

# 秋田中央交通株式会社

～就業年齢延長と勤務形態変更により地域公共交通への貢献を～

## <会社概要>

本 社	秋田県秋田市
創 業	1921年(大正10年)
従業員数	468名 (平成18年6月現在)
事業内容	旅客自動車運送事業

## 1. 会社概要

当社は大正10年1月五城目軌道株式会社として設立され、翌11年4月から五城目～八郎潟間の鉄道輸送を開始した。

昭和3年、一般乗合自動車事業免許を取得しバス営業を開始した。

昭和18年4月、バス事業統合の通達により当社を主体として秋田市、秋田郡、河辺郡内の8業者が統合し、秋田中央交通株式会社となった。

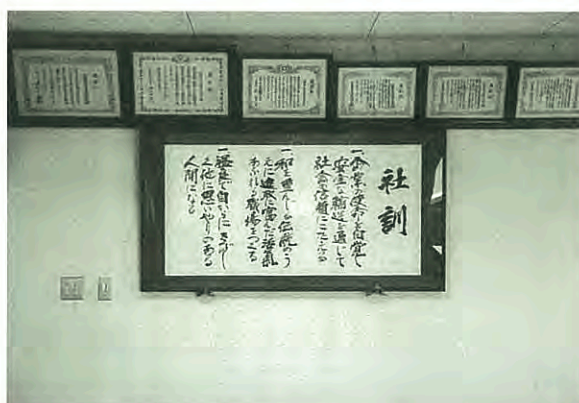
昭和28年9月、本社を秋田市に移転した。

昭和44年7月軌道運輸事業を廃止し、バス事業に専念することになった。現在県内に5営業所、1案内所を有する秋田県内最大規模のバス会社である。秋田県中央部の路線バスや秋田空港リムジンバスの他乗合貸切バス等の合計324両を所有し、県民の安全な地域内移動に貢献すると共に東京・仙台などには高速バスを毎日運行している。

貸切バスの運行は東北地区に限らず北海道、九州までもの運行実績があり、車両も年々デラックス化するなどにより、より快適なバス旅行が提供できるようになった。

当社のモットーは「安全輸送の確保」「快適・明朗な職場確保」「顧客第一の親切」であり、これを社訓として本社会議室に掲示し、これの浸透により県内・外のバス利用者から信頼を得ている。

当社はバス事業のほかに直営事業として、化粧品の販売、貸ビル





(長崎屋秋田店)、日本航空秋田空港所カウンター業務受託等の事業も行っている。

当社現代表は、秋田県経営者協会会長、秋田県バス協会会長や秋田商工会議所会頭等の要職を歴任し、秋田県地方経済界のリーダーとして活躍中である。

## 2. 雇用の概況

本県における乗合バス事業は、出生率の低下、過疎化による人口減少に加えマイカーの増加に伴う市街地の交通渋滞による定時運行確保の困難、大型店舗の郊外進出による市街地の空洞化など、様々な要因によりバス離れが進み、県内業者全社とも営業欠損を生ずる等きわめて厳しい状況に置かれている。

勿論バス事業者もただ手を拱いているわけではなく、コミュニティバスやシャトルバス等の新交通システム構築や超低床ノンステップバス等安全対策車両の導入などを通じバス利用の促進を図ってはいるが、何れもバス離れに抜本的対応とはなっていない状況である。

秋田県全体としてはそのような状況下ではあったが、当社だけを考えた場合全く別の事情があった。

即ち、秋田県内唯一の公営バス事業者である秋田市交通局が開設している路線の運行業務を順次当社に移管することに決定した関係で、一時的とはいえそれに伴い業務は増大し、関連する人員・車両も大幅に増大することが見込まれた。

業務移管は平成12年度から平成17年度までの6年間に亘り順次行われることからこれら人員・車両が一気に増えることはないとは言うものの、このままの運行管理方法では最終的に必要とされる人員は70~80名増に達することが予想された。

その後の調査で業務移管に伴う運転手の秋田市交通局からの移籍希望者はゼロであると判明したことで、要員は殆どを新規採用で対応せざるを得ないこと、必要要員の大半は大型第2種の免許を必要とされること、しかもその後に見込まれている路線見直しの結果次第では今回の採用人員分がそのまま余剰人員化することも考慮しなければならず、その要員確保は簡単な問題ではないことに拍車を掛けることが予想された。

元々秋田市から当社に業務移管に至った最大理由が秋田市営バス部門の恒常的赤字解消であり、当社としては市交通局と並行して開設していた路線を一本化することで、発生する輸送の効率化以外には業務移管に伴う収入補償や利用料金の改定等による増収は期待できず、逆に業務量は増大していながら経費節減や合理化は従来以上に要求されるものであった。



しかし、長年に亘り公共性のきわめて高いバス輸送を通じ地域に密着して貢献してきた当社としてはいかなる困難が伴おうとも当社が引き受けるべき業務であるという考えに揺るぎはなかった。

周囲の環境もまた同じであった。

そこで、この難関を乗り切るため全社を挙げて次の施策を講じることにした。



1. 要員確保 業務移管後の運行に支障のない要員を確保するため運転手主体に60人程度新規採用する。
2. 就業年齢の拡大 予てからの労働組合要求である定年年齢延長を、満65歳までの継続雇用制度導入で応え、これにより高齢世代と現役世代の一般業務のシェアリングをする。この制度で当面30~35名程度の要員確保を目標とする。
3. 勤務形態の変更
  - a 交番制度の内容見直しで交番数圧縮を図り最終的に採用人員数を圧縮する。
  - b 隔日勤務、半日勤務、短時間勤務制の導入で実質的通常勤務者数を増やす。
4. 職域開発 特に3-b.に関連する業務を社内から抽出・開発することで新規雇用力を増し、同時に現役従業員の配置転換による有効活用を図る。
5. 能力開発 就業、接客、健康・安全管理対策として従業員セミナーを実施することで人材の効率アップを図る。
6. 従業員意識調査 継続雇用制、ワークシェアリング等についての高齢従業員（50歳超）の意識調査を行う。
7. 先進地視察・調査 当社施策に反映させるためバス事業の先進地とされる奈良県、茨城県の状況を視察・調査する。

### 3. 制度導入の背景及び制度の紹介

#### (1) 要員確保

必要とされる要員の大半は大型第2種の運転免許保有者であることから募集には多くの困難があった。

しかし平成13年から14年にかけて年齢不問で積極的に通年募集した結



果、平成14年度末までに54名の新規採用が出来た。

当然年齢は多年代に亘った。他に継続雇用制度適用による正式な継続雇用者は平成14年度末で35名となった。これで漸く主体業務の必要人員の確保が出来た。

## (2) 就業年齢の拡大

早速、「希望者全員満65歳まで、その後も会社が必要と認めた者は上限なしに契約できる」継続雇用制度を導入、就業規則等も変更し、監督官庁への届出も済まし、従業員への閲覧もした。

継続雇用後の労働条件等に関しては、個人差や本人の希望・条件等が反映しやすく個々人ごとの契約とするとして、従来の一律条件制は排除した。

なお、従業員側からの強い要望を容れ、個々人毎に決定するという条項とは別に標準賃金額を設定し労使間で確認書を交わした。

上記のとおり平成14年度末での継続雇用制度適用による正式な継続雇用者は35名となった。

平成14年当時実施したアンケート結果等によると継続雇用希望者は78%弱であったが、平成15年から4年間の実績ではこれを大幅に上回る91%弱(60名)の継続雇用者を出している。しかも全員が一般作業に従事していることから年代間のシェアリングは完全に実行されていることになる。

## (3) 勤務形態の変更

### ① 交番制の見直し

労使協議の結果、緊急事態であるとの認識を共有し、暫定的に交番制度内容のうちの拘束時間を延長することで労組側から大幅な協力が得られた結果、交番数を圧縮でき、その分の人員増を最小限に抑えることが出来、折からの求人難を乗り切ることが出来た。同時に所定時間外管理を従来の変換制から日計制に移行し従業員には多忙感がそのまま収入増に直結するようにした他、期末賞与支給に関しても労使間で確認し実質的に協力を報いることにした。

② 隔日勤務、半日勤務、短時間勤務制の導入で実質的通常勤務者を増すことを目的に次の職域開発をし、要員を採用、従来の変換者を常勤務職場に配置転換した。

## (4) 職域開発

① 各営業所の夜間管理業務の1勤、2休の交代勤務制を開発・導入した。

秋田東営業所      OB（経験者）3名を採用した。

男鹿営業所        OB（経験者）2名しか採用できず、現役1名と混合編成となっている。



秋田営業所 当社内の中心的営業所であることから作業内容・量ともに他営業所とは比較にならない極めて高い能力が要求される。

目下適任者不在で、現状のまま現役従業員で対応中。

秋田臨海営業所 秋田市交通局業務移管に伴い開設された業所であるが、秋田営業所と同事情で同様の対応中である。

五城目営業所 適任者不在で関連会社に業務委託中

② リムジンバス券売機管理

適任者が見つからず、その後空港内設置のコンビニに管理委託した。

③ 停留所・待合室の管理

週5日の短時間勤務職場として開発し要員を募集したが、適任者を採用できず従来どおり現役従業員で対応している。

④ バス運転業務

1 交番2人分割制や隔日勤務による短時間勤務の運転業務を開発し、運転手を募集したが応募者はゼロの状態である。

現状多忙感があるためか、現役従業員の反応も極めて低調である。

将来余剰人員発生の際は注目される制度であるかもしれない。

社外募集はしなかった。

(5) 能力開発

秋田商工会議所、(社)秋田県雇用開発協会の主催で「従業員セミナー」及び「職場活性化研修」を5回(5日間)に亘り実施。

テーマは「継続雇用後の年金問題」「成熟社会における接遇の心得」「継続雇用制度とエンプロイアビリティー」(就業能力)「継続雇用とワークシェアリング」と多岐に亘った。

講師も社会保険労務士、損保会社員、高齢者雇用アドバイザー、福祉協会理事長と多士済々であった。

(6) 従業員意識調査

継続雇用制、ワークシェアリング等についての50歳以上の高齢従業員を対象に実施、対象者228名中213名(94.7%)から回答を得た。

集計結果は次のとおりであった。

- |                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| ① 定年後継続雇用を希望する者 | 77.9%と極めて高率である                    |
| ② 希望する職種        | 運転手等が最高で83.3%<br>整備士が最低で60.0%     |
| ③ 希望する主な理由      | 生活維持が50.9%<br>次いで元気なうちは働きたいが50.0% |
| ④ 希望する勤務時間      | フルタイムで65歳迄が38.0%と最も高い             |



⑤希望する職種は	現在の職種希望が85.4%と圧倒的である
⑥ワークシェアリングは	制度導入は39.9%が賛成だが
⑦自分が適用するのは	定年後からの希望が53.0%となっている。
⑧希望する就業形態	残業なしの勤務が44.4%と最も高い。 午前か午後の短時間勤務39.9% 1日・2日の隔日勤務は32.3% 半日か隔日交替のペア勤務は 11.6%と意外と低い。

#### (7) 先進地視察・調査

当社施策に反映させるためバス事業の先進地とされる奈良県、茨城県の状況を視察・調査した。

両県に共通している短時間勤務制度や、高齢者を受け入れ先として特定部門を分社化し運営している点など参考になる項目は多かった。ただ両県とも高齢者雇用の方法として「希望者全員満65歳まで」の継続雇用制度は未整備で、運用中の制度も事業所側に選択権があるなどという観点では当社の制度に自信を持つことができた。

### 4. 高齢者雇用の実態

#### (1) 高齢者雇用を行っている職務・勤務形態・労働条件・処遇等

継続雇用制度導入に際し、能力の個人差は当然発生するので継続雇用後の労働条件等は個人ごとに決めることにしているが、職務間の差別はしないことにしているので高齢者雇用は全職種に平等に行われている。

勤務形態については、本人の希望を最大限聞き入れた結果、全員が現役従業員と同様に交番制適用となった。

労働条件等については本人と会社双方が意見・希望を出し合い、協議の上、合意を得、契約することになっているが、全員がフル勤務で継続されている関係か結果的に全員大差のない条件となっている。

処遇面では、その協議段階で配慮しているが、結果として全員大差のない処遇となっている。

尚、運転手については最低賃金額を労使協定で決めている。

#### (2) 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

同社では希望者全員を満65歳迄継続雇用することになっているが、過去4年間の実績で60名の継続雇用者を出している。一方、わずかではあるが継続雇用を希望しない従業員がいるのも事実で、過去4年間の実績で女性を中心に病弱な男性を含み合計6名が定年退職を選択し、退職している。



継続雇用者の特徴としては、

- ①現役時代の自分の職務に相当高い自信を持っており、当然継続雇用条件協議の際も職務をそのまま継続希望し、且つ叶えられた事で改めて勤労意欲の高まりを持って勤務していること（会社としても能力を発揮してもらうためにはそれが望ましいと考えている）。
- ②会社に対する愛着心・愛社心・帰属意識が極めて高く、むしろそれを誇りにすら思って行動していること。
- ③定年後そのまま同社で継続勤務できることに対して家族の喜びや評価は極めて高く、地域生活や家庭生活維持に役立っており、そのことが更に勤労意欲向上に繋がっていること。
- ④継続雇用後の賃金はある程度減額しているが、継続雇用者の殆どは賃金には執着していないこと。各種助成金制度を活用し手取総額で現役当時と大差ないようになっていることを身をもって経験しているためかもしれない。

なお、定年退職者のその後の状況について正式に調査していないが、定年退職した6名全員が他社に再就職などせず、自宅で悠々自適の年金生活をしているとのことである。

### （3）高齢者雇用制度導入後の変化や影響

継続雇用制度を導入した直後は、交番内容の変更があったり日常業務が多忙なこと等から、継続雇用制度を定年延長と誤解し、それがモラルダウンとなって顕在化しかけた時期があった。

早速(社)秋田県雇用開発協会の「職場活性化研修会」を開催、継続雇用制度の正しい理解や同制度導入に関し当社の優位的現状と他社の比較等を説明し、その優位性を維持するために必要な意識改革を図った。

これによる効果は大きく、勤務態度や接客態度に直接表れ、当然の如く顧客の評価も高まり、それがまたモラル維持に繋がる好循環となっているようだ。

### （4）高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

高齢者雇用の基本は、あくまでも高齢者の保有能力の活用であり、従って賃金を含め全ての労働条件も保有能力又は発揮能力に応じ個々人別に決めることにした。これに伴い労務管理も従来の一括管理から個別管理に移行した。

職域開発は、社内業務の中から高齢者・短時間勤務好適業務を抽出し

新規採用で対応しようと計画した。勿論、現従業員の有効活用を図る目的もあった。業務自体の特殊性から中々適任者が採用できず、目的完全達成とはいえない状態である。秋田県内においては多様就業型の求職者は少ないのではないかと思われる。

## 5. 今後の課題

高齢者の継続勤務制については極めて順調に推移していると言えるが、反面多様就業型や新規採用については相当苦勞しているのが実態である。問題点は求人難（特にバス運転手の）といえる。職域開発を企画し、その要員を公募しても業務の特殊性からなかなか応募者がいないのが現状である。

会社としても将来の余剰人問題を考えた場合、それ以上強く、条件を吊り上げてまで募集できない事情がある。解決方法としては、継続雇用者とは1年毎の条件協議で期間更新することになっているのでその協議の際会社から提案することが最も考えられる方法である。特に65歳以降も引続き勤務希望者に対しては提案しやすいのではないかと考えられる。

アンケート結果や交番内容見直し等での労組側の協力等を考えた場合簡単には提案しにくい問題ではあるが、余剰人整理が必要とされるような状況下であればそれは可能と思われる。