

平成 29 年度文部科学省

「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」

～委託業務成果報告書～

「インバウンド需要に対応したMICE・地方観光人
材の育成プログラムの企画」

関西学院大学 専門職大学院

経営戦略研究科

本報告書は、文部科学省の委託業務として、《関西学院大学》が実施した平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」（調査研究テーマ「インバウンド需要に対応したMICE・地方観光人材の育成プログラムの企画」）の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。

はじめに

我が国のインバウンド観光客は2017年度で2500万人を超える規模が想定されている。それにつれて、観光目的や訪問地も多様化してきており、所謂観光資源の活性化や継続的な来日を促すための仕組み作りが求められるようになってきている。我が国が継続的に来訪者を受けているためのコンテンツを作り続けることは、事業の継続性の観点からも課題となっている。

そのための手段としてMICE (meeting, incentives, conference, exhibition/event) 市場の整備は、地方へのインバウンド需要の誘導という意味でも有力な手段であると考えられている。国内では、福岡、神戸、大阪、京都、東京などが国際的な会議や学会などの開催場所として有力な地域となっており、交通、施設といった側面から整備が行われてきた。大阪では成長戦略特区による大阪駅周辺の整備、神戸では神戸医療産業都市構想の下でポートアイランドが先端医療産業特区として指定されている。どちらも大規模な会議場を整備している。

国際会議統計によると2015年の国内での開催数は、2847件で総参加者数は177万人となっている。しかし、外国人参加者は17万人あまりに留まっていて国内で開催される国際会議では海外からの誘客の余地が大きいと考えられている。これらの現状を踏まえてインバウンド需要を高められるMICEの必要性は高いと言えるだろう。

本委託事業では、平成29年8月から平成30年3月までの期間で、インバウンド需要に対応する教育プログラムを専門職大学院において形成するに当たり、どのような科目やプログラムの設定が必要であるのかに関する調査と企画を行った。この委託事業の遂行に当たっては株式会社神戸ポートピアホテルの助力を得て、またこの分野の専門的な研究者、教育を実際に行っている大学教員の知見を元にしてプログラム開発を行った。

教育ニーズへの調査、ケース開発、パイロット講義、インターンシップの試行的実施などを通して多くの知見が得られた。特にMICEの実施に当たっては、日本のホテルや自治体の抱える問題点が明らかになってきたので、そうした問題に対応できる人材育成の仕組みや効果についても検討をしている。短い期間ではあったが、多くの協力者を得て幅広く意見を集約することが出来たので、次年度以降に実現性の高いプログラムの策定に努力をしたい。

最後にコンソーシアムメンバーの皆さんには、貴重な時間を割いて協力を頂き、また期待以上のコミットメントを頂いたことに改めて感謝したい。

2018/3/15

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授
山本昭二

目次

はじめに	1
第1章 プログラム概要	5
1. 事業概要	
2. スケジュール	
3. 事業実施体制	
4. 委員会の開催	
第2章 ホテル従業員へのニーズ調査	18
1. 調査の概要	
2. 調査結果	
3. 調査結果から理解されること	
4. MICE人材の地方への移転	
5. 結論	
第3章 想定されるカリキュラム	23
1. カリキュラムの狙い	
2. 基礎科目	
(1) 経営戦略	
(2) マーケティング・マネジメント	
(3) 人的資源とキャリア開発	
(4) 会計財務諸表	
3. 発展科目	
(1) サービス・マネジメント	
(2) サービス・マーケティング	
(3) 情報システム	
(4) 組織管理	
(5) 管理会計	
4. 先端科目	
(1) ホテル・マネジメント	
(2) ソーシャル・マネジメント	
(3) 地域観光	
(4) インターンシップ	
第4章 開発ケース	33
1. 6つの開発ケース	
2. ケース開発の問題点	

第5章	パイロット講義及びインターンシップ	36
1.	パイロット講義1	
2.	パイロット講義2	
3.	インターンシップ	
第6章	プログラムの評価と次年度の課題	42
1.	評価体制	
	(1) 受講者による評価	
	(2) 評価委員による評価	
2.	次年度の課題	
	プログラムを支えたメンバー	51
	資料編	

第1章 プログラム概要

1. 事業概要

本委託事業では、社会人向けにMICEに関する知識と実践的な取組について学ぶことのできる教育プログラムのあり方を明確にすることを目的としている。そのために、ホテルの従業員の教育ニーズの調査を元にしながらか教育目的を達成するためのカリキュラムのあり方を検討した。

ホテルにおいてMICEを効率的に運営していくためには、交通、宿泊等に加えて有力なコンテンツを元にした企画から運営まで主催者をサポートする人材が必要であると考えられる。そのためには、MICEを支える人材を統合してプロデュースできる人材の育成が求められている。将来のホテル・マネジメントにとって、こうした人材を一定量確保することがインバウンド需要の取り込みにとって欠かせなくなっている。

ここで開発されるプログラムでは、ホテル・マネジメントに焦点を当てながら将来の継続的なインバウンド需要の確保と地方観光を活性化させる人材の育成を目指す。まずは、都市部でのMICEを企画、運営できる人材を育成するカリキュラムを作成して、そこから地方への展開をはかることを目的としている。

本委託事業で開発するプログラムは、関西学院大学大学院経営戦略研究科（ビジネススクール）の科目を新たに展開する形で提供される。対象は、ホテルや地方観光のマネジメントに携わる社会人を想定しており、これからこれらのビジネスの中核を担う人材の育成を図るものである。開講場所は、関西学院大学大阪梅田キャンパスを想定しており、通学の至便性を確保している。開講時間は夜間、もしくは週末での開講となり働きながら無理なく受講が可能である。

プログラムは、ホテル・マネジメントや地域観光に関する科目だけではなく、経営に関する基礎的な科目を設定している。既に関西学院大学のビジネススクールには、サービス・マーケティングや情報システム、管理会計などの科目は設定されているので、新たにサービス・マネジメント、ホテル・マネジメント、地域観光、3つの科目とインターンシップを策定する。

基礎科目から先端的な科目までを用意し受講生のレベルに合わせて科目を選択できるように工夫しているとともに科目等履修生としてビジネススクールの正規学生と同様の条件で学習できる機会を提供することも企画されている。

ホテルマネジメントプログラムには履修証明プログラムコースと基礎コースの二つに分かれている。履修証明プログラムでは、12単位以上を履修することが必要であるが、履修証明プログラムの必要とする時間数以下の基礎的な科目を取りたい受講生にも基礎コースを設けて対応することになっている。履修期間は概ね18ヶ月を想定している。

2. スケジュール

本事業は概ね下記のようなスケジュールで実施された。当初想定された事業のスケジュールに比べて、インターンシップの実施が大きく遅延し、実行された。その理由等は後述する。またケース開発には当初予定よりも時間を要した。その点も後述する。

表1 計画事項の実施スケジュール

計画・実施時期	計画事項
H29 7月	プログラム運営委員会、プログラム検討委員会開催
H29 8月	カリキュラム開発の実施、開発するケース教材選定
H29 8月→12月	ホームページの開設
H29 9月	ケース教材の開発開始 4本
H29 9月→10月	ホテル、観光関係者へのニーズ調査実施
H29 10月	ケース教材の開発開始 2本
H29 10月→中止	受講生推薦候補企業への訪問開始 30社程度を想定
H29 10月	プログラム検討委員会開催、
H29 11月→H30 1月	ケース教材の開発終了 2本
H29 12月	パイロット講義の実施、地域観光
H29 12月→H30 2月	ケース教材の開発終了 1本
H29 12月	ニーズ調査の結果まとめ、報告書作成
H30 1月→2月	ホームページの改訂 ニーズ調査報告書掲載
H30 1月→2月	プログラム運営委員会開催
H30 1月→H30 2月	ケース教材の開発終了 2本
H30 1月	パイロット講義の実施、ホテル・マネジメント
H30 2月→3月	インターンシップの実施 5名
H30 2月	ケース教材の開発終了 1本
H30 2月	プログラム運営委員会、プログラム評価委員会 開催
H30 3月	パンフレット作成、広報開始
H30 3月→H31 年度	受講生の募集開始 6月以降の開始予定
H30 3月	ホームページ改訂 企画案の掲載

3. 事業実施体制

M I C E ・地方観光人材育成コンソーシアム

M I C E ・地方観光人材の育成における課題やニーズを明確にすると共に、「M I C E ・地方観光人材育成プログラム」の開発を充実した内容にするために、産学連携による M I C E ・地方観光人材育成コンソーシアムを形成し、そのなかに3つの委員会を設置して、プログラムの開発と検証に取り組んでいます。



< 順不同・敬称略 >

プログラム運営委員会委員

委員長	山本 昭二	関西学院大学大学院経営戦略研究科	教授
委員	佐竹 隆幸	関西学院大学大学院経営戦略研究科	教授
委員	羽室 行信	関西学院大学大学院経営戦略研究科	准教授
委員	国枝 よしみ	大阪成蹊大学 副学長	マネジメント学部 教授
委員	境田 司	株式会社神戸ポートピアホテル	取締役 副総支配人 営業本部長

プログラム検討委員会委員

委員長	山本 昭二	関西学院大学大学院経営戦略研究科	教授
委員	国枝 よしみ	大阪成蹊大学 副学長	マネジメント学部 教授
委員	田中 祥司	神戸山手大学 現代社会学部	観光文化学科 専任講師
委員	境田 司	株式会社神戸ポートピアホテル	取締役 副総支配人 営業本部長
委員	佐藤 彰展	株式会社 J T B 国内旅行企画	西日本事業部 仕入販売部 仕入企画第三課 課長代理
委員	原 辰徳	東京大学 人工物工学研究センター	准教授

プログラム評価委員会委員

委員長	佐竹 隆幸	関西学院大学大学院経営戦略研究科 教授
委員	佐藤 郁子	株式会社 J T B 西日本 地域交流ビジネス推進室 観光開発シニアプロデューサー
委員	安東 尚徳	株式会社 Plan・Do・See ヒューマン・リソース・マネジメント室 ディレクター
委員	竹中 毅	国立研究開発法人産業技術総合研究所 人間情報研究部門 サービス設計学研究グループ 研究グループ長
委員	安岡 正雄	神戸市経済観光局 観光M I C E 部長

4. 委員会の開催

本プログラムの企画・開発にあたり、次のとおり委員会を実施した。

第1回 プログラム運営委員会

日 時：2017年8月25日 19:30～21:00

会 場：関西学院大学 大阪梅田キャンパス 14階 1403

出席者：山本委員長 佐竹委員、国枝委員、境田委員、
オブザーバーとして水野アドバイザー、北谷 以上6名

議 題：本プロジェクトの説明

- ・コンソーシアム組織について
- ・本プログラムの概要について
- ・本プログラムのアウトプットについて
- ・予算について
- ・その他



主な討議内容

コンソーシアムメンバーと委員会役割について各委員から意見があり、妥当であるという意見であった。特に検討委員会では、プログラムの妥当性について幅広く検討することと従来行われている教育プログラムと違って現役の社会人を対象にするのでその点に留意することが話し合われた。

アウトプットとしては、本年度はあくまでも試行的な試みであるが、ケースの作成については来年度以降の教育プログラムの完成をにらんだ質と量が必要であるとの委員長がからの説明があり、了解された。

予算に関しては、当初の予定からの修正点はないものの全体として実施スケジュール

ルがタイトであるので十分に執行に気をつける旨の説明をして了解を得た。

第2回 プログラム運営委員会

日 時：2018年3月1日 19:00～20:04

会 場：関西学院大学 大阪梅田キャンパス 14階 1401

出席者：山本委員長 佐竹委員、国枝委員、境田委員、北谷、竹谷 以上6名

議 題：◎本プログラムの進捗状況報告

◎本プログラムの次年度以降の方針について

◎意見交換



主な発言と検討経緯

○山本委員長より資料1に基づいてプログラムの進捗状況の報告を行った。

現在ホームページも作成している。年度末までに改定してご覧いただきたい。ケースはほぼできあがってきており、まもなく6本揃う。モン・サン・ミッシェルのケースについては国枝先生に内容を見ていただきたい。

3月3日からインターンシップをポートピアホテルにお願いしている。

○境田委員：募集して実施するのは今回が初めて。

○山本委員長：募集型を来年度も考えていきたい。これを機会にプログラムを組んでいただきたい。講師も2人で1週間は厳しいと思うので終了後に今後のことを検討したい。

○佐竹委員：インターンシップはどんな内容？前に県立大学で行っていたのは材料を与えてその場で考えさせるというもの。ずっと講義をしなければいけないとなると大

変なのでMICEに関する材料を与えて初日は社長のお話、説明、中の3日間は自分で考えて最終日に報告というのはどうですか？

○山本委員長：管理職養成なので来年度は転職組を集めたい。10年選手クラスの方を5日間くらいで集めたいと考えている。

○山本委員長より資料2 文科省の中間報告会、3月予定のシンポジウムについて説明を行った。

○山本委員長より資料3に基づいてホテルでの人材育成に関するWeb調査報告を行った。

この他全体の予算について説明があり、インターンシップの再委託費が減額される予定であるとの説明があり、了解された。

来年度以降については以下のような説明を行った。

<ケースについて>

○山本委員長：「モン・サン・ミッシェル」が海外事例なのでもう一事例あっても良いと考えている。「ゴールドコースト」はどうでしょうか。

○国枝委員：バルセロナやヴェネツィアなどで民泊の問題、観光客が爆発していてそれぞれの都市で問題が起こっている。民泊の影響で住民が追い出されるというような事例もある。バルセロナでヒアリングを予定している。

○山本委員長：地方創生カレッジのe-ラーニングでケースを使うことも考えたい。

<インターンシップについて>

○境田委員：インターンシップはMICEで忙しい8月に来ていただいた方が良くかもしれない。どういう指揮系統で動いているかどういふふうに各部門から人を集めているか、参加者満足につなげるためにどのようにアクションをおこなっているかなどを実際に見ていただいた方が良いのでは。

○国枝委員：インターンシップは夏が多い。募集は6月頃にかけている。業界紙に募集を出せば集まるのでは？転職サイトになっているので見ている方が多い。

<シンポジウムについて>

○山本委員長：5月のシンポジウムですが「観光とホテル」というような内容で境田委員にお話をさせていただきたいと考えている。このプログラムの活動紹介と考えている。50人ぐらい集めたい。

○境田委員：会社としては女性を前に出したい。ただ人材がいない。

来年度の活動予定についておおよそ3つのパートに分けて説明を行い、了解を得た

第1回プログラム検討委員会

日時：2017年10月4日（水） 19：30 ～21：08

会場：関西学院大学 大阪梅田キャンパス 14階 セミナールーム

出席者：山本委員長、国枝委員、境田委員、田中委員、原委員（ネット）、北谷 6名
議 題：◎本プロジェクトの説明

- ・コンソーシアム組織について
- ・本プログラムの概要について
- ・本プログラムのアウトプットについて
- ・ケース開発、調査について
- ・その他

◎パイロット講義について

◎今後のスケジュール



検討結果：本委員会において6つの開発ケースの主題等の検討が行われた。結果として各科目の教育目的などを勘案してテーマと内容が決定された。決定されたケースは、四万十ドラマ、山陰インバウンド機構、奈良県吉野町、神戸ポートピアホテルの経営戦略、神戸ポートピアホテルのMICE戦略、モン・サン・ミシエルの6ケースであった。

主な発言と検討経緯

●山陰DMOについて田中委員よりご説明いただく。

島根県、鳥取県が対象の広域のDMO。DMOができる前から島根県と鳥取県が連携をしながら誘客を行っていた。そこにDMOができることによってどういう効果があるのかを受講生の皆さんと考えていく。

●モン・サン・ミシエルの国枝委員よりご説明いただく。

2009年から今も調査を続けている。①2009年以前の調査を現地でどのように行っていたか。②観光とエコ、③観光のイメージ戦略、この3つの柱で行っていきたい。

●地域観光についてシラバスに基づき田中委員よりご説明いただく。

ケースに取り組む前に、第1回、2回授業でフレームを受講生に渡して理論を教える。3回、4回目はマネジメントでモン・サン・ミシエルのマーケティングで山陰インバ

ウンド、山陰は広域、四万十は小さいところなので5回目で学ぶ。時代に合わせてICTを入れている。ゲスト講師を考えている。

第7回は理論的にも進化してきているので、キーワードを伝えて、実務で考える。まとめてしての位置づけです。

<ICT についてのご意見>

○山本委員長：プランニング、予約システム、顧客管理など広域にできているところは少ない。良い事例があれば原委員にご紹介いただきたい。

○原委員：地域観光とICTの包括的な事例はあまりない。観光統計が地域の中でどう活用されているか、ナビタイムさんなどのコンサルティング業務との連携、プランナー、業務システムとの連携など幅広い。ホームページ、フェイスブック、ツイッターなどをどのように使っているかなどの活用紹介も良いのでは。

○国枝委員：フランスの観光局などはハッシュタグをつけてインスタなどで発信してもらうことを行っている。

○山本委員長：デジタルマーケティングの話になってしまわないように、カンファレンスなどもICTに入ってきているのでおもしろいのでは。

●インターンシップについてシラバスに基づき境田委員よりご説明いただく。

ホテルを経験されている方、ホテル業務についてはある程度理解されている方を対象。

第1回ではシティホテルの組織、KPIなどの説明。MICEに強いとしているホテルの施設、近隣コンベンションの施設（神戸国際会議場、神戸国際展示場、ワールド記念ホール）を視察。

第2回では実際にMICEを戦略的にどのように企業に落とし込むか。100人の客室集、宴会場5というようなホテルでどのようにMICE戦略、MICEマーケティングを行うのかを実践的に扱う。ワークショップの中でケースを入れていく。

第3回ではMICEをホテル全体の経営戦略にどのように落としこんでいくか。それに基づいた接客をどのような考え方でやっていくか実際に体験してもらう。

第4回では神戸大学、兵庫県立大学、大阪大学に実際に行ってホテルのコンベンション部がどのような誘致活動を行っているか、どのような資料を持っていくか、どのようにプレゼンまでもっていくのかを実践的に見ていただく。時期が合えば学会、国際会議などでのホテルのプレゼンの場も見えていただくというような事を考えている。

第5回ではホテルと学会をつなぐPCOの業務を見ていただく

第6回では神戸国際観光コンベンション協会に1日入る。行政から見てポートピアホテルとどのように連携しているか体験していただく。

第7回はこの体験の中で得た知識で、受講者のホテルでMICE戦略をどのように落としこんでいくかをプレゼンしてもらう。

MICEをセグメント、商材としてとらえずMICEを1つの軸として全社に相乗効果をもたらすことを考えることがポイント

第2回プログラム検討委員会

日 時：2017年12月18日（月） 19：30～21：30

会 場：関西学院大学 大阪梅田キャンパス 14階 セミナールーム

出席者：山本委員長、国枝委員、境田委員、田中委員、原委員（スカイプ）

オブザーバー 大平（かんでんCSフォーラム）、北谷 7名

議 題：＜報告事項＞

- ・中間報告会について
- ・東京オトナ大学講演について
- ・12月開講パイロット講義について
- ・ホームページについて
- ・ケース教材作成進捗状況について

＜検討事項＞

- ・インターンシップについて
- ・1月開講パイロット講義について
- ・カリキュラム構成について
- ・パンフレット原稿依頼

ケース開発の途中経過とインターンシップの実施について決定された。また、パイロット講義の結果についても説明があった。インターンシップの実施の日取りについて決定され、募集を始めることとなった。



主な発言と検討経緯

●東京オトナ大学講演について

山本委員長より資料に基づいて説明を行った。

●12月開講パイロット講義について

田中委員、国枝委員より資料に基づいて報告を行った。

田中委員：アンケートにもあったが、ディスカッションをもう少ししたかったようですね。平行議論をほとんどしてもらえなかったので本番では入れていく必要があると感じた。かなりケースを読み込んでいただいたとしたら、指名していく形式でも良いと思いました。

国枝委員：「久々に新鮮でした。」「実務では普段聞けないお話だったので良かった。すごく勉強になりました。」などの意見をいただいた。

田中委員：当日にグループディスカッションをするのが良いのか、事前にディスカッションをしていただいた上でプレゼン準備までしてもらうのが良いのか本番はどちらが良いのか分からなかった。

山本委員長：どちらもありだと思う。

国枝委員：関係者席のメンバーの紹介をした方が良かったのではと思った。皆さん顔をみていると真剣にお話をされていたのが印象的です。田中先生よりこれが間違いとかはないとおっしゃっていただいたのが良かったと思う。

田中委員：インバウンドに関する修士論文を書くつもりの方も役に立ったという声をいただいた。

国枝委員：あと30分あってディスカッションする時間があると良かったと思う。

北谷氏：2時間では厳しい。ディスカッションをやろうと思えば3時間あるといい。

田中委員：共通認識のパワーポイントを用意していたのが良かった。

山本委員長：意識の違いがあり、読み込めるかどうかには差があると思う。本番に向けてカリキュラムの作りこみとケースの作りこみ、来年度どこかでやってみたらいいと思う。

●ホームページについて

山本委員長より資料に基づいて説明を行った。

仮のファーストバージョンをアップ予定。皆さんにもチェックをお願いすると思います。

●ケース教材作成進捗状況について

山本委員長より今後のケース作成スケジュールについて説明を行う。

12月20日は山陰インバウンド機構への取材を予定。

12月22日はポートピアホテル中内社長へのインタビューを予定。

●検討事項

(1) インターンシップについて

2月の土日の4週間でスケジュールを確定させる。

(2) 1月開講パイロット講義について

山本委員長と境田委員、西尾委員で日程調整を行う。
1月25日、26日、29日、30日のいずれかで開講。

プログラム評価委員会

日 時：2018年2月23日 19:00～19:55

会 場：関西学院大学 大阪梅田キャンパス 14階 1404

出席者：山本運営委員長 佐竹委員長、佐藤委員、北谷、竹谷 以上5名

議 題：◎MICE・地方観光人材育成コンソーシアムについて

◎本プログラム概要について

◎本年度の取り組みについて

◎ホテルでの人材育成に関する Web 調査報告

◎各種教材の評価について

・各ケース教材

・パイロット講義（地域観光、ホテルマネジメント）



評価委員長の佐竹教授から進め方の全般についてご意見を伺った。また、JTBの佐藤委員からは、パイロット講義2に出席した感想も含めてお話を伺った。詳細は評価の項目に記載する。

主な発言と検討経緯

○山本運営委員長より資料に基づいて説明を行った。

授業のサービス・マネジメントだけがまだ手付かずだが、東京大学の原先生、竹中委員と作っていきたい。

○山本運営委員長より資料4に基づいて文科省の中間報告会、3月予定のシンポジウムについて説明を行った。

○佐藤委員：ホテル・マネジメントのパイロット講義を受講したが、育成しようと思って

いるゾーンは現場のトップと理解してよいのか？

○山本運営委員長：境田氏によるとホテルの中で足りていないのはマネージャークラス。内部育成の限界を感じているようだった。

○佐藤委員：JTBにはコンベンションセンターや誘致活動を行っている所からは少なくともマネージャーレベルの人材の声がかかる。

<DMOについて>

○佐藤委員：山陰DMOそのものの制度としてはスタートしたばかりで成功事例のモデルケースがないので模索の真っ最中だと思われる。

○佐竹委員長：淡路のDMOと関わっている。淡路と但馬で専門職大学院を作ろうという話がある。但馬は観光と芸能。淡路は食と農業。どちらもベースは観光になる。おそらく県立専門職大学院。また色々のご協力いただきたい。専門職大学の教員は採用になると思うので人材は必要となる。経営戦略とかサービス産業論とかはあるが、観光学として学問がない。

○佐藤委員：観光を学問として整理したところで使い道がよくわからない。イメージがわからない。それなのにDMOでは現場のことも知り体系的な知識もあり、事業として利益を生んでいけるぐらいの能力が求められる。そういった人材がいるのか？

○佐竹委員長：そういう人材を育成しなければいけない。人の問題だけでなくどういった組織と連携するか、大学がコミットできるかなど。

●ホテルでの人材育成に関する Web 調査報告

山本運営委員長より資料に基づいて説明を行った。

ホームページにまとめて掲載予定。結論としては国際会議の実施を考えると専門人材が必要、地方自治体との連携が必要など想定した結果が得られた。離職率が高い業界なのでどうしていくか考えていく必要がある。

調査をベースにしながらプログラムの企画、ケースを作成、パイロット講義を実施した。

●各種教材の評価について

山本運営委員長より資料に基づいて説明を行った。

評価委員の皆様には出来上がった 6 本のケース、パイロット講義について評価していただきたい。評価表にご記入いただきご提出いただきたい。

パイロット講義の参加者の評価、委員の方からの全体的な評価、委員会でのご意見などを取り入れながら最終報告書を作成する。

○佐竹委員長：ケースはケース集として出版してはどうか？こういった本はないので良いと思う。

第2章 ホテル従業員へのニーズ調査

1. 調査の概要

本調査は、文部科学省、高度専門職業人養成機能強化促進委託事業の一環として2017年10月に実施された。本調査の目的は、都市部の宿泊施設に勤める従業員の企業研修の実態調査と国際会議の経験、現在必要とされている技能等について理解することである。そのため、WEB 調査を行った。被験者は宿泊施設の業務に5年以上就いている者で、人口50万以上の都市に立地する室数数200以上で会議室を持つ施設に勤めている者300名を選定した。

2. 調査結果

(1) データの概要

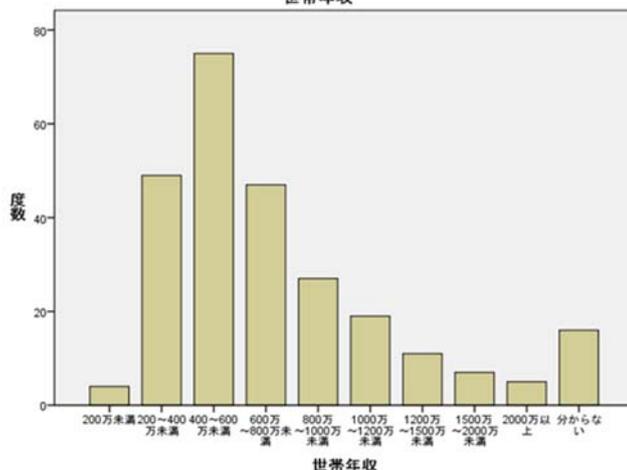
データの概要は以下の通りである。

性別年齢階層

年代別	SEX	
	男性 度数	女性 度数
12歳未満	0	0
12歳～19歳	0	0
20歳～24歳	4	9
25歳～29歳	17	25
30歳～34歳	32	18
35歳～39歳	27	11
40歳～44歳	39	5
45歳～49歳	33	3
50歳～54歳	36	5
55歳～59歳	14	6
60歳以上	15	1
合計	217	83

男性回答者は女性に比べて年齢が高くなっている。回答者数は男性217名、女性83名である。

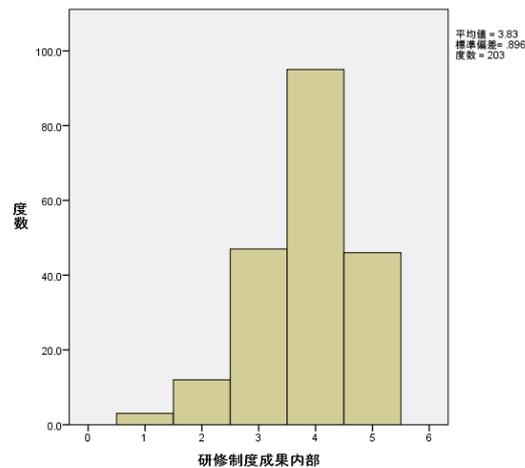
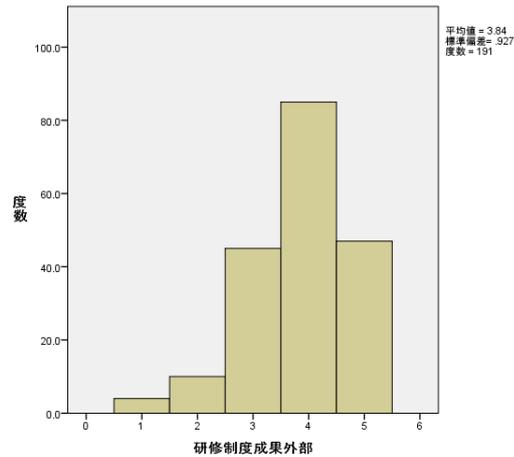
世帯年収



世帯別の年収はおおよそ勤労者世帯の年収と似通っている。なお、年収と年齢の相関は、0.216で統計的には有意であったが、それほど高くない。年齢が高くなっても給与があまり上がらないことを示している。

(2) 研修の実態

本調査では、各施設での研修の実態についても調査を行った。

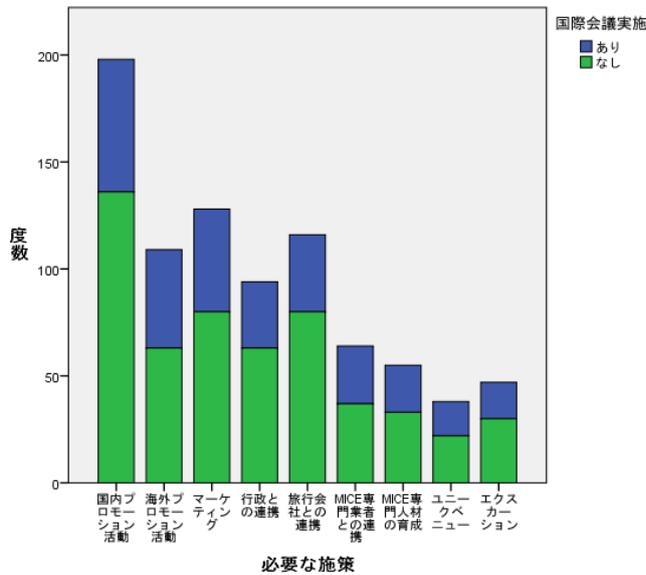


外部・内部の研修の公開については、半数以上の回答者が効果があると回答している。しかし外部・内部での研修は3分の2の従業員が受けているだけで、全体にまでは対応できていないことが分かる。研修制度について受講者について男女差は無かった。

(3) 国際会議の経験と必要される技能

国際会議の経験者は、企画、実施ともに30%程度であった。

実施経験者は、国際会議の実施に当たって専門人材の育成が必要であるという回答をする率が高くなっている。このことは、この分野でMICE、国際会議ともに専門人材が求められていることを示している。



		国際会議実施	
		あり 度数	なし 度数
自治体連携	あり	62	36
	なし	27	175

Pearson のカイ2乗検定

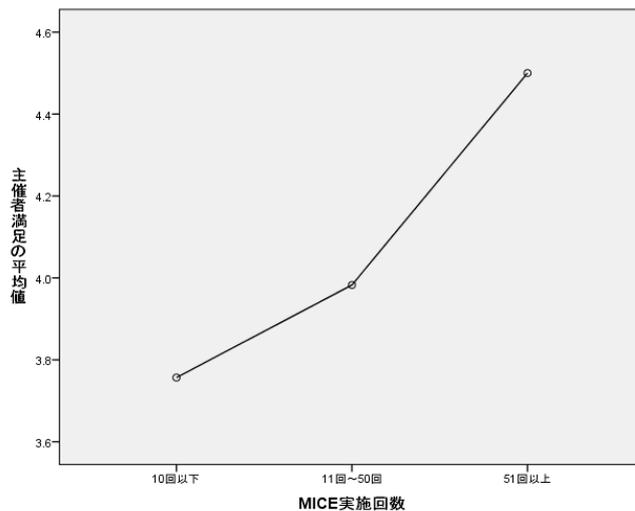
		国際会議実施
自治体連携	カイ2乗	78.743
	自由度	1
	有意確率	.000*

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

また国際会議の実施者は自治体連携を経験している率も高くなり、国際会議の誘致や諸施設との連携などを通して自治体との連携の重要性が伺われる。この様なことが実施可能な人材が求められる。

(4) 顧客への意識



会議の主催者の満足を重視できるようになるのはMICEの実施回数が増えてくる必要がある。ある程度の数をこなしていくことが重要である。また、実施数が少ない組織であっても主催者満足の重要性を認識できるように考えるべきであろう。

3. 調査結果から理解されること

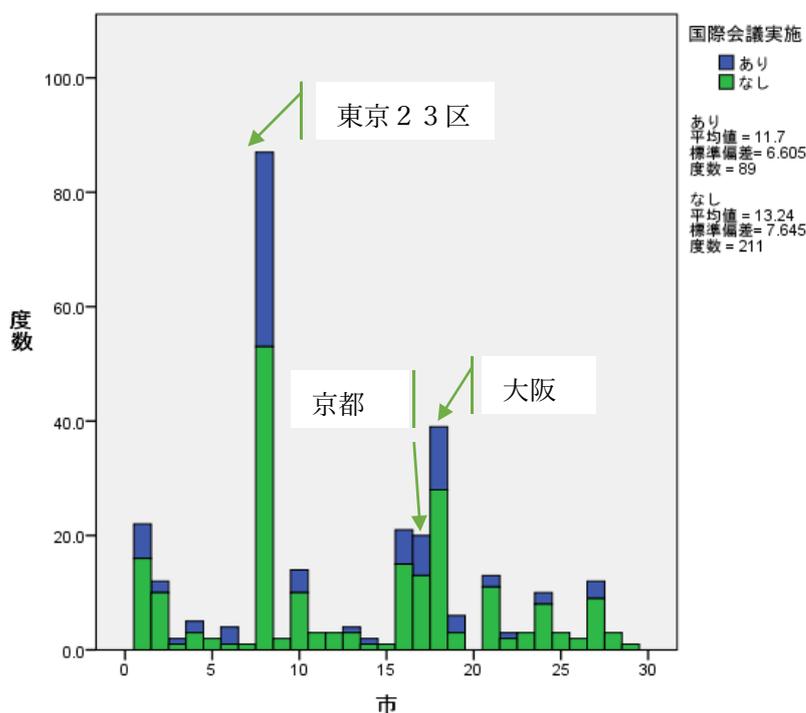
この結果から分かることは、国際会議の開催には専門家が望まれており、またその仕組みを理解するためには一定の経験が必要であるということである。特に自治体との連携の重要性や主催者の満足の向上への施策などは経験がものを言うことになる。

ただ、離職率も高いこの業界で継続的な教育が難しくなっており、外部での教育機会の確保や中途採用者の活用など課題が多いことも想定される。

4. MICE人材の地方への移転

今回の調査では、被験者の就業地域も調査している。国際会議の開催経験は、東京、関西に偏っており、地方での開催経験はそれほど多くは無い。施設の集中や交通の利便性を考えると札幌、福岡、横浜、神戸などでも開催実績が積まれてきているが、ホテルの従業員にその経験が転嫁されていないと言えるだろう。

彼らが、企画、実施に当たって一定の役割を果たすことで、知識の地方移転も可能となってくる。ホテルチェーンでのネットワークをはじめとして、全国に人材を供給するためには自治体やその地域の人材だけでは不十分で有り、この産業での人材育成が必須であると考えられる。



5. 結論

以上の調査から、現在集中している国際会議やMICEの企画、実施に当たって地方での開催を活性化しようとする宿泊から会議まで一定の機能を兼ね備えたホテルで経験を積んだ従業員の育成が必要であることが分かる。

今回の調査を受けてこの分野で先進的な試みを行っている事例として神戸ポートピアホテルを取り上げることの意義が高いことが再認識された。

そこで必要なことは、施設・設備に加えて人的なネットワークの構築の重要性の認識である。そのネットワークは、自治体をはじめとした地域内でのネットワークと人材流動を含めた地域間のネットワークがあって始めて成り立つと考えられる。

ここで紹介した本調査の分析は、全体の一部であるが、追加的な分析の結果は別途公表する予定である。

第3章 想定されるカリキュラム

1. カリキュラムの狙い

プログラムは、ビジネススクールが提供している4つの公開講座を基礎科目に設定している。受講生のレベルに応じて受講する科目数を決定する。発展科目に関しては既にビジネススクールで設置されている科目を中心にサービスの提供やマーケティングに関する科目や組織の管理、インターネット上でのビジネスの展開について学ぶ。

先端科目として今回開発するサービス・マネジメントでは、効率的なサービス提供システムの構築からインターネット上でのイノベーションまでは、豊富なケースで理解する科目の設定を考えている。

ホテル・マネジメントでは、ホテルの計数管理に加えて、MICEに関する実践的なケースとしてポートピアホテルを事例として取り上げる。併せてインバウンド需要を想定したメディカル・ツーリズムや国際会議の誘致に関しても海外の事例などを取り上げる。

地域観光では、着地型観光による地域観光資源の活性化に関して海外の地域観光の事例を含めてケースを作成し、インバウンド需要の取り込みによる地方での観光実践を取り上げることを想定している。地方における観光需要を考えると定期的な需要が見込めるMICEの役割についても取り上げることを考えている。

インターンシップは、神戸ポートピアホテルにおいてMICEに関する実践的なカリキュラムを作成し2週間から1ヶ月の期間で実施が想定されている。

各科目の現在想定されているシラバスは参考資料を参照して欲しい。

2. 基礎科目

(1) 経営戦略

経営戦略の重要性は理解しているのだが、横文字のカタカナばかりで分かりにくい。会計や販売といったスペシャリストとしての勉強には関心があるのだが、ゼネラリストとしての経営の総合的な勉強は範囲が広すぎてモチベーションが湧かない。経営戦略の勉強に、このように思っている方が多いのではないのでしょうか。本講義でも、できる限り経営戦略を身近に感じることができるよう授業を行い、講義目的である経営戦略の「基本的な考え方や分析ツール」を、実際の企業のストーリーをまとめたケースを使用して、等身大のレベルで自由に使いこなせるようにしたいと思っております。

(2) マーケティング・マネジメント

現代のマーケティング戦略は、セグメンテーションとターゲティングを中心とした「選択と集中」戦略と、顧客とのリレーションシップを重視するリレーションシップ・マーケティングの二つの側面があります。この二つの戦略は決して

相矛盾するものではなく、補完的な性格を持っています。本講座では、まずセグメンテーション、ターゲティングからポジショニングに至る道筋を平易に説明します。その後で顧客満足から顧客維持戦略に至る道筋を解説します。MBA の授業で行われる方法を利用してケース教材を使ったディスカッションを行います。

(3) 人的資源とキャリア開発

厳しい成果主義やリストラによる解雇など、首を切られても残ってもつらい、従業員を脅かす企業の人事労務管理。一方、育児・介護との両立支援をする、MBA 取得やボランティア参加などを認める、そんな企業の人事労務管理。どちらが従業員は能力を発揮し、高い業績を残せるのでしょうか。本講座では、従業員がどのように動機づけられ、高度な技能を身につけ発揮するのか、そしてキャリアを築いていくのかなど、基本的な理論や概念を学習します。

(4) 会計財務諸表

キャリアアップやマネジメントに欠かせない基本的な会計知識を学び、財務諸表を読めるようにすることで経営センスを研ぎます。一般的な会計知識や財務諸表の仕組みに関する基本的知識の習得を第一の目標とし、その上で財務諸表から経営に必要な情報を抽出する手法や、財務諸表の活用方法を身につけていただきます。

3. 発展科目

(1) サービス・マネジメント

インバウンド需要に対応した MICE・地方観光人材育成プログラム 授業計画					参考資料
授業科目名	サービス・マネジメント	担当者	山本 昭二	実施月	集中講義 (2018)

■講義目的

サービス・マーケティングが、サービスの品質のコミュニケーション、セグメンテーション等を扱うのに対して、サービス・マネジメントではサービス提供組織の管理、サービス提供組織の成長、イノベーションの創出などが取り扱われる。

■各回ごとの授業内容

第1回 1-2 講時
 サービス提供組織の特徴と管理
 サービス提供システムの理解

第2回 3-4 講時
 サービスオペレーションの管理
 サービス提供システムの中核となるオペレーションを理解する

顧客の役割と従業員満足	「病院の提供システムの事例」
第3回 5-6 講時 サービス・オペレーションシステムのイノベーション オペレーションのデジタル化、IoT の役割	「ホテルの予約システム、管理システムの事例」
第4回 7-8 講時 サービスオペレーションと顧客の役割 顧客の参加によるオペレーションの変化 共創的サービスエンカウンター管理	「教育機関の管理」
第5回 9-10 講時 サービス提供者管理 サービス提供者の能力開発 サービス提供者のセグメント別管理	「BtoB 型サービスの事例」
第6回 11-12 講時 製造企業のサービス化 製造企業がサービス化をする理論的検討	「Komtrax の事例」
第7回 13-14 講時 製造企業のサービス・イノベーション 使用価値と関係しながら新しい価値を生み出す方法 ・まとめ	「GE の事例」
以上を予定しておりますが、プログラムが変更になる場合があります。	

■ 授業方法

サービス企業、製造企業の事例を元にしながら双方向型の講義を実施する

■ 参考文献<著者『タイトル』出版社、出版年>

--

■ 成績評価の基準と評価方法

1.平常レポート 60% 2.グループワークへの参加 20% 3.出席状況 20%

(2) サービス・マーケティング

サービス・マーケティングは、サービス業だけではなく製造企業にとっても重要な経営課題となっています。本講義ではサービスの特質とサービスを提供する組織の抱える課題の理解からはじめて、顧客と従業員の相互作用によって起こるサービス生産までの理解を目指します。

(3) 情報システム

今日の企業経営において情報システムの役割は著しく増大している。しかしながら、システムへの投資コストは年々増加する傾向にあり、またビジネス環境の変化に情報システムが柔軟に対応できないといった問題も指摘されている。本講義では、変化の激しい現在のビジネス環境における効率的かつ効果的な情報システムのあり方とは何かを探っていきます。

(4) 組織管理

企業は環境の変化に対応すべく多様な手段に訴えている。その中で管理の在り方も変わっています。講義ではその管理の在り方をリーダーシップの観点から、考察します。特に、階層上の地位に依存しない中間管理者の可能性に的を絞って考察します。

(5) 管理会計

様々な組織（民間、非営利、パブリック）における各種意思決定、計画設定、業績管理に資する管理会計は、組織経営の共通言語であると共に、経営管理・ガバナンスのツールの中核を占めるアカウンティングの重要な分野であります。本講義では、管理会計の基礎理論を中心に、管理会計を体系的に習得していきます。

4. 先端科目

(1) ホテル・マネジメント

インバウンド需要に対応した MICE・地方観光人材育成プログラム 授業計画					参考資料
授業科目名	ホテル・マネジメント	担当者	境田 司 他	実施月	集中講義 (2018)

■講義目的

本講義では、ホテルに関する基本的な管理技能を学び、その上でコンベンションに関する理論的、実践的内容を学ぶ、受講者はサービス・マネジメントの基本的な考え方を理解した上で、MICE 市場の分析から運営についてを学ぶ。

■各回ごとの授業内容

第1回 1-2 講時 現代のホテル経営の問題 イントロダクション (多様化する現代のホテルビジネス経営について)	
第2回 3-4 講時 計数管理① ホテル特有の管理会計(ホテルユニフォーム会計)制度について 計数管理② ホテルの財務諸表分析について	
第3回 5-6 講時 計数管理③ ホテルの部門別会計について (部門別会計)	「開発ケース名」

計数管理④ ホテルの部門別会計について（原価計算、部門評価）	「開発ケース名」
第4回 7-8 講時 組織管理 ホテルの労務管理、人事戦略について	
第5回 9-10 講時 経営戦略① ホテルの経営戦略について 経営戦略② メディカルコンベンションを基軸にした経営品質向上への取組みについて 「ケース：神戸ポートピアホテルのメディカルコンベンションを基軸にした経営品質向上活動」	
第6回 11-12 講時 経営戦略③ 【MICE】を核にした官民連携による地域創生事例 ケース：神戸国際会議場・神戸国際展示場の官民連携による指定管理事業の事例	
第7回 13-14 講時 地域資源を活用した大都市における観光活性化戦略 「ケース：神戸フィルムオフィスによる地域創生戦略について」	
まとめ	「実習等」
以上を予定しておりますが、プログラムが変更になる場合があります。	

■ 授業方法

講義とグループワーク、ケースによるディスカッションを中心に進めます。

■ 参考文献<著者『タイトル』出版社、出版年>

■ 成績評価の基準と評価方法

1.平常レポート 60% 2.グループワークへの参加 20% 3.出席状況 20%

(2) ソーシャル・マネジメント

授業計画

授業科目名	ソーシャル・マネジメント	担当者	森藤ちひろ	実施月	4Q
-------	--------------	-----	-------	-----	----

■ 講義目的

ソーシャル・マネジメントには、行政と市民の協働、企業の社会化、より良い社会システムの構築のためのマネジメントの要素があります。現代社会において企業が果たすべき役割はますます拡大しており、企業の社会的活動は企業活動の重要な柱の1つとなっています。本講義では、企業のCSRや社会貢献活動、企業の社会的役割の視点から、営利・非営利企業のソーシャル・マネジメントについて議論します。本講義では、企業を取り巻く社会環境と企業活動の関連を明らかにした上で、企業においてソーシャル・マネジメントがなぜ必要なのか、また企業と社会がどのように関係を構築していけばよいのかを具体的な事例を基に学びます。特に、少子高齢化や人口減少、過疎化など様々な問題をかかえる日本の地域社会と企業がどのように向き合い、その問題解決にどのように貢献していくのかについて

新たな視点を提供します。

■教科書＜著者『タイトル』出版社、出版年＞

ケースと配布資料を使用する。

■各回ごとの授業内容

第1回 1-2 講時 ソーシャル・マネジメントとは何か

本講義の全体像と進め方、到達目標と、本講義で取り扱うケースの概要、事前学習の方法と事前課題を説明します。まず、ソーシャル・マネジメントとは何かについて解説した後、ソーシャル・マネジメントの取り扱う営利・非営利組織の社会的側面を理解するために、実際に企業が社会の課題にどのように向き合い、どのようなことに取り組んでいるのかなど、現在の企業の社会的責任や社会貢献活動に関する全体像を把握します。また、それぞれの社会的課題に関連する法制度を解説します。

第2回 3-4 講時 地域社会にとって質の高いバリアフリーのサービス
〈ケース：恵寿総合病院〉

医療サービスの提供組織は、地域の社会インフラとしての機能だけでなく、雇用を創出し地域経済を循環させるなど地域活性化にも重要な役割を担っています。第2回では、石川県七尾市にある恵寿総合病院をケースに取り上げ、人口減少、過疎化が進む地方において、医療サービスの提供組織が安定した経営を維持し、地域と共に発展していくための戦略について議論します。近年、あらゆる産業においてITが活用されていますが、ソーシャル・マネジメントにおいても効率化や質の向上の観点から重要です。恵寿総合病院の「恵寿式」地域包括ヘルスケアサービス」はワンストップで医療、福祉、介護、保健をサポートする革新的モデルとして第1回日本サービス大賞総務大臣賞を受賞しました。本ケースから同病院の事業展開過程を観察し、地方の地域医療を担う組織が抱える諸問題とその解決策について考察します。

第3回 5-6 講時 ヘルスケアにおけるソーシャル・マーケティング
〈ケース：医療法人ホスピアー〉

ソーシャル・マーケティングはマーケティングを社会の問題解決に活用しようとしたものであり、ターゲットとなる人々の意識や行動を変えることを目的とした取り組みです。ソーシャル・マーケティングの受益者は、個人、グループもしくは社会全体であり、行政やNPO、企業などが公衆衛生・治安・環境・公共福祉などの諸分野において実施しています。ヘルスケア領域では、国内外において数多くのソーシャル・マーケティング事例があります。

第3回のケースとして取り上げる医療法人ホスピアーは、無医村での医療を出発点として現在は富山県魚津市と石川県金沢市に在宅医療から健康増進まで幅広いヘルスケアサービスを提供している組織です。常に生活者の視点に立ち、人生を豊かに過ごすために必要な社会資源を創出し、地方にいち早くヘルスケアに対する新しい考え方を提案し、地域住民の行動変容に寄与しています。本ケースでは、「医療」＋「運動」「癒し」「食養」を地域住民に提供するメディカル・フィットネスが地域コミュニティの役割を担っている現状から、これからのコミュニティ形成に求められる要素を議論します。また、その医療を併設した健康増進施設は国内外の旅行客に対するメディカル・ツーリズムの提供施設としての顔もあります。在宅医療を提供サービスの核としていた医療法人がメディカル・ツーリズムという新たな市場開拓の戦略を進めていく上での課題を議論します。

第4回 7-8 講時 地域社会における「三方よし」モデル
〈ケース：特定非営利活動法人 三方よし研究会〉

近江商人の家訓「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」は、売り手と買い手だけでなくその取引が社会の幸福につながるものでなければならないという考えに基づいており、近江商人は取引の背後にある第三者の眼や、周囲や地域住民にも配慮した経営を行っていました。この考え方は、企業は社会の一員であるという認識の重要性を強調しており、日本のCSRの源流と捉えることができます。

その近江商人の経営哲学は現在の八幡のまちづくりや地域住民の取り組みにも影響を与えています。「自らのまちを愛し、我が身を省みることなく尽くそうとする人達がどのくらい住んでいるのか」という比率を「いいまち」の指標として、まちの歴史や文化・自然を市民が大切に守り育て、その資源としての価値を活用した結果、観光客入込客数は20年で約2倍に増加し、2010年以降年間300万人を突破しています。また、地域住民の暮らしを支える先進的取り組みである「三方よし研究会」では、地域内多職種連携の場を提供しています。「三方よし」にちなんで「患者よし、機関よし、地域よし」を目指し、医療・介護関係者をはじめ地域住民が安心して暮らせる地域を作るために、垣根を超えた交流を行っています。本講義では、近江八幡が魅力的なまちであり続けるために、行われている行政と市民の協働と、地域が1つの病院のように機能するために築いた社会システムについて考察します。

第5回9-10 講時 地域住民の地域住民のための地域創生 〈ケース：奈良県吉野郡吉野町〉

誰もが生まれ育った土地で可能な限り住み続けたいと願っていますが、交通・教育・医療・物品の調達など日常生活を支える社会基盤が脆弱になり、転居を余儀なくされるケースが増えています。このことは、今後も過疎地の人口減少に拍車をかけると予想されます。第5回で取り上げる奈良県吉野郡吉野町も、その課題を抱える高齢化率50%間近の限界集落寸前の町です。吉野町には、吉野熊野国立公園、吉野川・津風呂県立自然公園や桜の名所である吉野山を含む世界遺産「紀伊山地の霊場と参詣道」など数多くの観光資源がありますが、吉野町の喫緊の課題は、深刻な少子高齢化と地域コミュニティの崩壊です。地域住民は、自然豊かな吉野の素晴らしさを国内外に伝えインバウンドを強化するとともに、住み慣れた町で暮らし続けたいという地域住民の願いを実現するために、町おこし協力隊の動員や大学との産学連携企画に取り組むなど、外部との関わりを積極的に行ってきました。桜のシーズン以外の集客力となる森林セラピーやヨガなどのコンテンツの開発や地域住民や観光客が楽しめる空き家の利活用にも力を入れ、少しずつ道筋が見え始め、地域住民の結束も高まってきています。観光地としての価値を高める活動を通して地域住民の絆を強めている吉野町のケースから、今後増えると予想される限界集落の共通課題を議論します。

第6回11-12 講時 ダイバーシティ・マネジメント 〈ケース：博報堂DYアイ・オー〉

近年、企業においてダイバーシティの重要性が高まっています。ダイバーシティの要素は働き方や雇用形態、働く場所だけでなく、ジェンダーや身体状況、国籍や人種、世代の違いなど多数存在します。中でも、これまで日本企業において積極的ではなかった障がい者雇用については、2016年の障害者差別解消法の施行によって企業の姿勢が問われています。障がい者の就労は、就労継続支援事業所などの就労系障害福祉サービスが教育と福祉が連携を強化して一般事業所での就労を促進していますが、受け皿は決して多くはありません。一般事業者が障がい者雇用を実施する際には、障がい者の安全な就労環境を整備するだけでなく、障がい者の能力を生かす業務の確保や障がい者を受容する組織風土を醸成する必要があります。

近年、少数ではあるものの、障がい者と健常者が対等の立場で共生する雇用の仕組みを導入し、健全な企業経営を行っている事例が存在します。障がい者の社会参加と自立を実現し、従業員満足度の最大化と従業員が持つ力の最大化に対して成果を上げている企業を事例に、障がい者と健常者が共に就労する際にそれぞれの人権、権利主張とどのように向き合っていけばよいかを議論します。障害をその人の特性や個性と捉えた真の意味での適材適所の人事を学び、働くことの意味や働く人々の承認欲求に対応した人材開発・人材育成を議論します。

第7回13-14 講時 ソーシャル・ビジネス 〈ケース：TABLE FOR TWO, MOTHER HOUSE, 坂ノ途中など〉

ソーシャル・ビジネスとは、地域社会の課題解決に向けて、住民、NPO、企業など様々な主体が協力しながらビジネスの手法を活用して取り組むことです。日本にも、イノベティブなビジネスモデルや

社会の仕組みを提案し、ソーシャル・ビジネスを行っている企業があります。そのような社会課題に取り組む企業の複数のケースから、社会課題の捉え方とその解決策を学びます。また、これまでのケース・スタディを通して学んだことをもとに、グループで選択した営利・非営利組織のソーシャル・マネジメントに関する事例研究を行った成果を発表します。最後に、ソーシャル・マネジメントを行う上での新たな視点を共有し、本講義の総括を行います。

■ 授業方法

授業前半ではケースの背景と関係する理論に関する講義を行い、授業後半ではケースをもとに全体ディスカッションを行います。

■ 参考文献<著者『タイトル』出版社、出版年>

J・E・ポスト, A・T・ローレンス, J・ウェーバー著, 『企業と社会 (上・下巻)』, ミネルヴァ書房, 2012年.
 フィリップ・コトラー, ナンシー・リー著, 『社会が変わるマーケティング』, 英治出版, 2007年.
 井関利明・藤江俊彦著, 『ソーシャル・マネジメントの時代—関係づくりと課題解決の社会的技法—』, 第一法規, 2005年.
 大室悦賀・大阪NPOセンター編著, 『ソーシャル・ビジネス』, 中央経済社, 2011年.
 佐々木利廣・大室悦賀編著, 『入門 企業と社会』, 中央経済社, 2015年.
 谷本寛治著, 『CSR 企業と社会を考える』, NTT出版, 2006年.
 谷本寛治編著, 『ソーシャル・ビジネス・ケース』, 中央経済社, 2005年.

■ 成績評価の基準と評価方法

評価基準としては
 1. ソーシャル・マネジメントが抱える問題を的確に把握することができる。
 2. ソーシャル・マネジメントが抱える問題に対する解決策を提示できる。
 評価方法は、 ケースレポートとケース分析への貢献 50% 定期試験 50% で評価します。
 講義内での発言やグループディスカッションでの貢献、講義への積極的な参加を加味し、総合的に評価します。

■ 準備学習等についての具体的な指示および他の科目との関連

受講者には授業で取り扱うケースを事前に配布します。ケースを熟読し、事前課題をご準備の上、講義に臨んでください。また、ディスカッションには積極的に参加してください。

(3) 地域観光

インバウンド需要に対応した MICE・地方観光人材育成プログラム 授業計画					参考資料
授業科目名	地域観光	担当者	国枝よしみ/田中祥司	実施月	集中講義 (2018)

■ 講義目的

本講義は、地域観光を理解し実践するための基盤となる理論を学びながら、先端的事例を用いた講義・チーム学習・プレゼンテーションなどを通じ、地方観光を担うための実践的な知識を身につけることを目的とする。

■各回ごとの授業内容

第1回 1-2 講時	「観光マーケティング」 ・観光の特性を理解しながら観光マーケティングの諸相を学ぶ。
第2回 3-4 講時	「観光者行動」 ・観光者の意思決定を読み解きながら観光者行動の枠組みについて理解する。 「ショートケース（予定）」
第3回 5-6 講時	「観光地のマネジメント」 ・持続可能な観光地を目指すための地域資源の活用と保存の両立について学ぶ。 「ケース：モン・サン・ミッシェル」
第4回 7-8 講時	「観光地のマーケティング戦略」 ・競争優位を創造するための広域連携 DMO のマーケティング戦略について理解する。 「ケース：山陰インバウンド機構」
第5回 9-10 講時	「観光による地方誘客」 ・観光誘客の拡大を目指す地方の先端的事例に学びながら、観光による地方創生について学ぶ。 「ケース：四万十ドラマ」
第6回 11-12 講時	「地域観光と ICT」 ・ICT を活用した地域観光の可能性について知る。 「ゲスト講師」
第7回 13-14 講時	「観光マネジメント・マーケティング研究の最前線」 ・最新のジャーナルの知見を実務的な応用につなげる。 「論文講読」
以上を予定しておりますが、プログラムが変更になる場合があります。	

■授業方法

講義とグループワーク、ケースによるディスカッションを中心に進めます。

■参考文献<著者『タイトル』出版社、出版年>

■成績評価の基準と評価方法

1.平常レポート 60% 2.グループワークへの参加 20% 3.出席状況 20%

(4) インターンシップ

インバウンド需要に対応した MICE・地方観光人材育成プログラム 授業計画 参考資料

授業科目名	インターンシップ	担当者		実施月	集中講義 (2018)
-------	----------	-----	--	-----	-------------

■講義目的

本インターンシップでは、ホテルのマネジメント業務及びMICEに関わる業務の実際を学び、そのプロセスから結果までを理解することを目的としている。実施日程は7日間を想定している。

■各回の授業内容

第1回 1-2 講時 【ホテル概論】	
・イントロダクション（ホテルの組織、業務内容について）	
・ホテル施設および近隣コンベンション施設の視察	
第2回 3-4 講時 【ホテルにおける MICE 戦略①】	
・MICE マーケティング概論	
・MICE マーケティング実習	
	「この日の成果物」
第3回 5-6 講時 【ホテルにおける MICE 戦略②】	
・MICE を軸にした経営戦略概論	
・接客実習	
	「この日の成果物」
第4回 7-8 講時 【ホテルにおける MICE 戦略③】	
・MICE 誘致セールス概論	
・MICE 誘致セールス実習	
	「この日の成果物」
第5回 9-10 講時 【MICE ビジネスを支える PCO に関する理解】 場所：日本コンベンションサービス(株)	
・PCO の業務内容、市場分析	
・PCO 業務実習	
	「この日の成果物」
第6回 11-12 講時	
・神戸での MICE における官民連携	
・神戸での MICE における官民連携の実態視察	
	「この日の成果物」
第7回 13-14 講時	
・まとめ	
	「この日の成果物」
以上を予定しておりますが、プログラムが変更になる場合があります。	

■授業方法

ホテル内で実際の業務を見学しながら 1 週間にわたって実務を研修する。毎日課題が与えられ、その成果を検討するミーティングが開催される。

■参考文献<著者『タイトル』出版社、出版年>

【マイス・ビジネス入門】 浅井新介(著) 出版社: 日本ホテル教育センター 2015/12

■成績評価の基準と評価方法

1.平常レポート 60% 2.出席状況 40%

第4章 開発ケース

1. 6つの開発ケース

企画概要に基づいて、次のとおり6本のケース教材を開発した。

ケース名	使用する予定の科目
神戸ポートピアホテルの経営戦略	ホテル・マネジメント
神戸ポートピアホテルの MICE 戦略	ホテル・マネジメント
奈良県吉野郡吉野町	ソーシャル・マネジメント
株式会社四万十ドラマ	地域観光
山陰インバウンド機構	地域観光
モン・サン・ミッシェル	地域観光

各ケースの概要は次のとおり

◎「ホテル・マネジメント」 テーマ：神戸ポートピアホテルの経営戦略

1981年3月に、神戸ポートピア博の開催に合わせて開業した神戸ポートピアホテルは、当初からコンベンションの中心に置いたユニークなホテルとして開業した。創業者の中内力氏はアメリカのホテルをつぶさに検討して、神戸市にコンベンションホテルのアイデアを提示しそれが実現した。その後順調に発展を遂げていたが、バブル崩壊と1995年の阪神淡路大震災により神戸市内のホテルも営業停止の状況に陥った。神戸ポートピアホテルはそのような中でも独自で1500人規模のホールの設置を行い、神戸再興を目指して新たな挑戦を続けている。本ケースでは3代目社長の中内仁氏がホールの設置を決断し、関西経営品質賞を受賞する過程で組織改革、意思決定の仕組みの構築を行う様子を理解する。ホテル業のマネジメントにおける幾つかの問題を取り上げて、実践的にその問題に取り組む様子を検討する。戦略策定からその実施までの総合的なケースになっている。

◎「ホテル・マネジメント」 テーマ：神戸ポートピアホテルの MICE 戦略

1981年3月開業の神戸ポートピアホテルは、コンベンションホテルという当時の日本では斬新なアイデア採り入れ中内力氏によって創業された。現在は、増設した南館とポートピアホールを合わせて、客室数744室を誇る神戸市最大のホテルである。震災後の神戸市は「神戸医療産業都市構想」を打ち出し、同ホテルもメディカルコンベンションに焦点を当てた誘致活動を行ってきた。2016年4月、神戸市と一体運営を目指して「神戸コンベンションコンソーシアム」が組成され、周辺施設と一体となった運営を目指している。

本ケースでは、コンベンションの誘致、企画、実施等の全てにおいて社内外の組織がどの様に連携をしながら主催者や参加者に対してサービスを提供し、成果を上げているかを学ぶ。その上で、同ホテルが抱える様々な問題について当事者とともに検討する。

◎「ソーシャル・マネジメント」 テーマ：奈良県吉野郡吉野町

奈良県吉野郡吉野町は、吉野山を含む「紀伊山地の霊場と参詣道」が世界遺産に登録されている地域であり、「日本で最も美しい村」連合にも加盟している。また、吉野杉や吉野葛など名産品や歴史建造物などの様々な観光資源を有している。しかし、深刻な少子高齢化や人口減少のため、インバウンドを強化できる担い手が不足し、買い物難民や空き家など解決すべき課題が山積している。本ケースは、町長、役場職員、町議会議員、森林セラピーや古民家再生に取り組む地域住民、地域おこし協力隊など地域のステークホルダーへの取材をもとに、行政と住民のこれまでの活動とその成果、現状の課題を記述している。元気な高齢者の参画を促し地域コミュニティを復活させ、観光地としての価値と地域住民の活路を見出すためにはどのような方策があるだろうか。本ケースでは、今後日本に増えると予想される限界集落の共通課題を取り扱い、地域特性を生かした地域創生に関わるマネジメントについて議論する。

◎「地域観光」 テーマ：株式会社四万十ドラマ

株式会社四万十ドラマは、高知県西部を流れる四万十川中流域を拠点として活動する地域商社である。地域商社とは、地域経済を活性化するために特産品はじめ観光資源なども含めて地域を丸ごと国内外に売り込む企業や団体のことをいう。同社は、栗や茶等の四万十の農産品の出口（販路）を開拓し、納品形態に合わせた簡単な加工を地域内で行うことで、産業を興し雇用を創出し、四万十の産品をブランド化することによって地域振興のけん引役を担ってきた。四万十ドラマのこれまでの活動が評価され、2006年度には農林水産省「立ち上がる農山漁村」に認定、以来、数々の賞を受賞し、地域振興の先進地として認められている。本ケースでは、人口約2,700人（2017年6月末現在）の中山間地域に産業を興し、年間約15万人を呼び込む四万十ドラマの事例から、地域振興の中心であると同時に地方観光の核となる組織のマネジメントについて実践的な課題を検討する。

◎「地域観光」 テーマ：山陰インバウンド機構

山陰インバウンド機構は、「観光地経営」の視点に立った地域づくりの舵取り役を担う日本版DMOとして登録された法人である。山陰エリア(島根県・鳥取県)における観光ブランドの構築、データマーケティング、海外に向けた山陰の観光情報の発信など観光振興に取り組んでいる。広域観光周遊ルート形成計画についても認定され、外国人誘客への取組みを進めている。一方、観光地域づくりに関する多様な関係者の合意形成やデータマーケティング戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立など、日本版

DMO 登録要件を維持するための継続的な取組みが求められている。2020 年に山陰両県の外国人延べ宿泊者数 40 万人泊（現状の 2.7 倍）になると予想。他にも観光資源の磨き上げや受け入れの環境整備、将来的な安定的資源の確保など解決すべき問題もある。本講義では、山陰インバウンド機構を取り巻く様々な環境を考慮しながら観光地経営に資する意思決定について議論を行う。

◎「地域観光」 テーマ：モン・サン・ミッシェル

モン・サン・ミッシェルは、サン・マロ湾に浮かぶ岩山に建てられた礼拝堂から発展した巡礼地である。モン・サン・ミッシェルを囲む小さな湾にはクエノン川、セリユーヌ川、セー川の 3 本の川が流れ込んで堆積した砂が砂州を形成しているが、1879 年にカゼルヌからモン・サン・ミッシェルまでの約 2km にわたって道路が建設された結果、川の流れが河口近くで弱まってしまい、クエノン川が砂で埋まり始めた。道路建設から 100 年後には 2m の砂が湾内に堆積し、「2040 年頃にはモン・サン・ミッシェルの周囲は砂で埋まってしまう」という専門家の見解が示された。観光業を国の重要な産業として位置づけているフランス政府は、EU およびノルマンディー地域圏、ブルターニュ地域圏と共同で、モン・サン・ミッシェル湾の再開発プロジェクトを立ち上げた。本ケースでは、モン・サン・ミッシェルが取り組んだ修景事業が、持続可能な観光開発であると同時に、観光地のブランド価値および観光の経験品質を向上させる一つの手法であることを示し、他地域への応用可能性について考察する。

2. ケース開発の問題点

今回のケース開発では、短期間に 6 つのケースを完成させるために複数のケースライターと取材チームを組成した。ケースの主題は今回のプロジェクトの主題でもあるインバウンド顧客に関するもの（山陰インバウンド機構）や M I C E（神戸ポートピアホテル）、持続的な観光発展（モン・サン・ミッシェル）、過疎地における街おこし（奈良県吉野町、四万十ドラマ）といった主題を検討委員会で選定して実施に移した。

実施期間が短かったことも有り対象者へのインタビューや内容の確認に時間が掛かり、完成時期が遅延してしまったことは準備段階からの交渉が不十分な点もあったと考えている。この点を踏まえて引き続き取材を加えながらより完成度の高いものにしていきたい。また、サービス・マネジメントの科目設定にはなお時間を要するものと考えている。工学的な知見の導入を考えると教材開発に慎重を期す必要があると想定しているからである。

また、ケースライターの選定について資料の読み込み、インタビューへの同行など日程的に調整が難しく、作成の時間が想定よりも長くなる傾向にあった。とは言え、取材先も含めて数多くの協力者は、快く対応して頂き有意義なケースが作成できたと考えている。

第5章 パイロット講義及びインターンシップ

1. パイロット講義1

◎新設予定科目 地域観光

テーマ：旅行者行動

日時：2017年12月13日（水）18：30～20：30

会場：関西学院大学 大阪梅田キャンパス14階 1402

講師：神戸山手大学 現代社会学部 専任講師 田中 祥司 先生
大阪成蹊大学 副学長 マネジメント学部 教授 国枝 よしみ 先生



内容：人はどのような理由で旅行をするのか、またどのように旅行先を決め、予約をするのか。旅行中や旅行後の感情や思い出は次回の旅行にどのような影響を及ぼすのか、など旅行者の心理を理解することは、地域観光を担うDMOや観光事業者が効果的・効率的なマーケティング活動を進めるために重要となる。本講義では、ショートケースを用いて旅行者の心理を読み解きながら旅行に関する意思決定プロセスについて理解を深める。既存研究の成果や講義担当者が行った調査結果に基づいた解説と議論を通じ、実践的な知識の修得を目指す。

2. パイロット講義2

◎新設予定科目 ホテル・マネジメント

テーマ：MICEを基軸にしたホテル経営戦略について

日時：2018年1月26日（金）18：30～21：30

会場：関西学院大学 大阪梅田キャンパス10階 1005

講師：株式会社神戸ポートピアホテル 営業本部 コンベンション部 部長
西尾 智子 氏

内 容：観光ビジネス分野における新たな成長分野としてMICEへの関心が高まるなか、各施設・ホテルは積極的に施設を整備し、より高度なマーケティング戦略を確立し プロフェッショナル人材を育成するという試みを行っている。その中でMICEの本質・特性を理解し、経営戦略の軸として展開している事例を紹介する。



3. インターンシップ

インターンシップは当初1月下旬から2月にかけて4週間にわたって実施する予定であった。今回は周知期間が短かったことと社会人には期間が長かったこともあり受講者が集まらなかった。そのため3月に3日間にわたり実施することになった。受講者はホテルに就職が決まっている大学生1名であったが、インターンシップの実施に当たっての問題点や内容の修正点が明らかとなったことは来年度以降の改善に繋がるものと考えている。なお、実施に当たっては日本コンベンションサービスの協力を得ている。

日 時：2018年3月3日（土）～5日（月） 10：00～ 16：00

場 所：神戸ポートピアホテル

神戸市中央区港島中町6丁目10-1

講 師：株式会社神戸ポートピアホテル 営業本部 コンベンション部 部長
西尾 智子氏

受講者：神戸山手大学 現代社会学部 観光文化学科 4年生

内 容：

2019年に「インバウンド需要に対応したMICE・地方観光人材の育成プログラム」の開講に先立ち、2018年3月3日（土）～5日（月）の3日間、新設科目「インターンシップ」の公開ミニ授業を実施した。講師は、同ホテル 営業本部コンベンション部 部長西尾 智子氏はじめ日本コンベンションサービス株式会社の支援を得て実施した。受講者

は、今月卒業を迎える大学4年生1名である。インターンシップ3日目は受講者による課題発表を行った。課題は、健康食品会社50周年式典&パーティを企画し提案書を作成するというものである。受講者がパワーポイントを用いて企画書を作成し、10分程度でプレゼンをしていただいた。プレゼンの後、気づきについて西尾氏と事務局でアドバイスをした。その後、受講の感想について述べていただき、西尾氏と事務局で社会人としての心得と接客サービスの本質についても触れ、課題発表を終えた。



館内見学と会場セッティングの説明



M I C E の実施についての説明

なお、具体的な最終課題は下記のとおり

課題

以下の案件を受注・施行するに当たり、主催者・参加者いずれも満足をしていただける提案を考えてください。

<健康食品会社 50 周年式典&パーティ>

健康食品会社 A 社はネットワーク系の健康食品会社で、2020 年、開業 50 周年を迎える。初代の社長が 1 から立ち上げた会社で、現在はご子息が 2 代目の社長となり昔からのお客様も大事にしつつ最近では新たな製品も開発投入し、新たな顧客マーケットを開拓することを目標にしている。

ただ、50 周年を前にライバル会社が類似の商品を立ち上げシェアを拡大しつつあるところが脅威となっている。そこで、周年記念を機に販売員を集め、新商品の紹介とモチベーションアップを兼ね、毎年開催してきた研修旅行を今までと違ったものになりたいと希望し、イベントを開催する事も検討している。

<与件情報>

- ◆人数は 1,500 名
- ◆2020 年の 5 月土曜～日曜日に開催希望
- ◆開催地の希望は特になし。
- ◆予算は 50 周年ということで、一人 50,000 円くらいはある（交通費別）
- ◆目的は TOP 販売員のご褒美旅行とモチベーションアップとリーダーシップの造成

あなたはイベントプランナーとしてこちらのお客様にどのような提案をされますか？
開催地、2 日間のスケジュール、イベント内容などを含めた提案書を作成してください。



最終課題の発表

インバウンド需要に対応したMICE・地方観光人材の育成プログラム
 インターンシップ参加者アンケート

集計数：1票

【2018年3月3日実施について】

	大変解り やすかった	だいたい 理解できた	少し難しか った	かなり難 しかった	そのようにお思いになった理由について 具体的に忌憚なくお聞かせください。
講義全体 について		1			所々難しい内容もあったが、MICEを考 える上で、PCOという組織などを初めて 知り、勉強になった。
講義の 内容・進め方 について		1			日本と海外の事例を出しながら進めていた ので、具体的に分かりやすかった。また少人 数だったため質問もしやすかった。
講義の教材 について		1			理解がしやすい教材であった。

	大変 良かった	良かった	あまり良く なかった	良くなか った	そのようにお思いになった理由について 具体的に忌憚なくお聞かせください。
実習の 内容・進め方 について	1				ホテル見学や非常に内容の濃いMICE講 義を聴講でき充実していました。
講義と実習 の時間配分 について	1				前半と後半の見学と講義は延長や短縮がな く、とても充実した時間配分でした。

【2018年3月4日実施について】

	大変解り やすかった	だいたい 理解できた	少し難しか った	かなり難 しかった	そのようにお思いになった理由について 具体的に忌憚なくお聞かせください。
講義全体 について		1			MICEのまとめで、MICEは未来を担 保するという事で経済波及効果のサイク ルを再確認できた。
講義の 内容・進め方 について		1			マンツーマンで講義をしていただき、質問 や発言がしやすい環境で理解を深めやすか った。

講義の教材 について		1			ポートピアホテルの資料を見ながら、学術等の目的を再確認し、理解が深まった。
---------------	--	---	--	--	---------------------------------------

	大変 良かった	良かった	あまり良く なかった	良くな かった	そのようにお思いになった理由について 具体的に忌憚なくお聞かせください。
実習の 内容・進め方 について	1				ホテルのベルを体験し、ホテルウーマンとしての行動、知識を深く学ぶことができた。
講義と実習 の時間配分 について	1				短時間の実習でしたが、クロークや案内など様々な分野に触れることができ充実した時間配分だった。

【2018年3月5日実施について】

	大変解り やすかった	だいたい 理解できた	少し難しか った	かなり難 しかった	そのようにお思いになった理由について 具体的に忌憚なくお聞かせください。
講義全体 について		1			報奨旅行の課題プレゼンをし、プレゼン内容を考える発表というスタイルは非常に良い体験になった。
講義の 内容・進め方 について		1			就職する前に社会で働く上で大切なお話をしていただき、良い心構えができた。
講義の教材 について		1			理解がしやすい教材だった。

	大変 良かった	良かった	あまり良く なかった	良くな かった	そのようにお思いになった理由について 具体的に忌憚なくお聞かせください。
実習の 内容・進め方 について	1				「プレゼン力を上げる」+「考える力」を付ける実践ができて、非常に役に立った。
講義と実習 の時間配分 について	1				発表の時間とフィードバックの時間は丁度いい時間だった。

第6章 プログラムの評価と次年度の課題

1. 評価体制

(1) 受講者による評価

インバウンド需要に対応したMICE・地方観光人材の育成プログラム
パイロット講義（テーマ：旅行者行動） 参加者アンケート 集計結果

集計数：15票

【パイロット講義の評価】

■講義全体について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
7	8			

<感想>

- ・大変テンポよく、次にどう来るのかワクワクしながら参加することができました。
- ・時間が短く感じたから。
- ・具体的事例がわかりやすかった。
- ・インサイトとして気づきを得る部分もあったのでよかった。

■講義（座学）の内容・進め方について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
6	8			1

<感想>

- ・あくまでもパイロット講義なので致し方ないのですが、グループディスカッションをやりたかったですね。
- ・先行研究の事例が豊富だったから。
- ・人材育成を考えたときのより実務への応用手段を考察することを考える時間がない。

■講義の教材について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
6	9			

<感想>

- ・他の研究事例も多く使っており良かった。
- ・字が小さいページがあった。
- ・良いインサイトが多い。

■ケースの教材について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
4	9	2		

<感想>

- ・テーマと事例は一致していたと思います。ただ授業対象を考えると少し若い事例かな…と感じました。事前に読んできたかどうかで差がでるかなと思いました。(授業でしたら読んでくるのが当たり前ですけど)
- ・16年前に KG MBA で学んでいた頃と比べ、SNS 時代ゆえのケースで大変面白かったです。
- ・「地域観光」という予定科目であれば「日本人の海外旅行」というケースでなく、「外国人の日本旅行」、「日本人の観光旅行（地方）」というケースが適当ではないか？
- ・専門外のため、どのようにケースがまとめられるのか知りたいです。
- ・海外の人の行動もどれほど共通性があるかを知りたい。

■講義とケースの時間配分について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
6	7	1		1

<感想>

- ・良いバランスでした。
- ・通常授業であれば3時間だと思うのでよいかと思います。
- ・3Hであればおさまると思う。
- ・もう少し出席者同士を議論させる場を多く設けていただいたら良かった。

【講義や授業を実施するにあたってのご要望やお気づきの点】

- ・インバウンド、MICE に関するテーマも聞いてみたい。
- ・10 数年ぶりの MBA 授業に参加し、大変刺激的でした。また勉強したくなりました。
- ・今、RESAS など使って地域のプロモーションの方向性をみつけようとしていますが、やはり個人の意思決定や心理をきちんと調べないと大きな統計情報だけではうまくいかないなと思いました。
- ・勉強させていただきました。もう少し時間があるとさらに良いと思います。

- ・ IBA のプログラムに属することになるのでしょうか？
- ・ すばらしいと思いました。紙のうすさと重さについてのお話がおもしろいと思いました。もちろん色と Info とのこともあるのではないかと思うこともある。ロゴの大きさ。AirAsia のロゴが大きくてリストの上にある。ある意味ハワイっぽいイメージの赤。沖縄のハイビスカスとかの色→赤。マークの形も「X」で決めやすい。 ・ 事例が 20 才前後の女性というやや限定されたものであるので、まずはターゲットの決め方とかその大切さなんかも、何を指すのか、どうなりたいのかなどの最終目的を決めることも大切とかいうことにも触れるべきでは？
- ・ 多くの気づきをいただきました。ありがとうございます。新しいマーケティングの情報が多く、消化しきれいてませんが、持ち帰って整理したいと思います。

■本パイロット講義を、何でお知りになりましたか？ 1つだけお答えください。

本学からのDM	フェイスブックを通じて	ホームページ	知人・友人から聞いて	その他
5		1	5	4

<その他>

- ・ 山本先生よりメールを頂戴しました。(2)
- ・ 国枝先生から聞きました。(1)
- ・ 無回答 (1)

以 上

インバウンド需要に対応したMICE・地方観光人材の育成プログラム

パイロット講義（テーマ：MICE を基軸にしたホテル経営戦略について）参加者アンケート

集計結果

集計数：14 票

【パイロット講義の評価】

■講義全体について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
-----	----	------	----	-----

5	9			
---	---	--	--	--

<感想>

- ・興味深く有意義な講義でした。講師（西尾さん）に説得力があった。
- ・ていねいで分かりやすかったです。
- ・丁寧でわかりやすい説明だったが、神戸のコンソーシアムの具体的な活動内容とか「VIPが多いとタイヘン」の「タイヘン」などホテル業界以外の業界の者にも具体的に教えて頂けると更によかった。
- ・M I C E 誘致のプロセスについても詳しく教えて頂きたかった。（コンソとして、ホテルとして）

■講義（座学）の内容・進め方について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
8	6			

<感想>

- ・グループディスカッションがとても良かったです。

■講義の教材について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
5	9			

<感想>

- ・ストーリーになっていて分かりやすかったが、数字データがもう少しあると良かった。
- ・今後については国際間競争の中で、ICTの活用にどのように取り組んでいこうとされているか教えていただきたいかった。

■ケースの教材について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
7	6	1		

<感想>

- ・内容が充実している。
- ・内側の事情を思い切って出されることは素晴らしいですね。理念的なものは経営品質のケースにあるとのこと、読んでみたいです。
- ・具体的な誘致活動（成功事例）が聞きたかった。

■講義とケースの時間配分について

大満足	満足	やや不満	不満	無回答
6	7	1		

<感想>

- ・グループワークの時間とまとめの時間がタイトであった。
- ・もう少し討議に時間があっても良いかと。また、ホテルビジネスの特徴である一日の販売量が決まっている中での売上・利益最大化について焦点をあてるとより戦略らしきが出るように思いました。
- ・3時間は長いと思います。1～2時間で固定頂ければ有難いです。

【講義や授業を実施するにあたってのご要望やお気づきの点】

- ・興味深く受講させていただきました。
- ・ケース課題はもう少し早く配布してほしい。
- ・今回は特に広いテーマだったので、最初に「本日のゴールイメージ」を指定して頂くにより集中できる。最後の経営のお話をもっと伺いたかった。(社長へのインタビュー)

■本パイロット講義を、何でお知りになりましたか？ 1つだけお答えください。

本学からのDM	フェイスブックを通じて	ホームページ	知人・友人から聞いて	その他
5			5	3

*回答無し 1

<その他>

- ・山本先生から (2)
- ・社内で聞いて

以 上

(2) 評価委員による評価

文部科学省平成29年度高度専門職業人養成機能強化促進委託事業

「インバウンド需要に対応したMICE・地方観光人材の育成プログラムの企画」

ケース教材評価表 集計

集計数：2票

(1) ケース教材

① ホテルマネジメント ケース教材「MICEを基軸にしたポートピアホテルの経営戦略実践」

評価項目	大いに満足	満足	普通	やや不満	不満
分量	1	1			
読みやすさ	2				
内容の合致度	2				
利用しやすさ	1	1			

評価の具体的内容

- ・背景や経緯、成長の様子が良く分かる資料でした。
- ・MICEの基本的情報（歴史、意義など）から、これに取り組むこととなった経緯などが時系列で語られており読みやすい。特に現在ホテルで勤務する社会人が主たる受講者となることが想定されているなかで、現場課題とそれに対する取組みが書かれており実践的である。文章で取りまとめられているが数表化・図式化された資料が多いとより活用しやすい。

② ホテルマネジメント ケース教材「神戸ポートピアホテルの経営戦略」

評価項目	大いに満足	満足	普通	やや不満	不満
分量	1	1			
読みやすさ	1	1			
内容の合致度	1	1			
利用しやすさ	1	1			

評価の具体的内容

- ・①のケース教材とどのような関係になっているのでしょうか？
- ・コンベンション誘致を営業戦略としてだけでなく、それを社員の共通目標に置き、コミュニケーションを生むしくみを構築し、経営方針としてそれぞれの意識改革レベルにまで落とし込んでいったプロセスと具体的手法が詳らかに語られており、示唆に富んだ内容である。

③ ソーシャル・マネジメント ケース教材「奈良県吉野郡吉野町」

評価項目	大いに満足	満足	普通	やや不満	不満
分量	2				
読みやすさ	1	1			
内容の合致度	1	1			
利用しやすさ	1	1			

評価の具体的内容

- ・図や表があり全体を把握したうえで豊富なインタビューがある点が良かったです。
- ・とらえるべき情報が過不足なく提示されており、吉野町の取り組みを網羅して理解しやすい。ただ教材として考えると、考えるポイントを先に示したほうがわかりやすいのでは。タイトルが地域住民主体の地方創生とあるが、それだけでは続かなかったことが事実で、だからこそ「マネジメント」の在り方を考えるのがポイントとなってくる。たとえば、本文の最後の「誰が何をすべきなのか」を最初にも示し、行政、議員、住民、事業者、外部者 それぞれの関与の仕方がどう変わってきたかの変遷をまとめられるようなマトリックス（中身は空白）を最初においてから読み進められるようにするなど。

④ 地域観光 ケース教材「株式会社四万十ドラマ」

評価項目	大いに満足	満足	普通	やや不満	不満
分量	1		1		
読みやすさ	1	1			
内容の合致度		2			
利用しやすさ		1	1		

評価の具体的内容

- ・事実を中心に書かれているが、インタビューなど生の声をもっと知りたかった。
- ・四万十ドラマが数多く手がけてこられたさまざまな取組みや関与した人々の人物像を、丁寧に記載されており読み応えがある。成果が上がった経緯が淡々と描かれ

ているが、マーケティングやプロモーション、商品開発などについての課題と解決の具体的プロセスと、何が成功に結び付いたかの客観的分析にも焦点があたると利用しやすい。

⑤ 地域観光 ケース教材「山陰インバウンド機構」

評価項目	大いに満足	満足	普通	やや不満	不満
分量			2		
読みやすさ			2		
内容の合致度		1		1	
利用しやすさ			2		

評価の具体的内容

- ・DMOの現状や経緯を知るのに役に立った。今後の課題等も知りたい。
- ・このケースのテーマはDMOだと思われるが、まず山陰DMOの構成団体や設立趣旨など基本的な情報も記載が必要かと思われる。すでに先行する大小のDMOがあるので、広域DMOの他の事例との比較や、代表だけでなくここの活動に期待する民間事業者や、鳥取県側のインタビューも必要である。海外先進事例との比較は他の研究に多数あるので、山陰の戦略をどう作ろうとしているのか、もう少し深掘した情報がほしいところである。

⑥ 地域観光 ケース教材「モン・サン・ミッシェル」

評価項目	大いに満足	満足	普通	やや不満	不満
分量	1			1	
読みやすさ	1		1		
内容の合致度	1	1			
利用しやすさ	1	1			

評価の具体的内容

- ・海外の観光地の事例を効率よく知るうえで興味深い。
- ・冒頭に課題の提起があり、簡潔で過不足ない情報が提示され大変読みやすく理解しやすい。本文一読ではフランス全体の観光政策とモン・サン・ミッシェルの関係性を十分読み解けなかったが、その点も別冊で再整理されており理解が進む。市長による強力なリーダーシップでプロジェクトが成功した一方、その後の推進団体は自治体調整に時間がかかっているとの課題や、島内の人口減少など、モン・サン・ミッシェルを題材としてさまざまに研究が広がる可能性も感じた。

(2) パイロット講義資料

①「地域観光」パイロット講義 テーマ：旅行者行動

評価項目	大いに満足	満足	普通	やや不満	不満
資料構成の適性	2				
講義ポイントの明確さ	2				
講義内容のわかりやすさ	1	1			
事例研究としての活用性	2				

評価の具体的内容

- ・受講することができました。旅行者の心理やライフスタイルを推測することが大変新鮮で、大変良かったです。
- ・実在の学生へのヒアリングをもとに作成された教材で、若者の旅行消費プロセスが非常にリアルに理解できた。また講義前の課題の設定もクリアで、受講者とのキャッチボールもあり、満足度の高い授業であった。

②「ホテル・マネジメント」パイロット講義 テーマ：MICEを基軸にしたホテル経営戦略について

評価項目	大いに満足	満足	普通	やや不満	不満
資料構成の適性	1	1			
講義ポイントの明確さ		2			
講義内容のわかりやすさ	1	1			
事例研究としての活用性	1		1		

評価の具体的内容

- ・事実関係に関するデータは多く、読みやすいのですが、苦労や課題、現場の声がもっとわかると興味が深まるのではないかと思いました。ただし、実際の講義を受けておりませんので、評価は難しいです。
- ・推進当事者による講義で迫力があり、説明もすんなり理解できた。長期にわたる取組みを短時間にご説明頂くので、講義の目標感みたいなものを予め設定頂けるとな お理解がスムーズであった。

以 上

2. 次年度の課題

ケースの作成については大きな進展をみたので、現在のペースで各科目で必要とされるケースと基礎的な内容を学ぶための教科書や教材が必要であると考えられる。あまり、大部のものは講義での使用は難しいと思われるので、来年度に教材として利用できるリーフレットの作成と併せて市販の教科書の利用を考えたい。

ただし、サービス・マネジメントの教科書は工学的なものマーケティング中心のものが多いため、組織間連携やそこから生み出されるアウトプットにも言及している教科書の作成を考えている。今期はケースの開発が出来なかったが、サービスオペレーションに関するケースやモデルは数多く提案されているので、事例を元にしたケース開発を進めたいと考えている。

また、ソーシャル・マネジメントに関しては、新しいケースの導入などによってより社会性の高い内容に修正する予定である。地域観光の科目については地域観光の発展を支えるステークホルダーの範囲を拡大して、どのような集客プログラムが可能であるのかを考えてみたい。

ホテル・マネジメントに関しては、まだ内容の修正が必要である。ユニフォームシステムを中心とした客室管理と営業などを中心とした飲食部分のマネジメント、MICE戦略などのバランスの取れた教科書の構成に努めたい。MICEに関するインターンシップは、本年度の反省を踏まえて募集時期や対象に関して検討をして余裕を持って実施することを考えている。

本年は時間的な余裕の関係で実施できなかったシンポジウムの春学期での開催、秋学期におけるパイロット講義とインターンシップの実施を予定している。これらの試行をホームページなどで内外に知らせることで、インバウンド需要やMICEについて興味を持っている専門職大学院の教員を始めとした人々にこれらの知見を移転していくことを進めていきたい。

プログラムを支えたメンバー

澤村 裕 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 事務長

竹谷明子 高度専門職業人養成機能強化促進委託事業担当

北谷俊貴 高度専門職業人養成機能強化促進委託事業担当

ケースライター 順不同

米田 晶

高多 利永子

山本 裕美

小林 弘人

資料編