

ホテルの人手不足に関する実態調査 (ホテルタイプ別) ＜詳細版＞

人手不足問題の解決に向けて（第7回）

2025年2月12日

ザイマックス不動産総合研究所

調査概要

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に人手不足に関するアンケートを実施し、2025年1月に全体集計と回答者のフリーコメントを紹介するレポートを公表した（*1）。

本資料はその続編として、ホテルのタイプを4つ（都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテル、リゾートホテル）に分けて回答を集計し、その結果をとりまとめたものである。

*1：2025 年1月24日公表「ホテルの人手不足に関する実態調査」

https://soken.xymax.co.jp/2025/01/24/2501-labor_shortage_6/

<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

主な調査結果

1. 回答ホテルの属性(P.4～)

- ホテルのタイプは「郊外ビジネスホテル」が33%で最も多く、次いで「都心ビジネスホテル」が31%と、ビジネスホテルが過半数を占めている。
- 都心ビジネスホテルは特に景況感がよく、8割以上が「良い・やや良い」と回答した。

2. 人手不足の実態(P.14～)

- 宿泊客対応はリゾートホテルで「とても不足・やや不足」が9割近くと、特に人手不足が深刻である。
- 宴会・料飲対応はシティ・フルサービスホテルとリゾートホテルで不足度合いが高く、「接客サービスレベルの低下」や「経験の浅い従業員の増加」といった影響が出ている。
- 客室清掃は、都心ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテルで業務委託の割合が高く、委託先の動向としては「委託費が上昇している」「外国人スタッフが増えてきた」の割合が高い。
- リネンサプライはビジネスホテルで9割以上、シティ・フルサービスホテル、リゾートホテルでは8割以上が業務委託のみで対応している。
- 施設管理は、ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテルでは委託単価が「上がっている」は約5割だったが、リゾートホテルでは8割近くであった。
- 人手不足対策としては賃金水準を含む労働条件の改善のほか、都心ビジネスホテルでは福利厚生、郊外ビジネスホテルではDXの推進、シティ・フルサービスホテルでは多様な人材の活用、リゾートホテルではマルチタスクの取り組みを挙げているホテルが多かった。

3. ホテル事業全体(P.36～)

- 「従業員の採用・教育の難しさ」は全てのホテルタイプで共通する不安として挙げられた。シティ・フルサービスホテルとリゾートホテルでは、「建物や設備の老朽化」「建物維持管理のコストの上昇」「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」「外部委託コストの上昇」がビジネスホテルよりも高くなっており、大きな懸念事項であることがうかがえる。

1. 回答ホテルの属性

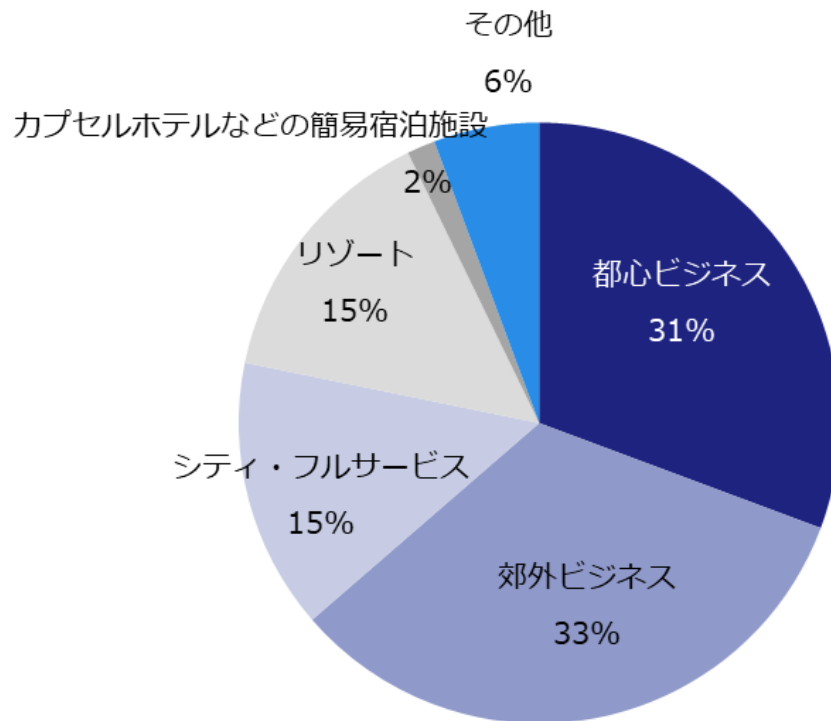
ホテルのタイプはビジネスホテルが過半数を占める

ホテルのタイプを「ビジネスホテル」「シティ・フルサービスホテル」「リゾートホテル」「カプセルホテルなどの簡易宿泊施設」「その他」でたずねた。さらに、ビジネスホテルを政令指定都市に所在する「都心ビジネスホテル」とそれ以外の「郊外ビジネスホテル」にわけた【図表1】。

本レポートでは、各設問について「都心ビジネスホテル」「郊外ビジネスホテル」「シティ・フルサービスホテル」「リゾートホテル」にわけて結果を確認していく。

ホテルのタイプは「郊外ビジネスホテル」が33%で最も多く、次いで「都心ビジネスホテル」が31%であり、ビジネスホテルが過半数を占めている。

【図表1】ホテルのタイプ (n=528)

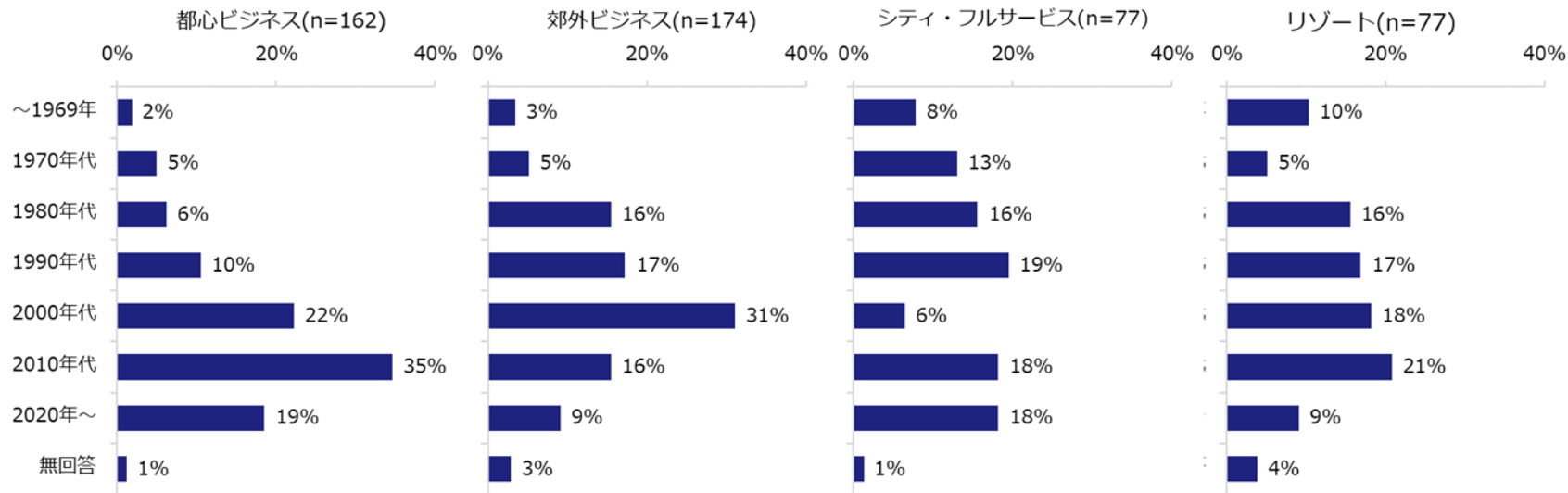


ホテルの開業年:ビジネスホテルは2000年代以降が多い

ホテルの開業年についてたずねたところ、都心ビジネスホテルとリゾートホテルは「2010年代」、郊外ビジネスホテルは「2000年代」、シティ・フルサービスホテルは「1990年代」が最も多かった。

都心ビジネスホテルについては、「2010年代」「2020年～」の開業が過半数を占め、インバウンド（訪日外客数）の増加に伴い、新たに開業したホテルが多いことがうかがえる。

【図表2】ホテルの開業年

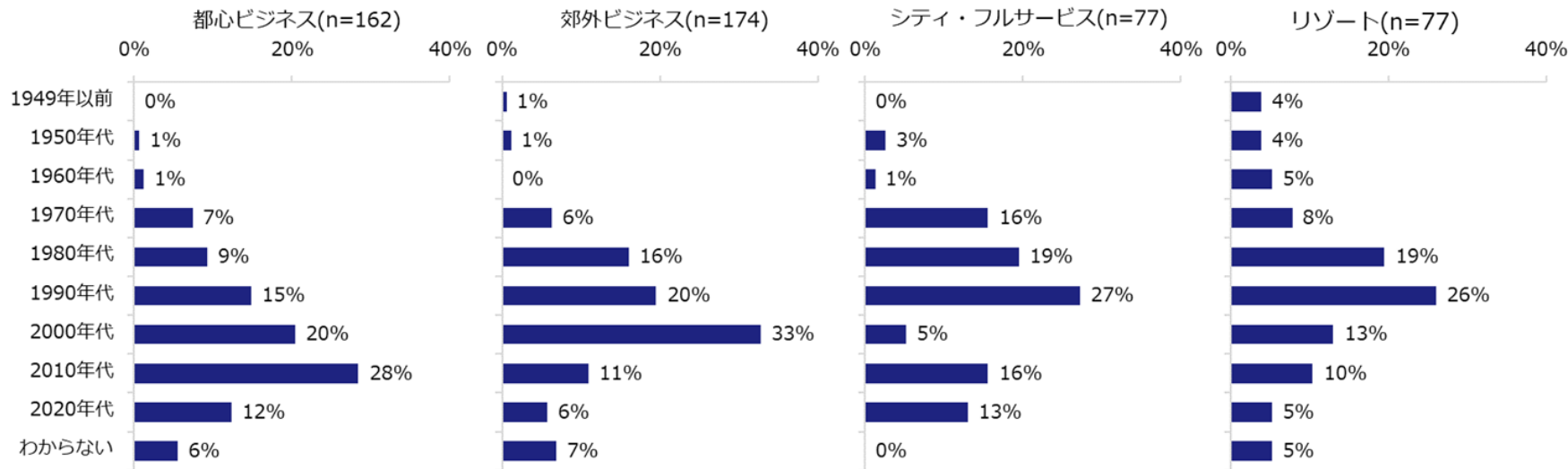


ホテルの竣工年:1990年代～2010年代が多い

ホテルの竣工年をたずねたところ、都心ビジネスホテルでは「2010年代」が最も多く、比較的新しいホテルが多い。一方、郊外ビジネスホテルは「2000年代」に竣工したホテルが最も多く、回答者の3割を占めていた。

また、シティ・フルサービスホテル、リゾートホテルはバブル景気前後の「1980年代」「1990年代」に竣工したホテルが多いことがうかがえる。

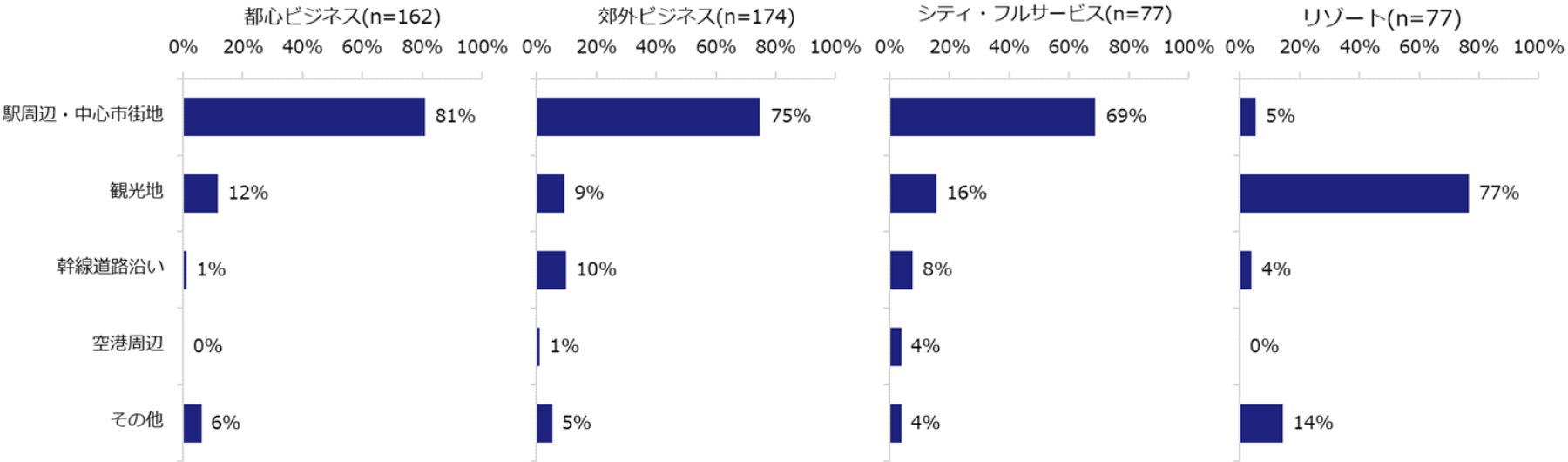
【図表3】ホテルの竣工年



ホテルの立地:リゾートホテルは観光地が約8割を占め、それ以外は駅周辺・中心市街地が多い

ホテルの立地をたずねたところ、都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテルは「駅周辺・中心市街地」が突出して多かった。一方でリゾートホテルは「観光地」が77%と8割近くを占めていた。

【図表4】ホテルの立地

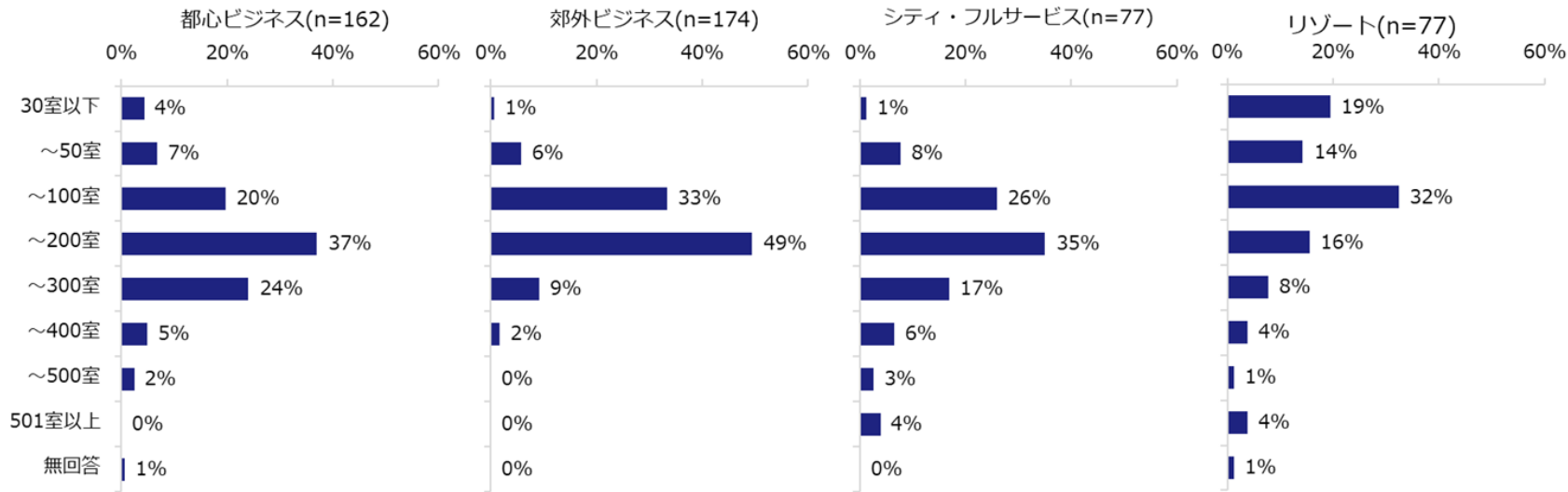


1. 回答ホテルの属性

ホテルの客室数:ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテルで100室～200室が多い

ホテルの客室数をたずねたところ、都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテルでは「～200室」が最も多かった。一方で、リゾートホテルは「～100室」が最も多く、次いで「30室以下」となっていた。

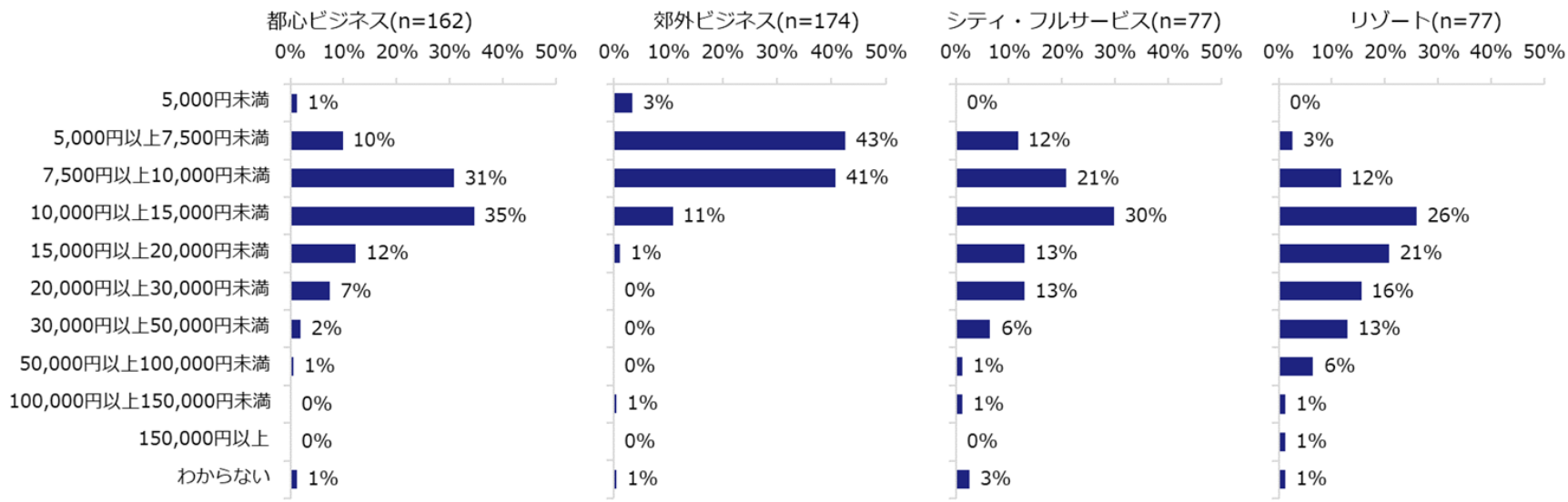
【図表5】ホテルの客室数



平均客室単価:最も高いのはリゾートホテル、最も低いのは郊外ビジネスホテル

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、郊外ビジネスホテル、都心ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテル、リゾートホテルの順で価格帯が高くなる傾向がみられた。
 都心ビジネスホテルのボリュームゾーンは「10,000円以上15,000円未満」であるのに対し、郊外ビジネスホテルは「5,000円以上7,500円未満」となっており、ビジネスホテルの立地の違いによって、平均客室単価は大きく異なっていることが分かる。

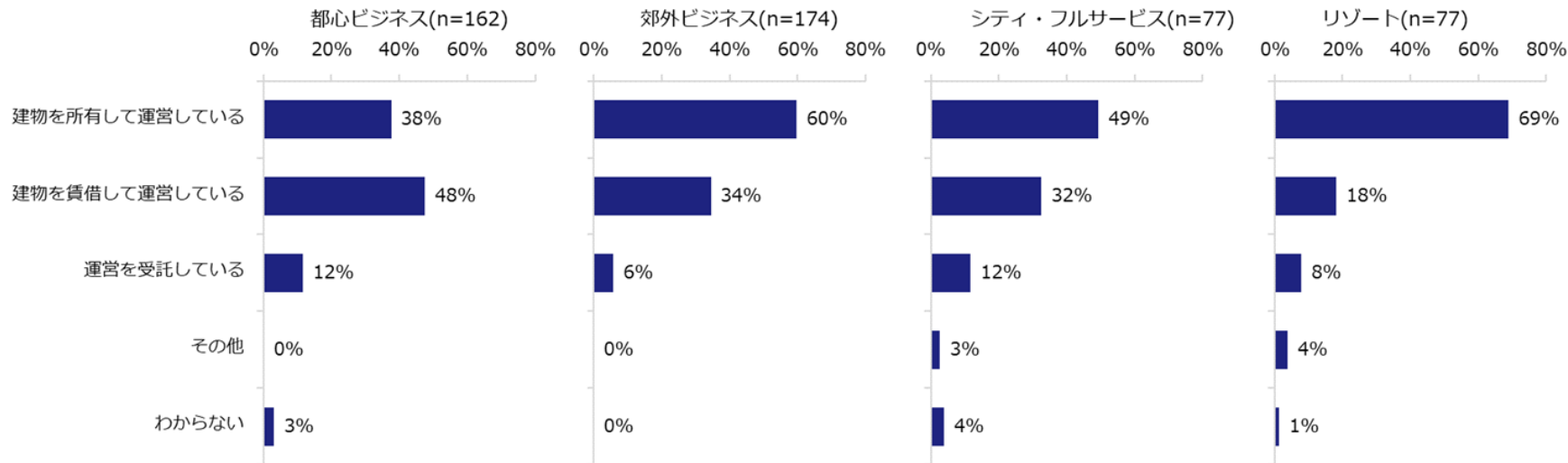
【図表6】ホテルの平均客室単価



ホテルの運営形態:都心ビジネスホテル以外は「建物を所有して運営している」割合が最多

ホテルの運営形態をたずねたところ、都心ビジネスホテルは「建物を賃借して運営している」が半数近くを占め、それ以外のホテルタイプでは「建物を所有して運営している」が最も多かった。特に、リゾートホテルでは「建物を所有して運営している」が69%と高い一方で、「建物を賃借して運営している」は18%とほかのホテルタイプと比較して少なくなっている。

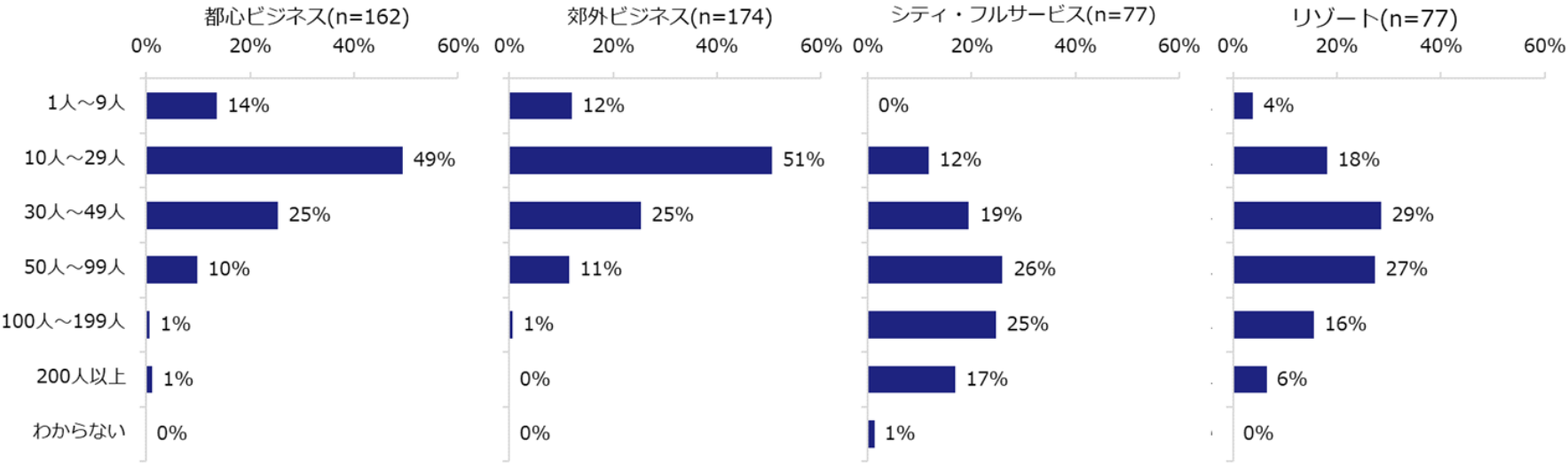
【図表7】ホテルの運営形態



ホテルの従業員数:ビジネスホテルは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、都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテルでは「10人～29人」が最も多く、次いで「30人～49人」であった。シティ・フルサービスホテルとリゾートホテルでは、提供するサービス・機能が多様であることから、50人以上の従業員がいるホテルの割合がそれぞれ68%、49%と高くなっていると考えられる。

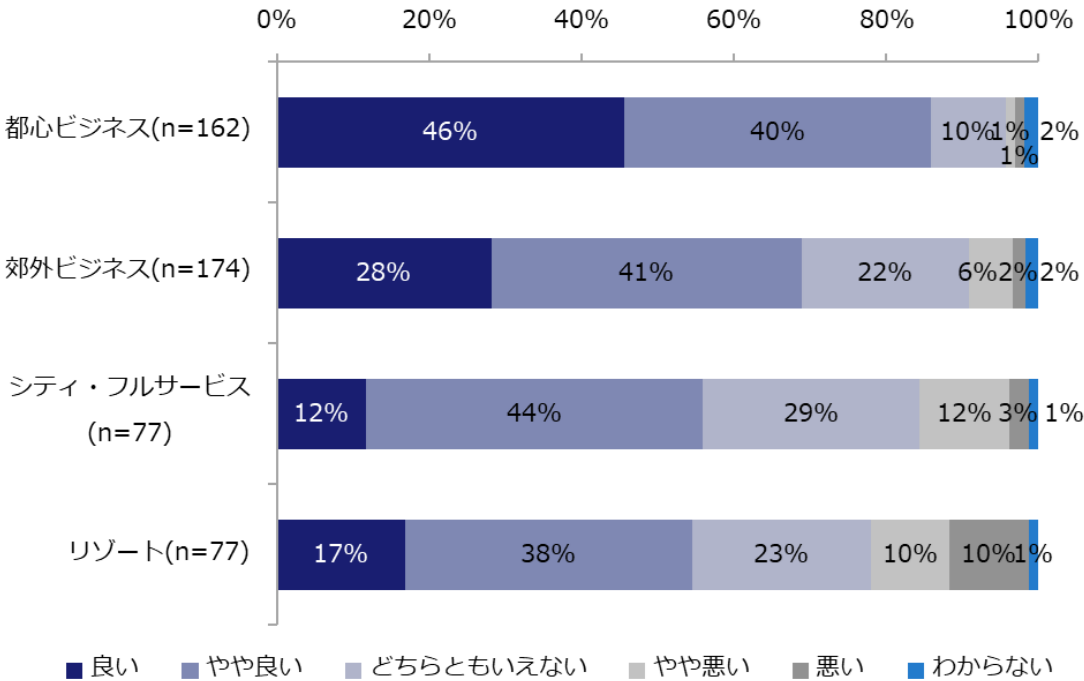
【図表8】ホテルの従業員数



ホテルの景況感:都心ビジネスホテルは特に景況感が良い

ホテルの景況感についてたずねたところ、全てのホテルタイプで「良い・やや良い」が「悪い・やや悪い」を上回った。最も景況感が良いのは都心ビジネスホテルで、86%が「良い・やや良い」と回答した。一方でシティ・フルサービスホテルやリゾートホテルでは、「良い・やや良い」は5割程度にとどまった。

【図表9】現在の景況感



2. 人手不足の実態

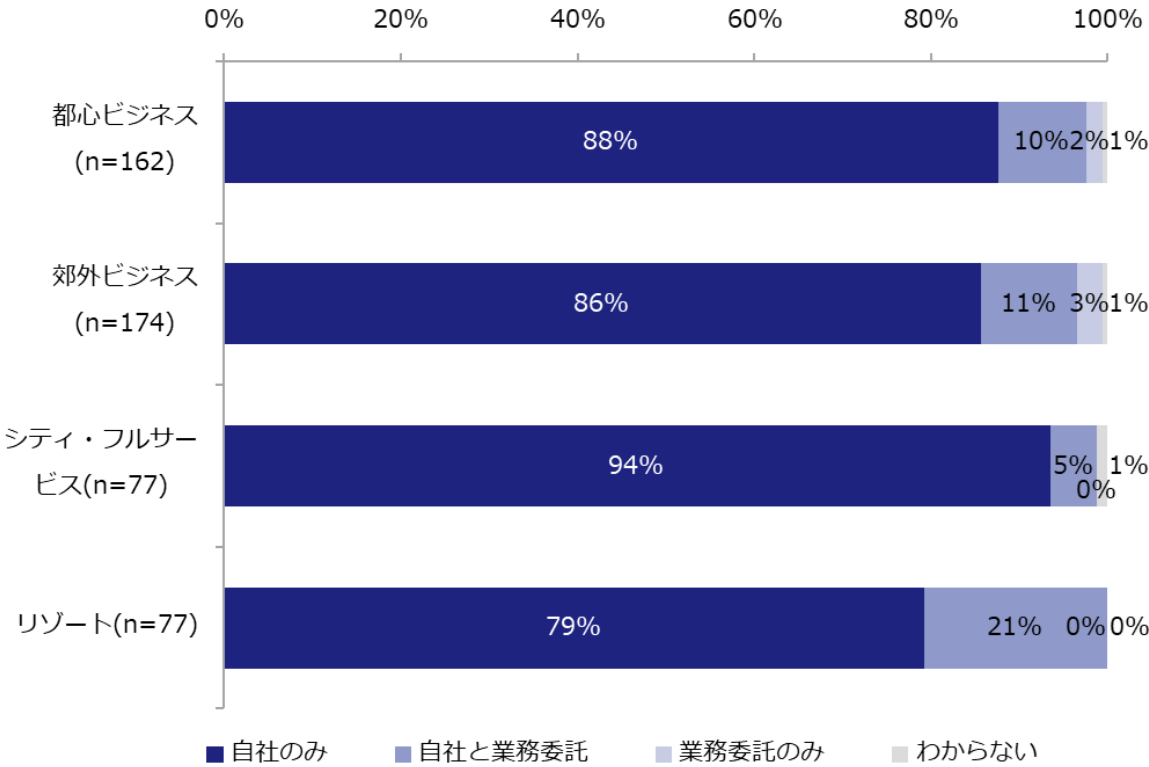
1. 宿泊客対応
2. 宴会・料飲
3. 客室清掃
4. リネン
5. 施設管理
6. ホテル全体の人手不足対策

宿泊客対応は、自社のみの割合が高い

ホテルの宿泊客対応について、業務委託の状況をたずねた。

全てのホテルタイプで、「自社のみ」と回答した割合が最も高い。特にシティ・フルサービスホテルは94%が「自社のみ」となっていた。一方でリゾートホテルは「自社と業務委託」が21%と、約2割のホテルで業務委託も行っていることが分かった。

【図表10】 宿泊客対応の業務委託状況



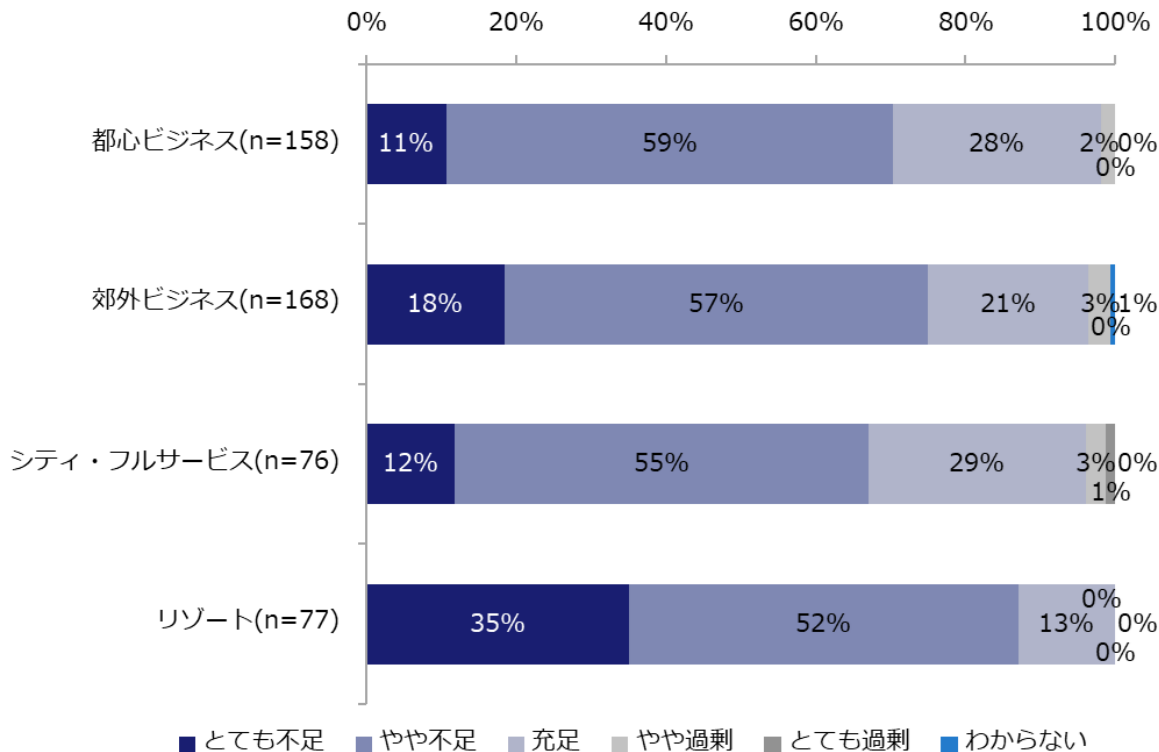
宿泊客対応スタッフは特にリゾートホテルで不足している

【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。

最も人手不足と回答した割合が高いのはリゾートホテルで、「とても・やや不足」の割合が87%と高く、そのうち「とても不足」が35%とほかのホテルタイプと比較して突出して高くなっている。

リゾートホテルの回答者からは、「地方になればなるほど若手の人材が不足している」、「地域的に安定した人材確保ができず、既存スタッフの業務量が増加している」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

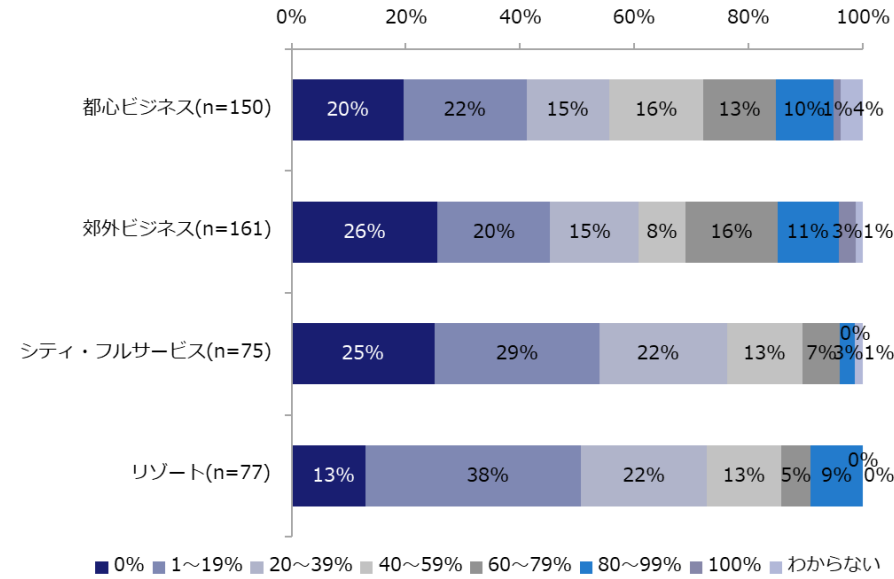


非正規・外国人スタッフの割合は都心ビジネスホテルで特に高い

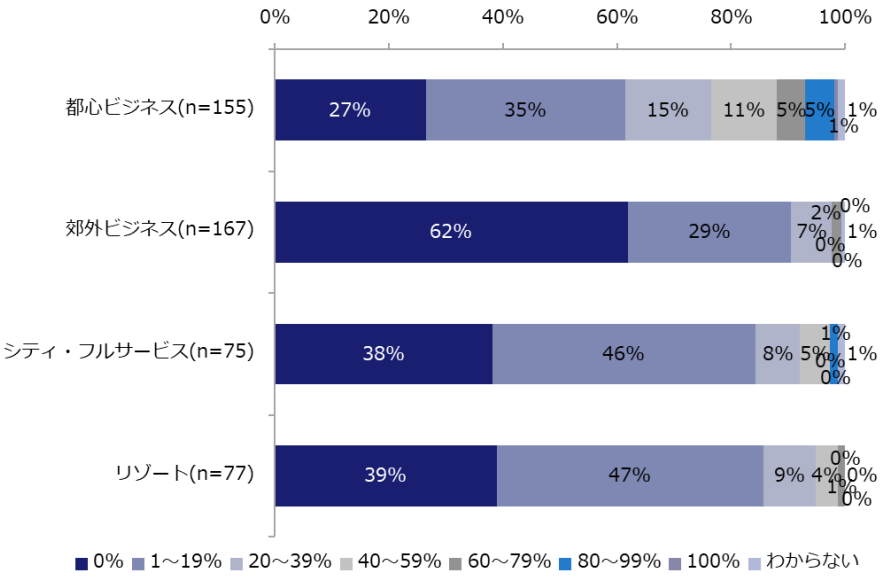
宿泊客対応スタッフの非正規・外国人スタッフの割合についてたずねた。非正規スタッフの割合は都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテルで高い傾向にあった。外国人スタッフは都心ビジネスホテルで高い一方で、郊外ビジネスホテルでは6割以上が外国人スタッフが「0%」であると回答した。

郊外ビジネスホテルの回答者からは、「外国人对応ができることが当たり前という感覚でお越しになる外国人に対応しうる、一定水準以上の語学能力を持ったスタッフ確保が難しい」といった声があった。

【図表12】 非正規スタッフの割合



【図表13】 外国人スタッフの割合



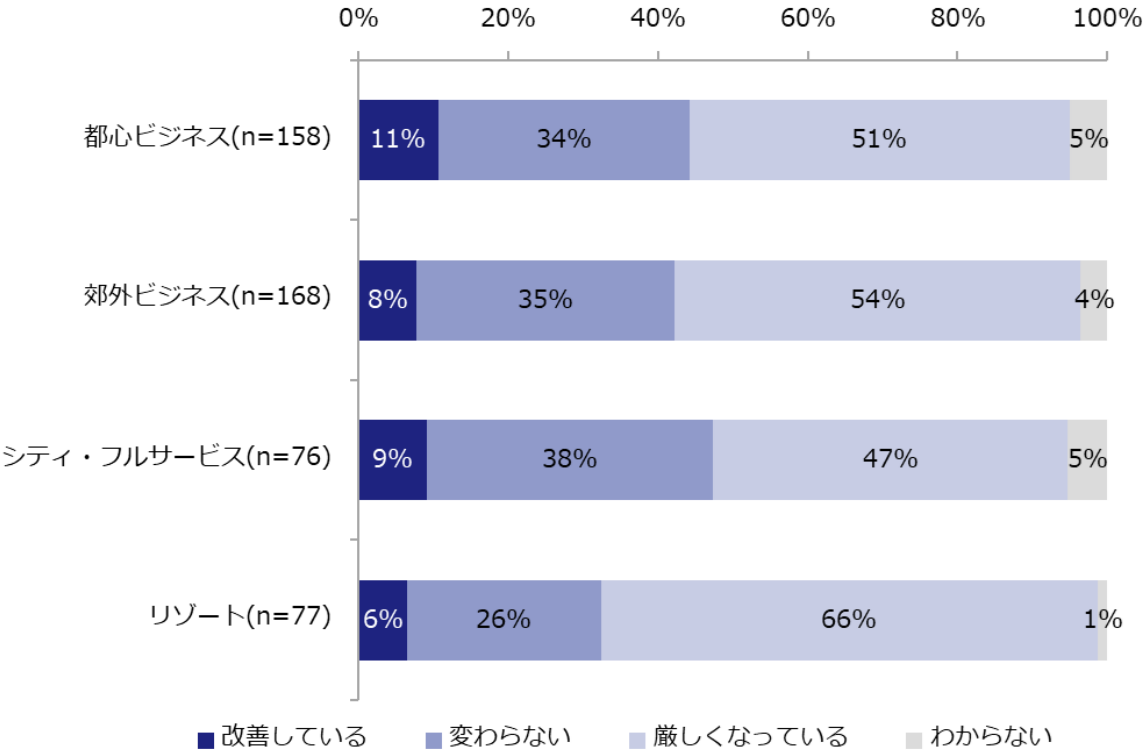
全てのホテルタイプで宿泊客対応スタッフの採用環境は厳しくなっている

宿泊客対応スタッフの採用環境をたずねたところ、全てのホテルタイプで「厳しくなっている」が「改善している」を上回った。

特にリゾートホテルでは「厳しくなっている」が6割を超えていた。

リゾートホテルの回答者からは、「地元採用があまりできず、派遣が必要。あわせて住み込みの寮を新設しなければ業務が回らない状況」といった声があった。

【図表14】 宿泊客対応スタッフの採用環境

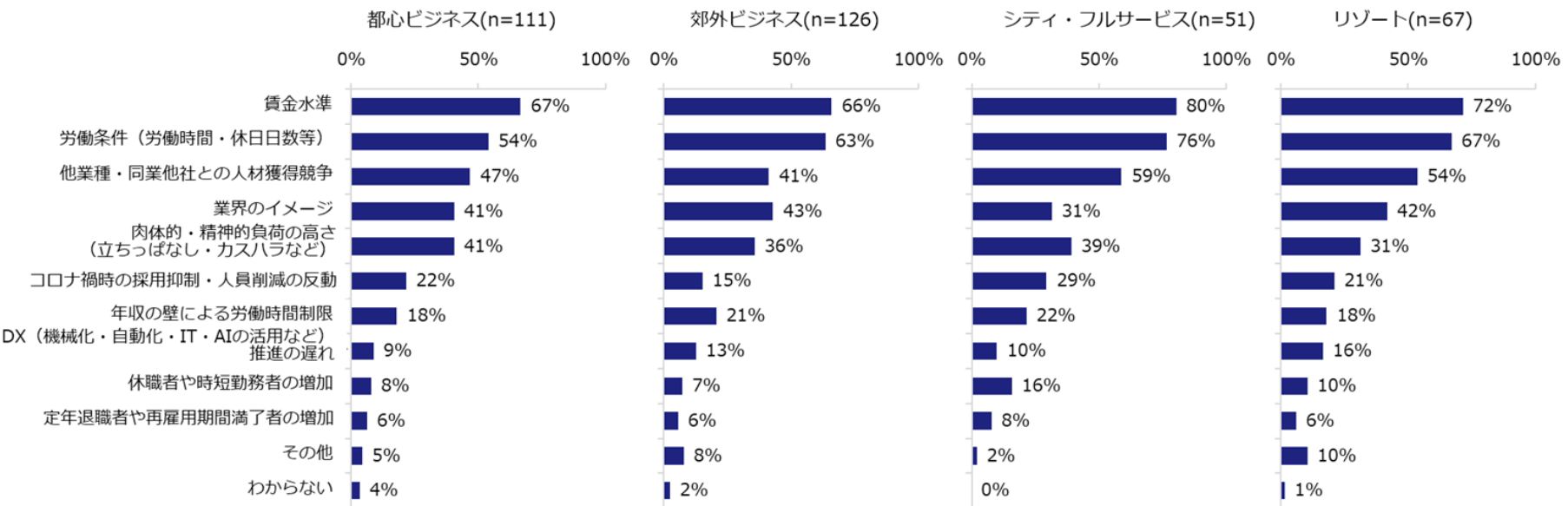


全てのホテルタイプで宿泊客対応スタッフの人手不足の原因は賃金含む労働条件との回答が多い

【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、どのホテルタイプにおいても「賃金水準」との回答が最も多く、次いで「労働条件（労働時間・休日日数等）」となった。特にシティ・フルサービスホテルでは、「賃金水準」が80%、「労働条件（労働時間・休日日数等）」が76%と、ほかのホテルタイプよりも高くなっている。

また、シティ・フルサービスホテル、リゾートホテルでは「他業種・同業他社との人材獲得競争」と回答したホテルが半数を超えている。リゾートホテルの回答者からは、「人口の少ないエリアで投資目的の新規ホテルやその他の業種が増え、人材不足が加速している」といった声があった。

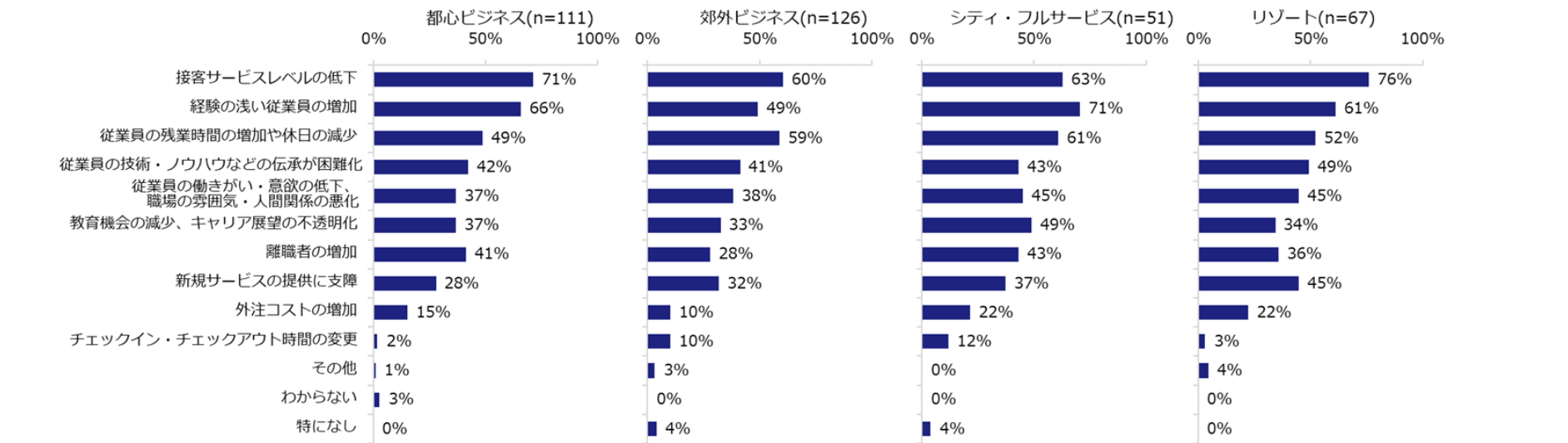
【図表15】 宿泊客対応スタッフの人手不足の要因



シティ・フルサービスホテルを除いて、人手不足の影響は「接客サービスレベルの低下」が1位

【図表11】で宿泊客対応スタッフが「とても不足・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。都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテル、リゾートホテルでは「接客サービスレベルの低下」が1位であった。シティ・フルサービスホテルでは「経験の浅い従業員の増加」を挙げるホテルが多かった。また、リゾートホテルでは「新規サービスの提供に支障」と回答したホテルの割合がほかのホテルタイプと比べて突出して高かった。

【図表16】 宿泊客対応スタッフの人手不足の影響



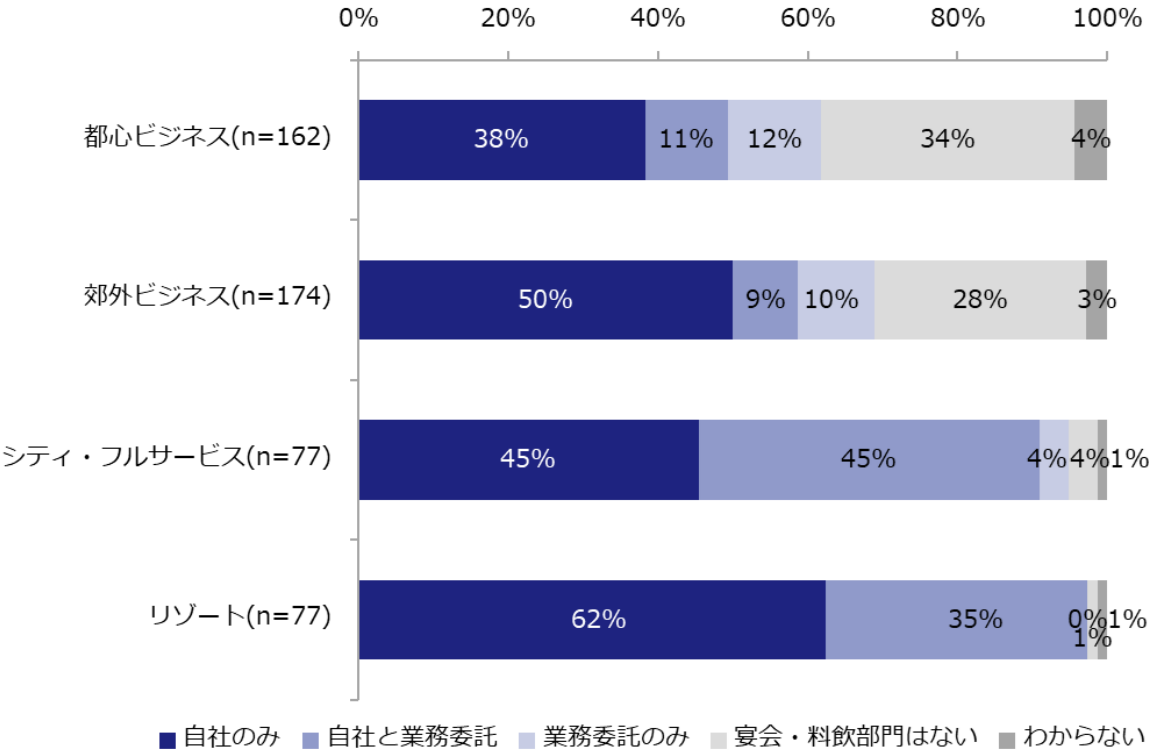
宴会・料飲対応は、特にリゾートホテルで自社のみの割合が高い

ホテルの宴会・料飲対応について、業務委託の状況をたずねた。

リゾートホテル、シティ・フルサービスホテルは「自社のみ」「自社と業務委託」と回答した割合が9割を超える。特にリゾートホテルは6割以上が「自社のみ」で行っていた。

一方でビジネスホテルは3割前後がそもそも宴会・料飲部門がなく、「自社のみ」「自社と業務委託」の割合も6割未満であった。

【図表17】 宴会・料飲の業務委託状況



宴会・料飲スタッフの不足はリゾートホテルで顕著

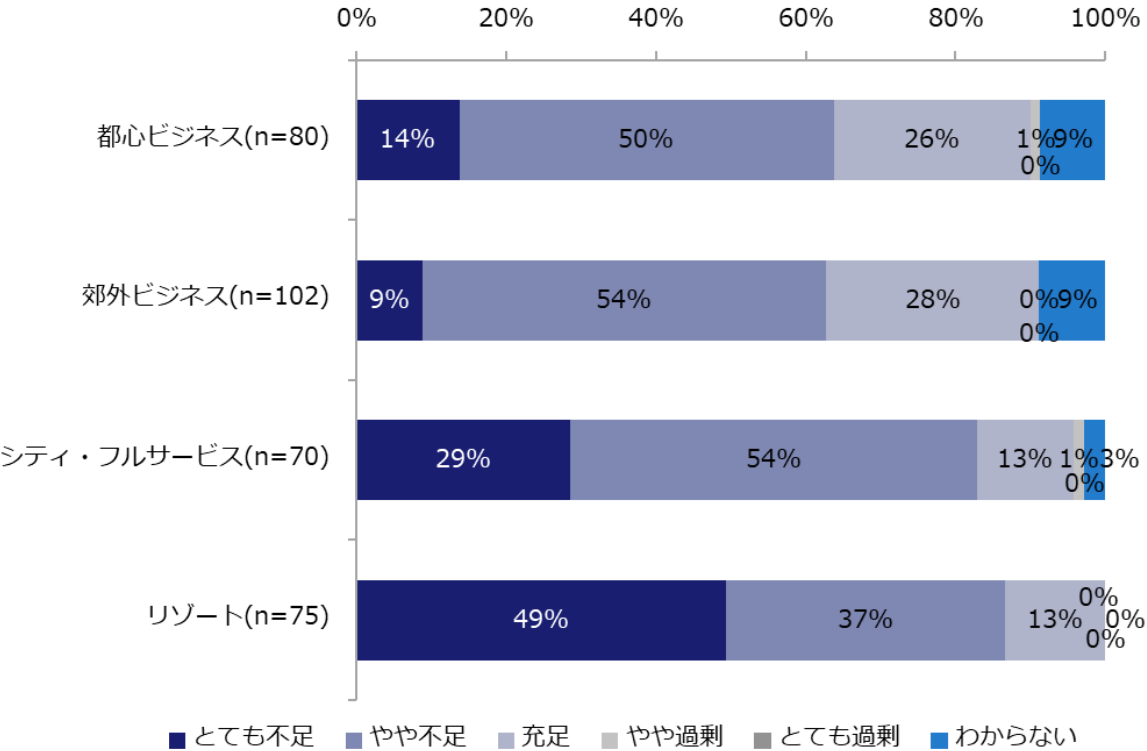
【図表17】で宴会・料飲を「自社のみ」「自社と業務委託」で行っていると回答したホテルに対し、人手不足状況をたずねた。

シティ・フルサービスホテル、リゾートホテルでは約8割が「とても・やや不足」と回答した。特にリゾートホテルでは、半数近くが「とても不足」と回答しており、人手不足は深刻であるといえる。

シティ・フルサービスホテルの回答者からは、「スタッフの休日や残業時間を考慮するとレストランの営業時間の削減やサービス内容、宴会の受注に制限がかかっている（断らざるを得ない日時が発生する）」といった声があった。

都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテルにおいては、「とても・やや不足」の割合は6割以上と低くはないものの、「とても不足」はシティ・フルサービスホテルやリゾートホテルと比較すると低い状況にある。

【図表18】 宴会・料飲スタッフの人手不足状況

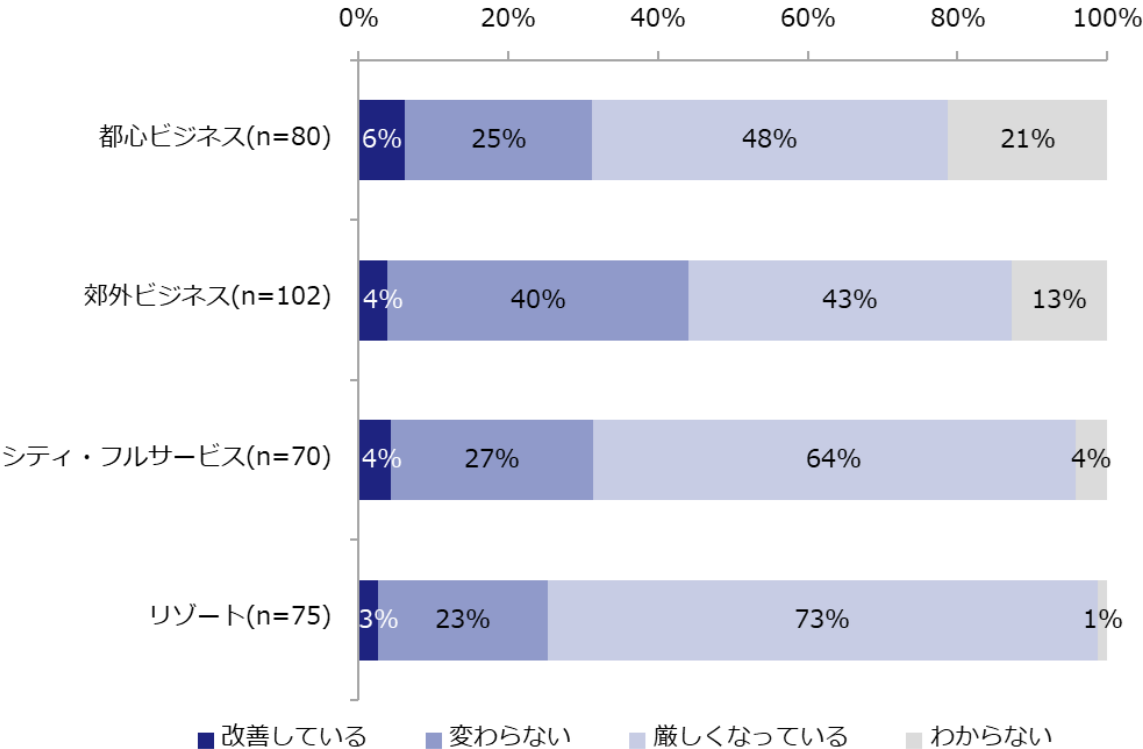


宴会・料飲スタッフの採用環境は特にリゾートホテルで厳しい

宴会・料飲スタッフの採用環境をたずねたところ、全てのホテルタイプで「厳しくなっている」が「改善している」を大きく上回った。

【図表18】で「とても不足」の割合が高かったシティ・フルサービスホテルとリゾートホテルは、ビジネスホテルに比べて「厳しくなっている」の割合が高い。

【図表19】 宴会・料飲スタッフの採用環境

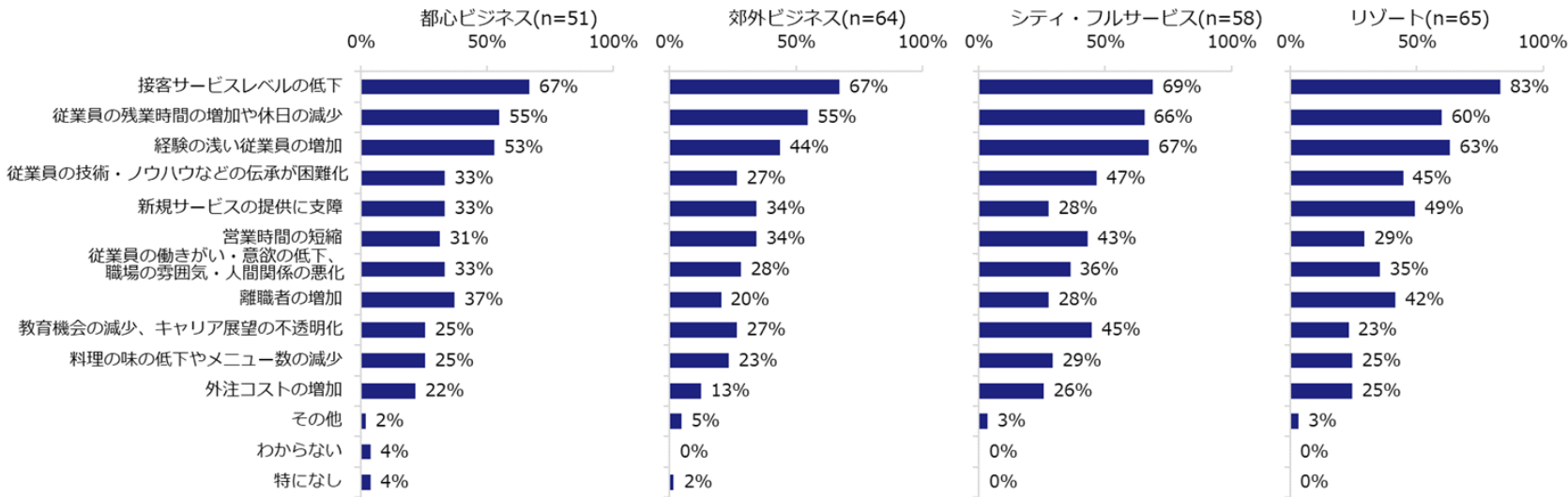


全てのホテルタイプで人手不足の影響は「接客サービスレベルの低下」が1位

【図表18】で宴会・料飲スタッフが「とても不足・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。全てのホテルタイプで「接客サービスレベルの低下」が1位であった。ほか、「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」も上位に挙げられていた。

シティ・フルサービスホテルでは「従業員の残業時間の増加や休日の減少」「営業時間の短縮」「教育機会の減少、キャリア展望の不透明化」を挙げるホテルがほかのホテルタイプよりも多い。また、リゾートホテルは「接客サービスレベル」と回答した割合がほかのホテルタイプよりも10pt以上高かったほか、「新規サービスの提供に支障」や「離職者の増加」を挙げたホテルが多かった。

【図表20】 宴会・料飲スタッフの人手不足の影響

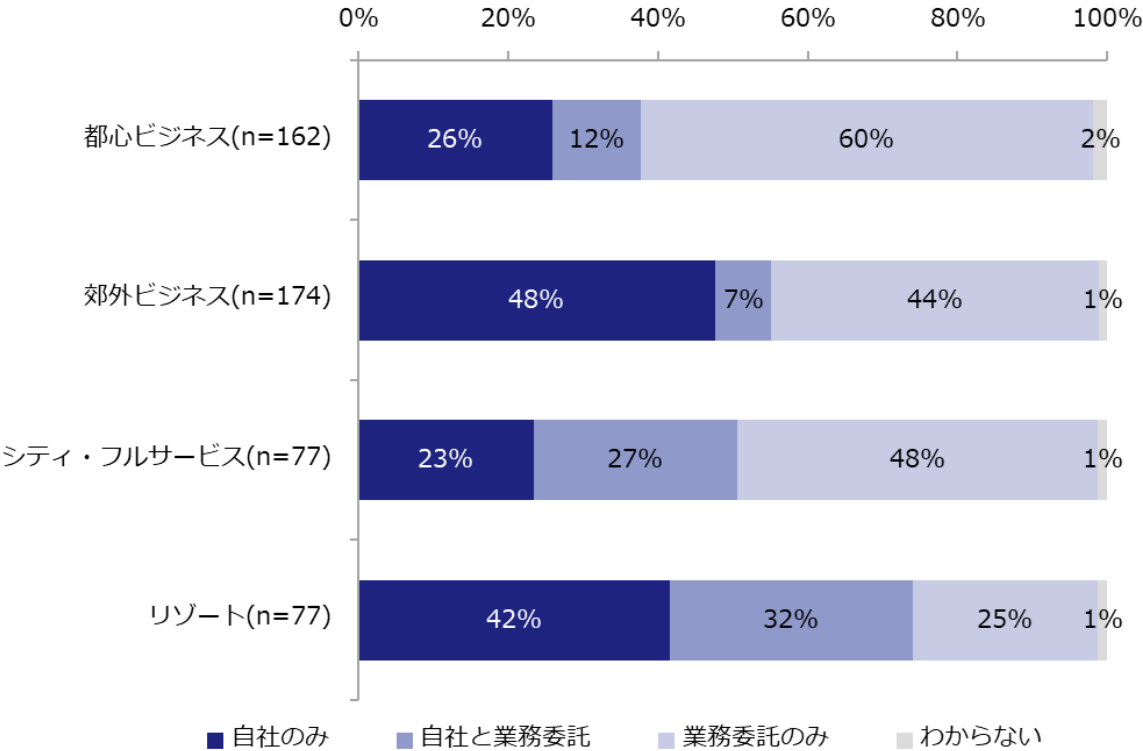


客室清掃はホテルタイプによって自社と業務委託の割合に差がある

ホテルの客室清掃について、業務委託の状況をたずねた。

【図表21】 客室清掃の業務委託状況

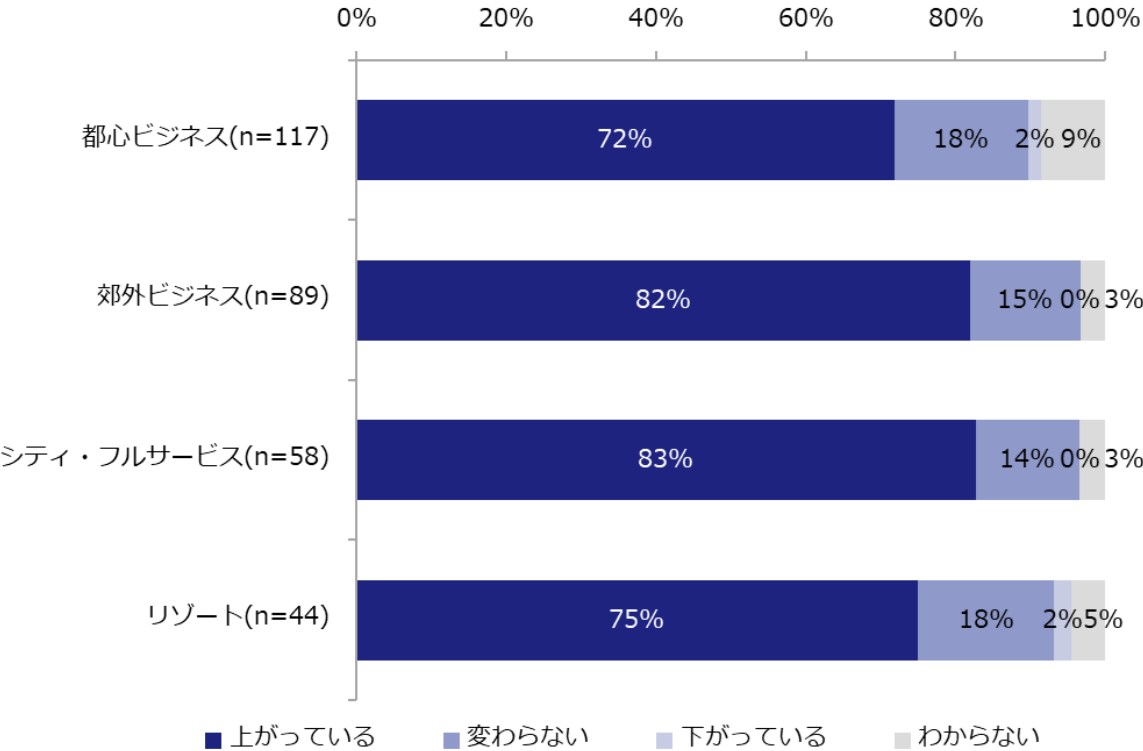
都心ビジネスホテルでは「業務委託のみ」の割合が高く、反対に郊外ビジネスホテルでは「自社のみ」の割合が高い。シティ・フルサービスホテルは「業務委託のみ」「自社と業務委託」の合計割合が最も高い。リゾートホテルでは「自社と業務委託」の割合がほかのホテルタイプに比べて高い。



全てのホテルタイプで客室清掃業務の委託単価は上がっている

【図表21】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。全てのホテルタイプで「上がっている」が7割を上回った。

【図表22】 客室清掃業務を委託する際の単価



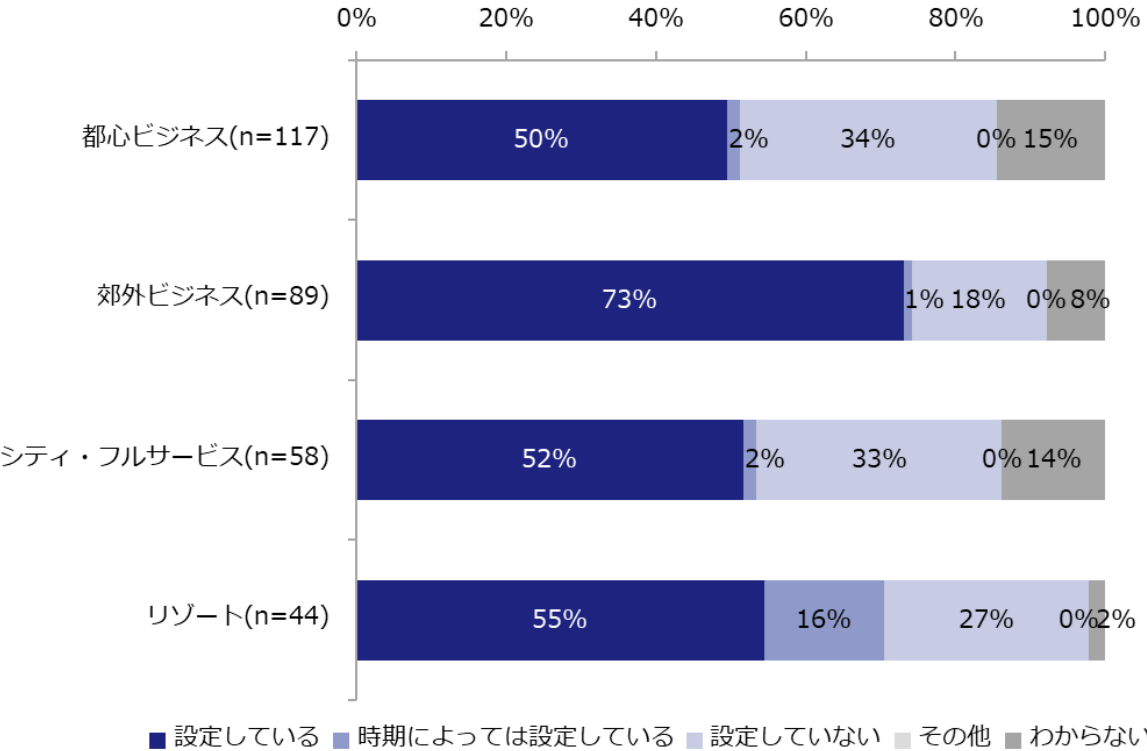
客室清掃業務に対して、全てのホテルタイプで半数以上が最低保証を設定している

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。

全てのホテルタイプで、半数以上が最低保証を「設定している」と回答した。特に多かったのは郊外ビジネスホテルで、「設定している」が7割を超えた。

* 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。

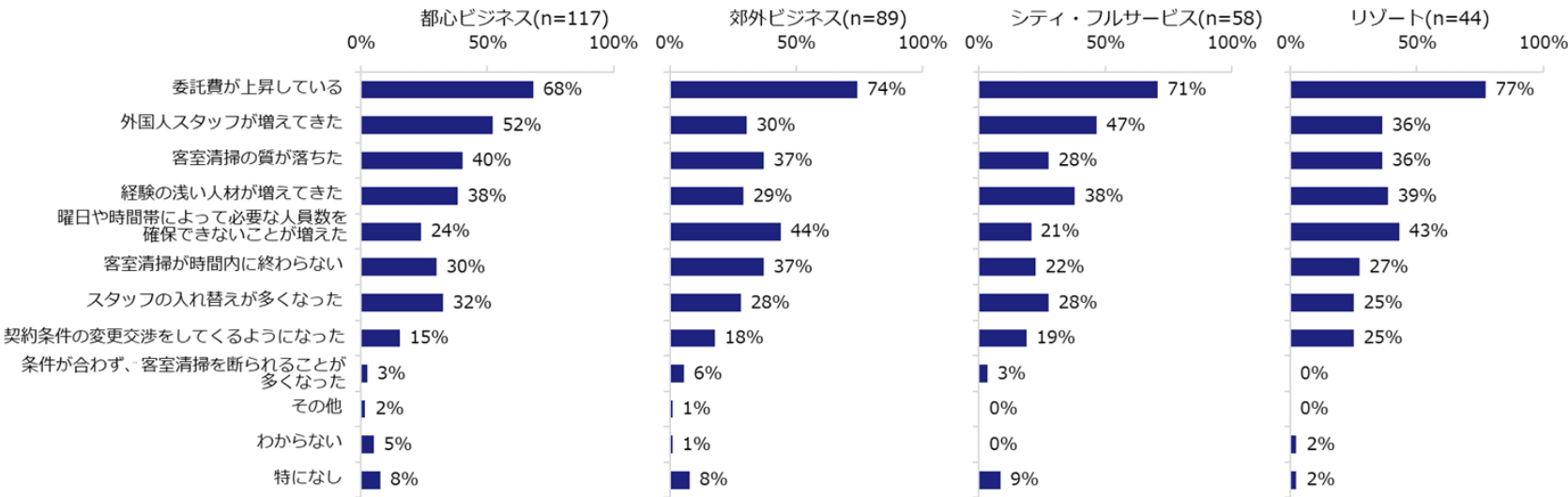
【図表23】 客室清掃業務の最低保証の有無



全てのホテルタイプで客室清掃業務の委託先動向としては「委託費が上昇している」が1位

客室清掃業務の委託先の動向についてたずねたところ、全てのホテルタイプで「委託費が上昇している」が1位となった。2位以下はタイプによって異なり、都心ビジネスホテルとシティ・フルサービスホテルでは「外国人スタッフが増えてきた」、郊外ビジネスホテル、リゾートホテルでは「曜日や時間帯によって必要な人員数を確保できないことが増えた」であった。

【図表24】 客室清掃業務の委託先の動向

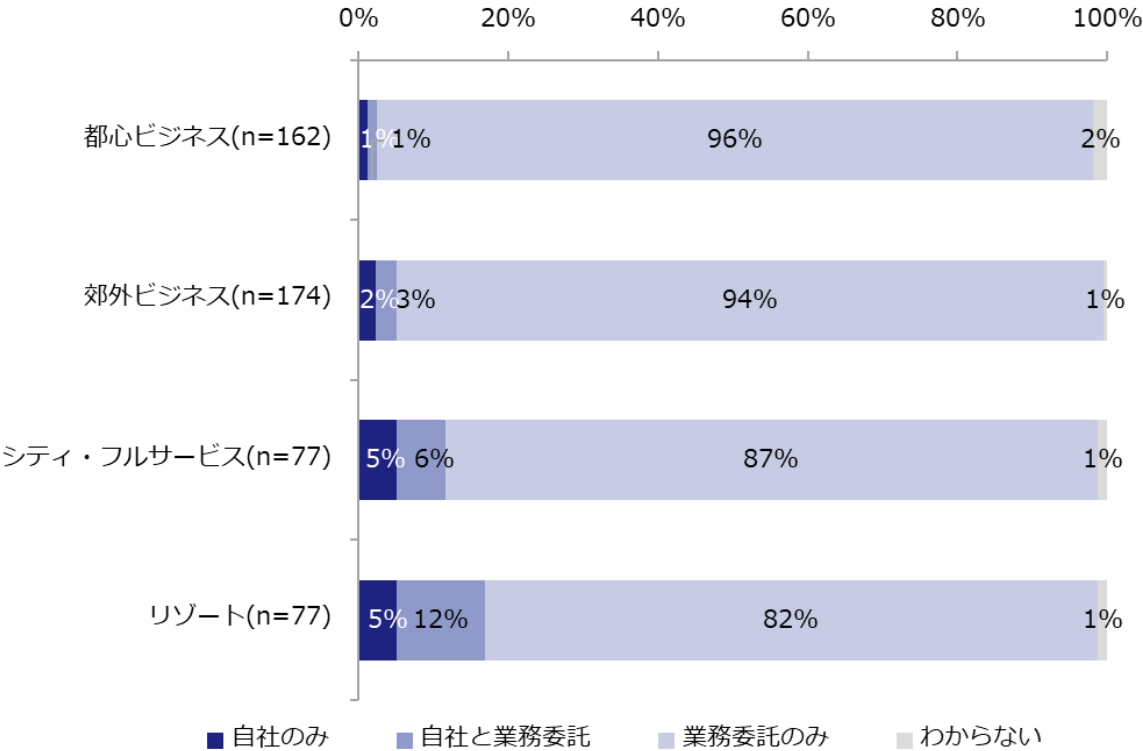


リネンサプライ業務は、全てのホテルタイプで業務委託が8割を超える

ホテルのリネンサプライ業務について、業務委託の状況をたずねた。

【図表25】リネンサプライの業務委託状況

都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテルでは9割以上が、シティ・フルサービスホテル・リゾートホテルでも8割以上が「業務委託のみ」と回答した。



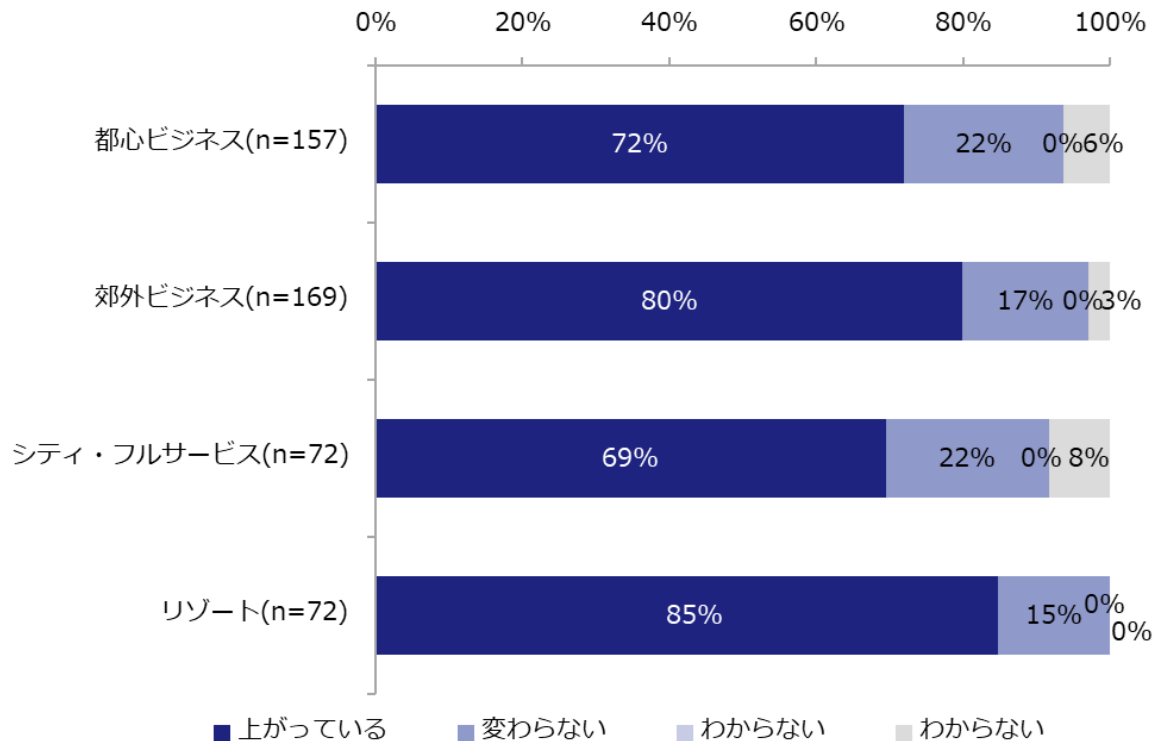
全てのホテルタイプでリネンサプライ業務の委託単価は「上がっている」が過半数を占める

【図表25】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。

全てのホテルタイプで「上がっている」が過半数を占め、「下がっている」と回答したホテルはなかった。

多くのリネンサプライ事業者も人手不足であると考えられることから、値上げを求めている事業者が多いと想定される。ホテル側もリネンサプライが滞ると客室販売ができなくなるため、値上げ（＝委託単価の上昇）を受け入れざるを得ない状況にあると考えられる。

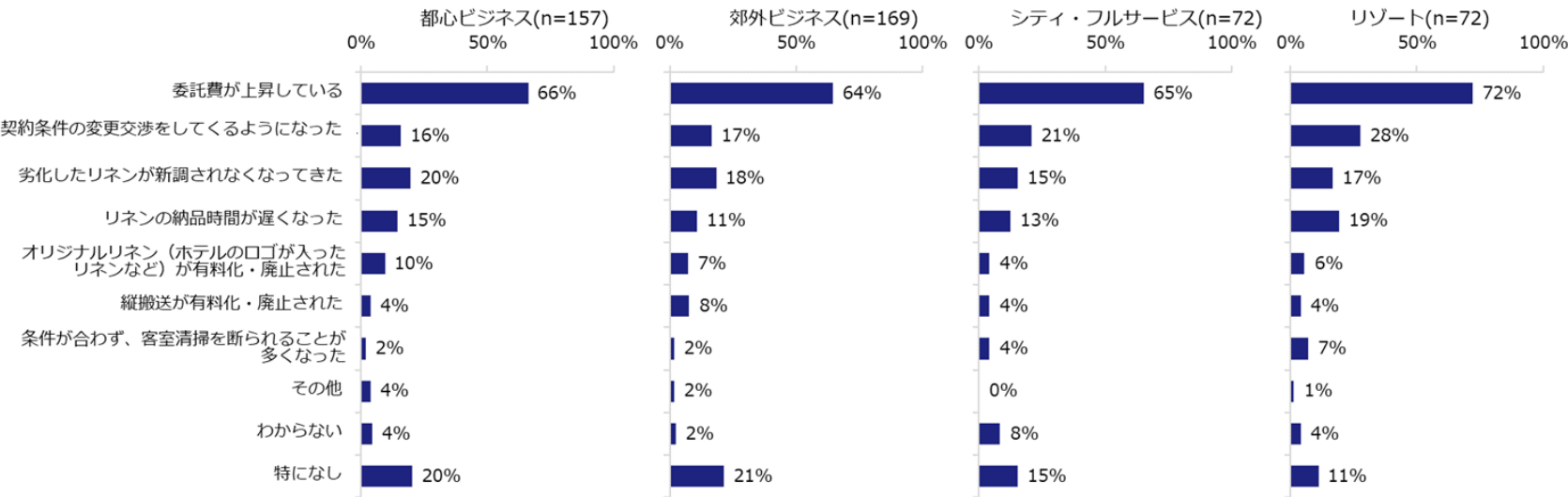
【図表26】リネンサプライ業務を委託する際の単価



全てのホテルタイプで「委託費が上昇している」が1位

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、全てのホテルタイプで「委託費が上昇している」の回答が突出して多くなっている。

【図表27】 リネンサプライ業務の委託先の動向

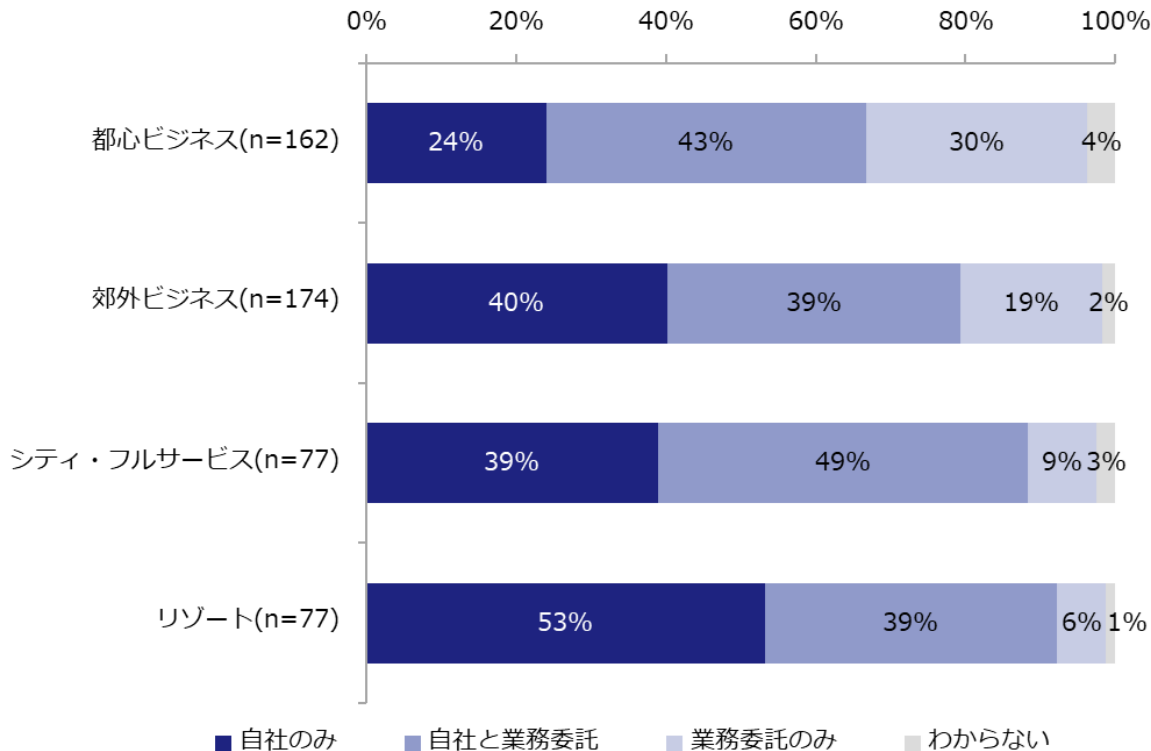


ホテルタイプによって、自社と業務委託の割合が異なる

ホテルの施設管理について、業務委託の状況をたずねた。

【図表28】施設管理の業務委託状況

都心ビジネスホテルでは「自社のみ」が2割程度だが、郊外ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテルでは約4割、リゾートホテルでは5割を超えていた。



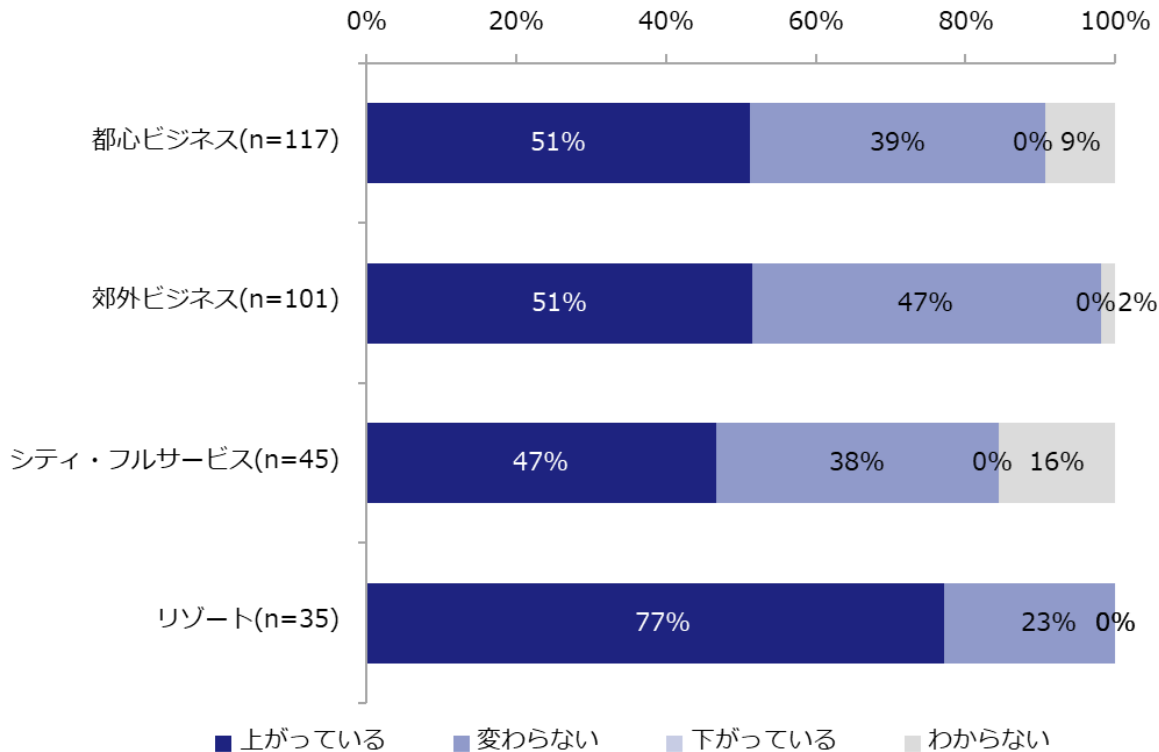
施設管理業務の委託単価はリゾートホテルの8割近くが「上がっている」と回答

【図表28】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。

都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテル、シティ・フルサービスホテルでは約5割が「上がっている」と回答した一方で、リゾートホテルでは8割近くが「上がっている」と回答していた。

リゾートホテルは宿泊機能以外にも様々な機能・設備を持つことが多いため、施設管理の範囲は多様化・複雑化しており、このことが委託単価の上昇につながっていると考えられる。

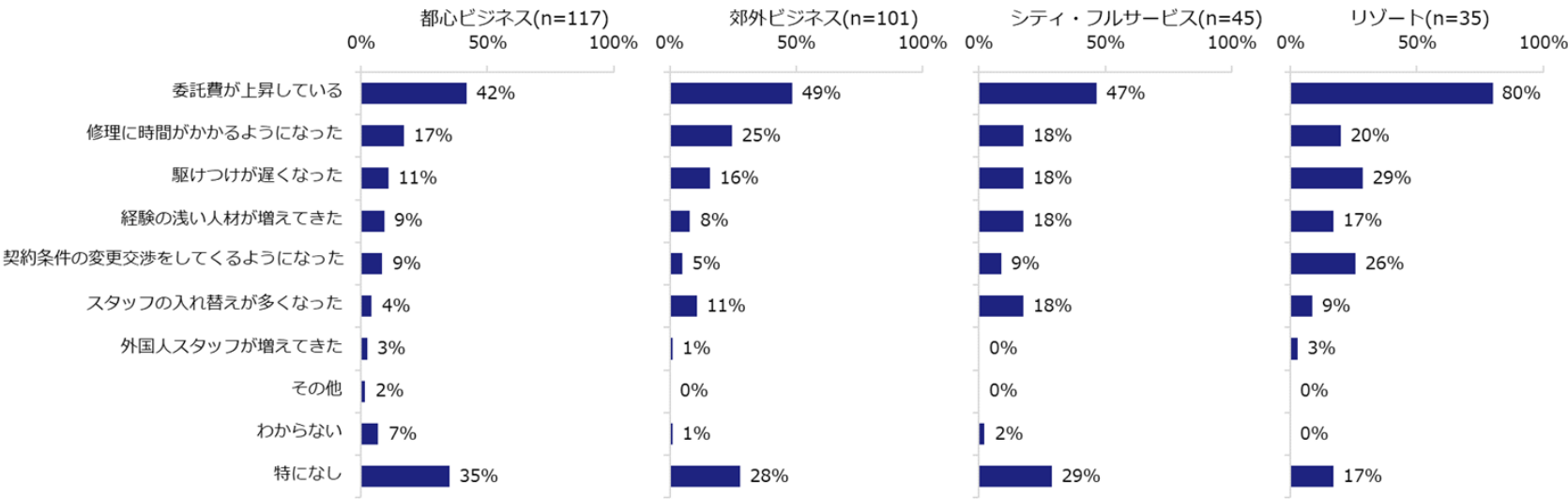
【図表29】施設管理業務を委託する際の単価



施設管理業務の委託先動向は全てのホテルタイプで「委託費が上昇している」が1位

施設管理業務の委託先の動向についてたずねたところ、全てのホテルタイプで「委託費が上昇している」との回答が突出して多くなっている。特にリゾートホテルでは8割にのぼる。

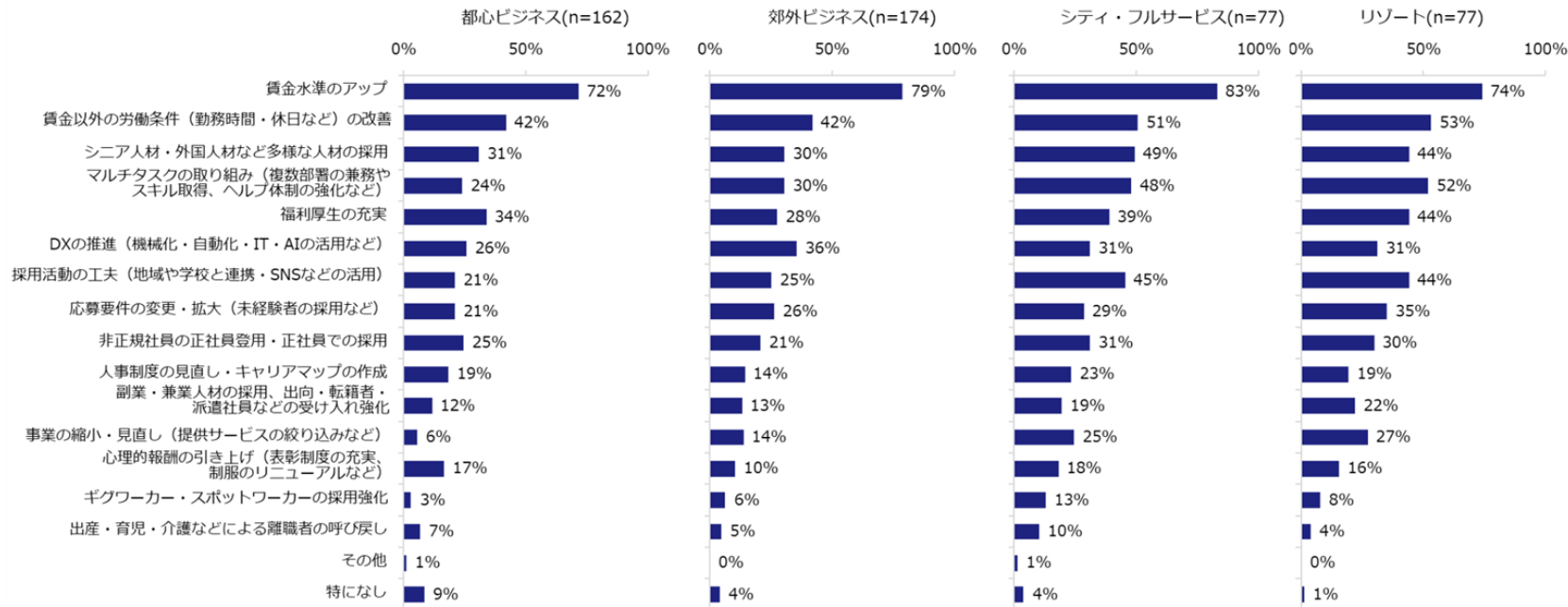
【図表30】 施設管理業務の委託先の動向



全てのホテルタイプで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、全てのホテルタイプにおいて1位が「賃金水準のアップ」、2位が「賃金以外の労働条件（勤務時間・休日など）の改善」となった。3位はタイプによって異なり、都心ビジネスホテルでは「福利厚生充実」、郊外ビジネスホテルでは「DXの推進（機械化・自動化・IT・AIの活用など）」、シティ・フルサービスホテルでは「シニア人材・外国人材など多様な人材の採用」、リゾートホテルでは「マルチタスクの取り組み（複数部署の兼務やスキル取得、ヘルプ体制の強化など）」となった。

【図表31】 人手不足の対策

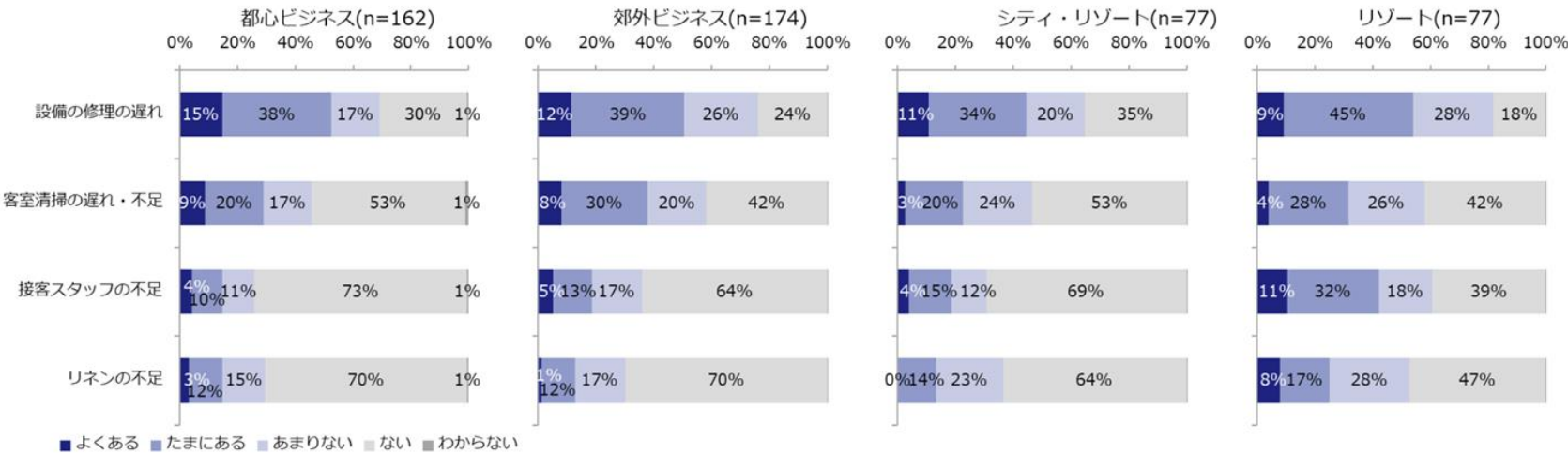


3. ホテル事業全体

リゾートホテルでは、稼働率に制限がかかり困る頻度がほかのホテルタイプより多い

要因別に稼働率に制限がかかり困る頻度をたずねた。全てのホテルタイプで、「設備修理の遅れ」によって困る頻度が最も高く、都心ビジネスホテル、郊外ビジネスホテル、リゾートホテルでは、半数以上のホテルが「よくある・たまにある」と回答した。
「客室清掃の遅れ・不足」についても、全てのホテルタイプで、3割～4割が「よくある・たまにある」と回答した。
リゾートホテルにおいては、「よくある・たまにある」との回答は「接客スタッフの不足」で43%、「リネンの不足」で25%と、ほかのホテルタイプと比較して高くなっている。

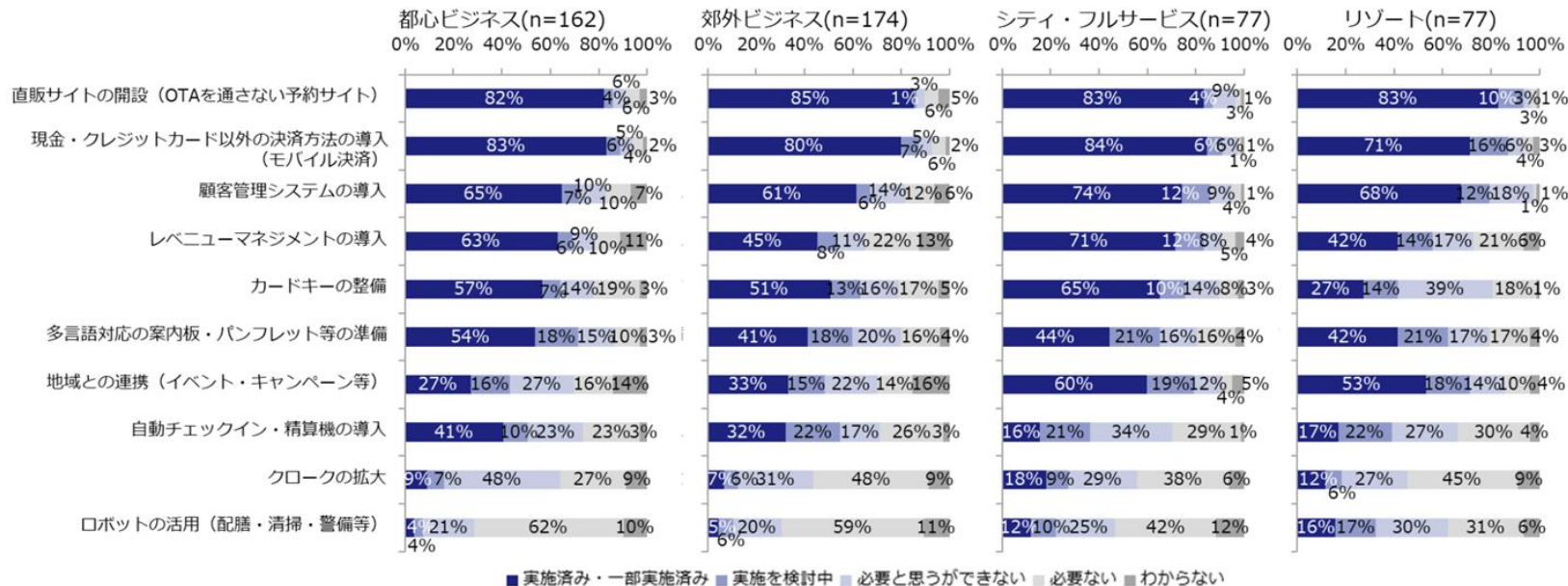
【図表32】稼働率に制限がかかり困る頻度



シティ・フルサービスホテル、リゾートホテルでは地域との連携を行っている割合が高い

ホテルの建物設備や運営、DX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ホテルが多かった。シティ・フルサービスホテル、リゾートホテルでは「地域との連携（イベント・キャンペーン等）」を実施・一部実施しているホテルの割合がビジネスホテルと比較して高い。一方で、「自動チェックイン・精算機の導入」は比較的低かった。

【図表33】 施策の実施度合い



全てのホテルタイプでホテル運営における不安・懸念事項は「従業員の採用や教育の難しさ」が1位

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、全てのホテルタイプにおいて「従業員の採用・教育の難しさ」が1位となった。郊外ビジネスホテル、リゾートホテルでは「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）」が2位であった。シティ・フルサービスオフィス、リゾートホテルでは「建物や設備の老朽化」「建物維持管理のコストの上昇」「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」「外部委託のコストの上昇」がビジネスホテルよりも高くなっており、大きな懸念事項であることがうかがえる。

【図表34】 今後のホテル運営における不安・懸念

