# 座談会

# 観光まちづくりにおける人材育成の挑戦

~何を、どのように学ぶことが地域再生につながるのか~

地域再生への観光への期待は、国が2003年に掲げた「観光立国宣言」によって決定づけられ、全国各地において当然のものとなっています。特に近年は、地域の自然環境や文化の資源化を通じ、持続可能な観光振興を図ろうとする「観光まちづくり」の考え方が浸透しつつあり、観光協会やNPOなどのまちづくり団体により、道内各地でさまざまな取り組みが進められています。

「観光まちづくり」が注目を集める背景には、地域の一部の観光業界や関連施設、地域外の旅行会社への依存が地域の疲弊を招いた、旧来型の観光に対する反省があります。価値観が多様化する一方、成熟が求められているのです。

しかし、「観光まちづくり」は容易に進むものでは ありません。短期的な経済効果を目指す「観光」産業 と、地域内外の人と人とのつながりを重視する「まち づくり」を両立、融合させるためには、人的資源も含 めた地域の資源を把握し、つなぎ、マネジメントする 優秀な人材が不可欠です。 そこで今回は、地方の観光推進主体が抱える現状と、 人材育成の取り組み事例を照らし合わせて、地域の「観光まちづくり」を担う中核的な人材の育成では、何を、 どのように学ぶことが有効だと考えられるのかを議論 し、「観光まちづくり」の次の一手を模索します。

## 出席者

草野 竹史 氏 NPO法人ezorock代表理事

佐藤 恒平 氏 池田町観光協会事務局長

千葉 里美 氏 札幌国際大学観光学部国際観光学科専任講師

吉元 美穂 氏 NPO法人登別自然活動支援組織モモンガ

くらぶ事務局長

脇山 潤 氏 きたかん.net代表

コーディネーター

敷田 麻実 氏 北海道大学観光学高等研究センター教授





**敷田** 今日のテーマは、「観光まちづくりにおける人材育成の挑戦」です。観光まちづくりやまちづくりに必要なのは、それを支える人材だと思います。今日は北海道庁がこれまで5年間実施してきた「北の観光

リーダー養成セミナー\*1」の修了生の皆さんと、地域人材の育成に関わる皆さんにご参加いただき、人材育成についての工夫や悩みについて意見交換したいと思います。そして、これからの人材育成を考え、具体的に進めていくための方法を共有できる時間にしていきたいと思います。

最初に一言ずつ、自己紹介をお願いします。



**脇山** 「きたかん.net<sup>\*2</sup>」で代表を 務めている脇山です。本業は倶知 安・ニセコエリアで不動産業を営 んでいます。観光業にかかわりた いと思い、高校卒業後に道外へ出 て2000年に北海道へ戻ってきて、

5年間ホテルを経営していました。「オーストラリアバブル」があった時に、売却してコンドミニアムを建てようと不動産業に移りましたが、その頃から倶知安・ニセコエリアのIT化、ブロードバンドの誘致やビジネスメソッドを用いた観光まちづくりの戦略策定など、観光まちづくりにかかわり続けてきています。

これからのまちづくりは、理路整然と科学的に進めなければならないと考えています。これまでは、町の名士が「こうあるべきだ」「こうやるのだ」と言うと、みんな何となくそっちを向いてみるというものでした。それが成功したのかどうかの検証もなされないまま、良いも悪いもなく、同じことを繰り返しながら続いていく中で、皆さんが非協力的になったり、疲弊してしまったりするというサイクルをどうにかしたい。そのためには、しっかりとしたビジネスメソッド\*3にのっとったビジョンを持ち、戦略を立てて「観光を使っ

た、地域経済の活性化」を目指さなければならないと思って動いていました。ところが、私が何か言うと必ず「あいつは生意気なことを言うやつだから」という話になり、なかなか耳を貸してくれない雰囲気が生まれるようになりました。どうしたら私の言葉を聞いてくれるようになるのかと悩んでいたときに、「北の観光リーダー養成セミナー」を知り、何かそこに答えがあるのではないかと思い、たまたま1期で受講しました。

**敷田** 脇山さんは、今はきたかんセミナーの教壇にも立って、後輩を育てる立場になっています。



吉元 登別で自然活動を支援する「モモンガくらぶ」の事務局長をしている吉元です。NPO法人になった2005年からかかわっています。私は東京の出身で、北海道にはまったく縁もゆかりもありませんし、なぜ

登別にいるのかとよく聞かれます(笑)。そんな、俗に言われる「よそ者」として9年目になりました。

やっている内容は、名前のとおり、自然体験活動の 提供と、そこから派生して子育てを支援する活動やエ コツアーなどの事業です。

**敷田** 「モモンガくらぶ」は自然学校\*\*ですが、職員 やかかわる人の教育を通した人づくりを進めている特 徴のある団体です。

佐藤 池田町観光協会事務局長の 佐藤恒平です。生まれ育ちは札幌 市で、前職は雑誌社の広告営業、 その前は人材派遣会社で主にイベ ントや学生さんを管理する仕事に ついていました。池田町観光協会



事務局スタッフの公募には、それまでやってきた仕事が生かせること、実家が酒屋でお酒に対してある程度の知識等もあったことと、池田町は観光ポテンシャルのある地域だったので、思い切って手を挙げました。

## ※1 北の観光リーダー養成セミナー

ル 1402 ポンノン 単版 1402 ポンプン 地域の観光まちづくりを主体的に推進していく能力の育成を図るため、2008年度から 北海道が実施している人材育成プログラム。略称「きたかんセミナー」。

## ※2 きたかん. net

北の観光リーダー養成セミナー修了生が、自らの地域、北海道の観光まちづくりに資するべく、自主的に勉強会を開催したり、メンバーがいる地域の活動を応援しながら、人と人、地域と地域をつなぐ全道的なネットワーク。

※3 ビジネスメソッド (business method)

利益を生み出すビジネスの仕組み。ビジネスモデル。

#### ※4 自然学校

自然体験活動のための場、プログラム、指導者を年間を通じて提供できる施設や組織。

私は人材育成というおこがましいことをする立場ではなく、受ける側だと思っています。2010年12月の「北の観光リーダー」オープン全道セミナーに参加しましたが、まだ受講生ではなく、受講しようかどうか悩んでいるときに、脇山さんに声をかけていただいて入りました。道東エリアでの人脈形成ができましたし、道央圏でも観光業にかかわっている方たちと交流ができたことは、非常にためになっています。私は人の育成はしませんが、学んだことをどう地域に反映させていくかを目指しています。

**敷田** 佐藤さんはきたかんセミナーの受講生として、 受講生同士の人脈を手に入れました。それを活かして 今の仕事を進めています。人づくりのためには、単純 に人材育成セミナーを開くだけではなく、「アフター ケア」が大切だと思います。



草野「NPO法人ezorock」代表理事の草野です。前職は建設コンサルタント会社で登別温泉のアンケート調査や公園の利用実態調査をしました。会社は自然環境と観光がテーマの仕事の多い会社で、気がつくと「し

りべしiネット」などで観光のお手伝いをしていて、 面白い分野だと思いました。

ezorockはもともと、石狩市で行われた北海道最大級の野外音楽フェスティバル「ライジング・サン・ロック・フェスティバル」のごみの問題を何とかしようと、01年にできました。今年4月にNPO法人化し、まだ2カ月しか経っていませんが、当初のボランティア団体から、06年に事業化し、現在8年目になります。

お祭りやライジング・サンに関わっているとだんだんと若者が集まってきて、気がつくと200人ぐらいになっていました。そうすると、周りからezorockには若者がいっぱいいると認知されるようになり、商店街、町内会と一緒にお祭りをやるようになりました。09年あたりから「都市と農村」問題が言われ出し、「もっと田舎に若者を送らないか」というような話が徐々に

増え、都市部の若者をいろいろな地域に送る機能を担 うことを社会に求められていることに気がついて、力 を入れて展開するようになりました。

その途中で始まったのが、「ポロクル」という札幌 市内で㈱ドーコンモビリティデザインがやっているサ イクルシェアリング事業です。㈱ドーコンとは前職が 同じ業界だったこともあって、こんなに小さい組織が 一緒に仕事ができるはずがないと思ったのですが、サ イクルシェアリングをやろうとする皆さんがとても情 熱的で、これが新しい展開につながってきました。

今、起きているのはライジング・サンなどに興味を持って入ってきた若者たちが、ポロクルなどを通して札幌市内の地域、交通、観光、まちづくりといったことに興味を持ち、総務省の「地域おこし協力隊」の制度などを活用して、どんどん田舎に行っています。また、札幌市内の地域づくりや2泊3日のボランティア体験で田舎に行ったりする経験を通して、ようやく去年、地域おこし協力隊として留萌市と中川町に大学生を1人ずつ送ることができました。そのほかに、ezorockの事務局で働いていたスタッフが今年、田舎で飲食店を始めるという予想外のことも起きて、全道にいろいろな人材を送り出す機能を担う機会がだんだん増えています。

敷田 札幌での活動で育った人が各地域を支援する。 ezorockには人材育成機能がありますね。

千葉 私は大学卒業後、ゼネコンで 総務や人事の仕事をしていました が、業績は横ばい、または下降気味 で、開発や箱モノが建つのは終わり という時代の中にありました。大好 きな観光で海外に行くと、小さな田



舎でも人でにぎわっていて、それを見ることが好きでした。そこで、仕事を辞め、札幌国際大学大学院でインバウンドや地域振興の勉強をし、卒業後は、シーニックバイウェイのニセコルートを少し担当、2009年に札幌商工会議所附属専門学校\*5に北海道観光学科が開設

## ※ 5 札幌商工会議所附属専門学校

企業のニーズに直結したビジネス系専門教育と優れた社会人の育成を目的として、1955年に全国で唯一の商工会議所が運営する専門学校として設立された。現在は、財務分野(総務会計、システム会計、経営情報)、観光分野(北海道観光)、営業販売分野(経営ビジネス)、情報分野(ビジネス情報)の4分野6学科。

され、初めて講師になりました。専門学校は2年制です。教えて1年経ったらその冬ぐらいから就職活動が始まりますので、学生の希望に合わせ指導して送り出すということしかやっていませんでした。昨年4月からは札幌国際大学観光学部国際観光学科の講師をしています。大学ですので4年間です。この2年の差は大きく、今は非常に面白くやっています。地域のいろいろなところに学生を送り出していきたいと思っています。

**敷田** 千葉さんはきたかんセミナーの受講生でもある ので、両方の立場が分かりますね。

さて、ここからは、「まちづくりで求められる人材をどう育てていくか」というテーマについて話したいと思います。まず、皆さんにお聞きしたいことは、人材育成の難しさや失敗談、苦労したことです。

## 強引さから大失敗



佐藤 観光協会は地域の方と一緒に やっていかなければいけないので、 協働に近いと思います。私は3年前 の2010年に池田町観光協会の事務局 長募集に応募して入りました。入っ て早々、冬のお祭りを復活させよう

としましたが、大失敗しました。イベントをやることだけに集中して、みんなを巻き込もうと強引に走った結果です。失敗を検証すると、地域の方たちは地域でできることはそれまでやっていたのです。それを、よそから来た人間がひっかき回すことを求めていなかったのです。それから2年間は、頼まれたことはすべてこなしましたが、自分から何かしようとは言いませんでした。

池田町の最大の観光行事に、「秋のワイン祭り\*6」があります。そこで、自分のノウハウや経験をフルに活用し、地域の皆さんに評価してもらえるよう尽力し、小さな成功体験を重ねることによって、今では皆さんが協力的になりましたし、相談もしてくれるようになりました。その過程で草野さんに来ていただいてゴミ

の相談をしたこともあります。そういうオファーができるのも、私のノウハウや経験があってのことです。 やっと3年経って、今、自分のやりたいことを実行できるようになってきました。

**敷田** 地域に入って張り切ってやろうとしたけど、地域のニーズと一致しなかったということですね。

## 田舎ほど学ぶ機会への参加が難しい

**脇山** 今は、倶知安観光協会のサポート役として、専 従職員の皆さんとよく一緒に動いていますが、人材資 源や時間、まして予算的なものは非常に限られていま す。しかし、限られたものをうまく使いながら、どの ように効果を最大にしていくかが、人材育成をどうす るかという部分とかかわりが強いと思います。

「一を聞いて十を知る」という人材を育てたいというのはほぼ不可能に近いとは思っているのですが、実は求めているのはそこだったりもします。当然それは望むだけ時間の無駄なので、向き合う人の得意なところやキャラクター、特性なりをくみ上げてこういうふうに考えているだろうから、こういう表現で伝えてみようとか、取り組む仕事に関しても、こんなアプローチで望ませてみようかというふうに日々試行錯誤しています。

**敷田** 余裕のない地域状況では、人材育成にお金や人を投入できないということでしょうか。

**脇山** 実は昨年度、観光協会事務局から北の観光リーダー養成セミナーに一人受講させたかったのですが、参加する時間の調整などに手間取って参加できませんでした。ある一定の時間を割いて、どこかに出かけていって何かを学ぶというのは、特に田舎、財源の限られている場所であればあるほど厳しいと思います。

**敷田** きたかんセミナーでもそうですが、参加する人のほとんどが仕事を持っています。自分の仕事と新たに学ぶことを両立しなければいけないのですが、実際には仕事が優先となり、両立が難しいですね。

さて、吉元さんのモモンガくらぶでは、今年から学 校形式でアウトドア系の人材育成を手がけていますが、

## ※6 秋のワイン祭り

ブドウの収穫とワインの仕込みを祝い、毎年10月第1日曜日に開催。十勝ワインの飲み放題や道産牛の網焼き、牛の丸焼き、ビーフハンバーグ、鮭のチャンチャン焼きなど 十勝の味やアトラクションを楽しめる。 募集で苦労されているのではありませんか。なぜそういうことをやらなければいけないと思ったのでしょう。 地域の中で人材育成をする



吉元 今年から新しく人材育成の学校「北海道アウトドアプロデューススクール(HOPE)」を自主財源で作りました。募集に苦労はしていますが、自主財源ですから期限付きの活動ではないという意味で、せっぱ

詰まった感は持ってはいません。

この学校を始めた理由は大きく二つあって、一つは、 野外教育の担い手になる人がたくさんはいないという 現状があったからです。モモンガくらぶでは毎年採用 活動を行っていますが、多くの応募はありません。それは、田舎の小さいところだからという理由だけでは なく、職業としての確立という点でも業界全体として そういうことを目指す人が少なくなったという傾向が あると分析しています。そうなったのは、野外教育に 携わることの面白さとか、飯が食える状況をつくれて こなかったからということが考えられます。そこの部 分へのてこ入れというか、環境整備を進める必要があ るということです。

二つ目は、法人設立から約10年経って、地域で活動をしてきた今までのノウハウを体系化して伝える役割も担いたいという考えもありました。そういう意味で、いろいろな人に協力していただきながら、発信したかったのです。

**敷田** モモンガくらぶで積み上げてきたものをなんと か次の世代へ引き継いで、彼らが活躍してほしいとい うことが一つのポイントなのですね。

吉元 はい。モモンガくらぶでは「登別市ネイチャーセンターふぉれすと鉱山\*\*」の運営を2007年から指定管理者として受けていて、拠点の運営のほぼすべてを人材育成に投資しています。私たち有給のスタッフは、200人ぐらいいる登録ボランティアさんの活動サポートなど、いろいろな形でサポートする人材として担保

され一支援されているとは思われていないようですが、いろいろな支援をしています。私たちが指定管理者である時期はそういうことができるので、その機会を十分に生かして自主財源でやっています。

**敷田** 自分たちの力で人材育成することに、組織としても意味を感じているということですね。

草野さんのezorockでは、集まってきた若者たちが 育って地域へ行っているそうですが、何のために育て ようとしているのですか。

## 若者たちのチャンスの場

草野 ezorockの考え方は、"温暖化" や "エネルギー" の話でもそうですが、「私たちの今の生活が次世代の 生活に影響することは正しいことではない」というの が根っこにある考え方です。そのアプローチとして次 世代の声をどう社会に届けるかということが重要と考 えています。やりたいことは、世代間の対立ではあり ません。若者は動き、アイデアも出しますが、お金や 知識がありません。ですから、お金や知識は年配の方 や企業、行政からもらいます。若者は現場に行って問 題を知ることで動き始めるため、私たちはそういう機 会を作って、若者が自分たち自身で考えて行動するこ とをサポートします。吉元さんの話の「支援されてい ると思っていない」というのが一番育っている瞬間で はないかと思います。「勉強しています」「教えてもらっ ています」というときではなく、自分たちで勝手に動 き始めることが重要で、その仕掛けをつくることが大 事だと思っています。

敷田 実践の中で育っていくスタイルですね。

**草野** そうです。うちは、もう実践しかないですね。 大学では現場を持っていませんので、大学と連携する ことも多いです。

**千葉** 持っていないわけではないですが、うちの大学は今金町や美唄市と連携していますが、それに連続性があるかというと、ないのかも知れません。

**敷田** 大学の授業なので、かかわりに限定があるということでしょうか。

## ※7 登別市ネイチャーセンターふぉれすと鉱山

かつて北海道有数の鉱山として栄えた登別市鉱山町の価値を見直し有効に活用したいということから、2002年に登別市が市民のレクリエーションと自然体験学習の場としてふるさと創生基金を利用、廃校となった旧鉱山小・中学校校舎を利用して設置。

**草野** 大学に観光まちづくりの分野を選択して入学した子には選択肢はありますが、高校から大学に入るときに自分の人生を決めている子はほとんどいません。たまたま友達が面白いことをやっていたので一緒に行くと、それがそういう分野だったのだと後から気づく子が多い。そうなると、学校で学んでいることと自分が興味・関心のある分野がすごく離れていて全然チャンスがないといった子がうちに来ます。

**敷田** 座学\*8スタイルで学んでいるところは、体験の場所が欲しくて草野さんのところへ行くというのは面白いですね。ところで、ezorockやモモンガくらぶ、きたかんセミナーで育ったまちづくり人材に、地域はどんなことをやってほしい、どんなことができたらいいと思って受け入れているのでしょうか。

**草野** 地域は受け入れ切れていないというのが、現実的ではないでしょうか。

佐藤 草野さんのお申し出を受けることは、池田町ではできませんでした。代わりに、選択肢として外部の力を借りることができるということを学び、イベントでのゴミの管理を地域の高校のボランティア部でやれるようになりました。それと同時に、高校の野球部がお祭りを手伝うなど、今までまったくなかった動きが、外からの刺激で動きだしました。ただ、本当に外から人を受け入れるというのは、十勝地域の閉鎖性もあって、まだうまくいっていません。

**敷田** せっかく外から育った人材が来ても、うまくやれないということですね。

**佐藤** これまで来ていただいたことがありませんでした。やっと地域にそのような土壌ができて、手を挙げて「来てください」と言える状況になってきました。

敷田 送り出す側としては、どうですか。

千葉 非常に魅力的です。国が観光立国で行きましょうと言っているのに、そこに人が集まってこないのは、 観光にはまだつらい、きついというイメージがあるからと聞きます。うちの学校が募集定員を減らしていないのは、観光に関連する人材をたくさん育てたいとい う思いがあるからです。座学の中で観光という学問が 面白いことを伝え切れていないのかも知れません。学 生が現場へ行くと本当に活き活きとしてやっています。

**敷田** 吉元さんのところでは、地域づくり人材を「どんなことができるように」育てていますか。

**吉元** まず仕事ができることが、すごく大事です(笑)。 言われたことができる。その次が、自分の意見が言え る。上級になると形にできる、実践できる。最終的に、 かかわる人、必要な人をマネジメントできる。

**敷田** 分かりやすく整理していただきました。では、 草野さんのところはどうですか。

## 若者の本音を見極める

草野 私たちの団体の場合は、地域づくりに参加する前の探している段階なので、観光まちづくりや地域づくりのコーディネーターになれるかなれないかというラインはもう少し先です。ただ、私が大



事にしているのは、表と裏の気持ちの整合性の取れている人の方が重要なのです。本人から「一生懸命やりたいです」「頑張ります」という言葉があっても、本音は「逃げたい」「辞めたい」では続きません。本音が実践していることにかなり近い人であれば頑張れると思っています。

**敷田** 言っていることと、やりたいことが一致している人の方が伸びるだろうということですね。

**草野** 今の大学生は、こう言えば大人は喜ぶということをよく知っています。しかし、一緒に活動を3年ぐらいやると、言っていることと本音が違っていることが分かってきます。その場合は行くべきではないと思います。

**敷田** まちづくりをやりたいと言ってきても、本当に そう思っていない場合にはさせない方がいいというこ とですね。

**草野** そうだと思います。そこは悩むところです。そ ういう人でも可能性があるかもしれませんし、才能が 開くかもしれません。また、まちづくりをやっている のはすてきで格好いいとは思っても、実は都市の方が 好きという人もいます。

**敷田** 本当に楽しいと感じられない人に地域づくりをさせてはいけないということですね。やっていて自分に充実感があれば、それだけの技量をつけるように努力するでしょう。それを見極めることは重要ですね。

佐藤さんは観光協会に入って、楽しかったですか。 佐藤 私は、観光協会を独立させて初めての職員で、 将来の法人化を目指すというきっかけで入っていま す。やりがいはあるので、楽しい側面と難題を抱え苦 しんでいる部分があります。おかげさまで地域に受け 入れられたのは、地域の実情や課題をうまく抽出でき て、それを調整することができたからです。酒の流通 の知識があって、どういうことができて、どういうこ とができないかという地域の実情に適した必要な知識 があったことで評価されたのだと思います。

**敷田** 地域が持っていない知識を、佐藤さんが持っていたということは重要です。地域づくりの知識はなくても、地域が必要とする別の知識を持っていれば地域は評価してくれる。それは人材育成で非常に重要なポイントです。地域づくり人材の育成というと、どうしても「何でもできる人」を期待してしまう。それはある意味では正しいのですが、むしろ本人の持っているものを生かせることが重要ですね。

## 踏ん張りながら成長する

**脇山** いろいろなことを経験していく中で、事の本質はこうだからこれはいいとか、それを取り巻く要因をある程度把握できて、ようやく答えを引き出せるようになったので、そうした経験の少ない大学生や若い人が地域に来て、いきなり「○○をしてほしい」と言われても、何もできないだろうと思います。

何が重要かというと、観光業では給料が思ったほどもらえない。その割には大変で、泥臭い仕事もある。もっと楽でちゃんと給料をもらえる仕事がある中で、自分がどうありたいか、そこに自分の居場所、存在価

値一おれはここで役に立っているという実感があれば、かかわることができると思います。

そして、重要なのは覚悟の度合いです。あっちへ行って壁にぶつかり、こっちに行って壁にぶつかり、中には「何なのだ、あいつ」と罵倒される中で、どれだけ踏ん張れるか。踏ん張りさえすれば、おのずと周りがサポートしてくれるし、そこで成長もできるはずです。その成長をいかに効果的にさせてあげられるかが、ビジネスメソッドや人間関係で、それはケース・バイ・ケースだと思います。

**敷田** 実際に現場で育てていく「オン・ザ・ジョブ・トレーニング」と、セミナーのような「オフ・ザ・ジョブトレーニング」には差があります。現場での教育も必要だというご意見ですね。

## 人を育てる喜びを

**草野** 困るのは、スーパーマンを求められることです。 さっきの佐藤さんの話はすごくまれだと思いました。

**敷田** なぜ、地域はスーパーマンを求めるのでしょう。 **脇山** お金がないからです。

佐藤 そもそも人員が少ないから。

**草野** もう一つ、育てる楽しさを知らないのではないかと思います。

**敷田** いきなり「完成した地域づくり人」を欲しがる ということですね。

**草野** 育てるというのは、本来、人間の根底にある喜びです。出来上がった人が来ても面白くないはずで、むしろまだ荒削りな子が来て、一緒に作っていく過程で「こいつがちょっと何かできるようになった」というのは、すごくうれしいはずです。そこを面倒くさがって、地域で人を育てることをやらなくなってしまっています。

**脇山** 地域に余裕がないのは確かです。結局、何だかんだ言って足を引っ張ろうという風潮が強いので、失敗を地域が容認し切れない。非難される部分はしてもいいが、「まあまあ待てよ。そうは言っても、あいつ頑張っているじゃないか」と擁護してあげられる人が

少なくなってきたというのは強く感じます。

**敷田** 今は地域側にも余裕がない。 余裕がないからこそ、すぐやっても らえる地域づくり人が欲しい。しか し、派遣する方は「そんな人はなか なかいないよ」という状況です。結 局、マッチングがうまくいかないと いうことが起きるのでしょうね。



**草野** 聞いた話ではありますが、田舎にチャレンジしていって、全部任されてしまい、2~3年後にボロボロの状態で帰ってきた人がいました。

佐藤 観光協会の職員の入れ替わりはすごく激しいです。地域にアイデアと行動力を持った若者が来ても成功しないのは、それがかなえられないから、その力がないから、アイデアを実現していくノウハウがないからなどいろいろな理由があります。しかし、脇山さんがおっしゃるとおり、それを実現する場を提供する体力が地域にないのです。

**敷田** 地域に行く方もそれだけの実力がないし、受け 入れる方も大事に育てるという余裕がない。それでも 地域側は人材が欲しい。こうした矛盾が各地で起きて いるのです。

では、この状況の中でどういう解決方法があるのでしょうか。

**脇山** 倶知安観光協会で言うと、そもそもオールマイティーな人間はどこかでいい給料をもらって働いているので、募集する時点で「頑張ります」といって来てくれる人は完全商品ではないことを踏まえ、地域の側でどうするかです。まず、求めるレベルの段階をちゃんと作っていく。スタートで重要なのはフットワークの軽さと素直さです。あとは場数で、やっていくうちにいろいろな人間関係もできるし、その中でその人なりの「おれ、ここで役に立っている」というポイントが見つけ出せれば、それに応じて、おのずと仕事のレベルが上がってくると思います。そうしたことを達成すると同時に、今度は彼が指揮する側になるので、動

いてくれる人間をいかに入れてあげられるかということです。それがないと、いつまでも「一人親分」で疲れていくだろうと思います。そこは重要だと思います。 ー人でダメならチームで

敷田 「一人親分」という言葉が出ました。オールマイティーで何でも解決できる地域づくり人材というのは一種の幻想です。地域はそういう人を欲しがりますが、それは存在しない人材像です。ではどうすればいいのでしょうか。そこで、一人でできないなら、チームや誰かと協働してやればいいという答えがあると思いますが、どうでしょうか。

草野 チームはとても大事です。一人でオール5をとることは求めず、10人のできる、できないを組み合わせてオール5にする。それぞれの強み弱みを認識することは大事だという話をよくします。若い人にはチームで何かをするという経験が圧倒的に少ないので、課題があって一緒にやるときにもめたりすると、離れていってしまいます。したがって、ファシリテーション\*9やチームビルディング\*10に時間をかけないとうまくいかなくなります。

**敷田** チームでやることの効果や重要性は分かっていても、それが実際にマネジメントできないと駄目ですね。大学で、その訓練はできますか。

千葉 札幌国際大学では、年に2回5~6人の5グループで、留学生も含め、朝から晩まで人の嫌なところも全部見ざるを得ない環境で3週間、お茶やお花、おもてなしの話などフルにいろいろな座学を聞き、最後には観光振興のアイデアの発表も行う寄附講座を行っています。この講座は、学生にとってチームを構築する意味で重要だと思います。

**敷田** チーム活動をする機会を作るということは、人 材育成の中で非常に重要だということですね。

草野さんのおっしゃった「ファシリテーション」ですが、モモンガくらぶではこの技術を教えていくことにどう取り組まれていますか。

吉元 ファシリテーションのスタイルは、キャラク

#### ※9 ファシリテーション(facilitation)

会議やグループワークなどが円滑に進むよう中立の立場から支援すること。

## ※10 チームビルディング(team building)

ターによっていろいろなかかわり方があるので、そこについて何か言うということはありません。何のためにそれをするのか、どうしたいのかという目標だけ明確にしてもらいます。

**敷田** それでファシリテーションが上手にできるので しょうか。

**吉元** 下手です。思いっ切り下手だと思います。何の ためにやっているのかが分からない。分かろうとしな いのではなくて、分かりたいが、言っていることを伝 えられる能力も低く、伝わっていないのだろうと思う ことが多いです。

**敷田** これまでファシリテーションの訓練を受けてきていないし、体験もしていないということですね。地域の観光まちづくりや地域づくりで、ファシリテーション能力以外にあったらいいという技量や能力はありますか。

**吉元** なぜ今、この場に集まっているのか。存在価値を見出すことをいかに短期間でやれるかということも必要な能力としてあります。自分がやれることではなくて、メンバー一人一人に存在価値があるように、このメンバーだったら私はこれでいけばいいのかということを早く察知することです。

**敷田** 先ほどのような協働して「オール 5 」みたいに、 チーム全体でパフォーマンスを上げようという面白い 考え方ですね。

佐藤 私は「主体性の譲渡」と呼んでいますが、これまでは私が何でもやってきたのですが、そろそろ地域の人たちに自発的に行動してほしいと思っています。私は仕事があるから池田町に行っており、永住することを宣言していません。ですから、地域の人たちが主体性を持つために、「皆さんでやってください」というような話をしています。

**敷田** 地域でできることは地域の人にやってもらうということですね。

さて、チーム活動が観光地域づくりでうまくできれば成果が上がると思いますが、人材育成で本当にチー

ム活動の訓練ができますか。

## 失敗は育成の場で

**脇山** できると思います。地域は失敗を認められる余 裕が少なくなっていますが、失敗が結果として人を育 てる部分だと思いますので、そういう意味では、何で それは失敗だったのかという検証を冷静にやれる場所 が絶対に必要です。あえて言うと、実務でいきなりそ れを認めてしまうというよりは、育成の場でそういう 機会をしっかり与えて、それを踏まえた上で現場に 戻ってもらう方が、現場としてもありがたいですし、 それこそが人材育成の存在価値ではないかと強く思い ます。

**敷田** 現場が余裕を失っているという話は皆さんの一致した意見です。余裕がないと失敗が許されなくなります。しかし、人材育成のプロセスでは、失敗から学んでもらうことも必要ではないでしょうか。そのためにも人材育成の場の必要性があるということですね。

また、地域づくりの現場では「頑張れば何とかなる」とよく言われますが、それでは不十分です。チームで成果を出したり、いろいろなニーズをしっかり把握したりしてゆくマネジメントも必要です。頑張るだけではなく、マネジメントができる人材を育成しなければいけないですね。

**吉元** 両方できるというよりは、両方が必要だと認識してもらえればいい。そうしたら、足りない部分はこの人とあの人というようなチームができます。

**敷田** 現場での頑張りとマネジメントの両方が必要ですが、全部一人でする必要はないということですね。



**千葉** 自分の立ち位置をいかに敏感 に感じ取れるかが重要だと今の話を 聞いていました。

では、学生を実際に地域に送れるかというと、学生がインターンシップで10日間や2週間行っても、ワク

チン的な感じです。良いところだけを見て、小さな失 敗をするところまでいかず、お客さん扱いで終わって 帰ってくる。その程度の経験でしかないのに、それが自分の中で変に自信となってしまい、学生のプライドを傷つけず、かつ対応するのが非常に難しい。時間がとてもかかります。地域の皆さんが1回社会に出た方を欲しがる気持ちがよく分かります。

**敷田** 学生のまちづくり体験は、まちづくりの直接的 効果よりも、学生も現場体験を得る、地域側も「普段 ないものを体験してみようか」ぐらいの「ワクチン」 でいいのではないでしょうか。

実際のまちづくりはもっと時間が長く、5、10年というスパンなので、短期の体験と異なり、先ほどのような問題が出てくると思います。

## 送り出した後のフォローも必要

**草野** 受ける側の地域にも受け入れ能力がないと難しいです。受け入れきれない地域では、コーディネーターを付けて一緒に行きます。そうすると、こちらはチームとして、まとまって地域とかかわっていくため、ある程度問題をカバーすることができます。

現地に受け入れる能力のある人がいるところでは、 「行ってこい」と出すと、自分たちで勝手に行って、そ こでやっていくことがステップアップになるのです。

**敷田** 人材育成をする側だけで完結せずに、実際に育成した後、送り出した先のケアもしないと、人材育成は完結しないということですね。

**草野** そこは両輪だと思っています。若者を育てるの と同時に、受け入れ側も育っていってほしいですね。

敷田 そういう意味で、「きたかん.net」で取り組んでいるのは、修了後のケアですね。

**脇山** そうですね。きたかんセミナーには200名を超える修了生がいますので、北海道全体で横断的にネットワークし相互に支え合えるものをつくりましょうという大きな目的を持ってやっています。そういう意味では、きたかん.netでは、それぞれのメンバーが問題を抱えている仲間のところに行って何かできることをします。そして、その仲間が今度はそこでのつなぎ役になるというような動きになれば、仲介を担った人間

のポジションのトレーニングにもなり、それを繰り返 していく中で、メンバーそれぞれが成長できるのでは ないかと思います。

**敷田** 人材育成後に、本当に成果を出すステージが やってくるし、そのケアが非常に重要であるというこ とと、せっかく育った人同士をばらばらにせずに、結 びつけて新しい活動が生ずるようにしていくこと。そ れは、それぞれの人材育成の場が持っている理想型で あると思います。

せっかく人材育成にお金や手間暇をかけているので すから、育成した人材にいかに社会に役立ってもらう かは、非常に重要なポイントです。

**吉元** 私たちの事業でも、何々講座というような取り 組みがあった後は、その後の活動する場もセットにす ることで人材育成が進んでいくと思っていますので、 何かを習ったらそれを提供してくださいということを 必ず付けてやっています。

**敷田** しかし、私が見てきた人材育成では、非常に座学が多く、講師が一方的に受講生に話して、養成プログラムが終わったら「ハイ、頑張ってください。サヨウナラ」が多い。それではなかなか効果も期待できなかったと思います。そういう中では、皆さんは、非常に効果的な人材育成を進められていると思います。

ほかに、北海道で人材育成、観光まちづくり人材を 育てていくときのポイントや提案はありませんか。

## 人材育成機関の連携



脇山 一般的に観光というキー ワードで言うと全体的に網羅され ていて、どんな業態でも観光と関 係ないことはないと思っていま す。そうは言っても、観光という 言葉に対する距離感がまちまちな

ので、いろいろな視点でそれぞれにいろいろな気づきがあり、教える側、教わる側ではなく、同じ横並びの中みんなでけんけんがくがくやれたらよいと思います。

一人でやれることは本当に限られていて、孤立しているようで、実は孤立していないという部分があると思います。まちづくりの中でもそれは実感できると思うので、「みんなでやろうよ!」という感じです。

**敷田** 一人でできることは限られていますが、一人一人がチームを組めばできることは非常に多いということを、人材育成プロセスで受講生に伝えることは重要です。地域側にもそれを分かってもらい、スーパーマンを一人呼んでくれば済むような話ではないことを伝えたうえで、人材を提供することになると思います。 佐藤 地域にそういった受け入れ態勢をつくるための教育をしなければいけないと感じます。

また、人材育成を受けた側としては、継続した学びの場も必要ですが、近しい境遇にいる人間の交流の場を非常に求めています。一例として、北の観光リーダー養成セミナーに参加したことによって、私が抱えていた課題は実は固有のものではなかったということが分かりました。みんな近しい事例を持っていました。そうすると、話を聞くことで解決策が浮かび、応用すれば解決できるものが多かった。一人で悩んでも仕方がなかった。そういった場づくりは誰かが行わねばならないので、そういったものは継続してほしいと感じています。

敷田 北海道の中でそういうネットワークがあれば、いろいろな悩みを共有したり、また解決方法を共同開発、共有したりもできるということですね。ezorockは、各地の人が来て、共有する場になっていますよね。

**草野** そうです。ezorockは、大学生に限定しているわけではなく、社会人もウエルカムですが、基本的にどことでも組みたいという組織です。したがって、一緒に仕事をするとノウハウが得られ、悩み相談がしやすくなるので、ネットワークを大事にしています。

私が参考にしているのは、ドイツの環境人材の育成です。ドイツがなぜあれだけ環境人材が育成できるかというと、小さいころに森の幼稚園や自然体験で育てて、学校のカリキュラムでも体験する場があって、高

校ぐらいから徐々にNPOとの接点が増えていくのです。また、ドイツには兵役を免除する制度があり、「兵隊になりますか。それとも環境ボランティアを実施しますか」と選択ができます。その結果、環境NGOなどに派遣され、環境を学ぶのです。

いずれにしても、一つの団体が全部をすることは無理なので、いろいろなところとの取り組みのつなぎが 大事だと思います。

敷田 活動をつないでいくということですね。

草野 最近起きたことですが、「NPO法人ねおす」の子どもキャンプに参加していた子が当団体でボランティア活動を始めたのです。業界を知っているため、話が早く、最初からいろいろなことを理解しています。年代や機関などを組み合わせ、トータル的に人が育つというシステムにしていきたいということです。

**敷田** 人材育成担当者、人材育成機関同士が北海道全体で連携した方がいいということですね。

**草野** そうです。囲い込まずに外に出すような動きにしていくことです。

**敷田** それは人材育成を受けた側を主体として考える ことで、いいアイデアですね。

**脇山** 組織でやろうと何だろうと、何のために存在しているかという存在意義がそもそもオールマイティーではなく、かといって世の中、それだけ満たされればすべてが収まるというほど単純なものでもないので、そういう人材育成の組織もしっかり連携していくことで、本当にやりたいこと、目指しているものが見えてくるのではないかと、今日はすごく感じました。

**敷田** 地域側にオールマイティーな地域づくり人材を 期待するなと言うのと同じく、人材育成の仕組みにも オールマイティーを期待してはいけないと思います。



そして、人材育成をする際には、うちはこういう方針でこういう人材を育成しているので、ここで学べないことは違うところで学んでくださいという説明が必要ですね。

そうすれば、育成する側として、自分たちの教育目的や教育システムの特長も認識するようになる。また、人材育成プログラムを受けに来る皆さんにとっても、身につけられる能力がはっきりするというメリットがあると思います。

**吉元** そうですね。こういう連絡の場をつくった方が 北海道の人材育成全体としてはメリットがあるという ことは、皆さんの共通認識だと思います。

**敷田** 北海道は広いですし、いろいろなニーズがありますからまだまだやることはあります。ぜひ人材育成分野で先進的な試みをしている皆さんが連携して、新しい時代を開いていただきたいと思います。

(本座談会は、平成25年5月16日に札幌市で開催しました)

#### profile

## 草野 竹史 (くさの たけし)

1979年札幌市生まれ。酪農学園大学環境システム学部経営環境学科卒。在学中、国際青年環境NGO「A SEED JAPAN」活動への参加をきっかけに2001年に11人の仲間とともに環境団体ezorock設立。北海道最大級の音楽フェスティバル「RISING SUN ROCK FESTIVAL」における環境対策活動を中心に活動を展開。大学卒業後、建設コンサルティング会社に就職、まちづくりや環境、観光などの調査に携わる。05年退職。06年から環境NGO ezorock代表理事。13年NPO法人取得。"世代間"を切り口に、青年層の声を社会に届ける仕組みづくりを実践中。

## 佐藤 恒平 (さとう こうへい)

1978年札幌市生まれ。2001年北海学園大学経済学部卒業。同年、キャリアバンク㈱入社、セールスプロモーションやイベントなどにスタッフを派遣する新設事業部を立ち上げ、人材採用や教育研修、現場ディレクションに携わる。07年退職後、08年㈱角川クロスメディアに入社し、「北海道Walker」などの情報誌の広告営業に従事。09年から池田町観光協会、11年同協会事務局長。

## 千葉 里美 (ちば さとみ)

1974年愛知県春日井市生まれ。98年静修女子大学人文社会学部卒業後、建設会社に就職。その後、ニセコのオーストラリア人ブームに興味を持ち、2006年札幌国際大学大学院観光学研究科入学、08年修士課程卒業。同年㈱リージャスト札幌支店に研究員として入社。09年札幌商工会議所入所、附属専門学校北海道観光学科配属。12年札幌国際大学観光学部国際観光学科専任講師。専門は観光人材教育、地域振興。

# 吉元 美穂 (よしもと みほ)

1978年東京都生まれ。2000年東京農業大学農学部卒業。同年経営コンサルタント会社に就職、大阪営業所に配属後、NPO法人への転職を希望し北海道へ。04年NPO法人北海道NPOサポートセンター、05年登別市役所(登別市ネイチャーセンター配属)を経て、07年からNPO法人登別自然活動支援組織モモンガくらぶ事務局長。10年から「富岸子育てひろば」事業責任者。

## 脇山 潤(わきやま じゅん)

1969年倶知安町生まれ。米国大学留学中リゾートと地域コミュニティとの関係性に興味を持ち、95年㈱ユニマットリゾート(現㈱南西楽園リゾート)入社、宮古島でリゾートの運営に関わる。2001年(南マウンテンサイド設立、ニセコレルヒホテル開業。倶知安観光協会ひらふ支部企画宣伝部長としてニセコひらふスキー場地域のブロードバンド化、飲食店ガイドブック『Wine & Dine』創刊、観光地倶知安戦略会議主催などニセコエリアの観光活性化活動に携わる。06年不動産業に転身。北の観光リーダー養成セミナー1期生。きたかん.net 代表。

## 敷田 麻実(しきだ あさみ)

1960年石川県加賀市生まれ。高知大学農学部栽培漁業学科卒業後、石川県水産課勤務、その間に、豪州ジェイムズクック大学大学院留学、金沢大学大学院社会環境科学研究科博士課程修了。98年石川県退職、金沢工業大学環境システム工学科教授を経て、2007年から北海道大学観光学高等研究センター教授。専門はエコツーリズムと地域マネジメント。「地域からのエコツーリズム」「観光の地域ブランディング」ほか論文多数。知床世界自然遺産地域科学委員会委員、北の観光リーダー養成セミナー座長などを務める。