

観光ビジネスと人材育成

(駿河台大学経済経営学部教授) 小澤 伸光

(駿河台大学経済経営学部教授) 町田 欣弥

(駿河台大学経済経営学部特任教授) 三垣 和典

(駿河台大学経済経営学部特任教授) 村澤 彰

町田：こんにちは。本日は、2019年度の駿河台大学経済研究所の公開シンポジウムにお集まりいただきまして、ありがとうございます。進行を務めます町田でございます。よろしく願いいたします。

この研究所は、本学の経済経営学部を設置された施設です。経済経営学部は1990年、今から30年前ですけれども、駿河台大学経済学部として設置されました。30年という長い期間になりますけれども、設立当初は経済学科と経営情報学科という2学科構成だったのが、この30年間にいろいろなマイナーチェンジが行われて現在の形になっています。

今は、経済学と経営学の両方を一遍に学ぶことができるようになりました。経済経営学部になって、1学部1学科構成になっています。その中で、学生が自分の学習の方向を決めやすくするように、幾つかのコースを設けてあります。学部が、このような形でマイナーチェンジを実施するという理由は、大学にとってクライアントとなる学生、そして企業を始め自治体といった社会からのニーズ、そういうものに応える必要があるからです。

まず学生のニーズですが、やはりどのようなことを学んで、社会でどう活躍をしたいかというニーズがあります。そして一方、人材の提供を求めている企業や、あるいは自治体といった社会からのニーズという、2つのニーズがあると思います。そして、これらのニーズというのは、常に変化していくものであって、これらを結び付けることができるような教育メニューを提供するために大学は、常にカリキュラム等に手を加えることで、いいものにしようと、先ほども申しあげましたマイナーチェンジを

行っているわけです。本学部における最近の改革として、昨年行われました観光&ビジネスコースの設置がそれに当たります。

本日は、このコースの設置において中心的な役割を果たした小澤先生にまずご報告をいただいて、さらにこのコースの中でも重要な科目を豊富な現場における体験を元にご担当いただくためにわれわれ教員のメンバーとして学生の教育にご参加くださっている実務家教員である三垣和典先生、それから村澤彰先生に本学における教育に関しての実情、また先生方が実際に教育されてどのような印象をお持ちかというようなことを中心にお話を賜りたいと思います。

そして、最後にお三方をパネリストとして、ディスカッションの時間を設けることができればと思っています。それでは、90分弱になりますけれども、よろしく願いいたします。まず最初に小澤先生、ご報告をよろしく願いいたします。

小澤：皆さん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました小澤でございます。私自身は、大学院を経て教員になってもう34年になります。実は、大学を出まして2年間ほどですけれども、信託銀行に勤務しておりました。

短期間ではございますけれども、実務経験をささやかながらしてはいます。短い実務経験が原点となって、大学院からは、経営学を中心に研究・教育をしてまいりました。

経営学に関連する領域として観光分野がございます。1年半ほど前に本学部におきまして、新たに観光&国際ビジネスコース、観光ビジネスと国際ビジネスを学ぶコースを設置いたしました。コース設置に関連させながら、今この時代に観光ビジネスにおいて求められる人材とはどのような人材なのかを中心に、まずは基本的な論点をご紹介申し上げます。その次を、実際に教育に携っておられます三垣先生と村澤先生に引継ぎたいと思います。20分ほどですけれども、お付き合いをお願い申し上げます。

それでは、本基調講演のテーマになります、観光ビジネスと人材育成に関する基本的な課題、これを幾つかご説明申し上げます。画面をご覧ください。観光&国際ビジネスコースをつくりました狙いの背景には、わが国の企業が求める人材の変化があるという認識がございました。

もう3年近く前になりますが、日本を代表するメーカーの人事労務担当のトップの方が「新卒で『即戦力』は無理です」と断言されています。企業からしますと、大学に求めたいのは2つです。まず、多様性です。文化や言語の異なる人々とコミュニケーションを取れるような体験を、大学生の皆さんたちに積んでほしいということです。もう一つは、問題を与えられて、その問題を解くというのではなくて、「どんな問題があるのかを自分で考える力を育ててほしい」ということです。つまり、指示待ち人間ではなくて、自ら動く、そういう人材の育成を大学に期待されています。

そのような社会からの要請、特にこれは企業に限らず、企業以外にも同じような要請がございます。指示待ち人間ではもう採用されません。自分で考えていく力を持つ人材が求められています。観光&国際ビジネスコースも含め、大学生を採用する側である企業の皆様のお考えを、私は機会あるごとにお伺いしています。基本的には将来のマネジャー候補、将来の幹部として部下、会社を引っ張っていく、そういう人材がほしいということをいろいろなところでお聞きます。

もう1点は、企業である以上利益を出さないといけません、その利益を出す方法にはもちろん制約があるのです。利益を出す前提として、コスト感覚が要るわけです。コスト感覚を持って、現場での実際の仕事を指導・指揮できる人材。さらにもう一歩進んで、お客さまのニーズをいち早くつかんで、現場での対応ができる、要は考えて対応できる人間です。察して行動するという人間、これが欲しいということです。

さらに中長期で考えていきますと、市場はかなり変化しています。お客さまは変化しています。お客さまの変化をうまく把握して、新たなビジネスを企画・立案できる人材、こういう人材が求められていると、私どもは認識しています。

このような人材育成の目標を考え、それに加えて大学に入学してくる高校生の皆さんの立場も配慮した結果として、新しく観光&国際ビジネスコースのカリキュラムを作るときに、3つの特徴を考えました。

1つは、多くの高校生の皆さまたちが関心を抱く、職業と直結した科目、ホテルビジネスが例になります。それに加えて、実際に職業生活の中

でさまざまな経験をしますので、その経験を疑似体験できるということを考え、その疑似体験を通していきながら経営学、会計学領域も勉強する意味を理解してもらいたいということもありまして、ケーススタディ科目、これをかなり豊富に設置いたしました。最後ですけれども、「考えろ」と言っても考える材料、考えるフレームワーク、枠組みがないと考えることもできません。従って、基本となる経営・会計関連科目の履修と、このような3つの特徴を持ったカリキュラムを作りました。

さらに講義をする方法です。私が大学生のころは、もう40年以上前ですけれども、教授が教卓にでんと座りまして一方的にしゃべりまくる、そういう講義でした。しかし、今はそれでは通用しません。まずは、事実、実際に理解してもらうこと、それをさらに教師が発言し、問いを出して、問い掛けをしていきまして、それに対して学生が答えるという、双方向的な教育方法を中心に置きたいと思いました。

そして、観光産業の実際を説明していただき、実務の内容、実務に求められる知識技能とその理由、なぜこういうふうなスキルが要るのかという理由を、例を挙げて説明してもらおうと企画しました。それから、ケーススタディの場合ですと、実務上よく生起するいろいろな問題を示していただき、それらの課題をどう解決していくか、そのような課題解決の対応策を考える過程を通して、実務に必要とされます状況を把握する力、状況の生起する原因を推定する力、課題解決の代替案を早期検討する力を育成する、このような狙いを含めましてカリキュラムを構築したという次第です。

その上で地域経済の活性化、これは全国どこでもやっています。観光資源開発、これはもう全国津々浦々で実施されています。しかし、観光資源の開発だけでは、地域経済は潤いません。観光資源をうまく利用してビジネスとして成立させる、そういった仕組みと、それができる人材が必要です。このような発想を、身体感覚で身に着けるために、現場経験豊富な教員によるビジネス現場の実際を、入学当初から学ぶカリキュラムを設定いたしました。

実務家教員の、自らの経験を基盤とした教育が効果的である条件があります。それは何かと申しますと、双方向的に講義をするだけでは十分では

ありません。つまり、事例中心、実際にあった事例を素材として展開することで、いわば疑似的な現場体験を再現してもらいたいということがございました。自らの経験を振り返って、再考するワークを系統的に学ぶ仕組み、これなしには効果的な講義というのはできないだろうというように考えた次第です。

かつての大学では入学当初、いわゆる一般教養、「般教：ばんきょう」と言ったのですが、専門科目ではなくて、一般教育科目を学んでいました。それが20年以上前の大学組織の大綱化によって、専門科目重視的なカリキュラムができるようになりました。しかし、問題はそのような専門科目を教えるのは研究者教員なのです。研究がメインなものですから、やはり実務との乖離がでてきます。

そのため、本学部におきましては、観光&国際ビジネスコースを中心に学ぶ場合には、1年次から実際の仕事の内容が分かる入門的講義、2年次からはケーススタディというように、段階的、系統的な学習の仕組みを設定しております。このような科目の履修によって、ビジネス現場における経営学や会計学の有用性、経営学や会計学を使うと現場はこのように理解することができる、それをきっかけにして解決するヒントが得られるということを実感してもらいまして、経営学、会計学領域の学習意欲を高めようという狙いも組み込みました。つまり、入学した当初から学問と社会、職業との関連性を身近に感じる場を提供する、こういう目的もございました。以上が、新しい観光&国際ビジネスコースのカリキュラム設計の、基本的な方針になったという次第でございます。

ただ、問題がありまして、観光系の学部学科出身者で純粋な観光産業に就職できる卒業生、これは3年ぐらい前のデータですが、2割程度です。決して多くはないです。

しかし、一方で観光関連産業はかなり裾野が広い産業です。従いまして、観光ビジネスを学んだ後で、学んだことによって身に付けました汎用的技能を生かして、他の分野で活躍することは十分可能なのです。例を挙げますと、ホテルビジネス入門でホテル業務の基礎的な知識を学びます。このように仕事に関する基礎的な知識を学ぶという経験がありますと、他の業

務についても学ぶ仕方が身に付いてくるわけです。さらに、ケーススタディで事例への対応策を考える訓練を通して、他の業界においても同じような問題が起きる場合もありますから、そういう問題に対応できる人材が育成できるだろうと、育成したいということを基本的な使命と考えました。

そこで、実務家教員による教育実践の意義でございます。本学部の観光&国際ビジネスコースの特色は先ほど申しました。少し補足しますと、観光ビジネス経験者を教員として迎える観光系の学部学科は少なくありません。かなりあります。しかし、本学部のように、まず初年次から実務の基礎知識を習得する、2年次のケーススタディで実際にあった事例を素材として現場での対応力を涵養する、しかもこのケーススタディを複数開講するというカリキュラムを持っている観光系の学部学科はありません。本学部だけです。本学部の観光ビジネスに関するコースは、このような特徴を持っているのです。

次に、本コースは経済経営学部の中にありますので、経済経営学部における教育と職業との関連性、言い換えますと、教育と社会とのつながりを考えて参りましょう。ごく最近、去年ですけれども、桐蔭横浜学園の理事長の溝上慎一先生が出されました本（注：『大学生白書2018』東信堂2018、）の中で、この10年間の政府の施策によって、大学教育では学生を変えられないという結果が出ているという、ちょっと衝撃的な調査結果を示されています。

その一方で、資質、能力の成長群が2割を超えていることと、また、学び成長する学生のキャリア意識が高いと成長につながっていくということを示されています。つまり、大学教育は全否定することはありません。大学教育を受けることによって資質、能力の成長機会を得た学生がいることを示しているわけです。つまり、ここに大学教育の有用性の一つを指摘することができるだろうと思われれます。

それから、本田由紀先生の大学教育の有用性に関する研究（注：『文系大学教育は仕事の役に立つのか—職業的レリバンスの検討』ナカニシヤ出版2018、）では、授業が社会・職業と関連していること、さらに一方通行

ではなくて双方向的な授業で訓練を受けますと、結果的に卒業2年目の判断スキル、交渉スキルが上がるという結果も出ています。つまり教育内容、方法いかんによっては、学生を伸ばすことができると言えるのです。

そこでこのような内容的レリバンス、つまり講義の内容が社会・職業と関連しているということですが、そのようなレリバンスが高い授業を、受講する学生の側から見ていきましょう。まずは、授業内容に仕事職業とのつながりが見いだせることが一つの条件になります。その際、教員に求められますのは何かと言いますと、いま行っている授業、この授業はこういう意味で将来の仕事職業と関連していることを説明できることなのです。

一般的に、経営学というのはこのような関連性を見だしやすい学問です。このような関連性を見だしやすくはあり、イメージはわりと抱きやすいのです。しかし、そこに1つの問題点があります。何かと言いますと、イメージは湧くのですけれども、大きな難点としまして、学生の皆さんたちの大部分はアルバイトの経験はあるのですけれども、仕事の経験はありません。そうすると次のような問題が出てきます。自身を成長させる経験は、ビジネスとの関連で申し上げますと、いま持っている能力を超えるジャンプ、跳躍が必要な経験なのです。つまり、学習成長機会としての経験になりますので、要は未経験でかつまた難易度、困難度の高いことになります。このような業務を経験しますと、当然失敗します。失敗をしてもいいというような状況の中での経験を経ないと力は付かないのだということを、教育する側が理解しておくことが前提になります。

このような日常的な仕事を振り返りますと、普段行っている仕事の中でもいろいろな変化があるのです。ルーティンの仕事であっても変化がございます。そこで大切なのは、日常的な仕事の中でも何かを探る、探索的な要素を持つものはわりとあることに気づくことです。そのような部分に着目をいたしまして、そこで積極的にチャレンジをしてみる。そのような経験を通して力を付けていくことができるのだという知見がございます。

それを踏まえて、このような日常的な実験の場として、私どもは実務家教員によるケーススタディを考えているという次第でございます。ケース

スタディの素材は、実務家の先生方が実際に体験したことです。実務家の先生方はこの体験を通して、状況を把握し状況の生起する原因を推定し、課題解決の代替案の早期検討を実施した後、実績の振り返りを行って1つの対処方法の原理原則を身に付けていくわけです。

そうすると、同じような状況が生じたときに、割とたやすく対処ができるようになります。このようなノウハウを日本企業の多くが、改善活動を通して蓄積してまいりました。それらの実務家の皆さま方の個々の体験を整理する、これを「蒸留」というのですけれども、整理した上で体系的な経験知、知恵を実務家の皆さまたちは形づくってこられたのだと私どもは理解しています。

実際に、このような双方向的な講義ができる教室を使っています。私どもは、この教室をコラボレーション教室（「コラボ・ルーム」）と呼んでいます。今画面に映っているのはホテルビジネス入門、三垣先生の講義風景です。その次にご覧いただくのが、観光ビジネスケーススタディの、村澤先生による講義風景です。この講義風景の中から分かるように、一方通行ではありません。学生と教員との距離が近い、心理的な距離が近い中で講義を展開していますので、それだけ身近さがあると思われれます。

私どもが実務家教員の皆さまに期待することは何かと言いますと、ご自身のキャリア形成過程で身に付けられました知識だけではなく、考え方を学生に伝えて気付かせていただきたいということです。言い換えますと、日常的な実験です。失敗してもいいということを、ケーススタディ等を通して実行していただきたいということでございます。ただ、そういうような日常的な実験ができるためには、業務に関する基本的な知識がないと先に進みませんから、その準備という意味合いで、例えばホテルビジネス入門という科目を1年次に配当しているという次第です。

また、それに加えて、実務家教員による教育の狙いとしては幅広いものがございまして、実務の内容を知るだけではなくて、経営学の理論を理解する素材としても使えますし、またさらにビジネスの現場から見た経営学の有用性に気付くチャンスでもあります。その上、経営学を学ぶ意義と面白さ、この学ぶ意義と面白さを感じる機会を提供することです。結論から

申し上げますと、理論から実務に入るのではなくて、実務から学びの必要性を痛感させるというプログラムでございます。

以上、ごく簡単ではございますけれども、観光ビジネスと人材育成の基本的な課題について、コースを設計した側からのご案内を申し上げます。それでは、この次に実務家教員である三垣先生、村澤先生の両先生から、実際の教育実践についてライブ感あふれるご講演を期待したいと思いますので、バトンを渡したいと思います。今日はありがとうございました。

(拍手)

町田：ありがとうございます。引き続きまして、三垣先生と村澤先生からお話をいただくわけですが、今日お配りした冊子の後半部分には、両先生の実際にご担当されている講義のシラバスが載せてありますので、このシラバス等をご参考にしていただきながらお話をお聞きいただければと思います。

三垣：皆さん、こんにちは。本日はお忙しい中、多くの方にお集まりいただきまして有難うございます。ホテルビジネスを担当しております、三垣と申します。よろしくお願ひ致します。私はまだ現役のホテルマンでございます、勤務先はホテルグランヴィア京都、正式名は「株式会社ジェイアール西日本ホテル開発」と言います。JR西日本管轄の鉄道路線の広島、岡山、大阪、和歌山、奈良、京都の6地域、それ以外に宿泊特化型ホテルを5店舗、全部で11店舗経営・運営をしております。全体の本社統括ホテルになりますのが、ホテルグランヴィア京都でございます。現在、顧問として出勤させていただいており、各セクションでのお客様対応のアドバイス、経営的指標になるデータの整理・アドバイス、カンパニー統括部が中心になる新規ホテル開発（数か所予定）及び地域環境情報とブランド構築のアドバイスなどをさせていただいております。そういった仕事内容を活かし大学での講義は、現場の状況と過去経験の内容を取り入れながら事例（ケーススタディ）を中心にお話しさせていただいております。

それでは、早速でございますが、ご報告に入らせていただきます。

まず、講義の狙いということでご報告したいと思います。ホテルビジネス入門ですが、ホテルビジネスを通じて観光ビジネスを理解する。なかなか

か理解するのは難しいのですが、将来、ホテル以外の職業に就く方にも利用できるような形で準備しております。特に運営部門から経営職を目指す方にはこの受講は参考にして頂ける内容が多いと思います。

ホテルビジネスの基本としては「人へのサービスの付加価値」「マーケティングを知る」この2つのテーマをベースに資料を作らせていただいています。

サービスの基本は皆さんご存じのように、「おもてなし」というような形でいろいろ言われるのですが、ホテルの仕事のポイントは「人」です、まずお客様が何を求めていらっしゃるかということ「気付く」点です。気付いて差し上げるということから始まります。例えばここで気付いたことを次のタイミングに繋ぎ合わせていく、「点と点を結ぶ」ことによってお客さまにも「満足」していただくようなこととともに、スタッフもまた次に繋がるように興味を持っていくという形にできたらということです。

特に、このホテルはどういった目的を持ったホテルかということ、それから一番大切なのは「商品内容」です。目的が、その商品（ハード・ソフト）に「人」によるしっかりとした付加価値を付けているかということ、最終的に「ブランド」を見ていただきたいというところがあります。

次に、ホテルビジネス・ケーススタディになりますが、ホテルの基礎から応用になります。基本的には、キャリア形成のためのプロセスの大切さを思っています。また、小澤先生もおっしゃっていただいていた双方向性の高い授業を目的としておりまして、事例を中心にします。特に現在のホテル業の状況を実践的に皆さまに伝えることが一番大切かと思って、ホテルの資料をアレンジしながら準備しております。

内容的には「ブランド構築の基礎」、これが一番面白い授業になる「ホテルビジネスの市場性」、それからホテル入社後2年～3年には必要になってくる「マーケティング」が中心になります。

ホテルのマネジメントは、各レストランなどでは主任クラスになるとこの「マーケティング」と「収支管理」を覚えていかななくてはいけません。入社して4～5年目になりますと「収支管理」を話しながら「活きたマーケティング」を現実の状況と合わせてお話ししていております。

それから考え方ですが、「収支管理を作った、作った」で終わらないようにというのをスタッフにも伝えていまして、結果的に、「数字はこういうような計画・予測をして、こういう結果で終わりました」、「良かったね」ということになるのですけれども、「いや、駄目だよ」と。やっぱり、見ていくとその数字にはいろいろな課題がありますし、良かった点ばかりじゃなくて、課題をどう見つけ出すか、数値の中に隠れた要因が分析できるというお話をします。その内容分析を、今後はどう対応しているかという考え方ももっていただくようなことを、学生の皆さんには伝えていっています。何が大切かというところ（駿河台大学社会人の基礎力の向上）をポイントにしています。

次に講義内容ですが、シラバスがお手元にありますので、簡単に申し上げます。講義内容は参考資料として配布しています。多い時は12ページぐらいになりますが、基本的には講義内容のプリントをさせていただいています。その内容が、観光ビジネスにおける観光動向、ホテルにおける営業セールスまでを含めます。運営部門としては宿泊部門、宴会部門、料飲部門、それから、調理部門の話も致します。ここは仕入れに直結する話なので資材と調理を連動しての説明をいたします。それから幅広い範囲ですが総合的にマーケティング部門。「あまりサービスは得意じゃないですよ」という方も受講者の方にはいらっしゃいます、営業部門を支援する部門として大切な管理部門（総務、人事、資材、設備、経理会計部門）に分けて内容を細かく作らせていただいております、実際にホテル系へ就職をされる場合に備えて使えるような内容を組み込んでありますので、就職試験、入社前の資料、内定をした後入社までの勉強資料としてスタッフに渡します、その内容も含めて作っております。受講される方はそういう形で使っていただけたらと思っております。

それから、講義内容の補足説明としましては、講義のプリントと併用しまして、目で見て覚えていただくことを主体にしております。ホテル形態の知識として総合ホテル（東京の帝国ホテル、パレスホテル東京、ブライトンコーポレーション）、その他ホテル、自分が働いた経験があるホテルを中心に、ビジネスホテル・リゾートホテル・外国資本の運営ホテルなど

各ホームページで現在状況を見ていただき、課題を挙げながらお話をさせていただいています。又大切な内容はここだという部分はPowerPointにし説明、それをプリントにして配っています。それから、ホテルマンならではの見て覚えること。そして文章で言うよりは、写真を見て覚えていただくよりは現物の物、いわゆるホテル備品（ナイフ、フォーク、グラス、クロスなど）を持って参りまして実例としてテーブルマナーなどを行い使っていただいています。併せて商品内容の理解をいただくため各社のパンフレットも持ち込んでいます。

今日は講義の事例をとということで、2点準備させていただきました。その内容の1つが実は当社のアルバイトも含め新入社員入社時の社員教育の最初になる1ページ目になります。これは講義のほうでは「ホテルビジネス入門Ⅰ」の最初の導入研修時にお話をさせていただいている内容です。サービスの向上ということで「接遇は総合力」お客さまが気持ち良く楽しいときは、自分も楽しいと。お客さまのご要望をいかに具現化できるかです。

「身だしなみを整え、爽やかなあいさつ、心のこもった最高のサービス」をしていこうという、単純なことなのです。基本的には、それは全面に出していくのですけれども、最終的に「接客から接遇」にしていくための戦略的な仕組みを説明します。

それはどういうことなのだということなのですが、まず、お客さまが気持ちよく楽しいときは自分も楽しい。人による「サービスの向上」から起因することは、お客さまは何を満足するのか、いわゆる「顧客満足度の向上」というテーマを持ちます。

一言で言うと、Noと言わないサービスでやりましょう。もう一つは、スタッフが楽しく仕事ができる「従業員満足度の向上」、要するにお客さまも満足してスタッフも満足するような仕組みを作っていきましょう。そのためにはお客さまに喜んでいただく、お客さまが感じていただくことは、個人の接客スキルということで、安心感のある言葉、態度、迅速丁寧、そういった内容。それから予測しない出来事、これはホテル側からは当たり前のことでも、お客さまには非常に感動し感謝していただけません。そういった安心感のある過ごし方をしていただいて、それに続いて

「感動、感謝」にと結び付ける形です。そのためにはどうするのかというと、「接客から接遇」への展開を図っていくために、個人のスキルアップをしていかなければならないのと。お客さまにお話を聞いて、それにお応えできる接客のための知識。これはどういった事かと言いますと、全員が観光情報、社会的な出来事、トピックスなどを朝、新聞を読んで仕入れておいて、誰にでもお話をきちっと合わせていける会話力。

それから、次はホテル全体のサービス体制の話になります「接遇」です。「接遇」は、総合力なくしてできないと言うのですが、どういう仕組みを作るか。事前の顧客情報とお迎えする体制づくりをするための準備と最終的にプロトコル（国際的儀礼）です。今、大嘗祭などいろいろな形で世界各国から国賓が多く来られます。東京から京都へも沢山の方が来られます。「接客から接遇」への総合力、京都の玄関口にある国際的賓客を迎えるホテルとしての使命はあります。

元に戻りますと、お客さまに安心感を求めていただけるホテルということになると、そのお客さまに「あのホテルはいいね」という口コミをしていただけるというのが一つありますし、ホテルのファンになっていただく。ホテルから言うと、次のステップとして顧客を増やしていくという仕組みが必要になります。顧客増、最終的にはリピーター化という戦略があります。そういった内容を新入社員へ伝えてから教育に入っていく資料でございます。

それからもう一点になりますが、宿泊関連のマーケティングということでご準備させていただきました。内容は「京都市の宿泊環境の推移」です。表のほうで説明させていただきます。この内容は本日「ホテルビジネスケーススタディⅡ」の授業に使わせていただいた資料ですが、ちょっと作った本人がこれは難しいだろうと思って作成したものです。目的は、授業での中で大切にしていきたいのは「市場調査の大切さ」はマーケティングの基本ということ、この資料内容はスタッフが作ったものを私がアレンジした資料になります。資料の作り方、いわゆる見ていただく方に分かりやすい資料（会議資料として2ページに集約）ということです。それから、1ページの中にどれだけの情報量が入っているかということです。

内容的には今後の観光ビジネスでの課題が見て取れるか、考えられるかということなのですが、ちょっと見ただけではなかなか難しいと思います。2年生の方に、考えていただくテーマは何も提案しなかったのですが、説明していく中で「京都市の宿泊環境の推移」を提示し、宿泊施設が足りないと感じていただくこととどう改善が進んでいるか、新聞で見ていただいている以上は情報が入っていないと思い、補足する内容を提示しました。

内容は京都の宿泊施設のホテル、旅館、簡易宿泊所の不足改善の為の経緯と対策指標というのがありまして、合計したものを総施設数、総客室数、新規件数といった表示にさせていただいた内容になります。縦軸のほうでは年度を表していますので、赤枠で囲っているところ、黄色のラインを引いたところに2015年度、2万9,786室、2017年度3万8,419室、2018年度は4万6,147室の総客室数の推移というところだけ、頭に入れてくださいという説明をさせていただきました。

もう1枚の資料になりますが、どこにもない資料になります。前ホテルからホテル開発本部を担当しておりましたので、ホテル開発地域の市場性として毎年、2・3年先にどんなホテルが出来るのか調査をさせていただいておりました。特に「京都市内の新規開業リニューアル情報」ということで、整理させていただいている内容です。先読み情報なので不正確なものです但其のままを仮提示させていただいています。結果的には、ここにある2017年までに、新しいホテルだけで約3,000室、2018年で増加した客室数は1,300室。2019年度は一気に増えてきてまして、4,800室増えています。次に見ていただくと、2020年には4,300室増えています。ですから2019年度、2020年度というのは、一気に8,000室増えています。今後どう推移していくのかという予測資料も作らせていただいています。2021年では1,700室、それから2019年からの合計が1万847室、数字だけ並べていくとつながらないので、説明をさせていただいたのがこの部分です。

要するに、京都市の観光施設拡充誘致方法、2015年度に京都市が、不足している部屋が約1万室あるという発表をしています。そうすると、3段目になります、2015年度の実績プラス1万室が不足分を解消する部屋数です。約4万室です。4万室ができれば解消するのですが、現在、2019年

度の資料では約5万室ぐらいなのです。

ここでちょっと一旦切りまして、学生の方に質問をさせていただいたのが、ここまでの数字だけの羅列だけになるのですが、どんなことを感じますかと。1つは、不足する京都市内の宿泊施設を増やすということは、皆さん感じていただいている中で、「解消できて良かったですね」という答えが返ってきました。それ以外に何を感じますかという質問をさせていただいても、中々答えが出ないです。分からないですよ。ホテルで働いている内部の人間から言うと、大変なのです。理解できる人がいらっしゃったらと思うのですけれども。

実は、宿泊施設で働いている人が不足しているのです。1万室増えた施設ができたところへは、新しい人が必要ですね。ですから就職的には売り手市場です。ただ、現実には待たなしです。たとえば1万室の客室が増えると、単純計算で部屋の準備をする人（パート）は、5時間ぐらいで準備をするわけです。一人当たり45分で部屋を作る、5時間で、6室ぐらいしかできないのです。稼働率が60%、70%では瞬間その日のうちの人員体制はざっと言うと1,000人以上が必要です。1,000人をどこから集めていただけるのかを客室清掃会社とお話をして準備をしていかなきゃいけないなどが想像できます。

もう一つ質問をさせていただいたのが、先ほど京都市の宿泊客室数、2018年は4万6,147室という話をさせていただきました。そこから、2019年度以降、1万室増えるわけです。1万室増えたら、何が問題になっていきますか。ベストは現在以上に京都に観光客が増えること、多くの方に来ていただいて、増加する宿泊施設が増えれば一番いいのです。これは、京都市のほうも一緒になって考えているのですが、実は結果から申し上げますと2020年度には多分5万5,000室を超えているだろうと。現実、京都市内のデータですが、京都市の観光協会のレポートで2019年8月、観光客は若干増えていますけれども。宿泊数の供給、拡大といった状況の中で、客室収益率で8月13%減少、それから9月、同じく客室収益率、11.9%減少。2カ月連続して10%落ちていきます。ということは、宿泊施設各社収入がほぼ10%落ちてきています。その数字だけでも大変なのです、今度は日本ホ

テル協会の資料で、京都市内の稼働率が前年同月でこの繁忙期にかかわらず2.9%減少というふうになってきていますということです。これが続く
と非常に大変だと、もう多分、皆さんでも感じられていると思うのです。
オリンピックまで頑張っていければというところがあったのですが、宿泊
施設の増設の波（過剰供給か）が京都では起きています。

この結果を見てどう感じたのですかということ、学生の方にお伺いし
たのですが、いろいろご意見がありました。基本的に、生き残るための戦
略を考えなくてはならないホテルが多くなってきました。

要するに、価格が下がっているわけですから、稼働率はこれから来客が
増えて変わらなくても、売り上げが下がると従業員がきちっと採用でき
るかというところが一つ課題になっていくということもお話させていただきました。
目的として、資料の大切さもそうなのですが、内容から読み取
れることがポイントになり駿大社会人基礎力になると思っています。

それから、教壇に立つことを非常に楽しくさせていただいているので
すが、いろいろお話をいただいた中で難しさ、面白さということでお話をさ
せていただこうと思います。実は毎回、この講義資料は沢山あるので、作
成にはなかなか苦勞しています。苦勞が、実は今とても楽しい苦勞に変
わってきています。

工夫をしていることなのですが、やはり私たちはお客さまとの接客が中
心でできている仕事ですので、学生の皆さんもお客さまなのです。ですから、
毎回授業の開始するタイミングを、今日の話は何にしようかと考えなが
ら、ホテル関係の話とか、よく言う国際的な催し物についての話をし
て、場を盛り上げていっております。

それから、大変恐縮なのですが学生の方、大体9割はホテル利用経験が
ないのです。説明は私の経験上の話とか、実際に使用している施策、ホテ
ルですからお客さまを集客する方法と、喜んでいただくための施策関係
をアレンジして、PowerPointで説明させていただいています。併せて他の
ホテル情報の為インターネットを利用させていただいています。

それから、興味を引くための工夫として、先ほどホテルの什器を持ち込
みますということで、「協働する力の育成」を目的に料飲サービス、サー

ビス側とお客さまの実演ということで食器、シルバー、クロス、ちょっと重いですが、京都から持ってきて、皆で「ワイワイガヤガヤ」楽しみながら覚えていただいています。

それから、面白さということで一言だけと思ったのですが、授業前、先ほどお話ししたように、導入の前に早めに行って雑談をしています。これはとても楽しいですし、いろいろな学生の方の情報が入ってきます。そのお蔭かどうか分かりませんが、昨年に比べて、多くの方に受講いただいています。去年1年の方が2年連続で受講いただいております、何が面白いのかと聞いたら、笑いながら「資料は難しいですよ、こんなことを聞いてもさっぱり分からへん」という感じなのですが、ホテルの興味ある事例を話し始めると、ちょっと眠そうな顔がぱっと前を向いてくれるのです。そう言うことなのでとつくづく思いました。

それから、嬉しかったことは2、3年生が多いのですが、現実的な話が多いのですが、分からないことを講義が終わった後、質問していただいております。長いときには、4限修了後、授業が無い方には、時間がある限り付き合っ、教室の中で盛り上がっています。それから、「ちょっと別なタイミングでいいですか」ということで、2年生ですが、1限の授業が始まる前に来ていただき、将来のことを考えてどういう方向にしていっていいかというような進路の相談などをさせていただいております。

最後になりますが、配布プリントを大切にしてくれているという嬉しさ、有難さがあります。定期試験時に持ち込みできる配布プリントです。プリント（チェック・マーカーをしてある）を1冊に整理し纏めていただいております。感謝です。

長くなりましたが以上でございます。

町田：ありがとうございます。引き続き村澤先生、よろしく申し上げます。

村澤：ただ今ご紹介いただきました村澤でございます。まず私の自己紹介をさせていただきます。私は横浜生まれの横浜育ちで、横浜を創業の地とするキリンビールという会社に勤めました。トータル35年間勤めるのですが、最後の8年半は横浜の港の近くにある赤レンガ倉庫、これは明治時代

の古いレンガ倉庫だったんですが、その再開発責任者を命じられ商業施設開発の仕事をしました。今日のお話は、私とその赤レンガ倉庫をどうやって開発して運営していったのか、その中で学んだビジネスのいろいろなノウハウ、こういったことを授業にしているんですけども、その辺の話をご紹介しながらこの科目の説明をしていきたいと思います。

これが横浜赤レンガ倉庫の全景で、左側の大きな建物、これが2号館という私たちが担当した商業施設です。右側に1号館という文化施設がありますが、その間にある白い広場がイベントをやる石畳の広場です。これが私たちの仕事の舞台でした。

この科目の概要を簡単にご説明いたしますと、商業施設開発のリーダーとして、何もないところからどうやって事業に取り掛かり、どんなことに困ってどういう解決を経て開業・運営にいたるのかというプロセスを踏まえて、ビジネスの考え方あるいは知識を学生に教えています。当然、その中には競争を意識した競争戦略であるとか、広報戦略・販促戦略といった戦略、マーケティングの一環として強み弱みの分析とかバリューチェーンといったマーケティングの項目があるんですが、それは具体的にどういうことが競争戦略に相当するのか、どういうところが販促戦略なのかという、具体的な例を示して説明を加えていきます。

なぜそうした教え方をするかと言うと、先ほど小澤教授からご説明もありましたが、学生には3年後、4年後に企業に就職して活躍してもらいたいという強い思いが私にはあるんです。そのときに、生半可な知識じゃなくて物事を動かしている原理原則は何なのか、一番大事なのは何なのかという本質を見抜く力、これを学生に学んでほしいという、そういった方針で私は授業をしております。

ですからそれを理解するには、マーケティングの中心的な概念である4Pと言われることについてはこういうのが相当するのだと具体的な例で教えています。4Pという言葉をはじめて聞く方もいらっしゃるかもしれませんが、マーケティングの4つのPとはproduct商品、price価格、promotion販売促進、place流通戦略の4つの頭文字で、マーケティングの基礎なんです。そのことをいつも認識して、意識して考えなさいと教えてお

ります。

特に、授業の中では小論文のテストを3回も4回も課してます。それはどういうことかということ、例えば授業の中で成功している企業のビデオを見てもらったとしたらその感想文を書いて、次週提出してもらいます。例えばラッキーピエロという函館にあるハンバーガーチェーンはなぜ販促で成功しているのか、それについて自分で考察して論文を提出してもらい私のコメントを付してフィードバックする、こういうやり方でやっています。

われわれにしてみればただ単に企業の成功事例ビデオを視聴して学んでもらう、それだけだったら楽なのですが、自分の考えをまとめて論文にして提出してもらって、何が良かったか悪かったかということを次の授業でフィードバック指導するのです。なぜそういうことをするかということ、学生が社会に出てビジネスの中で自分の頭でまとめた考えや意見を人に分かるような表現で発信してほしいという強い思いがあるからです。

それはなぜかと言うと、企業に入って販売会議などで「君の意見を言ってみなさい」と指名されることがあります。そのときに考えていないために発言できないような社員は、「何も考えてないな」という評価を受けてしまいます。私は、駿河台大学の卒業生にはそうなってほしくないんです。だから何か観察したときには考えて、いつでも自分の意見を持ってくれという意味で論文を課すし、授業の中でも学生との間でやりとりをしています。

ということで、このビジネスケーススタディ的一幕をご紹介いたしました。観光という名前がついておりますが、たまたまこれは横浜赤レンガ倉庫が観光商業施設だからこういう名前がついているのですが、私の授業ではどのビジネスにも共通な原理・原則といった本質を語るようにしております。

また赤レンガ倉庫の話に戻りますけれども、私はビールに関する仕事しか経験したことがありませんでした。それがある日突然、横浜の赤レンガ倉庫を商業施設に開発するという、全く経験知のない仕事を命令されるんです。今まで考えたこともなかったような仕事に踏み出すためには、この事業にはどういう意義があるのかということを考えなければ、一歩も進めませんでした。そこで考えたのが、3つの意義です。まず社会的な意義か

ら言ったら、明治時代のレンガ倉庫でも古くてもいいものは大切に使い続けるという、使い捨て文化との訣別ということ。2番目にキリンビールとしての意義は先ほども申し上げたように、横浜生まれの横浜育ちのキリンビールですから、創業の地である地元横浜の都市計画に協力するという意義です。3番目には、横浜生まれ育ちの自分にとっての故郷への恩返し、この3つの意義というのを腹の中に据えました。

学生にこの説明をする際には、自分に課せられた仕事に取り掛かる時にはどんな意義があるのか、何の目的があるのかという点をしっかり据えたほうがいいとアドバイスしています。なぜかと言うと、自分はこの3つの意義を最初に頭の中に考えて腹に据えたことによって、開発途中で生じてくる困難や仕事をほっぽり出したいと思うようなことがあっても、そもそも自分は何のためにこの事業を始めたんだという原点を思いだすと勇気が出てきたんです。ということで、学生には、仕事の意義というのをきちんと考えてやるんだということを折に触れて教えています。

次に、具体的にみなとみらい21のエリアの中で赤レンガ倉庫がどこにあるかということ、右端の丸のところです。長崎の出島のようなエリア内にあります。右下の隅にはJR桜木町駅があって、公共交通機関から遠く歩いて20分の場所です。これは商業施設の立地としては圧倒的に不利です。お客さんが来ない恐れがあります。そこで考えたのは差別化です。他の商業施設などと違った魅力を持たなければいけないということで、競争優位の戦略というのを採用いたしました。シェア競争をやっているキリンビールにいて学んだ勝つための競争優位の戦略というのをわれわれも考えたのですが、やっぱりそのポイントは差別化にあるんです。

シートの右の下に書いてありますけれども、マイケル・E・ポーターというアメリカの経営学者がおります。その人が『競争優位の戦略』という本の中で「差別化」に触れておりますが、学生にはマイケル・E・ポーター先生の本を読んだらいいよというふうにお薦めしております。

商業立地ではない、ではどうやって戦うのかといったときに、ポイントは何かというと、①他にはない魅力のあるテナントを入れる。②ここに来てみたいと思わせる魅力ある広場イベントを展開してお客さまに来ても

らってテナントは売り上げを上げる。こういったことで、商業施設というのが成立するというふうにわれわれは考えました。

そして、競争優位の戦略を組み立てるんですが、それと同時に一番大事なのは開発コンセプトというものでした。開発コンセプトとは何かというと、赤字で書いてありますけれども、開発とか運営とか、そういった大方針、芯となる考え方です。授業では学生に開発コンセプトは大事だという話をまずいたします。なぜかということ、コンセプトがこの事業の性格、即ちどういったテナントを入れるか、どんなイベントをやるのかという、全ての事業活動を支配するんです。支配すると言ったら言い方が変ですが、全ての方針の源泉なんです。だから、こここのところがブレると行き当たりばったりのイベントだったり、統一感のないテナントの集合になるので、統一感のあるような事業をするにはやっぱり開発コンセプトが大事です。その説明をこの授業の中心としました。

私の授業は基本的にはレジュメ1枚を皆さんにお渡しして、あとはこういうPowerPointで説明するんです。その中で、コンセプト策定の苦心をしましたという、こういうシートをお見せしました。

あるときキリンビールで開発準備をしていると、「村澤、赤レンガ倉庫はどういう考え方で開発するんだ、説明せよ」と副社長から呼ばれたことがありました。そこで説明しましたのが、横浜市の公募時のコンセプト、都市性・歴史性・人間性です。それは、都市の生活の楽しみとして歴史を感じるような施設で、人間性を回復する、そうした施設を造りますと役員に説明しました。30分説明しても「分からん」と、この一言で終わりです。

そこで私が申上げたのは、「ワンチャンスください」と、「もう一度説明しますので」ということで、それから約1カ月半図書館に行って、赤レンガ倉庫がどういう時代に誰がどういう目的で作ったのかという歴史を洗い出しました。そこから分かってくるのは、明治38年という年に日露戦争が終わり、大国ロシアに勝ってこれから近代国家をつくっていこうという躍動感を背景に近代港湾を造って、貿易立国で国を富ませるという目的で赤レンガ倉庫が建設されたことです。それが分かりました。

そこで、当時の躍動感というのをライブ感というふうに解釈して、その

ライブ感を平成の世の中に生かして、そこから横浜の新しい情報発信をしていこうと。そのためのライブ感をトライする、チャレンジするという意味で、トライ&ライブでヨコハマトライブというコンセプトを作ったんです。横浜赤レンガ倉庫の歴史というものをリスペクトした開発をやろうというコンセプトだったのです。

それで、副社長に説明したら、「よし分かった、じゃ、頑張り」ということになったんですが、本学の授業で「この説明が駄目出しを受けた」と説明したら、ある学生から「今後、上司から駄目出しを受けたらどうしたらいいでしょう」という全くベタな質問が出ました。私はその学生の質問をヒントにして次の授業でこれを問題解決法として紹介したのがこれです。「早く知りたかったシリーズ」という私のエピソード資料に収録しました。この日は本題の講義に入る前に、駄目出し対処法という質問が前回の授業で出たので深掘りして説明しますということで、一般的な問題解決の方法論として応用できるやり方で、別に赤レンガ倉庫のコンセプトだけの話ではないという前置きをして説明しました。

これが、早く知りたかったシリーズという授業で使うシートです。一応テーマとしては上司の駄目出しにどう対処するかと書いていますけれども、さっき言ったように課題の解決法として捉えてくれというふうに授業で説明しました。1、2、3、4とありますが、まず1番最初には情報収集、何で駄目出しを受けたのか、それについての情報を集める。2番目には、その情報の中からどの辺が問題なのか課題なのか、その課題を抽出する。3番目には、抽出した課題を解決するために脳みその知恵を絞るということで、改善企画を立てる。最後に、立てた改善企画を分かりやすいプレゼンテーションとして再提案する。こういうふうの問題解決のためには、まず情報を集めて課題を抽出して、改善して分かりやすいプレゼンをする、これが課題の解決法だというふうな授業をします。

ちょっと説明しておく、早く知りたかったシリーズという耳慣れない言葉ですが、私の35年のビジネス経験の中でビジネスに必要な知恵というものを集めたのが大体70ケースぐらいあります。それを整理しておいて授業の要所でPowerPoint説明し、それを資料としても学生に渡しています。

これは、もし自分が学生時代に知っていたら、キリンに入って得だったろうなというようなビジネスノウハウを集めたものです。学生には「今これ知っておくと得だよ」と言い添えてお渡ししています。実社会に出る前の就活のときでも企業とか組織を理解する上で役に立つのではないかと考えて、授業の中で扱っています。

先ほどの駄目出しの対処法以外にも、若いときの苦労は買ってでもやれという意味、マーケティングのスタートはそもそも比較から始まる、地域活性化の中で使うよそ者・若者・ばか者ということの意味、相手先と交渉するときにはゴールイメージを持って交渉に臨む、平凡なことを非凡なレベルでやるのが成功に結び付く、ということを生徒には説明しております。これを授業の合間に説明して、少しでも役に立ててもらおうというのが私の考えです。

最後になりますけれども、自分の授業は大学の授業としてはちょっと異色だと思えます。PowerPointを使ってこういうふうな調子でしゃべっているのですけれども、実際に体験したエピソードをネタにして話しているので、かなりリアリティーを感じるようです。実社会で実際にそういう場面になったら、「そういえば先生あんなことを言っていたな」というヒントになるんじゃないかということに期待して、私は講義をしています。

それからもう一つ、これは小澤教授のお話の中にも出てきましたけれども双方向、学生と教師の双方向ということをとっても重要視しています。これは本学の学生に対する私の印象でもあるんですけれども、正直言って素朴です。真面目と言えはい言方だけれども、おとなしいです。「質問はありませんか」と言っても、誰も質問してこない。なぜなのかなと考えてしまいます。自分としては、最終的に30回の授業を終わったときに、学生が自分の頭で考えた意見というのを自ら発表してくれるようになるというのが自分のゴールイメージなんだけれども。先生をやり込めてやろうというぐらいの気概をもった、意地悪な見方ができるような、あるいはそういう行動ができるような、自らアクションを起こせるような、そういった人間になってもらいたいというのが私の授業のゴールイメージです。

この話を授業でするときに必ずそれに添える言葉は何かというと、「企

業に入りました、自分の意見を持っていない人は『何もできないやつだな』と思われるよ」と。言うまでもなく「自分で『私はこういうふうになりたい』という意思を表明しなければ損だぜ」と、「そうしないと人をリードすることはできないよ」という話をしています。それはなぜかと言うと、私はやっぱり駿河台大学の学生は卒業して社会で役に立つ、「駿大生はできるな、仕事ができる人材だな」と、そういうイメージを持ってもらいたいからなんです。それが駿河台大学のブランド化だと私は確信しているから、授業でもこの話を何回も何回も刷り込んでいます。刷り込んでいるというのは、1回や2回じゃないということです。いつも言っています。

そうやってインプリントして授業をやっておりまして、最近の印象的な授業はグループ討議です。自分の授業は40人いるんですけども、あるときコンビニエンスチェーンのバリューチェーンというのを説明していて、具体的にコンビニエンスチェーンの中の販売部門とどこの部門がコラボレーションしたらどんな商品が生まれるかということ、グループの中で討議してもらいました。

私は5人組と呼んでますが4～5人のグループをつくってもらって、その中で司会者・発表者と役割分担をしてもらって課題を討議してもらいました。バリューチェーンの中で販売と製造がコラボレーションしたら何が生まれるかというテーマはなかなか重たいテーマで、真剣にやったら普通のビジネスシーンでもなかなかアイデアが出ないと思うのですが、結構面白いアイデアが出ました。

例えば、回教徒向けのハラールコーナーを作ったらいいんじゃないかとか、あるいはアレルギー食品のコーナーを作たらどうかというようなアイデアがいろいろ出ました。9組のグループの結論を各グループから1人の発表者に前に出してもらって40人の前で発表してもらいました。なぜかと言うと、40人の前で発表する機会はなかなかないからです。そもそも、グループ討議にしても授業で経験することはあまりないと思います。ところが、企業に入ると研修でもグループ討議なんか当然やるし、会議なんてしばしばあるのですから、そうした会議の中でどういう舞台回しをするのか、どういう発言や発表をするのか、疑似体験をしてほしい。だから、グルー

ブ討議をやって発表者は前に出て、40人の前で発表してもらいました。一番最初に発表した学生は、「どこで発表するんですか」と言って目を白黒していました。そのくらい発表にはみんな緊張する。だけど、発表してみても大きな拍手をもらおうとみんな喜ぶ。そういったことをやって何事も経験してもらおう。

発表のあった次の授業のときに何をやったかと言うと、「グループ討議で発表者は前に立って発表してくれたよね。だけど、その裏方に回った司会者はどうだったの。司会は結構大変だったんじゃないの」ということで、司会役の学生の感想を聞いてみました。司会者はある意味では影のリーダーなんだよね。そうすると、舞台回しと言って、そのグループの中でどうやったら意見がまとまるのかということを読み取っていかなくちゃいけない。これもいい経験なんだと指摘した上で私のほうから「グループ討議でリードするためには、こういう知恵があるんじゃないの」というサジェストをして授業を進めています。

ということで、私の授業は実務家教員として、実際に経験したこと、それをマーケティングあるいは戦略と照らし合わせながら何が解決のために役に立つ方法か、それから本質をちゃんと見極めるという原理原則、そういったことを話しながら、学生の中に入り込んでいって、それでお互いに切磋琢磨（せっさたくま）するというのが私の授業スタイルです。

だから私は学生の席の間に入っていろいろな質問をします。その回答に対して、私のほうで突っ込みを入れます。それに対して、他に突っ込みはないのかとやったりしています。学生がどうやって活性化するか、自分で手を挙げて意見を言うようになるかということについて、グループ討議というのも一つの方法なんだけれども、教員は学生を盛り上げるための知恵をいろいろ働かせてアクションを起こさなくてはいけないという覚悟で真剣勝負の授業に臨んでいると思っています。

そういう意味で私は授業がすごく楽しみだし、あるいは「今日は嫌われちゃったかな」みたいなこともあるんだけど、真剣勝負という意味では教員と学生とは対等になりたい、そういった気持ちでやっています。というのが、実務家教員のレポートでした。どうもご清聴ありがとうございます

ました。(拍手)

町田：両先生、ありがとうございました。今日はたっぷり話していただきまして、この後討議と思っていたのですが、すっかり時間がなくなってしまいました。本当は皆さまからは、多くのご質問があろうかと思いますが、申し訳ありません、小澤先生、時間が来てしまいました。総括をお願いしますでしょうか。

小澤：それではご指名頂きましたので、まずは三垣先生、村澤先生、熱い思いの講義風景が伝わってきましたので、厚く御礼を申し上げます。あともう一点、このようなライブ感あふれて、しかも実は、学生の皆さんたちの将来を考えて、自分たちの経験を伝えたいというような思い、これも伝わってきたと思います。

ここで、まだあと1分か2分ぐらい時間をいただけますので、もしどうしてもという、ご質問のある方がいらっしゃれば、今ご質問をしていただければ対応したいと思いますけれども、いかがでしょうか。いらっしゃいませんか。

それでは、いったんこれで私の総括としたいと思います。有難うございました。

町田：では、以上をもちまして、公開シンポジウムを終わりとさせていただきます。今日はどうも有難うございました。(拍手)

この後の時間に、授業のある方もいらっしゃると思いますが、でもどうしても直にお聞きしたいとか、大勢の前では質問できないけれども、個人的にはぜひ質問したいという方もいらっしゃると思いますので、質問のある方はどうぞ気楽にここにいらしてください。今日は有難うございました。