四国地方における
地域交通の人手不足の現状と対策に関する調査
報告書
【概要版】

令和４年３月

国土交通省四国運輸局

目次

1　はじめに 1
1.1　業務目的 1
1.2　業務内容 1
2　交通事業者における人手不足の現状と対策についての調査 2
2.1　地域交通の人手不足の現状と対策に関する交通事業者向けアンケート調査 2
2.1.1　調査概要 2
2.1.2　調査結果 2
①　運転士 2
②　整備士 7
2.2　人手不足対策に関する事業者団体向けアンケート調査 9
2.2.1　調査概要 9
2.2.2　調査結果 9
3　地域交通の人手不足への対策・事例の収集についての調査 10
3.1　地方公共団体による人材確保事業等に関するアンケート調査 10
3.1.1　調査概要 10
3.1.2　調査結果 10
3.2　人手不足の具体的な対策に関するヒアリング調査 11
3.2.1　調査概要 11
3.2.2　調査結果 11
3.2.3　補足調査：公共交通の人材確保事業者へのヒアリング調査 11
4　地域交通の人手不足に対応する効果的な対策について 12
4.1　地域交通の人手不足に係る現状・問題点と課題、対策の関係整理 12
4.1.1　地域交通の人手不足に係る現状・問題点 12
4.1.2　地域交通の人手不足に係る課題 13
4.2　参考になる取組事例 15
4.2.1　補助金等の活用に関する取組事例 16
4.2.2　施設整備等の待遇改善に関する取組事例 17
4.2.3　営業活動及び接遇の強化に関する取組事例 18
4.2.4　新たな収益源の確保に関する取組事例 19
4.2.5　対外的な PR 活動の強化及び優良事例の周知に関する取組事例 20
4.2.6　法的制約の緩和に関する取組事例 21
4.2.7　行政と事業者間の連携強化に関する取組事例 21
4.2.8　事業者団体の活動促進に関する取組事例 24

1　はじめに

1.1　業務目的

全国に先駆けて人口減少が進行する四国においては、公共交通の利用者減少とともに地域交通における運転士等が慢性的に不足しており、近年は、路線バス運転士不足による路線の廃止や減便がなされるほか、中山間地域におけるタクシー事業が廃止に至るなど、人手不足の影響が一層深刻化している。鉄軌道、フェリー・旅客船においても同様であり、公共交通を担う運転士等の確保が四国の住民・来訪者の移動手段を確保・維持する上での大きな課題となっている。

この点、交通事業者において担い手確保や地方公共団体による担い手確保支援のほか、地域公共交通ネットワークの効率化等による担い手の融通を行っているところであるが、このような人手不足が深刻化する地域においては、地域公共交通の活性化・再生を行おうとしても、公共交通サービスの利便性向上や空白地解消に取り組むことが不可能であり、地域公共交通活性化・再生に関する議論が十分に進まない状況にある。

このため、交通事業を担う人手不足が深刻化している地域においても、担い手確保対策について効果的に取り組みつつ、公共交通サービスの改善をはじめとする地域公共交通の活性化・再生方策を講じることが出来るようにするため、四国運輸局管区内における鉄軌道、バス、タクシーや旅客船の全てのモードの人手不足の現状を把握し、各交通事業者や地方公共団体が実施している人材確保策を整理するとともに、その対策効果を調査し、公共交通ネットワークを維持・確保するために交通事業者が効果的に行っている人手不足対策や地方公共団体を始めとした地域が一体となっている人手不足対策を取りまとめる。

また、人手不足対策を行う交通事業者や地方公共団体が抱える課題や今後の検討方針についても把握することとする。

本調査では、このような現状に鑑み、人手不足への具体的な対策やその効果を取りまとめることによって、今後、交通事業者や地域の関係者間が協議する際の基礎資料として活用することを目的とする。

1.2　業務内容

（１）交通事業者における人手不足の現状と対策についての調査

（交通事業者や事業者団体へのアンケート）

四国の公共交通機関における運転士等の人手不足の現状と実施している対策について調査を行い、実態を分析する。

併せて、四国内の事業者団体で実施している対策についても把握する。

（２）地域交通の人手不足への対策・事例の収集についての調査

（地方公共団体へのアンケート、ヒアリングや事例収集）

四国の地域交通の人手不足への具体的な対策を整理・分析し効果をあげている対応事例を収集する。

（３）地域交通の人手不足に対応するために効果的な対策について

上記(1)～(2)での調査結果をもとに、四国における地域交通の人手不足に対して事業者が実施する対策や地域が一体となった対策を具体的に提示するほか、今後、交通事業者や地方公共団体が検討している方策について整理する。

2　交通事業者における人手不足の現状と対策についての調査

2.1　地域交通の人手不足の現状と対策に関する交通事業者向けアンケート調査

2.1.1 調査概要

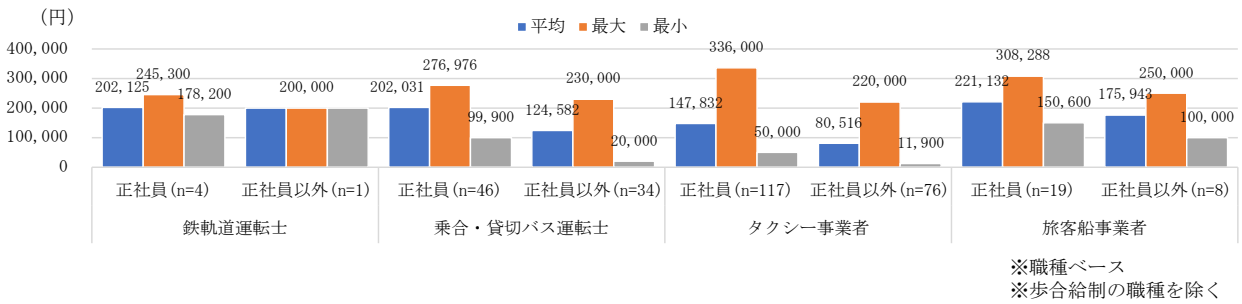
調査目的	人手不足に関する現状と事業者の取組としての対策内容の把握
対象者	四国運輸局管内の各交通事業者の人事・労務担当課所属長 ※対象となる交通事業者：四国運輸局管内の鉄軌道（鉄軌道事業者）、バス（一般乗合旅客自動車運送事業者、一般貸切旅客自動車運送事業者）、タクシー（一般乗用旅客自動車運送事業者、個人タクシーを除く）、旅客船（一般旅客定期航路事業者） ※自治体の直営による運行をしている場合も対象
実施時期	2021 年 10 月～11 月
内容	・勤務条件等に関する内容 ・勤務実態に関する内容 ・就職・離職状況に関する内容 ・採用活動に関する内容 ・人繰り策に関する内容 ・人材定着に関する内容

2.1.2 調査結果

① 運転士

● 勤務条件について

- 正社員の場合、いずれの業種においても週休 2 日（5 勤 2 休）の勤務形態が多いが、一部に週休 1 日（6 勤 1 休）の勤務形態が残っているほか、月あたりの拘束時間も平均で 180 時間を超えることが多く、一定程度の残業を見越した条件設定がなされている。また、最大値では、拘束時間が 300 時間を超える場合もあり、過重な長時間労働もみられる。
- 給与も拘束時間と同様の傾向がみられ、平均 20 万円前後の月給設定が多い中で、月給が 30 万円を超える条件を設定している例もある。
- 正社員以外の場合、鉄軌道運転士以外は最大と最小の差が非常に大きく、それぞれの希望する勤務形態に合わせて柔軟な対応が取られていると考えられる。給与もそれに付随した条件設定がなされている。



※職種ベース
※歩合給制の職種を除く

図 1　運転士の月給

● 勤務・雇用実態について

- 必要仕業数に対して確保仕業数ではおおむね充足している事業者が多いが、定員には満たない事業者も多い。これは、超過勤務により必要仕業数を確保している状況であり、超過勤務ありきの勤務実態といえる。
- バスやタクシー事業者では 50 代以降の運転士の割合が高く、高齢化が進展している。また、いずれの業種も男性の割合が高く、典型的な男性社会である。
- 運転士の高齢化が進むと、健康上の理由等により働き方が制限されるため、若年層の運転士により一層の業務負担が掛かる可能性がある。
- DID（＝人口集中地区）外の方が小規模な事業者が多い一方で、女性の比率が DID 内と比べて高く、比較的年齢層も若くなっている。

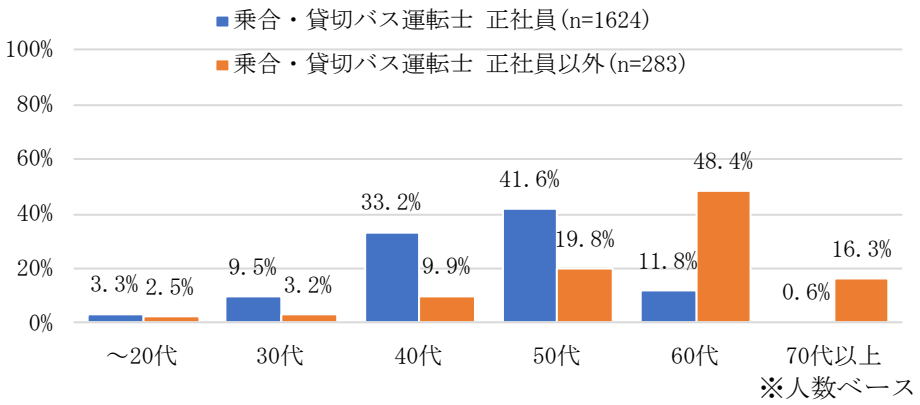


図 2 乗合･貸切バス運転士の年齢構成比

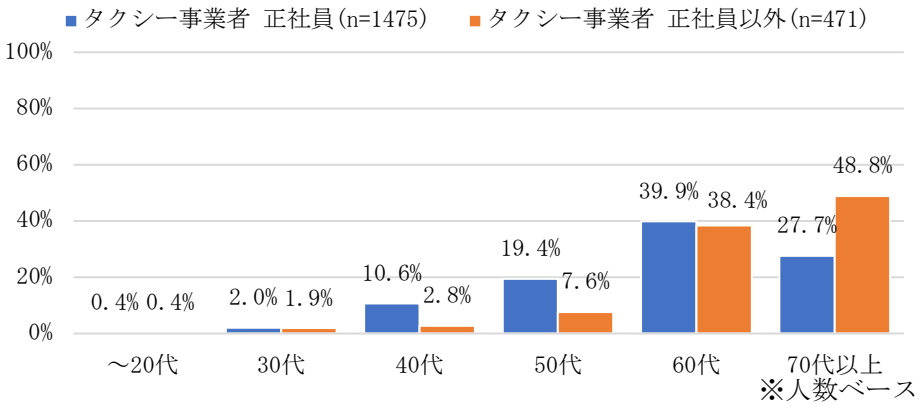
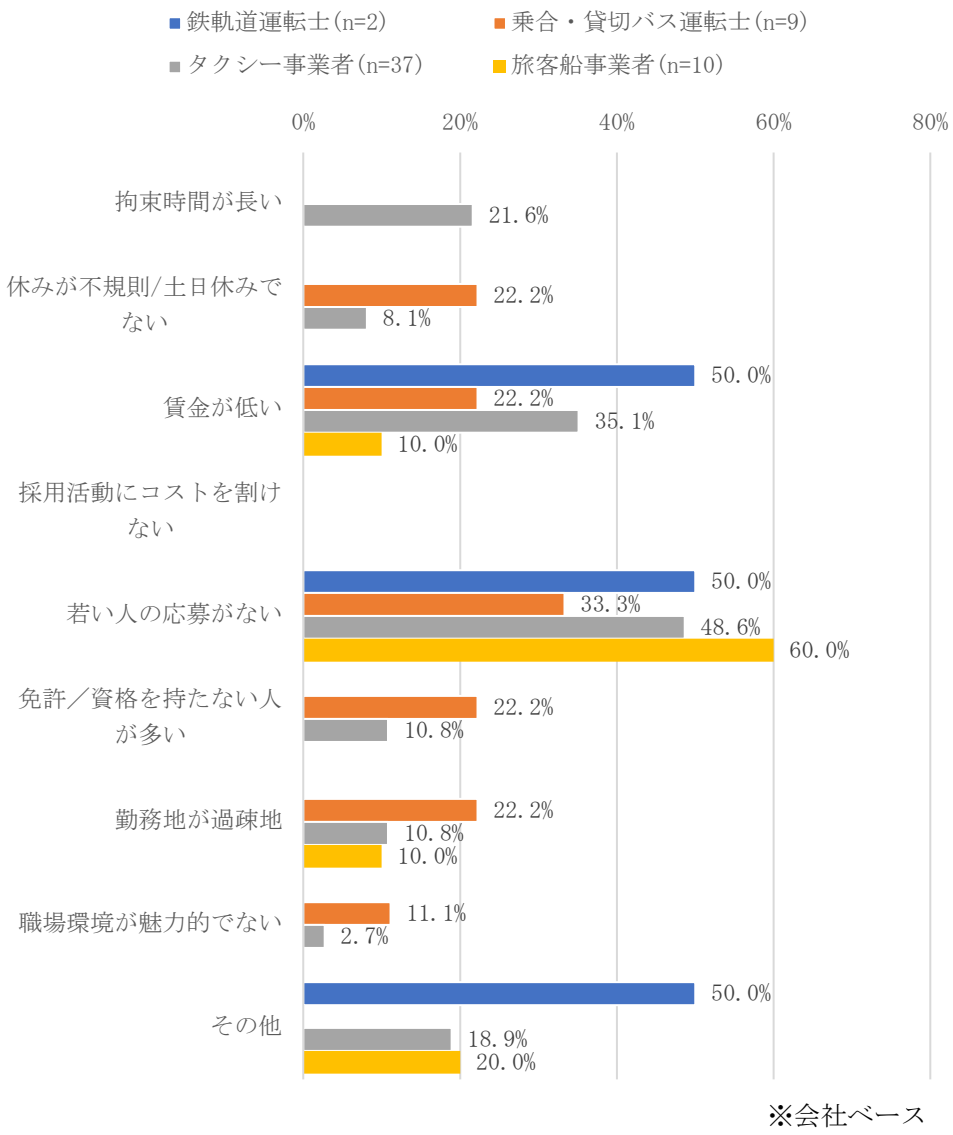


図 3 タクシー事業者の年齢構成比

● 超過勤務について

- コロナ禍において、便数の削減等が発生したことにより、超過勤務が減少した。
- 特に、超過勤務が多い人が「減った」と回答した割合が高く、過重な業務負担が多少軽減された可能性がある。

- **人材不足に関する問題点**
  - 鉄軌道事業者では賃金が低く、若い人の応募がないことが問題として挙げられている。
  - バス事業者では、若い人の応募がなく、賃金の低さや二種免許の取得に係る負担、不規則な休み、勤務地が過疎地であることなどが挙げられる。
  - タクシー事業者でも賃金が低く、若い人の応募が無いことが問題として挙げられている。
  - 旅客船事業者では若い人の応募がないことが挙げられている。



※会社ベース

その他の内容：
待遇・福利厚生の改善、地理・地名が覚えづらい、
事務員の不足、設備投資、社会的地位の低さ、
業界の悪いイメージ

図 4　人材不足に関する問題点

● **就職・離職について**

- 鉄軌道事業者、旅客船事業者では 20 代以下の採用が多い一方で、20～30 代の離職者も多いため、短期間での離職が発生している可能性がある。
- バス事業者では 30～60 代の採用が多い一方で 40～70 代の離職が多いことから、10 年程度は雇用を継続しているものと推測される。
- タクシー事業者では 50～70 代の採用が多いものの、60～70 代での離職が多いことから、高齢化により病気等を理由に早期で離職していると推測される。

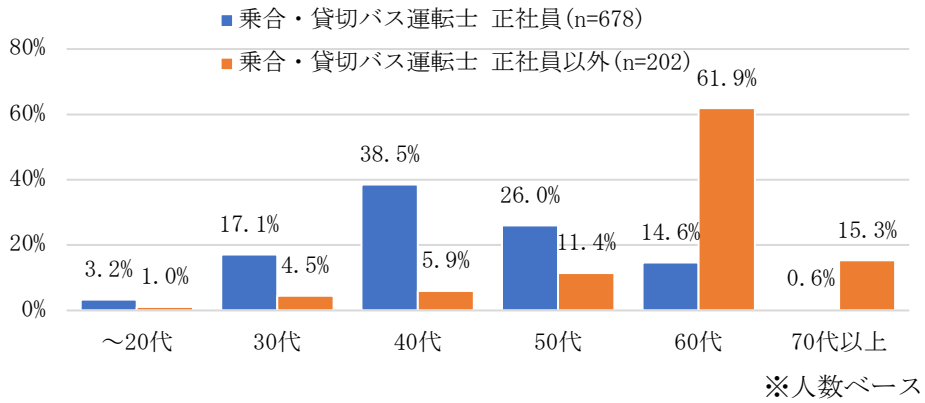


図 5 過去 10 年間の離職者の年齢構成比(バス)

● **採用活動について**

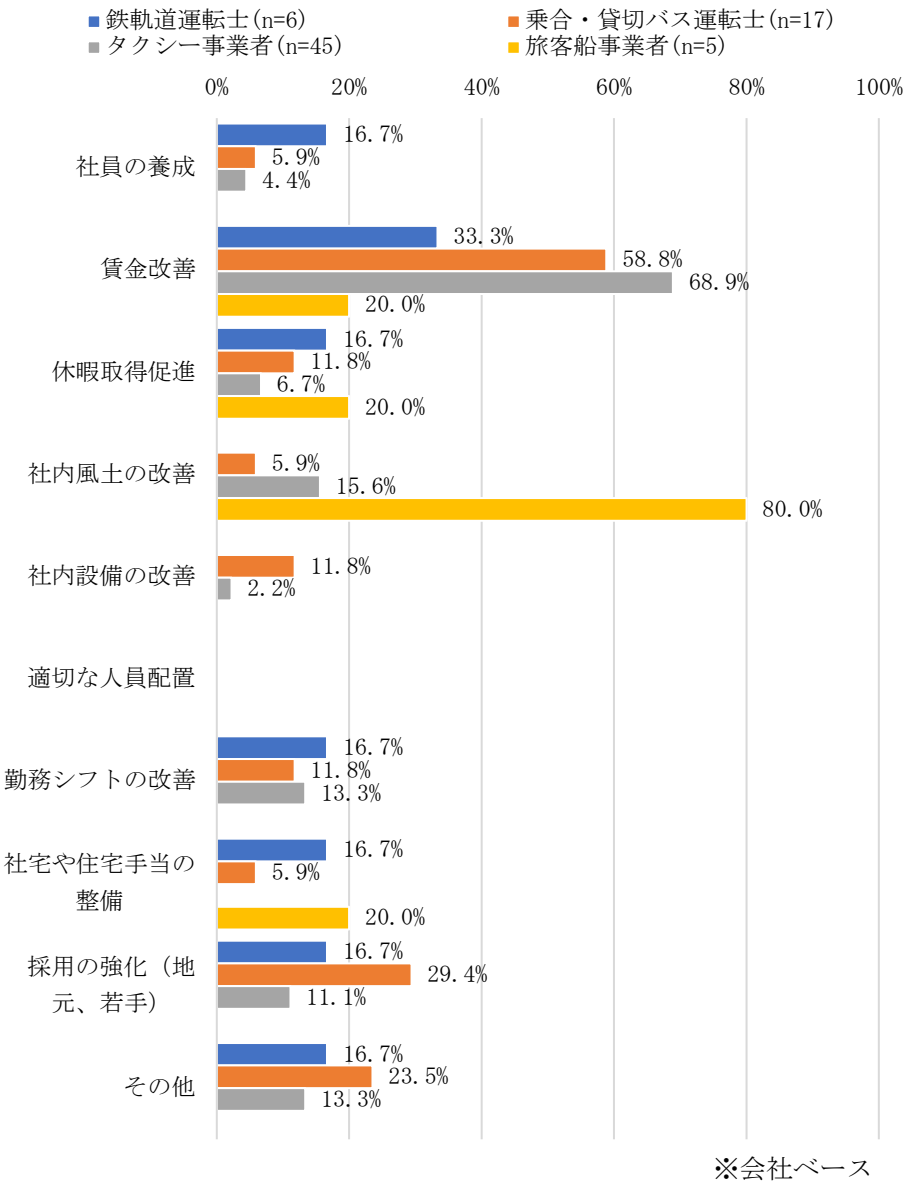
- ハローワークへの登録や友人紹介制度の導入等をしている事業者が多いが、賃金の低さや休みが不規則・土日休みで無いことを課題に挙げる事業者も多い。

● **人繰り策について**

- 公休出勤や運行管理者による乗務等により人繰りを行っており、仕業の見直しや乗務員確保により安定的に人繰りができるようにする必要がある、とする事業者が多い。

● 人材定着について

➢ 施設改修や社内レクリエーション、短時間勤務等を行っている一方で、課題としては賃金向上や社内風土改善を挙げている事業者が多い。



※会社ベース

その他の内容：
運輸業界のイメージアップ、競争力の強化、
委託業務の獲得、免許制度の変更（緩和）

図 6 人材定着の課題

② 整備士

● 勤務条件について

- 正社員の場合、週休 2 日の勤務体系が多く、拘束時間も 180 時間前後であり、残業があまり無い。その関係もあり、月給は運転士と比較して低く設定されている。
- 正社員以外では、勤務日数や月あたり拘束時間も正社員と比較して短くなっており、その分月給も低く設定されている。

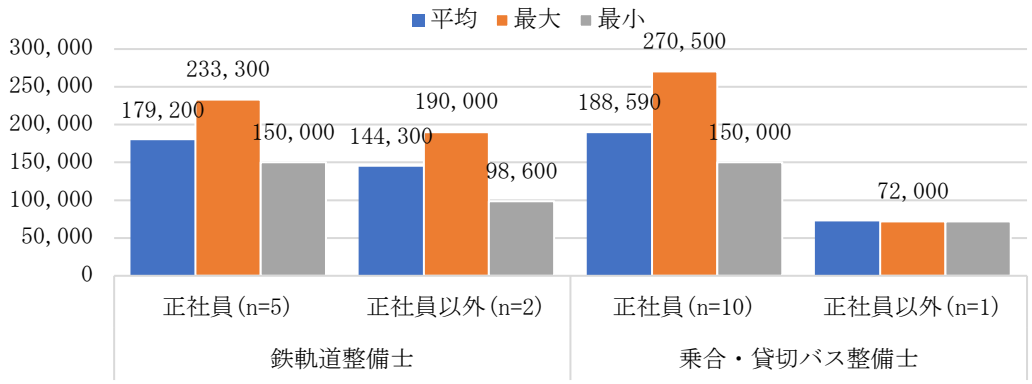


図 7　整備士の月給

● 勤務・雇用実態について

- 定員に対する従業員数はわずかに割り込んでいる状況。
- 整備士は基本的に正社員で賄われ、定年後にパートタイムで働くという形態になっている。危険も伴う仕事であるため、男性社会が運転士以上に顕著である。

● 超過勤務について

- コロナ禍において、仕業数が減ったことにともない、整備士の超過勤務も減少している。

● 就職・離職について

- 20 代の採用が多いものの、20～30 代での離職も多く、定着が難しい状況にある。若年層の離職が多いことから、人員の世代交代が進まず、高齢化が進展していく可能性がある。

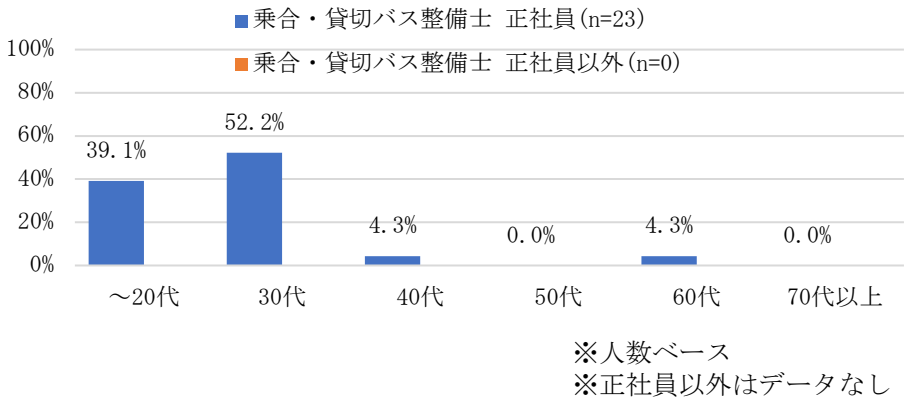


図 8　過去 10 年間の離職者の年齢構成比（バス）

● **採用活動について**

➢ ハローワークへの登録や高卒者の採用をしている事業者が多いが、賃金の低さや若年層の応募が少ないことが課題となっている。

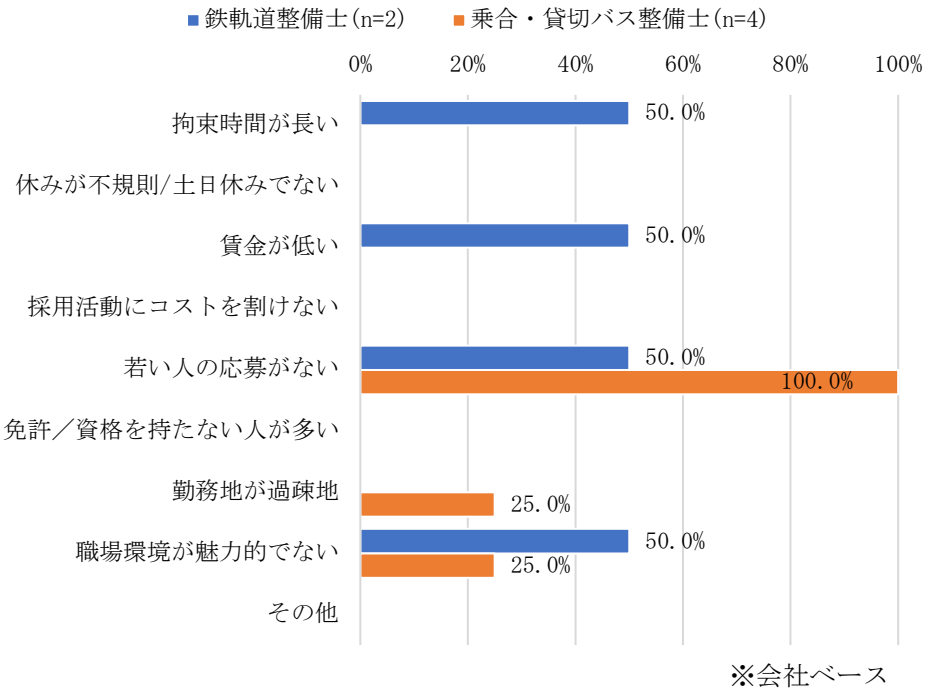


図 9　採用活動における課題

● **人繰り策について**

➢ 公休出勤や時間外勤務により人繰りを行っており、勤務割の見直しや他部署からの応援、社員紹介制度等により安定的に人繰りができるようにする必要があるとする事業者が多い。

● **人材定着について**

➢ 施設改修や社内レクリエーション、短時間勤務等を行っている一方で、課題としては賃金向上や社内風土改善を挙げている事業者が多い。

2.2 人手不足対策に関する事業者団体向けアンケート調査

2.2.1 調査概要

調査目的	事業者団体の取組としての人手不足・人材定着に関する対策内容の把握
対象者	四国運輸局管内の各事業者団体（鉄軌道、バス、タクシー、旅客船）
実施時期	2021 年 10 月～11 月
内容	・事業者団体主催の採用活動取組の内容 ・事業者団体による人材確保・定着に係る支援の内容 ・取組の来訪人数や採用実績 ・事業者団体が仲介役として人繰り策等をしている事例

2.2.2 調査結果

● **採用活動について**

- 事業者団体として活動している事例が限られており、実施していた事例でも採用に至った実績が確認できておらず、成果に結びついていない。

● **人材確保について**

- バスでは、二種免許の取得費用を協会が事業者に対して補助している事例があり、またタクシーでは全タク連の動きに沿った取組をしているところがある。
- これらの施策が同種の他事業者団体へ横展開されておらず、施策の浸透が図られていない。

● **人材定着・人繰りについて**

- いずれの事業者団体でも取組を行っていない。
- 要因として、事業者団体の規模が小さく、取組を実施するまで手が回っていない可能性がある。

3　地域交通の人手不足への対策・事例の収集についての調査

3.1　地方公共団体による人材確保事業等に関するアンケート調査

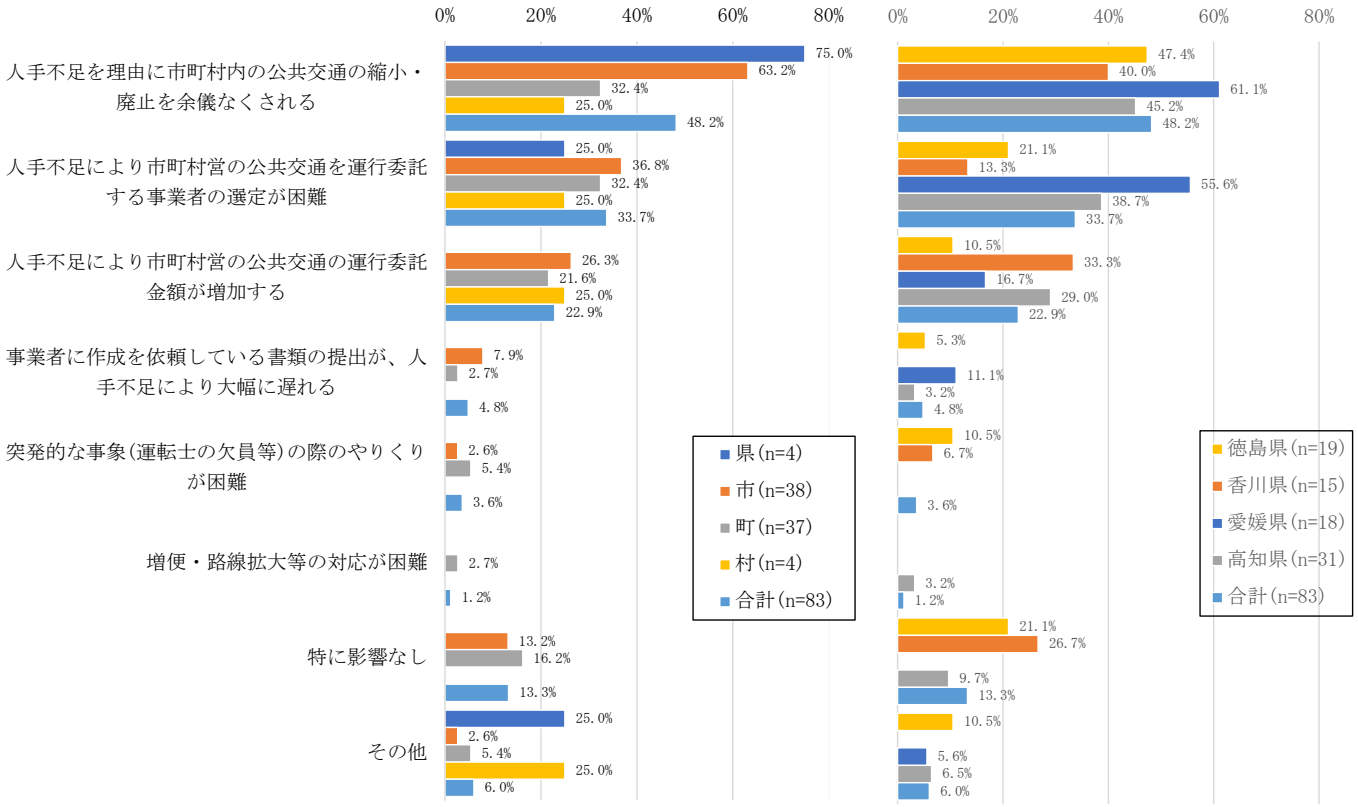
3.1.1 調査概要

調査目的	人手不足に対する問題意識や対策内容の把握
対象者	四国運輸局管内の地方公共団体(4 県、全市町村)の交通担当課
実施時期	2021 年 10 月～11 月
内容	・公共交通の人手不足に対する問題意識 ・公共交通の人手不足に関する取組の内容(選択式) ・成功事例と言える取組の内容(選択式) ・地方公共団体としての取組の評価、継続意向

3.1.2 調査結果

● **人手不足に関する問題点について**

- 人手不足を理由に市町村内の公共交通の縮小・廃止を余儀なくされる、運行委託事業者の選定が困難、委託金の増加等を問題とする地方公共団体が多い。
- 県別でも問題の発生状況が異なり、地域性がみられる。



その他の内容：
人手不足により配車に苦労する、広域移動を担う公共交通機関の運転手不足、
委託先が運行できなくなった場合の対応

図 10　公共交通の人手不足に関する問題点

● **人手不足への取組について**

- 問題点が挙げられている一方で、具体的な取組が無いとする地方公共団体が多い。
- また、取組を実施しているものでも、その効果は限定的であり、予算や事業が縮小されるケースもあることから取組の実効性を高めていく必要がある。

3.2 人手不足の具体的な対策に関するヒアリング調査

3.2.1 調査概要

調査目的	アンケート回答内容から他社・他団体等への横展開が可能な取組について、背景や内容、効果等の把握
対象者	アンケート回答者のうち、特徴的な取組のあるもの 特に、以下の観点を中心に補足的にヒアリングを行うものとする。 ・他社・他団体に横展開が可能な取組となっているか ・人材定着、採用活動、人繰り策に効果がある可能性のある取組となっているか
実施時期	2022 年 2 月
内容	・取組の内容 ・取組を行うことになった背景・要因 ・取組の効果、継続意向

3.2.2 調査結果

➢ 特に他社、他団体に対して横展開が可能と考えられる取組について、4.2 にて記載する。

3.2.3 補足調査：公共交通の人材確保事業者へのヒアリング調査

交通事業者や地方公共団体へのヒアリングに加え、バス事業者をターゲットとして、人材確保事業に取り組んでいる民間事業者であるリッツ MC 株式会社へヒアリング調査を実施し、人材不足に関する問題意識や人材確保に関する取組状況等をお伺いした。その結果概要を以下に示す。

内容	**■四国におけるバス人材不足の現状** ・四国地方と他の地方とで人材不足の状況はあまり大きくは変わらない。 ・元々コロナ前より全国的、慢性的に運転士不足であった。 ・四国は人流が入ってくる方でなく出ていく方なので採用難度が高い。 ・高知県以外の 3 県は本州の比較的大規模な都市と近接しており、募集を掛ければ人が集まりやすい。高知県はそうではないため積極的に運輸関連の人材確保に動いている。 **■高知県とリッツ MC 社との取組** ・行政として積極的にバス運転士採用に取り組んでおり、成功事例と言える。 ・3 年連続、行政としてバス運転士を確保するための予算を計上し、取組を継続している。 **■地方都市での採用活動について** ・昨今、地元だけでは人員の確保は難しい。ポイントは受け入れる事業者が快く受け入れられるかどうかと、転職者が居心地よく感じる環境を準備できるかどうか。上層部や採用担当、共に働く営業所全員が「これから一緒にやっていきましょう！」と接することが重要。 **■地方都市での採用活動のポイント** ・人材不足を解消するには、他エリアからの移住をセットで考える必要がある。高知県のように交通運輸政策課と移住促進課が連携し、県外の人が就労してもらえる仕組みづくりが重要。 ・地方のバス事業者が行政と連携すると「採用→定着」の確率が高まりやすい。「転居を伴う転職」をする際、「どんな街に住み、どんな人達と共に暮らすのか。」が気になる。「バス事業者の魅力＋土地の魅力」を伝えることでミスマッチングを防ぎ、「人材の定着」に繋がっていく。 **■効果的な採用活動について** ・大手人材関連会社の調査で、「転職する際、何を重視しますか？」という質問に対し、「給与」が不動の 1 位だったが、近年は 3～4 位に落ちてきている。これは「給与」より「社風」や「雰囲気」を重視して転職する人が増えているということであり、給与額が低くても、その他の魅力を PR することで十分採用に繋げることができるということである。 **■その他** ・自分に合う会社で乗務できるのであれば、転居しても構わないという趣向の方が増えている。例えば、交通量の多い場所で乗務していた運転士の方が、交通量の少ない観光客を乗せて走る路線バスを運転したいという希望で転職するというようなケースも増えている。

4　地域交通の人手不足に対応する効果的な対策について

4.1　地域交通の人手不足に係る現状・問題点と課題、対策の関係整理

第 3 章までの結果を踏まえ、地域交通の人手不足に係る現状・問題点と課題、対策の関係を整理すると、以下のとおりとなる。

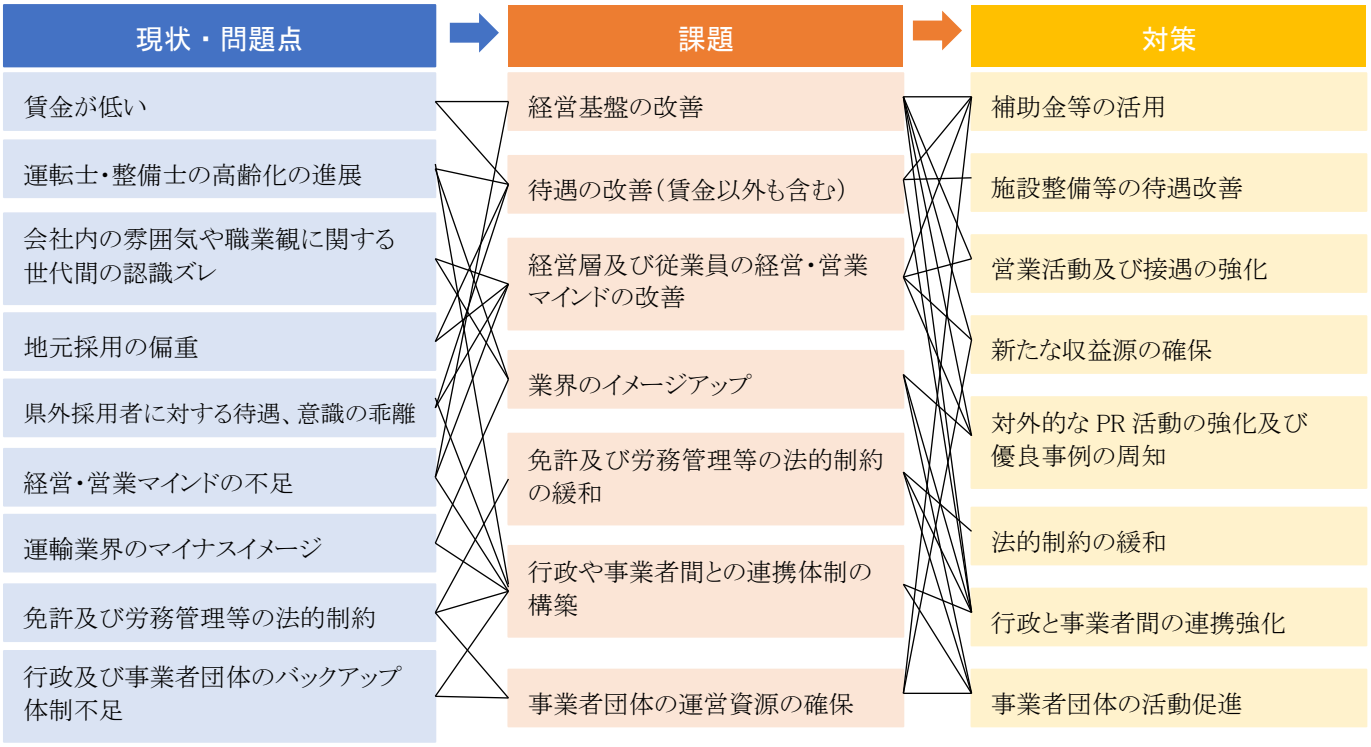


図 11　地域交通の人手不足に係る現状・問題点と課題、対策の関係整理

現状・問題点や課題の内容について、以下に詳述する。

4.1.1 地域交通の人手不足に係る現状・問題点

■賃金が低い

運輸業は他の産業と比較して賃金が相対的に低く、応募者の応募意欲の低下や、転職者の増加につながっている可能性がある。

■運転士・整備士の高齢化の進展

採用した若年層の人材が定着せずに離職したり、そもそも若年層の応募が少なかったりすることで、比較的年齢層の高い運転士や整備士が残ることとなり、高齢化が進展している。また、賃金が低いことで、年金収入等の他の収入がある人の働き口としてしかみなされない状況に陥り、高齢化に拍車を掛けているおそれがある。

■会社内の雰囲気や職業観に関する世代間の認識ズレ

会社内でのパワーハラスメントが依然として問題となる企業が存在するほか、若年層とベテラン層との間で職業観が一致しない（社風に合わない、休みが少ないなど）といった認識の違いがあり、運輸業全体が若年層から敬遠されるおそれがある。

また、昨今の求職者は必ずしも給与面のみを重視しておらず、賃金の低さを問題点として固定観念で捉え、採用に消極的になっている経営層と認識のズレが生じている可能性がある。

■地元採用の偏重

運転士を中心に、土地勘がある、離職しづらい、採用コストが少ない等の理由により、地元出身・在住の人材の採用に力点を置いている傾向が強く、少ないパイを取り合う状況にある。

■県外採用者に対する待遇と意識の乖離

県外からの応募者を採用する際に、借り上げ社宅や家賃補助等を行うなど、地元採用の場合と比べて待遇が改善されているといえる一方で、経営側や労働者側（ここでは上司や同僚）が、「県外採用者は地元に帰るからいずれは辞めるのでは」という意識を持って応対することから、県外採用者の居心地が悪くなり退職に追い込まれるケースが存在する。

■経営・営業マインドの不足

交通事業者の中でも、特に人口集中地区以外の小規模な事業者では、経営体質の改善や営業努力によって、労働環境や待遇等の改善、利用者数の増加等につなげようとする意識が不足しており、収益を確保する機会を逸している可能性がある。

■運輸業界のマイナスイメージ

運輸業界全体を取り巻く厳しい状況や、運転士等の社会的地位の低さなどのマイナスイメージが広がっていることから、応募意欲が上がらない状況である。（特に鉄道やバスは、幼少期に運転士等へのプラスイメージを持っている人が多いと考えられるにも関わらず）

■免許及び労務管理等の法的制約

バスやタクシー事業者では、運転士になるに際して二種免許が必要となり、現行法上では高卒人材を採用しても一定期間は事務作業等に従事させる必要があるなど、追加コストが掛かることから採用を敬遠されがちである。

また、旅客船事業者で船員を採用する際には、船員法の縛りを受けることとなり、採用活動が縛られるとともに、ハローワーク等での求人が困難など、独特な採用形態を取らざるを得ないため、全国各地で少ないパイを取り合う状況にある。

■行政及び事業者団体のバックアップ体制不足

行政（地方公共団体）では、運輸業の人手不足に対する効果的な対策が取れていないほか、行政施策（運輸業に限らず）としての事業維持に係る支援の活用促進等の、運輸事業の維持に係る対応ができておらず、バックアップ体制が構築できていない。

事業者団体では、非常に小規模な運営組織となっている場合が多く、事業者間連携や行政とのつなぎ役等の本来求められるべき役割を十分に果たしきれていない状況にある。

4.1.2 地域交通の人手不足に係る課題

■経営基盤の改善

採用活動の強化や企業としての魅力向上、事業の持続可能性を引き上げる観点から、各種補助金の活用や新たな収益源の獲得などにより経営基盤を改善する必要がある。

■待遇の改善（賃金以外も含む）

賃金の引き上げが困難であっても、労働環境（勤務条件や会社の雰囲気）や施設・設備面を改善することで、待遇の改善を図る必要がある。

■経営層及び従業員の経営・営業マインドの改善

経営層が事業・雇用を維持するための取組や、利用者増・収益改善に向けた営業活動に消極的になっている場合があり、経営や営業に対するマインドを改善する必要がある。

また、従業員自身も、利用者の接遇や社内の雰囲気を改善することが利用者増や収益改善、人材定着につながることを認識してもらい、営業に関するマインドを持ってもらう必要がある。

■業界のイメージアップ

行政、事業者、事業者団体が連携して、運輸業界のイメージアップに取り組み、採用者の応募意欲の増進や、企業の経営マインドの改善に取り組む必要がある。

■免許及び労務管理等の法的制約の緩和

運転士等の人材確保の観点で制約となっている免許制度や労務管理制度等について、実情を踏まえた法律・制度の見直しにより制約を緩和する必要がある。

■行政や事業者間との連携体制の構築

行政と交通事業者との間では、採用活動や事業維持等について連携できる体制を構築する必要がある。

また、交通事業者間では、優良事例の共有や協調した利用促進等の取組の実施など、必要に応じて事業者団体も交えた形で連携できる体制を構築する必要がある。

■事業者団体の運営資源の確保

事業者団体に求められる役割を果たすための体制を構築すべく、運営資源（特にヒト、カネ）を確保する必要がある。

4.2 参考になる取組事例

前節で取り上げた対策を踏まえ、四国管内外で参考となる取組事例を整理した。整理した表を以下に示すとともに、次項以降にそれぞれ取組の内容とポイントを示す。

表 1 参考になる取組事例

対策	番号	事業区分	事例	四国内	四国外
Ⅰ.補助金等の活用	①	タクシー	補助金制度の有効活用	●	
	②	バス・行政	路線バス乗務員確保対策助成金制度		●
	③	行政	乗りたくなる公共交通推進事業費補助金		●
Ⅱ.施設整備等の待遇改善	④	バス	社員寮の完備/社員寮内に温泉を整備		●
	⑤	タクシー	企業主導型保育所の設置		●
	⑥	バス	業務意欲に応じた給与制度	●	
Ⅲ.営業活動及び接遇の強化	⑦	鉄軌道	自社資源を活用した就職体験イベント	●	
	⑧	バス	時間外仕業を含めた仕業設定	●	
	⑨	タクシー	配車係及び乗務員のハラスメント対策	●	
	⑩	バス	沿線住民宅への戸別訪問		●
Ⅳ.新たな収益源の確保	⑪	バス	マルシェバスの運行		●
	⑫	バス	移動型サウナバス「サバス」		●
	⑬	タクシー	救援事業の実施		●
Ⅴ.対外的な PR 活動の強化及び優良事例の周知	⑭	行政	運輸のお仕事魅力発見バスツアー	●	
	⑮	行政	魅力発信のためのパンフレット、DVD の作成	●	
	⑯	タクシー	社長ブログでの各種取組紹介	●	
Ⅵ.法的制約の緩和	⑰	行政	道路交通法の改正による免許の取得条件の緩和		●
Ⅶ.行政と事業者間の連携強化	⑱	タクシー	ジョブカードの活用		●
	⑲	タクシー・行政	「宅配等事業」地域おこし協力隊の募集		●
	⑳	バス	定住支援制度の活用による住居補助	●	
	㉑	行政	リッツ MC 株式会社との協働による人員確保	●	
	㉒	行政	「ニューたかしま乗組員」の募集		●
	㉓	行政	「ノッカルあさひまち」の導入／事業者協力型自家用有償運送の導入		●
	㉔	バス・行政	バス運行体制の一本化を柱とする路線網の再編		●
	㉕	鉄軌道・バス	路線バスや鉄道の競合区間における共同経営の概念の導入	●	
Ⅷ.事業者団体の活動促進	㉖	事業者団体・行政	就職氷河期世代向けの短期資格等習得コース事業		●
	㉗	事業者団体	大型バス運転体験会の開催		●
	㉘	行政	働きやすい職場認証制度		●

4.2.1 補助金等の活用に関する取組事例

取組	①補助金制度の有効活用						
実施主体	舞子タクシー有限会社(愛媛県松山市)						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○	○	○				
内容	各種補助金・助成金を経営者自ら常に最新情報を確認して監督官庁と協議、有効活用することによる雇用維持、従業員の生活の安定。						
ポイント	経営者自ら率先して補助金の情報収集と活用に努めている。						

取組	②路線バス乗務員確保対策助成金制度						
実施主体	旭川市地域振興部都市計画課、旭川電気軌道株式会社／道北バス株式会社(北海道旭川市)						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
		○				○	
内容	旭川市に転入し、市内に本社を置く路線バス会社に乗務員として就職した方に、助成金を支給する。 ・北海道外から旭川市へ転入の方　1名につき定額30万円 ・北海道内他市町村※から旭川市へ転入の方　1名につき定額10万円 ※鷹栖町、東神楽町、当麻町、比布町、愛別町、上川町、東川町、美瑛町を除く。						
ポイント	地方公共団体と事業者が連携して取組を行い、補助金を有効活用している。						

取組	③乗りたくなる公共交通推進事業費補助金						
実施主体	富山県地方創生局総合交通政策室地域交通・新幹線政策課(富山県)						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○			○		○	
内容	【イメージアップ事業】 市町村や交通事業者が行うバスや軌道車両のラッピング、内装のリフレッシュ等、イメージアップに必要な経費に対し支援を行い、乗りたくなる公共交通を推進するための事業。 【利用促進事業】 NPO 法人等任意団体が行う公共交通の利用促進を目的とした企画を実施するのに必要な経費に対し支援を行い、公共交通利用のきっかけづくりの機会を増やし、公共交通の利用促進を図るための事業。						
ポイント	事業者の資金力のみでは実施が困難な、費用のかかる利用促進活動に対して補助金を活用している。						

4.2.2 施設整備等の待遇改善に関する取組事例

取組	④社員寮の完備／社員寮内に温泉を整備						
実施主体	亀の井バス株式会社（大分県別府市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
		○	○	○			
内容	温泉地ならではの特徴を生かし、車庫内に男子風呂（温泉）を完備。 営業所から徒歩 1 分の場所に、男子寮・女子寮も完備している。						
ポイント	地域ならではの魅力を活かして PR することで、移住者の採用に繋がりやすい。						

取組	⑤企業主導型保育所の設置						
実施主体	株式会社ハートフルタクシー（神奈川県海老名市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
		○	○	○			
内容	企業主導型保育事業として敷地内に保育所を設置。ノルマなしの時給制で、子育て中の女性も安心して就業できる環境を整えている。						
ポイント	子育て環境を整備することで、今まで採用の門戸を開けていなかった女性の取込みを図ることができる。						

取組	⑥業務意欲に応じた給与制度						
実施主体	伊予鉄バス株式会社（愛媛県松山市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
		○	○				
内容	高速乗務可否・貸切乗務可否・時間外休出可否等の個人の能力や業務意欲に応じ、給与をベースアップする制度を創設。						
ポイント	個人の働き方や意欲が給与に適切に反映される仕組みとしている。						

4.2.3 営業活動及び接遇の強化に関する取組事例

取組	⑦自社資源を活用した就職体験イベント						
実施主体	高松琴平電気鉄道株式会社（香川県高松市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
			○	○			
内容	就活サイト系等のブースでの合同説明会形式だと、実際の就業イメージが伝わりにくく多額の費用もかかることから、自社の車両を使った車内放送やドアの開閉体験、運転台見学などの就職体験イベント（運転士、車掌、工務係の先輩社員と対談できる機会も設定）を実施。						
ポイント	直接採用に繋がりやすい取り組みを事業者自らが率先して取り組んでいる。						

取組	⑧時間外仕業を含めた仕業設定						
実施主体	とさでん交通株式会社（高知県高知市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
		○	○				
内容	通常仕業に時間外仕業（特仕業約 2 時間 30 分）をあらかじめ設定し、運行管理者が運転士に特仕業を要請する負担を軽減するとともに時間外の平準化を図る。						
ポイント	限られた運転士を公平に最大限活用する取組で、運行管理者の負担も軽減できる。						

取組	⑨配車係及び乗務員のハラスメント対策						
実施主体	舞子タクシー有限会社（愛媛県松山市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
		○	○				
内容	配車係及び乗務員への各種ハラスメントを防止するため、 ・配車係を分社化し、配車のやり取りにおいてもハラスメントを適用する ・運送約款にハラスメント防止を記載する（対乗客及び配車依頼） とすることで、配車係及び乗務員へのハラスメント対策を講じている。						
ポイント	接遇強化とともに社員のハラスメント防止の観点で先進的な取組である。						

取組	⑩沿線住民宅への戸別訪問						
実施主体	十勝バス株式会社（北海道帯広市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○		○	○			
内容	「なぜバスに乗らないのか」を探るため、バス路線の住民宅を戸別に訪問。「バスの乗り方がわからない」という声を受け、乗り方を掲載した「おびひろバスマップ」を作成したり、路線バスに乗ってみる動機付けを地道な営業活動の中で展開していった。						
ポイント	具体的な営業活動を実施している公共交通事業者が少ない中での積極的な活動事例。						

4.2.4 新たな収益源の確保に関する取組事例

取組	⑪マルシェバスの運行						
実施主体	十勝バス株式会社（北海道帯広市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○		○	○	○	○	
内容	遊休状態にある路線バスの車両後方を改造して、マルシェ機能を付与。始発出発前（帯広駅）や停車中（大空団地）、終点到着後（郊外商業施設）で移動販売店舗として運用。途中のバス停で商品を積み込む。						
ポイント	旅客運送収入だけに頼らない新たな収益源の確保に積極的に努めている。						

取組	⑫移動型サウナバス「サバス」						
実施主体	株式会社リバース／神姫バス株式会社（兵庫県姫路市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○		○	○			
内容	神姫バス株式会社で運行していた路線バスの車両を、移動ができるサウナに改造したもので 2022 年 2 月完成。完成後は大型駐車スペースのある施設やアウトドア施設など、企業や事業者向けに車両を貸し出す形で多様な事業展開を予定。 神姫バス株式会社より「出向起業」し「株式会社リバース」を設立。経済産業省令和 3 年度予算「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金（出向起業等創出支援事業）」に採択されている。						
ポイント	既存の概念にとらわれない新しい収益源の確保事例である。						

取組	⑬救援事業の実施						
実施主体	冨士第一交通株式会社（島根県大田市） ほか						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○	○	○			○	
内容	※冨士第一交通の事例 スタート 30 分 1,500 円／以降 15 分毎に 750 円加算 買い物代行、緊急を要する忘れ物のお届け、バッテリーチャージ（別途 1,000 円）、戸締り確認、チケットやお薬の購入代行などを乗務員が行う。						
ポイント	既存のビジネスモデルにとらわれず、住民が必要とする新たなサービスについて積極的な検討を行っている。						

4.2.5 対外的な PR 活動の強化及び優良事例の周知に関する取組事例

取組	⑭運輸のお仕事魅力発見バスツアー						
実施主体	愛媛県						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
			○	○		○	
内容	県内のトラック、バス、鉄道、旅客船の各業務現場を巡り、実際に働く人の経験談を聞ける職場見学バスツアーを開催。 定員 30 名に対し毎回 20 名以上の参加があり、参加者は高校生や大学生や 20 代中盤が多い。						
ポイント	実際の就業現場に行ってみることができ、求職者にとってイメージが掴みやすい。						

取組	⑮魅力発信のためのパンフレット、DVD の作成						
実施主体	愛媛県						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
			○	○		○	
内容	運輸業界で働く人々の1日をクローズアップし、働き甲斐にスポットを当ててスタイリッシュにまとめたパンフレットや DVD を作成。 県内の学校等に配布するほか、現地説明会や四国運輸局の公共交通キャンペーン等で設置、配布している。						
ポイント	魅力や個人の働き甲斐や人生観をまとめることで、業界のイメージアップに貢献している。						

取組	⑯社長ブログでの各種取組紹介						
実施主体	舞子タクシー有限会社(愛媛県松山市)						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
			○	○			
内容	社長ブログで自社の働き方や魅力、従業員に対する想い等を広く発信。 若年者からの求人問い合わせが来るようになった。						
ポイント	業界のネガティブな面だけでなく、実際に働く人の他業種と比べた働きやすさ等をブログで発信することで、かしこまった場では聞きにくいリアルな現状を広く PR している。						

4.2.6 法的制約の緩和に関する取組事例

取組	⑰道路交通法の改正による免許の取得条件の緩和						
実施主体	警察庁						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
					○		
内容	道路交通法の改正(2022 年 3 月 15 日施行) 【大型免許の受験資格】 「21 歳以上で普通免許等の保有歴 3 年以上」→「19 歳以上で普通免許等の保有歴 1 年以上」 【中型免許の受験資格】 「20 歳以上で普通免許等の保有歴 2 年以上」→「19 歳以上で普通免許等の保有歴 1 年以上」 【第二種免許の受験資格】 「21 歳以上で普通免許等の保有歴 3 年以上」→「19 歳以上で普通免許等の保有歴 1 年以上」						
ポイント	高卒採用者の運転業務以外の雇用期間が短縮でき、事業者の高校生採用の門戸拡大が期待される。						

4.2.7 行政と事業者間の連携強化に関する取組事例

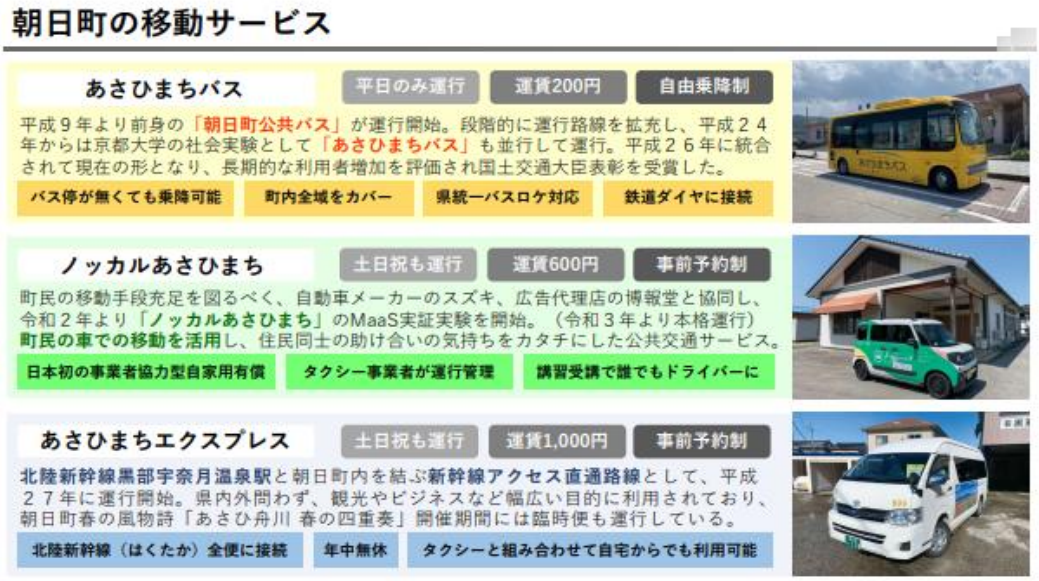
取組	⑱ジョブカードの活用						
実施主体	美勢タクシー株式会社(長野県塩尻市)						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○	○	○			○	
内容	ジョブカード制度を活用し、職業能力開発として大型二種免許を取得。免許取得の経費を削減し、運転士になるためのハードルを下げる。						
ポイント	行政の制度を事業者が有効活用している。						

取組	⑲「宅配等事業」地域おこし協力隊の募集						
実施主体	下川町役場税務住民課、株式会社下川ハイヤー(北海道下川郡下川町)						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○		○			○	
内容	地域おこし協力隊として委嘱し、株式会社下川ハイヤーと雇用契約を締結。 高齢者等へ地域のお店の商品を高齢者等への宅配や大手宅配事業者の宅配業務の貨客混載を実証しながら生活支援を行い、宅配業務のノウハウを習得。その後、2 種免許を取得(取得費用は全額または一部を地方公共団体が負担)して乗合タクシー業務などを担い、地域おこし協力隊の任期終了後は、下川ハイヤーに就職し、下川町に定住してもらう。						
ポイント	過疎地の事業者の人員確保策として有効。						

取組	⑳定住支援制度の活用による住居補助						
実施主体	高知高陵交通株式会社（高知県須崎市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
		○	○	○		○	
内容	UI ターンの採用に際し、自治体の定住支援制度を活用。						
ポイント	事業者の負担が少なく、移住者の採用に有利な条件を確保している。						

取組	㉑リッツ MC 株式会社との協働による人員確保						
実施主体	高知県						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
		○	○	○		○	
内容	リッツ MC に委託して次の 3 点の取組を行っている。 ・「バスドライバーnavi（どらなび）」サイト内で高知県特集ページを作成し、高知県内のバス事業者を PR。 ・バス運転士専門の就職イベント「どらなび EXPO」で、高知県ブースを出展。 ・バス営業所見学会の開催。						
ポイント	バス事業者、専門業者及び行政が連携して、バス運転士の求人の全国展開を実現。						

取組	㉒「ニューたかしま乗組員」の募集／行政の UI ターンと連携した乗組員の確保						
実施主体	唐津市移住定住・交通政策課、佐賀県庁移住支援室、ふるさと回帰支援センター（東京）、佐賀玄海漁業協同組合						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
			○	○		○	
内容	「さが暮らしセミナーVol.10　SIMPLE　LIFE　唐津」の中で、島に移住し島民の足となる定期船を支える乗組員を募集。						
ポイント	行政の行う取組と協働することで、費用負担を軽減しながら活動を行っている。						

<table>
<tr><td>取組</td><td colspan="7">㉓「ノッカルあさひまち」の導入／事業者協力型自家用有償運送の導入</td></tr>
<tr><td>実施主体</td><td colspan="7">富山県朝日町</td></tr>
<tr><td rowspan="2">対応する課題</td><td>経営基盤の改善</td><td>待遇の改善</td><td>経営・営業マインドの改善</td><td>業界のイメージアップ</td><td>法的制約の緩和</td><td>連携体制の構築</td><td>運営資源の確保</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td>○</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr>
<tr><td>内容</td><td colspan="7">・住民同士の助け合いの精神を活かした、モビリティの課題を解決する公共交通サービス「ノッカルあさひまち」を導入することで、住民が目的にあった公共交通を選択できるようになる。
・事業者協力型自家用有償運送の導入により、交通事業者のノウハウを引き継ぎつつ、担い手を確保。
 
</td></tr>
<tr><td>ポイント</td><td colspan="7">・行政、事業者間の連携により、無理のない運行計画と持続可能な交通を構築。
・事業者には一定の収入が入る形で運行の担い手を確保（事業者の事業継続にも効果）。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>取組</td><td colspan="7">㉔バス運行体制の一本化を柱とする路線網の再編</td></tr>
<tr><td>実施主体</td><td colspan="7">佐世保市、佐世保市交通局・西肥バス・させぼバス</td></tr>
<tr><td rowspan="2">対応する課題</td><td>経営基盤の改善</td><td>待遇の改善</td><td>経営・営業マインドの改善</td><td>業界のイメージアップ</td><td>法的制約の緩和</td><td>連携体制の構築</td><td>運営資源の確保</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr>
<tr><td>内容</td><td colspan="7">西肥バス・佐世保市交通局・させぼバスの 3 社体制で運行していたバス路線網について、運行体制を西肥バスに一本化した再編を実施。営業所・回転場所の相互利用等、バス事業運営の効率性も向上。
地域住民を巻き込み、佐世保市が事業者とともに各地区で説明会を開催し、意見交換を実施。利用者の少ないバス路線から予約制乗合タクシーへ転換する際には、地域・事業者・行政がそれぞれの役割分担を持ち 3 社で支える仕組みとし、地域の方々が主体的に参画し運行を確保。</td></tr>
<tr><td>ポイント</td><td colspan="7">行政、事業者間の連携により、無理のない運行計画と持続可能な交通を構築。</td></tr>
</table>

取組	㉕路線バスや鉄道の競合区間における共同経営の概念の導入						
実施主体	徳島バス株式会社、JR 四国						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
	○					○	
内容	高速バス途中乗降と鉄道の運賃面での連携を図り、JR きっぷや定期券といった JR 乗車券類で高速バス途中乗降の利用を可能とする取組を実施。また、阿南駅等で鉄道とバスを乗り継ぐ場合には、JR 乗車券類による通し運賃を適用することで、乗換時の初乗り運賃を不要とする。これにより、鉄道とバスの双方を同じ地域旅客運送サービスとして、より便利にご利用いただくことが可能となる（並行モード連携モデル）。						
ポイント	異なる交通モードの事業者間の連携により、無理のない運行計画と持続可能な交通を構築。						

4.2.8 事業者団体の活動促進に関する取組事例

取組	㉖就職氷河期世代向けの短期資格等習得コース事業						
実施主体	全国ハイヤー・タクシー連合会、厚生労働省						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
			○			○	
内容	35～54 歳まで就職氷河期世代を対象に、第 2 種運転免許の取得やコミュニケーションセミナーなどを提供し、タクシー会社への正社員としての就職までを無料で支援する（令和 2 年度～令和 4 年度までの 3 年間限定事業）。						
ポイント	二種免許取得という応募の障壁を行政と事業者団体が協力して軽減している。						

取組	㉗大型バス運転体験会の開催						
実施主体	広島県バス協会（広島県広島市）						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
				○		○	
内容	普通自動免許(AT 限定可)をお持ちの 50 歳未満の方を対象に、運転体験会を通じて関心のある人を集め、各社の採用につながる機会を提供する。						
ポイント	事業者団体自らが主催する積極的な活動事例。						

取組	㉘働きやすい職場認証制度						
実施主体	国土交通省、厚生労働省、（一社）日本海事協会						
対応する課題	経営基盤の改善	待遇の改善	経営・営業マインドの改善	業界のイメージアップ	法的制約の緩和	連携体制の構築	運営資源の確保
				○		○	
内容	国土交通省と厚生労働省が連携して、職場環境改善に向けたトラック、バス、タクシー事業者の取組みを「見える化」することで、求職者の運転者への就職を促進し、各事業者の人材確保の取組みを後押しすることを目的とした制度。						
ポイント	働きやすい職場を見える化することで、職場環境の改善につながる。						