。

田所座長：そうですね。可能であれば、もっと開催したいと思っています。が、発言を求められる場となると参加を控える方、案外少なくないですね。

藤澤委員：セミナーで聞きたいという感じでしょうか。

西村：弊社内でもセミナー式の講座は皆行こうとしますが、発言の場があるとなると、とまどってしまう。そちらのほうが元は取れると思うのですが。

藤澤委員：そちらのほうが学びは多いですね。

田所座長：セミナー型の人材育成ではなく、ナレッジ共有や意見を言い合う場が人材育成には必要ということですね。

西村委員：そうですね。テキストベースで学ぶのではなく、そういう場があるといいと思います。

田所座長：本日は議題 1、議題 2 とともに非常に多くの示唆をいただきました。特に議題 2 の人材育成については、難しい話だなと思いながらテーマとして取り上げましたが、皆さまからご意見をいただき、やはり難しい話だと感じました。しかし、ヒントをいただければ、取り組めることもあるように感じましたので、今後、我々の事業のなかで地道に取り組んでいきたいと思っています。