

全国16人の経営者たちが集い  
自ら探究する実践型育成プログラム

# 地域を変える 「次世代経営者」に なる方法

経営に悩む旅館・ホテルは多いが、経営者の意志と力量次第で改革は可能だ。  
自分の旅館・ホテルの経営改革だけでなく、地域にも良い影響を与えられる  
「変革リーダー」を生み出すために、JRCが創った育成プログラムを紹介する。

## 地域イノベーション研究の1つ、 「変革リーダー育成」

「地域イノベーション研究」は、「自  
分ごとで創る未来」をキーワードに  
じゃらんリサーチセンター（JRC）  
が手掛ける研究で、さまざまな垣根  
を取り払い、地域の皆で地域の未来  
を創ることを目指している。全体像  
は図1の通り。そのうち、今回は「変  
革リーダー育成」にあたる。

これらの研究はいずれも次の3点

を重視している。

### ① 「生命論的アプローチ」

地域文化は、分析・管理などの「機  
械論的アプローチ」では決して良く  
ならない。地域を複雑な「生命体」  
と捉え、その本来の生命力を育て、  
創発を促すアプローチが必要だ。

### ② 「伴走→自走モデル」

外部の人が答えを出す「先生モデ  
ル」ではなく、地域の人々が答えを  
自ら見つける力を養う支援をする。

### ③ 「土づくり」

いきなり「実づくり」ではなく、  
関係性・チーム・文化創りなどの丁  
寧な「土づくり」がまず欠かせない。  
「自ら変化を起こせる経営者」  
を育てるプログラム

変革リーダー育成が目的の「第1  
回：次世代経営者育成プログラム」表  
1は、観光庁主体で実施し、JRC  
と株式会社ヒューマンバリューが  
プログラム構成から実施までを担当。  
山形大学の共催の下、研修は山形大



学と山形県の旅館・滝の湯で開催した。

受講生は少数精鋭の16名。佐賀、  
愛媛、高知、兵庫、静岡、千葉、福島、  
宮城、山形、新潟、長野の各県から  
意欲の高い旅館・ホテル経営者・後  
継者が集まった。全旅連青年部長と  
次期部長、熱海観光協会会長、旅館甲  
子園優勝者など、多彩な顔ぶれだ。

このプログラムの一番の目的は、  
「自ら変化を起こせる経営者を育成  
する」ことにある。研修で学だけ  
でなく、その学びを活かし、自らさ

※このプログラムは、観光庁「産学官を通じた観光分野の人材育成に関する業務（H24）」である。なお、本報告内容に  
述べられている見解は、じゃらんリサーチセンター研究員の責任で発表するものであり、観光庁の見解を示すものではない。

図1 「地域イノベーション研究」全体像



まざまに工夫して、自らの旅館・ホテルの変革、そして周辺地域の変革を実現する力を身につけるところまで含んだプログラムになっている。このプログラムで参加者が行うことは、図2の通りである。

「現場での日常業務を、実践研修」と考える

表1 プログラム概要

**第1回 次世代経営者育成プログラム**

- 期間 / 2012年10月～2013年3月(2～3日間×4回の集合研修+日々の実践研修)
- 場所 / 山形大学と旅館・滝の湯
- 参加者 / 変革意欲の高い全国旅館・ホテル経営者・後継者16名
- 事業主体 / 観光庁
- 事業実施 / 株式会社リクルートライフスタイル じゃらんリサーチセンター
- 協力 / 株式会社ヒューマンバリュー
- 共催 / 山形大学

全4回の集合研修では、まず自分の想いを再確認して自己のありたい姿を考え、自らの「意志」を固める。同時に旅館・ホテルの核となる強みを見直し、旅館・ホテルの「ビジョン」を決定。また財務面を中心に、経営者に必要な知識を総合的に学び、それを基にビジョン実現に役立つ「経営計画」をつくりこんでいく。

一方、このプログラムでは、研修と研修の間の日常業務もまた、「実践研修の期間」と考える。研修での学びを現場で日々実践し、試行錯誤することで、自ら考えた施策の良し悪しを検証するとともに、新たな学びや気付きを得るのだ。

この集合研修と実践研修の繰り返しで、実践的な経営力を磨いていくのである。この方法を「アクション・ラーニング(実践学習)」という。次世代経営者育成プログラムの大きな特徴の1つである。

もう1つは自己課題持ち込み型の研修であることだ。研修だからといってモデルケースを扱うのではなく、自分の旅館・ホテルの課題を直接持

このような学びの構造をつくる時に重視したプログラムの方法的な特徴は、アクション・ラーニングのほかに大きく2つある(表2)。

1つは、チームでのダイアログ(対話)を重視したことである。全国から集まる受講生同士が対話する場を増やし、実践研修での全員の成果や気づきを共有。また、関心ある分野を共に探究することで、互いに刺激し合い、高め合う「同志」になってもらうことを目指した。

自社の課題を持ち込むことで、学んだことがよく根づく

図2 プログラムで参加者が行うこと

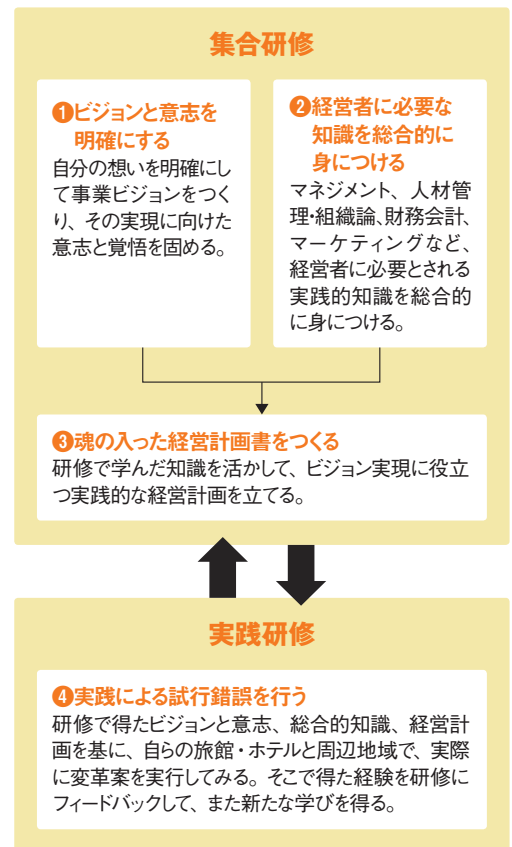
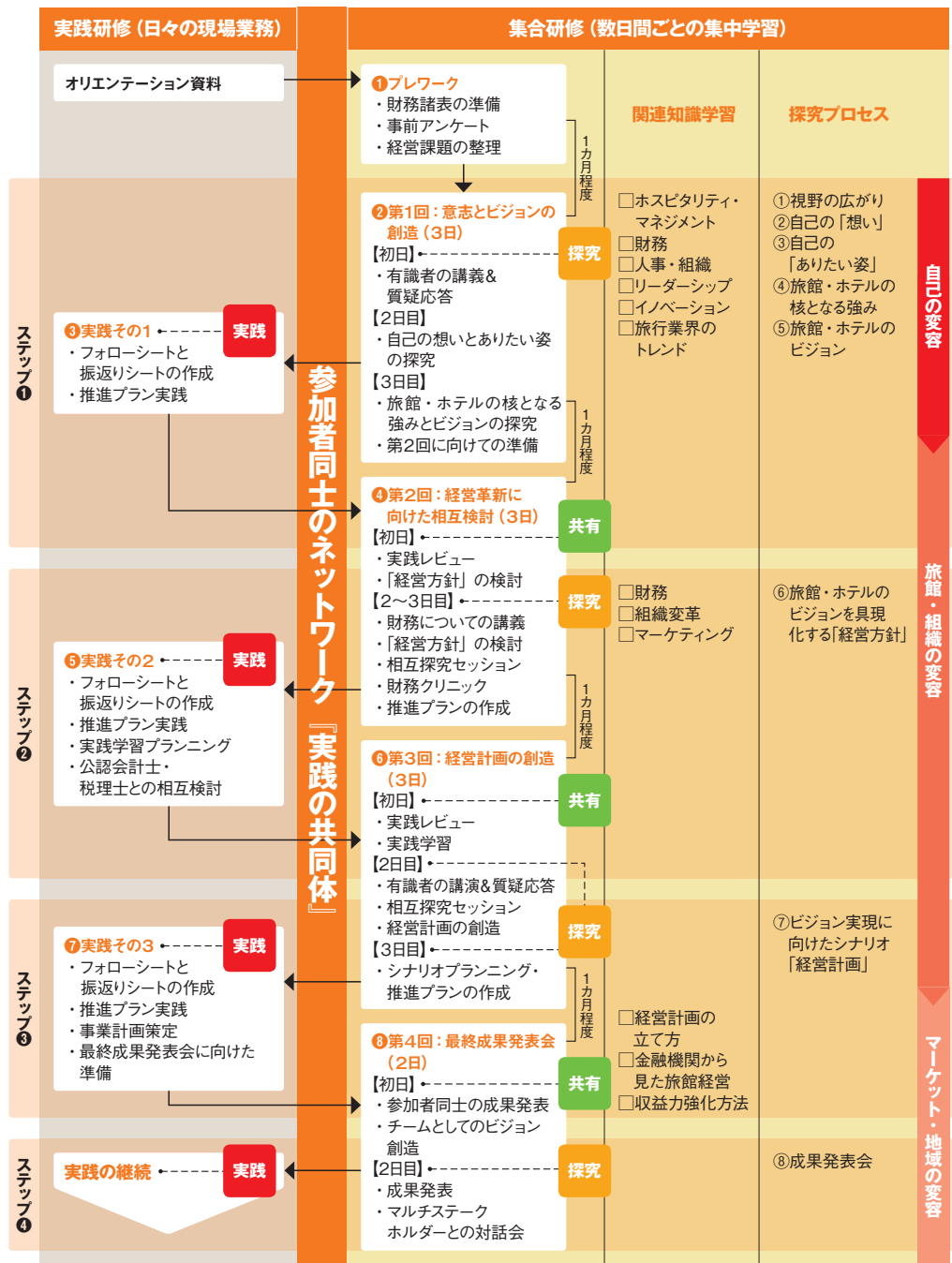


表2 プログラムの特徴

- ①アクション・ラーニング(実践学習)**  
現場での業務もまた実践研修の場と考えて、日々の業務の中から新たな学びや気づきを得ていく。
- ②チームでのダイアログ(対話)**  
全国の次世代経営者たちが互いの学びや成果を共有しながら、関心ある分野をともに探究する。
- ③自己課題持ち込み型**  
自社や自分が現在抱える具体的な課題を持ち込み、プログラム内でその解決策を考えていく。

ち込み、その解決策を考えていく。そうすることで、参加者の本気度が上がり、学びの根つきがより深くなる。また、その解決のために、実際の旅館の財務情報を基にした講義や、自身の財務諸表を持ち込み専門家から個別指導を受ける場など、具体的な経営・財務ノウハウを多様に提供している。

図3「次世代経営者育成プログラム」全体像



地域を変える  
「次世代経営者」に  
なる方法

具体的な  
プログラムの  
内容

「探究」↓「実践」↓「共有」の3段階で「自ら変化を起こす力」を鍛える仕組みを用意

次世代経営者育成プログラムでは、「①自己/チームでの探究」「②現場業務での実践」「③実践の成果と学びを共有」の3段階を1ステップとして、4ステップのプログラムを設計した。ここでは、その各ステップを紹介する(図3)。



「ペアインタビュー」は、これからの半年間を共にする仲間たちを知る第一歩としても、とても役立った。

◎自己の想い・ありたい姿の探究  
最初に2人1組の「ペアインタビュー」でお互いの歴史や想いを引き出した。自らを内省する機会を作り、使命や志を明らかにした。

最初のステップでは、集合研修でまず自己の意志と旅館・ホテルのビジョンを明らかにした。また、シナリオプランニングを学んだ上で自らシナリオを書き現場で実践して、成果を共有した。

ステップ①  
意志とビジョンを創り、  
これからのシナリオを描く



### Point 1

#### フォローシートと振り返りシート

集合研修の1週間後に「フォローシート」を送付し、学びを反芻してもらった。また、次の集合研修の1週間前には「振り返りシート」を送り、全員が現場での成果を振り返りながら次の研修へと臨んでもらうようにした。

### Point 2

#### 日常の実践成果と学びの共有

第2回、第3回の集合研修の1日目には、受講生一人ひとりが「実践研修の成果発表」をする場を設けた。発表後は、他の受講生たちが感想や応援の言葉を書いたポストイットを発表者の体に貼り、相互コミュニケーションを深めた。



### ◎旅館・ホテルの

#### 「核となる強み」の探究

自分の旅館・ホテルの「核となる強み」とは何かを、チームで話し合っ

### ◎旅館・ホテル経営を科学する

旅館経営の大ベテランである講師が、自身の財務諸表を見せながら、具体的にポイントを解説。

### ◎シナリオプランニング

成功要因・阻害要因を想像しながら、これから各自の現場で変革をどのように推進するか、そのシナリオを描き、現場で実践に移した。

### ステップ②

#### 経営方針と財務を検討し、相互に探究を深める

次に、ステップ①で明確にした旅館・ホテルのビジョンを具現化する「経営方針」を検討し、その実現に不可欠な「財務クリニック」「財務シミ

### Point 3

#### 探究意欲を促進する仕掛け

##### 「相互探究セッション」

第2回、第3回の集合研修では探究テーマをいくつか決め、そのテーマで話したいメンバーが集まり、専門家も交えて探究を進める「相互探究セッション」を実施。自己探究と対話スキルを磨いた。



### Point 4

#### 「ピアツーピアコーチング」で互いを励まし合う

フェイスブックなどを利用して、実践研修の間にも数名の小チームで相談・支援・励まし・現状報告などを行う「ピアツーピアコーチング」の場を設けた。一体感をさらに高めながら、刺激を受け合った。

ユレーション」を実施。また、相互探究セッション、ピアツーピアコーチングで刺激し合い、励まし合いながら実践研修に邁進した。

### ◎経営方針の検討

経営ビジョンを実現するための方針を明らかにすることで、実現のイメージやプロセスを具体化した。

### ◎財務クリニックと

#### 財務シミュレーションの作成

会計士・税理士とマンツーマンで、自身の旅館・ホテルの財務状況を見ながら、借入金・人件費・メンテナンス

ンスの3点を中心に実践的アドバイスを受ける「財務クリニック」を実施。それを受けて、受講者は各自専属の会計士・税理士と相談し、現実的な財務シミュレーションを作成した。

### ステップ③

#### 経営計画書を作成・実践し、これまでの成果を発表する

ステップ③ではいよいよ具体的な経営計画を作成。また、締めとして「最終成果発表会」を実施した。

### ◎経営計画書の作成

必要な知識(科学的な生産性向上・収益力強化の方法、金融機関の視点、経営計画書のつくり方)を学んだ後、チームで相互探究し、「魂の入った」経営計画書を各自作成した。

### ◎半年間の成果を全員に発表

スタート以来半年間の実践研修での成果を、一人ひとりが全員の前でプレゼンテーションした。

### ◎16人の共有ビジョンを探究

全員の発表を受け、16人が共有できるビジョンは何かを話し合った。また、旅館・ホテルが抱える共通の問題や目指すべき未来を語り合った。

### ステップ④

#### 旅館・ホテルと地域の未来を多くの人と共に探究する

「旅館と地域の明日を創るフリートーキング」と題してイベントを開催。各自のさらなる探究を促した。

### ◎地域のステークホルダーとフリートーキング

イベントでは、行政・旅館・商店・観光協会など地域のステークホルダーの前で、改めて全員が成果を発表。その後、少人数チームで「旅館・ホテルと地域の未来」を対話。旅館・ホテル経営から地域全体の改善へと視点を広げる契機を用意するとともに、地域への波及効果を狙った。



「フリートーキング」では、受講生と山形県の行政・旅館・商店・観光協会の方々が真剣に語り合った。

地域を変える  
「次世代経営者」に  
なる方法

## 受講者の声

### 最終発表やアンケートから 改めてわかった重要点

「最終成果発表会」での発表内容やプログラム終了時のアンケートからは、受講者自身の変化はもちろん、スタッフの姿勢が変わり始めているところも多く、「売上が上昇している」「口コミ点数が上がった」「社内の協力体制が強くなってきた」など、プログラムを進める間に目に見えて経営が改善されてきた旅館・ホテルもあることが見て取れる。

これは、「現場での実践」を重視してきた成果であるともいえるだろうし、具体的な財務の改善策・経営計画書の作成などが効果を上げた部分もあると思われる。また、「個人・組織での探究」が利いている可能性も大きいだろう。

以下、プログラム終了時での変化について、各自の発表内容やアンケートの一部を紹介する。

# プログラム終了時には、 すでに様々な効果が現れていた

6カ月の間に、実践研修として各旅館でそれぞれに改革を進めた結果、第1回次世代経営者育成プログラム終了時には、すでに多くの旅館で何らかの効果が出ていた。終了時の彼らの感想を紹介する。

## 受講生の声

### 後継者にとって必要な 「創業魂」を養えるプログラムです

私も含め、現在の旅館・ホテル経営に携わる者は、ほとんどが「後継者」です。後継者は生まれながらに決まっていますから、最初は自ら創り上げていく「創業魂」がどうしても欠けています。後継者は、どこかで創業魂を得て、はじめて先人たちの想いや歴史に込めることができるようになると私は考え

ています。

「次世代経営者育成プログラム」は、まさに後継者にとって必要な創業魂を養える画期的なプログラムでした。

プログラムを受ける前の私は、出張が多く社内コミュニケーションが希薄になっており、社員に遠慮をしている部分がありました。そのせいか、ネットエージェントの口コミ点数も悪化。このような問題に悩みながら、どうしたらいいかわからずにいました。

6カ月後の今、状況は大きく変わっています。自らシナリオを書き続ける

ことでやるべきことが明確になり、アウトプットに自信ができました。社員に対して確固たる意志とビジョンを示し、愛情をもって本音で接することを心がけたところ、コミュニケーションが潤滑になりました。さらに全員参加型の組織構造に変え

活力朝礼などの施策も実施。財務面での見直しも積極的に行いました。

結果、プログラム前に3・7まで下がった口コミ点数は、最高4・7まで上昇し収益構造も改善。幹部を中心とした社員の意識改革も着実に進むなど、狙った効果が確実に出てきており、経営者が変われば、経営は短期間に変えられることを実感しています。

このように私が変化するにあたっては、同期の仲間たちの頑張りから強く影響を受け、彼らの経営努力から多くを学んでいます。今後は、このプログラムで創った経営計画を基にさらなる行動・改革を次々に行う予定です。また、経営者の登竜門として後輩や自分の子どもにも受けさせたいと思っています。業界の未来のためにも、第2回以降も積極的に関わっていきます。



### 横山公大さん

全国旅館生活衛生同業組合連合会  
青年部 前部長  
土佐御苑 専務取締役



プログラムを経て、16名は、今も支え合い、切磋琢磨する同志になった。



## 考察

### 「情熱の圧力鍋」をつくり、継続するには

本プログラムの最大の特徴は、参加者を「受身的な学習者」ではなく、主体性・創造性を持った「自ら変化を生み出せる存在」と捉え、一人ひとりが最大限に価値を発揮できる学習機会を提供している点だ。都市に集まりがちな学びの新しいスタイルを全国に届け、全国の可能性の種が花開いて欲しいという願いもあり、1年目の成功の要素を絞り、2年目は仕組化・マニュアル化を進めている。

1年目の検証による気づき。それは、プログラムの構造が良くても、この構造だけ真似ても成功しないということ。最も大切な裏の鍵は「情熱の圧力鍋状態」を創ること。関わる人たちが情熱を持って場を創る。情熱の圧力鍋状態により、受講生の潜在的な情熱が短時間で沸いていく。2年目以降、「仕組化」により失われがちな「本気・情熱」を保つために導入したのが「卒業生のサポートチーム」と「関係者のチーム化」。2年目の今、情熱を持った卒業生が共に学び続ける姿勢に、受講生は多くの刺激を受け、初回から深い本音と気づきの場が生まれている。また、観光庁・大学・自治体・事務局等、関係者が「チーム」となる運営体制を創り、相互支援しながら、スピード感を持って進められている。

後継者は、なりたくてもなれない生まれ持った「運命」。この運命をなんとか、ではなく「自覚的に引き受けるかどうか」で本人の、組織の、地域の、業界の未来は変わっていく。地域は脈々と続く事業者が多い。このプログラムが全国で自主開催され、未来を力強く創る変革リーダー&事業者のネットワークが更に溢れることを目指し、支援し続けたい。



じゃらんリサーチセンター  
研究員

#### 三田 愛

人材育成、地域力開発を専門とし、地域変革支援を研究。米国CTI認定プロフェッショナル・コーチ

## 他の受講生の声

### 旅館が地域と共にあることを知る

今回、旅館の未来が地域と共にあることを学んだことが大きかったです。地域の将来、社員たちの将来もよく考えた上で、旅館の将来の姿を描けるようになりました。

有馬口イナルホテル  
取締役部長 岩田一紀

### 財務状況の悪さを再確認

このプログラムではさまざまな学びがありました。最も大きかったのは財務クリニックで状況の悪さを再確認したこと。現在は、経営改善に向けてスタッフ全員で協働しています。

亀山温泉ホテル  
若旦那 鴫田英将

### 従業員と共に実践する経営者へ

今後は、理念、ビジョンを皆で共有し、実践する会社を目指します。従業員さんが困った時に彼らを守るためにも、適正利益を出し続けたいと思います。

大良獄温泉ホテル 蟹御殿  
代表取締役 荒川信康

### 経営者元年、家業を事業へ

プログラム開始時は経営者のスタート地点にも立っていませんでした。今の私の経営者元年。家業を事業へ変えていきます。まずは全員がお客様の立場で考える環境づくりから。

松泉園花月 若女将 富井智子

### 仲間との出会いが最大の財産

旅館経営やまちづくりに熱意を持って向かう仲間たちと膝を詰めて語り合っ、学べたことが大きな刺激となりました。この出会いが、今回のプログラ

### ムで得た最大の財産です。

月の栖 熱海聚楽ホテル  
代表取締役社長 森田金清

### 社内面談や社内研修を始めました

社内面談をスタートし、社内研修を実施、ミーティングを改善するなど、さまざまな形で社内コミュニケーションを活性化させることで、確実に組織が変わってきています。

あぶらや燈千  
支配人 湯本孝之

### 経営計画書を初めて作成しました

今までは数値目標しかなかったのですが、今回、経営計画書を初めて作成。経営ビジョン・自社の強みなどをスタッフと共有し、彼らが働く上での指標をつくることができました。

ほほえみの宿 滝の湯  
専務取締役 山口敦史

## 今後は地方自治体や大学主催のプログラムとして、多くの地域に広め、根づかせていきたい

今回紹介した第1回に続き、次世代経営者育成プログラムは、現在第2回を実施中である。今回は山形大学に加えて、山口大学でも開催しており、合わせて32名の経営者・後継者が自らの旅館・ホテル、周辺地域を変えるために奮闘している。なお、これから第2回のエンディングイベント「成果発表会+ダイアログセッション」を開催する予定。現在の受講生たちと直接話せる機会もあるので、興味・関心をお持ちの方はぜひご参加を（詳細は巻末の「JRC研究室」を参照）。

今後、「次世代経営者育成プログラム」は、地方自治体や大学、業界団体などの組織が主催す

るプログラムとして一層の仕組み化を図っていく。プログラム内容をすべてマニュアルに落とし込み、想いのある方なら誰でも実行可能なカリキュラムを用意する。入手希望の方はぜひJRCにご連絡を。ただし、プログラム未経験の方々だけで行くと、やはり成果にばらつきが出てしまうと考えられる。そこで、その際は個別に相談の上、よりよい学習環境を作り、より成果を高めるために、「サポートチーム」として第1回・第2回の卒業生による支援体制を用意したいと考えている。

このプログラムを、数多くの地域の皆様に使っていただけたら嬉しい限りである。

※次世代経営者育成プログラムは、映像でもご紹介しています。映像ならではの臨場感をぜひ味わってください。  
<http://jrc.jalan.net/henkaku.html>