

平成25年度「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」

事業名称

『観光分野における教育認証のための情報公開ガイドライン開発と横断的教育教材の開発』

『インバウンド対応ができる中核的ホテルマン育成と単位互換制度の構築』

# 海外視察調査報告書

# ■海外視察調査報告書■

学校法人浦山学園 富山情報ビジネス専門学校



## 内容

<b>PART 1 – 視察報告</b>	<b>3</b>
A. サンフランシスコ視察	4
1. シティー・カレッジ・オブ・サンフランシスコ (CCSF)	4
2. ウェスティン サンフランシスコ マーケットストリート	6
3. イントラックス	8
4. W ホテル サンフランシスコ	9
5. サンフランシスコ州立大学 (SFSU)	10
6. クーリナリー インスティテュート アメリカ(CIA), グレイストーン	12
7. メドウッド・ナパバレー	14
8. モントレー・ペニンシュラ カレッジ (MPC)	15
B. 香港視察	17
1. 職業訓練局 (VTC)	17
2. W 香港	21
3. 香港中文大学 (CUHK)	22
4. 香港理工大学(HKPU)	25
<b>PART 2– 調査報告</b>	<b>30</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>31</b>
A. アメリカ合衆国	32
アメリカと日本の交流について	32
1. アメリカにおける旅行者ホスピタリティ・マネージメントと観光事業教育のための標準プログラム	33
a) コーネル大学ホテル経営学部	33
b) ネバタ州立大学ラスベガス校 William F. Harrah ホテル経営学部	34
c) サンフランシスコ州立大学観光経営学部	36
2. 教員のための教育水準	37
3. アメリカの高等教育認証制度の概要	38
4. アメリカの高等教育における単位互換システム	42
B 欧州連合	44
1. ボローニャ宣言とボローニャ・プロセスの概要	44
2. EU における旅行者ホスピタリティ・マネージメントと観光事業教育のための標準プログラム	44
a) ローザヌホテルスクール (スイス)	44
b) ホテルスクール ヘーグ (オランダ)	47
c) サリー大学観光・ホスピタリティ・マネージメント学部 (イギリス)	49
3. 教員のための教育水準	51
4. EU 全体における、およびホスピタリティ・ツーリズム教育のための認定システム	52
5. ヨーロッパ連合における単位互換システム	53

6. 教育機関と産業界の連携、および教育機関と政府間の連携について .....	54
C オーストラリア .....	55
1. オーストラリアにおける旅行客ホスピタリティ・マネジメントと観光事業教育のための標準プログラム .....	55
a) ブルーマウンテンインターナショナルホテルマネジメントスクール .....	55
b) ウィリアム・アングリス・インスティテュート メルボルン .....	57
c) コルドンブルー・オーストラリア .....	59
2. 教員のための教育水準 .....	60
3.ホスピタリティ・ツーリズム分野におけるオーストラリア全体の認定諸制度 .....	61
4. オーストラリアにおける単位互換システム .....	66
5. 教育機関と産業界の連携、および教育機関と政府間の連携について .....	67
6. Commonwealth Games 2018 .....	67
D. ホスピタリティマネジメント&観光産業における国際認証団体についての追加情報 .....	68
1. 国連国際観光機関 .....	68
2. ホスピタリティ教育研究所 .....	68
3. ホテル・レストラン及び教育施設による教育に関する国際審議会 .....	69
<b>PART 3 – 参考資料 .....</b>	<b>71</b>

## **Part 1 – 視察報告**

## A. サンフランシスコ視察

### 1. シティー・カレッジ・オブ・サンフランシスコ（CCSF）

担当者：Ms.TannisReinhertz

Department Chair, Culinary Arts and Hospitality Management  
City College of San Francisco

**学校概要:**シティー・カレッジ・オブ・サンフランシスコ(CCSF) は、Accrediting Commission for Community & Junior Colleges of the Western Association of Schools and Colleges からコミュニティ・カレッジに認定を受けた 2 年制（4 学期）のパブリック校である。1935 年の創立以来、本 City College は複数のキャンパスを有する多分化コミュニティ・カレッジとして発展し、米国最大級のカレッジとなった。CCSF は 50 以上の学科と 100 を超える職業訓練を提供している。Associate of Arts and Science 学位を取得可能な認定課程が多数あり、そのほとんどが 4 年制のカレッジまたはユニバーシティへの転入資格を備えている。CCSF の教育陣は常勤が 815 名、非常勤が 1,035 名であり、その 95%が修士、約 250 名が博士である。CCSF の教育内容は、基本技術、研究課程、高度教育、職業および技術課程、職業技能再研修、他の教育機関への転入準備などである。

**ミーティングの概要:** 本 City College 経営学部 of Culinary Arts and Hospitality Management（調理およびホスピタリティ）プログラムは、コーネル大学の 2 名の卒業生により創設された。このプログラムは本 City College の 3 つのキャンパスのうちの 2 つ、すなわち Ocean キャンパスと Downtown で実施されている。CCSF の学生の 90%は、他に正社員またはパートタイム社員としての仕事も持っている。学生の平均年齢は 25 歳である。

このプログラムでは 3 つの Associate in Science (A.S.)学位、すなわち、Culinary Arts（調理）、Food Service Management(食品管理)、Hotel Management（ホテル管理）が取得可能である。Culinary Arts が最も人気が高い。学生の 65～70%が Culinary Arts プログラムを選択している。すべてのプログラムに管理運営に関連する課程が含まれている。カリキュラムには、ベーキング、調理、サービル管理、経営など約 30 の課程がある。最終学期では学生はインターン体験を義務付けられており、企業で 240 時間の労働をしなければならない。A.S. 学位を取得できるほか、卒業時に American Culinary Federation (ACF)の認定証が授与される。

Hotel & Restaurant Foundation (HARF) (<http://hospitalityscholarships.org/home.html>)は、1948 年に設立され、サービス業界から資金を調達してホスピタリティや調理の教育に提供している。この団体も本 City College を母体とする。寄付者の中には自己の資金の用途を特別なキャリアを目指す学生やカリフォルニアの他のプログラムの参加者に限定する者もいる。同 Foundation は奨学金給付にあたり、ホスピタリティ業界の将来のリーダーとなる人物を選択するよう奨励している。

この業界を専門とするアソシエイト学位およびバカロレア・プログラムの拡充の重要性を踏まえ、HARF は 1970 年代後半に、Western Association of Schools and Colleges (WASC)の認定を受けたカレッジおよびユニバーシティのホスピタリティ、旅行および調理の課程で学位を取得しようとする学生を対象とした奨学金給付を開始した。最近では 8 校の 50 名を超える学生が奨学金を受給している。この 8 校とは CCSF、San Francisco State University、University of San Francisco、Cypress College、California State University - East Bay、California State Polytechnic University – Pomona、California State University – Chico、San Diego State University である。

CCSF は調理およびホスピタリティ管理に関して米国第 2 位の規模の図書館を有する。この図書館は HARF が設置した。CCSF Culinary Arts and Hospitality Management プログラム用の施設は学生が運営している。教授陣、学生、一般人向けに学生が毎日ランチを用意している。Ocean キャンパスではランチが、Downtown キャンパスではランチとディナーがある。一般向け食事代は食材原価を若干上回る程度であり、運営費用はまかなえるが人件費はまかなえない。調理課程はかなりの費用がかかり、1 学期あたりの運営費用は\$350,000 から\$400,000 である。カレッジは食材費の一部を補助している。この過程の他の費用には清掃費用、食器台、テイクアウト用食器代、冷蔵庫費用などがある。

学生は 1 クレジットの履修料として約\$46 を納付する。2 年間の課程では総額約\$5,000 となる。この費用には教科書、制服、ナイフその他の供給品の費用は含まれていない。外国からの学生の費用はさらに高額になる（下記参照）。

履修申込者の約 70%が奨学生である。一部の奨学金は民間企業からのものである。学資調達のためのホテルおよび食品業界を対象とした募金活動も行われている。この活動では食品業界のほか、インターンシップの受入企業、卒業生、学生の家族、その他のカレッジ支援者に向けても行われる。CCSF でこのような活動の 1 つが “Wok on the Wild Side”である。

CCSF Culinary Arts and Hospitality Management スクールには現在約 250 名の学生が在籍しており、その 10%が外国人学生である。外国人学生は 1 学期に 12 クレジット以上を取得しなければならない。上述のように、その費用は高く、1 クレジットあたり約\$600 である。外国人学生は就労の制限もある。

CCSF で学位取得が可能な学生として入学するには、TOEFL のスコアが 473 PBT (152 CBT)以上、iBT 試験スコアが 52 以上、または IELTS 試験スコアが 5.5 以上でなければならない。この最低条件を満たしていない学生は条件付入学を申請することができる。条件付入学の場合、最初に CCSF の集中英語講座に参加して英語力を改善しなければならない。次に TOEFL 試験を団体受験する。TOEFL スコアで 473 または ESL プレースメントのスコアで 150 を獲得すれば、次の学期から正規の課程を履修できる。詳細は [http://www.ccsf.edu/International/academic/how\\_to\\_apply.html](http://www.ccsf.edu/International/academic/how_to_apply.html) を参照すること。

CCSF の課程、特にクレジット認定が行われる課程を履修するには英語が必要である。業界独自の内容を重視するクレジット認定対象外の課程では必要とされる英語の学力は低くなる。

単位編入については、英語および経営課程の学校間の単位編入はかなり容易である（例えば、CCSF の English 1 の単位は Monterey でも English 1 として認められる）が、実習課程は単位編入がむずかしい。業界では実戦的、実務的スキルが求められるため、調理課程は実際にキッチンで調理している様子を見る必要があるためである。

卒業するためには 60 単位以上が必要であり、専門科目について 20 単位以上が必要である。City College の学生のアソシエイト学位については、一般教養科目が 30 単位、残りを専門科目とするのが通常である。

学位取得課程のほか、Culinary and Service Skills Training Program は学位認定がされない 2 つの認定プログラムを提供している。Food Technology and Dining Services と Baking and Pastry である。両課程とも、2 学期で 1,020 時間の実習が義務付けられており、食品業界への就職向けの短期調理サービス集中コースも設けられている。



CCSF の Culinary Arts Management Program および Food Service Management Program は American Culinary Federation による認定を受けている。A.S. 専攻学位を取得した学生は Accrediting Commission of the American Culinary Federation (ACF)からの修了認定も受けることができる。

学校が認定を受けるには、認定機関にプログラムの特長、プログラム内容、実習時間、各種数値データ、その他の事項を提出しなければならない。認定プロセスは通常、自己検証から始まるが、これには時間を要する。その後、現場視察チームによる報告書が作成される。次に、認定委員会がチーム報告書および学校の自己検証報告書を審査して、認定するかどうかを決定する。認定委員会は一定期間内の改善を求める勧告を出すこともある。認定の当初有効期間は3～5年が通常であり、その後は5～10年延長されるのが通常である。認定を受けることにより、教授陣は学生が必要な技能を習得していることを把握でき、外部にプログラムの厳格さを伝えることができる。認定を受けた学校は、教示陣、カリキュラム、学生について少なくとも最低限の水準および適格性を満たしていることになり、改善目標を継続的に設定し、維持し、達成することが義務付けられる。このプロセスにより、定められた基準への教育機関またはプログラムの適格が確保され、説明責任および信頼性が確保され、高い水準のプロフェッショナリズムと最新の教育方法が維持される。また、米国教育省が承認しているこれらの認定機関の認定を受けることで、学生は連邦補助金を取得して授業料は勉学費用に充てることが可能となる。

Culinary Arts and Hospitality Management プログラムの学習成果評価方法の概要を添付文書に記載している。

Culinary Arts and Hospitality Management プログラムには夏季に短期海外旅行が組み込まれている。これには3単位、3週間のメキシコ Oaxaca のレストランと厨房での調理コースがある。この3週間コースの費用は\$2500である。学生は募金イベントを開催してこのプログラムへの参加費用を捻出している。

Ms. Reinhertz は日本向けの新しいプログラムの開発に意欲を示した。日本のシェフを常駐シェフとして招請し、学生交換を行うプログラムに前向きであった。新しい交換プログラムに関する協議を日本側および Reinhertz 学部長とで協議し、どのようなプログラムが好ましいか、どのような手順で実施するかを検討する予定である。

## 2. ウェスティン サンフランシスコ マーケットストリート

担当者：Mr. Emanuel Brueh  
Director of Human Resources  
The Westin San Francisco Market Street

**ホテル概要:**Westin San Francisco Market Street は“SoMA” (South of Market) 地区の4つ星ホテルである。Westinは宿泊客向けに“WestinWorkout”フィットネス・センターを開設している（Reebokが運営）。イベントおよび会議向けに20,000平方フィートを超える会議場があり、収容人数は1200人、14の会議室がある。

**ミーティングの概要:** Mr. Brueh が San Francisco State University (SFSU) の学生インターン Nick Coprizza とともに出席した。Mr. Coprizza は2か月前からホテルの人事部に期間限定で勤務している。以前にも Westin と Nob Hill の Stanford Court でのインターン経験がある。現在の職務はファイリング、電話応対、新規雇用者の身元調査、給与支払補助である。

Mr. Coprizza は、SFSU でのインターンシップについて説明した。学生は卒業までに200時間、3単位のインターンシップが義務付けられている。インターンシップ実施前にはホスピタリティ業界で300時間、職業開発に50時間の

実習を受ける必要がある。過去にウェ이터その他のホスピタリティ業界での勤務経験があればこの 300 時間のうちに含めることができる。職業開発の時間にはボランティア・クラブでの労働時間も含まれる。SFSU は学生に雇用希望企業のリストを提示しており、学生は直接にコンタクトを取ることになっている。雇用主にはホテル、レストラン、カンツリー・クラブその他のホスピタリティ企業やクルーズ企業がある。SFSU は雇用主にアプローチする方法、履歴書の書き方、電子メールの送り方、面接時の服装、その他、インターンシップに必要なガイダンスを学生向けに実施している。学生は、インターンシップの終了時に勤務先のインターンシップ責任者と面談し、成績評価が行われる。

Mr. Brueh が Highgate 社が米国とヨーロッパで Westin を運営していると説明した。アジアには運営ホテルがない。Mr. Brueh は以前に Hilton ホテルに勤務していた。Westin では主に SFSU からのインターンを担当している。インターンの人数はその時により変わるが、1 学期に 1～3 人のインターン普通である。1 名が人事部、1 名が飲食品（施設カウンター）、1 名が宿泊係に配属される。インターンは、安全上の理由から施設の後方勤務（キッチンなど）につくことを禁止されている。

マネージャーとしてインターンのトレーニングが特に負担になっているかとの質問に対し、Mr. Brueh は、ホテルには学習の環境が必要だと説明した。学生を教育することはホテルにとって貴重な機会だというのである。教えることでホテルは技能のある従業員とのパイプができ、卒業後にインターンの多くの就職先が確保される。具体的なホテルの情報および実務方法は秘密だとのことであった。

過去にはすべての大手ホテルにマネージャー向けトレーニング・プログラムがあったが、現在の経済状況から、あまり行われなくなってきた。今ではフロント・デスクから始めてキャリアを積んでゆくのが普通である。

他のトレーニングについての質問に対し、Mr. Brueh は、業界団体が加盟ホテル向けの職業開発プログラムを頻繁に実施していると述べた。また、Hospitality Sales & Marketing Association (<http://www.hsmai.org/>)などには学生部も存在するという。American Hotel & Lodging Association (AH&LA) (<http://www.ahla.com/default.aspx>)には加盟ホテル向けの American Hotel & Lodging Educational Institute (<https://www.ahlei.org/>)が設置されているほか Club Managers Association (<https://www.cmaa.org/>)などの専門団体や人的資源トレーニングのための団体もあるという。The Society for Human Resource Managers (<http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>) もプロフェッショナルを対象とした教育を行っている。

学校とホテルの関係および互いの情報交換等の方法についての質問に対し、Mr. Brueh は、学校が学生に教える内容として業界が何を求めるかに関して SFSU はホテル業界にフィードバックを求めていると回答した。フィードバックは公式および非公式のチャンネルを通じて提供される。学生が何を学ぶこと業界が求めているかについては、SFSU は年 2 回、公式会議を開催している。そこでは技術事項、ソフト技能、コミュニケーションおよび経営技術が対象となる。SFSU は委員会の会議の議題作成を担当している。朝食会、電話で非公式会議が行われているほか、時折調査も行われている。SFSU はホテルその他の業界関係者も招き、自社についての学生への講演を実施しているほか、資金集めも行っている。教授陣および学生はホテルに電話してツアーを要請することもある。

ホテルがインターンにどのような技能を求めるかについて、Mr. Brueh は、学生は自分が何を学ぶべきか明確に把握してもらいたいと述べた。学生との面接時にホテル側が見ていることは、コミュニケーションおよびかかわり合いの能力、プロフェッショナルな振る舞いをするか、対人技能はどうかである。

過去、大学との協議ではインターンの具体的成果は取り上げられてこなかった。Mr. Brueh は今後は取り上げるべきであると考えている。インターンシップの開始時にホテルと学生は学生の学習目的を文書にする。学生はホテル従業員とみなして評価を受け、インターンの終了時に評価報告書が SFSU に提出される。

Mr. Brueh は Hilton 勤務時に訪日したことがある。Hilton の財務状況が悪化する前に、日本でトレーニングを受けた。Mr. Brueh によれば、カリフォルニア州 Beverly Hills のオフィスでは、英語が堪能な学生の J-1 ビザ取得を担当した。このプログラムは現在なくなっており、詳しいことは分からない。

### 3. イントラックス

担当者： Mr. Takeshi Yokota  
CEO and Founder, **Intrax**

**会社概要:**Intrax は人々と文化を結びつける高水準の生涯教育を提供する世界規模の企業である。Intrax は世界の 100 以上の国で事業を行っており、さまざまな教育および文化のプログラムを提供している。例えば、高校生の交換留学、国際オペア、語学クラス、リーダーシップ・プログラム、勤務およびインターンシップなどである。Intrax は生涯文化教育、グローバルな啓蒙、市民外交に力を入れている。1980 年、創立者である John Wilhelm と横田剛は少数の日本人学生を米国に招いて 2～4 週間、ホスト・ファミリー宅に滞在させる活動を始めた。その使命は学生とホスト・ファミリーの両方にユニークかつ個人的な関係性を構築し、これにより文化理解を高め、相互の尊敬と人間的成長を促すことにあった。時間お経過とともにこのプログラムは成長し、他の国も対象となるようになり、異種文化体験も増えた。1 つのプログラムとして開始されたものが世界中の人々を結びつける多数のプログラムとして拡大を続けている。現在、Intrax のプログラム参加者は年間 21,000 人を超えており、設立以来の参加者は 350,000 人以上となった。Intrax の本社はカリフォルニア州 San Francisco にあり、4 カ国に事務所がある。

**ミーティングの概要:** Intrax との会議の出席者は CEO 兼創立者の横田剛、インターンシップおよび業務プログラム担当 Paul Bydalek 副社長、シマザキ・ジュンコ パートナー・サービス・マネージャー、Anne Fuglei 会計マネージャーであった。

横田氏は来週訪日予定であり、同氏および Intrax Japan の Makiko Boyden マネージング・ディレクターとのフォローアップ会議ができる見込みである。

Intrax は米国のホスピタリティと経営に関するインターンシップを手配している。ホスピタリティ・インターンシップの参加条件は 18 歳以上、英語堪能なことである。その他の適格要件は下記の通り。

- ① 少なくとも 2 学期の授業を受けた現役学生、または、ホスピタリティ、調理または観光に関する学科の新卒者
- ② ホスピタリティ、調理または観光の 5 年以上の実務経験がある者
- ③ 関連学位を持ち、かつ関連分野で 1 年間の実務経験がある者
- ④ 大学でホスピタリティと観光を専攻し、卒業から 1 年以内の者

Intrax はインターン希望者と定評ある米国企業とのマッチングを行い、希望者に複数の選択肢を提示する。ホスピタリティの実習期間は 6～12 か月である。Intrax は参加者に J-1 ビザを取得する。参加者は往復航空券代、住宅費、食費を負担する。プログラム費用は担当事業所およびプログラムにより異なる。詳細は

<http://www.globalinternships.com/direct> 参照のこと。適格性の詳細は

<http://www.globalinternships.com/direct/eligibility> 参照。過去のインターンシップ事例は

<http://www.globalinternships.com/direct/hospitality-internships>

## 4. W ホテル サンフランシスコ

担当者：Mr. Julio Fernandez, Director of Human Resources, **W San Francisco Hotel**

**ホテル概要:** SoMA 地区中心部にある W San Francisco ホテルは美術展覧会、映画上映会、ファッション・ショー、演奏会に使用されている。ベイ・ブリッジと市街を一望できる豪華ホテルであり、優れたサービスが提供される都会のオアシスである。TRACE San Francisco では Bliss® San Francisco スパがある。W ホテルは環境にやさしい「グリーン」を重視しており、ホスピタリティについて LEED のシルバー認定を受けている。宿泊客はライフスタイルや贅沢気分を犠牲にすることなく、環境への配慮に対する充実感を味わえる。

**ミーティングの概要:** W Hotel、Westin、Sheraton、St. Regis、Le Meridien の親会社であるニューヨークの Starwood はカレッジ関連プログラムを設けている。企業として、特定のユニバーシティをプログラムの優先ユニバーシティに指定している。現在、米国の 15～20 ユニバーシティと提携しており、その中には University of Nevada Las Vegas や Cornell University がある。サンフランシスコでは SFSU と提携している。これらのユニバーシティは学生の質が高いとして選定されており、参加を希望するユニバーシティもあるが、現在は増やす考えは特にない。Marriott と Fairmont にも類似の募集プログラムがある。

W Hotel San Francisco は SFSU のほか、University of California Berkeley および Stanford University と提携している。ホテルの支配人および/または人事部担当者が春と秋に学校を訪問して学生に Starwood の説明会を開催し、就職の機会を促進している。内容は 10～15 分のプレゼンテーションと学生とのやりとりである。職業紹介デーにも学校を訪問している。

W (および Starwood) は SFSU に対し、直接におよび募金活動を通じて間接に、資金助成を行っている。W はまた、SFSU の諮問委員会の委員として、企業スポンサーシップを通じて財政支援を行っているほか、学校のための資金集めも期待されている。また、新規カリキュラムに対しては学生への授業内容にアドバイスもするが、これは非公式である。なぜなら、大学は業界から独立しており、独立性の維持を望んでいるからである。とはいえ、両者の間は緊密なコミュニケーションと了解が存在する。

Mr. Fernandez は、W Hotel には強いブランド力があるという。ドレス・コードはゆるやかで、従業員のタトゥーやイヤリングも認められている。カルチャーとファッションはブランドにとって重要である。

インターンシップは学校の最終 2 学期に 200 時間実施される。インターンは希望すればさらに最長 3 か月、週あたり 20 時間まで働くことができる。インターンシップを申請するには、履歴書を送って学期の開始時に面接を受ける。W Hotel の場合、面接は最も重要な手続である。成績も考慮されるが、仕事への情熱が重視される。学生も接客にあたるからである。また、学生の課外活動状況によりキャンパスでのリーダーシップを判断する。W ホテルは従業員 300 名であるが、各学期ごとに 6～10 名のインターンを受け入れている。インターンは無給である。インターンは大学のクレジットの対象となり、将来の従業員候補とみなされる。インターンのマネージャーが職務の質およびフレンドリーさを評価する。W Hotel は、インターン経験者を優先採用している。W の毎年の採用者の約 1/3 がインターンである。

W は外国人学生も受け入れている。F1 ビザを持つ学生は OPT(Optional Practical Training)として米国にさらに 1 年滞在することができる。昇進した場合には H1B ビザを取得することもできるが、これはごく稀である。

Mr. Fernandez は、ホスピタリティの MBA 創設を検討している大学があると語った。また、Starwood には経営者候補生向けの社内プログラムがあるとも述べた。このプログラムは専門分野により 6～18 か月となる。このプログラムは競争率が高い。今年は 40 名が受講しており、そのうち 4 名がサンフランシスコからである。候補生にはホテルのインターン経験が必要であり、厳しい選考を受ける。

## 5. サンフランシスコ州立大学 (SFSU)

担当者： Dr. Colin Johnson

Chair and Professor, Hospitality and Tourism Management, College of Business  
San Francisco State University

**大学の概要:**サンフランシスコは世界の人気観光地ベストテンに入っている。ホスピタリティ産業は成長を続け、雇用人口は最大である。その中心となっているのが San Francisco State University の Hospitality and Tourism Management(HTM) 学部である。ここでは会計、経済、情報システム、マーケティング、経営のほか、ホテル経営、食品サービス、レストラン経営、展示会およびイベント運営、その他のホスピタリティ運営に関する専門教育も行う。発展を続ける Hospitality and Tourism Management (HTM) 学部の学生は厳しい学科、業界専門家からの直接の学習、頻繁なインターンを経験し、ベイ・エリアのホスピタリティ企業に就職する。SFSU は Western Association of Schools and Colleges (WASC)から認定を受けている。WASC は米国の公立私立の学校、カレッジ、ユニバーシティの認定を行う米国の 6 つの地域機関の 1 つである。SFSU の Tourism and Hospitality Management 学部の中核である The College of Business は Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)の認定を受けている。AACSB は世界のビジネス・スクールを対象として最高の基準で認定を行っており、認定を受けているのは米国のビジネス・スクールの 25%、国際・ビジネス・スクールの 15%にすぎない。SFSU は 1964 年に AACSB インターナショナル認定を受けている。

**ミーティングの概要:** Dr. Johnson のほか、Hospitality and Tourism Management の Dr. Mehmet Ergul 准教授、Office of International Programs の Koichiro Aoshima (Ko) と Funada が出席した。

会議が行われた SFSU キャンパス内の部屋は Marriott が最近改修しており、改修の目的は、ホテルその他の業界関係者が学生と会談し、会社案内やインターンシップの機会に適した場にあることにある。

SFSU の Hospitality and Tourism Management 学部は College of Business 内にある。企業経営の Bachelor of Science 学位を取得することができ、急速に発展するホスピタリティ業界のダイナミズムに不可欠な役割を果たしている。学生は、複雑で多様なホスピタリティ企業の経営のための専門性が高く需要も大きいプロフェッショナルを目指す 6 つの学科から選択できる。すなわち、ホテル運営管理、レストランおよびケータリング経営、会議およびイベント経営、国際観光、ホスピタリティ企業経営、ホスピタリティ労務管理である。Dr. Johnson は、SFSU では調理よりもホスピタリティおよびホテル経営への関心が高いと指摘した。

SFSU で Bachelor of Science 学位が認定される Hospitality and Tourism Management 学部の使命は、急成長している多様なホスピタリティ/観光業界にプロフェッショナルなマネージャーおよびリーダーを供給するすぐれた学習および教育の環境を提供することにある。この課程で学生は事業の基礎を構築し、プロフェッショナルなホスピタリティ管理を学び、ホテル運営管理、レストランおよびケータリング経営、会議およびイベント経営、国際観光経

営、ホスピタリティ企業経営、ホスピタリティ労務管理、特殊ホスピタリティ管理などを学習する。この学部ではできる限り学生をホスピタリティ業界のリーダーに接触させて就職の機会を設けているほか、定評のある企業のイベントにも参加させている。学生がキャンパス内で運営する Vista Room の調理およびサービスは高い評価を受けている。

Dr. Johnson が、サンフランシスコのベイ・エリアには巨大なホスピタリティおよび観光の市場が存在すると説明した。サンフランシスコのホテルの稼働率は 80～90%が通常であり、同地区では大規模会議が頻繁に開催されている。学校を訪問する業界関係者はインターンシップおよびエクスターンシップを求めている。

インターンシップは事務職および専門職向けのオンザジョブ・トレーニングである。専門職向けインターンシップは職業の徒弟制度に似ている。インターンはカレッジまたはユニバーシティの学生が通常であるが、高校生や既卒成人もいる。さらには中学生や奨学生の場合もある。インターンシップには有給と無給があり、期間限定が通常である。一般的に、インターンシップは学生と企業の間での労務と経験の交換を内容とする。学生はインターンシップにより自分はこういった仕事に興味があるかを判断し、人脈を作り、または学校のクレジットを取得することができる。インターン先に就職して給与を得る場合もある。インターン経験があれば雇用後のトレーニングの必要がほとんどないため雇用主にとっても大きな利益である。ただし、トレーニー制度とは異なり、インターンシップ終了後の雇用は保証されていない。

エクスターンシップはインターンシップに似た学習の機会であるが、教育機関が提供する短期実習が一般的であり、ここで取得した単位は通常のカレッジやユニバーシティでは単位として認められない。医療分野では、非常勤講師が指導することもある。エクスターンシップはインターンシップより短期であり、数週間から数か月程度である。

SFSU の Hospitality and Tourism Management 学部には企業幹部、人事責任者、企業オーナーで構成される企業諮問委員会がある。同委員会は年 2 回の会議やその他のイベントを開催している。諮問委員会は学生に関する企業からのフィードバックを伝え、将来の需要について提案する（例として、学生にもっと数学力が必要であるとか、業界の傾向、あるいは教えるべき技術など）。

SFSU は春にキャリア・フェアを開催している。学生も Taste of the Bay と呼ばれる募金イベントをサンフランシスコのダウンタウンで開催し、\$100,000 以上を集めている。イベントでのオークションへの出品を企業に要請することもある。

Dr. Johnson は、多くの SFSU 学生がインターンシップ開始前にすでに働いた経験を持つと述べた。インターンシップ開始の要件としてホスピタリティ企業で 300 時間、専門技能開発で 50 時間の労働が義務付けられているからである（上記の Mr. Nick Coprizza(SFSU 学生-Westin Hotel 会議出席者の発言も参照）。

インターンは通常の従業員と同様に職場の責任者が評価を行う。インターンシップ中には職場責任者が定期的に評価し、インターンシップ終了時に評価報告書が学校に提出される。学校は卒業生および同窓生のキャリアを追跡調査してそれぞれの分野での発展を計りし、プログラムの実績を評価している。また、数年前、SFSU は教育プログラムの強みと弱みを知るための業界パイロット・スタディを実施した。

SFSU の課程およびプログラムの詳細は <http://www.sfsu.edu/~bulletin/current/programs/hospita.htm> 参照のこと。

SFSU はホスピタリティ経営分野の MBA 課程を開設しているが、現在はリソースに限定されている。

英語能力が十分でない外国人学生でも課程を取ることができるかという質問に対して、SFSU はその場合は英語クラスを取る必要があると回答した。重要な思考技能の開発のためスピーチ、ライティング、作文が含まれるとのことであった。

Dr. Johnson は、SFSU は過去に中国、トルコ、日本など特定の国の学生向けの短期課程を実施したことがあり、再開を検討していると語った。これらの課程は、ホテルとの提携による 1 年間の OPT (Optional Practical Training)を含む認定対象課程プログラムになる可能性がある。認定課程の受講要件は TOEFL スコア 500 である。SFSU が日本人向けに特別課程を開設する場合は英語課程も併設して、経営分野の英語クラスを作成することも考えられる。

会議により、英語集中クラスと基本的な食品生産に関する日本人向け特別留学制度を検討することになった。この課程では、人数が多いほど学費が安くなる。平均人数は 10～15 人とする。集中英語クラス、実務研修、ホスピタリティ経営を含めた 6 か月の認定対象課程が検討された。このような課程は大学寮が空いている夏季（5 月終わりから 8 月中旬）が適切であろう。インターンシップとしてではなくオブザーバー的な 3 か月の実習を含めることも考えられる。

このようなモデルのほか、日本人教授が SFSU で客員教授となる可能性もある。SFSU は日本食や寿司に関心があり、調理方法の情報交換になる。Dr. Johnson はさらに課程モデルを協議することを提案した。

また、業界研究のため日本人教授向けに短期有給休暇制度を設けることも話し合われた。

また、SFSU 学生の日本留学についても協議が行われたが、これについて SFSU 側はクラスの規模と場所、宿泊施設、その他の具体的内容についてもっと知りたいということであった。授業は英語で行うが、基本的な日本語でのクラスにも関心がある。

Dr. Johnson は、スイスの企業への代表団派遣を紹介するとも述べた。

## 6. クーリナリー インスティテュート アメリカ(CIA), グレイストーン

担当者：Mr. Russell Scott, Certified Master Chef

Dean of Education, **The Culinary Institute of America (CIA) at Greystone**

**学校の概要:**世界トップクラスの調理カレッジとして知られる CIA は基本的技能に加えてさまざまなキッチンおよびベーキングの技術を教えている。CIA の卒業生は世界に 44,000 人を数え、シェフ、著述者、テレビのパーソナリティである Anthony Bourdain や Alinea Restaurant のオーナー・シェフ Grant Achatz がいる。CIA の Greystone キャンパスには約 300 名の学生がおり、調理、パン、パストリー、ワイン、飲み物の学位課程や認定課程を実施している。

The Culinary Institute of America は 1946 年創立の独立系、非営利のカレッジであり、調理、パン、パストリーの学士およびアソシートの学位を取得できる。食品業界やホスピタリティ業界に卒業生のネットワークが構築されており、CIA は世界トップクラスの調理カレッジとの評価を受けている。食品プロフェッショナル向け課程はカレッジのニューヨーク州ハイパークのメイン・キャンパスで実施され、カリフォルニア州セント・ヘレナの The Culinary

Institute of America グレイストーン校ではベーキング、パーストリー、高級料理、ワインの認定課程が開設されている。CIA は、米国教育省および Council for Higher Education Accreditation が承認した 6 つの地域認定機関の 1 つである Middle States Commission on Higher Education の認定を受けている。CIA は Accrediting Commission of Career Schools and Colleges (ACCSC) の認定もを受けている。ACCSC は米国教育省が公式承認した機関で、遠隔教育を含め、職業、貿易、技術に関する高等教育機関の認定を行っている。

**ミーティングの概要:** 会議は Associate Director of Admissions である Emily Massimi の施設案内から始まった。

CIA の米国キャンパスにはニューヨーク州 Hyde Park、カリフォルニア州 St. Helena、テキサス州 San Antonio の 3 つがある。CIA では 2 つのアソシエイト学位が取得できる。Culinary Arts と Baking and Pastry Arts である。これらの課程は 21 か月でエクスターンシップもある。他にも 30 週の認定プログラムが 2 つある。Advanced Wine and Beverage と Accelerated Culinary Arts である。受講するにはホスピタリティ経営、レストラン経営、食品科学、栄養/食事または関連分野の学位が必要である。学位課程はニューヨーク州ハイドパークのキャンパスでのみ実施している。学士課程では海外留学の制度もある。

CIA は 2007 年、シンガポールの Temasek Polytechnic との協力の下、調理ケータリング管理プログラムのディプロマ課程を実施した。同課程はシンガポール政府のものであり、CIA が運用管理にあたった。CIA はアジア市場に関心を持ち、10 年かけてシンガポールにキャンパスを開設した。当時、韓国や中国も視野に入れていた。この学位課程はシンガポールの 6 つの工科系大学のディプロマ取得者を対象としている。願書は Singapore Institute of Technology を通じて提出する。

St. Helena キャンパスでは年 1 回、業界関係者との会議が行われており、調理業界の動向について 1~4 日にわたって検討が行われる。2 年前の会議のテーマは日本であった。キャンパスの建物は National Historic Landmark といい 1889 に建てられたものである。CIA に譲渡される前は Christian Brothers ワイナリーであった。

St. Helena キャンパスの学生は 300 人で、学生対教授陣の比率は 18 対 1 である。授業は月曜日から金曜日まで、教室には WiFi 設備が備えられている。1 日の半分は講義、残り半分は実習である。午前の部は 7 a.m. から 1 p.m. まで、午後の部は 2 p.m. から 8:30 までである。寮が 3 棟あり、宿泊場所は保証されている。他にも、特に支援が必要な学生向けに学習センターが設けられている。

寄付企業や製造企業（キッコーマンなど）向けにテスト商品開発も行っている。

Scott シェフが、CIA のカリキュラムは英語であり、学生は英語を話せる必要があり、TOEFL スコア 500 以上でなければならないと説明した。

現時点では、日本との正式な提携や学生交換プログラムはない。Scott シェフは、CIA は日本への進出についてオープンなディスカッションをする用意があると述べた。日本人学生向けの特別プログラムを作成することは可能だという。Milk Board などの業界団体が海外研修をしていると述べた。ある団体はアジアを訪問してワインとアジア料理の融合の可能性を探ったという。CIA が日本料理を対象とした短期の交換コースを創設する可能性もあると語った。CIA はプログラムの多様化を図っているとのことである。



正式な会談およびすべての合意はニューヨーク・キャンパスの学長室で行われる。詳細については Sue Cussen、Associate Vice President of Branch Campuses および Mark Erickson、Provost と話すようにとのことであった (<http://www.ciachef.edu/administration/>)。

## 7. メドウッド・ナパバレー

担当者：Ms. Judith Rowlings  
Human Resources Manager, **Meadowood Napa Valley**

**施設概要:** Meadowood は 250 エーカーの敷地を有する民間のラグジュアリー・リゾートである。所有者はワイン醸造企業で、Napa Valley のゴルフ場、テニス・コート、クロケット場、ハイキング・コース、スパ、ワイン体験場を有しており、レストランはミシュランの 3 つ星を獲得した。このリゾートは豪華な宿泊施設があり、地域のコミュニティと活動の中心である。Meadowood は 1979 年、H. William Harlan とその仲間たちが Napa Valley のワイン育成者の集会所として作った。1964 年にはプライベートのカントリー・クラブになり、2001 年に Meadowood パートナーが Meadowood 入り口にあたる土地を買収して The Napa Valley Reserve を設立した。これはプライベート・クラブで、メンバーは雄大なワイン畑での生活を楽しむことができる。

**ミーティングの概要:** ミーティングはミシュラン 3 つ星シェフ Christopher Kostow の案内によるキッチン・ツアーから始まった。

Kostow シェフはキッチンにエクスターンを受け入れることにきわめて積極的であった。施設のサービス業務に従事しているエクスターンもいる。エクスターンは週 5 日、12 時間労働しており、12:30 p.m. から 12:30 の勤務が通常である。1 日をレストランの庭で働く。シェフはキッチンが継続教育の絶好の場であることを強調した。

Kostow シェフは Skype を通じて面接を行い、成功率は 99% であった。応募者は主として Culinary Institute of America、Johnson and Wales University (Rhode Island)、Montreal からである。CIA のエクスターンシップ期間は 3 か月。Kostow シェフは、エクスターンを派遣した学校に時折フィードバックしているが、対応は十分ではないとのことであった。

Meadowood の従業員は約 600 名。Ms. Rowlings から、調理のほか他のホスピタリティ分野でエクスターンを受け入れているとの説明があった。エクスターンの多くは裏方業務についている。

Meadowood は現在、ほぼ Intrax のみを通じて国際エクスターンを募集している。Intrax はこの施設を知っており、ニーズを理解しているからというのが理由であった。事情を知っている代理機関と仕事をすることの重要性が強調された。Intrax は Meadowood に候補者を提示する。Intrax が身元調査、ビザ取得の手配を行い、各インターンに合わせたトレーニング計画を作成する。このトレーニング計画は大使館の承認を受け、それから旅行が手配される。Meadowood が採用したい候補者がいれば、Intrax を通じて詳細情報を入手する。Meadowood は年間 5〜6 名のトレーニーを受け入れ、必要なトレーニング、案内、語学コース、住居の手配を行っている。

Ms. Rowlings から、エクスターンの期間は 2〜18 か月であるとの説明があった。J-1 ビザ取得者の場合には期間は 1 年となり、文化に関する内容が追加される。応募には履歴書、カバーレター、照会先を提出し、Skype による面接を受けなければならない。

Ms. Rowlings から、近隣のコミュニティ・カレッジである Napa Valley College が ESL 補習クラスを実施しているとの情報があつた。ただし、このクラスは高度な英語カトレーニングを提供するものではない。Ms. Rowlings は自身が ESL 教師であった経験があり、Meadowood はエクスターン向けに自前の ESL クラスをまもなく開設する予定だと語った。

Meadowood はエクスターンの期間を通じてエクスターンの成績報告書を提出し、状況を把握できるようにしている。Ms. Rowlings は意思疎通の重要性を強調した。

エクスターンは有給であり、従業員福利厚生の対象となり、Meadowood の従業員として取り扱われる。

## 8. モントレー・ペニンシュラ カレッジ (MPC)

担当者：Mr. Martin L. Johnson

Interim Vice President for Student Services , **Monterey Peninsula College**

**学校の概要:** Monterey Peninsula College (MPC)は、高水準の教育プログラム、施設、サービスを提供して学生の転入、キャリア、基本技能、生涯学習を支援することにより学生の勉学と成功を育成することを目指している。MPC は、これらを通じて、知的、文化的、経済的に多様なコミュニティ作りを行う。MPC は California Community College System に所属する 110 校のカレッジの 1 つであり、高等教育の中心的な場である。さまざまな目的を持った学生が個人としての自己の可能性を最大限に実現するとともに、自己が属するコミュニティおよび社会での権利、自由、責任の実現を行えるよう努力している。MPC は 4 年制への転入、就職準備、職務技能の向上、転職準備、教養、数学、読み書きおよび科学の基本技能の強化のための課程を用意している。MPC のホスピタリティ課程は Department of Family and Consumer Sciences の Life Sciences Division で実施されており、ホスピタリティ経営、ホスピタリティ運用、レストラン経営、ベーキングおよびペーストリー、調理およびホスピタリティ管理の認定を取得できる。MPC は Council for Higher Education Accreditation (CHEA) および米国教育省が承認した 6 つの認定機関の 1 つである Western Association of Schools and Colleges (WASC)の Accrediting Commission for Community and Junior Colleges (ACCJC)から認定を受けている。

**ミーティングの概要: 会議の出席者は下記の通り。** Dr. Walter Tribley, Superintendent/President; Charles Brown, Governing Board Trustee; Michael Gilmartin, Dean of instruction Occ. and Econ. Development; Alex Hulanicki, Public Information Consultant, Japan-America Relations, Water Issues; Kathleen Clark, COOP Instructor/Program Coordinator; Sunshine Giesler, Interior Design/Family and Consumer Science Instructor; Alison Shelling, Career Technical Education Coordinator; Molly Jansen, Hospitality Adjunct Professor; Molly May, ESL Department Chair, Instructor, English and Speech Communication; Deborah Ruiz, Library Division Chair; AletheaDeSoto, International Student Program Director and Student Success Coordinator. The group was met at lunch by Janine Chicourrat, General Manager of the Portola Hotel and Chair of the Monterey County Convention and Business Bureau.

MPC は食品サービス管理、ベーキングおよびペーストリー、調理、ホスピタリティ分野についての短期ホスピタリティ課程を用意している。短期課程は 2 学期制で、時間も短いため学生は働きながら受講することができる。これらの課程に受講資格はない。学生は自分の関心がある分野の技能を磨くことができる。

MPC はまた、レストラン経営、ホスピタリティ経営、ホスピタリティ運用の分野での Associate of Science の学位を授与している。

MPCには現在、37名の外国人学生がおり、その多くは日本と韓国からである。全員が認定またはアソシエイト学位の取得を目指している(ホスピタリティとは限らない)。外国人学生はMPCで最初にオリエンテーションを受ける。カウンセラーが学期ごとに学生と面談する。ホスト・ファミリー宅に滞在して学校のインターナショナル・クラブに参加する学生もいる。

MPCのEnglish as a Second Language (ESL)には6レベルある。学生はレベル4に入るのが通常である。レベル5と6は講義技能である。MPCは職業訓練クラスや看護、自動車技術向けに特別支援プログラムを作成している。学部では企業や業界から従業員のニーズに関する情報を収集し、これを踏まえてプログラムを調整している。プログラムの開始時に学生を評価し、学期末にアドバイザーと面談の上で成績を判定している。

Ms. Mayが、MPCは大阪女学院と10年プログラムを制定しており、Montereyでの集中英語クラスに学生が参加していると説明した。学生は午前中に集中英語クラスを受け、午後は見学旅行に行く。滞在先はホスト・ファミリー宅である。

MPCはカレッジとして認定を受けている。プログラムについて個別に認定は受けていない。カリキュラム開発は厳格な承認を必要とする。教授陣が資料を作成し、カリキュラム委員会の承認を受けなければならない。承認を受けると受託委員会に送付され、さらにカリフォルニア州政府の承認を受ける。

MPCは日本人学生向けのカリキュラム開発に関心を持っている。カリキュラム承認手続が厳格であることから、既存の課程を基礎として柔軟にプログラムを構築したいと考えている。ESLプログラムも日本人向けにすることが可能である。

カリフォルニア州は、California Community Colleges Board of Governorを通じて、全州112のコミュニティ・カレッジの学生の成績を評価するシステムを開発している。採点表は従来になかった透明性と説明力により、米国の公立高等教育機関に学生の成績を通知する。採点表のデータにはカレッジの改善、職業訓練、学生の在籍率、卒業率、終了率も含まれている。採点表の詳細は<http://scorecard.cccco.edu/scorecard.aspx>を参照のこと。補足情報の入手先は  
[http://extranet.cccco.edu/Portals/1/TRIS/Research/Accountability/ARCC2\\_0/Final%20ARCC%20Scorecard%20Framework.pdf](http://extranet.cccco.edu/Portals/1/TRIS/Research/Accountability/ARCC2_0/Final%20ARCC%20Scorecard%20Framework.pdf) および  
[http://extranet.cccco.edu/Portals/1/TRIS/Research/Accountability/ARCC2\\_0/Profile\\_College\\_Specs\\_Final.pdf](http://extranet.cccco.edu/Portals/1/TRIS/Research/Accountability/ARCC2_0/Profile_College_Specs_Final.pdf)

インターンシップはMPCでは独立プログラムであり、学生の必要性に応じて個別に調整される。インターンシップ・コーディネーターKathleen Clarkがインターンと個別に面談して技能とカリキュラムを検討し、学生がインターンシップで学びたい事柄に合わせて計画を作成する。それから学生に合った機会とのマッチングを行う。Ms. Clarkは履歴書の書き方やインターンシップ先の候補へのアプローチ方法を指導する。無給のインターンシップは1単位につき60時間である。有給のインターンシップは1単位につき75時間となっている。学生は最低要求時間を超えて働くことができる。Ms. Clarkは、プログラムを学生に合わせてカスタマイズできるよう、学生が自分が何を達成したいかを述べることが重要であると強調した。学生は複数のインターンシップに参加できるが、それぞれのインターンシップは異なっている必要がある。同一のインターンシップを重複することはできない。Ms. Clarkはプログラム中にインターンシップ先のインターンを訪問してプログラムが学生の目的に適合しているかを評価し、解決すべき問題があるかのコミュニケーションを取る。インターンシップ先からMPCへの正式なフィードバック手続は定められていない。このプロセスはランチ会や大学によるプログラムの改善方法についての質問など、非公式に行われる。

外国人学生はインターンシップの前に MPC の 2 学期を完全に完了している必要がある。

MPC は過去に教授交換を行ったことがある。現在の経済状況から、今はこの交換は行われていない。学校が提供する短期交換プログラムは定年退職後の高齢者を対象とするものである。このプログラムではクレジットは取得できない。

Portola Hotel の支配人であり Monterey County Convention and Business Bureau 会長である Janine Chicourrat が、同ホテルはインターンを受け入れて技能を向上させ、卒業後に雇用していると説明した。同ホテルは自前の人材育成を望んでおり、各校に個別に働きかけたり、ジョブ・フェアや MPC のキャリア・デイに参加してインターンを求めている。学校としては学生/インターンとホテルのニーズをマッチさせるカリキュラムを作っているとのことであった。ほとんどの学生は英語を十分に話せる。Ms. Chicourrat は Pebble Beach に勤務したことがあり、Pebble Beach にはローザンヌでの 6 か月のプログラムがあったとのことである。

## B. 香港視察

### 1. 職業訓練局 (VTC)・T ホテル

担当者：Ms. Winnie Ngan, Director

Hospitality Industry Training and Development Centre, **Vocational Training Council**

Ms. Christina Choy

Academic Director, Hotel, Service and Tourism Studies and Programme Manager, Hospitality Industry Training and Development Centre, **Vocational Training Council**

学校背景：Vocational Training Council (VTC) は 1982 年に開校した、香港最大の職業教育・訓練の専門機関で、毎年 25 万人の学生と実習生が学んでいる。VTC は卒業生や社会人に生涯を通じての付加価値のある知識や技術を学ぶ場を提供し、また産業界が必要とする人材を育成する役割も担っている。VTC には Technological and Higher Education Institute of Hong Kong (THE I) (高等技術学校)、Institute of Professional Education And Knowledge (PEAK) (専門教育学校)、School for Higher and Professional Education (SHAPE) (高度専門学校)、Hong Kong Institute of Vocational Education (IVE) (職業訓練学校)、Hong Kong Design Institute (HKDI) (デザイン専門学校)、Pro-Act by VTC、Hospitality Industry Training and Development Centre (HITDC) (ホスピタリティ職業訓練学校)、Chinese Cuisine Training Institute (CCTI) (中華料理専門学校)、Maritime Services Training Institute (MSTI) (船舶管理訓練校)、Youth College (青年学院)、Integrated Vocational Development Centre (IVDC) (総合職業訓練校)、Yeo Chei Man Senior Secondary School (高等専門学校)、Shine Skills Centre (技術開発センター) の 13 校がある。

Hospitality Industry Training and Development Centre (HITDC) はかつてホテル業界の訓練施設であったが、1984 年に学校として開校し、現在アジアで最先端の実践教育を行っている。ホスピタリティ産業に関心のある高卒の学生を対象に職業訓練を実施している。近年オープンした T-ホテルでは実習生が実際のホテルで経験を積むことができる。HITDC の目的は香港のホスピタリティ企業に対し、世界レベルの技能に基づく職業教育を提供し、香港がアジアにおけるホスピタリティ産業のリーダーという立場を維持することにある。Kowloon Bay と Pokfulam に

在る2つの施設には洋食の調理室、ベーキング＆ペーストリー、飲料サービス、フロントオフィス、ハウスキーピング、Tour Guide & Service Culture の訓練設備を備えている。さらには、フロントオフィス、飲料サービス、ハウスキーピング実習では、管理者養成認定コース、ホスピタリティ経営プログラムの上級認定コースを設けている。毎年2,000人以上の卒業生がホテルやホスピタリティ産業でやりがいのある職業に就いている。香港の観光客増加に伴い、新たなホテルの建設計画も進んでおり、スキルがあり実践訓練をうけた人材へのニーズは依然として高い。

**ミーティングの概要:** VTC には 30 以上のキャンパスがあり、香港でもっとも大きな職業教育機関である。上記 13 の教育校があり 5,500 名の職員がいる。13 校のうち次の 3 つはホテル、観光、ケータリング産業に関連する学校である。Hospitality Industry Training and Development Centre (HITDC)、Hong Kong Institute of Vocational Education (IVE)、Chinese Cuisine Training Institute (CCTI) の 3 校では今回の学校訪問の前日に、全部門 18,000 名の卒業式が行われたばかりである。

VTC は政令により設立され、政府より補助を受けている。資金の半分は政府からの資本、残り半分は学費により運営されている。

HITDC は VTC の教育機関の 1 つで、政府が、この地域での主要なホスピタリティ観光地として香港の魅力を高めるための施策の一つとして、ホスピタリティプログラムを 1984 年に最初に導入した。3 つのキャンパスで、毎年 2,000 名の学生が実習を受け卒業する。また最近では \$65,000,000 香港ドル（約 US\$80,000,000）の資金を受け international culinary institution が設立され、ホテル・観光分野における VTC の 4 番目の教育機関となった。更に新たな学校が 2016 年の第 3 四半期に開校する予定である。

本校は Hong Kong Council for Accreditation of Academic and Vocational Qualifications (HKCAAVQ) の認定を受けている。認定期間は 4 年間で、すでにホテル分野、西洋・中華調理分野、観光分野の 3 つにおいて認定を受け、来年は内部監査過程がスタートする。

多くの VTC プログラムは高卒生対象で、レベルも期間も様々で 2 か月から 2-3 年のコースがある。

9 年の高等教育を受けた学生は 6 か月のプログラムに入学し、認定プログラムを受講し、学位を得ることができる。また 2 年間学んだ学生には high diploma（高学位）が与えられ準学士と同等とされている。

VTC は high diploma プログラムのなかで UK にある学校（2 大学）と提携している。1 年間の学習後、“top off”（最終年）として UK から来た講師による授業を受講するか、もしくは 1 年間 UK で学ぶかを選択することができる。

更に、UK で 1 年（合計 3 年間）学んだ場合には、学士が授与される。この提携プログラムは香港が 3 年間の University Program (UK の教育制度) から 4 年間の Program (USA の教育制度) に移行した 2 年前に先駆けて実施された。新たな 4 年制の教育では、1 年間の教養基礎教育が加わる。UK の学校との提携において、VTC は “high diploma” コースを 180 単位とした。Ms. Ngan によると、アメリカ史やその他 VTC にはない科目があるため、アメリカの大学との提携はできないとのことであった。それぞれの大学において単位認定をし、学習成果に基づくプログラムを実施する。

high diploma のプログラムでは技能面が重視され、60% を実践トレーニング、40% をマネージメントの勉強に充てている。学生は学外でのインターンシップが必須である。diploma と認定プログラムは high diploma のコースと比べ、マネージメントの教育より実践を主にしており、その実践訓練は VTC で行われる。high diploma の学生は、それぞれの能力に応じて進学の道がある。

HITDC のキャンパスの訓練施設には中華料理レストラン、洋食レストラン、T ホテルが含まれている。レストランは平日 5 日間のランチタイムと金曜のディナータイムにオープンしており、T ホテルは 365 日稼働している。T ホテルは

上質なサービスに加え、宿泊客に対しての快適なおもてなしを追及し、提供することをコンセプトにしている。30の客室があり経験豊富なインストラクターチームの指導のもと、トレーニーが運営している。現在トリップアドバイザーではNo2にランクされ、昨年はNo1を獲得した。少額のメンバーシップ料金を支払う事で一般の宿泊客も滞在することができる。また、レストランもクラブメンバー専用であり、メンバーシップ料が必要である。

VTCの授業で使用される言語はクラスのレベルによる。high diplomaのクラスは英語で行われ、それより下のクラスでは基本的に中国語で補助的に英語が使われている。UKの学校に進学するためには、最低でもIELTS英語検定で6.0のスコアが必要とされ、Warwick Universityに進学するためには、6.5が必要である。

VTC（職業学校）の学位取得について保護者がどう考えているのかという質問には、Ms. Nganは現在中国本土と香港での出生率が下がっている問題を挙げた。2022年まで毎年6%ずつ学生人口が減少していくと試算されている。昨年香港では81,000名が高校を卒業したが、今年は78,000名であった。そして今後更に減少すると見られ、ゆくゆくは労働人口減少が大きな問題となるだろう。人口減少と少子化により、親は子供にますます資産をつぎこみ大学進学を希望する、ただしこの考え方はここ5年間で少しずつ変わりつつある。大学進学の競争が激化していること、香港では高等教育を受けている割合は70%を超えていることを付け加えた。

さらに、Ms. Nganは、「American Chefs」などの料理番組により料理人が人気者になり、親は子どもが料理人になることについても理解を持ち始めている事例をあげ、子供にとって最善の選択ではないが、親は職業教育に対して少し考え方を变えつつあることや、VTCが政府機関とも協力し、人々の考え方を变える取り組みも進めていることを紹介した。香港の失業率は3.4%で（15歳から25歳の）若者に限っては2012年の段階で9.2%であった。

VTCは全国規模の技能競技大会を2014年6月と11月に開催し、2015年にブラジルで開催される世界大会に参加するための学生選抜を行うつもりだ。香港はこの大会に過去10年間参加している。

websiteによると、（以前"Skill Olympics"として知られている）Worldskills Internationalは、60年の歴史があり、職業訓練における最高峰の大会である。隔年おきに教師やトレーナーに付き添われた若い精鋭たちが世界中から集まり、能力を競い、また課せられた世界基準の技術に挑む。参加者は67の国と地域で開かれた大会などで選抜された精鋭である。WorldSkills Internationalの詳細は下記参照のこと。  
[http://www.worldskills.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1439&Itemid=883](http://www.worldskills.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1439&Itemid=883).

VTCは業界や就職に必要な確かな知識を習得できる学生が、主体的に取り組むカリキュラムを用意している。学校では、成功事例を共有し、学生の意欲を促進するため就職支援が行われており、就職率は90%を超え、常に高い水準である。

VTCには（教育委員会と通常委員会の業界のリーダーによって組織された）顧問委員会がありVTCに対して業界の動向や人材育成について助言を行っている。顧問教育委員会の委員は政府によって選出される。

HITDCはHotel, Catering and Tourism Training Board（ホテル、ケータリングと観光に関する委員会）の委員である。この委員会は四半期ごとに開催され、そのワーキンググループは必要に応じて開催される。

委員のメンバーリストと委託内容はwebで公開されている。

[http://www.vtc.edu.hk/html/en/about/train\\_com.html](http://www.vtc.edu.hk/html/en/about/train_com.html)

また委員会は事業計画やカリキュラム開発においても HITDC を支援しており、毎年業界にける雇用統計調査を実施している。過去の調査報告については下記参照のこと。

Ms. Ngan は VTC はホテルでのシフト勤務変更について業界に要望していると述べた。これまで、分割シフトが行われていたが、Generation Y の人たちにはそのようなシフト勤務は受け入れられにくいため、VTC は業界に対して、週 5 日制 1 シフトを導入し労働環境を改善することで雇用を促進することを提案している。

VTC はカリキュラム開発において学習成果に基本を置いた教育（outcome-based）を行っている。学習目標を設定し、卒業までに必要な知識を身につける。VTC/HITDC は上記説明した雇用統計調査により、業界のニーズについて feasibility study（フィージビリティ スタディ・可能性調査）を行っている。カリキュラムは就職を目標としているので、学校では就職を見据えた教育を行っている。上記記したように、卒業後の就職率は 90% を超えている。そのうち 70% の学生は低賃金労働層からスタートし、30% の学生は管理者層として就職している。Ms. Ngan によると、学生がどういった階級で就職するかは、VTC 卒であるか、大学卒であるかは関係ないと述べた。教育の違いは、就職後、職場に適応できるスピードに影響すると語った。VTC は学生が自信を取り戻し、業界への関心を高め、自分の強みを発見し就職できるように強く働きかけしていると説明した。

VTC の全教員はすべて企業からの引き抜きで業界経験をもつ。インストラクターは少なくとも 5 年以上業界での経験が必要で、インストラクター長は最低 12 年の経験が必要である。VTC は管理体制を敷いており、それぞれのコースに指導官がつく。教員は、内部、外部の双方から評価を受ける。学生は教員に関するアンケートを毎年提出し、教員は外部調査を受ける。プログラムはその評価を基に改善され、教材についても校内で改善が行われる。

この学校の強みについての質問に、Ms. Ngan は VTC の学生の強みは彼らの考え行動する力（think and do）であると答えた。学生は実践スキルに加えて考える力を身につけることができる。

VTC/HITDC は現在、JTB の専門学校と交換留学プログラムを行っている。光園学園調理製菓専門学校等、調理学校とも提携している。留学プログラムは数日から 1 週間の期間で行われている。VTC には海外からの交換プログラムの生徒は、最大で 140 名まで受け入れ可能である。

VTC/HITDC は日本と香港の両国における職業訓練やトレーニングプログラムの向上にむけて、浦山学園やその他日本の学校と相互に協力していきたいと考えている。ホスピタリティ分野は国際的なビジネスであると Ms. Ngan は述べた。これまでに日本から来る生徒は通訳が同行していたが、今後英語の話せる人材育成の交換留学は有用である。単位互換による 3 カ月程度の交換留学の可能性について質問をしたところ、カリキュラムを設定する時間が必要な為、もっと短期間のプログラムであれば近いうちに容易だろうとの返答であった。また VTC は最近、日本の技術学校と合意文書（Memorandum of Understanding (MOU)）を交わしており、将来的に長期の交換留学の可能性を模索している。サービスや調理などに関するカスタマイズのコースを設置することも可能だろうとも語った。VTC の学生が日本の学校で学ぶことについて Ms. Ngan は語学と経費の問題が出てくるが、日本で学習することも可能だろう。実際 HITDC は過去に短期間のプログラムで学生を日本に派遣したことがあると答えた。定期的な交流として HITDC は 1 日から数週間の期間で講師（と通訳）を派遣し無料の授業を行っている。Ms. Ngan はまた今後の可能性についてとても前向きに考えており、このミーティングが対話の始まりであることを付け加えた。Ms. Choy が今後のディスカッションや交流プログラムの窓口になる。

HITDC に新界地区の本校施設で、（およそ 2 か月程度の）基礎の日本語料理の短期コースがあるとの事であった。以前そのプログラムでは日本人インストラクターが講義を行っていたが、現在は新たな日本人インストラクターを探している。近いうちに日本でも求人募集を開始する予定である。

観光水準に関しては、昨年香港に訪れた観光客は 4,800 万人で来年は 5,200 万人を見込んでいる。そのうち 70%は中国本土からの旅行者で、48%が 1 泊以上している。また、昨年は日本人観光客の数が減り、ロシアとインドからの旅行者が新たなマーケットとして成長している。

## 2. W 香港

担当者： Ms. Sandy Lau and Ms. Carrie Wong  
Human Resource Manager and Assistant Training Manager  
W Hong Kong

**ホテル背景**（ホテル WEB サイトより引用）：華やかなトレンドと植民地時代のスタイルが調和するW香港には、真下に空港エクスプレスがあり、街の活気を一層高めております。隣りにある新進の文化的拠点、西九龍文娛芸術区の芸術性あふれる雰囲気はひたってみませんか？

本場の広東料理「聖言」、魅力あふれる「キッチン」、おしゃれな「ウーバー」で、五感を癒していただけます。天国のような屋上「WET® Pool（ウェットプール）」で、スタイリッシュにお過ごしになりませんか？アジア初の「Bliss® Spa（ブリススパ）」でのリラクゼーションや、「フィット」で空の雲と同じ高さで行うワークアウトもお奨めです。393 室すべてから街並みが見渡せます。「Wオリジナルベッド」から街をご覧になったり、当ホテルの素敵なエンターテインメントをお楽しみください。万全な通信環境や、スナックボックスのスナックをお楽しみいただけます。その他のあらゆるご要望を、「Whatever/Whenever®」サービスで承ります。

**ミーティングの概要：** Ms. Wong によると W 香港はインターンシップについて香港の全大学、またグリオン大学含めスイスの幾つかの大学とも連携していると説明した。学校から実習を希望する学生の履歴書を受け取る。人事部が候補者の審査を行い面接ののち、3 か月または 6 か月間、最大で 1 年間トレーニーとして雇用する。実習期間は大学の規定によって決まっている。配属部署についてはトレーニーの希望や部署の空き状況、受け入れ部署の予算状況等によって決定する。

トレーニーは半年ごとに受け入れ、その多くが 6 か月の実習期間であるが、夏季期間のみの場合もある。トレーニーは Hong Kong Hotels Association が定めた手当が支給される。この Association は手当の金額や勤務体系、例えば 1 週間あたりの勤務時間等のシフトなどについてガイドラインが示されている。ガイドラインは各ホテルの人事部に配布されるが、公開はされていない。

WEB サイトによると、**Hong Kong Hotels Association (HKHA)**は香港のホテル経営者の合法的な権利を守り、業界の結束と会員の相互協力を高めることを目的に 1961 年に設立された。業界における有益な情報やデータを提供し合うことで、産業界のプロフェッショナリズムを高める。

HKHA はホテル経営者たちの代表として、ホテル運営に関わる様々な事柄に関する集約された意見を表明している。また政府が打ち出す新たな政策・施策等による弊害や規制に対しコンサル的な役割を果たしている。



もっとも重要な役割の 1 つは、会員に対してトレーニングやセミナー等の育成プログラムを提供することである。一部に経営陣にむけた特別プログラムもあり、世界的に著名なホテルスクールから講師が招かれることもある。

組織のもう 1 つの重要な目的は、新たな技術や経営管理手法の導入により業界の国際性を高めるとともに、サービスや品質基準を確保・維持することである。

組織のホームページにはホテルキャリアガイドが載っている。また、“Courtesy English” という書籍も\$120 香港ドルで販売されている。詳細は <http://www.hkha.org/en> 参照。

Hong Kong Hotels Association はトレーニー受け入れに対して会員にサポートを行っている。ガイドラインの提供や、毎年各ホテルに必要なトレーニーの人員のヒアリングを行う。それに基づき、割り当てを行い、各ホテルに候補のトレーニーの履歴書を送付する。各ホテルでの面接にあたり学生の支援を行う。

トレーニーが海外から来る場合、W 香港は滞在先の斡旋は行うが、経費は学生負担である。滞在中はホテルの食堂で食事が提供され、ユニフォームと手当が支給される。ホテルは Visa 取得の為に必要な書類を準備することもあり、およそ香港入国管理局でのプロセスに最大で 6 週間も要する。海外からのトレーニーの最長雇用期間は 6 カ月である。

W 香港では毎年 15 名から 20 名程度のトレーニーを受け入れている。一期には約 7 名程度のトレーニーを受け入れている。Ms. Wong は香港のホテル業界でトレーニーを受け入れることは慣例であると答えた。将来のホテルスタッフの育成である。実際、トレーニーは卒業後、そのホテルに就職することもある。W 香港のトレーニーの半数は海外からで、ほとんどが大学生で、2 から 3 名が専門学校生である。

人事部のスタッフはスカイプ、電話または直接面接を行い、積極性があるか、W ブランドにフィットするかなど確認する。学歴も考慮にいれている。W 香港は地元香港にある大学の就職担当者ともコネクションがあり、必要に応じてその学生の情報を得ることもある。W 香港ではトレーニーを“employees”（従業員）ではなく、“talent”（人材）として扱っている。もちろん多くのトレーニーは以前に働いた経験はなく、最初から多くを期待することはせず、人事担当者は OJT にてトレーニーを育成する。Ms. Wong は W 香港では宿泊客とのコミュニケーションのために、英会話力はトレーニー/インターンに対しても必須であると答えた。北京語も重要であるとされるが、広東語は必須ではない。語学力については面接時に評価される。

担当マネージャーは定期的にトレーニーの評価を行う。インターンの開始前にトレーニーはトレーニングプランを書面で作成し、ゴールを設定する。W ホテルにはトレーニー向けの“Insider Track”というプランがありホテル内の色々な部署を知ることができる。（“Insider Track”については詳細資料を参考のこと。）マネージャーはプランに従い中間報告と終了後に評価を行う。学校の就職担当者も実習開始 2 から 3 カ月後にはホテルを訪問し、学生のパフォーマンスについて学生とホテルスタッフの両方と確認を行う。

### 3. 香港中文大学 (CUHK)

担当者: Mr. Denis Yu-long Wang  
Director and Associate Professor, School of Hotel and Tourism Management (SHTM)

**学校背景:**中国の経済/貿易の玄関口として、香港は世界でも人気の高い観光地として長期にわたり上位にランクされており、また観光が主要な経済の柱の1つである。The School of Hotel and Tourism Management (SHTM) はホスピタリティ分野に特化したビジネスプログラムを提供し、地域におけるホスピタリティ産業のリーダー、指導者を育成してきた。

SHTM は香港とアジア地域における観光分野の成長を見据え 1998 年に設立された。SHTM のカリキュラムはビジネスとホスピタリティ教育を統合し、生徒は実践的かつ理論に基づいた知識をバランスよく学習できる。Hotel and Tourism Management Program の BBA(経営学士) は業界主導(目線)で投資判断やホテルグループ、観光に関わる企業やその他、この地域の関連サービス企業においてリーダーとなる人材を育成するものである。航空会社、レストラン、不動産、外食産業、テーマパーク、クルーズ、コンベンションなど、重要なかつ多岐な業種にひろがるホスピタリティ産業をカバーしている。

学校の第一の長期目標は理論と実践を同等に重要視したビジネスとホスピタリティ教育をアジアに向けて率先して行うことである。"Executive-in-Residence Program"、"Distinguished Speakers Series" (著名な講師による講義) や"Internship Program" (インターンシッププログラム) といったプログラムを通じて、学生は産業界のベテランから学ぶ機会を数多く得ることができる。

Hotel and Tourism Management (HMG) Program の BBA は 4 年間の専門プログラムで幅広いホスピタリティ分野におけるビジネス教育を行っており、観光地、旅行会社、ホテル、レストラン、外食産業、テーマパーク、クルーズ、コンベンション、不動産、資本投資、経営コンサルティングや関連産業をカバーしている。ホスピタリティに特化し地域、国際的なリーダーを育てるビジネスプログラムである。

この学校は Association to Advance Collegiate Schools of Business, International (AACSB International) より認定を受けており、United Nation World Tourism Organization – Tourism Education Quality Certification (UNWTO TedQual Certification)からも認定されている。

ビジネス知識に加え、このプログラムはホテルと観光マネージメントにおいてサービス業界の総合的、そして実践的なトレーニングを提供している。すべての学生は学習課程で 2 回、夏期に、関連する企業でのインターンシップが必須となっている。アメリカ、スペイン、日本など海外でのインターンシップに参加することも可能である。香港中文大学の交換留学プログラムに加え、SHTM は熱心な学生を対象にコーネル大学 (Cornell University)、School of Hotel Administration での交換留学プログラムを行っている。

1 年間の卒業生はおおよそ 72 名で、95%は香港、残り 5%が中国本土やアジアからの留学生である。出願には最低でも 36 の IB スコアが必要で、2014 年は高い水準を保ちつつも、海外からの生徒数を増やす予定である。

**ミーティングの概要:** The School of Hotel and Tourism Management (SHTM)は Chinese University of Hong Kong.の Business school の中でも大きい学部である。コーネル大学をモデルに 15 年前に作られた。カリキュラムもまたコーネル大学と共同で開発を行った。学士課程は毎年 70 名の学生を受け入れている。Mr. Wang によれば、ここ 4 年間、入学試験の中間得点はアジアでもトップレベルであるという。

この学校の主要な目的は世界のホスピタリティ業界におけるアジアのリーダーを育成することにある。卒業生はホテルグループや大企業で経営戦略に関わる職に就いている。投資銀行や投資ファンド、（HSBC や Goldman Sachs のような）コンサルティング会社に勤める者もいる。ホスピタリティ分野では 50 から 60% の人が不動産開発に関わる道に進む。現場で働く労働者を育成するための学校ではない。

学生は出願審査の段階で面談を受け、ホスピタリティ産業への適性を判断される。サービス業に関心があり、気配りができ、進んで他人を助ける人物であることをアピールする必要がある。

SHTM program は優秀なリーダーやマネージャーの人材育成を目的としている。カリキュラムは 1、2 年目で「マネジメント能力やスキルを高め、コミュニケーション戦略、ビジネスコミュニケーションに注力し、理論を明確にする」といった能力を身につけるよう開発されている。学生はホスピタリティ・不動産業界についての十分な知識と、業界分析ができる程の能力を卒業前に養う。2 年目と 3 年目にはインターンを行うが、研修先は管理部門の場合であることが多い。3 年次・4 年次にはコミュニケーション戦略について学習をする。プログラムの詳細については別紙参照のこと。

Mr. Wang は香港のホスピタリティ産業がいかに急速に成長しているか説明した。香港を訪問する目的としては 1) メディカルツーリズム（多くは中国本土と北東アジアから私立病院でメディカルケアを受診するための訪問）、2) ファイナンシャルツーリズム（投資目的での訪問）、3) 教育ツーリズム（CUHK の 50% の学生は交換留学生）である。これらの観光客の流れは香港で問題となっており、現在本土からの学生の流入をコントロールしようとしている。またこれら観光客受け入れの為にホテルや施設の過度な建設が問題になりつつある。

そのほか、どういった職種の人材育成に注力するかという問題がある。

ホスピタリティ産業においては、フロント（たとえば、ハウスキーピングなど）で働く人材が不足がちである。Mr. Wang はマカオでもフロント人材が不足していることを挙げ、さらに一般の娯楽産業以上に賭博産業で拡大を狙っている。香港とマカオ政府は SHTM に対し多様な人材育成の役割を担ってくれるよう要望をしており、プログラムも大規模に増やすことを要望している。それに対して、SHTM は政府に、規制を緩和し、海外からフロントで働く人材を受け入れることを提案した。学校としては 1 年で 70 名の学生しか受け入れることができない。（この 70 名はもともと政府が決めた定員である）

一つの解決策として、香港政府からの要望を受け Massive Open Online Course（MOCC）（ネット上の無料で聴講可能な大規模の講義）を開発中である。MOCC は遠隔教育という点で近年進化している定員の無いネットで聴講可能なプログラムである。通常の教材に加え、学生や教師、アシスタントがコミュニティを作れるユーザーフォーラムを備えている。

SHTM は 2 種類の MOOC を開発中である。1 つ目は 8 つの基礎能力習得のためのホスピタリティコース。2 つ目は Hong Kong Polytechnic University（香港理工大学）と共同プロジェクトで開発している 6 つの選択科目である。学生は 6 つの科目から自分の専門分野に沿って 3 科目選択できる。8 つの基礎クラスに加えて選択科目を受講すると、修了証明書が付与される（このコースには、学位コースと比べて、インターンシップや企業との活動、その他幾つかの授業が含まれていないため、学位を得ることはできない）。また 2 パターンのコースがあり、1 つはオンラインで無料受講できる自己学習コース、もう 1 つは評価や査定のあるインタラクティブなコースである。Mr. Wang によると、コースに参加すること自体は簡単であるものの、評価査定などは厳しくコースを合格するのは大変であると説明した。またこのコースはプランナー、専門家、組織者を育成するもので、フロントスタッフ育成の

為のプログラムではないと付け加えた。8つのホスピタリティのコースは2年以内に、共同プロジェクトは3年以内にはスタート予定である。もちろんこのMOCCも認定を受ける必要がある。

上記のように、政府からの指定で毎年70名の生徒を受け入れているが、中国本土、タイなどからの学生はこの70名に含まれていない。香港の学生は年間\$42,000 香港ドルを学費として納めているが、留学生は\$120,000 香港ドルの学費を納めており、中国本土の学生もまた留学生と同じ扱いである。SHTMは学生に対し校内の宿泊施設を提供しており、その施設は政府からの補助を受けている。プログラムにはコーネル大学、MIT（マサチューセッツ工科大学）、The Wharton School of the University of Pennsylvania への交換プログラムも用意されている。

SHTMは香港の中小規模の企業との共同研究も進めている。Mr. Wang は多くの中国系、香港にある企業は社員教育をする余力がなく、CUHKとの共同研究により能力の向上を図っていると説明した。

#### 4.香港理工大学(HKPU)・ホテル ICON

担当者：Professor Kaye Chon

Dean and Chair Professor, School of Hotel & Tourism Management (SHTM)

Hong Kong Polytechnic University

**学校背景:**香港理工大学のホテル・観光経営学部(SHTM)のホスピタリティ、ツーリズム教育は世界的にも有名である。2009年11月発行のジャーナル「Journal of Hospitality and Tourism Research」の調査では、世界No2のhotel and tourism schoolsとされた。19の国と地域から65の教員を集め、high diploma から博士を目指す学生に対し教育を行っている。現在国連世界観光機構ナレッジ・ネットワーク（UNWTO Knowledge Network）のメンバーであり、革新的手法で運営している教育/研究ホテル“Hotel ICON”はホスピタリティと観光教育の中心であり、ホテル・レストラン及び教育施設による教育に関する国際審議会（ICHRIE）からは McCool Breakthrough Award の賞を受けた。

SHTMの生徒は2,000名を超え、19の国と地域から集まった65名の教員はhospitality or tourism 業界において管理者としての経験を持つ。

産業界のリーダー達からなる産学連携諮問委員会(School Industry Advisory Committee)は、カリキュラムや開発改善などを積極的に行っている。実際に産業界と交流を持つことで、現状や将来的なニーズを確実にカリキュラムに反映している。

SHTMが世界での評価を高めつつ、産業界と大学、学生、教員間の強い相互関係が形成され、連携を作り上げている。過去の実績に満足することなく、SHTMは先の将来を見据え更なる高みを目指し挑戦し続けている。プランの重要な要素としては、2011年3月に Tsim Sha Tsui East（尖沙咀の東地区）に専用施設がオープンした。28もの印象的な建築物は講堂、多目的施設、Vinoteca Lab（ワイン研究室）、Bistro 1979 (トレーニングレストラン)、ホスピタリティテクノロジーを学ぶ Samsung デジタルラボ、Che-woo Lui Hotel and Tourism Resource Centre などがある。これらを補完するホテル ICON は、本場の環境で教育、学習、研究の場を兼ね備える目的で作られた。262の客室のうち165室のデラックスルーム、更にクラブフロアにある68のデラックスルーム、26のスイートルーム、3つの特別室は新たなクリエイティブな企画を試作する場所でもある。ホテル ICON により SHTM は産業との連携を強化し、他の教育機関との連携においても有益である。SHTM は hospitality/tourism 教育のみならず真のグローバルアイコンとしての地位を確立しつつある。

学生たちが希望する高い適応力を身に着けることを指向するプログラムを提供することが優先である。コースはホテル、飲食産業、観光産業でのマネージメントキャリアに向けた学習用にカスタマイズされている。SHTM は学術博士課程、ホテルマネージメント博士課程、Executive Masters コース、理学修士課程、理学士課程、Higher Diploma レベルでのホテル/観光マネージメントの様々なコースを提供している。

産業界のニーズに対応するため、全学部生は Work-Integrated Education が必修となっており、学習の一環として industry placements（職業体験）を経験する。本校は企業からの奨学金支援も多く受けている。また学校側は企業向けに Executive Development Programm を準備しており、企業の人材がよりスキルを高め、知識を増やす場を提供している。

**ミーティング概要:** まず Dr. Chon から SHTM キャンパスやホテル ICON について説明があった。この複合施設は US\$170 百万ドル予算のプロジェクトで建設に 7 年も費やし、現在オープンして 2 年になる。香港キャンパスと中国に 2 つのブランチキャンパスがある。その 1 つは杭州にあり大学院生が対象、もう 1 つは西安にあり、学部生を対象としている。香港のキャンパスでは、2200 名、中国本土では更に 2200 名の生徒が学習している。経済的、また VISA の問題で香港に来ることが困難なことから中国本土にキャンパスが設けられた。全コース、英語での授業となっている。中国の学校には中国語を話す講師を派遣している。香港理工大学は国の出資による国立大学で、学部には 20 カ国から集まった 65 名の教員が在籍する。

香港理工大学は学士課程にはホテルマネージメント、旅行業管理、コンベンション & イベント管理プログラムがあり、修士課程には国際ホスピタリティ・マネージメント、国際旅行業・イベント管理のプログラムがある。近年ホスピタリティ・マネージメントにおける Executive Masters' program をスタートさせ、シニアのインダストリーマネジャーを対象にホスピタリティ・マネージメントにおけるグローバル・ホスピタリティ・リーダーシップのプログラムを提供している。このプログラムは海外の管理職が参加できるよう週末にのみ開講されている。ホテル/観光マネージメントコースには博士課程があり、リサーチ研究を行う博士プログラムである。博士課程には毎年約 16 名在籍し、4 年間のコースには世界中より生徒が集まってくる。現在日本からも 2 名、ペルーのリマから 1 名、その他アメリカ、カナダ、ガーナから生徒が来ている。

学位のコースに加え、本校では短期のプログラムを数多く設けている。個別企業から特別のプログラムを希望されることもある。Dr. Chon によると過去にバンコクの Dusit Thani Hotel 従業員向けのプログラムを個別に設定したこともあった。

Hong Kong Winter School（冬期講習）と呼ばれる 12 日間限定の特別プログラムがある。このプログラムでは企業から要望のあった幾つかの課題に焦点を当てる。企業側からもフィードバックを受け、共同研究が行われる。トピックは毎年変更される。またこのプログラムは香港ホテル協会(Hong Kong Hotels Association)とも協力し行われる。Dr. Chon はこのプログラムではホテル業界でのサービス品質指導に関するコースを担当している。毎年このプログラムには 1~2 名の日本人が参加している。

概して香港理工大学は学校教育を将来のリーダーを育成する重要な役割と捉えている。学校はまた企業への支援としての調査研究にも力をいれている。この分野でコーネル大学に次ぎ世界 2 位である。Dr. Chon は学校と外部との連携について、昨年 10 月にコーネル大学で講演を行ったと語った。120 年の最も歴史のあるホテルスクールの Lausanne Hotel School が Hong Kong Polytechnic と連携するために香港にやってきたことを紹介し、教授陣の研修、修士プログラムの共同研究や交換留学等、密接に協力している。最新の業界ニーズと教育方法を維持するための Lausanne Hotel School の為に開発されたプログラムである。Hong Kong Polytechnic 側では

Lausanne の学校に対し中国人の卒業生を雇用してもらえるよう依頼しており、先日初めて中国人が雇用された。

Dr. Chon は hospitality schools が ivory tower（現実社会とは相容れない）になっている事に気付いていると指摘した。大学はこの問題と向き合い、産業界と交流を図っている。ホテル ICON は 100%大学が所有・運営し独立経営している。ホテルチェーンにも属していない。当初、この手法を懐疑的に思う人も多くいたが、平均稼働率は 90%で、1 ルーム 1 泊あたりおよそ US\$300 である。ホテル創業開始 3 か月後からは、利益を上げた。（これには通常 1 年は掛ると言われている）innovation（革新）が成功の鍵であると述べた。

学校は調査を行い、ホテルで実践し、そこから新たなアイデアを生み出す。Dr. Chon はホテル業界はとても伝統を重んじる業界であると述べた。香港に来るフライトを調査し、長時間のフライトは早朝に到着するという結果を得た。殆どのホテルでは早朝に到着する宿泊客に対し部屋を提供することはできないが、早朝に到着する宿泊客が休憩し、シャワーやテレビを見たり、メールチェックのできるラウンジを設けた。このサービスには無料のドリンクサービスもある。その他に改善した項目としてはミニバーがある。多くのホテルではミニバーの料金はとても高いため利用されていない。調査によると、ミニバーでは利益を上げているホテルはなく、収益部門ではなくコストの出る部門となっている。そのため、Hotel ICON ではミニバーを無料で提供している、ミニバー（水、オレンジジュース、ソーダ、ビール 2 缶、チョコバー）の原価は 1 日 6 ドルでそのコストは部屋代に組みこんでいる。

#### ■香港理工大学ホテル・観光経営学部(SHTM)での取り組み

1. 業界における最新の知識の習得
2. グループ研究などを積極的に授業に取り込み、学生自ら業界の動向やニーズを調査
3. 学習や研究から得た成果をビジネスに展開 → ICON Hotel での実験的な試み

Dr. Chon は日本での現状を指摘した。ホスピタリティ学部のある大学が日本には 69 校あり、一般的に私大の方がよりアクティブである。日本の universities や colleges はホスピタリティ管理よりも、社会学の教育を提供している。内容は業界との関連性がない。日本は世界でも最高級のサービスで知られていると強調しながらも、サービス以上のものが何もないと語った。日本の良さを維持するためには革新と、国際化の必要があると強く語った。ただ礼儀正しいことだけではサービスの質を維持することができない。パークハイアットのように革新的であったホテルはオープン当初は宿泊客を魅了していたと説明をした。80 年代、90 年代には日本人旅行者が多かったが、現在は変化がなく非国際的な日本のホテルチェーンは、日本国外で生き残れていないとし、国際的な視野を持つことの重要性を指摘した。

英語学習を含めた日本人学生向けのクラスを特別に設けることが可能かどうかの問いには、Dr. Chon はこれまで夏期授業としてタイと韓国の学生向けに実施したことがあると述べた。授業には英語集中クラス、旅行会社、ペニンシュラホテル、香港ディズニーランドなど関係施設への見学も含まれていた。

学校と Hong Kong Hotels Association (HKHA)との連携についての質問に対し、HKHA はホテルマネージャーの組合であり、ホテルマネージャーが学生を雇用していると答えた。学校はまたこの組織会員に向けた社会人教育を行っている。（既に紹介した）Executive Program はもともと HKHA の為に作られたものだった。ホテル ICON も会員である。更に全ての意思決定をするホテルオーナーの為に Federation of Hong Kong Hotel Owners という組織がある。大学はホテル ICON のオーナーであることからこの組織の会員でもあると Dr. Chon は付け加えた。

Dr. Chon は Hong Kong Polytechnic は CUHK とは違うアプローチを取っていると述べた。CUHK はホテルビジネスをビジネスと捉えているが、Hong Kong Polytechnic はサービスビジネスと考えている。Hong Kong Polytechnic が教員を雇用する際には業界での経験が求められる。実経験に基づく知識が重要であることを強調した。VTC はフロントデスク、ウェイター、オペレーター等の人材を育成する機関である点で違いがあり、役割の重要性を指摘した。

## 5. シェラトン香港 ホテル&タワー

担当者：Meeting with Mazy Cheng and Angela Lee  
Director of Human Resources and Training Manager  
Sheraton Hong Kong Hotel & Towers

**ホテル背景**（ホテルWEBサイトより引用）：シェラトン香港ホテル&タワーズは、九龍のゴールデンマイルの先端に位置します。ビクトリアハーバー沿いに建つ当ホテルは、ビジネスやショッピング街、フェリーターミナル、MTR（鉄道）に近く、香港国際空港へも 35 分という便利なロケーションにあります。人気のホテルが、改装を経て最高級ホテルに生まれ変わりました。フルサービスのビジネスセンター、屋上のプール、ヘルスクラブを、お客様の思いのままにご利用ください。旅先でもビジネスがはかどり、ちょっと贅沢なひとときをお過ごしいただけます。優美で開放感のある 782 室のゲストルームとスイートは、リラックスにも、ビジネスやレジャーにも理想的な空間。まるで絵葉書のような美しいビクトリアハーバーの絶景が多くのお部屋から見渡せます。シェラトンタワーズのお客様は、16 階の専用レセプション、タワーズラウンジ、タワーズコンシェルジュをご利用いただけます。

**ミーティング概要**：Ms. Cheng はシェラトン香港ホテル&タワーズは毎年 Hong Kong Hotels Association (HKHA) を通じてトレーニーを受け入れていると説明した。1 年前にトレーニングのための配属計画を立て、海外からの学生を含め協会より学生が割り当てられる。海外からくる学生の殆どはスイスからの学生である。業界からの要望は協会からの実際の割当より多い。昨年香港にある 90 のホテルで 1,100 名の生徒の受け入れが可能であった。HKHA はマッチングを行い受け入れ先に斡旋する。

HKHA との連携に加え、ホテルはこれまで香港の学校と直接連携してきた実績があり海外はもちろんのこと、地元の学校からも応募を受けている。また、Hong Kong Polytechnic や VTC での training days に参加したり、Chinese University of Hong Kong 等の大学生を招き Starwood ブランドのプロモーションと雇用について学生と大学に認識してもらうために recruitment days を開催している。

シェラトン香港ホテル&タワーズは年間、20 から 30 名のトレーニーを受け入れている。平均の実習期間は 6 カ月である。ビザを取得して参加する学生もあり、ビザの最短の滞在可能期間は 3 か月である。海外の学生にとって香港では滞在先を確保するのは困難である。ホテルでのトレーニングでは英語と北京語の会話力が必要である。

学校は生徒に対し心構えなどトレーニングに向けた準備をさせる。Ms. Cheng は学生は素早く自分のタスクを理解すると述べた。ホテルスタッフはトレーニーの評価のため定期的にミーティングを行う。また全トレーニーを集め、お互いの経験を共有し、ネットワーキングする場を設けている。ホテルは学生との交流の為、トレーニーのコミュニティを設け、Starwood 出身のコミュニティも作っている。ホテルはこのトレーニー経験者から雇用することも多く、今年は 3 名の新卒者をトレーニー経験者から雇用した。Ms. Lee は実習期間の終了時にホテルでの採用が決定したとのことであった。

トレーニーにはインターンシップ開始時にパートナー/指導者がつく。3 週間後、自分一人で働くことができる。トレーニーは会社の新人として受け入れられる。実習の目標とそれに対するプランが設定される。ホテルでは部署ごとに実習マニュアルが設けてある。このマニュアルはシェラトンが作成したものであるが各ホテルでも独自に編集している。

HKHA がトレーニーの手当の額と就業規定/手引きを設定する。この情報はホテルに提供されるもので特に公開はされていない。現在、HKD が設定した 1 か月あたり\$3500 香港ドルの手当てがトレーニーに支払われる。トレーニーには全祝日を休暇とする権利があると手引きにはあり、もし台風が来た場合は、正規職員は出勤するが、トレーニーは出勤する必要がない。

トレーニーの評価については、学校それぞれのフォーマットがある。多くのトレーニーはフォームを用いての評価を行っている。マネージャーが仕事の知識、量/質、学習能力、専門技術に対する理解、表現力、成熟度、判断力、能力、協調性、主導力、責任感、対人技能、出勤態度、時間厳守等、具体的に能力を評価するフォームとなっている。またその学生の職務におけるトータルの評価に加え、評価者は将来その学生を雇用したいかどうか、その他コメントや改善点等が記入される。書面での評価に加え、シェラトンでは生徒に関して学校にフィードバックを行う。実習期間中に教員が生徒の様子を伺いに訪問することもある。Ms. Cheng は問題のあるトレーニーが来ることはめったないと語った。常習的な欠勤などの問題があれば、まずは生徒に改善する機会を与えるが、それでも改善がなされない場合は、生徒を学校に戻す対応をとると答えた。

HKHA について、Ms. Cheng はこの組織にはハウスキーピング、セキュリティ、人事などの個別のトピックについて色々な委員会があると説明した。委員は全体の会員から選出される。例えば、人事委員会は 4 半期に 1 度会合があり、委員長、もしくは分科会委員長がアジェンダを決める。業界からはこの組織を通じて政府に発言している。

インターンシッププログラムを新たに始めるにあたってのアドバイスをお願いした際に、Ms. Cheng はホテル側のニーズを理解することの重要性を強調した。またホテル側は宿泊客の要望に対して高い対応力のある人材を雇用する必要がある。また新たな実習プログラムを立ち上げるには、トレーニーがすぐに慣れ、負担のない職場環境づくり、周りの職員のケアが重要であると説明した。まずは慎重に少人数のインターン/トレーニーの受入れから始め、ホテルに結果を見てもらうことで納得してもらう。一度、トレーニー受入れのメリットをホテル側が認識すれば、もっと受入れ人数を増やすことに前向きになるだろう。

Ms. Cheng はシェラトンの宿泊客の大多数がアメリカ人であると述べた。2 番目は中国本土、3 番目は（全体の 11%）日本からの宿泊客である。ホテルは従業員に外国語手当を支給しており、宿泊客とのコミュニケーション促進を目的としている。（フロントデスクのスタッフは日本語の会話を学習することができる）



## Part 2- 調査報告

## Introduction

カリフォルニア州サンフランシスコ・ベイエリア、香港での視察に加え、American Councils for International Education はアメリカ、EU、オーストラリアにおけるホスピタリティ・ツーリズムマネージメント教育に関する調査を行い、カリキュラム、実習、インターンシップそして、教育機関、企業、行政（国）との連携について調査を行った。

それぞれの国で教育に対するアプローチには違いがあり、また国内においても教育機関、政府、産業界の対応も異なっている。アメリカ、ヨーロッパ地域、オーストラリアでの教育における特色、特徴は多種多様であるため、ここではホスピタリティ・ツーリズムマネージメント教育を行う学校の世界ランキングのなかでも、各国上位 3 校の教育システムと主な学問的アプローチについて解説する。

## 世界ランキング

Taylor Nelson Sofres (TNS) Travel & Tourism が 2013 年 10 月に発表した最新の世界ランキング調査によると、国際的キャリアでみるトップ 10 の国際ホスピタリティ・マネージメント学校は下記の通りであった。

- Ecole Hôtelière de Lausanne, Switzerland（スイス）
- Glion Institute of Higher Education, Glion & Bulle, Switzerland（スイス）
- Les Roches International School of Hotel Management, Bluche, Switzerland（スイス）
- Cornell University, USA（アメリカ）
- Hotel School The Hague, Netherlands（オランダ）
- Les Roches International School of Hotel Management, Marbella, Spain（スペイン）
- Oxford Brookes University, United Kingdom（UK）
- Blue Mountains International Hotel Management School, Leura, Australia（オーストラリア）
- Hotel School Vatel, France（フランス）
- César Ritz Colleges, Le Bouveret, Brig, Switzerland（スイス）

この 2013 年調査の主要目的は国際的な高級ホテルが採用したいと考える人材に、大学レベルの教育プログラムを行うホスピタリティ・マネージメント学校を相対的にランキングすることである。63 カ国から合計 232 回答を得た。回答のうち半数（54%）のホテルでは最小で 2～5 名以上、複数の学校から卒業生を採用している。回答者の 3/4（75%）が、人事権を持つ人事のマネージャーもしくはホテル支配人であった。「ホスピタリティ業界の国際的な業務での新卒採用で、次のリストにある 86 校の国際ホスピタリティ・マネージメント校から採用する場合、そのトップ 10 校を選んでください」という質問を行った。86 校のリストに英語での解説を加えた。TNS は、市場の調査分析において世界で最大のプロバイダーである。

その他に、The Journal of Hospitality & Tourism Research が 2009 年に出版した“A World Ranking of the Top 100 Hospitality and Tourism Programs”（ホスピタリティ&ツーリズム教育プログラムの世界トップ 100 ランキング）というタイトルの本では、ここ 5 年間に、11 論文で事例を挙げて紹介されたトップ 10 のプログラムをもつ学校を掲載している。TOP10 は下記の通りであった。

- The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong（香港）
- Cornell University, Ithaca, New York（ニューヨーク、USA）
- University of Nevada at Las Vegas, Las Vegas, Nevada（ラスベガス・ネバダ州・USA）
- Pennsylvania State University, State College, Pennsylvania（ペンシルベニア州・USA）
- University of Surrey, Guildford, Surrey, United Kingdom（UK）

- Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia (バージニア州・USA)
- Purdue University, West Lafayette, Indiana (インディアナ州・USA)
- Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma (オクラホマ州・USA)
- Michigan State University, East Lansing, Michigan (ミシガン州・USA)
- University of Central Florida, Orlando, Florida (フロリダ州・USA)

過去 5 年間、タイのチェンマイで刊行されている *Asian Correspondent* でもまたホスピタリティ・スクールのランキングを紹介している。また自らを“13 カ国 35 名のブロガーからのニュースを発信する精巧なコンテンツ管理システム”と評している。このサイトは常時、毎月百万名のビジターがある。UK-based Hybrid News Limited 社が所有する *Asian Correspondent* は、アジアでビジネスを行う教育、観光、ホスピタリティ、トラベル、アルコールドリンク産業に関わる顧客に対し情報を発信している。

- 2012 年 4 月 *Asian Correspondent* 出版 “Leading international hospitality schools for Asian students” (アジアの学生向け一流インターナショナルなホスピタリティ・スクール) , (<http://asiancorrespondent.com/79996/best-international-hospitality-schools/>), “国際舞台で活躍するための、世界で最も優れた hospitality schools トップ 10”。
- 2011 年 3 月 *Asian Correspondent* 出版 “アジア学生向けトップ 25 のホスピタリティ&調理学校 ” (<http://asiancorrespondent.com/50018/>)
- 2010 年 7 月 *Asian Correspondent* 出版 “トップ 10 グローバルホスピタリティ&ツーリズムトレーニング学校 (<http://asiancorrespondent.com/37374/>).

## A. アメリカ合衆国

### アメリカと日本の交流について

毎年 11 月、International Education Week の始まりに、Institute of International Education (IIE)は、アメリカ政府教育庁と協力し、Open Doors レポートを発行している。Open Doors レポートはアメリカの高等機関で学ぶ留学生や教鞭をとる外国人学者、学校の交換留学として海外で学ぶ学生に関する総合的な情報を掲載している。

2013 年 11 月出版の Open Doors レポート最新号では、2012 年から 2013 年の 9 月から 6 月で 19,568 名の日本人学生がアメリカに留学したが、その数は前年に比べて 2%減少している。日本はアメリカに留学する学生数が 7 番目に多い国である。大多数の日本人留学生は大学への留学である。2012 年から 2013 年の内訳は 46.6%が大学生、20.2% が大学院生、24.9% がその他、そして 8.3%が OPT (オプション・プラクティカル・トレーニング) ※である。

※オプション・プラクティカル・トレーニングは、アメリカ政府認定の特別プログラムを持つ学校を修了した人に与えられる 1 年間だけ合法的に働ける制度)

Open Doors レポートによると、アメリカ人学生の留学先トップ 25 では、日本は 10 位にランクされている。2010-11 年には 4,134 名のアメリカ人学生が日本に留学し、2011-12 年では 5,283 名となり、27.8%増加している。最新の調査は 2011-12 年の 9 月から 6 月に行われた。詳細については Open Doors のページを参照: <http://www.iie.org/Research-and-Publications/Open-Doors>.

## 1. アメリカにおける旅行客ホスピタリティ・マネージメントと観光事業教育のための標準プログラム

アメリカにおけるホテル経営・観光教育プログラムはカリキュラムや評価制度という点において様々である。個々の学校が独自の評価基準を取り入れている。大学の特別プログラムも同様に、認証のプロセスを経て評価査定されている。（報告書の 37 ページから 42 ページ）

このレポートでは、アメリカで教育認証を受けたトップランクの教育プログラムを、カリキュラムやインターシップの情報を含め幾つか紹介する。

### a) コーネル大学ホテル経営学部

#### 学校の概要

ホスピタリティ・マネージメントを大学のプログラムとして取り入れた最初の大学であり、1922 年に設立された。今日、この分野における世界のリーダー校と考えられている。この学部はコーネル大学内にある独立した教育機関である。独立の組織であるため、学校はカリキュラムや教育内容をホスピタリティ業界のニーズの変化に対応させることが可能である。学生はこの柔軟で、理知的、クリエイティブな環境の恩恵を受けている。

ホテル経営学部では、厳しい 4 年間のホテル管理学科課程（理学士）で、ホテル管理全般について学習する。すべての主要なビジネスとマネージメント機能の基礎学習ができるビジネスマネージメントプログラムを提供し、また学生が自分の特定の興味分野で自由に学習ができる自由度もある。

#### カリキュラム

コーネル大学での主要なカリキュラムは合計 64 単位の 22 コースで、ファシリティーマネージメント、経理、フード&ビバレッジマネージメント、情報システム、法律、経営、経営・組織行動、人材管理、経営コミュニケーション、マーケティング・観光・戦略、経営の科目がある。

カリキュラムは理論と実践のバランスを重要視しており、ケーススタディ、グループプロジェクトでは生徒が自ら必要な知識を養うことを通して、ホスピタリティ業界の次世代のリーダーとしての、リーダーシップスキルと専門性をしっかりと習得させる。

学生は指定された範囲の学部選択科目を最低 14 単位は履修する必要がある。選択科目にはファシリティーマネージメント、プランニング&デザイン、経営/経理、食品マネージメント、情報システム、法律、経営、経営・組織行動、人材管理、経営コミュニケーションがあり、これらは成績評価を受ける。

全学生は人文学、社会科学、数学/自然科学の科目から最低 18 単位を履修する。また自由選択科目から最低 24 単位を選択する。それに加え、1 年目に 2 単位の体育、英語以外の 1 外国語を履修する必要がある。

学生がホスピタリティ業界の、ある分野を集中して学習することを希望する場合には、オプションの専門科目を選択することもできる。副専攻として不動産副専攻または、応用不動産副専攻の履修や、価格/経営、会計、不動産、ホスピタリティ・リーダーシップ（HOLD-Hospitality Leadership）、サービスマーケティング&オペレーションマネージメント（SMOM-Services Marketing & Operations Management）を専門科目として履修することも可能である。専門科目を選択するためには、生徒は“専門選択科要旨”（Election of Concentration Form）を提出しなくてはならない。すべてのコースは成績評価の為に履修手続きを行う必要がある。生徒は最低でもこの

専門科目コースにおいて合計 3.0GPA のスコアを取らなくてはならない。副専攻については成績証明書に記載されるが、卒業証書には記載されない。

学部生向けのプログラムに加えて、コーネル大学はマネージメント・ホスピタリティ（MMH）での修士課程を設けている。MMH はホスピタリティ分野に特化したビジネス・マネージメントプログラムで AACSB からの認証を受けた 3 学期間の集中コースである。アメリカのアイビーリーグでこの分野の修士課程を備えているのはこの大学だけである。12 か月のプログラムは毎年 5 月にスタートする。MBA のように、MMH では論理的かつ行動力のある経営管理チームのリーダー、また、投機事業のリーダーになるための教育を行う。MMH の卒業生は起業家、レストラン経営者、開発者、アナリスト、コンサルタント、会社役員、ホテルやリゾート施設、スパの支配人といった道に進んでいる。

コース詳細については、学校のホームページ参照：<http://www.hotelschool.cornell.edu/>。

## インターンシップ/課外活動

ホテル経営学部の学部生全員に、ホスピタリティの業界での有給または無給で 800 時間の実習経験が必須とされている。単位実習では教室での座講授業と現場実習のバランスを重視している。この必須実習の多くは 2 年間の夏休み中に行われ、パートタイムでの採用も認められている。

学校はまた、学生が多くの学習と経験を得るために様々な特別プログラムを設けている。Statler ホテルでの実習訓練や、Culinary Institute of America での単位認定のある共同プログラムに参加するなどマネージメント・インターンシップ・プログラムがある。

## b) ネバタ州立大学ラスベガス校 William F. Harrah ホテル経営学部

### 学校の概要

学部生 2,956 名、修士課程 174 名、博士課程 20 名、フルタイムの教員 46 名

ネバタ州立大学ラスベガス校（UNLV）にはシンガポール・キャンパスもある（UNLV Singapore Ltd.）。シンガポール・キャンパスは 2005 年に Nevada System of Higher Education Board of Regents に認定された独自経営のキャンパスである。UNLV シンガポールは国立図書館の敷地内にあり、ホテル経営学の学士課程、大学院課程がある。2011 年の年末にこのキャンパスでは 500 名の生徒を支援し、1000 名の生徒がビジネス向けの学位付与のないプログラムを修了した。シンガポール校はネバタ州からの金銭的な援助は受けていない。

### カリキュラム

UNLV では学部生向けにホスピタリティ・マネージメント専攻のカリキュラムを設けている。多彩な学生指導カリキュラムで学生たちは卒業後、業界のどの分野でも対応できるマネージメント論と実務に対する技能を習得する。通常の卒業に必要な一般教養の授業に加え、学生は初級ホスピタリティ、人事管理、組織行動論、ファシリティー・マネージメント、ホスピタリティに関する法律の授業や、リーダーシップや経営管理、倫理学のコースなど、業界に特化したプログラムを履修する。また、食品衛生、フードサービス事業、コスト管理、キャリア開発、経営・会計管理、財務管理、ホスピタリティ・サービス管理、運用・経営戦略について学習する。

このプログラムには 22 単位の選択科目が含まれている。これにより学生は関心のある科目を自ら組み立て履修できる。必須ではないが、生徒は特定分野における集中科目を申請し、その選択科目の単位取得に集中する

ことができる。集中科目には、ゲームマネージメント、ミーティング&イベント、レストランマネージメント、プロゴルフ場マネージメントがある。

学部生向け学位に加えて、UNLV では大学院としてホテル経営修士号、ホスピタリティ経営修士号（オンラインクラスのみ）、ホテル経営/企業経営の2重修士号、ホテル経営/情報システム管理の2重修士号、ホスピタリティ経営博士号を取ることができる。

## インターンシップ/課外活動

学部生のカリキュラムのしめくりとしてインターンシップが行われる。4年次に卒業研究の実習授業として2クラスあり、学生はそれまでに学習した経営管理やリーダーシップのスキルを生かし、ホスピタリティ産業において実際の職場経験を積む。これにより、日常業務に対し十分な知識をもち、戦略的なプランニングや様々な役割に対応できる能力を身につけた学生を雇用主側に認知してもらうことができる。また、学生は多様な知識や経験を基に、卒業後の様々な就職機会を見据えることができる。

インターンシップに参加するためには、学生は決められた時間の科目を履修し、構内インターンシップと、研究課題を終了し必要な単位を取得している必要がある。

- 有給でのインターンシップでは最低 200 時間勤務(1 週間最大で 40 時間まで)
- 無給でのインターンシップでは、最低 90 時間、最大で 120 時間（1 週間最大で 15 時間まで）
- インターンシップは学生が入学した学期中に完了しなくてはならない。
- コース要件：WebCampus からオンライン課程の1つとして、インターンシップ活動記録、オンラインでの単位履修、部署ローテーションワークシートの記入、クラス課題の提出、インターンシップに併行した学生実施評価を提出する必要がある。
- インターンシップ期間中の部署と役割のローテーションについてはコース要件の完了にあたっても重要である。

インターンシップの終了時には、学生は任されたすべての業務について対応できる能力を有している必要がある。また、雇用者や、業界における雇用者の役割、また、経営者が産業界でどのように事業を行っているかについて理解や知識を深めておくことも必要である。

## 学習目標

2010 年にネバダ州立大学ラスベガス校 William F. Harrah ホテル経営学部はホスピタリティ経営専攻にあたり、コアクラス、インターンシップ、実習授業の学習目標を設定した。学習目標はホスピタリティ・マネージメント専攻においてコアクラスで学習して得る知識、スキル、学習態度を明示したものである。コースでの学習目標の査定をすることで、学生と教員は学生が学習目標を達成するにあたり、プロジェクトや課題、その他学習活動がどう役立ったかという点も含め、学生と教員が必須科目の学習について確認し、広い視野で意見を交わすことができる。

上記に概略した学習目標に加え、William F. Harrah College of Hotel Administration の卒業生として次のことができるように求められる。

1. キャリアゴールを見つけ、それにむけた効果的な計画を立てる
  - 効果的な面接テクニックを習得する
  - 自分のキャリアについて要点をまとめた簡潔な説明(elevator speech)ができる。

2. 文章で、口頭で、映像やデジタルを使用し効率的にコミュニケーションする。
  - 様々な聴衆に対してコミュニケーションする。例：産業界のリーダー、雇用主、教員、同窓生
  - 人事
3. 倫理的にまた持続可能な形で様々な資本を管理する。（例：人材、金融）
4. 現在の法令に基づき、法的問題の変化（Evaluate changing legal issues）を評価する。
5. 倫理面、派生する問題やリスクを考えた上での、問題解決（単純な問題から複雑なものまで）
6. 財務諸表における営業取引のインパクトを計る。
7. 営業予算取りでは、取得原価主義の財務情報を用いる。
8. 変化する顧客の要望やニーズに対し効果的なマーケティング戦略を立てる。
9. マーケティングゴールを最大限に高めるために持続可能なマーケティングミックスの実践計画を行う。
10. 常にリーダーシップ能力の向上を意識し高めていく。

## c)サンフランシスコ州立大学観光経営学部

### 学校概要

サンフランシスコ州立大学観光経営学部(HTM)はビジネス学部の中にあり、学生はホテル経営、飲食&レストラン経営、コンベンション&イベント管理、その他ホスピタリティ管理のエリアで、専門的で様々な分野またがるコースやインターンシップに加え、会計、経済、情報システム、マーケティング&マネージメントにおけるビジネスの共通コア科目を全域にわたり学習できる。学生は HTM プログラムの厳しい教科科目で学習し、業界専門家からの直接指導、頻繁なインターンシップを経験し、ベイエリアのホスピタリティ企業に就職する。

サンフランシスコ州立大学（SFSU）は Western Association of Schools and Colleges (WASC) から認定を受けている。WASC は米国の公立私立の学校、カレッジ、ユニバーシティの認定を行う米国の 6 つの地域機関の 1 つである。サンフランシスコ州立大学観光経営学部の中核である経営学部は Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) の認定を受けている。AACSB は世界のビジネス・スクールを対象として最高基準で認定を行っており、認定を受けているのは米国のビジネス・スクールの 25%、インターナショナル・ビジネス・スクールの 15% にすぎない。SFSU は 1964 年に AACSB インターナショナル認定を受けている。SFSU は 1964 年より AACSB から認定を受けている。

SFSU で Bachelor of Science 学位が認定される観光経営学部の使命は、急成長している多様なホスピタリティ/観光業界にプロフェッショナルなマネージャーおよびリーダーを供給するすぐれた学習および教育の環境を提供することにある。この課程で学生は事業の基礎を構築し、プロフェッショナルなホスピタリティ管理を学び、ホテル運営管理、レストランおよびケータリング経営、会議およびイベント経営、国際観光経営、ホスピタリティ企業経営、ホスピタリティ労務管理、特殊ホスピタリティ管理などを学習する。この学部ではできる限り学生をホスピタリティ業界のリーダーに接触させて就職の機会を設けているほか、定評のある企業とのイベントを学生主導で企画している。学生がキャンパス内で運営する Vista Room の調理およびサービスは高い評価を受けている。

### カリキュラム

HTM では、企業経営の Bachelor of Science 学位を取得することができ、急速に発展するホスピタリティ業界のダイナミズムに不可欠な役割を果たしている。学生は、複雑で多様なホスピタリティ企業の経営のための専門性が高く需要も大きいプロフェッショナルを目指す 6 つの学科から選択できる。すなわち、ホテル運営管理、レストランおよびケータリング経営、会議およびイベント経営、国際観光、ホスピタリティ企業経営、ホスピタリティ労務管理である。

SFSU はホスピタリティ経営分野の MBA 課程を開設しているが、現在はリソースに限定されている。

## **インターンシップ/課外活動**

SFSU の学生は卒業までに 200 時間、3 単位のインターンシップが義務付けられている。インターンシップ実施前にはホスピタリティ業界で 350 時間、職業開発に 50 時間の実習を受ける必要がある。過去にウェイター、その他のホスピタリティ業界での勤務経験があればこの 350 時間のうちに含めることができる。職業開発の時間にはボランティア・クラブでの労働時間も含まれる。

SFSU は学生に雇用希望企業のリストを提示しており、ホテル、レストラン、カントリー・クラブその他のホスピタリティ企業やクルーズ企業がある。学生は直接にコンタクトを取ることにしている。SFSU は雇用主にアプローチする方法、履歴書の書き方、電子メールの送り方、面接時の服装、その他、インターンシップに必要なガイダンスを学生向けに実施している。

殆どのインターンシップは無給である。学生は、インターンシップの終了時に勤務先のインターンシップ責任者と面談し、成績評価が行われる。学生はホテル従業員とみなして評価を受ける。通常はインターンシップ中も査定され、終了時に責任者により書面による学校向けの評価報告書が提出される。学校は卒業生および同窓生のキャリアを追跡調査してそれぞれの分野での活躍を考慮し、プログラムの実績を評価している。

## **2. 教員のための教育水準**

### **教員資格の条件**

アメリカの高等教育機関はその独自性により、教員資格の条件も専門科目や教育機関の種類によって様々である。

アメリカ合衆国労働省労働統計局によると、4 年生の college や university で働く教員は通常、専門分野において博士号(Ph.D)を持っている。2 年生の大学やコミュニティ・カレッジ、専門学校などを含むその他の学校では修士号や博士課程の教員を採用することもある。ただし、現在ポジションの空き枠よりも、志望者が多いため、雇用側に選択権があり、修士号以上の、博士号をもった志望者を採用している傾向がある。

調理や美容などの職業訓練教育の先生は修士号レベルを求められない場合もある。代わりに学校側はその分野で経験や資格を持つ人材を求めている。

教歴のある人材を希望する教育機関もある。将来教員を目指し、卒業後にティーチングアシスタントして経験を積む人もいる。多くの場合、大学院生が自分の学校でクラスを受け持つ。また、他の専門分野で働くことで経験を積み、フルタイムで行政機関や民間企業、NPO でフルタイムとして働く教員もいる。

教員にとって一般的に言われている、キャリアの最終目標は期限のない tenure（テニア）の教職を取ることである。これは、正当な理由なしに解雇されないという保証である。tenure-track（テニアトラック）からtenureを得るためには 7 年間に要する。階級は助教、准教授、教授とある。志望者の研究、その教育機関への貢献度、教育指導から審査される。今日、多くの教育機関は期限付きの契約やパートタイムで雇用をする傾向が多くみられ、tenure の職、tenure track のポジションが減っている。一部の tenure の教授が学部長や学長などの管理職となる。



## 教員の資質

アメリカ合衆国労働省労働統計局によると、大学・短大・専門学校の教員で大事な資質として次の点がある。

- **コミュニケーションスキル**：論文の執筆や講義、委員会等で委員を務めるため、必要とされる。
- **クリティカルシンキングスキル**：定説や常識に挑戦し、独自の研究を行い、実験・計画を行うために必要とされる。
- **インストラクショナルスキル（教育技術）**：学生が理解できる形で授業を行う。その内容に関して殆ど、もしくは全く知識のない生徒に対してさまざまな指導方法での理解を試みる必要がある。
- **ライティングスキル**：自分の研究や分析を論文として発表するため、文章力が必要である。

## 教員の査定/評価

アメリカにおける大学・短大・専門学校の教員の評価方法については、教員の条件と同様、様々である。例えば、**コーネル大学ホテル経営学部**では、クラスでの指導効果を査定するという要素にコース評価表を用いる。教員が授業改善に取り組むことができるように、大学は学期ごとに評価を行い、内々に建設的な意見をフィードバックする。コース評価の質問事項は 1 から最高が 5 段階の平均値でスコアされる。全学生がコース評価に参加する事がとても重要である。回答率が高い程、より多様な、完全な形でコースと教員の査定をすることができる。コースによって多少の違いはあるが、学校では通常全学期において 60 から 65%の回答を得ている。

**ネバタ州立大学ラスベガス校 William F. Harrah ホテル経営学部**のホームページによると、その大学の教員は国際的に知られた専門家で、現在ホスピタリティ教育で全世界で使用されている 30 以上の教科書を執筆している。

## 3.アメリカの高等教育認証制度の概要

認証とは、その教育機関または教育プログラムが定められた教育水準を満たしている、またはそれを超えている状態を示している。アメリカの教育認証プロセスは 100 年以上の歴史がある。大学・短大・専門学校等に対する政府からの規制を最小限に抑え、イノベーションが阻害されることなく質の高い教育が促進される任意の認証制度を奨励している。認証制度はアメリカの教育機関に対して教育と研究の分野において最高水準の維持を促進している。

アメリカの認証制度は様々な点から他の国と異なっている。この目的の為に組織された非政府の NPO 団体による査定により品質保証をするシステムである。この制度は地方分散し独立した、かつ複雑なものであり、公立・私立、2 年制・4 年制、営利・非営利の 6,500 ある認定された教育機関における、アメリカの高等機関の分散、複雑さを反映している。またこの制度は教育機関の自治の原則に基づいた、自主的なプロセスである。アメリカの認証制度の明らかな特質は、その自主規制的な、分散機能にある。アメリカ合衆国教育庁による直接的、中央集権的な高等教育機関の管理は見られない。アメリカの高等教育機関やそのプログラムの評価や品質保証は基本的に、透明性、独立性、自主性のあるプロセスにゆだねられている。

今日の認証制度は、学校は学生に対しどのような教育・訓練を行っているか、そしてその結果、学生がどのように向上したか、といった成果重視の方向に変わってきている。博士号をもつ教員の数、図書館の書籍の数、教員に対する生徒の数、施設など定量的な評価は簡単である。学生の満足度や教育の質、学生の成果、学習成果の定性的な評価がより難しい。

## アメリカの高等教育における認証制度による定性評価の方法

認証により教育機関は教員やカリキュラム、学生支援で、少なくとも最低基準と機能性を満たしていることを保証し、教育機関に継続的な体制の維持、改善に向け目標を達成することが求められる。その過程で、教育機関や教育プログラムは説明責任と確実性を持ち、定められた基準に合致していること、また高水準の専門性と現在の慣行を保つことを確認する。アメリカ政府教育庁から承認を得た団体の認証を受けることによって、学生も授業料や経費に対する国からの経済的支援を受けることができる。

認証基準は一般的に、次のような適格規準を指している。“目的、将来像、価値、行動計画”、“組織と経営”、“教員とスタッフ”、“施設環境”、“財源”、“学生支援”、“カリキュラムと教材”、“教育成果”、“情報公開”、“健全性”、“計画とプログラムの評価査定”。基準が絶対的ではないが、目的や教育機関を調査するうえで重要である。職業訓練校は博士号を付与する大学と同じような基準ではないが、その分野での認証基準を満たしている必要がある。

認証のプロセスは通常まず自己点検から始まる。その学校の教員やスタッフからなる委員会のメンバーがプログラムを入念に調査する。学校は認証機関の基準に基づいて実績を書面にし、提出する。その後、認証機関は評価対象の分野において、教育や学校経営の専門家を、対象の学校と同じような教育機関から集め外部組織を作る。彼らは学校側が提出した資料を審査し、視察団を組織する。視察を行い、学校側の自己点検サマリーの正当性を調査する。その後、結果が資料にまとめられる。その外部の検査チームとは別に、認定機関は学校から提出された資料を含め、外部調査の結果報告を再調査し、認証を付与するかどうかの決定を行う。一般的な最初の認定期間は3年または5年であり、その後更新は5年から10年で認められる。

教育基準のための機関やプログラムの認証はホスピタリティや観光の分野のキャリアにつながる認定プログラムの認証と混同してはいけない。例えば、ペイストリーシェフ職人のようなプロの料理人のレベルやタイプを示す評価プロセスがある。認定を行う訓練プログラムをもつ機関はそのような評価基準をもつ団体から認証を受ける必要がある。National Commission for Certifying Agencies (NCCA)は特定の職業に対し、その専門性を査定するプログラム/組織の認証を行っている。

## 認証機関の種類

アメリカでは3タイプの認証機関がある。

**地方組織認証機関:**地方の認証機関は教育機関全体の総括的な査定を行う。アメリカにある3,000ものcollegeやuniversityで教育水準を査定し向上させるために行われてきた。地方機関は大学の教養や文芸などの幅広い教科のプログラムを提供する従来の教育機関の認定を行っている。

7つの地方組織認証機関は民間の非営利組織でアメリカの6地域※にあり、collegeやuniversityが自己点検し、定められた基準や教育水準に達し、審査を推進する機関である。地方認証機関はアメリカの教育庁とワシントンDCにある民間の組織Council on Higher Education Accreditation (CHEA)から承認されている。

Collegeとuniversityは学校ごとの個別のミッションに対して、どう基準を合せていくかという点において評価される。地方認証機関はボランティアの認証委員会の代表からなる査定チームを率いている。査定チームの対象機関の評価に従い、認証委員会は認証資格を確認し、フォローアップ評価を行い、特に教育機関が大きな改革や改善が必要な場合には追加の評価を行う。

※6 地域：New England (Northeast)/ニューイングランド(北東部)、Mid-Atlantic/大西洋岸中部、South（南部）、Midwest（中西部）、Southwest（南西部）、West（西部）

地方認定機関で重要視すべき点は、査定チームや委員へのボランティア参加である。アメリカの6地域の全業務を行う、7の認証組織には正職員はたった100名しかおらず、残りは3,000名ものボランティアの視察チームや委員によって支えられている。ボランティアには教職員、学生会代表者、公共委員はもちろんのこと、大学の学長や学部長、教員、予算財務担当者、学生支援担当、ITメディア担当者が参加している。

#### **REGIONAL ACCREDITATION COMMISSIONS 地方認証組織**

Middle States Commission on Higher Education (MSCHE)  
[www.msche.org](http://www.msche.org)

New England Association of Schools and Colleges Commission on Institutions of Higher Education (NEASC-CIHE)  
<http://cihe.neasc.org>

North Central Association of Colleges and Schools: The Higher Learning Commission (NCA-HLC)  
[www.hlcommission.org](http://www.hlcommission.org)

Northwest Commission on Colleges and Universities  
[www.nwccu.org](http://www.nwccu.org)

Southern Association of Colleges and Schools (SACS), Commission on Colleges  
[www.sacscoc.org](http://www.sacscoc.org)

Western Association of Schools and Colleges (WASC), Accrediting Commission for Community and Junior Colleges (ACCJC-WASC)  
[www.accjc.org](http://www.accjc.org)

Western Association of Schools and Colleges (WASC), Accrediting Commission for Senior College and University Commission  
[www.wascsenior.org](http://www.wascsenior.org)

**国の認証機関：**国立の認証機関はアメリカ全土の教育機関に対し、認証を行っている。この組織は総合的な一般教養ではなく、狭い範囲の特定の分野における学位プログラムを提供する教育機関に対し認証を行っている。この教育機関とは、神学校や音楽学校、ダンス学校、鍼術学校や通信教育を行っている施設などである。こういった学校は地方の認証機関で認証を受けることもある。

**プログラムや専門職の認証：**医学やロースクールなどの専門的な教育機関の認証や学校内の工学、理学療法、図書館学、ビジネスなど一部のプログラムの認証がある。分野によっては、専門職の免許を得るために認証プログラムの卒業が必要な場合もある。ホスピタリティ・ツーリズム教育も、この認定カテゴリーに入る。地方認証機関はアメリカ政府教育庁もしくは、CHEA、もしくはその両方から承認されている。教育庁の承認は主として学生の財政補助に関連している。（学生への補助金は、教育庁から認証された学校に通っている必要がある。）ホームページによるとCHEAの承認により、認証機関の基準やプロセスが、CHEAが定める教育の質、改善、将来の信用性、大多数の教育機関や教育プログラムが学位資格を付与している基準についても保証している。

幾つかの認証団体や組織は教育庁や CHEA から認定されていないことを留意しておく必要がある。認証機関は信頼性の確保、認証プロセスの公正性、透明性、適正な教育水準が保証される必要がある。すべての認証機関は、認定水準を保つために 5 から 10 年おきに外部の調査を受け、アメリカにある教育機関やプログラムに認証を与えることができる。

アメリカでは観光・ホスピタリティプログラムの品質保持に対し教育認証を行っている機関が幾つかある。一般的にビジネス教育、またはキャリアに基づいた技術的トレーニングを指導する学校に対して認証を行う機関と、調理学校のような特別なスキルの訓練に特化して認証している機関もある。

### **US 政府教育庁・CHEA より承認された認定機関**

Accrediting Councils for Independent Colleges and Schools (ACICS)

[www.acics.org](http://www.acics.org)

認定プログラムや学位を付与する私立の大学・専門学校、通信教育や海外向けのプログラムも含め専門的、技術的、職業につながる準学士、学士、修士の教育を行う学校の認定を行う。

AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)

[www.aacsb.edu](http://www.aacsb.edu)

学士、修士、博士課程の経営学や会計のプログラムに対し認定を行う。海外の学校に対しても認定を行っている。

Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP)

[www.acbsp.org](http://www.acbsp.org)

全世界で、準学士、学士、修士、博士課程レベルのビジネス、会計、ビジネス関連のプログラムに対し認定を行っている。

American Culinary Federation Education Foundation (ACFEF)

[www.acfchefs.org](http://www.acfchefs.org)

調理管理分野の学士、準学士、ディプロマや調理関係の認定プログラムに対し認定を行う。プログラムは、高卒以上を対象としたもので、州法や同等の政府機関より公認されている必要がある。

International Assembly for Collegiate Business Education (IACBE)

[www.iacbe.org](http://www.iacbe.org)

全世界で準学士、学士、修士、博士レベルの教育におけるビジネスプログラムを行い、学士もしくは大学院卒の学位を付与する高等教育機関の認定を行っている。

National Recreation and Park Association

Council on Accreditation of Parks, Recreation, Tourism and Related Professions (COAPRT)

[www.nrpa.org/coaprt](http://www.nrpa.org/coaprt)

レクリエーション、公園資源、娯楽施設に関する学士のプログラムを認定

### **US の政府教育省のみから承認をうけた特別の認定機関**

Accrediting Commission of Career Schools and Colleges (ACCSC)

<http://www.accsc.org>

US 政府教育庁の認証を受け、大学・専門学校の認定、学位を付与しない教育機関、主に専門技術などを修学するための準学士、学士、修士の学位付与する教育機関、また通信教育をおこなっている教育機関を認証している。

## 上記の大学における教育認証に関する事例

**コーネル大学**は 1921 年より Middle States Commission on Higher Education から認証を受けており、近年では 2011 年に再認証を受けた。Middle States Commission は総合自己点検と 10 年ごとの視察による査定、5 年おきのレポート提出を義務付けている。大学の教育認証における公式文書は Middle States Commission のホームページより参照可能：

<http://www.msche.org/documents/SAS/103/Statement%20of%20Accreditation%20Status.htm>.

最新のレポートは大学のホームページからも参照可能：  
<http://irp.dpb.cornell.edu/irp-home/university-accreditation/accreditation-reports>.

ホテル経営学部の MMH プログラムはコーネル大学が別途専門認証を受けている 21 のプログラムの 1 つである。MMH program プログラムは AACSB International より認証を受けている。

**ネバタ州立大学スベガス校 (UNLV)** は Northwest Commission on Colleges and Universities より認証を受けている。Northwest Commission on Colleges and Universities の認証は審査により教育機関が評価基準を満たしていることを示している。適正な教育プログラムにより記載された目的を達成するために必要なリソースを持ち、十分に実践され、近い将来においてもそれが継続されるという合理的な証拠を提示する必要がある。認証は教育機関の健全な経営状態も示している。Northwest Commission on Colleges and Universities は一部分ではなく学校全体に対し認証を行う。個々のコースやプログラム、卒業生のコンピテンスを保証するものではない。それよりも、学生に対し教育機会の質について合理的な保証をするものである。UNLV の教育認証に関する自己点検レポートはホームページで公開されている。<http://provost.unlv.edu/nwccu/procedure.html>。学校の認証は 2011 年 8 月に更新されている。

**サンフランシスコ州立大学 (SFSU)** は Western Association of Schools and Colleges (WASC) より認証を受けている。2013 年 7 月に 10 年間の更新認証を受け、WASC が更新認定した中でも最長の期間である。更新に関する書類は大学のホームページからも参照可能：<http://air.sfsu.edu/accreditation/institutional>。観光経営学部の学士課程は AACSB より認定を受けている。

## 4. アメリカの高等教育における単位互換システム

アメリカでは、1 つの教育機関から他の教育機関に単位互換ができるかどうか、認証を受けている事が決定的な要因ではない。それぞれの機関が個々に履修単位や学位が自分の学校のプログラムにおいて互換可能かどうかを決定している。単位互換が可能かどうかの判断要因としては、カリキュラムの適合性や成績が挙げられる。言い換えると、認証資格を得ることが、自動的に他の教育機関との単位互換を可能にするものではない。単位互換制度はその教育機関の間で、またはコンソーシアムにおいて、個別に協議されたものである。認証基準においては、単位互換の明確な方針を示す必要があるが、単位互換を課するものではない。同様に、認定制度が大学院への進学や専門資格を得るため直接的に効果があるものではない。州政府や個々の大学院が資格や条件を設定するからである。

例えば、UNLV はホームページ上で、単位互換について概説しており、履修した単位が互換可能かどうかといった情報をホームページに掲載している。UNLV のシステムについてはホームページを参照：  
<http://www.unlv.edu/admissions/transcripts><http://www.unlv.edu/registrar/transferring/transfer-course-tables>.

UNLV や他の college や university に通う大多数の留学生は、National Association of Credential Evaluation Services (NACES) 会員により評価を受けた書類を入手する必要がある。NACES は外国教育評価における倫理

基準を明確化し、維持に努めており、独立した民間による外国教育評価査定サービスを行う組織である。外国教育の評価査定の向上を目指し 1987 年に設立された。NACES の会員組織は外国教育の分野に精通したスタッフと高い専門性で長い実績がある。外国の教育制度や教育機関や認定評価について広範囲な最新資料を所持している。厳密な会員資格により、NACES は会員が倫理基準やこの分野の専門性を高めることに尽力し、完全で高水準で信頼性の高い評価を行うこととしている。NACES 会員は（定期的な視察も含め）毎年再認定の手続きがあり、NACES の質の高さを保持する必要がある。

現在の NACES 会員には次の組織がある： A2Z Evaluations, LLC; Academic Evaluation Services, Inc.; Center for Applied Research, Evaluations, & Education, Inc.; e-ValReports; Education International, Inc.; Educational Credential Evaluators, Inc.; Educational Perspectives, nfp.; Educational Records Evaluation Service, Inc.; Evaluation Service, Inc.; Foreign Academic Credential Service, Inc.; Foreign Educational Document Service; Foundation for International Services, Inc.; Global Credential Evaluators, Inc.; Global Services Associates, Inc.; International Academic Credential Evaluators, Inc.; International Consultants of Delaware, Inc.; International Education Research Foundation, Inc.; Josef Silny & Associates, Inc.; International Education Consultants; SpanTran Evaluation Services; Transcript Research; and World Education Services, Inc.

アメリカの教育制度の原則的な独立性を考えると、教育機関と政府の直接的な連携はない。個々の学校が企業や組織と関係を作り、学校や生徒がインターンシップや、資金調達の機会を促進し、互惠関係を作り出している。SFSU のようなホスピタリティ管理プログラムでは企業幹部、人事責任者、企業オーナーで構成される企業諮問委員会がある。同委員会は年 2 回の会議やその他のイベントを開催している。諮問委員会は学生に関する企業からのフィードバックを伝え、将来の需要について提案する（例として、学生にもっとビジネストレンドにおけるスキルや情報が必要であるとか、業界の傾向についてもっと教育が必要であるなど）。

多くの学校では学生が企業と関わる機会としてキャリア・フェアも行っている。また、学生と企業がサンフランシスコでは Taste of the Bay と呼ばれる募金イベントを共同で開催することもあり、SFSU の学生は、\$100,000 以上を集めている。企業はこのようなイベントでオークション品の提供を求められる事もある。同様に、the Culinary Institute of America の St. Helena キャンパスでは調理業界の動向について毎年 1～4 日にわたって業界関係者の会議を行っている。毎年開催されるこのイベントは “Five Days of World Class Food, Wine & Fun in the Legendary Napa Valley” と呼ばれ、2 年前のイベントでは日本がフォーカスされた。

カリフォルニア州教育庁は就職に関する最新の知見や社会人教育の水準を高めるため、職業教育の教育基準枠組（Career Technical Education Standards and Framework）を立ち上げた。州の教育委員会(SBE)は 2005 年 5 月 11 日にカリフォルニア州職業教育基準カリキュラムモデルを導入した。この基準カリキュラムモデルは 7 から 12 学年を対象とし約 15 の産業分野 58 の職種に向けた学習目標を記したものである。

枠組は地方レベルで新たに職業教育(CTE)基準を確立するための手引きである。職業教育(CTE)枠組の目的は生徒を成功に導くためのカリキュラムの計画や実行を支援することである。カリフォルニアの職業教育分野 15 すべてに対し、標準カリキュラムのモデル実施にむけた実施例の提供、調査に基づいた指導を行っている。

法令によると地方教育機関によるモデルカリキュラムの枠組みの導入については任意のものであるとしている。

標準カリキュラムモデルについては、part3 の参考資料を参照のこと。

## B 欧州連合

### 1. ボローニャ宣言とボローニャ・プロセスの概要

欧州連合のボローニャ宣言は 1999 年ボローニャの会議において、ヨーロッパ 29 ヶ国の教育担当大臣により採択され、ボローニャ・プロセスについて案内する主要な文書である。ボローニャ・プロセスには現在 46 ヶ国が加入しているがそれらは全て、ヨーロッパ文化会議（European Cultural Convention）の関係国であり、ヨーロッパ高等教育地域連合（European Higher Education Area (EHEA)）の到達目標を共有している。ボローニャ・プロセスは国際協力およびヨーロッパの学生や他の地域からスタッフにとって魅力的な学位交換制度に基づくヨーロッパ高等教育地域連合の創設を意図している。認識・比較が容易な学位システムを導入し、学生・教員・研究者の流動性を促進し、高等教育分野にヨーロッパ座標軸（European dimension）を組み込むように設計されている。

ボローニャ宣言は各調印国がそれぞれ自国の教育制度を改革するために自主参加することにより成り立っている事業である。改革は各国の政府や大学に課せられているものではない。EU 加盟国は他の加盟国との協力を通じて高次教育の発展に資することが期待されているが、それぞれ自国の教育システムについてはその教育内容と組織に対する、また域内各国にわたる文化的、言語的多様性に対しても全面的に責任を持つことになっている。各国間の協調努力は、研究教育機関相互の共同作業、共通問題であるシステムの課題、卒業証書と修学期間の相互認知による学生・教師の機動性、および加盟国言語の相互教習によって可能になるヨーロッパ座標軸の進展とに振り分けられる

ボローニャ・プロセス全体にかかわる 3 つの目的には、学士/修士/博士の 3 サイクルシステム導入、教育の品質保証、そして資格認定と修学期間とがある。学士は修学期間を 3 年以上とし、欧州の労働市場に関連する適切な資格レベルとなるように連動する。修士課程の学位は、学士課程の修了を要し、多くの欧州国家で共通する一種類の修士号・博士号実現に通じるものである。

ボローニャ・プロセスは、高等教育に関わる欧州諸国大臣の指導のもと、公的機関、大学、教員、学生らが、関係諸団体、雇用者、品質保証機関、国際組織、研究所とともに皆でおこなっている集会的努力である。1 年おきに 46 調印国の高等教育の担当大臣が集まり、進捗の測定と実行のための優先順位設定を行う。3 種類の会議のそれぞれが議事録の共同声明（communiqué）を出す。共同声明のひとつではボローニャ宣言の EHEA 目標に向かって進展していることを示すが、そのような地域連合は全世界的には望ましい成果として受け入れられてはいない。

2012 年の 4 月、大臣たちは機動性、雇用適性、質の 3 つが最重要な優先課題であることを確認するとともに、ヨーロッパという入れ物が経済危機に対処し、成長と仕事の発生に貢献するために、高等教育が重要であることを強調した。大臣たちはまた EHEA の長期目標である、同程度学位の自動認識制度をつくるようコミットした。

### 2. EU における旅行客ホスピタリティ・マネージメントと観光事業教育のための標準プログラム

以下の章では EU 内でホスピタリティ・ツーリズムマネージメントプログラムをもっている大学における第一級のプログラムのいくつかについて情報を提示している。

#### a) ローザンヌホテルスクール（スイス）

## 学校概要

ローザンヌホテルスクール（Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)）は 1893 年に設立され、世界最古のホテル学校で、スイスの内外で信任されている。ホスピタリティ業界の将来のリーダーを育成するため、EHL はその使命の一部として当業界自体の重要性ならびに、開発途上国・低開発国における経済発展の手段として持続可能なツーリズムに重点を置いている。EHL は高度に訓練された教授陣と最先端の教育施設を擁し 120 カ国出身の学生 2000 名と卒業生 25,000 名を輩出している。

EHL は英語フランス語とも 3 つの教育プログラムを提供している。その最も基本的なプログラムはホテルとレストランのマネージメントにおける免状（卒業証書）で、すでにホスピタリティ業界での職務経験があり自分で起業を考えているかあるいはさらにホスピタリティ・マネージメントにおいてキャリアアップを考えている、プロのためのプログラムである。

最高レベルのプログラムはホスピタリティ経営における Executive Master of Business Administration (EMBA) である。ホスピタリティ業界で既にキャリアを積んでいる人、あるいはこの業界で自分の新しいキャリアを模索している人向けの 12 か月間のプログラムである。EHL で最も人気のあるプログラムは国際ホスピタリティ・マネージメントにおける学士（Bachelor of Science (BS)）であり、高校の最終学年時に入学希望を出すことができる。この BS プログラムはホスピタリティ業界の国際ビジネスキャリアにおいて上級管理職を目指す学生向けのプログラムである。非営利の使命下にある通常科目に加え、EHL は民間の営利企業と連携し中級、上級管理職向けにさまざまにカスタマイズした形式で短期集中トレーニングプログラムを提供している。

EHL の指導力は理事会、実行委員会、国際諮問委員会、幹部職員から成っている。理事会は教育界とホスピタリティ業界両方からの代表により独立して組織されている会議体である。実行委員会には学校の財政、人事、キャンパス内設備、教育プログラムを監督しているディレクターが含まれている。国際諮問委員会は EHL に対して産業界の重要な情報提供をおこなう国際ホテル、教育、ホスピタリティ界のリーダー達たちから成っている。現在、EHL の国際諮問委員会のメンバーには、例えば、アコーホテルの CEO や、タージホテルズ・リゾーツ&パレスの業務執行取締役などがいる。EHL の幹部職員は日常業務、プランニング、資金調達および会計を含むプロジェクト・マネージメント、インフラ、事業開発、学務、IT リソース、マーケティング、教員組織開発、教育認定、入学と就職センター、リサーチ、校内のコミュニケーションを管理している。

## カリキュラム

上記のように、EHL の教育プログラムは英語とフランス語により行われている。

国際ホスピタリティ・マネージメントの BS プログラムは自己開発に着目し、ホテルの階級社会での地位向上を映し出す。最初はホスピタリティ・サービス基礎における土台作りから始まり、管理能力を養うコース、専門科目や上級管理スキルのコースへと続く。最終年には、これまでの学習成果が必修教科である外部コンサルの実習、または個人で申告するリサーチプロジェクトの実習により統合される。学生は 2 回のインターンシップに参加し、1 回はオペレーション、もう 1 回はマネージメントである。

BS プログラムは準備段階の年から始まり、キッチン、レストラン、バー、スチュワード、レセプション、ハウスキーピング、ランドリーを含めた、EHL の全てのホスピタリティ部門において実務をしっかりと体験する。準備段階年につづいて、1 年目には会計、経済、マーケティング、オペレーションマネージメント、行動学、法的リスク管理それぞれにおけるビジネスの基本に焦点を絞ってあるコースを通し、将来マネージャーとなるために必要な基礎知識とコア・コンピタンスを鍛え上げる。生徒は、人間関係を築き、コミュニケーション能力やリーダーシップスキルを高めるため、小さなグループになって学習を行う。外国語やアカデミック・ライティング（小作文）の授業を通じてコミュニケーション・



スキルの更なる向上が強調される。2 年目には学生はアプライド・ラーニング（応用実習）に従事し企業インターンへと続く。1 年目に学んだ教科も継続して学習をするが、より高度なレベルで行われ、チームワークスキルの重要性は更に強調される。2 年目のインターンシップはマーケティング、経営、人事、イベントプランニング部門において経営レベルもしくは監督レベルでの 24 週の実習である。3 年目は最終学年であるが、ホスピタリティ業界のエキスパートからのケーススタディを交えて経営戦略に重点を置き、習得したスキルや知識・経験を一体化させる。最終学年の 2 学期に学生は興味のある分野の選択科目を履修でき、最後の 9 週間で卒業課題を完成させる。卒業課題は学生ビジネスプロジェクト、もしくは学生個人の応用研究プロジェクトである。学生ビジネスプロジェクトとは、実際の外部のクライアントに対するコンサルティング課題を小グループで総合的に実行するもので、その課題はマーケティング研究やビジネス分析から、ホスピタリティや飲食の新しい概念までと多岐にわたる。70%以上の学生ビジネスプロジェクトはプロジェクトを委託してきた企業により実際実施される。学生個人の応用研究プロジェクトは、一人の経験豊かな教授の指導の下で、定性的ならびに定量的な研究方法を用いて業界固有の挑戦的課題を解決することに特化した、独自の調査・研究を含む。

毎年 BS プログラムはキャンパスで 5 か月の集中学習と、マネージメント部門での 6 か月の企業実習の 2 つのパートに分かれる。プログラムの後半部分は、ある強力な実際のノウハウが習得された後、学生は芸術から科学（芸術・科学・技術、ホスピタリティ人類学、経済・マーケット、政治と人民、トレンドとイノベーション）にわたる広い範囲の中での 5 つの秀れた中心概念に焦点をあてた理論的クラス授業を通じて、これまでの経験を補完するのだが、その 5 種類の中心概念の何れをとっても、マネージャーレベルのホスピタリティビジネスに対する包括的かつ動的理解を深めるように働きかけるのである。

EHL の 2 年間の卒業免状プログラムは、これまでのプロとしての経験の上に適用すべきもので、更なる財務やマネージメントスキル、ホスピタリティ企業やホテル向けにマネージメントトレーニングの様々な側面における深い知識を提供する。最初の学期はキャンパス内で、キッチン、サービス、ハウスキーピング、レセプションでのスキルを身に付け、高いレベルの顧客サービスを支える効率的オペレーションの重要性に全体としての重点を置き、6 か月の訓練を行う。2 学期目にはホテルでの 6 か月のインターンシップが行われる。第 3 期目には学生はキャンパスに戻り、新入生のメンターをしながらリーダーシップスキルを身に付けていく。第 4 学期と最終学期にホテルやレストラン管理部門での 2 回目のインターンシップがある。インターンシップの場所は世界中どこでも可能であり、宿泊施設、食品サービス、P R、財務・会計、人事、または、営業マーケティングおよびコミュニケーションの分野に集中することができる。この 2 回目のインターンシップにおいて、学生は産業界の背景にあると固有の課題や問題について分析した報告書をまとめなくてはならない。免状プログラムでは免状プロジェクトにも行うよう求められる。最初の 3 学期間で学生は EHL の IT サポートを受け学生が運営するウェブサイト上で進められるクリエイティブなビジネスプロジェクトを開発するために準備する。プロジェクトは関係するプロジェクトピックに精通した教授により指導が行われる。プロジェクトには事前調査、開発、ビジネスプランのプレゼンが含まれる。

EHL のホスピタリティ経営の MBA(EMBA)はフルタイムの 12 か月のプログラムで、これまでのホスピタリティ業界での経験者がこの業種で上級職に登るために売り込めるスキルを身に付ける、もしくは、業界の未経験者が特別個人プログラムによりホスピタリティ業界において経営管理レベルでの職場に入っていけるよう準備をするためのものである。ホスピタリティに焦点をあてたプログラムである一方、一般的なサービス分野にまで適用を広げることが可能で、ホスピタリティが関連するどのようなビジネスにおいてでもリーダーとなれるよう準備するためのプログラムである。第 1 学期の授業では業界を大局的にとらえ、経営科学、マーケティングリサーチと分析、およびホスピタリティ産業向け財務管理のあらゆる局面について学ぶ。授業では一連の実践ワークショップやチームビルディングのセッションが組まれている。第 2 学期は戦略的経営、イノベーション、ホスピタリティ産業でのリーダーシップに焦点を当てる。プログラムの最後部には、Career Capstone Project（職歴頂点プロジェクト）が配置され、そこでは EHL の卒業

生や、EHL とホスピタリティ産業界のリソースを持ちこむ EHL のホスピタリティ研究者とともに作業を行い、今まで学んだ事柄の集大成とする。このプロジェクトにおいて学生は、これまでの学習で得た知識やスキルを活用し実社会の課題に挑戦し、教授や業界のプロから更なる指導を受ける。プロジェクトのトピックは初歩的なベンチャーのためのビジネスプラン開発から、ある研究機関の新たなビジョン創造に向けた不動産開発計画の企画設計までと多岐にわたる。この学習をやりとげることにより学生は将来対顧客のコンサルタントになれるのである。まず、プロジェクトの特徴的な点も含め、一般的な背景全般について十分に理解するために必要なリサーチを行う。しっかりした知識ベースが固められれば、学生たちは分析テクニックや創造的才能を駆使して自分たちの提案を展開し、最終的には顧客に対する提言へと結びつける。EHL のプロ人材とコーチの助けによって、学生たちの提案する活動が現実的なアセスメントに根ざしており、かつ実現しえる、持続可能な解決策になることが確約される。

## インターンシップ/企業研修/課外活動

EHL は BS プログラム（学部生向け）、ディプロマ・プログラム両方においてインターンシップを取り入れている。インターンシップはこのプログラムの致命的な重要項目とされており、EHL はインターンシップの編成準備、義務、成果について所定特定のガイドラインを保持している。現在の学生に対しては、その学生がどのプログラムを履修しているかによって 2 種類のインターンシップが用意されている。オペレーション部門でのインターンシップは BS（学部生）プログラムもしくはディプロマ・プログラムの 1 年目に行われる。オペレーションで入るポジションにはホスピタリティ部門のさまざまな領域、たとえばキッチンサービス、ハウスキーピング、受付業務など、の何れの職においても実践作業が含まれている。管理や経営部門でのインターンシップは 2 年目に行われる。ディプロマ・プログラムの学生は管理や経営部門に集中するのだが、一方、BS の学生はどの部門でも働くことができる。

EHL のウェブサイトの特別のセクションにはオンラインジョブ プラットフォームがあり、そこを通じて企業が現在の学部生、および大学院生をインターンや正規社員や契約社員として雇い入れることができる。それに加え、現学部生、大学院生、卒業生も EHL が定期的に主催するジョブ・フェアや就職情報イベントに参加することが出来き、そこでは企業が学生に会い、特定の求人要件のインタビューが行われこともある他、在校生や卒業生がホスピタリティ産業の色々な分野から集まったエキスパート達と将来のキャリアについて議論する場ともなっている。

2009 年に、EHL はホスピタリティ産業のために、初めてのビジネス・インキュベーターを立ち上げた。当インキュベーターはオフィススペースや、プロジェクト開発の為の指導、ネットワーキング、業界専門家からの指導を含め、在校生や卒業生の新事業立上の初期段階でビジネスの創造、資金調達、展開をはかる際の手助けをしている。新事業立上げに向けて準備中、または既に立ち上げた EHL 卒業生の為には、EHL はインターンシップや学生のリサーチプロジェクト向けの仕事を通じてそうすることができる個別の学生や学生チームと彼らを結び付けている。

## b) ホテルスクール ヘーグ（オランダ）

### 学校の概要

ホテルスクール ヘーグ ホスピタリティビジネススクール（Hotelschool The Hague – Hospitality Business School）は国連世界観光機関（United Nations' World Tourism Organization (UNWTO)）によると、に Hotelschool は世界最高のホスピタリティ・トレーニング学校の 1 つである。この学校は 1929 年に設立され、独立運営であるが、一部国からの支援を受けている。2012 年に Hotelschool 系列のキャンパスがオランダ・アムステルダムに設立された。Hotelschool は 2,000 名の学生を擁し世界中に 6,500 名の卒業生が輩出している。設立当初から、Hotelschool は 4 年制の国際学士課程プログラムを提供するホテルマネージメントに特化した国際教育を行う学校であり、このプログラムは同時に 2 年制の短期促成プログラムとしても適用可能である。入門レベルの学生は Hotelschool のトレーニングホテル Skotel に住み込みで働く。学生はホテル運営のあらゆる局面にさらされて働き

ながら経験を得、対人関係やリーダーシップ・スキルを実践で作り上げてゆくことになる。営業中のホテルで職務経験を積むための十分な機会を得ることができる。「創業者的学習（entrepreneurial learning）」の原則は Hotelschool の教育目的にとって重要であり、ここでの先生は講師というよりもよき指導員である事を意味している。講義を聞き、ノートを取る典型的な授業形態は適切ではないと考えられるため、先生は1対1の指導ができるようにしている。この学習法は問題解決とクリティカルシンキングが最も重要な要素であるというオランダの教育観に結びついている。この学習法を用い、Hotelschool は世界で最高資格を有するホスピタリティマネージャーを生み出している。

Hotelschool はホスピタリティリサーチセンターを所有しており、その Consultancy and Training 部門は、特別の企業向けトレーニングや毎年行われるサマースクールのどちらかで、ホスピタリティビジネスのプロに対し、アドバイスや訓練を提供している。Hotelschool の学生たちはケーススタディやリサーチプロジェクトを通じ、これら両部門からの成果という利益を得る。

Hotelschool のリーダーシップは取締役会、いくつかの運営委員会を含む評議員会、教員および教授陣により構成されている。取締役会のメンバーは終身雇用契約で無期限に任命されている。評議員会は取締役会、その政策方針、および学校当教育機関における出来事や全般的状況を監視している。評議員会は対外関係管理、政治-行政とのネットワーク構築に関して取締役会を助けかつ支援している。評議員会は少なくとも5名のメンバーで構成され、そのうち少なくとも1名は財務に関する専門家である。評議員会には監査委員会があり財務報告や内部監視システム、財政リスク管理、管理プロセスを監督指導している。評議員会にはまた法規報酬委員会があり、取締役会に関する報酬・実績・査定インタビューを含め、法的事項を監督している。

## カリキュラム

Hotelschool のすべてのプログラムは英語でのみ行われている。Hotel Management (BBA.HM)の中心プログラムはビジネス経営学士課程である。BBA.HM は国際ホスピタリティ、国際ビジネス、国際マネジメントに焦点をあてた4年間のプログラムとして国際的にも知られている。入学は競争率が高く、実際には条件ではないものの、新入生の殆どが既にホスピタリティもしくはケータリング業界で経験を持っている。プログラムは3段階に分かれている。Hospitality Performance（実践ホスピタリティ）、Tactical Hospitality Management（戦術的なホスピタリティ・マネジメント）、Strategic Hospitality Management（戦略的ホスピタリティ・マネジメント）である。Hospitality Performance では顧客サービスの方法と手段に重点を置き、約1年半続いて、20週の国際インターンシップがある。Tactical Hospitality Management ではマネジメントスキルを強化する1年間のプログラムである。Strategic Hospitality Management ではイノベーション、創造性、問題解決方法の学習に集中し1年半の期間に20週のマネジメントでのインターンが含まれている。

ホスピタリティ業界においてかなりの経験と認定資格をもった入学者には4年間のBBA.HMを2年で取得できるInternational Fast Track プログラムがある。このプログラムは5週間の夏期準備コースから始まり、学生はBBA.HM の通常の2〜3段階目と同じような学習をスタートさせる前に、Hotelschool の Skotel に住み込みで働く。Fast Track program は膨大な量の個別学習、ケーススタディ、グループワークが要求される。学生はこの環境で高いモチベーションを維持することが必要だ。

Hotelschool の Hospitality Management (M.HM)プログラムは Erasmus University 大学と連携して行われている。この13カ月のプログラムは主にホスピタリティ分野で学士課程を修了している学生を対象としているが、ホスピタリティ分野に関係ない科目において学士をもっている学生も応募することができる。M.HMプログラムはホスピタリティ・リーダーシップと経営学を組み合わせたもので、ホスピタリティにおける、マーケティング、財務、人事、マネジメント概念をどのように適応するかについて教えている。コース全体にわたって、学生は多くのワークショップや個別セ

ッションに参加し、それが研究プロジェクトにむけた準備となる。学生たちは実生活でのビジネス・ケースについてチームで働き、1 篇の論文を書く。

Hotelschool はまた 2 週間のホスピタリティ・マネージメント夏期コースを提供しており、これは国際ホテル業界から来るプロ向けにあらゆる内容を含む集中プログラムである。コースは論理的かつ実用的な知識やスキルを高め、他の参加者とベストプラクティス（最良の事例・方法）をシェアし、リーダーシップとコミュニケーション・スキルを開発することができるように設計されている。当プログラムでは戦略的マネージメント、戦術的販売サービス、チームと個人のリーダーシップ、財務的意思決定、および収益管理または品質管理の選択モジュールに焦点を当てている。

## インターンシップ/企業実習/課外活動

Hotelschool の 1 年生は Skotel と呼ばれるトレーニング複合施設に住み込みで働く。この訓練学習ホテルでは学生を 2 人 x 2 組用の部屋に収容するが、それは一般にも開放されている。Skotel に住んで、働くことにより 1 年生には対人技能を養い、現実の 1 ホスピタリティ事業の運営という挑戦を直接学ぶという豊かな機会を得ることができる。学生はレセプションとハウスキーピングの仕事を行う。4 年生が最後のマネージメント研修の一環として Skotel では主導的な役割を担う。学生たちはまた学校のメインビルディングの近くにある高級レストラン Le Début でも直接経験を積むことができる。このレストランでは 1 年生が実践的スキルを身につける一方、2・3 年生はリーダーシップの役割をとる。

Hotelschool の学生たちは学習課程において他の実地的な訓練コースに加え、2 回の外部実地研修（インターンシップ）に参加する。Hotelschool の就職課は採用情報に関するデータや企業側から学生向けに採用情報を掲載するウェブサイトを運営している。インターンの第 1 段階として、学生たちは Hotelschool のレストラン、レセプション、ホテルなどの施設において 10 週間働き、基礎的な実務経験を積む。第 2 段階では、これまで学生たちの就職先である企業の国際的なネットワークを通じてヨーロッパにある 4 つ星、5 つ星ホテルで 20 週の現場研修を行う。学生たちは Hotelschool の施設での日々のホスピタリティ実習において、更にマネージメントスキルを高めるためにマネージメント&リーダーシップコース受講を完了する。これは第 3 段階で頂点に達する。ここでは国際的なマネージメント研修が Hotelschool's Launching Your Career (LYCAR) プログラムの基礎の一つとなる。この最終段階の間に学生たちはホスピタリティの国際世界において行われたこれまでのリサーチとマネージメント・インターンシップを結合させ、それぞれ自分の将来計画を開始する。

## c) サリー大学観光・ホスピタリティ・マネージメント学部（イギリス）

### 学校の概要

サリー大学観光・ホスピタリティ・マネージメント学部(The University of Surrey School of Hospitality and Tourism Management)は 1891 年に Battersea Polytechnic Institute として創立されたが、1966 年 Royal Charter（国王特許状）により University of Surrey（サリー、UK）として再設立された。今日、税免除の非営利組織ではあるが、サリー大学は The Guardian and Times 大学ガイドでは英国（UK）の TOP10 の大学のひとつとしてにランクされており、ホスピタリティ・ツーリズムマネージメント分野において UK では No1 にランクされた。15,000 名以上の学生がサリー大学に通学しており、研究主導の教育機関としての同様のミッションは“学習、学問と研究そして、知識の向上と普及”の追及である。この大学は知識を転移し人類の福祉向上に資するために、学生、業界、政府、市民社会と密接に関わって働くことを義務としている。

サリー大学は 40 年前、初めてツーリズムに関するコースを提供した大学であり、8,000 を超える同窓生を誇っている。サリー大学は著名な Tourism Society 賞を受けた初めての大学であり、また学士課程と大学院課程のツーリズムプログラム両方において、United Nations World Tourism Organization 国連世界観光機関(UNWTO) の TedQual 認定を受けた英国最初の教育機関である。サリー大学はこの分野において学部、大学院で様々な教育を行っている。学問的な教育プログラムを補足しているのがプロフェッショナル実地訓練（インターンシップ）で、英国のみならず海外も含めた観光・ツーリズム業界との強力な接点ネットワークを通じて企業でのインターンシップを行っている。サリー大学はまた、オーストラリア、カナダ、香港、シンガポールの学校とも強力な交換留学プログラムを実施している。サリー大学のキャンパスにある Lakeside レストランとコーヒーショップは実習の場となっている。

サリー大学は先進大学ビジネススクール協会(Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB))、Association of MBAs MBA 連合(AMBA)、および国連世界観光機関(UNWTO)から認定を受けており、また同 Hospitality 研究所も同様である。

サリー大学の統治には大学総長、副総長を指名する裁判所も含まれる。評議会が財政、管理、財産、経営、を統制し、議会（Senate）の権限に準拠して当大学のできごと全体の統制を行う。議会（Senate）は大学の教務、教育、研究など業務全体を管理し、執行役員会が大学総長の日々の業務遂行を支援している。これらすべての統治組織体はさまざまな管理領域や学問領域において各運営委員会（steering committees）からの支援を受けている。

## カリキュラム

サリー大学はこの分野において学部生、大学院生向けに様々なプログラムを提供しており、国際ホスピタリティ&観光マネージメント、国際ホスピタリティ経営、観光マネージメントにおいて学士課程があり、国際イベントマネージメント、国際ホテルマネージメント、ホテルマネージメント戦略、サステナブルツーリズム（持続可能な観光）、観光開発、観光マネージメント、観光マーケティングにおいて修士課程、ホスピタリティ&観光マネージメント、サステナブルツーリズム（持続可能な観光）において博士課程がある。それぞれのプログラムの学位取得には必修単位と選択単位がある。それぞれ 15 単位のモジュール内には 150 時間の学生研究が組み込まれるよう設計されている。これには、講義、演習、個別指導に加え個別研究と小グループでの研究、それぞれに使われた時間が含まれる。エッセーや宿題により科目の理解を深める。いくつかのプログラムではある一定の期間中、すべてが必修科目になり、また別の期間中には、必修科目と選択科目が組み合される。全 4 年間のプログラムのいずれにおいても、当業界の企業でのインターシップ・プログラム Professional Training Placement が選択できる。学士課程では Professional Training Placement プログラムのない 3 年間のプログラムか、Professional Training Placement プログラムが選択できる 4 年間の複数のプログラムがある。修士課程のプログラム(複数)は通常 12 カ月のフルタイムであり、いくつか 2 年間のパートタイムのプログラムもある。

## インターシップ/企業実習研修/課外活動

サリー大学で観光とホスピタリティを学ぶ学生のほとんどはインターシップの為に Professional Training Placement プログラムに参加する機会をもつ。UK 国内の会社や機関でインターシップを経験する学生もいるし、ヨーロッパの他の国やそれ以外の国でインターンをする学生もいる。サリー大学はスキルや経験を積む為の実践訓練の機会を学生に提供してくれるパートナー組織とのネットワークを保持している。研修は最低少なくとも 46 週間続くのであるが、それは学業学習の 2 年間終了後の夏に始まって、その翌年の夏に終了する。サリー大学の教授陣と職員は学習の第 2 年目の間に、学生が実習先を見つけて確保できるようそのプロセスの支援や指導を行うが、受け入れ先を調べ、申し込みをするのは学生自身でなければならない。学生はまたサリー大学のネットワークにはない企業に対して自ら実習の手配をすることも可能であるが、全ての実習はサリー大学に承認されなければならない。

い。実習には通常賃金が支払われるが、ある種の環境下では無給の実習も認められる。実習はサリー大学の学術的プログラムにおいてはどれでも義務にはならないが、もし学習の一部として実習の一年取りたいのであれば、4年間のプログラムに入学する必要がある。実習は書面の業務報告書、雇用主およびアカデミック・チューターからの実績報告書を通じて評価されるが、その最終評価点はその学生の最終成績の等級分けの10%にカウントされる。学生にはアカデミック・チューターが割り当てられ、年間通じて継続的な指導やサポート、3回の直接面談が受けられる。

サリー大学は学生が、受入可能な組織を調べるためにアクセスできるように受入可能組織一覧電子媒体を保持している。事前調査を受けた企業組織はこのリストに就職受入先として自らを加えることができる。また、キャンパス内で特別に学生に対し採用の為にプレゼンや、面接を行う機会を得ることができる。

### 3. 教員のための教育水準

ボローニャ宣言やボローニャ・プロセスの部分で記述したように、ヨーロッパにおける標準化のプロセスはここ最近の1, 2年間行われてきた。このようにボローニャ宣言の目的実現の為に、幾つかの重要な手段や原則が作られてきている。下記がその概要である。

欧州委員会は EU 諸国全体の教育の質と効率を高める施策推進を加速する為、教員の能力や資格についてヨーロッパ共通の原則を打ち出している。EU は教員の役割や、教員の生涯学習、キャリア開発を最優先事項とし、教員は知識社会の移り変わる課題に備え、それに対して活発に取り組み、学習者が自主的に生涯学習をするよう準備するべきであると考えている。委員会の原則によると、教員の養成レベルはより高い教育レベル水準と同等である必要があり、高等教育と教員たちが就業するであろう雇用先の学校または研究機関との間の強いパートナーシップにより支援されるべきであるとしている。EU はまた、教員は学習者が EU 諸国の市民としての立場を認識するための重要な役割があり、そのため、教員は文化の違いを認識し尊重できる人材であるべきと考えている。

ヨーロッパ資格の枠組(European Qualifications Framework (EQF))はヨーロッパを通じて国ごとの国家資格をより読みやすいものにするための変換ツールとして機能する枠組みであり、国と国の間での労働者と学習者の流動性を推進し、彼らの生涯学習を支援するものである。この枠組みはあらゆる教育訓練（一般教育、社会人教育、職業訓練教育、高等教育も）サブシステムにおいてあらゆるレベルの資格を対象とする。この EQF はヨーロッパ全土で実用に供されつつあり、2012 年以降に発行された全ての資格が適正な EQF レベルに参照できるようにするため、それぞれの国家資格制度を EQF 枠組みに関連付けるよう推進している。EQF が実施されることで、例えばあるフランスの事業者はスウェーデンからの求職者のスキルやトレーニングについてよりよく理解ができるようになる。EQA 諮問グループは枠組み遂行を支援するために国家機関やその他関係者から代表者を集めている。この仕事は EU 全土にわたって、同様の問題について議論や横方向の学習を支えている Learning Outcomes グループにより補完され、国家資格の枠組みの開発と非公式ないし変則的学習の有効化に集中している。この EQF 構造主導の枠組みは EHEA のための資格の枠組みと深い関連性があり、この 2 つは互換性があり、協調して実施されている。

職業訓練教育(VET)のために重要なヨーロッパの組織は European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)である。Cedefop はヨーロッパの VET 政策の推進を支援し実施に寄与するために、1975 年に設立された。Cedefop はヨーロッパの連携を強め、ヨーロッパの VET 政策の基礎を固める証拠を提供する仕事をしている。この組織は教育やトレーニングにおけるヨーロッパ共通の手段や原則の概念、設計、開発、および施行

に貢献することによって、EU 加盟各国の教育方針と認定基準に共通の理解を築いている。その目的は学生と教員の流動性、および被雇用者や企業に利益をもたらす労働市場の流動性に関してボローニャ・プロセスを支えている。Cedefop が欧州委員会や、利害関係者と外部コンサルタントのチームと一緒に ESCO を開発したが、これはヨーロッパのスキル/能力、資格、職業の分類システムであり、全ての求職者や雇用者、教育者に、対して 1 つの言語の提供を追求するものである。ESCO はオンラインの多言語ジョブ・ポータルであり標準的な方法で、標準の専門用語を用い EU 諸国の全ての言語でスキル、能力、資格、職業を認定して分類する。利用者は ESCO 上で履歴書や、他の IT システムで掲載されている求人情報をやり取りできる。Cedefop はまた、EQF の実現のために欧州委員会と密接に協力し、分析的および強調連絡の支援を行い、また EU 全体や国、地域レベルでの枠組みの実施に関係した問題点について数多くの調査・分析の共同研究を行っている。

Europass はヨーロッパの中で教育やトレーニングプログラムを受けたり、就職活動や海外で経験を得たいと考えている場合に、個人のスキルや資格を明確にし、理解しやすくすることを目指す計画である。Europass は 5 つの文書から成っている。すなわち、履歴書、言語パスポート（語学スキルや資格を自己評価できるツール）、Europas モビリティ（他のヨーロッパ諸国で得た学習やスキルを記録したもの）、職業教育資格証明書添付書類（VET 証明書所有者の獲得した知識やスキルを表記述したもの）、学位添付書類（高等教育の学位取得者の知識やスキルを表したもの）からなっている。これらの書類を保持している市民をサポートする為、National Europass Centers のネットワークが用意されている。

職業教育訓練における品質保証するヨーロッパの組織(European Quality Assurance in Vocational Education and Training (EQAVET))は European Quality Assurance Reference Framework を用いて VET（職業教育訓練）の品質保証の改善向上をはかる中でのヨーロッパ的協調を推進するために加盟国や社会共同体、欧州委員会を集めた実践コミュニティである。EQAVET は加盟国が European Quality Assurance Reference Framework の実現を支援するために効果的な方法を開発するにおいて支援をしている。また、EQF の品質保証と European Credit System for VET (ECVET)（職業訓練のヨーロッパ単位互換制度）に対しても支援を行っている。VET における単位互換システムである ECVET については”5. ヨーロッパ連合における単位互換システム”のセクションで記述する。

#### **4. EU 全体における、およびホスピタリティ・ツーリズム教育のための認定システム**

学位単位資格認定の受諾を確保するためにボローニャ・プロセス順守がヨーロッパの全地域で追求されている。ヨーロッパの状況における学位資格認定制度はボローニャ・プロセスや他の共通基準により発達してきたいかなる政策枠組みとも分離している。EU の加盟国でも自国に認定制度がある国とない国がある。EU の教育機関には国連世界観光機構(UNWTO)のような国際的な認証団体や他国の認定団体より認定を受けているところもある。例えば、ローザンヌホテルスクール(EHL) はスイス大学認定品質保証センター(Swiss Centre of Accreditation and Quality Assurance (OAQ))からの認定を受けており、ホスピタリティ経営における同校の Executive MBA は高い資格認定基準に適合していることを証明している。更に、ローザンヌホテルスクールはアメリカにある 7 の認証機関の 1 つであり、地域ベースで認定機能を提供しているニューイングランド学校大学協会(New England Association of Schools and Colleges)から認定を受けている。サリー大学は国連世界観光機構(UNWTO)と Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)から認定を受けている。

ローザンヌホテルスクールはまた、ヨーロッパや世界において認定証された学校とのネットワークを保持していて、世界中の信任されたホスピタリティ教育者に対し EHL の哲学を広めようとの野心をもっている。学校間のネットワークや子会社の Lausanne Hospitality Consulting を通して EHL は知識や専門技術を移転している。

殆どのヨーロッパ諸国において、高等教育機関や教育プログラムは品質認証機関による定期的な外部検閲に従っている。European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR)はこれら検閲機関の登記簿であり、ヨーロッパにおける品質保証の共通原則集に本格的に準拠している機関を収録しているのである。この原則集は the European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG)の中に展開されている。EQAR はヨーロッパ全域にわたり高等教育における品質保証の透明性を高めるためにヨーロッパの代表的品質認証機関（複数の）、学生、大学、および他の高等教育機関によって設立された。EQAR はヨーロッパで運営されている品質保証機関に関する明確で信頼性の高い情報を公開するために、ESG に本格準拠している品質保証機関の登録簿を管理、出版している。

諸機関は、自分たちの組織が ESG の基準に本格的に準拠しているかどうかを学ぶために、独立した専門家による外部精査検閲を受け入れる。この検閲は国家機関もしくは、検閲を受ける機関とは関係のない他の機関によって調整される。高等教育における品質保証のためのヨーロッパ・ネットワーク（European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)）の正会員資格であれば、それはまた ESG への本格準拠に基づいており、さらには通常上記の公的登録に含まれていることの十分な証拠となるであろう。

## 5. ヨーロッパ連合における単位互換システム

ボローニャ・プロセスの一環として、このレポートでも前のセクションで述べたように、利害関係機関が European Qualifications Framework (EQF), Europass、European Credit System for VET (ECVET)のようなヨーロッパ共通の枠組みにおける特定分野別の進捗状況をモニターしている。ボローニャ・プロセスとVETに関心を持つコペンハーゲン・プロセスとの間の相乗効果を生み出すために、欧州委員会は加盟国と連携し、生涯学習に向けて European Qualifications Framework (EQF) を確立した。この EQF は次のようにそれぞれの分野ごとに他の指導的規格連携し支援をうけている。すなわち資格認定の透明性では（ユーロパス）、単位互換では（高等教育のためのヨーロッパ単位互換累積システム（ECTS）と職業教育のための単位互換システム（ECVET））、品質保証では（高等教育における品質保証のためのヨーロッパ連携（ENQA）と職業教育訓練における品質保証のためのヨーロッパネットワーク（ENQA-AVET））である。

高等教育のためのヨーロッパ単位互換累積システム(ECTS)は高等教育において教える側と学ぶ側の間を、ヨーロッパ全域で、より透明にし、全ての学習研究の認識を促進する。このシステムには違う教育機関での学習成果の転用、学生の流動性、ならびに学位へのより柔軟なルートを可能にする。またカリキュラム構築や品質保証の手助けとなる。

ECTS を使用する研究機関は、詳細な学業プログラムの解説や学習単位、大学の規定、学生サービスなどのコースカタログをウェブ上に公開する。コースの説明では学習成果（例：学生は何を知り、理解し、何ができるよう期待されているか）、勉強量（例：この学習成果を得るために典型的には学生はどれだけ時間を要するか）が記載されている。各学習成果は単位に換算されて表記され、また 1 学校年間では学生の勉強負荷は 1,500 から 1,800 時間にわたっていること、および一般に 1 単位は 25 から 30 時間の学習に相当することともに表記されている。

ECTS は異なる教育機関や国の教育システムがある中で学生の学業に関する認識の手助けをするが、一方高等教育プロバイダーは自律的機関である。最終的な判断は問題に関係する権威当事者が行う。すなわち学生



交換留学に関わる教授、大学の入学事務局、単位認定相談センター (recognition advisory centers(ENIC-NARIC)、省庁職員、または雇用者である。

ECVET の狙いは、人々が自分の学習生活に対してより大きな支配力をもち、外国や異なる教育環境間を移動することをより魅力的に感じるようにすることである。このシステムは外国滞在中や異なった状況下で獲得した仕事に関連するスキルや知識の有効化、認識、集積の促進を狙っている。このシステムはこれらの経験が職業資格取得に役立つこと目指している。ECVET はヨーロッパ全域に広がっている種の訓練教育システムや取得資格の間に適用できるより良い互換性を模索している。

## 6. 教育機関と産業界の連携、および教育機関と政府間の連携について

EU における教育機関と産業界の連携は第一にインターンシップや企業実習を通じて発生する。教育機関は一般に学生たちと企業のプロたちが電子データベース、ウェブ上のディレクトリ、および人的コンタクトできる募集採用イベントを通じてお互いを見出すことができるよう機会を提供する。

上記に述べられたとおり、欧州委員会はこの業界に来る新たな世代の労働者に要求されるプロ技能の枠組みを開発するために、高等教育機関とホスピタリティ & 観光業界と作業中である。ヨーロッパの技と技能、職業と資格(European Skills/Competences, Occupations and Qualifications(ESCO))の観光分野における最初の枠組みは、現在開発中で 2014 年の中頃までに完成予定である。この枠組みは認定書、資格、関連のスキル・能力についての記述を確立するものになる。欧州委員会はまた EU で可能な訓練や教育の機会をマッピングすることと、学習成果が労働市場のニーズと要求にマッチしているかどうかを評価することによって、観光分野での教育や訓練のためのアセスメントを開発中である。業界のニーズと学習成果のギャップを埋めるため、学校と産業界の協力手続の改善を意図している。このアセスメントはツーリズム分野を対象にした具体的政策の推奨庵案および、学習成果の需要側と供給側間のギャップを埋めるため学会と産業界の間で運用可能な協力手順とに結実することを意図している。欧州委員会は現在このアセスメント作成とこれが関連する推奨案レポートの入札を呼びかけている。作業は 2014 年春にスタートすることになっている。

リスボン条約は 2009 年の 12 月に実施され、観光における EU の地位向上を目的としている。リスボン条約に続いて 2010 年 6 月、欧州委員会は“ヨーロッパ、世界 No.1 の旅行者の行き先 - ヨーロッパの観光における新たな政治的枠組み”と題したメッセージを打ち出したが、これは EU 観光分野の継続的な発展の促進を通じてヨーロッパにおける観光分野の競争力を改善する為の目標地を定め、ヨーロッパは質の高い観光地だというイメージを高め、観光振興のために、EU 政策と金融手段の効果的活用を促している。

欧州委員会はまた現在、利害関係者と共に「TOURISMLink」という情報通信テクノロジーと観光業ビジネスの戦略的イニシアティブを始める作業をおこなっており、これによりヨーロッパの観光分野で中小企業が競争力を高め、雇用を生み出す方法を検証しようとしている。観光業はインターネットに重度に依存しているとの前提で、このイニシアティブは小旅行業者とホスピタリティ直接業者を、従来大観光企業用に展開されてきたものと同様なより大規模・広範な電子的マーケティングと販売チャネルを可能にらしめるリソースと結びつけることを目論んでいる。

欧州委員会は、意欲的で知識がありホスピタリティのトレーニングをうけたスタッフによるサービスの質を継続的に改善していくことで EU を世界の TOP 観光地としての地位を保ちたいと考えている。世界市場の需要は、この分野における労働者の専門スキルを連続的に高めることで観光活動が変わり行く環境に適応することを求めている。そのため、欧州委員会は顧客の要望に応えるために改革と技術を活用することに重点を置き、能力のある労働

者が国を超え流動することを奨励している。EU Job Mobility ポータル EURES には、ホスピタリティ産業専用の区分があって、自国および域内他国からの求職対象候補者の技量と経験を雇用者が評価することができる。また、ホテルやレストラン業界の労働市場の需要と供給のよりよいマッチングを促進している。またそれにより労働者の流動性が進んでいる。

欧州委員会がそのほかに注力している点は、ソーシャルツーリズム団体や斡旋機関を支援する Calypso のプロジェクトにより、体の不自由な方や年配の旅行者にとって参加しやすい観光事業を増やすための新しい戦略の開発である。Social Tourism European Exchanges Platform (STEEP) プロジェクトは 2012 年 4 月にスタートし、ヨーロッパの多国籍な観光を推進している BtoB のウェブベースのプラットフォームで、若者、困難に直面した家族、シニア、障害のある人々の 4 つのターゲット層の宿泊に対する需要と供給に結び付いている。サステナブルツーリズムもまた継続的な EU の観光分野での目標である。この分野の観光に必要な専門的な能力の分析はまだ進行中である。

## c オーストラリア

### 1. オーストラリアにおける旅行客ホスピタリティ・マネージメントと観光事業教育のための標準プログラム

以下の章では、ホスピタリティ・ツーリズムマネージメントプログラムをもっているオーストラリアの大学で第一級のプログラムのいくつかについて情報を掲示している。

#### a) ブルーマウンテンインターナショナルホテルマネージメントスクール

##### 学校概要

**ブルーマウンテンインターナショナルホテルマネージメントスクール(Blue Mountains International Hotel Management School (BMIHMS))**はこのレポートの冒頭で紹介した Taylor Nelson Sofres (TNS)の調査によると世界で 8 番目にランクされている。学校は 1991 年よりホスピタリティ教育を行っており、学生は特別デザインされた 2 つのキャンパス、シドニーにあるエクゼクティブ・ビジネスセンター、ルーラにあるプラクティカル・ラーニングセンターでホスピタリティを学ぶ。ルーラのキャンパスにあるホテルの訓練施設で学生は客側とスタッフ側の両方において経験を積み、日常業務をあらゆる角度から実体験することができる。学校はスイス人のホテル経営者 Fritz Grubler により設立された。

##### プログラム/カリキュラム

BMIHMS では、学士課程で国際ホテル&リゾートマネージメントもしくは国際イベント・マネージメントのビジネス教育を行っている。学士課程のコースの期間は 2 年半で、ホテルで有給の訓練を 2 回受ける。学生はルーラとシドニーの両方のキャンパスで学ぶ必要がある。イベント・マネージメントを学ぶ生徒はプログラムの最後 6 ヶ月間はビジネスマネージメントにフォーカスして学習をする。経営学の学士課程を修了後、追加で 24 週/8 単位を受講すると第 2 学士を取得でき、国際ホテル&リゾートマネージメントと国際イベント・マネージメントの 2 学位が取得可能である。

ホテル&リゾートマネージメント学位課程を修了した学生は Les Roches 大学（スイス）ホテルオペレーションの学位を得ることができる。Les Roches 大学国際ホテル経営学部の学位は名声高く、世界でも認められており、ヨーロッパでは最も有名な、スイスの一流ホテル学校である。

BMIHMSは大卒後のプログラムを提供しており、それには大学院のプログラムや国際ホテル経営の認定プログラムがある。他の分野で学位を取得している人、少なくとも5年以上管理職経験がある人、ホスピタリティ業界においてさらにキャリアアップを希望している人が対象のコースである。このプログラムは業界の顧問機関やパートナー企業と連携し、学生が卒業後にダイナミックなホスピタリティ産業で活躍するためのプログラムとして開発されている。大学院課程では、ホスピタリティとは関係のない学位をもつ学生向けの2年間プログラム、ホスピタリティ関連の学位をもつ大卒者に1年3カ月間のプログラムを提供している。2年間の大学院プログラムでは1学期間の企業研修が含まれる。6カ月間の認定プログラムは、学位は付与されないが、5年以上の管理職経験のある人が対象である。すべてのクラスはシドニーキャンパスの寮のない Executive Business Centre で行われている。

### インターンシップ/企業実習/課外活動

BMIHMS とパートナーを組んでいるオーストラリアや海外のホテル/ツーリズム & イベント・マネージメントの数多くの関連企業で学部生は2回、大学院生は1回の実習をうけ、それぞれ期間は24週間である。ホーストラリア国内の場合、ホテルでの実習中は賃金が支払われる。オペレーション分野ではないある特定の企業で実習をするときは、無給の場合もある。実習はこれまでの学習成果を実践に移す場であり、学生は自分のキャリアについて将来を見据え、重要な人脈や周りとのネットワーク作りを図ることができる。

BMIHMS の Graduate Privileged Partners Program (GPP)は優秀な学生や大学院の最終学年の生徒とパートナー企業を引き合わせる先行の就職活動のプログラムを行っている。この GPP プログラムにより、ホスピタリティ企業は、将来的にホテルの上層部を担う成績優秀な学生を雇用するユニークな機会を得ることができる。この GPP プログラムに参加するパートナー企業には、ヒルトン、フォーシーズンズホテル、アコーホテルズ、インターコンチネンタルホテルグループ、スターウッド、ハイアット、マリオット、Toga Hospitality ホテルがある。GPP プログラムは学習課程の最終年にあり、個人面接、導入セッションが行われる。学生は GPP プログラム選考にむけて努力するよう求められる。社内の新卒ポジションや企業マネージメントプログラムに雇用するかの最終選考は GPP のパートナー企業自身が行う。

BMIHMS は大手ホテルチェーン、小売店、リゾート施設、イベント会社を含めホスピタリティ業界のパートナー企業と幅広く連携している。学校は、このように学生の就職のための体制作りをしている。2010年に、学生1名あたり2.4社からのオファーを受けた。

BMIHMS のスタッフは Career Development プログラムで学生の就職支援をしている。スタッフは様々な基準により学生を査定し、企業やポジションとのマッチングを行う。また、学生に対して履歴書の書き方やインタビューテクニックのアドバイスを行う。Career Development のスタッフは実習中に職場に出向いて進捗の確認や、アドバイス、ケアを行う。過去の実習先には、シェラトン ミラージュ ポート ダグラス（オーストラリア）、フォーシーズンズホテル シドニー（オーストラリア）、ヒルトン東京（日本）、シェラトン パークタワー ロンドン（UK）、ホテルインターコンチネンタル ジュネーブ（スイス）、マンダリン オリエンタル（香港）、ウイスラー マウンテン スキー コーポレーション（カナダ）がある。

また、BMIHMS は HOSCO (HOSCO Hospitality Connection, <https://www.hosco.com/>) のメンバーであり、HOSCO もまた、学生に対し就職支援を行っている機関である。

BMIHMS のホームページによると、本学校の教員はホスピタリティ業界での専門的な経験をもち、活躍している。学校での授業に幅広い知識と見識を加え、最高レベルの教育を施している。更に、ホームページには2010年と2011年は際立った年であり、教員の緻密な研究が合計12の研究論文、また出版物として発表されたと記され

ている。研究論文は次の出版物に掲載されている。*Tourism Management, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Journal of Travel and Tourism, Marketing, Journal of Teaching in Travel and Tourism, Event Management: An International Journal, International Review on Public and Nonprofit Marketing.*

## 英語集中プログラム

ホスピタリティ産業の国際的な性質を考えると、BMIHMS は英語が母国語ではない国や文化をもつ学生が多くいることを認識し、英語能力のレベルアップの必要性を感じており、殆どの Blue Mountains hospitality management 単位を取得する学生に対し、英語集中プログラムを提供している。

学生は 10 週間で IELTS 0.5 ずつ英語がレベルアップするプログラムに通いながら、その間、キャンパスに近い地元の家庭に滞在する。授業は楽しくインタラクティブなもので、ホスピタリティに特化した授業が Academy of English のプロにより行われる。

学生は IELTS 6.0 academic が同等のスコアを取得したのち、Blue Mountains Bachelor degree program に自動的に進むか、IELTS 5.5 Academic が同等レベルで総合的な英語のサポートを受けながら、1 学年に入学する。

## b) ウィリアム・アングリス・インスティテュート メルボルン

### 学校の概要

ウィリアム・アングリス・インスティテュートメルボルン(William Angliss Institute, Melbourne)は飲食、観光、ホスピタリティ産業の訓練校であり、短期コース、認定の訓練や実習、認定プログラム、ディプロマ、アドバンス・ディプロマ、コンプライアンス研修を含む幅広い修士コース、学士コースを国内外に提供している。この教育機関では 10,500 名が毎年訓練を受け、それにはキャンパスの学生や国内外の社会人が含まれている。それに加え中国の合同キャンパスには 1,200 名の生徒が入学している。

ウィリアム・アングリス・インスティテュートは革新的なトレーニング法を開発するにあたり、知識や経験で貢献してきた業界のリーダーたちと 70 年以上継続的な関係を築いてきた。学校のメインキャンパスはメルボルンにあり、2 つめのキャンパスはシドニーに、シンガポールに国際キャンパスがある。この学校は上海大学、南京観光・ホスピタリティ学院 (Nanjing Institute of Tourism and Hospitality、杭州市)、南開大学 (天津市) に 4 つのジョイント・ベンチャーキャンパスを持っている。また、マレーシアのクアラルンプールに Berjaya University College of Hospitality と、タイのバンコクに Dusit Thani College と共同で、パートナーキャンパスを持っている。

中国のシャンハイにある代理オフィスはそれらのジョイント・ベンチャーキャンパスの発展と拡大を支援している。これまで、1,000 名の学生が海外キャンパスのディプロマ、アドバンス・ディプロマコースに入学した。約 480 名の卒業生は国際ホテルや観光団体に就職し、自らを将来のリーダーと述べている。

ウィリアム・アングリス・インスティテュートは国が承認した、食品、観光、ホスピタリティ産業のプロの養成校で、産業を意識した幅広いコースを提供している。学校は会員の国内外の企業、教育機関や提携先の産業界のリーダーと一緒にあって今日の業界ニーズを満たす革新的なトレーニング方法を開発している。

メルボルンキャンパスにはラーニング・リソース・センター/図書館があり、学生向けのコンピューター設備や、学生が訓練を行っている 3 つのトレーニングレストラン、コーヒー学校、3 つの宿泊訓練施設、会議場、カフェ、ベーカリーがあり、。

この教育施設は世界的に名声のあるホスピタリティ教育研究所（International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE)）の創設会員であり、Association of South East Asia Nations (ASEAN) 事務局からアジアパシフィック地域の更なる観光発展にむけて、選出されている。

### **カリキュラム**

ホスピタリティ、観光、調理のスペシャリストセンターとして、ウィリアム・アングリス・インスティテュートは産業と関係のある認定プログラム、ディプロマ、学位プログラム、ショートコースプログラムを提供している。最先端の訓練設備には、実際のプロのキッチンで使用する設備や、模擬やライブ授業、柔軟な学習方法があり、400 名以上の教員・スタッフは業界経験や学生の就職基準や、最新の資格に適応し、更なる研究の推進に尽力している。

認定コース、ディプロマ、上級ディプロマコースに加え、学校はツーリズム＆ホスピタリティ経営学士プログラム、調理管理学士プログラムがあり、一般向けにも営業している。

### **インターンシップ/企業実習/課外活動**

ウィリアム・アングリス・インスティテュートは supports Australian apprenticeships（オーストラリア訓練制度）をもち、企業に対し調理、ベーカリー、食肉加工の特別訓練トレーニングを実施し支援を行っている。学校は訓練先を探している学生に対し、教育機関と訓練の提携を管理する Australian Apprenticeship Centre (AAC)（オーストラリア訓練センター）を紹介する。AAC センターはオーストラリア全土で参加可能であり、情報はホームページ上に掲載されている。[www.australianapprenticeships.gov.au](http://www.australianapprenticeships.gov.au)。

訓練の一部として、学生は能力が認められるまで、ウィリアム・アングリス・インスティテュートのキャンパスでトレーニングに参加することになっている。学校側が雇用主から学生がトレーニング終了に必要な能力を实践できたとの報告をうけて、この訓練は完了となる。

また、学校は traineeships を提供している。トレーニーは AAC センターを通じ、トレーニング契約書を登録しなくてはならない。学校のトレーナーはトレーニーを 4～6 週毎に訪問をする。この間、トレーニーとトレーナーはマンツーマンで進捗評価と査定を行う。

Apprenticeships と traineeships は通常パートタイムのプログラムである。Apprenticeships は 3 年、traineeships は 1 から 2 年間継続される。

個別学習用の全国認定コースに加え、学校は雇用のカスタマイズのトレーニングプランも開発している。学校は業界初級編から上級マネジメントまでレベルごとのトレーニングオプションを備えている。コースは全国で認定を受けており、ホスピタリティ、観光、飲食産業のオペレーションとマネジメント両面から業界の変化に対応する必要がある。

学校はホスピタリティ、観光、主要食品（keyfood）産業分野の訓練エキスパートとして世界的にも知られている。数多くの主要プロジェクト、パートナーシップ、提携を通じ、これらの業界の可能性を作り上げてきた。学校は主要パートナープログラム/学部スポンサーやサポーターと一緒に、企業のベストプラクティスパートナーシップの枠組みを作り上げてきた。

学校はオーストラリアで観光とホスピタリティ分野の人材育成開発における指定専門校である。学校は政府や産業界のパートナーと協力し、職業訓練システム、ホテル開業準備、シミュレーションプログラム、トレーニングニーズ

分析、カリキュラム設計と開発、教育教材の開発、観光トレーナー開発プログラム、能力査定、認定と雇用計画に対し、注文ベースのソリューションを提供している。

学校は Box Hill との提携による Australian Pacific Technical Colleges in the Pacific のプレオープン時の計画・実行時と同様に、マカオの総合リゾートのオープン前トレーニングにおいて重要な役割を果たした。ASEAN 事務局との国際協力により、ASEAN 地域の 10 カ国での tourism priority blueprint（観光重点計画案）に関するプロジェクトを成功裏に終了させた。その他の成功プロジェクトは次のようなものがある。観光に関するサウジ委員会とサウジアラビアで観光分野の教育教材の開発を含む協力体制の確立、Australian Leisure and Hospitality and Brumby's Bakery、中国の Inter Continental Hotels Group (IHG) Academy との共同指導権の開発。

## c) コルドンブルー・オーストラリア

### 学校の概要

コルドンブルーは世界でも最大のホスピタリティ教育機関で世界に 15 の主要キャンパスがある。コルドンブルー・オーストラリア (*Le Cordon Bleu, Australia*) は、ホスピタリティ・マネージメントを専門とした学校でアデリッドとシドニーにキャンパスがあり、世界で著名なコルドンブルー調理学校ネットワークの一部である。オーストラリアのキャンパスは国際ホテル、レストラン、調理マネージメントにおいて学士課程があり、ホテル&レストランマネージメントとグルメツアー(gastronomic Tourism)の修士コースがある。

コルドンブルーはパリに設立され、今日においてなお格式高いフランス料理を中心としている。学生は短期コースか、認定コースに入学が可能である。現代の調理と観光産業のニーズを満たしつつも、学校は不断の努力と改善によりエクセレンスを実現するという哲学は変わっていない。

コルドンブルーの中心には高等教育がある、しかし学校は一般向けの施設にも関心を持っており、コルドンブルーのトレードマークのもと、数多く的高级レストランやベーカリー、コーヒーショップを生み出している。それに加え、学校は活動の場を料理本や教育ビデオ、TV シリーズ、調理器具など様々な教育メディアに広げている。コルドンブルーはまたアドバイザー・コンサルタントを依頼されることもあり、50 以上の国際イベントに参加し、その専門知識を世界中に広めている。

コルドンブルーの生徒は料理長より講義をうけるが、料理長の多くはミシュランの星がついたレストランや著名な大会や、国家最優秀職人賞 (*Meilleur Ouvrier de France*) といったタイトルの受賞者である。彼らは、フランス料理の基礎と国際的で最先端の料理テクニックを生徒たちに伝授している。学校のホームページによると、学校は生徒たちに最先端かつ、最高品質の教育を可能な限り提供する目的のため、業界トップの人材を雇用している。

### プログラム/カリキュラム

オーストラリアのコルドンブルーでは製菓調理において、Culinary Diploma プログラム、Grand Diploma プログラムも行っている。ワイン業、国際ホテルマネージメント、国際レストランマネージメント、調理マネージメントの学士コースを行っている。コルドンブルー・オーストラリアはまた、美食旅行、国際ホテル&レストランマネージメント、国際ホスピタリティ・マネージメントの修士プログラムもある。

学校の教育教材はコルドンブルーの熟練した教育者によって開発されており、独自によく研究開発され、実用的な知識を学生に提供しており、他では入手が不可能である。

## インターンシップ/企業実習/課外活動

コルドンブルーの学生はオーストラリアの一流リゾートで企業実習に参加し、パンアジア地域のもっともよく組織されたツーリズム施設で研修を受ける機会を得る。コルドンブルーのホスピタリティ関連の施設はオーストラリア全土にあり、また一部は海外にもある。Work Placement Program（実習プログラム）は6カ月の期間である。調理・パティスリーDiplomaの学生は“Industry Placement”（企業実習）に参加し、学部生は“Professional Experience”（プロ体験）に参加し、院生は“Hospitality Industry Experience.”（ホスピタリティ産業体験）に参加する。学校の就職課は個別の学生が適切なポジションを見つけられるよう取り組んでおり、殆どの学生が実習先を見つけている。

この実習期間の間、就職課のマネージャーは学生と雇用側と定期的に連絡をとり、この実習に満足していることを確認し、学生の成果を評価する。プロ体験コースは企業からの評価書、（もし可能な場合）雇用時間の証拠書類、学生の企業実習レポートを用いて評価をする。実習期間中の学生評価と実習を受けた学生と大学へのフィードバックは、実習プログラム、学生の教育や、将来の就職にとって必須の要素である。

コルドンブルーのウェブサイトには企業側のポータルもあり、食品業界の企業側が求人情報を掲示したり、履歴書を閲覧することも可能である。

## 注釈

ホスピタリティ・トレーニング協会（*Hospitality Training Association, Inc. (HTA)*）はこのレポートの Part2 の冒頭部分で説明した *Asian Correspondent* の学校の紹介、就職、雇用、料理修行のトレーニングスペシャリストとして述べたが、現在は職業教育の為のウェブサイト <http://training.gov.au/> によると活動を“停止”している。現在 HTA のホームページも機能していない。

## 2. 教員のための教育水準

オーストラリアの高等教育分野は**オーストラリア高等教育質・基準機構（*Tertiary Education Quality Standards Agency (TESQA)*）**が規定している。（詳細は下記参照）。TESQA は高等教育供給機関を登録し、高等教育標準フレームワークに照らし合わせて評価する。このフレームワークは高度の教育・学習の輪郭を記述するものである。そしてこのフレームワークは、次のように規定している。すなわち、学習コースで講義または個人指導する教授陣、および職員の双方について、その人数、資格、経験、および講義ごと／フルタイム雇用形態ミックスが、その学習コース実施状況の性質、程度、ならびにモードに対して、および期待される学習効果達成に対して、適正となるようにと。

**オーストラリア資格制度枠組み（*Australian Qualifications Framework (AQF)*）**はオーストラリアにおける資格の品質を定めるものである。オーストラリアでは、教育と訓練は連邦、州、準州の行政府が責務を共有している。教育・訓練・雇用の責任大臣らは全体でこの AQF 枠組を所有しかつ責任をもつが、この AQFこそオーストラリアの教育・訓練システムにおける資格管理の国策である。それぞれの教育・訓練分野で品質保証された各種資格を包括的な単一の国家資格制度に統合したものである。このアプローチは資格の記述における一貫性、ならびに各種資格型相互間の相違と関係性の明確化を意図している。

AQF は高等教育、職業教育訓練、学校すべて囲い込むことにより、オーストラリアの資格システムを補強するべく 1995 年に初めて導入された。AQF 利害関係者には、産業界とその代表的各業界団体、各組合、各専門家協会各免許機関、各政府がある。AQF の要求事項を基に作られた質の高い資格制度から最終的に利益を受ける者は、国内外の学生、卒業生、雇用主である。

AQF 準拠のさまざまな資格は、学校、職業教育訓練、高等教育間の多様な学習進路においてお互い同士つながりあい、個人の学びと職歴の求めに応じて機能する。AQF は柔軟で、分かりやすく系統だった学習進路実現のための準備をし、教育分野間の境界線の除去を目指すものである。

枠組みによると、オーストラリアの高等教育施設は学習指導を行う教員は：該当の学科に対して適切な能力があり（最低でも学習指導する科目より高い AQF 資格とより高い基準を 1 つでも満たしているか、または同等の専門的な経験がある）；AQF で 10 レベルの専門学位（博士）を目指す学生を学習指導する場合には、AQF の 10 レベルもしくは、同等の専門的な経験を持っており；AQF で 10 レベルの研究学位（博士）を目指す学生を学習指導する場合には、研究学位（博士）レベルもしくは同等の研究経験を持っており；現在の学問分野に十分な知識をもっており、あるいはまた教えている分野に専門的な実務経験があり；指導する学生の特定集団に関し、教育的、また成熟した学習原理を理解しており；学習指導する授業や単位のレベルに適した知性的な問いかけによって学生らを惹きつけており；指導の質に対して学生その他からのフィードバックを受けていて教育指導の改善の機会を持っている、とされる。

他の諸資格の中でも、高等教育機関は以下の諸点を確保していなければならない。すなわち、学生指導する学者教員が学習指導の場において学問的な助けを求めている学生達に対し、不都合なく対応できていること；学問的に向上できないリスクに晒されている学生を見出し、サポートするための効果的メカニズムを備えていること；学習指導課程での実習先職場、実習科目、その他の仕事に組み込んだ学習形態について、またそれらの監督についても、品質を確保する為、効果的な準備をしていること；高等教育機関はまた内部改訂・外部検討を経て教育指導要領をシステムティックに更新し、その一貫性が保たれること。もし高等教育機関が教育指導課程を中止する場合、効果的な学外移転やコースの移行プランの提供によりそのコースに入学した学生が不利益をこうむらないことを確保しなければならない。

### 3.ホスピタリティ・ツーリズム分野におけるオーストラリア全体の認定諸制度

幾つかのオーストラリアの大学ではホスピタリティ・ツーリズムマネージメント業界に学士、修士の習得者を送り出している。高等教育の分野は**オーストラリア高等教育質・基準機構**（Tertiary Education Quality Standards Agency (TESQA)）により規制されている。オーストラリアのホスピタリティと観光プログラムの殆どは職業教育やトレーニング学校で教えられている。それについては**オーストラリア技能質保証機関**（Australian Skills Quality Authority (ASQA)）が管理を行っている。両機関は 2011 年に設立された。両機関は 1982 年の情報の自由令（FOI Act）のもと情報を公開している。両機関は公開免除になる幾種類かの文書またはその一部を非公開にすることができる。国の安全保障に関係した文書、極秘裏に得た事柄を含む文書、内閣文書、または情報の自由令（FOI 令）に述べられたその他の事柄がこれに含まれる。

#### **オーストラリア高等教育質・基準機構（TERTIARY EDUCATION QUALITY STANDARDS AGENCY (TESQA)）**

TEQSA はオーストラリアの広大で多様、複雑な高等教育分野を規制している。オーストラリアの高等教育システムには公立・私立大学、海外の大学のオーストラリア校、および自前の認定制度の無い場合もあるがその他高等教育校が含まれる。認定資格は学士課程（学士、準学士、高度専門士）から準修士、修士、博士を含む、大学院課程まで可能である。

TEQSA は高等教育標準枠組に照らし、諸高等教育機関を登録し評価している。標準枠組は 5 つの領域からなる。教育機関基準、認定資格基準、授業・学習基準、情報基準、および研究基準である。教育機関基準



と資格認定標準は両者一体で閾基準すなわち超えなければいけないレベル基準であり、すべての教育機関はオーストラリアの高等教育システムに加入し存続するためには、クリアしなければならない。

TEQSA はコンプライアンス評価、品質評価を引き受ける。コンプライアンス評価にはある特定の機関が高等教育機関として登録されるため閾値基準を超えるというコンプライアンス評価も含んでいる。TEQSA は高等教育分野全体の評価も、いくつかの教育機関のサンプル評価、あるいは 1 つの教育機関の品質評価も行うことができる。

**TEQSA の確立** -オーストラリアの高等教育の 2009 年見直し（ブラッドリー報告）は 1 つの独立した国家規制機関が全ゆるタイプの第 3 次教育（高等教育）に責任を持つべきことを薦めた。。報告をまとめたレビューチームはその理由として国家的アプローチは、より効果的、整合的、かつ統合された領域をもたらし、大型化し範囲が広がり要求主導型となった環境下においても持続可能で責任ある高次教育制度を達成できるであろうことを挙げた。これに应运えてオーストラリア政府は高等教育制度を拡大し、全オーストラリア人が潜在力を高等教育に向けられる機会を創造する画期的改革パッケージを発表した。政府はまた、強固な品質保証と、学生の学習成果や学習経験の品質に再度重点を置いた規制枠組とにより、高等教育における成長が下支えされることを確保するよう確約した。

2010 年から 2011 年の予算において、オーストラリア政府は TEQSA を高等教育規制と品質保証の為の新国家機関として確立するため 4 年越えの期間に 7 千万ドルを割り当てた。高等教育機関が最低の基準を満たすよう確保していくことと、ならびに最善の事例を進め高等教育全体としての品質を改善することという 2 つに焦点を当て、TEQSA は“次世代の規制機関”である。

オーストラリア高等教育質・基準機構法令 2011(The Tertiary Education Quality and Standards Agency Act 2011 (TEQSA Act))はオーストラリアの高等教育のために、この局と新国家規制・品質保証環境を確立した。それにより、州ごとのシステムは取って代わることとなり、2012 年 1 月までに終了した。

**評価方法**- TEQSA の規制方法は TEQSA 法に略記されている。この局は規制必要性、リスク、および適用均衡性に関係する、標準に基づく品質枠組と原則を用いて、高等教育を規制することが求められる。TEQSA は高等教育機関のパフォーマンスを高等教育標準枠組およびその閾値標準に照らして規制・評価する。高等教育標準パネルなる 1 組織が、高等教育標準枠組における標準の作成・変更に関して 3 次教育・技能・科学・研究大臣に独立した諮問をおこなう責任を負っている。

規制対象組織（合法的会社または連邦政府もしくは、準州地区の法律のもとに設立された会社、または準州地区で活動する人物）が高等教育機関として登録されるために TEQSA に認可申請を行う。高等教育機関としての登録の申請は少なくとも 1 つの学習コースの認定申請をともなっていなければならない。全ての申請に必要な書類とガイドラインは TEQSA のホームページで入手可能である。（<http://www.teqsa.gov.au/>）。登録カテゴリーには以下が含まれる:

- 高等教育機関（Higher Education Provider）
- オーストラリアの大学（Australian University）
- オーストラリアの大学に属する単科大学（Australian University College）
- オーストラリアの専門職大学（Australian University of Specialization）
- 海外の大学（Overseas University）
- 海外の専門職大学（Overseas University of Specialization）

もし TEQSA が申請を認可する場合は、7 年を超過しない範囲で申請者が登録される期間を決定する。有効期限が切れる時点で、その組織はまだ TEQSA 標準を満たしている事を論証することにより同登録の更新を申請することができる。

オーストラリアにおいて自前で認定制度を持っている教育機関は TEQSA からの認定を求める代わりに自身のプログラムを認定する。これらの学校機関は TEQSA により登録されなければならない。自前認定教育機関の要件に適合していなければならない。自前認定教育機関は新たなコースを認定するための内部プロセスをもち、これには関連する産業界または専門家協会による諮問と、学術者会議による公式な考察・是認を含むものである。こうしたコースは通常 5 年ごとに認定が見直される。

**産業界との連携**— TEQSA はまた規制機能の実施において、外部専門家の登録にアクセスすることにより得られるメリットがあると認識している。2012 年後半に TEQSA は恒久的専門家登録を確立するための公開選定プロセスを実施した。TEQSA は新たな外部専門家が登録に加わるための審査申請を定期的に募集することになっている。TEQSA のスタッフは外部専門家からのインプットを彼らの分析や勧告として委員会に伝えている。個々の外部専門家は個人として TEQSA の規制再検討の該当特定要素についてアドバイスを提供する。

TEQSA と高等教育領域に連絡を持つ専門家団体とは、オーストラリアにおける高等教育提供における品質の維持・改善において、互いに興味を持つ。TEQSA は以下の原則が専門家団体との提携にあたっての指標となるべきであると合意した：

- コース認定プロセスと要件への相補的なアプローチ開発。
- 専門化団体を外部専門家のソースとして活用。
- TEQSA の規制活動を伝え、学生と高等教育領域の利益を守るために専門化団体と情報共有。
- AQF の学習成果要件と職業的成果とを整合させるよう激励。
- それぞれ互いの役割に関して TEQSA と専門家団体の間で意思疎通を促進。

TEQSA はまた、例えば医療や法律分野における職能登録と認定を行う団体のように、職業規制と関係職能訓練プログラムの認定に対して法定責任を持つ広範囲にある諸団体との関係構築を志向するものである。このプロセスにおける第 1 段階として、TEQSA は TEQSA 法の下で高等教育情報を共有できる連邦政府、州、または準州地域の権威者を指定する情報ガイドライン集を準備している。この情報ガイドラインは立法手段の連邦政府登録 Federal Register of Legislative Instruments でも公開している (<http://www.comlaw.gov.au/Details/F2013L00760>)。それに加えて、TEQSA は TEQSA 法のもとで高等教育に関する情報を共有できる職能専門家団体のリストの開発に着手している。そのリストも WEB サイト上で公開する予定である。

**公開情報**— TEQSA は高等教育実施機関の国への登録を確立・保全し、かつそれをインターネット上で閲覧検査できるようにすることが法律により義務づけられている。国への登録の目的はオーストラリアにおける登録高等教育実施機関の状態・状況についての権威ある情報ソースとなることである。

国への登録ガイドラインは TEQSA が登録上に含めねばならない実施機関とコースの概略を記載するが、それには TEQSA により登録を取り消された教育実施機関も含む。登録済みの教育機関はまたその登録上に詳細な更新を要するような重大な変更については TEQSA に通知しなければならない。この国家登録は特定の学校や機

関が提供する研究コースまたは1連のコースについての情報を見つけるためのツールとして設計されたのではない。その種の情報についてはオーストラリア政府が提供する学習研究アシストウェブサイト (<http://studyassist.gov.au/sites/studyassist>),または、MyUniversity のコースファインダー ウェブサイト (<http://www.myuniversity.gov.au/UndergraduateCourses>) で見出すことができる。

### **オーストラリア技能質保証機関（AUSTRALIAN SKILLS QUALITY AUTHORITY (ASQA)）の創設**

教育訓練（VET）の品質と一貫性を改善する取組の一環として、オーストラリア政府審議会は職業訓練分野における国家規制に対し新しい取組方法を確立するために2011年に国の法案を通過させた。政府は規制に対して新しい取組方法をとったが、ほとんどの規制に必要な条件（規制要件）は変更されていない。

国家職業訓練教育規制者2011年法令（National Vocational Education and Training Regulator Act 2011）は訓練機関と資格認定コースの登録を管掌する責任規制官庁としてASQAを新設した。ASQAは独立した法定機関であり1名のチーフ・コミッショナーと2名の総督によって任命されたコミッショナーがいる。現在オーストラリア全土で200名以上のスタッフを雇用し、全ての州と準州地域にオフィスを構えている。VETに加え、ASQAは海外の学生に対し英語集中コースを提供するオーストラリアの数多くの学校(ELICOS)の規制機関でもある。

この2011年の立法は、教育機関・業者が登録され監視されるやり方、およびVET分野で標準が強制されるやり方を通して、より強力な国内一貫性の実現に狙いを定めたVET品質枠組をASQAに与えたのである。この法令はさらにVETの自前認定コースに対する標準も提供した。この標準はASQAにより規制された全てのコースに適用されるのだが、これにはASQA以前には州や準州地域の指定を受けた団体が認定を司っていた全てのコースも含まれる。

職業教育訓練品質枠組（VET品質枠組）は2011年の7月施行され、ニューサウスウェールズ州、オーストラリア首都特別地域、北方地域、およびASQAに監督権限が移管されたビクトリア州、西オーストラリア州において営業・運営している全ゆる関連登録応募者/登録済教育訓練組織（RTOという）を対象として行われた。VET品質枠組はクイーンズランド州、タスマニア州、南オーストラリア州にも適用される。ビクトリア州、西オーストラリア州においてのみ営業・運営しているが、海外学生向けの学校とコースの連邦政府登録（CRICOS）にも載っているRTOは今回よりVET品質枠組を遵守しなければならなくなった。

**評価方法**— ASQAの規制手法はリスク・アセスメントに基づいている。リスクがより高いと判定されたRTO、コース、および資格に対して、ASQAはより多くの規制による精査を課する。

ある教育機関が最初に登録済教育訓練組織(RTO)を申請すると、ASQAは会計監査を行う。最初の登録申込時には現場監査が行われ、もし許可されれば、引き続いての監査が行われる（通常は12カ月後である）。登録更新の申込、もしくはリスクが高いと認められた範囲の変更についてもまた監査を受けなければならない。あるRTOがVET品質枠組を遵守しているかどうかを評価するためにいつでも他の監査を行うことができる。監査の範囲と複雑性は監査の目的やこれを受ける組織または産業のリスクに応じて変動する。VET品質枠組の標準を遵守しようとする応募者組織とRTOには規制の介入は低レベルにとどまることが期待できるが、一方準拠しようしない高リスクを示す組織にはASQAからより頻繁な精査が課せられると予期できる。

監査処理の期間中、必要な情報の情報源は、RTO、RTOのスタッフ、卒業生・在校生、専門技術者、業界の代表者や利害関係者、RTOの品質管理システム、RTOの記録、および他の規制団体であり、また同様にASQAの情報管理システムも含まれる。監査人が評価するであろう項目には、完了している学生評価、職能開発のトレーナー側の記録、学生の修了率、学生は関係ある技量において実力を習得して卒業できたか、業界はそれらの技量を認めているか、そして学生は就職できているか、が含まれる。

不遵守がみとめられたところでは、その組織は ASQA の満足を得るまでその問題を矯正し、かつその矯正が行われたことを示す証拠を提出しなければならない。組織は監査報告書を受け取ってから 20 営業日以内に監査で見つかったことに対して応答（すなわち不遵守を修正）することが 1 回限り可能である。もし、不遵守が矯正されていない場合、ASQA の決定には登録全部または一部の取消または停止、登録への制限条件付加、または他の行政上制裁措置を含むことがある。もし組織が ASQA の決定に不服がある場合、再調査、再考を促すか、もしくは行政不服裁判所（AAT）に申し立て請求することができる。

**業界との関係と報告メカニズム**- ASQA は 業界団体および他の規制省庁と密接に連携し、オーストラリア職業教育訓練領域における品質リスクの発見とその軽減のために注力している。ASQA の業界関係部門（Industry Engagement Team）は業界代表者と一致協力し教育訓練業者の成果に対し、業界として確実に自信が持てるよう努力中である。同部門は ASQA の質保証プロセスを進展させるため、産業別職能諮問委員会（Industry Skills Councils）、業界規制諸官庁、および他の主要な業界団体と連携している。

ASQA は 3 次高等教育・技能・科学・研究担当大臣（Minister for Tertiary Education, Skills, Science, and Research）と SCOTese（3 次教育、技能、雇用に関する常設諮問委員会）に対し毎年報告を行っている。ASQA はまた 3 次高等教育・技能・科学・研究担当大臣に対しても実績報告を年 2 回行い、オーストラリア議会でも年次報告書で報告している ASQA の実績については議会の上院推定委員会により毎年 3 回にわたり調査審査を受けている。

2013 年の 12 月に ASQA は選ばれた幾つかのオーストラリアの登録教育訓練組織のマーケティング活動実態の主要な調査結果を発表した。この調査報告では潜在的に消費者を誤解させている可能性のある幾つかの教育訓練業者のマーケティングや広告活動、抑制活動の改善に狙いを定めた 8 つの勧告をおこなっている。ASQA のチーフ・コミッショナー Chris Robinson は、調査結果によりおびただしい数の RTOs が非現実的な時間枠内で資格が獲得可能であるとして商売を行っており、一方では既に現在有効なものに取って代わられた古い資格を売り込んでいと述べた。さらに ASQA は「45% の登録済み訓練組織はマーケティングと広告に関して国法のもとに登録が義務付けられている国家標準に違反している可能性があることを見出した。これら潜在する違反は比較的マイナーな事柄から現在執行可能な大きな制裁を招来するような、より深刻な違反までに及んでおり、その中には登録教育機関としての登録を失う事も含まれる。」報告書全体は下記にてオンラインで入手できる。  
[http://www.asqa.gov.au/verve/\\_resources/Strategic\\_Reviews\\_2013\\_Marketing\\_and\\_Advertising\\_Report.pdf](http://www.asqa.gov.au/verve/_resources/Strategic_Reviews_2013_Marketing_and_Advertising_Report.pdf)

## 紹介した教育機関での認証に関する情報

### ブルーマウンテンインターナショナルホテルマネージメントスクール(BMIHMS)

TEQSA の登録を受けており、全てのコースは国の基準を満たしていると認証されている。学校の TEQSA のプロフィールはウェブページより閲覧が可能。<http://www.teqsa.gov.au/national-register/provider/prv12016>.

BMIHMS もまた、留学生に対しサポートがあるか、最低の基準を満たしているか、施設は健全な財政において機能しているかなど、留学生のための教育サービス(ESOS)の条件を満たしているとされている。

BMIHMS は観光教育質プログラム（Tourism Education Quality program）において国連世界観光機関（UNWTO）の教育知識管理部（Department of Education and Knowledge Management）の国際認定を受けており、ホスピタリティ教育機関、ホスピタリティ・レジャー・観光の分野で唯一、マネージャーのための専門マネ

ージメント教育機関、ホスピタリティ教育研究所 (THE-ICE)として知られている。BMIHMS は THE-ICE の創設者の 1 つである。(THE-ICE に関する詳細は下記参照)。

ウェブサイトによると、**ウィリアム・アングリス・インスティテュート**とそのスタッフは、オーストラリア内外のホスピタリティ、観光、飲食産業に関連する様々な機関や団体の認証、承認、提携やメンバーシップを保持している。それについては次を参照のこと。<http://www.angliss.edu.au/Accreditations-and-Endorsements>。

ウィリアム・アングリス・インスティテュートはオーストラリア政府基準に準じた登録訓練校(RTO)である。その運営はビクトリア州政府の訓練法 1990 により管理されている。施設はまた連邦政府登録制度 (CRICOS) の登録校である。2010 年からの最新の監査と更新登録についてはウェブページで公開している。  
<http://www.angliss.edu.au/Education-Quality-Management-at-William-Angliss-Institute>。

更に、ウィリアム・アングリス・インスティテュートは質確保と学生、教育関係者の成果の改善、組織のミッション達成、将来の発展に向けたプラットフォームの提供、将来の労働力の充足、観光・ホスピタリティ・調理教育における特別機関としての立場を保持し、計画的に進行中のプロセスを具体的証拠に基づいて着実に進めるための教育質管理システムを確立している。教育の質は献身的な質管理マネージャーにより管理されている。

**コルドンブルー・オーストラリア**は TEQSA に登録 (National Register) されている。学校は南オーストラリア訓練・能力開発 Act2008 のもと登録訓練校(RTO)とされ、学生の教育の質を保証する目的で作られた Australian Quality Training Framework 基準に従っている。コルドンブルーは継続的な改善を進めており、学生調査の実施や学生の代表グループからフィードバックを集めている。教員と評価スタッフは質規制のもと教育認証を保持し、今日の業界で必要なスキルや知識の維持に努めている。

#### 4. オーストラリアにおける単位互換システム

**ブルーマウンテンインターナショナルホテルマネージメントスクール**はこれまで他の教育機関で学習した学生、別の方法で入学資格を得た学生に対し、以前の学業に基づき最大限に単位の振替えを認定し BMIHMS プログラムに入学を希望する学生への明確な経路をサポートしている。BMIHMS はまた在校生や卒業生が、オーストラリアや海外で他の教育機関に入学したいと考えている学生、とりわけ、生徒の総合学習経験を高めるような環境に進むことに対して、厚く支援をしている。

**ウィリアム・アングリス・インスティテュート**では、国で認められた他の教育機関での履修単位の単位互換を希望する学生は、単位互換申込用紙を記入し成績表のコピーも添付の上、該当するプログラムに提出する必要がある。学校にはオリジナルの書類を提出しなくてはならない。

他の学校で似たような科目を学習した生徒は単位認定制度に申し込みができ、それらの科目については履修を免除されることがある。単位認定制度に申し込む為に、学生は単位認定申込用紙を記入し学業成績表、リファレンス、短期プログラム認定証のコピー、訓練証明書のコピー、履歴書、職位規定書、海外の学生に対しては、コース概要を提出する必要がある。申込内容が評価され、学生が自分のスキルを非公式ミーティングで示す必要がある場合もある。単位認定の申込には基本料として\$65 の費用がかかり、それには 20 単位が含まれているが、それ以上を希望する場合は 1 単位につき\$1.34 (最大で\$898 まで) で審査を受ける。

**コルドンブルー・オーストラリア**では単位認定においては、受講訓練と取得単位の認定 (Recognition of Prior Learning and Academic Credit) という個別のプロセスが行われている。取得単位認定では学生がコルドンブルー・オーストラリアで受講予定のプログラムに対して、以前履修した単位を認定するものである。単位認定

が了承されるには、以前の修学科目の内容が学生の希望するコルドンブルー・オーストラリアのプログラム全体もしくは一部に相当している必要がある。学士課程のプログラムでは、単位は部分ではなく全教科として認められる。学校はコルドンブルー・オーストラリアの科目と認定するために以前の学校で受けた学習の内容が同等、またはアカデミックステージについて十分であると確認して認定を行う。全ての場合で、内容が不完全、もしくは十分でない判断された場合、申込内容を補足する指示が行われることもある。学校が、単位認定のプロセスで更に追加の書類を必要とすることもある。

コルドンブルーの受講訓練の認定（Recognition of Prior Learning (RPL)）とは以前に習得した非認定のプログラムや、スキルや知識を証拠書類で示し、単位として認定する評価プロセスである。学校は RPL に基づいて、非公式訓練、非公式教育、職場経験、人生経験、やそれらの組み合わせを通じて得た関連のスキルや知識に基づいて評価する。申込者は単位認定の為に所定のフォームを使用し捕捉資料を添付する必要がある。

## 5. 教育機関と産業界の連携、および教育機関と政府間の連携について

アメリカやヨーロッパでの教育機関と産業界との連携と同じように、オーストラリアでも、個別の提携関係が行われている。

政府より保証された、オーストラリアにおける飲食、観光、ホスピタリティ分野の訓練機関として、William Angliss Institute は次を含む主要な 40 もの主要な業界団体と提携をしている。オーストラリア連邦政府観光機関（Australian Federation of Travel Agents）、オーストラリアホテル協会（the Australian Hotels Association）、オーストラリア料理協会（Australian Culinary Federation）、レストラン & ケータリング協会（Restaurant and Catering Association）、豪州食肉家畜生産協会（Meat & Livestock Australia）の他数多くの団体がある。業界諮問会議は学校のプログラム査定プロセスに関わっており、学校のスタッフも 50 以上の産業界ネットワークや専門協会とかかわりがある。

コルドンブルー・オーストラリアの行動規定（Code of Practice）に学校が認識可能な資格を確保するために産業界との交流が規定されている。学校はオーストラリアの国内外に、雇用対象となる学生を送り出すことを第一の目的としており、指導、学習方針、評価、訓練経験は適切であるか、また職場で求められている基準に対して適切であるかを確認するため、関連の産業界の代表と定期的に交流をしている。

## 6. Commonwealth Games 2018

オーストラリアの各州には“ツーリズム チーム”がある。クイーンズランド州（オーストラリア）は先般、2018 年に開催される、21<sup>st</sup> Commonwealth Games のホストを勝ち取り、11 日間の 17 種類のスポーツと 4 つのパラスポーツイベントにむけて 6,500 名のアスリート、関係者、訪問者がやってくる。現在、クイーンズランド州とゴールドコーストの街はスタジアムの建設計画を進めている。クイーンズランド州観光戦略 2013-2015（The Queensland Drive Tourism Strategy 2013-2015）は 2013 年 1 月に施行され、3 年間で 29 の施策が予定されている。その計画は政府と産業界の協力体制の強化を目的としており、クイーンズランドをオーストラリアの中で No1 の観光地にするためのものである。The Gold Coast 2018 Commonwealth Games™ 会社は Commonwealth Games を企画、準備、運営するために作られた。詳細の情報についてはこちらを参照：  
<http://www.dtesb.qld.gov.au/commonwealth-games>.

## D. ホスピタリティマネジメント&観光産業における国際認証団体についての追加情報

これまで述べてきたような、地方や国の認証団体に加えて、ホスピタリティ・マネジメントや観光産業における国際認証団体がいくつかある。下記簡単に紹介する。

### 1. 国連国際観光機関

#### 組織の概要:

国連国際観光機関（*The United Nations World Tourism Organization (UNWTO)*）は、継続可能な、広くアクセスしやすい観光の発展を目的とした国連の機関である。観光分野で国際的に指導的な立場から、UNWTOは経済成長、包括的な発展、環境のサステナビリティの原動力として観光を促進し、先進的な知識と世界の観光政策について業界の支援・指導を行っている。

UNWTO は観光経済の発展に最大限貢献し、悪影響を最小限に抑えるため Global Code of Ethics for Tourism の履行を促し、国連のミレニアム開発目標（Millennium Development Goals (MDGs)）を達成するため、貧困の減少、継続的な発展を加速させるツールとしての観光促進を進めている。

UNWTO は市場情報を形成し、競争力のある持続可能な観光施策や手段を促進し、ツーリズム教育と訓練を育成し、世界 100 か国以上で技術的支援のプロジェクトを通じ観光が発展に有効な手段となるよう働きかけている。

UNWTO の会員には 156 か国、6 つの準会員、会員、民間組織、教育機関、ツーリズム協会、地元の観光の観光当局を代表する 400 以上のアフィリエイトメンバーが含まれている。

UNWTO's Themis 財団は教育と訓練での国連国際観光機構(UNWTO)の指導をつかさどる機関であり、UNWTOの加盟国に教育や訓練の評価、戦略的ガイダンス、観光の分野において競争力と持続可能性を高めるための特別な養成を行っている。財団はアンドラに拠点を置き、4つの主要プログラムがある。UNWTO Strategy はツーリズム教育と訓練のニーズを認識し、効果的な戦略立案を行う政府を支援するプログラムである。UNWTO Capacityは加盟国に対し、観光に関わる役人や専門家向けのトレーニングを提供するプログラムである。UNWTO Volunteers は貧困を減らし経済発展の手段としての観光について、新卒生や若手の専門家を教育するためのプログラムである。UNWTO TedQualは加盟国の教育機関における、観光教育、訓練、研究プログラムの有効性を計るプログラムである。

### 2. ホスピタリティ教育研究所

#### 組織概要：

ホスピタリティ教育研究所（*The International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE)*）は観光やホスピタリティ、調理、イベント分野の認証を専門的に行う独立の国際機関である。認証に加え、主な活動はベンチマークの設定と将来の学生に対し、認定会員の教育の質について認知度を高めることにある。

THE-ICE の標準認証システム（Standards of Excellence and accreditation system）は完全に独立して教育機関のコースの査定を行う。このシステムを通し、THE-ICE のメンバーは自己点検調査、ピアレビュー、視察、査定を含む 2 段階の認証を経る必要がある。一度認証を受ければ、それぞれの会員は毎年 THE-ICE のベンチマー

ク分析に参加をする。分析は THE-ICE の戦略パートナーである i-graduate (<http://www.i-graduate.com/>)の学生国際指標調査 (International Student Barometer survey) を活用することで学生の満足度において会員同士、お互いをベンチマークテストにかけることができる。THE-ICE のウェブサイトによると、去年は会員ネットワーク内の 10,000 以上の観光やホスピタリティを学ぶ学生に対し調査を行った。

THE-ICE のゴールは THE-ICE 会員の教育機関が行う教育と学生が希望する教育のマッチングを手助けし、学生が“最良最適 (best-Fit)”の選択肢を発見することである。THE-ICE は教育機関やコースのランキングを行うことはないが、将来入学を考えている学生に対し、個別の希望や状況に応じて学生が自分の優先順位を認識できるようなサポートを行っている。戦略的パートナーの i-studentgroup と協力することで、THE-ICE は学生や親、カウンセラーに対する支援の幅を広げている。THE-ICE のウェブサイトに加え、e-Magazine や 2 種類のニュースレターを発行している。現在、iStudent ニュースは将来進学を希望する 24,000 名の学生に配信され、eBulletin はツーリズムとホスピタリティ分野の世界最新情報を教育者に提供している。

THE-ICE はまた定期的に国際専門家討論会を開催しており、ツーリズム・観光教育に関連する重要課題やトレンドに取り組んでいる著名な教育者から注目されている。

THE-ICE は当初 2004 年にオーストラリア連邦政府によって設立され、Griffith University は含まれていなかった。2006 年に THE-ICE は公立の大学だけではなく、私立のホテル学校や州立の職業訓練校との全国ネットワークの確立をスタートさせた。2008 年の中間に政府の資金援助が終了したのち、THE-ICE は海外にも広がり始めた。今日、THE-ICE はヨーロッパ、アジア、オーストラレーシアに認定会員がいる。

経営陣の経営方針に基づき THE-ICE のすべての活動はメンバーから選出された取締役会によって監督される。現在の議長はブルーマウンテンインターナショナルホテルマネージメントスクールの CEO の Mr. Guy Bentley である。現在の取締役はサザン・クロス大学准教授の J.S. Perry Hobson である。

THE-ICE の会員は観光、ホスピタリティ、イベントの認証プログラムを提供する教育機関である。現在は会員、準会員、THE-ICE オブザーバーも含め、オーストリア、スイス、フランス、ドイツ、イタリア、シンガポール、タイランド、マレーシア、フィジー、オーストラリア等に広がっている。THE-ICE はまた高等教育質保証機関の国際的ネットワーク (International Network of Accreditation Agencies in Higher Education (INQAAHE)) の会員でもある。企業の社会的責任 (CSR) として、THE-ICE とその会員はカンボジアとベトナムにある非営利で名の知られたホスピタリティ訓練校で学ぶ恵まれない学生を支援している。

認定制度に関心のある教育機関は最初に THE-ICE オブザーバーになるための申請が可能である。その後、正式に事前認定評価に申し込みし、承認されれば、THE-ICE の準会員として認められる。

教育機関はその後、3 年間以内に全認定へ申込ができ、承認されると、THE-ICE の会員となる。認定のプログラム/コースをもつ教育機関だけが THE-ICE の正会員となることができる。THE-ICE との使用言語は英語であり、すべてのコースやプログラムの評価は英語で行われる。

### 3. ホテル・レストラン及び教育施設による教育に関する国際審議会

#### 組織の概要：

ホテル・レストラン及び教育施設による教育に関する国際審議会 *The International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (ICHRIE)* はホスピタリティと観光の教育の質、研究、サービス、ビジネスを継続的に改善するためのプログラムやサービスを提供する非営利の専門組織である。ICHRIE は 1946 年に設立され、ホテル、レストランマネージメント、飲食マネージメント、調理の教育プログラムを提供する学校、カレッジ、大



学に対し、ホスピタリティと観光教育を推奨する国際組織である。近年、国際ICHRIの重点目標は拡大し、そのミッションは、情報交換、アイデア、研究、商品、教育に関するサービス、トレーニング、ホスピタリティ・観光分野（飲食、宿泊、レジャー、トラベルサービス）の人材資源開発を促進する市場の創造へと進化している。ホスピタリティと観光教育のネットワークとして、ICHRIEは教育関係者、会社経営者、関係者を結びけている。

ICHRIE はホスピタリティ分野の研究者や教育関係者が情報交換の場を通じて国際交流をはかることを促進しており、そのため、国際的な教育関係者や研究者に新たな知識・情報共有の場やメディアの提供、認定協会を通じて世界のホスピタリティ教育を行うすべての教育機関の教育水準の保持に寄与している。

ICHRIE には 6 つの連合団体がある、アジアパシフィック CHRIE 連合（オーストラリア）、中央連合（シカゴ・イリノイ州,USA）、ヨーロッパ CHRIE 連合(フランス)、北東北米連合（ハリソンバーグ・バージニア州,USA）西東、中央・南アメリカ連合（オーバーン・アラバマ州,USA）西連合（ラスベガス・ネバダ,USA）がある。現在のアジアパシフィック CHRIE 連合の会長は Mr. Alan Williams の連絡先は Australian School of Management の 641 Wellington Street Level 1, Perth, Western Australia 6000, Tel. 08 9422 3202, e-mail [a.williams@acae.edu.au](mailto:a.williams@acae.edu.au).

ICHRIE は印刷物を出版しており、WEB でも参照できるが、大学プログラムのインタラクティブガイドについては web で閲覧可能である。<http://www.guidetocollegeprograms.org/>.

## Part 3 – 參考資料



**Executive Learning Program  
Summary of Meetings  
San Francisco-St. Helena-Monterey, California  
October 29-November 1, 2013**

**Tuesday October 29**

**Meeting with Ms. Tannis Reinhertz  
Department Chair, Culinary Arts and Hospitality Management  
City College of San Francisco**

**Background Information:** City College of San Francisco (CCSF) is a public, two-year (four-semester) community college accredited by the Accrediting Commission for Community & Junior Colleges of the Western Association of Schools and Colleges. Since its founding in 1935, City College has evolved into a multicultural, multi-campus community college, one of the largest in the country. CCSF offers courses in more than 50 academic programs and over 100 occupational disciplines. There is a full range of credit courses leading to the Associate of Arts and Science degrees, most of which meet the general education requirements for transfer to a four-year colleges and universities. CCSF employs 815 full-time and 1,035 part-time faculty, 95 percent of whom have master's degrees and nearly 250 holding doctorates. The CCSF educational experience features successful learning in areas as varied as basic skills, academic courses, advanced honors, career and technical courses, retooling of job skills, and preparation for transfer to other educational institutions.

**Meeting Information Summary:** City College's Culinary Arts and Hospitality Management program, a department of the School of Business, was founded by two graduates of Cornell University. The program is located on two of the three City College campuses, the Ocean Campus and the Downtown Campus. About 90% of the students at CCSF work full or part time in addition to their school program. The average age of a student is 25.

The program offers three Associate in Science (A.S.) degree programs: Culinary Arts, Food Service Management, and Hotel Management. Culinary Arts is the most popular. Sixty-five to 70% of the students of students take the Culinary Arts program. All programs include management related courses. There are approximately 30 courses in the curriculum including baking, culinary arts, service management, and business. During the last semester, students are required to participate in an internship, working 240 hours in industry. In addition to receiving their A.S. degree, upon graduation students also receive a certificate from the American Culinary Federation (ACF).

The Hotel & Restaurant Foundation (HARF) (<http://hospitalityscholarships.org/home.html>), an organization that began in 1948 and raises money within the hospitality industry to promote and support hospitality management and culinary arts education, was also started at City College. HARF grants scholarships and funds for program enrichment. The Foundation historically supports the degree granting hospitality management and culinary arts programs at colleges and universities in San Francisco. Some donors restrict their gifts to scholarships for students with specific career aspirations or attending other programs in California. In its scholarship granting, the Foundation endeavors to identify and reward the future leaders of the hospitality industry.

Recognizing the burgeoning of both associate-degree and baccalaureate programs specific to the industry, in the late 1970's HARF began offering scholarships to degree-candidate students enrolled in all hospitality, travel & tourism and culinary arts programs at Western Association of Schools and Colleges (WASC) accredited colleges and universities throughout California. Most recently, more than fifty students from eight institutions received scholarships; they represented CCSF, San Francisco State University, University of San Francisco, Cypress College, California State University - East Bay, California State Polytechnic University – Pomona, California State University – Chico, and San Diego State University.

CCSF has the second largest culinary arts and hospitality management library in the U.S. The library was founded by the HARF. The CCSF Culinary Arts and Hospitality Management program's facility is run by the students. Students prepare and serve lunch daily to faculty, students and the general public. They serve lunch at the Ocean Campus and both lunch and dinner at the Downtown Campus. The charge for meals to the public is slightly more than the cost of the food and covers operations but not salaries. Culinary programs are very expensive, with costs running \$350,000 to \$400,000 per semester. The college subsidizes some of the costs of the food. Other costs to the program include cleaning supplies, dishes, "to go" plates, refrigeration, etc.

Students pay per credit at a cost of approximately \$46 per credit. For a two year program, the cost is approximately \$5,000, not including books, uniforms, knives, and other supplies. The cost for international students is higher (see below).

Approximately 70% of program applicants are scholarship students. Industry provides some scholarships. Fundraising events with the hotel and food industry also held to raise money. In addition to hotel and food industry representatives, these events reach out to internship hosts, alumni, students' families and other college supporters. One such event at CCSF is called "Wok on the Wild Side".

There are approximately 250 students in the CCSF Culinary Arts and Hospitality Management school, 10% of whom are international students. International students must take a minimum of 12 credits per semester. As noted above, the cost to them is higher at approximately \$600 per credit. International students are also limited in how much they can work.

To be considered for admission in a degree program as an international student at CCSF, students must have a minimum TOEFL score of 473 PBT (152 CBT), 52 on the iBT exam, or 5.5 on the IELTS exam. If a student does not meet the minimum required test score, they can apply for conditional admission. Under conditional admission, students will first attend the Intensive English Program at CCSF to improve their English. Then they will take the institutional TOEFL test. If they get a TOEFL score of 473 or an ESL Placement of 150, they will be admitted to the academic program for the following semester. For more information, go to [http://www.ccsf.edu/International/academic/how\\_to\\_apply.html](http://www.ccsf.edu/International/academic/how_to_apply.html).

English is required for participation in classes at CCSF, particularly in the credit courses. The requirement is lower for non-credit courses which place more emphasis on industry specific information.

In terms of transfers, English and business courses transfer between schools fairly easily (for example, English 1 at CCSF can transfer to English 1 at Monterey), but laboratory classes are more difficult to transfer. Given the hands-on, practical skills needed in the industry, culinary schools want to be able to see a student at work in their own kitchens.

For graduation, community colleges require a minimum of 60 units to graduate, with a minimum of 20 units in an area of concentration. At City College, students in an associate degree program generally take 30 units of general education with the remainder of their units in their area of major concentration.

In addition to the degree program, the Culinary and Service Skills Training Program offers two non-degree, certificate programs: Food Technology and Dining Services, and Baking and Pastry. Each requires 1,020 hours of intensive hands-on instruction over two semesters and is geared toward short-term culinary and service skills training for entry into the food service industry.

CCSF's Culinary Arts Management Program and the Food Service Management Program are accredited by the American Culinary Federation. Upon completion of their A.S. degree major, students will also be awarded a Certificate of Completion from the Accrediting Commission of the American Culinary Federation (ACF).

To be accredited, a school must provide the accrediting agency with information on such topics as program competencies, program curriculum, how many hours of practical training students receive, a variety of quantitative data, as well as other items. Accreditation typically starts with a self-study which is a lengthy process. That is followed by an on-site team evaluation to validate the information submitted in

the self-study, which is then compiled into a team report. Next, an accrediting commission reviews the report, along with the institution's self-study, and decides if accreditation will be provided. The commission may also provide recommendations for improvement and give a specific time period for fixing any problems. Initial accreditation status is provided typically for three or five years, while a renewal is typically for five to ten years. Accreditation helps faculty know that their students are getting the skills they need and let's outsiders know the rigor of the program. Accreditation assures that institutions meet at least the minimum standards and competencies set for faculty, curriculum and student services, and also requires institutions to continually set, maintain, and achieve goals for improvement. The process ensures that an institution or a program follows established standards, has accountability and credibility standards, and maintains a high level of professionalism and current practices. Also, obtaining accreditation from those accrediting bodies that are recognized by the U.S. Department of Education allows that institution's students to receive federal financial aid to help pay for tuition and education expenses.

The Culinary Arts and Hospitality Management program's system for measuring learning outcomes is outlined in the attached documents.

The Culinary Arts and Hospitality Management program has conducted some short-term trips abroad during the summer, including a three unit, three week culinary course in Oaxaca, Mexico with restaurants and chefs. The cost is \$2500 for the three week course. Students organize fundraising events to help raise money to participate in this program.

Ms. Reinhertz expressed interest in developing new programs with Japan. She was favorably disposed to the idea of having a Japanese chef come to the program as a Chef in Residence and developing student exchanges. To develop a new exchange program, discussions would begin between the Japanese parties and Department Chair Reinhertz in order to determine what type of program is preferred and to navigate the next steps.

## **Wednesday October 30**

### **Meeting with Mr. Emanuel Brueh Director of Human Resources The Westin San Francisco Market Street**

**Background Information:** The Westin San Francisco Market Street is a four-star oasis of sophistication in the "SoMA" (South of Market) district. The Westin offers guests its "WestinWorkout" fitness center powered by Reebok, and for events and conferences it has over 20,000 square feet of meeting space that can accommodate 1,200 people in 14 meeting rooms.

**Meeting Information Summary:** Mr. Brueh (pronounced "Brie" like the cheese) was joined in the meeting by San Francisco State University (SFSU) student intern Nick Copriza. Mr. Copriza is temporarily helping the hotel's human resources department for two months. He previously served as an intern at both the Westin and at the Stanford Court at Nob Hill. His current duties include filing, referring phone calls, researching new employee's backgrounds, and assisting with payroll.

Mr. Copriza described the internship process at SFSU. Students are required to serve a three unit internship comprised of 200 hours to graduate. Prior to the internship students must serve 300 hours in the hospitality industry and have 50 hours of professional development. The 300 hours could include working as a waiter or some other hospitality industry position earlier in their life; professional development hours could include work in volunteer clubs. SFSU provides students with a list of potential employers and it is the students' responsibility to contact the employers directly. Employers include hotels, restaurants, country clubs, and other hospitality businesses, including the cruise industry. SFSU provides guidance to students about how to approach an employer, how to write a resume, how to send an e-mail, how to dress for and conduct yourself in an interview, and other necessary information for securing an internship. Most internships are unpaid. At the end of the internship students are reviewed by their internship manager who completes a performance evaluation form.

Mr. Brueh informed us that the Westin is managed by Highgate in the U.S. and Europe. The hotel company is not yet in Asia. Mr. Brueh previously worked with Hilton Hotels. At the Westin, he works mainly with SFSU to secure interns. The number of interns varies, but there are usually between one and three interns per semester: one in human resources, one in food and beverage (at the front of the house), and one in guest services. Interns are not permitted to work in the back of the house (i.e. in the kitchen) for safety reasons.

Asked whether it was an extra task for a manager to have to train an intern, Mr. Brueh explained that the hotel has to be a learning environment. It is valuable to the hotel to educate the students. The teaching environment helps the hotel build a pipeline of skilled workers, and many interns secure jobs at the hotel after graduation. He noted that specific hotel information and practices are confidential.

In the past, all big hotel companies had manager training programs, but these programs are not as common in today's economy. Today, many people begin by working at the front desk and progressing their way up the ladder.

Asked about other training opportunities, Mr. Brueh noted that industry associations often provide professional development programs for their members. He added that some, such as the Hospitality Sales & Marketing Association (<http://www.hsmmai.org/>), have student chapters. He mentioned the American Hotel & Lodging Association (AH&LA) (<http://www.ahla.com/default.aspx>), which includes the American Hotel & Lodging Educational Institute (<https://www.ahlei.org/>) for its members, as well as specialized organizations such as the Club Managers Association (<https://www.cmaa.org/>), and associations for human resources training. The Society for Human Resource Managers (<http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>) also provides learning resources for professionals.

Asked about the relationship between schools and hotels and how they communicate with each other, Mr. Brueh explained that SFSU invites feedback from the hotel industry about what the industry wants the school to teach its students. Feedback is given through formal and informal channels. Formally, SFSU has an advisory committee board that meets twice a year to talk to industry about what industry would like students to learn. They generally look at technical and soft skills, communications and management skills, and training and leadership skills. The university is responsible for the committee's meeting agenda and topics. Informally, conversations also take place at breakfast meetings and through phone calls, and occasionally through surveys. Schools also invite the hotels and others in the industry to speaking engagements to talk to students about their company, and they also invite them to fundraisers. Faculty and student groups sometimes call the hotel to request a tour.

When discussing what skills the hotel requests from its interns, Mr. Brueh explained that they look for the students to be clear about what they want to learn. During the interview process, the hotel personnel look at how well the students communicate and interact, whether they act in a professional manner, and generally assess their interpersonal skills.

Specific learning outcomes from an internship is a topic that has not been discussed with the university in the past, though Mr. Brueh thought it was a good suggestion for the future. At the beginning of an internship, the hotel and the student write down the student's learning objectives. The student is assessed as if he/she were a hotel employee and a written evaluation is provided to SFSU at the end of the internship.

In his previous position with Hilton, Mr. Brueh was invited to travel to Japan. He noted that before the downturn in the economy Hilton, had done some training in Japan. According to Mr. Brueh, the Beverly Hills, California office worked to place J-1 visa students who spoke English fluently. That program is no longer in place, however, and he could not provide any specific details.

## **Meeting with Mr. Takeshi Yokota CEO and Founder, Intrax**

**Background Information:** Intrax is a globally-oriented company that provides a lifetime of high quality educational and work programs that connect people and cultures. Intrax has operations in more than 100 countries worldwide and offers diverse educational and cultural programs including: high school exchange, international au pairs, language classes, leadership programs, and work and internship placements. Intrax works to inspire a lifetime of cultural understanding, global awareness and citizen diplomacy. In 1980, founders John Wilhelm and Takeshi Yokota began organizing small groups of Japanese students to come to the U.S. and stay with American host families for two to four-week homestays. Their mission was to provide both the students and the families with unique and personal connections that would increase cultural understanding and inspire mutual respect and personal growth. As time went on, the program grew to include other countries and additional cross-cultural experiences. What began as a single program has grown into an ever-expanding family of programs designed to connect people from all over the world. Today Intrax welcomes more than 21,000 participants into its programs each year, and since its founding has placed more than 350,000 participants in its programs. Intrax is based in San Francisco, CA, with offices on four continents.

**Meeting Information Summary:** Intrax meeting participants included CEO and Founder Takeshi Yokota; Vice President, Internship and Work Programs Paul Bydalek; Partner Services Manager Junko Shimazaki; and Account Manager Anne Fuglei. The meeting was conducted in Japanese.

Mr. Yokota will be travelling to Japan next week and follow up meetings can be arranged with him and Makiko Boyden, Managing Director of Intrax Japan. They can be reached at:

**Intrax Japan (Ayusa Japan)**  
Marinx Tower 7F  
1-9-11 Kaigan, Minato-ku  
Tokyo 105-0022  
Japan  
Phone: +81 3 3434 2636  
Fax: +81 3 3434 2617  
Email: [info@ayusajapan.org](mailto:info@ayusajapan.org)  
Web: [www.ayusajapan.org](http://www.ayusajapan.org)

Intrax arranges internship opportunities in the United States in hospitality and business. For hospitality internships, participants must be 18 years old and must be fluent in English. To be eligible, a participant must be/have:

- A current university student with at least 2 semesters or recent graduate in Hospitality, Culinary or Tourism program  
OR
- At least 5 years of work experience in Hospitality, Culinary or Tourism field  
OR
- Related degree + 1 year of work experience in related field  
OR
- Recent Hospitality and Tourism majored university graduates within one year from date of graduation.

Intrax will match an intern candidate's background with a reputable U.S. company and present the candidate with several options from which to choose. Hospitality placements range from six to 12 months. Intrax will provide the participant with a J-1 visa. Participants are responsible for providing round-trip airfare, housing and meals. The cost of the program is determined by the specific office and program. For more information, about services, visit: <http://www.globalinternships.com/direct>. For information about eligibility, visit: <http://www.globalinternships.com/direct/eligibility>. For a sample list of past internships, visit: <http://www.globalinternships.com/direct/hospitality-internships>

**Meeting with Mr. Julio Fernandez**  
**Director of Human Resources**



## The “W” Hotel

**Background Information:** Located in the heart of the SoMA district, W San Francisco Hotel is a gathering place for art exhibitions, film screenings, fashion and music events. With panoramic views of the Bay Bridge and city skyline, this dynamic luxury hotel is an electric urban retreat with a refreshing vibe and extraordinary service. W offers locally-sourced sustainable cuisine at TRACE San Francisco. It also offers two bars, a heated lap pool, fitness center, and a Bliss® San Francisco Spa. W emphasizes ecologically sustainable “green” initiatives, and is a LEED Silver certified hotel that is committed to sustainable hospitality - so guests can feel good about their impact on the environment without sacrificing style or luxury.

**Meeting Information Summary:** Starwood, the parent company to the W Hotel, Westin, Sheraton, St. Regis, and Le Meridien, based in New York, has a college relations program. As a company it picks certain universities to be preferred universities for its programs. They work with approximately 15-20 universities in the U.S., including the University of Nevada Las Vegas and Cornell University. In San Francisco, they work with SFSU. Through a selective process, they choose these universities for the high quality students they produce. Some universities ask to be included on the list, but the list is currently at its limit. Marriott and Fairmont have similar college recruiting programs.

The W Hotel San Francisco has a partnership with SFSU and also works with the University of California Berkeley and Stanford University. The hotel's general manager and/or human resources team visits the schools in the spring and fall to inform students about Starwood and to promote the company's career opportunities. They give a 10-15 minute presentation and talk with students. They also visit schools on career days.

The W (and Starwood) provides SFSU with financial contributions both to the school directly and indirectly through fundraisers. The W also sits on an advisory board at SFSU which requires them to provide financial support to the school through corporate sponsorship and they are also expected to raise money for the school. With regard to new curriculum, they could advise the school about any content they might provide to students, but this is done informally as the university is independent from the corporate world and they would like to keep a separation. However, there is constant communication and understanding between the two entities.

Mr. Fernandez noted that W Hotels have a strong brand. They have a flexible dress code and allow tattoos and earrings for their staff. Culture and fashion are important to their brand.

Internships take place during the last two semesters of school for 200 hours. Interns can work more if they want to – up to three months for 20 hours per week. To apply for an internship, candidates send a resume and have an interview at the beginning of the semester. For the W Hotel, the interview is the most important step. Grades are considered as well, but they mainly look for a student to have passion for the job. They want students to be engaging with customers. They also look at a student's extracurricular activities to see if they are engaged in leadership activities on campus. Of a staff of 300, the W usually hosts six to ten interns each semester. Interns are unpaid. They receive credit at the university and are considered as potential future employees of the company. The intern's manager conducts an evaluation of the quality of their work and their friendliness. The W Hotel's philosophy is to hire its own interns first. Approximately 1/3 of the W's total hires per year are interns.

The W has accommodated international students as well. Students on an F1 visa receive an extra year in the U.S. for optional practical training, known as OPT. If they are promoted, there is a possibility that management could sponsor them for an H1B visa, though that situation rarely occurs.

Mr. Fernandez mentioned that universities are currently considering creating an MBA in hospitality. He also added that Starwood has an internal program for management trainees. The program is six to 18 months depending on the area of expertise. The program is very competitive. This year there were 40 management trainees, four in San Francisco. Trainees must have previously served as interns at the hotel and there is a very selective process for selecting them.

## **Thursday October 31**

### **Meeting with Dr. Colin Johnson Chair and Professor, Hospitality and Tourism Management, College of Business San Francisco State University**

**Background Information:** San Francisco has been consistently acclaimed as one of the top ten visitor destinations in the world. Its growing hospitality industry is the city's largest employer. At the heart of this dynamic setting is the Hospitality and Tourism Management Department (HTM) at San Francisco State University. The program provides students with the overall breadth of a common core of business courses in accounting, economics, information systems, marketing and management, as well as professional interdisciplinary courses and internship opportunities in hotel management, food service and restaurant management, conventions and event management and other hospitality management areas. Students enrolled in the expanding Hospitality and Tourism Management (HTM) program participate in rigorous academic coursework, learn directly from industry experts, and frequently intern and start careers at Bay Area hospitality sites. SFSU is institutionally accredited by the Western Association of Schools and Colleges (WASC), one of six regional associations that accredit public and private schools, colleges, and universities in the United States. The College of Business, home to SFSU's Tourism and Hospitality Management programs, is accredited by the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), which represents the highest standard of achievement for business schools, worldwide. Just 25% of U.S. business schools and 15% of international business schools have achieved AACSB accreditation. SFSU has been accredited with AACSB International since 1964.

**Meeting Information Summary:** Dr. Johnson was joined by Dr. Mehmet Ergul, Associate Professor of Hospitality and Tourism Management, and Koichiro Aoshima (Ko) and Shinya Funada from the Office of International Programs.

The room on the SFSU campus where the meeting was held was recently rebuilt by Marriott for the purpose of providing a nice space on campus for hotel and other industry representatives to come meet with students, give presentations about their companies, and discuss possible internships.

The Hospitality and Tourism Management program at SFSU is housed in the College of Business. The Bachelor of Science degree prepares students in the management of businesses that are an integral part of a dynamic and rapidly growing hospitality industry. Students can choose from six emphases designed to prepare highly professional and marketable specialists to manage complex and diverse hospitality organizations. Emphases include: Hotel Operation Management; Restaurant and Catering Management; Conventions, Meetings and Event Management; International Tourism; Hospitality Entrepreneurship Management; and Hospitality Labor Relations Management. Dr. Johnson pointed out that there is more interest at SFSU in hospitality and hotel management than in culinary programs.

The mission of the Bachelor of Science Degree in Hospitality and Tourism Management program at SFSU is to provide excellence in instruction and an academic environment to develop professional managers and leaders in the rapidly growing diversified hospitality/tourism industry. The program was developed to provide students with a core of business foundation and professional hospitality management courses, as well as a choice of interdisciplinary elective emphases: hotel operation management; restaurant and catering management; conventions, meetings and event management; international tourism management; hospitality entrepreneurship management; hospitality labor relations management or a specialized hospitality management area. The department is committed to maximize

student exposure to hospitality industry leaders, career opportunities and student events involving reputable industry companies. The on campus Vista Room which is managed and operated by students is acclaimed for its exquisite cuisine and service.

Dr. Johnson explained that there is a direct need for students in the San Francisco Bay area's large hospitality and tourism market. Hotels in San Francisco usually have an 80 to 90% occupancy rate and large conferences are often held in the area. Industry representatives come to the university seeking students for their internships and externships.

An **internship** is a method of on-the-job training for white-collar and professional careers. Internships for professional careers are similar to apprenticeships for trade and vocational jobs. Although **interns** are typically college or university students, they can also be high school students or post-graduate adults. On occasion, they are middle school or even elementary students. Internships may be paid or unpaid, and are usually understood to be temporary positions. Generally, an internship consists of an exchange of services for experience between the student and an organization. Students can also use an internship to determine if they have an interest in a particular career, create a network of contacts, or gain school credit. Some interns find permanent, paid employment with the organizations with which they interned. This can be a significant benefit to the employer as experienced interns often need little or no training when they begin regular employment. Unlike a trainee program, however, employment at the completion of an internship is not guaranteed.

**Externships** are experiential learning opportunities, similar to internships, generally offered by career college types of educational institutions to give students short practical experiences in their field of study, as none of their units are accepted in the conventional community college or university world. In medicine it may refer to a visiting physician who is not part of the regular staff. Externships are generally shorter than internships and last for approximately a few weeks to months.

SFSU's Hospitality and Tourism Management program has an industry advisory committee comprised of general managers, human resource managers, and owners. The committee holds two board meetings per year in addition to other events. The advisory board provides feedback from industry about the students and offers suggestions about future needs (i.e. students need more math skills, information about trends in business and appropriate skills that may need to be taught).

SFSU holds a career fair in the spring. Students also organize a fundraising event in downtown San Francisco called Taste of the Bay that raises over \$100,000. They often ask industry to provide auction items for events as well.

Dr. Johnson explained that many SFSU students already have work experience before they begin their internship. They are required to have completed 300 hours in the hospitality industry and 50 hours of professional development prior to starting their internship. (See comments above from Mr. Nick Copriza, SFSU student-Westin Hotel meeting participant).

Interns are evaluated by their internship hosts as if they were a regular employee. They are regularly assessed during the internship by their manager, and a written evaluation is provided to the school at the end of the internship. The school also tracks the careers of its graduates and alumni to measure how they are progressing in their fields as a way to assess how the program is performing. In addition, several years ago the university conducted a pilot study of industry to look at the program's strengths and weaknesses.

For information about the specific curriculum of SFSU programs and course descriptions, please visit: <http://www.sfsu.edu/~bulletin/current/programs/hospita.htm>.

SFSU is producing an MBA program in the hospitality management field, but they are currently restrained by resources.

Asked whether programs are available for international students without English speaking abilities, SFSU responded that students must take English classes, including classes in speech and writing, as well as composition classes to develop critical thinking skills.

Dr. Johnson noted that in the past SFSU offered short courses looking at specific countries such as China, Turkey and Japan, and they are considering holding such courses again. These courses would be certificate programs that could include one year of OPT (optional practical training), with the possibility of partnering with a hotel. There is a requirement of a TOEFL score of 500 to participate in a certificate program. If SFSU were to create a more customized program for the Japanese, English classes could be added, with the possibility of including a class in English in the management industry.

Discussion ensued about putting together a specific package for the Japanese delegation that would include intensive English classes and basic food production courses. For this type of course, there would be a set charge for a class, therefore, inclusion of more students would make it less expensive. The average class size for setting up a program of this type is 10 to 15 students. The plan discussed would create a six month certificate program with intensive English classes, practical training experience, and general and hospitality management industry-specific classes. Such a program could be offered in the summer (late May to mid-August) when university dorms could be available for housing. The program could include three months of exposure to business at the back of the house in an observation mode, not an internship.

Following such a program model, there could also be an opportunity for a Japanese professor to come to SFSU to serve as a visiting scholar. SFSU would have an interest in having courses in Japanese food and/or sushi making, a type of culinary arts exchange. Dr. Johnson offered to put together a program model for later discussion.

Additionally, there was a brief discussion about the possibility of creating a mini-sabbatical for Japanese faculty members to study industry.

To be aid further discussions about the possibility of sending SFSU students to Japan, SFSU would require more information about the size and location of the classes, housing arrangements, and other unique qualities of such a program. Courses would have to be offered in English, though there would also be interest in providing students a class in basic Japanese.

Dr. Johnson also offered to help introduce the delegation to industry representatives in Switzerland.

### **Meeting with Russell Scott, Certified Master Chef Dean of Education The Culinary Institute of America (CIA) at Greystone**

**Background Information:** Known as the world's premier culinary college, the CIA teaches theory and foundational skills reinforced by extensive kitchen and bakeshop experience. The CIA has 44,000 alumni around the world who are among the leaders in the food industry, such as chef, author, and television personality Anthony Bourdain and Grant Achatz, chef/owner of Alinea Restaurant. The CIA at Greystone campus has approximately 300 students and offers degree or certificate programs in culinary arts, baking and pastry, and wine and beverages.

Founded in 1946, The Culinary Institute of America is an independent, not for profit college offering bachelor's and associate degrees in culinary arts and baking and pastry arts. Its network of alumni in foodservice and hospitality has helped the CIA earn its reputation as the world's premier culinary college. Courses for foodservice professionals are offered at the college's main campus in Hyde Park, NY and at The Culinary Institute of America at Greystone, in St. Helena, CA. Greystone also offers baking and pastry, advanced culinary arts, and wine certifications. As an institution, the CIA is accredited by the Middle States Commission on Higher Education, one of the six regional accrediting agencies recognized by the U.S. Department of Education and the Council for Higher Education Accreditation. The CIA is also accredited by the Accrediting Commission of Career Schools and Colleges (ACCSC), an agency officially

recognized by the U.S. Department of Education to provide accreditation to postsecondary institutions which are predominantly organized to educate students for occupational, trade and technical careers, and including institutions that offer programs via distance education.

**Meeting Information Summary:** The meeting began with a tour of the facility led by Emily Massimi, Associate Director of Admissions.

There are three U.S. campuses of the CIA: Hyde Park, NY, St. Helena, CA, and San Antonio, TX. CIA offers two associate degrees: Culinary Arts and Baking and Pastry Arts. These are 21 month programs plus an externship. The school also offers two 30-week certificate programs: Advanced Wine and Beverage, and Accelerated Culinary Arts. Applicants must have a bachelor's degree in hospitality management, restaurant management, food science, nutrition/dietetics, or a related field. The Bachelor's Degree program is only available at the Hyde Park campus in NY. Study abroad is an option as part of the bachelor's program.

In addition, the CIA has had a teaching presence in Singapore since 2007 when it partnered with Temasek Polytechnic to co-teach the Diploma in Culinary & Catering Management program. The facility is owned by the government of Singapore and operated and administered by the CIA. Development of the Singapore campus took a decade once CIA identified Asia as a market in which it was interested. At the time, they also looked at Korea and China. The degree program is specifically for diploma holders from one of the five Singapore-based polytechnic institutions. Applications to the school are made through the Singapore Institute of Technology.

The St. Helena campus hosts an industry conference each year that is one to four days in length looking at culinary trends. Two years ago the conference focused on Japan. The campus building is a National Historic Landmark completed in 1889. Prior to its conversion to the CIA, it was the Christian Brothers Winery.

There are 300 students at the St. Helena campus where the student to faculty ratio is 18 to 1. Classes are offered Monday through Friday, and classrooms are equipped with wifi. Half of the day is spent in lecture, with the other half devoted to production. Morning session is 7 a.m. to 1 p.m.; afternoon session is 2 p.m. to 8:30 p.m. There are three residence halls and housing is guaranteed. The school also offers a learning strategy center for students who need extra help.

The school also has a product development facility for donors and manufacturers (such as Kikkoman) to develop and test products.

Chef Scott explained that the curriculum at CIA is delivered in English and students must speak English, and have a minimum TOEFL score of 500.

The school currently has no formal linkages or exchange programs in Japan. Chef Scott noted that the CIA would be open to a conversation about expansion in Japan. He added that it may be possible to create a customized program for Japanese students. He explained that some industry associations such as the Milk Board travel overseas. He noted that one association travelled to Asia to look at how wine and Asian food go together. He also added the possibility that the CIA could be interested in creating short term faculty exchanges focused on Japanese cuisine, noting that the CIA strives for diversity in its programs.

Formal conversations and all agreements are conducted through the President's Cabinet at the New York campus. For further discussions, the group was directed to Sue Cussen, Associate Vice President of Branch Campuses and Mark Erickson, Provost. (<http://www.ciachef.edu/administration/>).

**Meeting with Judith Rowlings  
Human Resources Manager  
Meadowood Napa Valley**

**Background Information:** Meadowood is a luxury resort on a private 250-acre estate, owned by wine makers, which offers Napa Valley vacations with golf, tennis, croquet, hiking, swimming, fitness, spa, wine experiences and a Michelin three-star restaurant dining experience. The resort offers luxury accommodations and the region's most robust collection of amenities and activities. Meadowood was founded as a gathering place for the Napa Valley's burgeoning wine growing community in 1979 by H. William Harlan and his partners. Previously it had been founded in 1964 as a private country club. In 2001 the Meadowood partners acquired the land at the entrance to Meadowood and founded The Napa Valley Reserve, a private club offering its members the opportunity to experience and enjoy the way of life that surrounds a great wine estate.

**Meeting Information Summary:** The meeting began with a tour of the kitchen led by three-Michelin star Chef Christopher Kostow.

Chef Kostow is enthusiastic about having externs in his kitchen. Some externs also work on the service side of the property. Externs work five days per week for 12 hours, with most working from 12:30 p.m. to 12:30 a.m. They work one day in the restaurant's garden. The chef described the kitchen as an immersive culture for continuing education.

Chef Kostow interviews externs via Skype and has had a 99% success rate. Recruiting comes mainly from the Culinary Institute of America, Johnson and Wales University (Rhode Island), and Montreal. CIA externships are three months in length. Chef Kostow sometimes offers feedback to schools about the externs they send, but the schools are not always receptive.

Meadowood has approximately 600 employees. Ms. Rowlings explained that the property hosts externships in culinary as well as other areas in the hospitality field. Many of the externs serve in positions at the back of the house.

Meadowood today recruits its international externs almost exclusively through Intrax. She explained that Intrax knows the property and understands its needs. She stressed the importance of working with an agency that knows the organizations it works with. Intrax brings Meadowood candidates to choose from. The company (Intrax) conducts the background checks, takes care of the visa processing, and creates a training plan for each intern. The training plan is then approved by the embassy before the participant is permitted to travel. If Meadowood finds a candidate it wants to recruit, it then uses Intrax's services to take care of the details. Meadowood hosts five to six trainees per year. They conduct the necessary training, orientation, language courses, and housing.

Ms. Rowlings explained that the period of an externship varies from two months or 18 weeks or longer. For J-1 visa participants, the program is for one year and includes a cultural component. To apply, candidates need to submit a resume, cover letter and references, and they are then interviewed via Skype.

Ms. Rowlings explained that Napa Valley College, a nearby community college, offers complimentary ESL classes. Such classes, however, are not rigorous enough for someone who needs a lot of English training. As a former ESL teacher herself, Ms. Rowlings noted that Meadowood would start teaching its own ESL classes to its externs soon.

Meadowood provides externs progress reports throughout the externship to make sure the experience is on track. Ms. Rowlings stressed the importance of communication.

Externs are paid a stipend, receive staff benefits and are treated as employees of Meadowood.

## **Friday November 1**

**Meeting with Martin L. Johnson  
Interim Vice President for Student Services  
Monterey Peninsula College (MPC)**

**Background Information:** Monterey Peninsula College (MPC) is committed to fostering student learning and success by providing excellence in instructional programs, facilities, and services to support the goals of students pursuing transfer, career, basic skills, and life-long learning opportunities. Through these efforts MPC seeks to enhance the intellectual, cultural, and economic vitality of our diverse community. MPC is one of 110 colleges in the California Community College System, is the focal point for learning beyond the secondary school. It endeavors to assist all who participate in its varied objectives to realize their highest potential as individuals, and also to realize their rights, freedoms and responsibilities in the community and the larger society of which they are a part. The college offers courses to prepare students for transfer to four-year institutions, to prepare for the workplace, to update work skills or prepare for a new career, to gain a general education, and to improve basic skills in mathematics, reading, writing, and science. MPC programs in Hospitality are based in the Life Sciences Division, Department of Family and Consumer Sciences, and include certificates in Hospitality Management, Hospitality Operations, Restaurant Management, Baking & Pastry Arts, Cooking, and Hospitality Supervision. MPC is accredited by the Accrediting Commission for Community and Junior Colleges (ACCJC) of the Western Association of Schools and Colleges (WASC), one of the six regional institutional accrediting bodies recognized by the Council for Higher Education Accreditation (CHEA) and the U.S. Department of Education.

**Meeting Information Summary:** Meeting attendees included: Dr. Walter Tribley, Superintendent/President; Charles Brown, Governing Board Trustee; Michael Gilmartin, Dean of instruction Occ. and Econ. Development; Alex Hulanicki, Public Information Consultant, Japan-America Relations, Water Issues; Kathleen Clark, COOP Instructor/Program Coordinator; Sunshine Giesler, Interior Design/Family and Consumer Science Instructor; Alison Shelling, Career Technical Education Coordinator; Molly Jansen, Hospitality Adjunct Professor; Molly May, ESL Department Chair, Instructor, English and Speech Communication; Deborah Ruiz, Library Division Chair; Alethea DeSoto, International Student Program Director and Student Success Coordinator. The group was met at lunch by Janine Chicourrat, General Manager of the Portola Hotel and Chair of the Monterey County Convention and Business Bureau.

MPC offers fast hospitality track programs in Food Service Management, Baking and Pastry Arts, Cooking School, and Hospitality Supervision. Fast track programs are two semesters in length, with short courses to allow students to continue to work outside of school. These programs have no pre-requisites. Students take the classes to expand their skills in areas of personal interest.

MPC also offers Associate of Science degrees in Restaurant Management, Hospitality Management, and Hospitality Operations.

MPC currently hosts 37 international students on its campus, with a majority of students from Japan and South Korea. All are working toward a certificate or associate degree (though not all in hospitality). International students receive an orientation upon arrival to MPC. A counselor meets with them once per semester. Some live in host families and participate in the school's international club.

There are six levels of English as a Second Language (ESL) at MPC. Typically students enter the program at Level 4. Levels 5-6 focus on lecture skills. MPC has created special support programs for specific vocational education classes and subject areas such as nursing, automotive technology, etc. The department gathers information from businesses and industry about the needs of their employees in order to tailor their programs accordingly. Students are assessed at the beginning of the program and meet with their advisor at the end of the semester to determine their success level.

Ms. May described a 10 year program MPC has with Osaka Jogakuin that brings students to Monterey for intensive English. Students take morning instruction in intensive English and participate in excursions in the afternoon. They live with host families.

MPC is accredited as a college. Specific programs are not individually accredited. The curriculum development process has a rigorous approval process. Faculty develop materials which go to the curriculum committee for approval. Once approved, they are sent to the Board of Trustees and then to the State of California for approval by the Chancellor's Office.

MPC is interested in developing a curriculum to meet the needs of the Japanese. Given the rigors of the curriculum approval process, they would like to work with course options that already exist, and are flexible about the type of program they could build. ESL programs could also be tailored to the needs of Japanese students.

The State of California, through the California Community Colleges Board of Governor, has developed a performance measurement system that tracks student success at all of the state's 112 community colleges. The scorecard represents an unprecedented level of transparency and accountability on student progress and success metrics in public higher education in the United States. The data available in the scorecard tells how well colleges are doing in remedial instruction, job training programs, retention of students, and graduation and completion rates. For more information about the scorecard framework, visit: <http://scorecard.cccco.edu/scorecard.aspx>. Additional information can be found at: [http://extranet.cccco.edu/Portals/1/TRIS/Research/Accountability/ARCC2\\_0/Final%20ARCC%20Scorecard%20Framework.pdf](http://extranet.cccco.edu/Portals/1/TRIS/Research/Accountability/ARCC2_0/Final%20ARCC%20Scorecard%20Framework.pdf) and [http://extranet.cccco.edu/Portals/1/TRIS/Research/Accountability/ARCC2\\_0/Profile\\_College\\_Specs\\_Final.pdf](http://extranet.cccco.edu/Portals/1/TRIS/Research/Accountability/ARCC2_0/Profile_College_Specs_Final.pdf).

Internships are a stand-alone program at MPC and are tailored individually for each student according to the needs of the student. Kathleen Clark, the Internship Program Coordinator, meets individually with interns to review their skills and curriculum as well as to develop a plan for what the student wants to learn in their internship. Then students are matched with an opportunity. Ms. Clark helps them write a resume and teaches them how to approach a potential internship sponsor. Unpaid internships are 60 hours per unit; paid internships are 75 hours per unit. Students can work more than the minimum requirement. Ms. Clark stressed the importance of students expressing to her what they want to accomplish in an internship so the program can be individually customized. Students can do more than one internship but each internship must be different from the previous one. The same internship cannot be repeated by a student. Ms. Clark visits the intern at the internship site during the program to assess that the program is meeting the student's objectives and to communicate about any issues that may need to be resolved. There is no formal process for feedback to MPC from internship sponsors. The process occurs informally through lunches and conversations asking how the college could improve its program.

International students must study at MPC for two full semesters before they can begin an internship.

MPC has conducted faculty exchanges in the past. Given today's economic situation, these exchanges are not currently being offered. Many of the short term exchange programs the school offers are targeted to an older adult audience in the retiree population. These are non-credit programs.

Janine Chicourrat, General Manager of the Portola Hotel and Chair of the Monterey County Convention and Business Bureau explained that the hotel accepts interns to give them skills and to hire them as employees after they graduate. The hotel likes to be able to promote from within its own staff. The hotel works with schools individually and visits industry job fairs as well as MPC's career day to seek interns. She explained that the school sets up a curriculum with and for the student/intern and the hotel matches those needs. She noted that most interns speak English well. Ms. Chicourrat previously worked at Pebble Beach and noted that Pebble Beach has a six month program with Lausanne. She did not have any details about that program.



**Executive Learning Program  
Summary of Meetings  
Hong Kong, Hong Kong  
December 11-12, 2013**

**Wednesday December 11**

**Meeting with Ms. Winnie Ngan and Ms. Christina Choy  
Director, Hospitality Industry Training and Development Centre/Academic Director, Hotel,  
Service and Tourism Studies and Programme Manager, Hospitality Industry Training and  
Development Centre  
Vocational Training Council**

**Background Information:** Established in 1982, the Vocational Training Council (VTC) is the largest vocational education, training, and professional development group in Hong Kong with some 250,000 students and trainees each year. VTC's mission is to provide a valued choice to school leavers and working adults to acquire values, knowledge, and skills for lifelong learning and enhanced employability and to provide valued support to industries for their manpower development. VTC has 13 member institutions including the Technological and Higher Education Institute of Hong Kong (THEi), the Institute of Professional Education And Knowledge (PEAK), the School for Higher and Professional Education (SHAPE), the Hong Kong Institute of Vocational Education (IVE), the Hong Kong Design Institute (HKDI), Pro-Act by VTC, the Hospitality Industry Training and Development Centre (HITDC), the Chinese Cuisine Training Institute (CCTI), the Maritime Services Training Institute (MSTI), the Youth College, the Integrated Vocational Development Centre (IVDC), the Yeo Chei Man Senior Secondary School and the Shine Skills Centre.

VTC's Hospitality Industry Training and Development Centre (HITDC), formerly The Hotel Industry Training Centre, was established in 1984 to provide the most up-to-date practical training facilities in Asia. HITDC provides professional training to secondary school leavers interested in the hospitality industry. Its newly opened T-Hotel enables trainees to receive professional training in a real life working environment. HITDC's mission is to be the Centre of Excellence in providing world class competency-based training for the hospitality industry in Hong Kong in order to maintain and uphold Hong Kong's leadership position in the hospitality industry in Asia. Located at Kowloon Bay and Pokfulam, the two centres are fully furnished with advanced training equipment for practical training in Western Food Preparation, Western Bakery and Pastry, Western and Chinese Food & Beverage Service, Front Office, Housekeeping, and Tour Guide & Service Culture. For further development, the Centre also provides Supervisory Certificate Courses in Front Office, Food & Beverage, Housekeeping, and an Advanced Certificate in Supervisory Hospitality Operations. Over 2,000 trainees graduate from the Centre each year and have found challenging careers in hotel and hospitality-related industries. With tourists to Hong Kong increasing, and more new hotels planned, there is a continuing need for skilled, well-trained people to enter the industry.

**Meeting Information Summary:** VTC is the largest vocational education provider in Hong Kong with over 30 campuses. The VTC has 13 member institutions (listed above) and 5,500 employees. Three of its 13 members relate to the hotel, tourism, and catering industry: the Hospitality Industry Training and Development Centre (HITDC); the Hong Kong Institute of Vocational Education (IVE); and the Chinese Cuisine Training Institute (CCTI). Just prior to our visit, VTC held a graduation ceremony for 18,000 graduates in all sectors.

VTC was established by government ordinance and is subsidized by the government. It receives half of its funding from the government and half from tuition fees.

HITDC is a member of VTC and forms part of the Hong Kong government's dedication to strengthen Hong Kong's appeal as a premier hospitality and tourism destination in the region. HITDC introduced its first hospitality programs in 1984. Each year, over 2,000 graduates are trained at its three campuses

(Pokfulam, Kowloon Bay, and Tin Shui Wai). HITDC recently received \$65 million HK (approximately \$8 million U.S.) to establish an international culinary institution which will become the fourth member of the VTC in the hotel and tourism arena. The new school is projected to open in the third quarter of 2016.

HITDC is accredited through the Hong Kong Council for Accreditation of Academic and Vocational Qualifications (HKCAAVQ). (The HKCAAVQ process is outlined in the Hong Kong agenda document.) The accreditation period is four years. HITDC has program area accreditation in three areas: Hotel, Western Chinese Cuisine, and Tourism. Next year, the school will begin its internal review process.

Many VTC programs are geared to high school graduates and vary in level and duration from two months to two or three years. Form 3 students (those with nine years of education) can join VTC for a six month program to earn a certificate or a diploma. Students can also study for two years to earn a “high diploma” which is equivalent to an associate degree. A curriculum guide for levels S6 and S3 is attached as an appendix.

VTC has an articulation agreement with schools in the United Kingdom (UK) for its “high diploma” program (HITDC works with two UK universities). Under this program, students can study for one year plus an additional “top off” year either studying in Hong Kong in a program in which British professors fly to Hong Kong to deliver the joint program, or studying in the UK for one year. If they study for an additional year (their third year) in the UK, they will receive a Bachelor’s Degree. These articulated programs were set up prior to two years ago when Hong Kong moved from a three year university program (matching the UK system) to a four year university program (matching the U.S. system). The new fourth year adds a foundation year for liberal arts education. Under the articulation agreements with the UK schools, VTC has mapped its “high diploma” courses, deeming the courses equivalent to 180 credits. According to Ms. Ngan, courses cannot be mapped to schools in the U.S. because they include course requirements in American history and related subjects that have no equivalent at VTC. Each university decides its own equivalencies and programs are outcome-based.

The “high diploma” focuses on skills, with 60% of the training as practical training and 40% as management training. “High diploma” students must also complete an outside internship. The diploma and certificate programs have more practical (less management) training than the “high diploma”; their training is done on at VTC. For the “high diploma”, students are assured an articulation path if they have the ability to succeed.

Training facilities on the HITDC campus include a Chinese restaurant, a Western restaurant, and the T Hotel. The restaurants are open five days a week for lunch and Friday evening for dinner; the training hotel is open 365 days per year. The T Hotel is a concept hotel committed to cultivating and maintaining a standard for excellence in hospitality training while also delivering a pleasant hospitality experience to the guests. The hotel, which has 30 rooms, is operated by trainees under the guidance of a team of experienced instructors. It is currently ranked number two on Trip Advisor; last year it was number one. The hotel is open to external guests who pay a small membership fee. The restaurants operate under a club license; a membership fee is required.

The language of the classroom at VTC depends on the level of study. For “high diploma” students, classes are taught in English; below the “high diploma” level, classes are taught in Chinese and supplemented with English. To qualify to go to school in the UK, students must have at least a 6.0 on the IELTS; to earn “high diploma” at Warwick University in the UK, a 6.5 on the IELTS is required.

Asked about parents’ perception of a degree from VTC, Ms. Ngan replied that the birthrate in both China and Hong Kong is low. The student population is projected to decline by six percent per year until 2022. Last year in Hong Kong there were 81,000 high school graduates; this year there were 78,000, and each of the coming years is projected to drop further, which will result in a serious labor shortage. With a shrinking population and only one or two children per family, parents tend to pour all their resources into their children and want them to attend a university, however that idea has been slowly changing over the last five years. She added that the competition to get into a university is very high and the level of higher education in Hong Kong is above 70 percent.

Ms. Ngan also noted that with American chefs gaining “rock star status”, more parents are becoming receptive to their children becoming chefs. And though it may not be their first choice for their children, more people are changing their minds about vocational education. In addition, the VTC is working closely with the government to change people’s mindset. She noted that the unemployment rate in Hong Kong is 3.4 percent, but among youth (ages 15-25) it was 9.2 percent in 2012.

VTC will hold a national WorldSkills Competition in Hong Kong in June and November 2014 to select students to compete in the next WorldSkills International Competition in Brazil in 2015. Hong Kong has participated in this competition for over ten years.

According to its website, over its 60 year history, **WorldSkills International** (formerly known as the “Skill Olympics”) has come to symbolise the pinnacle of excellence in vocational training. Every two years hundreds of young skilled people, accompanied by their teachers and trainers, gather together from around the world to compete before the public in the skills of their various trades and test themselves against demanding international standards. They represent the best of their peers drawn from regional and national skill competitions held currently in 67 countries/regions. For more information about WorldSkills International, visit: [http://www.worldskills.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1439&Itemid=883](http://www.worldskills.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1439&Itemid=883).

VTC has a student-centered curriculum with input from industry and the promise of a secure job attachment. The school provides an advisory service for career development to stimulate students’ passion for learning and sharing of best practices. The employment rate for VTC students is over 90 percent and has remained consistently high.

VTC has advisory boards (training boards and general committees) comprised of industry leaders who advise VTC on manpower trends and industry development needs. Advisory training board members are appointed by the government. HITDC has a Hotel, Catering and Tourism Training Board. This Board meets quarterly, and its working groups meet on an as-needed basis. The Board’s membership list and terms of reference are available online at: [http://www.vtc.edu.hk/html/en/about/train\\_com.html](http://www.vtc.edu.hk/html/en/about/train_com.html). The Board helps HITDC with strategic and curriculum development, and each year it conducts a manpower survey to learn about the current manpower needs in the industry. Past surveys are available online at: [http://www.vtc.edu.hk/html/en/about/train\\_publications2131.html](http://www.vtc.edu.hk/html/en/about/train_publications2131.html).

Ms. Ngan explained that VTC has sent a message to industry advising it to change the way it handles shift duty. Previously workers operated on a split shift, but Generation Y is not interested in working that way. VTC is encouraging industry to adopt a five day work week with one shift and asking employers to create a more worker friendly environment in order to attract workers.

VTC has an outcome-based system for curriculum development. The school sets out learning objectives and articulates the skills students should have upon graduation. VTC/HITDC conducts a feasibility study with industry (the manpower study mentioned above) to learn about the needs of industry. Since the program is employment focused, the school aims to make sure graduates will be able to join the workforce. As noted, the school has a 90 percent employment rate for graduates. Seventy percent of students enter the workforce at the bottom of the pay scale; 30 percent enter at the supervisory level. According to Ms. Ngan, the entry point is same whether students are from VTC or university – she explained that the difference in the education level reflects how quickly they will work their way up in the industry. She added that VTC works hard to inspire its current students, to rebuild their self-confidence, to ignite their love of the trade, and to help them discover their strengths and find their career.

All VTC teachers are hired from industry and they must have a minimum level of experience. An instructor must have five years’ experience; a principal instructor must have a minimum of 12 years’ experience. VTC has an academic management structure and each course has a course leader. Teacher receive both internal and external evaluations. Students complete annual questionnaires and employers are also surveyed annually. Programs are updated based on the evaluation outcomes. All training materials are developed in-house.

Asked what the strongest aspect of the school is, Ms. Ngan highlighted the fact that the strength of VTC students is their ability to “think and do”. Students are trained to use their brain as well as their hands-on skills.

VTC/HITDC currently works with JTP on student exchanges. They have worked with several culinary schools in Japan on exchanges, including the Koen Culinary and Confectionary Institute. Exchanges range from several days to a week. The school provides a dorm facility for international students with approximately 140 beds.

VTC/HITDC is very open to and interested in working with Urayama Gakuen and others in Japan to develop mutually beneficial collaborations for the betterment of vocational education and training for both Hong Kong and Japan. As Ms. Ngan noted, hospitality is a very international business. It would be preferable for exchange students to have the ability to speak English, though she noted that past students have been accompanied by an interpreter. When asked about the possibility of a three month exchange with credit transfer, Ms. Ngan responded that it would take time to map the curriculum, therefore in the near term, short term programs would be easiest. She mentioned that VTC recently signed a Memorandum of Understanding (MOU) with an engineering school in Japan, and noted that the development of longer term programs is a possibility for the future. She also explained that VTC could create tailor-made courses with some service and some culinary (as an example). Asked whether VTC students would be able to go to Japan for study, Ms. Ngan replied that they could explore sending students to Japan, though the language barriers and expenditure to students pose potential obstacles. She added that HITDC has sent students to Japan in the past for short term programs. She also noted that HITDC has a regular exchange of staff (with an interpreter) for fee-based courses which vary in length from one day to a few weeks. Ms. Ngan added that they have an open mind to possibilities and that our meeting was the beginning of a dialogue. She also noted that Ms. Choy would be the appropriate contact for future discussions about exchanges.

Ms. Ngan mentioned that HITDC has Japanese short courses (approximately two months long) in its foundation training at its facility in the New Territories. Previously the program had a Japanese instructor and the school is currently looking for a new instructor. They will be placing an ad in Japan for this position soon.

In discussing tourism levels, Ms. Ngan noted that Hong Kong had 48,000 tourists last year and expects 52,000 this year. Seventy percent of the tourists in Hong Kong come from mainland China, and approximately 48 percent stay overnight. She added that the number of Japanese tourists dropped last year and that there is a growing market of tourists from Russia and India.

### **Meeting with Ms. Sandy Lau and Ms. Carrie Wong Human Resource Manager and Assistant Training Manager W Hong Kong**

**Background Information:** Where glamorous trends meet colonial style, W Hong Kong amplifies the city’s vibrancy, with the Airport Express just below. Immerse yourself in the artistic ambience of West Kowloon Culture Centre, the up-and-coming cultural hub next door. Indulge your senses at the authentic Sing Yin Cantonese Dining, the dazzling KITCHEN and the chic WOOBAR. See and be seen around the heavenly rooftop WET® pool, chill out at Asia’s first Bliss® Spa and work out among the clouds at FIT. With skyline views from all 393 rooms, sightsee from the signature W bed or check out our fabulous entertainment. Plug into fully-wired technology or delight in the Munchie Box. For every other wish, our Whatever/Whenever® service is at your command.

**Meeting Information Summary:** Ms. Wong explained that the W Hong Kong collaborates on its internship program with all Hong Kong universities as well as the Glion Institute of Higher Education and other universities in Switzerland. The schools send the hotel students’ CVs. The Human Resources Department (HR) screens candidates, selects some for interviews, and hires them as trainees for three months, six months or one year. The program length is dependent on the university structure. Individual

placements also vary according to the preferences of the trainee and the vacancies in the hotel staff, as well as the budget of the department where the trainee will work.

Trainees are selected every six months, and the majority train for six months, though some come for the summer. Trainees are paid an allowance which is set by the Hong Kong Hotels Association. The Association provides guidelines for the allowance as well as for the working conditions, such as the length of a shift (how many hours a trainee can work in a week). The guidelines are provided to hotels' HR departments; they are not publicly available.

According to its website, the **Hong Kong Hotels Association (HKHA)** was established in 1961 to protect the lawful interests of hoteliers in Hong Kong and promote greater industry unity and co-operation among its members. By providing useful information and data to members on related industry matters, it also ensures greater professionalism in the industry.

As the official voice of Hong Kong's hoteliers, the HKHA represents the collective views of the industry on all matters affecting hotel operation. It also performs a consultative role in proposed legislation arising from new Government policies and measures.

One of the key functions of the Association is to offer educational programmes to members through training courses and seminars. Some programmes are designed for more senior industry executives, whereby professors from leading international hotel schools are invited to conduct the programmes.

Another key objective of the Association is to ensure and uphold consistency in service and quality standards, as well as promote greater internationalism of our industry through the introduction of new technology and management techniques.

The Association's website includes a hotel career guide (attached in the appendix). It also offers a "Courtesy English" publication for sale at \$120 HK. The website can be found at: <http://www.hkha.org/en>.

The Hong Kong Hotels Association works with its member hotels and helps prepare internships. In addition to providing guidelines, each year it surveys each hotel to find out how many trainees are needed. Based on the survey, the Association organizes an allotment of candidates and sends potential trainee CVs to the hotels. The Association also works with the students and sends them to interview at the hotels.

If trainees come from overseas, the W Hong Kong will help them find accommodations, but the student will have to pay. The hotel will provide them with meals at the employee canteen, a uniform, and an allowance. The hotel will also help trainees apply for a trainee visa, which generally takes four to six weeks to process through the Hong Kong Immigration Department. The longest trainee period for foreign students is six months.

The W Hong Kong hires 15 to 20 interns each year. At any one time there are about seven interns at the hotel. Ms. Wong explained that employing trainees is a normal practice for the Hong Kong hotel industry. It is used to develop future staff. After trainees graduate, they are often hired by the hotel. About half of the trainees at the W Hong Kong come from overseas; most are from universities, with only two or three from vocational schools.

The HR staff conducts a Skype, phone, or face-to-face interview and looks for qualities such as a positive attitude and whether the person would fit in the W brand. They also look at the trainees' academic background. The W Hong Kong also has established relationships with the local Hong Kong universities' placement officers and can contact them if they want additional information about a candidate. Trainees at the W Hong Kong are known as "talent", not "employees". The HR staff is aware that many trainees do not have prior experience so they do not have high expectations and they offer on-the-job training to groom them. Ms. Wong noted that for the W Hong Kong, English language ability is a requirement for

trainees/interns since they must be able to communicate with the hotel guests. Mandarin is also important; Cantonese is not a requirement. Language ability is assessed as part of the interview process.

Each trainee's performance is evaluated with their manager on a regular basis. Prior to the start of the internship, trainees set goals through a written training plan. The W Hotel offers a plan called the "Insider Track" that exposes trainees to different sectors within the hotel. A sample "Insider Track" training plan is included in the appendix. Trainees are evaluated on the training plan by their manager through an interim performance evaluation and an end of internship evaluation. The student's school placement officer also visits the hotel two to three months after the internship has begun to review the student's performance with both the trainee and the hotel staff.

**Meeting with Mr. Denis Yu-long Wang**  
**Director and Associate Professor, School of Hotel and Tourism Management (SHTM)**  
**Faculty of Business Administration**  
**The Chinese University of Hong Kong (CUHK)**

**Background Information:** As a leading financial and trade center and the gateway to China, Hong Kong has long been ranked among the world's top tourist destinations and tourism represents a major economic pillar of the city. The School of Hotel and Tourism Management (SHTM) has capitalized on that position to develop a business program with a hospitality focus that is dedicated to nurturing leaders for the hospitality industry and hospitality leadership in the region.

SHTM was established in 1998 in view of the growing significance of the tourism industry in Hong Kong and Asia. The comprehensive curriculum at SHTM integrates business and hospitality education where students receive a balance of both practical and theory based instruction. The BBA in Hotel and Tourism Management Program is industry driven and aims to train hospitality talents who will make investment decisions and lead the operation of hotel groups, tourism companies and other related services in the region. The program covers a wide spectrum of important areas in the broader hospitality field, including airlines, hotels, restaurants, real estate, food service operations, theme parks, cruise lines, and convention services among others.

The School's primary long-term objective is to develop a leading program in Asia that integrates business and hospitality education that places an equal emphasis on theory and practice. The School offers students numerous opportunities to learn from veteran industry players through program features such as the "Executive-in-Residence Program", the "Distinguished Speakers Series" and the "Internship Program".

The BBA in Hotel and Tourism Management (HMG) Program is a four-year full-time professional program designed to deliver an integrated business education in the context of the broader hospitality field which covers tourist destinations, airlines, hotels, restaurants and other food service operations, theme parks, cruise lines, convention services, real-estate development, investment banking, management consulting, and other related industries. It is a business program with a hospitality focus which aims to nurture hospitality leadership in the regional and global arena.

The school is accredited by the Association to Advance Collegiate Schools of Business, International (AACSB International) and is certified by the United Nations World Tourism Organization – Tourism Education Quality Certification (UNWTO TedQual Certification).

In addition to business knowledge, the program also provides students with comprehensive and practical training for the service industries in the context of hotel and tourism management. All students are required to participate in industry-related internships during the two summers of their course of study. Some students will also have the opportunity to join overseas internships in the U.S., Spain, and Japan. In addition to the student exchange program organized by the University, SHTM also runs a dedicated student exchange program with the School of Hotel Administration at Cornell University.

The School graduates approximately 72 students per year. Ninety-five percent of students are from Hong Kong; five percent from mainland China and Asia. To apply, students must have a minimum IB score of

36. In 2014, the School will increase the number of international students while maintaining its focus on high scholastic achievement.

**Meeting Information Summary:** The School of Hotel and Tourism Management (SHTM) is a major department within the Business school of the Chinese University of Hong Kong. SHTM was developed fifteen years ago, modeled on Cornell University. Its curriculum was developed in consultation with Cornell. The undergraduate program admits 70 students per year. According to Mr. Wang, the medium score for admission is the highest in Asia in the last four years.

The primary objective of the school is to develop Asian leaders for the global hospitality industry. The students graduate and go on to work for hotel groups and other large industry groups in the strategic decision making arena. Some graduates work for investment banks, private equity firms, and consulting groups (i.e. HSBC, Goldman Sachs, etc.). Fifty to sixty percent of people in the hospitality industry go into real estate development. The school does not train students as frontline workers.

Students are interviewed as part of the application process, and they must show a propensity for the hospitality industry. Students also need to demonstrate that they are interested in service, compassionate, and willing to give a helping hand.

The SHTM program is designed to develop a skill set that will prepare good leaders and managers. The curriculum is designed for competencies in these areas (empowering management knowledge and skills, emphasizing communications strategies and business communications, and defining theory) during the first and second years. Courses provide students with good knowledge of the hospitality and real estate industries and prepare them to analyze industry when they graduate. Students participate in internships in their second and third year of study, usually in management. The third and fourth years focus on the strategy of communication. For more information about the program, including a list of required courses, please see the appendix.

Mr. Wang described how the Hong Kong hospitality industry has grown rapidly. He explained that people come to Hong Kong for 1) medical tourism (many come from mainland China and South East Asia to go to private hospitals); 2) financial tourism (investment opportunities); and 3) education tourism (50 percent of students at CUHK are exchange students). This influx of tourism puts a drain on central resources and they are trying to control the inflow of students from mainland China. There is also a concern about overbuilding hotels and infrastructure to accommodate these tourists.

Another issue is that of leveraging jobs. The hospitality industry is finding it difficult to find basic frontline workers (i.e. housekeeping staff). Mr. Wang noted similar problems of finding frontline workers in Macau, which wants to expand its gaming industry and make it more of a general entertainment industry. He explained that the governments of both Hong Kong and Macau have approached SHTM about playing a role in diversifying its role in developing human capital. The governments have asked SHTM to massively expand its program. Mr. Wang noted that SHTM has suggested that the Hong Kong government relax its standards and import labor for frontline workers. He added that the school can only take 70 students per year (this is a quota set by the government).

As one possible solution, at the request of the Hong Kong government, SHTM is developing a Massive Open Online Course or MOOC. MOOCs are a recent development in distance education. They are online courses aimed at unlimited participation and open access on the Internet. In addition to traditional course materials, MOOCs provide interactive user forums that help build a community for the students, professors, and teaching assistants.

SHTM is developing two versions of the MOOC. One is a hospitality core with eight core classes in basic competence; the second is the SHARE project, being developed in collaboration with Hong Kong Polytechnic University, with six elective courses. Students will be able to choose three of the six courses for their specialization. If a student invests in an eight plus six course of study, they will receive a certificate (the courses will not be enough for a full degree – a full degree includes more courses, an internship, and interaction with industry). Two versions of the course will be provided. One will be a self-learning course, available online and free of charge; the other will be more interactive with assessment

modules and evaluations. Mr. Wang noted that entry into the program will be easy, but assignments and evaluation processes will make it difficult to pass a course. He added that the MOOC is currently being developed to train planners, thinkers, and organizers, not frontline workers. The eight hospitality core classes will be available in two years; the SHARE project will be available in three years. Once developed, the MOOC will need to be accredited.

As noted, the school admits 70 students per year by quota from the government. SHTM is opening to more students from China and Thailand who are not subject to the quota. Local Hong Kong students pay \$42,000 HK per year, while international students pay \$120,000 HK to study at SHTM. Students from mainland China are considered international students. SHTM offers campus accommodations for its students, subsidized by the government. The program also offers student exchange programs with Cornell, MIT, and Wharton.

SHTM collaborates with industry, including small and medium sized companies in Hong Kong. Mr. Wang noted that many Chinese and Hong Kong-based companies do not have their own capacity to increase the skills of their own workers so they work with CUHK to increase their capability.

## **Thursday December 12**

### **Meeting with Professor Kaye Chon Dean and Chair Professor, School of Hotel & Tourism Management Hong Kong Polytechnic University**

**Background Information:** PolyU's School of Hotel and Tourism Management is a world-leading provider of hospitality and tourism education. It was ranked No. 2 internationally among hotel and tourism schools based on research and scholarship according to a study published in the Journal of Hospitality and Tourism Research in November 2009. With 65 academic staff drawing from 19 countries and regions, the School offers programmes at levels ranging from Higher Diploma to Ph.D. Currently a member of the UNWTO Knowledge Network, the School was recently bestowed the McCool Breakthrough Award by the International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (I-CHRIE) recognising its breakthrough in the form of its teaching and research hotel – Hotel ICON – the heart of the School's innovative approach to hospitality and tourism education.

Over 2,000 students are enrolled in the SHTM, and a majority of its 65 academic staff from 19 countries and regions possess hospitality or tourism industry managerial experience.

The SHTM also has an active School Industry Advisory Committee consisting of industry leaders who provide advice on curriculum and development matters. This helps to ensure that the curricula mirror the realities and fulfill the needs of industry, both today and in the future.

As the SHTM moves further up the global rankings, it continues to forge strong synergies between the industry, PolyU, students and academic staff, partnerships that are at the heart of its success. Never satisfied with past achievements, the SHTM is seeking to scale new heights in the years ahead. A major element of that plan has shifted into place with the opening of dedicated premises in Tsim Sha Tsui East in March 2011. The impressive 28 story building features lecture halls, function rooms, the Vinoteca Lab (our wine lab), Bistro 1979 (our new training restaurant), the Samsung Digital Lab for Hospitality Technology, and the Che-woo Lui Hotel and Tourism Resource Centre. These complement Hotel ICON, a purpose-built hotel fully integrating teaching, learning, and research in a full service environment. With 262 guestrooms, including 165 Deluxe Rooms, 68 Deluxe Rooms on the Club Floors, 26 Suites, and three dedicated guestrooms designed for experimenting with creative ideas, Hotel ICON is drawing the SHTM deeper into industry partnerships and will help it forge many more links with other educational institutions. SHTM is moving from pursuing a vision of hospitality and tourism education to being a truly global icon.

The delivery of application-oriented programmes meeting student needs is a priority. Courses are tailored to prepare students for management careers in the hotel, food service and tourism sectors. The SHTM



offers various courses in hotel management and tourism management at the Doctor of Philosophy, Doctor of Hotel and Tourism Management, Executive Masters, Master of Science, Bachelor of Science (Honours), and Higher Diploma levels.

To meet industry training needs, all undergraduate students are required to complete Work-Integrated Education, in which they undertake industry placements as part of their studies. The School is very fortunate in being supported by scholarships donated by industry partners. In addition, the School offers Executive Development Programme to industry practitioners, allowing them to update their skills and broaden their knowledge.

**Meeting Information Summary:** Dr. Chon described the recently built SHTM campus and the Hotel ICON (explained above) to us. The building complex was a \$170 million USD project which took seven years to build and has been open for two years. The school includes the Hong Kong campus as well as two branch campuses in China – one in Hangzhou for graduate level students, and one in Xian for undergraduates. There are 2200 students in Hong Kong and another 2200 students in mainland China. The mainland campuses were developed due to the economic and visa challenges faced by Chinese students who wanted to come to Hong Kong. In Hong Kong, all courses are taught in English. The school sends teachers who speak Chinese to teach in China. The school has 65 faculty members from 20 countries. Hong Kong Polytechnic is a government-funded university.

Hong Kong Polytechnic offers undergraduate programs in hotel management, tourism management, and convention and events management; and Masters programs in international hospitality management and international tourism and convention management. It has recently started an Executive Masters' program in hospitality management to provide global hospitality leadership to senior industry managers. This program is held only on weekends in order to attract managers from other countries. The school also offers a doctorate level course, the Doctor of Hotel and Tourism Management, a research-based Ph.D. program. The Doctorate level course admits about 16 students per year and is a four year program. It attracts students from all over the world. Current students include two from Japan, one from Lima, Peru, and others from the U.S., Canada, and Ghana.

In addition to the degree courses, Hong Kong Polytechnic offers many short courses. Companies often approach the school seeking custom made programs. Dr. Chon gave an example of a course the school offered in Bangkok for the Dusit Thani Hotel which was open to other hotel employees.

Hong Kong Polytechnic also has a 12-day executive program each year called the Hong Kong Winter School. The program focuses on select topics needed by industry. They receive feedback from industry and collaborate closely on the program. The topics of the program change each year. The program is run in conjunction with the Hong Kong Hotels Association. Dr. Chon teaches a course in the program on service quality leadership in the hotel industry. He noted that each year this program includes one or two students from Japan.

Overall, Hong Kong Polytechnic sees the education of students as future leaders as its most important role. The school also focuses on research to help industry. The program is number two in the world after Cornell in this area. Dr. Chon described some collaborations of the school, including his visit to Cornell last October to give a speech. He also talked about the Lausanne Hotel School, the oldest hotel school (120 years old), which came to Hong Kong to work more closely with Hong Kong Polytechnic, including sending one of its professors to Hong Kong each year for training, as well as developing a joint Masters' degree program and a student exchange program. These programs are being developed so the Lausanne Hotel School can remain current with industry and education practices. Hong Kong Polytechnic in turn, has asked Lausanne to hire Chinese graduates; the first Chinese professor in the history of the Lausanne Hotel School was recently hired.

Dr. Chon stressed that hospitality schools perceive themselves as being in an ivory tower. To confront that issue, Hong Kong Polytechnic interacts with industry. It has developed the Hotel ICON which is 100 percent owned and operated by the school so as to be seen as independent and impartial. The Hotel ICON is not associated with any hotel chain. While many were skeptical of this approach, the hotel's average occupancy rate is 90 percent, and the average room rate is \$300 USD. After three months in

operation, the hotel began to make a profit (this usually takes one year). He noted that innovation is the key to their success.

The school conducted research and has put it into practice in its hotel. They develop new ideas based on research. Dr. Chon noted that the hotel industry is a very traditional industry. For this endeavor, they looked at the flights coming into Hong Kong and found that most long flights arrive early in the morning. While most hotels cannot accommodate early arrivals, Hong Kong Polytechnic decided to create a lounge for these people to rest, shower, watch television, and check e-mail. The service is free of charge and includes complimentary tea and coffee. Another innovation involved the minibar. In most hotels, the minibar is very expensive and people do not use it. Hong Kong Polytechnic's research showed that no hotel makes money on the minibar; it's a cost center not a profit center. Therefore, Hotel ICON provides a free minibar in its rooms. The items provided (water, orange juice, soda, two cans of beer and a chocolate bar) cost six dollars per day wholesale and the cost is built into the room rate.

Directing his comments to the situation in Japan, Dr. Chon noted that there are 69 universities in Japan that offer degrees in hospitality, adding that the private universities are generally more active. Japanese universities and colleges, he said, provide more of a social science program than a hospitality management program. The programs do not relate to industry. He emphasized that the Japanese are well known around the world for their superior service, but added that there is nothing beyond the service. He stressed that the Japanese need to continue to innovate and to internationalize in order to continue to maintain their strength. He noted that just being polite does not ensure sustainability. Dr. Chon described several innovative hotels such as the Park Hyatt which attracted more customers when it opened because it was more innovative. He noted that in the 80s and 90s there were many outbound Japanese travelers, but there are no Japanese hotel chains that are successful outside of Japan because they are not innovative and they are not internationalizing. He stressed the importance of having an international mindset.

Asked about the possibility of customizing classes for Japanese students that would include English, Dr. Chon explained that such courses have been developed in the past for students from Thailand and Korea for the summer term. Such programs have included a designed curriculum with intensive, applied English and field visits to airlines, the Peninsula Hotel, Hong Kong Disneyland, and related places.

Asked about the school's relationship with the Hong Kong Hotels Association (HKHA), Dr. Chon noted that the school is involved with HKHA since it is an association of hotel general managers who are employers of its students. The school also provides continuing education for the association's members. He added that the Executive Program (described above) was originally created from the HKHA. The Hotel ICON is also a member of HKHA. Further, Dr. Chon mentioned another association, the Federation of Hong Kong Hotel Owners, which is made up of the hotel owners who make all the decisions. Hong Kong Polytechnic is a member of the Federation because it is the owner of the Hotel ICON.

Dr. Chon noted that Hong Kong Polytechnic takes a different approach from that of CUHK. CUHK, he noted, believes that hotel business is business, while at Hong Kong Polytechnic, they believe it is service business. When Hong Kong Polytechnic hires a professor he/she must have industry experience. He stressed the importance of having the knowledge of applied information. He further distinguished VTC as an entity that trains employees for rank and file positions such as front desk workers, waiters, and hotel operators, noting the importance of this role.

### **Meeting with Mazy Cheng and Angela Lee Director of Human Resources and Training Manager Sheraton Hong Kong Hotel & Towers**

**Background Information:** The Sheraton Hong Kong Hotel & Towers is at the top of Kowloon's Gold Mile. Located along Victoria Harbour, we're in the business and shopping district, near the ferry terminal and Mass Transit Railway (MTR). Hong Kong International Airport is 35 minutes away. The fully equipped health club with professional instructors, spa, sauna, massage facilities, and beauty treatments reflect your sense of style and offer convenience. Stay in touch with loved ones or colleagues at our full-service

business center. Sleek and airy, 782 guest rooms and suites are a great place to relax, work, or play. Many offer a postcard view of Victoria Harbour. Sheraton Towers features a private reception on Level 16, exclusive Towers Lounge, and Towers concierge.

**Meeting Information Summary:** Ms. Cheng explained that the Sheraton Hong Kong Hotel & Towers accepts trainees every year through the Hong Kong Hotels Association (HKHA). They plan for the allotments one year in advance and the Association allocates students, including international students, for training programs. Most international students come from Switzerland. The demand from industry is higher than what the HKHA allots. Last year there were 1100 students available for training at 90 hotels in Hong Kong. The HKHA matches and allocates these placements.

In addition to working with the HKHA, The Sheraton Hong Kong Hotel & Towers has a long established history with Hong Kong schools and accepts applications from local schools as well as overseas applicants. The Sheraton Hong Kong Hotel & Towers also participates in training days at Hong Kong Polytechnic and VTC, and Starwood hosts recruitment days in which it invites schools like the Chinese University of Hong Kong to the hotel in order to promote the Starwood brand and inform students and schools about opportunities.

The Sheraton Hong Kong Hotel & Towers hosts 20 to 30 trainees in a year. The average training period is six months. For students coming on a visa, the visa has a three month minimum. A challenge for overseas students is finding accommodations in Hong Kong. Trainees at the Sheraton need to be able to speak English and Mandarin.

Schools help to prepare trainees, including the setting of expectations. Ms. Cheng noted that trainees understand and learn up their tasks quickly. The hotel staff has regular meetings to evaluate the trainees. They also meet with all the trainees together to allow the students to share their experience as a group and to network with each other. The hotel sets up a trainee community for its students to interact. They also form an alumni group for Starwood. The hotel likes to hire from its trainee alumni; this year they hired two of their trainees after graduation. Ms. Lee noted that she was hired by the hotel at the end of her training period (and upon her graduation).

Trainees have a buddy/mentor who they follow for a period of time at the beginning of their internship. After about three weeks, they are able to perform on their own. Trainees are treated as new associates. They have a training plan which sets goals for what they will learn as well as the duration of the training. The hotel has developed manuals for each of the departments that host trainees. These manuals are set by Sheraton and modified by each individual hotel.

The HKHA sets the allowance and work rules/guidance for the trainees. This information is provided to the hotels and is not publicly available. Trainees are currently paid an allowance by HKHA of \$3500 HKD per month. Guidance includes matters such as that the hotel must provide all statutory holidays to trainees, and if a typhoon hits, regular workers must come to work, but trainees are not required to work.

To evaluate trainees, each school has a different format. Many trainees are evaluated using a form. The form asks managers to assess specific competencies, including: knowledge of work; quantity/quality of work; learning ability; application of professional techniques; expression; maturity; judgment; cooperation; initiative; responsibility; relations with others; and attendance and punctuality. It also includes an overall rating of the student's performance, a question about whether the evaluator would employ the student in the future, and any additional comments or suggestions. In addition to the written evaluation, the Sheraton provides feedback to the schools about their students. During the training period, teachers also visit their students to learn how they are doing. Ms. Cheng noted that it is very rare to have problems with trainees. She added that if there are issues such as absenteeism, the hotel gives the student opportunities to fix the problem. If it remains unresolved, they will send the student back to the school.

In describing HKHA, Ms. Cheng noted that the Association includes many committees on specific topics such as housekeeping, security, HR, etc. Committee members are selected from the overall association membership. The HR committee, for example, meets once per quarter, and the head of the committee or

subcommittee sets the agenda. She noted that the industry's voice to the government is provided through the Association.

Asked about tips for starting a new internship program, Ms. Cheng emphasized the importance of understanding the hotel's needs. Hotels should also look for people who are able to serve guests at a high caliber level. She also noted that in order to set up a new training program, it would be important for a hotel to make trainees very familiar and comfortable with the environment, the workplace, and the people. She suggested starting slowly with a small number of interns/trainees and allowing the hotel to see the results. Once they become aware of the benefits, they will want to increase the number of interns/trainees.

Ms. Cheng noted that the largest guest population at the Sheraton is Americans. The second largest is from mainland China; the third (11 percent) is Japanese. The hotel provides language allowances for its employees so that workers can communicate with the guests (i.e. front desk staff can learn to speak Japanese).



# Executive Learning Program Research Report

## Introduction

Following visits by the delegation from Urayama Gakuen to the San Francisco Bay area, California and Hong Kong to explore educational programs in hospitality and tourism management, American Councils for International Education is pleased to present the following report looking at issues including curricula, practical training opportunities and internships, and relationships between academia, government, and industry in the U.S., the EU, and Australia. Full summary reports of the California and Hong Kong meetings are included in Appendix A-1.

Every country approaches the issues of education differently, and even within individual nations, the practices of schools, governments, and industry vary. Because of the many features and distinctions in practice across the United States (U.S.), the European Union (EU), and Australia, this report provides an outline of world rankings for hospitality and tourism management schools, and highlights the academic approach taken by three top schools in each education system.

## World Ranking Information

According to a recently released (October 2013) Worldwide Industry Ranking Survey by Taylor Nelson Sofres (TNS) Travel & Tourism, the top 10 International Hospitality Management Schools in the World for International Careers are:

- Ecole Hôtelière de Lausanne, Switzerland
- Glion Institute of Higher Education, Glion & Bulle, Switzerland
- Les Roches International School of Hotel Management, Bluche, Switzerland
- Cornell University, USA
- Hotel School The Hague, Netherlands
- Les Roches International School of Hotel Management, Marbella, Spain
- Oxford Brookes University, United Kingdom
- Blue Mountains International Hotel Management School, Leura, Australia
- Hotel School Vatel, France
- César Ritz Colleges, Le Bouveret, Brig, Switzerland

The primary purpose of this 2013 survey was to establish the relative ranking of the various international hospitality management schools providing university-level programs from which employers are likely to recruit staff for luxury international hotel companies. A total of 232 questionnaires from 63 different countries were collected. Over half of the survey respondents (54%) had recruited graduates from at least two and up to five different hospitality management schools for their organizations. Three quarters (75%) of the respondents were human resources managers or hotel general managers who hold primary responsibility for hiring decisions. Respondents were asked to respond to the question, "Thinking about the hiring of graduates for an international career in the hospitality industry, from the following list of (86) international hospitality management schools, please select the ones you would consider to be in your top 10." To be included on the survey's list of 86 schools, provision of instruction in English was a requirement. TNS is the world's largest provider of custom research and analysis. For additional details see Appendix A-2.

Another study, published in October 2009 by The Journal of Hospitality & Tourism Research, entitled, "A World Ranking of the Top 100 Hospitality and Tourism Programs", presents a listing of the top 100 programs as ranked by instances of publications across 11 journals for a recent five year period. (See Appendix A-3). The top ten programs in this study include:

- The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong
- Cornell University, Ithaca, New York
- University of Nevada at Las Vegas, Las Vegas, Nevada
- Pennsylvania State University, State College, Pennsylvania
- University of Surrey, Guildford, Surrey, United Kingdom

- Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia
- Purdue University, West Lafayette, Indiana
- Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma
- Michigan State University, East Lansing, Michigan
- University of Central Florida, Orlando, Florida

Over the last four years, *Asian Correspondent*, a publication located in Chiang Mai, Thailand, has also published several rankings of hospitality schools. The publication describes itself as “a sophisticated content management system delivering news via 35 bloggers located in 13 different countries. It consistently reaches one million unique visitors monthly. *Asian Correspondent* is owned by UK-based Hybrid News Limited, and its team works with clients in education, tourism, hospitality, travel, wine & spirits to their services and products across Asia.

- In April 2012, *Asian Correspondent* published “Leading international hospitality schools for Asian students”, (<http://asiancorrespondent.com/79996/best-international-hospitality-schools/>), a list of 10 of “the finest hospitality schools in the world for students who want to succeed in the international stage.”
- In March 2011, it published the “Top 25 hospitality and culinary arts institutes for Asian students,” (<http://asiancorrespondent.com/50018/>), and
- In July 2010, it published the “Top 10 Global Hospitality & Tourism Training Institutes” (<http://asiancorrespondent.com/37374/>).

See Appendix A-4 for more information on these rankings.

## Part 1 – The United States

### A. General Information about Exchanges between the U.S. and Japan

Each November, at the beginning of International Education Week, the Institute of International Education (IIE), in conjunction with the U.S. Department of State’s Bureau of Educational and Cultural Affairs, releases the Open Doors Report. Open Doors is a comprehensive information resource on international students and scholars studying or teaching at higher education institutions in the U.S., and U.S. students studying abroad for academic credit at their home colleges or universities.

The recently released November 2013 Open Doors report indicates that for the 2012-13 academic year, there are 19,568 students from Japan studying in the U.S., down 2% from the previous year. Japan is the seventh leading place of origin for students coming to the U.S. The majority of Japanese students study at the undergraduate level. For 2012-13, the student breakdown was: 46.6% undergraduate, 20.2% graduate students, 24.9% other, and 8.3% Optional Practical Training (OPT).

In the portion of the Open Doors study that looks at the 25 top destinations for U.S. students studying abroad, Japan ranks number ten. In 2010-11, 4,134 U.S. students studied abroad in Japan, and in 2011-12, 5,283 U.S. students studied in Japan, an increase of 27.8%. The most recent study abroad data reflects the 2011-12 academic year. For more information on Open Doors see Appendix B-1 and visit: <http://www.iie.org/Research-and-Publications/Open-Doors>.

### B. Standard Program for Hospitality Management and Tourism Education Programs in the U.S.

Academic programs for hospitality management and tourism education in the U.S. vary widely in terms of curricula and evaluation. Each school implements its own standards of evaluation. Universities, as well as some specialized programs, are also evaluated through the accreditation process described on pages 7 to 11 of this report.

The following provides a sample of several top-ranked programs at accredited U.S. universities, including information about their curricular and internship requirements.

#### SCHOOL OVERVIEW

**Cornell University's School of Hotel Administration** was the first collegiate program in hospitality management, founded in 1922. Today it is regarded as the world leader in its field. The School of Hotel Administration is an independent academic college within Cornell University. As an independent entity, the School has the ability to adjust its curriculum and services to keep pace with changes in the hospitality industry. Students reap the benefits of this flexible, intellectually-rich, and creative environment.

The School of Hotel Administration offers a rigorous four-year undergraduate degree program in Hotel Administration (Bachelors of Science) that covers all aspects of hospitality management. Faculty has designed a business-management curriculum that provides a solid foundation in all core business and management functions, along with broad choices in electives that allow students to explore their specific interests.

## **CURRICULUM**

The core curriculum at Cornell includes 22 courses for a total of 64 credits in areas including: Facilities Management; Finance and Accounting; Food and Beverage Management; Information Systems; Law; Managerial and Organizational Behavior; Human Resource Management; Managerial Communication; Marketing, Tourism, and Strategy; and Operations. The curriculum is carefully balanced between theory and practice - and it provides many opportunities for case studies and group projects, allowing students to cultivate the necessary knowledge, as well as the leadership skills and professionalism that will enable them to assume cutting-edge roles in the next generation of the hospitality industry.

Students are required to take a minimum of 14 credits of electives at the **3000 level or higher**. Electives include courses in: Facilities Management; Planning and Design; Finance/Accounting; Food and Beverage Management; Information Systems; Law; Management and Organizational Behavior; Managerial Communication; and Operations, and they must be taken for a letter grade (**not pass/fail**).

All students must also take a minimum of 18 credits distributed among the Humanities, Social Sciences, and Mathematics/Physical Sciences. They must also take a minimum of 24 credits in free electives. In addition, students are required to complete two credits of physical education during their first year, and all students are required to qualify as proficient in one language other than English.

Students can choose an optional concentration if they want to focus intensively in a particular area of the hospitality industry. They may choose to minor in Real Estate Minor or Real Estate Minor Application, or they may choose a concentration in FARE-Finance, Accounting, and Real Estate, HOLD-Hospitality Leadership, or SMOM-Services Marketing & Operations Management. In order to declare a concentration, students must submit an Election of Concentration Form; all courses must be taken for a letter grade; and students must achieve a minimum 3.0 cumulative GPA within the concentration courses. Minors are noted on transcripts, but not on diplomas.

In addition to its undergraduate degree program, Cornell also offers a Master in Management in Hospitality (MMH) degree. The MMH is an intensive three-semester hospitality-focused graduate business management AACSB-accredited degree, the only one of its kind at an Ivy League institution. The 12-month program begins in May each year. Like an MBA, the MMH prepares students to be theory-based, action-oriented leaders of executive management teams and entrepreneurial ventures. MMH graduates are entrepreneurs, restaurateurs, developers, analysts, consultants, corporate directors, and managers of hotels, resorts, and spas.

Appendix B-2 includes a full listing of all undergraduate and graduate course degrees and offerings at the School of Hotel Administration. To read each individual course description, please follow the links available at: <http://www.hotelschool.cornell.edu/>.

## **INTERNSHIPS/SPECIAL ACTIVITIES**

All School of Hotel Administration undergraduate students are required to work 800 hours, paid or unpaid, in the hospitality industry. The Practical Credit requirement ensures a balance between classroom theory and real-world practical experience. Typically the requirement is fulfilled in two summers, but part-time employment is accepted.



The school also offers many varied special programs to enhance students' learning and living experiences. These include a Management Internship Program, study abroad, working at the Statler Hotel, or participating in the school's collaborative degree program with the Culinary Institute of America.

### **SCHOOL OVERVIEW**

***The University of Nevada at Las Vegas' (UNLV) William F. Harrah College of Hotel Administration*** enrolls 2,956 undergraduates, 174 masters' students, 20 doctoral students and 46 full-time faculty.

UNLV also has a Singapore campus - UNLV Singapore Ltd. This is a self-supporting campus approved by the Nevada System of Higher Education Board of Regents in 2005. UNLV Singapore is located in the National Library building and offers undergraduate and graduate degrees in hotel administration. As of the end of 2011, the campus supports more than 500 students and more than 1,000 students have completed industry-related, non-degree programs. No Nevada state funds are used to operate the Singapore campus.

### **CURRICULUM**

UNLV offers undergraduate students a Hospitality Management Major. The varied course of study prepares students with both the management theories and operational competencies necessary to enter any segment of the industry upon graduation. In addition to the University's general education requirements, students take classes specific to the industry, including an introduction to hospitality, human resources management, organizational behavior, facilities management, hospitality law, and a course in leadership, management, and ethics. Students also study food sanitation, food service operations, cost control, career development, financial and managerial accounting, financial management, hospitality service management, and operations and strategic management.

The program also includes 22 credits of elective courses. This allows students to customize their educational experience based on their personal interests. Although it is not required, students may elect to declare a concentration to provide an opportunity to focus their elective credits toward a specific area of study. Concentration areas include: Gaming Management; Meetings & Events; Restaurant Management; and Professional Golf Management.

In addition to its undergraduate degree, UNLV offers graduate studies, including a Master of Science in Hotel Administration, a Master of Hospitality Administration (an executive online program), a Dual Master of Science in Hotel Administration/Master of Business Administration; a Dual Master of Science in Hotel Administration/Master of Science in Management Information Systems; and a Doctor of Philosophy in Hospitality Administration.

### **INTERNSHIPS/SPECIAL ACTIVITIES**

Rounding out the curriculum for undergraduates is an internship - two senior-level capstone classes that allow students to use all of their learned managerial and leadership skills, and give them actual work experience in the hospitality industry. This approach offers prospective employers a well-rounded graduate who understands day-to-day operations, has the ability to do strategic planning, and can adapt to a multitude of positions. With this expansive knowledge base, upon graduation, students will be ready to look at numerous career opportunities.

For their participation in an internship, students receive academic credit and a grade based on completion of the required hours, on-site internship performance, and assignments completed.

- The minimum requirement for a paid internship is 200 hours (maximum of 40 hours per week).
- For an unpaid internship, the requirement is a minimum of 90 hours and a maximum of 120 hours (maximum of 15 hours per week).
- Internship hours must be completed within the semester the student is enrolled.
- Course requirements include: an internship activity log, online modules, department rotation worksheets, class assignments, and a student performance evaluation completed concurrently with the internship as part of an online course via WebCampus.

- Department and responsibility rotations during the internship are essential for completing course requirements.

By the end of the internship, a student should be competent in all job tasks that have been assigned. In addition, students should have developed an understanding about the employer, the employer's place in the immediate market served, and how the employer is faring in the industry.

### LEARNING GOALS

In 2010, the faculty of the UNLV William F. Harrah College of Hotel Administration developed learning goals for each of the required core classes in the Hospitality Management Major, as well as for the internship and capstone classes. Learning goals are statements that describe the knowledge, skills, and attitudes learners should have after successfully completing the core classes in the Hospitality Management Major. By reviewing the learning goals for a given course, students and instructors can keep in mind and discuss the larger picture of student learning within all of the required courses including how projects, assessments, and other learning activities help students accomplish those goals.

In addition to the learning goals outlined above, as graduates of the William F. Harrah College of Hotel Administration, students should be able to:

1. Identify career goals and effective strategies for achieving them.
  - Develop effective interview techniques.
  - Articulate their personal elevator speech about their career.
2. Communicate effectively in written, spoken, visual, and digital modes to:
  - Different audiences, e.g. industry leaders, employers, faculty, and fellow students, and
  - Human resources.
3. Manage all forms of capital (e.g., human, financial) in an ethical and sustainable way.
4. Evaluate changing legal issues based on existing legal principles.
5. Resolve problems (simple to complex) considering ethical and legal ramifications and risk.
6. Determine the impact of business transactions on financial statements.
7. Use historical financial information to prepare operating budgets.
8. Develop effective marketing strategies to meet changing customer needs and expectations.
9. Design sustainable marketing mix activities to maximize marketing goals.
10. Value continuous leadership development.

For more information, including a suggested undergraduate plan of study, a summary of learning goals for core courses, and a listing of career opportunities for UNLV graduates, see Appendix B-3.

### SCHOOL OVERVIEW

**San Francisco State University's Hospitality and Tourism Management Department (HTM)**, which is housed in the College of Business, provides students with the overall breadth of a common core of business courses in accounting, economics, information systems, marketing and management, as well as professional interdisciplinary courses and internship opportunities in hotel management, food service and restaurant management, conventions and event management, and other hospitality management areas. Students enrolled in the expanding HTM program participate in rigorous academic coursework, learn directly from industry experts, and frequently intern and start careers at Bay Area hospitality sites.

SFSU is institutionally accredited by the Western Association of Schools and Colleges (WASC), one of six regional associations that accredit public and private schools, colleges, and universities in the United States. The College of Business, home to SFSU's HTM programs, is accredited by the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), which represents the highest standard of achievement for business schools worldwide. Just 25% of U.S. business schools and 15% of international business schools have achieved AACSB accreditation. SFSU has been accredited with AACSB International since 1964.

The mission of HTM's Bachelor of Science Degree program is to provide excellence in instruction and an academic environment to develop professional managers and leaders in the rapidly growing diversified hospitality/tourism industry. The program was developed to provide students with a core of business foundation and professional hospitality management courses, as well as a choice of interdisciplinary

elective emphases: hotel operation management; restaurant and catering management; conventions, meetings, and event management; international tourism management; hospitality entrepreneurship management; hospitality labor relations management or a specialized hospitality management area. The department is committed to maximizing student exposure to hospitality industry leaders, career opportunities, and student events involving reputable industry companies. The on-campus Vista Room, which is managed and operated by students, is acclaimed for its exquisite cuisine and service.

## **CURRICULUM**

HTM's Bachelor of Science degree prepares students in the management of businesses that are an integral part of a dynamic and rapidly growing hospitality industry. Students can choose from six emphases designed to prepare highly professional and marketable specialists to manage complex and diverse hospitality organizations. Emphases include: Hotel Operation Management; Restaurant and Catering Management; Conventions, Meetings, and Event Management; International Tourism; Hospitality Entrepreneurship Management; and Hospitality Labor Relations Management.

For a full listing of the HTM curriculum and a summary of the internship requirements, see Appendix B-4. SFSU is in the process of producing an MBA program in the hospitality management field, but is currently restrained by resources.

## **INTERSHIPS/SPECIAL ACTIVITIES**

SFSU students are required to serve a three unit internship comprised of 200 hours to graduate. Prior to the internship, students must serve 350 hours in the hospitality industry and have 50 hours of professional development. The 350 hours could include working as a waiter or in some other hospitality industry position earlier in their life; professional development hours could include work in volunteer clubs.

SFSU provides students with a list of potential employers, including hotels, restaurants, country clubs, and other hospitality businesses, such as the cruise industry. It is the students' responsibility to contact the employers directly. SFSU provides guidance to students about how to approach an employer, how to write a resume, how to send an e-mail, how to dress for and conduct themselves in an interview, and other necessary information for securing an internship. Most internships are unpaid. At the end of the internship, students are reviewed by their internship manager who completes a performance evaluation form. Interns are evaluated by their internship hosts as if they are regular employees. They are regularly assessed during the internship by their manager, and a written evaluation is provided to the school at the end of the internship. The school also tracks the careers of its graduates and alumni to measure how they are progressing in their fields as a way to assess how the program is performing.

## **C. Educational Standards for Teachers**

### **REQUIREMENTS FOR TEACHERS**

In keeping with the independent nature of U.S. institutions of higher education, requirements for teachers vary with the subject taught and the type of educational institution.

According to the U.S. Department of Labor's Bureau of Labor Statistics, post-secondary teachers who work for four-year colleges and universities are usually required to have a doctoral degree (Ph.D) in their field of study. Some schools, including two-year colleges, community colleges, or technical and trade schools may hire a teacher with a master's degree or an applicant who is a doctoral degree candidate. In fields where there are more applicants than available positions, institutions can be more selective, and they frequently choose applicants who have a Ph.D. over those with a master's degree.

Post-secondary teachers who teach career and technical education courses, such as culinary arts or cosmetology, may not be required to have graduate-level education. Instead, schools may seek workers who have experience or certification in the field they wish to teach.

Some institutions prefer to hire professors who have teaching experience. Some prospective professors gain experience by working as graduate teaching assistants. These are generally students who are enrolled in a graduate program and teach classes in the institution where they are enrolled. Other postsecondary teachers gain experience by working in other professions and have full-time jobs in other settings, such as government agencies, private businesses, or nonprofit organizations.

For post-secondary teachers, a major goal in the traditional academic career is attaining tenure, that is, a guarantee that a professor cannot be fired without just cause. Tenure can take up to seven years of moving up the ranks in tenure-track positions. The ranks are assistant professor, associate professor, and professor. Tenure is granted through a review of the candidate's research, contribution to the institution, and their teaching. Many institutions today are relying more heavily on limited-term contracts and part-time faculty, so tenure positions and positions on a "tenure track" are declining. Some tenured professors advance to administrative positions, such as dean, or president.

### TEACHER QUALITIES

According to the U.S. Department of Labor's Bureau of Labor Statistics, important qualities for post-secondary teachers include:

- **Communication skills.** Post-secondary teachers need to write papers, give lectures, and serve on committees. To do so, they need good communication skills.
- **Critical-thinking skills.** Post-secondary teachers must be able to challenge established theories and beliefs, conduct original research, and design experiments, so they need good critical-thinking skills.
- **Instructional skills.** Post-secondary teachers also need to be able to present information in a way that students will understand. They need to adapt to the different learning styles of their students and teach students who may have little or no experience with the subject.
- **Writing skills.** Most professors publish original research and analysis. Consequently, they need to be skilled writers.

### TEACHER ASSESSMENT/EVALUATION

As with teacher qualifications in the U.S., measurement and assessment of post-secondary teachers also varies widely. **Cornell University's School of Hotel Administration**, for example, uses course evaluations as one factor in assessing each instructor's teaching effectiveness. The University seeks constructive, confidential feedback that allows the instructor to improve the course, as well as its delivery, from semester to semester. Course Evaluation Survey questions are scored through a mean calculation on a scale of 1.00 to 5, with 5 being the highest. Participation in the course evaluation process by all students is critical. A higher response rate to the surveys provides a more diverse, complete assessment of the course and instructor's teaching effectiveness. While each specific course varies, the School generally receives an overall semester response rate of between 60 and 65 percent.

The **UNLV's William F. Harrah College of Hotel Administration** states on its website that its faculty members are internationally known experts and have written more than 30 textbooks used in hospitality programs all over the world.

### D. U.S. Higher Education Accreditation System Overview

Accreditation is a status granted to an educational institution or program that has been found to meet or exceed stated standards of educational quality. The U.S. accreditation process is more than 100 years old. It has always preferred to keep governmental restrictions on institutions of post-secondary education to a minimum, and has encouraged a voluntary system of accreditation in promoting quality education without inhibiting innovation. This system of accreditation has helped to ensure that post-secondary education in the U.S. maintains the highest quality both in the field of education and in the field of research.

The U.S. accreditation system differs from that of other countries in a number of ways. The system is *non-governmental*, providing quality assurance through "peer review" carried out by private non-profit organizations designed specifically for this purpose. The system is *decentralized, autonomous, and complex*, mirroring the decentralization and complexity of American higher education with its 6,500 accredited institutions – public or private, two or four year, nonprofit and for profit. And, it is a *voluntary process*, based on the principle of academic self-governance. The clear distinction of the U.S. system of accreditation is its self-regulating, decentralized characteristics. There is no direct, centralized control of higher education by the U.S. Department of Education. The assessment and assurance of quality standards in U.S. higher education institutions and programs are fundamentally dependent on a transparent, independent, voluntary process.

Accreditation today is changing in the direction of looking at outcomes, that is, how schools teach or train their students and how well the students perform. Measuring quantitative factors such as percentage of doctorate holders in the faculty, number of books in the library, student to faculty ratios, facilities, etc., is easy. Measuring quality, such as student satisfaction, teaching quality, student achievement, and learning outcomes is more difficult.

### HOW ACCREDITATION MEASURES QUALITY IN U.S. HIGHER EDUCATION

Accreditation assures that institutions meet at least the minimum standards and competencies set for faculty, curriculum, and student services, and also requires institutions to continually set, maintain, and achieve goals for improvement. The process ensures that an institution or a program follows established standards, has accountability and credibility standards, and maintains a high level of professionalism and current practices. Obtaining accreditation from an accrediting body recognized by the U.S. Department of Education allows an institution's students to receive federal financial aid to help pay for tuition and education expenses.

Accreditation standards typically address eligibility criteria; mission, vision, values, and planning; organization and administration; faculty and staff; facilities; financial resources; student services; curriculum and instructional resources; learning outcomes; public disclosure; integrity; and, planning and program assessment measures. Standards are not absolute but are relevant to the mission and scope of an institution. A vocational training college would not meet the standards in the same way as a doctoral research institution however the process still requires the same areas of accreditation standards to be addressed.

Accreditation typically starts with a self-study. The self-study is usually led by a designated committee of faculty and staff at the institution that examines its programs very thoroughly. The school then presents a written summary of performance based on the accrediting organization's standards. Next, the accrediting association selects a team of external academic and administrative experts from other similar institutions who usually have expertise in the specific areas that will be the focus of an institution's evaluation. These colleagues review the institution's self-study and serve on visiting teams. They then conduct an on-site team evaluation to validate the information submitted in the self-study. The team evaluation is compiled into a team report. Next, an accrediting commission, separate from the review team, reviews the report together with the institution's self-study and decides if accreditation will be provided. Initial accreditation status is typically provided for three or five years, while a renewal is typically granted for five to ten years.

Institutional and program accreditation for meeting educational standards should not be confused with accreditation of certification programs, which is relevant to some careers in hospitality and tourism. For example, there is a certification process for varying levels and types of cooking professionals such as pastry chefs, sous chefs, etc. The institutions that have training programs leading to certification must be accredited by an agency that sets criteria for providing such certifications. The National Commission for Certifying Agencies (NCCA) provides accreditation of a variety of certification programs/organizations that assess professional competence in particular professions.

### TYPES OF ACCREDITATION

There are three types of accreditation in the U.S.:

**Regional accreditation:** Regional accreditation is a comprehensive review of an institution as a whole. The process is used to assure and develop the quality of education at almost 3,000 colleges and universities in the U.S. Regional associations serve traditional institutions that offer degree programs in a wide-range of academic subjects, such as liberal arts colleges and universities.

Seven regional accrediting commissions managed by nongovernmental, non-profit associations located in six geographic regions of the U.S. are responsible for guiding colleges and universities in a self-regulatory, peer review process based on approved criteria and educational standards. Regional commissions are recognized by the U.S. Department of Education and by the Council on Higher Education Accreditation (CHEA), a non-governmental organization in Washington, DC.

Colleges and universities are assessed on how they meet the set criteria and standards with respect to their individual missions. Regional accrediting commissions employ a team of peers comprised of



volunteers and accrediting commission representatives. Following a team's review of an institution, the accrediting commission confirms its accreditation status and enacts follow-up measures, as needed for further evaluation, especially when the institution must undertake significant reforms or improvements.

An important quality of regional accreditation is its voluntary participation on review teams and commissions. The entire process in all six regions of the U.S. is supervised by just 100 full-time staff members at the seven independently operating commissions, and the remaining body of work is handled by over 3,000 volunteers who serve on visiting teams and commissions. Volunteers include college and university administrators such as presidents, provosts, academic officers, finance and budget officers, student services managers, IT/media officers, as well as faculty members, student government representatives, and public members.

## REGIONAL ACCREDITATION COMMISSIONS

Middle States Commission on Higher Education (MSCHE)

[www.msche.org](http://www.msche.org)

New England Association of Schools and Colleges Commission on Institutions of Higher Education (NEASC-CIHE)

<http://cihe.neasc.org>

North Central Association of Colleges and Schools: The Higher Learning Commission (NCA-HLC)

[www.hlcommission.org](http://www.hlcommission.org)

Northwest Commission on Colleges and Universities

[www.nwccu.org](http://www.nwccu.org)

Southern Association of Colleges and Schools (SACS), Commission on Colleges

[www.sacscoc.org](http://www.sacscoc.org)

Western Association of Schools and Colleges (WASC), Accrediting Commission for Community and Junior Colleges (ACCJC-WASC)

[www.accjc.org](http://www.accjc.org)

Western Association of Schools and Colleges (WASC), Accrediting Commission for Senior College and University Commission

[www.wascsenior.org](http://www.wascsenior.org)

**National accreditation:** National accrediting associations certify institutions located anywhere in the U.S. They concentrate on providing accreditation to institutions offering degree programs in a narrow range of specialized subjects, rather than to comprehensive liberal arts schools. Institutions such as theological schools, schools of music, schools of dance, acupuncture schools, and distance learning providers can apply for this type of accreditation. Sometimes these schools are also regionally accredited.

**Program and professional accreditation:** This type of accreditation certifies specialized schools (such as medicine or law) or programs within a school, such as engineering, physical therapy, library science, or business. Some fields require graduates to be from accredited programs to become licensed to practice in the profession. Hospitality and tourism education falls in this category of accreditation. These accrediting bodies, like the regional commissions, are also recognized by either the U.S. Department of Education or by the CHEA, or both. Recognition by the Department of Education is primarily related to U.S. student access to financial aid. "Recognition by CHEA," according to its website, "affirms that the standards and processes of the accrediting organization are consistent with the academic quality, improvement, and accountability expectations that CHEA has established, including the eligibility standard that the majority of institutions or programs each accredits are degree-granting."

It is important to remember that some groups or accrediting agencies are not recognized by the U.S. Department of Education or the CHEA, both of which require a process of review to ensure that the

accrediting agency is reliable and that its accreditation process is fair, transparent, and based on relevant educational standards. All accrediting agencies must undergo external reviews every five to ten years to maintain recognition standards, allowing them to continue to accredit institutions and programs in the U.S.

There are several accrediting bodies responsible for maintaining standards for tourism and hospitality programs in the U.S. Some of these organizations focus more generally on institutions that provide business education or career-based technical training to students, while others are focused specifically on training in special skills, especially the culinary arts.

#### **SPECIALIZED ACCREDITING BODIES RECOGNIZED BY BOTH THE U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION AND CHEA**

Accrediting Councils for Independent Colleges and Schools (ACICS)

[www.acics.org](http://www.acics.org)

Accreditation of private post-secondary institutions offering certificates or diplomas, and post-secondary institutions offering associate's, bachelor's and master's degrees in programs designed to educate students for professional, technical, or occupational careers including those that offer those programs via distance education or internationally.

AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) [www.aacsb.edu](http://www.aacsb.edu)

AACSB International accredits degree programs in business administration and accounting at undergraduate, masters, and doctoral levels. This accreditation is available globally.

Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP)

[www.acbsp.org](http://www.acbsp.org)

ACBSP accredits business, accounting, and business-related programs at the associate, baccalaureate, master, and doctorate degree levels worldwide.

American Culinary Federation Education Foundation (ACFEF)

[www.acfcchefs.org](http://www.acfcchefs.org)

Bachelor's degrees in culinary management; Associate degrees, diplomas, and certificates in culinary arts. Programs must be postsecondary and so authorized under applicable state law or comparable government unit.

International Assembly for Collegiate Business Education (IACBE)

[www.iacbe.org](http://www.iacbe.org)

The IACBE accredits business programs that lead to degrees at the associate, bachelor's, master's and doctoral levels in institutions of higher education worldwide that grant bachelor's and/or graduate degrees. The IACBE does not accredit business programs of institutions of higher education that offer only associate degrees in business.

National Recreation and Park Association

Council on Accreditation of Parks, Recreation, Tourism and Related Professions (COAPRT)

[www.nrpa.org/coaprt](http://www.nrpa.org/coaprt)

Baccalaureate programs in recreation, park resources, and leisure studies.

#### **SPECIALIZED ACCREDITING BODIES RECOGNIZED ONLY BY THE U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION**

Accrediting Commission of Career Schools and Colleges (ACCSC)

<http://www.accsc.org>

ACCSC's scope of recognition with the U.S. Department of Education includes the accreditation of postsecondary, non-degree-granting institutions and degree-granting institutions, including those granting associate, baccalaureate, and master's degrees that

are predominantly organized to educate students for occupational, trade, and technical careers, and including institutions that offer programs via distance learning.

#### **SAMPLE INFORMATION ON ACCREDITATION FOR THE ABOVE-MENTIONED SCHOOLS**

**Cornell University** has been accredited by the Middle States Commission on Higher Education since 1921 and was most recently reaccruited in 2011. The Middle States Commission requires a comprehensive self-study and site evaluation every 10 years and a periodic update report in the fifth year between decennial reports. The school's official Statement of Accreditation Status is maintained on the Middle States Commission website and can be viewed at: <http://www.msche.org/documents/SAS/103/Statement%20of%20Accreditation%20Status.htm>. Previous reports are available on the Cornell website at: <http://irp.dpb.cornell.edu/irp-home/university-accreditation/accreditation-reports>.

The *School of Hotel Administration's MMH program* is one of Cornell's 21 programs with specialized or professional accreditation. The MMH program is accredited by the AACSB International.

**The University of Nevada, Las Vegas (UNLV)** is accredited by the Northwest Commission on Colleges and Universities. Accreditation of an institution of higher education by the Northwest Commission on Colleges and Universities indicates that it meets or exceeds criteria for the assessment of institutional quality evaluated through a peer review process. An accredited college or university has the necessary resources to achieve its stated purposes through appropriate educational programs, is substantially doing so, and gives reasonable evidence that it will continue to do so in the foreseeable future. Institutional integrity is also addressed through accreditation. Accreditation by the Northwest Commission on Colleges and Universities is not partial but applies to the institution as a whole. As such, it is not a guarantee of every course or program offered, or of the competence of individual graduates. Rather, it provides reasonable assurance about the quality of opportunities available to students who attend the institution. UNLV's self-evaluation reports for accreditation are publicly available on its website at: <http://provost.unlv.edu/nwccu/procedure.html>. The school's accreditation was reaffirmed in August 2011.

**San Francisco State University** is accredited by the Western Association of Schools and Colleges (WASC). In July 2013, the school was reaccruited for 10 years, the maximum time period for which WASC issues reaccruitation. The reaccruitation letter and documentation of the process is available on the University's website at: <http://air.sfsu.edu/accreditation/institutional>. SFSU's Bachelor of Science degree from its Hospitality and Tourism Management school is accredited by the AACSB.

#### **E. Credit Transfer in U.S. Higher Education**

Accreditation is not a deciding factor influencing the ability for academic credits to be transferred from one institution to another in the U.S. Individual institutions determine what credits and degrees they will recognize or allow to be transferred into their own programs. Additional factors that influence the ability to transfer credits include curriculum compatibility and grades. In other words, attaining accreditation status does not afford any institution the automatic ability to have its academic credits transferred to another institution. Such credit transfer arrangements can only be specifically negotiated between two institutions or within a consortium. Accreditation standards usually require institutions to have clear transfer policies, but they do not impose requirements for which institutions' credits should be transferred. Similarly, accreditation does not directly impact admissions to graduate school or obtaining of professional licensure. Only state governments and individual graduate schools set these requirements.

For example, UNLV outlines its credit transfer system on its website and provides information about how to determine whether a student has transferable credits. For information about UNLV's system, visit: <http://www.unlv.edu/admissions/transcripts> and <http://www.unlv.edu/registrar/transferring/transfer-course-tables>.

International students at UNLV and most other U.S. colleges and universities must have their documents evaluated and translated by a National Association of Credential Evaluation Services (NACES) member. NACES is an association of private and independent foreign educational credentials evaluation services committed to formulating and maintaining ethical standards in the field of foreign educational evaluation. It was founded in 1987 to promote excellence in the field of foreign credentials evaluation. NACES' member organizations are established agencies with knowledgeable staff and long records of professionalism in



the field of international education. Member organizations also have extensive and current libraries containing pertinent resources regarding foreign educational systems, institutions, and credentials. Through stringent membership requirements, NACES ensures that its members are dedicated to ethical standards, active contributors to the professionalism of the field, and provide high quality, reliable evaluations that are prepared with integrity. NACES members go through an annual recertification process (including periodic on-site visits), to ensure that each member continues to uphold the integrity of NACES.

Current NACES members include: A2Z Evaluations, LLC; Academic Evaluation Services, Inc.; Center for Applied Research, Evaluations, & Education, Inc.; e-ValReports; Education International, Inc.; Educational Credential Evaluators, Inc.; Educational Perspectives, nfp.; Educational Records Evaluation Service, Inc.; Evaluation Service, Inc.; Foreign Academic Credential Service, Inc.; Foreign Educational Document Service; Foundation for International Services, Inc.; Global Credential Evaluators, Inc.; Global Services Associates, Inc.; International Academic Credential Evaluators, Inc.; International Consultants of Delaware, Inc.; International Education Research Foundation, Inc.; Josef Silny & Associates, Inc.; International Education Consultants; SpanTran Evaluation Services; Transcript Research; and World Education Services, Inc.

#### **F. Linkages with/between Academic Institutions and Industry, and with/between Academic Institutions and Government**

Given the independent nature of the U.S. educational system, there is no direct link between academic institutions and government. In hotel and tourism management schools, linkages with/between academic institutions and industry are common. Individual schools create relationships and partnerships with companies and organizations that help the school and its students find internships, develop fundraising opportunities, and create mutually beneficial relationships.

Some hospitality management programs, such as SFSU, develop industry advisory committees comprised of general managers, human resource managers, and owners. In the case of SFSU, the committee holds two board meetings per year in addition to other events. The advisory board provides feedback from industry about the students and offers suggestions about future industry needs (i.e. students need more math skills and information about trends in business, as well as appropriate skills that may need to be taught to help meet industry needs).

Many schools also hold career fairs to introduce students to industry opportunities. In addition, students and industry sometimes work together on fundraising events such as the Taste of the Bay event in San Francisco that SFSU students organize to raise over \$100,000 for the school. Industry is often asked to provide auction items for this type of event. Similarly, the Culinary Institute of America's St. Helena campus hosts a one- to four-day industry conference each year to look at culinary trends. This year's event was called, "Five Days of World Class Food, Wine & Fun in the Legendary Napa Valley". Two years ago, the event focused on Japan.

## **Part 2 – The European Union**

#### **A. The Bologna Declaration and the Bologna Process in Brief**

The European Union's (EU) ***Bologna Declaration***, adopted by ministers of education of 29 European countries at a meeting in Bologna in 1999, is the main guiding document of the ***Bologna process***. The Bologna process currently unites 46 countries; all are party to the European Cultural Convention and committed to the goals of the *European Higher Education Area (EHEA)*. The process aims to create an EHEA based on international cooperation and academic exchange that is attractive to European students and staff from other parts of the world. The process is designed to introduce a system of academic degrees that are easily recognizable and comparable; promote the mobility of students, teachers and researchers; ensure high quality teaching; and incorporate the European dimension into higher education.

The Bologna Declaration is a voluntary undertaking by each signatory country to reform its own education system; reform is not imposed on the national governments or universities. EU member states are expected to contribute to the development of quality education through cooperation with other member states, but they remain fully responsible for the content of teaching and the organization of their education

systems, as well as their cultural and linguistic diversity. Cooperative endeavors focus on collaborations between institutions; exchange of information and experience on common systemic issues; student and teacher mobility through recognition of diplomas and periods of study; and developing the European dimension in education through teaching the languages of member states.

The three overarching objectives of the Bologna process are: introduction of the three cycle system (bachelor/master/doctorate), quality assurance, and recognition of qualifications and periods of study. The undergraduate (Bachelor) cycle lasts a minimum of three years and is geared to meeting an appropriate level of qualification relevant to the European labor market. The graduate cycle (Master) requires completion of the undergraduate cycle and leads to a master and/or doctorate degree in many European countries.

Steered by European Ministers responsible for higher education, the Bologna process is a collective effort of public authorities, universities, teachers, and students, together with stakeholder associations, employers, quality assurance agencies, international organizations, and institutions. Every second year, Ministers responsible for higher education in the 46 Bologna countries meet to measure progress and set priorities for action. Each of these meetings has produced a communiqué of its proceedings. One communiqué indicates that progress is being made towards the Bologna Declaration's aim of the EHEA, however such an area is not universally accepted as being a desirable outcome.

In April 2012, the Ministers identified three key priorities - mobility, employability and quality, and emphasized the importance of higher education for Europe's capacity to deal with the economic crisis and to contribute to growth and jobs. Ministers also committed to making automatic recognition of comparable academic degrees a long-term goal of the EHEA.

## **B. Standard Program for Hospitality Management and Tourism Education Programs in the European Union**

The following section provides information about several top-ranked programs at universities with hospitality and tourism management programs in the EU.

### **SCHOOL OVERVIEW**

The *Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL), Switzerland*, is the oldest hotel school in the world, founded in 1893, and is accredited both in Switzerland and abroad. As part of its mission to educate the future leaders of the international hospitality industry, EHL emphasizes sustainable tourism as well as the importance of the industry itself as an instrument for economic development for less developed and undeveloped countries. EHL maintains a highly trained faculty and cutting-edge facilities for 2,000 students and over 25,000 alumni from over 120 countries.

EHL offers three educational programs in both English and French. Its most basic program is the Diploma in Hotel and Restaurant Management, a program for working professionals with some hospitality experience who are looking either to launch their own business, or to advance their careers in hospitality management. Its highest level program is the Executive Master of Business Administration (EMBA) in Hospitality Administration, a 12-month program for both experienced professionals in the hospitality industry as well as novices looking to switch to a new career in this sector. EHL's most popular program is its Bachelor of Science (BS) in International Hospitality Management, to which students in their final year of secondary school can apply for admission. The BS program is for those students planning an international business career in hospitality with an aim for senior management positions. In addition to its regular educational offerings under its not-for-profit mission, EHL has an affiliated for-profit company that provides short-term executive training for middle and senior executives in a variety of customized formats. Specific information about EHL's course offerings for its BS, Diploma, and EMBA programs can be found in Appendix C-1.

EHL's leadership is comprised of its Board of Governors, Executive Committee, International Advisory Board, and key administrative officers. Its Board of Governors is an independent governing body comprised of representatives from both the academic sector and the hospitality industry. Its Executive Committee includes directors overseeing the institution's finances, personnel, campus facilities, and academic programs. Its International Advisory Board is composed of international hotel, education and hospitality leaders who provide EHL with important industry inputs. Current members of EHL's

International Advisory Board include, for example, the CEO of Accor and the Managing Director of Taj Hotels Resorts and Palaces. EHL's key administrative officers manage daily operations, planning, and management of projects involving finance and accounting, infrastructure, business development, academic affairs, information technology resources, marketing, faculty development, accreditation, admissions and recruitment, research, and communications.

## CURRICULUM

As noted above, EHL's educational programs are offered in both English and French.

The BS program in International Hospitality Management is focused on personal development and mirrors a progression in hotel hierarchy. It starts with a solid grounding in hospitality service fundamentals, followed by courses in managerial competencies, and continues on to specializations and advanced management skills. In the final year, learning outcomes are consolidated through an external consulting mandate or an individual applied research project. Students also take part in two internships, one in operations and one in management.

The BS program begins with a preparatory year that immerses students in real-life production experience in all the hospitality sectors at EHL, including: kitchen, restaurant, bars, stewarding, reception, housekeeping, and laundry. Following the preparatory year, in *Year One* students build a foundation and the core competencies needed to become future managers through courses focusing on business fundamentals in accounting, economics, marketing, operations management, human behavior, and legal risk management. Students work in small teams which help develop interpersonal, communication, and leadership skills. Further development of communication skills is emphasized through courses in foreign languages and academic writing. In *Year Two* students engage in applied learning followed by an industry internship. Studies continue the subjects learned in *Year One*, but at a more advanced level, and teamwork skills are further emphasized. The *Year Two* internship is a 24-week practical training at the managerial or administrative level in marketing, finance, human resources, or event planning. *Year Three* is the final year of study, which integrates all acquired skills, knowledge, and experience with a focus on strategic management involving case studies from hospitality industry experts. In the second semester of this final year, students can take optional elective courses in subjects of interest, and then in the final nine weeks, complete a diploma project. The diploma project is either a student business project or an individual applied research project. A student business project integrates a small team of students who carry out a consulting assignment for an external real-life client, which can range from market studies and business analyses to the creation of new hospitality and food and beverage concepts. More than 70% of the student business projects have been implemented by the company that mandated the project. The individual applied research project involves independent study with mentoring by an experienced professor, focused on solving an industry-specific challenge using both qualitative and quantitative research methods.

Each year of the BS program is divided into two parts, including five months of intensive learning on campus, and a six-month industry internship at the management level. In the latter half of the program, after a strong practical know-how has been acquired, students complement their experience through theoretical classes focusing on five centers of excellence from Arts to Science (arts, sciences and techniques; hospitality humanities; economy and markets; politics and people; trends and innovations), all of which encourage them to develop a comprehensive and dynamic understanding of the hospitality business at a management level. More information about the BS program structure and its learning outcomes can be found in Appendix C-2 and C-3.

The EHL Diploma Program is a two-year program which builds on previous professional experience and provides the additional financial and management skills and in-depth knowledge of varied aspects of a hospitality enterprise and hotel management training. The first semester is six months of on-campus training in which students develop skills in kitchen, service, housekeeping, and reception, with an overall emphasis on the importance of efficient operations that support a high level of customer service. The second semester involves a six-month internship in hotel operations. In the third semester, students return to campus for studies that seek to develop their leadership skills through the mentoring of new students. The fourth and final semesters involve a second internship in hotel or restaurant administration. The location of the internship can be anywhere in the world, and can focus on lodging, food service, public relations, finance and accounting, human resources, or sales, marketing, and communication.

During this second internship, students are required to complete an analytical report of a specific task or problem in the industry setting. The Diploma program also requires a diploma project. During the first three semesters, students prepare for and develop a creative business project which is conducted on a student-run website with IT support from EHL. Projects are mentored by professors with expertise in the relevant project topic. Projects involve the preparation, development, and presentation of a business plan.

The EHL Executive MBA in Hospitality Administration (EMBA) is a full-time, 12-month program that either builds on a student's previous hospitality experience to develop marketable skills for an advanced career in the sector, or prepares individuals who are new to the industry with a highly personalized program that prepares them for entry to the administrative level of the industry. While the focus of the program is on hospitality, it extends to the services sector in general, preparing students to be leaders in any hospitality-related business. The first semester of study focuses on the industry's "big picture", management science, marketing research and analytics, and all aspects of financial management for the hospitality industry. Studies include a series of hands-on workshops and team-building sessions. The second semester focuses on strategic management, innovation, and leadership for the hospitality industry. In the last portion of the program, students consolidate their learning in a Career Capstone Project, in which they work with EHL alumni and EHL's hospitality think-tank which brings together the resources of EHL and the hospitality industry. For this project, students address a practical, real world challenge using the skills and knowledge they have acquired in their studies, and they are further mentored by professors and industry professionals. Project topics range from the development of a business plan for a start-up venture to the design of a real-estate development plan to the creation of a new vision for an institution. Over the course of this work the students will act as consultants to their client. They will first undertake the necessary research to gain a full understanding of the general context as well as the specific aspects of the project. Once a solid knowledge base has been built, the students will use their analytical skills and creative talent to develop and ultimately present their recommendations to the client. EHL's professional resources and coaching help ensure that the students' recommended actions are grounded in realistic assessments and will lead to successful and sustainable solutions. More information about EHL's EMBA can be found in Appendix C-4 and C-5.

### **INTERNSHIPS/INDUSTRY PLACEMENTS/SPECIAL ACTIVITIES**

EHL includes internship components in both its BS and Diploma programs. Internships are considered a critical aspect of these programs, and EHL retains specific guidelines for internship arrangements, duties, and results. For current students, there are two types of internships available depending on the program in which the student is enrolled. Operational internships are undertaken in the first year of either the BS or Diploma program. An operational position involves hands-on work in any of a variety of areas in the hospitality sector such as kitchen, service, housekeeping, reception, etc. Administrative and management internships are undertaken in the second year of study. Diploma students focus their internships on the administrative and management sectors, while BS students can work in a variety of sectors.

A special section of EHL's website includes an online job platform that allows companies to recruit current and graduating students for internships and permanent and temporary employment opportunities. In addition, current and graduating students as well as alumni can participate in EHL's regularly sponsored job fairs and informational recruitment events where companies can meet and interview candidates for specific opportunities, and where students and alumni can discuss career prospects with experts from various areas of the hospitality industry.

In 2009, EHL launched the first business incubator dedicated to hospitality. The incubator helps current students and alumni create, finance, and develop business startups in the early stages of development, including office space, project development guidance, networking, and coaching from industry experts. For EHL alumni who are in the process of launching a startup business or who have already launched a business, EHL connects them with individual students or student teams who can support the startups through internships or with work conducted for student research projects.

### **SCHOOL OVERVIEW**

#### ***Hotelschool The Hague – Hospitality Business School, The Netherlands***

According to the United Nations' World Tourism Organization (UNWTO), Hotelschool the Hague (Hotelschool) is one of the best hospitality training institutes in the entire world. Hotelschool was founded in 1929, and is independently operated and partially state-funded. In 2012, an affiliated Hotelschool

campus was opened in Amsterdam, The Netherlands. Hotelschool has 2,000 students and 6,500 alumni from around the world. Since its founding, Hotelschool has become an international school specialized in hotel management offering a four-year international Bachelor's degree program, which is also available as a two-year fast track program. Entry-level students work and live in Skotel, Hotelschool's training hotel. They gain experience working in all facets of hotel operation, which ensures that they have ample opportunity to gain experience in a working hotel while building interpersonal and leadership skills. The principle of "entrepreneurial learning" is important to Hotelschool's educational objectives, which means that its teachers operate more like coaches than lecturers. Teachers are available for one-on-one mentorship, because the typical educational approach of listening to and note-taking lectures is not considered adequate. This approach is linked to the Dutch educational philosophy in which problem solving and critical thinking are the most important factors. Utilizing this approach, Hotelschool produces some of the best qualified hospitality managers in the world.

Hotelschool has a hospitality research center, and its Consultancy and Training Division advises and trains hospitality business professionals, either through customized company-based training, or at its annual summer schools. Hotelschool students benefit from the results of both divisions through case studies and research projects.

Hotelschool's leadership is comprised of a Board of Directors, a Board of Trustees which includes several steering committees, and its faculty. Members of the Board of Directors are appointed for an indefinite period under permanent employment contracts. The Board of Trustees supervises the Board of Directors, its policies, and the institution's general state of affairs. The Board of Trustees assists and supports the Board of Directors with regard to relation management and political-administrative network building. The Board of Trustees consists of a minimum of five members, at least one of whom is an expert in finance. The Board of Trustees has an Audit Committee which oversees the process for financial reporting, the system of internal monitoring, the control of financial risks, and the control process. The Board of Trustees also has a Regulation Remuneration Committee which oversees legal matters, including remuneration and performance and assessment interviews with regard to the Board of Directors.

## **CURRICULUM**

All of the Hotelschool's programs are offered only in English. The core program is the Bachelors in Business Administration in Hotel Management (BBA.HM). The BBA.HM is an internationally recognized four-year program that focuses on international hospitality, international business, and international management. Due to the competitive admission process, most first-year students already have experience in the hospitality or catering industries, although it is not technically an admission requirement. The program is divided into three phases: Hospitality Performance, Tactical Hospitality Management, and Strategic Hospitality Management. The Hospitality Performance phase emphasizes customer service methods and approaches, lasts approximately one and a half years, and includes a 20-week international placement (internship). The Tactical Hospitality Management phase focuses on developing management skills and lasts one year. The Strategic Hospitality Management phase concentrates on innovation, creativity, and problem solving strategies, lasts one and a half years, and includes a 20-week management placement. An overview of the BBA.HM curricular structure can be found in Appendix C-6.

For those admitted students with significant experience and established qualifications in the hospitality industry, there is the International Fast Track Program which allows students to get the BBA.HM in as little as two years rather than four. The program begins with a five-week summer preparation course, during which students live and work at Hotelschool's Skotel before launching into study courses similar to phases two and three of the regular BBA.HM program. The Fast Track program is demanding and requires a great deal of individual study, case studies, and group work. Students must be highly motivated in this environment.

Hotelschool's Master in Hospitality Management (M.HM) program is offered through cooperation with Erasmus University. The 13-month program mainly targets students who have already completed a Bachelor-level program in hospitality, however those with non-related Bachelor's degrees who wish to transition to the hospitality industry are eligible to apply. The M.HM program combines hospitality leadership and business science, teaching students how to apply marketing, finance, human resources, and management concepts in a hospitality context. Over the course of the program, students attend workshops and individual sessions that prepare them to carry out a study project. Students write a thesis



and work in teams on real-life business cases. More information about the M.HM program can be found in Appendix C-7.

Hotelschool also offers a Hospitality Management Summer Course, a two-week, all-inclusive, intensive program designed for professionals from the international hotel industry. The course is designed to increase theoretical and practical knowledge and skills, promote the sharing of best practices with other participants, and develop leadership and communication skills. The program focuses on strategic management, tactical sales and service, team and personal leadership, financial decision-making, and optional modules in either revenue management or quality management.

### INTERNSHIPS/INDUSTRY PLACEMENTS/SPECIAL ACTIVITIES

First-year students at Hotelschool live and work together in a training complex called Skotel. This training and study hotel houses students two-by-two in residential units, and it is also open to the general public. Living and training at Skotel gives first-year students ample opportunity to build interpersonal skills and learn first-hand the challenges associated with running a modern hospitality enterprise. Students work at reception and housekeeping. Fourth-year students take on leadership roles at Skotel as part of their final managerial work placement. Students can also gain first-hand experience at Le Début, a fine dining restaurant close to the main school building. In this case, first-year students build practical skills, while second- and third-year students take on leadership roles.

Hotelschool students participate in two external placements (internships) as well as other practical training courses during their studies. Hotelschool's Placement Office maintains a website platform that provides students access to a searchable database of placement opportunities and where companies can be vetted as placement sites and post placement opportunities to which students can apply. In Phase One of the external placement activity, students gain basic and practical hospitality experience by working for 10 weeks in Hotelschool's own facilities: restaurants, receptions, and the hotel. In Phase Two, students select a 20-week in-service training in a European four- or five-star hotel from Hotelschool's large international network of companies that have been vetted for student placements. Students complete a management and leadership course to further develop management skills in the day-to-day hospitality operation of Hotelschool's own facilities. This culminates in Phase Three where the international management placement serves as a basis of the Hotelschool's Launching Your Career (LYCAR) program. During this final phase, students start to plan their future by combining research and a management internship in the international world of hospitality. More information about Hotelschool's placement opportunities can be found in Appendices C-8 and C-9.

### SCHOOL OVERVIEW

The **University of Surrey School of Hospitality and Tourism Management, United Kingdom**, was originally founded in 1891 as the Battersea Polytechnic Institute, and was established in 1966 by Royal Charter as the University of Surrey (Surrey). Today, as an exempt not-for-profit institution, Surrey is ranked among the top ten universities in the United Kingdom (UK) by *The Guardian* and *Times* university guides, and ranked first in the UK for the field of hospitality and tourism management. Over 15,000 students attend Surrey, whose mission as a research-led institution is the pursuit of "learning, scholarship and research, and advancing and disseminating knowledge. The University is committed to working closely with its students, business, government, and civil society to transition knowledge to the benefit of humanity."

Surrey was the first English university to offer courses in tourism forty years ago, and boasts over 8,000 alumni. Surrey became the first university to receive the prestigious Tourism Society Award, and it was also the first institution in the UK to receive the United Nations World Tourism Organization's (UNWTO) TedQual certification for both its undergraduate and postgraduate tourism programs. Surrey offers a variety of undergraduate and graduate programs in the field. Complementing its academic programs are Professional Training placements (internships) through an extensive network of connections with the tourism and hospitality industry, both in the UK and internationally. Surrey also runs an extensive student exchange program with schools in Australia, Canada, Hong Kong, and Singapore. On Surrey's campus there are training opportunities at its Lakeside Restaurant and coffee shop.

Surrey is accredited by the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), the Association of MBAs (AMBA), and the UNWTO, as well as the Institute of Hospitality.

Surrey's governance includes the Court which appoints the Chancellor and Vice Chancellor; the Council which handles finances, administration, property, management and, subject to the powers of the Senate, has general control over the affairs of the University; the Senate which handles academic affairs, teaching, and research; and, the Executive Board which supports the Chancellor in executing daily operations of the institution. All of these governing bodies are supported in various administrative and academic areas by steering committees.

## **CURRICULUM**

Surrey offers a variety of undergraduate and graduate programs in the field, including Bachelors of Science in International Hospitality and Tourism Management, International Hospitality Management, and Tourism Management; Masters of Science in International Event Management, International Hotel Management, Strategic Hotel Management, Sustainable Tourism, Tourism Development, Tourism Management, and Tourism Marketing; and a Ph.D. in Hospitality and Tourism Management, and a Ph.D. in Sustainable Tourism. Each of these programs consists of compulsory and optional "modules" for credits towards the degree. Each 15-credit module is designed to involve 150 hours of student work. This includes time spent in lectures, laboratories, and tutorials, as well as private study or study in small study groups. Essays and assignments draw on understanding of a subject. In certain periods of some programs, all modules are compulsory, while in other periods of the program there are combinations of compulsory and optional modules. Any four-year program offers the optional Professional Training Placement program for an internship in the industry. The Bachelors of Science programs are offered as three-year programs without the optional Professional Training Placement program, or as four-year programs with the Professional Training Placement option. The Masters of Science programs are usually 12-month full-time programs; some are offered as two-year part-time programs. More information about each of the programs can be found in Appendix C-10.

## **INTERNSHIPS/INDUSTRY PLACEMENTS/SPECIAL ACTIVITIES**

Most of Surrey's tourism and hospitality students have the opportunity to take part in the School's Professional Training Placement program for industry internships. Some students spend their placements with a UK company or organization, while others go to Europe or further abroad. Surrey maintains a network of placement partner organizations that provide students with practical training opportunities for the development of skills and experience. Placements last a minimum of 46 weeks, starting in the summer after the conclusion of the second year of academic study, and finishing the following summer. Surrey faculty and staff provide support and guidance on the process of finding and securing student placements during the second year of study, but the students must research and apply to the placement organizations themselves. Students can also arrange their own placements with organizations not already in Surrey's network, but all placements must be approved by Surrey. Placements are usually paid, but unpaid placements are sometimes approved under certain circumstances. Placements are not obligatory for any of Surrey's academic programs, but students wishing to take a placement year as part of their studies must be enrolled in a four-year program. The placement is assessed through a written business report, plus performance reports from the employer and academic tutor, and a final mark counts for 10 percent of a student's final degree classification. Students are assigned an academic tutor for ongoing guidance and support, and three in-person meetings during the year.

Surrey maintains an electronic placement organization listing that students can access and search for relevant placement opportunities. Vetted organizations are permitted to post placement opportunities to this list. Vetted organizations also have opportunities to recruit among students at specifically arranged presentations and interviews on campus.

## **C. Educational Standards for Teachers**

As noted above in the section about the Bologna Declaration and the Bologna process, standardization processes across Europe have just gotten underway over the last few years. As such, several key instruments and principles have been created to help implement the objectives of the Bologna Declaration. These are outlined below.

The European Commission has set out common European principles for teacher competences and qualifications to provide an impetus for developing policies to enhance the quality and efficiency of education across the EU. The EU views the role of teachers and their lifelong learning and career development as key priorities, and believes that teachers should be equipped to respond to the evolving

challenges of the knowledge society, participate in it actively, and prepare learners to be autonomous lifelong learners. According to the Commission's principles, teacher education needs to be at higher education level or its equivalent and be supported by strong partnerships between higher education and the schools or other institutions where teachers will gain employment. The EU also believes teachers have a key role in preparing learners for their role as EU citizens and therefore need to be able to recognize and respect different cultures.

The **European Qualifications Framework (EQF)** is a common European reference framework that serves as a translation device to make countries' national qualifications more readable across Europe, promoting workers' and learners' mobility between countries, and facilitating their lifelong learning. The framework covers qualifications at all levels and in all sub-systems of education and training (general and adult education, vocational education and training, as well as higher education). The EQF is being put into practice across Europe, encouraging countries to relate their national qualifications systems to the EQF framework so that all new qualifications issued from 2012 carry a reference to an appropriate EQF level. With the EQF in place, as an example, a business in France would have a better understanding of the skills and training of a job seeker from Sweden. An EQF advisory group brings together representatives from national authorities and other stakeholders to help with the implementation of the framework. Its work is complemented by the EU-wide Learning Outcomes Group which supports debate and peer learning on relevant issues, focusing on the development of national qualifications frameworks and the validation of non-formal and informal learning. The EQF initiative is closely related to the qualifications framework for the EHEA – the two frameworks are compatible and their implementation is coordinated.

An important European organization for vocational education and training (VET) is the **European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)**. Cedefop was founded in 1975 to support development of European VET policies and contribute to their implementation. Cedefop works to strengthen European cooperation and provide the evidence on which to base European VET policy. The organization creates mutual understanding among the EU member states' educational policies and standard qualifications by contributing to the concept, design, development, and implementation of common European instruments and principles in education and training. Its objectives support the Bologna process' emphasis on student and teacher mobility, and on the mobility of the labor market that will benefit workers and enterprises. Cedefop, together with the European Commission and a team of stakeholders and external consultants developed **ESCO**, which is a classification system of European Skills/Competences, Qualifications, and Occupations, that seeks to provide a single language for all jobseekers, employers, and educators. ESCO is an online, multilingual job portal that identifies and categorizes skills, competences, qualifications, and occupations in a standard way, using standard terminology in all EU languages. Users can use ESCO to exchange CVs and job vacancies stored in different IT systems. Cedefop also provides analytical and coordination support for the implementation of the EQF, in close cooperation with the European Commission, and carries out a number of comparative studies and analysis on issues related to the implementation of the framework at EU, national, and sectoral level.

**Europass** is an initiative that aims to help a person make his or her skills and qualifications clearly and easily understood in Europe - whether the person is enrolling in an education or training program, looking for a job, or getting experience abroad. The Europass consists of five documents: the Curriculum Vitae (CV), the Language Passport (a self-assessment tool for language skills and qualifications), the Europass Mobility (which records knowledge and skills acquired in another European country), the Certificate Supplement (which describes the knowledge and skills acquired by holders of VET certificates), and the Diploma Supplement (which describes the knowledge and skills acquired by holders of higher education degrees). A network of National Europass Centers is set up to aid citizens with these documents.

The **European Quality Assurance in Vocational Education and Training (EQAVET)** is a community of practice bringing together member states, social partners, and the European Commission to promote European collaboration in developing and improving quality assurance in VET by using the European Quality Assurance Reference Framework. EQAVET assists member states in developing effective approaches to support implementation of the European Quality Assurance Reference Framework. It also supports the quality assurance dimension of work in EQF and European Credit System for VET (ECVET).



ECVET, the system used for credit transfer in VET, is described below in the credit transfer section. For more information on policies and implementation of standards for teacher competences, see Appendices C-11, C-12, and C-13.

#### **D. Accreditation Systems in the European Union Overall and for Hospitality and Tourism Education**

Bologna process compliance seeks to ensure degree qualification acceptance everywhere in Europe. Accreditation in the European context is separate from any policy frameworks developed through the Bologna process or other common standards. Some EU member states have their own accrediting bodies, while others do not. Some EU institutions obtain accreditation from international accrediting bodies such as the UN World Tourism Organization (UNWTO), or from accrediting bodies in other countries. For example, the *Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)* holds accreditation from the Swiss Centre of Accreditation and Quality Assurance (OAQ), certifying that its Executive MBA in Hospitality Administration meets high qualitative standards. In addition, EHL has been accredited by the New England Association of Schools and Colleges, one of seven accrediting commissions in the United States that provide institutional accreditation on a regional basis. *The University of Surrey* holds accreditation from the UNWTO and the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).

EHL also maintains a network of certified schools in other countries, both European and around the globe, and has ambitions of spreading its philosophy to committed hospitality educators around the world. Through its network of schools and its subsidiary Lausanne Hospitality Consulting, EHL continues to transfer its knowledge and expertise.

In most European countries, higher education institutions or study programs are subject to regular external review by a quality assurance agency. The *European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR)* is a register of these agencies, listing those that substantially comply with a common set of principles for quality assurance in Europe. The principles are laid down in the *European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG)*. EQAR was founded by the European representative bodies of quality assurance agencies, students, universities, and other higher education institutions, respectively, to increase the transparency of quality assurance in higher education across Europe. EQAR publishes and manages a register of quality assurance agencies that substantially comply with the ESG to provide the public with clear and reliable information on quality assurance agencies operating in Europe. The register is web-based and freely accessible, and can be found in Appendix C-14.

Institutions undergo an external review by independent experts to learn whether they are in substantial compliance with the ESG. The review is coordinated either by a national authority or another organization that is independent from the quality assurance agency under review. Full membership in the European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) which is also based on substantial compliance with the ESG, will also usually constitute satisfactory evidence for inclusion in the Register.

Cedefop's report on accreditation and quality assurance of VET in specific European contexts is included as Appendix C-15.

#### **E. Credit Transfer Systems in the European Union**

As part of the Bologna process, stakeholders are monitoring sector-specific developments in common European frameworks such as the European Qualifications Framework (EQF), Europass, and the European Credit System for VET (ECVET), outlined in earlier sections of this report. To establish synergies between the Bologna process and the Copenhagen process, which concerns VET, in cooperation with member states, the European Commission established the European Qualifications Framework (EQF) for lifelong learning. The EQF is linked to and supported by other initiatives in the fields of transparency of qualifications (Europass), credit transfer (the European Credit Transfer and Accumulation System for higher education - ECTS - and the European Credit System for Vocational Education and Training - ECVET), and quality assurance (European association for quality assurance in higher education - ENQA - and the European Network for Quality Assurance in Vocational Education and Training - ENQA-AVET).

The European Credit Transfer and Accumulation System for higher education (ECTS) makes teaching and learning in higher education more transparent across Europe and facilitates the recognition of all studies. The system allows for the transfer of learning experiences between different institutions, greater student mobility, and more flexible routes to gain degrees. It also aids curriculum design and quality assurance.

Institutions that apply ECTS, publish their course catalogues on the web, including detailed descriptions of study programs, units of learning, university regulations, and student services. Course descriptions contain learning outcomes (i.e. what students are expected to know, understand, and be able to do) and workload (i.e. the time students typically need to achieve these outcomes). Each learning outcome is expressed in terms of credits, with a student workload ranging from 1,500 to 1,800 hours for an academic year, and one credit generally corresponds to 25-30 hours of work.

Although ECTS can help recognition of a student's studies between different institutions and national education systems, higher education providers are autonomous institutions. The final decisions are the responsibility of the relevant authorities: professors involved in student exchanges, university admission officers, recognition advisory centers (ENIC-NARIC), ministry officials, or employers.

ECVET aims to give people greater control over their individual learning experiences and make it more attractive to move between different countries and different learning environments. The system aims to facilitate the validation, recognition, and accumulation of work-related skills and knowledge acquired during a stay in another country or in different situations. It aims to ensure that these experiences contribute to vocational qualifications. ECVET seeks better compatibility between the different vocational education and training (VET) systems in place across Europe and their qualifications. See Appendix C-16, C-17, and C-18 for more information about ECTS, ECVET, and for Cedefop reports on credit transfer in VET in Europe.

#### **F. Linkages with/between Academic Institutions and Industry, and with/between Academic Institutions and Government**

Linkages between academic institutions and industry in the EU occur primarily through internships and professional training placements. Academic institutions commonly provide opportunities for students and industry professionals to find one another through electronic databases, web-based directories, and in-person recruitment events.

As described above, the European Commission is working with higher education institutions and the hospitality and tourism industry to develop a framework of professional competencies required for a new generation of workers for this sector. The first ESCO (European Skills/Competences, Occupations and Qualifications) framework for the tourism sector is currently under development and should be completed by mid-2014. This framework will establish a description of certificates and qualifications and the associated skills/competences. The European Commission is also developing an assessment of education and training for the tourism sector through mapping available training and education opportunities in the EU and evaluating whether the learning outcomes meet the requirements and needs of the labor market. This assessment is intended to result in concrete policy recommendations targeted at the tourism sector, and development of operational cooperation procedures between academics and industry to close the gaps between offer and demand of learning outcomes. The European Commission is currently calling for tenders for the production of this assessment and its related policy recommendations report. Work is expected to begin in spring 2014.

The Lisbon Treaty, which went into effect in December 2009, is aimed at bolstering the EU's position in tourism. Following the Treaty, In June 2010, the European Commission adopted a communication entitled, "Europe, the World's No. 1 Tourist Destination - a new political framework for tourism in Europe," identifying objectives to improve the competitiveness of the tourism sector in Europe through the promotion of the sustainable development of EU tourism, promoting Europe's image of high quality destinations, and leveraging EU policies and financial instruments for tourism development. The official communication document can be found in Appendix C-19.

The European Commission is also currently working with stakeholders to create an information and communication technologies and tourism business initiative called TOURISMLink to examine how to boost the competitiveness of small businesses in the European tourism sector and create more jobs. Given that tourism relies heavily on the Internet, this initiative aims to connect small tourism and hospitality operators to resources that will allow much broader electronic marketing and distribution channels similar to those that have been developed by large tourism enterprises. More information about TOURISMLink can be found in Appendix C-20.

The European Commission aims to maintain the EU as the world's top tourism destination by continually improving the quality of services through hospitality training of motivated, knowledgeable staff. Global market demands require tourism activity to adapt to changing environments through the ongoing development of professional skills of workers in the sector. Therefore, the European Commission aims to emphasize the use of innovation and technology to meet customer expectations and encourage cross border mobility of skilled workers. The EU Job Mobility Portal, EURES, includes a dedicated section for the hospitality sector that allows employers to assess the skills and experiences of job candidates from their own and other EU countries, facilitates a better match of supply and demand on the labor market for the hotel and restaurant sector, and thus improves the mobility of workers.

Another focus of the European Commission is the development of new strategies to increase accessible tourism for disabled and senior travelers through projects within the Calypso initiative that supports social tourism organizations and tourism providers. The Social Tourism European Exchanges Platform (STEEP) project was launched in April 2012 to create and develop a business-to-business web-based platform to facilitate transnational tourism in Europe, linking the supply and demand for accommodation of four target populations: youth, families facing difficulties, seniors, and people with disabilities. Sustainable tourism is also an ongoing emphasis in EU tourism objectives. Mapping of the professional skills needed for these special types of tourism is still being developed.

## Part 3 – Australia

### A. Standard Program for Hospitality Management and Tourism Education Programs in Australia

The following section provides information about several top-ranked programs at universities with hospitality and tourism management programs in Australia.

#### SCHOOL OVERVIEW

**Blue Mountains International Hotel Management School (BMIHMS)** is ranked number eight in the world according to the Taylor Nelson Sofres (TNS) Global survey described earlier in this report. The school, which has been providing hospitality education since 1991, has two custom designed campuses – students can study hospitality in Sydney at the Executive Business Centre, and in Leura at the Practical Learning Centre. In Leura, students live and study in a simulated hotel environment where students are both guest and staff, and gain hands-on experience in all aspects of day-to-day operations. The school was founded by Swiss hotelier Fritz Grubler.

#### PROGRAMS/CURRICULUM

BMIHMS offers an undergraduate business degree in either International Hotel and Resort Management or International Event Management. Undergraduate course duration is two and a half years, with two paid industry placements in hotels. Students must study at both the Leura and Sydney campuses. For students studying Event Management, the final six months of the program focuses on business management. Upon completion of a BMIHMS Bachelor of Business degree, students can attain a second degree with an additional eight units of study (24 weeks), providing them a double degree in International Hotel and Resort Management and International Event Management.

Students who complete the Hotel and Resort Management degree are also awarded the Les Roches Diploma in Hotel Operations. This prestigious and globally recognized qualification is from Les Roches International School of Hotel Management, one of Europe's most respected and leading Swiss hotel schools.

BMIHMS also provides postgraduate programs, including a Masters' degree or a Certificate in International Hotel Management. Courses are designed for people with degrees in other disciplines or who have at least five years of relevant supervisory experience or who are seeking to enter or further develop their careers within the hospitality industry. The programs are designed in conjunction with the School's Industry Advisory Board and industry partners to prepare graduates to enter the dynamic hospitality industry. The Masters' degree program can be completed in two years for students with a Bachelors' degree from outside the hospitality industry, or in one year and three months for students who have a hospitality Bachelor's degree. The two year Masters' program includes a one semester industry placement/internship. The Certificate program is six months in duration for students without a Bachelors' degree but with at least five years of supervisory experience. All classes are held at the non-residential Executive Business Centre on the Sydney Campus.

School brochures outlining all undergraduate and graduate level courses, as well as the full course outlines and course units that comprise the International Hotel and Resort Management degree are available in Appendix D-1.

### INTERNSHIPS/INDUSTRY PLACEMENTS/SPECIAL ACTIVITIES

Many Australian and overseas hotel/tourism and event management operators partner with BMIHMS in placing students in two hospitality placements during their Bachelor's degree, or one during the Master's degree, each lasting up to 24 weeks. Industry placements in hotels are paid within Australia. Placements within some specific non-operational fields are sometimes unpaid. In addition to putting skills learned into practice, students enhance their career prospects and develop crucial contacts and peer networks.

BMIHMS has a Graduate Privileged Partners Program (GPP), a competitive recruitment initiative designed to connect the highest achieving undergraduate and postgraduate final year students with a select group of industry partners. The GPP provides a unique opportunity for the hospitality industry to recruit and guide the school's top graduates towards the senior hotel management roles of the future. Industry partners that take part in the GPP include: Hilton, the Four Seasons, Accor Hotels, InterContinental Hotels Group, Starwood, Hyatt, Marriott, and Toga Hospitality. Students are encouraged to work hard in order to be considered for the GPP which is conducted in the final academic year and includes personal interviews, familiarization, and induction sessions. The GPP industry partners make the final selection as to who fills any internal graduate positions or enters corporate management programs.

BMIHMS has extensive relationships with hospitality industry partners, including major hotel chains, boutique properties, resorts, and events companies. As such, they are well positioned to help students find the right job. In 2010, each student received 2.4 job offers for each placement.

BMIHMS has staff dedicated to helping students become workplace ready as part of its Career Development program. Staff assess students based on a variety of criteria and match them to particular positions and employers. They also give instruction on CV writing skills and interview techniques. Career Development staff also visit students during their placements to check on progress, and provide care and advice. Past placements have included: Sheraton Mirage Port Douglas, Australia; Four Seasons Hotel Sydney, Australia; Tokyo Hilton, Japan; Sheraton Park Tower London, England; Hotel InterContinental Geneva, Switzerland; Mandarin Oriental, Hong Kong; and Whistler Mountain Ski Corps, BC Canada. BMIHMS is also a member of HOSCO (HOSCO Hospitality Connection, <https://www.hosco.com/>) which supports students in finding placements and jobs.

According to the BMIHMS website, the School's faculty are experienced professionals in their fields and many have had successful careers in the hospitality industry. They bring extensive knowledge and insight to what is taught at the School and many are furthering their education at the highest levels. In addition, the website notes that the rigorous research and scholarship undertaken by the Blue Mountains faculty has been a highlight during 2010 and 2011, with a total of 12 research articles published or accepted for publication. The articles have appeared in leading journals such as the *Tourism Management*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *Journal of Travel and Tourism, Marketing*, *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, *Event Management: An International Journal*, and *International Review on Public and Nonprofit Marketing*.

### ENGLISH LANGUAGE PROGRAMS

Given the international nature of the hospitality industry, BMIHMS recognizes that many potential students come from countries and cultures where English is not their first language. For those who feel they need to take their English language skills to the next level and get the most of a Blue Mountains hospitality management degree, BMIHMS offers an intensive English Language Program.

Students stay with local families close to campus during the program with the goal of improving English by IELTS 0.5 for each 10-week block. The teaching is fun and interactive, and classes are conducted by professionals from the Academy of English with a focus on hospitality. Students follow an automatic progression to the Blue Mountains Bachelor degree program upon attaining IELTS 6.0 academic or equivalent, or they can enter with IELTS 5.5 Academic or equivalent in the first semester with Integrated English Support.

### SCHOOL OVERVIEW

The **William Angliss Institute, Melbourne** is a dedicated training provider to the foods, tourism, and hospitality industries, delivering a range of courses nationally and internationally including short courses, accredited traineeships and apprenticeships, certificates, diplomas, advanced diplomas, and compliance training, through to graduate certificates and bachelor courses. The Institute provides training to 19,500 students annually, including local and international students on campus and industry-based students. An additional 1,200 students are enrolled at joint campuses in China.

For over 70 years, the William Angliss Institute has had long standing partnerships with industry leaders who contribute their knowledge and experience to the development of innovative training solutions. The Institute's main campus is in Melbourne, with a second Australian campus in Sydney, and an international campus in Singapore. The Institute also has four joint venture campuses in China with Shanghai University, Nanjing Institute of Tourism and Hospitality, Zhejiang Tourism College (Hangzhou), and Nankai University (Tianjin). It also has partner campuses in Kuala Lumpur, Malaysia with Berjaya University College of Hospitality, and in Bangkok, Thailand with the Dusit Thani College.

A representative office in Shanghai, China supports the development and expansion of these joint venture campuses. To date, over 1,000 students have enrolled in diploma and advanced diploma courses at these international campuses. Approximately 480 graduates have been placed in international hotels and tourism organizations and are claiming their places as future industry leaders.

The William Angliss Institute is the Government endorsed specialist training provider in Australia for the foods, tourism and hospitality industries, providing a range of courses developed with industry in mind. The Institute works with industry leaders to develop innovative training solutions that meet the needs of today's industry, including membership and affiliation with a range of Australian and international industry and educational organizations.

The Melbourne campus includes a Learning Resource Centre/Library; computer facilities for students; three training restaurants that are open to the public and provide students with practical training; a coffee academy; three accommodation training units; a conference center, café, and bakeshop.

The Institute is a founding member of the prestigious International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE) and has been chosen by the Association of South East Asia Nations (ASEAN) Secretariat to further tourism development across the Asia Pacific region.

### CURRICULUM

As the Specialist Centre for Hospitality, Tourism, and Culinary Arts, the William Angliss Institute offers industry-relevant certificates, diplomas, degrees, and short courses. State of the art training facilities, including equipment used in professional kitchens; simulated and live classrooms; flexible learning delivery methods; and over 400 academic and support staff with industry experience and contacts all work to prepare students to enter the workforce, update current qualifications, or undertake further study. For more information, see Appendix D-2.

In addition to its certificate, diploma, and advanced diploma courses, the William Angliss Institute offers a Bachelor's Program in Tourism and Hospitality Management and a Bachelor's Program in Culinary Management. For a full course guide to the programs at the William Angliss Institute, see Appendix D-3.

## INTERNSHIPS/INDUSTRY PLACEMENTS/SPECIAL ACTIVITIES

The William Angliss Institute supports Australian apprenticeships and the employers who provide them by offering specialized apprentice training in Commercial Cookery, Baking, and Meat Processing. For students who need help finding an apprenticeship, the School guides them to the Australian Apprenticeship Centre (AAC) which registers the apprentices' training agreement with the Institute. AAC Centres are available across Australia and information is also available online at: [www.australianapprenticeships.gov.au](http://www.australianapprenticeships.gov.au).

As part of the apprenticeship, students are required to attend William Angliss Institute for on campus training until they are deemed competent. An apprenticeship is completed when the Institute receives confirmation from the employer that the student has demonstrated the competencies necessary to complete the training contract.

The Institute also offers traineeships. Trainees must also register their training agreements through the AAC. William Angliss Institute trainers visit trainees every four to six weeks. During these visits they conduct training and assessments, as well as one-on-one evaluations of the trainees' progress.

Apprenticeships and traineeships are usually part-time programs. Apprenticeships last for three years; traineeships last for between one and two years.

In addition to offering nationally accredited courses for individual learners, the Institute also works directly with employers to develop customized training solutions. The Institute delivers training options for a range of levels, from new entrants to the industry through upper management. Courses are nationally recognized and responsive to changing demands in both the operational and management aspects of the hospitality, tourism, and foods industries.

William Angliss Institute is well known internationally for its training expertise in hospitality, tourism, and key food industry areas. Through a number of major projects, partnerships, and alliances, the Institute has demonstrated its ability to build the potential of these industries. The Institute has developed an industry best practice partnership framework with major partner program/department sponsor, and supporter levels. For more information, please see Appendix D-4.

The Institute is the designated specialist in human resource training and development (HRD) in the tourism and hospitality sector in Australia. It has worked with government and industry partners in providing tailor-made solutions including: vocational training systems; hotel pre-opening training and simulation programs; training needs analysis; curriculum design and development; learning resources development; tourism trainer professional development programs; skills audits; and certification and employment programs.

The Institute played a pivotal role in pre-opening training for the Integrated Resorts in Macau, as well as the design and implementation of the Australian Pacific Technical Colleges in the Pacific in partnership with Box Hill. The Institute's international partnership with the ASEAN Secretariat resulted in the successful completion of projects relating to the tourism priority blueprint for the ten countries in the ASEAN region. Other successes include: building a new partnership with the Saudi Commission for Tourism (SCT), including the development of learning materials for the tourism sector in Saudi Arabia; developing the Australian Leisure and Hospitality and Brumby's Bakery; and developing a joint initiative with the InterContinental Hotels Group (IHG) Academy in China.

## SCHOOL OVERVIEW

Le Cordon Bleu is the largest hospitality education institute in the world, with 15 major campuses worldwide. **Le Cordon Bleu, Australia**, with campuses in Adelaide and Sydney, specializes in hospitality management and is part of the world-famous Le Cordon Bleu network of culinary arts schools. The Australian campuses offer Bachelor's degrees in international hotel, restaurant, or culinary management, along with Master's courses in hotel and restaurant management and gastronomic tourism.



Le Cordon Bleu was founded in Paris and an underlying focus on haute French cuisine remains in place today. Students can enroll in short-term courses or in full certification courses. Le Cordon Bleu's philosophy of achieving excellence through constant practice and refinement remains the same, even as the school grows to meet the needs of the contemporary culinary and hospitality industries.

The main focus at Le Cordon Bleu is higher education, but the school has taken special interest in the public realm as well, offering many fine restaurants as well as numerous bakeries and coffee shops under the Le Cordon Bleu trademark. In addition, the school has expanded its activities to include various education media such as culinary publications, instructional videos, TV series, cooking equipment, and more. Le Cordon Bleu is also often requested to serve as an advisory consultant and has been asked to participate in more than 50 international events, sharing its expertise around the globe.

Students at Le Cordon Bleu are taught by Master Chefs, the majority of whom come from Michelin-starred restaurants or are winners of prestigious competitions and titles such as *Meilleur Ouvrier de France*. They pass on their knowledge of classic French cuisine and modern international culinary techniques to the students. The School's website notes that it employs educators who are at the top of their field to ensure the education their students receive is not only state-of-the-art, but of the highest quality possible.

### PROGRAMS/CURRICULUM

In Australia, Le Cordon Bleu offers Culinary Diploma programs in Cuisine and Patisserie, as well as a Grand Diploma of Cuisine and Patisserie. It offers Bachelor of Business degrees in Wine Entrepreneurship, Food Entrepreneurship, International Hotel Management, International Restaurant Management, and Culinary Management. Le Cordon Bleu Australia also offers Master's degrees in Gastronomic Tourism, International Hotel and Restaurant Management, and International Hospitality Management. For a guide to the curriculum for each program, please see Appendix D-5.

The School's academic material is developed in-house by Le Cordon Bleu's expert educators, giving students exclusive, well-researched, and practical knowledge that is not available anywhere else.

### INTERNSHIPS/INDUSTRY PLACEMENTS/SPECIAL ACTIVITIES

Students at Le Cordon Bleu take part in industry placements at top-tier Australian resorts and have the chance to integrate with some of the best-organized tourism infrastructure in the Pan-Asia region. Le Cordon Bleu partners with hospitality organizations across Australia and, in some cases, overseas. Its Work Placement Program is six months in length. Cuisine and Patisserie Diploma students participate in an "Industry Placement"; Bachelors students have a "Professional Experience"; and Master's students take part in a "Hospitality Industry Experience." The School's Professional Industry Placement Department works with each student individually to ensure that they find suitable positions and get the most from their work placement.

During the placement period, a Professional Development manager makes regular contact with both the student and the employer to ensure that both parties are satisfied with the arrangement and to assess the student's performance. Professional Experience is assessed using industry assessments reports; evidence of hours worked (if applicable); and a student work placement report and reflective journal. Assessment of the students' performance during their placement and feedback to the student and college on this performance are integral components of the placement program, the students' development and preparation for their future careers. See Appendix D-6 for Le Cordon Bleu's industry placement policy and procedures.

Le Cordon Bleu also includes an Industry Employers Portal on its website, provided employers in the food industry an opportunity to post jobs and browse resumes.

### ADDENDUM

**PLEASE NOTE:** While the *Hospitality Training Association, Inc. (HTA)* appears on several of the *Asian Correspondent* lists outlined at the beginning of this report and is cited as a leader in the recruitment, employment, and training specialist of apprentice chefs, the Association, is currently "cancelled" according to <http://training.gov.au/>, a website developed for the Vocational Education and Training (VET) sector. HTA's website is not currently functioning.

## **B. Educational Standards for Teachers**

The higher education sector in Australia is regulated by the *Tertiary Education Quality Standards Agency (TESQA)* (see below for more information). TEQSA registers and assesses the performance of higher education providers against the Higher Education Standards Framework. The Framework outlines high quality teaching and learning. It states that the numbers, qualifications, experience, expertise, and sessional/full-time mix of both academic staff who teach or tutor the course of study and support staff, will be appropriate to the nature, level, and mode of delivery of the course of study and the attainment of expected student learning outcomes.

The *Australian Qualifications Framework (AQF)* establishes the quality of Australian qualifications. In Australia, education and training is a shared responsibility of all Commonwealth, State, and Territory governments. Education, training, and employment ministers collectively own and are responsible for the AQF, which is the national policy for regulated qualifications in the Australian education and training system. It incorporates the quality assured qualifications from each education and training sector into a single comprehensive national qualifications framework. This approach is designed to enable consistency in the way qualifications are described as well as clarity about the differences and relationships between qualification types.

The AQF was first introduced in 1995 to underpin the national system of qualifications in Australia encompassing higher education, vocational education, and training and schools. The many AQF stakeholders include industry and its representative bodies, unions, professional associations, and licensing authorities and governments. Ultimately students, graduates, and employers, both Australian and international, benefit from the quality qualifications that are built on the requirements of the AQF.

AQF qualifications link with each other in a range of learning pathways between schools, VET, and higher education and work as an individual's learning and career ambitions require. The AQF provides for flexible, transparent and systematic learning pathways and to the removal of boundaries between educational sectors.

According to the Framework, Australian higher education providers should ensure that staff who teach students in the course of study: are appropriately qualified in the relevant discipline for their level of teaching (qualified to at least one AQF qualification level higher than the course of study being taught or with equivalent professional experience); in the case of supervision of students in a course of study that leads to a Doctoral Degree (Professional) award located at level 10 of the AQF, are qualified at level 10 of the AQF or have equivalent professional experience; in the case of supervision of students in a course of study that leads to a Doctoral Degree (Research) award located at level 10 of the AQF, are qualified at Doctoral Degree (Research) level or have equivalent research experience; have a sound understanding of current scholarship and/or professional practice in the discipline that they teach; have an understanding of pedagogical and/or adult learning principles relevant to the student cohort being taught; engage students in intellectual inquiry appropriate to the level of the course of study and unit being taught; and, are advised of student and other feedback on the quality of their teaching and have opportunities to improve their teaching.

Among other qualifications, the higher education provider should ensure that: academic staff who teach on a course of study are reasonably available for students seeking academic assistance for units within the course of study; the higher education provider has effective mechanisms to identify and support students who are at risk of not progressing academically; and the higher education provider has effective arrangements to assure the quality of student work placements, practicum, and other forms of work-integrated learning in the course of study, including assuring the quality of supervision. The higher education provider should also ensure that the course of study is systematically updated through internal revision and external reviews, and that its coherence is maintained. If the higher education provider discontinues the course of study, effective teach out or course transition plans should be provided for all students enrolled in the course of study to ensure that these students are not disadvantaged.

## **C. Accreditation Systems in the Australia Overall and for Hospitality and Tourism Education**



Some Australian universities offer Bachelor's and Master's degrees in the hospitality and tourism management industry. The higher education sector is regulated by the **Tertiary Education Quality Standards Agency (TESQA)**. Most hospitality and tourism programs in Australia are taught by the vocational education and training sector. They are regulated by the **Australian Skills Quality Authority (ASQA)**. Both agencies were established in 2011. Both agencies allow public access to their information under the Freedom of Information Act of 1982 (FOI Act). The agencies can refuse access to some documents or parts of documents that are exempt. These include documents related to national security, documents containing material obtained in confidence, Cabinet documents, or other matters set out in the FOI Act.

**TERTIARY EDUCATION QUALITY STANDARDS AGENCY (TESQA)** - TEQSA regulates and assures the quality of Australia's large, diverse, and complex higher education sector. The Australian higher education system comprises both public and private universities, Australian branches of overseas universities, and other higher education providers with and without self-accrediting authority. Qualifications available from higher education providers range from undergraduate awards, (bachelor degrees, associate degrees, or advanced diplomas) to postgraduate awards, including graduate diplomas, Masters degrees, and doctoral degrees.

TEQSA registers and assesses the performance of higher education providers against the Higher Education Standards Framework. The Standards Framework comprises five domains: Provider Standards, Qualification Standards, Teaching and Learning Standards, Information Standards, and Research Standards. The Provider Standards and Qualifications Standards are collectively the Threshold Standards, which all providers must meet in order to enter and remain within Australia's higher education system.

TEQSA will undertake both compliance assessments and quality assessments. Compliance assessments involve assessing a particular provider's compliance against the Threshold Standards for registration as a higher education provider. TEQSA may conduct quality assessments across the whole higher education sector, a sample of providers, or a single provider.

**Establishment of TEQSA** - The *Review of Australian Higher Education* (the Bradley Review) in 2009 recommended an independent national regulatory body be responsible for regulating all types of tertiary education. The Review team reasoned that a national approach would provide a more effective, streamlined, and integrated sector, achieving a sustainable and responsible higher education system in the larger, more diverse and demand-driven environment. In response, the Australian Government announced a landmark reform package for higher education to expand the system and create new opportunities for all Australians to reach their potential in higher education. The Government also committed to ensuring that growth in the higher education system would be underpinned by a robust quality assurance and regulatory framework that places a renewed emphasis on student outcomes and the quality of the student experience.

In its 2010-11 budget, the Australian Government allocated \$70 million over four years to establish TEQSA as the new national body for higher education regulation and quality assurance. With a dual focus on ensuring that higher education providers meet minimum standards, as well as promoting best practice and improving the quality of the higher education sector as a whole, TEQSA is a 'next generation' regulator.

The *Tertiary Education Quality and Standards Agency Act 2011 (TEQSA Act)* established the agency and the new national regulatory and quality assurance environment for Australian higher education. It replaced a state-based system that was phased out by January 2012.

**Assessment Methods** - TEQSA's regulatory approach is outlined in the TEQSA Act. The agency is required to regulate higher education using a standards-based quality framework and principles relating to regulatory necessity, risk, and proportionality. TEQSA registers and evaluates the performance of higher education providers against the Higher Education Standards Framework and its Threshold Standards. A Higher Education Standards Panel is responsible for providing independent advice to the

Minister of Tertiary Education, Skills, Science, and Research on making and varying standards in the Higher Education Standards Framework.

A regulated entity (a constitutional corporation or a corporation established by or under a law of the Commonwealth or Territory, or a person who conducts activities in a Territory) may apply to TEQSA for approval to be registered as a higher education provider. An application for registration as a higher education provider must be accompanied by an application for accreditation of at least one course of study. All application documents and guidelines are available on the TEQSA website (<http://www.teqsa.gov.au/>). Registration categories include:

- Higher Education Provider
- Australian University
- Australian University College
- Australian University of Specialization
- Overseas University
- Overseas University of Specialization

If TEQSA grants the application, the agency will determine the time period the applicant will be registered, not to exceed seven years. At the point of expiration, an entity can apply for renewal of its registration by demonstrating it is still meeting the TEQSA standards.

Self-accrediting institutions in Australia accredit their own programs instead of seeking accreditation from TEQSA. These institutions must be registered by TEQSA and meet the requirements to be a self-accrediting institution. Self-accrediting institutions have internal processes for accrediting new courses which involves consultation with relevant industry or professional bodies, and formal consideration and approval by academic boards. Courses are usually reviewed for reaccreditation every five years.

**Relationship with Industry** - TEQSA also recognizes that, in performing its regulatory functions, it benefits from having access to a register of external experts. In second half of 2012, TEQSA conducted an open selection process to establish a permanent Register of Experts. The agency will periodically call for new experts to submit applications to be considered for inclusion on the Register. TEQSA staff use input from external experts to inform their analysis and recommendations to the Commission. Individual external experts provide advice as individuals on specific, identified elements of TEQSA's regulatory reviews.

TEQSA and professional bodies with links to the higher education sector have a mutual interest in maintaining and improving quality in the provision of higher education in Australia. TEQSA has agreed that the following principles should guide its engagement with professional bodies:

- the development of a complementary approach to course accreditation processes and requirements;
- the use of professional bodies as a source of expert advice;
- the sharing of information with professional bodies to inform TEQSA's regulatory activity and to protect the interests of students and the higher education sector;
- encouraging alignment of professional outcomes with learning outcome requirements of the Australian Qualifications Framework (AQF); and
- fostering communication between TEQSA and professional bodies regarding each other's respective roles.

TEQSA will also look to build relationships with a broad range of bodies that have a statutory responsibility for regulating a profession and for accrediting related professional programs, for example, professional registration and accreditation bodies in medical and legal fields. As a first step in this process, TEQSA has prepared a set of Information Guidelines that specify the Commonwealth, State, or Territory authorities it may share higher education information with under the TEQSA Act. The Information Guidelines can be found on the Federal Register of Legislative Instruments at <http://www.comlaw.gov.au/Details/F2013L00760>. In addition, TEQSA is also in the process of developing

a list of professional bodies with whom TEQSA can share higher education information under the TEQSA Act. The list will be published on the website.

**Publicly Available Information** – TEQSA is required by law to establish and maintain a National Register of Higher Education Providers and to make it available for inspection on the internet. The purpose of the National Register is to be the authoritative source of information on the status of registered higher education providers in Australia.

National Register guidelines outline the provider and course information TEQSA must include on the Register, including providers whose registration has been cancelled by TEQSA. Registered higher education providers must also notify TEQSA of a material change that would require an updating of details on the National Register. The National Register is not designed to be a tool for searching or finding information about courses of study or the range of courses offered by a particular provider or institution. That type of information can be found on the Australian Government's Study Assist website (<http://studyassist.gov.au/sites/studyassist>), or on the MyUniversity's Course Finder website (<http://www.myuniversity.gov.au/UndergraduateCourses>).

## **AUSTRALIAN SKILLS QUALITY AUTHORITY (ASQA)**

### **Establishment of ASQA**

In an effort to improve the quality and consistency of vocational education and training (VET) in Australia, the Council of Australian Governments passed national legislation in 2011 to establish a new approach to national regulation of the VET sector. Although the government took a new approach to regulations, most of the regulatory requirements remain unchanged.

The *National Vocational Education and Training Regulator Act 2011* created ASQA as a new national regulator responsible for registering training organizations and accrediting courses. ASQA is an independent statutory agency comprised of a Chief Commissioner and two other Commissioners appointed by the Governor-General. The agency currently employs more than 200 staff across Australia and has offices in every state and territory. In addition to VET, ASQA is also the regulatory authority for many of Australia's providers of English Language Intensive Courses for Overseas Students (ELICOS).

The 2011 legislation provided ASQA with a VET Quality Framework aimed at achieving greater national consistency in the way providers are registered and monitored, and in how standards in the VET sector are enforced. The law also provided Standards for VET Accredited Courses. The standards apply to all courses regulated by ASQA, including courses that were accredited by referring state and territory course accreditation bodies prior to the creation of the ASQA. See Appendix D-7 for a copy of the Users' Guide to Standards for VET Accredited Courses.

The VET Quality Framework came into effect July 1, 2011 for all relevant applicants/'registered training organizations' (RTOs) operating in New South Wales, the Australian Capital Territory, and the Northern Territory, and those RTOs in Victoria and Western Australia that transferred to ASQA. The VET Quality Framework also applies for RTOs in Queensland, Tasmania, and South Australia. RTOs operating solely in Victoria and Western Australia, but are also registered on the **Commonwealth Register of Institutions and Courses for Overseas Students (CRICOS)**, must now comply with the VET Quality Framework.

**Assessment Methods** - ASQA's regulatory approach is based on risk assessment. The organization applies more regulatory scrutiny to those RTOs, courses, and qualifications rated as higher risk.

When a provider initially seeks to become an RTO, ASQA conducts an audit. All initial registration applications involve a site audit and, if approved, a follow-up audit (usually after 12 months). Applications for registration renewal or change of scope that are assessed to be higher risk are also referred for an audit. Other audits may be conducted at any time to assess an RTO's compliance with the VET Quality Framework.

The scope and complexity of an audit varies according to its purpose and the risk of the organization or industry being audited. Applicant organizations and RTOs that are complying with the conditions and standards of the VET Quality Framework can expect a low level of regulatory intervention, while those displaying a high risk of not complying can expect increased scrutiny from ASQA auditors.

During the audit process information may be sourced from the RTO, its staff, its students (past and present), technical experts, industry representatives and stakeholders, the RTO's quality management systems, RTO records, and other regulatory bodies, as well as ASQA's information management systems. Auditors may assess completed student assessments, trainer records of professional development, student completion rates, whether students are exiting with competency in the relevant skills, whether industry recognizes those skills, and if students are being employed.

Where non-compliance has been identified, an organization must rectify the issues to the satisfaction of ASQA and provide supporting evidence of the rectification actions implemented. The organization will have one opportunity to respond to the audit findings (i.e. rectify non-compliances) within twenty working days following receipt of the audit report. If the non-compliance is not rectified, then ASQA's decision may include the cancellation or suspension of all or part of a registration, placing conditions on the registration, or other administrative sanctions. If an organization is not satisfied with a decision made by ASQA, it can ask for a review or reconsideration, or apply to the Administrative Appeals Tribunal (AAT) to review the decision.

**Relationship with Industry and Reporting Mechanisms** - ASQA works closely with industry bodies and other regulators to identify and mitigate risks to the quality of Australia's VET sector. ASQA's Industry Engagement Team works collaboratively with industry representatives to ensure industry confidence in the outcomes delivered by training providers. The team works with Industry Skills Councils, industry regulators, and other key industry bodies to develop ASQA's quality assurance processes.

ASQA reports annually to the Minister for Tertiary Education, Skills, Science, and Research and the ministerial council SCOTESE - the Standing Council on Tertiary Education, Skills, and Employment. ASQA also provides a report on its performance to the National Skills Standards Council (NSSC) twice a year and reports to the Australian Parliament through its annual report. ASQA's performance is examined by the Australian Parliament at senate estimates committees three times each year.

In December 2013, ASQA released a major review of the marketing practices of selected registered training organizations in Australia. The review makes eight recommendations aimed at improving marketing and advertising practices and curbing practices by some training providers that potentially mislead consumers. ASQA Chief Commissioner Chris Robinson said that the review found a disturbing number of RTOs were marketing qualifications they claimed could be achieved in an unrealistic time frame, while others were marketing superseded qualifications. ASQA "found that 45 per cent of registered training organisations could be in breach of the national standards required for registration under national legislation with respect to their marketing and advertising. These potential breaches range from relatively minor concerns to more serious breaches that could involve major sanctions being applied, including a loss of the registered training organisations registration." A copy of a summary article that appeared in *The Australian*, is available in Appendix D-8, the full report is available online at: [http://www.asqa.gov.au/verve/resources/Strategic Reviews 2013 Marketing and Advertising Report.pdf](http://www.asqa.gov.au/verve/resources/Strategic%20Reviews%202013%20Marketing%20and%20Advertising%20Report.pdf).

#### **SAMPLE INFORMATION ON ACCREDITATION FOR THE ABOVE MENTIONED SCHOOLS**

**Blue Mountains International Hotel Management School (BMIHMS)** is registered by TEQSA and all courses are accredited to this national standard. The School's TEQSA profile can be viewed online at: <http://www.teqsa.gov.au/national-register/provider/prv12016>. BMIHMS also meets the Education Services for Overseas Students (ESOS) requirements ensuring international students are cared for, minimum standards are met, and that the institution functions on sound financial foundations.

BMIHMS also holds international certification with the World Tourism Organization's Department of Education and Knowledge Management under the Tourism Education Quality program; the Institute of Hospitality, the only internationally recognized professional management association for managers in hospitality, leisure and tourism; and the International Centre of Excellence in Tourism & Hospitality Education (THE-ICE). BMIHMS is a founding member of THE-ICE (see below for more information).

According to its website, the **William Angliss Institute** and its staff members hold accreditations, endorsements, affiliations, listings, and memberships with a range of Australian and international

organizations and bodies associated with the hospitality, tourism, and food industries. For a listing, please visit: <http://www.angliss.edu.au/Accreditations-and-Endorsements>.

The William Angliss Institute is a registered training institute (RTO) under the Australian government standards. Its operations are also governed by the Victorian government's VET Act of 1990. The Institute is also a CRICOS provider. A summary of its most recent audit and renewal of registration from February 2010 is available online at: <http://www.angliss.edu.au/Education-Quality-Management-at-William-Angliss-Institute>.

Additionally, the William Angliss Institute has an Education Quality Management System that represents a planned, evidence-based, ongoing process aimed at ensuring quality and improving outcomes for students, clients, and stakeholders; achieving the Institute's mission; and providing a platform for future development, meeting future workforce needs, and maintaining the Institute's place as a specialist center for education and training in tourism, hospitality, and the culinary arts. Education quality is administered by a dedicated Quality Manager.

**Le Cordon Bleu, Australia** is registered on TEQSA's National Register. The School is an RTO under the South Australian Training and Skills Development Act 2008 and complies with the Australian Quality Training Framework standards which are designed to ensure quality of education to students. Le Cordon Bleu is committed to continuous improvement and therefore collects feedback from students via student surveys and student representative groups. Its teaching and assessment staff hold the educational qualifications required under the quality regulations and they are committed to maintaining up-to-date industry related skills and knowledge.

#### **D. Credit Transfer Systems in Australia**

**Blue Mountains International Hotel Management School (BMIHMS)** is committed to providing clear pathways to assist students who have previously successfully completed some studies elsewhere and who otherwise qualify for admission, to enter a BMIHMS program with the maximum amount of advanced standing based on their previous studies. BMIHMS is also committed to assisting its own students and graduates who wish to enroll in a program at another provider in Australia or internationally, particularly where such pathways will enhance students' overall learning experiences. BMIHMS' Articulation Arrangements Policies and Procedures and its Transfer Between Registered Providers Policies are outlined in Appendix D-9.

Students at the **William Angliss Institute** who want to receive credit transfer for units completed from other institutes with nationally recognized training must complete a Credit Transfer Application Form and give it to the relevant program area along with copies of statements of attainment (results). They must provide the Institute with original documents.

Students who have studied a similar subject at another institution, can also apply for Recognition which may make them eligible for exemptions in their course. To apply for Recognition, students must fill out a Recognition application and provide statements of attainment (results), references, copies of short course certificates, copies of any in house training, a resume, position descriptions, and for international students, course outlines. The application is then assessed and students may be invited to an informal meeting or to demonstrate their skills. There is a base fee of \$65.00 for a Recognition application which includes the first 20 unit/competency hours applied for; a fee of \$1.34 per subsequent unit hour applied for (capped at \$898 per application) is also assessed.

At **Le Cordon Bleu Australia**, the individual processes used to determine credit are: Recognition of Prior Learning and Academic Credit. Academic Credit is a process by which a student can have previously completed study directly credited towards a program they intend to undertake with Le Cordon Bleu Australia. For Academic Credit to be granted, the previous study must be equivalent in content and academic stage to all or part of the Le Cordon Bleu Australia program for which the student is requesting credit. In the Bachelor degree programs, credit will be granted only for full, not parts of, subjects. Le Cordon Bleu Australia may grant credit based on Academic Credit where sufficient evidence is provided of previous relevant formal study of a similar content and academic stage to specified Le Cordon Bleu Australia subject(s). In all instances, if the evidence provided is deemed to be incomplete or insufficient,



that is, there is an indication that more could be provided in support of the application, Le Cordon Bleu Australia may request further or different evidence in support of the application for Credit.

The Recognition of Prior Learning (RPL) at Le Cordon Bleu is an assessment process that enables an applicant to be granted credit for a subject within a study program by supplying acceptable, documented evidence of claimed, previously unrecognized, relevant skills, experience, and knowledge. Le Cordon Bleu Australia may grant credit based on RPL for relevant skills and knowledge attained through: informal training, informal education, work experience, general life experience, or any combination of these. Applicants must request credit using an approved form and supply supporting documentary evidence. More details about the credit transfer process for the Bachelor's degree are available in Appendix D-10.

#### **E. Linkages with/between Academic Institutions and Industry, and with/between Academic Institutions and Government**

Similar to relationships between academic institutions and industry in the U.S. and the EU, each institution in Australia develops its own relationships.

As the government-endorsed specialist training provider for the foods, tourism, and hospitality industries in Australia, the **William Angliss Institute** is aligned with over 40 key industry bodies, including: the Australian Federation of Travel Agents; the Australian Hotels Association; the Australian Culinary Federation; the Restaurant and Catering Association; Meat & Livestock Australia; and many others. Industry advisory boards are involved in the Institute's program review process, and Institute staff is involved in over 50 industry networks and professional associations.

**Le Cordon Bleu Australia** notes in its Code of Practice that it engages with industry to ensure recognizable qualifications. The School states that it has a central purpose to provide employable graduates for Australia and other countries, therefore it regularly engages with relevant industry representatives to ensure teaching, learning strategies, assessments, and work experiences are relevant and of the expected standard required in the workplace.

#### **F. Commonwealth Games 2018**

Each state government in Australia has a "tourism team." Queensland, Australia recently won a bid to host the 21<sup>st</sup> Commonwealth Games in 2018 that will welcome 6,500 athletes, officials, and visitors for 11 days of competition in 17 sports and four para-sport events. As such, the Queensland Government and the City of Gold Coast are developing a legacy plan. The Queensland Drive Tourism Strategy 2013-2015 was launched in January 2013 and contains 29 actions to be delivered over three years. The Strategy aims to build stronger partnerships between government and industry, and to help Queensland become Australia's number one tourist destination. The Gold Coast 2018 Commonwealth Games™ Corporation has also been established to plan, prepare and host the Commonwealth Games. For more information, visit: <http://www.dtesb.qld.gov.au/commonwealth-games>. For a snapshot view of Queensland's Tourism Investment, see Appendices D-11 and D-12.

## **Part 4 – Additional Information on International Accrediting Bodies in the Hospitality Management and Tourism Industry**

In addition to the regional and national accreditation bodies outlined above, there are several international accrediting bodies in the hospitality management and tourism industry. These are outlined briefly below.

### **ORGANIZATION OVERVIEW**

**The United Nations World Tourism Organization (UNWTO)** is the United Nations agency responsible for the promotion of responsible, sustainable and universally accessible tourism. As the leading international organization in the field of tourism, UNWTO promotes tourism as a driver of economic growth, inclusive development, and environmental sustainability, and offers leadership and support to the sector in advancing knowledge and tourism policies worldwide.

UNWTO encourages the implementation of the Global Code of Ethics for Tourism to maximize tourism's socio-economic contribution while minimizing its possible negative impacts, and is committed to

promoting tourism as an instrument in achieving the United Nations' Millennium Development Goals (MDGs), geared towards reducing poverty and fostering sustainable development.

UNWTO generates market knowledge, promotes competitive and sustainable tourism policies and instruments, fosters tourism education and training, and works to make tourism an effective tool for development through technical assistance projects in over 100 countries around the world.

UNWTO's membership includes 156 countries, six Associate Members and over 400 Affiliate Members representing the private sector, educational institutions, tourism associations, and local tourism authorities.

The **UNWTO's Themis Foundation** is the body responsible for UNWTO's work in the field of education and training, offering UNWTO member states education and training-related assessment, strategic guidance, and specialized training to increase the competitiveness and sustainability of their tourism sectors. The Foundation is based in Andorra and has four main programs: UNWTO Strategy, a program to assist governments in identifying their tourism education and training needs and developing strategies that effectively address those needs; UNWTO Capacity, a program offering training courses for tourism officials and experts from member states; UNWTO Volunteers, a program that trains graduates and young professionals in tourism as a tool for poverty reduction and development; and UNWTO TedQual, a program that measures the effectiveness of the tourism education, training, and research programs of the educational institutions of UNWTO member states. For more information, see Appendix E-1.

## ORGANIZATION OVERVIEW

**The International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE)** is an independent international accreditation body that specializes in tourism, hospitality, culinary arts, and events education. In addition to accreditation, the main activities of THE-ICE are confidential benchmarking and raising awareness of the quality of its accredited members to future students.

THE-ICE Standards of Excellence and accreditation system offer a rigorous and independent review of an institution's courses. Through the Standards of Excellence accreditation system, THE-ICE members have to progress through a two-stage accreditation process that involves self-review, peer review, site visit, and evaluation. Once accredited, each member participates in THE-ICE's annual benchmarking analysis. This analysis uses THE-ICE's strategic partner i-graduate's (<http://www.i-graduate.com/>) International Student Barometer survey which allows members to confidentially benchmark against one another based on student satisfaction. According to THE-ICE's website, last year over 10,000 students studying tourism and hospitality across its membership network were surveyed.

The goal of THE-ICE is to help students identify their 'Best-Fit' study options by helping students match their preferred study experience with what THE-ICE's members offer. THE-ICE does not itself engage in the ranking of institutions or courses, rather it seeks to help future students to develop 'personal rankings' that would relate to their individual education needs and circumstances. Working with its other strategic partner i-studentgroup (<http://www.i-studentgroup.com/>), THE-ICE has also developed a range of resources to help future students, parents, and counsellors. In addition to THE-ICE website, the organization also produces an e-Magazine and two newsletters. Currently, the iStudent News is distributed to some 24,000 prospective students, and the eBulletin is designed to keep educators up to date with what is happening in tourism and hospitality education internationally.

THE-ICE also regularly organizes an International Panel of Experts Forum which attracts a range of high profile educators who address important issues and trends relating to tourism and hospitality education.

THE-ICE was originally established by the Australian Federal Government in 2004 and was operated out of Griffith University. In 2006, THE-ICE started to establish a national network that included not only public universities, but also private hotel schools and state owned vocational colleges. Following the end of the government seed-funding period in mid-2008, THE-ICE began to expand internationally. Today, THE-ICE has accredited members in Europe, Asia, and Australasia.

Managed by an Executive Team, all activities of THE-ICE are overseen by a Board of Directors elected by its members. The current Chair is Mr. Guy Bentley, CEO of the Blue Mountains International Hotel

Management School; the current Managing Director is Associate Professor J.S. Perry Hobson, from Southern Cross University. Members of THE-ICE are institutions offering accredited courses in tourism, hospitality, and events. There are currently Accredited Members as well as Associates and 'Observers of THE-ICE' in a range of countries including: Austria, Switzerland, France, Germany Italy, Singapore, Thailand, Malaysia, Fiji, Australia, and others. THE-ICE is also a full member of the International Network of Accreditation Agencies in Higher Education (INQAAHE). Through its corporate social responsibility (CSR) initiative, THE-ICE and its members also support underprivileged students in highly respected NGO hospitality training institutions in Cambodia and Vietnam.

Institutions interested in accreditation can initially apply to become Observers of THE-ICE. They can then formally apply for pre-accreditation assessment, and if successful, they are initially recognized as an Associate of THE-ICE. An institution then has up to three years to apply for full accreditation, and if successful, will then be recognized as an Accredited Member of THE-ICE. Only institutions with accredited programs/courses can become full members of THE-ICE. The working language of THE-ICE, and all its course and program assessments are conducted in English. For additional information about THE-ICE, see Appendix E-2.

### ORGANIZATION OVERVIEW

**The International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (ICHRIE)** is a nonprofit professional association that provides programs and services to continually improve the quality of global education, research, service, and business operations in the hospitality and tourism industry. Founded in 1946, ICHRIE is the global advocate of hospitality and tourism education for schools, colleges, and universities offering programs in hotel and restaurant management, foodservice management, and culinary arts. In recent years, International CHRIE's focus has expanded and its mission statement has evolved, making it a marketplace for facilitating exchanges of information, ideas, research, products, and services related to education, training, and resource development for the hospitality and tourism industry (food, lodging, recreation, and travel services). Serving as the hospitality and tourism education network, ICHRIE strives to unite educators, industry executives, and associations.

ICHRIE facilitates the international exchange of hospitality scholars and educators through networking opportunities; provides venues and media for international educators, scholars, and industry professionals to share new knowledge information; and contributes to maintaining the highest standards of education at all institutions of hospitality education globally through its accreditation council.

ICHRIE is comprised of six Federations: AsiaPacific CHRIE Federation (Australia); Central Federation (Chicago, Illinois, USA); EuroCHRIE Federation (France); North East North American Federation (Harrisonburg, Virginia, USA); Southeast, Central & South American Federation (Auburn, Alabama, USA); and West Federation (Las Vegas, Nevada, USA). The current AsiaPacific CHRIE Federation President is Alan Williams at the Australian School of Management, 641 Wellington Street Level 1, Perth, Western Australia 6000, Tel. 08 9422 3202, e-mail [a.williams@acae.edu.au](mailto:a.williams@acae.edu.au).

ICHRIE produces a number of publications, as well as an online, interactive Guide to College Programs which is available at: <http://www.guidetocollegeprograms.org/>.





平成25年度 文部科学省  
成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業

## 海外視察調査報告書

平成26年3月  
『観光分野における教育認証のための情公開ガイドライン開発と横断的教育教材の開発』  
『インバウンド対応ができる中核的ホテルマン育成と単位互換制度の構築』  
(代表校:学校法人浦山学園)

連絡先:〒939-0341 富山県射水市三ヶ 576  
学校法人浦山学園 富山情報ビジネス専門学校  
電話:0766-55-1420

\*本書の内容を無断で転記、記載することは禁じます。