

1. 目的と概要

近年、地域公共交通を担う乗合バス事業では、運転手の高齢化や人材確保の困難に加え、観光シーズン等の繁忙期における運転手不足といった状況も顕在化しており、地域住民や観光客の移動手段としての安定的な輸送サービスの提供に支障をきたしている。

本業務では、他地域のバス事業者に勤務する運転手の出向を受け入れることにより、輸送力不足の課題への対応策の有効性や運用の課題、改善点について検証することを目的とした調査で、以下の3つの業務内容から構成される。

1. 他地域からの出向の活用調査(実証実験)

地域ごとの観光需要の繁閑差を活用し、他地域のバス事業者に勤務する運転手を、繁忙期の期間に限定し、出向で受け入れ、スキーシーズンや春節などで輸送需要が集中する冬季の北海道において公共交通の運転手を確保するための実証実験を行った。

具体的には、広島県内の貸切バス事業者から運転手を受け入れ、出向先の路線バスの運行を担当し、これにより運転手に余剰が生まれ、収益性の高い都市間バスの増便を実施することができた。なお、出向運転手の担当路線選定にあたっては、冬季運転経験や道路環境を考慮した上で検討した。

2. 実証実験における効果測定および検証

①関係者ヒアリング

出向先、出向元へのヒアリングを実施し、実証実験の効果測定および検証を行った。

②北海道内バス事業者アンケート

北海道内のバス事業者に対し、出向運転手の受け入れや課題、必要と考える支援等について、アンケート形式で調査した。

3. 運転手不足対策のモデル確立に向けたあり方の検討

季節波動を要因とするバス需要の拡大に伴う運転手不足対策のモデル確立に向けたあり方を検討した。

2. 実証概要

●出向概要

(出向先)

道南バス株式会社(本社:北海道室蘭市)

冬季はインバウンドを含む多くの観光需要が見込まれるが、これら観光路線に充当する運転手の不足が大きな課題であった。

(出向元)

アシナトランジット株式会社(本社:広島県府中市)

貸切専門の事業者であり、貸切需要の少ない冬季の固定費削減が大きな課題であった。

(期間)

2025年12月20日(土)から2026年3月20日(金)までの91日間

(人数)

運転手2名(49歳・64歳)

*2社のマッチングにおいては、株式会社商工組合中央金庫(商工中金)のバス会社向け仲介システム「YUUZUU(ユーズー)」を活用した。



図 YUUZUUサービスイメージ

●担当路線

千歳市内の路線バス(1路線)を担当。(道路状況等を勘案の上決定)

➡ これにより、運転手に余剰が生まれたため、収益路線である札幌市-登別市間を結ぶ都市間バスを増便(1.5往復)することができた。

●出向条件

商工中金のアドバイスの下、双方が納得のいく内容となるよう条件を整理し、賃金以外では以下のような対応を行った。

- ・食事付宿舍の提供
- ・食事代の一部支給
- ・帰省旅費の支給
- ・社用車の貸与



図 左: 入社式の様子 右: 座学教習の様子

3. 教育訓練

2名の出向運転手ともに、雪道経験が乏しいこと、また、出向元が貸切専業であることから運賃収受に関する内容を追加する必要があったものの、大きな問題もなくこなすことができた。

なお、乗務する路線にあたっては「1. 路面状況が安定していること。」「2. 登坂路が少ないこと。」「3. 運行時間に比較的余裕があること。」の3つの視点から検討した。

表 教育訓練スケジュール

期間	内容
12/22~24	主に座学を基本として、以下の内容について教習 ・法定項目 ・雪道運転に関すること(注意点など) ・運賃収受及び運賃箱の使い方について
12/25~26	実際に乗務する路線において、お客様を乗せずに運転教習
1/5~10 以後	先輩運転手の添乗の下、実際にお客様を乗せた運行 単独運行

4. 増便による効果

出向運転手の受け入れにより、1/5~3/15(70日間)の期間中、通常1往復/日である都市間バスを2.5往復/日に増便することが可能となった。

これにより、増便分のみで約6,000名の利用があり、2,000万円程度の売上増が認められた。

表 乗車人数(増便分のみ)

	1月 (27日間)	2月 (28日間)	3月 (15日間)	(横計)
A-1	871	1,070	511	2,452
A-2	518	755	278	1,551
B	702	913	306	1,921
(縦計)	2,091	2,738	1,095	5,924
(日平均)	77.4	97.8	73.0	—

令和8年12月1日改定

【勇舞空港線】<千歳駅前-新千歳空港行き>
長都駅→千歳駅→市役所→南千歳駅→千歳駅→長都駅

【勇舞空港線】<千歳駅前-長都駅>
新千歳空港→南千歳駅→千歳駅→長都駅

運賃・日額・日割(8/13~8/16)・年末年始(12/31~1/3)は運賃145円
◆ 年末年始(12/31~1/3)は運賃145円

運賃・日額・日割(8/13~8/16)・年末年始(12/31~1/3)は運賃145円
◆ 年末年始(12/31~1/3)は運賃145円

路線名	16	16	16	16	16	16	16	16	16
新千歳駅前	9:10	9:40	10:10	10:40	11:10	11:40	12:10	12:40	13:10
市役所	9:15	9:45	10:15	10:45	11:15	11:45	12:15	12:45	13:15
南千歳駅	9:20	9:50	10:20	10:50	11:20	11:50	12:20	12:50	13:20
千歳駅	9:25	9:55	10:25	10:55	11:25	11:55	12:25	12:55	13:25
長都駅	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30



図 左：乗務した勇舞線の時刻表 右：雪道運転教習の様子

■ 時刻表

停留所名称	臨時A-2		臨時A-1
	◇	◇	
足湯入口	9:20	◇	◇
パークホテル前	9:21	-	-
第一滝本前	9:24	-	-
登別温泉中央	9:25	-	-
登別温泉	9:30	10:05	12:50
つつじばし	9:31	10:06	12:51
高速竹浦	9:40	10:15	13:00
高速恵庭	10:19	10:54	13:39
高速輪厚	10:26	11:01	13:46
大谷地バスターミナル	10:40	11:15	14:00
南郷18丁目	10:45	↓	↓
白石本通8丁目	10:53	↓	↓
白石本通2丁目	10:55	↓	↓
時計台前	11:01	11:36	14:21
札幌駅前(北2西3)	11:15	11:50	14:35

◇ : 令和8年1月5日~3月15日運転いたします

■ 運賃カレンダー
※乗車月により運賃が異なります。 ※全区間一律運賃です。

令和7年	10月	C
	11月	B
	12月	A
令和8年	1月	A
	2月	A
	3月	B

■ 運賃

区間	大人片道 全区間一律		
	A運賃	B運賃	C運賃
足湯入口・登別温泉 ~大谷地・札幌駅前	3,400円	2,800円	2,500円

図 増便対象及び運賃額

5.ヒアリング調査

表 ヒアリング対象者

区分	事業者名
出向元	アシナトランジット株式会社
出向先	道南バス株式会社
仲介役	株式会社商工組合中央金庫
既に出向を受け入れている事業者	宗谷バス株式会社 網走バス株式会社

経営面のメリット

<出向元>

- ・季節変動による仕事量の変化に伴う固定費削減
- ・自社運転手の運転技術等の向上
- ・出向先の運行ノウハウ等の習得

<出向先>

- ・運転手不足の解消
- ・収益路線の増便。また、旅行会社等との関係強化
- ・自社運転手の運転技術等の向上

出向運転手のメリット

- ・収入増
- ・他社や他地域での運転技術等の習得
- ・ライフスタイルの変化や働き甲斐の向上

配慮すべき事項

- ・互いの企業文化の理解や出向運転手への配慮など、「人と人の繋がり」が重要であることへの理解
- ・運転手同士の助け合い(気の配りあい)の必要性
- ・出向運転手本人だけでなく、家族に対するケア
- ・出向元・出向先の双方が歩み寄り、助け合うことが好循環の起点

6.アンケート調査

北海道内の全バス事業者にアンケート(WEB回答方式)を送付し、163件の回答があった。

【結果まとめ】

<バス事業者の運転手不足に関すること>

- ・全体の約85%が「通年」または「繁忙期」での運転手不足を挙げた。
- ・出向受け入れに関心があると回答している事業者では、生活路線やスクールバスなど、いわゆる「地域の足」を担当してもらう考えであることが多い。

<出向運転手に関すること>

- ・全体の約3分の1の事業者が、「出向受け入れに関心がある」と回答している。
- ・雇用契約や条件・各種調整に関する不安、北海道特有の雪道運転など、運転技術に関する不安も見てとれる。
- ・具体的に求める支援としては、90%が「費用」と回答していることから、事業環境が厳しいバス事業者にとって、「必要性はあるものの踏み出せない」という状況であることが推測される。
- ・一方、北海道における冬季観光の地域差に着目し、「冬季に限っては北海道内での出向が可能では」との結果でもあった。

<地域との連携に関すること>

- ・運転手不足の一番の解決策は、運転手を増やすことであり、そのための募集について自治体の協力を求める意見が多かった。

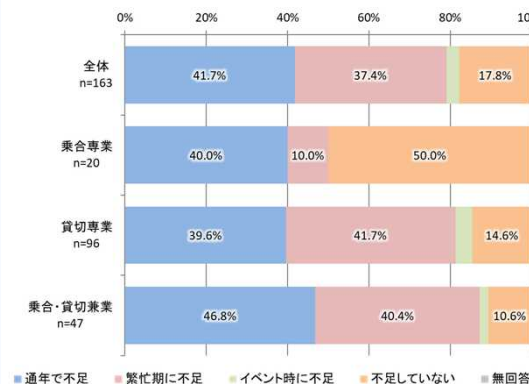


図 運転手不足の状況

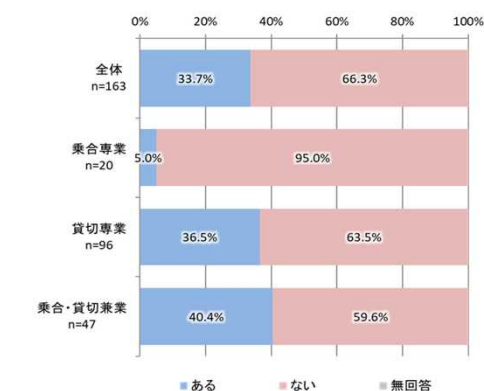


図 他地域から出向運転手を受け入れることへの関心

7.成果と課題

成果1 出向運転手の受け入れは、運転手不足解消の一助となる。

出向先にとっては、出向運転手が加わることで、路線バスの運行を維持しつつ、収益路線の増便が実現するなど大きな効果が認められ、また、出向運転手にとっても収入面でのメリットがあることから雇用の安定化にも寄与し、運転手不足解消の一助となることが認められた。一方で、出向元・出向先ともに、現地の受け入れ体制や運転手の技術などに対する不安は大きく、これらが出向という取り組みに対する阻害要因になっている可能性が大きいと考えられ、課題である。

成果2 出向運転手の受け入れは、「地域の足の維持」だけでなく、「事業継続性の強化」にも繋がる。

出向運転手の受け入れによる運転手の余剰により、収益路線の増便が可能となり、多額の売上に貢献したことが認められた。このことは、「地域の足の維持」と「収益力向上」という2つの効果をもたらし、これらの好循環により、将来的には運転手の待遇改善なども期待されることから、「事業継続性の強化」に繋がると考えられる。一方で、出向運転手の受け入れは、これまでになかった費用負担も同時に発生するため、自走化に向けては「収益化する手段」を出向先が持っていることがポイントとなり、特に地方部の事業者などにとっては課題であると考えられる。

成果3 出向運転手の受け入れは、地域活性化の一助ともなる。

今回の出向運転手受け入れによる増便の経済効果は、直接的には2,000万円程度の売上げ増が認められるが、より詳しく見ると、約2,500名の人員を観光地に送客することに繋がっており、その多くが旅行者と想定されることから、観光消費も含めた経済効果は相当に大きいものと考えられる。一方で、バス事業者も経済効果の算出など不得手であると考えられるため、このような効果は地域で見えにくく、事業者単体での取り組みに捉えられがちなのが課題と考えられる。

8.あり方

提案1 「稼ぐ」ことを意識した仕組みづくり

本実証の成果のとおり、出向運転手を受け入れることで収益路線の増便が可能になり、増収効果がもたらされた。運転手不足の解消という点は、社会的意義は大きいものの、それを継続していく経済的意義は薄くなりがちなため、「しっかり稼ぐ」ことを意識した仕組みづくりが必要である。本実証ではこの仕組みとして「都市間バスの増便」という手段になったが、すべての事業者がこのような「収益力の高い路線」を有しているわけではないため、あらゆる可能性を考えた「稼ぐ仕組みづくり」が必要と考える。

提案2 官民一体となった受入体制の構築

バス運転手不足の解消は、地域の持続可能性向上にも寄与するものであり、その取り組みは官民一体となって行うことが望まれ、具体的には、行政であれば規制緩和、2地域居住等の関連施策との連携などが考えられ、民間であれば、空き家を活用した出向運転手の滞在場所の確保、地域コミュニティによる生活サポートなどが考えられる。加えて、これらの中間的な組織として、「事業者間の調整役」が活躍することも期待される。

提案3 バス運転手の出向に関する情報の積極的な発信

バス事業者アンケートの結果にもあるとおり、出向という取り組みや運転手の技量に関する不安など、出向先が持つ不安は大きく、それにより「踏み出せない」状況も大きいと考えられる。しかしながら、本実証を含めた先行事例は積みあがってきており、それぞれ取り組んだ事業者は効果を認識しており、これを横展開しない手はなく、積極的な情報発信が求められる。