

令和2年度

包括外部監査の結果報告書

〔概要版〕

自動車運送事業の財務に関する事務の執行及び
経営に係る事業の管理について
(関連する施設・外部団体を含む)

令和3年3月

京都市包括外部監査人

小林 由香

第1 外部監査の概要

1. 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び京都市外部監査契約に基づく監査に関する条例第2条に基づく包括外部監査

2. 選定した特定の事件

自動車運送事業の財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理について
(関連する施設・外部団体を含む)

3. 特定の事件を選定した理由

京都市の自動車運送事業は、平成21年度から「経営健全化団体」として策定した経営健全化計画に掲げた取組を着実に推進した結果、平成24年度決算において経営健全化団体から脱却し、平成26年度以降は一般会計からの任意補助金に頼らない「自立した経営」を堅持してきた。

安全・安心を最優先に、混雑緩和の対策や地域主体のモビリティ・マネジメントと一体となった路線・ダイヤの拡充等を着実に実施し、利用者の利便性の向上を図る取組を推進している。

しかしながら、昨今のバス運転士・整備士等のいわゆる担い手不足によるコスト増加や多額の設備投資に加え、今般のコロナ禍による利用者の減少や感染対策コストにより大幅な収支悪化は避けられない状況となっている。

人口動態、観光客の増減、技術革新など様々な要因に影響を受けるバス事業の経営の課題を踏まえ、事業が持続可能なものとなるよう定めた基本方針に基づく経営ビジョン(2019年度～2028年度)が平成31年3月に策定され、令和元年度はそのスタートとなった。

これらのことを踏まえ、地下鉄とともに市民生活に欠かせない市バス事業について、市民の足としての役割を継続的に果たせるよう事業・財政の両面で効率的かつ適切な運用がなされているかを検証することが有意義であると判断し、令和2年度の包括外部監査のテーマに選定した。

4. 外部監査の対象期間

平成31年4月1日から令和2年3月31日

なお、監査の対象期間は、原則として令和元年度とするが、必要に応じて過年度にも遡及するとともに、令和2年度以降の状況についても言及している。

5. 外部監査の方法

5.1 監査の着眼点

自動車運送事業の事務事業の執行について以下の着眼点から監査を実施する。

① 自動車運送事業における法令遵守・合規性について

事務事業の執行が地方公営企業法等の規定に則っているか。また財務管理は京都市交通局会計規程に従い適法に行われているか。

- ・一般会計からの繰入金は地方公営企業法等の基準に従っているか。
- ・固定資産の取得及び管理は適切に行われているか。
- ・運行業務の委託契約は適法に行われているか。
- ・労務管理は法令に則り適正に行われているか。
- ・外郭団体等との取引は適正に行われているか。

② 自動車運送事業の経済性、効率性及び有効性について

事務事業の執行が経営ビジョンにかかげる基本方針に沿った取組に基づき着実に実行され、またその効果について検証がなされているか。

- ・安全運行のための対策が継続的に検証、改善されているか。
- ・利用者のニーズに合ったサービスの提供が行われているか。
- ・担い手の安定的確保と資質向上のための対策が行われているか。
- ・設備投資は財政状況に見合っているか。またその効果はみられるか。
- ・市民や観光客にやさしい地域の交通システムとして市営地下鉄や市内の公共交通機関と効率的連携をもって運営されているか。

5.2 実施した主な監査手続

① 監査関係書類の収集（関係書類及び資料の監査）

監査関係書類並びに資料の提供を求め、それらを一覧するとともに分析を行った。

② 担当課への質問（ヒアリング）

書類等の監査では理解不十分な点や疑問点等につき、各所属の担当者に対し質問し説明を受けると共に、追加資料等の提供を受けた。

③ 往査（実地監査）

監査対象を選定し、現地に出向いて視察、確認、突合等を行った。監査対象の選定にあたり、実地調査の結果が偏ることがないように留意した。

6. 外部監査の実施期間

令和2年7月17日から令和3年3月29日

7. 包括外部監査人及び補助者の資格・氏名

7.1 包括外部監査人

税理士	小林 由香
-----	-------

7.2 外部監査補助者

税理士	有田 耕介
税理士	市木 雅之
税理士	萩原 政宏
税理士	北條 慶子
税理士・不動産鑑定士	松岡 保彦
社会保険労務士	山岡 真弓

8. 利害関係

京都市と包括外部監査人並びに包括外部監査人補助者との間には、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

第 2 自動車運送事業の概要

1. 京都市の交通事業の特徴

京都市交通事業は、108 年という長きにわたり市民生活を支えてきている。明治 45 年に日本初の市電の運行を開始し、それに続いて昭和 3 年には市バスの運行が始まった。その後、社会環境の変化により、昭和 53 年 9 月末をもって市電を廃止し、路面交通は市バスに一元化された。一方、京都市交通の基幹となる輸送手段として、昭和 56 年 5 月に地下鉄（高速鉄道事業）烏丸線を開業し、以降、順次路線を延伸し、平成 9 年 10 月に東西線を開業、平成 20 年 1 月の東西線二条・太秦天神川間の延伸により、現在に至る。

市内を東西南北に貫く交通の大動脈である地下鉄と、きめ細かに張り巡らせた市バス路線とのネットワークにより、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」を牽引する公共交通機関として、重要な役割を担っている。

2. 自動車運送事業

令和元年度におけるバス利用者数は、「地下鉄・市バスお客様 1 日 80 万人」の目標達成に向けた取組や、区役所・地域と連携した赤字系統の利用促進等、運営方針に掲げた増収増客の取組を積極的に進めたこと等により、令和 2 年 1 月までは、対前年度比で一日当たり 4,000 人増（1.1%増）となった。しかしながら、2 月以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により、大きく減少し、市バスにおいては、1 日当たり 2 月で 35,000 人（9.7%減）、3 月で 85,000 人（23.7%減）となった。

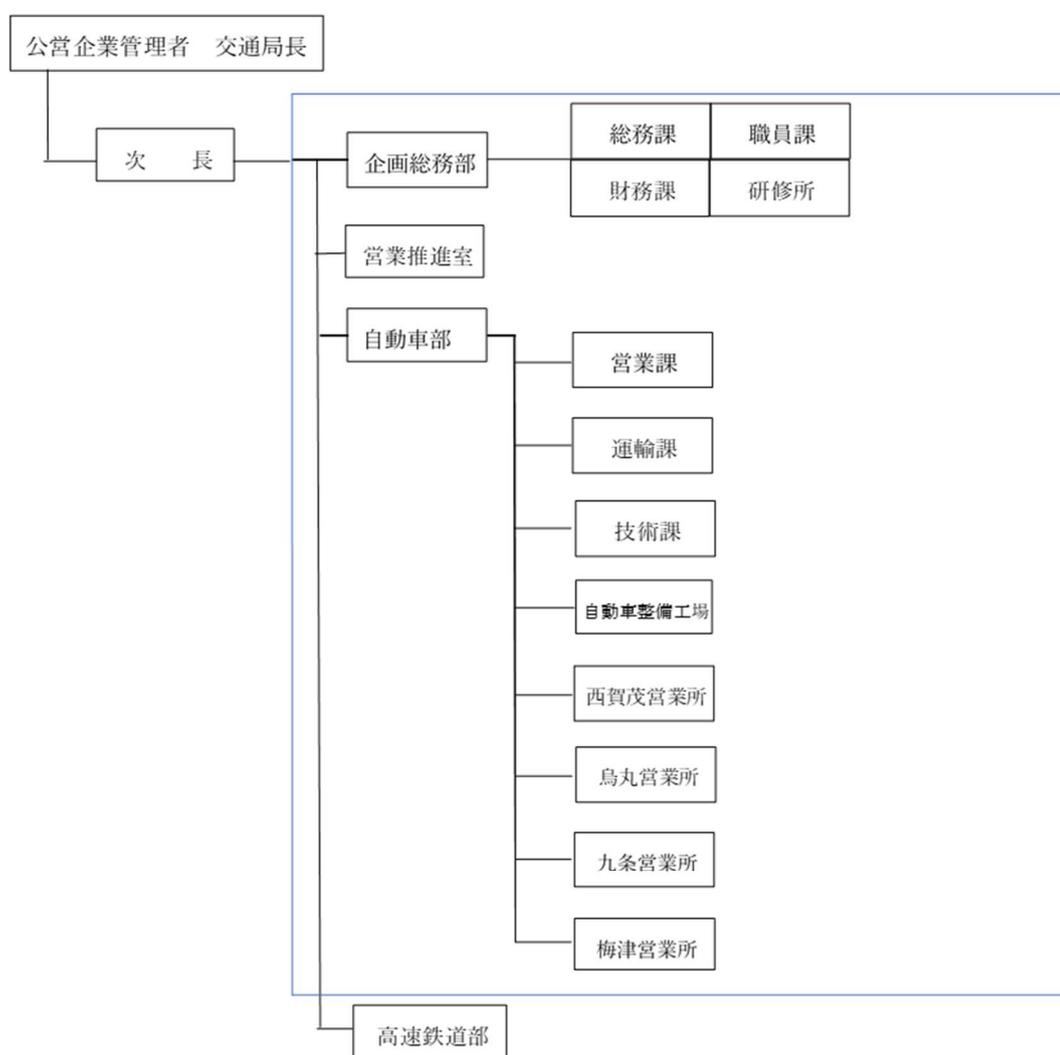
その結果、令和元年度の市バスの1日当たり利用者数は、昨年度を7,000人下回り357,000人となり、令和元年度予算で掲げた利用者数(市バス368,000人)も下回る事となった。

令和2年4月以降も、感染拡大防止を最優先に、緊急事態宣言発令中は市バス・地下鉄の利用を8割削減させることを目標に掲げ、不要不急の外出自粛のための対策に取り組んだ。

利用者の減少が経営に与える影響は極めて大きく、その回復には相当の時間を要することが見込まれ、バス・地下鉄とも事業の経営はかつてないほどの危機的状況に直面している。

2.1 自動車運送事業の組織

京都市交通局組織図(平成31年4月1日現在)



監査の対象は企画総務部、営業推進室、自動車部である。

2.2 市バスの運賃

令和2年3月31日現在において、市バスの運賃は下記のとおりとなっている。

①均一運賃区間	大人	230円
	小児	120円
②調整運賃区間（令和元年9月30日まで）	大人	150円～520円
	小児	80円～260円
③調整運賃区間（令和元年10月1日から）	大人	160円～530円
	小児	80円～270円

第3 経営方針と経営目標

1. 交通局の経営ビジョン

「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン」（以下「経営ビジョン」という）は、平成31年3月に策定された。

2. 基本方針と事業戦略

基本方針と事業戦略は以下のとおりである。

1) 基本方針（両事業共通）

- 事業の根幹である安全・安心を最優先に、両事業が一体となって、質の高い便利で快適なサービスを提供
- 民間交通事業者との連携強化により、市バス・地下鉄の経営力の向上を図りつつ、京都の公共交通全体での利便性向上の観点に立ちながら、持続可能な社会を目指すSDGs実現に向けた「歩くまち・京都」の推進など、京都市のまちづくりに貢献
- 中長期的な安定経営に向け、増収に重点を置き両事業一体で経営基盤を強化
- 今後の厳しい経営状況をしっかりと発信し、市バス・地下鉄の一層の利用促進とひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現を目指す市民ぐるみでの取組の推進に向け、市民の皆様の御理解を得ることができるよう努力

2) 基本方針（市バス事業）

- 「攻めの経営」が成果を挙げてきたことを踏まえつつ、バス運転士や整備士の担い手不足等を背景にコストが大幅に上昇するなど、今後見込まれる厳しい経営環境の中、設備投資を伴う取組については、財政負担に十分に留意しながら進めるとともに、均一運賃区間の拡大に向けた取組を進めるなど、民間事業者等とも連携してお客様の視点に立った利便性の向上策を推進し、より多くのお客様のご利用を目指す。
- 自立経営の継続を目指しつつ、安全性、利便性、快適性の向上策を推進する。特に前半5年間は混雑対策に力点を置き施策を展開する。

※ 5つの事業戦略

- | | | | |
|-------|---------------|-------|-----------|
| 事業戦略1 | 安全運行の確保 | 事業戦略4 | まちづくりへの貢献 |
| 事業戦略2 | より質の高いサービスの提供 | 事業戦略5 | 経営基盤の強化 |
| 事業戦略3 | 利便性・快適性の向上 | | |

3. 経営ビジョンに掲げる施策のモニタリング

交通局では毎年、前年度の交通局運営方針の実績評価を行っている。また、「京都市行政活動及び外郭団体の経営の評価に関する条例」に基づく行政評価として、「京都市交通事業経営評価」（以下「経営評価」という。令和元年度対象は監査報告書本編を参照されたい）を実施している。

経営評価では、平成31年3月に策定した経営ビジョンに掲げる財政目標の達成に向けた事業面・財政面の進捗管理に重点を置いて、各年度運営方針に掲げた単年度取組項目の実施状況評価と、経営ビジョンに掲げた5つの事業戦略ごとの単年度目標の達成状況評価を基本に、評価項目ごとの状況を総合的に勘案し、総合評価を行っている。

4. 経営ビジョンの進捗管理と見直し

経営ビジョンに掲げられた施策取組状況や目標の達成状況などについて、決算の報告や経営評価・経営レポートを通じて評価、公表を行うとともに、その結果を、次年度以降の事業に反映しPDCAサイクル※による改善を図るとしている（※PDCAサイクルとは、計画（Plan）・実行（Do）・評価（Check）・改善（Action）の仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を向上させるため手法である）。

令和元年度事業を対象とした令和2年度経営評価の公開は、令和2年9月になされた。これは、令和3年度の事業に反映されることとなる。社会経済情勢の変化や利用者ニーズに対応するためには、経営評価のタイミングを早めた方がその利用価値が上がるのではないだろうか。バス事業の経営の根幹にかかわる、路線の見直しや投資計画の見直し等の判断が、それらを分析して行われることから考えると、出来るだけ早期になされるべきである。

交通局においては、「お客様の安心・安全を最優先にコロナ感染対策の取り組む」とともに、「運賃収入の減少を踏まえた収支見通しを立て、経営を持続可能なものとするための方策を検討し、実施可能なものから直ちに着手する」などの対応を行っている。今後、事業運営を持続可能なものとするための取組を迅速に進めていく必要がある。

第4 安全輸送のための対策について

1. 安全対策について

1.1 会議・研修などソフト面での取組

直営の営業所に関しては、各年度の研修実施計画に基づき、各営業所にて研修ごとの受講対象者の確認・割当を行い、受講対象者を指名して受講させている。一方、委託している営業所については、直営の営業所で実施している研修と同等の研修を実施することになっており、その結果について報告を受けているとのことであった。以上のことから、企画された研修については適正かつ効果的に実施されていると判断される。

1.2 設備・装置の導入や工事の実施などハード面での取組

「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン（2019年度～2028年度）」によれば、これまでの主な設備投資には次のようなものがある。

(1) バス車両

- ① ドライブレコーダー及び運転情報システムの全車への搭載
- ② 市バス安全運転訓練車の導入
- ③ 新型車椅子固定ベルト
- ④ 灯火類のLED化（ヘッドライト、路肩灯、乗降口灯）
- ⑤ 市バス車外ミラーの増設
- ⑥ バス接近注意喚起装置
- ⑦ 乗車時の注意喚起放送の多言語化

(2) 営業所設備等

- ① 営業所構内における安全空間確認ラインの設置
- ② 業務用携帯電話の配備
- ③ アルコールチェッカー兼IC運転免許証管理システムの整備

市バスの車両や各種設備などについて、保守点検の徹底と計画的な更新に取り組んでいる。

2. 有責事故の推移

前述の各種取組の成果は、有責事故の推移に象徴的に表れる。市バス事業においては、「重大事故件数ゼロ」、「走行10万キロ当たりの有責事故件数について過去最小値を下回ることを継続」の二点を安全目標として掲げている。

市バス事業における有責事故の推移確認したところ、重大事故は平成26年度、27年度、30年度にそれぞれ1件発生しているが、有責事故全体としては減少傾向にある。また、走行距離10万km当たりの有責事故件数も減少傾向にある。

平成29年度より「安全運転訓練車」が新たに導入された。既に全営業所でこれを利用した実地訓練が一巡しているが、平成29年度以降の有責事故はそれ以前よりも減少しており、他の施策の効果もあるにせよ、一定の導入効果が認められる。

有責事故を内容ごとでみると、ここ数年では、有責事故の半数近くは車内事故で、次に多いのが自動車接触事故であり、この二つの事故で全体の8割近くを占めている。令和元年度の事故では、自動車接触事故が物損事故の多くを占め、車内事故が人身事故の多くを占めている。死傷者数を見ると、全ての事故が軽傷となっているが、1事故当たりの死傷者数では二輪車接触事故が多くなっている。「事故が多いのは路線では市内主要道路を走る循環系統、場所では市内大通りといった傾向が見られる」とのことである。

次の表は政令指定都市の公営バスの走行距離10万km当たり有責事故件数を比較したものである。名古屋市や神戸市などは有責事故件数での安全目標設定をしており、指標が異なるため除外している。

これによれば、京都市バスの走行距離10万km当たりの有責事故件数は、大都市公営事業者平均と比べると、これを大きく下回っていることが分かる。さらに、他の政令指定都市の公営バスとの比較においても、各年度とも有責事故件数は他都市よりも少なくなっている。

公営バスの走行距離10万km当たり有責事故件数の比較

(単位：件)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
京都市	0.24	0.24	0.23
横浜市	0.37	0.49	0.45
川崎市	0.38	0.28	0.28
仙台市	0.54	0.59	0.63
大都市公営事業者平均	0.69	0.77	—

(各市の資料から作成)

これらの資料から判断すると、京都市交通局の行っている安全輸送のための取組は成果を上げていると言える。

【意見】直営営業所・委託営業所における、安全輸送知識・意識の均質化

京都市交通局で計画・実施している安全輸送のための各種研修は、運転士の経験年数等に応じた適切なものであり、必要に応じて見直し等も実施されている。さらに、有責事故の件数も減少傾向を示しており、研修の効果も十分に表れていると考えられる。

しかしながら、市民から寄せられる苦情を見れば、直営営業所と委託営業所とでは、やや市民の評価が異なっているのも事実である。

現在も委託営業所の運転士の研修に関して、直営の営業所の運転士と同等の内容のものとなるように情報共有を行っているところであるが、直営営業所と委託営業所間の安全輸送に関する知識・意識の均質化については、これを一層進めるべきである。

第5 利用者の苦情内容と対応からみる顧客サービスの課題

1. 運行技能に対する苦情とその対応

1.1 法令違反

信号無視や速度超過など法令違反に該当するような苦情に対しては、本人に厳重注意をしている。また、その原因を分析している。安全は交通事業者の最大の責務であることから、引き続き、原因をしっかりと究明し再発防止に取り組む必要がある。

1.2 運転スキルについて

運転士には、安全運行と同時に、複雑なパネル操作や、揺れの少ないスムーズな走行の技能が求められている。営業所においては、ミス防止のためダブルチェックが行われているが、方向幕の系統誤りや経路間違いなどのヒューマンエラーが起こることがある。

このようなミスについては、苦情が届いた都度、注意指導等が行われている。

1.3 ダイヤの早発や遅延

バスの運行においては、道路事情により遅延することがあっても、「営業所及び停留所に掲示した発車時刻前に発車させること」は「旅客自動車運送事業運輸規則」により禁止されている。早発の苦情件数は多いことから、手持ちダイヤの確認が不十分であることが伺える。

1.4 利用者の積み残し

令和元年度において、利用者の積み残しによる苦情は44件あり、全苦情に占める割合は約25%となっている。利用者の集中状況など、個別の状況があるものの、運転士の確認不足によるものと見受けられる。交通局によると、「停留所においては、扉を開けて、左ミラーで確認し、車外マイクを活用するように注意指導されている」とのことである。

【意見】 起こりうるミスの共有化

運行技能に対する苦情として、バスの早発、方向幕の系統誤り、経路間違いについては、ヒューマンエラーであり、ゼロにすることは難しいが、起こりうるミスを想定し、営業所全体で事例の共有化を図ることで、ミスの防止に役立てられたい。

【意見】 ロールプレイング研修の充実化

停留所での積み残しに関しては、利用者の乗降時における確認手順の徹底を図るとともに、接遇面におけるロールプレイング研修を充実化するなど、利用者の視点に立ってその防止に努められたい。

2. 運転士のマナーに対する苦情と対応

2.1 ドライバーとしての運転マナー

苦情一覧では、利用者に対して車内事故防止のため、発車や停車のタイミングについての注意喚起を怠ったり、一般車両や歩行者にパッシングなどをしたりする運転マナーに対する苦情が12件見受けられた。苦情が届いた都度、厳しい指導により再発防止が図られている。

2.2 利用者に対する接遇マナー

利用者のつり革や手すりの不保持、走行中の移動の場合には、「個人を特定せず全体にアナウンスするよう指導している」とのことである。「アナウンスが聞き取れない、失礼な言葉」などの苦情は、ごく一部の運転士に対するものと考えられるが、「全国一のお客様サービス」の取組を行っているにもかかわらず、イメージダウンに繋がることも懸念される。

2.3 高齢者や車いす利用者への対応

車いすでの利用者には、段差を解消するために運転士がスロープ板を設置して乗降の介助を行っている。車内のスペース上、乗車可能な利用者数が限られるため、運転士に事前に無線連絡ができれば、他の利用者へのアナウンスによりその協力を仰ぎ、理解を得やすい状況を作り出すことが可能になると考える。

また、高齢者については、転倒の防止など特に配慮が求められるところ、混雑時等においてはワンマンでの接遇には限界がある。高齢者や車いす利用者への配慮について、他の乗客の理解を求める広報活動に力を入れていただきたい。

【意見】 運転士のマナーの意識向上

運転士のマナー違反を未然に防止するため、運転士自身が「京都市の顔」であるという意識をもって乗務するよう、全営業所で運転士のマナーの周知徹底を図られたい。

特に車内アナウンスに関しては、利用者への分かりやすさに配慮されたい。

【意見】 継続的な広報活動

「全国一のお客様サービス」の取組については、SNSやホームページなどを活用し、交通局のイメージアップに繋がるよう図られたい。

高齢者や車いす利用者への配慮について、他の乗客の理解を求める広報活動に力を入れていただきたい。

3. 多様化する利用者へのサービス

市バスは、市民に加え、国内外から観光、留学そしてビジネスで訪れる人々に広く利用されているところ、「文化都市・京都」の交通事業者としてふさわしいサービスとして、外国語対応をはじめ、高いサービスレベルが求められている。

運転士が、安全運行に集中できるよう、負担を少しでも軽減できないか検討した。

3.1 利用者のマナーに対する苦慮

利用者のマナー向上には、車内アナウンスをはじめ、継続的な広報活動が行われているところであるが、バス車内で、利用者側のマナーが良くない場合も少なくない。本事案に対しては個人を特定せず車内全体に対して注意喚起を促す指導が行われている。

また、お客様接遇マニュアルには、トラブルに際し「自分に直接責任がない場合であっても、お客様に対しては素直に『申し訳ございません。』と言えるようにしましょう。」と記載されている。このような記載は、運転士に過度のストレスを与えるものであると思われる。所管課よると「謝罪については、お客様が不快な思いをしたことに対するもの」であるとのことであったが、お客様接遇マニュアルからそのような意図を読み取ることはできなかった。

【意見】 お客様接遇マニュアルの表記の改定

お客様接遇マニュアルにおける「運転士に直接非がない場合でも素直に『申し訳ございません』と言えるようにする」といった乗客への対応は、運転士に過度のストレスを与えるものであると思われることから、「謝罪については、お客様が不快な思いをしたことに対するもの」という意図が運転士に伝わるようにお客様接遇マニュアルの表記を改訂することが望ましい。

3.2 国内外の観光客への対応

京都市には、年間5,352万人の観光客が訪れるところ、観光客に対するわかりやすい案内は欠かせない。スマホアプリ「京都乗換案内バス・鉄道の達人」もその一環である。観光案内については、接遇マニュアルにおける「地理案内も親切に」の項目において、「お客様に聞かれて分からなかった所は後で必ず路線図やオレンジ色の「運転系統冊子」で調べたり、「京都検定」に挑戦するなど日頃から努力しましょう。」と記載されている。

親切な案内は、利用者の満足度を向上させるものであるが、混雑時においては、バスの運行に影響するため運転士の負担になると思われる。

【意見】 AI技術の活用による接遇の推進

混雑時における、運転士の安全運行とそれに直接伴う接遇以外の業務負担を軽減するため、観光案内等のコミュニケーションについては、スマホアプリ等、AI技術の活用による接遇の推進を図りたい。

第6 市バスの財務内容

1. 決算報告書の数値バランス

1.1 貸借対照表に計上されている資産

資産の部では、有形固定資産約400億円に対して減価償却累計額は75%となっている。資産から負債を差し引いた自己資本比率は高いものの、車両やシステム、その他固定資産が多いことから、個々の資産について適正な管理が求められる。

貸借対照表(資産の部)推移

(単位:千円)

勘定科目	平成29年度	構成比	平成30年度	構成比	令和元年度	構成比
流動資産						
現金預金	182,669	0.6%	209,944	0.6%	80,443	0.2%
未収金	1,688,846	5.2%	1,675,076	4.9%	2,084,726	5.8%
貯蔵品	96,944	0.3%	121,786	0.4%	140,565	0.4%
短期貸付金	6,100,000	18.8%	8,100,000	23.6%	9,200,000	25.8%
前払費用他流動資産	120,000	0.4%	134,027	0.4%	28	0.0%
固定資産						
土地	12,906,617	39.7%	12,906,617	37.6%	12,906,617	36.1%
建物その他構築物	11,899,283	36.6%	12,054,021	35.1%	12,085,373	33.8%
車両	18,621,765	57.3%	18,621,484	54.2%	18,451,237	51.7%
機械装置	4,205,844	12.9%	4,334,797	12.6%	4,633,838	13.0%
工具器具備品	4,617,144	14.2%	4,830,236	14.1%	5,142,466	14.4%
リース資産	14,474	0.0%	14,474	0.0%		0.0%
減価償却累計額	△29,306,386	△90.2%	△29,935,306	△87.2%	△30,266,132	△84.7%
電話加入権	11,232	0.0%	11,232	0.0%	11,232	0.0%
電気通信施設利用権	49,335	0.2%	36,047	0.1%	22,758	0.1%
建設仮勘定	72,843	0.2%	23,048	0.1%	24,422	0.1%
他会計他出資金等	1,201,000	3.7%	1,201,000	3.5%	1,201,000	3.4%
資産合計	32,481,609	100.0%	34,338,482	100.0%	35,718,574	100.0%
負債合計	14,388,383	44.3%	14,465,155	42.1%	15,778,916	44.2%
資本合計	18,093,226	55.7%	19,873,326	57.9%	19,939,657	55.8%

(京都市自動車運送事業特別会計決算書より作成)

1.1.1 貯蔵品の内訳と管理

貯蔵品について品目と金額を確認した。タイヤの在庫が少ない点について整備工場で見聞したところ、整備士がタイヤのゴム部分の消耗具合に応じて、こまめに付け替えをしてその使用期間を長持ちさせている。また、乗車券の増加額20,027,774円の内訳は、主に磁気カードの製作単価の上昇に伴うものである。

<平成17年度包括外部監査結果に対する措置状況について>

①貯蔵品のうち、被服について会計規程に規定する被服台帳を作成し、適正な管理を行うよう改善した(交通局-18)。

適正な管理を確認するため、品目ごとに出入りを示す被服台帳の提示を求めたところ、年度末の「被服出納簿」が確認できた。

②収入印紙、タイヤ及びカード乗車券については、未使用の期末在庫は貯蔵品として計上するよう改善した(交通局-19)。

【指摘事項】 販売委託商品の棚卸計上

貸借対照表には商品勘定がないにもかかわらず、協力会に委託販売しているオリジナルグッズがあることから、委託商品についても貯蔵品として計上すべきである。

1.1.2 短期貸付金の相手先と利率

平成31年3月末の短期貸付金81億円について、相手先と約定内容を確認したところ、交通局内の自動車運送事業特別会計から高速鉄道事業特別会計に3月29日から4月1日までの4日間に利息6,990円（利率0.01050005%）で融資が実行されていた。同様の取引は高速鉄道事業特別会計の資金不足の都度、年48回実施されたとの回答を得た。なお、令和2年3月末の短期貸付金は92億円であり、余剰資金の運用が図られている。

1.1.3 バス車両822両の取得年度と更新の設備投資計画

現在、保有するバス車両は822両となっている。

バス車両の法定耐用年数は5年だが、実際の使用年数は、18年（以前は14年）となっている。「経営ビジョン」によると、現在の保有車両822両のうち、今後10年間で530両の更新に約130億円、その他設備投資や維持を含めて約220億円が必要とされている。



（交通局提供資料を加工）

グラフのとおり、使用年数18年を経過した車両が、順次更新を迎え、買換えに多額の資金が必要となる。バス車両の更新計画については、「これまでから適宜見直しを行い、支出の平準化を図ってきている。また、新たに車両を購入する場合についても各年度の支出が平準化されるように車両計画を作成している。」ということである。

なお、令和2年度には減便等のダイヤ改正に伴い保有車両台数を減らしたことに加え、それ以降の車両更新計画については単年度の購入台数を減らし見直しを行った。

【指摘事項】 バス車両の更新の見直し

バス車両の購入(更新)台数は、単年度ごとに、適宜見直されたい。

すでに、令和2年度以降、交通局においては「車両・設備の更新計画の見直し」を想定している。

1.1.4 安全運転訓練車の概要

平成21年2月に購入した営業車両(京都200か2094)2,500万円に対して、平成29年10月に支出された追加3,650万円の内容を確認したところ、安全運転訓練車として利用するため、運転データ収録システム等各種機器を購入し、運転士の視点、車間・側方距離、車内の揺れなどを計測する仕様にされていた。訓練時には、本車両に専門の教官を配置して、年間200日稼働し、データ収集をしているとのことであった。

【意見】 用途変更時の固定資産台帳の管理

車両のナンバープレートが緑(営業車)から白(自家用車)へ変更されており、固定資産台帳と異なることから、固定資産台帳を修正されたい。

1.1.5 機械装置に計上されている主なシステム

- ① バスロケーションシステム(Bus Location System)
- ② バス運行総合システム

1.1.6 工具器具備品に計上されている主なシステム

- ① 給与計算や人事に関するシステム

令和元年「お客様の声システム」総務課4,478,400円、平成30年「全国一お客様サービス実践モニター制度管理システム」研修所2,134,200円、平成29年「財務会計システム」財務課9,500,000円などと比較すると、給与計算や人事に関するものは、比較的高額なものであるため、現況を確認した。

- ② ICカードに関するシステム

ICカードについては、工具器具備品にシステムとサーバ、無形固定資産の電気通信施設利用権に利用料が計上され、技術課と営業推進室が所管している。

なお、電気通信施設利用権(電気通信役務の提供を受ける権利)の法定耐用年数は20年であり、決算書の注記も20年と記載されているが、実際の減価償却費は5年で計上されており、償却超過となっていた。

1.1.7 固定資産の管理について

固定資産台帳の記載項目は、元資産番号、資産番号、取得年月日、数量、取得価額、耐用年数、所管課、資産名称及び品質形状となっており、固定資産リストのうち、数量が多いものを総額で計上している資産については、単位ごとに資産の管理を徹底する必要がある。

【意見】固定資産の取得単位ごとの管理

運賃箱やドライブレコーダーは、全車両に必要なものであるが、取得時から個別単位（1台ごと）の管理を徹底する必要がある。

<平成17年度包括外部監査結果に対する措置状況について>

① 京都市交通局会計事務取扱細則に基づき、年度末に固定資産の現物確認を徹底し、確認できないものは、調査のうえ、会計規程に従い亡失等の処理を行うべきであり、現在使用されておらず今後の使用も見込めないものは用途廃止の手続きを行う（交通局-21）。

年度末の固定資産については、「期末に固定資産に係る台帳を用いて、現況と突合し確認を行っている。なお、資産を廃棄する場合には、用途廃棄を行うとともに、企画総務部財務課に異動通知書を送付している。」として、資産番号10049の「固定資産用途廃止及び廃棄（売却）決定書」（第2-1号様式）及び「固定資産移動通知書」（第3-3号様式）のサンプルの提示を受けた。

② 固定資産は、財務課が資産管理システムを用いて台帳管理を行い、取得時に管理番号を振り当て、実際に現物を管理している各課、各営業所において作成する「固定資産補助台帳」及び「固定資産異動通知書」においても一元的な管理を行う（交通局-22）。

【意見】固定資産の現物確認の徹底

資産管理システムの固定資産台帳と現物の照合に差異が生じた場合は、現物に合わせて台帳を修正し、過年度損益修正の計上をする必要があるため、年度ごとに設置場所ごと、個別単位ごとに現物の確認を徹底し、実施の結果を残していただきたい。

1.2 損益計算書から見える資産の維持コスト

1.2.1 営業損益の推移

営業利益率は0.4%と令和元年度に大きく減少した。これは、営業所の一部が委託から直営に切り替わり、運転費が増加したこと、管理の受委託の単価上昇により運輸管理費が増加したことによる営業経費の増加が主な要因である。

損益計算書(営業損益)推移

(単位:千円)

勘定科目	平成29年度	構成比	平成30年度	構成比	令和元年度	構成比
旅客収入	16,089,797	75.7%	16,370,210	76.3%	15,809,470	75.3%
敬老等乗車負担金	4,155,649	19.5%	4,069,569	19.0%	4,205,240	20.0%
広告料収入	348,820	1.6%	346,235	1.6%	323,887	1.5%
賃貸料収入	579,361	2.7%	583,563	2.7%	598,408	2.8%
雑収益	92,209	0.4%	77,120	0.4%	65,946	0.3%
営業収益	21,265,836	100.0%	21,446,697	100.0%	21,002,950	100.0%
構築物保存費	190,476	0.9%	167,803	0.8%	140,566	0.7%
車両保存費	1,556,366	7.3%	1,624,342	7.6%	1,779,953	8.5%
運転費	8,336,437	39.2%	8,706,866	40.6%	9,292,065	44.2%
運輸管理費	6,671,811	31.4%	6,715,159	31.3%	7,431,034	35.4%
一般管理費	658,382	3.1%	675,490	3.1%	605,105	2.9%
減価償却費	1,583,014	7.4%	1,684,543	7.9%	1,659,897	7.9%
営業費用計	18,996,487	89.3%	19,574,204	91.3%	20,908,620	99.6%
営業利益	2,269,349	10.7%	1,872,493	8.7%	94,331	0.4%

(京都市自動車運送事業特別会計決算書より作成)

1.2.2 定期券以外の旅客収入

旅客収入の多くを占める定期券以外の収入について、収入順に種別を並べ替えてみると、ICカードに次いで普通券となった。ICカードは、利用者にとって正規運賃からの割引や、バス同士や地下鉄との乗継割引、複数回の乗車に対する回数割引などのメリットがあり、事業者にとっても、切符や磁気カード乗車券の発行コストが削減できるにもかかわらず、利用率が低い。また、地下鉄・バス一日券等の乗車券の収入については、令和元年度まで自動車運送事業と高速鉄道事業を1:1で按分している。

1.2.3 定期券の旅客収入

旅客収入のうち定期券の収入については、通勤フリーと通学(大学生)フリーが全体の7割を占め、通勤・通学以外にも市バスが利用されていることがわかる。ただし、フリー乗車券導入により利用者の利便性が向上したものの、同時期より払い戻しの割合も4%と高くなっているため、内容について確認したところ、IC定期券の共通利用による他社への支払額が含まれるようになったためとの回答を得た。ただし、定期券の券種が不明のため区分できず一括で払い戻しに含めて収益から減額されている。なお、市バス・地下鉄連絡定期券の収入については、市バスと地下鉄それぞれの定期運賃額を自動車運送事業と高速鉄道事業に振り分けている。

【意見】市バス地下鉄連絡定期券の払い戻し時の会計処理

市バス地下鉄連絡定期券の払い戻しについて、合理的な券種の振り分け基準を定めて収益から減額する会計処理を検討されたい。

1.2.4 敬老等乗車負担金

敬老乗車証は、70歳以上の市民約15万人のうち希望者に交付される。所得に応じてゼロから年15,000円までの本人負担額がある。

市バスと地下鉄の令和元年度敬老乗車証に係る一般会計負担金の収入比率は、市バス74.63：地下鉄25.37となっている。市バスが受け取る京都市の負担額は平成29年度31億3,200万円、平成30年度32億5,900万円、令和元年度33億8,500万円と年々増加している。

1.2.5 バス待ち環境の向上に伴うバス停留所にかかるコスト

バス停留所の形態には、標識柱のみのものから、バスロケーションシステムに伴うバス接近表示器のあるものや屋根付のものなどがある。バス待ち環境の向上に取り組み、令和2年3月末におけるバス停上屋は653箇所、ベンチは878箇所、バス停照明は1,181箇所、バス接近表示器は547箇所、バス待ち空間「バスの駅」は63箇所となった。

形態	令和元年度 設置費用
上屋なし標識柱のみ	1,360,315
上屋なしバス接近表示器あり	5,260,444
上屋あり	15,295,656
バスの駅	8,375,192
合計	30,291,607

(京都市交通局提供資料を加工)

ダイヤ改正時に、紙の時刻表は職員が一斉に張替作業を行う必要があるが、IoT対応でディスプレイを備えたインターネット型の場合は更新作業を遠隔で行うことができるなど、利便性が高い。ただし、通信費が別途必要になる。バス停留所の付帯施設であるベンチ・屋根・待合所やバス接近表示器は便利である反面、維持費用が生ずる。清掃業務は、パネル広告を設置している停留所は広告主が行うが、それ以外は清掃業務を外へ委託している。

件名	令和元年度 年間維持費
バスロケーション無線型保守料	19,045,570
バスロケーションインターネット型保守料	37,215,300
バス停留所清掃費用	22,403,636
合計	78,664,506

(京都市交通局提供資料を加工)

【意見】バス停留所にかかる設備投資の抑制

バス停留所にかかる設備投資には投資後の維持費用を伴うため、投資にかかる減価償却費と維持費用を賄える運賃収入の確保が前提であると考ええる。バス待ち環境向上のため積極的な整備が推進されているが、利便性の高いインターネット型保守料は高額であるため、新規設置の抑制を検討されたい。

1.2.6 システム維持にかかるコスト

固定資産に計上されている各種システムに対しては改修費用や保守費用が発生するため、随意契約で保守に関する主なものについて確認した。

【意見】 各種システムの利用状況に応じた見直し

各種システムはいずれも必要なものであり、現時点では稼動中であると考えられるが、毎年の保守・管理費用の削減のため、賃貸している機器の数やライセンス数については、利用状況に応じて適宜見直しを図られたい。

2. 乗車券の取扱い

2.1 バス乗車券

2.1.1 企画乗車券

通常の乗車券、一日券、定期券以外に、以下のような企画乗車券が発売されている。

- ① 京都コンベンションパス（会議参加者用）
- ② 京都修学旅行1dayチケット（平成20年10月20日発売開始）
- ③ バス（市バス・京都バス）・嵐電一日券（平成29年4月1日発売開始）
- ④ バス&えいでん 鞍馬・貴船日帰りきっぷ（平成28年4月29日発売開始）

2.1.2 トラフィカ京カードの乗継割引

トラフィカ京カードはプレミアム10%がついた磁気カード乗車券で、市バス・地下鉄・京都バスを乗り継いだ場合、2乗車目に120円（小児60円）を割引し、3回以上乗り継ぐ場合は、偶数回目に割引が適用される。市バス・地下鉄・京都バスは、月ごとに利用回数・利用額・乗継回数をもとに利用額と乗継割引額を計算し、1乗車目と2乗車目の事業者が異なる場合、乗継割引が発生する2乗車目の事業者が、1乗車目の事業者に割引額の半額を請求して利用額が確定する。

【意見】 磁気カード乗車券の見直し

自動販売機等で購入する使い捨ての磁気カード乗車券は、環境問題やICカード利用促進の観点から、廃止も視野に入れた検討を図られたい。

2.2 地下鉄や民間交通機関等との連携

市バス事業では、利用者の利便性を高めるため、共通乗車券や連絡乗車券など地下鉄や民間交通機関と連携した定期券や企画乗車券等を発売している。

2.2.1 地下鉄との連携

交通局では市バスと地下鉄を連携させた次のような定期券や企画乗車券を販売している。

- ① 定期券
 - ・地下鉄連絡定期券 ・市バス・地下鉄共通全線定期券
- ② フリーチケット
 - ・地下鉄・バス一日（二日）券 ・京めぐり ・いい古都チケット
- ③ カード乗車券
 - ・トラフィカ京カード
- ④ 回数券、バス・地下鉄連絡普通券
 - ・バス・地下鉄、地下鉄・バス連絡普通券
- ⑤ その他の乗車券
 - ・京都修学旅行1 day チケット ・京都修学旅行1 day チケット【京阪電車拡大版】
 - ・京都コンベンションパス（会議参加者用）

2.2.2 民間の交通機関との連携

京都市交通局では、地下鉄だけでなく民間の交通機関と連携した定期券や企画乗車券も販売している。

2.2.3 企画乗車券等の販売枚数の推移

先に紹介した企画乗車券の販売枚数の過去3年間の推移を検討した。

「地下鉄・バス一日・二日券」は他社との企画券も含めて順調に販売枚数を伸ばしている。中でも「地下鉄・バス一日券（通常版）」においてその傾向は顕著である。一方、「バス一日券」は、平成30年度での前年度からの落ち込みが大きく、その後も減少している。「スルッとKANSAI」のフリーチケットも同様の減少傾向を示している。「トラフィカ京カード」も同様に平成30年度での前年度からの販売枚数の落ち込みが大きく、その後も減少している。

「京都コンベンションパス」は国際会議等の誘致に資する目的で発行されているものであるが、販売実績そのものが大きくはなく、明確な傾向を把握できない。

【意見】 企画乗車券の券種の整理及び見直し

各種企画乗車券については、地下鉄や他社との企画乗車券が順調に販売枚数を伸ばしている一方で、販売枚数が明らかに減少傾向を示しているものもある。今後は、販売が低迷している企画乗車券については、販売動向も踏まえ、認知を再向上させるための施策の実施、それでも効果がない場合は券種の整理及び見直しを検討すべきと考える。

2.2.4 企画乗車券の運賃の按分について

企画乗車券では地下鉄をはじめ市バス以外の交通機関との運賃の按分について、私鉄など外部事業者が関連する企画乗車券では、交通局分と他社分の運賃の按分割合を協議により決

定し、うち交通局分については内部ルールにより按分することとなっている。

交通局内部における市バスと地下鉄での企画乗車券の運賃の按分については、敬老乗車証などを除き、多くの企画乗車券で市バスと地下鉄間の運賃の按分を1：1としている。

【意見】 企画乗車券運賃収入の市バスと地下鉄への割り振り

企画乗車券における交通局内部での市バスと地下鉄への運賃の按分については、前述のとおり多くの場合で1：1とされてきた。この按分割合には特に根拠があるとは考えにくい。また、結果として、意図的ではないにしても地下鉄側へ多くの運賃を割り振ることになり、市バス・地下鉄両事業の事業実績が多少なりとも歪められている恐れがある。その点を京都市交通局へヒアリング調査したところ、令和2年度からは、平成30年度に実施された「地下鉄・バス一日券等の利用状況アンケート」の結果から得られた「年間収入割合」や「乗降客数」といったデータをもとに、運賃の市バスと地下鉄への割り振りを2：1に見直したとのことであった。

この見直しによって、営業係数を用いた分析にも影響が生じることとなる。過去5年分程度は営業係数を修正したうえで、これらの分析を行う必要がある。

2.3 ICカードの利用促進とODデータ活用の取組

ICカード利用に伴うOD（発着：Origin&Destination）データ活用による生産性向上への取組について確認したところ、均一運賃区間においては、降車データしか収集できず、市バスのIC化率は約38%と低いため、データ活用は不十分なものであった。今後利用促進を図りODデータ活用に向けて取り組んでいくとの回答を得た。ICカード利用率の目標は、令和5年度40%以上、令和10年度50%以上とされている。

【意見】 OD（発着：Origin&Destination）データ取得効率化の検討

旅客流動調査はODや利用目的、個人属性、乗継状況など多様なデータが取得可能である一方、調査の実施には、各車両に2名の調査員の配置が必要でコストがかかるうえに、調査できる日数も限られている等のデメリットもある。今後は、ICカードなどのデジタルデータの取得・活用に努め、安価かつ日常的にODが把握できる手法を検討されたい。

第7 固定資産の取得と管理について

1. 有形固定資産の状況

1.1 有形固定資産の種類

京都市交通局会計規程第84条において、固定資産は有形固定資産、無形固定資産、建設仮勘定、投資資産に区分することが定められている。

1.2 有形固定資産の推移

京都市自動車運送事業特別会計決算書をもとに、過去5年間の有形固定資産（減価償却累計額控除後の金額）の推移を確認した。土地は過去5年間異動がなく、建物は概ね横ばい、その他構築物は平成28年度と平成30年度に増加している。また、車両は年々少しずつ増加し、機械装置は平成29年まで年々大きく増加、工具器具備品とリース資産は年々減少していることが分かる。

また、有形固定資産のうち、土地を除く有形減価償却資産について、資産科目ごとに取得価額、減価償却累計額、帳簿価額、残存価額率を確認した。車両のみ残存価額率が上昇しており、車両については毎年更新が進んでいるものと推測される。一方、工具器具備品とリース資産は、残存価額率はともに毎年下がっているものの、工具器具備品の取得価額は年々増加、リース資産の取得価額は平成28年度以降横ばいとなっている点に違いが見られる。これは、工具器具備品は設備投資を行いつつも、償却が進んで残存価額が減少しているのに対し、リース資産は更新そのものがされていない点に違いがあることを示している。

2. 固定資産の管理

2.1 各営業所における固定資産の管理

京都市交通局会計規程において、営業所等、現場で管理することとされているものは、「その他の有形固定資産」とされている。工具器具備品等がこれに該当する。

2.2 各営業所における固定資産の管理方法

京都市交通局会計事務取扱細則において、取得価額（消費税及び地方消費税を除く）が100,000円以上の工具器具備品等である資産備品の整理は「備品整理票をはりつけて行うものとする」と定められている。また、同様に取得価額が50,000円以上100,000円未満で、耐用年数が1年以上の工具・器具、備品、及び図書・絵画等美術品である資産外備品も「資産外備品整理票をはりつけて整理しなければならない」と定められている。

【指摘事項】 資産管理の整理票貼付けルールの明確化

営業所の資産の管理状況を確認したところ、整理票が貼り付けられているものと貼り付けられていないものがあった。資産番号が記載された整理票の貼り付けについては、京都市交通局会計事務取扱細則第41条及び第53条により、資産等には「整理票を貼付けて整理しなければならない。ただし、整理票を貼り付けることができないもの又は不適當なものについては、これを省くことができる。」となっているが、どのような場合が該当するのか、判断に迷わないような対策を講じるべきである。

【指摘事項】 固定資産管理データの不一致の修正

交通局全体の固定資産データと営業所で管理している固定資産補助台帳を照合した際、帳

簿価額が不一致である資産が存在した。この2つの資料はそれぞれ同一のものであるはずであり、内容を確認し、正しいものへ修正を行うべきである。

3. バス車両への投資の適切性

3.1 バス車両の状況

市バス事業に関連する固定資産の中でも、バス車両は更新が定期的に行われること、その金額が多額であること等から、その重要性は極めて大きい。そこで、京都市バスの在籍車両について検討を加える。

3.2 車両数の他都市との比較

総務省が公表している「地方公営企業決算」の資料の中から、政令指定都市の「平成30年度決算 経営比較分析表」のデータをまとめ、一覧にした。各政令指定都市のデータから、在籍車両数、営業路線、年間走行キロ、年間輸送人員、職員数を抽出し、営業路線、年間走行キロ、年間輸送人員については車両1両あたりの数値も算出した。

京都市においては車両1両あたりの営業路線が7市の中で最も短い。一方、車両1両あたりの年間走行キロ、年間輸送人員は最も多い。したがって、他の政令指定都市と比べ、営業路線の距離数から見ると比較的多くの車両を走らせているが、1両あたりの効率性は高いと言える。

3.3 新規車両の導入状況

平成27年度から5年間の在籍車両数は、平成27年度以降、増加傾向にあり、令和元年度の在籍車両数は822両となっている。

平成28年度以降はツーステップバスが無くなり、ワンステップバスも大型バスの一部に残っているだけで、現状では在籍車両のほとんどがノンステップバスとなっている。

在籍車両を購入年度別でみると、特に平成15年度から平成20年度にかけて購入された車両が多い。後述のとおり、車両の標準使用期間は18年であり、令和3年度から令和8年度に車両更新が集中する可能性が高いと言える。

3.4 車両の使用期間と更新基準

京都市交通局によると、使用期間は18年を標準としている。「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン（2019年度～2028年度）」によれば、令和元年度から10年間で530両ものバス車両の更新が控えている。令和2年度においては58台の更新予定があり、その後しばらくは年間60台程度の車両更新が予定されている。「経営ビジョン」では、この530両のバス車両の更新費用として約130億円が見込まれており、車両更新のための負担は極めて大きなものとなる。

4. 固定資産の購入契約

4.1 バス車両の調達契約について

バス車両の調達契約に関しては、一般競争入札により調達が行われている。

令和元年度の契約実績を確認したところ、全て一般競争入札にて調達されていた。調達契約は各種法令等に基づき、適正に実施されている。

4.2 その他の固定資産の調達契約について

令和元年度のバス車両以外の固定資産の調達契約については、1件あたりの発注金額が23億円以上の建設工事はなかった。また、工事契約については、全てが事後確認型一般競争入札であった。その他の固定資産に関する調達契約について、金額が概ね1千万円以上のものを確認した。バス運行総合システムの改修や車載無線装置の更新で随意契約がいくつか見られた。これらの契約の相手方は基となるシステムの開発業者などでありこれらについては、他の者と契約することが技術的にも経済的にも不合理であると考えられる。したがって、その他の固定資産に関する調達は適正に行われているものと思料する。

5. 不動産の状況

5.1 取得価額と時価

市バス事業所の資産価値を把握すべく、京都市交通事業白書に記載の各市バス営業所及び操車場について、前面道路の令和2年分路線価を0.8で割り戻した金額に敷地面積を乗じて時価相当額を求め、帳簿価額との差額を算定した。算定に際しては、土壤汚染の影響は考慮外とし、前面道路に路線価が付されていない土地については、最も近い路線の路線価を採用することとした。

算定の結果、竹田操車場以外の各営業所及び操車場の敷地で含み益が生じている。これらの各事業所は処分を前提とはしておらず、含み益の多寡が市バスの営業に直接影響を与えるものではない。しかしながら、市バス事業運営の一層の効率化を図るうえで、今後、営業所や操車場の組み換えを検討する際には、こうした含み益のある土地の存在はその財源となり得るという点においてプラス材料となるであろう。

5.2 廃止した営業所の現況

過去には四条、上堀川、八条、高野、醍醐、五条等の営業所が廃止され、これらはほとんどが売却されている。また、現時点では現存の営業所・操車場等について廃止の予定はない。

5.3 有効活用の事例（収支状況）と促進の可否

所有地を1階や地階等をバス車庫等として利用しながら賃貸している事例を確認した。北大路地区、市バス三哲操車場、市バス梅酢事業所の3か所であるが、それぞれ賃料も得られ、財務上もプラスとなっている。

第8 営業路線

1. 現状の営業路線

1.1 営業係数が示す営業路線の効率

京都市交通局は、市民に市バスの現状についての周知を図るとともに、利用の一層の促進のため、市バス各系統の営業成績を表す「営業係数」を平成26年度から毎年公表している。

「営業係数」とは、100円の収入を上げるために何円の費用がかかったのかを示す指標で、100より小さければ黒字を、大きければ赤字を意味する。

令和元年度の営業係数は、84系統のうち21系統が黒字、63系統が赤字となったと公表された。対前年度比較の営業係数は次のとおりである。

営業係数		系統数（全系統における構成比）				
		平成30年度		令和元年度		差引
100未満（黒字）		33	39.3%	21	25.0%	
100以上（赤字）		51	60.7%	63	75.0%	12
	100～150	31	36.9%	41	48.8%	10
	151～200	13	15.5%	13	15.5%	0
	201～	7	8.3%	9	10.7%	2
	合計	84	100.0%	84	100.0%	0

（京都市交通局提供資料）

1.2 営業係数の算定

営業係数＝（費用÷収入）×100（円未満四捨五入）

この営業係数の計算の基礎となった収入及び費用は、以下の方法により算出している。

① 収入 次の金額の合計額

ア 運送収益 系統ごとの旅客数で按分した金額

イ 運送雑収益（バスの運行と関係のない土地物件賃貸料を除く） 系統ごとの走行距離で按分した金額

② 費用 次の金額の合計額

ア 人件費（バスの運行に関係のない共済追加費用を控除） 系統ごとの営業時分比で按分した金額

イ 燃料費及び車両償却費 系統ごとの走行距離にバスの重量比を加えたもので按分した金額

ウ その他の経費（企業債利息等を含む） 系統ごとの走行距離で按分した金額

1.3 令和元年度の営業係数

（令和元年度の営業係数における系統ごとの数値は、監査報告書本編を参照されたい）

上記 1.2 の方法で作成された令和元年度の路線ごとの収入、費用、営業収支、営業係数に基づいて 2. において営業路線の適正性について検討した。

1 日平均旅客数を平日運行回数で除して求めた 1 運行あたりの旅客数は、5 号系統の 130.4 人を最高に、100 人を超える系統が 14 あり、最も少ない循環 2 号系統の 15.6 人と比べ、1 運行あたりの旅客数に大きな差が生じている。1 運行あたりの旅客数が 100 人に満たないと営業係数が 100 を超える傾向にあり、旅客数は運行回数を設定するうえで重要な指標といえる。運行しているバスの大きさや系統ごとに走行地域の違いがあるので、すべての路線において同一の基準を用いて運行回数を設定する必要はないと考えられるが、運行回数の決定の際には、通勤・通学の時間帯とそれ以外の昼間・夜間の時間帯における旅客数を把握し、経済性や合理性の観点から検討されたい。

【意見】 時間帯ごとの旅客数の把握

運行回数の決定の際には、通勤・通学の時間帯とそれ以外の昼間・夜間の時間帯における旅客数を把握し、経済性や合理性の観点から検討されたい。

【意見】 営業係数算出時の人件費に含まれる委託費

費用のうち人件費（バスの運行に関係のない共済追加費用を控除）は、系統ごとの営業時分を按分した営業時分比で全系統に按分されている。これは系統間での収支分析を的確に行うためである。

しかし、人件費の中に管理の受委託に係る委託料が含まれており、この委託料は管理の受委託をしている系統の経費であるため、営業所ごとの状況を分析するためには、人件費から委託料を控除した金額は直営の系統に、委託料は管理の受委託の系統に区分して按分したほうが合理的である。

2. 営業路線の適正性

2.1 営業所ごとの営業収支等の状況

営業路線 84 系統は、次の営業所及び出張所においてバスの運行管理が行われている。令和元年度の営業所別における収入、費用及び営業収支等は、以下のとおりである。黒字の営業所は、西賀茂営業所、烏丸営業所、錦林出張所、九条営業所、梅津営業所の 5 ヶ所であり、その黒字合計は 1,295,293 千円となる。赤字の営業所は、管理の受委託を実施している洛西営業所の 830,160 千円と横大路営業所の 1,102,507 千円であり、その赤字合計は 1,932,667 千円となる。全ての営業所を併せた収支の合計は 637,374 千円の赤字となった。

名称		収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	系統 数	車両数 (両)
西賀茂営業所	直営	-	-	- (黒字)	10	107
烏丸営業所	直営			- (黒字)	6	89
錦林出張所	京都バス			- (黒字)	4	45
九条営業所	直営			- (黒字)	13	182
梅津営業所	一部 J R バス			- (黒字)	17	181
洛西営業所	近鉄バス			△830,160	16	106
横大路営業所	阪急バス エムケイ			△1,102,507	18	112
計		20,233,249	20,870,623	△637,374	84	822

(令和元年度末、京都市交通局提供資料を加工)

注1. 収入は、令和元年度の運送収益と運送雑収益(バスの運行と関係のない土地物件賃貸料を除く)の合計額である。

注2. 費用は、令和元年度の人件費(バスの運行に関係のない共済追加費用を控除)、燃料費及び車両償却費及びその他の経費(企業債利息等を含む)の合計額である。

注3. 上記の収入の他に、臨時便の収入 171,293 千円があり、臨時便を併せた令和元年分の営業収入合計は 20,404,542 千円となる。

注4. 上記の費用の他に、臨時便の費用 170,435 千円があり、臨時便を併せた令和元年度の営業費用合計は、21,041,058 千円となる。

2.2 営業所と運行路線の管轄について

営業所と運行路線の発着地の距離が短いほど回送も少なくなり、人件費や車両の経費等も削減できる。次の系統は、現在管轄している営業所よりも近い営業所が存在する。

管轄営業所	系統	発着地		最寄り営業所
横大路営業所	84	九条車庫前	太秦天神川駅前	九条営業所
九条営業所	5	岩倉操車場前	京都駅前	烏丸営業所
	31	岩倉操車場前	四条烏丸	烏丸営業所
	65	岩倉操車場前	四条烏丸	烏丸営業所
洛西営業所	28	大覚寺	京都駅前	梅津営業所
	91	大覚寺	四条烏丸	梅津営業所
	104	梅小路公園・京都鉄道博物館前	三条京阪前	九条営業所

また立命館大学前を発着とする路線は7系統あり、3つの営業所に分かれています。

管轄営業所	系統	発着地	
西賀茂営業所	12	立命館大学前	三条京阪前
	15	立命館大学前	三条京阪前
	51	立命館大学前	三条京阪前
	55	立命館大学前	四条烏丸
九条営業所	50	立命館大学前	京都駅前
梅津営業所	52	立命館大学前	四条烏丸
	M1	立命館大学前	原谷

2.3 系統ごとの営業路線の検証

市バスの路線のうち、特段、発着の多い路線や赤字の大きい路線について、ピックアップし、現地に赴き乗車の上、走行距離、乗車時間、地下鉄・民間鉄道やバスとの接続について検証を行った。なお、すべての路線、時間帯、曜日に検証を行ったわけではない。

2.3.1 京都駅前及び京都駅八条口を発着する路線

京都市バス84系統のうち22系統が京都駅前、京都駅八条口を発着する路線で、他にも京都駅を経由する路線が9系統あり、併せて31系統が京都駅前、京都駅八条口を運行しており、実に37%の割合を占める。また平成24年10月に実施された「旅客流動調査」によると、停留所別乗降人員は、5万人と第1位で、第2位の四条河原町2万6千人を大きく引き離している。

京都駅はJR、近畿日本鉄道、京都市営地下鉄烏丸線が乗り入れ、市バスの他にも京都市バス、京阪京都交通、西日本ジェイアールバス、京阪バス、プリンセスラインバス、ケイルックなど7社のバスが京都駅前、京都駅八条口から運行している。京都市玄関となる中心駅で、通勤通学そして観光客にとっても重要な拠点であるので、まず京都駅前を運行する路線について検証を行った。

京都駅からの交通ネットワークを考えると、京都市営地下鉄烏丸線の四条駅で阪急電車京都線と、竹田駅で近鉄電車と連絡し、烏丸御池駅で京都市営地下鉄東西線と連絡する。

京都市営地下鉄東西線は、六地蔵駅でJR奈良線及び京阪電車宇治線六地蔵駅、山科駅でJR京都線、御陵駅で京阪電車大津線、三条京阪で京阪電車本線、二条駅でJR嵯峨野線、太秦天神川駅で嵐電嵐山本線と、それぞれ乗り換えることができる。

また京都駅前からは京都市バス以外にも民間バスが運行している。京都市バスの場合、嵐山、八瀬方面へ運行し、京阪京都交通は阪急桂駅東口を経由し亀岡等の遠方方面へ運行している。またJRバスは周山と立命館大学前へ運行し、京阪バスは醍醐方面への運行と、民間バスは基本的に長距離の路線か京都市バスと競合しない路線に運行している。

一方で、JRバスの立命ライナーや立命館大学前経由で周山に運行している路線は、立命館大学前と四条烏丸を運行している52号系統、55号系統や四条烏丸から高雄まで運行している8号系統と競合している。

2.3.2 立命館大学前と三条京阪前を運行する路線について

立命館大学前へは、JR京都駅をはじめ、JR・地下鉄二条駅、JR円町駅、阪急大宮駅、阪急西院駅、京阪三条駅、地下鉄西大路御池駅、地下鉄北大路駅から京都市バス、JRバスが運行している。市バス84系統の路線のうち、立命館大学前を発着としている路線は7系統あり、そのうち立命館大学前と三条京阪前を運行する3系統の路線の検証を行った。

立命館大学前と三条京阪前を運行する路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
12	9.3	10.4	67.0	—	—	— (黒字)	90	6,850	102.2	5.2
15	8.3	7.5	38.0			△11,073	108	2,617	68.9	4.4
51	8.5	7.7	22.0			△21,046	131	1,208	54.9	3.4

15号系統は二条駅前から京都市役所前まで、51号系統は烏丸今出川から烏丸御池を経由した京都市役所前まで、地下鉄と同じ路線である。

なお、12号系統は二条駅前に、51号系統は烏丸今出川に接続されており、利便性が図られている。

2.3.3 立命館大学前と四条烏丸を運行する路線について

立命館大学前から四条烏丸までを運行する52号系統と55号系統につき検証を行った。

ヒアリングによると、仁和学区のモビリティ・マネジメントの取組で平成30年3月に新設された路線で、利用者数は増加傾向にある。

立命館大学前と四条烏丸を運行する路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
52	6.9	6.9	9.5	—	—	△5,781	120	520	54.7	4.0
55	6.9	6.9	34.5			△14,546	114	1,928	55.9	4.0

52号系統と55号系統は、立命館大学前と四条烏丸までを運行区間とし、途中、二条駅から四条烏丸までは、同一ルートとなる。一方を、地下鉄二条駅前を終点とし、地下鉄に連絡したり、他の市バスとの連携を図ったりすることで効率化につながる。

2.3.4 立命館大学前と京都駅前を運行する路線について

立命館大学前と京都駅前を運行する 50 号系統につき検証を行った。

立命館大学前と京都駅前を運行する路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
50	8.9	8.9	73.0	—	—	△27,966	109	5,672	77.7	4.4

前掲の 55 号系統の収支も赤字が続いている。52 号系統ないし 55 号系統の発着地である四条烏丸を京都駅前にすることで、50 号系統との統合が可能ではないだろうか。民間バスと重複・競合する路線の見直し及び地下鉄へ誘導する路線設計が必要かと考える。

2.3.5 洛西バスターミナルと京都駅前、四条烏丸を運行する路線について

近鉄バスに管理の受委託をしている洛西営業所の収支は、令和元年度の営業収入 1,932,860 千円に対し営業経費 2,763,020 千円と、830,160 千円の多額の赤字である、営業係数も 70 号系統を除いては全て 100 を超え、4 系統は 200 を超えている。そのうち洛西バスターミナルと京都駅前、四条烏丸を運行する路線の検証を行った。

洛西バスターミナルと四条烏丸を運行する路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
29	14.7	14.7	31.5	—	—	△46,181	129	2,679	85.0	2.9

洛西バスターミナルと京都駅前を運行する路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
33	12.7	12.7	34.0	—	—	△58,868	142	2,314	68.1	2.7
73	12.5	12.5	39.0			△23,719	111	3,607	92.5	3.7

洛西バスターミナルを起点とし四条烏丸または京都駅までの長い区間であるところ、これらの路線一本で利用する乗客が、どの程度存するのか見極めが重要である。烏丸駅（四条烏丸）ないし京都駅前へは、他社鉄道線が競合する。

2.3.6 洛西バスターミナルと阪急桂駅西口、JR 桂川駅前を運行する路線について

洛西バスターミナルを発着する 8 系統のうち、阪急桂駅西口に運行する西 1 号系統、西 2 号系統、西 3 号系統、西 8 号系統の 4 系統、及び JR 桂川駅前に運行する西 4 号系統につき検証を行った。

洛西バスターミナルと阪急桂駅西口を運行する路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
西 1	6.7	6.7	30.5	—	—	△47,966	236	680	22.3	1.7
西 2	7.5	7.5	90.0			△127,287	163	3,739	41.5	2.8
西 3	7.5	7.5	42.0			△78,795	235	1,105	26.3	1.8
西 8	9.8	9.8	40.0			△84,552	187	1,677	41.9	2.1

洛西バスターミナルとJR桂川駅前を運行する路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
西 4	6.7	6.9	36.5	—	—	△36,452	140	1,513	41.5	3.0

洛西ニュータウンには、新林地区、境谷地区、竹の里地区そして福西地区の4地区があるため、洛西バスターミナルからこのいずれかの地区を経由して、阪急桂駅西口ないしJR桂川駅前へ運行している。

洛西ニュータウンは京都市の南西部に位置し、京都市営地下鉄東西線を洛西ニュータウンまで延伸する構想はあるものの具体的な進展はなく、阪急桂駅の他に、平成15年3月に阪急洛西口駅が開業したほか、平成20年10月にJR桂川駅が開業したが、徒歩で利用できる駅はない。この徒歩圏に最寄りの駅が存在しない洛西ニュータウンにおいて、この5系統は生活路線として運行されている。しかしながら全ての路線とも赤字で、この5系統の令和元年度の収支は375,052千円の赤字となっている。

ヒアリングによると地域における高齢化が進んでおり、これら路線は必要不可欠であるため、現状の路線網をベースに見直しを図りたいとの回答であった。

2.3.7 桂坂中央と桂駅西口を運行する路線について

桂坂中央から桂駅西口を運行する2系統につき検証を行った。

桂坂中央と桂駅西口を運行する路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
西 5	11.5	11.5	39.5	—	—	△105,033	236	1,381	35.0	1.5
西 6	8.8	8.8	33.5			△60,587	193	1,086	32.4	1.8

桂坂ニュータウンは洛西ニュータウンの北方に位置し、徒歩圏に最寄りの駅が存在しない

ため、この2系統は生活路線として運行されている。しかしながら2系統の路線とも赤字で、この2系統併せての令和元年度の収支は165,620千円の赤字である。また「3. 民間バス事業者と競合する路線の見直し」において述べるが、この路線はヤサカバス及び京阪京都交通の民間バスの路線が充実している。

2.3.8 地下鉄竹田駅西口又は竹田駅東口を発着とする路線

竹田駅西口を発着とする3つの系統及び、竹田駅東口を発着する3位の系統を検証した。

地下鉄竹田駅西口を発着とする路線

系統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
南1	11.4	11.7	32.0	—	—	△83,589	226	1,154	36.1	1.6
南2	9.2	9.2	41.0			△38,702	134	2,008	49.0	2.7
南3	6.1	6.1	29.0			△19,797	148	716	24.7	2.0

地下鉄竹田駅東口を発着とする路線

系 統	往 km	復 km	運行回数 (平日)	収入/年 (千円)	費用/年 (千円)	収支/年 (千円)	営業 係数	旅客数/ 日	旅客数/ 運行回数	旅客数/ km
南5	6.2	6.2	55.0	—	—	△16,434	114	1,922	34.9	2.8
南8	8.2	8.3	21.0			△40,541	220	545	26.0	1.6
105	6.4	6.4	18.0			△14,288	132	771	42.8	3.3

令和元年度における南1号系統、南3号系統の営業係数は、平成26年度の営業係数より改善されている。しかしながら1運行あたりの旅客数は、3系統とも全路線の平均66.3人以下で、営業収支は合計142,988千円の赤字である。今後の旅客流動調査等の結果を踏まえたうえで、通勤・通学時間帯以外の運行を見直しも含め検討する余地がある。

以上、市バスの路線のうち、特段、赤字の大きい路線、一回当たりの運行距離の長い路線について、検証を行った。

交通局においては、公共交通機関の使命を果たすため、赤字路線を維持できるよう、毎年、路線の見直しを行ってきているが、経営環境が激変した今、抜本的な見直しを、市民の協力も得ながら行うことが避けられない状況にある。

【意見】地下鉄とのネットワークの更なる強化

多くの路線に共通する課題が、地下鉄とのネットワークの強化である。

地下鉄とバスの乗り換えは、利用者にとって、乗継や運賃でのマイナス面があるが、一方

で、移動時間が短縮できるというメリットがある。乗継による運賃面でのデメリットは、乗継運賃の割引によって解消される。現時点においては、ICカードでの乗継の割引が存するが、これ以上の割引については、現在の経営状況を慮ると現実的でないため長期的な観点で見直しを図られたい。

循環系統以外の走行距離の長い路線においては、地下鉄のターミナル駅をバスの起点終点とし、地下鉄からバス、バスから地下鉄へ誘導する流れを構築することで、双方の効率化に資するものと思料する。令和3年度に予定されている、旅客流動調査の結果により改革を図られたい。

【意見】 民間鉄道との連携

運行距離の長い路線については、JR各駅や私鉄の各駅へ誘導することにより、そのダイヤの一部を縮小することにより効率化を図られたい。

【意見】 短距離路線の新設

生活路線の維持を図るため、洛西ニュータウンの4地区と洛西バスターミナルの区間を循環する短距離路線を設定するとともに、乗継ぎ時の料金負担を軽減すること等を検討しながら、洛西バスターミナルと阪急桂駅西口間の運行本数を適正化することを図られたい。

3. 民間バス事業者と競合する路線の見直し

京都市バスの路線の中には、民間バスと競合している地域ないし路線があるが、そのうち洛西ニュータウン及び桂坂ニュータウン地域を運行するバスにおいて検証を行った。

3.1 洛西ニュータウンの民間バスの運行状況

市バスは、2.3.6にて述べたが洛西バスターミナルを発着する路線として5系統の路線がある。そのうち西1号系統、西2号系統、西3号系統、西8号系統の4系統は阪急桂駅西口まで運行し、西4号系統はJR桂川駅前まで運行するが、他にもヤサカバス、阪急バス、京阪京都交通が運行している。

3.2 桂坂ニュータウンの民間バスの運行状況

市バスは「2.3.7 桂坂中央と桂駅西口を運行する路線について」で述べたとおり、桂坂中央から桂駅西口を運行する路線として西5号系統と西6号系統の2系統があるが、他にもヤサカバス、京阪京都交通が運行している。

【意見】 地域の民間バス事業者との連携強化

桂坂地域等、民間バスと路線が重なっている区域においては、民間バス事業者との協議により運賃やダイヤ面で連携強化を行うこと等、競合を避け相互補完に向けた取組が有効であ

ると思料する。

今後の、地域交通のシームレス化を見据え、地域交通機関が一体となって生活の足を守ることを検討されたい。

(注)シームレスとは、「継ぎ目のない」の意味。公共交通分野におけるシームレス化とは、乗継ぎ等の交通機関間の「継ぎ目」や交通ターミナル内の歩行や乗降に際しての「継ぎ目」をハード・ソフト両面にわたって解消することにより、出発地から目的地までの移動を全体として円滑かつ利便性の高いものとする。具体的には、バリアフリー対策、同一ホームによる乗り換え、相互直通運転化、接続ダイヤの設定、乗継運賃割引の拡大、共通乗車船券の設定等（国土交通省ウェブサイトより）

【意見】通勤通学の足としての路線の維持

他の民間事業者の路線もその縮小が行われ、市バスが残された通勤通学の足となる路線においては、通勤・通学以外の時間帯の運行本数を検討することで、赤字の金額を減らしつつ、通勤・通学の足として路線を維持し大切な役割を担っていただきたい。

4. 利用促進の取組

4.1 観光客向けの取組

世界的観光都市である京都市は、令和2年1月までは、数年にわたり年間5,000万人を超える観光客を迎え入れてきた。そのような中、一部の路線では、車内の混雑対策が喫緊の課題となった。市バスの混雑対策として重視すべきは、バスだけでなく地下鉄も合わせた利用の推進が重要である。市では、観光客等に向けて、案内活動を継続して行っている。

4.2 地下鉄をはじめとする鉄道との乗継利便性向上の取組(平成30年3月実施)

交通局では、平成30年以前からも地下鉄をはじめとする鉄道との乗継利便性の向上などの取組を行っている。以下は、平成30年3月のダイヤ改正で実施したものである。

ア) 地下鉄と結ぶ系統の区間を増便

75号系統：太秦天神川駅前⇒山越中町の区間を増便

(平日3回/1日 土曜・休日1回/1日)

南2号系統：菱川～免許試験場前の区間を延長し、且つ増便

(竹田駅西口→免許試験場前 平日4回/1日 土曜・休日3回/1日)

(竹田駅西口←免許試験場前 平日3回/1日 土曜・休日2回/1日)

※実施年度以後の営業係数に効果が出ている。

イ) 地下鉄との乗継利便性向上

5号系統：国際会館駅 始発バス8分繰り上げ

※乗継の利便性が高まり実施年度において効果が出ている。

203号系統：今出川駅 最終バス4分繰り下げ

93号系統：丸太町駅 最終バス5分繰り下げ

4.3 モビリティ・マネジメントの成功に見る今後の方向性

※モビリティ・マネジメント（MM）とは、過度に自動車に頼る状況から公共交通や自転車などを「かしこく」使う方向へと自発的に転換することを促す取組をいう。（日本モビリティ・マネジメント会議のウェブサイトから抜粋）

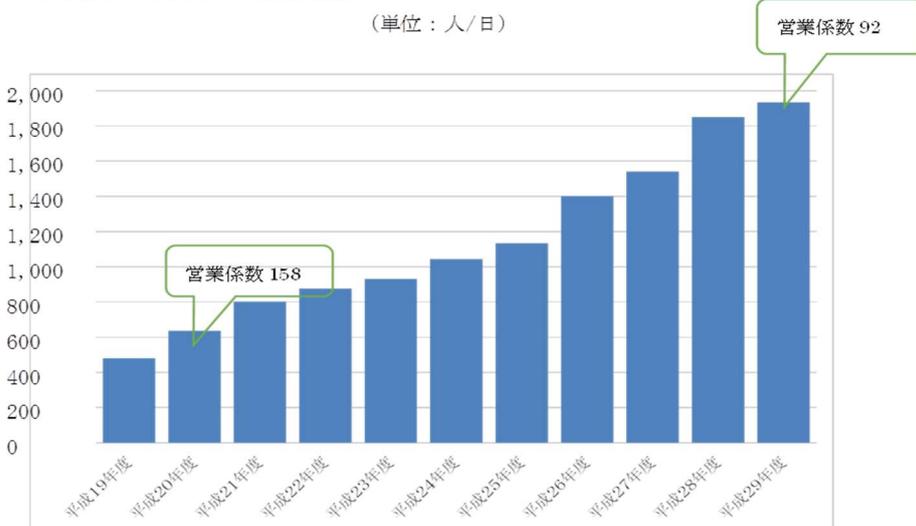
交通局では、生活の足を支える市バスの路線について、区役所や都市計画局と連携して、地域住民主体のモビリティ・マネジメント（MM）の継続的实施を行い、市バスの利便性を向上し、利用拡大につなげている。

南太秦学区におけるMMの取組

令和元年度まで続いている南太秦学区におけるMMの取組は、地下鉄東西線の太秦天神川駅への延伸を控え、同学区内でのバス利用の機運が高まったことを契機として始まり、平成20年1月、延伸開通に合わせて新たなバス路線（70号系統）が設定された。

地域住民（南太秦自治連合会）が主体となり、平成19年度から現在に至るまで、粘り強い取組を継続し、右京区役所、交通局との協働により地域で公共交通を守り、育てる強い意識が拡大浸透した。

70号系統の1日当たりのお客様数



上記の図表が示すように、MMの取組とそれに伴う増便の相乗効果により70号系統の営業係数は赤字から黒字に転換した。（平成20年度：158⇒平成29年度：92）

以下、平成28年3月のダイヤ改正以降の各MMの効果について検証する。

効果の傾向を図るためここでは営業係数を使用している。取組によっては、営業係数のみを用いて測定することが相応しくない場合もあるため、営業係数は参考値とした。

1) 平成28年3月

ア) 右京区 南太秦学区

70号系統の増便

年度	26	27	28 実施	29	30	元 ※2
営業係数 (参考)	98	95	93	92	91	91
傾向 ※1			○	○	○	—

※1 傾向は前年比 係数減少○ 係数同じ△ 係数増加× 以下同じ

※2 元年度は コロナ禍の影響で参考値とする。 以下同じ。

効果が出ている。

イ) 伏見区 久我・久我の杜 羽束師地域

南2号系統の増便

年度	26	27	28 実施	29	30	元 ※2
営業係数 (参考)	136	139	146	143	136	134
傾向 ※1			×	○	○	—

効果が出ている。

ウ) 西京区 松陽学区

69号系統の増便

年度	26	27	28 実施	29	30	元 ※2
営業係数 (参考)	161	163	164	155	150	146
傾向 ※1			×	○	○	—

効果が出ている。

エ) 西京区 福西学区

特西4号系統の平日運行を開始

年度	26	27	28 実施	29	30	元 ※2
営業係数 (参考)	126	133	140	138	132	140
傾向 ※1			×	○	○	—

※営業係数は西4号系統と一体で算出している。 効果が出ている。

オ) 伏見区 伏見桃山・中書島エリア

南5号系統と急行105号系統の一部便を竹田駅東口から伏見桃山エリア方面へ延長

南5号系統

年度	26	27	28 実施	29	30	元 ※2
営業係数 (参考)	95	85	92	98	96	114
傾向 ※1			×	×	○	—

急行 105 号系統

年度	26	27	28 実施	29	30	元 ※2
営業係数 (参考)			94	95	99	132
傾向 ※1			—	×	×	—

2) 平成 30 年 3 月

地域主体のMMと一体となった路線・ダイヤの充実

ア) 継続したMMの取組により利用が増えている地域を運行する系統の増便

特 37 号系統 西賀茂北部 (柘野) 地域

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	99	99	98	98	98	109
傾向 ※1					△	—

※営業係数は 37 号系統と一体で算出している。

特西 4 号系統 福西学区

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	126	133	140	138	132	140
傾向 ※1					○	—

※営業係数は西 4 号系統と一体で算出している。

69 号系統 松陽学区

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	161	163	164	155	150	146
傾向 ※1					○	—

効果が出ている。

イ) バス利用の機運が高まっている地域での新たな試行運行

52 号系統 (新設) 仁和学区

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)					117	120
傾向 ※1					—	—

平成 30 年 3 月実施の市バス新ダイヤにおいても地道なモビリティ・マネジメントの取組により増便や系統の新設などにその成果が表れている。効果の発現に時間がかかるものもあるが、生活路線を守る観点において、今後もこのような視点は大切に、利用者の増加に繋がっていくものと思われる。

4.4 運行時刻繰り下げによる利便性の向上

交通局では、利便性の向上を図るため、平成30年3月のダイヤ改正で、最終バスの時刻が比較的早い系統について、運行時刻を最大20分繰り下げた。

四条界限から各方面を結ぶ系統の最終便の時刻繰り下げ

四条河原町 10号系統 31号系統 80号系統

四条烏丸 13号系統 43号系統

四条界限から各方面を結ぶ系統の最終便の時刻繰り下げにより、四条河原町では効果が出ている。四条烏丸においては、効果が限定的である。

交通局では、利用促進のため、毎年、利便性の向上にかかる取組を行っている。これらの取組は、直ぐに効果が表れるものとは限らないが、継続して効果の測定を行い、新たな取組につなげられたい。

今後、見込まれる厳しい経営状況の改善策として、赤字系統の見直しの必要があるが、市民の足を守る観点から、路線の縮小や廃止の前に、地域、区役所、都市計画局等と交通局が協働して、地域の声を聴き、利用促進を目指すことが重要であると思われる。

第9 営業所について

1. 営業所の規模について

京都市交通局においては、次の各営業所がある。

直営のみでは、九条営業所が最も大きい規模となっている。九条営業所は本所と分所に分かれて建物が存在し、運行系統も本所と分所に分かれ、運転士もそれぞれに配置している。

名称	所在地	敷地面積 (㎡)	所属車両数 (台)	営業形態
西賀茂営業所	北区西賀茂山ノ森町	9963.86	107	直営
烏丸営業所	北区小山北上総町	15251.4	89	直営
錦林出張所	左京区浄土寺真如町	5058.34	45	委託（京都バス）
九条営業所	南区東九条下殿田町	19580.42	182	直営、一部委託 （京阪バス）
梅津営業所	右京区西院笠目町	16925.71	181	直営、一部委託 （JRバス）
洛西営業所	西京区大枝東新林町	14115.81	106	委託（近鉄バス）
横大路営業所	伏見区横大路橋本	10261.91	112	委託（阪急バス、 エムケイ）

（令和元年度京都市交通事業白書より作成）

運行回数（平日1日あたり）では、九条営業所（直営）が特別多く、次いで洛西営業所、烏丸営業所、梅津営業所（直営）が続いている。一日の走行距離では、運行回数と同じく九条営業所（直営）が長い。洛西営業所、西賀茂営業所、横大路営業所（阪急バス）と続いている。運行回数も走行距離もともに営業所の規模を示す指標となるが、中心部を走る路線が多いか、郊外を走る路線が多いかで、順位に違いが出ており、郊外路線が多い営業所ほど、走行距離は長くなる傾向にある。

乗客数だけに注目すると、直営営業所が多く、委託営業所が少ない傾向にあることがわかる。そこで運行回数で除し、1運行あたりの平均的な乗客数を計算してみると、郊外を走行することが多い洛西営業所や横大路営業所の乗客数が極端に少なく、委託営業所であっても都心部を走行することが多い錦林営業所、九条営業所（京阪バス）、梅津営業所（JRバス）では、直営営業所と変わらない乗客数が算出されている。

系統ごとのキロ程である平均距離では、梅津営業所（JRバス）、洛西営業所、九条営業所（京阪バス）、横大路営業所（エムケイ）の委託営業所が上位を占めており、委託営業所の路線が長距離であることを示している。このことは郊外路線を委託先が担うことが比較的が多いことに起因する。

各営業所の運行状況

（単位：km）

営業所名	系統数	キロ程	運行回数（平日）	乗客（平日運行系統のみ）	平均乗客（平日）	一日走行距離（平日）	平均距離
			（回）	人/日（人）	乗客/運行回数（人）	キロ程×運行回数	キロ程÷系統数
西賀茂	10	194	560.5	50279	89.7	11,061	19
烏丸	6	89	589.5	48062	81.5	9,216	15
錦林	4	60	320	25442	79.5	4,921	15
九条	7	105	763	65799	86.2	12,682	15
九条（京阪）	6	122	296	26623	89.9	6,146	20
梅津	9	149	582	48793	83.8	9,730	17
梅津（JR）	8	173	296	25037	84.6	6,787	22
洛西	16	315	593	32892	55.5	11,760	20
横大路（阪急）	15	280	558.5	25832	46.3	10,723	19
横大路（エムケイ）	3	59	81.5	2755	33.8	1,564	20
合計	84	1,544	4640	351514	75.8	84,589	18

※系統数、キロ程には休日に運行するバスも含まれている。平日変動のある営業所の系統数は次の通り。

九条（直営）5系統、梅津（JR）7系統、横大路（阪急）14系統

※キロ程には休日のみ走るバスのもも含まれているため、一日走行距離の計算においては平日走行分だけで計算している。

（令和元年度京都市交通事業白書より作成）

直営各営業所における運転士の在籍状況

(単位：人)

年度		西賀茂	烏丸	九条	梅津	研修所	合計
H27	在籍数	199	157	197	157	-	710
	目標数(必要数)	200	158	202	160	-	720
	充足率(在籍数/目標数)	99.5%	99.4%	97.5%	98.1%	0.0%	98.6%
H28	在籍数	196	153	193	157	28	727
	目標数(必要数)	200	158	207	163	0	728
	充足率(在籍数/目標数)	98.0%	96.8%	93.2%	96.3%	0.0%	99.9%
H29	在籍数	199	161	211	162	-	733
	目標数(必要数)	200	162	212	163	-	737
	充足率(在籍数/目標数)	99.5%	99.4%	99.5%	99.4%	0.0%	99.5%
H30	在籍数	196	161	209	169	16	751
	目標数(必要数)	200	164	215	175	0	754
	充足率(在籍数/目標数)	98.0%	98.2%	97.2%	96.6%	0.0%	99.6%
R1	在籍数	196	158	257	196	5	812
	目標数(必要数)	200	164	261	202	0	827
	充足率(在籍数/目標数)	98.0%	96.3%	98.5%	97.0%	0.0%	98.2%
R2	在籍数	186	154	327	190	28	885
	目標数(必要数)	200	164	353	202	0	919
	充足率(在籍数/目標数)	93.0%	93.9%	92.6%	94.1%	0.0%	96.3%

※各年度ともに4月1日時点

(京都市交通局提供資料を加工)

運転士の目標数とは、運行路線の本数等をもとに各営業所が算定した運転士の必要数である。いずれの年度においても充足率は100%をやや下回る状況となっている。一方で、九条営業所、梅津営業所において近年人数が増加していることが顕著である。これは、両営業所の取り扱う系統数が増加したことに起因する。また、令和2年度においては、九条営業所分所が直営化された影響で、九条営業所の運転士の数は営業所分所の人数に相当する分だけ増加している。どの年度においても充足率が100%に到達しないのは、定年以外の理由による想定外の退職者が出ていることが主たる原因である。

また、委託先における営業所別の運転士の人数を次の表で確認した。

委託先の運転士の人数と運行回数(令和元年度)

	九条	梅津	錦林	洛西	横大路	
	京阪バス	JRバス	京都バス	近鉄バス	阪急バス	エムケイ
運転士の人数(人)※	—					
運行回数(回)	296	296	320	593	558.5	81.5

※ 交通局において公表していない数値等については「—」とした。

なお、監査人は、当該部分の数値等について確認している。

(委託契約書より作成)

直営営業所のような目標数が出ていないため、運転士の数が適正かどうかは判断しづら
いが、一日の運行回数が同程度である営業所を比較したところ、事業者によって、運転士
の数に大きく開きがあることが見受けられた。

そこで、運行回数に走行距離も加えて、運転士の負担状況を確認したところ。令和元
年度において、直営各営業所における運転士の運行状況は以下のとおりとなっている。

直営営業所別運転士一人当たりの運行状況

営業所名	在籍数	勤務人数	運行回数 (平日)	一人当たり運行 回数	一日走行距離	一人当たり走行 距離
	(人)	在籍数×5/6	(回)	運行回数÷勤務 人数(回)	(km)	一日走行距離÷ 勤務人数 (km)
西賀茂	196	163.33	560.5	3.43	11,061	67.72
烏丸	158	131.67	589.5	4.48	9,216	69.99
九条	257	214.17	763	3.56	12,682	59.21
梅津	196	163.33	582	3.56	9,730	59.57
合計	807	672.5	2495	3.71	42,688	63.48

(京都市交通局提供資料を加工)

各営業所では、運転士を6班にわけて、交代で休日をとっており、勤務している運転士
の人数は理論上、在籍数の6分の5になる。よって、在籍人数に6分の5をかけた人数を
勤務人数として、運転士一人当たりの運行状況の平均値を算定した。結果として、運行回
数においては烏丸営業所の運転士が4.48回と他の営業所に比べて、一日当たりの運行回
数が約1回多くなっているが、走行距離では、他の営業所と大きな差は生まれていない。

一方、委託先における令和元年度の運転士の運行状況は次のとおりとなっている。

委託先営業所別運転士一人当たりの運行状況

営業所名	在籍数※	勤務人数※	運行回数 (平日)	一人当たり 運行回数※	一日走行距離	一人当たり走行 距離※
	(人)	在籍数×5/6	(回)	運行回数÷ 勤務人数 (回)	(km)	一日走行距離÷ 勤務人数 (km)
錦林	—	—	320	—	4,921	—
九条(京阪)			296		6,146	
梅津(JR)			296		6,787	
洛西			593		11,760	
横大路(阪急)			558.5		10,723	
横大路(エムケイ)			81.5		1,564	
合計	624	520	2145	4.13	41,901	80.58

※ 交通局において公表していない数値等については「—」とした。

なお、監査人は、当該部分の数値等について確認している。

(京都市交通局提供資料を加工)

委託先の勤務体制を便宜上直営営業所と同じように6班体制で勤務を交代していると仮定して、計算を行った。一人当たり運行回数、一人当たり走行距離ともに合計欄においては、直営の同数値を上回っており、委託先営業所の運転士の方が平均的に長時間の運転を行っていることが予想される。

委託先事業者が委託から撤退したことや、委託規模を縮小することに至った一因となっていることがこれらの数値からうかがえる。

2. 人員の流動的な管理について

通常、営業所間における運転士の異動は行われていない。その理由としては、運転士の運行経路への熟練が必要といったことがあげられるが、九条営業所において大規模な異動があった後も運行経路ミスが多発しているわけではないので、異動が行われることによる弊害はあまり見受けられない。むしろ、異動が行われないことによって、人間関係の硬直化や営業所による臨時的な人員不足に対応がしづらくなる恐れがある。

近年は車通勤が認められ、遠方から通勤している職員も多いので、ある程度柔軟な異動が可能である。効率性を重視すれば、営業所の統合が望ましいところであるが、規模的に困難であるので、京都市における他の職員と同程度の所属年数で異動していくべきである。

一方で、不測の事態に備えて、臨時的な人員不足により柔軟に対応するために、一定の基準を設け、営業所間で応援派遣の対応を行ってきている。令和元年度においても、コロナ禍における応援制度について検討を行い、当該制度について明文化が図られている。

【意見】 営業所間における運転士の流動化

営業所間において、運転士の経験年数を平準化したり、不測の事態の対応力を強化したりするため、運転士の流動化を図りたい。
--

3. 交通局に寄せられた苦情について

交通局に電話やメールで寄せられた苦情について、3年間分確認した。直近の年度においては、車内対応に対する苦情が一番多く、次いで運転行為についての苦情が多くなっている。

乗客数で各営業所の苦情件数で除したのが次の表である。ただし、計算に使用した一日当たりの乗客数は平成30年度のものである。苦情頻度は係数であるため、各営業所の苦情の出方を相対的に比較するものとして考慮いただきたい。

各営業所の苦情の頻度 令和元年度

営業所名	乗客R1 (人)	苦情件数 (件)			苦情頻度 (苦情件数 ÷ 乗客数 × 10000)			
		R1	H30	H29	R1	H30	H29	平均
西賀茂	50,279	27	36	16	5.37	7.16	3.18	5.24
烏丸	48,062	12	26	21	2.50	5.41	4.37	4.09
錦林	25,442	8	7	10	3.14	2.75	3.93	3.28
九条	65,799	14	28	36	2.13	4.26	5.47	3.95
九条(京阪)	26,623	23	14	15	8.64	5.26	5.63	6.51
梅津	48,793	24	28	24	4.92	5.74	4.92	5.19
梅津(JR)	25,037	35	23	22	13.98	9.19	8.79	10.65
洛西	32,892	16	26	22	4.86	7.90	6.69	6.49
横大路(阪急)	25,832	16	19	6	6.19	7.36	2.32	5.29
横大路(エムケイ)	2,755	0	5	4	0.00	18.15	14.52	10.89
その他		3	16	14				
合計	351,514	178	228	190	5.06	6.49	5.41	5.65

(京都市交通局提供資料を加工)

令和元年度においては、梅津営業所(JRバス)、九条営業所(京阪バス)、横大路営業所(阪急)と続いており、中でも梅津営業所(JRバス)は数字が大きく、委託先に苦情が多く出ている状況が目立っている。また、直営では、西賀茂営業所と梅津営業所が多い傾向にある。ベテラン運転士が多くいることと苦情が少ないことの相関関係はみられない。この事実は、運転経験を積むだけでは、苦情問題が解決できないことを示しており、全運転士が取り組むべき課題であることを明確にしている。

4. 運転士の管理について

4.1 運転士の業務軽減について

4.1.1 車内トラブル対応

苦情一覧にもあるように、運転士と乗客の車内におけるトラブルの件数は毎年、数多くあり、令和元年度においては、全体の約30%が車内トラブルに関する苦情である。

苦情のなかには、乗客の過剰な反応によるものも散見される。このような乗客の対応は運転士にとっては大きな負担となり、安全運行に支障が出ることも考えられる。

また、近年は旅行者の増加による慢性的な混雑、外国人利用客増加による異国言語への対応といった以前ではなかった対応も運転士には求められている。

一部の路線においては、ワンマンで運行することに支障をきたしていると判断できたので、乗務員(車掌)制度導入について確認したところ、「車掌制度導入に向けたものではないが、四条通の混雑緩和策を検討するに当たって実験をした」と回答があった。

交通局では、その結果を踏まえて、乗務員を導入しても時間短縮効果があまりみられないと判断し、乗務員導入を見送ったが、少なくとも休日においては、時間短縮効果が出ている

ので、もう少し範囲を広げ、回数を重ねて実験するべきだったのではないか。

また、運転士の負担軽減という側面を考慮すれば、休日においては大きな効果があったことが推察される。

運転士のストレス軽減及び今後の運転士不足の対策として、休日などの一部の混雑路線については、乗務員（車掌）を導入することも一考の余地があるものと思われる。

4.1.2 車いす利用者への対応について

現在は全てのバスにおいて車いす利用者の乗車が可能となっている。

乗り降りを補助する運転士には、交通エコロジーモビリティ財団が認定する「交通サポートマネージャー」の資格研修等で訓練を行っており、車いす利用者への対応の充実がはかられている。これらの取組に合わせて、乗客の希望があった場合、あらかじめ、いつ、どこから、どの系統のバスを利用するかを、スマホアプリ等で、運転士に連絡が入るようなシステムがあれば、スムーズな運行が可能になるのではないだろうか。

4.1.3 運賃の収受方法について

他都市との比較において、後払い、先払いの違いはあるが、京都市における収受方法は充実している。

運賃の収受方法は、現行では、現金、交通系ICカード、磁気カード乗車券などとなっている。現金の収受では基本的にはつり銭は出さずに事前に両替機を利用してもらうことで支払ってもらっているが、車内の両替機では千円超の紙幣の対応はしていない。乗客が千円超の紙幣しか持っていない場合は、他の乗客に両替をしてもらうことが原則となっている。詳しくは「お客様接遇マニュアル」に以下のとおり記載されている。

高額紙幣両替時の対応

高額紙幣の両替も誠実に

お客様が高額紙幣を出されたときは、他のお客様に聞こえないようにマイクを切って「両替できませんので、他のお客様に両替をお願いしてもよろしいでしょうか。」とお尋ねしてください。

承諾を得られた時の案内例

マイクを使用し、「お客様にお願い致します。どなたか〇〇円札を両替できませんでしょうか。」ご協力をいただいたお客様には、必ず「ありがとうございました。」とお礼を言いましょう。

(お客様接遇マニュアル 26 ページより抜粋)

高額紙幣については、場合によっては、運賃の収受漏れとなる恐れがある。また、運行の遅れにつながり、運転士にとっては心理的な負担がかかることになる。

対策としては、クレジットカード・スマホ決済を取り入れるといったことなどが考えられるが、新たな機器等の導入が不可欠であることから、実現は困難である。そこで、既に一部

のバスで実験的に導入しているように先払いによる運賃収受を本格導入することを推奨したい。両替トラブルなどは避けられ、運転士の負担軽減につながるはずである。

交通局では、「計画を進める予定であったが、コロナ禍で収入が激減している状況では、停留所付近の変更工事など、大幅な支出が見込まれる前乗り先払い方式については今どうしても必要か、どういったスケジュールで進めていくべきか、慎重に検討している」とのことだった。とは言え、効率性を重視すれば、この方式にはいつかは変える必要がある。

しかるべき時期を見計らい、前乗り先払い方式の導入に取り組んでいただきたい。

4.2 運転士への指導について

苦情一覧表には、処理日、意見の趣旨、対応状況がまとめられている。対応状況には、苦情対象となった運転士に対して、指導、嚴重注意、注意指導、始末書の提出、嚴重注意文書の発行、特別研修の実施などをしたと記載されている。どのように記録を行っているのかを所管課に尋ねたところ、「運転士ごとにサービス記録表が作成されており、各営業において保管管理している」と回答があったので、サンプルを取り寄せて確認を行った。

サービス記録表では、年度別に苦情等の記録のほか、表彰なども記録されており、その運転士の賞罰が一目瞭然になっている。確認したサンプルの範囲では、表彰を受けている運転士が多く、業務への励みになることが推察できる。一方で、苦情一覧にあったような処罰を記載する欄はなく、どのような処罰を受けたかはわからない。

【参考】

直営営業所所属の運転士の賞罰状況については、交通局として統合された人事管理システムにより一元管理を行うことにより、業務の効率化が図られるものと思料する。

4.3 休日のとり方について

運転士には20日間の年次有給休暇が付与されるが、原則としてその全てを取得できるように運用されている。このことは、国の進める働き方改革の観点からも、有効である。

しかしながらその結果として、付与された有給休暇を取得させることとなり、臨時での有給休暇が取れなくなってしまっている。交通局では、有給休暇に含めることのできない休暇を「事故欠勤」と呼んでおり、事故欠勤は無給で処理され、昇給や昇進に影響を及ぼすものとなっている。

人件費の負担を考えれば、休日出勤は減らすことが望ましい。そのためには、有給休暇は、当初、ある程度の日数を残して取得させるほうが合理的である。

【意見】有給休暇の取得方法

有給休暇については、当該年度に付与されたものを全て取得させるのではなく、ある程度、日数を残して運営できるような制度構築の検討も必要であろう。

5. 運行管理について

5.1 運行管理方法について

苦情一覧からも確認できるように、経路ミスは毎年のように起こっている。

担当課によると、経路ミスへの対策としては、研修等で覚えるとした経験値を重視している。運転士不足による経験値の少ない運転士の登用などを考慮すれば、既存のシステムとしては不十分である。若年運転士の増加により、経験値重視では、サービスの均一化が難しくなるおそれがあるので、ICT等を用いたシステムの導入が不可欠である。当該システムの詳細については、「5.3 早発・遅発の対策について」において述べる。

5.2 バス運転士の勤務交代について

バス運転士の勤務交代について確認したところ、交代した結果、毎月長時間の残業を行っている運転士が偏っていることが確認できた。（ただし、法定基準値を超えるほどの残業にはなっていない）。交代自体に問題はないが、年間の運行計画においては運転士ごとにコースが偏ることなく、手配されているにもかかわらず、実際には偏りが見受けられた。

また、残業が特定の運転士に偏ってしまっているのも、運転士の健康管理上好ましくない。

【意見】 運転士の勤務交代の管理

運転士の勤務交代に制限をかけ、運行コースの偏り及び特定の運転士の長時間労働を回避するよう図られたい。

5.3 早発・遅発の対策について

遅発は突発的な現象に起因することがほとんどであるため、苦情にはつながらないことが多い。各営業所においては、出発が遅れないように運転士が確認できる位置で電光掲示を行い、対策がとられている。一方、早発については、ヒューマンエラーに起因することがほとんどであるため、苦情につながりやすい。運転士のうっかりミスで早発してしまうことが苦情内容から見受けられる。その対策として、「手持ちダイヤ」を運転席に配置し、ダイヤを目視で確認できるようにしている。もともと4停留所ごとに表示されていたダイヤを平成30年3月から全停留所のダイヤの表示に置き換えた。

他都市の状況をみると、名古屋市において、平成28年から市バスの運行支援システムを全車両に導入して、早遅発の防止に努めている例がある。京都市においても同様のシステムの導入をすることが望まれる。

【意見】 バス運行支援システム導入の検討

運行経路ミス並びに早発対策のために、バス運行支援システムの導入を中長期的な観点から検討されたい。

6. 委託先の取り扱いについて

苦情一覧によると相対的に委託先への苦情が多くなっている。所管課によると、運転士不足の影響から、運転士経験の浅い者を大量に採用し、研修が十分にできていない状況で現場に出たことが主な原因であるとのことだった。

令和元年度における委託先における平均月額人件費の金額は約 55 万円と計算される。また、令和元年度における直営営業所所属運転士の平均月額人件費の金額は約 59 万円になる。これだけを比較すると直営の人件費の平均の方が高い。しかし、直営営業所の運転士の人件費は「第 11 人事・労務管理」に示すように、2 種類の給料表の適用状況の変化に伴い、今後数年間で委託先人件費の平均と大差がなくなることが予想される。

委託営業所は、直営営業所に比して、苦情が多い傾向にあることも考えると、管理の受委託を開始した頃に比し、委託を行う効果は減少していると見受けられる。営業所については、スケールメリットも考慮して、徐々に直営に移行していくことに合理性があると思料する。

【意見】委託契約ごとの再検証

市バス事業の管理の委託については、委託契約ごとにその効率性を再検証されたい。
--

第 10 管理の受委託

1. 管理の受委託の現状

前章(営業所)でも検証したが、交通局では、平成 12 年より市バス事業の管理の受委託を実施している。

この管理委託の手法は、過去に極めて厳しい経営状況にあった京都市のバス事業における経営健全化策の一つとして、平成 12 年に全国の公営バス事業者では初めて導入した。民間事業者並みの低コストでの運営が可能になることに加え、交通局と民間事業者が切磋琢磨しあい、接遇面の向上や事故件数の削減を図るなど市バス事業全体の向上につながり、平成 15 年からの黒字化の要因の一つとなった。

しかし、全国的なバス運転士や整備士の担い手不足等を背景に、委託料は大きく増加するなか、九条営業所が受け持つ路線の一部である 6 系統 66 両を受託していた京阪バスは、平成 30 年度に実施した管理の受委託の次期受託者の公募に、運転士や整備士の担い手不足等の理由により応募しなかった。それでも、同区分の応募事業者がいなかったことから、それまでの受託者であった京阪バスに、平成 31 年 3 月から 1 年間に限り、規模を縮小して委託(整備業務を除く)し、令和 2 年 3 月 20 日実施の新ダイヤからは九条営業所をすべて直営化した。その結果、令和元年度は全 84 系統のうち、委託系統数が 50 系統、車両数全 822 両のうち、委託車両数が 371 両となり、委託比率は 45.1%となった。

平成 31 年 4 月 1 日現在の管理の受委託している営業所等、委託者等は以下のとおり。

営業所等	委託者	所属車両数	系統数	委託路線 km
烏丸営業所錦林出張所	京都バス	45 両	4	60.5km
梅津営業所 一部	J Rバス	66 両	8	
洛西営業所	近鉄バス	104 両	16	314.8km
横大路営業所	阪急バス、エムケイ	111 両	18	321.6km
九条営業所 一部	京阪バス	45 両	4	
合 計		371 両	50	

2. 管理の受委託に係る委託料

京都市は、京都市が経営する営業所の管轄業務路線のうち、運転業務、運行管理業務、整備管理業務、整備業務を委託し、委託料を支払っている。全国的なバス運転士や整備士の担い手不足等を背景に、次のとおり委託料は大きく増加している。

(単位：千円)

営業所等	横大路		洛西	梅津	錦林	九条	合計
	阪急バス	MKバス	近鉄バス	J Rバス	京都バス	京阪バス	
平成26年	1,147,440	163,334	1,137,325	952,802	528,236	889,063	4,818,200
平成27年	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
平成28年	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
平成29年	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
平成30年	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
平成31年	1,391,518	257,443	1,376,285	1,341,894	758,192	745,530	5,870,862

注：消費税抜金額 臨時運行費用を除く

【意見】管理の受委託の見直し

民間事業者並みの低コストでの運営を目的として始めた管理の受委託は、全国的にバス運転士や整備士の担い手不足がさらに深刻化することが想定され、かつ委託料が大幅に増加している現状を見ると、今後、直営に移行すべきであると考えます。

第11 人事労務管理について

1. 概要

1.1 はじめに

社会の変化に伴い、公営企業の利益を確保するための経営の抜本的な改革は当然に必要なものであるが、実質的に個々の労働者の給与を減らすという方向で人件費を削減し、労働者に負担を負わせることは、「働き方改革」を推進社会の流れに逆行するものであり、担い手確保も困難となる。

人事労務管理では、以上のような視点にもとづき、「公共性」の高い交通局の担い手の確保に重点を置き、監査を行うこととした。

1.2 勤務環境の整備への視点

令和元年は、働き方改革関連法により、多くの法が改正施行された年である。担い手の確保にとって法令遵守は基本であるため、法令遵守についての視点から確認を行った。

2. 各種規定について

交通局で適用されている全ての例規のほか、着目点に関する要綱等、協定等について、おおむね適正に作成、提出、管理されていることが確認できた。

2.1 給与規程について

給与規程について、法令遵守の観点で確認を行ったところ、必要事項について記載されていることを確認した。第33条の2（給与の減額の特例）に労働者の不利益になっているとみられる項目があったので、確認したところ、「運用において、既に不利益部分については是正されており、規程についても見直す予定である」という回答を得た。

2.2 協定書等について

運転士等の変形労働時間制や、時間外労働及び休日労働に関する協定書、協定届については、事業所ごとに作成され、労働基準監督署に提出され適正に処理されている。

給与控除に関する協定書については、交通局において1つのみの作成となっている。

【意見】 給与控除に関する協定書にかかる事業所ごとの作成

給与控除に関する協定書については、交通局において1つのみの作成であるが、以下の通達により、事業所ごとの作成が必要と解されるため、今後は事業所ごとに作成されたい。（労働基準法第24条、昭和63年3月14日基発第150号、平成11年3月31日基発168号）

3. 人材確保について

3.1 概要

民間における一般的なバス運転手の働き方について確認したところ、路線バス運転手のみの統計はないため、観光バスも含まれるものではあるが、全職種の平均と比べ、全体として「労働時間が長い」（月200時間以上）といえる。平均勤続年数が短いことを考慮しても、「給与は平均を下回る」、「時間外労働が長い」状態にある。つまり基本的な所定内給与が抑えられており、時間外労働で一定の給与を確保する構造になっている。

3.1.1 京都市交通局採用の現状

令和元年度は民間バス撤退により大量採用が必要であり、採用機会が増えた。また、民間バスの経営不振を背景に、応募者数が増えていることから、令和元年度は募集の3倍近くの応募者があった。男女別をみると、令和元年度の応募者は男性が373名、女性が16名と大幅に増えている。ただし、女性の応募者は全体の4%程度と少ない。

また、大型二種免許取得者の減少に伴い、民間のバス会社でも行われている未取得者を対象とした採用を京都市交通局でも取り入れており、平成29年度は免許未取得者を入局させてから免許を取らせるというAコースによるものだったが、平成30年度後半から、採用試験合格後、免許を取得してから入局させるBコースの方式で採用を行っている。

3.1.2 営業所の年齢構成等

人材確保を考えるうえで、年齢構成も重要である。当事業においては、平均的な40～45歳の値より若干高齢者が上回るが、新規採用により、若年層を採用できてきたことで、現在は全体の年齢のバランスがとれている。令和2年1月1日現在の運転士の平均年齢は約43.5歳と業界の平均値を下回っている。令和2年度には新たな採用があり、令和3年1月1日現在の平均年齢は約43.8歳である。

運転士が所属する営業所ごとの職種構成と男女構成を確認した。令和2年1月1日時点での指導運転士は71名、運転士は762名の合計833名であり、営業所の職員に占める割合は87%にのぼる。営業所勤務の女性は全体の2%程度、運転士では1.5%と、女性が極端に少ない職場であることがわかる。

3.1.3 定着率

運転士の離職状況を確認した。過去3年では毎年2%～3%の退職者がでてはいるが、定年退職者もいるので多いとはいえない。10年以上継続して勤務している割合は90%を超えており良好といえる。

3年以内の離職率については、平成29年採用者の割合が14%程度と高かった。この年は若年免許未取得者の採用を行った年である。この後、免許取得後採用方式を取ったほか、採用試験を見直し、新たな実技試験及び運転業務に対する適性の確認を行い、採用後の研修を充実させたことで定着率は高まってきている。

3.2 働き方改革への対応

3.2.1 長時間労働の抑制

勤務時間については、例規、労働協約、時間外労働休日労働に関する協定書、九条営業所の勤怠データおよび賃金台帳、サンプルとなるタイムカード等を確認した。

バス運転士が所属する営業所の勤務体系は以下のとおり。勤務区分C以外は、1年以内の変形労働時間制で、バス運転士は組・班の都合上、労働時間の変形期間は、252日（36

週)ごとに組まれている。要綱、協定届によるバス運転士の勤務時間をまとめると以下のとおりである。

- ・ 1日所定労働時間 7時間 20分
- ・ 週所定労働時間 38時間 45分以内 (252日間を平均)
- ・ 年間休日数 98日 (年間所定労働日数 267日)

以降、サンプルである九条営業所の賃金台帳及び勤怠台帳をもとに現状の確認をした。

① 九条営業所におけるバス運転士の勤怠状況

令和元年の運転士(指導運転士含む)の休業者と途中入退社等を省いた正職員と若年嘱託職員の合計から計算したおよその年間平均労働日数は277日、年間平均勤務時間は2328時間、月に直すと労働日数23日、194時間となる。時間外労働は月平均31.5時間程度、先だっで参照したバス運転手の平均値よりもやや下回る。令和元年は管理委託業者の撤退があったため、平成30年についても確認した。

平成30年と令和元年では大きな差はないが、令和元年の方がわずかに減少している。令和元年は、定年後の勤務者である再任用と再雇用嘱託の勤務日数、時間外労働等が増えており、そのことにより人材の不足部分を補っていたといえる。

② 時間外労働の状況

勤怠台帳を確認およびヒアリングにおいて、法に抵触する超過勤務は確認できなかったが、超過勤務は多い。交通局においては、業界平均よりは下回っているものの、時間外労働が一定数発生しているといえる。また、超過勤務手当が15~20%を占めていることから、超過勤務見込みの給与体系になっているとも言える。

超過勤務には時間外労働、休日労働、深夜労働があり、深夜労働についてはバスの運行上、路線によってやむをえないが、1人あたり年間10日程度の休日労働も発生している。

また、運転士ではないが、営業所の事務員の労働時間も年間2,500~2,700時間程度あり、事務局側の超過勤務も全体に多くなっている。

③ 休憩時間の確保

1日の所定休憩時間は1時間15分であるが、路線バスであるため、道路事情により次の仕業までの時間が短くなる場合が路線により発生する。仕業の間隔は所定休憩時間と中休(手待ち時間)と呼ばれる時間で設定されるが、所定の休憩時間が取れないこともある。ヒアリングによると法定の休憩時間(労働時間6時間につき45分以上、8時間につき60分以上)については確保できているとのことである。

④ 勤務時間の管理

労働時間については、サンプリングによる確認によると、運転士は運行記録において、仕

業の開始、終了、休憩時間まで管理システムにより適正に管理されている。営業所の事務職員等についてもタイムカード、PCのシステムログにより適正に管理されている。

【意見】 時間外労働・公休日の出勤の抑制

法定労働時間を超えてはいないものの、全体に時間外労働や公休日の出勤が多い。業界の平均的数値は下回るが、公休出勤を含めた労働時間の削減に努めていただきたい。また、労働時間について職員間における差が多い点については、所管課によると、仕業（バス運行の組み合わせによる1日の運行）の差によるものではなく、有給休暇取得などの交替要員で希望者から公休出勤をしてもらっていることによる差とのことであった。現在まで職員の負担や不満は出ていないとのことであるが、今後も十分な配慮が求められる。

3.2.2 同一労働同一賃金

有期契約労働者と正規雇用者との格差を是正するための、いわゆる「同一労働同一賃金」に関するパートタイム・有期雇用労働法については、令和2年4月1日施行であるため、本監査期間後となるが、国の重点施策であるため令和元年を準備期間として、また、現在の状況についても、その要点にもとづき確認を行った。

平成12年3月から令和元年度まで、運転士は嘱託運転士という名称で1年の期間を定めた雇用、いわゆる有期雇用職員として採用されていたが、令和2年度に以下のような変更があった。平成12年2月末日以前採用の運転士は採用当時から正職員である。

令和2年度からの雇用形態変更

令和元年度まで			令和2年度以降
再任用	一般職の地方公務員であり定年退職後も継続的に勤務し、フルタイム勤務を行う。	⇒	再任用
再雇用嘱託	特別職の地方公務員であり、定年退職後、新たに個別の雇用条件書により勤務形態を決定する。		会計年度任用職員
若年嘱託	特別職の地方公務員である。採用後3年の嘱託期間内に、研修と実地指導を通じて育成され、1年毎に嘱託期間を更新し、嘱託期間を優秀な成績で満了した者に対しては、改めて選考試験を実施したうえで正職員に登用される。		正職員

（京都市交通局ヒアリングによる）

令和2年度以降、運転士の有期契約職員は定年退職後の会計年度任用職員のみである。

ア. 運転士における有期雇用契約職員と正職員の待遇差について（参考）

休暇についての取り扱いは令和2年度以降、変わっており、結婚休暇とボランティア活動休暇については取得が可能となった。一般職がすべて有給に対し、無給である。

令和元年度		
	一般職	非常勤嘱託員
出産休暇	有給	有給
生理休暇		有給
結婚休暇		取得不可
服喪休暇		有給
ボランティア活動休暇		取得不可
令和2年度		
	一般職	会計年度任用職員（旧再雇用嘱託員）
出産休暇	有給	有給
生理休暇		有給
結婚休暇		無給
服喪休暇		有給
ボランティア活動休暇		無給

（京都市交通局提供資料）

また、正職員に支給される「扶養手当」について、再任用職員、会計年度任用職員要綱の支給項目がなく、ヒアリングによると支給されないとのことであった。

【意見】 諸手当における待遇差の説明

有期雇用職員である会計年度任用職員は令和2年度以降も結婚休暇が無給である。服喪休暇は有給であるのに対し、結婚休暇が依然として無給であることについて、ヒアリングを行ったが、その理由については明確でなかったため、パートタイム・有期雇用労働法における「通常の労働者との待遇差の内容や理由」の説明義務を果たすことが困難であるといえる。

パートタイム労働者・有期雇用労働者から求めがあった場合は、説明をしなければならぬため、今後は諸手当にも注意を配りながら、待遇差について明確な説明ができるようにしていただきたい。

イ. 運転士に適用される2種類の給料表—第1表と第5表の格差（参考）

平成12年3月以降に採用された若年嘱託職員運転士は「②雇用形態」で示したように、令和2年4月に有期雇用職員から正職員に転換された。しかし職種が同じであり、職務内容も同一である運転士において、次表のように2種類（第1表と第5表）の給料表が存在することには変わりがない。

平均給料月額、平均給与月額及び平均年齢

	区分	事務・技術 (給料表1・2)	運転士 (給料表1)	運転士 (給料表5)
H28.1.1	平均給料月額	339,303	356,583	223,678
	平均給与月額	483,063	560,839	367,978
	平均年齢	45	52	41
H29.1.1	平均給料月額	339,846	353,632	222,449
	平均給与月額	501,346	560,877	366,121
	平均年齢	46	53	41
H30.1.1	平均給料月額	338,746	355,213	227,354
	平均給与月額	493,743	546,611	369,685
	平均年齢	45	53	42
H31.1.1	平均給料月額	340,274	355,812	229,962
	平均給与月額	492,174	537,259	369,379
	平均年齢	45	54	42
R2.1.1	平均給料月額	338,743	356,662	233,395
	平均給与月額	488,096	529,678	361,372
	平均年齢	45	55	42

（京都市交通局提供資料）

営業所別の級別職員数

	給料表第1								小計	給料表第2								小計	給料表第5			小計	合計
	8級	7級	6級	5級	4級	3級	2級	1級		8級	7級	6級	5級	4級	3級	2級	1級		3級	2級	1級		
西賀茂営業所			2	2	2	50	2		58								0	10	69	36	115	173	
烏丸営業所			2	2	2	37	4		47					1			1	10	77	15	102	150	
九条営業所			2	1	5	35	10	10	63					4	3		7	9	89	57	155	225	
梅津営業所			2	1	3	34	2		42					1			1	9	76	34	119	162	
																			営業所合計人数		710		

※令和2年1月1日時点 上記表には若年嘱託職員は含まれていない。

雇用形態の見直しにより、令和2年4月以降、正職員間の問題となっているため、先に示した法律の課題ではないが、同一労働同一賃金の基本的な主旨を鑑み、参考として確認した事項を記載する。

平成11年当時、市バス・地下鉄事業の経営健全化策の一環として、平成12年3月以降に採用した運転士に対し第5表を導入した。（この第5表は国家公務員の技能労働職員に適用される給料表に準じたものである。）その際、平成12年2月末日以前に採用された第1表適用職員については給与水準の大幅な引き下げが及ぼす影響を考慮して第5表への切り替えが見送られた。その結果、2種類の給料表が適用されることとなった。

令和2年1月1日現在、第1表と第5表の職員の平均年齢には13歳の差があるものの、平均給料月額差は123,267円、平均給与月額差は168,306円と年収ベースで約200万円の差があり、50歳以上の運転士を比較しても月額に相当の差がある。

九条営業所における月例給与差

		平均年齢(歳)	月額給与(円)
給料表第1表	N=27	54.61	358,311
給料表第5表(50歳以上)	N=12	52.23	268,308

(京都市交通局提供資料より作成)

加えて、「京都市交通局一般職員の昇格の取扱い及び初任給の決定に関する要綱」によれば、昇格・初任給の決定において第1表の職員は前職での経験年数が反映されるのに対し、第5表の職員には反映されないという差がある。

地方公営企業法の「第38条(給与)2項」には「企業職員の給与は、その職務に必要とされる技能、職務遂行の困難度等職務の内容と責任に必ずや応ずるものであり、かつ、職員の発揮した能率が十分に考慮されるものでなければならない。」とある。この考え方によれば、職務に必要とされる技能、職務遂行の困難度等職務の内容と責任に必ずや応ずる必要がある。業務内容が同様に給与にこのような乖離があることは、職員の発揮した能率が十分に考慮されるとはいいがたいものであろう。

この格差については、第1表の職員が定年を迎える令和15年度に向け徐々に解消されていくため過渡的なものであり、採用時には給料表の取扱いに関する説明がなさ

れている。

3.2.3 年次有給休暇

ほぼ 100%に近い取得率であり厚生労働省による「平成 31 年就労条件総合調査」結果の民間企業平均 52.4%と比べ、高い取得率となっており、労働者に 5 日取得させる義務も達成している。

3.2.4 安全衛生対策

① 安全衛生管理体制

安全衛生管理体制は、法令に則り組織化されている。衛生管理者、産業医等の届出関係についても適正に行われていることを確認した。

② 労働災害

京都市交通局は、運輸事業であるため安全対策についての研修が手厚く行われている。労働災害、通勤災害予防についても安全衛生委員会において年に数回議題として取り上げられ、その内容に応じ「車いすの取扱いについて」「二輪車運転について」の注意事項についての周知が図られている。

労働災害、通勤災害ともに一定数はあるが、内容を確認したところ特徴的に目立った事例もなく発生数は多くないといえる。しかし運転士は勤務時間が早朝深夜にわたる不規則勤務であり、運転という緊張を強いられる業務である。

勤務時間の都合上、公共交通機関での通勤が難しく車通勤にならざるを得ないことも考慮しながら、職員自身の健康管理についても、睡眠が健康に与える影響などを含め、よりいっそうの研修がなされることを期待する。

3.2.5 メンタルヘルス対策

令和元年度の京都市人事委員会の勧告に「メンタルヘルス不調による病気休務等により、有為な職員を欠くことは、組織として大きな損失であるということを改めて認識し、対策に取り組むことが必要である。」とある。メンタルヘルス対策はその防止に重要な役割を果たす。

① 京都市交通局のメンタル不調による休職者の現況

メンタル不調による休職者数は、厚生労働省の調査結果と比較しても多いとは言えないが、平成 31 年度の女性総数は 88 名に対し 3 人と 3.4%であり女性の休職者は多いといえる。メンタル不調による退職者は平成 29 年度から令和元年度の 3 年間に発生していない。

② ストレスチェック

ストレスチェックは過去3年間について事業所ごとに行われ、適正に提出されていることを確認した。結果は、局全体であり、運転士のみデータはない。過去3年間（平成29年度から令和元年度まで）の受検者に対する高ストレス判定者の割合は15%程度であり、運輸業・郵便業の全国平均14.4%に近い数値になっている（参考：令和元年「全衛連ストレスチェックサービス結果報告書」公益社団法人全国労働衛生団体連合）。

営業所ごとの実施結果は、次表のとおり。

過去3年間のストレスチェック実施結果（営業所）

年度	営業所	在籍労働者数	受検者数	受検割合	医師面談
平成29年度	西賀茂営業所	225	197	87.56%	2
	烏丸営業所	186	99	53.23%	1
	梅津営業所	186	99	53.23%	0
	九条営業所	235	212	90.21%	0
平成30年度	西賀茂営業所	221	190	85.97%	1
	烏丸営業所	187	163	87.17%	1
	梅津営業所	201	72	35.82%	1
	九条営業所	233	215	92.27%	0
令和元年度	西賀茂営業所	217	176	81.11%	0
	烏丸営業所	178	158	88.76%	0
	梅津営業所	224	133	59.38%	0
	九条営業所	305	272	89.18%	0

（京都市交通局提供資料より作成）

【意見】 ストレスチェックの受検割合向上

受検割合をみると、未受検者数は減ってはいるものの、令和元年度においても20%以上がチェックを受けていない。営業所をみると、梅津営業所の受検者割合が半数程度であり、受検率の向上を図るべきである。

集団分析では「裁量権や自由度の低さ」、「仕事の量的負担」（近年の外国人観光客の増加等）がストレス要因として挙げられ、バス運行管理業務や、バス運転士の健康リスクが高くなっているということが、実施機関の所見にあげられている。分析結果について所属長を対象としたラインケア研修において活用され、各所属において職場環境の改善に取り組んでいるとのことではあるが、業務の負担軽減については、公共交通であることや人件費などの問題はあつものの、労使で話し合いをすすめ、実行に移すことが望ましい。

③ 復職プログラム

メンタル不調による休業者の復職については『職場におけるリハビリテーション実施要綱』に定められ、復職までの流れについても適正に定められていることを確認した。

③ 長時間労働者への対応

労働安全衛生法に則り、適切に制度等の対応がされていることを確認した。

1箇月間に時間外労働が80時間を超え、保健師の面接指導を受けた割合は、運転士は全体の3.7%程度であるが、営業所の事務職員は全体の22.2%であり、事務員の時間外労働が多いことがわかった。

この月 80 時間を超える時間外労働の算出に関して、交通局バス運転士の所定労働時間は法定労働時間よりも月あたり約 10 時間短いため、その点を考慮すると、月 80 時間を超える時間外労働はほとんどいないとのことであった。

【意見】 時間外労働の削減

令和元年度の産業医による面接指導者数の結果をみると、時間外労働 80 時間を超える職員が一定数存在する。全体を見ると事務職員の時間外労働が多い傾向にあるが、バス運転士についても一定数は時間外労働 80 時間を超える職員が存在する。交通局におけるすべての職員において健康管理の観点から業務内容の見直しなどを行うなどの、労働時間の削減を図る必要がある。

3.2.6 ハラスメント対策

労働施策総合推進法（略称）の改正により、令和 2 年 6 月 1 日よりパワー・ハラスメント防止措置が事業主の義務となった。令和元年の京都市人事委員会勧告に「法改正により、パワー・ハラスメントについて、定義や雇用管理上の措置義務が明記されたことに伴い、ハラスメントに対する意識が高まっている。この機会を捉え、着実に取組を推進していくことが必要である。」とある。以下の観点でヒアリング等を行ったところ適正に行われていた。

- ① 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
- ② 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- ③ 職場におけるパワー・ハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

3.2.7 両立支援の促進

服務規程によると休業・休職の期間については、育児、傷病によるものは同様の仕組みとなっており、休職期間は 3 年までとなっている。この間の給与については、給与規程の第 34 条（休職者の給与）を参照すると、「傷病により休職した場合、その休職の期間が満 1 年に達するまでは給料、扶養手当、これらに対する地域手当及び住居手当の金額並びに期末手当、満 1 年を超え満 2 年に達するまでは給料、扶養手当、これらに対する地域手当及び住居手当を合計した額の 3 分の 2 に相当する額並びに期末手当」が原則的に支給されることとなり、休業中の給与についても一定の補償がされる仕組みとなっている。育児休業においては、給与は支給されないが、共済により同様の補償が受けられる。

休業の実績については、男性が多い職場であるが、育児休業の取得実績件数が多くなっている。男性の 1 カ月以上の育児休暇取得率は令和元年で 22.8% と高い。九条営業所の勤怠台帳をみると、1 カ月未満とみられる休業も年間に数名取得している。

新規採用者研修などで「仕事と子育ての両立」についての意識づけが行われていることから、取得者が増えているものと考えられる。

ボランティア休暇制度もあるが、こちらに関しては過去3年で2件ほどと、ほとんど取得実績がない。

また、病気治療者への両立支援では、がん治療の時間単位勤務制度はあるものの、勤務時間が一定である職員のみ認められており、運転士はその対象にない。

【意見】両立支援の対象範囲の検討

男性の育児休業取得が非常に進んでおり、両立支援ができているといえる。病気治療者についての両立支援は一部の職員にしか適用されないため、その対象の範囲については、今後長期的視点での検討が必要とされる。

3.2.8 人材確保に関するその他の事項

① 休業について

京都市交通局では育児休業の取得が進んでいることもあり、休業者が一定数いる。

サンプル調査した九条営業所の勤怠台帳から各人の1カ月程度の休業部分を抽出したところ、平成31年1月から12月の間に16名に1カ月から4カ月程度の休業が見られ、積算すると34カ月程度となった。

運転士の必要人数の割り出し方について、ヒアリングによると以下の計算方法である。

$$1 \text{日あたりの平均必要組数（仕業数）} \div 65.8\% \text{（乗務率※）} = \text{必要人員}$$

※乗務率は、出勤率のことで365日のうち240日を乗務（出勤）として計算

これによると運転士が年間に休む日数はおおよそ125日ということになる。公休日は年間98日であるため、公休日を除く休みが27日の計算である。さらにほぼ100%取得の有給休暇分20日及び夏期休務の5日を除くと2日は休みの余裕がある設計となる。

ヒアリングによる九条営業所の不足人数は令和元年度に4人、平成30年度は6人とのことだった。先ほどの年間34カ月程度の休職は4人程度と換算されるため、令和元年度の不足4名はおおよそ計算が合う。

しかし九条営業所の賃金台帳を確認したところ、実際には令和元年、平成30年ともに運転士の勤務日数の平均は280日近くあり、目標数を達成しても、年間の所定労働日数267日、実質的には有給休暇20日を全員が取得するので247日であるはずの勤務日数とは乖離がある。

休職・休業のほか、病気、慶弔、結婚休暇などの休暇が設けられているが、年次有給休暇を含め、これらのどれにも該当しない休みについては事故欠勤となる。

運転士事故欠勤日数（過去3年分）

平成29年度	平成30年度	令和元年度
14日	10日	39日

※直営4営業所（西賀茂、烏丸、九条、梅津）における運転士の事故欠勤日数

（京都市交通局提供資料）

上表の事故欠勤日数中、令和元年度 39 日中の 24 日については特例的な 1 名によるもので、実質的には 15 日となる。

過去 3 年間の休業の平均日数は以下の次表のとおりである。メンタル不調による休業は他の休業と比べ、期間が長くなることわかる。

過去3年度の休業別休業者数及び平均休業日数(過去3年度)

年度	育児休業	平均休業日数	介護休業	平均休業日数	労災発生件数	平均休業日数	通災発生件数	平均休業日数
H29	3(1) 件	370(529) 日	4(4) 件	63(63) 日	8(6) 件	19(21) 日	7(4) 件	48(57) 日
H30	5(2) 件	410(616) 日	3(3) 件	94(94) 日	2(1) 件	99(115) 日	3(2) 件	66(54) 日
H31	25(22) 件	144(110) 日	3(3) 件	124(124) 日	4(3) 件	20(12) 日	3(1) 件	38(80) 日

※()内はバス運転士の件数(内数)

※傷病による休業については、退職発令を受けた件数(年度をまたぐ継続の退職者は含まず)

※育児休業については、育児休業の延長件数は含まず。

※平均休業日数(育児・介護休業)は、資料作成時点(令和2年12月)で把握している休業期間から算出。

※平均休業日数(労災、通災、傷病)は令和2年11月30日までの休職期間で算出。

年度	傷病 (メンタル不調以外)	平均休業日数	傷病 (メンタル不調)	平均休業日数
H29	7(6) 件	274(168) 日	6(2) 件	349(365) 日
H30	4(3) 件	69(71) 日	7(6) 件	399(461) 日
H31	3(2) 件	282(305) 日	9(4) 件	288(244) 日

(京都市交通局提供資料)

【意見】休業の適切な管理

運転士は早朝勤務や深夜勤務があり、乗客を乗せて運転するという非常にストレスのかかる業務である。そのため休日の確実な取得、有給休暇の取得はよいことである。また、育児休業の取得についてもワークライフバランスが図られることとなり望ましい。

しかし、事故欠勤にまで及ぶ休業が重なれば正常業務を妨げることや、営業所間で人材不足の偏りがでること、また、休業をしていない運転士への業務負担がかかることもあると考えられるため、適切な管理が必要である。

ある程度の取得時期が予測できる育児休業や有給休暇については、業務運営や一部の運転士への業務負担とならないように休業予定の把握を行うこと、また、病気休業は健康管理について注意を払い防止に努めることが必要である。

③ 委託事業者について

委託事業者において、令和元年度に、運転士の意識障害に起因する事故が起こっている。

また、令和2年度ではあるが、コロナウイルス感染症の発生についても委託業者から起こっている。営業所の調査では、苦情件数の比率についても直営に比して多かった。

所管課によると、委託先各事業者の法令遵守や人材確保の状況等については、受託事業者の公募時に、外部の弁護士や公認会計士等を委員とした「京都市自動車運送事業管理の受委託選定委員会」を設置し、同委員会において審査し、点数化しているとのことである。

【意見】委託事業者における労働条件審査の実施

人材確保や法令遵守について、契約時に審査して確認をされているようだが、現在、変化の激しい業界であることを鑑みると、5年の契約期間内においても専門家による労働条件審査の実施をする方がより良いと思料する。

4. その他の人事労務管理課題

4.1 職員の育成

市バス運転士の育成について確認した。別の章において、安全運転の観点から確認を行っているため、この章では項目を絞ることとする。

4.1.1 大型二種免許未取得者の育成

直営規模が拡大したことにより、過去3年で大型二種免許未取得者の採用を行っていることから、新規採用者の育成についてヒアリングを行い確認した内容は以下のとおりである。

新規採用者の運転研修については、大型二種免許保持者は2か月、免許未取得者については3カ月が基本であり、以下のような日数で実施される。

	免許保持者	免許未取得者
机上研修	9.5日(11.5日)	9.5日(11.5日)
乗務練習	13.5日	18.5日(23.5日)
現場研修	15日	15日(20日)

※乗務研修、現場研修については進度が不足している場合5日がプラスされる。

※()内は令和2年度から変更された部分

(京都市交通局提供資料より作成)

机上研修は、公務員倫理に始まり、京都市交通局の人事給与、健康管理、接遇、英会話、救命講習、消火訓練、運転取り扱い規程、手話、車いす体験、運賃制度、路線、地理、など多岐にわたっての学習となる。令和2年度から、机上・乗務・現場研修の全ての日程が延長され、免許未取得者についての研修が手厚くなった。

現在の制度では研修を終えたのち、試験合格で実務に就くこととなる。最終的に3カ月で実務に移れない場合は個別対応となる。個別対応人数とその理由は、平成30年度39名中5名(学科不合格2名、実技不合格3名)、令和元年度85名中3名(実技不合格2名、私的交通事故による骨折1名)となっている。安全運転のため、不合格者が出ることはやむを得ないが、できる限り不合格者が出ないように令和2年度より、研修制度を充実させており、今後が期待される。

4.1.2 女性の育成

女性職員が極めて少ない状況であるため、女性に関して、何か特別な育成方法があるかについて、確認したところ、未だ人数が少ないため、今後必要に応じて検討していくとの回答であった。

公表されている『京都市交通局特定事業主行動計画』(令和2年4月以降の5年計画)についても確認したが、運転士については特に記載されていない。

令和元年度の女性バス運転士の応募者は16名、そのうち10名を採用しており、令和2年3月末の在籍者数は21名と増加傾向にあるが、現在はまだその応募者数、在籍者数とも多

いとは言い難い。また、女性が非常に少ない職場であるため各営業所に女性職員を配置するなどの配慮はあるが、女性のバス運転士には女性のメンターを置き、情報交換をしやすくするなどにより一層の配慮が必要であろう。

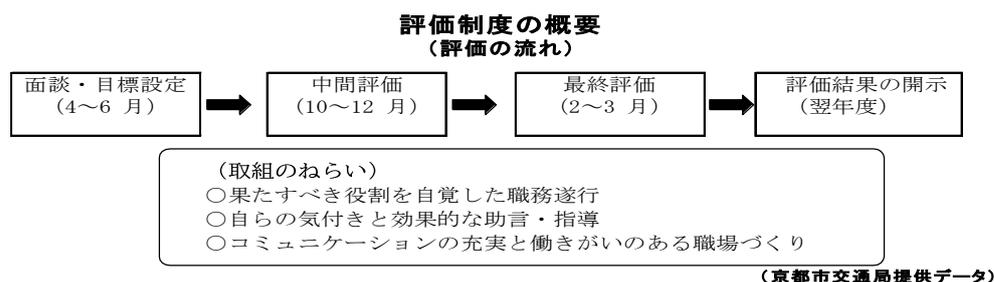
【意見】女性運転士の育成方法の検討

今後、女性運転士の育成方法を検討するとともに、女性のバス運転士には女性のメンターを置き、情報交換をしやすくするなどにより一層の配慮が必要であろう。

4.2 人事評価

4.2.1 人事評価の現状

人事評価については、以下のサイクルによって行われている。時期的には以下のように期末手当が支給される前の夏・冬の2回、所属長が評価シートを用いて職員を面談する。運転士は営業所長か副所長と面談することとなる。評価結果は昇格、昇給に反映されるほか、期末手当のうちの期末手当Bに反映される。



4.2.2 公正性と納得性

人事評価の評価シートは年に2回、所属長（所長または副所長）と面談し、話し合って決められる貢献目標（業績評価）と個別評価（行動評価）があり、大項目6、小項目15の自己申告による評価と評価者による評価で構成されている。

個別評価の内容には、身だしなみや交通ルール遵守、当日休暇の有無といった目に見えるものと、研修で得た知識をサービスに生かしている、自己研鑽を自主的に行っている、といった目に見えにくいものが混在している。目に見える評価項目については、できていることが前提の項目であるため、できていないとマイナス評価となるが、プラス評価とはなりにくい項目内容である。

運転士は日常バス乗務を行っているため、定期的に指導運転士がバスに同乗し、服務記録表により評価を記録している。しかし、この服務記録表には、名札不掲出、帽子着用、運転操作不良などマイナスをチェックする項目が大半を占めており、研修がお客様サービスに生かされているか、状況に応じて適切なお客様サービスが行われているか、といった

評価表にある項目について個別に記載するところはない。

勤務の評価については、所属長との年2回の面談で職員が果たすべき役割認識ができることや、コミュニケーションをとることで上司との関係性ができることについて一定効果があるといえる。

【意見】 人事評価における加点主義の検討

現在の人事評価によると、昇給、昇格においては24点以下であると昇給昇格ができず、期末手当Bも最大20%の減額というペナルティ付与に使われているのが実情である。それも能力評価ともいえようが、モチベーションの向上を考えると、減点主義だけではなく加点主義の考え方をとり入れることが望ましい。

4.2.3 表彰制度

職員の志気を高める意味で用いられている表彰制度についてこの項において確認した。京都市では「褒める文化の醸成」に取り組んでいることから、「京都市交通局職員の表彰に関する規程」により表彰制度が多く設けられている。

表彰について1年間に職員の半数以上が対象となっている。「総合優良運転者表彰」では、一目でそれとわかる胸章が授与される。胸章により、表彰を受けたことがわかりやすくモチベーションの向上につながるものであるといえる。また、利用者の声を反映した表彰制度があり、ホームページで氏名の公表が行われることもある。ヒアリングによれば、これらの制度は「運転士にとってモチベーションの向上につながっている」とのことである。

4.3 障がい者雇用の促進

地方公共団体の法定雇用率と京都市交通局の比較は次表のとおり、法定雇用率を上回っている。障がい者雇用に関しては人事委員会の勧告により、促進することが求められている。

障がい者雇用率

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
法定雇用率	2.30%	2.50%	2.50%
京都市交通局	2.50%	2.59%	2.59%

(京都市交通局提供資料)

令和3年3月以降は法定雇用率が2.6%に引き上げられることから、引き続き、障がい者の雇用促進に取り組んでいただきたい。

4.4 高齢者の雇用継続

交通局の定年は60歳とされているが、その後、原則として5年まで再任用及び会計年度任用制度による雇用継続や再雇用制度が行われている。定年の引き上げについては現在

のところ行われていない。年末から年始にかけて定年退職者を対象に雇用条件を提示したうえで意識調査を行い、希望した職員を翌年度の4月1日から再任用又は会計年度任用職員として採用する仕組みとなっている。「京都市交通局再任用制度実施要綱」に定めるところにより、一定の条件のもとで一度退職した職員を再任用することは可能であるが、過去に実績はないとのことである。

再任用及び再雇用嘱託職員の運転士は、令和2年1月1日時点で36名が在籍している。

【意見】 高齢者人材活用の検討

運転士の仕事はストレスが多く、自動車運転での活用は一定年齢までに限られるものとは考えられるが、九条営業所のように急に多数の人材が必要となった場合の臨時的要員に有効であり、また長年の経験を活かした指導的役割を担えることから、活用方法については慎重に検討しながら、積極的に取り組むべきである。

4.5 労使関係管理

組織風土を知るうえで、労使関係の現状についてもヒアリングにより確認した。

4.5.1 労働組合の組織率

各営業所の労働組合組織率は、ほとんどの営業所で90%を超えている。

4.5.2 団体交渉について

団体交渉については、2カ月に1度のペースで行われている。

5. 路線バスに従事する女性運転士のキャリア形成

5.1 女性運転士の活躍状況

女性運転士は、公益社団法人日本バス協会によると、平成29年度1,549名と全体の2%弱であるが、車両の性能の向上による参入のしやすさから人材の育成が期待される。

5.2 女性運転士の雇用

交通局では、平成3年10月1日より市バス女性運転士（地下鉄は平成17年2月8日）の採用をはじめ、令和2年3月末現在で21名（平成31年3月末12名）が活躍している。引き続き、女性運転士の数値目標を定め、積極的な募集、採用に努めていただきたい。

5.3 女性運転士の職場環境

各営業所において女性用施設の拡充や改修を行っているが、実地監査によると、そのスペースには制約があるように見受けられた。

市バスは早朝から深夜まで走行時間が長いため、勤務時間について生活と両立可能な安心して乗務できるシフト体制の構築がされているかを確認したところ、早出・遅出・待機などシフト勤務について、女性だけの融通はしていないとの回答を得た。

5.4 女性運転士の募集とPR戦略

交通局では、大型二種免許の有無に関らず、運転士を募集し、指導教育している。女性の募集については、女性運転士に直接質問できる説明会を設けて門戸を広げているということであるが、人数の目標を確認したところ、特に設けていないとの回答を得た。

将来の担い手不足を解消するため、女性や若年層を募集する広報活動について、交通局ホームページや紙媒体だけでなく、学校などに出向くなど、女性や若年層に直接話をする機会を設けるなど、長期的な視点でのPR戦略を検討されたい。

【意見】女性運転士の働きやすい環境づくり

運転士の担い手確保は全国的な課題であるなかで、各営業所における女性運転士の割合も依然低くなっている。女性運転士の働きやすい環境づくりのため、女性運転士専用の施設の新たな設置が効果的である場合も考えられる。また、その際には未就園児の託児所等の併設も望まれる。

以上、働き方についての様々な確認を行ってきたが、業界の特性として依然として厳しい部分はあるものの、他の同業種の事業者と比べると、男性の育児休業取得率や有給休暇の取得率等、働き方改革は進んでいるといえる。これは労働組合の役割が機能していることで、職員の勤務環境が改善している部分も大きいといえよう。

勤務環境の改善は人材確保に大きな役割を果たす。京都市交通局は、コロナ禍にある現在、経営的に大変厳しい局面にあることを考慮しつつ、今後も労働組合と交通局での交渉を重ね、時には協力し合う、労使協調により、より良い働き方のあり方を目指されることを期待する。

第12 時代の変革期におけるバス事業 持続可能性をもとめて

—持続的に市民の暮らしとまちを支える交通システムの構築へ—

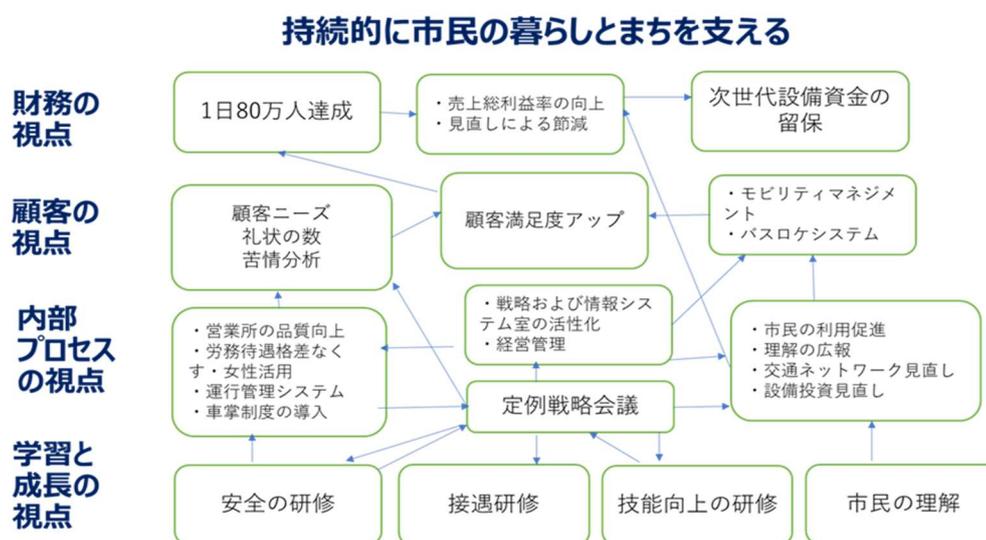
1. 地方公営企業のあり方

地方公営企業は、地方公共団体の一組織であるが、企業としての特徴も有しており、公共的な使命と、経済的効率を両立することが求められる。このことが民間企業とは異なる点である。民間企業においては、経済的に自立することがその存続のためには重要である。一方で、地方公営企業は、その市民の生活を守ることこそが重要な存在理由である。

とはいえ、地方公営企業が、独自で永続的に事業を行っていくためには、その使命を果たしてだけでは成り立たない時代が来ている。事業を持続可能なものとするためには、公共的な使命を果たすことに併せて、経済的な効率性も追求し、長期的視点を持って議論を重ね、計画し、実行し、検証し、改善することが必須である。「よりよい市民サービス」を継続する上において、最適解は何であるかという視点で事業の見直しを図ることが必要であると考える。

2. むすびにかえて

本監査においては、「持続的に市民の暮らしとまちを支える交通システム」を実現するために、特に重要と考えられる要素について検証を行ってきた。



この戦略マップ（イメージ図）は、本監査の第1回ヒアリング直後に監査人と補助者全員で、市バスの現状分析（SWOT分析＝事業の現状分析をするときなどに使うフレームワーク。現状をS（強み）、W（弱み）、O（機会）、T（脅威）の4つの要素から分析する）を行った後、監査人が作成したものである。

第4章以降の各章で見てきた「安全対策・研修」、「利用者のニーズ」、「財務内容」、「ODデータの活用」、「設備投資」、「システムの維持」、「営業路線」、「営業所の管理」、そして「担

い手確保における人事労務管理」が網羅されており、それぞれが相互に関連している。

「持続的に市民の暮らしとまちを支える交通システム」をその目標とした戦略マップの主な項目に沿って、本監査の総評を述べる。

1) 安全対策・研修

バスを安心して市民が利用するためには、「安全」が何より重要である。

安全面において、京都市バスにおける走行距離 10 万 km 当たりの有責事故件数は、大都市公営事業者の平均や他の政令指定都市の公営バスとの比較において過去 3 年間、低い数値を維持している。交通局における安全輸送のための取組は、研修・会議などのソフト面、設備・装置の導入や工事の実施などハード面ともに成果を上げていると言える。

経営ビジョンにおいて「事業戦略 1」、「安全運行の確保」に掲げられた目標をこれからも維持し続けられたい。

直営営業所・委託営業所において、安全輸送に関する知識・意識の均質化を図るためには、共同で研修する機会を設けることも効果的と思われる。

安全対策の研修とともに、バスの運行にかかわるスキル研修、接客研修も重要と考える。

これらの研修を充実化させることにより、安全の担保はもちろんのこと、利用者の満足度を向上させることとなり、利用者の増加につながるものと確信する。

2) 利用者ニーズの分析

経営評価においては、「より質の高いサービスの提供」の評価指標として、お客様満足度調査における満足度とともに、礼状の数を指標としているが、日々寄せられる苦情の分析も重要であると考ええる。

日常、市バスの利用にあたっては、高齢者や、乳幼児を伴った親に対する乗客や運転士の思いやりを目の当たりにし気持ちが和む場面も少なくない。このような積み重ねが礼状の数につながるのであると考ええる。運転士の士気向上に寄与する良い指標であると言える。

同時に、交通局では、苦情をホームページ等から受け付ける制度を設けており、これは利用者ニーズを把握するにあたり非常に重要な施策であると考ええる。これらの分析により、安全対策面、運転マナー面、顧客サービス面と多方面にわたる課題を見つけることができる。

苦情のデータの活用により、そこから読み取れる顧客ニーズを分析することで、「より質の高いサービスの提供」を目指し、お客様満足度の向上を目指されたい。

その一方で、近年、乗客のマナーの問題として、運転士に対する過度の期待も見受けられる。このことは運転士に精神的負担をもたらしかねず、バスの安全運行の妨げにもなる。交通局は、乗客のマナー啓発の取組を行ってきているが、市民主体で公共交通利用時のマナーの向上に努めたいものである。

また、お客様アンケート調査や、バスの利用状況を把握する旅客流動調査を定期的に

行っているが、路線・ダイヤの見直しをタイムリーに行うため、今後はICT技術を利用し、停留所ごとの乗降者数など、デジタルデータなどの取得・活用を検討されたい。

3) 設備投資・有効利用

バス車両・設備の更新計画については、今後、地下鉄や民間の鉄道事業者・バス事業者とのネットワークを考慮した営業路線、ダイヤの見直しが検討されていく間において、当面の間、更新計画のペースを再検討する必要がある。

バスの営業所についても、路線の見直しとともに、中長期的には、その集約も視野に入る。

過去に営業所が廃止・整理されたこと、各営業所に所属する車両が多いこと等、そのハードルが高いことは認められるが、各営業所及び操車場の敷地等の有効活用は財務上の貢献も大きなものとなっている。運賃収入の減少も懸念される中、今後は有効活用の枠を越えて、営業所や操車場の配置の見直しとこれに伴う資産の組み換えも積極的に検討すべきである。

4) 営業路線・ダイヤの見直し

交通局では、毎年、路線・ダイヤの見直しを行っているが、コロナ禍の影響が続く中、市バス・地下鉄事業の存続を図るために、抜本的な路線ダイヤの見直しが必須である。

バス路線の見直しにあたっては、市民の利用に充分配慮し、現存する路線の枠は極力残しつつ、市民の理解を得ながらすすめられたい。生活路線にあっては、これまでのMMの成功事例を活用し、赤字路線をすぐ廃止するのではなく、利用者ニーズを分析し、地域の繁栄につながる方法により、地道な利用促進がなされている。

地下鉄のターミナル駅とバス路線の乗継をスムーズにする施策により、ネットワークを強固にし、バスと地下鉄の利用促進の相乗効果が期待できるものと思う。

民間のバス事業者・鉄道事業者と、運賃・ダイヤ面での連携を強化し、民間バス路線と競合するエリアでは、共同運行等によって、相互に補完することで、共存を図られたい。

乗継をスムーズにする運賃のシームレス化にあたっては、事業者が連携することで、車両や券売機等の標準化、共同調達といったコスト削減等の取組が可能となるであろう。

今後も利用者の目線に立ち、地域交通機関が一体となって、京都の総合交通システムの構築を目指されたい。

5) 営業所の管理

持続的な安全運行のためには、営業所における運転士の職場環境や健康管理が重要と考える。定期的な営業所間の人事異動等、風通しのよい環境の構築が必要と考えられ、健康管理の観点からも、勤務交代に一定の制限をかけることで、運転士間の労働時間の偏りを減らすことが必要である。また、混雑地域や混雑時期においては、車掌制度の導入等、運転士の精神的負担の軽減のための施策も検討するべきである。

平成12年に導入された管理の受委託については、その当初より、経営の効率化を目的と

し、一定の効果を上げてきたが、20年が経過し、委託料の高騰が目立つことから委託契約ごとの再検討が必要となっている。

再検討にあたっては、直営・委託事業所にかかわらず、利用者にとっては、同じ「市バス」であるという利用者の視点をもって、顧客満足度の把握のため「満足度調査」の結果や苦情データを十分に活用されたい。

6) 人事・労務

バスの運行業務は、一般的に拘束時間が長くなる職種であり、道路事情等により労働時間が左右されることもあるため、業界全体として超過勤務が多い傾向にある。

交通局においては、業界平均よりは下回っており、法に抵触する超過勤務はないものの、時間外労働が一定数発生しているといえる。超過勤務手当は、15～20%を占めている。

安全運行を維持するためには、前の5)でも述べたとおり健康管理が重要であるため、運転士の勤務時間の適正化を図られたい。

これらの見直しは、喫緊の課題である経営の効率化においては、矛盾するようにも見えるが、今後の路線・ダイヤの見直しと併せて、勤務体制の検討を図られたい。

また、運転士のみならず、本庁・営業所の職員の長時間労働が見受けられる。交通局におけるすべての職員において健康管理の観点から業務内容の見直しなどを行うなどの、労働時間の削減を図る必要がある。併せてメンタルヘルス対策にも注力すべきと考えられる。

女性が働きやすい環境づくりや、高齢者の継続雇用に取り組むなど、働き方に多様性をもたせる改革を推進することも、これからの時代における担い手確保に貢献できると思われる。

以上、「持続的に市民の暮らしとまちを支える交通システム」を実現し、「市民の足」を永続的に守る使命を果たすためには、各章で抽出された課題の検討が急務となる。

昨今、経済環境や市民のニーズが変化し、その経営が悪化したことにより、地方公営企業の民間譲渡が相次いでいる。公営企業が民間企業へ事業を譲渡することにより地方公共団体には財政上のメリットがあるものの、民間企業がその事業から撤退するリスクを負うことになる。つまり、市民の生活路線が途絶え、さらには、まちの活力が損なわれるという事態も引き起こす。

京都市においては、市バス・地下鉄のネットワークを最大限に活用し、将来にわたって京都市民の足を確保するという方針のもと経営ビジョン(2019-2028)が作成された。

そのスタートである令和元年度の終盤に、世界的規模で未曾有の感染症に見舞われ、このような経営環境に陥ることは、誰もが想定することが出来なかった。

この事態に立ち向かい、「市民の足」を守るためには、それ相当の抜本的な改革を避けて通ることはできないと見込まれる。

交通局においては、「将来にわたり「市民の足」守り続けるために今できることを速やか

に実施する」(経営レポート)と掲げ、「感染拡大防止対策の徹底と利用の促進・経費の削減努力・ゼロベースでの事業の見直し・ご利用状況に応じた市バスダイヤの見直し」などを実施することとしている。また、安定経営への道筋を示すために、今後の動向をしっかりと見極めつつ、令和3年度中に中長期の経営計画を策定するとしている。

京都のまちは、平安遷都以来、幾度も自然災害や人災の危機にさらされてきたのであるが、それを克服した歴史に学びながら、市民生活・文化を大切に守りつづけ、世界有数の観光都市に発展した。

このような、市民主体でまちづくりをしてきた京都の強みを活かし、100年以上大切にされてきた京都の交通を、市と市民が一体となって守っていけるように、京都市の英知を結集し、交通事業の戦略を構築されることを期待する。

実地監査やヒアリングを通じて、「市民の足」を守るため、それぞれの部課において真摯に数多くの取組をされていることを目の当たりにした。特にコロナ禍において、乗客の感染防止対策に細心の注意を払いながら、市バス事業に携わっておられる全ての方々に心からの敬意を表したい。

監査においては、交通局の各担当課の方々には、通常業務以外の喫緊の施策の対応がある中にもかかわらず、丁寧にご対応いただいたことを申し添え、そのご協力に対し、この場をお借りして、深く感謝を申し上げます。

<指摘事項・意見一覧>

	指摘事項	意見
第4 安全輸送のための対策について	0	1
第4 安全輸送のための対策について		直営営業所・委託営業所における、安全輸送知識・意識の均質化
第5 利用者の苦情内容と対応からみる顧客サービスの課題	0	6
1. 運行技能に対する苦情とその対応		起こりうるミスの共有化
1. 運行技能に対する苦情とその対応		ロールプレイング研修の充実化
2. 運転士のマナーに対する苦情と対応		運転マナーの意識向上
2. 運転士のマナーに対する苦情と対応		継続的な広報活動
3.1 利用者のマナーに対する苦慮		お客様接遇マニュアルの表記の改定
3.2 国内外の観光客への対応		A I 技術の活用による接遇の推進
第6 市バスの財務内容	2	10
1.1.1 貯蔵品の内訳と管理	販売委託商品の棚卸計上	
1.1.3 バス車両822両の取得年度と更新の設備投資計画	バス車両の更新の見直し	
1.1.4 安全運転訓練車の概要		用途変更時の固定資産台帳の管理
1.1.7 固定資産の管理について		固定資産の取得単位ごとの管理
1.1.7 固定資産の管理について		固定資産の現物確認の徹底
1.2.3 定期券の旅客収入		市バス地下鉄連絡定期券の払い戻し時の会計処理
1.2.5 バス待ち環境の向上に伴うバス停留所にかかるコスト		バス停留所にかかる設備投資の抑制
1.2.6 システム維持にかかるコスト		各種システムの利用状況に応じた見直し
2.1.2 トラフィカ京カードの乗継割引		磁気カード乗車券の見直し
2.2.3 企画乗車券等の販売枚数の推移		企画乗車券の券種の整理及び見直し
2.2.4 企画乗車券の運賃の按分について		企画乗車券運賃収入の市バスと地下鉄への割り振り
2.3 ICカードの利用促進とODデータ活用取組		OD（発着：Origin&Destination）データ取得効率化の検討
第7 固定資産の取得と管理について	2	0
2.2 各営業所における固定資産の管理方法	資産管理の整理票貼付けルールの明確化	
2.2 各営業所における固定資産の管理方法	固定資産管理データの不一致の修正	
第8 営業路線	0	7
1.3 令和元年度の営業係数		時間帯ごとの旅客数の把握
1.3 令和元年度の営業係数		営業係数算出時の人件費に含まれる委託費
2.3 系統ごとの営業路線の検証		地下鉄とのネットワークの更なる強化
2.3 系統ごとの営業路線の検証		民間鉄道との連携
2.3 系統ごとの営業路線の検証		短距離路線の新設
3. 民間バス事業者と競合する路線の見直し		地域の民間バス事業者との連携強化
3. 民間バス事業者と競合する路線の見直し		通勤通学の足としての路線の維持

	指摘事項	意見
第9 営業所について	0	5
2. 人員の流動的な管理について		営業所間における運転士の流動化
4.3 休日のとり方について		有給休暇の取得方法
5.2 バス運転士の勤務交代について		運転士の勤務交代の管理
5.3 早発・遅発の対策について		バス運行支援システム導入の検討
6. 委託先の取り扱いについて		委託契約ごとの再検証
第10 管理の受委託	0	1
2. 管理の受委託に係る委託料		管理の受委託の見直し
第11 人事労務管理について	0	12
2.2 協定書等について		給与控除に関する協定書にかかる事業所ごとの作成
3.2.1 長時間労働の抑制		時間外労働・公休日の出勤の抑制
3.2.2 同一労働同一賃金		諸手当における待遇差の説明
3.2.5 メンタルヘルス対策		ストレスチェックの受検割合向上
3.2.5 メンタルヘルス対策		時間外労働の削減
3.2.7 両立支援の促進		両立支援の対象範囲の検討
3.2.8 人材確保に関するその他の事項		休業の適切な管理
3.2.8 人材確保に関するその他の事項		委託事業者における労働条件審査の実施
4.1.2 女性の育成		女性運転士の育成方法の検討
4.2.2 公正性と納得性		人事評価における加点主義の検討
4.4 高齢者の雇用継続		高齢者人材活用の検討
5. 路線バスに従事する女性運転士のキャリア形成		女性運転士の働きやすい環境づくり

※項目番号は、本報告書（概要版）における番号