

# IV 「次世代グリーン・ホスピタリティ 観光人材育成事業」について

## ケーススタディ 1：北杜市


### 北杜塾プロジェクトメンバー

北杜市観光協会	宿泊事業者（旅館・ペンション）
医療関係者（ツアーナース）	金融機関職員
メディア関係者（生活情報誌）	地域おこし協力隊員

### 観光地経営の課題

- ・北杜市の観光全般をリードする観光人材が不在
- ・8町村が合併してできた市という経緯から、各地域で観光に関するビジョンが共有できていない。また、その影響で観光地が連携できていない
- ・マス・ツーリズム、オーバー・ツーリズムにより、地域に悪影響を与えた過去があり、コロナの流行を契機に新たな観光地経営の在り方を模索している

### 伴走型支援講師

瀬戸川 礼子	
<p>20年間で、全国47都道府県に出向き、さまざまな業種業態の会社を取材。2000人以上の経営者と、それ以上の社員や地域住民の方々に面会してきました。社員満足・顧客満足をテーマに、よりよい組織づくりや地域づくりのヒントを伝えることを使命としている。</p> <p>経済産業省「おもてなし経営企業選」委員、中小企業庁政策審議委員、ホワイト企業大賞企画委員などを歴任。また、『女将さんのころ』『「顧客満足」の失敗学』など著書多数。</p>	

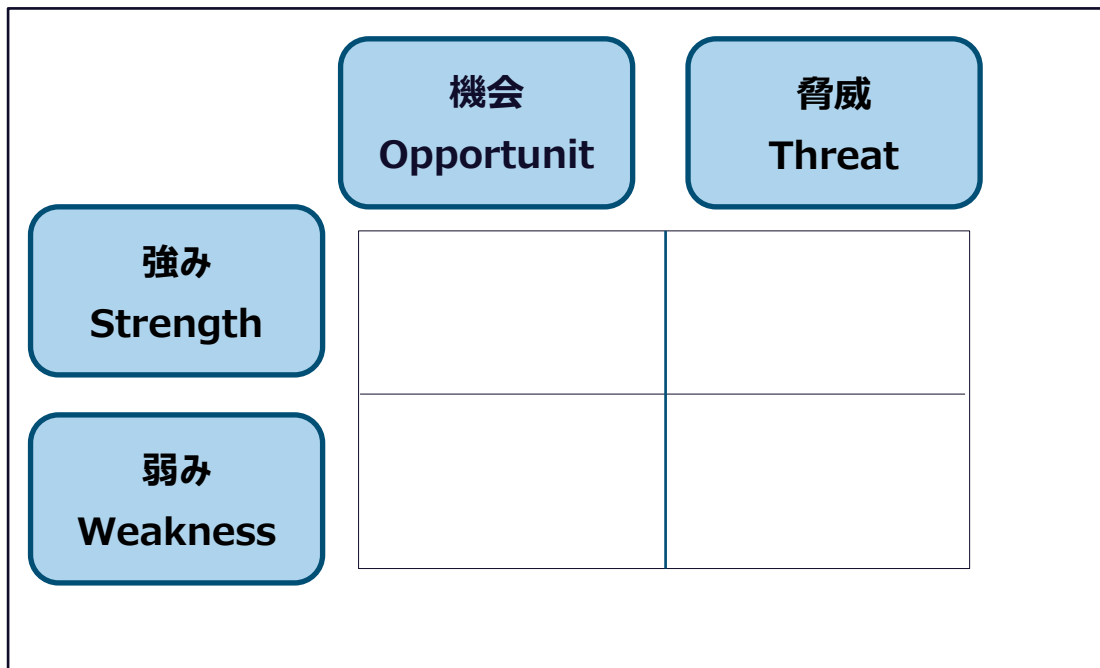
(1) 次世代観光地経営プランの作成

①北杜塾での取り組み

**経営戦略の手法により、地域の課題を整理し、北杜の観光地としての経営戦略を策定**

○SWOT 分析

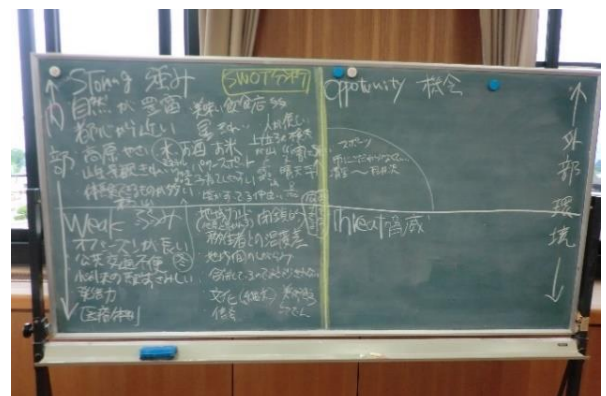
「内部環境」と「外部環境」の良さと悪さを明確にしていく手法。  
内部環境の分析は「強み」や「弱み」といった自地域の分析とし、外部環境の分析は「機会」や「脅威」といった市場や社会情勢によって変化する自分ではコントロールできない領域を分析する。  
4 象限から自分たちの地域を評価する。



<北杜塾の例>

<b>強み</b> Strength	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然が豊富</li> <li>・都心から近い</li> <li>・水、高原野菜、お酒、お米</li> <li>・山岳景観がきれい</li> <li>・体験できるものが多い</li> <li>・美味しい飲食店が多い</li> <li>・星がきれい</li> <li>・パワースポット</li> <li>・子育てしやすい</li> <li>・道が空いている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベストプラクティスがある</li> <li>・人が優しい</li> <li>・災害に強い(被害がない)</li> <li>・日照時間日本一</li> <li>・ミネラルウォーター生産量日本一</li> <li>・日本百名山のうち8つが見られる</li> <li>・上位3つの検索が山</li> <li>・縄文遺跡が多い</li> <li>・小さな美術館が多い</li> <li>・信玄</li> <li>・印傳</li> </ul>	エリアが広すぎる ・ほかの県だと思われる ・困っていない ・仲が良い&悪い
<b>弱み</b> Weakness	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オフシーズンが長い</li> <li>・公共交通が不便</li> <li>・小淵沢駅前がさみしい</li> <li>・医療体制が脆弱</li> <li>・発信力が弱い</li> <li>・人が閉鎖的</li> <li>・移住者との温度差がある</li> <li>・地域間のしがらみがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化的資源に乏しい</li> <li>・北杜市のブランドが弱い</li> <li>・ベストプラクティスが生きていない</li> <li>・8市町村の合併でまとまらない</li> <li>・観光推進の情熱に欠ける</li> <li>・一過性の取り組みに終わる</li> </ul>	

北杜の場合、エリアが広く、地域によって影響を受ける外部環境がさまざまであるため、内部環境（強み、弱み）のみを整理した。

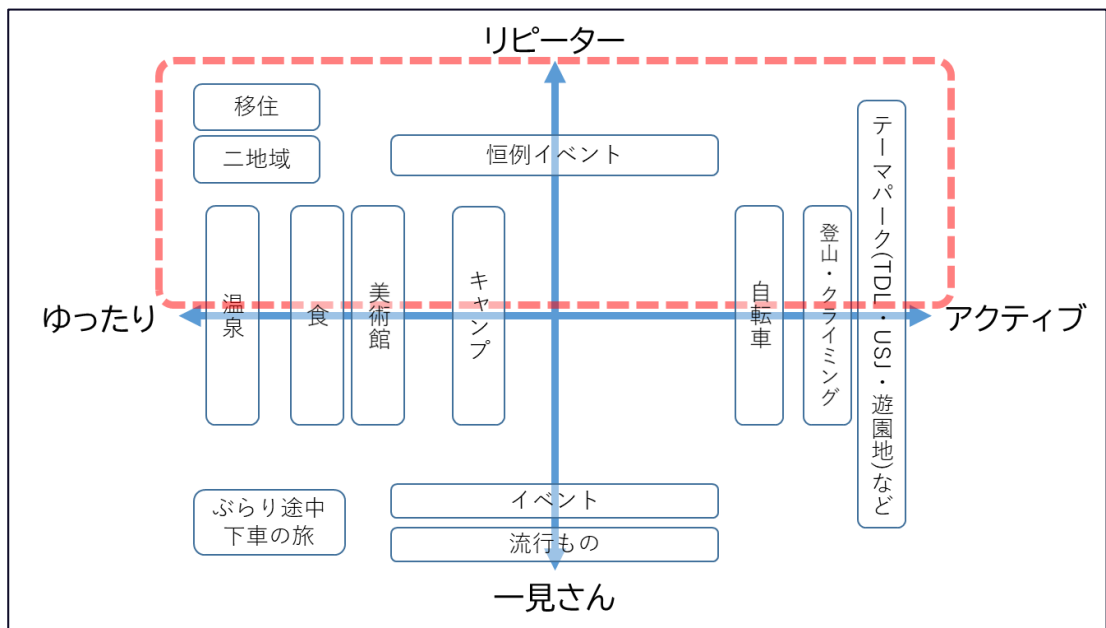


## ○ポジショニングマップ

市場における自地域のブランドや商品の立ち位置（ポジション）を決めるために用いられる手法。2つの軸を交差させた「4象限」の図を作成し、自地域のブランド戦略や、商品・サービス開発の方向性を検討することができる。

自分たちが目的とする姿や観光客が求める姿などの立ち位置を可視化し、両者の面から何が大切かの理解を図った。

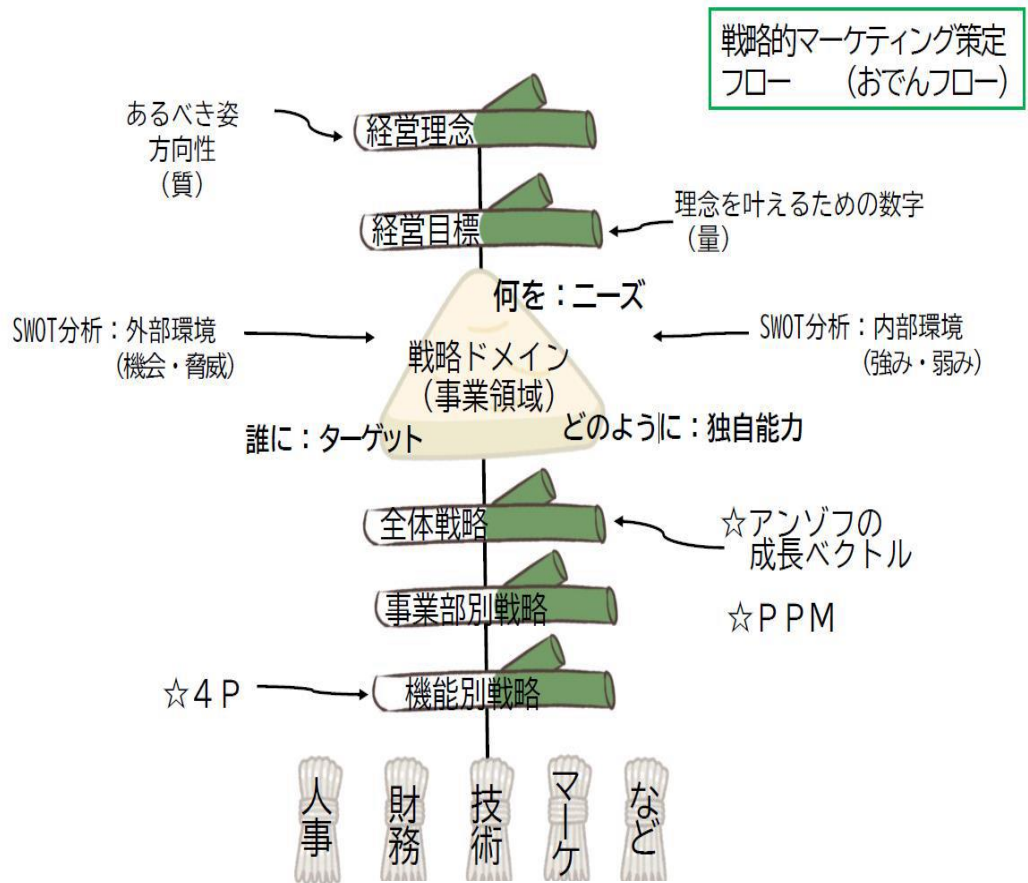
北杜塾では、赤点線内をターゲットとすることで意見を集約した。



北杜がターゲットとしたいのは、何もないけど空気が良い、雰囲気と居心地の良さを好きと思ってもらえる事、そんな「何度でも訪れたい」を感じてもらえるリピーターを増やすこと。

○戦略的マーケティング策定フロー（通称 おでんフロー）

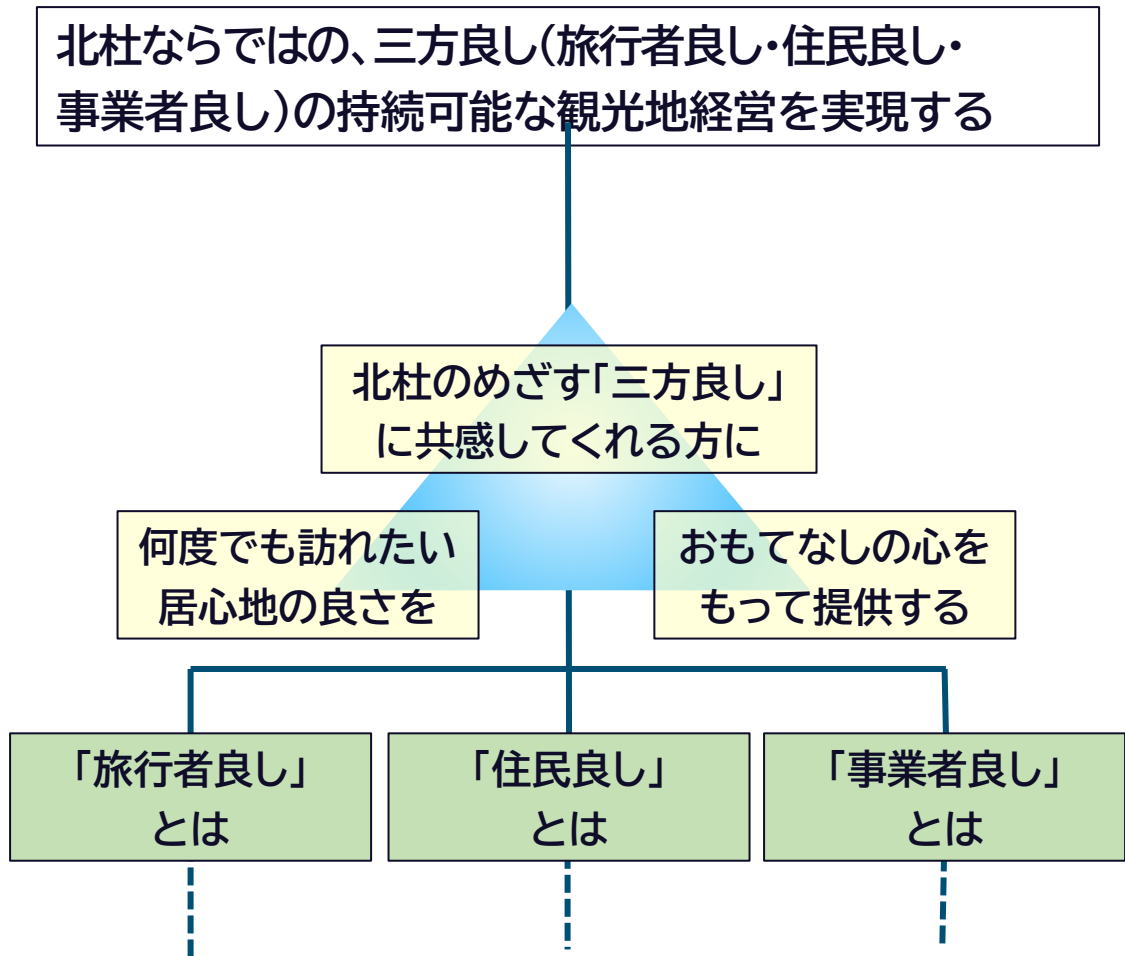
目指すべき観光地経営プラン作成のための基本的な考え方を図式化したもの。北杜塾では各項目をおでんの具に例え、「おでんフロー」としてプロジェクトメンバーで共有し、作成した。



©Reiko Setogawa All Rights Reserved.



<北杜塾のおでんフロー>



北杜塾における観光地経営理念のポイントは、**旅行者・住民・事業者にとっての「三方良し」**。この理念に共感してくれる方をターゲットとする。

この背景には、首都圏でPRし、誰でもよいから来てほしいという観光地からの脱却がある。マス・ツーリズムの時代のままで観光地として消費されてしまうのではなく、レスポンシブル・ツーリズム（責任ある観光）の考え方を導入したい。

「三方良し」で持続可能な観光地として、地元の人もフラッと来ることができる地域を目指す。

## ②目指したい地域の姿

今回の取り組みで検討された目指したい北杜の姿をまとめると、以下のとおり。

### 目指したい地域の姿



三方良し（旅行者良し・住民良し・事業者良し）  
の持続可能な観光地経営を実現する

### 塾生の考える「目指したい北杜」

旅行者の視点	住民の視点	事業者の視点
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 落語型観光地(オチが分かっても何度でも) =リピートしたい場所</li> <li>● 死ぬ前にもう一度旅行を(終活旅行)</li> <li>● 人に会いに行く場所(ヒト消費)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地元民が地元の魅力を語れる ⇒シビック・プライド</li> <li>● 地元の人もふらっと来られる宿(場所)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通年で楽しんでもらいたい</li> <li>● イベントがなくても安定して集客できる</li> <li>● 補助金に頼らない持続可能な観光</li> <li>● 点→線→面へ</li> </ul>
<p>↓ ↓</p> <p>地元民と観光客の交流</p>		
<p>● マス・ツーリズム、オーバーツーリズムの次の観光へ</p>		

---

③今後に向けて（塾生からのコメント）

- ・現状分析、課題の抽出、戦略策定など観光地経営に必要なツールを学習できたことから、今後も地域のまちづくりに活かしていく。
- ・今回の取り組みがゴールではなく、スタートと考えて、今後もメンバーの拡大と議論の継続を図っていく。
- ・「三方良し」の理念にもとづき、北杜ならではの観光地経営戦略の議論を続けていく。
- ・個性ある複数の地域からなる北杜だからこそ、議論をする中で対立することもある。対立を恐れずに対話を続けていく。
- ・観光地経営はまちづくりと不可分。子ども世代に健全なかたちで渡す責務を忘れない。



## (2) 新しい時代のおもてなし研修

### ① サービス業の特徴についての理解

サービス業には以下のような特徴があるため、「無形性」、「非貯蔵性」、「不可分性」、「変動性（異質性）」に対する理解が必要。

- |            |                                      |
|------------|--------------------------------------|
| ■ 無形性      | …形がない                                |
| ■ 非貯蔵性     | …蓄えておくことができない                        |
| ■ 不可分性     | …その場に買い手がいないと成り立たない<br>生産と消費が同時に行われる |
| ■ 変動性(異質性) | …標準化が困難である                           |

そのほか

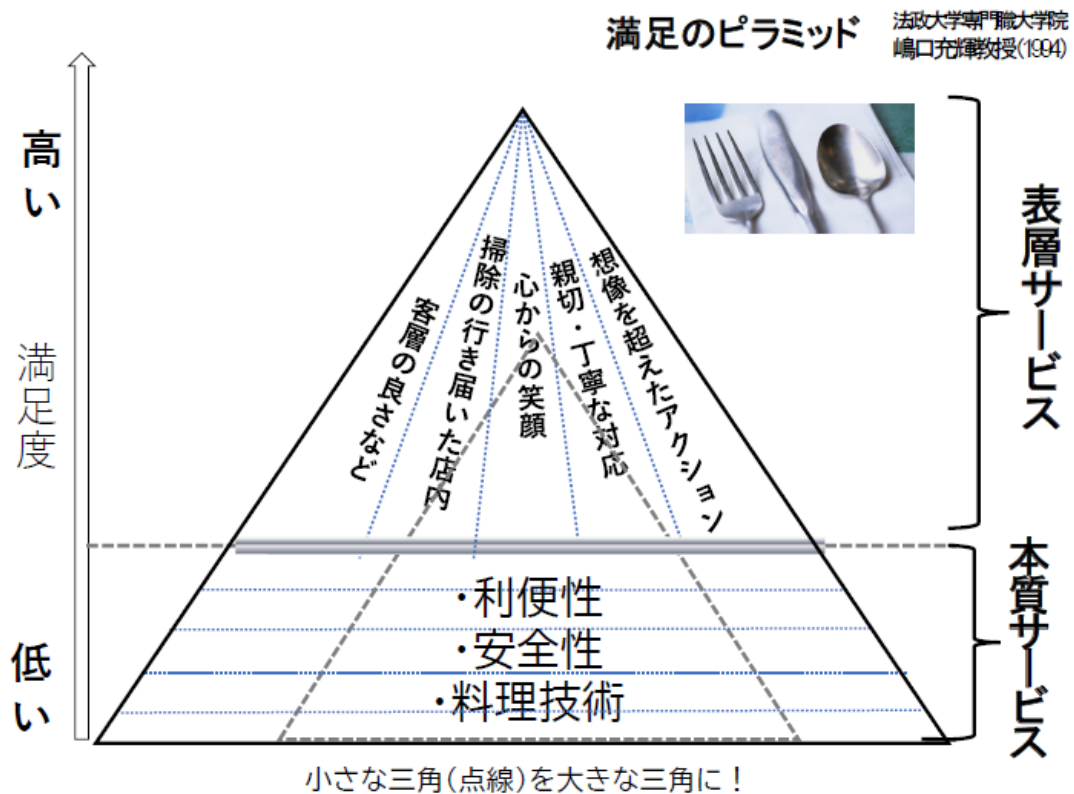
- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| ■ 取り引きの不可逆性 | … 返品できない        |
| ■ 需要の時期集中性  | … 繁閑の差が激しい      |
| ■ 労働集約性     | … 人間の活動に委ねられる   |
| ■ 評価の困難性    | … 物と違い公平な評価が難しい |
| ■ 臨場性       | … ライブである        |
| ■ 心因性       | … 人の心に左右される     |

## ②満足のピラミッド

土台に「本質サービス」、その上に「表層サービス」が位置し、上へ行くほど満足度が高まる構造。

本質サービスは一つでも水準を割ると他の全てが良くても全体満足が崩れる、代用が効かない根幹を支える役割を持つ。

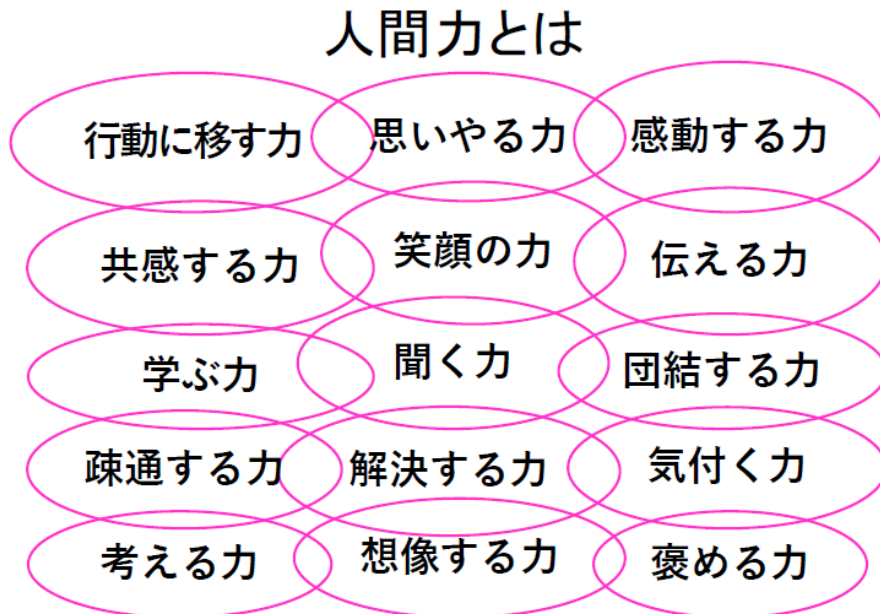
ただし、本質サービスだけでは他社との差別化が図れないため、表層サービスをブラッシュアップしていく必要があるが、表層サービスは従業員の「人間力」に左右される部分が大きく、この「人間力」を磨いていく必要がある。



©Reiko Setogawa All Rights Reserved.

### ③組織の人間力をアップさせるリーダーの育成

「人間力」には、様々な力があるが、これらはいずれも良い組織から生まれる。



©Reiko Setogawa All Rights Reserved.

#### ○良い組織に共通すること

良い組織には際立つ個性を持ちながらも業種や立地、規模、歴史を問わず、似たような空気感、サービスにおける優先順位が同じなどの共通点がある。

「ひとりひとりが理念を共有」するために社員やパートなど職種に関係なく、チームで理念を共有、実践し、社員教育に時間をかけ、その過程で心の豊かさを育みながら理論的思考も養われている。

また、入社時の歓迎・送迎、社会や地域に対する貢献活動など、本業と直接かかわりのないことにも力を注いでいる。

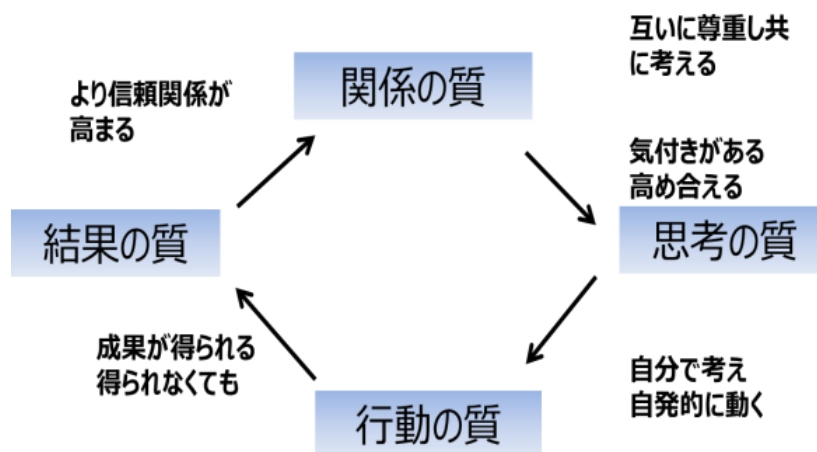
## ○質の良い組織作り

人間関係の質がよい組織には、組織を成功に導く循環モデルが存在する。

循環モデルでは、人間関係の質⇒思考の質⇒行動の質⇒結果の質の順に循環しながらそれぞれの質が高まっていく。

最も大切な人間関係の質が良ければ相手への思いやりや互いの気づき生まれ、各自が主体的に行動することで結果が伴う。

本業以外に実践する様々な取り組みが人間関係の質も高める効果を発揮する。人間関係の質が良くすることで、尊重しあい、助け合い、喜び合う組織をつくることができる。



©Reiko Setogawa All Rights Reserved.

(参考および引用文献) 「いい会社」のよきリーダーが大切にしている7つのこと 瀬戸川礼子著 内外出版社刊

## ケーススタディ 2：山中湖村


### 山中湖塾プロジェクトメンバー

山中湖観光協会	宿泊事業者(ホテル・合宿の宿等)
医療関係者(地元在住看護師)	金融機関職員
商店・飲食店・サービス業	地元サイクリングチーム

### 観光地経営の課題

- ・ 観光地としてのブランドの不足 (「身近に行ける大人のリゾート」としてのイメージをアップしたい)
- ・ 経営者の高齢化が進み事業継承の問題が顕在化していることもあり、アフターコロナにおける観光の活性化を見据え、地域のネクストリーダーを育成したい。

### 伴走型支援講師

上田 比呂志	
<p>大正時代創業の老舗料亭に生まれる。幼い頃より家業を手伝い、「おもてなし」という、日本文化のDNAを受け継いで育つ。1982年に大手デパート・三越に入社。同社の社内研修制度によりフロリダで開催されたウォルトディズニーワールドの「フェローシッププログラム(人材育成プログラム)」に参加。ディズニーマネジメント(ディズニーウェイ)を学ぶ。その後、フロリダにてディズニーワールドエプコットセンターのジャパンパビリオンディレクター(取締役)に就任するなど、世界を舞台に人材教育・マネジメントに従事。</p> <p>現在は、これまでの経験をもとに、講演・企業研修・パーソナルコーチングを中心に活動中。</p>	

(1) 次世代観光地経営プランの作成

①山中湖塾での取り組み

様々な分野のスペシャリストをゲストスピーカーとして招へいし、  
知見を共有するとともに、プロジェクトチームでの対話を深め、山中  
湖のこれからを考える。

<今回招いたスペシャリスト>

氏名	専門分野
船津 芳夫	商品開発・外国人対応
谷野 雅紀	障害者の受け入れ
糟谷 明範	医療と暮らしの地域コミュニティ

## ○商品開発・外国人対応について

舟津 芳夫氏・・・1971年(株)三越入社、日本橋本店雑貨部長、ドイツ三越支配人、千葉店長、銀座店舗開発執行役員などを担当。現在は、被災地の中小企業に対し百貨店OBが、販路開拓や商品開発のアドバイスを行う事業、復興庁「新しい東北」先導モデル事業でコーディネーターを務める。

### <講話のポイント>

- ・販路を考える前に、商品開発の精度を向上させることが重要。その際、「怪我のリスクはないか」、「個食化への対応、社会的なニーズを反映できているか」など、**基本的な点を丁寧に作ることが大切**。その上で、商材の良さをどう膨らませて売れるものにするか考えてもらいたい。
- ・ドイツ三越で日本茶を出す接客をしたところ、陶器の販売が好調となった。**日本的な「おもてなし」は外国人客にとっても有効であり、上手に活用する必要がある**。

### <プロジェクトメンバーのコメント>

- ・山中湖は自然が豊かな地域ではあるが、その点は山梨県の他地域と比べて、必ずしも突出しているとは言えない。改めて地域の良さを見つめなおし、地域のことを観光客に伝える必要がある。



○障害を持っている方でも来やすい「リゾート」づくり（場づくりの極意）

谷野 雅紀氏・・J-Workout 株式会社 COO/CTO。日本で初の脊髄損傷者専門トレーニングスタジオ「J-Workout 株式会社」を設立する。

現在、東京、大阪、福岡のスタジオに通うクライアントは 540 名。脊髄損傷に対する再生医療やロボティクスによる治療研究が進む中で、活動は自社に留まらず、共創マインドで様々なエキスパートとも連携し世界に誇る脊髄損傷治療チームを創り上げている。

< 講話のポイント >

- ・ 自社では「接客マニュアル」というものは存在しておらず、人それぞれに向き合い、探求する姿勢で信頼関係を作っている。脊椎損傷者といえども、身体の状態や価値観がそれぞれ異なっており、人生も十人十色。目の前にいる〇〇さんにとって最高の接客を追求している。
- ・ 信頼されるスタッフになってもらうため、スタッフにクライアントの立場に立ってもらう研修をしている。例えば、スタッフ自身が車椅子に乗り、駅からの道程を体感してみるなど。それでも、研修には限界があるので、大変さを実感してもらうために、クライアントと一緒に実際に出掛けてみることをスタッフに推奨している。
- ・ 閑散期の山中湖は、とても静かで落ち着ける場所。こういう時こそ障害者は来たい。これを実現するための鍵は、バリアフリーより、その人を理解して受け入れてくれる人がいるかどうか、話を



聴いてくれる、解決しようとしてくれる、ちょっとした勇気で挑戦してくれる人がいるかどうか重要。閑散期は、人手もあるから受け入れできる、「静か」を逆転の発想で考えてみることで、できることがあるはず。

<プロジェクトメンバーのコメント>

- ・受け入れ側のハード環境を変えるのは簡単ではないが、宿にいる人間が協力し合えば、ソフト面での変化は可能。障害者を受け入れる地元の「しつらえ」を作っておき、迎える側の「しつらえ」を整えることで、観光だけではなく、障害者の生活にも光を当てていきたい。受け入れ側の気持ち次第なのだと理解した。
- ・2月に山中湖でアイスクャンドルのイベントを開催する。ここで車椅子用の観覧席を設けることから、さっそく取り組みたい。



## ○医療と暮らしの地域コミュニティの事例

糟谷 明範・・シンクハピネス株式会社 CEO。2006年に理学療法士免許取得。総合病院、訪問看護ステーションを経て、2014年に株式会社シンクハピネスを設立。東京都府中市で「住民と医療福祉の懸け橋になる」をモットーに訪問看護、居宅介護支援事業所、カフェを運営。医療と暮らしの2軸で、地域における医療福祉の課題に対し地域の方達と一緒に向き合い、地域におけるコミュニティの場づくり（通称：たまれ）を行っている。

### <講話のポイント>

- ・地域の寄り合い所のイメージで通いデイサービスを立ち上げた。  
**病院では、「ケアする人」「ケアされる人」の上下の関係性が生まれてしまう。**この関係性ではなくフラットな付き合いにしたい。また、地域に暮らす住民の一人として、医療と地域の架け橋になり、フラットな関係性ができればと考える。

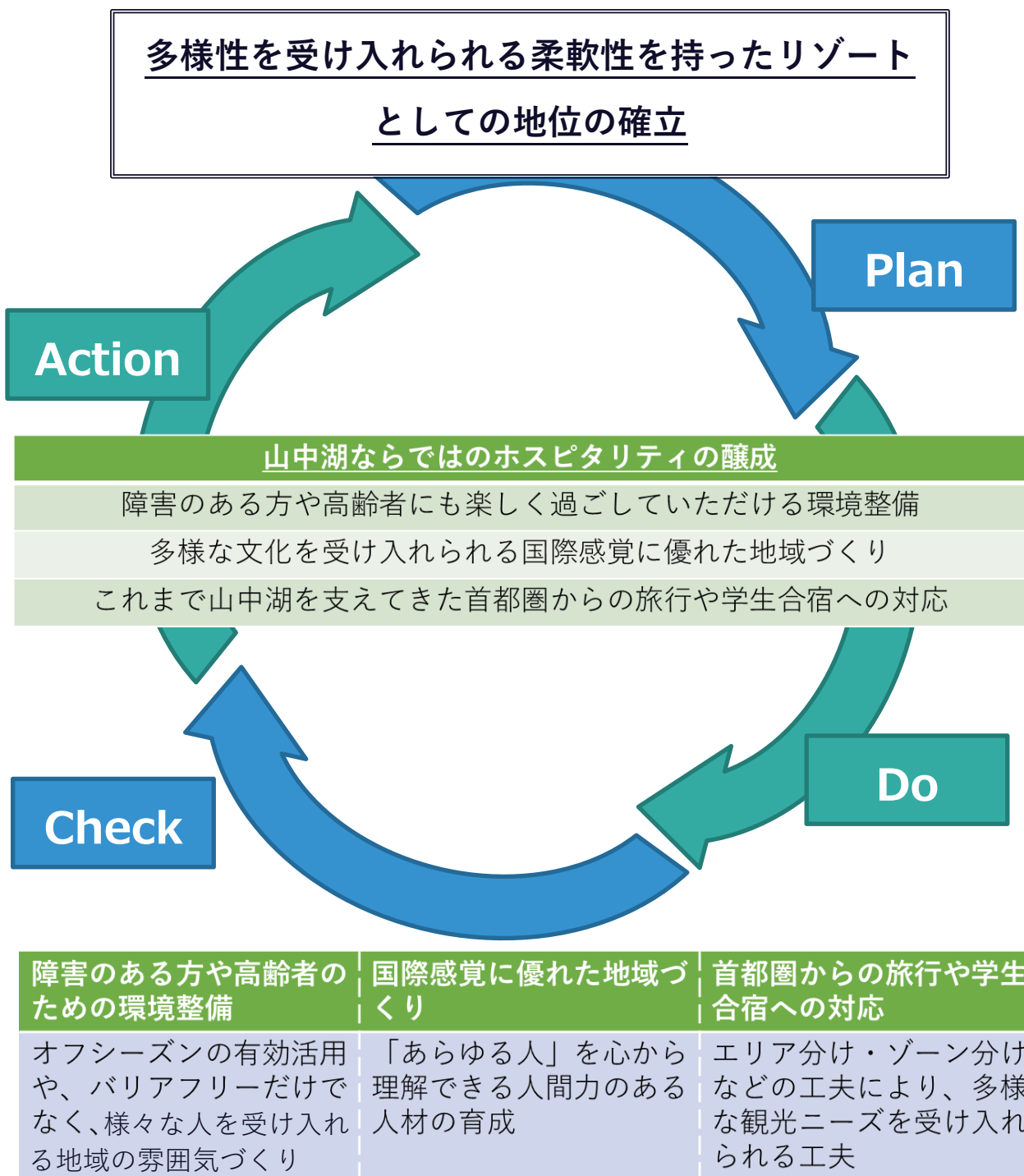
### <プロジェクトメンバーのコメント>

- ・山中湖には学校終了後に子供たちが過ごせる場所や地域でコミュニケーションが取れる場所があまり多くない。気軽に立ち寄れて、皆が共有できる場所を作りコミュニケーションを取りたい。
- ・都会に住む人達にとっては山中湖の自然は癒しの空間と言える。自然の中で楽しみながら、癒しの場所を提供するような取り組みができるのでは。



## ②目指したい地域の姿

今回の取り組みで検討された目指したい山中湖の姿をまとめると、以下のとおり。



### ③今後に向けて（塾生からのコメント）

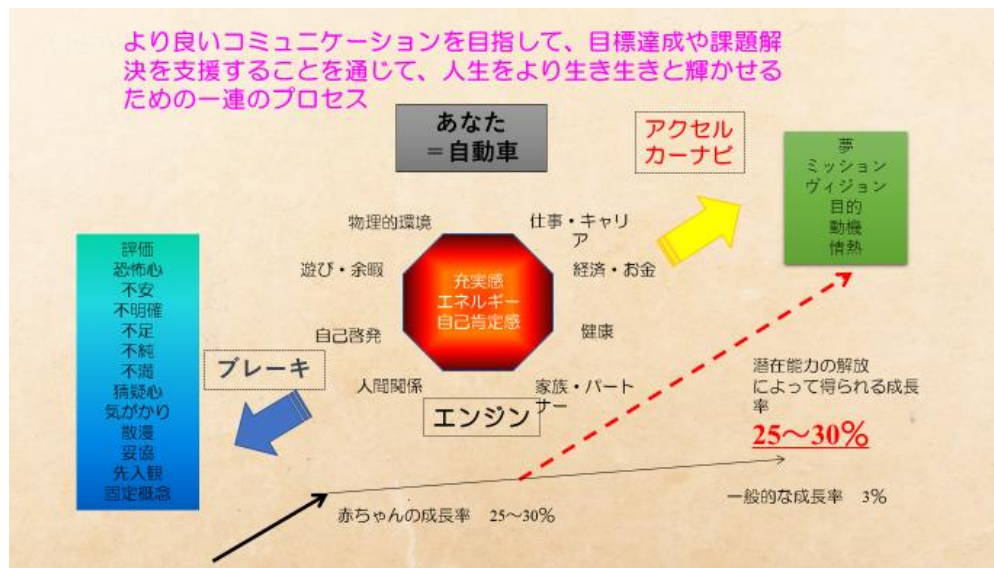
- ・山中湖には富士山と湖という抜群のロケーションが有る。さらに都心からのアクセスが良く観光地としてのポテンシャルが非常に高い。そのことにみんなが誇りを持っておもてなしが出来る地域にしていきたい。
- ・SDGs など新しい時代に向かっている今、箱物の施設を作っていくのではなく自然をそのまま使った体験、学びを確立する。山中湖では雨が降ると行ける場所が極端に減るので、雨の日にはしか体験できないプログラムの造成、それ以外にも自然のことを学べる授業が定期的に行われて参加できると言うような、山中湖全体が大きな学びの場になれば、と思っている。（アウトドア・ミュージアムの確立）
- ・「使い捨ての観光地」から脱却し、山中湖にある資源を見つめなおして再活用する「資源有効利用の観光活動」を啓発していく。山中湖にある、景色や森林、水、あらゆるものをリブランディングし、新規需要の掘り起こしを目指す。
- ・観光客を呼び込む事も観光事業者の務めだが、村民の方にもどんな事をやっているのか知ってもらい、参加して貰えるようなイベントを考えていく。また、最近では様々な番組に取り上げて頂き、昔より知名度が増えて来ていると思うので、「行ってみたい」ではなく、次は山中湖へ「行ってみよう」と思って貰えるような情報発信をしていく。

## (2) 新しい時代のおもてなし研修

### ① コーチングとは

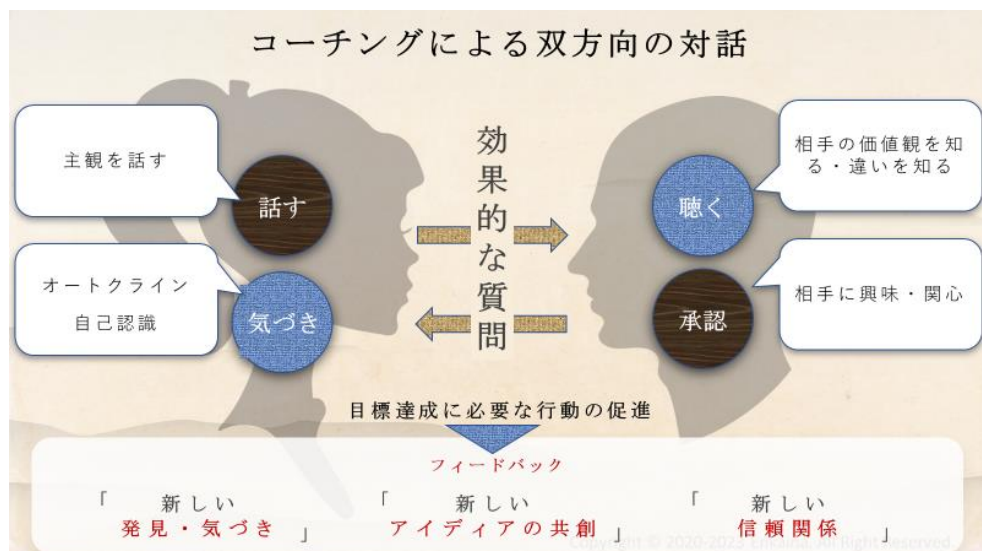
これからの時代のおもてなしは、Well-being（幸福度と健康度）が大切。

「コーチング」は、組織内で暖かい人間関係を築き、Well-being を実現させるためのもの。



### < コーチングの定義 >

よりよいコミュニケーションを目指して、目標達成や課題解決を支援することを通じて、人生をより生き生きと輝かせるための一連のプロセス



## ②コーチングスキル



- ・ 傾聴  
耳+目+心で聴く お客様が何を望んでいるか自分で感じるようになる。
- ・ 承認  
受けとめる力、相手に興味・関心をもつ。
- ・ 質問  
質問を投げかけることで相手に気づきを与える。
- ・ フィードバック  
新しい気づき・新しいアイデアを共に創る・新しい信頼関係をつくっていく。

---

<観光地域づくり、観光まちづくりの取り組みに対する支援・サポート>

やまなし観光推進機構の各地域担当者がサポートします。

連絡先

公益社団法人 やまなし観光推進機構

〒400-0031

山梨県甲府市丸の内1-6-1

山梨県庁別館2階

Tel:055-231-2722 Fax:055-221-3040

---

本ガイドブックは、山梨県観光文化部観光文化政策課が令和3年度に実施した「新しい生活様式に対応したおもてなし観光人材育成事業」の委託を受け、公益社団法人やまなし観光推進機構が作成したものです。