

## 高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出及び 高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向け た仕組みの構築に関する調査研究

安全タクシーグループ

所在地 福岡県久留米市

設立 1970 年（昭和 45 年）

資本金 3,400 万円

従業員 109 名

事業内容 一般乗用旅客自動車運送業（タクシー業）

---

研究期間 平成 26 年 5 月 8 日～平成 27 年 3 月 6 日

---

|       |        |            |       |
|-------|--------|------------|-------|
| 研究責任者 | 中川 恵司  | 安全タクシーグループ | 代表取締役 |
|       | 弥永 祐司  | 安全タクシーグループ | 専務取締役 |
|       | 坂本 光次  | 安全タクシーグループ | 監 査 役 |
|       | 地浦 栄輔  | 安全タクシーグループ | 部 長   |
|       | 関 文雄   | 安全タクシーグループ | 部 長   |
|       | 麻生 祥三郎 | オフィス未来     | 代 表   |

---

## I. 研究の背景・目的

|              |     |
|--------------|-----|
| 1. 事業の概要     | 115 |
| 2. 高年齢者雇用状況  | 116 |
| 3. 研究の背景・課題  | 116 |
| 4. 研究のテーマ・目的 | 117 |
| 5. 研究体制と活動   | 117 |
| (1) 研究体制     | 117 |
| (2) 活動の状況    | 117 |

## II. 研究成果の概要

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 1. 現状調査・分析                         | 118 |
| 2. 問題点と改善の指針                       | 118 |
| 3. 改善案の策定                          | 119 |
| (1) 高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出          | 119 |
| (2) 高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築 | 120 |

## III. 研究の内容と結果

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 1. 現状調査・分析                            | 121 |
| (1) 全乗務員を対象としたアンケート調査の概要              | 121 |
| (2) 60～70歳台の乗務員を対象とした追加アンケート調査の概要     | 127 |
| 2. 問題点と改善の指針                          | 130 |
| 3. 改善案の策定                             | 130 |
| (1) 高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出             | 130 |
| (2) 高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築    | 140 |
| 4. 改善案の試行・効果測定                        | 144 |
| (1) 「高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出」関連         | 144 |
| (2) 「高年齢乗務員のモチベーション維持・向上に向けた仕組みの構築」関連 | 144 |

## IV. まとめ

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 1. 高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出          | 147 |
| 2. 高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築 | 147 |

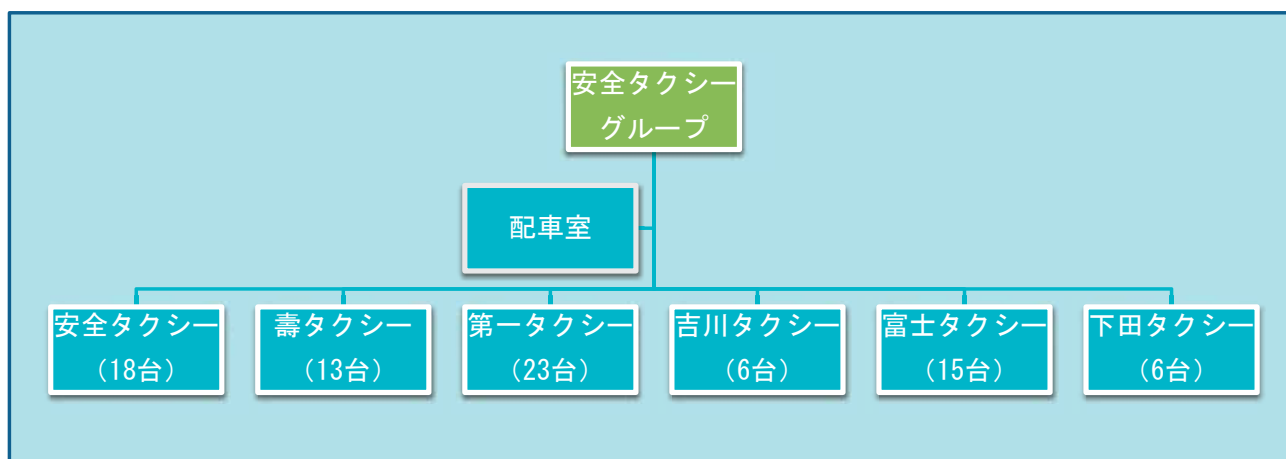


## I. 研究の背景・目的

### 1. 事業の概要

安全タクシーグループは、安全タクシー有限会社（車両保有台数 18 台）、壽タクシー有限会社（同 13 台）、第一タクシー有限会社（同 23 台）、吉川タクシー有限会社（同 6 台）、富士タクシー有限会社（同 15 台）、下田タクシー有限会社（同 6 台）の 6 社（車両保有台数計 81 台）からなる。従業員数は 109 名で、内訳は乗務員 95 名、配車担当 6 名、総務及び経理事務 3 名、管理者 5 名となっている（平成 26 年 3 月 26 日現在）。

図表1 安全タクシーグループ企業一覧



当社グループの母体となる安全タクシー有限会社は、地方都市においてモータリゼーションがほど遠い時代の 1970 年（昭和 45 年）7 月に久留米市山本町にて故中川一義（現社長中川恵司の父）と故弥永数馬（現専務弥永祐司の父）により設立された。当時、この地域は、旧国鉄は運行していたものの運行本数が少なく、バス等の公共交通機関の往来も少ない地域だったことから、中川と弥永は「地域住民の足として役立ちたい」との強い思いを抱き、1970 年（昭和 45 年）9 月に一般乗用旅客自動車運送業（タクシー業）を車両保有台数 10 台にて開業した。

24 年間にわたって山本町で営業していたが、1994 年（平成 6 年）10 月に久留米市善道寺へ移転した。同地で約 10 年間、地道に営業を続けてきたが、2003 年（平成 15 年）6 月に久留米市北部の壽タクシー（当時車両保有台数 15 台）を買収したのを皮切りに、2006 年（平成 18 年）3 月に久留米市中心部の第一タクシー有限会社（同 13 台）、同年 10 月に久留米市中心部の吉川タクシー有限会社（同 6 台）、2010 年（平成 22 年）1 月に久留米市中心部の富士タクシー有限会社（同 15 台）、同年 4 月に久留米市北部に隣接する小郡市の有限会社下田タクシー（同 6 台）と、久留米市東部を始まりとして、北部、中心部（西部）、北部に隣接する小郡市をエリアとするタクシー会社の買収を重ねていった。2013 年（平成 25 年）10 月には、グループ会社の事務処理統合のため久留米市原古賀町に本部事務所を構え、配車を一元化した。

現状、課題となっているのは、買収に伴い、買収先の企業から乗務員を引き継いだため、

これまで安全タクシー有限会社で蓄積してきた企業文化を維持することが難しくなっていること及び引き継いだ乗務員の多くが高齢だったことから、グループ全体に占める高年齢乗務員の比率があがったことにより、運行品質が低下する一方となっていること一の2点である。

## 2. 高年齢者雇用状況

当社グループでは、65歳を定年としている。現状、65歳以降の継続雇用については、制度化はしていないものの実態として乗務員の健康状態が良好であるかぎり、本人が希望する年齢まで雇用している。

研究計画書作成時点(平成26年3月)、当社グループの従業員数は109名である。うち、乗務員の人数は95名。年代別の内訳をみると、40歳未満が3名、40～54歳が23名、55～59歳が12名、60～64歳が21名、65～69歳が19名、70歳以上が17名となっている。55歳以上が約73%を占め、高年齢者なしでは事業の継続ができない状況にある。また、平成26年1月から12月にかけての1年間に入社した者の人数を年代別にみると20歳代は1名、30歳代2名、40歳代0名、50歳代1名、60歳代4名、70歳代1名で、高年齢者の比率が増える一方となっている。

## 3. 研究の背景・課題

地方都市におけるタクシー業界の現状をみると、2002年(平成14年)のタクシー数量の規制緩和による台数過多の影響が続いている状況である。1日のうち、乗客を乗せている時間は、平均して2割程度に過ぎず、長年にわたって1台あたりの売上高は低迷している。2009年(平成21年)には、タクシーの減車を促す新たな規制が施行されたものの、地方都市では依然売上高の減少が続いている。タクシー会社の利益減少に伴い、そこで働く乗務員の収入も減少の一途で、働く喜びも希望を持ってない状況に陥っている。

乗務員の就業意欲の低下は、退職者の増加による人員不足の常態化をもたらし、乗務員よりもタクシーの台数が多いといういびつな状態となっている。新たな乗務員を継続的に募集しているものの応募者は極めて少ない。とくに20歳代、30歳代の若者からの応募はほとんどない。

当社グループでは、このような状況から抜け出すため、5～6年前から乗務員が生き生きと働きながら、売上を伸ばしていけるよう従業員満足度と顧客満足度の向上に向けた仕組みづくりに着手し、様々な施策を展開してきた。

地方都市におけるタクシーの売上は、走行しながら客を探す、いわゆる「流し」営業よりも「指名」による割合が圧倒的に高いことから、増収のためには、客から選ばれるタクシー会社にならなければならない。そのためには、乗務員一人ひとりが、乗客に満足してもらえるサービスを実践する必要がある。当社グループでは、「清潔感ある身だしなみでお客様の身になって言葉を交わして接客やサービスを行う」「安心できる安全な運転」の実践を経営方針に掲げ、「乗務員接客マニュアル」や「運転マニュアル」等を作成するとともに、経営者自らがこれらの意味や重要性を従業員に説明してきた。

だが、経営者の思いは、乗務員に十分に浸透せず、大きな成果は上がっていないのが現状である。

従業員満足と会社の持続的な成長を実現するためには、顧客満足を徹底させるための新たな仕組みを構築する必要がある。当社グループが抱える問題は、地方都市のタクシー業界全体に当てはまるものであるため、今回、取り組もうとする仕組みづくりは当社グループの従業員のみならず、地方都市におけるタクシー会社の健全経営にも資すると考えている。

#### 4. 研究のテーマ・目的

本研究の目的は、高年齢乗務員がこれまで培った知識・技術を活用しつつ、体力に応じて生き生きと働ける職場環境と仕事を構築することである。

前項で示したとおり、現在、当社グループの全乗務員に占める 55 歳以上の割合は約 7 割にも及ぶ。乗務員の高年齢化は当社グループだけの問題ではなく、地方タクシー業界に共通する問題といえる。若手の採用が望めない状況において、タクシー業界の今後の経営を考えた場合、高年齢乗務員も貴重な戦力として継続的に活用していくことが求められる。

一般的に高年齢乗務員は加齢に伴い、健康・体力面で個人差が拡大することから、これまでのようなタクシー乗務を中心とした活用だけでは、安全衛生上のリスク管理やモチベーション維持の観点から自ずと限界がある。したがって、本研究では、高年齢乗務員がこれまでに培った知識経験を活かしつつ、体力にあわせて無理なく働けるよう新たな仕事の創出について検討する。

また、高年齢乗務員が高いモチベーションを維持して、生き生きと働くことができる仕組みづくりについても併せて検討する。

これらの検討に先立ち、乗務員を対象としたアンケート調査を実施し、高年齢乗務員が生き生きと働くために必要な要件、課題等を抽出する。

#### 5. 研究体制と活動

##### (1) 研究体制

本研究は、安全タクシー有限会社代表取締役(安全タクシーグループ代表)を研究責任者とし、同社専務のほか、部長 2 名と監査役 1 名(監査役は途中から参加)を選任し、外部研究者 1 名を加え、総勢 6 名の研究者により研究活動を行った。

##### (2) 活動の状況

外部研究者を中心にヒアリング調査、アンケート調査等の実施・分析を行う研究活動を 7 回、当該研究活動の成果報告、改善案の策定等を議論する研究会を 8 回実施した。

## Ⅱ.研究成果の概要

### 1. 現状調査・分析

高年齢乗務員が生き生きと働くために必要な要件・課題を抽出するため、当社グループの全乗務員を対象にアンケート調査を実施した。主な調査項目は、a) 対象者の年代、b) 勤続年数、c) 仕事の満足度、d) 働く理由、e) 職場環境、f) 定年後も当社グループで働きたいかどうか、g) 仕事にやりがいを感じるために自分自身で何をすべきかである。有効回答者数は74名（有効回答率81.3%）だった。

さらに60～70歳の乗務員47名を対象に追加アンケート調査を実施した。主な調査項目は、a) 回答者の年代、b) 勤続年数、c) 希望する勤務形態、d) 希望する賃金形態、e) 社内において、現在の仕事以外でやりたい仕事、f) 自分たちが活躍するために会社に取り組んで欲しい事業である。有効回答者数は47名（有効回答率100%）だった。

### 2. 問題点と改善の指針

全乗務員を対象としたアンケート調査結果によると、乗務員の7割超は定年後も働きたいと考えていることがわかった。

乗務員がやりがいを持ちつつ生き生きと働くために必要なこととしては、労働時間や仕事について様々な選択肢を用意することや顧客満足の向上に向けた指導教育を実施することなどがあがっており、対応する施策の構築が求められる。

また、仕事に対する満足度が高い乗務員は、乗客に喜んでもらえることや接客そのものに働きがいを感じていることから、乗務員に対して接客方法を指導することにより、接客の楽しさを実感してもらえる仕組みの構築も必要である。

アンケート調査結果や経営層へのヒアリング結果からは、経営層からのメッセージや上長からの指揮命令が乗務員まで完全に伝達されていない一方で、乗務員側からの報告・連絡・相談が上長に対して行われていないといった「縦のコミュニケーション」の不全が課題として浮かび上がり、対応が求められるところである。

乗務員のモチベーションを維持するための重要な要素である賃金については、グループ内各社でそれぞれ異なる賃金規程を適用していることから、その運用を通じて、企業間で賃金格差が生じており、一部の乗務員から不満が生じている。また、当社グループでは、いずれの会社においても完全歩合給制を軸とする賃金制度を採用しているが、安定した乗務員の収入確保の観点から、「固定給プラス歩合給」を軸としたグループ内共通の賃金制度を構築する。



以上を踏まえた上で、改善の方向性を以下のとおり整理した。

- (1) 高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出  
 (2) 高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築

### 3. 改善案の策定

#### (1) 高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出

高年齢乗務員が体力に応じて働ける新たな仕事の創出については、①タクシー乗務に関連する周辺業務のうち、高年齢乗務員がこれまで培った知識・経験を活かせるもの、②既存のタクシー乗務以外の新規事業で、収益性が見込め、かつ高年齢乗務員がこれまで培った知識・経験を活かせるもの－に分けて検討を行った。

①については、65歳に到達した乗務員向けにタクシー乗務と組み合わせて、比較的短時間で取り組める「生涯現役雇用職」制度を創設することとし、②については、「乗用」「乗合」「自家用自動車管理」「貸切バス」等の事業分野について、それぞれ新規参入先となる事業候補をピックアップし、そのうちいくつかの事業への参入を決めた。

#### イ. 「生涯現役雇用職」制度の創設

65歳に到達した乗務員向けにタクシー乗務と組み合わせて、比較的短時間で取り組める職種を複数用意し、その中から希望の職種を選択できる「生涯現役雇用職」制度の創設を決めた。

具体的な職種は、①乗務員の出庫及び帰庫時の点呼を主に行う「点呼」、②GPS配車システムを活用し迅速な配車を行う「配車」、③長年にわたる乗務経験を活かして新人教育を行う「指導職」、④インスペクションシート<sup>\*1</sup>を用いて乗務中の姿勢等をチェックする「インスペクション（監査）」、⑤タクシー乗り場で乗客の手伝い、誘導等を行う「ポーター」の5種類。

各職種に就くための資格・能力等の要件を明確にするとともに、当該資格・能力を身につけるための育成プログラムも定めた。

<sup>\*1</sup>接客態度、車両の整備状態、安全運転の状況等の各種チェック項目が行われているか確認するためのシート

#### ロ. 新規事業分野への参入

これまで当社グループでは、「道路運送法」で規定する「一般旅客運送事業」のうち、「一般乗用旅客自動車運送事業」に分類されるハイヤー・タクシー事業を主たる事業としてきたが、高年齢乗務員が体力に応じて、無理なく働ける仕事を創出するため、同業他社や異業種ですでに取り組んでいる事業をピックアップし、収益性や実現性の観点から取り組みの優先順位をつけて整理した。今後、優先順位の高い事業から順次展開していくとしており、佐賀空港利用者を送迎するリムジンバス事業は研究活動期

間中の平成 26 年（2014 年）からスタートしている。

## **(2) 高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築**

### **イ. 「班長」制度の創設**

職場内の「縦のコミュニケーション」を改善するとともに、高年齢者を含む全乗務員のモチベーションアップや継続雇用後の職域拡大につなげるため、「班長」制度を創設することを決めた。

「班長」制度の概要は、グループ内各社に 5～8 名の乗務員からなる「班」を置き、各班の上には、上長と乗務員の間で情報の「橋渡し役」を担う「班長」を置くというものである。班長は、高年齢者の職域拡大の観点から、できる限り定年退職後の継続雇用者を任命する。

### **ロ. 賃金制度の改定**

60～70 歳代を中心としたアンケート調査結果では、固定給希望者が 1 割にも満たなかったものの、運転手が安定した賃金を確保できるようにするため、「時間給の積み上げ方式による固定給プラス歩合給」を軸としたグループ内共通の賃金制度を構築した。

### **ハ. その他**

乗務員のサービス品質の向上及びモチベーションの向上に向けた施策として、①乗務員を年代別にグループ化し、各グループ内で運転、接客技術等の品質水準を競わせることでモチベーションアップにつなげる「年代別乗務員品質向上コンペ」、②乗務員ごとに運転技術、サービス品質等のレベルについて、目標を設定させた上で、その結果を評価する「乗務品質評価制度」の導入について検討を行ったが、他の施策に比べて優先順位が低いことから、今回は実施を見送った。

### Ⅲ. 研究の内容と結果

#### 1. 現状調査・分析

##### (1) 全乗務員を対象としたアンケート調査の概要

##### イ. 調査要項

##### ① アンケート調査実施期間

2014 年（平成 26 年）6 月上旬

##### ② アンケート調査対象者

安全タクシーグループの全乗務員 91 名

##### ③ アンケート調査項目

a. 対象者の年代

b. 勤続年数

c. 仕事の満足度

d. 働く理由

e. 職場環境

f. 定年後も当社グループで働きたいかどうか

g. 仕事にやりがいを感じるために自分自身で何をすべきか

##### ④ 有効回答者数

有効回答者数 74 名（有効回答率 81.3%）

##### アンケート依頼文

##### アンケート協力の依頼

安全タクシーグループでは、これから、「皆さんがいつまでも元気でやりがいを持って生き生きと働くことができる会社づくり」に挑戦したいと考えています。「元氣」については皆さんが自分自身でしっかり健康管理をして頂くしかありませんが、やりがいを持って生き生きと働くことのできる会社については、会社が皆さんと一致協力してそうなるための仕組みをつくっていかねばなりません。その仕組みづくりのために、皆さんに協力して頂くスタートとして、このアンケートをお願いすることとなりました。是非とも、素直なお気持ちでアンケート調査にご協力ください。よろしくお願いします。

##### アンケート調査票

##### アンケート調査票

##### I. 選択アンケートとその理由

下記の問いについて、その答えを○で囲んでください。

- あなたの年代は  
a. 20 代 b. 30 代 c. 40 代 d. 50 代 e. 60 代 f. 70 代
- あなたの勤続年数は  
a. 5 年未満 b. 5 年～10 年未満 c. 10 年～15 年未満 d. 15 年～20 年未満  
e. 20 年以上
- 今の仕事に満足していますか  
a. 全く不満足 b. 少々不満足 c. 少し満足 d. とても満足している。
- 働く理由は何ですか  
a. 生活のため b. 自分の小遣いを得るため c. 家族を守るため d. 健康のため  
e. 働くことが好きだから f. 人の役に立ちたいから g. その他
- あなたの所属している職場環境はどうですか  
a. 全く不満足 b. 少々不満足 c. 少し満足 d. とても満足している。
- あなたは定年後も元氣なうちはわが社で働きたいですか  
a. 働きたくない b. できれば働き続けたい c. 絶対に働き続けたい
- 仕事にやりがいを感じるためにあなた自身は何をすべきだと考えますか。

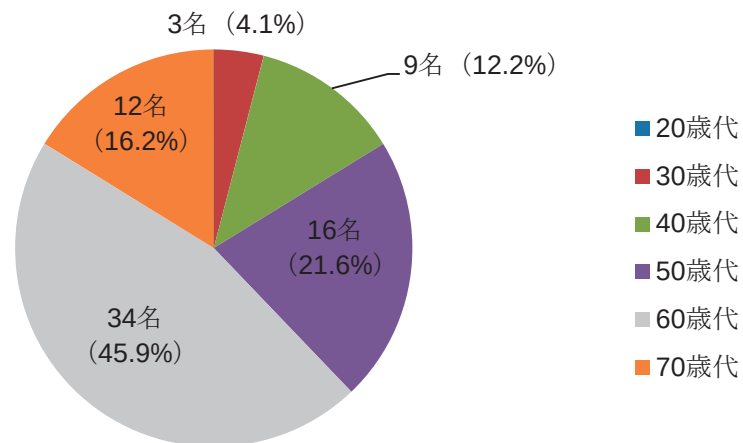
アンケートは以上で終了です。ご協力頂き有難うございました。

## ロ. 調査結果の概要

### ① 年齢構成

回答者の年齢構成については、「20歳代」が0名、「30歳代」が3名、「40歳代」が9名、「50歳代」が16名、「60歳代」が34名、「70歳代」が12名という結果となった。全乗務員に占める60歳以上の乗務員の比率は62.2%。50歳代も含めると83.8%となった。

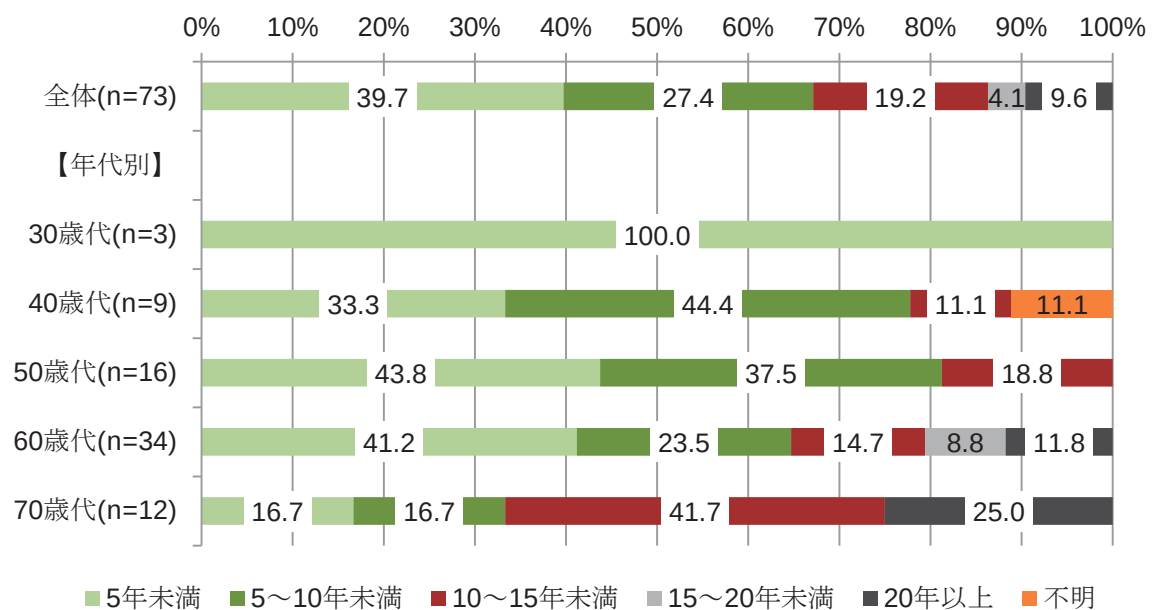
図表2 年齢構成 (n=74)



### ② 勤続年数

勤続年数については、「5年未満」が29名で約4割（39.7%）を占めた。「5～10年未満」は20名（27.4%）、「10～15年未満」は14名（19.2%）、「15～20年未満」は3名（4.1%）、「20年以上」は7名（9.6%）だった。

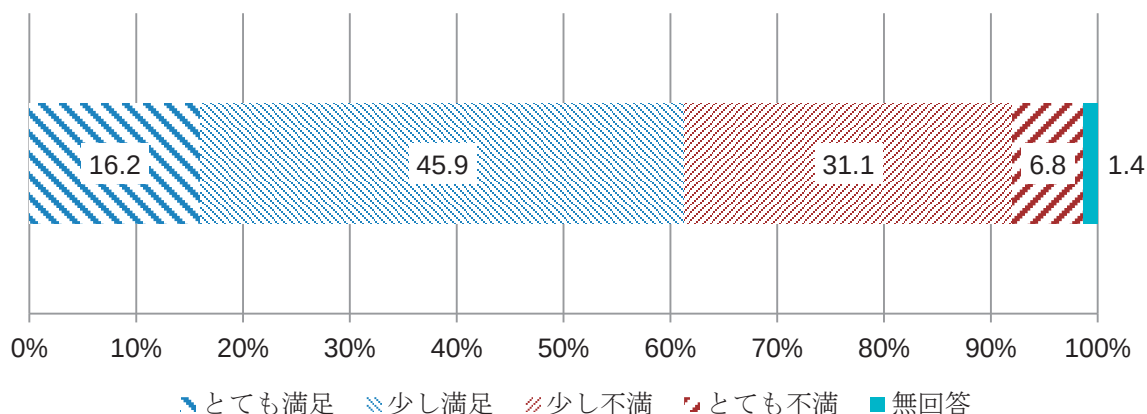
図表3 勤続年数 (n=74) (単位: %)



## ③ 仕事への満足度

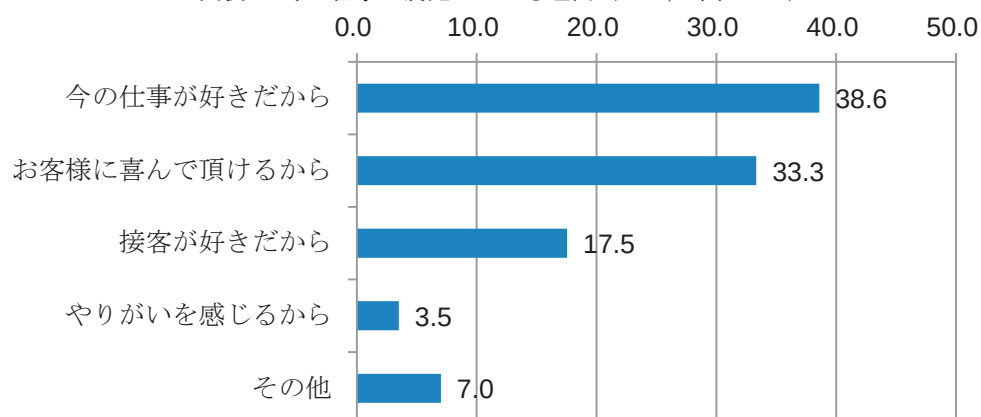
今の仕事に満足しているかどうかを聞いたところ、「満足している」（「とても満足」と「少し満足」の合計。以下同じ）と回答した割合は 62.1% だった。一方、「不満である」（「少し不満」と「とても不満」の合計。以下同じ）は、37.9% だった。

図表4 乗務員の満足度 (n=74)



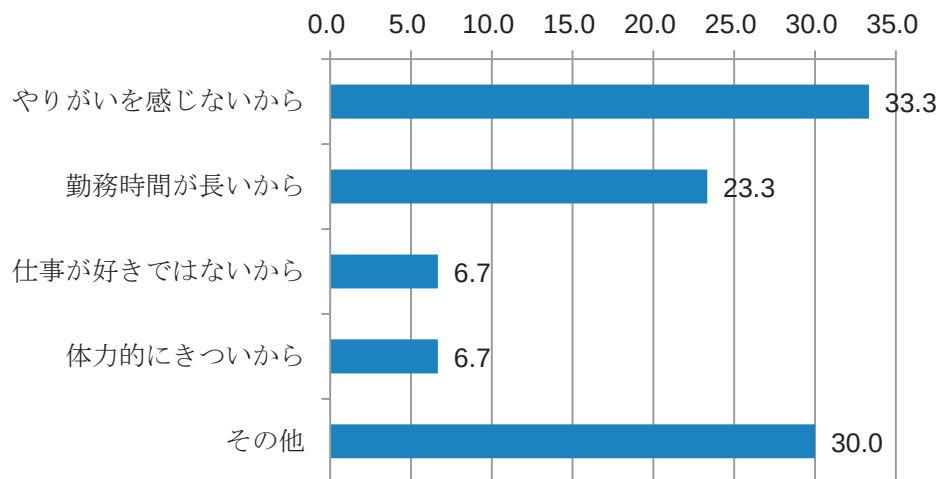
「満足している」と回答した乗務員 57 名にその理由を複数回答で聞いたところ、「今の仕事が好きだから」と回答した割合が約 4 割（38.6%）と最も高く、これに「お客様に喜んで頂けるから」「接客が好きだから」が続いた。「その他」の具体的な内容については、「会社を現状よりもよくしたいと思うから」「自動車が好きだから」「今の年齢でもできる仕事だから」「ボケ防止のため」等の回答が目立った。

図表5 今の仕事に満足している理由 (n=57, 単位: %)



一方、「不満である」と回答した乗務員にもその理由を聞いた。「やりがいを感じないから」が3割強（33.3%）と最も割合が高く、次いで「その他」「勤務時間が長いから」の順となった。「その他」の具体的な内容については、「収入が少ない」「私生活との時間調整が難しい」「朝が早い」「JR 付け番（駅構内で、乗客を乗せるために待機する当番。JR 付け番になれば他の地域で待機するよりも有利）は公平にしてほしい。ほとんど毎日の人もある。」「今後の改定で一部の勤務形態の人は給料が下がりそうだから」等の回答があがった。

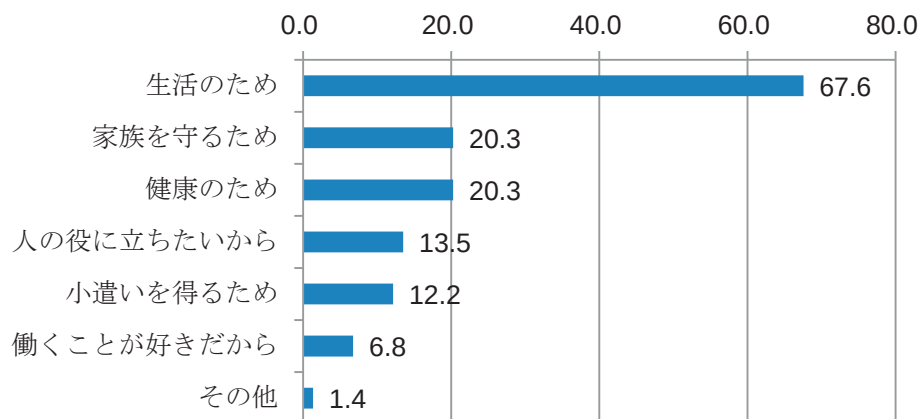
図表6 今の仕事に不満である理由（n=57, 単位：％）



#### ④ 働く理由

働く理由を複数回答で聞いたところ、約7割（67.6%）の回答者が「生活のため」と回答した。これに「家族を守るため」、「健康のため」がともに20.3%で続いた。

図表7 働く理由（n=74, 単位：％）

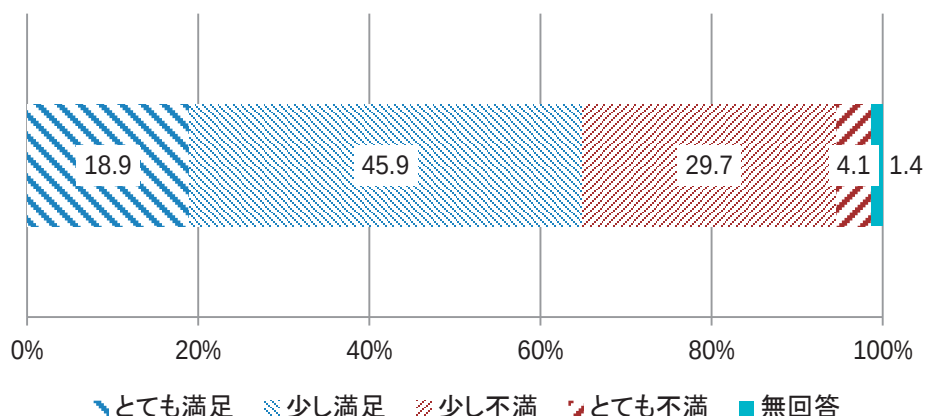


## ⑤ 職場環境への満足度

職場環境への満足度を聞いたところ、「満足している」（「とても満足」と「少し満足」の合計。以下同じ）と回答した者の割合は 64.8% だった。一方、「不満である」（「少し不満」と「とても不満」の合計。以下同じ）の割合は 33.8% だった。

職場環境についての不満を感じている人が回答者の 3 割強もあり、「よい仕事」をする上で支障になっていると思われる。

図表8 職場環境の満足度 (n=74)

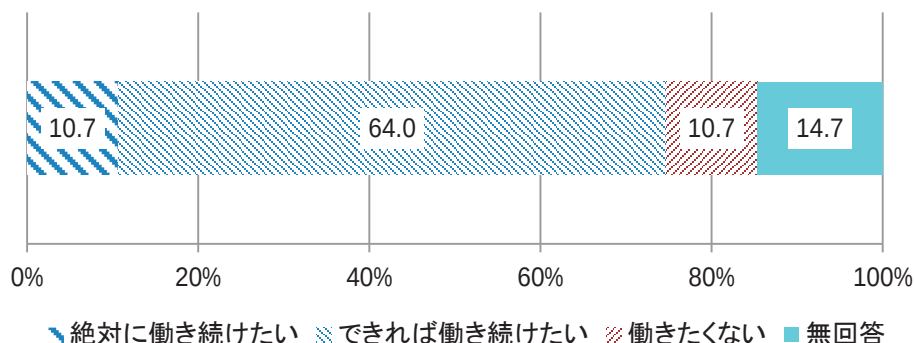


職場環境に「満足している」と回答した者に対し、その理由を複数回答で聞いたところ、「応援してくれる人がある」「仲間意識がある」などが目立った。一方、「不満である」と回答した人にもその理由を聞いたところ、「コミュニケーションがない」「職場マナーが悪い」などの回答割合が多かった。

## ⑥ 定年後も働きたいかどうかについて

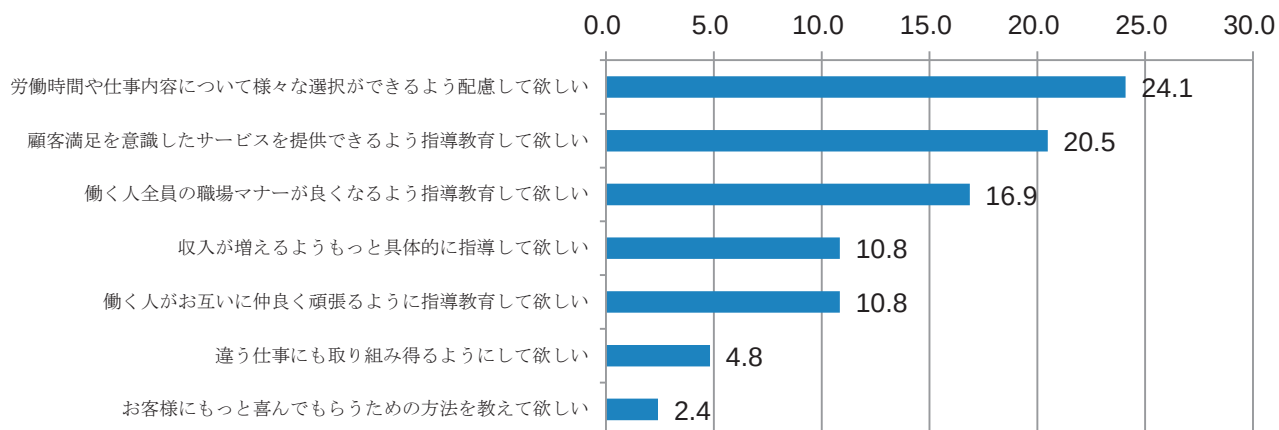
定年後も当社グループで、働き続けたいかどうかについては、「働き続けたい」（「絶対に働き続けたい」と「できれば働き続けたい」の合計。以下同じ）が 74.7% となり、「働きたくない」の 10.7% を大幅に上回った。

図表9 定年後も当社グループで働きたいかどうか (n=75)



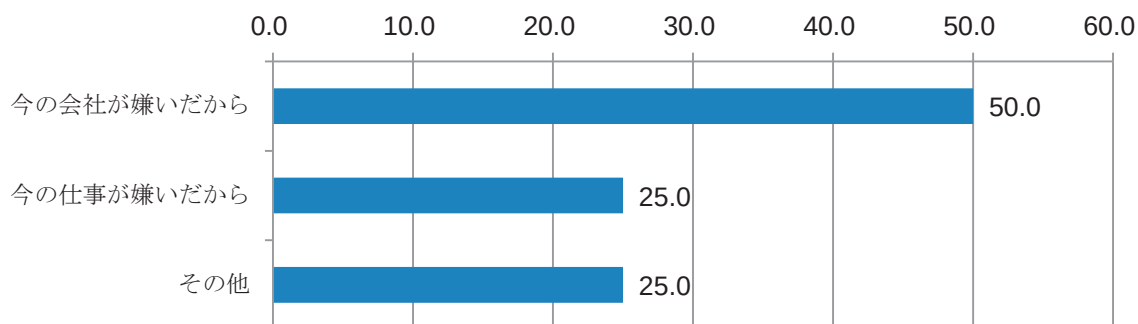
「働きたい」と回答した人に対し、どうしたらやりがいをもって生き生きと働けるようになるかについて、複数回答で聞いたところ、「労働時間や仕事内容について様々な選択ができるよう配慮して欲しい」との回答割合が24.1%と最も多く、これに「顧客満足を意識したサービスを提供できるよう指導教育して欲しい」（20.5%）、「働く人全員の職場マナーがよくなるよう指導教育して欲しい」（16.9%）が続いた。

図表10 どうしたらやりがいをもって働けるか（n=56, 単位：％）



「働きたくない」と回答した者に対し、その理由を聞いたところ、「今の会社が嫌いだから」が50%と最も多く、「今の仕事が嫌いだから」「その他」がともに25.0%で続いた。

図表11 働きたくない理由（n=8, 単位：％）





## ⑦ 仕事にやりがいを感じるために乗務員自身は何をすべきか

仕事にやりがいを感じるために乗務員自身は何をすべきだと考えるか、自由記述で回答してもらった。年代別の主な回答結果は下表のとおりである。

|       |                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 歳代 | 「仕事をもっと理解して言葉を発する」                                                                                                                                                                                             |
| 40 歳代 | 「がむしゃらに働く」、「仕事が好きになるよう努めれば、やりがいを感じるようになるのではないか」、「誠実に振る舞う」、「会社に貢献できるようにもっと仕事を覚える」、「一人ひとりのお客様に喜びを感じていただけるよう努力する」、「仕事を好きになる」                                                                                      |
| 50 歳代 | 「乗客の要望への素早い対応、接客技術の向上及び適正な休養」、「緊張感と集中力を持って仕事に取り組む」、「顧客満足を追求した営業力の強化」、「会社の経営状況を従業員にも伝えてほしい」、「仕事と遊びのメリハリをつける」、「安全運転に努める」、「気持ちのよい接客に努める」、「接客の品質を向上させることでお客様をもっと増やす」、「自分自身にムチが打てるうちは頑張りたい」                         |
| 60 歳代 | 「売上を伸ばすこと」、「利用客を増やすことで、売上を伸ばし、従業員の生活を楽にしたい」「明るく努力する」、「乗客に喜んでもらえるよう今以上努力する」、「今以上にサービス向上を心がける」、「何のために働くのか検討し、仕事に対する目標を明確にする」、「自己管理を心がけ、健康を維持する」、「健康に気をつけて長期間働けるようにしたい」、「全ての乗客に笑顔で対応する」、「乗客が安心し、喜んでもらえるサービスを提供する」 |
| 70 歳代 | 「乗客に喜んでもらえるように常に笑顔で接客したい」、「接客においては、目配り、気配り、心配りと自然体の笑顔を心がける」、「健康を維持すること」、「忙しく働くこと」、「健康の維持」、「同僚と良好な人間関係を維持すること」                                                                                                  |

## (2) 60～70 歳代の乗務員を対象とした追加アンケート調査の概要

## イ. 調査要項

## ① アンケート調査実施期間

2014 年（平成 26 年）8 月上旬

## ② アンケート調査対象者

安全タクシーグループの全乗務員のうち、60～70 歳代の全乗務員 47 名

## ③ アンケート調査項目

- a. 回答者の年代
- b. 勤続年数
- c. 希望する勤務形態
- d. 希望する賃金形態
- e. 社内において、現在の仕事以外でやりたい仕事
- f. 自分たちが活躍するために会社に取り組んでほしい事業

## ④ 有効回答者数等

有効回答者数 47 名（有効回答率 100%）

## アンケート協力の依頼文

**アンケート協力の依頼**

毎日、暑い中、お仕事に励んで頂き有難うございます。さて、先日のアンケート結果を受けて、さらに60歳以降の勤務形態と賃金形態について現時点で、その対象となる60歳以上の乗務員さんに突っ込んだご意見を頂きたいので、追加のアンケートをご用意いたしました。ご自身のために、是非とも、アンケート調査にご協力ください。よろしくお願いします。

## アンケート調査票

下記の問いについてその答えを○で囲み、必要に応じてその他の質問にお答え下さい。

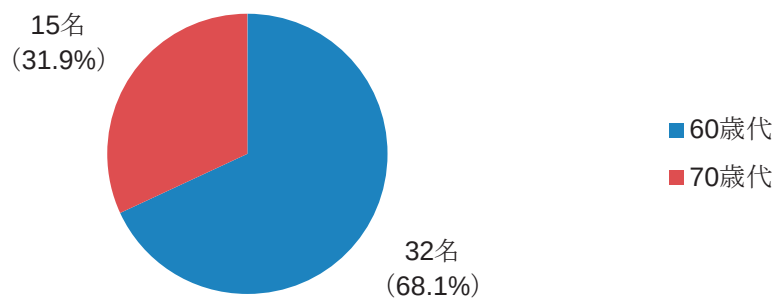
1. あなたの年代は  
a. 60代    b. 70代
  2. あなたの勤続年数は  
a. 5年未満    b. 5年～10年未満    c. 10年～15年未満  
d. 15年～20年未満    e. 20年以上
  3. あなたが希望する勤務形態はどれですか  
a. 日勤    b. 夜勤    c. 4勤    d. その他  
◇上記以外でこんな勤務形態がいいと思うものがあれば下に記入して下さい。
  4. あなたが希望する賃金形態はどれですか  
a. 完全歩合    b. 歩合＋一部固定給    c. 固定給    d. その他
  5. 弊社において今の仕事のほかにやりたい仕事があればそれを記入して下さい。
  6. 自分達が活躍するため会社に取り組んでほしい事業があればそれを記入して下さい。
- アンケートは以上で終了です。ご協力頂き有難うございました。

## ロ. 調査結果の概要

### ① 年齢構成

回答者のうち、60歳代は32名（68.1%）、70歳代は15名（31.9%）だった。

図表12 年齢構成(n=47)

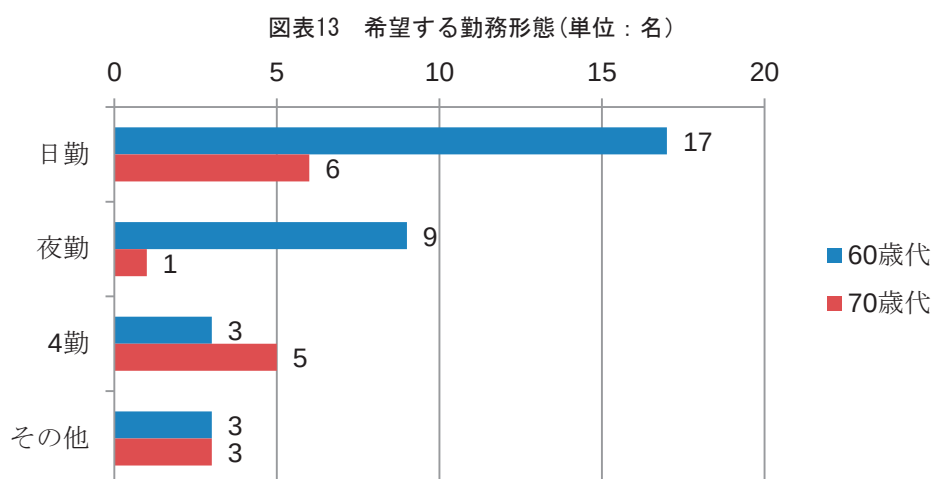


### ② 勤続年数

勤続年数については全乗務員を対象としたアンケート結果でも触れているのでここでは割愛する。

## ③ 希望する勤務形態

希望する勤務形態<sup>\*2</sup>については、60歳代、70歳代とも、他の勤務形態に比べて収入は低いものの身体的な負荷が低い日勤を希望する者がもっとも多かった。これは、年金の受給していることや体力的なことが要因と思われる。ただし、過酷だと思われる夜勤や4勤を希望する者も一定程度みられる。



<sup>\*2</sup> 希望の対象となる勤務形態の内容は次のとおりである。

◇日勤／A：7:00～17:00 C：8:00～18:00

◇夜勤／B：17:00～4:00 H：18:00～5:00

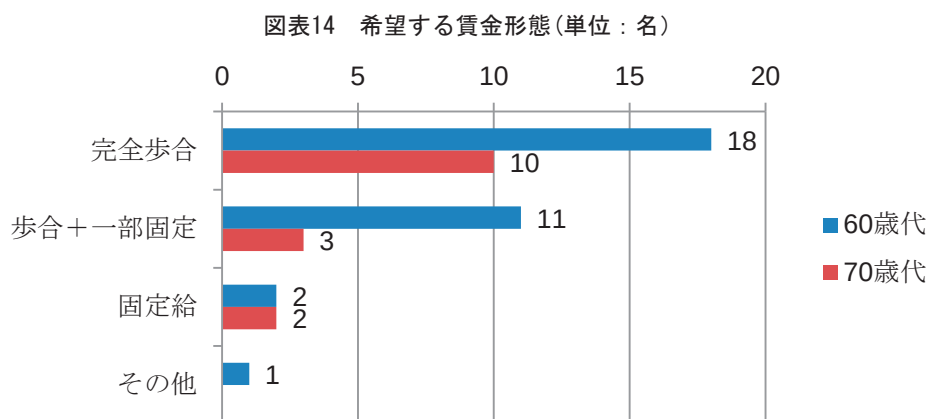
◇4勤／1日目：7:00～17:00 2日目：8:00～24:00 3日目：16:00～2:00

4日目：18:00～5:00 5日目：明け(非番) 6日目：公休

◇その他／上記以外で望む勤務形態

## ④ 希望する賃金形態

希望する賃金形態を聞いたところ、60歳代、70歳代とも「完全歩合」を希望する者がもっとも多かった。一方、「固定給」を希望する者は60歳代、70歳代合わせても4名しかいなかった。



## 2. 問題点と改善の指針

全乗務員を対象としたアンケート調査結果によると、「定年後も働きたい」と回答した乗務員の割合は7割を超えており、高い就業意欲を示している。「どうしたらやりがいをもって生き生きと働けるか」との質問に対しては、労働時間や仕事について様々な選択肢を用意することや顧客満足の向上に向けた指導教育を希望する声が目立った。前者については、60歳代、70歳代の乗務員を対象とした調査において、身体的負荷の低い日勤を希望する者の割合が多いことも踏まえ、体力の低下を考慮し、無理なく働ける仕事を創出することも重要と思われる。

また、仕事に対する満足度が高い乗務員は、乗客に喜んでもらえることや接客そのものに働きがいを感じていることが明らかになっている。したがって、より多くの乗務員に接客の楽しさを理解させるような仕組みを構築することが働きがいにつながるものと思われる。

調査結果では、職場内のコミュニケーションの希薄さも課題として浮かび上がった。とくに経営層からのメッセージや上長からの指揮命令が乗務員に完全に伝達されていない一方で、乗務員側からの報告・連絡・相談が上長に対して適切に行われていないといった「縦のコミュニケーション」の不全は経営層に対するヒアリングでも聞かれており、対応が求められるところである。

乗務員のモチベーションを維持するためには、賃金も重要な要素である。冒頭で述べたとおり、当社グループでは、各社でそれぞれ異なる賃金規程を適用していることから、その運用を通じて、企業間で賃金に格差が生じており、一部の乗務員から不満が生じている。

また、当社グループでは、いずれの支部においても完全歩合給制を軸とする賃金制度を採用しており、収入が不安定になりがちである。

60歳代、70歳代の乗務員を対象としたアンケート調査結果では、完全歩合給制を希望する割合がもっとも多かったものの、乗務員の安定した収入確保の観点から、「時間給の積み上げ方式による固定給プラス歩合給」を軸としたグループ内共通の賃金制度を構築する。

## 3. 改善案の策定

### (1) 高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出

当社グループにおいては、若年乗務員を採用することが難しいなかで、今後も継続的に高年齢乗務員を貴重な戦力として活用していく必要がある。とはいえ、一般的に高年齢乗務員は加齢に伴い、体力、モチベーションが低下する傾向にあるため、従来のタクシー乗務のみによる活用には自ずと限界がある。

そこで、当研究会では、高年齢乗務員が体力に応じて働ける新たな職種の検討を行った。検討に際しては、①タクシー乗務に関連する周辺業務のうち、高年齢乗務員がこれまで培った知識・経験を活用できるもの、②既存タクシー乗務以外の新規事業で、収益性が見込め、かつ高年齢乗務員がこれまで培った知識・経験を活用できるもの一に分けて行った。

検討の結果、①については、65歳に到達した乗務員向けにタクシー乗務と組み合わせて、比較的短時間で取り組める「生涯現役雇用職」制度を創設することとし、②については、「乗用」「乗合」「自家用自動車管理」「貸切バス」等の事業分野について、それぞれ新規参入事業の候補をピックアップし、そのうちいくつかの事業への参入を決めた。

## イ.「生涯現役雇用職」制度の創設

65歳に到達した乗務員向けにタクシー乗務と組み合わせて、比較的短時間で取り組める職種を複数用意し、その中から希望の職種を選択できる「生涯現役雇用職」制度を創設することを決めた。個別の職種を検討するにあたっては、①業務上重要性が高く、顧客満足度の向上につながるものであること、②高年齢乗務員がこれまでに培った知識・経験を活用できるものであること、③身体的負荷が小さいこと一を要件とした。

検討の結果、65歳に達した者が選択できる職種については、①乗務員の出庫及び帰庫時の点呼を主に行う「点呼」、②GPS配車システムを活用し迅速な配車を行う「配車」、③長年にわたる乗務経験を活用して新人教育を行う「指導職」、④インスペクションシートを用いて乗務中の姿勢等をチェックする「インスペクション(監査)」、⑤タクシー乗り場で乗客の手伝い、誘導等を行う「ポーター」一の5種類とした。

各職種に就くための資格・能力等の要件を明確にするとともに、当該資格・能力を身につけるための育成プログラムも定めた。

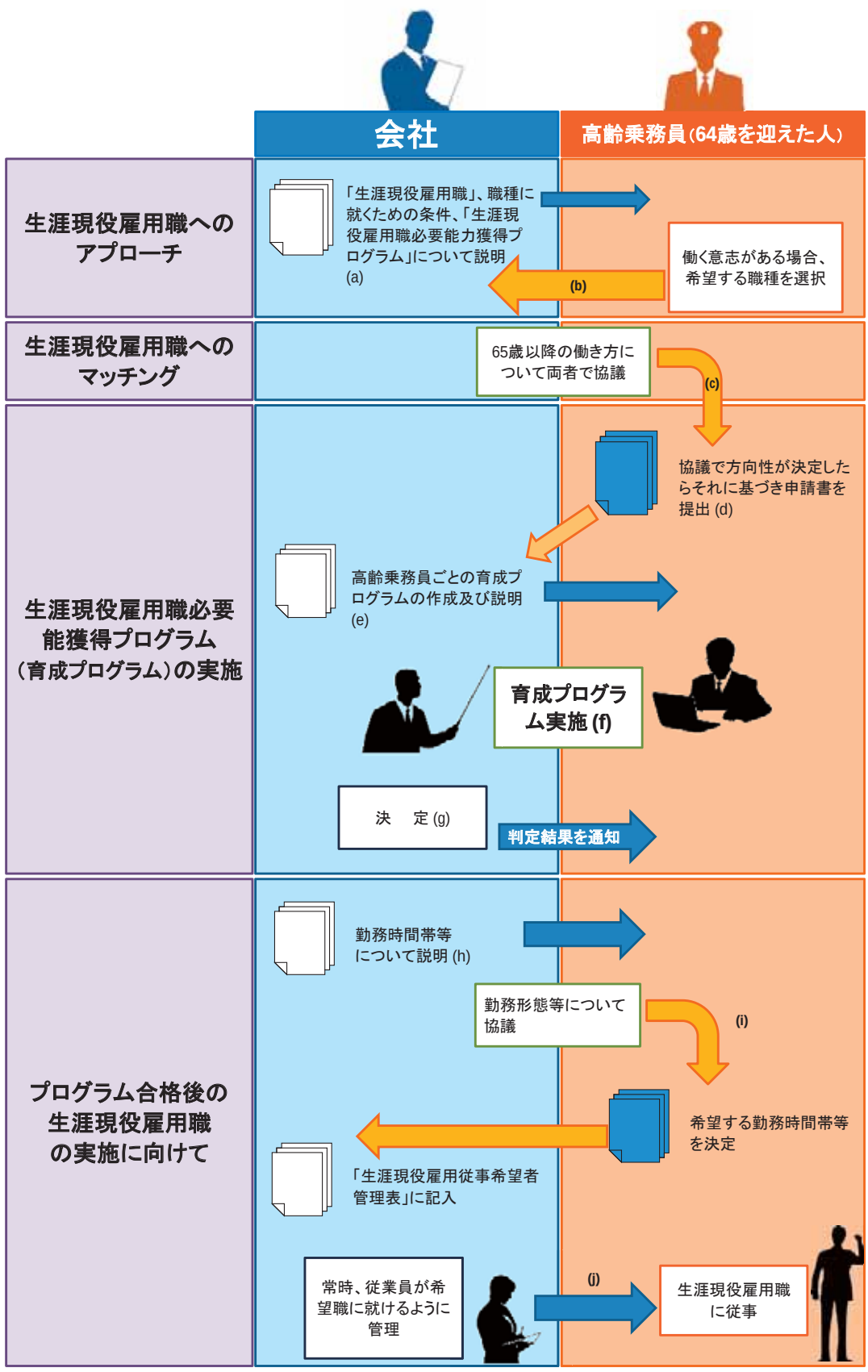
図表 15 生涯現役雇用職一覧

| 職種名      | 職務内容                                             | 高年齢者活用のメリット                                                                                   |
|----------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 点呼       | 出社後の乗務員に対し、点呼シートに基づき確実な点呼を行う。                    | ・年齢が上であること、乗務経験が豊富であることから他の乗務員が指示を受け入れやすい。                                                    |
| 配車       | 配車システムを活用し、顧客の要望に迅速に対応するとともに、売上・効率性を考えた配車を行う。    | ・年齢が上であること、乗務経験が豊富であることから他の乗務員が指示を受け入れやすい。<br>・乗務経験が長く、地理に詳しいので、適切な配車が行いやすい。                  |
| 指導職      | 運転及び接客の技能並びに売上向上に向けたノウハウ等を新人に指導する。               | ・年齢が上であること、乗務経験が豊富であることから他の乗務員が指導を受け入れやすい。<br>・若い従業員に比べて、運転及び接客の技能が高く、売上向上に向けたノウハウも豊富に蓄積している。 |
| インスペクション | 「インスペクションシート」に基づいて乗務員の勤務状況をチェックし、その結果を関連部署に提出する。 | ・年齢が上であること、乗務経験が豊富であることから他の乗務員が指示を受け入れやすい<br>・乗務経験が長いことから、他の乗務員の勤務状況を適切に判断しやすい。               |
| ポーター     | 駅、病院、ホテル等の施設において、顧客の荷物を運ぶ、車いすを押す等のサービスを行う。       | ・特になし。                                                                                        |

以下は、乗務員が「生涯現役雇用職」に就くまでの流れである。

- a. 64 歳を迎えた乗務員を対象に「生涯現役雇用職」制度の内容を説明する。
- b. 65 歳の定年後も引き続き、当社グループで働き、生涯現役雇用職に就くことを希望する乗務員は、その旨及び希望職種を会社に伝える。
- c. 会社と乗務員は、65 歳以降の働き方について協議する。
- d. 協議後、生涯現役雇用職に就くことを希望する乗務員は、「生涯現役雇用職一覧」の中から希望職種を選択し、「生涯現役雇用職申請書」に必要事項を記入して、会社に申請する（以下、当該申請を行った者を「申請者」という。）。
- e. 会社は、「生涯現役雇用職必要能力獲得プログラム」に基づき、申請者と協議しながら、希望職種に就くために必要な資格能力を身につけるために必要な育成メニューを作成し、その内容を申請者に説明する。
- f. 申請者は当該育成メニューに基づき、約 1 年間、教育訓練の受講、自己啓発の実施により、生涯現役雇用職に就くために必要な資格・能力の習得に努める。
- g. 上記育成期間の終了後、会社は、申請者が生涯現役雇用職に就くために必要な資格・能力を身につけたかどうかを判定し、その結果を「生涯現役雇用職申請書」の「チェック結果」欄に書き込むとともに、申請者に通知する。
- h. 会社は、生涯現役雇用職に就くために必要な資格・能力を身につけていると判定した申請者に対し、希望する職種の勤務時間帯や組み合わせ可能な他の職務（以下「勤務時間帯等」という。）について説明する。
- i. 会社と申請者間で協議し、申請者が希望する職種について「勤務時間帯等」を決定し、申請者の氏名とともに「生涯現役雇用職従事希望者管理表」に記載する。
- j. 会社は、生涯現役雇用職に就いている者の氏名及び勤務時間帯等を記載した「生涯現役雇用職従事者管理表」を随時確認し、生涯現役雇用職の各職種の人数枠に空きが生じた場合、「生涯現役雇用職従事希望者管理表」に記載された当該職種への就業希望者の中から優先順位が高い者を当該職種に充てる。

図表 16 生涯現役雇用職に就くまでのフロー





① 各種様式

a. 生涯現役雇用職一覧

64歳に到達した乗務員に対して会社側が提示する様式。生涯現役雇用職の各職種につき、「雇用形態」と「職務に就くための条件」を明記してある。雇用形態については、①「勤務の種類」（常勤又は非常勤）、②「給与形態」、③「出勤日」、④「勤務時間（帯）」、⑤「社会保険の有無」、⑥「組み合わせ可能な他の職種」について記載している。なお、各職種は短時間で完結する仕事であり、単体では安定した収入を得ることができないため、他の職種と組み合わせる必要がある。④、⑥を明確にしているのは、高年齢乗務員が勤務を組み合わせる際の参考となるようにとの趣旨である。

一方、「職務に就くための条件」については、「能力・資格」、「年齢」、「健康状態」を定めている。このうち、年齢については、健康状態が良好であれば不問にしている。

様式1 「安全タクシーグループ 生涯現役雇用職一覧」

安全タクシーグループ 生涯現役雇用職一覧

平成26年12月12日

| 生涯現役雇用職  |                                                             | 雇用形態 |          |          |                                                                                                                                     |      |                | 職務に就くための条件                                                                           |    |      |
|----------|-------------------------------------------------------------|------|----------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|------|
| 職種       | 職務内容                                                        | 勤務種類 | 給与形態     | 出勤日      | 勤務時間                                                                                                                                | 社会保険 | 組合せ職務          | 能力・資格                                                                                | 年齢 | 健康状態 |
| 点呼       | 出社してきた乗務員に対し点呼シートに基づいて確実な点呼を実施                              | 常勤   | 正社員の給与形態 | 正社員と同一   | 17:00～06:00<br>18:00～06:00<br>06:00～17:00<br>08:00～18:00                                                                            | 有    | タクシー乗務         | ・運行管理者確講習受講者<br>・良好なマナー<br>・公平で公正な判断能力<br>・指示指導力                                     |    |      |
|          |                                                             | 非常勤  | 時給       | 15日～18日間 | 06:00～09:00<br>16:00～18:00<br>06:00～11:00<br>06:00～09:00<br>16:00～21:00<br>16:00～18:00                                              | 無    | 指導職・インスペクション   |                                                                                      |    |      |
| 配車       | 配車システムを応用し顧客の要望に迅速に対応しつつ、常に売上、効率を考えた配車を実施                   | 常勤   | 正社員の給与形態 | 正社員と同一   | 勤務ダイヤ表による                                                                                                                           | 有    | タクシー乗務         | ・パソコン取扱い技術<br>・状況判断対応力<br>・接客対応力<br>・指示力                                             |    |      |
|          |                                                             | 非常勤  | 時給       | 15日～18日間 | 8:00～12:30                                                                                                                          | 無    | —              |                                                                                      |    |      |
| 指導者      | 自分が培ってきた運転技術や接客技能及び売上高を上げるノウハウ等を新人にしっかり教え本人並びに会社の売上・収入増加に寄与 | 常勤   | 正社員の給与形態 | 正社員と同一   | 07:00～17:00<br>08:00～18:00<br>09:00～19:00<br>18:00～05:00<br>17:00～04:00                                                             | 有    | タクシー乗務         | ・安全運転技能<br>・効率運転技能<br>・接客技能<br>・売上確保ノウハウ<br>・接客対応力<br>・良好なマナー<br>・コミュニケーション力<br>・指導力 |    |      |
|          |                                                             | 非常勤  | 時給       | 15日～18日間 | 09:00～12:00<br>17:00～20:00<br>21:00～24:00<br>06:00～11:00<br>09:00～12:00<br>17:00～22:00<br>17:00～20:00<br>21:00～02:00<br>21:00～24:00 | 無    | 点呼<br>インスペクション |                                                                                      |    |      |
| インスペクション | インスペクションシートを用いて乗務員の乗務状況をチェック                                | 非常勤  | 時給       | 15日～18日間 | 点呼・指導職のうち、5時間勤務になるように勤務時間を組み合わせる                                                                                                    | 無    | 点呼・指導職         | ・公平で公正な判断能力<br>・誠実<br>・几帳面                                                           |    |      |
| ポーター     | 病院、駅等の施設でタクシー利用のお客様の荷物を持つ等のサービスを実施                          | 非常勤  | 時給       | 15日～18日間 | 最長5時間で施設の事情に合わせる                                                                                                                    | 無    | —              | ・接客対応力                                                                               |    |      |
|          |                                                             |      |          | イベント時    | イベント開催時間                                                                                                                            |      |                |                                                                                      |    |      |



## b. 生涯現役雇用職必要能力獲得プログラム

会社側が、64 歳に到達した乗務員に対し、「生涯現役雇用職一覧」と併せて提示する。生涯現役雇用職の各職種に就くために必要な「能力・資格」の取得に向けた育成メニューを明記してある。

様式 2 「安全タクシーグループ 生涯現役雇用職必要能力獲得プログラム」

## 安全タクシーグループ 生涯現役雇用職必要能力獲得プログラム

平成26年12月13日

| 職種(職務)   | 職務遂行に必要な<br>資格及び能力                                                           | 必要能力<br>獲得期限 | 獲得・向上方法                                                                     |                                    |      |                 |    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------|-----------------|----|
|          |                                                                              |              | 研修                                                                          | 現場指導訓練                             | 必須条件 | 資格・能力<br>チェック法  | 備考 |
| 点呼       | ・運行管理者基礎講習受講者<br>・良好なマナー<br>・公平で公正な判断能力<br>・指示指導力                            | 1年間          | ・運行管理者基礎講習受講(1日)<br>・マナー研修(1回)<br>・判断能力研修(1回)<br>・指示指導力研修(1回)               | ー<br>必要時指導<br>定期指導訓練               | 自己育成 | 実績・簡単な<br>実践テスト |    |
| 配車       | ・パソコン取扱技術<br>・接客対応力<br>・良好なマナー<br>・状況判断対応力<br>・指示力                           | 1年間          | ー<br>・接客対応力研修(1回)<br>・マナー研修(1回)<br>・状況判断対応力(1回)<br>・指示力研修(1回)               | 定期指導訓練<br>必要時指導<br>定期指導訓練          | 自己育成 | 実績・簡単な<br>実践テスト |    |
| 指導職      | ・安全運転技能<br>・効率運転技能<br>・接客対応力<br>・良好なマナー<br>・売上確保ノウハウ<br>・コミュニケーション能力<br>・指導力 | 1年間          | ー<br>ー<br>・接客対応力研修(1回)<br>・マナー研修(1回)<br>ー<br>・コミュニケーション研修(1回)<br>・指導力研修(1回) | 必要時指導<br>定期指導訓練<br>必要時指導<br>定期指導訓練 | 自己育成 | 実績・簡単な<br>実践テスト |    |
| インスペクション | ・公正で公平な判断力<br>・誠実<br>・几帳面                                                    | 1年間          | ・指導力研修<br>ー<br>ー                                                            | 定期指導訓練<br>必要時指導                    | 自己育成 | 実績・簡単な<br>実践テスト |    |
| ポーター     | 接客対応力                                                                        | 1年間          | ・接客対応力研修(1回)                                                                | 定期指導訓練                             | 自己育成 | 実績・簡単な<br>実践テスト |    |

※生涯現役雇用職は基本的に65歳の誕生日からの選択職種になるので、64歳の誕生日に希望職種がある場合は、それを選択した上でこのプログラムに沿って必要能力の獲得に向けて育成を図り、最終の資格・能力チェックに合格して希望職種に就く権利を得る。

※なお、1年に満たなくても合格すれば希望職種に就くことができる。ただし、職種には必要人数の枠があり、枠がいっぱいの状況では第一希望が果たせない場合もありうる。

c. 生涯現役雇用職申請書

64 歳に到達した乗務員が、65 歳到達時において生涯現役雇用職に就くことを希望する場合、当該希望する事実及び希望職種を会社側に申請する際に用いる。希望職種ごとに「職務遂行に必要な資格・能力」と当該資格・能力を獲得するための研修メニューが明記されている。希望者は各研修メニューを消化するごとに「終了」欄に○をつけて、上長に届け出る。すべての研修メニュー終了後、部長が資格・能力の取得状況を判定し、その結果を「チェック結果」欄に記入する。

様式 3 「安全タクシーグループ 生涯現役雇用職申請書」

安全タクシーグループ代表 中川 恵司 殿

私は、この度、生涯現役雇用職の申請年齢を迎えたので、以下のとおり、ここに申請します。  
ついては、生涯現役雇用職必要能力獲得プログラムに沿って努力いたします。

申請者 \_\_\_\_\_ 生年月日： 昭和・平成 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_

安全タクシーグループ 生涯現役雇用職申請書

| 希望 | 職種       | 必要な資格及び能力                                                 | 研修                                                 | 終了 | ①現場指導訓練 | 終了 | ②現場指導訓練 | 終了 | ③現場指導訓練 | 終了 | 自己育成 | チェック結果 |
|----|----------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----|---------|----|---------|----|---------|----|------|--------|
|    | 点呼       | 運行管理者<br>基礎講習受講者<br>良好なマナー<br>公平で公正な判断力<br>指示指導力          | 運行管理者<br>基礎講習受講<br>マナー研修<br>判断能力研修<br>指示指導力研修      | -  | -       | -  | -       | -  | -       | -  | -    |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 必要時指導   |    |         |    |         |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    | 配車       | パソコン取扱術<br>接客対応力<br>良好なマナー<br>状況判断力<br>指示力                | -<br>接客対応力研修<br>マナー研修<br>状況判断対応力<br>指示力研修          | -  | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 必要時指導   |    |         |    |         |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    | 指導職      | 運転技能<br>接客対応力<br>良好なマナー<br>売上確保ノウハウ<br>コミュニケーション能力<br>指導力 | -<br>接客対応力研修<br>マナー研修<br>-<br>コミュニケーション研修<br>指導力研修 | -  | 必要時指導   |    |         |    |         |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 必要時指導   |    |         |    |         |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    | インスペクション | 公平で公正な判断力<br>誠実さ<br>几帳面さ                                  | 判断能力研修<br>-                                        | -  | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |
|    |          |                                                           |                                                    |    | 必要時指導   |    |         |    |         |    |      |        |
|    | ポーター     | 接客対応力                                                     | 接客対応力研修                                            |    | 1ヶ月     |    | 3ヶ月     |    | 6ヶ月     |    |      |        |

※希望職種については、申請者が職種の左隣の希望欄に○をつける  
※申請者が、自分が希望した職種の研修と現場訓練指導が終了したら終了欄に○を、自己育成の欄にはやり遂げたら○をつける  
※チェック結果の欄は合格の場合のみチェック者が○をつける

## d. 生涯現役雇用職従事希望者管理表

会社側においては本様式により生涯現役雇用職に従事を希望する者の情報を管理している。生涯現役雇用職の各職種は人数の枠があり、空きが生じないと乗務員を配属することができないため、あらかじめ希望する勤務形態、職種、勤務時間帯を明確にしておくことで、できるだけ多くの乗務員の希望に沿えるようにすることが目的である。

様式 4 「安全タクシーグループ 生涯現役雇用職従事希望者管理表」

## 安全タクシーグループ 生涯現役雇用職従事希望者管理表

平成26年12月13日

| 勤務形態                     | 勤務形態の詳細  |                                  |          | 雇用職従事希望者      |    |    |    |
|--------------------------|----------|----------------------------------|----------|---------------|----|----|----|
|                          | 職種       | 勤務時間                             | 組合せ職務    | 氏名            | 氏名 | 氏名 | 氏名 |
| 常勤(A)<br>(出勤日は正社員と同一)    | 点呼       | ① 17時 ～ 06時                      | タクシー乗務   |               |    |    |    |
|                          |          | ② 18時 ～ 06時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ③ 06時 ～ 17時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ④ 08時 ～ 18時                      |          |               |    |    |    |
|                          | 配車       | ① 勤務ダイヤ表による                      | タクシー乗務   |               |    |    |    |
|                          | 指導職      | ① 07時 ～ 17時                      | タクシー乗務   |               |    |    |    |
|                          |          | ② 08時 ～ 18時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ③ 09時 ～ 19時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ④ 18時 ～ 05時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ⑤ 17時 ～ 04時                      |          |               |    |    |    |
| 非常勤(B)<br>(出勤日は15日～18日間) | 点呼       | ① 06時 ～ 09時                      | —        |               |    |    |    |
|                          |          | ② 16時 ～ 18時                      | —        |               |    |    |    |
|                          |          | ③ 06時 ～ 11時                      | 指導職      |               |    |    |    |
|                          |          | ④ 16時 ～ 18時                      | インスペクション |               |    |    |    |
|                          | 配車       | ① 8時30分 ～ 12時30分                 | —        |               |    |    |    |
|                          | 指導職      | ① 09時 ～ 12時                      | —        |               |    |    |    |
|                          |          | ② 17時 ～ 20時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ③ 21時 ～ 24時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ④ 06時 ～ 11時                      | 点呼       |               |    |    |    |
|                          |          | ⑤ 17時 ～ 22時                      | インスペクション |               |    |    |    |
|                          |          | ⑥ 21時 ～ 02時                      |          |               |    |    |    |
|                          | インスペクション | 点呼・指導職の5時間勤務希望の人が5時間になるよう組合せ遂行する | 点呼・指導職   | 非常勤の点呼か指導職に記載 |    |    |    |
|                          | ポーター     | ① 最長5時間で施設事情による                  | —        |               |    |    |    |
|                          |          | ② イベントの開催時間                      | —        |               |    |    |    |

## e. 生涯現役雇用職従事者管理表

会社側において、生涯現役雇用職に従事している者の勤務形態、職種、勤務時間帯等を管理することを目的とした様式。勤務シフトを作成する際に活用する。

様式 5 「安全タクシーグループ 生涯現役雇用職従事者管理表」

## 安全タクシーグループ 生涯現役雇用職従事者管理表

平成26年12月13日

| 勤務形態                     | 勤務形態の詳細  |                                  |          | 雇用職従事者        |    |    |    |
|--------------------------|----------|----------------------------------|----------|---------------|----|----|----|
|                          | 職種       | 勤務時間                             | 組合せ職務    | 氏名            | 氏名 | 氏名 | 氏名 |
| 常勤(A)<br>(出勤日は正社員と同一)    | 点呼       | ① 17時 ～ 06時                      | タクシー乗務   |               |    |    |    |
|                          |          | ② 18時 ～ 06時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ③ 06時 ～ 17時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ④ 08時 ～ 18時                      |          |               |    |    |    |
|                          | 配車       | ① 勤務ダイヤ表による                      | タクシー乗務   |               |    |    |    |
|                          | 指導職      | ① 07時 ～ 17時                      | タクシー乗務   |               |    |    |    |
|                          |          | ② 08時 ～ 18時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ③ 09時 ～ 19時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ④ 18時 ～ 05時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ⑤ 17時 ～ 04時                      |          |               |    |    |    |
| 非常勤(B)<br>(出勤日は15日～18日間) | 点呼       | ① 06時 ～ 09時                      | —        |               |    |    |    |
|                          |          | ② 16時 ～ 18時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ③ 06時 ～ 11時                      | 指導職      |               |    |    |    |
|                          |          | ④ 16時 ～ 18時                      | インスペクション |               |    |    |    |
|                          | 配車       | ① 8時30分 ～ 12時30分                 | —        |               |    |    |    |
|                          | 指導職      | ① 09時 ～ 12時                      | —        |               |    |    |    |
|                          |          | ② 17時 ～ 20時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ③ 21時 ～ 24時                      |          |               |    |    |    |
|                          |          | ④ 06時 ～ 11時                      | 点呼       |               |    |    |    |
|                          |          | ⑤ 17時 ～ 22時                      | インスペクション |               |    |    |    |
|                          |          | ⑥ 21時 ～ 02時                      |          |               |    |    |    |
|                          | インスペクション | 点呼・指導職の5時間勤務希望の人が5時間になるよう組合せ遂行する | 点呼・指導職   | 非常勤の点呼か指導職に記載 |    |    |    |
|                          | ポーター     | ① 最長5時間で施設事情による                  | —        |               |    |    |    |
|                          |          | ② イベントの開催時間                      | —        |               |    |    |    |

## ロ．新規事業分野への参入

これまで当社グループでは、「道路運送法」で規定する「一般旅客運送事業」のうち、「一般乗用旅客自動車運送事業（「乗用」）」に分類されるハイヤー・タクシー事業を主たる事業としてきた。今般、高年齢乗務員が体力に応じて、無理なく働ける仕事を創出するため、同業他社や異業種ですでに取り組んでいる事業の中から、実現性が高いものをピックアップし、下表のとおり整理した。

図表 17 今後参入を予定する新規事業分野一覧

| 事業       | 雇用開発                   |                             |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      |                                      | 今後の展開                                                                      |
|----------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|          | 形態                     | 顧客・利用者/ターゲット                | メニュー                                                                                                                                                                                                                                    | 現状                                                   | 優先順位                                 |                                                                            |
| 乗用       | 便利タクシー                 | 日常生活において、手伝いを必要としている個人      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・代行（買い物、薬の受け取り、順番取り）</li> <li>・血液輸送、非定型物品の輸送</li> <li>・手荷物、書類の代理受け取り・お届け</li> <li>・住民票取得、チケット購入</li> <li>・戸籍まり確認、セキュリティ</li> <li>・車のバッテリー充電</li> <li>・保育園児、幼稚園児送迎</li> <li>・公共料金代理支払い</li> </ul> | 未実施<br>未実施<br>未実施<br>未実施<br>未実施<br>未実施<br>未実施<br>未実施 | 高<br>高<br>高<br>高<br>高<br>高<br>高<br>高 | 久留米地域包括センターで聞き取り調査をおこない、展開に向けて準備する。                                        |
|          | 観光タクシー                 | 地域観光を楽しみたい人<br>美味しいものを食べたい人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域観光名所</li> <li>・地域グルメ</li> </ul>                                                                                                                                                               | 一部実施<br>未実施                                          | 中<br>中                               |                                                                            |
| 乗合       | デマンドタクシー               | 社会福祉法人                      | ・社会福祉法人への訪問者送迎                                                                                                                                                                                                                          | 27年5月開始<br>順次                                        | 高／横展開                                | 安部地区デマンドタクシーを成功させ、他の社会福祉法人にも連携を働きかける<br>久留米市では1年に2地域（1地域2台）増加<br>→自治体に働きかけ |
|          | 受託乗合バス<br>（コミュニティバス）   | 過疎地域の交通弱者<br>佐賀空港利用者（地方自治体） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自宅近くまで出向くタクシーに乗合</li> <li>・佐賀空港送迎</li> </ul>                                                                                                                                                    | 28年以降<br>運行中                                         | 高／横展開<br>高                           |                                                                            |
| 自家用自動車管理 | 官庁・自治体公用車<br>民間組織役員送迎車 | 自治体<br>役員                   |                                                                                                                                                                                                                                         | 未実施<br>未実施                                           | 中<br>中                               | 個別ターゲット抽出                                                                  |
|          | スクールバス                 | 幼稚園・保育園<br>中・高・専門学校         |                                                                                                                                                                                                                                         | 未実施<br>未実施                                           | 中<br>中                               |                                                                            |
|          | 従業員・お客様送迎バス            | 企業<br>ホテル・飲食業<br>冠婚葬祭       |                                                                                                                                                                                                                                         | 未実施<br>未実施<br>未実施                                    | 中<br>中<br>中                          |                                                                            |
|          | 医療・介護福祉施設車両<br>特殊車両    | 介護施設<br>病院                  | ・レントゲン車                                                                                                                                                                                                                                 | 未実施<br>未実施                                           | 中<br>中                               |                                                                            |
|          | 貸し切りバス                 | 団体<br>企業<br>ホテル・飲食業<br>冠婚葬祭 |                                                                                                                                                                                                                                         | 未実施<br>未実施<br>未実施<br>未実施                             | 低<br>低<br>低<br>低                     |                                                                            |

なお、一部の事業については、すでに実施しているか、または、近い将来の実施が決まっており、現状は以下のとおりとなっている。

### ① 「乗用」事業

#### a. 観光タクシー事業

研究活動開始以前より一部実施済みである。

### ② 「乗合」事業

#### a. デマンドタクシー事業

ドア・ツー・ドアの送迎を行うデマンド型乗合タクシー事業の取り組みについては、久留米市安武地区において社会福祉法人との連携のもと、運輸局の調整指導を受けながら、2014年（平成26年）5月の運行開始をめざしていたが、事業参入の可否を判断する地域公共交通会議において、市内のバス会社の強固な反対に遭い、事業開始は保留になっている。

現在、バス会社の懸念を払拭できるよう事業計画の見直しを検討している。

b. 受託乗合バス（コミュニティバス）事業

✓ 佐賀空港リムジンバス事業

研究活動中の 2014 年（平成 26 年）に佐賀空港リムジンバス事業がスタートし、当社グループでは、佐賀市からリムジンバスの受託運行を行うこととした。リムジンバス事業は、始まってからまだ日が浅く、佐賀県外での認知度が低いことから、久留米市内の利用者は少ない状況にある。ただ、当該事業は、佐賀空港へのアクセス面で非常に利便性が高く、今後、認知度が高まれば、利用者が増え、収益も安定してくるものと思われる。

✓ よりみちバス

「よりみちバス」は、久留米市が 2014 年（平成 26 年）から始めた事業で、公共交通機関が整備されていない地域において、自家用車を持たず、かつ長い距離を歩くことも困難な高齢者など、所謂「交通弱者」を対象としており、小回りが利くタクシーまたはジャンボタクシーで、一定の路線を運行するほか、予約があれば、利用者の自宅近くまで出向き、送迎するものである。

同年 7 月には最初の導入地域として、久留米市北野町での運行が決定している。当社グループは、同事業への参画をいち早く表明しており、受託運行が決定している。現在は、運行に向けた課題を解決するため、社内で検討を行っている。

**(2) 高齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築**

イ. 「班長」制度の創設

① 検討の経緯

研究活動開始以前の組織体制においては、経営陣（社長、専務）が発した経営方針や指揮命令、連絡事項等は、東部地域・西部地域をそれぞれ統括する東部部長、西部部長を通じて、口頭や文書により乗務員に示されていたが、必ずしもすべての乗務員に情報が伝達されておらず、また、乗務員側からの「報告・連絡・相談」も適切には行われていない状況であった。

全乗務員を対象に行ったアンケート調査の結果でも、職場内のコミュニケーションが希薄であるとの回答が目立っており、こうした状況を端的に示しているといえる。

グループ内の一部の会社では、各乗務員の上に主任職を置いているが、人数が少ない上、役割を明確に規定していないことから、組織内の情報伝達の面ではほとんど機能していない。

こうした状況の改善に向けては、部長職と乗務員の間で情報の「橋渡し役」となる役職を設置することが適切と思われることから、新たに「班長制度」を創設することとした。

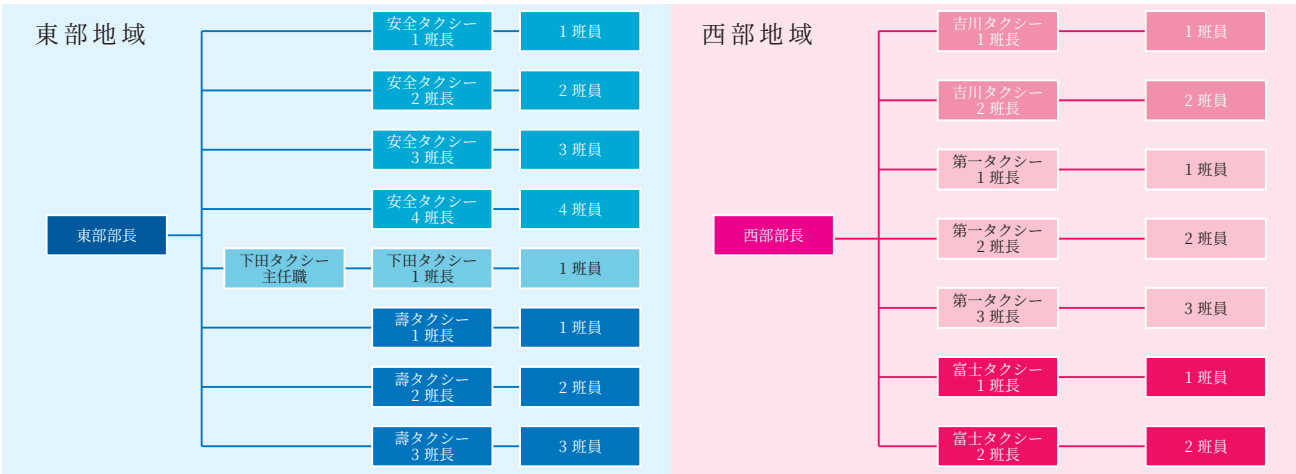
こうした役職の設置は、高齢者を含む全乗務員のモチベーションアップや継続雇用後の新たな職域拡大への道筋としても有効と思われる。

② 班長制度の概要

グループ内各社に班を置く。班は各社の人員数等を勘案し、5～8 名の人員で編成

する。各班には班長を一人ずつ配置して、情報伝達の窓口とする。班長は、情報伝達においては、下田タクシーを除き、東部部長または西部部長の直属とする。下田タクシーにおいては、東部部長の直属である主任職の下に班長を置く。なお、班長は、高年齢者の職域拡大の観点から、できる限り定年退職後の継続雇用者を任命するものとする。

図表 18 各地域における班長の配置



図表 19 グループ企業における班編制\*<sup>3</sup>

a. 東部地域

| 企業名    | 班数 | 各班の人員数（班長を含む）                       | 備 考              |
|--------|----|-------------------------------------|------------------|
| 安全タクシー | 4  | 1 班：7 名、2 班：7 名、3 班：8 名、<br>4 班：8 名 | 60 歳代の班長は<br>2 名 |
| 下田タクシー | 1  | 1 班：7 名                             | 60 歳代の班長は<br>1 名 |
| 壽タクシー  | 3  | 1 班：7 名、2 班：6 名、3 班：6 名             | 60 歳代の班長は<br>1 名 |

b. 西部地域

| 企業名    | 班数 | 各班の人員数（班長を含む）           | 備 考              |
|--------|----|-------------------------|------------------|
| 吉川タクシー | 2  | 1 班：6 名、2 班：5 名         | 60 歳代の班長は<br>0 名 |
| 第一タクシー | 3  | 1 班：5 名、2 班：5 名、3 班：5 名 | 60 歳代の班長は<br>3 名 |
| 富士タクシー | 2  | 1 班：5 名、2 班：5 名         | 60 歳代の班長は<br>1 名 |

\*<sup>3</sup> 班長制度導入時点における安全グループの班長 15 名中 60 歳代の班長は 8 名である。



### ③ 班長制度における班長の役割等

#### a. 班長

##### ○班長の役割

当社グループ傘下にある各社の班長が果たすべき役割は以下のとおりである。

- ・ 経営陣や部長が発した経営方針、連絡事項、指示を受け、班員に正しく伝達する。
- ・ 班員から職務に関する報告・連絡・相談（以下「報告等」という）を受けるとともに、当該報告等を集約し部長<sup>\*4</sup>に伝える。
- ・ 班員全員に一斉に情報を伝達したり、班員からの意見・報告等を聴取する場合等において、必要に応じて班会議を開催することができる。
- ・ 班長会議に出席し、班長間で情報の共有を行う。なお、班長会議は毎月1回開催される定例会と緊急で開催される会があるが、班長はいずれの会議にも出席するものとする。

##### ○班長の待遇

班長には毎月一定額の班長手当を支給する。

##### ○その他

班会議を開催する際の費用（会場費・飲食費等）は、別途定める限度額の範囲内で会社が支給する。

#### b. B 職主任<sup>\*5</sup>

下田タクシーにおいては、東部部長の直属として「B 職主任」職を置き、その下に班長を置く。

##### ○B 職主任の役割

B 職主任が果たすべき役割は以下のとおりである。

- ・ 経営陣や部長が発した経営方針、連絡事項、指示を受け、班長に正しく伝達する。
- ・ 班長が集約した職務に関する報告等を東部部長に伝える。

##### ○B 職主任の待遇

- ・ B 職主任には毎月一定額の主任手当を支給する。



班長会議における研修会の風景



班長代表者と経営者との会議風景

<sup>\*4</sup>ただし、下田タクシーにおいては、主任に伝える。

<sup>\*5</sup>当社グループには、「B 職主任」以外の主任職として、「A 職主任」があるが、当該主任職の主な職務は「道路運送法」「貨物自動車運送事業法」に基づき、乗務員に対する点呼を行うものであり、「班長」制度の枠外にあるものであることから、ここでは詳細な説明は割愛する。



## ロ. 賃金制度の改定

### ① 検討の経緯

研究活動においては、グループ内各社で異なる賃金制度を採用していることによる賃金格差を解消するため、グループ内統一の賃金制度を導入することが打ち出された。新たに導入する賃金制度については、60歳代、70歳代を対象としたアンケート調査結果では、「完全歩合」を希望する者の割合がもっとも多かったものの、乗務員の安定した収入確保の観点から完全歩合給制は廃止すべきとの意見が出された。

また、完全歩合給制のもとでは、「好きな時間に好きなだけ働けばよい」と考える乗務員もあり、当社グループにとって、稼働している乗務員数を一定数確保する観点からは望ましくないとの意見もあった。

### ② 新賃金制度の概要

①を踏まえ、グループ内統一の賃金制度を導入した。賃金制度の内容については、「時間給の積み上げ方式による固定給プラス歩合給」とした。

## ハ. その他

研究活動においては、乗務員のサービス向上及びモチベーション向上に向けた施策として、「年代別乗務品質向上コンペ」「乗務員品質評価制度」があがった。他の施策に比べて優先度が低いと思われることから、今回は実施を見送ったが、今後改めて検討を行うことが期待される。

図表 20 乗務員のサービス向上及びモチベーション向上に向けた施策案

| 施策名             | 施策の内容                                                                                                  |                                                                       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 年代別乗務品質向上コンペの実施 | 乗務員を年代別にグループ化し、グループ内で、運転、接客技術等の品質水準を競わせることでモチベーションアップにつなげる。                                            |                                                                       |
| 乗務品質評価制度の導入     | 乗務員ごとに運転技術、サービス品質等の水準について目標を設定させた上で、その結果を評価する。目標を設定し、その達成に取り組むことでモチベーションアップが期待できる。評価項目としては右記のものが考えられる。 | ◎運転技術の水準及びその発揮状況<br>乗客が安心して快適に乗車できる運転技術力はあるか。その運転技術を実際に発揮できているか。      |
|                 |                                                                                                        | ◎接客技術の水準及びその発揮状況<br>乗客がまた乗ってみたいと思えるような接客技術はあるか。その接客技術を実際に発揮できているか。    |
|                 |                                                                                                        | ◎車内外4S実施状況<br>車内外4S（整理・整頓・清掃・清潔）が確実にできているか。                           |
|                 |                                                                                                        | ◎保守技術の水準及びその発揮状況<br>自動車が快適に動くよう保守（メンテナンス）する技術はあるか。その保守技術を実際に発揮できているか。 |

#### 4. 改善案の試行・効果測定

##### (1) 「高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出」関連

###### イ. 「生涯現役雇用職」制度

制度を構築したものの時間的制約から研究活動期間内においては試行に至らなかった。今後、準備が整い次第、試行を開始し、効果を検証する。

###### ロ. 新規事業分野への参入

P.139 で掲げた新規事業のうち、佐賀空港利用者を対象としたリムジンバス事業については、すでに実施済みであることから、バスを運行する高年齢乗務員2名へのヒアリングを実施した。

現状では、リムジンバスの業務量はあまり多くないことから、仕事に対するやりがいの向上にはつながっていない。また、身体面への負荷については、タクシー乗務よりは楽であると感じている。業務量の増加については、収入の増加への期待から「もっと増やしてほしい」と考えていることがわかった。

##### ヒアリング結果報告書（抜粋）

#### ヒアリング結果報告書

ヒアリング実施者：麻生祥三郎

##### ○佐賀空港リムジンバス乗務の仕事について今までやってきて感じたこと

ヒアリング実施日：平成27年1月13日

ヒアリング対象者：2名（61歳1名、73歳1名）

（麻 生）：リムジンバスの運行業務にやりがいは感じられるか。

（回答者）：今までのタクシー乗務と変わらない

（麻 生）：そう思うのはなぜか。

（回答者）：タクシー乗務と形態が同じで、乗客がいないと発生しない業務であり、また、タクシー乗務と兼務してやっているからだ。

（麻 生）：体力的、精神的な負担はどうか。

（回答者）：体力的にはタクシー乗務よりは楽である。ただ、佐賀県が指定する道路は幅が狭いので、走行時に気を遣う。

（回答者）：複数組の乗客が乗るので、その点では気を遣う。ただ、タクシー乗務はタクシー乗務で気を遣う点があるので、全体的にはどちらがどうとはいえない。

（麻 生）：このような仕事をもっと増やしてほしいと思うか。

（回答者）：仕事量が安定するのであれば、収入増にもつながるので、もっと増やしてほしい。

##### (2) 「高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築」関連

###### イ. 「班長」制度

「班長」制度の施行後、一定期間が経過してから、乗務員に対し、ヒアリングを実施した。試行

期間が短かったにもかかわらず、乗務員からは「指揮命令、報告がスムーズに行われるようになった」「上司に気軽に相談しやすくなった」「横のコミュニケーションもさらによくなり、職場の一体感が高まった」等のポジティブな評価が聞かれた。

また、65 歳を超える人を優先的に班長にすることについては、「高年齢者は人生の先輩であり、色々な経験をしているので頼りがいがある」「班長の職務は使命感を持てるので、やりがいを感じる」といった好評価が目立った。

#### ヒアリング結果報告書（抜粋）

### ヒアリング結果報告書

ヒアリング実施者：麻生祥三郎

#### ○班長制度が始まって感じたことについて

ヒアリング実施日：平成 27 年 1 月 13 日

ヒアリング対象者：2 名（59 歳 1 名、68 歳 1 名）

（麻 生）：以前に比べて指揮命令が伝わりやすくなったと思うか。

（回答者）：指揮命令系統が明確になったことで、指示や命令が部長から班長へストレートに伝わるようになった。また、自分の命令も班員に伝わりやすくなった。

（麻 生）：以前より報告も行いやすくなったか。

（回答者）：報告系統も明確になったため、報告しやすくなったと思う。

（麻 生）：何か問題が生じたとき、相談できる人は増えたか。

（回答者）：誰に相談するべきかが明確になったので、以前より相談しやすくなった。

（麻 生）：職場のコミュニケーションは改善されたか。

（回答者）：班員とのコミュニケーションは活発になったと思う。班員からは様々な苦情が上がってくるようになったし、また、自分たち班長も班長会議が設けられたことで意見を言いやすくなった。

（麻 生）：班の一体感は感じるようになったか。

（回答者）：班内で情報を共有できるようになったため、一体感を得られるようになった。

（麻 生）：班長はできるだけ 65 歳以上の乗務員に引き受けてもらいたいと考えているがどう思うか。

（回答者）：よいと思う。班員からみて、65 歳以上の乗務員は人生の先輩として、様々な経験をしていることから頼りがいがある。また、65 歳以上の乗務員にとっては、使命感を持てることから、仕事のやりがいにつながると思う。

（麻 生）：今後も班長制度を継続してもらいたいと思うか。

（回答者）：そう思う。班長制度を導入したことで、職場内のコミュニケーションがとりやすくなったし、班としての一体感も出るようになった。

**ロ．賃金規定の改正**

2014 年（平成 26 年）7 月 1 日から新賃金規程を施行したが、施行後、日が浅いことから、効果測定には至らなかった。

**ハ．その他**

モチベーションアップのためのメニュー（「年代別乗務品質向上コンペ」及び「乗務品質評価制度の導入」）を策定したが、他の施策に比べて優先度が低いと思われることから、運用に向けた詳細を詰めておらず、試行には至らなかった。

## IV.まとめ

今回の研究活動においては、①高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出、②高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築—という2つの側面からアプローチを試みた。

### 1. 高年齢乗務員が体力に応じて働ける仕事の創出

従来からあるタクシー業務と密接に関連している周辺業務において、高年齢乗務員がこれまでに培った知識・経験を活かしつつ、各自の体力に合わせて無理なく働けるよう「生涯現役雇用職」制度を創設するとともに、高年齢乗務員の職域拡大に向けて新たに進出する事業の候補を検討した。

「生涯現役雇用職」制度については、今後、試行の中で、各職種の実効性ある研修メニューの充実を図り、正式運用へとつなげていきたい。一方、新事業への参入としては、研究活動期間内において、すでに「佐賀リムジンバス事業」の受託運行を開始している。当社グループの事業拠点である久留米市内においては、まだ同事業の認知度が低いことから、今のところ業務量は少ないが、今後、認知度が高まり、業務量が増えれば、高年齢乗務員のモチベーションに好影響を及ぼすことが予想される。また、「よりみちバス」「安武地区デマンドタクシー」も準備が整い次第、順次サービスを開始する予定であり、さらなる高年齢者の活用につながることが期待される。

### 2. 高年齢乗務員のモチベーションの維持・向上に向けた仕組みの構築

主に「『班長』制度の創設」、「グループ内共通の賃金制度の構築」の2つに取り組んだ。社内の情報の「ハブ」となる「班長」を置いたことで、社内のコミュニケーションが改善し、職場の雰囲気に変化がみられた。新しい賃金制度を導入したことの効果はまだ十分に把握できていないが、今後、アンケート調査等で従業員の満足度等を測定し、改善につなげていきたい。ともあれ、本研究活動により、当社グループが企業買収を重ねていく中で積み上げられた「グループ内各社で異なる賃金制度」「社内の縦のコミュニケーションの不全」という2つの課題について、一定程度の解決が図られた意義は大きい。

今回の研究活動の目的は、創業者の「地域住民の足として役立ちたい」との強い思いを引き継いだ現社長及び現専務の思いに適ったものだった。活動を通じての最大の収穫は、この思いが、多くの生涯現役をめざす高齢の乗務員たちによって、継続的に実現される仕組みが整い、安全タクシーグループの経営理念“旅客サービスを通じて社会に貢献する”を参加者全員が一体となり実現しようとする姿勢が強まったことである。

