

ホテルの人手不足に関する実態調査 ＜詳細版＞

人手不足問題の解決に向けて（第6回）

2025年1月24日

ザイマックス不動産総合研究所

調査概要

ホテルは宿泊客対応、宴会・料飲、客室清掃、リネンサプライ、施設管理といった様々なノンデスクワーカーによって支えられている代表的なオペレーショナルアセットの一つである。

また、医療・福祉、建設、物流など社会活動を支える産業で人手不足がクローズアップされている中、ホテルにおいても人手不足は大きな課題となっている。

そこで、ザイマックス不動産総合研究所では、早稲田大学建築学科石田航星研究室と共同で、2024年11月に全国のホテルを対象とするアンケートを実施した。本レポートはその結果をとりまとめたものである。

※なお、本レポートの第2弾としてホテルタイプ別の集計結果を2025年2月に公表予定である。

<調査概要>

調査期間	2024年11月20日～12月15日
調査対象	ザイマックス不動産総合研究所が保有するリストに基づく 全国のホテル6,446施設
有効回答数	528件（回答率：8.2%）
調査地域	全国
調査方法	郵送・web回答による
調査内容	1. ホテルについて 2. ホテル人手不足の実態について 3. ホテル全体の人手不足への対応について 4. ホテル事業全体について

1. ホテルの属性（P.4～）

- ホテルの開業年は2000年代～2010年代、竣工年は1990年代～2010年代がボリュームゾーンとなっている。
- タイプはビジネスホテル、立地は駅周辺・中心市街地が約6割を占める。

2. 人手不足の実態（P.14～）

- 宿泊客対応は9割近く、宴会・料飲は約半数のホテルが「自社のみ」で行っており、うち約7割が人手不足と感じている。
- 人手不足の原因としては「賃金水準」を上げる事業者が最も多い。
- 人手不足の影響としては「接客サービスレベルの低下」が宿泊客対応、宴会・料飲の両方でトップだった。
- 客室清掃、リネンサプライ、施設管理を業務委託していると回答したホテルでは、業務委託単価が「上がった」と回答したホテルが半数以上を占めた。
- ホテル全体の人手不足の対策として最も多く挙げられたのは「賃金水準のアップ」で8割近くにのぼった。

3. ホテル事業全体（P.32～）

- 今後のホテル運営における不安・懸念として最も多く挙げられたのは「従業員の採用・教育の難しさ」で、次いで「従業員の賃金上昇」が並んだ。

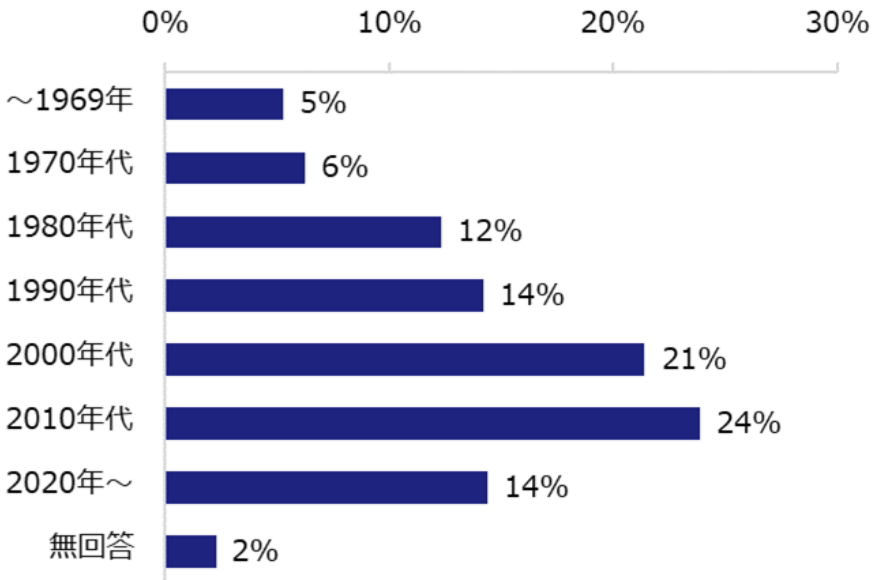
1. 回答ホテルの属性

ホテルの開業年は2000年以降が過半数を占める

ホテルの開業年についてたずねたところ、「2010年代」が最も多く24%、次いで「2000年代」（21%）、「2020年〜」（14%）、「1990年代」（14%）となった。

全体では「2000年代」以降に開業したホテルが過半数を占めている。

【図表1】ホテルの開業年（n=528）

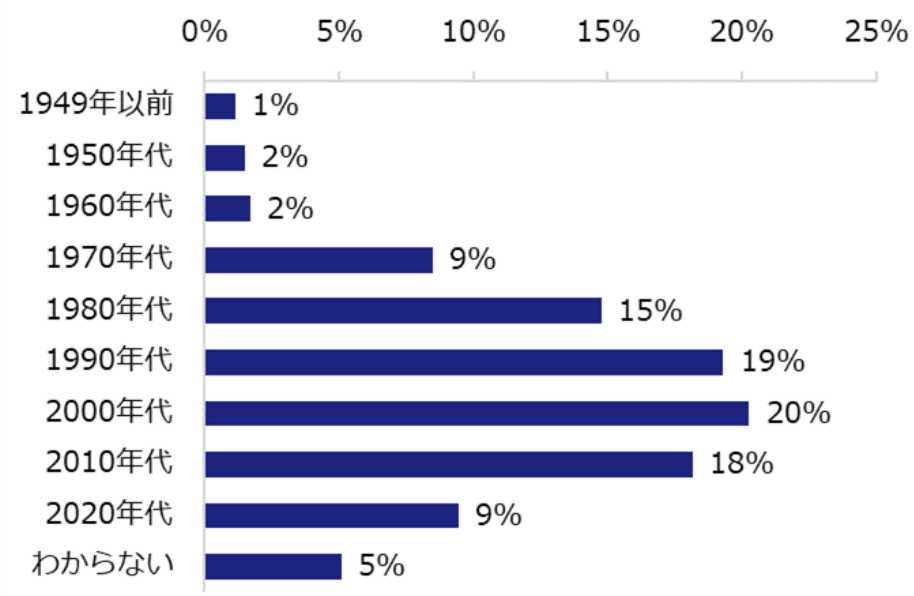


ホテルの竣工年は1990年代～2010年代が多い

ホテルの竣工年は、「2000年代」が最も多く20%、次いで「1990年代」（19%）、「2010年代」（18%）となった。

【図表2】ホテルの竣工年（n=528）

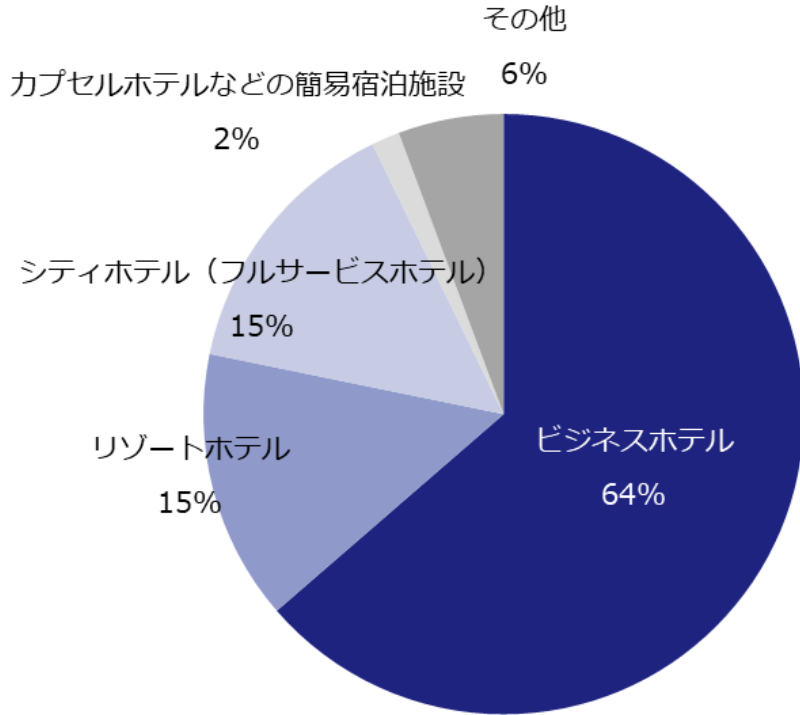
前頁の開業年と比べると、竣工年のボリュームゾーンは10年程度前となっている。建物の竣工以降、経営・運営会社（運営形態）が変更になったホテルが一定割合存在していることがうかがえる。



ホテルのタイプはビジネスホテルが過半数を占める

ホテルのタイプをたずねたところ、「ビジネスホテル」が64%と過半数を占めた。続けて「リゾートホテル」（15%）、「シティホテル（フルサービスホテル）」（15%）となった。

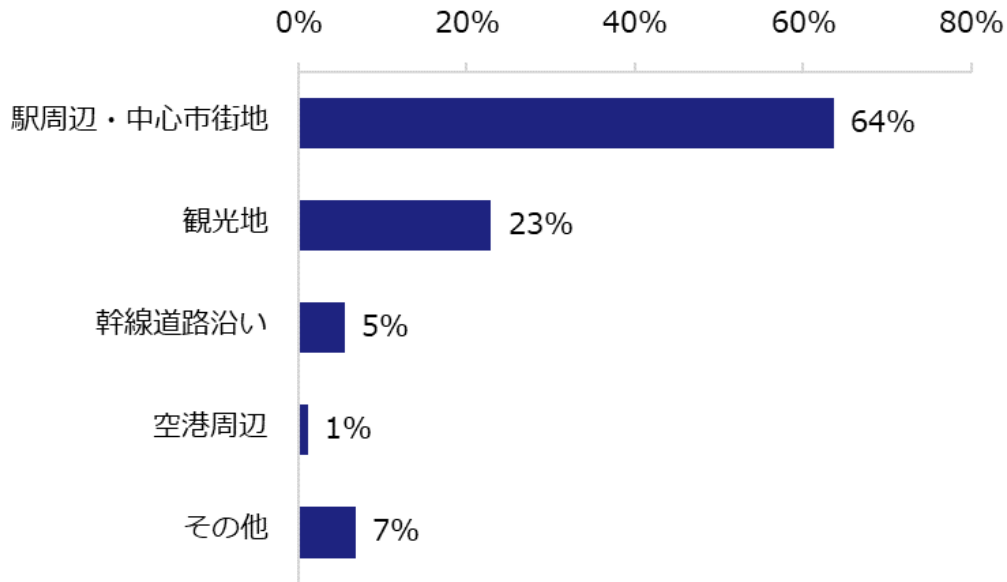
【図表3】ホテルのタイプ（n=528）



駅周辺・中心市街地に立地するホテルが6割以上を占める

ホテルの立地をたずねたところ、「駅周辺・中心市街地」が64%と最も多かった。次いで「観光地」が23%、「幹線道路沿い」が5%となった。

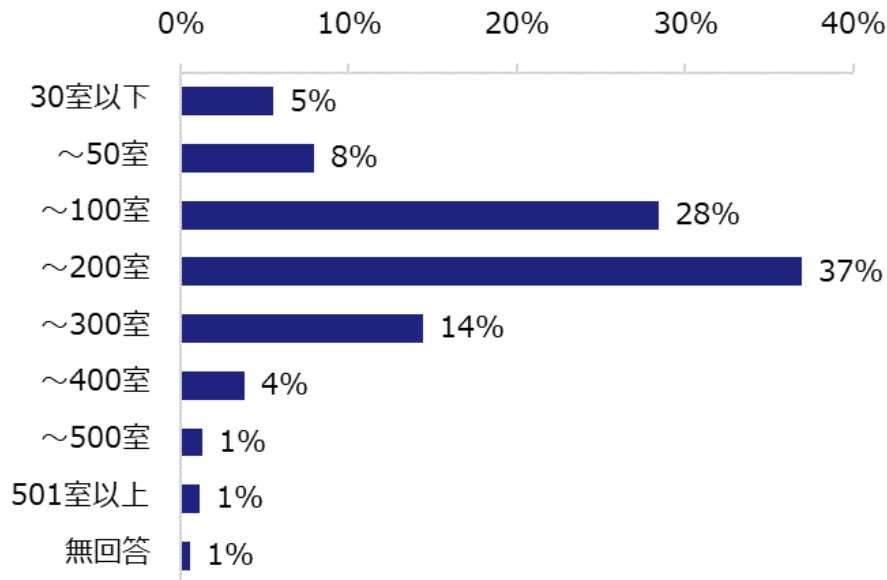
【図表4】ホテルの立地（n=528）



ホテルの客室数は101室以上200室以下が最も多い

ホテルの客室数をたずねたところ、「～200室」が37%と最も多く、次いで「～100室」（28%）と、51室以上200室以下のホテルが過半数を占めた。

【図表5】ホテルの客室数（n=528）

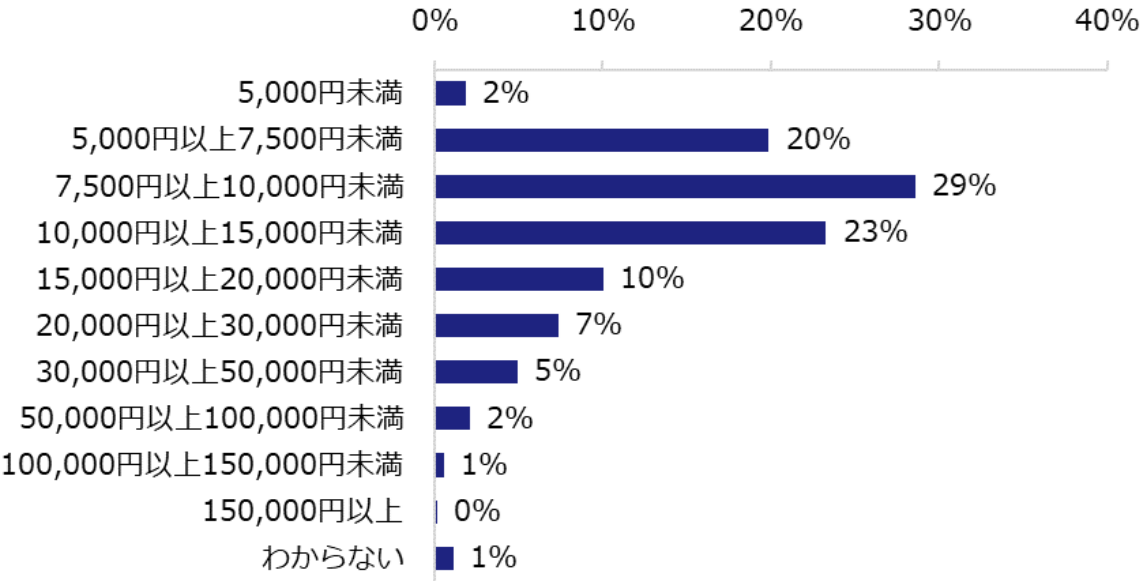


平均客室単価は5,000円以上15,000円未満がボリュームゾーン

ホテルの2024年10月の平均客室単価*（見込み）をたずねたところ、「7,500円以上10,000円未満」が29%と最も多く、5,000円以上15,000円未満の範囲に全体の約7割がおさまっていた。

* 平均客室単価：サービス料を含む。税金・食事などは含まない。

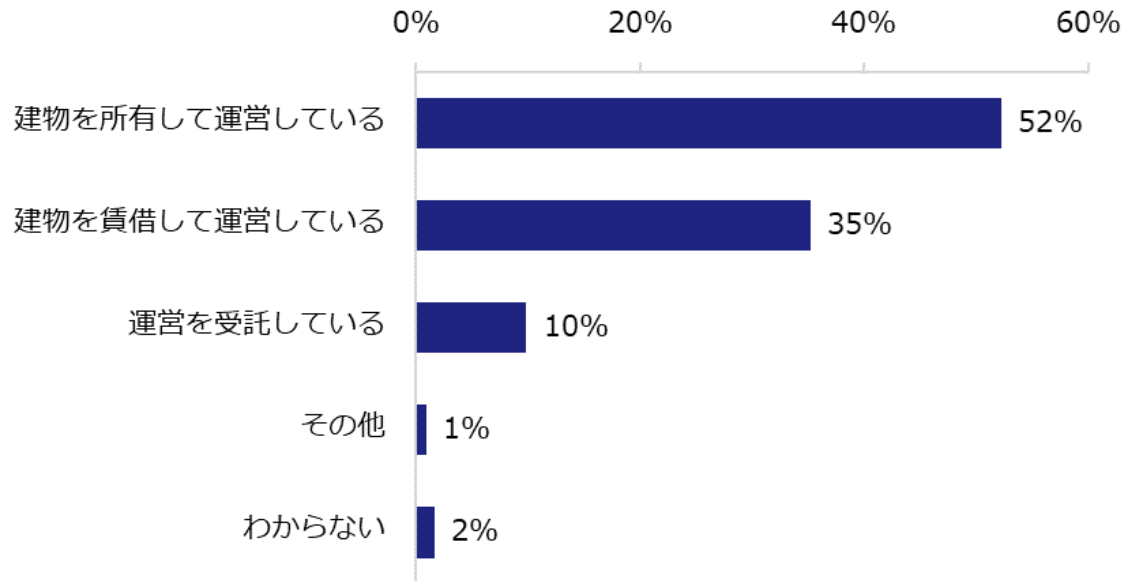
【図表6】ホテルの平均客室単価（n=528）



半数以上のホテルが、建物を所有して運営している

ホテルの運営形態をたずねたところ、「建物を所有して運営している」が52%と半数以上を占めた。

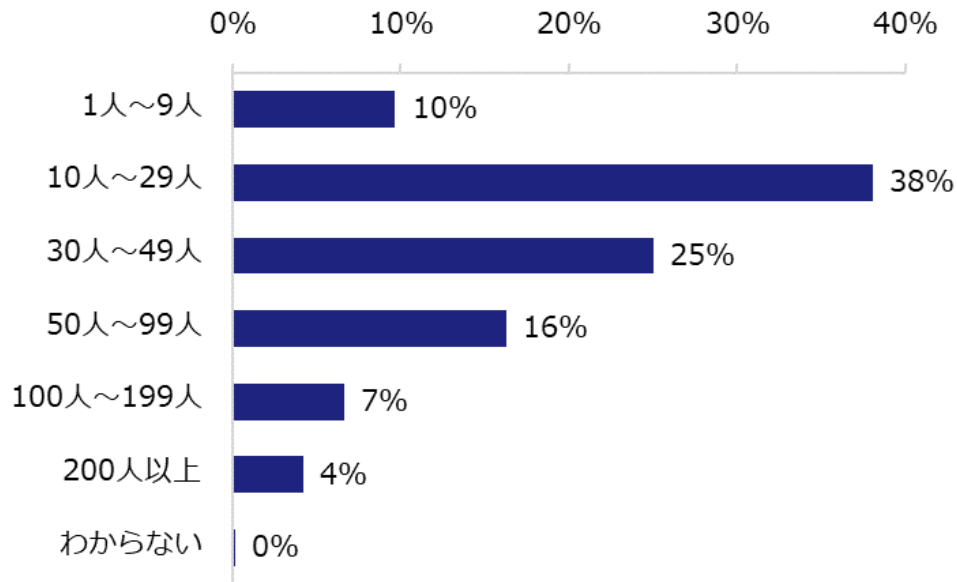
【図表7】ホテルの運営形態（n=528）



ホテルの従業員数は10人～29人が最も多い

ホテルの従業員数（正社員・非正規含む）を
たずねたところ、「10人～29人」が38%と
最も多かった。

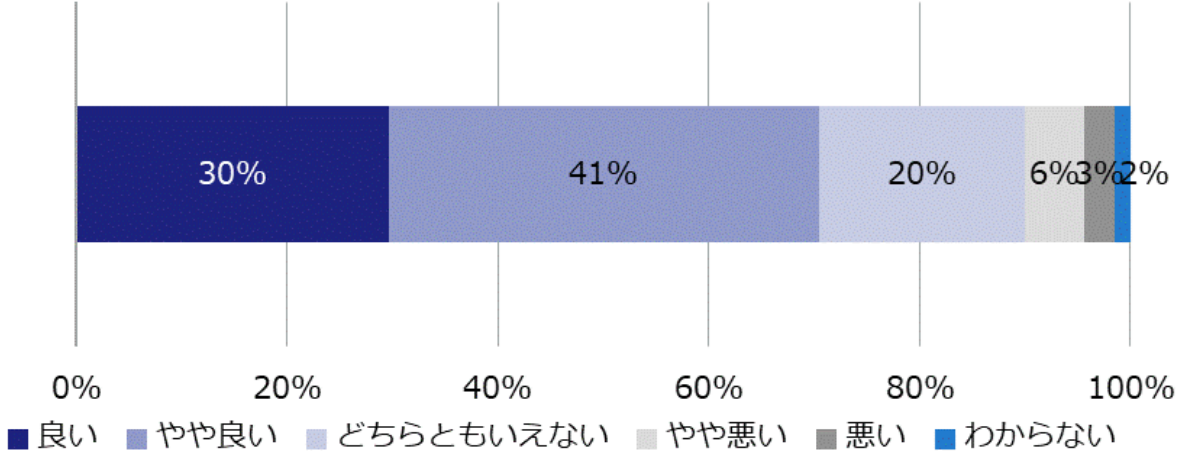
【図表8】ホテルの従業員数（n=528）



景況感が良いと考えるホテルが過半数を占める

ホテルの景況感についてたずねたところ、
「良い・やや良い」が71%と、「悪い・やや悪い」(9%)を大きく上回った。

【図表9】現在の景況感 (n=528)



2. 人手不足の実態

1. 職種ごとの業務委託状況
2. 宿泊客対応、宴会・料飲の人手不足の実態
3. 客室清掃、リネンサプライ、施設管理の業務委託の状況
4. ホテル全体の人手不足対策

職種によって、自社と業務委託の割合が異なる

ホテル運営に関わる職種（宿泊客対応、宴会・飲料、客室清掃、リネンサプライ、施設管理）について、業務委託の状況をたずねた。

宿泊客対応は9割近くが自社のみで行っていた。

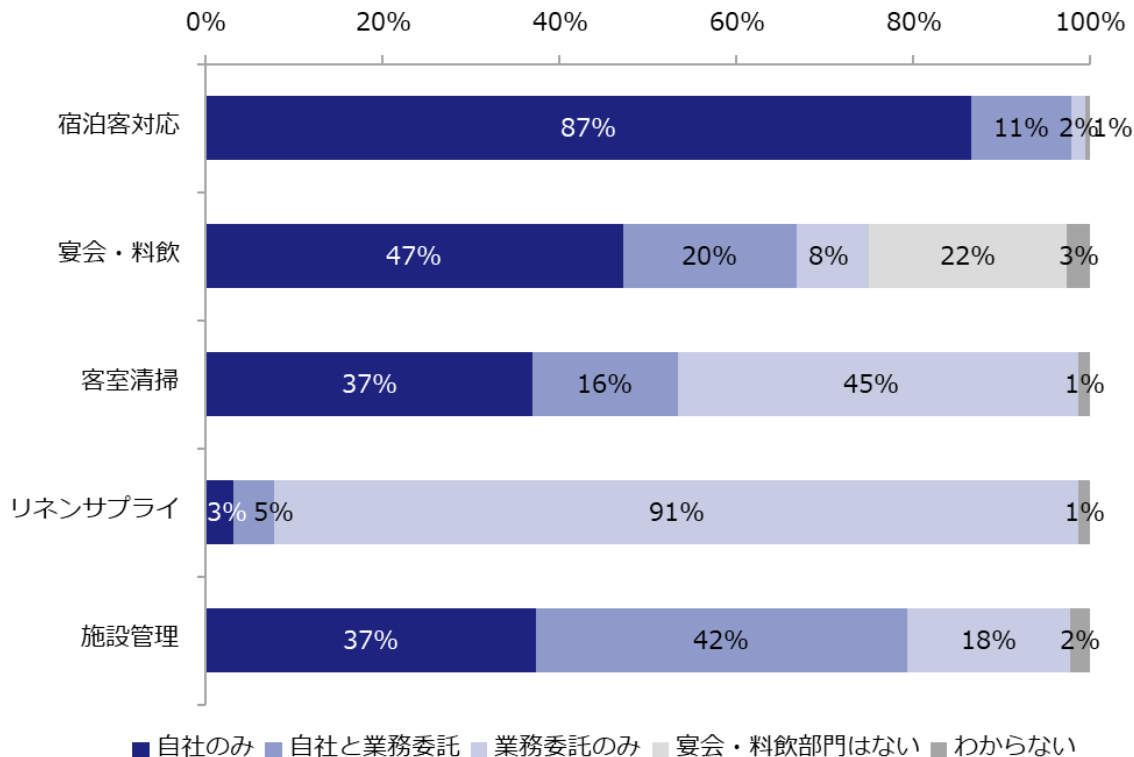
宴会・料飲は約半数が自社のみとなっており、約2割のホテルには宴会・料飲部門が存在しなかった。

客室清掃を自社のみと回答したのは37%で、半数以上のホテルで業務委託を行っていることがわかった。

リネンサプライについては、9割以上が業務委託のみで対応していた。

施設管理については、自社と業務委託の両方で対応している割合が高かった。

【図表10】 職種ごとの業務委託状況（n=528）



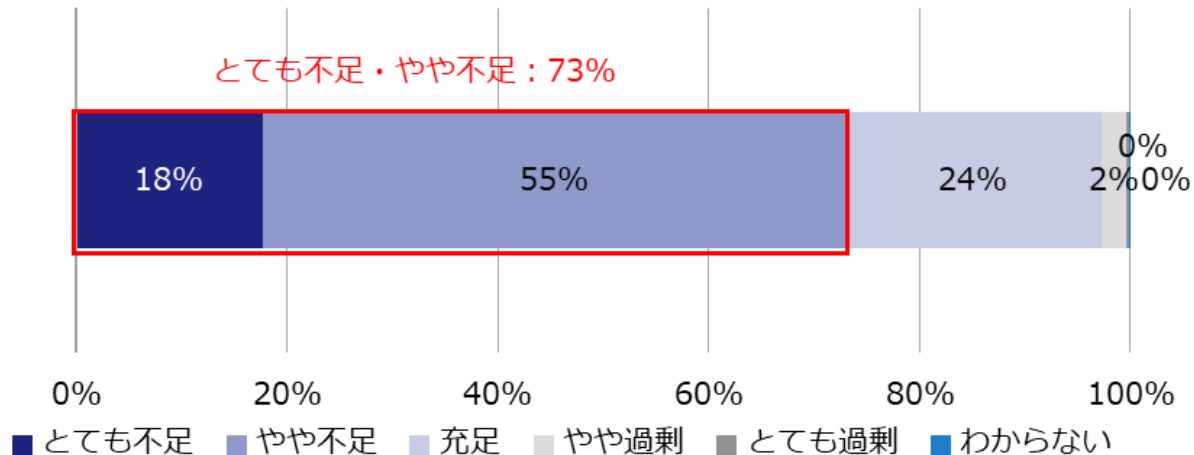
宿泊客対応スタッフは7割以上のホテルで不足している

【図表10】で宿泊客対応を「自社のみ」「自社と業務委託」で行っていると回答したホテルに対し、人手不足状況をたずねた。

「とても不足・やや不足」と回答したホテルは73%と、多くのホテルで人手不足であることがわかった。

回答者からは、「インバウンドは増加しており、日本の中でも数少ない成長産業であるにも関わらず、人手不足なのはとても歯がゆい」、「コロナ禍においてホテル業界の不安定さが知られる事となり、人材確保に支障が出ている」といった声があった。

【図表11】 宿泊客対応スタッフの人手不足状況（n=517）



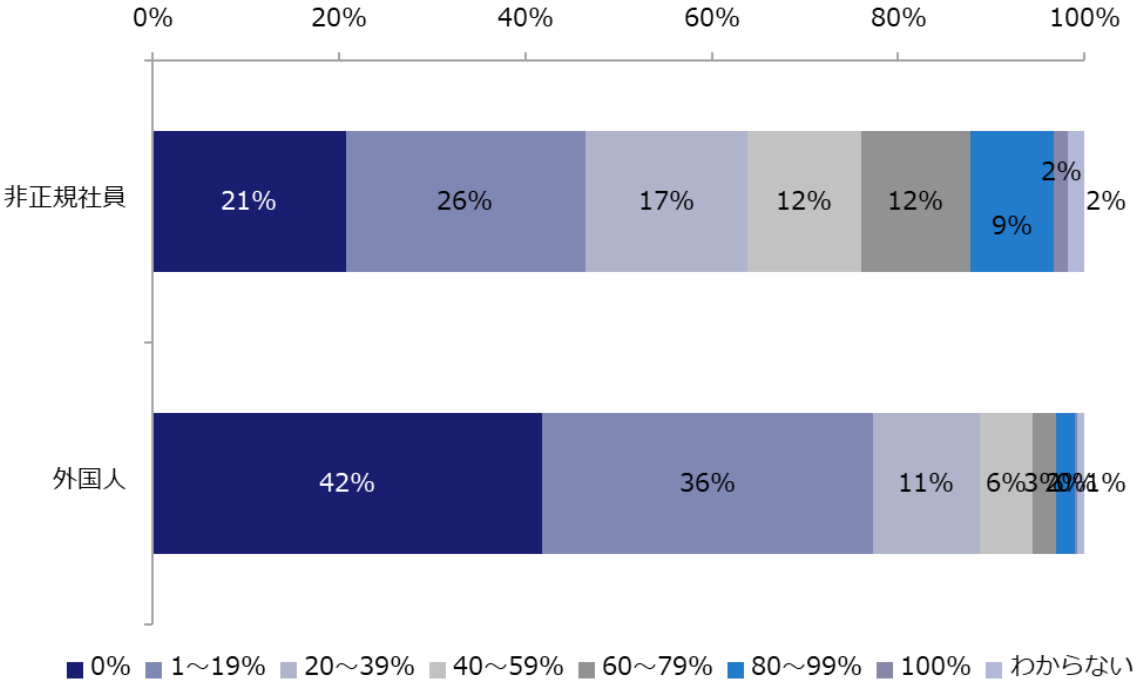
外国人の宿泊客対応スタッフがいるホテルは6割程度

宿泊客対応スタッフの非正規・外国人スタッフの割合についてたずねたところ、非正規社員の割合は「0%」と回答したホテルは約2割に留まった。一方で、「20～100%」も半数以上存在し、非正規社員に依存しているホテルが多いことがうかがえる。

外国人スタッフがいないと回答したホテルが約6割であるものの、そのうちの半数以上が「1～19%」となっている。

回答者からは、今後、日本人の正規社員の人手不足が解消することは考えにくく、不足はパート、派遣社員、外国人など多様な人材を採用していくといった声があった。

【図表12】 非正規・外国人スタッフの割合（n=517）

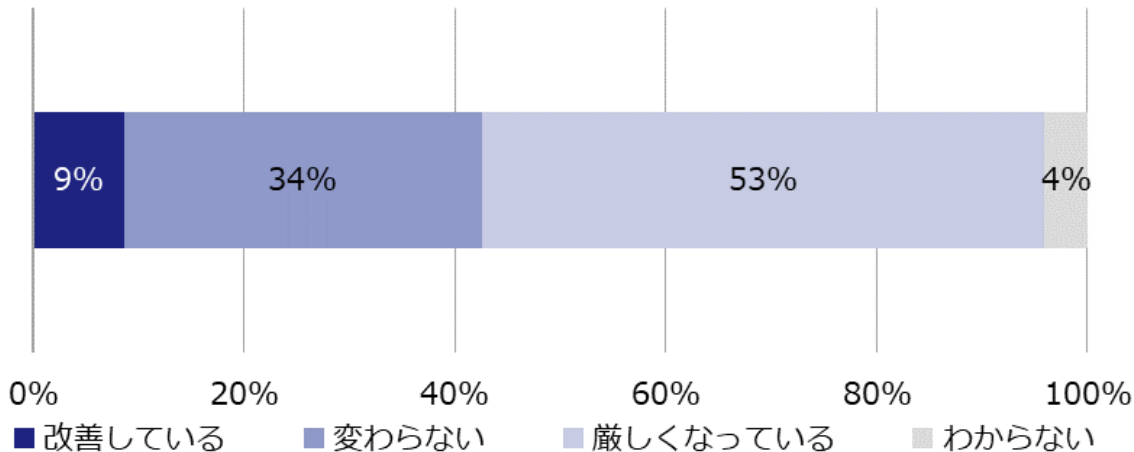


宿泊客対応スタッフの採用環境は厳しくなっている

宿泊客対応スタッフの採用環境をたずねたところ、「厳しくなっている」が53%と「改善している」（9%）を大きく上回った。

【図表13】 宿泊客対応スタッフの採用環境（n=517）

回答者からは、「未経験者の採用を行っているが、1ヶ月～3ヶ月程度で退職する方が多い」、「ホテルで働きたいと考える若年層の男女比率が女性に偏り過ぎている」といった声があった。



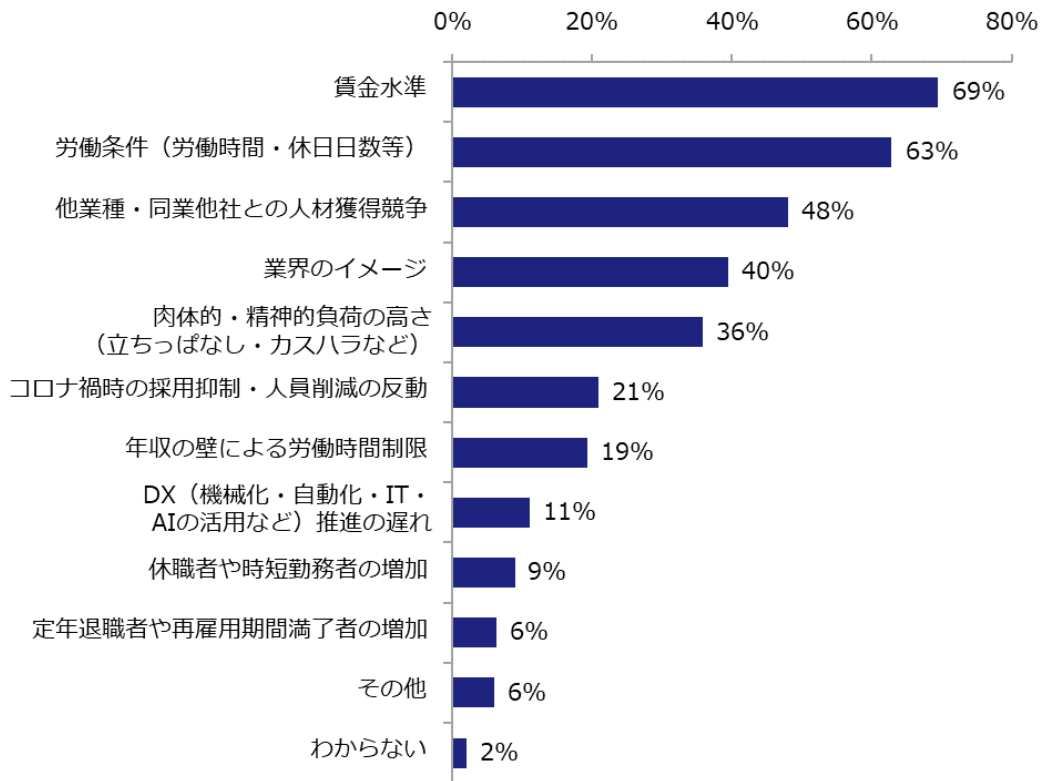
宿泊客対応スタッフの人手不足の原因は賃金含む労働条件との回答が多い

【図表11】で宿泊客対応スタッフが「とても不足・やや不足」と回答したホテルに対して、人手不足の要因についてたずねたところ、「賃金水準」（69%）と回答したホテルが最も多かった。次いで「労働条件（労働時間・休日日数等）」（63%）、「他業種・同業他社との人材獲得競争」（48%）となった。

回答者からは、「ホテル業界全体での賃金ベースを上げていかなければ更に人手不足に拍車がかかると感じる」といった声があった。

「年収の壁による労働時間制限」については19%と多くはないものの、現在、社会的な関心度が高いこともあり、「働きたい人が働き控えをしてしまう今の日本の制度はいかがなものかと思う」、「年収の壁問題については現場で働くパート確保の為にぜひとも進めていただきたい」など、フリーコメントでの言及が非常に多かった。

【図表14】 宿泊客対応スタッフの人手不足の要因（n=377）

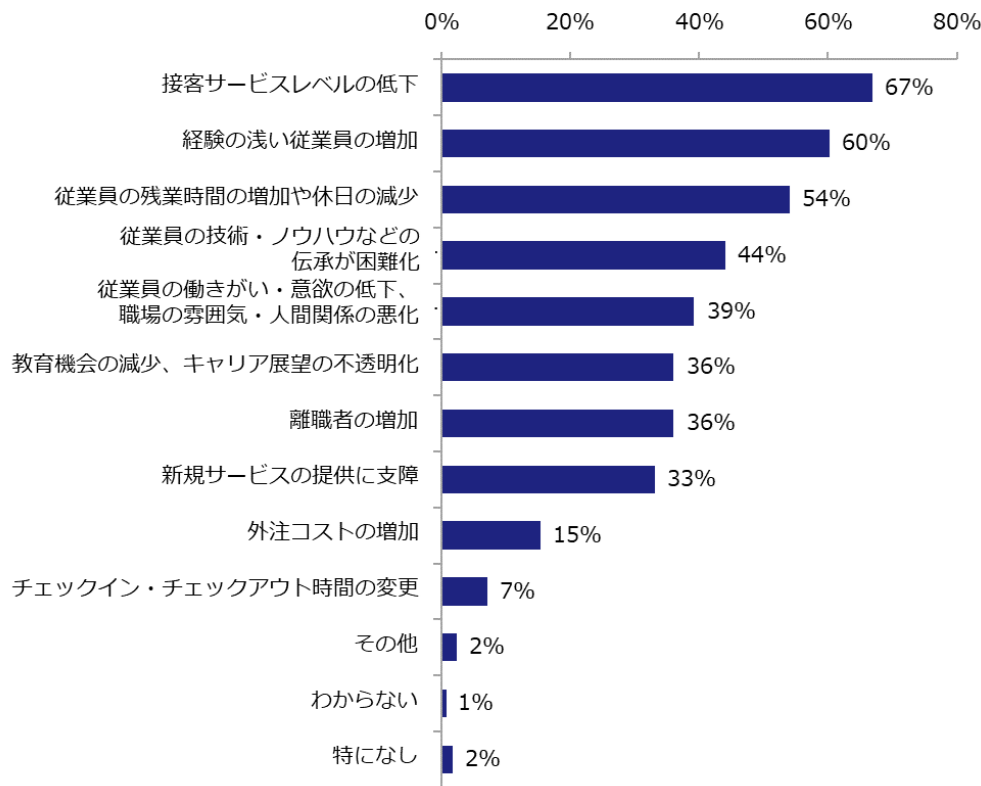


人手不足の影響としては「接客サービスレベルの低下」を挙げるホテルが多い

【図表11】で宿泊客対応スタッフが「とても不足・やや不足」と回答したホテルに対して、人手不足の影響についてたずねたところ、「接客サービスレベルの低下」（67%）と回答したホテルが最も多かった。ほか、半数以上のホテルで「経験の浅い従業員の増加」、「従業員の残業時間の増加や休日の減少」が人手不足の影響として挙げられた。

回答者からは、「離職率の高さは業界全体が抱える難題」、「若手（1年～5年）の離職が多く、次世代の管理者が育たない」「新人を指導できる中間層が離職してしまう」といった声が多くあり、高い離職率がさらなる人手不足を招き、その結果、「接客サービスレベルの低下」といった様々な項目に影響を及ぼしているものと考えられる。

【図表15】 宿泊客対応スタッフの人手不足の影響（n=377）



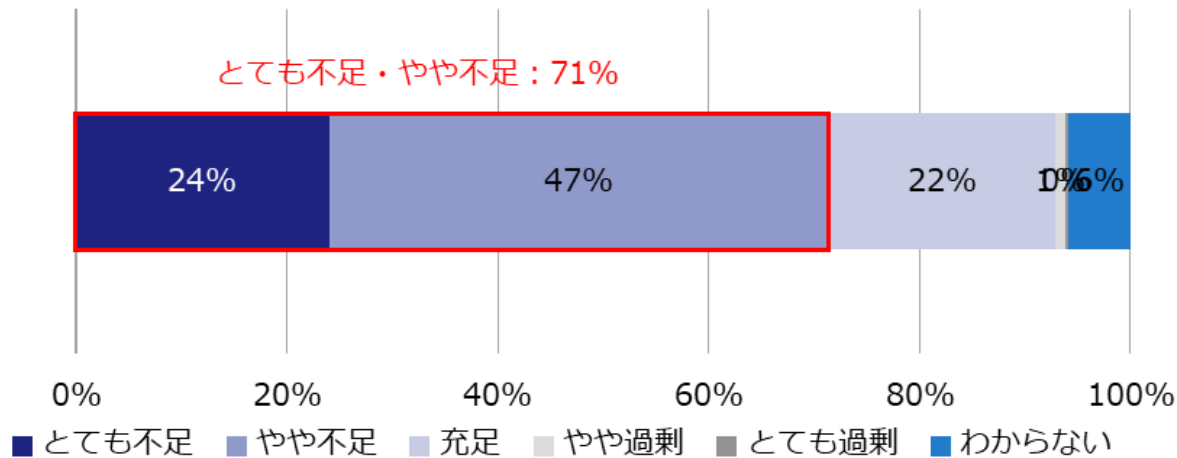
宴会・料飲スタッフは7割以上のホテルで不足している

【図表10】で宴会・料飲を「自社のみ」「自社と業務委託」で行っていると回答したホテルに対し、人手不足状況をたずねた。

「とても不足・やや不足」と回答したホテルは71%と、多くのホテルで人手不足であることがわかった。

回答者からは、「一番の人手不足は調理人。外部委託してもその会社にも紹介できる人材がいない」、「全般的に人手不足。特に調理人の雇用が全く進んでいない。宿泊業界として調理人を育てるところから取り組む必要があると思う」といった声があった。

【図表16】宴会・料飲スタッフの人手不足状況（n=353）

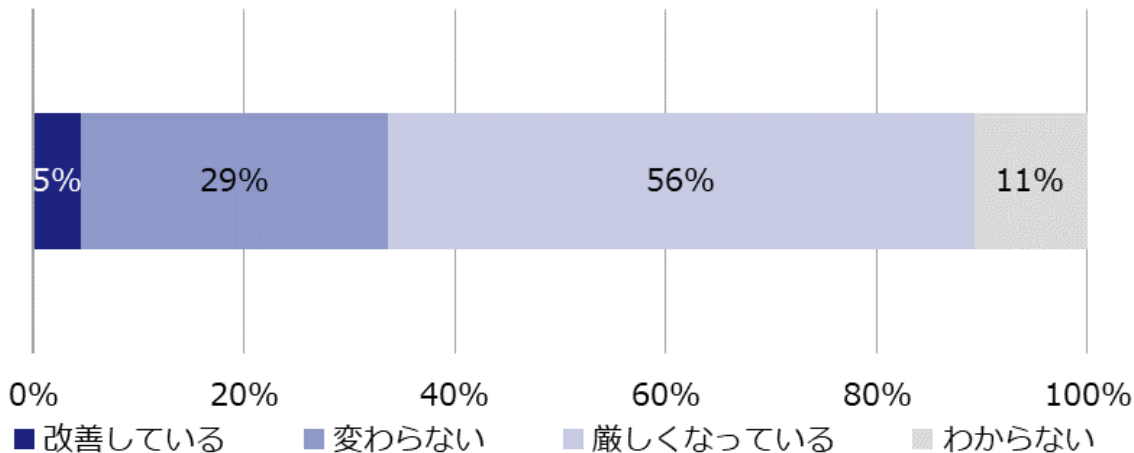


宴会・料飲スタッフの採用環境は厳しくなっている

宴会・料飲スタッフの採用環境をたずねたところ、「厳しくなっている」が56%と「改善している」（5%）を大きく上回った。

【図表17】 宴会・料飲スタッフの採用環境（n=353）

回答者からは、「調理人が高齢化し、新しい人材も入ってこないため、困窮している」、「外国人材を取り入れているが、教育の時間に追われて一人前にならない」といった声があった。

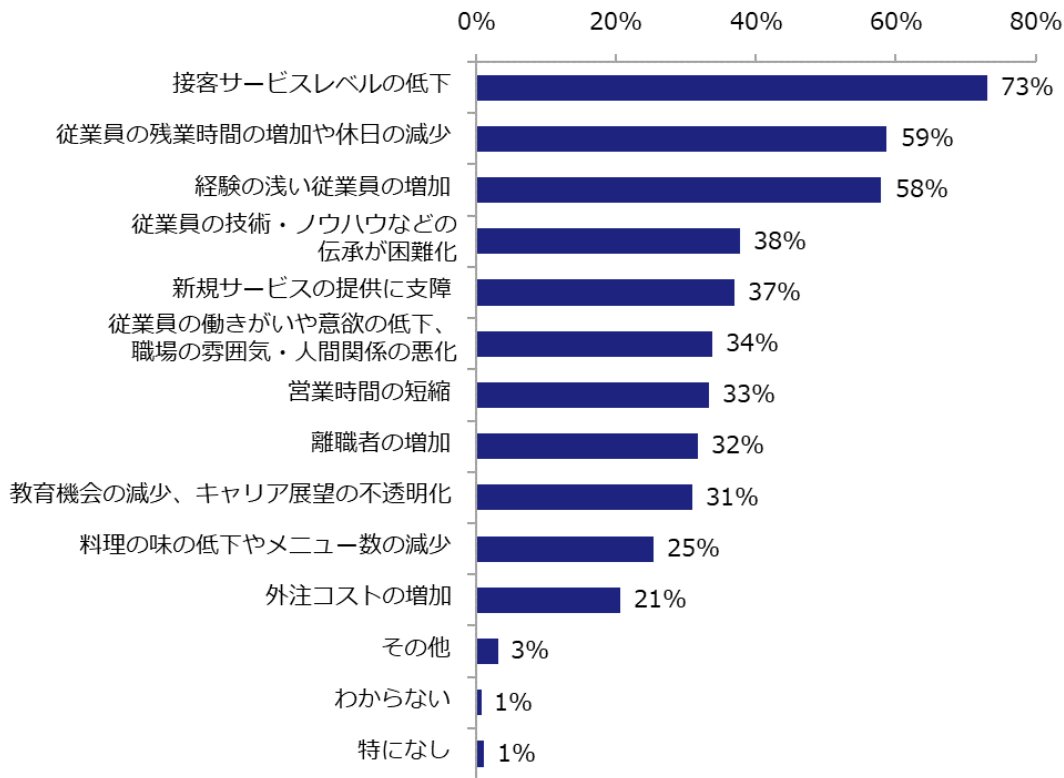


人手不足の影響としては「接客サービスレベルの低下」を挙げるホテルが多い

【図表16】で宴会・料飲スタッフが「とても不足・やや不足」と回答したホテルに対して、人手不足の影響についてたずねたところ、「接客サービスレベルの低下」（73%）と回答したホテルが最も多かった。ほか、6割近いホテルで「経験の浅い従業員の増加」、「従業員の残業時間の増加や休日の減少」が人手不足の影響として挙げられた。

回答者からは、「飲食客数の増減、会議・宴会等の有無により、業務量に波ができるため、適切な人員シフトを組むことが難しい」、「夕食と朝食のサービスなので拘束時間が長い（夜は遅くまで、朝は早朝から）」、「料飲業務を指導できるスタッフが限られている。調理スタッフも同様。このままでは近い将来、食事提供が困難になってくる」といった声があった。

【図表18】宴会・料飲スタッフの人手不足の影響（n=252）

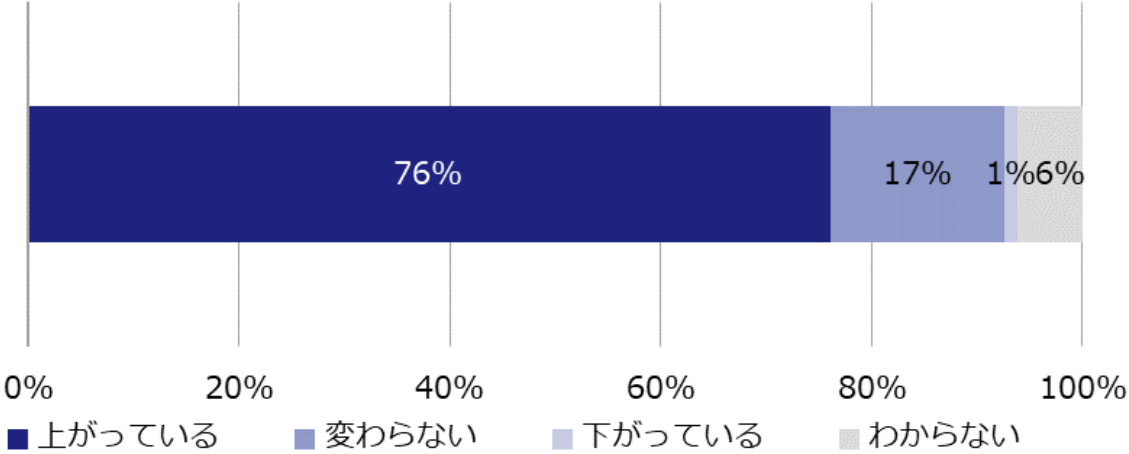


客室清掃業務の委託単価は上がっている

【図表10】で客室清掃を「自社と業務委託」「業務委託のみ」で対応していると回答したホテルに対して、客室清掃業務を委託する際の単価についてたずねたところ、「上がっている」と回答したホテルが76%となった。

回答者からは、「客室清掃スタッフが年収の壁によって出勤制限があり、人手不足になりがち」といった声が多かった。

【図表19】 客室清掃業務を委託する際の単価（n=326）

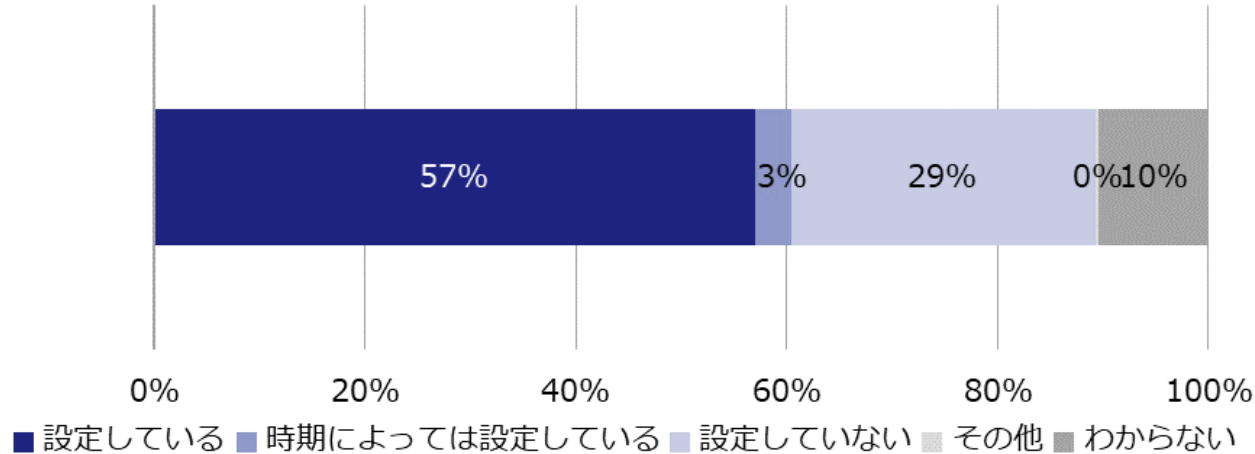


客室清掃業務に対して、最低保証を設けているホテルが半数以上を占める

客室清掃業務について、最低保証（*）を設定しているかどうかをたずねたところ、半数以上のホテルで「設定している」と回答していた。一方で、「設定していない」ホテルも3割程度あった。

* 最低保証：ホテルと清掃業者間の契約において、「実際の稼働率が低くても、最低これだけはホテルから清掃費を支払う」こと。
最低保証が60%と設定されている場合、実際の稼働率がそれを下回っても、60%の客室を清掃したものとして客室清掃料が支払われる。

【図表20】 客室清掃業務の最低保証の有無（n=326）

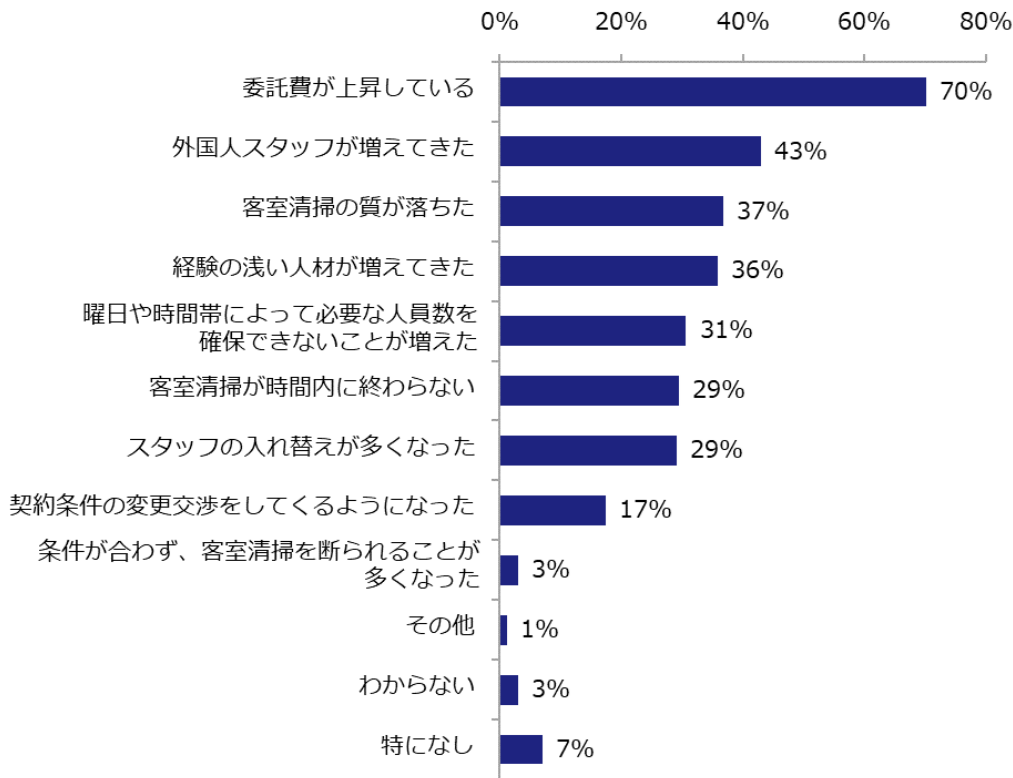


7割のホテルが、客室清掃業務の「委託費が上昇している」と回答した

客室清掃業務の委託先の動向についてたずねたところ、「委託費が上昇している」と回答したホテルが70%と最も多く、次いで「外国人スタッフが増えてきた」（43%）、「客室清掃の質が落ちた」（37%）となった。

回答者からは、「現在は客室清掃を外注しているものの、外注先も人手不足・スタッフの高齢化が進んでおり、いずれ自社で行わなければならないと思う」、「外国人が多いため、日本人の習慣を覚えてもらうための教育に時間を要する」、「インバウンド比率が上がることにより、客室の汚れ方や傷み方が変わってきており、元の状態に戻すのに時間を要する。近い将来、連泊中の清掃費をゲストに請求する必要があるかもしれない」といった声があった。

【図表21】 客室清掃業務の委託先の動向（n=326）

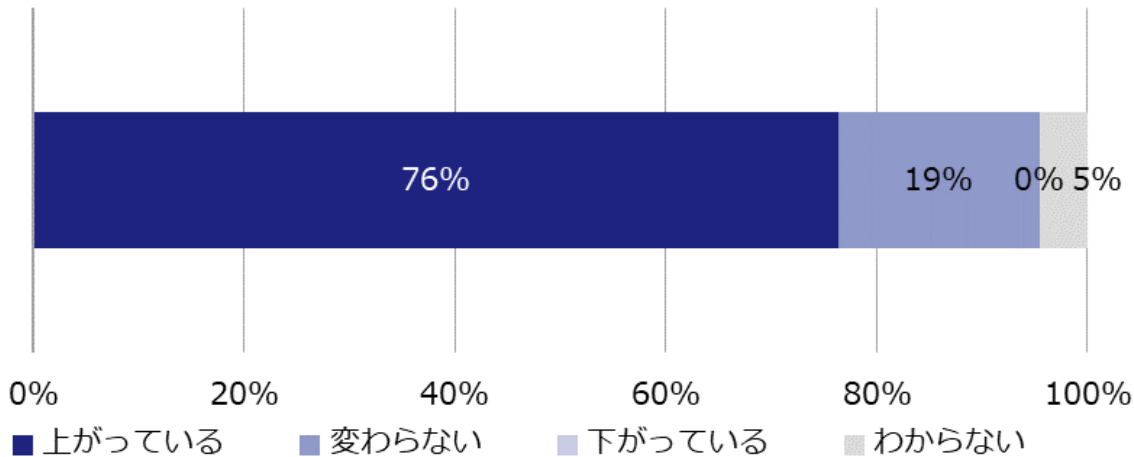


リネンサプライ業務の委託単価は上がっている

【図表10】でリネンサプライを「自社と業務委託」「業務委託のみ」で対応していると回答したホテルに対して、リネンサプライ業務を委託する際の単価についてたずねたところ、「上がっている」と回答したホテルが76%となった。

回答者からは、「この3月にリネン業者が変わったが、価格は倍になったにも関わらず納品が遅れがち」、「リネンに関しては、ある程度単価を上げることでリネン類の在庫を確保すべきである」といった声があった。

【図表22】リネンサプライ業務を委託する際の単価（n=505）

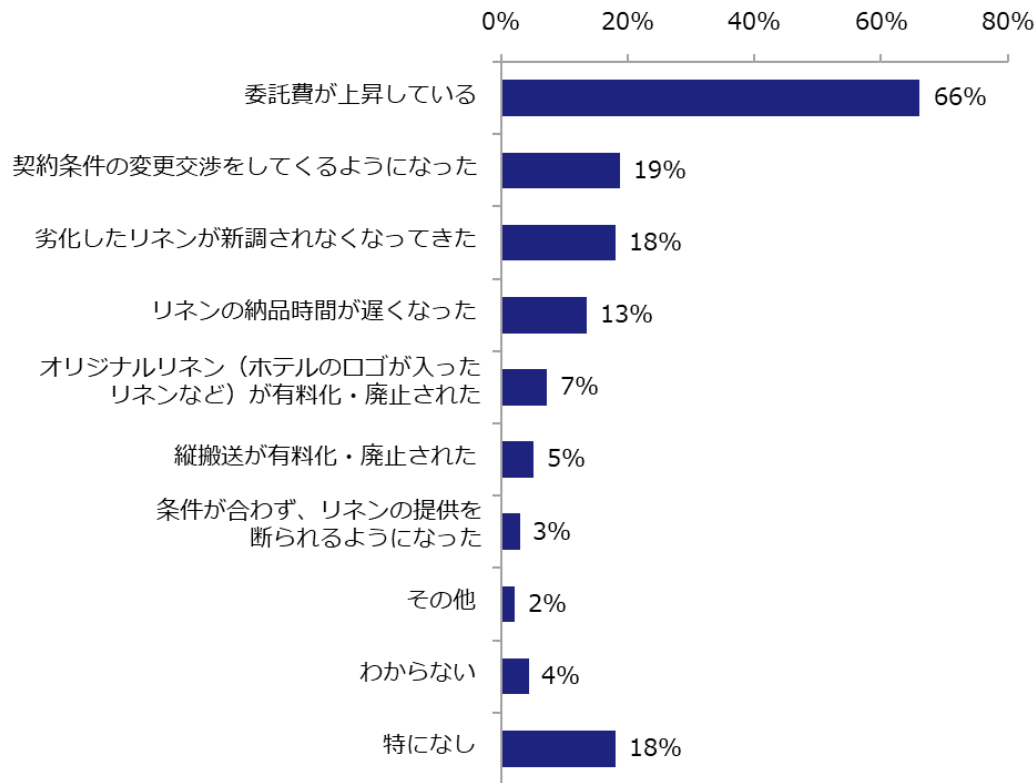


約7割のホテルが、リネンサプライ業務の「委託費が上昇している」と回答した

リネンサプライ業務の委託先の動向についてたずねたところ、「委託費が上昇している」と回答したホテルが66%と最も多く、突出して高かった。そのほかには「契約条件の変更交渉をしてくるようになった」（19%）、「劣化したリネンが新調されなくなってきた」（18%）などがあがった。

回答者からは、「現在のリネン業者に不満はあるが、リネン屋も人員不足が厳しく、変更を検討しても新たに契約を受けてくれる業者がほかに無い状況」、「リネンサプライでは古いものを使い続けている。契約外のベッドパットのクリーニングやシーツ類のシミ抜きなどにも対応しなくなったので、今は別のクリーニング店に持ち込んで対応している」、「ドライバー不足の影響により、従来よりリネンの搬送時間が遅くなっている。今後、業務に支障をきたす恐れがあり不安」といった声があった。

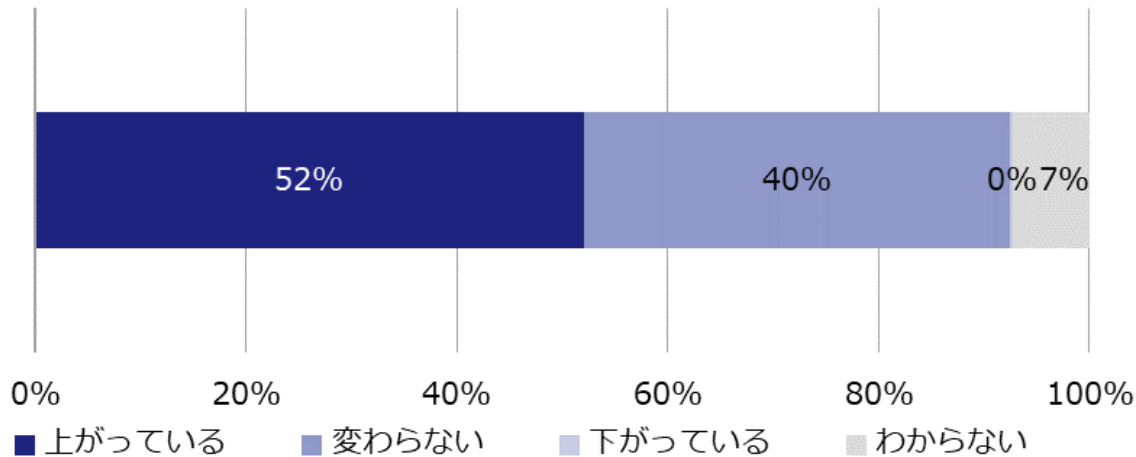
【図表23】リネンサプライ業務の委託先の動向（n=505）



施設管理業務の委託単価は半数が上がっていると回答

【図表10】で施設管理を「自社と業務委託」「業務委託のみ」で対応していると回答したホテルに対して、施設管理業務を委託する際の単価についてたずねたところ、「上がっている」と回答したホテルが52%となった。

【図表24】施設管理業務を委託する際の単価（n=319）

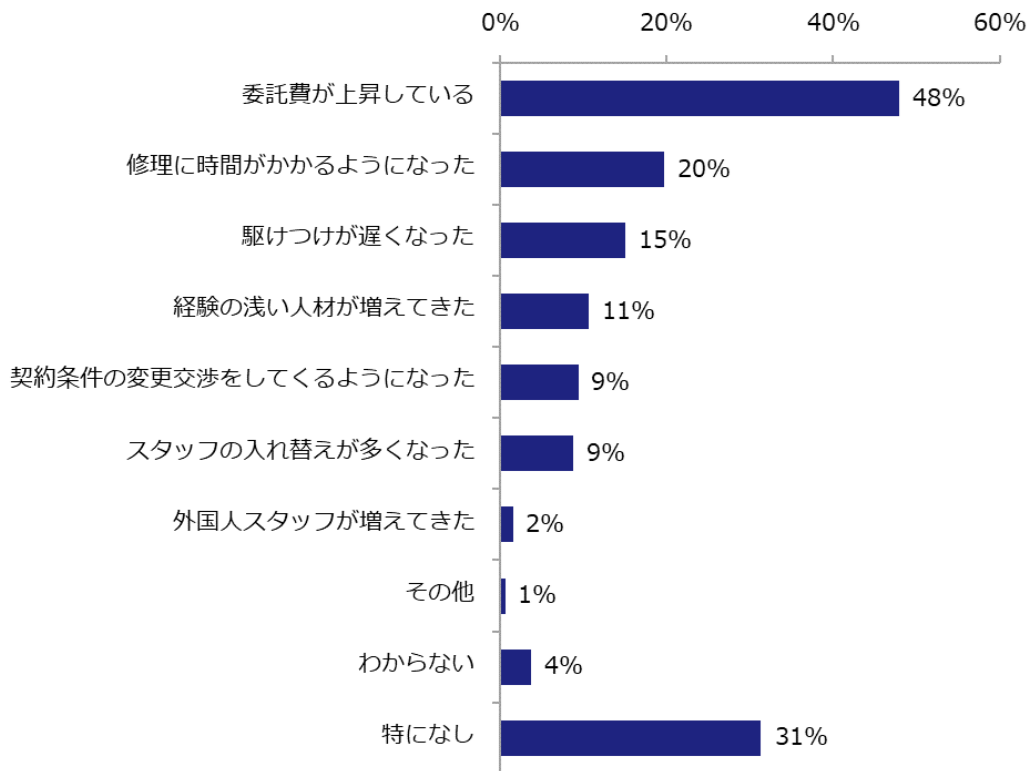


約5割のホテルが、施設管理業務の「委託費が上昇している」と回答した

施設管理業務の委託先の動向についてたずねたところ、「委託費が上昇している」と回答したホテルが48%と最も多く、次いで「修理に時間がかかるようになった」、「駆けつけが遅くなった」となった。また、「特になし」と回答したホテルも3割程度いた。

回答者からは、「築年数が経過し設備投資や改修には限度もあり、現実的に対応が可能なものと不可能なものがあり、線引するのが困難」、「コロナ禍以降売上が安定せず、都内や観光地のようなインバウンド需要もなく、光熱費や人件費高騰による利益の圧迫により、設備や備品の更新ができない」との声がある一方で、「コロナ期間中に設備更新を実施したことで客室単価向上につながり、人員増加と給与アップが実現した」といった声もあった。

【図表25】施設管理業務の委託先の動向（n=319）

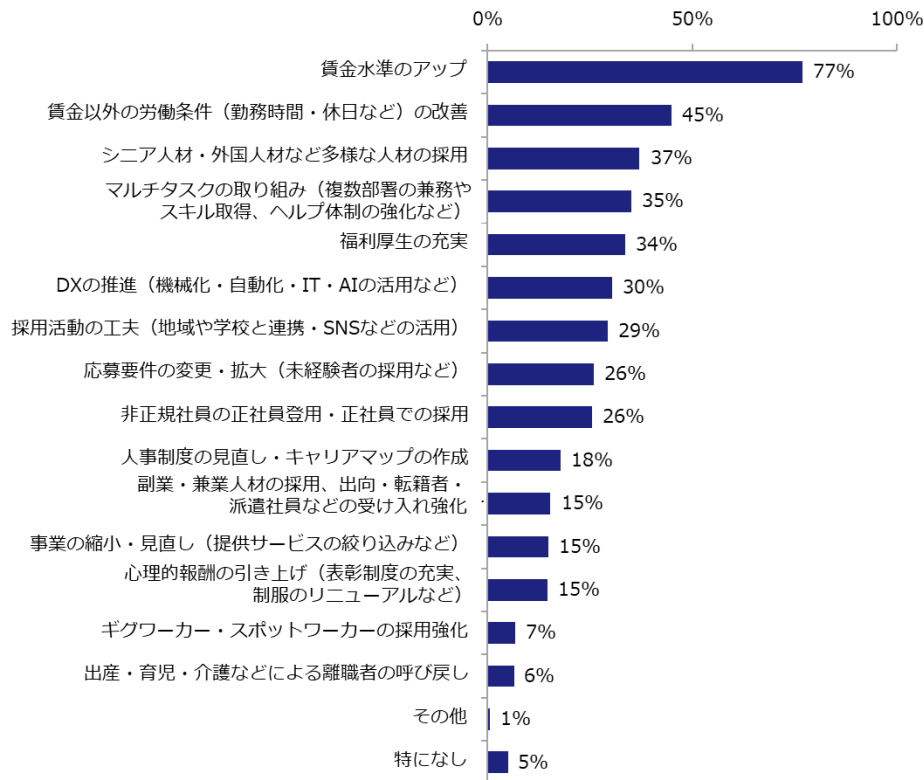


人手不足対策として賃金水準を含む労働条件の改善が主に行われている

ホテル全体の人手不足の対策についてたずねたところ、「賃金水準のアップ」が77%と最も高かった。【図表14】で宿泊客対応の人手不足の原因として「賃金水準」があがっていたことから、賃金水準の改善は人手不足対策として有効だと考えているホテルが多いようだ。

回答者からは、「賃金水準を高めない限りは採用人材の質の低下を食い止められないと感じている」といった声がある一方で、「賃金水準以外の面での募集強化施策を検討するも効果が見えにくい」、「宿泊客対応をはじめ変形労働（拘束時間、休暇の取り方等）の改善が必要だが、その解決には今以上の人員確保が必要となり、人件費の増加につながる」、「定年退職の補充ができず、新卒応募も無いため、新陳代謝ができない。既存スタッフにマルチスキル化、マルチタスク化を要求しているものの、教育の時間が確保できない」など、厳しい現実を訴える声が多かった。

【図表26】 人手不足の対策（n=528）



3. ホテル事業全体

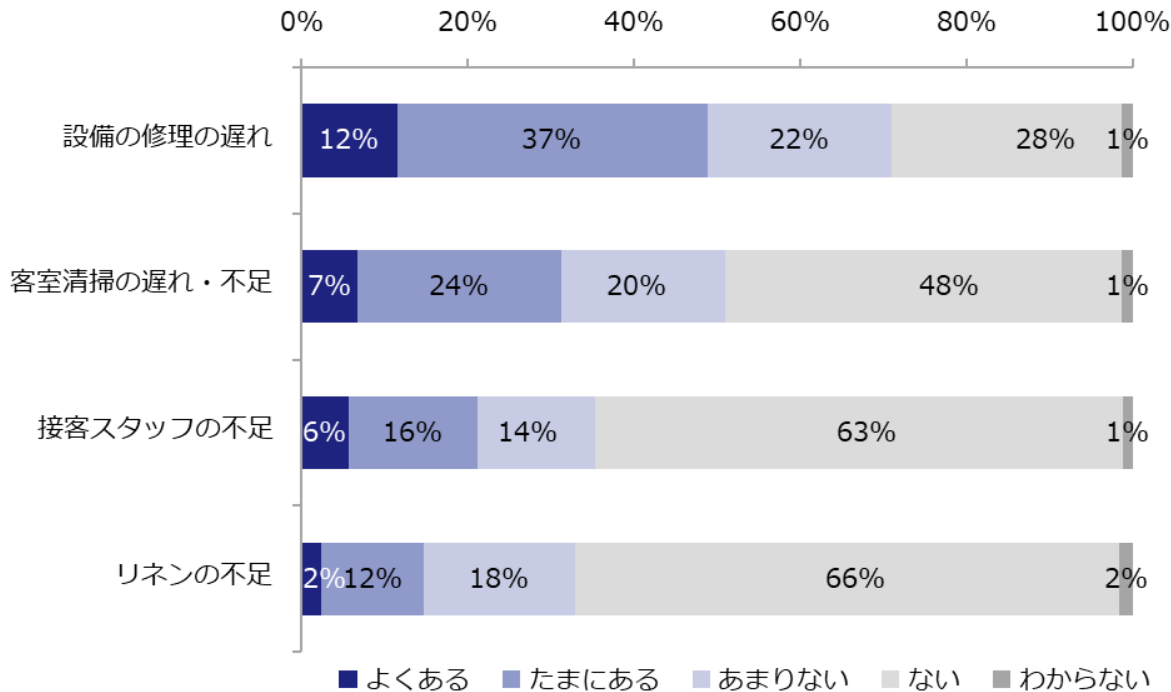
稼働率に制限がかかる要因は「設備の修理の遅れ」が最も多い

要因別に稼働率に制限がかかり困る頻度をたずねた。

図表に示す4つの中では、「設備の修理の遅れ」が稼働率に制限がかかる要因となることが最も多く、次いで「客室清掃の遅れ・不足」、「接客スタッフの不足」、「リネンの不足」の順となった。

回答者からは、「予約状況は盛況の中、空調など設備不良によって客室販売ができなくなり困る時がある」、「地方の設備屋では修理できないレベルでの破損や故障がある」といった声があった。

【図表27】稼働率に制限がかかり困る頻度（n=528）

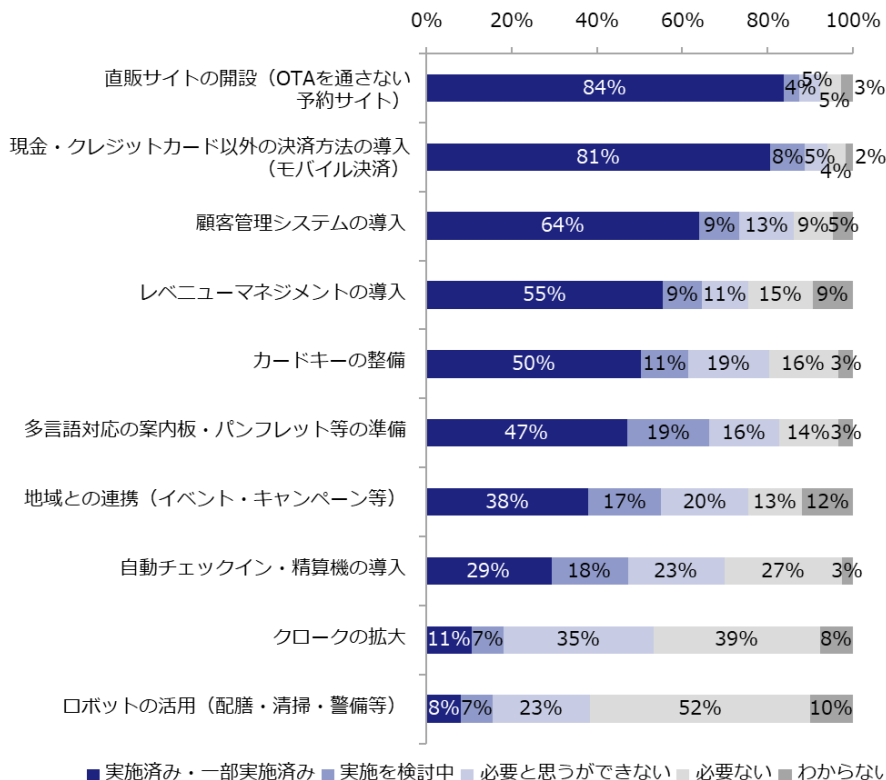


直販サイトの開設、モバイル決済の導入などを行っているホテルが8割を超える

ホテルの建物設備や運営、DX（デジタルトランスフォーメーション）に関わる施策の実施度合いについてたずねたところ、「直販サイトの開設（OTAを通さない予約サイト）」を実施・一部実施していると回答した割合が84%と最も多かった。昨今のキャッシュレス決済の普及を受け、「現金・クレジットカード以外の決済方法の導入（モバイル決済）」を導入しているホテルも8割を超えていた。

回答者からは、「賃金を上げてでも利益が出るようDX化を推進するなり積極的に投資をするべき」、「業務の標準化や単純化が図れば採用のハードルが下がり、処理業務はDX化で自動化・単純化し、業績向上への業務に人的リソースを集中できれば人手不足解消につながる」といった声がある一方で、「DX化を進めているものの、導入予定のシステムを説明するとスタッフが抵抗感を示す」、「自動チェックイン機を導入することで、お客様の満足度は下がると思う」といった声もあった。

【図表28】施策の実施度合い（n=528）



従業員の採用や教育、賃金上昇を不安に思っているホテルが多い

今後のホテル運営における不安・懸念事項についてたずねたところ、「従業員の採用・教育の難しさ」が78%と最も多く、次いで「従業員の賃金上昇（最低賃金、アルバイトの社会保障負担など）」、「建物や設備の老朽化」、「建物維持管理コストの上昇」となった。

人手不足に関する項目に次いで、中長期的な観点からは、建物や設備の老朽化や維持管理コストの上昇が今後の不安・懸念と感じているホテルが多いようだ。

回答者からは、「高い宿泊単価に見合ったサービス（接客・料飲など）を提供できる人材の不足」に関するコメントが非常に多かった。このことから、「量」だけではなく「質」の人手不足にいかに対応していくかが、今後のホテル運営における優勝劣敗を左右する重要なポイントであると考えているホテルが多いことがうかがえる。

【図表29】 今後のホテル運営における不安・懸念（n=528）

