

飲食サービス事業所ヒアリング支援及び
企業ニーズの把握・分析業務

調査報告書

令和元年 9 月

公益社団法人福岡県雇用対策協会

福岡県 70 歳現役応援センター

飲食サービス事業所ヒアリング支援及び

企業ニーズの把握・分析業務

調査報告書

目次

I. はじめに.....	1
(1) 調査の目的	1
(2) 平成 30 年度アンケート調査結果（概要）	2
① アンケート調査の概要.....	2
② 回答者の属性	2
③ 高齢者の雇用の現状と定年制の状況.....	3
④ 継続雇用制度の状況	6
⑤ 高齢者を対象とした新規採用の状況と企業のニーズ.....	9
⑥ 65 歳以上の高齢者雇用に対する課題・問題点	12
II. ヒアリング調査の設計.....	13
(1) 調査設計の考え方	13
(2) ヒアリング対象企業の抽出条件	13
(3) 抽出企業の傾向	14
① 所在地	14
② 従業員規模	14
③ 業種構成	15
(4) ヒアリング調査の方法	16
(5) 実施期間	16
(6) ヒアリング項目の設定	17
① 「企業ニーズヒアリング」の項目.....	17
② 「先行事例ヒアリング」の項目.....	19
III. 企業ニーズ分析.....	20
(1) 企業ニーズヒアリング結果の分析方法	20

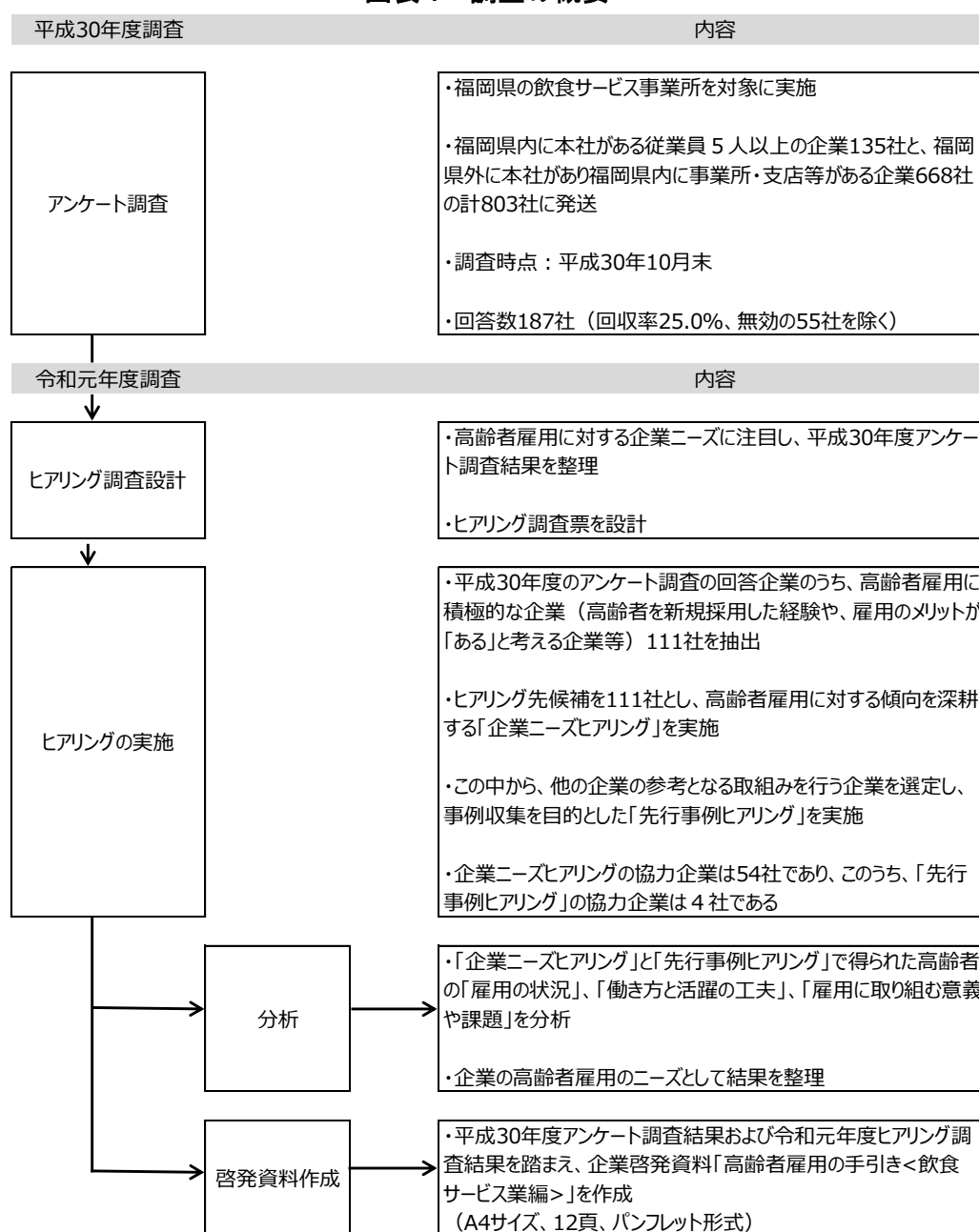
(2) 企業ニーズヒアリング結果.....	21
① 高齢者雇用の状況.....	21
② 高齢者の働き方の工夫.....	26
③ 高齢者雇用に取り組む意義や課題.....	28
(3) 先行事例ヒアリング結果の分析方法.....	34
(4) 先行事例ヒアリング結果.....	34
① 高齢者雇用のきっかけ.....	34
② 高齢者雇用のポイント.....	35
③ 高齢者雇用の効果.....	36
(5) ヒアリング調査結果の総括.....	37
④ 企業の高齢者雇用に対するニーズのまとめ.....	37
⑤ 高齢者雇用の課題・問題点への対応.....	39
⑥ 高齢者雇用に関する支援の要望.....	40
(6) 啓発資料の作成.....	41
⑦ 高齢者雇用のポイント.....	41
⑧ 事例紹介企業.....	41
IV. 小売業、食料品製造業とのニーズ比較.....	42
(1) 高齢者雇用のきっかけ.....	42
(2) 高齢者雇用のメリット.....	42
(3) 高齢者雇用に必要な取組み・支援.....	44

I. はじめに

(1) 調査の目的

本調査は、平成30年度生涯現役促進地域連携事業「飲食サービス業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート」の調査結果（以下、平成30年度アンケート調査）をもとに、ヒアリング調査を設計・実施することで、高齢者雇用に関する企業ニーズを把握・分析し、飲食サービス業における高齢者雇用を促進するための啓発資料を作成することを目的とする。調査の概要は図表1のとおりである。

図表1 調査の概要



(2) 平成30年度アンケート調査結果（概要）

令和元年度ヒアリング調査では、高齢者雇用に関する企業ニーズを深堀りできるよう、平成30年度アンケートの結果を踏まえた調査対象の選定と調査票の設計を行う。

本項では、平成30年度実施のアンケート調査の概要と、ヒアリングが必要な項目を整理する。

① アンケート調査の概要

- ・ 対象：福岡県内に本社（本店）がある飲食サービス業の企業（従業員5人以上）、福岡県外に本社があり福岡県内に事業所・支店等がある企業
- ・ アンケート発送数：803社
- ・ 回答数：187社（回収率：25.0%、無効の55社を除く）
- ・ 実施期間：平成30年11月15日～平成30年11月30日
- ・ 調査時点：平成30年10月末日
- ・ 主要項目：従業員（高年齢者）の状況、定年制の状況、継続雇用制度の状況、高齢者を対象とした新規採用の状況 等

② 回答者の属性

- ・ 中分類では、「飲食店」が96.3%（180社）、「持ち帰り・配達飲食サービス業」が2.6%（5社）、無回答が1.1%（2社）となっている（図表2）。
- ・ 小分類では、「食堂、レストラン」が40.6%（76社）と最も多く、「専門料理店」31.6%（59社）、「酒場、ビヤホール」9.6%（18社）、「そば・うどん店」4.3%（8社）、「すし店」4.3%（8社）、「喫茶店」3.2%（6社）、「その他の飲食店」2.7%（5社）が続く。
- ・ 「専門料理店」には、日本料理店、料亭、中華料理店、ラーメン店、焼肉店などが含まれる。
- ・ 「その他の飲食店」には、ハンバーガー店、お好み焼き、焼きそば、たこ焼き店などが含まれる。
- ・ 従業員規模別では、「100人以上」が31.6%（59社）と最も高く、「10～29人」の24.6%（46社）が続く。

図表2 回答者の業種構成（小分類・従業員規模別）

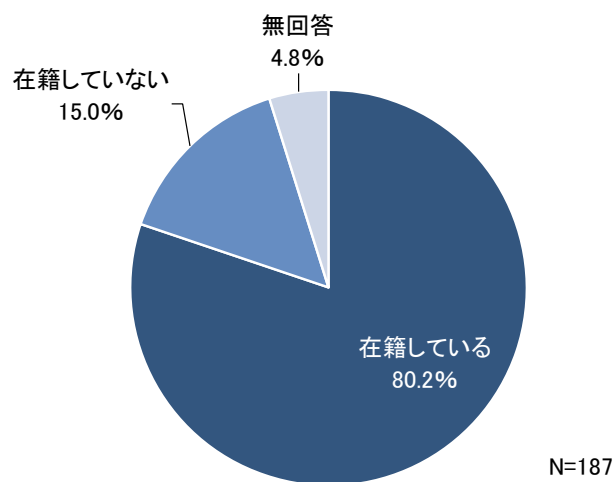
（単位：社）

区分	1～9人	10～29人	30～49人	50～99人	100人以上	無回答	合計	構成比
飲食店	21	46	28	26	57	2	180	96.3%
食堂、レストラン	8	24	10	12	22	0	76	40.6%
専門料理店	9	12	10	7	20	1	59	31.6%
そば・うどん店	0	1	2	1	4	0	8	4.3%
すし店	1	2	0	2	2	1	8	4.3%
酒場、ピヤホール	0	5	2	3	8	0	18	9.6%
喫茶店	1	1	2	1	1	0	6	3.2%
その他の飲食店	2	1	2	0	0	0	5	2.7%
持ち帰り・配達飲食サービス業	0	0	3	0	1	1	5	2.6%
持ち帰り飲食サービス業	0	0	0	0	1	0	1	0.5%
配達飲食サービス業	0	0	3	0	0	1	4	2.1%
無回答	0	0	1	0	1	0	2	1.1%
合計	21	46	32	26	59	3	187	100.0%
従業員規模別の構成比	11.2%	24.6%	17.1%	13.9%	31.6%	1.6%	100.0%	

③ 高齢者の雇用の現状と定年制の状況

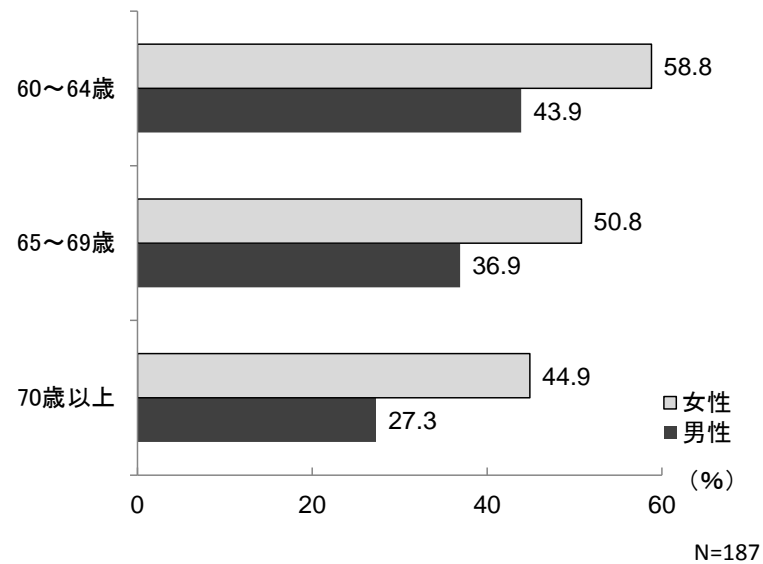
- ・ 60歳以上の高齢者が在籍している企業は、80.2%（150社）である（図表3）。

図表3 高齢者の在籍の有無



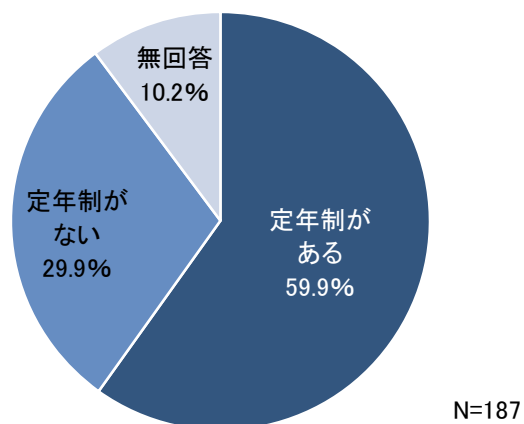
- ・ 60歳以上の雇用状況を男女別にみると、どの年齢区分においても女性を雇用している企業が多い（図表4）。

図表 4 高年齢従業員の男女別雇用状況（企業数）



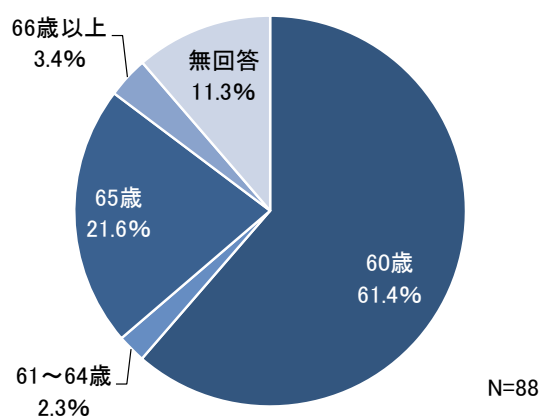
- ・ 定年制がある企業は、59.9%（112社）である（図表5）。

図表 5 定年制の有無



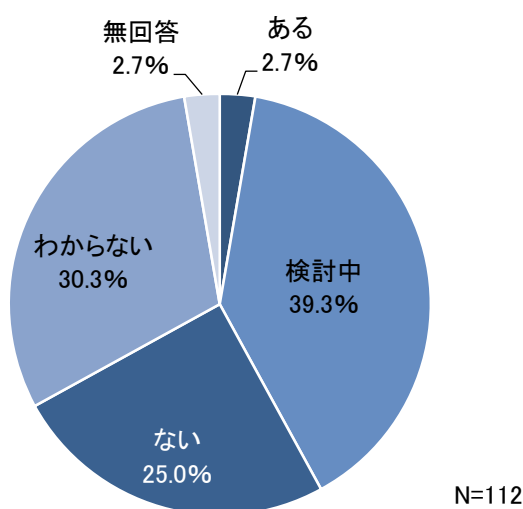
- ・ 全員一律の定年制がある企業（88社）の定年年齢は、「60歳」が61.4%（54社）と最も高く、次に「65歳」が21.6%（19社）となっている（図表6）。

図表6 定年の年齢（全員一律の定年制の場合）



- ・ 定年制がある企業（112社）について、定年制の改定・廃止の予定をみると、「ある」が2.7%（3社）、「検討中」が39.3%（44社）と、約4割が見直しを考えている（図表7）。

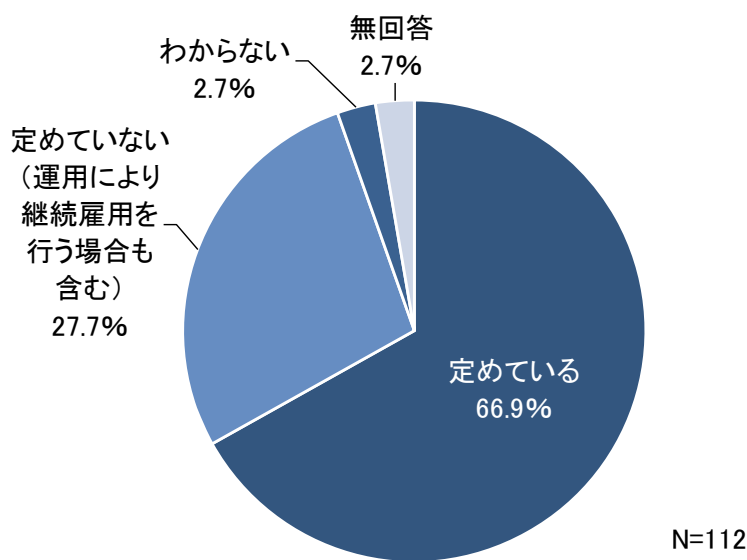
図表7 定年制の改定・廃止の予定



④ 継続雇用制度の状況

- ・ 定年制がある企業(112社)のうち、定年後の継続雇用制度を定めている企業は66.9% (75社)である(図表8)。

図表8 定年後の継続雇用制度の制定状況



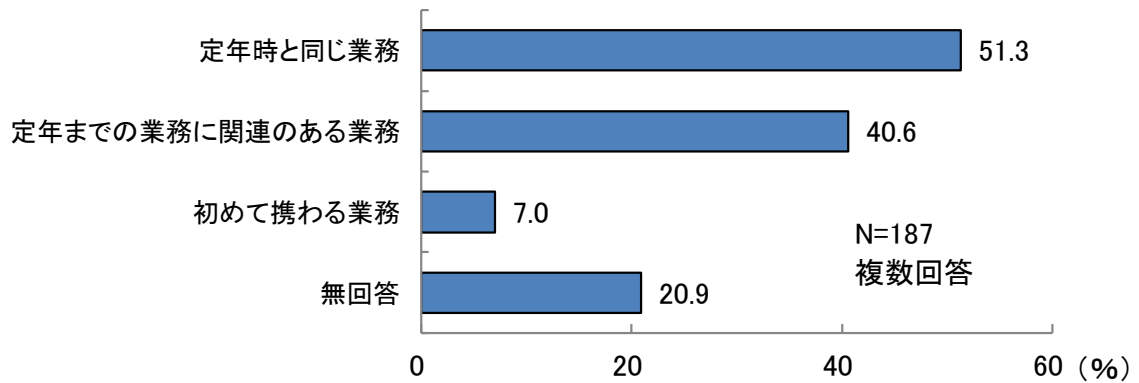
- ・ 従業員規模別にみると、従業員規模の大きい企業ほど継続雇用制度を制定している傾向があり、「100人以上」の企業で79.6% (39社)、「50～99人」で70.6% (12社)と7割を超えている。(図表9)。

図表9 定年後の継続雇用制度の制定状況 (従業員規模別)

区分	(単位:%)	
	定めている	
1～9人 N=7	42.9	
10～29人 N=18	66.7	
30～49人 N=19	47.4	
50～99人 N=17	70.6	
100人以上 N=49	79.6	
無回答 N=2	0.0	

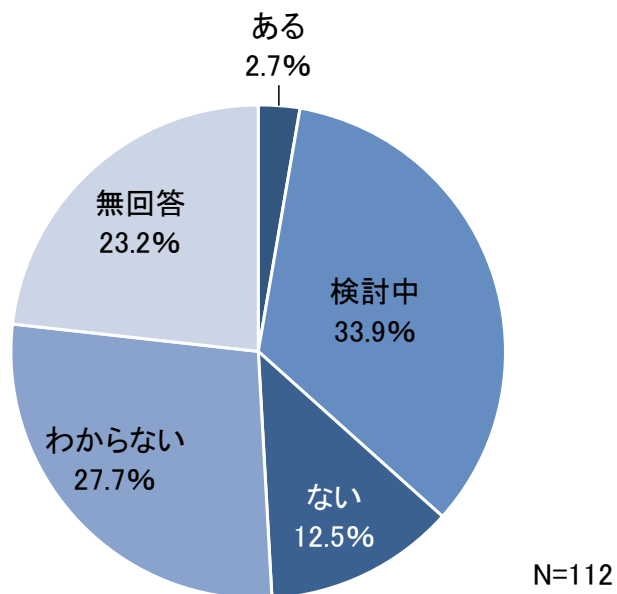
- ・ 継続雇用を行う場合に従事する業務内容をみると、「定年時と同じ業務」が51.3% (96社)、「定年までの業務に関連のある業務」が40.6% (76社)となっており、「初めて携わる業務」は7.0% (13社)と少ない (図表10)。

図表10 継続雇用を行う場合の業務内容



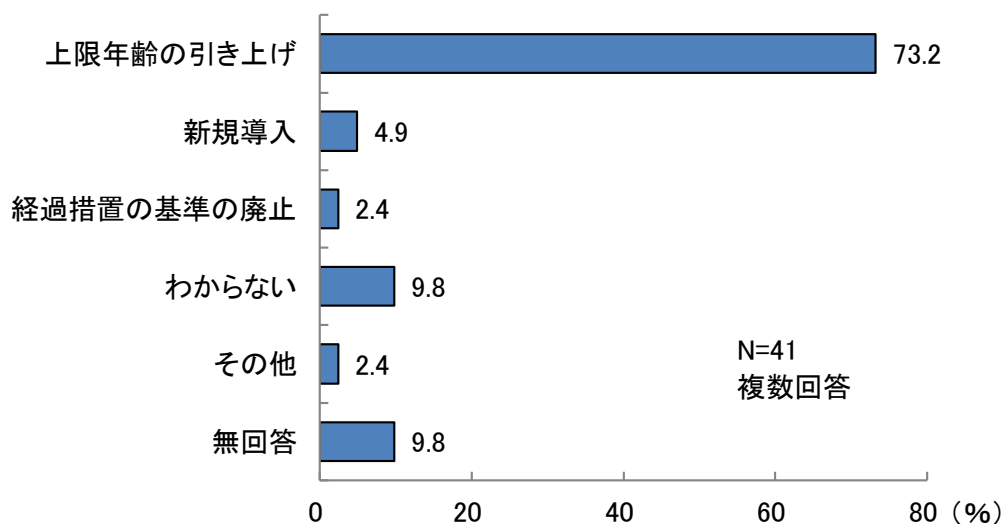
- ・ 定年制がある企業 (112社) について、継続雇用制度の導入・改定の予定をみると、「ある」が2.7% (3社)、「検討中」が33.9% (38社)と、約4割が導入・改定を考えている (図表11)。

図表11 継続雇用制度の導入・改定の予定



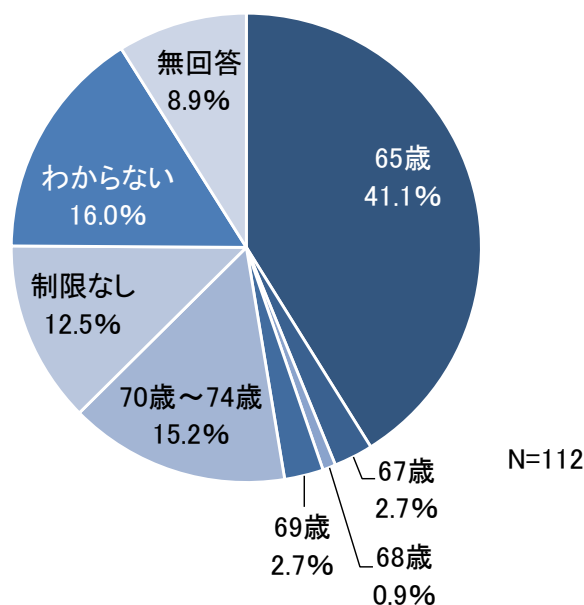
- ・ 継続雇用制度の導入・改定の予定が「ある」、「検討中」とした企業（41社）について、その対象となる内容をみると、「上限年齢の引き上げ」が73.2%（30社）と最も高い（図表12）。

図表 12 継続雇用制度導入・改定において対象となる内容



- ・ 継続雇用制度の雇用上限年齢をみると、「65歳」が41.1%（46社）となっている。また、『70歳以上』を上限とする企業（制限なしを含む）は27.7%（31社）である（図表13）。

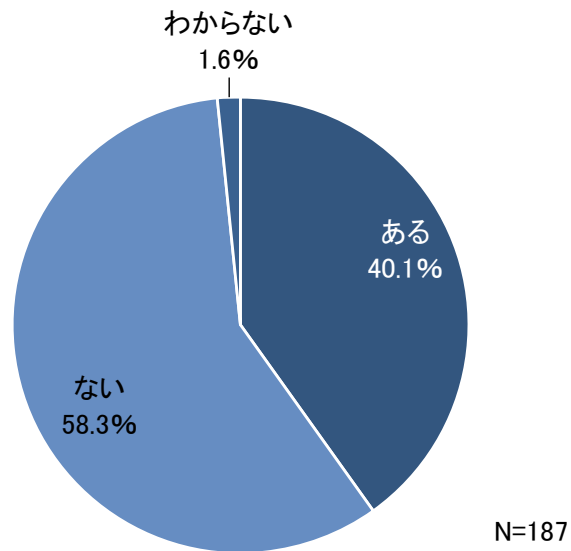
図表 13 継続雇用制度の雇用上限年齢



⑤ 高齢者を対象とした新規採用の状況と企業のニーズ

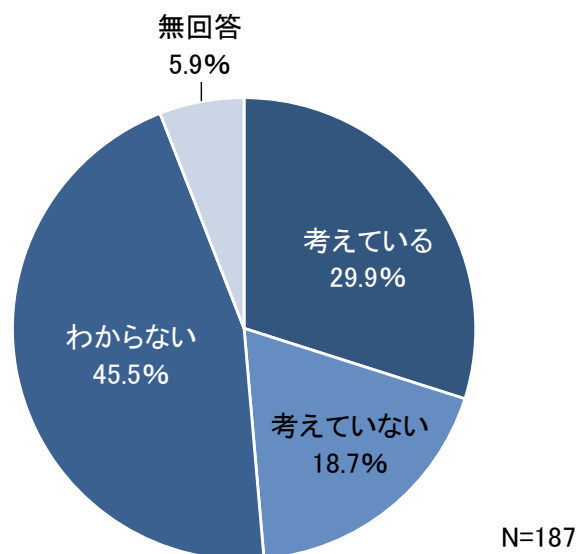
- ・ 過去3年間に65歳以上の新規採用を行った企業は40.1%（75社）である（図表14）。

図表 14 過去3年間の65歳以上の新規採用の有無



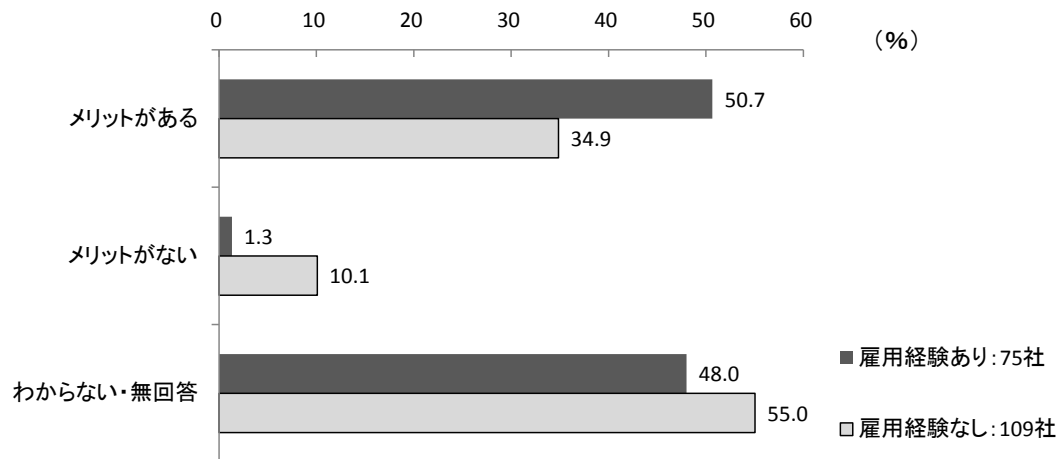
- ・ 今後、65歳以上の新規採用を始めたい、または増やしたいと「考えている」企業は29.9%（56社）で、「考えていない」企業の18.7%（35社）を11.2ポイント上回っている（図表15）。

図表 15 今後の65歳以上の新規採用



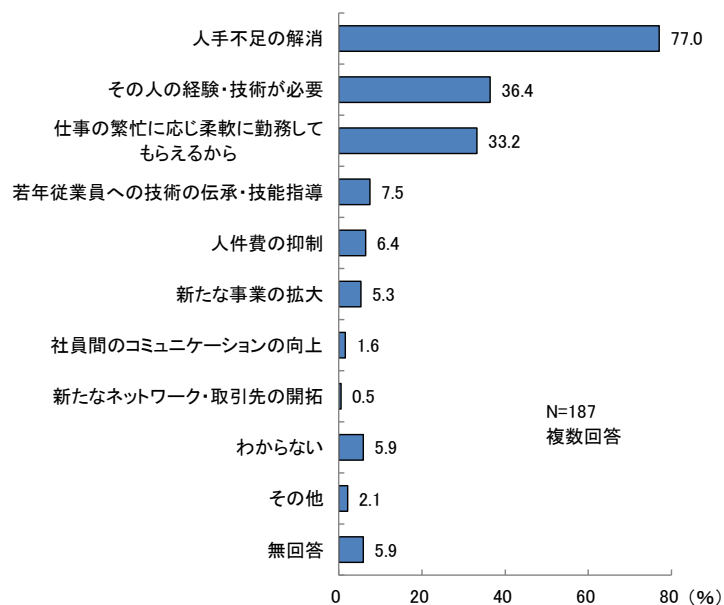
- 65歳以上を新規採用した経験がある企業ほど、高齢者雇用に対しメリットがあると感じている（図表 16）。

図表 16 65歳以上を雇用する場合のメリット感（過去3年採用経験の有無別）



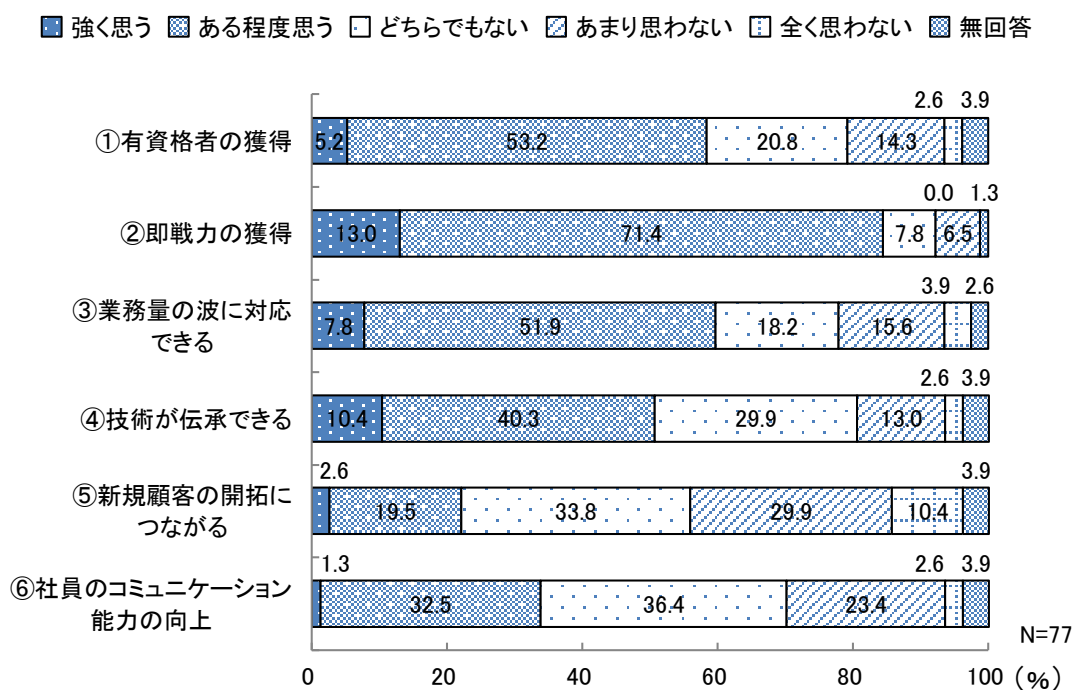
- 65歳以上を雇用する理由をみると、「人手不足の解消」が77.0%（144社）で最も高い（図表 17）。

図表 17 65歳以上を雇用する理由



- ・ 65歳以上を雇用する場合に考えられる企業側のメリットについて、「強く思う」、「ある程度思う」の合計値をみた場合、「即戦力の獲得」が84.4%（65社）と最も高い（図表18）。
- ・ このほか、「有資格者の獲得」が58.4%（45社）、「技術が伝承できる」が50.7%（39社）となっており、これまでの知識や経験をメリットと感じている企業が多い。
- ・ また、「業務量の波に対応できる」が59.7%（46社）と、就業日数・就業時間への柔軟な対応を期待する企業も多い。

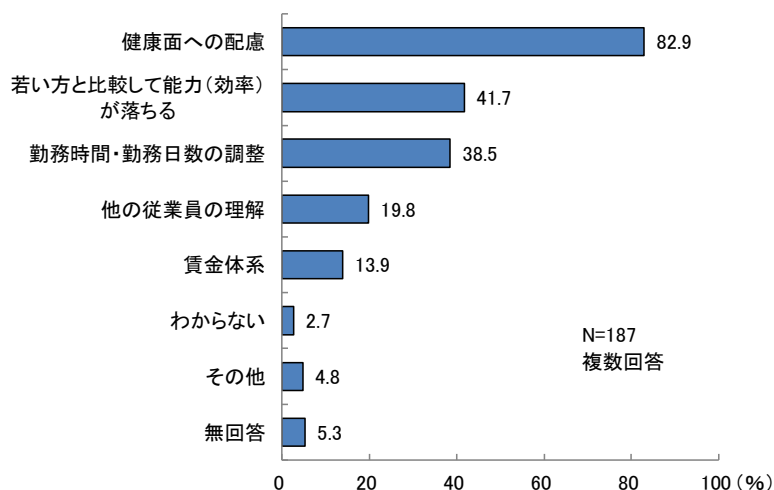
図表 18 65歳以上を雇用する場合のメリット



⑥ 65歳以上の高齢者雇用に対する課題・問題点

- ・ 高齢者雇用に対する課題や問題点は、「健康面への配慮」が82.9%（155社）で突出して高く、次いで「若い方と比較して能力（効率）が落ちる」の41.7%（78社）、「勤務時間・勤務日数の調整」の38.5%（72社）となっている。（図表19）。

図表 19 65歳以上を雇用する上での課題や問題点



- ・ 課題や問題点を65歳以上の新規採用経験の有無別にみると、「賃金体系」では、採用経験が「ある」企業の6.7%（5社）に対し、採用経験が「ない」企業は18.3%（20社）と、11.6ポイント上回っている（図表20）。

図表 20 65歳以上を雇用する上での課題や問題点（過去3年採用経験の有無別）

(単位: %)

区分	健康面への配慮	若い方と比較して能力(効率)が落ちる	勤務時間・勤務日数の調整	他の従業員の理解	賃金体系	わからない	その他	無回答
ある N=75	81.3	44.0	37.3	16.0	6.7	1.3	1.3	8.0
ない N=109	84.4	40.4	40.4	22.9	18.3	2.8	7.3	3.7
わからない N=3	66.7	33.3	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0

Ⅱ. ヒアリング調査の設計

(1) 調査設計の考え方

平成30年度アンケート調査の結果を踏まえ、以下の点を明らかにするために企業ヒアリングを実施する。

- 高齢者雇用に対する具体的なニーズ
 - ・ 高齢者雇用について、具体的にどのようなメリットを感じているか
 - ・ 高齢者雇用による「人手不足の解消」の具体例
 - ・ 高齢者の新規採用を行う理由とその具体例
- 高齢者雇用に対する不安・課題とその解決方法
 - ・ 高齢者雇用に対する不安・課題
 - ・ 高齢者雇用の課題解決に向けた対応や工夫

(2) ヒアリング対象企業の抽出条件

- ・ ヒアリング対象企業は、平成30年度アンケート調査で回答のあった企業（187社）より、以下の条件で111社を抽出した。

【抽出条件】

企業数の地域バランスを考慮し、地域別に条件を設定した。

[筑豊、筑後、北九州地域]

65歳以上を雇用する企業（45社）

[福岡地域]

65歳以上を雇用していることに加え、①、②に該当する企業

- ① 高齢者雇用にメリットが「ある」と考える企業（38社）
- ② ①以外で、過去3年間に高齢者の新規採用経験が「ある」企業（24社）

[その他]

上記以外で、特徴的な回答をしている企業（4社）

(回答内容)

「定年制を廃止した」

「定年後の再雇用時に新たな業務を任せている」

「定年後は店舗ではなく系列工場にて高齢者を雇用している」

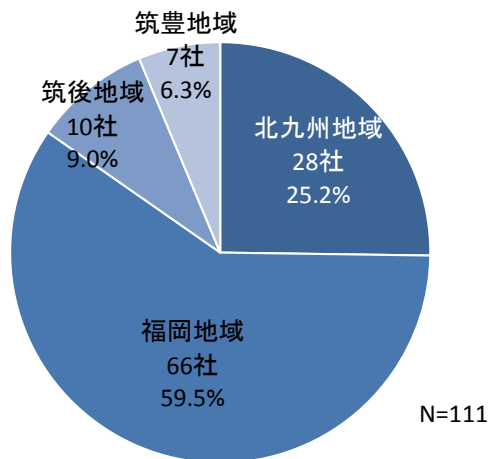
「高齢者雇用に対する従業員の理解に力を入れている」

(3) 抽出企業の傾向

① 所在地

- 抽出企業の所在地は、北九州地域が 25.2% (28 社)、福岡地域が 59.5% (66 社)、筑後地域が 9.0% (10 社)、筑豊地域が 6.3% (7 社) である (図表 21)。

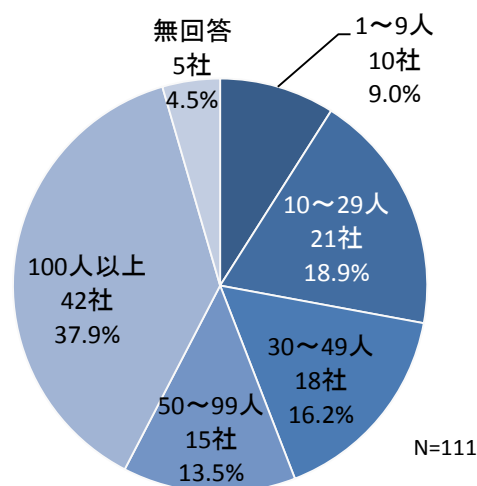
図表 21 抽出企業の所在地



② 従業員規模

- 従業員規模は、「1～9人」が 9.0% (10 社)、「10～29人」が 18.9% (21 社)、「30～49人」が 16.2% (18 社)、「50～99人」が 13.5% (15 社)、「100人以上」が 37.9% (42 社)、無回答が 4.5% (5 社) である (図表 22)。

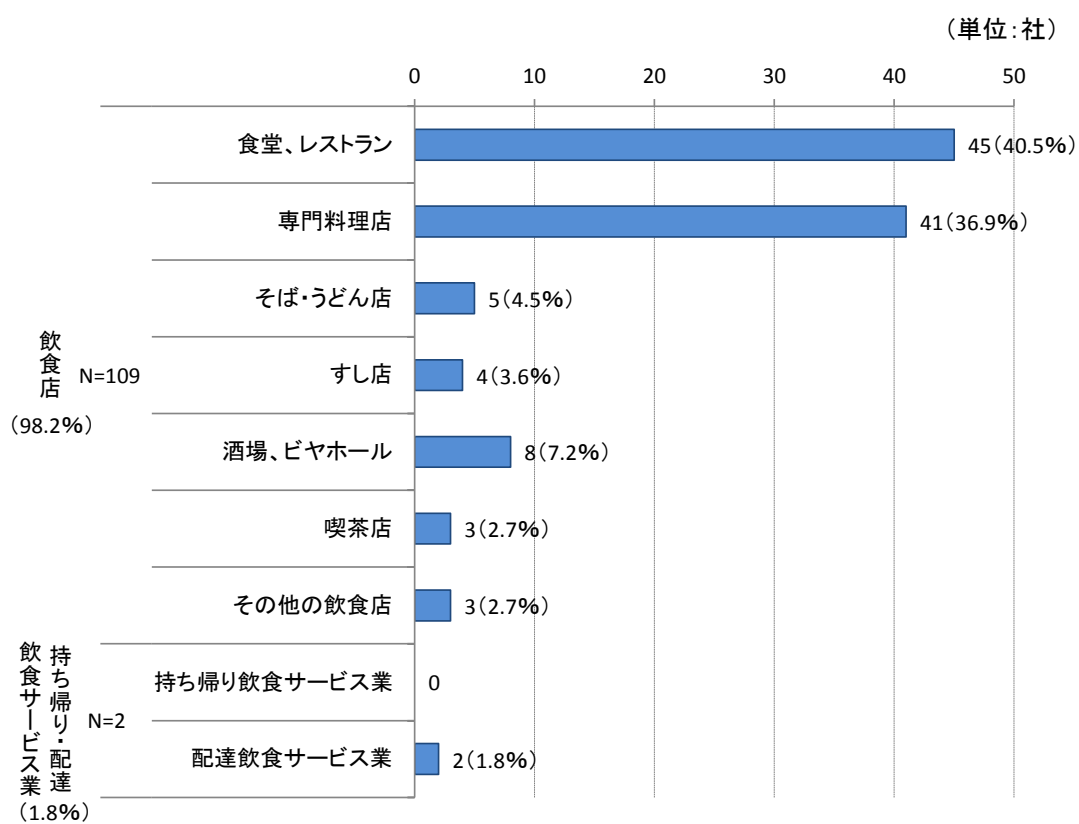
図表 22 従業員規模



③ 業種構成

- 業種（中分類）をみると「飲食店」が98.2%（109社）、「持ち帰り・配達飲食サービス業」が1.8%（2社）である（図表23）。
- 業種（小分類）では、「食堂、レストラン」の40.5%（45社）が最も多く、「専門料理店」の36.9%（41社）、「酒場、ビヤホール」の7.2%（8社）が続く。

図表 23 業種構成（小分類）



(4) ヒアリング調査の方法

- ・ 調査員による訪問調査を行った。形式は、あらかじめ質問項目を設定した「半構造化インタビュー」とした。
- ・ ヒアリングは、以下の2段階で実施した。

[1段階]

ヒアリング対象企業の高齢者雇用に対する傾向を深掘りする「企業ニーズヒアリング」を実施した。

[2段階]

「企業ニーズヒアリング」を実施した企業のうち、他の企業の参考となる先行的な取組みを行う企業について、さらに詳細を把握するために「先行事例ヒアリング」を実施した。なお、その結果は「高齢者雇用の手引き<飲食サービス業編>」に事例集として掲載した。

(5) 実施期間

- ・ 企業ニーズヒアリング : 令和元年6月～7月
- ・ 先行事例ヒアリング : 令和元年7月下旬～9月上旬

(6) ヒアリング項目の設定

① 「企業ニーズヒアリング」の項目

- ・ 企業ニーズヒアリングの項目は図表 24 のとおり設定した。
- ・ このうち、「高齢者雇用に取り組むこととなった背景」、「高齢者雇用に対して感じているメリット」、「高齢者雇用に対応するための取組み」などのヒアリング項目に対する回答内容から、高齢者雇用に対して前向きな企業や新規採用に積極的な企業を抽出し、先行事例ヒアリングの取材候補とした。

図表 24 「企業ニーズヒアリング」項目

<ul style="list-style-type: none">○事業概要○雇用と人材育成の状況（若年層も含めた全社的なもの）と今後の展望<ul style="list-style-type: none">・ 新卒、中途、パート・アルバイト等の採用を取り巻く状況・ 外国人の雇用の有無と理由・ 従業員の募集方法 など○高齢者雇用に取り組むこととなった背景<ul style="list-style-type: none">・ 積極的な要因（経験豊富な従業員の確保、ベテラン有資格者の獲得、高齢従業員に適した業務がある など）・ 消極的な要因（人手不足の深刻化、人件費を抑えて雇用を維持できる など）○高齢者が従事している業務（職種、具体的な仕事内容）<ul style="list-style-type: none">・ 高齢者を配置している業務とその理由・ 上記とは反対に、高齢者の従事が難しいと感じている業務○現在の最高年齢者<ul style="list-style-type: none">・ 最高年齢者の年齢と業務内容・ 簡単なプロフィール など○高齢者の働き方・処遇<ul style="list-style-type: none">・ 雇用形態、勤務形態、賃金制度・ 体力等に応じた短日数、時短勤務の実施状況○高齢者の新規採用状況・可能性<ul style="list-style-type: none">・ 高齢者の新規採用を行う（行わない）理由・ 募集方法・ 雇用形態、業務内容、年齢制限○高齢者雇用に対して感じているメリット<ul style="list-style-type: none">・ 柔軟なシフト対応・ 経験豊富な従業員や有資格者の確保
--

- ・その他、副次的なメリット（社内雰囲気の改善、設備投資の促進、若手従業員への影響） など
- 高齢者雇用に対して感じているデメリットや課題
 - ・ケガや病気のリスク
 - ・能力や体力の課題
 - ・賃金体系や評価制度への配慮 など
- 高齢者雇用に対応するための取組み（改善点や工夫など）
 - ・調理、接客・配膳、衛生管理など、各業務への配置方法
 - ・休日、夜間などの勤務時間の調整や配慮
 - ・福利厚生、健康管理の工夫
 - ・系列店・支店間での情報やノウハウの共有状況 など
- 飲食サービス業として、貴社が求める人材の条件
 - ・仕事の繁忙への対応（シフトの融通、休日・深夜・ピーク時間帯の勤務など）
 - ・体力、コミュニケーションスキル等の条件
 - ・新メニュー、機械操作などの変化に対応する能力 など
- 求人・雇用時に必要な支援や希望など
 - ・賃金助成など費用面の支援
 - ・技能講習など従業員の人材育成に関する支援
 - ・安全・健康管理など事業者向けの講習や支援 など
- その他
 - ・パンフレット掲載に向けた追加取材の可能性、担当者の反応
 - ・補助資料に掲載されたアンケート結果に対する反応
 - ・70歳現役応援センターの事業内容や、各種支援制度に対する関心 など

② 「先行事例ヒアリング」の項目

- ・ 先行事例ヒアリングの項目は、図表 25 のとおり設定した。
- ・ ヒアリング項目①では、企業の事業の特徴を把握し、高齢者雇用に取り組むようになった背景を明らかにした。
- ・ ヒアリング項目②では、現在高齢者雇用の実績がないまたは消極的な企業が、今後、高齢者雇用を検討する上で共感を得られるよう具体的に状況を把握した。
- ・ ヒアリング項目③では、「企業ニーズヒアリング」であがっていた課題等について、どのように工夫し、対応しているかについて把握した。
- ・ ヒアリング項目④では、高齢者雇用に取り組んだ結果、得られたメリットについて、具体的な内容を把握し、今後についての展望を聞き取った。

図表 25 「先行事例ヒアリング」項目

①事業概要
②高齢者雇用のきっかけ
③雇用のポイント
例) 職場環境の整備 (作業環境、労働時間への配慮等)
面談の方法・評価の方法、職域・職務設計の工夫
高齢従業員に対する意識啓発・教育訓練
従業員全体に対する意識啓発
健康管理支援、福利厚生、新規採用の方法 など
④高齢者雇用の成果
例) 高齢者の勤務態度
高齢従業員の技術や知識がもたらす生産性の向上
店舗運営や他の従業員に対する副次的な効果 など

Ⅲ. 企業ニーズ分析

(1) 企業ニーズヒアリング結果の分析方法

- ・ 抽出した 111 社のうち、承諾が取れた 54 社に対してヒアリングを実施した。
- ・ ヒアリング結果について、図表 26 の内容を中心に分析を実施した。
- ・ ヒアリング結果の分析は、複数の調査員が記述した調査票のデータに基づいている。
- ・ 定性的な情報をキーワード分類し、可能な限り定量化して傾向を把握した。
- ・ 必要に応じて、ヒアリング対象企業の平成 30 年度アンケート調査の回答結果を併用した。

図表 26 ヒアリング結果の分析内容

<ul style="list-style-type: none">■ 高齢者雇用の状況<ul style="list-style-type: none">・ 高齢者雇用の背景・ 定年制の運用状況・ 継続雇用制度の運用状況・ 継続雇用後の再雇用の有無・ 新規採用の有無■ 高齢者の働き方の工夫<ul style="list-style-type: none">・ 勤務時間・ 賃金体系・評価制度・ 高齢者が従事する業務の傾向■ 高齢者雇用に取り組む意義や課題<ul style="list-style-type: none">・ 高齢者雇用に取り組む意義（メリット）・ 高齢者雇用に取り組む際の課題（デメリット）・ 高齢者雇用に必要な取組み・支援

(2) 企業ニーズヒアリング結果

① 高齢者雇用の状況

ア. 高齢者雇用の背景

- ・ 企業それぞれで高齢者雇用に至る状況は異なるが、共通して、大きくは「人手不足」がある。
- ・ 企業規模に関わらず、高齢者雇用の背景には「従業員の長期雇用」があるとした企業が多く、30社が回答した（図表27）。
- ・ 人手不足が深刻化する中で、多くの企業が高齢従業員に活躍してもらいたいと考えている。特に従業員規模が小さい企業は、「元気なうちは働き続けてもらいたい」など、年齢に上限なく、可能な限り働き続けてもらいたいと考える傾向がある。

図表 27 高齢者雇用の背景

従業員規模	高齢者雇用のきっかけ					単位：社
	従業員の長期雇用	人手不足	年齢に関係なく採用している	メリットがあるため	その他	合計
50人以下 N=6	11	1	1	0	3	16
50～99人 N=13	3	4	1	1	3	12
100～199人 N=16	3	3	2	0	2	10
200人以上 N=17	13	1	1	1	1	17
合計	30	9	5	2	9	55

注) 上位3位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

【主な企業コメント：高齢者雇用に取り組むことになった背景】

- ・ 元気で意欲のある人は、65歳以上も継続雇用で従事してもらっている（食堂、レストラン：大衆レストラン）。
- ・ 長く勤めてくれている人が高齢者になった（居酒屋、ビヤホール）。
- ・ 人手不足が深刻なため、高齢者でも従事可能なバックヤードの仕事を切り分けて採用し始めた（食堂、レストラン：ホテルレストラン）。
- ・ 経験、年齢に関係なく高齢者も積極的に採用している（専門料理店：料亭）。
- ・ 以前勤めていた人が、また勤めたいということで、再度戻ってくる（喫茶店）。
- ・ 学生が相手で、高齢者が働きやすい職場のため（食堂、レストラン：学生食堂）。
- ・ ハローワークの助成金を活用して雇用した（食堂、レストラン：社員食堂）。
- ・ 本当は若い人を確保したいが、来てもらえないので高齢者と外国人に頼っている（そば・うどん店）。

イ. 定年制の運用状況

- ・ 定年制がある企業は 46 社（職種・職位別定年制と回答した企業を含む）、定年制がない企業は 7 社と、定年制がある企業が圧倒的に多い（図表 28）。
- ・ 定年制がない企業は、いずれも従業員規模が 50 人以下の小規模な企業である。人手不足を背景に、「本人の意欲がある限り働いてもらっている」など、年齢に関係なく長く働いてほしいと考える企業が多い。

図表 28 定年制の状況

従業員規模	定年制			単位:社
	全員一律の定年制	全員一律ではない定年制	定年制がない無回答	合計
50人以下	12	1	7	20
51～99人	8		0	8
100～199人	10		0	10
200人以上	15		0	15
合計	45	1	7	53

(注) 平成 30 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
従業員規模が不明の 1 社を除く

【主な企業コメント：定年制の状況について】

- ・ 定年を 70 歳に引き上げた結果、従業員のモチベーション向上につながったと思う（専門料理店：うなぎ料理）。
- ・ 全員一律で 70 歳定年としているが、人手不足が深刻なため、その後も本人が希望すれば再雇用している（喫茶店）。
- ・ 以前は全員一律で 60 歳定年だったが、人手不足のため 65 歳に引き上げた（専門料理店：カレー）。

ウ. 継続雇用制度の運用状況

- 平成 30 年度アンケート調査で「定年制がある」と回答した企業のうち、「継続雇用制度を定めている」企業は 46 社中 35 社、「定めていない」（運用により継続雇用を行う場合も含む）企業は 10 社である（従業員規模不明の 1 社を除く）（図表 29）。
- 継続雇用制度を「定めていない」企業 10 社における継続雇用制度の導入の予定をみると、「予定がある」が 1 社、「検討中」が 4 社、「ない」が 1 社、「わからない」が 4 社と、半数は導入を考えている。

図表 29 継続雇用制度の有無

従業員規模	継続雇用制度			単位:社
	定めている	定めていない	わからない 無回答	合計
50人以下	8	4	1	13
51～99人	7	1	0	8
100～199人	6	4	0	10
200人以上	14	1	0	15
合計	35	10	1	46

(注) 平成 30 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
従業員規模が不明の 1 社を除く

エ. 継続雇用後の再雇用の有無

- ・ 継続雇用制度で定めた上限年齢に達した後も、「再雇用する場合がある」企業は 39 社と 7 割を超えている（図表 30）。
- ・ 嘱託社員、パート社員として再雇用を行う場合は、本人の希望に応じて、短日数・短時間勤務を認めている企業が多い。
- ・ 従事する業務内容について、ほとんどの企業が「定年時と同じ業務」または「定年までの業務に関連のある業務」としている。

図表 30 継続雇用後の再雇用の有無

従業員規模	継続雇用後の再雇用			単位:社
	ある	ない	わからない 無回答	合計
50人以下	15	0	5	20
51～99人	5	0	3	8
100～199人	9	0	1	10
200人以上	10	0	5	15
合計	39(73.6%)	0	14	53

(注) 平成 30 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
アンケート未実施の 3 社と従業員規模が不明の 1 社を除く

【主な企業コメント：継続雇用制度と、その後の再雇用の状況について】

- ・ 65 歳で定年だが、それ以降も上限なしで働くことができる。80 歳以上の従業員も在籍している（専門料理店：料亭）。
- ・ 昨年までは、継続雇用制度の上限年齢は 65 歳としていたが、今年から 65 歳を過ぎても希望者は再雇用するようになった（食堂、レストラン：社員食堂）。
- ・ 継続雇用制度の上限年齢が 65 歳でそれ以降は短時間勤務の嘱託社員としていますが、従業員側も短時間勤務を希望する人が多いため、現在の雇用形態がまっていると思う（酒場、ビヤホール）。
- ・ 人手不足のため、無期雇用で本人が辞めるというまで勤めてもらっている（専門料理店：和食）。
- ・ 高齢者の嘱託社員は最低勤務時間を 3 時間にして、ランチタイムだけの勤務も可能としている（そば・うどん店）。

オ. 新規採用の有無

- ・ 過去3年間の65歳以上の新規採用の有無についてみると、「ある」企業が32社、「ない」企業が21社と、新規採用の経験がある企業の方が多い（図表31）。
- ・ 企業ヒアリングでは、「飲食サービス業は機械化が難しいため、年齢や経験に関係なく多くの人手が欲しい」、「若手を採用・教育する余裕がないため、経験があり、即戦力となる高齢従業員を採用した」など、逼迫する人手不足を背景に高齢者雇用に取り組む企業が多いことがわかった。

図表 31 過去3年間の65歳以上の新規採用の有無

従業員規模	高齢者の新規採用		単位:社
	ある	ない	合計
50人以下	8	12	20
51～99人	7	1	8
100～199人	4	6	10
200人以上	13	2	15
合計	32	21	53

（注）平成30年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
アンケート未実施の3社と従業員規模が不明の1社を除く

【主な企業コメント：新規採用を行う理由、新規採用のポイント】

- ・ 若い人を採用し、教育する余裕がないため、経験があり、即戦力となる高齢従業員を採用している（専門料理店：イタリアン）。
- ・ 夕食の時間帯に働いてくれる人を採用したい（食堂、レストラン：大衆食堂）。
- ・ 年齢にこだわらず、元気な人なら70歳以上でも採用している（食堂、レストラン：社員食堂）。
- ・ 高齢者は真面目に働いてくれるので、積極的に採用している（食堂、レストラン：大衆食堂）。
- ・ 人海戦術のため、年齢や経験に関係なく、とにかく人手が欲しい（専門料理店：和食）。
- ・ 仕込みからすべてできるようになってほしいので、飲食店の勤務経験がある人が欲しい（食堂、レストラン：大衆食堂）。
- ・ フランチャイズ店を経営しているが、ノウハウが少ないため、飲食サービス業の勤務経験のある高齢者を採用している（そば・うどん店）。
- ・ 他社で接客業の仕事をしていた人は、他店の習慣が残っているので採用しない。素人の方が採用しやすい（専門料理店：料亭）。

② 高齢者の働き方の工夫

ア. 勤務時間

- ・ 夕食時や休日など、特定の時間帯での人手不足を課題としている企業が多い。高齢従業員がシフトの埋まらない時間帯を補うことで、営業を維持している企業が多くみられた。
- ・ 飲食サービス業は繁閑によって業務量の変動が大きいため、従業員に対して柔軟なシフト調整を求める企業が多い。一方、高齢従業員は体力面から、短時間・短日数勤務を好条件と捉えて就業する人が多い。飲食サービス業が求める働き方と、高齢者の短時間・短日数勤務は相互になじみやすい。

イ. 賃金体系・評価制度

- ・ ベテラン従業員が定年前と同じ業務をする場合は、過去の待遇を考慮して、同等の時給を支払うようにしているなど、本人の経験や資質に見合った賃金体系をとる企業がある。
- ・ 高齢従業員の技能や資質に応じて、昇給や正社員への登用を可能としている企業がある。

【主な企業コメント：賃金体系・評価制度について】

- ・ 定年前の業務と変わらないようであれば、それまでの待遇を考慮して同等の時給を支払うようにしている（専門料理店：鍋料理）。
- ・ 3ヶ月に1回、定期面談を実施し、その時の能力評価で時給を上げる場合もある（専門料理店：ラーメン）。
- ・ 高齢者でも、正社員への登用が可能な制度で、モチベーションの向上につなげている（食堂、レストラン：大衆食堂）。
- ・ 人手不足の中で、高齢者の時給も上げて人材を確保している（食堂、レストラン：大衆食堂）。

ウ. 高齢者が従事する業務の傾向

- ・ ベテランの高齢従業員を継続雇用し、経験や技術が必要な業務に配置している企業が多い。
- ・ 高度な技術や経験が不要な業務は、パート社員や嘱託社員として継続雇用するほか、新規採用の高齢者が対応する場合がある。
- ・ 盛り付け、レジ打ち、皿洗い、配達、清掃など、特定の業務を切り出すことで、新規採用の高齢者を活用している企業がある。

【主な企業コメント：高齢者が従事する業務の例】

(ア) 経験や技術を重視する

- ・ 心ぐを捌く作業。職人は何ものにも代えられない（専門料理店：心ぐ料理）。
- ・ パート社員としての勤続年数が長く、店長のサブとして管理業務をしている人がいる（そば・うどん店）。
- ・ 定年後も地区長（担当地区巡回、物資運搬）など、責任のある業務を任せている（食堂、レストラン：社員食堂）。
- ・ ベテラン職人に、早朝から秘伝のラーメンスープ作りを任せている（専門料理店：ラーメン）。
- ・ 肉のカットは長く勤める熟練の高齢従業員に任せている（専門料理店：イタリアン）。
- ・ そば打ち職人（食堂、レストラン：大衆食堂）。
- ・ 高級肉料理店の専属ピアニスト（専門料理店：肉料理）。

(イ) 人員・労働力の確保を重視する

- ・ 調理補助や洗い場での作業、配送作業など、切り分け可能な作業をお願いしている（専門料理店：中華料理）。
- ・ 小規模店では接客・調理を担当、大型店ではキッチンでの裏方作業、洗い場を担当（そば・うどん店）。
- ・ 開店前に清掃作業を任せている（食堂、レストラン：ホテルレストラン）。
- ・ 早朝に勤務してもらい、仕込み等の作業を担当（食堂、レストラン：ホテルレストラン）。
- ・ 洗い場、うなぎの処理、うなぎを焼くなどの作業を担当（専門料理店：うなぎ料理）。

③ 高齢者雇用に取り組む意義や課題

ア. 高齢者雇用に取り組む意義（メリット）

〔ヒアリング結果の傾向〕

- ・ いずれの従業員規模においても「経験や技術が豊富」をあげる企業が多く、54社中21社が回答している（従業員規模不明の1社を除く）（図表32）。とくに50人未満の企業では、経験豊富な高齢者が「臨機応変」に対応できる点をメリットと感じている企業が多い。
- ・ 従業員規模が100人未満の企業では、28社中6社が「時間の融通が利く」点をメリットだと考えている。シフト調整において高齢従業員が柔軟に対応してくれることを高く評価している。
- ・ 従業員規模が100人以上の企業では、「接客が上手」をあげる企業が多く、25社中8社が回答していた。具体的には、クレームへの対応力や、客とのコミュニケーション能力の高さを評価している声があった。
- ・ 女性の高齢従業員は人当たりが良く、クレームに対し適切に対応ができたり、客と親しくなりやすいと考える企業が多い。

〔ヒアリングで聞かれたニーズ・意見〕

- ・ 「技術や知識が豊富な高齢従業員は、どんな仕事にも柔軟に対応できる」など、能力面の評価と、「真面目で責任感が強く、穏やか、コミュニケーション能力が高い」といった、勤務態度や対人関係の評価がみられた。

図表 32 高齢者雇用のメリット

従業員規模	高齢者雇用のメリット						単位：社
	経験や技術が豊富	まじめ	コミュニケーション能力	時間の融通が利く	責任感がある	臨機応変な対応	
50人未満 N=20	6	5	3	3			
	3	3	3				
50～100人未満 N=8		4	3	2	2		
100～200人未満 N=10	3		3	3			
200人以上 N=15	10	5	3				

注) 上位3位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

【主な企業コメント：高齢者雇用のメリット】

- ・ 高齢者には若い世代に持っていないおもてなしの心がある（専門料理店：ラーメン）。
- ・ 責任感があり、休む人がほとんどいないためシフトが組みやすい。（食堂、レストラン：学校給食受託）。
- ・ 仕事が丁寧。長年勤めてくれるので、雇用が安定している（専門料理店：肉料理）。
- ・ お客様も年配の人が多く、高齢従業員と親しみやすい（喫茶店）。
- ・ 経験や知識が豊富で、若手従業員を教育できる。（食堂、レストラン：ホテルレストラン）。
- ・ 飲食店の勤務経験がなくても、野菜のカットに慣れている、魚が捌けるなど、家庭での料理経験のある人は即戦力になる。（すし店）。
- ・ クレーム対応が上手で、慣れない若手に代わって対応してくれる（専門料理店：ラーメン）。
- ・ 子育て経験豊富な高齢の女性従業員は、食堂に来る学生たちと円滑・親密なコミュニケーションを取りやすい（食堂、レストラン：学生食堂）。
- ・ 人件費の軽減（食堂、レストラン：社員食堂）。

イ. 高齢者雇用に取り組む際の課題（デメリット）

〔ヒアリング結果の傾向〕

- ・ いずれの従業員規模でも、「けがのリスク」を課題とする企業が多く、53社中14社が回答している（従業員規模不明の1社を除く）（図表33）。会社で予防措置を講じていても、けがをして結果的に労災になることを不安視する声が多い。
- ・ 「体調管理」を課題とする企業も多く、53社中12社が回答している（従業員規模不明の1社を除く）。高齢者の体調の変化に気づく方法や、業務負担を軽減する方法について、どうしたらよいかわからず不安に感じている企業が多い。
- ・ 従業員規模が50～100人未満の企業では、8社中4社が高齢従業員の「スピード」を課題と感じている。
- ・ 少数意見では、高齢従業員の勤務時間を軽減した際に他の従業員に生じる不平等感や、短時間・短日数勤務を実施した際のシフト調整の難しさをあげる企業がある。

〔ヒアリングで聞かれたニーズ・意見〕

- ・ 飲食サービス業の業務は、来店客を待たせないためにスピードを求められる場面が多い。高齢従業員の「スピードの遅さ」を課題とする企業は、調理や接客において中心的な業務に高齢者を配置することは難しいと考えている。
- ・ レジ打ち、ハンディ（注文を受けるための携帯型端末）の操作、マニュアルの記憶など、覚えるべき業務が多いことを理由に、高齢者雇用をためらっている企業があった。
- ・ いずれの従業員規模においても「ケガのリスク」をデメリットと考える企業が多く、高齢者を雇用した場合にどのような安全確保・健康管理をすればいいのか、情報提供が求められている。

図表 33 高齢者雇用のデメリット

従業員規模	高齢者雇用のデメリット				単位：社			
50人未満 N=20	ケガのリスク	6	体力	3	体調管理	3	対応力	3
	記憶力	3						
50～100人未満 N=8	スピード	4	体調管理	2	ケガのリスク	2	頑固	2
100～200人未満 N=10	体調管理	2	ケガのリスク	2	体力	2		
200人以上 N=15	体調管理	5	ケガのリスク	4	体力	4	対応力	4

注) 上位3位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

【主な企業コメント：高齢者雇用のデメリット】

- ・ 体力が落ち、ケガや病気による労災のリスクが大きい（専門料理店：料亭）。
- ・ 仕事のスピード、質、正確性などが若い人と比較して落ちる（食堂、レストラン：大衆食堂）。
- ・ 高齢で視力の落ちた従業員が皿洗いをした場合、汚れが残ってクレームとなることがある（食堂、レストラン：学校給食受託）。
- ・ 新しいハンディやレジ機など、ハード面の対応ができない（食堂、レストラン：ホテルレストラン）。
- ・ マニュアルが多く覚えるのが大変なので、60歳以上の採用は難しい（食堂、レストラン：大衆食堂）。
- ・ 周りのペースに合わせることができない、立ち仕事に耐えられない（すし店）。
- ・ 若い店長が目上の人（高齢者）に指示を出すことに抵抗を持っている（酒場、ビヤホール）。
- ・ 経験にこだわり、頑固で上から目線になることがある（専門料理店：料亭）。
- ・ 短時間勤務や軽作業を任せたいと思うが、若い従業員との公平感を保つことが難しい（専門料理店：和食）。

ウ. 高齢者雇用に必要な取組み・支援

〔ヒアリング結果の傾向〕

- ・ 「雇用支援・人材紹介」に対する要望が最も多く、53社中19社が回答した（従業員規模不明の1社を除く）（図表34）。
- ・ 少数意見についても、「雇用後の定着支援」、「求人制度の改善」、「雇用環境整備のアドバイス」など、人材確保に関連した回答が目立つ。

〔ヒアリングで聞かれたニーズ・意見〕

- ・ 「雇用支援・人材紹介」では、新規採用の不足だけでなく、従業員の定着率の低さも課題となっていた。企業と就職希望者のマッチングに加え、トライアル期間の導入など相互理解を深める仕組みを整えることで、長期定着する従業員を獲得できるサービスを求める意見が多かった。
- ・ 「助成金の拡充と周知」では、多くの企業が人件費と健康管理の助成を求めている。また、中小企業を中心に、助成金に関する情報が少ない、手続きが煩雑などの理由で利用につながらないという声が多くあった。助成金制度の周知や簡略的な申請方式の採用などを求める企業もあった。

図表 34 高齢者雇用に必要な取組み・支援

従業員規模	高齢者雇用に必要な取組み・支援				単位：社			
50人未満 N=20	雇用支援・人材紹介	9	助成金の拡充と周知	3	雇用後の定着支援	1	求人制度の改善	1
50～100人未満 N=8	雇用支援・人材紹介	3	助成金の拡充と周知	2	雇用環境整備のアドバイス	1	賃金制度改善	1
100～200人未満 N=10	助成金の拡充と周知	5	雇用支援・人材紹介	2	健康管理支援	1	外部研修の充実	1
	休暇制度の改善	1						
200人以上 N=15	雇用支援・人材紹介	5	助成金の拡充と周知	2	雇用環境整備のアドバイス	1	健康管理支援	1
	職種開拓の事例紹介	1						

注) 上位3位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

【主な企業コメント：高齢者雇用に関する課題と必要な支援等】

(ア) 助成金：助成金制度の拡充（対象範囲拡大等）や情報提供

- ・ 高齢者雇用率の高い企業へのバックアップや補助金の拡充（食堂、レストラン：社員食堂）。
- ・ 高齢者雇用を進めるための人件費の補助（その他の専門料理店：学校給食委託）。
- ・ 中小企業は助成金申請の方法がよくわからないので、情報提供や支援をしてほしい（専門料理店：和食）。
- ・ 助成金について知りたいので、70歳現役応援センターのアドバイザー制度を検討したい。（専門料理店：料亭）。
- ・ 以前に、助成金の申請をしたが、時間がかかり面倒なのでもう申請したくない（喫茶店）。

(イ) 健康・安全管理：高齢者雇用を前提とした健康管理面の諸制度整備・充実

- ・ 高齢者雇用の体制を整える時に、どんなことをすればよいのか具体的なアドバイスや助言が欲しい（専門料理店：ラーメン）。
- ・ 短時間勤務のパート社員の健康診断の補助が欲しい（そば・うどん店）。
- ・ 高齢者がどんな職種で活躍できるのか、情報が欲しい（専門料理店：中華料理）。

(ウ) 人材紹介

- ・ 面接だけではわからないので、雇用のトライアル期間があればいい（そば・うどん店）。
- ・ 勤務経験があり、即戦力となる人材の紹介（専門料理店：和食）。
- ・ 求めるような高齢者に出会えないので、高齢者と企業が考えていることをお互いにアピールできる環境の整備（専門料理店：うなぎ料理）。
- ・ 働ける人の紹介だけでなく、その後の定着に向けた支援の充実（そば・うどん店）。
- ・ シニア人材活用アドバイザーの話を聞いてみたい（専門料理店：イタリアン）。

【高齢者雇用に係る取組み（改善点や工夫など）】

- ・ 1か月に1日店休日を設けて、全従業員で「勉強会」を実施することで、相互理解、認識の共有を行なっている（専門料理店：ラーメン）。
- ・ 長く勤めてもらえるよう店舗に近い人を雇用し、自動車通勤の心配をなくしている（喫茶店）。
- ・ 体調を崩した高齢従業員には、すぐに病院に行ってもらおうようにしている（専門料理店：料亭）。
- ・ 厨房は高温多湿で、熱中症が心配なので、エアコンを増設している（専門料理店：ラーメン）。
- ・ 重い荷物の移動など、体に負荷のかかる作業はなるべく若い人に任せている。（食堂、レストラン：ホテルレストラン）。
- ・ 採用後2～3か月後にヒアリングを行い、メンタルヘルスチェックをしている（そば・うどん店）。
- ・ 半年ごとに面談を行い、体力が衰えてきたときは勤務時間を短縮したり、業務の配置転換をするなどの対応をしている（専門料理店：イタリアン）。
- ・ 1日おきの勤務や最低時間（3時間）での勤務を採用している（そば・うどん店）。
- ・ 採用時にできるだけ本人と話をし、出来る事・条件を明確にしている（専門料理店：鍋料理）。
- ・ 頑固な高齢従業員には、まず本人の意思を尊重し、考えを聞いてから優しく指導するなど、気を使うようにしている。（すし店）。
- ・ 高齢従業員が転倒しないように、床をフラットにした（専門料理店：ラーメン）。
- ・ 洗浄機の導入や休憩室の設置で負担を軽減している（専門料理店：うなぎ料理）。
- ・ 高齢従業員、高齢のお客様双方のために、店内に手すりを設置した（食堂、レストラン：ホテルレストラン）。
- ・ メニューや掲示物の文字を大きくしている（食堂、レストラン：学生食堂）。
- ・ 何もしていない。元気な高齢従業員が多いため、本人のやりがいやプライドのためにも平等に扱っている（専門料理店：料亭）。

（３）先行事例ヒアリング結果の分析方法

- ・ 企業ニーズヒアリングの結果をもとに、先行的・特徴的な取組みをしている企業４社を抽出し、先行事例ヒアリングを実施した。
- ・ 以下では、４社のヒアリング結果を整理し、高齢者雇用を積極的に推進する企業の特徴をまとめた。

（４）先行事例ヒアリング結果

① 高齢者雇用のきっかけ

- ・ 「人手不足」が共通のきっかけとしてあげられた。業界全体で人手不足が深刻化する中で、高齢者を貴重な人材として認識し、積極的に雇用に取り組んでいる。
- ・ 高齢の人材を確保する目的は、「能力と経験のある人材の確保」と「周辺業務や単純作業を担当する人材の確保」の２つに大別することができる。

【企業のコメント】

○能力と経験のある人材の確保

- ・ ベテラン従業員に定年後も嘱託社員として長く勤めてもらうことで、人手不足に対応している。
- ・ 仲居さんや料理人などの中心的な業務は、長年勤めている高齢従業員が支えている。
- ・ 勤続３０年以上のベテラン従業員が多く在籍している。魚を捌ける従業員は少なく、貴重な存在。

○周辺業務や単純作業を担当する人材の確保

- ・ 清掃、仕込み、仕出し料理の盛り付けなど、業務を切り分けることで高齢者を積極的に採用している。
- ・ 単一メニューを専門に作る業務で新規採用の高齢者が活躍している。
- ・ 以前働いていた従業員を再雇用することで人手を確保している。

② 高齢者雇用のポイント

- ・ 業務内容の明確化や勤務時間の調整によって負担を軽減するなど、高齢従業員が働き続けられる職場環境を目指している。
- ・ 定年制の延長、定年前の所得を考慮した時給の設定などを導入することで、高齢従業員の働く意欲の維持・向上につなげている。
- ・ 従業員同士や経営者とのコミュニケーションを増やすことで、働きやすい職場づくりにつなげている。
- ・ 従業員の間関係に気を配り、必要があれば配置転換を行うなど、良好な職場環境を保つ工夫によって、従業員の長期定着を実現している。

〔具体的な工夫〕

- ・ 勤務時間の柔軟な対応、定年の延長等、制度面での働きやすい環境づくり
- ・ 高齢者の働きやすさを向上するための設備投資
- ・ コミュニケーションの円滑化を図るなど、ソフト面での環境づくり

【企業のコメント】

- ・ 業務内容を細かく切り分けて、専任の業務を割り振ることで、新規採用の高齢者も責任感を持ちながら即戦力として活躍している。
- ・ 高齢従業員の担当業務を明確化し、専念できるように工夫している。
- ・ 本人の体力を考慮して、短時間・短日数勤務を認めている。
- ・ 従業員の知人など、つながりのある人を紹介してもらい雇用することで、定着する人材を獲得している。
- ・ 貴重な人材を得るために、年齢で判断せず、面談などで本人の能力や資質を見極めて採用している。
- ・ 定年を70歳に引き上げるなど、高齢者雇用に積極的な姿勢を示すようにしている。
- ・ 社長が従業員に声をかけたり食事会を開催するなど、従業員とのコミュニケーションを重視している
- ・ 各店舗に休憩室を設置したり、新規従業員とベテラン従業員でペアを組んで仕事をしてもらい、技術継承と信頼関係の構築を試みているほか、店舗単位で夏季休暇を設けるなど、様々な取組みにチャレンジしている。

③ 高齢者雇用の効果

- ・ どの企業も、高齢者雇用によって必要な人材の確保ができていると実感している。
- ・ 高齢従業員の柔軟なシフト調整で業務量の変動に対応している企業が多い。
- ・ 人生経験が豊かで人当たりの良い高齢従業員は、来店客の信頼も厚い。
- ・ 座敷をテーブル席に変更する、エレベーターの設置を検討するなど、高齢従業員の負担軽減と同時に、来店客が利用しやすい店舗づくりに取り組む企業があった。

〔人手不足の解消〕

- ・ 人材の確保（マンパワーの維持）
- ・ 柔軟なシフト対応

【企業のコメント】

- ・ 若手従業員が集まらず、人手不足が深刻化したが、ベテランの高齢従業員が働き続けてくれたおかげで運営を続けられている。
- ・ 団体客で混みあう日や、予約が少ない日など業務量の変動が大きいですが、高齢従業員が柔軟にシフトを調整してくれる。

〔業務の効率化・人材育成〕

- ・ 生産性や売上向上への貢献
- ・ 経験と技術のある高齢従業員の継続雇用による後進の育成への効果

【企業のコメント】

- ・ 高齢従業員は細やかな気配りができる人が多く、お客様からの評価が高い。お褒めの言葉を頻繁にいただいている。
- ・ 魚を捌く技術をベテランの高齢従業員が若手に指導している。
- ・ ベテラン従業員は、他の従業員に気を配りながら、お互いに助けあう雰囲気を作ってくれる。

〔副次的効果〕

- ・ 店舗環境の改善に向けた設備投資のきっかけ

【企業のコメント】

- ・ ユニバーサルデザインの店舗づくりを進めることは、来店客の利便性向上と高齢従業員の働きやすさの双方につながる。

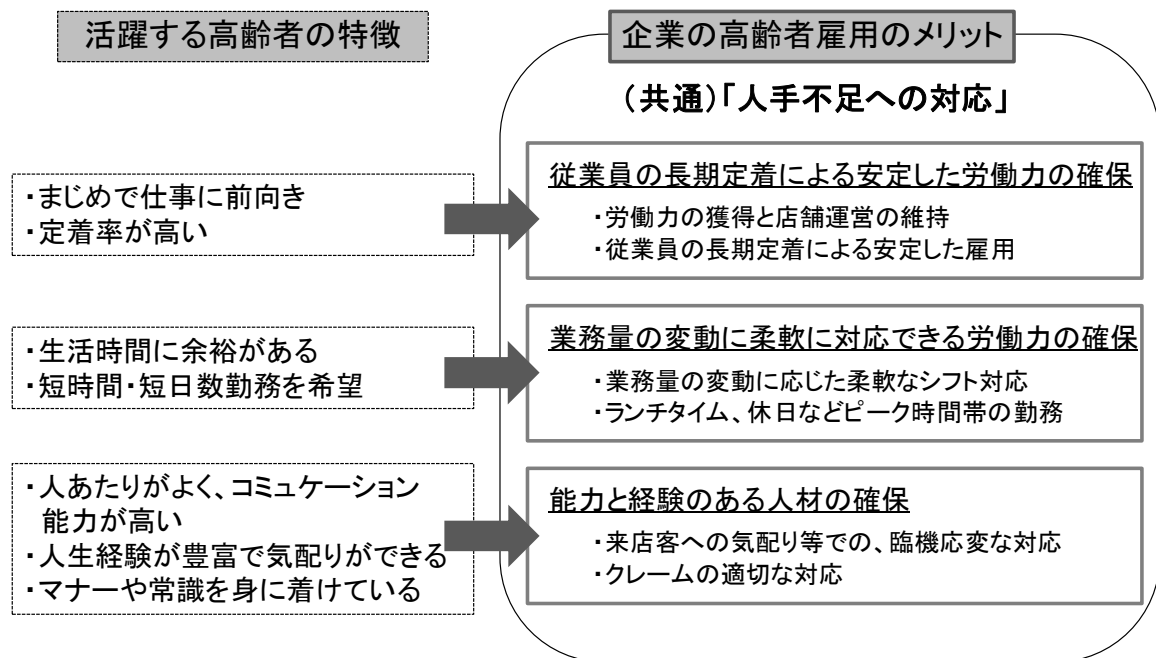
(5) ヒアリング調査結果の総括

④ 企業の高齢者雇用に対するニーズのまとめ

ヒアリングの結果、企業が高齢者雇用を進める一番の理由は「人手不足への対応」であった。飲食サービス業では業界全体で人手不足が深刻化しており、多くの企業が高齢者を活用したいと考えている。

また、人手不足の解消に加えて、企業の高齢者雇用に対するメリットは「従業員の長期定着による安定した労働力の確保」、「業務量の変動に柔軟に対応できる労働力の確保」、「能力と経験のある人材の確保」の3つにまとめることができる（図表 35）。

図表 35 企業ニーズと高齢者雇用のメリット



ア. 従業員の長期定着による安定した労働力の確保

飲食サービス業では、従業員の新規採用の状況について「募集しても集まらない」、「採用しても離職率が高い」といった声が多く聞かれた。近年は店舗運営に必要な労働力を確保できずに、営業時間の短縮や店休日の設定、店舗閉鎖といった対応に迫られる企業が増えている。そのため、採用した従業員の長期定着が重要となる。

高齢者は、「まじめで仕事に前向き」、「定着率が高い」などの特徴を持つ人が多いため、企業が求める人材像と合致している。高齢者の新規採用や雇用環境の整備に力を入れることで、定着率の高い高齢従業員を獲得し、安定した労働力の確保につなげることができる。

イ. 業務量の変動に柔軟に対応できる労働力の確保

飲食サービス業は、1日あるいは1週間の中で来客数の変動が大きく、ランチタイムや休日等の人手確保やシフト調整に課題を抱えやすい特徴がある。機械化などの設備投資による対応が難しいため、マンパワーが必要な職域では、シフト調整にフレキシブルに対応できる人材が求められている。

高齢者は体力面から短時間・短日数の就労を希望する人が多い一方で、生活時間には比較的余裕がある。ランチタイムなど業務が集中する時間帯に勤務してもらう、閑散期は出勤日を減らしてもらうなどの工夫によって、双方にメリットのある勤務形態とすることができる。

ウ. 能力と経験のある人材の確保

飲食サービス業は接客を伴うことから、コミュニケーション能力に長けた人材の確保が求められている。若手従業員よりも人生経験や業務経験が豊富な高齢従業員は、来店客へのさりげない気配りや、クレームへの適切な対応が得意であることが多く、企業にとって貴重な存在となっている。

高齢者は「人当たりがよく、コミュニケーション能力が高い」、「人生経験が豊富で気配りができる」、「マナーや常識を身に着けている」といった人が多いため、接客業務での活躍が期待できる。

⑤ 高齢者雇用の課題・問題点への対応

企業ニーズヒアリングでは、高齢者雇用の課題や問題点について、「健康管理への対応」、「体力・能力面」、「勤務時間・勤務日数の調整」の3点が多くあげられた。これら3点について、ヒアリング企業の対応をまとめた。

〔健康管理への対応〕

- ・ 高齢者雇用に積極的な企業は、本人が健康で就業を望む限りは、継続して活躍してほしいと考えている。そのため、従業員への声掛けを徹底し、病院での定期健診を勧めるなど、健康面に配慮する企業が多い。

〔体力・能力面の配慮〕

- ・ 本人ができることを踏まえて、明確に業務内容を決める、連日の勤務にならないようにシフトを調整する、能力に応じて配置転換を実施するなど、高齢従業員の負担軽減を図る企業が多かった。掲示物やオーダー通しの文字を大きくする、座敷席からテーブル席に変更するなど、ハード面の対策によって高齢従業員の負担軽減に取り組む企業もあった。
- ・ 調理作業は技術やスピードを求められることが多く、経験の少ない高齢従業員の従事は難しいため、新規採用の高齢者を皿洗いや、調理の担当者をサポートする盛り付け業務などに配置するケースがみられた。

〔勤務時間・勤務日数の調整〕

- ・ 高齢者雇用に積極的な企業は、高齢者の短時間・短日数勤務をメリットと捉えていることが多かった。ランチタイムや休日など、業務量が多い時間帯にシフトを入れることで、双方にメリットのある勤務形態としている事例が聞かれた。

⑥ 高齢者雇用に関する支援の要望

高齢者雇用を拡大するために必要な支援について、「雇用支援」と「助成金」の情報提供や支援拡充などの要望が多く寄せられた。

〔雇用支援〕

- ・ 人手不足が深刻化する中で、雇用支援に関する要望が最も多く寄せられた。
- ・ 飲食サービス業では、従業員の定着率の低さが課題になっていることから、企業と就業希望者をマッチングするだけでなく、採用後の定着支援を求める意見が多かった。

〔助成金〕

- ・ 企業の業種・業態や従業員規模によって対象となる助成金制度が異なるため、企業の特性に応じた情報提供が求められている。
- ・ 従業員規模の小さな企業からは、助成金制度の周知、手続きの簡略化、適用条件の緩和などの支援を求める意見が多い。
- ・ 助成金の対象項目としては、「高齢者雇用に係る人件費や環境整備等に要する助成」と「健康管理対策への助成」の2つに対する要望が多い。
- ・ 現在、ハローワーク等で65歳未満の新規採用者について実施されている「トライアル雇用奨励金^注」について、対象を65歳以上に拡大することを求める企業があった。

注)「トライアル雇用奨励金」…事業主がハローワーク等を通して、業務経験や知識・技術が十分でなく就業が難しいと考えられる求職者を、試用期間を設けて雇用した場合に、事業主が受給することができる助成金

(6) 啓発資料の作成

平成30年度アンケート調査と、本調査の結果をまとめて、高齢者雇用を推進する啓発資料「高齢者雇用の手引き<飲食サービス業編>」を作成した。

主な内容は以下のとおりである。

⑦ 高齢者雇用のポイント

- ・ 人材戦略としての定年引き上げ、継続雇用の延長、高齢者の新規採用について
- ・ 平成30年度アンケート調査と本調査の結果を紹介
(高齢者の雇用を行う理由、高齢の女性従業員が活躍している業務、
高齢者雇用によるプラスの効果、高齢者雇用がもたらす店舗サービスの向上)
- ・ 高齢者雇用の課題・不安に対する企業の工夫や取組み
- ・ 高齢者雇用支援に対する企業ニーズ
- ・ 高齢者を雇用する企業への支援制度(助成金等)の紹介

⑧ 事例紹介企業

企業名	テーマ
株式会社 柏木商店	高齢のベテラン従業員の長期定着で人手不足に対応
合資会社 古蓮	従業員の再雇用で即戦力を獲得
有限会社 観山荘	面接重視で体力ある元気な高齢者を積極雇用
株式会社 柳川屋	職場の良好な人間関係を築き従業員の長期定着を実現

IV. 小売業、食料品製造業とのニーズ比較

本事業は、「業種別高齢者雇用推進事業」の一環であり、平成 29 年度に小売業、平成 30 年に食料品製造業で同様の調査・分析が行われている。

企業ニーズヒアリングの項目のうち「高齢者雇用のきっかけ」、「高齢者雇用のメリット」、「高齢者雇用に必要な取組み・支援」の 3 つについて、3 業種のヒアリング結果を比較する。

(1) 高齢者雇用のきっかけ

いずれの業種においても、高齢者雇用に取り組む背景は「人手不足」である。

飲食サービス業と食料品製造業では、新規採用が進まない中で、従業員の長期定着によって高齢化したという回答が大多数を占めている。

一方、小売業については、「人手不足」のほかに、「法制度への対応」との回答も多く、継続雇用が義務化されたことをきっかけに、高齢者雇用を意識し始めた企業も多い。

(2) 高齢者雇用のメリット

いずれの業種も経験豊富な高齢者の雇用にメリットを感じており、「経験や技術が豊富」、「有資格者・経験知識（即戦力）」、「即戦力の確保」が、雇用のメリットとして上位に入っている（図表 36）。

このほかに、飲食サービス業では、小規模な企業を中心に「時間の融通が利く」との回答が多く、高齢者が業務量の変動に合わせて柔軟にシフト対応できることを高く評価している。また、大規模な企業を中心に「接客が上手」との回答が多く、高齢者のコミュニケーション能力の高さが評価されていた。

食料品製造業では、「後進の育成」をメリットにあげる企業が多い。経験の浅い若手従業員や外国人実習生に対して、実践を通して技能伝承ができるベテラン従業員への評価が高かった。

小売業では、即戦力となる高齢者を必要とする企業が多い。とくに医薬品・燃料など、専門的な商材を取り扱う企業では、販売資格を保有している高齢者の雇用ニーズが高かった。

図表 36 高齢者雇用のメリット

飲食サービス業

従業員規模	高齢者雇用のメリット				単位：社			
50人未満 N=20	経験や技術が豊富	6	まじめ	5	コミュニケーション能力	3	時間の融通が利く	3
	責任感がある	3	臨機応変な対応	3	ない	3		
50～100人未満 N=8	まじめ	4	時間の融通が利く	3	責任感がある	2	経験や技術が豊富	2
100～200人未満 N=10	経験や技術が豊富	3	接客が上手	3	コミュニケーション能力	3		
200人以上 N=15	経験や技術が豊富	10	接客が上手	5	まじめ	3		

注) 上位3位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

食料品製造業

従業員規模	高齢者雇用のメリット				単位：社			
30人未満 N=12	経験や技術が豊富	6	責任感がある	4	人間関係が良好	2		
30～50人未満 N=14	経験や技術が豊富	7	後進の指導	3	コミュニケーション能力	3	まじめ	3
50～100人未満 N=17	経験や技術が豊富	10	まじめ	4	責任感がある	4		
100～200人未満 N=13	経験や技術が豊富	8	後進の指導	2	責任感とやる気	2		
200人以上 N=11	まじめ	4	経験や技術が豊富	2	後進の指導	2		

注) 回答数3社以上または上位3位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

小売業

従業員規模	高齢者雇用のメリット				単位：社			
50人以下 N=29	有資格者・経験知識（即戦力）	14	日数調整可能	6				
51～100人未満 N=5	若手社員への教育（責任感が強い、気遣いができる、人生経験が豊富）	3	人材の確保	2				
100～200人未満 N=9	即戦力の確保	3	日数調整可能	2				
200人以上 N=16	即戦力の確保	6	勤務態度が良好・まじめ	5				

注) 回答数が上位2位までに該当する項目を集計

(3) 高齢者雇用に必要な取組み・支援

いずれの業種においても、必要な支援として「雇用支援・人材紹介」と「助成金の拡充と周知」が多くあげられていた（図表 37）。具体的には、「求職者情報の提供」、「就業後の定着に向けた継続的な支援」、「職業訓練の開催」、「高齢者雇用に係る人件費、環境整備等に要する助成」、「健康管理対策への支援や助成」、「先行事例の紹介」などがある。今後も各要望に対して支援を継続し、高齢者雇用の普及を図る必要がある。

図表 37 高齢者雇用に必要な取組み・支援

飲食サービス業

従業員規模	高齢者雇用に必要な取組み・支援				単位：社
50人未満 N=20	雇用支援・人材紹介	9	助成金の拡充と周知	3	雇用後の定着支援 1 求人制度の改善 1
50～100人未満 N=8	雇用支援・人材紹介	3	助成金の拡充と周知	2	雇用環境整備のアドバイス 1 賃金制度改善 1
100～200人未満 N=10	助成金の拡充と周知	5	雇用支援・人材紹介	2	健康管理支援 1 外部研修の充実 1
	休暇制度の改善	1			
200人以上 N=15	雇用支援・人材紹介	5	助成金の拡充と周知	2	雇用環境整備のアドバイス 1 健康管理支援 1
	職種開拓の事例紹介	1			

注) 上位3位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

食料品製造業

従業員規模	高齢者雇用に必要な取組み・支援				単位：社
30人未満 N=12	助成金の拡充と周知	3	雇用支援	2	中小企業への規制緩和 1
30～50人未満 N=14	助成金の拡充と周知	5	職業訓練	1	雇用支援 1
50～100人未満 N=17	雇用支援・人材紹介	6	助成金の拡充と周知	5	
100～200人未満 N=13	雇用支援・人材紹介	1	助成金の拡充と周知	1	健康管理対策支援 1
200人以上 N=11	雇用支援・人材紹介	4	助成金の拡充と周知	3	

注) 回答数3社以上または上位3位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

小売業

従業員規模	高齢者雇用に必要な取組み・支援		単位：社
50人以下 N=29	助成金		13
51～100人未満 N=5	健康管理		3
100～200人未満 N=9	職場環境づくり		3
200人以上 N=16	健康管理		6

注) 複数回答あり

(禁無断転載)

飲食サービス事業所ヒアリング支援及び企業ニーズの把握・分析業務
調査報告書

委託元：公益社団法人福岡県雇用対策協会 福岡県 70 歳現役応援センター
〒812-0013 福岡市博多区博多駅東 1 丁目 1-33 はかた近代ビル 5 階
TEL：092-432-2540
<http://70-f.net>

委託先：公益財団法人九州経済調査協会
〒810-0004 福岡市中央区渡辺通 2-1-82
TEL：092-721-4900
<http://www.kerc.or.jp>