

第3回川崎市バス事業経営問題検討会会議録(摘録)

日 時：平成25年2月19日(火) 14:00～

場 所：川崎市教育文化会館 3階 第6・7会議室

出席者：〔委員〕大森委員、竹内委員、寺田委員、野上委員、金子委員、川島委員、
橋本委員

(欠席：鈴木委員)

〔事務局〕交通局長、企画管理部長、自動車部長、経営企画課長、
経営企画課担当課長、庶務課長、経理課長、労務担当課長、管理課長、
運輸課長、お客様サービス課長、安全指導課長、その他事務局職員

傍聴者：なし

会議録：

1 開会

2 議事

《議事(1) お客様満足度の向上に向けて》

(事務局から資料1について説明)

【寺田座長】 質問、確認事項はあるか。

【大森委員】 全体的には大変良いと思う。

「乗車券制度の改善」(資料1 15ページ)について、平成19年度からIC定期券が導入されICカード利用率が高まっているとあるが、依然として紙券の1箇月や3箇月の通勤通学定期券の利用者も結構多い。ICカードの方がほとんどの人にとって便利なのではないかと思うが、なぜ紙券を利用している方が3割程度もいるのか確認したい。

また、「次期経営健全化計画における目標水準の考え方」(資料1 35ページ)の定量的目標の市バスナビへのアクセス数の向上について、調べなければバスに乗れない、つまり分かりにくいからアクセス数が増えるという面とバスに乗る人が増えたのでアクセス数が増えるという2つの面があるため、アクセス数が多ければ多いほど良いということを一概に言えないので、少し検討したほうが良いと思う。

【事務局】 紙券の利用率について、バス共通カードの廃止の際にパブリックコメント

を実施した中で、今後、IC化を推進していくことを打ち出したところ、紙券定期も今まで使い慣れているため継続を検討してほしいという意見や、紙の回数券については割引率が高いという点があることから、今後も販売してもらいたいという意見があった。

また、市バスナビについては、例えば停留所でバスが遅れている場合、次のバスはあと何分で来るのか、また、バスを利用したい場合に自宅でもバスが来る時間をリアルタイムで検索できるなど、利便性の向上につながることから、そのような件数を含めた中で増加を考えている。

【事務局】 市バスナビの補足として、他のバス事業者も同じだと思うが、アンケートやお客様の声として一番不満を感じていることは、停留所で待っていてもバスがいつ来るかわからないということである。

こうした状況の中、市バスナビ表示機を全ての停留所に設置できれば良いのだが、なかなか難しいため、自分のいる停留所名を二文字入れれば簡単に検索できる市バスナビの利用を促進しているが、PRが不足している現況がある。また、スマートフォンという情報機器の普及が向上していることから、それに合わせた対応も図ることにより、定時運行が難しいバスを利用するに当たって、市バスナビを活用することにより、満足度の部分を変えていきたいということが一つの狙いであり、その指標として市バスナビアクセス数の向上を考えている。

【大森委員】 アクセス数を向上させることを目標にしてしまうと、例えばアクセスした方にポイントを与えるなど、目標達成のためにいろいろな手法でアクセス数を増やす方法もあるため、直接的な目標にするのは少し違和感があると思う。満足度の向上が狙いという部分については、もちろん良いことであると思う。

【川島委員】 市バスナビに関係あることだが、「交通局ニュースの発行」（資料1 19ページ）について、年4回発行し、バス車内で配布されているとあるが、私は何十年バスに乗っていて、先日初めて存在を知った。もちろん区役所に行った際にも気が付かなかった。交通局ニュースを拝見し、携帯電話による市バスナビの使い方が書いてあり、とても良いなと感じた。交通局ニュースを活用して、市バスナビをPRすることもできるので、もう少し利用者に行き渡るような配布先を考えたほうが良いのではないかと思う。

【事務局】 いろいろな情報伝達の中で、電子媒体としてホームページもあるが、紙媒体としての交通局ニュースは、大変お客様に御利用されている。バス車内への吊下げが一

番基本的な配布方法となっており、その他にも各営業所や区役所等の公共施設においても配布している。しかし、発行枚数は、9,500枚という限りがあるため、今後、より効果的な配布場所等について考えていきたい。

【野上委員】 「次期経営健全化計画における目標水準の考え方」(資料1 35ページ)の定量的目標について、総合満足度50%以上というのは、非常にシンプルでわかりやすい目標だと思う。しかし、このお客様アンケート調査の回答数が、今回1,130通ということで、今回の結果である総合満足度47%を3ポイント上げて50%以上を目標にするということは、三十数件「普通」と回答していた方が「満足」に変われば達成となるため、今後、回答数を意識して、お客様に回答しやすい環境等を提供する努力が必要であると思う。

また、今回「不満」と回答している方は、例えば総合満足度の中でも15.3%を占めており、その不満の理由がこの結果からは見えないので、分析が必要であると考えます。

それから、サービス水準については、運転手によって個人差があると思うので、どうやって底上げしていくかなどを計画の目標に盛り込めたら良いと感じます。

「バス車内運行情報管理システムの導入」(資料1 22ページ)について、非常にすばらしい取組であり、評価できると思う。特に一時期は経路誤りなどの運行ミスが増えたことから、その対策にもかなり効果を発揮しているのではないかと感じている。

「道路走行環境の改善に向けた取組」(資料1 7ページ)について、ラゾーナ川崎周辺の交通渋滞や塚越踏切による道路混雑などにより、何十分もバスのダイヤが乱れるところであるため、その辺の関係先への意見発信などは、どのような姿勢で取り組んでいるのか。

【事務局】 「平成24年度お客様アンケート調査について」(資料1 32ページ)の回答数について、過去のお客様アンケート調査では、平均800件を超す回答数であった。今回は「市バスサービスポリシー」というサービスの概念を打ち出し、それに沿った形で見直しを行ったお客様アンケート調査を実施し、イベント会場でのアンケートの収集、あるいはインターネットを通じてのアンケートの収集も行ったことから、回答数は1,000件を超したところである。今後も回答数を増やす取組を進める中で、満足度の向上に取り組んでいきたいと考える。

総合満足度の中で15.3%を占めている「不満」については、現在分析中であるが、「平成24年度お客様アンケート調査について」(資料1 32ページ)の4つの「サービスポ

リシー別に見たお客様満足度」のうち、「快適」、「コミュニケーション」が40%台という結果から、対人サービスの応接に関して課題があると認識している。

【事務局】 補足として、今回のお客様アンケート調査の回答数は1,100件であったが、アンケート用紙における設問のレイアウトの関係から総合満足度の設問の回答数は7割弱程度であった。次年度以降のアンケートについては、レイアウトの変更を検討するが、その改善により総合満足度の結果が50%以上となるのであれば、そこを発射台として毎年度1%ずつ向上させるなど、具体的な数値目標を次期経営健全化計画の策定に向けて精査していきたいと考えている。

【事務局】 運転手によってサービス水準に個人差があるという点について、これほどいうまでも人がやることであるため、個人差はあるが、悪くてもここまでという一定程度のサービス水準の底上げを図っていく必要がある。そのような思いもあって、「市バスサービスポリシー」を確立し、そのポリシーの概念だけではなく、お客様が不満に感じている部分を改善していく具体的な取組例を示して、昨年9月から取り組んでいるところである。このような取組を、添乗観察の評価など、個人の業務評価における視点として活用していると考えているが、個人のサービス水準の部分まで次期経営健全化計画に盛り込むことは難しいことから最終的な総合満足度を指標にしたいと考えている。

また、塚越踏切（新城線及び小倉循環線の「塚越」と「東小倉」の停留所間にあるJR南武線の踏切）による道路混雑について、踏切の除去という意味ではJR南武線連続立体交差事業が川崎市総合都市交通計画（案）の中で10年以内に着手（事業化）を目指す事業として位置付けられている。しかし、その間、踏切の課題等はあるため、その踏切を前提とした対策等について、取り組んでいく必要があると考えているが、ハード系である踏切や道路といった川崎市の総合交通における課題については、川崎市総合都市交通計画に沿った形で取り組んでいきたいと考えている。

ラゾーナ川崎周辺の交通渋滞については、バス事業者のみならず、周辺住民の方々にも影響している状況であり、所轄の警察署や区役所においても地域全体の問題として認識しているが、なかなか特効薬がないというのが現実的なところである。

【事務局】 補足として、ラゾーナ川崎周辺の渋滞が特に激しくなるタイミングとしては、例えばゴールデンウィークやお中元の時期、また、クリスマス、初売り、バーゲンなどである。定例的に関係者が集まり、対策の会議を開いており、具体的にはラゾーナ川崎、警察、まちづくり局、臨港バス、それから私ども市バスなどが集まり対策をどうするかと

いうことを話し合っている。

ラゾーナ川崎周辺の交通渋滞の場合、具体的な対策としては、当然駐車場の確保ということ求めているが、現実に駐車場を拡大することは難しい状況の中で、やはり車両の誘導について、どういった形で混雑する前に車を逃がしていくのかという対策を協議しているところであるが、なかなか難しい課題がある。しかし、まだ足りない部分もあるということは、警察も認識しており、市バスとしても要望していることから、今後も協議を進めていきたいと考えている。

【金子委員】 路線再編について、第1回検討会の説明の中では、市内に民間のバス事業者が3社あり、それぞれ一定のエリアごとに運行していると。市バスはそれをまたがるように運行しており、なおかつ民間のバス路線と一部競合運行しているところもあると記憶している。民間のバス路線との分担について、きれいに分けられるものではないかもしれないが、市バスの路線再編を行う場合、民間のバス事業者とはどんな調整や分担を行っているのか。結局経営のことを考えていくときに、市バス路線と民間のバス路線に重複があると感じるため、この辺を工夫していく必要があると思う。相手が民間の会社であるため、民間のバス路線を前提として、足りないところを市バスがカバーするという考え方や、あるいは民間のバス事業者に対して、もう少しこの路線にニーズがあるから運行を増やしてもらいたいとお願いしていく考え方もある。

【事務局】 川崎市のバス路線については、市バスの開設当初から既に民間のバスが運行しており、市バスはそれを避けるような路線、あるいは民間のバスが運行していない地域に延ばすような路線を設定してきたことから民間のバス路線と競合率の高いところは比較的少ない。もちろん駅の近くになると当然民間のバス路線と競合するような状況はあるが、それぞれの目的地が異なり、市バスは比較的行政目的として住宅、団地、病院などに路線を引いてきた経緯があることから、基本的に100%競合というのは非常に少ない。

これまでに比較的競合率の高いところで、平成18年度に「梶ヶ谷線」という梶ヶ谷駅から向丘遊園駅間の路線、それから、100%競合ではないが、「小杉線」という小杉駅から溝口駅間の路線を民間のバス事業者に委譲した際には、個別の協議の中で、今後も確実に運行していただけるということで委譲した経緯はあるが、現在のところ競合路線について民間のバス事業者と協議するような場というものはない。それは川崎市における民間バスと市バスの競合については、駅周辺になると当然競合はあるが、目的地が異なり、最終

的には分散しているというような点があるからと考えている。

【竹内委員】 1点目として、「路線再編、ダイヤ改正」(資料1 5ページ)について、プラン期間中にダイヤ改正を必要としない路線9路線とあるが、利用状況や走行環境に対応しているから「ダイヤ改正はしません」という感じに見えてしまう。もっとお客様に満足してもらうために、あるいはさらにお客様に乗ってもらうためにはどうしたらいいのかという積極的な姿勢があったら良いと感じる。

2点目として、「バス停留所施設の改善」(資料1 11～12ページ)について、各停留所施設の設置目標があり、努力しているのはよくわかるが、幾らでも経費をかければ物理的に無理な場所等以外は設置できることから、目標の何基を設置したということではなく、目標の設置数に対する整備費が当初の予定からどの程度の経費で設置できたのかという点が重要であると感じる。

それから3点目として、「市バスサービススタンダードの構築(重点事業)」(資料1 29ページ)について、表の真ん中に「人に優しいバス」とあるが、人に優しいというからには、市バスはお客様の満足だけではなく、市民にとって優しいバスでなければいけないだろうと思う。そういう意味で、お客様が一番大事という観点だけではなく、例えばバスを運転するときに、一般車両の邪魔になっていないか、あるいは通行人の邪魔になっていないかなど、そういった視点も必要ではないかと感じる。お客様満足度は最優先で良いが、「人に優しいバス」と言うからには、やはり市民から見たときにどうあるべきかという視点もどこかに置いておくことが今後必要ではないかと感じる。

【事務局】 1点目の「路線再編、ダイヤ改正」(資料1 5ページ)について、プラン期間中にダイヤ改正を必要としない路線9路線は、ここ3年間の傾向で特に利用状況や運行状況に変化がないということで必要としない路線として整理しており、市バスの乗合328両を、市全体の利用実態を見ながら有効に配分する中で、お客様満足度を向上したいと考えているが、お客様満足度の向上に向けた積極的な姿勢についても検討したいと考える。

【事務局】 2点目の「バス停留所施設の改善」(資料1 11～12ページ)の整備費については、広告付き上屋の導入も検討していきながら、なるべく整備費をかけずに快適なバス待ち空間を提供していこうと考えているところである。

3点目の「人に優しい」という点については、「バス停留所施設の改善」(資料1 13

ページ) に通常上屋、照明付標識及びベンチは、お客様等への快適なバス待ち空間の提供とあり、このお客様等という中には、川崎市にお住まいの方、あるいはバス停留所が家の前にある方にも快適ということも含め都市景観にも配慮したバス停留所空間を提供している取組がある。

【事務局】 3点目の「市バスサービススタンダードの構築(重点事業)」(資料1 29ページ) について、表の下に「環境にやさしいバス」という中で、当然環境に配慮した車両のほか、運転手は運転のプロであるため当然危険を回避することもあり、またエコドライブ等により地球温暖化防止対策の取組もある。そういった市民に向けてのサービスという、広範囲の視点は必要であるため、今後も引き続き、取り組んでいきたいと考える。

【橋本委員】 少しバスが遅れた場合など、バス車内の後方が空いているのに前方の人がなかなか後方に詰めてくれないためバスが満員状態となっているときがある。他のバス会社では、後方の座席について、普通は左右2列2列になっているところが電車の長椅子のように向かい合わせになっているものがあつた。そうすると、乗りにくい後方にもたくさん人が乗れてとても乗りやすかつた。今のバスの座席配置では、荷物があつた場合、2人が一緒に並んで立てない状況であり、乗車人数の面からもう少し効率的なバスの座席の配置の方法はないものかと思う。電車のように座席が折り畳みできるものもあると思うが。

【事務局】 確かにバスの後方の座席は段が高く、また、通路も狭くなつていることから、なかなかお客様が後方に詰めにくいということがあり、橋本委員の指摘のとおりバスの座席の配置というのも重要な要素と考えている。電車では、跳ね上げシートを使用している車両もあることから監督官庁に確認したこともあるが、バスでは難しいということであつた。今後もメーカーを含め座席のシート配列について工夫していきたくて考えている。

【寺田座長】 1点目として、「路線再編、ダイヤ改正」(資料1 5ページ) について、減便も路線再編として位置付けて目標達成というフレームワークがわかりにくい感じがする。攻める路線はここということを先に決めると良い計画であると感じた。

2点目として、「バス停留所施設の改善」(資料1 11ページ) の停留所の上屋について、他事業者では、必要性が低い停留所にも設置して目標に対して数合わせをした事例もあることから、やはり設置数だけの目標というのは良くないと思う。しかし、広告付き上屋がうまく整備できればその分通常上屋は減らしても良いと思うので広告付き上屋が何基、

通常上屋が何基というのではなく、上屋全体としての普及率のほうが目標として良いと感じた。

3点目として、「次期経営健全化計画における目標水準の考え方」(資料1 35ページ)の総合満足度の向上について、基本的には接客等の何か解決したい課題に対して、それを目標に取り組んでいくことが大事であり、そのモニターとして各項目の満足度であるため、平均した総合満足度何%というのは、目標に適さないと思う。次期経営健全化計画の5年間はこれをやりたいということが先にあり、そのチェックとして満足度が二次的に出てくるというのが本来の取組であると思う。

また、「不満」が10%以上ある点について、これは結構問題であり、大切な情報であるため、しっかり分析してフィードバックする必要があると感じた。

【事務局】 総合満足度について、今年度初めて「市バスサービスポリシー」を確立し、お客様アンケート調査を満足度調査という形で組みかえ、1次集計的な結果が出ている。寺田座長からの指摘のとおり、総合満足度の「満足」、「不満」という点と「サービスポリシー別に見たお客様満足度」の4つの柱の中での「満足」、「不満」という相関関係について、現在、クロス集計等を行いながら分析しているところである。また、具体的に解決したい課題を最終的な目標と考えたとき、「サービスポリシー別に見たお客様満足度」の4つの柱の中で「コミュニケーション」という運転手がお客様と接する無形のサービスの部分で最も低く、「コミュニケーション」の満足度を上げていくことが運転手に対しての重点目標となる。総論で考えた場合、「コミュニケーション」の満足度に特化したほうが良いのか、あるいは「コミュニケーション」を含めた中での総合満足度としたほうが良いのかという点については、分析をしているところであるが、今後、「快適」、「コミュニケーション」の満足度を上げない限り総合満足度は上がらないという認識をしている。このような点を踏まえながら今後、目標について考えていきたい。

《議事(2) 経営力の強化に向けて》

(事務局から資料2、3について説明)

【寺田座長】 質問、確認事項はあるか。

【野上委員】 1点目として、退職者不補充を長期にわたって続けてきている影響はどのように出ているのか。例えば、バスの運転手の年齢構成がここ10年程度でどう変化し

ているのか関心がある。

2点目として、「これまでの収支と今後の収支見通し」(資料3 19ページ)の今後の収支見通しについて、消費税率の引上げは現実問題として避けて通れないものと考えた場合、どう対応していくのか。また、他の公営バス事業者においては、どのような対応を取るのかという点について関心がある。

また、過去の検討会においても収支見通しを作成していたと思うが、今後の収支見通しを読んでいく上でも、過去の収支見通しに対して実績がどうだったのか検証する必要があると考える。

3点目として、「増収策の推進」(資料2 8ページ)の路線別収支について、No. 9の新城線は営業損益が3億4,600万円の赤字、一方、No. 3の小向線は営業損益が1億8,700万円の黒字である。このことから、路線によって受益と負担のバランス関係がいろいろあることがわかるが、路線やダイヤ等について、最大限の合理化を行っても受益と負担に大きな格差がある場合、今後、どのように対応していくのか関心がある。

【事務局】 1点目のバスの運転手の年齢構成について、一番割合が多いのは、46歳から50歳までの27.5%、続いて51歳から55歳までが26.2%、41歳から45歳までが24.9%という状況であり、41歳から55歳まで間で約79%を占めている状況である。また、現在、運転手の平均在職年数は約18年という状況である。

【事務局】 2点目の消費税の関係について、市バスの運賃は、平成7年3月1日に料金改定を実施し、現行の大人200円、小児100円となり、その後、平成9年4月の消費税率3%から5%への引上げの際は、料金改定を行わず経営改善で吸収してきたところである。

平成9年4月の消費税率の引上げに当たっては、同年1月に国土交通省から、乗合バス事業等に向けて料金改定の指針のようなものが示されたことから、今回についても各事業者は円滑な対応が図れるよう神奈川県バス協会を通じて日本バス協会のほうから国土交通省へ指針等を早めに示してもらいたいと要請をしているところである。しかし、公営バス事業者の料金改定については、国の認可以外にも条例改正という議会の議決が必要であるため、その点が民間バス事業者とは異なる。

【事務局】 近隣の公営バス事業者の乗車料金は川崎市を含めた均一料金の200円、と210円という状況がある。そういった中、川崎市バスの規模では、消費税率8%の影響として億単位の経費の増加が見込まれ、10%となるとさらなる経費の増加が見込まれ

と考えている。今後、効率的に働くことのできる変形労働時間制の導入や収益を上げる工夫など、経営改善に取り組んだとしても消費税率の引上げ分を吸収するには、非常に厳しい金額の規模になると考える。どこまで吸収できるかなど、現在検討しており、次回の検討会以降、収支見通しのシナリオなどが示せればと考えているところである。

【事務局】 2点目の過去の収支見直しに対しての実績の検証について、現状では、詳しく検証が終わっていないため、次回以降、示したいと考えている。

3点目の受益と負担の格差への対応について、やはり路線ごとの性格があり、市民の足を守る生活路線という観点もあることから、単純に赤字だから見直すというわけではない。また、収支を悪化させている要因としては、やはり昼間の利用状況が少ないということであり、朝と夕のピーク時は多くのお客様に御利用いただいて、その時間帯だけ見れば黒字となっている路線もある。そういう路線自体の収支を悪化させている要因等も含め、今後検討していきたいと考えている。

【金子委員】 1点目として、「コスト削減」（資料2 13～15ページ）について、これまですでに実施している手法であり、一定の実績を重ねて効果も上がっているのがやはり管理の受委託だと考える。現在、市バスにおいては車両数で31%委託していると伺っているが、一定の条件を満たした場合に3分の2まで拡大できると思うので、いかに管理の受委託を拡大していくのかということを経営改善の方策として考えていく必要がある。確かに委託金額は、上昇傾向であるものの、市の職員である運転手と民間の運転手ではやはり人件費に明確な差があることから、何とか民間の会社の協力をいただきながら可能な限り管理の受委託を拡大していくというのがまず第1であると考えている。

2点目として、「コスト削減」（資料2 16ページ）の嘱託職員の活用について、弊社も東京都の路線バスの路線を受託しており、運転手の確保には大変苦慮しているところである。幾ら大型2種免許を持っていても、いきなり路線バスの運転というのはなかなか難しく、受験者の応募が少ないからといってレベルを落とすと安全やサービス面で問題が起きてしまう。そうすると、現に市バスの運転手をしている方、あるいは近隣の路線バスの運転手をしている方々を退職後の再任用などの形でできるだけ確保するようなことも考えていく必要があると感じた。

3点目として、需要の見込めるところを増やし、それによって収入増を図っていくという点も重要なことだと考える。

【事務局】 1点目の管理の受委託について、「コスト削減」（資料2 15ページ）の営業所の管理委託の課題にあるように競争性の確保や余剰人員への対応など難しい課題があるが、収支改善に大きく影響が出ていることから、このような課題等を踏まえながら管理の受委託の拡大等の検討をしていきたいと考える。決して課題があるからやらないというわけではなく、その課題をいかに工夫すれば回避できるのかという点について、次回以降の検討会で示していきたいと考える。

【事務局】 2点目の再任用も含めた運転手の確保について、非常勤公募嘱託運転手の採用には非常に苦慮しており、現在、受験の条件として大型車の実務経験1年以上としているが、年齢制限を設けていないため、60歳以上で民間バス事業者を定年された方が受験されるケースもあるが少ない状況である。そういった状況の中、何とか一定程度の運転手数を今後も継続的に確保していくために検討していきたい。

【事務局】 3点目の需要の見込めるところを増やしていく点について、バス車両の駐車スペースや運転手など、経営資源のキャパシティがあることから、資源の再配分を行い、需要に応じた対応を図っていききたいと考える。

【竹内委員】 1点目として、「増収策の推進」（資料2 8ページ）の路線別収支について、川崎市バスのホームページから見るができるということであるが、もう少し工夫してアピールする必要があると感じる。例えば路線の本数を減らす場合、あるいは路線を廃止する場合等に、路線別収支を時系列的に示して市民が納得できるようにしておくことや路線別収支のワースト1やベスト10のようなものを出すなど、見やすさに工夫が必要であると感じる。

2点目として、「増収策の推進」（資料2 ページ11）の局資産の有効活用について、廃車バスを不用品売却しているとあるが、バス車両を解体して売却をしているのか。

3点目として、「貸切バス事業の概要と収支の推移」（資料3 10ページ）について、事業規模は小さく、在籍車両数は5両ということであるが、資料を見ると全ての年度において黒字となっていることから、例えば中学校や高校の修学旅行の新幹線の駅までの送迎など、いろいろやろうと思えばさらに収益を上げることができるのではないかと感じた。

【事務局】 1点目の路線別収支について、平成22年度から公表しており、今年度で2年目となる。1つの経営状況を把握する指標と捉えているが、説明責任もあることから、もう少し年数を重ね傾向を見て、アピール方法を工夫していきたいと考える。

【事務局】 2点目の廃車バスの売却について、市バスでは、廃車バス車両をそのままの状態売却している。

【事務局】 3点目の貸切バス事業について、平成23年度の収入においては、77%が競輪輸送、残りの23%は小中学校を中心とした社会科見学などの輸送が占めている状況である。経営資源の関係から、貸切登録車両は5両となっており、また、運転手も専門の運転手ではなく、乗合バス事業の予備勤務者が運行しているという限られた中で貸切バス事業を行っている状況である。

【大森委員】 1点目として、「増収策の推進」（資料2 8ページ）の路線別収支の作成と公表について、大変良いことだと思う。これに加えて、この路線は赤字であるからぜひ乗ってくださいというような情報提供などの取組があっても良いのではないかと感じた。

2点目として、「コスト削減」（資料2 13～15ページ）の管理の受委託の拡大等について、経費削減には効果があるという良い面もあるが、市バスのサービスを間接的にやることになると思うのでお客様満足度の向上という部分について、うまく運営できているのか少し気になるところである。

【事務局】 1点目の路線別収支について、先ほどの竹内委員からの指摘に回答したように、アピール方法の工夫と合わせて検討していきたいと考える。

【事務局】 2点目の管理の受委託の拡大等について、平成21年8月から「川崎市交通局営業所管理委託に係る評価委員会」を設置し、学識経験者と一般のバス利用者を委員として、サービス水準の維持を目的に年間評価を行っている。また、平成24年度からは、評価委員会によるモニタリングを四半期ごとに実施し、年間評価や業務改善に活用している。市バス5営業所中、直営が3営業所、委託が2営業所、これは全て市バスの営業所であることから、サービス向上に向けて民間の良いノウハウを導入するなど、積極的な対応を図っていきたいと考えている。

【寺田座長】 経営改善といった場合、まず路線サービスという本業での増収と、費用の大部分を占める人件費を削減していくしかないと考える。人件費の削減については、ハンドル時間など、労働条件の課題等があると思うが、今後、改善基準告示（自動車運転者の労働時間等の改善のための基準）が見直される可能性がある中、それを踏まえて効率的に見直していく必要があると考える。そこに本業である路線サービスの部分でパターンダ

ダイヤなどのサービスを提供することで増収という好循環が図れるのではないかと思う。さらに増収であれば、運賃の値上げについて、少し議論を進めていく必要があるのではないかと思う。

【事務局】 今後、より一層効率的にお客様のニーズに合ったダイヤを作っていくためには、ハンドル時間や運転時間等、ダイヤ編成条件を見直していく必要がある。特に他都市や民営バス事業者の一部ではすでに導入している変形労働時間制について、現在、導入に向けて検討しているところであり、導入によって、朝、夕のラッシュ時間帯に合わせた運行など、お客様の需要に応じたダイヤをつくることのできることから、やはり労働条件をしっかりと見直す必要があると考える。

【寺田座長】 各委員からの指摘について、次回以降に示してもらいたいものもあるが、今後の議論の中で確認していくということで良いか。

【事務局】 今回の議論を踏まえて、第4回では、今後の収支見通しをどう改善していくかという点を詰めていきたいと考える。今後の議論の中で必要となる資料があれば、事務局で用意したいと考えているが何かあるか。

【竹内委員】 収支見通しのところでやはり感度分析をしてもらいたい。どの指標が収支に一番効くのか把握できるためお願いしたい。

【野上委員】 資料ではないが、人材育成も含めて長期間な課題として、今後も退職者不補充を続けて管理委託を拡大していくのかということについては、今後検討するのか。

【事務局】 第4回では、重点施策5の「組織の活性化と職員の意識改革」の中で、人材育成といった研修関係について、議論いただきたいと考える。また、退職者不補充については、今後、平成29年度から定年退職者が20人を超える大量退職がしばらく続く状況となる。現在は、公募非常勤嘱託運転手を活用しているが、今後、現在の路線を維持するにはやはり正規職員は必要であると考えている。しかし、単純に退職者数を採用していくというわけではなく、さきほど金子委員から指摘のあった定年退職者の再任用なども活用していく必要があることから、市長部局との調整も合わせて検討していきたいと考える。

【寺田座長】 それでは、議題2については、次回以降の継続審議とする。また、議題1については、「次期経営健全化計画における目標水準の考え方」（資料1 35ページ）

の定量的目標について、委員からの意見が多かったことから、検討いただきたいと思う。

3 閉会

【寺田座長】 次回、第4回は5月頃の開催を予定しており、議題としては、本日の議題2の「経営力の強化に向けて」の続きとして経営改善手法や今後の方向性、重点施策5の「組織の活性化と職員の意識改革」に関する総括及び今後の方向性の2点を予定している。

—— 以上 ——