

第4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5月17日（金） 9：30～

場 所：川崎フロンティアビル2階 川崎商工会議所 会議室4

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

〔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、安全指導課課長補佐、
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）組織の活性化と職員の意識改革について》

（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。特に取組の総括、今後の方向性については答申の記載内容に関わるため、これらの点について議論いただきたい。

【大森委員】 「添乗観察の活用」（資料1 6ページ）について、運転手に対して具体的にどういった助言、指導をしているのか。

【事務局】 添乗観察は、主に、安全面での運転操作の基本的な事項、運行ミスの防止対策に関する事項、サービス面に関する事項等について、覆面調査員の添乗により確認している。具体的な助言、指導の内容としては、例えば、運行ミスの防止対策について求められる確認を実施しているかという点や、乗車時の感謝の気持ちを込めた接客をしているかという点などが多い。また、全体的に評価が良くない事項については、研修に取り入れ

るようにしている。

【金子委員】 意識改革やサービス向上に向けて様々な取り組みをしているようだが、最も重要であるお客様の声の把握は、どのような方法で行っているのか。また、こうした取り組みを続けてきたことで、何か変化は表れているか。

【事務局】 お客様の声については、大きく2つの方法がある。1つ目は、お客様から直接電話等でいただく意見や、市の制度である「市長への手紙」を通じて寄せられる意見等によって把握しており、年間で600件程度の意見をいただいている。意見の内容としては、基本的には問題点の指摘や改善の要望等が多いが、それらを昨年度策定したサービスポリシーに基づき分類し、事業運営に反映させるようにしている。例えば、「運転が荒い」との指摘があった場合には、営業所に伝え、運転手に対して事実確認をした上で指導を行っている。

2つ目のお客様の声の把握方法として、年1回、利用者に対するアンケート調査を実施し、把握している。昨年度の調査では、コミュニケーションが不足している点、例えば、混雑時や遅延時など、状況に応じたサービスの提供が十分に行えていないといった結果が出ている。これらの点について研修で重点的に取り上げたり、各営業所にこうした結果を伝えて、マイクを活用する等の対策を行っている。

【金子委員】 モニター制度等は、導入していないのか。

【事務局】 現状では、モニター制度は導入していない。

【金子委員】 モニター制度について、参考として都営バスでの取組を紹介したい。年に1回、定期的にお客様アンケートを実施していたが、事後に問題点等を聴取するという形になっていたため、回答内容に具体性がなく、状況を把握しづらいという問題があった。そこでモニター制度を導入し、良い点や悪い点について指摘してもらうようにした。年に3回程度、モニターに対してアンケート調査を実施し、営業所ごとの評価の違いを把握したり、年に2回程度、モニターに集まってもらい、営業所長等と意見交換をしてもらったりしている。意見交換では、アンケート調査では把握できない具体的な意見を聴取することができ、また、モニターが異なるため営業所ごとの評価結果の比較を行うことは難しいが、長期的にデータを取るとそうした比較も行えるようになり、良い意味で競争関係が出てきた。

【事務局】 モニター制度については非常に参考になると考えている。先ほど説明した

添乗観察（民間委託化）についても、今年で3年目であり、添乗観察ではプロの目だけでなく、お客様の目も取り入れているので、当面は添乗観察を行っていくということにしたいと考えている。また、昨年度サービスポリシーを確立したことにより、そのサービスポリシーに沿った形で添乗観察におけるサービス面の評価項目を追加していこうと考えている。将来的には、営業所ごとの特性や個別の系統の特性などを見ながら、モニター制度の導入も検討していかなければならないと考える。

【竹内委員】 1点目として、資料を見ると、これまで実施してきたアンケート調査、添乗観察等を引き続き実施していく方針のように思われる。新しい制度の開発に向けた取組など、もっと発展的な事項が記載されても良いと思う。

2点目として、「運転手グループ制の導入」（資料1 7ページ）について、少人数のグループで意識を持って取り組んでいくというのは良いことだと思う。このグループ間の交流はどのように行っているのか。例えば、各グループの運転手が定期的に入れ替わるようにする等、各グループの情報を他のグループとも共有できるような仕組みはあるのか。

【事務局】 1点目について、現在の計画では意識改革を1つの柱としているが、今後は、サービス・安全等それぞれの項目について意識を醸成させるための手法として研修等を実施していくべきと考えており、それぞれの項目について発展性のある取組を行ってきたいと考える。

【事務局】 2点目の「運転手グループ制の導入」（資料1 7ページ）のグループ間での情報共有については、各職長が一堂に会した場で情報が伝えられ、それを各職長が各グループのメンバーに伝えるという形で行っている。

また、グループのメンバーは、1年ごとに見直すこととしている。

【鈴木副座長】 1点目として、「ステージアップ・プランの計画内容」（資料1 3ページ）の中に「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」との記載があるが、こうした派遣研修は実際に行われているのか。

2点目として、管理の委託を2営業所で実施しているが、そこで民間の取組を学ぶ機会等は設けているのか。もし、そのような機会を設けているということであれば、どういったことを実施しているのか。

3点目として、管理委託の評価を行ってきた経験や他のバス事業者の現場を見ることが多い中で、点呼がしっかり行われているかという点は、職員の意識と安全の2つの観点から非常に重要だと考えている。点呼にメリハリをつけ、なれ合いにならずに行われているか等を確認する仕組みはあるのか。

【事務局】 1点目の「ステージアップ・プランの計画内容」(資料1 3ページ)の派遣研修については、自動車メーカーに職員を派遣してエコドライブ研修の受講や、他都市の交通局に運行管理者を派遣して交流学習会に参加するなどしている。

【事務局】 2点目の管理委託の受託事業者の取組については、点呼を含めた民間での取組を、実際に職員が営業所に訪問して学ぶという取組を行っている。また、運転手に受託事業者の路線に添乗させることにより、民間のサービスを学んでもらうということも行っている。

【事務局】 3点目の点呼については、平成23年3月から1年間、某民間バス会社で運行管理をしていた方に、「営業改革アドバイザー」という形で、営業所を訪問してもらい、評価や提言をしていただいた。その際、点呼に関する提言を受け、我々としても点呼が重要であると考えており、現在、取り組んでいるところである。また、点呼執行側である運行管理者の育成も重要であると考えており、「研修の体系的実施」(資料1 4ページ)に記載してあるとおり、運行管理者の育成も合わせてしっかり取り組んでいるところである。

【鈴木副座長】 内容については、良くわかったが、これらの取組についても記載があって良いのではないかと思う。特に、管理の受委託は近年の取組なので、これをどう活用しているかというのは重要な論点だと思う。

【事務局】 第1回から第3回までの検討会で、安全とサービスについては別途審議していることから、それらの内容を最終的な答申には記載していきたいと考えている。

【寺田座長】 最後にこれまでの議論に追加して意見を述べると、ステージアップ・プランについて、記載されている取組の開始が遅い場合が多いと感じる。特に平成24年度から実施されたグループ制等の取組は、次期経営健全化計画につなげなければ意味がないので、そのあたりが課題になってくるかと思う。もう1点、委員の発言の趣旨は、もう少し具体的な内容を求めているということだと思うので、そのあたりも踏まえて答申には加筆していただきたい。

《議事2 経営力の強化に向けて》

(事務局から資料2-1と資料2-2について説明)

【大森委員】 1点目として、「変形労働時間制について」(資料2-1 12ページ)について、時間外勤務が削減でき、収支の改善につながって大変良いと思うが、なぜこれまで行っていなかったのか。

2点目として、「運転手・整備職の確保」(資料2-1 3ページ)について、今後、正規の運転手を一定数は確保しなければならないとのことだが、「公募嘱託職員(非常勤)の確保と活用の限界」(資料2-1 4ページ)の公募嘱託職員(非常勤)は、今後、どのように扱っていくのか。できるだけ離職率を低めるような策を講じていくのか。

【事務局】 1点目の変形労働時間制の導入については、数年前から内部で検討しており、近年になって組合に提案し、組合と導入に向けて協議を重ねているところである。

【事務局】 2点目の公募嘱託職員(非常勤)については、即戦力としての活用が重要になるので、今後も注力していく。しかし、他の公営事業者が正規職員を採用している中、募集してもなかなか人が集まらないという状況がある。川崎市交通局としても、公募嘱託職員(非常勤)の報酬を上げるなど処遇を良くするなど、人材確保を図ってきた。正規職員の活用については、平成15年度以降、本市の行財政改革の流れの中で、運転手及び整備員の退職不補充を行っているが、今後、職員の平均年齢が高くなり、また、運行に必要な人員が足りないという状況になると、市バスのネットワークが維持できなくなるという恐れもある。今後、公募嘱託職員(非常勤)と正規職員の計画的な採用について、バランスを図りながら取り組んでいきたいと考えている。

【寺田座長】 公募嘱託職員(非常勤)の離職後は、民間のバス会社に移ることが多いのか。

【事務局】 離職の際に、今後について尋ねると、民間のバス会社だけではなく他の公営バス事業者の正規職員になるということもある。

【野上委員】 1点目として、「変形労働時間制について」(資料2-1 12ページ)の変形労働時間制と「収支シミュレーション」(資料2-1 28ページ)のパターンB1、B2で示されている時間外勤務の削減は、裏を返せば運転手等の収入が下がるということである。運転手等の生活収入の減少に加え高齢運転手等の大量退職や管理委託の推進等といった職場環境の変化を踏まえ、現場のストレス等について、どう考えていくかが重要で

あり、少なくとも職場でのオープンなコミュニケーションといったものが不可欠となると思う。また、職員の意識改革にもつながるが、管理職の誠実性といったことも不可欠になってくると思う。

2点目として、「管理委託の活用」(資料2-1 14ページ)について、職場環境の変化にも関係するかもしれないが、委託の拡大のリスクをしっかりと認識して、その対策を検討する必要がある。民間の競争原理が機能する中での管理委託は非常に有効だが、応札する事業者が少ない場合、管理委託を拡大していくことのリスクを考えていく必要がある。

この2点については、経営力の強化というより、むしろ事業を弱体化しないような視点で考えていく必要があると思う。

【事務局】 1点目については、バス事業は労働集約型産業であり、費用のうちの多くを人件費が占めており、運転手だけでなく、バス事業全体でさらなる費用削減に取り組んでいるところである。現場のストレスについては、当然職場環境の改善には取り組んでおり、営業所の建て替えもあるが、ロッカーやトイレなどの施設改修等をなるべく行うようにしている。職場のコミュニケーションという面では、グループ制を活用した運転手同士、あるいは運転手と運行管理者とのコミュニケーションを図り、そのコミュニティを利用して、職員の不安等を解消していきたいと考える。

2点目の「管理委託の活用」(資料2-1 14ページ)の管理委託の拡大については、新規の場合、事業者側が多く運転手を保有しなければならない等の課題があり、応札する事業者が限られてしまい、競争原理が働かないことがある。しかし、これまでの管理委託には、経営改善として一定の効果があることから、引き続き管理委託は検討していかなければいけないと考えている。また、各営業所の所管路線を効率良く再編するといった視点には、管理委託営業所の委託規模の拡大という検討もある。例えば、上平間営業所については、建て替えがあるので短期的には委託規模の拡大は難しいが、建て替え後の拡大のような長期的な視点で考えることや、菅生営業所を他の直営営業所と交換して委託車両数を拡大するなど、いろいろな拡大の考え方を検討していきたいと考えている。

【川島委員】 上平間営業所の建て替えの話がでたが、他都市等でも、バスの営業所に老人ホームや住宅を併設する等の、建物の有効活用を行っている。そうした工夫により、利益を生むような建て替えを検討すべきだと思う。

【事務局】 営業所の中で鷺ヶ峰営業所は市営住宅と併設しているが、それによる問題

点もでてきている。単体であれば建て替えや修繕は一事業者の判断でできるのだが、合築となると、大型修繕であっても全体での合意形成が必要となり、一般会計を含めた計画作りが必要となる。また、バス事業の特性から、営業所はバスが激しく出入りすることから、安全面の問題もあるため、事業の特性をしっかりと踏まえて検討しなければいけないと考えている。

【竹内委員】 1点目として、PFIやPPPとまでは言わないものの、さらなる民間の活用については検討してはどうか。役所の視点では見えてこないビジネスチャンスがもっとあるかもしれないため、民間からアイデアを募集してみるのも一案である。もっと積極的に民間の活力の方策を探っていく姿勢も必要だと思う。

2点目として、バスの利用促進に向け、どれほど効果があるか分からないが、もう少し広報を積極的に行ってはどうか。バスを利用していない層に対して、バスの利便性等をアピールする必要があるのではないか。別の事例だが、例えばトラックでは「トラックの日」を設けて試乗会の開催等を行っており、市バスとしてもそういった、市民の人に市バスの利便性などをわかってもらうような長期的に効いてくる取組があっても良いと思う。

3点目は回答不要だが、「公共性の高い路線の維持・充実」（資料2-1 22ページ）について、「公共性の高い路線」といつているが、単に、赤字路線で公共施設へのアクセスに必要な路線のことを言っているだけのような印象を受けた。すると、黒字路線だと、公共施設へのアクセスに必要な路線であっても、公共性がないということになるのか。公共性という言葉、補助金のための理由として使うのではなく、公共性という言葉の意味を明確にしておかなければならない。「公益性」や「公共性」の定義までとは言わないが、それらの意味を整理しておくことが重要だと思う。

【事務局】 1点目のPFIについては、川崎市としても公共施設の整備事業では、PFIの活用の基本方針を打ち出している。しかし、バス事業では営業所の建て替えに当たっては、起債が100%認められ、建設時に資金を確保する必要がないため、施設の建設の際に民間の資金を活用するという点では、PFIのスキームは馴染まないと考えている。また、他の公営バス事業でPFIを活用している事例は現在のところない状況である。

現在のところアイデアを募集することまでは考えていないが、新たなアイデアが必要ということは十分に認識しており、他の民間バス事業者や公営バス事業者の事例を参考にして、取り入れられることは実施していきたいと考えている。

【竹内委員】 民間の活力について、PFIというキーワードを出したが、そこまでは当然期待していない。例えば、市バスに関連するビジネスアイデアをもっているのは、バス事業者だけでないはずである。バス事業以外の民間事業者からも意見を聞くことによって、斬新なアイデアを得られるのではないかと思う。

【事務局】 2点目のバスの広報についてはもっと積極的に行う必要があると考えている。現在、地域貢献として、市でイベントがある際には、市バスを展示したり、イメージキャラクターとして、「ノルフィン」を活用したグッズを販売する等して市バスをアピールしている。また、各営業所で警察と連携して交通安全教室を開催していることもあり、こうした地域貢献の取組と合わせて、市バスの広報を積極的に進めていきたい。

【事務局】 広報の取組について補足説明すると、広報として、交通局ニュースの配信や、市のバスマップの配布などを行っている。また、市バスを知ってもらうという観点で、ホームページは子どもから大人まで閲覧してもらえることを心掛けている。市バスを広めるためのイベントについては、神奈川県バス協会主催のバスの日のイベント「バス利用感謝デー」の開催の際に、バス車両を展示する等して、ベビーカーの取扱いや乗降しやすいニーリング機能などを周知し、バスの利便性をアピールしている。

【事務局】 3点目は回答不要とのことだが、補助金について補足すると、現在、行政路線補助金と公共施設接続路線というものを設定しているが、赤字路線だけでなく、黒字路線も含まれている。

【鈴木副座長】 1点目として、費用削減策については、まだ気がついていない方策が結構あるのだと思う。例えば、公営バス事業者の営業所を見てみると、昼間には多くの車両が営業所に停まっている。ピーク時に車両が必要ということは分かるが、民間と比べても多い。こうした車両運用を再確認し、見直すことで、1両や2両の車両削減が可能なのではないかと思う。

2点目として、「営業所施設の現状と課題」（資料2-1 6ページ）の営業所の建て替えについて、巣鴨に新しくできた都営バスの営業所を訪問したが、食料の備蓄や自家発電設備など、災害時の緊急避難所的な機能がとても充実していた。川崎市でも、営業所の建て替えの際には、そういった機能が検討されているのか確認したい。

【事務局】 1点目の車両運用について、鈴木副座長からの指摘のとおり、塩浜営業所においては、臨海部の輸送需要に対応するため、朝と夕方の通勤時間帯を運行しており、

朝のラッシュ時間帯が終わると営業所に入庫するバス車両もあるのが実態である。そうした車両をいかに効率的に運用するかという点については、他の事業者を参考にしながら最適な方法を検討しているところである。

【事務局】 2点目の「営業所施設の現状と課題」（資料2-1 6ページ）の営業所の建て替えについて、川崎市として、バスの営業所のみならず、市の施設においても、当該施設としての機能を損なわないようにしつつも、地域防災等のための機能を持たせることは検討している。営業所の建て替えに当たっても、当然、防災機能としての整備は、大前提として考えていかなければいけないことと考える。

【金子委員】 「給与体系の考え方」（資料2-1 13ページ）について、市バスの運転手の給与は、市の他の技能系の職員と同じ水準になっているのか。

【事務局】 同じ水準である。

【金子委員】 都営バスでも経営の改善が求められていた際、組合と協議しながら、運転手の給与を10%削減した。それまでは他の技能系と同じ水準であったため、バスの運転手の給与のみ下げることには抵抗があったが、最終的には民間の運転手との給与格差があまりにもあるということで、バスの運転手の給与を減らすことに至った。

一方で、一律に民間と同じ給与水準に下げれば良いという話ではないため、市の公務員としての職務、他の技能系職員の給与水準とのバランスも考慮しながら、適正な水準にしていかなければならない。そのときには、市バスに対する市民の理解、市民を代表する市議会の理解が大前提となることから、民間にはない、市バスならではの役割を明確に主張できることが重要となってくると思う。

そうした観点からすると、難しいことは承知しているが、「公営バスとしての公益性の推進に向けて」（資料2-1 25ページ）の今後の方向性の記載が足りないように感じる。これまでは、公営バスの意義として、環境対策があったと思うが、それはどのバス事業者でも取り組むようになってきていることから、その他の公営バスとしての意義を見つけなければならぬと思う。

【事務局】 バス事業の場合、上下水道事業などの公営事業とは異なり、民間と比較しやすいという点があり、なおかつ、総務省からは、バス事業の運転手の給与等については、総合的な点検を行い、地域の民間バス事業者との均衡に一層留意しなさいとの通知も出ている。バスの運転手の給与体系について、市の技能系職員の給与体系と切り離すという考

えもあるが、川崎市のような小さい事業規模の場合、給与体系を複数にわけると、関連事務の費用が上がるということも考慮しなければならない。また、働いている方々のモチベーションの問題もあるので、市の技能系職員の給与体系と切り離すことは、慎重に検討しなければいけないと考える。そういったことから、まず手をつけるべきところは、時間外勤務を含めた総人件費の抑制と考えている。基本的には高かろう、悪かろうでは市民の皆さんには理解はしていただけないため、人件費が少し高くとも、高いなりのサービス、市バスならではのサービスが提供できるのであれば、理解が得られるものと考えている。しかし、我々としても、人件費が高いままで良いとは決して思っていないので、合理的に下げるべきところは下げる努力も継続していきたい。

【金子委員】 市バスの運転手の給与を下げろと言っているわけではなく、今後、市バスの存在意義が問われてくると思われるので、絶えず市バスの存在意義を追求していかなければならないのではないかと思う。

(事務局から資料3について説明)

【寺田座長】 それでは資料3について質問や意見があれば発言いただきたいが、私の方から1点質問したい。目標1について、PDCAサイクルを確立したとあるが、これについてももう少し記載した方が良いのではないか。

【事務局】 この点については、第3回検討会の際に紹介しており、重複していることもあるため、今回の資料では簡潔に記載したが、答申では、第3回検討会資料に基づき詳細に記載したいと考える。

【寺田座長】 その他、質問や確認事項はあるか。

【竹内委員】 目標1については、答申では詳細に記載するということだが、それでもこの資料がサマリーの土台となると思う。そうしたときに、目標1と目標2の書きぶりのバランスも重要であるため、目標1についても、概要レベルでも関連数値を掲載されるようにしてほしい。

【寺田座長】 それでは、資料3については、詳細な内容について変更があるとしても、大枠は承認いただいたということで良いか。

先ほどの収支シミュレーションについて、例えば数億円単位の、もう少し大まかに改善

の効果が変わると目標が立てやすいのではないかと感じた。

3 閉会

【寺田座長】 次回の第5回検討会では、ステージアップ・プランの取り組み状況、総括及び今後の方向性を整理し、答申の内容を議論する予定である。

事務局から補足はあるか。

【事務局】 次回の日程は、8月9日（金）の午後を予定している。その後の予定としては、第6回検討会を9月3日（火）の午後、第7回検討会を9月下旬から10月上旬あたりで開催することを考えている。

【寺田座長】 今後は答申の文章を中心に確認することになる。なお、本日の内容について追加で意見があれば、事務局に連絡いただきたい。

—— 以上 ——