

北海道の未来を拓くヒトづくり
— 食・観光の針路を踏まえて —

2023年4月

北海道経済同友会
北海道地域活性化委員会

目 次

はじめに	1
第Ⅰ章 食・観光の目指すべき将来像	3
1. 2021年3月の提言内容	
2. 目指すべき将来像 ～ 『食・観光の高付加価値化とサステナビリティの実践』	
3. 目指すべき将来像 ～ 『スイス ツェルマットの事例』	
第Ⅱ章 人的資本の重要性とヒトづくり検討の方向性	10
1. ヒトづくりを主要なテーマとした背景	
2. 人的資本の重要性	
3. ヒトづくり検討の方向性	
第Ⅲ章 地域活性化に向けたヒトづくりの現状と課題	13
1. わが国の人材への投資の現状	
2. 産業共通のヒトづくりの課題	
3. 「食・観光」のヒトづくりを巡る課題	
第Ⅳ章 ヒトづくりの事例紹介	18
事例1 静内農業高校 地域発次世代イノベーター人材の育成	
事例2 三笠市 三笠高校のヒトづくりと、食を軸にした新たなまちづくり	
事例3 星野リゾートのヒトづくり	
事例4 ふらの観光協会 コンテンツ発信の取組み	
事例5 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団 地域活性化人材育成の取組み	
事例6 野口観光グループ プロフェッショナル人材の育成	
第Ⅴ章 北海道の「食・観光」におけるヒトづくりの方向性	27
1. 地域や仕事への理解を深め、地域に愛着と誇りを持った人材を育てる	
2. 経済団体が主体的に、地域や仕事の魅力を将来の担い手に伝える支援者や伴走者の役割を果たす	
3. 関係者の主体的な取組みと連携（＝エコシステムの構築と活用）を通じ、持続可能な食と観光の重要性を認識した人材を育てる	
4. 産業の高付加価値化を図り、雇用者に魅力のある働き場所を提供する	
おわりに	30

はじめに

2020年初頭から始まったコロナ禍は、北海道の社会や経済にも極めて大きな打撃を与えました。他方で、コロナ禍はこれまで見過ごされてきたわが国の社会・経済活動の課題を浮き彫りにするとともに、コロナを契機にした様々な変化の可能性を私たちに示しました。

北海道経済同友会は、コロナを契機にした社会経済構造の変化をより良い未来を創造する機会として捉え、提言「コロナを超えたその先に—with/afterコロナの北海道の新たな挑戦—」を2021年3月に発表しました。そこでは、「コロナ後の新しい生活様式等に対応したビジネスモデルの再構築・創出」「北海道における食産業の体質強化」「本道観光の安定・持続・発展に向けて」「デジタルを活用した北海道の再興」の4点を提言しました。

当会では、この提言内容を更に深掘りし、地域活性化に資する報告を行うことを目指し、2021年11月に「北海道地域活性化委員会」を立ち上げました。同委員会では、北海道活性化のための産業強化については、北海道の基幹産業であり戦略産業である「食」と「観光」の価値を更に高めていくことが必要不可欠であると位置づけ、食と観光の目指すべき方向性—高付加価値化¹、サステナビリティの実践—を議論しました。

そのうえで、北海道の食・観光の将来像を実現するためには、その価値を創造できる「ヒトづくり」が急を要する重要な課題であることから、「ヒトづくり」に焦点を絞って議論を重ねてきました。現在、政府が進める「人への投資²」は、「北海道の新たな可能性への挑戦」の後押しとなるという背景もあります。

こうした委員会の議論を踏まえて、北海道の「食・観光におけるヒトづくり」についてまとめたのが本報告書です。本報告書では、食・観光の目指すべき将来像とそれを実現するためのヒトづくりに関する基本的な方向性をまとめています。その際、道内外で食や観光のヒトづくりに取り組む様々な好事例も参考にしています。

本報告書が、道内の食や観光がさらなる高みを目指すための「ヒトづくり」を目指す当会会員および道内外の様々な関係者の取組みのヒントとなり、その活動の後押しとなれば幸いです。

¹ 付加価値を高めること。

付加価値：生産過程で新たに付け加えられた価値。売上高から原材料費や減価償却費を差し引いたもの。商品やサービスで、他の同種のものにはない価値。

² 政府は「新しい資本主義」のなかで「人への投資」を強化するため、2022年から5年間で1兆円の投資を表明しました。本政策のなかで地域の中小企業や農林水産業、介護などで必要な人材を確保するための地方自治体の取組みを支援する、地方財政措置が創設される見込みです。

そして、将来の北海道を支えるのは、なんといっても生徒・学生の皆さんです。本報告書は、そういった皆さんにも手に取って頂きたいと考え、作成しました。未来を担う若い方々が、自分たちの故郷について理解を深め、将来の針路を考えるきっかけとなれば、それほど嬉しいことはありません。

当委員会活動に際して、ご講演などにご協力を頂きました各方面の皆様にご深くお礼を申し上げます。

最後になりますが、当委員会委員として貴重なご意見を下さった石黒直文氏、野口秀夫氏、山本信彦氏が、誠に残念ながら本報告書の完成をみることなくご逝去されました。心からご冥福をお祈り申し上げます。

2023年 4 月

北海道経済同友会

代表幹事 安田 光春

代表幹事 丸谷 智保

北海道地域活性化委員会

委員長 小高 咲

副委員長 箕輪 留以

第I章 食・観光の目指すべき将来像

1. 2021年3月の提言内容

食・観光の目指すべき将来像の考察を進める前に、2021年3月に行った上記提言のうち、食・観光に関連する部分の内容を振り返ってみます。

■ 提言2 北海道における食産業の体質強化

- (1) 食産業のスマート化
- (2) 認証取得等によるブランド化
- (3) 多様な担い手の確保・育成

北海道の食産業が持続的に発展するためには、①担い手や労働力不足、地球温暖化・環境変化などの構造的かつ中長期的な課題に積極的に取り組むとともに、②加工・販売、流通・貯蔵面なども含めて食産業全体の「厚み」を増して、コロナ禍で発生した食糧需給の急変等にも対応できる「強靱性・柔軟性」の獲得が必要である、と提言しました。

■ 提言3 本道観光の安定・持続・発展に向けて

- (1) 周辺地域と連携した、観光戦略づくり
- (2) お客様の多様な期待に応える、柔軟な対応姿勢
- (3) 多彩なスキルを確保する、柔軟な雇用形態
- (4) 観光インフラの維持・支援

コロナ禍で観光業の脆弱性を再認識し、これまでマストツーリズム³が大勢を占めてきた本道観光について、「依存からの脱却」をキーワードに、地域主体で戦略の見直しを急ぎ、地元の協力を得ながら「安定した顧客の確保」に取り組まなければならない、と提言しました。

そのうえで、具体的には、以下のような点を指摘しています。

- ✓ 本道観光の安定・持続に向けた新たな課題・目標は、「リピーター（顧客）の確保」であること。
- ✓ 体験型観光、富裕層向けサービス、ダイバーシティ⁴への取組み、ユニバーサルツーリズム⁵など、顧客の要求・期待は今後ますます多様化していくため、それに応える多彩

³ 観光が一般民衆に広くゆきわたり、大量の観光客が発生すること。

⁴ 多様性のこと。人種、性別、宗教、身体的障害の有無などに関わらず対応することが求められています。

⁵ 和製英語。障害者や高齢者など、移動やコミュニケーションが困難な人々のニーズがかなえられており、誰もが楽しめる旅。

なスキルの確保が重要であること。

- ✓ 本道観光では二次交通の充実が課題であり、MaaS⁶の進展や相乗り、オンデマンド型の移動サービス、定額制の活用など新たなサービスの検討や地域の実情に応じた規制緩和に期待がかかること。
- ✓ 異業種との連携推進や行政支援強化のためには、観光による地域活性化の取組みと観光貢献度の可視化が重要であること。

2. 目指すべき将来像 ～ 『食・観光の高付加価値化とサステナビリティの実践』

(1) 考察の前提

With/afterコロナにおける北海道の新たな可能性への挑戦を後押しするため、北海道の基幹産業であり戦略産業である「食・観光」の目指すべき将来像について、上記1の提言内容も踏まえ考察していきます。その際、「食・観光」を分けて論じることはせず、「食・観光」を上流から下流、および関連産業を含めた幅広い産業のつながりのなかで捉える、すなわちエコシステム⁷として捉えることとします。

また、考察に当たっては、食・観光の目指すべき将来像は、北海道の持つ強みを生かすとともに、持続可能性を高め、北海道に暮らす人々の生活の価値を高めるものでなければならないということを基本に据えています。加えて、将来像を実現する過程においても、生活する人々や事業を営む人々に必要以上の負荷をかけることや、とりまく自然環境に悪影響を及ぼすことは避けなければならない、と考えました。

(2) 目指すべき将来像

(1)で述べた前提の下で導き出された目指すべき将来像の鍵となる考え方は、「高付加価値化⁸」と「サステナビリティ（持続可能性）」です。

以下で、具体的に説明します。

⁶ Mobility as a Serviceのこと。複数の移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済等を一括で行うサービス（国土交通省による定義）。

⁷ ある地域において、住民、企業、金融機関、地方自治体、大学、政府機関などの各主体がそれぞれの役割を果たしつつ相互補完関係を構築するとともに、地域外の経済主体等とも密接な関係を持ちながら多面的に連携・共創してゆく関係。エコシステムを健全に機能させるためには、地域活性化や顧客創造という目標が共有されていること、多様な構成員の相互協力と平等な収益の循環が確保されていることが鍵となる。

⁸ 付加価値を高めること。

付加価値：生産過程で新たに付け加えられた価値。売上高から原材料費や減価償却費を差し引いたもの。商品やサービスで、他の同種のものにはない価値。

① 北海道の食・観光の高付加価値化

生活の価値を高めるには、付加価値を高めることが重要です。北海道で生み出されるモノ・コトを増やし、質を高め、それによって得られる付加価値を道内でより多く循環させる必要があります。

食の高付加価値化については、かねてから言われているとおり、一次産業大国である北海道において生産された良質な農産物を、素材のままでなく加工を施して移出することが最大のポイントとなります。加工することによって貯蔵が効率化する面があり、逆に貯蔵技術の向上がより付加価値の高い加工を可能にする面があります。これらは相俟って、物流の効率化につながりますので、輸送業における人手不足対応や温室効果ガス排出の削減といった効果も期待できます。すなわち、次で述べるサステナビリティの実践でもあるということです。

観光における付加価値の向上ということでは、例えばアドベンチャーツーリズム（以下、AT）は、大きな可能性を有しています。Adventure Travel Trade AssociationによるATの定義は、「アクティビティ、自然、文化体験の3要素のうち、2つ以上で構成される旅行」とされています。ATの特徴として、旅行者の教育水準が高く富裕層の割合が高いことが挙げられるほか、長期滞在が好まれ、アウトドア用品等にこだわりがある人が多いなどの理由から、経済波及効果が高いとされています。1万米ドルの経済効果を生み出すためには、従来型のマストツーリズムでは100人が必要ですが、ATでは4人の来訪で達成できるという報告もあります。また、雇用創出効果も高く、ATの方が1.7倍大きいことも報告されています。

観光の付加価値向上のためには、観光消費額が一気に増えるような富裕層を狙うだけでなく、「ワンランクアップ」の視点も重要です。食・観光における消費者の全体像を考えたとき、富裕層ではない一般層が大半を占めるためです。

「ワンランクアップ」の事例としては、ワイナリーでの農作業体験といった体験型のアクティビティや、阿寒湖アイヌシアター「イコロ」、体験型ナイトウォーク「カムイルミナ」といった歴史・文化に基づいたナイトタイムエコノミーの推進が挙げられます。北海道はアニメやコミックの作家を多数輩出していますので、そのコンテンツを観光と結び付けてストーリー性を持たせ誘客に繋げることもワンランクアップと言えるでしょう。このほか、宿泊と食事を分離して地域ぐるみで来訪者を迎える泊食分離の推進や、インバウンド向けサービスをワンストップで提供する施設の設置なども、地域全体でのワンランクアップサービスの実現となります。このように、従来の観光体験に様々な次元でのプラスアルファの付加価値を提供することが「ワンランクアップ」を実現する鍵となります。

上記いずれのアプローチであっても、多様な関係者相互の働きかけで地域の魅力を磨き上げ、新たな付加価値を創造することが重要であり、そのためには、地域資源の特質に応じた、後述する「地域経済エコシステム」の構築が求められます。

② サステナビリティの実践

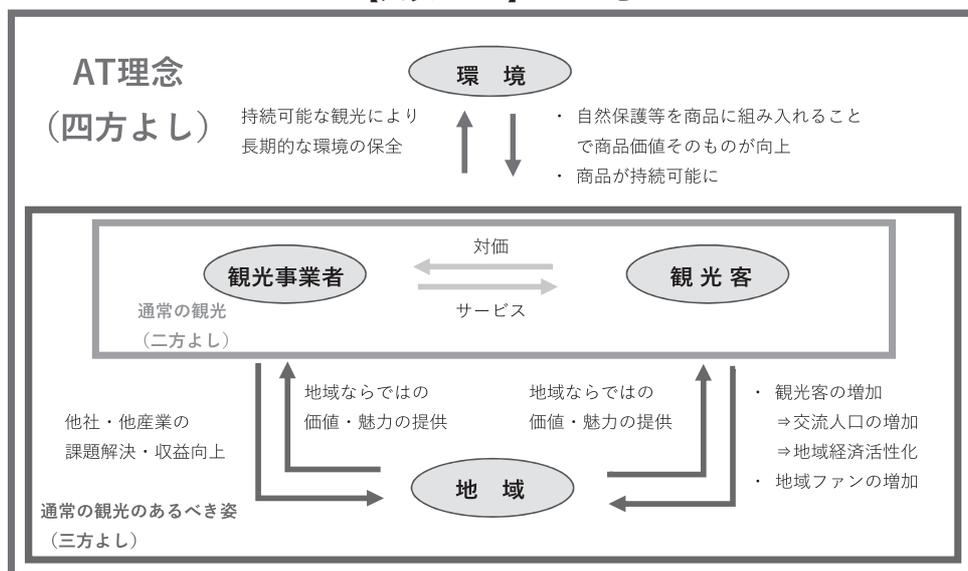
まず観光について、サステナビリティ実践の重要性を整理したいと思います。

コロナ禍前に世界的にみられた旅行需要の高まりは、同時に観光公害といった弊害も引き起こし、持続可能な観光が重要な課題であることを認識させました。また、国連が掲げた「SDGs（持続可能な開発目標）」を達成するという意味においても、観光分野でのサステナビリティ（持続可能性）への関心が高まっています。国連世界観光機関（UNWTO）によると、サステナブルツーリズム（以下、ST）は、「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光」と定義されています。世界の旅行者、特に若い富裕層は旅先の選定にあたり、STを重要な要素と捉えています。今後ますますSTが広く認知されれば、STへの取組みが見られない地域は旅行先として選択されなくなると考えられます。

北海道運輸局では、北海道ATの理念として「四方よし」を掲げています。ATを通じ、観光客、観光事業者、地域、環境の4つに利益がある状態を目指しています。

具体例としては、JALスカイ札幌の社員が企画・添乗した長沼町でのバスツアーがあります。観光客は「長沼タンチョウ・ガイド」の案内でタンチョウや秋の渡り鳥を見学し、昼食は長沼産の農産品を使った機内食風のランチを食べ、地元ワイナリーでの特産品の買い物や地元のそば粉を使用したそば打ちなどを体験しました。観光客は自然のなかで新しい発見と学びがあり、観光事業者は高い対価が得られます。地域にとっては、地域農産品の提供とPRになり、環境にとっては、タンチョウ保護についての理解が形成され保護活動に弾みがつくと考えられます。

【図表 I-1】 AT理念



出所：北海道運輸局

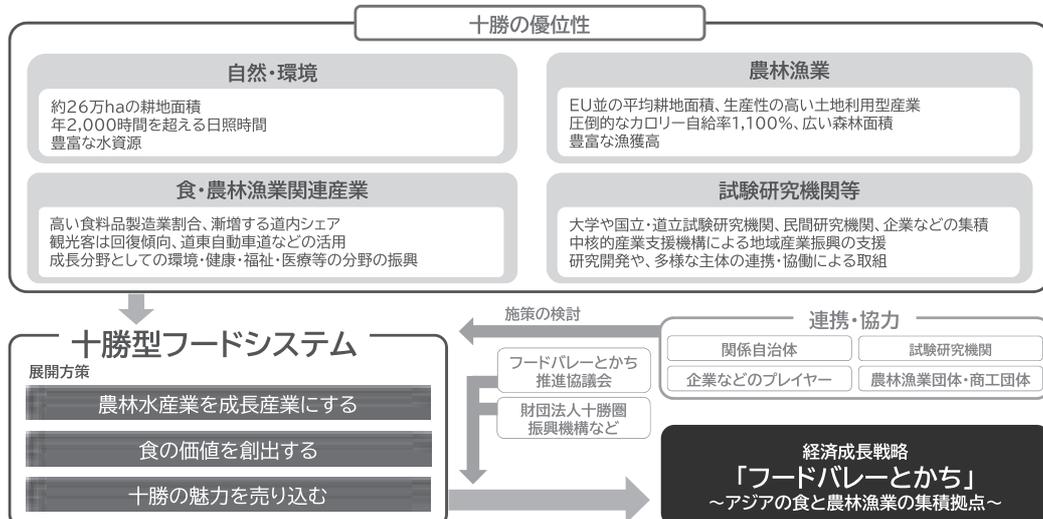
(3) 目指すべき将来像を実現・発展させる仕組み ～ 地域経済エコシステム

食・観光ともに目指すべき将来像は、産業構造やビジネスモデルを磨き上げ、北海道内で生み出される付加価値の道外流出を抑え、道内での循環を増加させ、それによって北海道に暮らす人々の生活の価値を高めるというものでなければなりません。そのためにはまず、地域社会を形成する多様な主体（地域住民、事業者、国・自治体、教育・研究機関、金融機関など）が、地域資源などの情報や価値を自覚し共有する必要があります。

そのうえで、多様な主体それぞれが当事者として積極的に取組み、共に価値を作り、高めていく仕組み（地域経済エコシステム）づくりが求められます。その仕組みは、従来の企業連携・業務提携に留まるものではなく、より幅広く多くの主体が集まり、より強く結びつく、一歩進んだ連携の推進が求められます。地域全体で連携し地域の魅力を向上させていくという発想が共有されていれば、例えば自治体は、案内表示をよりホスピタリティ溢れたものになるよう工夫するでしょうし、例えば事業者たちは、自社で顧客を囲い込むことはせず、地域全体でお金を落としてもらう仕組みづくりを考えるでしょう。地域住民も、それに呼応して、語学力の有無にこだわることなく、地域の一員としてホスピタリティを発揮しようという意識を持つことになると考えられます。

道内各地で、地域経済エコシステム構築に向けた動きがみられ、食については、フードバレー十勝などの成功例も出てきています。こうした動きを北海道全体に広げ、加速させ、地域の資源に応じた将来像の実現を目指すことが必要です。特に、北海道の食と観光は、豊かな自然環境と農林水産業といった幅広い関連産業を礎とするものです。食と観光の産業としての基盤が持続的に拡充され、それによって地域社会が成長するためには、幅広い関連産業に携わる多様な主体が協働することが不可欠であると考えられます。

【図表 I-2】 事例紹介：フードバレーと勝ち



出所：フードバレーと勝ち推進協議会「フードバレーと勝ち推進プラン」

3. 目指すべき将来像 ～ 『スイス ツェルマットの事例』

(1) ツェルマットの概要

ツェルマットは、スイスの秀峰マッターホルンやモンテローザに囲まれた世界有数の山岳リゾートで、人口約5,700人の小さな村です。環境保護などを目的にガソリン車の乗り入れを禁止する、「カーフリー」のリゾート地としても有名です。国際空港や都市部から車で3～4時間かかる距離に位置し、アクセスは鉄道やシャトル列車となります。観光地としてツェルマットは、地理的に不利な条件にあると言えますが、年間約200万泊もの観光客が訪れています（コロナ禍前）。そして、観光客の7割以上がリピーターになっているのが特徴です。

(2) 付加価値を高める視点

ツェルマットでは、活用できる土地が限られていることや、環境・景観保護のため、大型ホテルの新設や大規模な増改築が厳しく制限されています。注目すべきは、キャパシティが物理的に限られているにもかかわらず、域内の消費額は年々伸び続けていることです。これはサービスの質の向上を通して、リピーターをより満足させ、顧客単価の引上げに成功していることを意味します。

単価の引上げには、滞在時間を延ばすという視点が重要です。ツェルマットは、夏であれば本格的な登山ツアーや、初心者でも参加可能な渓谷を渡るアドベンチャーツアー、冬であればスキーや、ソリを用いた気楽なダウンヒルなど、季節ごとのアクティビティが充実しています。加えて、カルチャー教室やエステなどのアクティビティ以外のプログラムも豊富にあります。こうした魅力的なコンテンツが滞在時間を延ばし、地域内での飲食や買い物、宿泊の機会が自然と増える構図となっています。

北海道大学の客員教授を務める山田桂一郎氏は、ツェルマットがリピーターを獲得している根源的な理由について、「この地に住む人たちが地域に対して愛着と誇りを持ち、心から楽しく豊かに暮らしている」からとしています。

燃料自動車を禁止する選択をしたことも、景観を損なわないように規制していることも、もともとは住民の生活満足度を満たすことが目的です。住民を最優先して地域を育てていくと、住民の表情や態度はごく自然に生き生きします。生活のなかに本質的な豊かさがあるため、訪れた人は「自分も住んでみたい」と感じ、何度も足を運びます。住民が生き生きと暮らしていれば、その理由を知りたくなります。生活様式や食文化、季節ごとの行事、産業を知りたくなります。住民生活の満足度が高まるほど地域のブランド価値が上がり、結果としてリ

⁹ 本事例は、『藻谷浩介・山田桂一郎（2016）「観光立国の正体」新潮社』および『スイスツェルマット公式ホームページ <https://www.zermatt.ch/jp>] を参考にまとめたものです。

ピーターが増えるという好循環となり、今のツェルマットが成り立っています。

(3) サステナビリティとエコシステムとしての視点

スイスの人たちは、歴史的背景から自力で生き延びる意識が高いといわれます。外部からの補助に頼らず、自立した生活をするためには、地域内で持続的に利益を生み出す仕組みが必要となります。

例えば、ツェルマットでは、オフシーズンにホテルを改修・改装するとき、基本的に地元の工務店以外は使いません。域内で対応できない場合のみ、その工務店を通して大きな建設会社に依頼をします。また、そのような工事や公共工事の現場では、新人のインストラクターやガイドが働いています。彼らにとってはオフシーズンの貴重な収入源になる半面、ハイキングコースやスキー場の整備を担当することでガイドとしての知識の引き出しになっているのです。

また、レストランで使う食材やホテルの備品についても「地元で買う、地元を使う」の思想は徹底されています。多少コストが高くついたとしても、地域内でお金のめぐりを活発にした方が、結局は地元のためになると理解しているのです。

第Ⅱ章 人的資本の重要性とヒトづくり検討の方向性

1. ヒトづくりを主要なテーマとした背景

第Ⅰ章では、「北海道の食・観光のあるべき将来像」を考察しました。本報告書では、この目指すべき食や観光の将来像を起点として、その実現のためにこれから進めていくべき事柄を検討することとしました（いわゆるバックキャストという方法）。またその際、「ヒトづくり」を将来像実現のための主要なテーマとして選びました。

食や観光のあるべき将来像を実現するためには、「ヒトづくり」のほか、重要かつ優先的な取組みを必要とする課題がいろいろとあります。そうしたなかで、主に以下を理由に、「ヒトづくり」を選択して検討することとしました。

- ✓ 「ヒトづくり」は特に時間がかかるため、足下から着手しなければならないこと。
- ✓ 道内で「高校魅力化」(地域探求学習) に取組む現状などを踏まえると、北海道経済同友会やその会員が実際にそうした取組みに関わること、すなわちヒトづくりの「支援者や伴走者」の役割を果たしうること。
- ✓ 政府が進める「人への投資」は、「北海道の新たな可能性への挑戦」への後押しと捉えられること。

2. 人的資本の重要性

資源の少ないわが国が経済成長を実現する方法として、人材の育成強化が強調されてきました。急速な少子高齢化の進行や、グローバル競争の強まりなど、国内外の厳しい環境のなかで経済を維持・発展させ成長力を高めていくためには、「人的資源¹⁰」の活用が鍵を握っているとの指摘が多く聞かれます。

他方で、人材について、経済産業省が令和2年9月に公表した『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告～人材版伊藤レポート～』では、以下のように論じられています。

- ✓ 人材はこれまで「人的資源」として管理の対象と捉えられ、人材に対し投資する資金は「コスト」として捉えられてきた。
- ✓ しかし、人材は、教育や研修、また日々の業務等を通じて、成長し価値創造の担い手となる。
- ✓ 人材を「人的資本¹¹」として捉え、「状況に応じて必要な人的資本を確保する」という考

¹⁰ 人材は経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のうちのひとつであり、使用・消費されるものである、という意味合いを含んだ表現。

¹¹ 人的資源と違い、人材は、付加価値を生み出すもの（＝資本）である、とした表現。

え方へと転換する必要がある。

- ✓ こうした捉え方の下では、マネジメントの方向も「管理」から人材の成長を通じた「価値創造」へと変わり、人材に投じる資金は価値創造に向けた「投資」となる。

先進国のなかでのわが国の生産性の低さや競争力の低下が、いろいろな場面で指摘されていますが、こうした状況を克服し、わが国の生産性の向上や競争力の強化を図っていくためには、イノベーション¹²を生み出していかなければなりません。これを支えるのは人であり、人材への投資が極めて重要であることが分かります。人材への投資を進め、社会全体で人的資本（価値を創造できる人材）の強化を実現することが喫緊の課題となっています。

これを、地域経済や産業の活性化・発展の視点でみると、地域経済の価値創造や、産業成長を実現できる人材をいかにして育てていくかが、今問われていると言えるでしょう。

3. ヒトづくり検討の方向性

ここでは、北海道の食・観光の将来像を実現するための価値を創造できる人材に求められる能力やスキルの具体的な検討に入る前に、そうした人材の育成・強化を進めていく際の視点、すなわちヒトづくりを検討するに当たっての大きな方向性について考えてみます。

「ヒトづくり」の議論においては、就業前のヒトづくりを担うのが学校教育であり、就業後は企業内外の訓練・研修等が主体であるため、多くは両者が別々に扱われています。また、年齢層や性別で分けて、対象層別に議論されることも多くあります。この点、今回政府が表明した「人への投資」は、主に就業後が想定されています。

しかしながら、本報告書では、将来を見据えた実効性ある「ヒトづくり」のためには、就業前後や層別で区切ることなく、ライフサイクル¹³全体を通じたヒトづくりの検討が重要であると考えています。すなわち、就業前の教育と就業後の人材育成を一体で行うことが重要ということです。その理由は、以下のとおりです。

- ✓ 人的資本は、ライフサイクルにおいて様々な教育・訓練・研修や経験等を通じて連続的に変化するため、学校教育から就業後までを見通した人的資本の向上が重要であること。
- ✓ 就業後の人的資本の向上については、一人前に価値創造ができるようになるまでの人材育成だけでなく、新たな価値創造を行うことを可能とするための学び直し（リスキリング）、価値創造のために必要な技術やノウハウの未経験者への伝承といった、各段階での人的資本の向上方法を連続的に考えていくことが必要であること。

¹² 技術革新。モノやサービスのほか、組織や仕組みなどの革新を通じて市場に新しい価値を生み出すこと。

¹³ 人が誕生し成長する過程や、死ぬまでの全過程を表現したもの。

次章以下では、上記の視点を意識しつつ、第Ⅰ章で想定した「高付加価値化とサステナビリティ」をキーワードとした、「食・観光の目指すべき将来像」の実現に向けた「ヒトづくり」について考察していくこととします。その際、就業後の人的資本の向上だけでなく、将来の価値創造の担い手である、就業前の小学生から大学院生までの人材育成についても、道内外の参考となる事例も踏まえつつ検討を進めていきます。

第Ⅲ章 地域活性化に向けたヒトづくりの現状と課題

1. わが国の人材への投資の現状

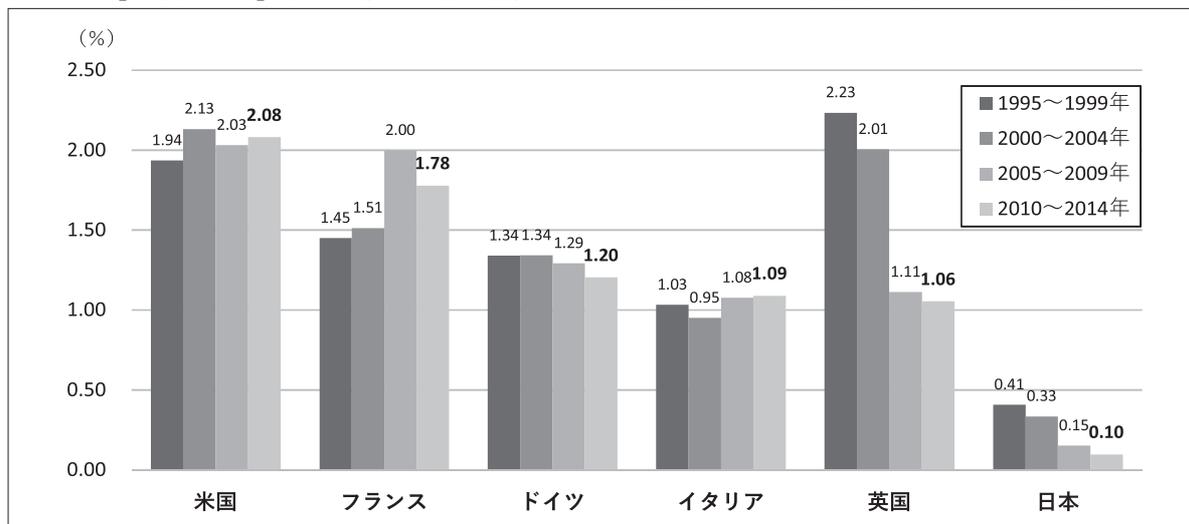
第Ⅱ章では、人材への投資の重要性を述べましたが、わが国の人材への投資は各国に比べてのようになっているのでしょうか。厚生労働省『労働経済の分析—働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について—（平成30年版）』（以下、『平成30年版労働経済の分析』）を基にみていくこととします。

(1) GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費割合の国際比較

日本のGDPに占める企業の能力開発費の割合は、米国・フランス・ドイツ・イタリア・英国と比べ低い水準にあり、経年的にも低下しています。

GDPに占める企業の能力開発費の割合について、2010年～2014年の水準を比較すると、米国が2.08%、フランスが1.78%、ドイツが1.20%、イタリアが1.09%、英国が1.06%となっていますが、これに対し日本は0.10%となっており、とびぬけて低い水準であることが分かります。またGDPに占める企業の能力開発費の経年的変化について、1995年～1999年と2010年～2014年を比較すると、米国とフランス、イタリアが上昇しているのに対し、日本は、ドイツ、英国とともに低下しています。

【図表Ⅲ-1】 GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較



出所：厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」

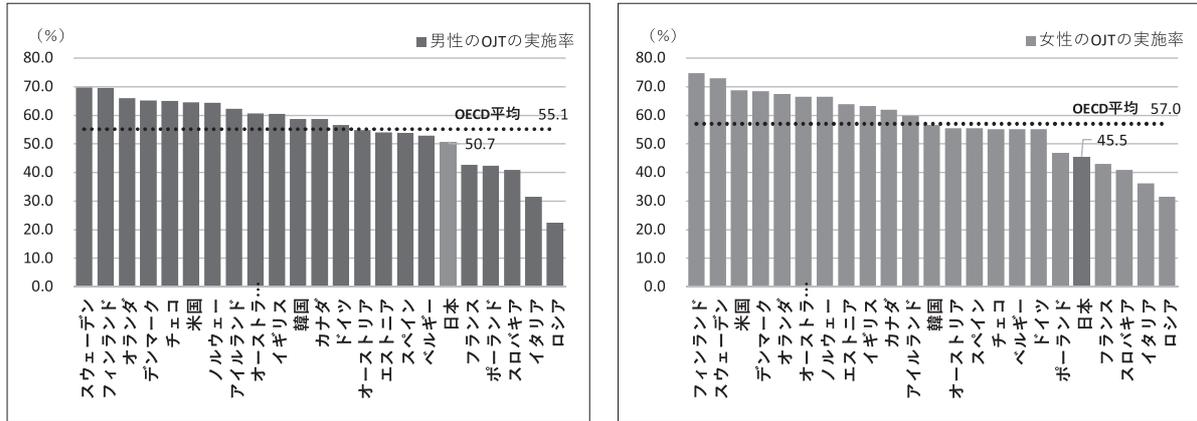
※棒グラフは5年平均

(2) OJTの国際比較

日本は、OECD諸国と比較し、OJT実施率が低い水準にとどまっています。また、女性の

OJT実施率が男性と比べ低くなっています。

【図表Ⅲ－２】OJTの実施率の国際比較

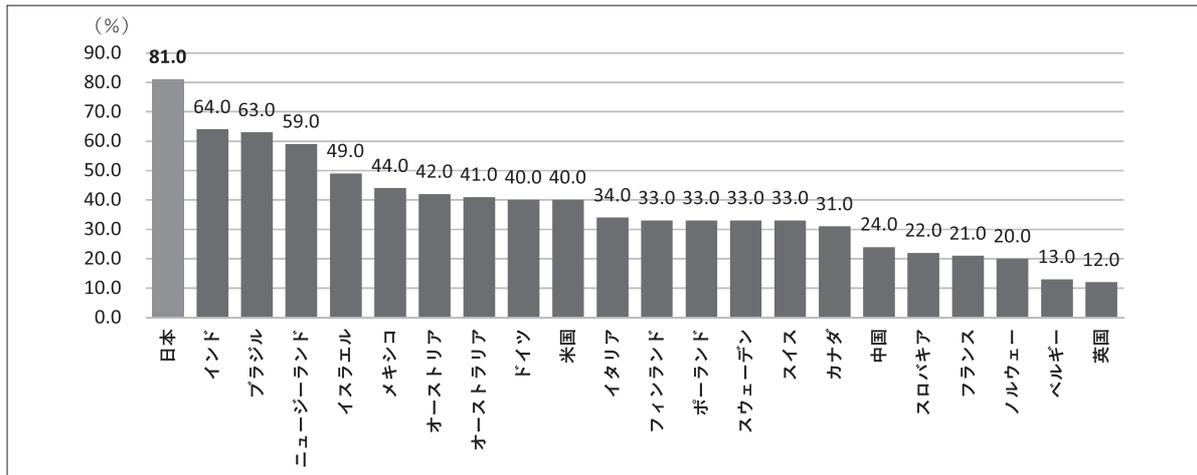


出所：厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」

(3) 労働者の能力不足を課題としている企業の割合の国際比較

日本は、労働者の能力不足を課題としている企業の割合が81.0%とOECD諸国のなかで最も高い水準となっています。

【図表Ⅲ－３】労働者の能力不足に直面している企業割合の国際比較



出所：厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」

(4) わが国の人材投資に対する評価

『平成30年版労働経済の分析』は、「GDPに占める企業の能力開発費の割合が、国際的にみても突出して低い水準にとどまっており、経年的に低下が続いていることを踏まえると、わが国の労働者の人的資本が蓄積されず、長期的にみて労働生産性の向上を阻害する要因となる懸念がある」としています。

この背後には、就業後に職を変える人が増加している状況においては、個別企業はフリーライダー¹⁴の発生を懸念し、教育訓練費用を十分に捻出しない可能性があることも指摘されています。こうした問題の解決は、市場や個別企業だけでは難しく、政策での対応が必要となります。ただだからといって、個々の企業が教育に力を注ぐことが無駄になるということではありません。フリーライダーの問題があってもなお企業が教育を行い続け、能力が向上した従業員を適切に処遇すれば、それが結果的に従業員の意欲を高め、当該従業員を当該企業に引きとどめ、当該企業の生産性向上につながるからです。結局、企業が長期的な視野に立って、人材への投資を進めることが重要ということになります。

2. 産業共通のヒトづくりの課題

『平成30年版労働経済の分析』が示すとおり、「ヒトづくり」に関する企業の取組みは十分とは言えず、意識が希薄である懸念があります。また、北海道地域活性化委員会の委員からは、ヒトづくりについての個別企業での取組みの限界や、企業間の横のつながりの希薄さについて指摘する声も聞かれました。まずは、ヒトづくりに関する企業の意識改革と取組みの改善・強化や、これを後押しするための政策支援の充実が、人材育成における課題であると考えられます。

また、同委員会では、誇りをもって産業を支えていく意思を持った人材を育てていくことも重要であるとの声も多く挙がりました。誇りをもって産業を支えていく意思を持った人材を育てられれば、そうした産業に人が集まります。そのためには、相応の労働対価の支払いが不可欠となり、産業の付加価値を向上させることが必要です。付加価値の向上が、従事者の所得水準向上の源泉となり、ステータス向上につながるからです。このように考えると、結局、個別企業や業種に止まらない、地域全体として産業の付加価値を向上させる取組み・支援も、人材育成における重要な課題であることがわかります。

3. 「食・観光」のヒトづくりを巡る課題

(1) 人手不足

人手不足の構造的な要因として、労働人口自体の減少があります。北海道は全国に先駆けて少子高齢化が進んでおり、人手不足はコロナ禍以前から深刻な問題となっていました。北海道の食産業を支える一次産業や食品加工業、飲食業を含む観光産業も、こうした構造的な人手不足に見舞われている現状があります。

¹⁴ 対価を払わず、ただ乗りをする人。ここでは、教育コストをかけずに優秀な人材を得るため、他社で育った人材を引っ張ってくる企業を指す。

また観光については、これに加えて、新型コロナウイルスの影響も深刻です。すなわち、新型コロナウイルスの流行と政府による行動制限によって、観光地や市中に繰り出す人の数は極端に減りました。こうした人流の減少による経済的な損失は、飲食店を含んだ観光業において、もっとも直接的で大きかったと言えます。もともと非正規の雇用が多い業種だったこともあり、コロナ禍で業界を離れた従事者が多く、with/afterコロナが浸透しつつある今なお、労働力は戻っていません。行動制限が解除されてからは、国内観光客を中心に人出の回復が顕著ですが、受け入れ側の体制が整わない状況となっています。

(2) 人材不足

ここでは特に観光について、コロナ禍前後で旅行の形態が変わりつつあることに人材がキャッチアップできていない現状を整理したいと思います。

従来の北海道観光はマスツーリズム（団体旅行）が中心であり、より多くの観光客を受入れることを念頭に、均一化したサービスを提供するための人材育成や施設整備を行ってきました。これに対して近年、ニーズの多様化により、個人やグループで旅行する人が増加しています。また、コロナ禍で人混みを避ける向きも加わり、その傾向は強くなっています。

受け入れ側は、体験型観光、富裕層向けのオーダーメイドサービス、ダイバーシティへの取組み、ユニバーサルツーリズムへの対応など、一人ひとりのニーズを理解し対応するというホスピタリティ¹⁵の向上が求められることとなります。そのためには、従来よりも高度な知識や教養、コミュニケーション能力などが必要となり、一人でいくつもの仕事をこなすマルチタスクが可能な人材が必要になりますが、現状、そうした人材は不足しています。更に、顧客の多様化するニーズをくみ取った観光メニューを企画し提案する人材も不足しています。

(3) 就労環境

「食」も「観光」も、地域で働く人々の意識変革をしっかりと受け止めた新しい雇用の仕組み・就労環境に変えていかなければならない状況にあるにもかかわらず、それが進んでいない現状があると考えられます。

特に観光分野は労働集約型産業¹⁶とされ、忙しい時のしわ寄せがスタッフにいくことをやむを得ないと考える傾向にあります。休日労働や不規則なシフト、労働時間にカウントされない短い時間（中抜き）をはさんだ長時間労働、マニュアルで均一化された労働内容などが原因で、他の産業に比べて魅力がないと考えられています。また、こうした状況から、そこで働く

¹⁵ 深い思いやりや、心からのおもてなし。

¹⁶ 機械や設備ではなく、人間の労働力に頼る割合が高い産業。

人たちが「ステータス」を感じられていないとの見方もあります。

(4) サステナビリティを踏まえた人材育成の仕組みづくり

第I章2.において明らかにしたとおり、サステナビリティは、本道の食と観光が目指すべき将来像として重要な視点です。これは、本道の食が消費者に求められ、本道が観光目的地として選ばれるためには、地域全体が環境に配慮した取組みをしなければならないということを意味しますし、地域の文化や風習などを守る意識がより重視されるようになることでもあります。

この点、観光であれば、それに直接携わる宿泊施設や飲食店、交通事業者の意識改革だけではなく、地域の理解を得て地域全体で取組む姿勢が問われることとなります。加えて、コロナ禍を経験して、不特定多数の観光客が地域を訪れることに対して地域住民の警戒感が高まり、観光業界の適切な対応が強く求められるようになりました。このことは、見方を変えると、サステナブルな観光を実現するためには、地域の理解を得ることが不可欠であることを意味します。

このように、今後は地域の理解なくして食や観光の振興・発展はなく、逆に言えば、「食と観光で地域をより豊かにする」という意識を地域全体が理解することが、北海道の基幹産業たる食と観光振興のために極めて重要であるということになります。これを実現するために必要な人材の育成もまた、個別企業ではなく地域全体で担っていくことが必要です。そのためにもどのような仕組みをつくっていくかが大きな課題と言えます。

第Ⅳ章 ヒトづくりの事例紹介

事例1 静内農業高校 地域発次世代イノベーター人材の育成

(1) 学校の概要

静内農業高校には、「食品科学科」と「生産科学科（園芸コース、馬事コース）」があり、生徒数は全校で141名（食品科学科63名、生産科学科78名、令和4年4月現在）です。2021年度から文部科学省の事業¹⁷を活用して、実践的な学科別事業に取り組むとともに、学科共通事業として「eコマース」「英語教育」「特別講演」など、グローバル化に対応した学習を充実させています。

(2) 事業の目的等とマイスター・ハイスクールビジョン

事業の目的は、軽種馬、野菜生産や食品加工など特色ある日高の農産業をとおして、地域産業の課題解決の一助を担うとともに、フロンティアスピリッツのもとに地域と産業の持続的発展をけん引するイノベーターとしてのマイスターを育成することです。また、事業の活用では、産業界（JA、JRA等）、自治体（新ひだか町、北海道庁）、学校の三者の協働を重視するとともに、目的達成に向けたビジョンを策定して、実践的な教育内容の充実を図っていることが特徴です。

(3) 特色ある教育活動（2022年度）

産業界とのコラボでは、主な連携企業・団体等の数は40超に及び、企業等の協力により多彩なテーマについて特色ある学習活動を実施しています。

① 地域や産業界と連携した実践的・体験的な学習活動

・ 専門家による授業・実習・研修（食の安全・安心、食品表示、特産品の試作、新規就農・起業計画、馬の調教・販売実習、インターネットショッピングサイト開設の学習）

② プロジェクト学習

・ 14の研究テーマを設定してプロジェクト学習を実施（万能たれ・チーズ・桜商品開発、LED活用の切り花栽培、繁殖牝馬の飼養改善、乗馬療法など）

¹⁷ 文部科学省「マイスター・ハイスクール（次世代地域産業人材育成刷新事業）」のこと。専門高校等と成長産業化に向けた革新を図る産業界等が一体となり、地域の持続的な成長を牽引し、絶えず進化する最先端の職業人材育成を推進し、成果モデルを示すことで、全国各地で地域特性を踏まえた取組みを加速化させる事業。静内農業高校は2021年度に指定を受け、事業期間は2021～23年度の3年間。

③ デュアルシステムの活用（デュアル派遣実習）

- ・学生の夏季・冬季休業を活用し、産業界と高校が連携を取りながら双方にとってメリットがあるように共同で人材を育成するもの。
- ・具体的には、道内4企業*と連携し、休業期間でのインターンシップを実施。

*石屋製菓(株)、日糧製パン(株)、雪印メグミルク(株)、テイエイ（牛割蹄業）

④ 高度な実験・実習など大学等との連携・協働

- ・北大農学部、日本中央競馬会日高育成牧場、日本軽種馬協会静内種馬場などと連携。

⑤ eコマースの活用や英語教育の充実

- ・通信事業者（ヤフージャパン）によるインターネットショッピングサイト開設の学習。
- ・「新ひだか町×静内農業高校マルシェ（ネットショップサイト）」の開設。
～同校で生産された加工品や新ひだか町の推奨品などを販売。
- ・ビデオメッセージアプリ活用による海外学校（アメリカ）との交流、フランスからの留学生の受入れ。

⑥ その他

- ・特別講演～専門家による「スマート農業」、「カーボンニュートラル」、「農業の魅力発信」をテーマとした講演会の開催。
- ・各種コンテストへの参加～おにぎりアイデアコンテスト2022、チャレンジグルメコンテスト、第20回ザ・地産地消家の光料理コンテスト（10分でできる副菜部門）、札幌学院大学第2回高校生ビジネスプランコンテスト、第61回全国高等学校生と英作文コンテスト など

☆ ネットショップ



出所：静内農業高校

(4) 結果・効果等

2021年度に同校が実施した生徒向けアンケート調査の結果によれば、「様々な産業人との交流を通し、自身の進路について考えることができた生徒の割合」や「地域の課題を発見し、解決に向けて多面的・論理的に考え、行動できた生徒の割合」、「英語で日常的なコミュニケーションができるようになった人の割合」、「意欲（物事に対して意欲的に取組める力）」に肯定的な評価をした生徒の割合が増加しています。

事例2 三笠市 三笠高校のヒトづくりと、食を軸にした新たなまちづくり

(1)三笠市と三笠高校の概要

三笠市は石炭が発見されたことをきっかけに開拓され、炭鉱の町として発展しました。エネルギーの転換が進むにつれ鉱山の閉山が相次ぎ、一時6万人を超えた人口も約8千人まで減少しています（令和2年国勢調査）。人口減少が続くなか、サステナブルなまちづくりを目指し、2022年4月、道内で初めて「食のまちづくり基本条例」を施行しました。基本理念に三笠高校をはじめとした食育の充実を組み入れ、その取組みを本格化させています。

2012年3月、当時道立の高校だった三笠高校は、少子化のあおりを受けて閉校に追い込まれました。しかし三笠市は、閉校が地域の活性化にとってネガティブな要素になると捉え、同年4月から三笠高校を市立化し、道内唯一の食物調理課単科校として再スタートを切ることになりました。全日制課程は1学年1クラス40名（調理師コース20名、製菓コース20名）、これまでに輩出した卒業生は300人を超え、全国各地で活躍しています（三笠高校パンフレット）。

(2)「ESSOR（エソール）」

三笠高校は、特色ある教育活動もさることながら、その知名度を押し上げたのは、研修施設「ESSOR」での取組みです。この施設では、部活動として生徒自身が運営するレストランやカフェがあり、新聞やテレビ等のメディアでたびたび取上げられています。運営にあたり、地元農業者と連携し地域の食材を積極的に使用するほか、

☆ ESSOR外観



出所：三笠市教育委員会

交流人口（三笠市を訪れる人々）の増加が図られており、地域経済の活性化の一助となっています。

① まごころきっちん

調理部が運営する高校生レストラン。三重県の相可高校をモデルに体制が整えられました。調理や接客、コスト管理などを生徒自らが行き、実践的な学びの場となっています。

② Cherie（シェリー）

製菓部で運営するカフェです。生徒自身でケーキやパンなどの製造、販売、接客を行っています。

③ ESSOR STORE (エソールストア)

地域連携部の生徒が開発に関わったパンや漬物などを揃えた物販店です。三笠市をPRできる商品を開発、販売しながら接客技術を学んでいます。三笠市の特産品を買うこともできます。

④ キッチンスタジアム

プロ仕様の調理設備を備えたレンタル施設で、一般への開放もしています。営利目的や料理コンクールでの利用もできますが、営利目的でなく三笠市民が半数以上いる場合に格安で借りることができます。

(3)学校の枠を超えたまちづくりへの貢献

三笠市では、「うまいっしょ北海道 全国高校生料理選手権」「ハイスクールパティシエロワイヤル」という2つの料理コンクールを開催しています。キッチンスタジアムを本戦会場とし、継続的に大会を開催することで「食のまち」としての認知度を高めることを目指しています。

ふるさと納税の返礼品として「まごころきっちん」「Cherie」の食事券や、三笠高校生が考案したおせち料理を採用し人気を集めています。

(4)効果等

三笠高校が再スタートを切った当初（2012年度）、三笠市の観光入込客数は年間908千人でしたが、食を軸にしたまちづくりが功を奏し、コロナ禍前（2019年度）には1,377千人まで増加しました。また、2020年に三笠市が市民に実施したアンケートによると、今後の観光振興において特に力を入れるべき項目について「高校生レストランを核とした食観光を推進する」が最も多くの票を集めました。これは回答者の約4割が推す結果であり、市民からの期待と関心の高さがうかがわれます。

事例3 星野リゾートのヒトづくり

星野佳路社長が重視する考え方のひとつが「エンパワーメント」(自律した社員が自らの力で仕事を進めていける環境をつくろうとする取り組み)です。そのための環境づくりとして「フラットな組織文化」と「成長できる機会の提供」が知られています。それを実現するための取り組みの一部を紹介します。

(1) マルチタスク

「お客様のためにやれる仕事はみんなでやろう」という発想をもち、お互いのセクションについて意見を言い合える環境づくりをしています。お互いのセクションを理解することで、急な休みが出た場合でも別の人ができるようになり、ゆくゆくは業務を運営するうえでの必要な人数が減るため、一人当たりの人件費を上げやすくなります。また、マルチタスクができるようになれば、決まった業務のみを担当する場合にしばしば生じる「中抜け(中途半端な休憩時間)」が解消され、連続した勤務が可能になります。そしてクリエイティブな作業にも従事してもらうことでモチベーションが向上し、従業員の定着にもつながります。

(2) 地元の魅力を発見する『魅力会議』

「魅力会議」とは各施設で方法は異なりますが、例えば、年に一度、入社2年目以降のスタッフから参加メンバーを募り、毎週1回2時間、アイデアを出し合うミーティングを行う、といった方法で実施している会議です。ここでは、入社履歴や職位に関係なく、対等な関係のなかで自由に発言することができます。自由な発想を導くため、コストをいったん度外視し、出されるアイデアは否定されることはありません。会議を通し、「魅力会議が星野リゾートで働く一番の面白さ」、「いっしょに仕事をする感覚が生まれた」との声も聞かれています。

(3) 立候補制のリーダー(管理職)づくり

管理職を目指す社員に向けて「社内立候補制度」をとっています。「私はこういうことをやりたい」という表明を全社員に向けて公開し、みんなで選ぶという方法で、挑戦したい人に挑戦する機会を提供しています。半面、一度管理職を経験し、合わないと感じた場合には、自ら管理職を降りるという選択もできます。いちスタッフに戻ったときに、管理職としての経験が仕事に対する心構えの変化として表れ、仕事に活かすことができます。

(4) 顧客満足度調査

レストラン、客室などサービスメニューごとに顧客満足度調査を実施しており、その結果を

現場スタッフのボーナス査定に反映させています。「ホテル側の考えるサービス」ではなく、「お客さまの喜ぶサービス」を提供するという視点が重要です。

(5) 人事評価制度

人事評価制度は明確な点数制となっています。年2回の面接で自己評価シートを提出し、上司の同意を得たうえで評価の点数が決まります。また、日常的な行動を対象に「チーム行動」「顧客志向」などの加点項目があり、自己アピールを行う仕組みとなっているため、最終的な採点結果に対する従業員の納得度は高くなります。

(6) 社内スクール「麓村塾」^{ろくそん}

どの施設でも一定以上のサービスが提供されることが重要との意識のもと、社内ビジネススクールで学ぶ機会を提供しています。ここでは専門知識を持つ社員が講師を務めるほか、地域の専門家にも講師を依頼しています。

(7) 「Go-KINJO」サービス

「Go-KINJO」は、まち全体をひとつのリゾートとみなし、ホテルにこもらずに地域を楽しむよう、サポートを提供するサービスです。このサービスのコンテンツのひとつにOMOレンジャーがあります。社内公募により選ばれた社員が5色のレンジャーに扮し（OMO GREENなど）、行きつけのお店や地元民しか知らない場所へ旅行者を案内します。5色のレンジャーは「散歩」「お酒」「食事」「路地裏グルメ」「ものづくり文化」といった得意分野で活動します。

☆ ご近所専隊 OMOレンジャー



出所：星野リゾート

(8) 社内・短期留学制度

別の施設に2ヶ月間派遣し、社員のスキルアップを促しています。

事例4 ふらの観光協会 コンテンツ発信の取組み

(1) 高校生による富良野の魅力発信

富良野緑峰高校ではふらの観光協会と共同のアカウントを作り、授業の一環としてTikTokで動画を配信しています。高校生が制作した動画を若者に人気のプラットフォームで発信する取組みで、富良野の観光スポットや地域の魅力を紹介しています。これまでに、「富良野チーズ工房」「ニングルテラス」「ワインハウス」「富良野市長インタビュー」「富良野ジャム園とアンパンマンショップ」「富良野新市役所」などを紹介する動画がアップされています。

動画制作の過程で高校生は、取材・演出・ナレーション等を担当するため企画力を養うことができ、生徒自身が地域の魅力を発見・確認する機会にもなっています。また、「富良野と都会の違い」など目の付けどころが高校生らしく、同じ若い世代の興味を引く内容となっています。動画を通じ富良野に興味を持ってもらうことで、地域課題である関係人口の増加に貢献することも期待されます。

(2) 外国人観光客向けの茶道体験イベント

ふらの観光協会は、地元の富良野高校と富良野緑峰高校の茶道部と合同で、外国人観光客向けの茶道体験イベントを実施しています。これは、着物や制服姿の生徒がオーストラリアや米国から訪れた観光客にお茶を点て、飲み方などを英語で説明するもので、2023年1月にはコロナ禍を経て3年ぶりに復活しました。

イベントは、茶道という日本文化を外国人観光客に体験してもらう機会となっている一方、高校生としても日頃の稽古や英語学習の成果を確認する機会となっています。

☆ 茶道体験イベント様子



出所：ふらの観光協会Facebook

(3) 『聖地巡礼』 ニーズを取り込む動き

富良野市において、脚本家・倉本聰氏の「北の国から」「優しい時間」「風のガーデン」が同市の良好なイメージを作り出してきたコンテンツとして知られています。近年では、木村拓哉さん主演の「華麗なる一族」や織田裕二さん主演の「ラストクリスマス」といった国内ドラマに加え、チャン・グンソクさん主演の韓国ドラマ「ラブレイン」など数多くのドラマのロケが行われ、そのロケ地は新たな「聖地巡礼」スポットとなっています。

ふらの観光協会では、これらをホームページ上で網羅的に紹介し、国内外から訪れる旅行者の一助となっています。

事例5 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団 地域活性化人材育成の取組み

(1) ネットワーク形成事業助成

ネットワーク形成事業助成は、生命科学（いのち）をテーマとし、北海道においてさまざまな領域で直面する課題解決に取り組む“つなぐ”プロジェクトや、起業を対象としています。助成の主な要件は、①新しい時代の提起、②プラットフォームの形成、③ネットワークの構築、④アウトリーチ活動の実施、としており、地域活性化人材育成への一助となっています。助成期間は、高校生の場合、在学期間の実質2年～2年半が多くなっています。

【図表IV-1】 ネットワーク形成事業助成受領者一覧表（農業高校）

助成期間	プロジェクト名	団体名	役職名等	プロジェクト概要
2019 ～ 2021年度	食が地域を熱くする！ ～地域農業パートナーシップで創るグラウンドワーク～	北海道旭川農業高等学校	食品科学科 2年	旭川のご当地グルメ「あったか旭川まん」を基軸に、地域農業の課題解決、製品開発、食の研究及び食育活動を行うプラットフォームを形成し、地域農業や産業の活性化、まちづくりを推進するコミュニティやネットワークを構築する活動を行う。
2018 ～ 2020年度	すべての人に、安全・安心・良食味を！	北海道大野農業高等学校	校長	私たちは生命活動の根幹となり“いのちをつなぐ”農業について、安全・良質かつ持続可能な農作物生産を目指し、平和を作れる産業、人権を守れる産業、それは農業であるということを提案します。
2015 ～ 2017年度	明日のニセコエリアの礎は私達が創る“本物の農”の営みから！	北海道倶知安農業高等学校	生産科学科 2年	国際エリアニセコに生きる喜びと、命をつなごうという強い意志でネットワークを形成し、基幹産業である農業を基盤とした持続可能な地域循環型社会の新たな町作りの一端を担う取組としたいです。
2013 ～ 2015年度	ともにつくろう！江別から発信 食文化の創造	学校法人 酪農学園 とわの森三愛高等学校	アグリ クリエイト科 3年	牛乳を使った新しい商品（食品）の開発やその販路の開拓、江別発の食文化の提案。また牛乳をPRするための企画「牛の学校・いのちの学校」を推進したい。
2013 ～ 2015年度	ハッカの香るまちづくり ～地域の伝統的農作物を後世に伝えよう～	北海道美幌高等学校	地域資源 応用科 3年	オホーツク管内は世界の70%の薄荷（ハッカ）原料を生産していた地域であり、その歴史・文化、栽培が地域から消えかけている今、プラットフォームを形成し、私たちの世代が受け継ぎ、長く受け継がれるものにするべくネットワークを形成し活動をしていく。

出所：公益財団法人秋山記念生命科学振興財団

(2) SDGs Quest みらい甲子園

2019年度から始まったこの取組みは、2022年度で開催4回目を迎えます。新学習指導要領に記載されている「持続可能な社会の担い手」を育てるために、SDGsを起点とした社会課題解決に向けた行動を促す機会を創発していくことが狙いです。

この大会は、高校生がチームを組み、社会課題解決のアクションアイデアを考えるコンテストです。プレゼン動画などによる1次・2次審査後、ファイナルセレモニーにより受賞チームが決まります。過去のアイデアのなかには、学校での取組みや民間企業と連携して社会実装したものもあります。

秋山財団は初年度から協賛企業としてこの取組みを支援しています。

過去ファイナリストのプレゼン動画（SDGs探求学習） <https://sdgs.ac/sdgs>



事例6 野口観光グループ プロフェッショナル人材の育成

野口観光グループは、これからの観光産業を支える若きホテルマン・ホテルウーマンを育てるため、企業内の職業訓練校として「野口観光ホテルプロフェッショナル学院」を開設し、人材育成に取り組んでいます。『育てるホテル』をモットーとした野口観光グループのヒトづくりの事例を紹介します。

(1) 学院の概要等

「野口観光ホテルプロフェッショナル学院」は、2018年4月に「総合ホテル学科」、2019年4月「総合調理学科」を開設し、現在では毎年40名以上の卒業生を送り出しています。特徴は、学院生は入学金や授業料がかからないばかりか、野口観光グループの社員として給与を受け取りながら、ホテルで働くうえで必要な知識・技能・技術を習得できることです。また、卒業生の進路は本人の自由となっており、野口観光グループでの勤務に縛られません。卒業後の進路に野口観光グループを選択した場合も、サポート体制は充実しています。ステップアップするための様々な研修や勉強会をキャリア段階に応じて受けることができます。

【図表IV-2】入校のポイント



出所：野口観光ホテルプロフェッショナル学院

(2) 学院の将来展望

学院の創業者である野口秀夫氏は、生前「『北海道の観光産業に少しでも貢献できたら』『ホテルは一生の仕事と定めるホテルエを養成できたら』『卒業生のおもてなしに触れた子どもが、観光に興味を持ったら』、この事業は成功です」と語っています。また、将来の夢として「卒業生だけに、ホテルひとつの運営を任せてみたい」「支配人を一人置いて、あとはすべて彼らのやりたいようにやらせます。どんなアイデアが飛び出して来るのか期待があります」と展望を語り、学院が取り組むヒトづくりの行く末に期待を膨らませていました。社内教育の範疇を超えて“人材”を“人財”へ昇華させる取り組みとして注目されています。

第V章 北海道の「食・観光」におけるヒトづくりの方向性

1. 地域や仕事への理解を深め、地域に愛着と誇りを持った人材を育てる

北海道の特徴のひとつとして「広域・分散型」を挙げることができ、食・観光産業についても地域ごとに特徴・魅力があります。北海道の食、北海道の旅を楽しむ人々は、地物の食、地域ごとに特色ある観光資源を求めています。例えば、従来型のマスツーリズムでは画一的かつ大量消費する食を提供し、定型化した観光スポットを訪問することが一般的でしたが、それだけでなく、多様なニーズに対応することが必要かつ重要になっています。

こうした状況も踏まえると、地域住民自身が、①地域ごとに特色のある食や景観などが北海道独自の魅力として高い価値を有していること、②それらが実際に付加価値を生み出している実態があること、を知ることが、食・観光産業の価値の見直しの出発点になると考えます。その際特に、各地域にある小学校・中学校・高校における学びを通じて、児童・生徒に、上記のような視点でみた食・観光産業の意義や、そこにおいて自分が力を発揮するイメージを持ってもらうことが重要です。

地域に愛着を持つ人材は、住民だけとは限りません。人材育成の対象を道外からくる修学旅行生や体験学習生などへも広げ、地域の魅力を伝えていくという視点も重要です。なぜならば、そうした児童・生徒は、たとえ将来の職業に食関連や観光関連を選択しなかったとしても、たとえ当該地域に住まないとしても、それぞれの立ち位置から、食や観光を通して地域を支えることを理解し、それを実践する人材になると考えられるからです。

2. 経済団体が主体的に、地域や仕事の魅力を将来の担い手に伝える支援者や伴走者の役割を果たす

1. を実践するひとつの方法として、地域で実働している産業界が実務を通じて獲得している知識・経験を、次世代を担う児童・生徒に伝えることが考えられます。産業界、道や振興局、地元市町村、学校の三者が協働して子供たちに伝えることによって、北海道の食・観光産業の魅力伝え、北海道で就労する意欲を向上させ、北海道の地域経済を維持し活性化させることが期待されます。

すでに北海道経済同友会の会員が所属する企業が、こうした活動に参加している事例がありますが、これをより幅広く実践していくことも重要です。その際の具体的な方法は、各企業・組織の実状に合わせて、スポット的な出前授業・講演、職業体験、資金面でのサポート、会社見学など、様々な形が考えられます。

目指しているのは、「北海道の優位性である食・観光産業とそれを支える産業の事業価値を認知する人材を増やし、今後の食・観光産業を支える人材を育て、地域社会・地域住民が共創して付加価値を獲得し、地域社会の生活者価値が向上する社会の実現」です。地域で実働している産業界が、ビビッドな情報・知識・経験を将来を担う人材に伝えることの意義は計り知れません。

3. 関係者の主体的な取組みと連携（＝エコシステムの構築と活用）を通じ、持続可能な食と観光の重要性を認識した人材を育てる

今後の食・観光産業の方向性を見据えると、顧客の満足度を向上させるスキルを持ち、持続可能な食と観光に取り組むことの重要性を認識した人材の育成が必要になります。またそうした人材の育成に当たっては、食・観光関連の職場だけでなく、地域の幅広い分野で働く人たちが食・観光分野に取り込むという視点を持つことが重要であると考えます。地元の食・観光の魅力と課題を広く住民に知ってもらい、地域全体で観光産業を盛り立てる戦略を持つことが求められるなか、それに関わっていく人材の範囲は、関連産業で働く人たちに止まるものではありません。

このような観点からの人材育成の仕組みづくりのためには、地元の食や観光の魅力と課題を市民・企業が認識する機会を作ること、地元住民が食・観光産業に協力できる仕組みを作ること、すなわち食・観光を軸としたエコシステムの構築と活用が有用です。

なかでも、上記1.、2.において、地域社会の将来の担い手である児童・生徒に対する働きかけ—例えば、日々食べる給食の食材の生産・加工・流過程を学びサステナビリティについて考える機会を設けること—が重要であることを指摘しました。それを経て育った人材が大人になった後、エコシステムの構築と活用によって更に成長することが期待されます。本報告書第Ⅱ章3.において、ライフサイクル全体を通じたヒトづくりの検討が重要であることを示しましたが、それが実践される一例と言えるでしょう。

第Ⅳ章三笠市の例では、三笠高校の取組みにエコシステムの一端を垣間見ることができます。高校生レストランはもちろんのこと、三笠高校の地域連携部では、地元菓子店と商品開発をしたり、農家から農作業の手ほどきを受けたり、交通安全運動等各種ボランティア活動を行うなど、地域住民との交流を密にしています。他方で地域住民の多くも三笠高校のこうした取組みに「食観光の核」としての期待を寄せ、行政も「食のまちづくり基本条例」のなかで三笠高校にスポットを当てたまちづくりに取り組んでいます。

4. 産業の高付加価値化を図り、雇用者に魅力のある働き場所を提供する

産業の高付加価値化のためには、ITやロボット・自動化などの最新技術を活用した業務体制の見直しとコスト削減、生産性の向上が急務です。生産性の向上は、企業利益の増加となって雇用者の賃金アップの源泉となります。賃金アップは、モチベーションの向上や優秀な人材を呼び込む効果が期待でき、結果的にサービスの向上につながります。そしてサービスの向上は、新たな集客や値上げの実現となり、正のスパイラルにつながっていきます。

同時に、スタッフの意識の変革をしっかりと受け止め、スタッフを満足させる働き方改革に取組み、優秀な人材が向上心と誇りを持って長く働きたいと思えるような雇用の仕組みと職場環境の実現が必要です。そのためには、スタッフが自分の意見を言える仕組みをつくることや、スタッフが成長を実感できる研修や人事評価の仕組みをつくる必要があります。

こうして産業の高付加価値化と雇用者に魅力のある働き方・働き場所の提供がかなえば、雇用者はその産業に従事することに対し、より「ステータス」を感じることができるでしょう。

おわりに

これまで、北海道の地域活性化を図るため、「食・観光」におけるヒトづくりの方向性について報告してきました。しかし「食・観光」におけるヒトづくりで期待されるプラスの効果は、その分野に限定されるものではありません。第Ⅳ章で紹介した三笠市の取組みは、三笠高校の廃校からの再スタートを起点に、「食」を軸にしたまちづくりへ発展させていくものでした。これはヒトづくりの目指すべき針路のひとつを示しています。つまり、「食・観光」においてヒトづくりを進めることは、「食・観光」に関連するあらゆる産業を巻き込み、地域の価値を相乗的に高める可能性を秘めています。「食・観光」におけるヒトづくりは、さまざまな分野へプラスの効果が波及し、ひいては地域づくりにつながる大きな可能性を持っていると言えます。

本報告では、地域発の、地域に関わるヒトによる食・観光産業の高度化、そのためのヒトづくりを主に論じてきました。他方で、北海道地域活性化委員会では、これとは異なる視点として、徹底的に需要者側（例えばインバウンドや富裕層）の視点に立った食・観光メニューの企画・提供と、それができるヒトづくりの重要性についても意見が出されたところです。例えば、インバウンドの特に富裕層は、「地域をよく知り地域の魅力を深掘りする」という発想からは飛躍のある、想像を超えた「何か」を北海道の食と観光に求めているのではないかと、いうことです。その「何か」を具体化し、そうした需要に応えていくためには、むしろ地域を知らない道外・海外資本の企業や専門家を積極的に招き入れることも必要ではないか。やや長い目で見れば、そうしたアプローチと、本報告書で取り上げてきた地域発のアプローチが融合することで、より良い、世界に誇れる北海道の食・観光産業が形作られていくのではないかと考えられます。このことは、第Ⅴ章で触れたエコシステムへの参画者の範囲を広げ、その機能を高めることそのものと言えるかもしれません。

参考文献

- 北海道経済同友会 (2021)「コロナを超えたその先に - with/after コロナの北海道の新たな挑戦 -」
<https://hokkaido-doyukai.jp/suggestion0303/>
- 日本アドベンチャーツーリズム協議会「アドベンチャーツーリズムとは」
<https://atjapan.org/adventure-tourism>
- 日本政策投資銀行北海道支店 (2022)「サステナブルツーリズムの現状と北海道における今後の方向性～持続可能な観光地づくりの推進に向けて～」
- 日本航空プレスリリース「JALスカイ札幌社員が企画・添乗する長沼町バスツアーの第二弾を実施、秋の長沼町の魅力を発信します」<https://press.jal.co.jp/ja/areanews/release/202209/006944.html>
- 藻谷浩介・山田桂一郎 (2016)「観光立国の正体」新潮社
- スイスツェルマット公式ホームページ <https://www.zermatt.ch/jp>
- 北海道静内農業高等学校「マイスター・ハイスクール事業パンフレット」[令和3年度研究実施報告書]等 <http://www.shizunainougyou.hokkaido-c.ed.jp/>
- 文部科学省「マイスター・ハイスクール（次世代地域産業人材育成刷新事業）における各指定事業の成果物について」
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kaikaku/mext_00044.html
- 北海道三笠高等学校「令和4年度学校案内パンフレット」
<https://www.city.mikasa.hokkaido.jp/hotnews/files/00009800/00009809/20220726093940.pdf>
- 北海道観光局「北海道観光入込客数調査」
- 三笠市 (2021)「三笠市世帯アンケート調査報告書」
<https://www.city.mikasa.hokkaido.jp/hotnews/files/00010500/00010539/20210428155726.pdf>
- 中沢康彦 (2009)「星野リゾートの事件簿」日経BP
- 中沢康彦 (2010)「星野リゾートの教科書」日経BP
- 前田はるみ (2018)「トップも知らない星野リゾート」PHP研究所
- 山口由美 (2018)「日本旅館進化論」光文社
- 日経デザイン (2018)「星野リゾートのおもてなしデザイン」日経BP
- 瀧澤信秋 (2019)「辛口評論家、星野リゾートに泊ってみた」光文社
- 中沢康彦 (2021)「星野リゾートの事件簿2」日経BP
- TikTok「富良野緑峰高校×観光協会共同PRアカウント」
<https://www.tiktok.com/@furanoryokuhoupr>
- 北海道富良野高等学校 <http://www.furano.hokkaido-c.ed.jp/news-2020-1,2,3.html>
- 北海道富良野緑峰高等学校 <http://www.furanoryokuho.hokkaido-c.ed.jp/>
- 北洋銀行 (2022)「ほくよう調査レポートNo. 315」

【報告書執筆担当者】

	役 職	氏 名	会社名・役職名
1	委員長	こたか しょう 小高 咲	(地独)北海道立総合研究機構 理事長
2	W G	よこはま ひらく 横浜 啓	(株)北海道二十一世紀総合研究所 執行役員調査部長
3	W G	たなべ たかひさ 田邊 隆久	(株)北海道二十一世紀総合研究所 調査部特任審議役
4	W G	きもと あきら 木本 晃	(株)北海道二十一世紀総合研究所 調査部特任審議役
5	W G	いとう もとひろ 伊東 基寛	(株)北海道二十一世紀総合研究所 調査部部长
6	W G	おかだ たかひろ 岡田 宇礼	(株)北海道二十一世紀総合研究所 調査部主任研究員

北海道地域活性化委員会 活動経過

テーマ：『北海道の未来を拓くヒトづくり
一食・観光の針路を踏まえて』

開催日	内容等	講師等
令和3年 11月1日（月）	第1回委員会 講話『ポストコロナを見据えた「ビジネスフィールド北海道」について』	北海道経済部産業振興局 産業振興課立地担当課長 安彦 史朗 氏
令和4年 3月22日（火）	第2回委員会 講話『「チャレンジフィールド北海道」における産学融合拠点創出活動』	チャレンジフィールド北 海道総括エリアコーディネーター 山田 真治 氏
令和4年 7月12日（火）	第3回委員会 講話「次世代エネルギー集積都市室蘭の実現に向けて」	室蘭市経済部産業振興課 課長 佐々木 殉一 氏
令和4年 12月1日（木）	第4回委員会 講話「高校生たちの地域に根差した取り組み事例」 意見交換	秋山委員
令和5年 2月20日（月）	第5回委員会 報告書案意見交換	

* 講師につきましては、講話当時のご所属・役職を掲載しています。

北海道地域活性化委員会 委員名簿

順不同・敬称略

	役 職	氏 名	会社名・役職名
1	委 員 長 副代表幹事	こ たか しょう 小高 咲	(地独) 北海道立総合研究機構 理事長
2	副委員長幹事	みの わ る い 箕輪 留以	(株)日本政策投資銀行 北海道支店長
3	アドバイザー	こ いそ しゅうじ 小磯 修二	(一社) 地域研究工房 代表理事
4	委 員 幹 事 代 表 幹 事	まる たに とも やす 丸谷 智保	(株)セコマ 代表取締役会長
5	委 員 幹 事 副 代 表 幹 事	せ お ひで お 瀬尾 英生	北海道電力(株) 代表取締役 副社長執行役員
6	委 員 幹 事 会 計 幹 事	うじ いえ かず ひこ 氏家 和彦	北電興業(株) 取締役社長
7	委 員 幹 事	あき やま こう じ 秋山 孝二	秋山不動産(有) 代表取締役会長
8	委 員 幹 事	あ べ たかし 阿部 隆	東日本電信電話(株) 執行役員北海道事業部長
9	委 員 幹 事	くさ の すずむ 草野 晋	(株)AIRDO 代表取締役社長
10	委 員 幹 事	の ぐち ひで お 野口 秀夫	野口観光(株) 代表取締役会長
11	委 員 幹 事	ひがしはら さち お 東原 幸生	交洋不動産(株) 代表取締役社長
12	委 員 幹 事	まつ の とも ゆき 松野 知之	日本銀行 札幌支店長
13	委 員 幹 事	もり まさひろ 森 昌弘	ほくでんサービス(株) 取締役社長
14	委 員 幹 事 小樽支部長	やまもと のぶ ひこ 山本 信彦	小樽倉庫(株) 取締役会長
15	委 員	あさくら みき お 朝倉 幹雄	SOC(株) 代表取締役会長
16	委 員	あら や さとる 新谷 聡	大和ハウス工業(株)北海道支社 支社長
17	委 員	いし い よし はる 石井 吉春	北海道大学公共政策大学院 客員教授
18	委 員	いし ぐろ なお ぶみ 石黒 直文	NPO法人私設北海道開拓使の会 顧問
19	委 員	いぬ しま つか り 犬嶋ユカリ	(株)井上技研 取締役副社長

20	委 員	いまきいれこういち 今給黎康一	(株)日立製作所北海道支社 支社長
21	委 員	おおだてまさひろ 大館 政弘	(株)プライムホーム 代表取締役
22	委 員	かいづたかお 海津 尚夫	苫小牧埠頭(株) 代表取締役社長
23	委 員	がもうたけし 蒲生 猛	北海道エアポート(株) 代表取締役社長
24	委 員	からとゆう 唐渡 有	エア・ウォーター(株) 副社長執行役員北海道代表
25	委 員	かわいのりあき 川合 紀章	日本データサービス(株) 執行役員副社長
26	委 員	かわにしとしのり 河西 利記	旭川電気軌道(株) 代表取締役社長
27	委 員	すずきたかみみ 鈴木 貴文	HRS(株) 代表取締役
28	委 員	せきねひさのぶ 関根 久修	苫小牧港開発(株) 代表取締役社長
29	委 員	たかのそのこ 高野 園子	高野エンタープライズ(有) 代表取締役
30	委 員	たまむらしんや 玉村 眞也	(株)ピーアールセンター 常務取締役
31	委 員	つちやたけし 土屋 建	前田建設工業(株)北海道支店 執行役員支店長
32	委 員	はやしこういち 林 浩一	日本航空(株) 北海道支社長
33	委 員	ひがしはらのりひこ 東原 文彦	(独)住宅金融支援機構北海道支店 支店長
34	委 員	ふじょうなおき 不動 直樹	幸楽輸送(株) 代表取締役社長
35	委 員	やまもととおる 山本 徹	鹿島建設(株)北海道支店 執行役員支店長
36	委 員	やまもとみゆき 山本みゆき	小樽倉庫(株) 代表取締役社長
37	W G	よこはまひらく 横浜 啓	(株)北海道二十一世紀総合研究所 執行役員調査部長
38	W G	おかだたかひろ 岡田 宇礼	(株)北海道二十一世紀総合研究所 調査部主任研究員
39	W G	おまたりょうが 小俣 遼河	(株)北海道二十一世紀総合研究所 調査部研究員
40	事 務 局	ひぐちみちよし 樋口 理義	北海道経済同友会 専務理事・事務局長
41	事 務 局	ひさかのりひと 樋坂 則仁	北海道経済同友会 事務局部長
42	事 務 局	なかねしんじ 中根 伸司	北海道経済同友会 事務局部長

*委員会在籍時のご所属・役職を掲載しています。

発 行 北海道経済同友会

2023年4月

〒060-0042 札幌市中央区大通西4丁目1番地
新大通ビル4階

TEL 011-233-3437

FAX 011-231-9089

E-mail : hdoyukai@guitar.ocn.ne.jp