

**株式会社 ホテルゆのくに (ゆのくに天祥)**  
(石川県加賀市)

- ◎創業 1963 (昭和38) 年
- ◎業種 宿泊業
- ◎従業員数 133人 (2018年4月1日現在)  
(60歳以上男女内訳) 男性 (32人) 女性 (12人)  
(内 訳) 60~69歳 30人 (22.6%)  
70歳以上 14人 (10.5%)
- ◎定年・継続雇用制度  
定年は60歳。制度として希望者全員65歳まで、一定条件のもと70歳まで再雇用。制度はないが運用により一定条件のもと上限年齢なく再雇用。現在の最高年齢者は81歳

株式会社ホテルゆのくにには、1963 (昭和38) 年6月に創業、同年12月に旅館「ゆのくに天祥」の運営を開始した。創業以来、日本屈指の名湯の名に恥じない、高品質のサービスの提供に努めている。

日本独特のおもてなしの心は国内だけでなく、海外でも高い評価を得ているが、その心を継承する中心には経験豊富な高齢従業員も大きくかかわっている。同社は、高齢従業員がその能力を存分に発揮して、長く働き続けることができる職場づくりに取り組んできた。

本事例のポイントは次の通り。

(1) 65歳、70歳の継続雇用更新時に、本人の希望を優先し継続して長く働けるよう制度面を整備した。年齢の上限は設けず、生涯現役の職場づくりに取り組んでいる。また、本人の希望に沿った柔軟な勤務体制を導入した。

(2) 顧客サービスの質の向上のために、「改善提案制度」を設け、迅速に対応できる環境を整備した。従業員同士のコミュニケーションに力を入れ、ミーティングを欠かさず実施し、従業員の声を高品質のサービス提供に反映している。

(3) 高齢従業員の経験やスキルが十分に活かされるよう、世代

同社は、1963年6月に石川県加賀市の山代温泉に創業。「ゆのくに天祥」は今年創業55周年を迎えた。

1965年には日本観光旅館連

**II 企業の沿革・事業内容**

バランスを考慮し、管理職や部門リーダーを高齢従業員にもになわせるとともに、生産性向上支援訓練を受講させている。

(4) 高齢従業員の身体の負担軽減を第一に考え、常に作業環境を改善している。また、館内のバリアフリー化を実現し、安全対策に積極的に取り組んでいる。

**I 本事例のポイント**

平成 **30** 年度

高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

**最優秀賞**

**高齢者が能力を十分に発揮し  
活き活き働ける職場づくりを実現**

**株式会社 ホテルゆのくに (ゆのくに天祥)**

(石川県加賀市)



「ゆのくに天祥」外観

名に加盟（その後、国際観光旅館連盟にも加盟）、事業の拡張を図り増築を行うとともに、大阪と名古屋に営業所を設置した。

また、1988年には、グループ関連会社「伝統工芸村ゆのくにの森」をオープン。13万坪の緑豊かな丘陵地に江戸・明治時代の茅葺の古民家を移築した伝統工芸村では、50種類以上の伝統工芸体験ができ、観光客に好評を博している。

近年では、「第43回プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」に入選したのを皮切りに、2017（平成29）年度「人気温泉旅館ホテル250選」および「5つ星の宿」に認定されるなど、同社のサービス理念である高品質旅館として圧倒的な存在感を示している。

### Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社は、2015年以降、8人の高齢従業員（60歳以上）を新規採用した。担当する業務は、送迎バスの運転手、玄関前のお出迎え

業務、フロント業務、施設管理業務など多岐にわたり、豊かな経験をもつ高齢従業員が細やかなサービス提供を行っている。

一方で、若年層や中高年層の採用も実施。新卒者は、2018年度5人、2017年度8人、2016年度4人を採用した。性別や年齢においてもバランスのよい採用が実現できていることから、現在のところ人手不足とはあまり感じていないが、石川県の有効求人倍率は1.96倍と全国的にみても高水準であることから、労働力の確保のためにも高齢従業員が自らの能力を十分に発揮し、生き生きと働き続けられる職場環境の整備に取り組んでいる。

### Ⅳ 改善の内容

#### （一）制度に関する改善

・ 定年と継続雇用  
定年は60歳で希望者全員65歳まで再雇用、さらに一定条件のもと70歳まで再雇用している。高齢従業員が貴重な戦力であることを認

識しているため、会社から退職を働きかけることはほとんどない。

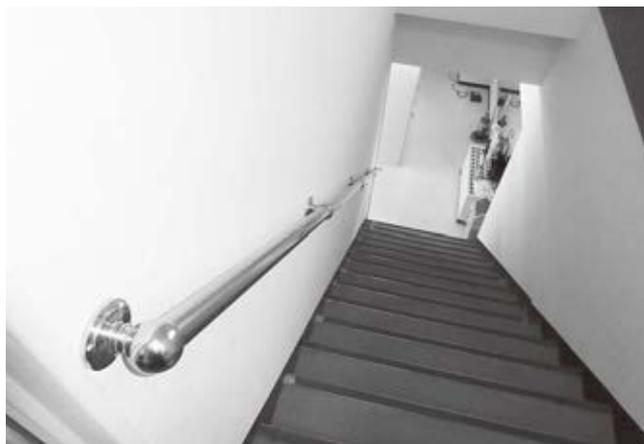
継続雇用については約20年前から試験的に運用、約10年前から本格的に実施しており、実質的な定年は65歳以上といえる。また、前述の「一定条件」に関しては、65歳、70歳時に本人の意志を尊重したヒアリングを行い、双方合意によるきめ細やかな条件をもとに継続雇用を行っている。

#### ・ 賃金と勤務評価

賃金については、責任・役割・仕事内容・勤務形態が変わらなければ、基本的に定年前と同等としている。定年後の継続雇用者に対しても賞与を支給しているが、額としては、現役世代と若干の差を設けている。評価に関しては、具体的な評価シートなどは整備していないが、年齢や勤務形態に関係なく、全員に実施している。

#### ・ 柔軟な勤務体制

同社では、労使双方合意によるきめ細やかな条件設定を行っているため、パターン化した勤務形態ではなく、本人の希望に応じて働くペースを変えるオーダーメイド方式を採用している。フルタイム



転落を防止するため、バックヤードの階段に手すりを設置

で働く従業員が大半であるが、一部の従業員からは働くペースを変えたり出勤も減らしたり、勤務日数を減らしたり勤務時間を減らしたりするなど多様な組み合わせによる働き方を実現した。

#### ・復職

高齢従業員が多く働いていることもあり、疾病などにより長期療養が必要な従業員もいる。そうした場合は、家族との話し合いなどを含め、本人の意志を確認し、復職を待つこととしている。総務課が窓口となり、こまめに近況を確認し、「会社に戻ることを待っている」というメッセージを伝えることで、復職を果たした事例もある。

#### (2) 改善提案制度の導入

現場で働く従業員からの改善提案制度を設け、迅速に改善・対応する体制を整備。会社全体でコミュニケーションがとれることを重要視し、一方的に改善提案を求める目安箱式の方法から、管理職ミーティングや部門ミーティングなどをこまめに実施し、その席で「困っていることはありませんか」と呼びかける方式に切り替えた

ところ、高齢従業員からも率直な意見が積極的に出されるようになった。内容によっては各部門における改善ミッションとして取り上げられることもあり、従業員の改善意識の向上につながっている。

また、従来実施してきたお客さまアンケートは、これまでも現場からの意見の吸い上げに大きな役割を果たしてきたが、アンケートのコメントを目につきやすい場所に掲示したことで、従業員間でお客さまからのメッセージを共有できるようになり、従業員全体のモチベーションがアップした。

#### (3) 能力開発に関する改善

同社では高齢従業員が管理職や部門リーダーにも配置されており、部門リーダーを対象に当機構の生産性向上支援訓練を実施し、仕事の質の向上について学んでいく。定例会議などで頻繁に顔を合わせる管理職と違い、これまで部門リーダー間のコミュニケーションがとりにくいことが課題の一つであったが、年齢にかかわらず同じ講義を受けることで一体感が生まれ、お互いの仕事を理解しあう格好の機会となった。旅館宿泊業

での生産性向上支援訓練の取組みは全国初となり、業界のモデルケースとして注目を浴びている。これまでの懸案事項の一つであった部門間のコミュニケーションが向上したことから、今年度も同訓練の実施を予定している。

また、接客においては高齢従業員の豊富な経験や高いスキルが若い世代のよい手本となるため、新人研修の際、高齢従業員が講師になるプログラムを設定した。

#### (4) 職場環境の改善

##### ・バックヤードの整備

同社では従業員の安全を重視し、館内のバリアフリー化を進めた。なかでも高齢従業員が多く働くバックヤードの改善に重点的に取り組み、バックヤードの階段に手すりを設置し、昇降時の安全を図っている。また、高齢従業員の視覚的な負担を軽減するため、バックヤードの照明すべてをLEDに変更。電球の交換は主に高齢従業員が担当していたが、照明寿命の延長により交換作業の負担も減少した。バックヤードの整備によって動線が確保でき、業務の円滑さが増した。



軽量の座椅子や敷布団に変更し、作業負担を軽減



車輪の大きい配膳台車を導入し、運搬時の取り回しが大きく改善

#### ・配膳時の労力の軽減

調理場で働く高齢従業員のために、従来、配膳台車にはキャスターをつけていたが、さらに運搬がスムーズになるよう、車輪の大きい配膳台車100台を導入。これにより足腰への負担が軽減した。

#### ・作業環境の改善

高齢従業員の能力が十分に発揮できるように、身体負担を減らすことを優先し、作業環境を大きく改善した。昨年、客室に設置しているすべての座椅子を運びやすい軽量なものに替えると同時に、敷布団も軽量なものに替えた。ただし、お客さまの満足度が何よりも重要であるため、快適な寝心地を保障する質の高い製品を選択した。

#### ・計量指示器（インジケーター）の導入

館内の設備機器管理は主に高齢従業員の仕事であるため、インジケーターを導入し、空調、ボイラー、風呂の管理も見える化・効率化を図った。作業の軽減だけではなく、結果が目に見えることで省エネ意識が高まり、エネルギーの大幅な削減につながった。

#### (5) 健康管理・安全衛生

同社では、健康管理の一環として、全従業員のインフルエンザの予防接種に取り組んでいる。接客業にとってインフルエンザを未然に防ぐことは重要事項であり、高齢従業員の場合、重症化する危険性もあることやお客さまにも多大な影響がおよぶため、医師に複数日訪問してもらい、全従業員の接種を呼びかけた。

また、定期健康診断においても2日間の訪問型を実施。希望に応じて、可能な検診項目はオプションで実施するなど、受診しやすい環境の整備を図った。

#### (6) 高齢従業員の活躍

Aさん（75歳・男性）は仕入れ全般の業務を担当、フルタイムで勤務している。製造業の企業で仕入れ業務の経験があり、パソコンの技術も高い。健康面に若干不安はあるが、同社の柔軟な働き方を活用して、「可能なかぎり働き続けたい」と話す。

Bさん（81歳・男性）は、1日おきに午前中4時間勤務し、設備の保守管理を担当。当初は館内の設備機器を一手に引き受けていた

が、すべての設備の高効率設備機器への入替えにともない、現在の勤務形態へ移行した。設備の保守管理は専門的知識が必要であるため、自らの業務を着実にこなしながら後継者の育成も併行して行っている。

Cさん（62歳・女性）は、8時から16時までの7時間勤務で総務関係業務を担当する。前職は、小規模の旅館のフロントで会計業務を担当していた。「はじめは業務の違いや量の多さにとまどいもありましたが、健康であるかぎり働き続けたいと思っています」と語る。

#### (7) 今後の展望

開湯1300年の歴史ある山代温泉でお客さまに寄りそったきめ細やかなサービスを提供し、さらなる業務の拡大を図る同社にとって、経験豊富で高い技術をもった高齢従業員は宝物のような存在である。高齢従業員がその能力を十分に発揮し、生涯現役で働き続けられる職場環境の構築は同社にとって大切な経営理念でもある。新たな課題解決に向けて、あくなき挑戦が続く。