



各 位

2025 年 12 月 22 日

会 社 名 株式会社 ダイブ
代表者名 代表取締役社長 庄子 潔
(コード番号：151A 東証グロース)
問合せ先 執行役員管理本部長 大野 友裕
(TEL. 03-6311-9833)

【予測 2026 年人材調査】

ホテル・旅館の 6 割が宿泊需要増を予測、7 割が賃上げへ

外国人人材 3 割増・シニア活用 6 割超など多様人材が広がる一方、求職者減少が最大課題

全国 5,900 施設以上の観光施設に特化した人材サービスを展開する株式会社ダイブ（東京都新宿区 代表取締役社長：庄子 潔、証券コード 151A、以下ダイブ）と、子会社である株式会社宿屋塾（東京都新宿区 代表取締役社長：山本拓嗣、以下宿屋塾）は、ホテル・旅館の人事・総務・支配人を対象に「2026 年の人材傾向」に関する共同調査を実施しました。

■調査背景

観光業界では労働力人口の減少や働き方の多様化が進む中、インバウンド需要の急回復により人材確保・育成の在り方が大きく変化しています。11 月の訪日外客数は 351 万 8,000 人（前年同月比 10.4%増）に達し、1～11 月累計では 3,906 万 5,600 人を記録。11 月時点で昨年実績を 200 万人以上上回り、年間過去最多を更新しました（*1）。

一方で現場では、求職者減少や特定職種の人材不足、地域固有の雇用課題への対応が急務となっています。こうした状況を受け、ダイブと宿屋塾は全国の宿泊施設を対象に、2026 年に向けた需要予測や採用・待遇、多様な人材活用に関する共同調査を実施しました。本調査を通じ、現場の実態を可視化し、持続可能な組織づくりに資する情報を提供することを目指しています。

（*1）出典元：JNTO 日本政府観光局「訪日外客数（2025 年 11 月推計値）2025 年 12 月 17 日

詳細につきましては次頁以降をご参照ください。

以上

2025 年 12 月 22 日
株式会社ダイブ

【予測 2026 年人材調査】

ホテル・旅館の 6 割が宿泊需要増を予測、7 割が賃上げへ
外国人人材 3 割増・シニア活用 6 割超など多様人材が広がる一方、求職者減少が最大課題

全国 5,900 施設以上の観光施設に特化した人材サービスを展開する株式会社ダイブ（東京都新宿区 代表取締役社長：庄子 潔、証券コード 151A、以下ダイブ）と、子会社である株式会社宿屋塾（東京都新宿区 代表取締役社長：山本拓嗣、以下宿屋塾）は、ホテル・旅館の人事・総務・支配人を対象に「2026 年の人材傾向」に関する共同調査を実施しました。



■調査背景

観光業界では、労働力人口の減少に加え、インバウンド需要の回復や働き方の多様化が進み、ホテル・旅館の人材確保・定着・育成の在り方が大きく変化しています。こうした近年の観光需要回復を背景に、11 月の訪日外客数は 3,518,000 人と前年同月比 10.4% 増となり、累計では過去最高を更新しました（*1）。

一方で現場では、求職者減少による採用難や、サービス・調理など一部職種に偏った人材不足、地域特有の雇用課題など、従来とは異なる環境への対応が求められています。

こうした状況を踏まえ、ダイブと宿屋塾は、全国のホテル・旅館の人事・総務・支配人を対象に、2026 年に向けた宿泊需要の見通しや必要人材、不足職種、活用が進む人材層、待遇や定着の取り組みなど、人材に関する現状と課題を多角的に把握するための共同調査を実施しました。

本調査では、現場の実態を可視化し、ホテル・旅館における持続可能な人材確保と組織づくりに役立つ情報を提供することを目指しています。

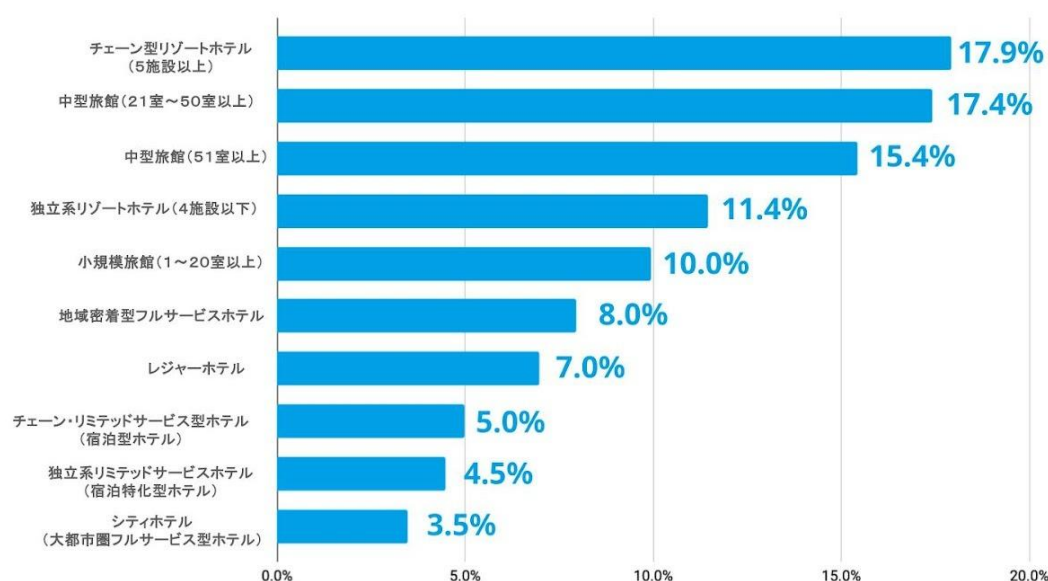
（*1）出典元：JNTO 日本政府観光局「訪日外客数（2025 年 11 月推計値）2025 年 12 月 17 日

【調査サマリー】

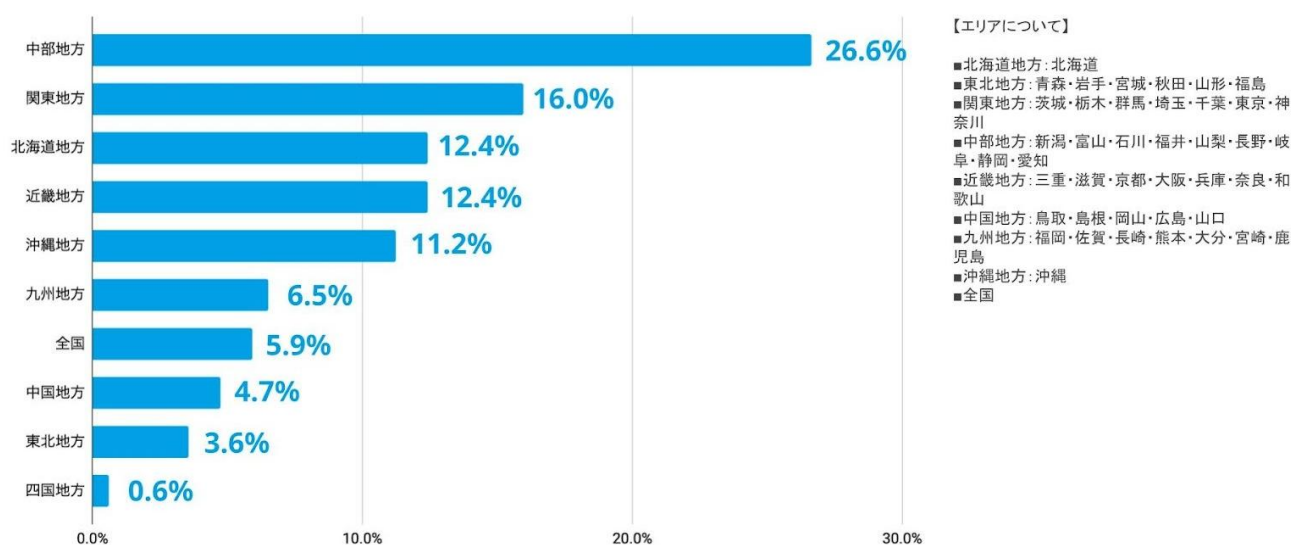
- 2026年の宿泊需要は6割超が「増える」と予測
需要回復への期待が大きく、宿泊需要の増加が主流に
- 必要人材は約6割が「増やす予定」
需要回復を背景に増員傾向が続く
- 最大の人材課題は「求職者減少」33.7%
応募母数の減少が採用難を生み、人材不足の根本要因に
- 給与・待遇は約7割が「改善予定」
賃上げを通じた人材確保・定着への投資が加速
- 多様人材の活用が拡大（外国人人材3割増、アクティブシニア6割超）
不足する人材を補うため、多様な人材層を活用する動きが広がる

▼回答者属性

Q. 貴社施設について教えてください。（複数回答可）



Q. 主に人材採用・管理を担当している拠点（または担当エリア）をお選びください。（複数回答可）

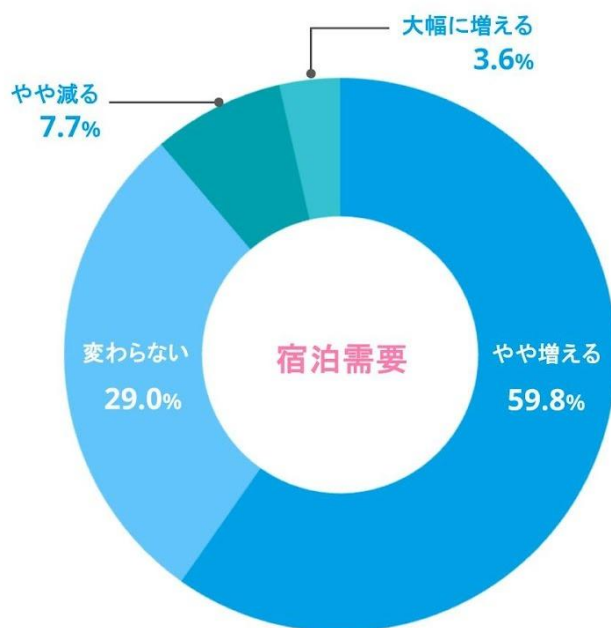


▼2026 年宿泊需要、6 割超えが「増加」を予測

今回の調査では、「やや増える（59.8%）」と「大幅に増える（3.6%）」を合わせて、全体の 6 割超が「需要増」を予測していることが分かりました。

一方で、「変わらない（29.0%）」は 3 割弱、「やや減る（7.7%）」は 1 割未満にとどまり、多くの施設が宿泊需要の回復や拡大を前向きに見ている傾向がうかがえます。

Q. 2026 年にかけて、貴施設では宿泊需要の増減をどのように予測されていますか。（単一回答） n=152

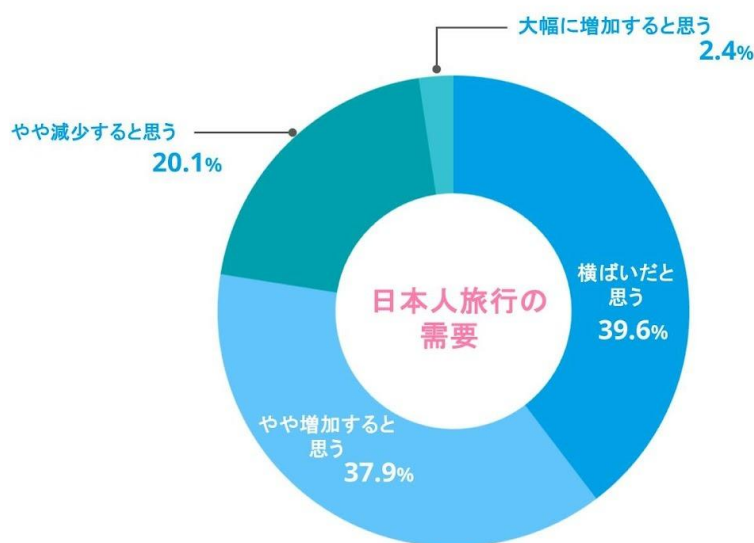


▼日本人旅行需要は「横ばい」 39.6%が最多に

今回の調査では、日本人旅行需要について「横ばいだと思う（39.6%）」が最も多い結果となりました。「やや増加すると思う（37.9%）」も近い割合で続いており、2026年の需要は大きな変動よりも、現状に近い推移を見込む回答が中心となりました。

一方で、「やや減少すると思う（20.1%）」という回答も一定数あり、需要の見通しには幅があることもうかがえます。「大幅に増加すると思う（2.4%）」は少数で、急激な伸びを想定する回答は限定的でした。

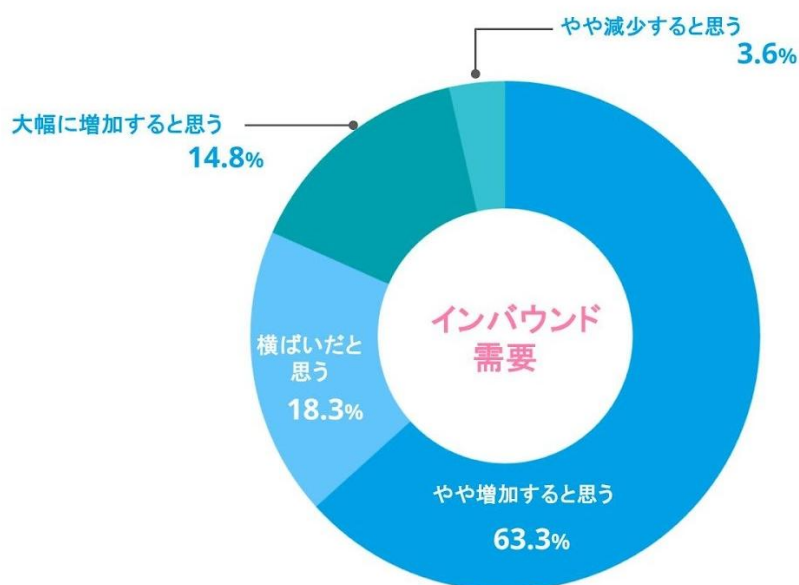
Q. 日本人旅行需要は2026年にどのように変化すると予測しますか。（単一回答） n=152

**▼インバウンド需要は「やや増加」 63.3%で最多**

今回の調査では、インバウンド需要について「やや増加すると思う（63.3%）」が最も多く、増加傾向を見込む回答が中心となりました。「大幅に増加すると思う（14.8%）」も一定数あり、増加基調を期待する声が比較的多い結果となりました。

一方で、「横ばいだと思う（18.3%）」という回答も見られ、急激な変化ではなく、堅調な推移を想定する見方も一定の割合を占めています。「やや減少すると思う（3.6%）」は少数で、減少を見込む回答は限定的でした。

Q. インバウンド需要は2026年にどのように変化すると予測しますか。（単一回答） n=152

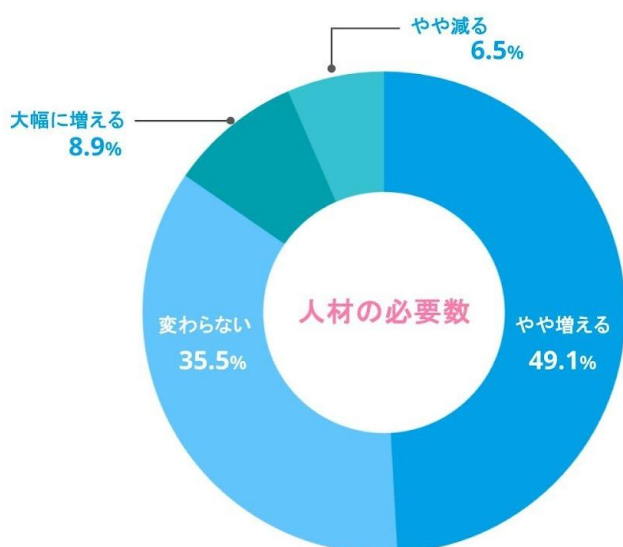


▼人材確保はより重要に、多くの施設が増員を見込む

今回の調査では、「やや増える（49.1%）」と「大幅に増える（8.9%）」を合わせて、半数程度の施設が必要人員は増えると思込んでいることが分かりました。

一方で、「変わらない（35.5%）」が3割強、「やや減る（6.5%）」は1割未満にとどまり、多くの施設が今後の業務量や需要に応じて、一定の人材確保が必要になると考えている様子が見えられます。

Q. 2026 年に向けて、人材の必要数はどの程度増減すると見込まれますか。（単一回答） n=152

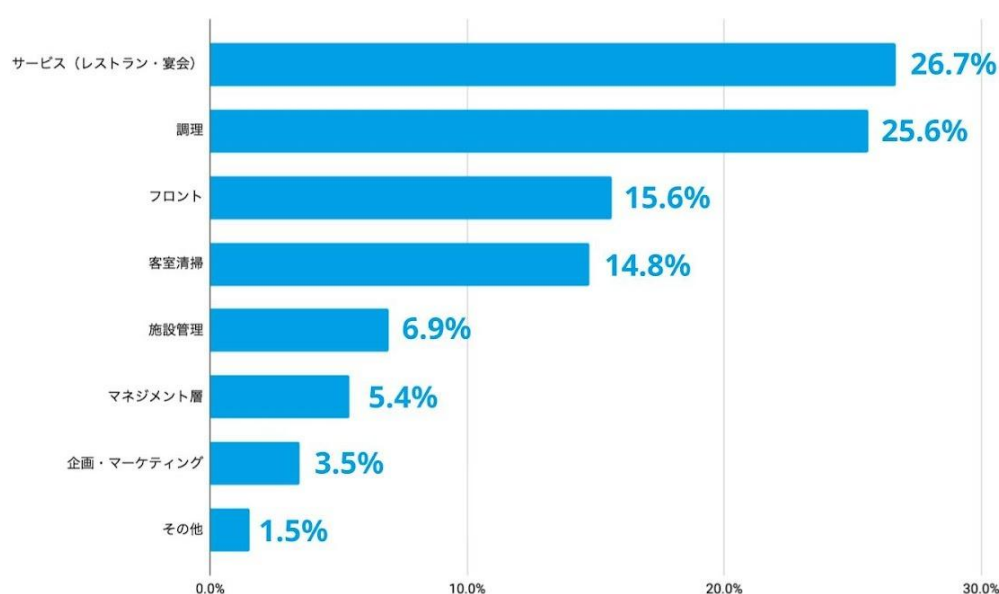


▼不足が最も懸念される職種はサービス（26.7%）と調理（25.6%）

採用で特に不足が懸念される職種としては、「サービス（レストラン・宴会）26.7%」と「調理 25.6%」が上位となりました。次いで「フロント（15.6%）」「客室清掃（14.8%）」が続き、宿泊業の中心業務を担う現場ポジションで人材確保の難しさを感じている施設が多いことが分かります。

一方で、「施設管理（6.9%）」「マネジメント層（5.4%）」「企画・マーケティング（3.5%）」など、管理や専門系の職種でも一定の人材ニーズが見られ、業務の多様化により幅広い領域で人材不足が課題となっている状況がうかがえます。

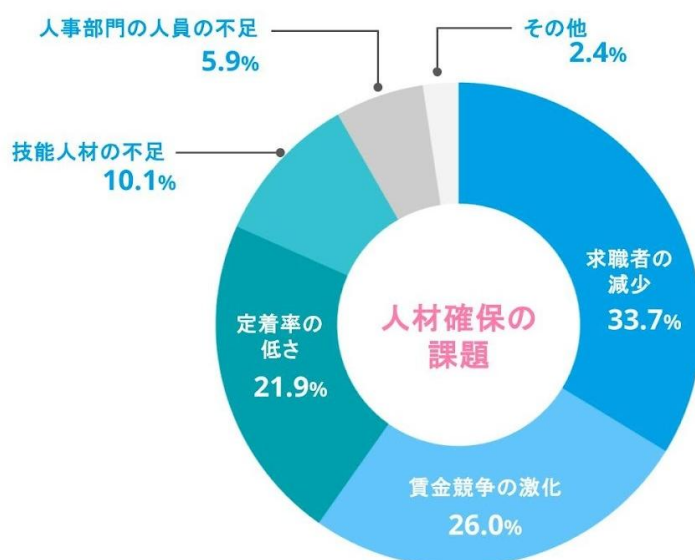
Q. 2026年の採用で特に不足が懸念される職種を選んでください。（複数回答可）

**▼最大の課題は「求職者の減少」33.7%が回答**

今回の調査では、「求職者の減少（33.7%）」が人材確保における最大の課題として挙がりました。次いで「賃金競争の激化（26.0%）」「定着率の低さ（21.9%）」が続き、人材の「入り口」と「定着」の両面で難しさを感じている施設が多い様子が見えます。

また、「技能人材の不足（10.1%）」や「人事部門の人員不足（5.9%）」など、採用体制そのものに課題を抱える施設も一定数見られ、単純な採用競争だけではなく、構造的な人材不足が影響している可能性があると考えられます。

Q. 人材確保における最大の課題は何ですか。（※もっとも当てはまるものを1つ選択）

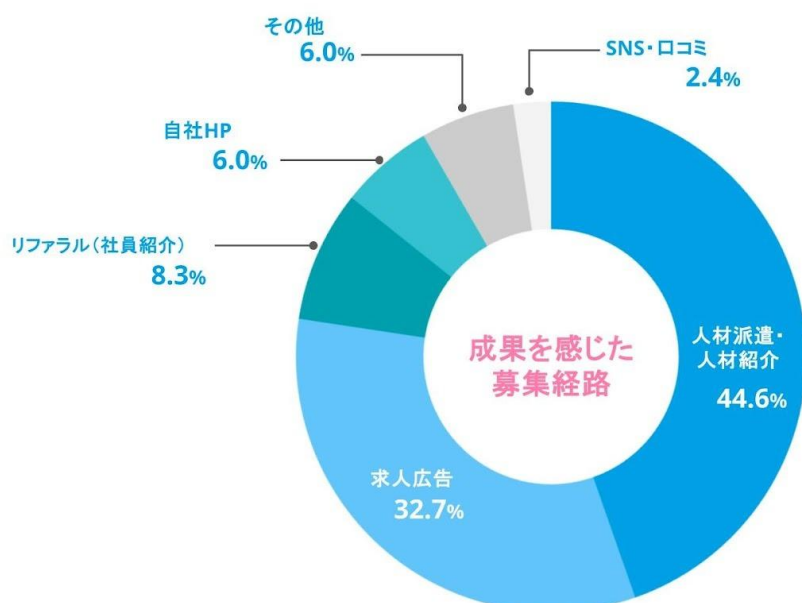


▼採用経路で最も成果があったのは「人材派遣・紹介」44.6%

今回の調査では、「人材派遣・人材紹介（44.6%）」が、採用で最も成果を感じた募集経路として挙がりました。次いで「求人広告（32.7%）」が続き、施設のニーズに合った人材の確保や、募集から採用までのスピード感を評価する声が寄せられています。

また、「リファラル（社員紹介）・8.3%」「自社HP（6.0%）」「SNS・口コミ（2.4%）」など、施設内外での情報発信や紹介による応募も一定の割合を占めており、多様な経路を組み合わせながら採用活動を行っている様子が見えます。

Q. 採用で最も成果を感じた募集経路を教えてください。（もっとも当てはまるものを1つ選択）



◆採用経路で成果を感じた理由（自由回答・一部抜粋）

〈人材派遣・人材紹介〉

- 希望に合う人材を紹介してもらえ、ミスマッチが少ない
- 広告では応募がない中、唯一成果が出た
- 募集開始後すぐ紹介があり、採用までが早い
- 地域柄、自社募集が難しいため、安定した人員確保につながっている

〈求人広告〉

- 反応が安定し、一定数の問い合わせがある
- 新しい求人サイトを活用したところ応募が増えた
- 求める人材の採用につながった媒体があった

〈リファラル（社員紹介）〉

- 紹介者との信頼関係があるため、候補者の質も定着率も高い
- 採用が難しい調理職で、社員紹介が効果的だった
- 報奨金制度により社員の紹介意識が高まり、採用につながった

〈自社 HP・SNS〉

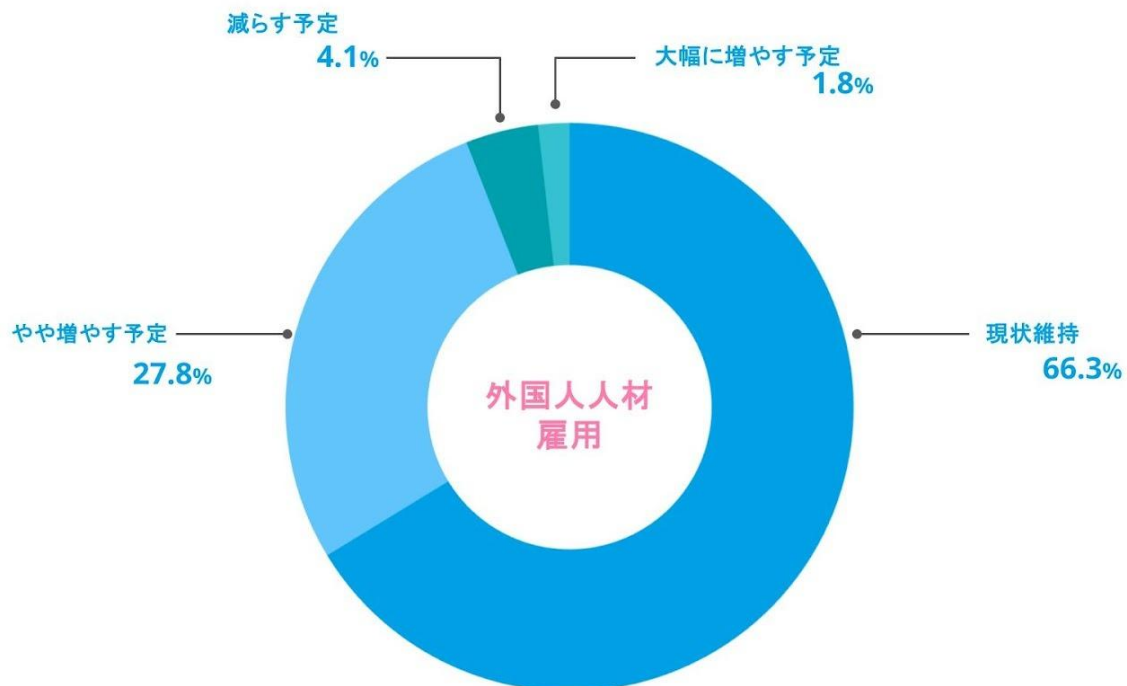
- ビジョンに共感して入社する人が増えた
- 情報発信の強化によって、理念に合った人材からの応募が増えた

▼外国人人材は「現状維持」が中心に、増員予定は約 3 割

今回の調査では、「現状維持（66.3%）」が最も多く、外国人人材の雇用方針は大きく変えずに現在の体制を保つとする施設が多数を占めました。一方で、「やや増やす予定（27.8%）」と「大幅に増やす予定（1.8%）」を合わせると、約 3 割が増員を視野に入れていることが分かります。

一方、「減らす予定（4.1%）」は少数にとどまり、外国人人材の活用は宿泊業において一定の役割を担っていることがうかがえます。

Q. 2026 年に向けて、外国人人材の雇用方針はどのようにお考えですか。（単一回答） n=152

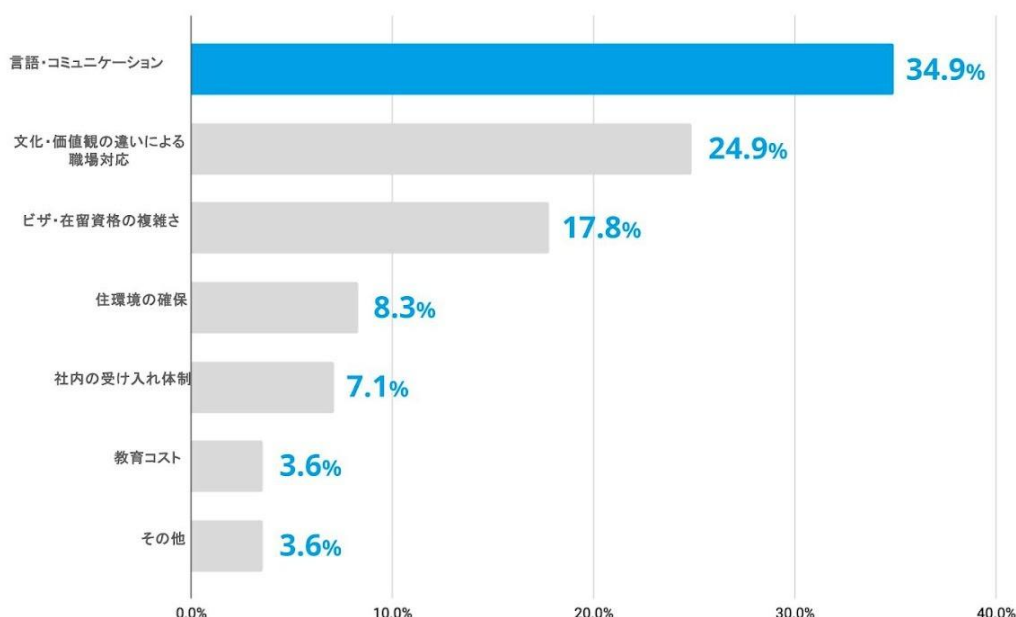


▼受け入れで最も大きなハードルは「言語・コミュニケーション」34.9%

今回の調査では、外国人人材の受け入れにおいて「言語・コミュニケーション（34.9%）」をハードルとして挙げる回答が最も多くなりました。

続いて「文化・価値観の違い（24.9%）」「ビザ・在留資格の手続き（17.8%）」などが挙がり、受け入れには生活環境や制度面など、複数の側面への配慮が求められていることがうかがえます。

Q. 外国人人材の雇用において、最も大きなハードルは何ですか。（もっとも当てはまるものを1つ選択）

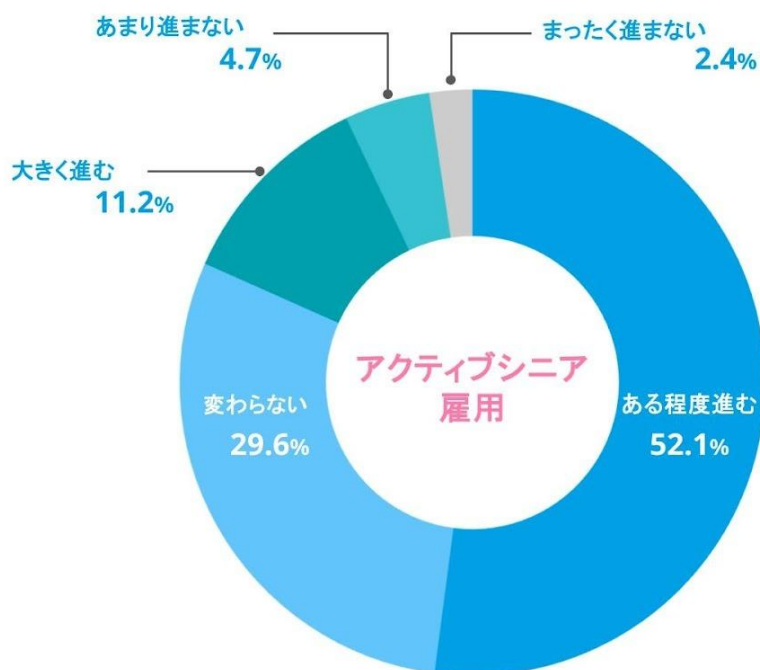


▼アクティブシニアの活用は「進む」と見る声が6割超に

今回の調査では、アクティブシニア人材の活用について「ある程度進む（52.1%）」と回答した施設が最も多く、今後の活用が進むと捉える声が半数を超えました。「大きく進む（11.2%）」を合わせると、一定の広がりを見込む回答が6割を超える結果となりました。

一方で、「変わらない（29.6%）」との回答も一定数あり、活用の進み方については施設ごとに違いが見られます。「あまり進まない（4.7%）」「まったく進まない（2.4%）」は少数にとどまり、回答全体では進むとする見方が多い傾向となりました。

Q. 2026年に向けて、アクティブシニア人材（60歳以上）の活用は進むと考えていますか（単一回答） n=152

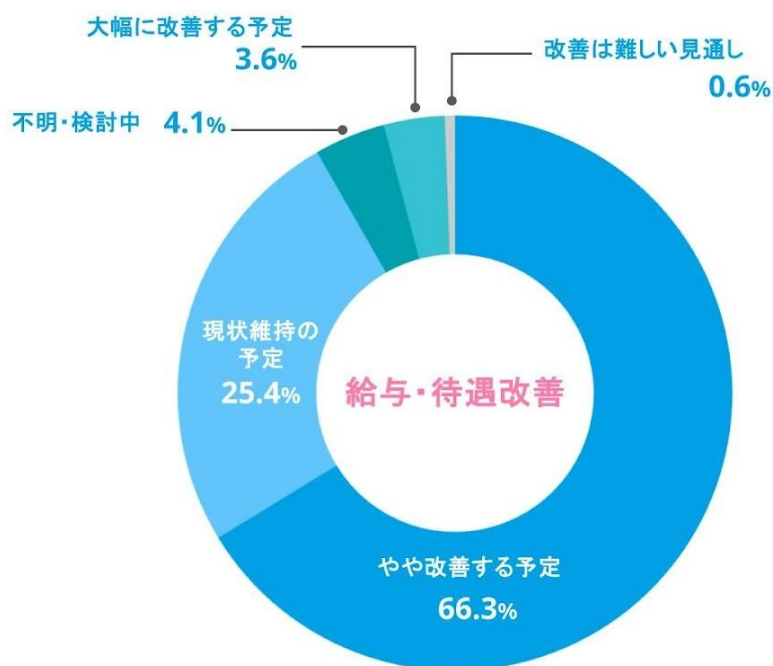


▼給与・待遇は「改善する予定」が 69.9%

今回の調査では、給与・待遇について「やや改善する予定（66.3%）」が最も多く、見直しに前向きな回答が6割を超えました。「大幅に改善する予定（3.6%）」を合わせると、改善を予定している施設は7割近くにのびります。

一方で、「現状維持の予定（25.4%）」との回答も一定数あり、改善の進め方は施設ごとに異なることがうかがえます。「改善は難しい見通し（0.6%）」や「不明・検討中（4.1%）」は少数で、全体としては給与・待遇を改善する方向性を持つ回答が中心となりました。

Q. 2026 年に向けて、給与・待遇改善はどの程度実施する予定ですか。（単一回答） n=152

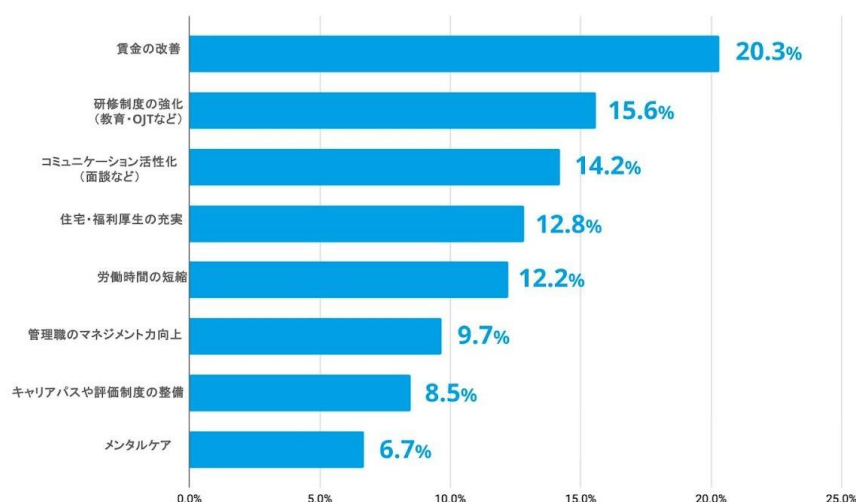


▼定着率向上で最も重視されているのは「賃金の改善」20.3%

今回の調査では、定着率向上に向けて最も多く挙げられたのは「賃金の改善（20.3%）」でした。続いて、「研修制度の強化（教育・OJTなど）」（15.6%）「コミュニケーション活性化（面談など）」（14.2%）が並び、人材の育成環境や日常的な関わり方を重視する回答も多く見られました。

また、「住宅・福利厚生充実の充実（12.8%）」「労働時間の短縮（12.2%）」といった働きやすさに関する施策も一定の割合を占めており、待遇・環境・育成の複数の側面から定着率向上に取り組む傾向がうかがえます。

Q. 定着率向上のために重点を置いている施策を教えてください（複数選択可）



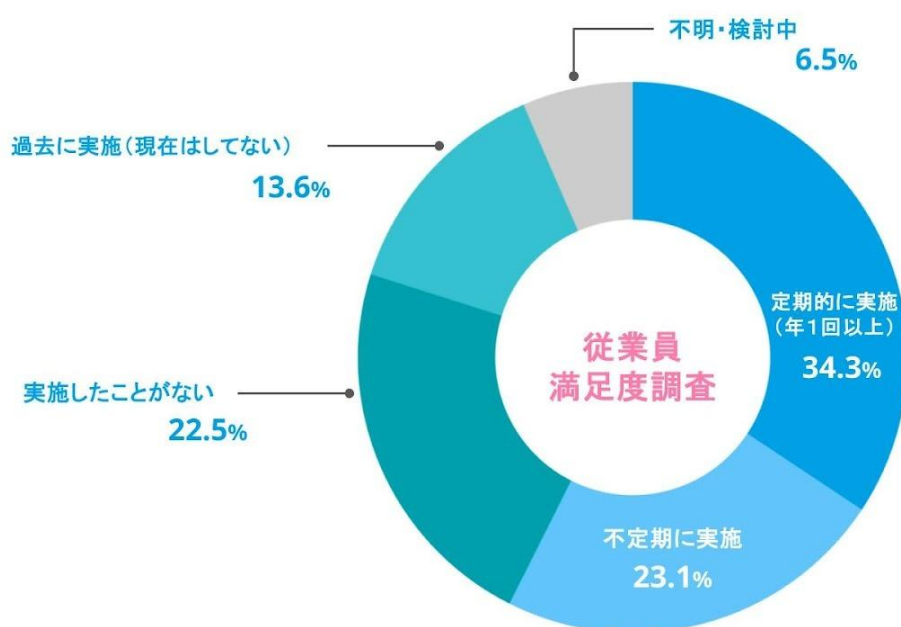
▼従業員満足度調査は「定期的に実施」が 34.3%で最多

今回の調査では、「定期的に実施（34.3%）」が最も多く、従業員満足度調査を継続的に取り入れている施設が一定数あることがわかりました。「不定期に実施（23.1%）」と合わせると、何らかの形で調査を行っている施設は半数を超えます。

一方で、「実施したことがない（22.5%）」「過去に実施したが現在はしていない（13.6%）」という回答も見られ、実施状況には施設ごとの差がある様子もうかがえます。「不明・検討中（6.5%）」は少数で、取り組みの在り方について検討段階にある施設も一部存在しています。

Q. 従業員満足度調査を定期的に実施していますか。（単一回答） n=152

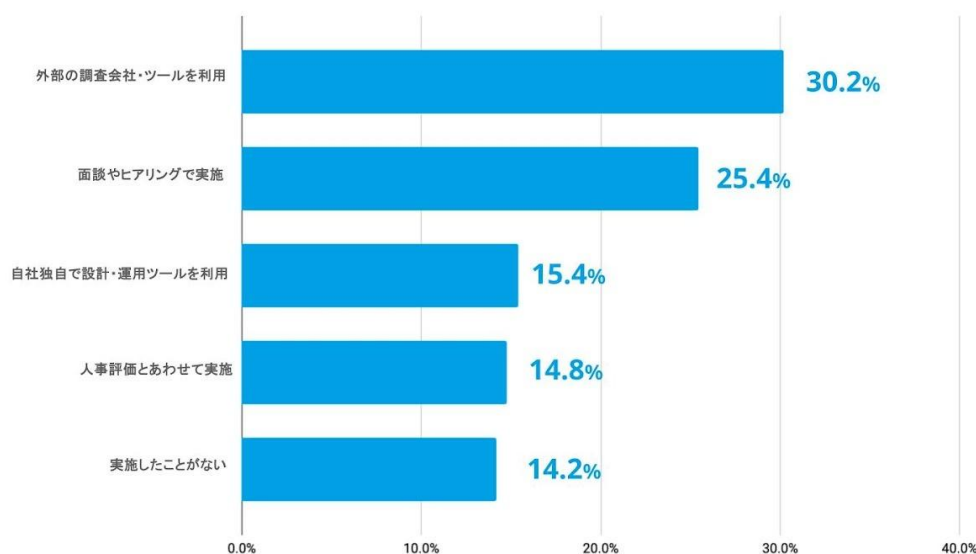
▼満足度調査の実施方法は「外部ツールの利用」30.2%が最多



今回の調査では、従業員満足度調査の実施方法として「外部の調査会社・ツールを利用（30.2%）」が最も多い結果となりました。次いで、「面談やヒアリングで実施（25.4%）」が続き、外部ツールと対話型の両面がよく使われていることが見て取れます。

また、「自社独自で設計・運用ツールを利用（15.4%）」「人事評価とあわせて実施（14.8%）」といった取り組みも一定数あり、調査の目的や組織体制に応じて方法を使い分けている様子がうかがえます。

Q. 満足度調査はどのように実施していますか（していましたか）（単一回答） n=152



▼地域特有の人材課題として挙げた主な傾向

今回の自由回答では、地域によって抱える人材課題が幅広く挙がりました。

とくに多かったのは、交通手段や生活インフラの不足、住宅の確保の難しさ、季節雇用に伴う繁閑差、そして人口減少による採用難など、地域ならではの構造的な課題です。

加えて、近隣施設との競合や専門人材の確保の難しさ、生活環境への適応といった声も寄せられ、地域特性によって課題の内容が大きく異なることがうかがえます。

Q. 2026 年に向けて、地域特有の人材課題（例：交通・住宅・季節雇用など）があれば教えてください。

◆地域特有の人材課題（自由回答・一部抜粋）

- 過疎エリアは応募自体が少ない。大型リゾートが近くにあると人材が流れてしまう
- 離島のため、生活環境になじめるかが課題
- 寮や社宅の確保が難しい
- 交通手段が限られ、車がないと生活が成り立たない
- 繁忙期と閑散期の差が大きく、雇用の維持が難しい
- 地元の人口減少で採用につながらない
- 調理など専門職が特に集まりにくい
- 都市部のホテルとの待遇差で競争が激しい
- 寮生活や気候・文化への適応が必要
- 清掃などのパート人材が地方では確保しづらい

▼2026 年の人材戦略キーワードは「定着」「育成」「採用力」の 3 大テーマに集約

今回の自由回答では、2026 年に向けた人材戦略として、「定着・働きやすさの向上」「育成・スキルアップや組織づくり」「採用力の強化」に関する声が多く挙がりました。

働きがいやエンゲージメントなど“働き続けやすい環境”への関心に加え、人材育成や組織体制の強化に関する回答も見られました。

また、地元・新卒・外国人材の採用や魅力発信などの取り組みも挙がり、各施設が自社の状況に応じて重点を置くテーマを選んでいる様子が見えます。

Q. 2026 年に向けて、貴施設が掲げる人材戦略のキーワードを 1 つ挙げるとしたら何ですか。

◆2026 年の人材戦略キーワード（自由回答・一部抜粋）

〈定着と働きやすさに関するキーワード〉

- 定着、定着率向上
- 働きがい、働きやすさ
- エンゲージメント

〈育成・スキルアップ・組織づくりに関するキーワード〉

- 人材育成
- スキルアップ
- 管理職育成、組織の強化
- キャリアプラン

〈採用と人材確保に関するキーワード〉

- 地元採用、新卒採用
- 外国人雇用
- 魅力発信（自社の魅力発信）

■調査概要

調査名称 : ホテル・旅館における 2026 年人材の実態調査

調査期間 : 2025 年 11 月 3 日～2025 年 11 月 16 日

調査方法 : Google フォームによる回収

調査対象 : ダイブの取引先施設および株式会社宿屋塾のメルマガ登録者を対象に調査を実施

有効回答数 : 152 名

実施主体 : 株式会社ダイブ、株式会社宿屋塾



Dive | MISSION

一生モノの「あの日」を創り出す。

2024年——
世界経済フォーラム (WEF) の
「旅行・観光開発指数レポート」において、
日本は、世界3位¹⁾を獲得した。

国際的にみても成長産業である、観光業。
新興国を中心に、世界中で中間層²⁾の人口が増加³⁾し、
観光市場は拡大している。

中国、東南アジアやインドなど、
アジア圏の経済成長は著しく、
旅行者は増えつつけている。

日本には地の利がある。アジア圏から近い。
自然、歴史・文化、食、など観光資源は充分だ。
交通インフラ、安全面、サービス水準は一級品といえる。

グローバルで競争力がある、日本の観光業。
目の前には、勝てるチャンスが転がっている。

日本政府は、
観光業を「日本経済の成長エンジン」と位置付けた。

「失われた30年」を嘆くのは、もうやめよう。
さあ、日本は、次の30年を勝ち取りにいくときだ——。

*1. World Economic Forum 「The Travel & Tourism Development Index 2024」2024.5
*2. 世帯年間可処分所得が5,000ドル以上〜35,000ドル未満の所得層 (経済産業省「通商白書2010」, FDI)
*3. 内閣府「2030年の展望と政策タスクフォース報告書」2017.1

©2024 Dive Inc.

【株式会社ダイブ・概要】

会社名 : 株式会社ダイブ
創業 : 2002 年 3 月
代表取締役社長 : 庄子 潔
本社所在地 : 〒160-0022 東京都新宿区新宿 2-1-12 PMO 新宿御苑前 2F/3F
サイト : <https://dive.design/>

ダイブは、日本経済の成長エンジン「観光業」の大課題を解決すべく、事業展開しているベンチャー企業です。

基幹事業である観光施設に特化した人材サービス（リゾートバイト）においては、観光施設の大課題である「人手不足」の解決に寄与しており、年間 14,555 人の観光従事者を創出。日本人人材と外国人人材あわせて、全国 47 都道府県の累計 5,900 施設以上の観光施設と、人材のお取引実績があります。

また、新規事業の地方創生事業では、全国 6 カ所の非観光地（過疎地・消滅可能性自治体を含む）において、D2C の観光事業を展開。収益の創出・外貨の獲得はもちろん、地域事業者と連携することでの持続可能な地域づくりに貢献しております。

その他にも、グランピング施設に特化した WEB メディア「GLAMPICKS（グランピックス）」の運営をはじめとした宿泊施設に対しての集客支援など、IT 領域での事業展開も積極的に行っております。