

公庫レポート

◇人口減少時代における沖縄観光のあり方・
供給編

沖縄観光関連産業の人財確保を考える



沖縄振興開発金融公庫
THE OKINAWA DEVELOPMENT FINANCE CORPORATION

－ 人口減少時代における沖縄観光のあり方・供給編 －

沖縄観光関連産業の人財確保を考える

調査分析委託先：株式会社インディードリクルートパートナーズ

リサーチセンター 上席主任研究員

宇佐川 邦子

調査内容問い合わせ先：沖縄振興開発金融公庫 調査部 地域連携情報室

（担当：伊東祥子）

目 次

序章 背景と目的	1
1. 背景 — 観光関連産業を取り巻く現状と課題	1
2. 本レポートの目的	2
3. 本レポートの構成	3
第1章 日本と沖縄における労働市場の動向、観光関連産業の位置づけ	4
1.1 労働市場の現状	4
1.2 労働条件（賃金、労働時間、出勤日数）	6
1.3 観光関連産業の位置づけ	7
1.4 観光関連産業の人材確保状況と特徴	9
第2章 4つの調査からみる観光関連産業の人材確保力（全国調査）	11
2.1 調査概要	11
2.2 働き手視点での選ばれる要素	12
2.3 業種別に比較する業務負荷の現状	16
2.4 観光関連産業別にみる離職理由と改善要望（正社員）	20
2.5 離職防止、活躍に向けた4要素とその打ち手	26
第3章 沖縄県内事業者調査と好事例でみる現状と課題	30
3.1 調査概要	30
3.2 人材不足の状況	31
3.3 賃金改善の状況	31
3.4 個人業績を評価する基準・制度と賃金への反映状況	33
3.5 研修・人材育成制度の実施状況	34
3.6 働き方の柔軟性	35
3.7 業務負荷軽減とIT導入状況	36
3.8 沖縄における好事例	37
第4章 総括：沖縄の観光関連産業を「働きたい・勧めたい産業」へ転換するために	45
4.1 調査結果から見えてきたこと	45
4.2 人材確保を左右する4要素の連動	45
4.3 今後求められる具体的な取り組み	46
最後に	47
参考データ（図表出典、アンケート票）	48

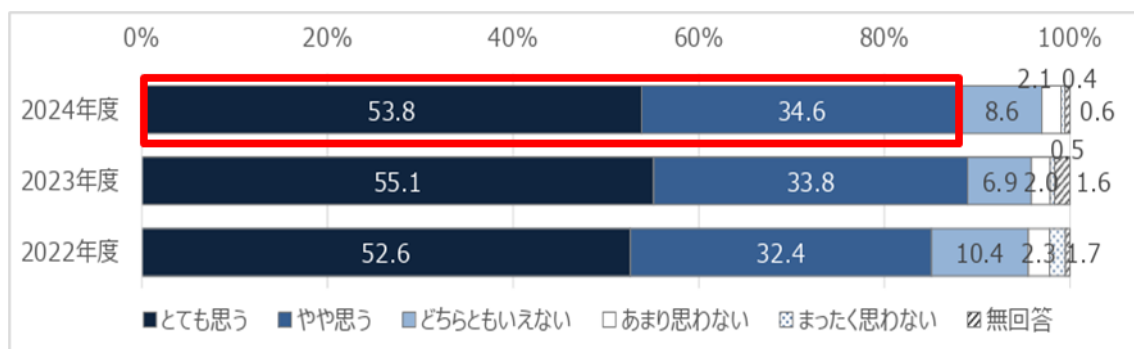
序章 背景と目的

1. 背景 — 観光関連産業を取り巻く現状と課題

沖縄の観光関連産業は、県経済を支える最重要の基幹産業であり、雇用創出、消費拡大、地域経済への波及効果の面で極めて大きな役割を果たしている。近年は、国内観光需要の堅調な拡大に加え、インバウンド需要の回復が加速しており、観光客数は過去最高水準へと回帰し、観光収入では過去最高を更新し続けている。このように、観光関連産業が今後の沖縄の成長を支える中核産業として期待される一方で、現場では慢性的な人材不足が常態化しており、その状況は年々深刻さを増している。拡大する需要に対して労働力の供給が追いつかず、産業の持続的成長を阻害する構造的な制約要因となりつつある。

特に注目すべき点は、観光関連産業が「重要な産業であると認識されているにもかかわらず、就業先としては選ばれていない」という意識の乖離である。2025 年に実施された沖縄県「沖縄観光に関する県民意識の調査」によれば、「沖縄の発展に観光が重要な役割を果たしている」と肯定的に回答した割合（「とても思う」および「やや思う」の合計）は 88.4%に達している（図表 1）。

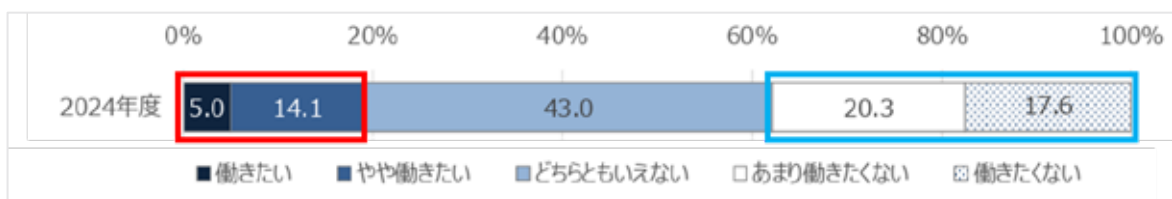
図表 1 沖縄の発展に観光が重要な役割を果たしていると思うか



出典：沖縄県文化観光スポーツ部「沖縄観光に関する県民意識の調査」（令和 7 年）

一方で、未就業者のうち「観光関連産業で働きたい（「働きたい」および「やや働きたい」の合計）」と回答した人は 19.1%、「働きたくない」（「あまり働きたくない」および「働きたくない」）とする層は 37.9%と上回る結果となっている（図表 2）。

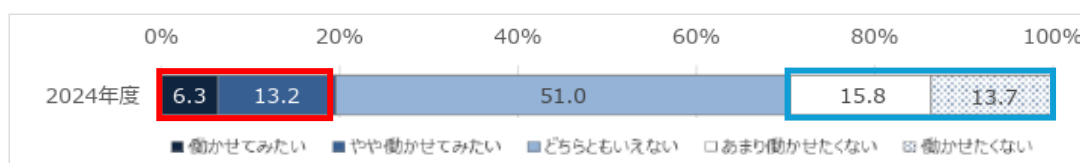
図表 2 観光関連産業への就業意向（未就業者のみ）



出典：沖縄県文化観光スポーツ部「沖縄観光に関する県民意識の調査」（令和 7 年）

さらに、未就業者の子を持つ人を対象に就業推奨意向を尋ねた結果でも、「子どもを観光関連産業で働かせたい（「働かせてみたい」および「やや働かせてみたい」の合計）」と考える人は 2 割弱、推奨を控える意向を持つ（「働かせたくない」および「あまり働かせたくない」の合計）層が 3 割近くを占めている（図表 3）。

図表 3 観光関連産業に対する就業推奨意向（子どもが未就業者のみ）



出典：沖縄県文化観光スポーツ部「沖縄観光に関する県民意識の調査」（令和 7 年）

多くの人が、観光関連産業を地域経済の柱として是認しながらも、自らの就業や家族のキャリアでは積極的な選択肢になっていない層の存在が浮き彫りとなっている。こうした意識のギャップはなぜ発生しているのだろうか。また、沖縄県では全国と比較して完全失業率が高水準にある一方で、観光関連産業では慢性的な人材不足が常態化している。求職者・就業者の希望と、産業側が提供する労働条件、環境が合致しない「ミスマッチ」の深刻化がうかがえる。単なる一時的な需給の不均衡ではなく、観光関連産業が抱える「構造的な人材確保課題」として捉える必要がある。本レポートでは、このミスマッチが生じている真因を多角的に分析し、観光関連産業が「選ばれる産業」へと転換するために超えるべき壁はどこにあるのか、その論点を整理していく。

2. 本レポートの目的

本レポートの目的は、観光関連産業を「沖縄県において重要な産業であり、働きたい（働き続けたい）、勧めたい産業」とするために必要な要素と取組を明らかにすることである。具体的には、日本全体および沖縄の労働市場におけるマクロな現状分析、多角的な調査データに基づく課題抽出、および県内外の好事例との照合というプロセスを通じて、人材確保力強化と生産性向上の両立に向けた実践的な改善の方向性を検討する。これらを通じて、人材確保のみならず、キャリア形成や賃金水準の改善といった観点も含め、観光関連産業の持続的発展に資する提言を行う。

3. 本レポートの構成

本レポートは、以下の構成で検討を進める。

第1章：日本と沖縄における労働市場の動向、観光関連産業の位置づけ

日本全体と比較した際の沖縄の労働市場の特徴や、観光関連産業の経済的な位置づけを整理し、人材確保を巡る前提条件を明らかにする。

第2章：既存調査（日本全体）からみる観光関連産業の人材確保力・特性分析

日本全体を対象とした多角的な調査データを用い、観光関連産業の人材確保上の特性や、働き手が抱える課題を他産業と比較しながら構造的に分析する。

第3章：沖縄県内事業者における取組実態と好事例

沖縄県内事業者への実態調査および好事例をもとに、人材確保に向けた取組状況と成果、今後の課題を整理する。

第4章（総括）：沖縄の観光関連産業＝「働きたい・働めたい産業」に

ステークホルダーごとに取組のポイントをまとめる。

第 1 章 日本と沖縄における労働市場の動向、観光関連産業の位置づけ

本章では、日本全体と沖縄県の労働市場を対比し、両者の共通点と差異を明らかにすることで、沖縄が有する労働供給の潜在力と人材不足の実態を浮き彫りにする。特に、沖縄県経済を支える観光関連産業については、県全体の労働需給の傾向と、産業特有の労働条件が雇用に及ぼしている影響という二つの側面から検証を行う。つまり、沖縄県の地域特性なのか、産業特性が影響しているのかを明らかにする。

1.1 労働市場の現状

(1) 労働力人口の変容と年齢構成の変化

日本全体の労働力人口は、2014 年から 2024 年の 10 年間で 349 万人増加しているが、その内訳を見ると 15～44 歳の若年・ミドル層は 248 万人の減少となっており、少子高齢化に伴う労働供給年齢層の変化が加速している。留意すべき点は、15～24 歳の増加である。これは少子化傾向の中でも学生等の就業率が上昇している背景が推察される（図表 4）。一方、沖縄県では、全国で約 2 割減少している 35～44 歳の減少が微減にとどまるなど、若年・ミドル層の労働力が維持されている。また、65 歳以上は 2014 年比で 132.5%増と大幅に伸長している。この増加率は全国平均の 35.5%を圧倒的に上回っており、シニア層の労働参加が急進していることがわかる（図表 5）。

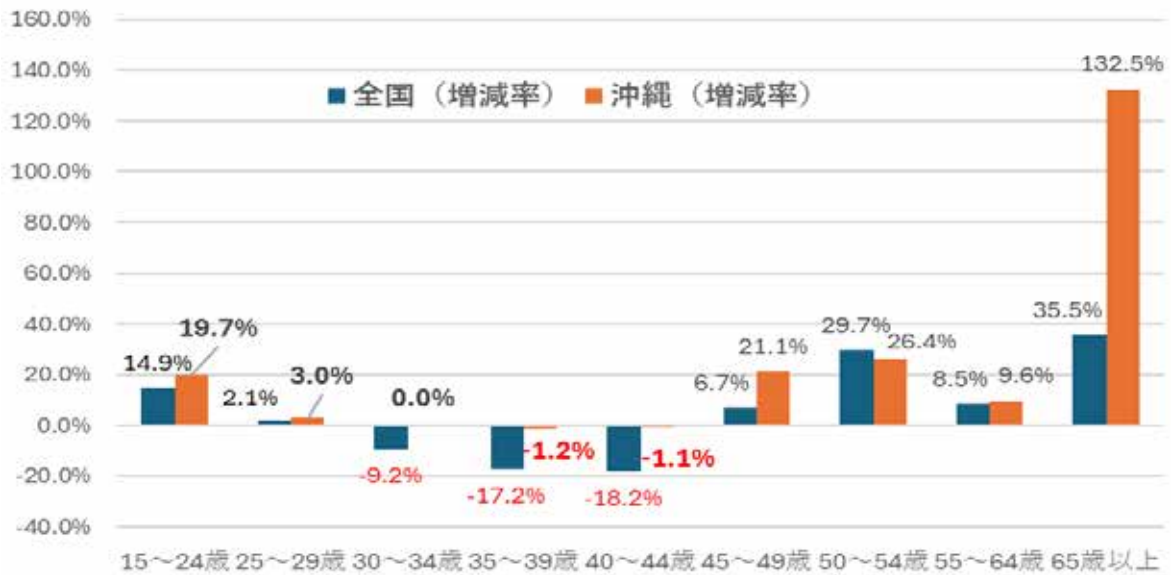
図表 4 年齢層別労働力人口（2014 年、2024 年）

(万人)

	年	15歳以上	15～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～64歳	65歳以上
全国	2014年	6,608.0	518.0	584.0	631.0	739.0	837.0	743.0	663.0	1,195.0	698.0
	2024年	6,957.0	595.0	596.0	573.0	612.0	685.0	793.0	860.0	1,297.0	946.0
沖縄	2014年	68.3	6.1	6.7	7.2	8.3	8.7	7.6	7.2	12.5	4.0
	2024年	79.5	7.3	6.9	7.2	8.2	8.6	9.2	9.1	13.7	9.3

出典：総務省統計局「労働力調査」（2024 年、2014 年）

図表 5 年齢層別労働力人口増減率（2024 年対 2014 年比）



出典：総務省統計局「労働力調査」（2024 年、2014 年）

（2）労働需給に関する主要指標の動向（有効求人倍率、完全失業率）

沖縄県の有効求人倍率は 1.11 倍であり、全国平均 1.25 倍を下回る。（図表 6）。

一方、完全失業率は 2015 年 5.1%から 2024 年 3.2%へと改善したものの、全国平均 2.5%よりも 0.7 ポイント上回っている（図表 7）。年齢別に見ると、35～54 歳は全国平均とほぼ同じだが、20 代前半は 7.1%に達し、全国平均 4.2%の約 1.7 倍、10 代後半も全国平均 3.3%の約 1.8 倍となっている。（図表 8）。

図表 6 有効求人倍率推移

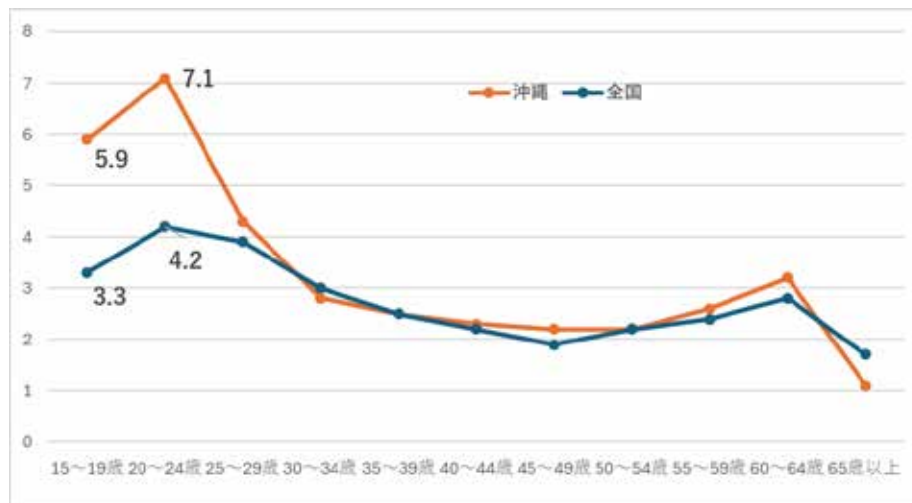


図表 7 完全失業率推移



出典：厚生労働省「一般職業紹介状況」

図表 8 年齢別完全失業率比較（2024 年）



出典：厚生労働省「一般職業紹介状況」

1.2 労働条件（賃金、労働時間、出勤日数）

（1）全国比較から見る賃金・労働時間・出勤日数の実態

賃金については、沖縄県全産業平均の月間現金給与額は 326,510 円となっており、全国平均（455,726 円）より 28.4%下回る。一方で、労働時間は全国平均並み、出勤日数は全国 19.3 日に対し沖縄は 20.1 日と若干上回っている（図表 9）。

（2）産業別比較（観光関連業を全産業平均と比較）

次に、産業別で差異があるかを確認する。観光関連産業（宿泊・飲食、卸売・小売、運輸・郵便）を全産業平均と比較すると、全国での産業差とは異なる沖縄県特有の傾向が見て取れる。

・賃金水準の動向

- ・ 宿泊・飲食業： 全国では全産業平均比-22.1%と突出して低賃金だが、本県では平均比-11.9%と、全国よりは産業間の賃金格差は少ない。
- ・ 運輸・郵便業／卸売・小売業： 全国では全産業平均と同等水準だが、本県では全産業平均より 1 割弱低い（運輸・郵便：-7.9%、卸売・小売：-8.5%）。

・労働時間・出勤日数の動向

- ・ 全国平均：「運輸・郵便」や「宿泊・飲食」が突出して長時間かつ出勤日も多いが、「卸売・小売」は平均的である。
- ・ 沖縄県の特徴：「卸売・小売」を含む全ての観光関連業種で、県内全産業平均を若干上回る状況にあるが、平均との乖離幅は全国比較ほど大きくない（図表 9）。

図表 9 産業別賃金、実労働時間、出勤日数（全国、沖縄）

	月間賃金（万円）			月間実労働時間			月間出勤日数		
	全国	沖縄	沖縄/全国	全国	沖縄	沖縄/全国	全国	沖縄	沖縄/全国
	全産業比	全産業比		全産業比	全産業比		全産業比	全産業比	
全産業平均	455,726	326,510	-28.4%	161.6	164.3	1.7%	19.3	20.1	4.1%
宿泊・飲食業	-22.1%	-11.9%	-19.0%	7.2%	5.2%	-0.2%	4.1%	2.0%	2.0%
卸売・小売業	2.4%	-8.5%	-36.0%	0.4%	3.4%	4.7%	1.0%	4.0%	7.2%
運輸・郵便業	-4.9%	-7.9%	-30.7%	9.3%	8.6%	1.0%	3.6%	1.5%	2.0%

出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（令和6年）、沖縄県「毎月勤労統計調査地方調査」（令和6年）

※月間賃金：一般労働者月間平均賃金（規模5人以上）

※赤字：賃金（全産業比▲5%以上、全国比▲10%以上）、実労働時間・出勤日数（全産業比＋5%以上、全国比＋5%以上）

1.3 観光関連産業の位置づけ

賃金等に課題がある一方で、沖縄県経済において観光関連産業は代替の利かない基幹産業としての地位を確立している。その経済的インパクトと成長性を以下の視点から整理する。

（1）日本における観光需要の拡大

日本人国内旅行消費額は、2024年に25.2兆円（過去最高）を記録し、2019年比で14.7%増加している（図表10）。また、訪日外国人数も2025年には前年から約580万人増の4,268万人と過去最高を更新した（前年比15.8%増）。さらに、政府は2030年にインバウンド6,000万人の目標を掲げており、さらなる需要の拡大が見込まれる。（出典：日本政府観光局（JNTO））

図表 10 日本人国内旅行消費額



出典：観光庁「日本人国内旅行消費額」

（２）沖縄県経済における観光関連産業の基幹性

こうした旺盛な需要を背景に、本県の観光関連産業も力強い回復と成長を見せている。2024 年度の入域観光客数は 995 万人と過去最高水準まで回復し、うち国内観光客は 766 万人と 2 年連続で過去最高を記録した。外国人観光客数も 229 万人と急激に回復しており、観光収入は 9,821 億円と 1 兆円に迫る規模に達している（図表 11）。2025 年暦年の入域観光客数は 1,075 万人を超え、過去最高を記録するなど、県経済における存在感は一段と高まっている。

図表 11 沖縄観光客数、観光収入推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
入域観光客数	1,000万人	947万人	258万人	327万人	677万人	853万人	995万人
国内観光客数	700万人	698万人	258万人	327万人	657万人	727万人	766万人
外国人観光客数	300万人	249万人	0万人	0万人	20万人	126万人	229万人
観光収入	7,341億円	7,047億円	2,485億円	2,924億円	7,013億円	8,507億円	9,821億円

出典：沖縄県文化観光スポーツ部観光政策課「観光収入」及び「沖縄県入域観光客統計概況」

存在感は産業構造に表れている。本県では第 2 次産業の割合が全国平均の約半分にとどまり、第 3 次産業が 86.5%と、全国の 72.0%と比較すると依存が高い。特に「宿泊・飲食業」は全国の 2.3 倍、「運輸・郵便業」は 1.4 倍となっている。観光はまさに本県経済を牽引するリーディング産業であり、その動向が県全体の持続的な発展を左右する構造となっている（図表 12）。

図表 12 全国と沖縄県の産業構造比率

		沖縄県	全国
		構成比（%）	構成比（%）
第 1 次産業		1.0%	0.9%
第 2 次産業		13.2%	26.3%
第 3 次産業		86.5%	72.0%
	宿泊・飲食業	3.8%	1.6%
	卸売・小売業	9.4%	13.3%
	運輸・郵便業	6.4%	4.6%
総生産額（億円）		44,615	5,957,888

出典：内閣府「経済活動別県内総生産」（令和 4 年度）

1.4 観光関連産業の人材確保状況と特徴

前節で述べたとおり、観光需要は拡大傾向にあり、観光関連産業は沖縄県経済を支える基幹産業である。一方で、人口構造や産業構造上の特性に起因する人材不足の常態化という課題を抱えている。本節では、2022 年以降の公的統計および政府報告を基に、観光関連産業全体の正社員について、1.2 で前述した「賃金、労働時間、出勤日数」以外の人材確保上の構造的要因を整理する。

(1) 宿泊業・飲食サービス業の流動性の高さ

入職率と離職率を産業別にみると、宿泊・飲食サービス業は一般、パートタイム労働者にかかわらず、産業計を大幅に上回り、入職・離職ともに首位となっている。他産業よりも流動性が高く、「入りやすく、辞めやすい」ことが見て取れる（図表 13）。

図表 13 産業別入職率・離職率（入職率 Top3+観光関連産業）

	一般労働者			パートタイム労働者	
	入職率	離職率		入職率	離職率
産業計	11.8%	11.5%	産業計	22.7%	21.4%
宿泊業、 飲食サービス業	21.2%	18.1%	宿泊業、 飲食サービス業	33.3%	29.9%
生活関連サービス業 娯楽業	17.0%	16.9%	教育 学習支援	26.1%	22.2%
医療、福祉	13.1%	13.1%	生活関連サービス業 娯楽業	25.4%	21.9%
卸売業、小売業	10.3%	10.7%	卸売業、小売業	20.7%	21.3%
運輸、郵便業	8.9%	9.1%	運輸、郵便業	15.4%	15.8%

出典：厚生労働省「雇用動向調査」2024 年

(2) 若年層、新規学卒者の早期離職

離職率を年齢別にみると、全産業平均では 20 代が最も高いが、宿泊・飲食サービス業と小売業は 20 代前半までが全産業平均を大きく上回っており、20～24 歳では 3 割を超えている（図表 14）。また、新規学卒者（2022 年 3 月卒）の 3 年以内離職率は、全産業平均（高卒 37.9%、短大・専門学校等卒 44.5%、大卒 33.8%）に対し、宿泊・飲食サービス業では高卒 64.8%、短大・専門学校等卒 60.0%、大卒 55.4%に達するなど、平均を 15 ポイント以上上回る（図表 15）。20 代・新卒者の離職防止は重要なテーマといえる。

図表 14 産業別年齢別離職者割合

	合計人数	19歳以下	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
産業計	7,981.0	5.4%	16.3%	11.6%	9.3%	7.1%	7.6%	7.1%	7.8%	6.4%	9.9%	11.6%
宿泊業、飲食サービス業	1,422.7	15.5%	32.7%	7.5%	6.1%	3.9%	6.7%	3.8%	5.8%	3.5%	5.2%	9.4%
小売業	1,017.5	13.0%	33.6%	12.0%	7.4%	5.3%	5.6%	3.9%	4.9%	2.6%	5.5%	6.3%
運輸業、郵便業	307.1	0.8%	6.6%	10.8%	9.3%	7.9%	8.5%	10.0%	9.3%	9.6%	12.3%	15.0%

出典：厚生労働省「雇用動向調査」2024 年

図表 15 新規学卒者 3 年以内離職率 Top 6

高 校 37.9%		短大・専門学校等 44.5%		大 学 33.8%	
宿泊業，飲食サービス	64.8%	生活関連サービス業， 娯楽	62.8%	宿泊業，飲食サービス	55.4%
生活関連サービス業， 娯楽	61.5%	宿泊業，飲食サービス	60.0%	生活関連サービス業， 娯楽	54.7%
教育，学習支援	53.6%	サービス業 (他に分類されないもの)	49.9%	その他	47.9%
その他	49.2%	小売	49.8%	教育，学習支援	44.2%
医療，福祉	49.2%	不動産業、物品賃貸業	49.6%	医療，福祉	40.8%
小売	48.3%	学術研究・専門・技術 サービス業	47.5%	小売	40.4%

出典：厚生労働省「新規学卒者の離職状況」2022 年 3 月卒

(3) 勤務形態の特殊性と業務特性

観光関連産業は、サービス提供時間が長く、繁閑差が「シーズン単位、週単位、日単位」で発生するケースも多いため勤務形態そのものが人材確保上の大きな制約になりやすい。具体的にはまず、不規則性が挙げられる。休日の曜日や日数、勤務時間帯が変動する交代制（シフト制）が一般的であり、早朝から深夜に及ぶ勤務時間帯のほか、年末年始や夏季休暇といった世間的な長期休暇時期ほど繁忙期となり、出勤数や勤務時間数増を求められる実態がある。近年の人材不足の高まりにより、閑散期がなく、通常期と繁忙期の繰り返して負荷が高まっているとの声もある。

加えて、業務内容の特性も無視できない。場合によってはクレーム対応を含む接客などの「感情労働」、長時間の立ち仕事や体を動かす「身体的負荷」、さらにお客様のニーズや状況を把握するための「目配り、気配り」が求められることもあり、働き続ける上での心理的・肉体的負担が蓄積しやすい傾向にある。こうした特性は、経験したことがない方には、自分が続けられるか不安になりやすく、選択肢として除外されやすい傾向がある。

観光関連産業は沖縄県経済を牽引する基幹産業で、需要が拡大基調である一方、深刻な人材不足という課題に直面している。本産業は若年層の離職をはじめ流動性が高いが、これは他産業と比べて低い賃金水準に加え、不規則なシフトや心理的・肉体的負荷の大きさといった産業特有の労働環境が影響していると考えられる。観光関連産業の持続的な発展には、こうした実態を直視し、処遇の改善と生産性の向上を両立させ、「選ばれ、働き続けられる産業」へと転換を図ることが不可欠である。

第 2 章 4 つの調査からみる観光関連産業の人材確保力（全国調査）

本章では、株式会社リクルートおよび株式会社インディードリクルートパートナーズが実施した 4 つの全国調査をもとに、観光関連産業の人材確保上の特性を整理する。第 1 章で確認したとおり、観光関連産業は需要面では拡大傾向にある一方で、人材確保に課題を抱えている。本章では、その背景を働き手の意識と実態の双方から検証する。

2.1 調査概要

本章で活用する 4 つの調査は、それぞれ調査対象・目的が異なる。しかし、働き手・求職者が求めることや、観光関連産業（宿泊・飲食サービス業、小売業、バス・タクシードライバー）従事経験者の離職理由や改善要望などを立体的に把握するうえで補完的である。

主目的	調査名	対象者	わかること
働き手の実態を知り仕事探しの全体像を把握する	求職者の動向・意識調査 2023	求職活動者	・性年齢別・就業状況別にみる仕事探しの絶対条件 ・求職者に選ばれる要素
	「働く」に関する 2 万人調査 2025	18～74 歳	・性年齢別・就業状況別にみる就職・転職のきっかけ ・希望する業種・職種 ・仕事の探し方など
業界別に比較し、産業特有の課題を整理する	業務負荷軽減に関する調査 2025	経営者・管理職 正社員、アルバイト・パート	・業界別・雇用形態別にみる転職意向 ・働き方の実態と希望 ・業務の負荷・効率化状況 ・業務改善・生産性向上の検討要素
	就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024	就業者・離職者、 業界未就業者	・観光関連産業の課題抽出 ・離職防止・採用力強化・イメージ改善の施策

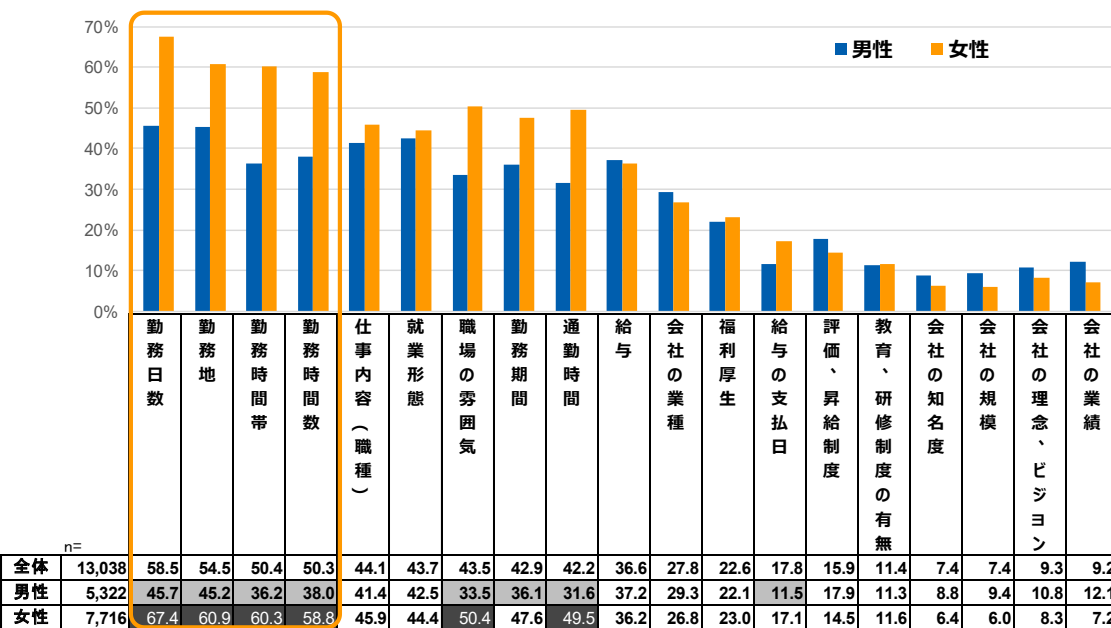
2.2 働き手視点での選ばれる要素

(1) 求職者の仕事探しの絶対条件（「求職者の動向・意識調査 2023」）

人材確保力を高めるには、求職者が仕事を選ぶ際の「絶対条件」を理解し、自組織（ここでは産業）の現状と比較することが有効である。本調査によれば、絶対条件の上位は、男女ともに「勤務日数」「勤務地」「勤務時間帯」「勤務時間数」といった働き方に関する項目が占めている（図表 16）。

図表 16 仕事探しの絶対条件（求職者全体）

Q. 仕事を探していたとき、下記の項目についてどのくらい重視していましたか。（単一回答）
「絶対条件だった」「他の条件がよければ我慢した」「もともと関心がなかった」のうち、「絶対条件だった」を選択した人の割合



出典：株式会社リクルート「求職者の動向・意識調査 2023」

女性は「働き方」関連項目の選択が男性より2割以上高く、勤務日数67.4%に続き、時間関連が6割前後だが、仕事内容や給与は男性同等の4割程度にとどまる。他にも、女性は「職場の雰囲気」や「勤務期間」に男性より高い関心を示している。この結果からは、給与よりも、生活との両立可能な働き方が、就業先選択の前提条件となっていることが読み取れる。

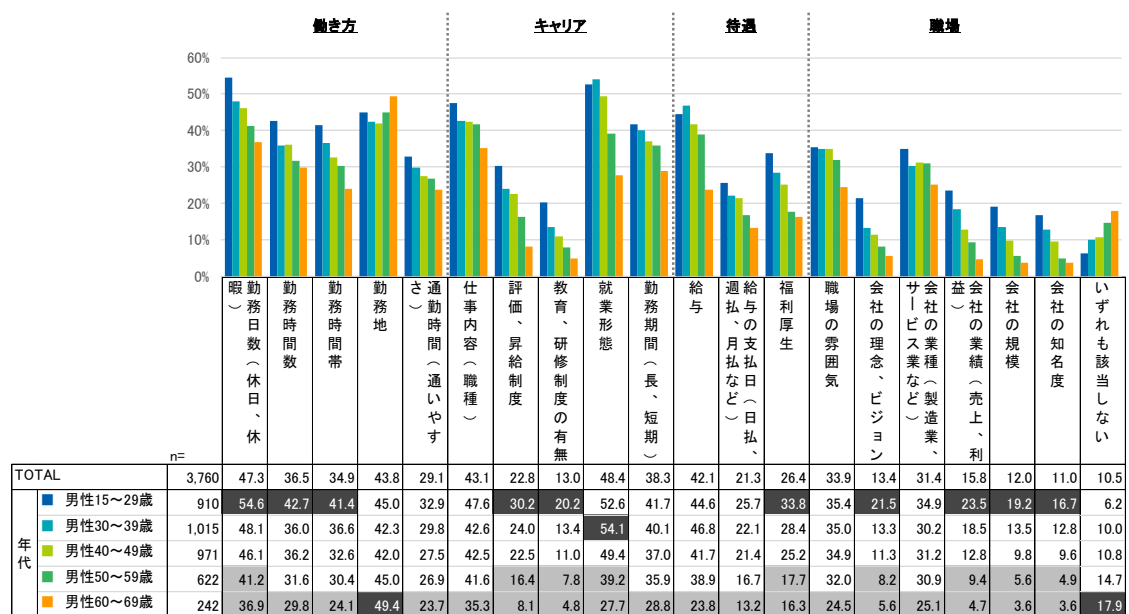
さらに、正社員に絞って性別・年齢別に分析すると、以下の特徴が浮かび上がる。

まず男性正社員は、年齢層によって違いがある（図表 17）。乖離が少ないのは「勤務地」「仕事内容」「職場の雰囲気」のみで、他は若いほど選択している。特に、15～29歳は他よりも「働き方」関連が顕著に高く、中でも「勤務日数（休日・休暇）」54.6%と最も高い。また、「評価・昇給制度」や「教育・研修制度の有無」も高いが、その背景には単なる条件の良し悪しではなく、「何を頑張れば賃金が上がるのか」「どのようにキャリアアップを支援してくれるのか」といった、将来に向けた具体的な制度・支援を重

視している側面がうかがえる。「勤務時間帯」も高いことから、若年層は働き続けるための「キャリアパス」や「私生活との両立」を念頭に置いて仕事選びをしている様子が見えてくる。

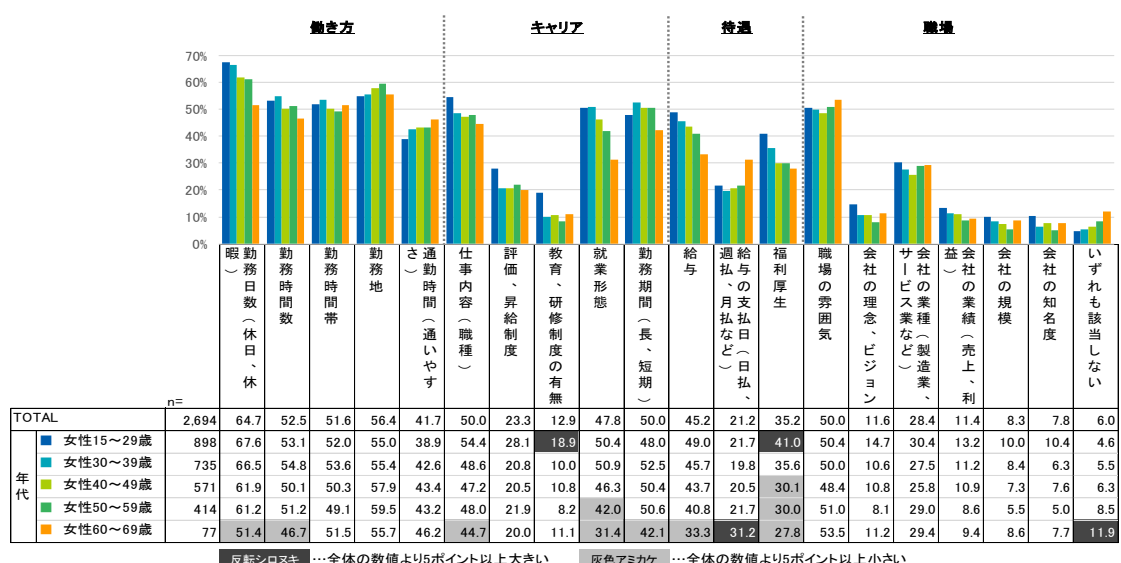
一方、女性正社員は年代差がほぼなく、男性同様に20代が「評価・昇給制度」「教育・研修制度の有無」を重視する割合が高い（図表18）。若年層にとっては、休日や勤務時間といった働き方の安定だけでなく、「何をすれば評価されるのか」「どのように成長できるのか」といった将来キャリアに関わる要素が、仕事を選ぶ際の重要な判断基準となっていることがわかる。

図表 17 求職者の仕事探しの絶対条件（男性正社員、年齢層別）



出典：株式会社リクルート「求職者の動向・意識調査 2023」

図表 18 求職者の仕事探しの絶対条件（女性正社員、年齢層別）



出典：株式会社リクルート「求職者の動向・意識調査 2023」

(2) 就職・転職等、仕事探しを考えた理由（『働く』に関する 2 万人調査 2025）

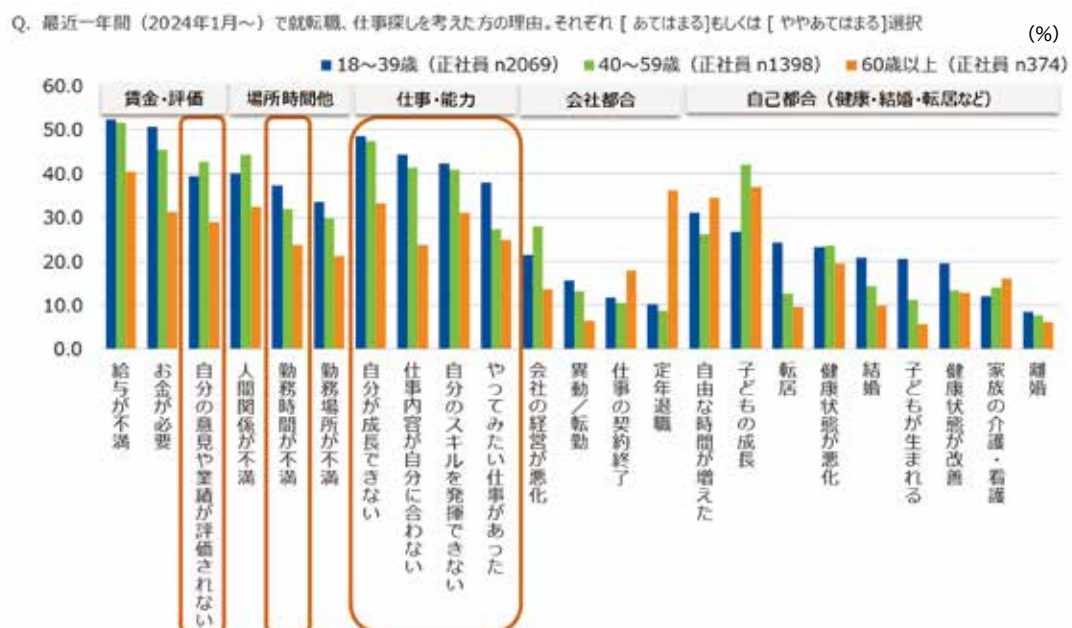
こうした「自身の成長」を重視する傾向は、実際に仕事探しを考えるきっかけ（動機）にも明確に表れている。

正社員が仕事探しを考えた理由として、60 歳以上を除くと、「給与が不満」「お金が必要」といった賃金関連以外は、仕事内容や評価への不満が上位を占めている（図表 19）。

具体的には、18～59 歳では「自分が成長できない」と回答した割合は約 5 割、「自分の意見や業績が評価されない」「仕事内容が自分に合わない」「自分のスキルを発揮できない」がいずれも 4 割前後となっている。定年延長等の影響もあるのか、若年層だけでなくミドル世代においても、自身の成長実感やスキルが活かせるかが就転職を検討する重要なトリガーとなっている点は、留意すべきである。

また、18～39 歳に着目すると、他の年齢層よりも「勤務時間が不満」「やってみたい仕事があった」と回答する割合が高い。このことから、若年層は「働き方」と「仕事内容」の両面におけるミスマッチが、仕事探しへと向かわせる主要な要因となっていることがうかがえる。

図表 19 就転職、仕事探しを考えた理由



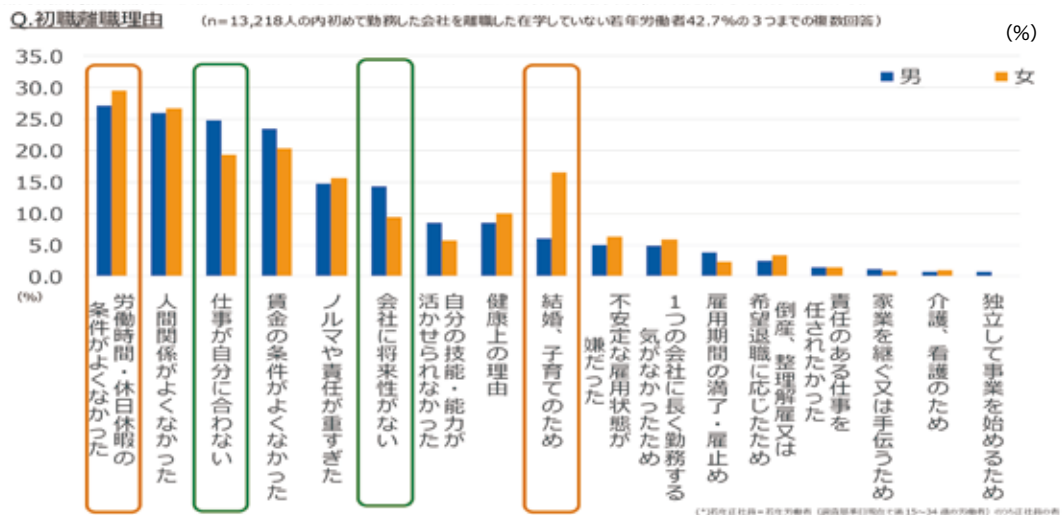
出典：株式会社インディードリクルートパートナーズ『働く』に関する 2 万人調査 2025」

＜参考＞ 若年正社員（34 歳以下）初職離職理由 （「若年者雇用実態調査 R5 年」）

若年層の人材獲得ならびに定着を考える上で、初職の離職理由を把握することは重要である。若年正社員（34 歳以下）における初職の離職理由を見ると、「労働時間・休日の条件が悪い」「人間関係」が 3 割弱を占め、「仕事が自分に合わない」「賃金の条件」が続く。また、「健康上の理由」が男女ともに 1 割存在する点にも留意が必要である。男性では「会社の将来性」、女性では「結婚・育児」も挙げられている（図表 20）。

まずは健康を損ねない働き方を整えた上で、仕事に対して感じているギャップを明らかにし、その改善に向けた支援策を講じることが求められる。あわせて、将来に向けたコミュニケーションやキャリア支援の仕組みを構築することが、若年層確保には肝要である。

図表 20 若年正社員（34 歳以下）初職離職理由



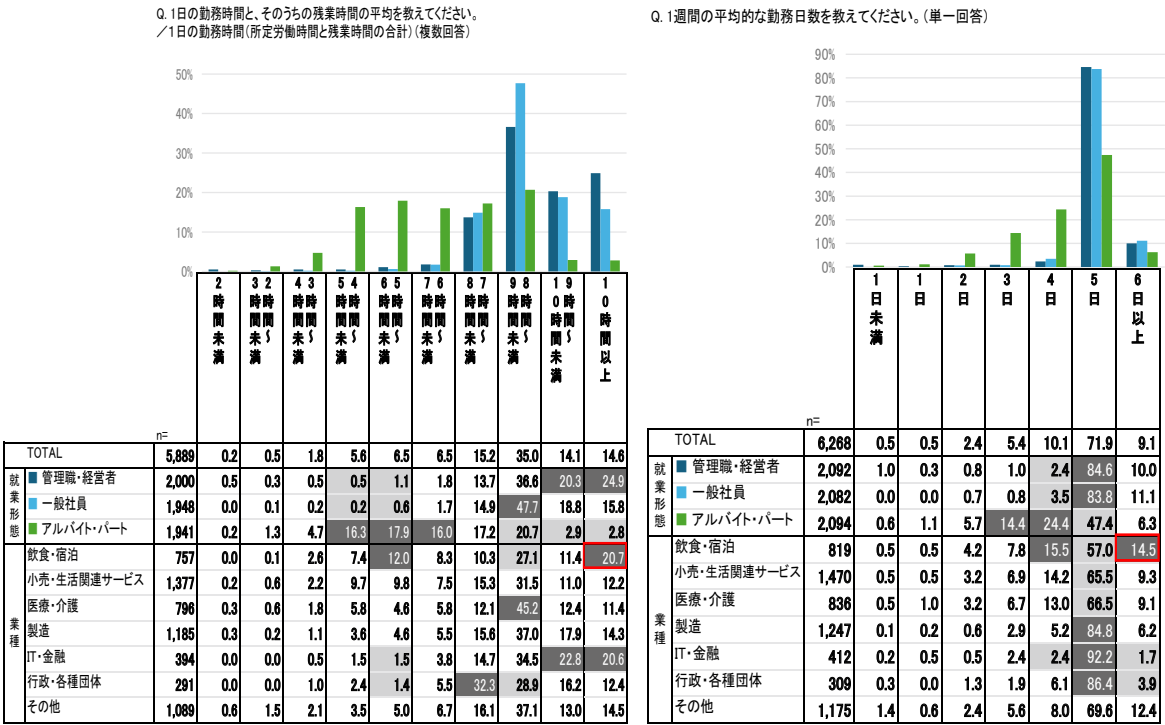
2.3 業種別に比較する業務負荷の現状（「業務負荷軽減に関する調査 2025」）

（1）勤務日数・勤務時間による時間的負荷

業種別に比較すると、観光関連産業における働き方負荷の大きさが鮮明となる。1日10時間以上の長時間労働者は、全体平均が14.6%であるのに対し、「飲食・宿泊」では20.7%と6.1ポイント高い。さらに週6日以上勤務者の割合も、全体平均が9.1%であるのに対し、14.5%と最も高い。他業種と比較して休日数・労働時間の両面で負荷が大きい実態が浮き彫りとなっている。（図表21）

また、就業形態別では、出勤日数は一般社員と管理職・経営者が週5日以上、更に、勤務時間でも管理職・経営者は9時間超えが45.2%となる。現場の中核を担う層に負担が集中している構造がうかがえる。

図表 21 1日の勤務時間と1週間の勤務日数



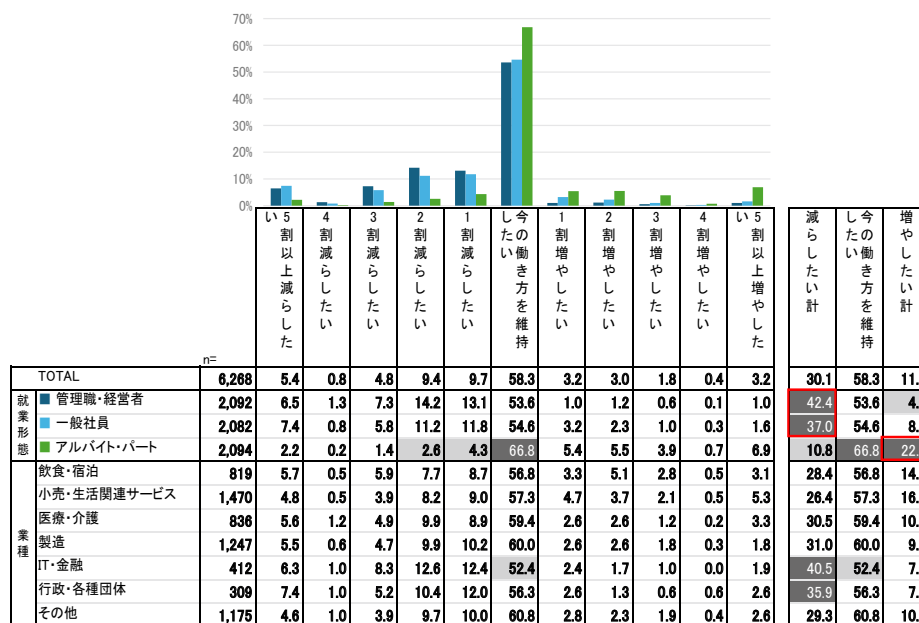
出典：株式会社インディードリクルートパートナーズ「業務負荷軽減に関する調査 2025」

(2) 就業継続に向けた勤務量増減の意向

前述した管理職・経営者への負荷集中は、今後の業務量増減意向にも表れている。管理職・経営者の 42.4%、一般社員の 37.0%が勤務量を「減らしたい」と回答しており、現在の勤務量に対する負担感が強いことがうかがえる。一方、アルバイト・パートでは「今の働き方を維持したい」66.8%が主流だが、減らしたい 10.8%に対して、増やしたい 22.4%が多い（図表 22）。就業形態に関わらず、追加的に働く意欲のある層を活かせる業務配分やシフト設計の在り方について、負荷軽減の観点から検討の余地がある。

図表 22 働き方（勤務量）の増減希望

Q. 1週間の働き方について、今後の希望を教えてください。増やしたい/減らしたい場合、具体的にどの程度変えたいのか、お気持ちに近いものを教えてください。（単一回答）



出典：株式会社インディードリクルートパートナーズ「業務負荷軽減に関する調査 2025」

業種別に勤務量の増減意向を確認すると、「飲食・宿泊」および「小売・生活関連サービス」では、勤務量を「減らしたい」とする回答が 3 割弱、更に 3 割以上減らしたい方が 1 割と過度な業務負担が継続就業の障壁となっている可能性を示している（図表 22）。

一方で、勤務量を「増やしたい」も 1.5 割存在している。負荷が集中している層がある一方で、追加的な就業機会を求める層も一定数存在しており、業務配分のアンバランスが生じている可能性がうかがえる。

したがって、負荷軽減策としては一律的な勤務時間短縮ではなく、余力や意欲のある層への業務移管・分散を含め、個々の希望や就業実態に応じた柔軟なシフトマネジメントを検討することが重要である。

(3) 勤続意向と離職リスク

これまでに見てきた長時間勤務や勤務量のミスマッチは、勤続意向にも影響を及ぼしていると思われる。

「飲食・宿泊」では、「現在転職活動中」が 7.0%、「1 年以内転職を希望しているが、まだ活動はしていない」という潜在的転職希望層が 15.5%存在しており、合計 22.5%が 1 年以内に転職へ踏み出す可能性を抱えている。さらに、「1 年以内に働くことをやめる」4.9%も含めると、約 3 割の就業者が 1 年以内に離職するリスクを有している。「小売・生活関連サービス」においても同様の傾向が見られ、2 割が 1 年以内の離職を視野に入れている（図表 23）。

図表 23 勤続意向

Q. 現在の勤務先で今後も継続して働きたいと思いますか。お気持ちに近いものを教えてください。（単一回答）

【対象：全員】

								（％）	
n=			で 現 き 勤 る 務 限 先 り で ①	現 勤 務 先 で 当 面 ②	希 1 望 年 で 以 未 内 活 転 動 職 ③	転 職 活 動 中 ④	働 1 く 年 こ 以 と 内 を に や め る	継 続 計 （ ① + ② ）	（ ③ + ④ ） 転 職 意 向 計
	TOTAL	6,268	38.2	39.9	13.4	4.1	4.4	78.1	17.5
業 種	飲食・宿泊	819	33.2	39.4	15.5	7	4.9	72.6	22.5
	小売・生活関連サービス	1,470	38	40.7	13.3	4.5	3.5	78.7	17.8
	医療・介護	836	35.4	45.1	11.0	4.5	3.9	80.5	15.6
	製造	1,247	40.9	37.6	14.0	3	4.4	78.5	17.1
	IT・金融	412	38.6	41.0	13.3	3.2	3.9	79.6	16.5
	行政・各種団体	309	39.5	41.4	8.7	3.2	7.1	80.9	12
	その他	1,175	40.6	37.1	14.5	3.1	4.8	77.7	17.5

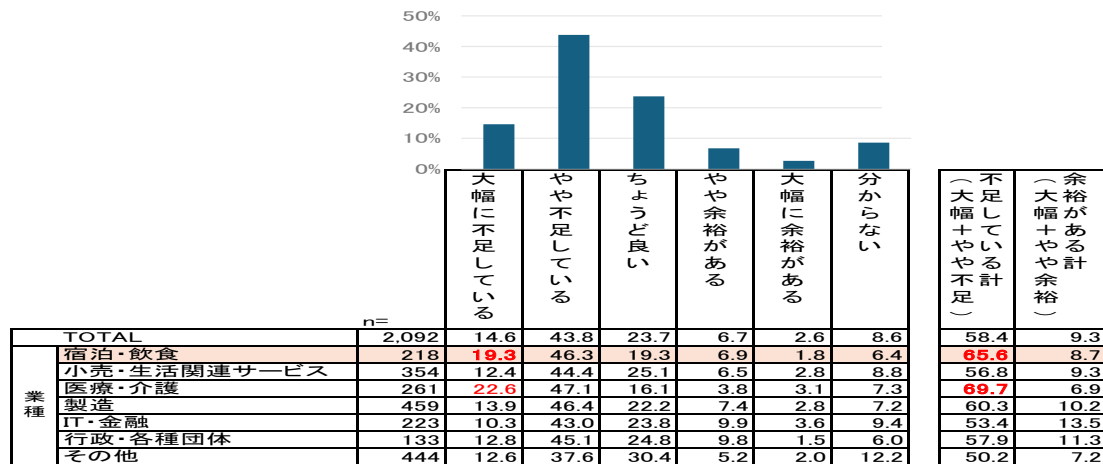
出典：株式会社インディードリクルートパートナーズ「業務負荷軽減に関する調査 2025」

(4) 人材不足の常態化と業務負荷の構造

こうした高い離職リスクの背景には、深刻な人材不足による悪循環がある。不足感は全体平均 58.4%に対し「宿泊・飲食」は 65.6%と高い（図表 24）。「小売・生活関連サービス」は「宿泊・飲食」ほどではないが 56.8%と、観光関連産業では慢性的な人材不足が常態化していると認められる。こうした環境下では、離職が発生すると欠員分を現場に残る従業員が補わざるを得ず、一人ひとりの負荷が高まり、さらなる離職を誘発している可能性がある。

図表 24 業種別人材不足状況

Q. 管理組織全体の人材不足状況（単一回答）【対象：管理職・経営者】



出典：株式会社インディードリクルートパートナーズ「業務負荷軽減に関する調査 2025」

(5) 業務効率化の現状

深刻な人材不足への対策として「業務効率化」が求められるが、その進捗状況には懸念がある。「飲食・宿泊」においては、効率化が「ほぼされていない」25.0%、「余地が大きい」48.4%を合わせると 7.5割となり、現場の負担軽減に向けた仕組みづくりが依然として途上であることを示している。「小売・生活関連サービス」も同様である。（図表 25）

図表 25 業種別業務効率化状況

Q. 業務全体の効率化状況（単一回答）【対象：全員】

(%)

		n=	(95.10割化)	(65.8割)	(余35割)	(ほ02割)
	TOTAL	6,268	6.0	20.6	49.2	24.2
業種	飲食・宿泊	819	7.8	18.8	48.4	25.0
	小売・生活関連サービス	1,470	6.1	22.5	47.7	23.7
	医療・介護	836	3.7	17.8	49.9	28.6
	製造	1,247	5.3	21.4	50.9	22.4
	IT・金融	412	5.6	22.6	53.2	18.7
	行政・各種団体	309	7.1	17.8	52.8	22.3
	その他	1,175	6.9	20.7	46.8	25.6

出典：株式会社インディードリクルートパートナーズ「業務負荷軽減に関する調査 2025」

2.4 観光関連産業別にみる離職理由と改善要望（正社員）

本節では、観光関連産業（宿泊、飲食、小売、ドライバー）ごとに「改善要望」「やめたいと思った理由」「離職理由」を横断的に分析し、人材定着を阻害する要因を特定する。

業種によって正社員と非正規（アルバイトパートなど）の比率は異なり、非正規に対する期待役割や、職務の限定性、勤務形態・期間も様々であることから、分析対象を正社員に絞って検証する。

（1）観光関連産業に共通する構造的課題、全産業比較

① 離職理由

正社員の離職理由を分析すると、全業種に共通する労働負荷と、評価・処遇の課題が鮮明になる（図表 26）。

まず労働負荷に関しては、「休日が少ない」「勤務時間が長い」「体力的にきつい」といった身体的・時間的負荷が、宿泊業およびドライバーで上位 10 位の大半を占め 4 割前後、飲食業や小売業は若干低い 3 割前後となり、観光関連産業共通で人材不足を深刻化させる直接的な要因となっている。

処遇面では、「給与・報酬が低い、上がる見込みがなさそう」が全業種でトップ 3 に入っている。単なる現状給与額への不満だけでなく、「上がる見込み」という将来への不安が離職につながっていると推測される。何ができるようになれば、どうなれば給与があがるのかわかれば、離職をとめられる可能性を示している。また、「成長実感がない」「成果・能力が評価されない」も 2～3 割と高く、評価と昇給、あるいはキャリアアップと報酬の紐付けが不明確である実態が、将来への不安を増幅させていると推察される。

「一時的に就いた仕事だった」「他に興味のある仕事を見つけた」という理由が上位に並んでいる点も無視できない。これは、長く働き続けられる働き方の選択肢や明確なキャリアパスの明示が不十分である等により、現在の職務に永続的な価値ややりがいを見いだしにくい構造があることを示している。

以上の分析結果からは、人材不足の解消に向けて、適正な労働時間や休日の確保といった「働き方の負荷の適正化」が不可欠であるとともに、仕事への興味や成長実感を促す環境整備、および納得感のある評価体系の構築が重要な論点となることが示される。

図表 26 離職者の離職理由（正社員）TOP20

赤字文字＝負荷（体力、時間休日）、緑文字＝評価・処遇（％）

	宿泊	n=202	飲食	n=205	小売	n=199	ドライバー	n=105
1	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	52.0	一時的に就いた仕事	53.2	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	48.7	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	48.6
2	休日が少ない	49.0	興味のある仕事をみつけた	40.0	興味のある仕事をみつけた	40.2	勤務時間が長い	43.8
3	興味のある仕事をみつけた	42.6	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	39.5	一時的に就いた仕事	36.7	不安定な給与形態	39.0
4	勤務時間が長い	41.1	他に優先するものがある	38.0	他に優先するものがある	32.7	体力的にきつい	38.1
5	体力的にきつい	39.6	休日が少ない	32.7	休日が少ない	32.2	興味のある仕事をみつけた	38.1
6	会社の将来が不安	38.1	勤務時間が長い	27.3	成果・能力が評価されない	31.2	不安定な就業形態	34.3
7	仕事量が多い	37.6	体力的にきつい	26.3	会社の将来が不安	29.6	会社の将来が不安	34.3
8	一時的に就いた仕事	33.7	成長実感がない	26.3	不安定な就業形態	29.1	休日が少ない	33.3
9	不安定な就業形態	32.2	不安定な就業形態	24.9	勤務時間が長い	28.6	不安定な産業	33.3
10	残業が多い	31.7	雰囲気・人間関係が良くない	24.9	雰囲気・人間関係が良くない	28.6	一時的に就いた仕事	28.6
11	不安定な産業	30.7	学校を卒業	24.4	成長実感がない	28.1	雰囲気・人間関係が良くない	27.6
12	経営方針が不満	30.2	不安定な給与形態	22.4	経営方針が不満	27.6	成果・能力が評価されない	26.7
13	他に優先するものがある	29.7	仕事量が多い	22.0	仕事が面白くない	27.1	成長実感がない	25.7
14	雰囲気・人間関係が良くない	29.2	会社の将来が不安	22.0	体力的にきつい	23.6	他に優先するものがある	25.7
15	不安定な給与形態	27.7	経営方針が不満	21.0	仕事量が多い	23.1	通勤時間が長いから	23.8
16	成果・能力が評価されない	27.2	不安定な産業	20.5	スキル・経験・知識を活かせない	23.1	仕事の責任が重い	23.8
17	成長実感がない	25.2	スキル・経験・知識が身につかない	20.0	スキル・経験・知識が身につかない	22.6	仕事量が多い	22.9
18	スキル・経験・知識が身につかない	21.3	残業が多い	19.5	免許・資格を活かせない	21.6	残業が多い	22.9
19	交通の便が悪い	20.3	成果・能力が評価されない	19.0	不安定な産業	21.1	経営方針が不満	22.9
20	仕事が面白くない	19.3	仕事が面白くない	17.6	残業が多い	20.6	健康に不安があるため	21.0

出典：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

② 辞めたいと思った経験有無とその理由

現在就業中の正社員のうち、「辞めたい」と考えた経験を有する割合は 6～7 割程度で、宿泊業 68.5%や飲食業 67.3%は、小売業やドライバーよりも離職可能性が高い傾向にある（図表 27）。

図表 27 就業者の過去の離職意向（正社員）

宿泊	飲食	小売	ドライバー
68.5%	67.3%	58.3%	56.6%

出典：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

正社員が「辞めたい」と考えた具体的な理由は、離職理由と同様に「給与・報酬が低い、上がる見込みがない」「勤務時間が長い」「休日が少ない」「体力的にきつい」といった項目が小売業を除く各業種で上位を占めている（図表 28）。ここで注目すべきは、実際の離職理由よりも「成果・能力が評価されない」という不満が高い点である。

特に宿泊業は、評価への不満が 53.7%と「給与・報酬」63.3%に次いで 2 番目に高い。自身の貢献が正当に認められないという思いは、モチベーション低下、上司・組織への信頼低下につながりかねない。離職理由としては働き方よりも低位だが、実際の離職に繋がる前に対処すべき、組織運営上の重要な論点である。

図表 28 就業者のやめたいと思った理由（正社員）TOP 10

赤文字＝負荷（体力、時間休日）、緑文字＝評価・処遇（％）

	宿泊	n=188	飲食	n=61	小売	n=100	ドライバー	n=90
1	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	63.3	体力的にきつい	60.7	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	60.0	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	65.6
2	成果・能力が評価されない	53.7	勤務時間が長い	55.7	会社の将来が不安	48.0	勤務時間が長い	55.6
3	勤務時間が長い	51.1	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	55.7	成果・能力が評価されない	44.0	体力的にきつい	55.6
4	雰囲気・人間関係が良くない	47.3	休日が少ない	49.2	雰囲気・人間関係が良くない	43.0	経営方針が不満	55.6
5	休日が少ない	46.3	雰囲気・人間関係が良くない	45.9	仕事が面白くない	42.0	休日が少ない	51.1
6	経営方針が不満	46.3	経営方針が不満	41.0	経営方針が不満	42.0	会社の将来が不安	51.1
7	体力的にきつい	44.7	成果・能力が評価されない	39.3	仕事の責任が重い	41.0	雰囲気・人間関係が良くない	46.7
8	成長実感がない	44.7	仕事が面白くない	34.4	成長実感がない	37.0	仕事の責任が重い	45.6
9	会社の将来が不安	43.1	不安定な産業	34.4	勤務時間が長い	35.0	不安定な給与形態	45.6
10	仕事が面白くない	42.0	会社の将来が不安	32.8	体力的にきつい	34.0	不安定な産業	44.4

出典：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

③ 改善要望

改善要望も離職理由と同様に「休暇・休日の増加」や「休暇を取得しやすい環境」が共通して上位を占めている（図表 29）。

特筆すべきは人材補充を望む「業務負荷軽減（正社員増）」が宿泊業で 69.0%と突出し、他も 5 割を超える。これは、自分の業務量を超え、無理をしている正社員が多いことを示している。結果、離職につながり、更に一人当たりの負担が増えかねない、「負の連鎖」を断ち切るための対応切迫度が高まっている状態といえる。

また、「健康管理の充実（メンタルヘルス等）」が特に宿泊業で 65.7%、ドライバーで 57.1%と高く、ハラスメントが発生しやすい職務、環境特性を踏まえた防止策も早急に整える必要がある。飲食、小売でも 5 割前後が改善を求めており、業界や社会全体での機運を上げていく必要があると示唆される。また、「労働環境の改善」も共通して 5 割程度が要望しており、心身に及ぼす影響を考慮したマネジメントや職場環境づくりの必要性がうかがえる。

さらに、離職理由では 2～3 割に留まっていた「評価」に関する項目が、改善要望では 5～6 割まで跳ね上がっている。これは、単独の理由で離職にはなりにくいものの、日々の就業における不満となって蓄積され、意欲低下を招き、成長、活躍を阻害する重要な要因である可能性が高い。

図表 29 就業者の改善要望（正社員）TOP10

赤文字＝負荷（体力、時間休日）、緑文字＝評価・処遇（％）

	宿泊	n=268	飲食	n=92	小売	n=142	ドライバー	n=163
1	業務負荷軽減 (正社員増)	69.0	休暇・休日の増加	57.6	職場環境 (人間関係、風通し)	56.3	休暇・休日の増加	57.7
2	休暇・休日の増加	67.2	休暇を取得しやすい環境	56.5	休暇を取得しやすい環境	54.9	健康管理の充実 (メンタルヘルス等)	57.1
3	休暇を取得しやすい環境	67.2	業務負荷軽減 (正社員増)	55.4	休暇・休日の増加	54.2	休暇を取得しやすい環境	56.4
4	健康管理の充実 (メンタルヘルス等)	65.7	業務負荷軽減 (アルバイト・パート増)	53.3	業務負荷軽減 (正社員増)	51.4	残業時間の削減	56.4
5	職場環境 (人間関係、風通し)	65.7	応募時の労働条件・ 仕事内容の説明	52.2	経験・スキルに基づく配置、割り 当て	51.4	業務負荷軽減 (正社員増)	55.8
6	人事・評価制度の見直し	63.8	要望を考慮したシフト体制	51.1	健康管理の充実 (メンタルヘルス等)	51.4	人事・評価制度の見直し	55.8
7	労働環境の改善	63.1	人事・評価制度の見直し	48.9	労働環境の改善	50.7	労働環境の改善	55.8
8	処遇改善	61.9	経験・スキルに基づく配置、割り 当て	48.9	人事・評価制度の見直し	50.0	職場環境 (人間関係、風通し)	52.8
9	経験・スキルに基づく配置、割り 当て	60.8	健康管理の充実 (メンタルヘルス等)	48.9	スキルアップのための教育・研 修の充実	48.6	資格取得支援	52.1
10	業務負荷軽減 (アルバイト・パート増)	60.1	労働環境の改善	48.9	考課の充実 評価による処遇改善	47.9	応募時の労働条件・ 仕事内容の説明	52.1

出典：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

（２） 業界別整理

上記の共通課題を前提として、業種別に「改善要望」「やめたいと思った理由」「離職理由」の 3 つの指標を掘り下げ、定着を阻害する要因を具体的に特定していく。

業種によって正社員と非正規の比率は異なり、非正規層では期待される役割や勤務形態・期間が異なることから、本項では特に近年大きな課題となっている「新卒 3 年以内での離職率の高さ」に着目し、分析対象を正社員に絞って検証する。

① 宿泊業：突出して高い労働負荷と評価・処遇への不満が重なる二重構造

宿泊業は 3 設問全てにおいて、他の観光関連業種よりも高い回答割合であり、最も厳しい状態といえる(図表 30)。「業務負荷軽減（正社員増）」にはじまり、他 2 設問も含めて休日・長時間関連、心身負荷が上位 10 位の大半をしめる。更に、「休暇を取得しやすい環境」を 67.2%があげており、職場の雰囲気悪化させている状態もみてとれる。また、辞めたいと思った理由として「評価」や「成長実感」も 5 割程度が挙げていることから、労働負荷と評価・処遇への不満が重なる二重構造が存在。まずは、離職に直結する労働負荷軽減を最優先で取り組む必要があろう。

図表 30 宿泊業（正社員） 改善要望、やめたいと思った理由、離職理由 Top10

赤文字＝負荷（体力、時間休日）、緑文字＝評価・処遇（％）

改善要望		就業者 n=268 (%)	やめたいと思った理由		就業者 n=188 (%)	離職理由		離職者 n=202 (%)
1	業務負荷軽減 (正社員増)	69.0	1	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	63.3	1	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	52.0
2	休暇・休日の増加	67.2	2	成果・能力が評価されない	53.7	2	休日が少ない	49.0
2	休暇を取得しやすい環境	67.2	3	勤務時間が長い	51.1	3	興味のある仕事をみつけた	42.6
4	健康管理の充実 (メンタルヘルス等)	65.7	4	雰囲気・人間関係が良くない	47.3	4	勤務時間が長い	41.1
4	職場環境 (人間関係、風通し)	65.7	5	休日が少ない	46.3	5	体力的にきつい	39.6
6	人事・評価制度の見直し	63.8	5	経営方針が不満	46.3	6	会社の将来が不安	38.1
7	労働環境の改善	63.1	7	体力的にきつい	44.7	7	仕事量が多い	37.6
8	処遇改善	61.9	7	成長実感がない	44.7	8	一時的に就いた仕事	33.7
9	経験・スキルに基づく 配置、割り当て	60.8	9	会社の将来が不安	43.1	9	不安定な就業形態	32.2
10	業務負荷軽減 (アルバイト・パート増)	60.1	10	仕事が面白くない	42.0	10	残業が多い	31.7

出典：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

② 飲食業：労働負荷と流動性の高さ

飲食業は、労働負荷として「休日・長時間」「体力」があがる(図表 31)。離職理由のトップ 1,2 が「一時的に就いた仕事」「他に興味がある仕事」であることが他業種比較で特異。長期的なキャリアを築く場として選ばれにくい流動性の高い構造が存在。労働時間の是正に加え、仕事の面白さ、価値を紐づける支援が必要。

図表 31 飲食業（正社員） 改善要望、やめたいと思った理由、離職理由 Top10

赤文字＝負荷（体力、時間休日）、緑文字＝評価・処遇（％）

改善要望		就業者 n=92 (%)	やめたいと思った理由		就業者 n=61 (%)	離職理由		離職者 n=205 (%)
1	休暇・休日の増加	57.6	1	体力的にきつい	60.7	1	一時的に就いた仕事	53.2
2	休暇を取得しやすい環境	56.5	2	勤務時間が長い	55.7	2	興味のある仕事をみつけた	40.0
3	業務負荷軽減 (正社員増)	55.4	2	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	55.7	3	給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	39.5
4	業務負荷軽減 (アルバイト・パート増)	53.3	4	休日が少ない	49.2	4	他に優先するものがある	38.0
5	応募時の労働条件・ 仕事内容の説明	52.2	5	雰囲気・人間関係が良くない	45.9	5	休日が少ない	32.7
6	要望を考慮したシフト体制	51.1	6	経営方針が不満	41.0	6	勤務時間が長い	27.3
7	人事・評価制度の見直し	48.9	7	成果・能力が評価されない	39.3	7	体力的にきつい	26.3
7	経験・スキルに基づく配置、 割り当て	48.9	8	仕事が面白くない	34.4	7	成長実感がない	26.3
7	健康管理の充実 (メンタルヘルス等)	48.9	8	不安定な産業	34.4	9	不安定な就業形態	24.9
7	労働環境の改善	48.9	10	会社の将来が不安	32.8	9	雰囲気・人間関係が良くない	24.9

出典：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

③ 小売業：評価と会社への不安

小売業は、他業種で深刻だった身体的・時間的な労働負荷よりも、処遇や評価、組織運営への不満が離職意向の主因となっている状態といえる(図表 32)。改善要望の上位には「職場環境（人間関係、風通し）」や「経験・スキルに基づく配置、割り当て」、「評価」などが並ぶ。更に、やめたい理由に「会社の将来」や「経営方針」への不安も上位となっている。公平な評価制度の構築や経営と仕事の接続、風通しの良い職場づくりに取り組む必要がある。

図表 32 小売業（正社員） 改善要望、やめたいと思った理由、離職理由 Top10

赤文字＝負荷（体力、時間休日）、緑文字＝評価・処遇（％）

改善要望	就業者 n=142 (%)	やめたいと思った理由	就業者 n=100 (%)	離職理由	離職者 n=199 (%)
1 職場環境 (人間関係、風通し)	56.3	1 給与、報酬が低い、 上がる見込みがなさそう	60.0	1 給与、報酬が低い、 上がる見込みがなさそう	48.7
2 休暇を取得しやすい環境	54.9	2 会社の将来が不安	48.0	2 興味のある仕事をみつけた	40.2
3 休暇・休日の増加	54.2	3 成果・能力が評価されない	44.0	3 一時的に就いた仕事	36.7
4 業務負荷軽減 (正社員増)	51.4	4 雰囲気・人間関係が良くない	43.0	4 他に優先するものがある	32.7
4 経験・スキルに基づく配置、 割り当て	51.4	5 仕事が面白くない	42.0	5 休日が少ない	32.2
4 健康管理の充実 (メンタルヘルス等)	51.4	5 経営方針が不満	42.0	6 成果・能力が評価されない	31.2
7 労働環境の改善	50.7	7 仕事の責任が重い	41.0	7 会社の将来が不安	29.6
8 人事・評価制度の見直し	50.0	8 成長実感がない	37.0	8 不安定な就業形態	29.1
9 スキルアップのための教育・ 研修の充実	48.6	9 勤務時間が長い	35.0	9 勤務時間が長い	28.6
10 考課の充実 評価による処遇改善	47.9	10 体力的にきつい	34.0	9 雰囲気・人間関係が良くない	28.6

出典：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

④ ドライバー（バス・タクシー）：不安定な給与・就業形態と健康不安

ドライバーは、不規則な長時間乗務による心身の負荷と、需要変動に直結する収入面の不安定さが離職を規定する決定的な要因となっている(図表 33)。改善要望では「休暇・休日の増加」や「残業時間の削減」といった労働時間の適正化に加え、「健康管理の充実（メンタルヘルス等）」への要求が極めて強い。更に、やめたい理由や離職理由において、他業種と大きく異なり「不安定な給与形態」が上位に挙がっている点も特徴である。需要の変動が直接収入に響き、将来的な不安を増幅させて離職を加速させている構造が存在。まずは、長時間労働の是正による心身の健康確保と、安定して働き続けられる給与体系の見直しに最優先で取り組む必要がある。

図表 33 2種ドライバー（正社員） 改善要望、やめたいと思った理由、離職理由 Top10

赤文字＝負荷（体力、時間休日）、緑文字＝評価・処遇（％）

改善要望	就業者 n=163 (%)	やめたいと思った理由	就業者 n=90 (%)	離職理由	離職者 n=105 (%)
1 休暇・休日の増加	57.7	1 給与、報酬が低い、 上がる見込みがなさそう	65.6	1 給与、報酬が低い 上がる見込みがなさそう	48.6
2 健康管理の充実 (メンタルヘルス等)	57.1	2 勤務時間が長い	55.6	2 勤務時間が長い	43.8
3 休暇を取得しやすい環境	56.4	2 体力的にきつい	55.6	3 不安定な給与形態	39.0
3 残業時間の削減	56.4	2 経営方針が不満	55.6	4 体力的にきつい	38.1
5 業務負荷軽減 (正社員増)	55.8	5 休日が少ない	51.1	4 興味のある仕事をみつけた	38.1
5 人事・評価制度の見直し	55.8	5 会社の将来が不安	51.1	6 不安定な就業形態	34.3
5 労働環境の改善	55.8	7 雰囲気・人間関係が良くない	46.7	6 会社の将来が不安	34.3
8 職場環境 (人間関係、風通し)	52.8	8 仕事の責任が重い	45.6	8 休日が少ない	33.3
9 資格取得支援	52.1	8 不安定な給与形態	45.6	8 不安定な産業	33.3
9 応募時の労働条件・ 仕事内容の説明	52.1	10 不安定な産業	44.4	10 一時的に就いた仕事	28.6

出典：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

2.5 離職防止、活躍に向けた4要素とその打ち手

これまでに概観した調査結果から、人材の離職防止および現場での活躍を促すために必要な要素を4つに整理し、それぞれの具体的な改善事例とともに提示する。（図表 34）

（1）働き方（休日・時間）：多様な選択肢と柔軟な運用

すべての業種で離職の主要因となっている「休日不足」や「長時間労働」といった働き方の負荷を軽減するためには、働き続けられる前提条件を整えることが不可欠である。具体的な打ち手としては、固定時間常出勤や連続休暇の導入、一部在宅勤務といった仕事と生活の両立が可能となる選択肢を整備することが有効である。また、業務を分解して簡易な作業を短時間パート職員に委ねることで正社員の負担を軽減するほか、週1回の情報共有会を廃止して社内SNSへ移行し、直行直帰を可能にするなど、業務の効率化を図る必要がある。さらに、週休3日正社員制度の導入といった踏み込んだ施策は、採用力の強化にも直結する。

（２）業務負荷の軽減：業務効率化、心身負荷を下げる

現場の心身負荷を下げるためには、肉体労働のサポートとハラスメント対策の両面から取り組む必要がある。身体面の負荷軽減では、たとえば宿泊業や飲食業では、階段を減らしてスロープを導入することや、ダクトシューターの設置によりリネン類の持ち運び負担を解消することが効果的である。他にも、鉄製皿を廃止し、全ての階に飲料サーバと食洗機を設置する、懷石料理の提供を「一品ずつ」から「籠盛で一括提供」への変更、補充業務の頻度を毎日から週２回へ削減する、といったオペレーションの刷新が求められる。また、メンタル面のケアとして、ストレスコントロールやアンガーマネジメント研修、茶話会の実施、ハラスメント対応責任者の設置といった、従業員を孤立させない体制整備が重要となる。

（３）評価と報酬の連動：評価項目・基準を明確化、適切な評価と報酬との紐づけ、フィードバック

「何ができるようになれば評価され、処遇がどう変わるのか」を可視化し、適切な報酬へと連動させ、継続的なフィードバックを行うことが、就業者の納得感を高める鍵となる。具体的には、職種や役職ごとの賃金テーブルを公開した上で、年に１回「今年と３年後に目指す役割」を上司とすり合わせ、業務目標とステップアップに向けた取組目標を設定することが望ましい。また、業務をタスク化して難易度を設定し、習得したタスク数に比例して基本給を引き上げる仕組みや、部署単位での利益目標達成時に超過分の半額を支給する還元策が有効である。さらに、お客様からの「褒められた」評価に対し、１件５００円の手当を支給するなどの直接的な処遇反映も、モチベーション維持に寄与する。

（４）育成とキャリアパス：個々人に合わせた支援と見える化

人材不足による業務負荷増大の悪循環を断つためには、早期離職防止や主体的なキャリアアップの支援が不可欠である。立ち上げ支援においては、事前に行動目標を立てて週単位で上司がフィードバックを行う、いわゆる「交換日記」形式での週次フィードバックや、本人が納得するまで先輩とペアを組む伴走型 OJT の実施が挙げられる。評価項目を行動レベルに分解し、目標回数に基づき自己チェックを行うことも有効な手法である。キャリア形成においては、従業員が学びたいことを毎年提案し多数決で決定する仕組みや、年齢・経験によらない意欲優先の「手上げ方式」での異動・研修機会の提供が重要となる。また、同業他社への武者修行（クロストレーニング）といった、自社内に留まらない多様な成長機会の提供が求められる。

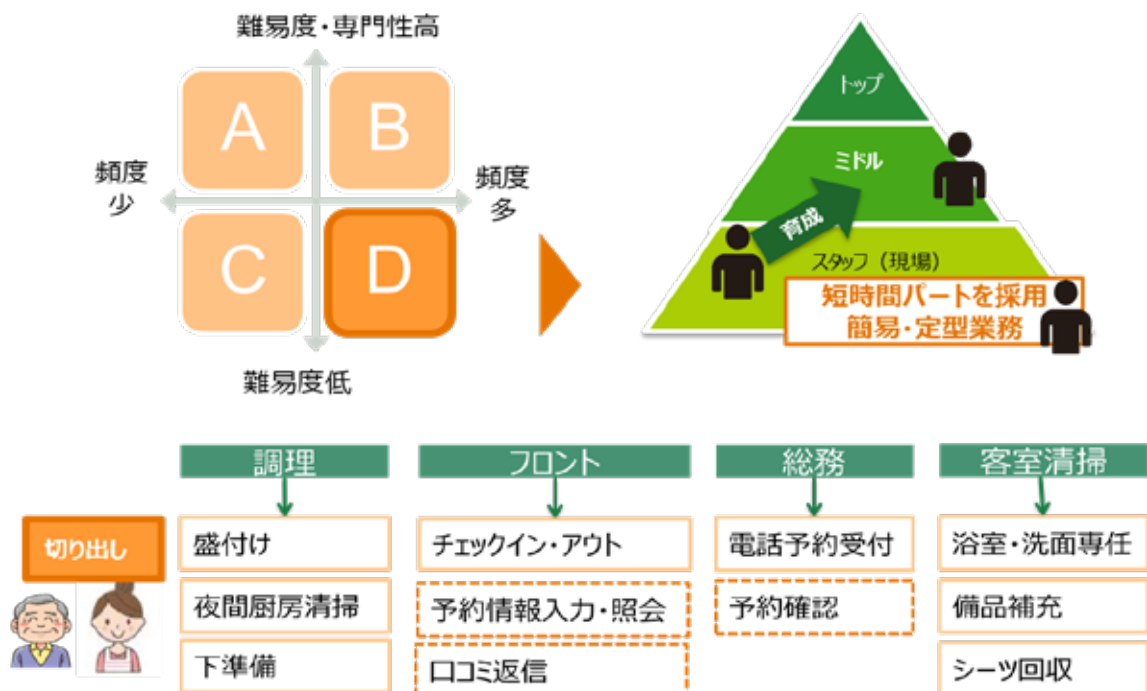
図表 34 離職防止・活躍に向けた 4 要素のサイクル



＜参考＞ 業務分解による短時間勤務の創出

働き方の具体的な打ち手として有効なのが、図表 35 に示す「業務分解」である。現場の業務を難易度と頻度で整理し、簡易かつ定型的なタスク（D 領域）を切り出すことで、補助職としての短時間パートの採用を可能にする。この「切り出し」によって正社員の拘束時間を物理的に削減し、その結果生まれた時間をキャリアアップや学びの機会に充てることが重要である。単なる人材不足への対応にとどまらず、正社員をより専門性の高いミドル・トップ層へと育成する好循環を生み出すことが、組織全体の持続可能性に資する。

図表 35 業務分解



※点線囲みはテレワーク可能な業務

<参考> 意向者・非意向者のイメージ（宿泊業・飲食業）

該当業種での就労経験がない方に業界イメージを確認した（図表 36）。この結果を不安や誤解を解消し、就労意向をあげるための施策検討の材料とする。

1) 宿泊業

意向者・非意向者(※)に関わらず「体力的にきつい仕事が多い」は共通しているが、非意向者のみ「精神的にきつい仕事が多い」「給与水準が低め」との回答が高い。離職理由とも共通する課題であるが、こうした心理的ハードルや処遇への不安が就業への大きな壁となっている。

したがって、業務の切り出しによる負荷軽減や、評価・報酬制度の透明化といった構造改革を断行するとともに、「改善された新しい働き方」を求職者へ積極的に発信し、業界に対するネガティブなイメージを払拭することが、人材獲得において不可欠である。

(※) 意向者：これまで対象業種で働いたことがない、かつ対象業種で就業意向がある人
非意向者：これまで対象業種で働いたことがない、かつ対象業種で就業意向がない人

2) 飲食業

同様に「体力的にきつい仕事が多い」「給与水準が低め」は共通しているが、非意向者のみ「精神的にきつい仕事が多い」との回答が高い。これも実際の離職理由と共通する要因である。非意向者の就労意欲を喚起するためには、長時間労働の是正や賃金改善に加え、接客業務における感情労働のストレスを組織的にフォローする体制（カスタマーハラスメント対策や相談窓口の設置など）を整え、働き手が孤立せず安心して就業できる環境であることを対外的に明示する必要がある。

図表 36 宿泊・飲食業の意向者/非意向者のイメージ Top 5

赤字文字＝負荷（体力、時間休日）、緑文字＝評価・処遇（％）

宿泊（ホテル・旅館）（n=200）				飲食（居酒屋）（n=200）				
意向者（%）		非意向者（%）		意向者（%）		非意向者（%）		
1	多くの人と交流できる仕事だ	26	体力的にきつい仕事が多い	32	多くの人と交流できる仕事だ	37	体力的にきつい仕事が多い	20
2	人から感謝される仕事だ	19	多くの人と交流できる仕事だ	22	未経験でも仕事ができる	32	給与水準が低め	19
3	体力的にきつい仕事が多い	18	人から感謝される仕事だ	14	人から感謝される仕事だ	27	未経験でもできる	19
4	仕事にやりがいがある	17	精神的にきつい仕事が多い	14	性別・年齢に関係なく活躍できそう	26	離職率が高い	18
5	専門知識や技術面でスキルアップしていける	13	セクハラ・パワハラがある	9	仕事にやりがいがある	22	個人の向き・不向きがはっきりしている	16
6	未経験でも仕事ができる	11	給与水準が低め	9	様々な働き方・長く働くことが可能	21	性別・年齢に関係なく活躍できそう	16
7	個人の向き・不向きがはっきりしている仕事だ	11	個人の向き・不向きがはっきりしている仕事だ	9	雰囲気、人間関係がよさそう	20	精神的にきつい仕事が多い	14
8	資格や専門知識を活かすことができる業界だ	10	雇用不安が少ない業界だ	8	給与水準が低め	19	多くの人と交流できる	14
9	雇用不安が少ない業界だ	9	未経験でも仕事ができる	8	体力的にきつい仕事が多い	17	福利厚生が充実していない	12
10	今後成長していく業界だ	9	社会的な意義が大きい	7	個人の向き・不向きがはっきりしている	15	社会的地位・評判が高くない	11

出典：株式会社リクルート「意向者・非意向者に関する業界別調査 2024」

本章で確認できたのは、観光関連産業の人材確保課題は、単一の要因で説明できるものではないということである。働き方（休日・時間）、業務負荷（身体的・精神的）、評価と報酬の連動、育成とキャリアの見通しという複数の要素が相互に影響し合っていることが確認された。

第3章では、こうした全国的傾向を踏まえ、沖縄県内事業者の実態と具体的な取り組みを検証する。

第3章 沖縄県内事業者調査と好事例でみる現状と課題

3.1 調査概要

本章では、沖縄県内事業者を対象とした調査結果およびヒアリングによる好事例を基に、観光関連産業における人材確保・定着に向けた取組の実態を整理する。

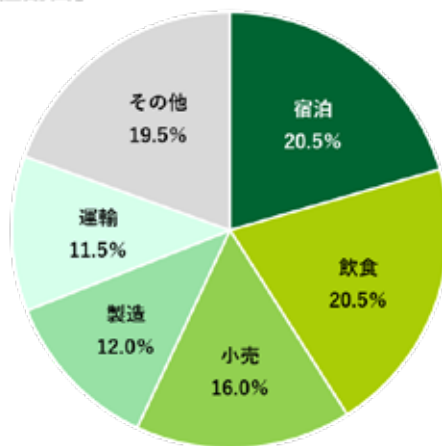
調査概要は以下のとおりである。

- ・ 調査対象：沖縄県内企業（沖縄公庫の取引先および定例調査（景況調査、設備投資動向調査、ホテル稼働調査）対象企業）
- ・ 実施時期：2025年7月18日～8月29日
- ・ 回答数：200社（郵送調査(回答はweb併用)：発送数547通、回収率36.6%）
- ・ 業種：宿泊業、飲食業、小売業、運輸業、製造業等
- ・ 企業規模：小規模から中規模企業が中心（従業員概ね10名以上の法人）
（図表37）

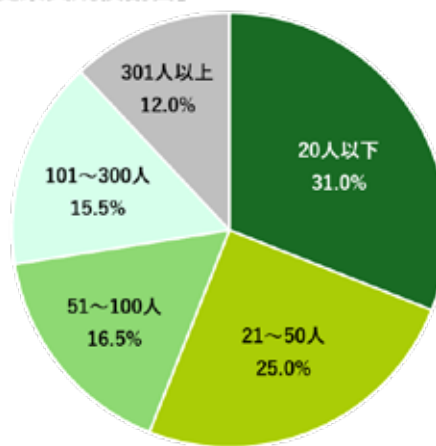
本調査は、第1章で確認した労働市場の前提条件、第2章で整理した全国的傾向を踏まえ、沖縄の現場における実態を明らかにすることを目的としている。

図表37 回答者プロフィール

【業種割合】



【従業員規模割合】



3.2 人材不足の状況

調査結果によれば、本調査に回答した企業の約 6 割が、正社員・非正規社員のいずれについても「不足している」と回答している。特に、宿泊業、飲食業、運輸業（タクシー・バスドライバー等）といった観光関連産業で、不足感が顕著であり、全国調査で確認された傾向と整合的である（図表 38）。

第 1 章でみたように、沖縄県の完全失業率は全国より高い水準にあるが、観光関連産業では人材不足感が強い。このことは、労働供給の絶対量の問題というよりも、職種や労働条件のミスマッチが影響している可能性を示している。

図表 38 人材不足の状況

Q.組織全体・雇用形態ごとの人手不足の状況を教えてください。（SA）



3.3 賃金改善の状況

人材確保への対応として、賃金改善の動きもみられる。

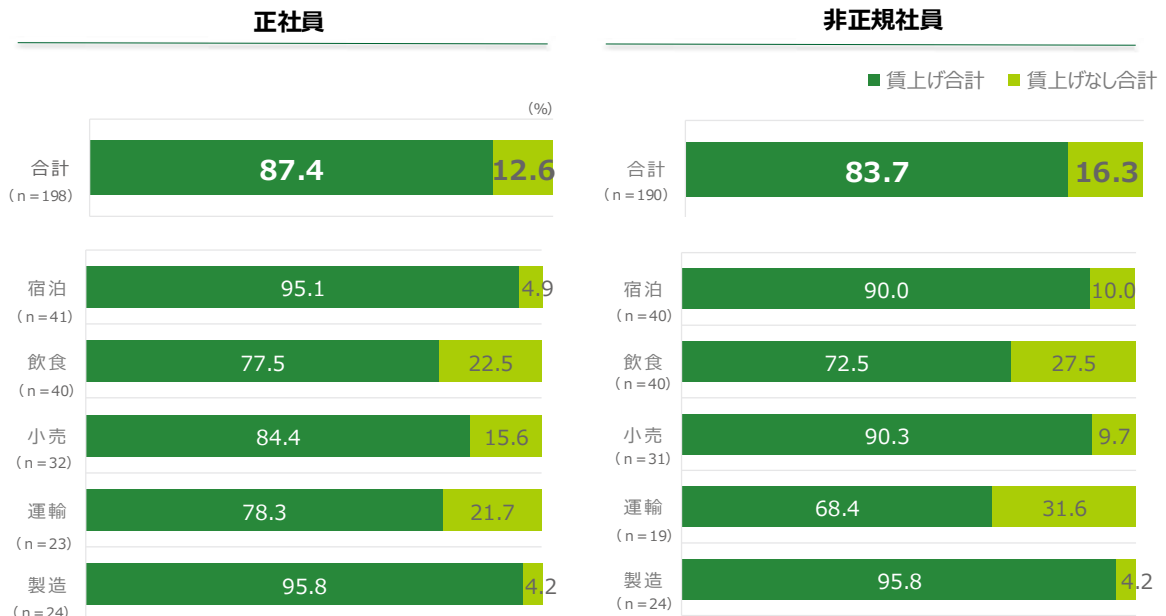
直近 1 年以内に基本給を引き上げたと回答した企業は、正社員で 87.4%、非正規社員でも 83.7%に達している。特に宿泊業および製造業では、正社員・非正規社員ともに 9 割超が賃金引き上げを実施している（図表 39）。

基本給引き上げの目的としては、「従業員のモチベーション維持・向上」「人材確保」が上位に挙げられる。飲食業では「モチベーション維持・向上」、宿泊業では「人材確保」、小売業や製造業では「最低賃金への対応」が相対的に高い（図表 40）。

賃金改善は広く進んでいるものの、それだけで人材不足が解消しているわけではない点には留意が必要である。

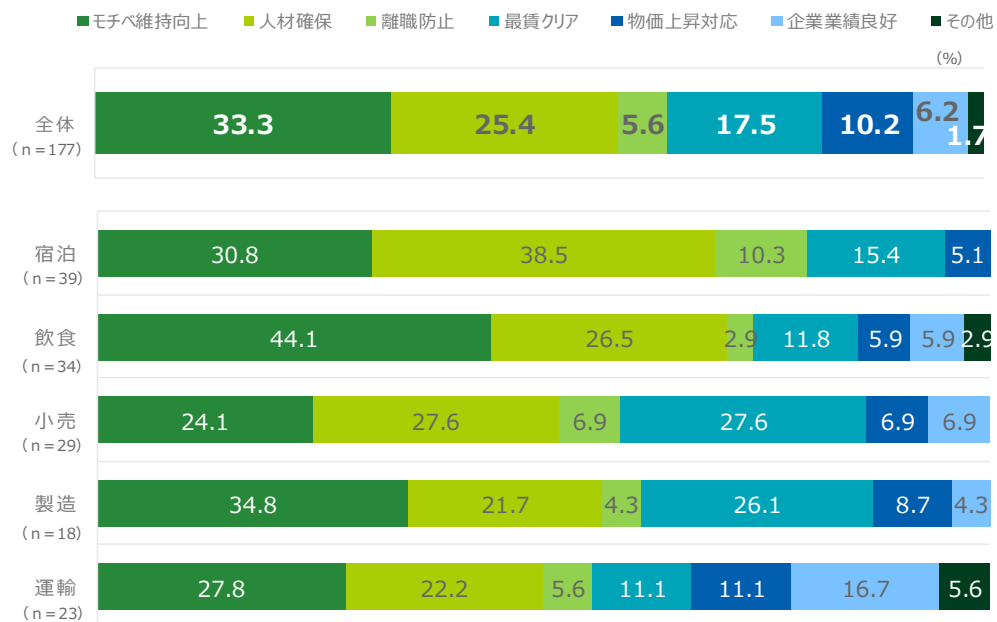
図表 39 1年以内の賃金改善実施状況

Q. 直近1年以内に基本給の引上げを実施しましたか？（SA）



図表 40 基本給 UP の目的

Q. 基本給UPに最も影響した理由を一つ選んでください。（SA）



3.4 個人業績を評価する基準・制度と賃金への反映状況

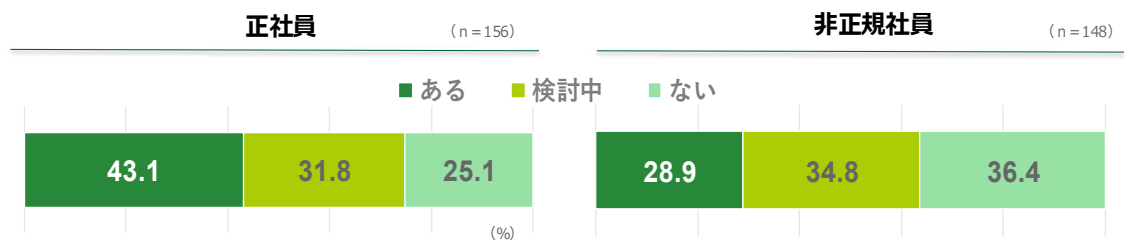
評価制度の整備状況を見ると、「個人業績を評価する基準・制度がある」と回答した企業は、正社員向けで 43.1%、非正規社員向けで 28.9%にとどまる。ただし、「検討中」を含めると、正社員向けでは 74.9%、非正規社員向けでも 63.7%の企業が制度導入済または導入予定である（図表 41）。

個人業績と報酬の紐付けについては、「賃金への反映」が正社員 53.6%、非正規社員 50.6%、「賞与への反映」が正社員 39.1%、非正規社員 24.7%となっている（図表 42）。

第 2 章で確認したとおり、評価と報酬の連動や納得感は離職意向と関連している可能性がある。制度整備は進みつつあるものの、未整備の企業も一定程度存在している。

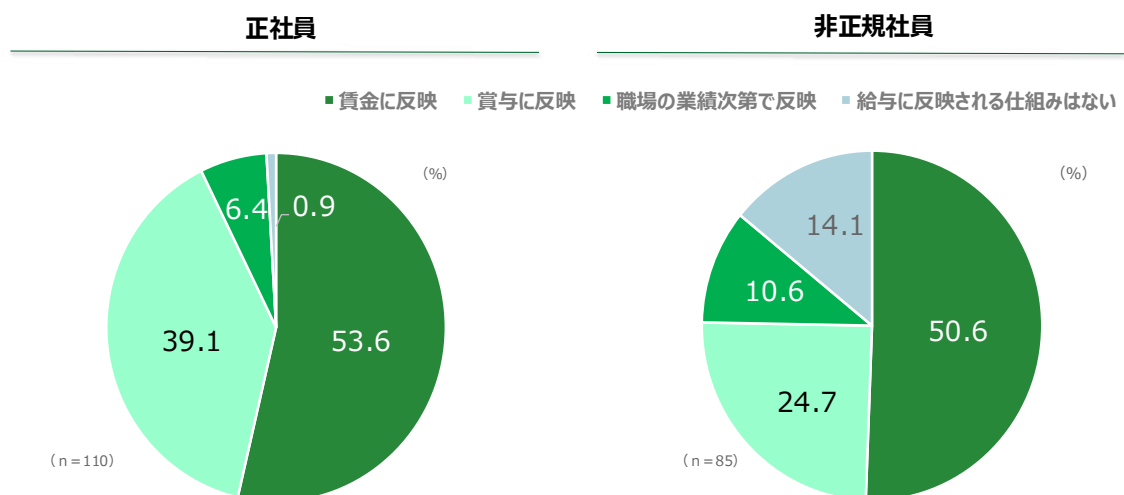
図表 41 個人業績を評価する基準・制度の有無

Q. 個人業績を評価するための基準・制度はありますか？（SA）



図表 42 評価の賃金への反映状況

Q. 評価は給与に反映される仕組みですか？（SA）



3.5 研修・人材育成制度の実施状況

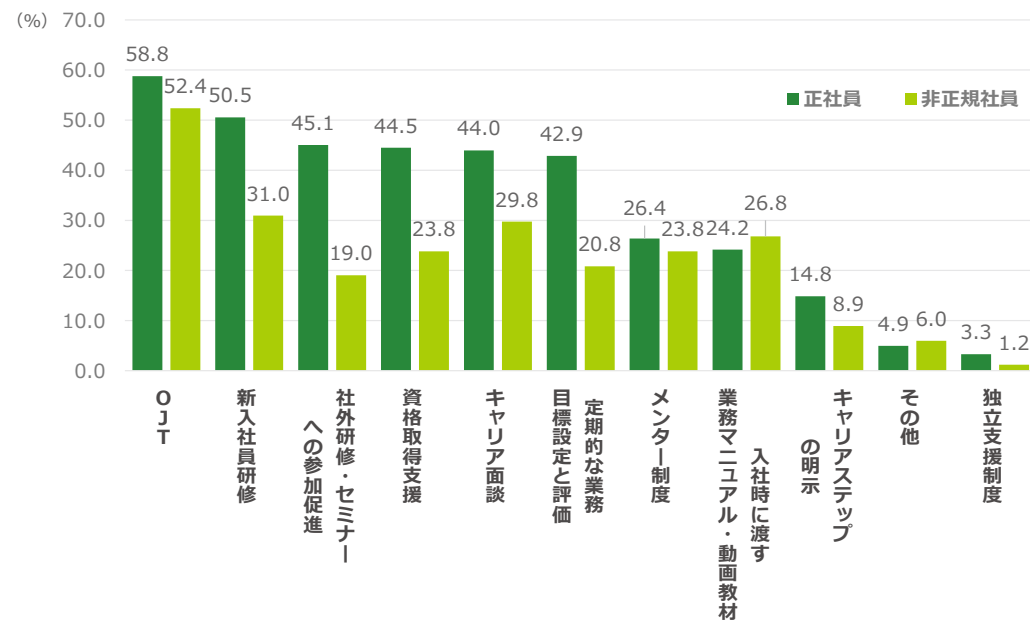
人材育成制度については、「OJT」や「メンター制度」、「入社時に配布するマニュアル等」などの基礎的な仕組みについて、正社員と非正規社員の実施率に大きな差がない点は特筆に値する。

一方で、「社外研修」「資格取得支援」「キャリア面談」「目標設定制度」などについては、正社員では4割超が実施しているものの、非正規社員への実施率はこれを大きく下回っている（図表 43）。

非正規社員が比率の高い観光関連産業において、こうした育成機会の差が将来的な定着やスキル蓄積に影響を及ぼす可能性がある。

図表 43 実施している研修・人材育成に関する制度

Q. 実施している研修・人材育成に関する制度を全て選んでください。（MA）

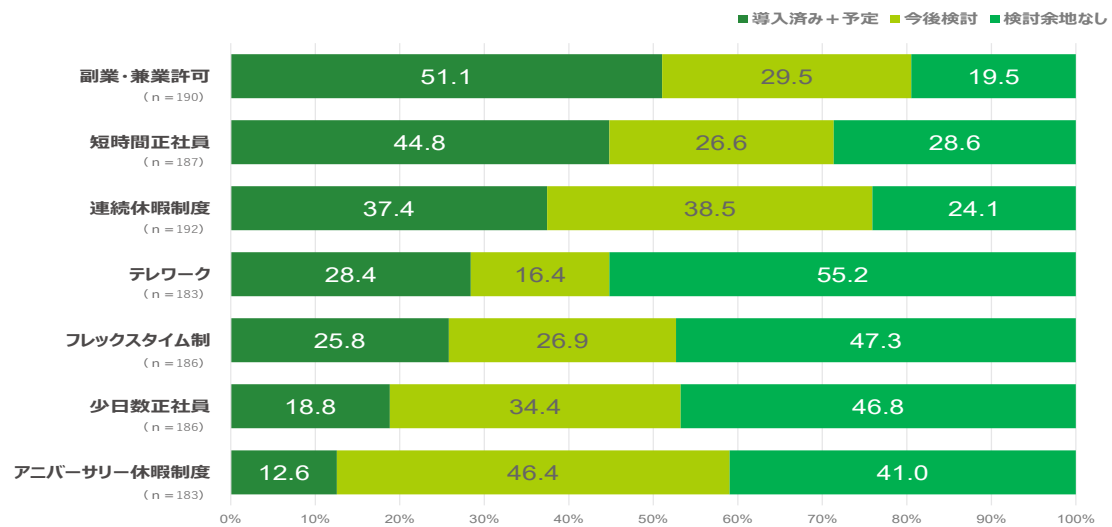


3.6 働き方の柔軟性

働き方に関しては、「副業・兼業の許可」「短時間正社員制度」「連続休暇制度」について、「導入済み」または「導入予定」と回答した企業が比較的多い。一方で、「テレワーク」「フレックスタイム制」は 2 割台にとどまっている（図表 44）。これは、宿泊業や飲食業など、対面業務を中心とする産業特性の影響によるものと考えられる。全国調査で確認された「働き方条件の重視」という傾向を踏まえると、業種特性を踏まえつつ、可能な範囲で柔軟な制度設計を進めていくことが、今後も重要な論点となる。

図表 44 新しい働き方の導入状況

Q. あなたの組織には、以下のような働き方はありますか？（SA）

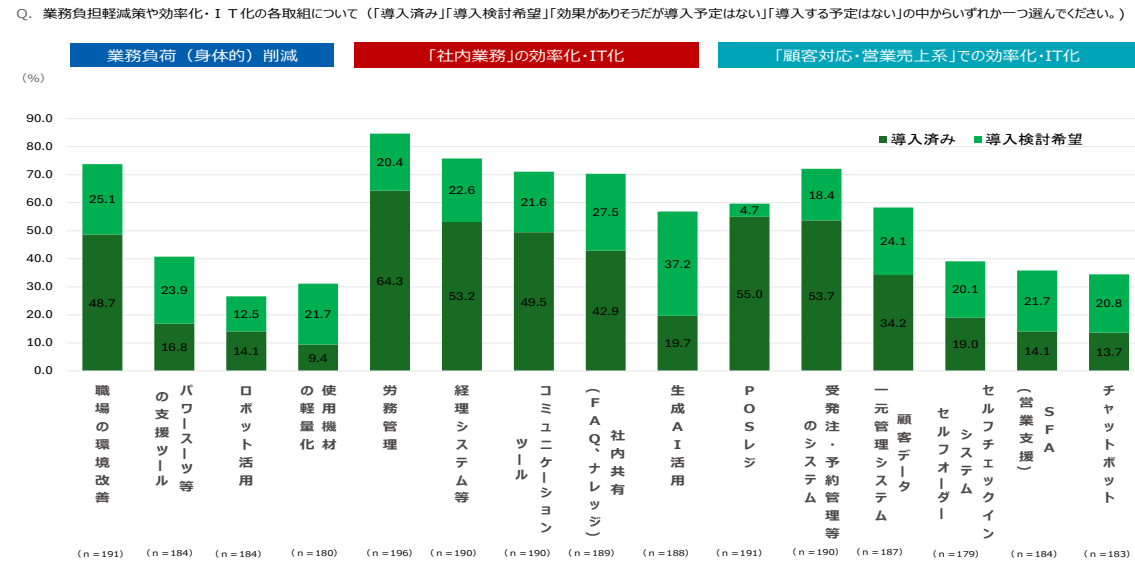


3.7 業務負荷軽減と IT 導入状況

業務効率化については、「労務管理」「経理システム」など社内業務の IT 化は 5 割超が導入済みであり、導入を検討中の企業も多い。一方、顧客対応・営業売上系では、「POS レジ」「受発注・予約管理システム」の導入が 5 割超となっているものの、業種によって差がみられる（図表 45・46）。

第 2 章で確認したとおり、業務効率化が十分に進んでいないとの認識は全国でも確認されている。沖縄でも一定の導入は進んでいるが、なお効率化の余地が残されている可能性がある。

図表 45 業務負担軽減策や効率化・IT 化の各取組状況



図表 46 業務負担軽減策や効率化・IT 化の各取組状況（業種別）

	１）業務負荷（身体的） 削減				２）「社内業務」の効率化・IT化					３）「顧客対応・営業売上系」 での効率化・IT化					
	職場の 環境改善	パワースーツ等の支援ツール	ロボット活用	使用機材の軽量化	労務管理	経理システム等	コミュニケーションツール	社内共有 （FAQ、ナレッジ）	生成AI活用	POSレジ	受発注・予約管理等 のシステム	顧客データ一元管理システム	セルフチェックインシステム セルフオーダー	SFA（営業支援）	チャットボット
(%)															
全体	48.7	16.8	14.1	9.4	64.3	53.2	49.5	42.9	19.7	55.0	53.7	34.2	19.0	14.1	13.7
宿泊業	40.0	24.3	30.8	7.9	70.7	65.8	65.0	56.1	20.0	63.4	82.5	56.4	31.7	18.4	42.5
飲食業	59.0	7.9	10.5	15.8	55.0	33.3	33.3	25.6	13.2	61.5	35.0	17.9	28.9	10.5	2.6
小売業	50.0	13.3	12.9	12.9	68.8	62.5	56.3	51.6	34.4	87.1	56.3	37.5	23.3	20.0	6.7
運輸業	36.4	5.0	0.0	0.0	31.8	23.8	25.0	23.8	10.0	5.3	30.0	10.0	0.0	0.0	0.0
製造業	59.1	38.1	10.0	11.1	78.3	56.5	61.9	61.9	23.8	56.5	57.1	40.0	0.0	9.5	5.3
その他	47.2	15.8	11.1	5.6	73.7	67.6	50.0	38.9	16.2	36.8	51.4	35.1	8.8	18.9	10.8

3.8 沖縄における好事例

※(1)～(4)は公庫にてヒアリング実施、(5)～(7)は沖縄公庫フォーラム 2025 第二部パネルディスカッションからとりまとめた。

(1) 飲食業：「明確な評価制度と柔軟な働き方で、納得感と定着率 UP」

株式会社碧（へき） 飲食業、那覇市、従業員 124 名

きっかけ：

- ・ 技能を評価し手当を支給したい(経営者の現場個別評価から、明確な基準化へ)
- ・ 飲食業界の人材定着課題を踏まえ、育成の体系化は採用にもプラスになると考えた
- ・ 創業以来「女性が長くつづけられる職場」をつくりたいとの思い

主な取組：

- ・ 技能の可視化と評価制度
 - ・ 「三位一体」 ホール・キッチン・鉄板調理の多能工化
(スタッフの急な休みにも対応できるため、店舗を円滑に運営)
 - ・ 上記 3 領域別に技能レベルを整理し評価
 - ・ 評価結果を昇格や手当等の報酬に連動
- ・ 育成支援の取組
技能テスト、シスター／リーダー／トレーナー制度
- ・ 柔軟な働き方
 - ・ 育児休業、時間限定勤務（朝社員制度による育児両立）
 - ・ ゴールデンパート制度（退職者が取得済スキルレベルで再入職可能）



成果：

- ・ 現場完結の育成モデルが確立。新人・中途いずれも個別最適な育成が可能に
- ・ 結婚・出産による離職はほぼなし。長期就業者が増加
- ・ 「何ができれば評価されるかが分かりやすい」と中途社員より高評価
- ・ 多能工化により、突発的欠勤にも対応可能な体制を構築



示唆：

- ・ 技能を可視化し、評価と処遇を連動させることで、「何をすれば評価・処遇につながるか」が明確になり、納得感を高める仕組みとなっている
- ・ 技能と評価項目は、創業者が現場で大切にしてきた視点を積み重ね、日々ブラッシュアップし現在の形に
「評価制度の作り方がわからない」という声も多いが、まずは現場で重視している行動・能力を書き出し、スタッフとの対話を通じて評価を始めることが有効である

（２）飲食業：「現場主導の評価制度で納得感・主体性 UP」

株式会社 SOUL KITCHEN 飲食業、北谷町、従業員 90 名

きっかけ：

- ・ 従業員増に伴い、評価への不満が発生。あわせて属人的管理も限界に
- ・ 社長の思い「できないことを今さら聞けない」をなくす、自分がどの段階かわかるようにしたい
「自分が現場にいなくてもまわる組織」「家族を大事に、働きたいと思える環境に」

主な取組：

- ・ 業務習熟を可視化する評価の仕組み（現在地と次の目標を明確化）
 - ・ アルバイトは業務を細分化した「ステップアップシート」
 - ・ 半年単位で自己評価→店長＋同僚 360 評価し数値化。賃金 UP の根拠、育成支援に活用
 - ・ 社員は予算＋行動プロセス、離職率等も評価指標化（長く働き続けられる組織づくりを目指す）
- ・ 採用・定着を意識した組織運営
 - ・ 初出勤前に経営者が直接面談
 - ・ 退職を「卒業」とし、ステップアップや独立を応援、再入社、紹介につながる関係性を重視
- ・ 多様な働き方と地域との関わり
 - ・ 短時間正社員、事務職テレワークを導入
 - ・ スポットワークで「街の清掃」、地元アーティストにデザインを任せるなど地域活性・貢献活動
- ・ 「整理整頓の時期」として IT 導入中

成果：

- ・ 会社不満が理由の離職減。留学等の成長意欲理由が大半に
- ・ 主体的な成長促進、モチベーション向上
- ・ 紹介採用・再入社が増加

示唆：

- ・ 社長の明確な思い「現場」「共生（家族と地域）」を軸に設計された評価制度であり、現場に一気に通貫で浸透しやすい
- ・ 業務を細分化しステップアップを可視化。それを軸に評価・フィードバックと報酬連動を徹底結果として自発的なキャリアアップ形成と納得感を醸成し、離職防止につながっている
- ・ 現場実態に即した仕組みであるため運用しやすく、業種を問わず導入可能な実践モデルといえる



（３）宿泊業：「評価・報酬の透明性・納得感を醸成&業界横断で人材採用・育成を協働」

瀬良垣ホテルマネジメント株式会社 宿泊業、恩納村、従業員 300 名

背景：

- ・ 観光需要回復により人材需要が拡大する一方、若年層の早期離職が課題
- ・ 「評価・賃金の決まり方が分からない」「将来像を描きにくい」との声



主な取組：

- ・ グループ共通の評価基準と面談「チェックイン・カンバセーション」
 - ・ 職位別賃金レンジ、評価結果と連動した昇給ルールを明確化し公開
 - ・ 半期ごとの面談で業績と個人成長目標を設定。進捗支援、振り返り含め伴走し、評価結果も対話型で共有。結果を毎年の昇給昇格に反映
- ・ キャリア形成を意識した育成
 - ・ 意欲に応じた早期昇格によりキャリアの実感値 UP
 - ・ 部署間クロストレーニングで個々の適性にあったキャリアパスを提案
 - ・ グループ横断での研修・推薦制度を通じた中長期キャリア形成
- ・ 生活環境を考慮した福利厚生
 - ・ 従業員食堂の無料提供、寮費負担の軽減等、生活支援を強化
- ・ 自社を超え業界連携による人材基盤を構築（Hopeful Okinawa）
 - ・ 合同インターン、合同研修等を通じた業界理解促進
 - ・ 次世代リーダー「武者修行」、各社リーダーを共同育成



成果：

- ・ 明確な評価基準により、賃金、処遇等への納得感向上
- ・ 上長との対話を通じた目標設定・振り返りで承認されている認識 UP、若年層の離職率低下



示唆：

- ・ 賃金水準や評価基準について丁寧に説明責任を果たすことで、納得感を醸成し離職率低下につなげている
- ・ キャリアの見通し提示と上司との定期的なすり合わせは、若年離職抑制に有効
- ・ 個社対応に加え、業界横断の連携が人材不足の補完策となる
- ・ 住宅不足や交通手段の制約といった地理的要因が採用力・定着に影響。地域・行政連携での対応が望まれる
- ・ （期待効果）自社を超えた人材確保・育成の仕組み化



（４）宿泊業：「収益向上と連動した評価・報酬制度、個々人の状況に合わせた働き方で定着活躍」

株式会社高倉コーポレーション 宿泊業、那覇市、従業員 45 名

思い：

「人の成長が会社の成長」

利益は上がると確信し、先に賃金を引き上げ



主な取組：

- ・ 収益基盤の再構築と改善による報酬 UP を継続実施
 - ・ 収益性向上を背景に、賃金引上げ・賞与支給を継続的に実施
- ・ 手作りの現場実態に即した評価制度で自己評価を明確化
 - ・ 評価シートを作成し、自己評価＋上司、社長、経営陣の三次評価で報酬決定。自己評価では「3（可もなく不可もない）」を排して 4 段階評価にすることで、自身の「できる／」できないを明確化。毎年見直し、完成形に近づけている
- ・ 個々人の状況にあわせて働き方、配置転換と風土醸成
 - ・ 育児・介護等の家庭事情にあわせ、他メンバーと相談しながらパズルのように組み合わせ効率化
 - ・ 社長自ら子供同伴、子供の休みに連れてきていいよと声かけ
- ・ 地域への貢献
 - ・ 「稼いだ分は地域に返す」 清掃業務を内製化、地域の方々が長年元気に働いている

成果：

- ・ 客単価向上と稼働率維持を共に実現
- ・ 離職はほぼない。従業員からの紹介等で雇用充足
- ・ 評価と処遇への納得感が向上

示唆：

- ・ 経営方針・収益改善と人材への投資（評価報酬・育成、働き方選択肢）が接続され、好循環を生むことが定着やキャリアアップにつながり、生産性向上にも寄与していると考えられる
- ・ 外部依存せず「自社で回せる」評価運用（評価シートは共通＋部署別で毎年見直し）
- ・ 雇用形態を問わない評価と柔軟配置が人材確保力を高める



（５）製造・小売業：「属人化からの脱却と全員参加の DX 化で、自走型組織へ転換」

株式会社御菓子御殿 菓子製造・販売業、読谷村、従業員 346 名



きっかけ：

- ・ 各店舗に「明確なルールがない」状況に危機感。時間生産性改善と労務管理徹底が必要
- ・ 本社でもルール導入に取り組むも、事務職員が退職。「組織づくり」の重要性を認識
- ・ コロナ禍に 500 名中 200 名以上が退職、DX 化と属人化しない仕組みづくりが急務
- ・ 創業者の「優しい心配り」というモットーを受け継ぎ、顧客、社員、地域への思いを大切にしたい



主な取組：

- ・ 組織改革と全体最適を目指した人材育成
 - ・ 新卒採用強化し、入社後の研修で全業務を経験させることで部門間の理解を深めた
 - ・ 若手リーダー向けに PL（損益計算書）の勉強会や理念共有を実施
 - ・ 会議は全員参加し、朝礼やコミュニケーション会議などを年間スケジュールに明示して定着
 - ・ 経営側が設備投資を行った上で、社員全員で議論し 176 個の課題を抽出し、6 つのカテゴリーに集約して解決に取り組む
 - ・ 指示待ち型から課題解決型人材へ育成するため、外部研修活用やフィードバックを強化
- ・ 属人化の解消と DX（自動化）の推進
 - ・ 製造部門での印字・箱折りの自動化、販売での POS レジ刷新、料飲部門でのセルフレジおよびセルフオーダーの導入等による業務効率化
 - ・ 個人のノウハウ喪失を防ぐため、業務のやり方をデータベース化
- ・ 処遇改善
 - ・ 生産性向上による利益を原資とした賃金引き上げに向けた検討・体制構築を進めている

成果：

- ・ リーダー育成と会議の継続を通じ、従業員の自発的な提案を引き出す風土へ転換
- ・ 入社時の全部門研修から「自部署以外の業務も把握し組織全体で動く」という意識の基盤が構築
- ・ DX 化や自動化を推進することで、生産性向上と人手不足対応を両立させる体制へと移行

示唆：

- ・ 「明確なルールがない」状態から基礎的な労務管理の徹底で、組織改革の強力な第一歩へ
- ・ トップダウンの設備投資だけでなく、現場主導で課題（176 個）を抽出して解決策を議論するプロセスが、自発的な「自走型組織」を育成する上で極めて有効である
- ・ 業務のデータベース化による「属人化の排除」と、生産性向上に基づく「賃金引き上げ」を連動させることが、長期的な定着と人材確保に直結する

（６）宿泊業：「全スタッフ参加型の組織作りと理念に紐づく人事制度で、定着率と生産性を向上」
株式会社南西観光 宿泊業、那覇市、従業員 77 名

きっかけ：

- ・ 人の入れ替わりが激しく、独自での改善が困難な状況
- ・ 「私たちは関わるすべての人々を幸せにすることを使命としている」という経営理念の実現を目指す
- ・ 生産性向上と定着率向上を目的として人事制度の導入を決意



主な取組：

- ・ 反発を乗り越えた理念に紐づく人事制度の構築
 - ・ 経営理念やビジョン、アクションプランに紐づく形で人事制度を構築
 - ・ 当初は社員の反発が大きかったが、粘り強く対話を進め、意欲のあるスタッフを巻き込む
- ・ 全スタッフ参加型のチーム編成
 - ・ ユニークなチーム名称を採用して士気高揚、部門間のコミュニケーション不足解消を図る
 - ・ アクションプランにて役割分担し、月 1 回会議で進捗確認し、その成果を人事評価に反映
- ・ 手探りから始める評価・育成面談の実施
 - ・ 7 段階のグレードを設定し、成果目標、能力目標、上位目標の 3 つで評価
 - ・ 3 ヶ月に 1 回、自己評価と上司評価を実施した上で育成面談を実施
 - ・ 時間確保が難しい場合でも週 1 回 5 分程度の「コツコツ面談」を実施するよう推進
- ・ 現場ヒアリングに基づく業務改善と DX 化
 - ・ ジョブヒアリングシートにより無駄や負担を洗い出し、準備負担の大きいミーティング等を廃止
 - ・ 電話受付を一部自動音声化、請求書等のペーパーレス化を進めることで業務負担を軽減
 - ・ スポットワーカーを即戦力化するため、ショート動画マニュアルを作成し教える手間を簡略化

成果：

- ・ 3 年の準備期間を経て導入した人事制度は、定着率向上の兆しが見え始めていたが、コロナ禍に退職者が相次ぎ中断。現在は再始動に向け準備段階
- ・ 誰もが発言しやすい環境となり、若手幹部の成長やパートからの提案が生まれるなど組織が活性化
- ・ 評価制度導入後のスタッフアンケートでは満足度向上の声

示唆：

- ・ 経営理念を起点とした評価制度の設計や、粘り強く泥臭いプロセスが、制度推進の鍵
- ・ 評価者の経験が不足してもコミュニケーション頻度を担保、従業員の納得感と定着率の向上に直結
- ・ 全スタッフをチーム編成に巻き込み、心理的安全性の高い会議ルール（批判しない等）を設けることで、現場の主体性と組織の活性化を引き出すことができる
- ・ 評価制度のような中長期的な組織改革（一旦ストップしても再開を目指す持続的な取り組み）と並行し、ヒアリングを通じた業務の廃止や動画マニュアル・自動音声化などの即効性のある負担軽減策を講じることが重要

(7) 製造・小売業：「透明・公平な風土と成長を促す制度で、沖縄発のグローバルブランドを見据えた給与改革を実現」

株式会社首里石鹸 石鹸・化粧品製造小売業、那覇市、従業員 180 名

きっかけ：

- ・ コールセンター事業を運営していたが、産休・育休明けの社員が復帰しやすい働き方（働く場所）が必要だと感じた
- ・ 将来的に県外・海外展開を推進するにあたり、それにふさわしい待遇(特に給与)が不可欠と認識
- ・ ビジョン達成と出店加速を支えるために「従業員の採用力強化」と「離職率の低下」が重要課題

主な取組：

- ・ 大幅な給与アップと完全公開による「透明性・公平性」の確立
 - ・ 「沖縄だから給与が安い」を否定。業界平均の 120%、上場企業平均年収 500 万円目標
 - ・ 説明のできない給与を作らない。社長も含め全員の給与を毎月社内公開
 - ・ 給与の原資獲得のため、高付加価値商品を開発しブランディングに注力
 - ・ 「沖縄発世界ブランド」を目指し、「私たちの思いつきは沖縄を変える。私たちの思いつきは世界を変える。世界のための沖縄になろう。私たちの手で」という強力なビジョンを掲げる
 - ・ 「社内公募・チャレンジ制度」を設け、入社歴・年齢に関係なくキャリアアップのチャンスを提供
 - ・ 店長・役職者の立候補制を導入
 - ・ 「一人の問題解決が事業を変える」という考えのもと外部倉庫の活用（出荷業務負担軽減）、社員がパーソナリティを務めるラジオ番組の開始など、新たな役割を創出
 - ・ 体力的な限界があるベテラン社員を活かす場として、HRBP（HR ビジネスパートナー）を創設
 - ・ 多角的な人事評価制度、研修、毎月の 1on1 面談を実施し、年 2 回評価制度を見直すことで時代や従業員の要求に合わせた制度を維持
 - ・ 役職ではなく「さん」付けで呼び合う文化や、褒め合う仕組みを導入し権威主義を防ぐ
 - ・ 顧客単価向上にも寄与する社内模擬店舗でのトレーニングや、社長が従業員に目標を約束し達成度を開示する「10 個の約束」を実施
 - ・ 事業所内保育園の設置、時短勤務等、ライフステージに合わせた柔軟な働き方を提供
 - ・ 社員割引や各種検診全額補助など福利厚生も整備



成果：

- ・ 「従業員給与を業界平均 120%超」ほぼ達成
- ・ 従業員の定着率 90%（社員離職率 9%）を実現。離職理由が以前の「会社への不満」から「家庭の事情」へと変化し、店長の離職も年間 1 名以下に抑えられている。ほぼ残業なし（平均月 2.5 時間程度）と年間休日 120 日以上を達成
- ・ 副店長以上で 73%を女性が占めるなど、女性管理職比率が高い
- ・ 売上拡大が継続しており、大きく業績を伸ばしている

示唆：

- ・ 「隠さない、偏らせない、チャンスを与える」というシンプルな原則を制度に落とし込むことが、人が長く幸せに働き、定着する環境を生み出している
- ・ 給与アップを目標に掲げ、高付加価値化による利益創出を従業員に委ねることで、従業員が「自身の給与向上のために主体的に業務改善に取り組む」という強力な動機付けに成功している
- ・ 「首里石鹸事業は沖縄の課題を希望に変える」というビジョンのもと、一人ひとりが能力を発揮できる環境と透明な評価が、ブランドへの愛着とサービス品質の向上をもたらし、結果として企業価値と売上の拡大に繋がる好循環を示している



－ 7つの好事例から読み取れること－

これらの事例に共通しているのは、「評価基準の明確化」「評価と処遇の連動」「業務分解による負荷軽減」「キャリアの見通し提示」が一体的に設計されている点である。単独施策ではなく、複数要素を同時に改善することが定着につながっている可能性が高い。



令和7年10月10日（金）「沖縄公庫フォーラム 2025 人手不足時代に求められる人材戦略～観光関連産業を中心に～」
第二部パネルディスカッションの動画は下記 URL よりご覧いただけます。

<https://www.okinawakouko.go.jp/information/1764295713/>

第4章 総括：沖縄の観光関連産業を「働きたい・働めたい産業」へ転換するために

4.1 調査結果から見てきたこと：人材確保は「量」ではなく「構造」の問題

本レポートを通じて明らかになったのは、沖縄の観光関連産業が直面している課題は、単なる人材不足（量の不足）ではなく、入職しても定着しにくい「続かない構造」にあるという点である。

観光需要が拡大し、県内経済への影響が増大する一方で、現場では早期離職が止まらず、人材確保が年々困難になるという深刻な懸念が生じている。沖縄は全国と比べて若年層の失業率が高く、潜在的な働き手は一定程度存在するにもかかわらず、宿泊・飲食業では入職しても定着が進まない構造が続いている。このまま早期離職が常態化すれば、産業全体が働き手から「選ばれなくなる」というリスクを抱えることになる。若年層や新卒の早期離職が多い背景には、相対的に低い賃金水準に加え、長時間労働や休暇不足といった心身両面の業務負担の高さがある。さらに、評価や育成、キャリアの見通しが不透明であることから、この産業が「一時的な仕事」として認識されやすい点も、定着を阻む大きな要因となっている。

4.2 人材確保を左右する4要素の連動（図表47）

この「続かない構造」を打破するためには、「働き方」「業務負担」「評価・報酬」「育成・キャリア」の4要素を整備することが極めて重要である。さらに重要なのは、それぞれを個別に改善するのではなく、相互に連動させて設計・運用することである。例えば、労働時間を短縮しても評価制度が不透明であれば将来への不安は解消されず、賃金を引き上げても業務負担が過大であれば継続的な就業は難しい。

沖縄の観光関連産業では、これら4要素が複合的に作用していると考えられるため、単一施策ではなく、複数要素を組み合わせた包括的な設計が求められる。具体的には、個人の生活事情や特性に応じた選択肢と柔軟性を確保する「働き方（休日・時間）」の改善、心身両面の負担軽減と業務効率化によって属人化の解消を目指す「業務負担の軽減」が不可欠である。これらに加え、評価基準の明確化と上司との対話によって納得感を醸成する「評価と報酬の連動」、そして現在の到達段階と次の目標を可視化する「育成とキャリアパス」を一体的に進めていくことが重要である。

図表 47 人材確保を左右する 4 要素の連動



4.3 今後求められる具体的な取り組み

これまで業界に根深く存在してきた「サービス業だから仕方ない」「宿泊業だから朝から夜までの勤務は避けられない」「シフト制でなければ不公平が生じる」といった従来の慣習や“当たり前”を疑うことが、変革の第一歩である。制度設計に時間をかけすぎるよりも、まずは着手可能なところから始め、運用しながらブラッシュアップしていく姿勢が求められる。

事業主・経営者に求められるアクション

- ・第一に、評価制度を人材確保の「インフラ」として機能させることである。

評価項目や基準を業務単位で明確化・公開し、それを賃金や育成（キャリアアップ）と一体で運用する必要がある。上司との定期的な面談やすり合わせを通じて納得感を醸成することが、自発的な学びやスキル向上を促し、結果として離職率の低下に寄与する。

- ・第二に、業務分解による効率化と負荷軽減である。

付加価値の低い業務の廃止や IT・ロボットの活用を進めるとともに、業務を細分化して簡易タスクを切り出し、短時間補助職員が担える仕事を創出することが有効である。これにより社員の長時間労働を抑制し定着率を高めると同時に、生み出された時間を育成やキャリア形成に再配分することが可能となる。

- ・第三に、ライフイベントに対応できる働き方の選択肢と体制整備である。

従業員を「辞めさせない」のではなく「辞めなくて済む」環境を整える視点が重要である。育児や介護などの状況変化に応じて配置や役割を柔軟に変更できる組織設計が求められる。定期面談を通じて個々の状況や変化の兆しを把握し、あらかじめ備える体制を構築することが不可欠である。

行政・地域・業界団体に求められるアクション

・行政や地域社会には、生活基盤の支援と人材確保を一体化させた取り組みが求められる。

具体的には、繁忙期の短期滞在者も含めた就業者向け住宅支援や、通勤・生活を支える交通手段の確保が急務である。また、観光関連産業に対する「きつい仕事」というイメージを払拭するため、若年層やその保護者に向けて学校教育・キャリア教育と接続した戦略的な情報発信を行い、実態に即した理解を可視化していく必要がある。さらに、業界団体等を中心に「広義の地域の人事部」として、業界横断・地域連携による人材基盤づくりを推進することも重要である。繁忙期の異なる業種間での人材シェアシステムを構築し、合同採用・合同研修・インターンシップを実施することで、地域全体としての人材確保力を高めることが期待される。

最後に

沖縄の観光関連産業は、単なる経済の牽引役を超え、県民の生活と誇りを支え、未来を拓く「地域社会の心臓」とも言える存在である。だからこそ、現場で働く人々が疲弊し業界から離脱してしまう現状は、沖縄という地域全体の持続可能性に関わる切実な課題として真正面から向き合わなければならない。

これまで「当たり前」とされてきた業界の慣習や働き方の前提を見直すことは容易ではない。しかし、本レポートで紹介したように、すでに県内の多くの企業が、従業員の定着と成長を見据えた「構造転換」へと着実に舵を切っている。一人ひとりのライフステージや価値観に寄り添い、働きがいを再構築しようとするその真摯な姿勢は、間違いなく次世代の沖縄観光を照らす希望となる。

この挑戦は、個々の事業者だけに委ねられるものではない。事業者、行政、教育機関、そして地域社会が役割を分担し、「オール沖縄」で働き手を支え育む仕組みを構築していくことが不可欠である。

自社の取り組みに迷いや不安を抱えている場合は、先行して改革を進めている現場を実際に尋ねることを強く推奨したい。そこで働くスタッフの表情や、工夫に満ちたオペレーションに直接触れることは、自社の次の一步を踏み出す大きな原動力となるだろう。

沖縄の観光関連産業が、「きつい仕事」という旧来のイメージを脱却し、「年齢や立場を問わず、誰もが働きがいを持って長く活躍できる産業」へと進化していくこと。本レポートが未来を描くための共通認識となり、関係各所の変革を力強く後押しする一助となることを期待する。

参考データ（図表出典、アンケート票）

【第1章】

図表1～3：沖縄県文化観光スポーツ部「沖縄観光に関する県民意識の調査」（令和7年）

https://www.pref.okinawa.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/036/106/r6gaiyou.pdf

図表4・5：総務省統計局「労働力調査」（2024年、2014年）

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?tclass=000001226526&cycle=0>

（表3-2）

図表6：厚生労働省「一般職業紹介状況」（2015年～2024年）

全国：https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000040406947

沖縄：

<https://jsite.mhlw.go.jp/okinawa-roudoukyoku/content/contents/001838283.pdf>

図表7：厚生労働省「一般職業紹介状況」（2015年～2024年）

全国：<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?tclass=000001226526&cycle=0>

（表2-1）

沖縄：<https://www.pref.okinawa.jp/toukeika/lfs/yeardata.html>

図表8：厚生労働省「一般職業紹介状況」（2024年）

全国：<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?tclass=000001226526&cycle=0>

（表3-4）

沖縄：<https://www.pref.okinawa.jp/toukeika/lfs/2024/2024fy/lfs2024c.pdf>

（P12）

図表9：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（令和6年）、沖縄県「毎月勤労統計調査地方調査」（令和6年）

全国：

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/r06/24fr/dl/pdf24fr.pdf>

沖縄：<https://www.pref.okinawa.jp/toukeika/mls/2024/ml2024.pdf>

図表10：観光庁「日本人国内旅行消費額」（2015年～2024年）

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001864689.pdf>

図表 11：沖縄県文化観光スポーツ部観光政策課「観光収入」及び「沖縄県入域観光客統計概況」
<https://www.pref.okinawa.jp/shigoto/kankotokusan/1011671/1011816/1011834/1011845.html>

<https://www.pref.okinawa.jp/shigoto/kankotokusan/1011671/1011816/1003287/1026300.html>

図表 12：内閣府「経済活動別県内総生産」（令和 4 年度）
https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_2022.html

図表 13・14：厚生労働省「雇用動向調査」（2024 年）
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/25-2/dl/kekka_gaiyo-02.pdf

図表 15：厚生労働省「新規学卒者の離職状況」（2022 年 3 月卒）
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00010.html

1.4 (4) 「OECD 対日経済審査報告書 2024（OECD Economic Surveys: Japan 2024）」

【第 2 章】

図表 16～18：株式会社リクルート「求職者の動向・意識調査 2023」

図表 19：株式会社インディードリクルートパートナーズ「『働く』に関する 2 万人調査 2025」

図表 20：厚生労働省「若年者雇用実態調査」（令和 5 年）

図表 21～25：株式会社インディードリクルートパートナーズ「業務負荷軽減に関する調査 2025」

図表 26～33：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

図表 36：株式会社リクルート「就業者・離職者と企業に関する業界別調査 2024」

【第 3 章】

図表 37～46：沖縄振興開発金融公庫「沖縄県内の企業・事業所の人財確保に関するアンケート」

アンケート票

この調査票の回答期限は令和7年 8月15日（金）です

沖縄県内の企業・事業所の人材確保に関するアンケート ―観光関連産業を中心に―

沖縄県内の企業・事業所では、人材確保や労働環境改善が課題となつています。今後には、「経営者・労働者が企業に求める働き方」と「企業側の意向」との両方を把握するための調査を行うこととしました。ご回答のお願いいたしますが、貴社もしくは貴社が所属する施設・事業所（以下「施設」）における採用に関する現状について、10月15日（金）に調査手帳の「労働環境改善」について調査を実施し、令和7年2月までに調査結果を公表する予定です。ぜひアンケートにご協力をお願いいたします。ご協力ありがとうございます。

お問い合わせ先及び返送先

沖縄県観光産業協会 調査部
地域経済情報課（調査担当：伊東）
〒900-0520
沖縄県那覇市金城3-17-20208
TEL：（994） 941-1853
FAX：（994） 943-1920
Email:info@okinawakouka.jp

1. 基本情報（※基本情報に記入してください）

基本情報	〇〇〇〇〇〇 企業名称	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上	
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上	

2. 経営状況（※経営状況に記入してください）

経営状況	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

3. 経営状況（※経営状況に記入してください）

経営状況	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

4. 人事管理状況（※人事管理状況に記入してください）

人事管理状況	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

5. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

6. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

7. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

8. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

9. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

10. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

11. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

12. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

13. 労働環境改善（※労働環境改善に記入してください）

労働環境改善	業種
従業員規模	〇〇人以下 〇〇人～29人 〇〇〇人～99人 〇〇〇人～199人 〇〇〇人～399人 〇〇〇人～1,000人 〇〇〇〇人以上
上記の項目は平均	〇〇%未満 〇〇～30%未満 〇〇～50%未満 〇〇～70%未満 〇〇%以上

「公庫レポート」既刊目録

[数字は号数、()は発行年月]

○ 沖縄県産業連関表による公共投資の波及効果分析 -特に沖縄公庫住宅融資を中心にして-	創刊号(S 56. 3)
○ 沖縄の住宅事情と需要の動向	創刊号(S 56. 3)
○ 昭和57年度設備投資計画調査報告	2 (S 56. 7)
○ 沖縄公庫の融資効果の評価と今後の方向 -沖縄公庫モデルを中心とした計量分析-	2 (S 56. 7)
○ 沖縄のホテル業界の現状と課題	3 (S 57. 3)
○ 沖縄県経済の現状と工業振興の方向	4 (S 57. 8)
○ 昭和58年度設備投資計画調査報告	4 (S 57. 8)
○ 沖縄県主要企業の財務行動	4 (S 57. 8)
○ 昭和58・59年度設備投資計画調査報告	5 (S 58. 8)
○ 沖縄の工業開発と技術集積	6 (S 59. 3)
○ 沖縄県における食肉加工業	6 (S 59. 3)
○ 昭和59・60年度設備投資計画調査報告	7 (S 59. 8)
○ アメリカの地域開発 -いくつかの事例を中心に-	7 (S 59. 8)
○ 昭和59・60年度設備投資計画調査報告(昭和59年10月調査)	8 (S 60. 1)
○ 21世紀沖縄の経済・社会構造と政策課題の提案	8 (S 60. 1)
○ 昭和60・61年度設備投資計画調査報告(昭和60年9月調査)	9 (S 60. 12)
○ 昭和60・61年度設備投資計画調査報告(昭和61年3月調査)	10 (S 61. 7)
○ 復帰特別措置の体系的検討	10 (S 61. 7)
○ 昭和61・62年度設備投資計画調査報告(昭和61年9月調査)	11 (S 62. 2)
○ 規制緩和下における沖縄の航空体制の課題	11 (S 62. 2)
○ 昭和61・62年度設備投資計画調査報告(昭和62年3月調査)	12 (S 62. 6)
○ 動向調査 沖縄の主要産業-昭和61年度の動向と見通し-	13 (S 62. 11)
○ 地域産業トピックス 水産 急成長を遂げるも市況悪化への対応に迫られる車エビ養殖 流通 中規模店化が進む小売業 環境変化への対応に迫られる婦人服店 急成長下、経営戦略が問われる中古車業界 需要低迷と価格低下で厳しさ増すガソリンスタンド サービス 質的变化が著しい飲食業界 振興事業に着手した美容業界 リゾート型参入で新展開が見込まれる県内ゴルフ場	13 (S 62. 11)
○ データ解説 昭和61年度個人住宅資金(一般住宅・建売住宅)利用者調査報告	13 (S 62. 11)
○ 開発調査 沖縄のリゾート開発の課題と開発資金の検討	13 (S 62. 11)
○ 昭和62・63年度設備投資計画調査報告(昭和62年9月調査)	14 (S 62. 12)
○ 昭和62・63年度設備投資計画調査報告(昭和63年3月調査)	15 (S 63. 6)
○ グアム・サイパン市場差別化策の検討	16 (S 63. 8)
○ 動向調査 沖縄の主要産業-昭和62年度の動向と見通し-	17 (S 63. 11)
○ 地域産業トピックス 製造 市場環境の変化と技術革新が著しい印刷業界 小売 変貌する鮮魚店、食肉店の需要環境 サービス 新たなサービスのあり方を探る理容業界	17 (S 63. 11)
○ データ解説 昭和62年度個人住宅建設資金利用者調査報告	17 (S 63. 11)
○ 昭和63・平成元年度設備投資計画調査報告(昭和63年9月調査)	18 (S 63. 12)
○ 沖縄県の住宅需要動向	19 (H 1. 4)
○ ハワイリゾートの現状と沖縄のリゾート開発の課題 -ハワイリゾート調査報告書-	20 (H 1. 4)
○ 昭和63・平成元年度設備投資計画調査報告(平成元年3月調査)	21 (H 1. 6)
○ 動向調査 沖縄の主要産業の動向-昭和63年度の動向を中心に	22 (H 1.12)

○ 地域産業トピックス 不動産賃貸 空室率が高い沖縄の貸ビル サービス 沖縄県内の人材派遣業 自動車分解整備業の概要	22	(H 1.12)
○ データ解説 昭和63年度個人住宅建設資金利用者調査報告 労働生産性が低い県内製造業(工業統計調査より)	22	(H 1.12)
○ 平成元・2年度設備投資計画調査報告(平成元年9月調査)	22	(H 1.12)
○ 沖縄洋ラン切花生産の実態・本土市場調査	23	(H 2. 3)
○ タイ国の熱帯果樹農業の現状と輸出産業としての地位 —沖縄県の有望作物目としての熱帯果樹産業に関する調査—	23	(H 2. 3)
○ データ解説 平成元年度個人住宅建設資金利用者調査報告	24	(H 2. 7)
○ 平成元・2年度設備投資計画調査報告(平成2年2月調査)	24	(H 2. 7)
○ 沖縄県におけるバイオマス資源活用産業 —新規胎動産業を探る—	25	(H 2. 8)
○ 地域産業トピックス 琉球ガラス産業界の現況 成長著しい県内の生花小売業 県内水産加工業の生産状況 競合厳しい県内クリーニング業	26	(H 3. 3)
○ 平成2・3年度設備投資計画調査報告(平成2年9月調査)	26	(H 3. 3)
○ データ解説 平成2年度個人住宅建設資金利用者調査報告	27	(H 3. 7)
○ 平成2・3年度設備投資計画調査報告(平成3年3月調査)	27	(H 3. 7)
○ 沖縄県の観光土産品店	28	(H 4. 1)
○ 平成3・4年度設備投資計画調査報告(平成3年9月調査)	28	(H 4. 1)
○ データ解説 平成3年度個人住宅建設資金利用者調査報告	29	(H 4. 8)
○ 平成3・4年度設備投資計画調査報告(平成4年3月調査)	29	(H 4. 8)
○ 平成4・5年度設備投資計画調査報告(平成4年10月調査)	30	(H 5. 2)
○ データ解説 平成4年度マイホーム新築資金利用者調査報告	31	(H 5. 9)
○ 平成4・5年度設備投資計画調査報告(平成5年3月調査)	31	(H 5. 9)
○ 平成5・6年度設備投資計画調査報告(平成5年9月調査)	32	(H 6. 2)
○ 平成5・6年度設備投資計画調査報告(平成6年3月調査)	33	(H 6. 7)
○ 正念場を迎えるエステティック業界	34	(H 6. 8)
○ 泡盛製造業の現況について	34	(H 6. 8)
○ 需要低迷下生産性の向上が求められる生コン業界	35	(H 6. 9)
○ 沖縄県の花弁農業	35	(H 6. 9)
○ 沖縄県の伝統工芸産業	35	(H 6. 9)
○ データ解説 平成5年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成5年度マンション購入資金利用者調査報告	36	(H 6. 10)
○ 沖縄のデンファレ(切花)について	37	(H 6. 10)
○ 生産性の向上と新しい生産技術への対応が求められる印刷業界	37	(H 6. 10)
○ 貸アパート業実態調査	38	(H 6. 11)
○ 沖縄県のプレハブ住宅の現状について	38	(H 6. 11)
○ 競争激化が進む中で経営体質強化が求められる建設業	39	(H 6. 12)
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告(平成6年9月調査)	39	(H 6. 12)
○ インドネシア・バリ島リゾートの現状	40	(H 7. 2)
○ マンゴー栽培の現状と産地形成に向けての課題	41	(H 7. 3)
○ 総合産業への変容が求められる500万人時代の沖縄観光	42	(H 7. 3)
○ 県内製糖業の現状	43	(H 7. 3)
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告(平成7年3月調査)	44	(H 7. 5)
○ 公庫住宅資金利用者に係る耐久消費財等購入実態調査	45	(H 7. 8)

○ 県内駐車場業の現状と課題	46	(H 7. 9)
○ データ解説	47	(H 7. 9)
平成6年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成6年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告(平成7年9月調査)	48	(H 7. 12)
○ 薬草加工販売業の現状と課題	49	(H 8. 1)
○ 新規開業の実態	50	(H 8. 1)
○ 持家取得実態調査	51	(H 8. 3)
○ 「わたしたちのショップ」—拠点方式による県産品のマーケティング—	52	(H 8. 5)
○ 平成7・8年度設備投資計画調査報告(平成8年3月調査)	53	(H 8. 6)
○ 沖縄県におけるタラソテラピー事業可能性の検討 (フランス・タラソテラピー業界視察報告)	54	(H 8. 6)
○ 沖縄での展開が有望なタラソテラピーについて	54	(H 8. 6)
○ 県内小売業の現状	55	(H 8. 7)
○ データ解説	56	(H 8. 7)
平成7年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成7年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 沖縄の養蜂	57	(H 8. 8)
○ 平成7・8年度設備投資計画調査報告(平成8年9月調査)	58	(H 8. 12)
○ 県内レンタカー業の現状	59	(H 9. 1)
—大規模な規制緩和のもと、更なる発展が見込まれる県内レンタカー業—		
○ 県内貸ビル業の現状	60	(H 9. 2)
—空室率が高い沖縄の貸ビル—		
○ マイホーム新築資金住宅の建設実態	61	(H 9. 3)
○ 車エビ養殖業の現状と課題	62	(H 9. 4)
—全国一の生産県となるも市況悪化への対応が迫られる車エビ養殖業界—		
○ 台湾の中小企業とOEM	63	(H 9. 5)
○ 平成8・9年度設備投資計画調査報告(平成9年3月調査)	64	(H 9. 6)
○ データ解説	65	(H 9. 10)
平成8年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成8年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 公庫住宅資金利用者に係る耐久消費財等購入実態調査	66	(H 9. 10)
○ 平成8・9年度設備投資計画調査報告(平成9年9月調査)	67	(H 9. 12)
○ 廃棄物リサイクル産業の現状と課題	68	(H 10. 6)
○ 平成9・10年度設備投資計画調査報告(平成10年3月調査)	69	(H 10. 6)
○ 沖縄の産業振興とマルチメディア	70	(H 10. 7)
○ データ解説	71	(H 10. 10)
平成9年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成9年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 平成9・10年度設備投資計画調査報告(平成10年9月調査)	72	(H 10. 12)
○ 平成9年度ホテル経営状況	73	(H 10. 12)
○ ダイビング業界の現状と課題	74	(H 11. 3)
○ 平成10・11年度設備投資計画調査報告(平成11年3月調査)	75	(H 11. 8)
○ 平成10・11年度設備投資計画調査報告(平成11年9月調査)	76	(H 11. 12)
○ 平成10年度ホテル経営状況	77	(H 12. 2)
○ 新規開業の現状と創業支援	78	(H 12. 5)
○ 沖縄観光の構造転換に向けた整備課題 —ハワイを比較軸として—	79	(H 12. 7)
○ 1999・2000年度設備投資計画調査報告(2000年3月調査)	80	(H 12. 8)
○ 1999・2000年度設備投資計画調査報告(2000年9月調査)	81	(H 12. 12)
○ データ解説	82	(H 13. 1)
平成11年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成11年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 台湾アグロインダストリー調査報告	83	(H 13. 3)
○ 1999年度ホテル経営状況	84	(H 13. 3)

○ 2000・2001年度設備投資計画調査報告(2001年3月調査)	85	(H 13. 5)
○ 地方都市の水産物市場と水産業の振興 —自由な市場と消費の拡大—	86	(H 13. 7)
○ 2000・2001年度設備投資計画調査報告(2001年9月調査)	87	(H 13. 12)
○ マンションの維持管理に関する調査報告	88	(H 14. 1)
○ 台湾情報通信産業調査報告	89	(H 14. 2)
○ 2000年度ホテル経営状況	90	(H 14. 3)
○ 県内ホテルの経営課題と改善に向けた方向性	90	(H 14. 3)
○ 2001・2002年度設備投資計画調査報告(2002年3月調査)	91	(H 14. 6)
○ データ解説 平成13年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成13年度マンション購入資金利用者調査報告	92	(H 14. 11)
○ 2001・2002年度設備投資計画調査報告(2002年9月調査)	93	(H 14. 12)
○ 2001年度ホテル経営状況	94	(H 15. 7)
○ 2002・2003年度設備投資計画調査報告(2003年3月調査)	95	(H 15. 8)
○ 2002・2003年度設備投資計画調査報告(2003年9月調査)	96	(H 16. 1)
○ 2003・2004年度設備投資計画調査報告(2004年3月調査)	97	(H 16. 6)
○ データ解説 平成14年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成14年度マンション購入資金利用者調査報告	98	(H 16. 7)
○ 2002年度ホテル経営状況	99	(H 16. 8)
○ 2003・2004年度設備投資計画調査報告(2004年9月調査)	100	(H 16. 11)
○ 2004・2005年度設備投資計画調査報告(2005年3月調査)	101	(H 17. 6)
○ 2004・2005年度設備投資計画調査報告(2005年9月調査)	102	(H 17. 11)
○ 2005・2006年度設備投資計画調査報告(2006年3月調査)	103	(H 18. 9)
○ 泡盛業界の現状と課題 —最近の泡盛・もろみ酢の動向を中心に—	104	(H 18. 10)
○ 2005・2006年度設備投資計画調査報告(2006年9月調査)	105	(H 18. 12)
○ 2006・2007年度設備投資計画調査報告(2007年3月調査)	106	(H 19. 9)
○ 2006・2007年度設備投資計画調査報告(2007年9月調査)	107	(H 19. 11)
○ バイオエタノールの現状 —JETRO・ブラジルバイオエタノールミッション報告—	108	(H 20. 3)
○ 2007・2008年度設備投資計画調査報告(2008年3月調査)	109	(H 20. 6)
○ 沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状	110	(H 20. 7)
○ 2007・2008年度設備投資計画調査報告(2008年9月調査)	111	(H 20. 11)
○ 2007年度県内主要ホテルの稼働状況	112	(H 20. 12)
○ 2008・2009年度設備投資計画調査報告(2009年3月調査)	113	(H 21. 6)
○ 2008・2009年度設備投資計画調査報告(2009年9月調査)	114	(H 21. 12)
○ 沖縄県内ホテルのホスピタリティ向上への取り組み状況 2008年度県内主要ホテルの稼働状況	115	(H 22. 3)
○ 2009・2010年度設備投資計画調査報告(2010年3月調査)	116	(H 22. 6)
○ 2009年度県内主要ホテルの稼働状況	117	(H 22. 7)
○ 沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状2010	118	(H 22. 9)
○ 2009・2010年度設備投資計画調査報告(2010年9月調査)	119	(H 22. 11)
○ 沖縄県内の「道の駅」と「農産物直売所」	120	(H 23. 4)
○ 2010・2011年度設備投資計画調査報告(2011年3月調査)	121	(H 23. 6)
○ 2010年度県内主要ホテルの稼働状況 東日本大震災による県内主要ホテルへの影響	122	(H 23. 7)
○ 2010・2011年度設備投資計画調査報告(2011年9月調査)	123	(H 23. 11)
○ 平成22年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	124	(H 24. 4)

○ 2011・2012年度設備投資計画調査報告(2012年3月調査)	125 (H 24. 6)
○ 2011年度県内主要ホテルの稼働状況 八重山主要ホテルの稼働状況	126 (H 24. 10)
○ 2011・2012年度設備投資計画調査報告(2012年9月調査)	127 (H 24. 11)
○ 沖縄:新たな挑戦 経済のグローバル化と地域の繁栄 世界の目を沖縄へ、沖縄の心を世界へ	128 (H 25. 2)
○ OKINAWA: THE CHALLENGES AHEAD THRIVING LOCALLY IN A GLOBALIZED ECONOMY "AS THE EYES OF THE WORLD FOCUS ON OKINAWA OKINAWA OFFERS ITS HEART TO THE WORLD"	129 (H 25. 2)
○ 2012・2013年度設備投資計画調査報告(2013年3月調査)	130 (H 25. 6)
○ 2012年度県内主要ホテルの稼働状況	131 (H 25. 9)
○ 2012・2013年度設備投資計画調査報告(2013年9月調査)	132 (H 25. 12)
○ 平成24年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	133 (H 26. 5)
○ 2013・2014年度設備投資計画調査報告(2014年3月調査)	134 (H 26. 6)
○ 世界自然遺産登録を活かした奄美・琉球の地域活性化策 (やんばる地域・西表島編)～持続可能な地域づくりに向けて～	135 (H 26. 6)
○ 県内主要ホテルの動向分析 第一部 2013年度県内主要ホテルの稼働状況 第二部 シティホテルの長期稼働状況からみた今後の取組 第三部 県内の宿泊特化型ホテルの動向分析	136 (H 26. 10)
○ 2013・2014年度設備投資計画調査報告(2014年9月調査)	137 (H 26. 11)
○ 「人手不足の影響と人材確保の取組」に関する調査報告	138 (H 27. 4)
○ 「沖縄の6次産業化認定企業の現況と今後の取組」に関する調査報告	139 (H 27. 5)
○ 2014・2015年度設備投資計画調査報告(2015年3月調査)	140 (H 27. 6)
○ 沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状2015	141 (H 27. 10)
○ 県内主要ホテルの動向分析 第一部 2014年度県内主要ホテルの稼働状況 第二部 新石垣空港開港に伴う八重山地域主要ホテルの稼働状況	142 (H 27. 11)
○ 2014・2015年度設備投資計画調査報告(2015年9月調査)	143 (H 27. 11)
○ 平成26年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	144 (H 28. 3)
○ 「インバウンドの影響とその取組」に関する調査報告	145 (H 28. 3)
○ 2015・2016年度設備投資計画調査報告(2016年3月調査)	146 (H 28. 6)
○ 2015・2016年度設備投資計画調査報告(2016年9月調査)	147 (H 28. 11)
○ 県内主要ホテルの動向分析 第一部 2015年度県内主要ホテルの稼働状況 第二部 沖縄県内主要ホテルの人手不足に関する調査報告	148 (H 28. 12)
○ 「沖縄における若年雇用問題 ―ミスマッチを生む意識構造の分析を中心に―」 に関する調査報告	149 (H 29. 2)
○ 定住・交流人口の維持・増加に向けた考察 第一部 沖縄への移住意向に関する調査報告 第二部 沖縄の離島観光に関する意識調査報告	150 (H 29. 5)
○ 2016・2017年度設備投資計画調査報告(2017年3月調査)	151 (H 29. 5)
○ 県内主要ホテルの動向分析 第一部 2016年度県内主要ホテルの稼働状況 第二部 リーマンショック直前からの長期推移	152 (H 29. 10)
○ 2016・2017年度設備投資計画調査報告(2017年9月調査)	153 (H 29. 11)
○ 拡大する沖縄経済の下で深刻化する人手不足 ～県内企業への影響と課題への対応～	154 (H 30. 1)
○ 県内小規模企業実態調査報告	155 (H 30. 5)
○ 2017・2018年度設備投資計画調査報告(2018年3月調査)	156 (H 30. 6)
○ 教育資金と進学意識に関する調査結果 第一部 平成28年度 沖縄公庫教育資金利用者調査 第二部 進学に対する親と学生の意識調査	157 (H 30. 6)
○ 沖縄公庫取引先からみた泡盛メーカーの現状と課題について	158 (H 30. 7)

○ 2017・2018年度設備投資計画調査報告(2018年9月調査)	159	(H 30. 11)
○ 県内主要ホテルの動向分析	160	(H 31. 3)
第一部 2017年度県内主要ホテルの稼働状況		
第二部 県内主要ホテルの改装動向		
○ 2018・2019年度設備投資計画調査報告(2019年3月調査)	161	(R 1. 6)
○ 2018・2019年度設備投資計画調査報告(2019年9月調査)	162	(R 1. 11)
○ 2018年度県内主要ホテルの稼働状況	163	(R 1. 12)
○ 平成30年度 沖縄公庫教育資金利用者調査	164	(R 2. 3)
○ 2019・2020年度設備投資計画調査報告(2020年3月調査)	165	(R 2. 6)
○ 2019・2020年度設備投資計画調査報告(2020年9月調査)	166	(R 2.12)
○ 沖縄県内の物流需給バランスの現状と将来推計について	167	(R 3. 3)
○ 沖縄公庫取引先の事業承継に関する実態調査	168	(R 3. 3)
○ 2019年度県内主要ホテルの稼働状況	169	(R 3. 6)
○ コロナ禍における自治体経営の状況と今後の展望	170	(R 3. 6)
○ 「コロナ禍における旅行者の動向と沖縄が取り組むべき事項」に関する調査	171	(R 3. 6)
第一部 「コロナ禍における日本人旅行者の動向と沖縄が取り組むべき事項」に関する調査報告		
第二部 「コロナ禍における訪日外国人旅行者の意向と沖縄が取り組むべき事項」～DBJ・JTBFアジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査(2020年度 新型コロナ影響度 特別調査)より～		
○ 2020・2021年度設備投資計画調査報告(2021年3月調査)	172	(R 3. 6)
○ 2020・2021年度設備投資計画調査報告(2021年9月調査)	173	(R 3. 10)
○ 2020年度県内主要ホテルの稼働状況	174	(R 3. 11)
○ 新型コロナウイルス感染症の県内景況に及ぼす影響について	175	(R 4. 2)
○ 令和2年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	176	(R 4. 3)
第一部 令和2年度 沖縄公庫教育資金利用者調査		
第二部 令和2年度 沖縄公庫教育資金利用者意識調査		
○ ポストコロナ時代に向けた自治体経営の状況と今後の展望	177	(R 4. 5)
○ コロナ禍における日本人・訪日外国人の沖縄旅行に関する調査	178	(R 4. 5)
第一部 コロナ禍における日本人の沖縄旅行に関する調査(2021年版)		
第二部 コロナ禍における訪日外国人旅行者の意向調査【沖縄版】～DBJ・JTBFアジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査(第2回 新型コロナ影響度 特別調査)より～		
○ 「ポストコロナ時代における沖縄観光のあり方」に関する調査 ～これからの“旅行牽引世代”の意向を踏まえた観光(観光地)とは～	179	(R 4. 6)
○ 2021・2022年度設備投資計画調査報告(2022年3月調査)	180	(R 4. 6)
○ 2021・2022年度設備投資計画調査報告(2022年9月調査)	181	(R 4. 11)
○ 2021年度県内主要ホテルの稼働状況	182	(R 5. 1)
○ ポストコロナ時代における沖縄観光の二次交通に関する調査 ～レンタカーを利用しない観光客のニーズから考える移動手段～	183	(R 5. 6)
○ コロナ禍からの再始動に向けた日本人・訪日外国人の沖縄旅行に関する調査	184	(R 5. 6)
第一部 コロナ禍における日本人の沖縄旅行に関する調査(2022年度版)		
第二部 訪日外国人旅行者のサステナブルツーリズムへの意向と沖縄観光について		
○ 県内都市公園の現況と課題に関する調査	185	(R 5. 6)
○ 2022・2023年度 設備投資計画調査報告(2023年3月調査)	186	(R 5. 6)
○ 沖縄振興計画に沖縄公庫が果たしてきた役割 ～政策金融にみる20年間(平成14～令和3年度)の沖縄振興～	187	(R5.7)
○ 2022年度県内主要ホテルの稼働状況	188	(R5.10)
第一部 2022年度県内主要ホテルの稼働状況		
第二部 (寄稿)人手不足が県内宿泊施設の稼働に与える影響の試算		
○ 2022・2023年度 設備投資計画調査報告(2023年9月調査)	189	(R5.11)
○ 日本人・訪日客の沖縄旅行に関する調査(2023年版)	190	(R6.6)
第一部 日本人の沖縄旅行に関する調査		
第二部 訪日客の沖縄旅行に関する調査		
○ サステナブルツーリズムの実現に向けた日本人観光客の意向調査	191	(R6. 6)
○ 「住宅確保に関する現状と課題」に関する調査	192	(R6. 6)

○ 2023・2024年度 設備投資計画調査報告(2024年3月調査)	193	(R6. 6)
○ 2023・2024年度 設備投資計画調査報告(2024年9月調査)	194	(R6. 11)
○ 2023年度県内主要ホテルの稼働状況	195	(R6. 12)
○ 統計資料でみる沖縄県内物流の現状	196	(R7. 2)
○ 教育資金と県民の大学等進学への課題に関する調査報告	197	(R7. 3)
○ 沖縄におけるソーシャルビジネスの現況	198	(R7. 5)
○ 沖縄本島内における陸上交通の現状と課題	199	(R7. 6)
○ 日本人・訪日客の沖縄旅行に関する調査(2024年版)	200	(R7. 6)
第一部 日本人の沖縄旅行に関する調査		
第二部 訪日客の沖縄旅行に関する調査		
○ 2024・2025年度 設備投資計画調査報告(2025年3月調査)	201	(R7. 6)
○ 2024年度県内主要ホテルの稼働状況	202	(R7. 12)
○ 2024・2025年度 設備投資計画調査報告(2025年9月調査)	203	(R7. 12)
○ 沖縄本島の地域に適した地域交通のリ・デザイン	204	(R8. 6)
○ -人口減少時代における沖縄観光のあり方・供給編-	205	(R8. 6)
沖縄観光関連産業の人財確保を考える		

公庫レポート

令和8年6月発行

編集兼発行者 小川 大和

発行所 沖縄振興開発金融公庫

調査部 地域連携情報室

那覇市おもろまち1丁目2番26号

電話(098)941-1853

FAX(098)941-1920

URL <https://www.okinawakouko.go.jp>

印刷所 丸正会社株式会社

本レポートは再生紙を使用しています。



沖縄振興開発金融公庫

THE OKINAWA DEVELOPMENT FINANCE CORPORATION