

バス事業者に対する  
ヒアリング・アンケート調査について



国土交通省

平成26年 4月25日

自動車局

# IV-1. アンケート概要

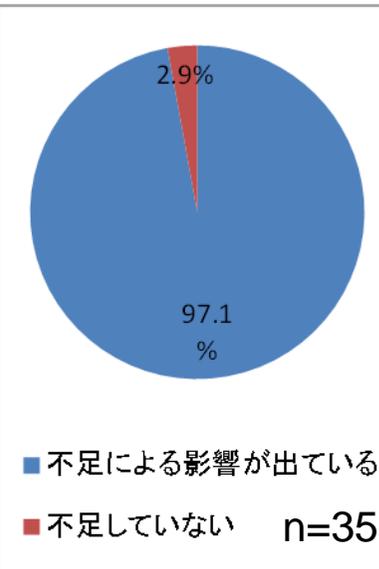
- バス事業者3社に対しヒアリングを行うとともに、50社を対象にアンケートを行った。
- 両調査とも同じ内容の調査票を用いた。

## ▼バス事業者ヒアリング・アンケートの概要

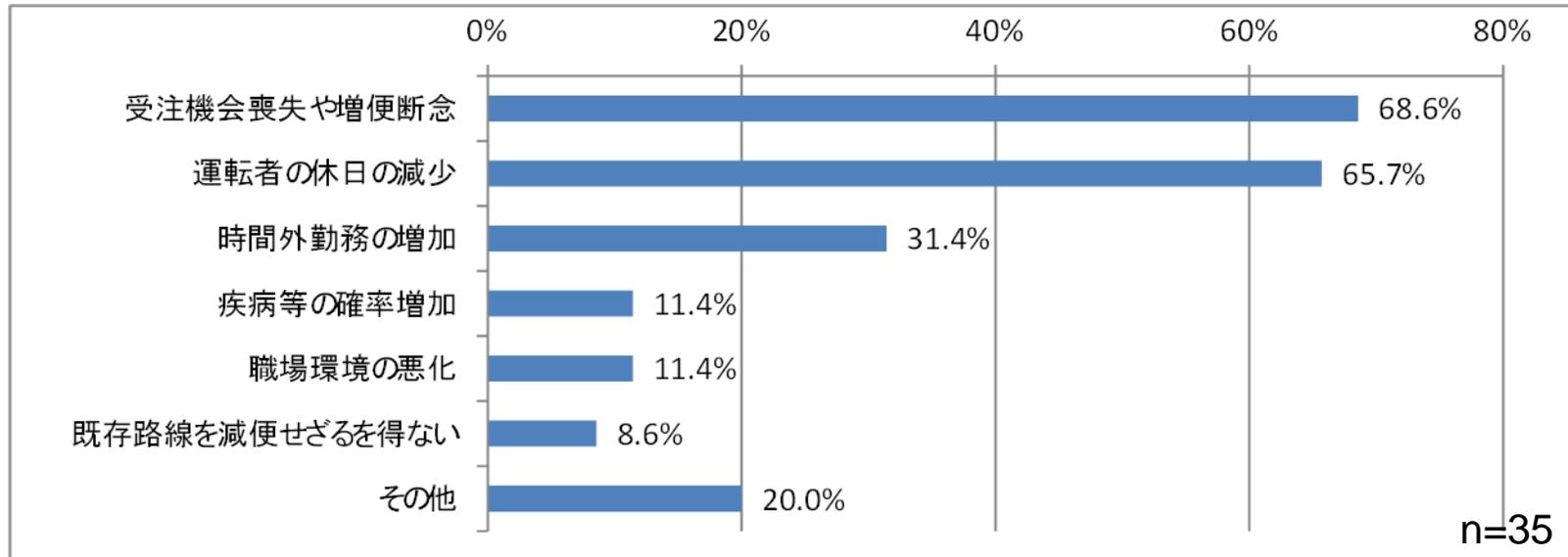
項目	ヒアリングの概要	アンケート概要
目的	①運転者不足に関する基礎情報の確認 ②採用から定着までの具体的な流れと課題の把握 ③背景となるバス事業者の運転者に関するデータ把握	
対象	地方部の乗合事業者2社、貸切事業者1社	全国の乗合事業者40社(25社回収) 貸切事業者10社(7社回収)
実施方法	調査会社が事業者を訪問し、直接聞き取り	郵送配布・郵送回収 (事前にバス協会から案内)

## IV-2. 運転者不足による具体的な影響

- ほぼすべての事業者がバス運転者の不足による影響を実感している。
- 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。  
特に高速バスや貸切バスといった高収益部門へ影響するケースが多く、収入減に繋がっていると指摘する事業者もある。
- 休日出勤や時間外勤務が多くなり、運転者の負担が増加している。



▲運転者不足の影響の有無



▲運転者不足による具体的な影響

### 運転者不足による具体的な影響例

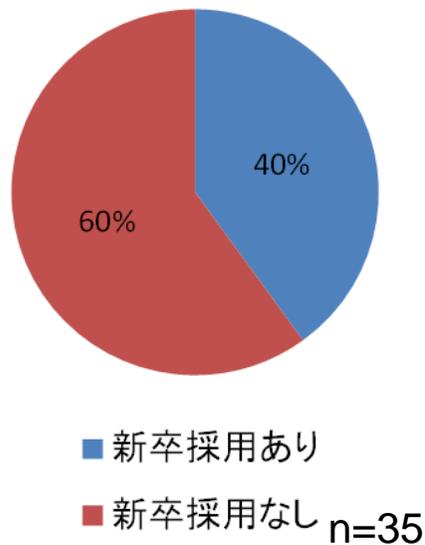
- 繁忙期などに、人員が不足のため貸切の受注や高速バスの増便に対応できない場合もある。
- 事業計画(路線の新設・運行本数の増回など)の見直しにあたって、増便は難しく、他の路線の再編で対応しなくてはならない。
- 各種研修時に多人数の集合が出来ず、数回にわたり開催して全員受講を図らざるを得ない。

# IV-3①. 採用に関する取り組みと課題①

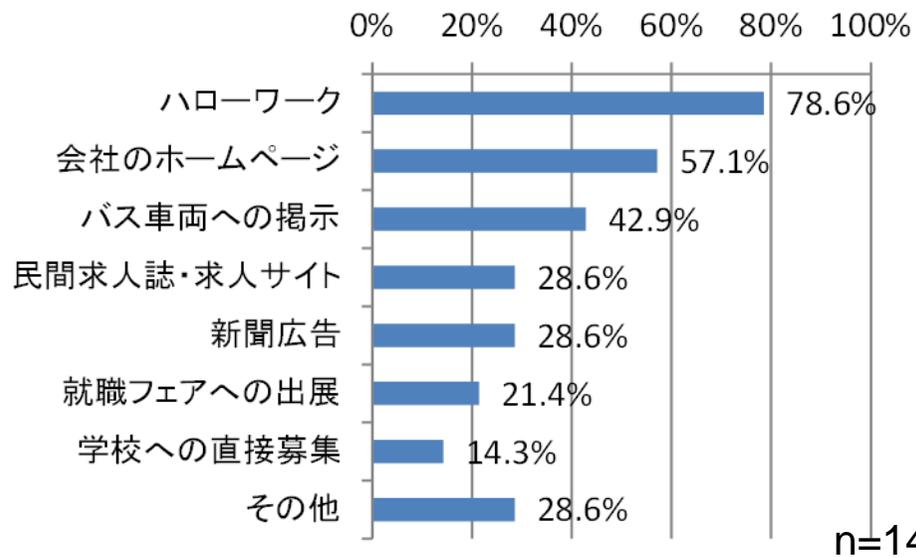
## (1) 新卒採用

○事業者の40%が将来的に運転者とするために新卒採用を行っている。

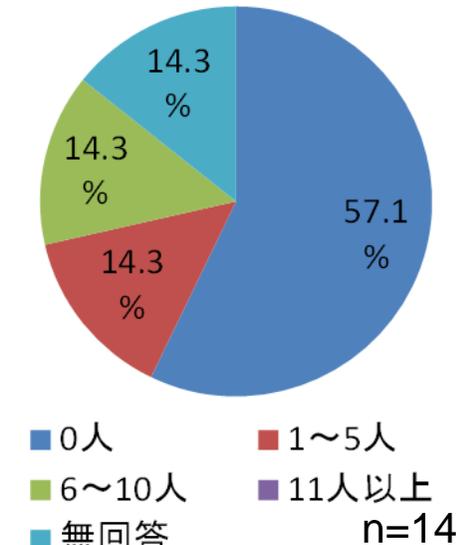
○募集媒体は、ハローワーク、会社のホームページ、バス車両への掲示が多いが、約60%は応募がなかったと回答した。



▲新卒採用の有無



▲募集媒体

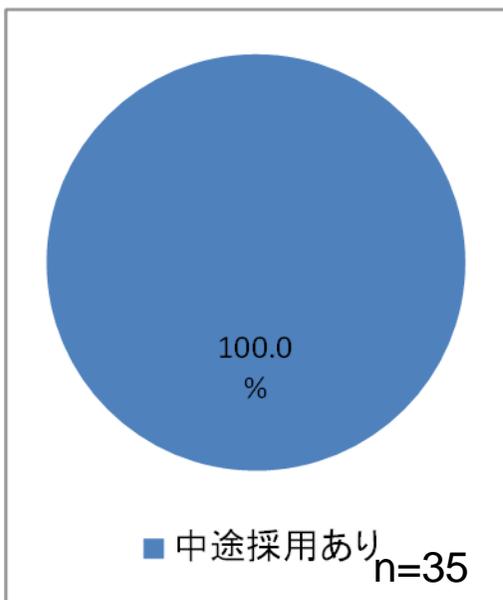


▲応募者数(H24)

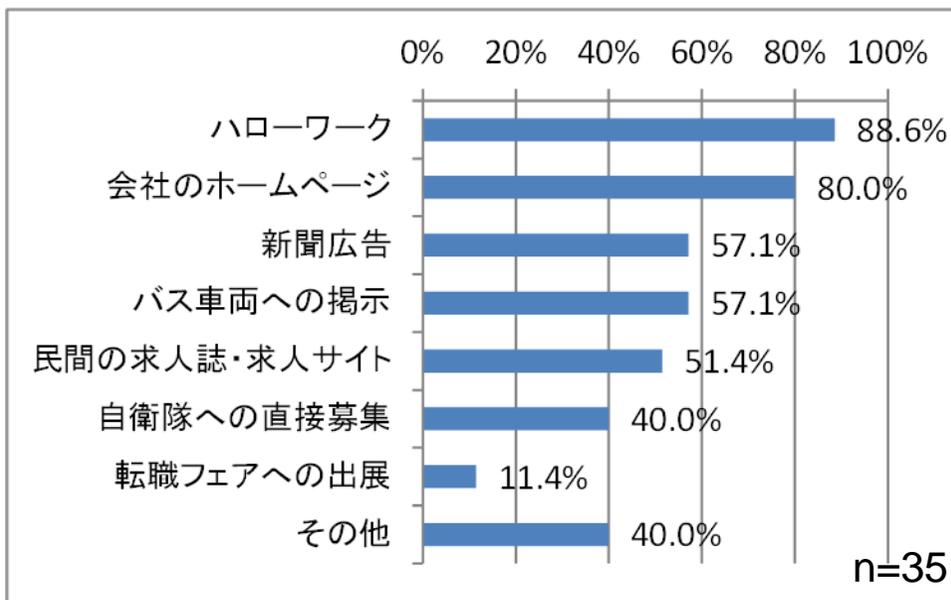
# IV-3②. 採用に関する取り組みと課題②

## (2) 中途採用

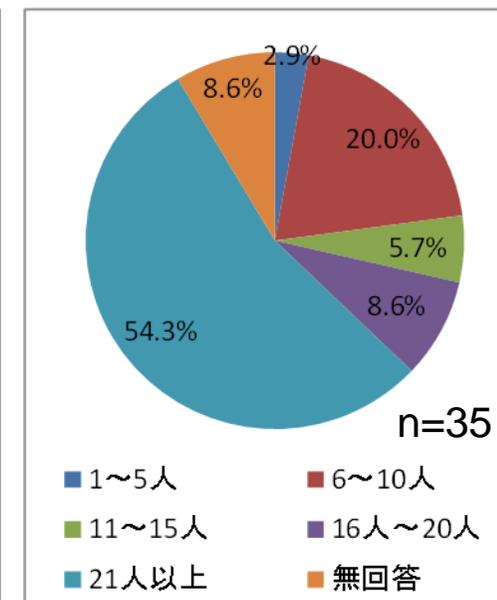
- 全ての事業者が中途採用を行っている。
- ハローワークや会社のホームページ、新聞広告、バス車両への掲示、民間求人誌・求人サイト、自衛隊への募集など様々な媒体で募集している。
- 全ての事業者で応募があったと回答した。年間で21人以上の応募があったと回答した事業者が半数を超えた。



▲中途採用の有無



▲募集媒体

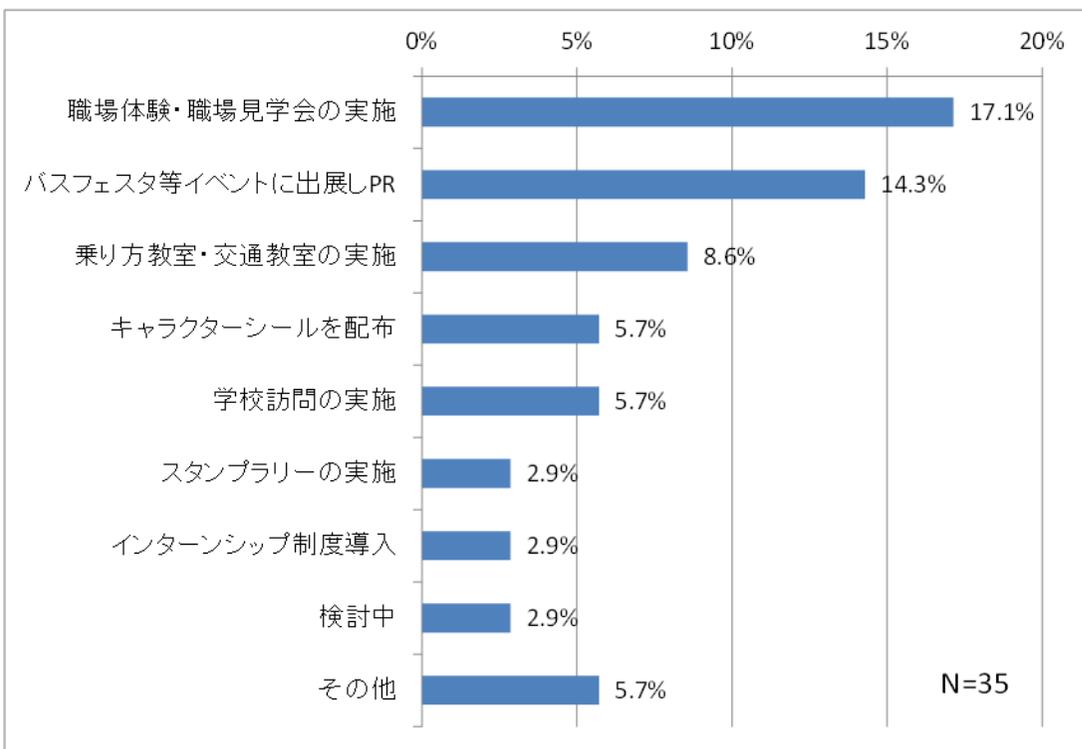


▲応募者数 (H24)

# IV-3③. 採用に関する取り組みと課題③

## (3) 採用促進の取組み

- バス運転者に興味を持ってもらうために、職場体験やイベントを活用している場合が多い。
- 他方、新卒採用促進のための学校訪問を行っている事業者は約6%にとどまっている。
- また、小中学生向けなどのバス乗り方教室などを行っている事業者も10%程度にとどまっている。



▲バス運転者に興味を持ってもらうための取組み(新卒対象)

### バス運転者に興味を持ってもらうための 先進的取組み事例

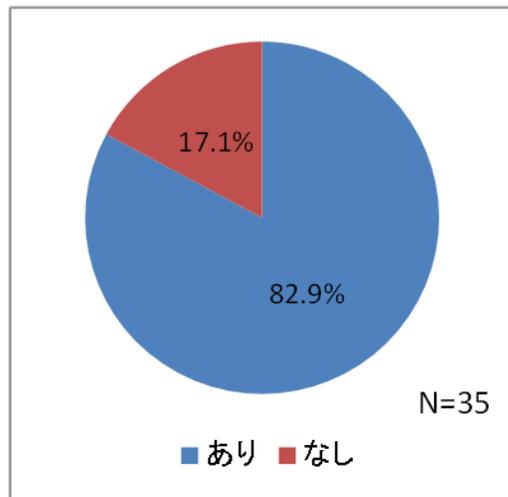
- 親子体験教室でバス運転業務等を紹介
- 地元小学校に対して乗り方教室・交通教室を開催しPR
- 各中学校での職業講話や体験学習の受け入れ等によりバス運転者をPR
- 職場見学会を開催し、仕事内容を紹介
- 自社のHPで動画をUPLし、乗務員募集をPR
- ラジオ番組でのCMや出演を行い、バス運転士の仕事の魅力をPR
- 自衛隊、雇用協議会への働きかけ

## IV-3④. 採用に関する取り組みと課題④

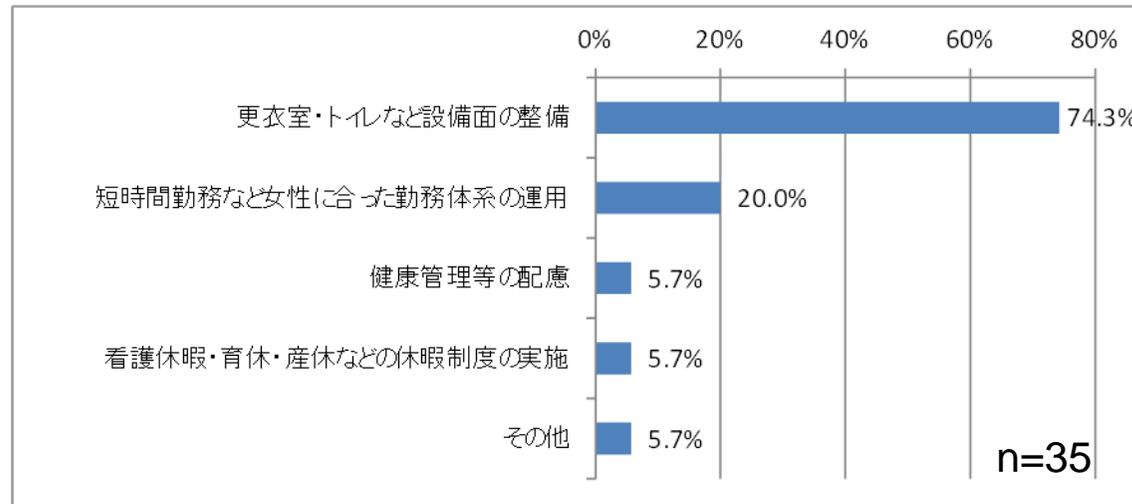
## (4) 女性が働きやすい職場環境づくり

○約70%の事業者が、女性採用のために設備面で一定の対応をしている。

○短時間勤務などの勤務体系(20%)、健康管理(5.7%)、休暇制度(5.7%)など、女性が安心かつ快適に働けるよう工夫している事業者は一部に留まっている。



▲女性が働きやすい職場環境づくりの有無



▲女性採用のための工夫

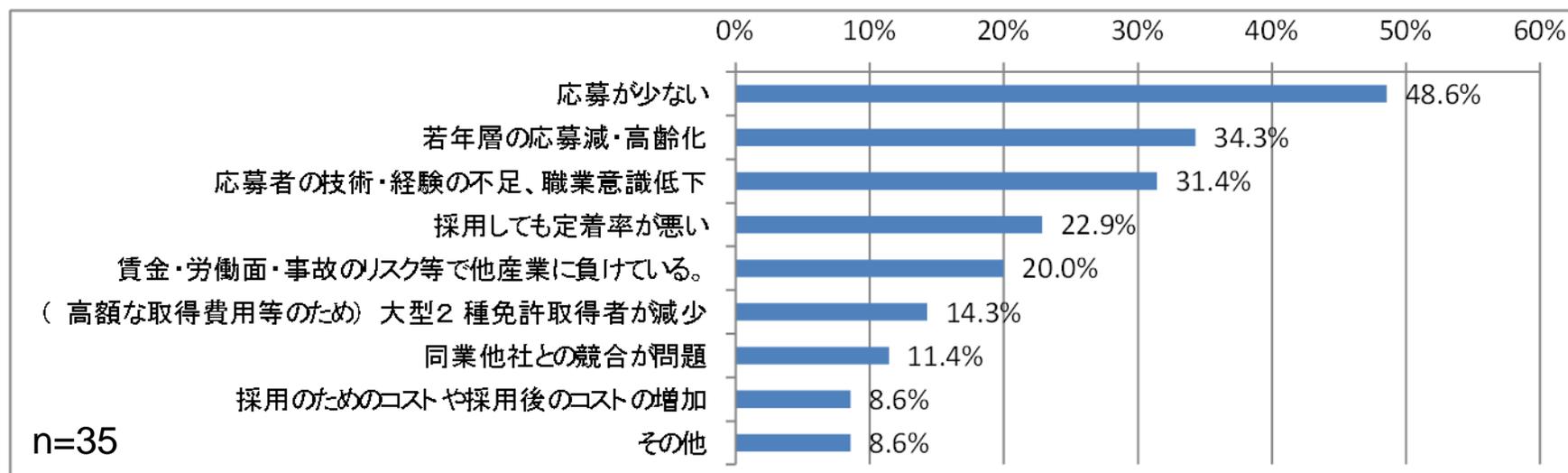
## 女性が働きやすい職場環境づくりの先進的取り組み事例

- 女性グループの勤務シフトを設け、希望する運転士にローテーションへ入って乗務
- コミュニティバスなど、比較的時間の短いコースへの乗務
- 短時間勤務・深夜勤務などの制限(就学前まで)
- 母性健康管理の措置
- 子供の看護休暇
- 自動車乗務員生活サポート制度
- 女性専用休憩室の設置
- 仮眠室・浴室の男女分離

## IV-3⑤. 採用に関する取り組みと課題⑤

## (5) 採用における課題

- 募集しても応募が少ないことや特に若年層の応募が少ないことを課題としてあげる事業者が最も多い。
- 30%以上の事業者が求めている技術水準に達していないなど応募者の質の低下を指摘している。
- 20%の事業者が応募が減少した理由として、他産業との比較によるバス運転者の魅力の低下をあげている。



▲採用における問題

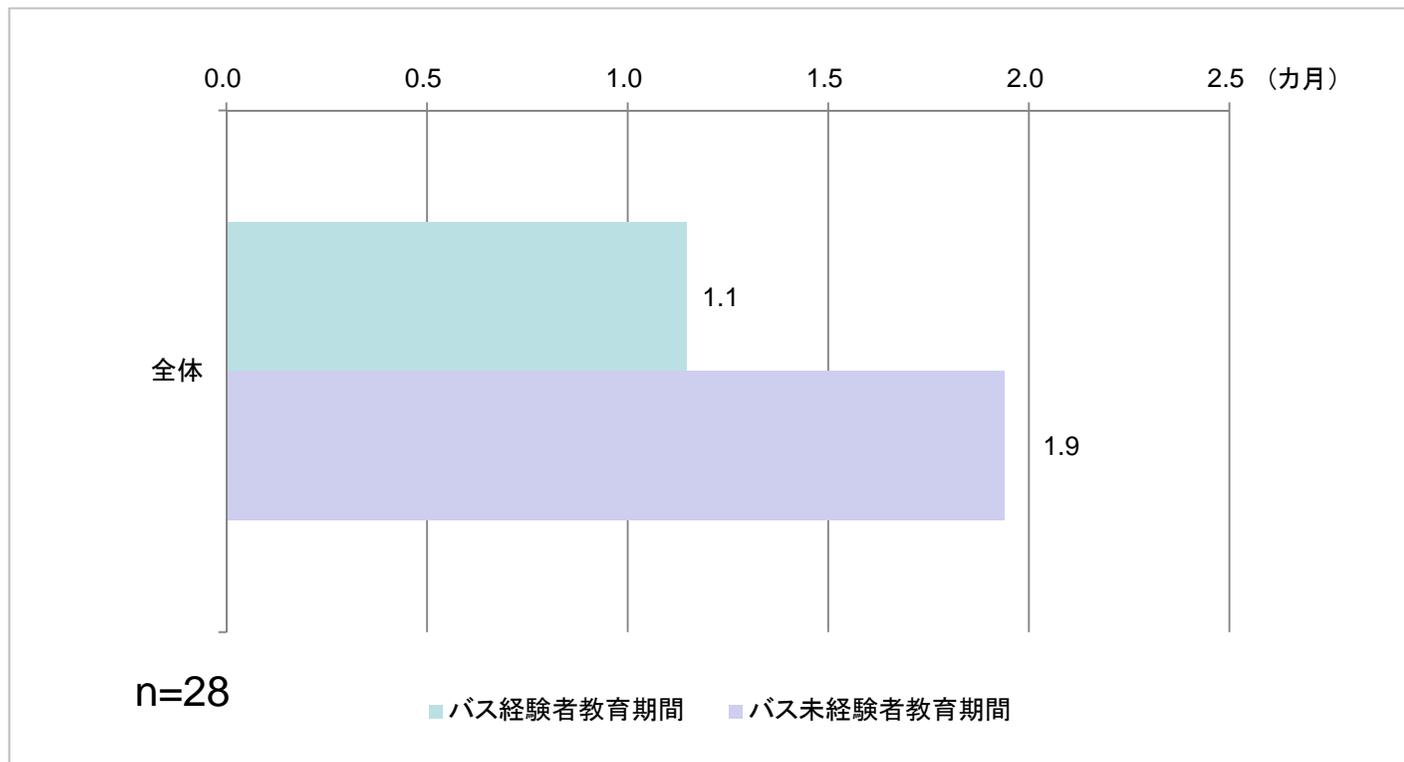
## 採用における具体的な問題例

- 今までのように求人を出しても応募がない(反応がない)。
- 若い世代(20~40代)の応募が少なく、50代以上の方が多くなっている。
- バス運転者の職業の特徴を理解せずに、免許を持っているというだけで応募してくる人がいる。特に、安全面やコミュニケーションについて意識が低い。
- 大型二種免許の取得費用が高額なことが、運転者を目指すうえでのハードルとなっているように見受けられる。また費用負担(支援)も企業にとっては負担が大きい。

## IV-4①. 育成・キャリアパスに関する取り組みと課題①

## (1) 採用から実車走行までの教育期間

○大型二種免許を保有するバス経験者では、採用から実車走行までの教育期間が平均1か月であるのに対し、未経験者では2か月となっている。

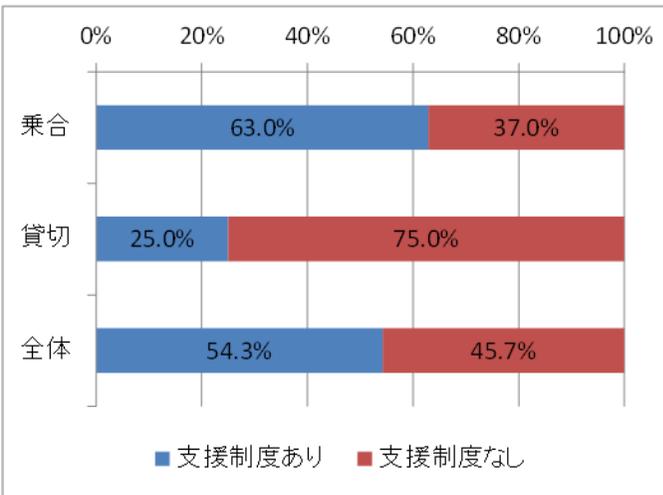


▲採用から実車走行までの教育期間

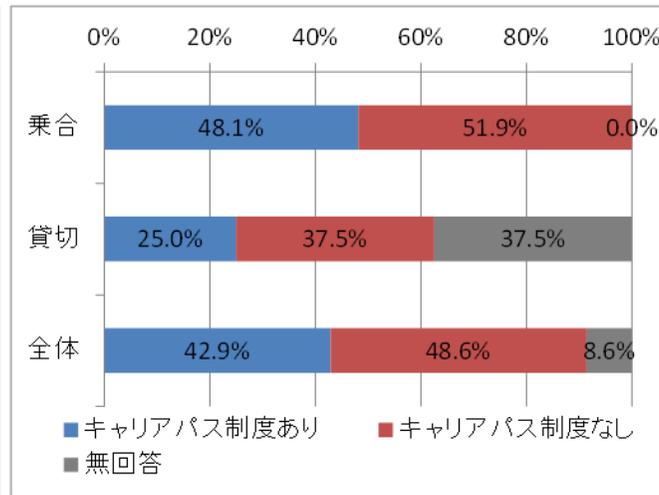
# IV-4 ② . 育成・キャリアパスに関する取り組みと課題②

## (2) 育成・キャリアパスへの取り組み実態

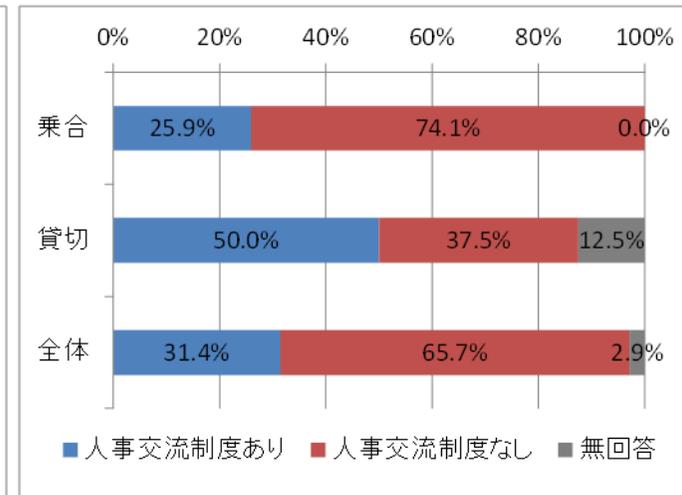
- 54%の事業者が大型二種免許の取得支援制度を設けている。
- 43%の事業者がキャリアパス制度を設けている。管理職・指導職への昇格や乗合から貸切・高速バスへの登用制度が多い。
- 31%の事業者が総合職との人事交流制度を設けている。



▲大型二種免許取得支援制度の有無



▲キャリアパス制度の有無



▲総合職との人事交流制度の有無

### キャリアパス制度の先進的な取り組み事例

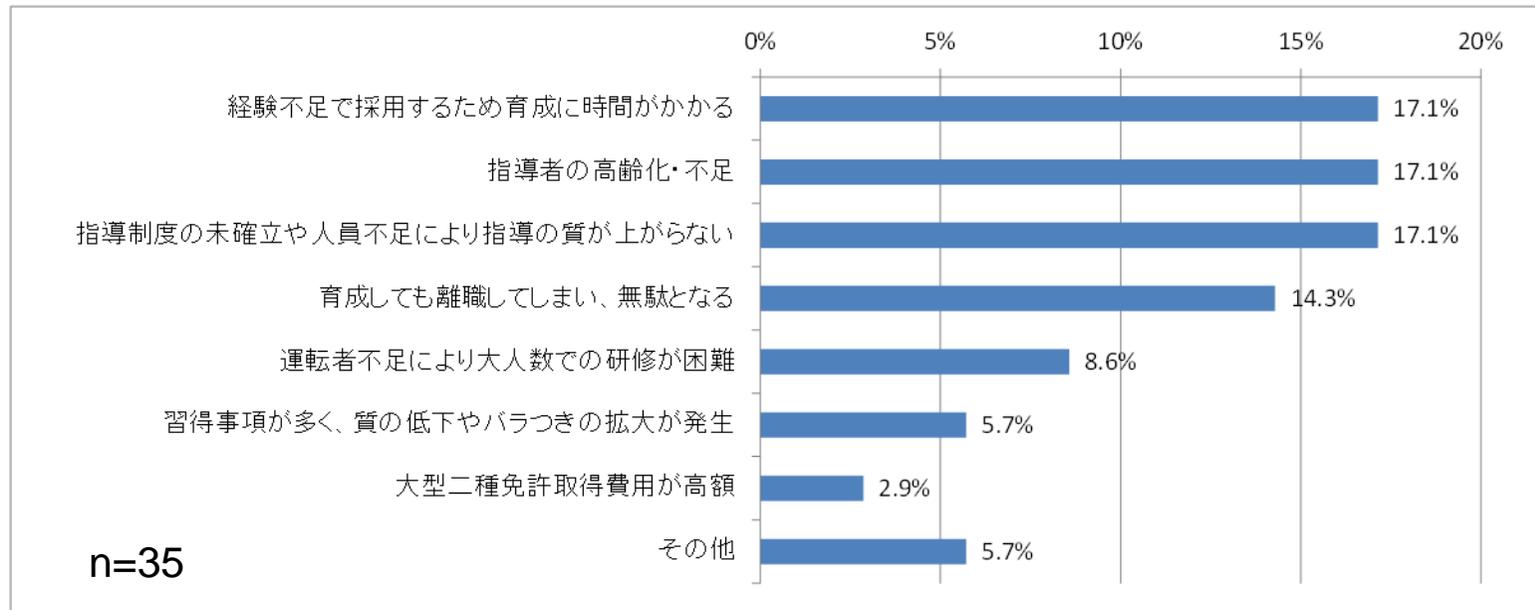
- 社内試験制度により、管理者・指導運転士などに昇格する制度や運行管理業務に携わることができる制度がある。
- 社内試験への合格などにより高速乗合バスや貸切バスの運転業務が行える。
- 運行管理者等の業務スキルの習得を希望する者への教育制度。
- 運転士から事務職への登用制度がある。

全体:n=35  
乗合:n=27  
貸切:n=8

## IV-4③. 育成・キャリアパスに関する取り組みと課題③

## (3) 育成・キャリアパスにおける課題

- 17%の事業者が採用者の経験やスキルの不足から、育成に時間と経費が掛かると回答している。
- 同数の事業者が指導者自体も高齢化・不足していると回答している。



▲育成・キャリアパスにおける課題

## 育成・キャリアパスにおける具体的な課題例

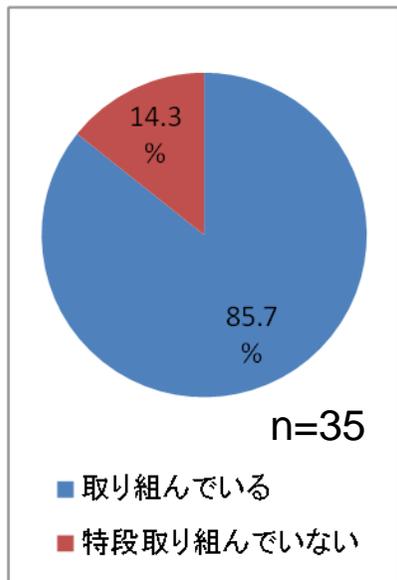
- 大型車の経験のない者や経験の少ない者が受験する割合が増えており、入社後に実車運行に至るまでの期間が長くなってきている。
- 教習中に運転技術の習熟が遅い者に対していかにフォローアップしていくかが課題。
- 事故・苦情に対する乗務員への指導等、もう一步踏み込んだ指導や研修ができるようになればと思う。
- 貸切専業のため運行が不定となり、運転教習の頻度に課題がある。
- 教育研修を充実させたいが教育指導者が不足している。

# IV-5①. 定着に向けた取り組みと課題①

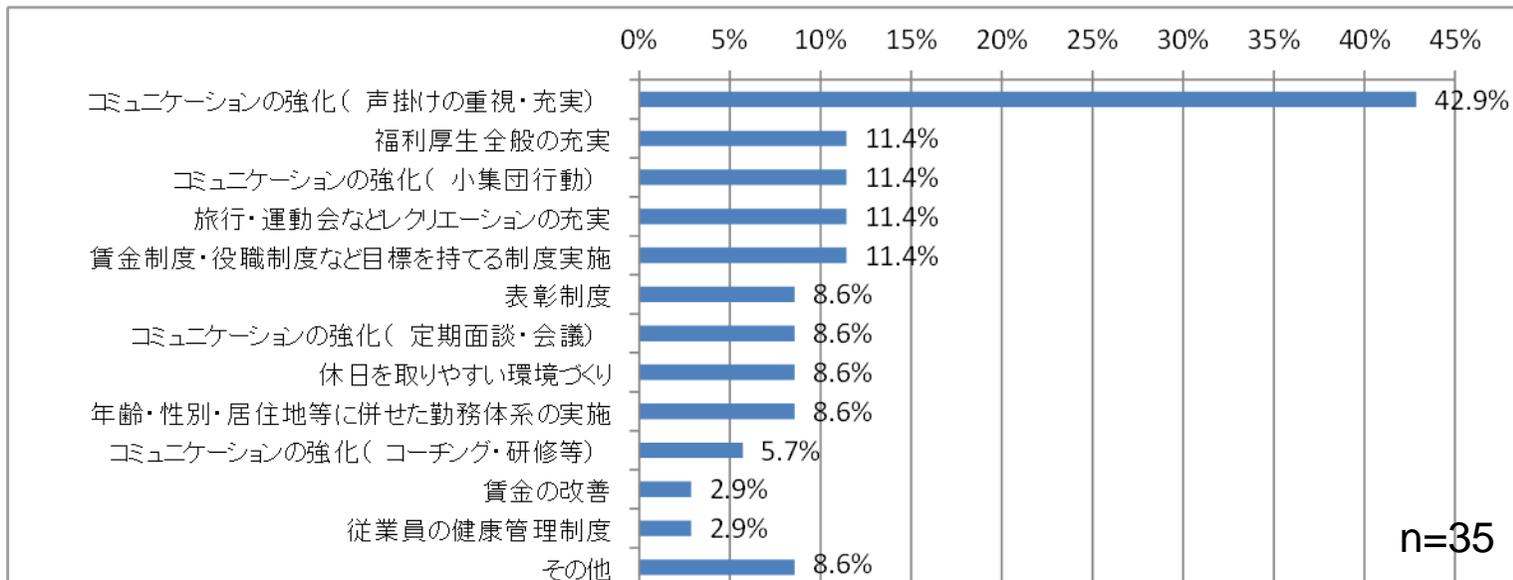
## (1) 定着に向けた取り組み実態

○86%の事業者がバス運転者の定着に向けた取り組みを行っている。

○取り組み内容は、コミュニケーションの強化が中心であるが、「運行管理者などからの声掛けの充実」など個人の気づきに委ねる手法に比べ、「小集団行動」や「コーチング」など制度的に取組む手法は少ない。



▲定着に向けた取り組み状況



▲定着に向けた取り組み内容

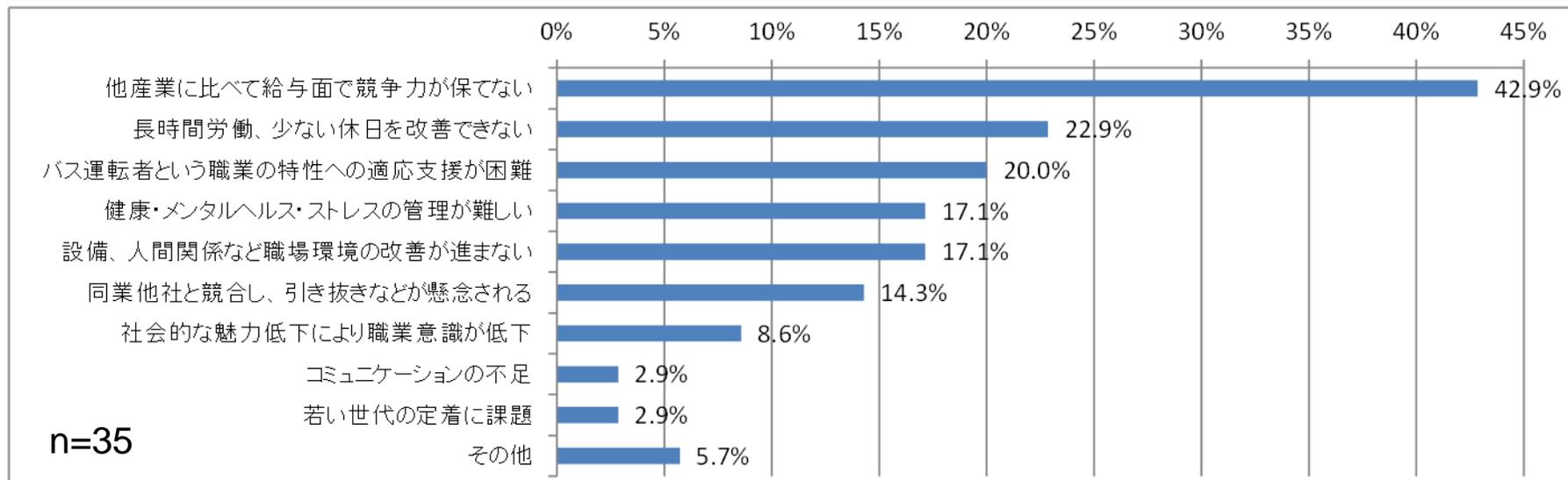
### 定着に向けた先進的な取り組み事例

- 労使共済イベントの開催(スポーツ大会等)。家族会の実施(従業員家族が参加できるバス旅行実施)。
- 無事故表彰、年一度の社員旅行等実施している。
- 10名未満で班を作り、不定期で班会を実施。
- 業績に応じ賞与とは別に期末に業績成果一時金の支給をしている。
- 運行管理者等の責任者と運転士とのコミュニケーションの充実を図るため、責任者に対してコーチング研修を実施している。

## IV-5 ② . 定着に向けた取り組みと課題②

## (2) 定着に向けた課題

- 給与面での不利を指摘する事業者が40%を超えている。
- 待遇面の課題とともに、職業特性や職場環境等の課題が指摘されている。



▲定着における課題

## 定着に向けた具体的な課題例

- トラックと違い、お客様を対象にしているため、その扱いに苦勞している乗務員が少なからずおり、それに合わなければバス乗務員に向いていないと判断し、離職につながる結果となっている。
- 会社全体・運転者同士のコミュニケーションの場が用意できていない。
- 業界全体が運転者不足のため、公営企業など待遇面でも少しでも良い方へ運転者が移ってしまうため定着しない。
- せっかく育てた運転者を他の新規参入業者に引き抜かれてしまう。

# IV バス事業者に対するヒアリング・アンケート調査(まとめ)

## 運転者不足の具体的な影響

- ほぼすべての事業者がバス運転者の不足による影響を実感。
- 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。  
高速バスや貸切バスといった高収益部門へ影響するケースが多く、収入減に繋がっていると指摘する事業者もある。
- 休日出勤や時間外勤務が増加し、運転者の負担が増加。

## 採用に関する取組みと課題

### 【採用に向けた取組み】

- 40%の事業者が将来的に運転者とするために新卒採用を行っている。ハローワーク、会社のホームページ、バス車両への掲示などで募集しているが、約60%は応募がなかったと回答。
- 中途採用は様々な媒体で募集。どの事業者も応募があり、年間で21人以上ある事業者が半数を超えた。
- 応募者を増やすために、バス運転者に興味を持ってもらう目的で職場体験やイベントなどを活用。学校訪問やバスの乗り方教室は多くない。
- 女性採用のために、設備面での対応は進んでいるが、勤務体系・健康管理、休暇制度などソフト面を工夫している事業者は一部に留まっている。

### 【採用における課題】

- 募集しても応募が少ないことや特に若年層の応募が少ないことを課題としてあげる事業者が最も多い。
- 30%以上の事業者が求めている技術水準に達していないなど応募者の質の低下を指摘。
- 20%の事業者が応募が減少した理由として、他産業との比較によるバス運転者の魅力低下をあげている。

## 育成に関する取組みと課題

### 【育成期間】

- バス経験者では採用から実車走行までの教育期間が平均約1か月であるのに対し、未経験者は約2か月で、経験者の約2倍の期間が必要。

### 【育成の取組み】

- 54%の事業者が大型二種免許の取得支援制度を設けている。
- 43%の事業者がキャリアパス制度を設けている。管理職・指導職への昇格や乗合から貸切・高速バスへの登用制度が多い。
- 31%の事業者が総合職との人事交流制度を設けている。

### 【育成における課題】

- 17%の事業者が採用者の経験やスキルの不足から、育成に時間と経費が掛かると回答。
- 同数の指導者自体も高齢化・不足していると回答。

# IV バス事業者に対するヒアリング・アンケート調査(まとめ)

## 定着に向けた取組みと課題

### 【定着に向けた取組み】

○86%の事業者がバス運転者の定着に向けた取組みを行っている。

○取り組み内容は、コミュニケーションの強化が中心であるが、「運行管理者などからの声掛けの充実」など個人の気づきに委ねる手法に比べ、「小集団行動」や「コーチング」などの制度的に取り組む手法は少ない。

### 【定着に向けた課題】

○給与面での不利を指摘する事業者が40%を超えている。

○待遇面の課題とともに、職業特性や職場環境等の課題が指摘されている。

○**運転者不足による影響は貸切や高速バス等高収益部門で顕在化している。**

○**新卒採用を行う事業者は半分以下に留まっており応募も少ないため、即戦力の中途採用が中心となっている。**

○**女性採用のために設備面の対応をしている事業者は多いが、女性が安心かつ快適に働けるよう工夫している事業者は一部に留まっている。**

○**約半分の事業者が大型二種免許の取得制度を設けているほか、約40%の事業者がキャリアパス制度を設けている。**

○**約90%の事業者が定着のための取組みを行っているが、制度的な取組みは少ない。また、定着の障害として給与面での不利を指摘する事業者が多い。**