

栃木労働局による「働き方改革」企業トップへの働きかけ

(局長編)

東野交通 株式会社

(法人名は訪問時点。平成 30 年 10 月 1 日付け合併により、現在は関東自動車株式会社)



平成 30 年 6 月 27 日、東野交通株式会社を訪問し、経営陣との対談を通して「働き方改革」についての協力要請及び取組み内容についての意見交換を行い、更なる取組への推進をお願いしました。今回の要請では栃木県担当者及び宇都宮市担当者も同行しました。



東野交通

栃木労働局、栃木県、宇都宮市

吉田取締役専務執行役員（左手前から 2 人目）、石原常務執行役員（左奥から 2 人目）、竹内常務執行役員（左手前）、大山総務部長（左奥）

白兼栃木労働局長（右手前から 3 人目）、栃木労働局雇用環境・均等室木本室長（右奥から 3 人目）、同室 渡邊室長補佐（右奥から 2 人目）、同室 折原事務官（右奥）、栃木県産業労働観光部労働政策課 小堀課長補佐（右手前から 2 人目）、栃木県宇都宮労政事務所 高岩主幹兼所長補佐（右手前）、宇都宮市経済部商工振興課 小島課長(右正面右)、同課 枝係長。

(撮影 栃木労働局 野中)

【東野交通株式会社】

本 社 栃木県宇都宮市平出工業団地 19 番 8 号

設 立 大正 5 年 2 月 9 日 (1916 年)

代 表 者 代表取締役社長 手塚 基文

労働者数 215 名

事業内容 バス事業（乗合・高速・貸切・特定）、索道事業（ロープウェイ）、旅行事業、車両整備事業、不動産事業

公式HP <http://www.toya108.jp/>

◆対談内容



白兼栃木労働局長

吉田取締役専務執行役員

【白兼栃木労働局長】

バス業界においても、生産年齢人口の減少や、地方からの若い人材流出を背景としてバス運転士不足が大きな問題になっていることは聞き及んでおります。そのような中、東野交通様では、「高齢者の有効活用」や「女性活躍推進」等、様々な取組で課題解消を進められていると聞いております。

県内の企業が「働き方改革」に取り組むきっかけとなれば幸いですので、本日は是非、「人材不足への対応」という切り口から、対談というスタイルを通して「話し言葉」の中で、お話を聞かせて頂ければ幸いですと考え、ご多忙の中、誠に恐縮ですがお伺いさせて頂きました。御社は大変歴史のある会社ですね。

【吉田取締役専務執行役員】

はい、創業は大正5年で、昭和43年までは鉄道事業を行っており、会社名も「東野鉄道」と称していました。かつては東武グループでしたが、2016年(平成28年)に「みちのりホールディングス」傘下に入り現在に至ります。

今年の10月には同じグループの兄弟会社である「関東自動車」と合併し、県内バス業界最大手と第2位の弊社が一体化することで、北関東以北の東日本において最大規模の交通事業者となり、県内外の公共交通ネットワークの充実とサービスの向上が期待されており、「従来以上に地域に密着し、地域の発展に貢献していきたい」と考えております。

※東野交通 HP より：経営統合に関するお知らせ

→ http://www.toya108.jp/public/_upload/type010_1_1/file/file_15272352679.pdf

【白兼栃木労働局長】

「発展的合併」により、利用者の利便性が向上することを期待されますね。
ところで、「高齢者の有効活用」という視点での取組についてお聞かせ願えますでしょうか。

【吉田取締役専務執行役員】

順次定年を延長しており、最終的に 65 歳まで正社員として定年を引き上げます。
更にその後は個々の健康状況や意欲を考慮して雇用を続けてまいります。
一般に高齢者は事故を起こしやすいと考えられがちですが、20~30代、40代~50代よりも60代以降と年代が上がるにつれて事故の発生率は低下する傾向にあることがわかりました。

こうしたことから、弊社では習熟度の高い運転士は、健康状態を定期的に確認しながら、60代であっても積極的に活用しております。

定期健康診断は通常は年 1 回義務ですが、深夜業務を行うものは年 2 回実施しております。また、70 歳以上の運転士にも年 2 回の健康診断を実施しております。

74 歳の運転士もおりますが、60 歳に見えます。

スピードも出さないし、経験もあるし、お客様への気遣いのコツも持っているので、安心して任せることが出来るのです。

若手の育成も、もちろん大切とは心得ていますが、現実問題として若手の応募が少ないことと、バスの運転に必要な大型二種免許は普通免許取得後 3 年経過して初めて取得が可能となるため、高卒新人は入社してもフィールドに出るまで現状では 3 年を要することから、ほぼすべての採用が中途採用となることも影響して、今いる人材をどう活用していくかを考えることになりました。高齢者という括りではなく「習熟度の高い運転士」という視点から取り組んできました。

年代別構成	人数	割合
10代~20代	15	7.0%
30代	26	12.1%
40代	67	31.2%
50代	59	27.4%
60代以上	48	22.3%
合計	215	100.0%

東野交通従業員年代別構成

【白兼栃木労働局長】

なるほど、「望まれる業務スキルで判断する」ということは大切なことですね。「働き方改革」の基本は、一人ひとりの能力(スキル)を多様な勤務体系で活用していくことにありますから、大変、適正な視点だと思います。
同じ視点から「女性の活用」もされているようですね。

【吉田取締役専務執行役員】

ええ。女性運転士も積極的に活用しています。バスには様々な種類がありますが、特に「路線バス」において女性運転士の活躍が増えています。いわゆる観光バスの「貸切バス」は拘束時間が長く、1カ月の仕事のスケジュールが見えにくい部分もあります。また女性運転士の多くは「子育て世代」であり、育児と両立のためにきちんと勤務時間が決まっている働き方を望んでいます。その点、「路線バス」ではシフト勤務の工夫をしてあげることで勤務がしやすくなるわけです。

例えば、バス運行のピーク時である朝や夕方は「子育て世代」や「主婦」には勤務が難しいので、朝早い勤務と夕方の勤務は「60代の男性運転士」、その間の「日中は女性運転士」という「組み合わせシフト」を用意すれば、世の中で言われている「働き方に制約のある人材」を活かせるわけです。



説明をされる東野交通経営陣

(左から竹内常務執行役員、吉田取締役専務執行役員、石原常務執行役員、大山総務部長)

【木本雇用環境・均等室 室長】

女性バスガイドさんから、女性運転士さんへ転向された方がいらっしゃると聞いています。またその際「大型二種免許」取得費用の支援制度も整備されたそうですね。

【石原常務執行役員】

以前まで、女性バスガイドさんは、冬場の閑散期は事務方にまわる等で業務支援をしてもらっていましたが、その閑散期を利用して希望者には支援制度を利用して「大型二種免許」取得にチャレンジしてもらいました。
結果として、バスガイドさん5名中2名が取得され、「運転士業務+バスガイド業務」をされています。

【木本雇用環境・均等室 室長】

「多能工化」になったわけですね。大きいバスを運転することについて、女性たちの感想はどうでしたか。



木本 栃木労働局雇用環境・均等室 室長

【吉田取締役専務執行役員】

女性運転士の満足度調査をしたところ、大変高い満足値が出ました。素直に「車好きで、一度はバスを運転したかったので夢がかなった」とか、また自分自身が乗客の立場として乗車していた時に感じていたお年寄りやお子様への気遣いについて、女性目線から改善できることを実践されるので、当然お客様からの評判は良いです。

その生の声を現場でお客様から「ありがとうございます」と言って頂けることが、一番嬉しいようです。更にバスガイドでもあるわけですから、マイク使い(発声)もプロですので、聞き取りやすいとお客様からは好評です。

【木本雇用環境・均等室 室長】

大変納得します。特にマイク使いはそう思います。

女性活躍というのは、女性が働きやすい多様な職場対応だけでなく、女性としての強みを活かせることもプラスαとして考えられますね。今回のような「女性目線を活用することは、ある意味での「生産性向上」の事例といえます。

また「支援制度」は既存の従業員だけでなく、一般募集採用時においても活用できるようですね。となるとバス等大型車種の未経験者の方も応募されてくるのですか。

【石原常務執行役員】

ええ。カフェの店員さんや歯科医院の事務員さんだった方も採用しております。全くの素人さんのほうが、むしろ変な大型独特の癖もなく、ゼロからバス運転士としての考え方・技術を吸収してくれます。もちろん、最初は小さいバスから乗車してもらうなど育成における配慮はしております。

ちなみに現在、育成中の女性運転士も含めて18名がおりますが、そのうちの6割の11名がこの支援制度を利用しております。

【白兼栃木労働局長】

首都圏ではバスでも女性運転士さんをよく見かけますが、確かに県内でも増えてきて

いる印象はありますね。

仕事を通して「やりがい」を感じることは、働き方改革の要素である「モチベーションアップ」として大変大切なことです。ちなみに「待遇改善」に向けて「評価制度」にも取り組まれているそうですね。

【吉田取締役専務執行役員】

モチベーションアップの原点は、「正当な評価」ですから、例えば運転士であれば「燃費改善活動」や「事故状況」、また「営業努力」などの定量的数値と、「顧客の声」（特に乗客からの感謝や賞賛）や「業務改善策提案」等をもとに人事評価を年に2回行っております。この評価により賃金の上昇カーブに一定の差が出るようになっていきます。

【白兼栃木労働局長】

「評価制度」のポイントは、評価される人たちへの周知と納得度です。働き方改革の主体者は「働く人」ですから、「自分たちの仕事をレベルアップする必要性を如何に認識しているか」にかかります。評価が、ただ単に賃金に反映するからだけでなく、その評価の意味合いも労使双方で見える化・共有化することで効果がある評価制度となります。

ちなみに改善提案をしてくる労働者の方はいらっしゃいますか。

【吉田取締役専務執行役員・石原常務執行役員】

運転士自ら「運行ダイヤ」の提案をしてくることもあります。本来、運行ダイヤは運行管理者が作成しますが、「現場を知っている運転士」からの意見も大切ですので両者の協調姿勢が促進されてきています。

また運転士は個人事業主的・職人的な面が多く、「自分と他人との違い」を知る機会が余りなかったのですが、「デジタコ」や「ドライブレコーダ」を検証して、その結果を貼り出すことで、個々の気づきから改善へとレベルアップが図られました。違いが見える化されることで評価の根拠ともなりました。今までは自分流に運転していたものの同じブレーキの踏み方一つとっても、ちょっとした工夫で燃費的にも、乗客への揺れの影響等で大きな違いがあることに気づかされたようです。

評価については「見えないところで勝手に評価するのでなく、全員と職場の長が個別面談」を期毎に行い、いわゆる「よく聴き、よく伝える」を実践しています。正直なところ、これが結構大変な業務です。でもここをお座なりにすると、何も見えて来ませんので大切なポイントと心得ています。

【白兼労働局長】

改善と評価がリンクしており、まさしく「見える化・共有化」効果ですね。しかも「人の行動を変えるのではなく、自ら気づいて変えようとする環境作り」になっていますね。

「個別面談」は「現場を知る」だけでなく「従業員を知る」ことにもなり、また従業員からすると「会社を知る」ことにもなるので、労使間のコミュニケーションの場になっています。

確かにこの業務は大変だったでしょうね。

【吉田取締役専務執行役員】

一番注意したのは、評価者（所長等管理職）との「目線合わせ」でした。この点でズレがあると折角の評価制度も意味が無くなってしまいますから。上から下まで全従業員が同じ価値観を共有することが「先ずは出発点」と考えました。

【木本雇用環境・均等室 室長】

グループ内合同勉強会が効果を上げていると聞いております。地方公共交通の再生を行っている「みちのりホールディングス」の場合、やはり共通の課題が多いのでしょうか。

【吉田取締役専務執行役員】

「横串し担当」（スペシャリスト）がいて、日頃から各社間の情報共有がなされています。年に1~2回、みんなで集まって同じテーマの課題で各企業の問題・解決策を話し合うことで、「共有化→気づき」を行っています。地域性の違いはあっても、同じ公共交通としての課題は似ています。

「運転士不足」「高齢化」「女性活躍」「利益率」はどこも同じ課題です。

(1)高齢者・女性の活用 (2)若年層向け PR の強化 (3)二種免許取得環境の改善 (4)労働条件・待遇改善 (5)従業員満足度 (ES) の向上 etc

まだまだ色々取組んで行かなければならないことは多いと思います。先ずは人の充足をしてから、本格的な「働き方改革」を行っていきたいと考えています。

【白兼労働局長】

「人材不足への対応」という切り口から本日はお話を聞かせて頂きましたが、ピンチはチャンスという言葉通り、切実な問題に対して積極的に課題解決されて行こうとされていることがよくわかりました。今回の合併も「人材も含めた資源の有効活用」を支点とした「発展的合併」であることも理解できました。今日はお忙しい中お時間を頂きありがとうございました。

【栃木労働局からのお知らせ】 雇用環境・均等室



折原事務官

渡邊室長補佐

- ①働きやすい職場づくりのために～「働き方改革」実行のための「手がかり」～
- ②栃木労働局管内「次世代法に基づく認定企業」及び「女性活躍推進法に基づく認定企業」
- ③栃木県働き方改革推進支援センターのご案内
- ④仕事休もっ化計画（年次有給休暇取得促進）
- ⑤平成 30 年度均等・両立推進企業表彰「ファミリー・フレンド企業」
- ⑥STOP!熱中症クールワークキャンペーン

【栃木県からのお知らせ】



産業労働観光部労働政策課：小堀課長補佐（左）

宇都宮労政事務所：高岩主幹兼所長補佐（右）

- ①平成 30 年度「働き方改革セミナー」のご案内
- ②とちぎ女性活躍応援団
- ③助成金制度のご案内「あなたの企業の女性の活躍を応援します！」
- ④男女生き生き企業認定・表彰制度
- ⑤WLB 推進ハンドブック

【宇都宮市からのお知らせ】 経済部商工振興課



枝係長

小島課長

- ①宇都宮市「働くあなたのサポートガイド」（平成 30 年度版）
- ②宇都宮市「事業所便利帳」（平成 30 年度版）