



緊急レポート

サービス業に特化した経営学確立の先駆者になれるか

観光系学部・学科マーケットと観光業界の人材ニーズ

去る6月16日、観光庁が主催し、全国の観光系学部・学科をもつ45名の学長・学部長、観光関係団体13名、関係省庁10名が一堂に会し、「観光教育に関する学長・学部長等と観光庁との懇談会」が東京都内で開催された。国際競争力ある観光人材育成を目指した「観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル案」等について、大学運営責任者と意見交換するのが目的だ。

近年、新增設件数が伸びている学問系統分野として、生命科学、情報、環境、健康、観光などが挙げられるが、観光



分野が他の分野に先駆け、「人材」に焦点を当て、教育内容の産学官連携をスピーディーに進められた背景には何かあるのか。観光庁の水嶋智観光資源課長（取材当時）に、観光業界の人材育成における課題意識や新カリキュラム案のポイントをうかがうとともに、観光の学問分野確立の方向性についてレポートした。（本誌能地）

激変する観光業界の競争環境

日本人の旅の形態は様変わりした。バブル以前は社員旅行などの団体旅行が中心だったが、今はカップルや友人、家族など、個人旅行へとシフト。さらにITの進展でインターネットによる予約が一般的になり、旅行会社は、従来のような店頭でパック旅行を販売するというコミッション中心のビジネスモデルの見直しを迫られている。

また、2007年には外資系ホテルが東京に続々進出。外資系ホテルの客単価が5～6万円であるのに対し、日

本の老舗ホテルは客単価2万円前後と開きがある。待遇者のレベルでは劣らないのに、ビジネスモデルで相当の差をつけられている。

地方旅館の場合は、バブル期に団体客向けの大きな宴会場を作るために、借入金で設備投資を行ったのが響いている。団体旅行から個人旅行へニーズがシフトした現在でも、過去の債務を返済できていないため、新たな設備投資ができずにいる。その結果、債務を切り離す事業再生や、所有と経営の分離に陥っている。

このように、観光の在り方や競争環境の変化に対応し、産業界や観光客を受け入れる地域社会も変化が求められているのだ。

増加を続ける観光学部・学科

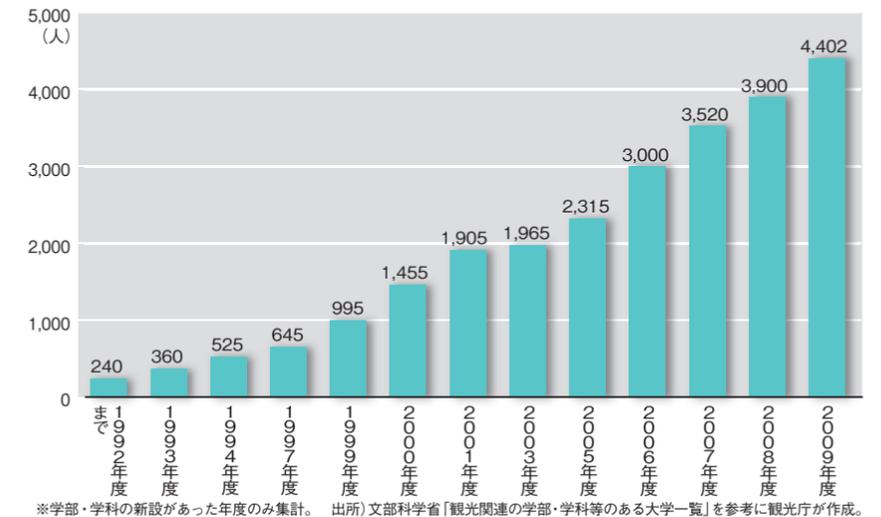
一方、観光人材を育成する教育現場はどうか。昔は観光を専門的に教えているのは一部の大学を除いて専門学校が中心だった。観光立国ブームとなり、観光系の学部・学科が急増。定員数も1992年度には240人だったのが、2009年度には約4400人に増加した（図表1）。現在、観光と名のつく学部・学科は、39大学43学科にのぼっている（図表2）。

しかし教育内容を見ると、実際に何を狙っているのか必ずしも明確ではないものも見受けられる。もともとの内部資源であった国際系学部や外国語系学部を、観光立国を契機に観光系学部・学科に変えたものの、「観光」について専門に教えられる教員が不足しているのが現状。ビジネスの現場を引退して久しい教員が、20～30年前の自身の体験談を話すような授業も多数存在する。これでは激変する経営環境を乗り切れるような人材を育てることは難しいだろう。

観光人材市場の日米比較

アメリカ等に比べ、日本の観光系学部・学科と産業界の結びつきは必ずしも強いとはいえない。2007年の調査によると、観光系学部の卒業生で観光系産業に就職

図表1 観光学部・学科を設置している大学の定員数の推移



したのは23%に止まっている（図表3）。観光業界に限ったことではないが、実際の採用現場では大学における専門教育への期待が高くない点も否めない。これは必要なすべての能力は、入社後のOJTや社内資格などで教育するという従来の企業スタンスがあったためだが、すべてを自社でやることの限界が露呈してきている。同時に「人材市場も流動化しているのです、どのようなスペックを持っている人材かを、ある程度可視化することは今後必要になる」と水嶋氏は語る。

また、日本で観光関連の新卒採用を考えたときに、真っ先に思い浮かぶのは旅行業や宿泊業だ。これに対し、アメリカでは上記の業種にとどまらず、ホスピタリティ系大学の卒業生として、宿泊、エンターテインメント、コンテンツ開発など、就職先も多様だ。グローバルホテルチェーンやタイムシェア、テーマパークなど、エンターテインメントビジネスという産業の経済社会に占めるウエイトの高さも背景にある。さらにアメリカでは、インターンシップからの就職や、社会人になっても大学院に行って経営者を目指せるなど、人材育成における産学連携が濃密な形で出来上がっている点も日本と異なる（図表4）。

アメリカではすでにホスピタリティ系学問が確立

さらに、6月16日の懇談会では、セントラルフロリダ大学ローゼン・ホスピタリティ経営学部の原忠之（暫定）副学部長が、アメリカで確固たる地位を築いたホスピタ

図表2 観光関連の学部・学科等のある大学一覧

【大学】(39大学 39学部 43学科) (2009年4月1日現在)

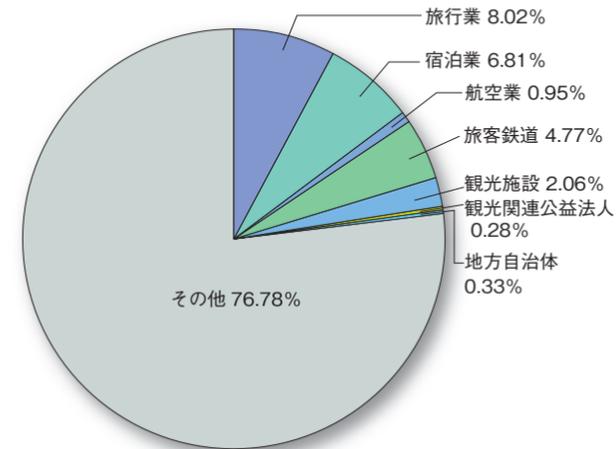
開設年度	設置区分	大学名	学部名	学科名	入学定員	備考
1967年	私立	立教大学	観光学部	観光学科	173	1967年度に社会学部観光学科を設置。1998年度に観光学部を設置
1974年	私立	横浜商科大学	商学部	貿易・観光学科	80	2006年度に設置
1993年	私立	流通経済大学	社会学部	国際観光学科	120	
1994年	私立	北海商科大学	商学部	観光産業学科	50	2006年度に大学名を北海学園北見大学から改称
1997年	私立	阪南大学	国際コミュニケーション学部	国際観光学科	120	
1999年	私立	札幌国際大学	観光学部	観光ビジネス学科	90	2009年度に観光学科(入学定員:150名)を改組
		九州産業大学	商学部第一部	観光産業学科	150	
2000年	私立	川村学園女子大学	人間文化学部	観光文化学科	70	
		大阪観光大学	観光学部	観光学科	190	2006年度に大学名を大阪明浄大学から改称
		長崎国際大学	人間社会学部	国際観光学科	200	
2001年	公立	奈良県立大学	地域創造学部	観光学科	60	
	私立	東洋大学	国際地域学部	国際観光学科	200	
		鈴鹿国際大学	国際人間科学部	観光学科	60	
		京都嵯峨芸術大学	芸術学部	観光デザイン学科	40	
		流通科学大学	サービス産業学部	観光・生活文化事業学科	150	
2003年	私立	桜花学園大学	人文学部	観光文化学科	50	
	国立	山口大学	経済学部	観光政策学科	30	
2005年	私立	明海大学	ホスピタリティ・ツーリズム学部	ホスピタリティ・ツーリズム学科	200	
		熊本学園大学	商学部第一部	ホスピタリティ・マネジメント学科	80	
2006年	公立	高崎経済大学	地域政策学部	観光政策学科	120	
	私立	城西国際大学	観光学部	ウェルネスツーリズム学科	120	
		帝京大学	経済学部	観光経営学科	140	
		松本大学	総合経営学部	観光ホスピタリティ学科	80	
		西南学院大学	人文学部	観光文化学科	60	
2007年	私立	玉川大学	経営学部	観光経営学科	90	
		長野大学	環境・ツーリズム学部	環境・ツーリズム学科	75	
		平安女学院大学	国際観光学部	国際観光学科	90	
		神戸夙川学院大学	観光文化学部	観光文化学科	200	
2008年	国立	和歌山大学	観光学部	観光経営学科	60	2007年度に設置された経済学部観光学科(入学定員80名)を改組
		琉球大学	観光産業科学部	地域再生学科	50	
				観光科学科	60	2005年度に開設された法学部観光科学科(入学定員40名)を改組
				産業経営学科(昼間主コース)	60	
				産業経営学科(夜間主コース)	20	
	私立	ノースアジア大学	法学部	観光学科	60	
		文教大学	国際学部	国際観光学科	125	2008年度に学科名を国際関係学科から改称
		大阪学院大学	経営学部	ホスピタリティ経営学科	100	
		神戸国際大学	経済学部	都市環境・観光学科	120	2008年度に学科名を都市文化経済学科から改称
		神戸海星女子学院大学	現代人間学部	観光ホスピタリティ学科	50	
		倉敷芸術科学大学	産業科学技術学部	観光学科	45	
2009年	私立	秀明大学	観光ビジネス学部	観光ビジネス学科	70	
		亜細亜大学	経営学部	ホスピタリティ・マネジメント学科	90	
		松蔭大学	観光文化学部	観光文化学科	187	
定員計					4,402	

【大学院】(6大学 6研究科 6専攻)

開設年度	設置区分	大学名	研究科名	専攻名	入学定員	
					修士課程	博士課程
1998年	私立	立教大学	観光学研究科	観光学専攻	30	8
2001年	私立	札幌国際大学	観光学研究科	観光学専攻	10	
2004年	私立	長崎国際大学	人間社会学研究科	観光学専攻	10	
2005年	私立	東洋大学	国際地域学研究科	国際観光学専攻	10	
2007年	国立	北海道大学	国際広報メディア・観光学院	観光創造専攻	15	3
2009年	国立	琉球大学	観光科学研究科	観光科学専攻	6	
定員計					81	11

※観光関連の学部・学科等のある大学とは、大学の場合、学部・学科名に、大学院の場合、研究科・専攻名に「観光」「ツーリズム」「ホスピタリティ」という言葉を含む大学である。
 ※出所:文部科学省

図表3 観光関係学部卒業生の進路



2007年3月 国土交通省調べ 観光関連大学33大学へのアンケート調査
 観光関連大学卒業生4,216名対象(2004~2006年度計)

リティ系学問分野について講演した。

観光・ホスピタリティ系といえば、ローザンヌホテルスクール(スイス)とコーネル大学(アメリカ)が著名だ。両校とも1970年代までは今のように経営学を重視してはいなかった。しかし80年代頃からコーネル大学がホテル業界の要請を受け、経営重視に大きく舵取りを行う。「モノ」を商品とする製造業中心のMBAを、「企業文化や人材」を商品とするホスピタリティ経営学に発展させ、教育と研究の2本柱をモデルに、学長が資源配分を戦略化、学部長が戦術実効管理を担った。教育では社会(産業)の養成に伝える人材育成として幹部候補生

育成を主眼に置き、職業専門学校との棲み分けを実現。研究では学部・学科の中長期的かつ国際的な名声を得るため、統計を重視した理系分野同様の世界定番モデルを遵守した。この影響を受け、90年代には国内複数大学で社会科学分野の研究が進み、米国系大学が世界規模の研究分野で先行。ローザンヌホテルスクールを始め欧州勢なども、米国型経営重視カリキュラムに転換してきたという歴史がある。

日本の大学でもこうした成功

事例を積極的に取り入れ、例えばMICE (Meeting Incentive Convention Exhibition)等の専門知識を持った学生を育成できれば、ホスピタリティ産業で引っ張りだこになると期待を述べている。

経営重視のカリキュラムモデル案を作成

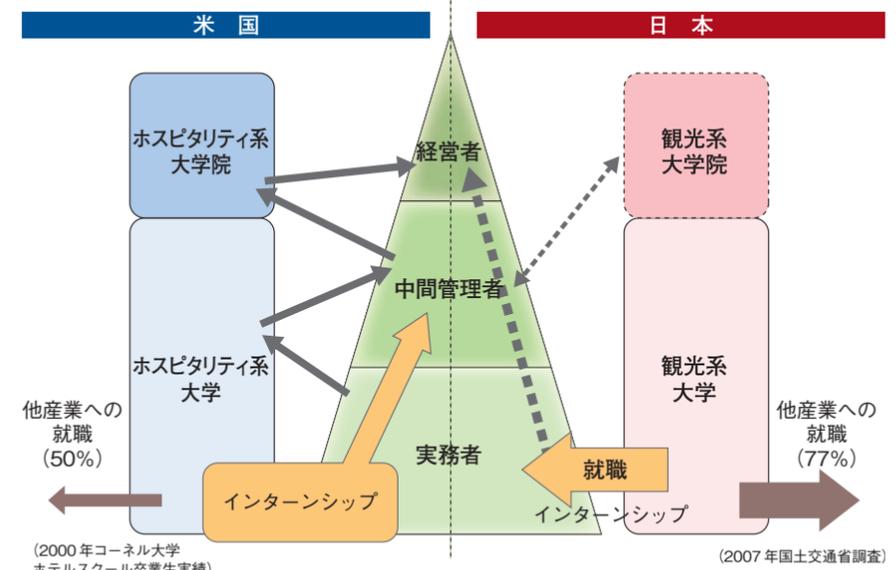
観光分野における経営マネジメント教育を実現するために、観光庁は2008年11月にカリキュラムワーキンググループを開催した。そこではまず、既存カリキュラムの分析・課題の抽出を行うため、現在観光系の学部・学科で教えている内容を下記の4つの類型に分けた。

- ① 人文科学を中心としたもの
- ② 地域振興に主眼を置いたもの
- ③ 接遇者養成を意識したもの
- ④ 経営学を中心としたもの

この4つの類型のうち、産業界から、④のマネジメントを理解している人を採用したいとの意見が出た。これは、「学問に裏打ちされない産業であってはならない」「理論と実践の両方が必要な分野。現役企業人の活用や寄付講座など産業界の教育参加が必要」「旅館の生産性向上や国際競争力強化、適正な人材育成と能力開発のために、人事・組織や管理会計、企画力が欲しい」などの理由からだ。

そこで④の類型を伸ばすべく議論を行い、海外のホス

図表4 観光産業(特に宿泊産業等)におけるキャリアパスの日米比較(イメージ)



(2000年コーネル大学ホテルスクール卒業生実績)

(2007年国土交通省調査)

ピタリティ系大学のカリキュラムも参考にしながら、2009年4月に中間とりまとめカリキュラムモデル案が作成された(図表5)。標準的なマネジメントスキル(経営戦略, IT, 会計, 財務, マーケティング, 人事・組織など)に加え、経済学, 統計・分析手法や観光関連法規に関する科目を盛り込んだ。学生が学ぶには高度な内容かもしれない。しかし大切なのは、観光分野の専門教育として何を学ぶべきかという理想をカリキュラムモデル案として提示することにある。

日本のMBAがアメリカほど浸透しなかったように、社会人が2年間も大学院で学ぶ環境にないのが日本の産業システムの現状だ。そこで、運用形態も学部、大学院などの限定はしていない。例えば、公開講座(単位認定の有無を問わない)や短期集中講座、特定の科目型(例えばマーケティング講座)なども含め、柔軟な開催形態が想定されている。

今後は、このカリキュラムモデル案を実践する大学を6大学程度選定し、「観光関係人材育成事業観光経営マネジメント研修」としてモデル事業を実施する。事業の実際の運用は、財団法人日本交通公社が行う。7月24日より公募を開始、9月中旬には選定大学を決定する。9月下旬から実際の授業をスタートし、産業界によるモニタリングも行う。理論と実践の有機的結合のためにも、産業界が教育内容に参加し、実際のビジネスとリンクさせることで新しい価値が生まれるという発見で、大学と

産業界の双方に意識してもらおうのが狙いだ。

具体的な講義内容については、経営分野に重点を置いた「経営基礎重視型講座(講義中心)」と「経営課題解決型講座(演習重視)」, 経営分野を中心に幅広く学習する「総合基礎重視型講座(講義中心)」「総合課題解決型講座(演習重視)」の4つの基本プログラムのうち、各大学が1つを選択し、それぞれの連携先地元観光産業界と協議したうえ、最終的な講座内容を決定することになっている。

なお、このような経営を重視したカリキュラムは、多くの観光系学部・学科で教えていないところも多く、理論と実践を兼ね備えた専門性の高い教員の不足が予想される。これに関して、外部の教員の招聘、教員をプールして不足している大学へ派遣、単位互換など、より具体的な検討も必要になるだろう。モデル事業では、こうした課題の解消や事例研究の研究費等として、1件100万円程度の事業費を助成する方針だ。

観光地域づくりの人材像

ところで、観光系学部・学科を持つ大学には、地方の大学も多い。こうした大学は、経営人材の育成とともに、観光地域づくりを担う人材の育成というニーズも期待される。観光庁でも従来の自治体依存型地域づくりには限界があり、地域格差が出ているとの認識がある。観光庁が本年3月に全国の自治体や観光団体約1300カ所

から得たアンケート結果をまとめた「観光地域づくり人材育成の取組みに関する調査報告書」では、地域の観光人材育成の多くがガイドの養成に止まっていることがわかった。今後の観光地域づくりは、観光資源をいかに経済的繁栄に結びつけていけるかがポイントになる。そこで、例えば地域づくりのリーダーになる人材、体験型プログラムなどを商品化できる人材、体験型プログラムを実際に案内する人材というように、①総合的な地域

づくりを行うリーダー、②着地型旅行商品の企画などを行うプロデューサー、③実際の体験プログラム等の接遇を行うオペレーターと、3つの類型の人材を地域で育成することが望ましいとしている。そのため、今後、観光庁では、地方の大学との連携を促し、「どのような教育が必要か」、「専門家はどの大学にいるか」などの情報を提供するプラットフォーム作りを行い、観光地域づくりに資する人材の育成を支援していく方針だ。 ■

「観光立国」を担う人材の育成に向けて

—— 観光分野の人材育成における産学官連携 ——



内閣官房 内閣参事官
(前観光庁 観光地域振興部 観光資源課長)
水嶋 智

1986年東大法学部卒業後、運輸省に入省。国鉄改革問題や成田空港問題等を担当。2000年からOECD日本政府代表部一等書記官としてパリ駐在。帰国後、国土交通省大臣官房会計課、同省総合政策局観光政策推進室長、観光庁観光地域振興部観光資源課長等を経て、本年7月より内閣官房内閣参事官。

現在わが国では、観光立国の推進を国家戦略として位置づけ、平成19年1月に「観光立国推進基本法」が施行され、同年6月には「観光立国推進基本計画」が閣議決定されました。さらに、観光行政を総合的に推進する官庁として昨年10月に「観光庁」が設置され、国を挙げて観光立国に取り組んでいます。

近年、わが国の大学では、観光立国の気運の高まりに応じて観光関係学部・学科の設置が相次ぎ、観光人材の育成が活発化しつつあります。一方、観光産業では、IT化の進展や旅行形態の変化等、構造的な産業の変化に対応できる人材が求められています。

こうした産業のニーズを踏まえた人材を育成するためには、大学と観光産業、行政等の連携強化が重要であるとの認識に基づき、観光庁では、平成19年1月より「観光関係人材育成のための産学官連携検討会議」を開催しています。平成21年3月開催の「第4回観光関係人材育成のための産学官連携検討会議」では、大学や観光産業、自治体、関係省庁等から350名を超える関係者が

参加し、観光教育の充実に向けて活発な意見交換が行われました。

また、観光人材の育成において重要な課題となっている「観光系大学の教育内容の充実」と「インターンシップの拡充」については、それぞれワーキンググループを開催して議論を行っております。インターンシップについては、その普及促進を目的に、観光関係団体の協力を得て「インターンシップモデル事業」を実施しています。一方、大学の教育内容については、観光経営マネジメントに精通した人材が求められているというワーキンググループでの議論を「中間取りまとめ」として整理し、「観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル案」を作成しました。

今後は、インターンシップモデル事業を継続して実施すると共に、「長期型」や「課題解決型」等、より教育効果の高いインターンシップについて検討を行います。また、各大学において公開授業等を実施して「カリキュラムモデル案」の検証を行うと共に、新たな課題として提起された「社会人教育のあり方」等について検討を進めます。

このように観光庁では、産学官連携強化に継続的に取り組んでおりますが、観光立国を実現するためには、教育・産業の両関係者と自治体がさらに協力・連携を進めていくことが必要不可欠であり、今後より一層の連携強化が促進されることを期待しております。

図表5 観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル案 (概要)

	経営戦略	IT	会計	財務	マーケティング	人事・組織	ビジネススキル	産業論	専門教養
1年次・2年次 各分野の基礎 を学ぶ	経営学概論	IT概論	会計概論	財務概論	マーケティング概論	組織行動論	観光関連法規	経済学	観光地論
	経営戦略概論						コミュニケーション基礎	ホスピタリティ産業(入門)	日本文化論・歴史論
							統計・定量分析手法		英語(語学)
3年次・4年次 専門的、業界別の知識・スキルを習得する	サービスマネジメント	ホスピタリティ産業のIT	管理会計	ホスピタリティ産業の財務管理	サービスマーケティング	ホスピタリティ産業の人材管理	法律概論	宿泊施設マネジメント論	
	経営戦略論		収益管理	コーポレートファイナンス	マーケティング調査	リーダーシップ論	ロジカル・シンキング	旅行業産業論	
			企業税務		ブランド論		リスクマネジメント・企業コミュニケーション論	イベント管理	