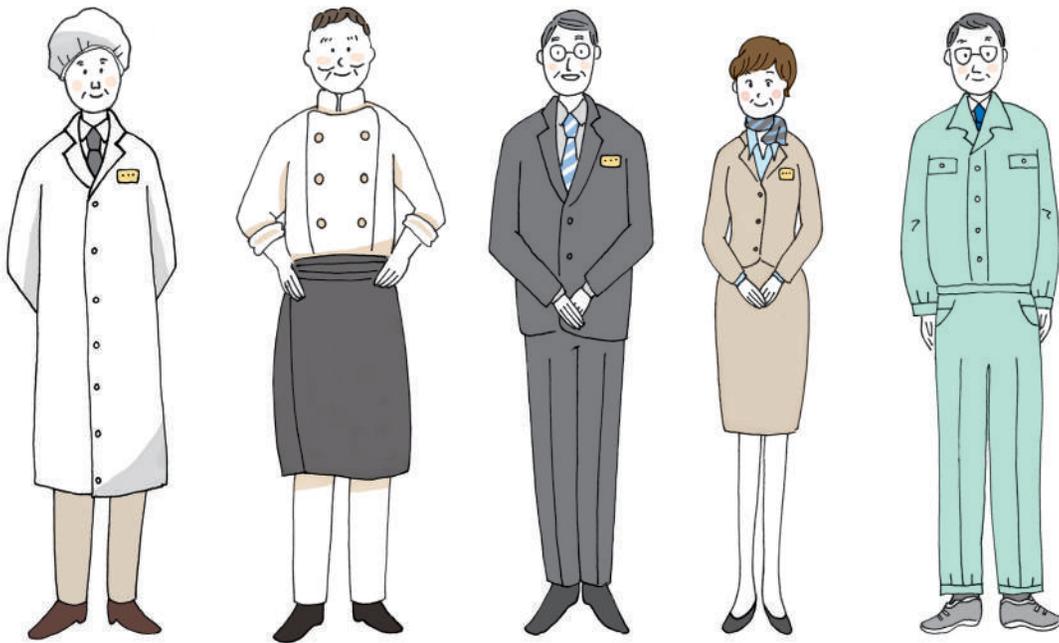


ホテル業 高齢者活用の手引き

～高年齢従業員がいきいきと活躍するために～



平成26年11月
一般社団法人日本ホテル協会
高齢者雇用委員会



急速に進む少子化の中で企業が安定的に労働力を確保するには、高齢者の活用が欠かせません。

ホテル業では、定年を迎えた従業員を引き続き雇用する形で、高齢者を活用してきました。この取組みは一定の成果を上げていますが、今後はこれまで以上に高齢者の活躍の場を考えていく必要があります。

平成25年に日本ホテル協会の中に設置されたホテル業高齢者雇用委員会では、人事部の担当者に会社の方針や制度をたずねたり、第一線で活躍しておられる高齢者の方々にインタビューしたりして、ホテル業における高齢者活躍のあり方について検討してきました。その結果をまとめたのが、この手引きです。

ホテルの中には、さまざまな仕事があり、たくさん的高齢者が働いています。各職場では、日々の仕事の中で工夫が積み重ねられ、高齢者の活躍の場は少しずつ増えています。各社の経験を共有することは、これからのホテル業界の発展に寄与することになります。自社内では無理だと思えた分野での活用が、他社の工夫を知ることによって障害が取り除かれ、高齢者に働いてもらうことが可能になる場合があります。他社の経験に学ぶことには大きな意味があります。

観光立国を目指す日本にとって、ホテル業界の重要性はこれまで以上に高まっています。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には、そこで働く人たちの高い意識と技術が欠かせません。高齢の従業員は、長い経験を通して技術を蓄積し、プロフェッショナルとしての職業意識を育んできました。これらのものを後輩に引き継いでいくことも、高年齢従業員の大切な役割です。

この手引きが各社の高年齢従業員の活用に役立つことを心から願っています。

日本ホテル協会高齢者雇用委員会

座長 藤村 博之

(法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授)

手引きをお読みになるに当たって

本手引きは、【本編】と【資料編】に分かれています。「人材」が最も重要な資産の一つであるホテル業界において、高年齢従業員活用の仕組みを整備することは、ホテル側、従業員側双方にとって有益な施策になるはずですが、本手引きが皆さまのご参考になれば幸いです。

【本編】(P5～P36)

本編では、高年齢従業員がいきいきと活躍するためのヒント全14個を、以下の4つの章に整理してご紹介しています。

- 1章 「再雇用者として働くこと」に対する意識付けを行う(ヒント1～3)
- 2章 技術やノウハウの伝承に向けた取組みを行う(ヒント4～8)
- 3章 モチベーションの維持・向上を図る(ヒント9～12)
- 4章 働きやすい環境を整備する(ヒント13～14)

各ヒントでは、それを実際に行う際の「Check Point」に加え、すでに取り組んでいるホテルの事例である「各ホテルにおける取組み」や、従業員がどのような考えを持っているかを紹介する「50代従業員の声/高年齢従業員の声」を掲載しています。また、他業界の事例について紹介している箇所や、資料編における参考データの掲載ページ数を示している箇所もありますので、これらを参考にしながら、貴ホテルにおける高年齢従業員の戦力化を図ってください。

なお、ホテルで働く高年齢従業員には「60歳を迎え定年後再雇用となった方」と「非正社員(契約社員やパート等)のまま60歳を迎えた方」の双方が含まれます。当手引きでは、各章が想定している主な対象者(再雇用者/高年齢従業員)を各章の冒頭に記載していますので、お読みいただく際の参考にしてください。

★手引き本編における言葉の定義は右記のとおりです。

高年齢者:	60歳以上の者全般
高年齢従業員:	60歳以上の従業員全般
再雇用者:	高年齢従業員のうち、定年後再雇用の者

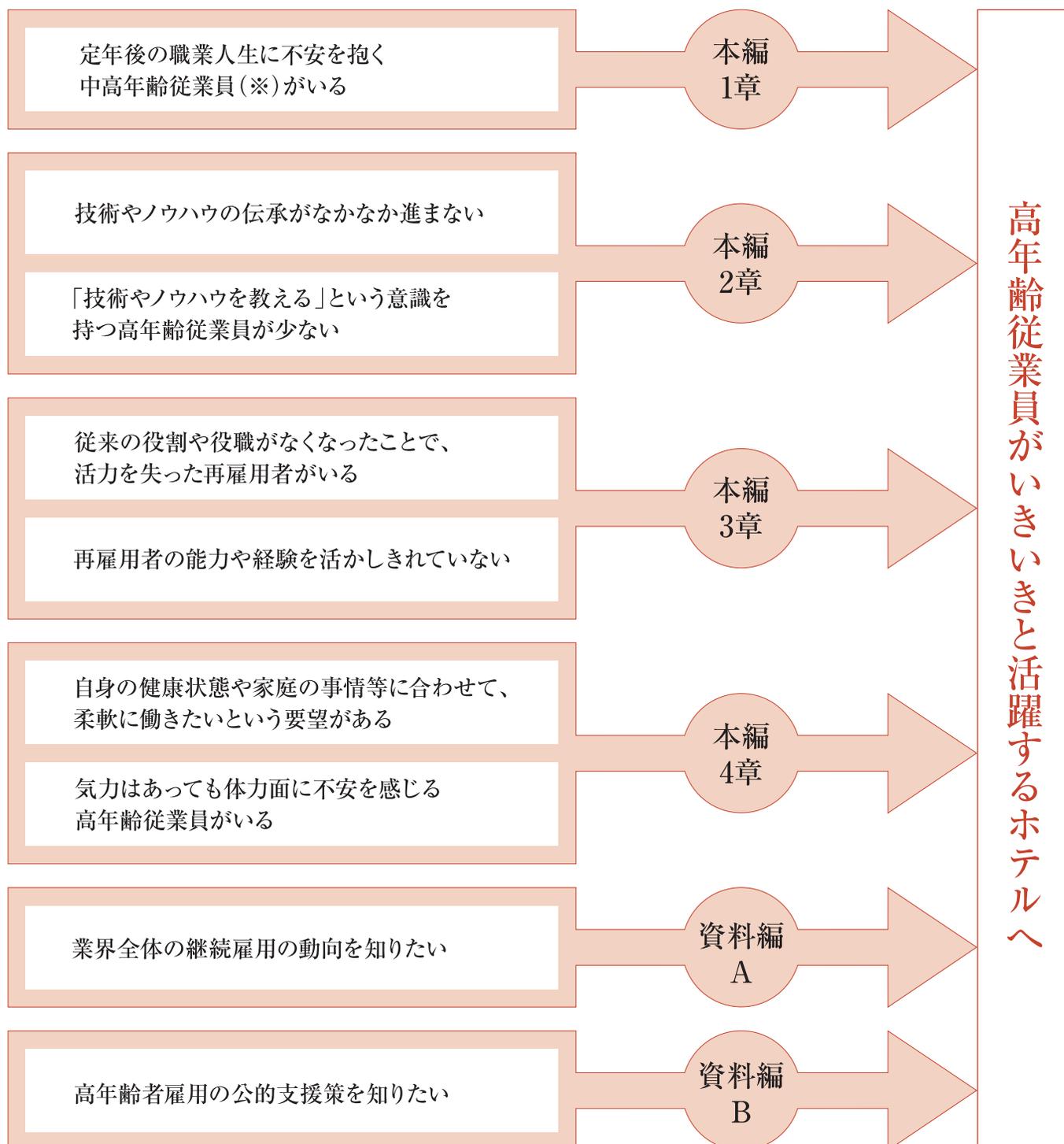
※「他業界事例」においては出所元の表現をそのまま引用しているため、「継続雇用者」や「高齢従業員」「ベテラン従業員」等、上記以外の表現が登場する点にご留意ください。

【資料編】(P37～P78)

資料編では、「ホテル業界全体の継続雇用の現状」や「高年齢者雇用を進める際に役立つ情報」を掲載しています。

以下では、「高年齢従業員を活用する際に直面するであろう課題」と「各課題に対応するヒントが掲載されている章」を図示しています。これを参考にしながら、各ホテルのご事情に合わせ、優先順位が高いところから読み進めていただければ幸いです。

【課題】



※中高年齢従業員とは45歳以上の従業員のことを示しています。



目次

【本編】

1章 「再雇用者として働くこと」に対する意識付けを行う

- ヒント1 50代のうちに、定年後の働き方を考える機会を提供する……………P6
- ヒント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……………P8
- ヒント3 再雇用者だからこそ担ってほしい役割を伝える……………P10

2章 技術やノウハウの伝承に向けた取組みを行う

- ヒント4 伝承すべき技術やノウハウの「見える化」を図る……………P12
- ヒント5 伝承の重要性を周知し、指導者を明確にする……………P14
- ヒント6 「伝承のための時間」をつくる……………P16
- ヒント7 「教える」ためのスキルやコツを学ぶ機会を提供する……………P18
- ヒント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……………P20

3章 モチベーションの維持・向上を図る

- ヒント9 能力や経験を活かせる仕事を切り出し、割り振る……………P22
- ヒント10 ジョブタイトルや社内呼称等に配慮する……………P24
- ヒント11 働きぶりを評価し、本人にフィードバックする……………P26
- ヒント12 役割や仕事内容を反映した賃金を支払う……………P28

4章 働きやすい環境を整備する

- ヒント13 体力負荷を軽減した職場環境を整備する……………P32
- ヒント14 働き方を選択できるように、複数の勤務体系を用意する……………P34

【資料編】

A. 平成25年度アンケート調査結果(抜粋版)

- アンケート調査実施概要……………P38
- ホテルアンケート調査結果……………P39
- 50代従業員アンケート調査結果……………P47
- 60代従業員アンケート調査結果……………P56

B. 公的支援策

- 公的助成金等……………P69
- 高齢者雇用アドバイザー制度……………P76



1章 「再雇用者として働くこと」に対する意識付けを行う

ヒント
1~3

この章では、定年後再雇用者として働くことに対する意識付けを「いつから」「どのように」従業員に対し行えばよいのか、そのヒントを3つご紹介します。【対象:再雇用者】

ヒント1 50代のうちに、定年後の働き方を考える機会を提供する

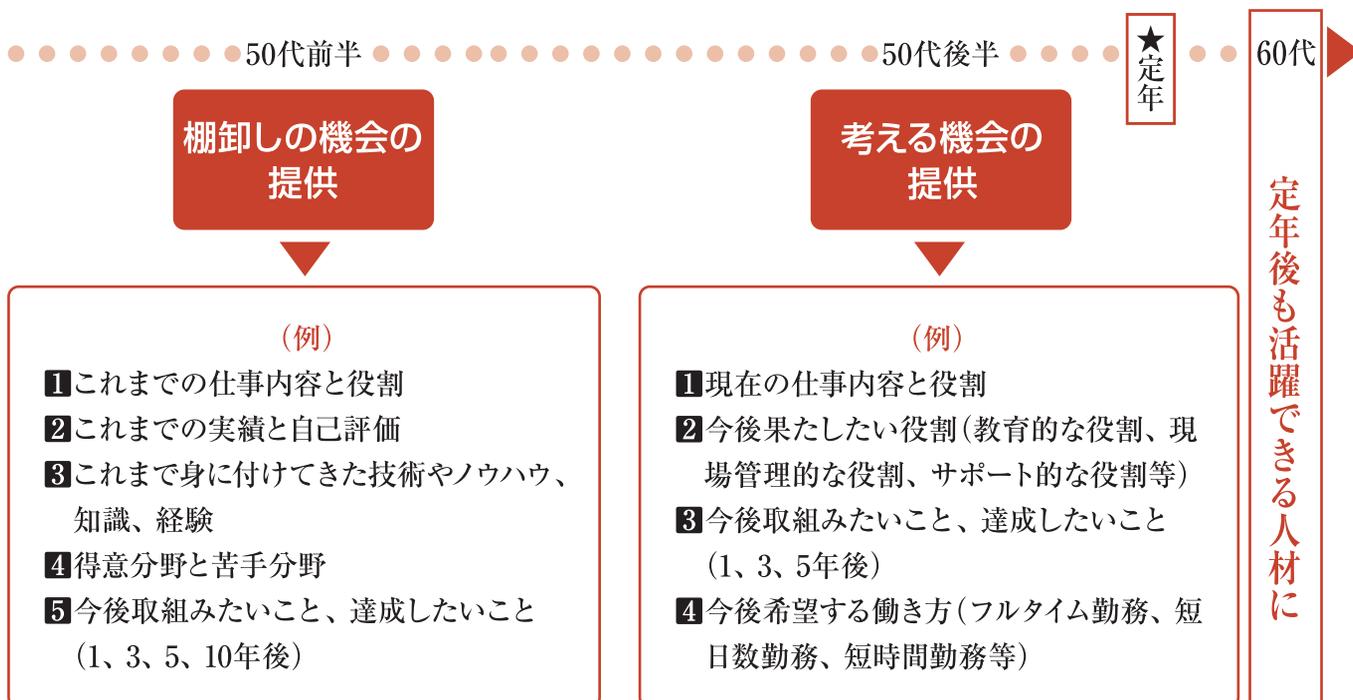
50代従業員に対し、自身が培ってきた経験や能力を棚卸しするとともに、定年後に自身はどのような働き方を望むか、また、どのような仕事を担当し、どのような役割を果たしたいか等について考える機会を提供することは、定年後の働き方のイメージづくりに寄与します。

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付けるべきことや、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。

Check Point

- 自身が培ってきた能力や経験を振り返り、棚卸しする機会を提供する
- 60歳以降に自身が望む働き方・担当したい仕事・果たしたい役割等について考える機会を提供する

60歳以降の役割や働き方を考える機会の提供(イメージ)



50代従業員の声

◆自身の次のステップを考える ためには情報が必要◆

もし再雇用に関するセミナーがあるなら参加し、制度の説明以外に具体的な賃金額の決定方法や仕事内容についての説明が聴きたいです。情報提供が早く行われれば、自身の次のステップについて早い段階から考え始めることができます。個人的には、ホテルの中で役職や所属が活発に変わる時期である40代から、定年後を見据えたキャリアについて考え始めるくらいがちょうどよいのではないかと感じます。



(54歳 男性 宿泊支配人)

◆55歳の誕生日に再雇用制度や 今後の働き方について知る機会を◆

社内に就業規則や再雇用制度の資料があることも知っていますが、ホテル側から働きかけられないとなかなか自分の事として意識できません。たとえば55歳の誕生日に、再雇用制度について知る機会があれば、その後の自分の働き方や役割を考えるきっかけにもなると思います。

(56歳 女性 料飲部<スチュワード>)



他業界では!?

5年おきのライフプランセミナーで 定年後をイメージ

45歳前後、50歳前後、54歳時、59歳時と、およそ5年に1回の頻度でライフプランセミナーを開催して、従業員に受講させている。主として45歳前後と50歳前後のセミナーは『キャリア』に、54歳時点と59歳時点のセミナーは『ライフ』に重きを置き、定年後の生活設計をイメージしてもらう内容になっている。



(百貨店業/従業員規模:約500名)

(出所)『エルダー 2013.1』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

“資料編” 関連ページ

P44 ホテルアンケート調査結果「2.2 定年後のキャリアについて考える機会」

P53 50代従業員アンケート調査結果「2.2 定年後のキャリアについて考える機会」

P60 60代従業員アンケート調査結果「2.3 定年後のキャリアについて考える機会」

ヒント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

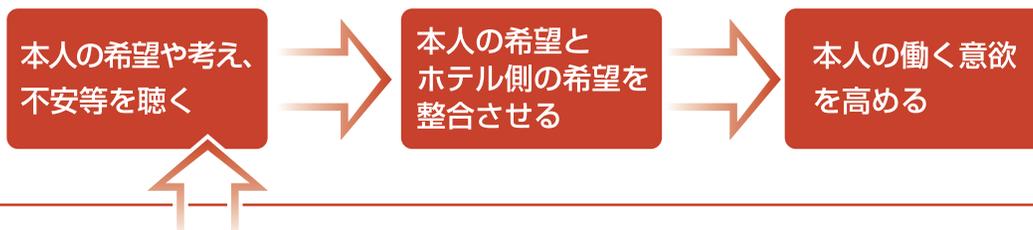
再雇用者のモチベーションを保つためには、再雇用後の仕事内容や働き方等の労働条件について十分に話し合う場を設けることが大切です。

「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。

Check Point

- 個別面談を実施する
- 面談には十分な時間を確保する
- 傾聴姿勢を示し、仕事上頑張ってきたことや今抱えている不安等を聴く

面談時の話し合いの流れと確認項目(例)



■ 面談時の確認項目(例)

- 引き続き働きたいと考えているか
- これから担当したい仕事はどのようなものか（現在と同一の仕事かそれとも異なる仕事か）
- これから果たしたい役割はどのようなものか
- どのような時に仕事にやりがいを感じるか
- 活かしたい技術やノウハウ、経験はあるか
- 周囲の期待にどのように応えていこうとしているか
- 仕事に関してバックアップしてほしいことはあるか
- 職場の人間関係や上長との関係は良好か
- 健康面での不安はあるか
- 勤務時間や勤務日数に変更希望があるか 等

各ホテルにおける取組み

◆面談時には人事部が用意した確認シートを活用◆

定年の6か月前に部門長と本人が面談を実施。面談時には人事部が用意した確認シートに基づき、本人の希望を確認したうえで後日、労働条件等を提示する。

他部門で働く希望がある場合には、6か月以上前から相談を受ける。

(Aホテル/従業員規模:約1,000名)

◆定年1年前に本人と部門側、双方の希望を聴取◆

定年の1年前に本人の希望と部門側の希望の双方を聴取し、再雇用検討委員会(役員、人事部長、人事支配人にて構成)で配属等を決定。

6か月前に雇用形態を、3か月前に所属部門を書面にて通知する。

(Bホテル/従業員規模:約1,700名)

◆57歳時に、従業員一人ひとりと面談◆

57歳の役職定年時に、総務人事課が従業員一人ひとりと面談を実施し、定年後の処遇や役割について説明する。

(Cホテル/従業員規模:約300名)

面談時に相手に安心感を与え、話を引き出すためのポイント

- ポイント1 相手の仕事ぶりを認め、感謝の意を示す
- ポイント2 相手をせかさず、じっくりと話を聴く
- ポイント3 適切なタイミングで、うなずきや相づちを入れる
- ポイント4 相手の思考の枠をはずしたり、気付きを与えられるような質問を心掛ける
- ポイント5 何かを決める際には、相手に考える余地や選択肢を与える

* "資料編" 関連ページ *

P43 ホテルアンケート調査結果「2.1 定年後の処遇や役割に係る情報」
P52 50代従業員アンケート調査結果「2.1 定年後の処遇や役割に係る情報」
P58 60代従業員アンケート調査結果「2.1 定年後の処遇や役割に係る情報」

ヒント3

再雇用者だからこそ担ってほしい役割を伝える

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。

Check Point

- ホテル側は再雇用者だからこそ担ってほしい役割や期待を明確にし、それを伝える
(例)
 - 今までどおりの役割を担ってほしい
 - サポート役にまわってほしい
 - 他の人の目が行き届かない細かい業務を担当してほしい
 - 技術やノウハウを伝承してほしい
 - リーダーシップを発揮してほしい 等
- 役割や期待を伝える際は一方的な押し付けにならないよう配慮し、本人の意見や考えも尊重する

職場におけるさまざまな役割(例)

フォロワー	自分の方が年上だからといって前面に出すぎることなく、良きフォロワー(=部下)として上司や後輩たちを支える役割。
サポーター	さまざまな経験をもとに全体を見渡して、後輩たちが気付かずに取りこぼした仕事の隙間を埋める等、全体をサポートする役割。
ムードメーカー	人間関係が円滑になるように努め、職場全体の士気を高めたり和ませたりする役割。
アドバイザー	後輩たちのよき教育者、指導者的な役割。
マイスター	豊富な経験に基づく技術やノウハウを持ったプロフェッショナルとしての役割。

50代従業員の声



◆技術や経験を活かした後進へのアドバイスを依頼◆

現在、製菓課には再雇用者が4名在籍しており、即戦力として定年前と同じ仕事に従事しています。再雇用者には通常業務と並行して、これまで培ってきた技術や経験を活かした後進へのアドバイスを依頼しています。たとえば、「全体の状況を見ながら、若手の育成をお願いします」と伝えています。

(52歳 男性 製菓課〈管理職〉)

各ホテルにおける取組み

◆ミッションを人事部と部門長の双方から伝える◆

本人のスキルや人脈が活かせるような仕事に配置しているが、どのような部門でも「後進の育成が再雇用者のミッションである」ということを、人事部からも部門長からも伝えている。

(Aホテル/従業員規模:約1,000名)

◆人事部長自らがホテル側の期待を伝える◆

再雇用制度の詳細については人事担当者が説明しているが、再雇用者に期待する役割については人事部長自らが従業員に伝える場を設けている。その際には、「困難な状況においてもチャレンジし克服する姿をぜひとも後輩たちに示してください」「当社のさらなる発展のために皆さんの力が必要なのです。力を貸してください」と伝えている。

(Dホテル/従業員規模:約2,500名)

◆期待する役割を人事考課項目に加えることで明確に◆

「就業姿勢」「就業意識」「組織貢献」のほかに、特に期待する役割である「後進への伝承」という項目を再雇用者の人事考課項目に盛り込むことで、役割を明確にしている。

(Bホテル/従業員規模:約1,700名)

「資料編」関連ページ

P44 ホテルアンケート調査結果「3.1 期待する役割」
P54 50代従業員アンケート調査結果「3.2 60歳以降に果たしたい役割」
P59 60代従業員アンケート調査結果「2.2 定年後に期待される役割の明示」
P62 60代従業員アンケート調査結果「3.6 果たしたい役割」

2章 技術やノウハウの伝承に向けた取組みを行う

ヒント
4~8

この章では、高年齢従業員の持つ貴重な技術やノウハウを若年層へ伝承するために、ホテル側が行うべき取組みに対するヒントを5つご紹介します。【対象：高年齢従業員】

ヒント4 伝承すべき技術やノウハウの「見える化」を図る

高年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、高年齢従業員本人の技量のみ任せではなく、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。

Check Point

- 全社的な取組みとして、高年齢従業員の技術やノウハウの「見える化」を図る
- 文章で表現することが難しい場合は、動画等を利用する

技術・ノウハウの「見える化」への試み

近年、多くの高年齢従業員の引退、日常業務の忙しさ等から、技術やノウハウの伝承が難しくなっています。

そこで、高年齢従業員が培った技術・ノウハウを次世代へ確実に残していく手段として、タブレット端末を活用する企業が出始めています。

たとえば、従来のマニュアルでは表現しづらかった技術やノウハウを、動画や画像を用いることで「見える化」し、タブレット端末に保存します。

タブレット端末は持ち運びが容易にできるため、現場や外出先でも、そこに保存された動画や画像を確認しながら作業を進めることができます。

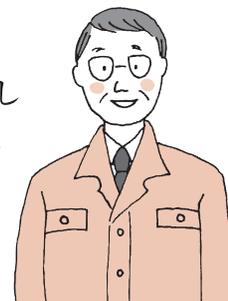
若年層はタブレット端末の利用に対し抵抗感が小さいことから、これらを活用した技術・ノウハウの伝承は、今後広がるかもしれません。

高年齢従業員の声

◆動画を使った労働災害防止マニュアルを作成◆

現在、安全衛生に係る取組みとして、動画を使った労働災害防止マニュアルを作成しています。誰もが労働災害防止のための参考資料として活用できるよう、完成後には社内システム上にこれが公開される予定です。

(63歳 男性 施設管理)



各ホテルにおける取組み

◆フローチャート作成により業務の流れを「見える化」◆

フロントのチェックインやチェックアウト、宿泊予約業務のフローチャートを作成することで、細かい業務(お客様が並ぶ→お客様が目の前に来る→部屋番号を訊く→パソコンに入力する等)の流れを「見える化」した。

ここには、業務マニュアルには書かれていない高年齢従業員の「技」も含まれており、業務を進めるに当たっての現場での工夫がわかるようになっている。

(Cホテル/従業員規模:約1,000名)

◆若年層に対し、調理マニュアルを用意◆

以前、若年層に対しては「朝から晩まで働きながら先輩の味を自分で盗め」という雰囲気が色濃かったが、現在は勤務時間の管理が厳しくなり、昔ながらの伝承方法が通用しなくなってきた。そこで、若年層が限られた時間内で勉強できるよう、調理マニュアルを作成した。

(Eホテル/従業員規模:約10,000名)

ヒント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り組もうとしない高年齢従業員の姿もみられます。

教えるべきことが若年層に十分に伝えられなければ、長年の経験で高年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、伝承の重要性を高年齢従業員と若年層双方に周知すると同時に、高年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。

Check Point

- 高年齢従業員に対して「技術やノウハウの伝承は重要であり、遠慮することなく伝えてほしい」という旨を、ホテル側から発信する
- 高年齢従業員の役割や立場を明確にし、指導者が誰なのかわかるよう「バッジ」等で認識できるようにする

ホテル側からの働きかけのPoint

高年齢従業員本人に対して

- ・高年齢従業員の技術やノウハウは、伝承に値する素晴らしいものだということを伝える
- ・伝承の担い手は、他にもない高年齢従業員自身なのだということを伝える

従業員全体に対して

- ・高年齢従業員の役割や立場を明確にする
- ・高年齢従業員の役割が伝わるよう工夫をする

再雇用者が役割を自覚する
→遠慮意識の払拭

指導者を明確にする
→伝承のスムーズ化



高年齢従業員の声



◆担当マネジャーとして出し惜しみせずに知識を伝える◆

現在は「担当マネジャー」という肩書きである。自身の過去の経験、知恵、知識等が職場で役立っていると感じるのは嬉しい。何かを訊かれたら、出し惜しみをしないできちんと調べて対応するよう心がけている。

(63歳 男性 施設管理)

他業界では!?

◆ペア勤務でシニアの高い技術・技能を次世代へ◆

若年者がベテラン従業員のような高い技術と技能を身に付けられるよう、定年後の嘱託社員が後継者育成の役割を担う。職場ごとに高齢者と若年者がペアを組み、作業中の疑問点は「自分の師」である高齢者に尋ねる。これにより、高齢者から若年者への技術・技能指導が確実に行われるとともに、コミュニケーションも活性化した。

(機械器具製造業／従業員規模:約110名)

(出所)「エルダー2013.12」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆技術マイスター制度で指導者を明確化◆

新たに社内資格として「技術マイスター制度」を設け、技術指導者としての役割と責任を明確にし、主として若手従業員や障害者の指導を担当することにした。結果、職場における高齢者の存在意義が高まり、また定年を控えた高齢者にも「技術マイスター」の資格を取得するという目標ができた。

(建築リフォーム工事業／従業員規模:約35名)

(出所)「平成24年度 高齢者の多様な働き方事例集」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆マイスターにはマイスターバッヂを着用◆

マイスター制度を設けており、該当者はマイスターバッヂを着用している。

(車体製造業／従業員規模:約70名)

(出所)「高齢従業員戦力化に向けて-『企業における高齢者雇用の推進』に係る検討委員会報告書-」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆継続雇用者の名前のついた定期講座を開催◆

技能継承の場を「○○塾(○○は本人の名前)」と銘打ち定期的に関講し、必要な知識や技量を多くの社員が継承できるようにした。継続雇用者にも「教える」という新しい立場でのやりがいが生まれた。

(一般貨物運送業／従業員規模:約100名)

(出所)「平成25年度生涯現役で働ける職場づくり70歳戦力化企業」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

「資料編」関連ページ

- P44 ホテルアンケート調査結果「3.1 期待する役割」
- P45 ホテルアンケート調査結果「3.2 業務面での配慮」
- P54 50代従業員アンケート調査結果「3.1 60歳以上の従業員が果たすべき役割」
- P62 60代従業員アンケート調査結果「3.6 果たしたい役割」
- P63 60代従業員アンケート調査結果「3.7 後輩たちと働くための心掛け」

ヒント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(On the Job Training)や日常業務を離れて教えるOff-JT(Off the Job Training)があります。

OJTの場合は「技術やノウハウに長けた高年齢従業員と若年層をペアにする」、Off-JTの場合は「高年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。

Check Point

- 技術やノウハウを伝承するための時間や機会として、OJTやOff-JTを利用する

OJT(例)

- ・高年齢従業員と若年層がペアになり、共に業務を推進しながら若年層を育成
- ・高年齢従業員と若年層の混成チームを結成し、チーム内で若年層を育成

Off-JT(例)

- ・高年齢従業員が勉強会や研修会を開催

若年層と高齢層の組み合わせがイノベーションを生み出す!?

企業が競争を生き抜くにはイノベーションが必要である。イノベーションとは、新しい技術や仕組みを生み出すことであり、一般的には、若年層や壮年期の人によって担われると考えられている。しかし、組合せ方を変えることもイノベーションの一形態であり、その分野で高年齢者が活躍できる範囲は広い。イノベーションの出発点は、私たちが感じている問題や不自由さである。「何かうまくいかない」とか、「もう少しこうなったらいいのに」といった感覚から、新しい製品やサービスが生まれてくる。高年齢者が増えると、これまでは問題にならなかったことが問題になる。それにいち早く気づくのは高年齢者自身である。それゆえ、従業員の中に変化に気づく人、すなわち高年齢者がいないと企業はイノベーションの種を見逃してしまうことになる。不自由さに気づいたらそれへの解決策を考え出すチームを作る。若年層、中堅層、そして高齢層を混合して編成することが不可欠である。高年齢者は、長い職業生活の中で蓄えてきた情報が豊富である。若年層や中堅層は新しい技術を知っている。これら年齢の異なる層が議論することで、新たな知の創造が起こる。

高年齢者の持つ知識や経験が単独で生きることは少ないと考えられる。でも、そこに別の情報を組み合わせることで、世の中にはなかった新しいものが生まれてくる可能性がある。65歳以上人口が全人口の4分の1を超えるような社会は、私たちにとって未知の領域であり、不安になるのは当然である。しかし、他国も同じように高齢化している今、大きなビジネスチャンスにあふれていると考えることもできる。

(出所)『エルダー2012年12月 高齢社会をどう乗り切るか? 藤村博之』
(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

高年齢従業員の声



◆高年齢従業員が OJT 以外の場でも人材育成を◆

ホテルにおける業務はさまざま、多忙であることから、OJTのみでは教えきれないスキルが多くあります。経験豊富な高年齢従業員が、OJT以外の場でも人材育成の役割を担う必要があると感じます。
(64歳 男性 宿泊部)

他業界では!?

◆高齢従業員と若手従業員のペア就労により、「もてなし」の心と技能を承継◆

お風呂が自慢の同館。お湯の管理を担当する「湯守(ゆもり)」として、18歳と70歳台の従業員と一緒に働いている。

また、客室担当者の場合、基本的な接客マニュアルはあるものの、OJTでの個別教育が主体となっており、難易度の高い「食事の部屋出し」の立ち居振る舞いについては、65歳の従業員が指導役として襖の開け閉めから部屋の歩き方まで教えている。

高齢従業員と若手従業員のペア就労により、高齢者が自発的に経験や技術を伝える環境が整い、若年者の定着だけでなく「もてなし」の心と技能の承継が図られるようになった。

(旅館業/従業員規模:約100名)

(出所)『高齢従業員戦力化に向けて—「企業における高齢者雇用の推進」に係る検討委員会」報告書—』
(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆OJTとOff-JTで技能を伝承◆

社内における現役社員への技能伝承の方法は、OJT・Off-JTの2つがあり、OJTでは、たとえば、定年前に生鮮部門の次長職にあった嘱託社員が現役社員の仕入れに同行し、経営管理に用いる計数データの分析や助言を行っている。Off-JTでは、社内教育の担当者である嘱託社員が現役社員を指導している。嘱託社員は、ノウハウのマニュアル化を進めており、現在は販売管理や計数管理、在庫管理、衛生管理・鮮度管理、接客対応等の研修を現役社員に対し行っている。

(小売業/従業員規模:約300名)

(出所)『高齢従業員戦力化に向けて—「企業における高齢者雇用の推進」に係る検討委員会」報告書—』
(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆高年齢者が主体となり、集合研修を実施◆

集合研修で高年齢者が中心となり、「ラーメンなどの味の研究会」、「お客様サービス向上のための接客の研修会」等を開催している。味とお客様への接客は、一朝一夕にできるものではなく、人から人に引き継がれるもので、高年齢者の果たす役割は大きいと考えている。

(飲食業/従業員規模:約50名)

(出所)『70歳雇用先進事例集(2009年版)』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

ヒント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。そのためにはスキルやコツが必要です。

伝承をスムーズに行うために、高年齢従業員に対して「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。

Check Point

- 高年齢従業員の中には、「教える」ことが不得意な人もいるということを認識する
- 伝承する役割を担う高年齢従業員には、「教える」ためのコツやスキルを学ぶ機会を提供する

教えるときのコツは？

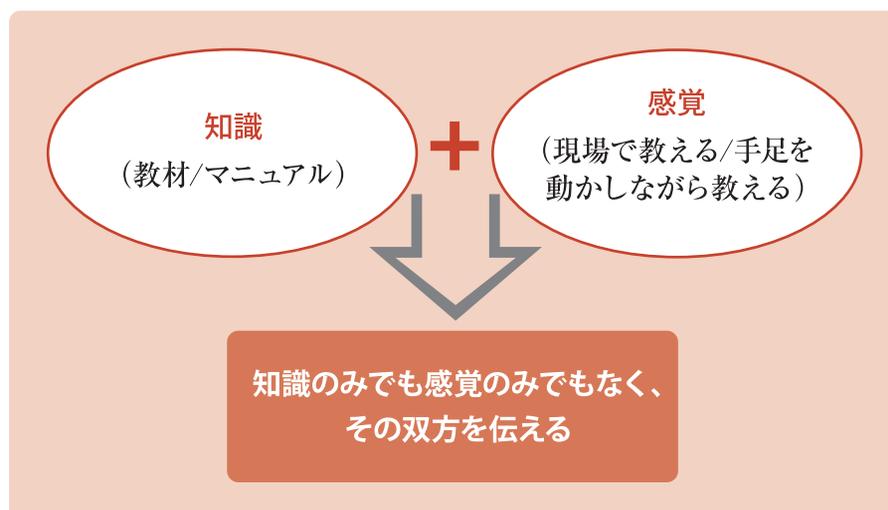
(1)「何のためにこの業務を行っているのか」「何のために必要な技術なのか」等、常に目的を意識させながら教える。

(2)一度に大量の情報を与えずに、ポイントを絞って教える。

ポイント

1.
2.
3.

(3)体系的に整理された情報を提供すると同時に、実際の現場や事例も体験させながら教える。



高年齢従業員の声

◆後進に教える際は、 事例を体験させながら◆

後進に教える際には、図面や絵で教えたり、実際に現場を見せたりしています。理論はいくらでも本に書いてあるので、事例を体験させながら教えることが大切です。

(63歳 男性 施設管理)



◆知識だけではなく感覚も◆

後進へ今までの知識や経験を伝えるために、資料や教材を提供するだけでなく、実際の業務を共に行うようにしています。その際、学んでほしいことを声に出して伝えます。その声を聞きながら業務を行うことで、知識だけではなく、「ブッチャーとして大切な感覚」を後進には養ってほしいと考えています。

(62歳 男性 ブッチャー)



海外では!? 他業界では!?

◆伝承に役立つコーチングスキル◆

ベルギーの化学工業P社は、50歳以上の知識・スキルの継承役を希望する従業員に対し、訓練やコーチングの方法に関する6日間の研修を実施している。参加者は後輩従業員を教育するための実践的なノウハウやコーチングスキルを学ぶ。

◆マニュアル作成や訓練プログラムの方法を学ぶ◆

オーストリアの化学会社P社は、2002年から知識・スキルの世代間継承に向けた「ナレッジ・マネジメント」の取組みを進めている。この取組みの一環として、ベテラン従業員に対し、若手従業員が仕事に必要な知識を効果的に習得することができるようなマニュアルや訓練プログラムをいかに作成・企画していくかについて学ぶ機会を設けている。

◆ベテラン社員が準ベテラン社員を教えながら学ぶ◆

オーストリアのエネルギー会社F社の“the experienced for experiencing”というプログラムでは、ベテラン従業員が若手の教育を担当する別のベテラン従業員を訓練する。教わる側は、訓練方法や仕事に必要な技術的知識を十分に身につけていると判断された45歳以上の従業員である。このプログラムのねらいは、知識やスキルを確実に継承していくため、一定の教育訓練スキルを持つ従業員に現場の作業過程についての理解をさらに深めてもらい、教育訓練スキルを高度化するという点にある。

(出所)「エルダー 2013.7 海外の高齢者雇用事情」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

ヒント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、高年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、高年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まれます。

Check Point

- 高年齢従業員や若年層に対し、コミュニケーションの大切さを伝える
- 従業員同士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・実行する

コミュニケーション活性化施策の検討・実行に向けて

STEP1 社内や従業員の様子をチェック

•異なる立場や年齢の者同士がコミュニケーションを図っているか	YES	NO
•立場にとらわれずに議論をしたり、発言をしたりする場はあるか	YES	NO
•従業員同士が互いをサポートし合う風土はあるか	YES	NO
•従業員が主体性をもって取り組んでいるか	YES	NO

STEP2 コミュニケーション活性化のための施策やイベントの実施を検討

(実施例)

部署横断の勉強会

従業員なら誰でも参加できる
意見交換会

日報の共有化

社内 SNS の導入

全員参加型の社内コンテスト

管理職同士が親睦を深める
ための合宿

etc...

もしNOがあったら