

雲仙市観光局 視察報告書

日時：2026年1月29日

視察先：長崎県雲仙市 一般社団法人雲仙観光局

視察内容：観光全域データオープン化活用事業について

1. 組織の設立背景と役割分担

【設立の危機感と経緯】

人口・観光客の激減：

平成17年の合併時約5.3万人だった人口が約4万人弱へ減少。宿泊客数はピーク時の400万人超から300万人台へ低下し、コロナ禍を経て200万人割れの予測が出るなど危機的状況にあった。

エリア・組織の統合：

かつては「雲仙温泉（山）」と「小浜温泉（海）」が別々の観光協会を持ち、車で20分の距離にありながら連携が取れていなかった。旧来の「旅館経営者の持ち回り会長」体制や「市職員の数年ごとの異動」では専門家の育成や時代の変化への対応が困難であるため、エリアを統合し、令和4年7月に「稼げる専門組織（日本版DMO）」として雲仙観光局を設立した。

【市と観光局の役割分担】

雲仙市役所：

政策決定、戦略策定（第2次観光戦略等）、条例・補助金管理、施設管理を担う。

雲仙観光局：

戦略に基づく事業実施、マーケティング、データ分析、情報発信、コンテンツ販売を担う。

専門人材の登用：

民間の旅行業経験者（JTB出身等）や広告・マーケティングのプロを登用し、市職員も出向する体制をとっている。

2. 観光DXとデータ駆動型マーケティング

【①デジタルアンケートによる「事実」の把握】

手法と回収数：

チラシのQRコードから回答する形式。回答者全員に「300円分の電子クーポン（QuoカードPay

等)」を付与するという強力なインセンティブにより、年間約 1,300 件のデータを回収。高齢者層からの回答も確保している。

活用と成果：

集計データ（年代、居住地、満足度等）を毎月「マーケティングレポート」として発行。地域事業者への共有のほか、市長のトップセールスや企業連携（ホンダの実証実験誘致など）の根拠資料として活用されている。分析により「年末年始はファミリー層が増加したが、カップルの満足度が低下した」といった具体的な課題発見に繋がっている。

【②観光 DMP と業務効率化】

観光 DMP（データ基盤）：

宿泊施設の予約管理システム（PMS）や飲食店のデータ等を一元化し、オープンデータとして可視化。「未来の予約状況」を予測することで、飲食店のフードロス削減やスタッフのシフト管理最適化（生産性向上）を目指している。

AI チャットボット「ウンゼリーヌ」：

Web サイトに導入し、LINE 等のログを学習させて自動応答を行う。誤回答（ハルシネーション）を防ぐため、特定の公式サイト情報のみを学習させる「RAG」技術を採用し、裏側では人間がログを確認して回答精度を調整している。

Web 制作の内製化：

ノーコードツール「Studio」を活用し、デザインフォーマットのみ外部委託し、更新は内部で行うことで、外注費を年間数万円程度に大幅圧縮している。

3. 地域事業者の収益化とコンテンツ開発

【①現場の改善：観光寺子屋「確変アカデミー」】

システム導入だけでなく、現場が使いこなすためのワークショップ（全 10 回）を実施。宿泊、飲食、農家など 6 社が参加し、アナログ業務（電話・紙）の無駄を徹底的に洗い出した。

成果事例：

ある宿泊施設では、フロント・調理場等の連絡をデジタル化することで、年間 288 万円相当の業務時間削減効果を試算。参加 6 社全体で 3 ヶ月間に約 195 万円のコスト削減、年間換算で 1,000 万円以上の利益創出効果が見込まれている。

【②高付加価値化と自主財源の確保】

IP 計画（インタープリテーション計画）：

米国の国立公園を参考に、土地のストーリーやメッセージを言語化し、ガイドの質を向上させている。

観光庁のモデル事業として「ボルケーノ（火山）ツーリズム」を推進している。

物販・CSR：

雲仙地獄の蒸気を利用した商品（温泉卵、るく等）の開発・販売や、企業の CSR 活動（ミヤマキリシマ保全活動等）のコーディネートを行い、収益と関係人口の増加につなげている。

4. 質疑応答および総括

大手ベンダーとの関係：

当初は NTT 等と連携していたが、補助金終了後の持続性を考慮し、現在は地元の IT スタートアップや若手と連携して「自走できる仕組み」づくりにシフトしている。

インバウンド・移住：

インバウンドは韓国・台湾・香港からの個人旅行（FIT）が中心だが、人手不足による機会損失が課題である。移住については、観光の延長で即移住はハードルが高いため、まずは「関係人口」の創出を重視している。

【視察のまとめ】

雲仙市の取り組みは、高額なシステム導入自体を目的とせず、まず「データ収集（アンケート等）」に投資して現状を把握することを出発点としていた。最終的にはシステム任せではなく、それを運用する「人（熱量）」と、データを元に議論できるコミュニティ作りが重要であることが確認できた。

1. アンケートとデータ収集に関する質疑

Q： アンケートはどうやって取っているのか？

A： チラシを作成し、その QR コードからアクセスして回答していただく。回答者には抽選ではなく、**漏れなく全員に 300 円分の電子クーポン（Quo カード Pay 等）**を付与している。しかも、雲仙限定ではなく、全国どこでも（コンビニ等）使えるものになっている。旅行から帰った後に回答する人は地元限定クーポンでは使えないため、データ回収を優先してこの形にした。

Q： これにはいくらぐらい費用がかかるのか？

A： サンプル数（回答数）に応じて、1 件あたり 100 円ちょっとの実費とシステム手数料、チラシの印刷代がかかる。これに加えてアンケート集計システムの利用料が年間 40 万円程度である。全体では年間 300 万～400 万円程度の予算を投じている。

Q： 1 ヶ月にどのくらいアンケートが集まるのか？

A： 月によって変動するが、平均して月 100 件弱である。紅葉シーズンなどは増える。年間では昨年実績で約 1,300 件を回収した。

Q： サンプル（回答者）は若い人に集中しないか？ 高齢者でもやってくれるのか？

A： 高齢者の方も回答してくれる。「300 円もらえるから」という動機は大きく、そこは年齢は関係ない。最初は私もデジタルデバインド（年齢による格差）を懸念していたが、運用してみると全く問題なか

った。

Q: この分析結果で、何か具体的に変わったことはあるか？

A: 内部での施策反映はもちろんだが、対外的な効果が大い。市長がトップセールスを行う際や、企業（ホンダ等）と連携する際に、「こういうデータを取って分析している地域だ」という事実を示すことで、話が早かったり、実証実験のフィールドに選ばれたりすることにつながっている。

2. 組織運営と収益に関する質疑

Q: IP 計画（インタープリテーション計画）というのもブランディングの一環であるか？

A: 結果的にそうになっている。アメリカの国立公園の手法を参考に、土地のメッセージを言語化する取り組みだが、日本で最初に作ったのが雲仙である。環境省からも評価され、全国展開のモデルになっている。これも全てネット上で公開している。

Q: 観光局の収入として、販売品の売り上げなどはあるか？

A: はい。例えば「雲仙地獄」の蒸気を使った温泉卵や、オリジナルマスクなどの商品を開発し、在庫管理から卸まで職員が行って販売している。また、企業の CSR 活動（ミヤマキリシマの保全活動等）をコーディネートし、研修費として収益を得るような取り組みも行っている。

3. DX 推進とパートナー企業に関する質疑

Q: 大きな企業が入っているが、予算がなくなったらいなくなってしまうのでは？

A: 昨年度は一緒に行ったが、今年度は予算規模が縮小（昨年 of 4 分の 1 程度）した。そのため、来年度以降は地元の IT スタートアップ（ボッチ株式会社など）や地元の若手と一緒に、地道に運用していると考えている。大手ベンダー依存ではなく、地域内で自走できる仕組みを作ることが重要だという結論に至った。

Q: (DX 研修について) 資料にある手書きの図は、事前に用意したものであるか？

A: いえ、ワークショップのその場でホワイトボードに書いたものである。それを伴走支援のスタッフがデータ化し、次の課題として整理するという、かなり泥臭い作業を繰り返した。これぐらい伴走しないと地域の事業者の意識は変わらない。

4. AI と Web 活用に関する質疑

Q: Web サイトに出ている緑色の可愛いキャラクターは何であるか？

A: あれは「ウンゼリーヌ」という AI チャットボットのキャラクターである。Web サイト (Find UNZEN) 上で、LINE などのログを学習させて自動応答できるようにしている。

Q: 最初は どうやってお客さんが入ってくるのか？

A: 基本的には観光ポータルサイト「Find UNZEN」にバナーを設置しており、そこから質問できるようになっている。裏側では、AI が変な回答 (ハルシネーション) をしないよう、特定の情報だけを学習させる「RAG」という技術を使い、さらに人間がログを確認して回答精度を調整している。

Q: お金をかけずにそれはどう行っているのか？

A: ランニングコストを交渉して下げてもらったり、本来は外部に委託する運用管理を「自分たちでやるからアカウントをほしい」と言って内部で行ったりして、コストを抑えている。

Q: Webサイトのデザインなどはどうしているのか？

A: 「Studio (スタジオ)」というノーコードツールを使って、自分たちで作っている。外注すると更新のたびに費用がかかるが、自分たちでやれば年間数万円のツール代だけで運用できる。デザインのフォーマットだけプロに作ってもらい、日々の更新はセンスのある若手職員が行っている。

5. インバウンドと移住に関する質疑

Q: インバウンドの状況はどうか？ 韓国の方が多いか？

A: はい、韓国、台湾、香港が多い。中国本土からの団体客はまだあまり戻っていない。現在は個人旅行 (FIT) が中心だが、宿泊施設の人手不足により、部屋は空いているのに稼働させられないという機会損失が課題となっている。

Q: 移住・定住についてはどうか？

A: 観光の延長でいきなり移住を目指すのはハードルが高く、少し遠回りな気がしている。まずは「関係人口」を増やすことを重視している。ただ、実際に雲仙に来て10年以上住んでいる年代の移住者もいるので、彼らのリアルな声 (奥さんの意見など) にヒントがあるのではないかとも思っている。

5. 所感

今回の視察を通じて最も強く感じたのは、「データがなければ何も始まらない」という点である。

雲仙観光局では、AIチャットボットや高度なダッシュボードといった先進的なツールが導入されていたが、それらが機能しているのは、その土台に質の高いデータが存在するからに他ならない。どれほど優れたシステムを導入しても、入力するデータが不十分であれば、出力される分析や提案も的外れなものになる。

特に印象的だったのは、データ収集の手法を目的に応じて明確に使い分けている点である。スマホアプリによる「300円クーポン付きアンケート」は、謝礼を払って意図的に回答してもらう調査であり、主に「満足度」や「来訪動機」といった旅行後の「結果」を把握するためのツールとして機能している。一方、AIチャットボット「ウンゼリーヌ」は金銭的インセンティブなしで、「観光案内をしてもらえ」という利便性を対価として自然にデータを収集する仕組みであり、「今何に困っているか」という旅行中の「過程 (ニーズ)」を把握するためのツールとして機能している。

つまり、アンケートは顧客満足度という「通知表」、AIチャットボットは顧客の隠れた悩みを探る「相談窓口」として、それぞれ異なる役割を担っている。この2つを組み合わせることで、より立体的な顧客理解を実現している点は、非常に示唆に富む。

また、データ収集において全てをシステム化する必要はなく、できる部分は人力で対応するという現実的なアプローチも印象的であった。AIチャットボットの精度向上についても、観光案内所のスタッフが地道にログを確認し、誤回答を修正するという人間の手が入っている。最初から完璧なシステムを目指すのではなく、まずはデータを集め、蓄積し、そこから分析と改善を繰り返していく。この「走りながら考える」姿勢が、雲仙観光局の強みになっていると感じた。

さらに重要な示唆として、DXの目的を「マネタイズ（収益化）」と「省力化（業務効率化）」に明確に定めている点が挙げられる。「何のためのDXか」というゴールが曖昧なままでは、導入したシステムが形骸化し、結局は「DXのためのDX」に陥ってしまう。雲仙観光局では「いくら儲かるか」「何時間削減できるか」を常に数値化して示すことで、地域事業者の理解と協力を得ることに成功していた。この「成果の見える化」は、事業者を巻き込む上で極めて有効な手法である。

本市においても、大山を中心とした豊かな観光資源を有しながら、データに基づいた戦略的なマーケティングや、地域事業者との連携による高付加価値化といった面では、まだ発展の余地があると考えます。今回の視察で得た知見を活かし、まずは「顧客データの収集・蓄積」から着手し、伊勢原市の観光振興に繋げていくべきである。

以上



平戸市 視察報告書

日時：2026年1月30日

視察先：長崎県平戸市

視察内容：人事評価制度に基づく組織への貢献度の見える化と人材育成への活用について

1. 制度の概要

平戸市は総務省での事例発表を行った経緯があり、その際の内容に必要な補足を加えて制度説明を実施した、との説明があった。

人事評価を人材育成の仕組みとして位置づけ、求める職員像に近づくための能力・態度の向上、業績目標の達成を促す。評価結果は昇給・勤勉手当等に反映し、人事管理（配置、任用、研修等）にも活用する。

上位計画との連動として、平戸市総合計画（市の最上位目標）から組織目標（所属・部課の目標）、さらに個人目標（組織目標に合致した個人の業績目標等）へと連動する構造となっている。この連動構造により、個人の目標が組織の目標達成に資する形で設定される。

評価は業績目標（個人目標に対する達成度）と能力・態度（求める職員像、職位別能力要件に照らした評価）の二本立てである。職位により評価観点や比重が異なる旨の説明があった（下位職は能力・態度比重が高く、職位が上がるほどマネジメント等の観点が増える趣旨）。

評価段階はS・A・B・C・Dの5段階で、Bを標準として位置づける旨の説明があった。高評価（S等）は加算、低評価（C/D）は減算が生じる運用である。

定期昇給への反映について、毎年の昇給は一定の号給上昇を基本とし、評価により上乘せ・抑制がある。説明では、標準が4号給相当、上位評価は加算、Cは半分程度、Dは昇給なし、という趣旨が示された。

勤勉手当への反映について、勤勉手当は評価により係数差が生じる。標準からの上振れは小幅、下振れは一定幅がある旨の説明があった。

2. 評価体制と年間運用

一次・二次評価について、主任主事級以下は課長が一次評価、部長が二次評価。課長級は部長が一次評価、上位者が確認する流れ。部長級は副市長等が一次評価、市長が最終的に認める流れとなっている。一次評価の負担軽減・実務補助として、班長等が基礎評価者的に関与する場合がある旨の説明があった。

調整者について、副市長が調整者として、高評価・低評価などを中心に最終確認を行い、評価を確定する。処遇（昇給・手当）に影響が及ぶため、慎重な確認を要するとのこと。

年間運用フローは「3 会議+3 面談」で構成される。年度当初に組織目標設定（所属長等）と個人目標設定（全職員）を行う。

目標設定適正化会議（会議 1）では、複数評価者（課長、部長等）により、目標の妥当性を点検する。点検観点として、組織目標に基づいているか、スケジュールが過不足ないか、達成基準が明確か、職位に見合う難易度か（軽すぎ・重すぎの調整）を確認し、第三者的視点（例：同部内別課長）を入れてばらつきを抑制する。

期首面談（面談 1・グループ面談）では、被評価者が目標・達成基準を発表し、グループ内で共有する。目的として、目標の見える化、組織内での期待と役割の共有、期待・改善点の伝達、コミュニケーション機会の確保が挙げられた。

中間評価・中間面談（面談 2・グループ面談）では、進捗確認、必要な支援、妨げ要因の把握、軌道修正を行う。目的として、進捗の見える化、フォローアップ、支援・助言、コミュニケーション促進が挙げられた。

自己評価（1 月頃）では、目標達成状況、能力・態度の発揮状況を本人が振り返る。自己理解の促進、翌年度改善につなげる位置づけとなっている。

評価適正化会議（会議 2）では、一次評価結果と自己評価を踏まえ、複数評価者で評価の妥当性を検討し、ばらつきを抑制する。留意点として、仕事の評価であり人物評定にしないこと、実情（残業の多寡等）に流されないこと、相対ではなく絶対評価を目指すこと、ハロー効果（1 事象で全体を引きずる）を避けること、事実に基づく項目別の評価を行うことが挙げられた。

期末面談（面談 3・個別面談）は、評価結果の伝達にとどめず、人材育成の場として重視する。進め方として、面談の目的共有、本人の自己評価を先に語らせる、評価者はまず聴く、客観的事実に基づき評価を説明、ズレがあれば理由・要因を本人にも考えさせる、次期課題を本人主体で言語化させ行動につなげる、強みと弱みの整理、組織への貢献の確認・労い、エンゲージメント・働きがい・ウェルビーイングの観点に接続、という流れが説明された。

調整者会議・最終確認（会議 3）では、調整者（副市長等）が高評価・低評価等を中心に確認し、最終確定する。

研修・能力開発について、業績目標の一部として能力開発項目を毎年設定させる運用がある旨の説明があった。例として、異動に伴う知識不足を補う研修受講、プレゼン等の課題認識に基づく自己研鑽が挙げられた。費用は自己負担となるケースがあるが、自己啓発の行動につなげる狙いが説明された。

3. 課題認識

以下は「解決済み」ではなく、説明側が課題として言及した事項である。

運用負荷について、導入当初は手間が増えたとの反応が多かった。10年程度運用し、流れが定着する中で不満の声は減ってきた、との説明。

世代間・環境変化について、世代間の意識差が大きい。ハラスメント環境の影響により、管理職が助言・指導をためらう局面がある。指導の妨げとなる要因がある、との説明。

コミュニケーション希薄化について、大きな解決策が見いだせない部分がある、との説明。

低評価者へのアプローチについて、C評価等が継続する職員へのフォローは研修等を含めても難しい面があり、課題として残っている趣旨の言及があったが、具体的な対応メニューは本説明範囲では深掘りされていない。

制度の見直しについて、時代変化（DX等）を踏まえ、求める職員像や制度自体の見直し・ブラッシュアップが必要、との説明。

4. 質疑応答

Q：個人目標は具体的にどのような内容か？

A：例として、人事課では「職員育成」を組織目標とし、研修参加者数等の数値目標を設定し、年度末までに達成できたかで評価する。

Q：時間外で対応する人としらない人がいる場合、評価の軸は変わるか？

A：勤務時間内でどれだけ達成したかを基本に見る。区分けして軸を変えることはしない。背景の事情を全く見ないわけではないが、基本は時間内での成果を見る。

Q：ゼネラリスト志向か、スペシャリスト志向か？ 配置はどう考えるか？

A：基本は複数年単位で異動を行い、経験を広げる。希望調査を行い本人意向を尊重する。一方で、外せない業務等があり長期配置となる場合もあり、結果としてスペシャリスト化するケースもある。

Q：女性職員が管理職を望まない傾向があるが、状況はどうか？

A：同様の課題認識がある。無理に上げることは慎重だが、能力のある人材は登用したい。実際に女性の人事課長がいる等、能力に基づく登用を行っている。

Q：SABCDは目標だけで決まるのか？ どう積み上げるのか？

A：業務目標の達成だけでなく、能力・態度の項目も複数あり、5段階で評価し積み上げる。職位により、業績目標と能力・態度の比重が異なる。

Q：結果提示に対し反論は起きないのか？

A：面談で丁寧に説明する。個々人の受け止めや背景は様々で、評価自体を強く求めない層もいる。自己評価・アピール記述など材料はある。

Q：上司を部下が評価する（360度評価）導入はあるか、必要性はどうか？

A：明確な制度導入の有無については断定的な回答はなかった。萎縮や相互牽制の懸念に触れつつ意見交換が行われた。

Q：絶対評価と言っても、会議で見比べると相対評価に近づくのではないか？

A：相対に近づく面はある、との認識が示された。

Q：個人目標がボーナスに大きく反映されるような制度はあるか？ 高評価の歓迎度合いはどうか？

A：勤勉手当の係数差はあるが、極端なメリハリは限定的。B評価が多数で、S等は少数。若年ほど昇給が加速する仕組みは基本的でない。差は主に昇任（管理職登用）と、その後の在級期間による生涯賃金差として現れる。

Q：AI活用により成果差が広がる可能性がある。AIを使っているか？ AIを踏まえた人事評価をどう考えるか？

A：評価項目の中に「知識情報の活用」「先進的取組」「業務効率化」等に関連する観点があり、AI等の技術導入・改善があれば評価に反映され得る。ただし、制度としてAIを独立項目化しているかの明確な断定は確認できなかった。

5. 所感

平戸市の人事評価は、制度として3回の会議と3回の面談を明示し、目標設定から評価確定までを段階的に積み上げる構造になっている。結果として、評価という行為そのものよりも、運用プロセスに重心が置かれている印象を受けた。評価を適正化し、納得感を担保するための手続きが厚く設計されている一方、運用に要する時間と労力は必然的に増える。制度を回すための「場」が多いことが、そのまま特徴になっている。

会議体での目標の妥当性確認、評価のばらつき抑制、面談での説明と合意形成を、評価者が担う前提で制度が組まれている。加えて、期末面談では「本人の自己評価を先に語らせ、評価者はまず聴く」「ズレがあれば理由や要因を本人にも考えさせる」など、一定の面談技術を要求している。制度の意図が丁寧であるほど、実装は評価者の力量に依存しやすい。評価者が複数の職員を抱える現場では、量の負担と質の要求が同時にかかる構造であり、評価者側の負荷の大きさは避けられないと感じた。

期首・中間をグループ面談とし、目標や進捗を共有する設計は、単なる評価手続きというより、職場内の認識合わせの機会として意図的に使われているように見えた。説明でも、見える化、役割の

共有、期待の伝達、悩みの把握、コミュニケーション向上という語り方が繰り返されており、評価制度を「対話の強制装置」として活用している側面がある。評価のための面談というより、面談を成立させるために評価制度が配置されている、という転倒に近い構造すら感じた。

平戸市の人事評価は、評価結果を出す仕組みであると同時に、会議と面談を通じて説明・共有・対話を発生させる仕掛けとして運用されている。その分、評価者に求められる負担と技術水準が高くなりやすい構造であり、制度の価値と運用負荷が表裏一体になっている点が、今回最も印象に残った点である。

以上

