

修士論文（要旨）  
2018年7月

ホテル業界における高齢従業員雇用の促進要因

指導 杉澤 秀博 教授

老年学研究科  
老年学専攻  
216J6906  
島影 真奈美

Master's Thesis(Abstract)  
July 2018

Factors Promoting the Employment of Elderly Adults in the Japanese Hotel Industry

Manami Shimakage  
216J6906  
Master's Program in Gerontology  
Graduate School of Gerontology  
J. F. Oberlin University  
Thesis Supervisor: Hidehiro Sugisawa

## 目次

I	緒言 .....	1
II	研究目的 .....	1
III	量的調査 .....	1
	1. 方法 .....	1
	2. 結果 .....	1
IV	質的調査 .....	1
	1. 方法 .....	1
	2. 結果 .....	1
V	考察 .....	2

謝辞

引用文献

## I 緒言

人口減少に伴い、労働力不足が深刻化する中で、高齢者がより一層活躍できる社会環境を整えていく必要が生じている。日本の高齢者の就労意欲は高いが、皆が望む仕事に就けるわけではない。年金財源問題の解決策のひとつとして、70歳以降の受給開始を選択可能とするなどの制度改革が検討される中、高齢者の雇用・就業促進は今後ますます関心が拡大していく分野であることが予想される。

## II 研究目的

本研究では、ホテル業界を対象に高齢従業員（60歳以上従業員）雇用の促進要因を量的調査によって明らかにするとともに、高齢従業員雇用が進展しているホテルを対象にその理由を質的調査に基づき解明する。

## III 量的調査

### 1. 方法

観光庁に登録されたホテル945施設の人事責任者を対象に、自記式調査表による郵送調査を実施した。調査期間は2017年11月～12月であった。有効回答票は289票、有効回収率は(31.2%)であった。高齢者雇用の進捗は「高齢従業員比率」「高齢従業員の在籍部門数」「高齢従業員の増員意向のある部門数」で評価し、要因には①企業属性(社歴、売上高、常用労働者数)②高齢従業員への措置(労働時間の短縮、賃金制度の見直し、安全・健康への配慮、再雇用制度の導入、定年年齢の引き上げ)、③人事責任者の高齢者観(対人関係と熱意、非生産的と不適応)を取り上げた。統計手法は重回帰分析であった。本調査は、桜美林大学研究倫理委員会の承認(承認番号は17017)を得て実施した。

### 2. 結果

高齢従業員比率に対しては、「定年年齢の引き上げ」が有意な正の影響、「売上高」が有意な負の影響をもっていた。高齢従業員の在籍部門数に対しては、「売上高」「社歴」がそれぞれ有意な正の影響を、「常用労働者数」は負の有意な影響をもっていた。高齢従業員の増員意向のある部門数はいずれの要因も有意な影響はなかった。

## IV 質的調査

### 1. 方法

量的調査で把握された「高齢従業員が質的に進展しているホテル」(65歳以上の従業員が5部門中、4部門以上に在籍)の人事責任者を対象に半構造化面接を実施した。調査は2018年2月～3月に行った。調査は桜美林大学研究倫理委員会の承認を得て実施した(承認番号は17017)。分析対象は6施設、7名であった。逐語録をSCAT(Steps for Coding And Theorization)を用いて分析した。

### 2. 結果

6事例を統合したストーリーラインは以下のとおりである。文中の〈 〉は、SCATの分析手順に則り、抽出した91のテーマ・構成概念のうち、複数事例に登場する高齢従業員雇用の促進要因に着目し、生成したカテゴリを意味する。

高齢従業員をまんべんなく雇用するホテルの人事責任者は〈若年層の採用難〉を喫緊の

課題として抱えるとともに、〈継続雇用制度による雇用確保義務〉を強く意識していた。継続雇用者、高齢期での中途採用者いずれに対しても〈柔軟なシフト対応への期待〉を抱き、〈経験不問かつ自動化困難な業務〉に配置。継続雇用者に対しては〈既存社員の経験・スキルの活用意向〉に基づき、数は少ないながらも〈経験を生かしたサポート業務〉〈顧客に高い付加価値を提供する業務〉への配置が実施されていた。

## V 考察

質的調査では、高齢従業員雇用の促進要因を「雇用の量」の面から捉えると、若年層の採用難の影響が著しかった。高齢期の就業を希望する場合、柔軟なシフト対応が可能であれば、高齢であっても採用される可能性が高いことがわかった。ただし、その仕事内容は、主に経験不問かつ自動化困難な職種である。一方、「雇用の質」の面では、経験・スキルの活用意向が促進要因になりうることを示唆された。ただし、継続雇用者のすべてが経験・スキルを生かした仕事ができるわけではない。今後、経験を生かしたサポート業務や顧客に高い付加価値を提供する業務が拡充されれば、雇用の質という面でも高齢従業員雇用が進展する可能性もある。ただし、それを実現するには、高齢者が働くことに対する忌避感をどのように解消していくかという課題も残されている。

本研究にはいくつか限界がある。第1に対象者が限定的である点である。統計解析を行うのに十分な回答を得られたものの、有効回収率は3割強に留まっており、結果の一般化には慎重でなければならない。第2に、業界特性によるバイアスの考慮が必要とされる点である。他の業界においてはホテル業界とは異なるメカニズムが働いている可能性もあり、他の業界との比較検討が求められる。第3に、「就業の質」を測定する指標の妥当性である。本研究では探索的に「高齢従業員の雇用部門数」を用いたが、その妥当性を検証する必要がある。第4に、分析モデルの説明力が不十分だという点である。「高齢従業員比率」「高齢従業員の雇用部門数」の促進要因に関する分析モデルの決定係数（調整済みR<sup>2</sup>）はいずれも、0.084であり、説明力は十分と言えない。質的調査で明らかになった促進要因も含めたモデルの再構築及び検証が必要である。

## 謝辞

本研究を行うにあたり、調査にご協力いただいたホテルの皆様、そしてご指導いただきました桜美林大学大学院老年学研究科の先生方に深く御礼申し上げます。本研究は、公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団の平成29年度研究助成事業の助成を受けたものです。心より感謝申し上げます。

## 引用文献

- 1) 平成 29 年版高齢社会白書  
<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2017/html/zenbun/index.html> (2018/07/04 アクセス)
- 2) 高齢社会対策大綱  
<http://www8.cao.go.jp/kourei/measure/taikou/h29/hon-index.html> (2018/07/04 アクセス)
- 3) 清家 篤. 高齢化社会の労働市場. 初版, 東洋経済新報社, 東京 (1993).
- 4) 清家 篤、島田 晴雄. 日本の公的年金と高齢者労働供給. (野口悠紀雄、デービッド・ワイズ編) 高齢化の日米比較, 49-68, 日本経済新聞社, 東京 (2005).
- 5) 小川 浩. 年金が高齢者の就業行動に与える影響について. 経済学研究 1998 ; 49 (3) : 245-258
- 6) 玄田 有史. ジョブ・クリエイション. 初版, 日本経済新聞社, 東京 (2004).
- 7) 樋口 美雄、八代 尚宏. 人事経済学と成果主義. 初版, 日本経済新聞社, 東京 (2005).
- 8) 小池 和男. 仕事の経済学. 第 4 版, 東洋経済新報社, 東京 (1991).
- 9) 高木 朋代. 高齢者雇用のマネジメント. 初版, 日本経済新聞出版社, 東京 (2008).
- 10) 杉澤 秀博、柴田 博. 職業からの引退への適応—一定年退職に着目して. 生きがい研究 2006 ; 12 : 73-96
- 11) 鹿生 治行. なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか? : 前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫. 立教経済学研究 2012 ; 65 (3) : 163-185
- 12) 奥西 好夫. 高齢化と雇用制度改革の方向性—60 歳定年制からポスト 60 歳定年制へ. (清家篤編) 生涯現役時代の雇用政策, 39-84, 日本評論社 (2001).
- 13) 玄田 有史. 定年延長、人事管理、そして採用計画—労働省「雇用管理調査」特別集計の結果から. 60 歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書 (中間報告), 81-95, 高年齢社雇用開発協会 (2001).
- 14) 守島 基博. 勤務延長・再雇用制度の特徴: 制度を採用する企業の特徴と、従業員の選考. 60 歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書 (中間報告), 81-95, 高年齢社雇用開発協会 (2001).
- 15) 今野 浩一郎. 高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金. 中央経済社 (2014)
- 16) 大木 栄一、鹿生 治行、藤波 美帆. 大企業の中高年齢者 (50 歳代正社員) の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題 : 65 歳まで希望者全員雇用時代における取り組み. 日本労働研究雑誌 2014 ; 56 : 58-69
- 17) 鎌倉 哲史. 65 歳以降の継続的な就業の可否を規定する企業要因の検討. (労働政策研究・研修機構編) 人口減少社会における高齢者雇用 2016 : 151-191
- 18) 杉澤 秀博、柴田 博. 生涯現役の危機. ワールドプランニング, 東京 (2003).
- 19) Avolio, B. J. & Barrett, G. V. Effects of age stereotyping in a simulated interview. *Psychology and Aging* 1987 ; 2 : 56-63.
- 20) Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., Kwan, V. S. Y., et al. Stereotype content model

- across cultures: Towards universal similarities and some differences. *e British Journal of Social Psychology*2009 ; 48 : 1-33.
- 21) Bass S.A., Caro F.G. Productive aging : A conceptual framework. (Morro-Howell N., Hinterlong j., Sherraden M. ed) *Productive aging*, 37-78. The Johns Hopkins University Press, Baltimore (2001)
- 22) Andrew Jenkins, Jill Poulston. Managers' perceptions of older workers in British hotels. *Equality, diversity and inclusion: an international journal*2014 ; 33 (1) : 54 -72
- 23) Jill Poulston, Andrew Jenkins. Barriers to the employment of older hotel workers in New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*2016 ; 15 (1) : 45-68
- 24) 労働政策研究・研修機構「ホテル・旅館業界の労働事情」(2018/07/04 アクセス)  
<http://db.jil.go.jp/db/seika/2000/E2000012579.html>
- 25) 平成 29 年「高年齢者の雇用状況」集計結果 (2018/07/04 アクセス)  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000182200.html>
- 26) 海上 泰. シニア世代就業者の満足度を高める雇用形態や条件は何か : 高齢者の活躍を促す働き方の探索. *日本政策金融公庫論集* 2017 ; 37 : 1-27
- 27) 柴田 博、杉澤 秀博、原田謙ら. 若年者における職業生活とエイジズム-「若年者の就労と高齢者に対する意識調査」の結果報告. 初版, 桜美林大学加齢・発達研究所, 東京 (2003).
- 28) 岸田 泰則, 石田 恒貴. 高齢者と若年者が共存する職場のマネジメントの検討-中小企業の経営サイドからの分析, *地域イノベーション* (2015)
- 29) 大谷 尚. 4ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案--着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き. *名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要*. *教育科学* 2007 ; 54 (2) : 413-417
- 30) 大谷 尚. 質的研究シリーズ SCAT : Steps for Coding and Theorization--明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法. *感性工学* 2011 ; 10 (3) : 155-160
- 31) 安住 陽子. 教育現場における伝統文化フラの学び. *教育情報学研究* 2013 ; 12 : 1-12
- 32) 河田 真理. キリスト教ワーシップダンスにみる両義性 : 踊り手の内的体験と相互行為に着目して. お茶の水女子大学大学院 人間文化創成科学研究科博士学位論文 2014