



「シニアの活躍による新しい旅の価値創造」研究より

人材難時代の救世主!?

シニア世代の潜在能力

客足が好調でも人手不足により休業や短縮営業を余儀なくされる事態まで起きてきている昨今。労働力確保のためパイに限りがある若手を取り合うのではなく、シニア世代に注目する時が来ている。シニア世代の働き手としての特性や可能性を、調査データや事例から探っていく。

撮影/猫組 P21523 イラスト/睦原雄治

**少子高齢化が進み、働き手不足が顕在化
観光業界においてもシニア世代が重要な戦力に**

**勤労世代の人口減少は確定的、
シニア登用が必然の時代へ**

2024年の訪日外客数はコロナ禍前の2019年を超えて年間過去最高を更新するまでにV字回復を遂げている一方で、受け入れ側としては人手不足が悩みの種。これは観光業に限ったことではなく、少子高齢化が進む日本においては全業界共通で今後避けることができない課題である。人口のボリュームゾーンは現時点では45歳～59歳の勤労世代だが、10年後には55歳～69歳へと移行する(図1)。定年を迎えたからといってこの世代が働き手から離脱してしまつては、もはや社会は立ち行か

なくなることは自明。将来のためにも、今こそ人材としてのシニア登用を考える時だろう。

**柔軟な対応や生活知が活きる
観光業と実は親和性が高い?**

では、観光業を支える人材としてシニア世代は戦力になるのだろうか。ここでじゃらんnetのクチコミデータを見てみたい。じゃらんnet経由の宿泊者による、宿の「総合」評価が5点満点となったクチコミについて、夕食や風呂といった項目別の評価構成比を示したのが図2である。宿の総評を「大変満足」とした人たちが、その宿に対して最もよい印象として記憶に残ったのが「接客・サ

ービス(82.3%)」であることがわかる。一般に旅マエは食事や温泉(風呂)、部屋に対する期待が高いといわれるが、それ以上に「人」の印象が旅アトの満足度を左右するところの結果からは言える。クチコミのコメントを読んでいくと丁寧な接客であることはもちろん、困りごとや記念日など場面や個性に即した対応、気遣いといった、型通りのマニュアルにはない接客を喜ぶ声も多く見られた。こうしたおもてなしは若者以

上に、人生・社会経験が豊富で臨機応変な対応にも通じたシニア世代が得意とするものだろう。お客さまと接する機会が多い観光業の人材として、シニア層が力を発揮してくれることが期待できる。

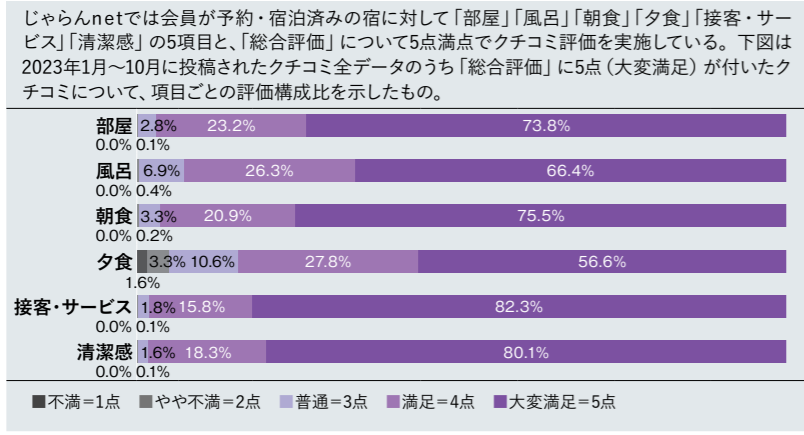
インバウンドに対するニーズ調査(図3)からも、日本人シニア世代が観光業で活躍できる兆しが見える。香港・台湾の訪日経験者に「日本の高齢者に会いに行くことに興味があるか」を尋ねると、両エリアとも8割

超が「興味あり」という結果に。同調査では「日本の高齢者から学びたいこと」として、「健康を保つ秘訣」「伝統的な食生活の取り込み方」「地域に伝わる風習や言い伝えの伝承」などを両エリアの4割超が支持していた。観光業を支える裏方になり得るだけではなく、シニア世代そのものがインバウンドの観光資源にもなる可能性を秘めているわけだ。

WHOが発表した「世界保健統計

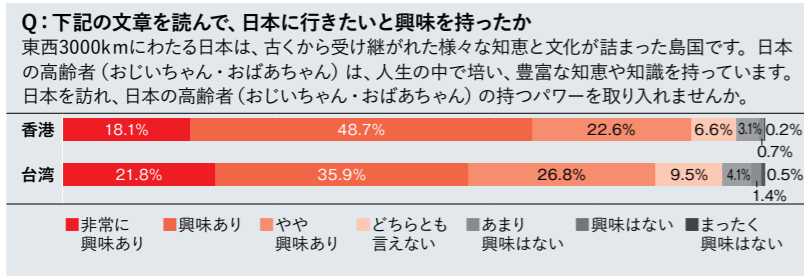
(2024年版)」によると、日本の健康寿命は男女平均73・4歳でシンガポール(同73・6歳)に次ぐ世界2位だ。超高齢化社会の先進国であり、世界屈指の健康長寿国でもある日本。なかでもシニア世代の優れた能力や経験値を活かしやすい観光業こそが彼らのポテンシャルを引き出す働き方・活躍の場を用意し、世界に向けてシニア活躍のロールモデルを発信できる業界なのではないだろうか。

図2 じゃらんnetの「総合満点宿」のクチコミ評価構成比



※「夕食」を除く5項目の評点1(不満)と評点2(やや不満)は1%未満のため非表示

図3 インバウンドにおける日本人シニア層に対するニーズ



※香港の「興味はない」と、香港・台湾の「まったく興味はない」は1%未満のため非表示

調査概要 □調査期間: 2024年9月20日～9月27日 □調査方法: インターネット調査
□調査対象・回収数: 過去5年以内に日本へ累積6泊以上滞在したことのある香港および台湾の20～50代。香港は計226件、台湾は計200件

よりよいセカンドライフの一助となる、 シニア世代の意向に見合う働き方を探る

**セカンドライフに抱く課題感
は「健康」「余暇の充実」「孤独」**

シニア世代に働き手として活躍してもらいたいと望むのであれば、まずは彼らが「働きたい」と思える職場でなければならぬ。ライフステージが異なる勤労世代とシニア世代では仕事に求めるものが変化している可能性も高く、勤労世代中心に成り立ってきた従来の働き方とは違った仕組みを新たに構築する必要があらざるも考えられる。

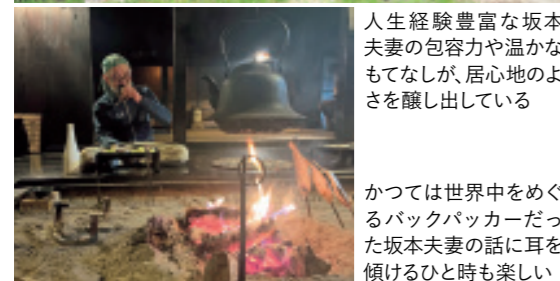
ではシニア世代は、一般に定年退職を迎える年齢以降のセカンドライフの生活や働くことについての考

えを持っているのだろうか。40代～50代のプレシニア世代を含む40代～80代に対する調査を行ったところ、「生活で改善したい(40代・50代は老後に向けて気をつけたい)こと」はすべての性・年代で「健康を維持して、身体を動かせるようにしたい」が1位に。また「孤独にならないようにしたい」という意識は、男女とも40代から60代まで徐々に減少していき、70代と80代では増加している。とはいえ「友人など社会的つながりを広げたい」という意識を見るとシニア世代はプレシニア世代ほどには高くなく、ほどほどの人間関係を望んでいるようだ(図4-Q1)。

事例① 岩手県野田村

「苦屋」を営む

坂本充さん●65歳 久美子さん●66歳



人生経験豊富な坂本夫妻の包容力や温かなおもてなしが、居心地のよさを醸し出している

かつては世界中をめぐるバックパッカーだった坂本夫妻の話に耳を傾けるひと時も楽しい

東は太平洋の十府ヶ浦海岸、西は佐羅比山に囲まれた人口約4000人の野田村。自然に恵まれた村の南部曲がり家で、1日2組限定の宿を営むのが坂本夫妻だ。宿には電話もネット環境もないため、予約手段は手紙のみ。にもかかわらず、宿泊希望者が絶えない人気ぶりだ。

食事はゲストと坂本夫妻と一緒に囲炉裏を囲み、自家栽培の野菜や地元の海山の幸で手作りした品々を味わう。豪華な設備はなくとも、夫妻やゲスト同士、ふらりと立ち寄ったご近所さんとの交流に心温まり、再訪時には「故郷に帰った気分になる」というリピーターは国内にとどまらず海外からもやって来る。

坂本夫妻が宿の運営を前任者から引き継いだのは30代。「世界各地から泊まりに来てくれるので、人付き合いが減る年代になった今も友達が増えるようで嬉しい」と話す。

事例①でも、その世代ならではの言える能力を発揮したシニアが活躍。かつては各家庭で受け継がれてきた染み抜きや裁縫などの技術も、便利なサービスや道具が身近にある近年の若い世代には知られていないことも多い。そうした昔ながらの生活知ともつたない精神がこの事例では業務改善につながったわけだが、シニアを雇用したホテルは元からそうした働きまで期待していたわけではなく、想定外のメリットと言える。さらにシニア世代の働く姿勢や高いコミュニケーション能力が、若き同僚に好影響をもたらすとの効能も。事例に挙げた平山さんは穏やかな人柄から同僚たちに慕われ、相談役のような心の拠りどころにもなっている。彼女がスタッフ間のハブ役となり、異なる部門間の連携が以前よりも強化されている。同ホテルでは平山さん以外にも60代以上のスタッフは活躍しており、支配人の原野秀敏さんは「新しいものごとの吸収や運動能力面といった苦手なこともあるが、そのぶん今まで身に付けてきた知恵や能力、臨機応変な対応などの武器がある」と評する。平山さん

彼らが培ってきた経験や知恵、存在そのものが観光資源に

人員補充以上の価値がある？
活躍中のシニアから見えた、秘めた能力

益追求型の働き方ではない。ネットも電話もなく、野菜を育てながら暮らす夫妻の家に招かれた感覚でゲストは滞在できる。藁葺き家屋や囲炉裏端の団らんなど、夫妻の何気ない日常がゲストには新鮮な魅力に。それは夫妻が培ってきた経験や知恵に裏打ちされた、作りものではない体験ができるからだ。こうした「古きよき日本」を伝えるもてなしの形は、日本各地にある農山漁村のシニア世代の力が活かせる分野ではなからうか。P17図3では「高齢者目的の旅」に興味を抱く人も多いとの調査結果を

伝えたが、それを体現した好例が事例②だ。この料理店では炬燵焼きはもちろん、そこで働くシニアそのものが名物なのだ。炬燵焼きを焼く姿が名物となったおばあちゃんに会うことを目的にして遠くから来店する人もいるくらいなので、「シニアの働く姿が観光資源」だと言える。高齢にもかわらぬ元気に働く姿は応援したくなるもので、「看板おじいちゃん・おばあちゃん」のファンがいる店の例は他にもある。また、制作実演を目玉にした職人展があるように、長年研鑽を重ねてきた熟練の手仕事は見応えがある。シニア世代の働く姿や技術には、人を惹きつけるだけの価値があるようだ。

異なる世代が刺激を与え合い、支え合う新しい関係性を構築

事例③でも、その世代ならではの言える能力を発揮したシニアが活躍。かつては各家庭で受け継がれてきた染み抜きや裁縫などの技術も、便利なサービスや道具が身近にある近年の若い世代には知られていないことも多い。そうした昔ながらの生活知ともつたない精神がこの事例では業務改善につながったわけだが、シニアを雇用したホテルは元からそうした働きまで期待していたわけではなく、想定外のメリットと言える。さらにシニア世代の働く姿勢や高いコミュニケーション能力が、若き同僚に好影響をもたらすとの効能も。事例に挙げた平山さんは穏やかな人柄から同僚たちに慕われ、相談役のような心の拠りどころにもなっている。彼女がスタッフ間のハブ役となり、異なる部門間の連携が以前よりも強化されている。同ホテルでは平山さん以外にも60代以上のスタッフは活躍しており、支配人の原野秀敏さんは「新しいものごとの吸収や運動能力面といった苦手なこともあるが、そのぶん今まで身に付けてきた知恵や能力、臨機応変な対応などの武器がある」と評する。平山さん

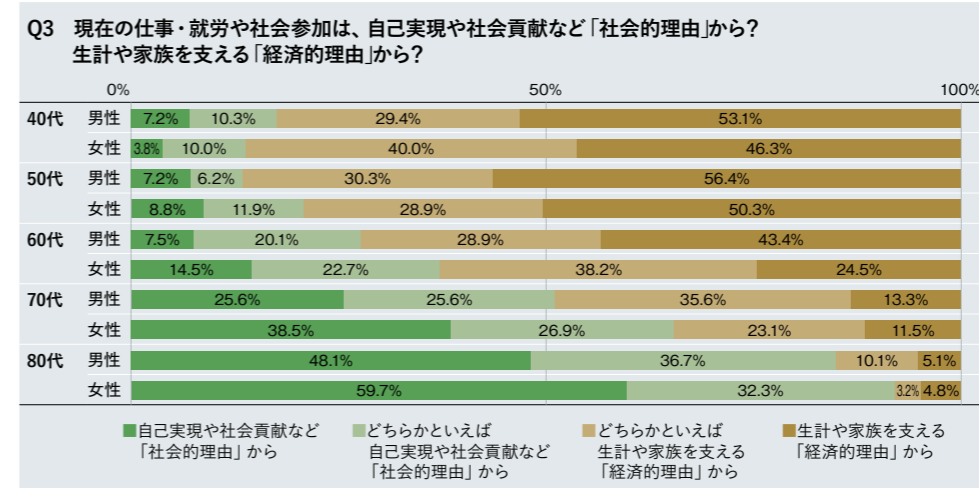
図4 シニア・プレシニアのセカンドライフ意識調査

Q1 現在の生活で改善したいことは？ ※プレシニアは「老後に向けて気をつけたいこと」(複数回答)

	プレシニア世代				シニア世代					
	40代		50代		60代		70代		80代	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
健康を維持して、身体を動かせるようにしたい	56.9	62.1	57.4	74.6	65.6	72.6	71.8	77.7	68.0	71.1
趣味や旅行など余暇にお金を使いたい	40.8	47.1	39.7	40.4	38.2	43.3	34.7	38.6	25.2	20.4
家族との過ごし方を充実させたい	30.8	36.9	30.6	39.4	23.1	18.8	24.1	19.1	28.8	16.4
孤独にならないようにしたい	34.1	38.3	23.9	35.7	15.1	18.3	15.3	24.2	26.1	31.3
友人など社会的つながりを広げたい	36.0	38.8	26.8	35.2	23.1	19.2	15.3	15.8	14.4	15.9
より安定的に収入を増やしたい	30.8	39.3	33.0	31.9	29.2	22.1	9.3	14.0	6.8	9.0
生計のためではなく、自分の時間を作りたい	21.3	31.1	19.6	27.2	9.4	12.0	6.9	11.6	7.7	8.5
新しいサークルやコミュニティに参加したい	15.2	12.6	10.5	14.6	8.0	9.6	6.9	8.8	6.8	2.0
スマホやSNSなど新しい技術を活用したい	12.3	16.5	5.3	8.0	3.8	4.8	8.3	12.1	9.9	14.4
他人との接し方を改善したい	15.2	16.0	12.4	13.6	6.1	6.3	6.9	4.2	4.5	5.0
子どもや孫など若者とのコミュニケーションを円滑にしたい	11.8	18.9	8.6	9.4	6.1	8.2	5.1	7.0	9.9	4.0
暮らし方についての専門家アドバイスを知りたい	4.3	6.3	3.3	4.2	1.4	2.4	0.9	0.9	1.4	0.5
その他	0.5	0.5	0.0	0.5	0.9	0.5	0.9	0.0	0.0	0.5
あてはまるものはない	10.4	6.8	13.4	6.1	10.4	9.6	9.7	10.2	12.6	11.9

Q2 今後どのように生活したい？ ※プレシニアは「老後をどのように生活したいか」(複数回答)

	プレシニア世代				シニア世代					
	40代		50代		60代		70代		80代	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
収入が減っても、できるだけ自分の時間を多く作りたい	44.1	46.1	46.4	45.5	34.4	37.0	36.1	34.0	27.0	28.4
ガーデニングや農業など自然作業をしたい	20.9	22.8	21.5	24.4	25.0	25.5	28.2	36.7	27.0	31.3
住んでいる地域の発展に貢献したい	13.3	8.7	13.4	12.7	18.9	9.1	20.8	13.0	26.1	19.9
株式や不動産など投資活動をしたい	25.1	7.8	18.2	10.8	13.7	9.6	14.8	6.5	10.8	6.0
芸術作品や工芸品など創作活動をしたい	9.5	9.7	10.0	8.5	8.5	9.6	6.0	8.4	4.5	7.5
経験を活かした講師やコンサルタントをしたい	9.5	8.3	8.6	5.2	10.4	4.8	5.6	3.7	5.4	5.0
テレワークやオンラインを活用した活動をしたい	13.7	9.7	8.6	7.0	6.1	1.9	3.7	2.3	3.2	3.0
公共施設やコミュニティセンターなどの運営スタッフをしたい	8.1	3.4	7.7	8.5	7.5	4.8	5.1	2.8	1.4	1.0
観光客や来訪者の案内やサポートをしたい	5.7	4.4	4.8	3.8	3.8	2.4	3.2	2.3	0.9	2.5
ソーシャルワーカーや介護など福祉分野で活動したい	6.2	3.4	3.3	5.6	2.8	1.9	0.5	1.4	0.9	0.5
その他	7.1	7.8	9.1	8.9	7.1	16.8	7.4	15.3	18.0	14.9



Q4 現在の仕事・就労や社会参加から得たいものは？

	男性 (%)	40代	女性 (%)	
収入や経済的安定	85.1	1位	収入や経済的安定	82.5
社会とのつながり・社会貢献	28.9	2位	安定した生活リズム	41.9
安定した生活リズム	28.4	3位	社会とのつながり・社会貢献	36.3
50代				
女性				
収入や経済的安定	84.1	1位	収入や経済的安定	79.2
社会とのつながり・社会貢献	24.6	2位	安定した生活リズム	43.4
安定した生活リズム	23.1	3位	社会とのつながり・社会貢献	40.9
60代				
女性				
収入や経済的安定	78.0	1位	収入や経済的安定	62.7
健康維持・老化防止	39.0	2位	社会とのつながり・社会貢献	52.7
社会とのつながり・社会貢献	37.1	3位	健康維持・老化防止	49.1
70代				
女性				
健康維持・老化防止	54.4	1位	健康維持・老化防止	62.8
社会とのつながり・社会貢献	53.3	2位	社会とのつながり・社会貢献	48.7
収入や経済的安定	43.3	3位	生きがいや自己実現	47.4
80代				
女性				
健康維持・老化防止	62.0	1位	健康維持・老化防止	56.5
社会とのつながり・社会貢献	51.9	2位	社会とのつながり・社会貢献	54.8
生きがいや自己実現	39.2	3位	生きがいや自己実現	53.2

調査概要
□調査期間：2024年 9月17日～9月20日
□調査方法：インターネット調査
□調査対象・回収数：全国の40・50・60・70・80代、世代・性別に各約200件 (回収実績計2113件)

シニア世代が収入以上に仕事から得たいものが判明
70代を超えると、仕事や社会参加をしていく理由として「経済的理由」ではなく自己実現や社会貢献など「社会的理由」を挙げる割合が過半数に(図4-Q3)。仕事や社会参加か

ら得たいものという問いには、収入以上に「健康維持・老化防止」や「社会とのつながり・社会貢献」を選ぶ割合が多かった(図4-Q4)。セカンドライフに希望する生活スタイルとして「収入が減っても、できるだけ自分の時間を多く作りたい」という意識も強く(図4-Q2)、こ

た結果から「健康のために体を動かし、孤独にならないよう適度な交流を持ちたい」「働くのはたくさん稼ぐためより、社会とのつながりや自己実現のため」というセカンドライフに対する姿勢が浮かび上がった。ここまでの内容からシニア世代の意向に沿う働き方を考えるなら、自

分の時間も確保でき、体への負担も重くない短時間の勤務形態がよさそうだ。「住んでいる地域の発展に貢献したい」という意識は年代が上がるほど高まる傾向もあるため(図4-Q2)、地域振興の側面もある観光業の意義を伝えると、シニア世代の働く意欲につながるかもしれない。



じゃらんリサーチセンター
客員研究員
澤柳正子

2002年、株式会社リクルート入社。都市部と過疎地の交流観光に関する研究、一次産業分野における課題解決支援モデルの実証実験のプロデューサーを担当するなど、長く中山間地域振興に従事。2023年に現職に着任後は、「旅人と住人のアタッチメント研究」「シニアの活躍による新しい旅の価値創造研究」に着手。

リクルートワークス研究所
研究員・アナリスト
坂本貴志さん

厚生労働省にて社会保障制度の企画立案業務などに従事した後、内閣府で官庁エコノミストとして「経済財政白書」の執筆などを担当。その後三菱総合研究所エコノミストを経て現職。著書『ほんとうの定年後——「小さな仕事」が日本社会を救う』（講談社現代新書）では、様々なデータと事例から定年後の仕事の実態を明らかにすると共に、少子高齢化の社会が目指すべき姿を提案している。

対談

「責任も負担も少なく無理のない
「小さな仕事」がシニアの希望

澤柳 シニア世代の仕事に対する意識を調査すると、勤労世代とは違っている。定年後の仕事の実態を伝える坂本さんの著書でも、同様の

これからの持続可能な経営を左右する 観光業でのシニア世代の活かし方とは？

ここまでの調査や事例から、シニア世代ならではの価値観や能力が見えてきた。観光の未来により変化をもたらす可能性も秘めた彼らに活躍してもらうために、業界や事業者がすべきこととは？定年後の仕事の実態をつまびらかにした著書がある経済アナリスト・坂本貴志さんに、JRC客員研究員・澤柳がうかがった。

傾向が示されていましたね。

坂本 私が行った調査・分析の結果によると、働くうえで大切にしている考え方、つまり仕事に対する価値観は大きく6つの因子に分類できま（表1）。この6つのうちどれに重きを置くかは年齢により変化し、20

代であれば「高い収入や栄誉」に最も高い価値を感じています。しかし年代が上がるにつれ仕事に感じる価値は減じていき、50代に入ると6つの因子すべてに対して価値を感じない状態に。そして50代後半から60代70代と年齢を重ねると「高い収入や栄誉」を除いた5つの因子の価値が再び増していきます。60代〜70代は特に「他者への貢献」「体を動かすこと」に価値を感じる人が増えます。
澤柳 50代で落ち込んだ仕事への意欲が、シニア世代になると違った就業観を得ると共に再び高まるのが興味深いですね。50代で価値観の転換期を迎えるのはなぜでしょう。
坂本 多くの企業では50代で役職定年、60代で定年退職があり、50代に入ると「右肩上がり」のキャリアアップに終わりが来る」と実感するのがまず一つ。そしてご自身の能力や体力が落ちてより減退したと感じ、以前と同じパフォーマンスが難しくな

ることも仕事に価値を感じなくなる理由でしょう。そんな50代を経て定年退職を迎えると、多くの場合は子どもも独立して住居ローンの返済もなくなり、大きな金額を稼ぐ必要がなくなります。そして、これまでとは違う「小さな仕事」に満足感をもって取り組んでいるシニアの姿が調査からは浮かび上がっています。
澤柳 シニア世代が望む「小さな仕事」とはどのようなものですか。
坂本 彼らが重視するのは無理のない仕事であること。若い頃には多少

表1 仕事に対する価値観

他者への貢献	人の役に立てること、社会の役に立つこと、仕事において自身の責任を果たすこと、会社の成長に貢献すること
生活との調和	無理なく仕事ができること、仕事をする場が快適であること、自分自身が望んだ生活ができること、幸せな家庭生活を実現すること、職業が安定して将来に不安のないところで働くこと、効率よく対価を得ること、毎日働くことで生活のリズムがつくこと、気の合う仲間と一緒にいること
仕事からの体験	ワクワクするような体験をすること、様々な人と交流する機会があること、いろいろな種類の活動をする、新しいことを発見したり発展させたり考えだしたりすること
能力の発揮	自分自身の専門性を高めること、自分の能力を活かせる仕事をする
体を動かすこと	仕事において身体を使って活動すること、一所懸命に体を使って仕事をする
高い収入や栄誉	昇進できること、高い収入を得ること、大きな意思決定ができるような権限権威を持つこと

※出典：リクルートワークス研究所「シニアの就業実態調査」より

事例④ 兵庫県西宮市

「マクドナルド山手幹線西宮店」で 車両誘導係を務める

永田益幸さん●89歳

就業形態 パートタイム雇用



住宅街にあるドライブスルー併設店舗で活躍する永田さん。お客さまとの会話や「頑張ってる」などの応援の声も励みになるという

マクドナルドでは「プレミアムエイジクルー」と呼ぶ60歳以上を積極的に雇用。西宮市の店舗で働く永田さんもその一人だ。ここで働き始めたのは73歳の時で、当初は平日を含め出勤していたが現在は体調を考えて土日のみ。混雑する昼時に、駐車場で誘導係をしている。

「体がしんどい時もあるが、制服を着ると頑張れるし楽しい。話ができる同僚がいるのもありがたい」と永田さん。20代の店長は「永田さんの接客対応や気遣いは、若者も多いバイトスタッフの学びになっている」と話す。永田さんにとって店長は、「孫より若いかけつけてくれるので、私も助けになりたい」と勤務に励む日々を送っている。

事例③ 長崎県五島市

「カラリト五島列島」で リネン係を務める

平山幸子さん●75歳

就業形態 パートタイム雇用



五島列島最大の島にあるホテルでシニア世代が活躍中。彼らは人前には出ない業務も「誰かの役に立つ仕事」と捉え意欲的だと支配人は話す

五島列島・福江島のリゾートホテルでは、島内にリネン会社がないため自社で寝具類の管理部門を設置した。生地の破れや汚れによる廃棄が避けられなかったが、その状況を好転させたのが「回覧板を見て求人に応募した」と言う島内在住の平山さんだ。

傷んだりリネン類を見た平山さんは、染み抜きや趣味の裁縫の知恵と技術を発揮してきれいに修復。廃棄削減に貢献している。「マニュアルなくても自分でできることを探して実行する方がシニア人材には多い」と支配人・原野さん。また、彼女の存在により、裏方仕事に意欲が低下することもあった若手のリネン係にも変化が。「常に穏やかで傾聴力に長けた平山さんは同僚たちの精神的安定剤」だそう。その対人能力は他部門との関係性向上にも役立っている。

事例② 北海道釧路市

「炉ばた」で 焼き手を務める

中島静子さん●88歳

就業形態 正社員



カウンター席の前で焼き手を務める静子さん。特に話をするわけでもないのだが、黙々と働く姿そのものが来店客を魅了している

食材を炭火で焼く「焼き手」を眺めながら、できたての品々を味わうのが炉端焼きの魅力。1951年創業の炉端焼き料理店「炉ばた」ではそうした料理に加え、焼き手である名物おばあちゃん・静子さん目当ての来店客も数多くいる。2022年に延焼被害で店舗が倒壊して廃業の危機に陥った際も、お店や静子さんのファンから多くの励ましの声と、860万円以上ものクラウドファンディングによる支援が集まったおかげで、見事に再興を果たしている。

来店客の一人は、「火事の後、心配していた。おばあちゃんが元気になっているか見に来た」と話す。静子さんが働く姿を確かめるために、出張先の札幌から片道5時間のバスに乗ってわざわざ足を運んだという。

ん自身も、「シニアはこれまでの人生経験から得意分野がある方が多い。けれど輝ける場所が少ないので、働く場があつてよかった」と話している。異なる世代が一緒に働く効能は、事例④にも見られる。ここで働く永田さんは「接客・サービス業は道徳的な側面も強い」と話しており、そんな彼の細やかな接客対応や声掛けは若い同僚たちにとって学びも多い。そして永田さんは同僚にスマホの操作を教わるなど、互いにより刺激を与え合っている。事例②と同様に永田さんも来店客から励ましや応援の声をもらう愛される存在であり、それは共に働く人にとっても同様。学生も多いアルバイトスタッフたちや店長と永田さんは、その大きな年齢差から単なる「上司と部下、同僚」といった従来のものとは違った良好な関係性が育まれているように見える。また、永田さんは「体が動く間は少しの時間でも頑張りたい」、事例③の平山さんは「頼られると嬉しい」とも話しており、仕事に意欲的。P18図4の調査結果にあるようにシニア世代は金銭のために働かざるを得ないというよりも自ら望んで働きに出る人が大半のため、仕事に前向きなのだろう。そうした姿勢も同僚により影響を与えている。

担当研究員より

「履歴書」に見えづらい シニア人材の潜在能力

以前、日本国内で旅を終えた出国間際の訪日外国人に直接インタビューする機会をいただいた。「訪日目的は？」の問いに対し、寿司や富士山、スキーや寺社仏閣など様々な観光要素の回答が得られたが「一番のよい思い出は？」の問いに、「日本人」と回答する人が一定数いたことに驚いた。親切で丁寧、周囲や他人を尊重し約束を守る日本人。日本独自の道徳教育の一端が旅行者の心に響き感謝や感動につながったのではないかと推測できた。今回紹介したじゃらんnetクチコミ分析 (P17) にもあるように「人の印象」は旅アトの満足度に大きく影響する重要なファクターである。今回注目したシニア人材は海外の旅行者が称賛した道徳心のようなものが身体の芯に通っている人が多いと感じており、またこれまでの人生経験に基づいた知恵や胆力、人脈などの強みを持ちながら、それを活かせるステージに不在であることはむしろ今後の日本観光にとっては大きなチャンスである。シニア人材×観光領域のベアリングがどのような味わいを生みだし、旅行者や働き手も含めた人と人との関係性向上にどのような効果をもたらすのかに期待が高まる。

ただ、シニア層の能力はとにかく見えづらいのが難点である。ウェブ調査で「友人に教える程度の腕前がある趣味や特技は？」の設問に、釣りや書道、家庭菜園などの少数サンプルは取れたが多くの人は「特になし」と回答している。人事採用時の履歴書や面接でも同様に見えづらい。日本人特有の謙虚さに加え「歳をとっているから」「迷惑をかけたくない」という心情が消極的な要因となっているのかもしれない。これら謙虚さに隠れている好きなことや得意を活かし、心身健康に無理なく働くセカンドライフはいわば人生のボーナスステージである。この明るい世界観が実現したらおのずと人材難時代の救世主層になるはずだ。そして企業・採用側はシニアの潜在能力にどうアプローチできるかが肝となる。年齢や職種など固定概念を外し新しい基準で観光人材の未来を創造したい。



じゃらんリサーチセンター
客員研究員
澤柳 正子
さわやなぎ まさこ

続けるのと考える人が多いんですよ。
澤柳 「旅の満足度は人の印象に左右される」ことを示す調査結果もありますし (P17図2)、観光業でも対人能力に優れたシニア世代の活躍に期待したいところです。
坂本 ただ、観光業はインバウンドが活況なこともあり働き手不足は今後ますます深刻化すると考えられます。そうした状況をふまえると、これまでのように大量の人手に支えられた、至れり尽くせりの最高のサービスを提供するのは難しくなっていくでしょう。ですからシニアに活躍してもらいたいのももちろん大事ですが、サービスの在り方自体を変える局面にあるのかも思います。
澤柳 そうですね、状況に応じて変えていかなくてはならないでしょう。



とはいえお客さまの満足度は下げたくないもので、単にサービスを低下させるのではない工夫が大事かと思えます。たとえばある宿では、宿泊者に応じたサイズの浴衣をスタッフが用意する工程をなくし、色柄やサイ

シニア人材活用の 実証実験も始動！

滋賀県守山市のリゾートホテル「ヤンマーサンセットマリーナ クラブハウス&ホテル」の協力を得て、シニア人材活用の実証実験を実施中。シニア人材に活躍してもらうべく、「シニアの働きやすさ」の観点から採用基準や面接方法の設定に取り組んでいる。今後は採用に向け、従来の求人ウェブ広告だけではなく、敬老会やシルバー人材センターなどのシニア世代が集まる組織での求人情報案内も予定。

「社会人・地域人として長くご活躍されてきたシニアの方々の見解は、スタッフの育成や顧客満足度向上につながると期待しています！」



ヤンマー
サンセットマリーナ
クラブハウス&ホテル
ゼネラルマネジャー
波田 裕明さん

ズを自由に選べる色浴衣コーナーを設けました。すると宿の手間は減り、宿泊者には選ぶ楽しみができました。こうした体験バリエーションがあるような仕掛けを考えながら、手間や必要人員を削減するといいかもしれません。
坂本 その視点は非常に重要です。業務を分析し細分化して省ける部分はなくし、代わりにお客さまに納得

いただけるサービスの形にする。そして欠くことができないコミュニケーションの部分にはシニアスタッフに活躍してもらい、若い世代は経営面に注力する。そういった適正な役割分担ができるように全体的な負荷が下がり、人手不足の時代にあっても利益を出せる持続可能な経営ができるのではないのでしょうか。

の無理をしてもキャリアアップをしたい、稼働したいと考えますが、そうした思いがないシニア世代は仕事に対する責任も負担も少ない、無理なくできる仕事を望む傾向があります。
**業務を分析し細分化することが
労働参加のハードルを下げる**

澤柳 今回紹介した事例の方々にお話をうかがって、昔ながらの知恵や道徳精神、高いコミュニケーション能力といった魅力的な能力がシニア世代にはあることがわかりました。ただこうした能力は履歴書では「見えないキャリア」ですし、ご本人たちも特技だとは思っていない。せっかく魅力があるのに事業者側がそれを活かせていなかったり、たとえばシニアご本人も長らくお勤めから離れていた主婦の方などは「働くなんてできない」と考えたりする現状は、もったいないと感じました。

坂本 働き手が豊富な時代は経営者はまず若い方を探し、次善の策としてシニアの雇用を考えるという段階を踏んできました。ただ、近年は少子高齢化を背景にした人手不足で労働市場は変化しています。若い方だけしか雇用しないという姿勢では事業が継続できないので、経営者の意識も変わってきているのです。若者



不足は地方部ほど深刻なので、今後は地方部からシニア活用がどんどん進んでいくと思います。そして1人でも雇用した経営者はシニアの魅力がわかり、2人目3人目の雇用を考えるでしょう。また、地元と同年代の方が働く姿を見ることで「自分もできそう」と考えるシニアの方も増えて、という波及効果が生まれていくのではないのでしょうか。
澤柳 シニア世代を雇用するにあたっては、どんな点に気を付けるとよいとお考えですか。就労観は年齢層によって違いがあるとお話もありましたし、従来とは異なった働き方や条件、マネジメント方法を考える必要もありそうです。
坂本 「小さな仕事」を望むとお話

した通り、「フルタイム、残業あり」といった仕事に就きたいと考えるシニア世代は多くはありません。フルタイムの場合でも出勤は週2〜3日程度が多いようです。ですから、これからはシニア世代も負担なく働ける程度にタスクを細分化することが大切。それには、どのように細分化できるのか、業務をしっかりと分析することに経営側は取り組む必要があります。また、マネジメントについても勤労世代へ向けた方向性とは変える必要があるでしょう。従来は部下に対して、将来を見据えて難しい仕事も任せたり役割を与えたりして成長へと導くことが本人のためでもありました。けれど、「将来は店長を目指しています」というシニアの方はそうそうおらず、今の自分のできる範囲の仕事を頑張りたいという方が多い。そういう方に対して「もっと上を目指そう！」というアプローチは適しませんよね。ですからマネジメント方法も進化させ、工夫するタイミングだと思っています。

澤柳 確かに細分化すると1人あたりの負担が減りますね。今回の記事でも紹介するマクドナルドの店舗では、80代の男性が駐車場の誘導係として週末の短時間のみ働いています。店長さんは「ご年配の方は頑張っ

しまう方が多いので、長時間勤務になっていないか、重たい荷物を無理して運んでいないかなど気を付けている」と話されていて、上手にマネジメントされていると感じました。
坂本 難しい内容だと仕事を始めるハードルも上がるので、身体的にも精神的にも負荷が少ないようにサイズダウンすることが大事ですね。レジも調理も掃除も…とマルチタスクを求めるのではなく、車の誘導だけ、週2日だけ、といった工夫が経営側には求められるところですよ。

シニアの積極活用をはじめ、 観光業は変わるべき時代が到来

澤柳 様々な業界でシニア世代が働かれています。観光業はシニア世代にとって働きたいと思える仕事だと思いますか。

坂本 観光業は旅行者をはじめ人との接点が多い仕事。シニアはコミュニケーションを重視する傾向があるので、その点からいうとぴったりの仕事だと思えます。私が行った調査では、自分自身に対する認識として平均的には40代以降に多くの人が気力・体力の低下を感じ、人によっては処理力や論理的思考力も下がったと感じています。一方で対人能力や対自己能力は、歳を重ねても向上し