

2

バス事業高齢者雇用推進方策

(1) 路線・運行形態の変更と短時間勤務の導入

・多様な運行形態へ対応するための高齢運転者の活用

バス事業では、乗合バス事業における朝夕のピーク時対応や廃止代替路線・コミュニティバス、また、貸切バス事業における季節・曜日変動への対応、さらには学校・企業等を対象とした契約輸送など、多様な運行形態に効率的に対応することが求められています。

そのためには、定年年齢を迎えた運転者に、フルタイム勤務はもとより、1日の勤務時間を短くしたり、週の労働日数を減らしたりする短時間・短日勤務、さらにはアルバイト勤務（臨時雇用）といった多様な勤務形態のもとで働いてもらい、運行形態に応じて的確に配置することが求められます。

このように定年年齢を迎えた運転者が短時間勤務やアルバイト勤務として働くことは、高齢者の多様な就労ニーズの選択肢を広げることであり、かつ、加齢に伴い落ちる能力を豊富な経験で補うことにもつながりますので、積極的に進めることが望まれます。

・働き盛り世代の労働時間短縮のために

一方、20歳代後半から40歳代の働き盛りの世代では、長時間労働やストレスによる心身の健康上の問題を抱える運転者が増えています。長時間労働に起因した脳・心臓疾患の労災認定件数は増加傾向にあり、精神障害等の労災認定件数も増加するなど、働くことをめぐる健康障害が社会問題化しています。平成18年4月から、働く者の仕事と生活の調和を図ることを目的とした「労働時間等設定改善法」が施行されたこともあり、世代間ワークシェアリングの視点を踏まえながら、働き盛りの世代の労働時間短縮のためにも、高齢運転者の活用が求められています。

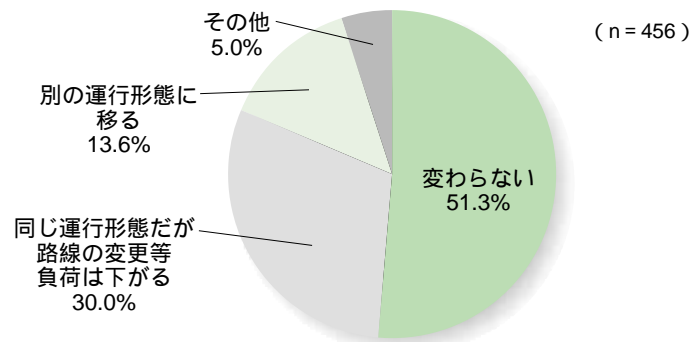
・留意すべき点

ただし、高齢運転者の短時間勤務については留意すべき点があります。というのも、高齢運転者が朝方の勤務を好み、夜間勤務を敬遠する傾向にあることです。高齢運転者をそのニーズに応じて朝のピーク時にシフトすると、結果として夜間勤務全般を60歳以前の社員に負わせることになってしまい、60歳以前の社員にとって大きな負担になる危惧が生じます。高齢運転者の増加に伴い、近い将来高齢運転者の夜間勤務は避けたい事態となることを想定して、運転ダイヤや勤務シフトを考える必要があります。

- 半数弱の企業で定年を迎えた運転者の運行形態・路線を変更 -

- ・定年後の運転者の運行形態をみると、定年以前と「変わらない」とする場合が過半数を占めていますが、「同じ運行形態だが路線の変更等負荷は下がる」、「別の運行形態に移る」も半数弱となっています。
- ・「定年前後で運行形態を変えない方が高齢運転者の経験を生かせる」といった声が多いものの、小型バスの乗務に変更することで負荷を下げたり、契約輸送へ異動させたりするケースも多くなっています。

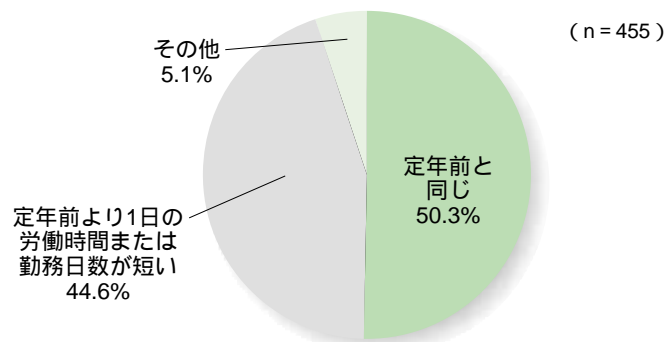
図 定年前後の運行形態の変化



- 半数弱の企業が短時間・短日勤務を導入 -

- ・定年後の勤務形態をみると、「定年前と同じ」と「定年前より1日の勤務時間または勤務日数が短い」がそれぞれ半数程度を占めています。
- ・1社の中で、フルタイム勤務と短時間・短日勤務の併用、もしくは年金の支給開始年齢まではフルタイム、それ以降は短時間・短日勤務といったケースもあります。
- ・短時間・短日勤務の場合、ピーク時対応など会社の望む運行シフトに高齢運転者を組み込んでいる企業があります。
- ・なお、短時間・短日勤務の場合、年金の満額受給を前提とするために、週所定労働時間を正社員の3/4未満に設定している企業も多くなっています。

図 定年前後の勤務形態の変化



(2) 賃金制度の整備

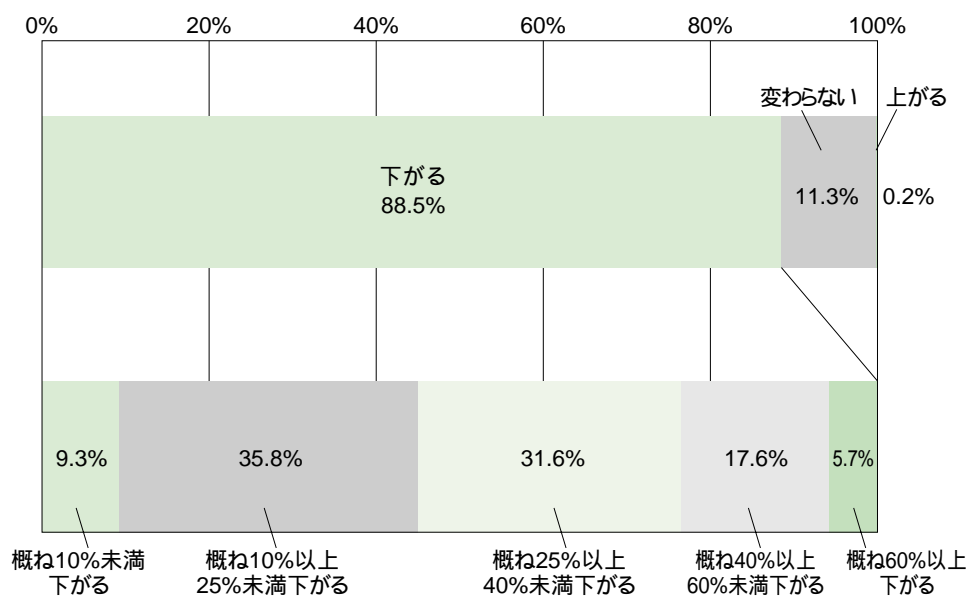
年齢や勤続年数に過度に依存した賃金体系を採っている場合は、定年年齢到達前と到達後の賃金の継続性を切り離し、定年を境に、高年齢者の会社に対する貢献を基にした新たな賃金・処遇制度を導入することで、経験豊富な高年齢運転者をその仕事内容や労働時間に応じた賃金で雇用することができます。

この場合、たとえ名目賃金下がったようにみえても、在職老齢年金や高年齢雇用継続給付を受給することにより賃金の補填が可能となり、実質的にはそれほど賃金の目減りが無いことを、高年齢運転者に理解してもらうことが大切です。

- 定年再雇用により賃金は1割～4割程度ダウン -

- ・定年を迎えると賃金下がる企業が概ね9割を占めています。
- ・その場合、フルタイム換算で年収賃金が、「概ね10%以上25%未満下がる」企業が3割強、「概ね25%以上40%未満下がる」企業が3割程度となっています。

図 定年前と比べた年収賃金の変化と下落率



【留意事項】勤続44年以上の男性従業員（被保険期間が528ヵ月以上の男性）については、当分の間、60歳から年金が満額支給されることとなります。この方が再雇用される場合、賃金と在職老齢年金の合計額に基づいて、年金受給額が減額されてしまうこととなりますので注意が必要です

継続雇用定着促進助成金制度の改正について

継続雇用定着促進助成金が改正されました。改正の概要は以下のとおりです。なお、お問い合わせは、都道府県高齢者雇用開発協会まで（22ページ参照）。

1. 継続雇用制度奨励金（第 種）

支給対象者

平成18年4月1日以降に、直ちに65歳以上の年齢までの高齢者雇用確保措置（以下「雇用確保措置」という）を導入した事業主。

支給額

導入した雇用確保措置の内容により、企業規模及び義務化年齢を超えて65歳まで引き上げた年数（雇用確保措置期間）に応じて、下表の額（15万円～300万円）が1回限りで支給されます。

| 雇用確保措置内容 | | 定年延長等及び定年廃止 | | | 継続雇用制度 | | |
|-----------------|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 雇用確保措置期間 (歳) | | 3年 (62 65) | 2年 (63 65) | 1年 (64 65) | 3年 (62 65) | 2年 (63 65) | 1年 (64 65) |
| 企業規模 | 1～9人 | 60 | 40 | 20 | 45 | 30 | 15 |
| | 10～99人 | 120 | 80 | 40 | 90 | 60 | 30 |
| | 100～299人 | 180 | 120 | 60 | 120 | 80 | 40 |
| | 300～499人 | 270 | 180 | 90 | 180 | 120 | 60 |
| | 500人～ | 300 | 200 | 100 | 210 | 140 | 70 |

（単位：万円）

2. 多数継続雇用助成金（第 種）

第 種を受給した事業主に対し、雇用確保措置義務化年齢（18年度は62歳）以上65歳未満の一般被保険者が全体の15%を超える人数について、1人当たり月額1.5万円（中小企業2万円、短時間労働被保険者はそれぞれ1/2）の額を、3年（19～21年度雇用確保措置導入は2年、22～24年度雇用確保措置導入は1年）を限度として年1回支給（1社上限延べ人数300人）するように改正されました。

(3) 各社の事例

- 運行形態と勤務形態、賃金の適正な組み合わせ -

高年齢運転者の活用に当たっては、その就業ニーズに応えつつ、多様な運行形態に対応することが求められています。賃金についても、仕事の内容（運行形態）や勤務時間に応じて決定することが重要です。ここではさまざまな工夫を凝らしている各社の事例を紹介します。

A社（乗合中心、一部特定輸送あり）では、再雇用に当たって、原則としてフルタイム勤務または短時間（ハーフタイム）勤務のどちらかを、本人の希望を勘案して決定しています。また、本人の希望と会社の需要が合致する場合は、関係会社への入社や特別な勤務形態による就業も認めているなど、柔軟に対応しています。

嘱託社員（フルタイム）

- ・職種：乗合バスダイヤ乗務（通常・一日ほか）
- ・勤務日数：週休2日制、月20～22日
- ・勤務時間：所定7時間10分...乗務するダイヤにより異なる
- ・賃金：基本給＋超過勤務手当は実績により支給
- ・賞与：あり
- ・その他：年金減額受給。高年齢雇用継続給付受給。社会保険加入

嘱託社員（ハーフタイム）

- ・職種：乗合バスダイヤ乗務（朝・夕のラッシュ時間帯対応）
- ・勤務日数：週3～4日（標準）、月12～16日（標準）
- ・勤務時間：1日4時間程度、週20～28時間...乗務するダイヤにより異なる
- ・賃金：日給制
- ・賞与：なし
- ・その他：年金全額受給。高年齢雇用継続給付受給。労働保険のみ加入

アルバイト（サムタイム）

- ・職種：用途外輸送など（競艇輸送など）
- ・勤務日数：月12日未満（程度）、内容により異なる
- ・勤務時間：業務内容により異なる。週20時間未満
- ・賃金：日給制（金額は内容により異なる）
- ・賞与：なし

関係会社

- ・職種：特定輸送など
- ・勤務日数：業務内容により異なる
- ・勤務時間：業務内容により異なる
- ・賃金：業務内容により異なる
- ・賞与：形態により異なる

B社（乗合中心）では、定年を迎えた社員については、短日・短時間勤務に勤務形態を変更して再雇用しています。短日勤務社員をシルバー定時社員A、短時間勤務社員をシルバー定時社員Bとして、運転者が不足する時間帯に働いてもらっています。賃金は、基本的に正社員の3/4未満に抑え、年金を満額受給できるようにしています。

シルバー定時社員A...8割程度

- ・ 1カ月の所定労働日数が正社員より短い者（隔日公休）
- ・ 1週当たり27時間40分以内（通常は月90時間勤務）
- ・ 賃金は時給制

シルバー定時社員B...2割程度

- ・ 1日の所定労働時間が正社員より少ない者（土日公休）
- ・ 通常は月60時間勤務（最高でも月120時間以内）
- ・ 賃金は時給制

C社（乗合中心、一部貸切・契約輸送あり）では、再雇用に当たっては、定年以前と同じシフトで働くフルタイム勤務と、ピーク時のみ働く短時間（パートタイム）勤務の2つの勤務パターンから、会社と従業員とで話し合って決定することにしています。

フルタイム

- ・ 午前番（5:00～14:00）、午後番（14:00～22:00）の2交替制、交替勤務
- ・ 定年前と同じシフト、同じ路線に就いている

パートタイム

- ・ 週4日、週所定労働時間30時間以内
- ・ 午前番のピーク時、もしくは午後番のピーク時に勤務
- ・ 賃金...定年到達時の50%程度（フルタイム換算）

D社（乗合中心、一部貸切・契約輸送あり）では、再雇用に当たって、定年以前と同じシフトで働くフルタイム勤務と、短時間（パートタイム）勤務の2つの勤務パターンを用意しています。会社としては、定年後もフルタイム勤務で働いてもらいたいのですが、賃金は下がっても負荷を下げたいという理由から、パートタイム勤務を望む再雇用者が多いようです。

フルタイム

- ・4勤1休（定年前と同じ）
- ・賃金...時給1,800円（賞与なし）

パートタイム

- ・週所定労働時間を定年前の3 / 4未満に抑えるのが基本
- ・乗合バス専業、貸切バス（契約輸送的）、契約輸送の3パターン
- ・賃金...時給1,800円（賞与なし）

E社（乗合、貸切、一部契約輸送あり）では、定年を迎えた社員については、基本的にはフルタイム勤務として再雇用（フルタイム嘱託）しますが、希望によっては、短時間勤務（ワークシェアリング嘱託）を認めています。また、65歳を超えた者については、派遣労働者として、短時間勤務で送迎バス等の運転に従事する道（パートタイマー）も開かれています。

FT（フルタイム）嘱託

- ・勤務時間は一般社員と同じ8時間37分（休憩時間1時間含む）
- ・賃金は年俸制（賞与を月例給与に盛り込む）

WS（ワークシェアリング）嘱託

- ・勤務時間は一般社員の3 / 4...6時間30分（休憩時間1時間含む）
- ・高年齢者の生活面、体力面の希望を考慮し新設
- ・賃金は時間給をベースとした日給制（FT嘱託の月例給与総額を基本に算出）
- ・社会保険加入

パートタイマー

- ・社内の派遣センターに所属し、派遣労働者として勤務（送迎バス、企業派遣等）
- ・勤務時間は一般社員の概ね1 / 2（例えば週3日の勤務、早朝3時間の勤務等）
- ・年金満額受給

F社（乗合中心、一部貸切・契約輸送あり）では、年金の支給開始年齢まで（定額部分のみの支給の間）はフルタイム勤務による再雇用となりますが、それ以降は短時間勤務に変更して年金満額受給を前提とした勤務になります。

60～61歳（年金支給開始年齢まで）

- ・60歳以前と同じ運行形態、フルタイム勤務
- ・時給1,000円（800円＋割増賃金200円という扱い）
- ・賞与、手当なし

62歳以降（年金支給開始年齢以降）

- ・路線（契約輸送）、勤務時間、車両の大きさ、車両清掃の有無等を個別に決定
- ・賃金は日給制
- ・賞与、手当なし
- ・年金満額受給を前提

G社（観光専業）では、再雇用された観光バスの運転者については、運転エリアを近県3県の短距離に限定しています。また、勤務時間については、深夜時間帯にかからないようにシフトを組んでいます。

H社（乗合中心）では、定年到達後間をおかずに再雇用することが基本ですが、定年到達後しばらく間をおいてから、臨時社員として再雇用するコースも設けています。臨時社員はコミュニティバスの運転に従事しています。

(4) 働く意欲、モチベーションの維持・向上策

定年年齢到達時に退職金が全額支払われたり、定年年齢到達前後で賃金が減額されたりすると、時として、高年齢者の働く意欲、モチベーションが低下し、あらぬ事故が発生してしまう恐れがあります。

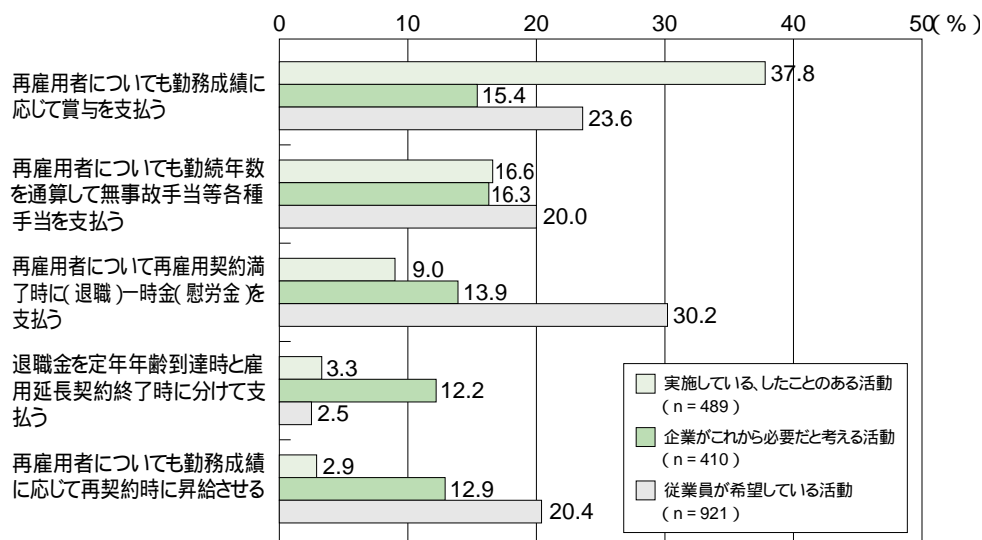
こうした事態を防ぐためには、高年齢者に対しても60歳以前と同じような教育・訓練を行うとともに、定年年齢到達前後において高年齢者の働く意欲、モチベーションを継続させていくための制度やしきみを導入することが必要です。

例えば、再雇用者についても、無事故手当等各種手当については定年年齢到達以前からの在職年数に応じて継続して支払いの対象としたり、定年年齢到達後についても賞与や退職一時金（慰労金）制度を導入し、その金額の決定に当たっては査定を導入することなどが考えられます。

- 再雇用者についても勤務成績に応じて賞与を支払っている企業が4割弱 -

- ・「再雇用者についても勤務成績に応じて賞与を支払っている」企業が4割弱、「無事故手当等各種手当については定年到達以前からの在職年数に応じて継続して支払っている」企業が2割弱となっています。
- ・従業員も（退職）慰労金の支払いや勤務成績に応じた再契約時の昇給を希望しています。

図 高年齢者の能力の活用方法



I社（乗合中心）では、「無事故手当」について、定年年齢到達以前からの在職年数に応じて継続して支払いの対象にしています。また、再雇用終了時にも退職慰労金制度があります。60歳以降の雇用期間により10万、15万、20万円が支払われます。

(5) 安全・健康管理面の対策

運転という仕事の特性上、安全については最大限の配慮を行わなければなりません。事故防止の観点からも、日々の高年齢運転者の健康管理が非常に重要となっています。

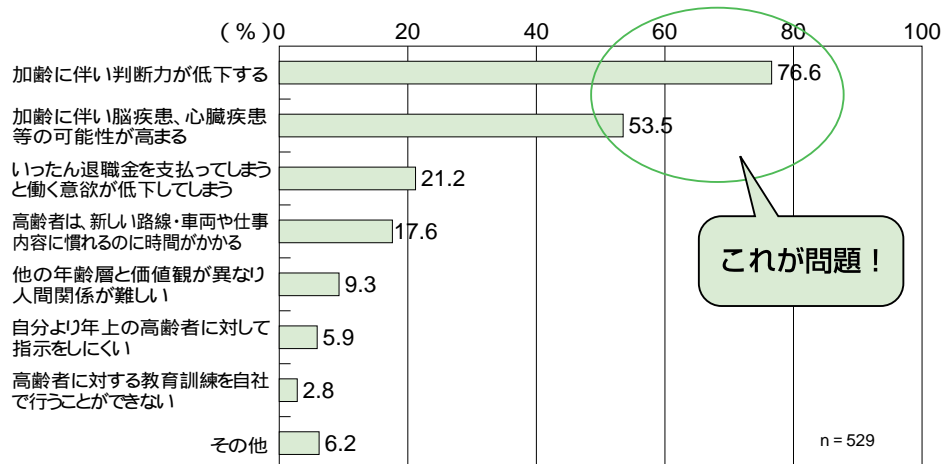
平成16年に起こったバス運転者の健康状態に起因する事故は、年齢別には20～30歳代で3人、40～50歳代で19人、60歳以上で5人となっており、病名別では、くも膜下出血等脳疾患や心筋梗塞等心臓疾患等が多くなっています。これらの疾患は加齢に伴い発症率が高まることから、きめの細かい健康管理対策が求められます。

加えて、こうした疾病はその従業員の置かれている生活環境や長年の生活習慣などにも左右されることから、高齢期に至るまでの生活習慣病の予防についても日頃から力を入れることが重要です。

- 高年齢運転者雇用の懸念事項は判断力の低下と疾患の可能性 -

・60歳以上の高年齢運転者が働く上での懸念事項としては、「加齢に伴い判断力が低下する」が7割を超えており、「加齢に伴い脳疾患、心臓疾患等の可能性が高まる」も過半数を超えています。

図 60歳以上の高年齢運転者が働く上で支障になっていること



J社（乗合中心、一部貸切・契約輸送あり）では、再雇用に当たり賃金を下げっていますが、その分、高年齢運転者の健康管理面を充実させていきたいとしています。

K社（乗合中心）では、一般社員と同様に、再雇用者についても年2回の健康診断と適性検査の受診を義務付けています。

L社（乗合中心）では、定年を迎える1年前の59歳時点で人間ドックの受診を義務付けています。血圧、肝機能、眼科（糖尿病関係）には特に気をつけています。なお、今後は脳ドックについても受診できるよう考えていきたいとしています。

M社（乗合中心、一部契約輸送あり）では、産業医の指導により血圧管理に重点をおき、全営業所に血圧計を設置し、衛生管理者がその結果を管理しています。また、高年齢運転者に対しては、健康診断結果を踏まえ定期的に測定を行い、高血圧者（最低血圧90mmHg・最高血圧140 mmHg以上）に対しては医師による受診の勧告を行い、治療を進めています。一方、運転者全員に年2回の健康診断の検診を義務付けており、58歳以上で勤続20年以上の希望者を対象に日帰りの無料人間ドックを実施しています。

【参考】 虚血性疾患の一時予防ガイドライン

- 1．加齢（男性45歳以上、女性55歳以上あるいは43歳未満で閉経し、ホルモン補充療法を受けていない者）
- 2．冠動脈疾患の家族歴
- 3．喫煙習慣
- 4．高血圧（収縮期血圧140 mmHg以上、あるいは拡張期血圧90mmHg以上）
- 5．肥満（BMI25以上かつウエスト周囲径が男性で85cm、女性で90 cm以上）
- 6．耐糖能以上（境界型および糖尿病型）
- 7．高コレステロール血症（総コレステロール220mg/dL以上、あるいはLDLコレステロール140mg/dL以上）
- 8．高トリグリセライド血症（150mg/dL以上）
- 9．低HDLコレステロール血症（40mg/dL未満）
- 10．精神的、肉体的ストレス

出典）日本循環器学会（2000）

【参考】 高齢運転者の健康管理の留意点について

- ・単年度の健康診断結果をもとに判断しても意味はありません。履歴、結果の蓄積が大切です。
- ・加齢による総合的な機能低下は特定の指標では測ることができません。医学データだけで判断することは危険です。日ごろの言動、車両のキズ（例えば、糖尿病による視野狭窄）等も併せて総合的にチェックする必要があります。
- ・運動指導、栄養指導等も重要です。例えば、動脈硬化になると判断力が低下したり、ヒザ関節の痛みがペダルを踏む際の障害になることもあります。日頃からの適度な運動、バランスの取れた食事をとることに注意しましょう。

東京都老人総合研究所研究副部長 溝端光雄氏へのインタビュー調査結果より

(6) 運転者の意識改革

運転者としても、日頃から事故防止の徹底、良好な勤務態度の維持、健康管理の徹底を図るとともに、接客マナーの向上等に努めることで、高齢になっても第一線で働くことが可能である能力をあらかじめ身に付けておくことが重要になります。企業としては、そのための研修等に力を入れることが大事です。

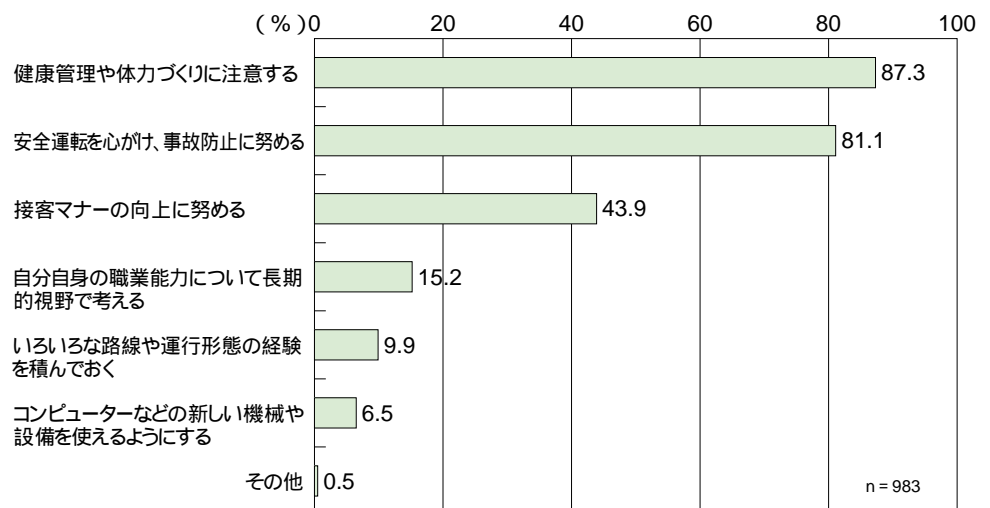
また、65歳を見据えた健康管理、働き方、生きがいや資産管理、生活設計について、50歳代、早ければ40歳代のうちから従業員自身が主体的に考え、目標を設定し、その目標に向かって実際に行動することが求められます。

企業としても、そのための動機付けときっかけづくりのために、ライフプラン研修やキャリアデザイン研修を開催したり、都道府県高齢者雇用開発協会等が主催する外部のセミナーへの受講を奨励することなども考えられます。

- 60歳以上になっても働くために実施してきたのは健康管理と安全運転 -

- ・再雇用者が60歳以上になっても働くために行ってきた対処や準備としては、「健康管理や体力づくりに注意する」、「安全運転を心がけ、事故防止に努める」がそれぞれ8割を超えています。

図 日頃の準備や対処



N社（乗合中心、一部貸切・契約輸送あり）では、接客サービス向上のために座学研修を行ったり、自社の教育施設を活用して再雇用者を含む全運転者を対象としたフォローアップ教育を行っています。

〇社（乗合中心、一部契約輸送あり）では、「年齢とともに現れる健康上の変化への対応について学ぶとともに、アルコールの弊害について再認識する」ことを目的として、55歳時点で産業保健従事者から講話を聞くことにしています。また、全運転者を対象にスキルアップ研修を年に9回（7回の定期研修及び特別研修2回）開催しており、再雇用者も参加させています。研修の内容は、安全運動の周知徹底、安全運転の励行、接客サービス向上、事故防止、省エネ運転、不祥事防止、人権研修等となっています。

定年前研修の内容例

・雇用延長を円滑に進めるには、高齢者に社内の制度や社会保険制度等への理解を深めてもらうことが重要です。ここでは、定年前研修の内容の例を紹介します。

55歳時点

年金・雇用保険制度の説明
 賃金と年金等の受給額のイメージ
 健康管理
 ライフプランの設計、必要となる生活資金額
 雇用延長の希望

58～59歳時点

賃金と社会保険の関係
 賃金と年金等の受給額のシミュレーション
 健康管理
 生活資金
 雇用延長の希望確認、希望する働き方

雇用確保措置導入支援助成金(セカンドキャリア助成金)が創設されました

・義務化年齢を超える雇用確保措置を導入した事業主が、その雇用する労働者の多様な働き方の実現のため、労働者の過半数代表から同意を得た計画に基づき、雇用確保措置導入後1年以内に、55歳以上の者を対象として、キャリアカウンセリング、継続雇用に伴う意識改革、起業や社会参加等に係る研修等を実施した場合、研修等に要した経費の1/4（ただし、実人員で1人当たり5万円、1社当たり実人員で100人分を上限。対象となる研修等は合計10時間以上のもので、社外に委託したもの。）が最初の1年間に限り支給する制度が創設されました。

お問い合わせは、都道府県高齢者雇用開発協会まで（22ページ参照）。