

## 高齢者雇用推進のための

# ガイドライン



それでは、元気で意欲や能力にも恵まれた高齢者の方々に「生涯現役」として、シティホテルで活躍して頂くにはどのような配慮が必要でしょうか。ここでは、ホテル(シティホテル)業産業別高齢者雇用推進事業で、3年間にわたって検討した結果をとりまとめた5つの柱から、雇用推進の方策をご紹介します。

### 高齢者雇用推進の5つの柱

現在、一般的には65歳以上の方を「高齢者」と呼びますが、年齢はあくまでもひとつの目安であり、体力や生活スタイル、就労に対する考え方は非常に多様化しています。したがって、「高齢者にとって働きやすい職場、高齢者にふさわしい働き方」を考える上でも、ひとつの方向に取れんさせることは難しく、実際に採用した人の希望を直接聞いたり、その人の経験年数や心身状況の変化に応じて、柔軟な対応をしていくことが求められるでしょう。

以下は、ホテル(シティホテル)業産業別高齢者雇用推進事業で、3年間にわたって検討した結果をとりまとめ、高齢者を活用する上で留意しなければならない基本的な考え方を5つの柱で示したものです。

1. 雇用管理のあり方
2. 新たな採用手法の検討
3. 能力開発のあり方
4. 職場改善、健康維持推進策のあり方
5. 公的な支援の活用(助成金など)

それでは具体的にそれぞれの項目について見てみましょう。

## 1. 雇用管理のあり方

### (1) 雇用する高齢者に求める要件の明確化

まず、高齢者を雇用する上で最も重要な課題は、事

業所にとって必要な人材、資格とは何か、どの職域で高齢者の持つ資質を生かせるかという見極めです。すべての高齢者がホテル業に適した人格、技能を持っているわけではありません。高齢者の活用にあたっては、事業所が求める職務内容、雇用形態と、高齢者側の就労意識、経験、資格、技術等を事前に確認する必要があります。

現在、シティホテルでは60歳以上従業員が担当している業務は、「清掃」、「洗い場」といったバックヤードが中心になっていますが、今後の活用方針についてみると、「フロント」業務という回答も多くなっています。たとえば、「フロント」に求められる高齢者の資質(人格、前職での経験等)や資格・技能(英語、パソコン、技術者としての経験等)は何かということが、採用の前提として明らかにされる必要があるでしょう。

また、各事業所の持つ立地、規模、従業員数、業務内容などの特性を踏まえて

- \* フロントとバックヤードのいずれで高齢者を活用するのか
- \* 正社員と常勤パート(嘱託、アルバイト等)など雇用形態をどうするのか
- \* 現在、雇用している従業員を引き続き継続雇用するのか(定年延長)、それとも外部から新規に採用するのか
- \* 60歳代前半と60歳代後半以降での配置や処遇の差異をどうするのか

というように、職種、雇用形態、年齢など求められる要件を整理していくことが重要です。

また、高齢者を雇用するにあたって、単に高齢者を職場のどこに配置するかということに終始するのではなく、若年層との役割分担をどのようにするかなど、職場全体の人材と職務の適正配置を考えていくことが必要です。

## (2) 高齢者の活用方策

### — 高齢者の特性を活かすための働き方

若年層に比べ、体力や健康への配慮が必要な高齢者に対しては、労働時間の短縮や配置や働き方の工夫を行い、高齢者の負担を軽くしながら、本人が希望する柔軟な働き方を実現していくことが求められます。

従業員に対する意識調査でも、高齢者がシティホテルで働く場合に希望することは、1日の勤務時間の短縮や、週・月の勤務日数の短縮といった労働時間管理面での対応となっています。

シティホテルの各事業所でもすでに、加齢による体力や能力のカバー、労働時間の短縮に対応するため、高齢者同士のワークシェアリング、チーム制、ペア労働など、さまざまな工夫が行われています。

具体的には、以下のとおりです。

#### ① 労働時間管理の工夫

- \* 夜勤を1日、その後2日休む等無理のないローテーションを設定する
- \* 清掃、洗い場、調理等は、必要な時間が限られ、早朝など変則的勤務もあるが、高齢者に時間給で対応してもらいやすい

#### ② 配置や働き方の工夫

- \* 若手社員の教育訓練期間中の代替、補完的位置づけとして活用する

- \* ナイトフロントとして、高齢者と正社員がペアで勤務する
- \* ベテランと組み合わたり、高齢者同士でチームを組ませている
- \* チェーンホテルの高齢者スタッフでの定期的ミーティングを実施するなど、コミュニケーションを重視している
- \* 若い人と能力の差が出るような職場への配置を避ける

## (3) 経営に寄与する中高年パートの戦力化

「高齢者は年金を満額受給し、就労収入は補助的に捉える」- こうした高齢者の働き方の特性を活かし、経営者側は高齢者を採用することでコストを最適化していくことも可能です。意識調査でも、60歳以上従業員の就労による現在の平均収入は年間約216万円(年金受給平均額は年間約178万円)です。一方、60歳未満従業員の就労による平均収入は約388万円で、就労収入のみをみると、60歳以上の平均収入は60歳未満の約55%となっています。

支部説明会においては、「業務全般にわたり中高年のパートを活用し、雇用管理をうまく行えば、外部委託に比べ大幅にコスト削減できる」という意見も聞かれました。しかし一方では、現在シティホテルで働いている60歳以上の従業員のうち、「定年以前から継続して就労している」が約5割あり、「特に継続就労の場合に、60歳以降(定年以降)の給与ダウンのコンセンサスを得ることが難しい」との声も聞かれました。

年功賃金に代わり能力主義が導入される職場が多い中で、高齢者だから賃金を低く抑えるという発想ではなく、その人の能力や働きぶりに応じた賃金体系を用意し、働く意欲を高めていく必要があります。

## 2. 新たな採用手法の検討

### 一有能で適性のある人材確保と派遣の活用

高齢者活用のみならず、若年層を採用する場合でも、有能で適性のある人材確保をどのように行うかが業界にとっての大きな課題になっています。

高齢者の採用については、「新聞広告」、「知人の紹介」と並んで、「ハローワーク」、「シルバー人材センター」など既存の採用ルートを経由するケースが多くなっています。

しかしながら、ハローワークを経由する場合は、以下の点が課題として挙がっています。

- ① 企業側から適性のある人材を検索できない
- ② 紹介されるまでに時間がかかる
- ③ 紹介されてきた人が十分な説明を受けていないケースもあり、職場や職務に対する誤解も多い

また、シルバー人材センターの活用は、採用コストの低減化や短期間での派遣が可能なることから利用する事業所が増えていますが、一方で、以下の点が課題としてあがっています。

- ① 事前の面接や話し合いができないので、派遣されてから適性がなかったということがある
- ② 活用する側の経営者と働き手の意識にギャップがある
- ③ シルバー人材センターへの手数料がかかる

また、ボイラーや電気設備といった職域への採用は、一般的な採用ルートでは確保が難しく、事業所独自にJR、教師、船の機関士、消防署職員のOBといった、ホテル業に活かせる経験や技能を持つ人の採用ルートを確保しているところもあります。事業所によっては、配膳人協会や警備会社から専門業務の派遣を活用しているところもあります。こうした採用については、それぞれのホテルの顧客特性や地元企業の業種などを勘

案して工夫していく必要があるでしょう。

## 3. 能力開発のあり方

意識調査によると、現在シティホテルで働いている60歳以上従業員の8割弱が転職経験者で、ホテル業の経験がない人が多くなっています。また、現在高齢者が働いている職場は、清掃や洗い場といったバックヤードが中心であり、特別な能力開発や教育訓練が行なわれていないことも明らかになっています。さらに、経営者の約6割が高齢者雇用のデメリットとして、「技能・知識が必要レベルに達していない」という点を挙げています。

近年、特にフロント業務（予約業務や精算業務等）においてパソコンの導入が進んでおり、事業者ヒアリングでも、「パソコン操作ができない高齢者は雇いにくい」、「簡単な英会話能力があるほうが望ましい」という意見もあります。

また、シティホテルのフロントとバックヤードでは求められる能力および教育訓練の必要性が異なるため、職種ごとに能力開発・教育訓練を考慮していく必要があります。

全国の職業訓練校では、ホテル業関連の専門の教育訓練を行なっています。たとえば、東京都立高年齢者技術専門校では、ホテル・レストランサービス科で中高年齢者を対象に、ホテル業におけるパソコン操作、英会話、サービス等についてきめ細かい専門教育を行なっています。卒業生は事業者サイドからの評判も高く、また高齢者自身も必要な知識を身につけ、自信を持って職務につくことができています。

高齢者のパソコン操作、英会話、サービスマナーといった技術の向上や、責任感、やる気を高めるためには、以下のような教育訓練や職場内での配慮が効果的でしょう。



- \* 地域の専門学校・職業訓練校との提携などを視野に入れた研修の場づくり
- \* 事業所内での基礎的な業務マニュアルの作成
- \* 技術や働く意欲、生産性を高める教育や訓練の実施
- \* 職場の中で高齢者に役割を与える
- \* 経営者からの適切なコミュニケーション
- \* 若年層へ的高齢者に対する配慮の徹底指導
- \* 他世代とのコミュニケーションの場を設ける

## 4. 職場改善、健康維持推進策のあり方

高齢者がシティホテルで勤務することに対し、意識調査では経営者も従業員も半数以上が「体力や健康面での不安」をあげています。高齢者の体力は個人差が大きいのが特徴ですが、若い人に比べてなんとなく疲

労感を覚えたり、新しい機械や設備の操作に対してなじめなかったりする場合があります。

各事業所でも高齢者の身体機能の低下をカバーする職場環境整備についての検討や実践が行われ、支部説明会や委員会でも以下のような具体例が挙げられています。このような少しの工夫で高齢者の体力や気力を補完することが可能になるはずです。

- \* フロントに椅子を用意する
- \* 力仕事を若手がフォローする
- \* 作業しやすい制服（夏服）や道具を揃える（清掃業務）
- \* フロントに近いところに仮眠室を設ける
- \* シャワールームを設け、勤務終了時に利用することで、気分転換を図れるようにする
- \* 眠りの浅い高齢者の特性を配慮し、若い人と別の部屋を確保するようにする
- \* 空き室を仮眠室として利用する

## 5. 公的な支援の活用（助成金など）

経営者に対する意識調査では、助成金の認知度は全体の3割未満でした。すでに助成金を活用している事業所でも「手続きが煩雑」という意見が2割を占め、助成金をもっと活用しやすくしてほしいという希望が高くなっていました。

一方、支部説明会では、商工会議所が主催するセミナーへの参加や社会保険労務士への相談などを通じて、積極的に助成金を活用している事例も数多く聞かれ、助成金が高齢者雇用の大きなメリットとして一部の経営者に認知されていることが明らかになりました。本パンフレットの24頁に、高齢者雇用に関する助成金についての概要をとりまとめています。