

第3回 川崎市バス事業経営問題検討会

(事務局作成)

日 時：平成20年6月6日(金) 10:00～12:05

場 所：ミュージア川崎シンフォニーホール 研修室1

出席者：

<委 員> 太田委員、佐々木委員【座長】、鈴木委員【副座長】、野上委員、長田委員、
弾塚委員、松尾委員 (欠席：中村委員)

<事務局> 交通局長、企画管理部長、自動車部長、経営企画課長、経営企画課主幹、庶
務課長、経理課長、労務担当主幹、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：1名

議 題：「川崎市バス事業ニュー・ステージプラン」の取組事項、今後の収支見通し、次期
経営健全化計画における想定課題、路線別乗車人員の推移など

議 事：1 開会

2 資料説明・・・・・・・・・・事務局から資料について説明

3 質疑応答・・・・・・・・・・以下のとおり

会議録(摘録)：

【座長】 以上、事務局が用意して下さった資料について説明を受けました。

ご質問、あるいはご意見がございましたらお願いいたします。

【A委員】 次期健全化計画ですが、本検討会が次期経営健全化計画の数字的な面にど
こまで、大体の方向性といえますか、数字の収支レベルというか、目指すところとかとい
うのは、そういう係わり合いはどうなのでしょう。

今のご説明を受けましたときに、次期収支見通しでこれまでご努力されてきた分、経年
で見ますとかなり盛り返してこられた。しかしながら、20年、21年度と、今回から先
を見通すと、純損レベル、資金不足も加えてフレームワークとしてかなり構造的な面があ
るという中で、対策として経営改善、サービス向上両面でさらに頑張っていこうという取
り組みはわかるのですが、どうも収支のフレームワークの中で今後の議論で、経営改善と
か、サービス向上、色々な議論が出た中で、それを吸い上げて収支レベルに改善される方
向で整理されていくのか。ご当局でおつくりになるのか。その辺を先に議論を進める上で、

ちょっと物申す上でお示しいただければと思うのですが。

【B委員】 そのとおりだと思います。あるいは他の方も同じような疑問を持ったかもしれませんが、川崎市交通局では、計画期間が平成18年3月から22年3月までの「ニュー・ステージプラン」という経営健全化計画を持っておりまして、改善策については、ほぼ取り組んだということになっているわけです。それを数値というか収支という形であらわしたものが一部ここに出ていまして、先ほどのご説明からもわかりますように、『資料2』の平成21年のあたりのところですが、この辺で単年度黒字を目指していた。これは「ニュー・ステージプラン」の1つの成果ということ、それこそ狙っていたのだけれども、4億ですか、純損益のところという値になっている。

我々の今回の仕事は、「ニュー・ステージプラン」を1年前倒しして、今後のものを考えようというわけですが、今までの実績とか、この辺のものを収支見通しで見ると、21年度以降ずっと純損益は単年度でマイナスがずっとついているという、非常に暗いイメージになって、しかも先ほどのお話を聞いていると、一般会計の繰入金と、あるいは特別乗車証等々の見直しがあるのではないかとされているけれども、行政が絡んでいますから交通局サイドだけでは具体的な数字がつまりよくわからない。そういう点からいって、『資料2』の収支の見通しをはじき出すときの前提条件としては、先ほどのご説明を聞いていると、かなり楽観的というか、もし私の聞くところに間違いがなければですが、一般会計からの繰入金についても、かなり現状維持してもらえらるだろうという感じではじいているのではないかなと読み取ったのです。それでも今後マイナスがずっと続いていくという話ですよね。

A委員のご質問は、これから色々なことを考えるのだけれども、そのことと、この『資料2』の今後マイナスが続くけれども、それを改善できるような経営改善策あるいはサービス向上策 サービス向上策は直接的にはお金に響かないと思いますが 特に前者の経営改善策について、本検討会で色々これから意見を申し上げるといようなことになるところでしょうか、というご質問だと思うのですよ、具体的に言いますと。

【A委員】 一般会計、繰入金もこれを入れない限りかなり厳しいということは明白ですから、事情はあるとしても市バスとして形をとってサービスを提供していくためには、検討会として一般会計繰入金が必要だという論理立ても必要になってくると思うのですよね。それをそこまで踏み込むのか、それはご当局と財務局とのお話でやるかということになると、どうなのでしょう。

【座長】　そこまでは踏み込みたいのですけどね。ともかく、それよりも『資料3』の次期計画の事務局素案、特に経営改善策、これを推し進めることによってどれぐらいの効果が出て、あるいは予想されて、『資料2』の収支の改善がどれだけ見込めるか、どれだけ効果額が反映されるのかというあたりがポイントではないかと思います。それに今、お答えできますか。

【事務局】　収支は、今回のご説明した『資料3』の経営改善策を取り込んでおりませんで、自然体になっています。特に、21年度はニュー・ステージでは一応黒字は見込んでおったのですけれども、外的な変化ということで、特乗の見直しですとか原油の高騰があって、そういった形の中で4億円の赤字を見込んでおりまして、ただ、特乗とか行政路線につきましては、現行の整理で行くとこのぐらいの規模でということで置いた数字でございます。

例えば、『資料3』でご説明した経営改善策の中で、管理委託という手法がございます。これはそこまで試算はしていないのですけれども、今回行った上平間営業所につきましては営業所の規模が、例えば、上平間営業所の直営のときに166人ほど職員がおりまして、全体で平日のダイヤ数が102ダイヤあった形になります。仮に直営が完全になくなって、委託を行った場合の試算といいますが、理論的には約4億円の効果が上がるであろうという試算をしております。

例えば、別の営業所で大小ありますが、内陸部に井田という営業所がございます。これは職員数が今143名で、ダイヤ数が82.5ということで5分の4ぐらいの大きさの営業所になります。

ですから、その辺で、一定の効果額が出るかとは思うのですけれども、管理委託につきましてはどうしても職員の異動等というのですか、運転手さんなり何なりがすべて消化されたというか、いなくなった段階での効果でございますので、当然市長部局とのこういった関係もございまして、その辺と調整を図りながらと考えております。短期間で効果を出すためにはそういった職員の異動等も伴いながら、という形を考えざるを得ないのかなというふうに思います。

【座長】　今のご説明によると、『資料2』の収支見通しは、経営改善策等に関する効果を含んでいないわけですね。ですから、平成21年度以降、ずっとマイナスが単年度順当に出てきますが、それをいかに好転させるかとか、いかにそれを食い止めるかとか、より少ないマイナスにするかとかいうことをここで色々議論してもらいたい、ということだと

思います。

【B委員】 『資料3』の次期計画事務局素案、経営改善策に「事業運営手法の見直し」がありますが、 に営業所の管理委託があります。国の基準としては、2分の1から3分の2まで拡大されたわけですけれども、本市がどこまでやろうとしているのかという話は、ここで議論の余地があります。 の路線の委譲についてもそうです。それから、 の本局の管理部門の見直し、これも間接費の縮減でしょうけれども、そういうようなものを行った場合に、どれくらい効果があるかというようなことをやる。 の評価委員会というのは少し趣旨が異なり、ここで書くべきものではないと思います。この他に何かあるのかですね。

例えば、増収策があれば、そういうようなものをご提案していただければ、もしそれをはじき出して、何億円ぐらいに収入が増えるとかいうことがあってもいいわけですね。ですから、そういう意見をむしろここで出してもらいたい。それを反映したときに、『資料2』のマイナスがどうなるかということが、我々の課題であると思います。もし、色々事務局と我々が意見を出し合って、その効果をはじき出して、収支を見通したときに、なお、マイナスが続くということになってきたら、もっと抜本的な何かをしなければいけないという（あまりそこまでは行きたくないと思いますけど）そういうような議論の運びはここで期待されているのだらうと思います。

【座長】 よろしいですか。

【A委員】 わかりました。

【座長】 どうぞ、ほかに何か。

【C委員】 確認ですが、『資料2』に平成21年度で4億円の赤字とありますが、ニュー・ステージプランで収支均衡を目指していたことに対して、4億円の赤字になった理由としては、やれることはちゃんとやって、それなりの効果が出て、本来は収支均衡になるはずだったのが、燃料費の高騰により不可となった、ということでしょうか。

【事務局】 それにつきましては、給与水準の見直しなり、委託、路線の委譲をしてまいりまして、ある程度の成果はこの収支の中でも出ております。この中で、ニュー・ステージプランの中で見込めなかったものとして、『資料2』にも書いてありますけれども、収入面では特別乗車料の見直しがございます。また、昨今の燃料費の高騰はどうしても見込まなければならないと。これは非常に大きなボリュームがございますので、現実問題としては除けないわけがございますけれども、この部分を仮に除けば、ある程度の収支均衡の目

標のラインは達成に近いものが出ただろうと思われま

ただ、これらの特別乗車証の見直し、燃料費の高騰というのは、まださらに増える可能性もございますし、そうした事情を組み込みますと、ある程度、ニュー・ステージプランでは成果としては達成しておりますけれども、新たな要因の中でこういった赤字が出ているという理解でございます。

【座長】 というご説明ですけれども。

【C委員】 わかりました。特別乗車証の見直しはそういう意味では……。

【座長】 この中に一部入っているのですね。

【C委員】 そのせいだという、それは4億円の1億円なのか3億円なのかよくわからないですけれども、それをどう解釈するかは、もう1つあるだろうということですね。それは、もう外政的なものだから仕方がないと考えたほうがいい。

あと、燃費の方ですけれども、それをどう解釈するかよくわからないですけれども、燃料費が上がっているということは、営業所の管理委託をした場合も委託費が上がる可能性は高いということですよ。

【事務局】 燃料費につきましては、我々が払っておりますので、委託費には入ってございません。

【座長】 今のところ、よろしいですか。

ほかにどうぞ。

【D委員】 まず路線委譲について、『資料1』において、市バスのネットワークを維持するため今後は検討しないというご説明がありましたが、『資料3』には今後の取組として「路線委譲」と書いてあり、この辺の背景がよくわからなかったのですが。

次に管理委託について、『資料1』に「長期的な人件費の削減が図られた」とありますが、一方で委託料の方が人件費よりも多く出てしまっているの、プラスと書いてありますが、これは結局「支出の方が大きい」という意味ですよ。長期的にとありますが、いつ頃からよくなっていく見通しなのか。その辺を引き続き検証するという意味で書いているのだと思いますが、その上の項目では「計画的に職員数を削減できた」と書いてある一方で、「直営時の職員数が削減できてない」となっていることから、今は計画どおり行っているけれども、まだその部分は赤字なのだと。しかし、何年後に黒字になるかというのは、ある程度は見えているのですよね。その辺はどういうふうに見ていらっしゃるのですか。

次に「需要が著しく少ない路線ダイヤの見直し」ということで、計画の「18年度中に

検討、その後、計画的に実施する」に対し、取組は未着手と書いてありますが、このへんの事情がよくわからないのですが。

管理委託や路線委譲の場合は、おそらく段階的に進めようというお考えになるのかもしれないですけど、段階的にやるのか、抜本的にやるのか、その辺もお伺いします。

【座長】　すべて『資料1』の絡みで3つあったかと思いますが、1つは路線の委譲ですが、『資料1』では当面検討しないと書いていながら、『資料3』では路線委譲が事務局案の中で出てくるということについてどうなのかというのが1つだと思います。

2番目は、管理委託の効果は、いつごろから出てくるのかということですね。

3番目は、需要が著しく少ない路線のダイヤの見直しについて、着手できなかった事情を説明してほしいと。ただ、委託等の「段階的・抜本的」とおっしゃった意味がちょっとわからなかったのですが。

「段階的」というのは幾つかの選択肢を、少しずつ段階を踏まえてやる、「抜本的」というのは一遍にやる...といった意味でしょうか。

【D委員】　例えば札幌市とか、全面的にやっている市があるかと思いますが。

【座長】　ああ、民営化のことですか。

【D委員】　そういうことを検討している市もありますよね。色々な成功事例もあったりするので、その辺をどういうふうに考えているのか、ということです。

【事務局】　ニュー・ステージプランの取組に際しまして、職員の削減に当たっては、自然体で望むこととしました。例えば、路線を委譲しますと、その分の必要人員が減るわけですけれども、これについて、例えば退職者が出た場合の不補充ですとか、そういう形で望もうという基本的な考え方をとりました。その関係で、最後のご質問の段階的か抜本的かにつきましては、段階的な改善を選択したということでございます。

路線の委譲につきましても、人数的には2路線で十数人程度、従来担当していた職員がおりましたが、委譲と合わせまして、営業所の委託を始めましたので、先ほど申し上げたようにニュー・ステージプランでは「退職者不補充」という考え方で取り組んでおりまして、その人数が完全に落ち切っていないわけです。

そうした中で新たな路線の委譲をしても、すぐに人数が減るわけではなく、すぐに効果は見込めませんので、今回のニュー・ステージプランでは路線委譲についてはこの2路線で終えようという考え方でおります。

【事務局】　路線の委譲についてももう少し詳しくご説明します。

2路線で18人使っておりましたので、退職者の数に合わせて計画的に路線を委譲しました。これがニュー・ステージプランの考え方でございます。

ただ、今後につきましては、例えば起終点が同じで競合率が高いとか、輸送分担率が低い路線等、委譲の対象となる路線が若干ございますので、あるいは退職者動向を見ながら計画的に検討していきたいという考えであります。

管理委託の効果ですけれども、委員のおっしゃったようにプラスになっています。ということはまだ効果が出てないということで、委託費用の方が大きいということです。これは、新陳代謝も見込んだ収支になっておりますので、退職者数動向等の絡みの中で、1億2,800万という数字を解消するには、まだ数年かかると思っております。

需要が著しく少ない路線につきましては、これまでバス事業というのは路線の権益といったものを確保するために、例えば、日曜日に1本しかないとかいった非常に少ない路線もいまだに結構あるのです。そういった路線を今後どうしていくのか。お客様がいなかったらやめてしまうのか。そういうところで判断がつかない段階でございますが、それも含めてダイヤ改正を計画的にやっていかないといけないと思っておりますので、その辺は次の計画の中で取り込んでいきたいという考えでございます。

【事務局】 需要が著しく少ない路線のダイヤの見直しについて補足させていただきますと、需要は少なくともお客様はいるわけですから、このことに取り組むためには当局としても「もう十分努力している」とお客様に理解していただける段階になって初めてスタートできるものと考えておまして、当初からニュー・ステージプラン後半の施策と想定しておりましたので、今現在ではまだ着手していない、ということでございます。

【A委員】 管理の受委託と路線委譲について、参考までにお話しさせていただきたいのですが、官から民に委託して人件費を削減するという効果は、これまで成功した都市もあるし、それなりの効果が現実的にはあるのは事実です。

しかし、ここから先を考えたときに、受託側のドライバーを確保するという問題があります。契約社員の正社員化ですとか、色々な労務形態、就業形態をきちっとしようという流れになってきて、国会等でも言われるようになりましたから。そうしますと受託側の経営の論理もまた変えなくてはいけなくなるわけです。

こうしたことから、これから先を考えたときに、すぐに管理の受委託とか路線譲渡に結論を出してしまう、また、力を入れ過ぎてしまうと、計画倒れになる危険性が出てきているのではないかなと思うのです。社会状況も変わってきていますので、慎重かつ結果を見

ながらやっていったほうがいいと思います。

【E委員】 今の関連で申し上げます。私も管理の受委託ありきではなく、慎重に検討する必要があるだろうと思っています。A委員がおっしゃったように、ドライバー不足については、どこでも同じ状況を抱えていまして、私もこのところ関西の方で管理の受委託をやっているところを見たり、話を聞いたりしてきましたけれども、やはり数字の上では何億の効果というのは出ているのですけれども、実際には、やはり現段階ではまだであり、実質的な効果はこれから出てくるというわけです。これから出てくるのはいいのですが、例えば、それに5年かかったとすると、契約期間の最後までいってしまうのです。そういったことを考えますと、本当に効果が出るのかどうかというのは、これからはおさらわからなくなる面が1つあると思います。

それからドライバーの問題です。今日ここに来るときに、西口のターミナルのところで初めて見たのですけれども、臨港バスの側面に大きく「ドライバー募集」の広告が出ていました。あれだけ大きい広告を車体に出しているのは、初めて見たのですけれども、そういう状況なのですよね。現実にはこれからドライバーが集まってくるかということ、非常に厳しい。これはもう受委託にかかわらず、多分厳しい状況だと思います。そうなったときに、受託する側のドライバーの確保ができるのかどうか。特にこの地域、東京、川崎、横浜と大手の公営交通が3つあって、それぞれが皆同じようなことを考えているとしたら、周りの民間事業社はほんとうにドライバーを集めきれぬかという問題があると思うのです。そういうことを考えたときに、やはり慎重にせざるを得ないのだろうなということが1つあると思います。

もう1つ、これは定量的な問題ではなくて定性的な問題ですけれども、よく管理の受委託をやって、委託したところが、例えば、待遇などの面でも非常によくなったという話を聞きます。例えば、大阪市でも一部の営業所を南海バスに委託して、そこが非常に利用者の評判がいいということが現実にあります。ただ、これも規模が大きくなってくると、必ずしもそう言えるのかなという面が出てきます。

これはドライバー不足で一生懸命集めなくてはならないという状況にも関係してくるだろうと思いますけれども、昨日、東京都交通局の路線で6台ほどのバスに乗りました。正直申しますと、委託路線よりも直営の路線のほうがドライバーの待遇がよかったです。それはおそらく直営の方がそれなりの危機感を持って、一生懸命やっているのではないのでしょうか。

逆に、委託先の方はだんだん委託の規模が大きくなり、そうなれば当然ドライバーの数も多くなりますから、色々な人がいる状況になるわけです。そういう中で、少しレベルが下がってきたのかなと、そんな印象を受けました。そうなってくると、逆に直営のメリットだって出てくるのではないかと思いますので、委託の件に関しては、やはりさまざまなメリット、デメリット等、色々考えた上で、慎重に次の段階のことを考えるべきではないかなと思います。

【座長】 ありがとうございます。

何かありますか。

【C委員】 それはおっしゃるとおりだと思いますが、「直営のほうがよかった」というときになれば、そのときは直営に戻ればいいだけの話で、今現状ある程度コスト差があると考え、おそらく、とる手段の1つとしてあり続けるのではないかと思います。

私は、基本的には公共交通をそもそも独立採算でやろうというのは日本だけの変な考え方、やはり長い目で見ていくと、公共のお金というか、人々が支えようと思っているお金でやっていかなければいけない時代が来るのだらうと思います。ただし、その前にはやはりそれなりに市バス、交通局がスリムな体質になって、高いサービスをできるようにしていかなければいけない。今はそのための過渡期で、その後は市場化テストみたいに民間に任せようがいいのか、それとも直営でやったほうがいいのかというのを選ぶ時代になる前に努力されるという段階だと思うので、その中で少し時間をかけながらやっていくのだらうと理解しています。

今の話は置いておきますが、抜本的に整理をしておかなければいけないと思うことがありまして、さきほどD委員がおっしゃった「市バスのネットワーク維持」というのと、「乗合バスのネットワーク維持」というので、意味が違うのかどうかということです。「乗合バスのネットワーク」ではなく、「市バスのネットワーク」という点に何か違いがあるのかどうか。

【座長】 「乗合バスのネットワーク」とおっしゃるのは、市バスだけではなく、民営バスも含めて、という意味ですか。

【C委員】 そういうことです。サービス水準を落とさないことを条件に民間に委譲しているのであれば、バスサービスの水準は維持されているわけですが、「市バスのネットワーク」と「乗合バス全体のネットワーク」だと、意味は違うのかどうか。それを整理することで、おそらく市バスの意義も整理されるのではないかと思います。

もう1つ気になったのが、『資料1』のコンプライアンス関係の研修のところ、「公務員としての自覚」とあるのですけれども、これは「公共交通サービス供給者」としての自覚ではなくて「公務員」としての自覚と書いてあるのですね。これがさっきの市バスのネットワーク」というのに関わっているのかもしれない。この辺を整理していただかないと、市バスでやっていることの意味というのはうまく市民に説明できない可能性があるので、整理していただきたいと思います。

そこで、もし一歩何か踏みこななければいけないことがあるとすると、やはりよくわからないのは退職者不補充により委託や委譲をするという、余剰人員は何をしているのか、ということがあります。ここは市長部局等と議論していかなければいけないと思うのですけれども、例えば、JRが民営化したときには、それまで鉄道マンだった人も鉄道以外の仕事に転身なさったわけですよ。これが、市バスの場合も当てはまるのかどうか。この辺のことを市長部局が考える気があるのかどうかにも大きく依存していると思うので、その辺は労働組合等との関係もありますから、もしスピードを早めたいとするならば、こういったことも検討しなければいけないし、そこまでの喫緊の問題ではないというのであれば、今のやり方の範囲で済むのかどうか、というのは整理されたいかかと思えます。

【事務局】 市長部局の方には交通局の事情、状況については話をしております。ただ、先方は先方の事情がありますので、今のところ年に何人かの職変を実施しておりますが、私どもが望むほどの人数にはまだ達していないと理解しております。

ただ、もう1点につきまして、先ほどいかにも余剰人員があるような言い方をしてしまったのですけれども、必要人員的には余剰人員という数字にはなっておりません。以前、かなりきつい頭数で事業運営をしてきたという経過もあるようでございます。

【事務局】 「市バスのネットワーク」、「乗合バスのネットワーク」につきましては、お客様のサイドから見ても市バスは「乗合バス」であるという見方のほか、区役所やスポーツセンター、ミュージアム等の「公共施設を結ぶバス」という見方もされています。

いわゆる乗合バスというと、主要には通勤通学ということで、駅と住宅、工場、会社、事務所を結ぶわけですが、市バスの場合は、市が市内にたくさんの公共施設を持っており、ますことから、それらを乗り継いでもそこに行けるようなネットワークというのを求められております。

特に宮前区などのような、鉄道よりもバスに依存した地域では、やはり1回乗り継いで、も区役所へ行くというような形で利用されている方が非常に多くおります。そういう形で

は、やはり公共施設を結ぶ「市バスのネットワーク」というものと、民営バスと同じ「乗合バスのネットワーク」という2つの側面を持っておりますので、市バスの運転手は、民間バスの運転手と同じようなサービスマンとしての自覚と、公務員、市バスの運転手であるという2つの自覚をあわせ持って、これからもサービスを進めていくべきであろうということで研修等を行っているところでございます。

【座長】 というご説明ですが。

【C委員】 一般市民の皆さんが全員納得していただければそれで結構です。

次に、関連して『資料4』ですけれども、実車走行キロあたりの乗車人数が一番少ないところが住吉線ですよね。1キロで1.18人乗っているということは、ピークの問題もありますし、行きは人が乗っていて帰りは空の場合もあるとすると、これは2倍としても、1キロで2.36人ということは、大きなバスに片道3人も乗っていないということですよ。公共施設を通していいのかとも思いますし、人によっては500メートルでおりる人もいるから本当はもっとたくさん乗っているのかもしれないですけれども、この辺の数字の適切性というのがよくわからないのですけれども、1キロで1.18人であればタクシー券を出してタクシーに乗ってもらったほうがいいぐらいの人数で、大きなバスが走るの環境に優しくないのかな、とも思われかねないですよ。

ですから、ここでこの資料を出していただくのは結構なのですけれども、実車走行あたりの輸送人員というのは、2人ぐらいでも十分であるのかどうかとか、そういった説明を少ししてあげないと、これをぱっと見たりすると、シャトルサービスやミニバスでも十分ではないのか、というふうに見られかねないと思います。また、ピークの話も含めて提示しないと、要らない路線ばかりじゃないかと言われかねないので、そこはしっかりやっていただきたいところです。

あと、一番本質的なところが『資料3』ですが、こういう感じでいくということは概ね賛成ですが、よくわからないのが、右上と左下のところに「さらなるサービス向上のために、経営改善を推進」するというのがあって、下のところに「経営の改善による効果を、サービス向上に還元」とあります。サービス向上のために経営改善をするのですかね。経営改善をする必要があるんで、サービスを向上してお客様を増やさなきゃいけなくなった状況に追い詰められているというのが事実だとすると、これはやはり意気込みはわかります。ただ、意気込みはわかりますが、置かれている状況を正しく認識するためには、まず、一番右下の財政健全化法があって経営改善をする必要があると。その中で私たちは経営改

善をするけれども、なおかつサービスを向上させて市民の皆様に喜んでいただくというのが本当の流れなので、これは美しくはありますが、もう少し交通局の苦しい本音というのをちゃんと示してやらないと、市長部局のほうも「サービス向上のために経営改善する」という認識になりかねないので、もう少し実態といいますか、苦渋の部分をはっきりと書いていただくとよろしいかなと思います。

【座長】 ありがとうございます。事務局のほうからコメントがあればお願いします。

【事務局】 実車走行キロのご説明は難しくてできませんけれども、ご指摘にあった住吉線というのは確かに一番乗車人員が少ない路線でございます。経路としましては武蔵小杉駅から井田病院に継ぐ路線でございます。営業係数も300近い赤字の路線でございます。ただ、公営としてやっていくという中で、これにつきましては補助金の対象路線という位置付けで運行させてもらっている路線でございます。

あと『資料3』、非常に厳しい状況というお話ですけれども、財政当局とも色々な収支を出して、ことあるごとにと申しますか、状況は説明をしております。

【事務局】 実車走行キロあたりの乗車人員ですけれども、国交省のほうで、地方バス路線の補助の制度がありまして、従前、1キロあたりの乗車密度という概念で5人以下だといずれは廃止というものでございますが、資料にある乗車人員については、密度の概念と若干違っております。おそらく乗車密度の概念からするとほとんどが5人程度は超えていると思います。

【C委員】 乗車密度が15人以上は民バスでもできますよというもので、5人から15人の間はなかなか事実経営難しいはずだから、補助金を与えましょう。5人以下は非常に、よほど特殊な事情がない限り無理ですよと、そう整理されていたと思います。5人以下であるのに自立経営を、というのはかなりすごく乱暴な話なのですよね。ですから、市バスというのはこういう状況でやっているということを、市長部局の方にもご説明いただく必要があると思います。

【座長】 ありがとうございます。最後にC委員がおっしゃったところはメモしておいてください。前にも申し上げましたが、おそらく我々の議論の最後のあたりでまた浮かび上がってくるころだと思います。

【B委員】 C委員が、管理委託を進めるスピードについて、市長部局との関係をおっしゃいましたが、あちらはあちらで行革をやっているわけですから、なかなか難しいのですよ。そう簡単に交通局の余剰人員を採ってはくれない。ただ、経営多角化と言いますか、

先ほどのJRでいうと店舗の展開とか、レストラン等色々やっていますが、ああいうようないわゆる交通プロパーの仕事（本業）以外のものを交通局が持っていれば、そちらのほうに移すというのは簡単ですよ。同じ交通局の内部での人事の異動ですから。その辺のことも絡んで、増収策としてその辺のいい方策があればいいですよ。

もう一つ、市バスの「乗合バスのネットワーク」について、事務局から市の公共施設に市バスで行くということを市民は求めているというようなご説明があったと思いますが、私は次のような説明の方がよいと思います。乗合バスとか公共交通のネットワークをもし重視しようと思うと、これは1つの公企業ではなく、いわゆる「総合交通体系」を管理しているところでないといけないわけですよ。つまり、民営バスやJR等、色々なところと一緒に考えて考えないと議論できないのです。ですから、我々が今議論しているのは、1つの交通局としての経営健全化ですから、市バスというふうにならざるを得ない。ですから「市バスのネットワーク」あるいは「公務員」というふうにならざるを得ないという説明の方がわかりやすいのではないかと思います。

もう一つ、「さらなるサービス向上のための経営改善を推進、経営改善の効果をサービス向上に還元」このあたりのことをC委員がおっしゃいましたが、いわゆる「経営改善策」と「サービス向上策」というのを、冒頭に「車の両輪」と申し上げましたが、これはどうして車の両輪かということ、まず「経営改善策」というのは、いわゆる経営健全化ですが、平たく言えば、収支をいかに均衡というか、あるいは黒字化を図るかという話です。そうすると簡単に言えば、コストを削るか増収策を図るか、非常に簡単な話、その2つになります。ただし、そればかりやっていると、例えば、コストを削るということをやった場合に、交通として非常に重要な安全がおろそかになっては困るわけですね。ですから、コストを削ったりして経営改善策をやりますが、市民に対する安全とか、あるいは福祉とか環境の問題、このような大切なニーズにもきちんと対応していきますよ、というこの2つが必要なのです。

でなければ、安全性を無視してコストをいかに引き下げても、それは何にもならないのです。そういうことから、この2つは車の両輪、2つは重要なのだということを言いたいわけです。ですから、そういう説明の方がいいのではないかなと思います。

これは特に、市民に説明する場合にわかりやすく、そういうふうの説明したほうがいいと思います。

【座長】 A委員、どうぞ。

【A委員】　　今までお話を聞いていて、最初に申し上げた収支に戻ってきたのですけれども、20年度予算を基にした見込みということですが、純損も資金不足も悪いところに経営改善等を加えてよくするというので、そこは理解したのですけれども、今も色々な議論がありました。市バスとしては、純損益ベースでとりあえずはプラスマイナスゼロを維持する、そしてネットワークとか市バスとしてのこれからの役割、民バスを超えた市バスならではのサービスを持ち出さないと、これから先というのは、なかなか難しくなるのかなという気が改めてしました。

ここで言いたいのは、交通局しても一般会計との折衝等、色々難しいとは思いますが、純損益をまずはプラスマイナスゼロに置こうじゃないかと。そのために何をするのかというようなものをお示しいただかないと、それが見えないままでは、純損の解消策は、管理委託と路線委譲しかないような気がするのですよ。このトレンドから言ってもあからさまな横ばいで、退職金は少し増えて、また落ち着く、5、6年ぐらい先を見ると、この赤字解消策の荒っぽいやり方は事業運営手法の見直しそのものに畢竟するのかと。

一般会計繰入金金の減少により収入も落ちてしまうと、単純に言えば、赤字がもっと増えるわけですね。これは市バスならではの一般補助金を求めるなど、一般会計に強く市バスの必要性を訴える必要があると思うのです。

それで収入は確保して、支出については、色々ご意見がありました。慎重に委託を進めて、多少時間がかかっても効果を出していくと。その後、トントンの状態で何をしていくのかが見えないのですが、総体人件費の削減や定数減によって、さらに人件費を落とすにしても、労使交渉等、時間がかかるものがあるとすれば、それを検討会で議論するのか、それともそれは交通局にまかせるのか、そういったマイナスをプラスにしていくための材料を交通局にお示しいただかないと、議論していくうえで困難ですので、それは宿題とさせていただきます。

【B委員】　　理想を言えば、今日そこまでの資料が出ればと思っていたのですがね。『資料2』はそこまで出ていないのですよね。『資料3』の経営改善策の効果を含んだところまで入っていないシミュレーションというか、平成25年度までの収支が出ているわけです。

今日は終わりの時間が迫っていますから、次回にぜひ『資料3』の経営改善策、委託についてはできるだけ慎重にという意見ももちろん重要な意見としてあるわけですが、当局が考えているのは非常に実践的というか、現実的な案だと思いますが、そういう幾つかの施策をやったときに効果がどれくらい出るだろうと予測されて、それを『資料2』の

収支見通しに移したときに単年度のマイナスの連続がどうなるか。解消されれば一番いいですが、あるいは数値が減る、マイナスはある程度続くけれども、数値は小さくなるよというふうになるのか。その辺のところを、シナリオは複数でもいいと思います。少し厳しい見通し、もう少し楽観的な見通しでもいいですから、幾つか示していただいて、それを我々が「もっとこういう方策があるのでは」とか、色々なことを言えるだろうという話です。

もし、それでもマイナスが続いて無理なようであれば、そのときにはC委員がおっしゃったような、「独立採算という制度そのものがいけないのではないか」という話が当然出てくるであろうし、「一般会計との話」も出てくるかと思います。

あるいは、「もっと抜本的な議論」等、色々あり得るでしょうけど、その辺の色々な意見が出てくるような資料を次回は作っていただきたいと思います。

【事務局】 路線の委譲につきましては単年度で実行できる分はありますけれども、管理委託につきましては、どうしても職員の削減が伴いますので、あるいは2年がいいのか3年がいいのかといったシミュレーションを描きながら出したいと思います。

【座長】 どうぞ。

【C委員】 毎回言うと、もしかしたら実現するかもしれないのであえて言いますが、ラッピングバスの話です。前々から言っておりますけれども、市はラッピングの上限を決めており、上限以外の部分は市の宣伝をやっているのですから、市からラッピング料をいただけないものかと。ぜひ交渉していただきたいと思います。

【座長】 どうぞ。

【D委員】 話は戻るのですけれども、退職者の不補充を前提とした経費削減であると時間がかかるわけですね。それに応じて、段階的に管理委託とか路線委譲するということは、相当長期の健全化計画になると思うので、おそらく、25年まで耐え得るのか、それで収支均衡に持っていけるのかわからないですけど、結局、収益的収支でマイナスの期間は資本的収支で穴埋めしなきゃいけないのですから、その資本的、もしそれを借りてくるとすれば、それを将来返していかないといけないわけですが、その辺の計画を見込まないと説明がつきにくいのかなと思うのですけれども。

長期であるならば長期であるにしても、どれぐらいで目処が立つのか、収支均衡になるのかということが見えるような収支見通しを作らないといけないと思うのです。

【座長】 次回の資料を作るときにその辺のことも加味してできればやってください。

どうぞ。ほかに何か。

【E委員】 『資料4』を見せていただくと、大半の路線で2年間の間に乗車人員が増えていて、しかも、2桁のパーセンテージ（増減率）で増えている路線が複数あるのですが、これはおそらく全国を見回しても非常にレアなケースなのです。これだけ増加傾向が出ているということは、決して悲観的な話からではないのですよ。

それで1つは、先ほど乗車人員上位路線の増加要因をさらっと説明されましたけれども、本当はなぜこれだけの増加が出ているのかということをもう少し分析されたほうがいいと思います。どういう状況だったらお客さんはついてくるのか、新たに乘ってくれるのかということは、そのことによって見えてくる可能性がある。そうすると、他の路線についても、どういうふうな形にすればこれに近づけられるのかということになるわけです。そういうふうにしていくと、市バスとして市民の皆さんにこれだけ役に立つことができるのですよ、という方向性が出せるはずですね。

私、公営交通としてやっていくのであれば、公営交通ならではのことができることをやっていくべきだと、そういうことを示すべきだということ、よく申し上げるのですけれども、それは必ずしも先ほど部長さんがおっしゃったような、ただ「公共施設を結ぶ路線を赤字でもやっている」というようなことも1つかもしれませんけれども、それだけではないと思うのです。

全体として、やはりこれだけ市民の役に立つことができるのだというものを示さないと、なかなか納得してもらえない、少なくとも、『資料4』の17年度から19年度の推移を見る限り、できる可能性があるのだらうと思うのです。そのことをもって、私はもっと積極的に、市長部局のほうにも、公共交通の役割と、その中での市バスの役割をもっとアピールする必要があると思うのです。先ほど、わりと「市長部局の定めるべきこと」みたいな説明で、非常に他力本願に私には受け取れたのですけれども。例えば、『資料2』の一般会計繰入金のところの説明のときもそうでしたが、とりあえずの数字は同じ数字で並べざるを得ないとしても、今後、やはり市バス側からの市の行政を含めた市民に対する役割というものを、もう少しきちんと提言をして、それにはやはり市全体として交通をきちんとしたものを確保していくためにやってもらいたいこともあるのだという形で持っていく必要があるのではないかなと思います。

【座長】 ありがとうございます。今おっしゃっていただいた、ここ3年ぐらいの間で2けたの伸びを示している非常にレアケースというか、全国的にも非常に珍しいだろう

ということです。その要因分析によって、もしかしたらほかの路線についてももっとお客さんを増やすとかというようなヒントとか、アイデアが出てくるかもしれないというお話ですね。非常に重要なことです。

もう1つは、市長部局との関係で、『資料2』等々を見ると、交通局としてもっと色々言うべきことはあるのではないかと。アピールできれば、もちろんそれは市民も聞いているわけですから、市民に対するアピールにもなるし、公共交通として一定の効果とか、役割を果たしているということを理解してもらえれば、見返りもいただけるかもしれないという話ですね。C委員の言いたいことも絡んでくる話ですね。

ほかにどうぞ、何か。

【F委員】 『資料3』につきまして「お客様から選ばれる市バス」という表現がございませうけれども、他事業者との比較で選ばれるという意識であればナンセンスであると思ひます。川崎市内は、そうした事業者間の競争は必要ないので、社会的意味をなさないからです。バス利用促進で狙うべきは、まずマイカー利用者の転換、高齢者等の外出促進、自転車利用者の取り込みであり、時には鉄道事業者ですとか、民間バス会社と連携してやっていくのが筋であると思ひます。

次に、サービス向上施策の目的意識ですけれども、乗務員の意識啓発の中で、どういう改革をしていくのかも一言欲しいところですよ。例えばとして、乗せてやるから乗っていただくに変える、サービスプロパイダとしての意識、ですとかもう一言欲しかったと思ひます。

また、運行路線の見直しにつきましても、なかなか明確になっていない点があげられます。これから乗っていただきたい、乗り続けていただきたいお客様が対象なのか、新たに乗っていただくお客様が対象なのか。そういった優先順位をつけてやらないと手つかずに終わってしまう可能性があるんで、その辺をもう少し明確にしてほしいと思ひます。

【座長】 よろしいですね。何か言いたいことがありましたらどうぞ。

【事務局】 お客様から選ばれる市バスというのは、確かに民営バスがたくさん走っておりまして、私どもとしては競合路線がございまして、少しでも市バスのほうに乗っていただけたら、という考えもございまして、こういう表現をさせていただいております。

運行路線につきましても、ご意見いただいたとおりでございまして、これまでダイヤ改正が順番に、計画的にできない部分もございましたので、今後はそういったダイヤ改正も含めて、あるいは走行環境の変化も含めて計画的にやっていきたいという考えでござい

す。

【C委員】 市民から信頼され、市民から選ばれる市バスを目指すということですね。

【座長】 ほかに何かございますか。

【A委員】 今日こちらに来るときに気がついたのですけれども、西口北に立派なバスターミナルができておりまして、これはよくあるケースで、E委員がおっしゃったことにもリンクしますけれども、JRさんの敷地内というか、駅構内に案内表示を出すと料金が高いのですよね。そういう条件は承知しているのですが、今日見つけた案内表示が、単にパウチしたものが壁に掲示してあるといった、要するに貧相な案内だったわけですよ。

西口北のターミナルというのはそもそも公共的な施設で、あれだけ立派なものを作ったのであれば、JRさんときちんと話して、交通結節点の乗り場案内という形で、きちっとしたグレードの案内表示をすべきだと思います。

要するにサービス案内で、交通結節点で色々なバスの乗り継ぎも多くなっていくでしょうから、ちょっとした施設でも高級的な素材を使って、大きさなども含めてお客様にわかりやすい形でやっていくのが、これは川崎市さんに限らず、他の交通事業者にも共通して言えることですが、これからの時代の課題かなと思うのです。お金がかかる話で大変だと思いますけれども、せっかくなのでいいターミナルができて、左右にうまくご案内できれば、もっとお客様も増えるし、初めてのお客様が迷うことなくバスに乗れるという利点もあるわけですから。

【E委員】 関連してよろしいですか。そのとおりだと思ひまして。

今までは圧倒的にバスは東口だったわけですが、西口にある程度ボリュームが出てきたわけですから、そうなったときにやはりJRの構内で案内をしないと、東に行ってから西だったと言われたら、これは大変な話になってくるわけです。やはりJRの構内に何らかのインフォメーションが必要なのですけれども、JRはお金の問題もありまして、なかなか動きません。

【C委員】 それは市バスの話ではなく観光立国の話なので、交通局からJRに言うのではなく、市長部局から言うべき話だと思います。

【座長】 そうですよ。ありがとうございます。

『資料3』、次期健全化計画の「サービス向上策」の情報提供のあたりで、具体的にこの辺のことを書き込んだらよいと思います。

【B委員】 私の方から今日の資料について、先ほどのご説明を聞いたうえで感じたこ

とを申し上げたいと思います。

1つは、『資料1』における本検討会の位置づけですが、今の位置づけですと、経営改善策に絞られてしまっていますが、我々はむしろ「サービス向上策」についても色々言っていきたい。今回の検討会を引き受けたときに、「経営健全化」の方は現行の「ニュー・ステージプラン」で十分ではないかと思ったのです。ですから、むしろ「サービス向上策」の方にウエートを置いて、今回はやっていきたいと思っていましたけれども、収支のマイナスの問題もありますので、なかなかそうはいかない。やはり両方やらなくてはいけないのかなと思いましたが、ともかく、この位置付けはどうか、と思いました。

『資料1』でもう1つ、「サービス標準の設定と公表」というのがありますが、その細目の中では「サービス水準の設定」と出てくる。これは英訳すると「サービススタンダード」なのですが、私の解釈では同じことを言っているのだと思うのです。同じページで「サービスの標準」と「サービスの水準」という2つの言葉をもし意図的に使い分けていたのであれば説明してほしいのですけれども。おそらくそうではないと思うのです。この辺が言葉の問題として気になります。中身の問題としては、サービス標準の設定にしても水準の設定にしても、こういうものを設定するときには、基本的に具体的な数値目標を表すのですね。例えば4ページに、お客様の声の受付から回答までの時間の短縮を図るとありますが、具体的な時間がない。他にも、ドライブレコーダーの導入のところでは10両導入したとありますが、これを今後どうしていくのか、例えば、今ある10両を15両にしていとか、そういう数値で目標を掲げる。車内アナウンス実施率などもそうですが、そういう書き方をしたほうがいいのではないかと思います。

最後に、これは最初に申し上げた検討会の位置づけにも関連しますが、『資料3』の「経営改善策」のところに、外部委員による評価委員会の導入とありますが、これはどちらかというと「サービス向上策」の方に書くべきものではないかなと思います。例えば、「サービス向上策」に「市民や利用者の声を経営に反映させる」といった項目を追加して、その中に評価検討会を加えるとか、利用者の声を反映する仕組み等とグルーピングして入れていくほうが、わかりやすいのではないかと思います。

以上、少しご検討いただきたいと思います。

【座長】 時間もまいりましたので、他にないようでしたら本日はこれで終わりにさせていただきます。

どうもありがとうございました。