

平成 20 年 8 月 26 日

「川崎市バス事業 ニュー・ステージプランの評価と今後の経営の方向性」に  
ついての答申（要約）

川崎市バス事業経営問題検討会

「公営」バス事業としての市バス事業の意義・役割（答申 P2）

市バス事業の意義・役割は、安定的なサービス提供による地域交通環境の形成への貢献、まちづくりや福祉、環境対策など一般行政施策との連携、不採算路線や生活路線のサービス提供などである。

「川崎市バス事業 ニュー・ステージプラン」の評価（答申 P2）

- (1) バス運行の改善について、路線委譲や管理委託により職員の削減を実施しているが、路線・ダイヤの見直しについては、需要動向や採算性を分析し、改めて全路線やダイヤの見直しが必要である。
- (2) 給与水準の見直しについて、職種別給料表の新設・適用と特殊勤務手当の廃止及び見直しをしているが、給料の段階的引下げにより削減効果は十分ではなく、新規採用職員の新たな給料表の適用は未実施であり、今後検討する必要がある。
- (3) サービス向上・増収策について、コンプライアンスの推進やサービス向上などに取り組んでいるが、事故防止の徹底に向けた取組みや一層の待遇改善が不可欠である。
- (4) 経費負担区分の明確化について、公営バス事業の意義・役割に基づくサービスについては一般会計が「公共として補償」するものとして整理している。

市バス事業を取り巻くその後の環境の変化（答申 P6）

- (1) 乗車人員は平成 17 年度から微増傾向にあるが、今後の見通しは不透明な状況であり、今後の推移を慎重に見極める必要がある。
- (2) 川崎市新行財政改革プランにおける基準外繰入金さらなる見直しや市バス特別乗車証の一部見直しにより、その厳しさは増している。
- (3) 財政健全化法の施行や管理の受委託の要件緩和など看過できない国の動向がある。
- (4) 原油価格の高騰がもたらす影響が懸念される。

今後の収支見通し（答申 P7）

ニュー・ステージプランをステップアップせずに、市バス事業を取巻くその後の環境変化に対応した場合の収支は、大変厳しい状況になることが予測されるため、ニュー・ステージプランを 1 年前倒して、さらなる「経営改善策」と「お客様サービスの向上策」に積極的に取り組む必要がある。

新たな経営改善策（答申 P8）

- (1) 増収策のさらなる推進

潜在需要を掘り起こし、より多くのお客様にご利用いただけるような増収策を検討し、実施すべきである。また、路線別の乗車人員の分析や利用者等への意向調査などを実施して、いかに市バスの利用者になっていただけるかを考えるべきである。

(2) コスト削減

事業運営手法の見直し

ア 管理の受委託は、さらなる委託の可能性とメリット・デメリット等を検討する必要がある。現行の問題点等を整理し、近隣事業者の乗務員採用動向等の見極めが重要であり、さらに他都市で実施例のある「子会社による管理委託」についても、その是非について検討が必要である。

また、委託業務について、利用者や市民など「外部の第三者から成る評価委員会」的なものを設置し、評価・分析・情報公開を行う必要がある。

イ 路線の委譲について、お客様の利便性を損なわないよう配慮すべきである。

ウ 本局管理部門について、管理の受委託の拡大に伴う業務量の増減を見極め、職員数の削減の検討が必要であり、定型業務についてはアウトソーシングも検討課題である。

経営の効率化

ア 人件費の見直しについて、自立した経営が達成できる給与体系のあり方について、改めて検討が必要である。

イ 嘱託職員等について、事業運営の安定性とコスト削減の観点から活用し、運行の効率化を図るべきである。

ウ バス車両について、効率的な車両運用に向けた予備車両の縮減と仕様の見直しによる価格の低廉化を図るべきである。

エ その他経費についても、事業の効率化や委託化などを推進するとともに、その優先順位や必要性を検証して、コスト削減を徹底すべきである。

お客様サービスの向上策（答申 P10）

(1) 輸送の安全性の徹底

コンプライアンスの面から安全性の確保が最優先であり、運行管理の徹底や事故防止に向けた職員研修の充実が必要である。

(2) 超高齢社会や地球温暖化対策

ノンステップバスや低公害型バスの導入推進やお年寄りやベビーカーのお客様へのサポートの向上が必要であり、喫緊の課題として地球温暖化の防止に向けて積極的に取組み、ハイブリッドバス等の導入やエコドライブ・アイドリングストップを励行すべきである。

(3) お客様ニーズへの対応

高齢化の進展や環境問題の議論の中で、公共交通のニーズやその期待が高まると思われ、いかに、お客様ニーズに対応し、お客様の立場に立ったサービスが提供できるかが問われるところである。

路線の見直し

需要動向にあわせた路線の見直しやダイヤ改正、公営バスとして地域の行政路

線等の確保、川崎市のまちづくり施策と連携したバス路線の整備等について計画的に実施する必要がある。

#### バス停留所施設の改善

バス停留所施設について、広告付上屋の整備も含め計画的に推進すべきである。

#### 乗車券制度の改善

定期券利用者の利便性向上や新たな需要の掘り起こしに向けた長期間定期券や割引定期券の導入も検討課題である。

#### 情報提供の充実とお客様の声の経営への反映

経営上重要な施策であり、お客様への一方的な情報発信ではなく、お客様の立場に立って、ホームページやバスマップ等の改善が必要である。

また、交通局ニュースにより「お客様アンケート」を行い、ニーズの把握と苦情の分析、お客様の求めているものを事業計画に反映するシステムを整備すべきである。

#### 市バスサービスのスタンダードの構築

市バスならではの高品質なサービスを提供するための「市バスサービススタンダード」を構築する必要がある。

公共交通としての最低運行回数の確保やノンステップバスの導入率など目標数値を設定し、量的・質的向上を目指して取り組むとともに、市バスの取組を積極的にアピールすることも必要である。

#### (4) 職員の意識改革の推進

市バス事業は、お客様あつてのサービス業であることは言うまでもなく、交通局職員はサービス業のプロであることを自覚し、お客様の立場に立ったサービスに努めなければならない。

#### 今後の経営の方向性（答申 P 13）

「新たな経営改善策」と「お客様サービスの向上策」を実施した場合の収支見直しでは、財政の健全性は十分とは言えないが、さらなる増収努力とコスト削減を図ることを前提に、川崎市のバス事業は、現行の「第 2 類型」を踏襲し、「改善型地方公営企業」として当面運営していくことを期待する。

\* 第 2 類型・・・内部経営努力に加え、大幅な管理「委託」を進めることを前提にして、なお、基本的には「公営」を維持しようとする考え方（「公営バス事業のあり方に関する研究会報告書」（社団法人公営交通事業協会）より）

#### 公共負担のあり方（答申 P 14）

市バスが経営的に持続可能となるように行政路線の位置づけや公共交通としてのバス路線の定義づけが必要であり、そのために川崎市において総合交通政策を策定する必要がある。

また、公共交通がもつ環境保全面への貢献などを計測して、交通局財政への繰入れの検討が今後必要となる。

市全体の総合的な支援や協力の必要性（答申 P 15）

(1) 関係部局による支援・協力体制の強化

駅前などの空間整備等に際しては、関係部局による支援・協力が必要であり、例えばバス停留所付近への駐輪場の整備により、私的交通手段から公共交通機関への利用転換等の効果が期待できる。また、走行環境改善に向けた関係機関への働きかけなどについても同様の体制が必要である。

(2) 総合交通政策の策定

市バス事業は、公営バスとして川崎市の総合交通政策の一翼を担っており、まちづくりや福祉、環境施策などと密接に関係している。総合交通政策における公共交通としての市バスの位置づけを明確にし、公営バスとしての意義に応じて、今後、どのような役割を演じていくのかが非常に重要なことであり、そのことにより、市バス事業の経営改善の方向性や持続可能な経営体制が確立される。

川崎市においては、市内における交通体系を整理するために、鉄道・バスなど広く公共交通機関に働きかけ、リーダーシップをとって「総合交通政策」の早急な策定を目指すべきである。

まとめ（答申 P 15）

ニュー・ステージプランは一定の成果を達成しているが、プラン策定時には想定していなかった環境の変化により大変厳しい経営状況になることが予測される。

各種の経営改善策をさらにステップアップすることにより、収支が改善される見込みがあることから、当面、現行の経営形態を維持しつつ、持続可能な「改善型地方公営企業」を目指すべきである。

そのためには、公営企業を「経済的指標」だけでなく、「非経済的指標」をも加味して、総合的に評価することも不可欠となる。

次期経営健全化計画については、ニュー・ステージプランを 1 年前倒して平成 21 年度から概ね 5 箇年程度の計画が望ましく、計画期間中において、進捗状況の検証・評価を行い、今後もさらなる見直しを行う必要がある

管理の受委託の拡大については、慎重に事業計画を策定し、仮に実現が困難な場合には、別の方策も併せて検討しておく必要がある。

市バス事業はサービス業であり、「経営改善策」と「お客様サービスの向上策」は市バス事業における「車の両輪」である。二つの施策を両立することにより、市バス事業の健全経営が構築され、安全・正確・快適なバスサービスを提供できる。

次期経営健全化計画では、「お客様サービスの向上策」にも重点を置いてサービススタンダードを構築し、市バスならではの高品質なサービス提供により、市民やお客様の信頼を得るよう努めることが必要であり、そのことが公営バスとして市バスが存続する意義であることを認識するべきである。

「お客様サービスの向上策」の具体化においては、可能な限り目標数値を設定し、職員一丸となって取り組むとともに、P D C A サイクルを構築し、市民やお客様への説明責任を果たすことが望ましい。

バス事業の経営の重要事項について情報をたえず外部に公開し、審議するような仕組みが必要なことも提言しておきたい。

公営バスとしての市バスの果たすべき役割を明確にし、交通体系を整理するために、「総合交通政策」を策定することが必要であり、私的交通手段から公共交通機関への利用転換を図るために、関係部局による市バス事業への強力な支援・協力体制の整備が必要であることを提言しておきたい。

本検討会の答申を踏まえて、「経営改善策」の着実な実施と、市バス事業はサービス業であるという原点に立ち返り、「お客様の立場に立ったサービス」の提供を実践し、市民の信頼を得なければならない。

利用者が微増傾向にあることに慢心せず、追い風と捉え、さらなるサービス向上を目指して、持続可能な市バス事業の運営が望まれる。