

# ▶ 旅行業 高齢者雇用ガイドブック

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

- 第Ⅰ部 はじめに
- 1 減少しはじめた労働人口
  - 2 旅行業界就業者の年齢構成
  - 3 改正高齢法について
  - 4 旅行業界がとるべき道
- 第Ⅱ部 本編
- 1 高齢者の雇い方・雇用形態
  - 2 旅行業界における高齢者の仕事
  - 3 高齢者の賃金

## 第Ⅲ部 参考資料

このガイドブックでは、高齢者雇用を推進していく際の「ヒント」について、「60歳以上の従業員」や「これから60歳を迎える50代従業員」からのアンケート結果や各社の事例、賃金についてのシミュレーションを用いながら分かりやすくまとめています。ぜひご活用ください！

## はじめに

### ■60歳以上が普通に働く時代がやってきた

#### ～旅行業界における高齢者雇用～

わが国労働力の高齢化の進行と同様に、旅行業界における全従業員に占める中高年齢者比率も上昇傾向を示しています。このような状況を踏まえると、高齢者がそれまでに培ってきた豊富な知識や経験（“お得意様”を含む）を活かし本業界の発展に寄与していくためには、本業界全体として、また、各企業において下記のアプローチをとることも有効でしょう。

#### <継続雇用の努力>

○30～40歳のうちから、自身が中高年齢者になったときの働き方をイメージできるような研修（たとえば、自らもつ知識や能力等を振り返りながら「会社から必要とされる人材になるにはどうすればよいか」を考え、これを今後の能力開発に役立たせることができるような内容の研修）を開催する

#### <外部労働市場の利用>

○定年到達者を継続雇用する際には、改正高齢法の趣旨を理解した上で、これまでの仕事経験を活かした「別会社での継続雇用の実施（外部労働市場の利用）」も視野に入れる  
○他業界において活躍した人材が蓄積した知識・能力を本業界においても活用するため「他業界からの高齢者の受入れ（外部労働市場の利用）」も考慮する

## 本編

### ■高齢者の雇い方・雇用形態

#### ・旅行業の状況

（社）日本旅行業協会の会員企業に対して行ったアンケート調査では、継続雇用制度がある企業（実績の有無は問わない）が33.9%に過ぎず、これは全業種平均の73.8%を大きく下回っています。

図表2-5 企業規模別、一定定期制を定めている企業における勤務延長制度、再雇用制度の有無（n=171）  
(%)

定年制			継続雇用制度（勤務延長制度・再雇用制度）				
ある	ない	不明	継続雇用制度があり、実績もある	継続雇用制度はあるが、実績はない	継続雇用制度はないが、慣習として継続雇用の実績がある	制度や慣習がなく、実績もない	不明
92.9	6.5	0.6	23.4	10.5	18.7	47.4	0.0

（資料）（社）日本旅行業協会「年齢に関係なく働きつづけることができる制度のあり方」に関する企業アンケート調査（平成15年度）

#### ・継続雇用制度

継続雇用制度においてもっとも重要な課題として挙げられているのが、賃金の設定です。

再雇用制度を導入する場合は、一旦退職するという形式をとるため、賃金を含めた労働条件の変更はしやすいといえます。勤務延長の場合は、退職という形式を取らないので、再雇用に比べると賃金を含めた労働条件の変更は難しいものとなります。

また、企業規模に関わらず「定年前と定年後では仕事の内容が変わらないのに、賃金は減少している」傾向が見られます。ここで留意すべきポイントは、労働意欲の低下です。仕事内容は変わらないのに、賃金は低下することについて、早い時期での労使間の合意形成が不可欠となります。その上で、短時間労働、作業環境の改善、最終退職時に慰労金を支給するなど、様々な代償措置について検討することが必要です。



～A社の事例「多様な勤務制度を導入し労働意欲の低下を防ぐ」～

A社では、60歳以上の高齢労働力の活用を図るには本人の生活環境や年金受給に配慮した柔軟な労働時間が不可欠であると考え、新たに「臨時社員就業規則」を定めて、次のような制度を準備し、本人に選択させることとしました。

1. フルタイム勤務…社員と同様の勤務体系
2. パートタイム勤務…1日6時間未満、指定時間帯勤務
3. 隔日勤務…2～3日に1日のペースで勤務
4. 自由勤務(フレックス)…月間カレンダー指定勤務

この結果、平均勤務時間は、年金受給の関係から5.5時間程度とする者が多くなりました。また、同一職務を2人で午前と午後の交替制でワークシェアリングする従業員もいます。

(資料) 各種資料より作成

・外部労働市場を活用した継続雇用について

改正高齢法は、原則的に定年まで高齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めており、企業に65歳までの高齢者雇用確保措置を義務付けています。しかし、60歳定年以降、自社に残るのではなく、全く違う企業に就職または関連企業に出向される例も少なくありません。

～旅行業の状況～

旅行業における大手企業はグループ企業の一員であることが多く、ある一定の年齢に達した人材を中心に「出向・転籍」を行っている企業も少なくありません。

図表 2-11 旅行業各社におけるグループ企業等からの出向・転籍の有無(n=171) (%)

		ある	ない	不明
出向者	受け入れ	53.3	38.6	8.2
	送り出し	33.7	56.5	9.8
転籍者	受け入れ	42.4	48.9	8.7
	送り出し	19.6	68.5	12.0

(資料) (社) 日本旅行業協会「年齢に関係なく働き続けられることができる制度のあり方」に関する企業アンケート調査(平成15年度)

今後は、団塊の世代の高齢化による役職ポストの不足、65歳までの雇用延長の義務化に伴う高齢者受入会社への転籍等、出向・転籍が扱われる事例はますます増加するものと考えられます。そのため、人事施策においては、出向・転籍の法律関係を整理し、それが個別労働紛争に結びつかないような配慮を講じることが重要になります。

Check!

〈中・高年齢再就職不調の原因〉

再就職するということは、単に給与が下がる可能性があるということだけではなく、組織体制、仕事の進め方など、前の会社とは違うという認識が中途半端であると、受入側に違和感を与え、ミスマッチを引き起こします。以下に、再就職不調の原因となる要因を挙げています。受入側も送出側も、これらを時間をかけクリアすることが望まれます。

キャリア要因	自分の役割や職責への理解不足、本人の経験と受入側の期待のズレ、管理だけで実務ができない、等
人物要因	謙虚さに欠ける、おとなしい、協調性がない、忍耐力がない、等
意識改革要因	新しい職場に適應できない、人間関係づくりが不得意、等
受入会社要因	求人ニーズが不明確、過剰な期待、ポストと権限の不一致、処遇等の約束不履行、等
出身会社要因	キャリアの棚卸しをしていない、個人の納得を得ていない、急ぎすぎ、事前教育が不十分、等

■旅行業界における高齢者の仕事

「旅行業従業員アンケート調査」の結果からみる高齢者雇用推進のヒントは次のとおりである。

60歳以上の従業員の仕事内容・キャリア

52.7%が「営業(「アウトセールス」「営業支援」の両方もしくはどちらか)」を担当しており、3割近くが「添乗(29.1%)や「仕入・企画手配」(27.3%)といった旅行業に深く関わりのある仕事を、「経理・財務」(29.1%)といった業種共通の専門的仕事を担当していることがわかります。

60歳以上の従業員が働き続ける上での不安

不安は「業界を取り巻く環境変化」(40.5%)や「健康・体力」(57.4%)が多く上がっています。

旅行業界における高齢者の勤続意向

現50歳代の4分の3は60歳以降も勤務を希望、60歳以降の9割は「今後も働き続けたい」と勤続に高い意欲をみせています。

50歳代従業員が「60歳以降に希望する仕事」

40.5%が「60歳時点での仕事を継続したい」と希望し、35.1%が「これまでに経験した仕事に関連する仕事」としています。

50歳代従業員が「60歳以降に望む就業日数・時間」

33.1%が「60歳以前より勤務日数も一日の労働時間も短い」勤務体系を希望しており、これに「フルタイム」が30.4%と続いています。

50歳代従業員が「60歳以降に望む賃金」

「60歳以前の賃金の8割程度」を望む人が30.4%と最も多く、「60歳以前と同水準」を望む人も26.4%います。

■高齢者の賃金

高齢者雇用継続給付と在職老齢年金の2つの制度を活用した場合、60歳以後の賃金を減額しても従業員の収入額(手取額)は減らないという減少が起こります。

～ シミュレーション1 ～

以下の前提条件により試算

- ・ 昭和20年5月生まれの男性、配偶者あり
- ・ 60歳到達時の賃金40万円
- ・ 60歳到達時以後の支給対象月に支払われた賃金が20万円、30万円のと き
- ・ 特別支給の老齢厚生年金の月額が60歳からは12万円(報酬比例部分のみ)、63歳からは18万円(報酬比例部分+定額部分)と加給年金33,108円
- ・ 前年はボーナスが支給されていないものとして計算
- ・ 住民税・年金にかかる税などは考慮せず

項目	60歳到達時	60～62歳まで(3年間)		63～64歳(2年間)		
収入	支給対象月賃金額	400,000	200,000	300,000	200,000	300,000
	在職老齢年金月額	0	88,000	50,000	118,000	80,000
	加給年金月額	0	0	0	33,108	33,108
	雇用継続給付月額	0	30,000	0	30,000	0
控除	源泉徴収所得税	13,640	3,480	8,380	3,480	8,380
	本人負担社会保険料	51,862	25,338	38,007	25,338	38,007
	本人手取月額	334,498	289,182	303,613	352,290	366,721
	本人手取年額	4,013,976	3,470,184	3,643,356	4,227,480	4,400,652
	会社負担月額	455,264	227,038	340,557	227,038	340,557
会社負担年額	5,463,168	2,724,456	4,086,684	2,724,456	4,086,684	

※本シミュレーションは試算です。在職老齢年金は前年の賃金と厚生年金基金制度の加入の有無などにより、支給額が異なります。

本ケースの場合、賃金を20万円に減額したときと30万円に減額したときを比較すると、総手取額に大差がないことがわかります。