



高齢従業員の豊かな経験を生かして
明るく働ける職場づくりを推進

株式会社 大観荘

(福岡県筑紫野市)

株式会社 大観荘 (福岡県筑紫野市)

企業プロフィール

- ◎創業 1964 (昭和39) 年
- ◎業種 宿泊業
- ◎従業員数 48人
(内 訳) 60~64歳 9人 (18.8%)
65~69歳 10人 (20.8%)
- ◎定年・継続雇用制度
定年65歳。定年後は基準に該当する者を70歳まで継続雇用。
現在の最高齢者は68歳

I 本事例のポイント

株式会社大観荘は1964(昭和39)年2月に、福岡・博多の奥座敷といわれる二日市温泉で産声を上げた。万葉集にも詠まれた歴史ある名湯で、いまでも1年を通じて多くの観光客でにぎわいみせる。創業半世紀を超えた同旅館では、上質なサービスの提供を支えてきた高齢従業員が、いきいき働き続けられるように積極的な制度改善を推進している。

本事例のポイントは次のとおり。
(1) 1995(平成7)年以降、3度にわたる就業規則の改定を行い、定年を65歳に引き上げた後、2015年3月には70歳までの再雇用を規定化した。

II 企業の沿革・事業内容

(2) 高齢従業員の健康面や家庭の事情などを考慮し、継続雇用後は、フルタイム勤務、短時間勤務を選択できる制度を導入した。
(3) 継続雇用後の処遇については、仕事の内容・役割、勤務形態が定年前と変わらないかぎ

大観荘は、1964年に福岡県南部に位置する二日市温泉で創業した。二日市温泉の近隣には太宰府天満宮や九州国立博物館などの観光名所が多いことから毎年多く

り、減額されない仕組みを構築した。定期昇給、賞与の支給も定年前同様実施される。

(4) フロント業務を一括管理するシステムを導入し、高齢従業員でも操作しやすい工夫を凝らした。

(5) 高齢従業員の身体的負担軽減のため作業内容を見直し、外部の業者への委託を実施した。

の宿泊客が訪れる。

1300年以上の歴史を誇る二日市温泉で、半世紀にわたりサービスを提供し続けてきた同旅館は、加温・加水なしのかけ流し天



大観荘、外観

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

然温泉で、客室数は69室、250人の収容が可能な大宴会場も備えている。「訪れていただいた誰も

が満ち足りたひとときをお過ごしただけですように」を合言葉に名湯の一角を守り続けている。

部会を設け、「健康で働く意思さえあれば、働き続けられる職場づくり」について検討を開始した。議論を重ねるなかで、経験豊かな高齢従業員に今後も継続的に働いてもらうためには、60歳以降の雇用を制度化し、安心感・公平性を担保することが課題とされた。そこで、1995年1月から人事制度などの見直しに本格的に着手した。

Ⅳ 改善の内容

(1) 制度に関する改善

・就業規則の改定

従業員に安心して働いてもらうために、1995年1月より、定年年齢を60歳から65歳に引き上げることを決め、就業規則を改定した。さらに、65歳定年後も働き続けたいという従業員の希望が多

に該当する者を70歳まで再雇用する3度目の改定を行った。この基準とは、「本人に働く意思があり、健康状態に問題がないこと」というものであり、実態として希望者全員を再雇用している。

・継続雇用の制度化

継続雇用後の処遇については、勤務形態、仕事内容・役割が変わらなければ、賃金の減額は行わず、定期昇給と賞与の支給についても定年前と同じ処遇としている。一方、短時間勤務などを選択した者の賃金については、時間給で計算

同旅館では、60歳を超えても、本人の体力、意欲、能力が続くかぎり、59歳以前と同じ仕事を継続するのが一般的であった。役職定年も設けておらず、定年後も役職に就いている従業員も少なくなかった。一方、高齢従業員のなかには、体力の低下や家族の介護を理由に退職する従業員も出てきたことか

さらに2015年3月には基準



フロント会計システムを導入し、事務処理が迅速化した

するものの、昇給や賞与の支給は行っている。なお、時間給の額については、これまでの勤務経験を評価し、同業他社の水準よりも高めに設定している。

同旅館の賃金制度は、定年前から年功を重視した処遇を原則としており、人事考課結果に基づき、賃金・賞与に大きく差をつけない方針とし、継続雇用後の処遇についても同様である。処遇に差をつけない背景には、業務内容の大半が成果を明確に示しにくいことがあった。こうした一連の改善により、定年到達時に退職する者はほとんどいなくなった。

さらに、退職金制度についても見直した。これまで「60歳に達した年度の末日」に支給していた退職金を「65歳に達した日の年度の末日」に支給することも決めた。退職金の支給日は先延ばしになるものの、支給額が増えるため、高齢従業員からは特に不満の声は上がっていない。

・柔軟な雇用形態の導入

2002年に65歳以降の継続雇用制度を導入した当初は、継続雇用者もフルタイム勤務で働くこと

が原則であった。しかし、本人の健康上の理由や家族の介護などにより退職を余儀なくされる者も出てきたことから、短時間勤務を選択できる仕組みを導入した。短時間勤務を選択した高齢従業員は、主に、早朝における朝食の準備作業や宿泊客が増加する週末の事務作業などを担当している。

同旅館では、雇用契約更新時を除き、継続雇用者との定期的な面談の場を設けていないが、雇用形態の変更を希望する者は個別に社長が相談に応じている。

(2) 能力開発に関する改善

高齢従業員をはじめ全従業員を対象に、月2回、産業医や太宰府天満宮の職員を講師として招き、健康管理のあり方や太宰府の歴史などについての研修会を実施している。同旅館が位置する二日市温泉は万葉集にも詠まれた名湯であり、菅原道真公すがわらのみちまねをまつた太宰府天満宮が近いことから、従業員一人ひとりが地域の歴史に対する知識を深めることが求められていた。これまでは従業員の意欲に任せてきたが、同旅館が積極的に取り組んで研修会の開催が実現、宿

泊客との会話が弾むようになったと従業員から声が上がっている。

また、産業医からは長く働き続けるためには日ごろの健康管理が大切であることを学ぶとともに、保険会社の従業員が講師を担当するセミナーでは、住宅ローンの仕組みや将来の年金などについての知識を習得するなど、研修会は高齢期のライフプランを考える格好の場となっている。

(3) 職場環境に関する改善

・IT機器の導入

同旅館では、事務職にも高齢従業員が多いことから、事務処理のIT化が遅れていた。そのため書類を手書きすることも多く、記入ミスなどがたびたび生じていた。そこで宿泊代金を清算するフロント会計システムを導入。フロント会計、顧客管理、客室管理などのフロント業務を一括管理するシステムであり、導入により迅速な事務処理が可能になった。IT化に際しては、高齢従業員の意見をふまえつつ、入力作業をタッチパネルで行えるようカスタマイズすることで、ITが苦手な高齢従業員でも操作しやすいようにした。



大観荘でいきいきと働く高齢従業員



きびきびした動作で年齢を感じさせない高齢従業員

・身体的負荷の軽減

宿泊客がチェックアウトした後、布団の片づけや室内の清掃は、従来、高齢従業員が担当していたが、重労働であり身体的負荷が大きいため改善の要望が上がっていた。そこで、1996年頃から、これらの作業をすべて外注化することを決めた。外部に依頼することにより、高齢従業員の身体的な負担が軽減し、他の業務に集中できるようになった。

(4) 健康管理・安全衛生

同旅館では、年間20日の年次有給休暇を付与しているが、従来から管理職や調理場担当者などの一部の従業員を除き、その取得率は年間最大99%と高い水準を示していた。

しかし、旅館業という業務の性質上、連続して休暇をとる雰囲気はなかなか各職場になかった。有給休暇を連続取得することでリフレッシュし、モチベーションの向上にも大いに影響することから、高齢従業員を含むすべての従業員に対し、比較的、宿泊客数が少ない6月から9月にかけて、各職場で調整のうえ、5日程度の連続休暇

を取得するよう社長からうながした。

その結果、連続休暇の取得率は年々上昇しており、「子どもたちと家族旅行が実現した」との声も聞かれる。

(5) 従業員の反応・声

だれもがいきいき働き続けられる職場の実現に取り組む、同旅館の高齢従業員の声を紹介する。

68歳のAさんは、今年で勤続30年のベテランである。

「私は主に、経理事務、宿泊予約の受付業務、フロント業務などを担当しています。定年後、家族を介護しなければならなくなったため、社長に相談して、週3日のパートタイム勤務に切り替えてもらいました。子どもはすでに独り立ちしているものの、ある程度余裕のある生活を送るためには、定年後も働く必要があります。短時間、短日数勤務制度が設けられたことは本当に助かりました」とAさんは話す。

また、仲居として働くBさんは67歳。定年前は仲居頭として勤務、館内を知り尽くすBさんは現役の仲居から大いに頼りにされている。

「現在はお客さまが集中する週末の朝食の配膳などを担当しています。接客のよい手本となれるようがんばります」とBさんは語る。

AさんやBさんに代表される経験豊かな高齢従業員の経験知を活用していくためにも、同旅館は今後もさまざまな制度を段階的に見直していく方針であり、高齢従業員のもつ質の高いサービスを提供していく方針である。

