

# 自動車運送事業等における 労働力確保対策について

---

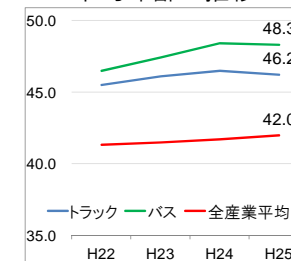
平成26年7月  
国土交通省自動車局

# 1. 自動車運送事業等の人材確保・育成対策

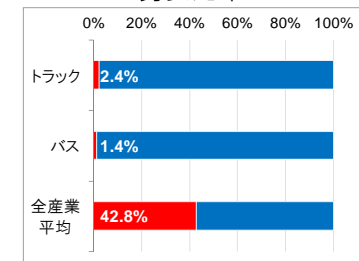
(自動車運送事業等の人材の確保及び育成に向けたプロジェクトチームとりまとめ概要)

- 自動車運送事業等は、**中高年層の男性労働力**に依存しており、将来的に**深刻な労働力不足**に陥る懸念。
- このため、**不規則・長時間・力仕事**といった**業界体質を抜本的に改革**し、最大の**潜在的労働力である女性※**や**若者の就労**を促すため、以下の**3本柱の取組**を総動員。 ※就労希望の女性は315万人

<平均年齢の推移>



<男女比率>



○日本再興戦略 (H26.6閣議決定)

「交通関連産業等における…人材の確保・育成対策を総合的に推進する。」

○骨太の方針 (H26.6閣議決定)

「…運輸業…における人材確保・育成対策を総合的に推進する。」

## 採用から定着まで 一貫した取組

### 【課題】

女性・若者を労働力とみておらず、リクルートや男女別施設の整備等が不十分。

### 【具体的な取組】

- **女性・若者への戦略的なリクルート**
- **定着を促すための労働環境の改善**
  - ・ ワーク・ライフ・バランスの向上
  - ・ ES(従業員満足度)の向上 等
- **女性の活躍のための環境整備**
  - ・ 女性管理職の登用 等
- **キャリアアップシステムの構築**

## 「働き方」を変える 抜本的な取組

### 【課題】

不規則・長時間・力仕事などの過酷な労働環境により、女性・若者の新規就労がほとんどない状態。

### 【具体的な取組】

- **中継輸送の導入による「働き方」改革**
  - ・ 一人の運転者が一つの行程を担うことが当然とされてきた「働き方」を改め、複数人で分担する「働き方」に変えることで、**不規則・長時間労働を解消**。
- **女性向け短時間勤務の導入による「働き方」改革**
  - ・ 男性を前提とした硬直的で長時間の「働き方」を改め、女性向け短時間勤務など**柔軟な「働き方」**に変える。
- **省力化・IT化による「働き方」改革**
  - ・ 先進安全技術等を活用した業務の省力化・IT化により、「力仕事」等の過酷な労働環境を一新。

## 労働生産性を向上させる 輸送効率化の取組

### 【課題】

長時間労働の一方、所得は低水準。この改善には労働生産性の向上が不可欠。

### 【具体的な取組】

- **効率的な運転者の運用**
  - ・ 連節バスの導入やトラックの連結化
  - ・ 繁閑期が異なる事業者間での相互出向
- **非効率な商慣行の是正**
  - ・ 取引先に強いられた荷役作業や過剰な荷待ち時間といった非効率な商慣行を、取引先も巻き込んで是正

**国の支援** 3本柱の取組について、大宗を占める中小事業者に十分なノウハウがないため、**国が先進事例を収集・整理して事業者への普及を図るとともに**、特に「働き方」改革は従来の事業運営方法を抜本的に改めるもので課題も多いことから、**事業モデルの構築を国も支援**。

**制度改革** 運行管理制度のあり方検討、運転者教育の強化、ドライバースキルの「見える化」、外国人技能実習制度の拡充

- ▶ 女性比率が**わずか2%程度**であり、**女性は殆ど皆無**といっている状況。
- ▶ 平均年齢が高だけでなく、40歳未満の**若い運転者が少ない**ことが問題。例えば、40歳未満の運転者の割合は**大型トラックで1/4、バスで1/5**にとどまる。
- ▶ 労働時間が全産業と比較して**1~2割長い**一方で、年間所得は**1~4割低い**。



⇒ 労働条件が悪く、**女性や若者の新規就労が少ない**中で、既に就労している**中高年男性が運転者を続けて**業界を支えているという状態。  
 ⇒ こうした状態が続けば、**現役世代が引退した後、深刻な労働力不足**に陥るおそれ。

		トラック	バス	タクシー	自動車整備	全産業平均
就業構造	運転者・整備要員数	※A 84万人	※C 13万人	※D 34万人	※E 40万人	-
	(女性比率)	※A 2.4%	※C 1.4%	※D 2.3%	※2 ※F 2.1%	※A 42.8% <span style="color: red;">&lt;</span>
	平均年齢	※1 ※B 46.2歳	※B 48.3歳	※B 58.3歳	※E 43.5歳	※B 42.0歳 <span style="color: red;">&gt;</span>
	労働時間	※1 ※B 220時間	※B 209時間	※B 196時間	※B 192時間	※B 177時間 <span style="color: red;">&gt;</span>
	年間所得額	※1 ※B 418万円	※B 440万円	※B 297万円	※B 419万円	※B 469万円 <span style="color: red;">&lt;</span>

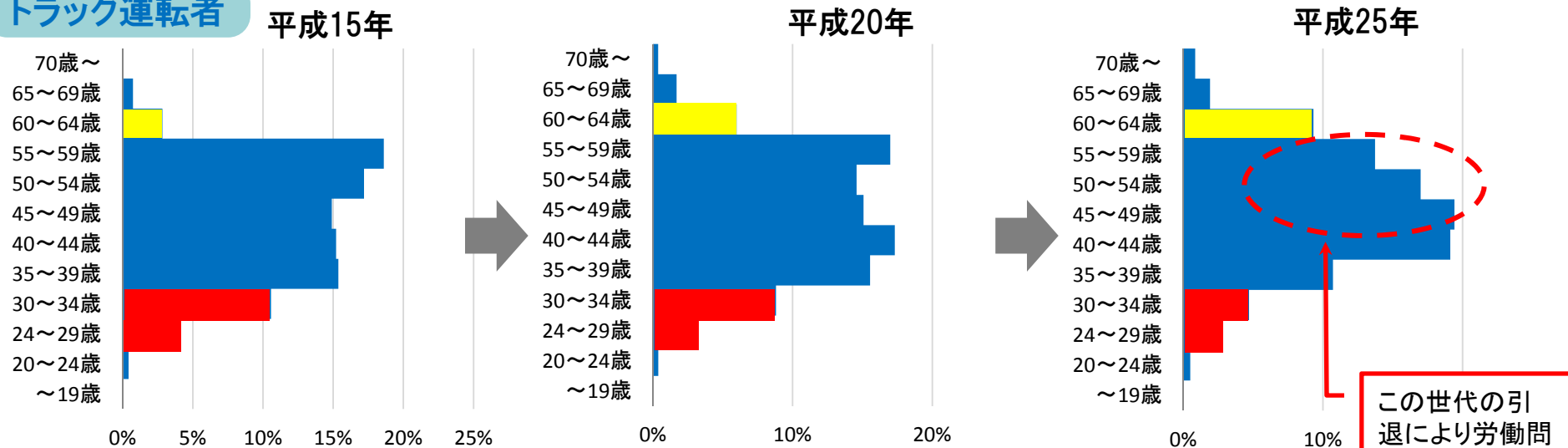
### 【要 因】

- 深夜・早朝や休日などの**不規則**な就業形態
- 長距離トラック・バスの**長時間**拘束
- 荷役作業や整備などの**力仕事**
- 賃金低下**による魅力低下
- 大型・中型・二種免許取得に運転経歴が必要なため、高校新卒者よりも即戦力となる**中途採用を重視**
- 経営者が女性・若者を労働力とみっておらず、**リクルート・労働環境の整備を怠ってきた**こと

※1 大型トラック運転者。  
 ※2 自動車整備専門学校の入学者に占める女性割合。  
 (出典) ※A 総務省統計局「労働力調査」、 ※B 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、  
 ※C 日本バス協会「日本のバス事業」、 ※D 全国ハイヤー・タクシー連合会「ハイヤー・タクシー年鑑」、  
 ※E 日本自動車整備振興会連合会「自動車整備白書」、  
 ※F 全国自動車大学校・整備専門学校協会資料

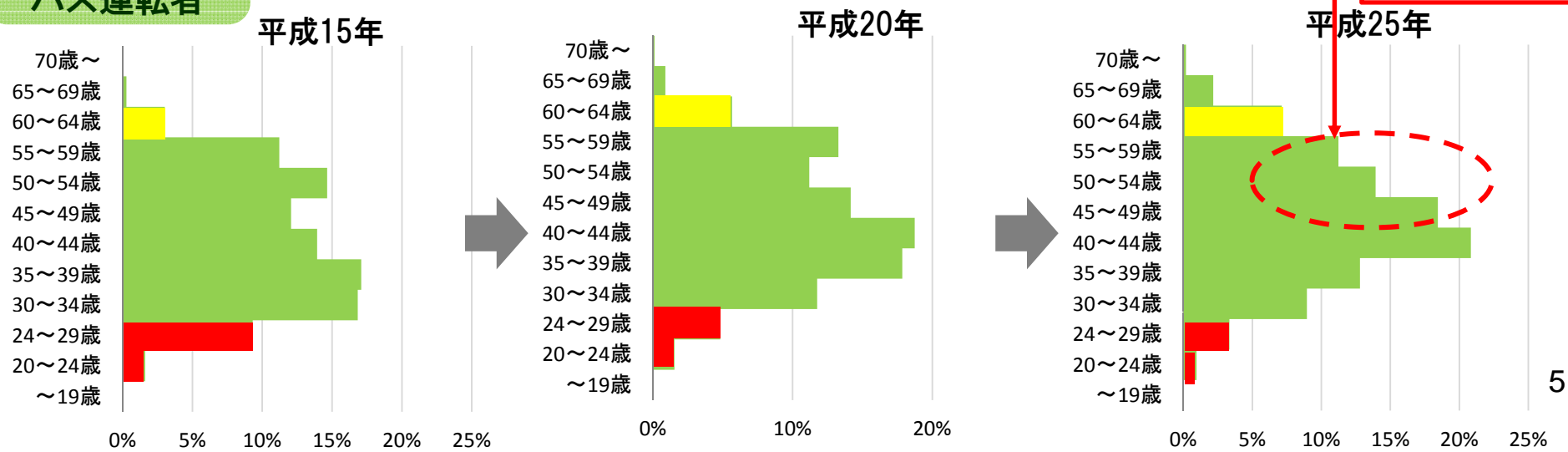
トラック、バスともに、若者(赤色)が減少し、高齢者(黄色)が増加。若者の新規参入が少なく、現役運転者が高齢化していく構造。このままでは、**現役世代が引退した後、深刻な労働力不足**に陥るおそれ。

## トラック運転者



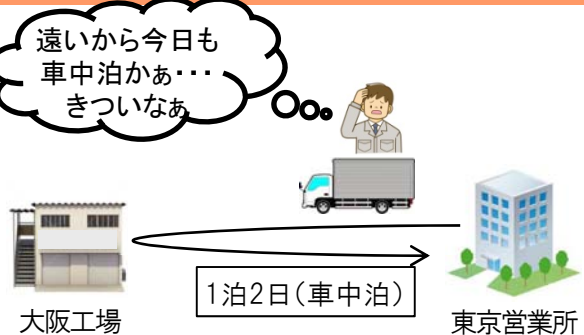
この世代の引退により労働問題が深刻化

## バス運転者



▶ 女性・若者の活用を図る上で、不規則な就業形態や長時間労働の原因となる一人の運転者が一つの行程を担う「働き方」を抜本的に改めることが不可欠。そこで、一つの行程を複数人で分担する中継輸送を導入し、人にやさしい「働き方」に変えることで、女性・若者の活用を推進。

**現状 ⇒ 一人の運転者が一つの行程を担う「働き方」**



遠いから今日も車中泊かあ…きついなあ

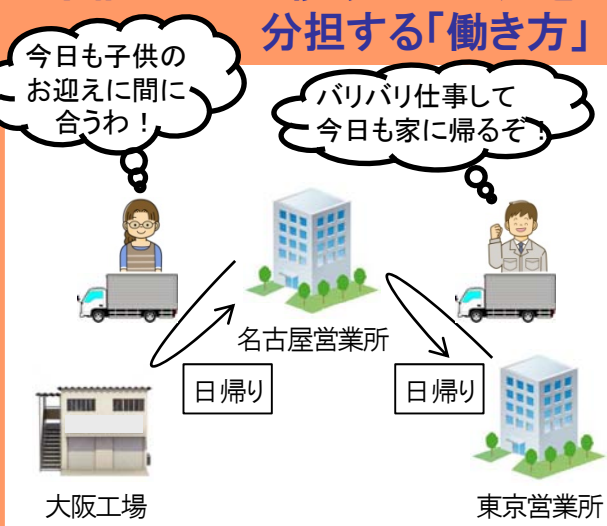
1泊2日(車中泊)

大阪工場 → 東京営業所

「働き方」の抜本的改革

- こうした運送は、運行管理・労務管理が容易であり、運転者の少ない中小事業者でも長距離運送が可能なことから現在の主流。
- こうした「働き方」が、運転者にとって不規則な就業形態や長時間労働といった前時代的な労働環境を強いられている根本的な原因。

**中継輸送 ⇒ 複数人で運送を分担する「働き方」**



今日も子供のお迎えに間に合うわ！

バリバリ仕事して今日も家に帰るぞ！

名古屋営業所

日帰り

大阪工場 → 東京営業所

- 中継輸送の導入により、その日のうちに発地まで帰ることができるようになり、不規則な就業形態や長時間労働を解消。
- 更には、多様な労働ニーズを組み合わせて運送を行うことが可能となり、女性向けの短時間勤務なども可能に。

**課題**

- 労働ニーズと運送ニーズを効率よくマッチングするために、大量の運転者と貨物を扱うことが必要
- そのため、ITを活用して複雑な運行管理と労務管理を効率よく行うことが必要
- 中小事業者が単独で行うことが困難なため、協働して実施することが必要
- 複数の運転者で運送を行うことに伴うコスト増を吸収するための運送の効率化が必要

これらの課題を解消した中継輸送の事業モデルを構築することが必要

このため、官民連携のもと、ITを活用した運行管理・労務管理システムを開発するとともに、当該システムを用いた中継輸送の実証運行を実施

荷物の都合に人をあわせる「働き方」から、**人の都合と荷物の都合をマッチングさせる「働き方」へのパラダイムシフトを実現**



## 戦略的なリクルート

### ○資格・免許取得の支援

- 採用後に、大型免許・二種免許の取得に係る費用を支援【バス・タクシー事業者】
- 学校卒業後にそのディーラーで働くことを前提に、2級整備士の資格取得に係る費用を支援【自動車ディーラー】



### ○事業のイメージアップ

- 北海道・十勝バスの再生を描いたミュージカル「KACHI BUS」を公演
- 子供に対する職業体験(自動車整備士)の場を提供【キッズニア】



## 労働環境の改善

### ○ワーク・ライフ・バランスの向上

- 長時間労働の改善のために、取引先の理解も得ながら納期の緩和や24時間連絡対応を見直し【建設コンサルタント、証券会社】

### ○ES(従業員満足度)の向上

- トラックドライバー甲子園の開催
- 従業員の家族を対象とした職場見学やファミリーデーの実施【バス・タクシー事業者】
- 利用者とのモニター会議の開催【バス・タクシー事業者】



## 女性の活躍のための環境整備

### ○女性向け設備の整備

- 女性用トイレ・更衣室、化粧洗面台の設置や、事業所内託児所の開設【バス・タクシー事業者、専門学校】

### ○女性の登用

- 女性が活躍できる業界を目指して、女性技術者・技能労働者を5年以内に倍増の目標設定【建設業界】

## キャリアアップシステムの構築

### ○キャリア形成プロセスの明確化

- 高等学校・大学で説明会を開催し、会社のビジョンやキャリアパスについてPR【トラック事業者】

### ○多様なキャリアパスの設定

- 一定期間経過後の総合職(営業・企画)とドライバー職のキャリアチェンジ【トラック事業者】

## 1. 日本再興戦略への反映

➤ 「日本再興戦略」改訂2014—未来への挑戦—(平成26年6月24日閣議決定)において以下の内容が盛り込まれたところ。

### 一. 日本産業再興プラン

2-2. 女性の活躍推進/若者・高齢者等の活躍推進/外国人材の活用

(3)新たに講ずべき具体的施策

i)女性の活躍推進

⑩キャリア教育の推進、女性研究者・女性技術者等の支援等

次世代の女性活躍に向け、ロールモデル提示、出前授業などキャリア教育プログラム情報を集約・発信するとともに、女性登用等に積極的に取り組む大学に対する支援、女性研究者の研究と出産・育児等の両立のためのワークライフバランス配慮型研究システム改革、**女性技術者等の育成や就労環境整備等を実行する。**(略)

ii)若者・高齢者等の活躍推進

③人材不足分野における人材確保・育成対策の総合的な推進

医療・福祉、建設業、製造業、**交通関連産業等における雇用管理改善、マッチング対策、人材育成など、若者をはじめとする人材の確保・育成対策を総合的に推進する。**

## 2. 骨太の方針への反映

➤ 経済財政運営と改革の基本方針2014～デフレから好循環拡大へ～(平成26年6月24日閣議決定)において以下の内容が盛り込まれたところ。

### 第2章 経済再生の進展と中長期の発展に向けた重点課題

1. 女性の活躍、教育再生を始めとする人材力の充実・発揮

(3)複線的なキャリア形成の実現など若者等の活躍促進

(生涯を通じて能力発揮できる人材育成、労働市場インフラ整備と人材不足への対応等)

…さらに、労働市場のインフラ整備を進めるとともに、医療・福祉、建設業、**運輸業、造船業等の人材不足が懸念される分野における人材確保・育成対策を総合的に推進する。**(略)

### 第3章 経済再生と財政健全化の好循環

2. 主な歳出分野における重点化・効率化の考え方

(2)社会資本整備

(民間能力の活用等)

…**社会資本整備等を支える技術者、技能労働者等が不足することなく、中長期的な担い手として役割を果たせるよう、建設産業の海外展開の支援も図りつつ、技術者、技能労働者等の処遇の改善、教育訓練の充実強化、建設生産システムの省力化・効率化等を推進する。**



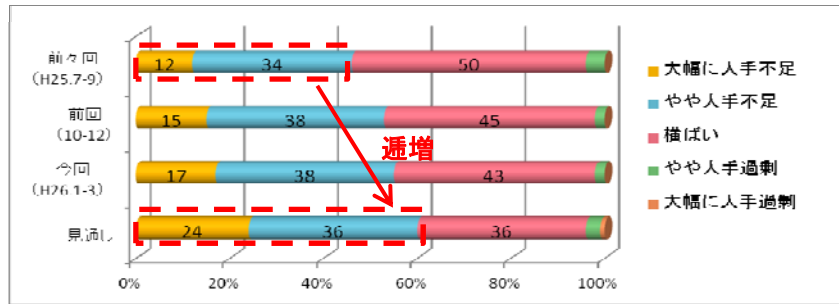
## 2. トラック産業の活性化に向けて

(トラック産業の健全化・活性化に向けた有識者懇談会における活性化関係取組の整理)

# トラック産業の活性化に向けて

- 中高年層の男性労働力に依存した状態であり、将来的に深刻な労働力不足に陥る懸念
- ➡ 適正運賃の収受などトラック産業の健全化に向けた対策の着実な推進により、ドライバーの労働条件を改善
- ➡ 上記に加え、トラックドライバーの確保・育成に向けて、以下のような官民連携による取組を強化

【トラック運送業界の人手不足感】



(公益社団法人) 全日本トラック協会「トラック運送業界の景況感 (速報)」

【就業者の労務環境】

	大型トラック	中小型トラック	建設業	全産業
所得額	416 万円	385 万円	485 万円	469 万円
労働時間	2640 時間	2592 時間	2184 時間	2124 時間
平均年齢	46.2 歳	44.9 歳	44.4 歳	42.0 歳

厚労省「賃金構造基本統計調査」(平成25年)

**課題** トラック業界に対する3Kイメージが一般的に強いことに加え、ドライバーのキャリアアップイメージを描きにくいことが、ドライバー不足の要因の一つと考えられるため、それらの解決に資する取組が必要

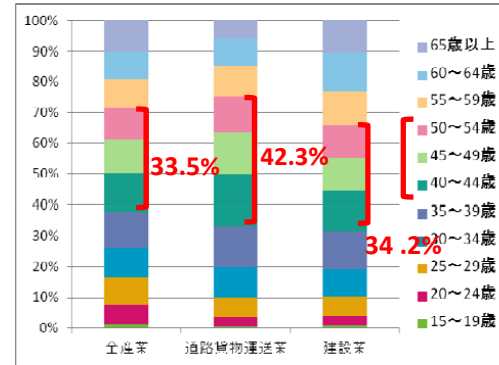
## 業界イメージの改善

- 【取組内容】
- ① 労働環境の整備
  - ② 全ト協HP等で、トラック輸送の社会的意義について発信

## キャリアアッププランの提示

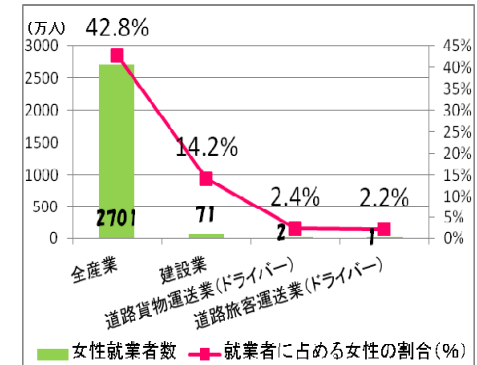
- 【取組内容】
- ① ドライバースキルの「見える化」の具体的枠組を検討
  - ② ドライバー教育の重要性について経営者に啓発

【就業者の年齢構成比】



総務省「労働力調査」(平成25年)

【女性の進出状況】



総務省「労働力調査」(平成25年)

## 課題

- ・ これまであまり進まなかった若年層や未経験者の採用及び定着を促進するため、経営者による戦略的なリクルートが実現するよう支援する取組が必要
- ・ 官民連携による若年層等への積極的な情報発信が必要

## 課題

- ・ これまで進まなかった女性トラックドライバーの活用を促進するため、経営者の意識改革に資する取組等が必要

## 若年層へのアピールの強化

- 【取組内容】
- ① 自動車局HP・全ト協HPの大幅刷新
  - ② 経営者に対する啓発強化
  - ③ 学校等との連携強化
  - ④ 中型免許制度改正への積極的対応

## 女性の活用促進

- 【取組内容】
- ① トラガールサイトの開設
  - ② 経営者に対する啓発強化

【目標】  
H32までに、女性トラックドライバー数を倍増 (対H24年比)

## トラック産業の活性化に向けた取組 ロードマップ

- ・ 過去にも、トラックドライバーの確保・育成について調査検討が行われたものの、必ずしも具体的な取組につながらなかったことを踏まえ、2014年をトラックドライバーの「人材確保・育成元年」とすべく、本ロードマップに基づき、トラック産業の活性化に向けた取組を着実に実行することとする。
- ・ 具体的には、「業界イメージの改善」「キャリアアッププランの提示」「若年層へのアピールの強化」「女性の活用促進」の4本柱に沿って、それぞれ取組を具体化することとする。

### 1. 業界イメージの改善

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	H27	H28	H29～
労働環境の整備 労働生産性の向上	長距離輸送における長時間労働の解消など、働きやすい環境の整備(多様な勤務形態の導入等)に向けた調査検討								
	運行管理制度のあり方について検討								
経済的・社会的価値 のアピール	自動車局HP・全ト協HPの大幅刷新(10月末までに順次) ・トラック輸送が創出する社会的・経済的価値について、わかりやすくPR								
安全・環境対策の 一層の推進	ASV、デジタコ、環境対応車の普及促進								

### 2. キャリアアッププランの提示

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	H27	H28	H29～
ドライバースキル の見える化	全ト協・地ト協において、制度構築に係る議論の場を設置・検討								H28年度以降を目途に運用開始
社員教育の充実	優良事例の収集 パンフの作成				業界等において、経営者を対象とした各種セミナー等の機会に、 パンフの周知・説明 / 必要に応じて改訂				

## トラック産業の活性化に向けた取組 ロードマップ

### 3. 若年層へのアピールの強化

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	H27	H28	H29～	
啓発・情報発信	自動車局HP・全ト協HP等の大幅刷新(10月末までに順次) ・ドライバー確保に向けた取組をPR ・業界のイメージ向上、リクルートへの取組等について発信 ・リクルートに係る学校からの連絡窓口を明記(全ト協・地ト協)									
	優良事例の収集 パンフの作成				業界等において、経営者を対象とした各種セミナー等の機会に、 パンフの周知・説明 / 必要に応じて改訂					
学校等と連携した活動	運輸局・地ト協の共催により、小中高校への学校訪問、出前講座を開催									
中型免許問題への積極的対応	警察庁 検討会	総合安全対策とりまとめ(国交省・全ト協)								

### 4. 女性の活用促進

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	H27	H28	H29～
女性の活躍促進に資する支援	自動車局HPの刷新(トラガールサイトの開設) (8月末までに立上げ、以降順次記事を追加) ◇主な内容◇ ・現役女性ドライバーのインタビュー記事 ・女性ドライバー雇用促進に資する経営者向け情報 ・女性ドライバー志望者に役立つ情報等						自動車局HPの強化(4月以降、他業種も追加) ◇主な内容◇ ・バス、タクシー、自動車整備も含めた、「自動車女子(仮称)」として、サイト内容を充実強化		
	女性の活用促進に向けた調査検討						メディア等を通じた積極的情報発信		
	優良事例の収集 パンフの作成						業界等において、経営者を対象とした各種セミナー等の機会に、 パンフの周知・説明 / 必要に応じて改訂		
	女性の活用促進に向けた調査検討						女性の活用促進に係る経営者向け啓発の強化		
	PS会議等の場において、受荷主における女性向け施設の整備について協力を要請								

### 3. バスの運転者の確保及び育成対策

(バスの運転者の確保及び育成に向けた検討会  
とりまとめ概要)

# 「バスの運転者の確保及び育成に向けた検討会」とりまとめ概要

「バスの運転者の確保及び育成に向けた検討会」では、人口減少・高齢化の進展、雇用環境の改善等を背景とするバスの運転者不足の現状を踏まえた「運転者の安定的な確保及び育成」に向けた課題及び対策をとりまとめた。

## バス事業者及び事業者団体の取り組み

### 志望・採用者の減少への対応

#### 若年・壮年男性向けの対策

- ◎戦略的なリクルート
  - ・ 募集・採用活動の競争力強化 等  
(学校への求人活動・働きかけ・PRの強化等)
- ◎自社養成体制の充実
  - ・ 自社養成施設の充実
  - ・ 高校新卒者に対する「バックヤード」業務の整備・充実 等
- ◎若年層向けPRの強化
  - ・ バス事業の強み(社会におけるブランド力等)の積極活用 等
- ◎大型二種免許の取得環境の改善
  - ・ 免許取得助成制度の充実
  - ・ 養成施設の共用化 等
- ◎健康な高齢者の活用の促進
- ◎募集活動等の共同化の推進
- ◎バス事業やバス運転者のイメージアップ
  - ・ イベント開催、メディア・エンターテイメント(映画・ミュージカル等)を通じたPR 等

#### 女性向けの対策

- ◎女性の職業としての定着の推進
  - ・ 女性が働きやすい事業部門(路線バス)の絞り込み 等
- ◎女性運転者のための勤務体系・社内インフラの整備・充実
  - ・ 女性目線の徹底による施設・設備・勤務体系の全面見直し 等
- ◎女性向けPRの強化
  - ・ 現役女性運転者のアピール 等
- ◎大型二種免許の取得環境の改善(再掲)
- ◎募集活動等の共同化の推進(再掲)
- ◎バス事業やバス運転者のイメージアップ(再掲)

### 離職率の高止まりへの対応

#### 待遇改善の対策

- ◎労働条件の改善
  - ・ 経営改善による賃金の向上
  - ・ 安全運行・労働時間等の基準の遵守徹底
  - ・ 運転者の運用の合理化・効率化 等
- ◎キャリアパスの多様化・多重化
  - ・ 管理部門との人事交流制度の導入 等
- ◎報償制度の活用
  - ・ 優良運転者に対する「表彰制度」の導入 等

#### 意欲や士気の向上等の対策

- ◎対利用者や社内コミュニケーションの活性化
- ◎従業員満足度の向上
  - ・ 従業員満足度(ES)指標の導入
  - ・ 「バスドライバー甲子園」の開催 等

## 国の支援

先進的な取り組みに対する支援  
・ 効果的な取り組みのガイドライン化

優良事例の「見える化」とPR活動の展開  
・ 優良事例の表彰制度、リレーシンポジウムの開催

地方運輸局等への相談窓口の設置

地域毎の官民学連携体制の推進



# バスの運転者の安定的な確保及び育成に向けたロードマップ①

「バスの運転者の確保及び育成に向けた検討会」のとりまとめに基づき、平成26年度から平成28年度の3年間、バスの運転者の安定的な確保及び育成に向け、官民学が一体となって、具体的な対策に集中的に取り組む「バスの運転者の安定的な確保及び育成に向けたロードマップ」を策定した。

## バスの運転者の安定的な確保及び育成に向けたロードマップ I

志望・採用者の減少への対応

	平成26年度	平成27年度	平成28年度
<b>若年・壮年男性向けの対策</b>	求人情報・キャリアパス等の見直し検討 等	戦略的なリクルートの実践	より効果的なリクルートの実践に向けた継続的なフォローアップ
	自社養成体制の充実に向けた検討 高校新卒者の「バックヤード」の検討	自社養成体制の充実強化 高校新卒者の採用・育成の実践	自社養成体制の充実に向けた継続的なフォローアップ
	バス事業の強みのPR戦略の検討 小・中学生等への啓蒙戦略の検討	バス事業の強みのPR 小・中学生等への啓蒙活動の実践	若年層向けPR強化に向けた継続的なフォローアップ
	高齢者の継続雇用に向けた課題整理	健康な高齢者の継続雇用の実践	健康な高齢者の活躍促進に向けた継続的なフォローアップ
<b>女性向けの対策</b>	女性向けの事業部門（路線バス等）の特定に向けた検討	女性向けの事業部門（路線バス等）への女性の配置の実践	女性の職業としての定着に向けた継続的なフォローアップ
	女性目線での勤務体系・社内インフラの徹底したチェック	勤務体系・社内インフラの見直しの実践	女性目線による継続的なフォローアップ
	女性向けPR戦略の策定	女性向けPRの実践	女性向けPRの強化に向けた継続的なフォローアップ
大型二種免許の取得環境の改善	免許取得支援の充実の検討	免許取得環境の改善の実践	免許取得環境の改善に向けた継続的なフォローアップ
募集活動等の共同化の推進	募集活動等の共同化の検討	募集活動等の共同化の実践	募集活動等の共同化に向けた継続的なフォローアップ
バス事業や運転者のイメージアップ	イメージアップ戦略の策定	イメージアップ戦略に基づく具体的な取り組みの実践	イメージアップ戦略の強化に向けた継続的なフォローアップ

# バスの運転者の安定的な確保及び育成に向けたロードマップ②

## バス運転者の安定的な確保及び育成に向けたロードマップⅡ

