

ほっかいどう働き方改革支援センター運営事業委託業務

運輸業（乗合バス・貸切バス）の 働き方改革の推進に向けて

平成 31 年 3 月

北海道

目 次

| | |
|--------------------------------------|----|
| I 道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の現状..... | 1 |
| 1. 実態調査の概要 | 1 |
| 2. 就業環境について | 2 |
| 3. 人手不足（人材の確保・育成）について | 4 |
| 4. 生産性について | 7 |
| II 道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方改革の方向性 | 8 |
| 1. 道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の課題..... | 8 |
| 2. 課題解決の方向性..... | 8 |
| 3. 改善策の具体的な内容と取組事例 | 10 |

I 道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の現状

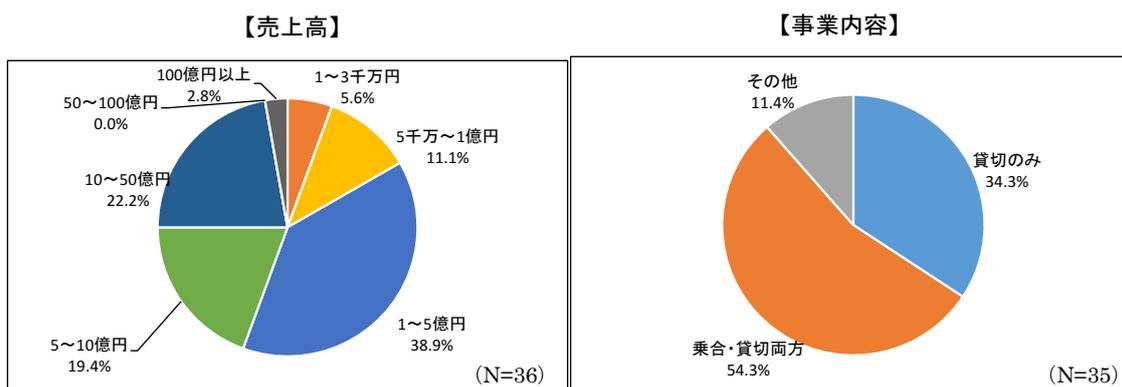
1. 実態調査の概要

- 目的：道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）における働き方改革推進のための就業環境等の改善に向けた課題について、事業主（経営者）側と従業員側の双方の視点から把握するため、事業主及び従業員それぞれを対象としたアンケート調査を実施。
- 対象：事業主向け（一社）北海道バス協会加盟のバス事業者（125社）
従業員向け（一社）北海道バス協会加盟のバス事業者（125社）の従業員
- 手法：郵送による発送・回収
- 調査時期：平成30年9月中旬～平成30年10月中旬
- 回収数：事業者向けアンケート26社、従業員向けアンケート94名

(1) 回答者のプロフィール

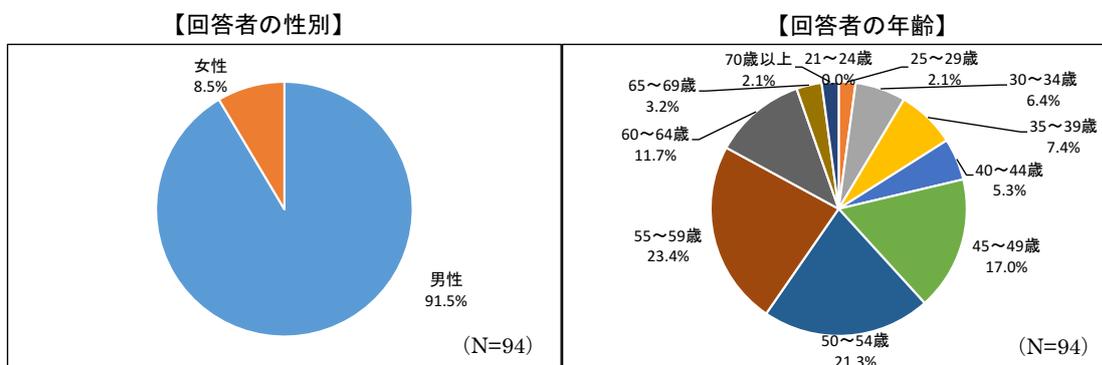
①事業者向けアンケート

- ・売上高は、全体の約4割が「1億円以上5億円未満」。
- ・事業内容は「乗合バス及び貸切バス」の両方を手がけている事業者が半数以上。



②従業員向けアンケート

- ・性別は、男性が9割以上。
- ・年齢階層別では「55～59歳」が最も多く、次いで「50～54歳」、「45～49歳」の順。



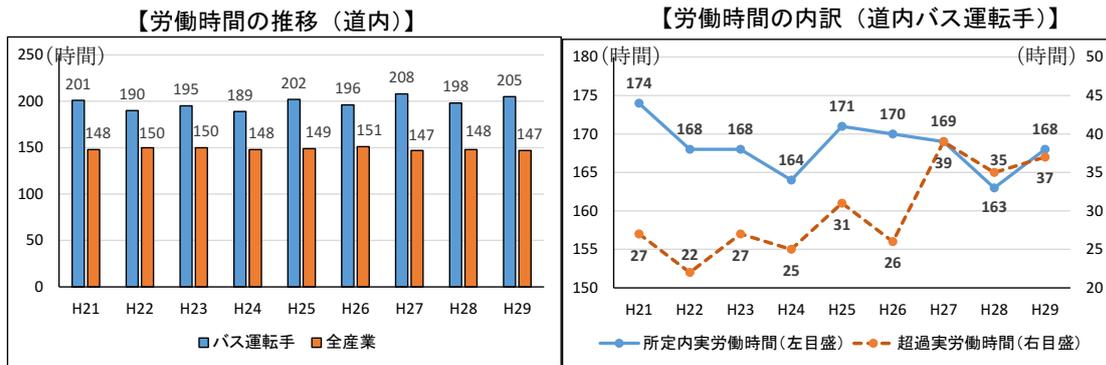
(2) 調査結果

主な結果について、I-2～4に記載。

2. 就業環境について

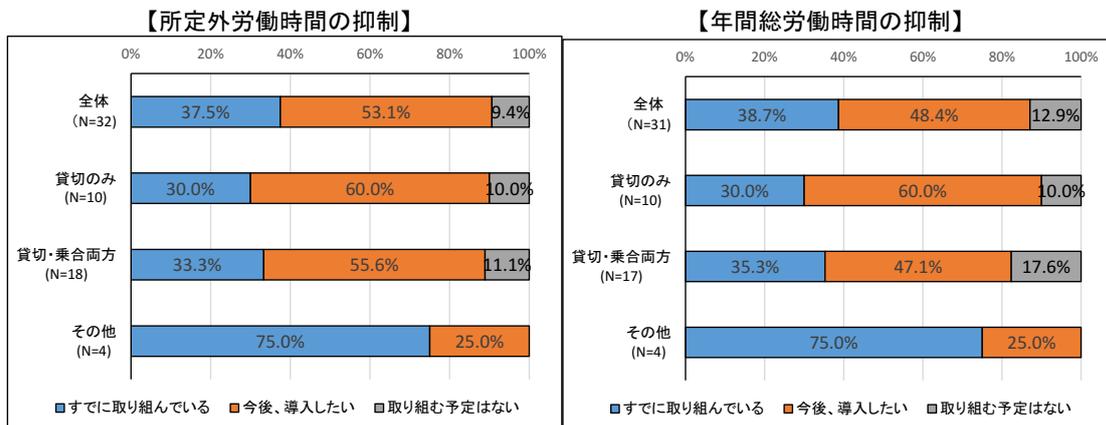
(1) 労働時間の状況（厚生労働省「賃金構造基本統計調査」）

- 道内のバス運転手の月平均労働時間は、全産業平均に比べて3割から4割程度多い。また、バス運転手の月平均労働時間の内訳をみると、超過実労働時間は増加傾向にある。



(2) 労働時間抑制に向けた取組状況（事業者向けアンケート）

- 約半数の企業が「所定外労働時間の抑制」や「年間総労働時間の抑制」について「今後、導入したい」と考えており、「すでに取り組んでいる」とする企業数よりも多い。問題を認識し、改善に向けた意識はあるものの、現実には取組が進んでいない状況がうかがえる。



(3) 年次有給休暇の付与・取得状況（事業者向けアンケート）

- ・ 有給休暇の平均付与日数は 16.4 日、平均取得日数は 10.7 日、平均取得率は 65.2%。

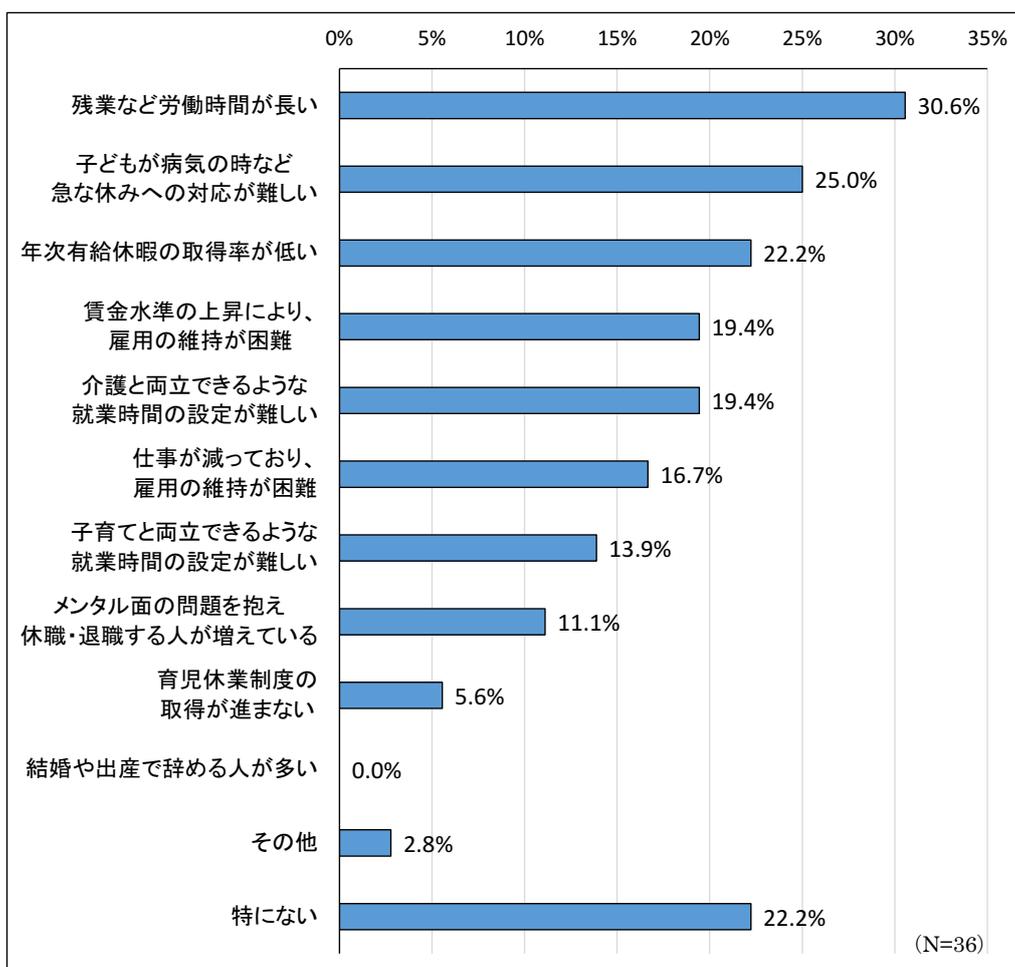
【年次有給休暇の付与日数・取得日数・取得率】

| | 年次有給休暇の 付与日数 | 年次有給休暇の 取得日数 | 年次有給休暇の 取得率 |
|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 全体 (N=25) | 16.4 日 | 10.7 日 | 65.2% |
| 貸切のみ (N=9) | 13.7 日 | 9.8 日 | 71.5% |
| 乗合・貸切両方 (N=15) | 16.1 日 | 10.9 日 | 67.7% |
| その他 (N=1) | 20.0 日 | 15.0 日 | 75.0% |

(4) 従業員（運転者）の働き方について企業が考える課題（事業者向けアンケート）

- ・ 企業が考える従業員の働き方の課題は「残業など労働時間が長い」、「子どもが病気の時など急な休みへの対応が難しい」、「年次有給休暇の取得率が低い」をあげる割合が高い。

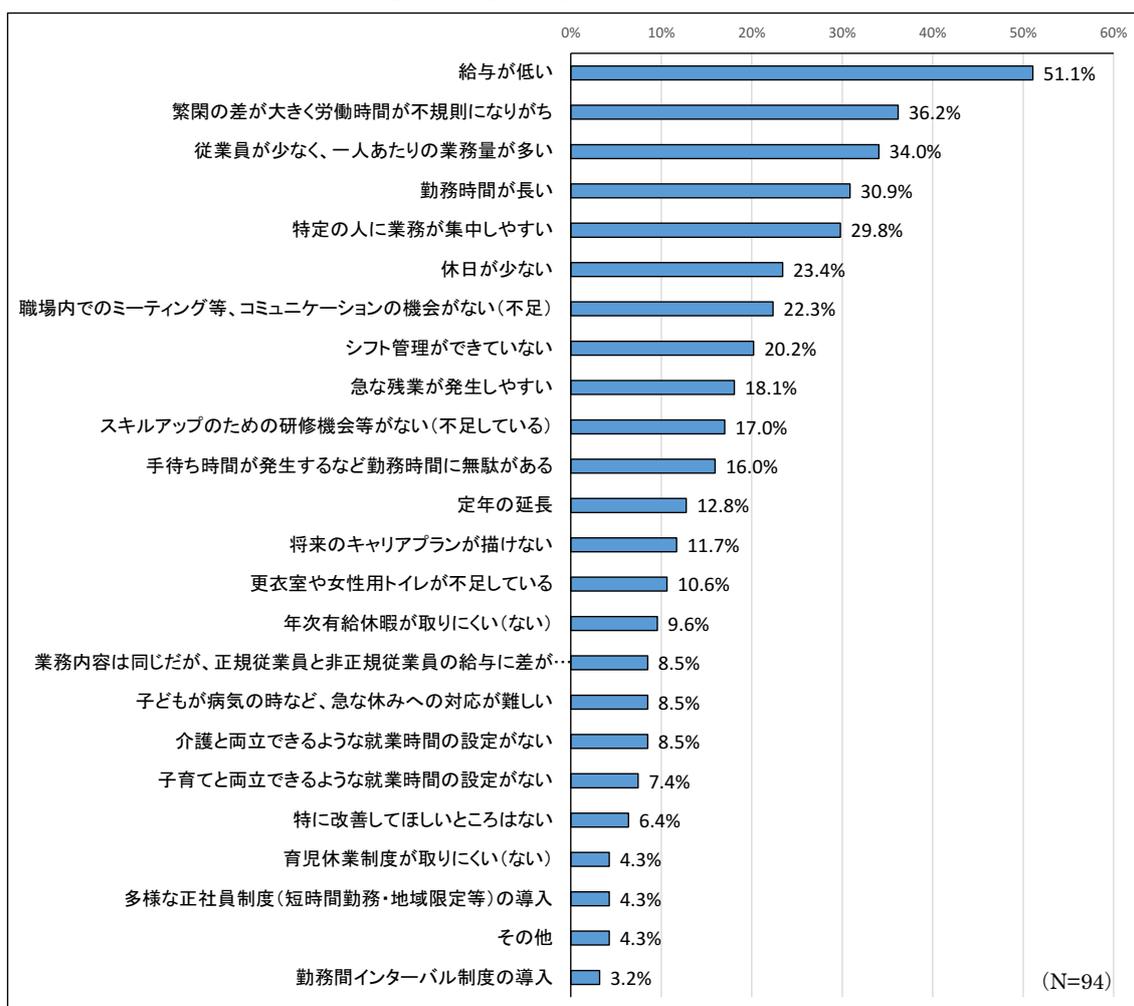
【運転者の働き方についての課題】



(5) 従業員が現在の職場に改善してほしい点（従業員向けアンケート）

- 従業員が現在の職場に改善してほしい点は「給与が低い」が半数以上で最も多く、次いで、「繁閑の差が大きく労働時間が不規則になりがち」、「従業員が少なく、一人あたりの業務量が多い」、「勤務時間が長い」となっている。

【現在の職場に改善してほしいところ】



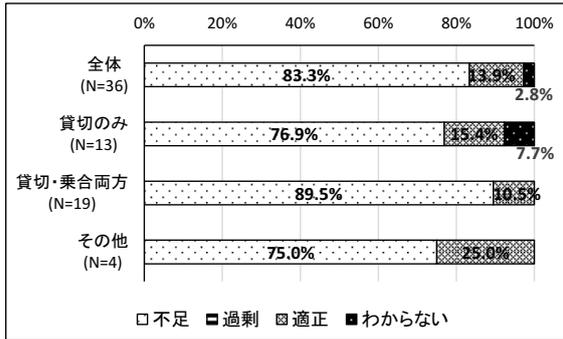
3. 人手不足（人材の確保・育成）について

(1) 人手不足の状況と影響（事業者向けアンケート）

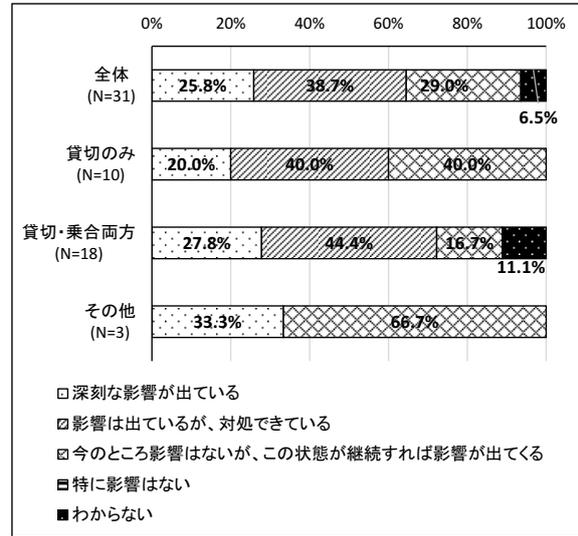
- 正規雇用の従業員は、8割以上の企業が「不足」と考えている。
- 人手不足により、9割以上の企業が、すでに事業に影響が出ているか、このままの状況が続けば事業に影響が出てくると考えている。
- 経営上の課題として、9割近くの企業が「人材の確保」及び「運転手の高齢化」をあげており、その割合は「売上の減少」をも大きく上回っている。

- 人材不足対策として実施していることとしては、「定年を延長する、または定年退職者を嘱託契約するなどして継続雇用する」が最も多く、次いで「大型二種免許の取得支援制度を導入している」「求人情報誌に求人を掲載している」となっている。

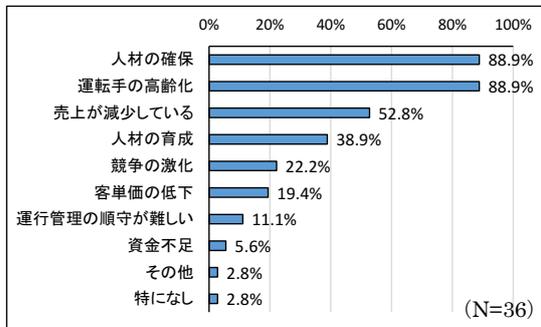
【人手過不足の状況（正規雇用）】



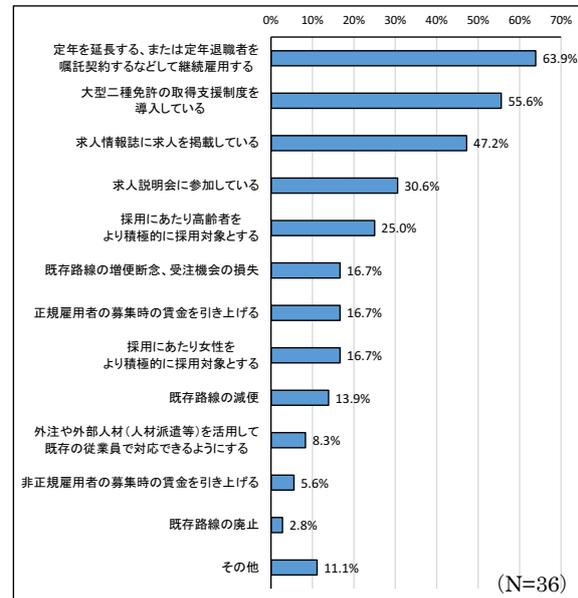
【人材の不足による事業への影響】



【経営上の課題（複数回答）】



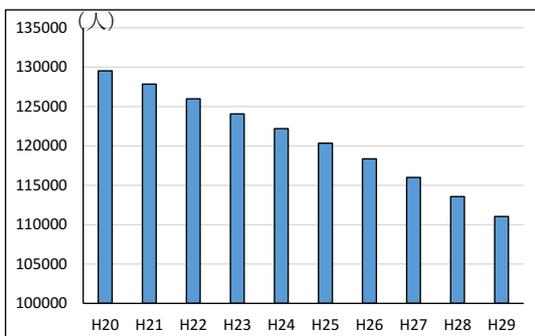
【人材不足対策として実施していること（複数回答）】



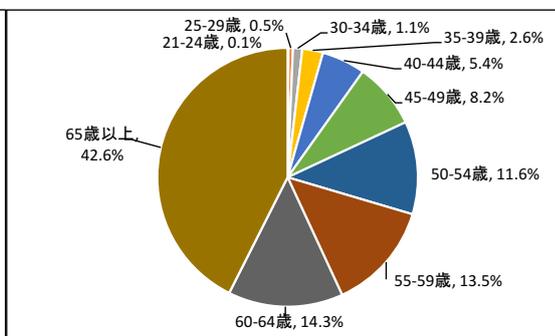
(2) 担い手の状況（警察庁「運転免許統計」）

- バスの運転に必要な大型二種免許の道内の保有者数は年々減少している。
- 保有者のうち4割以上は65歳以上であり、10年後も生産年齢人口であり続ける54歳以下の割合は3割に満たない。

【道内の大型二種免許保有者数の推移】



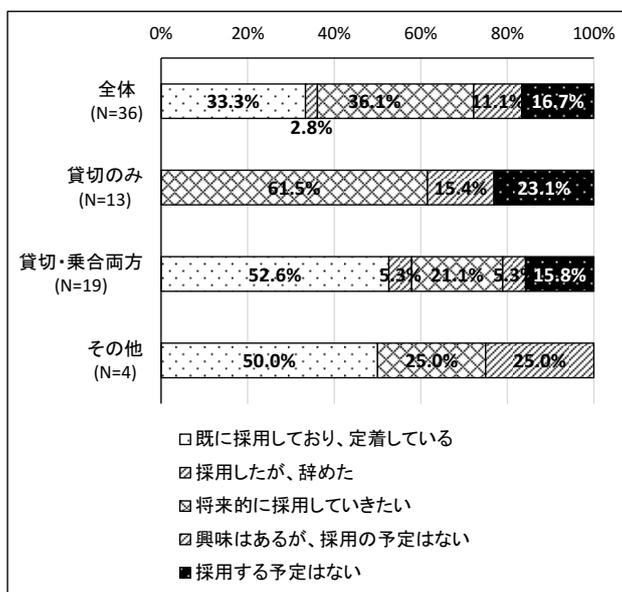
【道内の大型二種免許保有者数の
年齢階層別割合（平成 29 年末）】



(3) 女性運転者の採用（事業者向けアンケート）

- 女性運転者が定着している企業は3割強にとどまっているが、将来的に採用していきたいと考えている企業は少なくない。

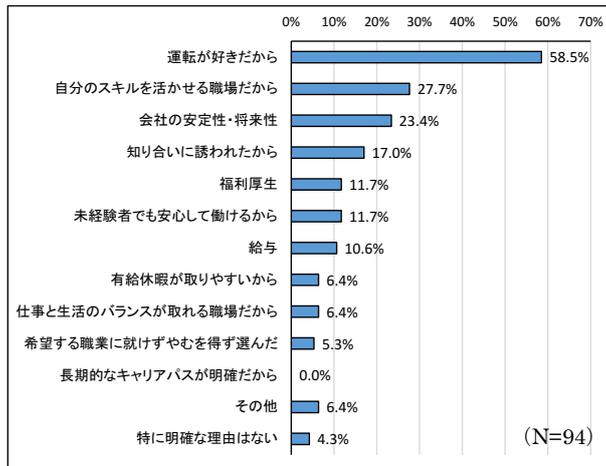
【女性運転者の採用】



(4) 従業員の仕事に対する意識（従業員向けアンケート）

- 今の職場を選んだ理由として、半数以上の従業員が「運転が好きだから」をあげている。次いで、「自分のスキルを活かせる職場だから」が多く、従業員は自ら望んで運転手という職業に就いている傾向が強いことがうかがえる。

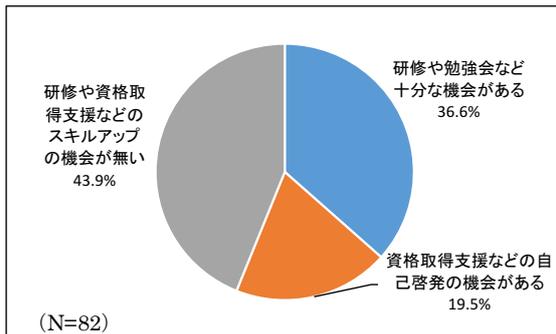
【今の職場を選んだ理由（複数回答）】



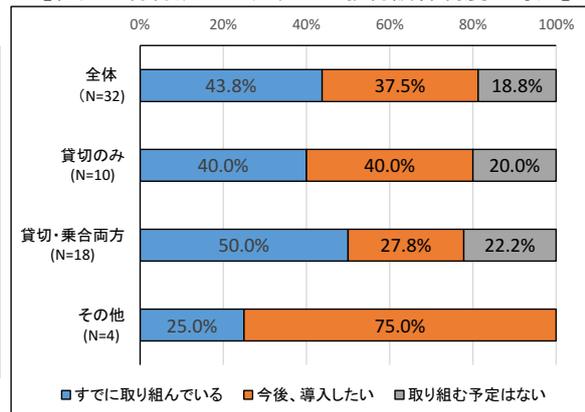
(5) スキルアップの機会（従業員向けアンケート、事業者向けアンケート）

- ・ 従業員の 4 割以上が「研修や資格取得支援などのスキルアップの機会がない」と回答。
- ・ 一方、社内人材育成プログラムや教育訓練制度を導入している企業の割合は 4 割強。

【スキルアップの機会】



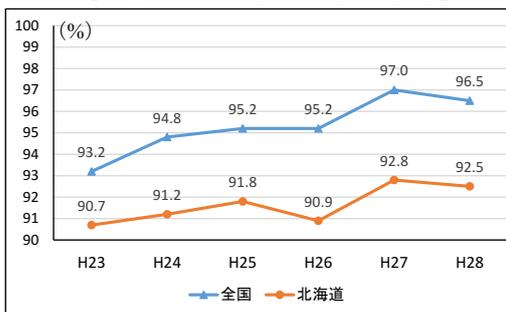
【社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入】



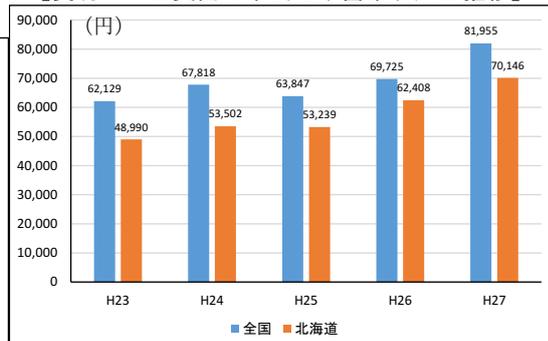
4. 生産性について

- ・ 道内の乗合バス事業者の経常収支率（国土交通省資料）、道内の貸切バス事業者の実働日車当たり営業収入（日本バス協会資料）は、いずれも全国平均を下回って推移している。

【乗合バス事業経常収支率の推移】



【貸切バスの実働日車当たり営業収入の推移】



Ⅱ 道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方改革の方向性

1. 道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の課題

実態調査や既存の統計資料等を通じて把握した道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の現状から、働き方を考える上での課題として、以下のようなことがあると考えられる。

| 項目 | 課題 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①就業環境 | <ul style="list-style-type: none"> ・人手不足であっても乗合バスでは決められた便の運行は必ず行わなければならないこと、貸切バスでは季節による繁閑差が大きいこと、バスの運転は現在のところは機械による自動化は不可能であり人力に頼らざるを得ないこと等、業界特有の構造的な事情が、労働時間の長さにつながっているとみられる。 ・一方、経営層は、そうした課題を把握しているものの、実際には改善に向けた取組が進んでいないことから、経営層の意識改革が必要と考えられる。 |
| ②人手不足 (人材の確保・育成) | <ul style="list-style-type: none"> ・多くの企業が人手不足に直面しており、その事業への影響も徐々に顕在化しつつある。また、人手不足や高齢化は、大きな経営課題であると認識されている。 ・大型二種免許の保有者の高齢化が進んでおり、今後さらに担い手不足に陥ることが懸念される。 ・その解決策の一つとして、女性や高齢者のより一層の活躍が考えられるが、女性運転者の採用については、採用の意向はあっても、実際にはさほど進んでいない。今後は、ワーク・ライフ・バランスに配慮し、より幅広い層が働ける環境を整えていくことが求められる。 ・一方、育成面では、従業員のスキルアップに関する取組が十分に行われているとは言い難い。 |
| ③生産性 | <ul style="list-style-type: none"> ・道内のバス事業者は、乗合バス、貸切バスとも、厳しい経営状態にある。 ・乗合バスの利用者は、人口減少の進展や、自家用車保有率の高さといった要因から、今後も減少していくことが予想される。 ・貸切バスの実働日車当たり営業収入は増加傾向にあるが、その水準は、全国平均に比べると1割以上低い。 |

2. 課題解決の方向性

以上の現状と課題を踏まえ、道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の運転手の働き方改革の方向性について、次のとおり整理した。

<課 題>

①就業環境

- ・ 事業者の都合で乗合バスの運行を取りやめることはできないこと、季節による繁閑差が大きいことなど業界特有の要因が、労働時間の長さにつながっている。
- ・ 企業はこうした問題を解決すべき課題として認識しているが、実際には取組は進んでいない。

②人手不足(人材の確保・育成)

- ・ 多くの企業が人手不足であると認識しており、その事業への影響が顕在化しつつある。
- ・ 大型二種免許の保有者の高齢化が進み、今後さらに担い手不足に陥ることが懸念される。
- ・ 女性運転者の採用については、意向はあるものの実際にはさほど進んでいない。
- ・ 育成面では、従業員のスキルアップに関する取組が十分に行われているとは言い難い。

③生産性

- ・ 道内のバス事業者は、厳しい経営状態にある。
- ・ 特に乗合バスについては、今後も利用者の減少が予想され、非常に厳しい状態に置かれている。

(1)社内における意識改革

<課題解決の方向性>

働き方改革の実現には、現場レベルでの改善策にとどまらず、労使双方が一体となって強力に押し進めていくことが必要。経営トップの意思を計画に従業員に伝えるとともに、従業員の意見や考えも把握し、従業員が気持ちよく働ける環境を整備することが重要。

<改善策>

- ・会社として目指すべき働き方を明文化して提示。
- ・従業員の働き方や仕事に対する意識など、現状と課題の把握。

(2)多様な働き方への対応

<課題解決の方向性>

少子高齢化の進行に加え、大型二種免許の保有者数が減少かつ高齢化していく中にある場合は、女性や高齢者など、必ずしもフルタイムでは勤務できないが資格を有している層を十分に活用していくことが重要。

<改善策>

- ・労働環境の改善。
- ・女性・高齢者の働きやすい環境の整備。

(3)人材の確保・育成

<課題解決の方向性>

公共性が高く運転のスキルが活かせるバス運転手という職業には、やりがいを感じて就職する例も多い。仕事の魅力を伝え、運転手になりたい人を確実に採用していく方策が重要であると同時に、採用した人に対しては労使一体となって育成していくことが必要。

<改善策>

- ・多様な人材の確保。
- ・人材育成の仕組みづくり。

(4)生産性の向上

<課題解決の方向性>

バス事業者は厳しい経営環境に置かれているが、従業員の処遇改善のためには、生産性の向上を図り、収益性を高めていくことが必要。

<改善策>

- ・乗合バスでの貨客混載や、病院専用バス・スクールバスの運行受託などによる収益機会の増加。
- ・ITツール等の導入による運転手の業務負担の軽減。

3. 改善策の具体的な内容と取組事例

(1) 社内における意識改革

① 目指すべき働き方を経営方針等で明示

働き方改革の実現のためには、現場レベルでの「改善」にとどまらず、労使双方が一体となって強力に推進していくことが求められる。このためには、会社としての経営理念や、会社が求める従業員像などをわかりやすく示し、目標とすべき姿を従業員に十分に理解させることが重要。

【考えられる取組】

- ・ 経営理念や会社方針等の明文化
- ・ 働き方改革宣言の公表
- ・ 働き方に関する公的認証の取得 等

【取組事例】

公的認証の取得（道外事例）

- ・ 厚生労働大臣が「子育てサポート企業」として認定する「くるみんマーク」や、経済産業省が定める「健康経営優良法人」の認定を受けて、それらの実績をホームページなどを通じて公表することにより、従業員にとって働きやすい会社であることを社内外にアピールしている。

② 働き方に関する現状や課題の把握

働き方改革を進める前提として、従業員の就業実態や、従業員の仕事に対する考え方、満足度、課題などを的確に把握することは必須である。正しい現状認識ができていないまま、各種の施策の導入などを進めた場合には、働き方改革の取組がマイナスの方向に作用しかねない。

このため、労働時間や休暇取得状況等の既存データをしっかりと整理するとともに、経営陣と従業員、あるいは、従業員どうしが良好なコミュニケーションを築き、現状や課題を適切に認識しておくことが求められる。

。

【考えられる取組】

- ・従業員に対するアンケート調査の実施
- ・従業員に対する個人面談の実施
- ・経営陣と従業員、従業員相互のコミュニケーションの強化 等

【取組事例】

個人面談の実施（道外事例）

- ・健康診断の結果を元に、産業医の意見を伝えることも含め、定期的に個人面談を実施。経営側から運転手への評価等を一方的に伝えるだけでなく、日常的な不満や悩みを聞き取り、運転手の就業実態の把握に努めている。

女性運転手専用の相談窓口の設置（道外事例）

- ・運転手全体の中では少数である女性運転手には、多くの場合男性である上司や同僚には相談しにくい事項もあると考えられることから、女性運転手に限定した専用の相談窓口を設置することにより、女性運転手が抱える課題等の把握が可能となっている。

趣味のクラブ活動の積極的な展開（道内事例）

- ・従業員のクラブ活動に関する費用の一部を会社が支援。従業員どうしが職場を離れたところでコミュニケーションを取る機会が増えることにより、上司が部下の悩みなどを把握しやすい態勢が整えられている。

(2) 多様な働き方への対応

①労働環境の改善

バス運転手には、乗客を安全に輸送するという使命があることから、健康管理は非常に重要な事項であり、十分な休息は必須である。これに対し、バス運転手の働き方をみると、労働時間（乗務時間）に比べて、実際の拘束時間は長くなることが一般的であり、また、出勤の時間や休日は不規則である。

このため、労働環境を改善し、できるだけ拘束時間を短くする、また、休日を取りやすくするような工夫が強く求められる。

【考えられる取組】

- ・ 休暇を取りやすくする雰囲気づくり
- ・ 休暇取得日数の目標設定
- ・ 乗務シフトの工夫による休息時間の拡大
- ・ 運行管理のシステム化による労働時間の平準化 等

【取組事例】

少人数のグループ単位での休暇取得管理（道内事例）

- ・ 運転手を少人数のグループに分けて、その中で出勤日と休日を調整。休暇取得日数の目標値を定めることにより、グループ内で融通し合うことで全員が休暇を取りやすい雰囲気ができており、各自がほぼ希望どおりに休めている。

シフトの工夫による休息時間の拡大（道内事例）

- ・ 運転手の勤務シフトについては、休日の前日の勤務時間は比較的早い時間に終了、また、休日の翌日の勤務時間は比較的遅い時間に開始となるように設定することによって、連続して休める時間を長くとれるような工夫をしている。

②女性・高齢者の働きやすい環境の整備

生活形態の多様化により人々の働き方に対する意識も多様化しつつある。

また、少子高齢化の進行に加え、大型二種免許の保有者数が減少、かつ、保有者の高齢化の進展に伴い、今後はこれまで以上に女性や高齢者などが働き続けられる環境を整えていくことが重要になってくると予想される。

このため、多様な生活形態に応じて、ワーク・ライフ・バランスを考慮した働き方を可能とする仕組みを導入していくことが求められる。

【考えられる取組】

- ・ 短時間勤務制度の導入
- ・ 短時間勤務者や子育て中の女性などに配慮したシフト設定
- ・ マタニティ休職制度の導入
- ・ 線越有給休暇の看護・介護への転用 等

【取組事例】

子育て中の女性に配慮したシフト設定（道外事例）

- ・ 3歳未満の子供を持つ運転手を対象に、所定内労働時間を通常よりも短く設定したうえで、勤務時間についても早朝や深夜が含まれない範囲内となるようなシフトを設定して割り当てることにより、子育てのため日中時間帯の限られた時間以外の勤務が難しい運転手も、継続して勤務することが可能。

(3) 人材の確保・育成

①多様な人材の確保

バス運転手になるためには、大型二種免許の取得が必要であるが、大型二種免許の保有者は減少傾向にある。現在大型二種免許を保有していない人が、新たに取得するための費用は、けっして小さな額ではない。

このため、大型二種免許の非保有者に対し、大型二種免許の取得を費用面を中心に支援することは、人材を確保するためには重要な取組となる。

また、既に大型二種免許を保有している人の掘り起こしも重要である。家庭の事情等で現在は運転していない女性や、体力的な問題等から勤務日数に制限はあるが限られた範囲内であれば乗務が可能な高齢者を新たに採用していくことも、重要なポイントである。

【考えられる取組】

- ・大型二種免許の取得支援制度の導入
- ・女性や高齢者の積極的な採用
- ・高齢者の雇用延長や非正規社員の正社員化における助成金の活用
- ・地域と連携した運転手の養成
- ・正社員としての採用
- ・整備工場や営業所の見学会、運転体験会の実施 等

【取組事例】

大型二種免許の取得支援制度（道内・道外事例）

- ・大型二種免許を保有していない人も採用し、免許取得に要する費用を会社が貸し付ける。免許取得後、一定期間（3～5年程度）勤務した後に、貸し付けた金額の全額を会社が肩代わりすることとし、結果的に運転手本人は費用を負担することなく大型二種免許を取得することが可能となる。

女性運転手や高齢運転手の専用路線の設定（道内・道外事例）

- ・女性や高齢者が求職に応じやすくするため、勤務時間や勤務日に制限のある運転手が専従する路線を設定する。具体的には、病院の送迎、ショッピングセンターの送迎路線など、早朝や深夜の運行が発生せず、比較的短距離の路線が対象となる。

バス運転手を育成する職業訓練校の設立（道外事例）

- ・地域の公共交通機関を維持することを目的に、自治体や地域の商工業者、自動車学校、教育機関等と連携し、バス運転手を養成するための職業訓練校を設置して、大型二種免許保有者を確保する。

正社員としての採用（道内・道外事例）

- ・従来、バス運転手の採用については、当初は嘱託や契約社員など有期雇用で採用する例が多かったが、当初から正社員として契約する。これにより、求職者は安心して応募することができるようになり、より人材の確保がしやすくなる。

②人材育成の仕組みづくり

バス運転手にとって最も重要なスキルは、運転の技術である。安全な運行を維持し、将来的にも質の高い運転手を確保していくためには、採用した運転手を自社内で育成していく体制の構築が重要である

【考えられる取組】

- ・ 高校新卒者の育成
- ・ 研修制度の充実
- ・ 優良な運転手に対する表彰制度の制定
- ・ 運転技術の向上に応じた評価制度の導入 等

【取組事例】

高校新卒者（21歳未満）の新規採用と育成（道内・道外事例）

- ・ 高校の新卒者は21歳未満であり、大型二種免許を取得することができない。このため、バス運転手として採用することはできないが、大型二種免許の取得が可能となる年齢になった際に大型二種免許を取得することを前提に採用し、大型二種免許の取得が可能となるまでの期間は、社内の他の業務に携わりながら自社の運転手として養成する。

きめ細かな表彰制度の制定（道外事例）

- ・ 無事故無違反表彰、無遅刻無欠勤に対する出勤表彰の実施や、運転技能コンテストや接客サービスコンテストの結果に対する表彰など運転手の業務の内容に応じた表彰制度を設けることにより、運転手が目指すべき目標を明確に示すことに繋げている。

運転技術の向上に応じた評価制度の導入（道内事例）

- ・ 運転技術に応じて運転手をランク付けし、給与等と連動する仕組みを構築。運転技術の評価は随時実施し、高い技術を有する運転手は定期的な昇給・昇格等とは無関係にランクを上げていく。一方、一定期間の経過後もランクが上がらない運転手については、会社が費用を負担して自動車学校での教習を受講し、運転技術を磨いていく。

(4) 生産性の向上

①乗合バスにおける収益機会の増加

バス事業のうち、乗合バスについては、人口減少の進展を背景に輸送人員が減少していくことは不可避である。このため、従来は対象としていなかった需要を新たに掘り起こすことを通じて、収益機会の増加を図っていくことが求められる。

【考えられる取組】

- ・ 物流事業者と連携した乗合バスでの貨客混載
- ・ 病院の送迎バスやスクールバスなど、利用者が限定されるバスの運行受託
- ・ 観光客の利用促進 等

【取組事例】

物流事業者と連携した乗合バスでの貨客混載（道内・道外事例）

- ・ 宅配事業者の営業所付近で荷物を乗合バスに積み込み、距離の離れた別の営業所付近までの荷物輸送を乗合バスが行う。

②IT機器等の導入による運転手の負担軽減

運転をサポートする機器を導入することにより、比較的経験の浅い運転手でも多くの路線を運転することが可能となり、既存の運転手の生産性を高めることができる。

【考えられる取組】

- ・ 運転をサポートする機器の導入
- ・ 小型車両やオートマチック車両の導入 等

【取組事例】

運転をサポートする機器の導入（道内事例）

- ・ 交差点や停留所の手前で運転手にしか聞こえない音声ガイダンスが流れる仕組みを車両に搭載。これにより、その路線に不慣れな運転手の負担を軽減し、より多くの運転手がさまざまな路線を運転することが可能となる。

オートマチック車両の導入（道外事例）

- ・ マニュアル車両に比べて運転のしやすいオートマチック車両を導入することにより、比較的経験の浅い運転手であっても、不安を抱えることなく運転に集中することが可能となる。

**運輸業(乗合バス・貸切バス)の働き方改革の推進に向けて
(概要版)**

【ほっかいどう働き方改革支援センター運営事業委託業務】

平成 31 年 3 月

◆事業委託者

北海道経済部労働政策局雇用労政課
札幌市中央区北3条西6丁目

◆事業受託者(内容に関する照会先)

「ほっかいどう働き方改革支援センター運営事業」受託コンソーシアム代表者
株式会社道銀地域総合研究所 地域戦略研究部
札幌市中央区大通西4丁目1番地 道銀別館ビル
TEL:011-233-3562 FAX:011-207-5220