

川崎市バス事業経営問題検討会  
第4回会議資料

組織の活性化と職員の意識改革について  
(重点施策5)

平成25年5月17日

川崎市交通局



## 目 次

---

1. ステージアップ・プランにおける目標 …… P 2
2. 意識改革の徹底 …… P 3
3. 職員提案制度の活用 …… P 10
4. 人事評価制度の活用 …… P 14
5. 今後の方向性 …… P 16



# 1. ステージアップ・プランにおける目標

市バス事業に携わる全職員が経営理念を理解し、市バス事業はサービス業であることの意識の徹底と経営感覚の醸成を図ります。

## 1 意識改革の徹底

お客様サービスの向上を図るためこれまでの研修方法に加えて、サービスレベルの高い民営を含めた他のバス事業者への派遣研修などを行い、サービス精神を有する人材の育成に努めます。

また、職員と外部委託による添乗観察を随時行い、外部の視点からの評価を改善指導に活用して、職員のサービス意識の醸成を促します。

## 2 職員提案制度の活用

職員の創意工夫を奨励し、経営への参画意識を高めるとともに、サービスや安全に対する意識、経営感覚などを有する人材の育成に努めます。

## 3 人事評価制度の活用

能力と実績に基づく適正な人事評価により、職員のやる気と働きがいを引き出しながら、人材育成と意識改革を推進し、市バス事業のサービス向上と経営力の強化を図ります。

### 重点事業1 意識改革の徹底(再掲)

あらゆる機会を捉えて、市バス事業がサービス業であることを職員に理解させます。



## 2. 意識改革の徹底

### ステージアップ・プランの計画内容

お客様サービスの向上を図るためこれまでの研修方法に加えて、サービスレベルの高い民営を含めた他のバス事業者への派遣研修などを行い、サービス精神を有する人材の育成に努めます。

また、職員と外部委託による添乗観察を随時行い、外部の視点からの評価を改善指導に活用して、職員のサービス意識の醸成を促します。

### [サービス精神を有する人材の育成]

お客様サービスの向上を図るため、サービスについての市民やお客様への約束として「市バスサービスポリシー」を確立し、ポリシーの取組実践の徹底に向けて、全乗務員を対象としたグループワーク研修やサービス向上研修等を行い、サービス精神を有する人材育成に取り組んだ。

### グループワーク研修

目的	安全・安心・快適な運行を目的に、運行ミス防止・事故防止・コミュニケーション能力向上等について乗務員一人ひとりが考え、発言することで、理解度を深めるとともに認識を共有し、職業意識を高める。
対象者	全運転手 (6人～8人の小集団討議による研修)
実施予定月	4月～3月 (営業所ごとに年2回実施)
会場	各営業所

### サービス向上研修

目的	1 サービスポリシーの実践に向けた取組の推進を図る。 2 添乗観察結果等を利用し、マイク活用の実践等を通して、コミュニケーション能力の向上を図る。 3 「お客様の声」等から営業所の年間苦情・賞詞等の傾向をもとに、再発防止に向けてサービス意識の向上を図る。
対象者	全運転手
実施予定月	①4月、②9月、③12月 (営業所ごとに実施)
会場	各営業所



## 2. 意識改革の徹底

### [研修の体系的実施]

安全・事故防止、サービス・接遇及び事務能力向上の観点から、バス事業の特性に応じた研修を体系的に実施し、運転手や運行管理者等の育成に取り組んだ。

### 交通局研修体系

安全・事故防止	営業所研修	1	春の法令講習会
		2	秋の法令講習会
		3	非常用具・車椅子等取扱講習
		4	事故防止研修
		5	一般適性診断
	派遣研修・その他	6	外部エコドライブ講習会(派遣研修)
		7	事故惹起者安全運転指導教育
		8	経路誤り等惹起者特別指導教育
安全・事故防止 サービス・接遇	営業所研修	9	グループワーク研修
		10	添乗観察個別助言・指導
	階層別研修	11	新規採用者等研修(正規職員)
		12	新規採用者等研修(公募嘱託職員)
		13	職長研修
		14	公募嘱託職員新規採用フォロー研修
		15	5年毎研修
		16	藤子・F・不二雄ミュージアム線乗務員研修
サービス・接遇	一般研修	17	サービス向上研修
		18	事務職員接遇研修
	その他	19	コミュニケーションスキルアップ研修
		20	接遇等特別指導教育
事務能力向上	一般研修	21	意識改革研修
		22	文書事務研修
	階層別研修	23	交通局初任者研修
		24	交通局初任者フォロー研修
		25	本局・営業所間交流研修
		26	運行管理者研修(入門)
		27	運行管理者研修(一般)
		28	運行管理者研修(上級)
	派遣研修	29	運行管理者等一般講習
		30	運行管理者等基礎講習



## 2. 意識改革の徹底

### [添乗観察の実施]

年度における「重点取組項目」や「安全」、「サービス」といった添乗観察の項目を設定し、専門知識を有する調査員（民間委託化）が全運転手を対象に添乗業務を実施した。（直営営業所：3回、委託営業所：2回）

### 添乗観察の概要

#### <目的>

日常の運行における基本動作、お客様との応接及び経路誤り防止策の実施等の状況を把握し、個別助言指導や全体研修等を通して改善・向上を図る。

#### <実施方法>

バス運行に関し十分な知識と経験を有する専門調査員が覆盖面で乗車して観察する。

#### <実施回数>

- ・直営営業所 3回（年度）
- ・委託営業所 2回（年度）

#### <実施人数>

- ・約1,800回（年度）

#### <観察項目>

- 1 重点取組項目
- 2 安全

基本	車内名刺貼付 一時停車指定停留所 など
乗車時	安全な開扉（前扉）
発車時	車内動向確認 安全な開扉（前・後扉） など
走行中	円滑な運行
降車時	安全な開扉（後扉） 滑らかな減速・停車

- 3 サービス

基本サービス （4つのことば）	感謝・挨拶（乗車時） 注意喚起（発車時） 停車案内（走行中） 感謝（降車時）
基本サービス （基本5項目）	適切な服装・身だしなみ 顔を向けての応対 適正な運賃收受対応 丁寧な言葉づかい 聞き取りやすい話し方
気くばりのあるサービス	笑顔などでの誠実な対応
接客サービスの総合評価	



## 2. 意識改革の徹底

### 〔添乗観察の活用〕

これまで4つのことばの実施率に比重を置いて評価してきた添乗観察のサービス面について、職員一人ひとりが接客サービスの原点に立ち返り、サービスの考え方や基準等を定めた「サービスポリシー」を確立したことにより、安全を含めたサービス全般を評価できる観察項目等の見直しを行った。その結果を個別助言・指導に加え、グループワーク研修及びサービス向上研修の中で活用し、職員のサービス意識等の醸成に取り組んだ。

#### 添乗観察個別助言・指導等

全乗務員を対象に営業所運行管理者から添乗観察結果に基づく個別指導を実施し、運行ミス防止策・安全運転・サービス向上策について、助言・指導を行う。また、サービス向上が必要な特定の乗務員に対し、個人又は小集団での指導教育を通してサービスレベルの底上げを図る。

#### 人事評価制度による取組

添乗観察の結果を人事評価の判断項目の一つとして取り入れ、乗務員の業務上の実績や職務を行う過程で発揮された能力などを的確に把握し、適切に評価することにより、人材育成の推進や給与等へ反映し、それらを通して職員の職務に関する意欲や向上心を高め、組織の活性化を図る。



## 2. 意識改革の徹底

### [運転手グループ制の導入]

本局・営業所から運転手への情報伝達等を確実にを行うことを目的として、平成24年度から「運転手グループ制」を導入した。運転手グループ制の活用にあたっては、職長がグループを取りまとめる役として、職長会議の開催、グループ員との情報共有・意見調整を効果的に図った。また、グループの少人数を対象にしたグループワーク研修を実施し、運転手の意識改革、意見の集約及び意欲の醸成に取り組んだ。

### 運転手グループ制の概要

経路誤り等の問題解決や、運転手の意識改革・意見の集約・意欲の醸成を図るためには、連絡体制を構築し、情報共有をより確実に行うことが重要であることから「運転手グループ制」を導入した。

「運転手グループ制」は、現行の公休組を活用し、運転手の組織化を行い、職長がそのグループを取りまとめる。

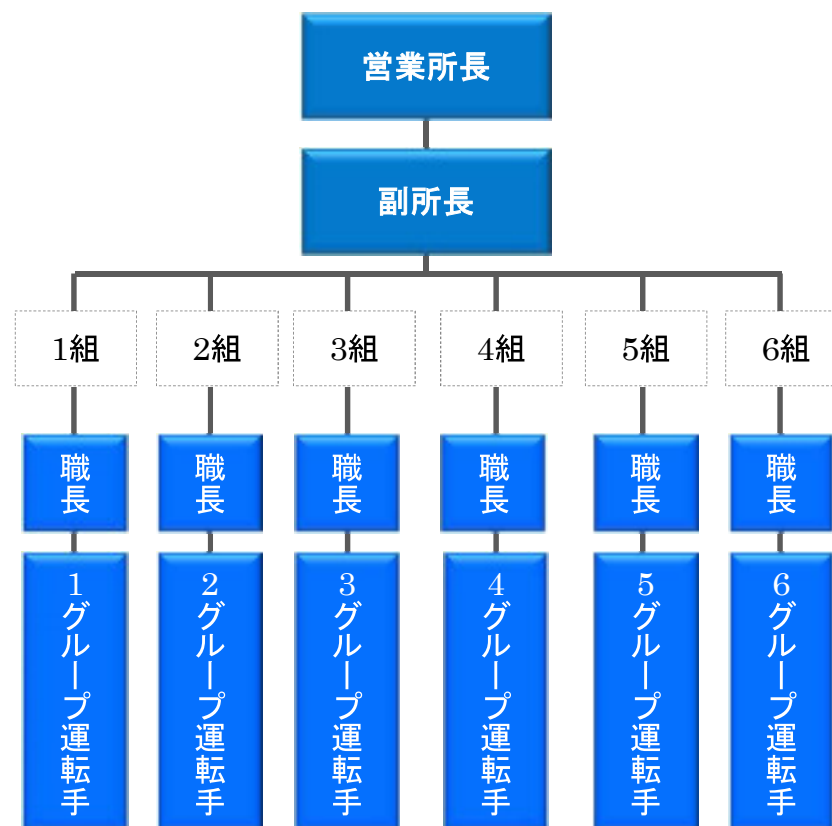
- 1 グループ体制・・・公休組(6組)を活用しグループに分ける
- 2 グループの長・・・職長をグループの長とする
- 3 グループ人数・・・各15～30名前後(職長含む)

※交通局における職長とは、技能職員(自動車運転手)の中で最上位の職であり、現場で働く職員の中でリーダーシップを発揮し、チーフドライバーとしての役割を主体的に担うことが求められる。

### 運転手グループ制の活用

- 職長会議
- 営業所からの事務連絡、グループ員への確実な伝達
- グループ員との情報共有・意見調整
- 伝達結果・集約したグループの意見を営業所へ伝達
- グループワーク研修の開催

### 運転手グループ制の組織化イメージ







## 2. 意識改革の徹底

### [運転技能コンクールの開催]

安全、正確、快適なバス輸送を提供し、お客様に信頼され、市民に愛される市バスを目指して、平成22年度に第1回 川崎市バス運転技能コンクールを開催した。競技内容については、S字・クランク、バス停留所正着等の運転技術や車いすの対応、車内アナウンス等の接客サービスなどを競い合い、市民をはじめとする利用者による審査を行った。

なお、平成24年度については、横浜市交通局が第10回の記念コンクールとなることから共同で開催し、運転技術やお客様への接客サービスなどの向上を図るとともに公営バス運転手としての使命感やプロ意識の醸成を図った。

### 運転技能コンクールの概要

#### <目的>

安全、正確、快適な輸送を提供し、お客様に信頼され、市民に愛される市バスを目指して、運転技術やお客様サービスの向上を図るとともに市バス運転手としての使命感やプロ意識を醸成する。

#### <開催実績>

第1回 開催日:平成23年 1月25日 場所:川崎市中央卸売市場北部市場(宮前区)

第2回 開催日:平成24年 1月29日 場所:川崎市中央卸売市場北部市場(宮前区)

第3回 開催日:平成24年10月27日 場所:川和車両基地内(横浜市都筑区)

※第3回については、横浜市交通局と共同開催

#### <主な競技内容>

- 車いすの応接
- S字・クランク
- バス停留所正着
- 縦列駐車
- 特設コース内の走行

[車いすの応接]



[S字・クランク]



[バス停留所正着]



(発進・停車・右左折などの運転操作、ベビーカーや高額紙幣でのお客様への対応、車内アナウンス、快適な車内環境など)

#### <審査員>

交通局職員のほか、公募による市民審査員



## 2. 意識改革の徹底

### 取組の総括

#### 【サービス精神を有する人材育成とサービス意識の醸成】

- サービスポリシーを確立し、その実践の徹底に向けて、全運転手を対象としたグループワーク研修やサービス向上研修等を実施し、サービス精神を有する人材育成を推進しました。
- 添乗観察について、安全を含めたサービス全般を評価できる項目等への見直しを行い、その結果を個別助言・指導等に活用するなど、サービス意識の醸成を図りました。

#### 【運転手グループ制の導入】

- 平成24年度から「運転手グループ制」を導入し、その活用にあたっては、職長がグループを取りまとめる役として、他グループの職長やグループ員との情報共有を効果的に図りました。また、グループワーク研修を実施し、運転手の意識改革・意見の集約・意欲の醸成を図りました。

#### 【運転技能コンクールの開催】

- 「運転技能コンクール」を開催し、運転技術やお客様への接客サービスなどの向上を図るとともに、運転手としての使命感やプロ意識の醸成を図りました。



### 3. 職員提案制度の活用

#### ステージアップ・プランの計画内容

職員の創意工夫を奨励し、経営への参画意識を高めるとともに、サービスや安全に対する意識、経営感覚などを有する人材の育成に努めます。

#### 〔職員提案制度の取組状況〕

毎年、その年度におけるサービスや安全などの市バス事業の課題等をテーマとして募集を行った。応募された提案については、「創意工夫の程度」、「重要性」、「効率性・経済性」、「実現可能の程度」の視点から年度ごとに表彰提案を選定するとともに事業化に向けて取り組んだ。



### 3. 職員提案制度の活用

[募集テーマ、主な表彰提案等]

実施年度	募集テーマ	募集期間	応募件数	主な表彰提案等
H21	1 安全・安心な輸送サービスに向けた取組 2 お客様サービスの向上に向けた取組 3 組織の活性化に向けた取組	H21.6.22～ H21.7.21	166件	<優良賞> ・情報の共有化による事故防止 他 7提案 <実現された提案> ・川崎駅バス乗り場におけるかわさき南部斎苑へ行くお客様に対する別系統での乗車案内
H22	不祥事防止と信頼回復に向けた取組	H22.8.4～ H22.8.19	146件	<優秀賞> ・職長による経路間違い防止対策 ・班会議の設置 他 8提案 <実現された提案> ・マナー啓発ポスター等の作成 ・営業所における事故情報ファイルの設置
H23	1 お客様に喜ばれる・感謝される取組 2 事故防止のための取組	H23.7.13～ H23.8.31	118件	<優秀賞> ・よく尋ねられるバス停、施設のQ&A早見表の作成と設置 ・溝17系統柿生駅行、菅生車庫行の系統番号表示変更 他 6提案
H24	1 「市バスが変わった、良くなった」と思われる取組 2 車内事故防止に向けた取組	H24.8.15～ H24.9.28	111件	<優良賞> ・マイクアナウンスのタイミングの工夫による車内事故防止 ・走行中・降車時のマイクアナウンスの追加等による車内事故防止 他 3提案 <実現された提案> ・東扇島循環線の方向幕の表示方法



### 3. 職員提案制度の活用

#### [職員表彰及び無事故表彰の実施]

職員表彰については、業務上有益な発明、考案又は改良をした者やその他職員の模範と認められる業績があった者に対して表彰を実施した。また、無事故表彰については、故意又は過失による運転事故を発生させなかった期間が継続して一定期間に達した運転手に対して表彰を実施した。

#### 職員表彰の実施

##### <表彰の基準>

- (1) 業務上成績が特に優秀な者
- (2) 業務上有益な発明、考案又は改良をした者
- (3) 業務上重大な危険事故又は災害を未然に防止した者
- (4) その他職員の模範と認められる業績があった者

##### <表彰実績>

	H21	H22	H23	H24
表彰者数	8人	7人	4人	3人

##### <主な表彰内容>

- バスにエンジンが搭載されたままの状態、「エンジンに燃料を噴射する部品を取り外す工具」を発明  
(日本バス協会中央技術委員会発明考案功労者表彰において銅賞を受賞)
- お客様からの賞詞の手紙等があり、日頃からの勤務態度が優良でマイクアナウンスを有効的に活用している。

#### 無事故表彰の実施

##### <表彰の基準>

故意又は過失による運転事故を発生させなかった期間が継続して10年、20年、25年、30年に達した運転手に対して、表彰を行う。

##### <表彰実績>

	H21	H22	H23	H24
10年表彰	23人	27人	18人	22人
20年表彰	7人	9人	9人	6人
25年表彰	2人	5人	1人	0人
30年表彰	0人	0人	0人	1人
計	32人	41人	28人	29人



### 3. 職員提案制度の活用

#### 取組の総括

##### 【職員提案制度の活用】

- サービスや安全などの市バス事業の課題等におけるテーマに対して提案することで、職員の創意工夫を奨励し、職員一人ひとりの経営への参画意識を高め、意識の醸成を図りました。また、提案を事業化し実現することにより、サービスや安全などの市バス事業の取組に寄与することができました。

##### 【職員表彰及び無事故表彰の実施】

- 他の運転手の模範となる業績のあった職員や無事故運転手等を表彰することにより、職員の士気高揚を図りました。



## 4. 人事評価制度の活用

### ステージアップ・プランの計画内容

能力と実績に基づく適正な人事評価により、職員のやる気と働きがいを引き出しながら、人材育成と意識改革を推進し、市バス事業のサービス向上と経営力の強化を図ります。

### [人事評価制度の取組状況]

本市の人事評価制度を運転手の業務特性に合わせて運用し、能力と実績に基づき適正な人事評価を実施した。平成23年度には、添乗観察の結果など職務に取り組む姿勢がより評価に反映されるように技能職員（運転手）の人事評価項目の見直しを行った。

### 人事評価制度の概要

人事評価制度は、本市を主導に職員の能力や実績を適正に評価して人事や給与等の処遇に反映させるとともに、職員のやる気や働きがいを引き出し、より質の高い行政サービスを提供することを目指して導入

目標管理の手法を用いて公共サービスの責任主体としての自覚を促し、主体的に課題に取り組むという職員の意識改革や効果的な人材育成を推進

### 技能職員（運転手）の人事評価項目の見直し

平成23年度に「やる気」のある職員等の評価がより人事評価に反映されるよう評価項目の明確化を図った。

<主な見直し>

- 決められた運行ミス防止対策の実践
- 添乗観察における、4つのことばの実施率
- ダイヤ確保の実践における基準の明確化 など



## 4. 人事評価制度の活用

### 取組の総括

#### 【人事評価制度の活用】

- 職員のやる気や働きがいを引き出すため、本市における人事評価制度を適正に運用するとともに、局独自に技能職員(運転手)の評価項目を見直すなど効果的に制度を活用し、人材育成と意識改革を推進しました。





## 5. 今後の方向性

### 今後の方向性

- 市バスサービスについてお客様の満足度を把握するお客様満足度調査や、添乗観察を実施し、サービス向上に向けた取組の成果や、さらに改善すべき点等を分析・把握し、それを次年度の取組に活かすことで、サービスポリシーのさらなる実践に向けて、職員の意識改革に取り組みます。
- さらに、職員提案制度や人事評価制度を活用し、人材育成と意識改革に努めることにより、お客様が満足いただけるサービスの向上に向けた取組を推進します。

# 川崎市バス事業経営問題検討会 第4回会議資料

---

## 経営力の強化に向けて (重点施策4) ～今後の方向性～

---

平成25年5月17日

川崎市交通局



# 目 次

1. 経営基盤の維持・充実に向けて	… P 2
1-1 人材の確保と育成	… P 3
1-2 営業所の整備	… P 6
1-3 ネットワークの維持・充実	… P 7
1-4 今後の方向性	… P 9
2. 収益力の強化に向けて	… P 10
2-1 労働生産性の向上	… P 11
2-2 民間活力の活用	… P 14
2-3 貸切バス事業の推進	… P 16
2-4 広告事業の推進	… P 17
2-5 さらなる経費削減	… P 18
2-6 今後の方向性	… P 19
3. 公営バスとしての公益性の推進に向けて	… P 20
3-1 災害等に備えた危機管理体制の拡充	… P 21
3-2 公共性の高い路線の維持・充実	… P 22
3-3 地方公営企業会計制度に沿った経営管理の構築を目指して	… P 24
3-4 今後の方向性	… P 25
4. 今後の経営環境の変化	… P 26
5. 収支シミュレーション	… P 27
6. 次期経営健全化計画における目標水準の考え方	… P 29



---

# 1. 経営基盤の維持・充実に向けて



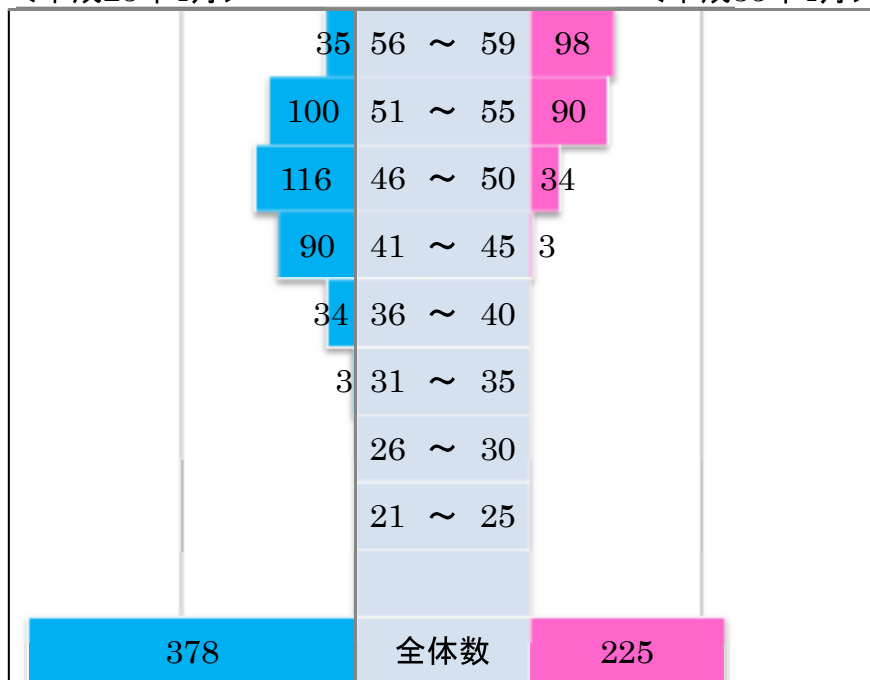
## 1-1. 人材の確保と育成

### [運転手・整備職の確保]

現在市バスでは、1日約5,600便を運行しているが、この運行に欠行を生じさせず、安全で、安定的な運行を確保するためには、運転手及び整備職の人材確保が必要不可欠となる。正規職員の退職動向なども踏まえて、正規職員と公募嘱託職員のバランスをどのように図るか、また、公募嘱託職員の離職率の高さや、公募嘱託職員はあくまで正規職員の補完的な役割を担っていることなどの課題もあり、計画的な人材確保を進めていく必要がある。

#### 正規運転手の年齢構成の変化

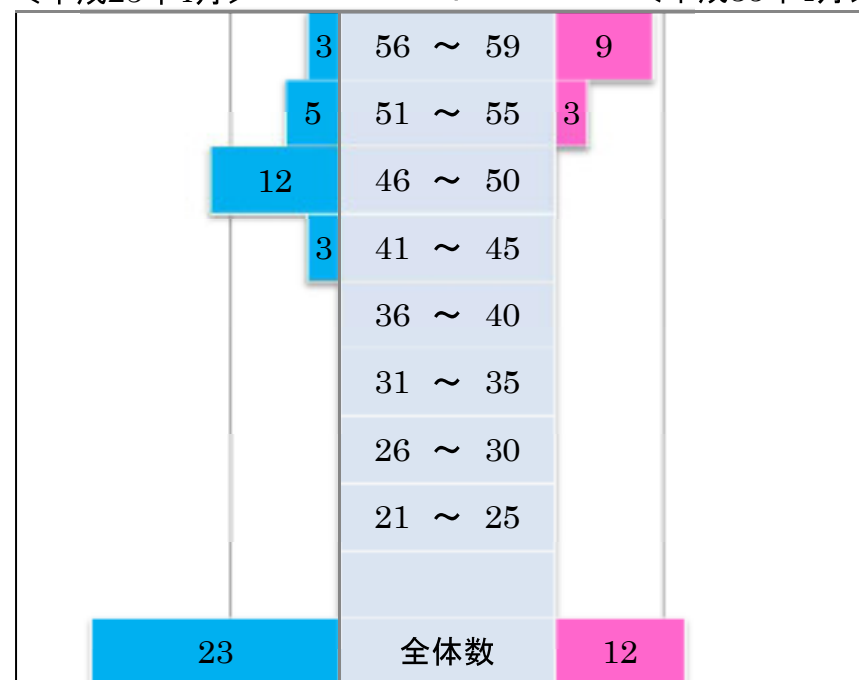
平均年齢48.1歳  
 <平成25年4月> (年齢構成) 平均年齢54.2歳  
 <平成35年4月>



※平成25年4月1日現在

#### 正規整備職の年齢構成の変化

平均年齢49.7歳  
 <平成25年4月> (年齢構成) 平均年齢56.8歳  
 <平成35年4月>



※平成25年4月1日現在



# 1-1. 人材の確保と育成

## [公募嘱託職員(非常勤)の確保と活用の限界]

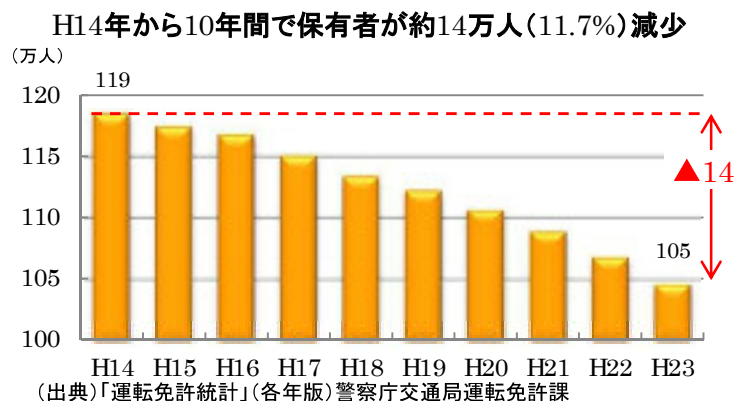
公募嘱託運転手(非常勤)については、正規運転手の補完的な役割を担っているが、年度の募集回数を増やしているものの、受験者は減少傾向であり、また、身分の不安定感から離職率も高い状況である。

公募嘱託整備職(非常勤)については、平成21年度から早朝時の整備管理補助としての役割を担うため採用しているが、受験者数が減少していることに加え、離職率も高い状況である。整備職については、乗合バス車両整備の特殊性に応じた高度な整備能力が求められるため、有期雇用である公募嘱託整備職では、一定の役割は果たせるものの、役割を完全に担っていくことは難しい。

### 公募嘱託運転手(非常勤)の採用状況等

	H21	H22	H23	H24
募集回数	5回	4回	5回	7回
受験者数	117人	72人	43人	31人
採用者数	29人	18人	12人	9人
離職者数	18人	16人	8人	9人
年度当初在籍者数	25人	25人	35人	38人

＜大型2種免許保有者数の推移等＞



### 公募嘱託整備職(非常勤)の採用状況等

	H21	H22	H23	H24
募集回数	2回	2回	2回	1回
受験者数	9人	4人	17人	1人
採用者数	6人	0人	4人	0人
離職者数	0人	0人	3人	2人
年度当初在籍者数	0人	3人	6人	7人

＜正規職員と公募嘱託整備職の主な業務内容等＞

職種	勤務時間	主な業務内容	資格
正規	8:30~17:15 (整備管理者、代務者)	<b>＜整備管理業務＞</b> 整備の管理、車庫施設の管理、部品管理、整備工場管理、運転手教育管理、研修など	・1、2及び3級自動車整備士 ・危険物取扱者乙第4類 ・高圧ガス製造保安責任者三種化学特別 ※その他必要な資格を取得させている
	9:00~17:45 (整備員)	<b>＜整備業務＞</b> 自主点検、計画整備、事故車修理、ワゴンマン機器修理、一部の定期点検など	
公募	5:15~14:00 (主業務)	<b>＜早朝の整備管理補助業務＞</b> 日常点検結果に基づく運行可否の決定業務と軽微な修理、整備業務の補助	・2、3級自動車整備士
	9:00~17:45 (日勤時)		



## 1-1. 人材の確保と育成

### [運転手・整備職の育成]

営業所出庫後、運転手一人で安全輸送を確保する運転業務、ワンマンバス構造等の特殊整備技術等が必要とされる整備業務など、バス事業を支える特殊業務における人材の育成が重要である。

### バス事業を支える特殊業務

#### 【運転業務】

運転手は、路線ごとの利用実態に合わせた効率的な運行計画の下、お客様サービスや道路走行環境の変化等にも的確に対応し、安全輸送を確保するため、高度な運転技術と接客能力が求められる。

#### 【整備業務】

輸送の安全を車両の整備で支える営業所の整備職は、ワンマンバス構造等の特殊整備技術やハイブリッドバスなど高度化する整備技術の対応に加え、ICカード仕様の料金箱や市バスナビなどの運行管理システム等の車両搭載など、乗合バス車両整備の特殊性に応じた高度な整備能力が求められる。



## 1-2. 営業所の整備

### [営業所施設の現状と課題]

各営業所の築年数が竣工後30年～50年経過しており、施設の老朽化が進行している。現在は、計画的に修繕等を実施しているが、設備機器等の劣化が進み補修による修繕が増加している状況である。

最も老朽化が進んでいる上平間営業所は耐用期限が迫っており早期の建替が必要である。塩浜営業所は耐震工事を実施したものの施設等の劣化が進み補修・維持費が増加している。井田営業所は同一規模の建替は可能であるが規模を拡大する場合は法令上の制約がある。また、鷲ヶ峰営業所及び菅生営業所については、市営住宅と合築のため交通局が主体となって建替を行うことは困難である。さらに、鷲ヶ峰営業所は設備機器等の延命化を図る大規模修繕を行うためには、地下車庫であることから莫大な費用が見込まれる。

	建設年月日	施設写真	耐用期限 を迎える年 (50年)	耐震工事	耐震工事後 耐用期限	現状と課題等
塩浜営業所	1974年8月20日		2024年	2008年	2044年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 耐震工事は行っているが、施設等の劣化が進み補修・維持費の増加</li> <li>● 津波浸水予測区域に該当</li> </ul>
上平間営業所	1964年3月19日		2014年	2009年 (簡易)	2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各営業所の中で最も施設の老朽化が進行</li> <li>● 簡易耐震工事のため工事後、10年以内に建替が必要</li> </ul>
井田営業所	1984年4月26日		2034年	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同一規模の建替が可能</li> <li>※ 延床面積が増加する場合は建築審査会に諮る必要有</li> </ul>
菅生営業所	1979年8月20日		2029年	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市営住宅と合築のため、同一場所に建替を行うことが困難</li> </ul>
鷲ヶ峰営業所	1972年3月31日		2022年	2010年	2042年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市営住宅と合築のため、同一場所に建替を行うことが困難</li> </ul>
西長沢車庫 (鷲ヶ峰営業所)	1993年3月31日		2043年	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備機器等の延命化を図る大規模修繕を行うためには、地下車庫であることから費用莫大</li> </ul>

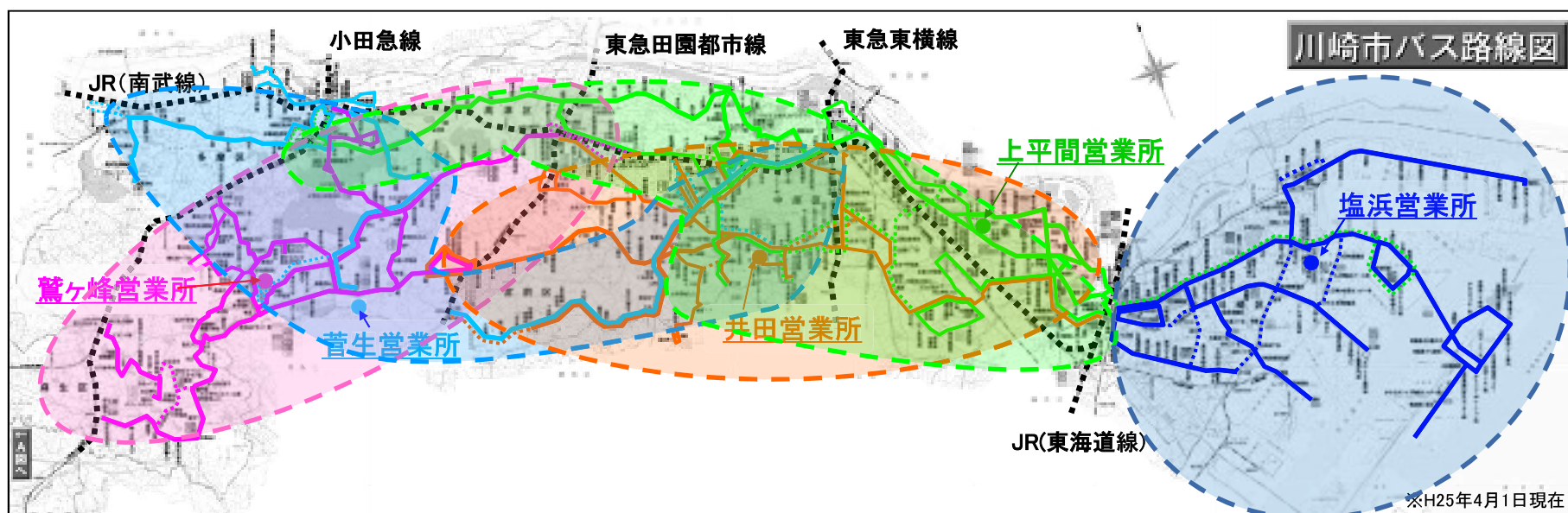




### 1-3. ネットワークの維持・充実

#### [ネットワークの充実に向けた営業所管轄路線の見直し等]

現在、5営業所体制で市域全体の市バスネットワークを維持している。北部と南部の営業所においては、車庫スペースの余力に限りがあり、今後の北部地域及び臨海部の需要増へ効率的に対応するためには、現在の営業所管轄路線の見直し等を検討する必要がある。



	鷺ヶ峰営業所	菅生営業所	井田営業所	上平間営業所	塩浜営業所	計
所在地	宮前区菅生ヶ丘41-1	宮前区犬蔵3-5-1	高津区明津98	中原区上平間1140	川崎区塩浜2-2-1	
運行形態	直営	委託	直営	委託	直営	
担当路線数(路線)	5	4	7	8	7	31
配置車両数	81両	30両	52両	70両	100両	333両

※ 車両数は、貸切バス車両を含む



## 1-3. ネットワークの維持・充実

### [需要に応じた路線の強化・見直し]

走行環境の変化や都市基盤の整備等に合わせた路線の再編やダイヤ改正など、今後の個別路線の見直しに当たっては、運行エリア、利用実態及び収支状況を踏まえた見直しを行い、ネットワークの維持・充実を図る必要がある。

#### 運行エリアから見た見直しの視点

川崎駅以北では、朝は拠点駅(川崎駅・武蔵小杉駅・武蔵溝ノ口駅)に向かう利用客の流れ、夕方は拠点駅からの利用客の流れが中心であるのに対し、川崎区では、朝夕に川崎駅東口及び臨海部への双方向の利用客の流れがある点で川崎駅以北と状況が異なっていることから、これらの運行エリアにおける利用客の流れ等を踏まえること。

#### 利用実態から見た見直しの視点

市バス路線が運行する区間には、拠点駅と臨海部やその他の駅を接続する路線で、需要が多く複数の系統が重複して運行する区間と、その区間から分岐し、住宅地や公共施設へ接続するために運行する区間が存在するという特徴があることから、運行する区間に着目した利用実態等を踏まえること。

#### 収支状況から見た見直しの視点

- 収支状況と乗車率や運行距離との関係、時間帯ごとの利用状況等も踏まえること。
- 川崎市は南北に細長い地形であり、市域を縦に結ぶ交通網が限られていることから、公営バスの意義・役割を踏まえ、赤字要因となるものであっても長距離運行も一定程度維持すること。なお、長距離運行の区間において複数の系統が重複している場合には、区間全体の需要に見合った運行本数や運行区間とすること。
- 住宅地や病院等の公共施設にアクセスする系統については、公営バスの意義・役割を踏まえ、赤字要因となるものであっても市民の移動手段として不可欠な系統について、一定本数を維持すること。



## 1-4. 今後の方向性

### 1 経営基盤の維持・充実に向けて

#### 今後の方向性

- 今後、運転手や整備職で多くの退職者が見込まれており、加えて退職不補充による職員の高齢化も進んでいることから、経営基盤の維持・充実に向けて、再任用職員を活用するとともに正規職員の計画的採用を行う必要があります。
- また、運転手及び整備職については、その業務の特殊性から職員の確保とともに人材の育成を推進する必要があります。
- バス事業の基盤である営業所については、早急に改築を必要とする営業所もあり、建替等の整備を計画的に行う必要があります。なお、次期経営健全化計画においては、1営業所の建替工事に着手し、計画期間内の完成を目指します。
- 今後の需要に応じた市バスネットワークの充実に向けて、北部と南部の営業所における車庫スペースの状況等を踏まえ、5営業所の管轄路線の見直し等を検討します。
- 路線の再編やダイヤ改正など、個別路線の見直しに当たっては、運行エリア、利用実態及び収支状況を踏まえた見直しを行い、ネットワークの維持・充実を図ります。



---

## 2. 収益力の強化に向けて



## 2-1. 労働生産性の向上

### [路線バス事業の労働の特徴]

路線バス事業の労働の特徴は、運転手の勤務条件に一定の基準(改善基準告示)があることに加え、一年365日、早朝から深夜まで運行を確保するとともに、ピーク時とオフピーク時などの時間帯や曜日ごとの需要に合わせて勤務を割付ける必要があることである。

#### 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

不規則勤務であるバス運転手の健康を管理し安全運行に資するため、厚生労働省告示により、運転手の勤務条件に一定の基準がある。

<以下、路線バス運転手の基準を抽出>

#### 1 拘束時間・休息期間

- ・拘束時間 ⇒ 始業時刻から終業時刻までの間(労働時間と休憩時間の合計)
- ・休息期間 ⇒ 勤務と次の勤務の間の時間(労働者にとって全く自由な時間)

#### 2 拘束時間の限度＝休息期間の確保

- ・4週間を平均した1週間当たりの拘束時間 ⇒ 原則65時間が限度
- ・1日の拘束時間 ⇒ 13時間以内を基本  
(延長する場合でも16時間が限度、15時間を超える回数は1週間につき2回が限度)
- ・1日の休息期間 ⇒ 継続8時間以上
- ・休日 ⇒ 「休息期間 8 時間+24時間 = 32時間」以上の連続した時間

#### 3 運転時間の限度

- ・1日の運転時間 ⇒ 2日(始業から起算して48時間)平均して9時間が限度
- ・4週間を平均した1週間当たりの運転時間⇒原則として40時間が限度
- ・連続運転時間 ⇒ 4時間が限度  
(運転開始後4時間以内又は4時間経過直後に運転を中断して30分以上の休憩等を確保すること。ただし、少なくとも1回につき10分以上としたうえで分割可能)

#### 4 時間外労働及び休日労働の限度

- ・時間外労働及び休日労働 ⇒ 一日16時間が限度(一日の最大拘束時間)  
4週間260時間が限度(4週間を平均して1週間当たり65時間)
- ・休日労働は2週間に1回が限度

#### 路線バス事業特有の勤務の現状

#### 1 日々の確実な運行確保

- ・一年365日、早朝から深夜までの運行に合わせるため不規則な勤務
- ・予備勤務者を必要最小限としつつ日々必要な運転手数を確保できるような勤務に割付
- ・運転手の休暇取得があると当日勤務のない他の運転手が時間外勤務で代替運行

#### 2 1日の勤務の特徴

- ・1仕業(4時間以内の継続運転)ごとに複数回の勤務
- ・ダイヤに長短があるため、一日の勤務時間は各運転手の担当仕業ごとに長短があり不均一

#### 3 ローテーション勤務

- ・原則として画一的なローテーションのため、公休日が土日とは限らない。
- ・早番・遅番・中休(休憩時間が長い)勤務という不規則な勤務

#### 4 需要に応じたダイヤ編成

- ・平日と土休日における需要の格差に応じてダイヤを編成
- ・1日のうちラッシュ時とそれ以外の時間帯における需要の格差に応じてダイヤを編成



## 2-1. 労働生産性の向上

### [変形労働時間制について]

1か月単位の変形労働時間制を導入し、変形労働時間制に対応した勤務条件にすることにより、お客様の利用実態に応じたダイヤ改正の実施や労働生産性の向上が図られる。

さらに、全運転手の労働時間が平準化されることにより、安全運転のための健康管理の徹底が図られる。

### 変形労働時間制の概要

通常は、就業規則により1日の勤務時間が決められており、その時間を超えた労働は時間外勤務となるが、事業運営や労働態様の内容が1日ごとに長短がある場合などに、1か月以内の一定の期間を平均し、1週間当たりの労働時間が法定労働時間の範囲内であれば特定の週又は日において法定労働時間を超えて労働させることができる制度(労働基準法〔昭和22年4月7日法律第49号〕第32条の2)

### 変形労働時間制導入の効果等

#### 1 お客様の利用実態に応じたダイヤ改正の実施

- 1日の勤務(労働)時間に拘束されず、路線ごとの利用実態に応じた柔軟なダイヤ編成が可能

#### 2 労働生産性の向上

- 1ダイヤの労働時間を7時間45分以内という制約にとらわれなくなることにより、ダイヤ数の削減とそれに伴う運転手の必要人員の削減が可能
- 時間外勤務による運行確保が抑制されることから時間外勤務手当の縮減が可能

#### 3 安全運転のための健康管理の徹底

- 全運転手の労働時間が平準化されることにより、健康管理の徹底が図られ、安全運行に資する。

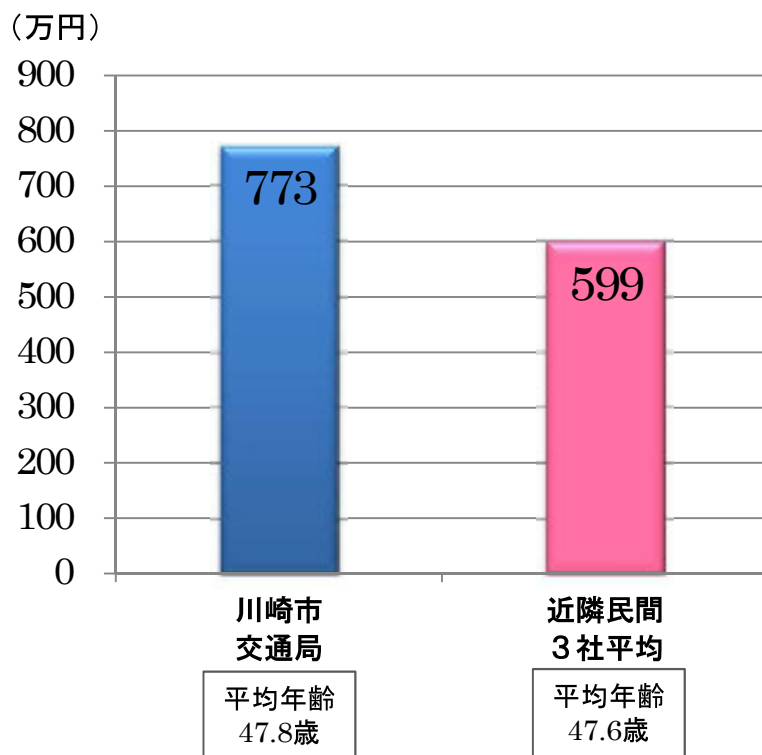


## 2-1. 労働生産性の向上

### [給与体系の考え方]

運転手1人当たり年間平均給与について、近隣(市内)民間3社平均と比較すると1.3倍程度高い水準である。今後は、民間給与水準との比較を踏まえ、国の動向や本市の給与の見直しを勘案しながら時間外勤務の縮減を含めた給与体系のあり方を整理する必要がある。

#### 運転手(正規職員)1人当たり年間平均給与比較



※資料)平成23年度乗合バス要素別原価報告書から作成

#### 国の給与削減等の動き

##### 1 国家公務員の退職手当の支給水準引下げ

※国家公務員の退職手当の支給水準引下げ等について(平成24年8月7日閣議決定)

- 退職給付における官民格差(平均402.6万円)の全額を解消
- 地方公務員の退職手当について、国家公務員の退職手当制度の改正に準じて必要な装置を講ずるよう要請

##### 2 国家公務員給与に係る臨時特例法

※国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律(平成24年法律第2号)

- 国の厳しい財政状況及び東日本大震災に対処する必要性から国家公務員の給与に関する特例を制定
- 国家公務員給与の平均7.8%削減 (平成24年4月～平成26年3月)
- 同法附則第12条「地方公務員については、地方公務員法及びこの法律の趣旨を踏まえ、地方公共団体において自主的かつ適切に対応されるものとする。」



## 2-2. 民間活力の活用

### [管理委託の活用]

管理の受委託の拡大については、一営業所ごとの委託は余剰人員への対応などの課題が生じるが、委託営業所の車両数の増車という視点であれば拡大は可能であり、一定の経営改善効果も見込まれる。

#### 委託が可能な車両数(理論値)

※乗合バス車両数が328両(H25/4/1現在)の場合

現状の委託車両数	1/2以内(50%)
100両(30.5%) 上平間営業所(70両) 菅生営業所(30両)	164両 (328両×1/2) あと64両委託可能

#### [管理の受委託の許可における制限]

道路運送法(昭和26年法律第183号)第35条の規定に基づく管理の受委託に係る、国土交通省自動車交通局長通達「一般乗合旅客自動車運送事業の管理の受委託(高速バス路線に係るものを除く。)について」の許可要件において、委託に係る範囲は委託者の**路線の長さ又は使用車両数に対する比率で1/2以内**であることとされている。ただし、一定基準に該当する場合は比率を2/3以内とすることができる。

#### <管理委託の効果額(試算)>

※平成23年度決算値での試算

- 委託車両1両当たり約510万円 の経営改善効果が見込まれる  
⇒ 委託車両を20両増やした場合 20両 × 510万円/両 = 約1.0億円 [委託率 30.5%(100両) → 36.6%(120両)]

#### 管理の受委託の拡大手法と課題

拡大手法	委託車両数の変化 (委託率※1)	特徴	課題等
委託車両数の拡大	上平間営業所の最大活用 (+23両※2(37.5%))	○委託車両を1両単位で調整できる	<ul style="list-style-type: none"> <li>●上平間営業所は、老朽化のため早期に建替整備が必要であり、その際には工事スペースの確保が必要であることから、配置車両数の増加は難しい</li> <li>●菅生営業所は、現時点で最大活用しているため配置車両の増加はできない</li> </ul>
新たな営業所の委託	[現状] 上平間 菅生 +井田 (+50両(45.7%)) +鷺ヶ峰(+79両(54.6%)) +塩浜(+99両(60.7%))	○経営改善効果額が大きい	<ul style="list-style-type: none"> <li>●余剰人員が発生するため、その対策がなければ経営改善効果が得られない</li> <li>●複数年度で段階的に委託する場合は、その期間中は運行管理業務に必要な事務職員等の経費が直営と受託者で発生するため経費増大となる。また、施設内で直営と受託者が共存できるスペースもない。</li> </ul>
委託営業所の変更	菅生 ⇒ 井田 (+20両(36.6%)) 鷺ヶ峰 (+49両(45.4%)) 塩浜 (+69両(51.5%)) 上平間 ⇒ 鷺ヶ峰 (+9両(33.2%)) 塩浜 (+29両(39.3%))	○現在の直営3営業所、委託2営業所の体制は変わらない	<ul style="list-style-type: none"> <li>●一営業所の委託に相当する委託規模になる場合は、余剰人員への対策がなければ経営改善効果が得られない。</li> <li>●複数年度で段階的に委託する場合は、その期間中は運行管理業務に必要な事務職員等の経費が直営と受託者で発生するため経費増大となる。また、施設内で直営と受託者が共存できるスペースもない。</li> </ul>

※1 委託率は乗合バス車両数が328両(H25/4/1)から変わらないとして試算

※2 上平間営業所の最大活用の車両数は、平成8年度の配置車両数から算定





## 2-2. 民間活力の活用

### [公募嘱託職員(非常勤)の活用]

公募嘱託運転手については、大型2種免許保有者の減少や近年の採用状況等から人員の増加には限界があるものの、ピーク時や特定路線の運行への活用など、事業の特性に応じて一定程度継続的に確保していく必要がある。

公募嘱託整備職については、バス整備の特殊性から即戦力となる人材が限られているが、早朝の整備管理補助業務への活用など、業務内容を明確化し一定程度確保していく必要がある。

#### 公募嘱託運転手の活用

- 正規職員の補完的役割を担っており、即戦力として活躍している。
- 現在40名の公募嘱託運転手が在籍しているが、大型2種免許保有者の減少等により運転手の人材不足にある中、受験者は減少傾向であり、また、身分の不安定感から離職率も高い状況であることに鑑み、現人員を維持していくことも困難である。
- そのような状況の中で、公募嘱託運転手は、ピーク時や特定路線の運行などへ活用するため、正規運転手とのバランスを考慮し、一定人数を継続的に確保していく必要がある。

#### 公募嘱託整備職の活用

- バス整備の特殊性から即戦力となる人材が限られているが、早朝の整備管理補助業務等へ活用することから、一定程度公募嘱託整備職を確保していく必要がある。

##### <公募嘱託整備職の主な業務内容等>

職種	勤務時間	主な業務内容	資格
公募	5:15~14:00 (主業務) 9:00~17:45 (日勤時)	<早朝の整備管理補助業務> 日常点検結果に基づく運行可否の決定業務と軽微な修理、整備業務の補助	・2、3級自動車整備士



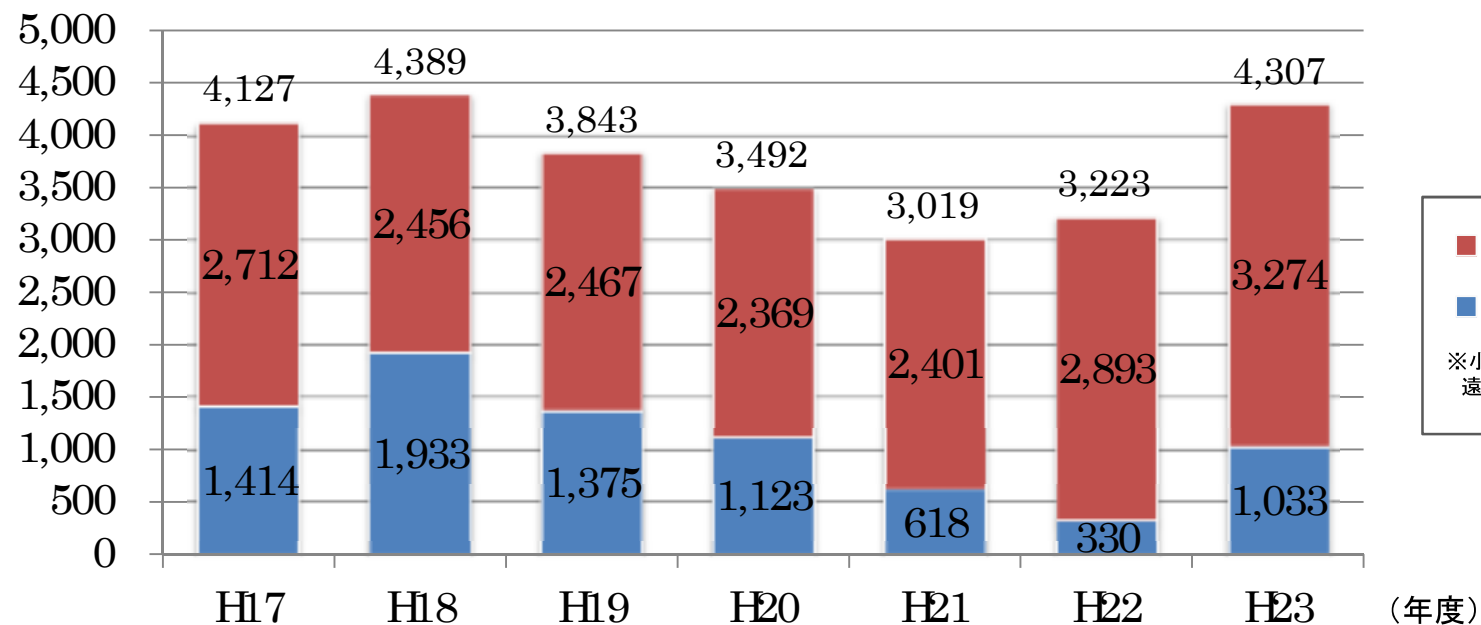
## 2-3. 貸切バス事業の推進

### [貸切バス事業の推進]

- 川崎駅から川崎競輪場までの競輪輸送が貸切バス事業の主な収入を占めており、開催日数に応じて一定の収入を確保している。
- その他の貸切輸送については、路線バス仕様等の車両で運営していることもあり、今後、学校行事や地域の団体活動等の地域の輸送として、より多くのお客様に御利用いただけるように事業を推進していく必要がある。

### 貸切バス事業における収入の推移

(万円:税抜)



(資料) 毎年、国土交通省へ提出している「一般貸切旅客自動車運送事業報告書」から作成

※端数処理により、収入の合計値が一致しない場合があります。

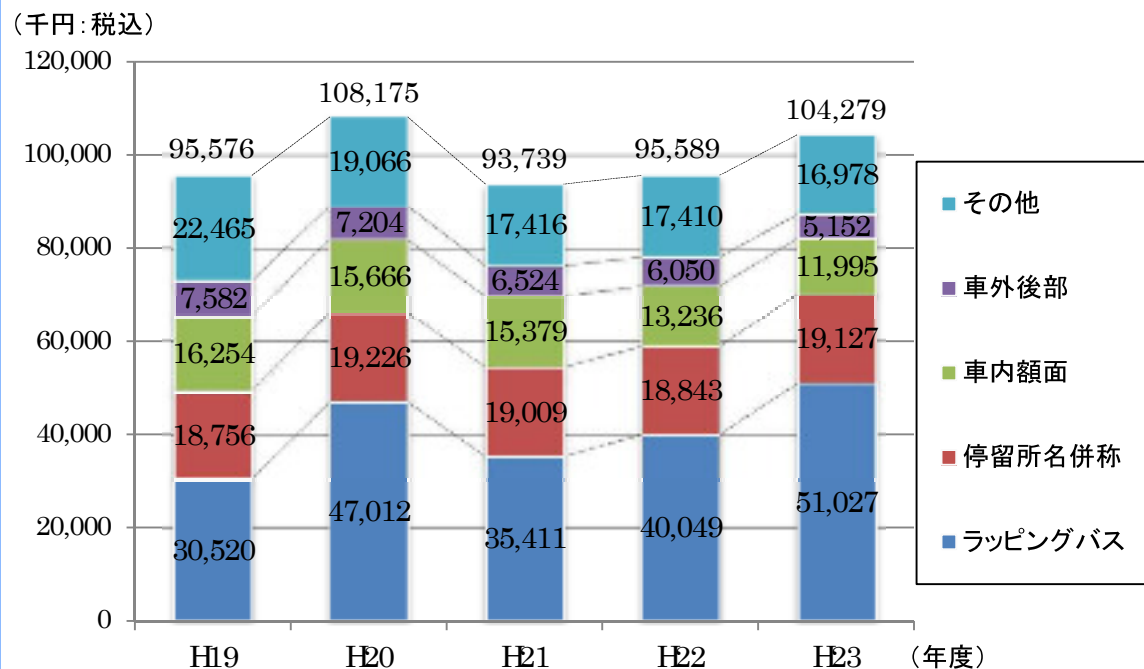


## 2-4. 広告事業の推進

### [広告事業の推進]

- バス車外広告とバス車内広告により、年間約1億円の広告料収入を確保していることから、今後についても増収に向けた営業活動等を積極的に推進する必要がある。
- また、広告付き上屋の整備に関しては、その設置が景気動向等に大きく左右されるところであるが、維持管理経費の削減の観点から1基でも多くの整備を推進する必要がある。

### 広告料収入の推移



#### ラッピングバス広告



#### 停留所名併称広告

停留所の車内アナウンスに広告を入れます。

次は、市役所前。市役所前。  
■■整形外科へは  
こちらでお降りください。

#### 車内額面広告 B3ポスター



#### 広告付き上屋



#### 車外後部広告





## 2-5. さらなる経費削減

### [経費削減に向けた取組]

バス車両使用期間の延命化やバス停留所施設等の長寿命化、軽油調達期間等の検討など、さらなる経費削減に向けた取組を推進する必要がある。

#### ■ バス車両の延命化

- 自動車NOx・PM法の規制対象車両の更新が完了したことから車両使用期間12年以上の延命化

#### ■ バス停留所施設等の長寿命化

- バス停留所施設をはじめとする施設の計画的修繕(予防保全)による長寿命化

#### ■ 軽油の調達期間等の検討

- 市況や為替相場などにより価格変動が大きいことから状況に応じた調達期間や納入期間の検討

#### ■ その他の経費削減の検討

- 業務改善による事務用品等の調達数の削減や定型業務のアウトソーシングなどの検討



## 2-6. 今後の方向性

### 2 収益力の強化に向けて

#### 今後の方向性

- 労働時間を1か月単位で考える変形労働時間制を導入し、制度に応じた勤務条件等の見直しにより、総人件費の抑制を図ります。
- 民間バス事業者等の給与水準との比較を踏まえ、国の動向や本市の給与の見直しを勘案しながら、時間外勤務の縮減を含めた給与体系のあり方を検討します。
- 管理の受委託については、余剰人員への対応などの課題もありますが、一定の経営改善効果が見込まれることから委託規模の拡大を検討します。
- 公募嘱託職員(非常勤)については、人数の拡大は難しいものの、今後も正規職員の補完的役割を担う即戦力となる人材として活用し、一定の必要人数を継続的に確保していきます。
- 貸切バス事業については、学校行事や地域の団体活動等の地域の輸送として、より多くのお客様に御利用いただけるように事業を推進します。
- 広告事業については、掲載方法の工夫などの検討を行うとともに、営業の充実を図ることにより、増収に向けた取組を推進します。
- バス車両の使用期間の延命化やバス停留所施設等の長寿命化、軽油調達期間等の検討など、さらなる経費削減に向けた取組を推進します。



---

### **3. 公営バスとしての公益性の推進に向けて**



### 3-1. 災害等に備えた危機管理体制の拡充

#### [災害等への備えと発生時の対応]

東日本大震災では、本局を中心に震災情報等を収集、営業所とも連携して迅速に終夜運行計画を作成、駅ターミナルや路線に必要な人員を配置して、鉄道拠点駅などへの運行を安全に確保した。

また、震災後の燃料不安、計画停電等の混乱の続く中、安定的な輸送サービスを提供して市域交通環境を確保した。

今後も、臨海部から多摩丘陵地帯など市域40%超を占める市バスネットワークの強みを活かし、災害時等における公営バス事業者としての役割を果たす必要がある。

#### 災害発生時における市バスの果たすべき役割

- 市災害対策本部の要請等に基づく緊急輸送、帰宅困難者輸送への対応等
- お客様の安全な避難誘導
- 鉄道拠点駅を結ぶ基幹路線の運行など、災害状況に応じた運行の確保



## 3-2. 公共性の高い路線の維持・充実

### [公共負担のあり方]

市バスは、公営バスの意義・役割として公共施設に接続するために分岐・延伸する路線や、主要区間から分岐・延伸する路線等を運行し、その運行によって生ずる経費相当分については、市からの公共負担として整理されている。今後も適正な公共負担のもとで、公営バスの意義・役割として、市民の足を確保していく必要がある。

### 公共施設接続路線 (対象: 7施設に接続する8路線)

対象の公共施設の立地条件を踏まえ、施設に接続するために分岐・延伸して運行し、施設への市民の足の確保を図っている。

例) 新城線における公共施設接続路線(井田病院への接続)

- 新城線の主な運行系統は、中原区木月方面から尻手黒川道路を直進し、新城駅方面に向かう(又は、新城駅方面から尻手黒川道路を直進し、中原区木月方面に向かう)ところ、中原区井田で分岐して井田病院へ接続しており、井田病院へ向かう市民の足の確保を図っている。

### 行政路線 (対象: 14路線)

市バス路線の主要区間から分岐・延伸して運行する等、地域における市民の足の確保を図っている。

例) 渡田線における行政路線

- 渡田線は、川崎駅から市電通りを通過してJFE前までの運行が主要区間であるが、途中の小田栄から分岐して大島4丁目方面に運行し、及びJFE前から延伸して産業道路に沿いに四谷下町方面に運行し、川崎区における垂直方向の足の確保を図っている。





## 3-2. 公共性の高い路線の維持・充実

### ステージアップ・プラン期間における繰入金

- |                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| □ 公共施設接続路線負担金(約4億1,900万円) | } | 合計 約10億4,100万円<br>(「川崎市自動車運送事業一般会計繰入金要綱」に基づいて繰入れ) |
| □ 行政路線補助金(約6億2,200万円)     |   |   |
- 対象路線の経費相当額は、平成20年度決算を基に算定
  - 繰入額は、ステージアップ・プラン期間中の5年間同額
  - 経費の削減が図られたことにより、平成20年度以前に比べて、繰入額を約1億3千万円圧縮

### 次期経営健全化計画期間における繰入金

- 今後も市バスは、市バスの意義・役割として、民営バスが参入できない地域・路線における安定的な運行の確保を図っていく。
- 市域を取り巻く交通環境には、ステージアップ・プラン策定時から、大きな変化はない。



市民の足を確保するために分岐・延伸する路線等を運行することによって生ずる経費相当分については、市からの市バスに対する公共負担として、引き続き、適正な負担を求めていく。

※ 繰入金の対象路線、算定方法などについて、市バス路線の現状等を踏まえつつ、関係局と協議の上、必要な見直しを行う。



### 3-3. 地方公営企業会計制度に沿った経営管理の構築を目指して

#### [制度の見直しによる経営(収支)への影響]

地方公営企業会計制度の見直しについては、地域主権改革推進に向けて地方公営企業の経営の自由度を高めるとともに、事業の効率的、効果的な運営に資する財務情報の整備を目的として行われるもので、実際の事業運営に直接的な影響を及ぼすものではない。

しかしながら、経営情報を示す財務諸表は大きく変化することから、新たな財務情報を踏まえた経営健全化計画の目標を検討する必要がある。

#### 経営(収支)への影響のポイント

- 平成26年度は、退職給付引当金、賞与引当金の一括計上等により、大幅な赤字が発生し、多額の累積欠損金が生じる。
- 平成27年度以降は、単年度の事業収支(純損益)に大きな影響を及ぼしていた退職給付負担の影響が少なくなり単年度の事業収支(純損益)が改善される。
- 平成29年度以降は、賞与引当金の資金不足比率への算入により資金不足比率が悪化する。

※資金不足比率とは・・・資金の不足額の事業規模に対する比率

(公営企業の資金不足を、公営企業の事業規模である料金収入等の規模と比較して指標化し、経営状態の悪化の度合いを示す指標)



ステージアップ・プランでは単年度事業収支(純損益)の均衡を目標として取り組んできたが、平成27年度以降については、単年度事業収支(純損益)の黒字確保を目指し、累積欠損金の削減とともに、資金不足比率の改善を図る必要がある。



## 3-4. 今後の方向性

### 3 公営バスとしての公益性の推進に向けて

#### 今後の方向性

- 市域全体の市バスネットワークの強みを活かし、災害時等における輸送機能の確保を図るなど、公営バス事業者としての意義・役割を果たす必要があります。
- 市民の足を確保するために分岐・延伸する路線等を運行することによって生ずる経費相当分については、市からの市バスに対する公共負担として、引き続き、適正な負担を求め、公共性の高い路線の維持・充実を図ります。
- 地方公営企業会計制度の見直しは、実際の事業運営に直接的な影響を及ぼすものではありませんが、新たな財務情報を踏まえた目標を定め、効率的な事業運営と経営改善を推進します。



#### 4. 今後の経営環境の変化

---

- **地方公営企業会計制度の見直し**  
(平成26年度以降)
- **退職手当の見直し**  
(平成25年度以降)
- **軽油価格の増嵩**  
(平成24年7月から上昇傾向) ※全国平均1リットル当たり単価
- **消費税率の引上げ**  
(平成26年4月⇒8%、平成27年10月⇒10%)



## 5. 収支シミュレーション

### 【次期経営健全化計画期間内における収支見通し作成の前提条件】

	主な項目	設定条件
収入	乗合乗車料収入	平成25年度予算額で推移
	高齢者外出支援乗車事業	平成25年度予算額で推移
	特別乗車証	
	川崎市ふれあいフリーパス	
	貸切乗車料収入	平成25年度予算額で推移
	行政路線補助金・公共施設接続路線負担金	ステージアップ・プラン(平成21年度～平成25年度)における金額と同額で見込む。
	基礎年金補助金・共済追加費用補助金	各年度個別に算定
費用	人件費(退職手当以外)	現在の運行体制に維持に必要な人員(全職種計640人程度)で試算
	退職手当	支給水準の見直しを反映の上、平成25年4月現在の在籍人員から試算
	管理委託料	委託営業所数を2営業所で据置き。毎年度、人件費の昇給相当分の増加を見込む。
	燃料費	平成25年度予算額(1ℓ=108円[税込])で推移
	減価償却費	各年度個別に算定

※ その他の項目は、平成25年度予算額で推移

### (収支見通し上のポイント)

#### ● 地方公営企業会計制度見直しの反映(平成26年度～)

- ・退職給付引当金→平成26年度に40.5億円を一括計上(純損益に影響)

※ 原則として平成26年度に一括計上することとなっているが、平均残余勤務年数の範囲内(最大15年)での分割計上の経過措置もあり

※ 会計間の異動者については全額交通局負担として計上しているが、今後、費用の負担区分については本市との調整が必要

- ・賞与引当金→平成26年度に2.7億円を計上。資金不足比率への算入は平成29年度から

#### ● 再任用職員の活用及び正規職員の計画的採用

安全で安定的な運行体制を維持するため、再任用職員の活用を図るとともに、正規職員を計画的に採用

#### ● 営業所の老朽化に伴う建替えを想定

次期経営健全化計画内に1箇所を想定 → 平成27年度 基本設計、平成28年度 実施設計、平成29年度 着工、平成30年度 完成

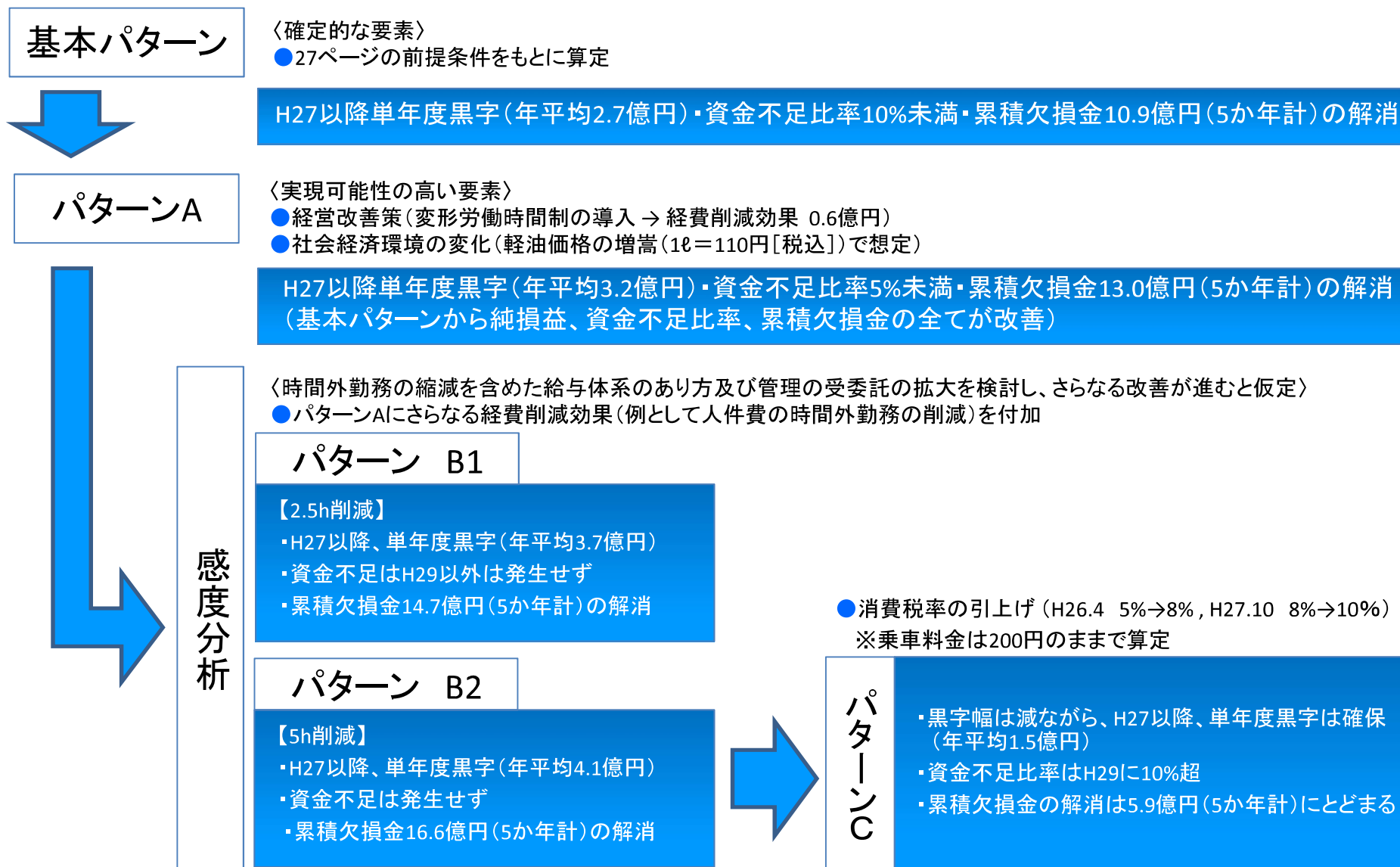
#### ● 退職手当の見直し(1人平均 約400万円減)を反映(平成25年度～)

#### ● 軽油価格をH25予算ベース(1ℓ=108円[税込])で想定



## 5. 収支シミュレーション

### 【次期経営健全化計画期間内における収支見通しのポイント】





## 6. 次期経営健全化計画における目標水準の考え方

---

### 目標水準の考え方(案)

## 定量的目標

### □ 資金不足比率の改善

(例)計画期間最終年度における資金不足の解消

### □ 単年度の収支改善による累積欠損金の縮減

(例)平成26年度に生じる約40億円の累積欠損金を計画期間最終年度までに■%削減を目指す

川崎市バス事業経営問題検討会  
第4回会議資料

---

---

収支シミュレーション

---

---

平成25年5月17日

川崎市交通局



# 【基本パターン】

収支シミュレーション  
ベース算定の考え方

安全で安定的な運行の確保に向けた再任用職員の活用及び正規職員の計画的採用を想定  
 バス事業の基盤である営業所の老朽化に伴う建替計画を反映 (H27～上平間営業所、H30～塩浜営業所)  
 H26以降の地方公営企業会計制度見直しを反映 (H26に退職給付引当金を一括計上、H29に賞与引当金を資金不足比率へ算入)  
 H25以降の退職手当の見直し(1人平均約400万円減)を反映  
 軽油価格をH25予算ベースで想定(1ℓ=108円[税込])

次期経営健全化計画  
期間内の財政指標

純損益

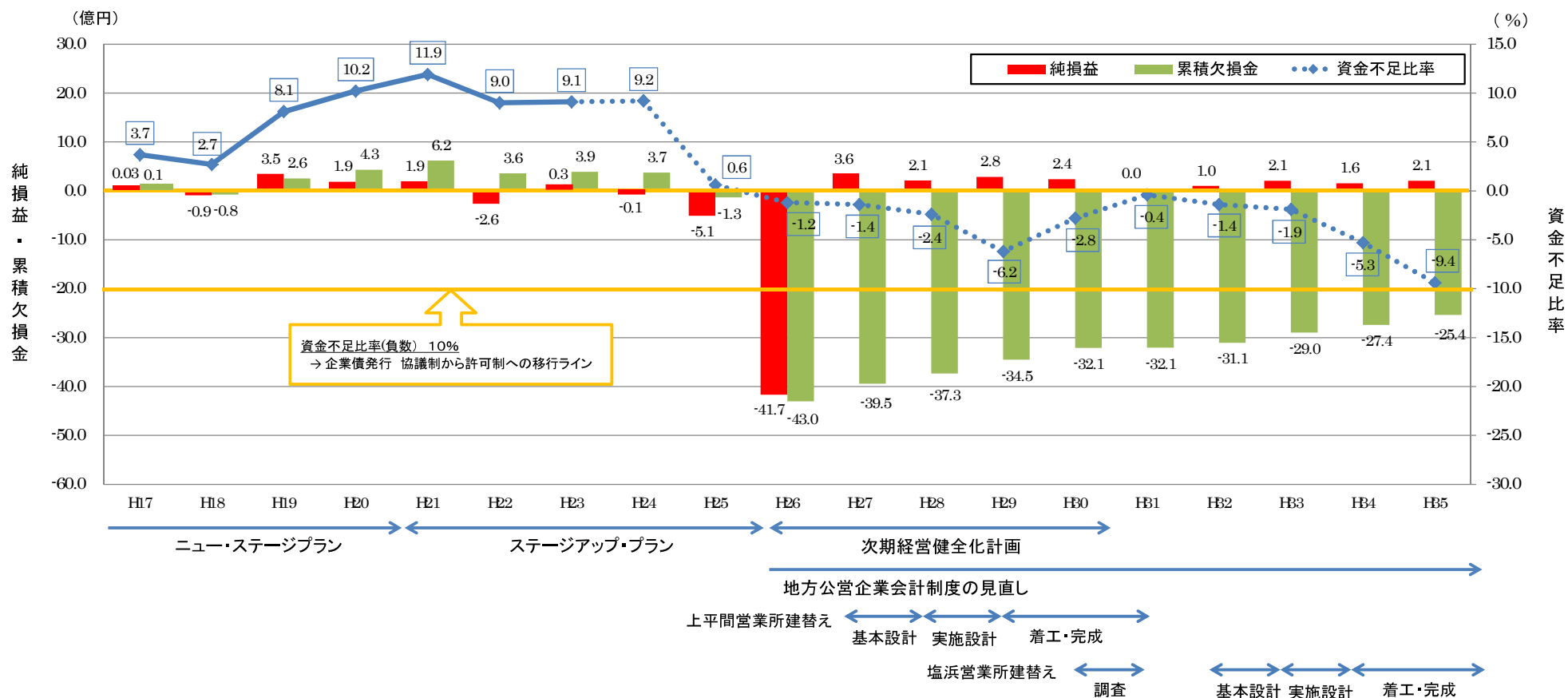
H27以降、単年度黒字を確保(平均 2.7億円/年)

資金不足比率

10%未満で推移

累積欠損金

43.0億円(H26)→32.1億円(H30)と▲25%、10.9億円の解消



## 【パターンA】基本パターンに経営改善策及び社会経済環境の変化を付加した場合

### 経営改善策

H26～変形労働時間制の導入による影響 0.6億円  
(例として人件費の時間外勤務を月3.5h/人削減した場合の効果に相当)

### 社会経済環境の変化

H26～軽油価格の増嵩を想定  
(1ℓ=110円[税込])

### 純損益

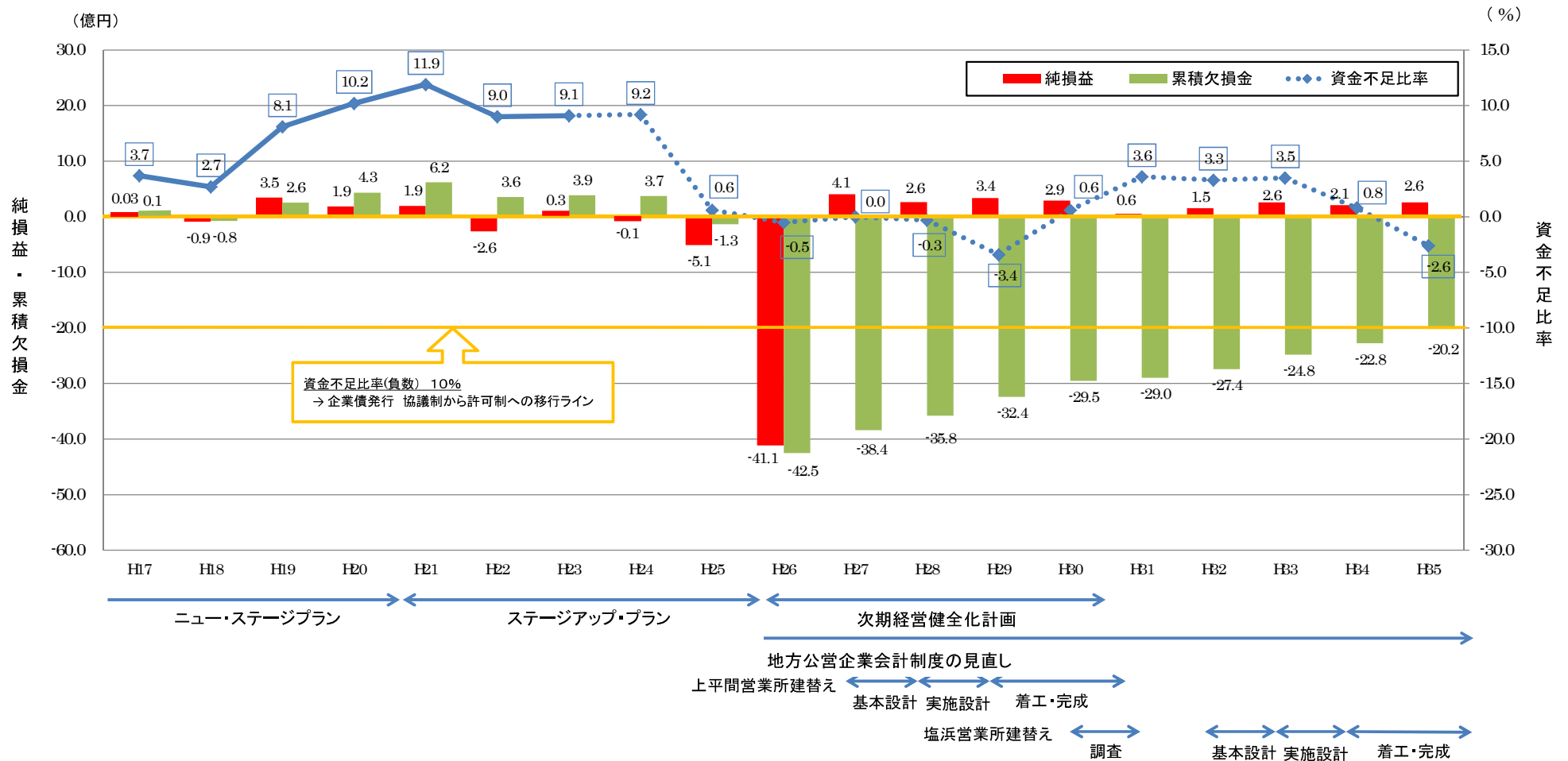
基本パターン比平均0.5億円/年の増  
H27以降、単年度黒字を確保(平均3.2億円/年)

### 資金不足比率

基本パターン(10%未満で推移)から改善(5%未満で推移)

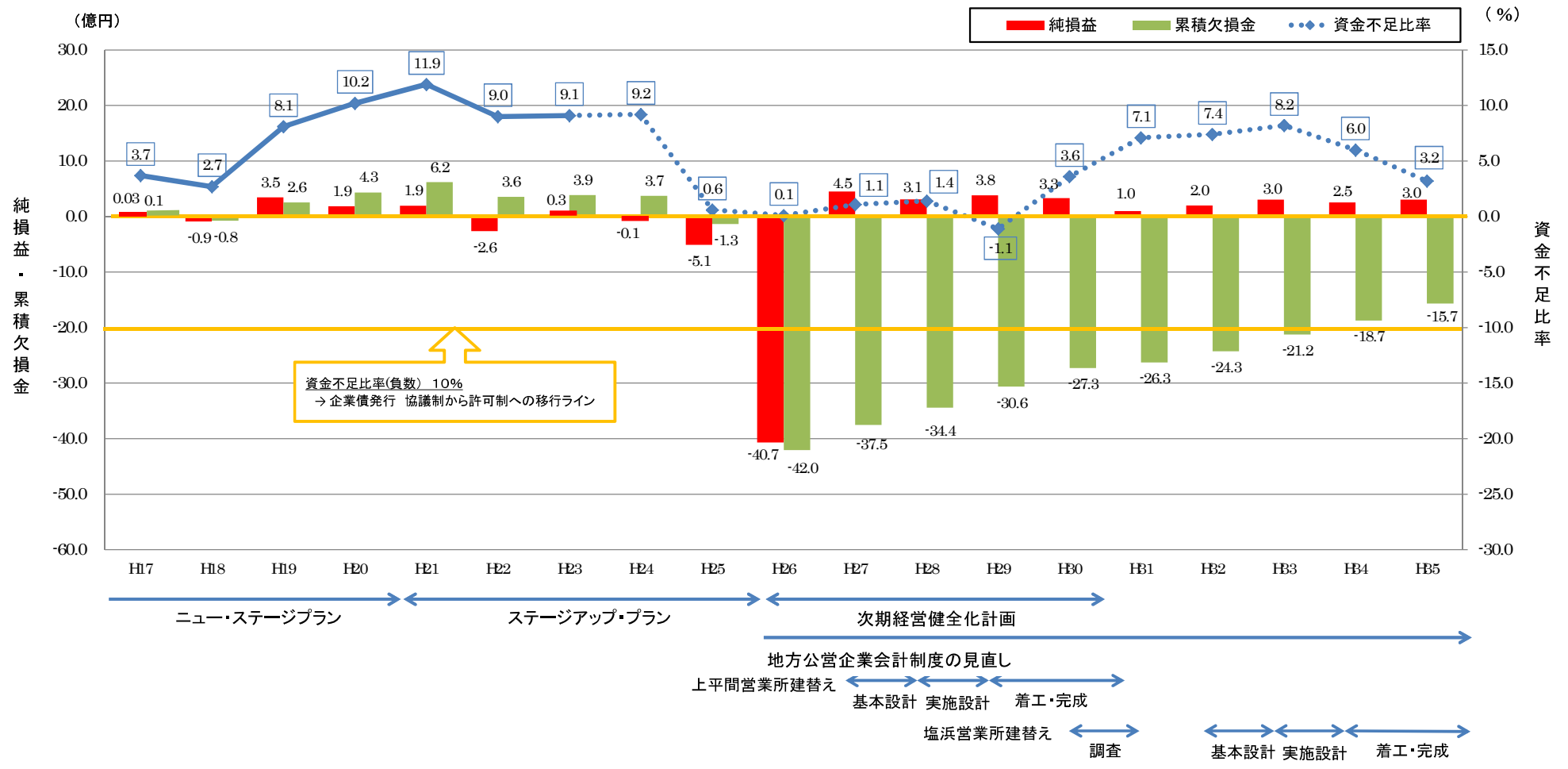
### 累積欠損金

42.5億円(H26)→29.5億円(H30)と▲31%、13.0億円の解消となり、基本パターン比平均0.4億円/年の解消額増

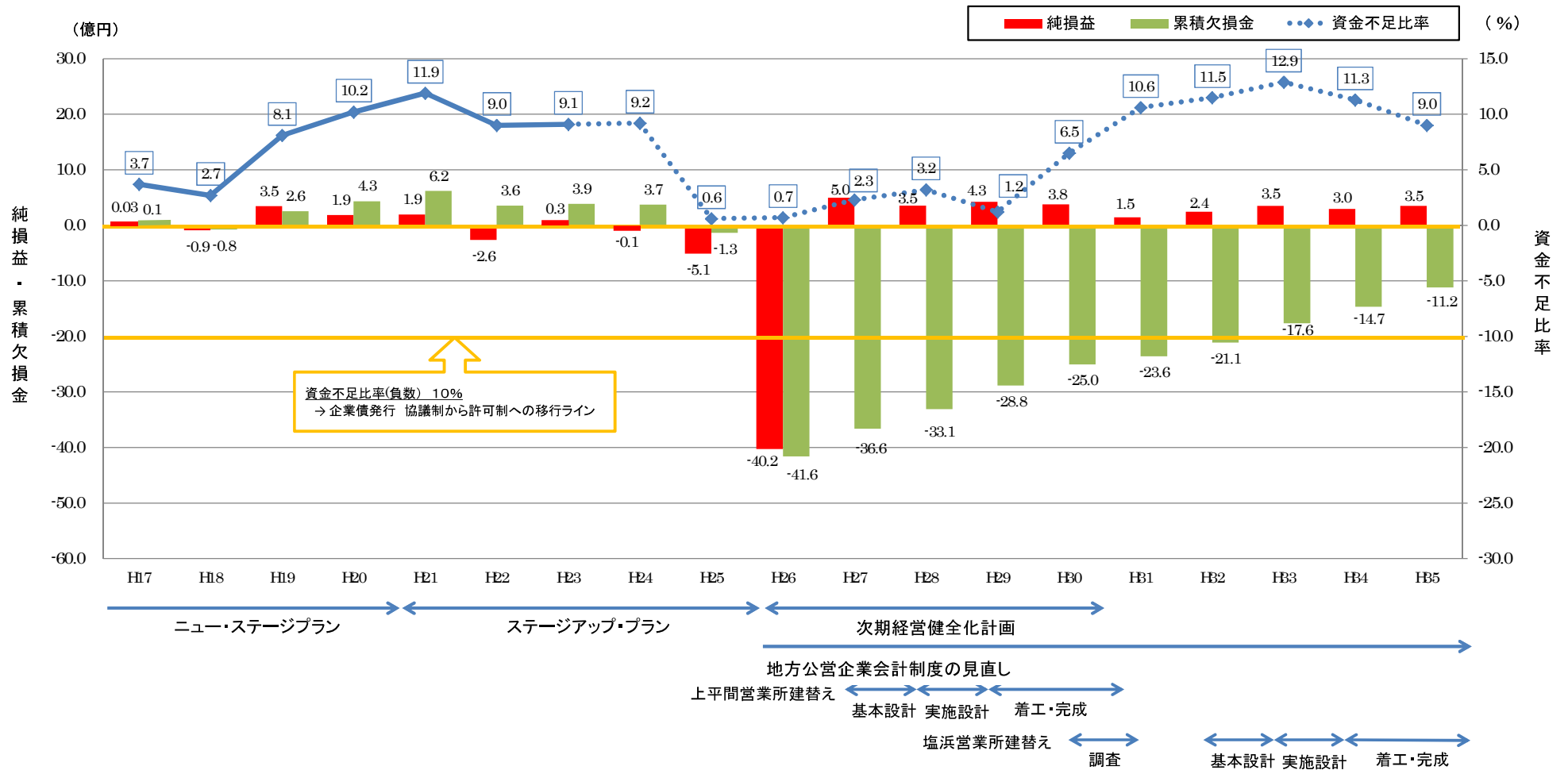


# 【感度分析 パターンB1】 パターンAに経費削減効果(例として人件費の時間外勤務を月2.5h/人削減)を付加した場合

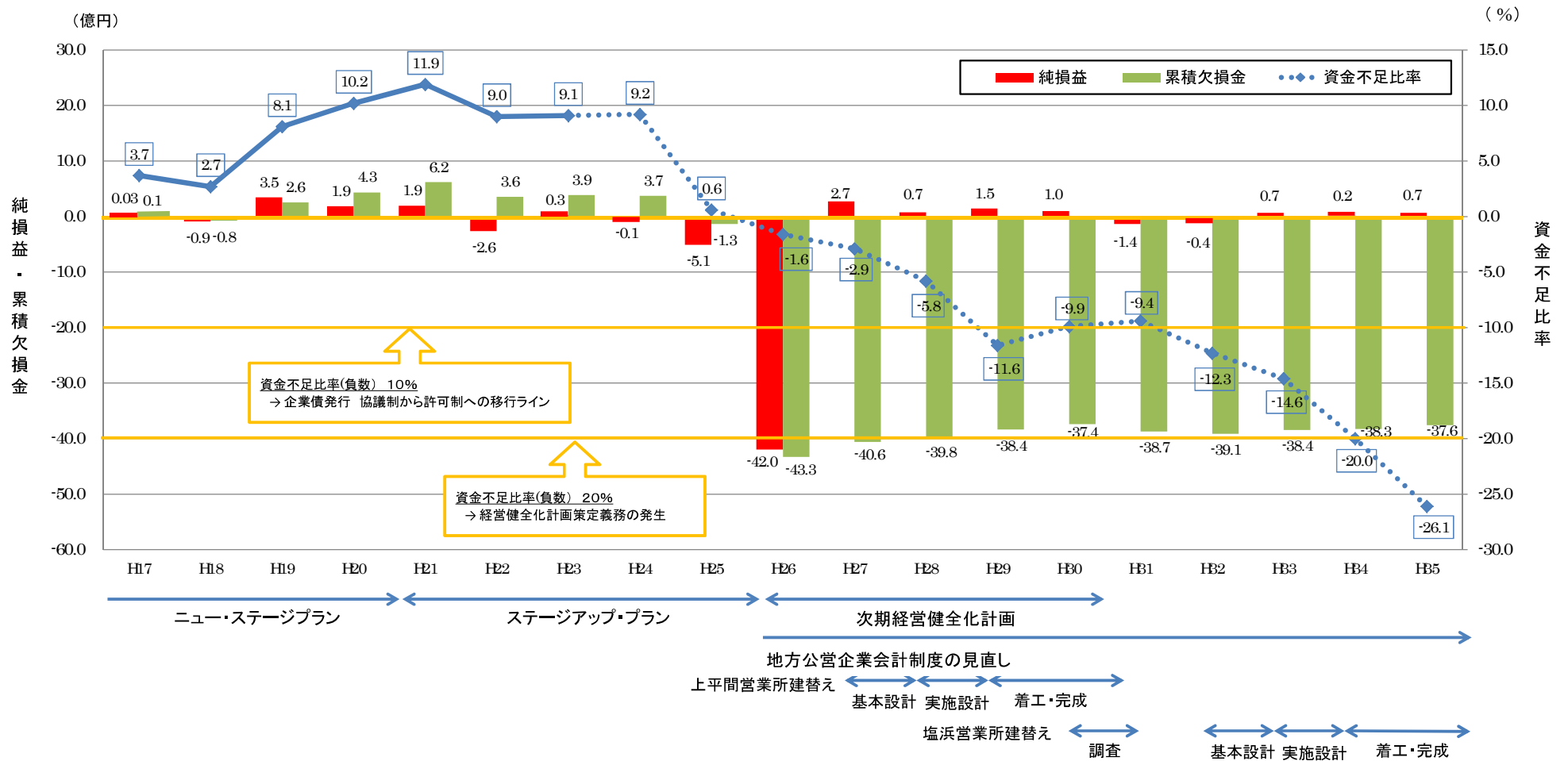
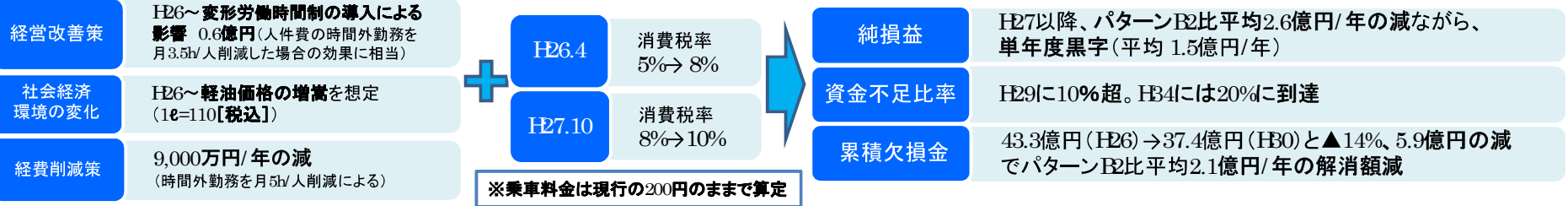
<b>経営改善策</b> H26～変形労働時間制の導入による影響 0.6億円 (例として人件費の時間外勤務を月3.5h/人削減した場合の効果に相当)	+	<b>経費削減策</b> 4,500万円の減(年間の効果額) ※1人当たり時間外勤務を月2.5h削減	<b>純損益</b> パターンA比平均0.5億円/年の増 H27以降、単年度黒字を確保(平均3.7億円/年)
<b>社会経済環境の変化</b> H26～軽油価格の増高を想定(1ℓ=110円[税込])		<b>資金不足比率</b> パターンA(5%未満で推移)から改善 H29以外は資金不足は発生せず	
			<b>累積欠損金</b> 42.0億円(H26)→27.3億円(H30)と▲35%、14.7億円の減で パターンA比平均0.3億円/年の解消額増



## 【感度分析 パターンB2】 パターンAに経費削減効果(例として人件費の時間外勤務を月5h/人削減)を付加した場合



## 【パターンC】 パターンB2に消費税率の引上げの影響を付加した場合





# 川崎市バス事業経営問題検討会 第4回会議資料

---

---

## 川崎市バス事業ステージアップ・プランの目標と達成状況

---

---

平成25年5月17日

川崎市交通局



## 目 次

---

- 1. ステージアップ・プランにおける目標 … P 2
- 2. 目標 1 … P 3
- 3. 目標 2 … P 4





## 1. ステージアップ・プランにおける目標

### 目標 1

サービススタンダードを構築し、数値目標の設定により、市バスサービスの向上を図り、お客様の満足度を高めるよう努めます。

### 目標 2

お客様のニーズや需要動向を踏まえて増客、増収に向けた取組を展開するとともに、経営改善を推進し、計画期間最終年度の単年度収支均衡と計画期間後における持続可能な経営基盤を確立します。

なお、計画期間中に目標を達成した場合には、新たな目標を設定し、取り組めます。



## 2. 目標 1

### ステージアップ・プランの計画内容

サービススタンダードを構築し、数値目標の設定により、市バスサービスの向上を図り、お客様の満足度を高めるよう努めます。

### 取組の総括

※第3回検討会資料から

- ステージアップ・プランに掲げられているサービスに関わる全事業については、数値目標(定量的目標)又は定性的目標を立て、ステージアップ・プラン進捗管理会議及び市バスサービス向上推進本部会議において目標管理を行い、PDCAサイクルを確立し、計画的にサービス向上に取り組み、概ね目標を達成することができました。



### 3. 目標 2

#### ステージアップ・プランの計画内容

お客様のニーズや需要動向を踏まえて増客、増収に向けた取組を展開するとともに、経営改善を推進し、計画期間最終年度の単年度収支均衡と計画期間後における持続可能な経営基盤を確立します。

なお、計画期間中に目標を達成した場合については、新たな目標を設定し、取り組みます。

#### 取組の総括

- 輸送力の増強に向けて、西加瀬循環線の新設、東扇島循環線の延伸、柿生線の延伸、藤子・F・不二雄ミュージアム線の新設、県営埋立線の路線委譲により生み出された資源等を東扇島循環線に充当するなど、輸送需要に対応しました。また、増客、増収に向けて、バス停留所施設の改善を図り、IC6箇月定期券を発売するなどの取組を展開するとともに乗車券発売所の民間委託化など経営改善を推進しました。
- 北部地域における輸送需要の増加への取組として、新たに菅生営業所を新設し、4営業所体制から5営業所体制への拡充を行い、その費用増に対応するため管理委託を用いて必要最小限の経費で運営することとしました。
- このような取組を行い、平成21年度及び平成23年度については、収支均衡が図れたものの、リーマンショックに始まった景気低迷などによる乗車料収入の減少や平成24年度から実施された本市の障害者移動支援事業の見直しなど、計画策定時には予期していなかった減収要因等により、計画期間最終年度である平成25年度予算においては、約5.4億円の赤字が見込まれています。
- 一方、持続可能な経営基盤については、平成25年度末で約0.1億円の資金余剰額を見込んでおり、計画期間においては、資金不足を発生させることなく事業を運営することができました。
- こうした状況の中、昨今の社会経済状況の変化による厳しい経営環境が想定されることから、持続可能な経営基盤の確立に向けて、新たな経営健全化計画を策定することとしました。



### 3. 目標 2

#### <収支実績>

(単位:億円)

	H21年度 (決算)	H22年度 (決算)	H23年度 (決算)	H24年度 (見込み)	H25年度 (予算)
収入	87.9	86.9	91.6	91.5	89.5
支出	85.9	89.5	91.3	91.6	94.9
収支	1.9	▲2.6	0.3	▲0.1	▲5.4
資金	8.9	6.6	7.1	7.1	0.1

※端数処理により、収支が一致しない場合がある。