

インバウンド人材育成の方向性

—— 研究ノート ——

Emerging needs and possible solutions for human resource development in Japanese inbound tourism sector

小 野 田 金 司
小 槻 文 洋

キーワード：インバウンド、人材育成、観光、地域活性化

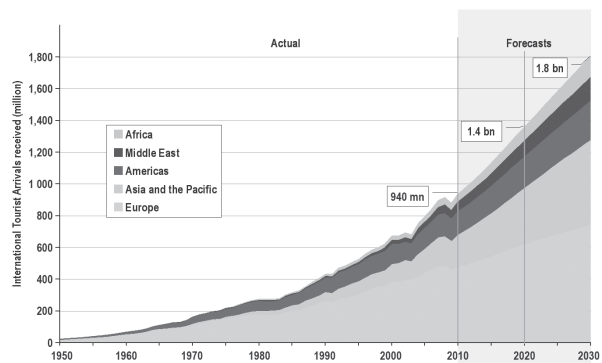
要 旨

訪日外国人旅行者の旅行消費に直接関わる小売業、宿泊業、飲食業の3業種を「インバウンド業界」と横断的に捉え、それら3業界で訪日外国人旅行者を接客する「インバウンド人材」の接客技能を評価する「インバウンド業界検定」の可能性を提示する。

1. 成長するインバウンド市場と高まる人材ニーズ

(1) インバウンド市場の急成長

日本ではこの数年間、インバウンド観光、すなわち訪日外国人旅行者の観光需要が加速度的に伸びている。2014年には、円安による訪日旅行の割安感の高まりに加え、アジア各国へのビザ要件の大幅緩和、外国人（非居住者）に対する消費税免税制度の拡充といった政府施策も大きく寄与し、訪日外国人旅行者数は過去最高の1341万千人を記録した¹。2015年は9月時点で1月からの累積が1448万人に達し、すでに昨年1年間の数を上回っている²。国連世界観光機関（UNWTO）は、国際観光市場の拡大は今後も続くとして予測しており（図1）、政府が掲げる訪日外国人旅行者2020年に2000万人、2030年に3000万人という誘致目標も一層現実味を帯びてきた。



第1図 国際観光客数の推移予測（UNWTO）

出典：UNWTO Tourism Highlights 2015 Edition, p.14（URL: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>）

訪日外国人旅行者の増加による経済効果も著しい。2014年の訪日外国人一人当たりの旅行支出は年間平均値で前年比10.6%増の15万1174円、訪日外国人旅行消費額の総額は前年比43.1%増の2兆278億円と推計され、どちらも過去最高額を記録した³。直近の2015年7－9月期の訪日外国人一人当たりの旅行支出は18万7165円で、前年同期に比べ18.3%の増加、旅行消費額は1兆0009億円で、前年同期比81.8%の増加、1四半期で初めて1兆円を突破し、7期連続で過去最高値を記録している⁴。ちなみに、旅行収支については2015年7月に1295億円の黒字を記録し、前年同月比の9倍強、比較できる1996年以降最大だった2015年4月の1334億円に次ぐ値を示した⁵。

訪日外国人旅行者の観光需要も多様化している。訪日外国人の旅行形態は徐々に団体旅行（GIT）から個人旅行（FIT）へシフトしており、個人で日本を何度も訪れるリピーターは、定番のツアーに飽き足らず、受け入れ側が訪日外国人旅行者を想定していなかった場所にも関心を持って自由に足を運ぶようになってきている。例えば、訪日外国人の日本の食への関心は高く、宿泊施設とは異なる街中の飲食店などで飲食を行うケースも増えた。「和食」の文化遺産登録により、今後もその傾向は続くと予想される。ショッピングツーリズムやナイトツーリズム、産業観光など新しいサービス分野の活発化も見られる。

人口減少が急速に進む日本において、訪日外国人旅行者の増加は、このように外貨をもたらす内需を拡大する経済効果を直接生み出す。観光立国は、「急速に成長するアジアをはじめとする世界の観光需要を取り込むことにより、地域活性化、雇用機会の拡大などの効果を上げること」と定義されている。政府の誘致目標通り、2020年に2000万人、2030年に3000万人の訪日外国人旅行者を迎えるには、このような市場の成長とニーズの多様化に対応していく必要がある。

(2) 「インバウンド業界」の特徴

では、今後、訪日外国人旅行者への対応において、どの業界が重要になるだろうか。筆者らは、それが訪日外国人旅行者と大きな接点をもつ「小売業」、「宿泊業」、「飲食業」、さらには「通訳・案内に関わる旅行業」であると考えている。本稿では、それらを「インバウンド業界」として包括的に捉え、それらの業界で訪日外国人旅行者に接客を行う人材を「インバウンド人材」として横断的に捉えることにしたい。

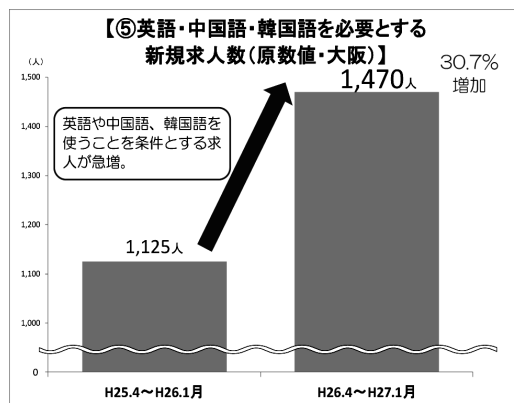
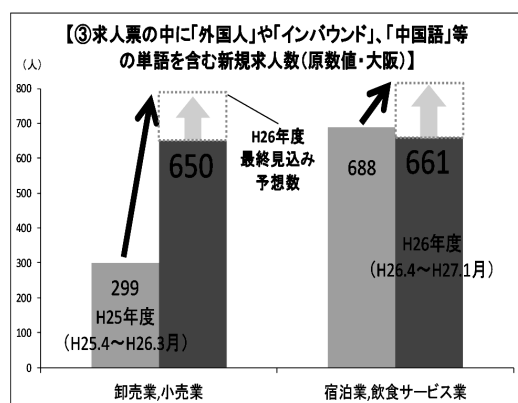
最近の訪日外国人旅行者の急増は、「小売業」「宿泊業」「飲食業」、つまり「インバウンド業界」に活況をもたらしている（第1表）。なかでも「小売業」の成長は顕著で、2014年には訪日外国人の国内消費額で小売業が初めてホテル業を抜き首位となった。政府の誘致目標に従って2020年、2030年の試算を行っても、その順位は変わらず、消費額の拡大は続くと言われている。

2014年度の訪日外国人消費総額2兆278億円を費目別に見ても、買物代が35.2%と最も多く、宿泊料金30.1%、飲食費21.3%、交通費10.8%、娯楽サービス費2.3%、その他0.4%と続く。この点からも、訪日外国人旅行者との接点としての「宿泊業」、「小売業」、「飲食業」の重要性を見ることができる。

第1表 訪日外国人の国内消費額

	2013年 実績値	2014年 実績値	2020年 政府目標／試算	2030年 政府目標／試算
訪日外国人数（万人）	1,000	1,341	2,000	3,000
増分	—	129%	149%	150%
市場規模（億円）	14,167	20,278	30,214	45,321
ホテル業（億円）	4,633	6,099	9,086	13,631
小売業（億円）	4,760	7,146	10,648	15,971
飲食業（億円）	2,904	4,311	6,424	9,635
その他（億円）	1,870	2,722	4,056	6,084

出典：訪日外国人数：2013年、2014年は観光庁調査、2020年、2030年は政府目標による。
市場規模：観光庁『訪日外国人の消費動向年次報告書』による。2020年、2030年は試算。



第2図 外国語を求める求人数の変化

出典：大阪労働局職業安定部「インバウンド需要に伴う求人への影響・外国人雇用の状況について」（2015年2月26日付報道発表資料）（URL: <http://osaka-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/osaka-roudoukyoku/H27/teirei/2702-02.pdf>）より転載

また、訪日外国人旅行者の増加は、企業の求人にも変化をもたらした。例えば、大阪労働局管内では、2013年度と比べて2014年度は卸売業・小売業、宿泊業、飲食サービス業などで「外国人」、「インバウンド」、「中国語」などの単語を含む新規求人数が増加したほか、英語、中国語・韓国語を使うことを条件とする新規求人も増加している（第2図）。第2表の通り、卸売業・小売業や宿泊業・飲食サービス業では外国人労働者の雇用も増加してきている。

こうした変化が示すのは、訪日外国人旅行者に直接接客を行う小売業、飲食業の観光産業としての重要性、そして訪日外国人旅行者に接客する「インバウンド人材」育成の重要性である。

ちなみに、リクルートワークス研究所は、東京オリンピックによって2013年から2020年の8年間に全国で累積81.5万人の人材ニーズが発生し、サービス業16.8万人、卸売・小売業8.5万人、飲食・宿泊業3.6万人、運輸業2.7万人など、対人サービスにおいて大きな人材ニーズが生まれる

第2表 外国人雇用状況の届出状況

	事業所数			外国人労働者数		
	H22	H26	伸び率	H22	H26	伸び率
卸売業・小売業	16516	22774	138%	62812	91552	146%
宿泊業・飲食サービス業	13690	19145	140%	72289	91547	127%
対象業種計	30206	41919	139%	135101	183099	136%
全事業所数	108760	137053	126%	649982	787627	121%

出典：厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部外国人雇用対策課、2011年1月31日付及び2015年1月30日付報道発表資料より算出。

と試算している⁶。今後、東京オリンピックにむけて更なる訪日外国人の増加が見込まれるなか、小売・宿泊・飲食サービス業において外国人接客力と外国人向けサービスの開発力をもつ人材需要は一層強まると予測される。

ところが、労働市場の特徴から見ると、日本の小売業、宿泊・飲食業は、優秀な「インバウンド人材」の定着には不利な条件にある。雇用や労働力に関する統計によれば、小売業、宿泊業・飲食業は労働人口の約25%を占め高い雇用吸収力があるが⁷、同時に非正規労働者比率、離職率がともに高い（第3表）。いいかえれば、これらの業界の労働市場は、労働条件が相対的に低く、人材の入れ替わりが激しい流動的な人材マーケットであり、労働者からみればスキル形成の機会が乏しく、雇用者側からみれば生産性向上が図りにくい業種である。

第3表 小売業、宿泊・飲食業の非正規労働者率と離職率（2013年）

	小売業	宿泊・飲食業	全産業
非正規労働者比率	39.9%	58.9%	30.2%
入職率 (16産業区分中の順位)	15.4% (6位)	31.8% (1位)	16.3%
離職率 (16産業区分中の順位)	15.0% (ワースト5位)	30.4% (ワースト1位)	15.6%

出典：総務省「平成25年労働力調査年報」、厚生労働省「平成25年雇用動向調査」

好調な訪日外国人旅行消費の一層の拡大に対応するために、「インバウンド業界」は多様化する訪日外国人接客・接客スキルと意欲をもつ人材を大量に求めている。この求人需要を満たすには、インバウンド分野に関わりたいという人材が必要なスキル・知識を身につけ、採用時に能力を適切に評価され、さらに希望に応じて非正規から正規へ、スタッフからマネジメントへとキャリアアップを重ねながら「インバウンド業界」内に定着していける仕組みが必要である。

本稿で、「小売業」「宿泊業」「飲食業」を「インバウンド業界」として包括的に捉えるのは、たとえば「小売業」で訪日外国人旅行者への対応力を発揮した人材なら「飲食業」に移動する際にもその経験や能力を、共通の枠組みのもとで適切に評価されるべきだと考えるからだ。

というのも、言語・文化・習慣が日本とは異なり、かつ旅行目的や期待も多様な訪日外国人旅行者への対応には、従来の日本人顧客を前提としたスキル・知識は必ずしも通用しない。逆

に、訪日外国人旅行者への対応という点では、小売業・飲食業・宿泊業等を問わず、共通に求められる知識や技能が存在する。訪日外国人におけるショッピングツーリズムの拡大、個人旅行へのシフト、日本食への興味といった傾向は、小売業界における外客免税制度への対応、宿泊業界における異文化対応、飲食業界における宗教的食規制への対応といった新たな課題と密接に関連している。

また、国や地域によって、日本滞在中に行いたい旅行の内容やスタイル、旅行消費支出の傾向、好ましい接客スタイルは違いがあり、それらを踏まえた対応は「インバウンド業界」で共通して必要とされるだろう。すでに顕在化している訪日外国人の不満項目「コミュニケーションの希薄さ」の解消や、増加する個人旅行者に満足してもらえるサービスの開発も「インバウンド業界」に共通する課題である（第4表～第6表）。

第4表 外国人旅行者が旅行中に困ったこと
(複数回答 n=479)

1位	無料公衆無線 LAN 環境	36.7%
2位	コミュニケーション	24.0%
3位	目的地までの公共交通の経路情報の入手	20.0%

出典：観光庁「外国人観光案内所を訪問した外国人旅行者アンケート調査結果」（平成23年度第3回訪日外国人旅行者の受け入れ環境整備に関する検討会（平成24年3月14日）

【資料1】外国人旅行者の日本の受入環境に対する不便・不満

URL：http://www.mlit.go.jp/common/000205584.pdf

第5表 訪日外国人による「おもてなし」不満ランキング

	ここが不満	票数
1位	外国語サービスが少ない	39
2位	無料 Wi-Fi の整備が遅れている	31
3位	飲食店の食券システムがよくわからない	19
4位	飲食店で食べ方を教えてくれない	17
5位	現金しか使えない店が多い（カードが使えない）	15
6位	飲食店は値段の割に量が少ない	12
7位	禁煙スペースの無い店がある	11
8位	過剰包装の店が多い	9
9位	日本円の引き出しや両替をしにくい	8
10位	対応に柔軟性がない	6
10位	土産物屋が少ない	6

出典：日経 MJ「おもてなし『ニッポンのココが残念』外国人100人に聞く」（2014/2/16 6:30 日経電子版 <http://www.nikkei.com/article/DGXZZO66730540T10C14A2000000/>）より。なお、人のサービスに関わる項目を網掛けとした。

第6表 宿泊業、小売業、飲食業の現状

特徴：急激な市場成長とニーズの多様化	顕在化している課題
<ul style="list-style-type: none"> ●訪日外国人観光客数、消費額ともに右肩上がりに成長。 ●外国人観光客への対応を開始／加速する企業や自治体、地域が増加、訪日外国人との接客・接遇機会が増加。 ●団体旅行（GIT）から個人旅行（FIT）へのシフトで、多様な観光需要が発生、ショッピングツーリズムやナイトツーリズム、産業観光など新しいサービス分野が活発化。 ●外国人観光客の日本の食への関心は高く、宿泊施設とは異なる場所で飲食を行うケースが増加。「和食」の文化遺産登録により、今後もその傾向は継続。 	<ul style="list-style-type: none"> ●現場で接客・接遇する人材およびサービス開発する人材の枯渇が顕在化。 <ul style="list-style-type: none"> ▷「言語がわからなくて、対応できない」 ▷「外国人に対して苦手意識がある」 ▷「外国人のマナーが悪い」 ▷「外国人にどう対応したらいいかわからない」 ▷「そもそもどんな対策をすればいいかわからない」 ●外国人観光客の不満項目で上位にある「コミュニケーションの希薄さ」の克服が課題。 ●増加する個人旅行客に満足してもらえるサービスの開発が必要。 ●外国人応対力をもつ現場スタッフに加えて、サービス改善・人材育成を図るプロデューサ人材の需要が高まると考えられる。

出典：インバウンド業界検定推進協議会『業界検定スタートアップ支援事業 企画提案書』（2015年5月）より。

訪日外国人旅行者が訪日中に会える日本人一人一人が、その人の旅行の印象や日本に対するイメージを左右しうることを考えれば、訪日外国人旅行者に対する的確な接客スキルを備えた人材がノウハウを蓄積しながら、販売や接客の現場に定着し、希望に応じてキャリアアップできるような人材育成の仕組みづくりは、大変重要である。

しかし、これらの業界では、上述した急激な市場成長とニーズの多様化に伴い、現場で接客・接遇する人材、そして新たなサービスを開発する人材の枯渇が顕在化している。インバウンド業界では、現場で訪日外国人旅行者に直接向き合い適切な接客・接遇ができる人材だけでなく、こうした現場の人材の管理・育成や新規ビジネスの企画立案、サービスの改善・開発により売上拡大を図ることのできる、より高次のスキル・ノウハウを持つ人材の育成や新規参入も重要な課題である。

2. 着地型観光からインバウンド観光へ ―これまでの観光人材育成の取り組み―

「インバウンド業界」の人材育成や人材評価ツール等を構築する際の基盤として、これまでに筆者らが関わった着地型観光やインバウンド観光の分野での人材育成の取り組みを振り返っておきたい。

(1) 神戸夙川学院大学観光文化学部⁸における着地型観光人材育成の取り組み

第1の取り組みは、2007年に経済産業省ビジネス実証支援事業「元気なオヤジ倶楽部」の支援を受け、神戸夙川学院大学観光文化学部が産業界と共同開発・実施した「着地型観光人材育成講座」である。この講座は、高度成長期から日本の旅行産業を支えてきたマストツーリズムか

ら大きく転換する着地型・テーマ型観光（ニューツーリズム）についての人材養成・技能認定講座として、財団法人日本余暇文化振興会の監修認定を受けた。カリキュラムは、①地域（Destination）と観光の関係の理解、②顧客（Demand）を理解したマーケティング、そして③集客するための流通経路（Distribution）の大きく3つを習得したうえで、最終的には地域に密着したツアーをつくるワークを課題とする構成であり、教材テキストは、和歌山大学経済学部大澤健教授をテキスト作成委員長とし、神戸夙川学院大学観光文化学部教授の小野田金司、田邊文彦、そして近畿日本ツーリスト株式会社福井善朗、富澤美津男氏が共同執筆した。

2007年には、この講座内容とテキストを神戸夙川学院大学観光文化学部の正規科目「観光プロモーション論」内でツアークリエイター認定講座として導入したほか、国土交通省神戸運輸監理部が事務局を担当する神戸湾岸地域の活性化を目的とする「YOKOSO みなとまち神戸コンソーシアム」⁹ との産官学協働事業として実証を行った。

2008年以後は、同年1月に近畿日本ツーリスト株式会社が株式会社角川グループホールディングスとの合併事業として設立した「株式会社ティー・ゲート」¹⁰ が、この講座を同社の基盤事業と位置づけ、全国各地の自治体、観光事業者、NPOなどを対象とする「余暇ナビゲーター講座」として展開している。

この着地型観光人材育成講座は、2010年には社団法人日本観光協会と共催による「観光プロデューサー養成講座」として実施され、2011年にはマーケティング部分を強化したテキスト『地域密着型人材育成事業応用編ワーキングテキスト』を公益社団法人日本観光振興協会委託事業として神戸夙川学院大学で作成し、全国の着地型観光人材の上位レベルである「観光地域づくりプラットフォーム事業」の講座として、2011年より2012年にかけて株式会社ティー・ゲートと実証展開した。

一方、神戸夙川学院大学では、2010年より文部科学省の大学生の就業力育成事業に採択された「実務経験とキャリア教育を結ぶプログラム」を2年間実施した。この事業は、幅広い教養と社会的実践力を備えた人材を育成すべく、実務経験と座学が有機的に循環するOJT-OffJTサイクルを構築し、具体的には「学力、実務経験、実務教育、基礎学力、社会生活技能」の5つのプログラムを通じて、就業力の向上を図ることを目的とした。このなかで「着地型観光人材講座」を「実務教育」に位置付け、観光産業界における働く力、働き続ける力を養成する技能認定講座として取り組んだ。

また、2011年度には、産官学連携事業として、神戸・ツーリズム事業実行委員会を神戸夙川学院大学とYOKOSO みなとまち神戸で結成し、大河ドラマ「平清盛」の放映にあわせ、平清盛と産業観光「みなとまち神戸のナンバーワン・オンリーワン」事業を実施、2012年度には「ニューツーリズム魅力度調査」を実施した。併せて『神戸着地型観光取扱説明書』を発刊し、神戸の着地型観光の広報に利用した。2013年度には「神戸着地型（インバウンド）観光推進事業」を行い、みなとまちなりのロケーションを活かした外国人観光客に訴求する旅行商品造成に向けたモニターツアーを実施し、『神戸インバウンド向けマップ』をドン・キホーテと連携して作成配布した。

このように神戸夙川学院大学は、開学以来産業界や地域と連携し、着地型観光人材の育成事

業を実施し、その成果を地域の魅力度調査や地域プロモーションに活用してきた。「着地型観光人材育成講座」でとりあげた地域コンテンツの商品化、流通経路の選定そして広報集客は、マストツーリズムの時代には旅行会社が主導して行ってきた部分である。着地型観光はこれらを地域住民、地域産業が担っていくという大きなパラダイムシフトであり、アウトバウンドからインバウンドに転換する日本の観光に最も必要な新しい仕組みともなっている。

(2) 成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進事業〈観光分野〉

2013年度に文部科学省から神戸夙川学院大学に委託されたこの事業は、「地域産業活性化のための着地型観光人材育成」を地域の産業界や行政と連携しつつ、横浜商科大学、長崎国際大学と大学連携も加えて実施した。2014年度は主管を横浜商科大学に移し「地域産業活性化のためのインバウンド観光人材育成」として事業を行った。

この事業においては、地域の産業界の協力のもと、PROG（Progress Report On Generic Skills）テスト¹¹を利用して、インバウンド観光等において実際に活躍している人材のコンピテンシー（行動特性）を測定し、一般的な社会人（モデル社会人20歳代後半～30歳代前半）との比較、学生との比較を行い、特に必要とされる人材要件を調査した。

調査の結果、インバウンド観光等で実際に活躍している人材は、20歳代で、「親和力」「協働能力」が一般的な社会人を上回り、「感情制御力」「自信創出力」もモデル社会人（20歳代後半～30歳代前半）と同じ水準に近づいていることが明らかになった。これは、観光に携わる人材が現場を経験するなかで、これらのコンピテンシーが強化された結果だと考えることができる。大学教育でこれらのコンピテンシーを今以上に育成し、観光業に送り出せば、即戦力となり、早期退職も防止され、今後のインバウンド観光業を支える中核人材の育成の礎になるとの仮説もなりたつ。

第7表 PROGのコンピテンシー特性の構成

PROGのコンピテンシー								
対人基礎力			対自己基礎力			対課題基礎力		
親和力	協働能力	統率力	感情制御力	自信創出力	行動持続力	課題発見力	計画立案力	実践力
円満な人間関係を築く	協力的に仕事を進める	場を読み、目標に向かって組織を動かす	気持ちの揺れをコントロールする	ポジティブな考え方やモチベーションを維持する	主体的に動き、良い行動を習慣づける（学習行動を含む）	問題の所在を明らかにし、必要な情報分析を行う	問題解決のための効果的な計画を立てる	効果的な計画に沿った実践行動をとる
親しみやすさ・気配り、対人興味、多様性理解、人脈形成 など	役割理解、連携行動、相互支援、相談・指導・他者の動機づけ など	意見を主張する・創造的な討議・意見の調整・交渉・説得 など	セルフアウェアネス・ストレスコーピング・ストレスマネジメント など	独自性理解・自己効力感・楽観性・機会による自己変革 など	主体的行動・完遂・良い行動の習慣化 など	情報収集・本質理解・原因分析 など	目標設定・シナリオ構築・計画評価・リスク分析 など	実践行動・修正・調整・検証・改善 など

出典：リアセック「コンピテンシーテスト概要 実践能力の測定 | PROG」（URL: http://www.riasec.co.jp/prog_hp/competency.html）より。

また、この事業では、このようなインバウンド観光人材に必要なコンピテンシー特性を考慮しながら、積み上げ式学習ユニットとしてのモジュール型 Web 教材を開発した。教材は「着地型観光論」、「マーケティング論」、「みなとまち観光論」、「インバウンド論」のレベル1～レベル4を整備している。中核人材としてはレベル3～レベル4が妥当であるが、日本では経験のないインバウンド観光の理解のために、レベル1から構築している。

「着地型観光論」では、マスツー

リズムから着地型観光へ至る日本の観光形態の変遷を、インターネットの登場による流通革命、着地型観光による地域振興への効果も踏まえて学習する。事例としては和歌山県串本町の民泊修学旅行や屋外アートイベントを取り上げている。

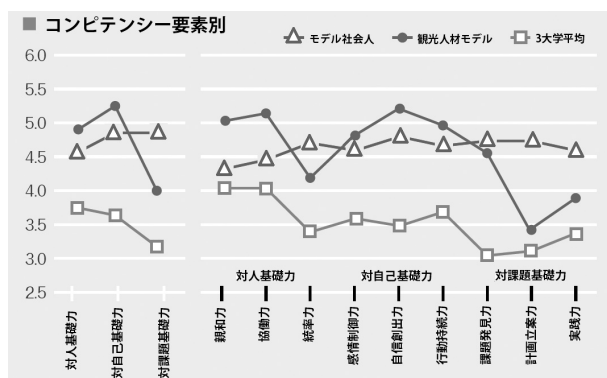
「マーケティング論」では、着地型観光商品を作成し販売するのに必要なマーケティング技術を、インターネット時代の特性に合致した AISAS モデルや消費行動の変化を踏まえて学習する。

「みなとまち観光論」では、神戸を事例に、地域産業であるファッション産業、灘の酒造業、北野町の宗教施設の歴史的背景や魅力を取り上げて学習する。訪日外国人旅行者が魅力を感じる日本らしさ、地域らしさを知るうえで、地域の歴史や文化、産業の理解は欠かせないし、地域を来訪する外国人旅行者に地域の産業の魅力を伝えることが海外に新たな市場に開拓する絶好の機会だからでもある。

「インバウンド論」では、訪日外国人客のデータをもとに現状を理解するとともに各国の特徴や各国の訪日目的の分析等から日本の魅力を多方面から理解する重要性を学ぶ。またインバウンド観光のショッピングでリードするドン・キホーテの戦略やインバウンド観光プロモーションに取り組む株式会社オールアバウトの事例も取り上げている。インバウンド観光の引き金となった東京オリンピック・パラリンピックをはじめとするスポーツツーリズムについても学習する。

(3) 観光人材育成事業における神戸山手大学と地域との連携の現状

このような「地域産業活性化のためのインバウンド観光人材育成」の教材開発にあたっては、協力企業である株式会社オールアバウトや株式会社ジャパンインバウンドソリューションズ、株式会社やまところ等の企業と本学で構成する委員会で議論し、実施内容を評価してきた。



第3図 観光産業に携わる人たちのコンピテンシー特性

出典：文部科学省「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進」事業（職域プロジェクト、観光分野）2013（平成25）年度と2014（平成26）年度にリアセック社のPROGテストを活用した調査を実施。

この過程で、2014年2月に神戸夙川学院大学の小野田金司、株式会社ジャパンインバウンドソリューションズの中村好明、一般社団法人生涯学習認定機構の前田出の3名が一般社団法人日本インバウンド教育協会を設立し、2015年2月に『インバウンド観光指導者用テキスト』を作成している。

この『インバウンド観光人材育成指導者テキスト』は、新しいインバウンド観光を正しく理解する手引書と位置づけ、インバウンド観光指導者を目指す人々の導入テキストとして利用できるようにした。内容は、①中村好明による理念編、②前田出による講師力養成編、③小野田金司によるWeb教材利用編の3部構成となっている。「理念編」は、観光立国の必要性、インバウンド観光に必要な公共哲学、輸出産業として期待される側面をポイントに解説している。「講師力養成編」では、インバウンド観光人材の指導にあわせて「教える力認定講座」をカスタマイズし、わかりやすくワークブックにまとめた。「Web教材利用編」は、eラーニングソフトを利用した教え方を解説している。

この2015年3月に神戸山手大学で開催された神戸山手大学現代社会学部観光文化学部開設記念「観光立国フォーラム in 神戸」では、このテキストを紹介するとともに、委員である伊藤健二氏（慶應義塾大学院政策メディア研究科特任准教授）、村山慶輔氏（株式会社やまごころ代表取締役）もゲストに迎えて、神戸市の行政や産業界に対して、文部科学省委嘱事業「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進事業＜観光分野＞」の事業報告を行った。そのなかでインバウンド観光人材育成の必要性和神戸山手大学の新しい観光文化学科がその人材育成の拠点となる方向性を発表した。

また、このテキストを利用した「インバウンド観光指導者塾」を2015年6月より0期生コースとして立上げ、現在20名の受講生で実証中である。

その後、この執筆者でありインバウンド観光の先駆者である二人を神戸山手大学の客員教授に迎え、正規科目の「ソーシャルビジネス論」でインバウンド観光が公益性の高いソーシャルビジネスであることを学生に教授している。また、Web教材のインバウンド論を基盤に正規科目の「インバウンド論」を新設し、これからの観光において欠くことのできない知識として1年生の必修としている。

主催：一般社団法人日本インバウンド教育協会

0期生コース
インバウンド観光指導者塾

訪日外客2000万人時代
日本のインバウンド観光を担う
人材育成方法を共に学びましょう

中村好明
株式会社ジャパンインバウンドソリューションズ代表取締役社長／一般社団法人日本インバウンド教育協会代表理事

小野田金司
神戸山手大学客員教授／一般社団法人日本インバウンド教育協会代表理事

前田出
一般社団法人生涯学習認定機構代表理事／一般社団法人日本インバウンド教育協会代表理事

インバウンド観光指導者塾（0期生コース）

開催日時
日本の成長するインバウンド観光市場を担う中核的人材を育成する指導者を養成する。
知恵とワークショップを駆使しながら日本のインバウンド観光を正しく理解し、地域観光や観光事業の
発展に貢献できる人材を育成する。

講師：中村好明（株式会社ジャパンインバウンドソリューションズ代表取締役社長）
小野田金司（神戸山手大学客員教授）
前田出（一般社団法人生涯学習認定機構代表理事）
その他ゲスト講師も予定中

教材
2013年～14年度年度の資料を基に作成。成長分野における中核的人材育成等の戦略的推進事業＜観光分野＞
知能創造推進計画の推進のためのインバウンド観光人材育成に活用されたテキストとワークショップを開催します。

第4図 インバウンド観光指導者塾

(4) 兵庫県におけるインバウンド人材育成の状況

近年、訪日外国人旅行者への対応を開始、加速する企業、自治体、地域は増加しつつある。

兵庫県は、海外からの観光客誘致のため、積極的に海外現地でのプロモーション活動や海外メディア等の招請事業に取り組んでいる。神戸港に寄港する外国客船は近年増加し、神戸市は

2013年には観光庁からグローバル MICE 戦略都市の1つに選ばれ、同年秋には生涯スポーツの世界大会「ワールドマスターズゲームズ2021」の関西での開催が決まった。2017年の神戸開港150年記念行事を目前にした2015年3月には「ラグビーワールドカップ2019」の神戸開催が決定するなど、インバウンド観光に関する機運、期待は高まっている。

また2014年度に、神戸市は、総合案内所「インフォメーション神戸」での多言語対応化、外国人観光客を対象にしたフリー Wi-Fi サービスの整備、世界人口の4分の1を占めると言われるムスリムの誘客、神戸に本社のある企業のブランドの発信（例：株式会社アシックスのオニツカタイガーなど）などに次々に取り組んだ。

民間企業においても、有馬温泉へのインバウンド観光客の急増、六甲山夜景観賞とオルゴール館人気、神戸港クルーズ・レストランシップを利用するアジア人の急増、日台観光交流活性化を目指した山陽電鉄と台湾鉄路管理局の姉妹鉄道協定の提携など、ここ1年で目に見えて大きな変化が生まれている。

こうした動きを受けて行政、団体による支援策として、神戸商工会議所の外客免税セミナー、神戸市のハラルセミナーが実施されるなど、立ち遅れ気味であった神戸市の経済界にもインバウンド観光ニーズが浸透し高まりをみせている。

このような状況下で、「兵庫県や日本ならではのもの」を海外・訪日外国人に向けて発信し、土地や地元産の商品のファンとしてリピーターになってもらうことが、地域産業活性化の方法としても現実味を帯びてきた。訪日外国人に対する接客・接遇の接点となる現場スタッフ（非正規労働者が中心）のサービスの底上げはもちろん、その現場スタッフを育成管理し、トラブル対応などのより高次の接客を担い、店舗レベルの売上・利益を確保するマネージャー（正社員が中心）の能力強化は急務である。

しかし、現在のところ、行政・団体によるセミナーは不定期・単発での開催であり、社会人がインバウンド観光ニーズに対応したスキルや知識を学び直し、あらたな就労、キャリアアップ、キャリア転換に必要な知識・技術・技能等を体系的に身につける機会はいらない。行政、産業界からの意見として、神戸商工会議所観光集客委員会、YOKOSO みなとまち神戸コンソーシアム WG、六甲山観光株式会社との観光懇話会などで、以下のような人材育成に関わる要望が出されてきた。

- (a) 小売、飲食業界に対応した、社会人向けインバウンド観光人材育成プログラムの提供
- (b) インバウンド観光の全体像をつかめる基礎的なテキストの出版
- (c) インバウンド観光に関わる情報の共有・取り組みを始めやすい機能をもつ Web サイトの公開
- (d) 対訪日外国人接客・接遇サービスの質的向上のための現状検証と改善点の指摘

3. 新たな人材育成ツールとしての「インバウンド業界検定」の可能性

(1) 「インバウンド業界検定」の必要性

インバウンド市場は急速に拡大しているが、訪日外国人を受け入れることは多くの日本企

業・地域において新しい取り組みであり、特に彼らの需要が集まる「インバウンド業界」、すなわち小売業、宿泊業、飲食業の現場での対応力、そして、インバウンドビジネスの企画・実行力を持つ人材は不足している。課題解決のため、この分野の先駆者による書籍出版が相次いでいるし、㈱やまところ、ハラル・ジャパン協会など、一部の企業・団体がインバウンドに関する研修を実施しているが、体系だったプログラムではなく、且つ、受講者も限定的であるのが現状である。

「インバウンド業界」では、人材需要が今後さらに高まることが予測されており、非正規率労働率の高い業界において対応力を備えた優秀人材を確保し定着させていくためには、インバウンド市場で求められる人材採用・人材育成・評価を通して、業界の生産性向上を図ることが求められている。

そのためには、これまで訪日外国人の接客に必要なだと指摘されてきた、さまざまなスキル・知識のうち、どれが実際に訪日外国人の顧客満足度の向上やリピーターの創出、売上の向上に直結する重要度の高いスキルであるのか、明らかにする必要があるが、これまでの調査でも依然はっきりしないのが現状であり、訪日外国人に対する接客・接遇スキルの評価基準が、インバウンド業界の共通認識として具体化するには至っていない。

例えば、これまでに観光人材育成に関する調査研究として、第8表にあげたような調査があるが、訪日外国人の接客サービスに関わる人材に必要なスキル・知識がどのように取り上げられてきたかを整理してみると、いささか総花的であり、売上向上に直結するスキルとして優先順位をつける試みはほとんどない（第9表）。

また、第5図の通り、小売業、宿泊業、飲食業、旅行業など各業界には、求められる職業能力に応じた資格試験がすでに存在するが、ほとんどは、急速に拡大した訪日外国人への対応を視野に入れたものになっていない。

第8表 観光人材育成に関するこれまでの調査研究事例

①	観光地域づくり人材育成ガイドライン事業（観光庁）	
②	平成20年度 先導的・大学改革推進委託事業（大学における社会人向け教育プログラムの充実・豊富化に関する調査研究）	②-1 受講者学習ニーズ ②-2 企業教育ニーズ
③	平成26年度 文部科学省委託事業「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進（観光分野）地域産業活性化のためのインバウンド観光人材育成」	③-1 コンピテンシー ③-2 MICE 塾カリキュラム
④	復興庁「新しい東北」先導モデル事業「外客免税コーディネーター養成講座」	
⑤	平成25年度「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業（観光分野）インバウンド対応ができる中核的ホテルマン育成と単位互換制度の構築」	
⑥	平成26年度 文部科学省委託事業「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進（観光分野）富山県における中核的ホテルマン育成と単位互換制度の構築」	

第9表 過去の観光人材育成に関する調査研究事例で取り上げられた要素と本事業の関係

知識・技能	過去事例での採用の有無							
	①	②-1	②-2	③-1	③-2	④	⑤	⑥
外国人旅行者へのもてなし方	○	○	◎	○		○おもてなし	○ゲスト対応	
コミュニケーション	○			○		○おもてなし接客	○	
コンプライアンス	○			○		○免税制度	○	
リスクマネジメント	○						○	
語学/外国語	○	◎	○英語			○免税イングリッシュ	○	○英語・中国語
各国別ニーズ/外国人観光客にとっての日本の魅力	△(観光をめぐる市場動向)	◎	○					
国際文化理解						○おもてなし異文化理解	○	○国際文化理解/外客接遇特論Ⅱ
日本文化理解	△(地元学・地域資源のマネジメント)	◎日本、各地域の事象を文化、歴史的観点から学ぶ	◎				○日本文化理解/地域交流	
地元地域理解		◎酒、ワイン、漬物など名産品のたしなみ方	○				○地域交流	
インバウンド観光		△	△		○			
マーケティングの基礎と実践		△	◎		○			
MICE					◎			○ホテルマーケティング
情報発信						○	○ツール	

本業界検定	既存の資格・検定														
	小売		宿泊		飲食		旅行	インバウンド業界							
プロデューサー	販売士検定 1～3級	職業能力基準(例:専門店業) レベル1～4	国際観光ホテル整備法・外客接遇主任者	日本の宿おもてなし検定 スタート・初級・中級・上級	職業能力基準(旅館業・ホテル業) レベル1～4	ホテルビジネス実務検定 レベル1級 ベシツクレベル2級 マネジメント	職業能力基準(外食産業) レベル1～4	職業能力基準(添乗サービス) レベル1～4	職業能力基準(添乗サービス) レベル1～4	認定試験	添乗員能力資格	総合旅行取扱主任者・トラベルコーディネーター・エリヤスベシヤリスト	通訳案内士	「ツアーガイド(アジアインバウンド観光振興協会)	
マネジャー						レストラン サービス技 能士1～3級									
スタッフ															
一般・学生															

第5図 既存の資格・検定等と本業界検定の職務階層との対応関係（仮説）

今後、日本政府が掲げる訪日外国人2000万人、3000万人を受け入れるにあたり、インバウンド業界ならびに日本の成長にとって、①単発的な研修でない継続的な教育・人材育成、②人材のモチベーション向上に繋がるスキル・経験の可視化、ならびにキャリアラダーの提示、③業種を横断して活躍できる人材育成の仕組みの構築の3つが急務である。

これらを実現する有効な手段として、インバウンド業界の統一基準となる「業界検定」の開

発である。

(2) インバウンド業界検定の概要

本稿で提案する「インバウンド業界検定」は、小売業、宿泊業、飲食業において訪日外国人の顧客満足度を高め消費額・売上額を増加させることのできる接客・接遇スキルを検定形式でわかりやすく段階的、分野別に整理するものである。

旅行、宿泊、交通などの移動を伴う狭義の観光に直結していたアウトバウンド観光とは異なり、インバウンド業界は、小売業、宿泊業、飲食業の異なる業界を巻き込んだ広義の観光である。そのため、それぞれ異なる業界の人材要件を整理しつつ、インバウンドという新しい現象に対応する業界を横断する人材評価軸を構築する必要がある。その業界を横断する能力の測定値として検定は有効である。

400種類の検定を立上げ運営する株式会社ルートによると、検定は教育ツールでもあり、人材評価ツールでもある。そしてプロモーションにも大きな効果がある。急成長するインバウンド業界では、検定を契機に市民のインバウンドに関する興味を喚起することにより、業界全体を一気にレベルアップする効果が見込まれる。

東京オリンピック・パラリンピック、ワールドカップラグビーなど2019年、2020年と世界が注目するメガイベントが日本で開催される。このインパクトで日本のインバウンド業界も一気に課題を解決する機会でもある。そのためにもインバウンド業界検定は期待される。

インバウンド業界検定の概要対象とする職務及び検定の階層は、小売業、宿泊業、飲食業というインバウンド業界のスタッフ、マネージャ、プロデューサの3つの職務階層に、未経験初心者を加えた4階層とし、訪日外国人の消費額・売上増加に直結するスキル・知識を各階層の職務に応じて整理し、インバウンド業界共通の職業能力評価基準として機能しうる検定を構築

第10表 検定対象の職務（仮説）

職務階層	職務イメージ	
レベル3： プロデューサ	売上向上につながる新たなインバウンド事業を企画立案し、人事管理を統括する。(例) ●小売業・飲食業：本社（センター）CLO、CHO ●宿泊業：営業部門、管理部門の長	幹部層
レベル2： マネージャ	インバウンド部門の店舗等の運営に責任を持ち、スタッフ（非正規労働者）の人材育成を行う。(例) ●小売業・飲食業：店舗責任者 ●宿泊業：コンシェルジェ、ナイトマネージャー	正社員が中心
レベル1： 上級スタッフ 一般スタッフ	訪日外国人に直接対面しリピートを促すような接客を行う。実務経験に応じて一般スタッフと上級スタッフが分かれる。上級スタッフはトラブル対応も。(例) ●小売業・飲食業：店頭販売接客スタッフ ●宿泊業：営業部門の接客スタッフ	非正規労働者が多い
レベル0： 初心者	未経験だが、インバウンド業界に関心がある初心者。	

する。

訪日外国人の顧客満足度の向上やリピーターの創出、売上の向上に直結する重要度の高いスキルが、職務階層別に、またインバウンド業界に共通なものと同業界に特有のものに分けて整理、体系化する手法を導入し、従来の調査研究や、既存の資格・検定・職業能力評価基準等を参考に仮のスキル・知識セットを仮説し、各業界の人事担当者や現場マネージャの視点で検証を受けて実際に有効なスキルを洗い出し、優先度の高いものに絞り込み構造化することにより、人事部と現場の両方のニーズを反映させて、売上貢献の精度を高めることを狙う。

レベル0にあたる未経験初心者については広く一般に開かれた簡易版検定とし、3つの職務階層に対応するレベル1～3については、各職務水準で求められるインバウンド業界に共通する内容と、各業界に特有の内容の組み合わせで、検定を構成する。検証の手始めとなるスキルセットの例として、下表にレベル1の仮説例を挙げる。

第11表 レベル1の検定対象となる知識・技能の仮説例

共 通	小売業	宿泊業	飲食業
<ul style="list-style-type: none">●国際異文化●日本文化●インバウンド市場●国別のニーズ●金銭（外貨・TC・クレジットカード）●各国の接客スタイルの違い●多言語表記／外国語対応	<ul style="list-style-type: none">●外客免税制度●外国人に合わせた商品ディスプレイ・陳列法●外国人に合わせた販売接客スタイル	<ul style="list-style-type: none">●客層による、求められる接客スタイルの違い●入浴習慣への対応	<ul style="list-style-type: none">●外国の食文化（特に食規制）への対応●食べ方、食材の説明

インバウンド需要は、政府の予測をはるかに超えるスピードで増え続けている。2020年の2000万人目標は、このペースで行けば来年2016年に4年も早く達成されそうな勢いである。この状況では、現実的に訪日外国人が店頭にあふれている小売業、宿泊業者も数多く存在し、とりあえずレベル1レベルのスタッフの確保が求められている。

レベル2に認定された人材は、レベル1の評価者となりうる。また、レベル3については、各検定のロールモデルとなりうる人材を認定、事業計画書で評価する。

また上級レベルであるプロデューサでは、どこの国から訪日客を集客するか、というマーケティング、プロモーションスキルのニーズが求められる傾向がある。世界の予約システムやブログ、SNS などによる広報ノウハウが重要視されている。特にアジア各国からの旅行者の形態が、LCCの増便などの影響で、グループツアーからリピーターのFIT（個人旅行）に急速にシフトされている。このような変化も考慮した評価者、指導者の育成が望まれている。

(3) インバウンド業界検定の活用

急拡大するインバウンド業界の人材面での課題解決を念頭に、本業界検定を次のように活用先と活用方法が考えられる。

第12表 業界検定の活用者と活用方法（案）

活用先	活用方法
①検定を受験する個人	・インバウンドに関するスキルや知識の向上、能力開発のツールとして活用 ・就職や転職等の際に自身のインバウンドに関する能力を裏付ける材料として活用
②インバウンドに取組む小売・宿泊・飲食業の企業	・採用時の判断基準として活用（他業種からの採用の際も含む） ・インバウンドに関する自社の人材教育プログラムとしての活用 ・昇給および昇格等の処遇面の判断基準として活用
③インバウンド人材を紹介・派遣する会社	・紹介・派遣する人材の教育プログラムとして活用 ・紹介・派遣の際に、自社が紹介・派遣する人材の品質基準として活用
④各種業界団体	・業界団体内外へ普及。業界におけるインバウンド人材育成ツールとして活用
⑤地域（行政、観光協会、コンベンションビューロー等）	・地域でインバウンドを支える小売・宿泊・飲食業へ普及。地域におけるインバウンド人材育成ツールとして活用

（4）検定の評価者育成と求められるリテラシー

インバウンド検定の評価者については、観光立国の必要性や公共哲学の視点など、インバウンド観光を推進する基盤となる共通の哲学理念をもつことが重要となる。「インバウンド観光人材育成指導者育成用テキスト」を基盤に、新たに小売（免税店）業、宿泊業、飲食業に求められているインバウンド知識と技能を加えた「インバウンド業界検定評価者育成用テキスト（仮称）」を作成する必要がある。

評価者を育成しコミュニティ化する仕組みは、一般社団法人日本インバウンド教育協会が実施しているインバウンド観光指導者塾において、受講者の中から検定の評価者も育成する。この講習会にて、公正な検定試験を実施するために必要な評価者と認定講師を養成する。修了者には、（一社）日本インバウンド教育協会より認定証を授与する。この認定者については、講座終了後もコミュニティ化を図り、新しい情報の共有や各法令の変更への対応など講師力を養成するため、持続的に活動を行うことを目的に実施している。

この講座において語学教育も議論された。インバウンド業界の人材育成では、外国人に対応できる語学力も大きな技能である。しかし、日本の語学教育を中学より6年間受けた者でも対応に不安がある人材は数多い。この課題については、レベル1スタッフを数多く研修している主催者によると、販売スタッフ経験等、最前線で外国人を接客する技能者による語学教育が最も効果的であると実証されている。

4. おわりに ー今後のインバウンド人材育成の方向性

平成27年9月に公益社団法人ひょうごツーリズム協会が管轄する補助金事業「平成27年度外国人観光客受入基盤整備事業」に一般社団法人日本インバウンド教育協会が申請した「インバウンド人材育成」事業が採択された。

この補助事業では、一般社団法人日本インバウンド教育協会が神戸山手大学内に事務局をおき、事務局および両委員会が緊密に連携し、兵庫県のインバウンド・マネージャー（仮称）の

育成を行う仕組みを構築する。神戸山手大学は、インバウンド人材育成の重要な部分である調査、実証授業、教材開発に参画し、(公社)ひょうごツーリズム協会、YOKOSO みなとまち神戸コンソーシアムを通じて、地元の観光関連事業者、小売、飲食業者に対して調査、実証講義を提供する。

調査事業では、兵庫県のインバウンド関連企業・団体が、訪日外国人対応において直面している課題を明らかにするとともに、地域のインバウンド観光受入既存企業の訪日外国人対応を、関西在住外国人モニターの現地訪問により評価し、課題を明らかにする予定である。

実証授業では、調査事業の結果分析にもとづき、インバウンド観光市場に取組む、あるいは取組みたい企業・団体のマネージャークラスを対象に実証講義を行う。教材開発においては、地域のインバウンド関連業界の現状を踏まえて、インバウンド観光の先駆者に加え、昨年度事業の受託校である横浜商科大学が参加し、最前線の知見の教材への反映、受講者の評価を行う。Webサイト「神戸山手 Inbound School.com」(仮称)を構築し、全国で実施されるインバウンド人材育成セミナーカリキュラムを集め、各階層、業界別に評価を行い、一定のインバウンド人材育成カリキュラムを設計する。

この事業で抽出され整理される人材育成カリキュラムが今後のインバウンド人材育成の方向性を示すと期待している。そのカリキュラムをもとに、市民レベルで幅広く参加可能な検定問題として提供することによって、インバウンド人材の裾野を広げることも必要だと考えている。

註

- 1 日本政府観光局 2015年1月20日付報道発表資料。
- 2 日本政府観光局 2015年10月21日付報道発表資料。
- 3 国土交通省観光庁 2015年3月26日付報道発表資料。
- 4 国土交通省観光庁 2015年10月21日付報道発表資料。
- 5 財務省 2015年9月8日付報道発表資料。
- 6 リクルートワークス研究所「東京オリンピックがもたらす雇用インパクト—人材難が2020年までに迫る構造変革」(Works Report 2014)、2014年7月、http://www.works-i.com/pdf/140417_olp.pdf
- 7 中小企業白書2014より。非1次産業従業者を除く5548万人に対する比率
- 8 2007年に開学し、本章で紹介する取り組みの実施主体となってきたが、2014年度に募集停止した。その教育資産は、2015年に新設された神戸山手大学現代社会学部観光文化学科が継承している。
- 9 このコンソーシアムは、近畿地方整備局、兵庫県産業労働部、神戸市産業振興局、神戸市交通局、神戸市みなと総局の行政、(一財)神戸国際観光コンベンション協会、神戸旅客船協会、(一社)神戸港振興協会の観光振興を活動目的とする外郭団体、神戸商工会議所、神戸元町商店街連合会、旧居留地連絡協議会、南京町商店街振興組合の小売、飲食業界団体、そして神戸ハーバーランド(株)、ルミナスクルーズ(株)、(株)神戸クルーザー、早駒運輸(株)、神戸メリケンパークオリエンタルホテルなどの神戸湾岸地域のレストランシップやホテル事業者、(株)JTB 西日本、近畿日本ツーリスト(株)、神戸新聞旅行社の旅行会社で構成され、大学として過去に神戸夙川学院大学、以前に引き続き現在も神戸山手大学が参加しており、観光人材育成における調査・実証に全面的な協力を約束している。
- 10 この株式会社ティー・ゲートは、地域に根ざした旅行会社や宿泊施設・観光施設・NPO・自治体などとの連携を強化し、手作り感あふれる旅行商品や各種プログラムをweb・モバイルを介して紹介・マッ

チングする場を提供し、近畿日本ツーリストが持つ旅行ノウハウやコンテンツ、角川グループが持つメディア特性を活かした編集力を融合させ、「ニュータイプの旅行ムーブメントの創出とポータルサービス」「多様なメディアと連動した旅行地におけるワンストップサービスの提供」を目的として設立された。

- 11 **PROG** テスト (Progress Report On Generic Skills) は、河合塾と株式会社リアセックが開発した、ジェネリックスキル（あらゆる職業を超えて活用・移転可能なスキル）を測定するテストである。**PROG** テストでは、ジェネリックスキルを「リテラシー」と「コンピテンシー」の両面から測定する。「リテラシー」とは、「知識を活用して問題解決する力」であり、「コンピテンシー」とは、「経験を積むことで身に付いた行動特性」である。今回のインバウンド観光モデル調査では、コンピテンシーテストのみを活用した。