

# 高齢乗務員の体力とニーズに対応したフレキシブル勤務制度の導入

東豊観光株式会社



同社外観

## I 会社概要

|                    |                                                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 本社所在地              | 大阪市西成区                                                                  |
| 設立年                | 1966年（昭和41年）                                                            |
| 事業の種類<br>具体的事業内容   | 一般貸切旅客自動車運送事業<br>貸切観光バスによる旅客運送事業                                        |
| 社員数<br>55歳以上の高年齢者率 | 44名（平成24年4月現在）<br>17名（38.63%）                                           |
| 定年年齢               | 60歳                                                                     |
| 継続雇用制度             | 定年に達した社員が希望すれば64歳まで再雇用<br>なお、実態は希望者全員を65歳まで雇用しており、65歳を超えても雇用を継続している者もいる |

※平成24年4月現在

東豊観光株式会社は、昭和41年8月に創業、営業を開始した。現在、大型バス・中型バス・小型バス合計47台を保有し、トーホーバスの愛称で親しまれており、観光地への送客の他に、送迎等も行っている。営業区域は大阪府及び京都府、さらに昨年神戸市に営業所を設け、兵庫県にも事業を広げた。乗務員は、多くが10年以上の経験豊富な乗務歴を有しており、顧客信頼度も高く、安全で快適なバス旅行を提供している。なお、安全運行には特に努力しており、「運輸安全マネジメント」の取り組みをはじめ、「貸切バス事業者安全性評価認定制度」の認定も受けている。

## Ⅱ 雇用の概況

同社は現在、全社員数 44 名、社員平均年齢は約 51.8 歳となっている。男女比は男性 41 名、女性 3 名で、男性比率は 93.2%になっており、このうち 55 歳以上の高齢社員は 17 名と全体の 38.6%を占め、今後も高齢化が進むものと予想され、いわゆる「高齢化企業」の範疇に入る。

平成 24 年 4 月現在

| 合計   | 44 歳以下 | 45～54 歳 | 55～59 歳 | 60～64 歳 | 65～69 歳 | 70 歳以上 |
|------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 44 名 | 7 名    | 20 名    | 10 名    | 6 名     | 0 名     | 1 名    |
| 100% | 15.9%  | 45.5%   | 22.7%   | 13.6%   | 0%      | 2.3%   |

定年は 60 歳で、その後、本人が引き続き勤務を希望すれば、64 歳まで再雇用している。継続雇用制度としては、平成 25 年 4 月 1 日から希望者全員 65 歳までの雇用制度を導入することになっているが、実態としては、既に希望者全員を 65 歳まで雇用しており、さらに 65 歳以上も希望すれば、会社との話し合いにより雇用を継続することもある。

## Ⅲ 事業の背景と目的

同社では、定年は 60 歳としているが、定年を迎える半年前に、定年後の再雇用希望の有無を書面にて確認することとしている。その際、就業条件（フルタイムでの勤務：午前 9 時 00 分～午後 6 時 00 分・休憩 1 時間）を確認し、詳細な採用条件等は別途雇用契約を行っている。

再雇用の雇用形態については、従来から 3 通りのパターンの中から選択できることとしており、希望者は、公的年金の満額受給資格ができるまでの間、在職老齢年金の受給を受けるか、辞退するかを、自己責任で決定した上で、希望する雇用形態を選択し、会社に申し出ることとしている。

| 年金受給の有無    | 呼称            | 勤務形態                        |
|------------|---------------|-----------------------------|
| 在職老齢年金不受給者 | 定年 A 契約社員     | 正社員と同様の通常勤務                 |
|            | 定年 B 契約社員     | 短時間勤務<br>(勤務日数・勤務時間を限定した勤務) |
| 在職老齢年金受給者  | 定年 P 契約社員及び顧問 | 短時間勤務                       |

なお、延べ勤務日・勤務時間及び希望の年収額は、勤労所得と在職老齢年金額を考慮して、自己責任で定めて会社に申し出ることとなっている。

また、これら就業形態は、本人申し出により、次のように変更できることとなっている。

- ・定年 A 契約社員から、定年 B 契約社員、又は定年 P 契約社員への変更。
- ・定年 B 契約社員から、定年 P 契約社員への変更。

65 歳を超える高齢者は、観光バスの乗務員（ドライバー）としては職務上、視覚・聴覚・判断力・運動敏捷性などが要求されるため、加齢とともに低下する感覚機能を考慮し、継続して勤務することはできない（乗務員以外の職務では継続勤務も可能の場合もある）。

乗務員は、現状 65 歳が雇用限度である。また、定年後再雇用した高齢者が他業種・職種に再就職の機会を求める場合は、事前の申し出により、最長 6 ケ月の転職のための休職期間を与えることにしている。

このように定年後は生活と仕事の両立を図りたいという高齢者本人の希望を第一に考えた契約パターンを 3 通りに編成し、雇用の機会を提供している。処遇については、短時間勤務を望む声がある一方、給与の低下（仕事時間に応じた時給制）がモチベーションの維持向上に影響を及ぼしている可能性もあり、まずは働きやすさ、生活とのバランス、やりがいなどを実感してもらえる仕組みを再構築することにより、定年後再雇用者の定着につなげる必要があると考えている。

高齢であっても、意欲と健康に支障がなければ、60 歳後半～70 歳まで元気に働くことができる職場が実現できるように就業形態をさらに区分し、高齢者本人の雇用機会ならびに会社の発展に貢献するような仕組みづくりを目指すために高年齢者就業形態開発支援事業に取り組むこととした。

## IV 検討体制と活動

### 1. 検討体制

委員長及び開発事業責任者は、代表取締役社長が担当し、外部委員 2 名を加え、事業を進めていくうえでの助言や指導を仰ぐことにした。また、社内からは、委員として、管理部門を統括している常務取締役、営業部門から営業部長、乗務員を代表して中堅乗務員と来年 60 歳を迎えるベテラン乗務員をそれぞれ選任した。

推進委員会は、原則毎月 1 回、社内の会議室にて開催した。

| 区分          | 所属             | 役職  | 年齢         | 内部/外部 |
|-------------|----------------|-----|------------|-------|
|             |                |     | 氏名（外部委員のみ） |       |
| 委員長・開発事業担当者 |                | 社長  | 56 歳       | 内部    |
| 委員          | 営業             | 部長  | 57 歳       | 内部    |
| 委員          | 管理             | 常務  | 51 歳       | 内部    |
| 委員          | 運行             | 乗務員 | 59 歳       | 内部    |
| 委員          | 運行             | 乗務員 | 50 歳       | 内部    |
| 外部委員        | (有)オフィス人事教育    | 代表  | 岡本 眞       | 外部    |
| 外部委員        | 松尾経営コンサルタント事務所 | 代表  | 松尾 安藏      | 外部    |

## 2. 活動概要

- (1) アンケート調査の実施および分析
- (2) 職務調査の実施
- (3) 新就業形態の検討（対象業務・就業形態・就業場所・対象者等）
- (4) 新就業形態の試行実施と評価
- (5) 高齢者の職場の創出

## V 事業内容と結果

### 1. 現状調査・分析

高齢社員を活用し長く生きがいを持って働いてもらうための就業形態を検討するのに先立って、50 歳以上の社員に対して、労働意欲やニーズ、ライフスタイルに関するアンケート調査を行った。

#### (1) 高齢社員に対する労働意欲やニーズ、ライフスタイルについての調査結果

調査期間：平成 24 年 7 月

調査対象：年齢 50 歳以上の社員

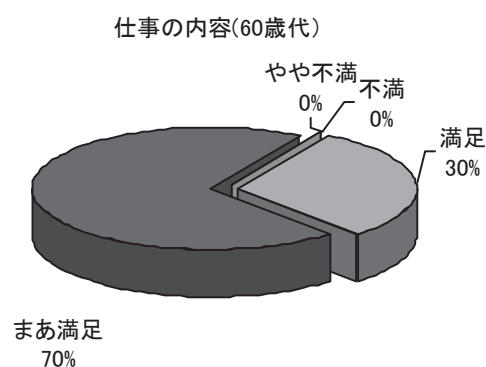
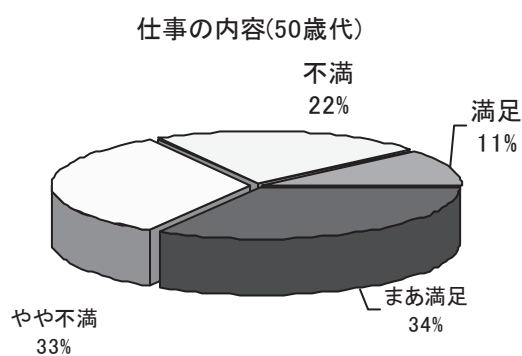
調査件数：32 件、うち回収数 21 件（回収率 65.6%）

調査方法：調査対象者へアンケート用紙を配布後、外部委員宛て郵送により回収

##### ① 仕事の内容、労働時間、職場環境

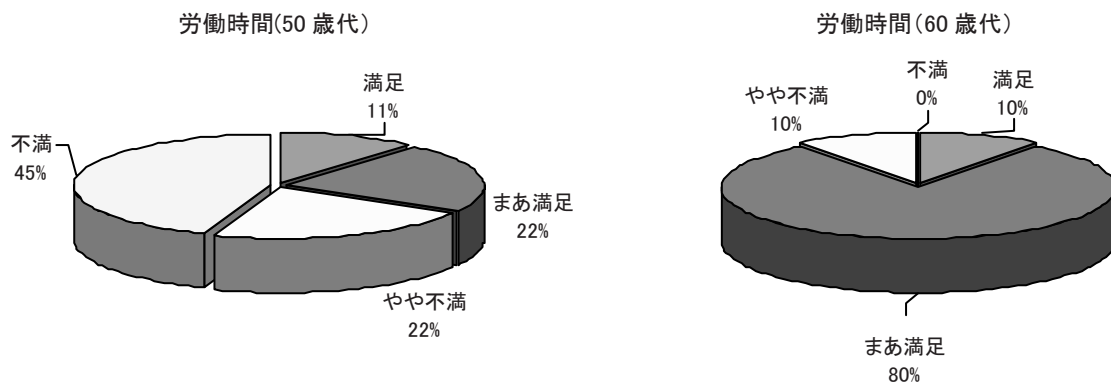
仕事の内容については、50 歳代では「満足」と「まあ満足」をあわせても過半数には届かず（約 45%）、一方の 60 歳代では、回答者全員が「満足」「まあ満足」と答えている。

その理由として、50 歳代では、体力的にきつい、仕事内容の難しさ等の不満を持っている。



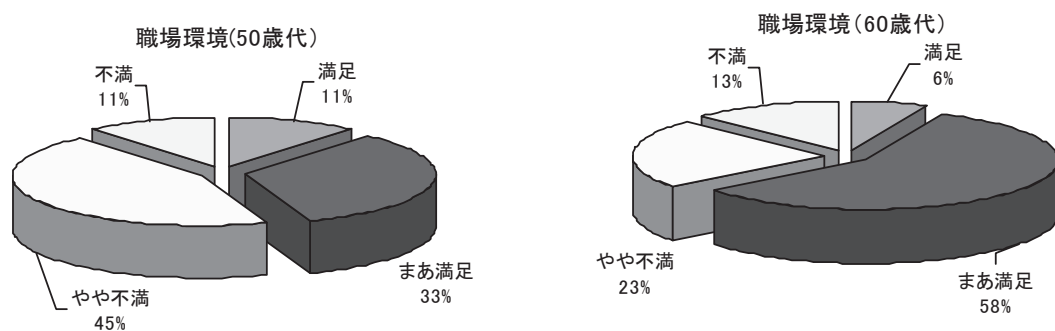
次に労働時間については、50 歳代の約 67%が「不満」と「やや不満」と答えているが、60 歳代では、ほとんど（約 90%）が「満足」「まあ満足」と答えており、仕事の内容と同様労働時間においても、50 歳代と 60 歳代では対照的な結果となっている。

50 歳代の「やや不満」「不満」の主な理由としては、1 日の勤務時間が長い、夜が遅いなどの回答があった。



また、職場環境については、50 歳代では過半数（約 56%）の人が、「不満」「やや不満」と答えている。一方、60 歳代では、回答者の 6 割が「満足」「まあ満足」と答えており、対照的な回答となっている。

なお、50 歳代では、その不満の理由は運行担当者及び営業担当者との関係をあげている。



## ② 職業生活の引退年齢

調査対象者の 50 歳代、60 歳代いずれも大半（50 歳代：約 78%、60 歳代：83%）が職業生活の引退の時期について考えており、3 つの年齢に分かれることが分かった。

1 つ目は、65 歳以前に引退する。2 つ目は、65 歳の再雇用制度上限年齢でもって引退する。3 つ目は、65 歳を超えても働き、それ以降に引退したいということである。

それぞれの年齢で引退したい理由としては、50 歳代では、年金の受給が一番の理由であるが、次に健康や体力を考慮してとなっている。一方、60 歳代では既に一部年金

（厚生年金）を受給しており、65 歳に到達すれば公的年金が全額受給となるため、金銭面よりもむしろ健康や体力面を考慮して引退すると答えている人が約 71%と大半を占めている。

### ③ 高齢期の働き方

高齢期の働きたい労働時間について聞いてみたところ、50 歳代では、週 4 日勤務で、1 日 5 時間～7 時間未満というフルタイムより少し短い勤務を希望する者が一番多かった。

一方、60 歳代では、むしろ週 5 日で 1 日 7 時間以上というフルタイム勤務を希望する者が最も多い回答となっている。

### ④ 高齢期に希望する職場と仕事

50 歳代、60 歳代ともに、回答者全員が、現在担当している同じ職場で働きたいという回答であった。また、希望する仕事についても、50 歳代、60 歳代ともに現在担当している業務と同じ仕事内容で働きたいという回答であった。

特に乗務員については、全員がバス運転業務に誇りとプライドを持っているとのことで、高齢期も引き続き同じ業務に携わりたいという気持ちがあるものと思われる。

### ⑤ やりがい感

現在の仕事のやりがいを感じたところ、50 歳代では、約 44%の人がやりがいを感じていると答えているが、約 33%の人はどちらとも言えないと答えており、さらに約 22%の人は、やりがいを感じていないと答えている。一方、60 歳代では、70%の人がやりがいを感じていると答えており、やりがいを感じていないと答えた人は、10%であった。

この結果からも、50 歳代と 60 歳代では、仕事へのやりがいに差があると思われる。

### ⑥ やりがいのある仕事とは

上記で、やりがいを感じている人に、どんな仕事にやりがいを感じているかを聞いたところ、50 歳代では、第 1 位「報酬の高い仕事（17.6%）」、第 2 位「自分だけにしかできない仕事」、「お客さまに感謝される仕事」（いずれも（11.8%））、第 3 位「新しいノウハウや技能が身につく仕事」、「社会的に意義がある仕事」、「自分の個性が発揮できる仕事」（いずれも（8.8%））の順となっている。

一方、60 歳代では、第 1 位「お客様から感謝される仕事（27.2%）」、第 2 位「自分の実績として誇れる仕事（13.6%）」となっており、ここでも 50 歳代と 60 歳代とでは、違いが見られた。

⑦ お金以外の報酬で重要なものとは

50 歳代、60 歳代ともに、

- ・ 仕事自体の面白さや刺激・醍醐味
- ・ 同僚や後輩から信頼されたり、感謝されたりすること
- ・ お客様や上司から感謝されること
- ・ 東豊観光の信頼や評判が高まること

が上位に回答されており、回答比率としては、50 歳代、60 歳代それぞれ約 72%、約 81%と高い比率を占めている。

⑧ これから会社に望むこと

最後に今後会社に望むことについて聞いてみたが、50 歳代、60 歳代いずれも高齢者のための弾力的な勤務形態の検討をあげている。さらに、50 歳代では、技能・スキル習得のための研修制度の検討も要望されている。

## 2. 業務調査分析結果

新就業形態を設計するために、アンケート調査に続き、現在の乗務業務についてヒアリングを行い、業務調査を実施した。内容としては、以下の項目について調査した。

- ① 部署
- ② 職種名
- ③ 業務名
- ④ 業務内容
- ⑤ 必要スキル・資格
- ⑥ 業務時間数（週当たりおよそ）
- ⑦ 難易度
- ⑧ 高齢者困難度

### 【ヒアリング結果】

観光バス乗務業務

| ①   | ②   | ③                     | ④                                                                                 |
|-----|-----|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 運行課 | 乗務員 | 点検・点呼・出庫・<br>運行・入庫・点呼 | ・ 運行指令書により、運行・業務内容を確認する<br>↓<br>・ 出庫前点検を行う（別途 点検票あり）<br>↓<br>・ 出庫前点呼を受け、出庫する<br>↓ |



|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・配車地でお客様を乗せ、観光地等へ出発する</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・降車地でお客様を降ろし、入庫する</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・洗車・車内清掃、車両点検を行う</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・チャート紙等運行記録を整理し乗務記録簿を提出し、業務報告を行う</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入庫後点呼を受け、翌日の業務等を確認する</li> </ul> |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |            |         |                    |
|------------|------------|---------|--------------------|
| ⑤          | ⑥          | ⑦       | ⑧                  |
| 大型Ⅱ種（中型Ⅱ種） | おおよそ 40 時間 | 運行乗務経験要 | 視力、体力<br>（特に視力は重要） |

#### 管理業務

|     |    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|----|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①   | ②  | ③    | ④                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 運行課 | 管理 | 運行管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・配車を行う（乗務割）<br/>（誰を、どの運行に就かせ、どのバスに乗務させるかを選定する）</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・点呼をとる</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・記録の確認・整理を行う</li> </ul> |

|                      |            |       |                 |
|----------------------|------------|-------|-----------------|
| ⑤                    | ⑥          | ⑦     | ⑧               |
| 運行管理者（資格）<br>（国交省試験） | おおよそ 40 時間 | 業務経験要 | 柔軟思考<br>OA 機器操作 |

#### 観光案内・サービス

|          |     |         |                                                                                                                                              |
|----------|-----|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①        | ②   | ③       | ④                                                                                                                                            |
| 運行課      | その他 | サービス・案内 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光地施設の選定（昼食場所・お土産店等）を行う</li> <li>・AV 機器（DVD カラオケ等）の準備を行う</li> <li>・お客様のニーズに合わせて、観光先で案内を行う</li> </ul> |
| ⑤        | ⑥   | ⑦       | ⑧                                                                                                                                            |
| 経験・観光地知識 | 随時  | 難易度低い   | 労働負荷は小さく<br>高齢者向き                                                                                                                            |



以上のヒアリング調査の結果から、新たな高齢者に対応した柔軟な勤務形態を設計する業務としては、従来の観光バス乗務業務を中心に検討することとした。

### 3. 新就業形態の策定

以上のアンケート調査結果を受けて、60歳を超えての勤務については基本的に本人の就労希望・健康状態・勤務態度を勘案し、業務の繁閑に対応した弾力的な就業の形態を導入することにした。特に乗務員については、皆がバス運転業務に誇りとプライドを持っているとのことで、高齢期も引き続き同じ業務に携わりたいという要望を背景に次の条件をクリアすることを考慮した。

#### (1) 前提条件

- ① 労働者の生活と勤労のバランスを考える。
- ② 労働日は、業務の繁閑に対応する労働時間制にする。
- ③ 60歳以上の高齢者を社会保険・雇用保険の被保険者にする。
- ④ パートタイマーは、週 20 時間制の労働形態とする。（もちろんそれ未満でも可能）
- ⑤ 乗務員への導入実施にあたっては道路運送法等、関係法令等の遵守と関係当局との調整を必要とする。

#### (2) 就業の形態

- ① 高齢者に無理のない勤務、高齢者の生活設計に応えられる、会社の業務量に即応できる。
- ② 現状、年間休日 104～169 日（年間労働日 261～196 日）の継続雇用制を採用しているが、さらに上記前提条件にマッチングした就業形態を検討、研究した。



#### ③ フルタイム型の就業形態

定年後継続雇用者フルタイム型 社会保険・雇用保険適用者

#### ④ ワーク・ライフ・バランス型の就業形態（週 20 時間～30 時間制）

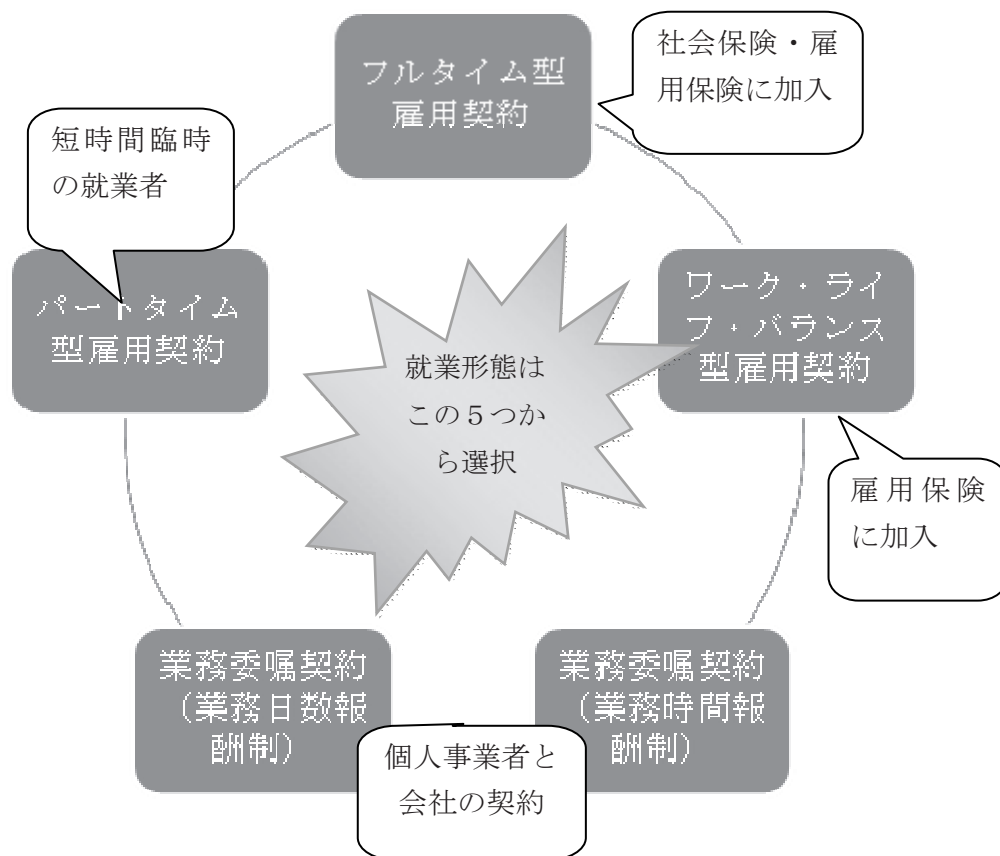
定年後継続雇用者ワーク・ライフ・バランス型 雇用保険適用者

#### ⑤ パートタイム型の就業形態

定年後継続雇用者パートタイム型 雇用保険適用外者

#### ⑥ 業務委嘱契約制による就業形態

業務委嘱契約（高年齢者用・委嘱日数制・時間報酬制）



#### イ．フルタイム型の就業形態

（定年後継続雇用者フルタイム型 社会保険・雇用保険適用者）

- ・年間休日を1年間に104～169日 運行管理者からの指定日とする。  
最低出勤日数：1ヶ月平均 16.3日 最高出勤日数：1ヶ月平均 21.75日を原則とする。
- ・その他会社が指定する日
- ・現地休日 宿泊地において継続32時間以上業務のない日は現地休日として扱う。  
定年後も経済的な収入を必要とし、健康管理ができており、実務能力の優秀な者に適切な形態。

#### ロ．ワーク・ライフ・バランス型の就業形態（週20時間～30時間制）

（定年後継続雇用者ワーク・ライフ・バランス型 雇用保険適用者）

自分の老後時間も大切に、かつ仕事との関係を持ち、社会参加もしたいという定年後高齢者に週20～30時間程度の就業コースを用意するもの。週3日程度出勤のパターンである。

観光貸切バス事業特有の季節毎の繁閑に合わせた労働力需要がいかにかに保たれるか、が同社の利益体質に大いに影響する。

したがって、今後雇用保険の被保険者適用となるこのパターンを定年後継続雇用者に対する主な就業形態とした。

#### ハ、パートタイム型の就業形態

(定年後継続雇用者パートタイム型 雇用保険適用外者)

基本的には週 20 時間未満の臨時就業形態であり、週 2 日勤務、もしくは 1 日 4 時間で 5 日未満の勤務コースとする。1 ケ月先の事業活動が予め決まってい  
て運行管理指令も具体的である場合は、1 ケ月単位変形制労働時間でのパート  
タイム雇用が可能となる。

当該勤務は変則ではあるが乗務員の生活バランスに充分対応できる就業形態  
の一つとして試行することとした。

#### (3) 乗務員の労働条件

##### 【労働時間・休日等労働条件】

上記新就業形態のうち 3 つの雇用契約パターンは、個別の生活設計と会社の要員  
需要状況で決めることとするが、その業務の基本的な変形制労働時間の枠組みは予  
め雇用契約書に 3 パターンの年間休日と所定労働時間を記載することにした。

##### 【賃金】

業務別賃金とし、月間所定労働時間を次の区分による時間給制で支払うことに  
した。

##### ①基本給 A

「実運転時間」と「出庫と入庫時間の前後に合計 1 時間の車両点検・整備、  
清掃、点呼業務」(ハンドル時間という)

・基本給 A = [基礎額] × ハンドル時間

※基礎額：勤務年数等により算定

##### ②基本給 B

その他の労働(ハンドル時間以外の車両点検整備・清掃、お客様等対応 等)  
に対応

・基本給 B = [時間単価] × 当該実時間

※時間単価：地域最低賃金を目途

なお、宿泊地等での現地休日(出庫後 32 時間以上、何の拘束もない場合は、現  
地休日とする)および休憩時間は、無給である。

#### 4. 新規就業形態の試行・効果測定

##### (1) 試行方法

定年を迎える者に対して本人の就業希望・就労意欲を確認し、会社としては先ず 60  
歳以降の高齢者にはワーク・ライフ・バランス型を勧めることにした。しかし経済的  
収入に関心が高く、またこれまでの勤務成績や顧客の評価の高い者には、働き方の多  
様性を示しながらフルタイム型契約も用意することにした。

現在、定年後に会社と個人で委嘱契約を結び仕事を請け負っている方々に対して新  
就業形態の雇用契約パターンを提示、本人の選択でいずれかの雇用契約を結ぶことに

した。

## (2) 試行実施

平成 25 年 1 月から該当者 1 人とワーク・ライフ・バランス型の就業形態（週 20 時間～30 時間制）の雇用契約を取り交わし、試行した。

昨年 8 月に定年を迎えた候補者がいたが、厚生年金保険の長期特例加入者であったため、本人が 60 歳からの老齢厚生年金の満額受給を強く望み、退職を希望したため試行者は現段階では 1 人となった。この後、平成 25 年 3 月に 1 人、7 月、9 月にそれぞれ 1 人ずつ、計 3 人が相次いで定年を迎えるので、新就業形態の契約 3 パターンを適用し、高齢者雇用の拡大・職域の確保を進める検討を行う。

## (3) 効果測定

この措置により同社の受注状況の傾向分析

- ・ 過去実績・将来の動向を検討
- ・ 業務量予測からみた高齢労働力の要員配置計画

を踏まえた機動的に編成できる効果がでてくるものと考えられる。

継続雇用される高齢者自身の生活設計上の利便性からいっても効果的であり、年間を通した業務量推計と高齢労働力活用のシフトが両立することとなる。

## 5. 新就業形態の導入・効果

平成 25 年 4 月 1 日からは定年後、継続して働きたいとする高齢者は全員 65 歳まで雇用する義務が生じる。同社では先に記載した 5 つの就業形態（2 つは委嘱契約制）を、今後、定年を迎える該当者と 6 ヶ月前に話し合い、選択させることとした。

既に 1 人が「ワーク・ライフ・バランス型契約」で試行しており、3 月にも同じパターンで継続雇用する予定となっている。平成 25 年中に 3 人、さらに 3 年後まで 2 人の正社員が相次いで定年を迎える予定である。

業務の繁閑に対応した勤務、生活設計に応えられる無理のない勤務、この 2 つを両立できる就業形態を試行の経過後、本格的に導入していく。

まずは就業規則を次のとおり変更することにした。

### 定年後の継続雇用の内容

定年後、継続雇用を希望する者は、会社と事前に話し合って上限 65 歳とする下記の再雇用就業形態のいずれかを選択することができる。ただし、当社就業規則において解雇事由又は退職事由に該当する場合には、継続雇用しないことができる。

- ①フルタイム型雇用契約
- ②ワーク・ライフ・バランス型雇用契約
- ③パートタイム型雇用契約
- ④業務委嘱契約（業務日数報酬制）
- ⑤業務委嘱契約（業務時間報酬制）

バス事業者が増加し競争が激化する中、お客様をより楽しく安全に運送し接客サービスを向上させ旅行会社からの受注を増やし自助努力により売上を拡大させる事こそが、同社の生き残る基盤である。

今回導入する新たな就業形態は「高齢社員に対する労働意欲やニーズ、ライフスタイルについての調査結果」においてみられたように、“運転業務に誇りとプライドを持っているので、高齢期も引き続き同じ業務に携わりたい”という気持ちに充分応えられるものである。

## 6. 高齢者職場（部門）の創出（高齢社員の経験・人脈を活用した新事業への取り組みの概要）

### (1) 事業の概要

長年観光バス運行業務に携わってきたベテラン社員は、旅行会社の旅行企画に基づき、各地へお客様の観光のお伴やお手伝いをしてきた。その業務を通して、観光地に関する情報や知識が得られ、観光スペシャリストとも言える技能が身についている。

一方、多くのバス旅行を通じて、乗務員はお客様との良好な人間関係を構築することも可能であり、お客様から直接、バス旅行の相談等を受けたり依頼されたりすることがある。

そこで、今回そのようなベテラン社員の豊富な経験を活用し、高齢者を中心とした新事業の立ち上げを行うことで、高齢者の職域を開発し、もって企業の業績向上に寄与することを目指す。

### (2) 事業コンセプト

この新事業は「同社社員によるバスを活用した旅行の開拓」というテーマを掲げ、推進していく。

まず、狙いとするターゲット層は、一般の旅行会社が対象としているような不特定多数のお客様ではなく、過去同社の観光バスを利用して頂いたお客様つまりリピーター顧客とする。また、さらにそのリピーター顧客の口コミにより紹介を受けたお客様も含まれるものとする。

次に、そのようなターゲットつまり顧客にとってのベネフィット（利益）が何であるかを明確にしておく必要がある。

そこで同社は、お客様が安心して旅行を楽しめ、まるでお抱えの案内人がお伴してくれるような感覚を味わってもらうことであると定義づけた。

したがって、今回の新事業コンセプトは、一般の旅行会社の旅行企画とは異なり、顧客が気心の知れたベテランの案内人を用意し、その案内人が旅行をコーディネート（企画調整）することで、他社では味わえない思い出づくりのお手伝いができることである。

つまり、コンセプトとは、単に特徴を言うのではなく、他社との差別的優位性を語る

ものでなくてはならない。

### (3) コアコンピタンス分析

上記の述べた競合や市場での優位性を客観的に評価し、この事業におけるコアコンピタンス（顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力）を明確にする。

その前提として、この事業において、市場の環境変化に対しての強み、弱み、機会、脅威を整理しておく。

その図を以下に示す。

#### SWOT分析

|     | 機 会                                                                                                         | 脅 威                                                                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 強 み | ・景気の回復を目指し、購買を促す政策が取られることで、旅行に行く人が増えることが予想される。同社の丁寧な乗務員の対応を期待した、過去の顧客からの旅行の相談、依頼が増加することが期待できる。              | ・バス旅行に対する一連の規制強化に対して同社のこれまでの実績を強調する。                                       |
| 弱 み | ・多額の費用をかけた宣伝やインターネットを通じてアピールをする訳ではないので、旅行会社に比べると集客力は小さいが、既存顧客を対象とした囲い込み戦略を展開できるため、顧客ロイヤリティが高く、リピート依頼が期待できる。 | ・長年の実績と経験から、規制強化や旅行会社の値下げ要求に対して、一部のバス会社のような対応はできないが、安心できる品質の良い旅行をアピールしていく。 |

以上のことから、今回の事業のコアコンピタンスとしては、既存の顧客との強い信頼関係を活用して、確実な受注につなげることができる。安いけれども、安全性に疑問があるような、ありふれている格安旅行ではなく、それなりの料金は頂くが、安心してゆったりと楽しい旅行と思い出づくりをして頂くことにあるといえる。

### (4) 事業組織と運営

この新事業組織は、同社の既存組織とは別に、定年後再雇用者のための組織として設置するが、ある程度軌道に乗れば、改めて会社の正式な組織として検討することとする。したがって、今回はまず試行的に実施する。

立ち上げ当初は、定年後再雇用社員だけでなく、定年前の経験豊富な正社員である乗務員も協力し、運営を行う。

立ち上げのための準備

①既存の顧客名簿を作成する。

以下のような過去の旅行実績を一覧にして、見込み客を把握する。



| 旅行実施日       | 旅行名   | 行先 | 参加者数 | 年齢層    | 乗務員名 | 評価 |
|-------------|-------|----|------|--------|------|----|
| H23. 10. 10 | 紅葉ツアー | 宇治 | 5    | 50 代前後 | 〇〇〇〇 | 優  |
| :           | :     | :  | :    | :      | :    | :  |
| :           | :     | :  | :    | :      | :    | :  |

②それぞれの旅行企画で、評判が良かった行き先・施設や料理・お土産品などを整理する。

③評判の良かった行先を中心に、さらに新たな企画も立案する。

④旅行企画書やパンフレット等を作成し、過去の旅行参加者へ案内状を送付する。

⑤旅館・料理店や、お土産店等の施設との提携を行う。

#### (5) 就業形態と報酬

就業形態は、雇用方式と業務委託方式を採用する。

具体的には、別途検討する。

#### (6) 資格制度

新事業立ち上げに伴い、事業に必要な以下の資格の取得を推奨する。

なお、資格取得者には、別途定められた資格手当を支給する。

##### ①旅行業取扱管理者（国内旅行業取扱管理者）

国内旅行のみを取り扱う旅行会社、営業所のみで旅行の企画やサービス業務を行う。

##### ②ツアーコンダクター

ツアーコンダクター（旅行管理主任者）とは、国内の旅行あるいは海外旅行に添乗して、その旅行ツアーを問題なくプランどおりに進行させる業務を行う。

##### ③観光英語検定試験

海外から訪れる外国人に英語で対応する。

##### ④旅行地理検定

旅行地理検定には、国内地理と海外地理の試験があり、1～4級に分類されている。

| 分類  | 認定基準                              | 主な観光ポイント |
|-----|-----------------------------------|----------|
| 1 級 | 旅行地理の知識が豊富。<br>プロとして高度な旅行案内業務が可能。 | 約 2000   |
| 2 級 | 旅行地理の知識が標準以上。<br>観光地全般の旅行案内業務が可能。 | 約 1200   |



|     |                                    |       |
|-----|------------------------------------|-------|
| 3 級 | 旅行地理の知識が標準。<br>主要な観光地全般の旅行案内業務が可能。 | 約 400 |
| 4 級 | 旅行地理の初歩的な知識がある。                    | 約 200 |

#### ⑤接客サービスマナー検定

## VI まとめ

### 1. 高齢者就業形態開発支援事業の成果等の総括

観光バス業界は1年を通した繁閑時期に、いかにして社員の自律した働き方と柔軟な就業形態を用意できるかが経営者の手腕の一つとして問われてきた。

この度、定年後継続雇用制度について多様なコースを検討し、試行にこぎつけられたことは大きな成果であった。所定労働時間の多寡を予め契約し、そのタイプ別就業時間を本人が自由に選択できる就業のあり方を試行・導入したことは、定年後の生活プランを再設計する上で非常に効果があると同時に、乗務員の健康管理と労働時間の実態把握をしなければならない事業者の義務と責任から見て好ましいものと考えられる。

今後、数年間で定年を迎える多くの社員に、繁閑に対応した雇用機会を用意することで高齢者も定年後65歳まで有意義に働くことができ、会社にも貢献できる就業形態を定着させていきたい。

### 2. 今後の課題

バス業界、とりわけ乗合路線バスとは異なる貸切観光バス業務を担う同社では、運賃料金の価格競争や旅行会社エージェンツ系列下の下請けの固定化に甘んじているだけでは、先行きの不安がぬぐえない。

一方、平成24年4月の関越自動車道のツアーバス事故を受け、国土交通省で「バス事業のあり方検討会」が立ち上げられ、安全運行のためにバス事業者はいかなる体制をとるべきかの検討がなされており、運行管理制度や乗務員の過労運転防止のための基準の強化、監査と処分が厳格化された。また、日本バス協会においては、貸切バス会社の安全性格付け認定制度が開始された。

同社もこの業界を取り巻く様々な課題に対し、企業体質の強化と健全化に果敢に挑戦しつつ取り組んでいる。就業形態の多様化とそれに伴う職務別賃金のあり方を抜本的に見直した上で、コストの合理的な削減を図りつつ、かつ乗務員の過重労働防止のための労働時間の実態把握・適正化を講じていく必要がある。

今後、ますます多様化し競争激化する観光バス事業において、いかに差別化を図りながら継続的な事業の安定を図っていくことができるか、また、新規採用による世代交代と乗務員をはじめとした全社員の人材育成、自己啓発の進展、営業力の強化推進など山積する課題・試練に挑んでいくこととしたい。

