

「生産性向上に資するビッグデータに対応した観光人材育成プログラム」開発に関する調査研究

ヒアリング報告書

本報告書は、文部科学省の2019年度「分野横断型リカレント教育プログラムの開発（3年コース）」事業による委託業務として、学校法人KBC学園が実施した「生産性向上に資するビッグデータに対応した観光人材育成プログラム」開発のためのヒアリング調査成果を取りまとめたものです。

2020年2月

学校法人 KBC学園

4 ヒアリング調査の実施

4.1 目的

- 事業所の期待する人材像の把握と課題を明らかにする。
- ホテル人材育成の実態と課題を把握し、育成プログラムを明らかにする。

4.2 調査概要

4.2.1 調査方法

調査方法を以下の表に示す。

	調査方法	調査対象	調査数
ヒアリング調査	面接調査法	宿泊業	沖縄県内等 4 事業所
ヒアリング調査	面接調査法	ビッグデータマーケティング業	東京都 1 事業所

表 4-1 ヒアリング方法・対象等

4.2.2 調査実施期間

調査実施期間を以下に示す。

	調査期間・調査日
ヒアリング調査	2020 年 2 月 14 日、2 月 17～19 日

表 4-2 ヒアリング調査期間

4.3 調査対象

4.3.1 選定の方針

沖縄県を代表するホテルグループで沖縄県の動向をよく表している企業、或いは全国にチェーン展開をしているホテルチェーン・リゾートホテルで全国的な傾向をや課題が調査でき、人材育成プログラム開発に有効な情報を得ることができる事業所をヒアリング対象とした。また、ビッグデータマーケティングを行っている事業所については、人材育成プログラム開発に協力的な事業所を選定した。

4.3.2 対象一覧

ヒアリング実施事業所を以下に示す。

番号	分野	実施日	事業所の名称	所在地
1	情報	2月14日	株式会社 True Data	東京都港区
2	地ホ	2月17日	タピック沖縄株式会社（ユインチホテル南城）	沖縄県南城市
3	地ホ	2月17日	株式会社かりゆし	沖縄県那覇市
4	リホ	2月18日	ヒルトン沖縄北谷リゾート	沖縄県中頭郡北谷町
5	リホ	2月19日	匿名	匿名

※分野略称 情報：ビッグデータ・マーケティングを行っている事業所 地ホ：地域密着型のホテル リホ：リゾートホテル

表 4-3 ヒアリング調査事業所一覧

4.3.3 調査項目

ホテル業ヒアリング調査は、以下の調査項目を設定した。

- (1) 経営課題と人手不足
- (2) 外国人職員労働実態
- (3) 社内研修実態と従業員に受けさせたい研修
- (4) IT等の利用とビッグデータへの関心

4.4 ホテル業調査結果

以下にヒアリング調査結果を事業所の特定を避けるため、順不同で示す。なお、先述のとおり調査対象ホテル4事業所、ビッグデータマーケティング関連1事業所であり、ここに示す知見は特定事例の紹介であるため、必ずしもすべての事業所・業界に一般化できないことに留意が必要である。また、ヒアリング調査録は、資料として掲載する。ただし、回答事業所から不掲載依頼があった事項や、事業所が特定できる内容は調査録への記載を避けた。また、ヒアリング対象者の役職・氏名は個人情報保護の観点から公表を差し控えた。

4.4.1 ホテル業経営実態

(1) 経営課題（順不同）

☐ ネット手数料の増加（求人費用も含む）

☐ （食材）仕入単価の上昇

☐ 人件費の上昇

☐ 同業他社との競争激化

☐ 近年沖縄では民泊を含めると1年間に300～400事業所が増加している。特に外資系・国内ホテルチェーンの進出が相次いでいる。

☐ 確かに沖縄への観光客は増加しているが、ホテル客室数も増加しているので、今後差別化が重要になってくる。

☐ 従業員の確保育成

☐ 新卒に宿泊業に人気がない理由は？親が宿泊業に就職するのを止めていることも影響している。現実には有休も100%、残業もないが親世代の印象はいまだにブラック業種。

☐ アルバイトの求人をかけても集まりにくい。

☐ 施設・設備の老朽化

☐ 客数の減少

☐ 沖縄県のホテル建設ラッシュ、韓国の「嫌日本」の影響を受け、続いてコロナ。やはり影響が大きい。

☐ 外国からのお客様対応

☐ 外国からのお客様対応。特に語学の面。当ホテルは、外国人宿泊者比率が3割。

4.4.2 ホテル業人手不足感

(2) 人手不足感（順不同）

○すべて人手不足と回答

□常に不足している状態。

□中途募集はハローワークやエージェントを通して全国から募集している。

□最近ではホテルの開業があるたびに、スタッフが引き抜かれている。

□調理部門とマネージャークラスの人材不足が顕著。

□退職者の補充を行う中途採用者のほうが多い。

□地元出身者が欲しいが、学校や親の勧めもあり高校生は内地に就職・進学するケースが多い。当社としては、内地のホテルで経験を積んでいずれ沖縄に帰ってきて働いてほしいという希望がある。

□入社3～5年目のリーダー層の流出が顕著。

□人手不足の影響で、ホテル事業も現在業務のトレードオフを実施している。

□施設の新設に伴って増員が必要な状態。

□中途採用は30～40代中心で、異業種（元美容師・自衛官・介護士などからも採用）

□定着率に関しては、3年以内に退職するか、退職せず長期間勤めるか2極化している感がある。

4.4.3 ホテル業界外国人従業員動向

○技能実習生を受け入れている。

○20名いる。

○インバウンドに関しては、グローバルな人材がそろっているので問題ない。

○フロントから「なれない言葉を使ってコミュニケーションをとっていくのが旅行の魅力のひとつ」という意見もあり、翻訳の機械は導入しなかった。

○海外で就職セミナーやエージェントを通して採用。

○これからは、外国人従業員向けの言語研修などが必要になってくると思う。

4.4.4 IT等の利用・ビッグデータについて

(1) IT等の利用（順不同）

- SNSは専門の業者に外注している。
- SNSやWebを利用。
- 特にインスタに力を入れている。
- SNSはバイキングフェアなどの反響が大きい。
- 外国人はやはりSNSの効果は大きい。
- SNSの管理運営は広報が担当している。
- ラインのクーポン利用。利用率はますます。
- グループ全体で取り組んでいる。
- 海外の宿泊予約サイトが効果あり。

(2) ビッグデータ（順不同）

- 活用していない。競合するホテルの情報に興味がある。会議で市場の状況を知ることができるが、短いスパンで競合ホテルの動向が社員にわかると市場の動きに応じた対応がとりやすくなる。エリア別消費行動にも興味がある。
- まずどんなことができるのか、なにが変わるのかなど INPUT し知見を広げ、未来がくれる人材になってほしい。
- 活用していない。興味があるのは、周遊行動。観光業はモノ消費からコト消費に変化している。その動向がしりたい。
- 活用していない。当ホテルは利用客の県内の方の利用が多い。強みを生かしたイベントやまちづくりに意欲的に関与して、地域全体の魅力づくりを行政と協働で行っているのが実情。

4.4.5 望む研修

- ツーリズム研修。
- 新しい観光企画：リゾート施設を展開しているため、当社リゾートの観光企画の提案ができるとよい。
- ビッグデータの活用。科学的なマーケティングの成果として新しい観光企画など沖縄県全域で提案できるような研修。
- リーダー研修。社内では階層別研修を行っている。
- ホスピタリティ研修。事例をもとにどうしたらよいか。どうすればよかったかなどの研修をしたい。
- 障がい者研修。車いすの方への対応など。
- チームビルディング研修。いわゆるグループで行うリーダーシップ研修。

4.4.6 研修の留意点

○仕事をしながら学ぶことは難しい。例えば、オンラインの英会話の学習をしている社員の学習進捗が停滞しているとき、部門長が停滞している原因を聞き取り改善し、学習が進むようにサポートするなど、めの細かい取り組みをしている。

○料飲・フロント・設備などそれぞれに管理職はいるが、部門によって内容が異なるのでフォーカスがぼやけてしまう傾向にある。その点、ある部門のプロフェッショナルのお話は心に響くようだ。

○講演形式の全体の部門を網羅するような研修は不評。業界をリードしてきた方や部門のプロフェッショナルが行う講演は評判がよい。

○時間的に人手不足もあり現場をまわすだけでいっぱい。しかし、上長にも研修の必要性を理解してもらい研修を受けさせることができるようにしていきたい。

4.4.7 その他

○ホテルとしてこうありたいという目線をつくることができる人材になってほしい。

○宿泊業の人材としては、お客様にどれだけ寄り添った対応ができるかが大切。

○高めのグレードで展開しているので、同業他社との競合もそれほどない。

○観光宿泊業は平和・健康産業である。これらの前提が欠けると成り立たない。

○リーダーとしては、人間力。また、従業員の個性をどれだけ引き出すことができるかだと思う。適材適所＋可能性。

○どうしても現場研修となるとOJTになる。今後、キャリアアップに基づいたOJTの整備が必要である。それぞれの施設・部門ごとにがんばってきたが、これからはそれらを統合させ新しい価値を生み出せるような組織であり続けたい。

4.5 ビッグデータマーケティング事業所調査結果

ここに示す知見は1事業所の回答・見解であるため、必ずしも一般化できないことに留意が必要である。ヒアリング調査録は、資料として掲載する。代表取締役社長以外のヒアリング対象者の役職・氏名は個人情報保護の観点から公表を差し控えた。

＜社会人がビッグデータを学ぶメリットとしてはどのようなものがあるか？＞

まずは、自らの提供価値を高めることによる収入や役職の向上。これまで職場での経験やOJTなどを通して蓄積されていた個人の能力向上を、時間短縮して身に着ける事が期待できる。これは人材不足の日本の産業社会からすると、個人だけではなく、企業側にとっても大きなメリットである。それを支える外部要因として、ビッグデータをマーケティングに活用しやすくなった社会環境の拡充も背景にある。

＜そのほかにもメリットは何かあるか？＞

大きくとらえて、ビッグデータを活用した人材育成には2つの柱がある。一つは、働く場所や都心への距離に関わらず、仕事ができるようになるということ。地方でも都心と同じような就業のチャンスが増える。二つ目には、これまで中央でしか確保できなかった人材を地方で確保できる可能性が高まる事。これにより地方でも新しい仕事への取組みなどのスピード感が増す。従来よりもデジタル販促が普及してきたが、最適なターゲティング（人、場所、物・サービス）を行い、ROIを高めることが重要。最適なターゲティングのためにはビッグデータの活用が不可欠である。

＜観光で、ビッグデータを活用できる人材になる為の到達レベルはどれくらいが相応しいか？＞

ビッグデータを解析するデータサイエンティストを目指すのではなく、基本を理解した上で、データや組織を横断的に活用できるデータマーケターのような存在を目指す方が良いのではないかと。実務においてビッグデータを活用したマーケティングを感覚的に捉え、企画提案できるような人材。

＜働く社会人の動機付けについて、何かアイデアはあるか？＞

経営者は経営上の危機感から、新しい事にチャレンジすることが多いが、働いている方については学ぶ楽しさを先に伝えるほうが良い。特に勉強の入口では、興味を持ちそうな話題が学習内容に加味されていると、その後の学習継続に繋がる。

＜興味を持てる具体的学習方法について＞

ワークショップ形式の授業は、ほかの人の意見を聞く事ができたりするなど、新しい発見の場になるのでよい学び方である。特に異業種が混在するワークショップであれば、参加者にとって新鮮な意見に出会える可能性が高まる。また授業の中で、ちょっとしたクイズを行い、自身の思い込みを実際のデータ上の乖離などがわかる経験をする学習に対する興味が深まる。またオープンツールなどを使って実際にビッグデータを見たり触ったりする。例えばRESASの観光マップは目で見てわかりやすい。

＜観光関連であれば、どのような職業がビッグデータを活用した人材カリキュラムに親和性があるか＞

物販でもサービスでも特に業種は関係ないがホテル業などはリピート客を増やしたりサービス提案を考えたりする上で親和性が高い。オンライン系の旅行業であれば、自社のデータを活用し、どこのエリアの、どのような人に、どのような旅行をお勧めすれば良いかという事の理解にもつながりやすいので、学ぶ動機付けになりそうである。

「生産性向上に資するビッグデータに対応した観光人材育成プログラム」ヒアリング調査 調査録

匿名事業所は不掲載とした。

タピック沖縄株式会社 調査録	10
株式会社かりゆし 調査録	11
ヒルトン沖縄北谷リゾート 調査録	12
株式会社 True Data 調査録	13

事業所名	タピック沖縄株式会社（ユインチホテル南城）
事業所住所	沖縄県南城市佐敷字新里 1688
調査日時	2月17日（月）15：20～16:00
ヒアリング	管理部 T様 ※個人情報保護のため役職・氏名の記載は伏せています。
タピック沖縄株式会社沿革・概要	平成2年宮里病院、平成8年沖縄リハビリテーションセンター病院、老健亀の里開設。平成21年に沖縄厚生年金休暇センターを事業継承しウェルネスリゾート沖縄休暇センター ユインチホテル南城をオープンした。 タピックは医療・福祉を中心に、スポーツ施設・文化施設住宅・リゾートホテル・天然ガス鉱山・温泉施設・健康産業にわたる総合ウェルネスネットワークを展開している。
内容	<p><経営課題></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><人手不足感></p> <p>人手不足。ホテル業界はもともとキャリアアップや引き抜きのため同業他社に転職する傾向が強く定着率は低い。</p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><IT等の利用></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><ビッグデータ></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><のぞむ研修></p> <p>リーダー研修。社内では階層別研修を行っている。具体的には、クレーム研修、マナー研修、アンガーマネジメントなど。また、外部研修でリーダーシップ研修や管理職研修を行っている。</p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p>

事業所名	株式会社かりゆし
事業所住所	沖縄県那覇市前島 3-25-1 とまりんビル 3F
調査日時	2月17日（月）15：20～16:00
ヒアリング	総務事業本部 T様 ※個人情報保護のため役職・氏名の記載は伏せています。
株式会社かりゆし 沿革・概要	昭和37年沖之島観光ホテルを設立。現在、様々なお客様のスタイルに合わせた施設を9つ運営している。環境保全・地産地消・観光文化事業など沖縄県をアジアリゾートとして発展し続けていく取り組みを行っている。
内容	<p><経営課題></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><人手不足感></p> <p>県外大手チェーンや外資系のホテル進出などがあり、人手というより、「人材」不足。 本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><IT等の利用></p> <p>SNSやHP、Webを利用。特にインスタに力を入れている。HPもスマホ対応にした。 本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><ビッグデータ></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><のぞむ研修></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><インバウンドについて></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><その他></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p>

事業所名	ヒルトン沖縄北谷リゾート
事業所住所	沖縄県中頭郡北谷町美浜 40-1
調査日時	2月17日（月）15：20～16:00
ヒアリング	人事採用 A様 ※個人情報保護のため役職・氏名の記載は伏せています。
ヒルトンホテルグループ概要	1919年コンラッド・ヒルトンがテキサスのホテルを購入して以来、ヒルトンは世界114か国に約6000のホテル、939000室以上の客室を持つ、世界で最も規模が大きいホスピタリティ企業になった。現在、全世界で17ブランドのホテルを展開している。国内ではグループホテルが16施設ある。
内容	<p><経営課題></p> <p>従業員の確保。人手不足感がある。新卒は金融・商社などに人気があり、観光関連の人気がない。当社ではこの春新卒〇〇名採用。</p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><IT等の利用></p> <p>SNSやHP、Web広告を利用。SNSの効果は実感している。</p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><ビッグデータ></p> <p>活用していない。競合するホテルの情報に興味がある。</p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><外国人雇用状況></p> <p>何名かいる。</p> <p><のぞむ研修></p> <p>本報告書に掲載（箇条書き・順不同）</p> <p><その他></p> <p>新卒に宿泊業に人気がない理由は？親が宿泊業に就職するのを止めていることも影響している。現実には有休も100%、残業もないが親世代の印象はいまだにブラック業種。</p> <p>国内グループ16施設への転籍制度を設けている。</p> <p>モチベーションを向上するため、ソムリエ・パリスタ・製菓・カメラなど社内コンテストを行っている。誰でも参加可能。</p> <p>資格取得の補助制度を設けている。TOEICは700点以上、日本語教師なども申請できる。</p>

事業所名	株式会社 True Data
事業所住所	東京都港区芝大門 1-10-11 芝大門センタービル 4 階
調査日時	2 月 14 日（金）13:00～14:30
ヒアリング	代表取締役社長 米倉 裕之様、執行役員 K様、データマーケティング部 M様 ※個人情報保護のため代表取締役社長以外の方の役職・氏名の記載は伏せています。
True Data 概要	日本最大級の購買ビッグデータを活用し、スーパーマーケット、ドラッグストアや消費財メーカー向けにマーケティングソリューションサービスを提供している。
内容	<p><社会人がビッグデータを学ぶメリットとしてはどのようなものがあるか？></p> <p>まずは、自らの提供価値を高めることによる収入や役職の向上。これまで職場での経験や OJT などを通して蓄積されていた個人の能力向上を、時間短縮して身に着ける事が期待できる。これは人材不足の日本の産業社会からすると、個人だけではなく、企業側にとっても大きなメリットである。それを支える外部要因として、ビッグデータをマーケティングに活用しやすくなった社会環境の拡充も背景にある。</p> <p><そのほかにもメリットは何かあるか？></p> <p>大きくとらえて、ビッグデータを活用した人材育成には2つの柱がある。一つは、働く場所や都心への距離に関わらず、仕事ができるようになるということ。地方でも都心と同じような就業のチャンスが増える。二つ目には、これまで中央でしか確保できなかった人材を地方で確保できる可能性が高まる事。これにより地方でも新しい仕事への取り組みなどのスピード感が増す。従来よりもデジタル販促が普及してきたが、最適なターゲティング（人、場所、物・サービス）を行い、ROI を高めることが重要。最適なターゲティングのためにはビッグデータの活用が不可欠である。</p> <p><観光で、ビッグデータを活用できる人材になる為の到達レベルはどれくらいが相応しいか？></p> <p>ビッグデータを解析するデータサイエンティストを目指すのではなく、基本を理解した上で、データや組織を横断的に活用できるデータマーケターのような存在を目指す方が良いのではないかと。実務においてビッグデータを活用したマーケティングを感覚的に捉え、企画提案できるような人材。</p> <p><働く社会人の動機付けについて、何かアイデアはあるか？></p> <p>経営者は経営上の危機感から、新しい事にチャレンジすることが多いが、働いている方については学ぶ楽しさを先に伝えるほうが良い。特に勉強の入口では、興味を持ちそうな話題が学習内容に加味されていると、その後の学習継続に繋がる。</p> <p><興味を持てる具体的な学習方法について></p> <p>ワークショップ形式の授業は、ほかの人の意見を聞く事ができたりするなど、新しい発見の場になるのでよい学び方である。特に異業種が混在するワークショップであれば、参加者にとって新鮮な意見に出会える可能性が高まる。また授業の中で、ちょっとしたクイズを行い、自身の思い込みを実際のデータ上の乖離などがわかる経験をする学習に対する興味が深まる。</p>

	<p>またオープンツールなどを使って実際にビッグデータを見たり触ったりする。例えば RESAS の観光マップは目で見てわかりやすい。</p> <p><観光関連であれば、どのような職業がビッグデータを活用した人材カリキュラムに親和性があるか></p> <p>物販でもサービスでも特に業種は関係ないがホテル業などはリピート客を増やしたりサービス提案を考えたりする上で親和性が高い。オンライン系の旅行業であれば、自社のデータを活用し、どこエリアの、どのような人に、どのような旅行をお勧めすれば良いかという事の理解にもつながりやすいので、学ぶ動機付けになりそうである。</p>
--	--