

# 観光業界における人材課題

～日本の経済発展のために求められること～

株式会社リクルートライフスタイル  
営業統括本部 旅行営業統括部  
営業1部 首都圏シティグループ2チーム

福山 佳与子



## はじめに

安倍政権は2014年、成長戦略の一環として、東京五輪が開かれる2020年に外国人観光客を2000万人に増やすという目標を掲げた。日本政府観光局(JNTO)によると、2015年は前年比47%増の1974万人と安倍内閣発足後の3年間で倍増。2016年は前年比22%増の2404万人となり「2020年2000万人」という目標を4年前倒しで達成し、統計を取り始めた1964年以降、過去最多の訪日者数となった。

安倍首相は観光を「成長のエンジン」と位置付けており、観光を基幹産業へと成長させると述べている。2016年3月の「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」では、東京五輪・パラリンピックを見据え、2020年の訪日観光客数を4000万人・消費額8兆円、2030年には訪日客数6000万人・消費額15兆円とする新たな目標を表明した。

一方、観光が「国策」となった今、現在のホテル業界では深刻な人材不足が起きている。約6割の旅館・ホテルが人手不足を感じており、例えいい人材が採用できたとしても、その半数以上が3年以内に辞めている。

現状、国の政策は観光集客に留まっており、人材の充足にまでは至っていない。訪日客数6000万人の実現の為には、AIや海外人材の活用を含めた労働力の見直しが必要である。しかし、労働力さえ確保できればそれでよいのだろうか。継続的な経済発展の為には、日本人による日本ならではのサービスを提供することにより、インバウンドの満足度を上げ、リピート需要を増やしていくことが求められる。

その為に、国内の有能な人材の確保と育成は観光業界の大命題であり、今後の成長を左右する重要な要因となりえる。

今回は、観光業における国内の「ヒト」という論点に絞って考察していく。

## 1. 2020年の人材需要予測

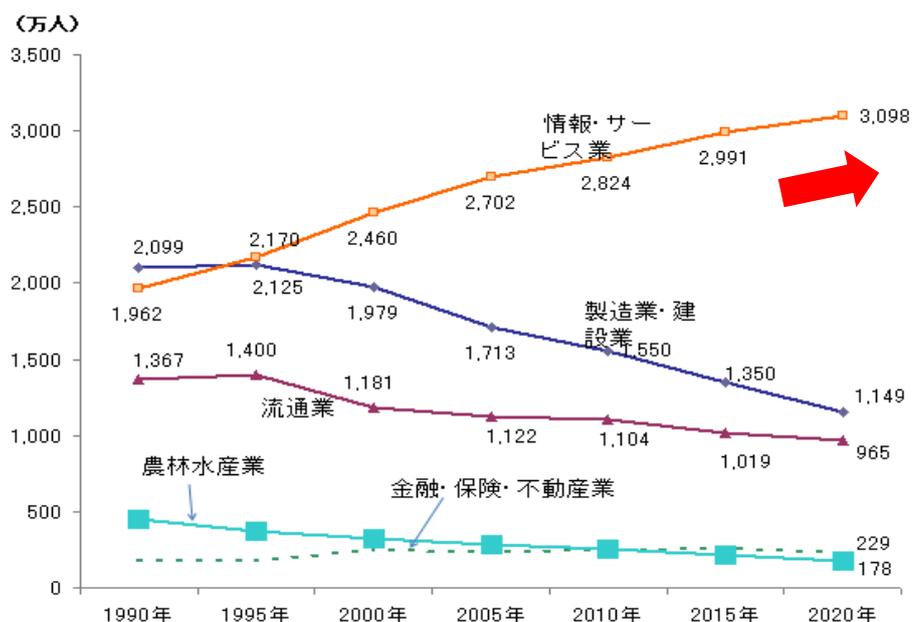
業界別に2020年の未来需要と未来供給を算出してみると、その間には大きなギャップがある。リクルートワークス研究所の調べによると、近年成長力が著しかったサービス業の就業需要は、2010年が2,179万人、2015年が2,253万人となった。しかし、就業者は2010年が2,018万人、2015年が2,019万人と、それぞれ161万人と234万人の供給不足が生じている。

そして今後の変化に注目してみると、製造業で働く人は減り続ける一方、観光業が含まれるサービス業で働く人は更に増え続けると予想されている<図1>。

現在のオリンピックに向けた新規出店ラッシュにより、特に東京とその周辺のホテルは、これから2020年にかけてより需要が高まっていくだろう。つまり、労働力不足は更に深刻化していくと考えられる。このことは、産業としての成長余力があるにもかかわらず、人材不足に脚を引っ張られて十分な成長ができなくなることを意味している。

2020年の就労人口予測において、情報・サービス業は全体の55%を占めている。日本経済を牽引すべきサービス業が供給不足に陥ることは、まことに悩ましいことである。このギャップからは、サービス業への人材流入を図ることが、日本経済全体の活性化には欠かせない、ということが言えるのではないだろうか。

<図1>産業別就業者数の推移



(出典：リクルートワークス研究所『2020年の「働く」を展望する 成長期のパラダイムシフト』)

## 2. 国内採用市場の今

### 2-1. 景気回復と少子高齢化による有効求人倍率の高まり

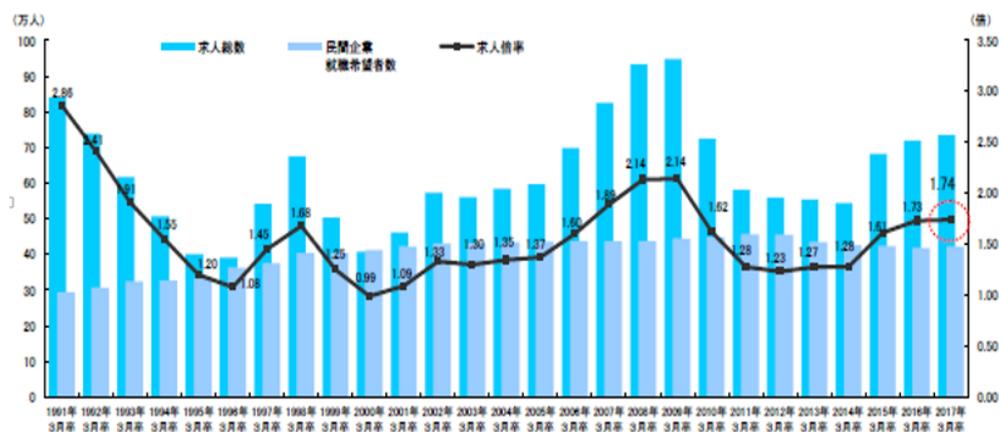
2016年7月、求人倍率は1.37倍、そして全都道府県で求人倍率が1倍を超えるというニュースが報道された。これは1963年にこの統計を取り始めてから初めてのことだった。

我が国の労働市場では、少子高齢化・人口減少の下で、景気の緩やかな回復基調が続いており、人手不足感が強まっている。

来春2017年3月卒業予定の大学・大学院生対象の大卒求人倍率は1.74倍<図表2>。全国の民間企業の求人総数は、73.4万人と前年に比べ1.5万人増加した。一方、学生の民間企業就職希望者数は、42.2万人と前年からほぼ横ばい。求人倍率が上昇する中で、新卒採用を充足できない企業が増えている。大学生・大学院生の新卒採用を実施した企業において、採用予定人数（求人数）に対して実績人数が下回った企業の割合は、2013年3月卒の42.7%より上昇し続け、2016年3月卒では54.4%と半数以上の企業が未充足となった。

2016年3月卒の実績人数に対する2017年3月卒の採用予定人数は+16.2%と大幅増が見込まれている。また、新卒採用が充足できないことにより、中途採用を増やす動きも見られている。昨今の民間企業の求人総数は、新卒採用においても中途採用においても、大きく増加しているといえる。

<図表2>求人総数および民間企業就職希望者数・求人倍率の推移

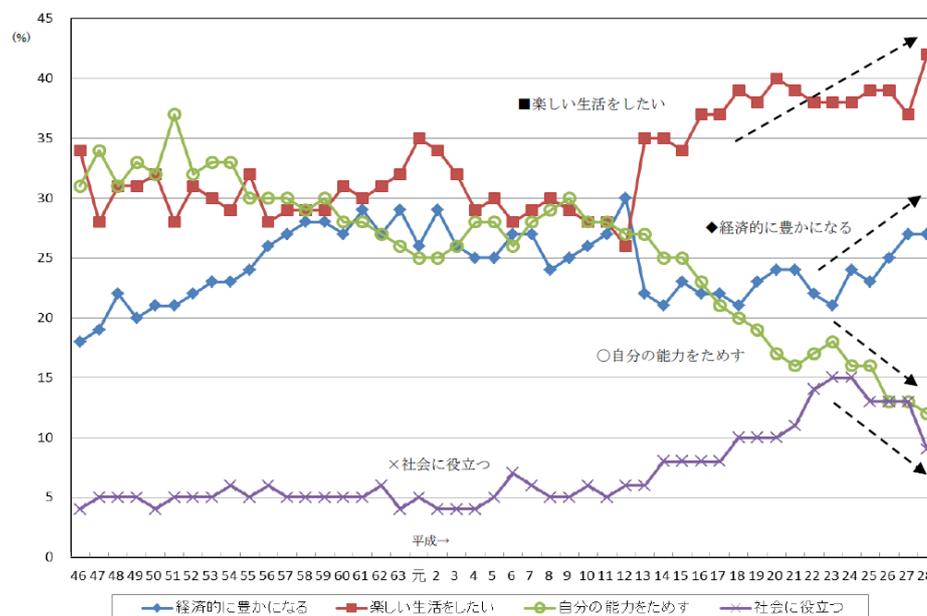


(出典：リクルートワークス研究所 第32回ワークス大卒求人倍率調査 2016年卒)

## 2-2. 新入社員の働く目的

では、働き手の変化はどうだろう。近年の新入社員の働く目的の推移に着目してみると、2000年以降「楽しい生活をしたい」とする者の割合が大きく上昇し、過去最高を更新して41.7%となった。一方、かつてはバブル期を除いてトップになることもあった「自分の能力をためす」は長期にわたって減り続け、12.4%と過去最低を更新した。働くことに関する最近の若者の意識は、成長的な側面よりも、自分自身が楽しく生活できるかどうかという点を重視していることが分かる。つまり、楽しく生活をする為に、「ワークライフバランス」や給与や福利厚生等の「条件」をより重視する傾向が強くなってきている。

〈図3〉新入社員「働くことの意識」調査



(出典：(財)日本生産性本部「働くことの意識」調査 2016年)

### 3. 観光業界が抱える人材課題

#### 3-1. 従業員不足

帝国データバンクによる「人手不足に対する企業の動向調査」によると、旅館・ホテル業で正社員が不足している企業は 57.6%で前期（昨年 7 月）の調査以降 11.2 ポイント増、「非正社員が不足」は 59.4%で前期よりも 11.3 ポイント増となった。いずれも約 6 割の企業が人材不足を訴えると同時に、前期よりも 10 ポイント以上増加。問題が加速している傾向が明らかになった（「不足」は「非常に不足」「不足」「やや不足」の合計）。

〈図表 4〉従業員が「不足」している上位 10 業種

**従業員が「不足」している上位 10 業種** (%)

	正社員			非正社員		
	2016年1月	2015年7月	2015年1月	2016年1月	2015年7月	2015年1月
1 放送	↓ 66.7	↑ 72.2	- 53.3	↑ 85.7	↑ 71.8	- 55.0
2 情報サービス	↑ 66.5	↑ 60.6	- 59.3	↑ 65.8	↑ 61.6	- 53.9
3 医薬品・日用雑貨品小売	↑ 64.0	↑ 60.0	- 53.6	↑ 59.4	↓ 48.1	- 54.3
4 旅館・ホテル	↑ 57.6	↓ 46.4	- 52.8	↑ 57.1	↑ 20.0	- 18.2
5 メンテナンス・整備・検査	↑ 57.3	↑ 52.5	- 48.1	↑ 53.5	↑ 46.7	- 41.8
6 飲食店	↑ 54.3	↑ 51.3	- 35.0	↑ 52.1	↓ 48.0	- 48.9
7 自動車・同部品小売	↑ 54.2	↓ 42.4	- 47.3	↑ 52.0	↑ 44.0	- 42.9
8 建設	↑ 53.6	↓ 51.0	- 54.6	↓ 52.0	↑ 58.0	- 48.3
9 飲食料点小売	↓ 52.0	↑ 53.3	- 34.2	↑ 50.0	↑ 47.1	- 40.9
10 運輸・倉庫	↑ 51.9	↓ 45.4	- 50.0	↓ 48.5	↑ 50.0	- 33.3

注：2016年1月の矢印は2016年1月と2015年7月との増減、2015年7月の矢印は2015年7月と2015年1月との増減を表す

（出典：帝国データバンク）

#### 3-2. 定着率

次に、定着についての実態を見てみたい。厚労省のデータによると、今や新卒者の 3 人に 1 人が 3 年以内に離職するという数字が明らかになっている。その中でも宿泊業・飲食サービスの離職率は極めて高く、大卒者は半分以上の 53.2%、高卒者は 66.2% が 3 年以内に離職している。

〈図5〉新規学卒者の離職状況

<b>【新規学卒者の卒業後3年以内離職率】</b>			
○ 大学	32.3%	前年比	0.1ポイント減
○ 短大等	41.5%	同	0.3ポイント増
○ 高校	40.0%	同	0.4ポイント増
○ 中学	65.3%	同	0.5ポイント増
<b>【事業所規模別卒業後3年以内離職率】</b> ( )内は前年比増減			
○ 大学		○ 高校	
1,000人以上	22.8%(前年同)	1,000人以上	21.6%(+1.6P)
500~999人	29.3%(+0.6P)	500~999人	29.5%(+1.3P)
100~499人	32.2%(+0.1P)	100~499人	37.0%(+0.2P)
30~99人	39.0%(▲0.6P)	30~99人	47.3%(+0.1P)
5~29人	51.5%(+0.1P)	5~29人	57.8%(▲0.4P)
5人未満	59.6%(▲0.8P)	5人未満	68.4%(+0.8P)
<b>【産業別卒業後3年以内離職率のうち離職率の高い上位5産業】</b> ( )内は前年比増減			
○ 大学		○ 高校	
宿泊業・飲食サービス業	53.2%(+0.9P)	宿泊業・飲食サービス業	66.2%(▲0.7P)
生活関連サービス業・娯楽業	48.2%(▲0.4P)	生活関連サービス業・娯楽業	61.1%(▲1.5P)
教育・学習支援業	47.6%(▲0.9P)	教育・学習支援業	59.8%(▲5.9P)
サービス業(他に分類されないもの)	39.1%(+0.9P)	小売業	51.9%(▲1.4P)
小売業	38.5%(▲0.9P)	建設業	50.0%(+1.5P)

【新規学卒者の卒業後3年以内離職率】			
○ 大学	32.3%	前年比	0.1ポイント減
○ 短大等	41.5%	同	0.3ポイント増
○ 高校	40.0%	同	0.4ポイント増
○ 中学	65.3%	同	0.5ポイント増
【事業所規模別卒業後3年以内離職率】( )内は前年比増減			
○ 大学		○ 高校	
1,000人以上	22.8%(前年同)	1,000人以上	21.6%(+1.6P)
500~999人	29.3%(+0.6P)	500~999人	29.5%(+1.3P)
100~499人	32.2%(+0.1P)	100~499人	37.0%(+0.2P)
30~99人	39.0%(▲0.6P)	30~99人	47.3%(+0.1P)
5~29人	51.5%(+0.1P)	5~29人	57.8%(▲0.4P)
5人未満	59.6%(▲0.8P)	5人未満	68.4%(+0.8P)
【産業別卒業後3年以内離職率のうち離職率の高い上位5産業】( )内は前年比増減			
○ 大学		○ 高校	
宿泊業・飲食サービス業	53.2%(+0.9P)	宿泊業・飲食サービス業	66.2%(▲0.7P)
生活関連サービス業・娯楽業	48.2%(▲0.4P)	生活関連サービス業・娯楽業	61.1%(▲1.5P)
教育・学習支援業	47.6%(▲0.9P)	教育・学習支援業	59.8%(▲5.9P)
サービス業(他に分類されないもの)	39.1%(+0.9P)	小売業	51.9%(▲1.4P)
小売業	38.5%(▲0.9P)	建設業	50.0%(+1.5P)

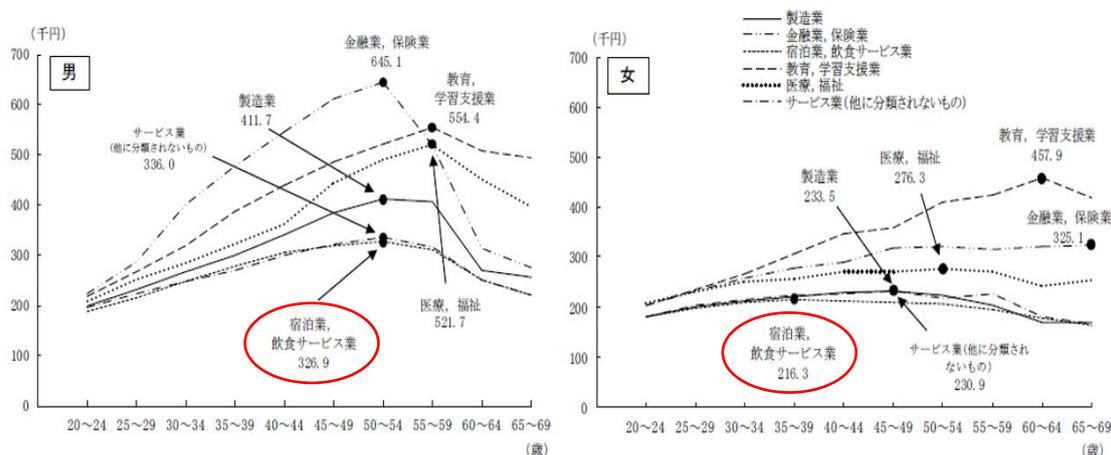
(出典：厚生労働省「新卒学卒者の離職状況 平成24年3月卒業者の状況」)

なぜ、せっかく採用した人材が早期に辞めてしまうのだろうか。理由は大きく2つあると考えられる。

1つは賃金の低さ。20歳~24歳までの宿泊業・飲食サービス業の平均年収は、187万円。これは、離職率の低い業界である金融・保険業(223万円)、教育・学習支援業(219万円)の平均年収と比べると低いことが分かる。〈図表6〉

2つは労働環境だ。離職率の高い業界の中でも宿泊業・飲食サービス業は、シフト制で週休1日制をとっている企業が多く、他の業界と比較してハードな勤務体制といえる。

〈図6〉産業、性、年齢階級別賃金



(出典：厚生労働省「平成27年賃金構造基本統計調査」)

### 3-3. 中途採用需要の高まり

今までは既存の事業を運営していくにあたって、空いているポジションだけ採用すれば良かったが、今後は事業の急激な変化に伴い、社内にはいないスキル、タイプの人材を外部から採用する必要性が高まると想定される。

現在の採用環境では、これまで中途採用をしていなかったような大手企業が未経験×大量採用を実施しており、今では幹部クラスにおいても外部から採用するというケースが増えている。つまり、人材の流動化、人材獲得競争は、業界やスキルを超えて激化している。

さらに、〈図3〉で示したとおり、採用対象となる世代の「働く目的」が変化している中で、観光業界と働き手の志向のミスマッチが大きくなり、業界内にいい人材を安定して長期的に留めるといった難易度が今までよりも高くなっているといえるだろう。

## 4. 求められる採用戦略

### 4-1. 生き残るのは変化に対応していける企業

これからはVUCA（ブーカ）の時代だと言われている。VUCAとは、Volatility（不安定）、Uncertainty（不確実）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を合わせた軍事用語で、ここ数年でビジネスの世界でもよく耳にするようになった。つまり「先の見えない変化の時代」ということである。

例えば、リーマンショックのような金融危機では、景気が一気に急降下し、多くのビジネスが大打撃を受けた。またその後も、2011年の東日本大震災、原発の事故、同年のタイの大洪水、パリなどで起こったテロ、直近ではイギリスのEU離脱やアメリカのTPP離

脱宣言など、自社の戦略ではコントロールできない大きな出来事が日常的に起こり、自社のビジネスに影響を与えている。このような変化の時代においては、今まで培った経験・知識が突然意味を持たなくなるかもしれない、いかに変化対応能力の高い人・組織を築いていくということが重要になる。

経営の四大資源といえば「ヒト、モノ、カネ、情報」。しかし、変化の時代の経営資源は「ヒト」、これに尽きるのではないだろうか。

#### 4-2. 長期定着の実現のために

では、採用競争に競り勝ち、いい人材を採用し、定着させる為には、何が重要なのか。

採用・定着のネックとしてあげた「賃金」「労働環境」の解消は、業界として取り組むべきであろう。ただ、この2つは簡単に変えることができないハードスペックであり、解消にはある程度の時間と労力を要する。また、この2つが解消できていい人材を採用できたとしても、これだけでは長期定着の実現は難しい。

##### 4-2-1. 働きがい

私は、長期定着の為には、「働きがい」と「多様な働き方」がポイントだと考える。1つ目の要素、「働きがい」について。働きがいをつくる構成要素はなにか。

それは、「ビジョン」「成長」「仲間」の3つではないだろうか。

ビジョンとは、「うちの会社は、誰のために、何をするのか」を表現しているもので、働きがいを感じている人の多くは、会社の向かっている方向性と、自分の向かっている方向性がフィットしている。また、自社がやっていること、つまりは自分がやっていることが、社会のためになっている、お客様のためになっているという社会貢献性が働きがいの構成要素になっている。

2つ目は成長。これは仕事を通して、自信の成長を感じられるかどうかだ。「働きがい」と「働きやすさ」の違いはここで、楽なところからは働きがいは得られず、多少大変であっても、それを乗り越えて達成したことややりきったことは成長実感につながる。また、自身のできることをやるよりも、少し背伸びしてでも新しいことにチャレンジしているときの方が人は成長感を感じる。成長につながるチャレンジをしている仕事は働きがいにつながるといえる。

最後は仲間、ひと言でいうと「何をするかより、誰とするか」ということだ。このことにおいては、もちろん経営者も大事な要素ではあるが、自分の会社で働くのが楽しいか楽しくないか、好きか嫌いかということを決定づける要素は、職場の半径5メートル以内の人間関係といわれている。この人間関係が良ければ、その人にとって居心地のいい職場、会社になるが、人間関係が悪ければ、いくら素晴らしい経営者の会社であっても、その人にとっては居心地のいい会社にはなり得ないはずである。

#### 4-2-2. 多様な働き方

安倍首相は、少子高齢化の下での持続的成長をしていくうえで、働き方改革は必須であり、最重要課題だという認識を述べている。なぜ今、これほどまでに働き改革が求められているのだろうか。日本の働き方はまさにガラパゴス状態で、特に男性正社員を中心とした、終身雇用、年功序列、長時間労働という実態がある。企業が事業推進や人材採用といったグローバル対応をしていくうえでも当然変革が求められる。もちろん、このような日本式雇用制度が一概に悪いとはいえないが、前提である終身雇用や男性中心という考え方が崩壊している中では、やはり変化していくことが必要となるだろう。

また、社会も変化しており、少子高齢化の中では今後、育児だけではなく、介護の問題も多発していくことが予想される。そうすると、男性女性に関係なく、すべての人が何かしらの制約を抱えながら働いていく時代になっていく。

今の働き方のままでは、働くこととプライベートの両立が難しいことが多く、働きつづけるのか、辞めるのかという究極の二択の中で、辞めることを選ばざるを得ない状況が出てくる。昔は辞めても代わりがいてまた採用すればいいという時代だったかもしれないが、これからはいい人材の採用が難しい時代である。働き方改革により多様な働き方を実現していくことが、それぞれの社員が活躍する場をつくり、結果として会社のブランディングの向上に繋がるといえるだろう。

意思を持って「働きがい」と「多様な働き方」のある会社を目指していく、つくっていくことで、自社への満足度、ロイヤリティが上がり、モチベーションの高い組織ができ、パフォーマンスが上がるというグッドサイクルが回り、定着に繋がる。そしてまたその事実が、いい人材を獲得するための武器になることは間違いない。

### 5. まとめ

この論文では、観光業界における人材課題について述べてきた。

これからは、リファーマルリクルーティング、ソーシャルリクルーティング等、採用の手法が更に多様化していくだろう。

いい人材を採用するということは、企業にとって経営課題であり経営戦略である。また、採用力=企業力ともいえる。今まさにこのパラダイムシフトを迎えようとしており、自社で採用ブランディングを強化していく必要があり、変化が問われている。

観光業はもっとも就労人口の多い情報・サービス業の中に属している。まさに日本経済を牽引すべき業界であり、日本経済全体の活性化のためには、業界への人材流入が必要不可欠である。

観光業界での「働く」は、素晴らしい魅力に溢れている。世界に誇るおもてなしは日本人ならではのホスピタリティに支えられており、まさに日本の文化といえるだろう。そんな魅力を感じる前に、早期での離職が起きているという現状は大変悔しい現実である。

増え続ける需要の中で、企業単位での努力には限界がある。今、まさに、観光業界が採用におけるトップランナーとなり、業界としても企業としても変革を起こしていくことが求められているのではないだろうか。

2020年の日本では、世界に誇る日本のサービスが必要十分な働き手によって支えられており、いきいきと長期的に働ける環境が実現されていることを期待したい。

#### 【参考文献】

- ・『生産性』伊賀泰代（ダイヤモンド社 2016年）
- ・『いい人材が集まる、性格のいい会社』佐藤雄佑（クロスメディア・パブリッシング 2017年）
- ・『ほとんどの社員が17時に帰る』岩崎裕美子（クロスメディア・パブリッシング 2016年）

#### 【インターネット】

- ・厚生労働省ホームページ  
「新規学卒者の離職状況」  
<<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>>  
「賃金構造基本統計調査」  
<[http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou\\_a.html](http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou_a.html)>
- ・首相官邸ホームページ<<http://www.kantei.go.jp/>>
- ・公益財団法人日本生産本部ホームページ「平成28年度 新入社員「働くことの意識」調査結果」<<http://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/activity001478/attached.pdf>>
- ・リクルートワークス研究所ホームページ「成長期のパラダイムシフト」（2011年）  
<[https://www.works-i.com/pdf/r\\_000272.pdf](https://www.works-i.com/pdf/r_000272.pdf)>
- ・リクルートホールディングスホームページ  
<[http://www.recruit.jp/news\\_data/release/2015/0422\\_15767.html](http://www.recruit.jp/news_data/release/2015/0422_15767.html)>
- ・帝国データバンクホームページ「人手不足に対する企業の動向調査」（2015年）  
<<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p150807.pdf>>
- ・みずほ総合研究所「進む安倍政権の働き方改革」（2015年）  
<<http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/research/r150501labor.pdf>>

#### 【参考講義】

- ・『人の育成と評価』三原昭久氏
- ・『顧客満足度向上の意義と実践』沼波千恵氏