令和３年度「DX 等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業」
「課題解決型 DX 人材育成プログラム（観光・サービス業を中心として）プロジェクト」

山口県観光・サービス業の
ＤＸ人材ニーズ
アンケート・ヒアリング調査報告書

学校法人ＹＩＣ学院

目　次

１．はじめに（総評） **1**

２．第一部　アンケート調査報告書 **2**

２−１．アンケート調査の概要 2
２−２．アンケート調査の趣旨・目的 2
２−３．山口県の観光振興に関するアンケート調査結果 2
２−３−１．アンケート調査方法 2
２−３−２．アンケート調査項目 4
２−３−３．アンケート調査票 5
２−３−４．アンケート調査結果 10

３．第二部　ヒアリング調査報告書 **67**

３−１．ヒアリング調査の目的 67
３−２．ヒアリング調査の趣旨・目的 67
３−３．DX 人材ニーズに関するヒアリング調査 67
３−３−１．調査方法 67
３−３−２．調査項目 68
３−４．ヒアリング調査結果 69
３−４−１．サンデン旅行株式会社 69
３−４−２．株式会社山口グランドホテル 76
３−４−３．タナカホテルグループ　ホテルニュータナカ 82
３−４−４．一般社団法人山口県観光連盟 87
３−４−５．総評 92
３−５．ヒアリング調査データ（AI 分析） 94
３−５−１．ワードクラウド 94
３−５−２．単語出現頻度 95
３−５−３．共起キーワード 96
３−５−４．2 次元マップ 97
３−５−５．係り受け解析 98
３−５−６．階層別クラスタリング 99
３−５−７．分析結果 100

１．はじめに（総評）

＜山口県観光・サービス業のDX人材ニーズアンケート・ヒアリング調査＞

アンケートについては観光業界として貴重な内容であり今後の山口県の観光振興において非常に参考になった。

新型コロナウイルスの影響で観光業界として経験のないダメージを受けた。そのような状況下でのアンケート及びヒアリングの内容は今後のウィズコロナ・アフターコロナ対策について情報共有ができると思われる。

アンケートについては、①人手不足②コスト高③ＩＴに精通した人材不足④社内教育の課題が浮き彫りとなった。

ヒアリング調査では企業の求める社員像が参考になった。観光業界に求められる重要なポイントはやはりコミュニケーション力、協調性である。それに加えてDXのある程度のスキルがあればニーズは高いことが理解できた。

採用においては企業と人材のマッチングが大切であり、採用する側においては丁寧な説明が必要であり、入社を希望する側はDXのスキルをどのように生かして企業に貢献したいかを示したほうがお互いハッピーになると思う。

観光業界は日本の産業の重要なポジションであり、特に地方では期待の大きな分野である。
特に若い方が志を持って観光業界で活躍することが地方が元気になる近道だと信じている。

２．第一部　アンケート調査報告書

２－１．アンケート調査の概要

本事業は、専修学校において教育資源を効果・効率的に活用し、その教育成果を適切かつ魅力的に公開していくための各種関連業務を担う専門スタッフ養成プログラムを開発・実施するものである。地元の企業において必要とする人材像を明らかにする職業教育マネジメントに関するアンケート調査を実施し、情報を収集する。

２－２．アンケート調査の趣旨・目的

この調査は、全学的な職業教育マネジメント確立のために必要な専門スタッフ育成プログラム開発に関連する具体的な情報を収集することを目的としている。

本調査は観光立県である山口県で、特に観光・サービス業人材として総合的に DX を推進できる知識・技能と業務に転換できるノウハウの習得、県内企業の求める資質・技能を保有した人材の育成プログラム開発の検討資料とする。調査結果に基づき、プログラムを受講した人材が県内の観光産業へ就業するために活用する。

２－３．山口県の観光振興に関するアンケート調査結果

２－３－１．アンケート調査方法

（１）　調査手法

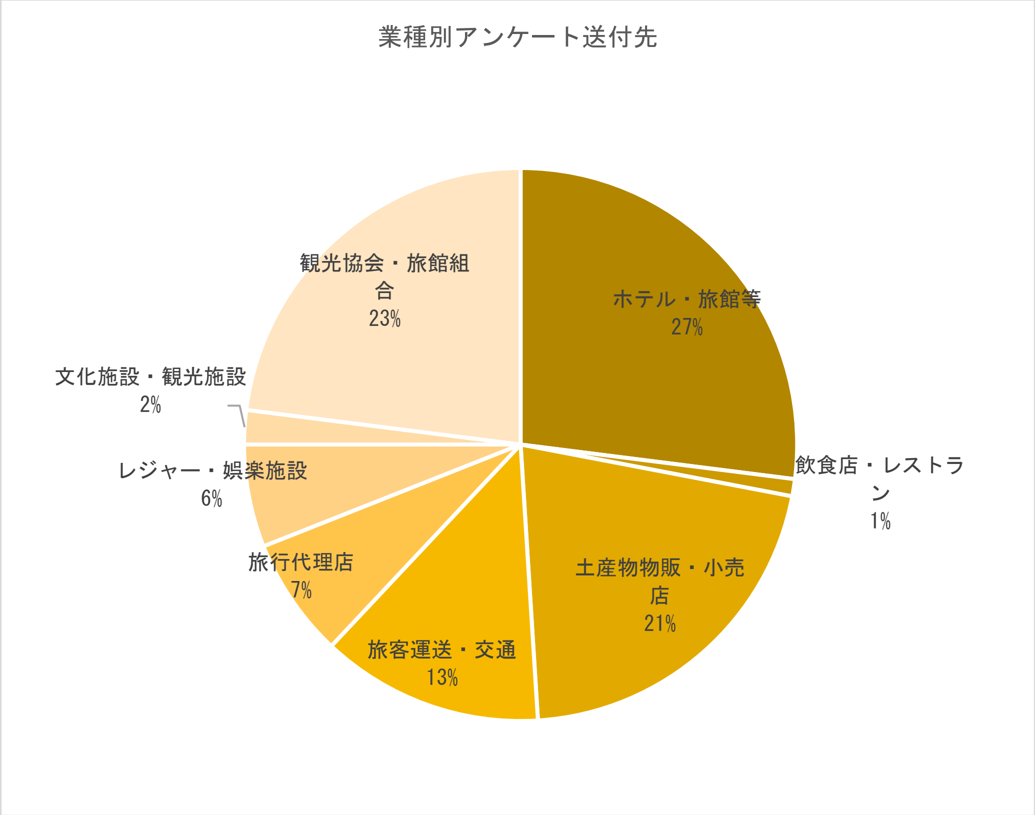
郵送による配布及び回収を実施した。

（２）　調査対象

一般社団法人山口県観光連盟会員名簿より、無作為に 100 社の事業所を抽出し、返信用封筒を同封した郵送法でアンケート調査を実施した。

（３）業種別アンケート送付先

No.	業態別	観光連盟所属団体								
		合計	観光協会	バス会社	運輸会社	ゴルフ場	ホテル・旅館等	会社・団体	旅行業	土産品業
1	ホテル・旅館等	27					27			
2	飲食店・レストラン	1						1		
3	土産物物販・小売店	21						3		18
4	旅客運送・交通	13		5	6			2		
5	旅行代理店	7							7	
6	レジャー・娯楽施設	6				2		4		
7	文化施設・観光施設	2						2		
8	観光協会・旅館組合	23	14					9		



（４） 調査日程

令和 4 年 8 月 24 日～9 月 20 日

（５） 回収結果

有効回答数は 47 件（有効回収率 47.0%）だった。

ただし、調査側が認識する業種と実際に回答した事業所が選択した業種が異なる結果となった。

２－３－２．アンケート調査項目

１． 会社概要
①業種、名称、業種内容、所在地、回答者 ②従業員数・構成 ③平均賃金水準
２． 求人概要項目
①雇用充足度 ②今後の雇用方針 ③雇用における課題 ④経営における課題 ⑤正規職員を雇用する理由 ⑥人材採用の方法 ⑦人材採用の対策 ⑧重要と思うIT化技術 ⑨現在採用しているIT化技術 ⑩導入したいIT化技術 ⑪従業員に習得させたいIT化技術 ⑫受講させたい研修 ⑬取得させたい資格 ⑭重要と思う観光振興の人材育成 ⑮重視されているSDGs項目

２−３−３．アンケート調査票

改訂日：R4.8.19

本調査は山口県の観光振興の人材（総合的にDXを推進できる知識・技能と業務に転換できるノウハウの習得、県内企業の求める資質・技能を保有した）育成を目的とし、山口県観光連盟のご協力により国（文部科学省）から委託を受けた学校法人YIC学院が実施するものです。なお、調査結果に基づき、プログラム開発、プログラムの実証、県内就職へと進めてまいります。ご回答の内容は統計法に基づき、国勢調査と同様の情報管理が行われ貴社にご迷惑をおかけしません。山口県の観光振興の人事育成カリキュラムを作成するために、ぜひともご協力をお願いします。質問のご回答の目安は20分程度です。

回答日：2022年　　　月　　　日

問1．貴社の事業所の概要について下記にご記入ください。

業　種	１．ホテル・旅館等　２．飲食店・レストラン　３．土産物販売・小売店 ４．旅客運送・交通　５．旅行代理店　６．レジャー・娯楽施設 ７．文化施設・観光施設　８．観光協会・旅館組合　９．その他（　　　）
事業所名称	
業種の内容	
所在市町村	市・町・村
ご回答者	１．経営者　２．管理者　３．現場責任者　４．その他（　　　　　）

業種が上記回答１の場合は､客室数と総収容人数をご記入ください｡(　　　　室)(　　　　人)

業種が上記回答２の場合は総座席数と総収容人数をご記入ください。

（　　　　席）（　　　　人）

業種が６、７の場合は施設の総定員数をご記入ください。　（　　　　人）

問2．貴社の事業所の従業員数をご記入ください。

正規従業員数	名
非正規従業員数	名

問3．貴社の雇用者の賃金水準をご記入ください。(平均的な社員における総支給額の賞与を除く月額平均額)

正社員	１．10万円未満　２．10万円～20万円未満　３．20万円～30万円未満 ４．30万円～40万円未満　５．40万円～50万円未満　６．50万円以上
非正規社員	１．5万円未満　２．5万円～10万円未満　３．10万円～15万円未満 ４．15万円～20万円未満　５．20万円以上　６．雇用していない

問4. 貴社の雇用充足度（従業員数）について、年間で平準化した場合、下記のうちどれに当てはまりますか。

１．過剰である　２．やや過剰である　３．適正である　４．やや不足である ５．不足である

問5. 貴社の今後の雇用の方針はどれですか。当てはまるものを全てお選びください。

１．正社員の採用（　　名）　２．パート・アルバイトの補充（　　名） ３．派遣社員の活用（　　名）　４．人員整理・希望退職　５．現状維持　６．その他（　　）

問6. 貴社の雇用における課題をお選びください。当てはまるものを全てお選びください。

１．必要な社員数が確保できない	２．若手社員の確保ができない
３．接客人材が確保できない	４．調理師や旅行主任等の専門資格の人材確保ができない
５．経営・マネジメント人材の不足	６．企画・マーケティング人材が確保できない
７．語学のできる人材が確保できない	８．ホームページなどデジタル関連に強い人材が確保できない
９．社員が定着しない	10. 従業員の高齢化
11. 後継者の不足	12. 特になし
13. その他（　　　　　　　　）	

問7. 貴社の経営における課題をお選びください。当てはまるものを全てお選びください。

１．材料費等仕入単価の上昇	２．電気、燃料費などのコスト上昇
３．生産性（利益）の低下	４．思うように経費の削減できない
５．売上の減少（客数の減少）	６．人件費割合の増加
７．同業他社との競争の激化	８．連泊する宿泊者が少ない
９．リピーターが少ない	10. 施設・設備の老朽化
11. 施設・設備の更新ができない	12. 経営相談先がない
13. 広告宣伝やPR活動ができていない	14. ネット手数料の増加
15. 希望するホームページを作ることができない	16. 自動予約システムが作れない
17. 従業員に十分な研修ができない	18. 従業員の福利厚生が充実できない
19. その他（　　　　　　　　）	

問8. 貴社が非正規社員を雇用する理由をお選びください。当てはまるもの全てお選びください。

１．季節的繁忙期に対応するため	２．繁忙する週末に対応するため
３．繁忙する時間帯に対応するため	４．パートタイムなど時間を限定する就労希望に対応するため
５．人件費を割安に済ませるため	６．単純作業が多いため
７．雇用調整が容易だから	８．正規職員が確保できないため
９．非正規社員は採用していない	10. その他（　　　　　　）

問9. 貴社の人材採用の募集方法をお選びください。当てはまるものを全てお選びください。

1．ハローワーク　2．近隣の学校への訪問　3．人材紹介業者　4．人材募集雑誌 5．ホームページ　6．SNS　7．知り合いの紹介　8．口コミ 9．その他（　　　　　　　　　　　　　　）

問10. 貴社の人材採用のための対策をお選びください。当てはまるものを全てお選びください。

1．賃金のアップ　2．従業時間の短縮　3．従業員寮の確保 4．食事支援　5．待遇改善　6．従業員教育の充実 7．近隣の学校との提携　8．インターシップの受け入れ 9．その他（　　　　　　　　　　　　　　）

問11. 貴社が今後重要と思うIT化技術はどれですか。当てはまるものを全てお選びください。

1．ホームページ 2．自動予約システム 3．SNS活用（Instagram、Facebook、LINE Business、You Tube、TikTok） 4．Web広告（ディスプレイ広告、リスティング広告、ネイティブ広告、アフィリエイト広告、動画広告、リワード広告、SNS広告） 5．コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析 6．その他（　　　　　　　　）

問12. 貴社が現在採用しているIT化技術はどれですか。当てはまるものを全てお選びください。

1．ホームページ 2．自動予約システム 3．SNS活用（Instagram、Facebook、LINE Business、You Tube、TikTok） 4．Web広告（ディスプレイ広告、リスティング広告、ネイティブ広告、アフィリエイト広告、動画広告、リワード広告、SNS広告） 5．コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析 6．その他（　　　　　　　　）

問13. 貴社が今後、導入・充実化したいIT化技術はどれですか。当てはまるものを全てお選びください。

1．ホームページ 2．自動予約システム 3．SNS活用（Instagram、Facebook、LINE Business、You Tube、TikTok） 4．Web広告（ディスプレイ広告、リスティング広告、ネイティブ広告、アフィリエイト広告、動画広告、リワード広告、SNS広告） 5．コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析 6．その他（　　　　　　　　）

問14. 貴社が従業員に習得させたいIT化技術はどれですか。当てはまるものを全てお選びください。

１．ホームページ
２．自動予約システム
３．SNS活用（Instagram、Facebook、LINE Business、You Tube、TikTok）
４．Web広告（ディスプレイ広告、リスティング広告、ネイティブ広告、アフィリエイト広告、動画広告、リワード広告、SNS広告）
５．コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析
６．その他（　　　　　　　　　）

問15. 貴社が従業員にIT化技術を除いて受けさせたい研修はどれですか。当てはまるものをすべてお選びください。

１．接遇・ホスピタリティ研修	２．マーケティング研修	３．営業スキル研修
４．コミュニケーション力研修	５．企画・プレゼン研修	６．異業種・異分野交流研修
７．課題解決型研修	８．その他（　　　　　　　　　）	

問16. 貴社が従業員に取得させたい資格はどれですか。当てはまるものを全てお選びください。

１．マナープロトコル検定	２．旅行業務取扱管理者	３．ビジネスキャリア検定
４．ITパスポート試験	５．販売士検定	６．WEBクリエイター試験
７．MOS（マイクロオフィススペシャリスト）	８．介護職員初任者	
９．ホテル実務能力認定委員会主催　ホテル実務技能認定試験		
１０．一財）日本ホテル教育センター主催　ホテルビジネス実務検定		
１１．公財）実務技能検定協会主催　サービス接遇検定		
１２．内閣府認可 一財）職業技能振興会主催　ウエディングプランナー検定		
１３．公財）BIA主催　ブライダルコーディネート技能検定		
１４．その他（　　　　　　）		

問17. 貴社が重要と思う観光振興の人材育成はどれですか。当てはまるものを全てお選びください。

１．観光人材育成や生産性向上について専門組織の設立	２．体験学習・インターンシップの強化
３．小中学生を対象とした郷土教育や学習推進	４．語学ができるガイドや人材の確保
５．観光業の合同就職説明会の開催	６．人材育成のための学校と意見交換する場を設ける
７．外国人留学生を観光業界へ紹介する	８．学校等における語学講座の充実
９．学校等におけるIT化技術講座の充実	10. 学校等におけるマネジメントや経営講座の充実
11. その他（　　　　　　　　　）	

問18．貴社で重視されているSDGs項目は次のうちどれですか。当てはまるものを全てお選びください。

１．貧困をなくそう	２．飢餓をゼロに
３．すべての人に健康と福祉を	４．質の高い教育をみんなに
５．ジェンダー平等を実現しよう	６．安全な水とトイレを世界中に
７．エネルギーをみんなに、そしてクリーンに	８．働きがいも経済成長も
９．産業と技術革新の基盤をつくろう	10．人や国の不平等をなくそう
11．住み続けられるまちづくりを	12．つくる責任、使う責任
13．気候変動に具体的な対策を	14．海の豊かさを守ろう
15．陸の豊かさも守ろう	16．平和と公正をすべての人に
17．パートナーシップで目標を達成しよう	18．どれも重視していない

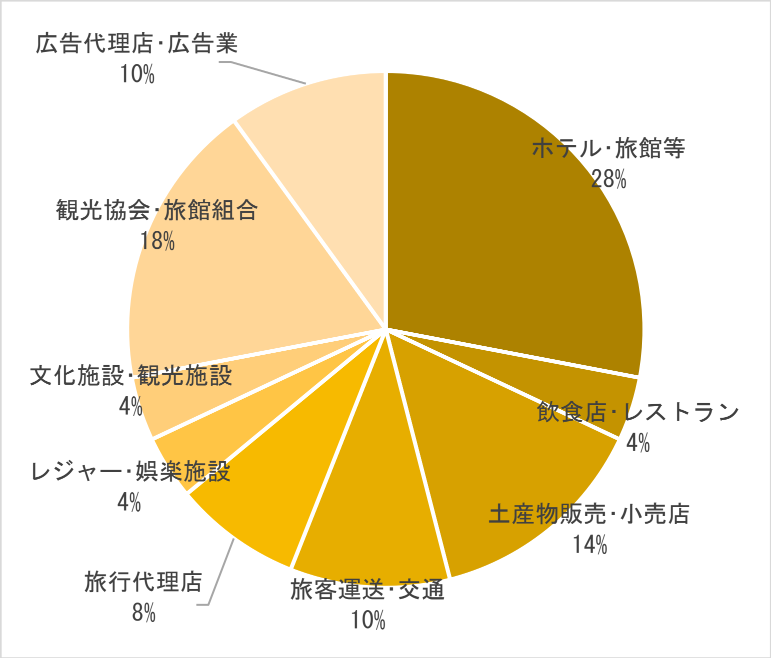
問19．これまでの質問内容以外で、観光産業を活性化させる人材やその方策等についてご意見があればご記入ください。

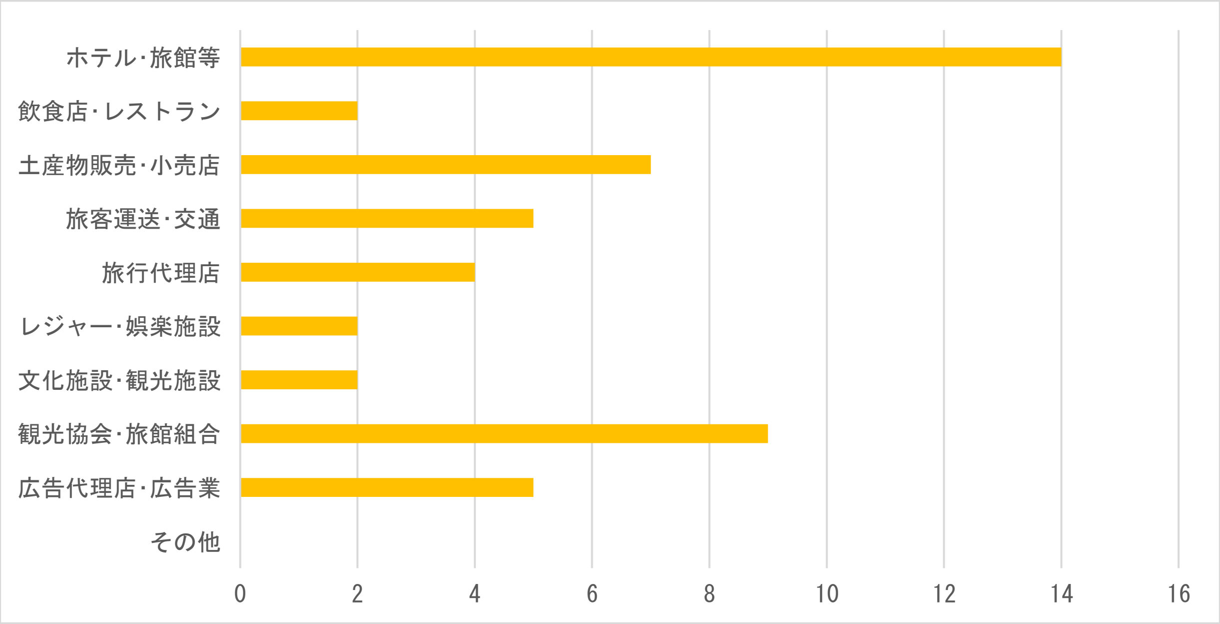
質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

２−３−４．アンケート調査結果

【問1-1】　貴社事業所の業種について（重複回答あり）

業種（重複回答）	
ホテル･旅館等	14
飲食店･レストラン	2
土産物販売･小売店	7
旅客運送･交通	5
旅行代理店	4
レジャー･娯楽施設	2
文化施設･観光施設	2
観光協会･旅館組合	9
広告代理店･広告業	5
その他	0
計	50



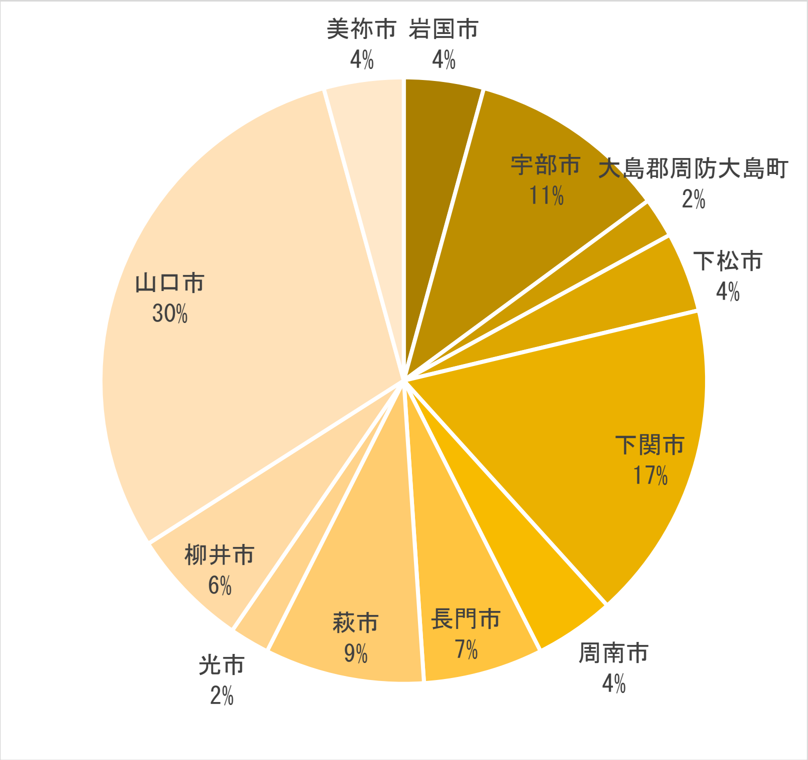


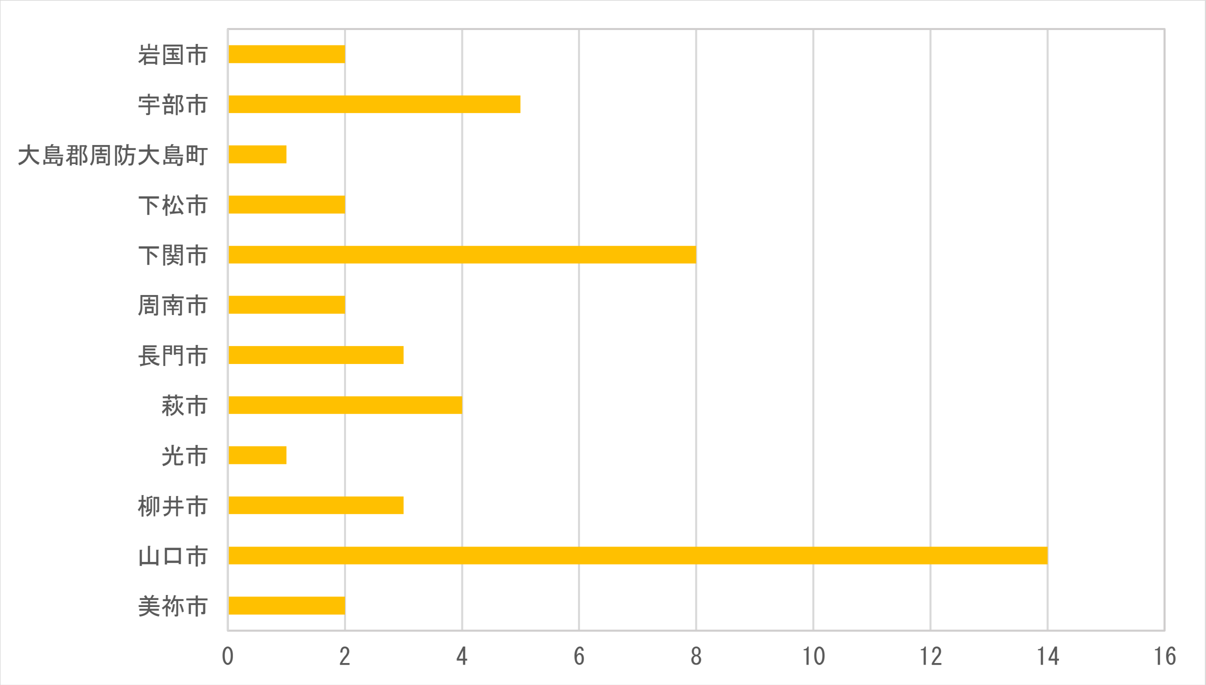
今回の調査票は、山口県観光連盟に加入している 100 社の事業所に送付され、回収期限までに 47 社から回答があった。3 社は事業で重複するため、回答数を 50 社とした。

回収率については、ホテル･旅館等、旅行代理店、文化施設･観光施設の回収率はよかったが、その他の業種の回収率があまり良くなかった。

【問 1-2】　所在市町村

事業所所在地	
岩国市	2
宇部市	5
大島郡周防大島町	1
下松市	2
下関市	8
周南市	2
長門市	3
萩市	4
光市	1
柳井市	3
山口市	14
美祢市	2
計	47

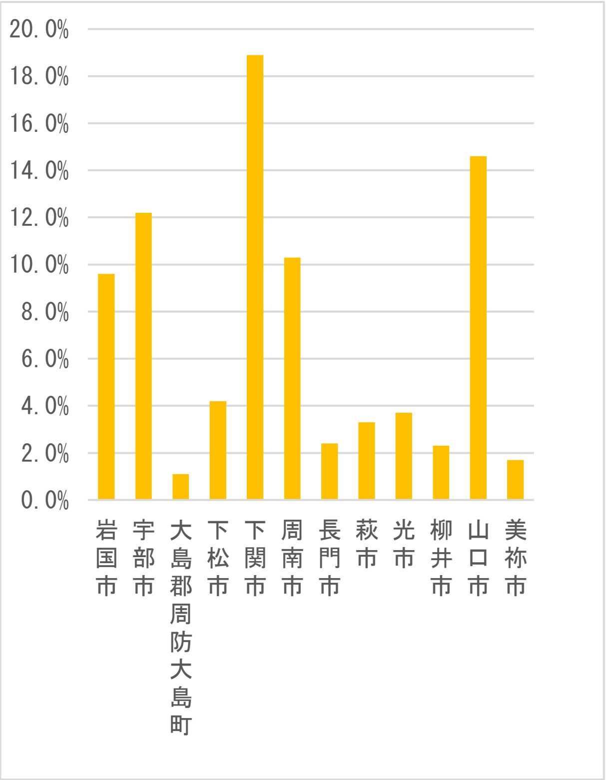


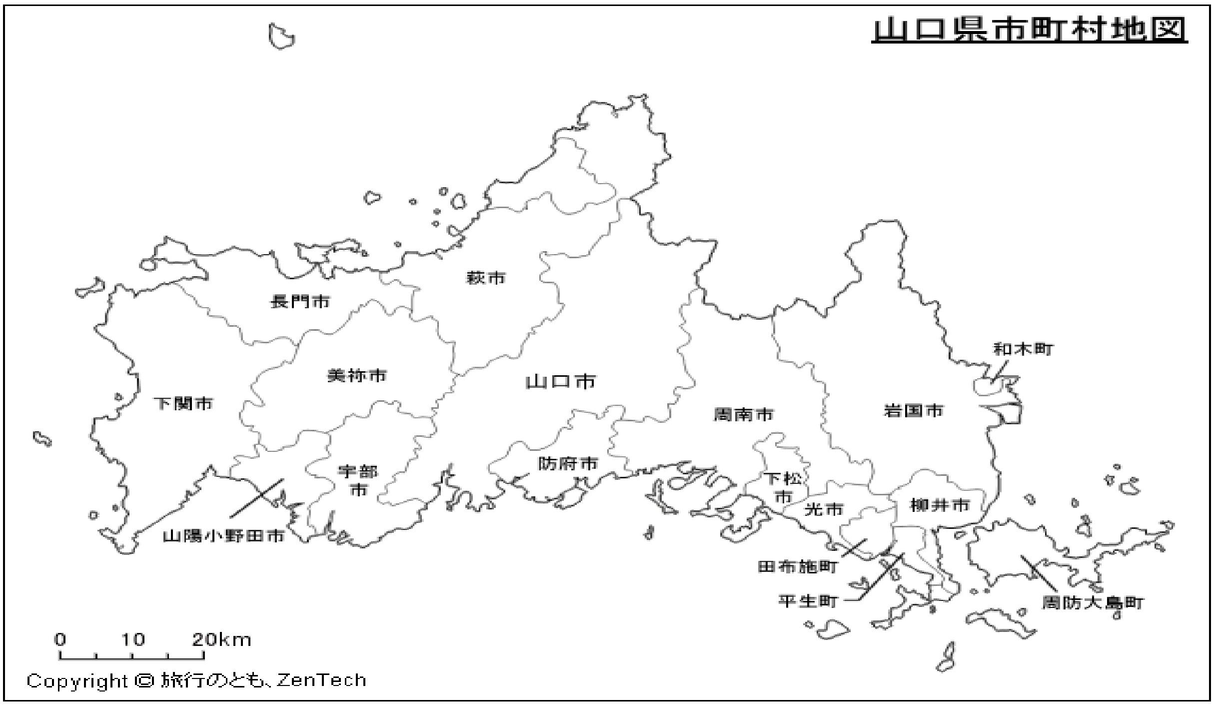


調査票の回答で、一番多い地域は山口市 14 社(30%)で、次に多いのは下関市 8 社(17%)で、3 番目に多いのは宇部市 5 社(11%)で、4 番目に多いのは萩市 4 社（9%）であった。山口県は人口の多い下関よりも、県庁所在地である山口市を中心として観光産業が発展していることがうかがえる。

山口県の市町村別人口分布

	人口	人口比率
岩国市	125,873	9.6%
宇部市	160,319	12.2%
大島郡周防大島町	13,971	1.1%
下松市	55,753	4.2%
下関市	248,715	18.9%
周南市	134,931	10.3%
長門市	31,199	2.4%
萩市	42,905	3.3%
光市	48,850	3.7%
柳井市	29,947	2.3%
山口市	192,332	14.6%
美祢市	22,202	1.7%
県　計	1,314,771	100%
（令和 4 年 8 月 1 日現在）		





山口県の人口は昭和 61 年以降減少を続けており、令和 4 年 8 月 1 日現在の人口は、前年に比べ 12,681 人減の 1,314,771 人となっている。総人口を地域別にみると全ての地域で減少傾向にあるものの、市部・郡部別にみると市部の構成比は 96.1%を占めており、市町村合併が進んだことにより人口の大半が市部に集中していることが分かる。

【問 1-3】　ご回答者

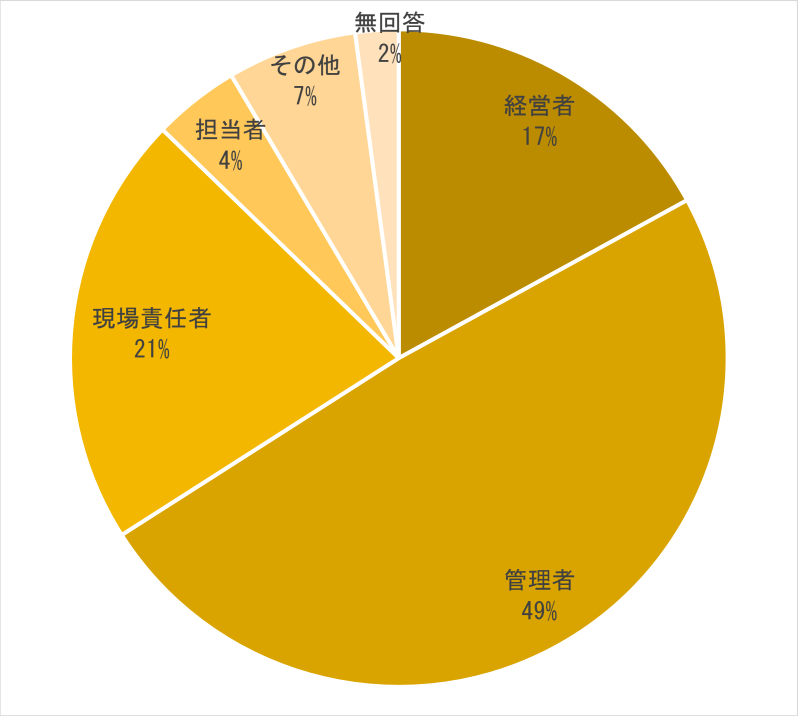
回答者	
経営者	8
管理者	23
現場責任者	10
担当者	2
その他	3
無回答	1
計	47

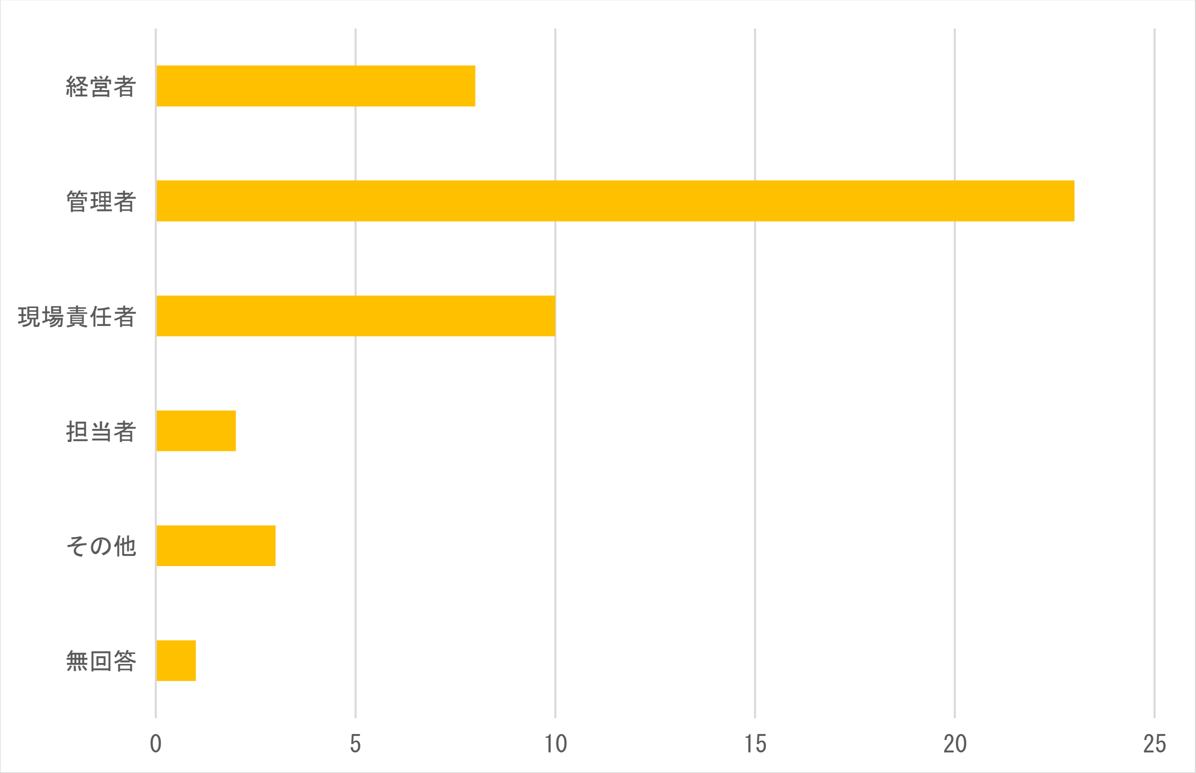
《その他》

副支配人

人事部

役員アシスタント





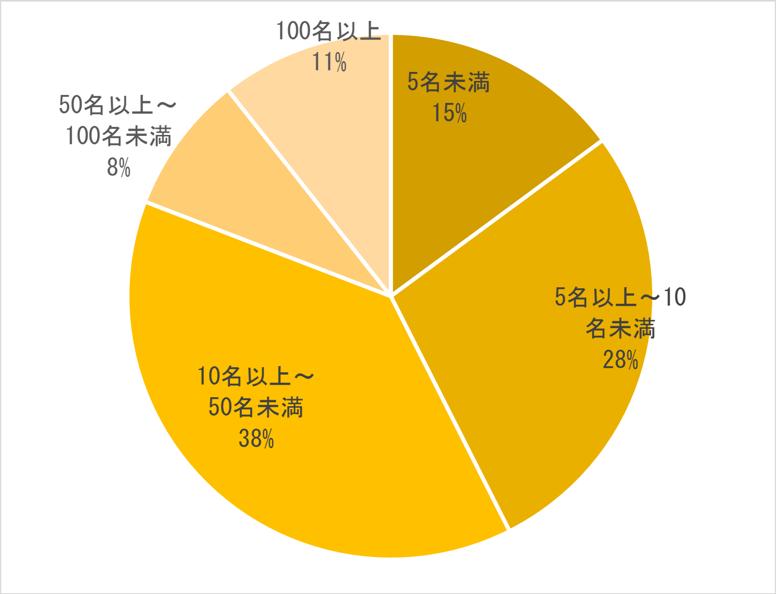
調査票の回答者で、1 番目に多いのは管理者 23 件(49%) である。2 番目に多いのは現場責任者 10 件(21%) である。3 番目に多いのは経営者 8 件(17%) である。

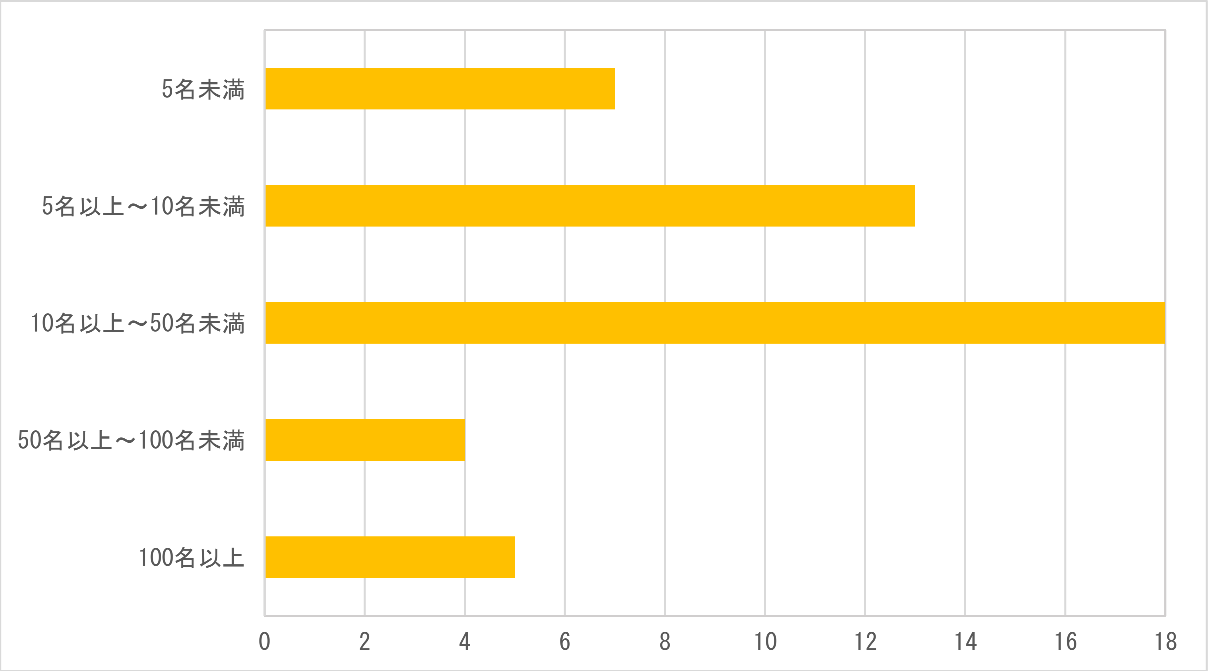
この調査における回答者は、おおむね全業務の事を理解している方が回答していると思われる。従って、今回のアンケート回答者は業務内容を把握している人物が回答していると言える。

【問 2】　事業所の従業員数（正規従業員数と非正規従業員数）

（正規従業員数）

従業員数（正規）	
0 名	0
5 名未満	7
5 名以上～10 名未満	13
10 名以上～50 名未満	18
50 名以上～100 名未満	4
100 名以上	5
無回答	0
計	47



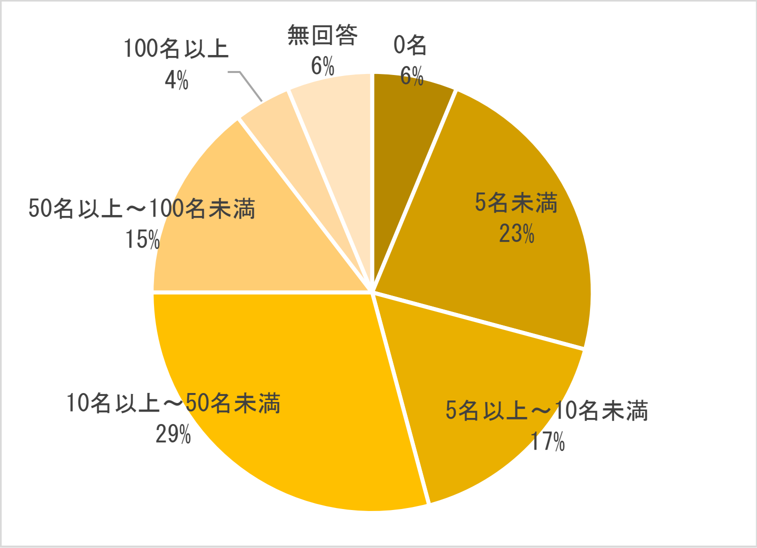


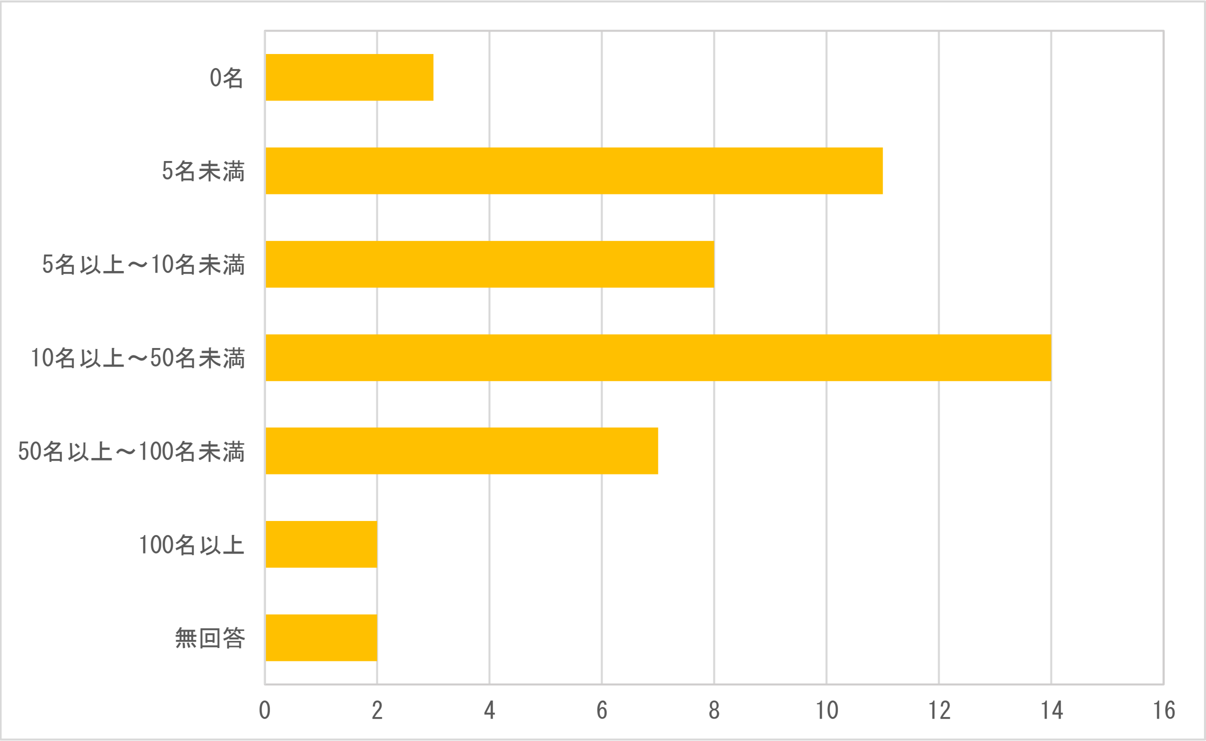
本調査における正規従業員数の分布を示した。1 番目に多いのが 10 名以上～50 名未満で 18 件(38%)である。2 番目に多いのが 5 名以上～10 名未満で 13 件(28%)である。3 番目に多いのが 5 名未満で 7 件(15%)である。

山口県における観光に関わる事業所は正規従業員が 50 名未満の事業所が多数を占めていることがうかがえる。

（非正規従業員数）

従業員数（非正規）	
0 名	3
5 名未満	11
5 名以上～10 名未満	8
10 名以上～50 名未満	14
50 名以上～100 名未満	7
100 名以上	2
無回答	2
計	47



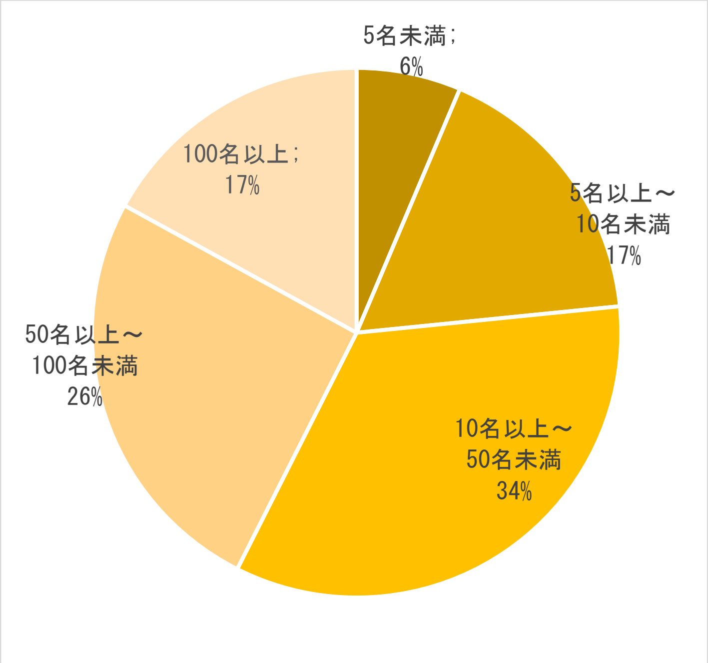


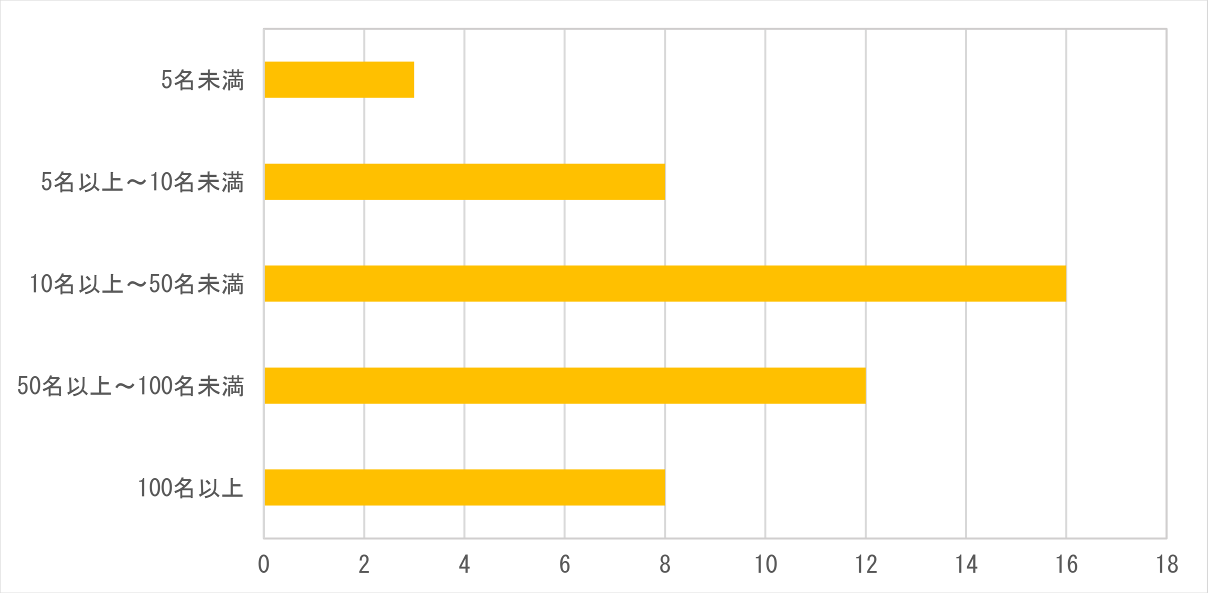
本調査における非正規従業員数の分布を示した。1 番目に多いのが 10 名以上～50 名未満で 14 件(30%)である。2 番目に多いのが 5 名未満で 11 件(24%)である。3 番目に多いのは 5 名以上～10 名未満で 8 件(17%)である。

山口県における観光に関わる事業所は非正規従業員の人材で事業運営を行っていることがうかがえる。

（正規従業員数+非正規従業員数）

従業員数（全体）（非正規従業員数の無回答は、非正規従業員数を 0 人とみなす）	
5 名未満	3
5～10 名未満	8
10～50 名未満	16
50～100 名未満	12
100 名以上	8
無回答	0
計	47



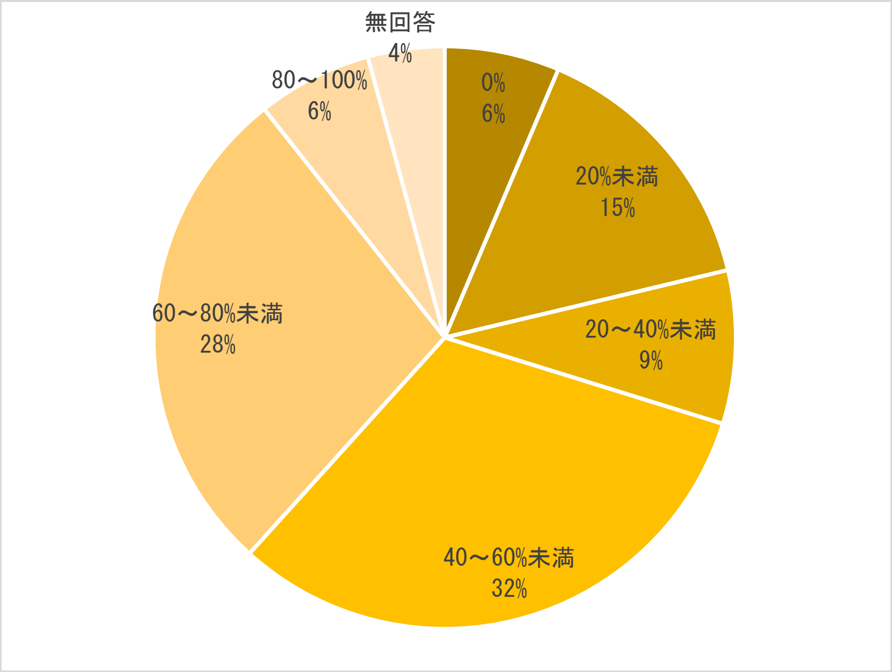


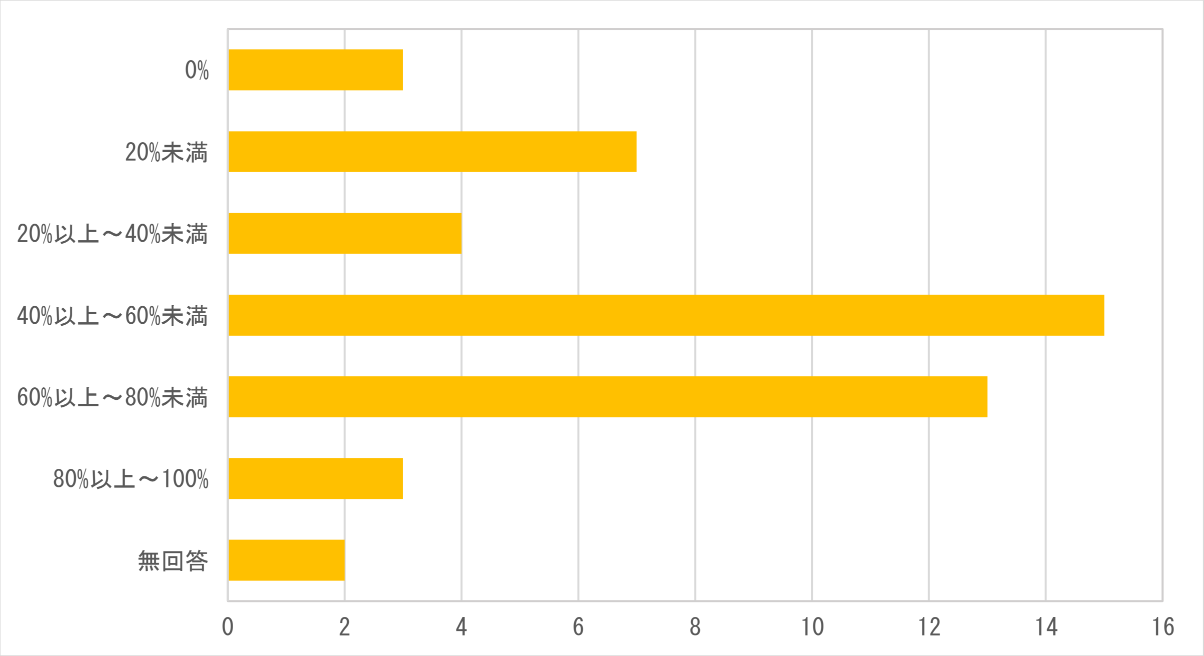
本調査における（正規従業員+非正規従業員）の分布を示した。1 番目に多いのが 10 名以上～50 名未満で 14 件（30%）である。2 番目に多いのが 50 名以上 100 人未満で 12 件（26%）である。3 番目に多いのは 5 名以上～10 名未満で 8 件（17%）と 100 名以上で 8 件（17%）である。

山口県における観光の事業運営を支えているのは非正規従業員の協力によることが多いのがうかがえる。

（全従業員における非正規授業員の割合）

非正規比率	
0%	3
20%未満	7
20～40%未満	4
40～60%未満	15
60～80%未満	13
80～100%	3
無回答	2
計	47





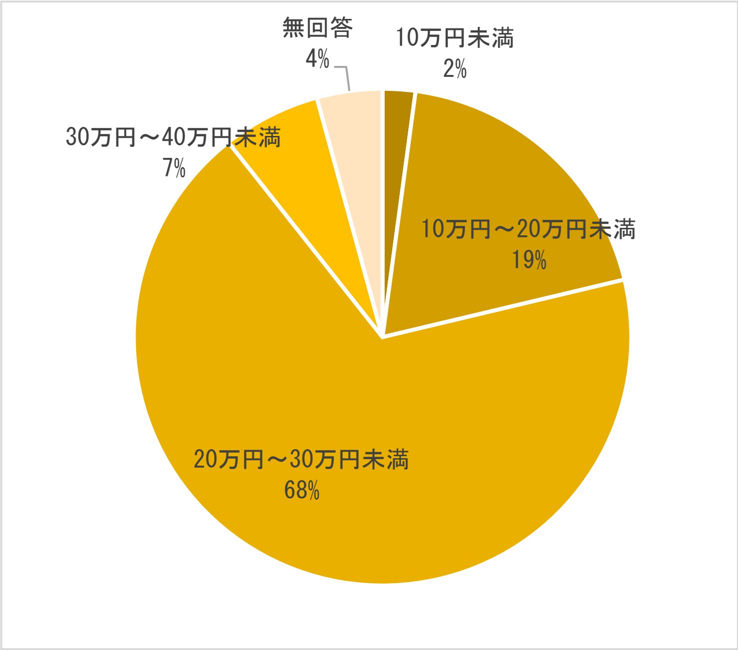
本調査における全従業員の内非正規従業員が占める割合をグラフに示した。1 番目に多いのが 40%以上～60%未満で 15 件(32%)である。2 番目に多いのが 60%以上 80%未満で 13 件(28%)である。3 番目に多いのは 20%未満で 7 件(15%)である。

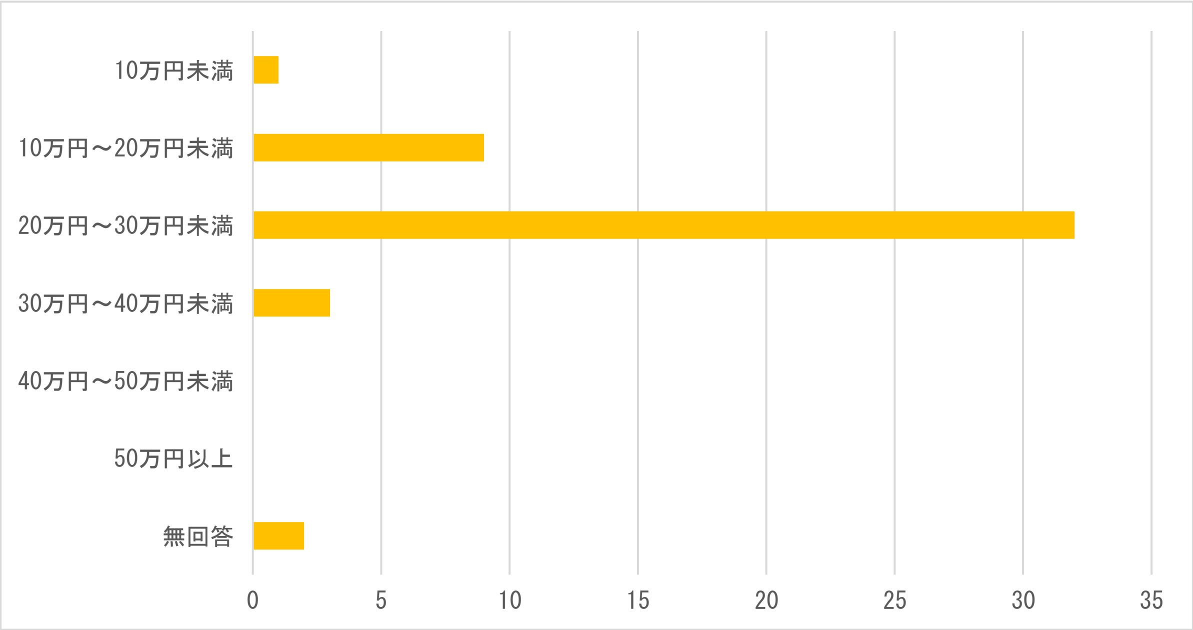
山口県における観光の事業運営を支えているのは社員の半数以上を占める非正規従業員の協力で成り立っていることがうかがえる。

【問 3】　雇用者の賃金水準（正社員と非正規社員）
（正規従業員の賃金分布）

雇用者の賃金水準（正社員）	
10 万円未満	1
10～20 万円未満	9
20～30 万円未満	32
30～40 万円未満	3
40～50 万円未満	0
50 万円以上	0
無回答	3
計	47

※内 1 社が 2 範囲に及ぶ



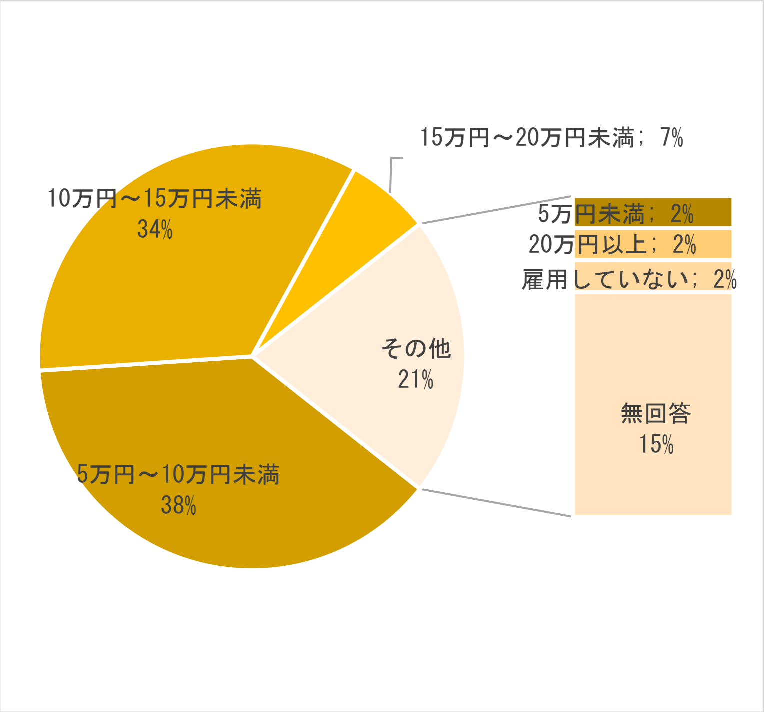


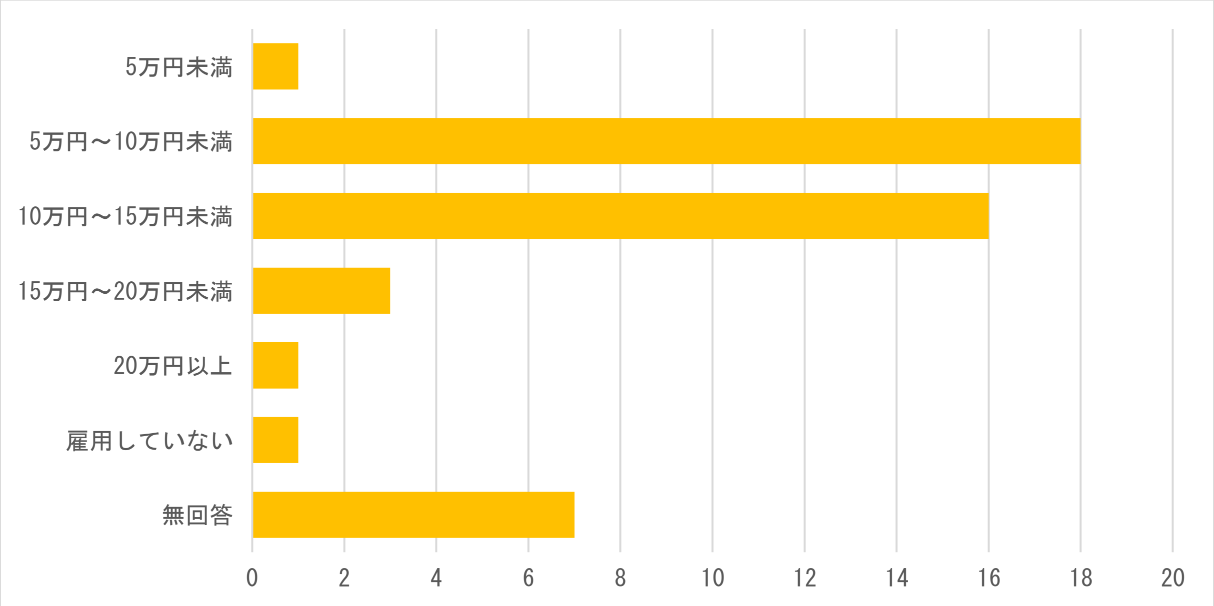
本調査における正社員の月額平均給与の分布をグラフに示した。1 番目に多いのが 20 万円以上～30 万円未満で 32 件(68%)である。2 番目に多いのが 10 万円以上～20 万円未満で 9 件(19%)である。

2022 年 9 月に発表された求人情報サイトによると山口県における一般的な月額給与は 26 万円である。観光業の従業員の平均月額給与はこのゾーンにある。ただし、山口県は大正時代より造船、化学、機械、金属などの工場が次々に進出し、戦後は石油化学コンビナートが形成され全国有数の工業県である。主要産業である製造業の従事員の平均月額給与は 30 万円以上～40 万円未満のゾーンにある。

（非正規従業員の賃金分布）

雇用者の賃金水準（非正規）	
5 万円未満	1
5 万円～10 万円未満	18
10 万円～15 万円未満	16
15 万円～20 万円未満	3
20 万円以上	1
雇用していない	1
無回答	7
計	47



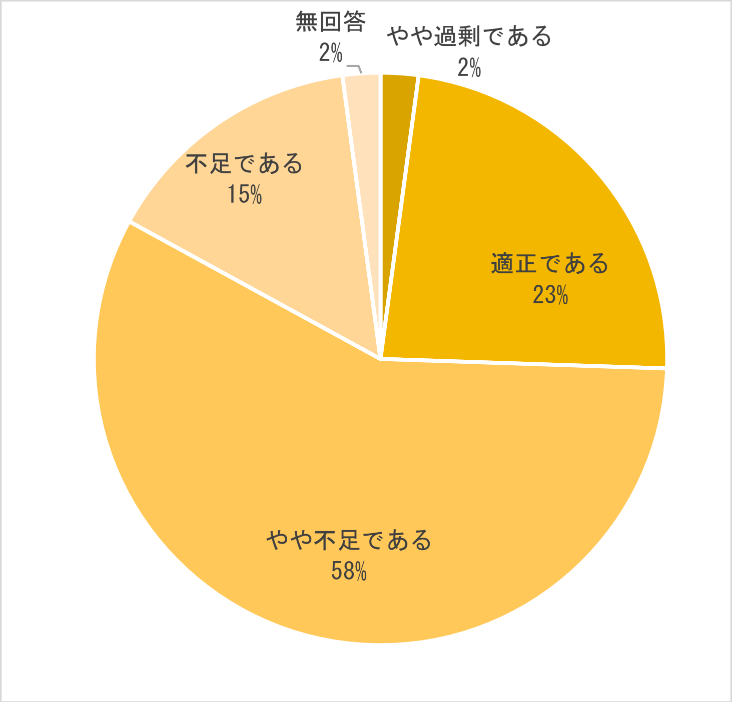


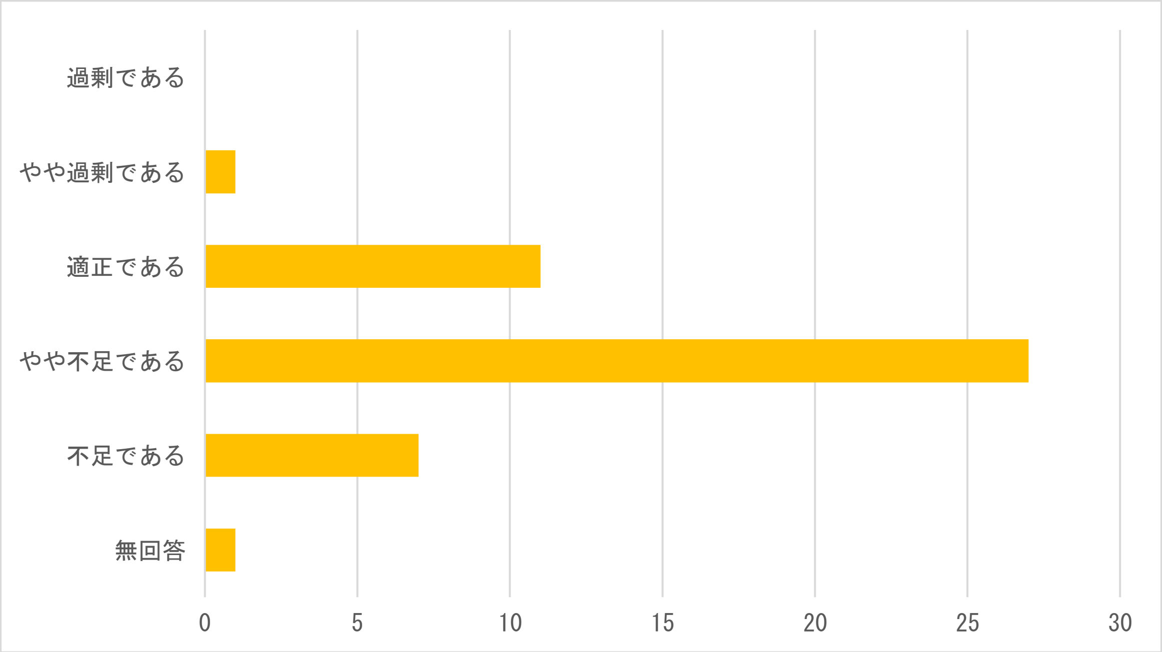
本調査における非正社員の平均月額給与の分布をグラフに示した。1 番目に多いのが 5 万円以上～10 万円未満で 18 件(38%)である。2 番目に多いのが 10 万円以上～15 万円未満で 16 件(34%)である。

2022 年 9 月に発表された求人情報サイトによると山口県におけるアルバイト・パートの平均時給は 949 円である。毎日フルタイムで勤務したとすると 10 万円以上～15 万円未満のゾーンになる。パートタイムで勤務したとすると 5 万円以上～10 万円未満のゾーンになる。

【問 4】　年間で平準化した場合の雇用充足度（従業員数）

従業員の充足度	
過剰である	0
やや過剰である	1
適正である	11
やや不足である	27
不足である	7
無回答	1
計	47



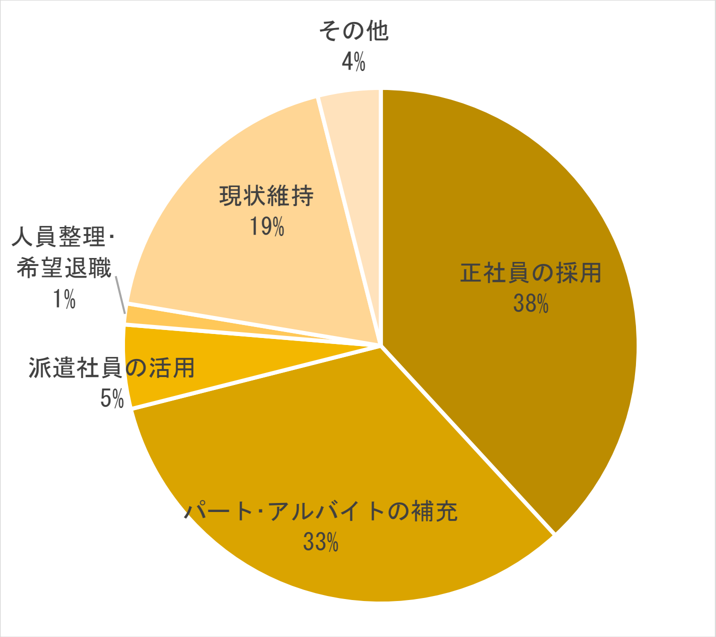


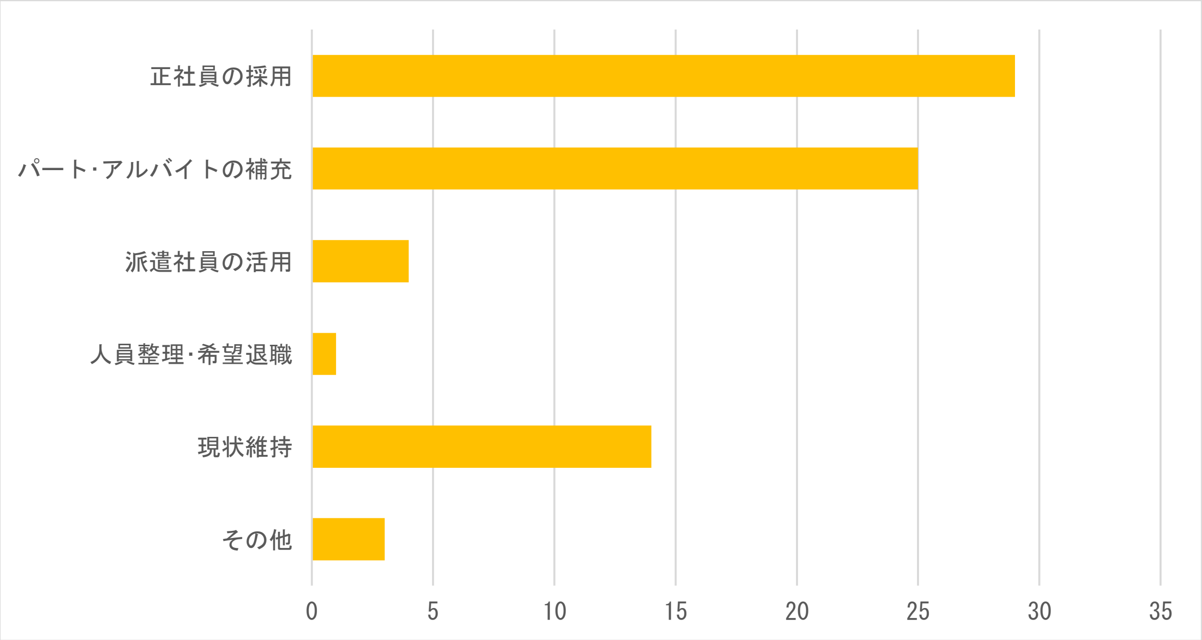
本調査における雇用の充足度をグラフに示した。最も多いのはやや不足の 27 件(58%)である。次に多いのが適正であるの 11 件(23%)である。

2022 年 8 月の山口労働局のデータによると「山口県下の宿泊業と飲食サービス業」の求人倍率が 50.3%増加するなど新規求人数が大幅に増えている。新型コロナウイルスの感染急拡大により求職活動を控える動きにつながったことが主な要因だと分析している。

【問 5】　今後の雇用方針

今後の雇用方針（重複回答）	
正社員の採用	29
パート･アルバイトの補充	25
派遣社員の活用	4
人員整理･希望退職	1
現状維持	14
その他	3
計	76



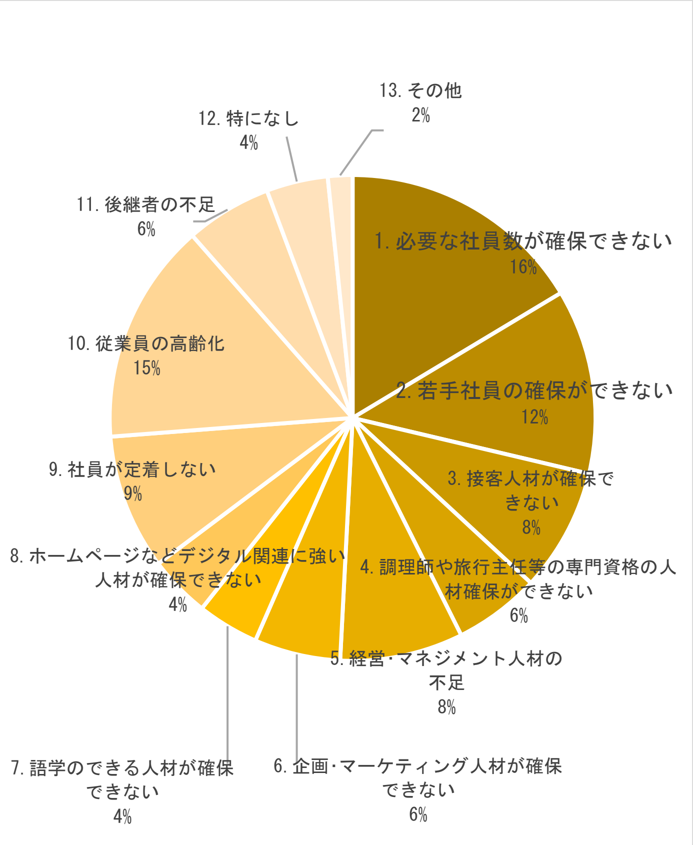


本調査における今後の雇用方針を複数回答でグラフに示した。最も多いのは正社員の採用の 29 件(38%)である。次に多いのがパート･アルバイトの補充 25 件(33%)である。3 番目に多いのが現状維持の 14 件(19%)である。約 70%は正規従業員または非正規従業員を増やす予定である。

2022 年 8 月の山口労働局のデータによると「山口県下の宿泊業と飲食サービス業」の求人倍率が 50.3%増加するなど新規求人数が大幅に増えている。山口県の景気が回復傾向になっており、県内の求人募集活動が活発化している事を示している。

【問 6】　雇用における課題

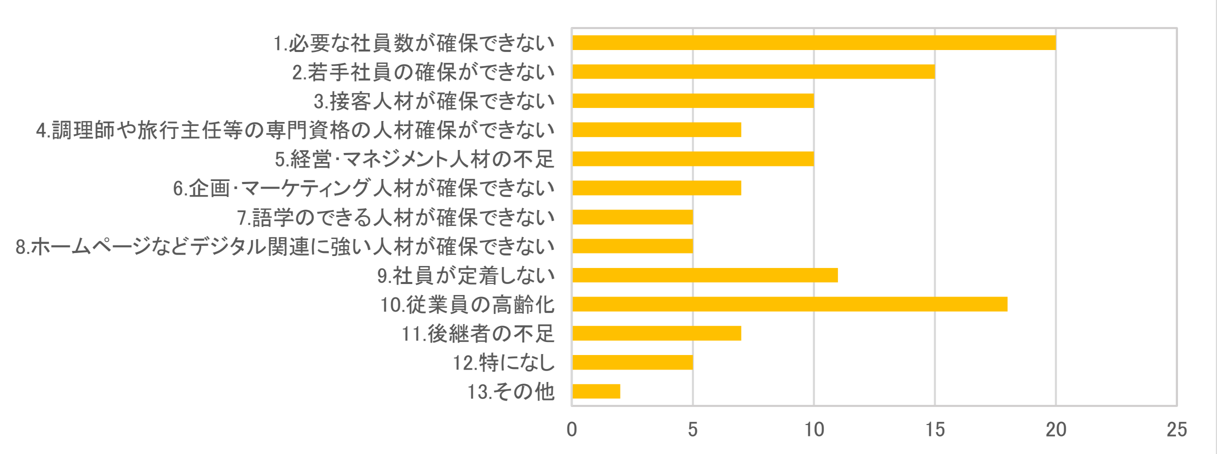
雇用における課題(重複回答)	
1. 必要な社員数が確保できない	20
2. 若手社員の確保ができない	15
3. 接客人材が確保できない	10
4. 調理師や旅行主任等の専門資格の人材確保ができない	7
5. 経営･マネジメント人材の不足	10
6. 企画･マーケティング人材が確保できない	7
7. 語学のできる人材が確保できない	5
8. ホームページなどデジタル関連に強い人材が確保できない	5
9. 社員が定着しない	11
10. 従業員の高齢化	18
11. 後継者の不足	7
12. 特になし	5
13. その他	2
計	122



《その他》

・営業職をめざす学生がいない、2 交代可の人材が転職市場にいない（学生含む）

・人員が少なくジョブローテーションをしにくい。出向先がない。人材の固定化



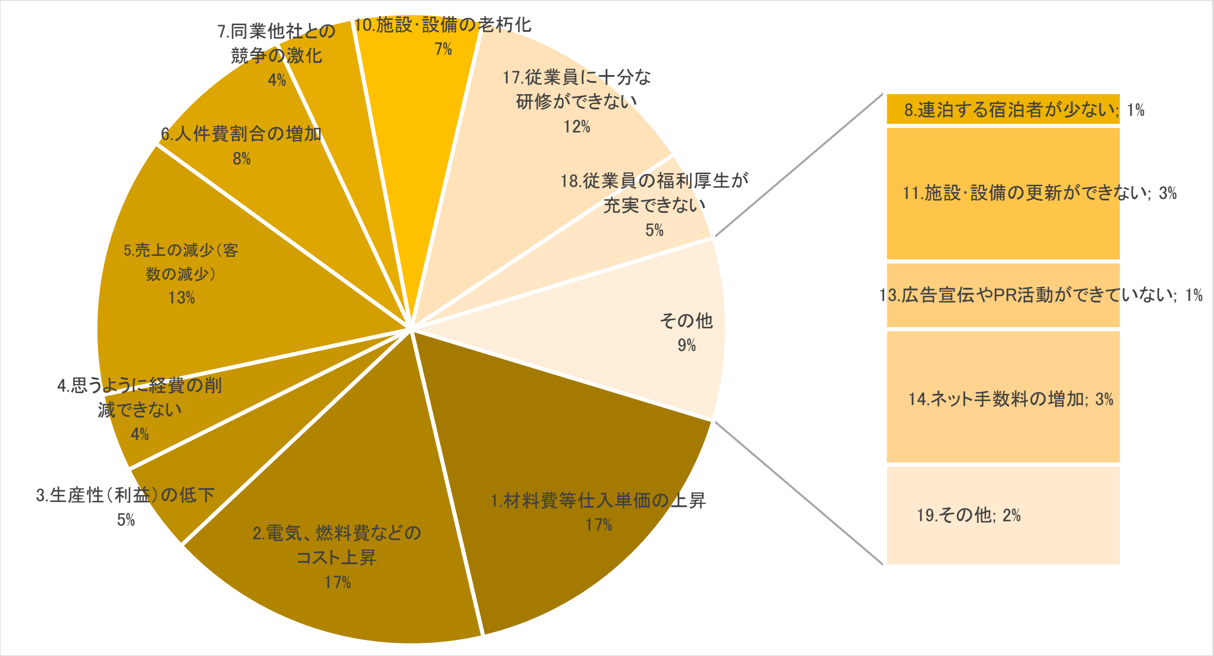
本調査における雇用における課題を複数回答でグラフに示した。最も多いのは 1. 必要な社員数が確保できないで 20 件(16%)である。次に多いのが 10. 従業員の高齢化で 18 件（15%）である。3 番目に多いのが 2. 若手社員の確保ができない 15 件（12%）である。

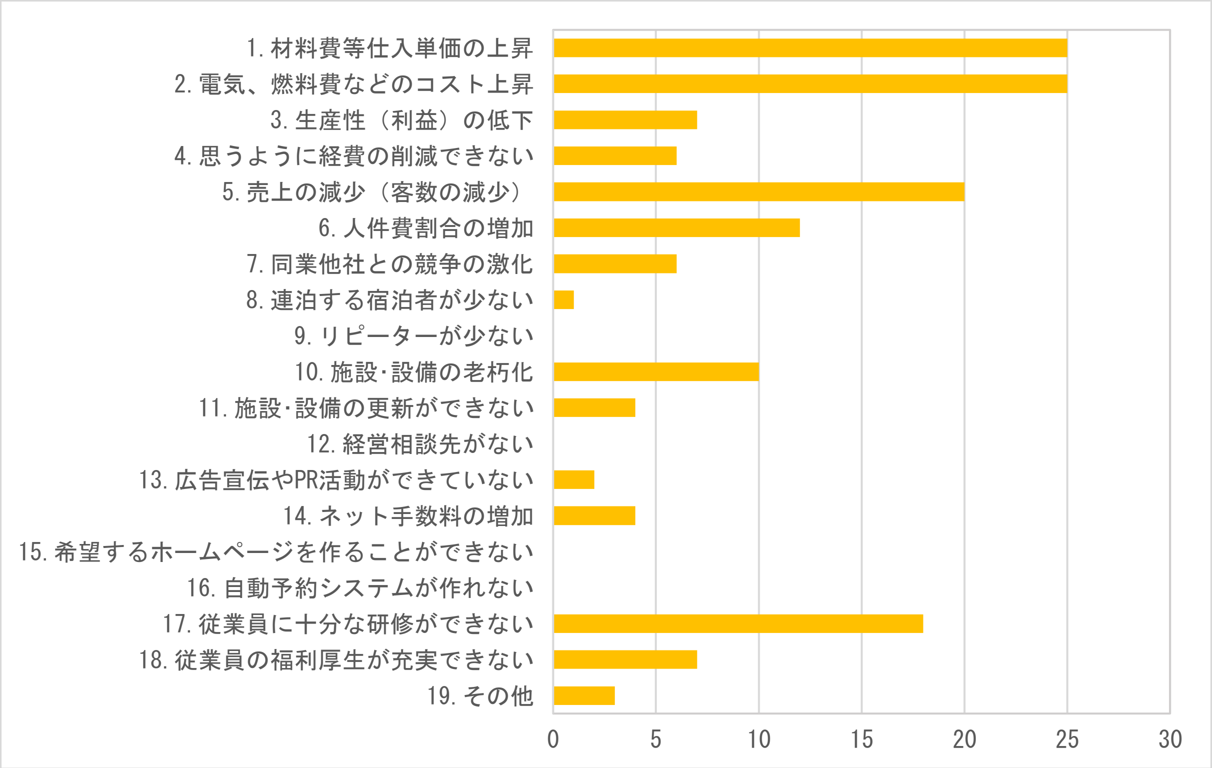
2022 年 8 月の山口労働局のデータによると山口県の有効求人倍率は 1.74 倍で、前の月を 0.05 ポイント上回り、2か月連続で上昇した。観光業の平均給与よりも製造業の平均給与が多いため、観光業の人材募集が容易ではないことがうかがえる。

【問 7】　経営における課題

経営における課題（重複回答）	
1. 材料費等仕入単価の上昇	25
2. 電気、燃料費などのコスト上昇	25
3. 生産性（利益）の低下	7
4. 思うように経費の削減できない	6
5. 売上の減少（客数の減少）	20
6. 人件費割合の増加	12
7. 同業他社との競争の激化	6
8. 連泊する宿泊者が少ない	1
9. リピーターが少ない	0
10. 施設･設備の老朽化	10
11. 施設･設備の更新ができない	4
12. 経営相談先がない	0
13. 広告宣伝や PR 活動ができていない	2
14. ネット手数料の増加	4
15. 希望するホームページを作ることができない	0
16. 自動予約システムが作れない	0
17. 従業員に十分な研修ができない	18
18. 従業員の福利厚生が充実できない	7
19. その他	3
計	150

《その他》
・人材確保
・コロナ影響による事業への影響
・従業員に十分な賃金が支給できない





本調査における経営における課題を複数回答でグラフに示した。最も多いのは材料費等仕入単価の上昇と電気、燃料費などのコスト上昇の 25 件(17%)である。次に多いのが売上の減少（客数の減少）20 件(13%)である。

2022 年の 4 月から急激な為替の円安方向への動きは石油などの原材料やエネルギーなどの価格上昇になっている。その結果、必要経費の上昇を招いている。

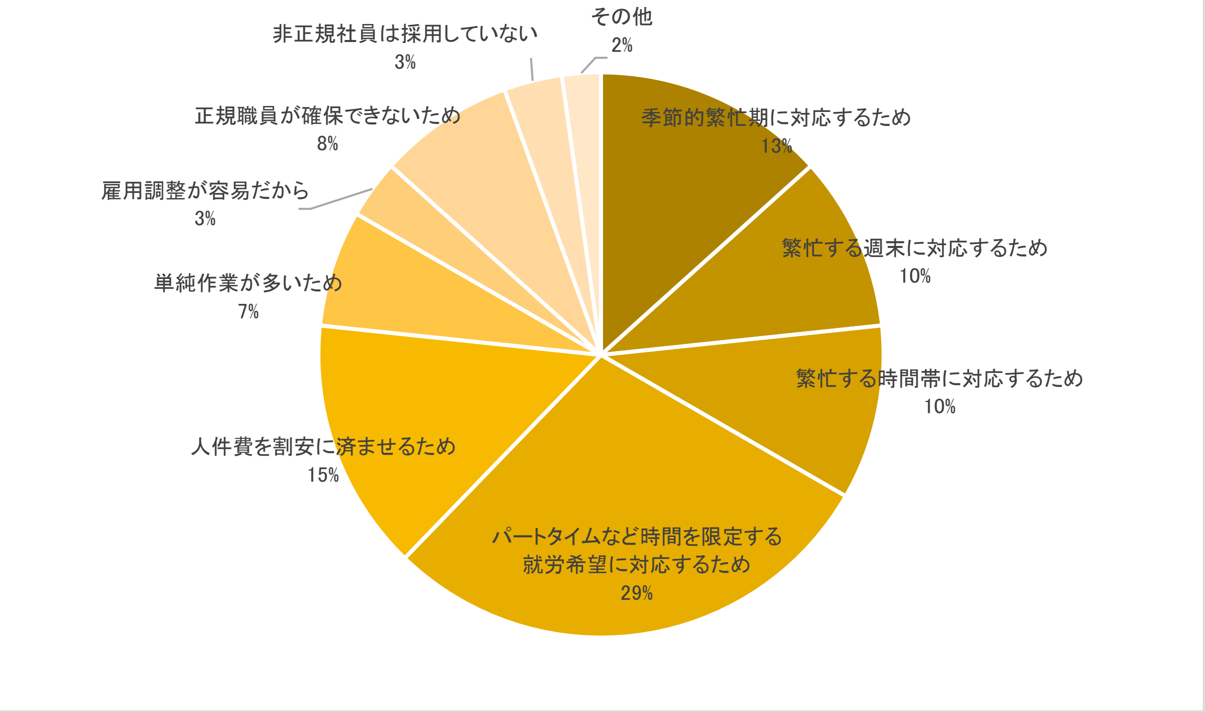
【問 8】　非正規社員を雇用する理由

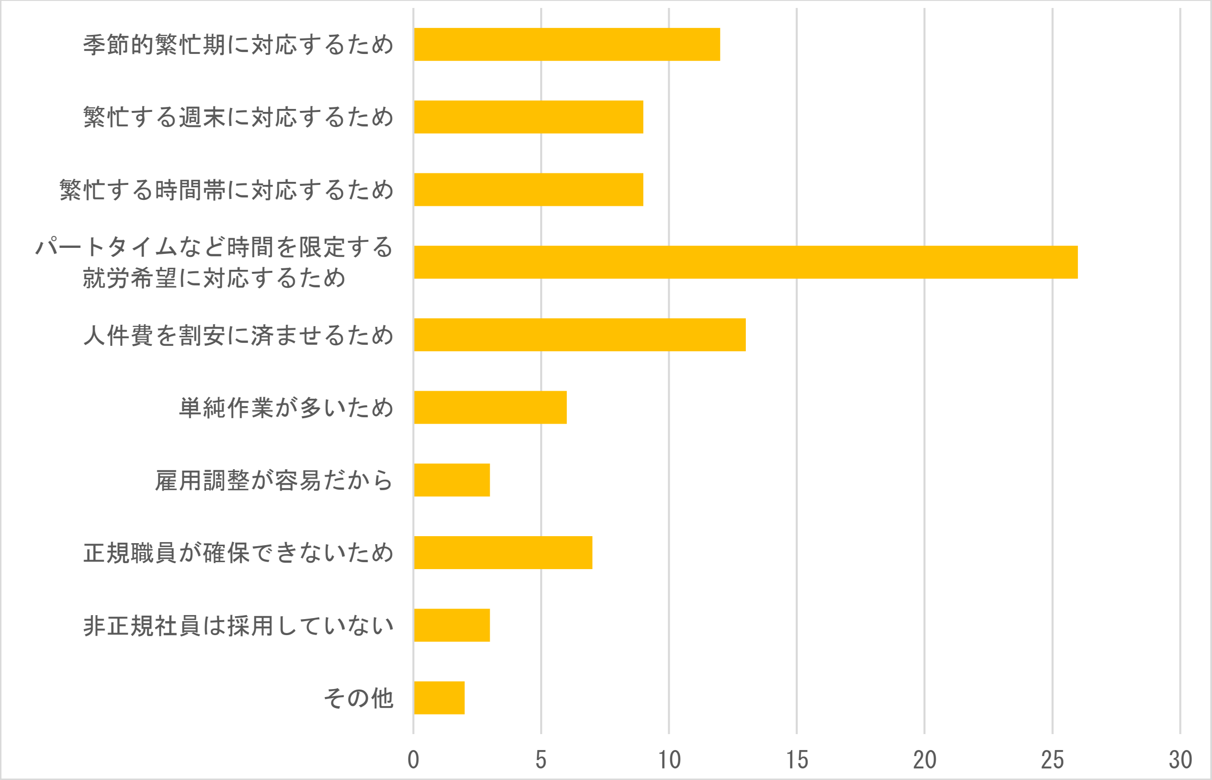
非正規社員を雇用する理由（重複回答）	
季節的繁忙期に対応するため	12
繁忙する週末に対応するため	9
繁忙する時間帯に対応するため	9
パートタイムなど時間を限定する就労希望に対応するため	26
人件費を割安に済ませるため	13
単純作業が多いため	6
雇用調整が容易だから	3
正規職員が確保できないため	7
非正規社員は採用していない	3
その他	2
計	90

《その他》

・社員の確保が地方支店へ配分がない為

・定年後の再雇用





本調査における非正規社員を雇用する理由を複数回答でグラフに示した。最も多いのはパートタイムなど時間を限定する就労希望に対応するための 26 件(29%)である。次に多いのが人件費を割安に済ませるための 13 件(15%)である。3 番目に多いのが季節的繁忙期に対応するための 12 件(13%)である。

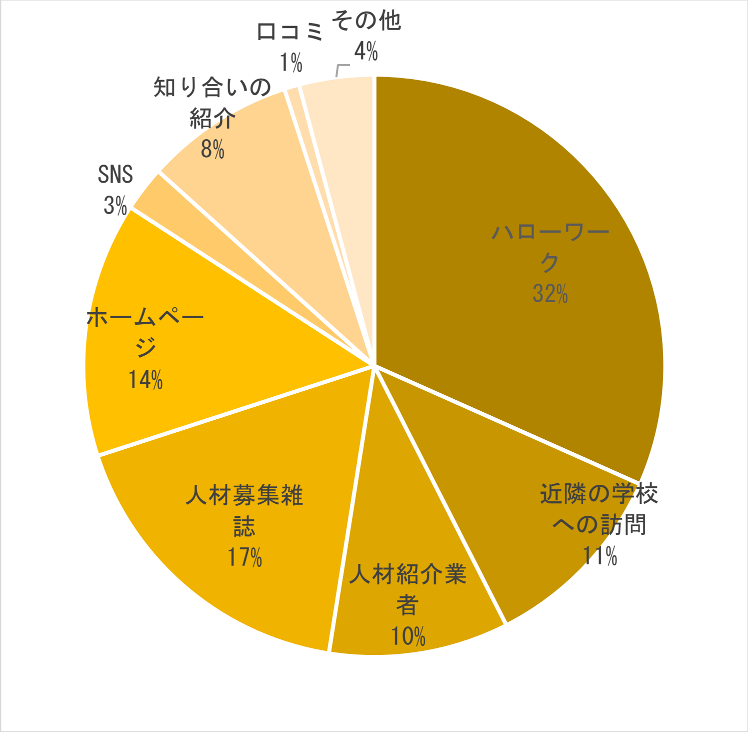
家庭の空いている時間で生活費の足しにしたいと考える主婦層や体調に無理なく働きたい高齢者が時間を限定する就労を希望に応えるためであることが多い。

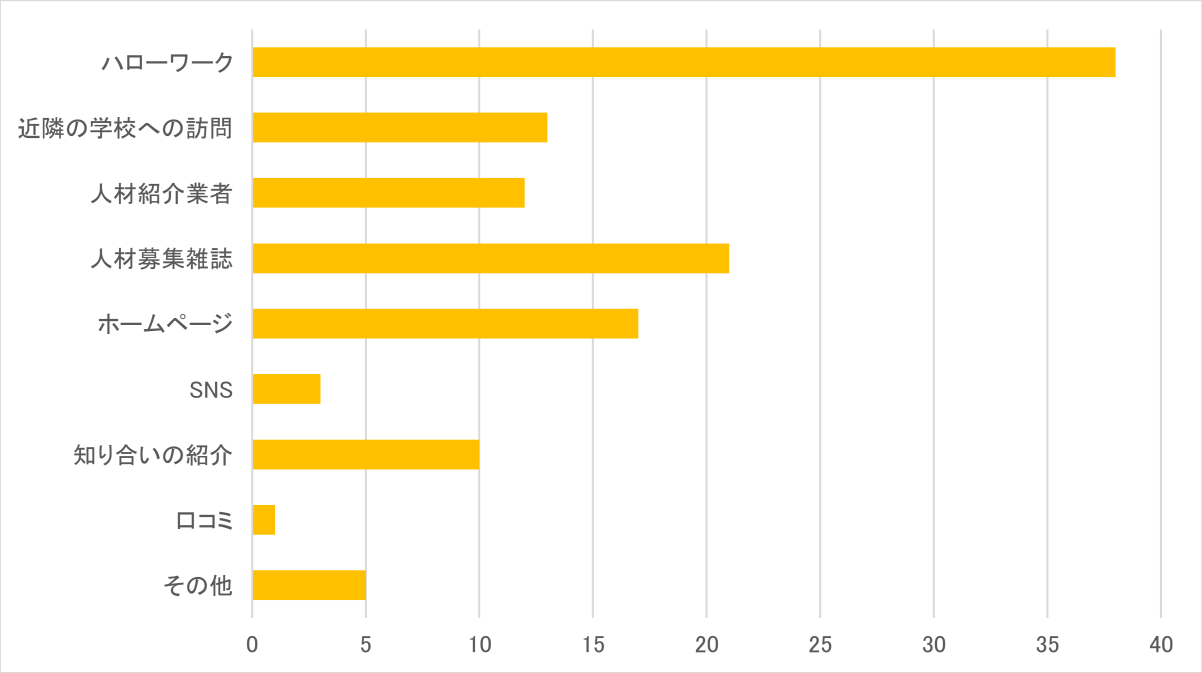
【問 9】　貴社の人材採用の募集方法

人材採用の募集方法(重複回答)	
ハローワーク	38
近隣の学校への訪問	13
人材紹介業者	12
人材募集雑誌	21
ホームページ	17
SNS	3
知り合いの紹介	10
口コミ	1
その他	5
計	120

《その他》

・本社人事部採用
・マイナビ、リクナビ
・就職フェア等への参加
・無料インターネット募集サイト



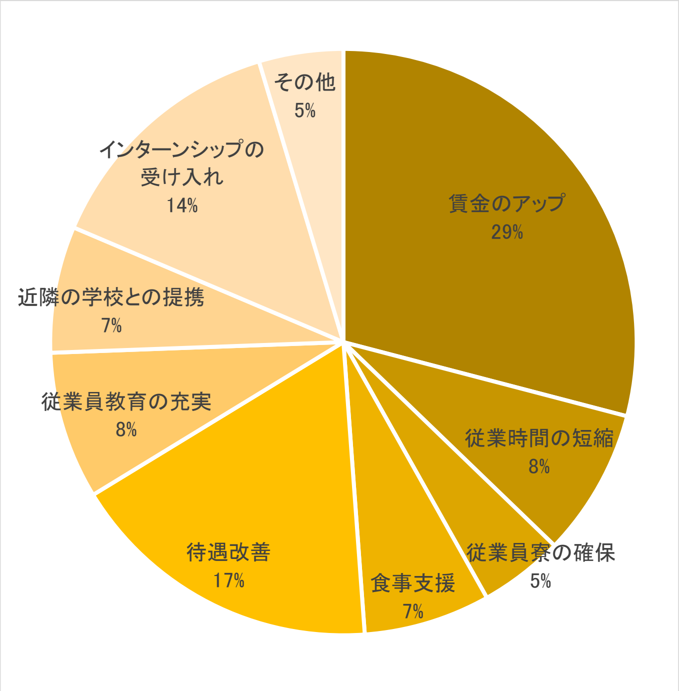


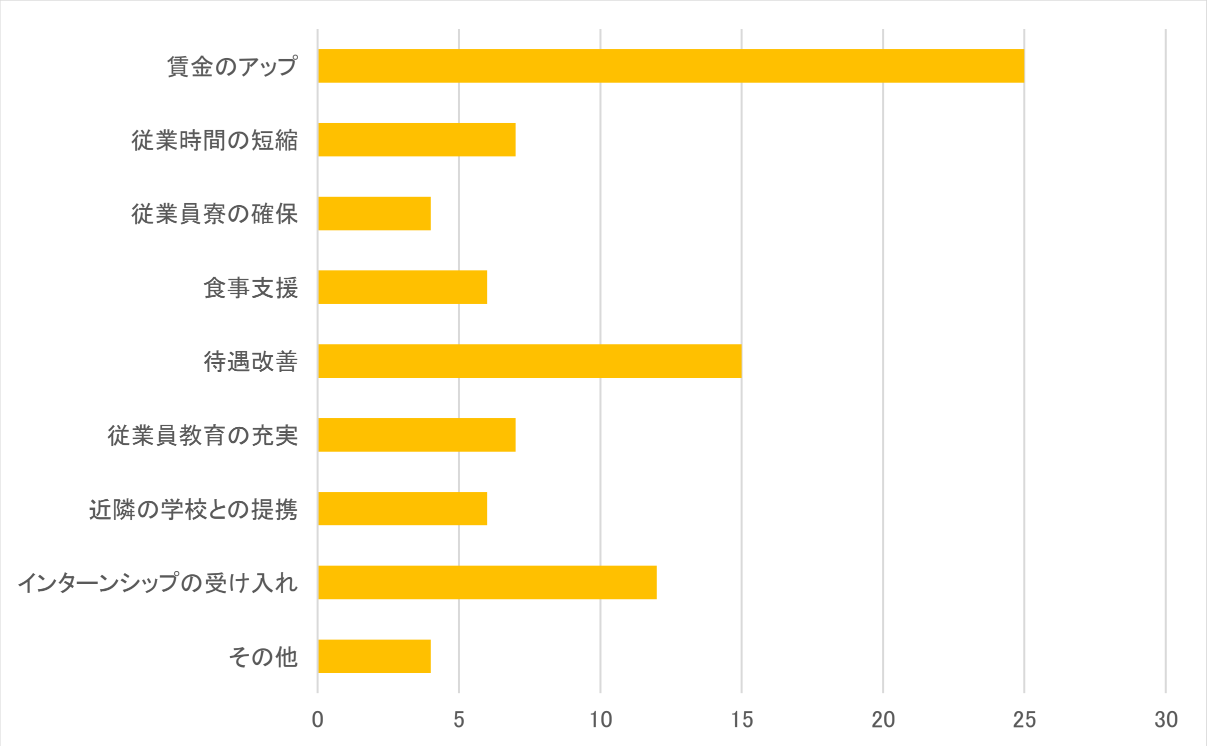
本調査における人材採用の募集方法を複数回答でグラフに示した。最も多いのはハローワークの 38 件(32%)である。次に多いのが人材募集雑誌の 21 件(17%)である。3 番目に多いのがホームページの 17 件(14%)である。

ハローワークは厚生労働省からの指示を受けた都道府県労働局が、地域の産業・雇用失業情勢に応じた雇用対策を展開している。最近は人材募集雑誌やホームページの活用が増えている。

【問 10】　人材採用のための対策

人材採用のための対策（重複回答）	
賃金のアップ	25
従業時間の短縮	7
従業員寮の確保	4
食事支援	6
待遇改善	15
従業員教育の充実	7
近隣の学校との提携	6
インターンシップの受け入れ	12
その他	4
計	86





本調査における人材採用のための対策を複数回答でグラフに示した。最も多いのは賃金のアップの 25 件（29%）である。次に多いのが待遇改善の 15 件（17%）である。3 番目に多いのがインターンシップの受け入れの 12 件（14%）である。

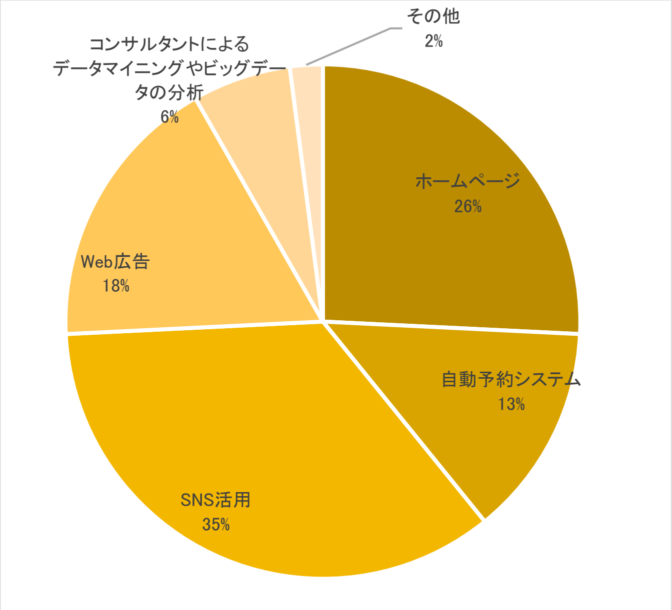
2022 年 8 月の山口労働局のデータによると山口県の有効求人倍率は２か月連続で上昇した。全ての業界で人材募集に苦労しており、県内の賃金が上昇傾向を示している。

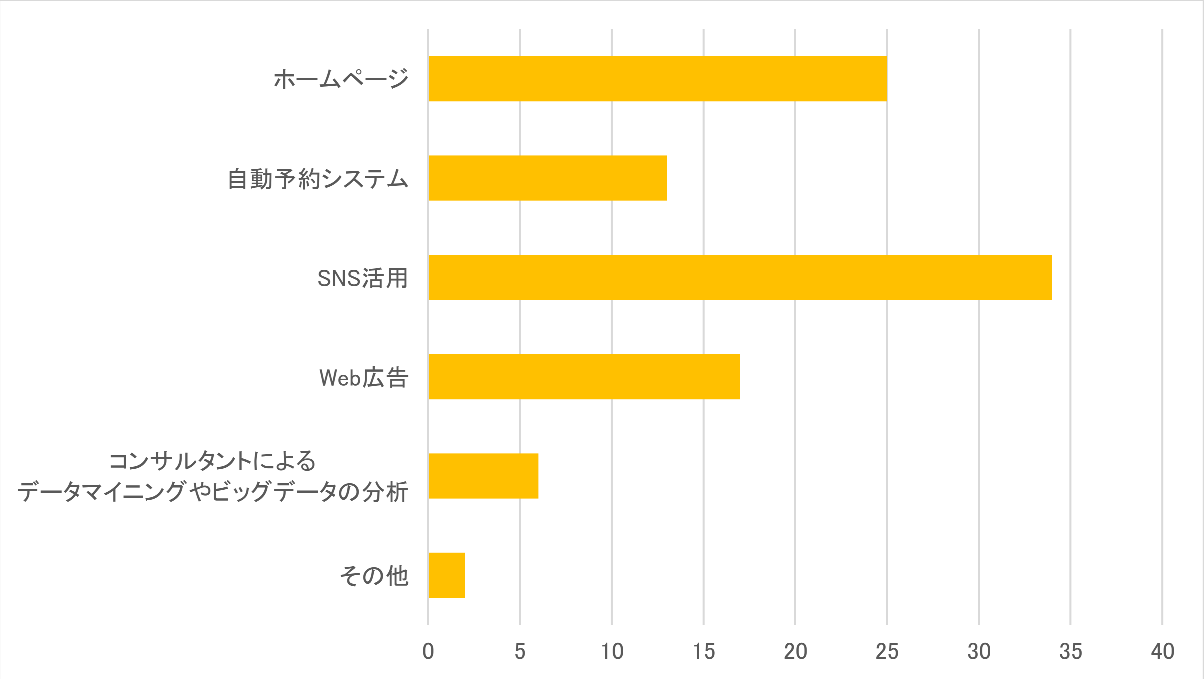
【問 11】　今後重要と思う IT 化技術は

今後重要と思う IT 化技術（重複回答）	
ホームページ	25
自動予約システム	13
SNS 活用	34
Web 広告	17
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	6
その他	2
計	97

《その他》

・すでにしている
・3DCG
・事業をやりきる力、経験





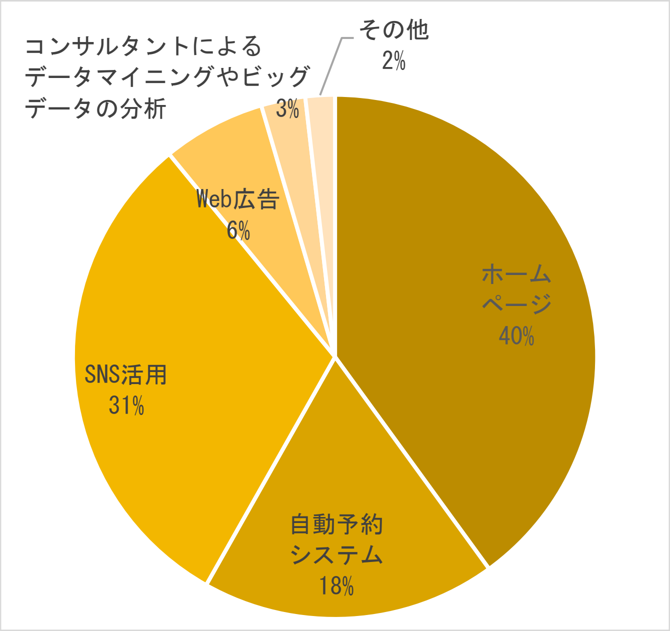
本調査における今後重要と思う IT 化技術を複数回答でグラフに示した。最も多いのは SNS 活用の 34 件(35%)である。次に多いのがホームページの 25 件(24%)である。3 番目に多いのが Web 広告の 17 件(18%)である。

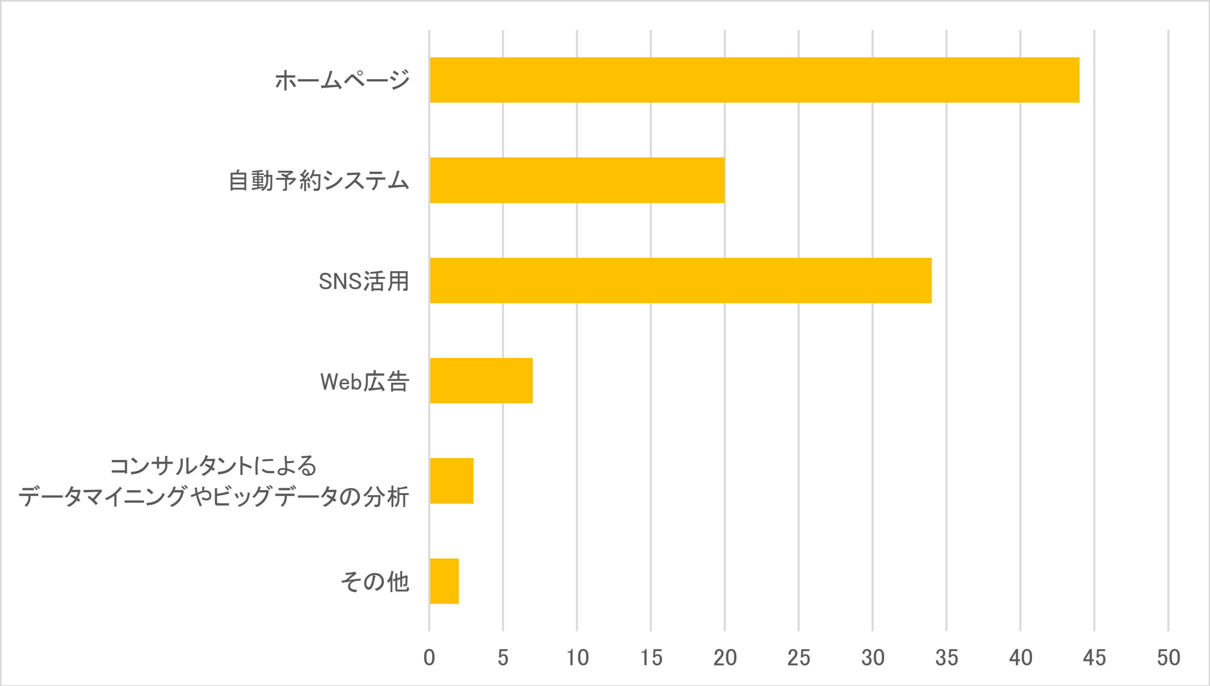
インターネットの世界ではインフルエンサーの活用が注目されている。インフルエンサーは Instagram、Twitter、YouTube などの SNS でトレンド情報や PR を発信・投稿し世間に対して購買意欲を促進させるなどの影響力を持っている。インフルエンサーをマーケティングに活用することを「インフルエンサーマーケティング」と呼び、多くの企業で広告効果が高い方法として注目をされている。

【問 12】　現在採用している IT 化技術は

現在採用している IT 化技術（重複回答）	
ホームページ	44
自動予約システム	20
SNS 活用	34
Web 広告	7
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	3
その他	2
計	110

《その他》
・3D
・受付





本調査における現在採用している IT 化技術を複数回答でグラフに示した。最も多いのはホームページの 44 件（40%）である。次に多いのが SNS の活用の 34 件（31%）である。3 番目に多いのが自動予約システムの 20 件（18%）である。

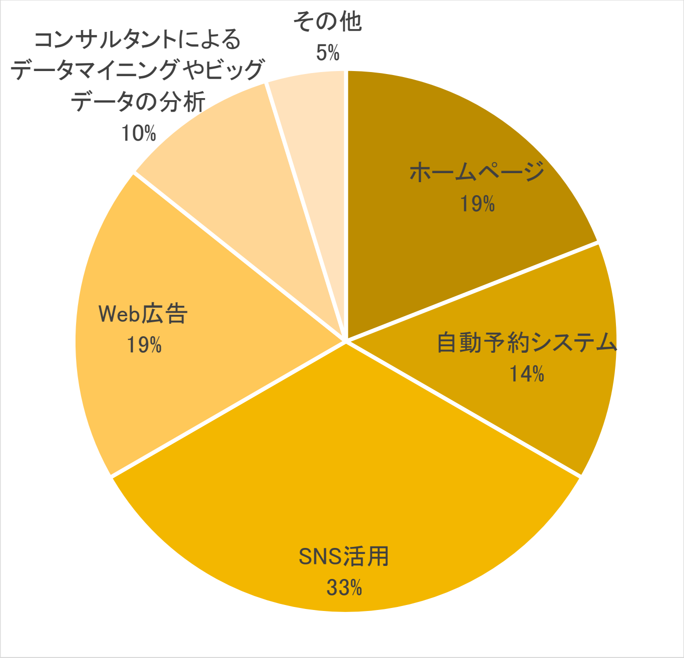
企業の PR としてホームページを持つことは常識になりつつある。一般に PR するには、YouTube などの SNS の利活用は欠かせない。また、自動受付システムは２４時間受付可能なため、導入効果が大きいシステムである。

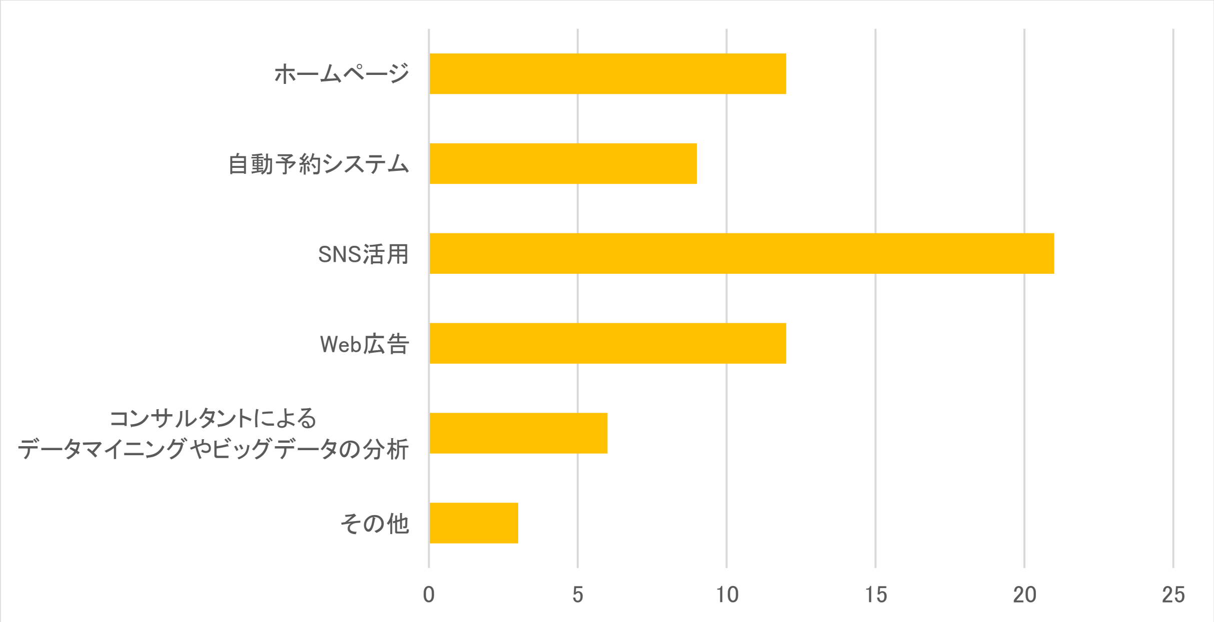
【問 13】　今後、導入･充実化したい IT 化技術は

導入･充実化したい IT 化技術（重複回答）	
ホームページ	12
自動予約システム	9
SNS 活用	21
Web 広告	12
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	6
その他	3
計	63

《その他》

・導入済
・3DCG
・受付



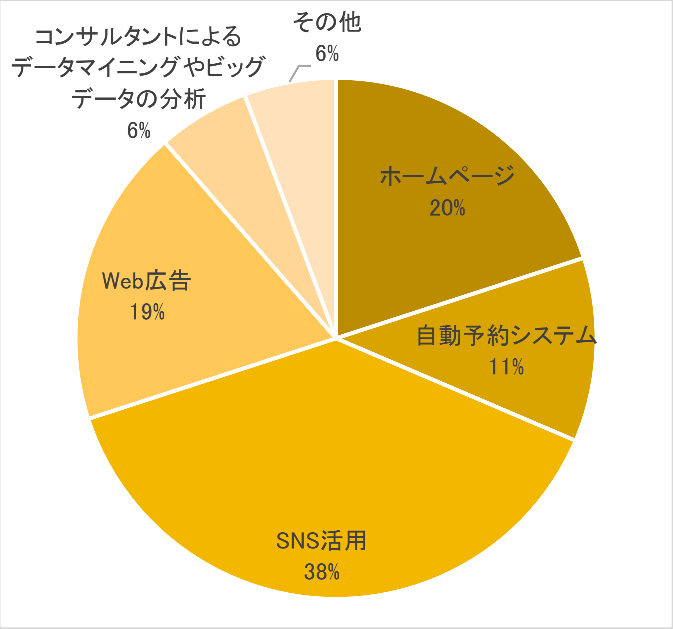


本調査における今後、導入･充実化したい IT 化技術を複数回答でグラフに示した。最も多いのは SNS 活用の 21 件(33%)である。次に多いのがホームページの 12 件(14%)である。同数で多いのが Web 広告の 12 件(14%)である。

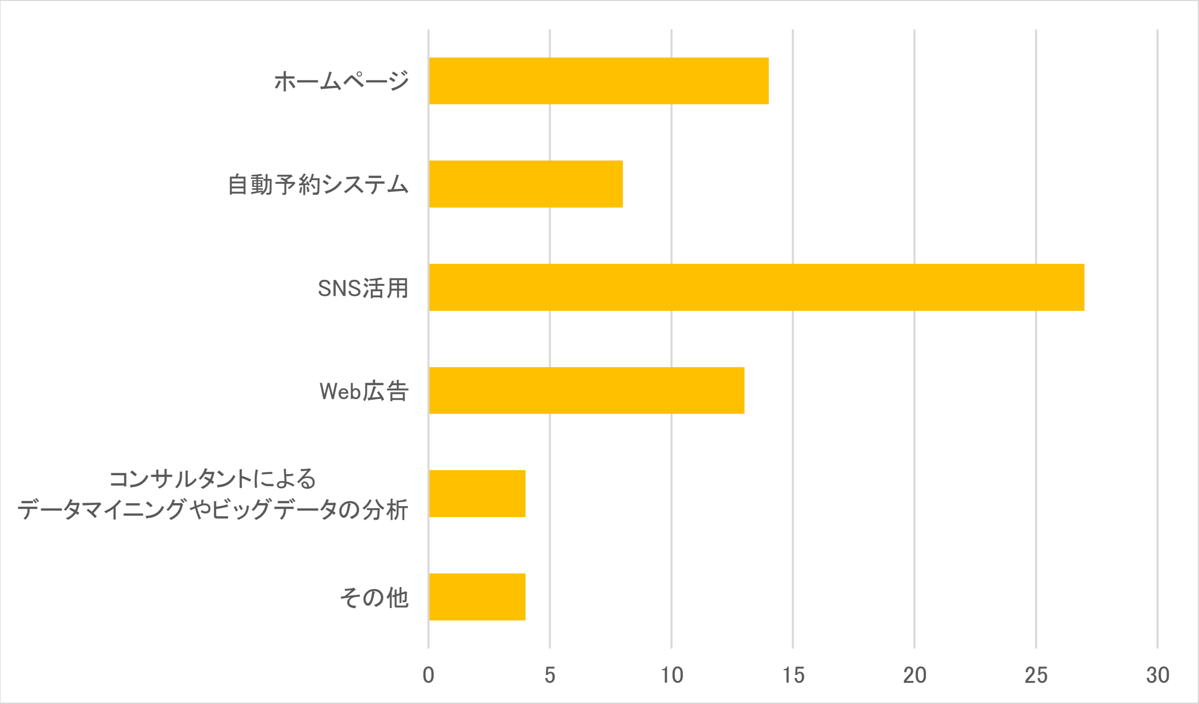
Instagram や YouTube で活躍するインフルエンサーをマーケティングに活用することを考えていると思われる。実際に多くの企業で高い広告効果を得ている。

【問 14】　従業員に習得させたい IT 化技術は

従業員に習得させたい IT 化技術（重複回答）	
ホームページ	14
自動予約システム	8
SNS 活用	27
Web 広告	13
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	4
その他	4
計	70



《その他》
- すでにしている
- DX 関連のツール定着
- 3DCG

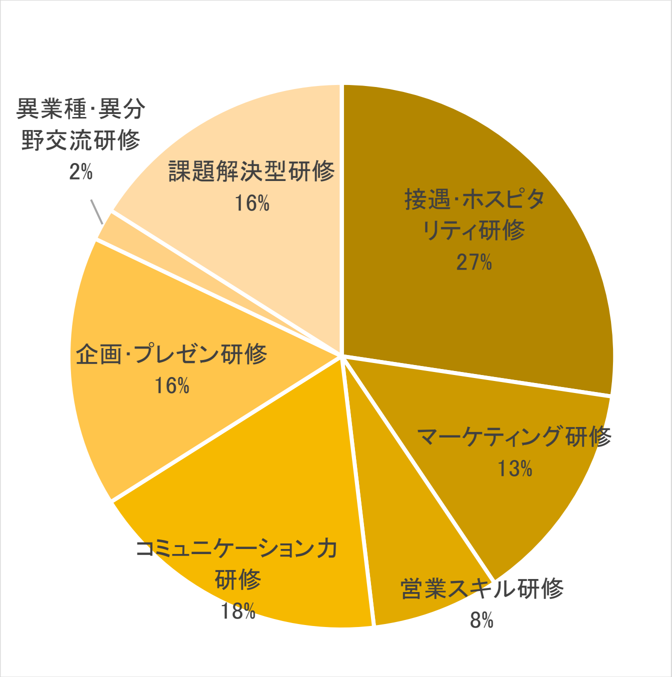


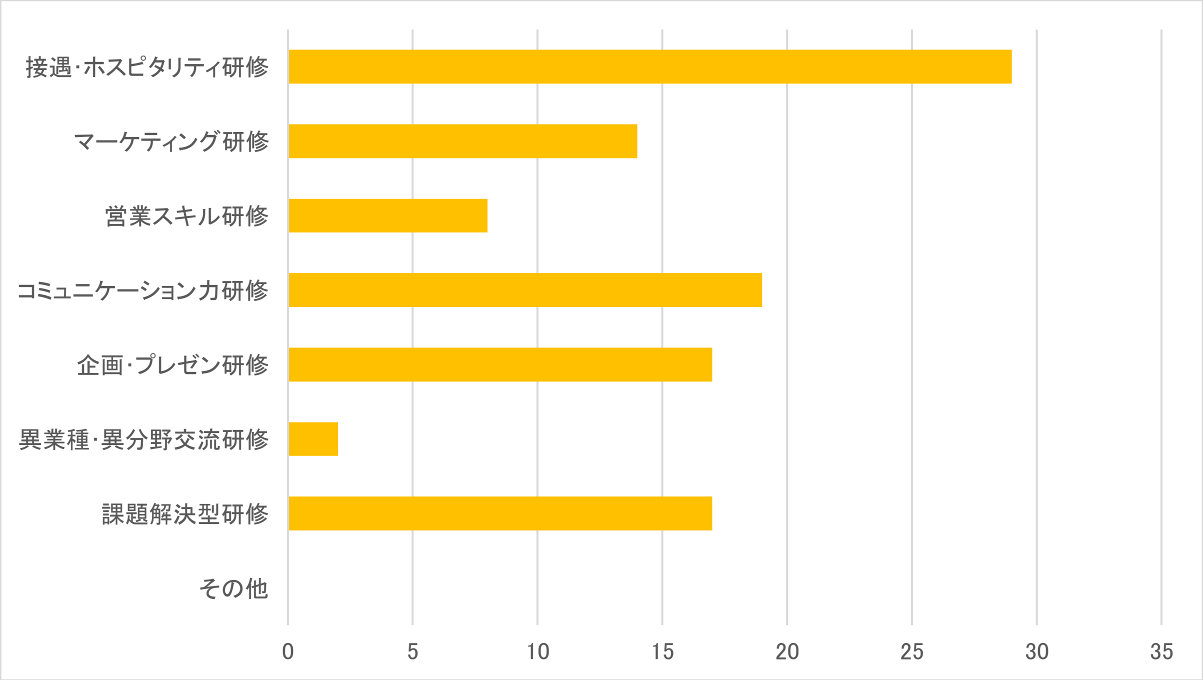
本調査における従業員に習得させたい IT 化技術を複数回答でグラフに示した。最も多いのは SNS 活用の 27 件(38%)である。次に多いのがホームページの 14 件(20%)である。3 番目に多いのが Web 広告の 13 件(19%)である。

回答者は Instagram や YouTube で広告を考えているようである。しかし、SNS は広告効果が高いものの、Instagram は構図などの撮影技術、YouTube は企画・編集技術が必要である。これらの SNS コンテンツが内製化できるように考えていると思われる。

【問 15】　従業員に IT 化技術以外で受けさせたい研修は

従業員に IT 以外で受けさせたい研修（重複回答）	
接遇･ホスピタリティ研修	29
マーケティング研修	14
営業スキル研修	8
コミュニケーション力研修	19
企画･プレゼン研修	17
異業種･異分野交流研修	2
課題解決型研修	17
その他	0
計	106



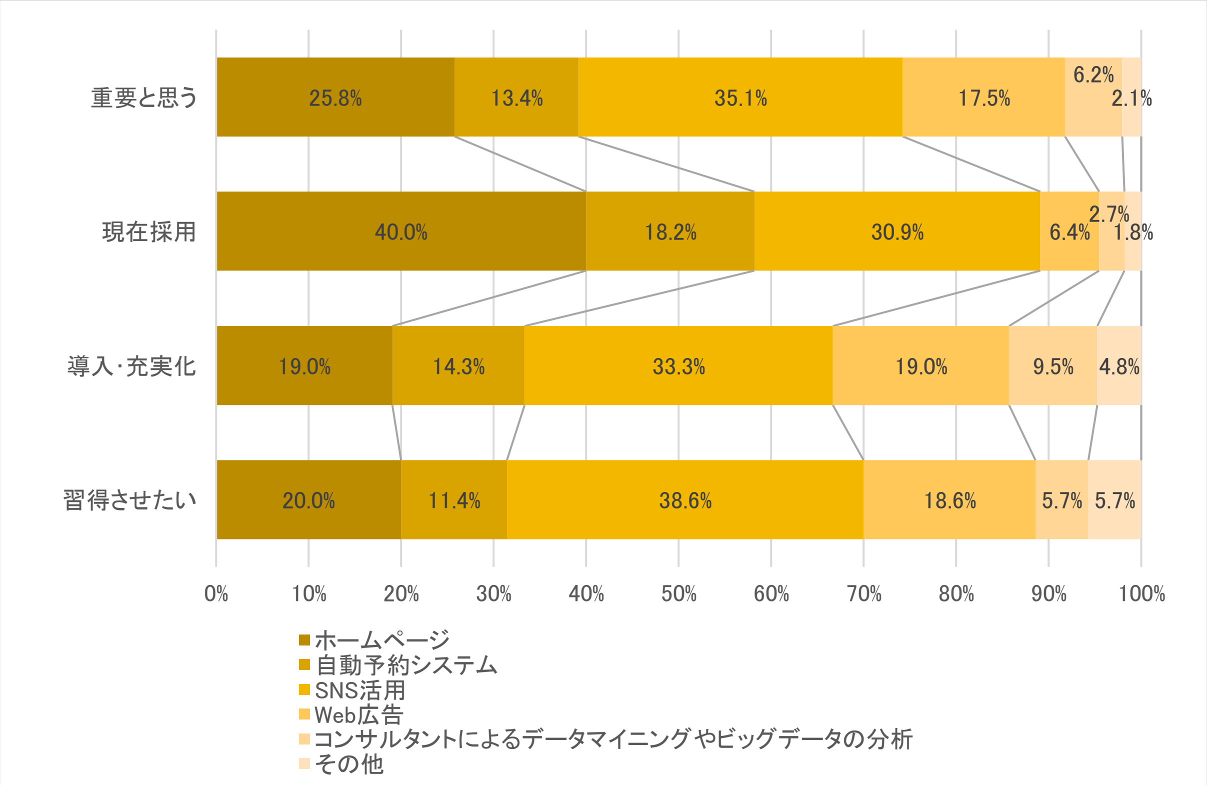


本調査における従業員に IT 化技術以外で受けさせたい研修を複数回答でグラフに示した。最も多いのは、接遇･ホスピタリティ研修の 29 件（27%）である。次に多いのがコミュニケーション力研修の 19 件（18%）である。3 番目に多いのが企画･プレゼン研修の 13 件（16%）と同数の課題解決型研修である。

これは接遇サービスの質を充実させるためのもので、お客様に気持ちよく利用してもらおうと考えているものと思われる。

【問 11～14 まとめ】　IT 化技術比較の現状と将来

IT 化技術比較の現状と将来				
	重要と思う	現在採用	導入･充実化	習得させたい
ホームページ	25.8%	40.0%	19.0%	20.0%
自動予約システム	13.4%	18.2%	14.3%	11.4%
SNS 活用	35.1%	30.9%	33.3%	38.6%
Web 広告	17.5%	6.4%	19.0%	18.6%
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	6.2%	2.7%	9.5%	5.7%
その他	2.1%	1.8%	4.8%	5.7%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



本調査における重要と思う IT 化技術、現在採用されている IT 化技術、導入・充実化したい IT 化技術、従業員に習得させたい IT 化技術を比較したグラフに示した。

現在採用されている IT 化技術で 1 番多いのはホームページである。重要と思う IT 化技術、導入・充実化したい IT 化技術、従業員に習得させたい IT 化技術の回答パターンが良く似ており、SNS の活用を考えている回答者が多いことがうかがえる。

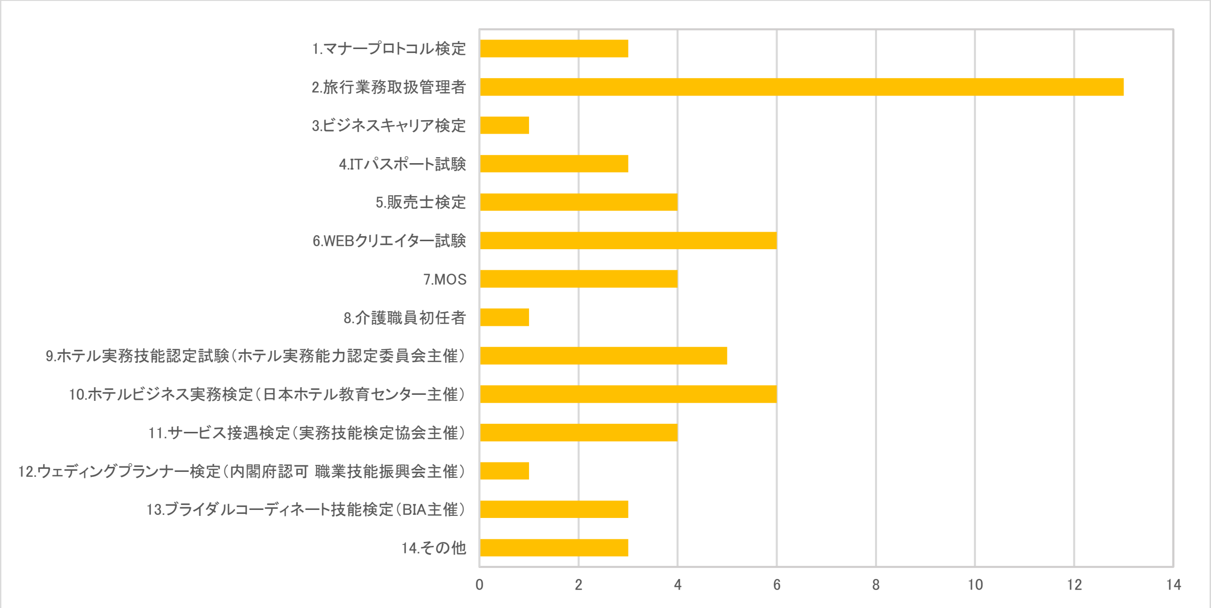
【問 16】　従業員に取得させたい資格は

従業員に取得させたい資格（重複回答）	
1. マナープロトコル検定	3
2. 旅行業務取扱管理者	13
3. ビジネスキャリア検定	1
4. IT パスポート試験	3
5. 販売士検定	4
6. WEB クリエイター試験	6
7. MOS	4
8. 介護職員初任者	1
9. ホテル実務技能認定試験（ホテル実務能力認定委員会主催）	5
10. ホテルビジネス実務検定（日本ホテル教育センター主催）	6
11. サービス接遇検定（実務技能検定協会主催）	4
12. ウェディングプランナー検定（内閣府認可 職業技能振興会主催）	1
13. ブライダルコーディネート技能検定（BIA 主催）	3
14. その他	3
計	57

《その他》

・イベント業務資格

・FP



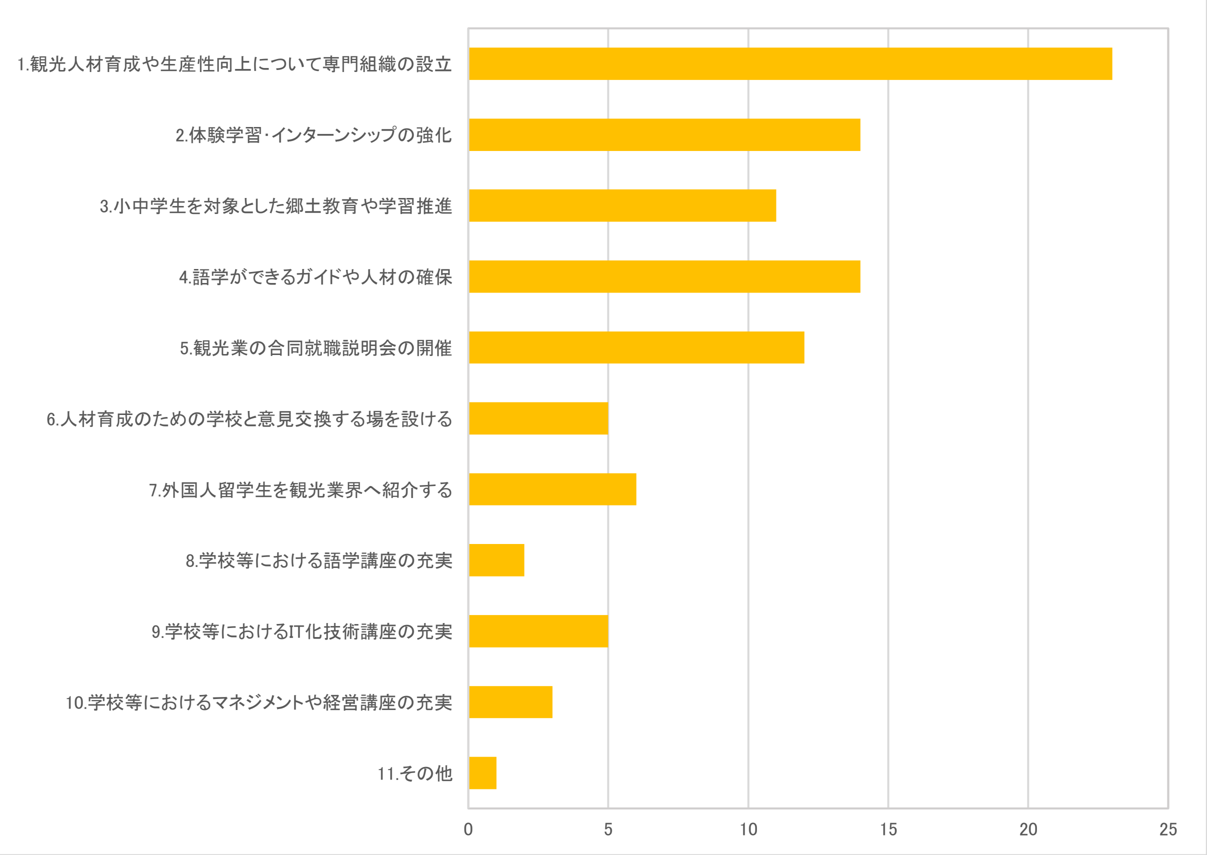
本調査における従業員に取得させたい資格を複数回答でグラフに示した。最も多いのは旅行業務取扱管理者の 13 件(23%)である。次に多いのが WEB クリエイター試験の 6 件(10%)である。同数でホテルビジネス実務検定（日本ホテル教育センター主催）の 6 件(10%)である。

【問 17】　重要と思う観光振興の人材育成は

重要と思う観光振興の人材育成（重複回答）	
1. 観光人材育成や生産性向上について専門組織の設立	23
2. 体験学習･インターンシップの強化	14
3. 小中学生を対象とした郷土教育や学習推進	11
4. 語学ができるガイドや人材の確保	14
5. 観光業の合同就職説明会の開催	12
6. 人材育成のための学校と意見交換する場を設ける	5
7. 外国人留学生を観光業界へ紹介する	6
8. 学校等における語学講座の充実	2
9. 学校等における IT 化技術講座の充実	5
10. 学校等におけるマネジメントや経営講座の充実	3
11. その他	1
計	96

《その他》

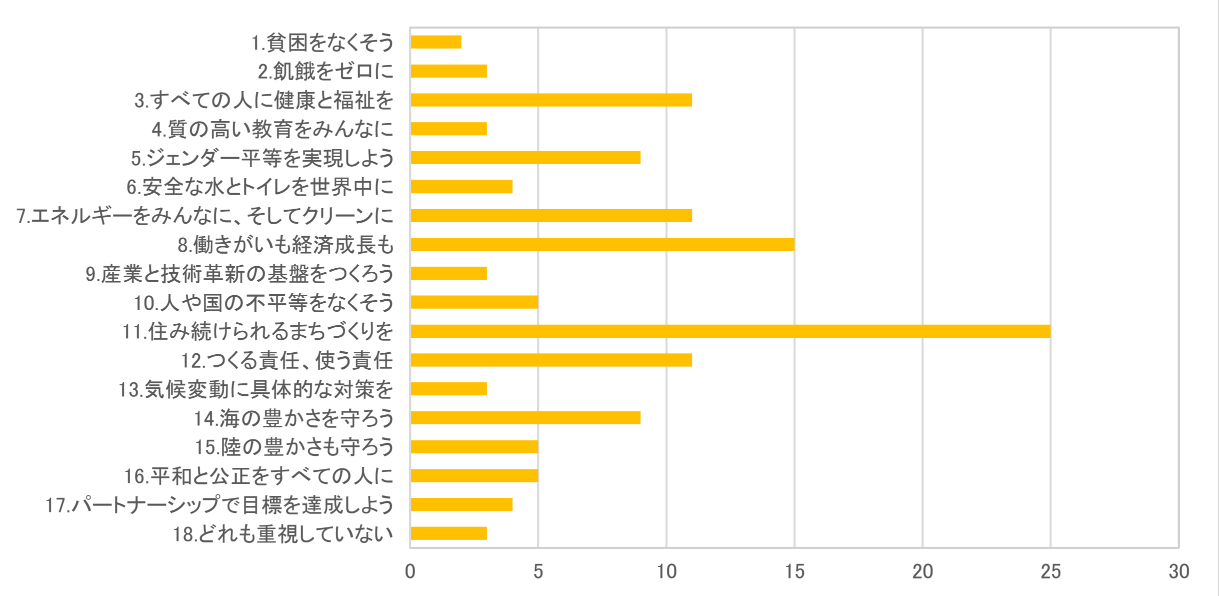
・本社による接遇研修有



本調査における重要と思う観光振興の人材育成を複数回答でグラフに示した。最も多いのは観光人材育成や生産性向上について専門組織の設立の 23 件（24%）である。次に多いのが体験学習･インターンシップの強化の 14 件（15%）である。同数で語学ができるガイドや人材の確保である。

【問 18】　重視されている SDGs 項目は

重視されている SDGs 項目（重複回答）	
1. 貧困をなくそう	2
2. 飢餓をゼロに	3
3. すべての人に健康と福祉を	11
4. 質の高い教育をみんなに	3
5. ジェンダー平等を実現しよう	9
6. 安全な水とトイレを世界中に	4
7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに	11
8. 働きがいも経済成長も	15
9. 産業と技術革新の基盤をつくろう	3
10. 人や国の不平等をなくそう	5
11. 住み続けられるまちづくりを	25
12. つくる責任、使う責任	11
13. 気候変動に具体的な対策を	3
14. 海の豊かさを守ろう	9
15. 陸の豊かさも守ろう	5
16. 平和と公正をすべての人に	5
17. パートナーシップで目標を達成しよう	4
18. どれも重視していない	3
計	131



本調査における重視されている SDGs 項目を複数回答でグラフに示した。最も多いのは住み続けられるまちづくりの 25 件(12%)である。

【問 1-1】業種　×　【問 1-2】所在市町村

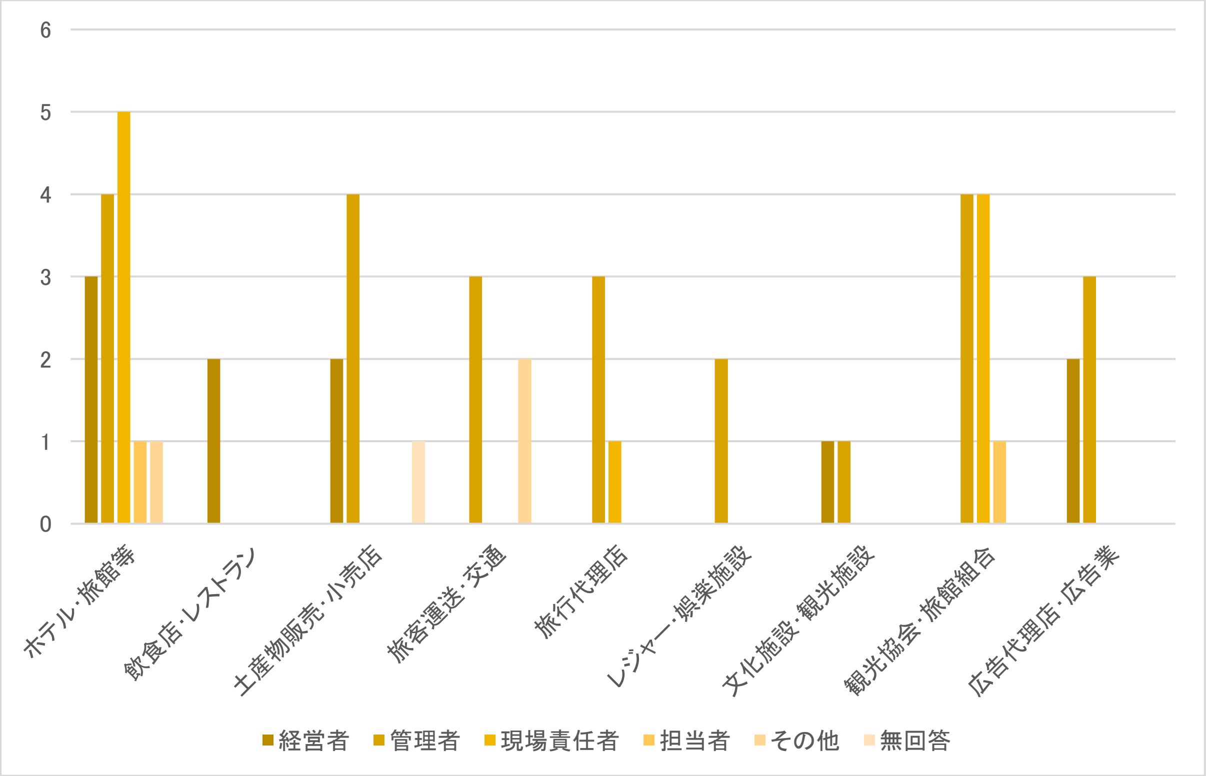
業種で 3 件複数回答ため、クロス集計は合計が 50 件になる

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
岩国市							1	1		2
宇部市	1		1	1			1	1		5
大島郡周防大島町	1									1
下松市	1							1		2
下関市	4	1	1	1	1			1		9
周南市				1	1					2
長門市			1	1				1		3
萩市	2		1					1		4
光市			1					1		2
柳井市						1		1	1	3
山口市	5		1	1	2			1	4	14
美祢市		1	1			1				3
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50

【問 1-1】業種と【問 1-2】所在市町村をクロス集計したデータを示す。1.ホテル･旅館等は、山口市が１番多く、下関市が２番目に多く、萩市へと続く。8.観光協会･旅館組合は各地域にまんべんなく存在している。

【問 1-1】業種　×　【問 1-3】回答者

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
経営者	3	2	2				1		2	10
管理者	4		4	3	3	2	1	4	3	24
現場責任者	5				1			4		10
担当者	1							1		2
その他	1			2						3
無回答			1							1
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50

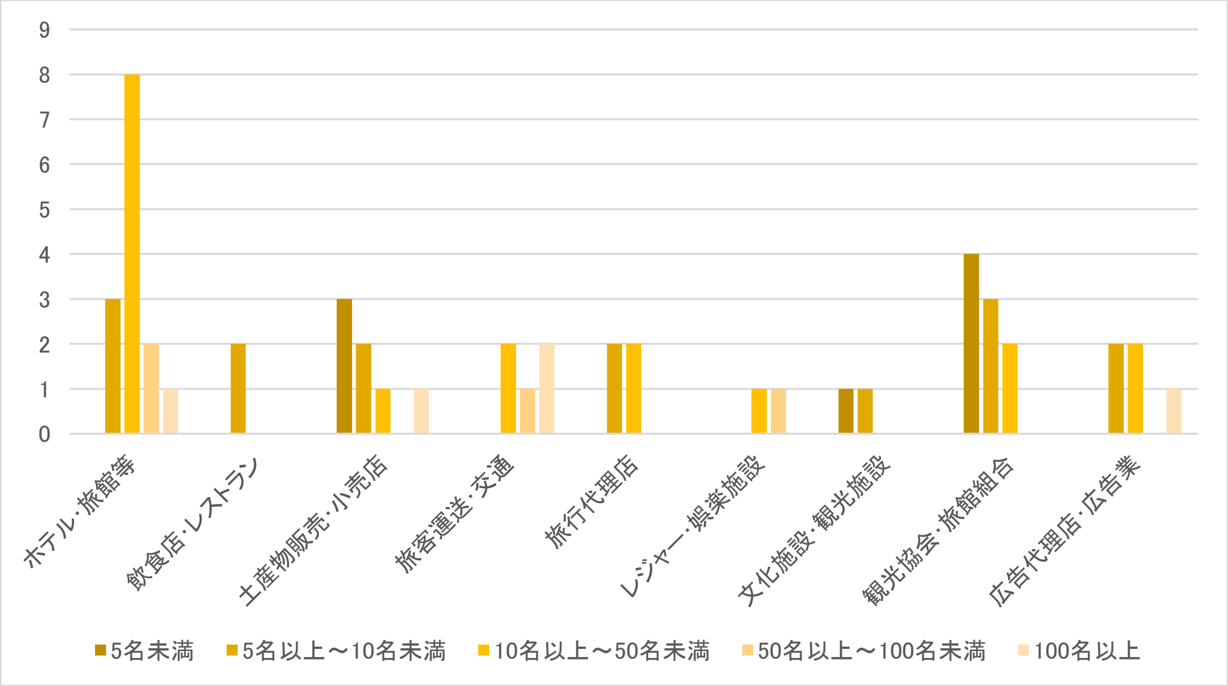


【問 1-1】業種×【問 1-3】回答者をクロス集計したデータを示す。管理者がほぼ全ての業種で回答しており、1.ホテル･旅館等は現場管理者の回答が多いことを示している。

【問 1-1】業種　×　【問 2】事業所の従業員数（正規従業員数と非正規従業員数）

（正規従業員数）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
5 名未満			3				1	4		8
5 名以上～10 名未満	3	2	2		2		1	3	2	15
10 名以上～50 名未満	8		1	2	2	1		2	2	18
50 名以上～100 名未満	2			1		1				4
100 名以上	1		1	2					1	5
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50

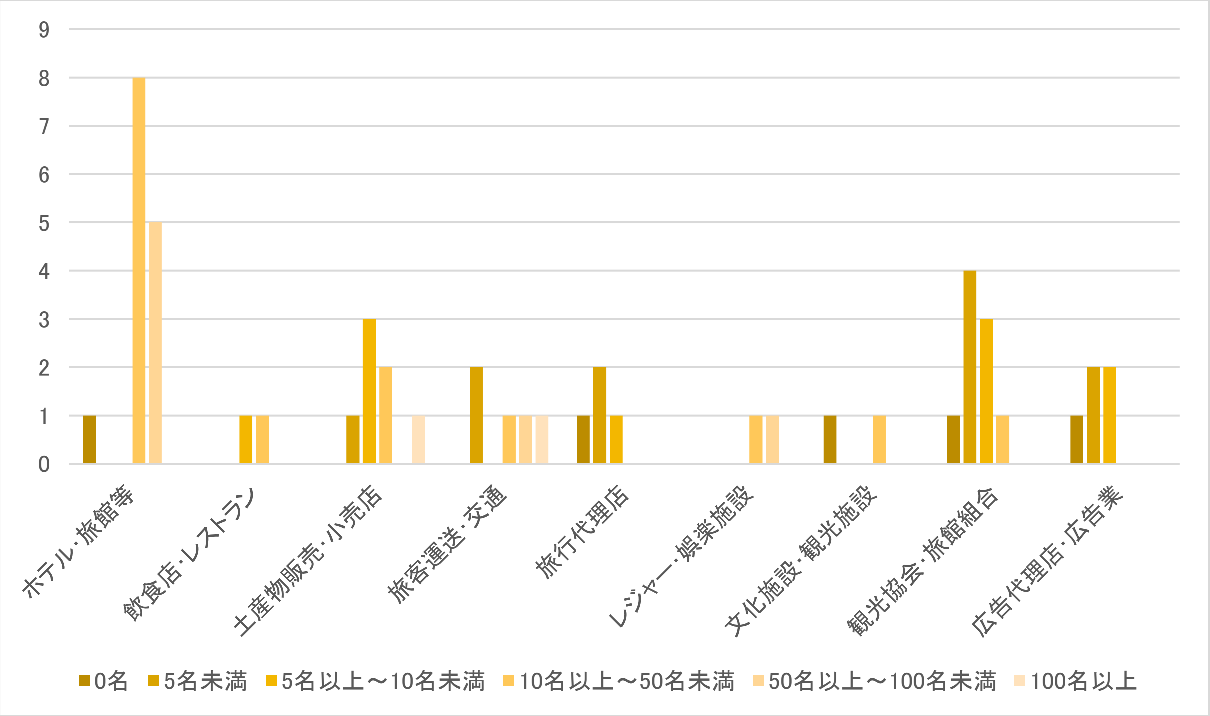


【問 1-1】業種×【問 2】事業所の従業員数（正規従業員数）をクロス集計したデータを示す。小規模な事業所はすべての業種に存在する。正規従業員が 100 名以上いる業種はホテル･旅館等、土産物販売･小売店、旅客運送･交通、広告代理店･広告業である。

【問 1-1】業種　×　【問 2】事業所の従業員数（正規従業員数と非正規従業員数）

（非正規従業員数）

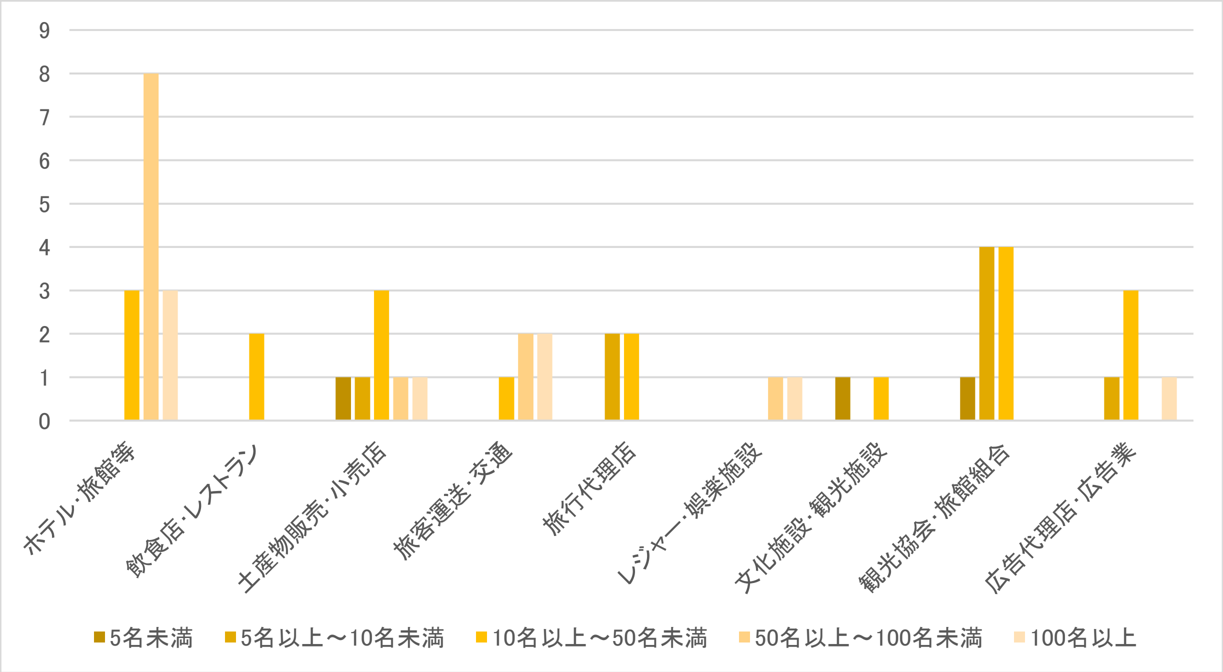
	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
0 名	1				1		1	1	1	5
5 名未満			1	2	2			4	2	11
5 名以上～10 名未満		1	3		1			3	2	10
10 名以上～50 名未満	8	1	2	1		1	1	1		15
50 名以上～100 名未満	5			1		1				7
100 名以上			1	1						2
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50



【問 1-1】業種×【問 2】事業所の従業員数（非正規従業員数）をクロス集計したデータを示す。小規模な事業所はすべての業種に存在する。非正規従業員が 50 名以上いる業種はホテル･旅館等、土産物販売･小売店、旅客運送･交通である。

【問 1-1】業種　×　【問 2】事業所の従業員数（正規従業員数と非正規従業員数）
（正規+非正規従業員数）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
5 名未満			1				1	1		3
5 名以上～10 名未満			1		2			4	1	8
10 名以上～50 名未満	3	2	3	1	2		1	4	3	19
50 名以上～100 名未満	8		1	2		1				12
100 名以上	3		1	2		1			1	8
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50

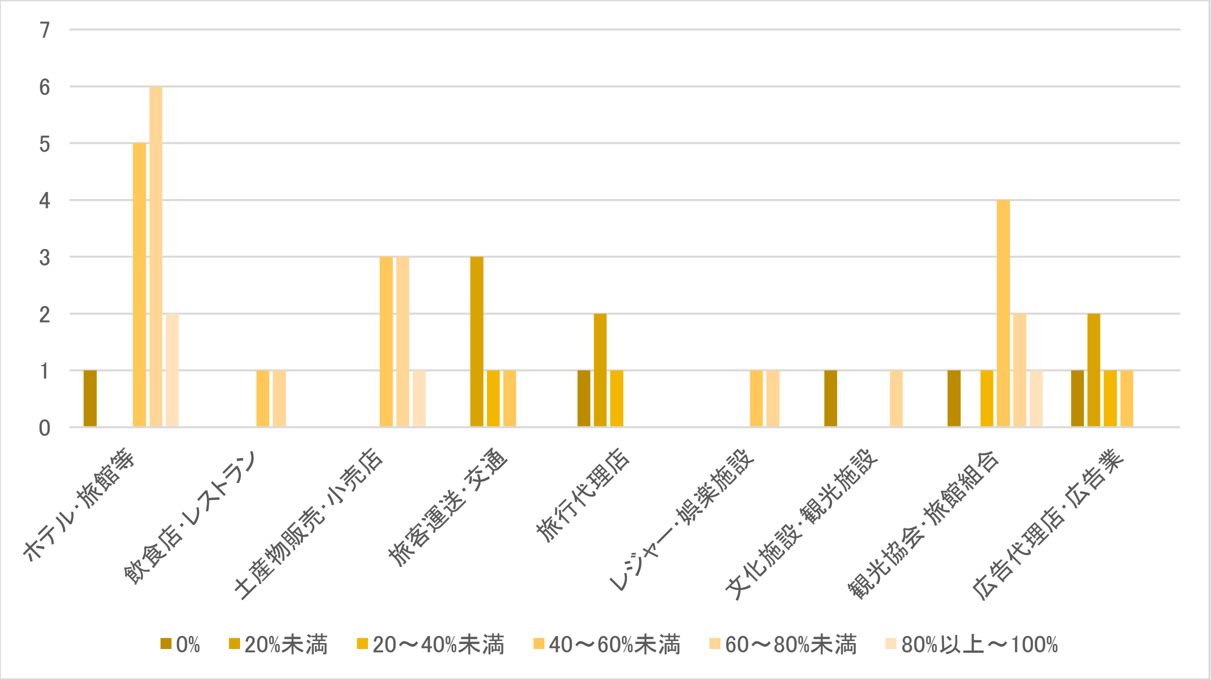


【問 1-1】業種×【問 2】事業所の従業員数（正規従業員数と非正規従業員数）をクロス集計したデータを示す。

10 名以上～50 名未満の規模の事業所はほぼ全ての業種に存在する。それに対して、100 名以上の規模の業種はホテル･旅館等、土産物販売･小売店、旅客運送･交通、レジャー･娯楽施設、広告代理店･広告業である。

【問 1-1】業種　×　【問 2】事業所の従業員数（正規従業員数と非正規従業員数）
（非正規従業員比率）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
0%	1				1		1	1	1	5
20%未満				3	2				2	7
20～40%未満				1	1			1	1	4
40～60%未満	5	1	3	1		1		4	1	16
60～80%未満	6	1	3			1	1	2		14
80%以上～100%	2		1					1		4
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50

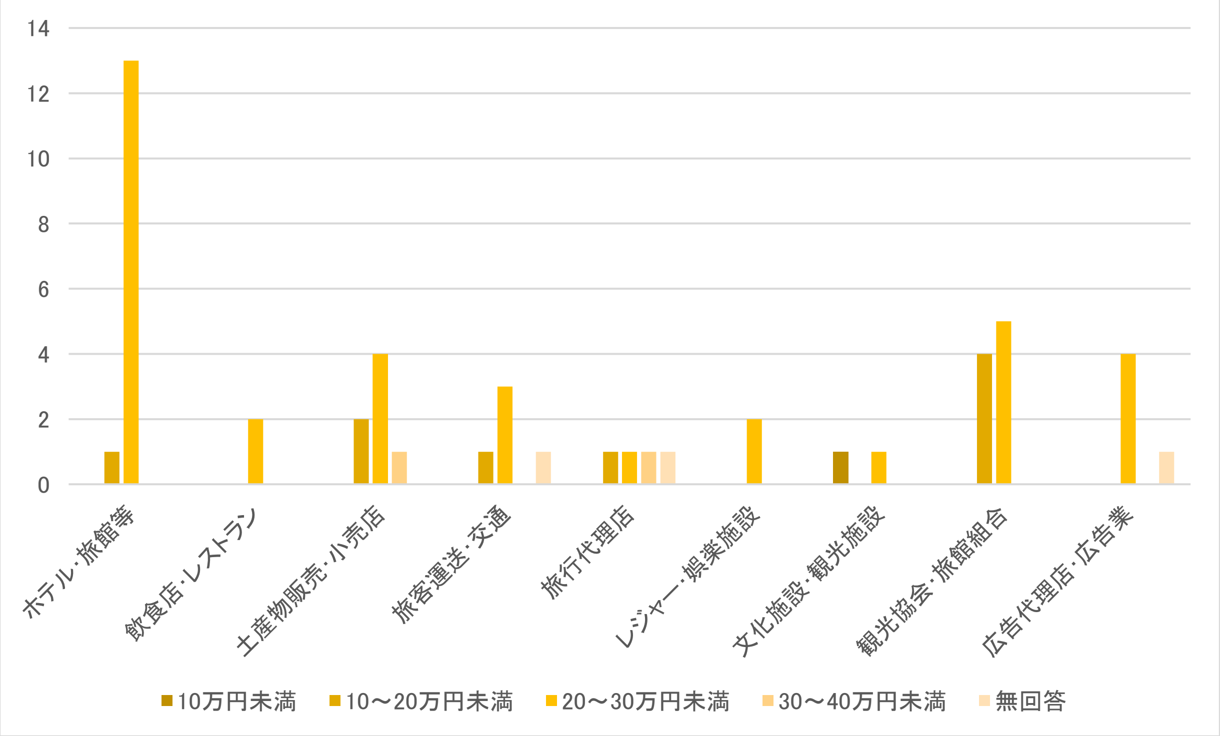


【問 1-1】業種×【問 2】事業所の従業員数（非正規従業員比率）をクロス集計したデータを示す。全従業員の半数以上が非正規従業員を占める業種は、ホテル･旅館等、飲食店･レストラン、土産物販売･小売店、レジャー･娯楽施設、文化施設･観光施設、観光協会･旅館組合である。

【問 1-1】業種　×　【問 3】雇用者の賃金水準（正社員と非正規社員）

（正規従業員の賃金分布）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
10 万円未満							1			1
10 万円以上～ 20 万円未満	1		2	1	1			4		9
20 万円以上～ 30 万円未満	13	2	4	3	1	2	1	5	4	35
30 万円以上～ 40 万円未満			1		1					2
無回答				1	1				1	3
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50



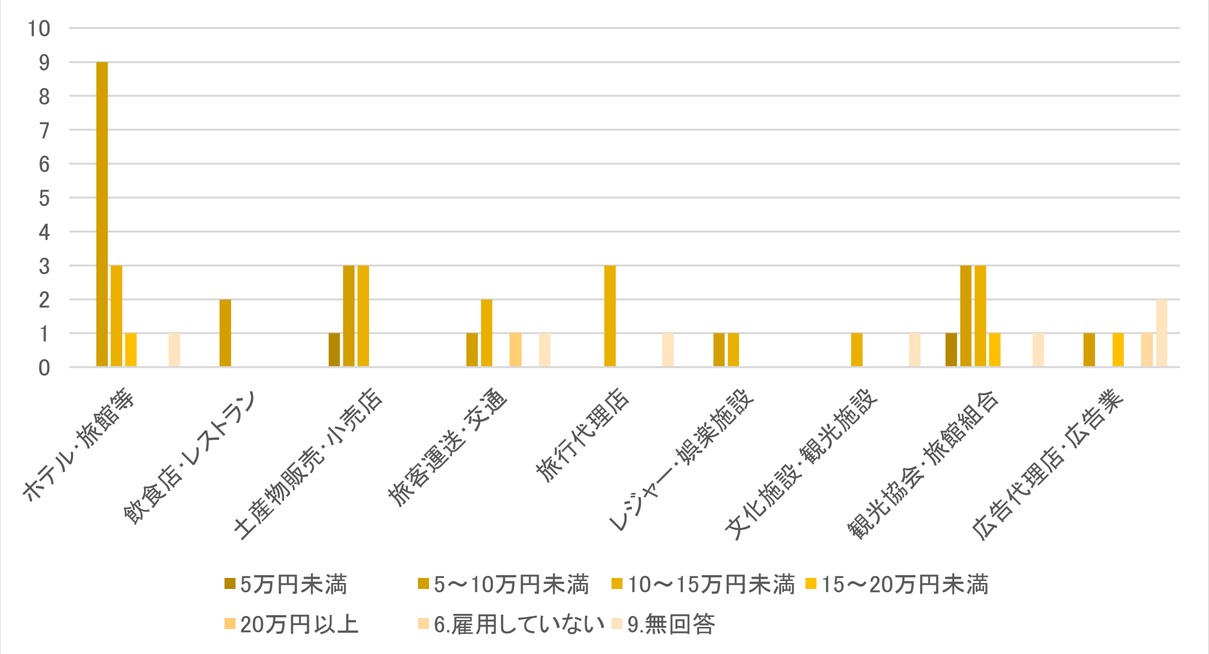
【問 1-1】業種×【問 3】雇用者の賃金水準（正規従業員の賃金分布）をクロス集計したデータを示す。

山口県の平均給与である 20～30 万円未満はほとんどの業種で支給されている。製造業並みの高額な給与を支給されているのは、土産物販売･小売店、旅行代理店である。

【問 1-1】業種　×　【問 3】雇用者の賃金水準（正社員と非正規社員）

（非正規従業員の賃金分布）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
5 万円未満			1					1		2
5 万円以上～ 10 万円未満	9	2	3	1		1		3	1	20
10 万円以上～ 15 万円未満	3		3	2	3	1	1	3		16
15 万円以上～ 20 万円未満	1							1	1	3
20 万円以上				1						1
雇用していない									1	1
無回答	1			1	1		1	1	2	7
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50

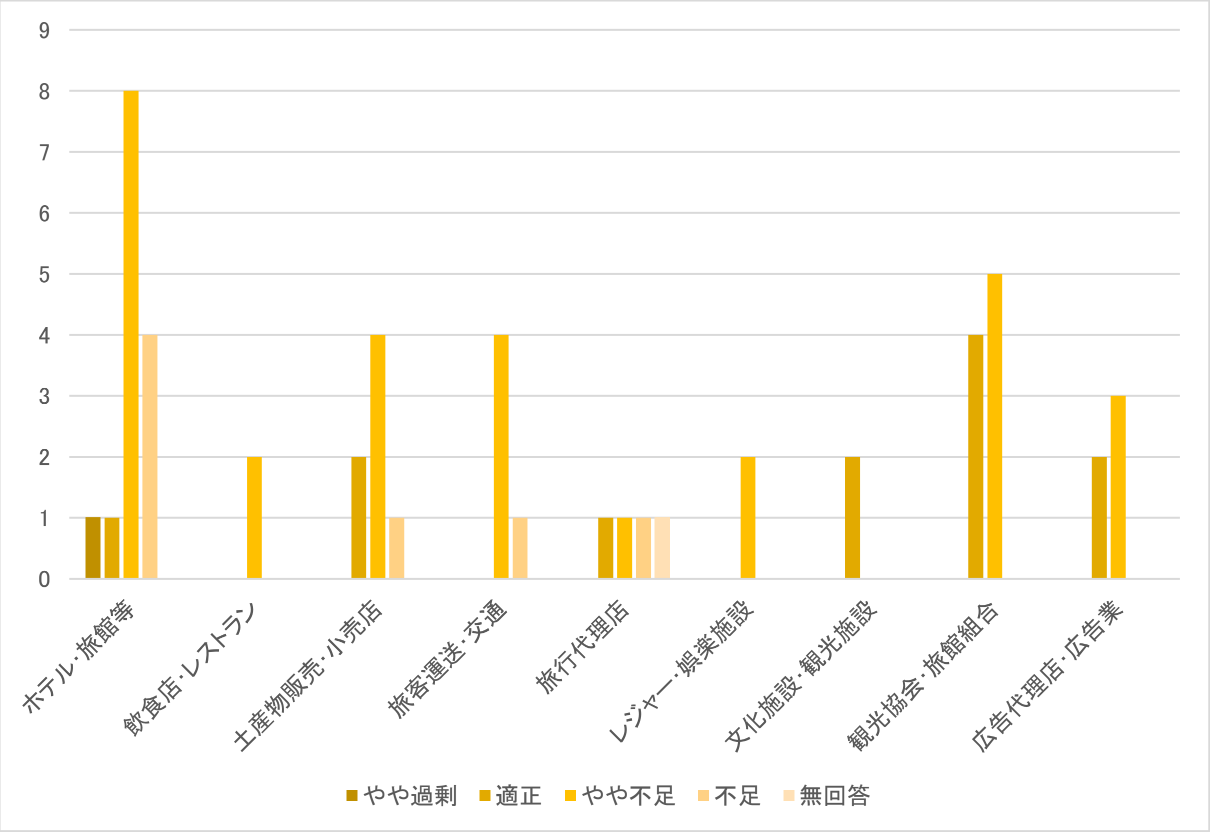


【問 1-1】業種×【問 3】雇用者の賃金水準（非正規従業員の賃金分布）をクロス集計したデータを示す。

山口県のパート・アルバイトの平均給与と観光業の平均給与とはほぼ同等であることが確認された。

【問 1-1】業種　×　【問 4】　年間で平準化した場合の雇用充足度（従業員数）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
やや過剰	1									1
適正	1		2		1		2	4	2	12
やや不足	8	2	4	4	1	2		5	3	29
不足	4		1	1	1					7
無回答					1					1
計	14	2	7	5	4	2	2	9	5	50

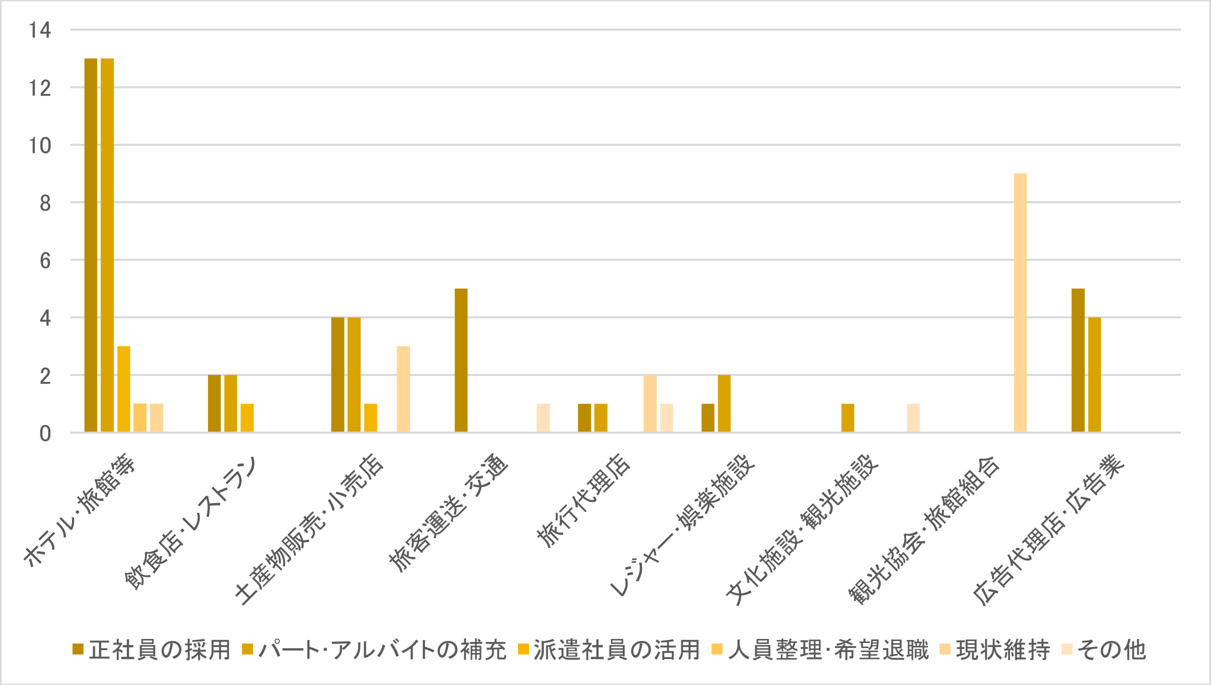


【問 1-1】業種×【問 4】年間で平準化した場合の雇用充足度（従業員数）をクロス集計したデータを示す。

従業員が充足している業種はあるものの、新型コロナウイルスが落ち着く傾向をみせ社会活動が正常化しつつあるため、全業種で人手不足になっていることが明らかになっている。

【問 1-1】業種　×　【問 5】　今後の雇用方針

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
正社員の採用	13	2	4	5	1	1			5	31
パート・アルバイトの補充	13	2	4		1	2	1		4	27
派遣社員の活用	3	1	1							5
人員整理・希望退職	1									1
現状維持	1		3		2			9		15
その他				1	1		1			3
計	31	5	12	6	5	3	2	9	9	82

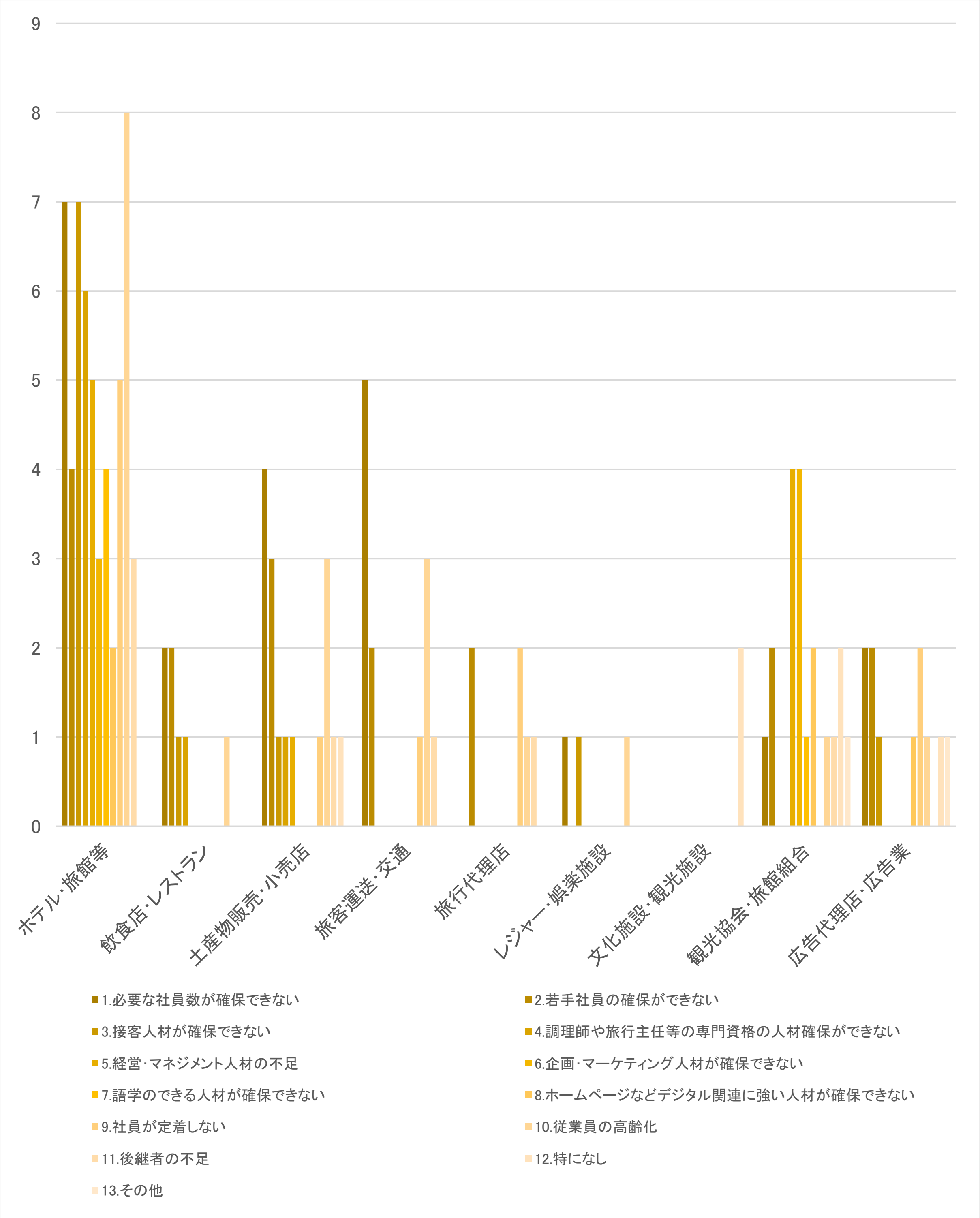


【問 1-1】業種×【問 5】今後の雇用方針をクロス集計したデータを示す。

新型コロナウイルスが落ち着く傾向をみせ社会活動が正常化しつつあるため、全業種で人手不足傾向がみられる。そのため、正規従業員や非正規従業員を採用する動きが認められる。

【問 1-1】業種　×　【問 6】雇用における課題（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
1. 必要な社員数が確保できない	7	2	4	5		1		1	2	22
2. 若手社員の確保ができない	4	2	3	2	2			2	2	17
3. 接客人材が確保できない	7	1	1			1			1	11
4. 調理師や旅行主任等の専門資格の人材確保ができない	6	1	1							8
5. 経営・マネジメント人材の不足	5		1					4		10
6. 企画・マーケティング人材が確保できない	3							4		7
7. 語学のできる人材が確保できない	4							1		5
8. ホームページなどデジタル関連に強い人材が確保できない	2							2	1	5
9. 社員が定着しない	5		1	1	2				2	11
10. 従業員の高齢化	8	1	3	3	1	1		1	1	19
11. 後継者の不足	3		1	1	1			1		7
12. 特になし			1				2	2	1	6
13. その他								1	1	2
計	54	7	16	12	6	3	2	19	11	130



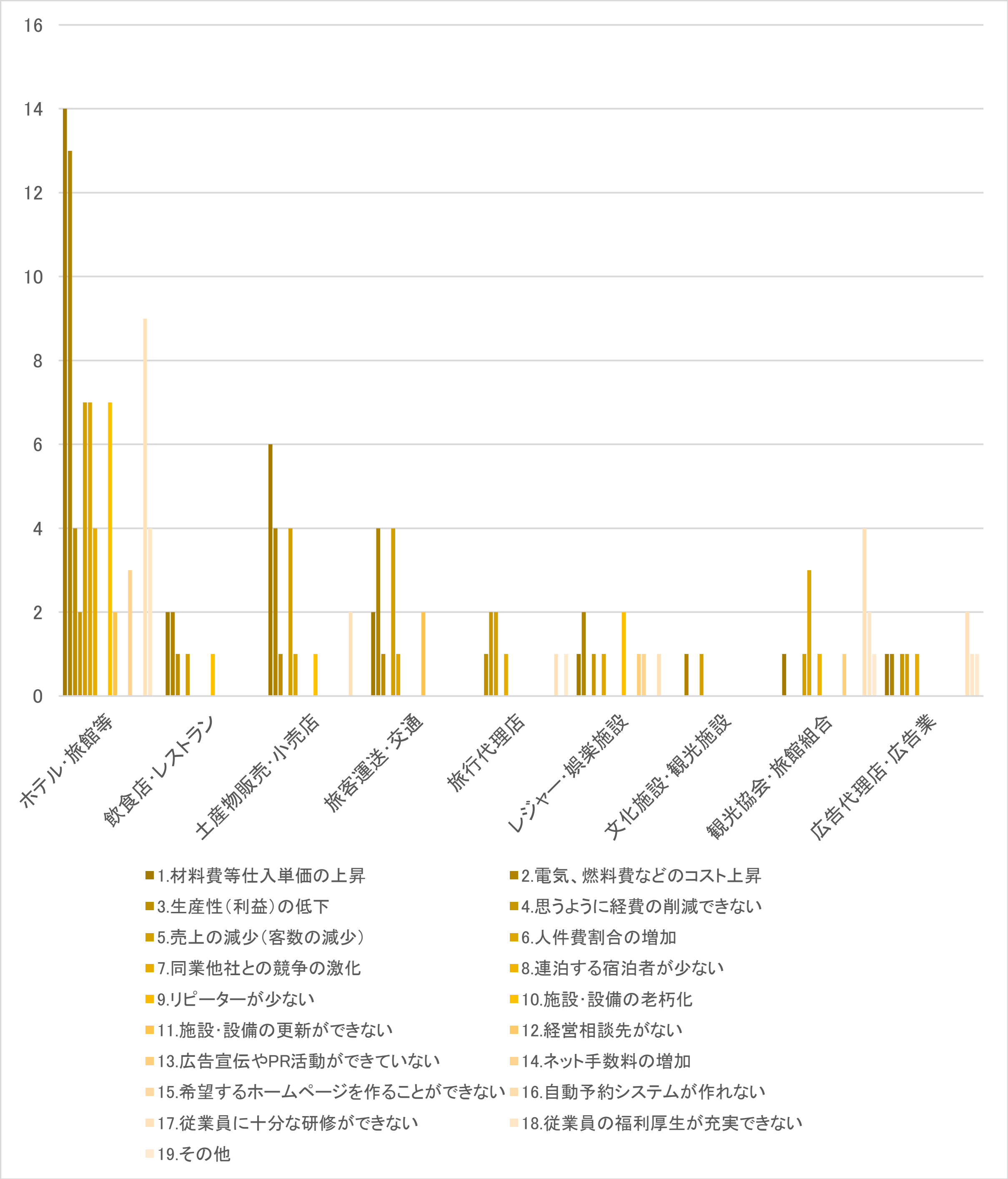
【問 1-1】業種×【問 6】雇用における課題（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

新型コロナウイルスが落ち着く傾向をみせ社会活動が正常化しつつあるものの、1.必要な社員数が確保できない、2.若手社員の確保ができないという事業を継続するための人材不足が全事業所で発生している。

このままでは企業の事業継続にかかわる事態になる恐れもあるため、早急に観光業界向けの人材教育が必要であると思われる。

【問 1-1】業種　×　【問 7】経営における課題（重複回答）

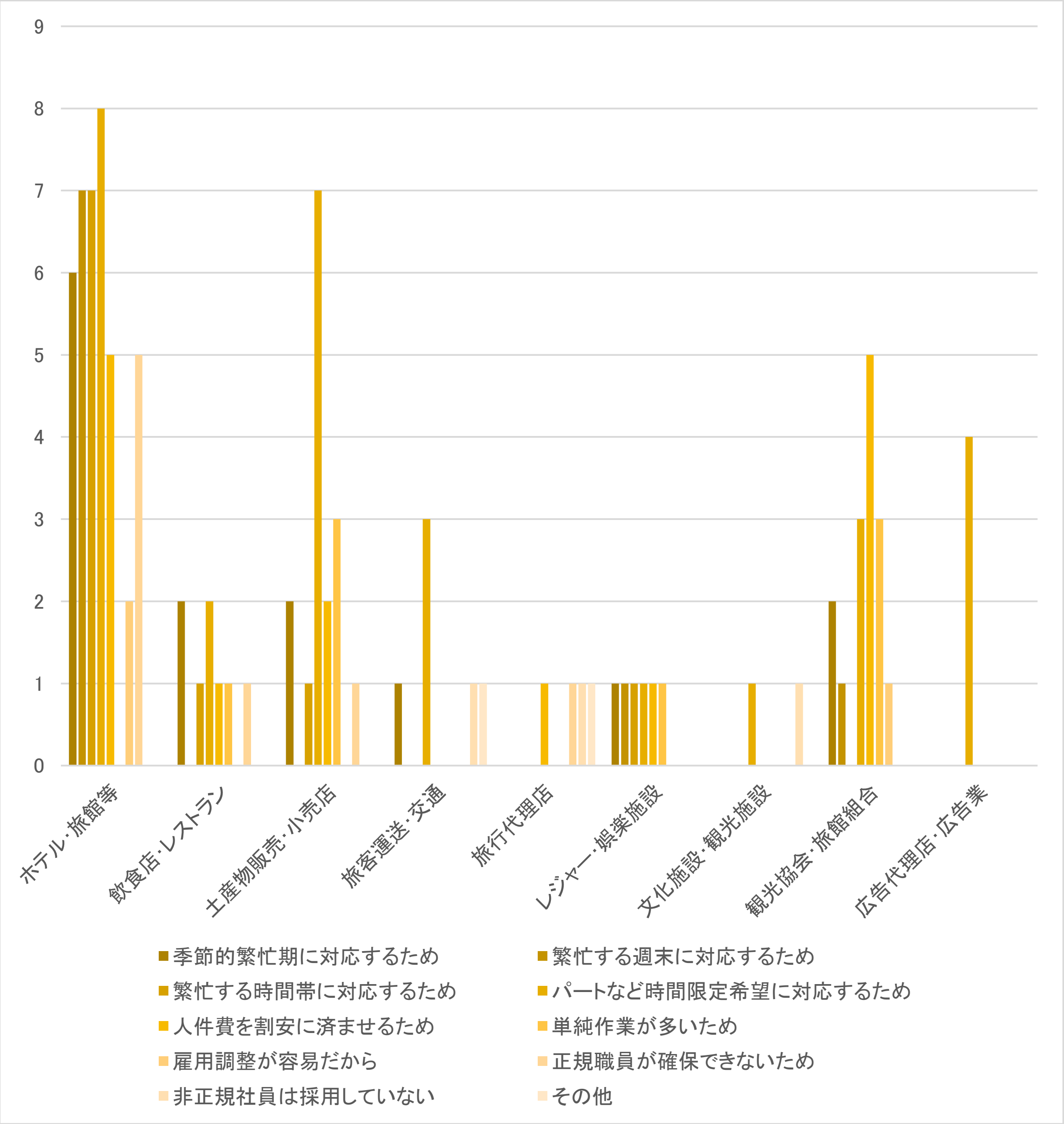
	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
1. 材料費等仕入単価の上昇	14	2	6	2		1		1	1	27
2. 電気、燃料費などのコスト上昇	13	2	4	4		2	1		1	27
3. 生産性（利益）の低下	4	1	1	1	1					8
4. 思うように経費の削減できない	2				2	1			1	6
5. 売上の減少（客数の減少）	7	1	4	4	2		1	1	1	21
6. 人件費割合の増加	7		1	1		1		3	0	13
7. 同業他社との競争の激化	4				1				1	6
8. 連泊する宿泊者が少ない								1		1
9. リピーターが少ない										0
10. 施設･設備の老朽化	7	1	1			2				11
11. 施設･設備の更新ができない	2			2						4
12. 経営相談先がない										0
13. 広告宣伝や PR 活動ができていない						1		1		2
14. ネット手数料の増加	3					1				4
15. 希望するホームページを作ることができない										0
16. 自動予約システムが作れない										0
17. 従業員に十分な研修ができない	9		2		1	1		4	2	19
18. 従業員の福利厚生が充実できない	4							2	1	7
19. その他					1			1	1	3
計	76	7	19	14	8	10	2	14	9	159



【問 1-1】業種×【問 7】経営における課題（重複回答）をクロス集計したデータを示す。新型コロナウイルスが落ち着く傾向をみせ社会活動が正常化しつつあるものの新型コロナウイルスの流行する以前の状態に戻るにはまだ時間を必要とする。また、急激な円安に影響により、1.材料費等仕入単価の上昇、2.電気、燃料費などのコスト上昇、5.売上の減少（客数の減少）は事業を運営するための経営面で苦労している事業所は多いことがうかがえる。

【問 1-1】業種　×　【問 8】非正規雇用を雇用する理由（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
季節的繁忙期に対応するため	6	2	2	1		1		2		14
繁忙する週末に対応するため	7					1		1		9
繁忙する時間帯に対応するため	7	1	1			1				10
パートなど時間限定希望に対応するため	8	2	7	3		1	1	3	4	29
人件費を割安に済ませるため	5	1	2		1	1		5		15
単純作業が多いため		1	3			1		3		8
雇用調整が容易だから	2							1		3
正規職員が確保できないため	5	1	1		1					8
非正規社員は採用していない				1	1		1			3
その他				1	1					2
計	40	8	16	6	4	6	2	15	4	101



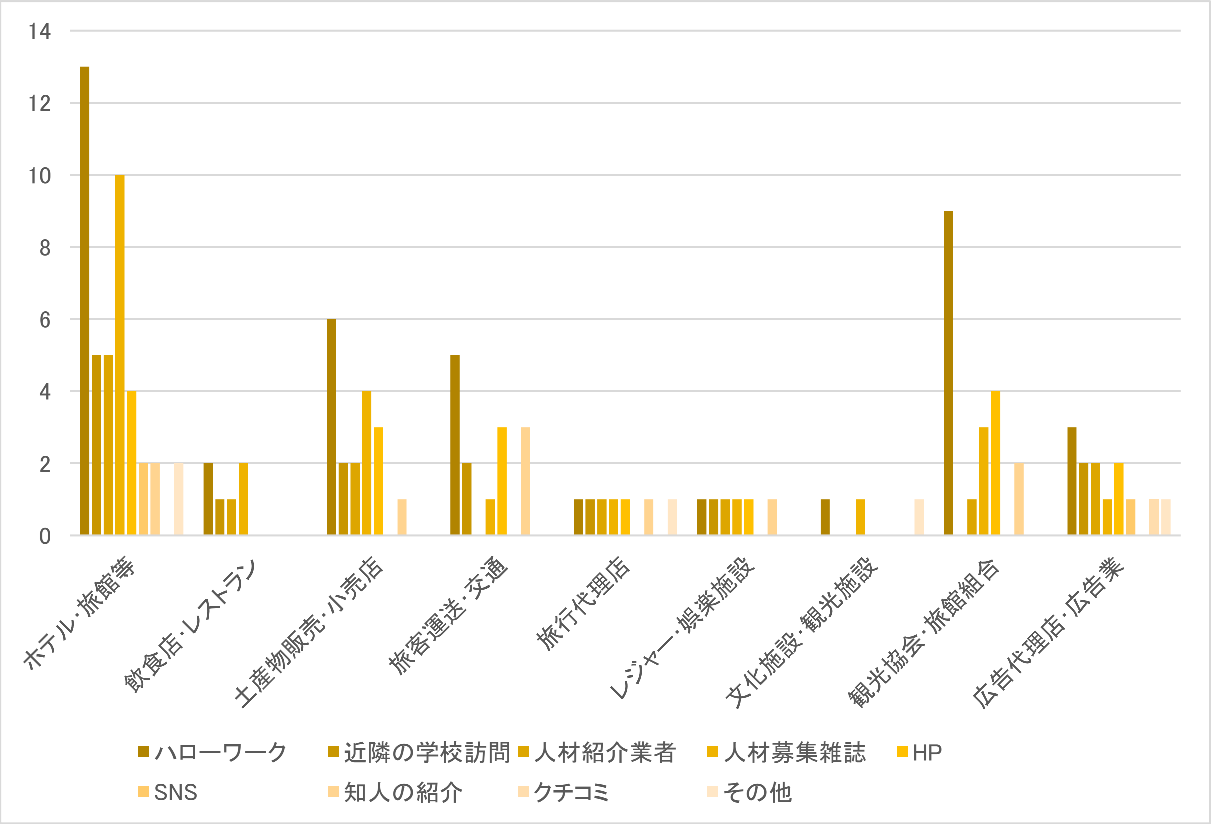
【問 1-1】業種×【問 8】非正規雇用を雇用する理由（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

新型コロナウイルスが落ち着く傾向をみせ社会活動が正常化しつつあるものの、人々の生活が新型コロナウイルスの流行する以前の状態に戻るにはもう少しまだ時間を必要とする。それでも、2022 年 10 月 11 日から「全国旅行支援」が始まる。週末は人出が予想され、人材不足が予想される。

まず、1. ホテル･旅館等では 4. パートなど時間限定希望に対応するためが多く、2. 繁忙する週末に対応するため、3. 繁忙する時間帯に対応するためが続く。次に、3. 土産物販売･小売店では 4. パートなど時間限定希望に対応するための理由が多い。8. 観光協会･旅館組合では 5. 人件費を割安に済ませるための理由が多い。

【問 1-1】業種　×　【問 9】人材採用の募集方法（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
ハローワーク	13	2	6	5	1	1	1	9	3	41
近隣の学校訪問	5	1	2	2	1	1			2	14
人材紹介業者	5	1	2		1	1		1	2	13
人材募集雑誌	10	2	4	1	1	1	1	3	1	24
HP	4		3	3	1	1		4	2	18
SNS	2								1	3
知人の紹介	2		1	3	1	1		2		10
クチコミ									1	1
その他	2				1		1		1	5
計	43	6	18	14	7	6	3	19	13	129

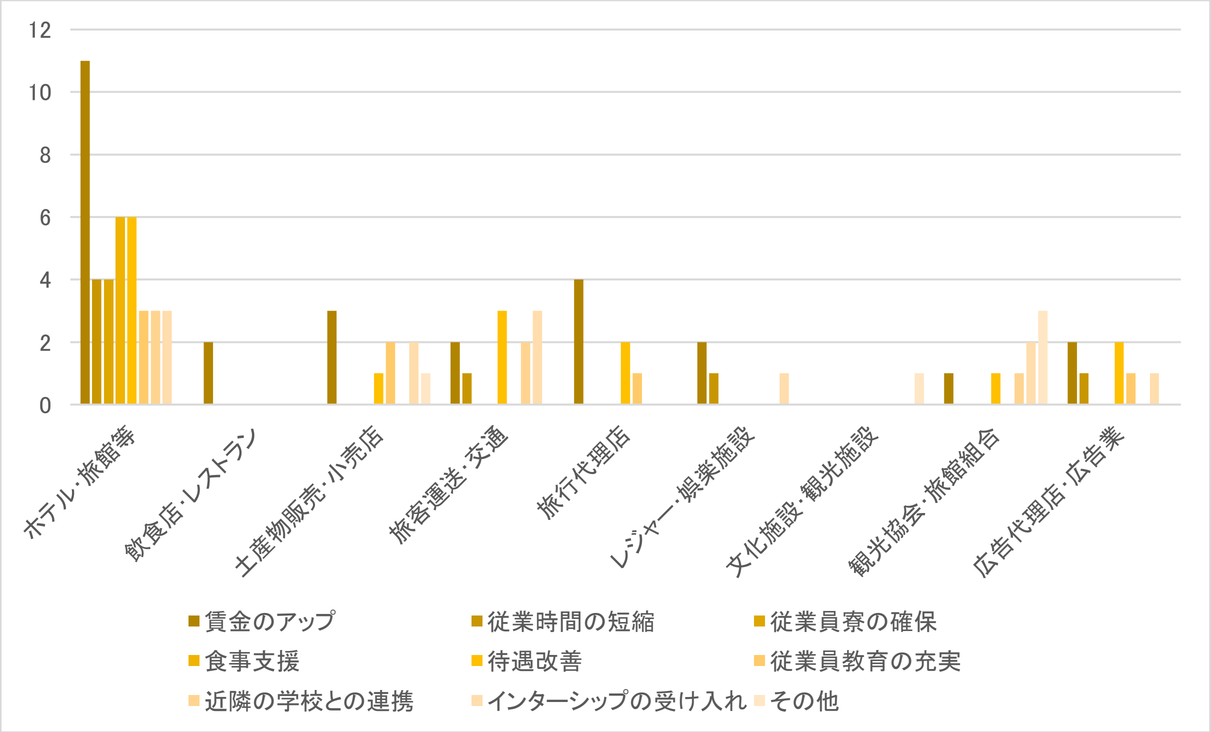


【問 1-1】業種×【問 9】人材採用の募集方法（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

新型コロナウイルスが落ち着く傾向をみせ社会活動が正常化しつつある。どの業種でも人材募集で 1 番多いのは、ハローワークの利用である。同じくどの業種でも 2 番目に多いのが人材募集雑誌である。同じくどの業種でも 3 番目に多いのが HP である。

【問 1-1】業種　×　【問 10】人材採用のための対策（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
賃金のアップ	11	2	3	2	4	2		1	2	27
従業時間の短縮	4			1		1			1	7
従業員寮の確保	4									4
食事支援	6									6
待遇改善	6		1	3	2			1	2	15
従業員教育の充実	3		2		1				1	7
近隣の学校との連携	3			2				1		6
インターシップの受け入れ	3		2	3	0	1		2	1	12
その他			1	0	0	0	1	3		5
計	40	2	9	11	7	4	1	8	7	89

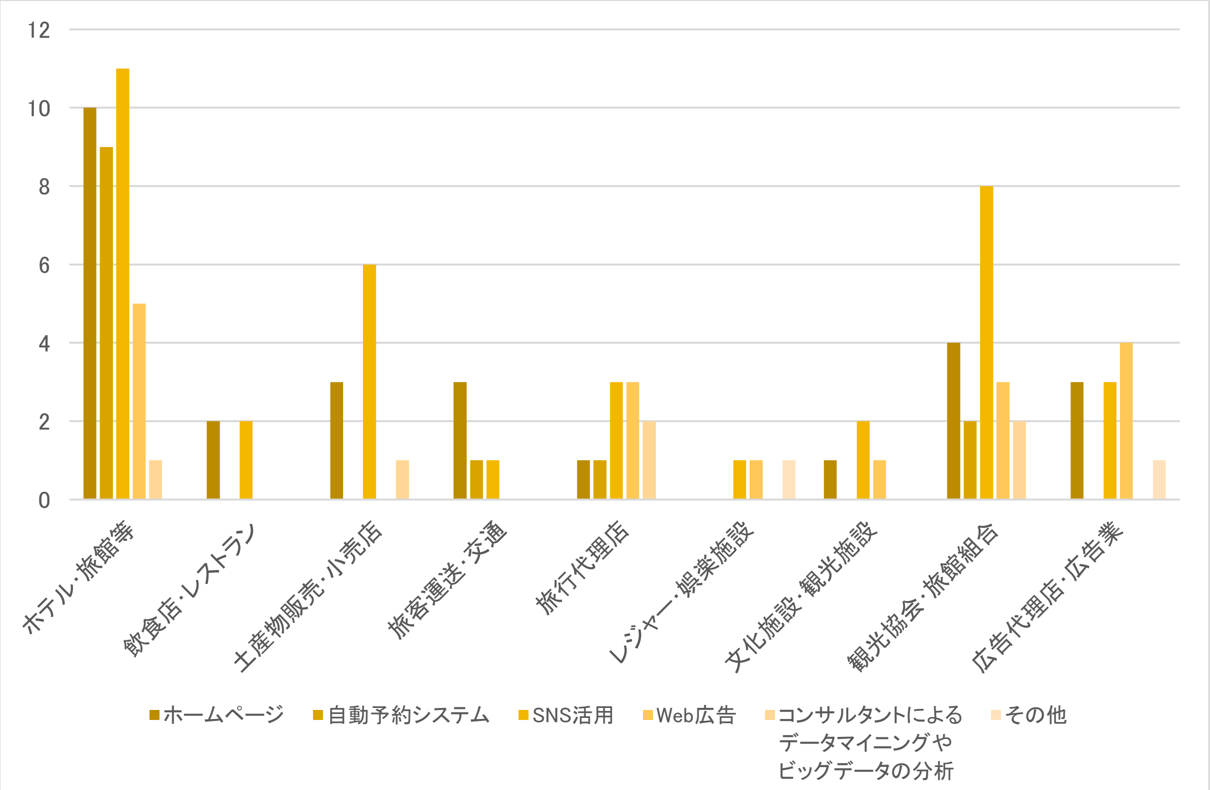


【問 1-1】業種×【問 10】人材採用のための対策（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

新型コロナウイルスが落ち着く傾向をみせ社会活動が正常化しつつある。ホテル･旅館等では様々な対策を行っている。

【問 1-1】業種　×　【問 11】今後の重要と思う IT 化技術（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
ホームページ	10	2	3	3	1		1	4	3	27
自動予約システム	9			1	1			2		13
SNS 活用	11	2	6	1	3	1	2	8	3	37
Web 広告	5				3	1	1	3	4	17
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	1		1		2			2		6
その他						1			1	2
計	36	4	10	5	10	3	4	19	11	102

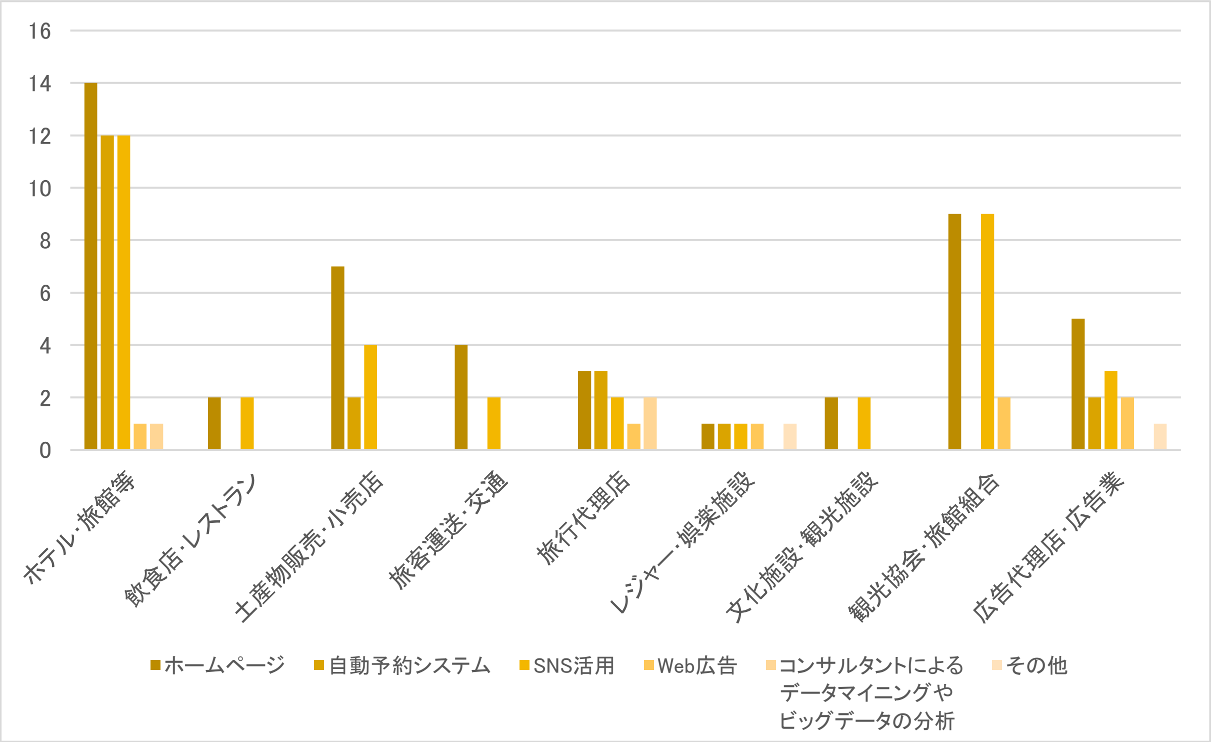


【問 1-1】業種×【問 11】今後の重要と思う IT 化技術（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

新型コロナウイルスが落ち着く状態を鑑み今後の重要と思う IT 化技術についての質問では、全ての業種で SNS 活用を考えている。

【問 1-1】業種　×　【問 12】現在採用している IT 化技術は（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
ホームページ	14	2	7	4	3	1	2	9	5	47
自動予約システム	12		2		3	1			2	20
SNS 活用	12	2	4	2	2	1	2	9	3	37
Web 広告	1				1	1		2	2	7
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	1				2					3
その他						1			1	2
計	40	4	13	6	11	5	4	20	13	116

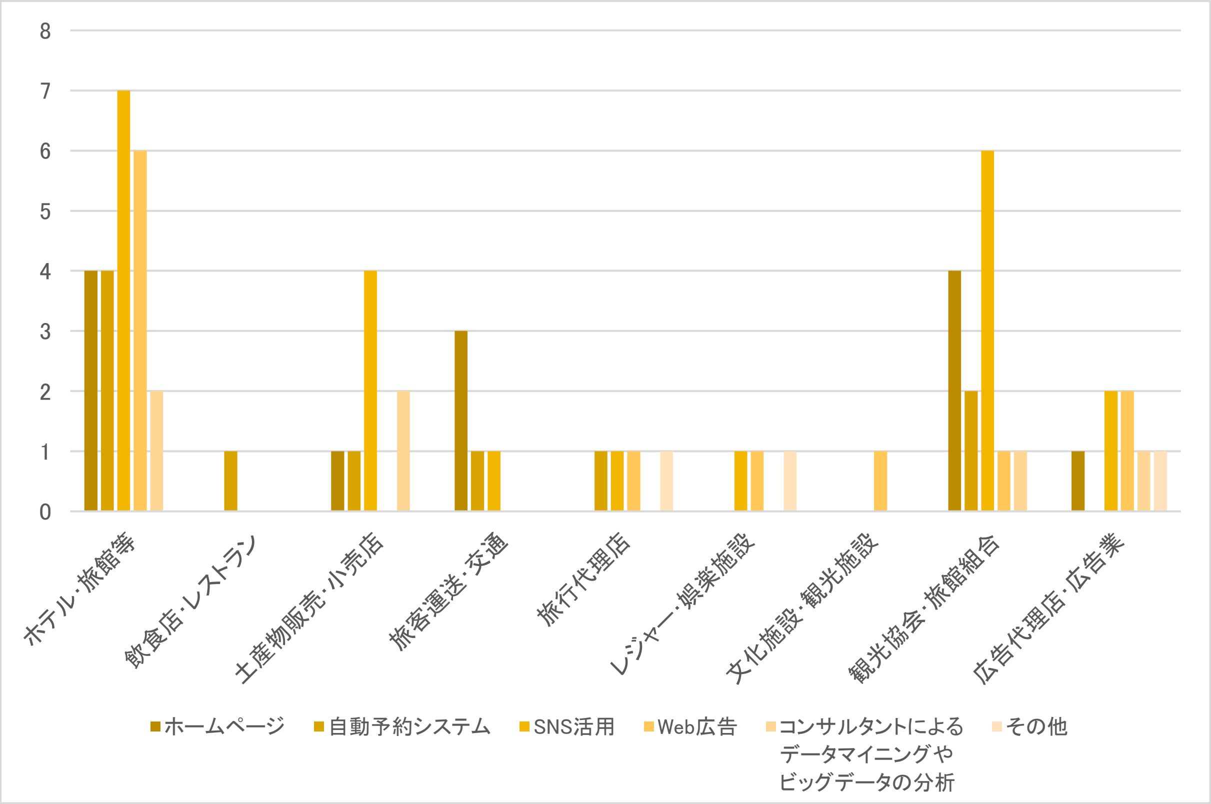


【問 1-1】業種×【問 12】現在採用している IT 化技術（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

現状は全ての業種でホームページが充実しているといえる。次に充実しているのは、SNS 活用である。ホテル･旅館等では他の業種よりも取り組みが実施されている。まだ YouTube や Instagram を使ったホテルの紹介程度である。インフルエンサーを活用した攻めのマーケティング戦略までの発展はまだの様である。

【問 1-1】業種　×　【問 13】導入･充実化したい IT 化技術（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
ホームページ	4		1	3				4	1	13
自動予約システム	4	1	1	1	1			2		10
SNS 活用	7		4	1	1	1		6	2	22
Web 広告	6				1	1	1	1	2	12
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	2		2					1	1	6
その他					1	1			1	3
計	23	1	8	5	4	3	1	14	7	66

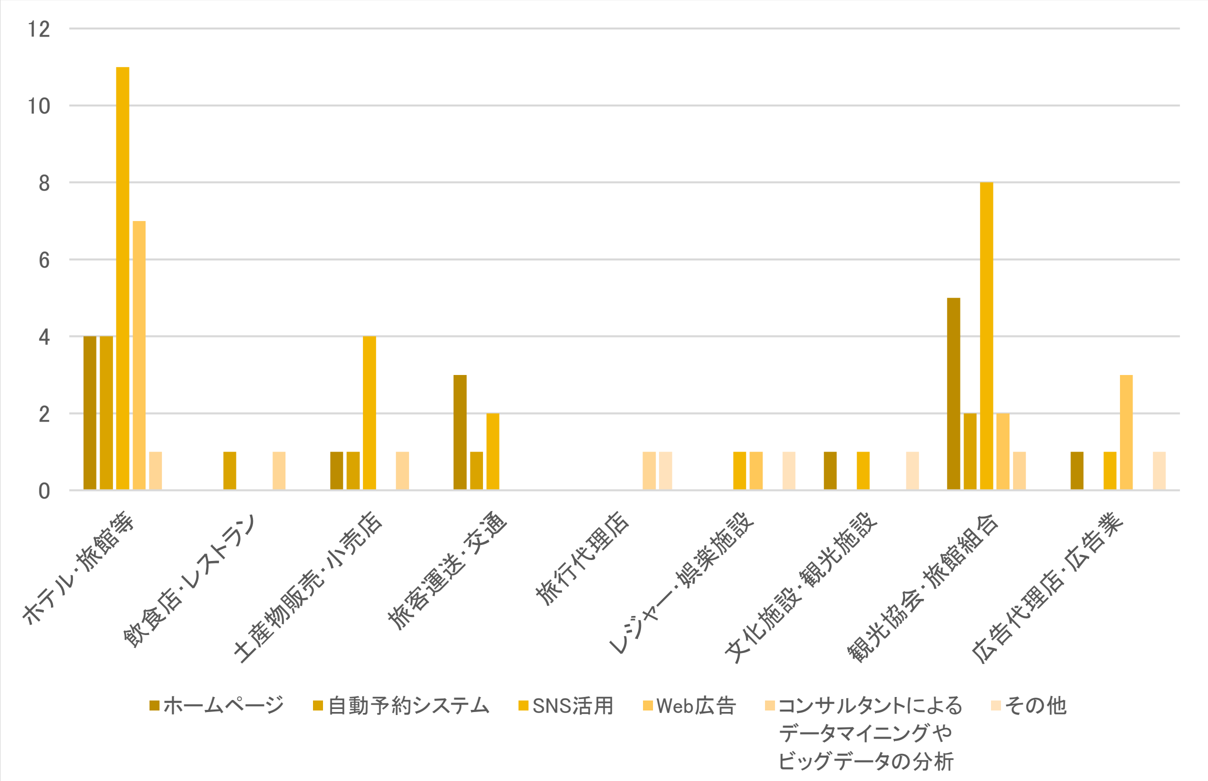


【問 1-1】業種×【問 13】導入･充実化したい IT 化技術（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

現状は全ての業種で SNS 活用を考えている。まずは YouTube や Instagram を使ったホテルの紹介から始めるのが良いと思う。ただ、SNS のマーケティング戦略としての活用しその効果を発揮させるのは敷居が高い。

【問 1-1】業種　×　【問 14】従業員に習得させたい IT 化技術（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
ホームページ	4		1	3			1	5	1	15
自動予約システム	4	1	1	1				2		9
SNS 活用	11		4	2		1	1	8	1	28
Web 広告	7					1		2	3	13
コンサルタントによるデータマイニングやビッグデータの分析	1	1	1		1			1		5
その他					1	1	1		1	4
計	27	2	7	6	2	3	3	18	6	74

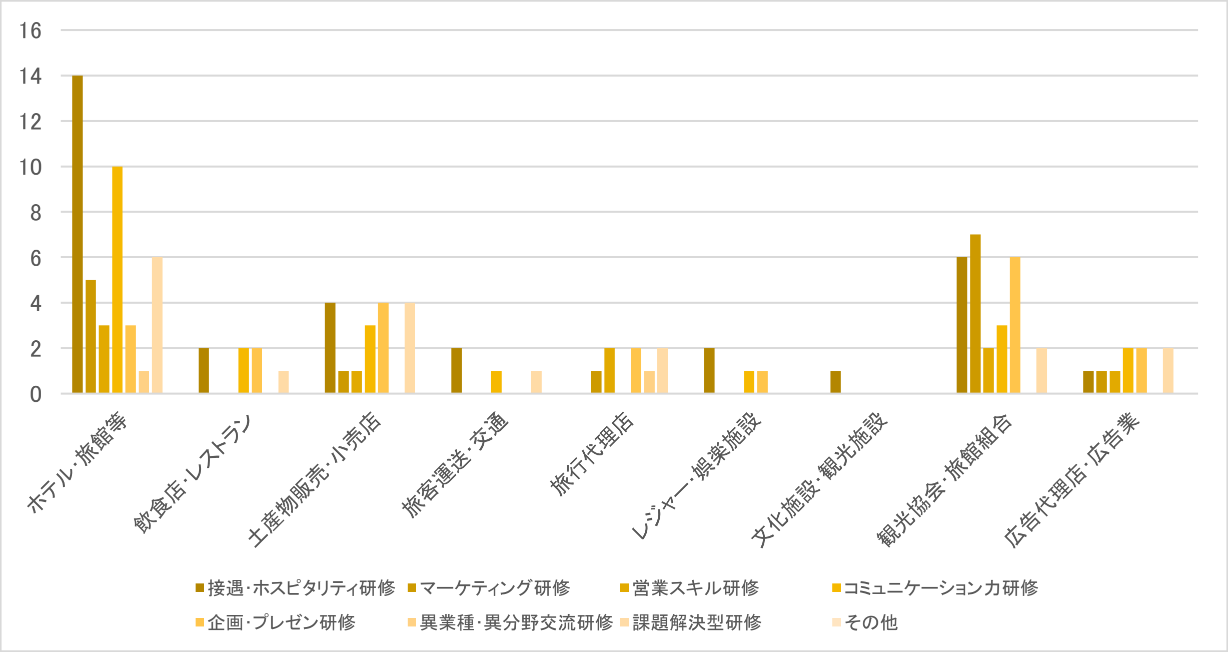


【問 1-1】業種×【問 14】従業員に習得させたい IT 化技術（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

情報発信としての IT を活用した PR 活動は、内製できればフットワークが軽くなる。特にホテル･旅館等や観光協会･旅館組合は従業員で HP などを制作できるようにと考えていると思われる。

【問 1-1】業種　×　【問 15】従業員に受けさせたいその他の研修（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
接遇･ホスピタリティ研修	14	2	4	2		2	1	6	1	32
マーケティング研修	5		1		1			7	1	15
営業スキル研修	3		1		2			2	1	9
コミュニケーション力研修	10	2	3	1		1		3	2	22
企画･プレゼン研修	3	2	4		2	1		6	2	20
異業種･異分野交流研修	1				1					2
課題解決型研修	6	1	4	1	2			2	2	18
その他										0
計	42	7	17	4	8	4	1	26	9	118



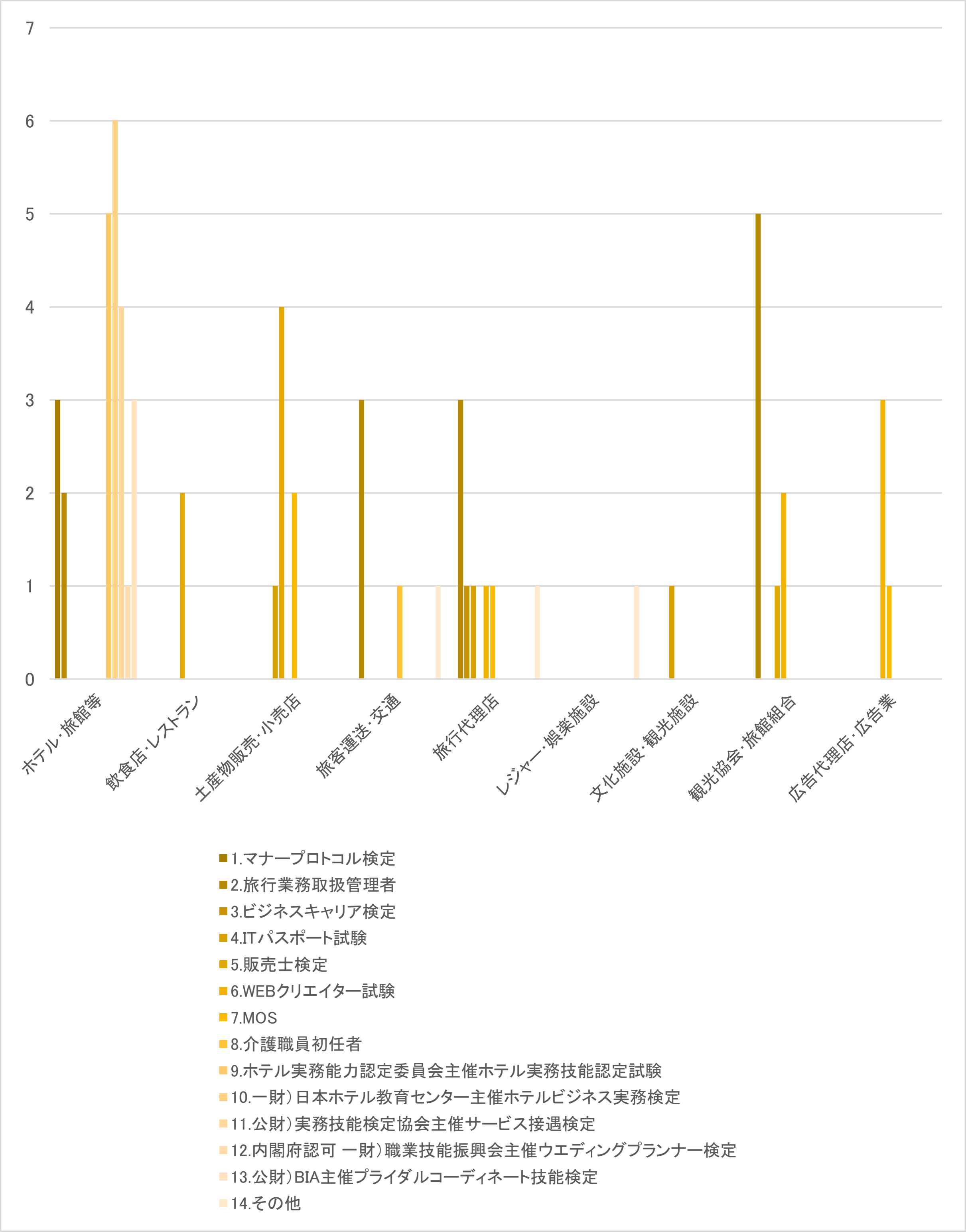
【問 1-1】業種×【問 15】従業員に受けさせたいその他の研修（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

授業員に受けさせたい研修は全ての業種で検討されている。特にホテル･旅館等や観光協会･旅館組合は、接遇･ホスピタリティ研修やコミュニケーション力研修を求めているのが明らかになった。

【問 1-1】業種　×　【問 16】従業員に習得させたい資格（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
1. マナープロトコル検定	3									3
2. 旅行業務取扱管理者	2			3	3			5		13
3. ビジネスキャリア検定					1					1
4. IT パスポート試験			1		1		1			3
5. 販売士検定		2	4					1		7
6. WEB クリエイター試験					1			2	3	6
7. MOS			2		1				1	4
8. 介護職員初任者				1						1
9. ホテル実務能力認定委員会主催ホテル実務技能認定試験	5									5
10. 一財）日本ホテル教育センター主催ホテルビジネス実務検定	6									6
11. 公財）実務技能検定協会主催サービス接遇検定	4									4
12. 内閣府認可　一財）職業技能振興会主催ウエディングプランナー検定	1									1
13. 公財）BIA 主催プライダルコーディネート技能検定	3									3
14. その他				1	1	1				3
計	5	2	7	4	7	1	1	8	4	38

示す。

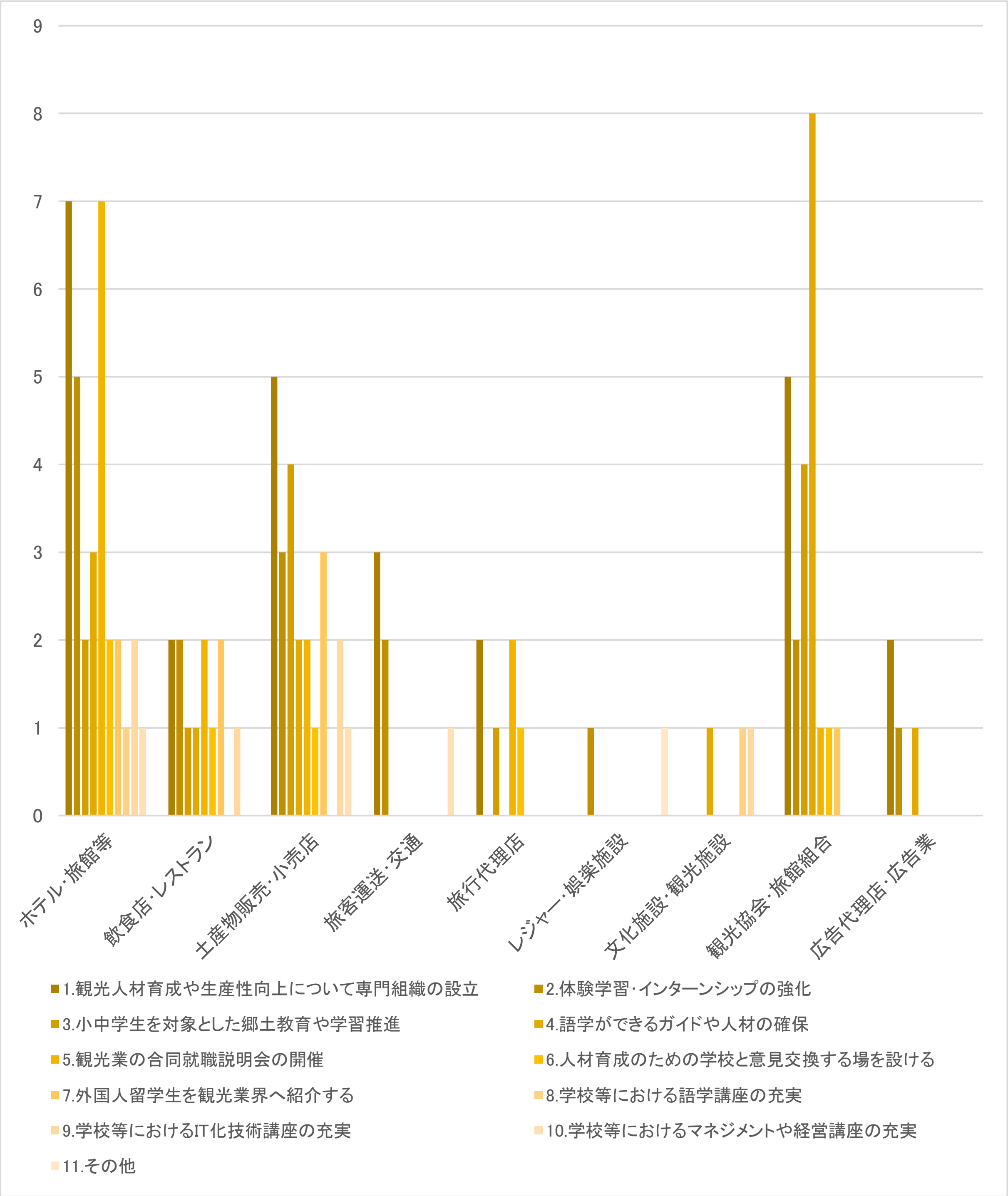


【問 1-1】業種×【問 16】従業員に習得させたい資格（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

授業員に習得させたい資格では、1.ホテル･旅館等とその他の業種でパターンが異なる。それぞれの業種において適材適所が異なることが分かる。

【問 1-1】業種　×　【問 17】重要と思う観光振興の人材育成（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
1. 観光人材育成や生産性向上について専門組織の設立	7	2	5	3	2			5	2	26
2. 体験学習･インターンシップの強化	5	2	3	2		1		2	1	16
3. 小中学生を対象とした郷土教育や学習推進	2	1	4		1			4		12
4. 語学ができるガイドや人材の確保	3	1	2		0		1	8	1	16
5. 観光業の合同就職説明会の開催	7	2	2		2			1		14
6. 人材育成のための学校と意見交換する場を設ける	2	1	1		1			1		6
7. 外国人留学生を観光業界へ紹介する	2	2	3					1		8
8. 学校等における語学講座の充実	1						1			2
9. 学校等における IT 化技術講座の充実	2	1	2				1			6
10. 学校等におけるマネジメントや経営講座の充実	1		1	1						3
11. その他						1				1
計	29	11	20	5	6	2	3	22	4	100

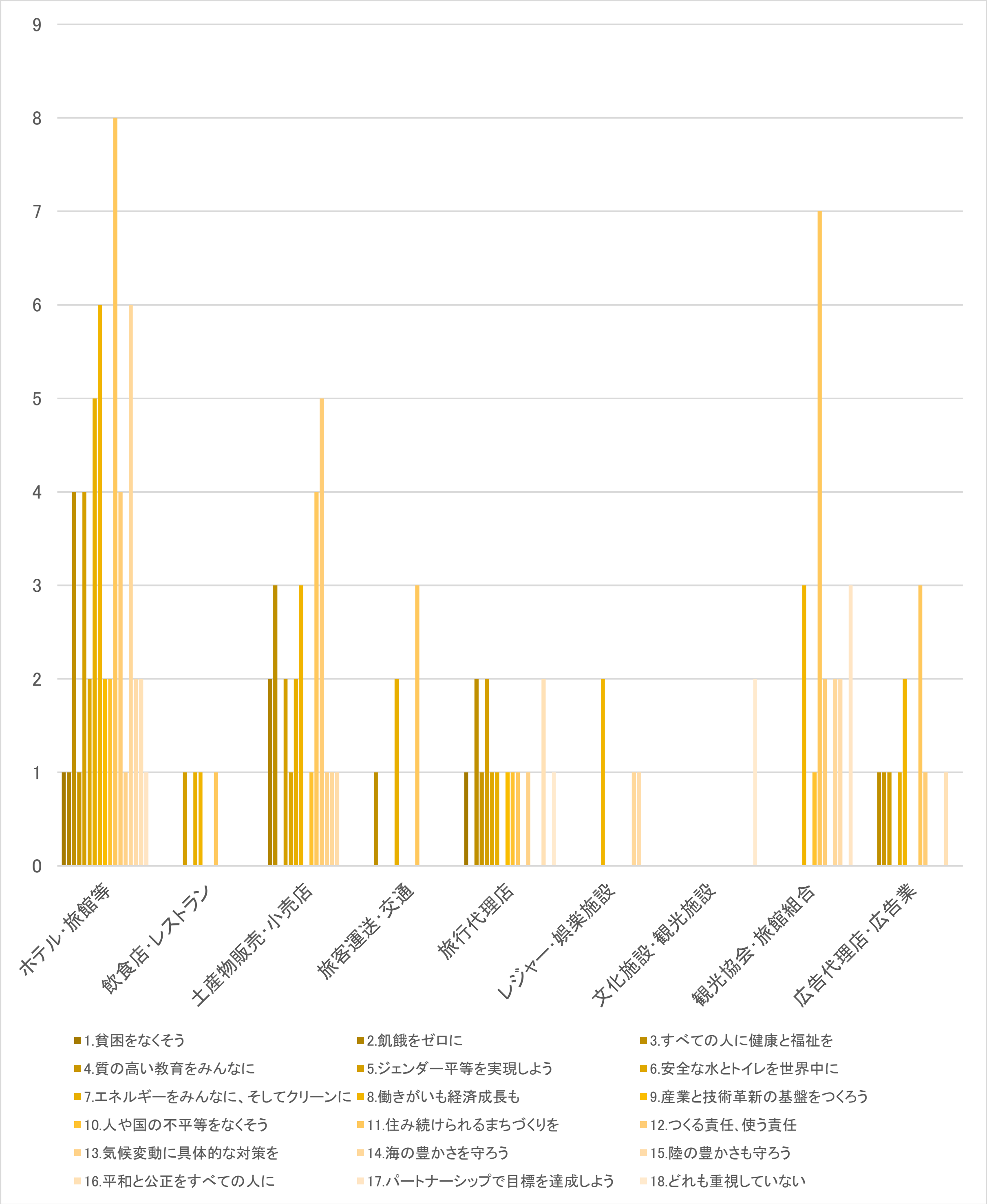


【問 1-1】業種×【問 17】重要と思う観光振興の人材育成（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

重要と思う観光振興の人材育成では、1.ホテル･旅館等、8.観光協会･旅館組合、3.土産物販売･小売店が資格を重要視していると言える。

【問 1-1】業種　×　【問 18】重視している SDGs 項目（重複回答）

	ホテル・旅館等	飲食店・レストラン	土産物販売・小売店	旅客運送・交通	旅行代理店	レジャー・娯楽施設	文化施設・観光施設	観光協会・旅館組合	広告代理店・広告業	計
1. 貧困をなくそう	1				1					2
2. 飢餓をゼロに	1		2							3
3. すべての人に健康と福祉を	4		3	1	2				1	11
4. 質の高い教育をみんなに	1				1				1	3
5. ジェンダー平等を実現しよう	4	1	2		2				1	10
6. 安全な水とトイレを世界中に	2		1		1					4
7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに	5	1	2	2	1				1	12
8. 働きがいも経済成長も	6	1	3			2		3	2	17
9. 産業と技術革新の基盤をつくろう	2				1					3
10. 人や国の不平等をなくそう	2		1		1			1		5
11. 住み続けられるまちづくりを	8	1	4	3	1			7	3	27
12. つくる責任、使う責任	4		5					2	1	12
13. 気候変動に具体的な対策を	1		1		1					3
14. 海の豊かさを守ろう	6		1			1		2		10
15. 陸の豊かさも守ろう	2		1			1		2		6
16. 平和と公正をすべての人に	2				2				1	5
17. パートナーシップで目標を達成しよう	1							3		4
18. どれも重視していない					1		2			3
計	24	3	13	3	8	2	2	3	6	62



【問 1-1】業種×【問 18】重視している SDGs 項目（重複回答）をクロス集計したデータを示す。

重視している SDGs では、1.ホテル･旅館等、8.観光協会･旅館組合、3.土産物販売･小売店が重要視していると言える。

３．第二部　ヒアリング調査報告書

３−１．ヒアリング調査の目的

本事業では、非正規雇用労働者・失業者を対象に、特に観光・サービス業人材として、総合的にDXを推進できる知識・技能と業務に転換できるノウハウの習得、県内企業の求める資質・技能を保有した人材の育成を目指すこととする。

また、専門学校として公共職業訓練も行なっている実績者として、より継続運用可能なハロートレーニング（離職者訓練・求職者支援訓練）や「キャリア形成促進プログラム」等の継続職業プログラムとする。また、観光人材の育成に注力する沖縄県・京都府等の専門学校にて継続運用を目指す。

更に、令和 2 年度「就職・転職のためのリカレント教育推進事業」成果物の継承として、山口大学大学院と連携した事業運営を行う。

３−２．ヒアリング調査の趣旨・目的

この調査は、観光・サービス業において求められる人材像について具体的な情報を収集することを目的としている。

ヒアリング調査の結果は、DX 等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業にて開発する「課題解決型 DX 人材育成プログラム」に反映する。

３−３．DX 人材ニーズに関するヒアリング調査

３−３−１．調査方法

（１）　調査手法

本調査では、観光・サービス業において今後必要となる人材像についての調査を行い、課題解決型 DX 人材育成プログラムを開発することを目指し、観光・サービス業が発展し続けるうえでの経営上の課題及び今後と必要となる人材についての情報を収集・整理することを目的としている。

①ヒアリング対象：経営及び採用に携わる代表者又は責任者

②ヒアリング方法：２名の職員にて対象法人に訪問し、対面にて実施
１時間程度のヒアリングを実施

（２） 調査対象

山口県内に本社を置く観光・サービス業の中から以下の４法人を対象とする。

・サンデン旅行株式会社

・株式会社山口グランドホテル

・一般社団法人山口県観光連盟

・タナカホテルグループ　ホテルニュータナカ

（３） 調査日程

令和４年 9 月 14 日～9 月 20 日

３－３－２．調査項目

１．会社概要
①所在地／外観写真を含む ②社名／代表者名 ③従業員数・構成 ④事業概要 ⑤社長挨拶／企業理念とビジョン ⑥採用情報／人材理念
２．求人概要項目
①現在の運営や経営での課題 ②人材についての課題 ③これから雇用者に対して必要とされるスキルは ④研修・育成について ⑤採用試験はどのようなことをしているか、採用の対象 以　上

３－４．ヒアリング調査結果

３－４－１．サンデン旅行株式会社

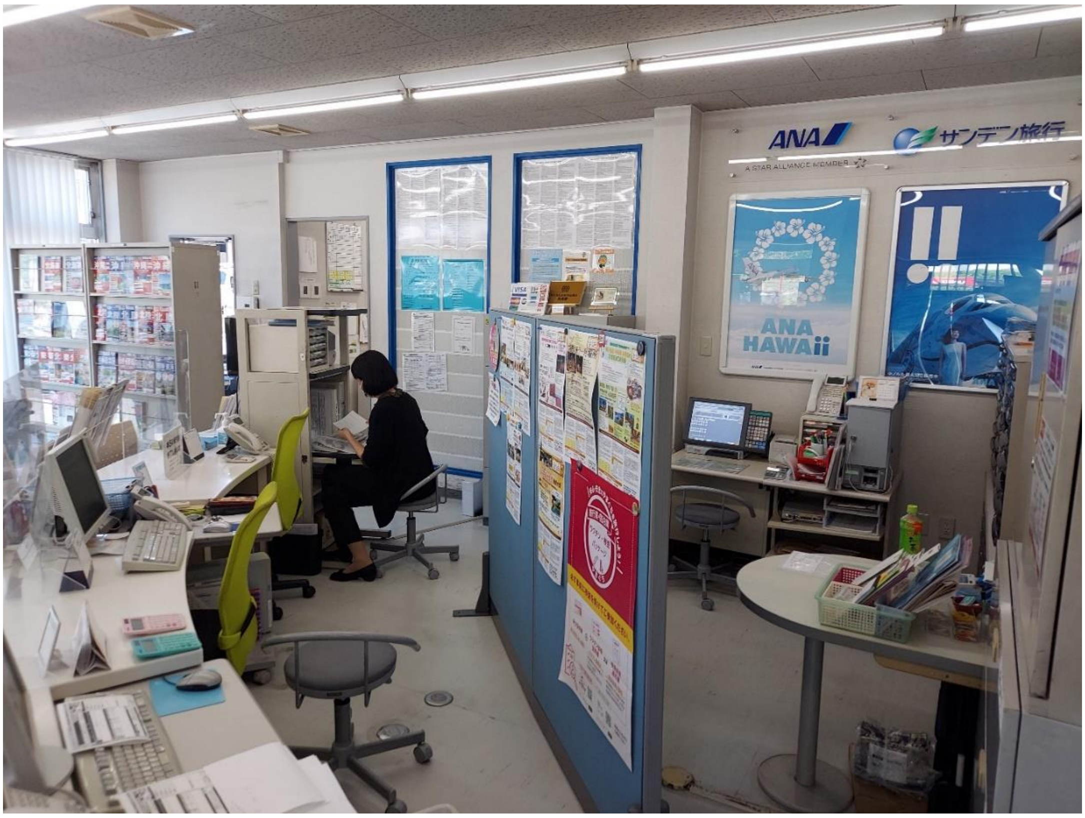
ヒアリング日時　：令和 4 年 9 月 14 日（水）　11:00～12:00
ヒアリング担当者：代表取締役　田辺　憲治
　　　　　　　　　総務・経理部　部長　上野　義文

【会社概要】

①所在地	〒754-0806　山口県下関市一の宮町 3 丁目 10-5 電話　　083-263-4334／FAX　　083-263-4341
②社名／代表者名	サンデン旅行株式会社 代表取締役　田辺　憲治
③従業員数・構成	28 名 （正社員 26 名・契約社員 2 名）
④事業概要	旅行業（国内・海外　個人旅行・団体法人旅行・修学旅行等）
⑤社長挨拶 企業理念とビジョン	企業理念 「地元の皆様とのふれあいを大切に、企業を通じて社会に貢献する」 行動指針 一、私たちは、お客様に感謝し、お客様を大切にします。 一、私たちは、やる気を持ってげんきに根気よく積極的なセールスをします。 一、私たちは、報告・連絡・相談、(ほうれんそう）を徹底します。
⑥採用情報／人材理念	現在新規採用を凍結中であるが、令和 5 年度新卒者採用に向けて準備中

＜本社外観＞

＜下関支店＞



【求人概要項目】

①現在の運営や経営での課題

業界として新卒の方に就職先として選んでいただきづらいと感じる。コロナ感染のパンデミックによる業界不振も含めて、相当高くなっているように思われる。何とかマイナスイメージを打開できるようなことをしていかないといけないと思っている。ただ、選ばれる企業は IT 関係などが中心で、若者が好きな仕事・業界が偏ってきているように感じる。観光業、旅行業も以前は若い方に人気があったのだが・・・。
今の若い方が、自分も楽しみながらやりたい仕事の候補に入れてもらえるようにしたいと考える。また、コロナにより観光業、旅行業全体のお客様がまだ半分も戻っていない。この半分戻っていない部分が完全に戻るかとなると、難しいと考える。要因として、IT 関係の凄まじい進歩があげられる。旅行の申込手続きの流れなど、どんどん変わってきている。最近は OTA（Online Travel Agent）である「じゃらん」さんや「楽天トラベル」さん、等が大躍進している。これは我々からしてみると、競争相手であり、そのシェアはすごく今伸びている。日本経済全体のことを考えると、新しいシステムが構築され利用しやすくなっているのはいいことである。観光業全体からしてみてもいいことではあるが、我々中小企業からすると今までやってきたアナログ的なやり方を変えていかないと、ついていけない状況でもある。我々もそういうシステムをうまく取り入れながら、逆に OTA ではできない、アナログだからできる部分を我々が今しっかり伸ばさないといけない。地元で続ける以上、信用・信頼されること、感謝という気持ちを常に忘れずにいるという事が重要である。旅行は楽しいことであり、楽しいことをお手伝いできる喜びを我々は考えないといけない。物の取引だけでは味わえない人と人とのふれあいである。旅行に添乗でつくと、1日～数日間と一緒にいるため、長くなればなるほど親近感が増してくる。そうなると「また来年ね」みたいな形でどんどん関係が続いていき、お客さんとの積み重ねで成り立っていることに感謝し、大切にしていきたいと思っている。

②人材についての課題

我々が OTA（Online Travel Agent）に勝てる部分は、色々なお客様とのコミュニケーションで作っていく信用・信頼であり、それがあるから存続できると考えている。大事なのは人とたくさん触れ合いをして、話をするコミュニケーション力であり、そのようなことができる方を多く採用したい。
また、若い方には観光業・旅行業に興味を持ってもらいたいし、そういう機会を作るのも大事である。我々の業界でも相当 IT が進んでいる。時代の流れでやり方も変わってきているが、その中でも自分なりに努力をして、勉強してきた人間は今も昔も変わらず大事である。会社も会社なりに出来ることをやる、そのための努力は惜しんではいけない。若い方たちが入ってきても、我々が培ってきた良い部分はぜひまねてほしい。

我々の業界では募集型企画旅行・受注型企画旅行と手配旅行とがあり、手配旅行は基本的に JR 券や航空券の予約・発券、宿泊手配という単品の取扱が多く、最近は OTA のシェアが広がっている。手配旅行では大手のシステム等には、なかなか太刀打ちできない。対して、我々は受注型企画旅行である企業の社員旅行・研修旅行であったり、大会等を引き受けている。募集型企画旅行は、我々が作って出来上がったものをお客様が見ていただき、「面白そうだから」、「興味があるから」行こうというものを、企画すればまだまだ伸びしろがある。我々の会社は地元の旅行会社ということもあり、受注型企画旅行のウエイトはすごく大きい。
地元でいろんな方との接点を増やしていく必要があり、商工会など地元の取り組みには参加するようにしている。今後の採用活動でも、そういう地元の取り組みに積極的に参加するような人材を大事にしたい。プライベートでやっている少年野球の監督やコーチの繋がりから大会関係の仕事を紹介していただくこともある。できるだけ会社もバックアップし社員も地元とのつながりを大事にしてもらいたい。そのような地元密着でコミュニケーションが取れて、そういう輪の中に入っていける人材を望んでいる。
昔は、チラシを作り印刷をたくさんして、新聞に折り込むのが募集の主な手段だったが、これからは募集のやり方を変えていく必要があるかもしれない。
今後は SNS やホームページなど、IT の力を持ち提案してくれる社員にぜひ来てほしい。

③これから雇用者に対して必要とされるスキルは

Q.求める人材について。
A.SNS 等ができる方は大歓迎。ただ SNS 等を専門とするよりは、ある程度知識があり、改善について提案できる方に来てほしい。また、社内で意見交換して、若い人たちの意見を取り上げてそれを議題にできるようなミーティングをしていきたい。
若い人たちには思うことをどんどんやってもらいたい。トップダウンで社員からは意見を出しても取り上げてもらえないという雰囲気だけは作りたくない。どんな話でもよく、楽しいことが増えたら活気も出る。社員にとって悲しい嫌なことがあったら一緒になって考えていきたい。ついては、いろんな思いを持ってきてくれる人材がいい。言われたことだけをこなす人はあまり期待していない。

Q.SNS や HP の運用について
A.SNS 等の情報発信については、ある程度自由にやりなさいと言っており、社員自ら考え発信している。コンプライアンスは管理職が管理している。ホームページも全面改修しているところで、完成間近であり、改修については、若い社員の意見をメインに進めている。お客様からの目線で「見やすく、わかりやすく」を大事に作成しています。

Q.SNS のスキル等について
A.ハード的な部分の管理は管理職が行い、ソフト的な部分は全部若い社員が中心に行っている。

Q.募集広告の変化について
A.コロナ禍の状況でも少しずつツアーの催行できるようになった。ここまで来るのにも時間はかかったが、人が動けるようになった時にツアーを企画しようとしてもすぐに募集旅行は出来ない。ツアーを実施する中で情報収集と反省を繰り返しながら新しい旅行商品を企画する。
とにかく続けることと、コロナ禍でも集まるツアーはなぜ集まるのだろうと考えることが大事である。今は県民割など色々と助成があるが、そのような要素も含めてヒットする商品もあればヒットしない商品もある。催行するツアーにはなんとなく魅力がある。ちょっといいな、これ行ってみたいなと思ってもらえる魅力ある商品を企画する必要がある。そういう意味でもホームページのリニューアルなども本当に大事なことで、どこにお金をかけてそういうコマーシャル、宣伝広告をしていくのかというのが今ちょうどこのタイミングで勉強になっている。

情報を発信する上で、本当に特別なスキルが必要という訳ではないが、デザインに長けている、ある程度イラストレーターが使えると良い。
絵を描いたりなどは協力業者がするので、特別な広告代理店のようなスキルは必要ない。ただし、ある程度イラストレーターが使用できると簡易な修正ができるので良い。

また、ホームページの情報等をスマホで見た時に、どういう動きをするかなども全部含めて作っていかないといけないので、その能力に長けている方がいれば良い。現在のホームページはパソコン画面でしか出ないが、今回のリニューアルで、スマホ版に縮小されたりするユーザー目線のホームページに仕上がっている。

④研修・育成について

Q.研修・育成・資格取得について
A.　色々な国家試験があるが、基本的には JATA（日本旅行業協会）が主催する勉強会等に参加し学習する。旅程管理主任者（国家資格）や、国家試験ではないけど持っていないと業務ができない資格の多くは JATA の研修に参加し学習する。長い研修は 3～4 日と泊まり込みで実施することもある。研修には対象者をピックアップし、時期を見てできるだけ参加させるようにしている。
旅程管理主任者（添乗業務のできる資格）、全社員が対象である。ビジネスマナーは商工会議所等が実施する地元の研修に参加する。さらに、社内では各部署で上司や先輩から個別に指導を行う。
教える先輩には根気よく教えて欲しいということと、教えてもらう後輩には色々なことを吸収してほしいと言っている。良いところは参考（真似）にし、疑問点があれば、遠慮なく言えるような雰囲気を出し指導している。
研修は外部に依頼するものが多くなっている。専門的な内容であるため、昔は自社内で実施していた。今はオンライン研修が多く簡単に参加できるため、在宅で受けることもある。
こういう人になりたいという目標の人がいれば非常にプラスになると思うが、目標となる人がいないとなれば、会社にとっては非常に大きなマイナスとなる。ついては、外部の研修も活用し基本的な学習の標準化を図っている。さらに相談しやすい雰囲気を作るために改善できるところは

日々実施している。

Q.オンラインコミュニケーションシステム（SNS・ZOOM 等）の研修について
A.自社内で研修を実施している。内容等については、コンサルティング契約をしている会社からアドバイスを受けている。また、本社のシステム開発相談室に相談に行くこともある。
また、若手などは技術の吸収力も高く、自分で自分のやり方を模索しながら学習している。結局は自分が計画・実行して、反省をしてやり直すという PDCA サイクルを持っている方は、どんどん伸びる。なので、お客様の管理の仕方にしても、会社でルールを決めたものをさらに加工して自分なりに持っている人間もいる。そういう営業や担当者は伸びしろがあり、どんどん成長しているのが分かり、楽しみである。

⑤採用試験はどのようなことをしているか、採用の対象

Q. 採用試験について
A. 外部が出しているマークシート式の一般教養試験（社会常識）と、面接を実施。令和 5 年度の募集で実施するかは未定であるが、パソコンの試験も実施していた。
以前から、航空会社の端末やお客様を前にしてパソコン（キーボードで操作 等）を使用する業務があり、パソコンの試験を実施するようになった。面接でパソコンの習熟度を確認するが、「パソコンを使えます。」と回答いただいた受験者でも全く使用できない方が多く、パソコンの試験を導入した。
ただ、現在はパソコン操作ができる方が多くなり、試験を実施する必要はないと判断し、3 年前ぐらいまでの募集の時で試験をやめた。
パソコン試験のレベルはワープロ検定 3 級程度の自社作成のテストである。

Q.面接の回数について
A.面接は、1 回又は 2 回実施する。基本は 1 回であるが、もう一度会って確かめたいという方は 2 回実施する。

Q.採用までの流れについて
A.応募書類の審査実施後、1 日で筆記と面接を実施する。面接は 3 名～4 名が担当する。面接実施後、面接担当者全員でミーティングを行い採用の是非を決定する。

Q.面接で 1 番重要視されることは
A.面接担当者全員が違ったところを見るが、我々は全体的なことを見る。仕入企画の担当は仕入企画の見方をし、営業部長は営業としての採用を考える。但し、本人たちの話を聞く中で、まず「何がしたいか」が 1 番である。採用後にやりたいことが変わる方もいるが、基本的には面接時に「したい」といったことを伸ばしていきたいと考えている。

Q.採用時の職種について
A.基本は総合職となる。家庭の都合で、転勤が出来ない方は一般職での採用となる。配属は本人の希望を聞き、適性と照らし合わせ決定する。

Q.中途採用について
A.基本は面接のみとなる。但し年齢により変わる場合がある。
採用後は試用期間で、最終判断を行う。試用期間は3ヶ月～6ヶ月となり、3ヶ月で社員になる方もいる。

Q.本日のヒアリングを通して一言
A.１番お願いしたいのは、色々な形で勉強していく中で、自分の好きなことを本当に見つけて、妥協で仕事を選ぶのではなく、本当にやりたいことを目標にできるような生徒をぜひ育成いただきたいということ。このようになりたいというビジョンがないと、採用後も続かない。企業として我々の立場からすると、来てもらったからにはその子を伸ばしてあげたいという気持ちもあり一生懸命頑張るが、その中でも途中でリタイアする方もいる。但し、辞められることがあっても、本当に観光業界を嫌になって辞めることが無いようにしたい。退職された方が、また遊びに来てくれるような会社にしたい。

3－4－2．株式会社山口グランドホテル

ヒアリング日時　：令和 4 年 9 月 15 日（木）　16:00～17:00
ヒアリング担当者：代表取締役社長　臼渕　厚史

【会社概要】

① 所在地	〒754-0021　山口県山口市小郡黄金町 1-1 電話　　083-972-7777／FAX　　083-972-7393
② 社名／代表者名	株式会社 山口グランドホテル 代表取締役社長　臼渕　厚史
③従業員数・構成	93 名
④事業概要	ホテル業（客室・レストラン・宴会場等の経営）
⑤社長挨拶 企業理念とビジョン	選ばれ続ける会社を目指しております。その為には、「安心してご来館いただける環境を整えること」「お客様の期待を上回るサービスを提供すること」が重要であると考えております。 企業理念、会社ビジョンを元に、スローガンを常に意識して従業員一同行動してまいります。 【企業理念】 人との出会いに感謝し、食と空間を通じて地域社会に貢献する 【ビジョン】 日々の活動を通じて関わる全ての人に「安心」「感動」を与え選ばれ続ける会社になる 【スローガン】 Always for your delight！常にお客様の感動のために 【コミットメント】 私たちは、常に礼を正します 私たちは、常に感謝の気持ちを持って行動します 私たちは、常に居心地の良さを提供します 私たちは、常に物事を自分事として捉え行動します 私たちは、常に挑戦します 私たちは、常に環境への配慮を意識して行動します
⑥採用情報／人材理念	新卒採用受付期間：3 月～10 月（毎年） 【人財理念】 「常に期待を上回ること」を創造し、能動的な活動により関わる全ての人・社会を豊かにする人材を育成する

＜外観＞

＜パーティー会場（ザ・グレイスホール）＞

【求人概要項目】

①現在の運営や経営での課題

山口グランドホテルは、シティホテルの分類であり、宿泊、ブライダル、宴会・会議室、レストラン部門を擁している。今現在の運営や経営での課題は、ホテル業・観光業すべてに言えるが、2020年の2～3月あたりから、新型コロナの影響を受け始めたことだ。もう2年半経つが、今まででであれば当たり前にできていたことが、当たり前にできない時代に突入した。お客様もやりたいけど、やれない。例えば、宴会や婚礼、会議や出張など、行きたいが行けないという状況がまだまだ続いている。また、コロナ禍により、今でもキャンセルが続いている。その上で、サービス業に憧れて入社した社員は、コロナ禍によりお客様がなかなか来られないため、サービスをしてお客様に喜んでもらうという場面がかなり減っている。今働いている社員、パート、アルバイトも、働きがいを感じるのが難しい状況になっている。このような状況で社員のモチベーションをどのように維持させるのかが大きな課題である。
サービスをするのは現場、働く社員が主役であり、その主役である現場の社員がワクワクしながら仕事をすることで、お客様に伝わる。しかし、お客様の数が減ってしまっているのでモチベーションを維持することが今の一番の課題である。そこで、代表を含め幹部社員らが、一人ひとりの声を聞くように率先して社員に声をかけ、話しやすい雰囲気を作っている。

Q.新型コロナウイルスが流行した2020年に入社した社員について
A.何名かいる。非常に難しいのが、コロナ禍で仕事がない時に入社した社員はコロナが落ち着いてきたときに、宴会・会議、レストランとお客様が徐々に戻り始めると、もともとの仕事が減っていた状態を当たり前だと思い、コロナ前に入社した社員とのギャップが生まれる。リーダーは長年勤めているので、コロナが落ち着き始めて、お客様が戻り始めると「よしよし。戻ってき始めた。」となるが、コロナ禍で入社した社員は、「なんでこんなに忙しいんですか?」となる。平時ではないことを説明しても、最初の仕事が無い状態に慣れており、伝え方が難しい。

②人材についての課題

私からみんなに伝えているのは、皆さんが主役なので、お客様からいただく多くの声を今後どうしたらいいのか、その答えは現場の皆さんが知っているということ。会社の指示待ちではなく、自発的な意見や行動につなげてほしい。その点、吸収力が速いのは若手である。方針を伝えれば速やかに頭が切り替り、どんどん自分の言いたいことを言い、提案がある。長年勤めている方は、会社の指示を待つ傾向がいまだにある。今の時代は、複雑で不透明であり、だから何が正解かも分からない中、隠されたヒントは現場にある。主体的、能動的な人材を育てていきたい。ついては、人材理念に書いている事を社員に定期的に伝えるようにはしている。現在、チャレンジしているのは、仕組みを作ることである。幹部もしくは私が率先して声掛けをすれば、言いたいこと

を言えるかもしれない。言葉のキャッチボールができる環境になれば、色々な現場の声を聞くことができ、そこを速やかに対応すれば、「会社はこういうところを聞いてくれるんだ」となる。社員みんなで良くするためにどんどんやっていこうという環境を目指している。
また、色々なことを社内で行っていく中で企画が上がってくるが、その企画がお客様のためになっているかどうか、さらに企画を立てた皆さんがワクワクしているかが大事である。
企画提案で条件は２つだけ。お客様のためになっているか。企画を立てた本人・部署がその企画にワクワクしているのか。ワクワク感はお客様に絶対伝わると考えている。

Q.SNS 等の活用について
A.山口グランドホテル本体とブライダル、各レストランに携帯電話を支給し、各リーダーに自分たちで魅力を発信していくよう依頼している。
活用しているのは、インスタグラムと HP である。インスタグラムで情報を発信し、インスタグラムのプロフィール欄に HP のアドレスを入れて情報につながるようにしている。アクションを起こしてもらえたら、HP が見れるという流れを作りたい。そのことから、自主的に各部門に魅力発信を依頼している。HP は自社内で更新し、最新情報がスピーディーに掲載されるようにしている。

Q.SNS のスキルについて
A.インスタグラムのスキルは、ブライダルを除き持っていなかった。山口グランドホテル全体は、私も担当しているが、勉強しながらやっている。レストランはリーダーが若手に聞き発信している。若手がリーダーにアドバイスをすることでコミュニケーションにもなっている。若手もアドバイスしたことが発信され、達成感につながる。ほぼみんなで考えながら、「こうやったらもっとインパクトあるよね。」と相談しながら学習している。

③これから雇用者に対して必要とされるスキルは

我々はサービス業であるため、求める人財像は「感謝する心」「向上する心」「柔軟な心」の三つは絶対必要である。必要なスキルは今こういう時代であるため、間違いなくデジタルに強い人である。
例えば弊社では実施していないが、EC サイトを立ち上げる場合、そのノウハウを持ったデジタルに強い人が絶対必要である。山口グランドホテルでいえば、デジタル支配人のような位置づけでデジタルに強い人材が一人でもいれば、その方に聞くことで問題が解決し SNS 等の活用がスムーズになる。ついては、今、求めている人材に期待するスキルはデジタルスキルである。

Q.デジタルスキルのレベルについて
A.SNS が通常に使える方、そしてもう少しデジタルに詳しい方で、社内の課題をデジタルスキルで解決（DX 化推進）できるよう提案いただける方。
例えば、顧客管理の業務で DX 化を考えたときに、先入観も有り複雑すぎてどのように進めて良いか分からない。特に年配の長年働いている方はアナログで慣れているので、デジタルという言葉

に壁ができている。DX 化においては、導入が遅れていると感じている。将来的には社内 SE のような人材を育成したい。
ホームページの管理や情報発信・更新は現在、支配人が担当している。ただ、支配人の業務との兼業で負担が大きくなる。ついては、社内 SE 関係の仕事をやっていただけるようなデジタルに強い人が集まり、業務分担できれば会社としても強くなれる。
また、予約システムも従来の物を使用しているが、もしかするともっといいものがあるのかもしれない。ただ、そのもっといいものが何であるかについては社内で詳しい者がいない。
デジタルスキルを持っている方がいれば、この課題であれば、このようなシステムを利用することで業務効率化が図れますと提案いただけると非常に助かる。

④研修・育成について

一番の課題と考えている。営業は 1 日 24 時間 365 日行っている。研修を実施する際の時間を設けるのが非常に難しい。私が 2 年前に代表になり、研修を始めた。研修を受けた方からは非常に有益であったという話は聞いている。研修は社内講師（代表・常務・支配人）で段階的に実施している。新入社員等を対象とした入社後の研修、入社後 1 年目、2 年目、3 年目の研修。さらにリーダーを対象とした研修。ただ、実際に一番実施するべきことは、社内講師での研修ではなく、専門の外部講師を招いての研修と考えている。
外部の専門講師を招いて、テーマごとに研修を実施したほうが、社内講師が実施するより緊張感を持ち、より学習習熟度が高まるのではと考えている。
育成については、人事評価制度を活用している。人事評価制度の仕組みは半年（上期・下期）ごとに自身の業績の目標と行動の目標を自分自身に掲げてもらい実行してもらう。そして半期ごとに自己評価を記入してもらい上司が評価する。人事評価制度を導入したことで若手は活気づいている。
また、ホテルを運営するうえで、1 人 1 人が能動的になることは重要で、その上で部門長の役割も非常に大事である。部門長には大谷翔平選手が高校時代から作成しているマンダラシートを毎年作ってもらっている。
マンダラシートは会社の目標に基づき年度毎に部署目標を部門長が考える。そして掲げた目標達成のために必要な行動について記載する。マンダラシート 1 枚で見える化になる。
そして将来的には、新入社員への実施も考えている。入社後 1 年目 2 年目はとても大事だと位置付けている。1 年後どうなっていきたいかを描くことで成長のスピードに違いが出てくると考えている。
さらに、色々なことに関して見える化を大事にしている。情報の共有では LINE Works を導入して、スピーディーに情報共有できるようになった。
情報共有はものすごく大事にしている。全社員に伝えていることがあって、何かのイベントにご参加いただきました等あれば、その場でお礼を伝えるのは当たり前の話で、その後の早期のお礼を必ず翌日までにするよう指導している。感謝の気持ちはしっかり伝えないといけない。しかも早くすることが大事である。

⑤採用試験はどのようなことをしているか、採用の対象

採用試験は書類審査、面接（1回)、筆記、人数によってはグループワークを実施する。
グループワークはシンプルで、一つのテーマを決め、「そのテーマの答えを導き出してください。お願いします。」の一つ。それで多くの事が見えてくる。
グループワークでは、積極性とコミュニケーション力を見ている。「何とかしないと」と考える方は、言葉がでる。「どうしましょう、それでしたら私が担当しましょうか。」など、そういった言葉が誰から出ているかを確認する。また、グループワークの要は、他の方が話をしている際の話の聞き方である。中には相手の話を聞かない人もいる。グループワークの人数は最低3名で、採用試験の人数が2名の際には、社員が入り実施している。ただ、社員にはリーダーシップを取らず待つように指示している。
中途採用は、面接のみ実施する。

Q.仕事の取り組み方について
A.社員に任せられるところは、任せるようにし、責任は代表である私がとるようにしている。現場が主役なので、いろんな考え方があり、社員のみんながやりたいことを取り組めるようにしている。
例えば現在、婚礼部分のガーデンを変えたが、ガーデンの変更について、二つの指示のみである。１つは、「ガーデンを新しくしたい。ついては新しさがまず欲しい」、2つ目は「フォトスポットが欲しい」のみ。そこで、お客様の身近な声を聞くプランナーの社員が一丸となりアイディアを出して形づくられたのが現在のガーデンである。花の位置、壁のレンガの位置などかなり頻繁に調整している。その結果、現場のプランナーに、自分たちの思いが、形づくられたと達成感につながり、接客の際にも、「いや、このガーデンはですね」と、ガーデンの想いを伝えることができる。その想いは、言葉や表情にも表れる。

3−4−3．タナカホテルグループ　ホテルニュータナカ

ヒアリング日時　：令和4年9月20日（火）　15:00～15:30
ヒアリング担当者：総務部課長代理　有村　拓哉

【会社概要】

①　本社所在地	〒754-0002　山口県山口市小郡下郷986 電話　　083-972-0087／FAX　　083-973-1313
②　社名／代表者名	タナカホテルグループ（田中金属株式会社） 代表取締役社長　田中　典康
③従業員数・構成	全体240名 （正社員102名、パート等138名）
④事業概要	ホテル業（客室・レストラン・宴会場等の経営）
⑤社長挨拶 企業理念とビジョン	ホテルの機能に自分の部屋のような使い勝手の良さを。 サービスには家庭に安心感と旅先の演出を。 ホテルニュータナカはいつでも お客様ひとりひとりがほっとくつろげる 「MY HOTEL」でありたいと考えています。 私たちタナカホテルグループは、観光事業を中心に地域に根差した企業として、グループの特性を活かしながら　“人と人のつながり”　“地域との交流”　“歴史･文化”を大切にした経営を進めています。常に創造し行動を起こすことで、お客様により満足していただけるよう、サービスの向上に全力を注いでいきます。私たちはこれからも、お客様との“つながり”を大切にした企業であり続けます。
⑥採用情報／人材理念	人と接することが好きでなければ、当社での仕事は難しいと思います。お客さまに接する以前に、社内でのコミュニケーションが取れなければ良い仕事はできません。話が上手い人、ただ明るい人というのとはまた違います。相手のことを考え、自分の役割や行動を考えることが大切です。今から就職を希望される方は、バイトでもサークルでも何でも構いません。人と係る中で、そういったチカラをしっかりと養い、力強い精神をもって挑んでいただきたいと思います。

＜外観＞

＜大宴会場『平安（へいあん)』＞

【求人概要項目】

①現在の運営や経営での課題

新型コロナウイルスの影響がいまだ続いており、特に飲食利用が極端に落ち込んでいる。100 人以上の大規模な宴会が少なくなり、宴会があってもお酒の提供が少なくなった。今は少し回復してきているが単価・人数ともに最盛期と比較して 1/4 くらいまで減っている。
宴会部門の落ち込みの対策として営業をするが、世間の流れもあり申込につながらず、また具体的な答えが見つからない状況である。

Q.営業活動について
A. チラシを作成し以前から付き合いのある会社に営業する。また、完全に飛び込みで新規営業もする。後は、少人数向けのプランをつくり各ご家庭に配布する。

Q.SNS の活用について
A.SNS は主にレストラン関係で活用している。SNS の発信は専任ではなく店と兼任で担当している。また学習については独学でスタッフ同士相談しながら進めている。

Q.最近のお客様の利用状況について
A.レストランなどお客様が多い日と少ない日が極端になっている。昼までお客様が全然いらしゃらず、お昼一瞬だけ増えて、その後はまたいらっしゃらないということもある。１日通してお客様がいない日もあれば、満席が続く日もあり、動きが読めない。

②人材についての課題

人材に関しては「思っていた仕事と違う」と思われ、割と短期、長くても 1～２年ぐらいで退職される方が結構いる。ついては、長期的に働ける人が欲しい。また、スタッフの人数が足りないこともあり、お客様への接客が甘くなっている。接客をするスタッフに関しては特に接客マナーについて再教育できればと考えている。

Q.採用する段階である程度の接客スキルは必要か
A.中途採用の方に関しては必要となる。即戦力が求められるので、ホテルでの職業経験があると望ましい。ただ、ホテルでの職業経験がなくても接客経験があると良い。接客経験のない方は、言葉遣いが慣れるまで「かしこまりました。」などの言葉が出てこない。

Q.離職される方に共通することについて
A.離職される方の特徴として対人で揉めたりする方が多い。また、「思っていた仕事と違う」と思

う理由で一番多いのは、「接客が多いのかと思っていたら、思っていたよりも裏方の仕事の方が多かった」である。特に高校卒で入社する方は、フロント業務のイメージが大きい。

Q.採用時の配属先について
A.新卒は総合職として採用し、半月～1ヶ月ごとに各部署をまわり、本人の希望と適性を見て、配属を決める。中途採用の方は、基本的に配属先（営業・フロント 等）を決めて採用する。

③これから雇用者に対して必要とされるスキルは

コミュニケーション能力が一番大事である。お客様の間（ま）を見て動ける方、また従業員同士でも、あの人忙しそうというのを見て相談のタイミングを計るなど、状況を判断し行動できることが大事である。
例えば、お客様に何か説明をする際にも、お客様が理解できてないのに、話すことに一生懸命になり、矢継ぎ早に話を進めるのは困る。お客様の表情など見てペースを合わせた説明が必要である。また、従業員同士でも上司の状況を確認することも重要であり、日頃からコミュニケーションをとり信頼関係を構築することも大事である。

④研修・育成について

最近は実施できていないが、新人を対象とした外部の研修にできるだけ参加するようにしている。ホテル向けの研修も有りビジネスマナーや接遇など本格的な講師の方が指導してくれる。ただ、新型コロナウイルスが流行り始めてからは研修の開催が減っている。主催は旅館組合などである。特に4月、5月の研修には新入社員を行かせている。
中途採用の方にも研修に参加いただきたいと考えているが、タイミングが難しく研修への参加が出来ていない。

Q.新卒採用の配属について
A.3ヶ月程度で各部署をローテーションで経験し、各部署の部門長と本人との面談にて決定する。1部署1ヶ月を基本としフロント・予約課・レストランを経験する。

Q.中途採用の配属について
A.中途採用の方は、部署を決めて採用する。ついては、指導する先輩社員を決めてOJTで育成する。期間は約1か月間である。

Q.採用において求めるITスキルについて
A.SNS等のスキルはあれば良いが必須ではない。SNSは普段からプライベートでも結構気軽にできるので、社内でもスキルがある方が意外といる。ホームページやSNS等での情報発信の際には部

署の管理者に最終チェックを依頼し、内容等についてはITのスキルを持っている社員に任せている。
あとは、人柄を重視している。人柄やコミュニケーション力にプラスアルファでWeb等の知識があればなお良い。ただ、応募が少ない中でさらにコミュニケーション・ITスキルを持っている方となると非常に少ない。コロナで人が離れてしまい、人材の募集では非常に苦労している。

⑤採用試験はどのようなことをしているか、採用の対象

主に面接（1回）を実施している。特に中途採用の方はほとんどの場合、書類審査と面接のみとなる。
また、応募者とは基本的に全員と会うようにしている。
面接では人柄や人物を一番重視しており、履歴書など応募書類を見ながら質問を投げかけ、その応答でコミュニケーション能力をみている。
新卒の場合は、作文の試験を実施し、その後面接を行う。

Q.新卒と中途採用の割合について
A.基本的に新卒採用に力を入れたいが、急な離職による欠員補充も結構あるため、即戦力が欲しい場面も多々ある。中途採用の場合、接客業の経験者もいるが、今までのやり方と弊社の取り組み方の違いでなかなか馴染めない方もいらっしゃる。新卒採用の場合は、何にも染まっていないので弊社の取組等の吸収が早く馴染みやすい。

Q.中途採用での年齢の幅について
A.中途採用であれば高くても40歳代まで対象である。

３－４－４．一般社団法人山口県観光連盟

ヒアリング日時　：令和 4 年 9 月 16 日（金）　13:30～14:30
ヒアリング担当者：専務理事兼マーケティング統括　上田　英夫
事務局長　本永　将雄

【会社概要】

①本社所在地	〒753-8501　山口県山口市滝町１番１号 電話　083-924-0462／FAX　083-928-5577
②社名／代表者名	一般社団法人山口県観光連盟 会長　松村　孝明
③従業員数・構成	13 名 （プロパー職員 3 名、民間企業派遣 3 名、県派遣 3 名、嘱託 2 名、有期雇用 2 名）
④事業概要	山口県内における観光の健全な発展及び振興並びに地域の活性化を図る事業を行い、生活、文化及び経済の向上発展に寄与する
⑤社長挨拶 企業理念とビジョン	「やまぐちＤＭＯ推進戦略」の３つの基本方針である「協創力を高める」「地域の魅力を高める」「情報の伝達力を高める」に沿って、多様な関係者の参加によるツーリズムの振興を図り、デジタル化等にも対応しながら戦略の目標指標に掲げる観光消費額や延べ宿泊者数等の増加を目指していきます。
⑥採用情報／人材理念	不定期採用 ※Ｒ５年４月に１名採用予定（毎年採用ではない）

＜山口県観光サイト＞
「山口県公式観光サイト/おいでませ山口へ」は、一般社団法人山口県観光連盟が管理を行う、山口県の観光情報を提供しているウェブサイト

〇角島大橋を望む絶景

〇観光マップ

【求人概要項目】

①現在の運営や経営での課題

観光連盟は会員の方々からの会費によって運営しているため、その他の広告収入など自主財源の開発を行い、観光連盟の活動の元になる財源を確保していくことが課題である。
これは全国の観光連盟に共通することであるが、商いはしていないので、当然収入が得られない。我々にはその収入を得る仕組みが元々ない。ついては財源を確保し、人員を増やしていくことが大切である。
県によっては指定管理で事業を運用する場合もあるが、大方は我々と同じように、県の財源をいただきながら、自主運営をしている。本来であれば自主財源を多く稼いで、色々な取組をしていくことが望ましいが、そこまでの余力がないのが現状である。将来的には収入とはならないが今回の YIC 学院が委託を受けた文科省事業のように観光庁の事業に参画し事業を広げていくことも必要と考えている。自主財源の確保として、県産品のショッピングサイトを運営し手数料収入を得ている県もある。
引き続き、会員のプラスになる活動をしていき、さらに会員を増やしていくことが重要である。会員には観光業に限らず様々な業種の企業がいる。

②人材についての課題

プロパー社員が軸になっているので、プロパー社員の様々なプロモーションやデータ分析など、幅広いスキルの向上が課題である。昔は仕事を経験からくる勘でやっていたこともあったが、今は数値的根拠など理由を求められるように変わってきた。
ついては、30 年勤めている方も、最初の頃のやり方と今のやり方は違い、今から分析をしてくださいと言われても、なかなか大変なところがある。
昔は SNS やホームページもなく、パンフレット、チラシ、のぼり等を制作し目に見えるよう告知をしてきた。ただ、新型コロナウイルスが流行してからは人と接触するのもはばかられる時代となり、デジタル化が加速した。インターネットでの予約、情報の検索などほとんどスマホで操作している。ついては、我々のプロモーションもデジタル化をしていかないと、今の時代に生き残れなくなっている。
我々のホームページではモデルコースを作り掲載しているが、意外と見ていただく量が多く、現在もモデルコースを増やしている。観光に行きたい方が、モデルコースを参考にどこに行くか決めているという事実もあるので、モデルコースを作り SNS やホームページで綺麗に見せる能力が求められる。

Q.SNS 等の活用について
A.Instgram、Twitter、Facebook の 3 つを活用し情報を発信している。発信は社員が担当している

が、一人で多くの情報を発信するのに限界があるため、県内の観光について情報発信をしたい方を募集し発信してもらっている。情報発信していただいたライターの方に謝礼をお支払いする。地域のライターと連携して SNS での情報発信をする際にも場所のセッティングなど社員が調整する。
我々のホームページはポータルサイトの役割もあり、県内の観光協会が発信する情報が我々にも集まるようになっている。ついては、ホームページでの情報の整理やデータマーケティングなどがこれからの観光に求められる人材である。

③これから雇用者に対して必要とされるスキルは

雇用者に必要とされるスキルは、観光データの分析能力である。ただ、データ分析はかなり難しい能力であると思う。データ入力ができても、分析をするとなると経験も必要で、データを収集する際のアンケートの設計など考える力が必要となる。データ入力では Power BI を使っているが、この入力する技術も必要である。既に県が作ったデータも活用しながら、Power BI に入力するために加工しやすいように作り変える必要もある。一から入力するよりは、色々なデータを加工して Power BI に入れ込んで出力するところが、勘と能力が必要で難しい。
現在は、各市町の方と連携してデータ入力や分析を一緒にしている。ただ、データ分析能力等を持って加工できる人材はなかなかいないため、いれば重宝されると思う。
取組として我々が地元の方でも分析ができるよう講習会を実施している。まさにこの研修員が、かなりのニーズがある。ただ、必要とされるスキルではあるがデータ分析は難しい。分析は本来色々なデータを見ないとできない。IT スキルがあるだけでは難しい。
また、分析だけで終わるわけにはいかない。我々は業務として、地域の活性化、市町と一緒に観光を盛り上げていくという役割があり、分析結果を見て市町と一緒にどういう取り組みが出来るかを考えている。ついてはコミュニケーション力も非常に重要である。

Q.コミュニケーション能力について
A.人の意見を聞く力が必要である。相手のやりたいことを聞き出しながら、自分のやりたいことと組み合わせて企画する力が重要である。コミュニケーション力と言いながらも営業能力に近い意味合いがある。ついては、面接が重要でありコミュニケーション力を見るようにしている。
プロモーションの制作においては我々で作っているのではなく、プロポーサル形式で協力いただくことになった企画や印刷等の協力企業と一緒に制作している。ついては、調整能力が必要で我々のスケジュールと協力企業のスケジュールと両方を見ながら進める事や完成物における仕様の変更なども含めて最善を決めていく必要がある。
ただ、最初から企業との折衝力等を持っている方はいないので、入職してから経験を積んでいくことで出来るようになっていく。真面目に業務に取り組む姿勢が大事である。

④研修・育成について

OJT をメインとしている。さらに専門の事業者の方との打ち合わせにて自分の知識を高めていく。なお、採用においては、基本的なビジネスマナーは必須である。
また、JTB 等が主催する新入社員研修に参加することもある。研修は、入職後の 1 ヶ月間泊まり込みで実施し、間をあけて秋にも実施される。
さらに本人からの希望があれば、専門的な研修に参加していただくこともある。例えば Google アナリティクスの研修や観光にちなんだ専門的な研修に参加したいなど。予算を見ながらどんどん受けさせたいと考えている。

⑤採用試験はどのようなことをしているか、採用の対象

書類選考としてエントリーシートをいただき、そして面接を 2 回実施し、採用を決めている。職種は限定されず、経理、会計、人事、さらには観光でのプロモーションでの外部との調整など多岐にわたる。プロパー社員が柱となっていく必要があるため、様々な事が出来る人材を募集する。将来的には、民間企業派遣比率等を下げながら、プロパー社員比率を上げて安定した経営ができる体制づくりを目指している。

Q. プロパー社員の男女比について
A. 全て女性である。観光系ということもあるかも知れないが、募集時でも女性が多く、前回の募集も 2/3 以上が女性であった。県内在住の方や UIJ ターンの方が多い。ただ、男性の応募も歓迎している。採用においては男女での差を設けてはいない。

3－4－5．総評

（１） 観光・サービス業による経営上の課題及び求められる人材について

本事業では、観光・サービス業を中心に課題解決型 DX 人材育成プログラムを開発していくことを目的としており、このヒアリング調査では、山口県に本社を置く 4 法人に経営上の課題及び求める人材像について具体的な内容を伺う事ができた。ヒアリング結果をまとめると、次のようになる。

調査対象	サンデン旅行株式会社	株式会社山口グランドホテル
①現在の運営や経営での課題	今の若い方が、自分が楽しみながらやりたい仕事の候補に入れてもらえるようにしたい。	サービスをしてお客様に喜んでもらうという場面がかなり減っている中、社員のモチベーションをどのように維持させるのかが大きな課題である。
②人材についての課題	コミュニケーション力があり、たくさんの人と触れ合い信用・信頼される人になって欲しい。	お客様からいただく多くの声を今後どうしたらいいのか、会社の指示待ちではなく、自発的な意見や行動につなげてほしい。
③これから雇用者に対して必要とされるスキルは	いろんな思いを持ち SNS 等についてもある程度知識があり、改善について提案できる。	求める人材像は「感謝する心」「向上する心」「柔軟な心」の三つは絶対必要である。必要なスキルは今こういう時代であるため、間違いなくデジタルに強い人。
④研修・育成について	社員研修は社内と商工会議所等が主催するテーマ別講座を利用している。スキルアップの為に旅行業務取扱管理者（国家試験）等、資格取得の為に JATA（日本旅行業協会）が主催する勉強会等にも参加している。	研修は社内講師で段階的に実施している。ただ、実際に一番実施するべきことは、社内講師での研修ではなく、専門の外部講師を招いての研修と考えている。
⑤採用試験はどのようなことをしているか、採用の対象	外部が出しているマークシート式の一般教養試験（社会常識）と、面接を実施。令和 5 年度の募集で実施するかは未定であるが、パソコンの試験も実施していた。	採用試験は書類審査、面接（1 回）、筆記、人数によってはグループワークを実施する。グループワークでは、積極性とコミュニケーション力を見ている。

調査対象	一般社団法人山口県観光連盟	タナカホテルグループ ホテルニュータナカ
①現在の運営や経営での課題	観光連盟は会員の方々からの会費によって運営しているため、その他の広告収入など自主財源の開発を行い、観光連盟の活動の元になる財源を確保していくことが課題である。	新型コロナウイルスの影響がいまだ続いており、特に飲食利用が極端に落ち込んでいる。宴会部門の落ち込みの対策として営業をするが、世間の流れもあり申込につながらず、また具体的な答えが見つからない状況である。
②人材についての課題	プロパー社員の様々なプロモーションやデータ分析など、幅広いスキルの向上が課題である。	人材に関しては「思っていた仕事と違う」と思われ、割と短期、長くても 1～２年ぐらいで退職される方が結構いる。ついては、長期的に働ける人が欲しい。
③これから雇用者に対して必要とされるスキルは	観光データの分析能力である。データ入力ができても、分析をするとなると経験も必要で、データを収集する際のアンケートの設計など考える力が必要となる。	コミュニケーション能力が一番大事である。お客様の間（ま）を見て動ける方、また従業員同士でも、あの人忙しそうというのを見て相談のタイミングを計るなど、状況を判断し行動できることが大事である。
④研修・育成について	OJT をメインとしている。さらに専門の事業者の方との打ち合わせにて自分の知識を高めていく。なお、採用においては、基本的なビジネスマナーは必須である。	新人を対象とした外部の研修にできるだけ参加するようにしている。ただ、新型コロナウイルスが流行り始めてからは研修の開催が減っている。
⑤採用試験はどのようなことをしているか、採用の対象	書類選考としてエントリーシートをいただき、そして面接を 2 回実施し、採用を決めている。職種は限定されず、経理、会計、人事、さらには観光でのプロモーションでの外部との調整など多岐にわたる。	主に面接（1 回）を実施している。特に中途採用の方はほとんどの場合、書類審査と面接のみとなる。面接では人柄や人物を一番重視している。

＜ヒアリングを通しての所感＞

観光・サービス業での運営や経営の課題は、新型コロナウイルスの影響による人材不足やお客様の減少である。また、非対面によるデジタル化の加速による人材育成も大きな課題となっている。さらに、これから雇用者に対して必要とされるスキルは「デジタルの知識を活用し課題解決・提案できる」であり、このたび開発する訓練プログラムに反映する科目が明確となった。

３−５．ヒアリング調査データ（AI 分析）

３−５−１．ワードクラウド

スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示しています。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表しています。

≪スコア順≫

３－５－２．単語出現頻度

　文章中に出現する単語の頻出度を表にしています。単語ごとに表示されている「スコア」の大きさは、 与えられた文書の中でその単語がどれだけ特徴的であるかを表しています。 通常はその単語の出現回数が多いほどスコアが高くなりますが、 「言う」や「思う」など、どの文書にもよく現れる単語についてはスコアが低めになります。

名詞	スコア	出現頻度
部分	72.87	70
採用	100.45	50
我々	90.45	48
会社	19.92	47
研修	88.97	46
面接	79.54	46
人材	146.13	43
仕事	4.36	43
観光	55.68	37
ふう	72.44	35
スキル	32.60	35
必要	10.15	35
社員	48.37	32
わけ	5.93	31
sns	167.44	30

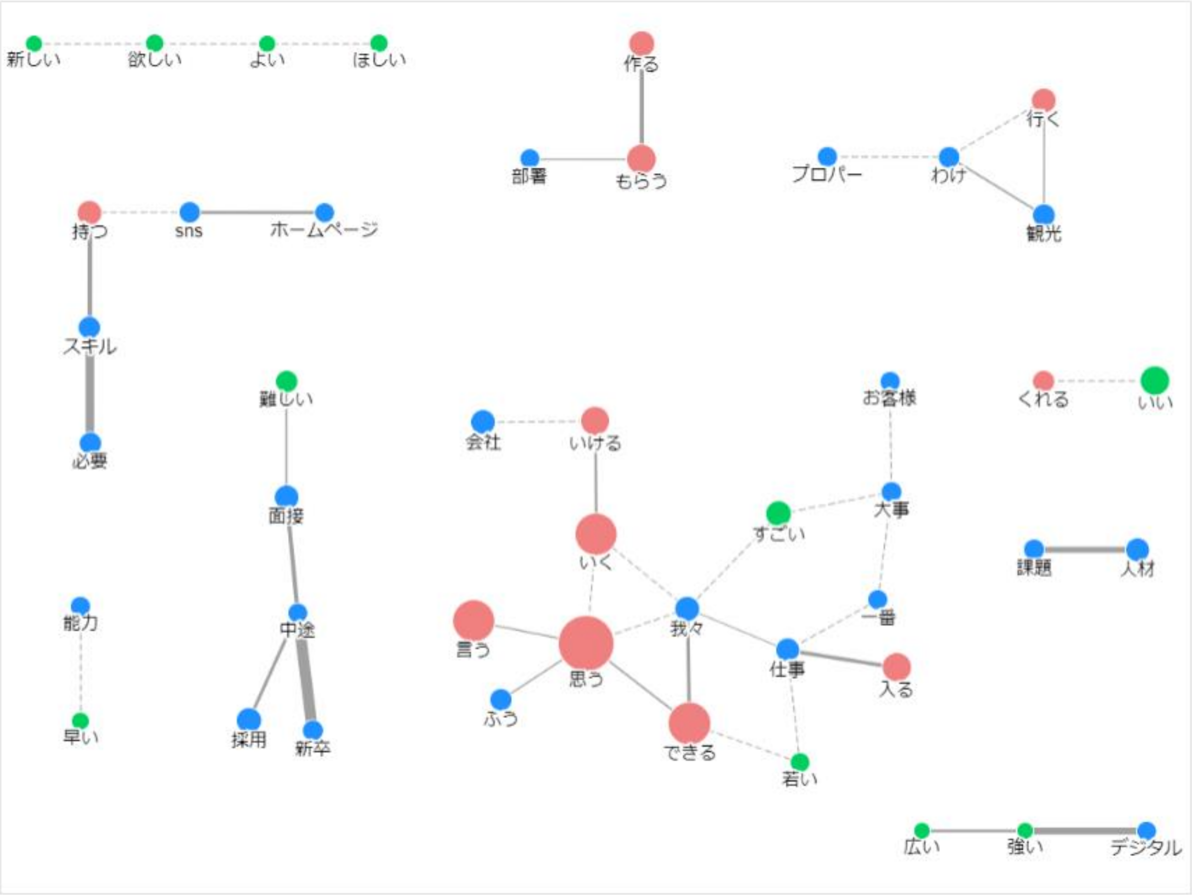
動詞	スコア	出現頻度
思う	14.91	164
できる	15.03	111
いく	21.32	108
言う	9.54	108
もらう	10.69	58
入る	6.93	56
いける	12.56	55
作る	5.31	43
持つ	4.10	38
行く	1.09	38
いただく	7.67	34
聞く	2.48	32
わかる	1.96	32
くれる	0.87	27
違う	2.40	25

形容詞	スコア	出現頻度
いい	2.44	57
すごい	3.87	42
難しい	5.96	28
多い	1.79	25
若い	5.62	17
長い	1.60	12
ほしい	0.45	12
欲しい	0.31	12
早い	0.27	10
良い	0.14	10
大きい	0.85	9
高い	0.38	8
うまい	0.49	7
新しい	0.41	7
よい	0.10	7

感動詞	スコア	出現頻度
そうですね	73.80	42
ありがとう	0.22	13
なるほど	0.12	3
ごめんなさい	0.06	2
lineworks	7.65	1
いえいえ	0.12	1
すいません	0.04	1
すみません	0.01	1
ありがと	0.01	1
いや	0.01	1
ほんと	0.00	1
---	---	---
---	---	---
---	---	---
---	---	---

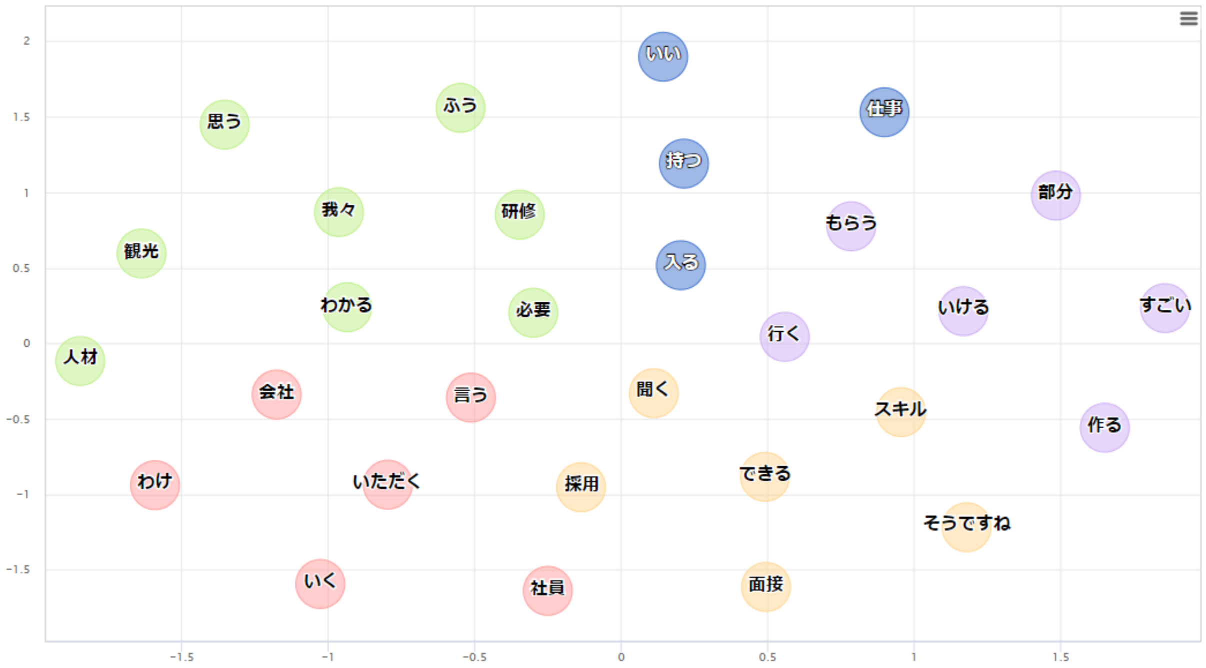
３－５－３．共起キーワード

文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図です。出現数が多い語ほど大きく、また共起の程度が強いほど太い線で描画されます。



３−５−４．２次元マップ

文章中での出現傾向が似た単語ほど近く、似ていない単語ほど遠く配置されています。距離が近い単語はグループにまとめ、色分けしています。



３−５−５．係り受け解析

係り受け解析では、「名詞」に係る「形容詞」「動詞」「名詞」についての解析結果を表示します。「スコア」は、出現回数やその係り受け関係が全組み合わせのうちに占める割合などを複合的に判断し、独自に算出した数値です。 「スコア」が高いほど、よりその係り受け関係が重要であることを示します。 また、単語の後に「(否： 50%)」 などとついている場合、 集計された係り受け関係のうち 50%が否定表現（例 :「高い」→「高くない」）として使われていることを意味しています。 ネガポジは名詞にかかる形容詞がポジティブ（ネガティブ）な単語かどうかを表しています。

■ 名詞 - ■ 形容詞

名詞 - 形容詞	ネガポジ	スコア	出現頻度
デジタル - 強い	中立	2.00	3
言い方 - 悪い	ネガティブ	1.20	2
人数 - 少ない	中立	1.20	2
社長 - 忙しい	ネガティブ	0.86	2
会員 - 多い（否: 50.00%）	中立	0.23	2（否: 1）
仕組み - すごい	ポジティブ	0.14	2
部分 - 速い	中立	1.00	1
新卒 - もらいづらい	中立	1.00	1
新卒 - 怖い	ネガティブ	1.00	1
痛切 - 痛い	ネガティブ	1.00	1
我々 - つらい	ネガティブ	1.00	1
経験 - 苦しい	ネガティブ	1.00	1
意見 - 出しやすい	中立	1.00	1
利用 - 繋がりやすい	中立	1.00	1
時代の流れ - いきづらい	中立	1.00	1

■ 名詞 - ■ 動詞

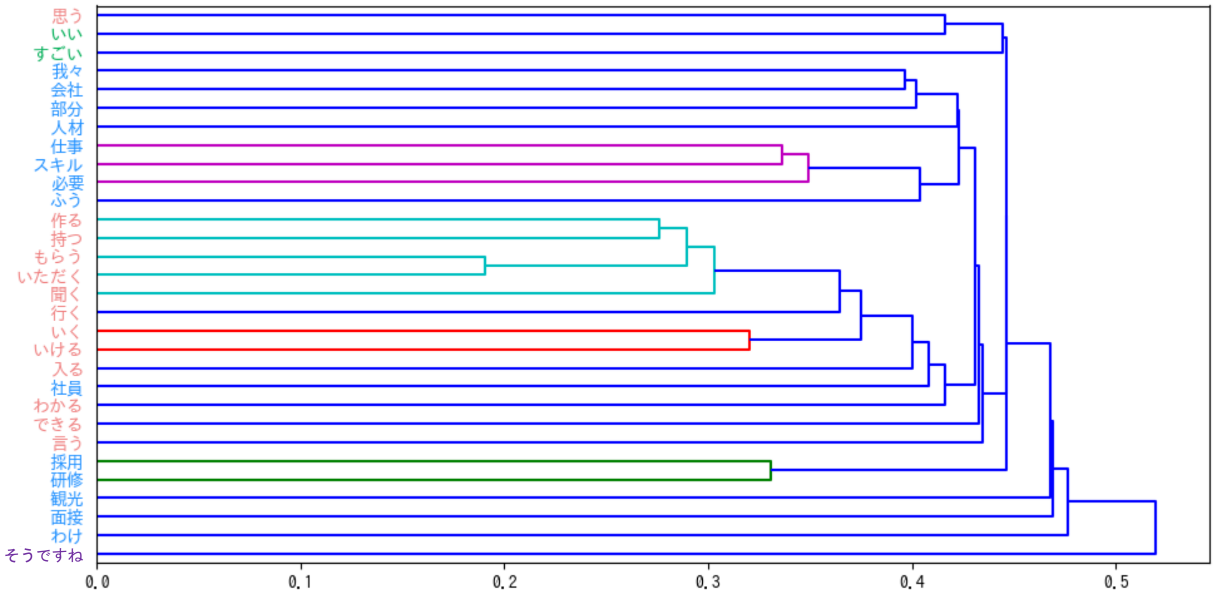
名詞 - 動詞	スコア	出現頻度
スキル - 持つ	1.08	6
事業 - いく	0.28	5
テーマ - 与える	3.33	4
コミュニケーション - 取れる	2.86	4
興味 - 持つ	0.51	4
逆 - 言う	0.18	4
社員 - 伝える	1.33	3
部署 - 回る	1.33	3
研修 - 受ける	0.92	3
コース - 作る	0.27	3
コロナ - 入る	0.21	3
仕事 - もらう（否: 33.33%）	0.20	3（否: 1）
部署 - もらう	0.20	3
会社 - いく（否: 33.33%）	0.11	3（否: 1）
採用 - いく	0.11	3

■ 名詞 - ■ 名詞

名詞 - 名詞	スコア	出現頻度
運営 - 課題	1.45	6
経営 - 課題	1.03	5
長門 - 美祢	4.00	4
人材 - 課題	0.69	4
自主財源 - 開発	1.71	3
民間 - 派遣	1.20	3
我々 - 業界	0.63	3
社長 - デジタル	0.55	3
能動 - 人材	0.27	3
中途 - 面接	0.26	3
部分 - 部分	0.17	3
専門用語 - 固有名詞	2.00	2
会社 - 指示	2.00	2
感謝 - 気持ち	2.00	2
社会 - 豊か	2.00	2

3-5-6. 階層別クラスタリング

文章中での出現傾向が似た単語をまとまりとしてとらえられるよう樹形図で表したものです。グループは色分けして表示しています。



３−５−７．分析結果

山口県内に本社を置く観光サービス業４社の人材の現状やビジョン、教育に関するヒアリングを行い、ヒアリングの文字（言語）データよりテキストマイニング分析を実施し関連性や出現傾向より４社の人材に対する重要なキーワードを切り出す解析結果となった。

インタビュー形式のヒアリングであったためか、発言量によって解析結果から見えるキーワードの出現量や傾向にやや偏りがあるものの、概ね予測したキーワードである「SNS」や「スキル」「研修」が解析結果からも確認ができた。

業務で必要とされるスキルに SNS やホームページといったキーワードは４社とも共通して重点スキルとして改めて確認ができた。一般的に観光産業に必須とされる接遇スキル、DX 推進に必要な IT 基礎知識、デジタルツール活用スキルに加えて SNS、ホームページを即戦力として活用できるインターネット通信を使った情報発信のスキルの習得が重要であると確認ができる分析結果となった。

以上

令和３年度「DX 等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業」
「課題解決型 DX 人材育成プログラム（観光・サービス業を中心として）プロジェクト」

山口県観光・サービス業のＤＸ人材ニーズ アンケート・ヒアリング調査報告書

令和 4 年 12 月

学校法人ＹＩＣ学院

〒754-0021 山口県山口市小郡黄金町 2 番 24 号

●本書の内容を無断で転記、掲載することは禁じます。

本書は、文部科学省の教育政策推進事業委託費による委託事業として、学校法人YIC学院が実施した令和３年度「DX 等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業」の成果物です。