

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	事業の概要	1
1.	事業の目的	1
2.	本事業の概要	1
(1)	実態調査及び分析	1
(2)	処遇改善等事例の収集	1
(3)	処遇改善促進方策の取りまとめ	1
(4)	処遇改善等促進方策等の普及啓発	1
II	運輸業（乗合バス・貸切バス）における働き方の現状	3
1.	運輸業（乗合バス・貸切バス）における働き方改革の必要性	3
2.	運輸業（乗合バス・貸切バス）の現状	5
(1)	労働時間	5
(2)	賃金	6
(3)	平均年齢	7
(4)	有効求人倍率	8
(5)	収益性	8
III	道内運輸業（乗合バス・貸切バス）における実態調査の結果について	10
1.	調査概要	10
2.	事業者向けアンケートの実施	10
(1)	調査手法	10
(2)	調査時期	10
(3)	調査項目	10
(4)	調査結果	11
3.	従業員向けアンケートの実施	47
(1)	調査手法	47
(2)	調査時期	47
(3)	調査項目	48
(4)	調査結果	48
IV	事例調査の結果	59
1.	北海道における取組事例調査結果	59
(1)	事例1（A社）	59
(2)	事例2（B社）	60
(3)	事例3（C社）	62
(4)	事例4（D社）	63

(5) 事例 5 (E 社)	64
2. 全国における取組事例調査結果.....	66
(1) 事例 1 (F 社)	66
(2) 事例 2 (G 社)	67
(3) 事例 3 (H 社)	68
(4) 事例 4 (I 社)	69
(5) 事例 5 (J 社)	70
V 課題解決の方向性.....	71
1. 運輸業（乗合バス・貸切バス）の業種の特徴.....	71
2. 運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方の現状	72
3. 運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方の課題	74
4. 課題解決の方向性.....	75
5. 改善策の具体的な内容と取組事例	76
(1) 社内における意識改革	76
(2) 多様な働き方への対応	80
(3) 人材の確保・育成	83
(4) 生産性の向上.....	86
VI 普及啓発	88
1. セミナー開催概要.....	88
2. セミナー開催結果.....	88
VII 資料（アンケート調査票）	92

I 事業の概要

1. 事業の目的

乗合バスは、通勤、通学、買い物など日常生活に欠かせない移動手段であり、住民生活の利便性の向上やビジネス、観光といった交流人口を支える重要な役割を担っている。また、貸切バスは、本道の主要な産業である観光にとってはなくてはならない存在である。

しかし、乗合バスや貸切バスの運転に必要な大型自動車第二種免許（以下「大型二種免許」と表記）の保有者数は、最近10年間で約1万6千人（12.3%）も減少した。また、保有者の高齢化が進んでいることもあり、この先、バス運転手の有資格者はさらに減少していくことが懸念される。バス運転手の不足は、バスの運行にも影響を与えることになりかねない。

今後ともバスの運行が円滑になされていくためには、乗合バス・貸切バスの事業者が働き方改革を通じて運転手の処遇を改善し、人員の確保に努めていくことが必要である。

本事業は、以上の視点から、道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）のうち、特に運転手について、事業者及び従業員を対象とした実態調査を行い、就業環境や処遇の改善に向けて改善策を策定し、運輸業（乗合バス・貸切バス）の人手不足の解消等を図ることを目的に実施した。

2. 本事業の概要

(1) 実態調査及び分析

道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）の運転手の就労の実態や処遇改善等に向けた課題などについて、労使双方の視点から明らかにするため、事業者及び従業員に対するアンケート調査やヒアリング調査等（以下「実態調査」と表記）を実施し、運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方の現状や課題を分析した。

(2) 処遇改善等事例の収集

実態調査や文献調査等により、道内外の運輸業（乗合バス・貸切バス）の運転手の働き方改革に関する成功事例を収集し、先行事例・優良事例として整理した。

(3) 処遇改善促進方策の取りまとめ

道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）における運転手の処遇改善促進方策等について整理・検討した。

(4) 処遇改善等促進方策等の普及啓発

道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）のうち特に運転手の処遇改善を促進するため、「ほっかいどう働き方改革支援センター」と連携し、本道における運輸業（乗合バス・貸

切バス) の就業実態の現状と課題、処遇改善の先進取組事例、本事業で取りまとめた処遇改善促進方策について、セミナーを開催し、普及啓発を行った。

II 運輸業（乗合バス・貸切バス）における働き方の現状

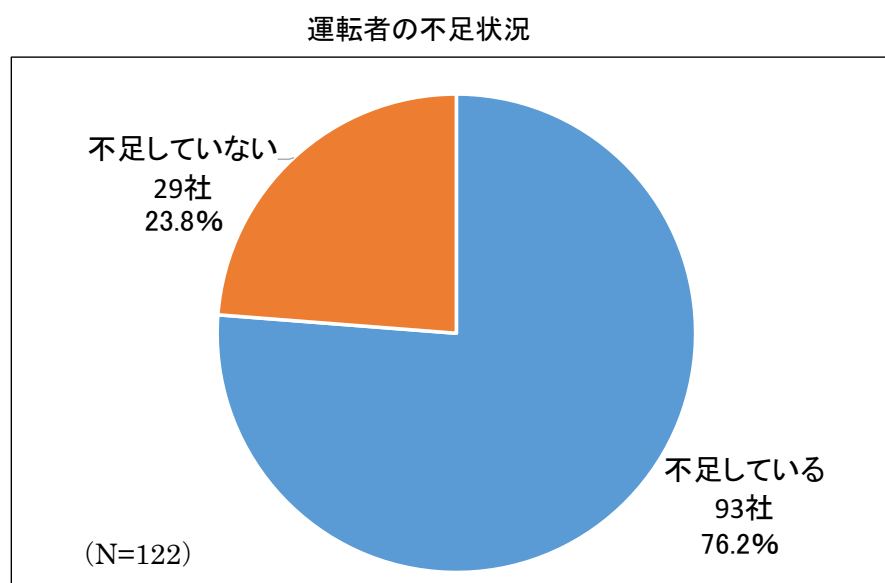
1. 運輸業（乗合バス・貸切バス）における働き方改革の必要性

運輸業（バス事業のうち）、乗合バスは、通勤、通学、買い物など日常生活に欠かせない移動手段であり、住民生活の利便性の向上やビジネス、観光といった交流人口を支える重要な役割を担っている。また、貸切バスは、本道の主要な産業である観光にとってはなくてはならない存在である。

しかし、バスを運転する担い手は不足しており、将来的にも厳しい状況が見込まれている。

北海道バス協会が平成 30 年 1 月に実施した「運転者の現状に関するアンケート調査」によると、回答事業者数 122 社のうち 93 社（76.2%）が「運転者が不足」としており、不足している事業者における不足人数は、乗合バスが 1 社平均 8.2 人、貸切バスが 1 社平均 3.1 人となっている。

また、「不足していない」と回答した 29 社についても、そのうち 21 社は「数年後に不足することが予想される」としている。

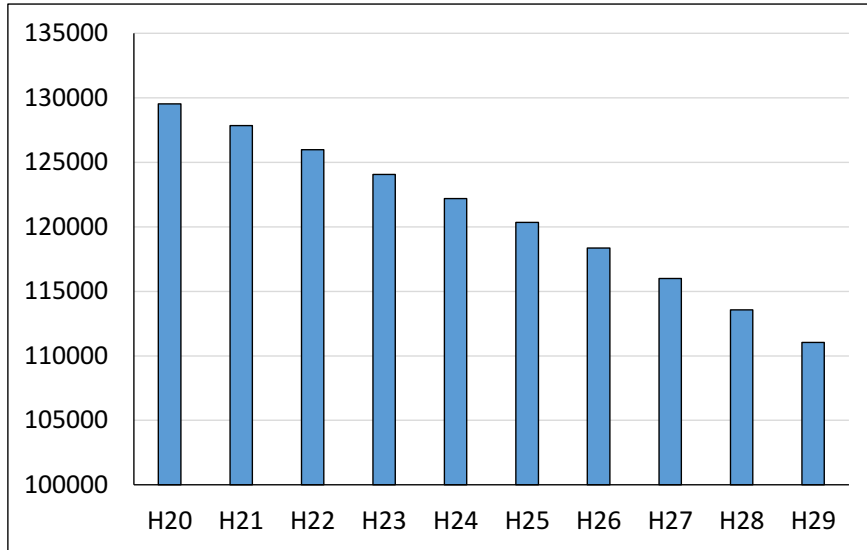


(資料)北海道バス協会「運転者の現状に関するアンケート調査結果」

乗合バスや貸切バスの運転には大型二種免許の取得が必要であるが、道内における大型二種免許の保有者数は、最近 10 年間で約 1 万 6 千人（12.3%）も減少した。

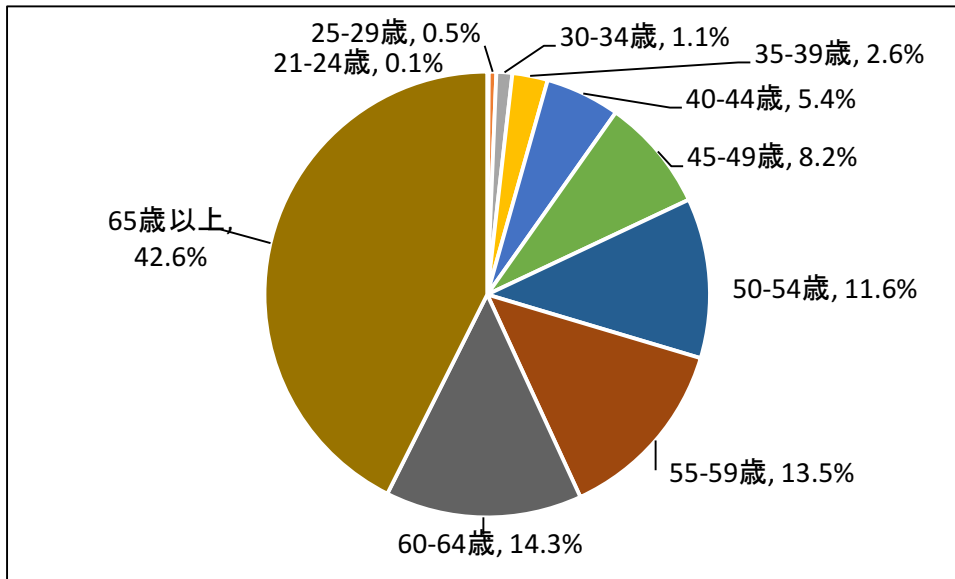
さらに、大型二種免許の保有者数を年齢階層別にみると、65 歳以上が全体の 4 割以上を占める一方、50 歳未満は 2 割以下であり、高齢化が進んでおり、この先、バス運転手の担い手はさらに減少していくことが予想される。

道内の大型二種免許保有者数の推移(単位:人、年末)



(資料)警察庁「運転免許統計」

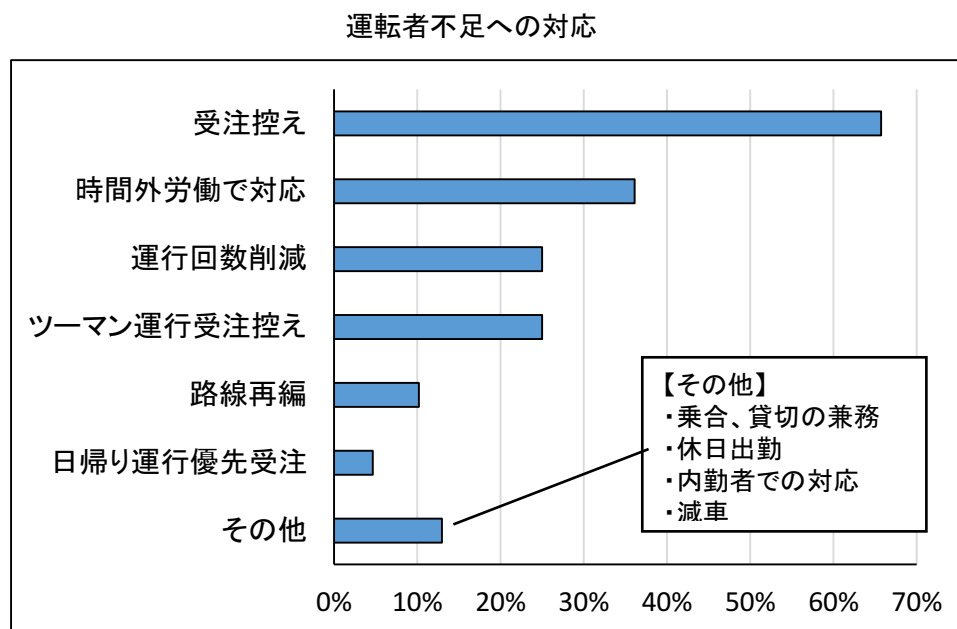
道内の大型二種免許保有者数の年齢階層別割合(平成 29 年末)



(資料)警察庁「運転免許統計」

バス運転手の不足により、事業者は、乗合バスや貸切バスの運行を縮小せざるを得ない状況になりつつある。北海道バス協会「運転者の現状に関するアンケート調査」によると、運転者が不足している場合の対応について、回答事業者の 65.7%が受注を控えることで対応しているほか、運行回数の削減(25.0%)や、路線の再編(10.2%)も行われている。一方

で、時間外労働や休日出勤で対応している事業者もあり、バス運転手の労働条件の悪化がうかがえる。



(資料)北海道バス協会「運転者の現状に関するアンケート調査結果」

今後ともバスの運行が円滑になされていくためには、乗合バス・貸切バスの事業者が働き方改革を通じて運転手の処遇を改善し、人員の確保に努めていくことが必要である。

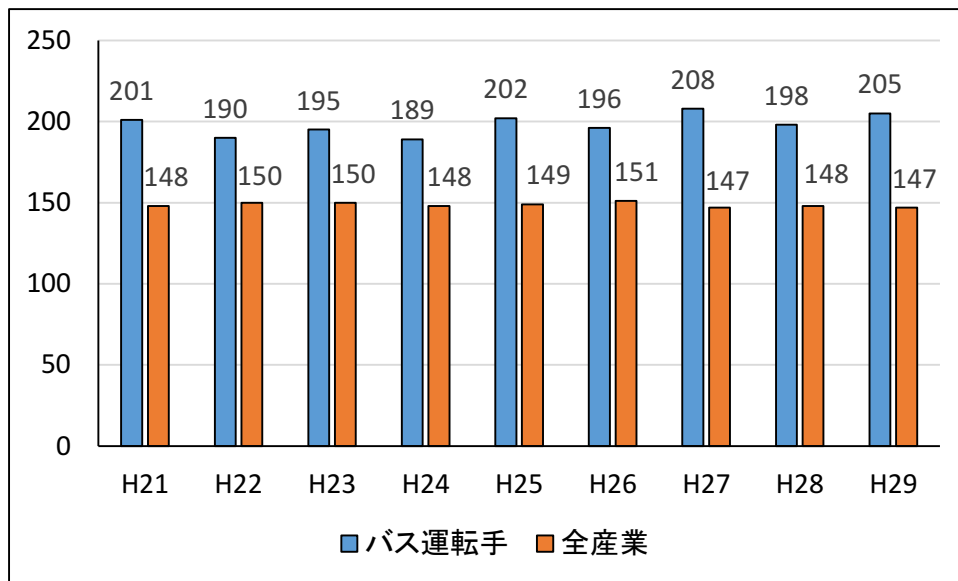
2. 運輸業（乗合バス・貸切バス）の現状

(1) 労働時間

道内のバス運転手の月平均労働時間は、189 時間から 205 時間の間で推移している。これを全産業平均に比べると、3 割から 4 割程度多い。

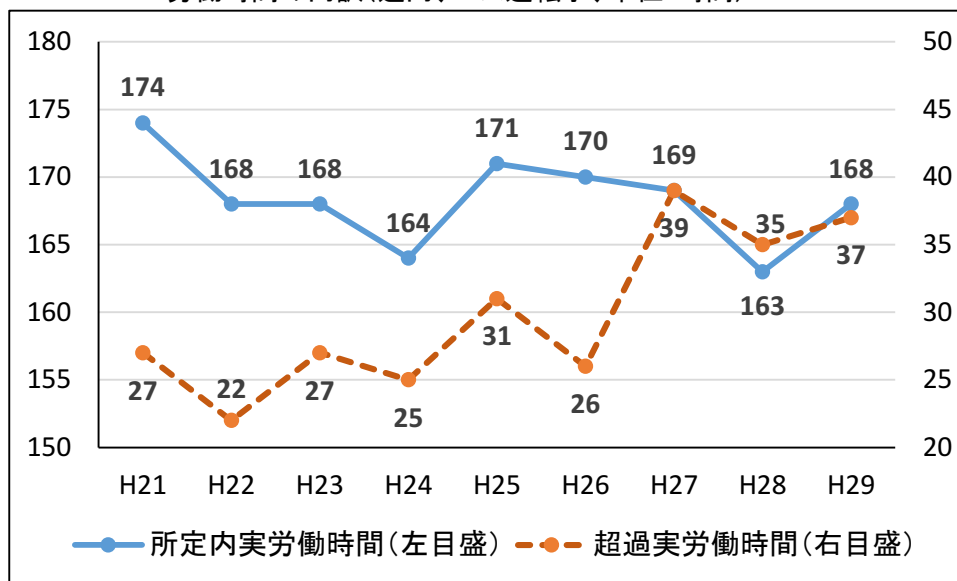
また、バス運転手の月平均労働時間の内訳をみると、所定内実労働時間は、直近では増加しているものの平成 22 年度以降概ね減少の傾向にあるのに対し、超過実労働労働時間は増加の傾向にある。

労働時間の推移(道内、バス運転手及び全産業平均、単位:時間)



(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

労働時間の内訳(道内、バス運転手、単位:時間)

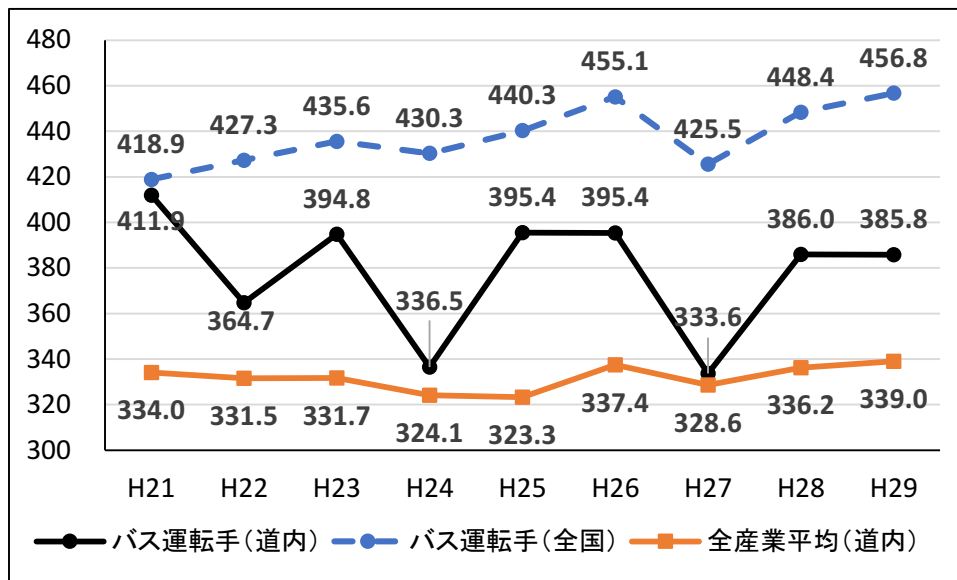


(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(2) 賃金

道内のバス運転手の平均年収は、平成21年の412万円から減少後、330万円台から390万円台の間で増減を繰り返しており、道内の全産業平均より高くなっているものの、全国のバス運転手の平均より低くなっている。

バス運転手及び道内全産業就業者の平均年収(単位:万円)

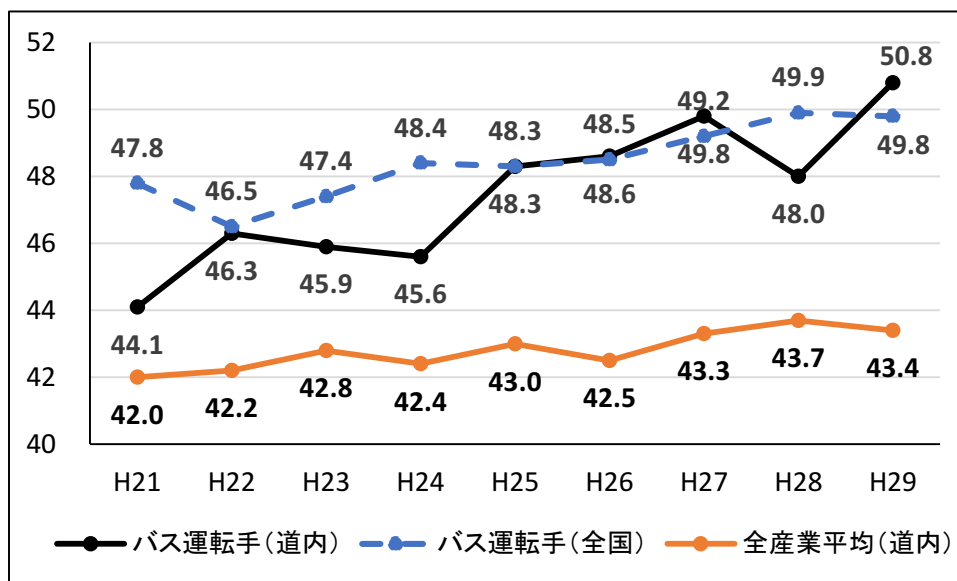


(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により算出

(3) 平均年齢

道内のバス運転手の平均年齢は、平成21年から24年にかけては44歳から46歳程度で推移していたが、25年以降は上昇基調に転じ、29年には50歳を超え、全国平均及び全産業平均を上回っている。

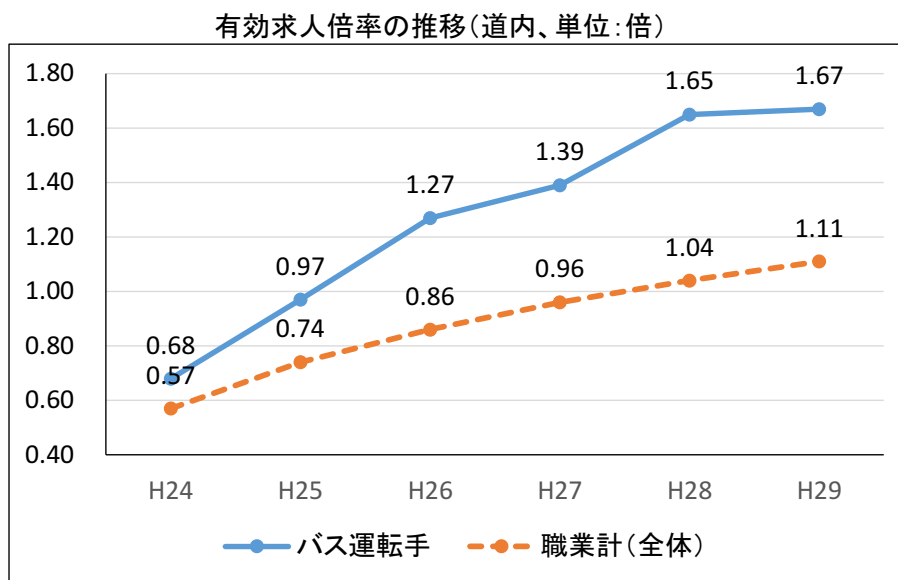
バス運転手及び道内全産業就業者の平均年齢(単位:歳)



(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(4) 有効求人倍率

道内のバス運転手の有効求人倍率は、平成 26 年度に 1 倍を超え、29 年度には 1.67 倍となっている。職業計（全産業平均）に比べると、0.5 ポイント以上高い。

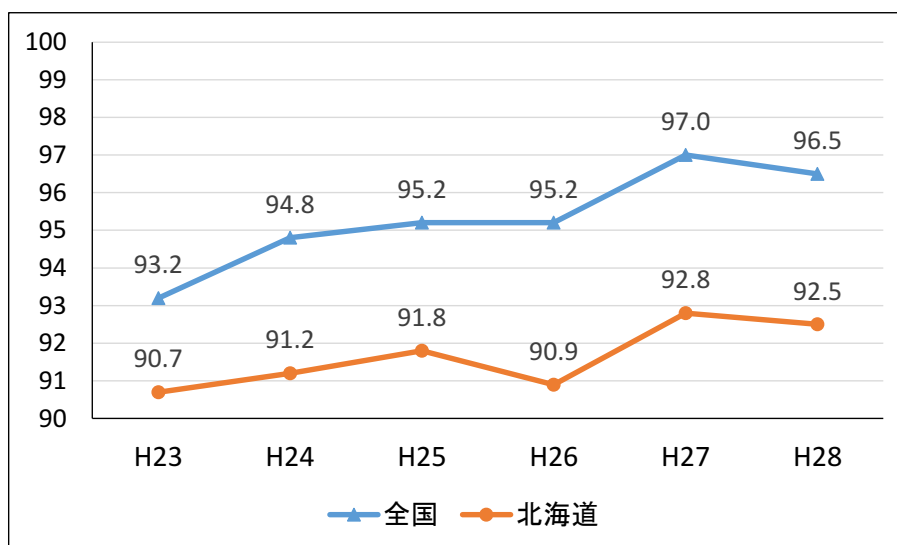


(資料)厚生労働省北海道労働局

(5) 収益性

道内の乗合バス事業者の経常収支率は、常に 100%を下回り、厳しい経営状況が続いている。また、全国平均と比べると、常に下回っており、過去 5 年間の比較でみるとその差は拡大している。

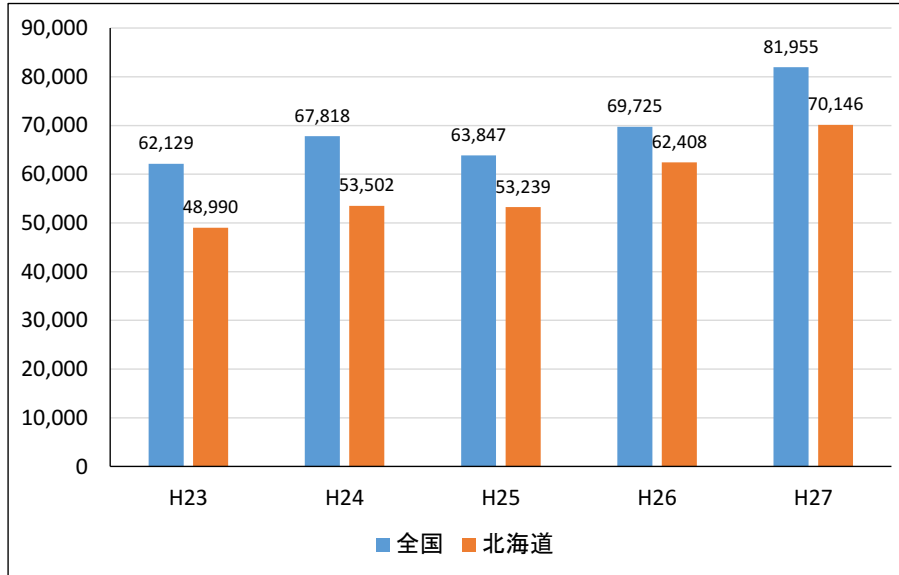
乗合バス事業の経常収支率の推移(バス協会会員、単位:%)



(資料)国土交通省資料

貸切バスの実働日車当たり営業収入をみると、道内の貸切バス事業者の営業収入は、全国平均を下回る水準で推移している。

貸切バスの実働日車当たり営業収入の推移(単位:円)



(資料)日本バス協会資料

Ⅲ 道内運輸業（乗合バス・貸切バス）における実態調査の結果について

1. 調査概要

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した。

2. 事業者向けアンケートの実施

(1) 調査手法

調査対象は、一般社団法人北海道バス協会加盟のバス事業者 125 社とした。

郵送による配布・回収を行い、125 社にアンケート調査票を発送し、26 社からの回答を得た。

(2) 調査時期

平成 30 年 9 月中旬～平成 30 年 10 月中旬

(3) 調査項目

アンケート調査の設問項目は、以下のとおり。

①企業概要

本社所在地／資本金額／売上高／営業区域／事業内容と車両数／従業者数（正規雇用、非正規雇用、女性、運転者）

②労働時間・制度

所定労働時間

所定外労働時間の有無

1 人当たりの平均所定外労働時間、週 60 時間以上勤務している運転者数

過去 3 年間の労働時間短縮の実施状況

今後の労働時間短縮計画の有無

年次有給休暇の付与日数、取得日数

育児休業制度等の有無

過去 3 年間の家族等の介護を理由に退職した運転者の有無

直近 1 年間の採用計画人数と新規採用人数（正規雇用、非正規雇用、女性）

③経営上の課題

経営上の課題

④人手過不足の状況

運転者の過不足の状況（正規雇用、非正規雇用）

人材不足による事業への影響

人材不足対策として実施している事項

女性運転者の採用状況

⑤働き方

運転者の働き方の課題

働き方や職場環境の改善に向けての取組状況

働き方改革を推進するための障害

⑥「ほっかいどう働き方改革支援センター」について

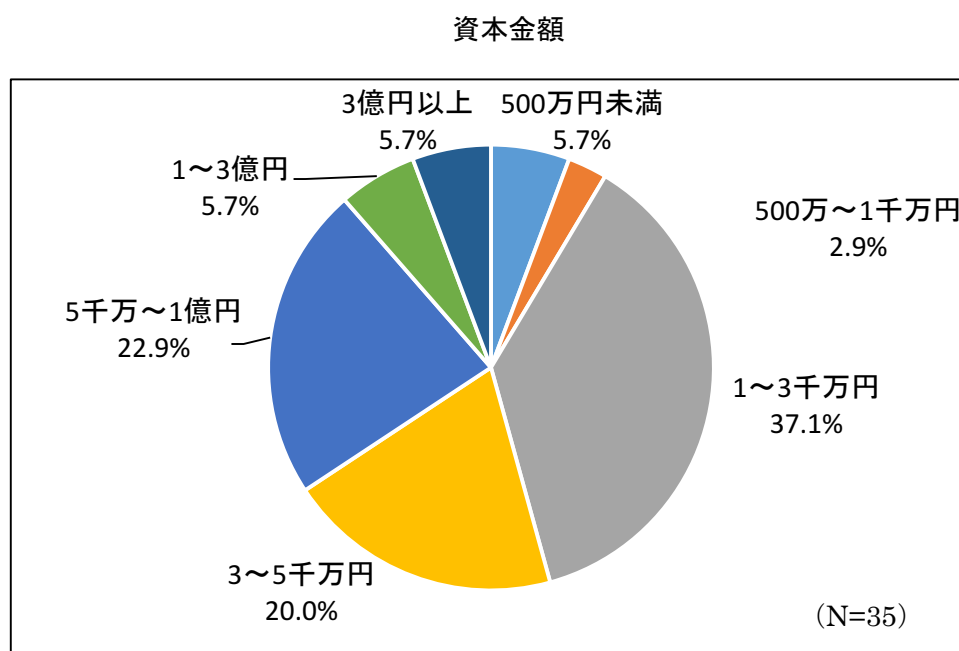
利用の意向

(4) 調査結果

①企業概要

【資本金額】

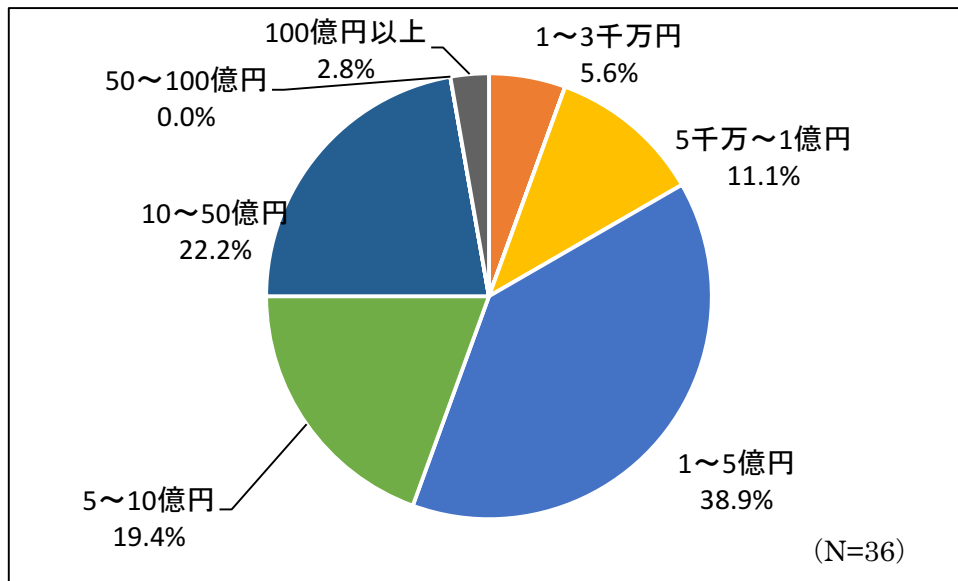
「1千万円以上3千万円未満」が37.1%と最も多く、「5千万円以上1億円未満」が22.9%、「3千万円以上5千万円未満」が20.0%と続いている。



【売上高】

「1億円以上5億円未満」が38.9%と最も多く、「10億円以上50億円未満」が22.2%、「5億円以上10億円未満」が19.4%と続いている。

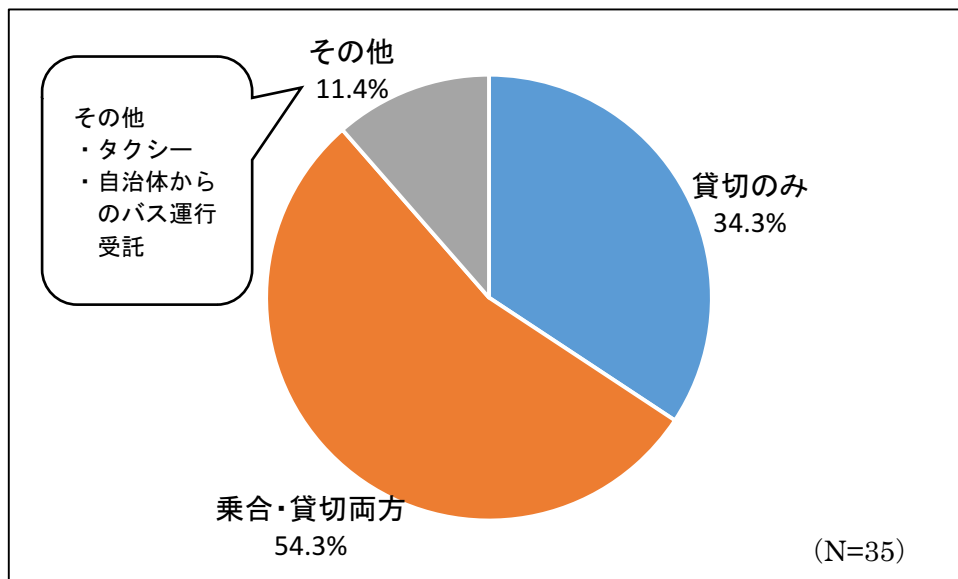
売上高



【事業内容】

「乗合バス及び貸切バス」の両方を手がけている事業者が 54.3%と半数以上を占め、次いで「貸切バスのみ」が 34.3%、「その他」（タクシーとの兼業等）が 11.4%となっている。なお、「乗合バスのみ」はゼロであった。

事業内容



②労働時間・制度

【所定労働時間】

1週間当たりの平均所定労働時間は41.6時間、年間の所定労働時間は2017.6時間であった。事業内容別にみると、1週間あたりでは「貸切バスのみ」が42.6時間と最も多く、また、年間では「その他」が2080.0時間と最も多い。

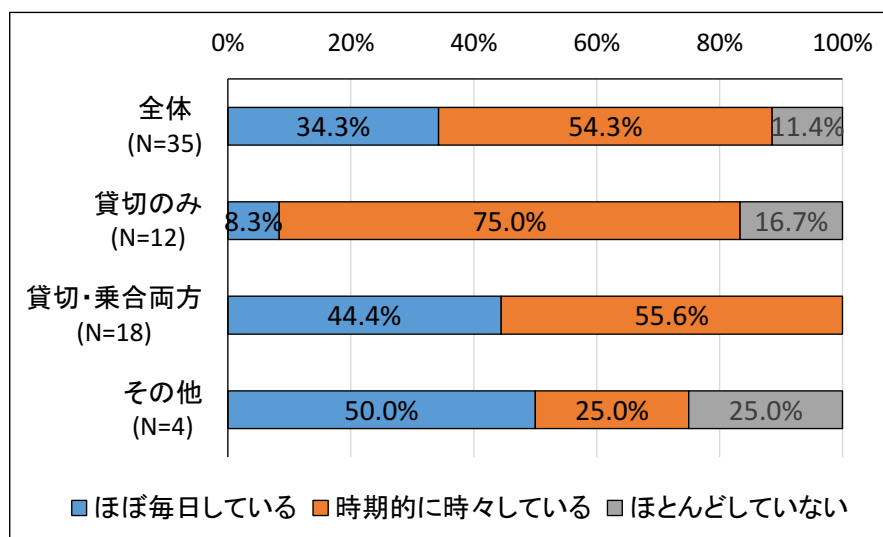
平均所定労働時間

	1週間当たりの所定労働時間	年間の所定労働時間
全体 (N=33)	41.6 時間	2017.6 時間
貸切のみ (N=13)	42.6 時間	1928.1 時間
乗合・貸切両方 (N=17)	41.2 時間	2056.3 時間
その他 (N=3)	40.0 時間	2080.0 時間

【所定外労働の発生頻度】

所定外労働の発生頻度は、「ほぼ毎日している」が34.3%、「時期的に時々している」が全体の54.3%であった。事業内容別にみると、「貸切バスのみ」では「ほぼ毎日している」が8.3%と小数であったのに対し、「乗合バス及び貸切バス」では「ほぼ毎日している」が44.4%と半数近くを占めている。

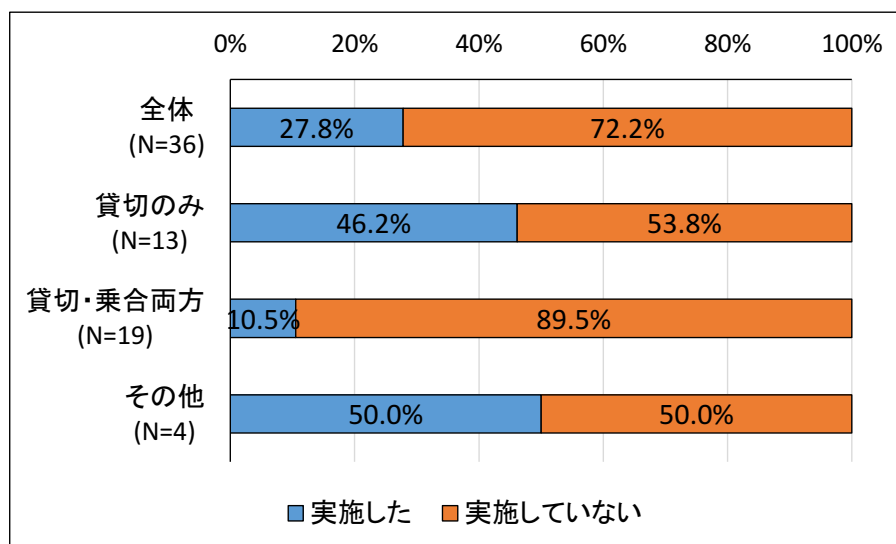
所定外労働の発生頻度



【過去3年間の労働時間短縮の実施】

過去3年間に労働時間の短縮を実施した事業者は全体の27.8%であった。「貸切バスのみ」では46.2%と半数近くが実施しているのに対し、「乗合バス及び貸切バス」では10.5%の実施にとどまっている。

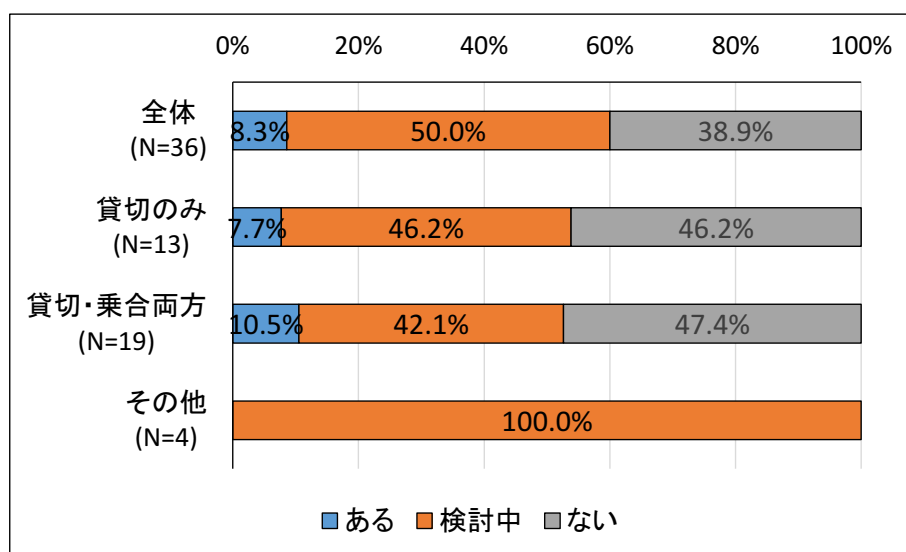
過去3年間の労働時間短縮の実施



【今後の労働時間短縮の計画の有無】

今後の労働時間短縮の計画は、「ある」が全体の8.3%、「検討中」が50.0%であった。事業内容別にみても、いずれも「検討中」が最も多い。

今後の労働時間短縮の計画



【年次有給休暇の付与日数・取得日数】

年次有給休暇については、付与日数が平均で年間 16.4 日、取得日数が年間 10.7 日となっている。

年次有給休暇の平均付与日数・取得日数・取得率

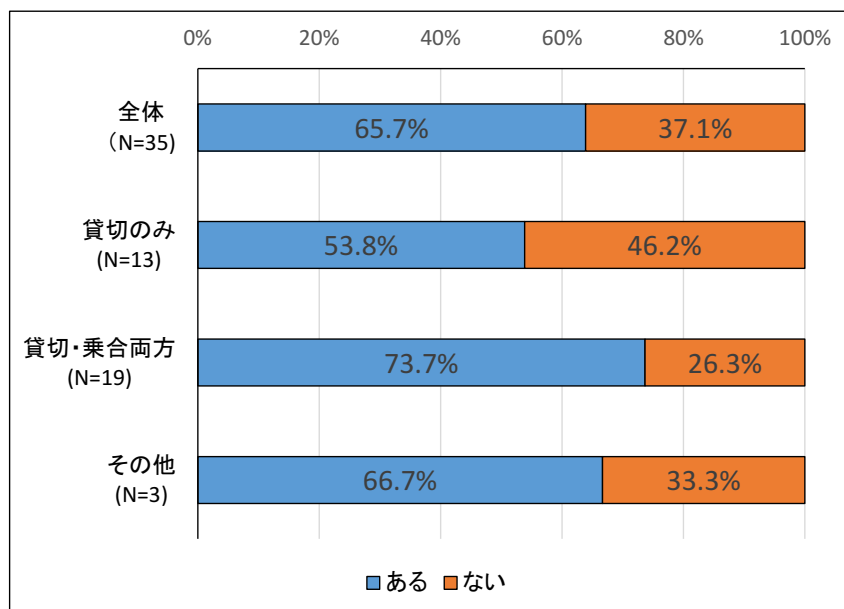
	年次有給休暇の 付与日数	年次有給休暇の 取得日数	年次有給休暇の 取得率
全体 (N=25)	16.4 日	10.7 日	65.2%
貸切のみ (N=9)	13.7 日	9.8 日	71.5%
乗合・貸切両方 (N=15)	16.1 日	10.9 日	67.7%
その他 (N=1)	20.0 日	15.0 日	75.0%

【制度や措置の規定】

■育児休業制度（1歳まで）

1歳までの育児休業制度は、全体の 65.7%で導入されている。事業内容別にみると、「乗合バス及び貸切バス」で、導入の割合が比較的高い。

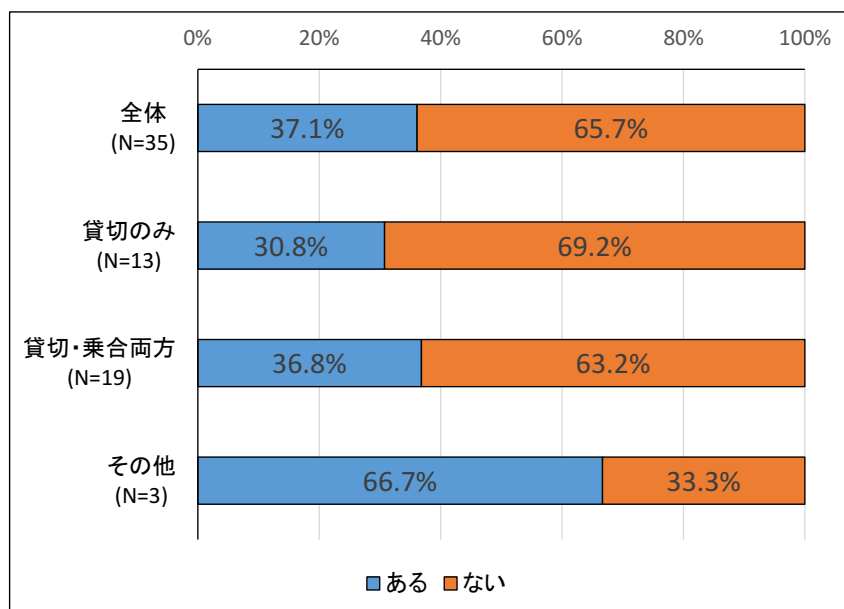
育児休業制度(1歳まで)の規定の有無



■育児休業制度（1歳超）

1歳超の育児休業制度は、全体の37.1%で導入されている。

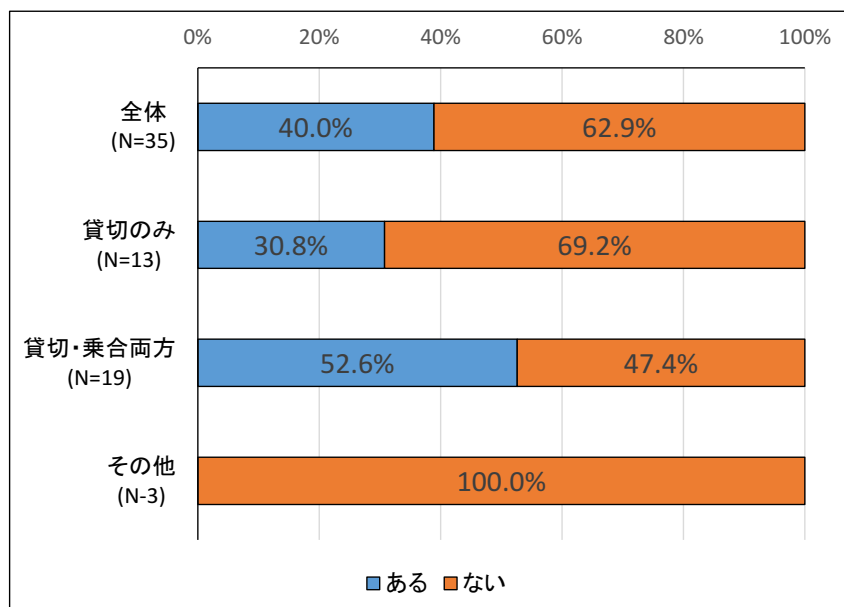
育児休業制度(1歳超)の規定の有無



■子の看護休暇制度

子の看護休暇制度は、全体の40.0%で導入されている。

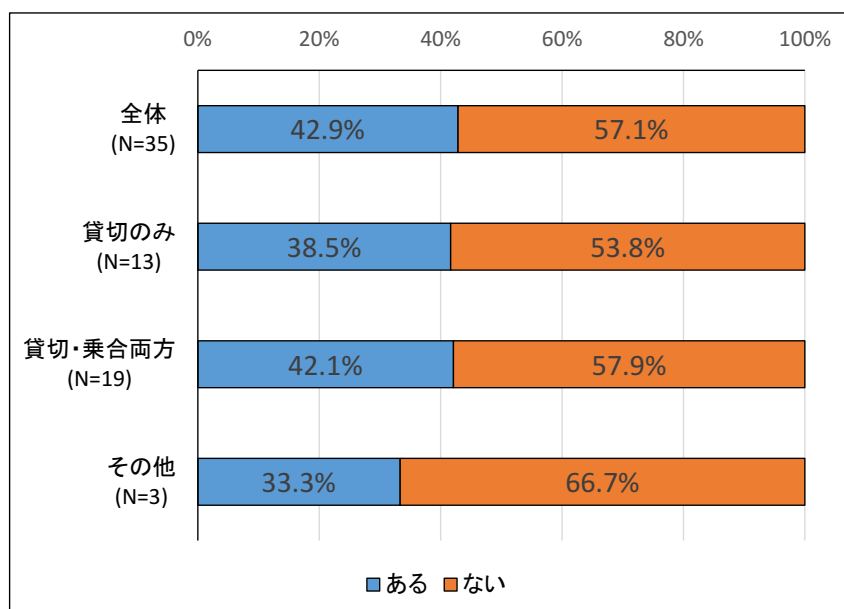
子の看護休暇制度の規定の有無



■育児のための勤務時間短縮等の措置

育児のための勤務時間短縮等の措置があるのは、全体の 42.9%である。事業内容別にも、大きな差はない。

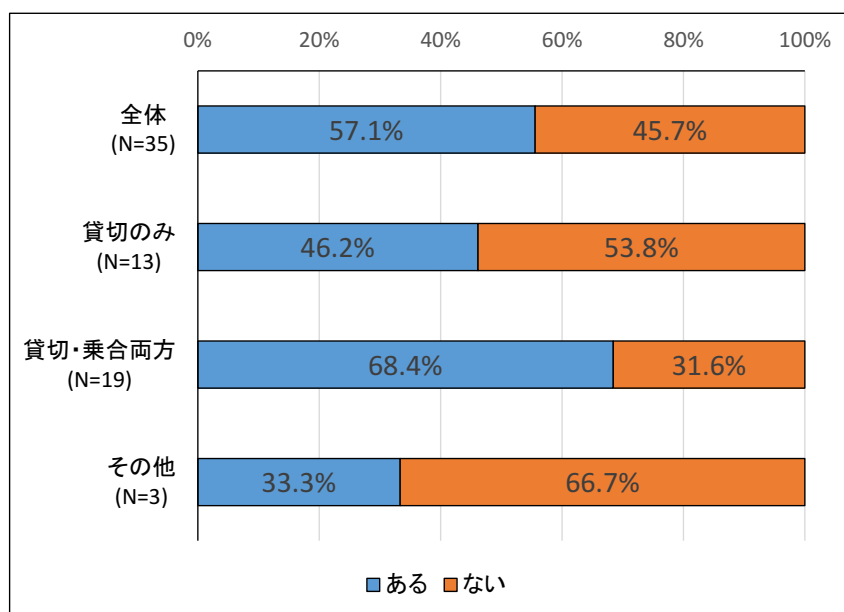
育児のための勤務時間短縮制度の規定の有無



■介護休業制度

介護休業制度があるのは、全体の 57.1%である。事業内容別にみると「乗合バス及び貸切バス」は「ある」が 68.4%と割合が比較的高い。

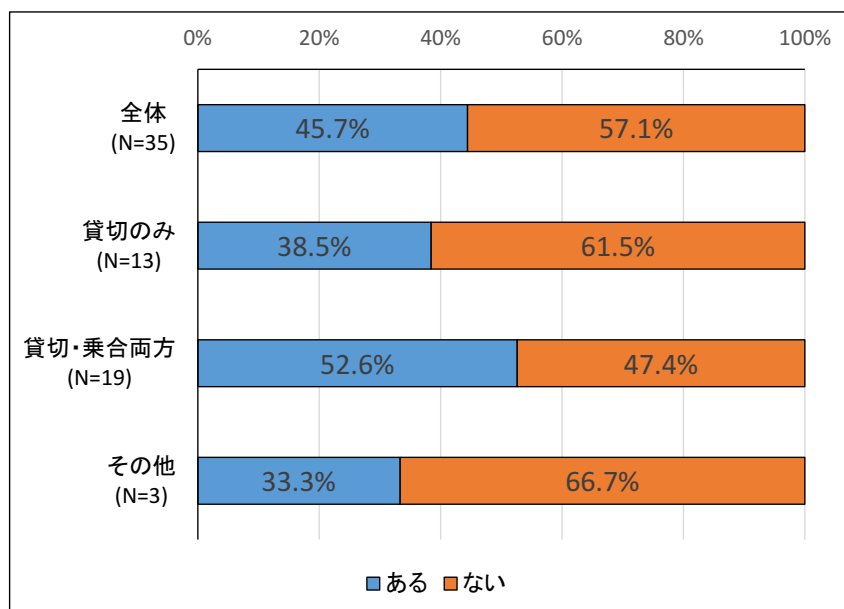
介護休業制度の規定の有無



■介護休暇制度

介護休暇制度があるのは、全体の45.7%である。事業内容別にみると、「乗合バス及び貸切バス」で「ある」が52.6%と半数を超えている。

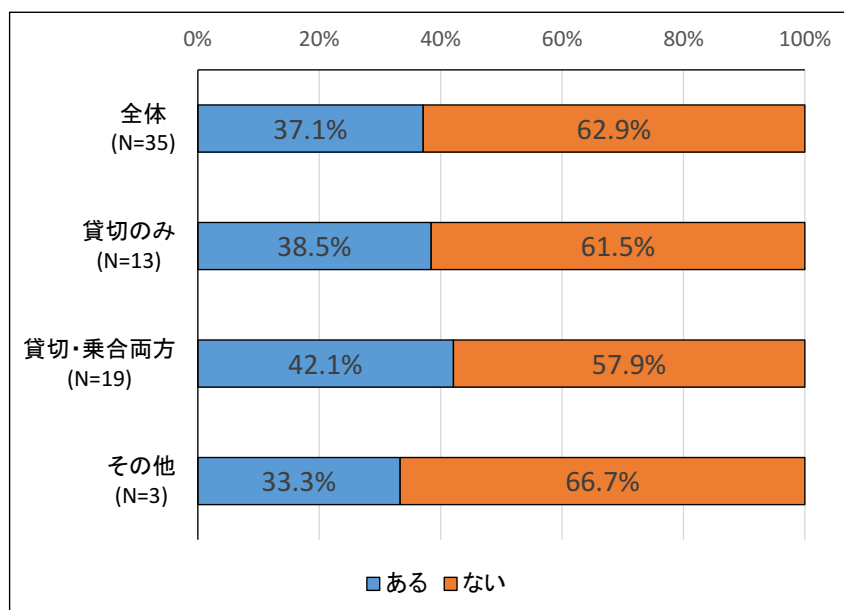
介護休暇制度の規定の有無



■介護のための勤務時間短縮等の措置

介護のための勤務時間短縮等の措置があるのは、全体の37.1%である。事業内容別にみても、大きな差はない。

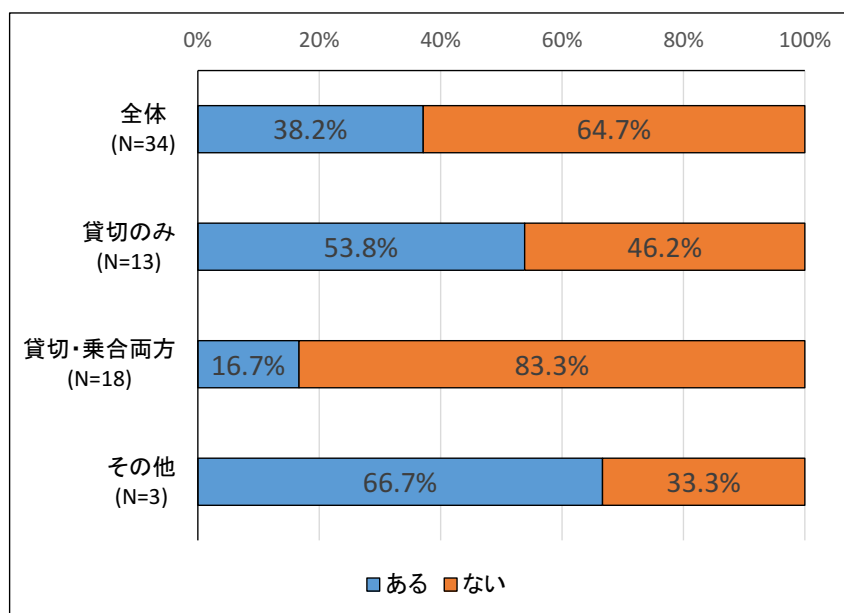
介護のための勤務時間短縮制度の規定の有無



■ 出産、介護等を理由に退職した者の再雇用制度

出産、介護等を理由に退職した者の再雇用制度があるのは、全体の 38.2%である。事業内容別にみると、「貸切バスのみ」では「ある」が 53.8%と半数を超えているのに対し、「乗合バス及び貸切バス」では「ある」が 16.7%と少数にとどまっている。

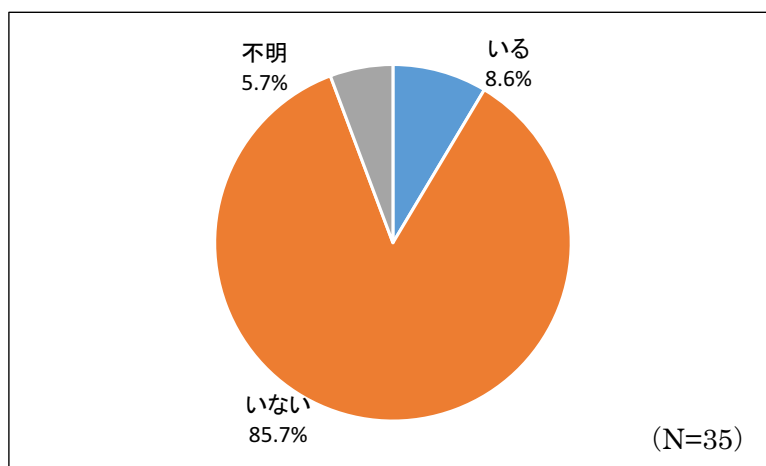
出産、介護等を理由に退職した者の再雇用制度の有無



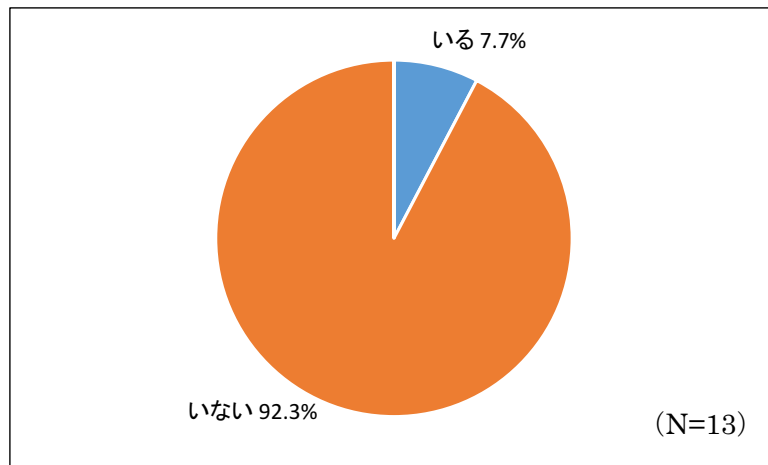
【過去 3 年間の家族等の介護を理由にした退職者の有無】

過去 3 年間に家族等の介護を退職した運転者がいるのは、全体の 8.6%である。

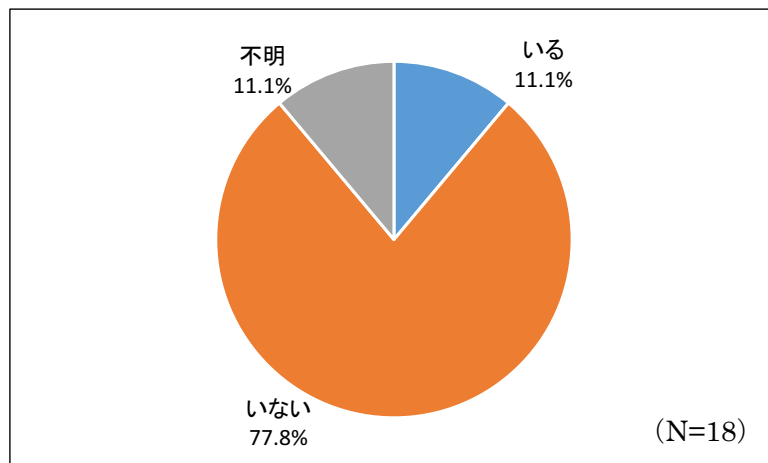
過去 3 年間の家族等の介護を理由にした退職者の有無 (回答者全体)



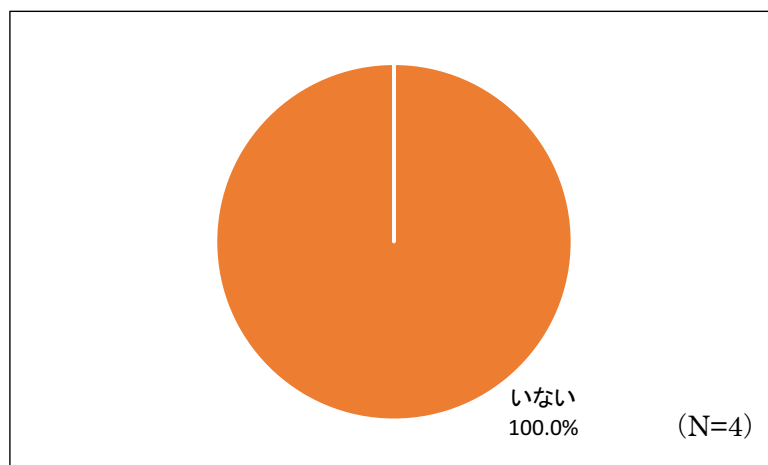
過去3年間の家族等の介護を理由にした退職者の有無(貸切バスのみ)



過去3年間の家族等の介護を理由にした退職者の有無(乗合バス及び貸切バス)



過去3年間の家族等の介護を理由にした退職者の有無(その他)



【直近1年間の採用計画と採用人数】

直近1年間の採用計画人数の平均は正規雇用が3.3人、非正規雇用が4.1人である。これに対し、新規採用した人数の平均は、正規雇用が2.2人、非正規雇用が3.6人であった。

■全体 (N=30)

正規雇用	採用計画人数	3.3人	うち女性運転者	0.2人
	採用した人数	2.2人	うち女性運転者	0.1人
	採用／計画	66.7%	採用／計画	50.0%
非正規雇用	採用計画人数	4.1人	うち女性運転者	0.2人
	採用した人数	3.6人	うち女性運転者	0.2人
	採用／計画	87.8%	採用／計画	100.0%

■貸切バスのみ (N=13)

正規雇用	採用計画人数	2.7人	うち女性運転者	0.0人
	採用した人数	1.4人	うち女性運転者	0.0人
	採用／計画	51.9%	採用／計画	—
非正規雇用	採用計画人数	0.5人	うち女性運転者	0.2人
	採用した人数	0.4人	うち女性運転者	0.2人
	採用／計画	80.0%	採用／計画	100.0%

■乗合バス及び貸切バス (N=14)

正規雇用	採用計画人数	3.0人	うち女性運転者	0.3人
	採用した人数	2.5人	うち女性運転者	0.1人
	採用／計画	83.3%	採用／計画	33.3%
非正規雇用	採用計画人数	6.6人	うち女性運転者	0.2人
	採用した人数	5.4人	うち女性運転者	0.2人
	採用／計画	81.8%	採用／計画	100.0%

■その他 (N=3)

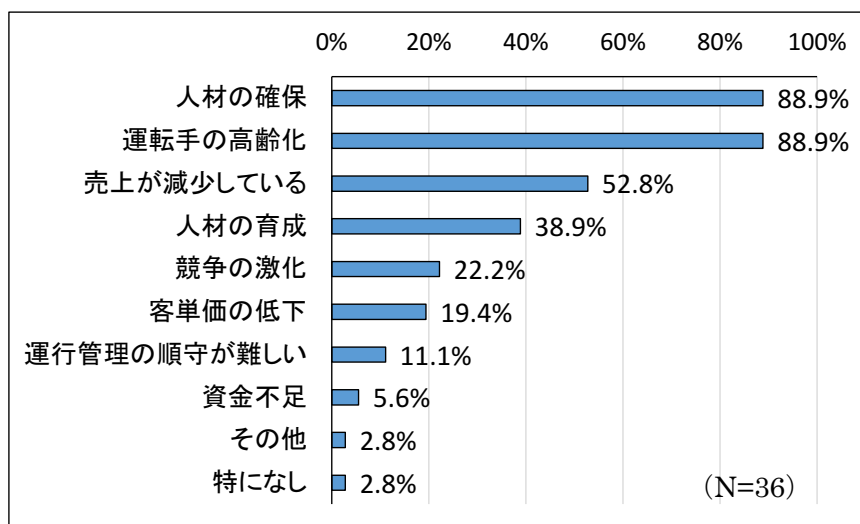
正規雇用	採用計画人数	7.3人	うち女性運転者	0.0人
	採用した人数	4.0人	うち女性運転者	0.0人
	採用／計画	54.8%	採用／計画	—
非正規雇用	採用計画人数	0.0人	うち女性運転者	0.0人
	採用した人数	0.0人	うち女性運転者	0.0人
	採用／計画	—	採用／計画	—

③経営上の課題

【経営上の課題】

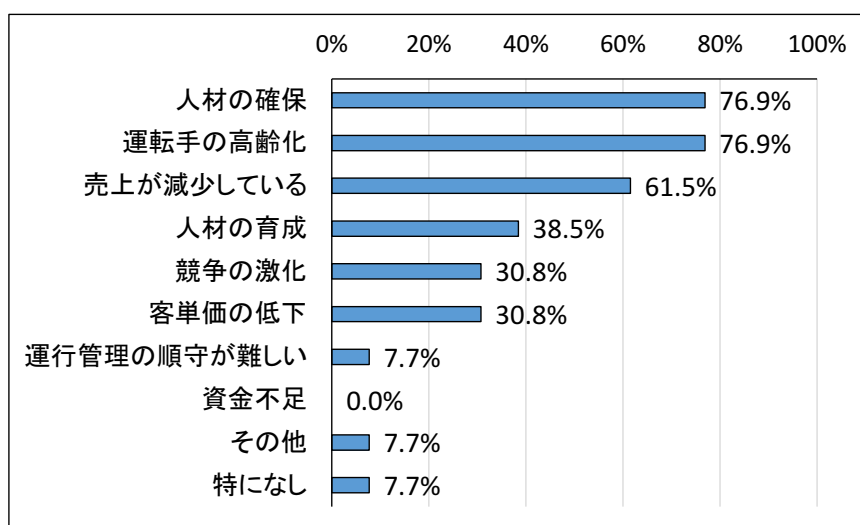
経営上の課題は、「人材の確保」(88.9%)、「運転手の高齢化」(88.9%)が多く、次いで「売上が減少している」(52.8%)、「人材の育成」(38.9%)の順となっている。

経営上の課題(全体)(複数回答)



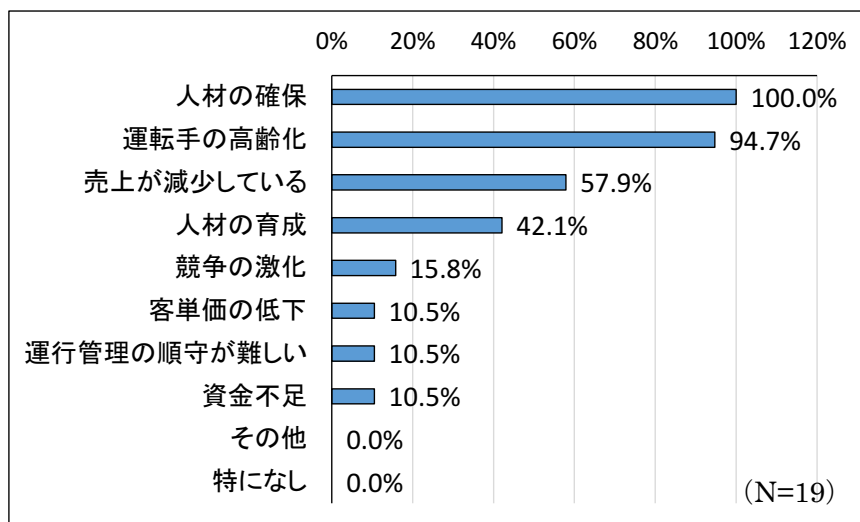
経営上の課題を事業内容別にみると、「貸切バスのみ」では、「人材の確保」(76.9%)、「運転手の高齢化」(76.9%)が多く、次いで「売上が減少している」(61.5%)の順である。

経営上の課題(貸切バスのみ)(複数回答)



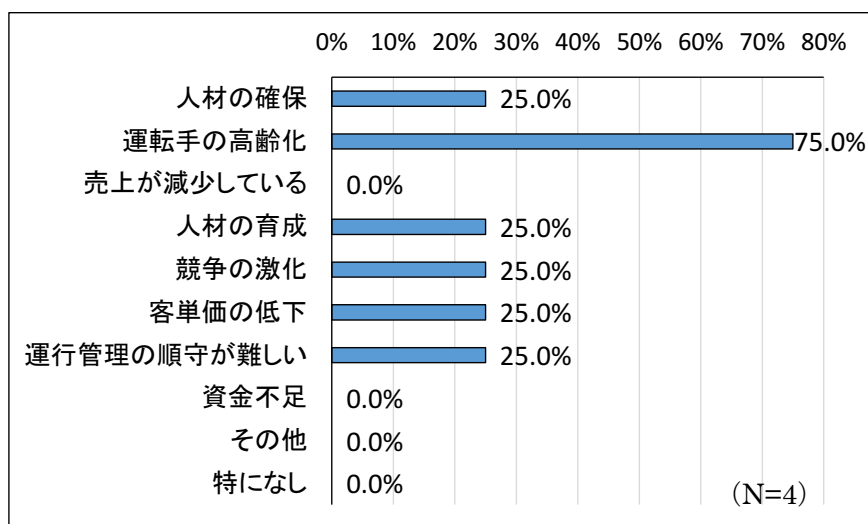
「乗合バス及び貸切バス」では、「人材の確保」(100.0%)が最も多く、次いで「運転手の高齢化」(94.7%)、「売上が減少している」(57.9%)の順である。

経営上の課題(乗合バス及び貸切バス)(複数回答)



「その他」では、「運転手の高齢化」(75.0%)が最も多い。

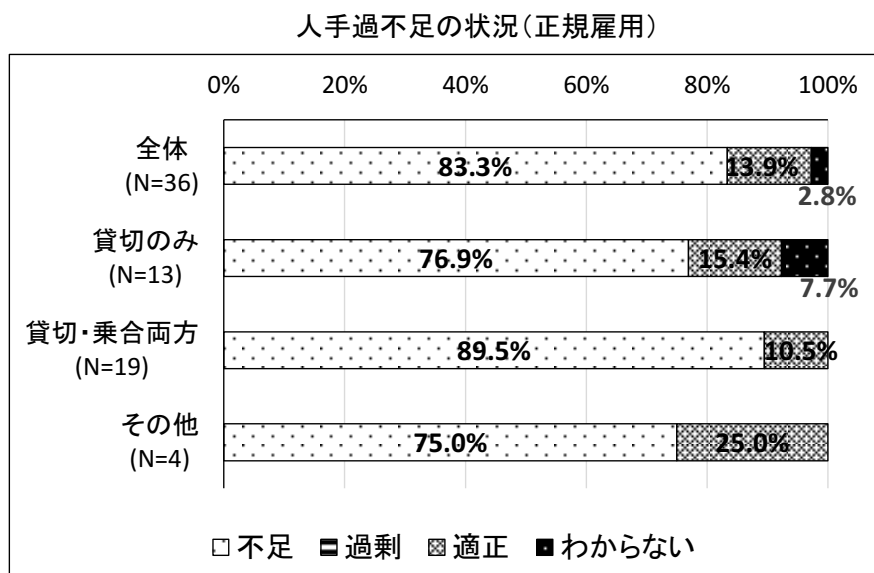
経営上の課題(その他)(複数回答)



④人手過不足の状況

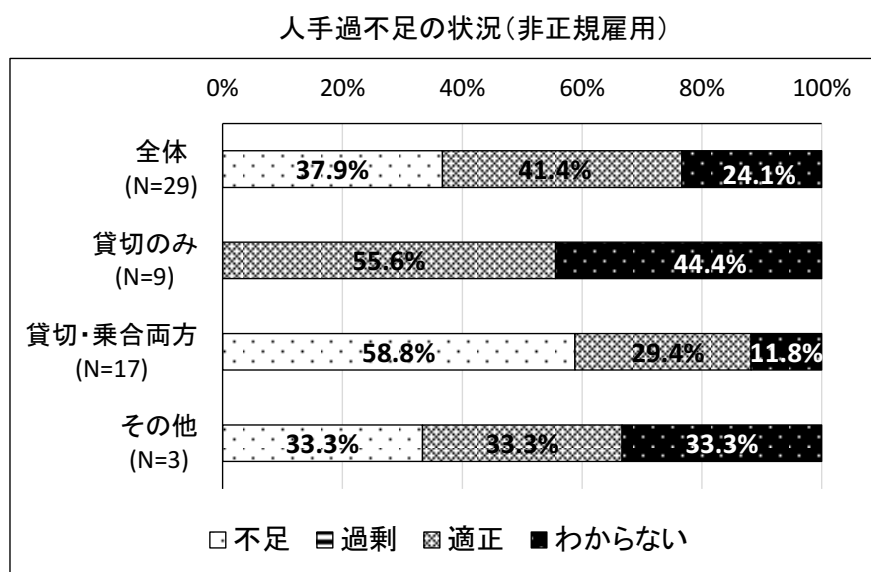
【運転者の過不足の状況（正規雇用）】

正規雇用の運転手の過不足の状況を見ると、「不足」が全体の83.3%と多数を占めた。事業内容別にみても、「不足」が多く、「過剰」との回答はゼロであった。



【運転者の過不足の状況（非正規雇用）】

非正規雇用の運転手の過不足の状況を見ると、「適正」が全体の41.4%と最も多く、次いで「不足」が37.9%であった。事業内容別にみると、「貸切バスのみ」では「適正」が多く、一方、「乗合バス及び貸切バス」では「不足」が多い。

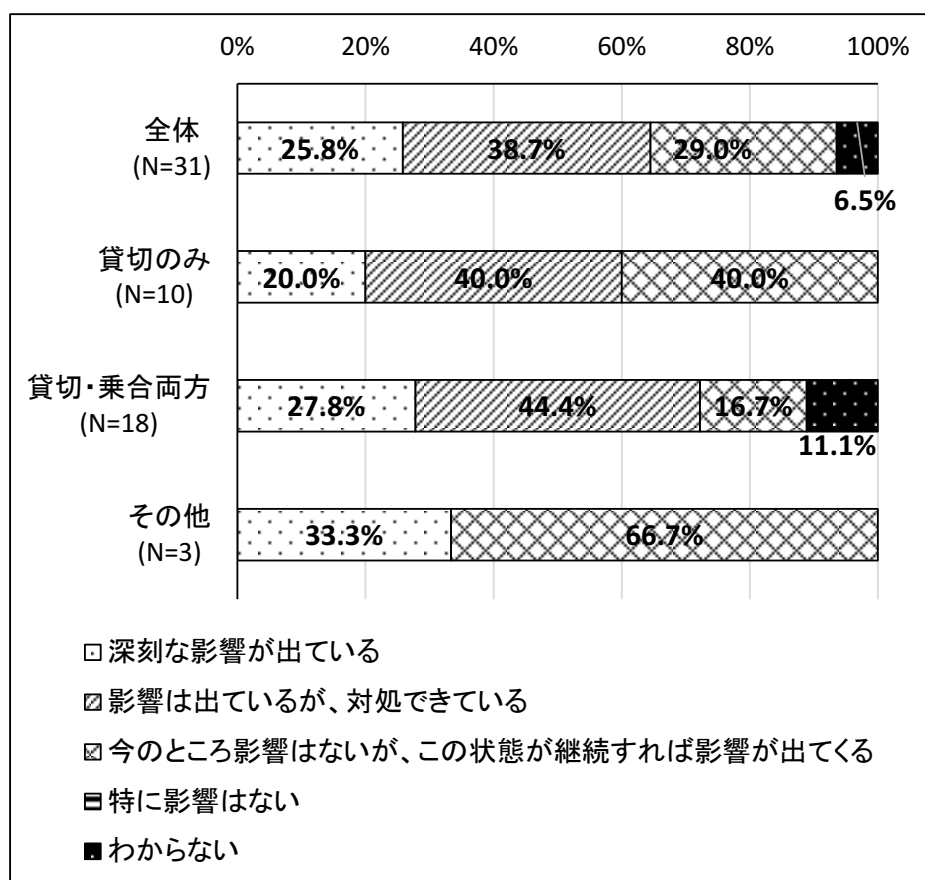


【人材不足による事業への影響】

前記の質問項目において正規雇用または非正規雇用のいずれかで「不足」を選んだ事業者に対し、人材の不足による事業への影響を尋ねたところ、「影響は出ているが、対処できている」が38.7%と最も多く、次いで「今のところ影響はないが、この状態が継続すれば影響が出てくる」が29.0%、「深刻な影響が出ている」が25.8%であった。

事業内容別にみると、「貸切バスのみ」「その他」で「今のところ影響はないが、この状態が継続すれば影響が出てくる」が多い。

人材の不足による事業への影響



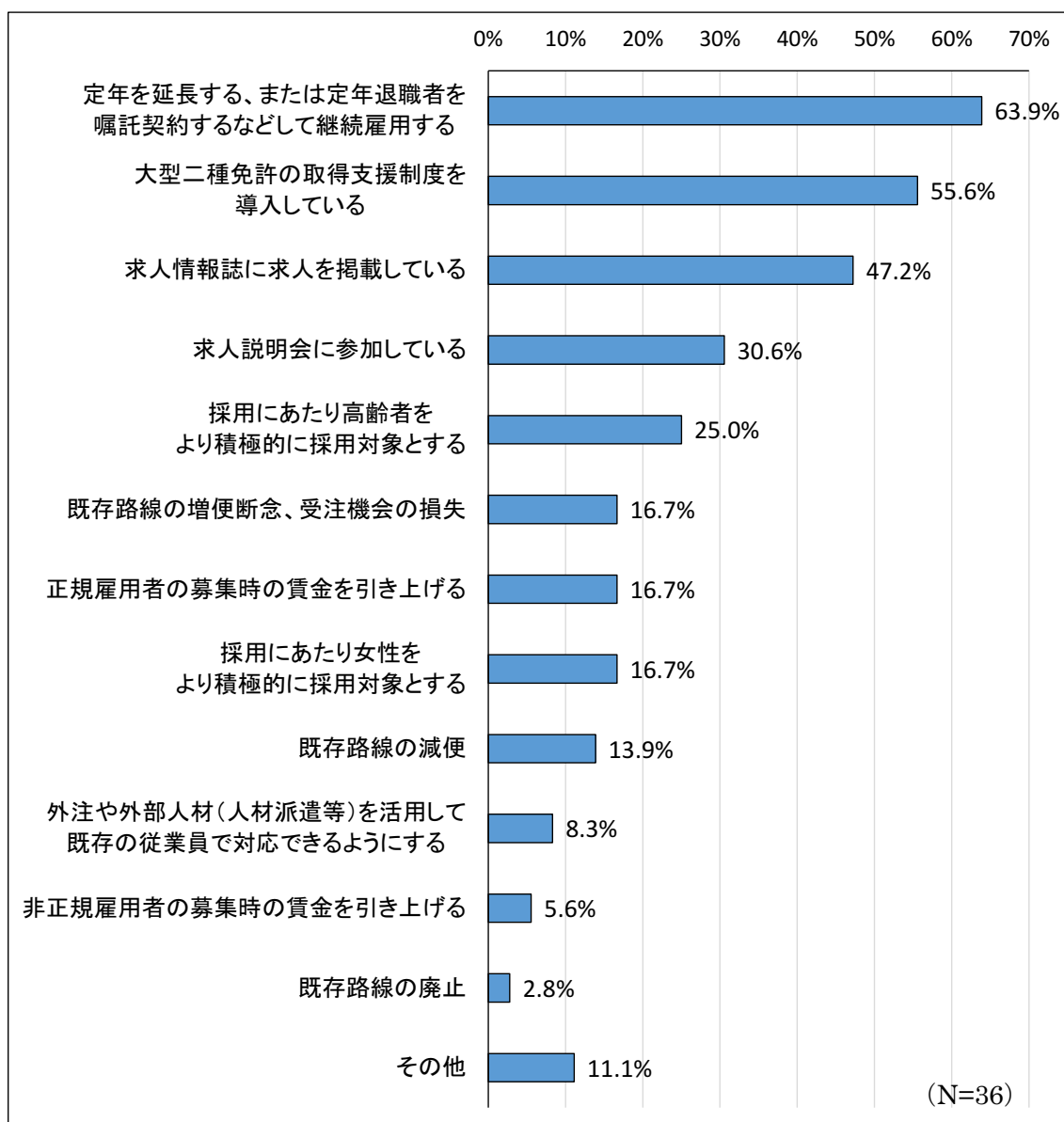
人材の不足により事業に出ている影響、または出ることが想定される影響の具体的な内容は、以下のとおりである。

- ・ 売上の減少
- ・ 受注を控える、路線の運行の維持困難、貸切バスの運行が困難
- ・ 時間外労働の増加、繁忙期の休日出勤の慢性化、従業員の負担増
- ・ 運転手の高齢化による定年退職者の増加と運転手の不足

【人材不足対策として実施しているもの】

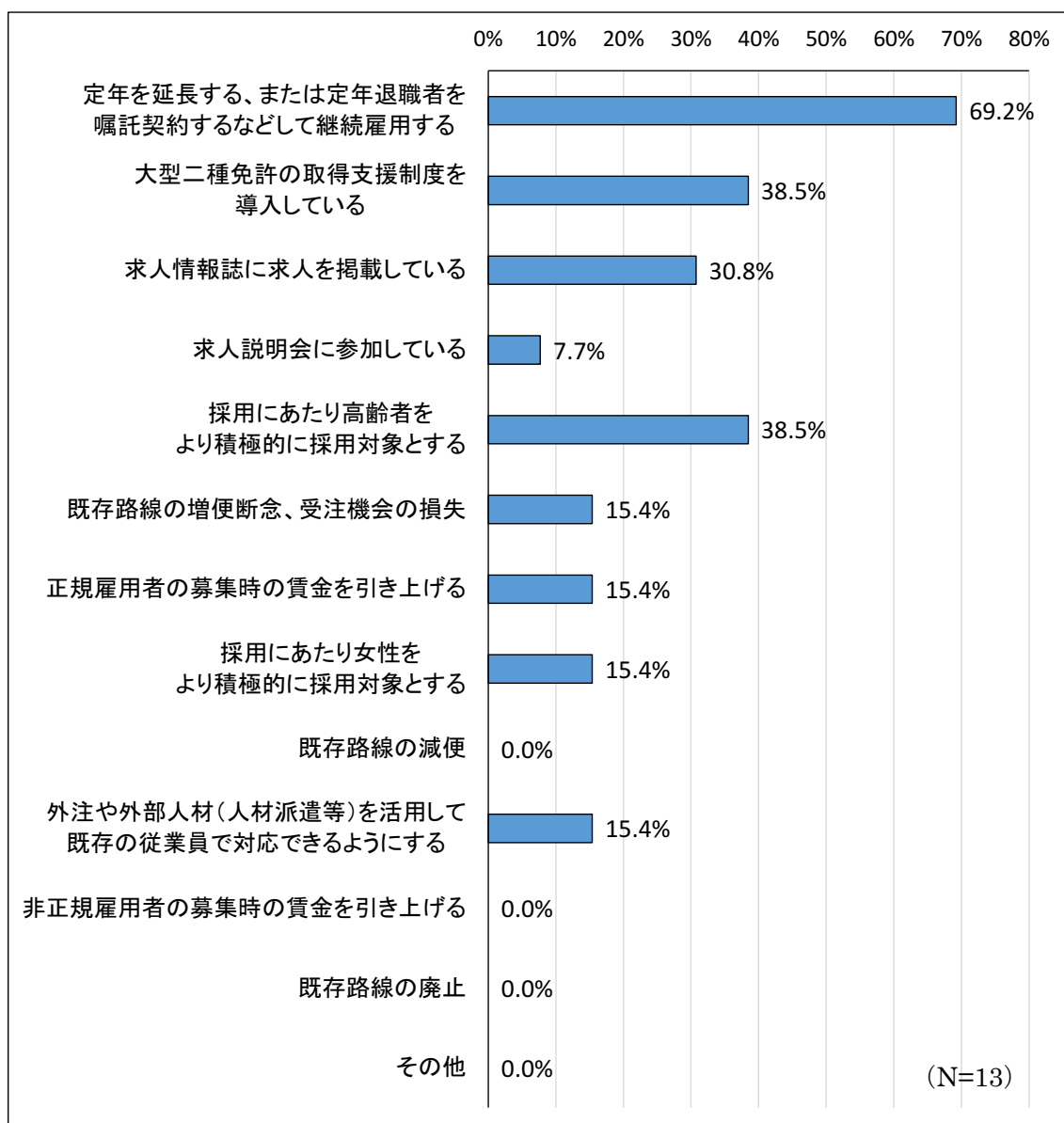
前記の質問項目において正規雇用または非正規雇用のいずれかで「不足」を選んだ事業者に対し、人材不足対策として実施している事項を尋ねたところ、「定年を延長する、または定年退職者を嘱託契約するなどして継続雇用する」が 63.9%と最も多く、次いで「大型二種免許の取得支援制度を導入している」(55.6%)、「求人情報誌に求人を掲載している」(47.2%)、「求人説明会に参加している」(30.6%)の順であった。

人材不足対策として実施しているもの(全体)(複数回答)



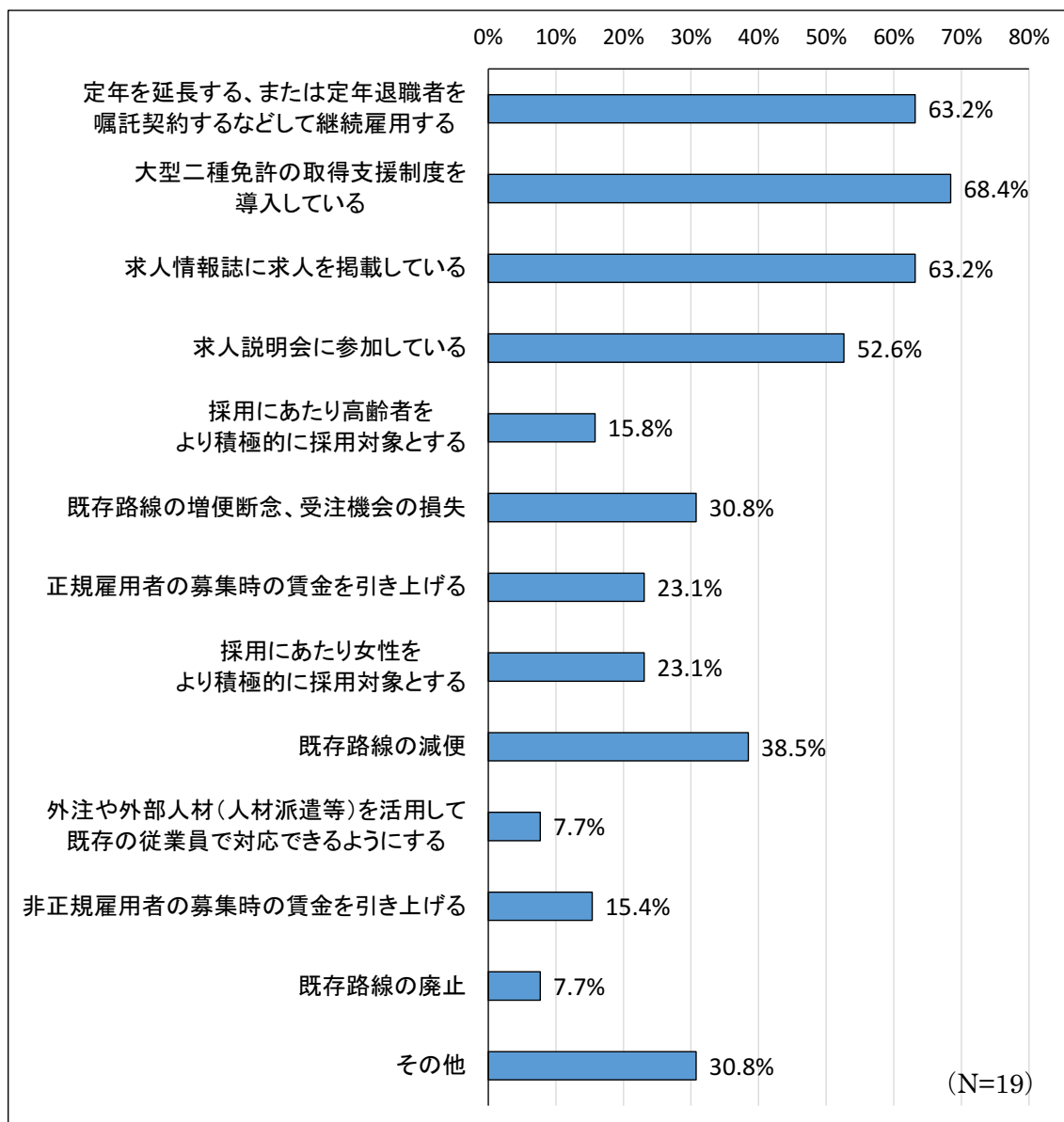
「貸切バスのみ」では、「定年を延長する、または定年退職者を嘱託契約するなどして継続雇用する」が69.2%と最も多く、次いで「大型二種免許の取得支援制度を導入している」(38.5%)、「採用にあたり高齢者をより積極的に採用対象とする」(38.5%)、「求人情報誌に求人を掲載している」(30.8%)の順であった。

人材不足対策として実施しているもの(貸切バスのみ)(複数回答)



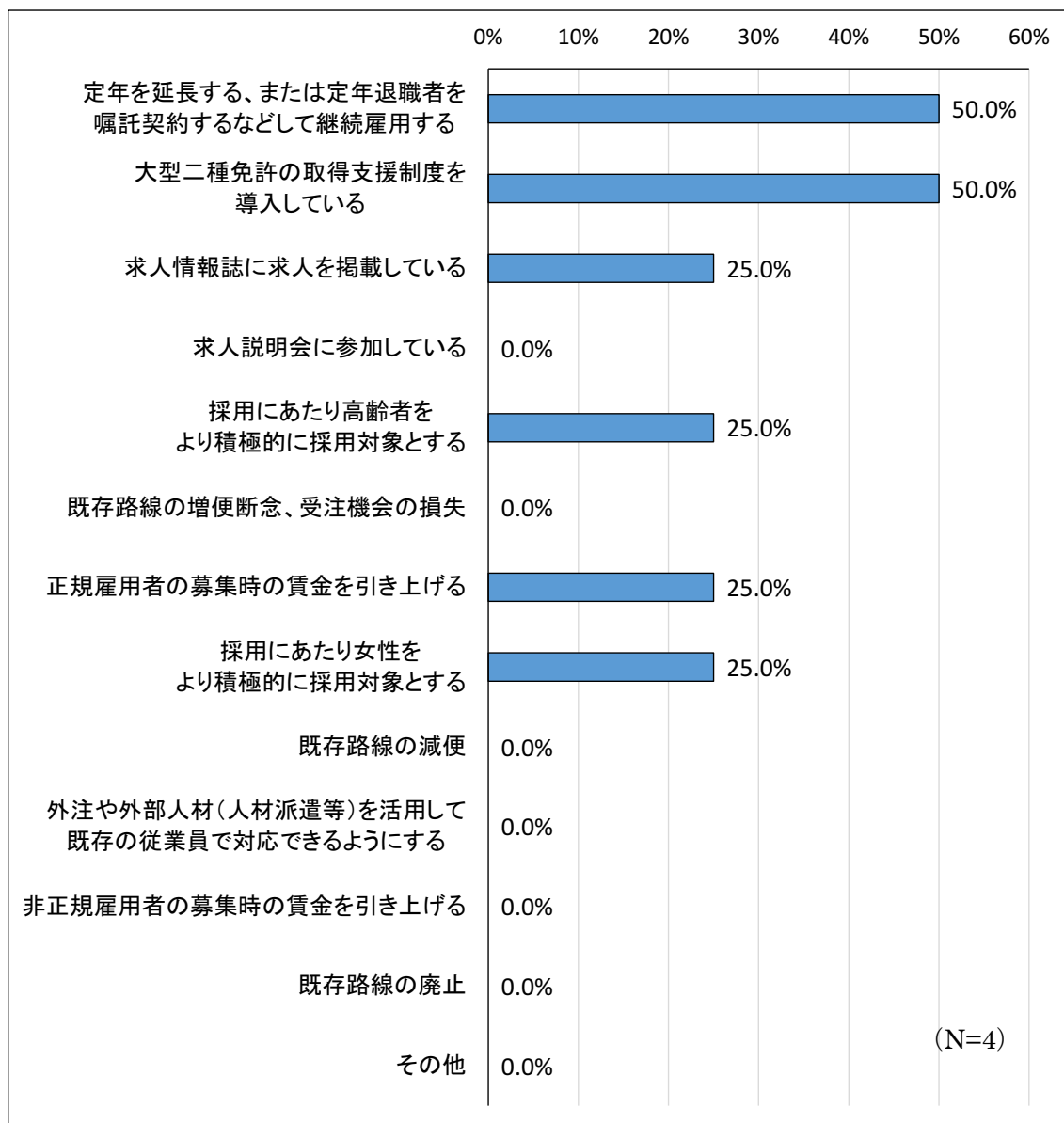
「乗合バス及び貸切バス」では、「大型二種免許の取得支援制度を導入している」が68.4%と最も多く、次いで「定年を延長する、または定年退職者を嘱託契約するなどして継続雇用する」(63.2%)、「求人情報誌に求人を掲載している」(63.2%)、「求人説明会に参加している」(52.6%)の順であった。

人材不足対策として実施しているもの(乗合バス及び貸切バス)(複数回答)



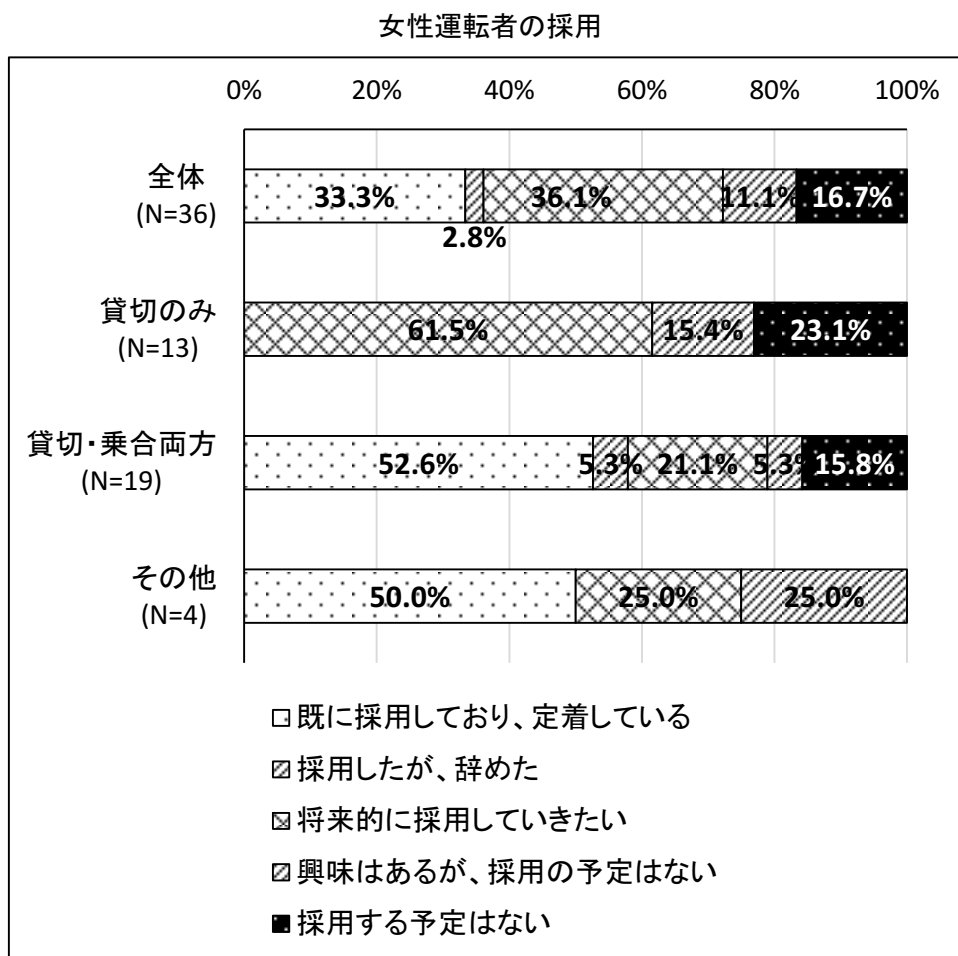
「その他」では、「定年を延長する、または定年退職者を嘱託契約するなどして継続雇用する」(50.0%)、「大型二種免許の取得支援制度を導入している」(50.0%)が多い。

人材不足対策として実施しているもの(その他)(複数回答)



【女性運転者の採用】

女性運転者の採用は「将来的に採用していきたい」が36.1%と最も多く、「既に採用しており、定着している」(33.3%)、「採用する予定はない」(16.7%)の順である。事業内容別にみると、「貸切バスのみ」では「将来的に採用していきたい」が多いが、「乗合バス及び貸切バス」「その他」では「既に採用しており、定着している」が多い。

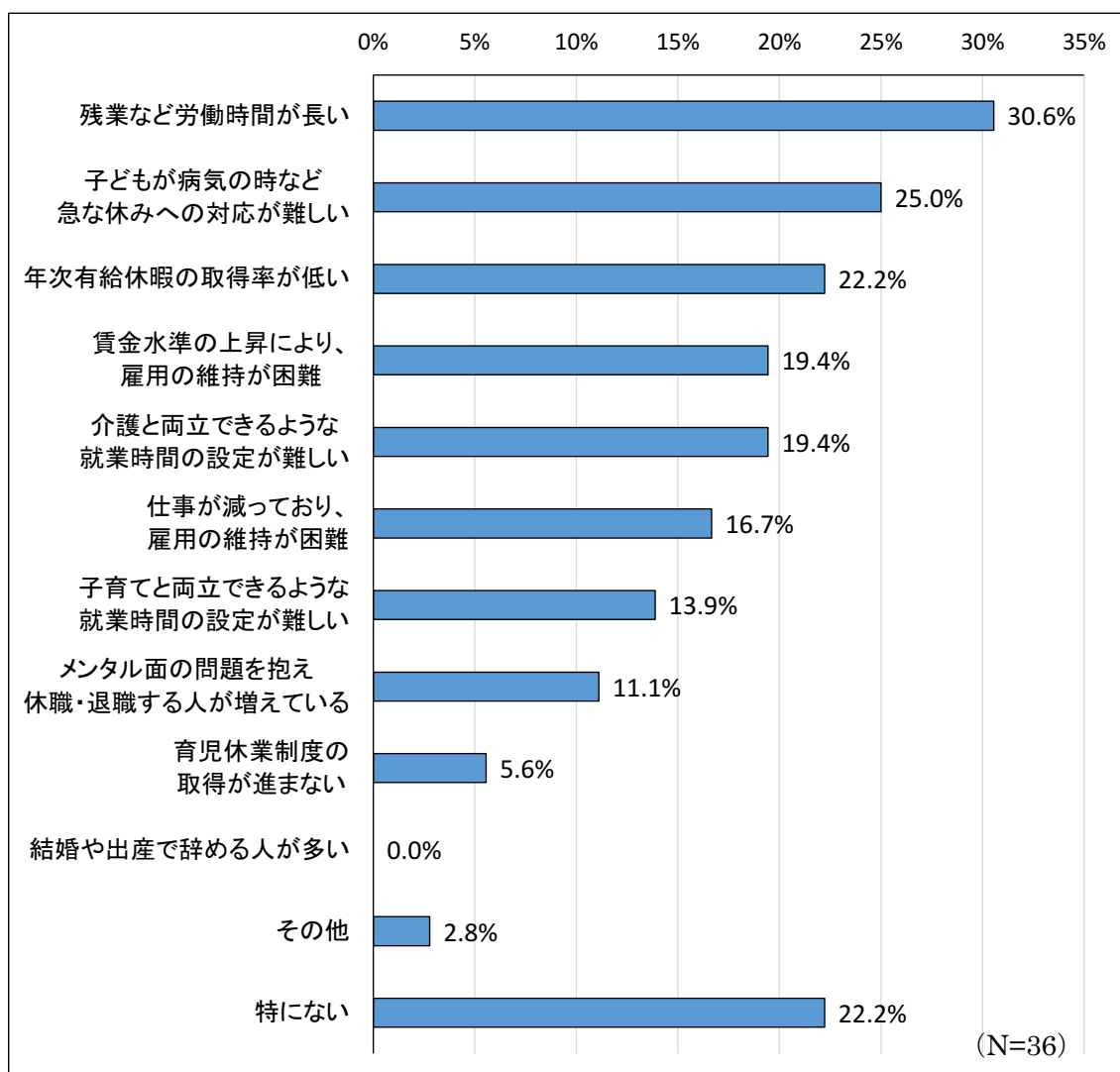


⑤働き方

【運転者の働き方についての課題】

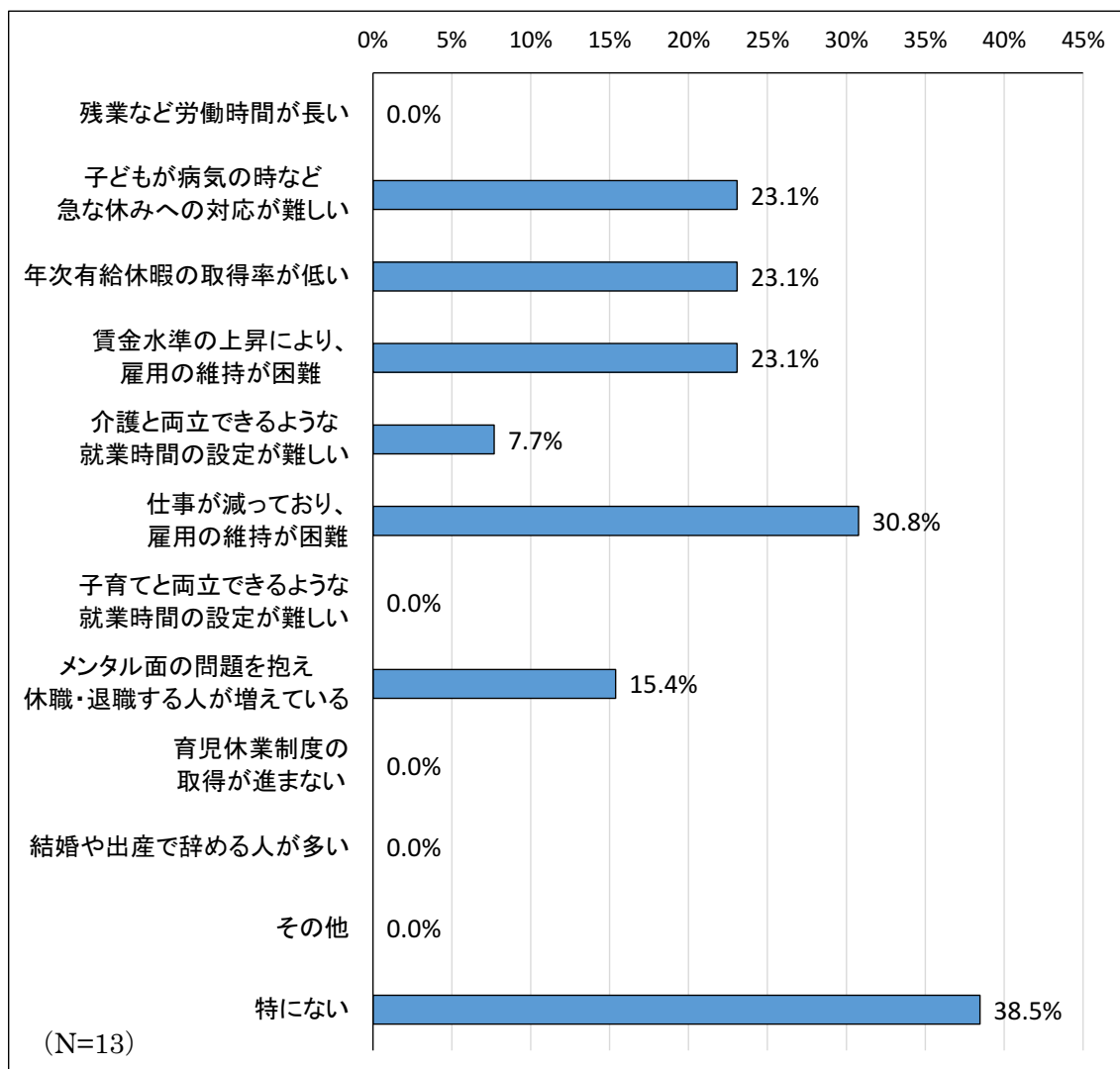
運転者の働き方についての課題は「残業など労働時間が長い」が 30.6%と最も多く、次いで「子どもが病気の時など急な休みへの対応が難しい」(25.0%)、「年次有給休暇の取得率が低い」(22.2%)、「特にない」(22.2%)となっている。

運転者の働き方についての課題(全体)(複数回答)



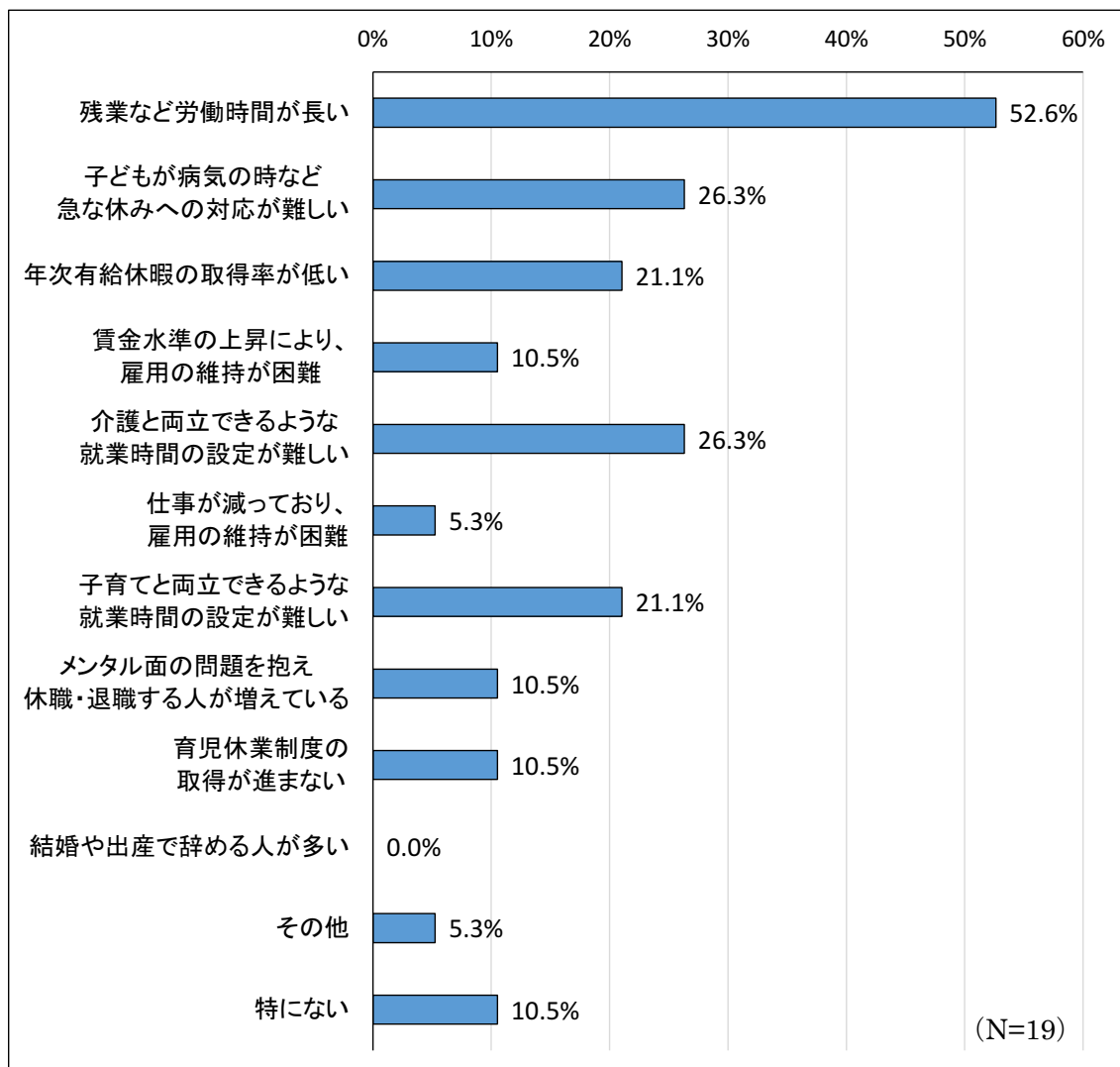
運転者の働き方についての課題を事業内容別にみると、「貸切バスのみ」では「特にない」が38.5%と最も多く、次いで「仕事が減っており雇用の維持が困難」(30.8%)、「子どもが病気の時など急な休みへの対応が難しい」(23.1%)、「年次有給休暇の取得率が低い」(23.1%)、「賃金水準の上昇により、雇用の維持が困難」(23.1%)となっている。

運転者の働き方についての課題(貸切バスのみ)(複数回答)



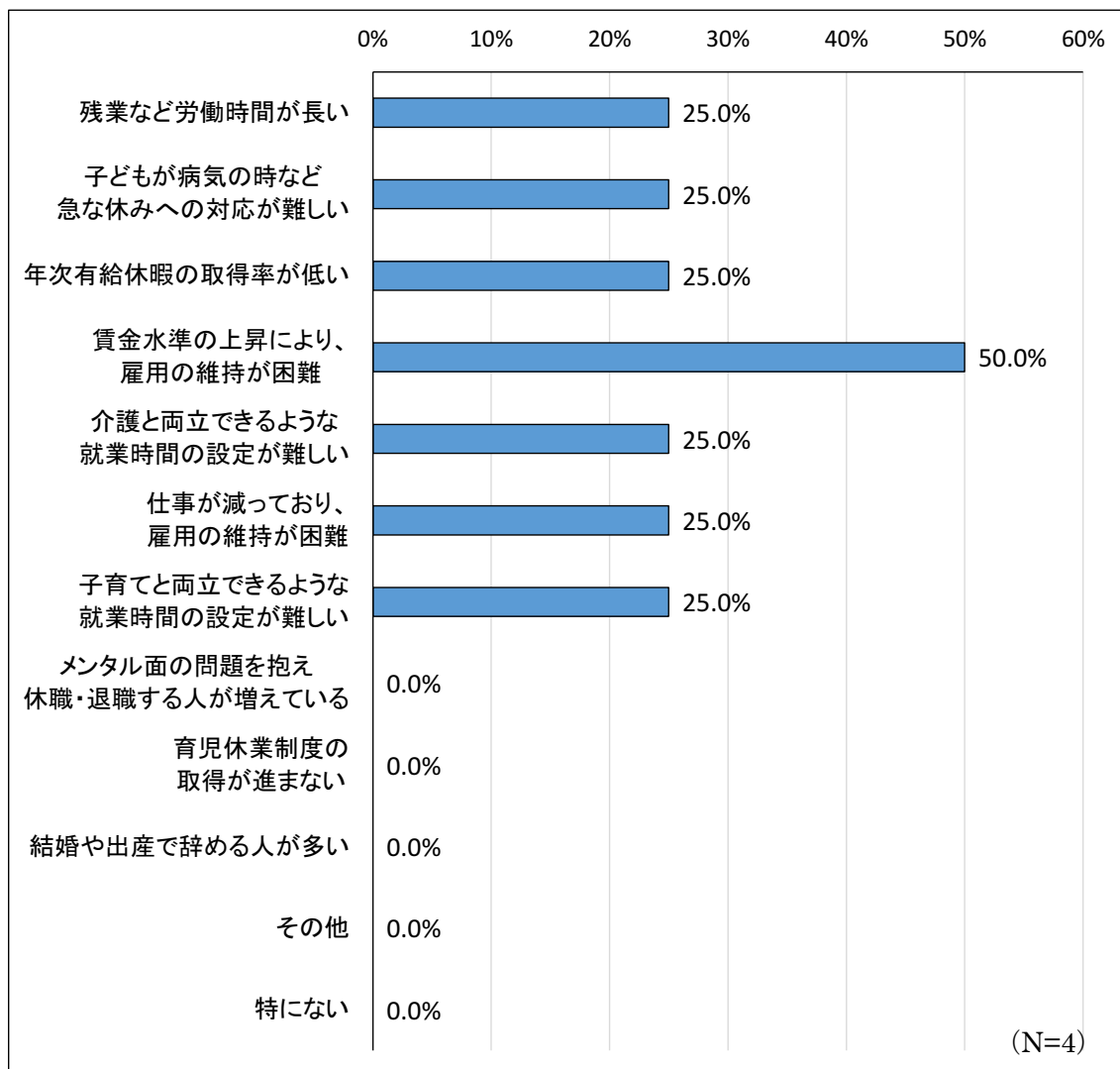
「乗合バス及び貸切バス」では、「残業など労働時間が長い」が52.6%と最も多く、次いで「子どもが病気の時など急な休みへの対応が難しい」(26.3%)、年「介護と両立できるような就業時間の設定が難しい」(26.3%)となっている。

運転者の働き方についての課題(乗合バス及び貸切バス)(複数回答)



「その他」では、「賃金水準の上昇により、雇用の維持が困難」(50.0%)が多い。

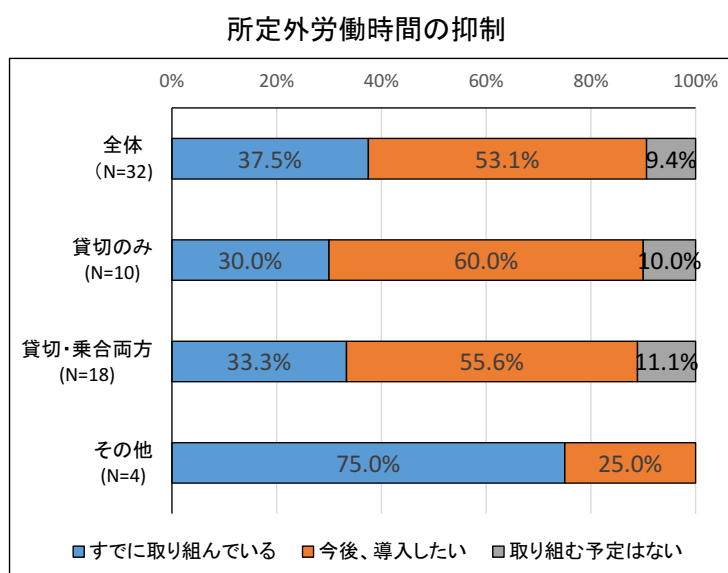
運転者の働き方についての課題(その他)(複数回答)



【運転者の働き方や職場環境の改善に向けた取組】

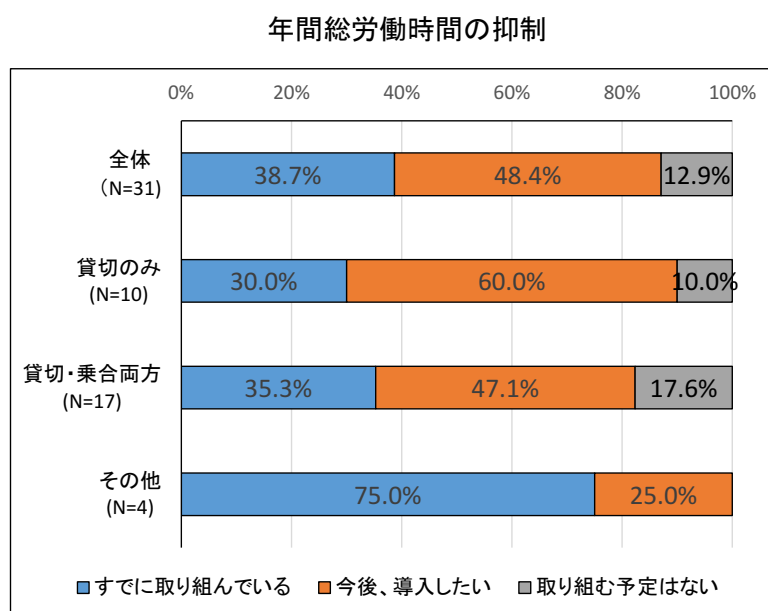
■ 所定外労働時間の抑制

所定外労働時間の抑制は「今後、導入したい」が53.1%と最も多く、次いで「すでに取り組んでいる」が37.5%となっている。



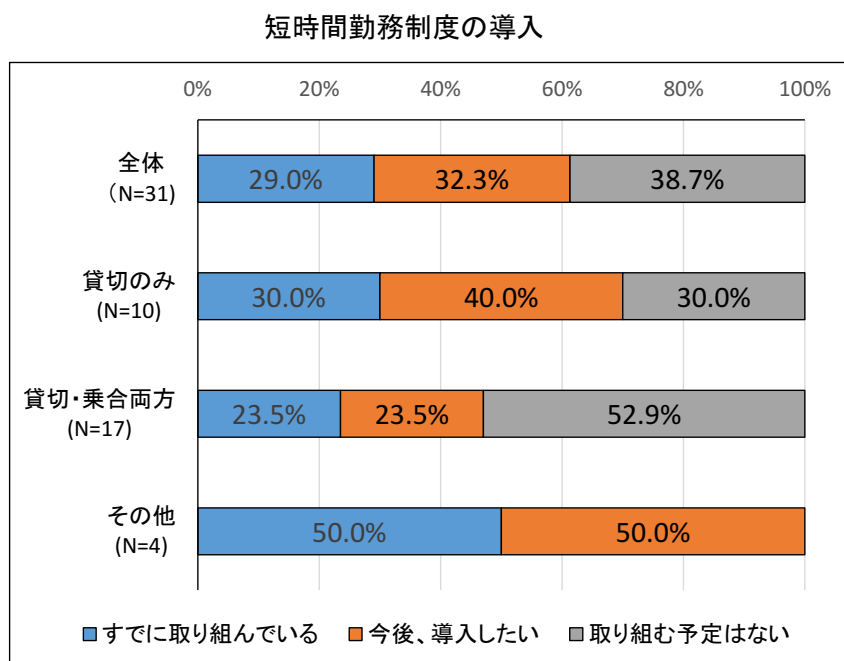
■ 年間総労働時間の抑制

年間総労働時間の抑制は「今後、導入したい」が48.4%と最も多く、次いで「すでに取り組んでいる」が38.7%となっている。



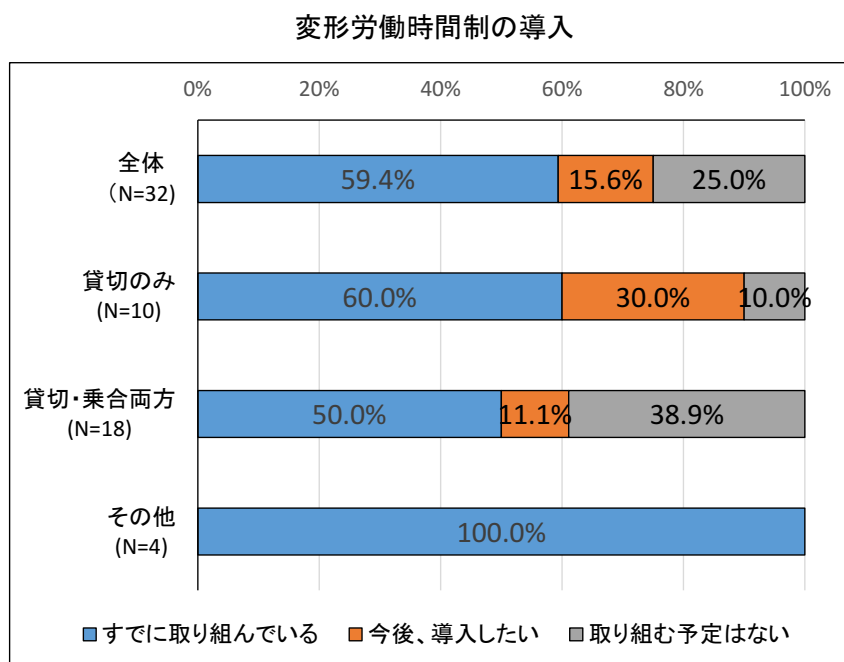
■短時間勤務制度の導入

短時間勤務制度の導入は「取り組む予定はない」が38.7%と最も多く、次いで「今後、導入したい」(32.3%)、「すでに取り組んでいる」(29.0%)の順となっている。



■変形労働時間制の導入

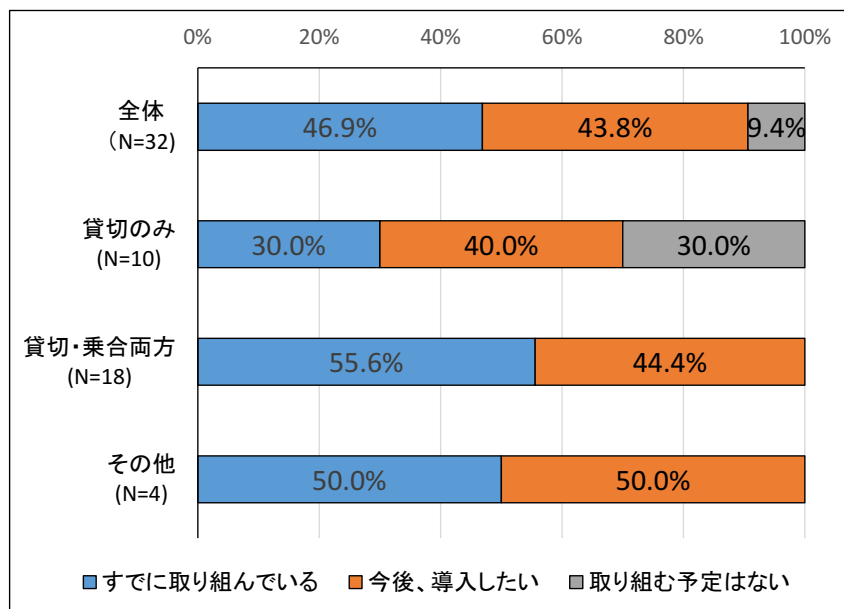
変形労働時間制の導入は「すでに取り組んでいる」が59.4%と最も多く、次いで「取り組む予定はない」(25.0%)、「今後、導入したい」(15.6%)の順となっている。



■年次有給休暇取得の奨励

年次有給休暇取得の奨励は「すでに取り組んでいる」が46.9%と最も多く、次いで「今後、導入したい」（43.8%）、「取り組む予定はない」（9.4%）の順となっている。

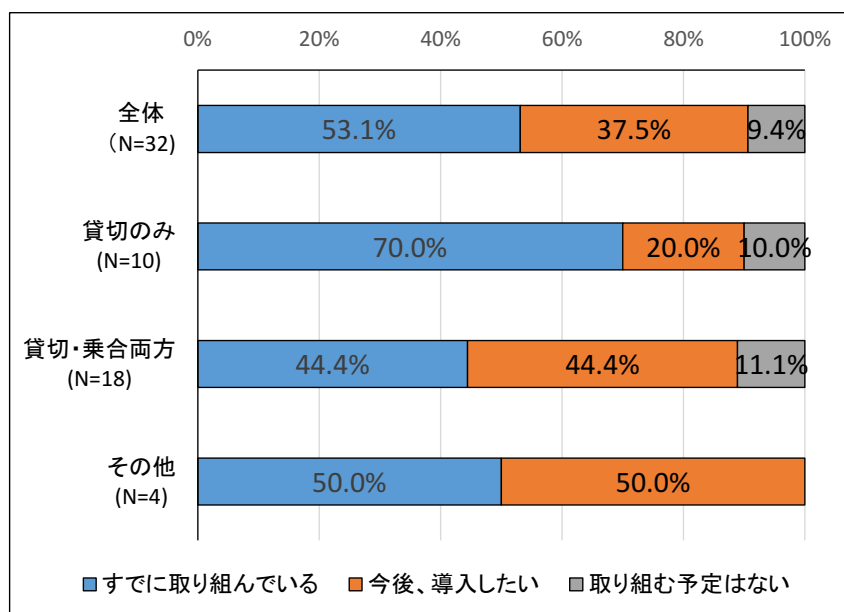
年次有給休暇取得の奨励



■2日以上の連続休暇や長期休暇の取得の奨励

2日以上の連続休暇や長期休暇取得の奨励は「すでに取り組んでいる」が53.1%と最も多く、次いで「今後、導入したい」（37.5%）「取り組む予定はない」（9.4%）の順である。

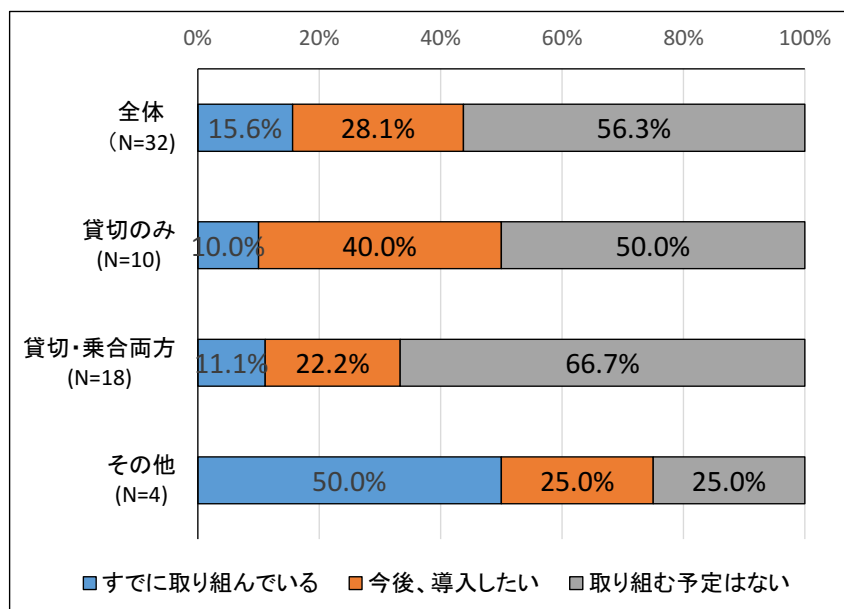
2日以上の連続休暇や長期休暇の取得の奨励



■時間単位の有給休暇の取得

時間単位の有給休暇の取得は「取り組む予定はない」が56.3%と最も多く、次いで「今後、導入したい」(28.1%)、「すでに取り組んでいる」(15.6%)の順となっている。

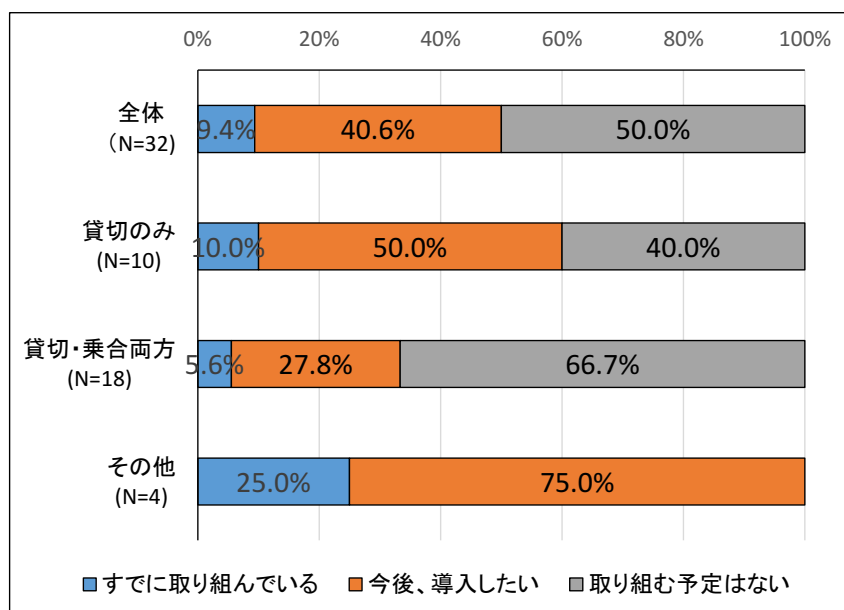
時間単位の有給休暇の取得



■会社独自の休暇制度（リフレッシュ休暇等）の導入

会社独自の休暇制度（リフレッシュ休暇等）の導入は「取り組む予定はない」が50.0%と最も多く、次いで「今後、導入したい」(40.6%)「すでに取り組んでいる」(9.4%)の順となっている。

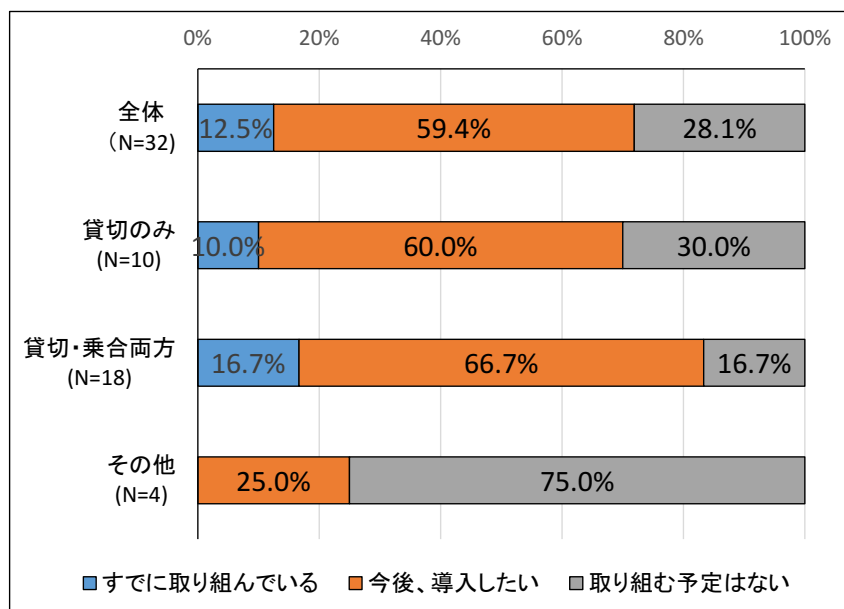
会社独自の休暇制度(リフレッシュ休暇等)の導入



■年次有給休暇の計画的付与制度の導入

年次有給休暇の計画的付与制度の導入は「今後、導入したい」が59.4%と最も多く、次いで「取り組む予定はない」(28.1%)、「すでに取り組んでいる」(12.5%)の順である。

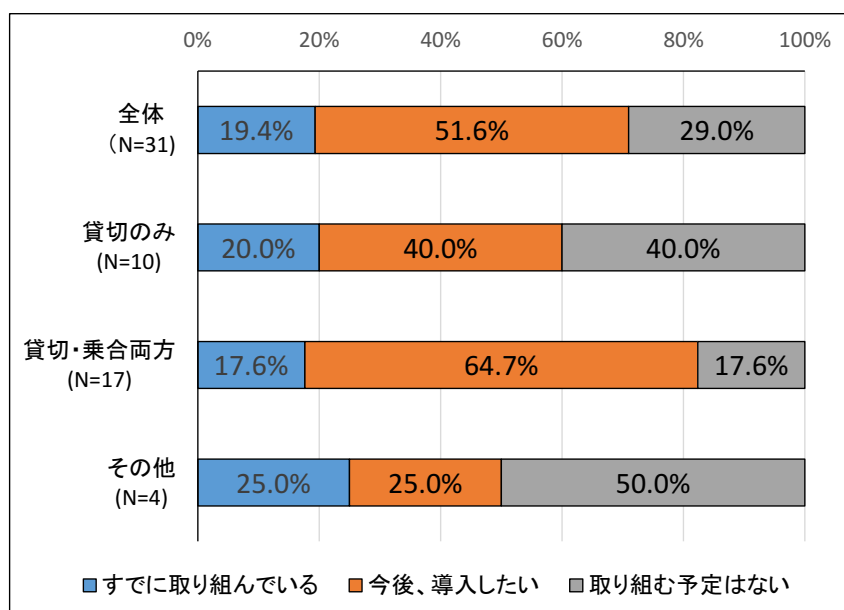
年次有給休暇の計画的付与制度の導入



■育児休暇・介護休暇等の取得の奨励

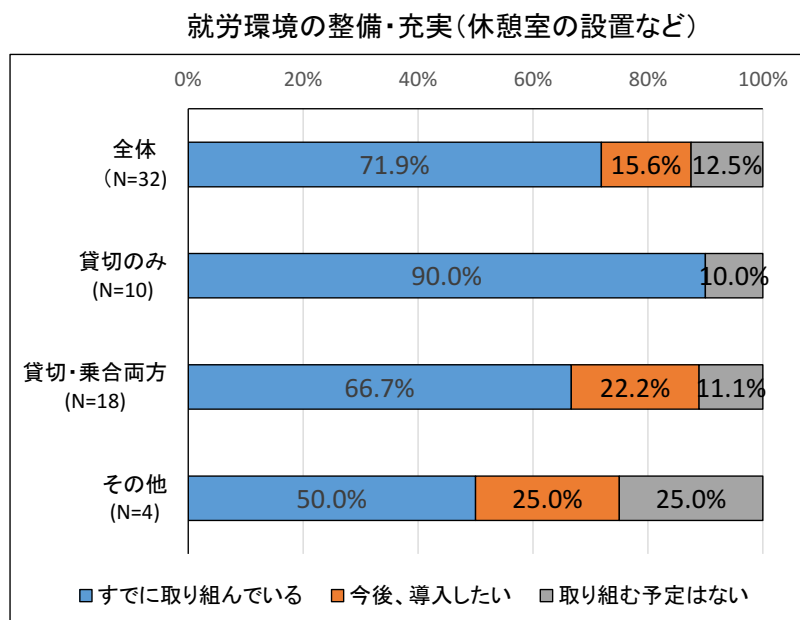
育児休暇・介護休暇等の取得の奨励は「今後、導入したい」が51.6%と最も多く、次いで「取り組む予定はない」(29.0%)、「すでに取り組んでいる」(19.4%)の順である。

育児休暇・介護休暇等の取得の奨励



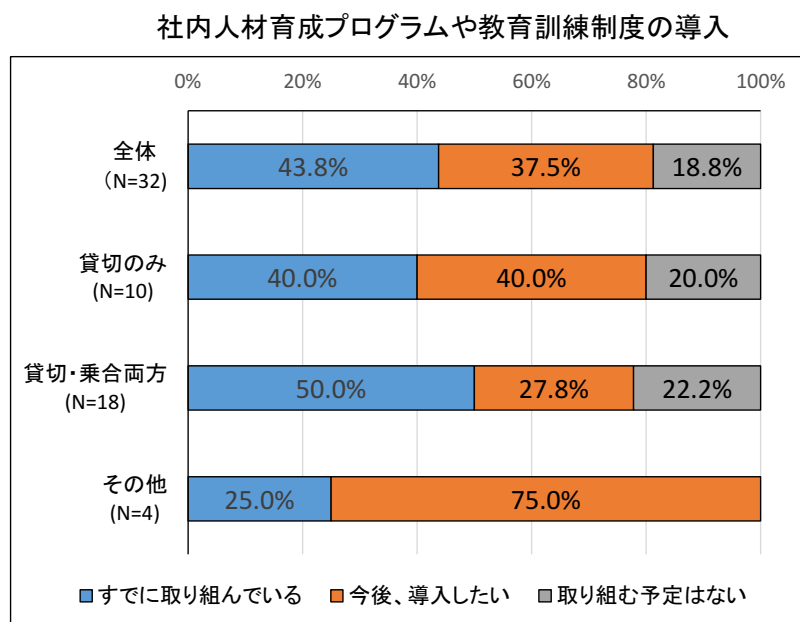
■就労環境の整備・充実（休憩室の設置など）

就労環境の整備・充実（休憩室の設置など）は「すでに取り組んでいる」が71.9%と最も多く、次いで「今後、導入したい」（15.6%）、「取り組む予定はない」（12.5%）の順である。



■社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入

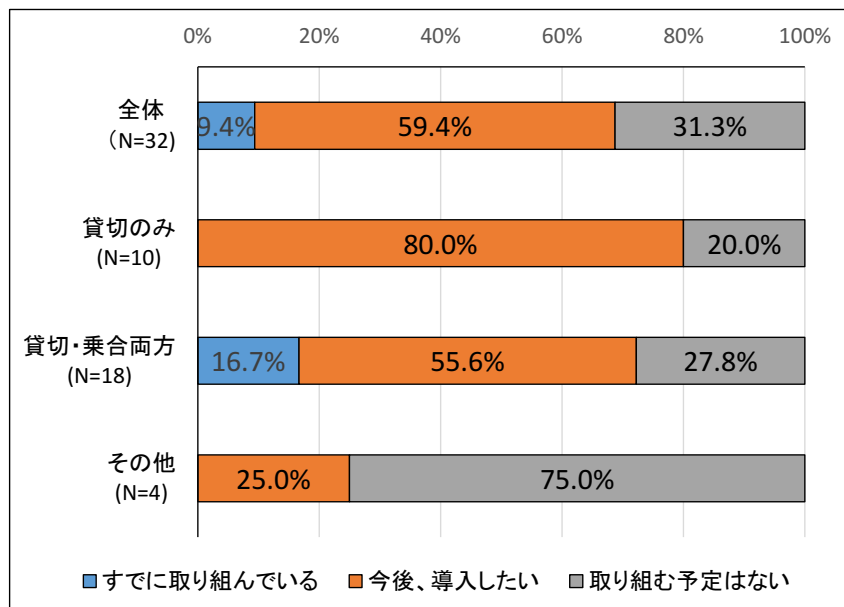
社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入は「すでに取り組んでいる」が43.8%と最も多く、次いで「今後、導入したい」（37.5%）、「取り組む予定はない」（18.8%）の順である。



■明確な人事評価制度の導入

明確な人事評価制度の導入は「今後、導入したい」が59.4%と最も多く、次いで「取り組む予定はない」(31.3%)、「すでに取り組んでいる」(9.4%)の順である。

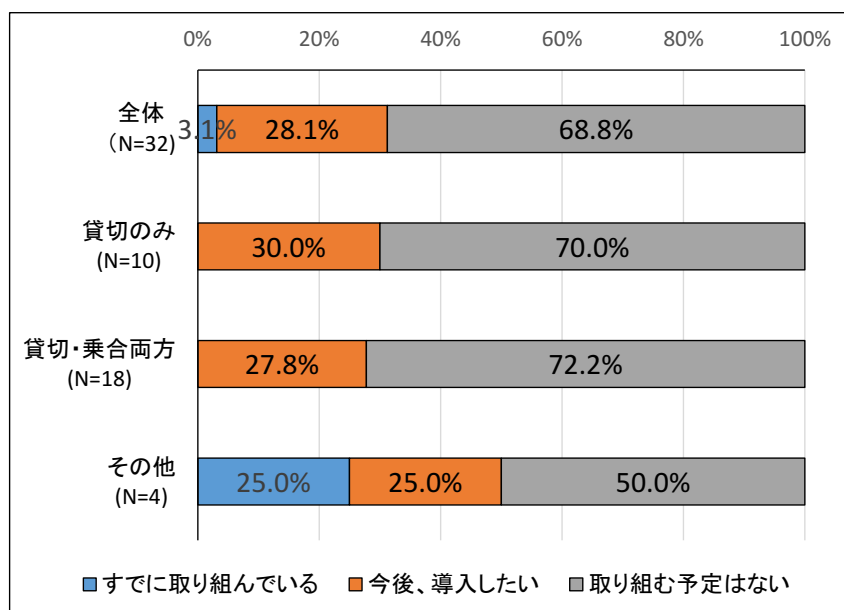
明確な人事評価制度の導入



■勤務時間限定正社員の導入

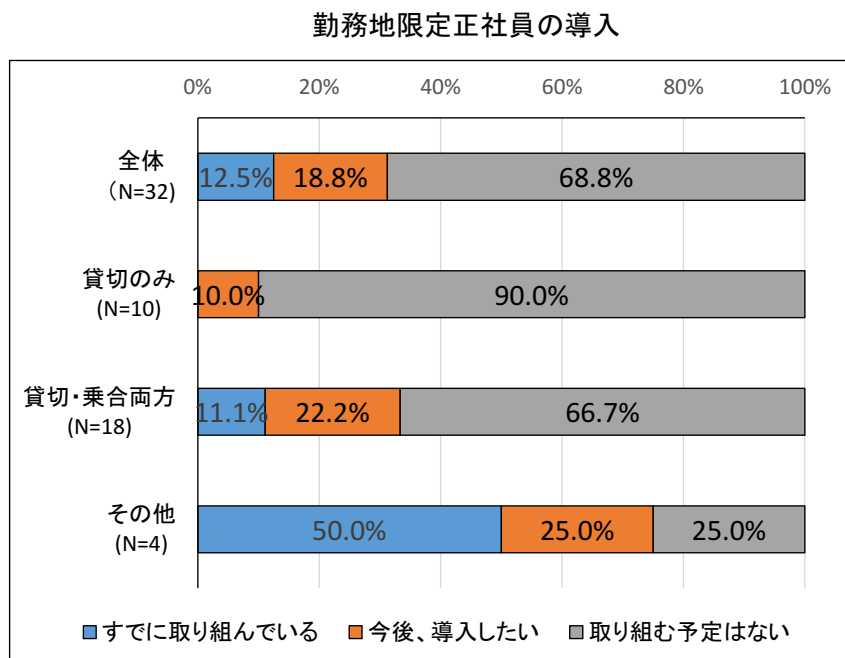
勤務時間限定正社員の導入は「取り組む予定はない」が68.8%と最も多く、次いで「今後、導入したい」(28.1%)、「すでに取り組んでいる」(3.1%)の順である。

勤務時間限定正社員の導入



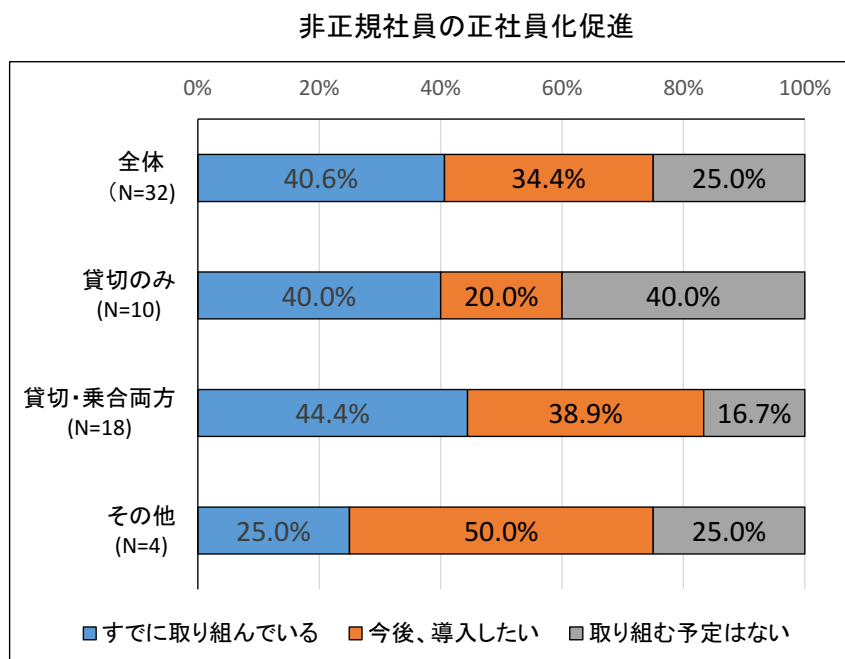
■勤務地限定正社員の導入

勤務地限定正社員の導入は「取り組む予定はない」が68.8%と最も多く、次いで「今後、導入したい」(18.8%)、「すでに取り組んでいる」(12.5%)の順である。



■非正規社員の正社員化促進

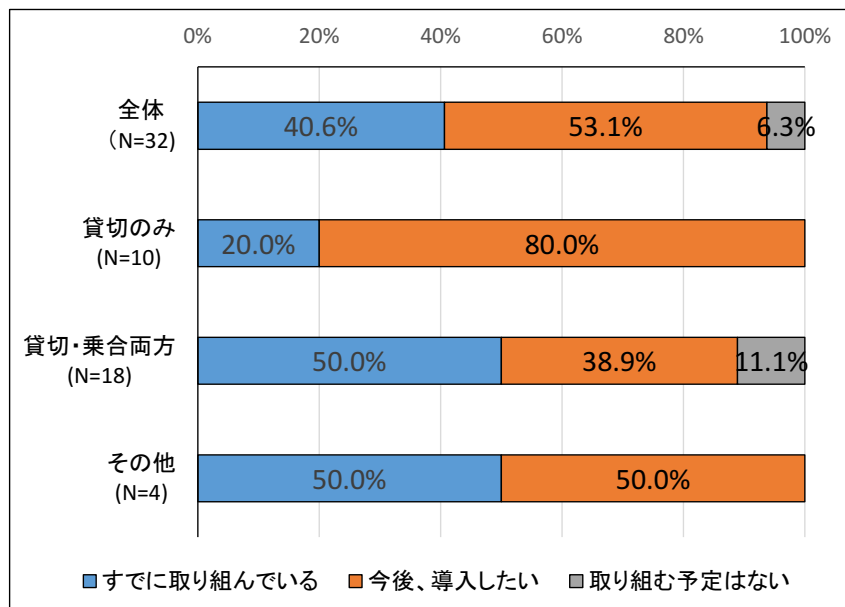
非正規社員の正社員化促進は「すでに取り組んでいる」が40.6%と最も多く、次いで「今後、導入したい」(34.4%)、「取り組む予定はない」(25.0%)の順である。



■賃金水準の引上げ

賃金水準の引上げは「今後、導入したい」が53.1%と最も多く、次いで「すでに取り組んでいる」(40.6%)、「取り組む予定はない」(6.3%)の順である。

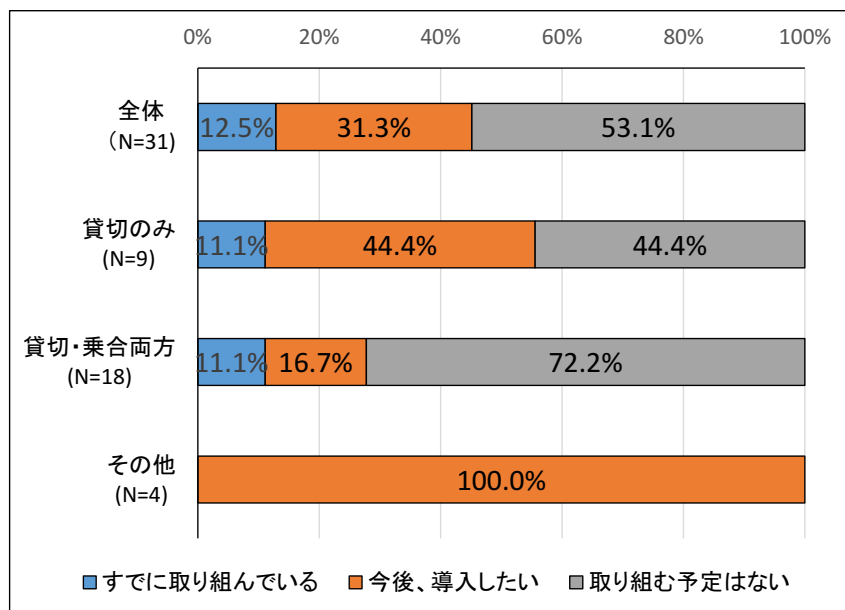
賃金水準の引上げ



■勤務間インターバル制度の導入

勤務間インターバル制度の導入は「取り組む予定はない」が53.1%と最も多く、次いで「今後、導入したい」(31.3%)、「すでに取り組んでいる」(12.5%)の順である。

勤務間インターバル制度の導入



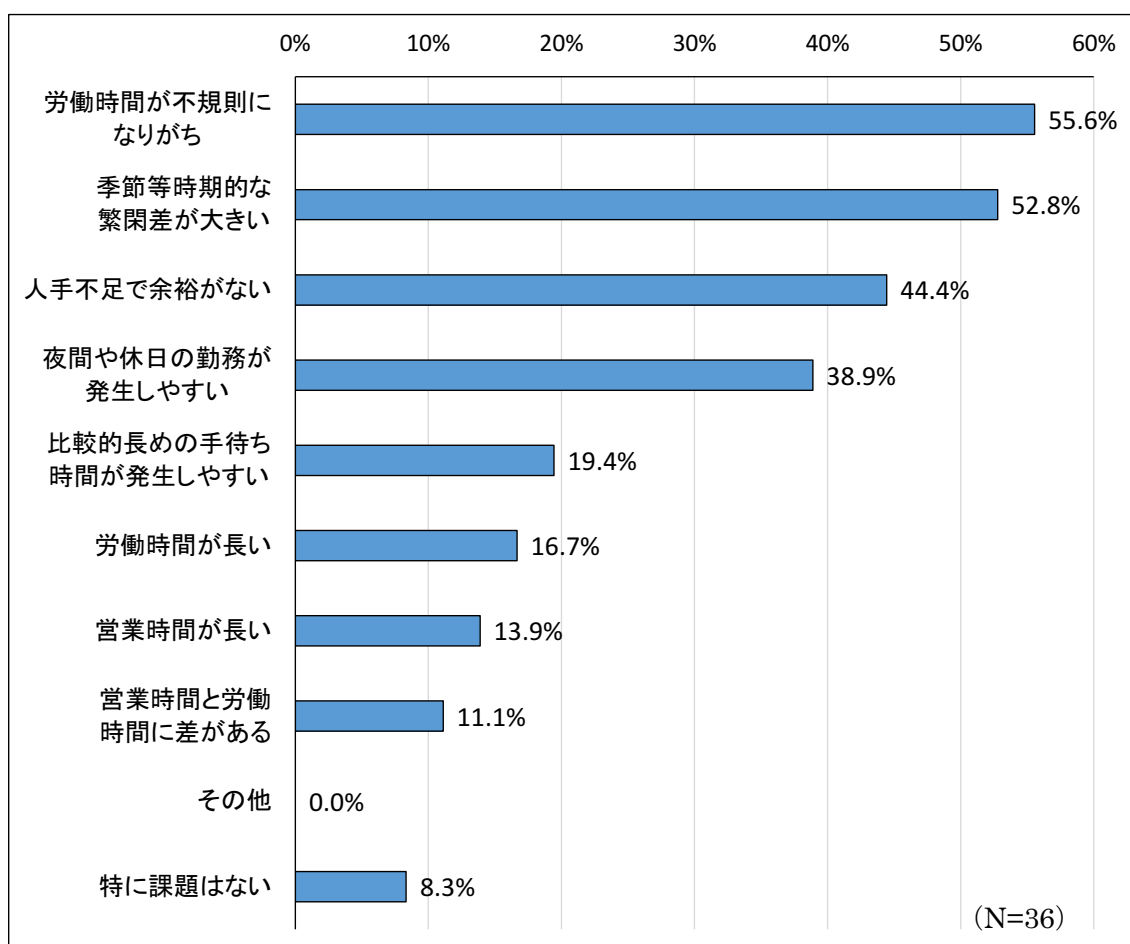
■上記以外に運転者の働き方や職場環境の改善に向けて行っている取組

- ・有給休暇の完全消化
- ・十分な就労環境の整備・充実
- ・従業員との対話に積極的に取り組む

【働き方改革を推進するにあたり障害になると考えられること】

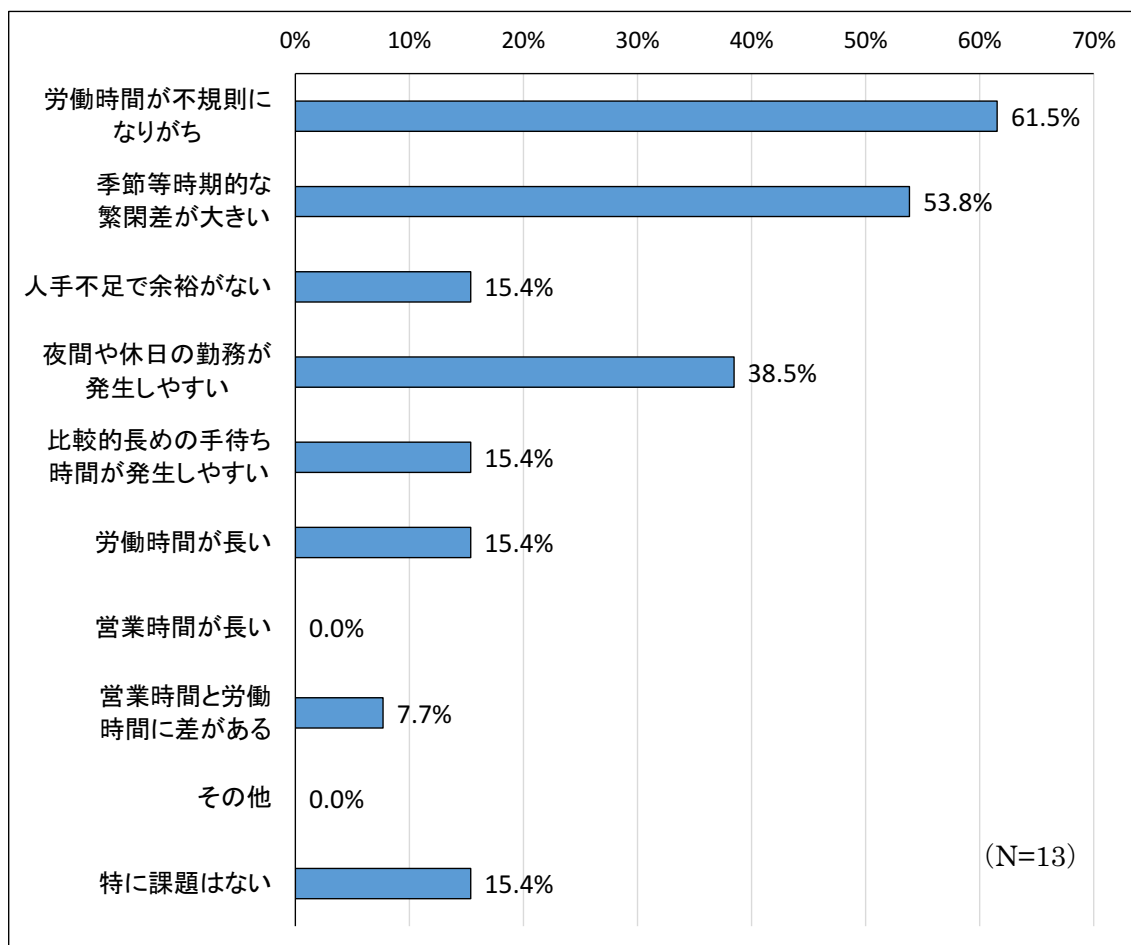
自社内で働き方改革を推進するにあたり障害となることは、「労働時間が不規則になりがち」が55.6%と最も多く、次いで「季節等時期的な繁閑差が大きい」(52.8%)、「人手不足で余裕がない」(44.4%)、「夜間や休日の勤務が発生しやすい」(38.9%)の順となっている。

働き方改革を推進するにあたり障害になると考えられること(全体)(複数回答)



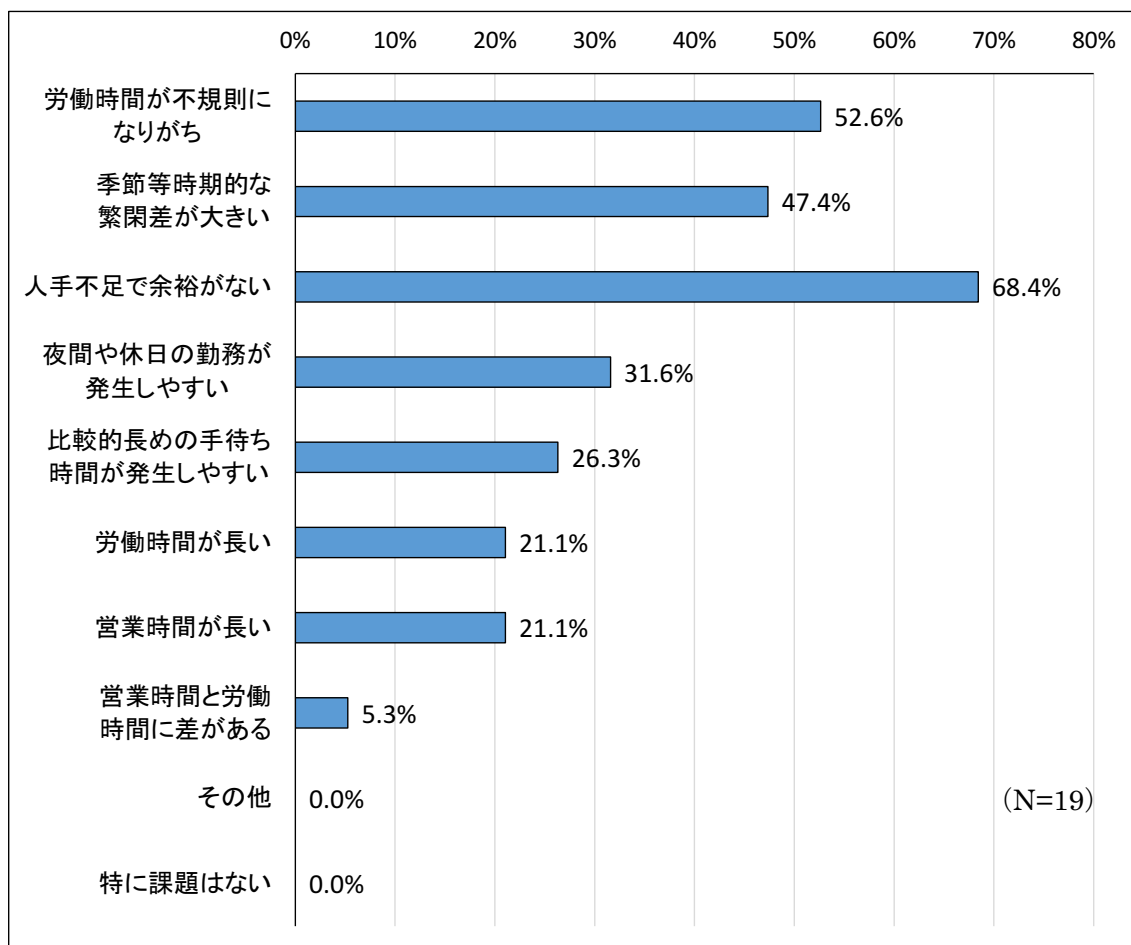
自社内で働き方改革を推進するにあたり障害となることを事業内容別にみると、「貸切バスのみ」では、「労働時間が不規則になりがち」が61.5%と最も多く、次いで「季節等定期的な繁閑差が大きい」(52.8%)、「夜間や休日の勤務が発生しやすい」(38.5%)の順となっている。

働き方改革を推進するにあたり障害になると考えられること(貸切バスのみ)(複数回答)



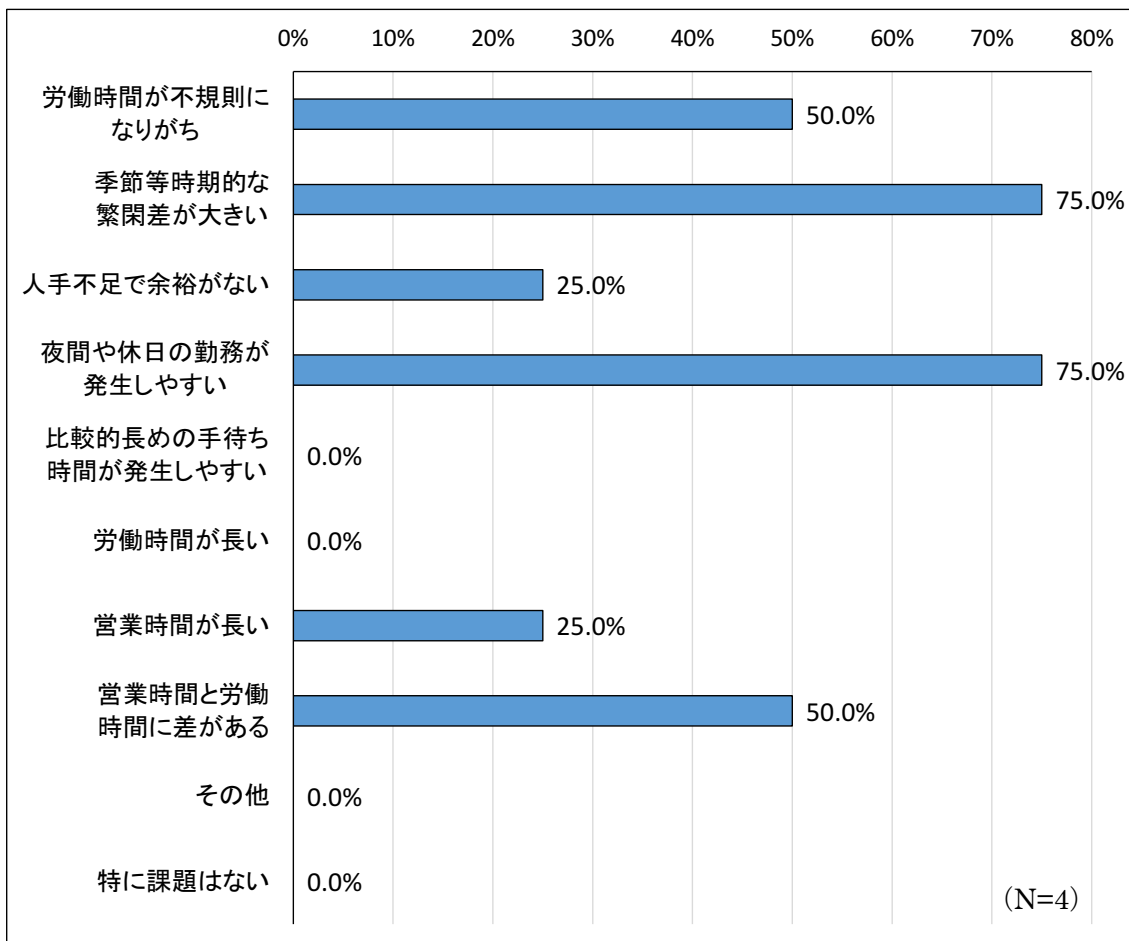
「乗合バス及び貸切バス」では、「人手不足で余裕がない」(68.4%)が最も多い。次いで「労働時間が不規則になりがち」(52.6%)、「季節等時期的な繁閑差が大きい」(47.4%)の順となっている。

働き方改革を推進するにあたり障害になると考えられること(乗合バス及び貸切バス)
(複数回答)



「その他」では、「季節等時期的な繁閑差が大きい」(75.0%)、「夜間や休日の勤務が発生しやすい」(75.0%)が多い。

働き方改革を推進するにあたり障害になると考えられること(その他)(複数回答)



3. 従業員向けアンケートの実施

(1) 調査手法

調査対象は、(一社)北海道バス協会加盟のバス事業者 125 社の従業員とした。

郵送による配布・回収を行い、125 社への事業者調査の際に従業員向けアンケート調査を同梱し (125 社×5 部=625 部)、94 名からの回答を得た。

(2) 調査時期

平成 30 年 9 月中旬～平成 30 年 10 月中旬

(3) 調査項目

アンケート調査の設問項目は、以下のとおり。

①回答者属性

性別／年齢／家族構成

②勤務状況

勤務先地域／雇用形態／職種／現在の職場での勤続年数／前職／直近の 1 日の勤務状況
／勤務日数／走行地域／休暇の付与日数と取得日数

現在の年収

今の職場を選んだ理由

今後も現在の職場での仕事を続けたいか

(非正規従業員のみ) 正規従業員への転換の希望の有無と転換希望がない場合はその理由
スキルアップの機会の有無

現在の身分や就業条件等に満足しているか

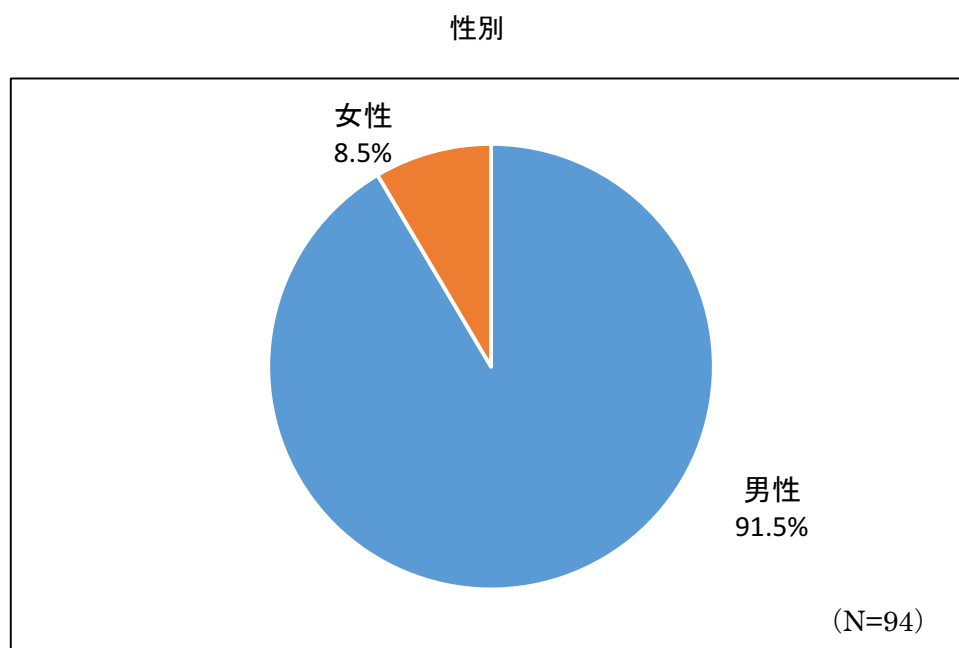
身分や就業条件等について経営者側と話し合う機会はあるか

現在の職場に改善してほしいところ

(4) 調査結果

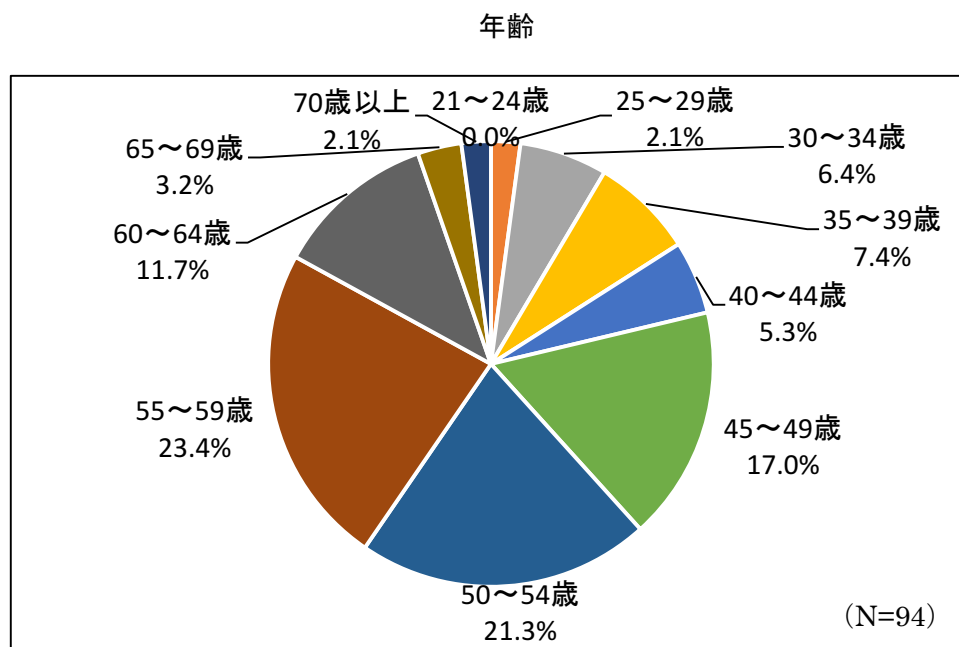
【性別】

性別は、男性が 91.5%、女性が 8.5%である。



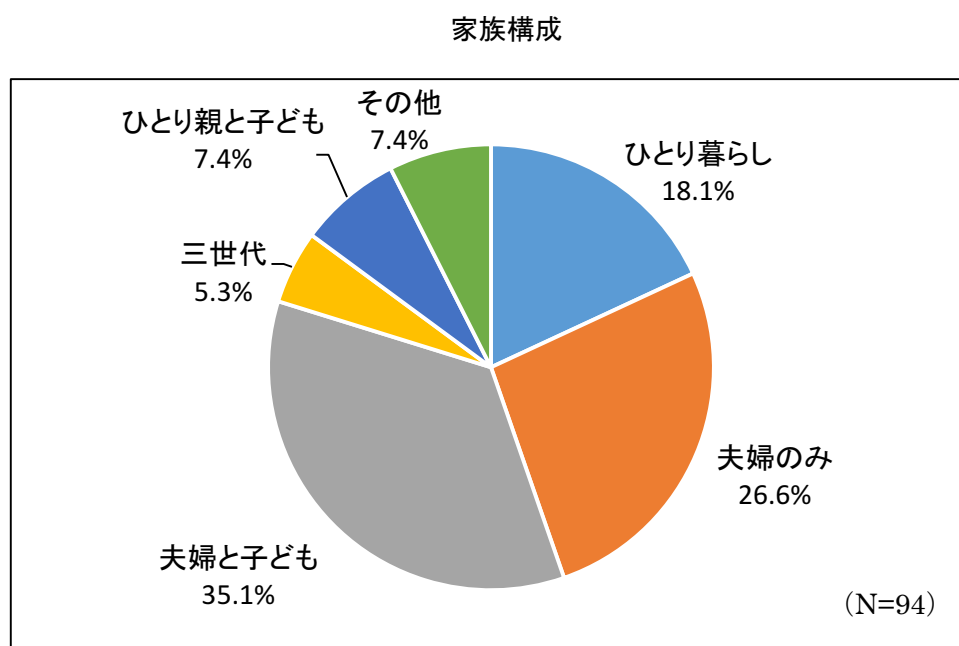
【年齢】

年齢階層別では、「55～59歳」が23.4%と最も多く、次いで「50～54歳」が21.3%、「45～49歳」が17.0%となっている。



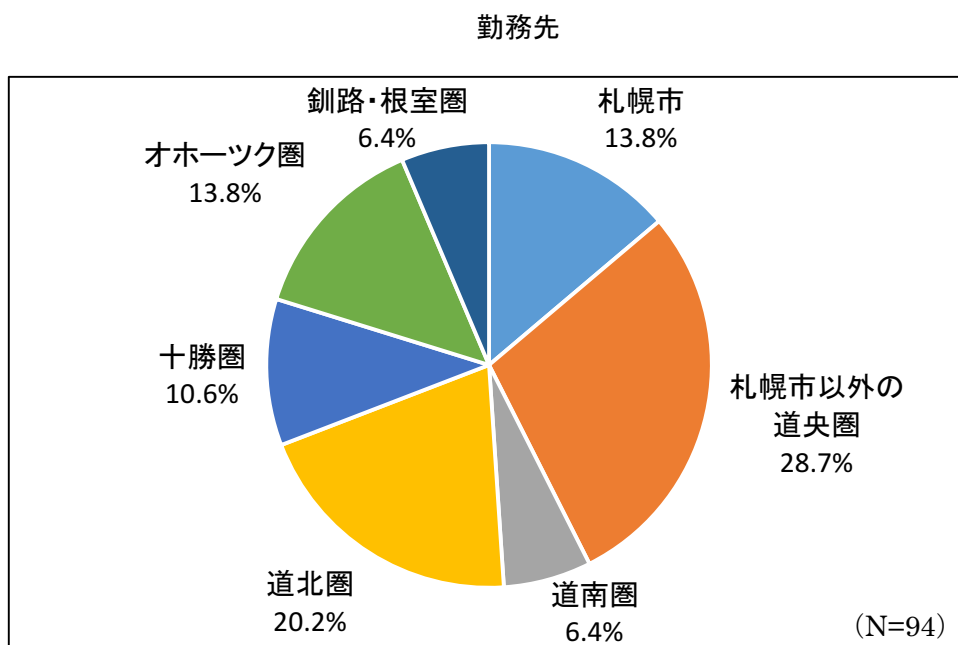
【家族構成】

家族構成は「夫婦と子ども」が35.1%と最も多く、次いで「夫婦のみ」が26.6%、「ひとり暮らし」が18.1%となっている。



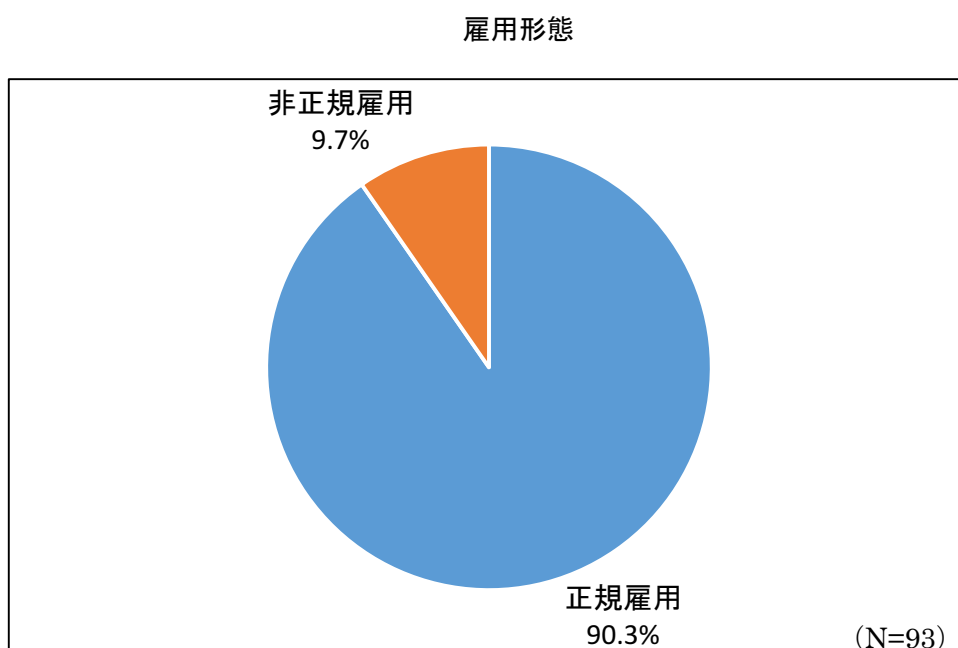
【勤務先】

勤務先は、「札幌市以外の道央圏」が28.7%と最も多く、次いで「道北圏」が20.2%、「札幌市」「オホーツク圏」が13.8%と続いている。



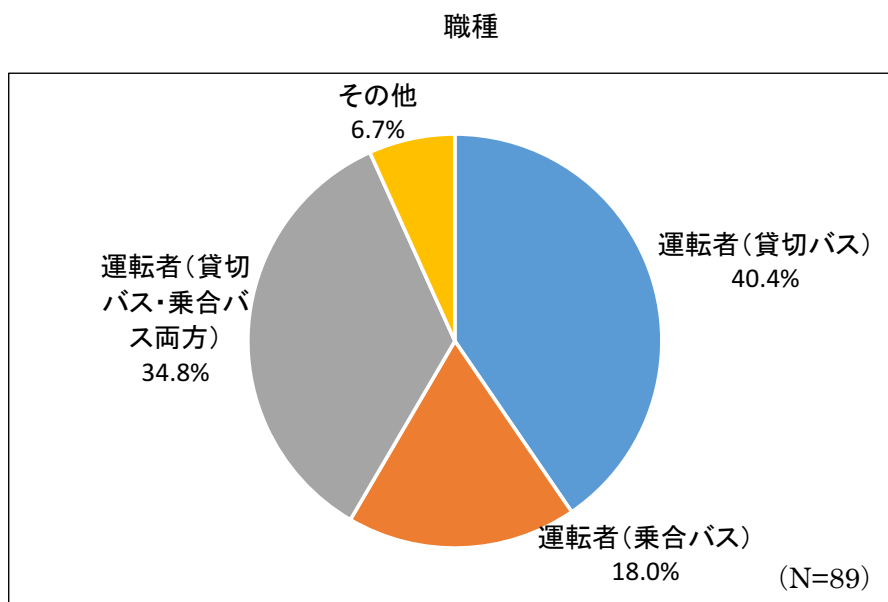
【雇用形態】

雇用形態は、「正規雇用」が90.3%、「非正規雇用」が9.7%である。



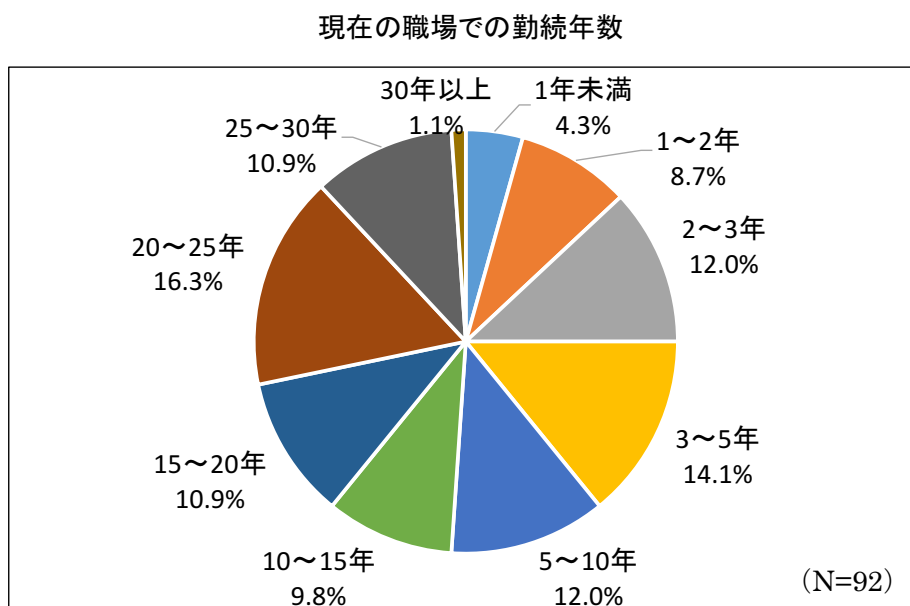
【職種】

職種は、「運転者（貸切バスのみ）」が 40.4%と最も多く、次いで「運転者（乗合バス及び貸切バス）」が 34.8%、「運転者（乗合バスのみ）」が 18.0%となっている。



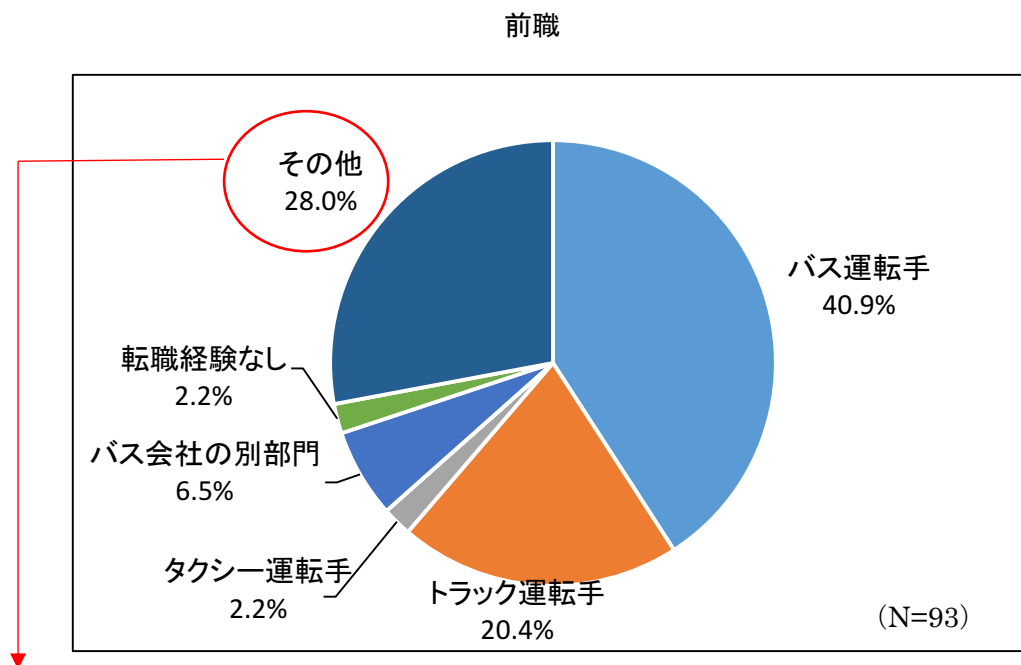
【現在の職場での勤続年数】

現在の職場での勤続年数は、「20年以上 25年未満」が 16.3%と最も多く、次いで「3年以上 5年未満」が 14.1%、「2年以上 3年未満」及び「5年以上 10年未満」が 12.0%、「15年以上 20年未満」及び「25年以上 30年未満」が 10.9%となっている。



【前職】

前職は「バス運転手」が 40.9%と最も多く、次いで「その他」が 28.0%、「トラック運転手」が 20.4%となっている。



「その他」の内訳

ホテル業、会社員、サービス業、製造業、テストドライバー、建築現場代理人、学校職員、事務職

【直近の1日の勤務状況】

直近の1日の拘束時間（始業～終業）は、平均 10 時間 27 分である（N=88）。

【勤務日数】

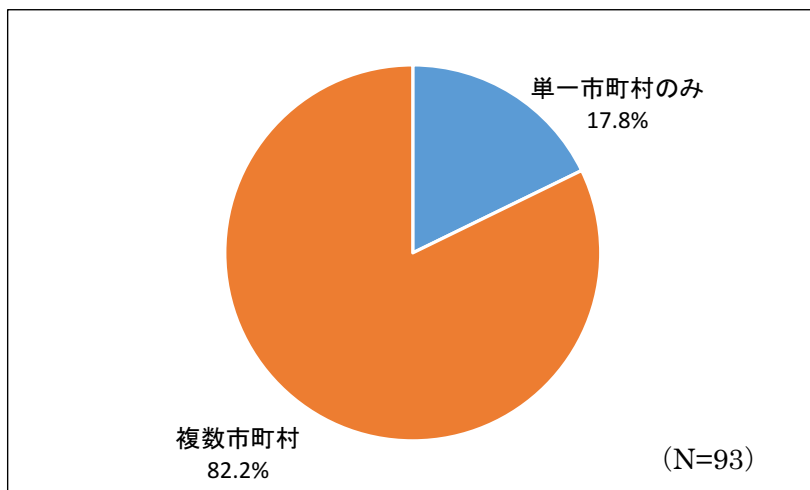
1 週間の勤務日数は、平均 5.6 日である（N=61）。

また、月間の勤務日数は、平均 23.8 日である（N=35）。

【走行地域】

走行地域は、「単一市町村のみ」が 17.8%、「複数市町村」が 82.2%である。

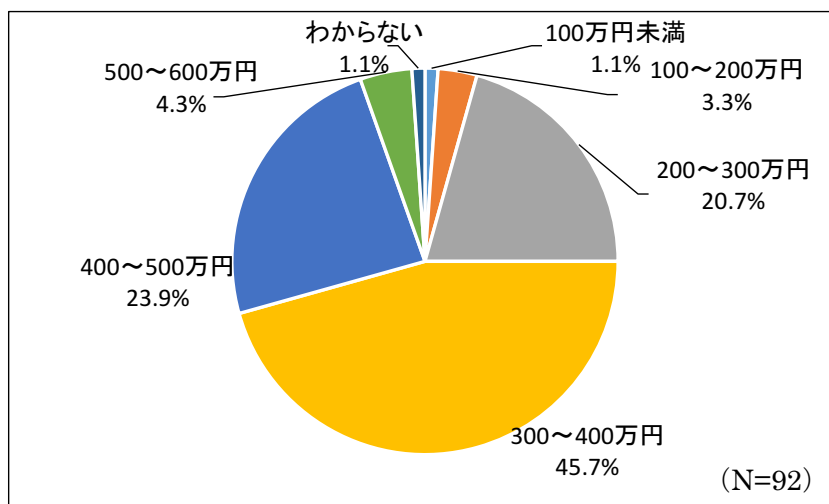
走行地域



【年収（税込）】

平成 29 年の年収（税込）は、「300 万円以上 400 万円未満」が 45.7%と半数近くを占める。次いで「400 万円以上 500 万円未満」が 23.9%、「200 万円以上 300 万円未満」が 20.7%と続いている。「600 万円以上」との回答はゼロであった。

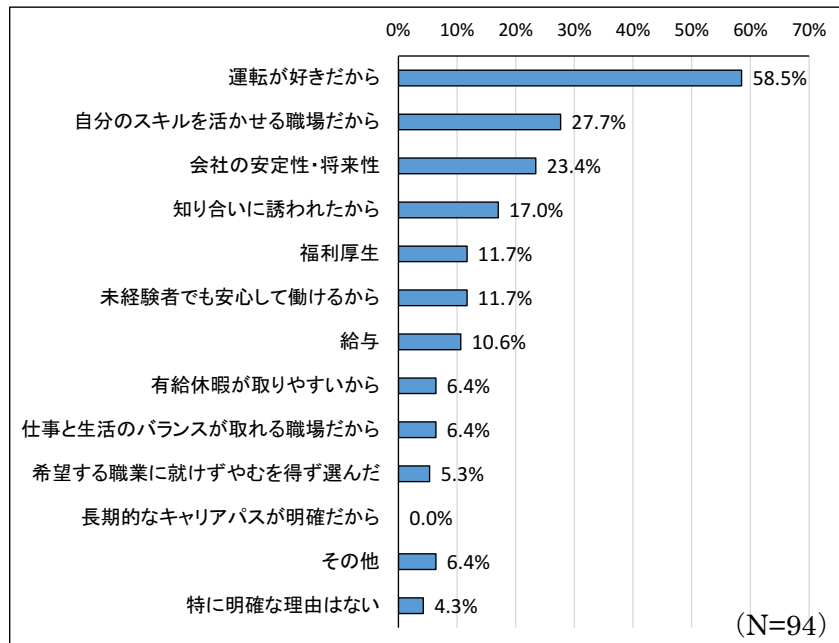
平成 29 年の年収



【今の職場を選んだ理由（複数回答）】

今の職場を選んだ理由は「運転が好きだから」が58.5%と最も多く、半数を超えている。次いで「自分のスキルを活かせる職場だから」(27.7%)、「会社の安定性・将来性」(23.4%)と続いている。

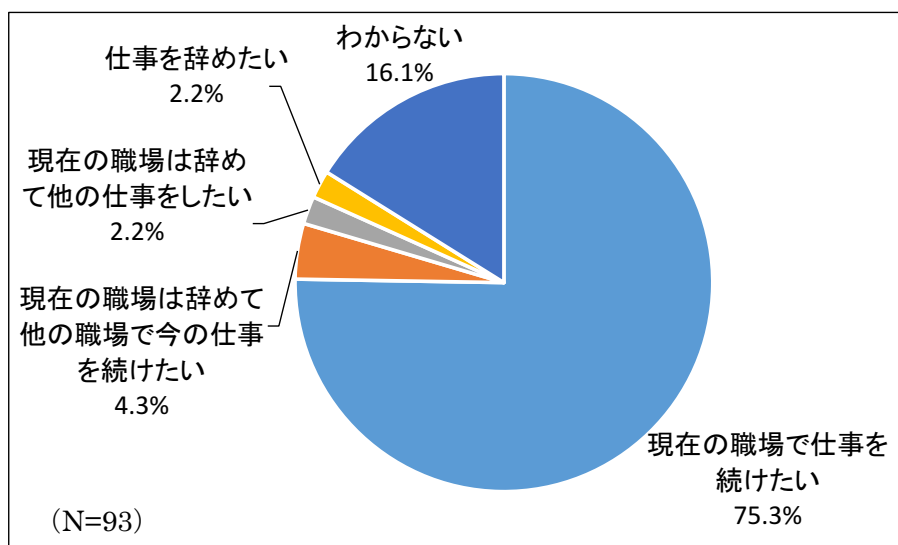
今の職場を選んだ理由



【今後、現在の職場での仕事を続けたいか】

今後については「現在の職場で仕事を続けたい」が75.3%と多数を占めている。

今後、現在の職場での仕事を続けたいか



【現在の仕事を辞めたいと思う理由】

上記の質問において「現在の職場は辞めて、他の職場で今の仕事を続けたい」または「現在の職場は辞めて、他の仕事をしたい」と回答した回答者に対し、「現在の仕事を辞めたいと思う理由」（自由記載形式）を尋ねたところ、以下の回答を得た。

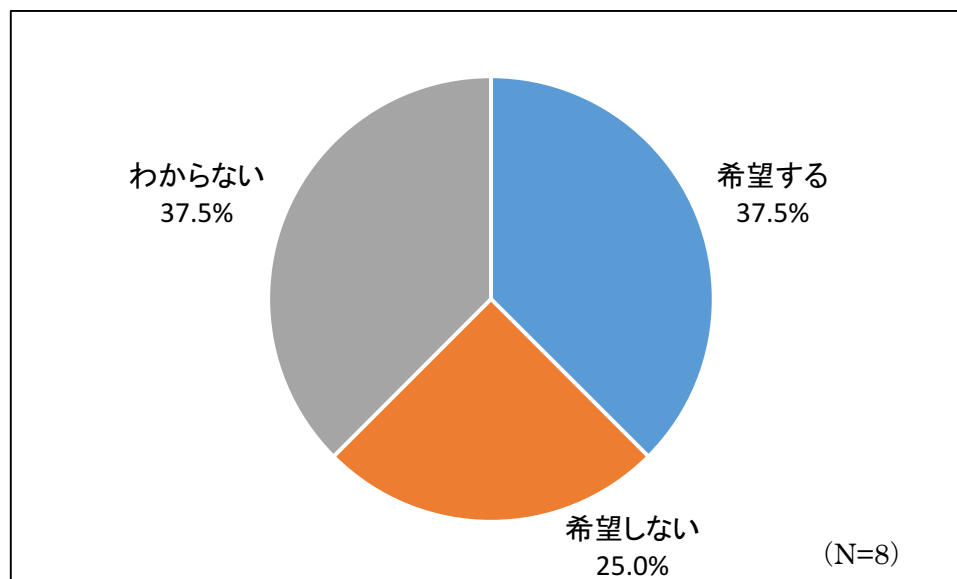
- ・スキルアップのため。
- ・待遇が悪いから。
- ・人間関係や休みに不満。
- ・仕事量が不均等であるため。
- ・仕事が激務であるため。

【正規従業員への転換の希望】

非正規従業員を対象に、正規従業員への転換の希望を尋ねたところ、「希望する」が37.5%、「希望しない」が25.0%、「わからない」が37.5%であった。

なお、サンプル数は少ないが、「希望しない」と回答した回答者に対し、希望しない理由を尋ねたところ（選択肢形式）、全員が「特に理由はない」との回答であった。

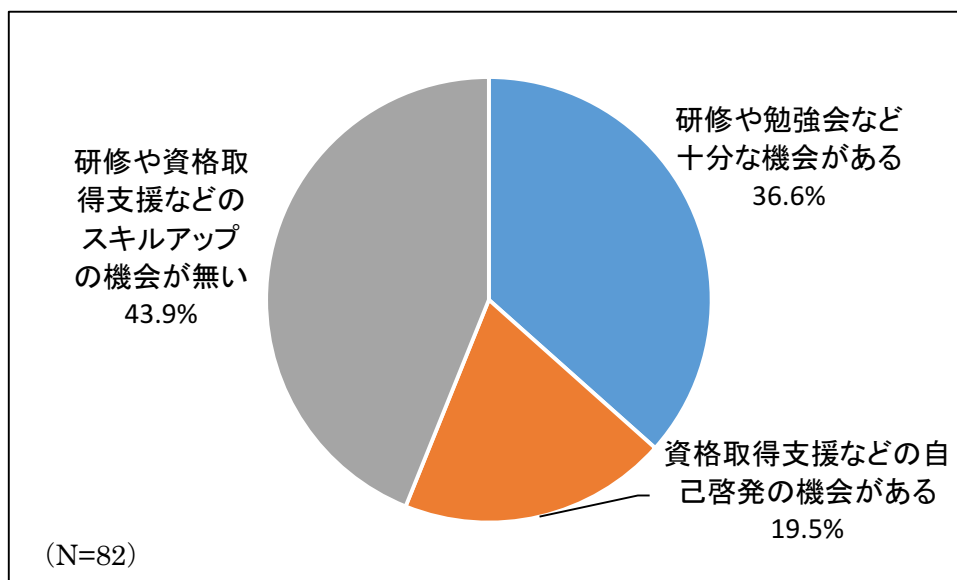
非正規従業員の正規従業員への転換の希望



【スキルアップの機会】

今の職場でのスキルアップの機会については「研修や資格取得支援などのスキルアップの機会が無い」が43.9%と最も多く、次いで「研修や勉強会など十分な機会がある」が36.6%、「資格取得支援などの自己啓発の機会がある」が19.5%であった。

職場でのスキルアップの機会の有無



【スキルアップの具体的な希望】

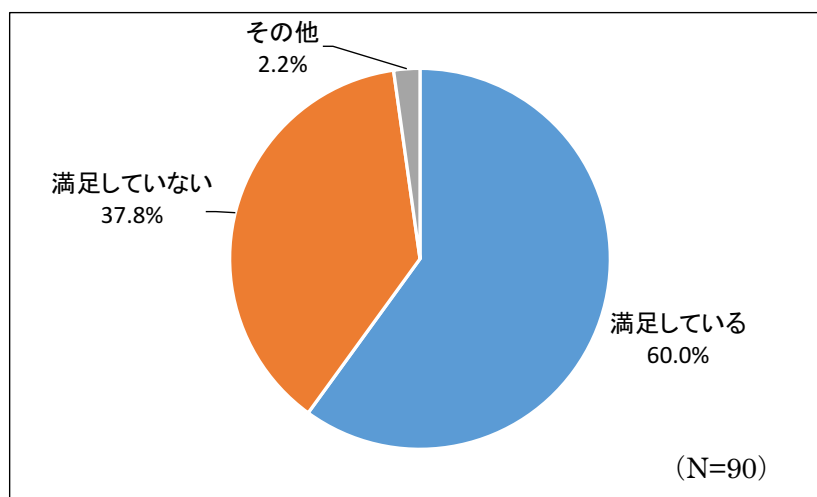
スキルアップの具体的な希望は、以下のとおりであった。

- ・ 運転技術
- ・ 運行管理者の資格取得のための対策（いずれ事務仕事の方へ移りたい）
- ・ クレーム対応
- ・ 接客対応
- ・ 話し方や気遣いの方法
- ・ 高齢者疑似体験研修
- ・ 救急救命講習、危険物取扱講習
- ・ 総務、会計等
- ・ 労務関係
- ・ 仕事全て
- ・ 自社よりも大きなところ（人数も多く規模も大きい）に話をうかがいたい

【現在の身分や就業条件等に満足しているか】

現在の身分や就業条件については「満足している」が 60.0%に対し、「満足していない」が 37.8%であった。なお、「その他」では「給与面は満足だが休日の数や勤務時間は不満足」「満足とはいえないが年齢や体力面を考えるとやむを得ない」との回答があった。

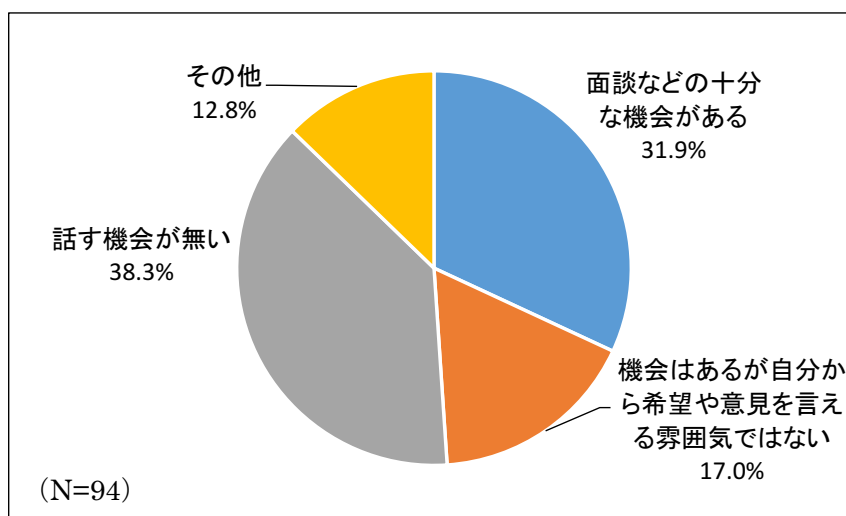
現在の身分や就業条件等について



【身分や就業条件等について経営者側と話し合う機会はあるか】

現在の身分や就業条件等について経営者側と話し合う機会は「話す機会が無い」が 38.3%と最も多く、次いで「面談などの十分な機会がある」が 31.9%、「機会はあるが自分から希望や意見を言える雰囲気ではない」が 17.0%となっている。

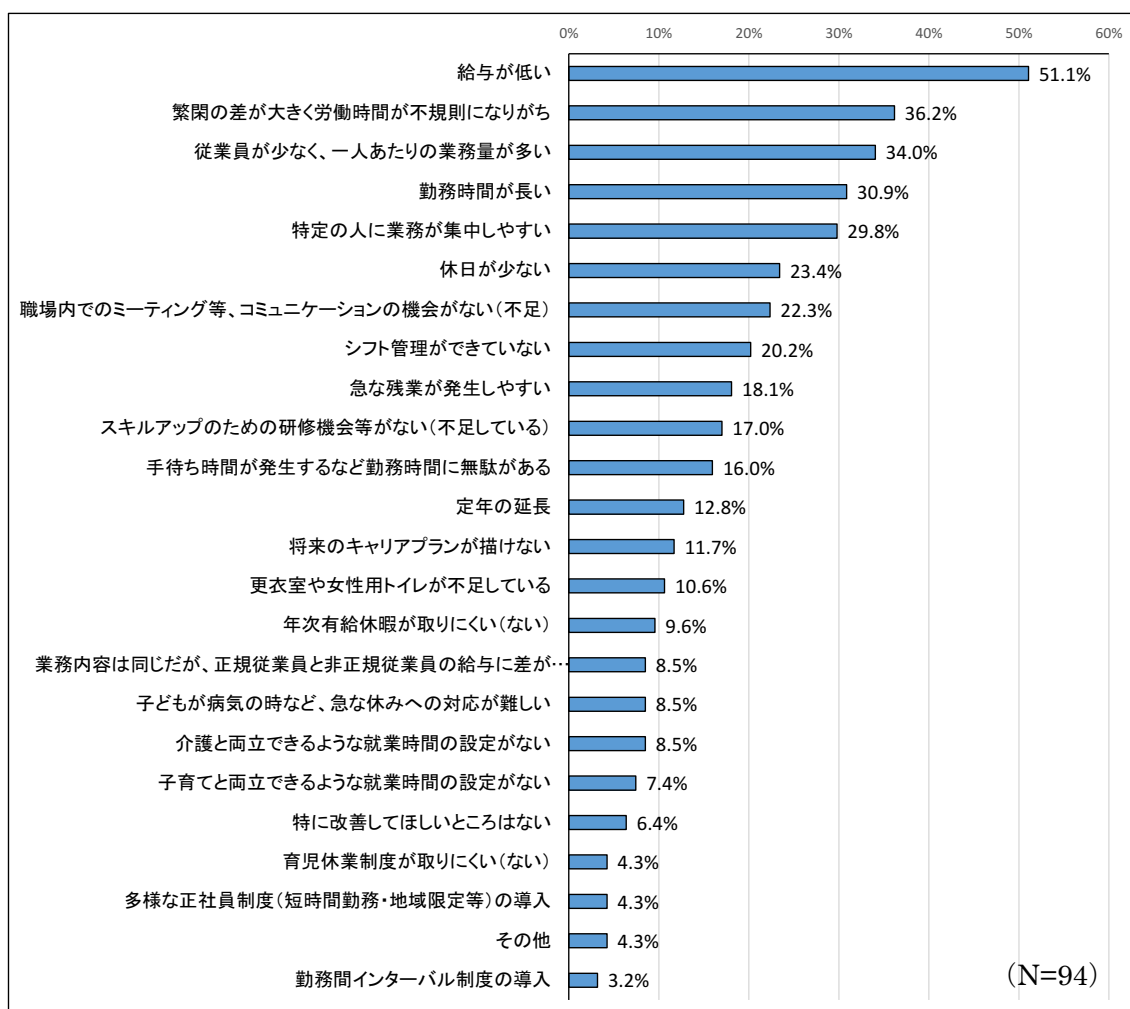
経営者側と話し合う機会



【改善してほしいところ】

現在の職場に改善してほしいところ（複数回答）は、「給与が低い」が51.1%と最も多く、次いで「繁閑の差が大きく労働時間が不規則になりがち」（36.2%）、「従業員が少なく、一人あたりの業務量が多い」（34.0%）と続いている。

現在の職場に改善してほしいところ



「その他」

- ・管理職にスキルアップしてほしい。
- ・厳しい勤務状況（深夜勤務等）でも遠慮せず業務の指示を行ってほしい。
- ・変形労働制を正しく実施してほしい。会社都合で直前に勤務が変わることが多い。

IV 事例調査の結果

実態調査（アンケート調査）及び文献調査の結果を踏まえて、運輸業（乗合バス・貸切バス）の運転手の働き方改革について成功事例を収集するため、事例調査を実施した。

なお、成功事例の収集に当たっては、十分な情報を得るため、適宜ヒアリング調査等を実施した。

1. 北海道における取組事例調査結果

道内において具体的な取組を実施している企業として、以下の5事例について整理した。

(1) 事例1（A社）

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 運転手については、1年間の変形労働時間制を採用。
- ・ 有給休暇の消化率は高い。組合も消化率を上げるように組合員に働きかけている。

②働き方改革の取組状況

【労働時間の短縮】

- ・ 従業員組合からの要望があり、経営側と組合との協議の結果、1日あたりの所定内労働時間を7時間16分から6時間58分へと短縮した。

【高校卒（新卒）の正社員採用】

- ・ 3年前から高校卒（新卒）を正社員で採用。大型二種免許の受験資格は「21歳以上であること」であるため、高校卒業時点では大型二種免許は取得できないが、受験可能となるまでの期間は養成期間として雇用し、社内のさまざまな業務を経験させている。
- ・ 採用にあたっては、管内の高校をすべてまわっている。以前は、バス運転手の新卒採用はなかったため、最初は「何をしに来たのか」といった感じの受け止め方で、先生方も驚いていたが、訪問を続けているうちに、最近は応募が来るようになった。
- ・ 3名を基本に採用してきたが、来年度は4名を採用予定。過去に高校新卒で採用した従業員のうち、来年度は5名が大型二種免許を取得予定。3年間続けてきて、退職者は今のところいない。
- ・ 高校卒の新卒採用を始めたのは従業員の高齢化という面が大きい。
- ・ 高卒で入社した従業員の育成は、以前から在籍している運転手が将来自分たちの仲間になる人材という思いで、面倒を見ている。正社員採用なので組合員にもなり、労使一体となって育成をしている。

【女性や高齢者の活躍】

- ・ 女性の採用は10年ほど前から開始した。現在の在職者は全員フルタイム勤務。
- ・ 高齢者については、60歳定年、65歳まで雇用延長で打ち切りの後、65歳以降も希望者を時給制で再雇用している。原則は70歳までだが、実際には70歳を超えている人もいる。再雇用の人々の勤務時間は概ね19時まで。高齢になると、視力の低下など身体機能の低下も懸念されるので、朝のスクールバスのみなど、路線を限定している。

【期間雇用制度の廃止】

- ・ 中途入社者については、従来は、3年間の下積み（期間雇用の「準社員」として雇用）を行った後に正社員に転換させていたが、現在は、最初から正社員で採用している。これまでに採用した準社員も、順次、正社員に転換しており、来年度には全員が正社員となる。準社員（期間雇用）の場合は、入社に二の足を踏む人もおり、賞与の額も正社員とかなり異なるため、最初から正社員で入社できることで応募が増える面が大きい。

【未経験者の採用】

- ・ バスの運転業務未経験者についても、45歳までの人には、会社が大型二種免許の取得費用を負担している（入社時には貸付という形にして、2年間勤務すれば会社が負担）。

③課題等

- ・ 所定内労働時間は減少し、また、有給休暇の取得率も年々上昇しているが、繁忙期の時間外労働が増えている。総労働時間でみると、月によっては以前より増えている場合もある。
- ・ 女性の採用をもっと増やしたいが、泊まり勤務もあるため、難しいのが現状。
- ・ 今後は、さらに多様な働き方を認めていかなければならないと考えているが、その人に合わせて、日中だけ、朝だけなど、いろいろな仕事を作った場合、結局、正社員のシフトに負担をかけることになる。このため、パートタイム社員制度の導入はハードルが高いと考えている。

(2) 事例2（B社）

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 人手不足には、社内の運用で対応している。閑散期（冬）は貸切の需要が少ないため、貸切のドライバーにも乗合バスの乗務を手伝ってもらうが、冬は乗合バスが遅れる等の問題がある。
- ・ 6月から10月までは貸切の繁忙期であり、現状では10人ぐらい足りない状況で、その時期は時間外労働を増やして対処している。

②働き方改革の取組状況

【労働時間の短縮】

- ・ 働き方改革の一環で労働時間の短縮の取組を行った。ドライバーを7人ごとのグループに分け、7人の枠の中で2日間の休日を交代で取るようにし、休日を増やした。

【有給休暇の取得促進】

- ・ 有給休暇の取得率は60～70%程度。上記のグループの中で、交代で取れるように調整をしている。また、社内の部活動が盛んであることから、お互いの趣味や活動を考えながら取ることが自然とできている。
- ・ 組合活動を含め、従業員間でのコミュニケーションを図ることが重要。部活動などを通じて親睦を深めることにより、離職の防止にも繋がっている。

【合同採用説明会への参加】

- ・ 採用は、これまでは年に1回、7～8人を採用していたが、今年初めて、地元自治体が主催する多業種の合同採用説明会に参加した。そこから11人の応募があり、8人を採用した。8人のうち、大型二種免許の保有者は3人（全員50歳以上）、非保有者は5人（30代中心）。

【女性運転手の活躍】

- ・ 女性運転手は10年以上前から採用し、定着している。フルタイムが基本だが、短時間雇用で4時間労働の人もいる。
- ・ 女性はシングルマザーが多く、より稼ぎたいとの思いが強いため、時間外労働も含めよく働いてくれる。
- ・ 女性運転手は、お客様への対応がソフト、やさしいとのことで、評判がよい。このため、高齢者や親子連れなどの利用が多いコミュニティバスについては、女性運転手を中心にシフトを組んでいる。
- ・ 女性運転手は長らく非正規雇用のみであり、都市間バスや貸切バスの運転ができなかった。しかし、勤務態度や運転技術に問題がなく、本人も都市間バスや貸切バスの運転を希望する運転手が出てきたことから、5年以上の在籍を条件に、女性運転手についても正規雇用に切り替えた。

【高齢者の活躍】

- ・ 65歳以上の人は70歳までパートとして雇用していたが、現在は年齢の上限を撤廃し、70歳以上でも会社に残れるようにした。

③課題等

- ・ 今年採用した 11 人のうち、大型二種免許を保有していた 3 人のうち 2 人は、すぐに退職してしまった。いずれも経験者だが、いろいろなバス会社を転々としており、こういう人は会社に馴染めず、すぐに辞めてしまう傾向がある。今後は 30 代以下の人を採用して養成していくしかないと考えている。

(3) 事例 3 (C社)

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 労働時間の抑制は 36 協定に基づいて実施。バス運転者の改善基準(国のガイドライン)に従い、1 日又は 1 週あたりの拘束時間及び運転時間、連続運転時間等の限度を遵守。
- ・ 1 日の拘束時間の上限は、国の基準では 16 時間だが、当社では、何かが起きても上限を超過することがないように、それを下回る水準に定めている。
- ・ 有給休暇の取得率は 15~20%程度。
- ・ 退職率は 1~2%程度。

②働き方改革の取組状況

【正社員での採用】

- ・ これまでは、最初の 3 年間は準社員(1 年契約)であったが、人手不足もあって、現在は全員を正社員として採用。準社員は日給であるが、正社員は固定給であるため、応募者にとってのインパクトは大きい。
- ・ 応募のルートとして多いのは、新聞、インターネットサイト(バス業界サイト)、自社ホームページ、車内ポスター、車両のバックステッカー。

【女性運転者の活用】

- ・ 女性乗務員の採用は 20 年ほど前から実施している。定着している人も多く、現在の女性乗務員は大半が 45 歳以上。
- ・ 女性乗務員を採用した際に、休憩室とシャワー室を用意した。シャワー室を作ったのは、男性用にはもともと風呂があり、男女間の待遇差の解消を図るため。
- ・ 女性乗務員採用のきっかけになったのは男女雇用機会均等法。
- ・ 女性の乗務員は気を使うことが多い。特に早朝や深夜のバスに乗せるのは気を使う。

【一部業務の機械化による乗務員の負担軽減】

- ・ 乗務員の負担軽減のために、肉声で行っていた声かけ(「ドアが閉まります」「次止まり

ます」「停車するまで立たないでください」の自動音声化や、停車案内のモニターの設置などの投資を行っている。

③課題等

- ・ 以前は勤務時間が短い人や、勤務日数の少ない人がいたが、現在は全員がフルタイムが基本。ただし、フルタイムでなければならないということではなく、希望があればパートタイムも認めている。定年後の再雇用の場合は、以前からパートタイムとしている。
- ・ 人手不足のため、休日出勤をしてもらっている状況。休みを増やすためには人を増やすしかない。最悪の対応方法は減便。早朝や深夜の便を減らすことは、本来は望ましくないが、やむを得ずやっている。

(4) 事例 4 (D社)

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 有給休暇は7割程度は消化。消化率は年々上昇している。
- ・ 採用は通年募集。応募があれば毎月採用している。
- ・ 退職率は全体の1~2割程度。退職する人は2~3ヶ月でやめるが、そこを過ぎると退職しない。2~3ヶ月でやめるのは、バス運転手になりたくでやってみたがやっぱり違う、という人。バス運転手として一人前になれば、その後はやめない。

②働き方改革の取組状況

【大型二種免許の取得支援制度】

- ・ 大型二種免許の取得支援制度は40歳以下を対象に実施。応募者全体の2~3割程度。制度を利用したいと応募してくる人は、車の運転にまったく関係のない、いわば畑違いの分野からくる人が多い。
- ・ 大型二種免許の保有者は、トラック運転手や、たまたま以前に大型二種免許を取得していた人、バス運転手になりたいと思って大型二種免許を取得した人、など。

【高齢者の活躍】

- ・ 定年は65歳で、その後は1年ごとの再雇用で、上限が70歳。昨年までは上限が68歳であったが、2歳引き上げた。本人が希望し、健康状態や勤務状況に問題がなければ、1年ずつ延長する。運転区間は乗合バスに限定(貸切バスと都市間バスには乗務しない)し、できるだけ日中の乗務にするようにしている。
- ・ 高齢者雇用については国の助成金を活用している。

【シフトの工夫による連続休みの時間の拡大】

- ・ 勤務体系は工夫している。シフトは、大きく分けて「朝早くに出社して早い時間帯に終了する」「朝早くに出社して夜遅くに終了する」「夕方から出社して夜遅くに終了する」の3パターンがあるが、休みの前日のシフトは「朝早く～早い時間帯に終了」とし、休みの直後のシフトは「夕方～夜遅くに終了」とすることで、休みの時間をできるだけゆっくり取れるように工夫している。

【運行管理システムの導入】

- ・ 運行管理システムを全路線に導入。例えば右に曲がる時には右に曲がる旨のガイドが入る。また、一部路線では、停留所の50メートル手前で自動的に案内が流れるシステムも導入している。これによって、不慣れな新人運転手でも安心して運転に集中することができ、負担の軽減になっている。

③課題等

- ・ 労働時間の短縮は難しい。所定内労働時間は減らせないため、超過勤務で対応している。超過勤務の緩和に対応するため、貸切バス業務の受注抑制、臨時便の削減、車輛台数の削減などを、やむを得ず実施している。

(5) 事例5 (E社)

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 現状では、必要な人員数は充足できている。
- ・ 運転手の事故防止の観点から労働時間の短縮を実施。運転手の平均年齢は50～51歳であるが、最も多い年齢層は55歳前後であり、一般的にも健康面への配慮が必要な年代。

②働き方改革の取組状況

【有給休暇の取得促進】

- ・ 有給休暇は取得率100%を目指している。実際に、半数以上の従業員が100%の取得を達成しており、残りの従業員についても数日残す程度。
- ・ 受注の状況を見ながら、組合に対し、営業日ごとに休暇取得が可能な人数の枠を提示し、組合がその枠の中で休暇取得者を取りまとめている。

【人材育成】

- ・ 運転手の技術を評価したうえで、運転手のランクを4段階に分けている（C級、B級、A級、S級）。最初はスクールバスを運転し、次いで市内路線、郊外路線、都市間バス、

- さらに貸切バスの順で乗務範囲を広げていき、S級になるとすべての乗務が可能となる。
- ・ C級からA級までは給与が固定されているが、S級になると毎年の定期昇給がある。
 - ・ 各ランクの昇格の評価については、3ヶ月ごとに運転指導員が実際の営業車に同乗し、見極めを行う。その過程で運転技術に課題があると判断された運転手については、自動車学校へ通ってもらう。
 - ・ 昇格が早い人では、C級からA級まで2年程度の例もあるが、一方で、3年以上が経過してもC級のまま昇格していない人もいる。

【大型二種免許の取得支援制度】

- ・ 大型二種免許の取得支援制度は、原則45歳以下としているが、実際には46歳の応募者に対しても適用した例がある。応募者で最も多い年代は30歳代。これまでの最年少は22歳。車の運転とは無関係な仕事から応募してくる例が多い。

【女性の活躍】

- ・ 女性運転手の中には、大型二種免許の取得支援制度を活用して運転手になった例もある。そのうちの1名は、家族（子供）の都合で、平日の朝や夜、あるいは休日の乗務が難しいことから、病院患者の送迎バス（運行は平日の日中時間帯のみ）のみを運転。一定の運転技術を有していることから、子供が成長した後には、フルタイム勤務の正社員として採用する予定。

③課題等

- ・ 現在は人手不足の悩みはないが、最も多い年齢層が55歳前後であり、5年後にはこの層が一斉に定年を迎える。定年後も65歳までは本人の希望に応じて再雇用を行っているが、年齢が上がってくると乗務範囲が限られてくることから、対策が必要になると思われる。対策の一環として、3年前から高校卒（新卒）の採用を開始した。
- ・ 時間外労働の削減にも着手したいが、時間外手当があることを前提に生活設計を組んでいる従業員も多いため、実行が難しい。時間外労働の削減に伴う時間外手当の減少分を基本給の引き上げで対応することも考えたことがあるが、経営に直結する事項となるため、実現には至らなかった。

2. 全国における取組事例調査結果

(1) 事例 1 (F社)

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 運転手不足は深刻。労働時間の短縮を目指しているが、乗合バスはダイヤが決まっているため運転時間を減らすことができない。このため、貸切バスの受注を制限することで対応してきたが、乗合バスの減便にまで手をつけざるを得ない状況になりつつある。
- ・ 運転手の数が減少しているため、運転手の効率的なシフトを組むことが難しくなっており、労働時間は短縮できても、休憩時間を含めた拘束時間は長時間化の傾向にある。

②働き方改革の取組状況

【有給休暇の取得促進】

- ・ 以前は休日の種類を複数定めており、取得が決められていた休日（公休日）の日数を消化しないと有給休暇は取得できない規則になっていたが、それを改め、休日の種類を整理するとともに、さまざまな休日（公休、有給休暇、特別休暇等）を消化状況に関係なく取得できるようなルールにした。この結果、有給休暇の取得日数が増えた。ルールを変えたことそのものよりも、ルールの変更により会社が有給休暇取得を奨励しているとの意識を従業員が感じるようになったことが大きな理由ではないかと考えている。

【採用説明会の積極的な実施】

- ・ 一昨年から採用担当者の人数を倍に増やし、会社説明会の開催回数も倍増させた。自社の営業エリアにこだわらず、東京や大阪などの大都市圏でも開催している。

【大型二種免許の取得支援制度】

- ・ 大型二種免許を保有していない入社希望者に対しては、3年間の勤務を条件に、免許取得費用を会社が負担。対象者の年齢の上限は59歳。採用した人のうち、大型二種免許を保有していない人の割合は、年によって差があるが、少ない年でも半数以上であり、多い年では8割近くのこともあった。
- ・ 大型二種免許を取得するまでの間は、販売、精算など、さまざまな業務を経験させる。また、大型一種免許の保有者については、旅客輸送を伴わない貨物輸送であれば大型車両の運転が可能であるため、当社が郵便局から受託している貨物輸送を行う場合もある。
- ・ 60歳以上でバス運転手未経験の人でも、大型二種免許を保有している人については採用した例がある。

【女性や高齢者の活躍】

- ・ 女性運転手は、本人の希望に応じて契約形態を変えている。正社員であった人が家族の事情で短時間勤務（パート）に切り替える場合もある。また、出産を機に退職した人が子育てを終えてから会社に復帰し、長距離の都市間バスや貸切バスを運転している例もある。
- ・ 高齢者については、68 歳以上は路線を限定する乗務としている。その人がそれまでに乗務したことのある路線のみを担当してもらい、新規に開設した路線の乗合バスや貸切バスは運転しない契約。また、本人の希望により、勤務時間や勤務日数に制限がある場合も少なくないことから、結果的に、日中時間帯の短距離運行が多いコミュニティバスを運転する例が多い。

【連節バスの導入検討】

- ・ 運転手不足に対応するため、1 台でより多くの乗客を運ぶことが可能な連節バスの導入を検討中。ただし、実際に導入するためには、道路運送法に基づく国（国土交通省）の特例を受けて路線を特定する必要があるため、投資の費用対効果を鑑み、現在のところは検討にとどまっている。

③課題等

- ・ 将来的には自動運転の導入も選択肢の一つになると考え、社内に研究会を立ち上げて各地の動向を注視するなど、研究を進めている。
- ・ 繁忙期や閑散期が異なる他の地域のバス事業者と連携して、それぞれの閑散期に運転手を融通できるような仕組みができないかと考えている。
- ・ 大型二種免許の取得支援については、バス協会を通して補助制度を活用している。また、高齢者雇用についても、国（厚生労働省）の助成金を活用している。

(2) 事例 2（G 社）

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 年齢層は同業他社に比べると比較的若いとの認識。離職者も比較的少ない。同業他社に比べて給与水準が高いことが理由ではないかと考えている。
- ・ 有給休暇は 100% 近く消化している。

②働き方改革の取組状況

【IT 活用による運転手の負担軽減】

- ・ 全車両に「デジタル式運行記録計」「ドライブレコーダー」を備え付けることにより、運

転手の勤務時間や運転状況を管理。運転手の健康管理を行い、問題が発生した場合には管理部門が対応する体制を整えている。

【繁忙時期の異なる複数地域での営業】

- ・ 他地域のバス事業者と協力し、繁忙期には閑散期のバス事業者から運転手を借りることによって、人手不足に対応している。

③課題等

- ・ 運転手の募集に対する応募は多いが、高速バスの需要も増え続けており、需要に供給が追いつかない状態。

(3) 事例 3 (H社)

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 女性運転手を積極的に採用。全運転手に占める女性運転手の割合は全国平均の倍。
- ・ 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の中で、女性の採用数や女性比率の目標を掲げている。目標の達成に向けて、女性が就業しやすい環境を整備している。
- ・ 大卒の新卒者の採用にも力を入れている。

②働き方改革の取組状況

【女性の就業環境の整備】

- ・ 女性運転手は接客がソフトとのことで乗客から好評であったことから、女性の採用を強化することを決定した。
- ・ 女性運転手の増加に伴い、女性運転手専用路線を設定。
- ・ 男女を問わず子育て中の運転手を対象に「育児短時間ダイヤ」を設定。3歳未満の子供がいる運転手向けに、所定労働時間を6時間以下として、出退勤を午前8時から午後6時の間で完結するダイヤを作成している。
- ・ 女性の比率が高まったことにより、ほぼすべての営業所に女性運転手が配属されている。このため、女性運転手どうしで悩みを相談できるなど、女性にとっては、より働きやすさや安心感を得られる環境が整いつつある。

【特別休暇制度の導入】

- ・ 女性を対象に「マタニティ休職制度」を導入。流産リスクの高い妊娠6週目以降の任意の日から産前休暇前日までの取得が可能。
- ・ 失効した有給休暇を積み立てておき、子の看護のための休暇として使えるような制度を

導入。男女を問わずに利用が可能。

③課題等

- ・ 女性運転手の増加に伴い、オートマチック車両への置き換えを進めている。既に同業他社に比べて比較的高い割合を占めているが、今後も、さらに強化していきたい。

(4) 事例 4 (I 社)

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 運転手不足は非常に深刻な状況となっている。これまでは貸切の受注制限等で対応してきたが、それらも限界に達し、路線の再編（実質的な一部路線の廃止）を行った。また、深夜勤務を削減するため、一部の路線で最終バスの時刻繰り上げを行った。

②働き方改革の取組状況

【連節バスの導入】

- ・ 一人の運転手が運べる乗客数を増やすため、路線を限定したうえで、連節バスを導入。

【大型二種免許の取得支援】

- ・ 大型二種免許を保有していない人に対しては、免許の取得費用の全額を会社が負担。入社後 5 年間にわたって、夏・冬の賞与支給時に、取得費用の 10 分の 1 ずつを上乗せして支給する（5 年で計 10 回の支給となるため、5 年間で全額が支給されることになる）。5 年未満で退職した場合には、残りは自己負担となる。
- ・ 失業者については、厚生労働省の教育訓練給付制度を利用し、教習費用の一部に助成金の給付を受けているケースもある。

③課題等

- ・ 運転手の高齢化が進んでいる。現在は、定年退職者の雇用延長や、新卒の採用で対応しているが、高齢者の活用には限界があり、決定的な解決策は見えていない。

(5) 事例 5 (J 社)

①人手不足や働き方に関する現状

- ・ 平成 29 年度から働き方改革に取り組んでいる。女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、具体的な目標を掲げている。

②働き方改革の取組状況

【有給休暇の取得促進】

- ・ 有給休暇を午前・午後単位で取得できる半日有給休暇制度を導入。

【高齢者の活用】

- ・ 平成 30 年に定年を 65 歳に引き上げ。65 歳までは正社員としての処遇で働くことが可能。65 歳を超えても、本人の希望があれば、契約社員として雇用を延長する。乗務時間等については多少の考慮はあるが、概ね、正社員と同様のシフトに入ってもらおう。

【大型二種免許の取得支援】

- ・ 大型二種免許の非保有者に対しては、費用の全額を会社が負担。対象年齢は 60 歳まで。

③課題等

- ・ 女性の子育てとの両立をより支援するため、民間の保育所や託児所と提携し、それに係る費用は会社が負担する仕組みを検討中。

V 課題解決の方向性

1. 運輸業（乗合バス・貸切バス）の業種の特性

運輸業（乗合バス・貸切バス）における働き方改革の方向性を考えるうえでは、業種ならではの特徴を踏まえることが重要である。

運輸業（乗合バス・貸切バス）の業種の特性として、大量輸送機関であり人の命を預かるため安全が絶対条件であることがあげられる。また、乗合バスについては公共的な使命も強く帯びていること、貸切バスにおいては、季節による繁閑差が大きいことも特徴として上げられる。

運輸業(乗合バス・貸切バス)の働き方改革を考える上で踏まえるべき業種の特性

業種特性	具体的な内容
公共性が強い (乗合バス)	<ul style="list-style-type: none">事業者の一方的な都合による休業（運休）や廃業（路線の減便や廃止）はできない。運転手が不足していても、決められた便の運行は実施しなければならない。
季節による繁閑差 (貸切バス)	<ul style="list-style-type: none">道内では一般に夏季が繁忙期、冬季が閑散期となり、季節による利用者数に大きな差がある。このため、ピーク時に合わせた車両数・乗務員数を用意した場合には、閑散期には余剰が生じる。
安全運行・法令遵守	<ul style="list-style-type: none">人の命を預かっており、安全運行は絶対。運転手の健康面に特段の配慮が必要であり、労働時間に対する休憩時間や、運転時間に休憩時間を合わせた拘束時間が国のガイドラインで定められている（厚生労働大臣告示「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」等）。運転者は通常の乗用車とは異なり、より試験の難しい大型二種免許が必要。現在のところ運転を機械で代替することは不可能であり、人力に頼らざるを得ない。

2. 運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方の現状

本業務で実施した実態調査及び事例調査の結果や既存の統計資料等から、道内の運輸業（乗合バス・貸切バス）における働き方を考える上での現状を、以下のとおり整理した。

項目	現状
①就業環境	<ul style="list-style-type: none"> ○労働時間の状況 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・一方、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」に今後取り組みたいと考えている。 ○年次有給休暇の取得状況 <ul style="list-style-type: none"> ・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%となっている。 ・有給休暇や連続休暇の取得奨励を行っている企業は5割程度となっている。 ○従業員の働き方について企業が考える課題 <ul style="list-style-type: none"> ・企業が考える従業員（運転手）の働き方の課題として「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」を上げる割合が高い。 ・一方、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は、「今後、導入したい」とする企業数が「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。 ○従業員が改善してほしい点 <ul style="list-style-type: none"> ・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。
②人手不足 （人材の確保・育成）	<ul style="list-style-type: none"> ○人手不足の状況と影響 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ○担い手の状況 <ul style="list-style-type: none"> ・バスの運転に必要な大型二種免許について、道内の保有者数は年々減少している。また、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。 ・女性運転者について、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。 ○従業員の仕事に対する意識 <ul style="list-style-type: none"> ・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

	<p>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。</p> <p>○スキルアップの機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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」と回答している。 ・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割強にとどまっている。また、人事評価制度を導入している企業は3割弱と僅かとなっている。
③生産性	<p>○生産性の水準</p> <ul style="list-style-type: none"> ・道内の乗合バス事業者の経常収支率、道内の貸切バス事業者の実働日車当たり営業収入とも、全国平均を下回って推移している。

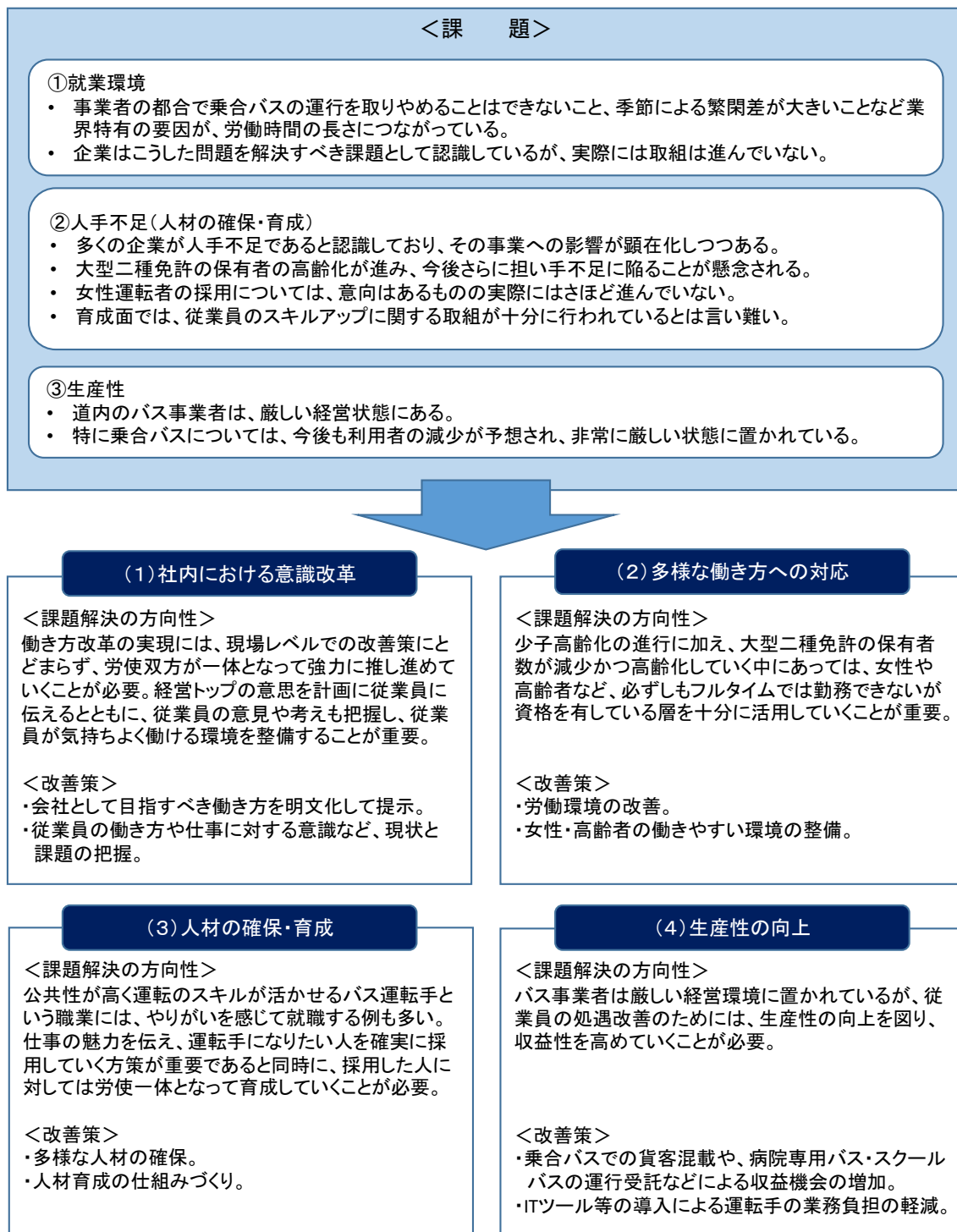
3. 運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方の課題

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。

4. 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、以下のとおり整理した。



5. 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である。

【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。



注目 ～自動車運送事業のホワイト経営の「見える化」認証制度～

国土交通省では、長時間労働の是正等の働き方改革に積極的に取り組む自動車運送事業者が求職者に「見える」ようにし、求職者が安心してそのような事業者に就職できるようにするため、長時間労働の是正等の働き方改革に取り組む事業者（「ホワイト経営」に取り組む事業者）を認証する制度の創設を検討しています。

現在公表されている検討内容は、以下のとおりです。

[制度の概要]

- ・ 運転者の労働条件や労働環境に関して評価・認証し、主に求職者へ情報提供を行う。
- ・ 認証制度は、中立的な民間団体（認証実施団体）が実施。

[認証基準]

- ・ 認証項目は「不適切事業者の排除」「労働時間・休日」「心身の健康」「安心・安定」「多様な人材の確保・育成」「自主性・先進性等」の分野に関する項目。
- ・ 認証に当たっては、業界の平均的な水準以上の水準を要求する。
- ・ 認証項目の達成状況に応じて「一つ星」「二つ星」「三つ星」の3段階で認証。
 - 一つ星…業界上位2分の1（50%）水準以上
 - 二つ星…業界上位4分の1（25%）水準以上
 - 三つ星…業界上位8分の1（12%）水準以上

[インセンティブ措置]

- ・ 認証事業者一覧の認証実施団体ホームページへの掲載
- ・ 認証マークの掲示（認証事業者の車両、ホームページ、パンフレット、営業所等）
- ・ 求人票への記載
- ・ 国や事業者団体による広報 等

※参考

自動車運送事業のホワイト経営の「見える化」検討会（国土交通省）

http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk1_000023.html

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、女性運転士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。



注目 ～働き方改革支援員の派遣によるハンズオン支援（北海道）～

道では、働き方改革によるワーク・ライフ・バランスの実現をサポートするため、働き方改革の現状と課題を明らかにしたい企業を対象に、働き方改革支援員の派遣によるハンズオン支援を実施しています。

[内容]

従業員のWLB（ワーク・ライフ・バランス）を実現しようとする企業に対し、働き方改革支援員によるヒアリング調査や従業員アンケート調査を実施し、WLBの現状と課題の見える化をサポート

[派遣対象]

常時雇用する従業員が300人以下の道内に事業所を有する企業

[派遣回数]

3回に分けて実施

- ①企業概要ヒアリング
- ②従業員アンケート調査
- ③見える化の報告

[派遣料]

無料

■申請先・お問い合わせ先

北海道経済部労働政策局雇用労政課働き方改革推進室
〒060-8588 札幌市中央区北3条西6丁目 本庁舎9階
TEL：011-204-5354
FAX：011-232-0159

(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。



注目 ～時間外労働等改善助成金（職場意識改善コース）～

厚生労働省では、生産性の向上などを図ることにより、所定外労働の削減や年次有給休暇の取得促進に向けた環境整備に取り組む中小企業事業主への支援として、「時間外労働等改善助成金（職場意識改善コース）」を設けています。

[対象事業主]

労働者災害補償保険の適用事業主であり、次のいずれにも該当する中小企業事業主であること。

- ① 交付決定日より前の時点で、全ての事業場の就業規則等に、交付要綱別紙で規定する、病気休暇、教育訓練休暇、ボランティア休暇のいずれかが明文化されていないこと。
- ② 前年における、労働者の月間平均所定外労働時間数が10時間以上であること。

[支給対象となる取組]

以下のいずれか1つ以上を実施すること。

- ① 労務管理担当者に対する研修
- ② 労働者に対する研修、周知・啓発
- ③ 外部専門家によるコンサルティング
- ④ 就業規則・労使協定等の作成・変更
- ⑤ 人材確保に向けた取組
- ⑥ 労務管理用ソフトウェア、労務管理用機器、デジタル式運行記録計の導入・更新
- ⑦ テレワーク用通信機器の導入・更新
- ⑧ 労働能率の増進に資する設備・機器等の導入・更新

[成果目標]

- ① 年次有給休暇の取得促進…交付要綱別紙で規定する、特別休暇のいずれか1つ以上を全ての事業場に新たに導入すること
- ② 所定外労働の削減…労働者の月間平均所定外労働時間数を5時間以上削減させること

[支給額]

成果目標を両方とも達成：補助率 3/4、1 企業当たりの上限額 100 万円

成果目標①を達成し成果目標②が未達成：補助率 1/2、1 企業当たりの上限額 50 万円

■お問い合わせ先

厚生労働省北海道労働局 雇用環境・均等部

〒060-8566 札幌市北区北8西2-1-1 札幌第1合同庁舎

TEL：011-709-2311（代表）

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
- ・繰越有給休暇の看護・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。



注目 ～両立支援等助成金～

厚生労働省では、誰もが活躍できる職場づくりのために、職業生活と家庭生活の両立を支援する「両立支援等助成金」を設けています。「両立支援等助成金」にはさまざまなコースがありますが、以下では、「介護離職防止支援コース」及び「女性活躍加速化コース」をご紹介します。

○介護離職防止支援コース

仕事と介護を両立するための職場環境整備の取組を行い「介護支援プラン」を作成したうえで、介護休業の取得・職場復帰、または介護のための勤務制限制度（介護制度）の利用を円滑にするための取組を行った事業主に、以下の額を支給します。

介護休業…中小企業は 57 万円～72 万円、中小企業以外は 38 万円～48 万円
介護制度…中小企業は 28.5 万円～36 万円、中小企業以外は 19 万円～24 万円
※いずれも 1 事業主 2 人まで支給（無期労働者 1 人、有期労働者 1 人）

○女性活躍加速化コース

女性活躍推進法に基づき、自社の女性の活躍に関する「数値目標」、数値目標の達成に向けた「取組目標」を盛り込んだ「行動計画」を策定して、目標を達成した事業主に支給します。

ステップ①：女性の活躍の状況把握を行い、自社の女性の活躍に向けた課題を分析

ステップ②：数値目標と取組目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表等と、活躍状況の公表

ステップ③：行動計画期間内に「取組目標」を達成

→「加速化Aコース」の申請（支給額：28.5 万円～36 万円）

ステップ④：③から 3 年以内に「数値目標」を達成、達成状況を公表

→「加速化Nコース」の申請（支給額：28.5 万円～60 万円）

※参考（厚生労働省「仕事と家庭の両立支援に取り組む事業主等のみなさまへ」）

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/ryouritsu01/index.html

■お問い合わせ先

厚生労働省北海道労働局 雇用環境・均等部

〒060-8566 札幌市北区北 8 西 2-1-1 札幌第 1 合同庁舎

TEL：011-709-2311（代表）

(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。

※参考

高齢者の雇用延長や非正規社員の正社員化に当たっては、以下の助成金の活用が可能。

○65歳超雇用推進助成金

65歳以上への定年の引上げ、定年の定め廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施した事業主に対して助成。措置の内容や定年等の年齢の引上げ幅、60歳以上の雇用保険被保険者数に応じて、5～160万円を支給。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>

○キャリアアップ助成金

有期契約労働者等を正規雇用労働者等に転換または直接雇用した事業主に対して助成。要件によって、1人あたり21.375～72万円を支給。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

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。

② IT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。

VI 普及啓発

1. セミナー開催概要

【開催日時】平成 31 年 3 月 14 日（水）15 時～16 時 30 分

【開催場所】北海道中小企業会館 2 階 B 会議室（札幌市中央区北 1 条西 7 丁目 1-1）

【参加対象】運輸業（乗合バス・貸切バス）の人事労務担当者等

【内 容】①報告

「運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方改革の現状と課題、改善策について
（中間報告）」

株式会社道銀地域総合研究所 地域戦略研究部研究員 大熊 一精

②講演

「バス運転手の働き方改革」

株式会社 WING ジャパン代表取締役

山田 信孝 氏

2. セミナー開催結果

参加者数 19 名



【講演要旨】

昨年成立した働き方改革関連法の中で、長時間労働の是正に向けて、時間外労働の上限が定められた。大企業は今年の 4 月から、中小企業は来年の 4 月から適用になる。原則は月 45 時間、年間 360 時間であるが、臨時的な特別な事情がある場合には 1 ヶ月あたり 100 時間未満、複数月の場合は年 6 回まで 80 時間まで増やすことが可能。これまでと違って、この時間外の中には休日労働が含まれていることは注意が必要。

なお、自動車運転者の場合は、時間外労働の上限規制の適用までに、5 年の猶予期間がある。自動車運転業務について時間外労働の上限規制が適用されて年間 960 時間となるのは 2024 年 4 月 1 日から。また、月間の時間外労働の縛りはなく、年間 960 時間だけが定められている。

貸切バスで労使協定を締結している場合、モデルケースを試算してみると、労働日数を年間 260 日として、休憩時間を差し引いて法定労働時間で割ると、残業時間は 1,139 時間になる。これを 960 時間にするには、179 時間の削減をしなければならない。労使協定を締結していない場合であっても、現状よりも 75 時間削減が必要になる。

過労死のうち、脳・心臓疾患で労災補償が支給された件数をみると、自動車運転者は全

体の 35%を占めており、圧倒的な第一位。この傾向はかなり前から毎年変わっていない。それだけ深刻であると受けて止めてほしい。

これまでは月 100 時間を超えたら労働者の申出で医師による面接指導を行うことが義務だったが、今回の法改正で、その基準が月 80 時間以上に引き下げられた。

36 協定についても注意が必要。中小企業に対する適用は来年の 4 月からになるが、「1 日」「1 ヶ月」「1 年」のそれぞれの時間外労働の限度を定めることが求められること、時間外労働が月 45 時間（年間 360 時間）を超える場合は健康・福祉の確保措置を新たに記載しなければいけないこと、などが定められている。これらについて、自身の会社でどのように対応するのかは、今から用意しておく必要がある。

年次有給休暇の時季指定義務はこの 4 月 1 日から施行される。有給休暇が 10 日以上ある労働者については年 5 日の付与をしなければならない。これまでは申し出があって使用者が認めるという形（申告制度）だったが、この 4 月からは、使用者が労働者に希望を聞いて時季指定をすることになる。有給休暇の管理簿を作って 3 年間保存することも義務付けられ、また、就業規則に明記することが必要。これらは罰則規定もあるので、特に注意しておいてほしい。

日本バス協会では「働き方改革の実現に向けたアクションプラン」を策定し、2024 年度に時間外労働を 960 時間以下にするための工程表を示している。この中では、中間目標として、2021 年度に 1000 時間以下という目標を掲げている。そのための取組として、適切な労務管理、運転者の労働条件の改善・働きやすい労働環境の整備、運転者募集活動の強化・運転免許の自社養成、業務の効率化・生産性向上対策があげられている。

国は、来年度内を目標として、「自動車運送事業のホワイト経営」の認証制度の開始準備を進めている。バス事業者をランク付けして、求職者が適切な就職先を選択できるようにすることが目的だが、この認証を取得することは法令遵守態勢や安全管理態勢の強化にも資することになるので、積極的に検討してほしい。

働き方改革関連法の施行をきっかけに、時間外労働の上限の遵守が実現することは、生産性向上にも繋がる。生産性向上が賃金の引上げに繋がり、労働環境の改善へと進んでいけば、新卒者を採用し、自社内で次世代の運転者を育成していくことも可能となる。それがやがて運転者の定着にも繋がっていく。働き方改革を好機に変えていってほしい。

【参加者アンケートの結果】

問1 所属先についてお聞かせください。

(単位：件)

1.企業（運輸業）	15
2.企業（運輸業以外）	0
3.団体	2
4.行政機関	1
5.その他	0

問2 ご来場の理由をお聞かせください。（複数回答可）

(単位：件)

1.報告の内容に興味があったため	7
2.講演に興味があったため	7
3.「働き方改革」に興味があったため	13
4.その他	1

問3 このセミナーの開催をどのように知りましたか？

(単位：件)

1.ほっかいどう働き方改革支援センターのホームページ	0
2.北海道のホームページ	0
3.北海道バス協会からの案内	15
4.その他	3

問4 本日の報告・事例発表についてお聞かせください。

報告「運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方改革の現状と課題、改善策について」

(単位：件)

1.とても役に立った	3
2.役に立った	10
3.普通	4
4.あまり役に立たなかった	1

講演「運輸業（乗合バス・貸切バス）の働き方改革」

（単位：件）

1.とても役に立った	7
2.役に立った	8
3.普通	3
4.あまり役に立たなかった	0

問5 貴社の今後の働き方改革への取組意向について教えてください。

（単位：件）

1.既に取り組んでいる	3
2.検討中	9
3.今後検討したい	2
4.特に考えていない	0
5.分からない	0
6.その他	2

問6 本日の感想、ご意見等がありましたら、ご記入ください。

- | |
|--|
| <input type="radio"/> 講演がとても参考になりました。
<input type="radio"/> 勉強になりました。 |
|--|

Ⅶ 資料（アンケート調査票）

平成 30 年 8 月

北海道経済部労働政策局雇用労政課
「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」
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
(公印省略)

「働き方改革推進のための就業環境等に関するアンケート調査」ご協力をお願い

拝啓 時下ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

また、日頃より道行政の推進に当たり、格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

本道は、全国を上回るペースで人口減少や少子高齢化が進行し、人手不足の一層の深刻化による地域産業の停滞が懸念され、また、すべての人々がいきいきと働くためには、ワーク・ライフ・バランスの実現も求められています。

このため、北海道では、生産性の向上、多様な人材の活躍や就業環境の改善などによる「働き方改革」の推進に向けて、「ほっかいどう働き方改革支援センター」を平成 28 年に設置し、本道における企業の「働き方改革」に関する支援を行っております。

この度、本事業の一環として、運輸業（乗合バス・貸切バス）を対象とした「働き方改革推進のための就業環境等に関するアンケート調査」を実施することといたしました。

本調査は、人手不足が深刻な経営課題となっている運輸業（乗合バス・貸切バス）の近況を踏まえ、特に「運転者不足」に関する基礎情報や、従業員の就業環境の実態等を把握し、今後の人手不足解消に資することを目的に実施するものです。

ご多忙の折大変恐縮ですが、北海道の働き方改革推進の基礎となる重要な調査であるという趣旨を御賢察頂き、本調査への協力を賜りますようお願い申し上げます。

敬具

◆別紙調査票にご回答の上、9月14日(金)までに同封の返信封筒に入れてご投函いただき、
(株)道銀地域総合研究所へお送りいただきますようお願いいたします。

※ご回答の方法につきましては、裏面をご参照ください。

◆本調査は、北海道が株式会社道銀地域総合研究所へ委託し、実施しています。
本調査へのご質問、ご意見などがございましたら、下記までご連絡願います。

【調査実施機関】

株式会社 道銀地域総合研究所 (担当：大熊、新岡、高橋)

電話：011-233-3562 FAX：011-207-5220

【調査委託者】

北海道経済部労働政策局雇用労政課 働き方改革推進室 労働環境グループ

■個人情報の取り扱いについて

調査票にご記入いただいた情報は本調査結果取りまとめのために使用いたします。

集計結果および記載内容の公表にあたってはご回答企業が特定できないよう配慮いたします。

【本アンケートの実施方法について】

本アンケートは事業者様用1部と従業員（運転者）様用5部の合計6部の構成となっております。

●事業者様用

事業者様ご本人が記入し返信用封筒（事業者様用）にてご返信ください。

●従業員（運転者）様用

運転者の方（最大5名まで、女性運転者がいらっしゃれば女性運転者を優先的に）にアンケート調査票と返信用封筒（運転者様用）をお渡しいただき、期日までに返信用封筒にて、ご本人が直接投函するようご依頼いたします。

【本アンケート調査における用語説明】

1. 常用労働者
雇用契約において雇用期間の定めがないか、又は4か月以上の雇用期間が定められている者（季節労働を除く）。
2. 正規雇用
雇用者がフルタイムで従業して永久的または定年まで雇用期間を定めない労働者。
3. 非正規雇用
一般的に「パートタイマー」、「アルバイト」、「契約社員」（期間社員、臨時職員）、「派遣社員」（登録型派遣）と呼ばれるような労働者。
4. 雇用形態
正規雇用契約や非正規雇用契約などの雇用形態。

**働き方改革推進のための就業環境等に関するアンケート調査
(運輸業(乗合バス・貸切バス) 事業者様用)**

このアンケート調査は、人手不足が深刻な経営課題となっている運輸業(乗合バス・貸切バス)の近況を踏まえて、特に「運転者不足」に関する基礎情報や従業員の就業環境の実態等を把握し、今後の人手不足解消に資することを目的に、北海道からの委託により実施するものです。

お寄せいただいた回答は、本アンケートの目的以外には使用しません。また、回答内容を個別に公表することはありません。

■ご回答期限: **平成30年9月14日(金)**までにご投函ください。

■本調査に関するお問い合わせ先: 株式会社 株式会社 道銀地域総合研究所 (担当: 大原、新岡、高橋)
電話: 011-233-3562 FAX: 011-207-5220

■調査委託者: 北海道経済部労働政策局雇用労政課 (担当: 働き方改革推進室 労働環境グループ)

【ご記入にあたってのお願い】

○調査対象: 事業所を単位とした調査ですので、貴事業所の状況について記入してください。

○調査時点: 平成30年8月1日現在で記入してください。

○回答方法: それぞれの質問に従い、枠内に記入、又は該当する番号を○で囲んでください。また、選択肢の中で「その他」を選んだ場合には、その具体的な内容を()内に記入してください。

■貴社概要

問1 貴社の概要について、下記項目のそれぞれについてお答えください

①本社所在地	()市・町・村	
②資本金額	1. 500万円未満 2. 500万円以上 1千万円未満 3. 1千万円以上 3千万円未満 4. 3千万円以上 5千万円未満	5. 5千万円以上 1億円未満 6. 1億円以上 3億円未満 7. 3億円以上
③売上高 ※直前1期の売上高を選択してください。	1. 1千万円未満 2. 1千万円以上 3千万円未満 3. 3千万円以上 5千万円未満 4. 5千万円以上 1億円未満 5. 1億円以上 5億円未満	6. 5億円以上 10億円未満 7. 10億円以上 50億円未満 8. 50億円以上 100億円未満 9. 100億円以上
④営業区域	該当する箇所全てに☑を入れて下さい (<input type="checkbox"/> 石狩 <input type="checkbox"/> 空知 <input type="checkbox"/> 後志 <input type="checkbox"/> 胆振 <input type="checkbox"/> 日高 <input type="checkbox"/> 渡島 <input type="checkbox"/> 檜山 <input type="checkbox"/> 上川 <input type="checkbox"/> 留萌 <input type="checkbox"/> 宗谷 <input type="checkbox"/> オホーツク <input type="checkbox"/> 十勝 <input type="checkbox"/> 釧路 <input type="checkbox"/> 根室)	
⑤事業内容 (車両数)	1. 乗合バスのみ (台) 2. 貸切バスのみ (台)	3. 乗合バス及び貸切バス(乗合 台、貸切 台) 4. その他 ()
⑥従業員数	総従業員数 ()人	
	雇用形態	総管理職数 ()人 うち、女性 ()人
		正規雇用 ()人 うち、女性 ()人 うち、運転者 ()人
		非正規雇用 ()人 うち、女性 ()人 うち、運転者 ()人

※ 以下の設問は、「運転者」の状況についてのみ、ご回答ください ※

■労働時間・制度について

問2 貴社の運転者の所定労働時間をご記入ください。

○1週間当たりの所定労働時間		○年間の所定労働時間	
時間	分	時間	分

・就業規則等で定められた週所定労働時間を記入してください。

問3 貴社の運転者は所定外労働をしていますか。

1. ほぼ毎日している	2. 定期的に時々している	3. ほとんどしていない
-------------	---------------	--------------

問4 問3で「1 ほぼ毎日している」又は「2 定期的に時々している」と回答した方のみお答えください。
年間1人当たりの平均所定外労働時間を記入してください。また、週60時間以上勤務している
運転者は何人ですか。人数をご記入ください。

○1人当たりの平均所定外労働時間	○週60時間以上勤務している運転者数
時間 分	人

問5 過去3年間に労働時間の短縮を実施しましたか。

1. 実施した	2. 実施していない
---------	------------

問6 今後、労働時間を短縮する計画がありますか。

1. ある	2. 検討中	3. ない
-------	--------	-------

問7 年次有給休暇の付与日数、取得日数についてご記入ください。

1人平均の付与日数(繰越分は除く)	日	※直近1年間の運転者1人当たりの平均とし、日数は 小数点1桁を四捨五入し、整数でご記入ください。
1人平均の取得日数	日	

問8 貴社では次の制度や措置が規定されていますか。

育児休業制度(1歳まで)	(注1)	1. ある	2. ない
育児休業制度(1歳超)	(注1)	1. ある	2. ない
子の看護休暇制度	(注2)	1. ある	2. ない
育児のための勤務時間短縮等の措置	(注3)	1. ある	2. ない
介護休業制度	(注4)	1. ある	2. ない
介護休暇制度	(注5)	1. ある	2. ない
介護のための勤務時間短縮等の措置	(注6)	1. ある	2. ない
出産、介護等を理由に退職した者の再雇用制度		1. ある	2. ない

(注1) 労働基準法に規定する産前産後休業、育児時間とは別の制度で、育児介護休業法による休業制度です。

(注2) 病気・けがをした小学校就学前の子の看護のための休暇で、子が1人であれば年5日、2人以上であれば年10日まで取得できます。

(注3) 3歳未満の子を養育する男女労働者が対象となります。労働基準法に規定する育児時間とは別の措置です。

(注4) 要介護状態にある家族を介護するために休業する制度で、通算93日休業することができます。

(注5) 要介護状態にある家族を介護するために休暇を取得する制度で、対象家族が1人であれば年5日まで、2人以上であれば年10日まで取得できます。

(注6) 働きながら家族を介護しやすくするために、勤務時間の短縮などの措置です。

問9 貴社では過去3年間に家族等の介護を理由に退職した運転者はいますか。

1. いる	2. いない	3. 不明
-------	--------	-------

問10 直近1年間の採用計画人数と新規採用した運転者の人数(正規雇用、非正規雇用別)をご記入ください。
また、そのうちの女性の人数をご記入ください。

【正規雇用】	採用計画人数	()人	うち女性運転者	()人
	採用した運転者の人数	()人	うち女性運転者	()人
【非正規雇用】	採用計画人数	()人	うち女性運転者	()人
	採用した運転者の人数	()人	うち女性運転者	()人

■経営上の課題

問 11 貴社の経営上の課題について、該当するものを全てを○印で囲んでください。

1. 売上が減少している	6. 運行管理の傾守が難しい
2. 人材の確保	7. 競争の激化
3. 人材の育成	8. 運転手の高齢化
4. 資金不足	9. その他 ()
5. 客単価の低下	10. 特になし

■人手過不足の状況

問 12 貴社の運転者の過不足の状況について、雇用区分ごとに該当するものを1つを○印で囲んでください。

【正規雇用】	1. 不足	2. 過剰	3. 適正	4. わからない
【非正規雇用】	1. 不足	2. 過剰	3. 適正	4. わからない

問 13 問 12 で【正規雇用】、【非正規雇用】のどちらかで選択肢1の「不足」を選んだ方にお尋ねします。人材の不足による事業への影響について、該当するものを1つを○印で囲んでください。

1. 深刻な影響が出ている	4. 特に影響はない
2. 影響は出ているが、対処できている	5. わからない
3. 今のところ影響はないが、この状態が継続すれば影響が出てくる	

問 14 問 13 で選択肢1、2、3のいずれかを選んだ方にお尋ねします。事業に出ている影響、または、出ることが想定される影響の具体的な内容について、下記の回答欄にご記入ください。

問 15 問 12 で【正規雇用】、【非正規雇用】のどちらかで選択肢1の「不足」を選んだ方にお尋ねします。人材不足対策として実施しているものについて、該当するものを全てを○印で囲んでください。

1. 採用にあたり高齢者をより積極的に採用対象とする	8. 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
2. 採用にあたり女性をより積極的に採用対象とする	9. 大型二種免許の取得支援制度を導入している
3. 正規雇用の募集時の賃金を引き上げる	10. 既存路線の増便断念、受注機会の損失
4. 非正規雇用の募集時の賃金を引き上げる	11. 既存路線の減便
5. 求人説明会に参加している	12. 既存路線の廃止
6. 求人情報誌に求人掲載している	13. その他の対策 ()
7. 外注や外部人材（人材派遣等）を活用して、既存の従業員で対応できるようにする	

問 16 女性運転者の採用について、該当するものを1つを○印で囲んでください。

1. 既に採用しており、定着している	4. 興味はあるが、採用の予定はない
2. 採用したが、辞めた	5. 採用する予定はない
3. 将来的に採用していきたい	

■働き方について

問 17 現在、貴社の運転者の働き方について課題はありますか。該当するものを全てを○印で囲んでください。

1. 残業など労働時間が長い	8. メンタル面での問題を抱え、休職・退職する人が増えている
2. 年次有給休暇の取得率が低い	9. 仕事が減っており、雇用の維持が困難
3. 育児休業制度の取得が進まない	10. 賃金水準の上昇により、雇用の維持が困難
4. 子育てと両立できるような就業時間の設定が難しい	11. その他 ()
5. 介護と両立できるような就業時間の設定が難しい	12. 特に課題となっていることはない
6. 子どもが満員の時など、急な休みへの対応が難しい	
7. 結婚や出産で辞める人が多い	

問 18 運転者の働き方や職場環境の改善に向けて、以下のような取組が考えられますが、貴社ではこれらの取組について、どのように捉えていますか。それぞれ該当するものを1つを○印で囲んでください。

取組方策	すでに取り組んでいる	今後、導入したい	取り組む予定はない
1. 所定外労働時間の抑制	1	2	3
2. 年間総労働時間の抑制	1	2	3
3. 短時間勤務制度の導入	1	2	3
4. 変形労働時間制の導入	1	2	3
5. 年次有給休暇取得の奨励	1	2	3
6. 2日以上の連続休暇や長期休暇の取得の奨励	1	2	3
7. 時間単位の有給休暇の取得	1	2	3
8. 会社独自の休暇制度（リフレッシュ休暇等）の導入	1	2	3
9. 年次有給休暇の計画的付与制度の導入	1	2	3
10. 育児休暇・介護休暇等の取得の奨励	1	2	3
11. 就労環境の整備・充実（休憩室の設置など）	1	2	3
12. 社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入	1	2	3
13. 明確な人事評価制度の導入	1	2	3
14. 勤務時間限定正社員の導入	1	2	3
15. 勤務地限定正社員の導入	1	2	3
16. 非正規社員の正社員化促進	1	2	3
17. 賃金水準の引上げ	1	2	3
18. 勤務間インターバル制度の導入	1	2	3

問 19 前記の取組以外に、運転者の働き方や職場環境の改善に向けて貴社で行っている取組があれば、その内容を教えてください。

問 20 貴社内で「働き方改革」を推進するにあたり、障害になると考えられることはどのようなことですか。該当するものを全てを○印で囲んでください。

1. 季節等時期的な繁閑差が大きい	6. 比較的長めの手待ち時間が発生しやすい
2. 営業時間が長い	7. 労働時間が不規則になりがち
3. 労働時間が長い	8. 人手不足で余裕がない
4. 営業時間と労働時間に差がある	9. その他（
5. 夜間や休日の勤務が発生しやすい	10. 特に課題となっていることはない

■「ほっかいどう働き方改革支援センター」について

北海道では、従業員の就業環境整備や労働生産性向上などに取り組む企業等の方々に支援するため、社会保険労務士等の専門家が無料で相談に対応する「ほっかいどう働き方改革支援センター」を平成 28 年に開設しました。貴社の当センター利用の意向について、該当するものを1つを○印で囲んでください。

1. ぜひ利用したい	2. 機会があれば利用したい	3. どちらともいえない
4. 利用しない（理由：		

■ご連絡先をご記入ください。

貴社名			
記入者氏名	所属・役職:	氏名:	
連絡先	TEL:	FAX:	mail:

平成30年9月14日（金）までに、同封の返信用封筒にてご投函ください。
ご協力ありがとうございました。

**働き方改革推進のための就業環境等に関するアンケート調査
(運輸業(乗合バス・貸切バス) 従業員(運転者)様用)**

このアンケート調査は、人手不足が深刻な経営課題となっている運輸業(乗合バス・貸切バス)の近況を踏まえて、特に「運転者不足」に関する基礎情報や従業員の就業環境の実態等を把握し、今後の人手不足解消に資することを目的に、北海道からの委託により実施するものです。

お寄せいただいた回答は、本アンケートの目的以外には使用しません。また、回答内容を個別に公表することはありません。

■ご回答期限: **平成30年9月14日(金)**までにご投函ください。

■本調査に関するお問い合わせ先: 株式会社 株式会社 道銀地域総合研究所 (担当: 大熊、新岡、高橋)
電話: 011-233-3562 FAX: 011-207-5220

■調査委託者: 北海道経済部労働政策局雇用労政課 (担当: 働き方改革推進室 労働環境グループ)

【本アンケートの実施について】

●回答方法: それぞれの質問に従い、枠内に記入、又は該当する番号を○で囲んでください。また、選択肢の中で「その他」を選んだ場合には、その具体的な内容を()内に記入してください。

●ご回答は経営者の方の目に触れることはありません。

●期日までに専用の返信用封筒にて、ご本人様が直接投函し、ご回答願います。

■あなたご自身について

問1 あなたご自身のことについて下記の項目にお答えください。

①性別	1. 男性	2. 女性	
②年齢	1. 21～24歳	5. 40～44歳	9. 60～64歳
	2. 25～29歳	6. 45～49歳	10. 65～69歳
	3. 30～34歳	7. 50～54歳	11. 70歳以上
	4. 35～39歳	8. 55～59歳	
③家族構成	1. ひとり暮らし	4. 三世代	
	2. 夫婦のみ	5. ひとり親と子ども	
	3. 夫婦と子ども	6. その他()	

■あなたの勤務状況について

問2 あなたの勤務状況についてお答えください。

①勤務先	1. 札幌市 2. 札幌市以外の道央圏（札幌市以外の石狩、空知、後志、胆振、日高） 3. 道南圏（渡島、檜山） 4. 道北圏（上川、留萌、宗谷） 5. 十勝圏 6. オホーツク圏 7. 釧路・根室圏（釧路、根室）	
②雇用形態	1. 正規雇用 2. 非正規雇用（パート・アルバイト・契約社員・派遣社員等）	
③職種	1. 運転者（貸切バス） 2. 運転者（乗合バス）	3. 運転者（貸切バス・乗合バス両方） 4. その他（ ）
④現在の職場での勤続年数	1. 1年未満 2. 1年以上2年未満 3. 2年以上3年未満 4. 3年以上5年未満 5. 5年以上10年未満	6. 10年以上15年未満 7. 15年以上20年未満 8. 20年以上25年未満 9. 25年以上30年未満 10. 30年以上
⑤前職	1. バス運転手 2. トラック運転手 3. タクシー運転手 4. 自衛官	5. バス会社の別部門 6. 転職経験なし 7. その他（ ）
⑥直近の1日の勤務状況	始業点呼時刻（ ）時（ ）分～終業点呼時刻（ ）時（ ）分	
⑦勤務日数	（1週間・1ヶ月あたり） 約（ ）日 ※1週間または1ヶ月単位のどちらかの回答しやすい方を選び、○を付けてください。	
⑧走行地域	1. 単一市町村内のみ 2. 複数市町村	
⑨休暇の状況	年間の付与日数（ ）日、うち取得日数（ ）日	

問3 あなたの平成29年の年収(税込)はおいくらですか。

1. 100万円未満	7. 600万円以上700万円未満
2. 100万円以上200万円未満	8. 700万円以上800万円未満
3. 200万円以上300万円未満	9. 800万円以上900万円未満
4. 300万円以上400万円未満	10. 900万円以上1000万円未満
5. 400万円以上500万円未満	11. 1000万円以上
6. 500万円以上600万円未満	12. わからない

問4 今の職場を選んだ理由についてお答えください。該当するもの全てに○印をご記入ください。

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. 自分のスキルを活かせる職場だから | 8. 未経験者でも安心して働けるから |
| 2. 運転が好きだから | 9. 長期的なキャリアパスが明確だから |
| 3. 会社の安定性・将来性 | 10. 希望する職業に就けずやむを得ず選んだ |
| 4. 給与 | 11. 知り合いに誘われたから |
| 5. 福利厚生 | 12. その他 () |
| 6. 仕事と生活のバランスが取れる職場だから | 13. 特に理由はない |
| 7. 有給休暇が取りやすいから | |

問5 今後、現在の職場での仕事を続けたいと思いますか。

- | | |
|-----------------------------|------------|
| 1. 現在の職場で仕事を続けたい | 4. 仕事を辞めたい |
| 2. 現在の職場は辞めて、他の職場で今の仕事を続けたい | 5. わからない |
| 3. 現在の職場は辞めて、他の仕事をしたい | |

問6 問5で「2. 現在の職場は辞めて、他の職場で今の仕事を続けたい」、「3. 現在の職場は辞めて、他の仕事をしたい」と回答した方のみお答えください。

現在の仕事を辞めたいと思う理由は何ですか。下記にご記入ください。

--

問7 「非正規従業員」の方のみお答えください。

正規従業員への転換の希望はありますか。

- | |
|--------------------|
| 1. 正規従業員への転換を希望する |
| 2. 正規従業員への転換は希望しない |
| 3. わからない |

問8 問7で「2. 正規従業員への転換は希望しない」と回答した方のみお答えください。

希望しない理由はどのようなことですか。

- | |
|---------------------------|
| 1. 労働時間が長くなるため |
| 2. 勤務日数が多くなるため |
| 3. 仕事の内容が今と変わらないため |
| 4. 正規従業員になっても給料はあまり増えないため |
| 5. 責任が重くなるため |
| 6. その他 () |
| 7. 特に理由はない |

問9 今の職場ではスキルアップの機会がありますか。

- | |
|-----------------------------|
| 1. 研修や勉強会など十分な機会がある |
| 2. 資格取得支援などの自己啓発の機会がある |
| 3. 研修や資格取得支援などのスキルアップの機会が無い |

問10 具体的にどのようなスキルアップをしたいですか。(例:接客対応、運転技術、運行管理者試験対策、等)

--

問11 現在の身分や就業条件等に満足していますか。

1. 満足している
2. 満足していない
3. その他 ()

問12 身分や就業条件等について経営者側と話し合う機会はありますか。

1. 面談などの十分な機会がある
2. 機会はあるが、自分から希望や意見を言える雰囲気ではない
3. 話す機会が無い
4. その他 ()

問13 現在の職場に改善してほしいところはありますか。該当するもの全てを○印で囲んでください。

1. 勤務時間が長い
2. 急な残業が発生しやすい
3. 繁閑の差が大きく労働時間が不規則になりがち
4. 手待ち時間が発生するなど勤務時間に無駄がある
5. シフト管理ができていない
6. 特定の人に業務が集中しやすい
7. 従業員が少なく、一人あたりの業務量が多い
8. 給与が低い
9. 業務内容は同じだが、正規従業員と非正規従業員の給与に差がある
10. 休日が少ない
11. 年次有給休暇が取りにくい(ない)
12. 子どもが病気の時など、急な休みへの対応が難しい
13. 育児休業制度が取りにくい(ない)
14. 子育てと両立できるような就業時間の設定がない
15. 介護と両立できるような就業時間の設定がない
16. 多様な正社員制度(短時間勤務・地域限定等)の導入
17. 勤務間インターバル制度の導入
18. スキルアップのための研修機会等がない(不足している)
19. 将来のキャリアプランが描けない
20. 定年の延長
21. 職場内でのミーティング等、コミュニケーションの機会がない(不足している)
22. 更衣室や女性用トイレが不足している
23. その他 ()
24. 特に改善してほしいことはない

平成30年9月14日(金)までに、返信用封筒にてご投函ください。

ご協力ありがとうございました。

運輸業(乗合バス・貸切バス)の働き方改革の推進に向けて

【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