

環 境 委 員 会 資 料

平 成 2 5 年 1 1 月 1 日

【所管事務の調査（報告）】

営業所管理委託に係る評価結果について

交 通 局

営業所管理委託に係る評価結果について

1 営業所管理委託の概要について

「営業所管理委託」（営業所の管理の受委託）とは、道路運送法第35条、及び国土交通省自動車交通局長通達「一般乗合旅客自動車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」に基づき、委託事業者（バス事業者）がそのバス事業の経営のすべてを自らの名義で行い、第三者に対する経営上の責任を負担しつつ、バス営業所の管理を受託事業者（他のバス事業者）に委託するものです。

受託事業者は、委託事業者の車両、営業所施設、バス停留所施設等を使用し、委託事業者における現行の運賃制度を用いて運行業務を行います。

特に、公営事業者が民営事業者を受託事業者として営業所管理委託を行う場合、民営事業者のノウハウや低コスト水準を導入することにより、運行サービス水準の維持・向上を図りながら、コスト削減を図ることが期待されます。

本市においては、平成17年度から平成21年度までの5年間を集中改革期間とする「川崎市バス事業 ニュー・ステージプラン」に基づき、川崎市バス事業のなお一層の経営改善を図り、自立した経営を可能とする財務体質の確立を目指してきました。

その一つの方法として、上平間営業所の業務について、平成19年4月からその一部を、平成20年4月からその全部の委託を開始しました。現在、平成21年度から平成25年度までの「川崎市バス事業 ステージアップ・プラン」に基づき、上平間営業所と菅生営業所の全ての業務について、委託を行っています。

2 委託営業所の概要について

※平成25年3月31日現在

営業所名	上平間営業所	菅生営業所
所在地	中原区上平間1140番地	宮前区犬蔵3丁目5番1号
受託事業者	川崎鶴見臨港バス株式会社	株式会社相模神奈交バス
委託期間	平成24年4月1日 ～平成29年3月31日（第2期）	平成23年4月1日 ～平成28年3月31日
委託路線数	9路線	4路線
委託キロ数	78.30km	38.11km
委託車両数	70両	30両
委託料	約10億円	約4億9千万円

3 営業所管理委託に係る評価方法について

学識経験者4名及び利用者代表4名の計8名の委員から構成される「川崎市交通局営業所管理委託に係る評価委員会」（以下「評価委員会」とします。）により、営業所管理委託に係る評価を実施しております。

評価にあたっては、「安全運行」「サービス水準の確保・向上」「経済性」という3つの分類を設けた上で、それぞれにつき事故発生件数等の客観的な評価基準を設定し、委託営業所における業務実施状況等について検証しております。

※評価委員会の詳細については、資料2を御参照ください。

4 平成24年度 営業所管理委託に係る評価結果の概要について

(1) 事業執行（管理の受委託）に対する全体的な評価

上平間 営業所	「安全運行」、「経済性」については概ね適正な事業執行を行っているとは評価するが、有責事故や経路誤りに関しては改善を要する事項も見られたため、より一層の安全運行に努める必要がある。一方、「サービス水準の確保・向上」については、サービス水準向上のための取組みは評価できるものがあるものの、サービス水準向上においてさらなる努力が必要である。
菅生 営業所	「安全運行」、「サービス水準の向上」、「経済性」のいずれの項目も概ね適正な事業執行を行っているとは評価する。特に、「サービス水準の向上」に関しては、体験教育などの効果的な教育や研修を行っており、成果として添乗観察結果に高評価として反映されていることが確認できた。また、受託事業者の優れた取組を交通局が学ぶことができているため、営業所の管理委託の効果が着実に表れていることも確認できた。

(2) 今後の事業執行（管理の受委託）に向けた意見

上平間 営業所	安全運行については概ね適正であると言えるが、改善を要すると評価された項目については、改善策を練ってさらなる安全運行を目指すことが求められる。一方、サービス水準の向上は改善を要するという結論となったことから、交通局と受託事業者が今後ますます協調して取り組み、より一層水準を上げていくことが求められる。
菅生 営業所	経営改善効果については、昨年度に引き続き同様の効果が表れている。また、民間事業者のノウハウを活用することについては、受託事業者の優れた取組みを、交通局が発見して学ぶことができている。したがって、管理の受委託は交通局にとっても良い効果が出ていると考える。
両営業所 共通意見	管理の受委託を実施するにあたり、民間事業者からノウハウを吸収するのみでなく、直営営業所と委託営業所が競い合ってお互いが発展し、安全性・サービス水準が向上して市バス全体のレベルが上がるように、受託事業者と緊張感を持った関係を引き続き維持・構築するマネジメントが必要である。そして、市民の財政的な負担を軽減し、質の高いバス事業を安定的に提供していくことが望まれる。

5 営業所管理委託におけるマネジメント手法について

(1) 「管理の受委託運営委員会」の開催

毎月1回、受託事業者の本社・営業所担当者及び当局所管課担当で構成する「管理の受委託運営委員会」を開催し、業務改善に取り組んでおります。平成23年度からは四半期に1回、両委託営業所の受託事業者、及び当局による合同会議を開催し、自由なテーマでの議論を行っております。

(2) 「拡大営業所長会議」の開催

直営営業所及び委託営業所の所長により構成される「拡大営業所長会議」を年3回開催し、事故や運行ミスの防止対策等に取り組んでおります。

(3) 評価委員会によるモニタリングの実施

市バス利用者の視点に基づき、時機を捉えた業務改善を図るため、平成24年度から評価委員会によるモニタリングを四半期ごとに実施しております。

モニタリング結果については、「管理の受委託運営委員会」において検証することとし、年間評価及び業務改善に活用しております。

川崎市交通局営業所管理委託に係る年間評価シート

1. 基本事項

評価年月日：平成25年10月15日

対象営業所	上平間営業所（川崎市中原区上平間1140番地）	評価対象年度	平成24年度
受託事業者	名称：川崎鶴見臨港バス株式会社 代表者：取締役社長 宮沢 和徳 住所：川崎市川崎区中瀬3丁目21番6号	評価者	川崎市交通局営業所管理委託に係る評価委員会
委託期間	平成24年4月1日～平成29年3月31日	所管課	交通局自動車部管理課

2. 委託内容

委託業務	運転業務、運行管理業務、整備管理業務、車両整備業務（川崎市が実施する車検業務及びエンジン分解整備業務を除く。）、施設管理業務、営業所管理業務（窓口業務、売上金管理業務等）及びこれらの業務に付随する一切の業務		
対象路線 (9路線)	<ul style="list-style-type: none"> ●新城線 井田営業所前(井田病院)⇄上平間 ●神明町線 小杉駅前⇄川崎駅西口北 ●御幸線 小杉駅前⇄川崎駅西口北 ●小倉循環線 江川町⇄川崎駅西口(上平間) ●久地線 井田営業所前⇄向丘遊園駅東口 	<ul style="list-style-type: none"> ●宮内線 小杉駅前⇄中原駅前 ●等々力線 小杉駅前⇄溝口駅前 ●小向線 上平間⇄市宮埠頭 ●蟹ヶ谷線 小杉駅前⇄蟹ヶ谷 	
委託キロ数	78.30 km		
委託車両数	70両		

3. 評価

【評価結果:◎優れている ○適正である △改善を必要とする ×問題がある】

分類	項目	評価の視点	項目評価	全体評価		
安全運行	安全性	運転技術	安全な走行がなされているか	○	○	
		整備管理業務の実施状況	事故発生状況			
			静止物接触事故の発生状況			
			お客様が安心して快適に乗車できる走行がなされているか			
			発進前の着席確認が実施されているか			
	安全管理体制	事故発生時・緊急時の体制	交通局が指定する整備が適切になされているか			
			路上故障の発生状況			
			適正に運行管理業務がなされているか			
	教育・研修	教育及び研修の実施状況	事故発生時・緊急時の連絡・処理は適正に実施されているか	○		
			緊急時等に備え訓練は実施されているか			
		教育・研修の実施	△			
		事故惹起者や苦情対象者への指導が適正か				
(評価の理由) 全体としては安全走行がなされていると評価する。特に、防止可能な路上故障が発生していないことから、良好な整備が行われていると評価できる。しかしながら、有事故や経路誤りに関しては改善を要する。バス事業者の使命として乗客の安全輸送は最も根幹にあり、当然に期待されていることであるので、より一層の安全運行に努めるように教育・研修を適切かつ確実に実施することで従業員を指導し、改善を図るように強く求める。						
サービス水準の確保・向上	サービス水準の確保	サービス提供状況	運行ダイヤが守られているか	△	△	
		サービス水準向上のための取組み	接客サービスが適正になされているか			
			車内アナウンスが確実に実施されているか			
			苦情処理は適正に実施されているか			
			サービス水準の向上のための具体的な取組みがなされているか	○		
		サービス水準の向上のための研修・教育が実施されているか				
(評価の理由) サービス水準向上のための取組みは評価できるが、添乗観察結果を検証すると、サービス水準について昨年度に比べてやや改善しているものの期待する水準には達しておらず、引き続き努力が求められる。特に車内アナウンスは、より一層の改善を求められる。以上のことから、今後、市バスの受託事業者として市民が求めるサービス水準を満たすために、さらなるサービス向上策を検討する必要がある。						

経済性	財政効果	経営改善の状況	経営改善の状況はどうか	○	○
		環境への配慮	燃費向上に対する取組みの状況はどうか		
			光熱水費等の節減に対する取組みはどうか		
	経営の安定性	経営指標の変化	経営状況は安定しているか	○	
<p>(評価の理由)</p> <p>全体的に適正な経済性を発揮していると評価できる。経営改善は期待している効果が表れており、営業所管理委託の目的を達成している。環境への配慮に関して光熱水の使用量から検証した結果、東日本大震災後の節電への意識の高まりが良い効果として引き続き表れており、なお継続した節電への意識と行動を実践することが求められる。経営の安定性に関しては、受託事業者及び関連会社の財務諸表等を分析した結果、受託事業者として特に経営上の懸念すべき点がなく、安定していると判断できる。</p>					

4. 事業執行（管理の受委託）に対する全体的な評価

当委員会において上平間営業所の管理委託を、「安全運行」、「サービス水準の確保・向上」、「経済性」の観点から検証した結果、「安全運行」、「経済性」については概ね適正な事業執行を行っているとは評価するが、有責事故や経路誤りに関しては改善を要する事項も見られたため、より一層の安全運行に努める必要がある。一方、「サービス水準の確保・向上」については、サービス水準向上のための取組みは評価できるものがあるものの、サービス水準向上においてさらなる努力が必要である。

これらの評価を基に、今後、受託事業者は従業員に対して効果が高いと期待できる研修・教育を適切かつ確実に実施することにより、バス事業を営む上で基本となる安全性やサービス水準を高いレベルに引き上げて安定的に供給する必要がある。そして、より安全で正確、快適なバスサービスの提供に努めるよう強く求める。

5. 今後の事業執行（管理の受委託）に向けた意見

営業所管理委託の主要な目的である経営改善効果については引き続き十分に発揮されており、交通局にとっても良い効果が出ていると考える。しかし、それだけでは十分でなく、市バス利用者にとっては安全運行、サービス水準の向上も求めている。安全運行については概ね適正であると言えるが、改善を要すると評価された項目については、改善策を練ってさらなる安全運行を目指すことが求められる。一方、サービス水準の向上は改善を要するという結論となったことから、交通局と受託事業者が今後ますます協調して取り組み、より一層水準を上げていくことが求められる。

営業所管理委託のもう一つの目的は、民間事業者のノウハウを活用することである。平成23年度から、委託営業所が2か所となり管理委託業務も拡大している。今後、交通局が管理の受委託を実施・継続するにあたり、民間事業者からノウハウを吸収するのみでなく、直営営業所と委託営業所が競い合ってお互いが発展できるように、受託事業者と緊張感を持った関係を引き続き維持・構築する必要がある。そして、市民の財政的な負担を軽減し、質の高いバス事業を安定的に提供していくことが望まれる。

川崎市交通局営業所管理委託に係る年間評価シート

1. 基本事項

評価年月日：平成25年10月15日

対象営業所	菅生営業所（川崎市宮前区犬蔵3丁目5番1号）	評価対象年度	平成24年度
受託事業者	名称：株式会社相模神奈交バス 代表者：代表取締役 吉野 茂 住所：神奈川県平塚市八重咲町6番18号	評価者	川崎市交通局営業所管理委託に係る評価委員会
委託期間	平成23年4月1日～平成28年3月31日	所管課	交通局自動車部管理課

2. 委託内容

委託業務	運転業務、運行管理業務、整備管理業務、車両整備業務（分解整備作業を伴わない点検整備）、施設管理業務、営業所管理業務（窓口業務、売上金管理業務等）及びこれらの業務に付随する一切の業務
対象路線（4路線）	<ul style="list-style-type: none"> ●五所塚線 登戸駅（生田緑地口）⇄菅生車庫・鷺ヶ峰営業所前 ●カリタス線 カリタス学園・中野島多摩川住宅⇄新船島橋・登戸駅入口・菅生車庫 ●西菅線 向丘遊園駅東口・多摩消防署前・菅四丁目⇄西菅団地 ●有馬線 小杉駅前・新城駅前⇄鷺沼駅、井田営業所前⇄小杉駅前
委託キロ数	38.11km
委託車両数	30両

3. 評価

【評価結果：◎優れている ○適正である △改善を必要とする ×問題がある】

分類	項目	評価の視点	項目評価	全体評価	
安全運行	安全性	運転技術	安全な走行がなされているか	○	○
			事故発生状況		
			静止物接触事故の発生状況		
			お客様が安心して快適に乗車できる走行がなされているか		
			発進前の着席確認が実施されているか		
	整備管理業務の実施状況	交通局が指定する整備が適切になされているか	○		
		路上故障の発生状況			
		運行管理業務の実施状況		適正に運行管理業務がなされているか	
	安全管理体制	事故発生時・緊急時の体制	事故発生時・緊急時の連絡・処理は適正に実施されているか	○	
			緊急時等に備え訓練は実施されているか		
教育・研修	教育及び研修の実施状況	教育・研修の実施	◎		
		事故惹起者や苦情対象者への指導が適正か			
(評価の理由) 全体として、適正に安全運行がなされていると評価する。特に教育・研修に関して、事故惹起者や苦情対象者への指導が徹底していること、また、営業所での体験教育や神奈川中央交通（株）研修センターでの年間計画に基づいた研修体制を確立しており、成果として事故・苦情が少ないことから教育効果も表れている。一方、路上故障について運転操作が原因で発生したケースがあったので、今後、受託事業者は、より一層の日常点検・運転操作を心がけ、故障発生を未然に防ぐことが求められる。そして、さらに高水準な安全性の向上を目指すことが望まれる。					
サービス水準の確保・向上	サービス水準の確保	サービス提供状況	運行ダイヤが守られているか	○	○
			接客サービスが適正になされているか		
			車内アナウンスが確実に実施されているか		
			苦情処理は適正に実施されているか		
	サービス水準向上のための取組み	サービス水準向上のための取組み	サービス水準の向上のための具体的な取組みがなされているか	◎	
サービス水準の向上のための研修・教育が実施されているか					
(評価の理由) 昨年度に続いて高いサービス水準を維持している。特にサービス水準向上のための取組として新たな教育を取り入れるなど、受託事業者のお客様サービス向上の意識の高さと積極的な姿勢が伺われ、結果として添乗観察結果では高い評価が得られていることから、成果も着実に表れている。今後もサービス水準を維持・向上させ、高品質なサービスを安定的に提供していくことが期待される。					

経済性	財政効果	経営改善の状況	経営改善の状況はどうか	○	○
		環境への配慮	燃費向上に対する取組みの状況はどうか		
			光熱水費等の節減に対する取組みはどうか		
	経営の安定性	経営指標の変化	経営状況は安定しているか	○	
(評価の理由) 全体的に経済性が発揮されており、概ね適正であると評価できる。経営改善の状況では、営業所管理委託の主な目的であるコスト削減を実現しており、受託事業者の経営の安定性も、受託事業者及び関連会社の財務諸表等から分析して特に懸念される点もなく健全であると判断される。また、環境への配慮においては、光熱水の使用量から判断して、今もなお東日本大震災後の節電意識の効果は続いていると評価でき、引き続き節電への意識と行動を実践することが求められる。					

4. 事業執行（管理の受委託）に対する全体的な評価

当委員会において管生営業所の管理委託を、「安全運行」、「サービス水準の向上」、「経済性」の観点から検証した結果、いずれの項目も概ね適正な事業執行を行っているとして評価する。特に、「サービス水準の向上」に関しては、体験教育などの効果的な教育や研修を行っており、成果として添乗観察結果に高評価として反映されていることが確認できた。また、受託事業者の優れた取組を交通局が学ぶことができているため、営業所の管理委託の効果が着実に表れていることも確認できた。

今後、受託事業者においては、引き続きサービス水準を維持して安全運行や経済性に関してもより一層の向上を目指すことが期待されるとともに、受託事業者が有するノウハウを十分に発揮して、市バス全体に提供する役割も期待される。

5. 今後の事業執行（管理の受委託）に向けた意見

営業所管理委託の目的は、①経営コストを改善すること②民間事業者のノウハウを活用すること、である。

以上の点から評価結果を検証すると、経営改善効果については、昨年度に引き続き同様の効果が表れている。また、民間事業者のノウハウを活用することについては、受託事業者の優れた取組を、交通局が発見して学ぶことができている。したがって、管理の受委託は交通局にとっても良い効果が出ていると考える。

今後、交通局は民間事業者から学んだノウハウを局内でフィードバックするのみならず、委託営業所・直営営業所全体の安全性・サービス水準が向上し、市バス全体のレベルが上がるようにマネジメントを構築することを検討すべきである。そして、市民の財政的な負担を軽減し、質の高いバス事業を安定的に提供していくことが望まれる。

川崎市交通局営業所管理委託に係る評価委員会について

1 評価委員会の概要

(1) 設置目的

平成21年度から平成25年度までを計画期間とする経営健全化計画「川崎市バス事業ステージアップ・プラン」に基づき、市民やお客様など外部の視点から、営業所の管理の受委託業務におけるお客様サービスや安全運行、費用対効果等について評価、検証を行い、市バスサービスの水準を維持するため、平成21年8月に設置しました。

(2) 委員構成

選出区分	氏名	役職等	備考
学識経験者	太田 和博	専修大学商学部教授（交通経済学）	委員長
	鈴木 文彦	交通ジャーナリスト	副委員長
	野上 信泰	公認会計士	
	吉田 家興	元 市バス営業所改革アドバイザー	新任
利用者代表	豊島 このみ	宮前区青少年指導員連絡協議会 副会長	
	中原 和子	幸区町内会連合会（大宮町町内会副会長）	
	村上 能立	多摩区町会連合会 常任理事	
	守安 経子	中原区町内会婦人部連絡協議会 推薦	

（敬称略、選出区分毎・五十音順）

(3) 任期

平成25年4月1日から平成27年3月31日までの2年間

2 評価委員会による評価

(1) 対象営業所 上平間営業所（受託事業者：川崎鶴見臨港バス株式会社）
菅生営業所（受託事業者：株式会社相模神奈交バス）

(2) 対象期間 前年度1年間

(3) 評価項目

市バス事業に求められる「安全運行」、お客様サービスの維持・向上のための「サービス水準の確保・向上」、コスト削減等に係る「経済性」を3本柱として評価項目を設定しております。

分類	項目	
安全運行	安全性	運転技術
		整備管理業務の実施状況
		運行管理業務の実施状況
	安全管理体制	事故発生時・緊急時の体制
	教育・研修	教育及び研修の実施状況
サービス水準の確保・向上	サービス水準の確保	サービス提供状況
	サービス水準向上のための取組み	サービス水準向上のための取組み
経済性	財政効果	経営改善の状況
		環境への配慮
	経営の安定性	経営指標の変化

(4) 評価方法

ア 各種データや資料に基づく検証

委託業務の実施状況について、次のデータや資料を検証することにより、交通局における営業所の管理の受委託が適正になされているか、検証いたします。

・事故発生状況	・教育・研修・訓練の実施状況
・事故対応状況	・乗務員指導実施状況
・お客様アンケート調査結果	・バス運行状況
・添乗観察調査結果	・お客様サービス実施状況
・路上故障発生状況	・苦情受付・処理状況
・車両整備業務実施状況	・委託料
・運行管理業務実施状況	・燃費
・運行ミス発生状況	・光熱水使用量
・運行ミス対応状況	・受託事業者の経営状況

イ 委員会による実地調査

委員は、各種データや資料を補完するため、対象営業所の担当路線を無作為に抽出した上で覆面により乗車し、安全運行や車内サービスの実施状況を直接把握しております。

また、対象営業所へ赴き、運行管理業務や整備管理業務等の実施状況を視察するほか、受託事業者へ直接、安全確保やサービス向上に向けた取組みの実施状況等についてヒアリングを行っております。

ウ 委員会による意見交換と合議

各評価項目について、評価委員会委員全員による合議の上で「◎優れている」「○適正である」「△改善を必要とする」「×問題がある」の4段階の区分により評価しております。