

観光人材育成における 産学ミスマッチに関する一考察

— 観光産業と観光系大学へのアンケート調査分析より —

もりした まさみ
森下 晶美 東洋大学国際観光学部 教授

According to the questionnaire survey, industry-academic mismatches in tourism human resource development are caused by differences in hierarchy of work assumed by each. In other words, the talent that the tourism industry considers necessary is the staff at the time of recruitment, and on the contrary, the university provides necessary education for managers. Previously, we had educated employees through a Japanese-style human resource development model called OJT. However, in the future, collaboration between industry and academia is the construction of medium- and long-term training models to nurture tourism human resources and the role sharing of industry and academia.

キーワード：観光人材育成、企業ニーズ、ミスマッチ、OJT

Keyword : Tourism human resource development, Corporate needs, Mismatch, OJT

1. はじめに

急激な訪日外国人旅行者数の増加や労働力不足を背景に、近年、観光分野における人材育成の必要性が叫ばれている。観光系大学の数は2004年度には18大学18学科であったが、2016年度には43大学49学科と、大学数だけでも2.4倍¹⁾にも拡大しており、募集定員数も同様に2,130名から4,848名に増加し、単純に計算すれば毎年5,000人近くの「観光人材」が社会に輩出されていることになる。

一方、観光庁によれば、平成25（2013）年度において、観光系大学の学生の観光産業への就職率は16.7%²⁾と低く、大学の観光教育が産業界の人材ニーズに合っていないのではないかというミスマッチが指摘されている。これまでの先行研究において、海外の観光系大学とのカリキュラム比較やインターンシップ、産学連携の効果といったアプローチはなされてきた。しかしながら、観光産業界にはどのような人材ニーズがあり、観光系大学は何が提供できていないのか、という明確な課題は未だ提示されていない。

本稿では、2017年に観光庁が行った「観光人材育成に関する調査～企業編～」と

「観光人材育成に関する調査～大学編～」の2つのアンケート調査の結果を分析し、主に4年制大学での教育の視点から、こうした観光人材育成における産学のミスマッチの本質を明らかにしたい。

2. 大学教育と産業の間のミスマッチといわれる現状（先行研究）

観光人材育成における産学のミスマッチについては、既に先行研究においていくつかの点が指摘をされている。

観光庁では、観光人材の育成を目的に2009年度より観光系大学の学部長を中心に「観光教育に関する学長・学部長等会議」を開催しており、2012年度の資料「観光分野における人材育成施策」³⁾において観光関係高等教育とマネジメント人材の採用・育成の現状に触れ、日本の観光系大学のカリキュラムにおいて経営分野に該当する科目が全体の19%と、中国の76%、韓国の61%など諸外国に比較して少ないと指摘している。また、同庁の2013年度の大学へのアンケート調査⁴⁾において、2013（平成25）年度の観光系大学の卒業生の進路として観光関連産業への就職率が16.7%であるとしており、その低

さを指摘している。

観光系大学の学生の進路と旅行会社の採用に関しては、矢嶋敏朗（2013）によれば、観光系学部では様々なカリキュラムにより教授されているが、それらに期待している人事担当者は残念ながらおらず、旅行会社の第一線からは、旅行会社の専門的な知識や語学力よりも「人間性」で採用してほしいという声が高い⁵⁾、という。

その一方で、山下晋司（2011）は、観光業界からは「業界が期待する能力（経営能力など）と大学のカリキュラムが一致していない」といった批判的な意見もある⁶⁾、と指摘している。

また、日本の大学における観光教育のあり方について、朝倉はるみ・梅川智也（2006）は、理論と実践のバランスの良い観光教育の提供が必要であるとし、カリキュラムについては具体的に「実社会（観光業界、地域）ニーズをプログラムに反映」、「関連業界との協力関係強化」、「ビジネスの基本を教える」、「実務教育を充実させる」が必要だ⁷⁾と述べている。

3. 観光庁によるアンケート調査の概要と本研究での利用

それでは、実際に企業は新卒者に対してどのような能力やスキルをもとめているのだろうか。一方、大学ではどのような教育に力を入れて学生を育てようとしているのだろうか。観光庁が2017年に行った観光産業、観光系大学双方へのアンケート調査の結果からその現状とミスマッチを分析したい。分析に当たっては、経済同友会の「企業の採用と教育に関するアンケート調査」⁸⁾を比較参考とした。

3-1. アンケートの概要

このアンケートは、観光庁が観光産業や団体及び観光系大学を対象に、2017年2月、郵送により実施したもので、実施は日経リサーチが行った。

3-1-1. 「観光人材育成に関する調査～企業編～」⁹⁾の概要

観光産業497社より回答(運輸交通業64社、宿泊業273社、旅行業71社、テーマパーク・レジャー施設24社、ブライダル業43社、その他団体(公的機関・団体など)22団体)を得たものである。なお、このうちテーマパーク・レジャー施設24社、その他団体(公的機関・団体など)22団体については、サンプル数が小さいため本研究では参考値とのみ使用した。

3-1-2. 「観光人材育成に関する調査～大学編～」¹⁰⁾の概要

観光が専攻できる大学・短期大学73校から回答があったうち、本稿では短期大学などを除き4年制大学58校のものを対象とした。該当校の学部・学科の構成としては、観光の「学部」があるとしたのは13校(22.4%)、「学科」が18校(31.0%)、「コース」が18校(31.0%)、それ以外で専攻可能が5校(8.6%)、その他4校(6.9%)であった。

3-2. 本研究での利用について

両アンケートのうち、「観光業界で求め

られる人材・スキル」の分野から、「身につけてほしい知識」、「身につけてほしいスキル・能力」、「(企業が)大学に求めるカリキュラム」、「(大学側が)強化すべきカリキュラム」、の質問に着目し、各回答について大きく「人格形成」と「学問教育」に大別した上でその結果を比較した。なお、同類の回答については分析にあたって1つにまとめたものもあり、その旨は図表の注釈に記載した。

経済同友会の「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(2016年)を利用するに当たっては、選択肢数、選択上限数などが異なるため、観光産業との比較の参考にとどめた。また、同アンケートの回答の扱いについては、観光庁のアンケート回答に類すると判断できるものを利用した(例/「インバウンドに関する知識」と「専門的な学問知識」を同類と判断など)。

4. アンケートに見る観光産業界の人材ニーズ

4-1. 企業が新入社員に身につけてほしい「知識」、「スキル・能力」について
観光産業において、新入社員に身につけてほしい「知識」で最も多かったのは「観光地・実務に関する知識」で全体の平均では63.8%がこれを挙げた。次いで、「問題解決に関する知識」が48.1%、「法令・コンプライアンスに関する知識」34.2%となった。しかし、業種によるばらつきも大きく、旅行業では87.3%が「観

光地・実務に関する知識」を挙げているのに対し、ブライダル業では27.9%、交通運輸業では48.4%にとどまった。また、「マーケティングに関する知識」では、48.8%のブライダル業がこれを挙げているのに対し、旅行業では21.1%、宿泊業では20.9%にとどまった(表1)。

また、新入社員に身につけてほしい「スキル・能力」では、「礼儀・身だしなみ等のマナー」が最も多く85.7%、次いで「社内でのコミュニケーション力」76.5%、「外部(顧客)とのコミュニケーション力」59.4%、「電話対応マナー」、「実行力」がいずれも51.3%となり、いわゆる社会人マナー的な力が求められていることが分かる(表2)。

一方、経済同友会の産業界への調査では、大学生の採用時において、企業の91.1%が在学中・卒業後の学びを重視しているが¹¹⁾、重視する項目を複数回答(3つ)で尋ねると、「学外での社会活動・経験」がもっとも多く71.7%、次いで「基礎的な教育」68.2%、「専門教育・研究」63.0%となり、大学内での学びより学外での社会活動・経験の方が重視されているものの、「基礎的な教育」、「専門教育・研究」といった学問教育分野の重視も6割を超えていることが分かる。また、採用時に大学時代の成績表の提出を求めている企業は76.6%に上るが、うち、「大いに考慮する」としたのは17.2%で、59.4%は「参考程度」としている。

表1 観光産業が新入社員に身につけてほしい「知識」(単位%)

	観光地・実務に関する知識	問題解決に関する知識(ロジカルシンキングなど)	法令・コンプライアンスに関する知識	マーケティングに関する知識	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識	人的資源管理の知識	会計・財務管理の知識	経営戦略の知識	海外事情に関する知識	統計分析に関する知識	ICTに関する知識	公共政策に関する知識	M&Aに関する知識	その他
運輸交通	48.4	46.9	43.8	25	14.1	12.5	12.5	10.9	3.1	12.5	3.1	18.8	1.6	1.6
宿泊	70.3	44.3	32.6	20.9	15.0	11.7	8.4	8.4	4.0	6.2	4.4	0.4	0	7.7
旅行	87.3	56.3	38.0	21.1	11.3	1.4	8.5	2.8	26.8	1.4	4.2	1.4	1.4	4.2
ブライダル	27.9	55.8	25.6	48.8	9.3	14.0	14.0	18.6	4.7	7.0	4.7	7.0	0	9.3
全体	63.8	48.1	34.2	25.8	13.3	11.1	10.5	9.7	7.0	6.8	4.4	3.8	0.4	6.6

資料：観光庁「観光人材育成に関する調査～企業編～」平成29(2017)年2月をもとに筆者作成

* 網掛け□は50%を越えた項目

表2 観光産業が新入社員に「身につけてほしいスキル・能力」 (単位%)

	礼儀・身だしなみ等のマナー	社内でのコミュニケーション力	外部(顧客)とのコミュニケーション力	電話対応マナー	実行力	柔軟性	力	企業理念・行動基準への共感	課題発見力	語学力	ストレスコントロール力	計画性	PC等のOAスキル	リーダーシップ	プレゼンテーション力	論理性	その他
運輸交通	84.4	70.3	54.7	43.8	45.3	40.6	46.9	29.7	20.3	23.4	18.8	17.2	26.6	14.1	10.9	0	
宿泊	88.6	77.3	52.7	51.6	49.5	46.9	36.6	30.8	38.5	28.6	17.9	18.3	15.0	7.0	5.9	1.5	
旅行	78.9	83.1	81.7	59.2	57.7	54.9	36.6	36.6	28.2	40.8	35.2	35.2	26.8	25.4	22.5	2.8	
プライダグ	83.7	72.1	72.1	58.1	53.5	58.1	51.2	34.9	7.0	39.5	34.9	20.9	25.6	32.6	11.6	2.3	
全体	85.7	76.5	59.4	51.3	51.3	48.3	40.0	32.2	30.0	29.6	22.7	20.9	20.7	13.7	10.9	1.6	

資料：観光庁「観光人材育成に関する調査～企業編～」平成29(2017)年2月をもとに筆者作成

* 網掛け□は50%を越えた項目

4-2. 大学に求めるカリキュラム

観光産業の企業が観光系大学に求めるカリキュラムの充実では、「社会人としてのマナー」が59.2%、次いで「サービスに関する実務」42.9%、「語学」38.6%となっている。しかし、業種により差異が大きく、「社会人としてのマナー」は宿泊業で67.4%に上る一方で運輸交通業では42.2%、同様に「サービスに関する実務」も宿泊業では51.3%であるのに対し運輸交通業では20.3%となっており、観光産業という幅の広い業界としてニーズをくくる難しさが浮き彫りとなった(表3)。

一方、経済同友会調査¹²⁾では大学への期待を「人格」、「教育」に分けてまとめているが、人格面における期待は、「対人コミュニケーション能力の養成」が79.3%で最も多く、次いで、「ストレス耐

性(折れない心・粘り強さ)」、「職業教育・職業観の養成」がいずれも60.1%「自立心の養成」57.0%となっている。また、教育面では、「論理的思考能力や問題解決能力の養成」が最も多く91.2%、次いで「専門的な学問教育」72.2%、「ディベートやプレゼンテーション能力の訓練」59.8%などとなった。

経済同友会調査に見る全産業の人材ニーズと比較した際の観光産業の特徴は、大学カリキュラムへの期待はいずれの項目でも低いことであり、観光産業全体で50%を超えたのは「社会人としてのマナー(59.2%)」のみであった。また、前出の「身につけてほしいスキル・能力」で見ても、礼儀やマナー、コミュニケーションといった対人的なものへの期待が高くなっていることが分かる。

表3 観光産業が大学に求めるカリキュラム (単位%)

	社会人としてのマナー	サービスに関する実務	語学	観光資源に関する知識	観光産業に関する知識	インバウンドに関する知識	マーケティングに関する知識	観光法令に関する知識	経営(戦略)に関する知識	地域振興・リゾートに関する知識	観光行政に関する知識	インターネット	交通・運輸に関する知識	資格取得
運輸交通	42.2	20.3	25.0	32.9	26.6	35.9	26.6	17.2	18.8	14.1	14.1	7.8	31.3	9.4
宿泊	67.4	51.3	51.3	35.2	34.4	36.3	30.0	12.1	13.6	11.7	11.4	13.2	3.3	7.3
旅行	53.5	36.6	32.4	45.1	46.5	22.5	29.6	31.0	11.3	15.5	14.1	11.3	22.5	14.1
プライダグ	60.5	37.2	9.3	16.3	18.6	20.9	37.2	14.0	14.0	7.0	11.6	11.6	2.3	2.3
全体	59.2	42.9	38.6	34.0	33.0	32.2	31.8	16.3	15.5	12.5	12.5	11.5	9.3	8.7

資料：観光庁「観光人材育成に関する調査～企業編～」平成29(2017)年2月をもとに筆者作成

* 網掛け□は50%を越えた項目

5. 観光系大学のカリキュラムと教育の力点

5-1. 大学が考える学生に身につけてほしい「知識」

観光系大学が学生に身につけてほしいと考える「知識」を見ると、最も多かったのは「問題解決に関する知識(ロジカルシンキング等)」で75.9%、次いで「マーケティングに関する知識」74.1%、「観光地・実務に関する知識」72.4%となっており、これらは7割を超えるが、それ以外は半数を下回り、4番目に回答の多かった「経営戦略の知識」でも44.8%であった。

5-2. 分野別カリキュラムの現状

実際の観光系大学のカリキュラム構成としては、社会科学系の科目が最も多く、必修と必修選択科目を合わせると平均で15.1科目が設置されており、分野別でも多い。社会科学系/人文科学系/経営学系/就職・実務系それぞれの設定科目数のバランスに大きな偏りはなく、人文科学系が11.8科目、経営学系11.1科目、就職・実務系13.6科目、その他10.8科目となっている。こうした分野別バランスを見ると、確かに観光庁が指摘するように経営分野が重視されているとはいえないが、一方でアンケートから見られる観光産業の企業ニーズでは、必ずしも経営分野が求められていない、という現実も存在する。(但し、この項目の調査については、「無回答」も多く、設問によっては50%以上が無回答であったため、精度にはやや問題も残るといえる。)

6. 産学 mismatches とは

6-1. 観光産業の特異性

前述した観光産業の人材ニーズ(身につけてほしい「知識」、「スキル・能力」と大学の教育の力点を「人格形成」と「学問教育」に大別してまとめると、図1、図2ようになる。観光産業の人材ニーズとしては、マナーとコミュニケーション力のみが半数を超え、それ以外の知識や能力についてはあまり求めていない企

業側と、観光地や実務の知識、論理性、プレゼン力などを重視する観光系大学の教育の力点の現状からでは、確かにカリキュラムがミスマッチであるといわざるを得ない

また、これを全産業の人材ニーズと比較すると観光産業の特異性が浮き彫りになる(図3、図4)。特に観光産業では学問分野へのニーズが低く、新入社員に必要と考えられているのは「採用時」の能力やスキルがクローズアップされており、人格形成分野で高く、中堅以降に必要なマネジメント系科目はあまり重視されていないことが分かる。

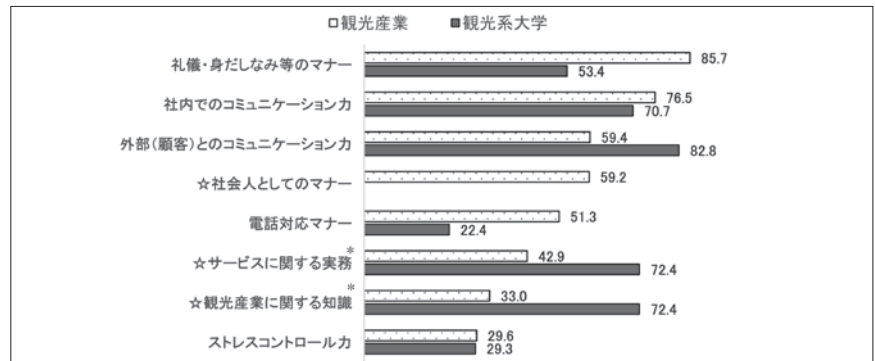
6-2. 観光系大学学生の就職状況

低いと指摘された観光産業への就職の状況を当該アンケートで見ると、人数平均で、就職希望者数が89.3人、うち就職者数が84.1人、そのうち観光業への就職者は19.6人となっている。内訳としては、交通運輸業7.4人、宿泊業6.1人、旅行業6.0人などとなった。従って、観光系大学の学生の就職率は94.2%、うち観光業への就職率は23.3%となる。しかし、就職活動時に観光産業を第一志望とする学生の割合を見ると、40~50%未満とした大学が20.7%で最も多かったが、40%未満とした大学は合計で44.8%上り、観光系大学の学生で就職時に観光産業を第一志望とする学生が半数に満たない大学が全体で65.5%にも上る。

こうした観光系大学学生の就職時の志望状況から鑑みると、観光産業の人材ニーズと大学のカリキュラムとのミスマッチについて、そもそも学生が「観光業に就職を望んでいない」のか、「観光業に就職したいが出来ない」のかに大別して論ずる必要がある。

「観光業に就職を望んでいない」ことが課題であれば、観光産業の魅力の有無が問われるところとなり、産業の魅力を向上させることや大学でその魅力をどう理解させるかを考えていかねばならない。一方、「就職したいが出来ない」ことが課題であれば、学生の能力・資質の向上が

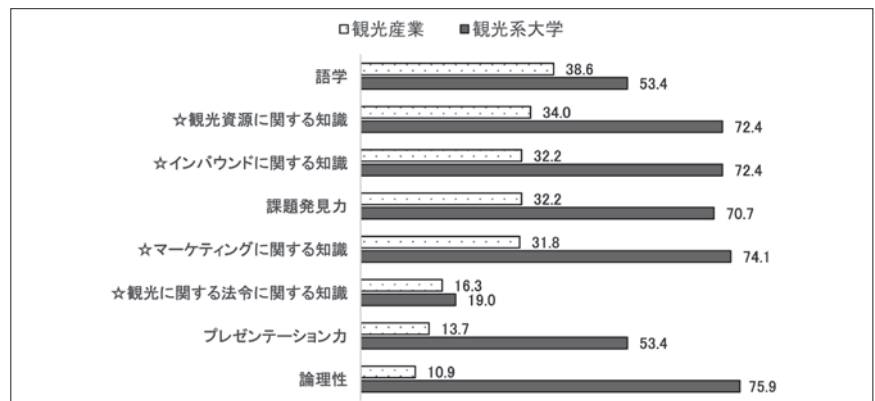
図1 「人格形成」に関する観光産業の人材ニーズと大学の教育の力点 (単位%)



資料：観光庁「観光人材育成に関する調査～企業編～」平成29(2017)年2月、観光庁「観光人材育成に関する調査～大学編～」平成29(2017)年2月より筆者作成

* ☆印は「大学に求めるカリキュラム」として回答された項目
* *印は観光系大学の回答では「観光地・実務に関する知識」の項目

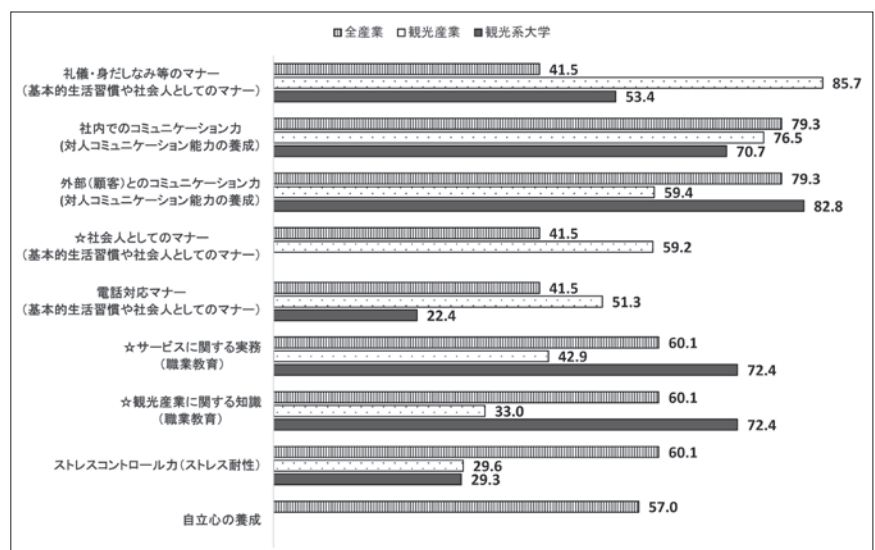
図2 「学問教育」に関する観光産業の人材ニーズと大学の教育の力点 (単位%)



資料：観光庁「観光人材育成に関する調査～企業編～」平成29(2017)年2月、観光庁「観光人材育成に関する調査～大学編～」平成29(2017)年2月より筆者作成

* ☆印は「大学に求めるカリキュラム」として回答された項目

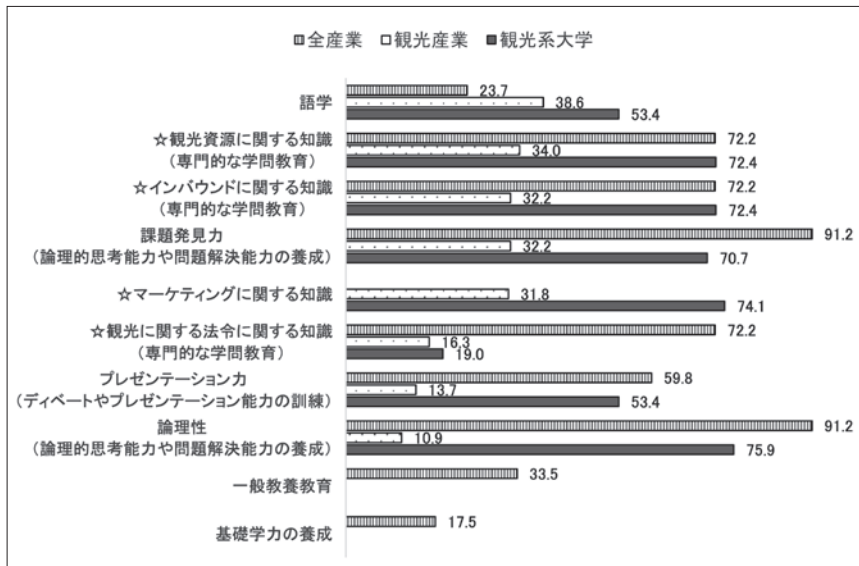
図3 「人格形成」に関する観光産業と全産業の人材ニーズ比較



資料：観光庁「観光人材育成に関する調査～企業編～」平成29(2017)年2月、観光庁「観光人材育成に関する調査～大学編～」平成29(2017)年2月、経済同友会「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(2016年)より筆者作成

* ☆印は「大学に求めるカリキュラム」として回答された項目
* *印は観光系大学の回答では「観光地・実務に関する知識」の項目

図4 「学問教育」に関する観光産業と全産業の人材ニーズ比較



資料：観光庁「観光人材育成に関する調査～企業編～」平成29（2017）年2月、観光庁「観光人材育成に関する調査～大学編～」平成29（2017）年2月、経済同友会「企業の採用と教育に関するアンケート調査」（2016年）より筆者作成

* ☆印は「大学に求めるカリキュラム」として回答された項目

問われることになり、主に大学のカリキュラム内容や教育方法を検討していかねばならない。

6-3. 観光業を望まないミスマッチ

一 産業の魅力一

観光系大学の学生であるにも関わらず、就職時に観光産業を第一志望とする学生が半数に満たない大学が全体の65.5%であることをみると、現実には「観光業に就職を望んでいない」観光系大学の学生が極めて多いことになる。入学から卒業までのどの段階で観光業志望でなくなるのかはあらためて検証が必要であるが、業界に魅力がないか、大学教育において魅力を伝えきれていないか、が考えられる。

業界の魅力として、例えば従業員の平均年収を見ると、観光産業全体では336.4万円（平均年齢38.9歳）¹³⁾となっており、全産業の同世代の432万円（35～39歳）¹⁴⁾と比較すると95.6万円も低く、給与面での魅力度の競争力は低い。また、休日数という視点で見ても、2016（平成28）年の一人当たりの平均年間休日数では、産業全体が113.2日であるのに対し、「宿泊業、飲食サービス業」では101.9日、旅行

業などが分類される「生活関連サービス業、娯楽業」では103.1日とかなり少ない水準となっている¹⁵⁾。さらに同年の年次有給休暇取得状況を見ても、全産業で18.4日（取得率47.6%）なのに対し、「宿泊業、飲食サービス業」では16.0日（取得率32.6%）、「生活関連サービス業、娯楽業」で15.7日（取得率39.4%）と、同様に低い水準となっており¹⁶⁾、休日面でも産業の魅力度は低いといえる。

6-4. 観光業に就職出来ないミスマッチ

一 採用時の人材が企業ニーズ一

学生に身に付けてほしい力として、マナーとコミュニケーション力のみが半数を超える観光産業と、観光地や実務の知識、論理性、プレゼン力などを重視する観光系大学の現状では、確かにカリキュラムにミスマッチがあるといわざるを得ない。中でも最も違いが出たのは、「論理性」と「プレゼン力」に対する考え方で、これを身につけてほしいと考える観光産業の企業は全体で10.9%に過ぎないのに対し、観光系大学では75.9%が力点を置いている。こうした「論理性」や「プレゼン力」は必ずしも新入社員にすぐに必要な力ではないが、中堅から管理職と職

位が上がるに従い、いずれの業種でも必要な力となるものである。

つまり、現在、観光産業の人材ニーズと考えられているのは「採用時」のニーズであり、これがクローズアップされるため、大学カリキュラムにもそれが求められる、中堅以降に必要なマネジメント系科目は重視されない、という結果になる。

一方で、図3、図4からも分かるように全産業における人材ニーズと観光系大学のカリキュラムのズレは比較的小さく、その意味では産業界のニーズには近いが観光産業とはズレているともいえる。しかし、採用時に必要な能力のみが大学に求められる教育なのだろうか。また、そうしたカリキュラムで観光人材は育つのだろうか。

6-5. 既存の人材育成モデルの陳腐化

これまでの観光産業の人事採用は、矢嶋（2013）¹⁷⁾が指摘するように人柄を重視し、その後OJTなどの社内教育によって育成を行ってきた。これは、観光産業のみならず日本型の社員教育の特徴でもあり、佐藤厚（2016）は、日本企業の正社員に対する能力開発の特徴として、①職業能力よりも訓練の可能性のある新卒を採用、②公共職業訓練やOff-JTではなく、企業内のOJTがベース、③やや幅広い職能開発を長期キャリアの中で行う、ということをあげている¹⁸⁾が、一方で、今日の企業内能力開発の機能低下や能力開発環境の劣化、ということも同時に指摘しており¹⁹⁾、こうした既存の日本型人材育成モデルの陳腐化は観光産業にも同様に生じていると考えられる。

現在のビジネスモデルを引き継いでいく企業内のOJTという育成モデルは、あくまで企業のビジネスモデルがある程度成功しているときに成り立つシステムであり、規制緩和による産業のボーダレス化、インバウンドの急激な増加、ITをはじめとしたビジネス環境の著しい変化、といった大きな変革期の只中にある観光産業にとって、企業内のOJTという育成モデルで本当に企業の人材ニーズを満た

せるのかということには疑問が残る。

また、OJTの人手不足も懸念される。佐藤（2016）は、正社員採用の厳選と職場レベルの多忙感によりOJTが機能する時間のゆとりや関係性の構築が侵食されている²⁰⁾と述べており、多くの観光産業の現状もまさしくこれに近い。特にサービス業における人手不足感は、近年深刻化しており、その意味においてもOJTによる人材育成は難しくなってきているといえる。

7. おわりに — 観光人材育成における産学連携とは —

以上のように、観光人材育成における産学のミスマッチは、「採用時」のみを基準に人材ニーズを考える観光産業と、むしろ中堅・管理職段階で必要な「マネジメント」にフォーカスした教育を考えている大学という、人材の想定階層の違いにより生じているところが大きい。

しかし、大学教育において採用時を基準にサービスや人格形成を中心にしたカリキュラムで教育を行い、採用に結びついたりとしても、その後の育成モデルが成り立っていないならば、観光人材は育たない。これまでのような日本型人材育成モデルが十分に機能しない今日、大学が担うべきは、新卒時に必要な能力を持つ学生であることはもちろんだが、それとともに中堅・管理職を担う中核人材としても耐え得るマネジメント能力の育成も重要だろう。

そのためには、新卒採用時の段階でマネジメント能力を評価する仕組みをつくるか、もしくは、採用後、中堅（中核人材）となった際に再び社外で学べる環境や仕組みをつくる必要がある。

これまでの人材育成における産学連携に関する議論は企業に採用されるためのスキルをどう育成するかであったが、今日、産学が連携すべきは、真の観光人材を育てるための中長期的な育成モデル自体をどう構築し、それを産学がどう役割分担するのか、中長期に必要なスキルを採用時にどう評価するのか、こうした仕組みを構

築するための連携ではないだろうか。

引用・参考文献

- ¹⁾観光庁資料「観光系大学の推移」
- ²⁾平成26年観光庁調査（58校へのアンケート）
- ³⁾観光庁「観光分野における人材育成施策」2012年7月
<http://www.mlit.go.jp/common/001019002.pdf>
- ⁴⁾平成26年観光庁調査（58校へのアンケート）
- ⁵⁾矢嶋敏朗「旅行会社と観光系学部・学科の教育連携に関する考察」日本国際観光学会論文集20号、2013年3月
- ⁶⁾山下晋司「観光学キーワード」有斐閣、2011年6月
- ⁷⁾朝倉はるみ、梅川智也「海外における観光教育機関に関する基礎的研究（アジア・豪州編）」日本観光研究学会全国大会学術論文集、2006年12月
- ⁸⁾経済同友会「企業の採用と教育に関するアンケート調査」結果（2016年調査）、2016年12月21日
- ⁹⁾観光庁調査「観光人材育成に関する調査～企業編～」、平成29（2017）年2月
- ¹⁰⁾観光庁調査「観光人材育成に関する調査～大学編～」、平成29（2017）年2月
- ¹¹⁾8）に同じ
- ¹²⁾8）に同じ
- ¹³⁾9）に同じ
- ¹⁴⁾国税庁「民間給与実態統計調査」、平成28（2016）年9月
- ¹⁵⁾厚生労働省「平成28年就労条件総合調査の概況」、平成28（2016）年2月
- ¹⁶⁾15）に同じ
- ¹⁷⁾5）に同じ
- ¹⁸⁾佐藤厚「組織のなかで人を育てる」、有斐閣、2016年4月
- ¹⁹⁾18）に同じ
- ²⁰⁾18）に同じ

【本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。】