

# ホテル業界における高齢従業員活用と その関連要因

島影 真奈美・杉澤 秀博

## 要旨

【目的】ホテルの人事責任者に対する質問紙調査により、高齢従業員活用の関連要因を解明する。

【方法】観光庁登録のホテル927施設を対象に郵送調査を実施し、有効回答数は289であった。高齢従業員活用の進展は3種類の指標（旧来の雇用進展の指標として①高齢従業員比率、多角的な活用を評価する指標として②高齢従業員の在籍部門数、③高齢従業員の増員意向のある部門数）によって評価した。活用の促進要因は職場の制度、人事責任者の意識、企業属性の3側面から検討し、統計手法として重回帰分析を用いた。

【結果】高齢従業員雇用の数量的な規模と多角的な活用では促進要因が異なっていた。多角的な活用と有意な正の関連があったのは「売上高」と「賃金制度の見直し」であり、「安全・健康への配慮」とも正の関連する傾向が見られた。

【結論】高齢従業員雇用の割合が高い企業でも、必ずしも多角的な活用は進んでおらず、両者の拡大には異なる対策を必要とすることが示唆された。

キーワード：活用促進、多角的活用、人事責任者、高齢労働者

## 1. 緒言

わが国では少子高齢化の急速な進展を背景に、労働力人口の減少が懸念されている。労働力需給の推計<sup>1)</sup>によると経済が成長せず、働く高齢者や女性が増えなければ、2040年の労働力人口は2017年の2割減にあたる5460万人に減少する見通しである。労働力人口の減少に対応する一つの方法として高齢者の活用がある。2004年4月に65歳までの雇用確保措置を義務づけた「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）が改正された。その後、2012年の同法改正により、継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みが段階的に廃止されることとなった。政府は年齢に関わりなく働ける社会の実現を目指し、70歳までの就業機会の確保及び法制度の整備も検討している<sup>2)</sup>。

研究面でも高齢者雇用の促進要因を解明する研究が行われてきた。奥西<sup>3)</sup>は60歳以上の従業員雇用に対して事業所規模が負の効果を、売上高が正の効果をもたらすことを明ら

かにした。高木<sup>6)</sup>は成果主義の導入が継続雇用制度の設置を促すものの、高齢者の雇用には負の影響をもたらすことを示した。先行研究<sup>3)~6)</sup>では、高齢従業員雇用の進展を評価する量的な指標として、「高齢者雇用に向けた諸制度の整備状況」「高齢従業員の有無」「高齢従業員比率」が指標として用いられ、高齢者の雇用の広がりが評価されてきた。しかし、これらの指標では企業が高齢従業員を多角的に活用しているかどうかは考慮されていない。仮に多く的高齢者を雇っていたとしても、配置される部門・職種が特定の分野に偏っていた場合、高齢者雇用が広がっていると言えないのではないか。本研究はこうした素朴な疑問に端を発したものである。

高齢者の就労ニーズは多様である。内閣府が団塊の世代を対象に実施した調査<sup>7)</sup>では、就労時に重視することは「体力的に無理なく続けられる仕事であること」(40.7%)がもっと高く、次いで「自分のペースで進められる仕事であること」(29.7%)、「自分の能力が発揮できること」(23.0%)の順であった。福島<sup>8)</sup>は23名へのインタビューに基づき、就労ニーズを「無理なく働きたい」「誰かのために役に立ちたい」「満足できる人間関係を得たい」「お小遣い稼ぎをしたい」の4つに集約している。高齢者雇用を推進するうえで、高齢者の働く意欲に関連する要因の研究とともに、企業側が多角的な活用を行っているか否か、その要因は何かといった研究も重要である。しかしながら、企業の高齢従業員雇用の多角的活用の関連要因を明らかにした研究は乏しい。加えて、欧米では、人事担当者的高齢者観が高齢者雇用に影響することを解明した研究<sup>9~11)</sup>があるが、わが国においては人事責任者的高齢者観とその影響を検討したものはほとんど見当たらない。

そこで、本研究ではホテル業界を対象に、高齢従業員雇用の数量的な規模と多角的な活用との関係を明らかにすることを目的とした。活用を評価する指標としては、従来の指標である高齢従業員比率に加えて、在籍部門数と増員意向のある部門数という多角的な活用に関する指標を用いた。

ホテル業界を対象と定めた理由は以下の3点である。第1に、宿泊者数の増加である。2018年の延べ宿泊者数<sup>12)</sup>は5億960万人(前年比3.5%増)であった。訪日外国人旅行者数<sup>13)</sup>も5年連続で過去最高を更新し、2018年には史上初の3,000万人を突破した。日本政府観光局が2020年の目標として掲げる4,000万人に向け、堅調に推移している。こうした状況下で、ホテル業界の人手不足は深刻であり、他業界に比しても高齢従業員の活用に積極的に取り組む必要がある業種であると考えられる。第2に、柔軟な活用の可能性である。ホテル業界は非正規雇用が多い業界としても知られる。若年層にとっては将来不安などのデメリットにも直結するが、高齢従業員の場合、体力や健康状態、能力に応じて多様な働き方を求めていることから、このような特性を生かし柔軟な活用が可能であると考えた。第3に職種の多様性である。部門としては「フロント部門」「客室部門」「料飲部門」「調理部門」「間接作業部門」に大別される<sup>14)</sup>が、職種は多岐にわたり、業務内容も細分化されている。そのため、他の業界に比しても高齢者の多角的活用の可能性が高いと考えた。

## 2. 方法

### 1) 調査対象と調査方法

調査対象は、国際観光ホテル整備法によって観光庁に「ホテル」として登録されている全945施設(2017年10月31日時点)のうち、事前に年内営業終了が決定していると判明した18施設を除外した927施設の人事責任者であった。自記式調査票による郵送調査を実施し、本調査に回答が得られた289施設(回答率31.2%)を分析対象者とした。調査期間は2017年11月～12月であった。

### 2) 測定

#### (1) 従属変数

本研究では、従来の指標である「高齢従業員比率」<sup>6)</sup>に加えて、多角的な活用を測定する指標として「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」を用いた。高齢従業員の在籍部門数は部門ごとの在籍の有無を質問し、把握した。増員意向は部門ごとに「今後2年ぐらいの間に、高齢従業員(60歳以上)を増やす予定がありますか」と質問し、把握した。

#### (2) 独立変数

本研究では高齢従業員雇用の数量的な増加と多角的活用の関連要因として①企業規模、②高齢従業員に対する措置、③人事責任者の高齢者観を取り上げた。

①企業規模：先行研究<sup>3)</sup>に基づき、ホテル単体での企業規模の代理変数として「売上高」、グループ企業全体を含めた企業規模の代理変数として「常用労働者数」を用いた。売上高は「1億円未満」「1億円以上2億円未満」「2億円以上5億円未満」「5億円以上10億円未満」「10億円以上50億円未満」「50億円以上」から成る各カテゴリーで測定し、得点化は中間値を投入して行った。常用労働者数は「290人以下」「30～99人」「100～299人」「300～999人」「1000～4999人」「5000人以上」から成る各カテゴリーで測定し、得点化は中間値を投入して行った。

②高齢従業員に対する措置：先行研究<sup>15-17)</sup>に基づき、「労働時間の短縮」「安全・健康への配慮」「能力給導入など賃金制度の見直し」「再雇用制度の導入」「定年年齢の引き上げ」の5項目を独立変数として用いた。各変数は「今後も実施する予定はない(0)」「実施を検討中(1)」「すでに実施している(2)」の3件法で尋ねた(カッコ内の数値は分析の際の得点であった)。

③人事責任者の高齢者観：先行研究<sup>18-19)</sup>を参考に「共同で仕事をするのが上手い」「対人

関係の技術に優れている」「柔軟性が低い」「忍耐強い」「生産性が低い」「変化に順応しにくい」「献身的である」「信頼できる」「訓練しにくい」の9項目について「そう思わない(0)」「どちらとも言えない(1)」「そう思う(2)」の3件法で尋ねた(カッコ内の数値は分析の際の得点)。得点化は次のように行った。項目群を用いて探索的因子分析(主因子法, プロマックス回転)を行い, 抽出された因子ごとに負荷量の高い項目群の得点を単純加算することで得点化を行った。因子分析の結果, 「対人関係と熱意」「非生産的と不適応」という2因子が抽出され, それぞれスケールとして得点化した。

④統制変数: 2018年時点の設立後経過年数<sup>20)</sup>, 高齢従業員数を統制変数とした。雇用部門数及び増員意向のある部門数を分析する際には, さらに高齢従業員比率を統制変数として使用した。従業員数は「貴館の従業員は何人ですか? 雇用形態別にご記入ください」と雇用形態別に尋ねた。雇用形態は正社員, パート・アルバイト・嘱託の2種類とした。高齢従業員数は年齢階層別(60～64歳, 65歳以上)に正社員, パート・アルバイト・嘱託それぞれについて尋ねた。

#### 4) 統計解析

高齢従業員雇用の進捗状況を把握するための3指標(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)をそれぞれ従属変数として, 独立変数すべてを同時に強制投入し, 重回帰分析を行った。欠損値は多重代入法によって補完した。なお, 従属変数はいずれも正規分布していないが, 線形回帰分析では, サンプルサイズが大きい場合(投入する変数の数の10倍を超える場合)には正規性の仮定に反しても, t検定の結果に大きな影響はないとする先行研究<sup>21)</sup>に従い, 重回帰分析を用いた。分析にはIBM SPSS version 25を用い, 有意水準は5%とした。

#### 5) 倫理的配慮

本研究は桜美林大学研究倫理委員会の審査・承認を得て実施した(承認番号17017)。調査実施に際しては, 調査協力者に対し, 回答は自由意志に基づくこと, 記入済み調査票の返送をもって同意を得たものとする, データの保管・管理を徹底すること, 結果公表の際にもプライバシーの保護を徹底することなど倫理的配慮を記載した文書を送付した。調査票などの保管・管理は対象者のプライバシーが保護されるように徹底した。

### 3. 結果

#### 1) 分析対象ホテルの属性

表1に分析対象となったホテルの属性を示した。高齢者雇用の数量的な増加を評価する指標として用いた「高齢従業員比率」は平均16.0%(標準偏差±15.7), 高齢従業員雇用

の多様性の指標として用いた「高齢従業員の在籍部門数」は平均3.1(標準偏差±1.3), 「高齢従業員の増員意向のある部門数」は平均0.9(標準偏差±1.5)であった。なお, 「高齢従業員比率」と「高齢従業員の在籍部門数」の相関関係は統計的には有意であったが, 相関はごく弱いものであった ( $r=0.194, p<0.05$ ), 「高齢従業員比率」と「高齢従業員の増員意向のある部門数」の相関関係は有意ではなかった。

表1. 分析対象のホテルの属性

変数名		分析例数	平均値	標準偏差
高齢従業員雇用の進展	高齢従業員比率 (%)	209	16.0	15.7
	高齢従業員の在籍部門数	206	3.1	1.3
	高齢従業員の増員意向のある部門数	267	0.9	1.5
企業規模	売上高 (億円)	278	15.9	19.6
	常用労働者数	287	516.3	1249.3
高齢従業員への措置	労働時間の短縮	281	1.40	0.76
	賃金制度の見直し	277	0.95	0.78
	再雇用制度の導入	282	1.61	0.68
	定年年齢の引き上げ	274	0.84	0.71
人事責任者の高齢者観	対人関係と熱意	281	2.47	1.18
	非生産性と不適応	282	2.48	1.15
統制変数	2018年時点の設立経過年数	269	35.7	25.4
	高齢従業員数	211	17.2	24.1

注1) 要因ごとに欠測値をもつケースは除いた。

注2) 「人事責任者の高齢者観」の信頼性係数 ( $\alpha$ ) は「対人関係と熱意」が0.778, 「非生産性と不適応」が0.677であった。

## 2) 高齢従業員雇用の関連要因

表2に, 高齢従業員比率, 高齢従業員の雇用部門数, 高齢従業員の増員意向のある部門数に影響する要因の重回帰分析の結果を示した。高齢従業員比率に影響する要因の分析モデルの決定係数(調整済み  $R^2$ )は0.297で有意であった。「売上高」( $\beta = -0.337, p < .01$ ), 「定年年齢の引き上げ」( $\beta = 0.218, p < .01$ )が有意であり, 調査対象となったホテル単体での企業規模の代理変数である「売上高」が小さい企業, 定年年齢の引き上げが実施されている企業が, 高齢従業員比率が高いという結果であった。なお, ホテル単体での企業規模の代理変数として用いた「売上高」とグループ企業全体を含めた企業規模の代理変数として用いた「常用労働者数」との相関関係は統計的には有意であったものの, 相関は弱かった ( $r = 0.253, p < .01$ )。高齢従業員の雇用部門数に影響する要因の分析モデルの決定係数(調整済み  $R^2$ )は0.206で有意であった。「売上高」( $\beta = 0.154, p < .05$ ), 「常用労働者数」( $\beta = -0.148, p < .05$ )が有意であった。調査対象となったホテル単体での企業規模の代理変数である「売上高」が大きいホテル, グループ企業全体を含めた企



業規模の代理変数「常用労働者」が小さいホテルほど、高齢従業員がさまざまな部門で雇われているという結果であった。高齢従業員の増員意向のある部門数に影響する要因の分析モデルの決定係数（調整済み  $R^2$ ）は0.109で有意であった。「再雇用制度の導入」（ $\beta = 0.187$ ,  $p < .01$ ）が有意であり、「安全・健康への配慮」（ $\beta = 0.121$ ,  $p < .10$ ）は有意な傾向が見られた。

表2. 重回帰分析の結果

		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
		標準化回帰係数 ( $\beta$ )		
企業規模	売上高	-.337 ***	.154 *	-.032
	常用労働者数	.032	-.148 *	-.059
高齢従業員への措置	労働時間の短縮	-.046	.065	-.019
	安全・健康への配慮	.016	.058	.121 †
	能力給の導入など			
	賃金制度の見直し	-.037	.000	.187 **
	再雇用制度の導入	.003	.041	.099
人事責任者の高齢者観	定年年齢の引き上げ	.218 ***	.007	.043
	対人関係と熱意	.066	.074	.044
	非生産性と不適応	.083	-.013	-.044
統制変数	2018年時点の設立経過年数	-.090	.081	-.018
	高齢従業員数	.042 ***	.033 ***	.004
	高齢従業員比率	—	—	.003
R2		.297 ***	.206 ***	.109 ***

注1) 欠測値は多重代入法により補完しており、分析例数はいずれも289。

注2) †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 4. 考察

本研究では従来の研究とは異なる2つの視点から、高齢従業員雇用の課題にアプローチした。第1に、高齢従業員活用の進展を評価するにあたって、従来の「高齢従業員比率」という指標に加えて、高齢従業員の多角的な活用を把握する指標として「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」を探索的に用いた点である。第2に、教育的な介入の必要性を検討するため、要因として「人事責任者の高齢者観」という変数を新しく位置付けた点である。

本研究の結果、高齢従業員の数量的な規模と多角的な活用との相関関係はごく弱いことが明らかになり、それぞれの関連要因が異なることが示唆された。高齢従業員比率について、ホテル単体の企業規模の代理変数として投入した売上高との負の関連が見られた。こ

これは60歳以上構成比及び入職超過率に対して企業規模が負の効果をもたらすという奥西<sup>3)</sup>の先行研究の結果と整合的である。他方、高齢従業員の在籍部門数では売上高と正の関連、グループ企業全体を含めた企業規模の代理変数として用いた常用労働者数とは負の関連が示された。つまり、ホテル単体での企業規模が大きいほど高齢従業員の多角的な活用が進展しているが、グループ全体で見た場合は企業規模が大きくなるほど、むしろ高齢従業員の配置先は限定的になることを意味する。

なぜ、こうした違いが生じるのか。近藤<sup>22)</sup>は高年齢者雇用安定法の2006年改正前後における引退年齢を企業規模別に比較し、満60歳に到達する従業員が毎年一定数存在する大企業(従業員数500人以上)では中企業(100人~499人)や小企業(99人以下)より法改正の影響が強く働き、引退年齢は法改正後に大きく上昇したことを示した。ただし、同時に改正後もかなりの数が60歳で引退しているとし、その要因として企業による継続対象者の選別や60歳定年を前提とした企業年金制度が影響した可能性も示唆している。また、今野<sup>23)</sup>は多くの企業で高齢従業員に対して成果や活躍を期待しない「福祉的雇用」型の人事が行われ、評価のないまま、現職維持がなされていると指摘している。ホテル単体としての企業規模が大きい場合、各部署の配置人数も必然的に多くなる。継続雇用者に対して戦力化を目的としない福祉的雇用を行っても、他の社員によるフォローが期待できると推察される。一方、ホテル単体としての企業規模が小さければ、少数精鋭にならざるを得ないため、福祉的雇用を行う余裕は乏しくなると推察される。さらに、グループ全体の企業規模が大きくなれば、グループ内の異動により最適な配置を実現するという選択肢も生まれると考えられる。

では、高齢従業員に対する措置との関連はどうか。本研究では「高齢従業員の増員意向のある部門数」と「能力給の導入など賃金制度の見直し」に正の関連が示され、能力に応じた給与体系であれば、高齢従業員を増やしてもいいと企業側がとらえる可能性が示唆された。さらに「安全・健康への配慮」をする企業ほど、高齢従業員の増員意向のある部門数が多い傾向も見られた。さらに、人事責任者の高齢者観については高齢従業員の数量的拡大、高齢従業員の多角的活用についていずれの指標に対しても統計的に有意な関連が見られなかった。その理由として考えられるのは継続雇用と60歳以降の採用を区別することなく、高齢従業員雇用としてとらえた点である。年齢よりも継続雇用か否かによる意識の違いが大きかったという可能性も考えられる。今回は調査対象者への負担を減らすなどの目的から継続雇用者と新規雇用者を明確に分別した上で人事責任者の高齢者観を検討することはかなわなかったが今後の課題としたい。

最後に本研究の限界に触れておきたい。第1に、分析対象としたホテルが限定的であった点である。督促を兼ねた礼状送付などできるだけ多くの対象施設の把握に努め、統計解析を行うのに十分な回答を得られたものの、有効回答率は3割強に留まっていた。分析対象は売上高5億円未満の中小零細企業が46.4%を占め、東京商工リサーチによる実態調査が示した業界の企業規模の分布とほぼ一致していた<sup>23)</sup>が、結果の一般化には慎重でなら

なければならない。第2に、業界特性によるバイアスへの考慮が必要である。他の業界においては異なるメカニズムによって高齢従業員雇用が促進され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、本研究で用いた指標についてである。本研究では高齢従業員の活用をとらえる指標として「高齢従業員の雇用部門数」「高齢従業員の増員意向のある部門数」を探索的に用いた。回答者の負担などを考慮し、部門ごとの在籍の有無および増員意向の把握と分析に留めたが、より詳細に職務別の実態把握と分析を行うことができれば、さらに精緻な分析が行うことが可能と考えられる。人事責任者の高齢者観の尺度については、先行研究に基づき3件法で把握し、合計得点を尺度として独立変数として用いたが、一般的には因子分析で順序尺度を用いる場合には5件法以上が求められる。尺度構成の検証は不十分であり、さらなる追試が必要である。

## 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さま、ご指導いただいた桜美林大学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) 労働政策研究・研修機構：JILPT 調査シリーズ No.209 労働力需給の推計 (<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2019/209.html>, 2019. 7. 30 アクセス) (2019).
- 2) 首相官邸：経済政策の方向性に関する中間整理」(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/>, 2019. 1. 28 アクセス) (2018).
- 3) 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。生涯現役時代の雇用政策（清家篤編），初版，39-84，日本評論社，東京（2001）。
- 4) 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，高年齢者雇用開発協会（2001）。
- 5) 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，高年齢者雇用開発協会（2001）。
- 6) 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）。
- 7) 内閣府：団塊の世代の意識に関する調査結果 (<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h24/kenkyu/zentai>, 2019. 4. 1 アクセス) (2012)。
- 8) 福島さやか：高齢者の就労ニーズ分析—高齢期における就労形態の探索。Works review, 1 : 8-21 (2006)。
- 9) Bass S, Caro G: Productive aging : A conceptual framework. Productive aging, ed.by Morro-Howell N, Hinterlong J, Sherraden M, 37-78, The Johns Hopkins University Press, Baltimore (2001) .
- 10) Jenkins A, Poulston J: Managers' perceptions of older workers in British hotels. Equality, diversity and inclusion: an international journal, 33 (1) : 54-72 (2014) .



- 11) Poulston J, Jenkins A: Barriers to the employment of older hotel workers in New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15 (1) : 45-68 (2016) .
- 12) 観光庁：宿泊旅行統計調査 (<http://www.mlit.go.jp/kankoch/siryou/toukei/shukuhakutoukei.html>, 2019. 1. 28 アクセス) (2018).
- 13) 日本政府観光局：年別訪日外客数, 出国日本人数の推移 ([https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/marketingdata\\_outbound.pdf](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/marketingdata_outbound.pdf), 2019. 1. 28 アクセス) (2018).
- 14) 労働政策研究・研修機構：ホテル・旅館業界の労働事情 (<http://db.jil.go.jp/db/seika/2000/E2000012579.html>, 2019. 1. 27 アクセス) (2000).
- 15) 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*, 37 : 1-27 (2017).
- 16) 労働政策研究・研修機構：調査シリーズ No.156 高年齢者の雇用に関する調査 (企業調査) (<https://www.jil.go.jp/institute/research/2016/156.html>, 2019. 1. 27 アクセス) (2016).
- 17) 杉澤秀博, 柴田博他：生涯現役の危機. 初版, ワールドプランニング, 東京 (2003).
- 18) 柴田博, 杉澤秀博, 原田謙他：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).
- 19) Loretto W, Duncan C, White J: Ageism and employment: controversies, ambiguities and younger people's perceptions. *Ageing & Society*, 20 (3) : 279-302 (2000) .
- 20) 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. *人口減少社会における高齢者雇用*, 151-191, 労働政策研究・研修機構 (2016) .
- 21) Schmidt A.F, Chris F : Linear regression and the normality assumption. *Journal of clinical epidemiology*, 98: 146-151 (2018) .
- 22) 近藤絢子, 雇用確保措置の義務化によって高齢者の雇用は増えたのか－高年齢者雇用安定法改正の政策評価. *日本労働研究雑誌*, 56 (1) : 13-22 (2014) .
- 23) 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. 初版, 中央経済社, 東京 (2014) .
- 24) 東京商工リサーチ：「旅館・ホテル1569社の景気動向調査」 ([http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20160208\\_07.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20160208_07.html), 2019. 3. 28 アクセス) (2016).

## Factors Related to the Utilization of Elderly Adults in Japanese Hotel Industry

Manami Shimakage

(Graduate School of Gerontology, J. F. Oberlin University)

Hidehiro Sugisawa

(Graduate School of Gerontology, J. F. Oberlin University)

**Keyword:** promotion of utilization, Multifaceted utilization, manager, older worker

**Objects:** Factors related to the utilization of older adults in Japanese hotels was investigated.

**Methods:** In this study, a questionnaire was mailed to hotel managers (N=927) and the data of effective respondents were analyzed (N = 289) . Two types of indicators were used to evaluate the promotion of employment: (1) the rate of employees over 60, and (2) the number of departments currently hiring, and departments intending to hire new employees over 60, which was considered a measure of diversity at work. Candidate factors related to progress in employment included three dimensions: “Workplace system,” “Manager's consciousness,” and “Corporate attributes.”

**Results:** It revealed that the factors promoting multifaceted utilization of older worker differed according to the type of indicator.

**Conclusion:** It is suggested that quantitative and assessment of the factors promoting employment need separate and unique interventions.