

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

添乗サービス業 高齢者雇用推進ガイドライン

高齢化するベテラン添乗員の戦力化に向けて

平成24年1月

社団法人 日本添乗サービス協会
添乗サービス業高齢者雇用推進委員会

はじめに

平成 22 年度からの 2 年間、(社) 日本添乗サービス協会は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構から産業別高齢者雇用推進事業の委託を受けました。この事業では、少子高齢化という現況を踏まえて、「添乗サービス業」での高齢者の雇用推進を促すことを目的として、さまざまな調査研究と高齢者雇用推進のための着眼点を整理してきました。

私どもの、(社) 日本添乗サービス協会 (TCSA) は、添乗を専門職とする人達を養成し、多様化する旅行者ニーズに的確に対応できる、プロフェッショナルなツアーコンダクターを安定的に育成している公益法人です。設立から 25 周年を迎え、旅行会社の社員に代わり専門のツアーコンダクターが主にパッケージ旅行などに派遣されて活躍しておりますが、添乗サービス業の歴史は比較的浅く、ツアーコンダクターの高齢化への取組みはこれからが本番といえる課題です。

ここ数年、テロやサージ等の影響と景気低迷、そして東日本大震災などにより、旅行業界全体が活気を失いつつあります。あわせて、旅行の需要喚起の対策としてメディア商品（新聞広告等メディア媒体を活用して販売している旅行商品）等の格安商品も乱立しており、ツアーコンダクターの年間収入や仕事量も、なかなか増えていない状況が続いています。しかしながら、観光庁が設立され、訪日外国人旅行客を 3,000 万人に増やす計画が、少しずつ進んできています。こうした我が国が観光立国の実現を推進するためにも、今後のツアーコンダクターの高齢者雇用推進の取組みは大変意義深いことです。

ツアーコンダクターの質・量の双方を安定的に確保していくためには、中高年から高齢者にさしかかるベテランスタッフの活用を、業界として積極的に推進していく必要があります。また、50 歳を過ぎた人材が、ツアーコンダクターとしてキャリアチェンジをし、十分に活躍している事例も少しずつ実現しています。こうした高齢者雇用を、業界内で機能させていくためにも、このガイドラインをご活用いただければ幸いです。

本事業を実行するにあたり、推進委員会の座長を務めていただきました清水誠中村学園大学短期大学部教授をはじめ、推進委員各位（正会員代表者）、推進委員作業部会各位（正会員部課長）、小倉主任研究員、関係各位にあらためてお礼を申し上げます。

平成 24 年 1 月

社団法人 日本添乗サービス協会
会長 山田 隆英

Contents

I ベテラン添乗員の高齢化に対する認識と活用のための着眼点

- 1 添乗サービス業における添乗員の高齢化の様子 02
- 2 高齢化するベテラン添乗員の雇用推進に関する関係者の認識 04
- 3 高齢化するベテラン添乗員の戦力化に向けた着眼点 11

II 高齢化するベテラン添乗員の戦力化に向けて

- Session 1 : 高齢化するベテラン添乗員活用に関する派遣会社としての方針の明示 14
- Session 2 : 添乗スタイルや仕事ぶりの定期点検を通じた添乗のあり方の見直し 16
- Session 3 : 高齢に向かうベテラン添乗員に対する節目ごとの面談の実施 20
- Session 4 : 高齢化したベテラン添乗員の活躍の場を広げるための機会作り 23
- Session 5 : 健康、体力の維持・管理に向けたサポート 28
- Session 6 : 適切な評価やランク付けを目指した制度、システム作りの検討 30

III キャリアチェンジ組シルバー添乗員も戦力になる

- 1 キャリアチェンジ組シルバー添乗員を活用するメリット 34
- 2 シルバー添乗員の戦力化のための留意点 38

▶▶ いきいきシルバー添乗員の個人事例 ◀◀

[本ガイドブックにおける用語の定義]

- 高 齢 : 「高齢者」「高齢の」「高齢化した」と標記があった場合、60歳以上と定義する。
なお、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」では、55歳以上を「高年齢者」と定めている
- ベテラン添乗員 : 本ガイドブックでは、添乗経験が概ね15年以上、かつ総添乗日数が概ね2,500日以上
の添乗員とする（TCSAの永年勤続表彰者の選定条件を参考）

I

ベテラン添乗員の高齢化に対する 認識と活用のための着眼点

超高齢時代を迎えている我が国では、高齢者の就業継続の実現が、喫緊の課題となっています。

昨今では、年金の支給開始年齢の引き上げが、盛んに議論されているのは周知の通りです。そのような中、平成 18 年に施行された改正高年齢者雇用安定法により、企業に対しては、65 歳までの安定した雇用を確保するため、「定年の引き上げ」「継続雇用制度の導入」「定年の定め廃止」のいずれかの策を講じることが義務付けられるようになりました。

こうした背景から、産業別高齢者雇用推進事業には、これまで旅行業をはじめとした多くの産業が参画しています。さまざまな業界が、高齢化する従業員の雇用対策について、高い関心を持っている様子がうかがえます。

では、添乗サービス業においては、高齢化した（あるいは、これから高齢化していく）添乗員の雇用推進について、どのような認識を持っているのでしょうか。

第 I 部では、添乗員の高齢化の様子を概観し、ベテラン添乗員が長く活躍するための着眼点を探ってみましょう。

1

添乗サービス業における添乗員の高齢化の様子

① 添乗員の高齢化は着実に進んでいる

まずは、添乗員の高齢化の様子について、年齢データを見てみましょう。

図表1は、2005年と2011年に実施したアンケート調査の結果から、添乗員の年齢別分布が、どのように変化しているのかを示したものです。これを見ると、とりわけ30歳未満の添乗員の割合は16.7ポイント減り、50歳以上では10ポイント近く増えています。

また、図表2は、2008年と2011年で、添乗員の平均年齢がどの程度の変化があったのかを表していますが、男性・女性ともに、平均年齢が上昇していることが分かります。

これらのデータを概観すると、添乗員の高齢化は着実に進んでいる様子がうかがえます。

図表1 添乗員の年齢別分布の変化

	2005年12月調査	2011年4月調査	2011年－2005年
30歳未満	36.4%	19.7%	－16.7ポイント
30～40歳未満	40.4%	35.9%	－4.5ポイント
40～50歳未満	17.5%	29.0%	+11.5ポイント
50歳以上	5.7%	15.4%	+9.7ポイント

* 2005年12月調査は「日本版デュアルシステム導入促進事業」により実施

図表2 添乗員の平均年齢の変化

	2008年8月調査	2011年4月調査	2011年－2008年
全体	39.6歳	41.2歳	+1.6歳
男性	43.2歳	45.2歳	+2.0歳
女性	38.5歳	40.0歳	+1.5歳

* 2008年および2011年調査は「添乗員労働条件実態調査」により実施

では、こうした現状について、派遣会社はどのような認識を持っているのでしょうか。次では、今回の事業で実施した事業者アンケートの結果から、自社の添乗員の高齢化の様子に関する、派遣会社の感じ方を見てみます。

② 「自社の添乗員の高齢化が進んでいる」と認識する派遣会社は6割を超える。一方、ベテラン添乗員の高齢化対策については試行錯誤の様子

図表3は、平成22年度に実施した「高齢化する中堅・ベテラン添乗員の今後の活用に関するアンケート調査」の結果を抜粋したものです。データを見ると、「1) 高齢化が進んでいる」「2) やや高齢化が進んでいる」と回答した派遣会社は、6割を超えていることが分かります。

しかし、上記約6割のうち、「60歳を超えても添乗員として仕事が続けられるような工夫や取り組みをしている」という派遣会社は2割にとどまっています。

また、その工夫や取り組みの中身は、「スキルの高さをアピールするようにしている」「専門性を持たせるようにしている」「健康診断結果を提出してもらっている」「クライアントがベテラン添乗員を要望する場合は、積極的に添乗させる」という内容でした。

いずれも大切な取り組みであることには間違いありませんが、高齢化するベテラン添乗員の雇用推進という観点から見ると、各社とも道半ばという印象です。

図表3 各社におけるベテラン添乗員の高齢化の様子

1) 高齢化が進んでいる	25.6%
2) やや高齢化が進んでいる	35.9%
3) どちらともいえない	5.1%
4) どちらかという高齢化していない	20.5%
5) 高齢化していない	7.7%

} 61.5% ↓

このうち、「60歳を超えても添乗員として仕事が続けられるような工夫や取り組みをしている」という派遣会社は約2割

③ 添乗員派遣業としての歴史は浅く、高齢化するベテラン添乗員の今後の活用については、これからが本番となる課題

添乗員派遣業としての歴史を振り返ると、労働者派遣法が制定された1985年に、添乗員の業務がその適用対象となりました。この添乗員派遣業としての正式な誕生を背景に、翌年1986年に（社）日本添乗サービス協会（TCSA）が設立されたのは周知のとおりです。

このことから、派遣添乗員としての働き方の歴史は25年程度と、比較的浅いことが分かります。当初、新人クラスだった若手添乗員も、いまはベテランの域に入り、高齢化は着実に進んでいるのです。添乗サービス業にとっての、ベテラン添乗員の高齢化への取り組みは、これからが本番となる課題だといえるでしょう。

2

高齡化するベテラン添乗員の雇用推進に関する関係者の認識

いうまでもなく、添乗サービス業にとってのお客様は旅行会社であって、さらにその先には、ツアーに参加する旅行客がいます。したがって、高齡化するベテラン添乗員の雇用推進を考える際に大切なことは、「お客様はどのように考えているのか」ということを、十分に把握しておくことだといえます。

まずは、高齡化するベテラン添乗員活用に関して、派遣会社や旅行会社、お客様の認識を確認した上で、添乗員自身の考え方を見てみましょう。そうした中から、高齡化するベテラン添乗員の雇用推進に向けた糸口を探ってみたいと思います。

◆ 高齡化するベテラン添乗員活用に対する認識 ～派遣会社は？～

平成 22 年度に実施したアンケート調査では、派遣会社に対して「ベテラン添乗員が 60 歳を超えたときの活用に対する考え方」について尋ねています。

その結果、「60 歳を超えても活用する」と回答した企業は 61.5% (24 社)、「60 歳を超えたら活用を控える」は 33.3% (13 社) という結果になりました。数字だけを見ると、「ベテラン添乗員が高齡者になっても、活用しようとしている派遣会社は多い」と捉えてしまいます。しかし、大切なのは、「なぜ、そのように思うのか」を探ってみることです。

さて、なぜ派遣会社は、「活用しよう」「活用しない」と思うのでしょうか。「活用する理由」と「活用を控える理由」のそれぞれについて、派遣会社の具体的な声を見てみましょう（主な声は、ゴシック体で表記しています）。

▶ 「60 歳を超えても活用する」と考える理由

- 年齢よりも経験やスキルを重視しているから
- 体力、気力、やる気があれば年齢は関係ない
- 評価が高ければ問題ない
- 派遣先からの指名があるから
- お客様も高齡化しているから
- 若い添乗員の確保が困難だから
- 高齡化する添乗員の活用に関して、社内の考え方が明確になっていないから
- 高齡者雇用の観点からも、積極的に活用していきたい

▶ 「60歳を超えたら活用を控える」と考える理由

- 健康面に不安がある
- 融通が利かなくなる、頑固になる
- 自分のスタイルにこだわって、使いにくくなる
- 「自分」が出来上がってしまい、人の意見に耳を貸さなくなってしまう
- 柔軟性に欠け、サービス業に不向きになる
- 派遣先からのニーズが少ない、旅行会社が敬遠する
- 若手の育成の方に力を入れたい、若手に仕事を回したい
- 定年制があるため

● 活用する派は、「スキル、経験」「体力、気力、やる気」「高い評価」を活用の前提としている

活用する派の主な声を見ると、高齢化したベテラン添乗員の活用については、「スキル、経験」「体力、気力、やる気」「高い評価」を備えていることが前提となっているようです。ここで注意したいのは、「スキル・経験があれば」「体力、気力、やる気があれば」「高い評価があれば」というように、「タラ・レバ」になっているという点です。裏を返せば、いくら経験を積んだベテラン添乗員であっても、これらの項目が十分でなければ、活用を控える派に転じる可能性が十分にあるといえます。

● 活用を控える派は、「頑固さ」「固執性」「健康面の不安」から、高齢化したベテラン添乗員を敬遠している

一方、活用を控える派の主な声を見ると、年齢や経験を重ねることによって生じる「頑固さ」「固執性」「健康面の不安」により、高齢化したベテラン添乗員を敬遠する傾向があるようです。

このように、高齢化したベテラン添乗員の活用に関する派遣会社の認識を整理すると、次のようなキーワードが浮かんできます。

年齢に関係なく活用したいベテラン添乗員は、**経験とスキル**があり、旅行会社やお客様の**評価も高く、体力、気力、やる気**が伴っている人材。

一方、いくらベテラン添乗員であっても、**健康上の不安**があったり、回りの意見に耳を傾けないような**頑固さ**や、**自分流のスタイルに固執**してしまうようでは、派遣会社として活用することは控えたい。

◆ 高齢化するベテラン添乗員活用に対する認識 ～旅行会社は？～

次に、派遣会社にとってのお客様である旅行会社の意見を見てみましょう。旅行会社は、高齢化したベテラン添乗員に対して、どのような見方、考え方を持っているのでしょうか。

今回の事業では、添乗員同行のパッケージツアーを主力商品としている旅行会社に、高齢化したベテラン添乗員の活用について、お話を伺っています。その結果、各社とも「健康でお客様からの評価が高ければ、年齢にこだわる理由がない」という意見でした。

一方で、年齢の如何に関係なく、「ベテラン添乗員」に関しては、さまざまな声が出ました。

旅行会社が感じているベテラン添乗員の印象について、見てみましょう。

▶ ベテラン添乗員の強み

- ・旅行会社にとって、添乗実績のあるベテラン添乗員の存在は大きい。企画して1本目のツアーでも、ベテラン添乗員は何とか収めてきてくれる
- ・ベテラン添乗員の知見と旅程管理能力は、旅行会社にとって大きな財産。これは、いくらアンケート評価が高くてハツラツとした元気な若年者であっても、決してかなわない
- ・添乗先での数々のトラブルをくぐり抜けてきた「たくましさ」と「経験」は、旅行会社にとってとても貴重

▶ ベテラン添乗員の弱み

- ・ベテラン添乗員の中には、「お客様に寄り添う」という意識が低い人も多い。2～30年前の、旅慣れていないお客様を相手にしていた頃の過去の経験を、引きずっているように思う
- ・お客様からのクレームに対して、「そのような声があったとしても、まあ仕方ないですな」という反応のベテラン添乗員も多い。コース担当者から「あの添乗員はいらない」というケースも出てくる。成功実績がある人ほど、このような態度をとる傾向にある
- ・実績や経験が邪魔をして、自分のやり方に固執するベテランは困る
- ・旅行会社の担当者は、ベテラン添乗員よりも年下になる。年齢差だけで扱いにくいと感じがちの中で、お客様の変化や旅行会社の要望を、かみ砕いて理解できるベテラン添乗員は、決して多くはない

このように、旅行会社はベテラン添乗員に対して、経験に裏打ちされた知見や旅程管理能力、問題解決力に関しては、高い評価をしていることが分かります。

一方で、「お客様に寄り添う気持ちの薄れ」「素直さ、柔軟性の欠如」「自分流への固執」というマイナス面にも目を向けており、これがベテラン添乗員の使いにくさにもなっているようです。

◆ 高齢化するベテラン添乗員活用に対する認識 ～お客様は？～

今回の事業では、国内・海外を問わず、さまざまなパッケージツアーに参加しているお客様に対して、インタビューを重ねてきました。このインタビューを通じて、旅慣れたお客様から、添乗員に関する多くの意見や体験談をお聞きすることができました。

高齢化したベテラン添乗員の印象について触れる前に、まずはお客様が期待する添乗員と、逆に敬遠したい添乗員について、明らかにしておきましょう。

▶ お客様が期待する添乗員とは

- ・気配り、目配りができる添乗員
- ・熱意があって一生懸命。仕事を楽しんでいる様子が分かる添乗員
- ・トラブルが起きてもオタオタせずに、堂々としている添乗員
- ・団体行動をうまくまとめられる添乗員
- ・知識が豊富で、得した気分を味合わせてくれる添乗員

▶ お客様が敬遠したい添乗員とは

- ・気配りのできない添乗員、必要なことをアナウンスしない添乗員
- ・清潔感のない添乗員、マナーのない添乗員、横柄、仕事を流しているような添乗員
- ・団体行動をうまくリードできない添乗員
- ・目立とうとする添乗員

これら相反する添乗員像を見ると、お客様が理想とする添乗員は、次のような姿なのではないでしょうか。

気配りができて仕事に一生懸命。見た目を含めた立ち居振る舞いに不快感がなく、知識が豊富で頼りになる人

お客様が理想とするこうした添乗員像を念頭において、高齢の添乗員に対するお客様の認識を見てみましょう。

● 高齢の添乗員が同行することは、「OK」or「Not OK」？

お客様は、一様にして「心身ともに健康で、ハツラツとしていれば、添乗員の年齢は関係ない」という意見を持っていました。

また、お客様は「高齢＝ベテラン添乗員」と認識しているようです。一般的に、年齢と業務経験が比例しているという印象を持つことは、お客様の立場からすると、ごく自然なことだといえるでしょう。

そうした感覚を裏付けるように、高齢の添乗員が同行すると、次のような期待感を抱くという声が、多数ありました。

- ・知識の豊富さが期待できるので、得した気分が味わえる
- ・自分たちと年齢が近いので、私たちの体力や気持ちが理解できる

一方で、注意が必要なのは、「ベテラン添乗員の業務の進め方や態度、立ち居振る舞いに、不快感を感じることもある」という声が多く出たという点です。具体的には、次のような内容です。

ベテラン添乗員の中には、「横柄」「慣れで仕事を流している」「単に業務を流している」という態度をとる人がいる。旅の楽しさも半減する

添乗経験の「豊富さ」と「慣れ」は、諸刃の剣ともいえます。一般的に、お客様はサービス提供者の仕事ぶりをよく観察しているといわれますが、添乗員についても例外ではありません。

例えば、「このくらいの手抜きなら、お客様にはバレない」という仕事の仕方を覚えてしまうと、それに慣れてしまい、お客様が自分を見る目に対して、鈍感になってしまうのかもしれません。この点を取り除く取り組みは、高齢化するベテラン添乗員の雇用推進を図る上での、一つの着眼点になるでしょう。

◆ 高齢化するベテラン添乗員活用に対する認識 ～添乗員自身は？～

添乗員当人たちは、高齢に向かう自分たちの今後の仕事の仕方について、どのように考えているのでしょうか。

今回の事業では、50歳以上の添乗員に対して、「60歳を超えてから、添乗員として働き続ける意思があるかどうか」について、アンケート調査で尋ねました。その結果を示したものが、図表4になります。

図表4 60歳を超えてから添乗員として仕事を続ける意思（50歳以上の添乗員）

① 60歳を超えても、添乗の仕事をする	39.6%	} 64%
② すでに60歳を超えているが、可能な限り続ける	24.4%	
③ 60歳を超えたら、添乗の仕事から退く	7.1%	
④ 60歳まで添乗員を続ける意思はない	9.1%	
⑤ 考えたことがない	12.7%	

このように、これから60歳を迎える添乗員（上記①）、および既に60歳を超えた添乗員（上記②）においては、高齢になっても添乗業務を続けようという意思を持った人が64%にも上りました。

では、高齢になっても添乗を続けようと考えた際、50歳を超えた添乗員は、どのようなことに不安を感じているのでしょうか。

図表5は、添乗を続けることに対する不安要素のトップ5になります。

図表5 添乗を続けることに対する不安要素トップ5（複数回答）

① 体力的に続かないのではないかと感じる	44.2%
② 60歳を超えると、所属会社がアサイン ^{※1} を入れなくなるのではないかと感じる	37.1%
② 60歳を超えると、旅行会社がアサインに否定的になるのではないかと感じる	35.5%
④ 病気等の健康不安を感じる	25.9%
⑤ 気力が続かないのではないかと感じる	23.4%

※1：アサイン…添乗員派遣会社が旅行会社の要望に沿う添乗員を選任、割り当てること

目まぐるしい行程を管理し、多様なお客様をエスコートするには、「添乗員は体力、気力が勝負」であることは、いうまでもありません。しかし、加齢とともに、そうした体力、気力が減退してしまうのは、一般的には自然なことです。図表5の項目を見ても分かるように、体力、健康、気力に関する不安項目があがったことは、想像に難くありません。

着目したいのは、「所属会社がアサインを入れなくなるのではないか」「旅行会社がアサインに否定的になるのではないか」という項目を、1／3を超える添乗員が、不安要素としてあげたことです。

これまで見てきたように、派遣会社や旅行会社は、「柔軟性の欠如」「自分流の固執」「お客様に寄り添う気持ちの希薄」などが、ベテラン添乗員を使いにくくしている要因だと考えていました。また、お客様は、「横柄」「流しているような仕事の様子」のベテラン添乗員に対して、不快感を持っていました。

問題は、派遣会社や旅行会社、お客様のベテラン添乗員に対する見方を、添乗員たちがどこまで理解しているかです。

ベテラン添乗員が陥りがちなこうした弱点を、当人たちに十分に気づいてもらうような取り組みは、高齢化するベテラン添乗員の雇用推進を図る上での、一つの着眼点になりそうです。

3 高齢化するベテラン添乗員の戦力化に向けた着眼点

最後に、高齢化するベテラン添乗員の戦力化に向けた着眼点を考えてみましょう。

① ベテラン添乗員のあるべき姿と、高齢化するベテラン添乗員の活用促進・阻害要因

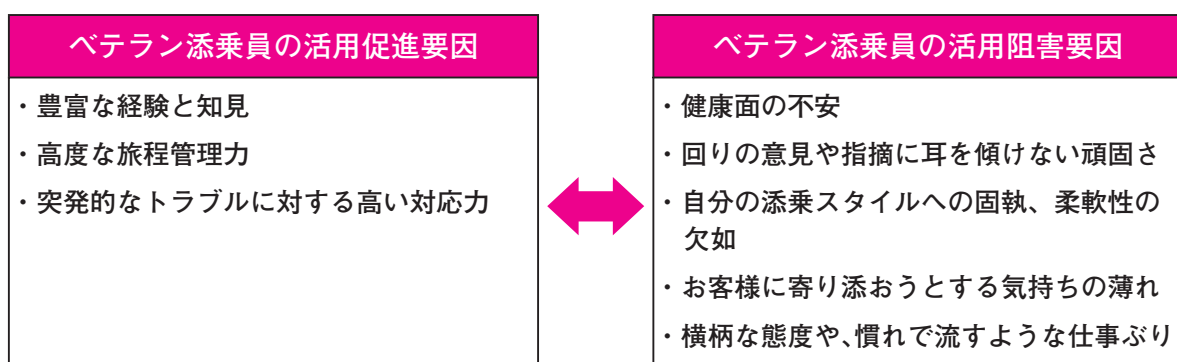
以前、TCSAが旅行会社とともに作成した「ツアーコンダクターに求められる職業能力強化ツール」では、添乗員の成長モデルを三段階に整理し、最上位の「模範レベル」を次のように定義しました。この模範レベルは、長く経験を積んできたベテラン添乗員のあるべき姿であり、また添乗員たちに目指してほしい姿でもあります。

- 1) 幅広い添乗知識、添乗技術、経験、ネットワークを有しており、的確かつ効率的な旅程管理を遂行する
- 2) いかなるトラブルに遭遇しても、経験やネットワークを駆使して、的確かつ効果的な対処をする
- 3) いかなるツアー形態（旅行先を含む）や客層であっても、常に高品質な添乗サービスを遂行し、多くのファンを獲得している

この模範レベルの姿と、これまで触れてきたベテラン添乗員の特徴を照らし合わせると、上記1) 2) の豊富な知識や高い添乗スキルと旅程管理能力、トラブル対応力については、各関係者（派遣会社や旅行会社、お客様）とも高く評価しています。

しかし、3) の顧客満足を実現するためのサービスの品質という点においては、経験の中で着実に力を付けてきたベテラン添乗員と、そうではないベテラン添乗員とに分岐してしまうようです。

下図は、高齢化するベテラン添乗員の活用促進要因と、活用阻害要因をまとめたものです。



「ベテラン添乗員の活用促進要因」とは、ベテラン添乗員の強みとなるものです。これら経験や知見、高い旅程管理力やトラブル対応力を持った人材は、派遣会社にとっても旅行会社にとっても、かけがえのない財産です。こうした能力は、ベテラン添乗員が高齢に向かっても、自身の強みとして、十分に発揮しうるものだと考えられます。

したがって、高齢化するベテラン添乗員の雇用推進を図るためには、「ベテラン添乗員の活用阻害要因」をいかに取り除いていくかが大きなポイントになりそうです。

② 高齢化するベテラン添乗員の戦力化に向けた着眼点

これまで触れてきたベテラン添乗員に対する関係者の認識を踏まえて、「高齢化するベテラン添乗員の戦力化に向けた着眼点」として、本ガイドブックでは以下の6点を取り上げることにします。

- 1) 高齢化するベテラン添乗員活用に関する派遣会社としての方針の明示
- 2) 添乗スタイルや仕事ぶりの定期点検を通じた添乗のあり方の見直し
- 3) 高齢に向かうベテラン添乗員に対する節目ごとの面談の実施
- 4) 高齢化したベテラン添乗員の活躍の場を広げるための機会作り
- 5) 健康・体力の維持、管理に向けたサポート
- 6) 適切な評価やランク付けを目指した制度、システム作りの検討

③ 高齢化するベテラン添乗員の戦力化のためには、派遣会社の力強いサポートが鍵！

最後に、高齢化するベテラン添乗員の戦力化を図っていくために、派遣会社に強く求められることについて確認しておきましょう。

それは、「派遣会社がベテラン添乗員に対して積極的に関わっていく」というサポートの姿勢です。もちろん、個々の添乗員が自ら研鑽し、努力していくことも重要です。しかし、「何のために、何を研鑽し、何の努力をするのか」という具体的な道しるべを示し、それをサポートすることは、派遣会社の大きな役割・責任なのではないでしょうか。添乗員任せという状態は、派遣会社として最も避けたいことです。

具体的には、11 ページで触れた「ベテラン添乗員の活用阻害要因」を、個々の添乗員に十分に説明し、理解させることがスタートだといえます。なぜなら、この活用阻害要因は、旅行会社やお客様が「敬遠したくなるベテラン添乗員の姿」でもあるからです。

ベテラン添乗員が高齢になっても、旅行会社やお客様から喜ばれる仕事をし続け、いきいきと添乗に取り組む姿は、若手添乗員のモデルにもなります。こうした人材を育てていくことは、添乗サービス業の質の向上にもつながるのです。

II

高齢化するベテラン添乗員の 戦力化に向けて

第II部では、高齢化するベテラン添乗員の戦力化に向けたポイントについて、6つのセッションごとに整理していきます。

Session 1 : 高齢化するベテラン添乗員活用に関する派遣会社としての方針の明示

Session 2 : 添乗スタイルや仕事ぶりの定期点検を通じた添乗のあり方の見直し

Session 3 : 高齢に向かうベテラン添乗員に対する節目ごとの面談の実施

Session 4 : 高齢化したベテラン添乗員の活躍の場を広げるための機会作り

Session 5 : 健康・体力の維持、管理に向けたサポート

Session 6 : 適切な評価やランク付けを目指した制度、システム作りの検討

Session 1 高齡化するベテラン添乗員活用に関する派遣会社としての方針の明示

高齡化するベテラン添乗員を戦力化していくためには、まずは派遣会社としての方針や、活用のためのスタンスを、明確に「宣言」することが大切です。

① 経営トップが、高齡化するベテラン添乗員活用の方針とスタンスを、明確に打ち出す

最初のステップとして重要なのは、ベテラン添乗員が高齡になっても、戦力になってもらうという方針とスタンスを、経営トップが明確に打ち出すことです。なぜなら、経営トップによるハッキリとした宣言がないと、実際の取り組みを担う社内スタッフたちの軸足がブレるからです。これがすべてにおいてのスタートだといっても過言ではありません。

② 経営トップが打ち出した活用方針やスタンスを、社内で共通の認識として形成する

次に大切なのは、経営トップが宣言した活用方針やスタンスを、社内スタッフが共通の認識として理解することです。その上で、具体的な施策を社内で議論し、実行に移していくことが、最も効果的、効率的な進め方だといえるでしょう。

③ 自社の添乗員に対して、高齡者雇用の方針や考え方、期待すること等を具体的に明示する

最後に、自社の添乗員に対して、高齡者雇用の方針や考え方、期待すること等を、具体的に明示して伝えていくことが大切です。この最後のステップは、ベテラン添乗員のみならず、中堅・若手添乗員のモチベーションやロイヤリティにも大いに関係してきます。

添乗員に対して、11ページの「ベテラン添乗員の活用促進要因と阻害要因」を十分に理解させるなど、丁寧な説明が求められるでしょう。

では、A社の事例を見てみましょう。これは、高齡化するベテラン添乗員活用の方針を、経営トップが明確に打ち出して、実際に60歳を超えたベテラン添乗員の戦力化を実現している事例です。

<事例1> 高齢化するベテラン添乗員活用の経営者の方針が明確

派遣元A社では、経営者自身が、日頃から社員に対して、以下のことを言い続けてきた。

- ・ 「長らくこの業界に貢献してきたベテラン勢が、高齢になったからといって仕事が終わる、という事態を絶対に招かないように」
- ・ 「本人が興味湧くような仕事を探しなさい」「本人の体力に合うような仕事を見つけなさい」

このように、「高齢化するベテラン添乗員」の明確な活用スタンスが、経営者から示されていたため、A社では「自社の添乗員は、高齢になっても活用する」という社内風土が形成されている。具体的には、60歳近くになったベテラン添乗員に対して、例えばクルーズ添乗への転向を促したり、本人の希望を確認した上で添乗先の方面を絞ったりするなどの取り組みをしている。

このことについて、ベテラン添乗員からは「体力を気遣ったアサインをしてくれる」「長く添乗ができるような知恵を出してくれる」という声が多数出ている。

Session 1のチェックポイントを、改めて確認しましょう。

チェックポイント

<input type="checkbox"/>	経営トップが、高齢化するベテラン添乗員活用の方針とスタンスを、明確に打ち出す
<input type="checkbox"/>	経営トップが打ち出した活用方針やスタンスを、社内で共通の認識として形成する
<input type="checkbox"/>	自社の添乗員に対して、高齢者雇用の方針や考え方、期待すること等を具体的に明示する

Session 2 添乗スタイルや仕事ぶりの定期点検を通じた添乗のあり方の見直し

添乗員は、常に管理者不在の中で添乗業務を進めているため、自分の仕事ぶりを点検したり、修正したりする作業が、どうしてもおろそかになりがちです。また、多くの添乗員からは、「自分の添乗業務、スタイルが、本当に正しいのかどうかが分からない」という声も聞かれます。

ですから、添乗業務に慣れてくると、「自分は正しい」と我流の判断をして、気が付くと派遣会社や旅行会社、お客様が期待することと、少しずつズレていってしまう危険性があるのです。そして、ベテラン添乗員にもなると、派遣会社や旅行会社のスタッフは年下が多くなり、ハッキリと指摘してくれる、注意を促してくれる存在が、回りからいなくなってしまうという事態が起きてきます。そうすると、自分流のスタイルを押し通したり、自分の仕事ぶりが見えなくなってしまうがちです。

以下のデータは、「60歳を超えても添乗員として活躍するために、添乗員個人が必要な取り組み」について、派遣会社および50歳以上の添乗員に尋ねたアンケート結果の抜粋です。

1) 自分ならではの添乗スタイルを確立する

必要だと思う派遣会社・・・ 30.8%

必要だと思う添乗員・・・ 48.7%

2) 自分の添乗スタイルにこだわらず、旅行商品やお客様ニーズの変化に応じて対応できるような柔軟性を持つ

必要だと思う派遣会社・・・ 69.2%

必要だと思う添乗員・・・ 45.7%

このデータを見ると、「1) 自分ならではの添乗スタイルを確立する」ことが必要だと思う派遣会社は約3割、添乗員は約半数です。

一方、「2) 自分の添乗スタイルにこだわらず、旅行商品やお客様ニーズの変化に応じて対応できるような柔軟性を持つ」ことが必要だと認識する添乗員は半数弱ですが、派遣会社の約7割が「柔軟性が必要」だと思っています。派遣会社と50歳以上の添乗員の間に、認識のすれ違いが起きていることをうかがわせる結果だといえます。

では、こうした「認識のズレ」を修正するためには、どのような取り組みが考えられるのでしょうか。

① 早い段階から、認識のズレが起きないように添乗員への働きかけ等、派遣会社の工夫が求められる

添乗経験を重ねるごとに、徐々に生じてきた認識のズレは、そう簡単に修正できるものではありません。高齢化するベテラン添乗員を戦力化するためには、こうした認識のズレが生じないように、早い段階から添乗員に働きかけていくような、派遣会社としての工夫が求められます。

とはいえ、派遣会社のスタッフは、ベテラン添乗員よりも年下であることが多いと思われます。また、「ベテラン添乗員だと指摘しにくい」「話を聞いてくれない」というスタッフの声も、多く聞かれます。

ここで大切なのは、旅行会社やお客様の「ベテラン添乗員に対する見方、感じ方」を、派遣会社のスタッフがしっかりと説明することです。11ページの「ベテラン添乗員の活用促進要因と阻害要因」を使うなどして、本人の気づきを促すことが、認識のズレを解消する鍵になります。

次にあげるような「チェックリスト」を活用して、本人に自分の添乗スタイルや仕事ぶりを振り返らせるような工夫も必要です。

② 「自己の仕事振りチェックリスト」等のツールを活用して、本人に自己点検させる

「自己の仕事振りチェックリスト（例）」のように、添乗員が自己点検できるようなツールを活用するのは、一つの手です。

このチェックリストは、あえて「どちらともいえない」という回答欄を設けていません。なぜなら、一つひとつの項目について、自分が「できている」「できていない」という両極の観点から、じっくりと振り返ってほしいからです。

こうしたチェックリストは、例えば添乗10年目、15年目、20年目というように、中堅からベテランへ、ベテランから高齢者予備軍へ、という節目ごとに活用すると効果的でしょう。

また、このようなチェックリストは、次のような場面でも活用できます。

● 面談でのコミュニケーションツールとして

面談時のコミュニケーションツールとして活用できます。添乗員本人にチェックさせたものを面談者が点検し、日頃気になっていることなどを、ツールを使ってフィードバックできます。

また、自己チェックを通じて、添乗員本人も、自分の課題に気づくはずです。そうした課題を解決するためには、添乗員自らが、自身の意識や行動を変えていくことが大切なのは言うまでもありません。添乗員個々人の気づきを促し、課題解決に向けた取り組みと努力を後押しする良い機会ともなるでしょう。

● 研修ツールとして

例えば、ベテラン添乗員を集めて、研修に活用することもできます。講師が項目を読み上げて参加者にチェックさせ、そのリストをもとにグループ討議をしたり、高齢になっても戦力として活躍してもらうための留意点を講義したりと、さまざまな活用方が考えられます。

Session 2のチェックポイントを、改めて確認しましょう。

チェックポイント

<input type="checkbox"/>	高齢に差し掛かる前の早い段階から、認識のズレが起きないように添乗員への働きかけ等、派遣会社としての工夫をする
<input type="checkbox"/>	「自己の仕事振りチェックリスト」を、中堅からベテランへ、ベテランから高齢者予備軍へ、という節目ごとに、添乗員に自己点検させる
<input type="checkbox"/>	「自己の仕事振りチェックリスト」を、添乗員本人に自己点検させた後で面談したり、シートを活用した研修を実施するなど、ツールを有効に活用する

自己の仕事振りチェックリスト（例）

1…できている 2…ややできている 3…あまりできていない 4…できてない

チェック項目		チェック欄
健康、ハツラツさの維持	① 服装、髪型、メイク、ヒゲ、体臭など、お客様から清潔に見られるように気を配っている	1 2 3 4
	② 自分の健康状態（検診結果や日頃の血圧、体重増減など）を把握しており、健康維持に努めている	1 2 3 4
	③ 常に体型の維持に努めている	1 2 3 4
	④ 見た目がハツラツと見えるように、顔つきや姿勢、動き方に気を配っている	1 2 3 4
添乗員としての心構えとスタンス、添乗中の仕事振り	⑤ 参加人数の多寡（多い、少ない）に関係なく、個々のお客様に寄り添った添乗サービスを忘れない	1 2 3 4
	⑥ 自分のこれまでの添乗スタイルや仕事の進め方に固執せず、旅行会社やお客様ニーズの変化に合わせて、柔軟に対応している	1 2 3 4
	⑦ 添乗経験が長いからといって、お客様の前で仕事を流すような素振りは決してしない	1 2 3 4
	⑧ 「効率の良さ」と「手抜き」を混同することはなく、お客様から「この添乗員は手を抜いている」と思われてしまうような仕事は決してしない	1 2 3 4
	⑨ お客様に横柄な態度をとったり、安易に友達のような話し方をすることは決してしない	1 2 3 4
	⑩ お客様アンケートの結果や、お客様からのコメントの内容が悪かった場合、素直に仕事を振り返り、改善する努力を怠らない	1 2 3 4
	⑪ 新しい添乗分野に挑戦したり、自己研鑽をするなど、成長意欲を持ち続けている	1 2 3 4
	⑫ 過去の添乗経験に安心することなく、添乗先の最新の情報を常に収集している	1 2 3 4
旅行会社、派遣元とのコミュニケーション	⑬ 旅行会社や派遣元のスタッフに対しては、自分より年下であっても、丁寧な言葉遣いをしている	1 2 3 4
	⑭ 旅行会社や派遣元に対しては、「仕事をいただいている」という自覚を忘れたことはない	1 2 3 4
	⑮ 旅行会社や派遣元からの注意や指摘は、素直に受け入れて、改善している	1 2 3 4
	⑯ 自分の問題点や気になるところについて、旅行会社や派遣元スタッフが指摘しやすいように、自分から投げかけたり気持ちをオープンにするなど、日頃から気を配っている	1 2 3 4
⑰	このチェックリストは、自分の姿を出来る限り客観的に見て、素直な気持ちで付けた	1 2 3 4

Session 3 高齢に向かうベテラン添乗員に対する 節目ごとの面談の実施

高齢に向かっているベテラン添乗員の戦力化のためには、これまでのセッションで触れてきたように、派遣会社としての方針の理解促進や、自己の仕事振りの点検、ベテラン添乗員としての動機付けが必要になります。とりわけ、ベテラン添乗員が陥りがちな要素（11ページの「ベテラン添乗員の活用阻害要因」）については、十分に理解させることが求められます。

その手段として、派遣会社スタッフと添乗員とのフェイス・トゥ・フェイスの面談は、極めて有効です。ここで取り上げている面談には、次のような目的とねらいが考えられます。

▶ 面談の目的とねらい（例）

- ・ 自社の高齢に向かっているベテラン添乗員の今後の活用方針について明示する
- ・ 今後チャレンジしたいことや、近い将来に目指したい姿について確認する
- ・ ベテラン添乗員の5年先、10年先、60歳を超えてからの働き方のニーズについて確認する
- ・ 派遣元としての今後の期待を説明する
- ・ 旅行会社やお客様が認識する「ベテラン添乗員が陥りがちな弱点」について、十分に理解させる。その上で、今後も戦力になってもらうために、改めてほしいこと、注意が必要なことについてフィードバックする

また、ベテラン添乗員と、改めて面談することのメリットとしては、次のことが期待できます。

▶ 面談のメリット

- ・ 自社が抱えているベテラン添乗員の現状について、総合的に把握できる
- ・ 自社のベテラン添乗員のキャリアビジョンについて、傾向が把握できる
- ・ 派遣元としての期待や活用の方針を共有することで、モチベーションの向上につながる
- ・ 派遣元とのコミュニケーションを図る機会となる
- ・ 例えば「自己の仕事振りチェックリスト」などのツールをうまく活用して、当人に対する直接的なフィードバックができる

では、面談を効果的に進めるための留意点について、確認しておきましょう。

- ① 50歳、55歳、59歳など、年齢の節目ごとの面談を計画する
- ② 本人に、面談の目的を分かりやすく伝える
- ③ 面談用のシナリオシートを作成するなど、事前準備をしっかりと行う
- ④ 「キャリアビジョン確認シート（22ページ）」等に、ポイントを記録しておく
- ⑤ 最後に重要なポイントについて、双方で確認する

Session 3のチェックポイントを、改めて確認しましょう。

チェックポイント

<input type="checkbox"/>	年齢の節目（50歳、55歳、59歳など）ごとに面談を計画する
<input type="checkbox"/>	自社として、高齢化したベテラン添乗員の活用方針を明確にしておく
<input type="checkbox"/>	旅行会社やお客様が認識する「ベテラン添乗員の活用阻害要因（11ページ）」について、十分な説明をする
<input type="checkbox"/>	「自己の仕事振りチェックリスト」などを活用し、日頃の言動について振り返らせ、派遣元として必要なことは、ハッキリとフィードバックする
<input type="checkbox"/>	今後の仕事の仕方やキャリアビジョンについて、十分に把握する

キャリアビジョン確認シート（例）

氏名		添乗員 No	
性別	男・女	生年月日	年 月 日（ 歳）
採用年月日	年 月 日	添乗歴	年 ヶ月（ 日）
健康状態、直近1年間の健康診断の受診状況			
お客様アンケートの点数、お客様のコメントの傾向			
得意な方面、添乗形態			
チャレンジしたい資格、磨いていきたい特技やスキル、知識など			
派遣元の要望		本人の希望	
今後5年間の働き方の希望、それ以降のキャリアイメージ			
派遣元の要望		本人の希望	
本人への指摘事項			

* 太枠は、面談者が事前に記入

Session 4 高齢化したベテラン添乗員の活躍の場を広げるための機会作り

高齢化するベテラン添乗員の戦力化のためには、これまでの経験や高い旅程管理能力を活かして、活躍する場を広げるための機会作りが、派遣会社には求められます。

こうした機会作りに取り組んでいる派遣会社の努力を、自社の添乗員たちが実感すれば、ベテラン添乗員だけではなく、中堅・若手添乗員のモチベーション向上につながり、ひいては派遣会社に対するロイヤリティの形成にも結びつくことでしょう。

高齢化したベテラン添乗員の活躍の場を広げるためには、次のような取り組みが考えられます。

- ① 個々のベテラン添乗員の持ち味、得意分野について十分に把握する
- ② 個々のベテラン添乗員の能力や持ち味、得意分野が活かせる旅行会社に対して、当人のPRをし、仕事を獲得する
- ③ 個々のベテラン添乗員の能力や持ち味、得意分野と、クライアント（旅行会社）ニーズとのマッチングを十分に吟味した上で、本人があまり経験したことがないような添乗にチャレンジさせる
- ④ ベテラン添乗員ならではの新たな仕事の確保・拡充に努める

では、ここからは、いくつかの事例を見てみましょう。

次の〈事例2〉は、上記③の取り組みを、意図的に行ってきたB社の事例です。

〈事例2〉 地上添乗からクルーズ添乗への挑戦

派遣元B社は、高齢化するベテラン添乗員の活用に対する問題意識が高い。社内においても、「ベテラン添乗員ならではの活躍の場」を広げるための議論も活発に行われている。

B社が着目した「ベテラン添乗員ならではの活躍の場」の一つには、地上添乗からクルーズ添乗へ、新たに挑戦させる取り組みがある。

クルーズ添乗には、地上添乗とは違う難しさがあり、高いコミュニケーションスキルが求められる。この双方の違いを踏まえた上で、「クルーズ添乗」に着目した大きな理由は、高齢化していくベテラン添乗員の「体力面の考慮」である。クルーズ旅行は、添乗期間が長いことと、基本的には客船ごと移動するので、地上添乗よりも「物理的な体力面の楽しさ」という特徴がある。

しかし、ベテラン添乗員であれば、多くがクルーズ添乗に合致する能力を持ち合わせているわけではない。B社は、「クルーズ添乗独特の難しさや特徴を押さえた上で、個々の添乗員の向き・不向きを考える必要がある」と語っている。

では、クルーズ添乗には、具体的にどのようなベテラン添乗員が合致するのだろうか。B社では、大きく以下の3点をあげている。

- ① 対人感受性が高い添乗員。個別のお客様のニーズを良く把握でき、それに対して個別に応えられる添乗員でないと務まらない
- ② 「クルーズって楽しい」と、お客様に思っただけの「おもてなし」ができる添乗員。クルーズを扱う旅行会社の多くは、お客様のリピートを最重要課題としている。そのため、リピーターになってもらうだけのサービスや気遣いができる添乗員を求めている
- ③ 新しい添乗領域にチャレンジしようとする意欲、成長意欲がある添乗員。多くのベテラン添乗員は、クルーズ添乗へのチャレンジを促しても、尻込みしてしまう。その理由は「乗ったことがない」「ドレスコードやマナーが面倒」。これを乗り越えてでもチャレンジしようという意欲が、何よりも必要

B社に所属する62歳になるベテラン添乗員は、58歳にしてクルーズ添乗に挑戦し、1年足らずで旅行会社からの指名がNo.1になった。この添乗員は、年間の添乗日数が250日にも及ぶという。それは、地上添乗からクルーズ添乗がメインになったため、こうした添乗日数が可能になったそうである。

B社では、こうした成功事例の積み重ねにより、「高齢化したベテラン添乗員は、一定の要件さえ満たせば、クルーズ添乗に向いている」と考えるに至っている。

このB社の事例には、いくつかの示唆があります。一つは、クルーズ添乗に求められる添乗スキルと、あるベテラン添乗員が持つ能力を、うまくマッチングさせて成功した点です。二つ目は、60歳を手前にしたベテラン添乗員に対して、未知の領域へのチャレンジを促し、本人をやる気にさせたことです。最後に、これから続く高齢化するベテラン添乗員に対して、現役で活躍しうる道筋を示した点です。

こうしたB社の事例は、高齢化するベテラン添乗員の戦力化のための、派遣会社として必要な発想のエッセンスが入っているといえます。

次の〈事例3〉は、旅行会社C社の高額な旅行商品を扱っている部署の話です。

添乗員を「一流の営業マン」だと考えているC社は、「経験が豊富で、かつその経験をお客様目線で活かせる添乗員であれば、年齢は関係ない」と語っています。お客様からの評価が極めて高いベテラン添乗員であれば、年齢に関係なく、広く門戸を開いている旅行会社であるため、23ページの「②個々のベテラン添乗員の旅行会社へのPR、および仕事の獲得」が実現できる事例として取り上げました。

〈事例3〉 「添乗員は一流の営業マン」と捉える旅行会社の添乗員活用の思い

メディア系商品^{**2}を主力とする旅行会社C社は、一定の富裕層を対象とした高額な旅行商品を扱う部署を持っている。C社に限らず、こうした商品を扱う部署では、「いかに顧客の獲得、囲い込みをするか」が大きな課題となっている。

C社は最近、自社における高額商品の位置づけや戦略を見直してきた。そのため、この高額商品の商品企画および販促活動については、他社よりも多少の遅れをとっていると認識している。

さまざまな試行錯誤を繰り返す中、C社のインハウス^{**3}に所属する添乗員から「お客様が、私と旅行したいと言っている。ツアーを作ってもらうことは可能なのだろうか」という相談があった。実際に、ツアーが成立することを知ると、その添乗員から「そんなことができるんですか！」という声が上がったという。

こうした添乗員の申し出に対して、C社は「添乗員は、いいお客様を持っていることを知った。しかし、インハウスの添乗員が、こうしたツアー作りができることを知らないということは、独立系^{**4}の添乗員も知らないし、ましてやお客様も分かっていないということを知った」と振り返っている。

以降、添乗員を「一流の営業マン」と位置づけ、派遣会社各社に説明に回るなどして、「優秀な添乗員」や「お客様からの評価が高い添乗員」の紹介を依頼している。

実際に、高額商品を利用する顧客層は、リタイアした高齢者よりも、医師やオーナー経営者という現役層が、大半を占めるそうである。そうしたお客様の添乗員ニーズは、どちらかというと「若い添乗員ではなく、ベテランを好む」という。そのため、C社の発想は、「添乗経験が豊富で、かつその経験をお客様目線で活かせる添乗員であれば年齢は関係ない。お客様がいいとおっしゃるのだから、60歳を超えても問題ない」というものである。

そうしたC社が一押しする添乗員の一人に、独立系派遣会社に所属する、61歳の男性ベテラン添乗員がいる。このベテラン添乗員は、高額のクルーズ添乗に参加した1組の夫婦を担当した。その行程の中で、ある寄港地をご夫婦が気に入り、「この添乗員と一緒に、改めて旅行したい」という申し出があったそうである。約半年後に、その旅行は成立したということであった。

「我々の知らないところで、VIPの添乗をしている人も多い。彼らの“友達のように帰ってこられるスキル=人心掌握術”には、驚くものがある。こうしたベテラン添乗員は、お客様のかゆいところを分かっている。しかし、そのかゆいところは、お金のかからないものが多いようだ。こうしたベテラン添乗員は、年齢に関係なく、とても貴重な存在だ」とC社は認識している。

※2：メディア系商品…新聞広告等メディア媒体を活用して販売している旅行商品

※3：インハウス……親会社が旅行会社である添乗員派遣会社

※4：独立系……旅行会社と直接関係をもたない独立して設立された添乗員派遣会社

次の<事例4>は、添乗とは全く別のステージで、ベテラン添乗員を活用しているD社のものです。ベテラン添乗員の経験を活かして、後輩のレクチャー役を担うという事例ですが、このような取り組みはD社に限らず、多くの派遣会社で行われていることでしょう。

今回、あえてD社の事例を取り上げたのは、単に経験豊富なベテラン添乗員がレクチャーをするというものではなく、こうしたレクチャーを通じて、「ベテラン添乗員に、自分の添乗業務の点検作業をしてもらう」というねらいがハッキリとしているからです。

<事例4> 50代半ばのベテラン添乗員に後輩のレクチャーを任せる

派遣元D社では、閑散期を利用して、50代半ばに差しかかるベテラン添乗員が後輩にレクチャーをするという取り組みを、意図的に行っている。そのねらいは、以下の3点である。

- ① 今まで、自分がやってきた添乗業務について、系統的にまとめるきっかけとなる
- ② 自分の添乗技術、添乗スキルの点検作業になる
- ③ 後輩から質問されたり、後輩の体験談を聞くことによって、刺激を受ける機会となる

このように、若手添乗員の教育とともに、ベテラン添乗員の日頃の業務への振り返りを主眼としている。テーマは、ベテラン添乗員の得意分野から、「イスラム圏について」「キリスト教の文化」「クルーズ初心者講座」「パリ初心者講座」など、多岐にわたる。

こうした取り組みの効果について、「教える側のベテラン添乗員にも、大きな気づきがある。若い世代と付き合うことで、お客様対応に関する自身の振り返りになったり、自分の仕事ぶりを反省する機会にもなっているようだ」とD社は語っている。

Session 4のチェックポイントを、改めて確認しましょう。

チェックポイント

<input type="checkbox"/>	個々のベテラン添乗員の持ち味、得意分野について十分に把握する
<input type="checkbox"/>	個々のベテラン添乗員の能力や持ち味、得意分野が活かせる旅行会社に対して、当人のPRをし、仕事を獲得する
<input type="checkbox"/>	個々のベテラン添乗員の能力や持ち味、得意分野と、クライアント（旅行会社）ニーズとのマッチングを十分に吟味した上で、本人があまり経験したことがないような添乗にチャレンジさせる
<input type="checkbox"/>	ベテラン添乗員ならではの新たな仕事の確保・拡充に努める

Session 5 健康、体力の維持・管理に向けたサポート

高齢化が進んでいるベテラン添乗員を戦力化するためには、「健康、体力の維持・管理に向けたサポート」が重要であることは言うまでもありません。「添乗員は体力、気力が勝負」という点は、業界関係者の共通した認識でしょう。

現段階では、まずは「60歳を超えても、元気に添乗を続ける」ことに向けて、高齢者の予備軍となるベテラン添乗員に必要な健康、体力の維持・管理には、どのようなことが必要なのかを考えてみます。

① 週間の労働時間に関係なく、所属添乗員の健康診断の受診を強く推し進める

添乗員に対して実施したアンケート調査の結果では、健康診断を受けていない50代の添乗員は15.4%、60歳以上では13%にも上ります。さまざまな健康上の障害が出てくる年代で、これだけの添乗員が健康診断を受けていない実態は、派遣会社にとって問題だといえます。

健康、体力の維持・管理のためには、まずは「今の自分の健康状態を知る」ことがスタートとなります。労働安全衛生法では、労働時間が週30時間以上の従業員に対する定期健康診断の実施を、企業義務として定めているのは周知の通りです。これに該当しない添乗員であっても、添乗員の健康診断受診を積極的に促すなど、派遣会社の率先した取り組みが必要です。

② 検診結果の把握とフォロー

単に、健康診断を実施するだけではなく、派遣会社には「結果の把握とフォロー」が求められるでしょう。

これまで触れてきたように、高齢化したベテラン添乗員を活用する大前提は、「健康であること」が、関係者の共通した認識です。

検診結果を提出させるなどして、仮に業務に大きく影響しそうな問題があった場合は、健康状態が回復してから仕事の依頼をする、というスタンスも必要です。添乗先で添乗員に何かがあった場合、いうまでもなく一番迷惑するのは「お客様」だからです。

③ アサインの仕方に配慮する

個々のベテラン添乗員の力量やスキルにもよりますが、派遣会社のアサインの仕方にも、配慮が必要です。具体的には、添乗間隔や添乗地、ツアー内容の考慮などです。60歳を超えたベテラン添乗員の中には、「派遣元が、毎回同じツアーの添乗を依頼してくれるので、体力的にとっても楽だ」という声もあります。こうした配慮をすることは、添乗員のモチベーションや、ロイヤリティの向上にもつながるでしょう。

Session 5のチェックポイントを、改めて確認しましょう。

チェックポイント

<input type="checkbox"/>	週間の労働時間に関係なく、所属添乗員の健康診断の受診を強く押し進める
<input type="checkbox"/>	検診結果の把握とフォローを行う
<input type="checkbox"/>	本人の力量やスキルに合わせて、アサインの仕方（添乗間隔、添乗地、ツアー内容など）に配慮する

Session 6 適切な評価やランク付けを目指した制度、システム作りの検討

添乗サービス業では、「添乗員の評価やランク制度作りが、とても難しい」と言われています。派遣会社では、さまざまな工夫により、自社の添乗員評価システムを構築していますが、多くは「主として総添乗日数で規定」したランクの付与になっているようです。したがって、ベテランになればなるほど、「ランクが上がる＝日当が上がる」というシステムだといえます。

もちろん、総添乗日数が多いということは、それだけ添乗経験が豊富ということになります。しかし、主に総添乗日数に頼ったシステムですと、第Ⅰ部で触れたような、「ベテラン添乗員の活用阻害要因（11 ページ）」を生む原因にもなりかねません。

ここで紹介する派遣会社E社は、添乗日数の累計に応じてランクアップする評価制度から大きく方向転換して、「コンピテンシーモデルに基づく評価」「派遣先評価」等のウエイト付けを高くするという制度を導入しました。

<事例5> 個人の実績・能力にマッチした処遇を目指し、新評価制度を導入

派遣元E社は、添乗員個々の実績・能力と処遇（ランキングや日当）の連動を目指して、新評価制度を導入した。

これまでのE社の評価制度は、添乗日数の累計に応じて、ランクが上がるシステムとなっていた。当然、添乗日数を重ねていけば、添乗員の収入はアップする。経験を積んだベテランほど、「高いランク＝高い日当」になるという仕組みである。

しかし、こうした評価制度には、いくつかの弊害があるとE社は認識していた。それは、次の3点であった。

- ・添乗日数の多いベテラン添乗員が、必ずしも能力や評価が高く、高パフォーマンスを示すわけではない
- ・経験を積んだ添乗員の中には、「可もなく不可もなく」「まあ無難に添乗をこなせば良い」というスタンスの人材が、少なからず存在する
- ・添乗日数の累計によるランク付けを主体としたシステムでは、若い人材のモチベーション向上につなげにくい。ひいては、優秀でやる気のある若手人材の、成長の芽を摘んでしまうことにもなりかねない

以上のような問題意識から、単に添乗日数だけでランク付けをする評価制度から、個々の職業能力やお客様評価に裏打ちされた実績、組織貢献度等に重点を置いた制度へと、思い切った改革を実現することにした。

E社が策定した新評価制度は、大きく以下の6項目から構成される。

①コンピテンシーモデルに基づく評価

E社添乗員としての行動規範・思考規範として、「コンピテンシーモデル」を作成。その実践度合いを評価する

②派遣先評価

派遣先旅行会社からの評価、および顧客満足向上への寄与度や取り組み姿勢を評価する

③アサイン協力度

1年間のアサインの協力度を評価する

④社内ルール、派遣先ルールの履行

E社が定めた規則やルール、派遣先（旅行会社）が定めるルールなど、組織人、社会人として守るべきコンプライアンスや法令遵守の度合いを評価する

⑤自己研鑽

スキルアップにつながる資格取得や学習会への参加など、その実績と意欲を評価する

⑥当該年度および累計添乗日数

当該年度の添乗日数、および累積添乗日数により評価する

これらの6項目は、100点満点で、それぞれがウエイト付けされている。所定のフォーマットに、派遣元および添乗員がそれぞれに落とし込み、全添乗員に対して、派遣元による評価面談が行われるという流れである。

新評価制度の大きな特徴は、これまでの評価のメインであった「⑥当該年度および累計添乗日数」よりも、「①コンピテンシーモデルに基づく評価」「②派遣先評価」のウエイト付けが高いということ、加えて、全添乗員との評価面談を行うという点である。E社は、「定性的な評価に対して、いかに客観性を持たせるか。さらに、そうした定性項目について、どのように計数的な指標に落とし込むかに苦勞した。客観性がどれほど保たれるかは、今後の大きな課題。これには、派遣元の評価スキルも、当然のことながら高めていく必要がある」と語っている。

E社の新評価制度は、当年度からスタートを切ったばかりである。今後は、見直しや修正を加えながら、早期の定着を目指すということである。

E社のような評価制度に革新するには、社内での相当な議論が必要となります。一朝一夕で構築できるようなものでもありません。

しかし、高齢化が進んでいるベテラン添乗員の戦力化を図っていくためには、添乗のプロとしての高いパフォーマンスが生み出せるような、思い切った評価制度の見直しも必要な取り組みだといえます。

Session 6 のチェックポイントを、改めて確認しましょう。

チェックポイント

<input type="checkbox"/>	添乗員のモチベーションアップや能力向上が図れるような評価システム導入の必要性を、社内で議論する
<input type="checkbox"/>	単なる添乗日数の累計だけではなく、複眼的な視点から評価するための評価項目を、社内で議論する

Ⅲ

キャリアチェンジ組シルバー 添乗員も戦力になる

添乗サービス業では、常に添乗員不足が大きな課題となっていました。昨今の雇用環境の変化により、添乗員確保については、今のところ落ち着いている様子が見えませんが、長い目で見れば、質・量ともに、安定した添乗員確保は、添乗サービス業にとっての課題だといえます。

第Ⅲ部では、人材確保策の一つとして、他業界から添乗職にチャレンジした「キャリアチェンジ組シルバー添乗員」に着目したいと思います。

〔第Ⅲ部における用語の定義〕

キャリアチェンジ組シルバー添乗員：55歳前後で、他業界より添乗員として転職してきた人材

シルバー添乗員：本文中では、キャリアチェンジ組シルバー添乗員を「シルバー添乗員」という

1 キャリアチェンジ組シルバー添乗員を活用するメリット

一般的に、人は年齢を重ねるほど、体力や柔軟性において、個人差が大きくなるといわれています。こうしたことは、企業側が高齢者雇用を敬遠したくなる大きな要因の一つとなっています。添乗サービス業も例外ではなく、よほどの事情がない限りは、あえてシルバー人材を確保しようという動きになりにくいことでしょう。実際に、シルバー添乗員活用を試みたところ、なかなか戦力にならずに、採用自体を止めてしまった派遣会社もあります。

一方で、シルバー添乗員の活用を試みて、うまく戦力化している派遣会社も存在しています。このような派遣会社は、採用や活用の試行錯誤を繰り返し、徐々にシルバー添乗員の良さを実感するようになっていきます。

では、シルバー添乗員を活用するメリットは、どこにあるのでしょうか。ここでは、シルバー添乗員を受け入れている旅行会社の認識と、派遣会社がシルバー添乗員を活用する理由に焦点を当て、その上で、実際に活躍しているシルバー添乗員の特長（強み）について触れてみます。

① 旅行会社がシルバー添乗員を受け入れている理由と、派遣会社がシルバー添乗員を活用するメリット

▶ 旅行会社がシルバー添乗員を受け入れている理由

旅行会社がシルバー添乗員を受け入れる大前提は、「健康に問題がなく、お客様と良好なコミュニケーションがとれること」です。ここに支障がなければ、「年齢だけでお断りする理由はない」という意見が、複数の旅行会社から出ました。

以下が、シルバー添乗員を受け入れている旅行会社の主な声です。

- ・ターゲットとするお客様と同年代
- ・若い添乗員よりも一生懸命に取り組んでいるシルバー添乗員が存在する
- ・実際に、一人前の添乗員として育っている。お客様からの評価が高いシルバー添乗員が少なからず存在する
- ・お客様から評価されるシルバー添乗員は、年齢を感じさせない若さがある
- ・これまでの社会人経験、人生経験が豊富なため、一般的なものごとの論理が分かっている
- ・生活にゆとりがあるので、若い人のように連続して添乗する必要がない

▶ 派遣会社がシルバー添乗員を活用する理由

シルバー添乗員の活用を試みて、うまく戦力化している派遣会社は、いくつかの活用メリットを実感しているようです。

もちろん、シルバー添乗員を戦力化するまでの過程では、さまざまな試行錯誤があったようです。しかし、ここを乗り越えてみると、「若手よりも優秀」「一生懸命、まじめ」という高い評価が、以下のように一様に出ていることが特徴的です。

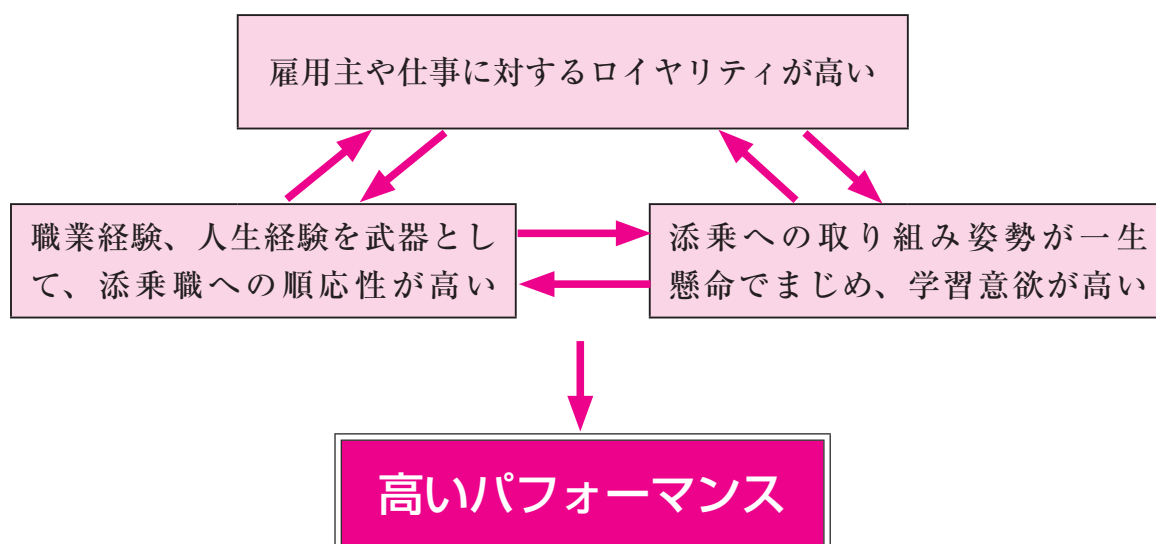
- ・若年者よりも、むしろ優秀。お客様評価も高い
- ・人生経験が豊富、キャリアがある。そのため、若年者のように一から教える必要がない
- ・収入を得ることよりも、仕事自体にやりがいを感じたいシルバー添乗員が多い。そのため、繁閑の調整として活用できる。アサインしやすい
- ・運用の仕方によっては、他の添乗員とは違う給与テーブルが設定できる
- ・仕事に一生懸命でまじめ。添乗先の勉強もよくしている
- ・札所巡りなど、シルバー添乗員の方が向いているツアーもある

② 添乗員として活躍するシルバー添乗員の特長（強み）

実際に、シルバー添乗員を採用してみたところ、活躍できないケースも少なくはありません。その理由は、「横柄」「上から目線」「サービス業には全く不向きな対応」「事務作業がなかなか覚えられない」というものが大部分を占めます。

一方で、経験を積んだ若手添乗員よりも、むしろ優秀だと評価されるシルバー添乗員は、前にも触れたように少なからず存在しています。

では、十分に戦力になっているシルバー添乗員には、どのような特長（強み）があるのでしょうか。



活躍するシルバー添乗員の特長（強み）は、大きく3つあるようです。それは、「雇用主や仕事に対するロイヤリティが高い」「添乗への取り組み姿勢が一生懸命でまじめ、学習意欲が高い」「職業経験、人生経験を武器として、添乗職への順応性が高い」ということです。これらの点は、シルバー添乗員を活用する派遣会社としての大きなメリットでもあります。

① 雇用主や仕事に対するロイヤリティが高い

一つ目の特長は、「雇用主や仕事に対するロイヤリティの高さ」ということです。シルバー添乗員の転職の背景は各様ですが、総じていえるのは、「第二の人生として、何かやりがいのある仕事をしたい」という思いを持っていることです。ここには、「生活のために収入を得る」という発想が第一ではなく、「やりがいを持てる仕事は何か」という「仕事の中身」そのものが、添乗職にチャレンジした大きな動機になっています。

着目したいのは、「仕事であれば何でもいい」という考えは、どのシルバー添乗員も持ち合わせてない点です。しかし、そうは言っても、年齢的に自由に仕事を選べるわけではありません。これまで培ってきたキャリアに対する自信と、年齢上、自由な職業選択は難しいという気持ちの揺らぎがある中で、添乗員としての新たな道が開けたということに対して、どのシルバー添乗員も感謝の思いを寄せていました。これが、「雇用主や仕事に対するロイヤリティの高さ」になっているようです。

② 添乗への取り組み姿勢が一生懸命でまじめ、学習意欲が高い

①の「雇用主や仕事に対するロイヤリティの高さ」が、二つ目の特長である「添乗への取り組み姿勢が一生懸命でまじめ、学習意欲が高い」という、添乗への前向きさにつながっているようです。このことは、旅行会社や派遣会社からも、高く評価されていた点でもあります。本編の最後に掲載しているシルバー添乗員の事例の中でも、「近場の添乗先には、できる限り下見に行く」「夜中になっても、よし！と思うまでネット等で添乗先の情報収集をする」「閑散期にヘルパー2級を取得した」「産業カウンセラーの資格をとった」等の取り組みをするなど、添乗に対する一生懸命な様子が浮き彫りになりました。

③ 職業経験、人生経験を武器として、添乗職への順応性が高い

三つ目の特長は、「職業経験、人生経験を武器として、添乗職への順応性が高い」ということです。

その武器とは、何らかの資格や特技といったテクニカルスキルではなく、ヒューマンスキルやビジネススキルにあるようです。

具体的には、ヒューマンスキルでいえば、「対人関係構築力」「ストレス耐性」の高さです。また、ビジネススキルについては、旅程管理を遂行するための重要なエッセンスを、これまでのキャリアの中で培ってきたということがいえるでしょう。

こうしたことが、派遣会社がシルバー添乗員の活用のメリットとしてあげた「若年者と異なり、一から教育する必要がない」という声に結びついているのではないのでしょうか。

このように、これら三つの特長が互いに相乗して、旅行会社や派遣会社が評価するような「優秀でお客様からの評価も高い」というパフォーマンスを導いているものと思われます。なお、本編の最後に、「いきいきシルバー添乗員の個人事例」を掲載しています。

2 シルバー添乗員の戦力化のための着眼点

では、シルバー添乗員を戦力化していくためには、派遣会社としてどのような工夫が必要なのでしょうか。

① 面接での人材の見極めが大きなポイント

シルバー添乗員の戦力化のためには、採用で全てが決まるといっても過言ではありません。ここが、若い人材の採用活動と比べて、大きく違うところだと思われます。

なぜなら、これまでの職業経験や人生経験が、添乗サービスを遂行する上での武器となるか、逆に弊害になるのかが、シルバー添乗員の場合、極端に分岐するからです。ですから、若手人材を見るとき以上に、「柔軟性」「新しい環境への適応力」が十分に備わっているのかを、慎重に見極める必要があります。

その際、添乗サービス業の特徴や、求められるサービスの品質レベルを十分に理解させることも重要です。ここをしっかりと説明しておかないと、「まあ、できるだろう」という甘い気持ちで、添乗員になってしまう危険性があるからです。

「優秀でお客様からの評価も高い」というシルバー添乗員は、時間をかけて育てた結果というよりも、それだけの素養を最初から持ち合わせていた人材です。こうした人材は、全体の中でも極めて少ないでしょう。

採用できる人材数の歩留まりは低いかもしれませんが、優秀なシルバー添乗員が採用できれば、若手以上に高いパフォーマンスを生み出す可能性があります。シルバー添乗員の採用を試みる価値は、十分にありそうです。

② 派遣会社や添乗員同士のコミュニケーションを十分にとる

シルバー添乗員の活用で特に重要なのは、派遣会社や添乗員同士のコミュニケーションが、豊富にとれるような取り組みです。なぜなら、多くのシルバー添乗員は、収入だけのためではなく、第二の人生としてのやりがいや充実感を、添乗という仕事を通じて、より多く求める傾向が高いからです。

そうしたことを実感してもらうためには、交流会や勉強会、食事会等のイベントを設けたり、添乗員同士が情報交換ができるような環境を整えることが重要です。

▶▶ いきいきシルバー添乗員の個人事例 ◀◀

～ 旅行先で出会った女性添乗員の仕事振りに感激して、添乗職にチャレンジ。添乗のスキルアップの取り組みにも一生懸命 ～

Aさん：男性・55歳

* 2010年10月現在

1. Aさんのプロフィール

Aさんは、昭和53年に大学を卒業して、大手不動産デベロッパーに就職した。その後、関連会社への出向、転籍を経験したが、53歳で早期退職をするまでは、一貫して不動産デベロッパー業界に身を置いた。

現在、妻と子供2人の4人家族である。子供はすでに独立しているため、今後の仕事については、妻から「好きなことをしてください」と言われていた。

2. 添乗員にチャレンジした動機

- (1) 退職旅行で出会った添乗員の働きぶりを見て、「この仕事をやりたい!」と思った
早期退職後の仕事を考えるにあたって、これまでの取引先からの誘いもあったという。しかし、30年間も不動産業にいたことから、別の職業に就きたいという思いがAさんにはあった。そのとき、「そういえば学生は卒業旅行をする。自分も一人で退職旅行でもするか」と思いついたそうである。

そこで、たまたま広告で目にした「東北1週間の周遊。99,800円」に、一人で参加することにした。そのとき同行したのが、見た目は自分よりも年上だと感じた女性添乗員であった。その添乗員のテキパキとした働きぶりや、みんなを和ませる様子を見て、「この仕事をやりたい!」と強く思ったそうである。と同時に、天候により旅程変更が余儀なくされたときの判断力と、参加者を安心させるような言動の数々は、「とても魅力的な仕事に映った」と、Aさんは当時を振り返っている。この体験は、54歳の5月であった。

- (2) すぐに旅程管理の本を購入して勉強。添乗員としてデビューする

Aさんは早速、国内の旅程管理主任者の本を購入し、添乗員の仕事内容について勉強した。自分にもチャレンジできそうな感触を得た後、添乗員を募集している会社に応募。第二の仕事のスタートを切ることになった。添乗デビューは54歳の11月であった。

3. Aさんの添乗生活

(1) 今は日帰りバス添乗のみ。月間4回くらい添乗する

添乗員になってからの10か月で、Aさんは日帰りバス添乗を30回近く経験した。最近では、月間で4回くらい添乗に出ているそうである。

1週間の生活パターンは、添乗先の下調べ→打ち合わせ→添乗→添乗のまとめ→精算という流れになっている。5日間は、添乗に関する業務にあたっているサイクルである。

所属会社では、一定の本数の日帰りバス添乗を経験すると、宿泊添乗へステップアップできるしくみになっているそうである。もう少しで宿泊添乗ができるAさんは、「早く次のステップに進みたい」と語っている。

(2) 閑散期にヘルパー2級を取得したり、近郊での添乗先に妻とデートがてら事前研究する

会社から、12月から2月は、添乗の仕事がないと言われているそうである。そこで、この間を活用して、添乗に役立つ勉強をしようとAさんは考えた。「添乗に出てみると、高齢者が多いし、杖をつくお客様も少なからずいる。であれば、介護の勉強をしてみようと思いついた」と振り返っている。そのような思いから、添乗員になった1年目の閑散期を利用して、Aさんはホームヘルパー2級を取得した。ここで学んだことが、添乗現場で大いに役立っているという。それは「声かけ」である。介護の現場では、ヘルパーが要介護者に対して、笑顔で声かけをすることが求められる。Aさんは、「それはツアーに参加するお客様に対しても同じこと」だと語っている。この大切さを学んでからは お客様一人ひとりに対して、「足下に気をつけてくださいね」「お疲れではないですか？」等と、必ず「笑顔で声かけをする」ことに注意を払っているそうである。

もう一つ、Aさんが実践していることは、「添乗現場に行って、事前に下調べをする」ことである。添乗員になって変化したこととして「妻とのデートが増えた。近郊での添乗が決まっている場合は、そこをデート先に行っている。妻もとても喜んでいる」という。実際の食事場所から歩くルート、トイレの場所などを、丹念に確認するそうである。このことについて、「お客様には、スムーズにご案内したい。そのための事前研究」と語っている。

(3) お客様アンケートの結果から、自分の仕事ぶりを振り返る

Aさんは、「お客様アンケートを読んでいるときが一番面白い」という。Aさんは、ノートに添乗実績を整理している。ここには、お客様からの自分の評価を、添乗ごとに記録しているそうである。自分に対するコメントが書いてあることも

あり、仮に不満があったとしても、「自分をみているんだな」と、ありがたく感じているそうである。これは、「自分を指摘してくれるのは、お客様しかない」という考え方に根差している。そのため、不満であっても「言ってくれるのはありがたい」と思うとのことである。

実際の添乗現場では、その場で誰も教えてくれない。お客様が、自分の仕事ぶりについて、どのように評価しているかに尽きるのだと悟るようになった。いまでは、「良くも悪くも、お客様から教えてもらうことが大切」だと考えているそうである。

4. これまでのキャリア、人生経験において生かされていること

(1) 「お客様第一主義」と「コミュニケーション」の発想が擦り込まれている

Aさんの30年間の不動産業界での仕事において、基本スタンスにしていたものは、「お客様第一主義」と「コミュニケーション」なのだという。これら二つは、勤務していた会社の理念でもあったそうである。例えば、「マンション販売において、2,000万円の物件を購入するお客様も1億円の物件を購入するお客様も、双方とも「大切なお客様」であることに変わりはない。このスタンスの重要性については、部下にも徹底して指導してきた」という。これを添乗に置き換えて、「日帰りで4,890円のツアーに参加するお客様も、デラックスバス12,000円に参加するお客様も、どちらも大切なお客様」という発想を持っている。こうした考えが、これまでの職業経験の中で擦り込まれているため、「自然体」で、お客様の立場に立った業務遂行ができると、Aさんは認識している。

(2) 幅広い職種の経験が、添乗業務に役立っている

Aさんは、営業を筆頭に、契約関連書類の作成業務、お客様相談室、近隣折衝業務など、これまでのキャリアにおいて、幅広い職種を経験してきた。このことは、添乗業務においても、大いに役立っていると認識している。

まず一つに、不動産という高額商品を扱っていたため、お客様の意を汲んだり、丁寧で誠実な対応が、日頃から求められていた。ここで培われた対人関係構築力や傾聴力等のコミュニケーション能力は、添乗現場においても、大いに役立っているようである。また、重要事項説明書等の作成業務では、複雑で多様な情報収集能力、危機管理能力、整理能力、事務作業能力が求められる。こうした業務経験も、添乗のみならず、付加・付随業務においても、十分に生かされているようだ。

～ 58歳でメーカーから添乗職へチャレンジ。事前の下調べや添乗先の研究は楽しい～

Bさん：男性・61歳

* 2010年10月現在

1. Bさんのプロフィール

Bさんは、工業高校を卒業して、大手メーカーに就職した。経験した仕事は、品質管理やカイゼン活動、生産現場での研修担当など、ほとんどが製造現場でのスタッフ的な働き方をしたそうである。そうした経験を積んだ後に、海外工場の責任者や、事業部の責任者も歴任。57歳で早期退職をするまで、一貫して同社の製造現場に携わった。

2. 添乗員にチャレンジした動機

(1) 退職後、インターネットでシルバー人材の添乗員研修を見てチャレンジ

退職後、「ポケットとしていても仕方ない」ということで、インターネットで仕事情報の検索をしたところ、たまたま行政が実施するシルバー人材向けの「旅程管理主任者取得の研修」を見つけた。旅行が趣味だったBさんは、まずは受講することにして、数日間にわたる研修に参加した。

(2) 定職に就くよりも、自由に生活したかった

Bさんは、何らかの仕事をしたいという思いを持っていたが、これまでのような定職に就くことは考えていなかった。むしろ、自分のスケジュールを自由に組めるような働き方を望んでいたという。金銭的にも余裕のあったBさんは、「添乗員という仕事は、健康維持にも役立ちそうだし、ボケ防止にもなる。ちょっとした小遣い稼ぎもできて、好きな旅もできる」と考えていた。生活のための仕事を探しているわけではないので、添乗員という働き方は、Bさんのニーズに合致していたのである。

Bさんは、58歳のときに、いままでのメーカーとは全く畑の違う添乗員として、仕事をスタートすることにした。

3. Bさんの添乗生活

(1) 添乗員3年目。月間で6～9日の添乗に出る。今は、2泊3日の宿泊添乗がメイン

Bさんは、添乗員としてデビューしてから、現在で3年目になる。もともと生

活のために添乗員として働くことを希望していなかったため、当初から派遣会社に、「日帰りでも宿泊でも、添乗は1週間に1回だけ」と依頼していた。スタートから現在まで、月間で6～9日の添乗をこなしている。

最初は日帰りバスツアーがメインだったが、今は2泊3日のツアー添乗が主になっているという。Bさんの場合、日帰りツアーから宿泊ツアーへの移行は、比較的早い段階で実現したそうである。このことについて、「ある程度になると、チャレンジできるような難しいツアーを担当する方が、刺激になって楽しい。所属会社は、いろいろなツアーをアサインしてくれるので、とても満足している」と語っている。

Bさんは、最終的にはボランティアのような仕事をしたいという希望を持っているが、あと3年くらいは、いまのペースで添乗員として働こうという気持ちでいる。

(2) 事前の下調べや、添乗先の研究は楽しい

1週間に1本の添乗と決めていても、実際には添乗地の下調べから準備、添乗、精算やレポート作成作業をこなすと、「そこそこ、張り合いがある程度に忙しい」とBさんは語る。その中でもBさんが力を入れているのは、「事前の下調べと添乗先の研究」だということである。具体的には、トイレの位置はどこか、どのような道を通って行くのか、名称や土地の由来は何か、山の高さはどのくらいあるのか、などを丁寧に調べるそうである。こうした作業について、「とても楽しい」とBさんはいう。

(3) 「家族旅行にお連れしている」という気持ちで、お客様サービスをする

Bさんは、これまで接客業務を経験したことがない。メーカー時代に海外工場の責任者をしていた頃は、お客様様の接待経験も多数あったそうだが、添乗現場での接客とは少し異なる。

しかし、添乗員としてのBさんは、お客様からの評価が高く、派遣元からの信頼も得ている。これは、「家族旅行にお連れしているという考えで、お客様に接しているからではないか」とBさんは自己分析する。

ツアーでは、Bさんよりも年配のお客様が多く参加する。Bさんは、「家族旅行」だと思って、そうしたお客様は「自分の親だ」と考えるそうである。そうすると、「急がなくてもいいですよ」「焦らなくてもいいですよ」という心配りや声かけが、自然とできてくるのだと言っている。「親だと思って、いたわりの気持ちを持てば、お客様は安心する。前職での接待経験から、おもてなしの心のあり方は理解しているので、自分の場合は、接客業務の経験の有無は関係なかった」とBさんは語っている。

4. これまでのキャリア、人生経験において生かされていること

(1) 「仕事の品質を上げる」という発想が染みついている

Bさんはメーカーでの製造現場での経験が長い。品質管理やカイゼン活動など、業務の効率化、標準化への取り組みは、メーカー時代に磨き上げてきたといえる。重要なのは、業務の効率化や標準化を、「何のためにやるのか」という目的である。これは、単にコスト削減だけがねらいではない。時間や費用の縮減を図る過程で、仕事の品質を上げ、ひいては製造現場ならではの商品価値を高めることが、大きな目的となっている。

「自分でできる範囲で、業務の効率化や標準化を図り、いかに仕事を楽にするかを考えている。こうすることで、その余力をお客様サービスに向けることができる」とBさんは語っている。

(2) さまざまなトラブルを経験しているので、気持ちに余裕を持って臨める

これまでの職業人生において、「さまざまなトラブルを体験してきた」とBさんは語る。そのため、広い視野でものごとを捉える力や、さまざまな経験や知識の引き出しが、若い人よりも豊富だと考えている。こうした多様な経験は、添乗現場でのトラブル対応や、お客様への接し方においても、一種の心のゆとりのようなものを生むようである。例えば、お客様の中には、全体の雰囲気や壊すような横暴な人がいるという。こうしたケースでは、Bさんは気持ちにゆとりを持って、上手にたしなめられるという。「添乗を経験してみて、若い人には対応が難しいような場面、局面は少なからずあるようだ。とりわけ、安価なツアーほど、難しいお客様が多いように感じる。若い人は、このようなツアー添乗が多いため、そうしたお客様の対応が大変だと思う」とBさんは語っている。

～添乗のモットーは「お客様と共感すること」。添乗の仕事は、
天職だと感じている～

Cさん：男性・54歳

* 2010年10月現在

1. Cさんのプロフィール

Cさんは、学校を卒業して、ファストフードチェーンの店長を経た後、スーパーバイザー、マーケティングの仕事に携わった。中でもエリアマーケティングの経験が一番長く、マーチャンダイジングからキャンペーンの企画、メニュー政策などの仕事に就いてきた。

ファストフードチェーンという業態において、接客はもちろんのこと、クレーム対応や企画関連業務など、幅広く体験してきたということである。

2. 添乗員にチャレンジした動機

- (1) 50歳を超えたら好きなことをやりたいという希望を持っていた。旅行が好きだったので、旅行関係の仕事に就きたかった

Cさんは、以前から「50歳を超えたら、例え収入が下がっても、自分の好きなことをやりたい」という希望があった。もともと旅行が好きなCさんは、ある派遣会社の添乗員募集の公告を見て、問い合わせを試みた。当時、すでに年齢が50歳を超えていたこともあり、多少の戸惑いがあったが、派遣会社から「あなたよりも、もっと年齢が上の添乗員もいる。応募いただいて大丈夫ですよ」と言われ、添乗員としてチャレンジすることとなった。

そのときの思いとして、「企画業務とかクレーム対応をずっとやってきた。もう、そのようなデスクワークはしたくないという気持ちだった」と振り返る。Cさんは、53歳で旅程管理主任者の資格を取得し、その年の8月に添乗員デビューすることとなった。

3. Cさんの添乗生活

- (1) 添乗生活は2年目。月間15日のペースで添乗に出ている。いずれ海外添乗をしたい

現在、Cさんは添乗員になって2年目に入った。いまでは、月間15日のペースで添乗に出ているという。日帰りバスツアーからスタートしたが、3か月程度で列車やエアーを使った宿泊ツアーへとステップアップしたそうである。現在は、主に2社の旅行会社の国内パッケージツアーを担当しており、ほとんどが2泊3

日～3泊4日の添乗なのだという。添乗員として、レベルアップすることに意欲的だったCさんは、段階的に難易度の高いツアーが担当できるように、自分の希望を所属会社に申し出ていたそうである。このことについて、「所属会社のアサインのコントロールがとても良かった。自分も無理することなく、段階的にステップアップできたと思う」とCさんは語る。

Cさんは、国内添乗に止まらず、海外を目指しているそうである。すでに、総合旅程管理主任者も取得し、海外での実地研修も修了している。「来年にはアジア方面からデビューする予定。今は、総合旅程管理主任者で出題される程度の語学レベルだが、勉強して英語のスキルを磨きたい。海外の各地域についての勉強もしないと…」と、自分の将来像について、意欲的に語っている。

(2) 添乗員は天職のように感じている。何ら抵抗なく、充実した添乗生活を送っている

53歳にして添乗員に転職したわけだが、Cさんは「この仕事は、自分の天職だと思うくらい、充実していて楽しい。接客からクレーム対応まで経験してきたから、添乗員の仕事も、何ら抵抗なく進められている」と語る。

(3) 添乗のモットーは、「共感する」

Cさんが添乗業務で大切にしているのは、「お客様の感動を高める」ことだという。そのためには、「お客様と共感すること」が必要だと強調する。具体的には、きれいな景色を見たり、おいしい食事をいただいたとき、お客様と共に感じて、その感じたことをうまく言葉として表現する。「感動のボルテージをいかに上げるか。それを実現することをお手伝いするのが添乗員だと思う」とCさんは語る。

こうした添乗に対する思いがあって、Cさんは昨年、産業カウンセラーの資格を取得した。ここで学んだ「傾聴する」「受容する」「共感する」というスキルを、添乗の場でも大いに役立てているそうである。

4. これまでのキャリア、人生経験において生かされていること

(1) サービス業が長いので、お客様のお世話をすることに何ら違和感がない

Cさんは、ファストフードチェーンというサービス業で、接客からクレーム対応、商品企画やマーケティングの仕事に携わってきた。そのため、添乗現場においてお客様の世話をする、旅を通じて満足していただく、という「顧客満足」への取り組みについて、何の違和感もなく実行できたということである。

～58歳で添乗員にチャレンジ。人生が弾けるほど楽しい～

Dさん：男性・61歳

* 2010年8月現在

1. Dさんのプロフィール

Dさんは、大学を卒業して、楽器メーカーに就職した。そこでは、楽器やレコードの販売業務に携わった。独立して、楽器等の音楽関連商品の店舗経営の経験もしている。

50歳になって、大手メーカーの人材派遣の人事管理担当者として再就職。57歳で退職した。

2. 添乗員にチャレンジした動機

- (1) オフィス内の仕事よりも、外に出る仕事がしたかった。たまたま添乗員の募集広告を見て、面白そうだった

最後の会社を退職してから、今後の生活に特に困るようなことはなかったのに、自分が好きだと思うような仕事をしたいと、Dさんは漠然と考えていた。ただ、オフィス内での仕事が長かったので、どうせ就職するのなら、外に出るような職に就きたいと思っていたそうである。そのころ、添乗員募集の広告を目にした。シルバー人材を募集するというので、特に旅行が好きじゃなくてもよかったが、「面白いかもしれない。自分の歩んできた道とは違う」と考え、とりあえず説明会に参加することにした。

ところが、その年はDさんは応募しなかったそうである。なぜなら、「そんなに甘くはないな。それなりの覚悟も必要はずだ」と躊躇したからである。Dさんは、説明会に参加して、二つの不安を抱いた。一つは「人前で話す」ことに対する不安。もう一つは、「自分が行ったこともない場所なのに、お客様を案内することが、そもそもできるのか？」という不安だった。「来年も募集があったら、そのとき考えてみよう」と思い、その年の応募は見送ったということである。

すると、次の年にも同じ会社の募集記事があり、思い切って応募。58歳のときに、添乗員としてチャレンジした。

3. Dさんの添乗生活

- (1) 最初の2年は、年間で10日前後の添乗。3年目からは、月間で13～15日くらい添乗に出る

現在、Dさんは添乗員になって3年目に入った。最初の2年間は、年間で10日前後の日帰りバスツアーの添乗をこなした。3年目に入ると、仕事のペースは大幅に増え、いまでは月に13～15日の添乗をしている。日帰りバスツアーも宿泊ツアーも担当するということである。

(2) お客様の前に立ったとき、何も話せなかった。しかし、この年で一生懸命に汗をかいて必死に添乗していると、失敗してもお客様は笑って許してくれる

添乗デビューの頃は、お客様の前に立ったとき、言葉が出なかったという。しかし、その場はDさん一人で、逃げ場がない。そう思ったら、自然と話ができるようになったそうである。Dさんは、「自分のパーソナリティなのか、とにかくこの年になって、一生懸命に汗をかいて、必死で添乗をしている。そうすると、何か失敗しても、お客様が笑って許してくれることが、不思議な感じがする」と語る。特別な技術や知識がなくても、一生懸命に添乗をすると、お客様が喜んでくれることに、Dさん自身も喜びを感じているようである。

(3) 添乗員になってみて、いままで知らない自分と出会ったようだ。添乗員になって、人生が弾けている感覚がある

Dさんは、「やってみると、自分は添乗員に向いているのかな」と実感しているという。お客様からも、たびたび「あなたは添乗員に向いている」と言われるそうである。最近では、添乗員をやってみて、いままで気づかなかった自分が、表に出てきている感覚があるそうである。Dさんは、「人とコミュニケーションをとることや、お客様と話すことが、こんなにも楽しいことなんだということが分かった」と語る。添乗員になって、今までには得られなかった「人生が弾けている感覚」を持っているそうである。添乗生活に充実感を感じているDさんは、会社から「いらない」と言われるまでは、添乗員として働こうという意欲にあふれているという。

～以前から興味があった添乗員にチャレンジ。月の半分は添乗に出ている～

Eさん：女性・56歳

* 2010年8月現在

1. Eさんのプロフィール

Eさんは、短大の英文科を卒業して、一般企業の事務職として就職した。その後、結婚を契機に10年間、専業主婦として家庭に入った。子供が幼稚園にあがってからは、いくつかの職業を経験してきた。「募集している仕事に興味を覚えると、すぐに応募した。ジッとしているのが苦手で、目まぐるしいくらいに忙しいのが好き。自分は好奇心が旺盛なタイプ」と語っている。

2. 添乗員にチャレンジした動機

(1) 以前から、添乗員に興味があった。添乗員は、究極のサービス業だと思っていた

Eさんは、53歳のときに添乗員として働こうと決意した。以前から、添乗員の仕事には興味を持っていたそうである。しかし、さまざまな派遣会社の募集記事を見ると、「30歳、35歳まで」という年齢制限があって、応募までには至らなかった。ところが、現在所属している会社の募集記事に、特に年齢を問わないという記載を見つけた。そこで、すぐさま応募して、採用となった。

Eさんは、添乗員になる前から、「添乗員は究極のサービス業」だと思っていたそうである。友人と共に添乗員同行のパッケージツアーに行く機会も多く、「私だったら、もっとこうする」「何で、ここで、このような行動をとらないのか」と感じることも、多々あったそうである。ツアー中の実体験を通して、Eさんは「自分にも十分できそうだ」という一定の自信を持ったようである。

3. Eさんの添乗生活

(1) 月の添乗は、平均して16日程度。多いときは20日を超える添乗をする

Eさんの月間の添乗日数は、平均して16日で、多いときは23～24日ということである。国内がメインで、今では日帰りバスツアーから、飛行機や列車を使った宿泊ツアーも担当している。

Eさんの希望としては、本当は海外添乗をしたいそうである。添乗員になって2年目には、2か月に1回程度、昨年は4回の海外添乗を経験した。しかし、今年はまだ1回だけの海外添乗であることに、少し残念な気持ちでいる。「この年になっても、レベルアップしたい。生活のためにお金が欲しいのではなく、自己

成長とやりがいを感じたい。しかし、若い人材が育たないといけないので、私たちシルバー添乗員が海外に行くということは、そうした人たちのチャンスを奪うことになる」とEさんは語っている。若手人材の成長チャンスは大切にすべきという考えで、いまは国内ツアーを精一杯頑張っているという。

(2) 一番難しいと感じたのは、自分の思いがお客様に伝わらないこと。アンケート結果が「普通以下」だと落ち込む

実際に現場に出てみると、お客様とのコミュニケーションに、難しさを感じる場面も少なからずあったようである。特に難しいと感じることは、「自分の思っていることがお客様に伝わらないとき」だという。アンケート結果で「満足」ならホッとするが、「普通以下」だと、結構落ち込むようである。その結果に心当たりがあればいいが、「普通以下」の評価の原因が分からないこともあるという。そうしたことに、当初は苦痛だったそうだが、いまでは、自分の励みにしているそうである。

4. これまでのキャリア、人生経験において生かされていること

(1) もともと忙しくしていることが好きなので、段取りよく仕事ができていると思う

Eさんは、添乗員になるまで、さまざまな仕事を経験してきた。忙しくしていることが好きなEさんは、「段取りよく」をモットーに添乗をしているという。そうしたEさんのパーソナリティが添乗員に向いているようで、事務作業を含めて、テキパキと仕事が進められていると語る。

(2) さまざまな仕事経験を通じて、人の考えや立場が理解できている

さまざまな仕事経験を積んできたEさんは、多くの人と関わりを持ってきた。そのことによって、「いろいろな人の考えや立場が理解できる」と語っている。そのため、多少のことでは苛立たないし、添乗をしても特別腹が立つようなこともないという。「お客様も十人十色。いろいろな考えがあるはずだ。それを前提としてコミュニケーションを図ることが重要」と語っている。

～ 60歳の定年退職後に添乗員にチャレンジ。「いい案内」をすることがモットー～

Fさん：女性・62歳

* 2010年10月現在

1. Fさんのプロフィール

Fさんは、専業主婦とパート生活をしばらく続けていたが、40歳になって印刷会社に正社員として入社。秘書業務、総務や経理、文書の校正業務等に従事し、60歳で定年退職を迎えた。

2. 添乗員にチャレンジした動機

(1) 旅行好き。ツアーでは年配の女性添乗員もいて、自分にもできると思った

Fさんは、大の旅行好きだった。司馬遼太郎の『街道をゆく』の43冊を短期間で読破すると、それぞれの紀行で登場した場所に、とにかく回ろうと決心。まずは『南伊予、西土佐の道』からスタートした。

参加した数々のツアーには、ガイドなしで添乗員が付いていた。Fさんは、添乗員は若い人たちがばかりだと思い込んでいたが、実際には年配の女性添乗員が同行することも多く、その現実にも相当驚いたそうである。こうした体験を繰り返すうちに、「お弁当を配ったり、電話で手配したり、このようなお世話をする仕事は、イヤではないな。定年したら、自分も添乗員ができるかもしれない」と思うようになったとFさんは振り返る。

定年後に自分が添乗員になった姿を思い描き始めると、若い男性添乗員が同行したバスツアーでは、磐城山が目の前にあるのに、それを案内しないことが気になったりもした。「もう少し面白い話をしてくれればいいのに」「有名な街道を走っているのに、なぜ何もインフォメーションしないのだろう」といった思いも巡るようになったそうである。

定年後、Fさんはシルバー人材センターの講習で、旅程管理主任者を取得。添乗員としてデビューすることとなった。

3. Fさんの添乗生活

(1) 月の添乗は、6～7本。日帰りバスツアーがメインだが、そのうち1本は宿泊ツアーを担当する

添乗員になって、Fさんは2年目を迎えた。いまでは、月に6～7本のツアーをこなしている。ほとんどが日帰りバスツアーだが、月に1本は、1泊2日～3

泊4日のツアーも担当するそうである。方面は、東北が多いという。

(2) バスの移動中に「いい案内をする」ことが楽しみでもあり、自分のモットーでもある

Fさんが添乗で心掛けているのは、「移動中にお客様にいい案内をする」ことである。これが添乗の楽しみでもあり、モットーでもあると語る。この「いい案内」とは、一つは「いい話をする」ということである。「もっといい話をして差し上げたい」と日頃から考えているので、新聞の切り抜き作業も欠かさないと言う。「添乗員はガイドではないが、例えば十和田湖の県境の話をする、お客様も喜ぶ。その姿を見るのが嬉しい」とFさんは語っている。

もう一つの「いい案内」とは、言葉のとおり、スムーズに旅程管理をすることである。特に、自分が行ったことのないツアーであれば、前の添乗員の報告書をもとに、図書館に行って勉強したり、バスの止まる位置、トイレの位置などを、丁寧に情報収集して、万全の準備を整えているそうである。

(3) 自分の認識とお客様の要望とのギャップをいかに埋めるかが課題

Fさんは、いまの自分の課題を「自分の認識とお客様の要望とのギャップ」をいかに埋めるかだと捉えている。これは、添乗デビュー間もない頃の体験から来ている。

Fさんは、これまでの自分の旅行経験から、「旅は自己責任で行くもの。はじめの頃は、旗の後ろにお客様がついてくる、という発想がなかった」と振り返っている。そのため、「旗を持って連れて行かなかった」「高速のトイレで、旗を持って誘導してくれなかった」というクレームを受けたことがあった。「お客様にとって、旗がどれだけ大事なのが分かった。お客様は誘導されて安心なんだ、ということに気づいた」と当時を振り返っている。これは、「自分の認識とお客様の要望にギャップがあったからだ」とFさんは考えている。それからは、自分の尺度でものごとを判断するのではなく、お客様にニーズはどこにあるのかを、冷静に見ていくようにしているそうである。

4. これまでのキャリア、人生経験において生かされていること

(1) これまで、テーマを持って旅行してきた。そのため、各地の知識が深い

Fさんは、これまで触れてきたとおり、大の旅行好きであった。しかも、それらの旅行には、Fさんなりのテーマを掲げ、各地を回ってきている。そのため、さまざまな地域に関する造詣が深い。これが、添乗員としての自分の強みだと、Fさんは認識している。

(2) 前職の経理や総務の仕事が役に立っている

Fさんは、前職の印刷会社で、経理や総務関係の仕事に従事していた。これらの体験が、添乗業務に役立っていると振り返る。例えば、精算業務については、最初から何の苦にもならなかったと語っている。Fさんと一緒にデビューしたシルバー添乗員の中には、人前で話すことが上手なのに、精算等の事務業務が苦手で、辞めてしまった人がいたそうである。

また、「総務は、ある意味、社員のお世話係。だから、お客様のお世話をすることも、特に苦にはならない」と語る。添乗員になる前に取得していたヘルパー2級の資格も、添乗にはとても役立っていると言う。

添乗サービス業高齢者雇用推進事業推進委員会

座長	清水 誠	中村学園大学短期大学部 教授
委員	山田 隆英	日本添乗サービス協会 会長
	清水 哲朗	(株) 旅行綜研 代表取締役社長
	中西 康夫	(株) フォーラムジャパン 相談役
	竹内 一修	(株) エコールインターナショナル 代表取締役
	都築 英信	(株) 日旅ビジネスクリエイト 代表取締役社長
	三橋 滋子	(株) TEI 代表取締役
事務局	番場 実	(社) 日本添乗サービス協会 理事・事務局長
	中込 元	(社) 日本添乗サービス協会 業務課長
調査研究 機関	小倉 千佳	(株) CSPリノベーション コンサルタント・主任研究員



社団法人 日本添乗サービス協会
添乗サービス業高齢者雇用推進委員会