

バス運転手の労働環境に関する研究

—バス運転手と労働組合における調査—

A report of bus driver's working environment

研究員 草 刈 いづみ
Izumi Kusakari

要 旨

規制緩和実施以降、バス事業の動向に関する規制緩和の影響について調査したものは多く報告されてきたが、バス運転手の就労・生活環境について実態を記したものは少ない。そこで本稿では、バス事業にかかわる従業員（主に運転手）および労働組合の立場から労働環境を捉えることを目的に調査を実施した。

調査の結果、バス運転手は給与の増収、身分・就労環境の安定を求めているが、増収のためには時間外勤務や休日出勤を行うことが常態化すると同時に、厳しい就労環境にストレスを抱えていることが明らかとなった。

さらに近年、新規参入事業者（いわゆるツアーバス等）の関係する事故が多発¹したことから、組合のない少人数の運転手で構成される事業者における過酷な労働環境が浮き彫りとなった。本稿では組合活動が運転手の就労環境の向上に及ぼす影響について、中国地方の中でも活発な活動を展開している広島電鉄株式会社の労働組合、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（以降広電支部）において取組状況についての調査を行った。

広電支部では、従業員全体の就労環境の安定のため、正社員と異なった給料体系・条件で働く契約社員の就労環境を統一することが同じ職場で働く者同士の分裂を防ぎ、ゆくゆくは労働条件の維持・改善、組合組織の安定につながるとして2009年に契約社員の正社員化を実現している。特にバス運転手については今後も引き続き社会・経済的地位の向上が課題であると認識し、課題解決への意欲を全組合員で共有する努力を行っている。

キーワード：路線バス事業 運転手 労働組合 就労環境

Summary

Over the years, there have been many reports written in regards to the study of bus drivers working environments. Their daily work environment have become more challenging and stressful since our daily lives have been changed by the over abundance of cars and other vehicles on the

road today. People are more likely to be living in large cities and bus companies have been forced to streamline their corporate structures to deal with this change. As a result of this process, salaries have been cut, hiring has been halted and drivers now have extra work and longer work hours.

Bus drivers are required to take care of themselves daily in order to operate their vehicles safely. They must take care of their health, sleep well and drink alcohol in moderation. Needless to say, they must comply with the law. Although they take responsibility for themselves, their salaries are never enough to manage their life properly. This is a serious problem for the bus industry. Drivers tend to avoid hard work when they have such low salaries. Another issue is aging. Much of the bus driver population is aging and are not able to work as efficiently and effectively as their younger counterparts.

Although bus drivers change their jobs or move to other bus companies to improve their salaries or working environment, many have found increased stress levels as their workload increases, even though their salaries have increased as well.

On a positive note, the labor union of Hiroshima Electric Railway Co., Ltd. which is continuing activity in the Chugoku district has been successful in regards to improving the working environment for bus drivers. They have continued to work on dealing with problems as they arise and are proactive in reaching settlements as needed. Information regarding strategic interviews with key personnel of the Hiroshima Electric Railway Co., Ltd. will be shared.

Keywords; Bus Industry, bus drivers, labor union, working environment

はじめに

鳥取県の路線バス事業においては昭和42年ごろからすでに乗客の減少（図1）が見られ、同時期に自家用車も急速に普及（図2）している。事業者は事業継続のため、路線変更や運賃の見直し、ワンマン化、貸切や観光部門の開発、付帯事業への注力など自社努力を重ねるが社会情勢の変化は速く、すでに昭和50年代には路線バス事業では採算の取れない状況に陥った²ところもある。

このため低賃金での雇用や各種保障・待遇の切り下げに踏み切らざるを得ず、過疎・高齢化が進行する中、回復の兆しが見られないままに、多かれ少なかれ国の補助制度を利用し、大小の合理化を行いな

がらようやく路線バス事業を継続している状態にある。公共交通機関としてサービスの質や内容を落とさず安全な運行を行うには、運行を担う運転手の生活環境や社会的な保障を整える必要がある。しかし黒字経営の困難な路線バス事業では十分な就労環境が整えられているとはいえない。

実際にバス運転手の健康問題や過労、無理な運行スケジュール等を原因とする交通事故も多発¹しており、運行管理のあり方も問われているところである。

地域の公共交通機関であるバス事業は、事業者、自治体、利用者（社会）などそれぞれの立場で捉え方や位置づけが異なる。本稿ではバス会社従業員および労働組合が現在のバス運転手の就労環境をどのように捉えているのかについて実態を把握することを

1 坂本 [2006]、井川 [2010]

2 TORCレポートNo.35「バス事業の変遷に関する調査報告」（草刈）参照

目的とし、調査³を実施した。

1. 変化するバス運転手の就労環境

(高齢化するバス運転手)

国土交通省の全国データによると⁵バスの輸送人員は昭和43年をピークに減少の一途をたどり、平成

16年度にはピーク時の半分以下にまで達した。また、都市別の輸送人員のデータによると昭和60年度以降、地方における輸送人員の減少幅が大きくなっている⁶。山陰両県も例外ではなく昭和29年以降の鳥取県統計年鑑による乗合バス輸送人員（図1）を見ると、鳥取県では昭和41年が輸送のピークであり、およそ7,800万人を運んでいる。しかし昭和56年に

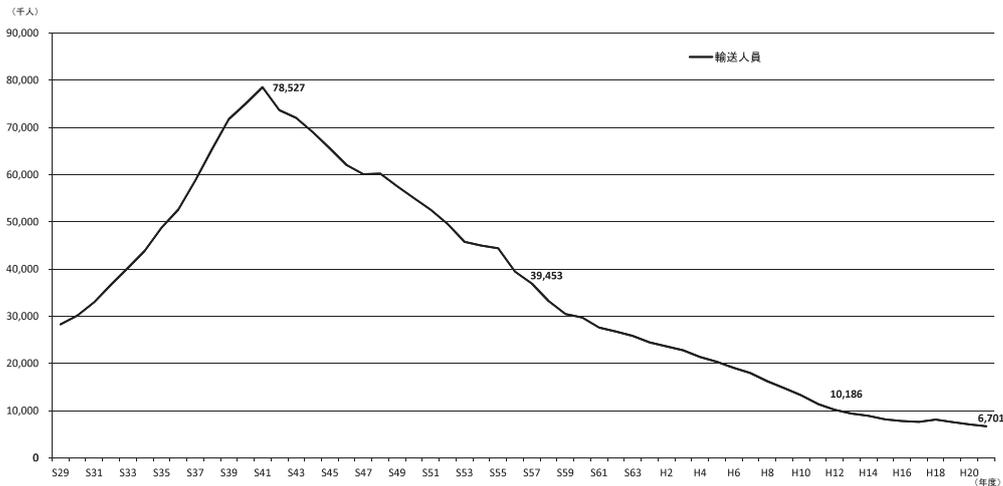


図1 鳥取県における乗合バス輸送人員の変遷
出所) 鳥取県統計年鑑より作成。

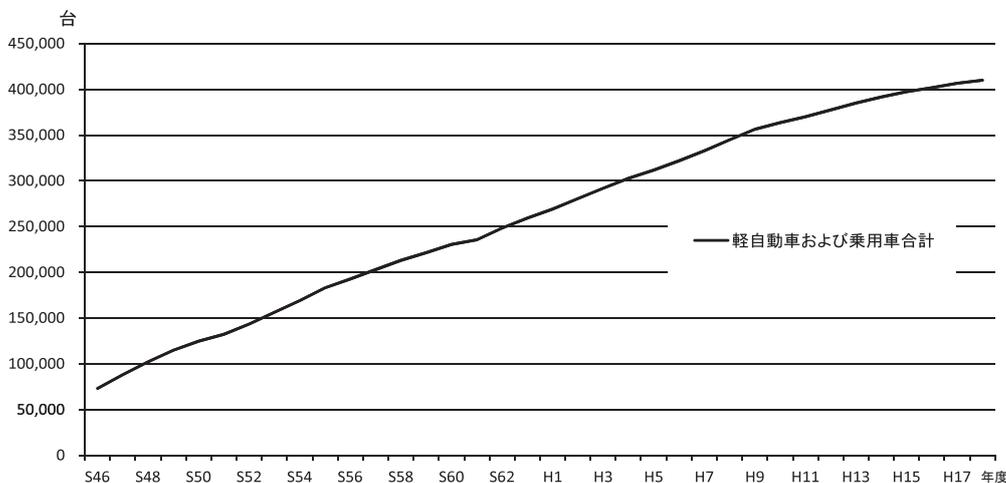


図2 鳥取県の乗用車登録台数の変遷
出所) 財団法人 自動車検査登録情報協会 自動車保有台数統計データ⁴より作成

- 3 中国地方のバス会社に勤務している従業員を対象にH23.11月に実施。当該調査は予備調査としての位置づけであり、本稿では全結果を報告していない。
- 4 財団法人 自動車検査登録情報協会 自動車保有台数統計データ
<http://www.airia.or.jp/number/index.html>
- 5 国土交通省HP
http://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha03_hh_000105.html
<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h22/hakusho/h23/data/datindex.html>
http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk3_000014.html
- 6 国土交通省交通政策審議会陸上交通分科会自動車交通部会H19.6月報告書

はすでにその半分の3,900万人までに減少し、平成21年には10分の1以下の670万人にまで落ち込んだ。また、鳥根県西部の石見交通株式会社によれば輸送のピークは昭和39年で1,500万人ほど輸送（石見交通(株)データ）していたのが、現在はその15%にまで落ち込んでいる⁷とのことである。なお、鳥取・鳥根の乗合バス輸送人員は平成10年を境に逆転してお

り、鳥根県が鳥取県を若干上回る値で推移している。運転手の就労環境も大きく変化してきた。厚生労働省の賃金構造基本統計調査より、平成13年以降のバス運転手の労働環境を図4～10に示す。

これを見ると山陰両県ともにバス運転手の平均年齢は全国より高い値で推移しており、そのほか勤続年数や所定内労働時間、超過実労働時間、給与や労

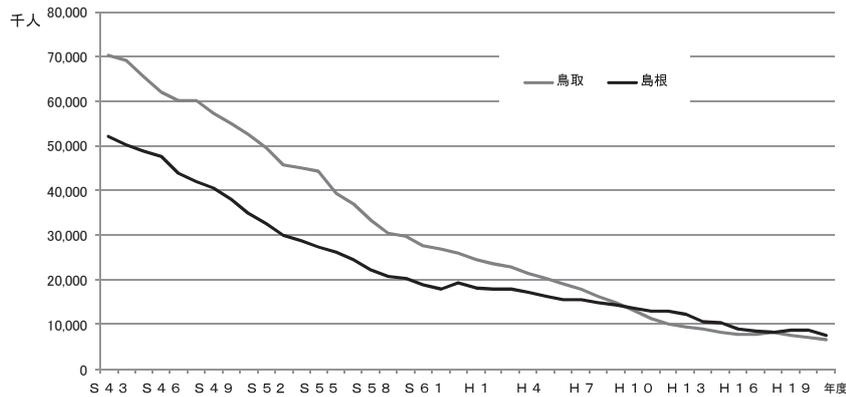


図3 鳥取・鳥根における乗合バス輸送実績
出所) 中国地方バス要覧 (2010) より作成

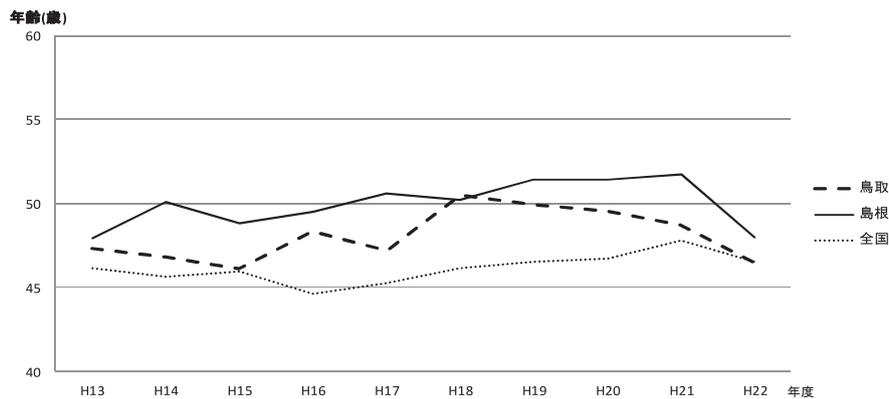


図4 鳥取・鳥根バス運転従事者の平均年齢の推移
出所) 厚生労働省：賃金構造基本統計調査

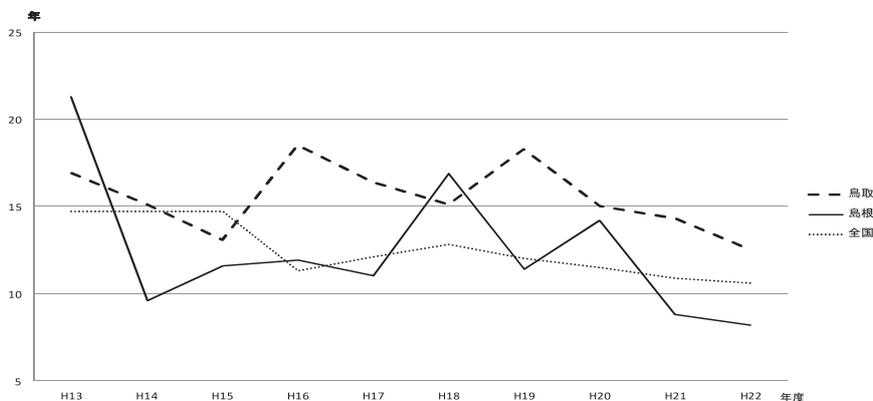


図5 鳥取・鳥根バス運転手の勤続年数の推移
出所) 厚生労働省：賃金構造基本統計調査

7 石見交通(株)における筆者のヒアリング調査による (H23. 5. 11実施)

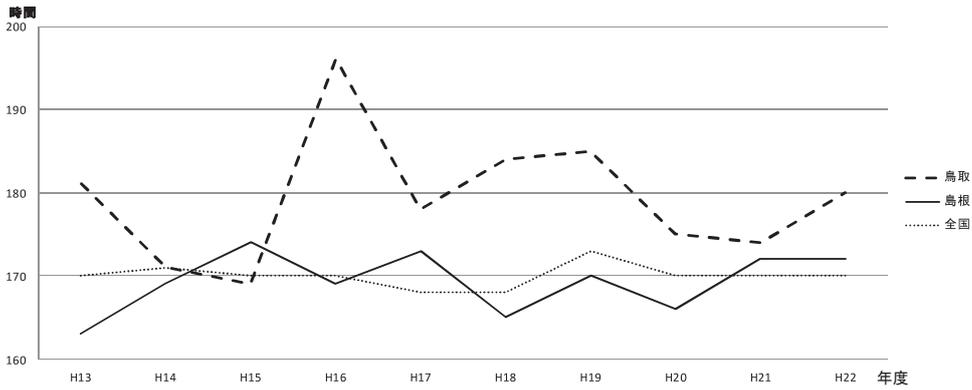


図6 鳥取・島根バス運転手の所定内労働時間の推移

出所) 厚生労働省：賃金構造基本統計調査

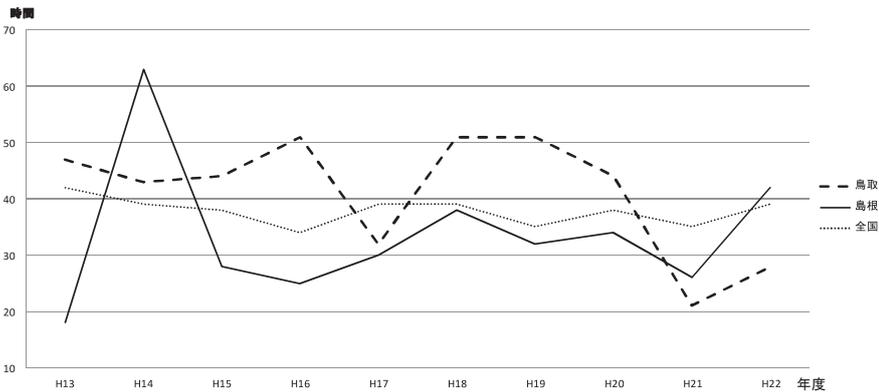


図7 鳥取・島根バス運転手の超過実労働時間の推移

出所) 厚生労働省：賃金構造基本統計調査

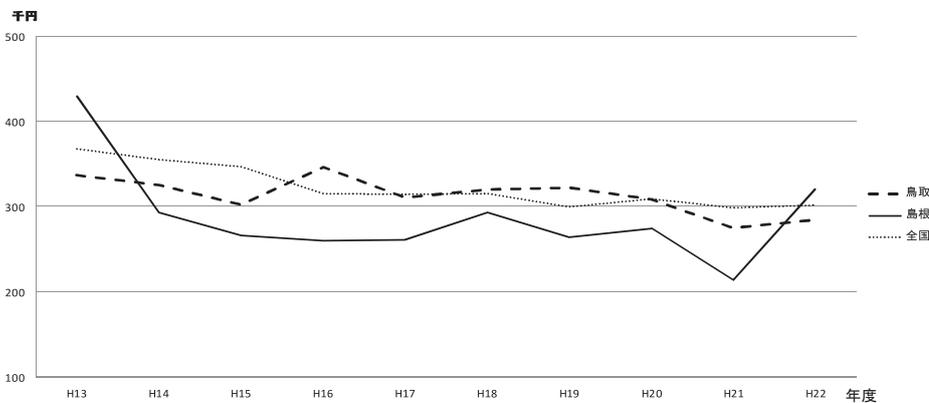


図8 鳥取・島根バス運転手のきまって支給する現金給与額の推移

出所) 厚生労働省：賃金構造基本統計調査

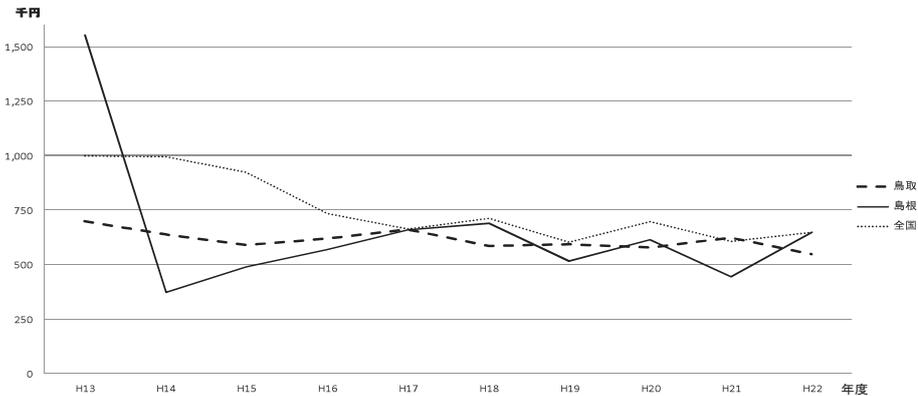


図9 鳥取・島根バス運転手の年間賞与そのほか特別給与額の推移

出所) 厚生労働省：賃金構造基本統計調査

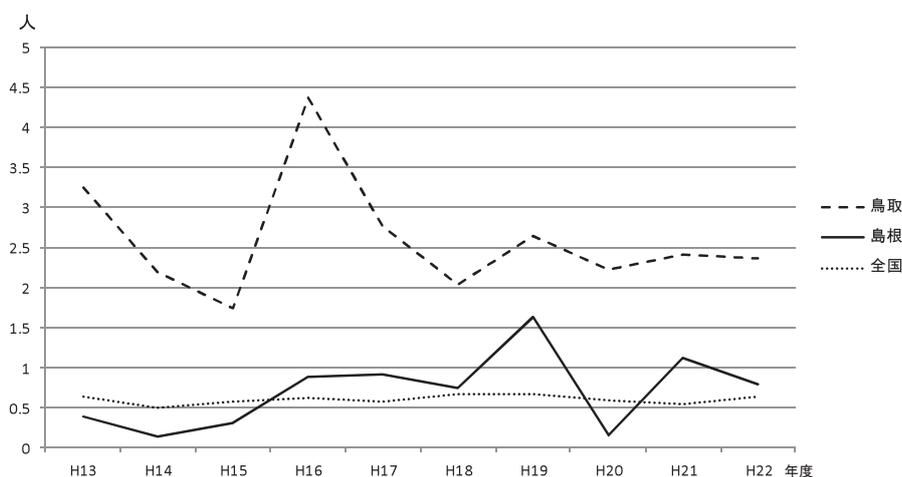


図10 鳥取・島根 人口千人あたりのバス運転手の数の推移

出所) 厚生労働省：賃金構造基本統計調査および総務省：人口推計をもとに作成

働者数の推移を見ていくと長時間の労働に低賃金である傾向がうかがえる。新卒採用の中断などから高齢化が進み、中途採用者で労働力不足を補うため勤続年数が短くなり、労働者数も大幅に減少している。大型2種免許所持者の割合については平成22年末現在、鳥取県内では4,855人のうち58.1%が60歳以上という状況⁸になっており、全国でも54.6%と半数以上を占めている。

2. 調査の概要と結果

運転手の就労環境は年ごとに変わってきた。乗客数の減少、労働時間の増加と賃金の低下、運転手や乗客の高齢化などは地域全体の特徴でもある過疎や高齢化を背景に進行していることが分かる。

一方で都市部では輸送人員の減少の割合が低く、下げ止まりの傾向がみられる⁶。電車やバスなどの公共交通機関が主要な移動手段として確保されており、利用者も多い。国の補助金等による補てんを受けながら事業を継続している地方の路線バス事業では、都市部と同等以上の労働条件で運転手を雇い入れることは困難な状況にあるが、人手不足を補うためギリギリの労働時間まで運転手を乗務させたり、低賃金・臨時的な雇用で充てたりすることは、安全な輸送の確保という観点から外れるものである。待遇の切り下げを受け入れて働かざるをえない実態の

上にバス事業というサービスが成り立っているのであれば、その現状を明らかにする必要がある。

調査の概要

調査の内容は主に、回答者自身に関する事、仕事に関する事、居住地域に関する事、家庭環境に関する事、プライベートに関する事の5つの項目に分けて行った。本稿では調査の全体ではなく、関連のある部分を掲載した。

調査の結果

対象者の属性

対象者はすべて男性で、従業員数300-1,400人規模のバス会社に勤務している。

年齢は31歳から50歳までであり、健康状態はおおむね良好である。勤務先の男性社員の平均年齢は41-50歳がほとんどを占め、雇用形態は多くが正社員である。年収は200万から500万までの間に分散しており、301-400万円が最も多い。1日当たり平均勤務時間は7-9時間、9時間以上に分かれている。

回答者のこれまでの職業経歴は船員、介護士、土木施行管理、バス運転手、小売業、トラック運転手、タクシー運転手、事務職と多様である。同じ運転業務から転向している者も多い。現在の職業の経験年数は、1-3年が最も多く、残りは4-6年、13-15年、15年以上に分かれている。また現在の会社での勤続

8 警察庁 運転免許統計による

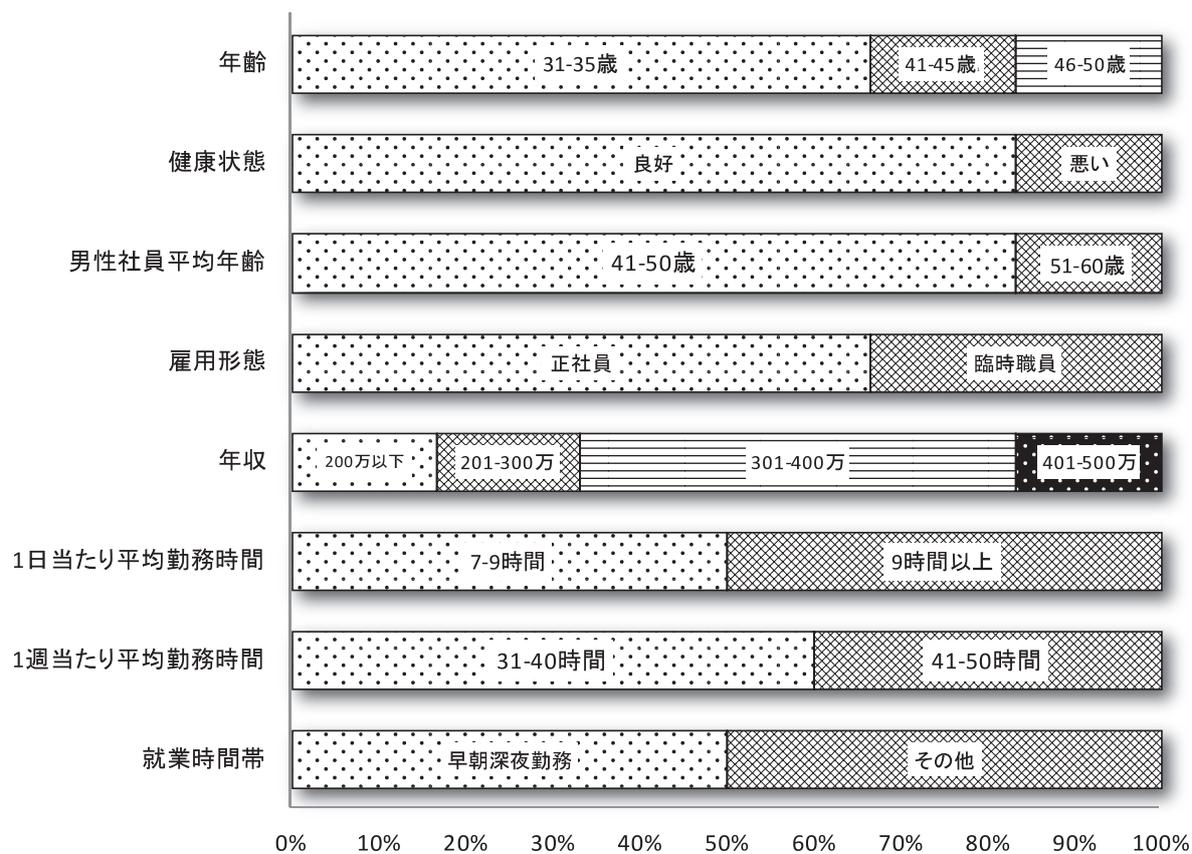


図11 回答者の属性

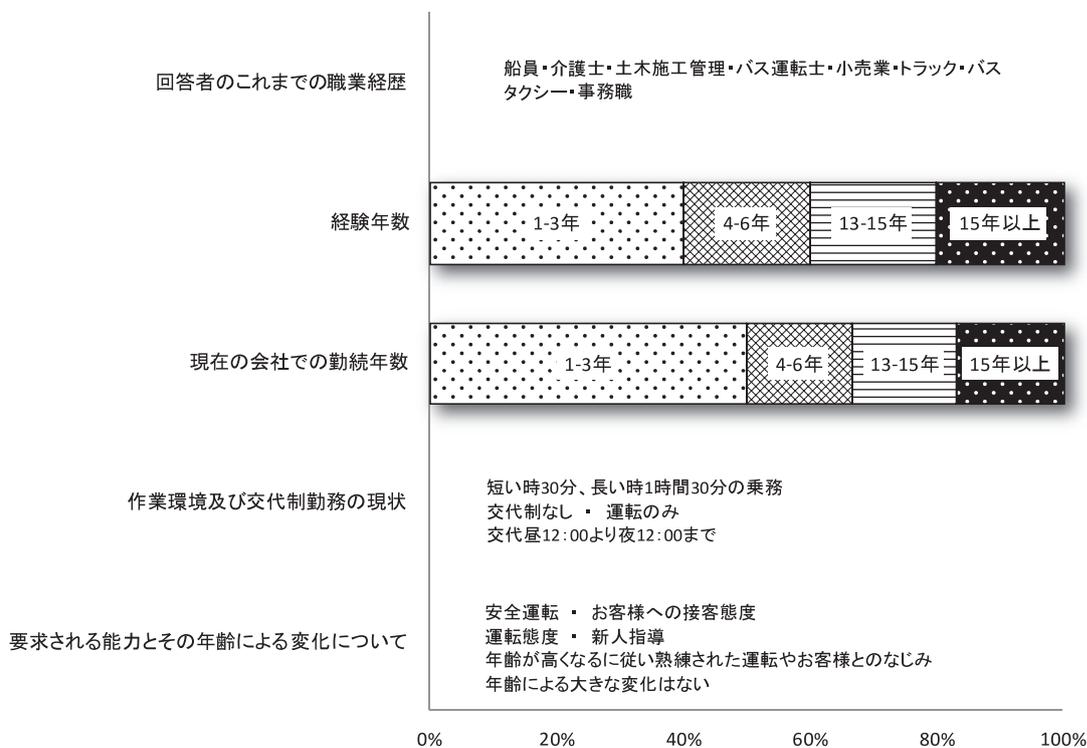


図12 回答者の属性 2

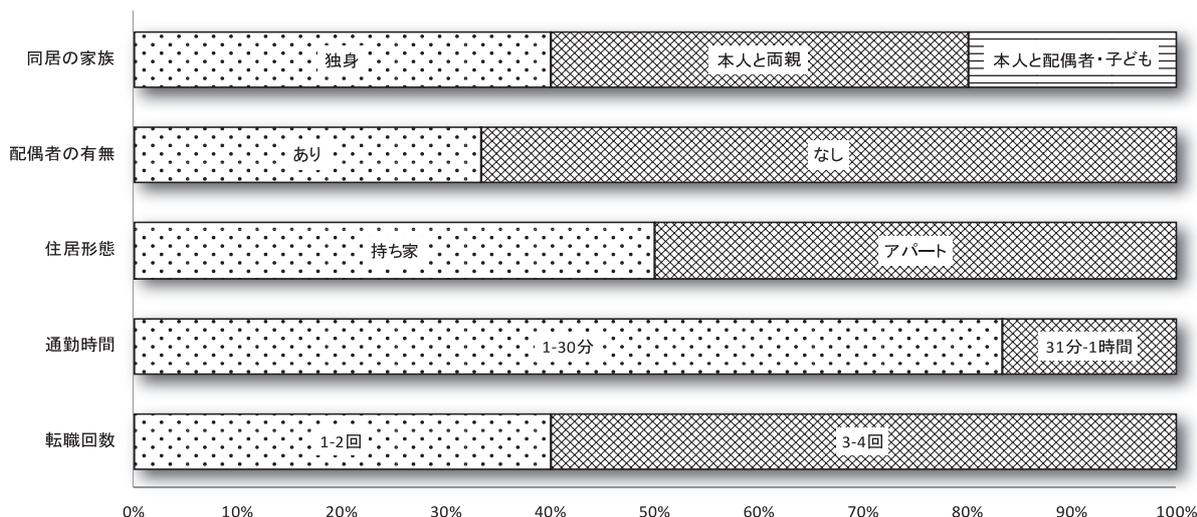


図13 回答者の属性 3

年数についても同様に1-3年が最も多く、10-12年、13-15年、15年以上となっている。作業（乗務）環境については、短い乗務は30分、長い乗務では1時間30分（路線バス）、交代制がないなどの回答があった。

バス運転手として要求される能力とその年齢による変化については、安全運転・お客様への接客態度、運転態度や新人指導、年齢が高くなるに従って熟練した運転、またお客様とのなじみ、反対に年齢による変化はないとする回答もみられた。

続いて、同居の家族については独身および本人と両親のみが多く、配偶者や子供のないものが多い。住居形態は持家、アパートに分かれ、通勤時間はおおむね1時間以内で収まっているようである。転職回数は最高で4回までであった。

仕事に関すること

上記のような回答者層に対し、現在の仕事に関すること、また退職や転職、将来についての考えについて聞いた。

（現状）

現在の仕事への設問では経済的な保障が不十分で生活時間にゆとりがなく仕事への不満はあるものの、おおむね現状に満足しているようである。また教育や訓練についてはスキルアップにつながるようなものを望んでおり、現在の会社を選択した理由は賃金や通勤距離が挙げられている。初めての就職時

には終身雇用で同一会社に勤めるのがよいと考えていた者がいることがわかる。労働時間については、長時間の労働、拘束時間の短縮など時間の短縮や、長時間労働をした場合にはそれなりの手当を望んでいる。キャリアについては何年キャリアを積んでも運転手は運転手、イエスマンといった回答がある一方で、自己の存在価値を認めてほしいという意見もあった。

続いて勤務先に望む休暇の内容については、「特に問題なし」、「有給は取りやすい」と回答している者がいる一方で、正社員以外で希望休がないこと、正社員でもとても有給が取れる状況にないなどの現実があることに注意が必要である。「日曜や祝日をみんなが平均して休めるようにしてほしい」という要望もあった。

仕事に関しては自分なりのルールがあるものが多く、早めの出勤、無事故無違反、遅刻早退無断欠勤など、勤務の特性に関連したものが挙げられている。現在の仕事の継続理由としては、休みや就業先の（経営面での）安定性が挙げられている。

仕事への自信は能力発揮できていると回答した者が多いが、自分の存在が会社にとって不可欠かどうかについては特別な能力・資格を活かした仕事をしている者以外、いくらでも変わりがあるとの考えを示した。

（社内の状況）

就業先の女性職員の割合は1-2割と少ない。バ

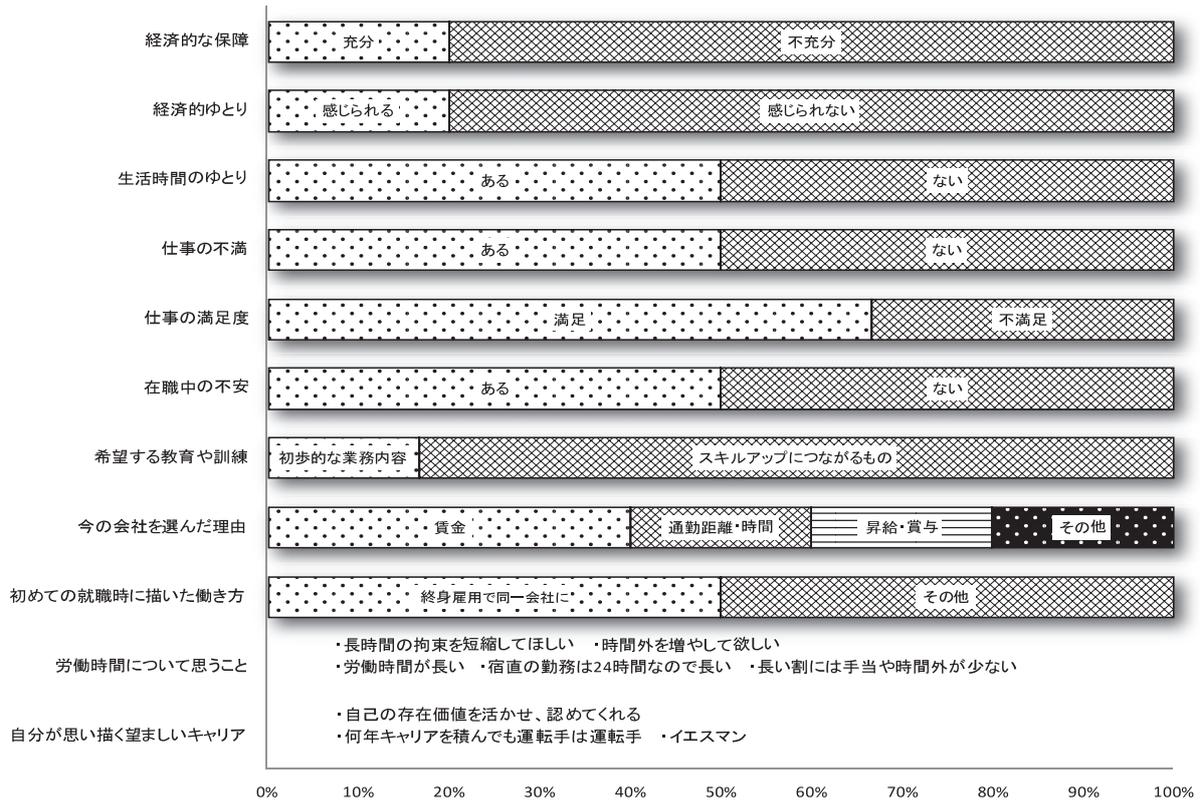


図14 仕事に関すること1

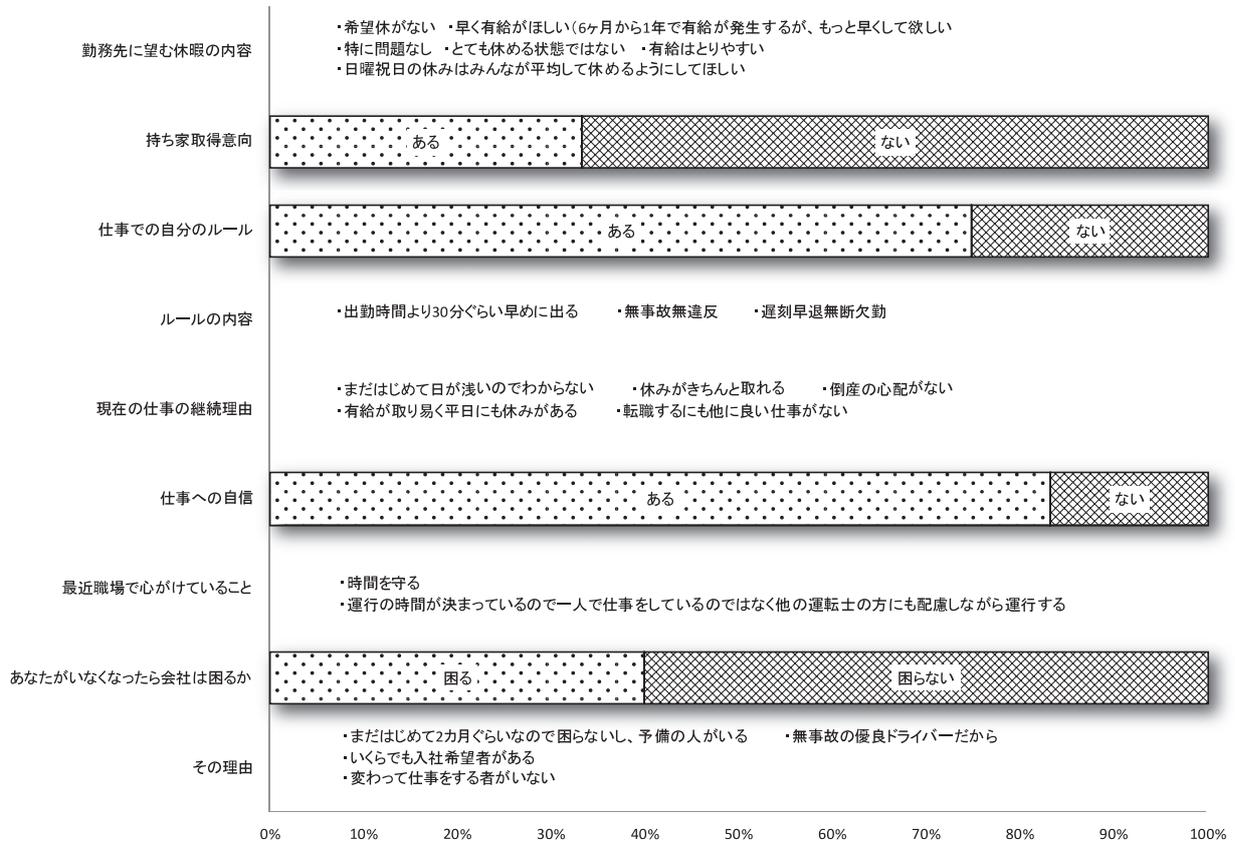


図15 仕事に関すること2

ス事業が男性中心の事業であることがうかがえる。また非正規社員の割合も1-2割、3-4割が半々で

さほど高い割合となっていない。職場での一体感はないものの、仕事のやすさは普通程度である。

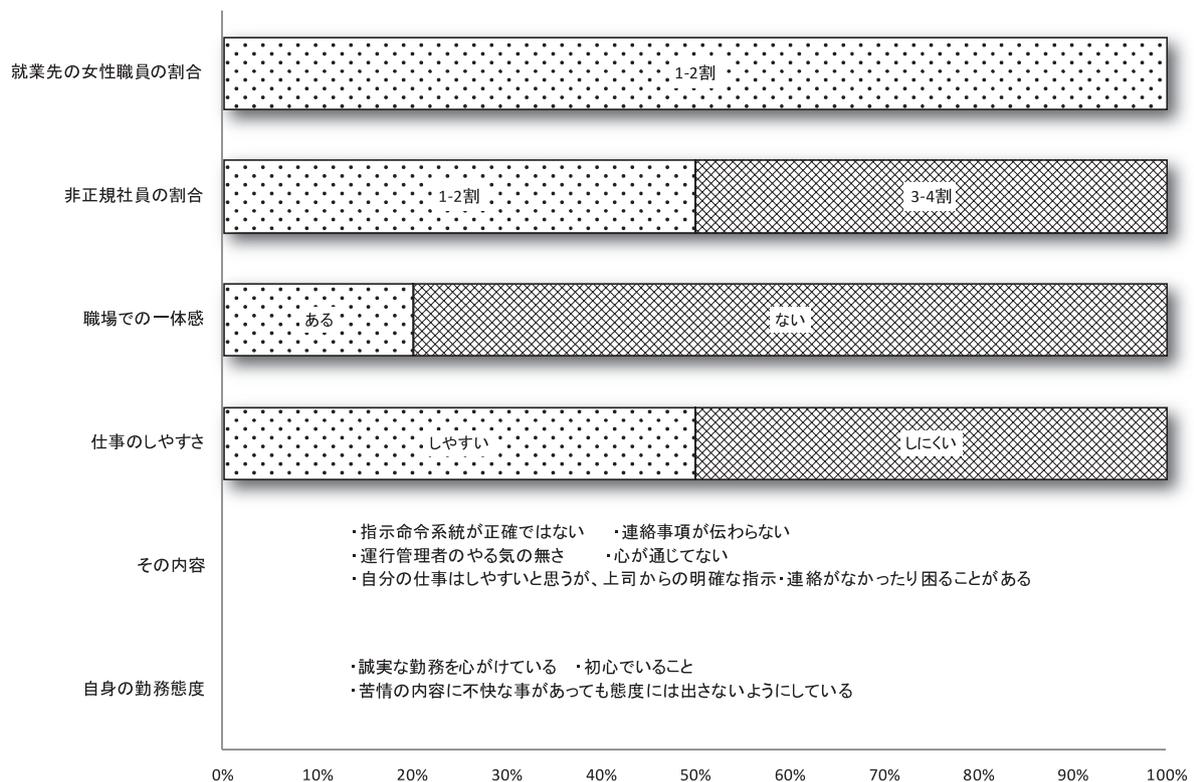


図16 仕事に関すること 3

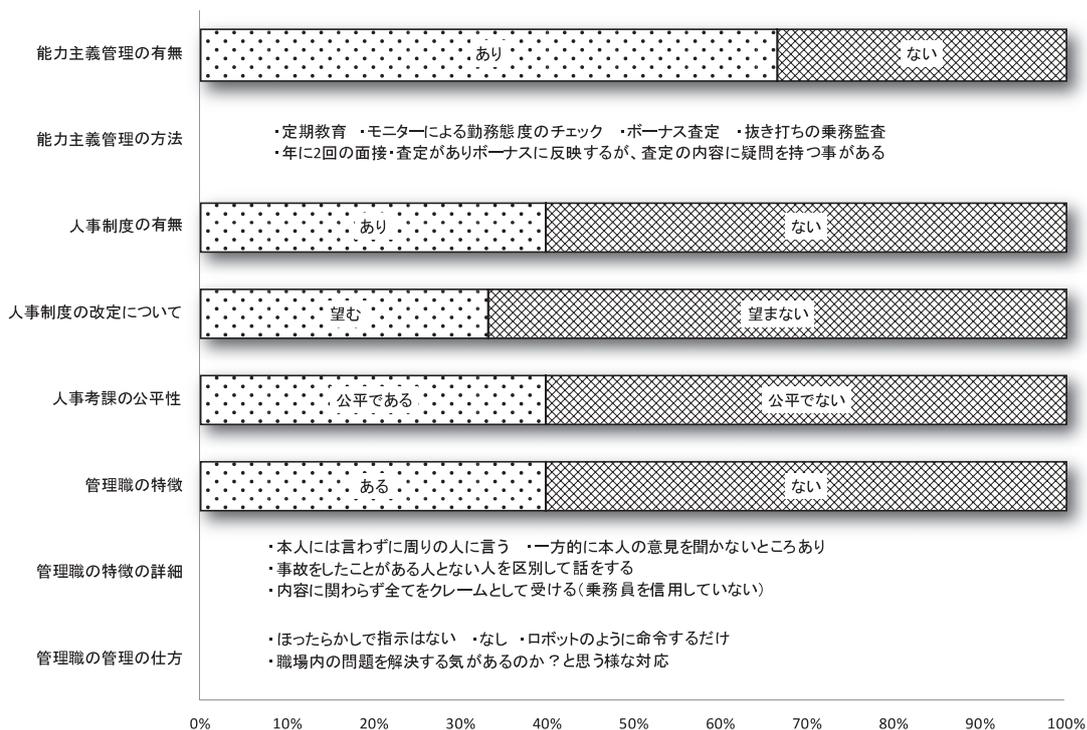


図17 仕事に関すること 4

その他、指示言命令系統が正確ではない、連絡事項が伝わらないなどの意見があり、業務上必要な事項の連絡方法や徹底を図る必要がある。個人の勤務態度については各々が、「誠実さ」や「初心でいること」、「苦情等に対し、態度に表さないようにする」

などを心がけている。

(人事・能力管理と対応)

次に、人事・能力管理や個人の対応などについてみていく。

能力管理の有無については、あるとしている者が

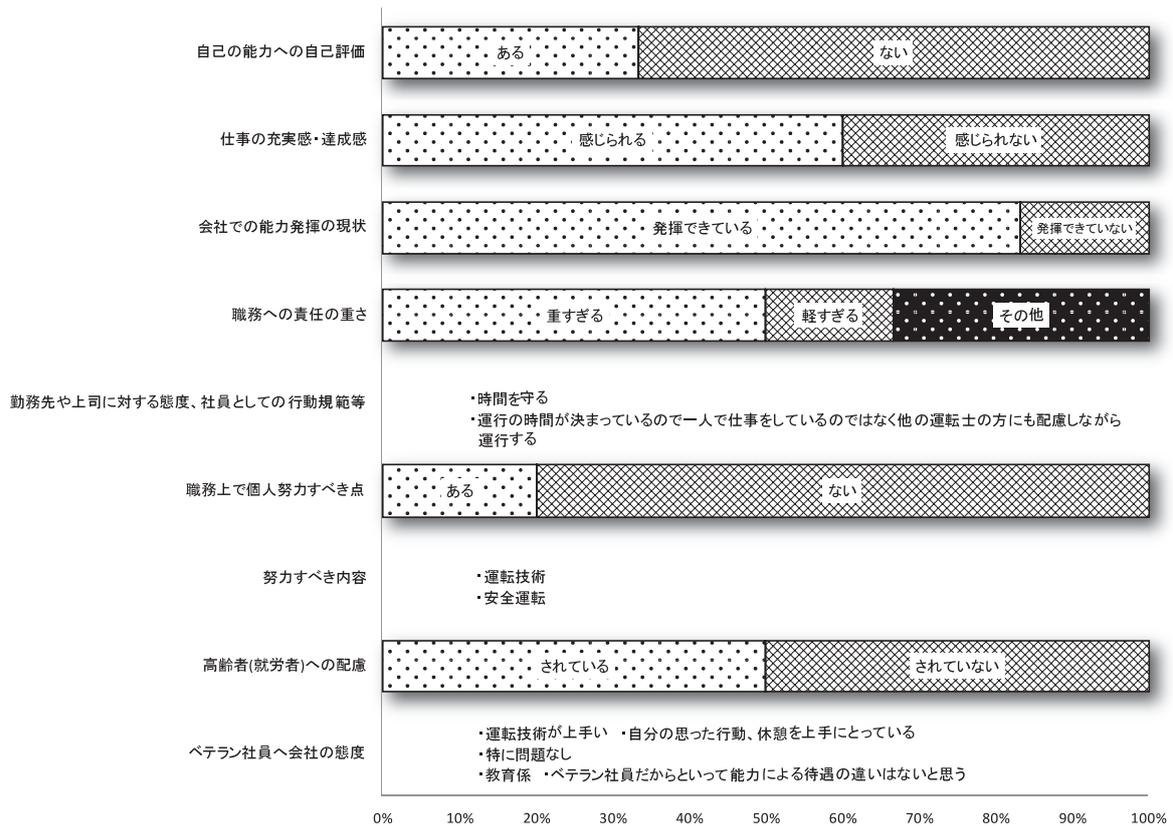


図18 仕事に関すること 5

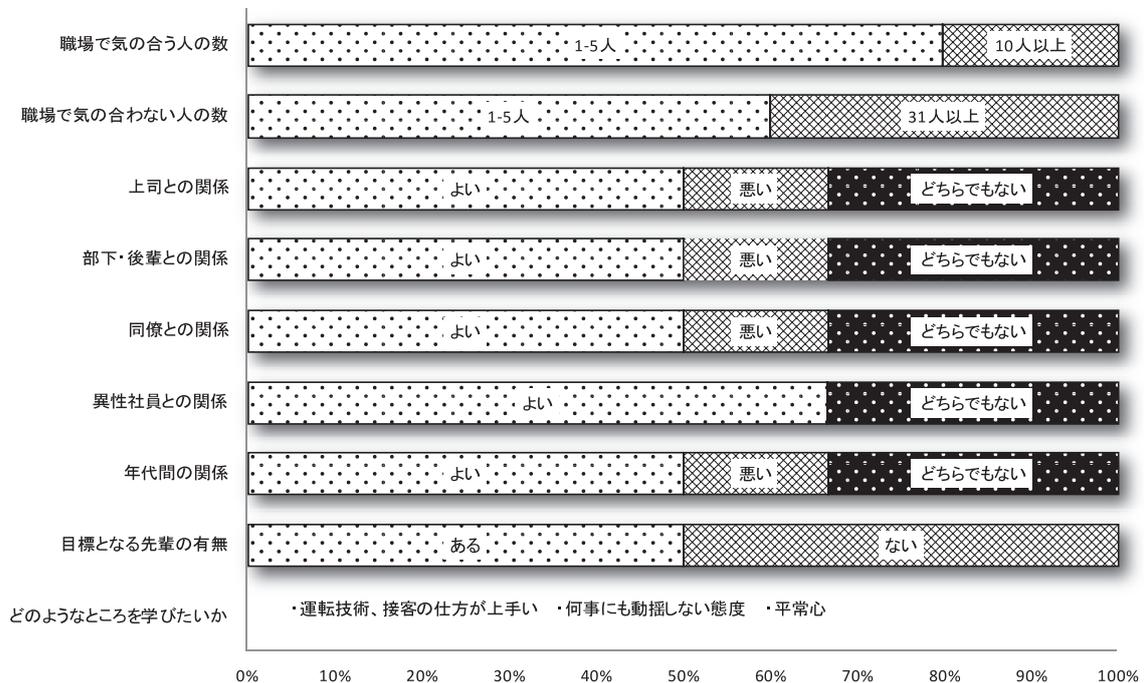


図19 仕事に関すること 6

多く、その内容は定期教育、モニターによる勤務態度のチェック、ボーナス査定や抜き打ちの常務監査などである。「査定の内容に疑問を持つ」としている者もいる。人事制度があるとの回答もあり、その改定等について不公平さを感じる者もあり、改定を

望んでいる。管理職の特徴について、「本人に直接話しをしないで周囲のものに伝える」、「一方的で本人の意見を聞かない」、「事故をしたことがある者とない者を区別する」、「乗務員を信用せずすべてをクレームとして受ける」などがあり、管理の仕方に至っ

では「ほったらかしで指示がない」、「ロボットのよ
うに命令するだけ」、「問題解決をする気があるのか」
などの訴えがあった。

このような管理状況に対し、個人の状況をみると、
能力をある程度自己評価しており、仕事の充実感・
達成感、能力発揮等についておおむね満足している。
また責任の重さについては、重すぎるとするものも
あった。個人努力する点については、職業上、運転
技術や安全運転などの回答が得られた。運転手の中
には再雇用等で高齢となる者もいるが、そのような
運転手に対する配慮もある程度なされているようで
ある。ベテラン運転手への会社の対応は特別なもの
はないが、運転技術等の観点から教育係として活用
されているケースもあるようである。

続いて人間関係についてみる。

(職場での人間関係)

職場で気の合う人、合わない人の数についてはそ
れぞれ、1-5人が多数であるが、気の合う人が10
人以上いると回答した者もあり、また反対に気の合
わない人の数が31人を超える者もいた。しかし、上
司や部下・後輩、同僚、異性社員、年代間の関係は
おおむね良好で、目標となる先輩がある者もいる。
バスの運行には、運転技術だけではなく、道路の状
況や地理的な特徴、危険回避のため特に留意するべ

き場所や事項など安全運行のために先輩運転手に学
ぶことも多い。また、2人体制で交代しながら高速
バスを運行したり、予備として待機しながら他の運
転手の体調不良時の代走を行ったり、故障や事故時
の代替え車両の回送や引き取り、乗客数が多く車両
が不足する場合の増便に対応するなど運行に支障が
生じないように補佐できるしくみが考慮されてい
る。職場の人間関係はこのような協調体制を良好に
維持するためにも適度に保たれる必要がある。

先輩にどのようなところを学びたいかについて
は、運転技術、接客の仕方、何事にも動揺しない態
度、平常心などが挙がっていた。

(転職)

転職についてはその理由として、待遇・賃金・異
動(勤務地・部署等)・年収・正社員になれないから・
引越しなどが挙がっている。転職意思を持った年
齢は21歳、30歳と比較的若い。現在の転職意思につ
いて、あると回答するものもあり、転職したいがで
きない理由については、年齢やお金がない、生活で
きないなど、転職が容易ではなく、必ずしも資金面
で満足のいく結果とはならない上、転職を行うにも
ある程度資金が必要なことがうかがえる(安定する
までの生活費等)。

こうしたことから転職する際に見通しを立ててお

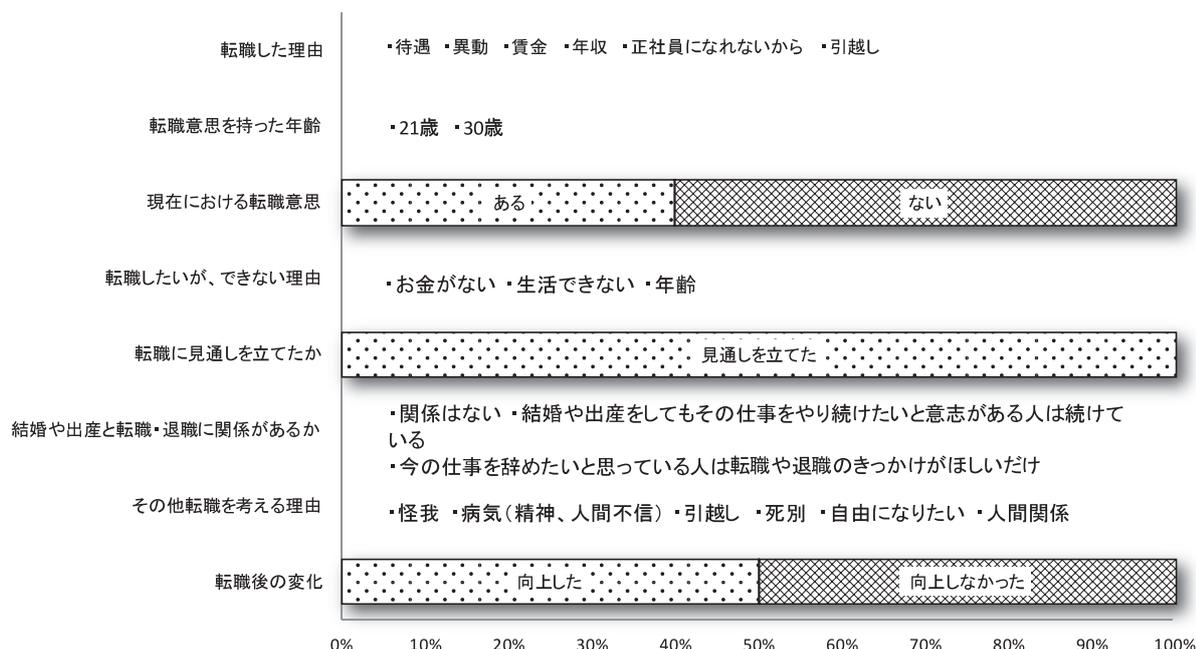


図20 転職に関すること

り、結婚や出産など家庭内の状況はあまり関係していないようである。具体的な転職理由としては怪我や病気などの健康上の問題や引っ越し、人間関係などが挙げられていた。

(退職)

退職を考えたことのあるものが半数以上あるが、退職後の就労意欲についてはあると回答したものが多。退職後の生活費の工面について、退職金と年金という意見もあるがそれだけでは生活に不足すると考え、体力が続く限り働く、OBとして働く、年金を受給しながら農業を営むなどの回答が見られた。またこのような考え方から早期退職に対しては早く辞めても収入がないと生活できない、年金だけでは生活できないとする意見があり、早期退職時の退職金の上積みを求める声や、自分たちの年代は早期退職しても何のメリットもないと考えている者もあるようである。

このような状態においては雇用や定年延長などの就労スタイルを求める可能性があるが、同一職場での再就職や定年延長についての考えに関しては、若い人の雇用を妨げてはならないとする考えや、安全輸送が第一のバス事業として定年延長すべきだが視

力の低下等健康面でのバランスを懸念するなどの声もある。

さらに60歳以上の雇用のために必要な取組とは何かとの問いには、交代勤務制、体力に応じた配置、高齢者用の（高齢運転手が対応できる）ダイヤ、体力に応じた勤務内容等が挙げられていた。

(将来)

将来の働き方について、就労継続希望年齢は60-65歳までであり、働き続けるために会社での対応も含めて必要だと思う保障はワークシェアリングや人材バンク制度、年金や再雇用制度が挙げられている。

その働き方としては身体が持つ限り継続して仕事をしたいなど継続勤務を希望する声と、早期退職（経済的環境が許せば）の2つにわかれる。さらに、今後してみたい仕事を希望も含めて尋ねると、教師・医師・弁護士・探偵・ホスト・ゲイバーの経営・幼稚園バスの運転手・接客業以外の仕事等さまざまな回答が寄せられた。

居住地域および家庭環境に関すること

バス運転手の就業時間は早朝から深夜に及び、平日だけではなく祝祭日や休日にも交代で勤務してい



図21 退職に関すること

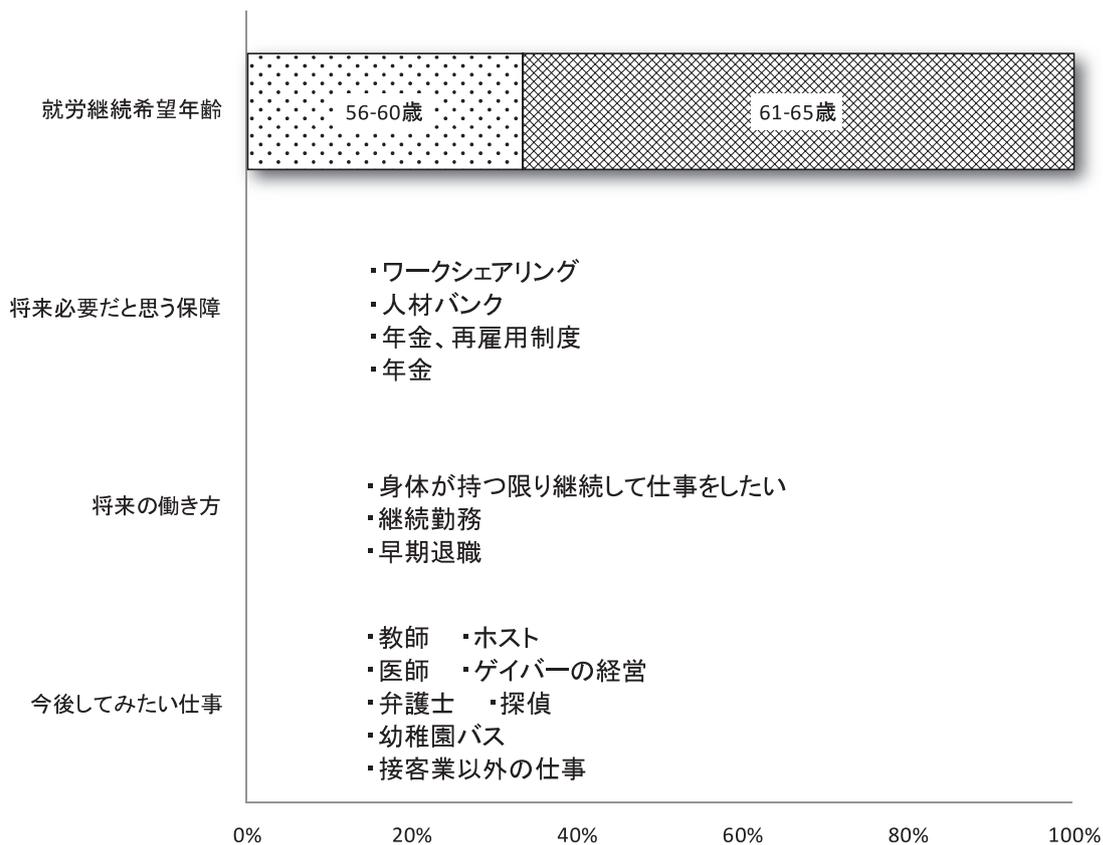


図22 将来に関すること

る。また、乗務の内容によってはあらかじめ睡眠を取っておくことが必要なダイヤもあり、休みの日だからといって自由に行動できない場合もある。バス運転手の地域での生活実態について質問した。

地域の一員であるという感覚については、あると回答した者は少ない。しかし近所づきあいは比較的良好なようである。回答者に一人住まいや独身者が多いため地域の行事やPTA活動、奉仕・清掃活動への参加も少ないようであるが保育園や学校等へ出かけたことの有無についてはあると回答したものもいる。

冠婚葬祭への参列状況については、参加できる、前もってわかっていれば休めるなどの比較的取得しやすい状況にある者から、欠勤扱いになるため休みづらい、行事が重なると休暇が取得しづらい（同じ職場は地域が同じため時期も同じになりやすい）、有給はほとんど無理といった者まで様々である。

町内会役員や町内会で仲の良い人がいるかについては、知らない、いないと回答した者が多かった。また仕事を通して精神的安定が得られるかどうかにか

についてはこれまでの設問で満足度は比較的高かったものの得られないとする回答が若干多く、夫婦や親子関係については良好・あまりよくないという回答が半々であった。家庭・家族とは、安心する場所、身体を休める場所とある反面、寝床、おもしろくないといった記述もあった。

プライベート

休日や休息時間も次の乗務に備えて体調管理に充てなければならぬ場合があり、何らかの行事等で休暇を取得した場合には完全な休息を取ることが難しいかもしれない。乗務を離れた運転手のプライベートの過ごし方について尋ねた。

趣味があり趣味や遊びが充実しているとの回答は少なく、富や地位・権力について固執していない様子が見受けられる。一方、仲間や人との付き合いについては重視している。

バス運転手は一人で運転するのだが、これまで見てきたように安全で定時の運行のため時間や他の車両と兼ね合い、出勤や予定外の休暇についても交代

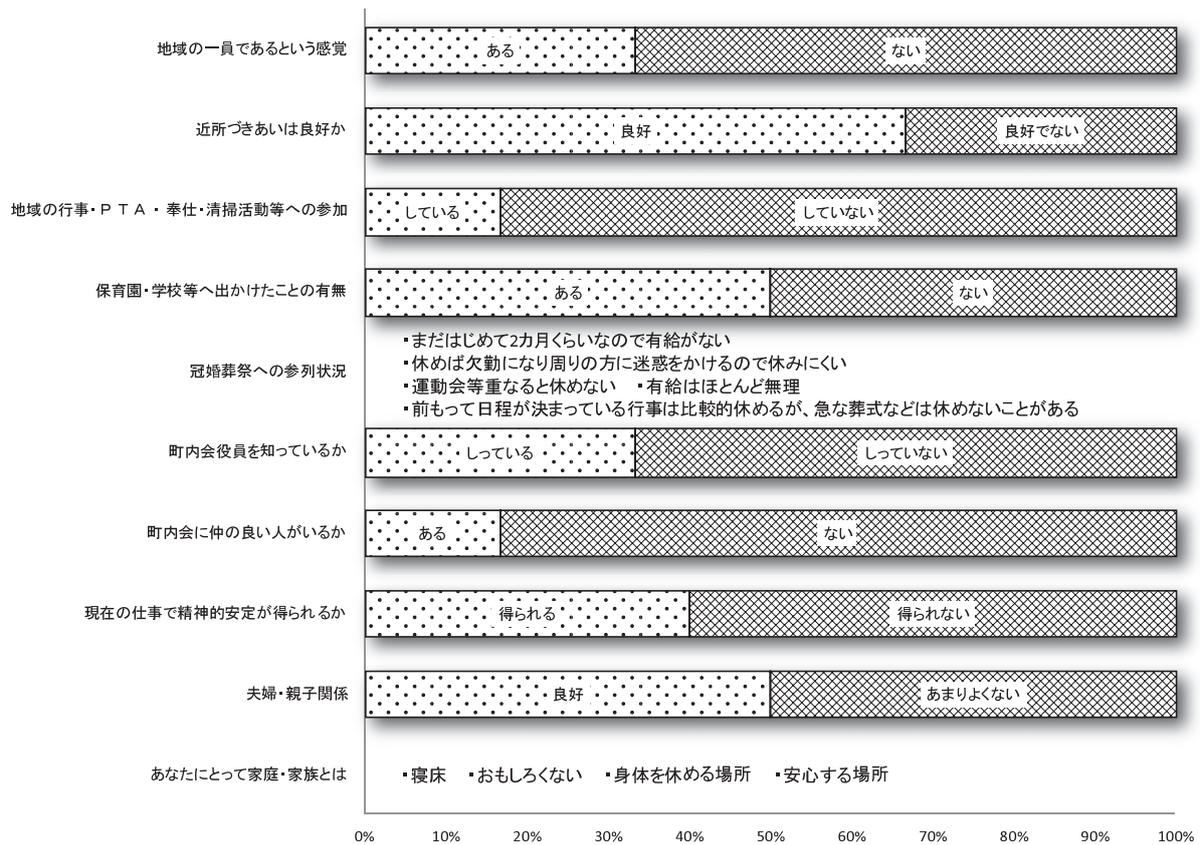


図23 地域に関すること

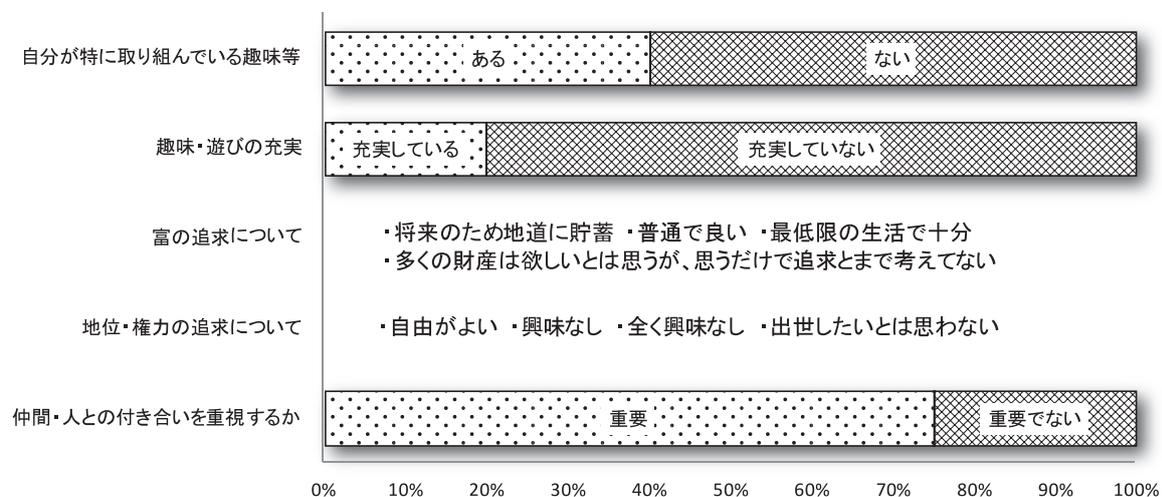


図24 プライベートに関すること

し合うなどチームワークと協調性が求められる部分も多い。

調査の結果のまとめ

バス運転手の就労環境についての調査やバス事業を取り巻く社会環境の変化から、運転手の年齢層が高くなってきていること、様々な職種からの転職者があること、給与や休暇などの保障を求めているものの、経済的な保障は充分とはいえず、拘束時間等

勤務形態の特異性から生活時間にゆとりがないことが明らかとなった。

また運転手は長時間労働や拘束時間の長さ按比例した保障（主に賃金として）を求めており、勤続年数の長短に関わらず評価やキャリアアップの機会がないことなども仕事の満足度に影響していると考えられる。

その他、指示命令システムのあり方、連絡事項の伝達の方法、運行管理者の態度等に不満を持っており、

心が通じていない、明確な指示がないなどの回答があった。これに対し、運転手自身は誠実な勤務、初心の維持、苦情等不快であっても態度に出さないようにしているなどと記述しており、管理職の特徴や管理の仕方についての設問に対する回答等を総合すると、人間らしい対応、連絡事項の確実な伝達、クレーム処理のあり方や運転手自身の意見を聞いて欲しいなどの要望を持っていることが分かる。

人間関係については、必要最小限の運転手を雇用してバス運行を行っている事業者が多い中、常に協働できる体制を作り上げておくことが定時性・安全性を確保するために必要な要素の一つである。補助的な要員を確保しておく予備のシステムやその業務内容を考慮すると、円滑な輸送基盤の一端は円滑な人間関係が担うことがわかる。

また、休暇については、居住地域や家庭に関する項目、プライベートに関する項目からもわかるように、生活時間のゆとりがなく、家庭は寢床、身体を休めるなどが中心で、余暇を充実させる、趣味を持つなどの時間が取りにくいことがわかる。休

暇のあり方については早急に改善され、労使が工夫を凝らしていくことが必要である。

さらに個人の傾向として、今回の調査では、おおむね、富や地位・権力などに固執せず、実直な暮らしを求める意見が多かった。

3. 広島電鉄支部調査

労働組合とは、「労働者が自らの仕事や暮らしの質や条件を維持・改善することを目的として自主的に組織した民主的な団体」⁹と定義される。バス事業が縮小してきた山陰両県においては、むしろ労使が協調して事業継続を模索していくことも求められ、仕事の質や条件が合理化の対象とならざるを得ない現状がある。

定義によると、賃金交渉だけが組合の目的ではない。しかし今回調査を行った私鉄中国地方労働組合・広島電鉄支部では正社員と異なった給料体系、条件で働く契約社員を正社員化し、従業員全体としての底上げを図ることが同じ職場で働く者同士の分裂を



写真1 私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部 (広島電鉄支部 副書記長 甲村寿文氏撮影)

9 佐藤 [1996] 『新しい人事労務管理』 240

表1 広島電鉄支部の取組を紹介した新聞記事

年月日	新聞名	見出し
2009. 3. 25	中国新聞	契約社員の正社員化 広電労使が合意へ
2009. 3. 26	朝日新聞 (広島版)	広島電鉄 全契約社員を正社員化 一部社員は賃下げ 労働運動のあるべき方向性示す (脇田滋・龍谷大教授)
2009. 3. 26	朝日新聞 (関西版)	同上 会社にも利点示すいい機会 (河西宏祐・早稲田大教授)
2009. 3. 27	読売新聞	全契約社員を正社員に160人 広電、労使が合意
2009. 3. 27	産経新聞	全契約社員を正社員化 広島電鉄が労使大筋合意
2009. 11. 3	朝日新聞	「非正社員も共に」道探る 正社員化や賃金統一 主導も
2010. 11. 4	中国新聞	労使 誠実な対話奏功 広電 非正規労働者の社員化1年 事故件数も減少 公営交通機関民間委託へ一石

出所) 広島電鉄支部提供資料をもとに作成

防ぎ、ゆくゆくは労働条件の維持・改善につながる
として2009年に契約社員の正社員化を実現した。

人手不足を非正規職員で補うなどの事業者が多い
中、年間20人以上の正規職員の採用が続いており、
定着率も高い広島電鉄支部の取組を見ていく。

広島電鉄株式会社

広島電鉄株式会社は本社を広島市中区に持つ会社
であり、鉄軌道事業、バス事業、不動産事業(土地・
建物の販売・賃貸)を主要事業としている¹⁰。従業員
数は1,303人¹¹で平均年齢45.5歳、平均勤続年数は
18.5年である。45歳以上の労働者数は726名であり、
全体のうち広電以外での就労経験がある者が873名
いる。昨年(H22度)1年間の採用状況は23名であり、
退職者を含む離職者は27名である。有給休暇取得割
合は係長以下で95%と高い割合を維持している。

私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部

広島電鉄株式会社の職員組合である、私鉄中国地

方労働組合広島電鉄支部は1946年3月に広島電鉄従
業員組合として発足し、以後紆余曲折を経て1993年
10月に現在の私鉄中国地方労働組合・広島電鉄支部
となっている。ユニオンショップ制を取り、一部経
営側の従業員、チーフ等上層部を除いて全員組合員
(組合員数1,300人超)である。

契約社員の正社員化

広島電鉄および私鉄中国地方労働組合広島電鉄支
部(以下、広電支部)では2009年に契約社員の正社
員化について労使合意を達成し、正社員とは別の賃
金体系だった契約社員が正社員に移行、勤務年数の
長い一部の正社員は新賃金体系の下、賃下げとなっ
たが、激変緩和のため10年かけて減額。同時に定年
延長を導入し、定年年齢を65歳とした。これにより、
生涯賃金が維持され契約社員の将来不安も緩和され
た。組合の調査では、若い世代が結婚したり家を建
てたりローンを組んだりするようになったという。

収入や生活の安定を確保するため広島電鉄(株)に転

10 広島電鉄株式会社HPより

11 広島電鉄支部における筆者のヒアリング調査による(H23.11.2実施)

職していく運転手も多く、組合へのインタビューによればその定着率は高いという。組合組織の求心力の強さと取組が運転手の就労環境に及ぼす影響について、運転手への調査の結果と対比させながら考察する。

(雇用について)

広島電鉄(株) (以下、「広電」とする) では、ここ数年20数名単位での雇用を継続して行っている(正社員)。大手企業との格差については、中国四国地域では広電がバス事業をけん引しているとの組合の見方であるが、賃金や各種労働条件などについては交渉の際、九州の西鉄(西日本鉄道株式会社)や関西圏の阪急(阪急バス株式会社)、阪神(阪神バス株式会社)、伊予鉄(伊予鉄道株式会社:愛媛県松山市)の水準がどうであるかにより、影響を受けることもあるとのことである。広電以外での就労経験者が半数以上あるが転職者の取り扱いについては、中途採用者に年齢や前歴を考慮した換算制度はない。会社は会社への貢献度、つまり勤続年数で個人の評価を行いたい意向があるとの組合の見解である。

離職状況については、定年による退職が主であり、例年20数名の新規雇用のうち、バス乗務の勤務時間の特異性や中休制度、休暇等の時間配分になじめず、辞めていく人はごくわずかであり、定着率は高いとのことである。

就労関係調査の結果からは、募集やハローワーク、紹介を通じて就職するものの、臨時的な雇用からのスタートというケースも少なくなかった。期間を区切って正社員へ登用の機会が得られることもあるが、臨時職員としての立場では有給休暇はもちろん希望給がない等、福利厚生の特典が享受できない場合も多い。賃金や就労環境の向上を求めての転職であっても「どこへ行っても同じ」であったり、「イエスマン」でなければ務まらないなどの回答が寄せられている。有給や休暇などを返上して時間外や公休出勤を行うことで手取りを増やすことも常態化している。「もっと時間外を増やしてほしい」などの回答)

継続雇用については、広電においてはフルタイムシニア、パートタイムシニア等の制度があり、このうちフルタイムシニアについては2009年の定年延長

表2 広島電鉄支部調査結果(雇用について)

雇用について	広島電鉄支部	バス事業就労関係調査結果
雇用	* 広電(バス部門)はここ数年20数名ずつ雇用している	* 会社の募集 * ハローワーク * 紹介
大手・他企業との格差について	* 中国四国地域では広電がトップだと思う(バス事業) * (賃金交渉等では)阪急や阪神、西鉄の影響も受ける	
転職について	* 中途採用について年齢や前歴換算はない * 年齢給や勤続給は以前あったが今はない * 会社は会社への貢献度つまり勤続年数で縛りたいようである	* 賃金や休暇などの安定を求める * 会社の経営安定性を懸念する
離職状況	* 離職者は定年による退職者がメインである * 他業種から来た人で時間帯等が合わなくて辞めた人も数名だがある * 定着率は高いと自負している	* 条件が良いところがあれば変わりたいが、転職にもある程度見通しと資金が必要
継続雇用について	* パートタイムシニア(バス運転手として)は66歳まで * ほとんどの人が利用する * 一部、バスセンターでの利用者案内や出庫係として活躍することもある * 嘱託制度としては70歳まで可能で、今までの経験を活かした仕事を行う	* 定年後も働きたい * OBなど

制度導入に伴う60歳から65歳までの運転手を中心となって構成されているものである。パートタイムシニア枠については年金の受給調整の関係から65歳まで雇用、その後は半年更新で最長66歳まで就労できる。いずれにしても、60歳定年が多い事業者と比べれば安定的に6年多く就労できる。「定年後も働きたい」「OBとして働きたい」などの要望を持つ運転手が多ければ、体力、健康状態に合わせた就労環境が提供されていることは要望に叶う。

(組合組織及び取組)

続いて、組合組織及び取組状況についてみていく。電車やバス部門など分会が10、支部が30を有する大所帯であるがゆえ、組合の求心力は運営には重要な

要素である。

内部だけではなく、対外的な活動も行っており、取組のひとつに選挙で組合が推薦し当選した自治体議員を議員団とする「広電支部推薦自治体議員団会議」という勉強会の開催がある。また地域協議会等への出席、交通政策分野へ委員としての参加を行っている。組織内部に向けては、意見交換や組織率向上のための取組を行い、休憩時間を有効活用して組合員の意見集約や重要事項の伝達等を行っている。また分会のトップに執行委員長の代弁者としての権限を与えており、分会で協議、意見集約を行うなど現場をもっともよく知る者が交渉にあたることができるようにしている。会社側からの要求事項は最低でも1カ月前に出してもらおうよう求めており、その

表3 広島電鉄支部調査結果 (組合組織及び取組)

組合組織及び取組	広島電鉄支部	バス事業就労関係調査結果
組合組織の取組	* 議会の交通部門の議員対象に勉強会を開催している	* 住宅手当の要求もしていない状況
	* こまめなオルグの開催や休憩時間の有効活用を通して意見集約や重要事項の伝達を行っている * 分会のトップに執行委員長の権限を与える	
労使合意について	* (会社からの) 要求は1カ月前に出してもらおうよう依頼している	
従業員からの要求	* 職場改善は継続要求・協議事項である * 労働安全衛生委員会が機能してきており、組合の負担が少なくなる分野もある	
組合員の評価	* (良い成果を勝ち取って) 当たり前だと思われる	
年功序列への考え方	* いかに年齢を賃金に反映させるかだと思う * 経験年数やスキルアップ、上位職(組長など)との格差解消 * 運転歴30年と10年の違いは何か?	* 運転技術は熟練しているが若い人も育成していかなければ * 視力の衰えを考慮すべき
年功賃金の将来	* 会社は見直しの意向 * 賃金カーブは早めに引きあげてそのままなだらかに継続するようなスタイル	
退職後	* 協議会があり、加入してもらおう * 選挙や支援に力添えをしていただく	* 退職に関する説明会等はない
会社について	* 風通しよく(役職や立場、職域に関係なく)誰でも相互に意見の言い合える会社でなければならない	* 事故が多い(長時間労働で疲れて) * 拘束時間が長い * 補助金カット等による減便→仕事なくなる * 休日が少ない * 規則が厳しい
生活不安などへの課題	* 従業員に不満を出させ、それらを検討していく中で主要な運動方針が見えてくることもある	* 10年以上年収が変わらない * 生活していけない * ミスで事故を起こせば退職する気持ちでいる

後、執行委員を通じて本部や分会へ下ろし、協議・交渉を行って本部から会社へという手順を踏んでいる。分会長の自覚如何により、より実態に合った交渉が可能となる。

組合員の組合への評価は厳しく、よい成果を勝ち取って当たり前だとするもので、悪ければいくらでも突き上げを喰らうとのことである。

一般的な定年年齢60歳を延長し、65歳までの継続雇用と66歳までの半年契約雇用を可能としている広電であるが、組合の年功序列への考え方は、いかに年齢を賃金に反映させていくかというものである。経験年数やそれに伴うスキルアップ、上位職との賃金格差の解消などを考慮しているところである。運転歴30年と10年の違いを「何年乗っても運転手は運転手」、「無事故無違反でも評価されない」といった回答が示唆している。

広電支部では退職後も協議会があり、OBに加入してもらって選挙時や組合活動の支援に力添えをいただいているとのことである。これらも現役組合員の活動を支える力の一つとなっている。

会社に対しては、広電支部でも上意下達方式ではなく、風通し良く互いに意見の出し合える気風を求めている。

たとえば、調査の回答中「規則が厳しい」「抜き

打ちの乗務監査」「モニターによる勤務態度のチェック」などがあがっていたが、これらは運転手の勤務態度のチェックやサービス向上を図る手段の一つである。運転手がストレスを感じているのならば、一定レベルのサービスの提供や優秀な人材の育成について会社側の意見も聞きながら、双方が最善の方法を導き出せる環境を調整することも組合機能のひとつである。

また、生活不安について、「10年以上年収が変わらない」、「生活していけない」、「事故を起こせば退職だ」など日々の生活に直結した課題を抱える運転手もおり、転職も容易でない現実から就労環境の改善と共にこれらの生活不安の相談窓口として組合が機能することが求められている。「従業員の不平・不満を吸い上げ、検討していく中で主要な運動方針が見えてくることもある」とする広電支部の活動は基本的ではあるが組合員にとっては非常に重要な役割を果たしている。

(就労環境について)

意欲的な取組が功を奏している広電支部であるが、バス事業の経営は決して安定しているわけではなく、福利厚生については「会社側がどんどん切ってくる」という。「充実の方向では全く目を向けて

表4 広島電鉄支部調査結果 (就労環境)

就労環境	広島電鉄支部	バス事業就労関係調査結果
時短の阻害要因	<ul style="list-style-type: none"> * 人件費、コスト増につながるため会社側が同意しない * 経営を圧迫することになる 	
休日の取得状況	<ul style="list-style-type: none"> * 有給については乗務員は100%消化している * 一部事務系職員は消化できていない * 運管等変わりのいない人は休みにくい 	<ul style="list-style-type: none"> * 取得可能 * 有給休暇取得は難しい * 前もってわかっていたら休める
研修等	<ul style="list-style-type: none"> * 新人研修、および3、5、10年研修 * バスの場合は車内マイクの活用について研修を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> * 初歩的な業務内容の復習 * スキルアップにつながるようなものを希望
定年・退職	<ul style="list-style-type: none"> * 定年年齢65歳 * シニアの再就職が可能 	<ul style="list-style-type: none"> * 体力の続く限り働く * OBとして働く
60歳以上雇用のための取組	<ul style="list-style-type: none"> * ひとそれぞれ心身の状態が異なるため多様な働き方ができるような仕組みづくりが必要 * 短時間正社員など 	<ul style="list-style-type: none"> * 三勤交代制 * 体力に応じた配置 * 高齢者（運転手が高齢）用のダイヤ * 体力に応じた勤務内容
就労環境	<ul style="list-style-type: none"> * 安定していると思う * 社会的地位の向上に努めたい 	

くれず、健康診断の結果、保健指導は行われるものの、健康管理施設はなく、昭和40年ごろにあった食堂も、現在は外注」とのことである。社宅や寮に関しても、現実には組合員が利用しない場合もあり、要望と現状とのはざまに立たされることもある。「福利厚生という位置づけのものであっても、常に、利益・便益・相場を計算してくるため交渉がやりづらい」こともあり、限られた予算内で多様な福利厚生を提供するカフェテリアプランなども考慮されているとのことである。

自己啓発やキャリア開発についての現状についてみると、「責任のある仕事だが、賃金に反映されない」「何年キャリアを積んでも運転手は運転手」などの回答に見られるように、広電においても会社の人事制度によりすべてが決定されるため、自己努力によるキャリアアップや、昇給、昇格などの制度はない。「すべては人事制度による」との回答が表すように、電車やバスにおいてはヘルパーの資格や外国人観光客に対応できる英会話の能力などがあれば役立つが、「それらが賃金に反映することはない」ということである。自助努力支援制度や資格を取得する際の費用補助等も設けられていない。

広電においては5勤2休の勤務体制を取っている。2日間連続休暇があるものの、5勤2休導入（1994-1995）以前の午前・午後勤務に比べると、労働内容が圧縮され、過密労働になっているとのことである。このためストレスを感じる組合員も増加しており、声かけを行い、孤立した人を作らないなどの取組を行っている。

人事考課や能力主義等については、組合で関与することはない。制度として減給・降格・ABC3段階の評定がある。問題がなければB、問題があればC、表彰等があればAとなる。運転手へのインタビューでは「昇給や賃金に反映され、やる気が増すような制度ならば必要」との回答や、「査定の内容に疑問を持つことがある」という回答などから、運転手にわかりやすい評価方法、能力管理の仕方が求められている。

賃金が日々の生活にかかる費用を下回ってしまうマイナスギャップについては、「発生していると思

う」、「正規賃金だけではなく、時間外や公出（公休出勤）で賄っている」との回答であった。法令の範囲内で、公休出勤をやりたいものだけにやらせるのではなく、公平に分担できる配慮をしているところもあるということである。

休日の確保と相反し、公休出勤や時間外をしなければ、基本給への上乘せが得られず、マイナスギャップが発生してしまうという現実がある。過密労働と労働時間の短縮とは複雑に絡み合っており、旅客事業において大きな課題のひとつでもある。労働時間を短縮すれば、その分人手が必要となり、コストが増加し経営を圧迫する。運転手は基本給に上乘せされる時間外等各種手当も見込んだ収入で生活しているため、基本給のベースアップなしに労働時間が短縮されれば、給料の減収に直結する。

こうした課題が慢性的に存在している中で、広電支部の運転手100%有給消化は特徴的といえる。

（組合員に関すること）

過密スケジュールや、変則的な労働時間の下、長い間には体調を崩すものも出てくる。しかし広電においては運転できない＝解雇ではなく、配置換えや復帰や治療の見込みについても組合が窓口となり継続就労が可能なように尽力している。

家庭について、調査で「一緒にいることがない」「寝床」「おもしろくない」とする回答もみられたが、仕事か家庭かの質問については、「目いっぱい働いているから「仕事」であった。出世志向も、「近年の契約社員の正社員化等で若い世代には芽生えてきたであろう」としている。契約社員制度があった時代、契約更新が一つの区切りとなり、更新に向けて丁寧で誠実、サービスの行き届いた勤務を行う契約社員と、旧態依然とした正社員との間に乗客からの意見が寄せられたこともあったそうである。

契約社員の正社員化実施後、正社員となった1期生が組長に登用されるなどの人事が目に見えた効果となり、就労意欲につながっている。組合員は路線に関わることには関心が高いが、他の分野の事業必要性や会社の費用投入度合いについては疎い場合もあり、こうした労使間のパイプ役を行うのも組合の

表5 広島電鉄支部調査結果（組合員に関すること）

組合員に関すること	広島電鉄支部	バス事業就労関係調査結果
メンタルヘルスの問題 健康上の課題	* 運転できない＝解雇ではない * 電話受け付け、テレホンサービス係などを行いながら復帰の見込み、治癒の見込みと就労可能な職場について模索していく	
仕事か家庭か	* 仕事 目いっぱい働いているから	(家庭について) * 一緒にいることがない * 寝床 * おもしろくない * 身体を休める場所 * 安心する場所
出世志向	* 若い人にはあるだろうと思う	* 普通で良い * 最低限の生活で十分 * 自由がよい * 興味なし * 出世したいとは思わない
契約社員について (全正社員化以前)	* 契約更新があるため、勤務態度や接客、マイクの活用などが正社員より優れている場合があり、次第にお客さまからのおほめの言葉が届くようになった * 同じ路線に乗務することもあるため、正社員も取りまざるを得ない状況に	
正社員化について	* 若い社員がローンを組んだり、家を買ったり、結婚したりするようになった * 正社員1期生が組長へ登用されている * 目に見えた効果であり、意欲	
経営方針への従業員の関心	* 路線に関わることには関心が高い * 他分野の必要性や費用の投入について疑問を感じている * 労使間のパイプ役	* 指示命令系統が明確ではない * 連絡事項が伝わらない * 心が通じていない
	* 業種（バス・電車など）を超えたまとまりはあるようでない * マイナス合理化（待遇の切り下げ）に対抗する時はまとまる * 良いことをしても当たり前で悪いことをすればつきあげを喰らう	

役目の一つと認識している。特に、業種を超えたまとまりは、あるようではなく、マイナス合理化（待遇の切り下げ：バス分社化問題等）に対抗する時はまとまったということであるが、今後もバス事業を取り巻く社会環境が多様化していく中で組合員の組合活動に関する関心を高め、組織力を持続していくには従来の活動をさらに発展させ、組合員の関心や意向の所在・動向をよりきめ細かく把握していく必要があるのではないかと考えられる。組合員が組織と個人の温度差や距離を感じず、一員として尊重されているという気持ちをもつためにも、重要な取組

である。

4. まとめ

平成12年、14年に相次いで実施された規制緩和以前に山陰では乗客数の減少や自家用車の普及が急速に進んでいた。また過疎や高齢化の波はバス事業にも多大な影響を及ぼし、事業者は減収部分を運転手の賃金カットや人員削減、過密労働などをはじめとする待遇切り下げで補ってきた。バス事業は人件費の割合が高い労働集約産業である。にもかかわらず、

特に路線バス事業ではその部分に手を付けざるを得ない状況にある。事業者は付帯事業や黒字路線あるいは公的補助等で赤字部分を補うことができるが、運転手にとって待遇の切り下げは日々の生活に直結する大きな問題となる。バス運転手には業務の特異性があり、中休制度や拘束時間などの勤務時間帯や休暇のあり方についても広く理解される必要がある。乗客の安全確保や車内事故の防止、クレーム対応、車内マイクの活用に努める傍らで、抜き打ちの勤務態度監査が行われており、ストレスや監査の内容に疑問を感じる者もいる。しかし多くの会社では運転手が意見を訴える場所や窓口があまり機能していない。

調査では「勤続年数や無事故無違反が評価されない」、「どれだけキャリアを積んでも運転手」といった記述が見られ、正社員ながら「10年以上給料が変わらない」という現状があった。若手育成への制約となり、優秀な人材が条件のよい会社へ流出していくことも否定できない。特に山陰両県の場合には利用客の推移にも表れているように、社会的な背景によりバス事業の拡大や増収を図ることが難しく、労働組合が活動を行っても、利益を上回る労働環境を求めることは困難である。運転手への調査で、将来への不安や退職後の生活が懸念されているように、その生活は決して安定しているとはいえない。

一方、広電支部では、契約社員を正社員化することで全体のベースアップを図り、定年を延長して就労継続期間をのばすことで生涯賃金を確保し、60歳から年金受給開始までの安定した就労環境を確保した。この取組は若手の就労意欲を高め、働き方や将来に対する希望を明確に描く者が増加し、実際に結婚や家の購入など具体的な効果が表れているとのことであった。

バス運転手の労働環境は、会社や地域により大きく状況が異なる。しかし、今回の調査の回答範囲で一人ひとりが望んでいたのは、人間らしく働き、将来に希望が持て、労使間で意見交換ができることであった。広電支部において休憩時間の活用や意見集約が行われていたように、時間帯により勤務が異なるバス運転手が一堂に会することは困難である。経

営状況に応じた就労環境を構築せざるを得ない中で、現状を改善し働きやすい環境を整えるには労働組合がその機能を十分発揮することが有効であることが示唆された。

また、安全運行には運転手の生活管理や公共輸送への意識が必要である。組合のない小規模な事業者においても、運転手の意見を集約する機会や相談窓口を設け、労使双方が協調しうる環境を整えることが求められている。

本稿では特に、バス運転手の就労環境について労働者および労働組合の立場から現状調査を行った。バス事業は、公共交通として大きな位置を占めているながら、民間事業に頼る部分が多い。事業者や自治体、利用者（社会）などバス事業に関わる様々な方面からの調査を実施し、総合していくことが今後の課題である。

謝辞

本稿において、調査にご協力をいただいた方々には、日々の運行业務で多忙な中、多くの設問に短期間でご回答をいただきました。労を要したことと存じますが丁寧な回答に大変感謝しています。また私鉄中国地方労働組合・広島電鉄支部様にはお忙しい中、調査に快く応じていただきました。この場を借りて皆様にお礼を申し上げます。ありがとうございました。

参考文献

- 佐藤博樹 藤村博之 八代充史 (2007) 『新しい人事労務管理』 有斐閣アルマ
- 河西宏祐 (2009) 『路面電車を守った労働組合』 平原社
- 中国バス協会 (2010) 『中国地方バス要覧』 中国バス協会
- 「同一職種における賃金と賃金格差の事情 ― 私鉄バス企業の中堅的職種、運転手の実態」 『労政時報』 1553号 22-23 (1959)
- 川村雅則 (2004) 「規制緩和の下での道内トラック運転手及びバス運転手の状態 (I) ― 勤務・睡眠時間調査の結果を中心として ―」 『北海学園大

- 学経済論集』第51巻第3・4号(2004年3月)
195-224
- 川村雅則(2006)「バス運転手の勤務と睡眠—進む
合理化の下で—」『開発論集』第78号(2006年8月)
149-175
- 坂本 栄(2006)「バス、タクシー、トラック運
転者アンケート調査で見た労働実態 規制緩和が
安全運行を阻害」『月刊労働組合』2006年8月
58-61
- 吉本俊樹(2009)『最新 バス・タクシー業の人事・
労務管理と就業規則』日本法令
- 瀬森理介(2010)「規制緩和がバス労働者に与えた
影響と私鉄総連の取り組み」『季刊・労働者の権
利』vol.287/2010.10 27-36
- 井川慶子(2010)「スキーツアーバス運転手の居眠
り運転で同乗中のツアー参加者が死傷した事故
で、旅行会社がバス会社に損害賠償を求めたところ、旅行会社にも2割の過失があるとされた事例」
『判例速報』2010.4 10-16