

バスの運転者の確保及び育成に向けた検討会 とりまとめ

平成 26 年 7 月

1. はじめに

バスは、乗合・貸切あわせて年間 44 億人もの人々に利用され、通勤・通学等の日常生活や観光輸送など、重要な役割を担っている。しかしながら、人口減少やモータリゼーション化等を背景として、輸送人員が減少するとともに、事業者の経営状況が悪化し、乗合バス事業者の約 7 割が赤字となっている。これに伴い、乗合バスの路線廃止が進み、乗合バス事業者の経営破綻も各地で発生している。

他方、労働集約型産業であるバス事業については、近年の人口減少・高齢化の進展を背景として、構造的に運転者不足の問題を抱えてきた。こうした中、雇用環境の改善等を背景として、社会全体において人材不足が深刻化し、運転者の安定的な確保はより一層困難となっていることから、将来的には、地域の足を支える生活路線を現行の水準で維持していくことも困難となる事態が危惧されるに至っている。また、高速道路網の充実や新高速乗合バス制度の創設等を背景に、都市間の高速バス需要は順調な伸びを示しており、さらに、訪日外国人 2,000 万人を見据えて今後はインバウンド輸送に係る需要も大幅に伸びていく見通しにあること等も踏まえると、運転者不足を解消し、安定的な確保・育成を実現していくことが焦眉の課題となっている。

このため、平成 25 年 12 月、自動車局では、学識経験者、バス事業者、労働組合、自動車免許教習所、就職産業、高等学校、観光産業、地方公共団体等による「バスの運転者の確保及び育成に向けた検討会」を設置し、検討を進めてきた。検討会は計 3 回開催し、この間、既存の文献・データ等の調査のほか、バス事業者やバスの運転者に対するアンケートやヒアリング、求職者に対するアンケート、さらには他業種における先進事例の調査等も行い、実態をきめ細かく把握しながら、検討や議論を行ってきたところである。

今般、その検討結果として、課題を整理し、課題の解決に向けた対策をとりまとめるものである。

2. バスの運転者を巡る現状

(1) バス事業の就業実態の動向

バスの運転者数は、この 10 年間はほぼ横ばいで推移（約 13 万人）しているものの、長期的には、乗合バスの運転者数は減少傾向にあり、一方で、運転者一人当た

りの総走行キロは増加傾向にある。女性のバス運転者は増加傾向にあるが、運転者全体に占める比率は未だ 1.4%であり、全産業平均（43%）を大きく下回っている。

平均年齢は、この 10 年間で上昇し（45.9 才 → 48.3 才）、全産業平均（42.0 才）を大きく上回り、6 人に 1 人が 60 歳以上となっている。また、労働時間数も、全産業平均と比べて長時間化の傾向（バス：209h/月、全産業平均：177h/月）にある。他方、有給休暇の取得率が全産業よりも高いというのは、バス運転者の労働形態の一つの特性と言える（バス：約 13 日/年、全産業：約 9 日/年）。

年間所得額は全産業平均を約 6.2%下回っている（バス：440 万円、全産業平均：469 万円）。ただし、若年層（34 歳以下）の年間所得額では全産業平均よりも高水準となっている。これは、全産業平均で見られ、かつてはバス事業でも見られた「年齢とともに年間所得額が右肩上がりとなる」というパターンから、「年齢が上がっても年間所得額は大きくは増えない」というパターンに変化したことを示している。この要因の一つとして、正社員割合が低下（平成 14 年：89.9%→平成 24 年：69.7%）していること、子育て世代に給与を手厚く配分していることなどがあると考えられる。

営業用バスの運転に必要な大型二種免許の保有者数については、減少傾向にあり（大型：112 万人 → 101 万人）、特に生産年齢人口の中核を占める 59 歳以下では、平成 25 年は平成 13 年よりも約 30%減少し、40 歳未満のシェアは全体の 10%に満たない。

(2) バスの運転者の不足の状況

本検討会が実施したバス事業者に対するアンケート・ヒアリング（以下「バス事業者アンケート等」という。）によると、アンケート・ヒアリング対象の事業者 35 社の 97%が「運転者不足による影響を実感している」と回答している。また、平成 23 年度に日本バス協会が実施したアンケートにおいても、200 両以上の大規模事業者の 7 割強が「現在運転者が不足」と回答し、「5 年後に不足」を合わせると 8 割以上が「不足」と回答している。

こうした運転者不足の影響は、特に貸切バスや高速バス等の高収益部門で顕在化しており、バス事業者アンケート等においても、約 70%の事業者が「運転者不足により貸切バスの受注機会の喪失や高速バスの増便の断念を経験している」と回答している。このほか、休日の減少や時間外勤務の増加といった影響も現れている。

3. バスの運転者不足に係る具体的な課題

バスの運転者不足の原因としては、まず、バスの運転者を志望する求職者が減少

し、その結果として、バスの運転者として新規に採用する者が減少している問題が挙げられる。これに加え、既に採用されているバスの運転者が早期に高い確率で離職するという問題があり、両者が相俟って、バス事業者におけるバスの運転者不足の問題が生じているものと考えられる。

これらの「志望者・採用者の減少」と「離職率の高止まり」のそれぞれに対応する観点から結果等をより詳細に分析すると、具体的な課題を以下のとおり整理することができる。

(1) 志望者・採用者の減少への対応の観点

i) 若年・壮年男性（伝統的な採用対象）に係る課題

①戦略的なリクルート（募集・採用活動の刷新）

バス事業者アンケート等によれば、「事業者全体の60%は新卒採用を行っておらず」、新卒採用を行っている40%の中でも、「学校への直接募集を行っている」事業者はその約1/3にあたる14%に留まり、結果として全体の60%は「応募がなかった」と回答している。中途採用についても、ハローワーク、会社のホームページ、バス車両への掲示といった従来型の募集活動に留まっている実態が明らかになった。また、本検討会が実施したバス運転者に対するアンケート（以下「バス運転者アンケート」という。）によれば、運転者の約25%は複数のバス事業者で勤務した経験があり、バスの運転者になる前の職業は、トラック運転者（40%）、タクシー運転者（10%）が多かった。検討会の中では、このような実態について、「就職活動中の学生の情報収集能力には限りがあり、一種の営業活動とも言える採用活動において、アプローチが不足している」、「バス会社の経営の安定性やブランドイメージなどが伝わっていない」といった指摘や、「路線バス、高速バス、貸切バスの間でのジョブローテーションによるキャリアパス」や「路線バスと高速・貸切バスを分離したキャリアパス」など、キャリアパスの多様化・多重化に係る指摘もなされた。また、「高校卒の新卒採用に際しては、進路指導で求人票をなめるように見るため、求人票の内容が全てであるのに、これに対応した取り組みが見られない」との指摘がなされたほか、高等学校卒業者については、新卒採用時から大型二種免許を取得して運転者の業務を開始できるまでの3年間の業務をどのように整備・確保するかが課題となり、大学卒業者にはこうした制約のないことから、「大学卒業者の採用も有効」との指摘もあった。

このように、新卒よりも他の運転業種や同業他社からの中途採用を重視し、中高年層の男性労働力に依存した状態が続けば、将来的にこうした層の大量離職後に深刻な労働力不足に陥る懸念もあり、事業者において、新卒採用の強化やバス

事業の強みのPRをはじめとする募集・採用活動の刷新を図り、他産業に対する競争力を強化する「戦略的なリクルート」を行う必要がある。

② 自社養成体制の充実

高等学校卒業者や大学校卒業者等の新卒での採用を強化する場合、未経験者も含め、バスの運転者を着実に育成することが必要となってくるが、バス事業者アンケート等によれば、大型二種免許取得支援制度を設けている事業者は全体の54%に留まっている。他方、本検討会が実施した求職者に対するアンケート（以下「求職者アンケート」という。）によれば、バス運転者への応募意向のあった回答者（全体の7%）の72.4%が大型二種免許を保有しておらず、職を選ぶ際に重視している点として「未経験者も安心して働ける（23.5%）」「研修制度充実（19.8%）」を多くあげている。また、他業種における先進事例では、介護業界等において「若手職員によるチューター制度」を導入している事例も見受けられた。検討会では、このようなアンケート結果を踏まえ、大型二種免許取得支援制度の更なる活用の必要性や「キャリアアップ助成金」等の公的支援の活用についての指摘がなされるとともに、高等学校卒業者の新卒採用時から大型二種免許を取得して運転者の業務を開始できるまでの3年間について、運転業務以外のいわゆる「バックヤード業務」をどのように整備・確保し、人材育成につなげていくかということの重要性も指摘された。

これらを踏まえると、バス事業者においては、自社による運転者の養成制度の普及拡大や充実を図るとともに、各社における自社養成の成果を損なうこととなる他の事業者による意図的な引き抜きについて効果的に抑止することも必要と考えられる。

③ 若年層向けPRの強化

求職者アンケートによれば、求職者の60%は「バスの運転者という職業に魅力を感じない」と回答している一方、バス事業者アンケート等によれば、事業者の採用促進の取り組みとして、「職場体験（17.1%）」「イベントへの出展（14.3%）」「バスの乗り方教室（8.6%）」「学校訪問（5.7%）」が行われているものの、いずれも比較的少数に留まっている。検討会ではこれらについて、「そもそも若年層がバス運転者になれるというイメージを持っていないのではないか」、「事業者において高校生、大学生の嗜好を的確に捉えていないのではないか」といった指摘がなされた。

バス事業者が世代を超えて中長期的に事業運営を持続させていくためには、バ

又事業に対する関心や関わりを持たない大多数の若年層に関心を持ってもらい、運転者を志向する可能性のある層を少しでも広げることが不可欠であることから、就職活動を控えた年齢層を中心に若年層向けに職業としてのバス運転者に関心や興味を喚起するためのPRの強化が必要である。

④健康な高齢者の活躍の促進

検討会においては、人口減少社会の中で着実な成長を実現していく観点から、「高齢者の活用は運転者不足の解消に必ず効果がある」といった指摘があったところであり、高齢者の雇用や年金等の制度の運用に留意しつつ、健康な高齢者の活躍を促進することが重要である。

⑤大型二種免許の取得環境の改善

先述のとおり、営業用バスの運転に必要な大型二種免許の保有者数は、その減少と高齢化が進んでいるところ、その取得については、かつてのように運転免許試験場のみでなく、運転免許教習所でも可能となった一方、検討会においては、「（主に地方部で）取得できる教習所が少ない」「取得費用が高い」といった指摘や、「オートマチック車の普及によって、マニュアル車の運転は技術的にも相対的に難しくなっている」との指摘があった。したがって、地方部を中心に一定の困難を伴う大型二種免許取得環境について、その改善を図ることが必要である。

⑥職業・職種としての総合評価の着実な改善

職業としてのバス運転者には、先述のとおり、年間所得や労働時間等の労働条件の一部の面で他産業に比べて厳しい面があるが、一方で、年間所得についても34歳以下の若年層では全産業平均より高いこと、有給休暇の取得率は全般的に全産業平均を上回っていることなどの一面もある。また、定時定路線で運行する地域の路線バスについては、時間外勤務や超過勤務の可能性が少なく、仮に短時間勤務制などが導入されれば、拘束時間の長さを懸念する女性にとっても働きやすい職場となる可能性があるといったように、職業・職種としての魅力を一部の労働条件の厳しさのみによって判断することは必ずしも適切ではないと考えられる。

バス運転者アンケートによれば、バス運転者自身も同様に考えていることが窺え、バス運転者の約70%が「職業に誇り」を感じていると回答しているほか、そのやりがいとして「お客様の感謝の声（63.2%）」や「我が国の人流を支える社会的意義（16.2%）」を挙げている。検討会においても、「年間所得水準は他の

サービス産業に比べればそれほど悪くはなく、最近はその産業でも離職率は高くなっているのが一般的」、「バスへの憧れ、誇りといった良い点を維持していくことも重要」との指摘がなされた。

このように、職業・職種としてのバス運転者については、一部の労働条件のみならず幅広い観点で総合評価することが極めて重要であり、採用の拡大や離職の抑制を図っていく上でも、労働条件のみならず、意欲ややりがいなども含めて幅広い総合評価の観点から着実な改善を図っていくことが必要である。労働条件についても、不規則な就業形態や長時間労働などの過酷な労働環境についても見直しや改善を進めることで、労働生産性やワーク・ライフ・バランスの向上とともに職業・職種としての魅力の向上につながるものと期待される。

⑦取り組みの共同化の推進

バス事業者アンケート等によると、新卒採用を行った事業者の約60%は応募がなく、学校への直接募集などはあまり行われていない(14.3%)状況であった。また、運転者の育成に関しては、「育成に時間と経費がかかる(17.1%)」「指導者が高齢化・不足している(17.1%)」「指導制度の未確立(17.1%)」との回答が多くを占めている。他方、他業種における先進事例を見てみると、介護業界などでは、「合同での採用活動や人材育成」といった取り組みが行われている。検討会ではこうした実情に対し、「募集・採用活動のほか、運転技術や接客教育のほか、合同での取り組みが必要ではないか」との指摘がなされているところであり、大多数が中小事業者であるバス業界の実情も踏まえ、募集・採用活動、運転者の育成等において、各種取り組みの共同化を推進する必要がある。

⑧バス事業やバス運転者のイメージアップ

先述のとおり、求職者の60%は「バスの運転者という職業に魅力を感じない」と回答しており、その理由としては「事故のリスク(50%)」「労働時間が長いイメージ(49%)」「車内トラブル(41%)」などがあげられている。他方で、バス運転者アンケートでは、約70%が職業に誇りを感じ、約20%が「大型車両を運転するカッコよさ」をやりがいとして挙げ、約60%が「20~30代の若い世代の人たちにバスの運転者になって欲しい」と回答している。検討会においても、「バス運転者に対するマイナスのイメージが広がっているのではないか」、「バス会社の経営の安定性、ブランドイメージ、若年層の年間所得水準の高さなどの強みのアピールがなされていない」といった指摘がなされたところであり、職業としてのバス運転者の強みや魅力を再確認し、これらを効果的に活用してバス事

業や職業・職種としてのバス運転者のイメージアップを図る必要がある。

ii) 女性（採用を拡大すべき対象）に係る課題

①女性の職業としての定着の推進

女性の運転者については、先述のとおり、未だに運転者全体の1%台に留まっており、女性運転者の活躍はまだ一部でしか見られない実情にあるが、本検討会が実施したバス運転者に対するアンケートによれば、「運転職の中でも女性が安心して働ける」、「潜在的に「なりたい」「やりたい」という女性は多い」との声が上がっている。検討会においても、「特に地方部の女性は自動車を運転する機会が多いため、運転業務に違和感を持たない」、「勤務の定時制が確保されている地域の路線バスは既婚女性にとっても働きやすい」といった指摘もあった。

既にバス運転者は女性の職業として幅広く定着している諸外国の例を見るまでもなく、運転者不足に直面している我が国のバス事業において女性運転者の本格的な定着や大幅な増加を図っていくことは喫緊の課題であり、この場合、地域の路線バスなど女性が活躍しやすい事業部門を特定することにより、戦略的に取り組んで行くことが必要である。

②女性運転者のための勤務体系・社内インフラの整備・充実

バス事業者アンケート等によれば、女性運転者の採用拡大を進めることを意図して約70%の事業者が更衣室・トイレなど設備面での一定の対応をしているが、「短時間勤務の導入（20%）」「健康管理（5.7%）」「休暇制度（5.7%）」など、女性が安心かつ快適に働ける工夫をしている事業者は一部に留まっている。また、バス運転者アンケートによれば、「家族との時間を計画的に取れるようにして欲しい」「拘束時間を短くして欲しい」「体力的な違いや体調管理の難しさを理解して欲しい」といった声があげられている。

検討会では、「多くの女性は時間外勤務や超過勤務への対応が困難であり、バス事業者においてそのような事情は考慮していないのではないか」、「運転業務に特有な作業について女性に対する社内の技術的支援体制が不十分なのではないか」といった指摘がなされたところであり、バス事業者が女性運転者の定着・大幅増加を図っていく上では、勤務体系や社内インフラについて働く女性の目線で徹底的に見直し、ハード・ソフトの両面から女性が働きやすい労働環境を整備することが必要である。

③女性向けのPRの強化

以上のほか、検討会では、「そもそも女性がバス運転者になれるというイメージを持っていないのではないか」、「安定した収入や大型二種免許取得の支援など、女性に対するバスの運転者の魅力のPRが不十分ではないか」といった指摘がなされた。このように、女性運転者の着実な増加を図っていく上では、事業者において、女性向けに特化させてバスそのものや職業としてのバス運転者に関するPRを強化する必要がある。

- ④大型二種免許の取得環境の改善（再掲）
- ⑤職業・職種としての総合評価の着実な改善（再掲）
- ⑥取り組みの共同化の推進（再掲）
- ⑦バス事業やバス運転者のイメージアップ（再掲）

（2）離職率の高止まりへの対応の観点

i) 待遇改善の課題

①労働条件の改善

先述の通り、職業としてのバスの運転者には様々な強みや魅力があり、これらが運転者自身によって認識されているが、年間所得や労働時間といった点で全産業平均に比べて低い水準にあることは紛れもない事実である。これまで、労使一体で適正な賃金の確保に向けた取り組みが行われてきたものの、検討会においては、「年間所得はトータルとしては低く、収入に目を向けた議論が必要」といった指摘もなされており、賃金や労働時間を中心とする労働条件の改善に向けた不断の取り組みが必要である。そのためには、バス事業の経営改善に向けて取り組んでいくことが重要であり、その際、特に、地域の乗合バスについては地方公共団体とバス事業者による連携の取り組みが、貸切バスについては平成26年4月に導入された新たな運賃・料金制度の定着が重要であり、官民一体となって取り組んでいく必要がある。また、運転者一人当たりの業務量や負担が多くなっている厳しい現状を踏まえ、例えばITを活用した運行ダイヤ及び運転者の配置の適正化・効率化を図ることで、個々の運転者の業務量を削減する取り組みを行うことも重要である。

②キャリアパスの多様化・多重化

バス事業者アンケート等によれば、キャリアパス制度を設けている事業者は43%であった。その具体的内容は「管理職や指導職への昇格」「路線バスから高速・貸切バスへの登用」等であり、「総合職との人事交流」の導入事業者は31%

に留まっていた。これらについて、検討会においては、「路線バス、高速バス、貸切バスの間でジョブローテーションすることにより、一企業の中でスキルアップしていくことが望ましい」との指摘があった一方で、「路線バスの運転業務と高速バス・貸切バスの運転業務の間には大きな違いがあり、両者に対する適性や好みは運転者によって明確に分かれることから、路線バス運転者と高速・貸切バス運転者を分けて考えるべき」との指摘もあったところであり、実情に合わせて創意工夫を凝らしながら、運転者にとって魅力のあるキャリアパスの多様化を図っていくことが必要である。

③報償制度

バス事業者アンケート等によれば、86%が「バス運転者の定着に向けた取り組みを行っている」と回答しているが、「目標を持てる賃金・役職制度（11.4%）」「表彰制度（8.4%）」等を導入している事業者は少数に留まっている。また、バス運転者アンケートによれば、職業としての魅力改善のためには「給与を増やす（70%）」との回答が一番多かった。他方、他業種における先進事例を見てみると、トラック業界において「多様な項目の評価により給与やボーナスに反映する事例」なども導入されているところであり、運転者の高い意欲や士気を維持・確保し、離職の抑制を図っていく上では、安全運行やサービス向上への貢献を適切に評価しながらその結果に基づき給与やボーナス等の中で報償する制度の導入について、検討や取り組みを進めていく必要がある。

ii) 意欲や士気の向上等の課題

①対利用者や社内のコミュニケーション

先述のとおり、バス運転者は「職業に誇り（73.3%）」を感じ、「お客様の感謝の声（63.2%）」にやりがいを感じている一方で、バス事業者アンケート等によれば、「乗客の扱いに苦慮している運転者の離職」も課題として挙げられている。また、定着に向けた取り組みとしては「（声かけの重視・充実などの）コミュニケーション強化（42.9%）」が多く挙げられているが、「小集団行動（11.4%）」「コーチング（5.7%）」といった制度的な取り組みは進んでいない。他方、他業種における先進事例を見てみると、介護・看護業界において、「きめ細やかな個人面談の実施」や「カーデックスシステム（患者情報・治療内容の看護師間でのカードによる情報伝達）の導入」などが行われている。

これらを踏まえ、安全運行やサービス向上に向け、対利用者や従業員同士のコミュニケーションを重視して、その活発化を図っていく必要がある。

②従業員満足度（ES）の向上

バス運転者アンケートによれば、職業としての魅力を高めるため、「給与を増やす（70%）」ほか、「労働時間の短縮（32.7%）」「休日・休暇を増やす（32.7%）」「福利厚生充実（9.7%）」「制服・車両など魅力向上（5.2%）」など様々な指摘がなされている。こうした運転者の声も踏まえ、職業としての魅力を向上させるため、「従業員満足度（ES：Employee Satisfaction）指標」の導入とその計画的な改善を進める必要がある。

また、バス事業者アンケート等によれば、運転者の定着に向け、「労使共催のイベント」「家族会」といった取り組みが一部で行われている。また、「会社の理念や指針を作成し、全職員への浸透を促進する」といった取り組みが、一部のバス事業者のほか、介護業界などでも行われている。さらに、トラック業界では「トラックドライバー甲子園」という各会社の先進的な取り組みのプレゼンテーションや優良ドライバーの表彰等により、職業としての魅力向上に努めている。

バス業界においても、これらの事例を参考に、個別の事業者単位、または、業界全体として、活性化・魅力向上のための取り組みを強化する必要がある。

4. バスの運転者の確保及び育成に向けた対策

(1) バス事業者及び事業者団体が講ずべき対策

3. による「具体的な問題点」と「課題」の整理を踏まえ、それぞれの項目について、バス事業者及び事業者団体は、以下の「対策」を講じていくべきである。

i) 志望・採用者の減少への対応

①若年・壮年男性向けの対策

イ.戦略的なリクルート（募集・採用活動の刷新）に係る対策

募集・採用活動を刷新し、他の産業に対する競争力を強化するため、以下のような具体的取り組みにより、個別の事業者単位で、または、業界をあげて、「戦略的なリクルート」を行う必要がある。

● 求人方法の見直し

- 求人票の早期提出・記載内容の改善、求人情報サイト・人材紹介サービス等の積極的活用

● 採用募集広告の改善

- キャッチコピーや求人広告のデザインの刷新

● キャリアパスの明確化・多様化・多重化

- 入社後の教育・研修制度、資格取得までのプロセスを明確化

- 貸切・高速バス運転者と路線バス運転者の区分化
- インターンシップの活用
- 専門学校等と提携したインターンシップの活用による採用拡大
- 教師、高校生等への働きかけ・PR強化
- 高校、専門学校、大学、全国高等学校長協会等への働きかけ・PR活動
- 除隊後の選択肢としてのバス事業者への転身に関する自衛官向け周知活動
- 復職支援、相談窓口の設置
- 業界団体による有資格者届出制度の創設
- 採用に関する相談窓口の設置

□.自社養成体制の充実に係る対策

バスの運転者を着実に育成するため、以下のような具体的取り組みにより、他の事業者による引き抜きが運転者の自社養成の阻害とならないことにも配慮しつつ、自社による運転者の養成の充実に努めるべきである。

- 自社養成制度の拡充
- 免許取得費用に対する助成制度の充実・積極的な活用、「キャリアアップ助成金」等の公的支援の活用
- 自社養成施設の充実
- 未経験者に対するフォローアップ体制の充実
- 若手職員によるチューター制度・研修制度の充実
- 高等学校新卒者に対する「バックヤード」の整備
- 運行管理、整備、営業等における運転者候補の高等学校新卒者の活用
- 採用・育成に関する共通ガイドラインの策定

ハ.若年層向けのPRの強化に係る対策

若年層の新規就労を促すため、以下のような具体的取り組みにより、就職活動を控えた若年層向けのPRを強化すべきである。

- バス事業の強みのPR
- バス事業の強み（経営安定性、地域社会におけるブランド力等）を意識した採用戦略の策定
- 若手運転者のイメージ拡大
- 若手運転者によるバス運転業務のPR活動の実施
- 小・中学校への啓蒙活動
- 出前講座やイベントにおけるPR

- DVD や紙芝居等の PR ツールの作成・見直し

二.健康な高齢者の活躍促進に係る対策

人口減少社会の中で着実な成長を実現する、また、誰もが生涯現役で活躍できる社会を構築する観点から、健康な高齢者の活躍を促進するべきである。

- 高齢者の生活習慣や特性を踏まえた事業部門への採用
- ソフト面の体制の整備
- 短時間勤務の導入促進、年金繰り下げ受給の活用

ホ.大型二種免許取得環境の改善に係る対策

大型二種免許の取得環境の改善を図るため、以下のような具体的取り組みにより、事業者単位、または、事業者同士の連携・業界単位で、大型二種免許取得に係る支援を充実すべきである。

- 大型二種免許取得の支援
- 免許取得費用に対する助成制度の充実・積極的な活用
- 自社養成施設への他社従業員の受入

ヘ.職業・職種としての総合評価の着実な改善に係る対策

持続的な労働力の確保に努めるため、不規則な就業形態や長時間労働などの過酷な労働環境の改善を進めていくことが、「働き方」を変えていくことにつながることに留意しつつ、以下のような具体的取り組みにより、新たな視点も取り入れながら、バス事業者、または、バス運転者という勤務先・職種としての総合評価の着実な維持・改善を図っていくべきである。

- バス事業の強みのPR
- バス事業の強み（経営安定性、地域社会におけるブランド力等）を意識した採用戦略の策定、等
- ワーク・ライフ・バランスの向上
- 夜勤・交替制勤務に関するガイドラインの作成
- 短時間勤務の導入、等

ト.取り組みの共同化の推進に係る対策

中小事業者が中心となっているバス業界の実情も踏まえ、以下のような具体的取り組みにより、募集・採用活動、運転者の育成等において、共同化の取り組みを推進すべきである。

- 共同募集・採用・育成の実施
- 地域内の複数バス事業者による共同での募集・採用・育成の実施
- 業界団体等による就職説明会等の実施

チ.バス事業やバス運転者のイメージアップに係る対策

バス業界やバス運転者の強みや魅力を広く一般においても認知し、理解してもらうため、以下のような具体的取り組みにより、イメージアップを図る必要がある。

- バス業界やバス運転者のイメージアップ
 - イベント、マスメディア・エンターテインメント（映画・ミュージカル等）を通じた PR
- バス事業に対する認知度・理解の向上
 - 大学講座の開設やセミナー、シンポジウム等の開催

②女性向けの対策

イ.女性の職業としての定着の推進に係る対策

従来十分に採用がなされてこなかった女性の新規就労を促し、本格的な採用に向け、以下のような具体的取り組みにより、その採用を図るべき事業部門を特定していくべきである。

- 女性の生活習慣や特性を踏まえた事業部門への採用
 - 路線バスやコミュニティバスなどの地域内の定時定路線における本格採用
 - 綺麗なデザインのバス車両・制服による丁寧なサービスの提供

ロ.女性運転者のための勤務体系・社内インフラの整備・充実に係る対策

女性の本格的な採用に向け、女性が働きやすい職場を提供するため、以下のような具体的取り組みにより、勤務体系や社内インフラについて、女性目線を徹底して見直すべきである。

- 女性向け設備の整備・改善
 - 営業所等における男女別の休憩施設・更衣室・トイレ、企業内託児所等の整備
- ソフト面の受入体制の整備
 - 短時間勤務、健康管理休暇、女性向け技能訓練制度の導入促進

ハ.女性向けの P R の強化に係る対策

女性の新規就労を促すため、以下のような具体的取り組みにより、女性向けのPRを強化すべきである。

- 女性向けのPR活動の実施
 - 女性運転者を採用したバス運転業務のPR活動
 - 女性によるバス運転体験等のイベントの実施
- 業界横断的なプロモーション
 - タクシー業界やトラック業界と共同したプロモーションの実施
- 女性好みのバス車両や制服などの導入

ii) 離職率の高止まりへの対応

①待遇改善の対策

イ.労働条件の改善に係る対策

年間所得や労働時間といった点で全産業に比べて低い水準にあることを踏まえ、以下のような具体的取り組みにより、労働条件の改善に向けた不断の取り組みを進めるべきである。

- バス事業の経営改善に向けた取り組み
 - 交通政策基本法及び地域公共交通活性化・再生法の一部改正を踏まえた地方公共団体と連携した地域公共交通網再編等による適正な路線・ダイヤの設定
 - 貸切バスの新たな運賃・料金制度の定着による安全コストを反映した運賃・料金の収受
- 官民一体となった継続的な労働条件の改善に向けた取り組み
 - 安全運行・労働時間等の基準の遵守徹底
- 効率的な運転者の運用
 - 連節バスの導入によるワンマン運行化、繁閑の季節波動が異なる事業者間での運転者の相互出向、ICカード・バスロケーションシステム等のデータ分析を踏まえた運行ダイヤ及び運転者配置の適正化・効率化、バス車両の連結化に係る技術開発・課題整理

ロ.キャリアパスの多様化・多重化に係る対策

求職者の多様なニーズを踏まえ、以下のような具体的取り組みにより、キャリアパスの多様化を進めるべきである。

- 多様なキャリアパスの設定
 - 運転者、運行管理、整備、事務（営業、企画）等の中の人材交流制度の導入
 - 貸切・高速バス運転者と路線バス運転者の区分化

八.報償制度の活用に係る対策

安全運行やサービス向上の取り組みに対するやる気を引き起こし、運転業務に対するやりがいを保たせるため、以下のような具体的取り組みにより、安全運行やサービス向上への貢献を適切に評価して報償する制度の導入を促進すべきである。

- ES（従業員満足度）を向上させる報償制度の導入
 - 安全運行やサービス向上への貢献への給与面での厚遇
 - 優良企業や優良運転者に対する「表彰制度」

②意欲や士気の向上等の対策

イ.対利用者や社内コミュニケーションの活性化に係る対策

報償制度と併せて、安全運行やサービス向上の取り組みに対するインセンティブを高めていくため、以下のような具体的取り組みにより、利用者や従業員同士のコミュニケーションの活性化を図っていくべきである。

- 利用者とのコミュニケーションの強化
 - 利用者等によるモニター会議の導入
- 従業員同士のコミュニケーションの強化
 - 個人面談、小集団行動、班会議、カードックスシステム

ロ.従業員満足度（ES）の向上

バス運転者という職業の魅力を、従業員の目線での確に評価し、継続的に確認し、その上で、事業者単位、または、業界全体として、事業の活性化や魅力、従業員の満足度の向上に向けた取り組みを強化すべきである。

- ES 指標の導入・改善
 - バス運転者向けの「従業員満足度（ES : Employee Satisfaction）指標」の導入・フォローアップ
- 業界の士気向上に向けた取り組みの実施
 - 「居酒屋甲子園」「トラックドライバー甲子園」等を参考にした取り組み
 - 社会科見学、家族の職場見学、ファミリーデー等の導入
 - 誇りややりがいの維持・向上に資する職種名の検討

(2) 行政に求められる役割と取り組み

運転者の不足が本格的に顕在化し、バスによる旅客輸送に支障が生ずる事態とな

れば、我が国の国民生活や経済活動に少なからぬ悪影響が懸念されること、また、業界の多数を占める中小事業者による積極的な取り組みを促す上では行政の関与が効果的と考えられること等を踏まえれば、国土交通省においてバス事業者による取り組みをしっかりとサポートする必要がある、具体的には、以下の取り組みを行うべきである。

なお、免許制度については、全国各地の大型二種免許の取得環境を巡る状況を把握しながら、引き続き警察庁において適時適切な運用や検討が行われるよう密接な連携を図っていくべきである。

i) 先進的な取り組みに対する支援

(1) に掲げた対策を先進的に取り組むバス事業者に対し、国土交通省は必要な支援を実施することを検討すべきである。また、取り組みを通じて得られた成果から、効果的な事例を抽出して、ガイドラインとして取りまとめることにより、他の事業者への幅広い普及を促進すべきである。これらを通じて、各事業者がガイドラインを参考としながら自社の創意工夫も交えて労働力確保に取り組むことで、業界全体の労働力不足の緩和・解消が促進されることが期待される。

ii) 優良事例の「見える化」とPR活動の実施

バス事業者による優良事例の表彰制度、地方運輸局のブロック毎に実施するリレーシンポジウム等の開催により、優良事例の「見える化」を図り、普及を加速化させるべきである。また、運輸支局は、各地域に根ざした行政機関として、地域の大学や高校等の学校関係者や学生にも広く周知・参加を促すことで、自動車運送事業等に対するイメージの改善を同時に図るとともに、バスの運転者が若年層の進路の一つとして選択されるよう、事業者による積極的な働きかけ・PRのバックアップを図るべきである。

iii) 地方運輸局及び運輸支局への相談窓口の設置

バス事業者が具体的な対策を講じるにあたっては、対策に係るノウハウの不足や、多様な関係者との調整の課程で、特に中小のバス事業者が単独で取り組みを進めることが困難となる事態が想定される。このため、地方運輸局及び運輸支局に「バス運転者の採用・定着相談窓口」を設置して事業者の個別相談に対応する体制を構築し、各地域の事業者団体とも連携して、バス事業者の取り組みを支援すべきである。

iv) 地域毎の官民学連携体制の推進

さらに、地域におけるバスの運転者の確保及び育成に向け、関係者が一体となって取り組むことが重要であり、地方運輸局及び運輸支局は、地域の事業者団体と連携・協力して、バス事業者のほか、学校等教育機関、地方公共団体、運転免許教習所、職業紹介事業者等労働関係者などによる「タスクフォース」を設置し、地域の実情も踏まえた課題をとりまとめるなどして、個別的な対応を図っていくべきである。

5. おわりに

本検討会では、バスの運転者不足の現状と課題を検証し、今後の対策についてとりまとめを行った。今後、本とりまとめを踏まえ、官民がそれぞれの役割をしっかりと自覚・意識しながら、対策を行っていく必要がある。また、これらの対策の実施状況については、その効果の検証も行いながら、継続的にフォローアップを行っていく必要がある。

さらに、運転者不足の確保及び育成により、持続的な事業運営を可能とする経営基盤の強化に繋げていくためにも、運転者の入職・離職の動態について分析を深め、現在から将来に向けての需給バランスを明らかにしていきながら、必要となる労働力の目標値の設定や、当該目標の達成に向けた事業毎の特性に応じた取り組みについて、今般の対策のフォローアップと併せ、更なる具体化を図るとともに、適時適切に不断の見直しを行っていくことが必要である。