

# ▶旅行業高齢者雇用推進ガイドライン ～シニア人材の活躍に向けて～

一般社団法人日本旅行業協会  
旅行業高齢者雇用推進委員会



## >>目次

1. なぜシニア人材の活用に取り組むの？
  2. どうやってシニア人材の活用に取り組むの？
- 資料編

旅行業は、運送・宿泊機関等の企画、手配、斡旋等を行う事業であり、人手に負うところが多い労働集約産業です。一方で、旅行業は大きな資本を必要としないビジネスのため、約 90%を中小企業が占めており、人材の確保は喫緊の経営課題です。当ガイドラインは、各社が高齢者雇用推進に向けて取り組まれる際の助けになる指針です。

## 1. なぜシニア人材の活用に取り組むの？

### (1) 旅行業界を取り巻く環境の変化

#### (ア) 生産年齢人口の減少が続き、働き手の不足はますます深刻に

→ 少子高齢化が進む中、生産年齢人口の減少が深刻化しているため、働き手の確保は、日本の産業界にとってこの先、重要な課題に！

#### (イ) 旅行業界は今後約 10 年で大量のシニア人材を抱える

◆今後 10 年程度を目処に、男性のシニア人材を集中的に抱えることになる。

◆若手女性が一貫して重要な戦力となってきたため、女性の結婚や出産をきっかけとした退職傾向が変わらない場合、深刻な人手不足に

→ 「人材確保」と「技術・技能の世代間の継承」が、今後 10 年程度で旅行業界の深刻な課題となることが想定されます。

#### (ウ) 10 年後にシニア人材を活用するためには、今から準備を始めることが必要

理由1 人事制度の設計と運用・定着には時間がかかる

理由2 活躍するシニア人材を生み出すためには、プレシニア期（50 歳以上定年年齢未満あるいは 50 代）からの「企業の働きかけ」と「本人の取組み」が重要

→今、できることから取組みをスタートしましょう！

### (2) シニア人材の活用から得られるメリット

- 全体で 9 割を超える企業がシニア人材の働き方を好意的に評価！
- 知識、技術、技能を伝承できる
- 後輩のサポートができる etc  
(本事業で実施したアンケート調査結果参照)

→ シニア人材を活用することで企業は何らかのメリットを得ており、多くの場合そのメリットは複数に及んでいる。

## 2. どうやってシニア人材の活用に取り組むの？

### (1) シニア人材活用戦略の策定

シニア人材の活用に取り組むために必要な第一歩は、人事戦略の一つとしてシニア人材の活用推進を位置付け、「シニア人材の活用戦略」を策定することです。

#### Q. 10年後、20年後に自社を取り巻く環境はどう変わるか？

チェック1 未来の我が社の従業員構成は？

チェック2 将来の事業環境や自社の目指すビジネスモデルは？

#### Q. シニア人材に期待するものは何か

チェック1 期待する役割

チェック2 必要な能力

チェック3 求められる意欲の高さ

#### Q. シニア人材を「活用」するためにはどのような人事制度が必要か

→ シニア人材がどのように働いていることが、自社にとって「シニア人材の活用」なのか。この方針が定まると、その実現に向けて最適な人事制度や必要な人事施策がおおよそ描けるでしょう。

### (2) 従業員の年齢に応じた支援・取組み

シニア人材の活用を進めるためには、10年後、20年後にシニア人材として働くこととなる「プレシニア人材」に配慮や働きかけを行うことが欠かせません。以下、特に力を入れるべき取組みを、従業員の年齢に沿って紹介します。



## 1. プレシニア期

### (ア) 定年後の働き方や暮らし方に関する情報提供

- 高年齢者雇用確保措置(60歳以上の者の雇用を確保するための措置)に関する説明
- 年金制度に関する解説
- 定年後に必要な生活費用の試算をすすめる等

### (イ) 就業継続意欲の向上に向けた取組み

- 定年後の就業継続意向を把握するための働きかけ
- 定年後に期待する役割の説明

## 2. 定年を迎えるタイミング

### 個別面談の実施 ～丁寧なコミュニケーション

- 定年に伴う変化についてシニア人材の「理解」と「納得」を引き出しましょう。また、面談の際は、定年後の働き方(職務、勤務地、勤務時間等)や新たに適用される人事制度について広く説明する必要があります。

## 3. シニア期(定年あるいは60歳以降)

### (ア) 就業継続意欲の維持に向けた取組み

- 人事評価…評価の実施と結果の活用
- 賃金…適切な賃金水準と合理的な決定方法

### (イ) 新たな職域の開発

- 能力開発…時代に合わせたスキル・能力のアップデート