

2. どうやってシニア人材の活用に取り組むの？

(1) シニア人材活用戦略の策定

シニア人材の活用に取り組むために必要な第一歩は、人事戦略の一つとしてシニア人材の活用推進を位置付け、「シニア人材の活用戦略」を策定することです。

10年後、20年度に自社を取り巻く環境はどう変わるか

チェック1 未来の我が社の従業員構成は？

10年後、20年後、あなたの会社では従業員の年齢構成はどのように変化しているのでしょうか。旅行業界全体としては、多くの男性社員が定年を迎え、人手不足に陥る可能性が高いことを10ページで確認しました。業界全体の傾向と一致した変化が予測される場合には、不足する人手をシニア人材によって補う方策を考える必要があります。

男性シニア
人材の増加…
女性の出産
退職…

チェック2 将来の事業環境や自社の目指すビジネスモデルは？

事業環境の変化やそれを踏まえた自社のビジネスモデルの方向性について見通しや方針はありますか。事業環境の変化は、業務内容の変化や従業員に求められる技能の変化として社内に影響を与えます。新しく生まれる業務や必要性が高まる業務を想定しながら、知識や経験の蓄積、人脈等シニア人材特有の強みが活かされる職域を考えましょう。

OTAの
広まり…
より多様化
する市場…

シニア人材に期待するものは何か

10年後、20年後の自社の人員構成とシニア人材に任せたい職域がおおよそ見通せたら、そうした環境と担当の職域において、どのように働くことをシニア人材に期待するのか明確にしましょう。

チェック1 期待する役割

- 当該職域において、担当者として成果を発揮してほしいでしょうか、あるいは後輩のサポートをしてほしいのでしょうか。
- シニア人材に期待する「役割」を考えましょう。

チェック2 必要な能力

- 当該職域において「期待する役割」を果たすためには、どのような能力が必要でしょうか。
- シニア人材に求める「能力」の内容と高さを考えましょう

定年前と変わ
らず担当者と
して成果を挙
げてほしい！

チェック3 求められる意欲の高さ

- 求められる成果を出すためにはどの程度の意欲を持って働いてもらう必要があるでしょうか。
- シニア人材に求める「意欲」の高さを考えましょう。

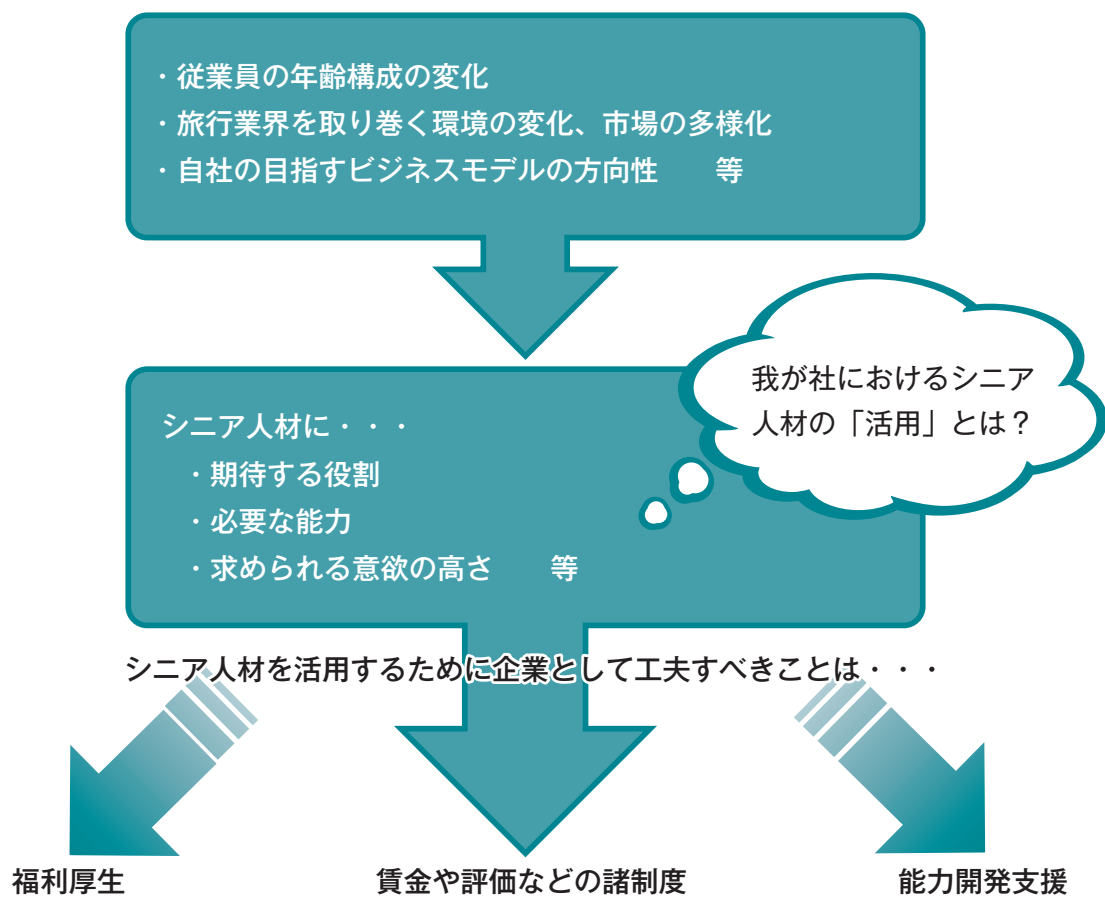
「シニア人材を活用する」と言うとき、「活用」の意味は企業によってそれぞれ異なるはずです。まずは、シニア人材がどのように働いていることが自社にとっての「シニア人材活用」なのか、方針を決めましょう。

シニア人材を「活用」するためにはどのような人事制度が必要か

「シニア人材の活用」を実現するために最適な人事制度の仕組みは？

シニア人材がどのように働いていることが、自社にとって「シニア人材の活用」なのか。この方針が定まると、その実現に向けて最適な人事制度や必要な人事施策がおおよそ描けるでしょう。22ページ以降で、それらを実現していくうえで大切なポイントを紹介していきます。

賃金には成果主義の要素が必要。能力開発も支援を続けないと。



本編	1. なぜシニア人材の活用に組み込むの？
	2. どうやってシニア人材の活用に組み込むの？
資料編	1. 高齢者雇用を取り巻く法制度
	2. 高齢者雇用推進に向けた公的支援制度等

業界の傾向を知ろう！

アンケート調査結果より

シニア人材の働き方や人事制度

①企業の仕組みや実態とプレシニア人材の希望

(【企業向け調査】および【プレシニア人材向け調査】)

図表 11

企業の「仕組み」・「実態」※ ¹	プレシニア人材の「希望」
(i) 定年前後の担当業務の変化	
変わらない (77.6%)	変わらない (62.0%)
(ii) 定年前後の所属部署の変化	
変わらない (86.6%)	変わらない (58.0%)
(iii) 定年後の役職	
役職に就いているシニア人材はいない (58.2%)	現在役職者だが、定年後は役職には就きたくない (39.3%)
(iv) 定年前後の業務上の責任の範囲の変化	
小さくなる (64.2%)	現在よりも小さい (58.0%)
(v) 所定労働日数・所定労働時間	
フルタイム勤務 (83.6%)	フルタイム勤務 (66.0%)
(vi) 定年前後の賃金額の変化	
定年直前を 100% とすると 64.6% (平均)	現在と同程度 (62.7%)
(vii) 賞与等支給の仕組み (有無)	
仕組みはない (43.3%)	仕組みがあり、金額は本人や所属部署の業績に応じて変動する (30.7%)
(viii) 人事評価	
人事評価制度があり、評価結果が報酬や処遇に反映される (46.3%) ※ ²	人事評価制度があり、評価結果が報酬や処遇に反映される (44.7%)
(ix) 能力開発支援の仕組み	
現役世代に対しては行っているがシニア人材には行っていない (43.3%)	就業時間の配慮 (30.7%) ※ ³

(注) 表には、各調査の上位 1 あるいは 2 項目を掲載している。

※ 1 最も多くのシニア人材に当てはまる選択肢を 1 つだけ回答

※ 2 「シニア人材に人事評価を行っている」とする企業が全体の 56.7% であり、そのうち 81.6% が「評価結果を報酬や処遇へ反映している」と回答した (0.567 × 0.816 ÷ 0.463)。

※ 3 社外講習に参加する時間帯は遅刻・早退を認めるなど

1. なぜシニア人材の活用に取組むの？

2. どうやってシニア人材の活用に取組むの？

1. 高齢者雇用を取り巻く法制度

2. 高齢者雇用推進に向けた公的支援制度等

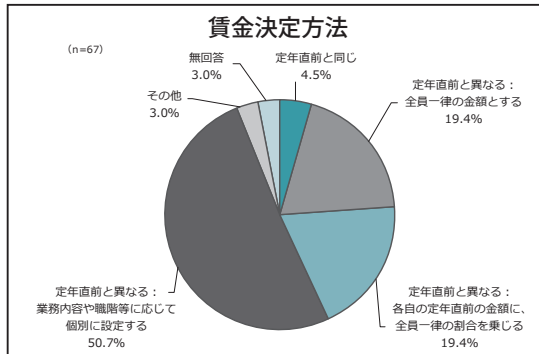
本編

資料編

②賃金の支払い等について

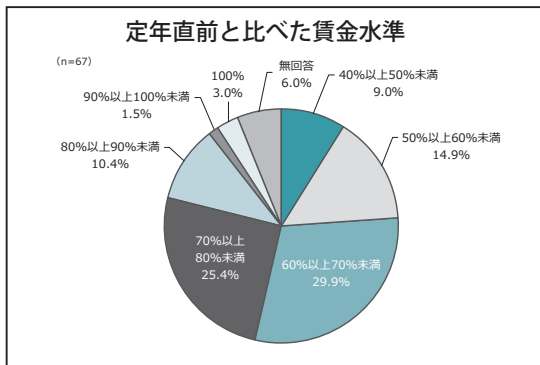
- 賃金決定方法は、「定年直前と異なる（業務内容や職階等に応じて個別に設定する）」が最も多く50.7%（図表12）【企業向け調査】

図表12

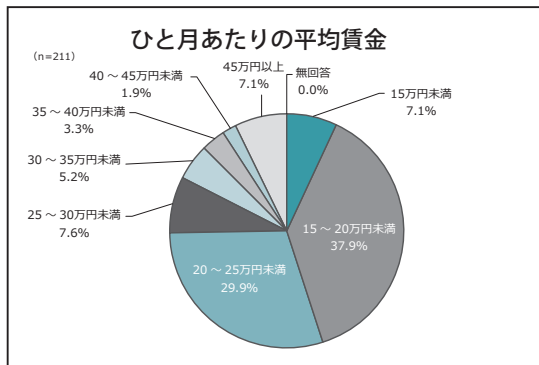


- 定年直前を100%とした場合の現在の賃金水準は、「60%以上70%未満」が最も多く(29.9%、図表13)、平均では64.6%【企業向け調査】
- 一方、シニア人材にひと月あたりの平均賃金（賞与を除く）を尋ねた結果、「15～20万円未満」（37.9%）、「20～25万円未満」（29.9%）の順に多い（図表14）【シニア人材向け調査】

図表13



図表14



③役割（【企業向け調査】【シニア人材向け調査】【プレシニア人材向け調査】）

- 企業がシニア人材に①「期待する」役割、②シニア人材が「果たしている」と認識している役割、③シニア人材が「果たしたい」と希望している役割、④プレシニア人材が「果たしたい」と希望している役割は互いに概ね一致（図表15：いずれも複数回答）

図表15

シニア人材が果たす役割			
①企業の「期待」	シニア人材		④プレシニア人材の「希望」
	②「認識」	③「希望」	
<ul style="list-style-type: none"> 知識、技術、技能の伝承 (89.6%) 後輩のサポート (62.7%) 知識、技術、技能の発揮 (59.7%) 	<ul style="list-style-type: none"> 知識、技術、技能の伝承 (48.8%) 知識、技術、技能の発揮 (43.6%) 担当者として成果を出すこと (43.1%) 	<ul style="list-style-type: none"> 知識、技術、技能の伝承 (54.5%) 知識、技術、技能の発揮 (36.0%) 担当者として成果を出すこと (35.5%) 	<ul style="list-style-type: none"> 知識、技術、技能の伝承 (61.3%) 後輩のサポート (44.0%) 知識、技術、技能の発揮 (28.0%)

1. なぜシニア人材の活用に取り組みの？

本編

2. どうやってシニア人材の活用に取り組みの？

1. 高齢者雇用を取り巻く法制度

資料編

2. 高齢者雇用推進に向けた公的支援制度等

(2) 従業員の年齢に応じた支援・取組み

シニア期の活躍に向けて、プレシニア期の従業員に働きかけることの大切さ

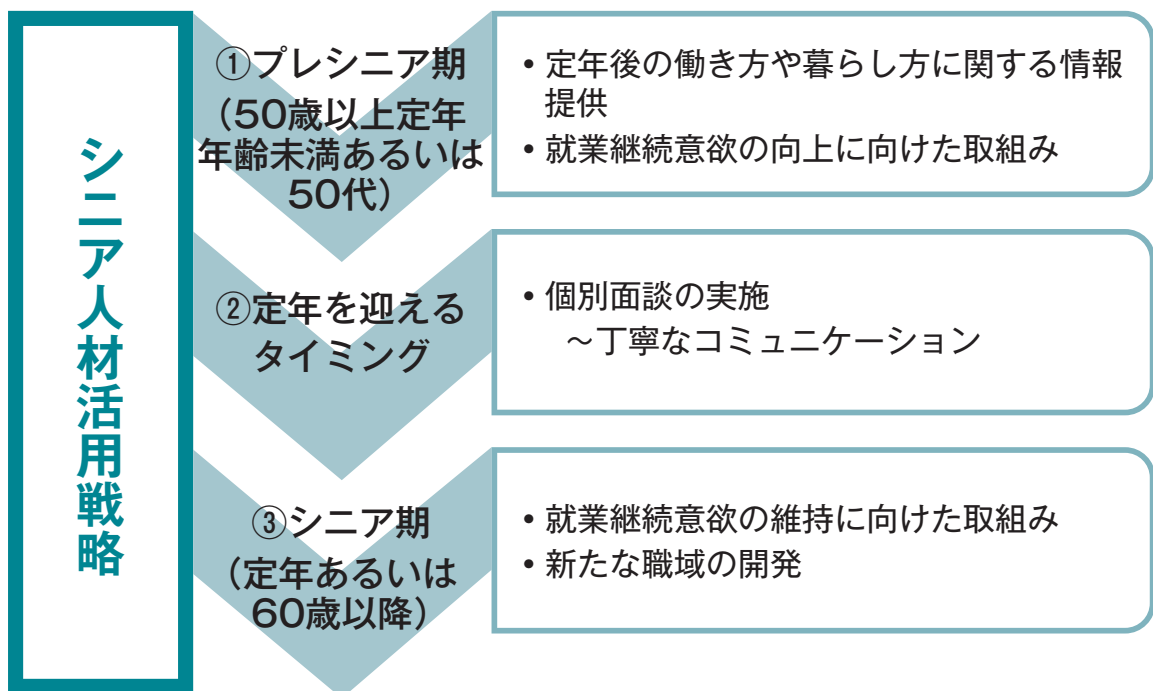
シニア人材の活用を進めるためには、今「シニア人材」として働く従業員（定年あるいは60歳以上の従業員）に対して配慮することはもちろん、10年後、20年後にシニア人材として働くこととなる「プレシニア人材（50歳以上定年年齢未満あるいは50代の正社員）」に配慮や働きかけを行うことが欠かせません。なぜなら、プレシニア期に企業からどのような働きかけを受けたかが、従業員のシニア期の就業継続意欲に影響する場合があるからです。

一方で、アンケート調査の結果、旅行業界ではまだ取組みが十分進んでいない支援があることが分かりました。

旅行業各社において十分に進んでいない取組み

- ① プレシニア人材に対して
 - ◆ 定年後の働き方や暮らし方に関する情報提供
 - ◆ 就業継続意欲の向上に向けた取組み
- ② シニア人材に対して
 - ◆ 就業継続意欲の維持に向けた取組み
 - ◆ 新たな職域の開発

そこで本節では、旅行業各社が特に力を入れるべき取組みを、従業員の年齢（①プレシニア期、②定年を迎えるタイミング、③シニア期の3つのステップ）に沿って紹介します。



1. なぜシニア人材の活用に取り組みの？

2. どうやってシニア人材の活用に取り組みの？

本編

1. 高齢者雇用を取り巻く法制度

2. 高齢者雇用推進に向けた公的支援制度等

資料編