



飲食業、宿泊業における 人材確保の課題と対策

飲食業、宿泊業は成長産業として期待される一方、人材不足感が強い企業が多い。ここでは、両業界で就業経験がある方の離職理由や人材確保が好調な企業の取り組みなどから、人材を確保するポイントを整理する。

I. 働き方に影響を与える業界特性

両業界に共通するのは、「楽しみ」を提供するサービス業であるということ。「ちょっと休みたいなあ。リフレッシュしたい」等、一般の方々が寛ぎたい時間帯や休みたい土日、ゆつくりしたい年末年始・夏休み等の休日や休息時間の「楽しみ」を提供する仕事、ということである。そのため、年中無休の営業形態も多く、早朝や深夜も含めた時間帯の勤務が常態になっているこ

ともある。さらに宿泊業においては、長い待機時間を伴う場合もあり、これらが新規採用や従業員の定着に影響を与えている可能性は否めない。

大切なことではあるが、お客様一人ひとりへの「おもてなし」を大切にするあまり、働き手一人ひとりへ過重な負荷は生まれていないだろうか？また、「今までのやり方」「〇〇は当たり前」といった働き方の中には、他業界と比較した場合、特異な働き方として求職者の目に映っているものはないだろうか？

II. 人材確保を考える上での第二ステップとして

〜定着促進の重要性の背景を知る〜



宇佐川 邦子
ウ サガワ クニコ

(株)リクルートジョブズ
ジョブズリサーチセンター
センター長

リクルートグループ入社後、一貫して求人領域を担当。2014年4月より現職。各々の業界の特色を踏まえ、求人・採用活動、人材育成・定着、さらに定着促進のための従業員満足のマカニズム等、「雇用に関する課題とその解決に向けた新たな取り組み」をテーマに講演・提言を行う。

飲食業、宿泊業に関わらず、いずれの産業、地域、従業員規模においても人材不足感は強まっている。数年前であれば、景気変動したらどこかで人が余剰になるのではないかと、オリンピックが終わったら人材不足は解消するのではないかとの声もあったが、最近ではさほど聞かれなくなった。実際、新規採用の難易度は上がり続けている。その背景には、少子高齢化、人口減による労働力人口の減少、中でも若年層の大幅な減少が大きく影響している。採用対象となる新規求職者が今後

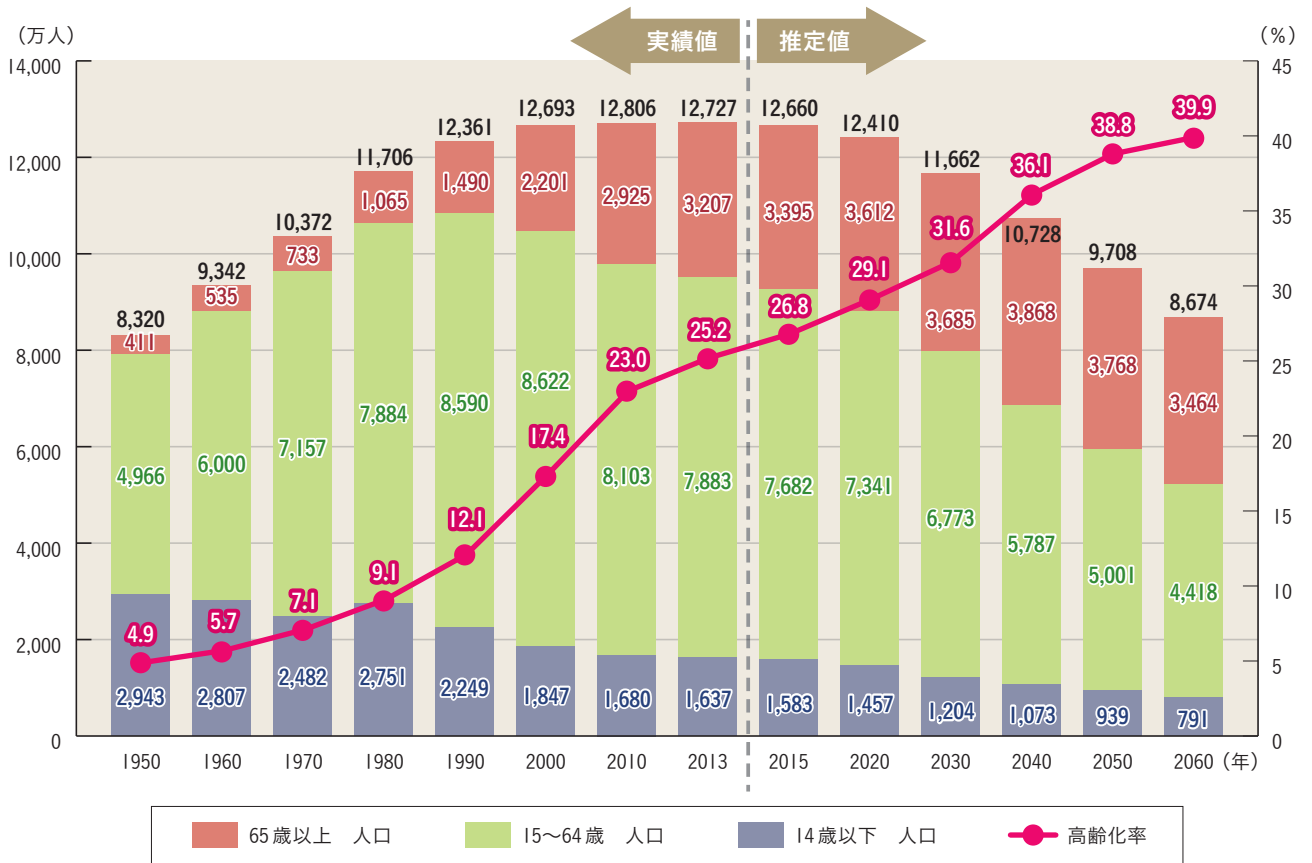
も減少していく傾向は人口推計からみても容易に想像できる（図表1参照）。このような状況においては、採用強化だけではなく、既存の従業員の定着促進にも注力する必要がある。むしろ、既存従業員の早期戦力化を図り、更なる活躍を推進する施策を講じることが、人材不足を解消し、企業の継続的成長につながる可能性が高いのではないか。

III. 人材確保を考える上での第三ステップとして

〜働き手の状況を知る〜

弊社で「飲食業の離職理由」を調査したところ、上位は「給与」と「労働負荷」のカテゴリであった。この調査

図表1：日本の人口（年齢別）と高齢化率の推移



出典：2010年までは国勢調査、2013年は人口推計12月1日確定値、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果



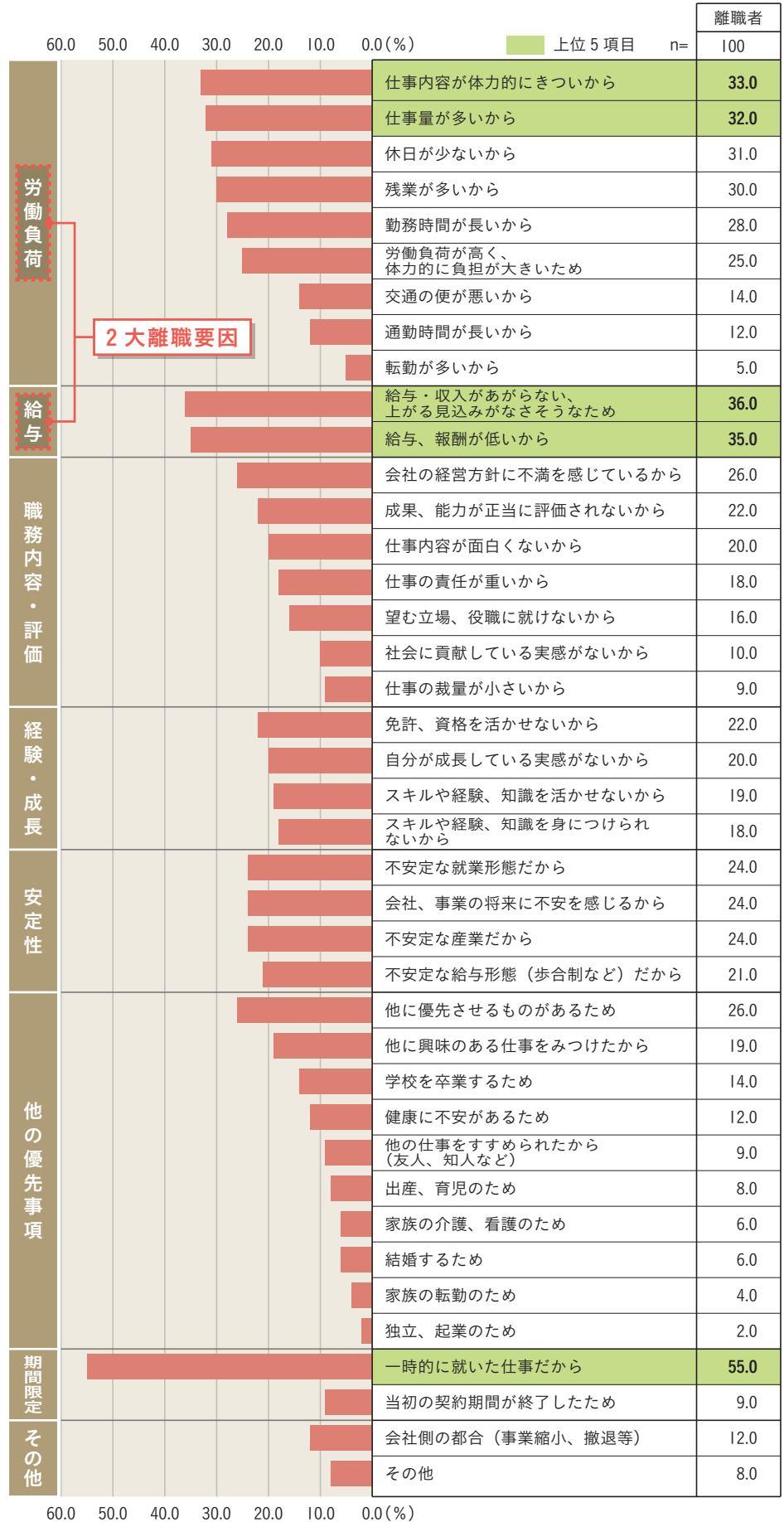
結果からは、キツイ仕事で低賃金、今後も給与が上がらそうにないと思っ
て離職している傾向がみられる（図表2
参照）。また、飲食業を離職した20代
の方に行ったインタビューにおいて
も、「仕事は好きだが年をとると体力
がもたない」「数年後も同じ仕事内容
で給与も上がりそうにない」「店長に

なったら責任が重くなり帰れない。子
供も欲しいので辞めた」などの家庭と
の両立がイメージできないといった声
や、キャリアアップが見えない等の将
来への不安の声などがあがった。
2大離職要因の「給与」と「労働負
荷」において、まず解消したいのは
「労働負荷」の削減であろう。「労働負
荷」には、身体的負荷と

精神的負荷があるが、共
に労働時間の長さや休日
の少なさが直接的な原因
になることが多い。調査
結果でも「残業が多いか
ら」「休日が少ないから
」という回答の割合が、上
位回答項目の「仕事内容
が体力的にきついから」
と「仕事量が多いから」と
同率程度になっている
（図表2参照）。
仕事が好きでも、体調
を崩しては続けることは
できない。まずは長時間
労働を削減し、適切な休
日を取得できる環境づく
りが第一歩となる。ま
た、結婚や出産育児と両

図表2：飲食（居酒屋）業界の離職理由（複数回答）

【離職者】Q. あなたが以前「居酒屋の仕事」を離職した理由はどのような理由からですか？
（非常にあてはまる・ややあてはまる計）



出典：リクルートジョブズ「【業界別レポート】働く人と職場 2018 -居酒屋編-」

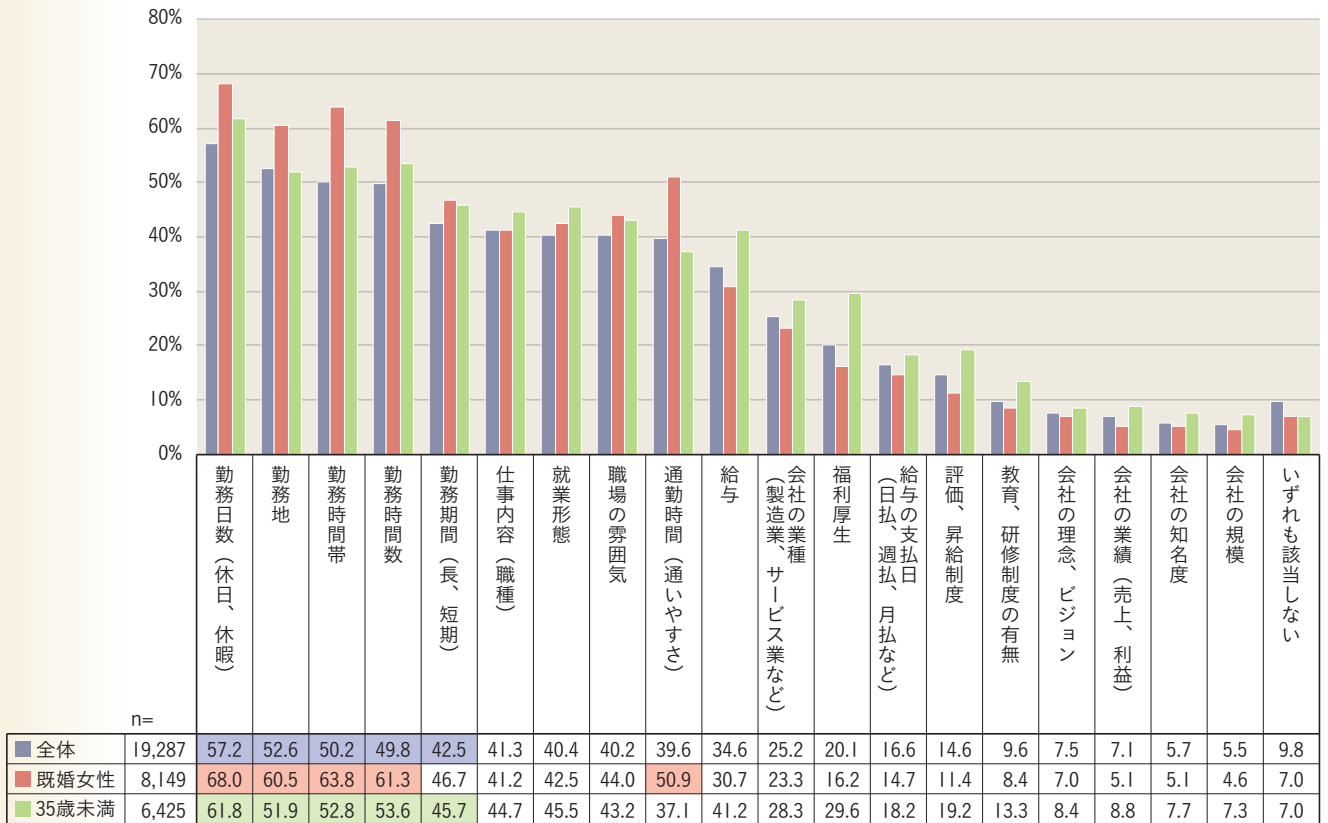
立しながら働ける環境をつくっておくことは、女性の就業継続はもとより、介護との両立にも非常に有効である。「給与」については、低くて辞めるということより、「給与が上がる見込みがなさそう」という離職理由に注目したい。この点に関しては、アルバイト

ト・パートでも入社してからマネージャーマンまで、いくつかの段階ごとに昇格し、それに伴い給与も上がるといって、独自の昇給・昇格基準を設けることで、従業員の満足度を高めるとともに定着にも成功している事例がある。人材確保が好調な企業の共通点は、

働き続けられる労働条件・環境が整備されていること。心身を健全に保てる労働時間、休日が確保でき、出産育児等のライフイベントとの両立が可能な柔軟な勤務体系があること。あわせて、制度の有無に関係なく突発的な欠勤も気持ちよく交代してくれる等、「お互

い様」の職場であること。また、女性や高齢者の方々に、週に1日か2日、または1日の勤務時間が1〜3時間という超時短勤務（「プチ勤務」）で入っていただき、既存従業員の長時間労働を是正して成功した事例もある。

図表3：今後の仕事を探す時の重要度<絶対条件>（複数回答）



※網かけは各層の上位5項目
出典：リクルートジョブズ「求職者の動向・意識調査 2017 基本調査」

IV. 人材確保に向けて、仕事のやりがい、将来がイメージできる仕組みづくりを

人材確保に向けた対策としては、従業員が仕事のやりがいを感じ、将来がイメージできる仕組みづくりも効果的である。具体的な方法としては、会社の理念や仕事の意義の理解促進、キャリアパスの設計と見える化、評価面談等により、仕事が生産価値を生んでいることや自身の成長に結びついていることを認識してもらう、などがある。従業員の成長と一緒に考え、支援していくことが、人材の定着につながる近道ではないだろうか。

昨年、弊社で「仕事探しで重視した項目」を調査したところ、35歳未満の若年層は、「勤務日数（休日・休暇）」「勤務時間数」「勤務時間帯」を重視している他に、「評価・昇給制度」「教育・研修制度の有無」において、全体の割合より高いことが見てとれる。こうした結果から、若年層に対し「長期的なキャリアがどのように積めるか」を伝えることも、人材確保に向けて効果的ではないだろうか。なお、既婚女性は、「勤務日数（休日・休暇）」「勤務時間帯」

「勤務時間数」などを重視していることが分かる（図表3参照）。

V. まとめ

人材確保のポイントとは3つ。

①働き続けられる柔軟な働き方。長時間労働の防止、ライフイベントに応じて選べる勤務体系を実現すること。

②働き続けたいと思える、将来を期待できる仕組みをつくること。まずは、新人研修、OJTだけでなく、定期的な評価・面談、キャリアプランをつくる。

③「仕事がつきそう」「低賃金」「若い時しか働けない」といった負のイメージを払拭しつつ、仕事のやりがいを正しく伝える。会社説明で具体的な働き方やキャリアプランを提示、職場見学で理解促進を図ることも有効。

まずは、「今までの当たり前」を疑うことからはじめる。これが人口減少が大きな要因となっている人材不足解消に向けて、最大の糸口になるのではないだろうか。

