

## 目次

- 「次世代旅館・ホテル経営者育成プログラム」から見えてきた  
2 Beのリーダーシップ力  
東京観光財団(FCV)共同研究  
「インバウンド旅行者を誘客促進するための  
サステナブル・ツーリズム研究」より
- 22 誰が楽しめる旅に向けて  
「LGBT等の  
セクシュアルマイノリティ対応の研究」より  
前編 調査編
- 28 空き家再生による  
観光まちづくり術  
先進事例に成功のヒントあり  
持続可能な「DMO経営」学
- 32 リスキリング  
今号のテーマ  
Nostalgic but Innovative  
ちよつと気になるおみやげ手帖
- 34 津軽こぎん(青森県)

とーりまかし [Linnu Kasai]

インドネシア語で「ありがとう」の意。  
日頃からお世話になっているクライアントのみならず、読者のみなさまにありがとう、そして私たちに知恵を提供してくれるすべてのみなさまにありがとう、という感謝の気持ちを込めて、この名前をつけました。ちなみに、ジャらん「Jan」もインドネシア語で、「道」プロセスの意味です。「Jalan Jalan」で、「散歩する」「ブラブラ出かける」「旅行する」などの意味になります。

「次世代旅館・ホテル経営者育成プログラム」から見えてきた

# 経営者の 人生と事業を 劇的に変える Beの リーダーシップ力

じゃらんリサーチセンター(JRC)では、2012年から10年以上にわたって  
旅館・ホテルの次世代経営者を対象とした研修プログラムを  
観光業界への投資として実施している。その内容と手法を本邦初公開。

このプログラムは受講者に「Beのリーダーシップ」の探究を促すことで、多くの受講生の人生と事業を劇的に変えてきた。そして、自ら未来を切り拓き、イノベーションを実現する次世代経営者を育成してきたBeのリーダーシップとは、リーダーが自らの存在目的や生きる目的をとことん考え、行きたい場所(北極星)を定めた後、「Be」生き方・あり方」をベースに行動を起こすことだ。その探究の過程で、受講生は自らの核心的な悩みや問題を深く自覚し、同期たちに告白して泣くのだ。こうして経営者の生き方・あり方が変わると、旅館・ホテルの事業は一変する。

## 経営者の生き方・あり方が 変わると事業は一変する

景気悪化や自然災害など、多様なリスクがある。人材不足に悩む経営者も多く、周囲が自分についてきてくれないといったこともよく起こる。しかし、多くの経営者には、こうした悩みを打ち明けられる存在が周りにいない。なぜなら、周辺の旅館・ホテル経営者はライバルでもあり、腹を割って話せる関係になれることはまれだからだ。より根源的な問題は、忙しすぎて重大な悩みや問題を見過ごしている人が多いことだ。



受講生の5、6割が涙を流す。なぜそんなことが起こるのか。1つ目に、次世代では、受講生の誰もが安心して自分の悩みを告白できるからだ。2つ目に、自分の潜在的かつ大事な悩みを自覚できるからである。

旅館・ホテルの経営は大変だ。巨額投資が必要で、経営者には借金のプレッシャーがかかる。他にも

次世代  
旅館・ホテル経営者  
育成プログラム

解説

Beのリーダーシップとは、自分の信念や想い、  
組織の存在目的を起点に行動を起すこと

次世代旅館・ホテル経営者育成プログラムは、16名の次世代経営者が半年間にわたり受講する。心開ける「戦友」たちと支え合いながら、Beのリーダーシップを探究して覚悟を得る。旅館・ホテルに必要な経営ノウハウを具体的に学んで、自らの現場で実践につなげていく。

卒業生の受講後コメントをごく一部だけ紹介

次世代は、自社の理念・ビジョンをブラッシュアップし、考え方・使い方を学べる最高の場所だと約束できます。当ホテルでは、リーダークラスのスタッフが心から理念・ビジョンに共感してくれており、コロナ禍も一人も欠けませんでした。ビジョンに沿った戦略で高付加価値を実現し、好循環が発生しています。

6期・渡邊大介さん  
(山梨県 富士山の見える温泉旅館 大池ホテル)

2012年の九州北部豪雨水害で人生最大のピンチを迎えた翌年に次世代を受講しました。宿のリニューアルや外国人に優しい街づくりなどが効果を上げ、売上130%アップ、じゃらん口コミ4.0→4.5と、むしろ経営改革に成功。九州未来アワード大賞も受賞。次世代のおかげです。変革を積み重ね、2022年度の売上は10年前の210%、じゃらん口コミは4.8になりました。

1期・永田祐介さん  
(熊本県 阿蘇内牧温泉 蘇山郷)

受講前、私の財務知識はほぼゼロでした。勤務時間が長く従業員は疲弊しており、研修もしていませんでした。半年学び、私は銀行担当者と一対一で話せるように。食事メニュー変更で従業員の勤務時間削減に成功。地域を学ぶ研修もスタート。じゃらん口コミは4.4→4.8に。地域、お客様、スタッフから愛される宿になります。

8期・北里晃子さん  
(熊本県 黒川温泉 和風旅館美里)

次世代は、同じ悩みを持つ仲間とともに参加でき、情報提供→プラン作成→宿での実践、と順番に取り組めるようになっていました。参加すれば、踏み出せなかった一歩が踏み出せます。ビジョンや夢を持つことができました。旅館の業績と予約率が前年度より約140%アップ。自分はもちろん、旅館やスタッフも成長できるプログラムです。

2期・田岡聖司さん  
(兵庫県 城崎温泉 心の宿三國屋・小宿縁)

学びと実践のサンドウィッチで  
本当に事業を変える

次世代旅館・ホテル経営者育成プログラムは、2012年度から始まった。最初の2年は観光庁の事業でJRCが実施し、その後JRCが事業を引き継ぎ、無償で実施している。これはJRCが観光業界の未来のために持っている長期視点の投資である。旅館・ホテルの若手経営者や後継者を育成することが、今後の観光業界を支えると確信している。

あるとき、JRCは観光庁から「旅館・ホテルの次世代経営者育成のため、伝説の研修を創りたい」と相談を受けた。そこで株式会社ヒューマンバリューと協力して創り上げたのが、本プログラムである。その特徴は、「学びと実践のサンドウィッチ形式」によって、本当に本人が変わり、現場が変わり、事業や地域が変わる仕組みになっていることだ(図1)。

Beのリーダーは環境変化に強く  
ブレずに行動しつづける

次世代の最大の特徴は、「Beのリーダーシップ(Be型リーダーシップ)」を探究し、経営者としての覚悟を得ることにある。

Be型リーダーシップとは、「Be

表1 Do型のリーダーシップとBe型のリーダーシップの違い

Do型リーダーシップ	Be型リーダーシップ
「どうするか」「やり方」「How」から始める	「どうあるか」「あり方」「Why」から始める
行動の質や結果の質だけにアプローチする	関係の質や思考の質にもアプローチする
正解を指し示す	できることから始める
人にやらせる	自分も一緒にやる
指示・統制する	一人ひとりの意欲を高め、チャレンジを支援する
鉛と鞭で管理・監督する	好奇心や想いを共有して応援する
信賞必罰で接する	一人ひとりの学習と成長を喜ぶ
結果に注目する	プロセスに注目する

「あり方から始める」リーダーシップのことだ。「Do」やり方から始める「Do型リーダーシップ」と対比すると理解しやすい(表1)。

Doのリーダーは、うまくいくやり方を探索し、見つけた正解を部下に指し示し、部下の指示統制や管理監督を通して結果を出そうとする。

対するBeのリーダーは、自分のあり方や想いやありたい姿(北極星)やビジョンからスタートし、最初に周囲との関係の質や思考の質を高め、一人ひとりのモチベーションを上げながらチャレンジを支援する。あるいは、自らの好奇心や想いを共有して応援する。学習と成長とプロセスに着目し、失敗を恐れずにチャレンジすることを奨励する。

Doのリーダーは想いを重視せず、方法と結果だけを求めるため、環境が変化して優れた方法が通用しなくなったときに弱い。

一方のBeのリーダーは、環境が変化しても、自分の想いや関係ややり方を出発点にして、周囲を巻き込んでブレずに行動しつづける。やり方を柔軟に変えながら、願いを実現しようとするのだ。経営環境が厳しくなる今日でも、環境変化に順応しながら、継続的に成果を出しつづけるのはBeのリーダーだ。さらに

いえば、現代では多くの経営者が既存の枠組みを打破する役割を求められているが、それができるのはBeのリーダーだけである。

自己・事業のBeの探究と  
実践的な経営ノウハウは両輪だ

次世代では、Beのリーダーシップを身につけるために、自己の「想い」「ありたい姿」や旅館・ホテルの「ポジティブコア(核となる強み)」「ビジョンとコンセプト」「地域との関わり」など、自己と事業のBeを探究する時間を長く設けている。

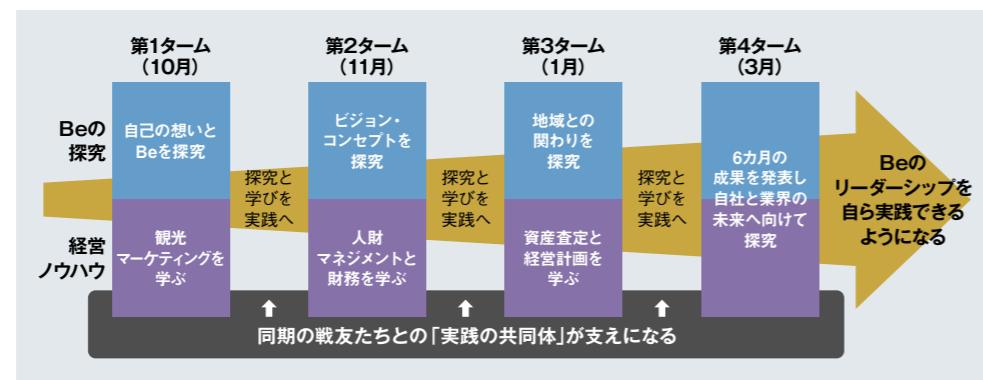
一方で経営ノウハウも両輪だ。次世代では、マーケティング・財務・人材マネジメント・事業計画など、実践的に役立つノウハウを厳選して教えている(図1)。Beのリーダーシップを探究すると、学習意欲はぐんと高まる。受講生たちは経営ノウハウを貪欲に吸収し、実践へ向かう。

心開ける「一生の戦友」たちと  
出会える場所でもある

次世代のもう一つの特徴は、「戦友」たちの存在だ。全国から集結した次世代経営者たちは異なる地域で事業を行っており、直接のライバルでなく心を開きやすい。

さらに、卒業生たちが心を開きあ

図1 次世代旅館・ホテル経営者育成プログラムの学びの構造



ってきた歴史もある。先輩方が情報開示する姿を見て、受講生はオープンマインドになっていく。そうしていくつしか、遠慮なく悩みを打ち明け、情報を公開し、助け合っていく「戦友」となる。戦友たちが織りなす「実践の共同体」が、Beのリーダーシップを力強く後押しする。

# リアルで出会って「関係の質」を高め オンラインで学びを「即実践へ」つなげていく

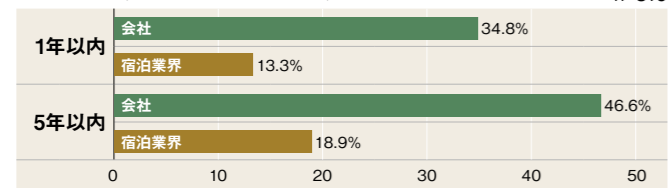
2022年度・第8期生の半年間のプログラム内容を詳しく紹介する。  
最大のポイントは、学びと実践を頻繁に行き来して、事業変革の手応えを早く得てもらうことだ。  
今回からリアルとオンラインを使い分け、実践へつなげる速度をさらに高めた。

## 人財マネジメントの専門家が 各旅館・ホテルの職場現状分析をしてくれる

### □観光経営の戦略的人財マネジメント論

テイラー雅子先生(大阪学院大学 経営学部 教授)から、旅館・ホテル業界の人財マネジメントを学ぶ。受講生たちは、自社の経営ビジョンに基づいて「人財ビジョン」や「人財評価項目」を実際につくる。テイラー先生は単に教えるだけでなく、受講生の旅館・ホテルに働きがいアンケート調査を行い、各社の職場の現状を仔細に分析してくれる。この講義を経て、多くの受講生たちは従業員を「資本」としてより大事にするようになり、従業員主体の組織変革に踏み切る。

### 離職意思(宿泊業調査2018)



2018年度実施 国内宿泊事業者対象 n=816

テイラー先生の調査によれば、旅館・ホテル業界には「いまの会社からは離れたくないが、業界は離れたくない」人が多い。離職率改善のヒントは、業界構造ではなく経営プロセスにあるのだ。先生はこうしたデータも豊富に提供してくれる。

## 財務の見方を学び自社の財務分析を試みる

### □自社の財務分析による課題点の把握

小林靖先生(成倫税理士法人公認会計士・税理士)から、変動損益計算書などの見方や活用方法を学ぶ。そのうえで、実際に自社の財務分析を試みる。投資額が大きい旅館・ホテル業界では、財務に強くなるだけで経営が一変することがある。

受講生は小林先生から「財務シミュレーション表」の書き方を習い、実際に活用する

### 受講生の言葉

#### 財務分析を活用してプラン料金を最適化

小林先生の講義などを通じて、経営の数字を深く理解できれば、経営を改善できることを学びました。現在は財務分析を活用してプラン料金を最適化したり、労働環境を改善したり、作業効率化による生産性向上につなげたりしています。

8期・芹澤恭輔さん(兵庫県 城崎温泉 お宿芹)

## 第2ターム 2nd term

2022年11月/オンライン1日×3回

# ビジョン・人財・財務を 学び実践へ

1日のオンラインプログラムを、1週ごとに3回行う。オンラインの長所はすぐに実践に移せる点だ。受講生はビジョン・コンセプト、人財マネジメント、財務の学びを即座に現場に活かし、学びの意義・意味を実感する。

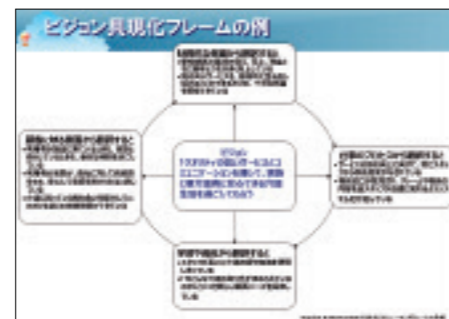
### 第2タームプログラム

- 1日目 11月9日
  - 第1ターム以降の実践の振り返り
  - 旅館・ホテルの「ポジティブコア」(存在目的)探究
  - 講義:経営方針・ビジョン検討情報提供/西村総一郎さん
  - 旅館・ホテルの「ビジョン」「コンセプト」探究
- ↓ 実践!
- 2日目 11月17日
  - 講義:観光経営の戦略的人財マネジメント論/テイラー雅子先生
  - ビジョンを具現化する「経営方針」の検討
  - 「プロセスマップ」の検討
  - 相互探究セッション
- ↓ 実践!
- 3日目 11月25日
  - ビジョン・コンセプト・経営方針の相互検討
  - 講義:自社の財務分析による課題点の把握/小林靖先生
  - 変革推進に向けたシナリオ・プランニング
- ↓ 実践!

## 旅館・ホテルのビジョンとコンセプトを考える

### □ビジョン・コンセプト探究ワーク

西村総一郎さん(兵庫県 城崎温泉 西村屋)の提供する情報を聞いたうえで、旅館・ホテルのビジョン・コンセプト・経営方針を探究する。自身の想いとありたい姿や旅館・ホテルのポジティブコアを起点にビジョン・コンセプトを明らかにするのだ。さらに、ビジョンをブレークダウンして経営方針を明らかにしていく。



ビジョンを実現するためには、ビジョンが何を指しているのかを多面的な観点(フレーム)から翻訳し、ゴールとなる指標へとブレークダウンして、経営方針を明らかにすることが大切だ



毎回最初に「チェックイン」、最後に「チェックアウト」の時間があり、全員で円をつくらせている気持ちを語り合う

## 自分の「ありたい姿」を探究する



### □自己の「ありたい姿」創造ワーク

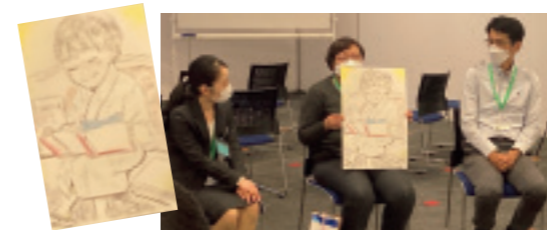
自分が大切にしたい想い・価値観・自分らしさ・強みを探究し、ペアインタビューで相手の想いに耳を傾ける。次に、実現したい1年後の未来像や姿をありと描く。具体的にイメージすれば、本当に未来は変わる。

6期・渡邊大介さんの「ありたい姿(1年後の未来像)」。これを書いた1年後、書いたことの8割が現実になり、怖いくらいだったという

## 旅館・ホテルのありたい姿 「ポジティブコア」を考える

### □「ポジティブコア」再構築プランニング

ポジティブコアとは、組織に活力を与える要因、組織の核となる強みのこと。旅館・ホテルのポジティブコアが戦略やプランニングに結びつくと、組織内の自信が高まり、熱意やエネルギーが向上する。自社のポジティブコアの再構築が事業の「ありたい未来」につながっていく。ワークでは下の写真のように絵を描く。



外川亜希子さん(山梨県 富士河口湖温泉 ホテル湖龍)がポジティブコアを描いた絵

### 受講生の言葉

#### 偉大な社長=父と向き合い始めた

社長である父に、応援メッセージを依頼できませんでした。「偉大な父を避けているのでは」と指摘され、気づいたら泣いていました。そのとき父と宿に向き合う覚悟が決まりました。早速、週1回の社長との定例ミーティングを始めました。

8期・穴井実沙さん(熊本県 黒川温泉 お宿のし湯)

## 第1ターム 1st term

2022年10月/リアル3日間

# Beのリーダーシップを 探究する

最初の3日間で「Beのリーダーシップ」を徹底的に学び、探究し、語りあう。集まった戦友や自社スタッフの声に耳を傾ける。全受講生がリアルに顔を合わせて「関係の質」を高め、半年間の実践の共同体の土壌づくりも行う。

### 第1タームプログラム

- 1日目
  - オリエンテーション
  - 未来を切り拓くリーダーシップの探究
  - 講義:卒業生の旅館経営変革ストーリー/6期・渡邊大介さん
- 2日目
  - 自己の「想い」の探究
  - 応援メッセージ
  - 自己の「ありたい姿」の創造
  - 講義:観光を取り巻く最新事情(マーケティング)/JRC沢登次彦
- 3日目
  - 旅館・ホテルの「ポジティブコア(存在目的)」仮説創り
  - 「ポジティブコア」再構築プランニング
  - 「私の一歩」の検討
  - ピア・ツー・ピアコーチングの設定
- ↓ 実践!

## 社長・女将・同僚・部下からの応援メッセージに 感動したりショックを受けたり

### □応援メッセージ

受講生は、事前に社長・女将・同僚・部下などから応援メッセージをもらってくる。そして、自分の「想い」探究ワークのときに一斉に読む。励ましの言葉に感動する者、意外な言葉にショックを受ける者などさまざま。このときの感動やショックが変化の起点になることは多い。

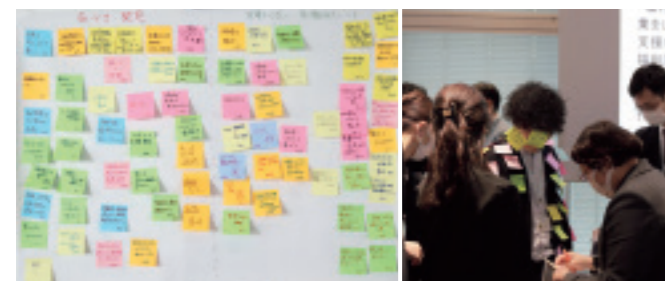


応援メッセージを真剣に読む受講生たち

8期生と卒業生が交じって  
相互に刺激を得ながらBeを探究

□卒業生合同セッション

8期生と卒業生が交じって、合同セッションを実施。卒業後も継続的に自らのBeを探究し、経営者としてのあり方と具体的な実践を磨くための刺激を相互に得るための場だ。実際、8期生は卒業生の活躍や経験に刺激を受け、卒業生は8期生からフレッシュなエネルギーを得ていた。



第4ターム  
**4th term**

2023年3月/リアル2日

**6カ月の成果を発表して  
対話する**

最後の2日はリアルで集う発表と対話の場だ。1日目は、6カ月の成果、現在の想い、今後の実践計画などを全員の前で発表する。2日目は全員の発表を受け、卒業生も交えて、さらなるBeの探究を目指して対話し、相互に刺激を受ける。この時間が未来への第一歩だ。

第4タームプログラム

- 1日目 □成果発表会  
一人一人の半年の成長と成果、今後のビジョンの発表
  - 2日目 □次世代経営者チームとしての未来ビジョン創造  
卒業生合同セッション  
□ストーリーテリング  
□8期生代表発表/北里見子さん  
□卒業後の実践共有/1期・永田祐介さん  
□講義：人財・組織マネジメントトレンド / ヒューマンバリュー 霜山元さん  
□相互探究セッション
- ↓ 実践!

自分の成果を発表し  
他の15名の成果に耳を傾ける

□成果発表会

この6カ月で、各受講生とその旅館・ホテルにはさまざまな成果や変化が起きている。その内容を発表しあい、耳を傾けあう。発表後には、相手とともに過ごした半年間を振り返り、その人のすばらしさを感じながら、未来につながるメッセージ(応援・励まし・コメント・共感など)をポストイットに書いて貼る「ポジティブ・イット」を一人ひとり行う(左写真)。



卒業生が自社の経営計画書を  
詳細に公開してくれる

□経営計画書作成の意義とポイント

卒業生2期・関口征治さん(群馬県伊香保温泉 お宿 玉樹)が、受講生に向けて自社の経営計画書を全面的に公開してくれる。受講生はそれを参考に経営計画書を作り始める。関口さんの講義は、経営を科学する、金融機関の協力が得やすい、経営者自身が自分を律するなど、「なぜ作るのか?」が明確に示されていて、受講生に好評だ。



関口さんは数十ページにわたる経営計画書をすべて見せてくれる



関口さんの講義は経営計画書の重要性・必要性がストンと腹に落ちる

観光地域づくりの事例を参考に  
自分がどう地域と関わるかを模索する

□旅館・ホテルが牽引する新たな観光地域づくり

井口智裕さん(株式会社いせん 代表取締役、一般社団法人雪国観光圏 代表理事)が取り組む「雪国観光圏」の観光地域づくり講義を受けたうえで、地域とどのように関わればよいかを模索する。



井口さんたちの「雪国観光圏」の取り組みは地域ブランディングの成功例で、受講生には極めて参考になる

受講生の言葉

地域の魅力発見の旅を企画・実行

井口さんの雪国観光圏の取り組みを参考にしながら、地域内の4旅館で協力し、近くにある池田湖畔で朝食を食べるオールインクルーシブの旅を企画し、モニターツアーを実行して好評を得ています。私自身も池田湖の魅力を再発見できました。8期・湯通堂洋さん(鹿児島県 いぶすき秀水園)

第3ターム  
**3rd term**

2023年1月/オンライン1日×3回

**経営計画と観光地域  
づくりを実践する**

ビジョンとコンセプト・財務・人財マネジメントなどの学びを踏まえて、経営計画書の作成に入る。並行して、自分の旅館・ホテルと地域とのつながりを考え始める。個別の学びを総合して自社のありたい姿を明確に言語化する段階だ。

第3タームプログラム

- 1日目 □第2ターム以降の実践の振り返り  
2023年1月11日 □講義：金融機関からみた旅館・ホテル経営(資産査定の実例) / 佐藤伸一さん  
□財務シミュレーションの作成・検討
- 2日目 □講義：経営計画書作成の意義とポイント/2期・関口征治さん  
1月12日 □経営計画書の作成  
□相互探究セッション
- ↓ 実践!
- 3日目 □経営計画書の検討  
1月19日 □講義：旅館・ホテルが牽引する新たな観光地域づくり / 井口智裕さん  
□地域と共生する経営の探究  
□変革の推進に向けたプランニング
- ↓ 実践!

金融機関の見る目と資産査定の実態を知る

□金融機関からみた旅館・ホテル経営(資産査定の実例)

金融業界出身の佐藤伸一さん(山形県天童温泉 ほほえみの宿 滝の湯常務取締役)から、金融機関の資産査定を具体的に学ぶ。銀行の企業に対するランク付けや、具体的な自社の立ち位置を理解することで、銀行と良好な関係を作るためのヒントを得ることができる。巨額の設備投資が欠かせない旅館・ホテル経営では、資産査定知識は間違いなくプラスになる。



オンラインの際、受講生には極力集中できる環境を整えてもらい、リアルと遜色ない場を創っていった。オンラインには、学んだことを即現場で実践し、次の場でその成果を共有しフィードバックを受けられるメリットがある

次世代  
旅館・ホテル経営者  
育成プログラム

卒業生・講師の声

多くの卒業生が「次世代が自分の原点だ」と語り  
講師は「最も力が入るプログラムだ」と言う

卒業生のなかには、「次世代がなかったら、いまの自分はない」と語る者が何人もいる。講師の皆さんは「次世代の受講生は総じてモチベーションが高い」と口を揃えて語る。卒業生・講師の代表として、3名の方の声を紹介する。

あのとき描いた「ありたい未来」が  
10年後に現実になっている

1期・永田祐介さん(熊本県阿蘇内牧温泉蘇山郷)

2023年、久々に次世代8期生との対話の場に参加しました。私にとって次世代は、自分のBeに戻れる「原点帰帰の場所」です。

私が受講したのは2013年度の第1期ですが、ポジティブコアのワ



阿蘇内牧の多言語グルメガイドサイト「ふらっと内牧」



永田祐介さん

ークで描いた「ありたい未来」が、10年後のいま現実になっています。そのとき私が描いた絵は、「阿蘇とランナーとサイクリストと温泉と外国人」でした。その後、ランナーに優しい長期滞在型の観光地づくりを進めてきました。いまや阿蘇内牧温泉エリアは、マラソン有力選手が同時期に何名も合宿に来る「ランナーの聖地」になっています。

また阿蘇は、自転車競技アニメ映画の舞台になったほど、サイクルツーリズムが盛り上がりつつあり、自転車旅行のお客様もよく宿泊しています。

さらに、私たちはインバウンド観光客誘致のために、蘇山郷のパンプレットや説明資料の英語化を進めました。また、阿蘇内牧温泉の皆さんと協力して、地域ウェブサイトを地域店舗メニューの多言語化、店舗PR動画の作成、ツアーアクティビティの充実などを図りました。その結果、外国人観光客を数多く受け入れることに成功し、外国人に優しい街づくりモデル第1号として、九州未

応援メッセージがショックで  
Beを180度変えた

4期・矢崎道紀さん(山梨県下部ホテル)

第1タームの応援メッセージで、想定外の言葉をもらいました。ある幹部が「私との関係がギスギスして

来アワード・インバウンド観光部門で大賞を受賞しました。こうして蘇山郷は、10年前に描いたとおり、「ランナーとサイクリストと外国人」が長期滞在型観光客の中心となったのです。もちろん変化は数字にも現れています。2022年度の売上は、10年前の2倍以上に達しています。あのとき未来を描いたから、これだけのことを実現できました。未来を描けば、その未来に向かって行動を起こすことができます。誰のために、何のためにやるのかをよく考えて選択と集中をしたら、あとはやるだけです。

いる」「従業員の幸せを本気で考えられる経営者になってほしい」と書いていたのです。そんなことを言わ



矢崎道紀さん

ルチタスク化やIT化、休館日の導入なども進め、働きやすさを高めてきました。さらに2020年から毎年、100名規模で富士山周辺の国道の清掃活動を行っています。こうした取り組みの結果、従業員の笑顔が増えてきたのが何より嬉しいことです。全国にごく少数しかない「おもてなし検定1級」の合格者を2名輩出するなど、従業員の自主性も年々高まっています。

「ギスギス」と書いてくれた幹部は近々辞めるつもりでしたが、私のBeが変わったのを見て残ってくれました。あのとき次世代を受講していなかったら、事業がうまくいかなかった可能性があります。本当に良いタイミングでした。

次世代の皆さんは  
聞きたくないことを聞く覚悟ができています

ティラー雅子先生(大阪学院大学経営学部教授)

私は、旅館・ホテルの人財マネジメントをさまざまなところで教えていますが、次世代は「場のエネルギー」が抜群に高いです。受講生の皆さんの姿勢が前のめりで、何かを得ようという強い気持ちを感じます。

私は毎期、受講生の旅館・ホテルの従業員に「働きがいアンケート」を取り、分析調査をしています。結果は、受講生一人ひとりに報告書としてお渡ししています。

当然、アンケートには経営者・後継者にとって厳しい言葉が多く含まれています。最近では建設的な意見が増えましたが、経営批判が多いことには変わりません。受講生がその言葉と向き合うのは大変で、腹を括らないとできません。私の調査結果を受け取ること自体が、覚悟と決意の現れなのです。その点、次世代の受講生の皆さんは聞きたくないことを聞く覚悟ができています。従業員の声をしっかりと受け取ろうとする姿にいつも感銘を受けています。

どのような旅館・ホテルも、経営トップの想いが表現されたものです。従業員の一手一投足、食事のメニ



ティラー雅子先生

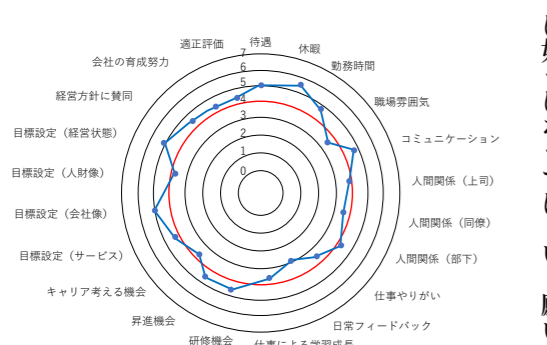
ュー一つひとつが、トップの想いの現れです。旅館・ホテル経営で最も大事なものは、経営者の想いなのです。ですから、次世代の皆さんには、ぜひ旅館・ホテル経営をこれまで以上に好きになってほしいと願っています。

**ピンチをチャンスに変える人材投資事例**  
下部ホテル 山梨県下部温泉郷

営業再開時の安全安心を担保するための研修  
全社の一体感と相互敬意育成の研修がキレム

- 対象：全部職全従業員(パート含む)
- 期間：一週間に一回の当社日設定
- 内容：安全安心対策(感染予防対策)、接客基礎トレーニング、マルチタスク化(全社で顧客と関わっていくという意識)、グループワーク(私の仕事へのこだわりグループワーク→感謝・励ましメッセージ)、新運営手順への実践研修

矢崎さんの宿は、ティラー先生の講義で人財マネジメントがうまくいっている事例として紹介されるほどに成長を遂げている



働きがいアンケート調査分析結果(見本)。ティラー先生はこの分析を1社ごとに行ってくれる

次世代  
旅館・ホテル経営者  
育成プログラム

新展開

# 「観光地域経営×コクリーキャンプ」で 地域を超えた共創にも踏み出した

「観光を軸に、誰も見たことのない新たな地域経営創りに挑戦したい」。この想いのもとに、次世代の卒業生を中心とした多様なメンバーが集まった。長期視点で、「観光」×「地域」を取り巻く構造的な問題に対する根本的な変化を共創する取り組みだ。



2023年3月7日は  
対話と共創のはじまりの日

2023年3月7日、東京・半蔵門にあるヒューマンバリューのオフィスに数十名が集まった。次世代の卒業生や旅館・ホテル経営者が多いが、ほかにも、観光庁・DMO・観光・金融・まちづくり・飲食・メディア・コンサルティング・大学・教育など、専門家が集結した。

この面々が行ったのは、「観光地域経営×コクリーキャンプ」だ。コクリーキャンプとは、多様な方々が集まって、思いきりコ・クリエーション（共創）する場である。今回は、観光地域づくりという明確なテーマに絞るこみ、自由に話し合いながら共創する場を用意した。「観光」×「地域」を取り巻く構造的な問題を根本から変えるため、多様な専門性・知見・リソースを持つ人々が一堂に会し、単独では生み出せない取り組みを検討したのだ。なお実行委員会は、発起人の山口敦史さんをはじめとする次世代の卒業生たちと、リクルート、ヒューマンバリューのメンバーで構成している。

この日は午後いっぱい対話を続け、最終的にいくつかのテーマで話し合いが盛り上がった。この3月7日は、継続的な共創のはじまりに過ぎない。この後もメンバーはやり取りを続けており、月1回程度のリアルミーティングの開催も決まっている。共創プロジェクトはすでに5つほど動いている。特に「人材」に関する話題が盛り上がっており、近いうちに早くも何かコ・クリエーションして、世の中に展開できる可能性がある。

※1 コクリーは、コ・クリエーションにより地域・社会に大転換を起こそうとする研究・社会変革運動で、2011年に始まった。コクリー、コクリーキャンプおよびコ・クリエーションについては『とーりまかし』33号・38号・44号・49号・54号とコクリープロジェクトWebサイト (<http://cocre.jalan.net/cocre/>) に詳しい解説や実例がある。



## 旅館・ホテル業の核心にある 本場に深いことを話し合いたい

「観光地域経営×コクリーキャンプ」発起人  
0期・山口敦史さん（山形県 天童温泉 ほほえみの宿 滝の湯）

いま日本中の旅館・ホテルが、人材不足に悩んでいます。課題解消の鍵の一つは、「外国人材の活用」です。私は全旅連（全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会）の青年部長を務めた後、なんとか業界の人材不足問題を解消したいと思い、日本旅館協会の針谷会長（当時）にお願いして、4つの業界団体をまとめた協議会を作っていました。観光庁や厚生労働省の協力のもと、各団体の合意形成を経て、2019年に技能実習制度と特定技能制度ができました。これは外国人材を単純な労働



働力として見るのではなく、彼らの能力（特に語学力）を活用して、宿泊施設の高付加価値化に寄与するための制度です。

旅館・ホテル業の課題を解消する

ためには、こうやって立場の違う多様な人々が手をつなぎ、みんなで一緒に変わって変革を起こすことが欠かせません。私は次世代で、「みんなと一緒に行動を起こすリーダーシップ」を学びました。それがこの制度づくりにおおいに役立ちました。

たとえば、どうしたら従業員の  
給与をもっと上げられるのか？

本来、私たち旅館・ホテル経営者は、人手不足解消に関して、より核心にある問題を深く考える必要があります。「どうしたらもっと魅力的な労働環境にできるのか？」「どうしたら従業員の給与をもっと上げられるのか？」という問題です。この2つを解決しない限り、人材不足が発生する構造は変わりません。

この2つは他人任せではなく、旅館・ホテルが周囲の協力を得ながら自ら解かなくてはならないことです。即効性のある手段はないかもしれませんが、だからこそ、いろんな方と解決策を模索したいと思ったのです。「観光地域経営×コクリーキャンプ」を発起した大きな理由です。

もちろん、深いテーマは他にもあります。たとえば、私がかもう一つ気になるのは、「自分の子どもに何をどのように残すか？」という問いです。私たちは目先ばかり考えてしまいがちですが、一方で10年後、20年後に自分の旅館・ホテルをどうしたいのかを考える時間を持つことが大事です。それもこのような場で考え、対話することだと思っております。

## 担当研究員より

12年前、「伝説の研修」を創りたい、という観光庁の想いを受け、私自身も人生をかけて運営・講師陣と魂こめて創ってきた次世代プログラム。卒業生は口を揃えて「次世代で人生が変わりました」という。旅館・ホテル経営者の人生が変わる影響力は絶大だ。経営者が変わると従業員が変わり、事業が変わる。地域にも影響が大きい。実際、卒業生が地域全体を巻き込んだ変革に取り組むケースも多い。

現代は、先代の親世代とは経営環境が劇的に変化しており、価値観や経営スタイルなども異なる。そのため、何をしたらよいか悩む次世代経営者は多いが、彼らが学ぶチャンスは少ない。彼らにこそ、学んで変わるための場が必要なのだ。私たちが次世代プログラムを提供しつけてきた一番の理由である。

すべての人に存在目的がある。「このために生まれた」と思う魂の願いに触れたとき、源泉掛け流し温泉のように、純度の高いエネルギーがどんどん溢れていく。それは覚悟をもって変化を起こし、周りを巻き込む原動力になる。

同様に、組織にもこの時代、この世の中に存在する目的がある。「パーパス経営」だ。パーパスが明確なら、企業はその使命を果たすために、多様な資源をフルに活用して価値を創造していく。このパーパスに魂を入れることが「Be型リーダーシップ」だ。どんな人・組織・業界にも大切で、社会を変える肝である。

受講生の大きな特徴は、旅館・ホテルを継ぐ運命にあり、業界に長く留まることだ。だから、彼らの変化は業界全体にも波及する。事実、初期卒業生は業界団体の主要ポジションで活躍している。今後も周囲を牽引するリーダーが次々に生まれるだろう。次世代から生まれた150人以上のBe型リーダーは大きな社会資本である。

10年経ち、業界リーダーへ成長した次世代卒業生とじゃらんで、新たなチャレンジ「観光地域経営×コクリー」を始めた。大切な一生の仲間たちと共創する未来が楽しみでならない。

