

沖縄観光の次の10年を支える人材戦略

2026年 6月 26日

早稲田大学 池上重輔

昨年の国内観光人材育成プログラム調査で 沖縄県観光人材育成は、比較的充実しているように見えた

人材育成の
特徴

レベル	主なプログラム
①学生・若手人材	キャリア形成支援、観光人材マッチング
②現場人材	ホスピタリティ研修、ガイド育成
③中堅人材	沖縄観光キャリアカレッジ
④管理職・経営層	中間管理職研修、レベニューマネジメント、人材戦略
⑤地域経営人材	DMO・観光地マネジメント人材育成

上記からの
仮説的な
要強化分野

不足分野	世界の先進観光地で重視される内容
AI人材	AIマーケティング、生成AI活用
観光データサイエンス	DMP、予測分析
観光金融人材	投資、PPP、観光ファンド
DMO経営人材	CEO・CMOレベルの育成
国際観光政策人材	UN Tourism、GSTC、EU政策対応
観光イノベーション人材	スタートアップ、観光テック

これはスタートライン

沖縄の将来像仮説から人材戦略を考察

- 「観光」「人材育成」「国際交流」を一つの戦略に統合すると
 - 「アジア最高の観光地」→「アジア最高の観光人材育成拠点」
- 必要なものは
 - 旗
 - 沖縄観光人材ビジョン2035
 - 沖縄文化を「観光資源」ではなく「人材育成の中核」に置く
 - 人材育成のエコシステムへ
 - 5層の人材育成を通じた沖縄観光人材コンソーシアム
 - 対面サービス力に加えてAIを前提に地域価値創造・編集・発信人材
 - ウチナー・グローバルフェロー制度
 - 例えば:世界中の県系人が沖縄で学び母国へ戻る→世界に沖縄観光同窓生

競争の軸を変え、あらたな価値を創造する

沖縄文化を「観光資源」ではなく「人材育成の中核」に置く

- 沖縄観光の差別化要因は、海だけではなく、歴史、芸能、工芸、食、祈り、地域行事、ウチナーグチを含む文化そのものが価値では？
- 必要なのは、文化を守る人材だけでなく、文化を観光価値に翻訳し、地域に収益を還元できる人材
 - 文化通訳・マネジメント人材：
 - 伝統芸能、工芸、食、歴史、信仰、地域行事を観光客に分かりやすく伝える人材
 - アートマネジメント人材：文化事業を企画し、収益化し、地域に還元できる人材
 - 文化DX人材：
 - 文化資源をデジタルアーカイブ化し、AI翻訳、多言語発信、オンライン販売につなげる人材
 - 若手継承人材：
 - こども・若者が文化に触れ、担い手になる機会をつくる人材

観光を地域の価値・産業の“再編集産業”と位置付ける

沖縄観光に必要な人材育成は“5層”で

	カテゴリー	主な対象	目的	位置づけ
第0層	未来の担い手を生む土台	子ども・保護者・教員・地域	観光への誇りと関心	観光を理解し・興味を持つ
第1層	次世代観光人材	若者・現場人材	観光をキャリアとして選ぶ	観光に入る
第2層	観光産業経営人材	ホテル・交通・旅行・体験事業	稼げる観光産業をつくる	観光経営を学ぶ
第3層	観光地域経営人材	DMO・自治体・観光協会等	地域全体を経営する	地域を動かす
第4層	地域経営トップ人材	首長・県幹部・大企業幹部	沖縄の未来を構想する	沖縄の未来を構想する

トップ層・大人から学ぶ姿勢を見せることが必要

第0層 未来の担い手を生む土台

育成目的

- 観光への誇りと関心を育てる

必要能力

- 地域文化理解
- ウェルビーイング理解
- AIリテラシー（基礎）
- 多文化理解
- 地域への愛着

推奨プログラム

A案:地域探究型教育

- 学校教育に組み込む
- 例:地域ガイド体験、修学旅行商品開発、地域文化継承者へのインタビュー

B案:観光版ジュニアアチーブメント

- 企業連携
- 例:ホテル、航空会社、DMO と共同で観光プロジェクトを実施

C案:沖縄未来アカデミー

- 中高生選抜プログラムでAI、地域課題、国際交流、観光を横断的に学ぶ

第1層 次世代観光人材

対象:若者・現場人材

必要能力

- 接客・ホスピタリティ
- 語学・多言語
- 沖縄文化理解と異文化理解
- AI活用
- 接客DX
- 問題解決力

推奨プログラム

A案:デュアル教育型

- スイス型:学校50%、職場50%

B案:マイクロクレデンシャル

- 短期認証制度
- 例:インバウンド対応、AI活用、サステナブル観光、観光語学等

C案:沖縄観光リーダー育成塾

- 若手選抜で半年程度

第2層 観光産業経営人材

対象:ホテル・旅行・交通・体験事業経営者

- ここからは講義だけでは育たない

必要能力

- 商品造成
- 収益管理 と投資判断
- (次世代)マーケティングとブランド戦略
- AI/DX
- 人材マネジメント
- サステナビリティ

推奨プログラム

A案:実践型観光MBA

- 内容:ファイナンス、マーケティング、戦略、DX、ステークホルダーマネジメント等

B案:マネジャー・経営者ピアラーニング

- 経営者同士で学ぶ
- 全国区大手・他地域中堅・地場等との対話

C案:企業変革プロジェクト

- 上記に自社課題を持ち込む
- 半年～1年

第3層 観光地域経営人材

対象:DMO・自治体・観光協会

- ・ここが現在の日本で最も不足。

必要能力

- ・地域ビジョンと戦略形成
- ・合意形成
- ・観光政策 と国際感覚
- ・データ分析・活用
- ・財源設計 と投資判断
- ・プロジェクトマネジメントと危機管理
- ・加えて新市場創造能力
 - ・既存データ分析だけではなく
 - ・ノンカスタマー調査を通じた新概念トサウンディング

推奨プログラム

A案:観光地域経営アカデミー

- ・MPA(公共課題とビジネス課題の両方)的
- ・1年

B案:地域課題解決プロジェクト

- ・実際の地域を題材
- ・例:北部観光、離島観光、ナイトタイムエコノミー 等具体課題

C案:国内外DMO派遣

- ・短期留学
- ・国内、海外

第4層 地域経営トップ人材

対象

- 首長、No2、部局長、DMOトップ、経済界リーダー
- 観光教育プラス

必要能力

- 長期ビジョン・戦略構想力
 - 2040～2050年
- 国際比較力
 - 海外先進地域理解
 - 地政学を含む国際理解
- 投資判断力
 - 大型投資、インフラ、財源
- 超高度合意形成力
 - 行政、住民、企業、投資家を動かす能力

沖縄観光未来戦略フォーラム

- 国内と海外のアカデミックと実践家が伴走
- 学習方法(イメージ)
- 講義20%
 - 視察20%
 - ケース20%
 - 討議20%
 - 実プロジェクト20%

AI変革に対応できる人材が重層的に必要

従来	AI時代
検索されることが重要	推薦されることが重要
Google・SNS・OTA中心	ChatGPT・Gemini・AIエージェント中心
広告・認知獲得重視	独自性・データ・評判重視
「海がきれい」などイメージ訴求	「なぜ沖縄なのか」の明確な差別化
SEO(検索最適化)	AEO(AI推薦最適化)

競争相手、ブランドの定義、プロモーション設計が変わるAI時代の
観光マーケティングはスタッフ・マネジャー・経営層の各層に必要

2040年、日本を価値創造型観光大国へ

観光を「余暇・消費活動」から「価値を生む活動」へ再定義
社会・経済・文化を横断して価値を創出する基盤的活動＝国家資産（ナショナルアセット）として位置づける

1. 背景と出発点

社会構造の転換

2040年の日本

高齢者（65歳以上）が人口の約35%を占め、生産年齢（15～64歳）人口は2020年比で約1,300万人減少。地域インフラの維持すら困難になる局面が想定される。

世界市場の成長

観光産業のポテンシャル

旅行・観光産業のGDP寄与額は2035年に16.5兆ドルへ成長（世界旅行ツーリズム協議会〔WTTC〕）。世界経済フォーラム（WEF）の国際比較で日本は自然、文化、インフラなどの分野で高評価。インバウンド需要は力強く回復中。

現状の課題

解決すべき課題

観光需要の地域的・時間的偏在による過剰問題、人材確保、育成困難、低付加価値構造による賃金低迷、データ活用の遅れ、外部ショック（災害、感染症など）に対する脆弱性など。

2. 価値創造の考え方

「来訪者者数を増やすべきか（量）」と「単価を上げるべきか（質）」という対立を超え、地域ごとに最適なバランスを設計する「**価値密度最適化**」へ
これからは、来訪者一人ひとりが地域にどれだけ深く関わり、長く滞在し、再訪し、地域に収益や誇りを残すかを測る総合的な概念「**価値密度**」を高めることが重要。地域に望ましい来訪者を選び、都市型、リゾート型、農山漁村型、歴史文化型など、地域特性に適した戦略で、生まれた収益を賃金、人材育成へ再配分し循環させる。

観光は「**五方よし**」の産業へ ー観光を地域にとって誇りある産業へと進化させるための具体的な設計思想 →観光収益を地域へ再投資する循環が前提

①住んでよし

混雑、騒音、価格高騰を抑制し、住民の誇りと活気につなげる。

②訪れてよし

深い体験、学び、安全を提供。再訪・関係人口化・移住につなげる。

③働いてよし

適正賃金、成長機会を確保。仕事の意味と誇りを言語化し、共有。

④事業・投資してよし

持続可能な収益構造と再投資の仕組みで長期的成長を可能に。

⑤自然・文化によし

観光収益の一部を環境保全、文化継承へ再投資する仕組みを内包。

3. 価値創造型観光大国への戦略(4本柱)

①誇りを持って長く働ける産業に

- 適正価格の設定で、持続可能な収益構造構築。短期的な利益確保にとどめず、将来に向けた再投資へと循環させる。
- 処遇改善、教育投資、キャリア形成支援など働く人が成長できる道筋明確化。
- インフラ整備、自然保全、文化継承等地域再生への再投資で地域価値向上。
- 「やりがいあるが低収入」から脱却。

②観光を働くことが価値ある「選ばれるキャリア」に

- 観光は人との関りや体験価値の創出を基盤とする特性からAI（人口知能）やロボット技術の影響を比較的受けにくい。
- 「現場専門性の深化」と「職能拡張型」の2軸でキャリアを設計。最終的には日本・地域の価値を体現し、世界に掲示する「価値観リーダー」に成長。

③社会をつなぎ付加価値創出

- 外国人×日本人、都市×地方、世代×世代、産業×産業を観光が再編集し、接続することで新しい付加価値を創出。
- DMO（観光地域づくり法人）を「観光地域経営機関」に進化させ、地域資源を可視化・ブランド化、収益を再投資へと循環。
- 外資ホテル、投資ファンドの戦略的活用とともに、地域還元、人材育成貢献。

④体験を支える社会システムを整備

- 地域交通再設計（空港、港、駅等を地域ブランド発信基地として再構築。回遊型観光促進）
- データ、AI活用で経営高度化（人は付加価値の高い体験設計、対人価値創出に集中）
- 観光危機管理の標準化（多言語情報発信等を平時から標準化で国際的信認を蓄積）
- 訪日、海外、国内旅行の関係循環（一体的プロセスで捉え、再訪、関係人口化等へ）
- 多層的市場構造形成（多様な来訪者をバランスよく誘致し、外部環境変化に強い構造構築）

2040年、日本の未来をつくるあなたへ

「観光で生きる」という選択

人口減少・高齢化が加速する日本で、観光は「地域の価値を世界に伝える」基幹産業へと進化する。2040年に向けて社会の中核を担う皆様へのメッセージ。～観光で働くとは、人生の記憶の一部を支えること～

背景
・これまでの「工場誘致・人口増加」モデルは限界を迎える。
・学校・病院・公共交通の維持も困難になる地域が増える。
→だからこそ、**新しい社会の形をつくれる時代**でもある。

観光産業とは？
・地域の自然・歴史・文化・食・工芸・地場産業、そして
人々の暮らしそのものを体験として再編集する産業
・出会い、交流で**人と人をつなぐ産業**
・見た景色、体験など**人生の大切な時間に関わる産業**

→
◇ 地域にお金が落ちる。
◇ 住む人に誇りと自信をもたらす。
◇ 国際的な信頼・ネットワークを築く。
◇ 人生の記憶の一部を支える。

未来をつくるあなたへ6つのメッセージ

1. 観光は「人生を動かす仕事」です
旅はただの移動ではなく、人が自分を見つめ直すきっかけ。価値観を広げ、誰かの人生を前向きに動かす。

2. 観光は「感動産業」「幸福産業」です
楽しみたい・知りたいという前向きな気持ちから生まれる、新しい発見と共感の体験。心が動く瞬間をあなたが演出する。

3. 「日本の価値を伝える仕事」を担います
モノやサービスがあふれる時代に大切なのは感動や幸福感など「心に残る価値（感情価値）」。地域の魅力を見つけ、日本の価値そのものを伝える存在に。

4. 「選んだ地域で生きる意味」となります
地元に残るか新しい地域に移るか、どちらを選んでも、海外の来訪者と出会い、広い視野で世界とつながれる。

5. 「つなぎ直す」ことで何かが生まれます
観光は人と人、地域と地域、分野と分野をつなぐ仕事。伝統文化などに光を当て、次の担い手を生む。分断が生まれやすい時代に意味を持つ力。

6. 観光を「安心して続けられる仕事」に
高付加価値化＝質の高い体験を適正価格で。収益は現場で働く人に還元し、人材育成へ再投資する責任を産業界は持つ。

観光産業で働くメリット
・AIやロボットに置き換えられにくい、**人の気持ちをくみ取る力・体験をつくる力**を身につけられる。
・「誰でも始められる」と同時に「誰もが高度化できる」。
→この二面性こそ最大の魅力

観光で生きる成長イメージ

1. 現場で力を深めていく成長 (人の期待を読み、価値をつくる力を育てる)	2. 役割を広げていく成長 (観光を地域や社会の価値につなげる)
Step 1 期待を知る — 相手が何を求めているか理解する	Step 1 来訪者を迎える人 — 現場で基礎を身につける
Step 2 期待に応える — 安定した対応で信頼を得る	Step 2 体験を編集する人 — 地域資源を組み合わせる
Step 3 期待を超える — 期待を上回る体験をつくる	Step 3 つなぐ人 — 再訪・継続的關係を生む
Step 4 関係を広げる — 再訪者を増やす	Step 4 地域を動かす人 — 接続する仕組みをつくる
Step 5 価値を体現する — 地域の魅力を伝える存在に	Step 5 価値を示す人 — 地域・日本の価値を広く伝える