

自動車運送事業等の人材確保・育成対策

平成 26 年 7 月
国土交通省自動車局

目 次

1. はじめに～2014 年を「人材確保・育成元年」に～

2. 現状分析

(1) 自動車運送事業等の現状

- ① トラック事業
- ② バス事業
- ③ タクシー事業
- ④ 自動車整備業
- ⑤ まとめ

(2) 現状の原因分析

3. 今後の対策

(1) 対策の方向性

- ① 若年層・女性の新規就労・定着がカギ
- ② 抜本的な取組の必要性

(2) 事業者・事業者団体に取り組むべき具体的事項

- ① 採用から定着まで一貫した取組
- ② 「働き方」を変える抜本的な取組
- ③ 労働生産性を向上させる輸送効率化の取組

(3) 行政に取り組むべき具体的事項

- ① 支援の必要性
- ② 事業者による取組に対する支援
- ③ 制度改善

4. おわりに

(参考 1) プロジェクトチーム 構成員

(参考 2) プロジェクトチーム 開催経緯

(参考 3) ヒアリングリスト (敬称略)

1. はじめに～2014年を「人材確保・育成元年」に～

「クルマ」は、我々の「衣食住」を支える「移動」のメインプレーヤーである。

その「クルマ」を利用し、国民の需要に応じてヒト・モノの輸送を担っているトラック事業、バス事業及びタクシー事業並びにこれらの事業の安全確保に貢献する自動車整備業（以下「自動車運送事業等」という。）は、日本経済及び地域の移動手手段の確保を支える重要な社会基盤産業である。今後、生産年齢人口がますます減少していく中、こうした社会基盤産業を支える労働力の確保が重要な課題になると見込まれており、自動車運送事業等における労働力不足は、我が国の成長戦略が進化していくに当たりボトルネックとなり得る大きな問題である。

現時点で、輸送サービスの需要量に対する供給力が慢性的に不足している事態にまでは至っていないものの、繁忙期には輸送サービス需要に十分に 대응することができない事態が散見され始めている。また、自動車運送事業等においては他産業と比較して運転者や自動車整備要員等の業務従事者の高齢化が進んでいることも踏まえると、早急に対策を講じなければ、将来的に構造的な労働力不足問題に直面することも考えられる。

以上のような問題認識の下、本年1月に、自動車局内に「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」を立ち上げ、外部有識者のご意見を伺いながら、必要な対策について検討を行ってきたところである。

現在、それぞれの事業においても業界団体等を交えた検討が行われているところであるが、今般、これらの検討結果も踏まえながら、自動車運送事業等に共通する労働力不足の現状と課題を検証し、今後の具体的な対策の処方箋について取りまとめを行うこととしたものである。

自動車運送事業等の就業構造の現状を見てみると、総じて、中高年層に依存した状態であり、若年層・女性の就労者が少ない状況にある。このような状況の背景としては、不規則な就業形態、長時間拘束、力仕事などの過酷な労働環境により、若年層や女性から敬遠されてきたことに加え、経営者においても、高等学校等の新卒者に対する戦略的なリクルート活動や、女性対応を含めた労働環境の改善について怠ってきたことが挙げられる。

こうした中高年層の男性労働力に依存した状態が続けば、将来的に深刻な労働力不足に陥る懸念がある。こうした状況を打ち破るには、これまで採用が進んでこなかった若年層・女性にスポットを当て、若年層・女性の新規就労を促し、定着させるための取組を総動員することが必要である。

事業者においてまず行うべきこととしては、これまで若年層・女性を労働力としてみ

てこなかった故に十分な対策が講じられてこなかったリクルートの強化や職場環境の整備などへの早急な着手が必要である。惰性で繰り返されている採用活動を一から見直し、若年層や女性を能動的に獲得していく取組や、就労者がこの業界で仕事をし続けることへのためらいを感じることをしないよう、仕事に対する誇りや安心感を抱かせるような取組が求められる。このため、事業者の創意工夫によりコストをかけずとも実行可能な取組を中心に、採用から定着まで一貫した取組を進めていくことが必要である。

その上で、自動車運送事業等の代名詞ともなっていた、いわゆる「3K」のイメージを払拭するような抜本的な業界体質の改革が必要である。特に、若年層・女性の就労を阻んできた不規則な就業形態、長時間拘束、力仕事などの過酷な労働環境に大胆にメスを入れ、従来型の「働き方」を抜本的に変えていく必要がある。こうした取組において着実な成果を上げることができれば、労働生産性とワーク・ライフ・バランスを同時に向上させ、業界の魅力向上に大いに貢献するものと考えられる。

また、長時間労働の一方、所得水準が低位にとどまっている現状においては、限られた人員の中でいかに輸送力を高めていくか、すなわち、輸送自体の効率化による労働生産性の向上も併せて必要である。

こうした三本柱の取組により、業界体質を抜本的に改革していく。

一方で、自動車運送事業等の業界は中小事業者が多数を占めていることもあり、上述のような取組の具体策に関して、これまで知見やノウハウの蓄積が不十分な面もあったと考えられる。このため、本取りまとめにおいては、これまでの検討過程において明らかとなった先進事例を後述しているの、各事業者においては、こうした事例も参考にしながら、まずは具体の取組の第一歩を踏み出すことを期待したい。

国土交通省としても、地方運輸局等とともに、「働き方改革」をはじめとする先進事例の形成支援、先進事例の実現に至るまでの過程の「見える化」、業界内外への展開など、自動車運送事業等の業界全体の労働力不足の解消に向けた先導的な役割を果たして参る所存である。

社会基盤産業たる自動車運送事業等における人材の確保及び育成は、先送りの許されない「待ったなし」の状況である。本年を「人材確保・育成元年」とすべく、本取りまとめを契機に、産学官連携による人材確保・育成に向けた取組を加速させていくこととする。

2. 現状分析

(1) 自動車運送事業等の現状（特に記載のないものは平成 25 年の統計に基づく）

① トラック事業

【就業構造】

- ・ 営業用トラック運転者数は、この 10 年間ほぼ横ばいで推移（84 万人）しており、このうち、女性比率は 2.4%と全産業平均（43%）を大きく下回っている状況にある。
- ・ 営業用トラック運転者の平均年齢は、この 10 年間で約 1 割上昇（大型：42.6 才 → 46.2 才、普通・小型：40.0 才 → 44.9 才）しており、全産業平均（42.0 才）を上回っている状況にある。特に、大型トラックについては、男性運転者のうち 40 才未満の割合が全体の 26.0%に過ぎず、若年層の運転者が不足している。
- ・ 営業用トラック運転者の労働時間数も、全産業平均と比べて長時間化の傾向が顕著（大型：220h/月、普通・小型：216h/月、全産業平均：177h/月）である一方で、年間所得額は低水準にとどまっている（大型：418 万円、普通・小型：385 万円、全産業平均：469 万円）。
- ・ 中型免許制度が新設された平成 19 年以降、第一種運転免許保有者数全体は増加傾向（7,760 万人 → 7,979 万人）である一方で、このうち、大型自動車・中型自動車は減少傾向にある（大型：458 万人 → 442 万人、中型：6,971 万人 → 6,570 万人）。

【運転者の不足状況】

- ・ 被災地復興需要やアベノミクス効果に伴う内需拡大、更には消費増税による駆け込み需要と企業等の人事異動が重なり、本年 3 月末の貨物輸送量が増加したことから、一時的ではあるものの、運転者不足が顕在化した。こうした状況を踏まえ、全日本トラック協会からは分散引越の協力依頼がなされたほか、大手事業者の一部営業所で荷物の引受を制限するケースも見られた。
- ・ 本年 1 月～3 月期に全日本トラック協会が実施した調査では、トラック業界の運転者不足感は過去から将来に向けて加速しているところである（10～12 月期：53% → 1 月～3 月期：55% → 4～6 月期の見通し：60%）。
- ・ 事業者へのヒアリングによると、労働環境の厳しさ等により長距離ドライバーが集まりづらい傾向にあり、幹線輸送を委託する事業者が見つからないとの声があった。

② バス事業

【就業構造】

- ・ 営業用バス運転者数は、この 10 年間ほぼ横ばいで推移（13 万人）しており、このうち、女性比率は 1.4%と全産業平均（43%）を大きく下回っている状況にある。

- ・ 営業用バス運転者の平均年齢は、この10年間で上昇（45.9才 → 48.3才）しており、全産業平均（42.0才）を大きく上回っている状況にある。年齢構成を見ても、男性運転者のうち40才未満の割合が18.7%と低く、若年層の運転者が不足している。
- ・ 営業用バス運転者の労働時間数も、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）である一方で、年間所得額は全産業平均よりもやや低位な状況にある（バス：440万円、全産業平均：469万円）。
- ・ 平成19年以降、第二種運転免許保有者数のうち、大型自動車・中型自動車は減少傾向にある（大型：112万人 → 101万人、中型：103万人 → 84万人）。また、年代別に見ると、大型二種免許については60歳代が最も多い状況にある（25.5%）。

【運転者の不足状況】

- ・ 平成23年度に日本バス協会が実施したアンケートによると、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。
- ・ 自動車局の「バスの運転者の確保及び育成に向けた検討会」で実施したアンケートでも、アンケート対象の事業者の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、約70%の事業者が「運転者不足により受注機会の喪失や増便の断念を経験している」と回答しており、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いる。

③ タクシー事業

【就業構造】

- ・ タクシー運転者数は、景気低迷や「特定地域における一般乗用旅客自動車運送事業の適正化及び活性化に関する特別措置法」の施行の影響により、平成20年度以降、タクシー車両数の減少と連動して減少傾向（平成20年度：37.6万人 → 平成23年度：34.4万人）にあり、このうち、女性比率は2.3%と全産業平均（43%）を大きく下回っている状況にある。
- ・ タクシー運転者の平均年齢は、この10年間で上昇（53.7才 → 58.3才）しており、全産業平均（42.0才）を大きく上回っている状況にある。男性運転者のうち60才以上の割合が過半数を占める一方、40才未満の割合は4%と著しく低く、若年層の運転者不足が顕著となっている。
- ・ タクシー運転者の労働時間数も、全産業平均と比べて長時間化の傾向（タクシー：196h/月、全産業平均：177h/月）である一方で、年間所得額は全産業平均を大きく下回っている状況にある（タクシー：297万円、全産業平均：469万円）。

【運転者の不足状況】

- ・ 「特定地域及び準特定地域における一般乗用旅客自動車運送事業の適正化及び活性化に関する特別措置法」の下での今後の減車の進捗や日車営収の改善などによる影響を見極める必要があるが、当面は運転者の高齢化が継続していくものと考えられる。

④ 自動車整備業

【就業構造】

- ・ 自動車整備専門学校への入学者数は、この10年間で半減している（平成15年：1.1万人 → 平成24年：0.6万人）。
- ・ 自動車整備要員の平均年齢は、この10年間で上昇（平成15年：39.4歳 → 平成24年：43.3歳）しており、全産業平均（42.0才）を上回っている状況にある。
- ・ 自動車整備業の整備従事者の労働時間数も、全産業平均と比べて長時間化の傾向（整備：192h/月、全産業平均：177h/月）である一方で、年間所得額は低水準にとどまっている（整備：419万円、全産業平均：469万円）。

【整備士の不足状況】

- ・ 自動車整備業界は従業員10人以下の企業が約8割を占め、大規模な採用活動などが困難であり、平成22年度の業界団体の調査によれば7割以上の事業者が将来、整備要員の不足を懸念している。
- ・ 自動車整備業においては、自動車の高度化に伴い、今後、より一層、高度な技能、知識をもった人材が求められる中、自動車関係団体へのヒアリングにおいて、これから先進技術を習得すべき若者の採用が難しくなっており、近い将来、人材の不足が顕在化する可能性が高い、との声があった。

⑤ まとめ

- ・ いずれの事業も、中高年層の男性労働力に依存した状態であり、若年層・女性の就労者が少ない状況にある。
- ・ また、長時間労働の傾向が強い一方で、年間所得額は低水準にとどまっている。
- ・ いずれの事業も、業務需要に対して必要な労働力がかろうじて確保されている状態であるが、特に、長距離トラック・バスは新規就労が少なく、労働力確保が困難な状況にある。

(2) 現状の原因分析

- ・ このような状況の背景として、以下のような要因が考えられる。
 - 早朝・深夜業務や年末年始を含む休日業務などの不規則な就業形態、長距離トラック・バスなどでの長時間拘束、荷役作業や整備などの力仕事など、従来男

性の職場とされ、女性に向かないと考えられてきたこと。

- かつての賃金良かった時代には、上述のような過酷な労働環境にもかかわらず体力に自信のある若者の新規就労があったが、近時の賃金が低い状況では、職業としての魅力が低下し、若者の就労が減少してきたこと。
- 大型免許や二種免許に加え、中型免許制度の新設により、これらの免許の取得に一定の運転経歴が必要となるため、高校の新卒者を即戦力として運転業務に従事させられないことから、新卒よりも他業種や同業他社からの中途採用を重視する傾向があったこと。
- 現在、大型免許を取得できる場所が少ないことに加え、取得できる教習所においても、実際に事業として用いる車両と教習所の車両とがマッチしていないことが多いこと。
- こうした状況下において、経営者においても、高校の新卒者に対する戦略的なリクルート活動や、女性対応を含めた労働環境の改善について怠ってきたこと。
- 経済的理由や趣味の多様化を背景とした若年層の車離れにより、自動車はもとより職業としての自動車運送事業等への関心も低下してきていること。

3. 今後の対策

(1) 対策の方向性

① 若年層・女性の新規就労・定着がカギ

- ・ 2025年には団塊世代が後期高齢者（75才以上）に達し、介護需要がますます増加することが見込まれ、自動車運送事業等の中核を担う団塊ジュニア世代が仕事と介護の両立を余儀なくされる事態も想定される中、上述のような、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定年退職、介護離職等による大量離職後に深刻な労働力不足に陥る懸念がある。
- ・ 特に、長距離トラック・バスのように、新規就労が少なく、既に労働力需給が飽和状態にある業界では、これまでも労働力確保のための努力がなされてきたが、他業種との奪い合いなどにより必ずしも十分な効果が得られておらず、当面必要な労働力の確保さえ覚束なくなるおそれがある。
- ・ このような状況を踏まえれば、中高年層にターゲットを絞った従来型の労働力対策をこのまま続けていても、労働力を持続的に確保することは期待できず、長期的に安定して確保する上で、若年層・女性の就労・定着は欠かすことができない方向性である。特に、女性は、就労を希望しながら未だ就労できていない人が315万人存在しており、最大の潜在的労働力である。
- ・ また、若年層・女性についてはこれまで採用が進んでいない分、開拓の余地が

大きく、その意味でも若年層・女性の新規就労を促し、定着させることが労働力不足の問題を解決するカギと言える。労働集約型産業である自動車運送事業等は、地域における雇用の受皿としての役割も担っており、こういった面での貢献も期待されるところである。

② 抜本的な取組の必要性

- ・ 自動車運送事業等においては、これまで若年層・女性を労働力としてみてこなかったことから、そもそもリクルートや男女別施設等の職場環境の整備がなされてこなかった。このため、まずは、コストをかけずとも早急に着手が可能な取組を中心に、これらに本腰を入れて取り組むことが第一である。その際、リクルートだけを強化しても定着しなければ労働力を持続的に確保することはできないことから、リクルート強化による新規就労者の増加から、職場環境の整備による定着率の向上までを一貫して取り組むことが重要である。
- ・ しかしながら、そもそも若年層・女性に忌避されてきた原因が、不規則な就業形態や長時間労働、力仕事などの過酷な労働環境にあったことを踏まえると、こうした業界体質を抜本的に改革すること、すなわち、「働き方」を変えていかない限り、いくらリクルートを強化し職場環境を整備しても、今や中高年層にさえ魅力が乏しくなりつつある自動車運送事業等への就労促進には限界があると言える。その意味で、労働力不足の問題を解決するためには、これまでの業界の体質ともいえる不規則・長時間・力仕事という「働き方」を変えることが必要であり、それにより、ワーク・ライフ・バランスが向上し、業界の魅力向上にも繋がる。
- ・ 更に、長時間労働の一方、所得水準が低位にとどまっている現状においては、更なる輸送の効率化による労働生産性の向上を図っていくことが必要である。
- ・ 以上のように、労働力不足の問題に持続的に対応するためには、
 - ① 第一に、リクルートの強化、職場環境の整備など採用から定着まで一貫した取組に本腰を入れること
 - ② 抜本的対策として、若年層・女性の就労を阻んできた「働き方」を変える抜本的な取組を進めること。これは、長らく続けられてきた事業運営を新たな方法に置き換えることであり、事業者の創意工夫と強い意欲が求められるものである。
 - ③ 更には、労働生産性を向上させる輸送効率化に取り組むことが必要である。
- ・ 最終的には、これらの取組により、労働生産性の向上を実現して経営基盤を強化し、その企業収益を内部留保だけでなく就労者への賃上げに回すべきである。こうして就労者の待遇を改善することこそが、業界の魅力向上の最も効果的な方

策だからである。

(2) 事業者・事業者団体が取り組むべき具体的事項

- ・ 上記(1) を踏まえ、事業者が進めるべき具体的取組は、以下の三本柱である。

① 採用から定着まで一貫した取組

- ・ 若年層・女性の新規就労者の増加を図るには、リクルート活動において惰性で繰り返されている採用形態を一から見直し、通り一遍の求人票や採用広告への反応を待つといった受け身の姿勢ではなく、求人方法を刷新したり、潜在的な就労者が存在する自動車関係専攻科を有する高等学校等に積極的に説明活動を行うなどの能動的な取組が求められる。さらに、大型免許の教育訓練に資する施設の整備や既存施設の活用を図り、実践的なドライバー教育を行うことも重要である。
- ・ また、定着率の向上を図るには、就労者がこの業界で仕事をし続けることへのためらいを感じることをないよう、利用者とのコミュニケーション強化や所属会社との一体感の醸成等を通じて就労者が誇りややりがいを持って仕事ができるような環境の整備とともに、ワーク・ライフ・バランスを重視した労務管理や女性にとって働きやすい施設整備等を通じて安心感を持って仕事ができる職場環境の整備が求められる。
- ・ こうしたことから、若年層・女性の新規就労を促し、定着させるために、別紙に示すような戦略的なリクルート、労働環境の改善、女性の活躍のための環境整備、キャリアアップシステムの構築といった取組を早急に進めるべきである。

② 「働き方」を変える抜本的な取組

- ・ 若年層や女性の就労を阻んできた「働き方」を変えるためには、これまでの労務管理や業務の方法を抜本的に変える必要がある。そこで、運送の分担化や柔軟な勤務形態の導入、業務の省力化等を進めるために、以下に示すような中継輸送の導入、女性向けの短時間勤務の導入、業務の省力化・IT化といった取組を進めるべきである。

【中継輸送の導入】

- ・ 不規則・長時間勤務が最も深刻なのは、長距離輸送の分野である。この分野では、例えば、朝荷物を積み込んで出発し、着地で荷下ろしを行いそのまま車中泊をした後、翌日違う荷物を積み込んで発地に帰ってくる。場合によっては、更に経由地に荷物を運んでもう一泊をし、帰ってくるのは3日後ということも珍しくない。
- ・ このように、一人の運転者が運送を完遂するという運送方法が、不規則・長時間という前時代的な労働環境を強いる原因であり、このような「働き方」を

変えるためには、一人の運転者が運送を完遂するのが当然という既成概念を捨てる必要がある。

- すなわち、これまで一人の運転者が担ってきた行程を複数人で分担して運送するという輸送方法（中継輸送）を導入するべきである。長距離であっても複数人で分担することにより、それぞれの運転者はその日のうちに自宅に帰ることができるようになり、運転者の負担が大幅に軽減されることとなる。
- 一方で、この中継輸送を実現するためには、いくつかの課題がある。そもそも、一人で行程を運行するという運行方法は、運行管理・労務管理が容易であり、また、運転者の少ない中小事業者でも長距離輸送が可能であることから、現在でも継続されている。逆に、中継輸送を実施するためには、複数の運転者を効率よく配置して運送を繋いでいくことが必要である。
- また、複数の運転者を効率よくリレーするためには、多くの運転者と荷物を管理して、運転者の勤務ニーズと運送ニーズをマッチングさせることが必要であり、そのためには、ITを活用した高度な運行管理システム・労務管理システムを構築する必要がある。
- 加えて、こうした輸送システムを、取扱貨物量・運転者数が限られた中小事業者が単独で構築することは、資金面・ノウハウ面で困難であり、複数事業者が協働してシステムを開発・運用していく必要がある。
- これらの課題はあるが、これをクリアして中継輸送を実現することができれば、長時間拘束が回避可能となるのは当然のこと、更には、様々な運転者の就労ニーズに応じた勤務時間での就労が可能となり、長時間拘束を敬遠する若者や、昼間に働きたい女性などの労働力を取り込むことが可能となる。
- また、複数事業者による中継輸送のシステムの普及が進めば、業界のネットワーク化による効率的な運行管理が進展し、手待ち時間など運転者の長時間拘束が軽減されることを通じた労働生産性の向上が期待できる。
- このような中継輸送の実現は、貨物輸送だけでなく旅客輸送においても「働き方」の抜本的な変革をもたらすものである。中継輸送は労働力確保に繋がるだけでなく、従来の輸送方法ではなしえない労働生産性の向上を実現する可能性を秘めた輸送システムであり、その導入を進めるべきである。

【短時間勤務等の女性向け勤務の導入】

- 女性は、フルタイムでの就労を希望する人や主婦のように短時間の就労を希望する人など、多様な就労ニーズがある。このため、早朝から夜間にわたる硬直的で拘束時間の長い勤務形態を見直し、女性の多様な就労ニーズに適確に対応した柔軟な勤務形態の導入を進めるべきである。

- ・ 特に、女性の活躍を図る上で、主婦は欠かすことのできない存在であり、昼間の比較的短時間の勤務が可能となるよう、主婦が働きやすいような勤務形態を導入することが重要である。
- ・ 事業者にとっても、女性が上述の中継輸送の有力な担い手になりうることや、域内集配を短時間勤務の女性運転者が担う一方で、それにより余裕が生じた運転者を長距離輸送にあてるといったことで、事業者全体の労働力の最適配置を実現することができるといったメリットがある。

【業務の省力化・IT化】

- ・ 近年の自動車はASV技術やパワーステアリングの採用、AT車の普及などにより運転が容易化されてきており、また、荷物の積み下ろしの分業化により運転者が荷役作業から解放されるといったように、装備の進歩や業務の分業化などによって、「運転者＝力仕事」という構図が崩れてきている。また、自動車整備の分野でも、電子制御技術の普及に伴い、電子制御装置を検査するためのスキャンツールを使って行う点検・整備作業の比重が増加してきている。
- ・ こうした業務の省力化・IT化は、自動車運送事業等に対する根強いイメージとなっていた「力仕事」等の過酷な労働環境を一新するものであり、これを強かに推進していくとともに、こうした業務の省力化・IT化は女性にとっても働きやすい環境整備に資するものであることから、事業者はこうした変化を的確にとらえ、女性の活躍を図っていくべきである。

③ 労働生産性を向上させる輸送効率化の取組

- ・ 上述の取組は、労働力不足の問題に対して「働き方」を抜本的に変えることで若年層・女性の新規就労を促そうとするものであるが、もう一つ、輸送自体を効率化して少ない人員で可能な限り多くの旅客・貨物を輸送できるようにすることも抜本的な対策である。長時間労働の一方、所得水準が低位にとどまっている現状においては、輸送を効率化して労働生産性を高めていくことも不可欠な取組である。このため、以下に示すような新しい技術等を活用した効率的な運転者の運用や、労働力不足問題を根子にした非効率な商慣行の改善を図っていくべきである。

【効率的な運転者の運用】

- ・ 車両の大型化や共同輸配送、乗車定員の多い連節バスの導入やトラックの連結化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などによる効率的な運転者の運用を図っていくべきである。
- ・ こうした取組は、これまでも、主としてコスト削減の観点から取り組まれてきたところであるが、こうした取組を通じて労働生産性を高めていくことによ

り、企業収益を高め、就労者の賃金向上に繋げていくべきである。

【非効率な商慣行の是正】

- ・ 契約にはないものの、取引先の都合により荷役作業等のサービスを行わせられたり、過剰な荷待ち時間が発生したりしているといった非効率な商慣行が存在することから、事業者・取引先の間における問題意識等の共有化を図りながら、取引先も巻き込んだ業務の見直しを行うことにより、こうした非効率な商慣行を是正していくべきである。
- ・ 非効率な商慣行の是正を進めることにより、生産性のない待機時間の解消や適正な労働対価の収受などを通じた労働生産性の向上を図っていくべきである。

(3) 行政が取り組むべき具体的事項

① 支援の必要性

- ・ 労働力の確保は、基本的には、事業者の努力によるべきものであるが、物流や人流が滞れば経済活動が停滞し、我が国の経済成長にもダメージが及ぶこと、また、業界の多数を占める中小事業者による取組を促し、業界体質を抜本的に変える必要があることをも踏まえれば、事業者による取組を国がしっかりとサポートする必要がある。

② 事業者による取組に対する支援

- ・ (2) に示したような、戦略的なリクルート、労働環境の改善、女性の活躍のための環境整備、キャリアアップシステムの構築等の採用から定着まで一貫した取組と、中継輸送の導入、女性向けの短時間勤務の導入、業務の高度化・IT化等の「働き方」を変える抜本的な取組、更には効率的な運転者の運用、非効率な商慣行の是正等の労働生産性を向上させる輸送効率化の取組について、事業者における取組への着手の円滑化が図られるよう必要な支援を講じるとともに、事業者において関係行政機関等との調整が必要となる場面において側面支援を行う。
- ・ 上述の取組を通じて得られた成果を含め、自動車運送事業等や他業種における先進的な取組を収集・整理し、実現するまでの過程を「見える化」するためのガイドラインとして取りまとめ、他の事業者への普及を促進する。各事業者がガイドラインをベースに、自社の創意工夫も交えながら労働力確保に取り組むことで、業界全体の労働力不足の解消を図る。
- ・ 併せて、先進事例の表彰、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、先進事例の「見える化」を図り、普及を加速化させる。また、学校関係者や学生・保護者、一般市民にも広く周知・参加を促すことで、自

動車運送事業等のイメージ改善も同時に図る。

③ 制度改善

- ・ 意欲のある事業者による三本柱の取組を支援するため、以下のような制度改善に向けた検討を行うべきである。

【運行管理制度のあり方検討】

- ・ 現行制度においては、車両の所属する営業所と異なる営業所の運転者を当該車両に乗務させる場合、双方の営業所において運転者選任手続及び健康管理記録保存等が必要となる。また、車両の所属する営業所から点呼を行うこととなっているため、中継輸送においては運転手が所属する営業所からの運行であっても車両の所属する営業所から電話点呼を行うこととなっている。
- ・ こうした状況を踏まえ、限られた人とクルマを高効率で活用する「競争力と安全品質の高い、人口減少時代の輸送サービス」への転換を図るべく、平成 27 年度末までに、同時多地点での情報共有等を可能とする将来の車載 IT 機器の規格等を確立し、中継輸送、共同運行、管理の集中化等に対応した運行管理制度のあり方を検討する。

【運転者教育の強化】

- ・ 深刻な労働者不足の状況を踏まえれば、運転年数の少ない若年運転者を効果的・効率的に指導し、質の高い運転者を育成・確保するための方策を強化することが重要である。また、今後増加する高齢運転者についてその運転特性等を踏まえた事故防止のための運転指導を強化することも重要である。
- ・ このような観点から、現在の運転者教育に関わる制度・運用について、運転免許制度の見直し動向や諸外国の事例に留意するとともに、交通心理、ヒューマン・マシン・インターフェースなど科学的な知見も参考としつつ、より効果的な指導方法を平成 26 年度末までに確立し、その普及を図る。併せて、平成 26 年度末までに適正化事業の活用や優良事業者認定制度の機能強化など、現場への徹底した浸透、より高い実効性を確保するための方策についても整理を行う。

【ドライバースキルの「見える化」】

- ・ 安全運転、エコドライブ、荷役技術、荷主への接遇等のドライバースキルについて公的に評価する制度を創設する。これにより、優良ドライバーの雇用を促進するとともに、ドライバーのキャリアアップにつながる具体的な目標を示すことで、モチベーションを高める。また、「単純労働」と見なされがちなドライバー業務について、業務の専門性・多様性をアピールすることで、ドライバーの社会的地位の向上を図る。

- ・ 平成 28 年度以降の運用開始を目途に、評価対象ドライバーや評価項目、評価方法等具体的な制度の枠組みについて、引き続き事業者団体等と検討を進めることとする。

【外国人技能実習制度の拡充】

- ・ 自動車関連産業のグローバル化を踏まえると、自動車整備業などにおいては、外国人技能実習制度の活用も考えられるところである。現に活用実績がある「金属塗装作業」の作業区分の存在については周知を図ることとするが、併せて、自動車整備作業などの職種について、関係業界の海外展開等のニーズや課題の詳細な把握を通じて、国内外で人材需要が高まることが見込まれるか否か、かつ、技能実習制度の趣旨を踏まえ移転すべき技能として適当な職種であるか否かという観点から対応を検討する。

4. おわりに

本プロジェクトチームでは、冒頭 1. で述べたとおり、自動車運送事業等に共通する労働力不足の現状と課題を検証し、今後の対策について取りまとめを行った。今後、本取りまとめを踏まえながら、それぞれの事業へのブレークダウンを進めていく必要がある。

また、本取りまとめの中では、「働き方」の見直しや輸送の効率化による労働生産性の向上の必要性についても述べてきたが、供給サイドにおける取組だけでなく、利用者増に向けた活性化方策や、オフピーク出勤等による需要の平準化など需要サイドへの働きかけを含めた労働生産性の向上を図る取組も必要である。

このため、まずは事業毎に労働力の入職・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組について更なる具体化を図るとともに、進捗管理を行い適時適切に不断の見直しを行っていくこととする。

<別紙 採用から定着まで一貫した取組>

【戦略的なリクルート】

<求人方法の見直し>

- ・ 新規高等学校卒業者に対する求人活動は、原則として、事前に管轄のハローワークに求人票を提出し、求人内容の確認を受けた上で、7月1日以降に求人先高等学校に送付することとされている。こうした手続やスケジュールを踏まえ、求人票の早期提出を図る。
- ・ 学生側では、入社後の教育・研修制度などに対する関心が高いことから、こうした学生側の関心事項を踏まえ、求人票の記載内容の充実・改善を図る。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ より詳細な情報を盛り込もうとした場合、求人票の備考欄への記載だけでは不十分なケースが多い。理美容業界では、入社後の教育・研修制度、資格取得までのプロセスなどを求人票の別紙を用いて詳細に記述しており、生徒側も就職後のイメージが描きやすく、好評を博している。

<教師、高校生・保護者等への説明活動の強化>

- ・ 高校生等の就職活動は教師に頼る部分が多いが、高等学校・専門学校では人流・物流に関する授業がないため、教師や学生・保護者において就職先としての認知が低い。このため、説明ツールを作成した上で、高等学校や専門学校、全国高等学校長協会等への説明活動を強化する。
- ・ リクルート活動において、インターネットを通じた情報収集が一般化していることから、ホームページ、ブログ、SNS等を活用した情報発信の充実を図る。
- ・ 例えば陸上自衛官などは、保有資格免許を生かし、退職後に運転者や自動車整備要員に転職するケースが見受けられる。防衛省でも、退職自衛官の人材情報をホームページ上に掲載するなど再就職支援の取組を行っていることから、こうした転職ニーズが高い他業種への営業活動を強化する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 社長自らが年間15~16校くらい回り出前授業を行っている。出前授業を行うと、その翌日の自社ホームページのアクセス数が目に見えて増加するため、効果を実感している。

<小・中学校への啓発活動の強化>

- ・ 学校教育におけるキャリア教育の必要性が高まる一方で、これまで、小・中学校において人流・物流の社会的重要性について啓発する機会が少なかったことから、出前講座の開催等の啓発活動を強化する。

- ・ 自動車運送事業等の実態を分かりやすく、効果的に説明できるよう、DVD や紙芝居等の PR ツールの作成・見直しを行う。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 出前講座では、一台積みのキャリアカーを持ち込んでトラックと乗用車の違いを説明してみたり、フォークリフトを持ち込んでリフトに子供を乗せて持ち上げてみせたりしている。子どもには実際に経験してもらうのが一番なので、実際に動かしてみ、少しでも子どもの持つイメージを変えようとしている。
- ・ お台場モーターフェスでも PR をしている。クルマ好きな親が子どもを連れてくることが多いので、親を取り込みつつ、子どもにもメカニックウェアの試着や試乗を通じて興味を持ってもらうようにしている。

<資格・免許取得の支援>

- ・ トラック・バスの運転者や自動車整備要員として業務を行うには、各種運転免許や自動車整備士の資格の取得が必要であり、その費用・手間が就労者側の負担となり、新規就労の障壁となっている面がある。このため、事業者側において奨学金制度や免許取得費用に対する助成制度の充実を図る。
- ・ 運転免許の取得や、取得後の運転技能の向上を図るに当たり、事業者毎に自前の研修施設や運転練習コースを確保することが困難なことから、業界団体における研修施設等の整備や、事業者が有する研修施設等の他社従業員への開放を推進する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 自動車販売店の中には、奨学金制度を設けている事業者もある。例えば、自動車整備士の養成学校を卒業後にその販売店で働くことを前提に、学生に2年間で120万円を貸し、就職後に毎月1万円ずつ返済させ、5年間働き続ければ残額(60万円)は免除といったものがある。

<事業のイメージアップ>

- ・ 自動車運送事業等については、日本経済及び地域の移動手段の確保を支える重要な社会基盤産業である一方で、いわゆる「3K」のイメージも根強く、事業の正しい実態が伝わっていない。このため、イベントやマスメディア等を通じた PR を強化する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 十勝バスの再生を描いた小説「黄色いバスの奇跡」を出版し、また、「KACHI BUS」として舞台化した。舞台は約9,000人の方に見ていただけた。バス事業者のモチベーションアップ、イメージアップ、地域の役割を伝えられた。
- ・ 荷積み・荷下ろしは過酷なイメージがあるが、今の倉庫はかなりハイテクになっていて、自動で荷積み・荷下ろしを行う倉庫もある。授業の一環として、最新の倉庫見学も取り入れている。

<採用募集広告の改善>

- 採用募集広告等において、「集配業務」「荷物の仕分け及び積込」などの作業色が前面に出た表現が多く使用されていることから、自動車運送事業等のイメージを刷新するようなキャッチコピーや求人広告のデザインなど、「目に止まる」「心に響く」採用募集広告について検討する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- 小田急電鉄の求人広告では、「鉄道職人」「エキスパート職」といった鉄道職員のイメージを刷新するような表現を用いている。マツダも「Be a driver.」という斬新なキャッチコピーを使っている。

【労働環境の改善】

<ワーク・ライフ・バランスの向上>

- 自動車運送事業等は、荷主や発注者のニーズによって、早朝・深夜業務や長距離輸送が生じる必要上、夜勤や交代制勤務となるケースが存在するが、こうした勤務形態は就労者に大きな負担を与え、安全面・健康面でのリスクが生じやすい。このため、就労者が安全で健康に働き続けられる職場環境を整えるため、業界団体による夜勤・交替制勤務に関するガイドラインを作成する。
- 荷主や発注者から、必要性は高くないものの厳しい納期や配送時間指定を要求されるケースがあることから、不規則な就業形態や長時間労働の改善のために、荷主や発注者の理解も得ながら、余裕を持った納期や配送スケジュールの設定を推進する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- 看護師業界では、業界団体が主導してワーク・ライフ・バランスの推進を行っており、その一環として「看護職の夜勤・交代制勤務に関するガイドライン」を策定し、看護現場の負担軽減に努めている。
- 一部の建設コンサルタントや証券会社では、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時間連絡対応の見直しを行ったところ、取引先からの評価も得ながら労働時間の縮減が図られている。

<ES（従業員満足度）の向上>

- 就労者の定着率を向上させる上では、自動車運送事業等の社会的意義を実感してもらい、仕事に対する誇りを持ってもらうことが効果的である。このため、企業や個人の表彰制度、社会科見学の受入れ、家族の職場見学・ファミリーデーの開催等のES（従業員満足度）の向上に資する仕掛けを導入する。
- 運転者は、利用者からの感謝の声を聞くことや、利用者からの意見を踏まえた業

務改善により評価を受けることで、仕事に対するやりがいを実感できることから、モニター会議の開催などによる利用者とのコミュニケーションを強化する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 子どもや若者が憧れを持って、この業界は格好いい、この業界に入ると成長できると思ってもらえるようにするために、トラックドライバー甲子園を開催した。アンケートでは、自分も表彰されたいという意見があり、ドライバーは潜在的に「認められたい」という要望が強いことを認識した。
- ・ 従業員の家族を対象とした職場見学を行っている。普段とは違う父親の姿を子どもに見せ、すごいと思ってもらえる良い機会になっている。また、整備工場やバスシミュレータの社会科見学も積極的に受け入れており、こうした活動を通じて、自分たちの仕事に誇りを持ってもらえている。
- ・ バス利用者や有識者の意見を社員に聞かせるため、モニター会議を定期的に開催している。モニター会議にはマスコミも呼んでおり、発言がすぐ記事になるので、実行すれば利用者からも「ちゃんとやったんだ」と評価をもらえるし、社員のモチベーション向上にも繋がる。

＜復職支援、相談窓口の設置＞

- ・ 自動車運送事業等を一度離れた大型免許・二種免許保有者、自動車整備士等の有資格者の復職を支援するため、業界団体による有資格者届出制度の創設や、採用に関する相談窓口の設置を行う。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 看護師業界では、看護師免許の保持者等が都道府県ナースセンターに届出をし、更にナースセンターとハローワークが連携を強化して、潜在看護職の復職を支援している。4月から13都道府県で相談窓口ができています。

【女性の活躍のための環境整備】

＜女性にとって働きやすい職場環境の整備＞

- ・ 自動車運送事業等については、従来男性の職場とされてきたことから、女性向け設備の整備が進んでこなかった。このため、女性にとって働きやすい職場環境を整えるため、自社や配送先、トラックターミナル等における男女別のトイレ・更衣室・休憩施設、企業内託児所の整備を推進する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 企業内託児所を設置し、子どもを24時間体制で預かれるようにしているほか、女性運転者の意見を踏まえて、大きな営業所では男女別の更衣室やトイレを設置している。その結果、女性の離職率が低下した。
- ・ 中小事業者においては、施設整備には多額のコストがかかるため対応が難しいとの声も

あるが、まずはコストをかけずとも実行可能な方法がある。例えば、女性用トイレが作れないのであれば綺麗に清掃して女性でも使いやすくしたり、男性従業員も身だしなみを整えて女性に不快感を持たれないようにするなど、工夫の余地がある。

<女性ならではの能力活用>

- ・ 自動車運送事業等については、ヒト・モノを運ぶだけという単純作業から、様々な付加価値を提供するといったサービス産業化が進展していることから、女性ならではの能力が生かせる業務分野やサービスへの登用を進める。
- ・ 女性が安心して求人に応募することができるよう、女性を採用する際にどのような場面での活躍を期待しているのかを明示することについて周知徹底を図る。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 家具配送などでは、女性の一人暮らしの自宅に配送することも多く、女性ドライバーを重宝している。
- ・ 現在、地方にある90の営業所のうち13の営業所の営業成績トップは女性である。女性のきめ細かなサービスができることがその要因と考えられる。

<女性管理職の登用>

- ・ 女性の活躍推進のため、女性の立場を理解しマネジメントができる管理職、すなわち女性管理職の登用目標を設定し、登用拡大を図る。

【キャリアアップシステムの構築】

<キャリアアッププロセスの設定>

- ・ 入社後の運転者のキャリアアッププロセスが不透明なため、就労者のモチベーションが上がらないとの声もあることから、運行の形態、積み荷の種類等に応じたキャリアアッププロセスを設定する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 積み荷に応じて運転者の手当に差を設けている。例えば、食料品の運送に比べて化学薬品等の危険物の運送には手当をつけている。資格も必要になるので、これも一種のキャリアアップと考えており、社内研修等も行っている。

<多様なキャリアパスの設定>

- ・ 運転者や自動車整備要員としての採用について、入社後の職業適性に不安を覚えるとの声もあることから、運転職、整備職、事務職（営業、企画）等の間のキャリアチェンジの導入など多様なキャリアパスを設定する。

【ヒアリングを通じて得られた先進事例】

- ・ 総合職採用も現場を知るという意味で、ドライバー職を経験してから営業・企画に配属

している。また、ドライバー職採用でも、希望する営業所での勤務や、7～10 年後に総合職へのキャリアチェンジも可能としている。こうしたキャリアパスについて説明することで、大卒のドライバー職を確保することができている。

- ・ 高卒採用者について、乗務職・現業職（倉庫）・事務職の 3 職を 7 ヶ月ずつ経験させ、その後、経験させた 3 職の中から自身の適性に応じて選択させるという手法を取り入れている。

(参考1) プロジェクトチーム 構成員

自動車局長
自動車局次長
大臣官房審議官（自動車局担当）
安全政策課長
自動車情報課長
旅客課長
貨物課長
整備課長
総務課企画室長

(参考2) プロジェクトチーム 開催経緯

開催日時		主な議題
1月24日（金）	第1回 PT	・プロジェクトチームの立上げについて ・有識者へのヒアリング
2月18日（火）	第2回 PT	
2月19日（水）	第3回 PT	
2月21日（金）	第4回 PT	
2月28日（金）	第5回 PT	
4月23日（水）	第6回 PT	・自動車分野の労働力確保に向けた検討事項について
6月2日（月）	第7回 PT	・プロジェクトチーム取りまとめ（案）について

(参考3) ヒアリングリスト（敬称略）

杉本 竜彦 一般社団法人ドライバーニューディールアソシエーション 理事長
佐瀬 陽次 一般社団法人日本陸送協会 専務理事
吉田 理宏 WAYOUTカンパニー株式会社 代表取締役
高嶋 民仁 株式会社ウインローダー 代表取締役社長
青木 信幸 株式会社マルノウチ 代表取締役社長
三五 邦蔵 株式会社マルノウチ 取締役・管理統括本部長
江川 哲生 株式会社ライフサポート・エガワ 代表取締役社長
工藤真由美 株式会社ワーク・ライフバランス
風間 正彦 株式会社ワーク・ライフバランス ワーク・ライフバランスコンサルタント
樋口 恵一 川崎陸送株式会社 取締役社長
酒井 一博 公益財団法人労働科学研究所 所長

森 敬子 すばる交通株式会社 取締役副社長
安部 幹也 全国自動車教育研究会
杉山 泰成 全国自動車大学校・整備専門学校協会 理事
大西 純一 全国自動車大学校・整備専門学校協会 事務局長
田中亮一郎 第一交通産業株式会社 社長
石井 英俊 東武バスウエスト株式会社 取締役社長
辻 智夫 東武バス株式会社 取締役経営企画部長
原 玲子 日本興運株式会社 社長