

人手不足の発生原因	分析の切り口	具体的な問題点	課題(整理案)	対策(案)
志望者・採用者の減少	若年・壮年男性(伝統的な採用対象)への対応	①大型2種免許の取得そのものが難しくなっているのではないか。 →教習所が少ない、金額が高い等大型2種免許を取得しにくい環境になっているのではないか。 →オートマチック車の普及に伴って相対的に技術面でも難しくなっているのではないか。	大型2種免許取得の一層の容易化	●大型2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
		②求人市場の最新状況に対応した求人体制となっていないのではないか。 →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。 →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と、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。 →純粋に大型者を運転したいという人は路線バスより高速・貸切バスの運転を好み、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。	戦略的なリクルート(募集・採用活動の刷新)	●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な活用 ●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 ●キャリア形成プロセスの明確化 - 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導入 - 専門学校等と提携したインターンシップの導入促進 ●教師、高校生等への働きかけ・PR強化 - 高校や専門学校、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
		③即戦力志向・中途採用依存が強まり、自社養成が手薄となっていないか。 →事業者による大型2種免許取得のサポート制度の活用が不十分なのではないか。 →高等学校卒業者の新卒採用時から大型2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も重要。	自社養成制度の普及・充実	●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 - 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
		④若年層へのアピールが不十分ではないか。 →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。 →ブランドや大企業への憧れといった高校生、大学生などの嗜好を的確に捉えられていないのではないか。 →大型2種免許取得のサポート制度、バス会社の定型的な経営主体といった魅力的PRが不十分ではないか。	若年層向けPRの強化	●バス事業の強みのPR - バス事業の強み(経営安定性、ブランド等)を意識した採用戦略の策定、等 ●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
	⑤女性の本格採用に向けた覚悟と工夫が不十分ではないか。 →特に地方部の女性は自動車運転する機会が多いため、運転業務に違和感を持たないのではないか。 →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のではないか。	女性の職業としての定着の推進	●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	
	⑥他業種に比べ、女性受入れのための制度・体制が遅れているのではないか。 →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	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	
	●女性へのアピールが不十分ではないか。 →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。 →安定収入や大型2種免許取得のサポート制度といった女性にとってもバス運転者の魅力のPRが不十分ではないか。	女性向けのPRの強化	●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	
	⑦待遇・キャリアパス・ES(従業員満足度)・やりがい等の「総合評価」で他業種に比べて低くなっている状況があるのではないか。 →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、離職率もどの産業でも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	職業・職種としての総合評価の着実な改善	●バス事業の強みのPR - バス事業の強み(経営安定性、ブランド等)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	
	⑧イメージ面も含めた魅力のアピールが不足しているのではないか。 →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	バス事業やバス運転者のイメージアップ	●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(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	
⑨各事業者単独の取り組みには限界があり、複数事業者共同や業界全体での取り組みが必要ではないか。 →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なのではないか。	取り組みの共同化の推進	●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		

【行政の取り組み】
 ①先進的な取り組みに対する支援
 ②優良事例の「見える化」とPR活動の実施
 ③地方運輸局及び運輸支局への相談窓口の設置
 ④地域毎の官民連携体制の推進

①
 ①、②
 ①
 ①、②
 ③、④
 ①
 ①、②
 ①
 ①
 ①、②
 ①

人手不足の発生原因	分析の切り口	具体的な問題点	課題(整理案)	対策(案)
離職率の高止まり	待遇改善に起因する問題	⑩労働条件改善に向けた取り組みや姿勢のアピールが求められているのではないか。 →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。 →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。	労働条件の改善	<ul style="list-style-type: none"> ●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、繁閑の季節変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
		⑪社内でのキャリアバスの多様化が求められているのではないか。 →路線バス、高速バス、貸切バスとジョブローテーションして、一企業の中でスキルアップしていくことが望ましい →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。	キャリアバスの多様化・多重化	<ul style="list-style-type: none"> ●多様なキャリアバスの設定 - 運転者、運行管理、整備、事務(営業、企画)等間の人事交流制度の導入 - 貸切・高速バス運転者と路線バス運転者の区分化
		⑫他業種に比べ、生産性向上などの功績に対する報償が不足しているのではないか。	報償制度	<ul style="list-style-type: none"> ●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」
	意欲や士気の向上等に起因する問題	⑬利用者とのコミュニケーションの機会が減少し、やりがいが希薄になっているのではないか。	対利用者や社内コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ●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、カーテックスシステム
		⑭他業種と比べ、士気を高めるための事業者単位や業界全体での取り組みが遅れているのではないか。	バス業界活性化に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ●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
		⑮経営サイドにES向上の発想や意欲が乏しいのではないか。	ES指標の導入・改善	<ul style="list-style-type: none"> ●バス運転者向けES指標の導入と定期的なフォローアップ

【行政の取り組み】
 ①先進的な取り組みに対する支援
 ②優良事例の「見える化」とPR活動の実施
 ③地方運輸局及び運輸支局への相談窓口の設置
 ④地域毎の官民学連携体制の推進

