

## II トラックドライバーとして長く働いてもらうために

1

### 高齢ドライバーに配慮した 安全対策の徹底

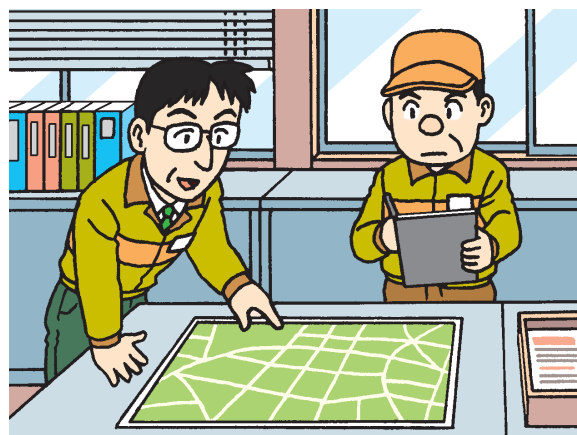
#### ポイント

- ▶ 安全対策は、高齢ドライバーはもちろん、若年・中堅ドライバー、女性ドライバーにとっても安心して働くことにつながることから、事業者の責任として徹底して行うことが求められます。
- ▶ 高齢ドライバーに対しては、特に加齢による影響に配慮しましょう。



#### ◆ 運転に当たっての注意喚起

- ▶ 交通事故発生情報、デジタルタコグラフ、ドライブレコーダーの記録などから判明した安全走行に必要な情報を活用し、事故防止のための教育を施しましょう。
- ▶ 例えば、事故の発生しやすい場所、運転に当たって注意が必要な場所、交通事故の危険を感じた事例(ヒヤリ・ハット事例)に基づき、危険な個所や注意事項を書き込んだ「交通安全情報マップ」を作成し、注意喚起を促します。
- ▶ 「交通安全情報マップ」の作成に当たっては、高齢ドライバーの特徴(加齢による視野狭小、反応の遅れ、逆光の中ではものが見にくいなど)を踏まえて、危険個所、注意事項を記入するようにしましょう。
- ▶ 「交通安全情報マップ」に基づき、高齢ドライバーにとって危険と思われる場所をできるだけ避ける経路とするように指導しましょう。
- ▶ 異常気象時には無理をさせないように、早期に指示を出しましょう。
- ▶ デジタルタコグラフを活用し、ドライバー一人ひとりの運転特性を把握し、必要に応じて指導を行いましょう。走行計画通りに走行できなかったドライバーがいた場合は、その理由を聴取し、次の走行計画時に配慮しましょう。





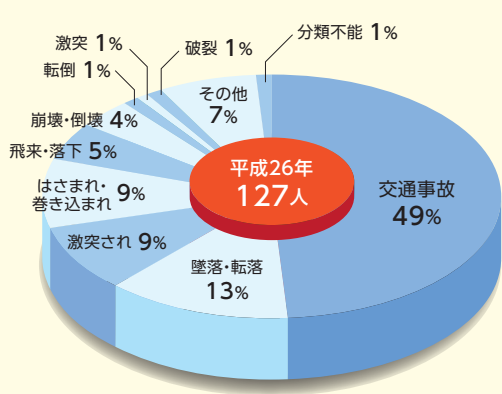
## 労災防止に関する意識の高揚

- ▶ 労働災害防止に関する取り組みを形がい化させないためにも、定期的に安全大会を開催し、ドライバーの労働災害防止に対する意識の高揚を図りましょう。
- ▶ ドライバーに対して安全に対する新たな気づきを与えるために、社内研修だけでなく、トラックメーカーなどが開催している外部講習会への参加を奨励したり、損害保険会社など外部から講師を招いた講習などを実施しましょう<sup>※2</sup>。
- ▶ 無事故表彰制度、無事故手当などを導入しましょう。既にこうした制度がある場合は、継続雇用者については定年到達以前からの在籍年数をカウントして表彰、手当の対象としましょう。

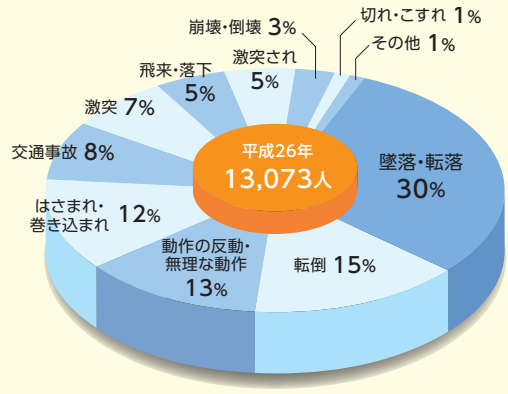


※2 全日本トラック協会が実施している「ドライバー等安全教育訓練促進助成制度」の活用も考えられる。詳しくは、各都道府県トラック協会まで。

### ● 死亡災害の事故の型別割合



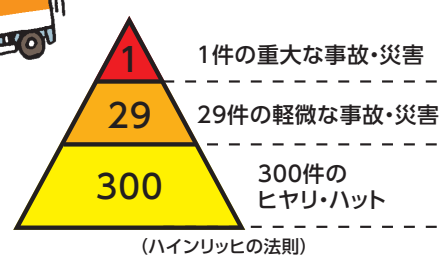
### ● 死傷災害の事故の型別割合



出典：厚生労働省「道路貨物運送業労災保険給付データ及び労働者死傷病報告（労災非適）」

### 【参考】ハインリッヒの法則

1件の大きな事故・災害の裏には、29件の軽微な事故・災害、そして300件のヒヤリ・ハット（事故には至らなかったもののヒヤリとした、ハットとした事例）があるとされる。重大災害の防止のためには、事故や災害の発生が予測されたヒヤリ・ハットの段階で対処していくことが必要になる。



## 車両設備の整備

- ▶ 衝突被害軽減ブレーキやバックアイカメラを車両に搭載させ、ハード面からの安全対策を講じましょう。
- ▶ あわせて、ハードだけに依存するのではなく、高齢ドライバーであるがゆえにおざなりになりそうな基本的動作について、おろそかにしないように注意しましょう。
- ▶ 例えば、バックアイカメラを搭載した車両であっても、カメラの死角となる部分に何が有るかわからないので、障害物との接触を防ぐために目視確認を行ったり、窓を開けて自分の耳で音を確認することなどを怠らないように指導することも必要です。

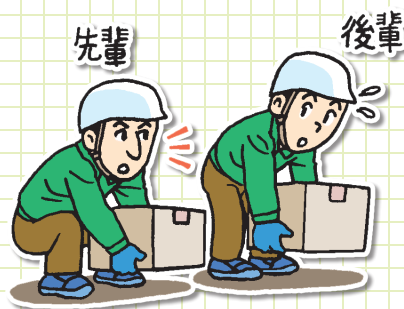


# 安全対策に関する各社の取り組み事例

## 事例 1

 車両保有台数 約80台
  ドライバー数 60人

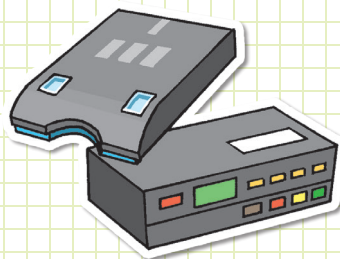
- 荷物の積み方など技術が必要なことについては、現場の班長、副班長が適宜指導しているほか、先輩が後輩に指導するという慣行が根付いている。



## 事例 2

 車両保有台数 約30台
  ドライバー数 24人

- デジタルタコグラフ、ETC、車載バッテリー式冷房装置（冷房装置）、衝突被害軽減ブレーキなど業務に有効であり、安全に寄与すると判断したものについては、できるだけ早く積極的に導入している。
- 新たな機器などを導入する際は、社長自らドライバーに対し、導入理由などについて説明している。
- デジタルタコグラフの記録で危険が伴う結果や法令違反の可能性、環境を損なう結果が出た場合は、社内報で告知し全ドライバーに注意を促すほか、個別に注意している。
- トラックメーカーに依頼してエコドライブ講習会を実施したり、外部機関にドライバーを適宜派遣している。
- 損害保険会社から講師を派遣してもらい、社内での講習会を開催している。
- 無事故手当を毎月支給し、無事故無違反を継続している場合、月の無事故手当とは別途手当を支給している。



## 事例 3

 車両保有台数 約90台
  ドライバー数 72人

- 安全運転の徹底、事故防止の観点から、デジタルタコグラフ、ドライブレコーダーの記録を基にドライバー一人ひとりに指導を行っている。
- 班単位で15万キロずつ無事故を継続した場合、無事故賞として粗品を支給している。無事故記録を達成した班については月1回発行する広報誌で紹介している。



## 事例 4



車両保有台数  
約140台



ドライバー数  
151人

- 急ブレーキをかけると運行管理者に通知が届くというシステムも採用している。
- 3年間無事故無違反で表彰、以後、2年ごとに表彰、最高で25年間無事故無違反の場合、毎年正月に行う無事故安全祈願祭の際に表彰及び金一封を贈呈している。
- 「小集団活動」により事故や違反・労働災害の防止、コストの削減などに向けた取り組みを行い、活動終了後に全体報告会を実施し、優秀なグループを表彰している。
- 倉庫作業では、高齢者が仕事をしやすい環境作りを進めており、視力の衰えをカバーするため、倉庫内の照明用器具の増加や伝票の文字の拡大、作業場の機械化などを行っている。



## 事例 5

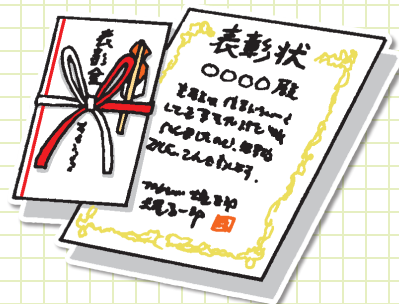


車両保有台数  
約20台



ドライバー数  
22人

- デジタルタコグラフ、ドライブレコーダーは全車に装備し、バックアイカメラも導入している。
- 自社で作成した「ルールブック」に基づき、無事故・無災害、燃費向上、誤出荷ゼロなど、会社に対して貢献した従業員に対しては表彰金を一時金として支給、表彰状を授与している。



## 事例 6



車両保有台数  
約25台



ドライバー数  
31人

- 3か月に1度、ドライバー、倉庫など各職場で事故の事例報告、改善策の検討などのミーティングを実施している。
- 損害保険会社による安全教育に関する研修などを半年に一度実施している。

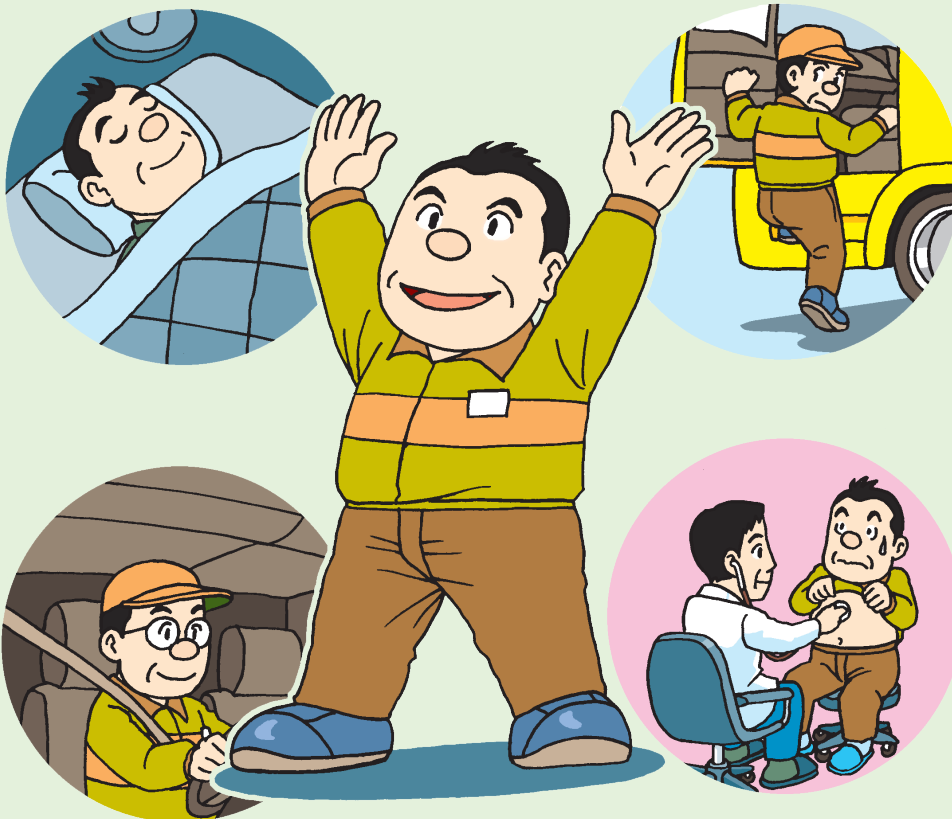


## 2

## 加齢に伴う心身機能の変化を踏まえた健康管理の強化

### ポイント

- ▶ 事故防止、労災防止には、安全対策の徹底や車両の改善といった対策のみならず、疾病が要因の交通事故を防ぐために、ドライバーの健康管理が重要になります。
- ▶ 高齢ドライバーの活用に当たっては、特に加齢に伴う心身機能の変化への対応、また、脳や心臓の疾患、糖尿病などの生活習慣病への対応が求められます。
- ▶ 睡眠時無呼吸症候群（SAS）への対応も強化することが求められます。
- ▶ 事業者としては、日々の健康管理の取り組みや健康診断の受診の徹底、あわせて健康管理の必要性に関する社内喚起などが必要になります。



## 加齢に伴う心身機能の変化への対応

### (1) 視野、視力の変化とその対応

- ▶ 加齢に伴い、①静態視力の変化(老眼)、②動体視力の低下、③視野狭窄、④水晶体の濁り(白内障)などが表れてきます。
- ▶ 高齢ドライバーに対しては、定期的な目の機能チェックを行うことで、ドライバーに自身の目の状態を自覚させ、以下のような注意を促します。



老眼により運転席のメーター類の表示やカーナビの文字が見えにくくなることがあるので、眼科で検査を受けた後、適正な眼鏡をかけさせる。

動体視力の低下により案内標識の文字が読みにくくなるので、速度を必要以上に上げないで走行するよう指導する。

視野の狭窄化により、横からの車両や歩行者が見えにくくなるので、左右の確認は顔をその方向に向けるなど必要な指導を行う。

視力の低下や視野狭窄は車両のこすれなどによりできるキズなどが増えることによっても発見できるので、車両整備などの際に注意する。

広い道路に出るときは手前でいったん停止し、ゆっくり出て停止して顔を左右に動かすなど、より安全性の高い確認方法をとる。

白内障予防の紫外線対策として、必要に応じて薄い色のサングラスの着用を勧める。

## (2) 筋力の変化とその対応

- ▶ 加齢による筋力の低下は30歳代後半から始まるといわれており、徐々に若い時のような無理がきかなくなってきました。腰痛に悩まされているドライバーも少なくなく、加齢に伴う股関節機能の低下により転倒、墜落しやすくなったり、ひざの痛み、腰痛の悪化に見舞われることもあります。
- ▶ 腰痛防止対策や股関節機能の維持のために、日々、以下のような配慮が求められます。



重量物の持ち上げや運搬時の腰痛防止の作業方法を指導する。

持ち運びの荷役作業では、重量、作業量を事前に確認し、無理をさせないようにする。

長時間運転ののちには、①運転席から慎重に降りるよう注意を促す、②運転後は縮まった体を伸ばすような体操を行うよう指導する、③すぐに荷役などの負担の大きな作業を行わせないようにする。

長時間の連続運転とならないように運行計画を作成するとともに、特に高齢ドライバーに対しては休憩を頻繁に取らせるように配慮する。

加齢による筋力低下により反応が遅れがちになり、急ブレーキをかけるのが遅れてしまうので、車間距離をあけて運行するように指導する。

荷役作業による高齢ドライバーの身体負荷を軽減するために、台車、テールゲートリフターなどといった適切な荷役用具・設備を車両に備え付けたり、フォークリフトなどの荷役機械の使用に努める。

年齢とともに股関節周りの筋肉が低下するので、ストレッチなど筋肉を柔軟にする体操を行ったり、日ごろから筋力を鍛えるためのウォーキングなど無理なく続けられる運動を行うよう促す。



### (3) 疲労回復と十分な睡眠の確保

- ▶ 50歳を過ぎると睡眠障害を訴える人が多くなり、60歳以上になると、寝つきが悪くなったり、眠りが浅くなる、夜中に何度も目が覚めるなど、熟睡できなくなってきます。たとえば本人は長い時間眠ったと思っていても睡眠が不足しがちで、疲労の回復を図ることができずに、運転中に一時的な睡眠状態に陥ってしまうことになります。
- ▶ 十分な睡眠時間と深い睡眠を確保するには「体内時計」を乱さないようにすることが重要です。「体内時計」を正すポイントは以下のとおりです。

起床時刻を一定にする。

朝起きたら光を浴びる。

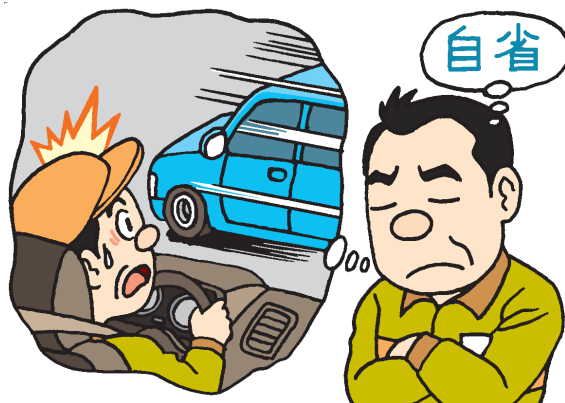
朝食を決まった時刻に食べる。

夜は明るい光を浴びずに、暗くして寝る。



### (4) 心理的な変化とその対応

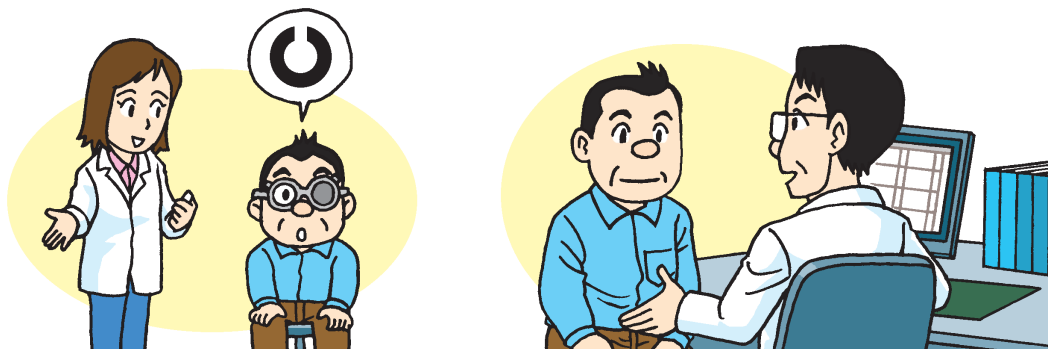
- ▶ ドライバーとしての経験年数が増すにつれて、仕事も熟練し、自信も増してくるが、逆にそのことが「過信」につながる場合もあり、注意が必要です。
- ▶ ヒヤリ・ハットの経験をした時や健康診断の結果を受け取った時などには、一度冷静に自省してみるように促します。
- ▶ 加齢による身体面、判断力や記憶力・認知力などさまざまな機能低下を受け入れるように促し、無理をせず、安全な運転ができるように指導します。



## 健康診断の受診の徹底と対応の強化

### (1) 健康診断の受診の徹底

- ▶ 健康診断を確実に実施し、全員に受診を義務付けます。異常が見つかった場合は、再検査を徹底させ、産業医などと連携しながら適切な対応を施します。
- ▶ 安全な走行を担保するために、視野・視力の変化や脳・心臓疾患や糖尿病など特に運転に支障をきたす生活習慣病の早期発見、日々の生活習慣の課題を明らかにして注意を促します。
- ▶ そのために、視野・視力の検査や虚血性心疾患、糖尿病などに関する検査項目の拡大や健康診断回数の増加(年1回から2回へ)についても検討します。



### (2) 睡眠時無呼吸症候群(SAS)への対応の強化

- ▶ ドライバーの睡眠時無呼吸症候群(SAS)<sup>\*3</sup>による居眠り運転に伴う事故が問題になっていることから、早期発見、早期治療といった対応を講じます。無呼吸の回数が多いと、睡眠が浅くなる回数も多くなり、深く眠れないことから十分な睡眠をとることができずに昼間に強い眠気に襲われてしまい、運転に当たって非常に危険な状態を引き起こすことにつながります。
- ▶ 睡眠時無呼吸症候群(SAS)への対応としては、以下のとおりです。



- まずは、医師による簡易(スクリーニング)検査を受けさせ、必要に応じて精密検査を受けさせる。
- 睡眠時無呼吸症候群の場合は、各種治療を行い症状の改善を図るとともに、原因の一つである肥満の解消などもあわせて指導することが望ましい。

<sup>\*3</sup>睡眠時無呼吸症候群(SAS)については、「睡眠時無呼吸症候群(SAS)について」(全日本トラック協会)を参照のこと。→<http://www.jta.or.jp/rodotaisaku/Sas/SAS-2003.pdf>

### (3) メンタルヘルス対策

- ▶ ヒューマンエラーを防止するためには心のケアも重要であり、産業医などと連携しながら、各種メンタルヘルスに関する対策を講じることもますます重要になります。
- ▶ 平成27年12月には、メンタルヘルス対策の充実・強化などを目的として、改正労働安全衛生法に基づき従業員数50人以上の全ての事業場に「ストレスチェック制度」の実施が義務付けられます（従業員数50人未満の事業場は当分の間努力義務）<sup>\*4</sup>。



ストレスチェック制度は、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、

- ① 本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について「気づき」を促すことで個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させる。
- ② 検査結果を集団ごとに集計・分析して職場におけるストレス要因を評価し、この評価を職場環境の改善につなげることによって、ストレスの要因そのものを低減させる。
- ③ メンタルヘルス不調のリスクの高い者を早期に発見し、医師による面接指導につなげることで、労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止することを目的としており、メンタルヘルス不調の予防に活かしていくことが求められる。

<sup>\*4</sup> 「ストレスチェック制度」については、厚生労働省のホームページを参照のこと。  
→ <http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzenisei12/kouhousanpo/>

## 『虚血性心疾患の一次予防ガイドライン（平成18年改訂版）』

一次予防とは虚血性心疾患（狭心症、心筋梗塞）にかからないようにすることで、日本循環器学会が日本における狭心症と心筋梗塞の発症予防のために策定した。

### 1. 加齢（男性45歳以上、女性55歳以上）

血管は歳をとるにつれ老いるといわれている。老化は避けて通れないが、上手に年齢を重ねることで、虚血性心疾患を予防することができる。

### 2. 冠動脈疾患の家族歴

冠動脈疾患にかかった人が身近な家族の中にいる人は遺伝的に虚血性心疾患に罹りやすい可能性がある。

### 3. 喫煙習慣

たばこを吸うことは虚血性心疾患の危険性が吸わない人の2倍になるとの報告がある。

### 4. 高血圧（140以上／90以上）

血圧コントロールは重要で、高血圧は虚血性心疾患の危険性が3倍になるとの報告がある。日本高血圧学会では収縮期血圧140以上／拡張期血圧90以上という基準を設定している。

### 5. 肥満（BMI 25以上かつウエスト周囲径が男性で85cm、女性で90cm以上）

肥満が多くの生活習慣病を引き起こすことは証明済み。

### 6. 耐糖能異常（耐糖能異常境界型・糖尿病型など糖尿病と診断されない前段階も含む）

厳格な血糖コントロールが求められる。空腹時血糖として120mg/dlを目標とし、HbA1cは正常上限+1%以内を目標とする。

### 7. 高コレステロール血症

LDLコレステロール（悪玉）値140mg/dl未満とし、虚血性心疾患の危険因子がある場合は120mg/dl未満とすることが望ましい。

### 8. 高中性脂肪血症

近年、中性脂肪（トリグリセライド）と虚血性心疾患の関連が注目されている。血清トリグリセライド値を150mg/dl未満に保つことが重要。

### 9. HDLコレステロール血症

HDLコレステロール（善玉）は40mg/dl以上が目標値。

### 10. メタボリックシンドローム

ウエスト周囲径（内臓脂肪量+皮下脂肪）男性85cm以上、女性90cm以上に加え、以下の2項目以上に該当した場合。

- ① 中性脂肪150mg以上または低HDLコレステロール40mg未満
- ② 収縮期血圧130以上または拡張期血圧85以上
- ③ 空腹時血糖110以上

### 11. 精神的、肉体的ストレス

競争的・精力的・機敏・せっかち・多くの仕事に巻き込まれているなど、総じて良く働く人はリスクが高いとされている。

## 健康管理に関する意識の醸成

- ▶ 心身の健全を保つと同時に、プロのドライバーとして日ごろから規則正しい生活を心がけ、コンディションを整えて自身の健康を管理していくことが大切であることを認識させます。
- ▶ 運行管理者は、ドライバーに対して、疾病の運転に対する影響、体調の異常を感じた場合の対応などについて指導の徹底を図っていくことが必要です。高齢ドライバーの場合、とくに加齢に伴い血圧が高くなったり、疲労が取れにくくなるので、注意が必要となります。
- ▶ そのため、事業者として、毎朝の血圧測定・点呼の際の顔色確認・体調判断を励行すること、また、乗務の開始前に全員でラジオ体操をすることなどが効果的です。
- ▶ 万一、睡眠不足や体調不良などで正常な運転ができないと認められる場合は、運転業務に就かせないなど、必要な対策を講じます。
- ▶ あわせて、夏場の熱中症や冬場のインフルエンザの予防などについても朝礼や社内報などで注意喚起を行います。



## 運転者適性診断の受診の徹底

- ▶ 「運転者適性診断」はドライバー一人ひとりの“運転のくせ”を科学的に測定できることから、運行の安全確保に役立つものです。
- ▶ 運転者適性診断の受診を徹底し、診断結果を日々の指導や教育時などに活用するとともに、ドライバー一人ひとりに結果を真摯に受け止め自覚させることが求められます。
- ▶ 高齢運転者のための適性診断（適齢診断）は、65歳時点及びその後3年以内ごとの受診が義務付けられています。

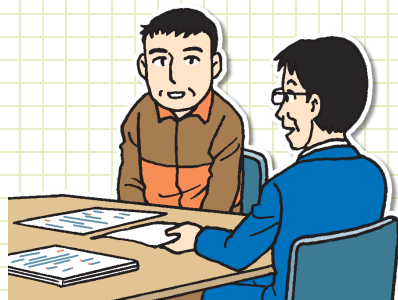


# 健康管理に関する各社の取り組み事例



## 事例 7

 車両保有台数 約80台
  ドライバー数 60人

- 60歳の定年到達時点で運転者適性診断を受診させている。





## 事例 8

 車両保有台数 約30台
  ドライバー数 24人

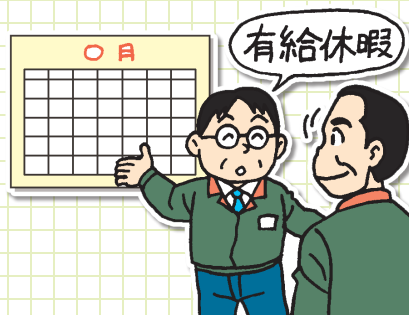
- 健康診断、運転者適性診断、睡眠時無呼吸症候群検査など、年齢にかかわらず全ドライバーに対して実施し、検査結果に応じて個別に指導を行っている。
- 社内報にて健康の維持・増進、注意喚起を促す記事を適宜掲載している。





## 事例 9

 車両保有台数 約90台
  ドライバー数 72人

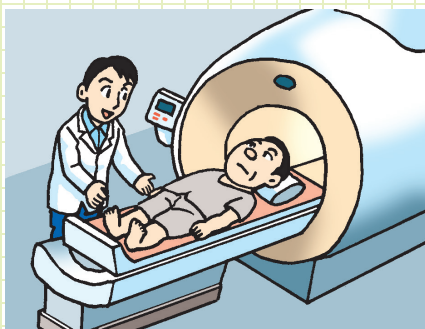
- 全従業員に対して、年2回、可能な限り多くの項目について健康診断を受診させている。その際、糖尿病などの運転に支障をきたす病気の予防には特に注意している。
- 60歳以降、定年到達後も働いている嘱託社員には現役社員以上に有給休暇の取得を促進している。



## 事例 10

 車両保有台数 約140台
  ドライバー数 151人

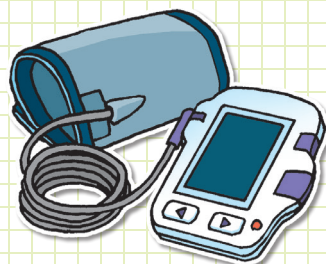
- 健康診断で要精検の場合、精密検査を必ず受診するよう指導しており、領収書のコピーなど受診した証拠を提出させている。



## 事例 11

 車両保有台数 約20台
  ドライバー数 22人

- 従業員ごとに「健康状態確認記録簿」を作成し、血圧の測定値（健康診断で問題が指摘された従業員は毎日、健康状態に問題のない人は月に1度）を報告させ、記録している。
- 血圧に異常値が出た場合は絶対に乗務させない。そのために事務所及び従業員控室に血圧計を常備している。



### 3 高齢ドライバーに対する負荷の軽減

#### ポイント

- ▶ ドライバーとしてできるだけ長く働き続けてもらいたいものの、心身機能は個人差が大きく、その差は加齢に伴います。ますます広がっていくことから、必要に応じてドライバー一人ひとりの能力・適性に応じた負荷の軽減や職務の提供が求められます。



#### 運行にかかわる負荷の軽減

- ▶ 運行にかかわる負荷の軽減のための具体策は以下のとおりです。



年齢に応じて運行距離を変え、一定年齢に到達したら、短距離輸送や地場輸送に運行形態を変更する。

車種ごとに乗務定年を設け、一定年齢に到達したら、大型車やトレーラーから中型・小型車に乗務車種を変更する。

一定年齢に達しなくても、個体差が増すドライバーの心身機能に応じてこうした運行にかかわる負荷の軽減を行う。

高齢ドライバーについては、荷役負荷の少ない運転業務に就かせる。

## 運行時間の短縮による負荷の軽減

▶ 運行時間の短縮による負荷の軽減の具体策は以下のとおりです。



一定年齢に達したら、また、ドライバーによっては、夜間運転から外したり、宿泊のない日帰り輸送に就かせる。基本的に定時で終わる輸送に就かせる。

一定年齢に達したら、また、ドライバーによっては、短日・短時間勤務に就かせる。例えば、早朝のみの運行に就かせたり、勤務日を隔日（1日おきの勤務）にする。

こうした配慮を行うことで、長時間勤務、連続勤務と比べて肉体的、精神的な疲労の蓄積を防止する。

健康面の配慮に加え、精神面でもストレスを抱え込まないように、年次有給休暇の取得促進を促す。

## 配車時の配慮

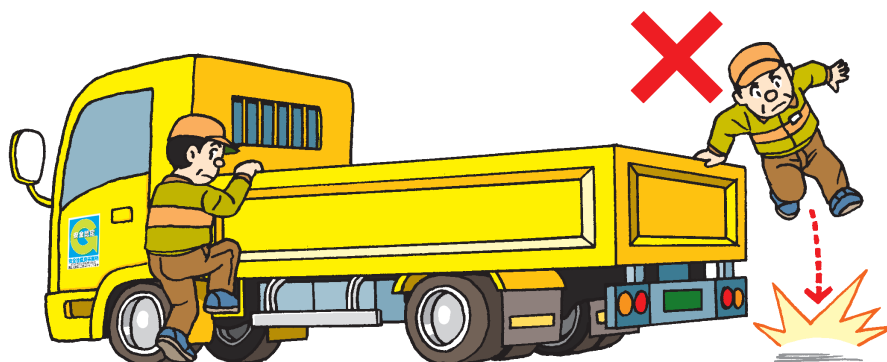
▶ 高齢ドライバーについては、連続した長距離運行を避けるとともに、手積み・手卸の少ない業務に配置するよう配車時に配慮しましょう。





## 荷役作業時の注意事項の徹底

- ▶ 荷役作業を行わせる場合には、取り扱う荷の重量をあらかじめ確認し、適切な作業方法を指示しておきましょう。
- ▶ 荷の適正な積載を心がけ、シート掛けなど高所での作業については、できるだけ行わないよう配慮したり、荷台からの飛び降りによる転倒の危険への注意を促しましょう。



## 高齢ドライバーに対する負荷の軽減に関する各社の取り組み事例

### 事例 12

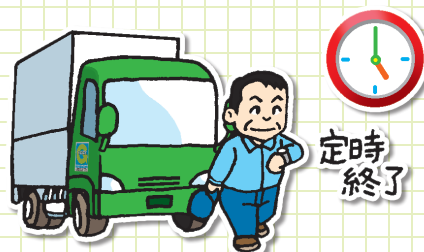


車両保有台数  
約80台



ドライバー数  
60人

- 運行時間が少なくてすむ仕事、例えば、定時で終わる仕事や中距離の場合は週の乗務回数を減らすことで運行にかかわる負荷を軽減させている。
- 荷捌きなどの負荷の少ない運行に就かせる。



### 事例 13

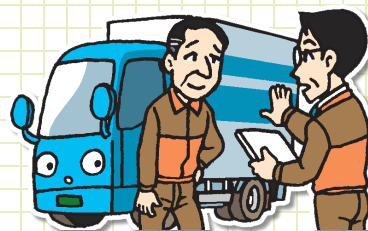


車両保有台数  
約30台





ドライバー数  
24人

- 体力に不安のあるドライバーについては、配車係がその日に予定されている仕事の内容を精査し、乗務可能かどうかの判断を下している。
- とくに長距離輸送で宿泊を伴う場合は、本人の意向を確認するようしており、体調面などに不安がある場合は、他のドライバーに乗務を変更させる。



### 事例 14

 車両保有台数 約20台
  ドライバー数 22人

- 中年期からの視力低下などの症状など、加齢に伴うリスクを考慮し、大型車(11トン、全長12m)は55歳を上限とする車種定年制を導入している。
- また、荷役作業がある乗務であっても、できるだけ負荷の低い乗務に異動させている。



### 事例 15

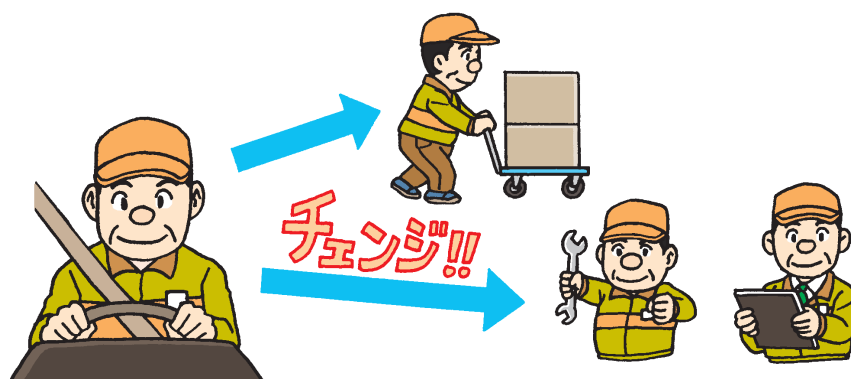
 車両保有台数 約25台
  ドライバー数 31人

- 60歳に近くなった時点で大型車の乗務から普通車に車種変更し、中距離から近距離、地場輸送に乗務を転換させている。





## ドライバー以外への職種転換

- ▶ ドライバーとして働き続けることが難しい場合は、ドライバー以外への職種転換が必要となります。
- ▶ 例えば、倉庫業務や荷役作業、構内作業への職種転換や、能力・適性に応じて運行管理者や整備管理者などへの異動も考えられます。



## ドライバー以外への職種転換に関する各社の取り組み事例

### 事例 16

 車両保有台数 約140台
  ドライバー数 151人

- ドライバーは難しいという高齢者は、倉庫作業や夜間点呼の業務に異動させている。



## 4

## 賃金制度に対するきめ細かな説明とモチベーションの維持・向上

## ポイント

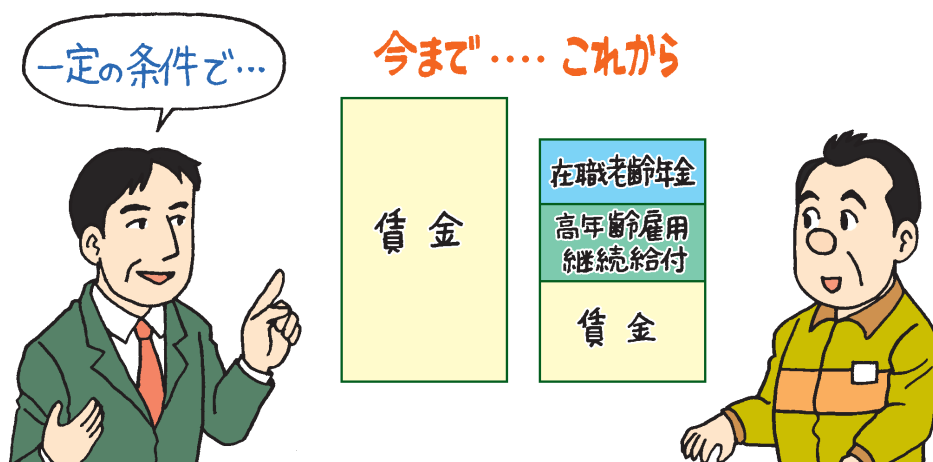
- ▶ 定年到達前後など高齢期に賃金がる場合は、その理由をドライバーにしっかりと説明し、理解を得ることが重要です。
- ▶ 高齢ドライバーであっても評価・査定を行い、この結果を賃金・処遇の決定の際に考慮します。



## 賃金制度に対するきめ細かな説明

- ▶ 定年到達前後で同じ仕事をしていたとしても賃金が大幅に下がるようだと、時として高齢ドライバーの働く意欲やモチベーションが低下したり、なかには不満を抱きながら仕事をすするドライバーが出てこないとも限りません。あらぬ事故が発生してしまう恐れがあります。
- ▶ 定年到達を機に、ないしは高齢期に賃金を引き下げる場合は、その理由をドライバーに説明し、理解を求めることが欠かせません。
- ▶ 例えば、高齢ドライバーの安全面、健康面を配慮し、
  - ① 長・中距離輸送から近距離輸送や地場輸送に運行形態を変更したり、大型車やトレーラーから中型・小型車に乗務車種を変更することで負荷を軽減する
  - ② 荷役負荷の少ない運転業務に就かせる
  - ③ 乗務時間を短くするので、結果として残業代が減る
 から、賃金が減少する、といった理由をしっかりと説明し、理解を得ることが重要です。
- ▶ 同じ仕事を継続させながら賃金を下げる場合は、高齢ドライバーに安全に働いてもらうために会社としても十分な配慮を行っているとか、厳しい経営環境の下、人手不足のなか、会社としては限られた賃金の原資をできるだけ若い人に振り分けたいのでわかってほしい、といった説得をして、高齢ドライバーの理解を促すことになります。

- ▶ その際、60歳以上の一定年齢を超えている場合は、たとえ賃金が下がっても、一定の条件を満たせば、雇用保険から給付金が支給されたり（「高年齢雇用継続給付」）、働きながら年金が支給される（「在職老齢年金」）ことについてもしっかりと説明しておくことが求められます<sup>\*5</sup>。



● 賃金・処遇の再検討と制度理解のための説明

賃金・処遇の工夫

- ・ 負荷の低い仕事をしている
- ・ 会社として高齢ドライバーに対する安全面、健康面の配慮をしている

継続雇用制度自体への理解促進

- ・ 継続雇用制度の賃金体系の十分な事前説明
- ・ 公的給付の受給の可能性があること
- ・ 一度定年退職した後の制度であること

継続雇用制度の持つメリットの認知促進

- ・ 経験・知識を持つ業務を継続できる可能性が高いこと
- ・ 慣れた環境と人間関係の中で仕事ができること
- ・ 新規の就職活動をせず社会参加が継続可能であること

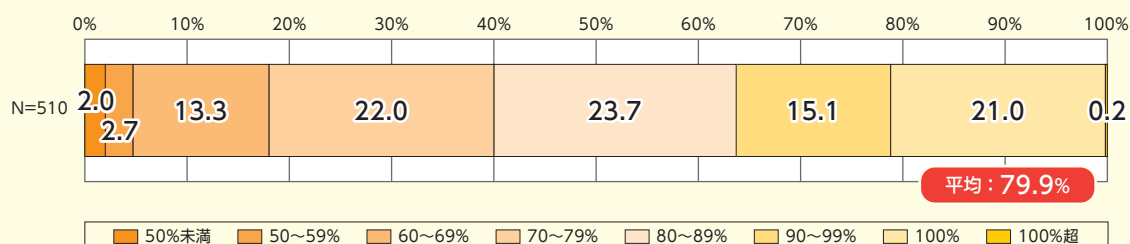
企業における十分な検討

継続雇用制度対象者

事前の研修、人事面談などでの十分な説明

事前のすり合わせの場での納得のいく説明・相談など

● 定年到達直前と比べた定年以降の年収賃金

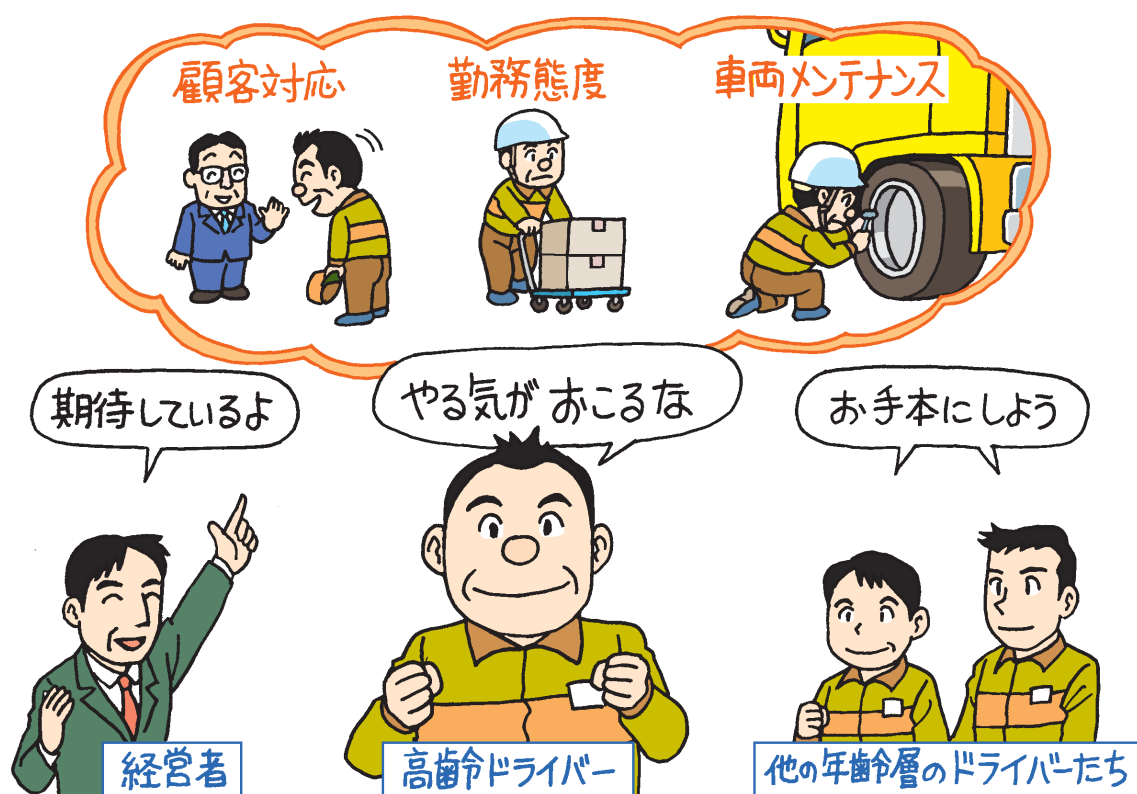


出典：「トラック運送事業高齢者雇用推進事業アンケート調査（平成26年7～8月）」

\*5 「在職老齢年金」、「高年齢雇用継続給付」といった公的給付については44ページを参照のこと。

## モチベーションを高める評価・査定制度の工夫

- ▶ 高齢ドライバーの働きぶりを評価し、本人にフィードバックすることは、高齢ドライバーの働きがいやモチベーションの維持・向上に有効です。
- ▶ 例えば、勤務態度や車両のメンテナンス、顧客対応といった他の年齢層の模範となるような項目に関して定性的な評価・査定を行い、本人に伝えるとともに、その結果を賃金に反映させることなどが考えられます。
- ▶ 高齢ドライバーの基本給を昇給させることはなかなかできるものではありませんが、高齢ドライバーであるからこそ求められる会社からの期待を評価項目として評価し、この結果を再雇用契約の契約時の給与決定の際に考慮したり、賞与の支給金額を決める際に活かすこともモチベーションの維持・向上につながります。



# 賃金制度とモチベーションの維持・向上 に関する各社の取り組み事例

トラックドライバーとして長く働いてもらうために

## 事例 17



車両保有台数  
約80台



ドライバー数  
60人

- 基本給については現役時に比べて大幅に減ることはないが、運行時間が短くなり、残業代などが無くなることから手取り額は定年前の6割程度になることもある。
- 賞与は勤怠、勤務態度、顧客からの評価など、定年前とほぼ同じ評価基準により査定を行い、その結果を踏まえて決定している。



## 事例 18

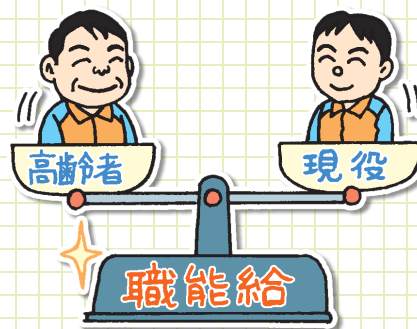


車両保有台数  
約90台



ドライバー数  
72人

- 基本給は現役社員の約6割となる。家族手当などは支給されなくなるが、業務量や業務内容に応じて支給される職能給は現役社員と同様に支給されることになる。
- 賞与は現役社員の4分の1をベースに、勤怠の状況や事故を含めた業務上のミスなどを勘案し、査定により金額を決定する。



## 事例 19

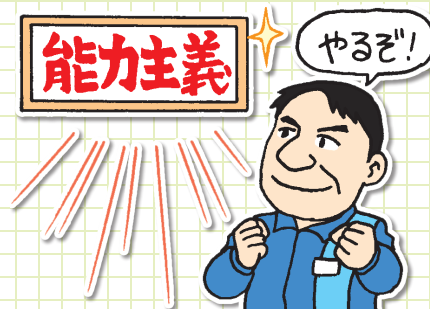


車両保有台数  
約25台



ドライバー数  
31人

- 年齢や在籍年数にかかわらず、大型車に乗務する者は基本給15万円、普通車は13万円が最低保証賃金として支給され、距離手当（運行距離に応じて支給）、成果手当（勤務態度、メンテナンス対応、顧客からの評判など10項目について評価）が加算される。
- 以前は年功型の賃金制度を採用していたが、リーマン・ショックの頃に、能力が高く、成果を上げた従業員により多くの賃金を支払うような能力主義を前提とした査定制度を導入した。
- 賞与の支給額も、年齢、在籍年数にかかわらず査定結果に基づき決めている。



## 5

## 高齢になっても元気に働くために 会社に求められる仕組みづくり

### ポイント

- ▶ 高齢ドライバーのモチベーションの維持のためには、社内行事などへの参加を奨励するなど職場の一体感を生むことが重要です。
- ▶ 高齢期を見据えた健康管理、働き方、生活設計などについて若いうちからドライバー自らが主体的に考えるよう促します。



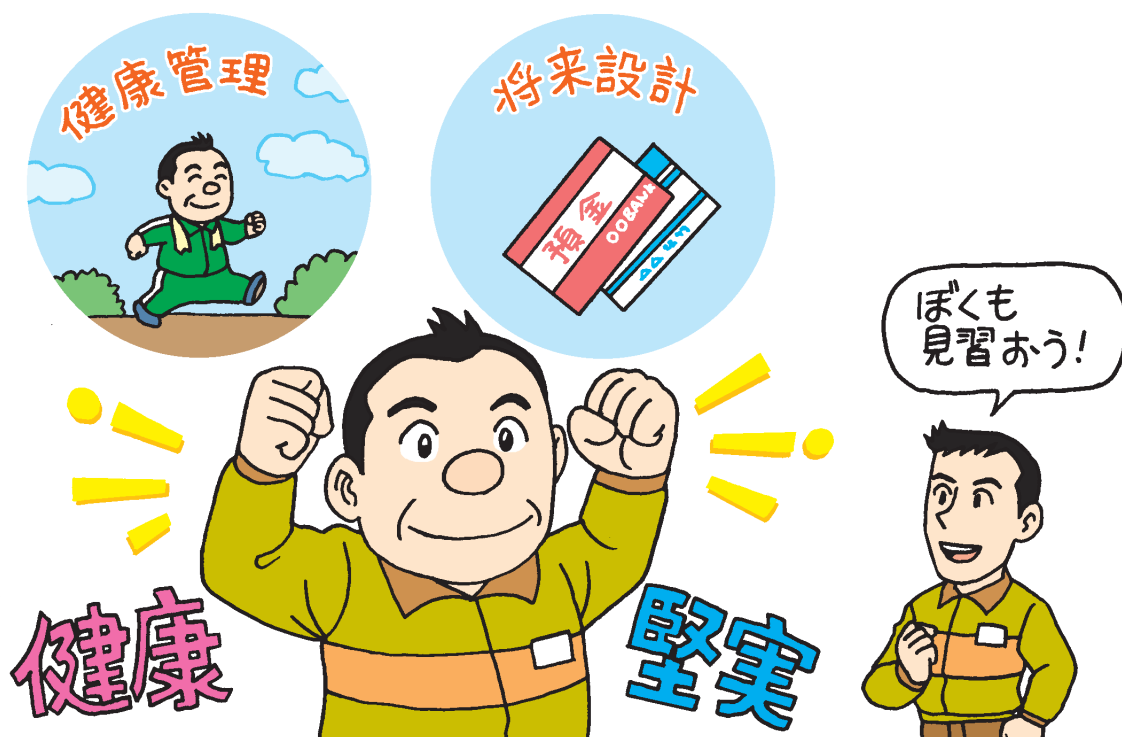
### 従業員全員が一体感を持って仕事をするための仕組みづくり

- ▶ ドライバーが高齢になっても働くのは、もちろん経済的事情による理由がありますが、それだけではなく、人や社会の役に立っているという気持ちや、仲間と一緒に働ける喜び意識も強いものです。
- ▶ 誇りややりがいを持って働くのと、ただ惰性で毎日の仕事をこなすのとでは、運行に当たっての心構えや仕事の仕方に雲泥の差が出ることは明らかです。高齢ドライバーのこうした気持ちに応えることが、働く意欲を高めることにつながることになります。
- ▶ そのためにも、コミュニケーションやチームワークの強化のために、高齢ドライバーと若手・中堅社員ドライバー、また、配車係や整備担当者など一堂に会した食事会や旅行会など各種イベントを行うことで、会社で働く従業員全員が一体感を持って顧客に対して質の高いサービスを提供していくといった姿勢を高齢ドライバーのみならず全社員が持つことが重要になります。
- ▶ あわせて、こうした機会を活用し高齢ドライバーの持つ知見を若年・中堅者に伝えることも重要です。



## プロドライバーとして長く働き続けるためには

- ▶ 厚生年金の支給開始年齢が引き上げられ、2025年度（平成37年度）には65歳（男性の場合／女性は5年遅れ）にならないと受給できなくなります。
- ▶ ドライバー一人ひとりが、高齢になっても常にプロドライバーとしての誇りと生きがいを持ち、自分自身の保有する能力を最大限発揮して、企業に貢献するといった姿勢が欠かせません。
- ▶ そのためには、若いときから健康管理を徹底したり、事故防止に努める、また、接客マナーの向上などに努めるなど、高齢になっても第一線で働くことができる能力を身に付けておく必要があります。
- ▶ あわせて、生活の心配をしながらでは精神的にも不安になり、プロとしての良い仕事はできないので、若いからといって散財せずに、将来を見据えた堅実な生活を日々送ることも重要であることを認識させます。







## 高齢ドライバーからのアドバイス

### ① プロドライバーとして誇りを持って働き続けるために



- 人の体に例えれば、運送業界は動脈、血管です。立派な脳や心臓があっても、トラックが止まれば経済はすぐに死んでしまいます。厳しい現実がありますが、ドライバーとしての誇りを持って頑張ってください。

### ② 健康維持のために



- プロ意識を持ち、健康第一に若いときから努力を惜しまず常に学ぶ姿勢、周囲への感謝の気持ちを忘れず、日々の業務に取り組んでいきましょう。

### ③ 安全運転のために



- 仕事の早さも大事ですが、安全第一を心がけて下さい。車も人間の体と同じで古くなるといろいろな所にガタがきます。特に足回りです。タイヤの片べりや空気圧や異物がないか注意して下さい。また、回転軸へのグリスアップやナットの緩みにも注意して下さい。始業点検に加え、終業点検も重要です。事故を起こしてしまえば、今までの努力がすべてパーになってしまいます。

本事業で実施したドライバーアンケート調査から、高齢ドライバーから若手社員や中堅社員に向けたアドバイスを紹介します。

- ハンドルを持ったら常に安全運転、安全作業に心がけ、人に迷惑をかけないようにして下さい。愛する家族のために。
- 「平素から心穏やかに」やさしい運転を心掛けることにより、燃料費や修理費の低減・事故のリスク低減につながり、会社や地域社会に貢献できます。

#### ④ 自身の能力を高めるために



- 長年勤務してきた中で、資格や免許はチャンスがあれば先々を見据え、取得した方がいいと思います。
- 軽仕事・重仕事・技仕事たくさん仕事があるが、60歳になるまでにすべての仕事ができるようにした方が良い。「10パターン有る仕事が60歳になったら2パターンの仕事しか出来なかった」とならないように。

#### ⑤ 経済的に安心して働くために



- 私は昭和40年に軽免許→普通免許→大型→大型2種と免許を取ってドライバー人生を歩んできました。大きな病気やケガもなく平凡に年を取って、貰った給料はそのまま使ってしまい十分な貯金も無く、現在に至っています。その気になって貯めていれば、かなりの金額になっています。私の様にならないように、貯金をしておくことをお勧めします。



## 定年前研修の実施

- ▶ 高齢期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歳代のうちからドライバー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。
- ▶ こうした「気づき」を与えるために、研修などを受講させることが効果的です。
- ▶ 中高年齢従業員を対象とした職場の活性化のための策を検討している場合は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が行っている「就業意識向上研修」\*6の活用や、地方自治体や金融機関など外部機関が実施している退職準備研修や生活設計教育、ライフプラン研修を活用することが考えられます。

\*6 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行っている「就業意識向上研修」については52ページを参照のこと。

### ● 定年前研修の内容例

高齢者の継続雇用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などへの理解を深めてもらうことが重要になります。例えば、以下のような内容の研修を行うことがあります。

通常は、58～59歳時点（定年の1～2年前）に行う企業が多いですが、なかにはそれ以前から数回行うこともあります。



（定年の5年前前）

#### 55歳時点で行うケース

- ① 年金・雇用保険制度の説明
- ② 賃金と年金等の受給額のイメージ
- ③ 健康管理
- ④ ライフプランの設計、必要となる生活資金額
- ⑤ 雇用延長の希望

（定年の1～2年前）

#### 58～59歳時点で行うケース

- ① 賃金と社会保険の関係
- ② 賃金と年金等の受給額のシミュレーション
- ③ 健康管理
- ④ 生活資金
- ⑤ 雇用延長の希望確認、希望する働き方

## 従業員全員が一体感を持って仕事をするための各社の取り組み事例



### 事例 20

車両保有台数 約20台
 ドライバー数 22人

- プロドライバーとしてのプライドを傷けないためにはドライバーの気持ちをしっかりつかむことが大切なので、社長自ら声掛けをすることなどを配慮している。

### 事例 21

車両保有台数 約25台
 ドライバー数 31人

- 従業員同士のコミュニケーションを円滑にするために、従業員の親睦の場として互助会をつくったり、定期的に社内報を発行したりしている。