

働き方改革の推進で採用枠が充足！働きやすさアピールで応募者急増

— 立川バス株式会社 —



慢性的なバス運転士の不足やこれを原因とするバス運転士への負担増など、運転士の労務環境の改善は、多くのバス会社の課題です。東京・立川市に本社を置く立川バス株式会社は、働き方改革にいち早く取り組んだことで採用枠を充足させ、働きやすさの改善による成果を上げています。採用枠の確保に向けてどのような取り組みが進められたのか、多くのバス会社の参考となる事例をご紹介します。

■働き方改革の推進と働きやすさを訴求する求人広告を制作



運輸計画部 安全推進・教育課長の山川滋さん（右）と同課の田中美枝さん（左）

同社の採用が急増したのは、昨年7月に現・運輸計画部 安全推進・教育課長の山川滋さんと同課の田中美枝さんが着任して以降のこと。2人ともそれまでに採用担当の経験はなく、前任者から引き継いだ採用の業務内容を一から見直すことが改善の第一歩でした。

「人材会社の選定の基準がわからなかったため、記録に残っていた過去の出稿実績・採用実績のデータを精査し、データ重視で過去の実績が良好な会社に絞り込むところから始めました。また、運転士の求人広告を出す際のアピールポイントとなる弊社の強みは何かを徹底して見直しました」（山川さん）

立川バスは都心の大きなバス会社とは違い、経営も営業エリアもコンパクトで機動性がある一方、地域に根差した企業としての長い歴史があり、代々の先輩たちから引き継いだ良い部分を大切に守ってきました。それが現在の「働き方改革」「ワークライフバランス」という働き方のトレンドも相まって、「働きやすい環境を大切にしていること」を全面的にアピールする方針を立てました。そのポイントは4つあります。

「5勤2休のシフト体制」

以前は6勤1休のシフトで決まった曜日が休みだったものの、労基法改正で週40時間以下での勤務時間と定められた際、5勤2休というシフト体制へと変わりました。他社では3勤1休が主流です。

「有給消化率100%」「強制残業なし」

同社では1人あたり月20時間の残業を含んだ勤務時間とダイヤ数から1ヵ月の必要人数を割り出す計算式を策定しています。有給休暇の100%取得を前提とした計算式となっているので、無理のない勤務体系

を構築。そのため、強制残業はなく、反対に稼ぐために勤務を希望する運転士を優先してシフトを組むこともでき、バランスがとれています。

「ワークライフバランスの重視」

もともとワークライフバランスを重視する社風です。

「給与面では他社よりも不利だったものの、採用の面接を重ねるうちに、若い世代はお給料よりも休みの取りやすさの方が重要だという意見が多く、『やはり今はそういう時代なんだ！』と気づかされました（笑）。そこで上記の4つポイントをしっかり広告に盛り込み、プライベートの時間の取りやすさを訴求しました」（田中さん）

こうして新たな強みを打ち出した求人広告を制作し、常に広告が出稿されるよう年間スケジュールの計画を策定しました。

■自社採用ページもリニューアル、未経験者や若い人へ安心感を与える選考体制



立川バスでは採用専用ページを設置し、バス運転士の業務を詳しく紹介

求人広告と並行して、自社採用ページのリニューアルにも着手。休みのとりやすさや残業が強制ではないといった働きやすい環境を伝えるとともに、バス運転士が家族と過ごすプライベート写真などを掲載するよう工夫を重ねました。

「バス運転士の業務を紹介する際、通常は業務中の写真が使われることが多いと思いますが、あえて家族とリラックスして過ごすプライベートの写真も掲載することで休日が取りやすいイメージを伝え、働きやすさのアピールにつながると思いました」（田中さん）

また、未経験者や若い応募者に向け、バス運転士を目指せる「運転士養成制度」があることも発信し、採用希望者からの問い合わせにも女性の田中さんがきめ細かく対応したことで、安心感を与える選考体制も構築しました。

「以前は新卒社員が採用を担当していましたが、社内業務に精通しているベテランが窓口になることで、さまざまな問い合わせにもその場で対応できますし、応募から内定、入社後の流れまでフォローしながら母のような安心感を与えることができたことが良かったのかもしれません（笑）」（田中さん）

ちなみに同社ではバス運転士として大型 2 種免許を取得するまでの期間、運行管理者などの資格取得も推進し、さらなるキャリアパスの形成も推奨しています。教習用バスも新たに追加導入し、受け入れの体制も充実させています。

■バス運転士の充足が居心地の良い環境、職場の生産性向上につながる



ベテラン運転士による若手の指導風景

ももとは営業所長だった山川さん、バスガイドの経験を持つ田中さんの二人三脚での継続的に取り組みにより、以前は月 4～5 人ほどだった応募数は、時に月 10 名を超える応募があるまでに改善。昨年は年間約 100 名の応募があり、うち 30 名程度の採用を実現しました。

「乗客の命を預かる運転士は責任の重い仕事です。バス運転士を長く続けてもらうために、居心地のよい環境を整えることが大切です。バス運転士の採用を増やし、常に人員が充足している状況を維持することで離職者は激減しました。すると皆が余裕をもって業務にあたれるので職場の安全衛生面でもよい影響があり、一石二鳥の効果が生まれます。結果として営業所全体の生産性向上につながる良好な職場環境の実現に近づきます。しかしながら、未経験者の応募は全体の 50%まで増え、オートマチック車しか運転しない方がほとんどのため、養成には相当な時間を要しています。一人前の運転のプロになるに

は十分な時間と経験が必要で、配属後も段階的かつ継続的な教育・研修制度の確立などは今後対応すべき課題です」(山川さん)

また、女性差別のない職場づくりという点では、女性運転士の育休・産休の取得も円滑に行われています。子育て中の運転士向けのシフト体制は特に敷いていないものの、女性運転士からは「そのような待遇はむしろ不要で男性と同等に働ける環境を望む声が多いです」と田中さんは話しています。

同社は今後、高卒、専門卒を中心とした新卒採用に加え、60才以上の高齢者運転士の採用にも意欲を見せています。

広がるバスガイドの役割と女性の活躍推進！全体の業務効率化による長時間労働是正へ

— 帝産観光バス株式会社 —



バス事業の自由化が進むバス業界ではバスガイド離れが進む中、帝産観光バス株式会社では、伝統であるバスガイドへ焦点を当て、「会社の顔」としての広報や販促業務に加わりながら、女性の活躍の場が広がっていて、関連顧客やバスを利用するお客様からも好評の声が寄せられています。また、その波及効果として各部署の業務の見直しによる業務効率化が促進し長時間労働是正へつながっている同社の取り組みをご紹介します。

■ 広報業務や営業同行など「会社の顔」として活躍



「広報や企画に携わることでガイドの仕事の幅が広がって楽しい」と話す、ガイド広報部の渡邊莉湖さんと（左）と佐々木桃花さん（右）。

同社では、2012 年頃からバスガイドの定着と採用増に向けた社内プロジェクトである「ガイドプロジェクト」に取り組んでいますが、当初はベテランの男性中心に進められていましたが、バスガイドへの参加を積極的に促した結果、女性であるバスガイドを中心とした業務が進められ、女性の活躍の場を広げています。

例えば、ガイドプロジェクトの活動の柱の一つである「広報業務」。

バスガイド本来のバスでの観光案内業務に加え、バスガイドならではの視点でおすすめの観光スポットなどの情報を自ら取材して集め、旅行代理店などの顧客企業や一般に向けて発行している月刊広報誌『帝産 Lady』で紹介しています。また、営業担当にも同行し、バスガイドの魅力について顧客企業に直接プレゼンテーションを行うなど、今や「会社の顔」として活躍しています。



A white and red Mitsubishi Fuso bus is driving on a road. The bus has a red stripe running along its side and front. The license plate is green with white text, reading '30-59'. On the left side of the road, there is a speed limit sign (40) and a no parking sign. In the background, there are mountains and a bridge.

バスガイドでの乗務のかたわら、おすすめスポットへおもむき記事を書きます

■ 販促グッズや制服の企画で会社のイメージアップにも貢献！



帝産 Lady のほか、文具や雑貨などのノベルティの企画もバスガイドの女性が手がけています

さらに、バスガイドが携わる業務は、広報だけに留まりません。得意先やバスの乗客に配っている販促ノベルティの企画も彼女たちが関わっており、どのようなアイテムにするかといった、アイテムやデザインの選定もバスガイドの女性たちの間で企画会議を実施。普段お客様に近いところで仕事をするバスガイドならではの視点を活かして制作されたクリアファイルなどの文具やカレンダー、うちわといった販促グッズはお客様からも好評の声が寄せられています。

このほか、4～5年に1度更新されるバスガイドの制服の企画にも携わっています。

バスガイドの佐々木桃花さんは「バス会社を選ぶ際、応募する女性にとって可愛くみえる制服のデザインは重要な要素。自分たちが着る制服を自分たちで決められることが、バスガイドの働く意欲にもつながっています」と話しており、新入社員の入社式で、新しい制服の発表を兼ねたファッションショーなども実施しています。

■ ガイド職への好影響は、社内のワークシェアリング活性化へ波及

こうした取り組みの背景には、近年顕著になっているバスガイド職への応募の減少に歯止めをかけ、定着を促す目的がありました。東京支店総務課でガイドプロジェクトを後押しする大山聡さんは女性の活躍の推進について、「プロジェクトの立ち上げ当初はベテランの男性社員で構成されていましたが、バスガイドという仕事の魅力を高めるためには、バスガイドに協力してもらい、女性目線での企画にしていくなが必要でした。

同社でバスガイドの女性たちの活躍の場が広がった背景には、バスガイドの離職防止のために、定着、そして採用数の向上などの課題がありました。幸い、バスガイド側からもやりたいという声があがったことで、会社とバスガイドが相思相愛でスタートできたことが大きかったと思います」と話しています。同社は「バスガイド」「観光バス」という言葉を生みの親でもある伝統ある観光バス会社として、今後もバスガイド文化をさらに盛り上げ、バスガイドの活躍の場を広げていきたいとしています。



老舗バス会社としてバスガイドにも車両にもこだわりがあります

さらにバスガイドを広報職として活躍の場を広げるガイドプロジェクトの取り組みの結果、ガイド職の女性のモチベーション向上などの好影響や効果のみならず、社内のワークシェアリングを活性化することで事務所内の業務効率化が図れ、その結果事務職の業務負担の軽減、残業時間の短縮など、事務所内の生産性向上につながる成果を挙げています。

事務とバス運転手をこなす女性の活躍で、運転手の働きやすさを推進！ — 大島旅客自動車株式会社 —



東京から 120km 南の洋上に浮かぶ伊豆大島。その大島で路線バス、観光バスを運行し、島内の輸送を支える大島旅客自動車株式会社、通称「大島バス」では、事務とバスの乗務を兼務する 1 人の女性社員の活躍によって会社の業務の効率化とバス運転手の働きやすい環境づくりが進められています。さらにこの女性がバス運転手を務めるようになってから思わぬ波及効果が生まれています。大島バスの取り組みをご紹介します。

■ 事務とバス乗務の“二刀流”で生まれる業務のメリット



大島バスで事務とバス乗務の二刀流をこなす櫻井優香さん

「私が大型二種免許を取得してバス乗務を行うようになってから１年ほど経ちましたが、お客様が多くて乗り切れない時に路線バスの増便をする時や、バス運転手が急きょ休みたいといった際の交代要員として走ったりしています」と話すのは、入社７年目の櫻井優香さんです。

伊豆大島は、年間約 18 万 5,000 人の観光客が訪れる、東京都の離島の中でも随一の人気を誇る観光スポット。近年は、島旅ブームや女子旅の人気もあり、島を訪れる観光客も増加傾向にあります。こうした中、大島バスでは、時間外労働の短縮、有給休暇取得推進などバス運転手の働き方改革に取り組んでおり、事務員とドライバーの“二刀流”となった櫻井さんが業務の効率化に大きな役割を果たしています。

「たとえば、学校帰りの学生を送る実質２時間ほどの稼働で済んでしまう時など、バス運転手の１日の業務に満たないケースがあります。そうした時に、ワンポイントで私が運転することで、わざわざ出勤してもらわなくて休日にできますし、その分の人件費の抑制につながって一石二鳥のメリットがあります。働き方改革という意味では、事務所内に乗務できる人が増えれば、バス運転手さんの休日や早退の希望に合わせたシフトが組めることが大きいと思います」

櫻井さんの事務員としての仕事は、運行管理者として指導教育と路線バスのダイヤ作成、安全衛生推進者として健康管理を担当。さらに経費削減のためポスターやチラシ、乗車券等を自分で作成し、会社のホームページの更新などの広報業務も担当しており、こうした業務のかたわらバスの乗務もこなすマルチな活躍ぶりを見せています。また、陸上無線や応急手当普及員の資格も入社後に取得するなど、会社として欠かせない戦力となっています。

■ “二刀流” を目指した理由



事務員としてのデスクワークも幅広くこなす

事務員として幅広い業務をこなす櫻井さんが、女性バス運転手を目指したのはなぜなのでしょう。

「理由は大きく2つあります。一つは、もともと大島の観光に携わり、多くの観光客の皆様の案内をするために入社したからです。入社当初はバスガイド兼事務員として働いていましたが、3年ほど前にバスガイドが廃止となってしまいました。バス運転手になれば、運転しながらお客様の案内ができると思ったのです。もう一つは、今回のスパイラルアップ事業の前に推進された団体課題別事業で大型二種免許取得の補助制度があったことも直接のきっかけとなりました。事務の仕事には慣れてきていましたし、その枠が活用できるなら、せっかくの機会なのでチャレンジしようと奮起しました」

大島バスでは、それまでバス運転手には免許取得者のみを採用し2週間ほどの社内研修の育成しか行っていませんでしたが、社内にいる社員の免許取得や育成サポートは初めての取り組みだったといいます。

「免許所得者なら2週間ほどで社内研修を終えるところ、事務仕事の合間に1年かけて丁寧にサポートしていただきました。バス運転手としての初仕事は、貸切バスで高校生を学校から港まで送り届けるものですが、大勢の乗客で重くなったバスの運転に気をつけなくてはならなかった上、お客様の命を預かるバス運転手としての仕事の重みを強く感じました。緊張でたくさん汗をかきました（笑）」

大島バスでは6名の事務員のうち4名がバスの運転も担当しており、櫻井さんもその1人。互いにカバーし合いながら、路線バス、観光バスの乗務もこなしていますが、会社から女性社員ならではの配慮もあります。

「私はシングルマザーで入社当時は子どもも小さかったため、早番や遅番の勤務が免除となり、8時から17時までの通常勤務にさせていただいています。こうした会社からのサポートがあるおかげで助かっています」

同社では、業務の効率化を目指す働き方改革を進める一方、こうした女性の活躍推進の取り組みにも力を入れています。

■ バス運転手としての苦労と嬉しかったこと



運転手となって初めて運転手の大変さを実感しましたと話す櫻井さん

二刀流として活躍する櫻井さんですが、バス乗務には苦労もあるといいます。

「大島バスが保有するバスは全部で20台しかないのですが、タイプは様々で、最新設備の整っているAT車もあれば、昔ながらの棒タイプのギアのマニュアル車もあり、さらに当社含め2台しか製造されていないポンチョのマニュアル車などもあります。それぞれ車両の長さも7メートルから12メートルと異なるため、全てに乘れるようになるまで覚えるのが大変でした。また、頻繁に乗務がある時期はいいの

ですが、次回の乗務まで間隔が空いてしまうこともあるので運転感覚を維持するのも大変だなと実感しています」

とはいえ、バス運転手として嬉しいこともたくさんあります。

「狭い島では知り合いがバスに乗ってくることもあるので、そんな時、『バスに乗っているなんて、すごいね！』とか『私も運転してみようかな』など、地元の方からよく声をかけられます。私が運転している姿を見て、自分もやってみたいと思ってもらえたら嬉しいですね」

さらに島のバスならではのこんなエピソードも。

「小学5年生の娘がいるのですが、娘の小学校の遠足のバスに乗務したことがありました。先生や友達からお母さん、カッコいいね！と言ってもらえたと嬉しそうに話す娘を見て、乗務員になって本当に良かったと思いました。バス運転手となって一番の思い出です」



笑顔と丁寧な対応でお客様からも大人気

■ より多くの女性にチャレンジしてほしい



大島バスの事務所の皆様と

大島バスでは、今後も働き方改革、女性の活躍推進に継続して取り組み、女性が活躍し会社に貢献できるような職場づくりを進めていくと櫻井さんは話しています。

「実は今年、親会社の東海汽船のツアー企画で、バス運転手、バスガイド、ツアー参加者も全員女性という女子旅ツアーが実施されました。私もバス運転手として参加しましたが、参加者の皆様から好評の声が寄せられました。親会社でもこうした企画を面白いと評価していたので、これからは会社全体で女性の活躍推進には力を入れていく方向です」

また、女性のバス運転手の希望者も大歓迎と話しています。

「私自身、もともとクルマや運転に関心が高かったわけではありませんが、お客様と接することや、観光案内をすることが好きなので大型二種免許にもチャレンジしました。実際に取り組んだ感想は、やってみると意外にできてしまうということ。女性でバス運転手をしている人は、バスに憧れがある人や運転好きが多いというイメージが持たれがちですが、女性の仕事の選択肢の一つとして、壁をつくらずにぜひチャレンジしていただきたいと思います」

今後は社内でもバス運転士の養成を制度化していきたいと話す櫻井さん。大島の観光と交通を支える女性の一人として、今後のさらなる活躍が期待されます。