

# ▶ ホテル業高齢者活用の手引き

## ～高年齢従業員がいきいきと活躍するために～

一般社団法人日本ホテル協会  
高齢者雇用委員会



### >>目次

- 1章 「再雇用者として働くこと」に対する意識付けを行う
- 2章 技術やノウハウの伝承に向けた取り組みを行う
- 3章 モチベーションの維持・向上を図る
- 4章 働きやすい環境を整備する

### 【資料編】

- A.平成 25 年度アンケート調査結果(抜粋版)
- B.公的支援策

ホテル業界は「国内外のお客様をお迎えし、質の高いサービスを提供する」ことが求められ、まさに「人材」が最も重要な資産の一つである業界です。そうした特徴から、中でも技術やノウハウの伝承が欠かせない業界と言えるのではないのでしょうか。当手引きでは、高年齢者にいきいきと活躍していただくために参考となるヒントを大きく 14 個に分けて、ホテル各社や他業界の取り組み事例を交えながらご紹介しています。また、手引き本編のエッセンスを盛り込んだ、従業員向けリーフレットも併せてご活用ください。

当手引きでは、「高齢従業員を活用する際に直面する課題」と「各課題に対応するヒント」を掲載しています。各社のご事情に合わせ、優先順位が高いところから読み進めることができます。

直面する課題	対応するヒント
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 定年後の職業人生に不安を抱く中高年齢従業員(45歳以上の従業員)がいる</li> </ul>	ヒント ①～③
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 技術やノウハウの伝承がなかなか進まない</li> <li>✓ 「技術やノウハウを教える」という意識を持つ高年齢従業員が少ない</li> </ul>	ヒント ④～⑧
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 従来の役割や役職がなくなったことで、活力を失った再雇用者がいる</li> <li>✓ 再雇用者の能力や経験を活かしきれていない</li> </ul>	ヒント ⑨～⑫
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自身の健康状態や家庭の事情等に合わせ、柔軟に働きたいという要望がある</li> <li>✓ 気力はあっても体力面に不安を感じる高年齢従業員がいる</li> </ul>	ヒント ⑬、⑭

### 「再雇用者として働くこと」に対する意識付けを行う



#### ①50代のうちに、定年後の働き方を考える機会を提供する

50代従業員に対し、自身が培ってきた経験や能力を棚卸しするとともに、定年後に自身はどのような働き方を望むか、また、どのような仕事を担当し、どのような役割を果たしたいか等について考える機会を提供することは、定年後の働き方のイメージづくりに寄与します。これらを50代の早い時期に考えることができれば、定年までの間に新たに身につけるべきことや、さらに磨きをかけるべき技術やノウハウを認識でき、能力開発につながられます。



#### ②再雇用時の労働条件について、十分な話し合いの場を設ける

再雇用者のモチベーションを保つためには、再雇用後の仕事内容や働き方等の労働条件について十分に話し合う場を設けることが大切です。「今後どのような役割を果たしたいと思っているのか」「どのようなライフスタイルを望んでいるのか」「抱えている不安はあるのか」等を確認し、本人の希望とホテル側の希望をできる限り整合させることが、本人のモチベーションの維持・向上につながります。

#### 【事例】

▶ 定年1年前に本人と部門側、双方の希望を聴取し、再雇用検討委員会で配属を決定。



#### ③再雇用者だからこそ担って欲しい役割を伝える

ホテル側が、再雇用者だからこそ担ってほしい役割や期待を本人に明確に伝えることで、「自分はホテルにとって必要な人材である」という意識が芽生え、再雇用者のモチベーションを高めることができます。

## 技術やノウハウの伝承に向けた取組みを行う



### ④伝承すべき技術やノウハウの「見える化」を図る

高齢従業員がこれまで培ってきた技術やノウハウ、積み重ねてきた経験等は何ものにも代え難いホテルの財産です。これらの技術やノウハウを確実に後進に伝えるためには、高齢従業員本人の技量のみには任せるのではなく、ホテル側が「若年層が理解できる形式にして残す」仕組みをつくる必要があります。その方法のひとつが技術やノウハウの「見える化」です。



### ⑤伝承の重要性を周知し、指導者を明確にする

たとえ優れた技術やノウハウを持っていたとしても、周囲に遠慮して積極的にこれらの伝承に取組もうとしない高齢従業員の姿もみられます。

教えるべき事が若年層に十分に伝えられなければ、長年の経験で高齢従業員が培った技術やノウハウは忘れ去られてしまうことになり、ホテルにとっては大きな損失につながりかねません。ホテル側は、伝承の重要性を高齢従業員と若年層双方に周知すると同時に、高齢従業員の役割や立場を明確にし、若年層に遠慮なく技術やノウハウが伝承できる環境を整えることが大切です。



### ⑥「伝承のための時間」をつくる

技術やノウハウを伝える代表的な方法として、日常業務の中で教える OJT や日常業務を離れて教える Off-JT があります。OJT の場合は「技術やノウハウに長けた高齢従業員と若年層をペアにする」、Off-JT の場合は「高齢従業員を講師にした勉強会を開く」等、伝承のための時間や機会をホテル側が積極的に設けることにより、円滑な技術・ノウハウの伝承が図られます。



### ⑦「教える」ためのスキルやコツを学ぶ機会を提供する

技術やノウハウを後進に伝承する際には、わかりやすく「教える」必要があります。伝承をスムーズに行うために、高齢従業員に対して「教える」ためのスキルやコツを学ぶ機会を提供すると効果的です。

**ポイント** ▶ 常に目的を意識させながら教える。また、ポイントを絞り、知識と感覚の双方を伝える。



### ⑧伝承円滑化に向けた関係性や雰囲気づくりを支援する

技術やノウハウの伝承を円滑に進めるためには、高齢従業員と若年層の間に良好な関係性が築かれ、質問をしたり相談に乗ったりしやすい雰囲気が醸成されていることが不可欠です。そのために、高齢従業員や若年層に対してコミュニケーションの大切さを伝えたり、職場内のコミュニケーションが活性化されるような施策を検討・実行したりすることで、伝承を円滑にするための関係性や雰囲気づくりを支援することが望めます。

## モチベーションの維持・向上を図る



### ⑨能力や経験を活かせる仕事を切り出し、割り振る

再雇用者を戦力化し、ホテル全体のサービス品質・価値向上につなげるためには、これまで身につけてきた能力や経験を存分に活かすことができる仕事を切り出すという視点も重要です。そのような仕事を割り振ることができれば、再雇用者が 60 歳以降も自身の可能性を広く試すことができる機会となり、モチベーションの維持・向上に寄与します。

**事例** ▶ 宴会部門では、に決められたメニューに沿って調理することから再雇用者が活躍。  
▶ 接客スキルを活かし、不動産管理会社のコンシェルジュサービスに再雇用者を派遣。



### ⑩ジョブタイトルや社内呼称等に配慮する

定年後、今までの役職や権限を失うことで仕事に対するモチベーションが低下したり、周囲とのコミュニケーションに消極的になってしまったりする再雇用者もみられます。そのような再雇用者のモチベーションの低下を防ぎ、引き続き意欲的に仕事に取組めるよう、たとえば、ジョブタイトルや社内呼称等に配慮してみることもひとつの方法です。



### ⑪働きぶりを評価し、本人にフィードバックする

働きぶりを評価し、その結果を本人にフィードバックすることは、再雇用者のモチベーションの維持・向上に有効です。また、その際にはなぜそのような評価になるのか、事前に評価項目や評価基準を明示しておくことが求められます。評価した結果を本人にフィードバックする場合は、期待感を伝えたり、意識付けを行ったりするよい機会にもなります。

**事例** ▶ 人事評価の結果は契約更新時にフィードバックし、給与額・賞与にある程度反映。



### ⑫役割や仕事内容を反映した賃金を支払う

再雇用後に賃金額が下がることにより、自身の役割や仕事内容に見合った報酬が得られていないと感じ、再雇用者のモチベーションが下がってしまうケースが時折見受けられます。自社の事情を踏まえたうえで、役割や仕事内容に応じた賃金額を設定すると同時に、設定根拠や背景を再雇用者に周知し、彼ら彼女らの納得感を得ることが重要です。

## 働きやすい環境を整備する



### ⑬体力負担を軽減した職場環境を整備する

高齢になると心身機能の低下により、「体力的にきつい」と感じるが多くなります。そのため、ホテル側には高齢従業員の体力的な負担を軽減できるような職場環境の整備が求められます。高齢従業員のための快適な職場づくりは、同時に、全社員にとっての快適な職場づくりであると捉え、気づいたところから整備していきましょう。



### ⑭働き方を選択できるよう、複数の勤務体系を用意する

高齢従業員の働き方に対する意識は、経済的な事情、自分や家族の健康状態等により個人ごとに異なります。そのため、高齢従業員が個々の事情やニーズに合わせて働けるような、柔軟な勤務体系を用意することが望ましいといえます。