

# どうにいく？ どう獲得する？

## 地域の「専門人材」

### 徹底会議

調査で改めて明らかになったのは、観光業界全体が感じている働き手不足。とりわけ難しいのが、地域経営の現場における専門人材の確保だ。本記事では、リクルートの転職エージェントの視点を交えてこの問題を掘り下げる。

#### 同じ人不足でもDMOでは「専門人材」の確保に悩んでいる

「観光業界課題調査2025」は「じゃらんリサーチセンター」が観光の現場に従事する人々の課題を明らかにするために実施した調査。行政（都道府県庁・市区町村、観光協会・DMO）、民間企業、宿泊施設の3つの所属別に尋ねた結果、「観光現場の働き手不足」が最大の課題であると数字の上からも裏付けられる形となった(表1)。

ただし同じ「人不足」でも、回答者の所属ごとに違いが見られる。たとえば宿泊施設の課題は主に「人員不足」であり、課題は賃金水準や勤務体系など採

用・労働条件にあるのに対し、行政における課題は専門性を持つ人材の採用・育成の部分にある(表2)。とくに、地域の観光経営を担う観光協会・DMOが、必要な専門性を備えた人材の採用、育成に悩む様子が窺える。

こうした人材については、観光庁も「観光地経営人材」として定義して育成プログラムを提供している。一方で、今まさに専門人材を必要としているDMOには何ができるのか。次ページからは、そもそもDMOに必要な専門人材とはどのような人か、どうすればそうした人材を獲得できるのかといった点に焦点を当て、DMOと求職者双方の立場から議論した内容を紹介する。

### 必要な専門人材を確保するためにDMOがまず考える／やるべきこと

専門人材の確保には、いわゆるキャリア採用が基本。そのために、どんな課題を解決しなければならぬのか？ 地域経営の現場を知る地域DMOの代表と転職市場のプロが、今できることを考えてみた。

#### なぜ人材確保が難しいのか？ DMOに必要なスキルとは？

**井上** DMOの人材確保の難しさは、そもそもDMOそのものへの認知度がまだ低く、何をする組織なのかが分りにくいとあると思います。たとえば同じマーケティング職でも、販促寄りか戦略寄りかでは必要な経験も難易度も全く違います。DMOの仕事を知らない応募者側からはDMOのマーケティングがどちらに近いのかが分からず、応募はあっても採用に至らない、というミスマッチも起こっているんです。

**河東** DMOというのは結局「地域を経営する」、つまり地域を儲けさせる組織なんです。そう考えると、最も重要なのは「マーケティングに基づいて戦略を立てる力」だと言えると、思います。ただDMOの場合、自社だけが儲ければよいというわけではなく、地域を儲けさせなければならぬので、訪れしてくれるお客様だけでなく、地域内の他の事業者にも目を向けなければなら

戦略策定力と調整能力はDMOに欠かせないと思っています



河東

りません。いわゆる敏腕マーケティングのような方がはまるには限らないのはこのためです。とくに釜石のように観光以外の事業者も多い地域では、多様なステークホルダーの話に耳を傾ける調整型のリーダーシップが欠かせません。ちなみに、データ分析とか財務などのスキルは、最近では便利なツールがあるのでそれらを活用したり、専門家を頼る形でも何とかなると思っています。

**齊野** 求人広告を出す場合には、まずはそうした守備範囲を絞り込めるとミスマッチが減らせそうです。

**井上** 「調整役」のほうは戦略とはまた違った能力が必要で、両方できる方となると限られそうなので、たとえば戦

表1 観光事業・観光振興の課題トップ5 (全体、複数回答) (%)

順位	課題	割合	行政全体
1位	観光現場の人員不足対策(働き手の不足)	48.6	57.4%
2位	観光地の受入環境整備(二次交通、インフラ等)	47.3	66.0%
3位	持続可能な観光地域づくり	44.2	50.7%
4位	インバウンド観光の推進(訪日観光マーケティング、多言語対応)	42.3	54.3%
5位	観光マネジメントの人材不足対策(専門スキル人材、高度人材の不足)	41.3	50.5%

表2 人手不足・人材不足の要因(人手不足の影響がある人、複数回答)

n=30以上の場合	[比率の差] 全体との差	要因											
		賃金水準が他と比べて低い	不規則な勤務体系や長時間労働を敬遠される	魅力が伝わりにくい	仕事内容にやりがいや達成感を感じづらく、魅力が伝わりにくい	事業の将来性や安定性への不安を持たれる	自分自身の中長期的なキャリアプランを描きにくい	繁閑差が大きく、通年での雇用が難しい	専門スキルを持った人材の採用が難しい	専門スキルを持った人材を育成する体制が不十分	他部署との兼任や異動により専門性が蓄積されにくい	任期付きや非正規雇用が多いため、人材確保が難しい	コロナ禍で人材流出後戻ってこない
全体		37.5	34.8	17.6	23.7	21.8	23.4	34.1	20.1	18.7	35.4	9.9	7.5
所属先別													
	行政	37.2	28.8	15.6	19.1	15.6	20.4	11.0	39.8	29.3	46.8	2.7	8.6
	都道府県庁・市区町村	24.7	18.2	14.6	20.2	13.4	15.4	9.3	34.4	21.9	52.2	2.0	8.1
	観光協会・DMO	103	50.5	15.5	17.5	20.4	31.1	13.6	53.4	45.6	15.5	54.4	2.9
	民間企業	296	37.5	29.7	13.5	24.7	21.3	30.1	43.6	15.2	8.1	35.1	10.8
	宿泊施設	396	46.0	58.8	21.5	29.3	25.3	28.5	22.2	16.4	8.6	27.3	17.2
業務エリア別													
	北海道	89	29.2	37.1	18.0	28.1	19.1	27.0	28.1	20.2	25.8	32.6	10.1
	東北	131	38.9	39.7	18.3	28.2	18.3	21.4	34.4	22.1	19.1	36.6	8.4
	関東	186	38.2	28.5	15.6	23.1	21.0	17.2	38.7	15.1	14.0	30.6	10.8
	中部	228	34.2	40.4	14.9	23.2	25.0	27.2	33.3	15.8	18.4	38.6	8.3
	関西	174	42.0	36.8	16.1	21.3	22.4	27.0	29.3	20.7	19.0	36.8	10.3
	中国・四国	144	39.6	35.4	22.9	23.6	22.9	26.4	36.1	25.0	26.4	38.2	7.6
	九州	152	40.1	31.6	21.7	19.7	21.7	19.7	32.9	21.1	13.8	31.6	11.8
	沖縄	53	32.1	18.9	13.2	28.3	18.9	18.9	45.3	34.0	15.1	39.6	17.0
人手・人材不足の影響度													
	深刻な影響がある	231	46.8	43.7	22.5	32.9	28.6	26.8	37.2	26.0	19.5	39.8	16.9
	かなり影響がある	412	40.3	41.5	20.1	23.8	22.1	19.7	35.0	22.1	23.8	38.1	12.1
	やや影響がある	514	31.1	25.5	13.4	19.5	18.5	24.9	32.1	16.0	14.2	31.3	5.1

略を担う人と調整を担う人を分けられると対象が広がりそうですが、そこはいかがですか？

**河東** 現場では結局「何でもやる」となるので、明確に業務を定義するのは難しいんですね。ただ最近では調整といっても、飲み会で仲良くなって「云々という形ではなく、「ロジカルに説明ができる」ことが重要になってきてはいるので、それができればよいと言えるかもしれません。

**齊野** それであれば、マーケティングで戦略を立てることができるような方なら皆さん備えている力だとは思いますが、

**河東** もう一つ、DMOの場合はそういった能力の高い方に対してであつても、設定できる報酬の額には限界があることもポイントです。年収を民間の同職種のレベルに合わせると、小さな自治体では市長を超えてしまうような

額になってしまふ。そのバランスを崩してまでお支払いできるか、ということも考えなければなりません。それなら若手を採用して育成できるかという点、DMOの運営者は自治体からの出向者であることも多いため、「経営」を教えるのは不可能。結局、やはり「戦略を立てられる」人を獲得してこられないんですね。

#### U・IターナーのほかにBtoBからの転職希望者も有望

**井上** 「マーケティングをもとに地域の戦略を立てる」という仕事については、興味を持たれる方はいると思つています。たとえば代理店などでBtoBの仕事をしてきたマーケティングの方が、事業会社に移りたいという例は多いです。長くクライアントワークをしていると、他社の事業ではなく、自社の事業をよ

#### 徹底会議 参加メンバー

株式会社かまいしDMC  
代表取締役

##### 河東英宜さん

出版社勤務を経て(株)パソナグループに入社し、その後(株)かまいしDMC設立に出資参加。サステナブルツーリズム(GSTC)の基準を地域運営に取り入れ、世界の持続可能な観光地100選に7年連続選出されている。



株式会社インディードリクルートパートナーズ  
エージェントサービス事業 地域活性営業部

##### 井上 悟さん

2005年新卒にて入社。新卒・中途領域のリクルーティングアドバイザーを経験した後、新卒エージェント事業の管理職に就く。中途領域の首都圏エリアを経て、現在は東名阪を除く地域のリクルーティングアドバイザー組織を担当。



株式会社インディードリクルートパートナーズ  
エージェントサービス事業  
地域活性カスタマーサービス2部

##### 齊野篤史さん

2008年中途入社。キャリアアドバイザー・法人営業を経験した後、主に求職者を担当するキャリアアドバイザー組織の管理職に就く。首都圏・関西・東海エリアを担当し、現在は西日本エリアを担当。



