

## 1. シニア添乗員の活躍が期待できる職域の例を見てみましょう

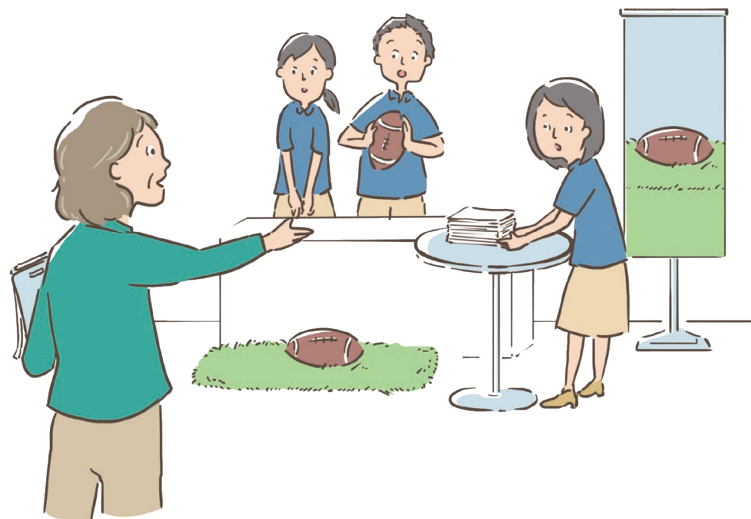
最初に、シニア添乗員の活躍が期待できる職域には、どのような仕事があるのかを見てみます。

ここで大切にしたい視点は二つあります。一つは、「シニア添乗員の経験や知識が活かせる職域にはどのようなものがあるのか」という点です。二つ目は、「旅行会社にとってシニア添乗員の活用ニーズがどこにあるのか」を考えることです。これら双方を、派遣会社としての確に把握することが大切です。

下記にあげる仕事および業務内容の例は、実際にシニア添乗員の活用事例があるケースに加えて、旅行会社の声から整理したものです。

### (1) MICEサポート業務

- ① 運営スタッフをとりまとめ、統括するリーダー
- ② 誘導、資料の配付、受付、ツアーデスク等、会議場やイベント会場で運営のサポートをする業務



MICEサポート業務では、特に「①イベント等のスタッフを統括するリーダー」として、シニア添乗員の活躍を期待する声があります。

旅行会社からは、例えば「経験を積んだシニア添乗員は、台数口などの大型ツアーもこなしている。MICE関連の事業では多くのスタッフ関わっているが、そうしたスタッフをコントロールできる人材が不足している。シニア添乗員には、トラブル発生時の対応の迅速さも十分に期待できる。MICEに携わるスタッフの統括リーダーを求め、ニーズは、今後も続いていく」という声があがっています。

## (2) インバウンド業務

訪日客に対して、送迎、同行、ご案内をする業務



日本を訪れる外国人が、ここ数年、大幅に増加しているのは周知の通りです。この動きは、添乗サービス業の追い風にもなっています。

実際に、インバウンドに関わる業務において、添乗員を活用している派遣会社は少なくありません。シニア添乗員も、その経験や知識を活かし、インバウンド業務に従事するケースが多く見受けられます。また、旅行会社においても、旅程管理やお客様の安全が確保できる能力のある添乗員が、インバウンド事業でも貢献してほしいという期待を寄せる声も多くあります。その声を具体的に見てみましょう。

- ・ 旅程管理主任者資格を持った添乗員の経験は、旅行会社として大きな安心感になる。移動が伴うインバウンド業務においては、添乗員の活用が欠かせない。
  - ・ インバウンドスタッフに特に求めたい能力は「危機管理、トラブル対応力」。
- 添乗経験は、インバウンド業務において大きな武器になるし、旅行会社としても安心して任せられる。

また、インバウンド業務に携わっているシニア添乗員からは、「体力面の負荷が軽減される」、「添乗経験が大いに役に立っている」、「突如のトラブルがあっても、スムーズに対処する自信がある」という声が多く出てきました。

「今は、添乗本数を減らして、送迎業務やショッピングやレストランのご案内など、高度な知識が必要な観光案内業務以外であれば、インバウンド業務を引き受けている。正直言って、体が楽だと感じている」という声も、シニア添乗員からありました。

シニア添乗員の職域拡大というテーマにおいて、インバウンド業務での活躍を推進する意義は大いにありそうです。

### (3) 地域創生事業のサポート業務

着地型ツアーの商品企画のアドバイザー、地元事業者に対するおもてなしや接客に関する普及啓発スタッフ(研修講師やアドバイザーなど)

旅行会社においては、地域創生事業の取り組みが活発になっています。ここでは、着地型ツアーの商品企画段階でのアドバイザーや、地元事業者に対する観光客へのおもてなしや接客のあり方についての普及啓発スタッフとして、シニア添乗員が十分に活躍できるのではないかとニーズがありました。

「添乗員は、旅行者のニーズを体験的に理解している。そうした添乗経験から、その地域の何がお客様に受けそうなのか、お客様目線でその地域のどこに特長があるのか等、よく分かっている。旅行会社としても、シニア添乗員から多くのヒントを得られるのではないかと」という旅行会社の声は、添乗経験や知識を十分に活用できるという職域の例として期待できそうです。

### (4) 旅行会社での内勤業務

商品作りや行程表作成の補佐的業務

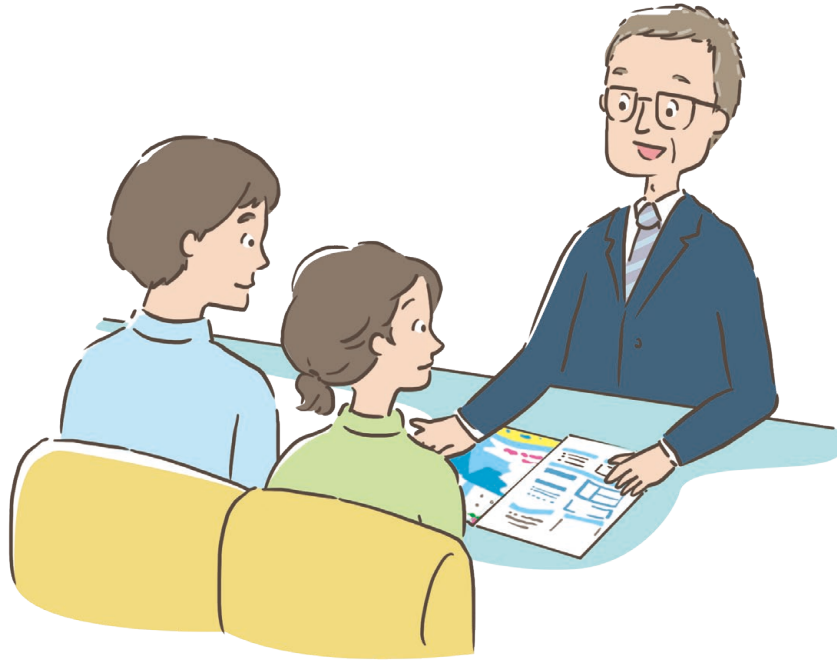
「旅行会社でのオフィス需要は、かなり多いと思う」という旅行会社の声がありました。派遣会社からも、「最近、旅行会社の内勤需要がととも増えている」という声も出ています。

旅行会社のニーズは、単なる事務としての業務ではなく、商品企画や行程表作りについて、添乗経験を活かして関わってほしいというものです。シニア添乗員の経験と知識を活かした職域の例として考えられます。



## (5) 旅行会社の店舗等での顧客対応業務

旅行会社が運営する店舗やセンター等での旅行商品の販促業務



実際に、旅行会社の店舗等で、シニア添乗員が活躍している事例がありました。旅行会社は、シニア添乗員が店舗等で接客業務を行うメリットについて、次のように話しています。

- お客様に納得感を与えられる。
- シニア添乗員は、旅に関する旬な情報を持っている。
- シニア添乗員が顧客対応をすると、成約率が高くなる。
- シニア添乗員のお客様への説明は、沁みるようになっていく深みがある。

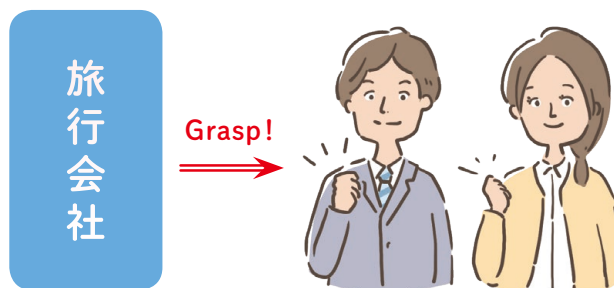
旅行会社の店舗にとっては、いかに商品を販促して売上を伸ばしていくかが重要です。こうした旅行会社の事業に貢献している姿は、シニア添乗員の経験と知識を強みとした職域の例として着目できます。

## 2. シニア添乗員の職域拡大を推進するための着眼点

では、シニア添乗員の職域拡大を推進する上で、派遣会社はどのようなスタンスが必要なのでしょう。そのポイントを確認してみましょう。

### その1: メイン顧客である旅行会社の組織図と業務内容を把握する

シニア添乗員の職域拡大を推進するためには、派遣会社の最大のお客様である旅行会社の組織図と、それぞれの部署が推進する業務内容を把握することが大切です。なぜなら、パッケージツアー等、企画旅行を担当する部署以外で、添乗員の経験や知識を必要とする人材ニーズが「潜在」している可能性が高いからです。この潜在ニーズを探るためには、旅行会社がどのような組織構造になっているのか、それぞれの組織ではどのような事業を推進しているのかを十分に理解することが第一ステップになります。



### その2: 派遣先の人材ニーズを的確に捉える

派遣先の人材ニーズには、顕在しているものと潜在しているものがあります。例えば、パッケージツアーを管理する部署で顕在している人材ニーズは、まさしく「添乗員」です。

では、潜在ニーズは、どのように探ったら良いのでしょうか。それは、「シニア添乗員ならではの経験や知識が貢献できる相手(組織)は、どこにありそうか」を考えることです。この「どこにありそうか」を考える対象は、旅行会社はもちろんのこと、旅行業とは異なる業態の可能性もあります。

シニア添乗員の職域拡大を推進することは、新たな営業先(人材の提案先)を開発することでもあります。顕在している人材ニーズに応え続けるのはもちろんのこと、潜在した人材ニーズに目を向けるのも大切です。そのためにも、その1で触れた「お客様の組織図や業務内容を把握する」という視点を持ち続けることが必要なのです。

### その3: 自社内の他部門(スタッフ)との連携を図る

シニア添乗員の職域拡大を推進するには、自社内の他部門や他のスタッフとの連携を図ることが重要です。派遣会社のインタビューでは、この「連携」が十分ではないという声が出ました。

- ・当社では、添乗派遣、インバウンド事業、その他オフィス系など、部門や担当者が分かれる。セクショナリズムのようなものもあるし、互いが抱える人材をどのように有効活用すべきなのかの議論が進んでいない。ここの連携を強化すること、その重要性に対する社員の意識を変えることが、シニア添乗員をどのように活用するのかにつながると思う。
- ・添乗員を管轄する部署やスタッフと、インバウンド事業やその他の職種を担当しているスタッフは、お互いの仕事が見えていない。

**組織内で連携を図るためには、一般的に次の二つが求められます。**

- 他部門(他スタッフ)が相手にしているお客様を知る
- 他部門(他スタッフ)の業務内容を知る

「お互いを知る」ことが、組織連携を図る上での大前提になります。「シニア添乗員が活躍できる場(仕事)はどこにあるのか」という視野を自社内で広げるためにも、また先に触れた「その1」「その2」を実現するためにも、この組織連携が基盤になるのです。

#### その4: 自社のパイロット・モデルを見逃さない

多くの派遣会社では、シニア添乗員に対して、添乗業務以外の仕事をアサインした経験があることでしょう。「別業務の仕事にアサインしたら、うまくいった。顧客の評価が上々だった」というケースも多々あることと思います。

ここで注意が必要なのは、ある業務とシニア添乗員のマッチングが成功したことを、“たまたま”というラッキーパンチで済ませないことです。

大切なのは、「その業務は、なぜシニア添乗員とマッチングしたのか」、あるいは「そのシニア添乗員は、なぜその業務とマッチングしたのか」というように、業務とシニア添乗員の双方の側面から、成功要因を分析することです。なぜなら、このマッチングは、シニア添乗員の職域拡大において、「パイロット・モデル」(「パイロット」とは水先案内人)となる可能性が十分に考えられるからです。

パイロット・モデルとなるシニア添乗員の出現は、その業務がシニア添乗員の新たな職域として認められ、定着していくきっかけにもなります。また、体力面等の理由で、添乗職そのものからの離職を防止することにもつながるでしょう。

パイロット・モデルを見逃さず、その存在と意義を、社内でしっかりと共有することが求められます。

### 3. シニア添乗員の職域拡大に役立つ資格やスキルとは

シニア添乗員の職域拡大を推進する上で大切な視点は、「その職域において、シニア添乗員が付加しておく」と有効な資格やスキルは何なのか、「どのような資格やスキルを身に付けると、どのような仕事の広がりがあるのか」ということを明らかにしておくことです。

もちろん、添乗員に対して自己啓発を促すことも大切です。一方で、派遣会社としては、新たな資格やスキルの獲得に向けた添乗員に対する積極的な支援を推し進めることも忘れてはなりません。また、こうした資格やスキルは、早い段階から添乗員に明示、動機づけをして、自己啓発を促す・支援するという取り組みが必要です。

では、どのような資格やスキルが考えられるのか、その具体例を見てみましょう。

#### ① 観光通訳案内士

観光通訳案内士は、難易度が高い国家資格といわれています。旅程管理のプロである添乗員が、この資格を取得すれば、高度なインバウンド業務においても長く活躍できます。

実際に、海外添乗を続けながら勉強し、観光通訳案内士に合格。添乗業務と並行して、インバウンド業務に従事しているシニア添乗員もいます。所属している派遣会社からも、頼りにされ、高い評価を受けています。

#### シニア添乗員Aさん(61歳、女性)の事例:

Aさんは、4年前に観光通訳案内士の資格を取得した。海外添乗を中心に活躍してきたベテランである。観光通訳案内士の資格にチャレンジした理由は、世界情勢の変化で添乗業務が激減するという経験をしてきたこと。これに加え、東京オリンピック・パラリンピックが決定したことから、インバウンド業務の需要がますます伸びていくと感じたからである。海外添乗とインバウンド業務の双方のスペシャリストになれば、仕事も安定するのではないかと考えた。

現在は、1~2か月に1回のペースで海外添乗に出て、その他はガイド業務を含めたインバウンド業務に従事している。現在の働き方について、体力面や将来的な親の介護等を考えると、ちょうど良いペースだと思っている。「観光通訳案内士の資格を取って、本当に良かったと思っている。月に2回の海外添乗は、体力的にもきつい。親の介護がいずれ必要になると考えると、8日間とか家を空けることが出来なくなる。インバウンドの仕事も安定しているので、自分の体力等の状況を見ながら、添乗業務とインバウンド業務とのバランスをとっていきたい」とAさんは語っている。

#### ② 国内、海外の地理や観光地等の知識を評価する検定

旅行地理検定、世界遺産検定、エリアスペシャリスト、ご当地検定などが該当します。

地域創生事業のサポート業務や、旅行会社の店舗等での顧客対応業務など、幅広い職域にチャレンジする際の、有効なセールスポイントになる可能性が高くなるでしょう。

#### ③ パソコン操作、入力スキル

シニア添乗員の職域拡大のためには、基本的なパソコン操作ができることが望ましいという声が、旅行会社を筆頭に多く上がっています。

高度なパソコン操作技術というよりは、ワードやエクセルの基本を理解し、文書作成やリスト作成ができるレベルに到達していると、シニア添乗員の活躍の場が一層広がるのではないかと指摘です。

添乗員を対象にしたパソコン研修を実施している派遣会社もあります。また、「MOS(マイクロソフトオフィススペシャリスト)」の検定取得を奨励・補助している派遣会社もあります。しかし、研修や検定取得だけで基本的な技術をマスターするのも困難です。定期的に派遣会社で内勤業務に就いてもらうなど、パソコン作業に慣れてもらう取り組み、工夫も必要でしょう。



### 旅行会社の声:

幅広くシニア添乗員の活用を考えると、パソコンスキルはどうしても必要。高度なテクニックまで要求しないが、少なくともワードやエクセルを理解して、入力作業ができるレベルにあると良い。

### 旅行会社の声:

シニア添乗員の職域を広げるのであれば、パソコンスキルは必要になってくる。例えば、店舗での接客業務を想定した場合、お客様とのやりとりの履歴が入力できればとても助かる。難しいパソコン作業まで求めるものではないが、基本的な入力作業をマスターしていれば、シニア添乗員の仕事の広がりには未知数なのではないか。

## ④クルーズ・コンサルタント

一般的なパッケージツアーの添乗業務と異なり、クルーズ添乗ならではの仕事の難しさはあります。一方で、クルーズ添乗は基本的に船内での業務になるため、体力的に楽だというシニア添乗員の声も聞かれます。クルーズ添乗にチャレンジするにあたり、当該資格を保有していることが、派遣先に売り込む際のアピール材料になると期待できます。

## ⑤リーダーシップ

MICEサポート業務などで、スタッフのまとめ役となるリーダーのニーズが高いという声は、旅行会社や派遣会社、シニア添乗員からも出ています。これは、台数口の大型ツアー等でのリーダー経験や、トラブル対応力、クレーム対応力において、シニア添乗員が期待されているからです。

リーダーシップ研修などを受講して、さらにレベルアップを図っていくと、旅行会社に対する人材アピールの材料になるでしょう。また、こうした人材ニーズがあることを添乗員に具体的に明示して、日頃からの添乗業務の中でリーダーシップに磨きをかけてもらうように、自己啓発を促すことも大切です。

### 旅行会社の声:

MICE事業では、スタッフの取りまとめ役となるリーダーが不足している。観光通訳案内士を活用することもあるが、むしろ添乗員の方が、この業務に向いていると思う。それは、大型ツアーの経験や、トラブル時の対応力が長けているからである。

このリーダーとなる人材ニーズは、まだまだ続く。シニア添乗員も十分に活躍できると思う。



## ⑥ビジネスコミュニケーションスキル

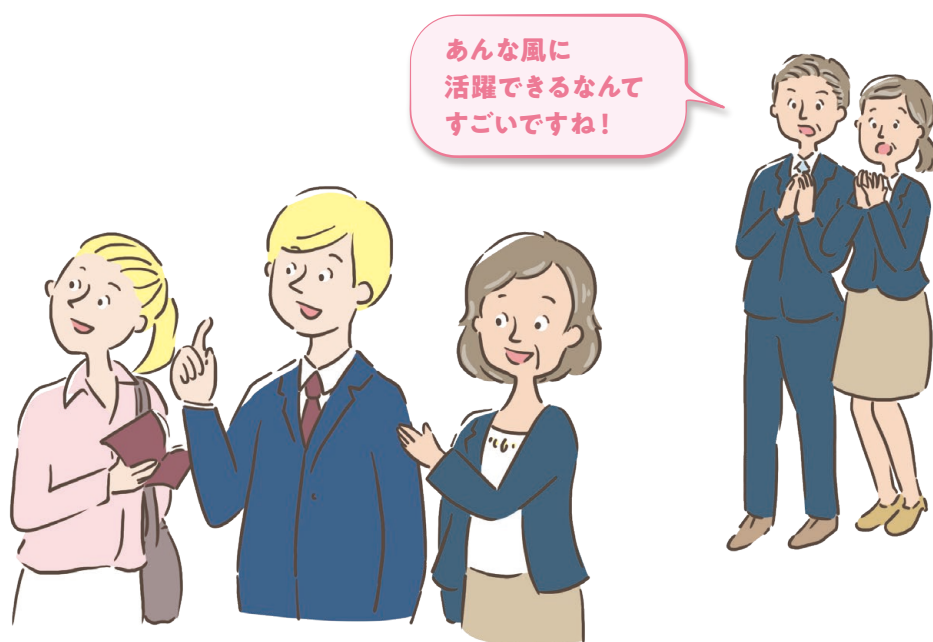
ビジネスコミュニケーションスキルとは、組織の課題を達成するために、自らの役割を認識し、適切な報告・連絡・相談を上長やメンバーとやり取りをしつつ、チームの一員としての使命を果たすために求められる思考力や行動力を指します。

これまで見てきたように、シニア添乗員の新たな職域として考えられるものには、旅行会社等の別組織の社員などと共に、チームの一員としての業務遂行が期待される場面も少なくありません。

こうした業務に適性があるかどうかは、当人の意思を含めて、派遣会社として十分に点検する必要はあります。その上で、ビジネススキルやビジネスコミュニケーションスキルを測る目安として、秘書検定の資格取得の補助をしている派遣会社もあります。

## ⑦チャレンジ意欲

長らく添乗員としての業務を全うしてきたシニア、プレシニア添乗員にとって、新しい職域にチャレンジしようとする「意欲」を持っていただくことは、本ガイドラインにおいての要にもなります。これを実現するためには、職域拡大をしているシニア添乗員の事例を積極的に発信し、自身の経験や知識が長く活かせるキャリアイメージを、面談等のさまざまな場面を通じて動機づけすることが求められます。



シニア添乗員の職域拡大を推進するには、そのための有効な資格やスキル取得の必要性を、早い段階から添乗員に啓発して、派遣会社として支援することが大切です。

派遣会社の中には、添乗員が資格取得やスキルを獲得するために、補助金を支給するなど、積極的に支援をしているケースも少なくありません。

また、首都圏に本社を置き、地方でも支店展開をしている派遣会社では、その地域の特徴に合った資格や検定をエリアごとに設定し、添乗員の能力開発につなげている事例もあります。

## 4. シニア添乗員の職域拡大の成功事例を積極的に発信しましょう

シニア添乗員の職域拡大の推進には、その成功事例を豊富に用意し、社内および添乗員に発信することが重要です。

シニア、プレシニア添乗員のインタビューにおいて、次のような声が多く出ているのです。

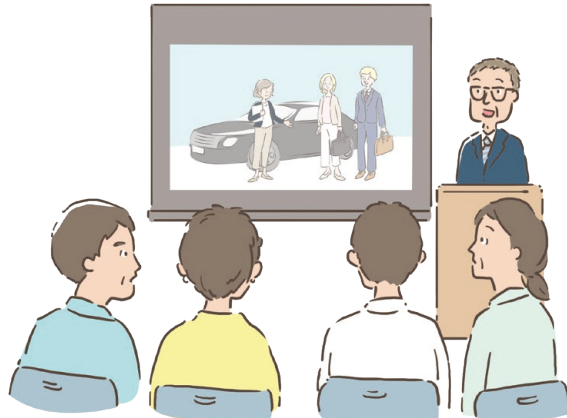
- ・ 他業務で活躍しているシニア添乗員の事例が知りたい、知りたかった。苦労したことや良かったことなど、たくさんの事例があるとありがたい。イメージしやすい。
- ・ 60歳になって、添乗以外の業務があると提示されても尻込みする。また、新たな資格やスキルを身に付けるとしたら、それはできるだけ早い段階から提示してほしい。
- ・ どうすれば他業務でも活躍できるのか、その情報がほしい、ほしかった。
- ・ 例えばインバウンド業務で活躍するためには、どんな知識やスキルがあればいいのか等、せめて40代、50代で示してあげることが必要。

添乗業務に加えて、他の職域でも成功しているシニア添乗員の事例は、後進の添乗員にとってのキャリアイメージの形成にもつながります。将来的に体力等の事情で添乗自体をペースダウンしても、他の職域で活躍できるという道筋が見えることは、長く添乗サービス業で就業しようという動機づけになるでしょう。

シニア添乗員の職域拡大の成功事例を積極的に発信することで、各社に所属する添乗員に対して、次のような効果が期待できます。

- ・ 先々の働き方がイメージできる。シニア添乗員になってから、働き方に選択肢があることが分かり、安心感につながる。
- ・ 自身の経験や培ってきた能力が、他の業務でも貢献できるという自信につながる
- ・ どのような資格や知識、スキルを身に付けると職域拡大の役に立つのか、具体的に理解できる。

シニア添乗員が添乗職を離れることなく、それまでの能力を活かしてイキイキと活躍する姿は、後進の添乗員にとっても大きな励みになります。派遣会社として、シニア添乗員の職域拡大の成功事例を多く蓄積し、例えば、面談機会での啓発、社内報やイントラネットの活用等、所属添乗員へ発信する取り組みが求められます。



## 5. 添乗員への面談内容をより充実させましょう

多くの派遣会社においては、添乗員の定期面談を少なくとも年に1回は実施していることでしょう。その面談の目的と実施方法は、各社によってさまざまだと思います。

本ガイドラインでは、各社が行っている面談の目的や実施内容に加えて、高齢化する添乗員の戦力化に向けた面談の進め方等のポイントを、改めて整理します。

### (1) 面談の目的を明確にする

まず、面談の目的を明確にする必要があります。一般的にありがちなのは、面談をすること自体が目的になってしまい、本来の趣旨が置き去りになることです。

自社の面談目的を改めて明確にするとともに、添乗員が長く活躍できることも眼目に入れ、キャリアイメージの形成に向けた派遣会社と添乗員の認識のすり合わせにも、力を入れる必要があります。

#### 〈面談の目的(例)〉

- ・ 今後のキャリアプランについて話し合い、目標を共有する。
- ・ 培ってきた添乗経験、知識やスキルを承認し、新たな職域にチャレンジすることの効果や自社の先進事例を説明する等、自身の経験や知識が活かせる業務があることの動機づけを図る。
- ・ 派遣元としての今後の期待を説明する
- ・ 添乗を継続することの不安、悩みなどを確認し、共有する

上記のような面談目的に基づいて面談を実施し、個々の面談結果を蓄積・データ化することには、次のようなメリットがあります。



## (2) 面談を効果的に進めるための留意点

派遣会社各社とも、添乗員との面談手法については研究が進んでいることと思います。  
ここでは、改めて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す。

- ・ 添乗員の仕事に対するモチベーションや先々の働き方のイメージは変化するということを念頭にして、面談を計画する。
- ・ 面談の目的を整理し、事前に添乗員に分かりやすく伝える。
- ・ 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。
- ・ 面談の最後に、重要なポイントについて、双方で確認する。
- ・ 面談結果を記録、データ化する。

最後に、添乗員の面談をここ10年くらいにわたり丁寧に実施し、面談システムの改善を重ねてきた派遣会社A社の事例を紹介します。

### 〈添乗員との面談システムを構築してきた先進事例A社〉

派遣会社A社は、所属添乗員を対象に、年に1回の定期的な面談を実施している。面談を遂行する社員は管理職で、添乗員一人当たり、1時間ほどをかけている。A社は、本社以外にも支店を有しているが、面談ツールやマニュアルを充実させる等、地域や面談者によって、面談内容にバラツキが起きないように工夫を重ねてきた。

A社の面談の特長は、大きく3つある。一つは、「面談の目的」である。もちろん、多くの派遣会社が行う面談のように、添乗員の1年間の働き振りを考課し、新たな処遇（ランク付け、賃金等）決定に向けて、会社と添乗員の意思をすり合わせることも目的の一つだ。これに加えてA社では、「新年度（今後）の働き方」や「新年度（今後）の目標設定」を確認・共有化することも、重要な目的として位置付けている。その上で、そのために必要なスキルや資格などを添乗員と話し合っただけでなく、所属添乗員の能力の底上げを図っている。

二つ目は、上記のアプローチを後押ししている「キャリアコンサルティング」の取り組みである。A社では、社内スタッフに対して、キャリアコンサルタント資格の取得を奨励している。着実に、資格保有者が増えているのが現状だ。経営者の旗振りのもと、こうした取り組みを積極的に行っているため、「添乗員のキャリアを形成する」という認識は、A社の管理職の中で浸透されている。特に、プレシニア・シニア添乗員を長く戦力化していく点において、大切なアプローチになっているといえる。

次のページに続く→

三つ目は、面談に当たってのツールが充実されている点である。特に着目したいのは、A社では「コンピテンシーモデル」という添乗員向けの冊子を作成していることである。これは、A社に所属する添乗員が、高いパフォーマンスを実現するために、どのような行動・思考が必要なのかを、項目別に具体的にまとめたものである。つまり、A社の所属添乗員の「あるべき姿」を表明した行動レベルのバイブルなのである。このコンピテンシーモデルに基づいて、添乗員は自らの仕事ぶりを振り返り、また面談者は会社としての評価をする。

シニア添乗員は経験や知識が豊富という強みがある一方で、「柔軟性の低下」や「考え方、やり方に固執しがち」という弱みも指摘されている。A社で共通した添乗員のコンピテンシーモデルが具体的に表現・記述されていることにより、シニア添乗員が自身の働き振りを改めて自己点検できる。また面談者も評価やフィードバックの仕方にブレを生じさせないという点で、このコンピテンシーモデルは有効なツールになっているのである。

こうした面談システムの推進は、約10年間に及ぶ。この間、さまざまな試行錯誤を繰り返し、面談ツールや面談方法の改善を繰り返してきた。

「シニア、プレシニア添乗員は、当社にとって貴重な戦力。長く活躍していただくには、働き方の確認をする。すなわち、添乗に出るペースや添乗業務以外でも活躍の場を希望しているのか等を、常に確認し合うことが重要。なぜなら、高齢に向かう添乗員は、体力面等の不安も抱え始めるため、仕事に対するモチベーションの確認を丁寧に行う必要があるからだ。当社の面談は、単に添乗員の処遇を決定する場面ではなく、添乗員のキャリア形成にも重きを置いた機会として、今後も面談システムの改善に努めたい」と語る。