



いまこそ知りたい！

インバウンド人材の採用と定着の成功術
～観光業界企業と外国人材両方の目線から～

11.28 Fri. 11:00-12:30



松島 敏幸 氏

株式会社やまとごころキャリア
代表取締役



王 璞 氏

ENtrance株式会社 代表取締役社長
一般社団法人日中ツーリズムビジネス協会
代表理事



株式会社やまとごころキャリア
代表取締役社長

松島 敏幸



山口県出身。立命館大学理工学部卒。

在学中はアントレプレナーシップ教育プログラムに参加。

日本IBMに入社しSEとして多数のプロジェクトで設計・構築・運用、アーキテクトとしてITロードマップ作成や提案活動に従事。

株式会社マビソルを設立し代表取締役に就任。

主に中小企業に対するビジネス及びシステムコンサルティング業務を行う。

2019年9月当社COOに就任。2022年11月から当社代表取締役社長に就任。

趣味は自転車とランニング。



日本初のインバウンド専用求人サイト
「やまとごころキャリア」設立

やまとごころキャリア

2017

2019

2021 2022

出版レベル
「やまとごころBOOK」を開始
やまとごころ BOOKS

株式会社「やまとごころキャリア」として分社化

日本初のインバウンド入札情報サービス
「入札navi」提供開始

観光・インバウンド
入札navi

やまとごころ

インバウンド特集レポート

観光業の人材ギャップを読み解く、事業者と求職者への調査から導く“次の一手”とは?

2025.10.14 やまとごくろ編集部

 印刷用ページを表示する >

 シェアする  ポスト

観光地に人が戻り、街に外国語が飛び交う。そんな光景が日常となった今「人手さえいればもっと回せるのに」と嘆く現場の声が後を絶たない。

インバウンド需要の回復が進む一方で、「採用しても人が定着しない」「若手が育たない」といった人材課題は、いまや業界の構造的リスクとなっている。

本記事では、インバウンド領域で企業、自治体向けの支援事業を展開するやまとごくろグループ（株式会社やまとごくろ／やまとごくろキャリア）が実施した2つの調査をもとに、事業者と求職者それぞれの意識と課題を可視化し、両者のギャップをどう乗り越えるべきか、観光業における「人材戦略」の方向性を探る。



セミナー・イベント

インバウンド業界をリードする企業の経営者が語る人材戦略

観光地経営人材養成課程&DMO中核・実務人材のための観光地経営人材育成研修



アクセスランキング (週間)

1 2025年の国慶節は8連休 日本旅行の人気は引き続き、ニッチな地方にも注目が集まる

2 観光業の人材不足、世界最深刻は日本。2035年に211万人が不足見込み

観光・インバウンド専門の求人サイト「やまとごころキャリア」では、これまでに1000社を超える観光関連事業者様の採用を支援して参りました。また現在40,000人以上の求職者会員様にご活用いただいております。

国内最大級の観光業界求人サイト



こんなポジションが得意分野！

キーワードは「語学を活かす」「インバウンド」

- ☑ 訪日旅行会社の予約・手配担当
- ☑ 欧米豪富裕層向けのトラベルデザイナー
- ☑ 日本文化体験施設のインストラクター
- ☑ 訪日外国人向けツアーのガイド
- ☑ 観光案内所のコンシェルジュ
- ☑ インバウンド比率の高いホテルのフロント
- ☑ 多言語力スタマーサポート
- ☑ 訪日メディアの英文ライター
- ☑ 中国語圏プロモーション担当
- ☑ DMOや観光協会のインバウンド誘客担当

人材市場の今

東京都の最低賃金

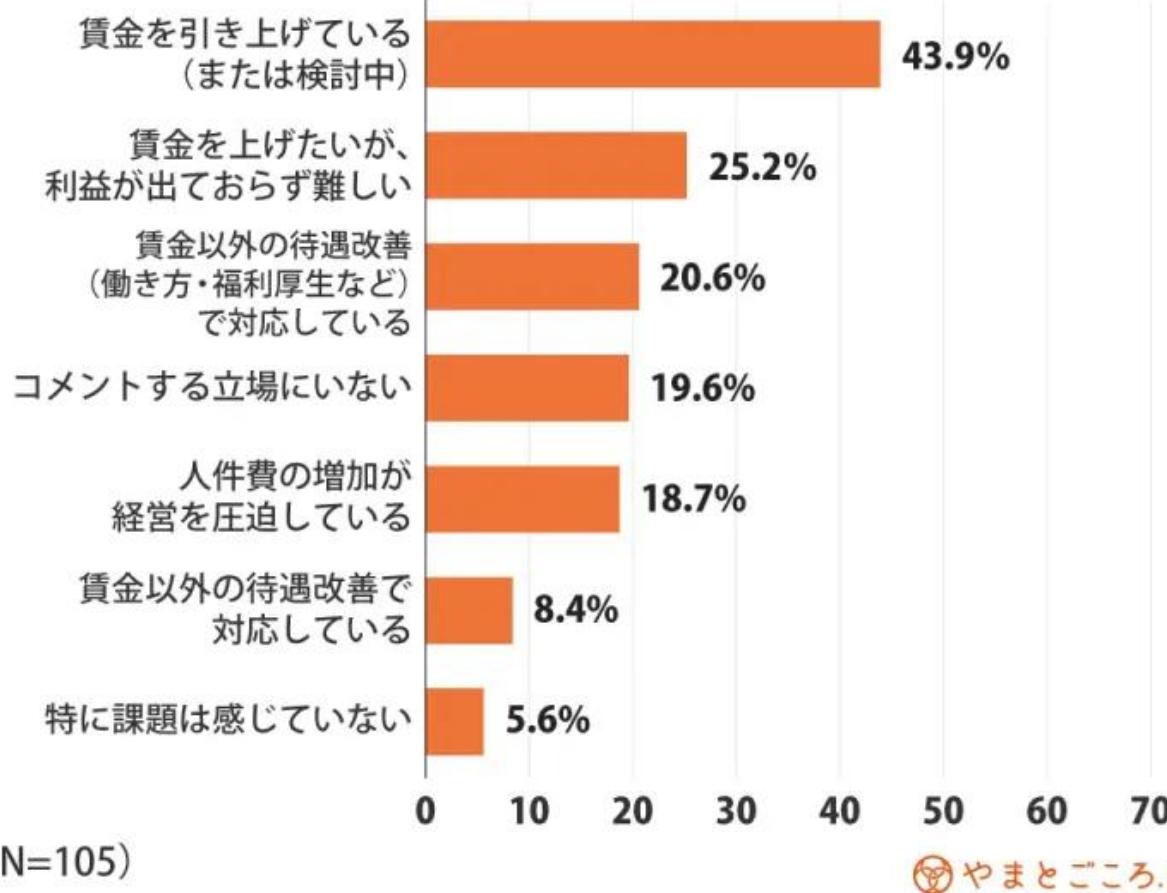
1,226円

前年1,163円から63円アップ

令和7年10月3日から

賃金について

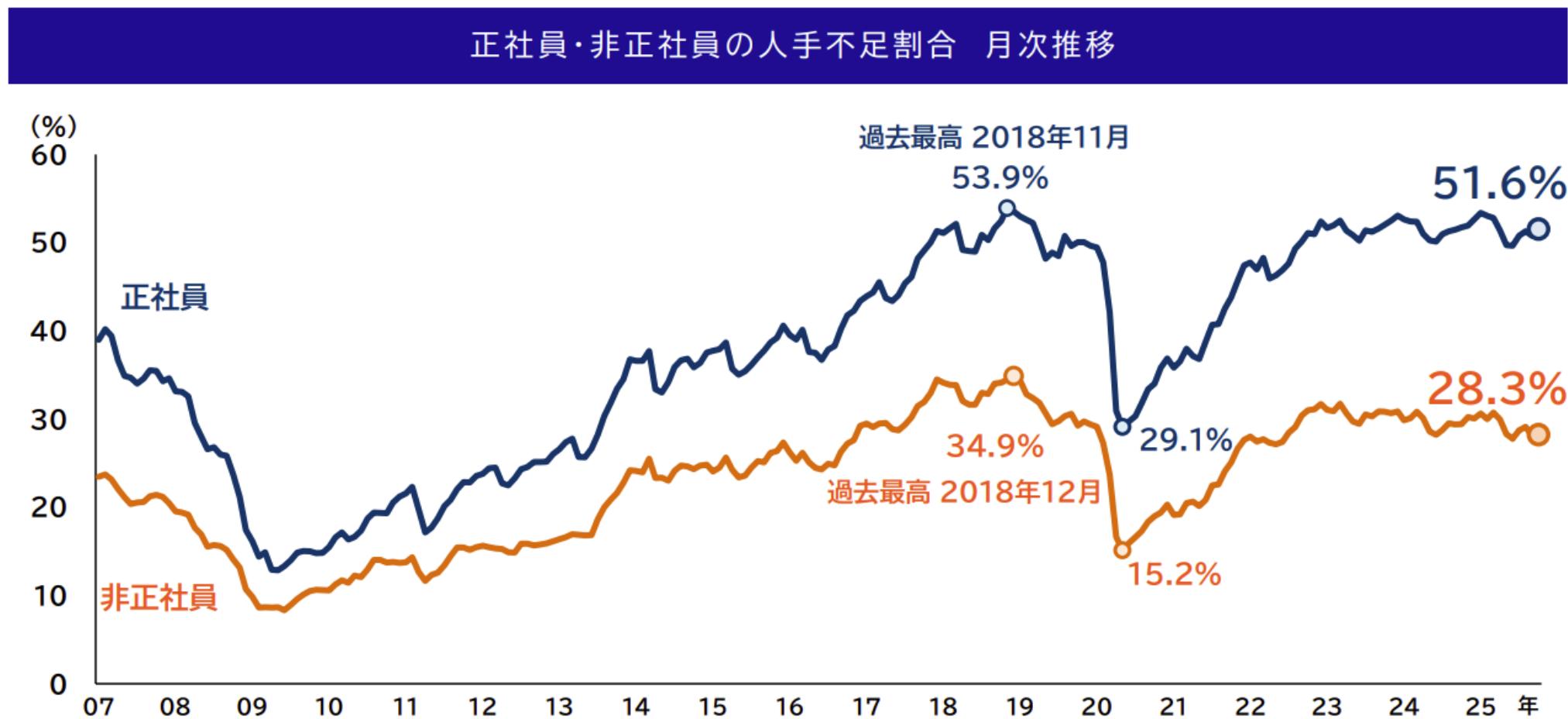
▶ 賃金に関して、現状どのように感じていますか？(複数選択可)



観光業の給与水準が低すぎるため、
他業種に流れてしまう

地方であるがゆえに
相対的に賃金が低い

人手不足の状況 <全業界>



出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査（2025年10月）」

人手不足の状況 <全業界>

人手不足割合 業種別

正社員

| | | (%) | | |
|----|----------------|----------|----------|----------|
| | | 2023年10月 | 2024年10月 | 2025年10月 |
| 1 | 建設 | 69.5 | ▲ 69.6 | ▲ 70.2 |
| 2 | 情報サービス | 72.9 | ▼ 70.2 | ▼ 67.7 |
| 3 | 運輸・倉庫 | 63.8 | ▲ 65.8 | ▲ 67.1 |
| 4 | メンテナンス・警備・検査 | 68.4 | ▲ 69.7 | ▼ 63.6 |
| 5 | 金融 | 63.9 | ▲ 67.1 | ▼ 62.8 |
| 6 | リース・賃貸 | 55.9 | ▲ 56.8 | ▲ 62.4 |
| 7 | 家電・情報機器小売 | 56.9 | ▼ 47.3 | ▲ 61.4 |
| 8 | 精密機械、医療機械・器具製造 | 47.8 | ▼ 42.9 | ▲ 61.0 |
| 9 | 専門サービス | 50.9 | ▲ 59.1 | ▼ 57.3 |
| 10 | 人材派遣・紹介 | 61.8 | ▼ 56.7 | ▲ 57.1 |

非正社員

| | | (%) | | |
|----|--------------|----------|----------|----------|
| | | 2023年10月 | 2024年10月 | 2025年10月 |
| 1 | 旅館・ホテル | 73.5 | ▼ 60.9 | ▼ 59.0 |
| 2 | 人材派遣・紹介 | 64.2 | ▼ 55.2 | ▲ 57.4 |
| 3 | 各種商品小売 | 50.0 | ▼ 48.9 | ▲ 54.2 |
| 4 | メンテナンス・警備・検査 | 54.9 | ▼ 54.1 | ▼ 53.8 |
| 5 | 飲食店 | 82.0 | ▼ 64.3 | ▼ 53.4 |
| 6 | 飲食料品小売 | 50.0 | ▼ 49.7 | ▼ 46.6 |
| 6 | 娯楽サービス | 44.0 | ▲ 52.0 | ▼ 46.6 |
| 8 | 金融 | 45.1 | ▼ 43.8 | ▼ 41.1 |
| 9 | 運輸・倉庫 | 41.3 | ▼ 39.5 | ▲ 40.7 |
| 10 | 教育サービス | 50.0 | ▼ 43.5 | ▼ 39.0 |

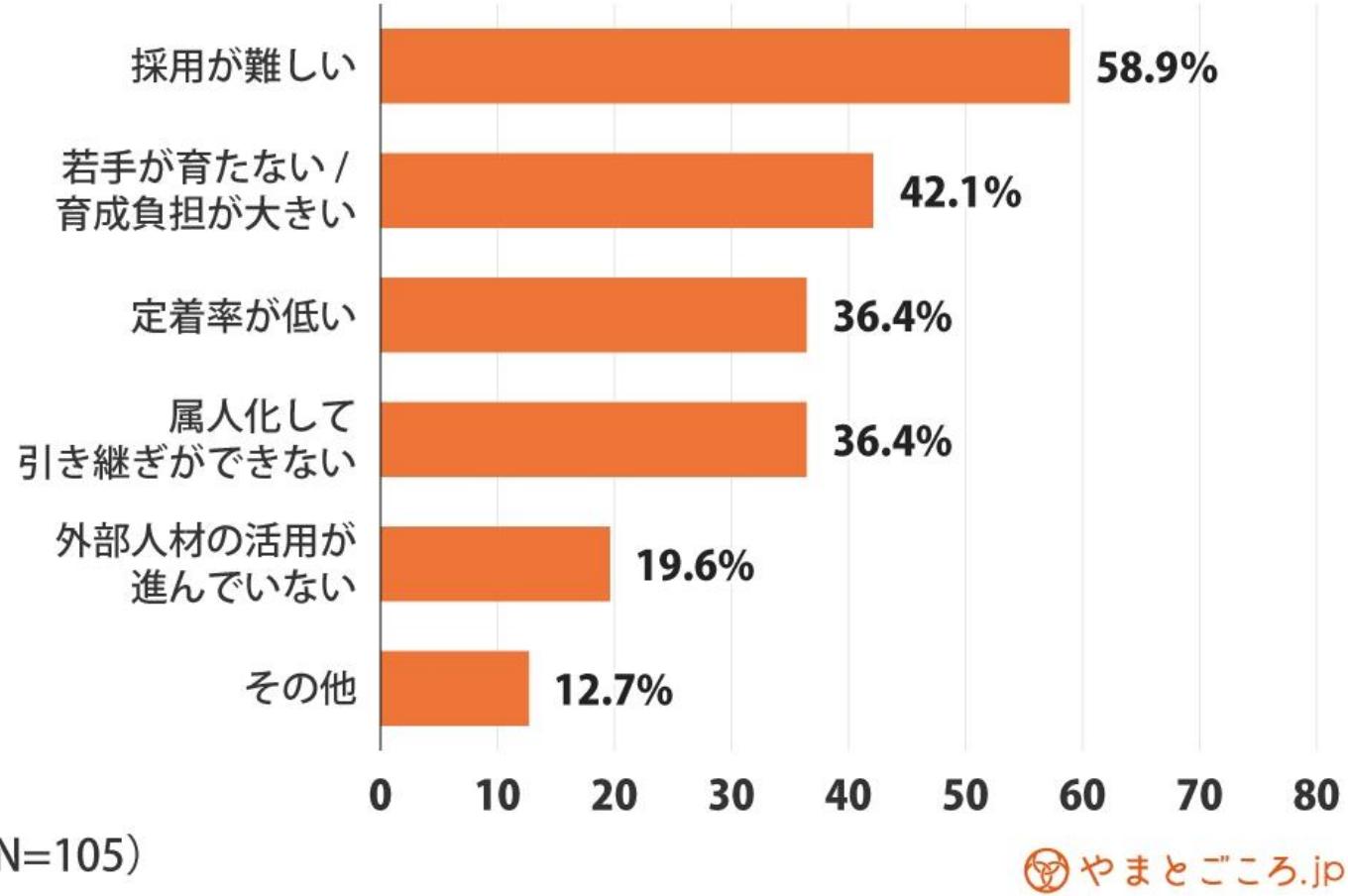
※母数が20社以上の業種が対象

出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査（2025年10月）」

観光事業者の人材課題



現在の職場で最も大きな人材課題は何ですか？(複数選択可)

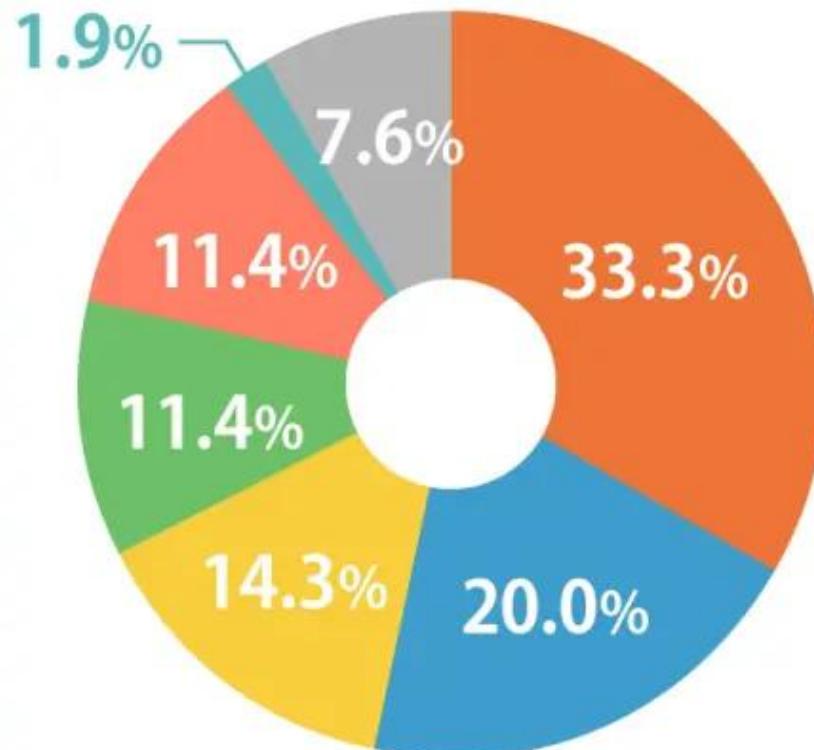


出典：やまとごころ「人材採用に関する調査・企業アンケート（2025年9月）」

採用活動の課題



採用活動において最も課題を感じるのはどこですか？(単一選択)



- 応募が集まらない
- 入社後の定着率が低い
- 採用活動に時間を割けない
- ミスマッチが多い
- 採用コストが高い
- 内定辞退が多い
- その他

やまとごころ.jp

出典：やまとごころ「人材採用に関する調査・企業アンケート（2025年9月）」

6つの課題別に解決策をご紹介！

観光業界向け 採用課題解決ガイド

観光業界向け
採用課題解決ガイド

▼採用課題解決ガイド ダウンロードページ

<https://recruit.yamatogokorocareer.jp/?p=8995>



採用課題自己診断チェックシート

1. 他の業務との兼業のため、採用活動に割く時間が足りない
 2. 応募者への返信や面接調整に時間がかかり、対応が遅れがちだ
 3. 応募が多すぎて、対応しきれていない
 4. 求人を出しても、応募がほとんど来ない
 5. 良い求人票の書き方が分からぬ
 6. 他社と比較して、給与等の待遇が悪い
 7. 応募はそこそこあるが、求める人材からの応募が少ない
 8. 選考時に職場見学などの機会を設けていない
 9. スカウト機能を使ったことがない
 10. 選考中に辞退されることが多い
 11. 内定を出しても、辞退されることがある
 12. 応募から内定までの期間が1ヶ月以上かかっている
 13. 求人票や面接で仕事の良い面ばかりを伝えている
 14. 入社した人が早期に辞めてしまうことがある
 15. 入社後のオンボーディング（研修制度など）が整っていない
 16. 求人広告費が年々増加している
 17. 採用に十分なコストをかけられない
 18. 社員からの紹介制度（リファラル採用）を導入していない
-] 応募が集まらない
-] 入社後の定着率が悪い

応募が集まらない

課題の背景

求人を出しても応募がない、あるいは応募が来ても希望する人材像と合わない。この課題は、求人情報がターゲット層に届いていないか、そもそも求人情報が魅力的でない場合に発生します。

解決策

● 求人媒体の見直し

求人媒体を費用対効果とターゲット層の視点で見直します。高額な媒体に依存するのではなく、若年層に強いSNS広告、地域密着の地元媒体、専門職に特化した業界特化型サイトなど、求める人材が接触する場所へ重点的に投資しましょう。無駄な広告費を削減し、露出の最適化を図ります。

● 求人票の見直し

給与や勤務条件などの基本情報だけでなく、「働くイメージ」と「企業の魅力」を具体的に伝えます。仕事内容、求める人材像は可能な限り具体的に記載しましょう。また、仕事のやりがい、先輩社員のメッセージ、職場の雰囲気を伝える写真などを積極的に活用し、求職者の応募意欲を高めます。ターゲットに刺さるキーワードを盛り込むなど、求職者目線で見て魅力的に感じる求人票作成を心がけましょう。

● 応募要件の見直し

設定している応募要件が本当に必須かどうかを再検討します。特に「経験者のみ」「ネイティブルベルの日本語力必須」など、門戸を狭める要件を見直し、ポテンシャル重視の採用に切り替えることも有效です。入社後の研修や教育でカバーできるスキルは必須とせず、応募のハードルを下げて母集団を広げます。

● 待遇の見直し

競合他社の求人情報と比較し、給与や福利厚生が市場水準に見合っているかを確認します。応募が集まらない場合、待遇が求職者の期待値に届いていない可能性が高いです。求職者が不安に感じやすいシフト制の勤務時間や休日数などは「柔軟な勤務時間」や「閑散期の長期休暇取得」などのメリットを訴求すると良いでしょう。また、他社にはない独自の福利厚生などもアピールにつながるため、求人票に記載しましょう。

● ブルーオーシャン人材の活用

従来の採用ターゲット（例：正社員の経験者）から視点を変え、採用競合が少ない人材層（ブルーオーシャン人材）に積極的にアプローチします。例えば、第二新卒人材や外国籍人材、高卒人材、シニア人材、パートタイム人材、副業人材などを活用することで、母集団を拡大することができます。

入社後の定着率が低い

課題の背景

早期離職は、採用コストの無駄だけでなく、残された社員の負担増、士気低下にもつながります。入社前後のギャップや、入社後のフォローが不足していることが主な原因です。

解決策

● 求人や面接で良い面だけでなく、厳しい面も伝える

定着率を高めるには、まず入社時の期待値コントロールが不可欠です。選考段階で、仕事の楽しさややりがいとともに、繁忙期の残業やクレーム対応の難しさなど、仕事のリアリティを正直に伝えます。これにより、入社後の「こんなはずじゃなかった」というギャップを防ぎます。

● オンボーディングプログラムの導入

オンボーディングとは、新しく組織に加わった人が職場環境や業務に慣れ、早期から定着・活躍できるよう計画的にサポートするプロセスを指します。業務知識だけでなく、企業文化や人間関係に馴染めるよう、メンター制度の導入や、定期的な1on1面談などを実施します。入社初期の不安や孤独感を取り除くことが、早期離職防止の最大のカギとなります。

● 評価制度とキャリアパスの明確化

頑張りが正当に評価される公平で透明性の高い評価制度を構築し、従業員のモチベーションを維持します。また、具体的な昇進・昇格のモデルケースやスキルアップの機会を提示することで、将来の目標を持たせ、長期的に会社に貢献したいという意欲を引き出します。

● 離職理由を分析する

「なぜ社員が辞めたのか」を明確に把握するため、退職者へのヒアリングや残された社員へのアンケートを実施し、離職の真の原因を特定します。「給与が低い」「人間関係」「キャリアパスが見えない」など、具体的な理由に応じて対策を講じます。このデータに基づいた改善サイクルを回すことが、根本的な定着率向上につながります。

応募が集まらない

課題の背景

求人を出しても応募がない、あるいは応募が来ても希望する人材像と合わない。
この課題は、求人情報がターゲット層に届いていないか、そもそも求人情報が魅力的でない場合に発生します。

解決策

- 求人媒体の見直し
- 求人票の見直し
- 応募要件の見直し
- 待遇の見直し
- ブルーオーシャン人材の活用

求職者心理を理解した採用活動

この求人で貴社の魅力が伝わりますか？

| | |
|--------|--|
| 求人タイトル | フロントスタッフを募集 |
| 仕事内容 | <ul style="list-style-type: none">・チェックイン・チェックアウト業務・問い合わせ対応 |
| 応募要件 | <ul style="list-style-type: none">・学歴不問・経験者優遇 |
| 勤務地 | ○○県○○町 |
| 勤務時間 | シフト制 |
| 休日 | 週休2日 |
| 給与 | 月給25万円～ |
| 福利厚生 | 社会保険完備、交通費支給 |
| 必要応募書類 | 履歴書、職務経歴書 |

求人票作成の心構え

- ・求人票は企業と求職者とのファーストコンタクトとなる、非常に重要な要素。求職者に「応募したい」と思わせることが必要。
- ・特に同業他社との違い、自社ならではのアピールポイントを求人票上で表現することが必要。
- ・働いているイメージが湧き「自分にもできそう」と思わせるために、仕事内容や求める人物像などはできるだけ具体的に記載する。
- ・虚偽の内容や労働条件などの誇張はNG。入社後のトラブルやミスマッチにも繋がります。

PV数が1.8倍、応募数が3.1倍に増えた改善事例

<改善ポイント>

- ・タイトルに「企画」を追加
- ・求人票上部に「会社説明」と「募集ポジションの概要」を追加
- ・業務内容をより具体的にし、見やすい形に変更
- ・キャリアステップを追記
- ・求める人材像は「必須要件」と「歓迎要件」を分けて、より具体的な内容に変更
- ・住所は番地まで記載、アクセス情報も追記
- ・残業に関するコメントを追記
- ・給与は「上限額」や「賞与」「昇給」など詳細を追記
- ・選考の流れを追記

求人票作成時のチェックポイント

- タイトルに募集職種名とアピールポイントが含まれているか？
- 求人票上部に自社の特徴やアピールポイントが書かれているか？
- 仕事内容は具体的に書かれているか？
- 求める人物像は具体的に書かれているか？
(必須要件/歓迎要件/人物像を分けるとよい)
- 働くイメージがつく画像を使用しているか？
- NG表現（性別・年齢・人種などを差別する表現）は含まれていないか？

⇒ターゲット目線で見直した時に「応募したい」と思える求人票ですか？

転職する場合の希望業界調査

[2025年9月調査]

調査対象者

やまとごころキャリア登録会員約35,000名

調査の時期

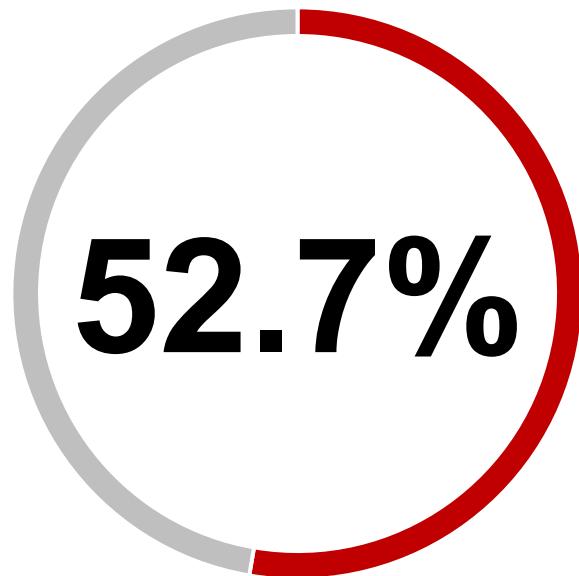
2025年9月3日(水)～ 2025年9月10日(水)

調査方法

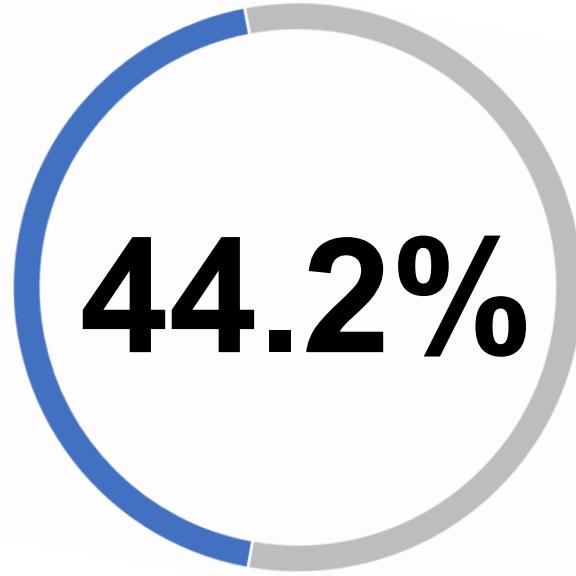
WEB上のアンケートフォームより入力

回答者数

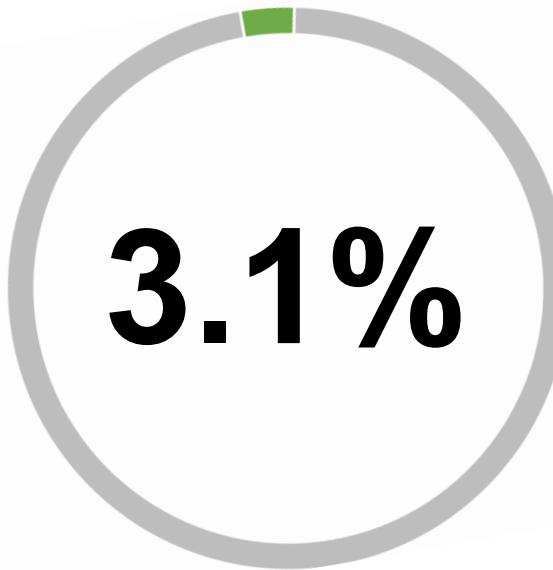
224名



「観光業界」
を希望する

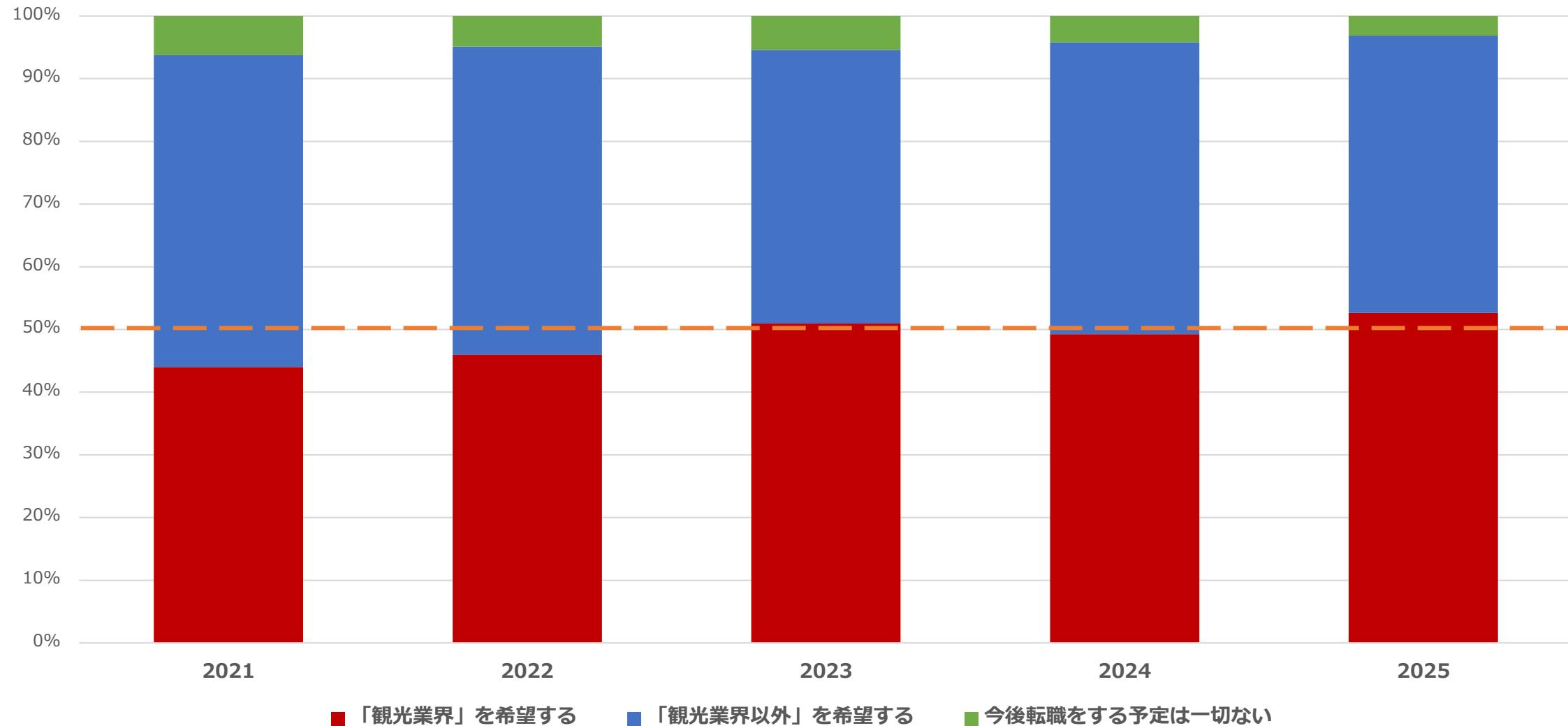


「観光業界」以外
を希望する

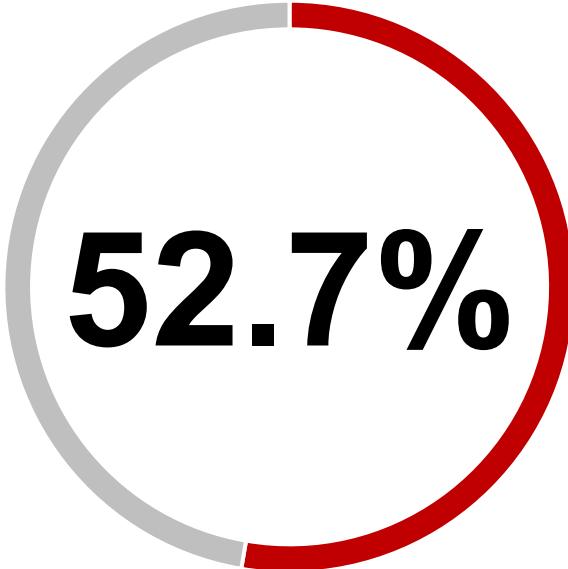


今後転職する
予定は一切ない

転職する場合の希望業界調査（2021年～2025年の推移）



転職する場合の希望業界調査 [2025年9月調査]



「観光業界」
を希望する

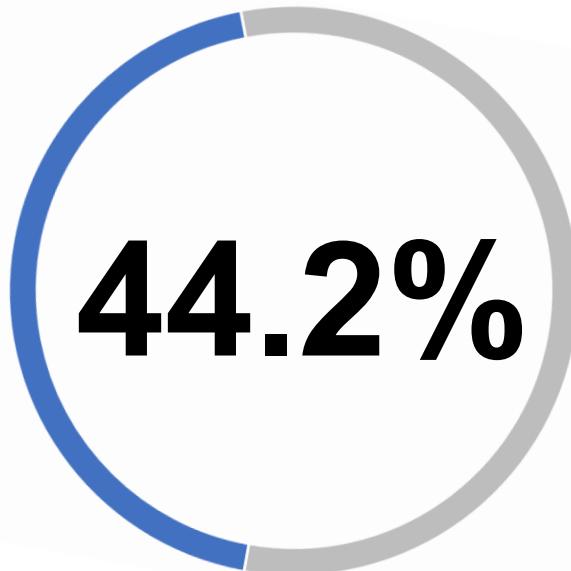
| 順位 | 観光業界を希望する理由（複数回答） | 回答率 |
|----|---------------------------------------|-------|
| 1 | これまでに観光業界で働いた経験を活かしたいから | 52.5% |
| 2 | 仕事内容が魅力的だから | 50.8% |
| 3 | グローバルな環境で働きたいから | 50.0% |
| 4 | やりがいのある仕事だから | 45.8% |
| 5 | 観光業は将来性のある業界だから | 24.6% |
| 6 | 社会的意義のある仕事だから | 22.9% |
| 7 | 観光系の学問を学んでいる、もしくは学んでいたから | 21.2% |
| 8 | ダイバーシティのある（性別・年齢・国籍などに関わらず働きやすい）業界だから | 21.2% |
| 9 | 他業界でゼロからスタートするのが不安だから | 6.8% |
| 10 | 収入面が自身の希望と合っているから | 3.4% |

若い世代の求職者に刺さりやすいキーワード

- ・ 地方創生
- ・ 在宅勤務
- ・ 社会貢献
- ・ 副業可
- ・ 企画
- ・ 服装自由

⇒ターゲットに刺さりやすいキーワードを求人票の中に盛り込んでいく！

転職する場合の希望業界調査 [2025年9月調査]



「観光業界」以外
を希望する

| 順位 | 観光業界を希望しない理由（複数回答） | 回答率 |
|----|---------------------|-------|
| 1 | 土日や長期休暇に休みが取れないから | 40.4% |
| 2 | 給与が低いから | 30.3% |
| 3 | シフト制で労働時間が不安定だから | 29.3% |
| 4 | 拘束時間が長いから | 29.3% |
| 5 | コロナなどの影響を受けやすい業界だから | 21.2% |
| 6 | 他に目指している業界があるから | 18.2% |
| 7 | 仕事内容に魅力を感じないから | 7.1% |
| 8 | 希望する職種がないから | 6.1% |
| 9 | 将来性がない業界だと思うから | 5.1% |
| 10 | 成長の機会がないから | 5.1% |

社内制度をアピールする

- ・週休3日の制度
- ・研修制度
- ・母子寮付保育園の設置
- ・地域研修合宿、社員研修ツアー
- ・ワーケーション制度
- ・資格取得支援
- ・評価制度
- ・MVP/社員表彰

入社後の定着率が低い

課題の背景

早期離職は、採用コストの無駄だけでなく、残された社員の負担増、士気低下にもつながります。入社前後のギャップや、入社後のフォローが不足していることが主な原因です。

解決策

- 求人や面接で良い面だけでなく、厳しい面も伝える
- オンボーディングプログラムの導入
- 評価制度とキャリアパスの明確化
- 離職理由を分析する

インバウンド特集レポート

“人が続く組織”はこうして生まれた、俱知安観光協会が挑むDMOの人材改革

2025.10.22

 シェアする

Tweet

「人が来ない、育たない、続かない」全国のDMOが抱える人材課題は、いまや業界共通の悩みとなっている。北海道の（一社）俱知安観光協会はこの難題に真正面から取り組み、給与体系や人事評価、福利厚生などを刷新。“観光協会としては異例の人材制度”を整えた結果、人材が集まり、育ち、定着する循環が生まれつつある。

本記事では、俱知安観光協会がどのようにして“選ばれる職場”へと変貌したのか、その背景にある考え方と具体的な仕組みを追いかながら、全国のDMO・観光協会に応用できるヒントを探る。



▲俱知安町観光協会で働くメンバー（提供：俱知安観光協会）

 印刷用ページを表示する >

インバウンド特集レポート

離職率4.2%のホテルはいかにして“辞めない組織”を実現したか？ “人の力”で改革したベルナティオに学ぶ

2025.10.27

 シェアする

× ポスト

 印刷用ページを表示する >

「人が定着しない」「育ててもすぐ辞める」といった悩みは、観光業界、特に地方の中小規模事業者にとって深刻な経営課題である。新潟県十日町市のリゾートホテル「あてま高原リゾート ベルナティオ」は、離職率4.2%という業界平均を大きく下回る水準を実現し、毎年新卒社員が定着しながら、業績も上昇を続けている。

本記事では、組織改革を主導した元・総支配人の佐野智之氏へのインタビューを通じて、1.既存社員の意識改革、2.新たに入る人材の育成、3.継続するための仕組みと文化づくり、という3つの側面から、“人が辞めない組織”的実践知を深掘りする。



▲“辞めない組織”を支える、あてま高原リゾート ベルナティオのスタッフたち（提供：あてま高原リゾート ベルナティオ）

＼＼＼
6つの課題別に解決策をご紹介！

観光業界向け 採用課題解決ガイド

観光業界向け
採用課題解決ガイド

▼採用課題解決ガイド ダウンロードページ

<https://recruit.yamatogokorocareer.jp/?p=8995>

