温泉まちづくり

温泉地価値創造

2017年度　温泉まちづくり研究会 総括レポート

～日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える～

温泉地価値創造 1

温泉地の雇用（人材の確保・定着・育成）について考える

会員温泉地からの報告
温泉地イメージ等調査の結果について
ディスカッション

温泉地価値創造 2

温泉地でのアート（芸術文化）の展開を考える

講演1
中山間地域や温泉地でのアート（芸術文化）の活かし方
～プロデュースする側の立場から

講演2
温泉地でのアート（芸術文化）の活かし方
～まちづくりを展開する側の立場から

会員温泉地報告・ディスカッション

温泉地価値創造 3

温泉地の雇用問題を考える
～今後どう取り組むべきか～

第1セッション
石川県加賀市の取り組み事例紹介
温泉旅館雇用促進プロジェクト「KAGAルート」について

第2セッション
会員温泉地で実施した「雇用に関するアンケート」の結果報告

第3セッション
ディスカッション

公益財団法人 日本交通公社

はじめに

温泉まちづくり研究会は、観光まちづくりに熱心に取り組む温泉地が集まり、温泉地に共通する課題についてその解決の方向性を探り、全国に情報発信することを目的として2008年6月に発足しました。

第1ステージ（08～10年度）では、「入湯税の有効活用」「環境負荷の少ない温泉地づくり」「歩いて楽しい温泉地づくり」など5つのテーマについて議論を重ね、提言集『温泉まちづくりの課題と解決策』（2011年5月）を発刊しました。第2ステージ（11～12年度）は、会員温泉地に共通する現実的な課題や半歩先ゆくテーマを取り上げ、解決策や望ましい方向性を模索しながら実践型研究会としてステップアップを目指しました。「震災後の消費者の意識変化」「長期滞在への対応」「ひとり旅への対応」「温泉地、温泉旅館の価値」などのテーマを取り上げ、その成果を取りまとめ毎年発刊しました。続く、第3ステージ（13～15年度）も第2ステージ同様、より実践的なテーマを掘り下げ、「温泉地における観光まちづくり財源」「景観整備」「滞在プログラム」「自然災害」「雇用と人材」などの問題について考え、その成果を取りまとめ毎年発刊しました。

16年度から18年度までの3カ年は「第4ステージ」と位置づけ、実践型の研究会という位置づけを継続しつつ、これまで以上に温泉地の課題解決に向けた提言やアクションへつなげることを志向した研究会運営を行っていくものとし、2年目である2017年度は、以下の通り、研究会を3回開催しました。

第1回（7月）は、第10回総会を開催するとともに、7月上旬の九州北部豪雨の影響と現状について由布院温泉、黒川温泉よりお話を伺いました。また、「温泉地の雇用環境」をテーマとし、草津温泉での取り組み状況や今年度研究会として実施する宿泊施設従業員・経営者アンケートの内容、今後の検討事項などについて議論を深めました。

第2回（11月）は、「温泉地でのアート（芸術文化）の展開を考える」と題して、芸術祭を企画運営する立場、芸術祭の舞台となる地域側の立場の両面から講師をお招きし、いかにしてアートで地域が変わっていくのか、アートをうまく活かして様々な取り組みへと発展していくのかなどについて学ぶとともに、会員温泉地での取り組み状況を共有し、今後の取り組み推進に向けた課題や対応策などについて議論を行いました。

第3回（2月）は、草津温泉を会場に、「温泉地の雇用問題を考える～今後どう取り組むべきか～」と題し、他地域での取り組み事例を学ぶとともに、各会員温泉地で実施した宿泊施設従業員・経営者アンケートの結果をもとに、今後の温泉地での人材の「確保」「定着」「育成」について、各段階でどのような取り組みを行っていくべきかの議論を行いました。この議論結果はさらに検討を深めて提言／宣言として今後発信していく予定です。

この「総括レポート」は、これら3回の研究会の内容を分かりやすく取りまとめたものです。温泉地の方々が具体的なアクションを起こす際のヒントになれば幸いです。これからも日本の温泉地の将来、そして温泉地におけるまちづくりについて議論を深め、実践を通じて広く情報発信してまいりたいと存じます。

2018年3月

温泉まちづくり研究会　事務局長
公益財団法人日本交通公社
理事・観光政策研究部長　梅川　智也

■温泉まちづくり研究会

代表	大西 雅之	（NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 理事長）
副代表	金井 啓修	（一般社団法人有馬温泉観光協会 会長）
副代表	桑野 和泉	（一般社団法人由布院温泉観光協会 協会長）
幹事	黒岩 裕喜男	（草津温泉旅館協同組合 理事長／草津温泉観光協会 副会長）
幹事	新山 富左衛門	（道後温泉旅館協同組合 理事長）
幹事	北里 有紀	（黒川温泉観光旅館協同組合 代表理事）
監事	吉川 勝也	（鳥羽市温泉振興会 会長／一般社団法人鳥羽市観光協会 会長）

■研究アドバイザー

朝倉 はるみ	（淑徳大学 経営学部 観光経営学科 准教授）
内田 彩	（千葉商科大学 サービス創造学部 准教授）
大野 正人	（高崎経済大学 地域政策学部 教授）
木村 宏	（北海道大学観光学高等研究センター 特任教授）
小磯 修二	（一般社団法人地域研究工房 代表理事／元北海道大学公共政策大学院 特任教授）
下村 彰男	（東京大学大学院 農学生命科学研究科 森林科学専攻 教授）
堀木 美告	（淑徳大学 経営学部 観光経営学科 准教授）
松坂 健	（跡見学園女子大学 観光コミュニティ学部 教授）
安島 博幸	（跡見学園女子大学 観光コミュニティ学部 教授）
米田 誠司	（愛媛大学 法文学部 総合政策学科 准教授）

■公益財団法人日本交通公社

理事・観光政策研究部長	梅川 智也	（温泉まちづくり研究会 事務局長）
主任研究員	守屋 邦彦	（温泉まちづくり研究会 事務局次長）
主任研究員	岩崎 比奈子	
主任研究員	菅野 正洋	
研究員	那須 將	
研究員	池知 貴大	
客員研究員	通山 千賀子	

■開催概要

第１回　日　時：2017年7月27日（木）14:00～18:00
場　所：公益財団法人日本交通公社 旅の図書館 ライブラリーホール（東京都港区）
テーマ：温泉地の雇用（人材の確保・定着・育成）について考える

第２回　日　時：2017年11月28日（火）13:00～16:30
場　所：公益財団法人日本交通公社 旅の図書館 ライブラリーホール（東京都港区）
テーマ：温泉地でのアート（芸術文化）の展開を考える

第３回　日　時：2018年2月19日（月）、20日（火）
場　所：群馬県草津町（草津町商工会館他）
テーマ：温泉地の雇用問題を考える～今後どう取り組むべきか～

温泉まちづくり

温泉地価値創造

2017年度　温泉まちづくり研究会 総括レポート

～日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える～

Contents 目次

温泉地価値創造 1

温泉地の雇用（人材の確保・定着・育成）について考える …… 5

会員温泉地からの報告 …… 6

温泉地イメージ等調査の結果について …… 15

ディスカッション …… 18

温泉地価値創造 2

温泉地でのアート（芸術文化）の展開を考える …… 31

講演1　中山間地域や温泉地でのアート（芸術文化）の活かし方
～プロデュースする側の立場から …… 32

講演2　温泉地でのアート（芸術文化）の活かし方
～まちづくりを展開する側の立場から …… 43

会員温泉地報告・ディスカッション …… 51

温泉地価値創造 3

温泉地の雇用問題を考える
～今後どう取り組むべきか～ …… 63

【第1セッション】
石川県加賀市の取り組み事例紹介
温泉旅館雇用促進プロジェクト「KAGAルート」について …… 65

【第2セッション】
会員温泉地で実施した「雇用に関するアンケート」の結果報告 …… 71

【第3セッション】
ディスカッション …… 74

第1回 温泉まちづくり研究会

温泉地の雇用（人材の確保・定着・育成）について考える

会員温泉地からの報告

阿寒湖温泉
山下 晋一氏　阿寒観光協会まちづくり推進機構　専務理事
草津温泉
中澤 敬氏　草津温泉観光協会　協会長
湯本 晃久氏　草津温泉旅館協同組合　理事／草津町議会　議員
小林 由美氏　湯の華会　会長
鳥羽温泉郷
吉川 勝也氏　鳥羽市温泉振興会　会長／鳥羽市観光協会　会長
道後温泉
新山 富左衛門氏　道後温泉旅館協同組合　理事長
由布院温泉
生野 敬嗣氏　由布院温泉観光協会　事務局補佐／由布市まちづくり観光局　事務局次長
黒川温泉
松崎 郁洋氏　黒川自治会　会長／ふもと旅館　代表取締役

温泉地イメージ等調査の結果について

ディスカッション

阿寒湖温泉
大西 雅之氏　NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構　理事長
草津温泉
中澤 敬氏　草津温泉観光協会　協会長
黒岩 裕喜男氏　草津温泉旅館協同組合　理事長／草津温泉観光協会　副会長
佐藤 勇人氏　草津温泉観光協会DMO　人材育成部会　部会長
鳥羽温泉郷
吉川 勝也氏　鳥羽市温泉振興会　会長／鳥羽市観光協会　会長
野村 潤氏　鳥羽市温泉振興会　理事
世古 素大氏　鳥羽市温泉振興会　副会長
道後温泉
新山 富左衛門氏　道後温泉旅館協同組合　理事長
由布院温泉
生野 敬嗣氏　由布院温泉観光協会　事務局補佐／由布市まちづくり観光局　事務局次長
黒川温泉
松崎 郁洋氏　黒川自治会　会長／ふもと旅館　代表取締役
松崎 久美子氏　ふもと旅館　女将

司会進行
梅川 智也　公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長
守屋 邦彦　公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

会員温泉地からの報告

【阿寒湖温泉】

2020年のインバウンド25万人目指し、観光立国ショーケースに取り組む

山下晋一氏（阿寒湖温泉）

【山下】 現在、阿寒湖では観光立国ショーケースに取り組んでいます。阿寒湖温泉としてはこの他に国立公園満喫プロジェクト、広域観光周遊ルート、水のカムイ観光圏にも取り組んでおり、2020年にはインバウンド25万人を目標にしております。2015年度（平成27年度）は12万人という実績なので、倍以上の目標です。現在、長期滞在ができる国際的観光リゾート地域となるべく、観光まちづくりを推進しています。

推進母体は地域DMOの候補法人である阿寒観光協会まちづくり推進機構ですが、観光立国ショーケース推進のための高度な専門人材として、大手旅行会社、また大手広告代理店からそれぞれ1人を派遣していただいています。このお二人を中心に動きが活発化してきており、観光立国ショーケースでは3つの重要な柱を立てています。1つはアドベンチャーツーリズムの聖地を目指すということです。阿寒湖の手つかずの自然を生かした滞在型のアクティビティプログラムについて、大手旅行会社から来ていただいている担当が、マーケティングからプロモーションを含め、しっかりとした企画作りを進めています。

アドベンチャーの中にもいくつか柱がありますが、一番貴重と考えられるのがマリモです。アイスランドのマリモが死滅したということで、今は阿寒湖だけが生息地という状況です。世界にここしかないということで、人数制限はあると思いますが生息地でそのまま自然観察ができないか、国立公園満喫プロジェクトの中で環境省も前向きに検討しています。

もう1つの柱ですが、世界的に見てもアドベンチャーツーリズムには必ず先住民文化が寄り添っています。そこで、大手広告代理店から来ていただいている担当者を中心に、アイヌ文化による「感動！阿寒湖劇場プロジェクト」と称し、異なる日常空間の創出について取り組んでいます。住民一人一人をキャストに位置づけ、住民と観光客のコミュニケーションを重視する「阿寒湖パロコロ運動」に取り組んでいます。

3つ目の柱が、インバウンドの倍増です。国や市の事業で取り組んでいるのは道路のバリアフリー化や電線地中化、遊歩道などのインフラ整備がありますが、そうした整備をしたからお客さんが来るのかというのが、我々が持っている大きな疑問点であり、非常に危機感を持っています。そこに起爆剤が欲しいということで、大手広告代理店から来ていただいた担当者に、光と音の演出の中で夜の森を歩くといったテーマパークのプロジェクトを進めてい

ただこうとしています。アイヌ文化や伝説をベースにしたストーリーをコンテンツとして活かしながら、自然の大切さを理解していただけるものにしようということで、現在進めています。

観光立国ショーケースは2020年までということで、非常に時間が限られています。今年度は実行年度と捉え、25万人という目標を達成する準備を進めつつ、団塊の世代が75歳になり、旅行ができなくなると言われる「2025年問題」の国内需要の激減時にどう対応するかにも皆で取り組んでいます。

最近のトピックスとしては、「夏希灯」というイベントが「ふるさとイベント大賞」の優秀賞を受賞し、こちらをバージョンアップした「恋希灯」というイベントが新たに行われるようになりました。

別のトピックとして空港からのバス運行があります。私どもの地域には鉄道がありません。空港からの二次交通も整備されておらず、バスが夏場は4便、冬場は3便運行していますが、これは高校生などのための生活路線で空港の発着時間とは全く関係がなく、お客様が空港で2時間待つといったことがこれまでにありました。そういう中で、空港環境整備協会や釧路市補助事業の実証実験として、「阿寒エアポートライナー」というバスを7月1日から運行開始しました。1日2往復で、釧路空港と阿寒湖畔の各ホテルを結ぶものです。

また、入湯税のかさ上げ分を活用し、ビューホテルの跡地を玄関口として整備するという構想を10年間ずっと築き上げてきましたが、まず駐車場の整備からということで8月中旬から第一次工事がスタートします。

スキー場についても取り組みを進めています。阿寒湖温泉から車で5分のところに国設のスキー場があり、中・上級者には知られていますが、観光的にはあまり知られていませんでした。今年12月に全日本スキー選手権がここで開催され、冬季オリンピックの最終選考になると言われています。本州では雪が少なくなってきており、いろいろな選手権大会が中止になっていると聞いています。このスキー場は人工降雪機などを使い、どんなに雪が少なくても雪を作れるので、こうしたところもしっかり打ち出していきたいと考えています。白湯山という阿寒湖を一望できるスポットがあり、それをコースにできないかなど、アドベンチャーツーリズムのプログラム作りも進んでいます。

【草津温泉】

ライティングで夜の魅力を創出、湯畑が国の名勝に指定される

【小林】 昨年から「草津温泉タウンガイドマップ」というインバウンド向けのフリーペーパーを作っています。草津町の旅館関係者や飲食店組合が、みんなでお金を出し合って作った手作りのガイドマップです。昨年は夏と冬の2回発行しましたが、使い切れなかったということで、今年は1年間で1冊にまとめようということになりました。

湯畑のライティングが昨年の12月24日から始まりました。派手なイルミネーションではなく、しっとりした大人の夜の空間を作りたいということで、湯煙に光を当てるゆらぎの中のイルミネーションを標榜（ひょうぼう）したライティングです。

西の河原公園では温泉が川になって流れており、その奥に朝7時から夜8時まで入れる大露天風呂があります（12/1～3/31は朝9時から）。ここに行くまでの道が夜はとても暗く、な

小林由美氏（草津温泉）

湯本晃久氏（草津温泉）

かなかおすすめできなかったのですが、こちらも3月24日にライティングが始まりました。ライティングは日没から夜11時までで、そのおかげで公園をそぞろ歩くカップルが増えました。「草津温泉では老若男女、カップルが手をつないで歩いていますね、とよく言われる」と町長がおっしゃっていましたが、手をつないで歩くことが絵になる風景を作りたいということで、素敵な風景になっています。

泊まらないと夜、こういうところに来られないというのがポイントで、夜に何か仕掛けたいとずっと考えていました。食事の後、このように散歩していただける場所ができたのはすごくいいことだと私たちは思っています。

湯畑は国土交通省から今年6月に「都市景観大賞」をいただき、その直後には国から名勝指定を受けました。湯畑の近くにある1億円をかけたトイレも「日本トイレ大賞」をいただいたので、草津にいらっしゃったときはぜひ入ってみてください（笑）。

【湯本】 昨年、草津に14億円をもたらしたふるさと納税ですが、我々は返礼品として「くさつ温泉感謝券」というのをお出ししています。最近、国の動きとして金券を禁止する、また5割返礼を3割にしようといった話があります。5割を3割にするのは仕方ないにしても、草津の場合は産物もないので、お客様に来ていただいてお返ししてこそ、ということで、感謝券を廃止されるとどうにもなりません。

地域振興を考える上でこうした券というのは大事で、草津では条例で換金できないとしており、オークションなどの監視もしています。そういう防御策をとった上で、本質的に現地に来て使っていただくことを前提に配布しているものなので、今、国に対して動いているところです。この研究会の会員温泉地でも鳥羽などでいくつか金券を出されていると思いますが、ぜひ一緒に動いていただければと思います。

【中澤】 最近、白根火山が2次規制から1次規制になり、3年間見られなかった湯釜がやっと見られるようになり、我々としても力を入れています。

昨年は、観光経済新聞の温泉100選で草津温泉が14年連続の1位（2017年も1位／15年連続）になりました。この14年連続1位がどういう影響があるかと見ていたのですが、最近は若い人が非常に多いです。草津は有名な温泉ということが、若い人にも浸透してきているようで、若い人が多く来ているといろいろな方がびっくりしています。

草津温泉観光協会は今地域DMO（候補法人）として動いていますが、地域継承を大きなテーマにしています。今がよくても10年、20年後にきちんとバトンタッチされないと、地域が継承できなくなるということで、DMOでは3つの部会を作り、それぞれに若い人を長として活動しています。

部会の一つがデジタルマーケティングで、海外向けのPRとしてGoogleとのタイアップで動画を取り入れたところ、180万回のクリックがありました。今年6月1日までの1年間で460

中澤敬氏（草津温泉）

編の短編動画が出ましたが、その中の10作品がノミネートされました。こうした動画は海外向けに作っています。海外に通用するには、それぞれの地域の魅力をアピールすることが大事で、草津の動画はおかげさまで非常に好評で、「ここは日本のどこなのか」とかなり問い合わせを多くいただきました。

草津のインバウンドはまだ5万人で国内のお客様が多く、地域としてもあまり熱心に取り組んでいないのですが、人口減少が15年後くらいに起こってきたときに、今の売り上げが草津で取れるのかということを議論しています。

オリンピック委員会の方と話す機会があり、温泉イコール日本というイメージをうまく植え付けるために、足湯をうまく使えればと考えました。3年後の東京五輪の開催時、東京周辺の宿泊予約は既に全て埋まっていると聞きます。草津温泉から東京はそれほど遠くないので、オリンピックと草津温泉を結びつけ、海外の航空会社とのタイアップでうまくいく方向はないかといった話も出ています。

これからは、エージェントからの送客を受けるのと同時に、我々から旅行企画を売っていこうということで、1年を52週に分けた「52週マーケティング」をスタートしました。地域の住民がそれぞれ自分の得意なものをお客様に知らしめるということで、52週でいろいろなイベントができる方向性を考えています。これはDMOの中のもう一つの部会、新観光創生部会で話し合われています。

そしてもう一つの部会が今日のテーマである人材育成部会です。人手不足をどう補うか、今はまだ調査段階ですが、一番の課題は福利厚生を全産業レベルまで上げることで、そうでないと小手先でやっていても人が集まらないのではないかと思います。外国人の登用についても、単に言葉ができないからダメというのではなく、どういう形で登用できるかというのも一つの検討事項ではないかと思います。地域ごとに状況の格差があるかと思いますが、草津温泉は非常に人材が不足しており、客室が空いていても人手が足りず、掃除が終わってないから入れられないという寸前の状況にきていると聞いています。

今日は人材育成部会の長もここにおりますので、今取り組んでいることについてお話しできると思います。草津温泉では地域全体でオーナーの意識や、外部から来る社員の意識がどういうところにあるかという調査を、（公財）日本交通公社に手伝っていただき、まとめ上げました。草津で働く人が、草津にいる間に自分のキャリアのステップアップができるようなことを考えないと、人は集まってこないのではと考えています。それにはどうしてもお金が必要になり、生産性の向上が必要ですので、生産性本部と組んで地域に生産性の考え方をどう根付かせるかを考えています。大きな旅館と中堅どころでは温度差もありますが、今まで経験したことがない人口減少についていろいろな形で推測しておくのと同時に、逆の発想でいかに生産性を上げるかを考えることも必要かと思っています。

今は走り始めたばかりですが、東京五輪を前に「温泉を世界語に」を目指し、全地域で協力し合うことが必要かなと思います。

【鳥羽温泉郷】

ふるさと納税返礼品の真珠は「宝飾品」ではなく「特産品」

吉川勝也氏（鳥羽温泉郷）

【吉川】 ふるさと納税については宝飾品などを返礼品にしないようにということですが、これについて我々も動いているところです。鳥羽は返礼品として真珠を出していますが、養殖真珠発祥の地なので、我々は宝飾品などではなく特産品であるという認識です。

ふるさと納税の収入は前年のちょうど倍くらいになり、非常に大きな地域の財源になっています。私も市に対して「地元のために使っているお金なのだから、もっと大きく胸を張ってやっていかないといけない。真珠を鳥羽がいち早く諦めることがどういうことか、海女のまちとは言えても真珠の町とは言えなくなる」と言いました。

鳥羽市観光協会はふるさと納税の委託を2年前から受けています。10%いただいていますが、その半分くらいが広告費やいろいろな諸経費になります。最近決まったのが、地域で映画を作るということです。予算が少ないので、観光協会のメンバーが全員出演するということで、いかにローカルな映画かお分かりになるかと思います。観光事業者として働く若い女性が主人公で、彼女が恋に落ち、相手が御曹司の息子だったというようなストーリー展開で、話が進んでいます。

昨年は伊勢志摩サミットがあったので、春先にお客さんがたくさん来られましたが、今年はその反動があり、全体的にはやや厳しいようです。そこで市からの補助をいただきながら、フラダンスで集客事業をやろうという話があります。同好会があちこちにあって、愛好家がたくさんいるということと、南国らしく鳥羽のイメージに合うのではということで、宿泊者1万人くらいを目指すキャンペーンを考えています。

以前から鳥羽の漁観連携の話をしておりますが、大きな進展がなく、実績がなかなか上がらない現状で非常に苦慮していますが、漁業者から我々の事業に対して理解していただけるようになりました。昨年は、行政主導ではなく自分たちで種苗の自然孵（ふ）化の方法を考えようということで提案したところ、6つの漁協が賛同してそういう事業を始めたということで、同じ方向性を共有できました。ちょうど昨日、県や警察、海上保安庁などが一体となり、密漁対策協議会も立ち上がりました。漁師も高齢化しており、ほとんど対応できないということで警察、海上保安庁の心強いバックアップが得られたので、今後はスマホやドローンなどを駆使しようという話も出ています。

大型旅館を中心に耐震関係工事が順調に進んでおり、その影響として宿泊者の数字は随分厳しいですが、一段落すると安心できる地域と思ってもらえるのではと思います。

【道後温泉】

道後温泉本館が改修工事へ、新しい温泉施設「飛鳥乃湯泉」が開業

新山富左衛門氏（道後温泉）

【新山】 耐震工事についてですが、松山市の場合、4軒が立て直し予定で既に2軒が更地になりました。結構大きいところが皆取り壊しをしています。ちなみに耐震改修促進法に基づき、国から1平方メートル当たりに対して出る補助金は約5万円です。それに対して2分の1とか3分の1を県や市が補助する場合もあれば、しない場合もあります。補助金はそう多くはないので、耐震工事ができるかどうかは経済力の有無が関係してきます。おそらく今回の耐震改修促進法でしっかり耐震工事ができるところは、旅館関係では全国でも1割に満たないのではと思っています。

この耐震改修促進法の関係で、道後温泉本館は来年秋から7年間の改修工事に入ります。営業しながら改修していくということで、その間も入浴が可能ですが、女性などのアンケートを見ると、「隣で音がしていたら入れない」という声もあり、すぐ近くに「道後温泉飛鳥乃湯泉（あすかのゆ）」という温泉施設を今年9月26日にオープンします。飛鳥時代をイメージしたもので、法隆寺の館長に字を書いていただいたり、愛媛県の伝統工芸品をたくさん利用したり、飛鳥時代に聖徳太子や斉明天皇がいらしたと法隆寺に記録があるので、そういう文献をもとに飛鳥時代の湯屋を復元しています。

工費も大変かかりましたが、この施設については道後温泉旅館協同組合が指定管理を受けました。我々は旅館の経営はできますが、入浴施設の経営は初めてなので、できるだけシンプルにしようと思っていましたが、朝早くから夜遅くまで営業ということで、そういう態勢をとらなければなりません。しかし、従業員70人のうちまだ半分くらいしか集まっていません。道後温泉は松山市という都市の中にあるにもかかわらずそういう状況で、地方部にある温泉地はもっと大変な思いをされているのではないでしょうか。温泉地の雇用問題は、これから大きな問題になってくるのではと思います。

愛媛県はDMOへの取り組みが少し遅れていましたが、愛媛県観光物産協会が地域連携DMO（候補法人）として6月からスタートしました。中身が全然整っていないので、私も少しずつ変えていくつもりではおりますが、なかなかそこまで手が回らない状況です。

道後温泉本館の改装は、建物の後ろ側からスタートしますので、最初の3年ほどは今まで通りに対応できるのではと思います。今は年間110万人の入浴客が来ていますが、飛鳥乃湯泉との相乗効果で年間130万人くらいまで引き上げた上で、工事に入ろうというもくろみです。

宿泊客は道後全体で93万人くらいですが、大手2軒が建て直しで閉館してしまい、私どもの旅館も12月に改築に入るので、その分が一挙に減り、年間84万～85万人になるのかなと思います。その他にも今年度や来年度に工事に入る旅館があり、道後は工事だらけになってしまいますが、できるだけ迷惑をかけないよう進めていきたいと思います。

日本温泉協会の全国会員総会が青森県で開催され、出席してきました。その前に、アジ

ア太平洋温泉サミットという台湾との交流にも参加しましたが、来年に「世界温泉地サミット」が大分県知事と別府市長の声がけで開催されるようです。それに先立ち、8月3日にシェルパ会議というものが開かれ、全国から10軒くらいの参加があると聞いており、出席しようと思っています。

【由布院温泉】

九州北部豪雨により訪問客が大きく減少、関東へのPRを強化

生野敬嗣氏（由布院温泉）

【生野】 今週末は由布院では「ゆふいん音楽祭」というイベントがあり、観光協会の主催で昨年から久々に復活しました。世界温泉地サミットというのは私もシェルパ会議の委員に選ばれています。中身はまだはっきりしていないので、まずは来週の会合に行ってみてからかなと思います。

ご心配いただいた7月の九州北部豪雨ですが、我々のところは幸い全く被害が出ていない状況です。ただ間接被害はかなり厳しく、お客さんの数がかなり深刻になりつつあります。昨年の地震からようやく戻りつつあり、今年はこれからだという矢先に今回の大雨があり、ここまで影響があるとは思いませんでした。昨年はふっこう割のおかげでかなりお客さんが回復しましたが、昨年に比べて今は3割減とこの夏も心配な状況です。

久大本線という福岡から由布院にお客さんが乗ってくることが多い鉄道路線の鉄橋が流れてしまい、復旧が最低1年以上、3年ぐらいかかると言われています。今までのルートだと福岡から由布院まで2時間強で来られたのですが、今は東側に迂回（うかい）して5時間以上かかるようになってしまっています。もともと特急が1日6往復走っていましたが、今は博多から2往復に減ってしまいました。そういう状況なので乗車率は半分ほどで、これが3年続くとなるとかなり厳しい状況が予想されます。列車で来るお客さんは全体の1割以下ですが、車で来るお客さんも減っていて、かなり町の中も閑散としている状況です。列車を利用していたインバウンドの人たちがかなり減っているのと、関東からの客足が戻っていないというのが大分県全体でも数値として出ています。

関東方面に情報発信が足りていないということで、うちの自治体に地震復興の予算がつき、その半分近くを由布院温泉で使えるのですが、今まで我々がほとんどやったことがなかった全国紙などへのタイアップ広告や雑誌記事を出せればという方向で動いている状況です。

今年は（公財）日本交通公社にご協力いただき、由布院温泉観光協会の基本計画をもう一度練り直そうという予定にしています。もともと観光協会や旅館組合で持っていた観光案内所が年間数千万円の売り上げがあったので、それをDMOに移して稼げる施設にしようと思っていました。しかし大雨でお客さんが減ってしまって今年度は赤字予定になってしまい、そこをどう埋めようか、稼ぐどころか、稼ぎ頭を失っているような状況です。この雨の被害が数年間続くと言われているので、抜本的なことを考えていかないと、と思っているところです。

新しい観光案内所は来年3～4月くらいに完成予定です。そのときにもまだJRが通っていないというこれまた厳しい状況です。坂茂（ばん）さんという世界的に有名な建築家が設計した建物ですので、完成したら皆さんにも見ていただきたいと思います。

後は外部資本による大型ホテルの進出という話があることから、我々の地域での旅館適正規模はどれくらいかという数値を検討していこうとしています。

【大西】 観光案内所の売り上げの内訳を教えていただけますか。

【生野】 駅に降りたお客さんへのサービスの一環として、宿に荷物を運ぶのと駅での手荷物預かりをやっています。それで稼いでいた状況です。

昔、スイスのツェルマットに視察に行ったとき、スイス国内で荷物を行き先に届けてもらうというサービスをやっていて、それを参考に由布院でも始めました。今国内でも増えている手ぶら観光のはしりではと思っています。

特に手荷物預かりが非常に好調で、売り上げの半分くらいを稼いでいました。ロッカーがピーク時はとても足りず、どんどん増やしても足りない状況で、外国人が大きな荷物を抱えてくるため、預けないとまち歩きができないということで、ここ数年一気に伸びています。

インバウンドは由布市が公表している数が23万人で9割以上がアジア人、日帰りが17万人、宿泊が6万人です。

【黒川温泉】

九州北部豪雨の直接被害はほとんどないが、客足への影響は深刻

【松﨑】 黒川も由布院と同じ状況で、地震の後にふっこう割でちょっと調子がいいな、でもまだまだだなと思っていたら、7月5日に経験したことのないという表現がふさわしいすごい雨が降りました。黒川の周辺で土砂崩れが5カ所あり、黒川の中でも1カ所ありました。去年

松﨑郁洋氏（黒川温泉）

の地震から国道57号がまだ復活していません。迂回路はありますが、1日2000台しか通っていなかったところに、今は2万台も通っていて、事故や渋滞があって熊本方面から来られないという状況です。

黒川温泉に来るのは福岡方面からがほとんどですが、福岡の朝倉や大分の日田は一番被害がひどいです。車で来る方は高速道路で日田まで来て黒川温泉に入るのですが、この高速道路が何日間かストップしました。そして朝倉に黒川という地名があるので、「黒川が大氾濫した」というニュースが東京や大阪に流れると、黒川温泉がもう壊滅状態のように誤解されてしまうのではと心配しています。

ですから、お客さんがどんどん減っていて、土曜日に他の旅館と話したら、2部屋しか埋まっていないということでした。お客さんがいないのは慣れてますが、これほどひどくて長引くのは今回が初めてです。これからどうやって災害のイメージを払拭（ふっしょく）するか、今までは由布院と一緒に明るい温泉地のイメージで売っていたのが、一から出直しという感じです。

温泉地イメージ等調査の結果について

【守屋】 当財団で実施した「温泉地イメージ等調査」の結果について私からご報告いたします。

今まで各温泉地でも満足度などについて観光客に対してアンケートを取られていたと思いますが、「知ってはいるが訪れてはいない」という潜在的な顧客の指向なども把握した方がいいのではという問題意識もあり、今年3月に東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県の首都圏在住者を対象にインターネットにてアンケート調査を行いました。

会員7温泉地の認知度やイメージについておおむね2200人から回答を得て、温泉地ごとに「行ったことがある人」「知っているが行ったことはない人」のそれぞれについてサンプルを回収しています **(図1)**。

「温泉地イメージ等調査2016（首都圏）」の結果について 資料3-1

温泉まちづくり研究会

○調査の背景・目的

・当研究会では、第1～3ステージ（～15年度）において「来訪者満足度調査」を継続的に実施
・これにより、各温泉地を「訪れた人」については意向等が把握され、一定の蓄積がされた
→そこで第4ステージより（16年度～）「（知ってはいるが）訪れていない人」の志向等も把握
→初年度となる16年度は、「首都圏（埼玉・千葉・東京・神奈川）居住者」を対象に調査を実施

○調査概要

項 目	内容
目 的	7つの温泉地の首都圏市場における認知度やイメージ、意向等を把握する。
調査対象	・首都圏のうち埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県居住者を対象 ・20歳以上（※年齢、性別、居住地での割付け無し）
調査方法	インターネット調査 2段階 ・スクリーニング調査 ・本調査
実施時期	2017年3月
設問内容	【基本属性】性別、年代、居住地 【調査項目】認知度、訪問経験、地域イメージ、訪問意向、紹介意向など
回収数	・スクリーニング調査：2,896人 ・本調査：2,290人 （※スクリーニング調査から7温泉地全てを知らない人を除外。また、温泉地別の回収予定数を上回る分を除外） ※温泉地毎に、「行ったことがある人」約160、「知っているが行ったことは無い人」約160を回収 （（約160サンプル＋約160サンプル）×7温泉地＝2,240サンプル≒本調査回収数2,290人

1

図1

まずスクリーニング調査として、7温泉地について訪問経験と認知度について聞いています。首都圏での調査ということで、草津温泉については回答者の9割方が「行ったことがある」あるいは「行ったことはないが知っている」と回答しています **(図2)**。

その他の温泉地については、ばらつきがある結果となっています。

7温泉地についての訪問経験と認知度のスクリーニング調査を、年齢別に細かく見ますと、どの温泉地にも共通することとして、20代、30代の「知らない」という比率が高いということが挙げられます。また、阿寒湖温泉と道後温泉は、他の温泉地に比べて行ったことがあるという60歳以上の比率が高いといった特徴も見られます。

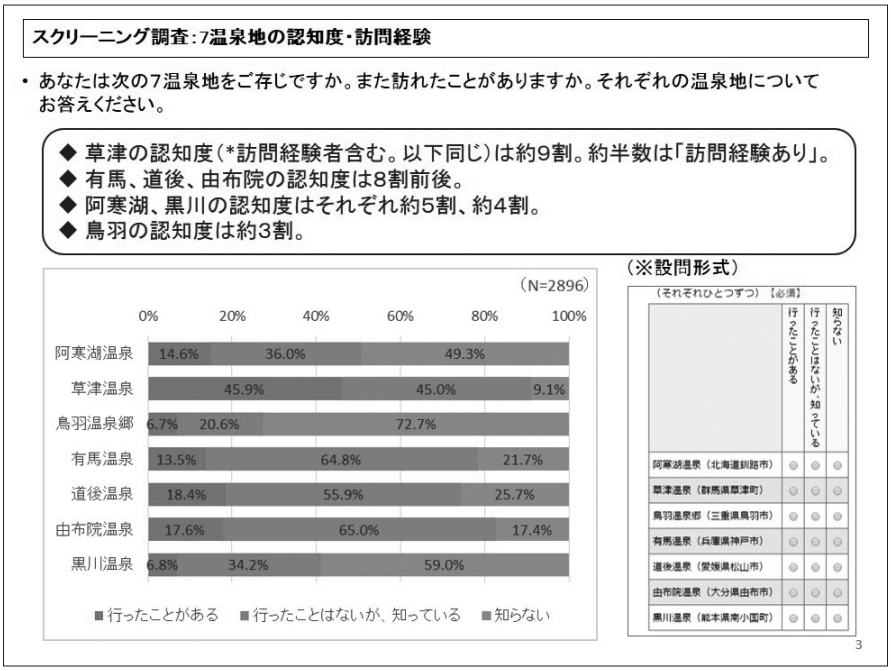


図2

本調査では、訪れたことがある、あるいは知っている各温泉地に対してどういうイメージを持っているかを調べました（**図3、図4**）。

温泉地の地域イメージとしては、例えば阿寒湖温泉の場合、「豊かな自然や美しい風景がある」という回答が訪れたことがある人、知っている人ともに8割以上とかなり突出していました。草津温泉や有馬温泉は「泉質が良い」というイメージを持つ人がかなり多いです。

鳥羽温泉郷については行ったことがない人にはあまりそういうイメージがないのですが、訪れたことがある人は「郷土料理」「土産物」「農産物・魚介類」というイメージを持つ人が多いという傾向が見て取れます。由布院温泉や黒川温泉は「雰囲気のある町や家並み」「のどかな風景」などのイメージが強いです。

交通などの利便性や観光一般に対するイメージなどについても聞いています。例えば、有馬温泉は訪れた人は交通アクセスがいいという回答が多いのですが、行っていない方はそういう回答が少なく、イメージの差が大きいという結果が出ています。

この他、本調査ではそれぞれの温泉地に合う客層や過ごし方のイメージ、訪れたことがある温泉地にその後、訪れていない理由も聞いています。こちらの設問についてはアンケートに加えて、自由記述の項目も設けて詳しい理由も聞いています。

訪れた温泉地で最も魅力的に感じたこと、何度も訪れている人にはその理由を自由記述していただき、整理しています。どういうところに魅力を感じるか、フリーアンサーなのでより具体的に見えてくるのではないかと思います。もっと充実してほしいこと、もの足りないことについても自由記述で回答していただきました。これらも整理して、票数をつけています。生の声ということで参考にしていただければと思います。

訪れた温泉地については再来訪の意向、訪れたことはないが知っている温泉地については訪問したいかという質問も最後に行いました。訪問経験者の再来訪の意向について「大

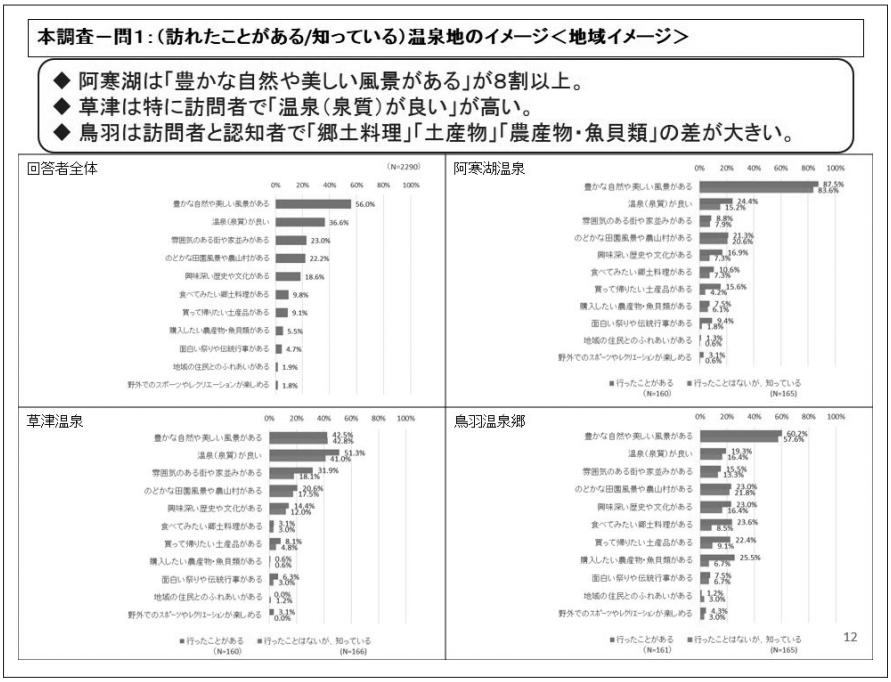


図3

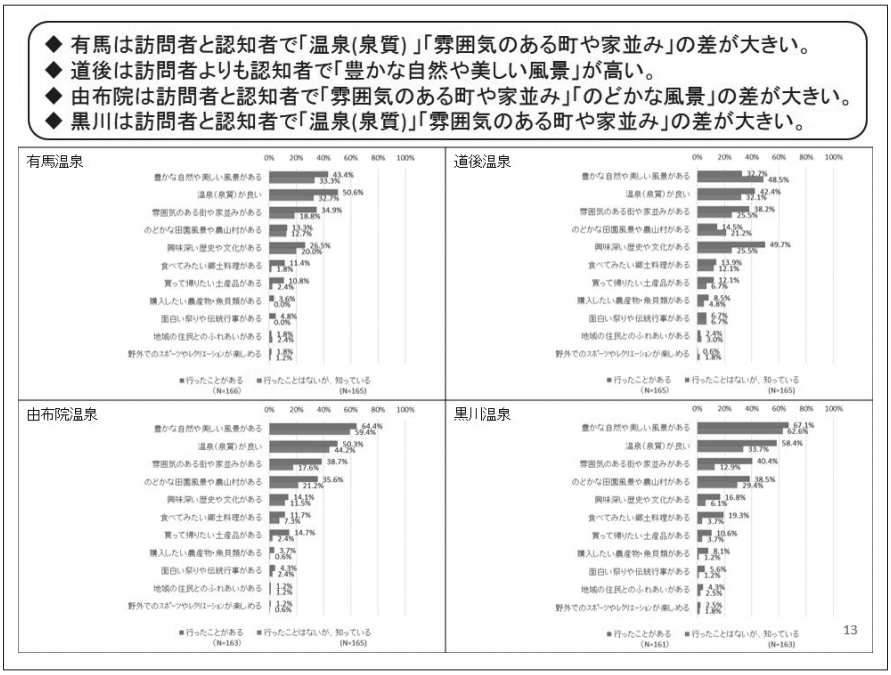


図4

変そう思う」という回答率が高いのは黒川、道後、阿寒湖などでした。行ったことはないが知っているという人の訪問意向については「大変そう思う」の割合が高かったのは黒川、阿寒湖でした。

以上、簡単な紹介となりましたが、今後、各温泉地で今後行くかもしれないという潜在的な顧客の方々へアプローチをする際のきっかけとして、こうしたデータをご活用いただければと思います。

ディスカッション

各会員温泉地での調査実施について

会員温泉地の従業員と経営者にアンケート調査を実施

守屋邦彦

【守屋】　では、今日のメインテーマである温泉地の雇用、人材の確保、定着、育成についてご説明します。

このテーマについては、草津温泉で昨年度従業員や経営者の方にアンケートを行っており、それを受けて今年度草津温泉では各種取り組みが行われています。このテーマは各温泉地に共通する重要なテーマですので、この研究会でも議論していきたいと思いますが、そのためには、各温泉地の状況をしっかりしたデータとして把握することが重要です。このため、温泉まちづくり研究会の会員温泉地でも従業員や経営者の方にアンケートを行い、その結果を我々で整理し、皆さんでディスカッションして、最終的には提言という形に持っていければと思っています。

今回の議論やアンケート結果のアウトプットの整理イメージは、人材の確保、定着、育成というそれぞれの段階ごとに、国や各団体にどういうことを提言すればいいか、地元の行政や民間事業者と連携してやることは何か、といったマトリックスの中でそれぞれ分けて考えられればと思います。

具体的な調査の流れとスケジュールですが、今日は基本的な実施方針を決め、8月中にアンケート票の設問についてご意見をいただきたいと思います。並行して8月末で各温泉地のアンケート票数を確定し、事務局で印刷して各温泉地の協会・組合にお送りします。そこから各旅館に送っていただき、回答は直接事務局に郵送でいただく形にすれば、従業員の方たちも経営者の方に回答を見られるのではないかという心配が軽減されると思います。

締め切りは10月下旬頃をめどに、12月中に事務局で入力と整理分析を行い、年明けの第3回の研究会で報告を行い、最終的な議論と取りまとめに進んでいければと思います。

昨年度の草津温泉での調査概要について

雇用に関する従業員アンケートは約5割と高い回収率に

【守屋】　それでは、草津温泉の皆さんに昨年の取り組みについてお話しいただければと思います。まずはこの調査を担当した当財団の岩崎から説明させていただきます。

【岩崎】　昨年度、草津温泉で行われた人材の確保、定着、育成の取り組みについて、まず私から概要のご説明をいたします。続いて草津温泉旅館協同組合の黒岩理事長や草津温

岩崎比奈子

泉観光協会DMOの佐藤人材育成部会長などから補足いただき、この後のディスカッションのご参考になれば幸いです。

この調査を行った課題認識と目的は3点あり、1点目はおそらくどの温泉地にも共通していると思います。草津は観光立町ということで従業員の皆さんの働きが観光産業を支えていますが、特に旅館の従業員さんは働き方が特殊ということで、なかなか優秀な方を確保できない、長期的な観点で定着や育成が難しいことが課題です。

草津温泉では昨年8月に観光協会がDMOとなりました。このDMOはマーケティングの実施と人材の確保、定着、育成という2つの活動を柱としています。3つの部会があり、その一つである人材育成部会は雇用についてしっかり議論して、今後の方向性を出すことがミッションです。

メンバーは旅館の若手経営者や若女将が中心で月1回集まっており、主に旅館の仕事で働きやすさや働きがいを生み出し、人材の確保や定着につなげるにはどうしたらいいかを考えています。昨年10月に、草津温泉の旅館やホテルで働く従業員向けのアンケートを実施しました。

調査対象は協力依頼に承諾が得られた宿泊施設33軒の従業員1162人で、回収率は48.7％という非常に高い数字となりました。自由回答の欄にびっしり書いてくださる方もいて、今後を考える上で非常に重要な資料となりました。

並行して経営者の皆さんにもアンケートを行おうということになり、12月下旬に行いました。回収率は32.7％と従業員に比べて少し低い数字でしたが、32軒の旅館経営者から回答をいただくことができました。

若手従業員同士が交流する機会がないという問題意識もあり、議論ばかりではなく少しでもアクションを起こそうという考えから、11月24日にいろいろな宿泊施設の従業員を集めた「プレ従業員交流会」を行いました。この日の草津はなんと大雪だったのですが、外でバーベキューをしました。こうしたことも継続していこうということになりました。

昨年度は従業員と経営者へのアンケートを通じて、現状を知ることが大きな事業の成果となりました。年明けからは結果を共有し、来年度からどうするかという議論をしてきたところです。

今年の3月22日に町内に向けて一般公開の報告会を行いました。時期的なこともあり、出席者は20人ほどと少なかったのですが、旅館だけでなくペンションや民宿など、小規模の宿泊施設にご参加いただいたり、飲食店の方にもその後メンバーに入っていただけました。町内全体で雇用の問題について考えるきっかけになったと思うので、この報告会は今後も継続して行っていこうと思います。

アンケート調査から見えてきたことについてですが、例えば従業員さんに現状に対する満足度を聞いたところ、観光業界や草津で働くことについては、比較的多くの方が満足しているように思います。その一方で、今の仕事や勤め先に対して満足している方が少ないという結果も出ており、経営者の皆さんに危機感を持って考えていただかなければいけないので

はという現状です。観光以外の業界に転職したいかという問いに対しては、全くそう思わないという方が2割いました。理由はいろいろあるかと思いますが、こういう仕事は嫌いではない、続けていきたいという方も一定数いることが分かりました。

こうしたデータを踏まえ、人材育成部会では、旅館での働きがいを従業員の皆さんに再認識いただくことと、働く場としてだけでなく暮らしの充実も必要ではないか、経営者の方たちの危機感を高め、何か施策を打たなければいけないのではと認識した次第です。

草津で働き始めた134人を招いて「合同入社式」を開催

【岩崎】 今取り組んでいることや今後に向けた取り組みをご紹介します。6月28日には町長にもご出席いただき、官民業界挙げて合同入社式「来草歓迎式」を開催しました。草津に来ることを「来草」といいますが、決意表明をしたり、OBのお話を聞いたりと、個々の旅館に就職したというよりは、草津でみんなで働いていこうという意識を醸成しました。

今、検討しているのが「草津塾」という勉強会の開催です。人材育成のために今までいろいろな研修などを企画してきましたが、なかなか参加者が集まらないので、時期や時間帯、所要時間を考え、楽しく参加しやすい勉強会を検討しています。

黒岩裕喜男氏（草津温泉）

佐藤勇人氏（草津温泉）

また、いろいろな方がお互いに知り合い、情報交換ができたらいいということで、200人バーベキューという催しも検討しています。

昨年度に実施したアンケートの延長として、もっと深掘りした旅館経営者へのアンケートも検討しています。具体的には、賃金や評価、福利厚生など、草津の水準を把握するための調査をしたいと考えています。

また、旅館の経営者と従業員を対象に取り組みを始めましたが、飲食店も重要な存在で同様の悩みを抱えているので、メンバーに入っていただこうと新たな展開をしているところです。

【黒岩】 このDMOのメンバーは40代以下の若手がほとんどです。人口が非常に少ない町なので、旅館に関係ない若い世代も巻き込み、いろんな人に観光について分かってもらいたいというところも多くあります。それも踏まえてかなり熱心にやっていただいています。

【佐藤】 今日初めて参加しました草津温泉観光協会DMOの人材育成部会長の佐藤です。実際のアンケートの回答は、非常にシビアな内容も多々ありました。アンケートを取って終わりではなく、どういうふうに経営者の方たちに伝えるか、業界全体で変えてもらいたいことなどが非常によく見えてきて、みんなで頭を悩ませている今日この頃です。

合同入社式は我々人材育成部会で準備して企画運営しましたが、私の認識ではDMOというのは草津町や旅館協同組合、

商工会、飲食店組合などいろんな団体が集まった形だと思っています。ですから、我々の部会が表に立つのではなく草津町と観光協会主催という形にしました。

参加者は134人で、そのうちの70人が宿泊業以外の方でした。国土交通省の方や病院や老人ホーム関係の方もいて、実はそうした方たちからの方が反応が良かったんです。草津で行われていた事業は今まで、お客さんを呼び込むといったことが中心でしたが、その対象を広げ、そういう方たちと旅館のスタッフが交流したときに、非常にいい効果が生まれたと思います。

岩崎さんからも話があった草津塾についてですが、旅館の従業員は講習会と呼ばれるものにはほとんど来ません。私も商工会の青年部長をやっていたとき、いろんな講習会を企画しましたが、参加者は大体4～5人で、10人以上になったことがなかったです。

ですから、今までと同じことをやっていたのではダメで、議論した結果が「草津塾」です。イメージとしては子供が通うそろばん塾や公文などに近く、あそこへ行けば毎週何かやっていて気軽に参加できるといった感覚です。

内容はメイク術や「美男子を作る」と称した男性の眉の整え方、茶道の先生による畳の歩き方の指導、ウオーキング、姿勢や手の仕草など、身近なテーマを設定しようと思っています。インバウンド対応に向けた英会話も予定していますが、簡単な文章だけを覚えてもらうという感じでスタートしようと思っています。

昨年、アンケート調査を実施している間、私たちはすごく暗い気持ちでした。今後、この研究会でも実施されるということですが、モチベーションをしっかり持っていないと、アンケートの回答に負けてしまう部分が出てくると思います。負けないようにするために私たちは合同入社式などを実施しましたが、ちょっとしたきっかけで仲間意識と達成感などが生まれ、次に何かに挑戦しようというバイタリティが出てきたと思います。

草津町の非常に良いところは、20～40代の次世代の経営者がたくさんおり、両親の世代が協力してくれる態勢ができていることです。私たちもDMOのことで大先輩のところに押し掛けていったりしました。昔はとても怖くて話せなかったのですが、今は緊張しないでランチをご一緒できるようになりました（笑）。

東京のファストフード店の時給は1200円のケースもあり、草津ではとても打ち勝てる数字ではないです。今は「大学奨学金の返済を手伝うのでうちに入ってください」というところがあったり、若い人材の取り合いになっています。そういう中で、この研究会で人材について考えるのはすごくいい機会だと思いますし、皆さんで問題を共有すべきだと強く思います。強く期待を寄せているので、今後ともよろしくお願いいたします。

ディスカッション

他産業との給与や福利厚生の比較も必要

【守屋】 ありがとうございました。ではディスカッションに入りたいと思います。アンケートの設問でお気づきの点があればご意見いただき、こういうことをぜひやるべきという意見など、いろいろなアイデアを出していただければと思います。

なお、事務局で人材の確保、定着、育成それぞれの要件について、提言先とともに考えられる課題や、必要と思われる取り組みを整理しています。こちらも議論のご参考に生かしていただければと思います。

【野村】 草津温泉で行われた従業員に対するアンケートなど、とても興味深い内容でした。私も他の宿の従業員との交流会を個人的に考えたことがありましたが、よその旅館はこんなに就業時間が短いとか、給料がこんなにいいのかと従業員が知ってしまうことが怖くて、実現できませんでした（笑）。交流会の後に人が辞めてしまったり、他の宿に移ったりしたことはないのでしょうか。

野村潤氏（鳥羽温泉郷）

【佐藤】 怖いという気持ちはすごくよく分かります。ですが、今までやったことがないことをやってみようという気持ちの方が強く、いざやってみたら何のことはなかったですね。下は19歳から上は56歳まで約30人が参加し、テーブルごとに分かれて話をしました。

【岩崎】 最初は名刺交換から始まって、どの旅館で何をやっているかという話から、休みはどこに行っているか、どこに飲みに行っているのかといったプライベートの話にもなりましたが、外国からのお客様が来たときにどう案内をしているのかとか、バックヤードはどうなっているかなど、仕事の話もされていました。終了時間が来ても、みんな名残惜しいように話が弾んでいて、その後も飲みに行っていました。

【佐藤】 その後も、そのメンバーは月に1度くらい居酒屋でよく会っています。誰も職場は変わっていません。そのメンバーで実行委員会を作りました。

【松﨑（郁）】 黒川でも違う旅館の従業員が集まる交流会などはやっていますが、本質的なところにはいってないかなと思います。

アンケートでなぜ旅館に勤めているかとか、従業員が旅館に対して何を求めているかというのは聞きましたか？　採用面接で「家があって、3食ごはんが食べられるから」という人がいます。そういう人も来るので、何を旅館に求めているのか知りたいなと思いました。

【岩崎】 なぜここで働いているかといった直接的な質問はしていませんが、「あなたにとって今の仕事で何が重要ですか、それに満足していますか」といった設問はあります。

「今の勤め先に対してどのように思いますか」という設問もあり、辞めたくても生活のために辞められないとか、辞めようにも転職先がないといった回答は把握しています。

【中澤】 草津で旅館に就職する場合、専門学校を出て就職してくる人もいれば、松﨑さんがおっしゃったような日々の稼ぎに困ってくる人の両方いると思います。

我々が考えるのは、縁あって出会ったのだから、その縁を大切にしようということです。その縁が半年や1年でも、草津にいたことがその人の人生でステップアップになるよう、我々草津に住む経営者が考える必要があります。

以前は観光協会で人手不足の問題を考える必要など全くありませんでしたが、今はそこから考えないと、せっかく呼んだお客様をお迎えできない事態もあり得ます。まずはそうした情報を温泉地同士で共有することも必要だと思います。

今後は従業員にどれくらいの平均給与を払っているのか、大手、中小旅館はそれぞれいくらで、全産業の基準と比べてどのくらいの位置にいるのかなども調べることが必要かと思います。「サービス業はこのレベル」と決めつけてしまうと、何の進展もないと思います。

草津は人口減少について考える第一歩を踏み出した現状で、まだまだいろんな問題があると思います。地域の現状を知ることから始め、次世代の人たちには、勘と経験と度胸だけでなく、地域を運営するという習慣をつけないと大変なことになると思います。

後は、海外からの旅行者の受け入れをどうするかですね。現状では通訳、技術者しかビザが発給されません。農業などは単純労働にどんどん人を雇ってもいいのですが、海外からの旅行者を4000万人、6000万人にすると言っている中で、観光についても部屋の掃除など、単純労働をきちんとしてくれる人が必要なわけです。地域によって違うと思いますが、そういう人が確保できなくなっています。

保育についてですが、草津町では0歳から、月曜から土曜の朝8時から夜7時まで預かっています。我々の業界としては最低夜10時まで、日曜も預かってほしいと思いますが、そこまではいっていません。

小学校に上がると4年生までは夜5時半まで学童クラブで預かる仕組みがありますが、やはりもう少し預かる時間を長くしてくれるとありがたいなと思っています。ふるさと納税をうまく観光インフラに使ってもらうよう、業界からお願いしているところです。

松﨑郁洋氏（黒川温泉）

松﨑久美子氏（黒川温泉）

若い世代が重視するのは「お金よりも休み」

【松﨑（郁）】 旅館のメリットは3食と家がついていることですが、従業員確保については他業種との競争がありますね。

【松﨑（久）】 うちも調理場の年配のスタッフは休めないと言っていますが、フロントや客室係の出勤は月に20～22日です。前は3人くらいでやれたのが、中小規模の旅館でも、今は5人以上いないと回せません。そういう意味での人件費率はすごく上がっている状況です。

ただ、それだけ休みを与えていると、ここ1年くらい人が辞めていないです。今の若者が欲しいのは「お金より休み」だそうです。うちも2連休、3連休の従業員がいますし、周りの旅館からもお休みをいっぱいあげると辞めないという話は聞きます。今の若者たちは、お金より休みをどう充実させるかというウェイトが大きくなっているのかなと思います。

【新山】 私の旅館はこれから2年間休業して全面改装しますが、新しくできる旅館は週休2.5日です。でないと従業員が集まりません。道後温泉は人口50万人以上の都市である松山市内にありますが、そういう温泉地でも、従業員を集めるのに苦労しています。

しかし今の状態ではほとんど無理なんですね。介護業界も全然人が足りないそうです。そういう環境の中、人材確保に関して画期的な提言を出さないとダメだと思います。事業の採算性をきっちり確保した上で、旅館も公休日を設定するなどの形をとっていかないと、最後はAI（人工知能）に頼るしかなくなってしまいます。

私どもの旅館も人員を増やしたかったのですが、雇う人数は今までの3分の1です。87部屋あった客室も69室に減ります。でないと経営が成り立たないことが分かりました。

【松﨑（郁）】 人がいなくても従来のサービスができますか？

【新山】 どういう形で実現できるか、今、研究しているところです。

【松﨑（郁）】 旅館のサービスの形態を変えないといけないですよね。うちも、部屋に日本式のベッドを置いてふとんは敷かない、料理の部屋出しはしないという形に変えつつあります。ビジネスホテルに近くなりますね。

【新山】 道後温泉には、従業員全員に月に7.5日休みがある宿泊施設も出てきました。世の中の流れは週休2日が条件になっています。ヨーロッパは勤務間のインターバルが最低11時間と規定されています。日本の旅館業はインターバルが6～7時間ですが、こんなことは通らない時代が来るわけです。日本もインターバルを最低10時間くらいにする努力をしつつ、週休2日も守っていく努力をしていかないと旅館業界は従業員が集まらなくなります。

私どもの旅館も、改装後は部屋食もルームサービスも行わず、食事はビュッフェとレストランで対応します。できるだけシンプルにやっていかなければならず、徹底的に合理化すると、

ビジネスホテル化するしかないですね。

【松﨑（郁）】 この前、あるリゾートブランドの宿泊施設に泊まりました。フロントで若い男の子がいろいろ説明してくれて、部屋の案内もしてくれて、食事はバイキングだったんですが部屋に案内してくれた男の子がそこでホタテを焼いてたんです。何でもやるというマルチタスクですね。

【新山】 あるチェーンホテルに泊まったとき、私が夜10時頃お風呂に入ったら、フロントにいた人が掃除をしているので「よく働くね」と言ったら「うちは一人3〜4役ですから」と言っていました。ただし、そこは賃金が高いということです。やはり、これからは休みと賃金ですね。先日も時給1300円、1400円で闘争をやっていましたが、それが出せる体質に持っていくためには宿泊料金を上げるしかないです。1.5倍に上げればできると思います。

利益や売り上げだけに目を向けるのではなく、旅行会社に支払う手数料についても考える必要があると思いますね。これも利益に大きく関わってくる問題です。道後ではオンラインエージェントのシェアが55%を超え、リアルエージェントを上回りましたが、この傾向は今後もさらに加速すると思います。一方でエージェントと一切契約しないところが出てきました。手数料の問題は旅館の経営に関わることなので、今後、この研究会でもぜひ議論できればと思います。

温泉地にとって必要な託児所の条件とは

新山富左衛門氏（道後温泉）

【新山】 雇用の問題に関連して託児所を道後で作ろうということで、地元の松山東雲（しののめ）女子大学と協力して、保育ニーズについて道後の温泉旅館協同組合と商店街振興組合の会員を対象にアンケート調査をしました。回収数は150件で、保育所が必要という回答は64.7%を占め、夜間保育や病児保育を含め、多様な働き方に対応した保育所に対するニーズが高いことを確認することができました。賛成理由の自由回答として「女性が安心して働き続けられる」「道後で働きたい女性が増えるのでは」といった意見が寄せられています。

託児所の設置については、内閣府から助成が出ます。以前は企業内託児所と言っていましたが、呼び方がだいぶ変わって「企業主導型保育事業の助成」となっています。各温泉地でも、託児所を作ることやそれに活用できる制度をぜひ研究されてみてはと思います。

【守屋】 託児所の話が出ましたが、既に作られている阿寒湖温泉ではどのような状況でしょうか。

【大西】 弊社で企業内託児所を作り、12人預かっています。小さい子供だけではなく小学生も預かっています。建設の補助金はかなり出ますが、自社で持ち出し費用も相当出ます。地域の方も預かれるようにしましたが、まだ利用はなく今は全部社内です。まだ態勢はできていませんが、最終的には夜10時まで預かれるようにしたいと思います。

【新山】 年齢によって、赤ちゃん何人に対して何人の保育士が必要という国の決まりがあるの

大西雅之氏（阿寒湖温泉）

世古素大氏（鳥羽温泉郷）

で、それによって人数をそろえていく必要がありますよね。

【守屋】 鳥羽の状況はいかがですか。

【世古】 私は相差（おうさつ）地区という南鳥羽地域の保育所の建設委員会の委員長ですが、東日本大震災のときに津波が来ましたよね。うちの保育所は当時、的矢湾の砂浜のすぐそばにあり、震災前は「こんなにいい場所にある保育所はない」と言われていましたが、震災後は、「こんな危ない保育所はない」と言われるようになりました。

ちょうどそのときに私は保育所のPTA会長をしていて、建設について市に相談したところ、土地が決まればすぐに建てられると言ってくれました。土地には心当たりがあって話はすぐまとまったのですが、市の準備が整わず、ひとまず隣の国崎町に合併で廃校になった小学校があったので、そこに仮移転ということで2階を使わせてもらうようになりました。しかし既に仮移転してから6年経っています。仮移転が本移転になってしまうのでは、という思いもあり、早く相差町の中に保育所を戻してほしいと言っていますが、予算の都合もあり具体的にはなっていませんので、今日は非常にいい話を聞いたなと思います。

うちの地区は小規模の宿が多く、家族経営も多いので保育の時間を長くしてほしいと希望しています。草津は月～土曜に7時まで預かってもらえるそうですが、私の地区は4時までなんです。ちょうどお客さんがチェックインする時間ですから、誰かが隣町まで迎えに行かないといけません。

今まではおじいちゃんおばあちゃんが自転車とか歩きで迎えに行っていましたが、車で行かないといけないので、すごく不便になりました。これからどんどん少子化で人数も増えないから、小さい保育所でいいと言っているんですが、なかなか通らないですね。

【新山】 認可と認可外の託児所では規制が全然違いますね。今、全国の銀行が駆け込みのように託児所を作っています。昨年も、愛媛銀行と伊予銀行がさっきお話しした「企業主導型保育事業の助成」を使って作っています。その託児所を旅館組合で使わせてくれという話をしたら、銀行法の関係で100％銀行内に収めないといけないのでダメだそうです。

託児所については道後温泉旅館協同組合として、今年1年で最終決定する予定です。土地だけは確保していますが、建築費とかもろもろあるので、調査中の段階ですね。

【松﨑（郁）】 黒川も預かり時間が5時まででしたが、6時にしてもらいました。1時間遅くなると全然違います。

【新山】 預かるスタート時間を遅らせたらいいんです。そうすると後ろにずらせますから。

【吉川】 企業内託児所はうちも社内で検討しましたが、小さいお子さんを育てるお母さんの場合、子供の病気などの問題もあり、あまり戦力にならないと言われてなかなか踏み込めないんです。人材確保は費用のことではなく、本当に人がそろうかどうかというところに来てますよね。

吉川勝也氏（鳥羽温泉郷）

【大西】 自分が託児所を作りたいと思ったのは、我々のような業態は共働きをしてなんぼというところがあり、都会の一流企業のような給料は払えないですが、2人で働くと1人分の給料が残るんですよね。その1人分で生活を高めてもらいたいという思いがあり、何とか共働きを増やしたいという思いで作りました。

今、預かっている時間帯は7時半から6時半までの11時間です。運営補助金は保育数に比例して出ますが、託児所として預かっている数はそんなにいませんので、補助金もその分小さくなるので、保育士さんの給料の持ち出しが大きくなります。

旅館業における外国人雇用の可能性を探る

【大西】 松﨑さんから「休みと待遇がとても大事」というお話が出ましたが、弊社の場合、公休数をここ数年増やしたことにリンクして、離職率がここ数年減少してきています。離職が減ると、できることが増えてくると思います。

【松﨑（郁）】 求人広告を出す費用、新人に一から教える経費を考えると離職率を低くする方が、かなりメリットがありますね。そっちの方が安いと思います。それに前は求人広告を出したら、必ず数人から電話がかかってきましたが、今は全くかかってきません。

【松﨑（久）】 うちの地域の管轄のハローワークからは、人がいないと言われるそうです。外国人を雇おうとしてもビザがなかなか下りないので、これは業界を挙げて「おもてなし研修生」といった形でやっていかないと、4000万人の外国人旅行者を受け入れるなんてとんでもない話だと思います。

海外に行ったとき、たまたまレストランなどで日本人のスタッフがいて、細かく説明してもらったんですね。日本でも、こういうサービスは絶対必要だなと思いました。

【松﨑（郁）】 旅館が外国人を雇ってもいいという運動みたいなのはどこかやっていますか。

【新山】 私は日本旅館協会の副会長をしていますが、毎年、観光庁やいろいろな省庁に出向いて、外国人の受け入れ態勢を整えるために日本の旅館ホテルが労働力を確保しないとダメだと話をして働きかけて、最近では少しずつ緩和しつつあります。

旅館ホテルの調理場は製造業なんですね。和食文化がユネスコの無形文化遺産に登録されましたが、それを作る調理師は製造業ではなくサービス業だから、外国人研修制度を使ってはいけないということです。しかし既に予約とフロント部門が外国人も勤務可能になっていますから、来年くらいにはある程度緩和されるかもしれません。

私はミャンマーに昨年暮れに行って、日本語学校でヒアリングしてきました。サービス業を希望する生徒が結構多かったのですが、にもかかわらず、日本に来たら農業や建築現場に行かされる場合が多いようです。

【大西】 日本の外国人研修制度は1年間の滞在期間が基本と規定されています。それを一部緩和して、第一次産業の農業や漁業は3年に、建設業は3年だったのを5年にしたんですね。緩和理由は技術の習得なんです。

なぜ旅館業は1年なのかというと、旅館業で学ぶべきことがないという理由なんですよね。少し前になりますが、私は本当に役所からそう言われたんです。「技能として認められるものが旅館業界にはない」と。「ないだろう」ではなくて「ない」と断言されました。

観光庁の田村長官が昨年、日本の宿泊業も1年という規制を取り払ってもらう必要があると公的に発表しました。その後に日本旅館協会やホテル協会で、受け皿の組織ができました。この次のステップとして、宿泊業の研修制度を1年から3年に延長するなど、東京五輪に向けて延ばす動きが進んでいるのではと思います。

【松﨑（郁）】 海外の人が旅館などで働くことは国際交流にもなり、お互い理解し合えるので、そういう面から言っても進めていった方がいいのではと思います。

【守屋】 由布院の状況はいかがですか。

【生野】 うちの地域は小さい子供は預かれず、小学生だけは児童クラブで学校が終わってから7時まで、土曜も預かっています。田舎なので小さい子はおじいちゃんおばあちゃんや親戚に見てもらってしのいでいますが、だんだん厳しくなっているのと、由布院も旅館が増えているので、児童クラブも預かりきれない場合が出てきています。

生野敬嗣氏（由布院温泉）

由布院は人口1万人くらいですが、旅館だけで150軒、商店も含めると400～500軒あります。町の中だけでは対応できず、隣町に預ける場合もあり、抜本的な改革をしないといけないというところに来ています。

雇用の問題については、やはり外国人を雇わないと日本人だけでは厳しいということで、期間は短いですが、最近では旅館組合が中国や韓国の大学のインターン生を若干受け入れたりしています。そういう制度を活用しながら、労働力を少しでも確保しようという動きが出てきています。

従業員の交流会についても昔から言われていましたが、由布院は小さい町なので、昔から旅館同士の人の移動も結構あり、

やはり怖くてできなかったと言えます。でも最近経営者の方々に聞くと、「もう怖いとか言っていられない」ということです。

小さな旅館が多く、同期がいなくて遊ぶ場所も少ないので、町全体での入社式を行うなど、横のネットワークをつながないと、若い人が寂しくなって仕事を覚えた頃に出ていってしまうとここ数年ずっと言われてきました。そうした問題も解決していかないといけないと思います。

【大西】 草津では、どのような費用負担で合同入社式や交流会をされているのでしょうか。うちの地域でもやってみたいと思いました。

【黒岩】 大手の旅館が少しずつ協賛してくれています。町の入浴施設やスキー場の管理をしている観光公社からは入浴料を出していただいたり、いろんな商品を提供していただいてお土産をパッケージにしたり、足りない分は観光協会の予算からも出しました。

中澤敬氏（草津温泉）

【中澤】 我々も初めての試みでしたが、こんなにうまくいくとは思わなかったですね。やってみると、こんなに同志がいるのかとみんな喜んでいます。もちろんご心配のように転職というのはありますが、草津以外へ行かなければそれでもいいのかなと（笑）。

大手のある旅館などは、リクルート専門の人が昔のセールスマンのように歩き回って人材集めをしていて、そこは結構若くていい人材が入っています。これからも人材確保するという意気込みが伝わって、我々も刺激になります。

【松﨑（郁）】 黒川温泉も、よくいろいろな旅館の従業員を集めた交流会をやっています。従業員がよその旅館に行くのが怖いという話がありましたが、そうやってころころ職場を変わる人は、どこに行ってもダメです（笑）。あまり怖がらんでいいですよ。

【梅川】 外国人の技能研修制度について以前調べたのですが、在留資格制度の中に技能研修制度が入っていて、農業や建設業の研修生が日本に長くいられるのは、団体管理型になっていて、きちんと彼らを管理する組織があるからだそうです。

宿泊産業の場合はそういう組織がないからということですが、日本旅館協会や日本ホテル協会など、きちんと管理する団体があれば、研修期間を延ばすことができるはずですよね。「旅館で習得すべき技能がない」なんてことは全くないわけで、日本のおもてなし研修ときちんと位置づけすれば、非常にいい外国人の技能制度として立ち上げられるのではと思います。

【新山】 導入されるとしたら一気にではなく、まず調理師からスタートしていくと思います。

【中澤】 今、民泊で一つ問題になっているのが、旅館業法が変更されると1室からの登録が可能になりますね。そうすると固定資産税の問題が各地域で出てくるんですよ。10室登録でいくらになっているのが、1室で登録すると個人の家として登録できるから、地域によって違いますが固定資産税が6分の1から3分の1になってしまいます。

各地域に入っていた固定資産税が減ると、交付税で補塡（ほてん）してもらわないといけなくなり、かえって国の負担になるわけですよね。そこをどうするのか、今まで旅館業にいろんな縛りをかけていた割には、4000万人、6000万人という目標が出た途端に一気に緩くすると大きな問題が出てくるのではと今言われています。

【新山】　今、一番大きな問題ですよね。福岡県ではマンション1室1室を簡易宿所に登録できるようになっているんです。そうすると空きマンションが全部ホテルになってしまいます。そういうことがどんどん起きていて、大変なことになっていますが、政令・省令のガイドラインが県で作られ、近いうちに発表されると思います。

【守屋】　今日はいろいろ課題や現状など問題提起をしていただきました。今後は皆様の温泉地でアンケートを行い、それをもとに今日のご意見なども踏まえ、提言に向けて進めていきたいと思います。ありがとうございました。

第2回温泉まちづくり研究会

温泉地でのアート（芸術文化）の展開を考える

講演1

中山間地域や温泉地でのアート（芸術文化）の活かし方

～プロデュースする側の立場から

関口 正洋氏　株式会社アートフロントギャラリー

講演2

温泉地でのアート（芸術文化）の活かし方

～まちづくりを展開する側の立場から

柳 一成氏　新潟県十日町市松之山温泉／「ひなの宿ちとせ」代表取締役社長

会員温泉地報告・ディスカッション

～温泉地でのアート（芸術文化）の展開について

司会進行

梅川 智也　公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

守屋 邦彦　公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

温泉地でのアート（芸術文化）の展開を考える

【講演1】

中山間地域や温泉地でのアート（芸術文化）の活かし方
～プロデュースする側の立場から

講師
株式会社アートフロントギャラリー　**関口　正洋氏**

4年間の準備を経て初開催した「奥能登国際芸術祭」

私が所属するアートフロントギャラリーは、代表の北川フラムが日本各地で様々な芸術祭の総合ディレクターを務めています。

私は3年に1度開催される「大地の芸術祭　越後妻有（つまり）アートトリエンナーレ（以下大地の芸術祭）」で1999年（平成11年）から開催地の新潟県十日町市にできた拠点の運営に携わってきました。直近では「奥能登国際芸術祭」の立ち上げにも関わる機会をいただきました。これらの経験から、アートと社会がどのような関係を結べるのか、地域がアートによってどういう影響を受けるのかといった視点から、アートとまちづくりについてお話しします。

2017年（平成29年）の9月3日から10月22日に初開催された奥能登国際芸術祭の開催地となったのは、能登半島の先端に位置する石川県珠洲（すず）市です。山と海の文化がいろいろな生業（なりわい）を通して循環していた場所で、海水をくみ上げて作る古い塩作りの技法などが残っています。

珠洲市は、3つの町と6つの村が合併して1954年（昭和29年）に誕生しました。面積は247平方キロメートル、現在の人口は約1万4600人で、65歳以上がほぼ半数を占めています。第3次産業の従事者が最も多く約6割を占め、第2次産業が26％、第1次産業が14％となっています。

珠洲市のある能登地域には、観光ブームが2回訪れました。1回目は1961年（昭和36年）で、松本清張の小説で映画化された『ゼロの焦点』の舞台となったことがきっかけです。1964年（昭和39年）に国鉄（当時）の能登線が全線開通し、1970年代には国鉄のディスカバージャパンキャンペーンによって2回目の観光ブームが訪れました。珠洲市の海岸沿いに多くの民宿ができましたが、ブームが終わるとその多くが廃業し、2005年（平成17年）には能登

線も廃線になりました。

観光の先行きが怪しくなってきたことで、珠洲市では1975年（昭和50年）から原発を誘致しようという動きが生まれました。以来28年間、賛成派と反対派で町を大きく二分することになりましたが、2003年（平成15年）に原発誘致案が凍結されました。それ以降、地域をどのようにしていくかが長年の課題となっていました。

ただし、従来の珠洲では観光、まちづくりといった取り組みがないわけではなく、例えば「ランプの宿」「湯宿 さか本」などの地域外によく知られる宿があったり、2007年（平成19年）には金沢大学と連携して里山里海に学び、地域をプロデュースする人材を育成する「能登里山里海マイスター」という制度が生まれました。2011年（平成23年）には、能登半島全体が世界農業遺産（能登の里山里海）に認定されています。

2010年（平成22年）にオープンした「道の駅 狼煙（のろし）」は、地元の人が株主となって配当を受けるコミュニティビジネスの優良事例となり、2014年（平成26年）には映画『さいはてにて』、2015年（平成27年）にはNHKの連続テレビ小説『まれ』の舞台となっています。このように単発ではいろんな動きがあったのですが、「総合的な地域の取り組みとして、芸術祭を開催したい」と地元の商工会議所から、北川のところに依頼がありました。

ただし、商工会議所だけで芸術祭を実行することは難しいので一度はお断りしたようです。ところが、商工会議所が1年かけて行政を説得し、そこから具体的な動きが始まったという経緯があります。こうして最初に依頼を受けてから、4年ほどの年月をかけて準備を行ってきました。

アートは物事に新しい視座を与える

奥能登国際芸術祭の理念を図式化すると、このような形になります（**図1**）。

大事なのは土地の持っているものを掘り起こすことで、この図式は越後妻有の大地の芸術祭や瀬戸内国際芸術祭など、北川が手掛ける他の芸術祭に共通しています。

地域が持つ里山里海、お祭り、廃校、漁業などの資源に、現代アートによって魅力付けを行い、もう一度光を当てる。それを芸術祭という形で発信することにより、アーティストやボランティア、住民や商店、商工会義所、学校などが関わり、いろいろな交流が生まれます。

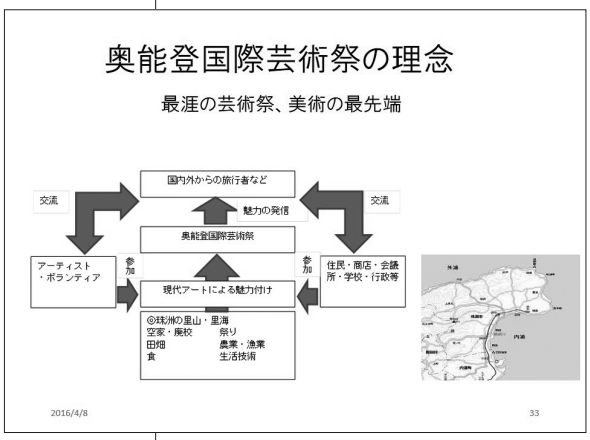


図1

プロジェクトはまず、地域にあるものを生かすこと、生活の集積としての文化をもう一度考えることから始まりました。それには地域、世代、ジャンルを超えた協働が必要です。地域に外の人や分野の違う人たちが関わることで新しい化学反応が生まれてきます。それによってできる新しい縁を蓄積するといったことを実施方針として掲げました。地域の特性（半島、岬、さいはてなど）を活かした新しい観光を作ろうと考えました。

珠洲の場合、地域資源としてはお祭り、豊富な食文化、漁業、塩田などがあります（**図2**）。

ユニークなものに名字があります。調べていくと珠洲には他の地域では見られない変わった名字が多いことが分かってきました。例えば「上政頼（かみまさより）」、「水鶏口（くいなぐち）」などで、地域の特色を表しています。どこにルーツを持ち、どのような営みを送ってきたのか、想像力をかき立てられます。芸術祭では、読みにくい順に横綱から番付した表を作りました（**図3**）。

珠洲には独自の風習がいろいろ残っており、これらを抜きに地域づくりを考えることはできません。例えば秋祭りという文化があります。9月と10月の2カ月間、市内の60カ所の集落で毎日どこかでお祭りをやっていて、夜通し「キリコ」という巨大な灯籠（とうろう）を担ぎ、獅子舞をしたりしています（**図4**）。

こうした文化がほとんど外の地域に知られておらず、担ぎ手も減ってきているということで、秋祭りの開催期間である9～10月を芸術祭の会期にして、いろいろな人たちにお祭りに参加してもらおうと計画しました。

また、アートには「視点をずらして物事を見る」という役割があります。これらの地域資源や地域文化を、今までとは違う視点から見ることで、珠洲という場所の特異性が浮かび上がってきます。

日本海を舞台とした海上交易が盛んだった頃は、遣唐使や北前船などいろいろな船が立ち寄って栄えました。今の価値観から見れば珠洲は陸のさいはてなのですが、日本地図を逆さまにして見ると、まさしく大陸からの玄関に位置します（**図5**）。

図2

図3　奥能登国際芸術祭2017公式ガイドブック

図4

図5　環日本海・東アジア諸国図（通称：逆さ地図）（提供：富山県）

このようにあの手、この手で場所の見立てをすることも、アートの果たす役割だと思います。

奥能登国際芸術祭のアート作品 〜6つのコンセプト

奥能登国際芸術祭は「さいはての地で美術の最先端に出会う」をテーマに、11の国・地域からアーティストが参加し、39点の作品が展示されました（**図6**）。

アーティストがあらかじめ意図したわけではないのですが、展示された作品は大きく分けて、以下の6つのコンセプトに分類できるのではと思います。各コンセプトを表す代表的な作品の特徴をご紹介します。

（1）失われた列島の生活

旧保育所を丸ごと「奥能登口伝資料館」とした作品があります。口伝とは文字で残さず、人から人に語り継がれた民話や伝説で、館内では地元の人たちから聞いた話をもとに、映像や立体作品などで、かつての生活を伝える作品が展示されました。地域住民が出演する映像作品は、地域の深い特性を捉えていて、大変評判になりました。

小屋の外壁にサザエの貝殻をたくさん張り付け、建物内は漆喰によってまるでサザエの殻の内部のように仕上げられた「サザエハウス」は、サザエが珠洲に馴染み深い食材ということから生まれた作品です（**図7**）。

地元の人に食べ終わったサザエの殻を持ってきてもらったのですが、十分すぎるくらい集まり、使い切るのに苦労しました。このようにアートがきっかけになって、いろいろな人の動きが生まれます。

（2）つながる日本海

先ほどお話ししたように奥能登は孤立した場所ではなく、日本海を通してユーラシア大陸につながっていたことを示す作品がいくつか見られました。

能登半島には海の漂着物に対して非常に敬意を払い、神様に見立てるという文化がありました。その考え方をもとに、珠洲の海岸に打ち上げられた様々な漂着物で海岸に鳥居を作ったのが「神話の続き」という作品です（**図8**）。

図6

図7　写真：中乃波木

漂着物はハングルや中国語が書かれたものが多く、大陸との距離の近さや今日の時代性を感じさせます。

地元の人たちからは「ゴミで作品を作るのか」と反対意見もありましたが、何とか合意して実現すると、反対していた人たちも出来上がった鳥居に礼をしてくぐるといった光景も見ることができました。

また、珠洲には「珠洲焼」という陶器がありますが、もともと大陸から伝えられた須恵器という古い焼き物の技法がもとになっています。「Drifting Landscape」という作品は、この珠洲焼と中国の景徳鎮の陶器を漂着物に見立てて海岸に並べており、珠洲と大陸とのつながりを表現しています。

(3) さいはての地

「さいはて」をキーワードにした作品もいくつか見られました。能登半島の北端のシャク崎という崖の先端に下半身が足、上半身が角の奇妙なオブジェが座っています。「陸にあがる」というこの作品は、陸と海の境界について考えさせるアートです (**図9**)。

「さいはての『キャバレー準備中』」という作品では、旧フェリー乗り場の待合所を会場に、首都圏からホステスさんが来て1日限りのキャバレーを会期中に何度か開催しました。キャバレーのない日は、まるで“夢”から覚めて現実を突きつけられるような静けさが待っていました。

(4) 鉄道の消滅点

2005年（平成17年）に廃止されましたが、珠洲にはのと鉄道の能登線という鉄道が走っていました。終着駅のあった辺りに作られたのが「Something Else is Possible／なにか他にできる」という作品です (**図10**)。

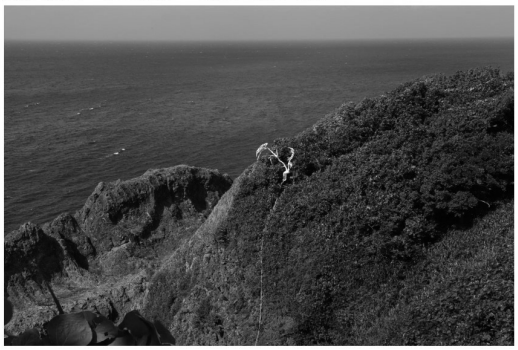
終着点の先の未来に何かあるのでは、という作家のメッセージが込められています。

また今も残る旧駅舎の上に浮遊するような構造物を作った「うつしみ」という作品もあります。夜になると光り、駅舎の亡霊が立ち現れたかのような印象を抱かせます。

PH：中乃波木

図8　写真：中乃波木

鴻池朋子（日本）「陸にあがる」



PH：中乃波木

図9　写真：中乃波木

図10　写真：中乃波木

図11

（5）地域共同体の絆

珠洲には10の地区があります。その一つの日置地区では、住民が描いた海や山の記憶をもとに120枚のパッチワークの旗を作って地区の旧小中学校に展示しました。この「海と山のスズびらき」という作品作りには住民も参加し、集まって共同作業を行いました（**図11**）。

（6）里山里海

海と山に囲まれた生活を表現した作品も見られました。例えば「海のこと山のこと ―在郷まわりと五芒星（ごぼう）」という作品は、50年前まで行われていたという海と山の集落の行商による物々交換を再現しています（**図12**）。里山里海を循環する回路が垣間見えてきます。

アート作品は通常、美術館などで厳重に保管されていますが、こうした芸術祭ではそうした考え方とは異なり、風雨にさらされ、時には台風の被害を受けたりと、過酷な環境に置かれる作品も多くあります。

訪れた方には、日中はこうしたアートを見て、夜は秋祭りを体験してもらいました。珠洲にはキリコの担ぎ手に民家が酒と御膳料理を振る舞う「ヨバレ」という風習があり、現在もほぼ全ての祭りで行われています。

訪れた方にこのヨバレの雰囲気を味わってもらおうということで、16の飲食店や民宿、旅館の協力を得て、「珠洲まつり御膳」というメニューを提供しました（**図13**）。

図12　写真：中乃波木

図13

図14

また開催期間中は、地元の人がガイドをする「すずバス」も毎日運行しました。

芸術祭の運営を支援するのに欠かせないのがサポーターという存在で、日本全国あるいは外国からも集まってきて、様々な仕事をしています（**図14**）。

瀬戸内国際芸術祭を手伝っていた人が来たり、大地の芸術祭を手伝っていた人が来たり、何度もサポーターを経験している「プロサポーター」みたいな人もいます。2週間以上長期間滞在している人もいるので、どういう人なのか、休みをどう取っているのかと思って聞いてみると、公務員だったり、休みがしっかり取れる大企業の人だったり、堅い仕事の方も多くいます。個人として地域に必要とされることが、やりがいにつながっているようです。

地域で開催される芸術祭と地域づくり～12のポイント

今回開催された奥能登国際芸術祭は、50日間の会期中に約7万人が訪れました。地元自治体としては「次につながる形ができた」と評価しています。越後妻有の大地の芸術祭は2000年（平成12年）に第1回が開催され、その前に4年間準備期間があったので、最初に取り組みが始まってからもう20年が経っています。これらの経験を踏まえ、こうした芸術祭が目指すもの、アートを軸に据えた地域づくりのポイントを私なりに整理しました。

（1）基礎単位の設定

地域には、地元の人が動きやすい基礎単位があります。越後妻有では集落、学校区、旧町村などで、珠洲は公民館がある10地区が基礎単位となります。そこに対応する形でアートが入っていくことが大事です。

越後妻有にある十日町市は2005年（平成17年）に合併してできましたが、新しい市のために何かしようという人はほとんどいません。しかし、自分の集落や旧町村のためなら動く人は多いです。越後妻有では最初、一カ所にアートを集めればいいという議論がありましたが、基礎単位に沿ってアートを展開していくことで、地元の人たちにとってはひとごとではなく当事者になるわけです。その分、ものすごく手間はかかるわけですが。

（2）第三者的存在

「第三者的存在」とは、アーティストやサポーターなどの居場所の定まらない人や、何をやっているか分からない人です。今までの地域は定住が考え方の軸になっていましたが、現代ではいろいろな人が動いています。地域にとっても、居場所の定まらない人とどう関わっていくかが重要だと思います。

地域はしがらみがありすぎて言いたいことがなかなか言えなかったり、人間関係がかなり硬直している場合も多いです。それを流動させていくきっかけとなるのがアートや居場所の

定まらない人ではないかと思います。そうした人が入ることで、地域にそれぞれが新しい役割を持った共同作業の場が生まれます。越後妻有でも普段は頑固なおじいちゃんが照れくさそうに公民館で刺繍をしたりといった姿が見られました。

(3) あるものを生かす

具体的には廃校や空き家などがあり、地域の負担となっています。しかし、これらは地域の営み、文化の結晶とも言えます。こうした場所でアートを展開することで地域の文化を足がかりに新たな価値が生まれます。例えば越後妻有の松之山温泉では、著名な現代アーティスト、マリーナ・アブラモヴィッチが空き家を使って「夢の家」という宿泊施設を作っています。周囲の喧騒(けんそう)を離れ、より深く自分の内面と向き合ういわば瞑想(めいそう)の体験ができます。

(4) 非日常の場

アートやお祭りは新たな縁が生まれたり、主役が変わるきっかけとなります。お役所関係の会議は集まる顔触れがいつも一緒だったりしますが、アートは役割や関係性が変わり、非日常の場が生まれることがあります。

越後妻有の上郷という地域では2015年（平成27年）の大地の芸術祭で、地元のお母さんたちが演劇仕立てで給仕するというレストランがオープンしました（**図15**）。

開催した後に「うちの母ちゃん、元気になったけど、化粧が濃くなった」と苦情が来たようです（笑）。

他にも、ムンクの「叫び」やフェルメールの「牛乳を注ぐ女」など世界の名画を、地元の人たちが再現したりもしました（**図16**）。ムンクを演じたおじさんは、一躍まちの有名人になってしまいました（**図17**）。

アートを通して主役が変わっていくわけです。

越後妻有は世界有数の豪雪地帯のため除雪車の出動回数が多く、非常に高い除雪技術があります。その技術を使って表現したのが「スノー・ワーカーズ・バレイ」という作品です（**図18**）。

図15

図16

図17

除雪車によるダンスパフォーマンスで、“ロミオとジュリエット”を演じます。わずか数センチの間隔で除雪車が並走したり、普段は当たり前で意識されていなかった技術力が明らかになるわけです。

除雪車は、雪が降ると夜中の2時、3時から出動し、住民の通勤に支障がないように除雪作業を行っています。普段は縁の下の力持ちとして町を支えている存在に光が当たり、地域の中も関係性が流動していきます。YouTubeで動画が見られるので、ぜひ見ていただければと思います。

(5) 間のデザイン

越後妻有にはこれまでの芸術祭で発表され、そのまま展示された約200の恒久作品が東京23区ほどの面積に点在しています。アートを巡るために訪れた人は里山を旅していくわけですが、その途中途中に地域を味わっていくことになります。アートとアートの間の沿道に花を植える地元の人がいたり、露店を出したりと、住民の参加が生まれます。アートとアートの“間”というか、余白の存在が効いていると思います (**図19**)。

(6) サービスする側とされる側の境界があいまい

大地の芸術祭などのアートイベントでは、サポーターや地元の住民が作品管理に関わったり、ガイドをしています。彼らはプロではなく、活動自体に意味や楽しみを見いだしています。それぞれの癖があってサービスもスタッフからお客様へという一方向ではないのです。つまり、サービスする側とされる側の境界があいまいで、サービスする側の「隙」のようなものが双方向性を生み、継続的な縁につながる一つのポイントではないかと思います。

(7) 身体性

今はテクノロジーや情報通信の発達などにより、人間の身体の様々な機能が「外部化」されている時代だと思います。身体は自然を知覚するためのインターフェースでもあるわけですが、それが様々なテクノロジーを通して知覚される。しかし今、都市の人たちは無意識ですが、身体が「外部化」されることに嫌気が差していて、越後妻有や珠洲などを訪れることが、身体性を回復する、整える機会になっているのかもしれません。旅をすることやアー

ミエレル・レーダーマン・ユケレス
スノー・ワーカーズ・バレイ (2006,2012)

図18

花の道事業

花を使って広域を繋ぐ美しい交流ネットワークづくり。ポケットパークやサインなどを含め、総合的な景観形成と地域らしいインフラを整備を推進します。

図19

トを見ることは五感を全開に使う行為ですから。自然のインターフェースとしての身体や五感を取り戻すきっかけとして、こうしたアートイベントを訪れているのではないかと思います。

(8) 常識を疑う

越後妻有には、1軒の古民家の壁、床、柱などあらゆるところを彫刻刀で彫った「脱皮する家」という作品があります。できる前、地元の人たちは冷ややかに見ていました。とてもできないだろうと思っていたようですが、2年半かけて実現し、地元の見方が180度変わりました。今、この古民家は地元の人たちが管理に関わっています。

また、民家がわずか5軒しかない村にレストランを作ったところ、芸術祭の会期中には1日200食が出るようになりました (**図20**)。

副収入が入り、お客さんと接することで地域の奥さんたちも元気になっています。不可能と思われたことを実現することで、地域の自ら閉ざしていたいろいろな可能性が開くんですね。

ある地元の人は、「自分が不可能だと思うことがなくなった」と言っていました。こうしたことを通じて新しい仲間ができることも大きいことだと思います。

(9) 他者の土地にものを作る

アート作品は誰かの土地に置かれ、その土地には私有、共有、公共などの形があります。越後妻有には、棚田に置かれた「棚田」という作品があります (**図21**)。

この棚田には所有者はいますが、耕す後継者はいませんでした。棚田の労働は一般的に時給換算で200円くらいにしかなりません。

土地を購入するのは所有者から抵抗があるので、一部貸していただいて作品を置く形にしました。すると作品を見るために人が行き来するようになり、棚田の持ち主に対してこうした場所を守り抜いてきたことに対する敬意が人々の間に生まれました。それをきっかけに持ち主の意識も変化し、作品を自分の分身のように思うようになりました。今、この棚田は地元のNPOが保全を行うようになり、オーナー制度で管理されています。

もし、棚田の持ち主が我々に貸さず、門戸を開かなかったら、この棚田は今頃耕作放棄されていたと思います。アートのようなあいまいな存在だからこそ、土地の所有という壁を超えられたのだと思います。

図20

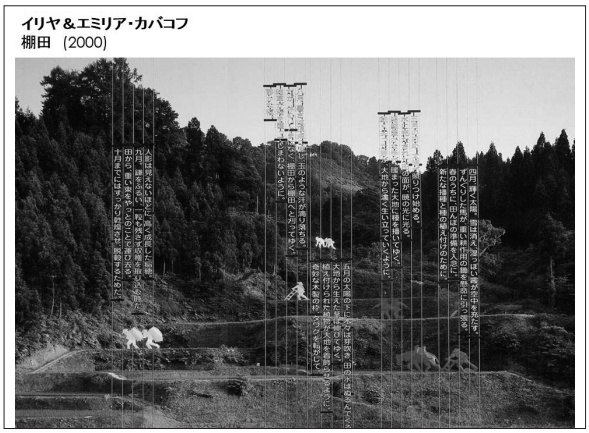


図21

（10）商品価値でないもの

今は、時間や空間を全てお金に換算する傾向にあります。我々は資本主義に生きているのでお金は重要ですが、それだけの物差しに頼っていては、珠洲も越後妻有といった地域は非常に厳しいわけです。そうではない要素、例えば記憶、空間にまつわるストーリーなどをお金に代わる豊かさとして定立できるのか。商品価値ではない価値の存在をどのように共有していくか。そこでアートが果たす役割は大きいと思います。

（11）得意なことで関わる

私たちは明治以降の教育の中で、美術館や博物館で展示されるものが美術や芸術だと習い、そう思い込んできました。

しかし地域にある農業やお祭り、衣服を作ったりといった生活そのものが芸術なんですね。土いじりや花植えなど、それぞれが得意なことで関わると、地域の人たちも生き生きしてきて、地域にいろいろな創意工夫が生まれてきます。そうした特技の存在を明らかにし、発揮する場面を作り出すのも、現代アートの一つの側面ではないかと思います。

（12）都市と地域の交換

越後妻有では、芸術祭をきっかけに地域を訪れた人たちが、棚田オーナーやふるさと納税などを通して継続的に地域と関わりを持っています。彼（彼女）らは少なからず自分たちをリセットできる場所として地域を捉えているように思います。

これまでは、効率化や情報化のため、様々なものが都市に一極集中していました。地域だけではできないことを都市が補い、身体性などの都市に欠如した部分を地域が補う、相互に補い合う互恵的な関係を作っていくことが重要だと思います。

2018年（平成30年）、越後妻有で7回目の「大地の芸術祭」が開催されます。第1回の開催から一貫して「人間は自然に内包される」というテーマを掲げ、地震や豪雨、豪雪などいろいろな自然の厳しさにさらされながら試行錯誤を重ねてきました。

回を重ねるにつれていろいろな集落の人たちが参加するようになり、地元の雇用も増えてきました。サッカー女子による棚田保全など、アートから派生していろいろな地域活動も生まれています。アートが地域にどのような変化を与えているか、実際に目にすることができるいい機会だと思いますので、ぜひ見に来ていただければと思います。

【講演2】

温泉地でのアート（芸術文化）の活かし方
～まちづくりを展開する側の立場から

講師　新潟県十日町市松之山温泉
「ひなの宿ちとせ」代表取締役社長　**柳　一成氏**

今は分からなくても、アートは「後でわかる」

私は、「大地の芸術祭　越後妻有（つまり）アートトリエンナーレ（以下大地の芸術祭）」の開催地、新潟県十日町市の松之山温泉で「ひなの宿ちとせ」という旅館を経営している他、「まんま」という地域の合同会社の経営や雪国観光圏などに関わっています。私からは現代アートと我々温泉地との関わりやまちづくりについてお話ししたいと思います。

松之山温泉は越後湯沢から一山越えたところにあります。「日本一の豪雪地」などとよく言われますが、5月の連休の時期になっても、雪崩が起きて雪が道をふさいでしまうと、お客さんが来られないような状況が1975年（昭和50年）頃まで起きていました（**図1**）。

当時は陸の孤島と言われ、ほとんどの旅館が冬季は休業して夏稼いだ分を冬に食いつぶすような状況でした。冬になると従業員は一度解雇して、失業保険を申請してもらい、町の男衆は皆、都会に出稼ぎに出ていました。

スキー場やゴルフ場はできるはずもない場所でしたが、「美人林」という美しく生えそろったブナ林など、里山の原風景が色濃く残っています。とはいえ、棚田などは高齢化で作業を行う人が減り、どんどん少なくなっている状況です。

関口さんのお話にもあったように「大地の芸術祭」は、取り組みを始めてから準備期間を含めてもう20年経ちました。関口さんのお話は、今聞くとすごく腑に落ちるところがあり、「なるほど」と思いましたが、20年前に北川フラムさんと関口さんが松之山温泉に来て、初めてお話をされたときは「何なんだ、この人たちは。宇宙人が話しているのか」と思ったことを思い出しました。

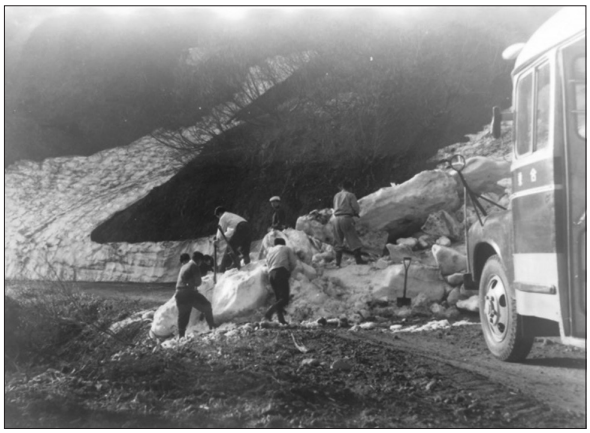


図1

我々の地域は大地の芸術祭が始まる前、どうにもしようのない地域でした。何とかしなきゃいけないと、わらにもすがる思いの中で「宇宙人」の話を聞いたわけです。さっぱり分からないのですが、でもやってみようと思いました。十日町市の中心市街地の方たちは非常に冷ややかでしたが、「とにかく何でもやろう」と思っていた、我々のような過疎・高齢化が進む山間部の人間から少しずつ盛り上がっていった形です。

「人間は自然に内包される」という芸術祭のコンセプトも、何だか意味がよく分からなかったけれど、そのときに言われて、今でも覚えているのは、「アートは後でわかるから」という言葉です。

それを実感できるのが、写真の2つの作品です（**図2**）。

どちらもこれまでに開催された「大地の芸術祭」で作られた作品で、そのまま松之山温泉に残されています。

左は「森の学校キョロロ」という教育研修施設で、第2回の2003年（平成15年）に作られた建築作品です。これは鋼鉄製で、最初から赤く錆びた色をしていたのですが、どんどん錆の色が濃くなっていって、周囲の美人林にすごく調和していると感じます。昔からあった自然のもののような感じになってきて、いいなと思っています。

右は松之山温泉に向かう道の途中に立つ大きな看板で、これも同じく第2回の開催時に作られた「ステップ　イン　プラン」というアート作品です。今も、全く古さを感じさせません。地域の温泉街のメンバーみんなが気に入っていて、時間が経つほどいいと思うようになっていて、不思議だなと思っています。

松之山温泉にある廃校の体育館に、ボルタンスキーというフランスの有名なアーティストが「最後の教室」という作品を作りました。この体育館は地元のご老人たちのゲートボール場として使われており、この話があったときに「自分たちの遊び場をとるのか」と彼らはすごく怒りました。

しかし作品が置かれてしばらくすると、ここに野菜を持ってきて、見学に来た方に外できゅうりやトマトを食べてもらうなど、地元の人たちが徐々に関わるようになっていきました。その後、地元のおじいちゃんがここでチケットのもぎりをするようになりました。だんだん格好もしゃきっとしてきて、チケットを切りながら、簡単ですがボルタンスキーについて説明したりします。訪れた人は「こんな山の中のおじいさんが、ボルタンスキーについて語れるのか」と驚くそうです。

地元の高齢者がそうやって人と関わることで元気になり、来た人からも評価される。私はそういうことが嬉しいんですね。私たちも海外に行くと、その土地の人たちの民度が高いなと感じることがありますが、そういうことが松之山温泉でも起きていて、これは本当に芸術祭のおかげだなと思っているところです。

図2

芸術祭の開催は、訪れる観光客の数にも影響を与えています。私が営む旅館の8月単月の稼働率を見ると、大地の芸術祭の開催年に当たる2015年（平成27年）は97％と非常に高く、その前後の年は78％前後と平年並みでした。これくらい動きがあるということです。山菜採りや囲炉裏を囲むなど、この地で昔から農家が当たり前にやってきたことが、アートを介してお客様が来ることにより、価値のあるものに変化してきたのではないかと思います。

アートが地域の人たちの意識を変える～地域旅行会社の設立へ

大地の芸術祭による現代アートの展開をきっかけに、地元の人たちの意識にも変化が生まれました。せっかく来ていただいたお客様をもっと案内したい、お客様の声に応えたいという気持ちになってきたのです。

また、棚田や里山の風景は一日一日、減っていっています。これらを何とか残していくには、高齢の農家の方々に頑張ってもらうしかないということで、松之山温泉に「まんま」という地域旅行会社を設立しました（**図3**）。

時を同じくして一方では、農家や役場の職員だった人がガイド組織「里山のめぐみ案内人の会」を作りました（**図4**）。

自分たちの地域をもっと知ってほしいという気持ちから、自ら立ち上げたものです。ツアーを企画・販売する「まんま」と対等な立場で連携することになりました。

「まんま」では、予定の決まっていないチェックイン前後の2時間を楽しんでもらおうということで、前日申し込みが可能で、翌日2名から催行という体験プログラムを企画・販売しています。企画はいろいろあり、「里山ガストロノミー」と称し、山菜や天然きのこを採って料理を作って食べる企画や、朝4時の出発でかなりハードルが高いのですが、棚田の雲海を見に行くツアーなどは非常に好評です。

中でも一番お客様に伝わったのが、「除雪SHOW」という館内案内だと思います（**図5**）。

毎年冬になると、朝6時前に除雪車が来るのですが、いつもお客様から「うるさくて寝ていられない」とクレームが来ていました。

それなら、体験として伝えようということで「除雪ショーを見たことがありますか？　非日常の経験ができますよ」と書いた告知ポスターをエレベーターに貼るなどして、案内しました。すると、次の日からお客様が手伝いに来てくれたり、写真を撮ったりで、大盛況となりました。

こうしたツアーをいろいろ催行していると、写真

図3

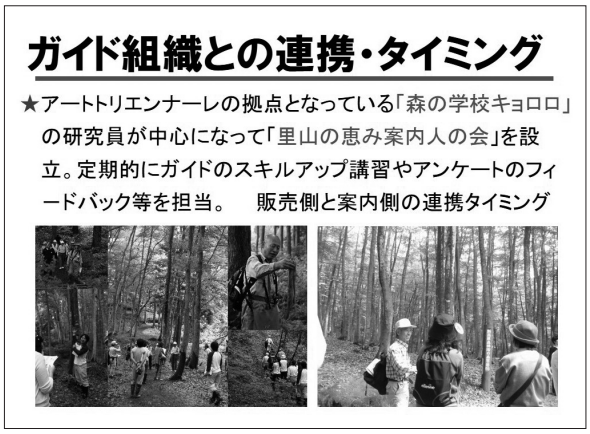


図4

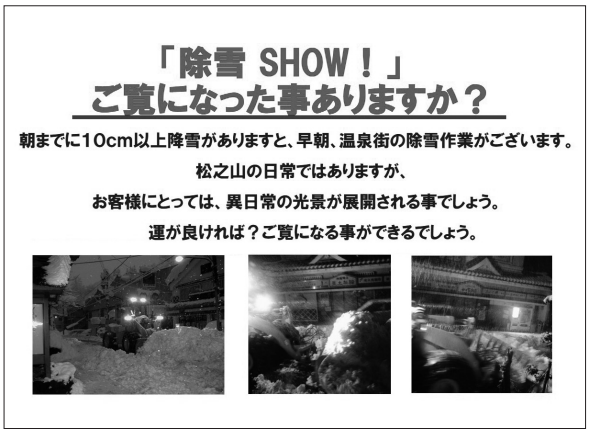


図5

家の方たちもかなり来るようになり、訪日外国人向けサイト「GaijinPot」の「Top 10 Japan Travel Destinations For 2018」で日本の旅行先ベストスポットの1位に新潟県が選ばれました。中でも越後妻有の里山の風景は訪れるべき場所として推薦されています。

また、「まんま」では温泉や地域産品を活用したお土産品や、郷土料理の開発、マーケティングの勉強会などもしています。

この他の取り組みとして、今後の発展が期待されるのが電気自動車のカーシェアリングです。2015年（平成27年）に大地の芸術祭が開催されたとき、雪国観光圏と日産カーレンタルソリューション、JTBコーポレートセールスの共同事業として初めて日産リーフのカーシェアリングが行われました。大地の芸術祭のアート作品は非常に広い範囲に点在していますが、バスもなく、タクシーで回ると非常にお金がかかってしまうので、時間貸しのレンタカーは非常に人気を博しました。

2009年度（平成21年度）に新潟県が小規模地熱発電（バイナリー方式）の導入調査を行い、翌年の2010年度（平成22年度）から、松之山温泉が導入対象地域となり、3年間かけて温泉発電システムの実証実験が行われました。発電所もできたのですが、昨年、全て更地に戻しました。バイナリー発電としてはランニングコストが出ないという結論になったためです。

ただ、この事業を行ったことがきっかけで、松之山温泉は2013年度（平成25年度）から経済産業省の「地熱開発理解促進関連事業」の補助金を受けることができました。ソフト、ハードいずれも10分の10の助成で合計1億8000万円です。これを活用し、現在進めているのが景観整備の事業です。

私たちの地域は冬になると緊急車両が温泉街に入れない場合もあるなど、除雪車が来なければどうにも動きがとれませんでした。地域の旅館の人たちも、自分の目の前から雪を消したいという思いばかりで、冬は誘客しようという気にもならず、夏はお互い仲がいいのに、冬は「そっちの雪がこっちに落ちてきた」と口論になるなど、どこか関係がぎくしゃくしがちでした。

そういうわけで、温泉街の景観づくりは二の次だったのですが、この補助金で温泉街に消雪パイプを敷設することができました。通常は地下水を流しますが、私たちは川の水を引いてきて、温泉熱で熱交換して約10℃の水を少しずつ流すことで、道路の雪を溶かすという

図6

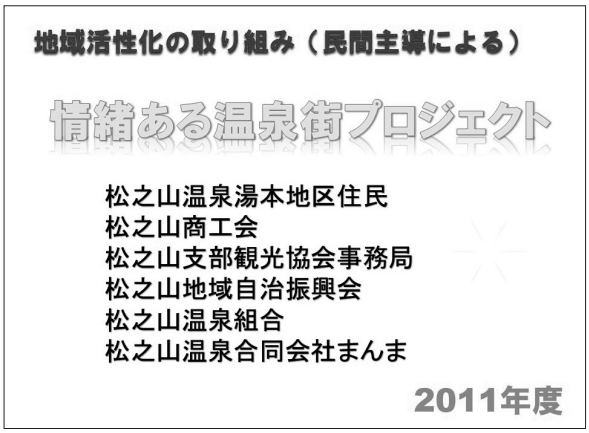


図7

方式をとりました。かつては雪に埋もれていた冬の温泉街ですが、今はこのように道路も通りやすくなっています（図6）。

雪が溶けたことは「住民の心の融雪」にもつながっていると思います。今までは「こんな街路灯があったらいいんじゃない」などのアイデアが出ても「除雪の邪魔になるから」と、常に雪のことが頭にありました。やっと、温泉街のデザインや景観が考えられるようになったと言えます。2011年度（平成23年度）からは、様々なメンバーが参画して「情緒ある温泉街プロジェクト」もスタートしました。歩いてみたくなる温泉街を目指そうということで、取り組みを進めています（図7）。

旅館が動くと地域も変わる～旅館は「地域のショールーム」

景観整備については、「雪国デザイン研究会」という新しい組織も立ち上がりました（図8）。

東京で建築事務所を経営されている建築家と、ブランディングデザイナーに出会い、同じ価値観を共有することができたことによって、一気に話が進んでいきました。

例えば温泉街で何が必要かという洗い出しを行ったり、いつまでに何をやるかというロードマップを作ったり、住民の皆さんに完成イメージのイラストを描いてみせたりしました。具体的には、消雪パイプをポンプアップするための施設や、観光客が訪れるビジターセンターの外観も越後杉で囲んだり、念願のオリジナルデザインによる雪国らしい街路灯も設置することができました（図9）。

また、古民家を移築して観光交流施設「地炉」も整備しました（図10）。

この施設では、温泉熱を「見える化」しようということで足湯を設置した他、温泉熱による床暖房、屋根融雪を行っています。63℃で凝固し68℃で水分分離が始まるという肉の性質を生かした「湯治豚（とうじぶた）」という新しい名物料理の開発とともに、温泉熱による真空低温調理設備も作りました。

今年、初めて行ったのが「松之山ダイニング in

図8

図9

図10

美人林」というイベントです（図11）。

「人生を変える世界のトップレストラン10」の一つに選ばれる東京の人気店「TAKAZAWA」、世田谷三宿のブーランジェリー「Signifiant Signifie（シニフィアン シニフィエ）」のシェフ二人による、一夜限りのコラボディナーが実現しました。二人とも松之山温泉と関わりがあり、松之山のDNAを持っています。「1ケタ間違ってるんじゃないのか」と地元の人たちに言われましたが、1泊2日で1人8万円に設定したところ、25人の募集に対して30人以上が集まりました。

大地の芸術祭も最初は何だか分からなかったけれど、やっているうちに腑に落ちる点があったように、このイベントもやってみて初めて分かること、感じられたことがいろいろありました。ちょっと赤字が出たのですが、次につながる取り組みと評価され、最終的に収支がゼロになるよう、県が後出しで助成金を出してくれたりといったこともあり、新たな食のチャレンジとして「雪国ガストロノミー」が動き始めています。

いろいろなことが同調し始めたので、松之山温泉のブランドビジョンを作り、温泉のロゴマークを作ったり、温泉の特徴も見える化するなど、住民の皆さんにも共有してもらえるよう進めています（図12）。

温泉は日本全国どこにでもあり、みんな「うちの温泉が一番いい」と思っていると思います。しかし、その良さを地域の外の人たちにどうやって伝えるかはこれからの課題であり、できることはどんどんやっていきたいと思っています。

図11

我々のまちづくりはまだ現在進行形ですが、豪雪地帯の温泉街ならではの、温泉エネルギーを活用しての景観と文化づくりを目指したプロジェクトが、温泉街の可能性を広げる取り組みとして評価され、今年11月にグッドデザイン賞を受賞することができました。私たちの方向性は間違っていない、さらに先に進んでいいということだと解釈しています。

「主役が変わる」というお話が、先ほど関口さんからありました。地域にはいろいろな主役がいますが、中でも旅館が動くと、地域が変わるのではと思

図12

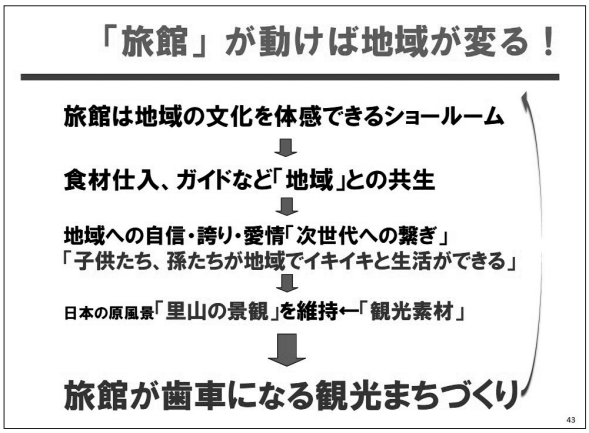


図13

うようになりました。松之山温泉は小さな温泉ではありますが、旅館がまとまればある程度のロットがあるわけですから、農家の人に地元の野菜をまとめて発注したり、加工業者と一緒に新しいメニューを作ったり、そういった形で旅館が動けば、大きな歯車が動くのではと思います（**図13**）。

その歯車が動くことで、最終的に里山の景観が維持されるのではないかというのが、大地の芸術祭との関わりを通して私が感じたことです。里山を舞台に、旅館が地域の人たちに関わることが私たちの地域の観光まちづくりであり、それがちゃんと実現できたら、旅館が地域のショールームになり得ると思います。

【関口氏、柳氏の講演後の質疑応答】

【中澤】 芸術祭開催の経済的な側面について、お二人にお伺いしたいと思います。地域における費用に関しては、誰が一番の母体になり、どういう経緯で今の形になったのでしょうか。

【関口】 大地の芸術祭の場合は1996年（平成8年）に構想が始まりましたが、そのときに新潟県から合併関連の施策で、広域連携の取り組みに対して10年間の助成事業がありました。県が4割、市町村が6割負担だったと思います。

ただし自治体の予算はだんだん減っていくものなので、その助成金はベースにはなるけれど、それだけでやっていてはダメになる、公的財源の他に自前の財源を持つことが必要だとディレクターの北川フラムは考えました。

そこで当時、大反対を受けましたが、チケットを売るという選択をしました。ただ、地元の人は文化にお金を払う習慣がなかったので、地元の人は500円、地域外の人は3000円という料金を設定しました。

しかしそのうちに、「外から訪れる人たちは旅費も宿泊費も払うのに、地元の方が安くていいのか」という話が地域の中から出て、地元の人の料金が1000円、1500円と少しずつ上がっていて、今は地元と外の人は同じ料金設定になっています。

そういうわけで、最初の10年間は補助金があり、その他にチケット収入や企業の協賛がありました。国などの助成金もいろいろなものを申請して利用しています。例えば、先ほど柳さんからお話があった「ステップ イン プラン」という松之山温泉の看板は、県の道路整備でポケットパークを作る事業を活用して作ったもので、公共工事の設計部分をアーティストにしてもらうといったこともしています。

芸術祭の予算規模は3年間で約6億円です。そのうち、市町村が出しているのが1億2000万円、年間で4000万円です。チケット収入は約2億円で、それ以外は国の助成や企業からの協賛金、ふるさと納税などで賄っています。IT企業の社長などが棚田に結構来ているのですが、その方たちがふるさと納税で応援してくれています。

【中澤】 予算的には潤沢ですか。

【関口】 潤沢ではないですね。さっき「間」が重要というお話をしましたが、芸術祭も3年ごとに開催しており、「間」があることが大事ではないかと思います。毎年やっていたら1回当たりのインパクトもそこまで大きくなりません。きっと消耗してしまうと思います。柳さんた

ちのような地域づくりの活動がベースにあって、里程標みたいな形で芸術祭があるのではと思います。

【柳】 行政のサポートが減っていくということで、大地の芸術祭の3回目くらいから、松之山温泉でも寄付をしていこうとか、雪国観光圏の7市町村の温泉地がお金を出し合ってスポンサーになっていこうといった動きが地元で発生してきました。

ベネッセコーポレーション創業者の福武總一郎さんが大地の芸術祭に関わられるようになってから、いろいろな企業や地域がかなり活発に動きだしたと感じます。今まで冷ややかだった十日町の市街地の方たちも、最近はかなり一生懸命になってきています。

【湯本】 芸術祭などを開催する場合、アート作品の質の維持や見極めといった部分が非常に難しいと思います。私も大地の芸術祭などいくつかアートイベントを拝見していますが、素人目で見ても、これは素晴らしいと思う作品もあれば、「ん?」と思うものもあります。

そういうことを考えると、なかなか素人には手を出せないとも感じますが、次の開催につなげ、動員を安定させるためのアートの質の維持について、キュレーションする方はどういう努力をされているのでしょうか。

【関口】 大地の芸術祭も奥能登国際芸術祭も、北川フラムが全体のディレクションをしており、アートについての最終的な決断は彼が一人で行います。委員会方式などで多くの人によって決める形はとっていません。なぜかというと、そうすると平均的なもの、これだったらみんながいいと思う無難な作品が出てきてしまうからです。一人のディレクターが全部を担うのは、賛否両論はありますが、全てを引き受けるという人がいるというのが一つの特徴ではと思います。

アートフロントギャラリーは40年来、いろんな作家のプロデュースをしてきました。今大スターで作品が非常に高額になっているアーティストも、若い頃から付き合っているので、そうした人脈の蓄積も役立っていると思います。

【柳】 展示される作品については、地元の我々にとっても「なんじゃこりゃ」というものは確かにありました。以前、ゴミ置き場の横に設置された作品があったのですが、見に来た人は皆、ゴミ置き場がアートだと思って見ていたという例も過去にありました（笑）。

温泉街の入り口に峡谷の灯籠というオブジェがありますが、年々、傷みが出てくるので地元でケアしています。設置された作品の維持に地域が関わらないと、いいものでも質が低下していってしまうこともあると思います。

会員温泉地報告・ディスカッション
～温泉地でのアート（芸術文化）の展開について

【守屋】 お二人のゲストスピーカーのお話を踏まえつつ、温泉地でのアートの展開について考えていきたいと思います。まず、各会員温泉地の皆さんからアートをはじめとした取り組みの現状、ご意見や課題などをいただければと思います。

【阿寒湖温泉】

アイヌ文化を軸に展開するアートプロジェクト

【山下】 昭和30年以降、阿寒湖では先住民族であるアイヌの方たちがまちづくりを進め、アイヌコタンという商店街を形成してきた歴史があります。アイヌコタンはある程度デザインの統一ができており、木彫を中心としたアートが展開され、かなり大型の作品もあります。また、鶴雅グループの旅館「あかん遊久の里鶴雅」から「あかん湖鶴雅ウイングス」にかけて、アート回廊という形で瀧口政満先生のアイヌアートの作品をメインに展示しているコーナーがあります。

山下晋一氏（阿寒湖温泉）

これらを前提に、観光立国ショーケースの対象地域として、阿寒湖温泉に一歩足を踏み入れたときから非日常空間を味わっていただけるようなまちづくりに取り組んでいます。詳細は阿寒観光協会まちづくり推進機構の森尾部長から説明いたします。

【森尾】 阿寒湖温泉は、アイヌ文化の地場アーティストが多いのが強みであり、地元の人たちを巻き込みながら、地元に根差したアートを展開できる要素があると思います。

森尾俊昭氏（阿寒湖温泉）

ゲストスピーカーの関口さんや柳さんから、固定化した地域環境を流動化していくきっかけにアートがあり、地元の人たちの意識が現代アートに触れて少しずつ変化するといったお話がありました。また、得意なことで地元の人が生き生きするというお話がありましたが、非常に素晴らしいことで、これらに少しでも近づければと思っています。

阿寒湖温泉では今、「阿寒湖パロコロプロジェクト」という観光まちづくりプロジェクトをベースに、地元の人たちと一丸となって進めるための意識共有化に取り組んでいます。その上でアイヌアートの世界観をお客様に体験してもらうための演出、

アート作品の鑑賞、さらにアート作品を購入というところまで持っていければと考えています。

阿寒湖パロコロプロジェクトは、今後の担い手世代を中心に進める体制の構築を目指しています。ワークショップなどを実施して、接客面などで自分たちのアイデンティティを表す場合にどのように考えるか、主体的な意識を持てるように進めています。

最終的には阿寒湖の個性の表出スタイルをきちんと作ることを目指していますが、アイデンティティや意識の共有化を主な目的として、担い手たちがラジオ番組を自らの手で制作しています。そうした作業を通じ、ゲストスピーカーの関口さんの言葉を借りれば、固定観念や常識から離れ、人間関係の流動化も図れるのではと思っています。

阿寒湖を訪れたお客様には、様々な形でアイヌ文化に触れていただこうということで、観光協会スタッフがアイヌ文様をデザインした制服を着たり、レンタル傘や寒いときにレンタルするベンチコートなどにもアイヌ文様を入れることで、アイヌの世界観を体験いただく取り組みを進めています。そうした傘やコートを身に着けて回遊いただくことは、まちのアート表現にもつながります。

また、既存のギャラリーとは役割をすみ分け、まち全体に展開していきたいと考えています。鶴雅リゾートに展示されているのは巨匠の作品ですが、その他の場所では若い世代の作品を展示したり、刺繍など木彫以外のジャンルのアートを展示するスペースも作る予定です。こうした展示スペースは空き店舗を活用して、まち全体の活性化にもつなげ、展示を点から面に広げることで、まちの回遊を促していく取り組みを2018年度（平成30年度）に実施します。

阿寒湖温泉にはアートの作り手、手仕事をしている作家がかなり多く存在します。量産型を超えた高いクオリティがあるということで、地域外に販売する取り組みも始めています。具体的には、通販会社の「日テレ7（セブン）」と組んだり、日本の様々な手仕事を取り上げているビームスの「fennica（フェニカ）」というレーベルと組んで阿寒湖コレクションといったものを作っています。こうした有名ブランドなどと組むことは作家たちにとって新しい刺激になります。阿寒湖の個性が活きた商品を売ることで、誘客につなげられればと思っています。

【山下】 最後に、アイヌの神話などをベースとした「レイク阿寒ルミナ」という取り組みについてご説明します。自然と共生してきたアイヌの歴史と文化を光と音の屋外デジタルアートで表現し、阿寒の夜の森を歩く中で体験いただく企画です。

先進事例に、カナダ・ケベック州の自然公園で実施されている「Foresta Lumina」があります。地元のNPOが運営し、開催4年目の2016年（平成28年）には年間15万人が集まり、宿泊促進や飲食などによる地元への経済効果は40億円以上とされています。阿寒湖温泉でも運営するためのDMCを設立し、具体的に展開していきたいと考えています。

【黒川温泉】

芸術文化を切り口に、「関係人口」の増加に取り組む

【北里】 黒川温泉の芸術に対する取り組みの現状についてお話しします。アーティストが作ったインスタレーションを展示する「アーティスト・イン・阿蘇」という取り組みを南小国町で2回ほど開催しましたが、こうした招聘事業は難しいと感じました。

北里有紀氏（黒川温泉）

私たちの集落の中にどんな芸術文化があるのか、6〜7年前に情報を集めたことがあります。残念ながら、黒川温泉では1963年（昭和38年）に黒川楽が途絶えましたが、やまなみ太鼓という伝統芸能が今もあります。

隣の吉原という集落には住民が120年間守ってきた神楽が残っていますが、これまでは長男しか舞い手を継げなかったので、40歳の舞い手が一人のみとなりました。しかし集落の中で、若手から習いたいという動きが始まり、10人ほどの若い舞い手が集まりました。おかげで、今後も長く続きそうです。

阿蘇の歴史的な景観に「草泊（くさどまり）」があります。秋の萱（かや）の収穫時期になると、1週間くらい泊まれる家として萱で家を編んで泊まるというものです。現在は歴史的景観の復活として、この草泊を作ってイベントを仕掛けるといったことも行っています。

ゲストスピーカーのお二人の話を聞いて、地域の中の人間の意識を変えていくことがすごく重要と感じました。今までの温泉地は1泊2日の短期交流を増やそうという施策が多かったのですが、それだけではこの先は難しいですし、移住定住の施策も頭打ちと言えます。

そういう中で今、雑誌『ソトコト』の指出編集長などが注目する「関係人口」という考え方があります。先ほど新しい縁を作ったり、プロサポーターという存在などの第三者的存在によって関係性を流動化させるというお話がありました。まさにそうした第三者的存在が関係人口だと思います。移住定住は無理でも、地域に関わりたいという層をどうやったら作っていけるのか、注力したいと思いました。

今はインスタ映えなど、フォトジェニックな面がとてもフォーカスされます。外の人が評価すると地域の中の人間の意識が変わってきます。特に海外のお客様がいいというものに日本人がすごく反応し、それが再評価にもつながるので、まずは地域の中の人間の意識が変わり、何を残していくかを選択することが大事で、そこに文化芸術という観点を取り入れていきたいとお話を聞いて感じました。

今後、黒川では移住定住と観光客の中間に位置する関係人口を作っていくことを、芸術文化を切り口として新たに考えたいと思います。では、黒川自治会の松﨑会長から、今までの取り組みについて補足をお願いします。

松﨑郁洋氏（黒川温泉）

【松﨑】 黒川温泉では30年前に、各旅館で山から木を切ってきて手づくりの露天風呂を作りました。そして入湯手形を作り、お客さんに旅館の外に出てもらい、各旅館のお風呂を回ってもらおうということにしました。しかし、プレハブの小屋があったり、ビール瓶が転がっていたり、旅館の外のまちなみがきれいではありませんでした。そこで、汚いものは撤去し、きれいでないものを隠すということで、みんなで植樹をしました。ガードレールなどの撤去も行いました。

アートという考えは全くありませんでしたが、温泉街で貸し

出すレンタル傘のデザインを統一したり、3年前から浴衣のレンタルも始めました。その浴衣を着て若い人たちがまちの中を歩く姿も、景観の一つになっていると思います。とにかく、全てはまちの中をきれいにしようという気持ちから始まりました。

黒川温泉には5つの神社仏閣があるんですが、どれもぼろぼろでした。4年前から旅館組合と地元の人が一緒になって、きれいにしました。すると、例えば地蔵堂というところは、それまで1日10人くらいしかお参りする人がいませんでしたが、きれいにした後は1日400人が来ています。

とにかくまちをきれいにして、心地よい空間を作る、それを地元の人たちと一緒にやると自然と一体感が生まれ、まちが活気付いてくるというのが私の体験です。

【北里】 最後に、黒川温泉で熊本地震をきっかけに取り組んでいることをお伝えします。今、観光業がやっているプロジェクトのほとんどが、他の産業の人たちの協力で進めています。今やっているものも農林業の方と共同で進めています。農林業の景観がなくなることは私たち観光業にとっても、地域にとっても一番の痛手です。第一次産業の生業を残していくことをプロジェクトの主軸に置いています。これからどんどん結果が出てくるのではないかと思います。

【草津温泉】

38年間続く「草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティヴァル」

中澤敬氏（草津温泉）

【中澤】 草津温泉の湯畑の設計者は岡本太郎です。今までその情報はあまり世に出ていなかったのですが、今の草津町長は前面に出してアピールしている他、東京駅の照明を担当している照明デザイナーの面出薫さんに、湯畑の照明デザインをしていただきました。こうした取り組みにより、湯畑はユネスコのアジア都市景観賞に選ばれ、今年9月に町長が中国での受賞式に出席してきました。

芸術的な面では、片岡鶴太郎美術館がある他、一番長く継続している取り組みが「草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティヴァル」です。ヨーロッパの有名音楽家を招いて、約2週間にわたって毎年8月に開催しており、1980年（昭和55年）から始まって今年で38年目になります。そのうち13回は天皇皇后両陛下に来ていただき、美智子妃殿下はピアノのレッスンを音楽家たちと3日間行い、最終日にパーティーとコンサートを開くのが恒例になっています。この他、国内外から著名人も多数参加しています。

このイベントは、世界の優れた演奏家から日本の若手音楽家が直接指導を受ける機会を設けることを目的に構想が立ち上がり、そうした演奏家のステージも見られるよう、講習会と演奏会を同時開催する形となりました。

総予算は約1億2000万円で、そのうちの2200万円を群馬県が、3000万円を草津町が出しています。その他はチケット収入や、アカデミーということで、ピアノ、バイオリン、チェロ

などの指導を受ける250～300人の受講料で賄っています。毎年赤字すれすれの現状ですが、何とか維持してきています。

最初の頃は、「温泉とクラシックなんて関係ない、なぜそんなものを草津でやるのか」と議会でも相当反対されました。しかし救世主となったのが天皇皇后両陛下で、この音楽祭のように10年以上連続して参加されているものはないと宮内庁もおっしゃっています。

今後、上皇になられても、引き続きいらしていただけるのではと思います。このように皇室の方が参加されるイベントがあるというのは地域の文化度を測る上で、いろいろな方の見る目が違うと感じます。草津町では行政・民間ともに、この音楽祭をザルツブルク音楽祭に匹敵するような、アジアにおける一大音楽祭にしたいと考えています。

今日、お二人のお話を聞いて感じたのは、地域の人々と文化をどのように結びつけ、育んでいくかが大事だということです。草津でも、音楽祭と地域の結びつきをより強めていくことが、次の世代に継承するのに必要だと感じました。

そして、音楽とは違うアートを草津にどのように結びつけていくか、柳さんのようにいろんなアイデアを出して、今あるものと新しいものをコラボして、次につなげていくことがとても重要と感じ、今日は非常に勉強になりました。

【道後温泉】

10万人を集め、成功を収めた「道後オンセナート2014」

新山富左衛門氏（道後温泉）

【新山】 道後温泉では、2014年（平成26年）からアートに対する取り組みをスタートしました。道後温泉本館が改築120周年を迎えることをきっかけにそういう話になりましたが、当初は賛成派と反対派で町を二分したような状態で、反対派を何とか説得してアートイベント「道後オンセナート2014」を実施しました。

イベントには複数のアーティストが参加し、道後温泉のパブリックスペースにいろいろなアートを展示した他、道後エリアにある9軒の宿泊施設に、草間彌生（やよい）さんや谷川俊太郎さんなど、それぞれ異なるアーティストがプロデュースした泊まれるアートの部屋を1室作りました。私の旅館には荒木経惟（のぶよし）さんの写真を展示した部屋を作り、1000万円かけて客室を改装しました。展示された写真の性質上、18歳未満は入れなかったのですが、女性の利用客が多かったです。

結果的には大盛況で、費用対効果も全体としては良かったと思います。4～12月までの会期中、約10万人のお客さんが来ました。それまでは道後温泉の1年間の宿泊客数は約80万人でしたが、開催年は約91万人と大きく増加しました。「アートは後でわかる」という話がありましたが、本当にその通りでやってみるといろいろなことが分かり、こんなに効果があるとは思いませんでした。

翌年の2015年（平成27年）は、単独アーティストのアートイベントを行いました。アーティストは写真家の蜷川実花（にながわみか）さんで、これもまたヒットしました。1枚25000円で蜷川さんコラボ

の浴衣を作って各旅館が30～40枚を買い取り、1500～2000円くらいでお客様にレンタルしたのですが、非常に好評でした。

一番のヒットが道後温泉本館で行ったプロジェクションマッピングです。このときは大渋滞が起きました。道後温泉本館の障子に1年間、蜷川実花さんのアートを展示したのですが、撮った写真をインスタグラムにアップする人が多かったです。

2018年（平成30年）には2回目の道後オンセナートが開催予定で、10人くらいのアーティストを内定しています。谷間はあっても、途切れず続けようということで、大きなアートイベントを4年に1度行い、その間は1～2人のアーティストによるイベントをやっていこうという考え方でやっています。有名アーティストだけでなく地元のアーティストも参加しますが、地元のアーティストについては、宣伝してもあまり人が来ないという悩みがあります。

先ほど、財源の話がありましたが、これはきちんと検証しないといけないと思います。何人来て、いくら経済効果があったのか、貸借対照をしっかり出していかないと大変なことになります。我々のイベントも行政や国から助成金が入っていますが、補助金だけではできないことは明確です。やはり自主財源はしっかり確保しないとダメですね。例えば入湯税を活用するなど、何か財源確保の方法を考えないと、継続することは難しいと思います。

「誰が作品やアーティストを決めるのか」という質問で、北川フラムさんが決めているということでしたが、これも非常に重要なポイントだと思います。行政がアート関連の会社に全てを任せてしまい、実行委員会が承認だけして、地元の我々がアーティストを選べないといったことが実際に起きています。

行政でも研究しているとは思いますが、「このアーティストでいいですか」と聞かれても、判断はとてもできないと思います。一人のリーダーがいて地域住民やステークホルダーに話を聞き、どういうアートを展開するかを考えないと、成功しないと思います。単にアートイベントを開催すれば、お客さんが増えるわけではないことを、経験から申し上げておきたいと思います。

そして、道後温泉に新しい温泉施設「飛鳥乃湯泉（あすかのゆ）」が完成しました。総工費は22億円で松山市が全額負担しています。館内の装飾は地元の伝統工芸にこだわり、砥部焼や伊予絣（かすり）、竹細工などを用い、全て近隣県の伝統工芸士が作りました。これも一つのアートだと思います。

【鳥羽温泉郷】

地域の取り組みを発掘・発信する「鳥羽うみアートプロジェクト」

【奥野】 お二人のゲストスピーカーのお話に出てきた、地域と共生して作るアートは、現在鳥羽が抱えている課題で、仕組みやシステムなど、教えていただくことがたくさんあると思います。私がお二人にお聞きしたいと思ったのは、地域の人たちとどういう接点を持ちながら、アートイベントの実績を維持してきたのかということです。北川フラムさんの著書やご発言から、我々にとって見慣れた風景がアートになるとともに、地域との共生は重要なキーワードだと思いました。

鳥羽は観光資源が豊富、ポテンシャルが高いと言われますが、住んでいる我々がそのこ

奥野和宏氏（鳥羽温泉郷）

高浪七重氏（鳥羽市）

とを認識して、みんなと共有してともにまちづくりをしていかないとと感じました。アートの前を5秒10秒で通り過ぎていてはダメだということで、今日は目からうろこが落ちたような思いで、いいお話を伺えて感謝しています。

鳥羽市観光基本計画の中に「芸術を活かした観光振興」という戦略があり、その実施主体の担当が市役所観光課になります。今日は観光課長補佐の高浪さんに来ていただきましたので、事業の進捗（しんちょく）状況などを説明いただきます。

【高浪】 行政の立場から参加させていただきます。皆さんの地域では苦しい苦しいと言いつつも、アートに資金をかなり出しておられるのだな、と感心してお話を聞いていました。

鳥羽市では、これまで芸術やアートという言葉が、観光分野で登場したことがありませんでした。しかし、2016年度（平成28年度）からスタートした「第二次鳥羽市観光基本計画」という10カ年計画で、アクションプログラムの重点戦略の一つとして「芸術を活かした観光振興」が掲げられました。芸術文化を融合した観光振興によって、鳥羽のさらなる魅力づくりと誘客促進をしたいということで、2017年度（平成29年度）から「芸術を活かした観光振興情報発信事業」を進めています。

昨年、議論が始まり、まずは地域で個々に行われていた芸術に関する取り組みを集め、まとめて情報発信をしようという話になりました。併せて、今までには全くなかった「鳥羽イコールアート」のイメージ付けを行い、市民や観光客に親しんでいただける取り組みを進めようということになりました。今年度は「鳥羽うみアートプロジェクト」というロゴを作りました。まずは情報発信の枠を作ろうということで、サイトを制作中です。

これまで、鳥羽はアートには無縁だと思っていたのですが、既に市民レベルではいろいろなことが行われていたことが、掘り起こしてみて改めて分かりました。

例えば、鳥羽市にある4つの有人離島の方々は絵を描く活動をしていて、作品をマリンターミナルで展示しました。離島のアートということで「リトアート」と呼んでいます。また、武蔵野美術大学と鳥羽の商工会議所がコラボして、離島の人たちの話を聞きながら作った主に立体造形物を海岸に展示しています。

この他、10年間続くクラフト展があったり、鳥羽市観光協会と東京の女子美術大学のコラボで、町中の商店の方たちから美術大学の学生が話を聞いてインスピレーションから生まれた作品を商店に展示するという取り組みもありました。

プロジェクトの決定機関は、昨年発足した「芸術を活かした観光振興会議」で、行政や観光関係者などで構成されます。審査員やアートディレクターなどとは全くつながりがないので、これから探す必要があります。プロジェクトの全体調整などを行う人材については、集落支援員という国の制度を利用して、誰か雇えないかと考えています。

アーティスト招聘や支援事業についても現在検討していますが、滞在や制作にかかる費

用の支援や場所の提供、展示スペースの確保など、どれくらい金額が必要なのか、財源確保などについては、これから詰めていくことになります。

作品の創作場所は廃校となった小学校校舎などが案として上がっていますが、まだ考えが整理されていない状態です。全てはこれから決めていくのですが、皆さんのお話を聞いていて、地域に密着したいいプロジェクトになるのではと思いました。

【由布院温泉】

居場所が定まらない人々とつながる「原点」に返る

桑野和泉氏（由布院温泉）

【桑野】 アートについてまとまったお話を伺えて、とてもありがたい機会でした。由布院は地震や水害も経験しましたが、それらとは関係なくまちの姿が変わってきており、今、限界点に近いところに来ているのだと思います。

今日のお話に出てきたような、居場所が定まらない人たちと、かつては一緒に由布院を作り上げてきた歴史もあったのですが、近年はそういう要素が減ってきています。また、地域に隙があることで外の人とつながっていくというお話もありましたが、最近の由布院はすぐに結果を出すこと、形ばかり追いかけていたのではと思いました。現在由布院では、観光基本計画の改定をしていますが、今日のお話はぜひ地域につなげたいと思いました。

最近の由布院での芸術に関する動きですが、町に蓄音機の専門家が移り住み、蓄音機が聞けるまちになりました。それが国民文化祭の由布市のテーマにもなっています。また、私たちが考えもしなかった予約制の小さな美術館ができました。自分たちが気づかない由布院の価値を、外から来た人たちが形にしてくれており、それらをまちづくりの中でどう活かしていくかが問われていると思います。

由布院では映画祭や音楽祭も20年以上、アートフェスティバルも十数年続いています。そこから「83歳以上の水彩画展」などテーマ性のある取り組みが生まれ、多様性を増しています。こうしたいろいろな動きを地域につなげていくことも、観光協会の仕事の一つではないかと思います。

実は私たちは今まで、誘客のための観光宣伝をしたことがありませんでしたが、今回初めて雑誌にかなりの費用をかけて広告を出しました。私たち自身が「これが由布院だ」と打ち出していこうということで、今更ですが、そういう一つ一つを丁寧にやっていこうとしています。

既に黒川と連携していますが、隣の別府など、阿蘇くじゅう国立公園の中の地域と連携することで、それぞれの持っている力が、足し算ではなく掛け算になると思います。今までの由布院は単独で何でもやろうとしていたので、無理があったところもありますが、広域で連携するという原点に戻ることで、あるべき姿になれるのではと思います。

どういう方向に行くのか、ある意味「冬眠」くらいの時間をかけていいのかな、それくらいの時間をかけないと、まちづくりというのは方向性が見えても形にはできないと思います。

米田誠司氏（愛媛大学）

しばし、力を蓄える時間をいただき、また新たな由布院をお見せしたいと思います。最後に、由布院のOBで学術的に関わっていただいているオブザーバーの米田先生から、一言いただきたいと思います。

【米田】 1990年代から美術館がたくさん生まれてきた由布院の状況について、改めて検証したいと思っています。当時の由布院には、今のアートを巡る地域の動きと、何か共通するエネルギーのようなものを感じています。

【有馬温泉】

「温泉むすめ」とのコラボレーションで新たな客層を獲得

金井啓修氏（有馬温泉）

【金井（啓）】 有馬温泉では2011年（平成23年）から3年ほど、「有馬温泉路地裏アートプロジェクト」というイベントを開催しました。開催場所の物件の所有者が変わったので、もうやっていないのですが、終わった後もそのまま展示している作品があり、今でも時々ネットで写真が紹介されたりしています。

このとき、アーティストに出していた補助金は上限10万円ですが、制作費という形ではなく搬入搬出費という形でした。1組につき2作品を出してもらうという形で、年間120万～150万円の予算でやってきました。

近隣地域のアート関係の動きとしては、六甲山で行われている「六甲ミーツ・アート芸術散歩」というイベントが2010年（平成22年）から始まり、毎年秋に開催されています。西宮市の船坂でも「西宮船坂ビエンナーレ」というアートイベントを2～3年に1度開催しています。

先日台北で開催されたフォーラムで話を聞いたのですが、アムステルダムで冬に行われる「アムステルダム・ライトフェスティバル」のシステムがすごくいいと思いました。

データからきちんと割り出した閑散期に開催しているということで、運河をライトアップしたり、アーティストの作品を展示し、照明やアートを見て巡るツアーもあるそうです。ホテルも閑散期なのでお客さんが増えればいいということでスポンサーになっていて、さらに展示したアート作品を販売もしているそうです。アーティストにも利益があり、ビジネスとしてもうまく回っているそうです。

有馬温泉は夜の賑わいが少ないので、夜に人を歩かせるためにも、こういう灯りを使ったアートはあり得るなと思いました。小さな作品をたくさん並べることで回遊性が生まれ、大阪はライト関係の会社が多いので、デザイナーを巻き込めばできるのではと思います。

さらには他の温泉地と連携してたくさんの作品を共同で所蔵し、それぞれの温泉地で所

蔵品の3割程度の作品を展示して、ぐるぐる巡回するようにすれば、各地でアートイベントができるのではと思います。

有馬では外国のお客さんを呼ぶために、フランスなどの学生とコラボレーションしていますが、彼らは日本語を結構話せます。それはアニメを見ているからなんですね。有馬にもアニメのいわゆるおたくも何人かいるので、アニメに関する新しい取り組みをしています。また、有馬は坂道が多くて道が狭いので、それに合う新しい移動手段システムを作り上げました。

この2つの取り組みを有馬温泉の若手2人から説明し、今日は神戸市コンベンションの職員も来ているので、神戸市の取り組みも話してもらいます。

【弓削】 有馬温泉では今、「温泉むすめ」という地方活性クロスメディアプロジェクトに参画しています。「温泉むすめ」は日本全国100以上の温泉地をアニメキャラクター化して、地方を活性化するというプロジェクトで、かなり人気の声優が関わっており、2018年（平成30年）には位置情報と連動したスマホゲームがリリースされることが決定しています。

有馬温泉では「有馬輪花」「有馬楓花」の姉妹キャラクターが設定されており、このキャラクター2人の声優は有馬温泉の観光大使を務めています。有馬温泉のお土産である炭酸煎餅やサイダーにキャラクターのイラストを載せたオリジナルパッケージを開発したり、いくつかの旅館にコラボルームを作りました。

弓削次郎氏（有馬温泉）

金井庸泰氏（有馬温泉）

これまで有馬温泉にあまり縁がなかった、いわゆるおたくと言われるお客様に聖地巡礼として足を運んでいただいている状況になっています。このようにアニメやゲームのコンテンツと組むことで、今まで有馬温泉と無縁だった若い世代のお客様を取り込み、ファンになっていただきたいと考えています。

アニメは海外の人が日本を知るツールとしても重要ですので、これを窓口にして日本の温泉を海外にアピールできるのではと思っています。

【金井（庸）】 有馬温泉では有馬自動車という新しい会社を立ち上げ、「イージーランブル」という小型レンタカーのシステムを導入しました。貸し出すのは電気トライクという乗り物で、お客様は普通自動車免許で運転できます。1時間1000円で、2時間から借りられます。有馬は坂道が多く、狭い道が多いのですが、車体が小さいので、狭い温泉地でも機動力が高くて使いやすいです。

今年10月にカード決済機能が整い、ウェブで予約いただき、現地に来たら乗るだけと手続きもシンプルになりました。保険などについての説明事項を全てウェブに載せ、動画を見ていただき、チェックを入れてもらう形です。

予約時に免許番号も控えるので、当日はキーを渡すのみという簡単な業務プロセスが可能になりました。レンタルできるのは有馬温泉の各旅館のフロントです。チェックイン・アウトの業務の傍らで対応するのはなかなか大変だったのですが、現場

対応を簡略化できています。

「温泉むすめ」とのコラボレーションに合わせ、温泉むすめのキャラクターをラッピングした痛車ならぬ「痛トライク」も作りました。貸し出しを開始したところ、急にお客さんが増えています。最大4人乗りですが、荷台の改造もできるので、社内の運搬用などにも非常に便利です。

普通自動車は維持費が結構かかりますが、トライクは車検が不要で電気自動車なのでガソリンが不要です。100ボルトの家庭用コンセントで充電できるので、ランニングコストがほぼかかりません。他の温泉地でも利用できるプラットフォームにしているので、使ってみたい温泉地の方がいたらご連絡ください。

益谷佳幸氏
（神戸国際観光コンベンション協会〔現・神戸観光局〕）

【益谷】 私は、神戸市から神戸国際観光コンベンション協会に出向しております。神戸市では阪神・淡路大震災から10年目の2005年（平成17年）から、「神戸ビエンナーレ」というアートイベントを隔年で開催していました。最初の年に30万～40万人の集客があったのですが、費用は3億円程度かかっていたと思います。費用効果なども考えた上で、5回という節目をもって2015年（平成27年）で終了しました。

これに代わる市民創造型のイベントが、市内のあちこちで2015年（平成27年）から始まり、今年度は「港都KOBE芸術祭」というイベントが行われました。港を会場にした芸術祭を進めています。神戸ではアートを観光振興にうまく活かしきれておらず、今後の課題として我々も観光の立場から一緒に進めていければと思います。

阪神・淡路大震災の起きた年から毎年12月に開催している「神戸ルミナリエ」というイベントは、今年で23回目を迎えます。毎年300万人に来ていただいており、12月前半は市内の宿泊施設にとって比較的空いている時期だったのですが、イベントの効果で、この時期の宿泊施設はどこも週末の予約が取れない状況です。

私どものコンベンション協会は近々、「神戸観光局」に名前が変わり、DMOの役割を果たしていくことになります。先ほど、金井会長からお話のあったアムステルダムのイベントのような取り組みも、閑散期対策につながる企画として、有馬の皆さんと一緒に進めていければと思います。

【ゲストスピーカーのコメント】

アートは主役ではなく、地域のイメージを磨き上げる「調味料」

【守屋】 皆様ありがとうございました。各温泉地の様々な取り組みを伺うことができました。最後に、ゲストスピーカーとしてご参加いただいた関口さんと柳さんに、コメントをいただければと思います。

【柳】 今日の研究会は、一番私にとって勉強になったのではと思います。以前、地域の景観づくりの視察のため、黒川温泉にお邪魔させていただきました。山から取ってきた木は「や

柳一成氏（講師）

関口正洋氏（講師）

る気」という木だというお話や、この商店街はやる気がないから木がないんだ、というお話などを聞いて、素晴らしいなと感じました。

そのときに、お金をかけなくても一歩踏み出すことでできることがあり、「みんなそうやって頑張っているんだ」と地域の力をすごく感じました。今日もいろいろなお話を聞き、これからも頑張ろうという使命感に駆られました。ありがとうございました。

【関口】 そうそうたる温泉地の方々の取り組みを直接聞くことができて、今日はとてもいい機会をいただきました。越後妻有や珠洲などでは、場所が喚起するイメージをどう掘り起こし、磨き上げるかということが重要なテーマでした。その中でアートだけが主役ではなく、地域を様々な形で味わうための調味料といった位置・役割を果たしていると思います。

地域によって、アートの形は違うんだろうなと思いながら、皆さんのお話を聞いていました。求められるそれぞれの地域に合ったアートは、場所場所の律動に呼応するものだと思います。アートがうまく作用して、場所の魅力が増していくことを願っています。

第3回 温泉まちづくり研究会

温泉地の雇用問題を考える
～今後どう取り組むべきか～

【第1セッション】
石川県加賀市の取り組み事例紹介
温泉旅館雇用促進プロジェクト「KAGAルート」について

【第2セッション】
会員温泉地で実施した
「雇用に関するアンケート」の結果報告

【第3セッション】
ディスカッション
「温泉地の雇用に関する提言／宣言」取りまとめに向けて

司会進行

梅川 智也　公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長
守屋 邦彦　公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

2017年度　第3回温泉まちづくり研究会

温泉地の雇用問題を考える

～今後どう取り組むべきか～

【開催挨拶】

温泉まちづくり研究会　事務局長　**梅川　智也**

この研究会が草津温泉にお邪魔するのは、今回で2回目になります。前回は新しい共同浴場「御座之湯」がオープンしたばかりの2013年（平成25年）11月で、湯畑の周辺整備が一部完成し、それまで取り組んできた町並みの景観整備の成果が少しずつ出てきたということで、温泉街における町並み景観整備を学ぶためにお邪魔しました。

今回のテーマは、「温泉地の雇用問題を考える」です。草津温泉では、個々の旅館ではなく町全体で新入社員の入社式を行ったり、昨年は雇用に関するアンケート調査を行うなど、人材確保について先駆的な取り組みをされています。我々としても学ぶべきことが多いということで、今回再びお邪魔しました。

草津以外の6つの会員温泉地でも今年、草津で行った調査をもとに旅館で働く従業員の方に対してアンケート調査を行いました。今日はその結果報告を行いながら、我々の業界で人材の確保・定着・育成を図るにはどうしたらいいか、雇用の問題について、皆さんと議論を行っていきたいと思います。

【テーマの趣旨説明】

公益財団法人日本交通公社
観光政策研究部　主任研究員　**岩崎　比奈子**

今回のテーマ設定の背景と、草津温泉の取り組みについてお話しいたします。草津温泉では草津温泉観光協会が地域DMOとなり、3つの部会を作って活動をしています。この中の一つである人材育成部会の取り組みについて、皆さんと共有して議論を行いたいと思います。

この部会では、若者や若女将など若い方たちが中心となってほぼ月1回のペースで議論を

行っており、2016年（平成28年）10月、旅館やホテルで働く従業員を対象にアンケート調査を実施しました。草津温泉で働く約1000人の従業員に調査票を送付したところ、約5割と非常に高い回収率でした。この結果をもとに、人材育成部会では町としての合同入社式や交流会をはじめ、従業員の声を反映した具体的な取り組みを一つ一つ行っています。

今は就業規則や評価制度、キャリアプランなどについて、従業員とコミュニケーションをとって人材育成を行っている地域外の旅館経営者の方にお話を伺うなど、他の温泉地の事例を研究しています。この後にご紹介する石川県加賀市の加賀温泉郷の「KAGAルート」もその一つです。

KAGAルートはまだ始まったばかりですが、雇用に関する地域としてのユニークな取り組みということで、我々事務局が事前にヒアリングに伺いました。今回は現地からゲストスピーカーもお呼びしており、この研究会で学ばせていただきたいと思います。

今回、会員6温泉地でも草津で行った内容とほぼ同じ調査票による調査を実施しました。この研究会の場で互いの温泉地の結果を比較し、共通の課題については協力して取り組み、各温泉地の固有の問題はそれぞれの地域の中で議論するための整理ができればと思います。

【第1セッション】

石川県加賀市の取り組み事例紹介
温泉旅館雇用促進プロジェクト「KAGAルート」について

【概要説明】

温泉まちづくり研究会　事務局次長　**守屋 邦彦**

ゲストスピーカーの永井氏からのお話に先立ちまして、まずは事務局で事前にヒアリングした結果をもとに、「KAGAルート」の概要をご紹介したいと思います。

「KAGAルート」とは、加賀市と加賀温泉郷DMO（一般社団法人加賀市観光交流機構）、人材育成企業の株式会社アドヴァンテージが官民で連携して地域一体となり、宿泊産業における働き方改革を行い、新規の就労者を創出していこうという新しい取り組みです。2017年（平成29年）8月からスタートし、我々事務局は12月に加賀温泉郷と加賀市にヒアリングを行いました。

加賀温泉郷は山代温泉、山中温泉、片山津温泉の3温泉地で構成され、いずれも石川県加賀市内にあります。2015年（平成27年）3月に北陸新幹線が金沢まで開通したことで、加賀温泉郷も来訪者が増加しましたが、従業員の不足により、旅館に空室があっても、予約が取れない状況が発生するようになりました。当初は市役所や旅館組合がそれぞれ個別に対応を検討していましたが、一緒に取り組むことになりました。

まず行われたのが、加賀温泉郷の温泉旅館に特化した求人サイト「KAGAルート」の構築

図1

です（**図1**）。

2017年（平成29年）10月にオープンし、ヒアリングした時点では21軒のホテル旅館が登録していました。

職種や勤務期間、シフト、住まいに関する項目など、いろいろな視点から検索が可能です。ヒアリング時点でのこのサイトの利用者は約1万1000人に達したとのことです。

この取り組みの成果としては、かなりメディアなどでも取り上げられ、問い合わせが来るようになり、面接から採用につながった例が挙げられます。具体的には調理1人、接客2人が採用されたとのことです。

課題としてはサイトによる応募をこれまでやっていなかったこともあり、問い合わせに対して旅館側のリアクションが遅いことが挙げられるそうです。応募者も旅館から反応がないと、次のところに行ってしまうので、チャンスを逃しているケースもあるかもしれません。また、サイトに掲載する情報が単なる条件提示のみでは、なかなか応募に結びつかないという点も課題で、記載内容にはさらに工夫が必要とのことでした。

今後に必要な取り組みとしては、社員寮をはじめとした住環境の整備、雇用につなげるインターンシップ的な形での若い人材の受け入れ、生産性向上による休日の確保などが関係者から挙げられました。これは、今までこの研究会で議論されてきたことと、共通の課題認識ではないかと思います。

ヒアリング以降の最新状況を含めた具体的なお話は、山代温泉で旅館を経営されており、この取り組みに関わっているゲストスピーカーの永井氏からお話しいただきたいと思います。

ゲストスピーカー報告

山代温泉　「あらや滔々庵」　代表取締役　**永井　隆幸氏**

北陸新幹線の開通以前から旅館の人手不足が顕在化

加賀温泉郷を構成する温泉地の一つ、石川県の山代温泉から参りました。山代温泉には現在20軒の温泉旅館があり、3温泉を合わせると48軒ありますが、そのうち半数の24軒が県外資本で大型旅館が中心です。

2015年（平成27年）3月に北陸新幹線が開通し、加賀温泉郷の宿泊者数は対前年比17％増となりました。2年目もあまり落ち込まず、山代温泉は引き続き増加しました。3年目の2017年（平成29年）は前年よりも減少しましたが、それでも新幹線開業前に比べると大幅に増えており、現在は3温泉合わせて年間の宿泊者数は200万人弱というところです。

KAGAルートは、石川県加賀市が日本一働きたくなる温泉観光都市を目指した温泉旅館

雇用促進プロジェクトです。取り組んでいる組織の一つである加賀温泉郷DMOは加賀市観光交流機構という組織で、9年前から活動をしており私も会議に参加しています。

新幹線開業前から加賀温泉郷の宿泊客数は伸びており、開通1年前からマスコミの露出も増え、その頃から既に私の旅館も人手不足が顕在化していました。地域内で何とか従業員を回していたのですが、地域の人材が高齢化とともに減少し、片やお客様は増えるという非常に厳しい状況が続いていました。

加賀市観光交流機構の会議で今年の予算をどうするかという問いかけがあり、私は「これからは人材確保が大切では」と自分の旅館についての愚痴も含めて、ぽろっと言ったんです。行政も参加していましたが、当時、彼らはそういうことを考えておらず、そこまで深刻な状況にあることを初めてその場で知っていただき、今思えばそれがきっかけだったように思います。

そのときは他の地域で行われている旅館を超えた合同入社式や、行政を超えた合同就職説明会などの事例も紹介し、少し火がついたような感じでしたが、しばらく動きはありませんでした。そして、2017年（平成29年）5月に同じような会議があり、その席で「加賀温泉郷DMOによる温泉旅館雇用促進プロジェクト」に内閣府の地方創生推進交付金の補助金がついたという話がされました。6月には3温泉の各旅館組合に対し、参加についての意向を聞くヒアリングが行われました。

この補助金は全くの持ち出しなしで、無料で参加できるので、当然私は皆さん参加すると思ったのですが、参加を希望したのは48軒中20軒のみだったので、正直驚きました。その後、参加宿泊施設は24軒に増えました。

求人サイト「KAGAルート」には札幌や大阪などから応募

そして求人サイト「KAGAルート」の構築に入りました。私も今まで求人サイトに登録したことがなく、方法が全く分からない状態でしたが、アドヴァンテージ社の担当者がとても親切で、何時間もかけて一軒一軒の参加旅館にヒアリングし、掲載原稿の作成もしていただきました。

アドヴァンテージ社の担当者からは「遠方から人を集めるには寮完備は必須」というお話を聞き、それまでは地元中心で採用していて寮がなかったのですが、私の旅館では思いきって1棟購入して改装し、年内にはきれいに整えました。

また人材不足で回せない状況があったので、2015年（平成27年）4月から毎週水曜を中心に年間52日、週1日の割合で休館日を設定しています。閑散期は毎週、オンシーズンは隔週、トップシーズンも月3～4回はお休みで、毎年6月末から7月頭の10日間は、休館して館内メンテナンスなどを行っています。こうしたことも、求人条件には大きなアピールポイントになるということで情報を掲載しました。

最初は半信半疑で、本当に応募があるのかなと思っていましたが、2017年（平成29年）10月に「KAGAルート」のサイトがオープンすると、すぐに私の旅館に応募がありました。最初の応募者は大阪の50代女性で、旅館は未経験ですが、非常にやる気がある方でした。電話連絡するとすぐにつながり、履歴書も送っていただいて非常に反応がよかったのですが、

残念ながら面接には結びつきませんでした。

その頃から秋の行楽シーズンに入って忙しくなり、応募がなく諦めかけていたのですが、12月に入って応募が立て続けに来て、年末に2人採用が決まりました。1人は近隣の旅館で働いていた40代の男性で、客室係で応募されました。今まで男性の客室係を雇用したことはなかったのですが、今回初めて採用しました。今、中心になって働いていただいています。

もう一人は大阪の30代女性で、全くの未経験でしたが「温泉に入りがてら、面接に来たら」と言って来てもらいました。とにかく、面接までこぎ着けることは非常に大事です。

年が明けてからは地元の20代の男性（経験者）が採用になりましたが、2週間で退社してしまいました。あさってからは、20代男性がフロント職で入社します。札幌の未経験の方です。ちょうど昨日も応募が1件あり、私の旅館の実績は応募総数10件、面接5件、採用4人です。面接した人は全員採用しましたが、一人だけ明日から出勤というタイミングで辞退されました。

KAGAルート全体としては1月17日現在でウェブから51件、電話で39件、計90件の応募がありました。しかし、把握できていないものも含めると実際の応募件数はもっと多く、この数字の倍に近いのではと推測されます。このサイトは旅館で働くことに特化し、加賀温泉郷に地域を限定しているので、応募者の目的意識が高く、一般求人サイトに比べてミスマッチがかなり少ないのではと思います。

アドヴァンテージ社からもう一つ、アドバイスされたのは「応募者にとっては移住も含まれるので、最初のハードルを下げることが大事」ということです。こちらとしては、正社員で長く働いてほしいですが、まずは3カ月の短期からという条件も必ず掲載しています。基本的に選択は我々ではなく、応募者に任せる形にしています。

また、採用についてはこれまで、地域のハローワークなどで女将である私の母親がやっていましたが、これを機会に全て私の妻である若女将が対応することになりました。旅館のトップが自ら対応するのが非常に効いているのではと思います。まず電話でお話しするのですが、トップが対応していると分かると、向こうも非常に安心しますし、こちらの本気度も伝わります。

「取りあえず履歴書送ってね」で終わらせるのではなく、電話で30分くらい話をしています。連絡を受けた最初から関係性を築いていくことが大事です。応募者もいろいろ応募していると思うので、他とは違う対応を心掛けることが必要とアドバイスを受けました。

電話で感覚が良さそうだったら、「取りあえず温泉に入りがてら面接に来ませんか」と声をかけ、片道の交通費は負担しています。そうすると「今度の休みに行きます」という感じで来てくれて、宿や町の雰囲気も分かっていただけます。また、必ず「寮を見せてください」と言われます。遠方から来られる方は非常に気になるところだと思います。幸いリニューアルしたばかりなので、ご案内すると喜ばれています。

電話連絡は応募があってから必ず24時間以内に、早い段階で行うようにしています。なかなかつながらない場合も、ショートメールでもいいから何かしらアクションを起こすことが大事だと思います。

受け入れる地域側に求められる「覚悟」と「本気度」

若い方を招いて交流しながら、地域を紹介する合同就職イベント「都会脱出作戦」も実

施しました（**図2**）。ちょうど今日の研究会の開催直前、2018年（平成30年）2月18•19日の2日間です。すぐに移住は考えられなくても、旅館で働くことや加賀温泉郷という地域について、まずは知ってもらうという緩い関係性から始め、実際に来てもらい、いろんな人と関わり合うことで潜在的な考えを掘り起こそうという趣旨です。

募集期間は1週間で、Facebookの広告のみで行いました。費用は約5万円です。参加人数は20人程度を想定していたところ、すぐに80人くらいの応募がありました。1月24日に渋谷で説明会を行い、書類選考を経て年代を20〜30代に絞り込み、30人が参加しました。今回のイベントにかかった費用は200万円くらいだと思います。

某人材系の大企業の新卒担当者、広告関係やメディアのフリーランス、ディズニーランドで働いている方や行政など、参加者は本当にいろいろな方がいました。20歳の現役学生も1人参加しており、彼女はいろいろなインターンシップを体験していました。無職の方もいました。

土曜の夜に東京を深夜バスで出発し、日曜早朝に山代温泉に到着したら外湯に入って疲れをとり、フリーで温泉街を散策してから、まずお互いを知るためのワークショップを開催しました。午後からKAGAルートのサイトに参画している旅館やまちづくりをしている方、IターンやUターンしている方も交えたワークショップ、続いて夜は懇親会、翌日もワークショップというスケジュールでした。

KAGAルートのサイトに参加している旅館が21軒ありますが、このイベントに参加したのは5軒のみでした。加賀温泉郷は繁忙期で、日曜日はどこも満室だったと思うので、それも原因だったと思いますが、地域としてこうした取り組みに対する本気度が欠けているのではと正直、感じました。3温泉地で合同に動くのはなかなか難しい面もありますが、比較的意識の高い人が引っ張って、周囲を巻き込んでいくしかないのかなと思っています。

ワークショップでは仕事、生活、住まい、人間関係という4つのポイントについて、ディスカッションが行われました。仕事については自分が今まで蓄積してきたスキルやキャリアが生かせるのか、生活については、ここでの生活が想像できるかというのがかなりポイントになりました。

参加者からはいろいろな意見をいただきました。多かったのは「いきなり移住は覚悟できないので、お試し期間があればいい」というものです。「週末が忙しいなら、普段は東京で暮らし週末だけ行くという手もありでは」という提案もあり、そういう考え方もあるのかと思いました。

図2

学生参加者からは「インターンはどこもやっているが、その地域ならではのプラスアルファを組み合わせれば、もっと差別化ができてたくさん人が集まるのでは」という意見がありました。フリーランスの方からは「自分のスキルを生かして、旅行のプランも提案したい」という意見もありました。

ワークショップの数が多く、あまり現地を見られなかったという感想も多く、それは今回の反省点です。3つの温泉地があるのに現地滞在時間は実質1

日半しかなかったので、それでは全然足りない、もう少し長く滞在したかったという感想もありました。想像していた以上にしっかり考えを持っている方が多かったです。今まで会った人にはないような感覚を持った人たちで、本音もズバズバ言ってきて、話していて非常に刺激があり、本当に楽しかったです。

コーディネート役は若新雄純さんという慶應義塾大学の特任准教授にお願いしました。金髪に黒ぶちメガネにスエットと、見た目はかなり個性的でインパクトがありますが、若者に関するいろいろな取り組みをしていて、福井県の鯖江市では「JK課」を作って女子高生にまちづくりをしてもらい、女子高生も市も変えたという方です。

若新さんは「今は大人が若者から学ぶ時代であり、大人が変わっていかなければ、今後の対話は続いていかない」とおっしゃっています。今回のイベントを通じて、まさにその通りだなと思いました。若新さんは「移住については誰も答えを持っていない」とも言っており、我々にとっても参加した若い人たちにとっても初めての経験の中で、お互いが試行錯誤を繰り返しながら、一緒に関係性を構築していくことが大切と、肌で体感した次第です。

「移住するには覚悟がいる」という言葉を彼らからよく聞きましたが、一番覚悟が必要なのは我々受け入れる方だと強く感じました。本気で取り組んでいかないと、彼ら彼女らを引きつけることは、今までやっていたような採用では、難しいのではという思いを持ちました。

当然、採用に至るまでにはいろいろな条件があり、個々の企業や観光協会ですべきことも、もちろんあります。しかしやはり移住となると、仕事以外の生活の基盤を置くので、住んで魅力あるまちでないと来たいと思いません。行政はもっと真剣に、今の若者が住みたくなり、彼らを取り込めるようなまちづくりをぜひ一緒にやってもらえればと常々思っています。

質疑応答

【会場】 「都会脱出作戦」には21軒が参加し、旅館は5軒のみというお話でしたが、他の16軒はどういう業種でしたか。

【永井】 まちづくりに関係する観光協会の職員や漆器の生産者、地元の花屋さん、陶芸家の方など業種は様々です。普段からいろいろなところに顔を出し、地域の中でもアンテナを高く張っている方たちが今回も参加されていると感じました。

【会場】 「都会脱出作戦」には80人の応募があったそうですが、そこから30人に絞ったのはどのような基準によるものですか。

【永井】 若新さんも多分参加されたと思いますが、選考を行ったのは全てアドヴァンテージ社です。当初は

20人も集まるか分からなかったので、年齢も幅広く募集して、40代の応募者もいらしたと思います。

まず、年齢で20～30代に絞り、後は書類選考で書いていただいた応募のコメントも重視しました。開催1カ月前の段階で皆さん、びっちり書き込んでくれて、熱い思いが伝わってきました。

あまりの反響の良さに「ぜひ2回目、3回目もやってほしい」と、加賀市長が当日の挨拶の中で申しておりました。思った以上に反響があったと思います。

【会場】「都会脱出作戦」で行われたワークショップの内容について教えてください。

【永井】 ワークショップは計5回行いました。5人1組で6班作って、仕事、住まい、人間関係、生活の4ポイントについて、それぞれフリートークから始まり、模造紙に付箋紙を使ってキーワードを貼り出し、各班で発表するという形です。地元の人間が2人ずつ、時間を区切りながら、次々テーブルを回って話をしました。

やはり、そこでは表向きの話が中心だったのですが、懇親会、2次会、そして3次会もありました。最後は廊下で車座になってしゃべっていたのですが、アドヴァンテージ社の方が彼らから上手に話を聞き出してくれたこともあり、彼らから本音が聞けました。

「こういうワークショップを加賀でやっても意味がない、渋谷でよかったのでは」とか「永井さん、お客さんみたいで対等じゃない」とか、ズバズバ言われました（笑）。そういうことはなかなか言われませんので、刺激的でした。

【会場】 内閣府の地方創生推進交付金は、今後も継続してこの取り組みに活用していくのですか。

【永井】 その通りです。今後もサイト運営や勉強会開催などに使われます。もう一つの柱として、加賀温泉郷の中でのクラウドを使った情報共有も目的に掲げていますが、まだこちらはハードルが高くて実現できていません。

【第2セッション】

会員温泉地で実施した「雇用に関するアンケート」の結果報告

温泉まちづくり研究会　事務局次長　**守屋 邦彦**

草津温泉に続き、6会員温泉地でも実施し計975人が回答

2016年（平成28年）10～11月に草津温泉で従業員を対象としたアンケートが実施されたことを受け、2017年（平成29年）9～12月、この研究会の6会員温泉地でも、同じ内容のアンケートを実施しました。有効回答数は草津温泉が497人に対し、6温泉地の合計で478人

となりました。このため、この数字だけで各温泉地の全てを表しているわけではないことをご理解いただいた上で、結果を見ていただければと思います。

アンケートでは、最初に今の仕事や勤め先、観光業界、地域に対する満足度について質問しました。「大変そう思う」「そう思う」「少しそう思う」「どちらでもない」「あまりそう思わない」「そう思わない」「全くそう思わない」の7段階の回答を設定しています。

全般的に言えるのは、「今の勤め先に満足している」について肯定的な意見の割合より、「この地域で働くことに満足している」の方が少し高い傾向があるということです。

温泉地によってばらつきはありますが、有馬温泉は仕事、勤め先、観光業界、地域に対する満足度がいずれも比較的高く、特に観光業界で働くことに対する満足度は「大変そう思う」「そう思う」「少しそう思う」を合わせて約60%と非常に高くなっています。

続く設問では、仕事の個別要因に対する満足度について聞きました。具体的には「仕事の機会」「指導・評価」「職場の人間関係」「職場環境」「待遇」「働きやすさ」「能力開発」「住環境」の8項目について、前の設問と同様、7段階の回答を設定しています。なお、草津温泉の調査では、住環境の項目は入っておらず、7項目のみとなっています。

やりがいにつながる「仕事の機会」、働きやすさにつながる「職場の人間関係」などは、かなり高い満足度を示す温泉地も見られる一方、全体に共通して見られる傾向として、「待遇」や「能力開発」に対する満足度はあまり高くないという印象を受けます。

最後の設問は今回のテーマに最も関わる部分で、転職・退職についての考えを聞いています。「数年以内に就職・退職を考えている」「将来的には転職・退職を考えている」「数年以内に観光以外の業界へ転職したい」「将来的には観光以外の業界へ転職したい」「数年以内にこの温泉地を離れたい」「将来的にはこの温泉地を離れたい」「体力的に疲れきっている」「精神的に疲れきっている」という8項目について、前の設問と同じく7段階の回答を設定しました。

この回答は温泉地によってかなりばらつきがありましたが、「数年以内、あるいは将来的に今いる温泉地を離れたいか」という設問については、都市部に近い有馬温泉や道後温泉などは、比較的意向が低いことが見て取れます。

離職率を減らすには「仕事のやりがいを増やす」ことが最も有効

各温泉地で働く従業員の離職退職を減らして定着を図るには、この調査で把握した状況をもとに今働いている方たちの意向を踏まえ、「何に重点を置いて取り組むべきか」を考える必要があると思います。

仕事に対する満足度と地域や職場への愛着がつながることは一般的に知られています。今回この調査で満足度について細かくお聞きしたのは、それらがどういう相関関係にあるかを知るためです。具体的には「仕事や勤め先に対する満足度」「仕事の個別要因の満足度」「転職・退職に対する考え」の3点が、互いにどういう関係性があるのか、定量的に分析を行いました（**図3**）。

なお、草津温泉とその他の6会員温泉地とは分けて分析をしています。理由は、調査の実施年度が異なることもありますが、草津温泉はサンプル数が多く、7温泉地を合計しても全

体の半分以上を占めるため、草津温泉の傾向に分析結果が引っ張られてしまう懸念があります。そこで、草津温泉は単独で分析し、6会員温泉地については日本各地のいろいろな条件の温泉地を統合した場合の結果という位置づけで合計して分析しました。

草津温泉と6温泉地の双方に共通して言えるのは、「今の勤務先に対する満足度が上がれば、勤め先を辞める人が減る」という相関関係が見られるということです。では、勤め先の満足度を上げるには何がいいのかを分析すると、「仕事のやりがいを増やす」ことが最も有効ではないかという結果になりました。

仕事のやりがいとは、具体的には仕事を任せてもらう、自分の能力を最大限に生かすなどで、こうした機会が増えることで勤め先に対する満足度も上がり、ひいては辞める人が減るという関係性も見えると思います。併せて、待遇や職場環境の改善も、勤め先の満足度の向上に効いてくると思います。

もう一つの草津温泉と6温泉地に見られる共通点は、「シーズン中の勤務時間の長さを抑える」ということです。アンケートでは「どれくらい働いているか」という設問もありますが、働く時間が長時間になるほど、退職意向が上がっていく傾向が見られました。労働時間や休日についてはこの研究会でもたびたび論議されましたが、労働時間の長さを抑えることが離職の抑止につながることが、この調査からも見えてきたと思います。

また、草津温泉、6温泉地の分析結果の中に「関係のない要因」とあります。どちらにも共通して、指導・評価、職場の人間関係、働きやすさなどは必ずしも勤め先の満足度に直接効いているわけではないということが浮かび上がってきたので、このようにまとめています。

結論としては、勤め先の満足度が上がれば、観光業界や地域への満足度も上がり、ひいては業界や地域を離れる人も減るという傾向があると言えます。今回の調査によって、これまでの研究会で議論されてきた勤務時間の短縮、やりがいや待遇などが雇用の定着につながるということが、改めて裏付けられたと思います。

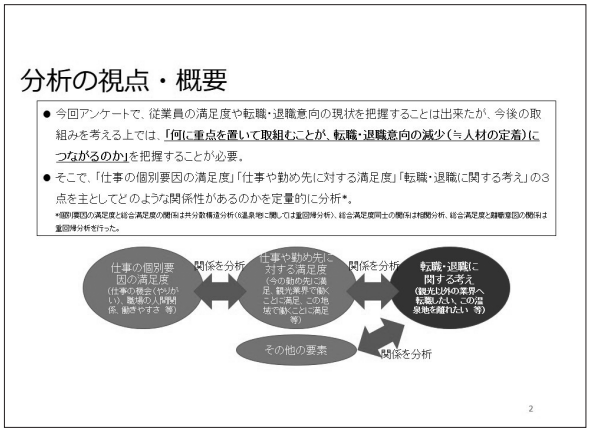


図3

【第3セッション】ディスカッション

「温泉地の雇用に関する提言／宣言」取りまとめに向けて

従業員アンケート調査に対する7温泉地それぞれの反応

【守屋】　それでは、温泉地の雇用問題について今後どう取り組むべきか、ディスカッションに入っていきたいと思います。第2セッションで会員温泉地に対するアンケート調査の結果について報告しましたが、まずはご登壇の各温泉地の皆様から感想をいただきたいと思います。

【中澤】　人材の問題はどの温泉地でも大きな問題だと思います。ここまで現状をリサーチしてまとめられたことは非常に素晴らしく、地域に定着し、お客様にいいサービスを提供する人材を確保するための一つの土台ができたのではないかと思います。

中澤敬氏（草津温泉）

7温泉地の状況を比べると、ある程度同じような傾向にあるのではという印象を受けました。さらに深掘りした調査を行うことも必要だと思います。

もう一つ、重要なのはオーナーの意識ではないかと思います。人材をきちんと確保するには全産業レベルの給与体系が今の我々とはどう違うのか、認識することから始まります。総じて旅館業のサービス形態と給与形態は全産業レベルより低いのではと思います。その差をどう縮めていくか、地域で話し合うことは今後重要になると思います。

また、働く人たちと経営する側の意識の差をみんなで共有することを第一歩として、そのためにはどうしたらいいのか、いろいろ課題をクリアしていきたいと思います。

宮﨑光彦氏（道後温泉）

【宮﨑】　この結果を見て愕然（がくぜん）といたしました。中澤さんがおっしゃったように、我々経営者にも問題があると思います。道後温泉では転職の意向が強い一方、地域には残りたいという意向も出ています。このことは経営者がもっと考えないといけないと思いました。

私の旅館も後継者に悩んでいます。経営者の通信簿としては、まずお客様の評価がありますが、従業員からの評価も加えないといけないと思いました。今回素晴らしい調査をしていただ

大西雅之氏（阿寒湖温泉）

きましたが、何年か置きにどう改善されたかも引き続き調査できればと思います。気を引きしめて、働きやすい会社および地域づくりをしていきたいと思います。

【大西】 宮﨑さんと同じく、調査結果を見て愕然としています。最初に草津温泉がこのアンケートを実施され、引き続き6温泉地でもやると聞いたとき、何か悪い予感はしたのですが（笑）。

結果を見ると、道後温泉と阿寒湖温泉は非常に近いという気がしたのですが、「この地域で働くことに満足しているか」という問いに対する回答が大きく異なりました。我々の町は旅館の軒数が少なく、一軒一軒の客室数が380室くらいと多いので分業化しているところも多く、仕事の満足度が低いのも理解できます。

阿寒町は人口が1300人くらいしかおらず、スーパーが一軒もありません。生協が週1回来ますが、近くの町まで買い物に行くのに1時間半くらいかかり、当然、娯楽も非常に少ないです。他の温泉地と大きく異なる点は、土地の所有がほぼできないことです。前田一歩園財団という一般財団法人が阿寒町のほとんどの土地を持っているので、基本的には借地になります。そういう特殊性も影響しているのかなと思いました。

ちなみに、弊社は5年ほど前にこのままではいけないと思い、改革をしました。それまで年間の休みは83日だったところ、60周年を迎えて思いを新たに95日、105日と増やしていき、給与も2年連続で約8％上げました。こうした待遇改善により、5年ほど前には新卒者で1年続くのが4分の1くらいだったのが、今は8割くらい残るようになりました。

だいぶ良くなってきたのではと思っていたのですが、この調査結果を見ると、数年以内、あるいは将来的に退職を考えている人も非常に多く、まだまだ努力が必要だと改めて思った次第です。

【當谷】 調査結果を見て、有馬はこんなにいい結果なのかと思いました。都会に近い温泉地なので働き手が多いと思われますが、他に働く場所もいっぱいあるのでライバルも多いです。旅館同士が協力して新しい寮を作る建設ラッシュも起きていて、住環境はよくなっているのではと思いました。

當谷逸郎氏（有馬温泉）

有馬温泉では毎年2月1日を「有馬温泉ユニバーサルの日」としており、積極的に障がい者を雇用しようということでイベントを開催しています。これまで7年間で約20人の直接雇用に結びつきました。今年も20人くらい来られて、参加する企業も旅館だけでなく、リネン業者などにも広がっています。

自分の旅館では「アンコンシャス・バイアス」（無意識の偏見）にとらわれないようにしています。中には長時間働きたい人もいるかもしれないし、朝起きるのが得意な人もいれば、そうでない人もいます。「きっとこうだろう」と思い込まず、どういう働き方をしたいのか、一人一人話をしてその人に合った働き方を探し、今働いている人をどう活かすかを考えています。

野村潤氏（鳥羽温泉郷）

桑野和泉氏（由布院温泉）

有馬温泉ではスーパーがなくなり、今年の小学校は入学者がゼロでした。どうやって働いている人たちをスーパーまで連れていくかが課題で、軽トラックのレンタカーなどを活用できないかと今、検討しています。

【野村】 調査結果を拝見して、鳥羽は意外に悪くなかったと少しほっとしているところです。ただ、鳥羽では就ける職種が観光業、漁業などに限られており、他のスタッフや経営者から「他の職種で働けないので、しぶしぶこのまま続けるという方が多い」と聞いて、ショックを受けたのを覚えています。

しかし、接客業が好きで、旅館業はとてもやりがいがあると思っている方もいます。旅館の一番の強みはお客さんといろいろなコミュニケーションができたり、対話できる時間が長いことではと思います。ただ、旅館業にやりがいを感じている人は割合としては少ないので、そういうモチベーションの高い人を確保し、向上させる仕組みをいかに経営者が作っていくかが大事なのではと思います。

【桑野】 今回、由布院での回収率が非常に低く、深く反省しております。

由布院では観光協会には300の会員がおり、その中の100会員が旅館組合にも加盟しています。3年前に観光協会が観光局となり、まちづくり的な取り組みも進んでいます。しかし、肝心の旅館については抜け落ちているのではないかという危機感をこの結果を見て抱いた次第です。

今後も我々の地域の主体は宿泊であり旅館業であり、そこでの働き方について正面から考えないといけないと思いました。「住んでよし訪れてよし」をベースとした「働いてよし」という要素が、アンケートの回答を見る限り全く見られず、自分たちが目指すものと現実の大きな差を感じました。

今は子育て世代がだんだん職場に戻ってきてくれていますが、児童クラブなどの支援環境をどうしていくかも課題です。基本的な満足度がこれだけ低いということは、根本的な見直しが必要と思っている次第です。もう一度原点に返り、数年後には、今よりも改善したいと思っています。

【松﨑】 黒川温泉は若い働き手が多く、やはり勤続年数は短めですが、うちの旅館のスタッフはここ3年くらい変わっていません。それは人を増やし、お休みを増やしたからです。週休2日は必ず取らせるようにしています。年齢が高いスタッフは家族がいるので長く働きたがりますが、必ず週1回は休みを取ってもらっています。

黒川温泉はコンビニもなく、町まで車で15分くらい走らないとスーパーもない地域です。やはり住環境は大事で、町営スーパーなどを整備することが若い人の雇用につながるのではと町長などに提案していますが、なかなか国の補助金などがつかないということです。ただし土地はいっぱいあるので、隣町では家賃1万円以下の単身者用のワンルームを作っていて、

松﨑久美子氏（黒川温泉）

全部ふさがっているという話でした。

また、うちの旅館では通訳として海外の人材を雇用しています。去年は韓国人と中国人のスタッフが結婚したので、韓国での結婚式に参加しました。またベトナムの女性スタッフは日本人スタッフと結婚したので、先日ベトナムまで結婚式に行きました（笑）。黒川は外国のお客様が多いのですが、彼らは母国語だけでなく英語も話せるので本当に助かっています。

その一方で、昨年雇った日本人の派遣スタッフは「残業がないから稼げない」と言って、突然来なくなりました。彼らは働く期間が1カ月、3カ月くらいで「九州の次は北海道に行く」など、旅行気分なんですね。周囲でもそういう話はよく聞き、日本人の派遣スタッフは評判がよくありません。

黒川は単身者が多いという地域性もあり、温泉がなかったら本当に限界集落になると思います。どうしたらもっと自分たちが従業員に寄り添えるのか、この調査結果を地域で共有して、改善していかなければと思いました。

草津温泉では飲食店や商店向けの雇用アンケート調査も実施

【守屋】 それでは会場の皆さんも含めて、ご意見やご質問をいただければと思います。

【川島】 私は草津町飲食店組合の組合長を務めています。草津DMOではデジタルマーケティング部会に入っていますが、人材育成や事業継承に以前から興味があり、人材育成部会にも顔を出しています。

今回のアンケート調査は草津町の旅館やホテルが対象でしたが、第2弾として飲食店や商店など、商工業向けのアンケートを実施しています。草津町には飲食店が約120軒あり、その他にも組合に入っていないスナックや居酒屋など、夜のお店が約20～30軒あり、この小さい町の中に合計約150軒あります。

草津温泉の飲食店や商店は、家族ぐるみでやっているスタイルがとても多いです。最近よく聞かれるのが事業継承の問題です。組合に参加する120軒の店の半数近くは、息子世代が後を継がないという話を聞きます。

川島武氏（草津町飲食店組合）

今経営しているご夫婦は60代が中心なので、この5年間くらいで大きな問題になってくると思います。そういう中で、草津で商売をやりたい方と、後継ぎがいないけど店を閉めたくないという方の登録制ビジネスマッチングが始まっています。

その他に、草津には「ザスパ草津チャレンジャーズ」というサッカーの練習生チームがあります。メンバーは草津町のホテルや旅館、飲食業、商工業で働きながらプロを目指しており、彼らの存在は広告宣伝にも役立っています。こうしたチームが立ち上がったのも、自治体としては初めてという話で、すごくいい事例だと思います。

【岩崎】　今、お話があった草津の商店・飲食店へのアンケートは2月に行い、私の手元に速報値があります。調査の内容は、従業員を何人採用していて、どれくらい辞めているのか、勤務時間や休日はどうなっているのか、契約書を取り交わしているか、就業規則があるかなどです。

他の産業に負けないような基盤整備をするにはちゃんとした雇用契約が必要ということで、年金加入や後継者がいるかどうかも聞いています。後は規模を拡大したいのか、縮小したいのかなど、今後の経営の方向性についても調査をしています。

結果については、まず草津DMOの人材育成部会で議論を行い、その後で草津の商店・飲食店とも議論をしてアクションをしていこうと考えています。

【松﨑】　阿寒湖温泉の大西さんのところでは託児所を作ったと聞きました。許認可関係や費用について教えてください。

【大西】　コロポックル保育園といって、去年2月にうちの社員寮の1階にオープンしました。保育所として4人と、学校が終わった後に小学校の低学年6人の計10人を現在預かっています。地域枠を持っているので、9人まで社外の子供も引き受けられるようになっています。

今、国が企業内保育園の支援をしてくれていますが、支援外でかかった費用としては、ハードの建築が1000万円で、ランニングコストも1000万円弱を毎年持ち出しております。結構運営は大変ですが、将来的には、より役割が重くなるのではと思っています。

課題の共有に向けて「温泉地の雇用に関する提言／宣言」へ

【守屋】　いろいろなご意見をありがとうございました。温泉地での人材雇用というテーマについては、これまで研究会で議論を積み重ね、今回は会員温泉地でアンケート調査も実施しました。

様々な課題が見えてきましたが、解決にはこの場だけでなく、より多くの温泉地と共有していく必要があると思います。各旅館や地域、さらには自治体や国に向けて、各レベルで情報を発信していくことが重要と考え、事務局では、温泉まちづくり研究会による成果の取りまとめとして、たたき台を作りました。

タイトルは「温泉地の雇用に関する提言／宣言」としていますが、これは単に誰かに解決を委ねたり、お願いするだけではないという考えから、提言と宣言を併記しています。提言のみだと相手に対して何かを求める陳情的な形になりがちですが、自分たちも取り組むべきことをするという宣言を同時に行うことで、より協力を得られるのではないかと考えました。

また、どこに対して提言するかを明確にすることが大事と考え、提言先は国／業界団体、地元行政、地元民間事業者の3者としました。提言内容も人材の確保・定着・育成の3段階に分けて各段階に必要な内容を明確にしています。

具体的な内容ですが、4つのポイントがあると思います。まず地元民間業者つまり各宿泊施設における取り組みでは、「仕事に対するやりがいづくり」「キャリアプランの明確化」が重要と考えました。

今回のアンケート結果から離職率の低下は、仕事に対するやりがいと深く関連していることが示されました。今任されている仕事のやりがいはもちろん、今の仕事が自分のキャリア

や将来にどうつながっていくかも重要です。やりがいづくりやキャリアプランの明確化は人材の定着はもちろん、人材の確保にも寄与すると考えられます。

続いて宿泊業界における取り組みとしては「適切な労働時間と待遇の確保」が重要だと考えます。これまでの議論でも再三指摘されていますが、個々の宿泊施設だけでなく、業界全体が他業界と同等以上になることが重要です。

また、アンケート結果からは、長すぎない労働時間や適切な待遇が離職率を低下させる大きな要素であることも分かりました。とはいえ、先ほどもお話がありましたが、人それぞれ求めるものが違い、長く働きたい人もいると思うので、その人に合った働き方ができることが大事です。これらを実現するには、宿泊の単価や生産性の向上も必要だと思います。

地域における取り組みとしては、託児所の設置が重要だと思います。宿泊業界は若い労働力が必要な業態であることから、子育て世代が働きやすい環境づくりが必要です。また、地域外の若い人材確保には従業員住宅の整備も求められます。これらは施設単体や業界の取り組みでは限界があり、地域としての取り組みが求められるのではと思います。子育て世代が子供と過ごす時間を持てるよう、キッズウィークの導入など、地域として学校休日のあり方の検討も必要ではないかと思います。

最後に、国における取り組みとしては、今日も話題に上りましたが、外国人労働者の登用が重要と考えます。ビザの制度など解決すべき課題がいろいろありますが、今後の人口減少や訪日外国人旅行者の増加を考えると必要不可欠であり、各宿泊施設や業界、地域、国が連携して検討を進めることが重要ではと思います。

高まる外国人労働力の必要性と和食調理人の育成強化

【守屋】 それでは、「温泉地の雇用に関する提言／宣言」のたたき台について、この後のディスカッションでより肉付けしていきたいと思います。会員温泉地の皆さんから、ご意見やご感想をいただければと思います。

【中澤】 国、地方行政、そして我々と提言先が明確に区分されていて、非常に分かりやすくまとめてあると思います。このマトリックスを繰り返し見ながら、ディスカッションを重ねるといいのではと感じました。

実際、このままずっと日本人の雇用を確保していけるのかという不安があります。先ほど、松﨑さんからもお話があったように今の法律では外国人をコックか通訳でしか雇うことができません。政府は2030年に6000万人の外国人旅行者の誘致を目指し、観光は外貨獲得の最適な手段と位置づけている一方、労働力に関する問題が考えられていないと思います。

しかしこれからの業界全体の労働者不足を考えると、人材確保は日本人だけでなく、外国人に目を向けることも必要ではと思います。国の風習から掃除の仕方まで全部違うのでかなり教育が必要かもしれませんが、もう少しよりよい形で、海外からいい人材を獲得できるような形を国が指導していただければと思います。まずはそれぞれの地域で現状を捉え、国に要望していくことが必要なのではないでしょうか。

また、若いお母さん方の力をうまく利用していくことも労働力不足を解消する策の一つであり、保育園・保育所の整備は重要だと思います。我々民間については、専門家と情報交換

を行いながら、人手不足についていいアイデアを見つけることが必要だと思います。

【野村】 鳥羽高校には観光科があり、学生に地元の旅館業などの仕事を知ってもらうことが大事ということで、学生の受け入れ研修を行っています。三重県も人材獲得のため、今までは製造業などが多かったのですが、2017年度（平成29年）度から観光業などのおもてなし産業について取り組みを始めています。先日も体験バスツアーが開催され、大学生や休職中の方など約20人が鳥羽の温泉地を回り、どんな仕事をしているのかを見ていただきました。

旅館業というと、親御さんをはじめ若い人たちも勤務時間が長いとか、給料が安いという悪いイメージがあると思います。それを解消するため、まずは現場を知ってもらうことが大事ではと思います。

【松﨑】 全旅連（全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会）の女性経営者の会で1月に開催した勉強会で、東大生でホテルを数軒経営している女性が講師をしました。彼女いわく「一緒に仕事をしましょう。プランを考え、経営に参画してください」というキーワードで、若い人が参画してくるということで、仕事のやりがいにも通じると思いました。

外国人労働者については実習生にしてしまうと、3年間で帰らないといけないので、良い人材は実習後も継続して働けるなどの措置があれば、継続雇用につながると思います。国籍や人種ではなく、人としておもてなしの心を持った人であればぜひ雇いたいと思います。

ちなみにうちでは台湾のスタッフが人気ナンバーワンです。すごく優しい子で本当によく働いてくれています。その子はもともとワーキングホリデーで来ていて、一度台湾に帰ったのですが「また雇ってほしい」と戻ってきて、来年6月まで働く予定です。

黒川も人がいないということで苦慮している旅館が多いのですが、うちの場合は海外の子たちが頑張ってくれているので、どうにか回しています。彼らがいないと、旅館を休まなければ営業できないです。そういう現実があるので、観光業界全体で国に働きかけていくことは、すごく大事なことだと思います。人材確保は今後、もっと大きな課題になってくると思います。

【守屋】 ここで、ゲストスピーカーとしてご参加いただいている永井さんにも、ご感想などいただければと思います。

【永井】 アンケート結果や様々な取り組みなど、大変参考になりました。今、お話があった外国人労働については、数年前からいろいろな窓口を通してアピールしていたのですが、やっと動きだしそうな状況なので、近い将来に何らかの動きがあるのではと思います。

人材不足の中でもこれから先、一番我々の業界で問題になるだろうと思うのが、和食調理人の不足です。専門学校に問い合わせるとフレンチ、イタリアン、パティシエなどが多く、和食調理人自体のなり手が少ない上、その少ない和食調理人も町中の料亭やホテルを希望することがほとんどで、なかなか旅館に来てくれません。

せっかく勤めても、すぐに辞めてしまったり、ある程度、実力がつくと引き抜かれるといったことがあり、一般社団法人日本旅館協会では和食調理人のキャリアパス制度を構築しようとしています。

調理師免許を取り、就業1～5年目に対して、それぞれの段階でどういう技術が必要か、そこを示すことでモチベーションや定着率の向上につながるのではということで取り組んでいます。

ただし調理師の組合などと話をすると、一番の課題はやはり待遇改善です。キャリアパス制度を作っても、給与に反映されなければ全く意味がないので、当然我々も真摯（しんし）に取り組んでいかなくてはなりません。非常に難しくセンシティブな領域ですが、避けていてはますます状況は厳しくなると思います。しっかりした指標を業界としても作っていけたらと思っています。

生産性や単価の向上、定期的な休館日の導入も視野に

【當谷】 このたたき台を見て、どれも自分の旅館や有馬でほったらかしになっている問題だと思いました。有馬でも保育園や託児所を作りたいという話はありましたが、途中まででそのままになっています。これを参考に、自分たちの地域でも抜けているところはちゃんと埋めていく必要があると思います。

黒川温泉の松﨑さんもおっしゃっていたように、派遣の女性は3カ月くらいで辞めていくことが多く「寮を作っても、そういう人たちがたくさん来るのではしょうがない」と現場でよく言われます。教える人が欲しいということもあり、マニュアルをちゃんと作って、短期しか働かない人にもちゃんと教えられる体制を作る必要があると思います。

キャリアアップの補助金を取ろうとしたのですが、取るのが本当に大変でした。雇用契約については旅館業界自体があんまり作っていませんが、ちゃんとしないといけないなと思いました。そういう面もきちんとして、時給を上げる必要があるなと思いました。

うちの旅館も年間120日、休館日を作っています。今年は春節のときに10日連続で営業したところ、みんな疲弊してしまって、どんなに忙しいシーズンでも休館しないと仕方ないと思いました。その分、単価や生産性を向上することが必要だと思いました。

【宮﨑】 このたたき台から、3つのことが言えると思います。1つ目は雇用に関する「負の連鎖」をなくすこと、2つ目はミスマッチによる不幸をなくすこと、3つ目は、日本人が働きにく

いところは外国人も働きにくいという視点が必要ということです。

事務局から人材の確保・定着・育成の3点が挙げられていますが、定着という視点が一番必要ではないかと思います。人が辞めず働きやすい職場をどう作るか、今働いている人といかにコミュニケーションをとって、ハード・ソフトともに充実させるかということですね。

ミスマッチの解消については、採用するときに「宿泊業界はこういうところですよ」といいことも悪いことも全て正しい情報を伝えることが必要です。現状はこうだが、将来的にはこういうふうに変えたいと伝えて理解を得ないと、せっかく採用しても数カ月で辞めてしまうなら徒労ですよね。

今は求人サイトに情報を載せるのも結構コストが高いです。道後は50万人都市で、周辺を入れると70万都市、半径3キロ以内に4年生大学が3つ、専門学校もあり、ある程度働きに来やすい環境です。そういう中での、日々の事業活動こそリクルート活動ではないかと思います。

学校の先生の歓送迎会や新年会、忘年会などで道後の旅館を利用されることも多いのですが、「ここの旅館の従業員はいきいき働いているから、うちの生徒を送ってもいいな」と思ってもらうことが必要だと思います。そういう意識を持って経営をしないといけないと思います。

【大西】 労働生産性を上げることは我々の業界に課せられた課題だと思いますが、やはり単価アップに勝る策はないと思います。

海外を旅するといつも思いますが、フランスやイタリアでは1泊朝食付きでルームチャージ300ユーロ、1人2万円くらいの客室というのは本当に普通です。そう考えると日本の宿は安すぎで、我々はもっと強くそう思うべきではないかと思います。業界全体で日本の宿泊料金を上げていく必要があるとも思います。正直、会員温泉地の中にもこの地域は安すぎる、もっと単価を上げることが必要ではと感じているところはあります。

弊社の場合、単価アップに関して最近、私は営業本部とよくぶつかります。今期も5～6回やりとりして、やっと決着したんですが、営業本部は「単価を上げるとお客様が減る」と非常に恐れているんですね。しかし、私は「お客さんは減っていいんだ」と言いました。必ず、それが企業としての力をつけると思っています。

世界的な和食ブームでありながら、和食調理人が不足しているというお話がありました。こないだ南フランスに行ったんですが、フェスティバルが行われている街中には、調理師のポスターが至る所に貼ってあるんです。奥さんとツーショットだったり、撮り方もすごくおしゃれでした。

スペインも世界遺産がたくさんある国なのに、「我々の地域に来てこの料理を食べてください」ということで観光パンフレットに世界的に有名な調理師の写真を前面に出しているんですね。一方、日本は調理師に対して光を当てていないので、こういうムーブメントもぜひ起こすべきだと思いました。

外国人労働者の件ですが、ご存じのように日本の研修制度は原則1年です。特例として第1次産業は3年になり、建設業は5年になりましたが、我々の業界は1年から伸ばせていません。「おもてなしは技術ではない」という話らしいのですが、技能として認めてもらう努力が最も求められていると思います。具体的には「日本の宿おもてなし検定」をしっかり外国人

対応にして作業標準化に振り向けることに、業界として取り組んでいくべきではないかと思っています。

また、これは北海道特有なのかもしれませんが、大型で単純労働を求めている宿泊施設を中心に、まだ「外国人=安い労働者」という感覚が抜けないんですね。そういう考えは時代遅れで、しっかりした外国人向けの就労体系を作らなければいけないだろうと思っています。

今はマネジャークラスにとどまっていますが、私は弊社で外国人の幹部を作りたいというのと、女性をもっと管理職に登用したいと考えています。なかなか難しい面はありますが、このように外国人と女性の幹部養成も、とても重要ではないかと思います。

弊社の取り組みとして、従業員向けに「鶴雅ポイントプログラム」という制度を導入しています。今回、この研究会に出席されている花巻温泉郷さんから数年前にじっくりレクチャーを受けました。賞与を廃止する代わり、全てポイント制にして積み上げていくということで、面白いのは、自己申告で講義や講演を聴いたこともポイントになることです。

例えば、お客様から褒められたことや、永年勤続表彰、Facebookの投稿についても表彰していて、これらは全てポイントになります。この他にも健康診断の数値や社内報への寄稿など、単に賞与査定という形だけではなく、いろいろな角度から一人一人に光を当てるという意味で、ポイントプログラムは意味があるなと思っています。

後は「鶴雅観光人材養成講座」という寄付講座があり、年に2回、3週間ずつ開催し、6大学から学生を受け入れています。今年で11年目を迎え、卒業生は約430人に達しました。自分も含めた弊社の役員が90分で35講座くらい担当しますが、一部は外部講師も招き、地元の方にも聞いていただけるような形にしています。

先ほど、宮﨑さんから「業界に入る前のミスマッチをなるべくなくしたい」というお話がありましたが、インターンシップなどで一定期間、仕事を体験していただくことによって、そうしたミスマッチを防げればと思っています。

当社では今、住環境の充実に力を入れており、2015年（平成27年）～2018年（平成30年）までの4年間で6棟113室の寮を建てました。そのうち4棟は自社で使用し、2棟は1棟ごと他の旅館が直契約で借りられます。これまでも寮はありましたが、それではダメだということでグレードを上げ、今の時代に合った寮を作るということで取り組んでいます。

【梅川】 今、日本政府は観光先進国を目指していますが、今は「訪れてよし」にばかり力を入れていて「住んでよし」の取り組みが抜け落ちていると、今日の議論を聞いていてつくづく感じました。それぞれの観光地をいかに住みやすく魅力のあるまちにするか、そういう取り組みがないと観光地や観光産業の永続性はないだろうと思います。

今後、国際観光旅客税が導入されれば、年間400億～500億円が日本観光振興の安定的な財源として入ってきます。これはインバウンド振興とからめて「住んでよし」の施策にも費やしていかなければいけないのではと感じました。観光政策だけでなく、住宅や福祉、教育など観光地に必要な政策はたくさんあると思います。全体としてそうした取り組みが行われると、真に観光先進国になれるのではと思いました。

【守屋】 この場で皆さんからいただいた意見も踏まえ、「温泉地の雇用に関する提言／宣言」を取りまとめていきたいと思います。本日は活発な議論を、本当にありがとうございました。

2017年度　公益財団法人日本交通公社　自主研究

温泉まちづくり

温泉地価値創造

2017年度　温泉まちづくり研究会 総括レポート

～日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える～

2018年3月発行

発　行：公益財団法人日本交通公社

〒107-0062
東京都港区南青山二丁目7番29号　日本交通公社ビル
TEL：03-5770-8430
E-mail：info@onmachi.jp
ホームページ：http://www.onmachi.jp/
http://www.jtb.or.jp/

発行人：末永 安生
企画・編集：梅川 智也、守屋 邦彦、岩崎 比奈子、菅野 正洋、
那須 將、池知 貴大、通山 千賀子
文責：温泉まちづくり研究会事務局
デザイン・印刷：株式会社REGION

温泉まちづくり研究会

公益財団法人 日本交通公社