

監査公表第 779 号

地方自治法第 252 条の 37 第 5 項の規定により、京都市包括外部監査人小林由香が実施した令和 2 年度包括外部監査の結果に関する報告書の提出がありましたので、同法第 252 条の 38 第 3 項の規定により次のとおり公表します。

令和 3 年 3 月 31 日

京都市監査委員

令和2年度

包括外部監査の結果報告書

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

目 次

第1	外部監査の概要.....	1
1.	外部監査の種類.....	1
2.	選定した特定の事件.....	1
3.	特定の事件を選定した理由.....	1
4.	外部監査の対象期間.....	1
5.	外部監査の方法.....	1
5.1	監査の着眼点.....	1
5.2	実施した主な監査手続.....	2
6.	外部監査の実施期間.....	2
7.	包括外部監査人及び補助者の資格・氏名.....	3
7.1	包括外部監査人.....	3
7.2	包括外部監査人補助者.....	3
8.	利害関係	3
第2	自動車運送事業の概要.....	4
1.	京都市の交通事業.....	4
1.1	京都市の交通事業の特徴.....	4
1.2	交通事業を取り囲む状況.....	4
1.3	交通局の事業概要.....	5
2.	自動車運送事業.....	5
2.1	自動車運送事業の組織.....	6
2.2	自動車運送事業の営業設備.....	7
2.3	市バスの運賃.....	10
第3	経営方針と経営目標.....	11
1.	交通局の経営ビジョン.....	11
2.	基本方針と事業戦略.....	11
3.	経営ビジョンに掲げる施策のモニタリング.....	12
4.	経営ビジョンの進捗管理と見直し.....	14
第4	安全輸送のための対策について.....	17
1.	安全対策について.....	17

1.1	会議・研修などソフト面での取組	17
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	20
2.	有責事故の推移	20
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	23
1.	運行技能に対する苦情とその対応	23
1.1	法令違反	24
1.2	運転スキルについて	24
1.3	ダイヤの早発や遅延	24
1.4	利用者の積み残し	24
2.	運転士のマナーに対する苦情と対応	25
2.1	ドライバーとしての運転マナー	26
2.2	利用者に対する接遇マナー	26
2.3	高齢者や車いす利用者への対応	27
3.	多様化する利用者へのサービス	27
3.1	利用者のマナーに対する苦慮	28
3.2	国内外の観光客への対応	28
第6	市バスの財務内容	29
1.	決算報告書の数値バランス	29
1.1	貸借対照表に計上されている資産	29
1.1.1	貯蔵品の内訳と管理	29
1.1.2	短期貸付金の相手先と利率	33
1.1.3	バス車両822両の取得年度と更新の設備投資計画	33
1.1.4	安全運転訓練車の概要	35
1.1.5	機械装置に計上されている主なシステム	35
1.1.6	工具器具備品に計上されている主なシステム	37
1.1.7	固定資産の管理について	41
1.1.8	固定資産の現況確認	43
1.2	損益計算書から見える資産の維持コスト	46
1.2.1	営業損益の推移	46
1.2.2	定期券以外の旅客収入	46
1.2.3	定期券の旅客収入	47
1.2.4	敬老等乗車負担金	48
1.2.5	運賃収入の管理	48
1.2.6	営業所の委託業務と委託料	49

1.2.7	外部への委託業務と委託料.....	49
1.2.8	バス待ち環境の向上に伴うバス停留所にかかるコスト.....	50
1.2.9	システム維持にかかるコスト.....	52
1.3	キャッシュ・フロー計算書から見える資金の増減.....	53
1.4	総務省が示す自動車運送事業における経営指標.....	53
1.4.1	貸借対照表に関する経営指標.....	53
1.4.2	損益計算書に関する経営指標.....	54
2.	乗車券の取扱い.....	55
2.1	バス乗車券.....	55
2.1.1	企画乗車券.....	55
2.1.2	トラフィカ京カードの乗継割引.....	55
2.1.3	家族が得する環境定期券制度.....	56
2.2	地下鉄や民間交通機関等との連携.....	56
2.2.1	地下鉄との連携.....	57
2.2.2	民間の交通機関との連携.....	58
2.2.3	企画乗車券等の販売枚数の推移.....	59
2.2.4	企画乗車券の運賃の按分について.....	61
2.3	ICカードの利用促進とODデータ活用の取組.....	62
第7	固定資産の取得と管理について.....	63
1.	有形固定資産の状況.....	63
1.1	有形固定資産の種類.....	63
1.2	有形固定資産の推移.....	63
2.	固定資産の管理.....	64
2.1	各営業所における固定資産の管理.....	64
2.2	各営業所における固定資産の管理方法.....	65
3.	バス車両への投資の適切性.....	65
3.1	バス車両の状況.....	65
3.2	車両数の他都市との比較.....	65
3.3	新規車両の導入状況.....	66
3.4	車両の使用期間と更新基準.....	68
3.5	使用年限超過車両の取り扱い.....	69
3.6	バス車両の量的充実度.....	69
3.7	バス車両の質的充実度.....	69
4.	固定資産の購入契約.....	70
4.1	バス車両の調達契約について.....	71

4.2	その他の固定資産の調達契約について	71
5.	不動産の状況	72
5.1	取得価額と時価	72
5.2	廃止した営業所の現況	73
5.3	有効活用の事例（収支状況）と促進の可否	73
5.4	建物等建築物の長寿命化	74
第8	営業路線	75
1.	現状の営業路線	75
1.1	営業係数が示す営業路線の効率	75
1.2	営業係数の算定	76
1.3	令和元年度の営業係数	76
1.4	令和元年度に赤字に転じた系統	80
1.5	赤字路線の存続理由	81
2.	営業路線の適正性	82
2.1	営業所ごとの営業収支等の状況	82
2.2	営業所と運行路線の管轄について	88
2.3	系統ごとの営業路線の検証	89
2.3.1	京都駅前及び京都駅八条口を発着する路線	89
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	94
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	95
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	96
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	97
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	98
2.3.7	桂坂中央と桂駅西口を運行する路線について	99
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	100
2.3.9	その他、地下鉄との連携を検討すべき路線について	101
3.	民間バス事業者と競合する路線の見直し	103
3.1	洛西ニュータウンの民間バスの運行状況	103
3.2	桂坂ニュータウンの民間バスの運行状況	104
4.	利用促進の取組	106
4.1	観光客向けの取組	106
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)	106
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	107
4.4	運行時刻繰り下げによる利便性の向上	112

第9	営業所について.....	114
1.	営業所の規模と組織について.....	114
1.1	営業所の規模.....	114
1.2	営業所の組織.....	118
2.	人員の流動的な管理について.....	122
3.	交通局に寄せられた苦情について.....	123
4.	運転士の管理について.....	127
4.1	運転士の業務軽減について.....	127
4.1.1	車内トラブル対応.....	127
4.1.2	車いす利用者への対応について.....	129
4.1.3	運賃の收受方法について.....	130
4.2	運転士への指導について.....	131
4.3	休日のとり方について.....	133
5.	運行管理について.....	133
5.1	運行管理方法について.....	133
5.2	発車見送りの対応について.....	134
5.3	バス運転士の勤務交代について.....	134
5.4	早発・遅発の対策について.....	135
6.	委託先の取り扱いについて.....	136
第10	管理の受委託.....	138
1.	管理の受委託の現状.....	138
2.	管理の受委託に係る委託料.....	138
第11	人事労務管理について.....	140
1.	概要.....	140
1.1	はじめに.....	140
1.2	勤務環境の整備への視点.....	141
1.3	確認した資料.....	141
2.	各種規定について.....	142
2.1	給与規程について.....	142
2.2	協定書等について.....	143
3.	人材確保について.....	143
3.1	概要.....	143
3.1.1	京都市交通局採用の現状.....	145

3.1.2	営業所の年齢構成等	146
3.1.3	定着率	148
3.2	働き方改革への対応	150
3.2.1	長時間労働の抑制	150
3.2.2	同一労働同一賃金	154
3.2.3	年次有給休暇	159
3.2.4	安全衛生対策	161
3.2.5	メンタルヘルス対策	163
3.2.6	ハラスメント対策	167
3.2.7	両立支援の促進	168
3.2.8	人材確保に関するその他の事項	169
4.	その他の人事労務管理課題	171
4.1	職員の育成	171
4.1.1	大型二種免許未取得者の育成	171
4.1.2	女性の育成	172
4.2	人事評価	172
4.2.1	地方公務員法の趣旨	173
4.2.2	人事評価の現状	173
4.2.3	公正性と納得性	173
4.2.4	表彰制度	174
4.3	障がい者雇用の促進	175
4.4	高齢者の雇用継続	176
4.5	労使関係管理	177
4.5.1	労働組合の組織率	177
4.5.2	団体交渉について	177
5.	路線バスに従事する女性運転士のキャリア形成	178
5.1	女性運転士の活躍状況	178
5.2	女性運転士の雇用	178
5.3	女性運転士の職場環境	179
5.4	女性運転士の募集とPR戦略	179
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	181
1.	地方公営企業のあり方	181
2.	むすびにかえて	181
	<指摘事項・意見一覧>	186

- ※ 本報告書内で用いている数値については、端数処理の関係で合計等の計算結果が一致しない場合がある。
- ※ 【指摘事項】は、法律や条例への適合性・合规性のみならず、経済性・効率性・有効性の観点から法律や条例で規制されない事項にあっても直ちに改善を求める事項について記述している。
- ※ 【意見】は、将来的に検討・改善することが望ましい事項を記述している。

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、それらを閲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 包括外部監査人補助者

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

1.1 京都市の交通事業の特徴

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。爾来、京都市交通事業は市民の足として108年という長きにわたり市民生活を支えてきている。

昭和30年代後半からは自家用車の普及という環境の変化により、市電の利用者が徐々に減少し、財政状況が年々悪化したことから、交通事業再建計画を策定・推進する中で、昭和53年9月末をもって、市民に惜しまれつつも市電を廃止し、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）烏丸線を北大路・京都間で開業し、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。

以上のように、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、安心・安全で市民の皆様の生活に欠くことのできない身近な公共交通機関として、また、世界一の観光都市京都を訪れる方々の便利な交通手段として多様な活動を支えるとともに、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。

1.2 交通事業を取り囲む状況

近年、京都市交通事業を取り巻く経営環境は、人口減少社会の到来や、巨額の地下鉄建設費の償還などにより非常に厳しく、平成22年には市バス・地下鉄両事業ともに、経営健全化計画の策定を余儀なくされた。これ以降、全庁挙げての増収増客の取組やサービス向上、コスト削減に努め、経営健全化の取組を着実に推進してきた。

その結果、市バス事業では平成24年度決算をもって経営健全化団体から脱却し、平成26年度からは一般会計からの任意補助金に頼らない自立経営を達成し、以降、継続してきた。

また、地下鉄事業は、平成29年度決算をもって、予定した運賃改定を回避したうえで計画より1年前倒しで経営健全化団体から脱却した。

この間、経営健全化の推進と併せて、利便性の向上等にも積極的に取り組み、市バス事業では、全国的に路線バス事業の経営が厳しい中、赤字路線を廃止することなく系統数を74から84に増加させるとともに、車両も58両増加して路線・ダイヤの充実を図るなど「攻めの経営」を推し進めてきた。

また、地下鉄事業においては、駅ナカビジネスの積極的な展開、シンデレラクロス（最終列車の全方向乗継）の実施やコトキン・ライナー（金曜終電30分延長）の運行など、ダイヤの充実を図ってきた。

しかしながら、今後、コロナ禍が長引く中、両事業ともに車両・設備の老朽化に伴う更

新費用が大幅に増加するなど大変厳しい経営環境が見込まれる。

1.3 交通局の事業概要

監査対象の令和元年度は、当該年度から令和10年度までの10年間における、経営の基本方針と5つの事業戦略を示した「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン（平成31年3月策定）」に基づき、安全・安心を最優先に、市バス事業については一部の路線で生じている混雑対策や路線・ダイヤの充実、魅力あるバス待ち環境の創出など、利用者の更なる利便性の向上を図る取組を積極的に推進している。一方、地下鉄事業においても、安全対策やお客様サービスの向上はもとより、「高速鉄道事業経営健全化計画」完了後、更なる増収増客をはじめとした経営健全化の取組を進めている。

また、市バス・地下鉄のネットワークを活用し、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現に寄与するため、「地下鉄・市バスお客様1日80万人推進本部」における全庁を挙げた取組や、民間と行政の共汗による「チーム『電車・バスに乗るっ』」におけるJR西日本と連携した鉄道とバスを組み合わせた観光ルートのPRなど、オール京都で公共交通の更なる利用促進の取組を行った。

さらに、平成31年3月から、主に市民の皆様が利用されるトラフィカ京カードの乗継割引額を拡充（バス⇄地下鉄<60円→120円>、バス⇄バス<90円→120円>）し、乗継利便性の更なる向上を図ったほか、障害のある方や高齢の方など全てのお客様に快適に御利用いただけるよう交通サポートマネージャーの資格を有する職員の養成や市バス・地下鉄案内所に英語を話せるスタッフの常駐など、更なる接遇向上に向けた取組を継続している。

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）も下回ることとなった。

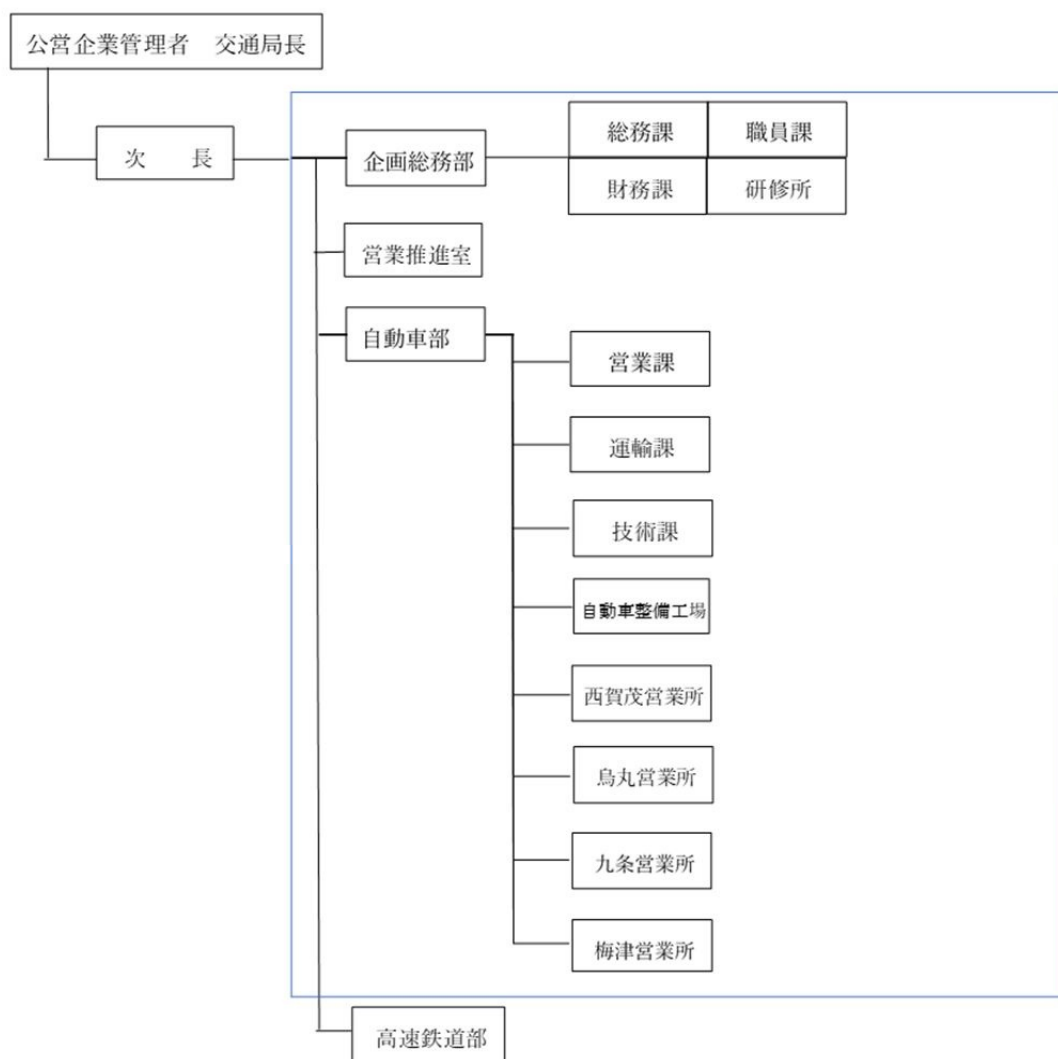
令和2年4月以降も、感染拡大防止を最優先に、緊急事態宣言発令中は市バス・地下鉄の利用を8割削減させることを目標に掲げ、不要不急の外出自粛のための対策に取組んだ。

利用者の減少が経営に与える影響は極めて大きく、当面、外国人観光客の入浴等も見込めないなど、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。

こうした状況を踏まえ、市は、「今後も「市民の足」を確保していくため、感染拡大防止を徹底しつつ、経費の削減や、関係部局と連携した増収・増客の取組を進めるとともに、国に対して緊急の支援を求めるなど、引き続き緊張感をもって取り組むこと」（京都市交通局経営レポート令和2年12月25日発行）としている。

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。

交通局の平成31年4月1日現在の職員数は、次のとおりである。

事業別人員表（平成31年4月1日現在）

（単位：人）

区 分	自動車運送事業	高速鉄道事業	合 計
公営企業管理者	1	—	1
局 長 級	0	1	1
部 長 級	3	4	7
課 長 級	18	15	33
補 佐 級	12	10	22
係 長 級	40	46	86
主任・係員	153	382	535
運 転 士	790	161	951
車 掌	0	26	26
合 計	1,017	645	1,662

注：若年嘱託職員、再任用を含む

2.2 自動車運送事業の営業設備

自動車運送事業の令和2年3月31日現在における営業設備は次のとおりである。

① 路線

区 分		平成30年度	令和元年度	前年度末比較
免許路線キロ		356.43 km	359.03 km	2.60 km
営業路線キロ		317.33 km	316.33 km	△1.00 km
休止路線キロ		39.10 km	42.70 km	3.60 km
系 統 数		84 系統	82 系統	△2 系統
運 転 系 統 長	総 計	848.20 km	849.30 km	1.10 km
	最 長	22.50 km	22.50 km	—
	最 短	3.40 km	3.40 km	—
	平 均	10.10 km	10.36 km	0.26 km
	均一区間内平均	9.01 km	9.27 km	0.26 km
停 留 所 数		709 箇所	707 箇所	△2 箇所
停 留 所 間 距 離	最 長	1.40 km	1.40 km	—
	最 短	0.10 km	0.10 km	—
	平 均	0.41 km	0.41 km	—
停留所標識数 (降車用標識含む)		1,626 箇所	1,618 箇所	△8 箇所

（平成30、31年度 京都市交通事業白書）

※ 令和2年3月に実施した新ダイヤにおいて、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・ダイヤの拡充や、ルートが重複する系統の見直しなどを行った。

② サービス設備

区 分	30年度末累計数 (a)	元年度		元年度末現在累計数 (d) 注2
		実施 (b)	撤去 (c) 注1	
停留所上屋	646 箇所	13 箇所	6 箇所	653 箇所
（うち、広告付き停留所上屋）	(211 箇所)	(6 箇所)	—	(217 箇所)
停留所ベンチ	869 箇所	33 箇所	24 箇所	878 箇所
照 明	1,177 箇所	15 箇所	11 箇所	1,181 箇所
（うち、ソーラー式バス停照明）	(513 箇所)	(2 箇所)	(3 箇所)	(512 箇所)
バスロケーションシステム （バス接近表示器）	543 箇所	9 箇所	4 箇所	547 箇所
バスの駅	60 箇所	5 箇所	2 箇所	63 箇所
Wi-Fiスポット	315 箇所	—	1 箇所	314 箇所

注1 更新に伴う撤去を含んでいる。

注2 元年度実施数(b)には、既に同等の設備が設置されているバス停への増設を含んでおり、当該増設は累計数には加算しないため、「a+b-c=d」にならないことがある。

③ 車両

(単位：両)

種 別		令和元年度導入	令和元年度廃車	年度末在籍車両
大型	ツーステップ	0	0	0
	ワンステップ	0	0	29
	ノンステップ	32	34	699
	計	32	34	728
中型	ノンステップ	15	9	71
小型	ノンステップ	0	0	23
合 計		47	43	822

バリアフリー対応車	822両
ノンステップバス	793両
ワンステップバス	29両
低公害・低燃費車	819両
ハイブリッドバス	59両
アイドリングストップバス	819両

ラッシュ型車両	340両
ラッシュ型ノンステップバス	311両
ラッシュ型ワンステップバス	29両

(京都市交通事業白書より)

※ハイブリッドバス 59 両は、アイドリングストップバスと重複している。

④ 事業所及び案内所等

営業所及び出張所

名 称	所 在 地	敷地面積	所属車両数
		(平方メートル)	(両)
西 賀 茂 営 業 所	北区西賀茂山ノ森町	9,963.86	107
烏 丸 営 業 所	北区小山北上総町	15,251.40	89
錦 林 出 張 所	左京区浄土寺真如町	5,058.34	45
九 条 営 業 所	南区東九条下殿田町	19,580.42	182
梅 津 営 業 所	右京区西院笠目町	16,925.71	181
洛 西 営 業 所	西京区大枝東新林町	14,115.81	106
横 大 路 営 業 所	伏見区横大路橋本	10,261.91	112
計	—	91,157.45	822

車両工場

名 称	所 在 地	
自動車整備工場	伏見区竹田西段川原町	地下鉄竹田車両基地に含む。

市バス・地下鉄案内所

名 称	所 在 地	案内時間等
交通局	地下鉄太秦天神川駅地上 (SANSAN右京1階)	7時30分～19時30分(年中無休)
京都駅前	JR京都駅中央口前 バス総合案内所内	
コトチカ京都	地下鉄京都駅中央1改札口横	
北大路	北大路バスターミナル内(地下3階)	
烏丸御池駅	地下鉄烏丸御池駅構内	

市バス・地下鉄定期券発売所

名 称	発 売 日	発売時間
四条駅	月～土曜日(祝日を除く) 日祝日	7時30分～19時30分 9時～17時
京都駅前		
三条京阪駅		
北大路駅		
山科駅		
竹田駅	月～土曜日(祝日を除く) 日祝日	12時～19時30分 9時～17時
六地藏駅		
二条駅		
梅津営業所	月末5日～月始5日	うち月～土曜日 12時～19時30分
洛西営業所		
西賀茂営業所	月末2日～月始1日	うち日祝日 9時～17時
横大路営業所		

2.3 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

財政健全化法に基づき市会の議決を得て策定した「自動車運送事業経営健全化計画」（平成24年度決算で完了）と「高速鉄道事業経営健全化計画」（平成29年度決算で完了）に続き、平成31年3月に「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。）を策定している。

経営ビジョンは、中長期的な視点に立った健全経営を確保したうえで、市バス・地下鉄が将来にわたり「市民の足」としての役割をしっかりと果たしていくため、有識者等で構成する検討委員会における2年間にわたる議論を経て提出された答申をもとに、また市民や市議会の意見も踏まえ策定している。

経営の基本方針は、「経済性を発揮」しつつ、「公共の福祉の増進」を図るという公営企業経営基本原則の下、安全・安心を最優先に市バス・地下鉄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することなど、8つの方針と5つの事業戦略を掲げ、取組を推進することとしている。

また、財政面において市バス事業では、令和元年度からの10年間で530両のバス車両の更新が集中することに加え、バス運転士や整備士の担い手不足に伴う委託料や直営化の拡大に伴う人件費の大幅な増など、当面、経常損益が赤字となることは避けられないものの、更なる増客を図ることを柱に経営健全化に取り組み、計画期間中に累積欠損金と累積資金不足を生じさせず、計画最終年度までには収支の均衡を実現する計画としている。

一方、地下鉄事業では、令和元年度からの10年間で烏丸線の車両更新や両線の設備更新等に740億円もの多額の費用を要するなど引き続き、厳しい経営となることが見込まれ、更なる増客を図ることを柱に経営健全化に取り組み、現金収支（償却前損益）の黒字を拡大していくことで、企業債等残高と累積資金不足を合わせた有利子負債の残高を着実に削減し、累積資金不足の将来の最大値を経営健全化計画での見込みである800億円以下に抑制していく計画としている。

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

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、前年度決算を踏まえて行っている。

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。）を実施している。

経営評価の目的は、将来にわたる安定的な事業運営を目指し事業・財政の両面からの確かな経営判断を行っていくことである。

経営評価では、平成31年3月に策定した、令和元年度からの10年間を計画期間とする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。

令和2年度経営評価の結果は以下のとおりである。

令和2年度交通事業 経営評価（令和元年度対象）

5つの事業戦略	目標・目指す状態 (◆…評価項目)	令和元年度評価			(参考) 昨年度総合評価
		取組実施状況	目標達成状況	総合評価	
1 安全運行の確保	◆市バス ・重大事故件数ゼロ ・走行10万キロ当たり有責事故件数について過去最小値を下回ることを継続	a	達成	A	B
	◆地下鉄 ・有責による運転事故及び輸送障害ゼロ	a	達成	A	B
2 より質の高いサービスの提供	◆より質の高いサービスの提供 ・お客様の声としていただく「礼状」の件数の増加 ・お客様満足度の向上 (「お客様満足度調査」における満足度向上)	a	達成	A	B
3 利便性・快適性の向上	◆利便性・快適性の向上 ・地下鉄・市バスお客様数1日80万人の実現 ・ICカード利用率 市バス 令和5年度：40% 10年度：50% 地下鉄 令和5年度：70% 10年度：80%	a	未達成	B	A
4 まちづくりへの貢献	◆地下鉄・市バスお客様数1日80万人の実現 自動車分担率20%以下に貢献 CO2排出量の削減	a	未達成	B	A
5 経営基盤の強化	◆市バス 将来にわたり安定運営を継続していくための財政目標の達成	b	達成	B	B

◆地下鉄 将来にわたり安定運営を継続していくた めの財政目標の達成	b	達成	B	A
-----------------------------------------	---	----	---	---

- ・令和2年度の経営評価結果は、「A」評価が3項目、「B」評価が4項目、「C」評価はなし、となりました（上の表参照）。
- ・「事業戦略1 安全運行の確保 | 市バス事業」について、重大事故件数ゼロを達成するとともに、令和元年度の走行距離10万キロ当たりの有責事故件数について、過去最小値であった前年度の0.237件から0.233件へと減少させたことから「A」評価としました（昨年度「B」評価）。
- ・「事業戦略1 安全運行の確保 | 地下鉄事業」について、有責事故や輸送障害は発生せず、運輸安全マネジメントで掲げた安全目標を達成することができたことから「A」評価としました（昨年度「B」評価）。
- ・「事業戦略2 より質の高いサービスの提供」について、お客様から頂く接客態度や運転操作に関する礼状の件数が昨年度を上回ったことから「A」評価としました（昨年度「B」評価）。
- ・「事業戦略3 利便性・快適性の向上」について、令和元年度予算で掲げたお客様数（市バス・地下鉄合計767千人）を下回ったことから「B」評価としました（昨年度「A」評価）。
- ・「事業戦略4 まちづくりへの貢献」について、令和元年度予算で掲げたお客様数（市バス・地下鉄合計767千人）を下回ったことから「B」評価としました（昨年度「A」評価）。
- ・「事業戦略5 経営基盤の強化 | 市バス事業」について、取組の実施状況評価がb評価となったこと、とりわけ勤務中の私金所持等、服務規程に違反した市バス運転士に対する懲戒処分事案を発生させたことから「B」評価としました（昨年度「B」評価）。
- ・「事業戦略5 経営基盤の強化 | 地下鉄事業」について、取組の実施状況評価がb評価となったこと、とりわけ地下鉄駅業務を委託している駅において、回数券の窃取事案を発生させたことから「B」評価としました（昨年度「A」評価）。

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）。

経営ビジョンの計画期間は10年間に及ぶことから、毎年実施する経営評価の中で、取組の達成状況等について確認が行われる。また、計画期間の中間時点（令和5年度）までに、社会情勢の変化や取組の進捗管理等を踏まえ、見直しが行われることになっている。

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。

経営ビジョン(2019-2028)が作成された時期は、いわゆるインバウンドの影響で、数年に亘り年間観光客数は、5,000万人を超える高い水準を維持し、その後も堅調な推移が見込まれており、観光客の増加等に伴う市バスの混雑対策は喫緊の課題であった。ところがその1年後の令和元年度の終盤とは、状況が大きく異なることになった。

交通事業は、かねてより災害や新型インフルエンザ等に影響を受けてきた。京都市の交通も、国際観光都市ゆえに、事の大小は違えども繰り返しその波を受けてきた。そのような中でも、安定的に事業を運営していくために、担い手の確保や、バスの更新等の設備投資については、起こりうるリスクを想定しつつ、社会経済情勢の変化や利用者ニーズに対応していくという難しい舵取りが求められる。

令和元年度は、1月以降、新型コロナウイルス感染拡大という誰も想定できなかったであろう事態が起こったわけであるが、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。

令和元年度は「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)」の計画初年度として、安全・安心を最優先に、路線・ダイヤの充実や混雑対策などの取組を着実に推進した。利用者数は、令和2年1月までは、前年度に比べて1.1%増と概ね順調に推移していたのであるが、新型コロナウイルス感染症の影響により、同年2月以降、利用者数は大幅に減少し、経営環境が激変、年度平均での1日当たりの利用者数は35万7千人となり、前年度に比べて、6,700人(1.8%)減少した。また、経常損益は、前年度に比べて、全国的なバス運転士等の担い手不足の影響などにより、人件費・経費が13億円増加する中、2月以降の新型コロナウイルス感染症の影響等により、運賃収入が4億円減少したことから、17億円の大幅な収支悪化となった。

令和2年度に入っても感染の状況はさらに拡大し、緊急事態宣言発令中において、感染拡大防止を最優先に、利用者数の8割削減に取り組んだ結果、運賃収入は大幅に減少することとなった。

本監査においては、「市民の暮らしとまちを支える市バス・地下鉄」の持続可能性の観点から、経営ビジョンに掲げる5つの事業戦略のうち、特に「安全運行の確保」、「より質の高いサービスの提供」、「経営基盤の強化(持続可能な財政運営、組織力・職員力の向上)」に着目し、自動車事業を中心として検証を図ることとする。

監査の対象期間は令和元年度であるが、1月までと2月以降で経営環境は激変した。

そのため、本報告書において経営管理にかかる意見等については、交通事業の置かれる現時点の状況も踏まえた判断を行っている。

また、担い手確保や混雑対策等、コロナ禍の前から課題として存在する事項については、長期的な視点に立っているため、現在の経営環境においてその評価がそぐわない内容も出てくるが、アフターコロナを見据えて判断していることを申し添える。

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

市バス事業において安全輸送への取組は最優先すべきものと言える。京都市交通局では、管理者をトップとする交通局安全対策委員会を平成17年12月から設置し、バス部会・地下鉄部会といった事業ごとの部会での議論を踏まえた取組を行っている。

そして、「京都市交通事業白書（令和元年度版）」によれば、次のような安全重点施策を講じるとともに、具体的な重点取組事項を設けており、これによって、安全輸送の維持・向上に努めている。

安全重点施策

- ① 輸送の安全確保に関する法令遵守と基本動作の徹底
- ② 輸送の安全に関する内部監査の実施
- ③ 輸送の安全に関する情報の共有と活用
- ④ 輸送の安全に関する教育及び研修の実施
- ⑤ 事故防止のための啓発活動の推進
- ⑥ 輸送の安全を確保するためのバス車両等の整備

重点取組事項

- ① 新型アルコール検知器の運用に伴う点呼の厳正な執行
- ② 営業所構内における安全空間確認ラインの活用
- ③ 全市バス安全統括管理者会議等、各種会議体の開催
- ④ キャリア別運転士研修の実施
- ⑤ 外部専門講師による全運転士及び運行管理者への研修の実施
- ⑥ 安全運転訓練車を用いた研修（セーフティサポート研修）の実施
- ⑦ 高齢者の方や障害のある方への介助・接遇の向上に向けた研修（交通サポートマネージャー研修）の充実
- ⑧ 市バス車両への注意喚起装置の設置、乗降口灯のLED化及び扉開閉時に注意喚起する案内放送の多言語化

1.1 会議・研修などソフト面での取組

上記の安全重点施策のうち、①～⑤は主に会議・研修などソフト面での施策である。また、重点取組事項のうち、①～⑦がソフト面での安全重点施策に対応する重点取組事項であると考えられる。

重点取組事項の①については、新型アルコール検知器を導入することで、酒気帯び運転や飲酒運転を防止することはもちろん、これに付随する点呼等により運転士の健康状態の確認を行うことが徹底されている。九条、西賀茂、烏丸の各営業所の実地監査の際にも、

運転前のこれらが適正に実施されていることが確認できた。

重点取組事項の中では運転士等の教育・研修が中心的なものとなっている。具体的な研修の実施状況（直営営業所での実施状況）は次のとおりである。

市バス事故防止に係る研修実績一覧

研修名	29年度			30年度			元年度		
	対象職員数	回数	受講人数	対象職員数	回数	受講人数	対象職員数	回数	受講人数
自動車運転士セミナー (若年嘱託運転士)	57	15	57	34	9	34	44	11	44
自動車運転士セミナー (正職)	159	40	159	159	40	159	139	35	139
自動車運転士セミナー (指導運転士)	30	15	30	18	9	18	22	11	22
自動車運転士セミナー (OB嘱託運転士)	17	5	17	14	4	14	13	3	13
若年嘱託運転士安全徹底セミナー (民間研修施設派遣)	35	5	35	43	6	43	90	11	90
若年嘱託運転士 ブラッシュアップセミナー	33	9	33	57	15	57	34	9	34
安全運行徹底運転士セミナー	5	2	5	0	0	0	0	0	0
バス新採運転士研修	43	2	43	94	4	94	106	5	106
自動車部運行管理者研修	24	3	24	24	3	24	25	3	25
事故防止重点研修	736	19	723	744	19	733	812	19	797
特別な研修	0	0	0	1	1	1	0	0	0
接遇徹底研修	1	1	1	2	2	2	0	0	0
民間研修施設への派遣	50	7	50	50	7	50	51	7	51
所属研修(営業所)	837	30	825	845	34	830	939	41	924
計	2,027	153	2,002	2,085	153	2,059	2,275	155	2,245

(京都市交通局提供資料)

※上記研修の出席は、全て義務である。

※事故防止重点研修及び所属研修（営業所）の未受講者は、長期休務中（休職・病欠・育休等）のためである。

研修の企画やその内容は優れていたとしても、受講対象者のうち実際に受講している者が少なければ効果が限定的なものとなる。そのため、京都市交通局の研修担当者に対して、この点につきヒアリングを実施したところ、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旨の回答を得た。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となっており、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。

なお、この表のうち受講実績がない研修が存在するが、これは特段の事由があった場合に該当者に対してのみ行う研修であり、当該年度には対象者がいなかったという理由によるものである。例えば、事故を繰り返し起こした運転士を対象に研修を実施しているが、該当者がいない場合は実施していないこととなる。

また、上記のうち、在籍運転士の経験年数に基づき実施しているセミナーについて、その対象、内容等をまとめたものが次の表である。運転士が経験とその役割に応じて受講ができるように、段階的にプログラムが組まれている。

自動車運転士セミナーの主な内容

	若年運転士セミナー	自動車運転士セミナー	指導運転士セミナー	OB運転士セミナー
対象	2回目更新年	採用後4年目以降 (指導運転士を除く)	指導運転士	OB嘱託初回採用年・ 3回目更新年
受講者数/回	4名	4名	2名	4名
内容	机上研修及び実技	机上研修及び実技	机上研修及び実技	机上研修及び実技
実技実施場所	京都競馬場駐車場	市内路上	京都競馬場駐車場	京都競馬場駐車場
実技内容	<ul style="list-style-type: none"> ・運転操作 ・運転技能自動評価システム ・狭路走行など危険回避トレーニング ・接遇対応の基本 	<ul style="list-style-type: none"> ・運転操作（路上研修） ・運転技能自動評価システム ・接遇ロールプレイ（受講生も参加） 	<ul style="list-style-type: none"> ・他の運転士への運転操作、接遇に対する助言・指導の実践 	<ul style="list-style-type: none"> ・運転操作 ・運転技能自動評価システム ・視覚（ビジョン）トレーニング ・接遇ロールプレイ
備考	指導運転士による実践指導あり	新たに路上研修を導入 新たに車両の動揺を計測 より参加型の研修に充実	若年運転士セミナーにおいて実践指導を行う	シニアドライバー向けの 内容を実施 車両の動揺を計測 受講年を規定

(京都市交通局提供資料)

なお、平成30年度に受けた国の運輸安全マネジメント評価において、実際に事故には至らなくても、その可能性のあったヒヤリハット情報の収集・活用に関して、取組を強化するよう助言を受けたことを踏まえ、令和元年度は、事故を想起させ、ネガティブな印象を与える「ヒヤリハット情報」から、事故を未然に防いだことを評価する「ファインプレー情報」に名称変更することで情報収集強化を図った。これにより、平成30年度の合計7件から令和元年度は夏に49件、冬に89件の合計138件の情報が収集できている。

また、通常運行時の安全対策だけでなく、地震や異常気象など災害時の対応力を強化するため、警察や消防、他事業者と連携した防災訓練なども実施している。

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

上記の安全重点施策の⑥、重点取組事項の⑧は主に設備・装置の導入等のハード面での取組である。「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、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

以上のように、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、前出の経営ビジョンにもあるように、「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ことから、これまでの有責事故の件数の推移、事故の内容をここで確認する。

市バス事業における有責事故の推移をまとめたものが下記の表である。

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。

有責事故の推移

(単位：件)

種別	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
重大事故件数	1	0	0	1	0
有責事故件数	90	84	76	76	75
走行距離10万km当たりの有責事故件数	0.288	0.266	0.238	0.237	0.233

(令和元年度版京都市交通事業白書より作成)

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。

有責事故の内訳

(単位：件)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和元年度のうち							
				人身	人車	物損	死傷者数				
							死亡	重傷	軽傷	計	1事故当たり死傷者数
歩行者接触	3	2	3	3					3	3	1.00
車内事故	24	26	33	33					39	39	1.18
自動車接触	35	34	26		6	20			8	8	0.31
二輪車接触	7	9	3		2	1			6	6	2.00
建設物接触	6	5	10		1	9			2	2	0.20
その他	1										
合計	76	76	75	36	9	30			58	58	0.77

(平成30年度版及び令和元年度版京都市交通事業白書をもとに作成)

有責事故を内容ごとに区分したものが上記の表である。ここ数年では、有責事故の半数近くは車内事故である。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。

京都市交通局へ事故の傾向についてヒアリングしたところ、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った。

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)

有責事故の件数そのものは依然として減少の余地があり、実際にそうしていかなければならないが、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。

また、京都市交通局では運転士や職員に対する教育・研修、バス車両や営業所設備の導入といった内部的な取組ばかりでなく、沿線地域や障害者団体、他の事業者や警察などの関係機関と連携し、乗車マナーも含めた安全・安心な利用環境づくりのための啓発活動も実施しており、こうした外部に向けた地道な取組は、即効性はなくとも評価されるべきである。

【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

市バスは「市民の足」として利便性の向上を図るとともに、おもてなしの心による、より質の高いサービスの提供を事業戦略に掲げており、利用者からの意見や要望を交通局ホームページ「お客様の声Webサイト」システムにメールで受け付けている。また、利用者から各営業所へ直接、電話でも声が寄せられている。令和元年度の苦情 179 件のうち 164 件について、内容ごとに区分して対応を確認した。なお、ドライブレコーダーは全車両に搭載されており、走行中の画像や音声を記録して苦情に対する客観的な事実確認ができる体制がとられている。

運行技能に対する苦情と対応は下記「苦情の内容と対応①」のとおりであり、その区分ごとに検証する。

苦情の内容と対応①

法令違反 (21件)	対応
信号無視	厳重注意 (回復運転) イエローストップ指導
速度超過・強いブレーキ	スムーズで優しい運転を心掛けるよう指導
あおり運転・パッシング	指導し、誓約させた
ウィンカー点灯なし	合図不履行を叱責し、安全運転に務めるよう指導
シートベルト未着用	注意指導
運転スキル (16件)	対応
操車場発車時から方向幕系統番号誤り	音声合成番号・方向幕・発車時間の確認を注意指導
漫然運転による経路間違い	注意指導し、始末書を提出させた
起動ボタン押し忘れによる停留所ミス	注意指導
着座確認せず発車、加速や減速が強い	添乗して開閉操作や基本動作を改善するよう指導
運行指示書の未確認による経路間違い	指差確認を行い運行管理者の指示に従うよう指導
オーバーランしたが謝罪しなかった	お客様最優先で謝罪するよう指導
早発 (23件) 遅延 (3件)	対応
数秒から3分の早発	手持ちダイヤの確認の徹底を行い始末書を提出
始発の早発・遅延	再発防止に努めるよう注意指導
仮眠室で寝過ごした	運行管理者においても相互に発車の確認を徹底
積み残し (44件)	対応
扉を開けずに発車	扉を開けて乗車の有無を確認するよう指導
バス停通過・停留所誤り (最終バス) 5名	注意指導・始末書・営業所特別研修

(京都市交通局提供資料を加工)

1.1 法令違反

信号無視や速度超過、あおり運転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。

また、黄色信号で停車するイエローストップ、道路上の一般車両や歩行者への配慮、シートベルトの着用など、安全運転を確保するための基本的な指導や研修は実施されている。

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。

出勤し、制服に着替えて検温とアルコールチェックを行い、点呼を受け当日の運行指示書表、ダイヤを手に取り乗務する。制服に着替えてから、私服に戻るまで緊張の連続であると思料する。そのような中、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ることがある。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。

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。

なお、方向幕の系統誤りは、令和4年度に全車両導入予定である行先表示が柔軟に変更できるLED式行先表示器になればなくなる見込みである。

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。

基本的なことであるにもかかわらず、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、停留所に停車せず通過した、利用者が乗ろうとしたが扉を開けずに走り去ったなど、運転士の確認不足によるものと見受けられる。

交通局へのヒアリングによると、「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。

また、バスが連なり後続バスに任せる場合、運転士の連絡ツールは営業所に対する業務用携帯電話のみであるため、後続バスへの積み残しの連絡は難しい状態である。スムーズな運行を確保する観点から、後続バスへの連絡手段の確立にあたっては、今後のバス運行

システムの構築の中で検討を図る必要がある。

【意見】 起こりうるミスの共有化

運行技能に対する苦情原因としての、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

市バスでは、運転士の利用者に対する接遇を改善するため、「おもてなしの心で全国一のお客様サービス！～一人一人が「京都市の顔」であるという誇りと責任を持って～」を掲げて取り組んでいる。

また、勤務においては、「お客様接遇マニュアル」（ポケットサイズ）を携帯することとし、接遇マナーの向上が図られている。実践ができているのか、利用者の苦情から検証した。

運転マナー・利用者への接遇に対する苦情と対応は下記「苦情の内容と対応②」のとおりであり、その区分ごとに検証する。

苦情の内容と対応②

運転マナー（12件）	対応
救急車にクラクションを鳴らし道を譲らせた	プロとして恥ずべき運転操作であると指摘し注意指導
前方車にクラクションとハイビーム	他車を威嚇する行動に厳しく指導し、猛省を促した
赤信号で横断中の歩行者にクラクション	クラクションは危険回避の装置であると認識させた
速度超過のうえ、停留所で時間調整をした	法定速度を守り、事故・苦情のない運行を指導
左折車線から割り込んだ車に追いつき併走	注意喚起し自身の思いに任せた行動は慎むよう指導
車外マイクで自転車に注意し、横断者がいるのに右折した	車外マイクはお客様案内用とし右左折時の確認を指導
接客マナー（34件）	対応
発車時のアナウンスがなく、車内案内も聞き取れない	元気な声でアナウンス、笑顔で感謝表明するよう指導
手すりを持っているのに乗客横へ行き注意した	特定の個人を直接注意しないよう指導し特別研修
前扉をノックしたが無視して発車された	特別研修を行い、再発しないよう指導
扉が開かず前に声掛けに行ったら「後ろから」	停留所では扉を開けクッション言葉を添えるよう指導
言葉遣い「前から乗るな！」	渋滞や満員などの状況でも冷静に対応するよう指導
降車ボタンの押し忘れに失礼な対応をした	「降車される方ございませんか」と確認を注意指導
外国人（4件） 高齢者（2件） 障害者（5件）	対応
外国人への英語力・追い払う手振り	Please等クッション言葉を使うよう指導
外国人降車客に無言で警笛を吹き、指差して不足運賃を徴収	外国人にも説明をし明るく接客するよう指導
高齢者の着座と同時に発進し反動で頭部を打撲	「動きます」とアナウンスし安全運行を注意指導
車椅子客を次のバスへ案内した	乗車意思を示せば乗車いただくよう指導

（京都市交通局提供資料を加工）

2.1 ドライバーとしての運転マナー

上表によると、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、適切な注意喚起を行うことを怠ったり、一般車両や歩行者に大型車両からパッシングやクラクションなど威圧行為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。件数にかかわらず重大なマナー違反と思料する。

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 利用者に対する接客マナー

つり革や手すりを持たなかったり、走行中に移動したりする利用者に対しては、「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、あるいは、失礼な言葉をしたなどの苦情は、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、全体のイメージダウンに繋がる懸念される。

2.3 高齢者や車いす利用者への対応

交通局では、バス車両の全てをノンステップバス（床面を超低床構造として乗降ステップをなくし、高齢者や児童も乗り降りが容易な仕様のバス車両）等のバリアフリー対応車とし、利用者の利便性の向上を図っている。

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、高齢者は、一般的に乗降に時間がかかり、バランスを崩して転倒しやすい等から、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

前項までは、利用者の苦情内容と対応から、利用者側からみたサービスの課題を検証してきた。

「文化都市・京都」における市バスは、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。

安全運行・接遇マナーの向上に加え「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、文化や歴史にふれるおもてなしの心をもった接遇という高いサービスレベルが求められる。

そのような、ワンマンカーの運転士にとって、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のために、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、走行中につり革や手すりを持たなかったり、扉付近から離れなかったり、移動して転倒リスクを負うような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。ヒアリングによると「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」という対応は、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ため、「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

年間5,352万人の観光客（「京都観光総合調査」令和元年）が訪れる京都市において、観光客に対するわかりやすい案内は欠かせず、スマホアプリ「京都乗換案内バス・鉄道の達人」が提供されている。

運転士の接遇は京都市のイメージに直結するため、英語スキルの向上に関する取組を確認したところ、各人の英会話レベルの判定はしておらず、これに基づいた人事評価もしていないとの回答を得た。

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%、特にバス車両は法定耐用年数が5年であることから早期に償却費が計上される。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ことが確認できた。

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との追加説明を受けた。

品目	平成30年度	令和元年度
乗車券	66,378,650	86,406,424
被服	48,209,638	44,221,412
タイヤ	1,847,600	1,690,800
軽油	5,350,150	8,246,713
合計	121,786,038	140,565,349

(京都市交通局提供資料を加工)

<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。一定数を購入して必要な都度、払い出しされている。年度当初の繰越数を下回る払出数となっている品目があるため担当課にヒアリングしたところ、速やかな貸与を図るため、制服のうち各種上衣などは各サイズにおいて一定の余裕を持たせているということであった。

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)。

計上されていない収入印紙について質問したところ、「交通局は、印紙税法第5条による非課税団体であり、基本的に収入印紙の購入がないことから、貯蔵品の扱いはしていない。なお、バス車両の車検等に必要自動車重量税印紙を購入しているが、当月使用する分のみを購入し、その都度使用している。」との回答を得た。

被服出納簿(令和2年3月31日時点)

(単位:着,個,足,双)

		平成31年4月1日 年度当初繰越数	購入数	払出数 【上半期】	払出数 【下半期】	令和2年3月31日 翌年度繰越数
1	制帽	889	200	108	256	725
2	制服上衣	810	450	94	356	810
3	制服ズボン	418	600	139	428	451
4	制服夏ズボン	394	500	264	325	305
5	盛夏服	181	800	368	355	258
98	長袖盛夏服	320	0	102	56	162
6	カッターシャツ	216	350	37	312	217
7	ネクタイ	584	0	83	338	163
8	事務服	31	0	0	0	31
9	防寒衣	32	13	9	2	34
10	作業服上衣	145	100	33	55	157
11	作業服ズボン	174	100	44	64	166
12	夏作業服上衣	135	100	57	26	152
13	夏作業服ズボン	218	100	79	39	200
15	新制靴	219	200	53	182	184
17	制靴夏サンダル	263	300	215	95	253
18	安全靴長	56	0	0	0	56
19	安全靴短	96	100	12	95	89
21	スック靴	88	0	0	0	88
22	手袋綿	623	9,000	318	8,246	1,059
23	手袋混紡	294	7,000	222	4,458	2,614
25	作業服 夏帽子	23	200	49	13	161
26	作業服 冬帽子	74	100	8	49	117
27	高速手袋ナイロン	1,633	500	0	1,796	337
28	襟章	158	120	56	139	83
31	女子制服上衣	82	30	10	21	81
32	女子制服スカート	55	8	8	0	55
33	女子夏事務服	16	0	0	0	16
34	女子冬事務服	17	0	0	0	17
41	女子ドゴール帽	30	0	0	1	29
43	女子制服ズボン	88	10	6	31	61
44	女子制服夏ズボン	100	10	7	27	76
45	女子盛夏服	46	80	18	25	83
99	女子長袖盛夏服	74	0	8	11	55
46	女子ブラウス	36	20	2	17	37
51	女子M夏ベスト	78	0	16	18	44
54	女子M冬靴	51	10	2	11	48
55	女子M冬手袋	170	250	0	192	228
57	女子リボン	91	0	9	23	59
82	女子手袋ナイロン	76	150	0	100	126
58	女子制靴夏サンダル	17	10	2	9	16
64	男子防寒用コート	232	0	17	21	194
65	女子防寒用コート	93	0	2	3	88
	合計	9,426	21,411	2,457	18,195	10,185

(京都市交通局提供資料)

乗車券出納簿（令和2年3月31日現在）

（単位：冊、枚）

品名	平成31年4月1日 年度当初繰越数	購入数	払出数	令和2年3月31日 翌年度当初繰越数
片道普通券	5,696	0	635	5,061
高額券（A～E）	162,699	0	0	162,699
特割回数券10円券	21,406	0	1	21,405
回数券80円券	10,135	0	685	9,450
回数券90円券	12,970	0	547	12,423
回数券100円券	4,328	0	398	3,930
回数券110円券	12,310	0	628	11,682
回数券120円券	15,034	15,000	17,333	12,701
回数券130円券	19,875	0	354	19,521
回数券140円券	8,579	0	409	8,170
回数券150円券	14,807	0	3,562	11,245
回数券160円券	15,111	10,000	7,145	17,966
回数券170円券	20,752	0	6,304	14,448
回数券180円券	21,747	0	321	21,426
回数券190円券	10,809	10,000	6,182	14,627
回数券200円券	6,590	0	906	5,684
回数券210円券	4,857	5,000	4,794	5,063
回数券220円券	5,330	5,000	3,792	6,538
回数券230円券	7,683	10,000	6,154	11,529
回数券240円券	21,759	75,000	35,540	61,219
回数券250円券	33,796	0	1,573	32,223
回数券260円券	20,181	0	848	19,333
回数券230円券（1000円）	54,480	70,000	42,221	82,259
回数券230円券（5000円）	0	350,000	111,189	238,811
昼間回数券120円券（1200円）	0	5,000	657	4,343
昼間回数券230円券（2300円）	0	180,000	52,212	127,788
バス・地下券連絡券（大人・小児）	1,678	25,000	2,554	24,124
回数券230円券（3000円）〔旧〕	37,699	0	37,699	0
回数券230円券（5000円）〔旧〕	209,377	0	209,377	0
昼間回数券120円券（1000円）〔旧〕	4,919	0	4,919	0
昼間回数券230円券（2000円）〔旧〕	94,308	0	94,308	0
バス・地下券連絡券（大人）〔旧〕	6,779	4,000	10,779	0
紙乗車券計	865,694	764,000	664,026	965,668
トラフィカ京カード	912,588	1,000,000	1,363,737	548,851
バス一日券	1,913,391	4,500,000	3,259,209	3,154,182
バス（市バス・京都バス）・嵐電一日券	13,148	0	6,008	7,140
地下鉄・バス一日（二日）券	1,922,395	0	901,128	1,021,267
京都修学旅行1dayチケット	152,071	200,000	148,495	203,576
関西ワンバス	500	1,500	1,660	340
京都コンベンションパス〔バス・地下鉄共通〕	21,777	7,000	5,727	23,050
カード乗車券計	4,935,870	5,708,500	5,685,964	4,958,406
合計	5,801,564	6,472,500	6,349,990	5,924,074

注1：4月1日付で全数を乗車券費に払出

注2：3月31日付で全数を貯蔵物品へ計上

（京都市交通局提供資料）

【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。



販売元：京都市交通局

企 画：A社

製造元：B社

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同年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

9月20日「バスの日」は、明治36年に堀川中立売から七条、祇園間で乗り合い自動車の運行が始まったことに由来し、爾来、市バスは生活に欠かせない公共交通機関となり、現在保有車両は822両となっている。

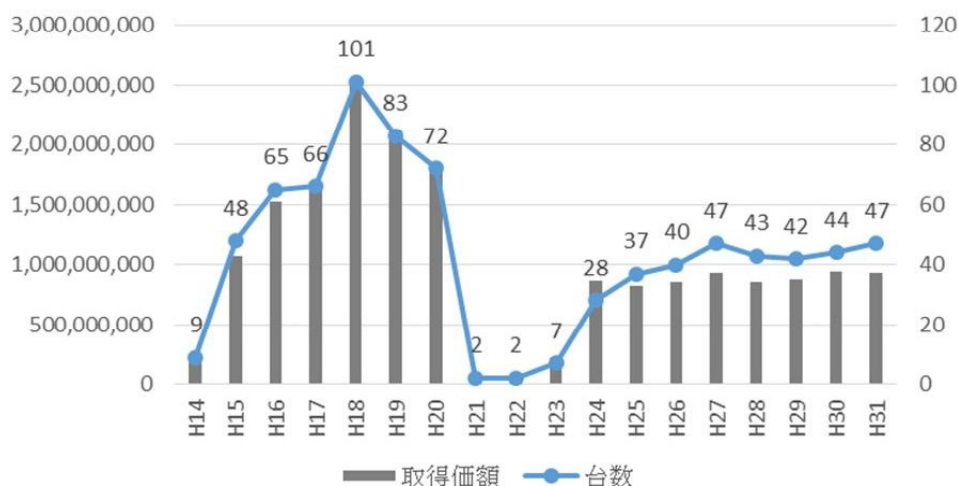
バス車両の法定耐用年数は5年だが、実際の使用年数は、18年（以前は14年）となっている。「経営ビジョン」によると、現在の保有車両822両のうち、今後10年間で530両の更新に約130億円、その他設備投資や維持を含めて約220億円が必要とされている。

10年間の設備投資計画

項目	内容	金額
バス車両	更新車両530両	約130億円
バス待ち環境	バス接近表示器、バス停上屋等	約15億円
バス車内整備	運賃箱、車内モニター、フルカラーLED行先表示器、車載無線機等	約30億円
営業所設備改修等	建物外壁・屋上、バス整備設備、運行管理システム改修等	約25億円
IC機器関係その他	データサーバ改修、定期券発行機改修その他	約20億円
合計		約220億円

(「経営ビジョン」より)

年度別の市バス取得状況



(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、運転データ収録システム等各種機器として①計測盤、②ディスプレイ、③センサー、④再生機器を購入し、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。本車両には、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。

安全運転訓練車(固定資産台帳)

(単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	工具器具備品/自動車部運輸課	帳簿価額
12783	12783	H21. 2. 20	安全運転訓練車日産	25,067,120
	21446	H29. 10. 31	ノンステップ京都200か2094	36,500,000

(京都市交通局提供資料を加工)



(九条営業所にて安全運転訓練車)

【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)

平成5年に導入された、バス停留所にバスが接近していることを知らせるバス接近表示器は、その後、LCD（液晶ディスプレイ）タイプを導入し、日本語・英語・韓国語・中国語に対応するなど、バス停留所の利便性向上に努めてきた。元資産番号によると6台導

入されている。元資産番号に複数の資産番号が付されているバスロケーションシステムは、機能の追加や改修等を行ったものであり、例えば、元資産番号 2529 のサーバに対して令和元年度に災害対応機能を追加し、資産番号 2532 及び 2533 については移動局車載無線装置の改修を行ったとのことである。平成 6 年から改修等がなく使用されている資産番号 2531 のようなシステムもあった。

バスロケーションシステム無線方式(通信機械/技術課)導入 (単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	帳簿価額	小計
2529 ①	2529	H5. 7. 1	314, 639, 360	333, 663, 716
	17315	H27. 3. 31	10, 955, 556	
	18317	H28. 3. 31	1, 348, 800	
	18318	H28. 3. 31	3, 960, 000	
	20682	H30. 3. 30	1, 860, 000	
	23687	H31. 8. 13	900, 000	
2531 ②	2531	H6. 3. 30	216, 753, 879	216, 753, 879
2532 ③	2532	H6. 3. 30	52, 864, 000	120, 000, 000
	20683	H30. 3. 30	22, 080, 000	
	22438	H31. 3. 31	23, 168, 000	
	23688	H31. 9. 22	21, 888, 000	
2533 ④	2533	H7. 2. 28	80, 642, 210	180, 866, 210
	20684	H30. 3. 30	32, 640, 000	
	22439	H31. 3. 31	34, 752, 000	
	23689	H31. 9. 22	32, 832, 000	
8503 ⑤	8503	H11. 7. 30	22, 520, 267	40, 520, 267
	21174	H29. 10. 31	18, 000, 000	
8504 ⑥	8504	H12. 3. 31	650, 000	650, 000

(京都市交通局提供資料を加工)

② バス運行総合システム

バスロケーションシステムに続いて、平成 11 年に導入された運行状況を管理するシステムで、本局、営業所等に設置している情報システム機器や、車両に設置している車載通信機器等関連機器一式をいう。

今ではGPS (全地球測位システム) を活用して、バスの現在位置をリアルタイムに地図上に表示し、運行状態を把握して道路状況に応じた運行指示を行うバス事業に欠かせないシステムである。

現状では、システムの新旧切り替えを行い、プログラムを一から組むような全く異なるものを新たに構築していることから、新旧システム双方への支払いが生じている。平成 29 年から平成 31 年までの 3 年間で旧システム(資産番号 20107)に約 3.9 億円、新システム(資産番号 20098)に約 1.7 億円の支払い、さらに新システムは今後 3 年間で本体システムに加えて全車両分の車載搭載機が必要であり、追加投資が 9 億円必要であることを質疑にて確認した。

なお、バス運行総合システムのうち、事務系(テキストベースの直営の乗務員の出勤・休暇・超過勤務管理)には影響ないとのことであった。

バス運行総合システム導入の明細

(単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	通信機械/自動車部運輸課	帳簿価額	小計
	8431	H11. 9. 30		63, 500, 000	
8431	①	22716	H31. 3. 31 事務系2000年対応改修	13, 081, 500	113, 363, 500
		23977	R2. 3. 31	36, 782, 000	
8433	②	8433	H11. 12. 31 実績系2000年対応改修	361, 500, 000	
10811	③	10811	H16. 3. 31 実績系 車載設備その1	149, 000, 000	
11049	④	11049	H17. 3. 31 実績系 車載設備その2	298, 500, 000	
		19541	H29. 3. 23	11, 500, 000	
		11374	H18. 3. 31 実績系 地上設備その2	268, 450, 000	1, 228, 087, 750
11374	⑤	18542	H27. 8. 31	14, 650, 000	
		11374	H30. 3. 31 システム刷新のため廃棄	△ 268, 450, 000	
		20107	H30. 3. 30	251, 260, 000	
20107	⑤'	23239	H31. 3. 31 旧システム(実績収集系)	52, 536, 500	
		24942	H2. 3. 20	89, 141, 250	
		20098	H30. 2. 28	88, 000, 000	
20098	⑥	23237	H30. 9. 26 新システム(実績収集系)	540, 000	174, 668, 470
		23238	H31. 3. 31	38, 000, 000	
		24941	R2. 3. 31	48, 128, 470	

(京都市交通局提供資料を加工)

バス運行総合システムのうち、資産番号 18542 について、元資産番号が見当たらなかったことから経緯を確認したところ、機器の更新にあたり、老朽化した旧システムは廃棄し、システム改修部分のみは資産として残っているとの回答を得た。

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、下表の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。

工具器具備品に計上されている主なシステム関連一覧① (単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	資産名称/職員課	帳簿価額
6390	※ 6390	H10. 3. 9	出退勤管理システム	42,300,000
7444	※ 7444	H10. 5. 29	給与システム再開発のための設計	57,000,000
7460	※ 7460	H11. 3. 31	給与計算システム開発の設計委託	227,600,000
7396	7396	H11. 3. 31	人事記録簿データ登録	11,930,000
8344	8344	H11. 10. 22	第1次人事システム	64,787,000
8371	8371	H12. 3. 31	第2次人事システム	59,500,000
10050	10050	H12. 9. 29	人事システム(表彰) 開発接遇優良職員, 無事故運転者	6,900,000
10054	10054	H13. 3. 30	人事(特別昇格)システム	3,500,000
10356	10356	H14. 3. 29	人事(公益派遣)システム	11,000,000
10357	10357	H14. 3. 29	給与(公益派遣)システム	22,000,000
17958	★ 17958	H28. 3. 31	人事給与システム	59,135,000

(京都市交通局提供資料を加工)

上の表中、※を付した合計 3 億 2,690 万円(現在は残存価額 5%1,634 万円)の給与計算に関するシステムについては、サーバとセットで導入されているということであったため、現況写真を依頼したところ、電算室に設置されたサーバの写真の提示がなされ、「このサーバに「出退勤管理システム」が搭載され「給与システム再開発のための設計」、「給与計算システム開発の設計委託」によって開発された給与計算システム全て搭載されているとの回答を得た。

なお、上記の出退勤管理システム及び給与計算システムについては、平成 28 年 6 月まで使用していた旧システムであり、平成 28 年 6 月以降は、★を付した人事給与システム(59,135 千円)を使用している。



(京都市交通局提供 現況写真)

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。

工具器具備品に計上されている主なシステム関連一覧② (単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	資産名称/技術課	帳簿価額
13926	13926	H22. 3. 26	テストルーム	72, 161, 370
16182	16182	H26. 3. 18	ICカード試験用システム (テストルーム用)	115, 000, 000
13925	18902	H29. 3. 31	ICカードシステム特割カード対応機能追加	1, 900, 000
	18905	H29. 3. 31	IC定期・乗継割引・PiTaPaプランサービス	39, 580, 000
14439	20027	H29. 3. 31	ICカードシステム特割カード対応機能追加	3, 100, 000
	20028	H29. 3. 31	IC定期・乗継割引・PiTaPaプランサービス	64, 620, 000

(京都市交通局提供資料を加工)

工具器具備品に計上されている主なシステム関連一覧③ (単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	資産名称/営業推進室	帳簿価額	小計
17071	17071	H27. 1. 28	サーバ	13, 429, 800	13, 429, 800
17072	17072	H27. 1. 28	ICデータサーバ	74, 000, 000	156, 000, 000
	18596	H28. 3. 1		4, 000, 000	
	18901	H29. 3. 31		60, 000, 000	
	24345	H31. 9. 30		18, 000, 000	
	14438	H23. 3. 25		101, 242, 374	
	17705	H26. 12. 23		9, 200, 000	
14438	19761	H29. 3. 31	運賃収入システム	59, 000, 000	184, 286, 374
	21494	H30. 3. 30		1, 000, 000	
	22862	H31. 3. 28		9, 000, 000	
	22863	H31. 3. 29		1, 654, 000	
	24321	R2. 3. 27		3, 190, 000	

(京都市交通局提供資料を加工)

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。

電気通信施設利用権の明細一覧

(単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	資産名称/営業推進室	耐用年数	帳簿価額	償却累計額	償却割合
18912	18912	H29. 3. 23	ICOCA連携サービス利用料	5	55,101,000	33,060,600	60%
20026	20026	H29. 3. 31	PiTaPaセンタ利用権	5	1,416,000	849,600	60%
17082	17082	H26. 12. 23	ICカード社局サーバ	5	9,166,000	9,166,000	100%
	18597	H28. 1. 28		5	758,000	606,400	80%

(京都市交通局提供資料を加工)

<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>

地方公営企業は、会計処理において一般的に承認された会計の基準に従うことが望ましいことから、交通局においても、ソフトウェアを単独で取得した場合には、無形固定資産として経理処理を行うこととされた(交通局-24)が、本監査時点においてもソフトウェアを単独で取得した事例はないため、システムは引き続き機械装置あるいは工具器具備品に計上されているとの回答を得た。

【参考】

京都市交通局会計規程 84 条では固定資産の種類及び範囲は下表のよう区分され、同 94 条に管理する課長等も定められている。ソフトウェアを単独で取得する場合は、無形固定資産の「その他これらに準じる権利であって有償で取得したもの」に該当するため、無形固定資産として計上し、減価償却は帳簿価額が 0 円に達するまで実施することになる。

固定資産の種類及び範囲

①有形固定資産		②無形固定資産	
土地		電話加入権	
償却資産	建物	借地権	
	線路設備(取替資産を除く)	地上権	
	電路設備(取替資産を除く)	電気供給施設利用権	
	車両	電気通信施設利用権	
	機械装置	ガス供給施設利用権	
工具、器具及び備品(耐用年数1年以上、かつ、取得価額100,000円以上)		その他これらに準じる権利であって、有償で取得したもの	
リース資産(物件が上記のものに限る)		リース資産(物件が上記のものに限る)	
取替資産			
③建設仮勘定			
④投資有価証券、出資金その他これに準じるもの			

(京都市交通局会計規程第84条を加工)

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、各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。

工具器具備品に計上されている複数資産例①

(単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	資産名称/技術課	帳簿価額
13925	13925	H22. 3. 26	運賃箱 西賀茂106台、洛西100台、 烏丸86台、予備5台	406, 593, 000
	21488	H30. 1. 31		27, 281, 000
	21489	H30. 3. 16		684, 000
14439	14439	H23. 3. 29	運賃箱 梅津155台、横大路108台、 錦林42台、九条171台、予備9台	385, 090, 000
	21495	H30. 1. 31		44, 551, 000
	21496	H30. 3. 16		1, 116, 000
14440	14440	H23. 3. 29	乗車カードリーダー 西賀茂33台、梅 津33台、横大路56台、錦林7台、烏 丸24台、洛西100台、予備16台	39, 005, 000
17080	17080	H27. 3. 24	運賃箱	8, 640, 000
17948	17948	H28. 3. 22	運賃箱	8, 700, 000
17949	17949	H28. 3. 22	運賃箱	5, 800, 000
20206	20206	H30. 3. 30	運賃箱	14, 500, 000
16181	16181	H26. 3. 18	運賃箱NF-1	20, 800, 000
3247	3247	H5. 7. 1	デジタル運賃表示器車両搭載分 (@333, 800円×330台)	110, 154, 000
3248	3248	H5. 7. 1	デジタル運賃表示器予備機 (@312, 636円×17台)	5, 314, 812

(京都市交通局提供資料を加工)

工具器具備品に計上されている複数資産例②

(単位:円)

元資産番号	資産番号	取得年月日	資産名称/自動車部運輸課	帳簿価額
15282	15282	H25. 3. 29	ドライブレコーダー (@177,993円 ×362機) SSD (@27,839円×15個)	66,517,951
14427	14427	H23. 2. 28	ドライブレコーダーDVR-2000ECO	6,750,000
15298	15298	H25. 3. 29	ドライブレコーダー	3,900,000
16183	16183	H26. 3. 28	ドライブレコーダーSSD含む	59,414,707
16184	16184	H26. 3. 28	ドライブレコーダーSSD含む	1,090,047
16201	16201	H26. 3. 28	ドライブレコーダーSSD含む	4,830,000
16202	16202	H26. 3. 28	ドライブレコーダーSSD含む	1,615,000
16203	16203	H26. 3. 28	ドライブレコーダーSSD含む	8,459,992
17063	17063	H27. 3. 25	ドライブレコーダーSSD含む	1,175,160
17955	17955	H27. 8. 31	ドライブレコーダーSSD含む	1,033,440
17957	17957	H28. 3. 29	ドライブレコーダーSSD含む	1,244,720
18877	18877	H29. 3. 28	ドライブレコーダー	1,244,720
20143	20143	H30. 3. 22	ドライブレコーダー	3,378,980

(京都市交通局提供資料を加工)

<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質問したところ、「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。

1.1.8 固定資産の現況確認

固定資産の有無について、使用年数の古いものを中心に資産番号を示して現況写真の提示を依頼したところ、No.3以外は回答を得ることができた。No.3（レトロバス模型京都22か5543）については、監査実施期間中に除却されており、現況写真の依頼時には現物がなく撮影不可能であったことを追記する。

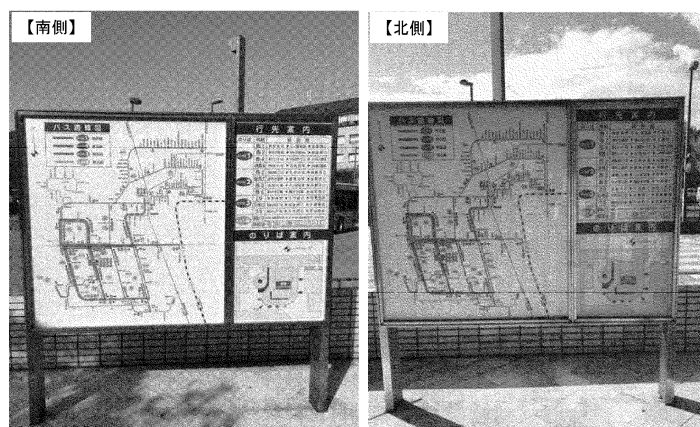
固定資産の現況写真

(単位:円)

No.	資産番号	取得年月日	資産名称	帳簿価額	所管課
1	3207	S58.3.15	案内板	5,400,000	技術課
2	2563	S61.8.4	車両制御システム	11,515,000	自動車部営業課
3	11774	H4.2.10	レトロバス模型京都22か5543	2,225,555	技術課
4	10103	H12.8.10	乗客計数システム三陽電機製 一式	51,000,000	自動車部運輸課
5	18768	H28.7.28	ハンディ無線機 公用車用車載無線機	4,488,241	技術課

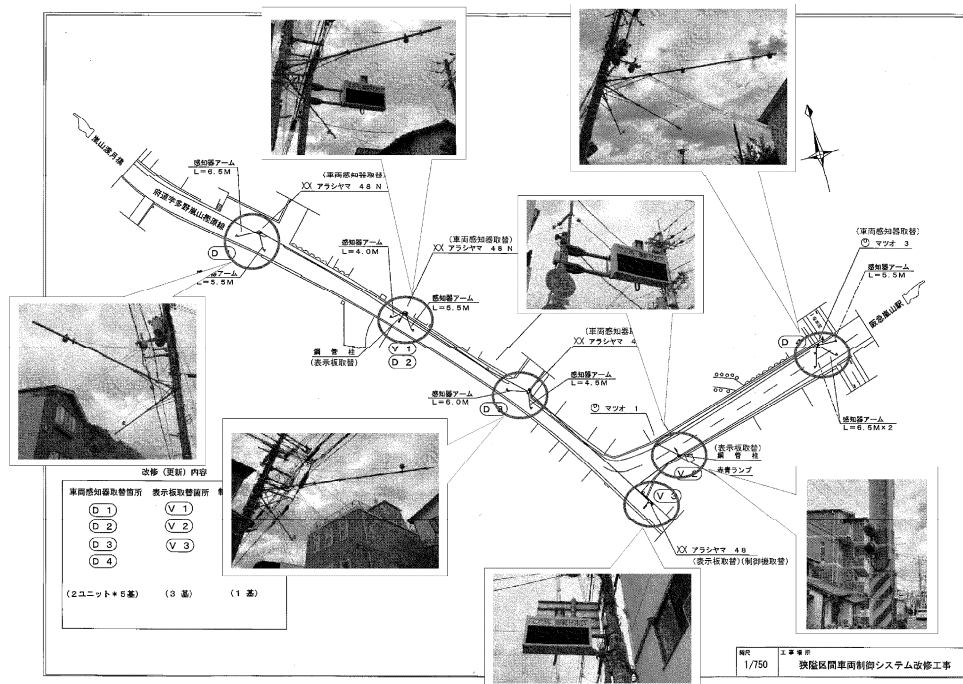
(京都市交通局提供資料を加工)

No.1 昭和58年設置の案内板。540万円。ステンレス製2個1セット。



(京都市交通局提供 現況写真)

No.2 昭和61年導入「車両制御システム」1,150万円。車両の位置情報を受信する感知器及びアーム5個。車両制御システムは、狭隘な道路（府道宇多野嵐山檜原線）におけるバス車両の往来を安全に行うために設置しているもので、車道に伸びた感知アームの下をバス車両が通過すると、その情報が制御機に送信され、バス車両の接近情報が表示版に映し出される仕組みになっており、表示板付近に配置しているバス誘導員がこれを確認し、バス車両が安全に往来できるよう運転士に指示を出している。出力される資料はない。



(京都市交通局提供資料)

No.3 平成4年取得レトロバス模型 (京都22か5543)。220万円。現況写真の提供なく、現物確認はできていない。

No.4 平成12年導入「乗客係数システム」三陽電機製5,100万円。乗客計数システムは、バス車内の前扉付近に赤外線センサーを設置し、当該センサーを通過した乗降客数をカウントするためのもので、カウントデータをバス運行総合システム(実績収集系)へ連携し、乗降客計測情報(停留所ごとの扉閉時刻・走行時間・扉開時間・降車人数)を出力して、市バスの利用状況等を把握するために活用している。

(写真) 赤外線センサー



(拡大写真) 赤外線センサー



(京都市交通局提供 現況写真)

乗降客計測情報

出力資料サンプル

指定日 : 2020/11/24
 車両選択 : 西賀茂 1770
 停留所選択 :

時間範囲 : 05:00 ~ 02:59
 系統選択 : 00980 9往路

No.	扉閉時刻	営業所	車両番号	系統	停留所	乗務員	乗車人数	降車人数	扉開時間	走行時間	走行方向
1	05:21:04	西賀茂	1770	00980 9往路	西賀茂車庫前	0000000	0	1	00:13	01:15	0
2	05:40:57	西賀茂	1770	00980 9往路	西賀茂車庫前	0099999 ○○ □□	0	1	00:13	19:40	0
3	05:44:03	西賀茂	1770	00980 9往路	西賀茂車庫前	0099999 ○○ □□	0	0	00:28	02:38	0
4	05:45:24	西賀茂	1770	00980 9往路	神光院前	0099999 ○○ □□	0	0	00:12	01:09	4
5	05:47:02	西賀茂	1770	00980 9往路	大宮総門口町	0099999 ○○ □□	0	0	00:34	01:04	4
6	05:48:38	西賀茂	1770	00980 9往路	大宮田尻町	0099999 ○○ □□	0	0	00:08	01:28	2
7	05:50:03	西賀茂	1770	00980 9往路	上賀茂御園橋	0099999 ○○ □□	0	0	00:12	01:13	2
8	05:51:43	西賀茂	1770	00980 9往路	加茂川中学前	0099999 ○○ □□	0	0	00:10	01:30	4
9	05:54:02	西賀茂	1770	00980 9往路	上堀川	0099999 ○○ □□	0	0	00:32	01:47	4
10	05:55:13	西賀茂	1770	00980 9往路	東高縄町	0099999 ○○ □□	0	0	00:25	00:46	4
11	05:58:11	西賀茂	1770	00980 9往路	北大路堀川	0099999 ○○ □□	0	2	00:09	02:49	4
12	05:58:42	西賀茂	1770	00980 9往路	堀川鞍馬口	0099999 ○○ □□	0	2	00:09	00:22	4
13	05:59:51	西賀茂	1770	00980 9往路	天神公園前	0099999 ○○ □□	0	0	00:07	01:02	4
14	06:00:41	西賀茂	1770	00980 9往路	堀川寺ノ内	0099999 ○○ □□	0	1	00:14	00:36	4
15	06:01:52	西賀茂	1770	00980 9往路	堀川上立売	0099999 ○○ □□	0	0	00:08	01:03	4
16	06:03:47	西賀茂	1770	00980 9往路	堀川今出川	0099999 ○○ □□	0	0	00:08	01:47	4
17	06:04:49	西賀茂	1770	00980 9往路	一条戻橋・清明神社前	0099999 ○○ □□	0	0	00:13	00:49	4
18	06:06:02	西賀茂	1770	00980 9往路	堀川中立売	0099999 ○○ □□	0	0	00:12	01:01	4
19	06:07:44	西賀茂	1770	00980 9往路	堀川下長者町	0099999 ○○ □□	0	0	00:08	01:34	4
20	06:08:22	西賀茂	1770	00980 9往路	堀川下立売	0099999 ○○ □□	0	1	00:08	00:30	4
21	06:10:08	西賀茂	1770	00980 9往路	堀川丸太町	0099999 ○○ □□	0	0	00:07	01:39	4
22	06:11:48	西賀茂	1770	00980 9往路	二条城前	0099999 ○○ □□	0	2	00:19	01:21	4

(京都市交通局提供資料を加工)

No.5 ハンディ無線。公用車用車載無線機。440万円。個数33個。



(京都市交通局提供 現況写真)

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

収入全体には大きな変動はなく、減価償却費の割合も7.9%と変わりはないが、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。

収入の内訳では、京都市からの敬老等乗車負担金が20%を占めている。

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。バスと地下鉄の双方の利用が可能のため、乗車回数が把握できない地下鉄・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。

定期券以外の旅客収入の推移 (単位 千円)

種別	平成29年度		平成30年度		令和元年度	
	税抜	構成比	税抜	構成比	税抜	構成比
ICカード	3,852,187	30.9%	4,677,437	37.2%	5,083,028	42.9%
普通券	3,278,294	26.3%	3,202,621	25.5%	2,725,392	23.0%
バス一日券	2,723,814	21.9%	2,150,603	17.1%	1,680,393	14.2%
回数券	1,359,550	10.9%	1,277,413	10.2%	1,107,572	9.3%
トラフィカ京カード	685,685	5.5%	616,120	4.9%	589,524	5.0%
昼間回数券	247,933	2.0%	250,677	2.0%	232,752	2.0%
地下バス一日券	127,877	1.0%	239,578	1.9%	256,829	2.2%
地下バス二日券	92,504	0.7%	110,324	0.9%	113,836	1.0%
スルツとKANSAI	73,593	0.6%	35,723	0.3%	33,073	0.3%
バス地下連絡券	6,697	0.1%	5,171	0.0%	4,214	0.0%
その他	10,378	0.1%	6,999	0.0%	15,232	0.1%
合計	12,458,512	100.0%	12,572,666	100.0%	11,841,845	100.0%

(京都市交通局提供資料)

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、払い戻しの内容についてヒアリングしたところ、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。

定期券の旅客収入の推移 (単位 千円)

種別	平成29年度		平成30年度		令和元年度		
	税抜	構成比	税抜	構成比	税抜	構成比	
市バス	通勤フリー	2,245,719	61.8%	2,401,615	63.2%	2,571,714	64.8%
	通学甲フリー	172,826	4.8%	280,897	7.4%	386,318	9.7%
	通学甲	345,959	9.5%	259,397	6.8%	187,498	4.7%
	通勤	243,580	6.7%	245,234	6.5%	240,689	6.1%
	通学乙	238,690	6.6%	240,784	6.4%	235,520	5.9%
	通学丙	26,131	0.7%	26,686	0.7%	26,089	0.7%
市バス地下鉄連絡	連絡通勤フリー	314,483	8.7%	327,170	8.6%	368,273	9.3%
	連絡通学甲フリー	48,151	1.3%	58,373	1.5%	72,825	1.8%
	連絡全線	38,965	1.1%	42,359	1.1%	47,335	1.2%
	連絡通学甲	44,786	1.2%	29,743	0.8%	20,131	0.5%
	連絡通学乙	23,737	0.6%	24,114	0.6%	24,372	0.6%
	連絡通勤	3,092	0.1%	2,650	0.1%	2,147	0.1%
連絡通学丙	2,086	0.1%	2,026	0.1%	1,950	0.1%	
特定割引他	11,027	0.3%	11,316	0.3%	11,782	0.3%	
払戻	△127,946	△3.5%	△154,820	△4.1%	△229,018	△5.8%	
合計	3,631,286	100.0%	3,797,544	100.0%	3,967,625	100.0%	

(京都市交通局提供資料)

【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

70歳以上の市民約15万人のうち、希望者に交付される敬老乗車証は、バス運転士に券面を提示して利用する。所得に応じてゼロから年15,000円までの本人負担額があり、毎年、京都市保健福祉局が取りまとめて、敬老乗車負担金として交通局へ支払いを行っている。敬老乗車負担金は、市民しんぶん区版平成29年8月15日号折り込みチラシ「敬老乗車証制度の現状や課題について」において周知を図るとともに、市の負担についてアンケートが実施され、「敬老乗車証制度の現状と課題に関する市民アンケート等の集計結果について」において、廃止や応益負担、負担の引き上げなど意見が出されている。

他都市の敬老乗車証制度

都市	京都市	大阪市	神戸市	名古屋市
対象者	70歳以上	70歳以上	70歳以上	65歳以上
乗車証	フリーパス	乗車ごと50円 (乗継割引あり)	乗車ごと小児料金を負担	フリーパス
形式	磁気カード	顔写真付き チャージ式ICカード	チャージ式ICカード	ICカード
更新	毎年	5年ごと	10年ごと	毎年
年間負担金	所得金額に応じ 5段階 (0円～15,000円)	なし	なし	所得金額に応じ 3段階 (1,000円～5,000円)
備考	事業費52億円「敬老乗車証制度の現状や課題について」より	平成30年7月から年3,000円の利用者負担を廃止	令和2年10月1日より上限110円を廃止	平成29年に磁気カードから切り替え電子マネーのチャージ可

(各市バスホームページより作成)

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 運賃収入の管理

現金収入について、運転士は、運賃箱を乗務に際して車両に搭載し、営業所に戻るとまず、運賃箱をそのまま金庫開錠機にセットする。当該器機が内部にある専用のコンテナに運賃箱内の現金が自動的に収納されるため、運転士が現金に直接触れることはない。磁気カードは、乗務に必要な枚数を発行機から発券し、営業所に戻ると発券機に戻しており、

運賃収入の管理はできている。運転士は、営業所内にある各人の名札のついたオープン棚に携帯電話などの私物を置いて、業務用携帯電話・「お客様接遇マニュアル」・販売用の磁気カードを入れたクラッチバッグと飲物を持参して乗務にあたることとされている。

1.2.6 営業所の委託業務と委託料

市バスの運営は、直営と委託に分かれており、委託先にバス車両を含む動産・不動産の提供を行い、5年ごとに「管理の受委託に関する契約」を更新している。

管理の受委託に関する契約書及び仕様書により委託業務の内容を確認した。所属車両数の割合は、直営が約55%、委託先が約45%である。

公表されている決算額の数値によると、直営の決算書人件費は、6,583,205千円（一人当たり7,045千円）、委託先の委託料は、決算額5,887,713千円（同6,755千円）である。ただし、直営の人件費は、運転及び運行管理部門のみの経常人件費であり、委託先の委託料には、整備に係る費用などその他の経費を含んでいる。

各営業所の所属車両数と運転士数

営業所	委託先	直営		委託		令和元年度 委託料（千円）
		車両数 （両）	運転士数 （人）	車両数 （両）	運転士数 （人）	
西賀茂		107	196			
烏丸		89	158			
錦林出張所	京都バス㈱			45		
九条	京阪バス㈱	136	257	45	—	—
梅津	西日本JRバス㈱	115	196	66		
洛西	近鉄バス㈱			104		
横大路	阪急バス㈱			111		
	エムケイ㈱					
	合計	447	807	371	—	5,887,713

※表中、交通局において公開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は確認している。

1.2.7 外部への委託業務と委託料

市バスに付随する業務のうち、外部へ委託している主なものについて、契約書・仕様書・覚書・単価の計算・決済に関する書類の提示を求め、内容を確認した。主な委託業務は以下のとおりである。

主な委託業務と委託先ごとの令和元年度委託料

(単位:円)

業務名	一般社団法人 京都市 交通局協力会	公益社団法人 京都市シルバー 人材センター	一般社団法人 春秋会
案内所・定期券発売所運営等	315,000,000		
市バス車両清掃及び市バス・地下鉄広告物等脱着	98,967,875		
市バス停留所清掃		18,309,440	
回数券及びカード乗車券等の発売	83,238,464		60,479,505
地下鉄・バス一日券及び地下鉄・バス二日券発売	34,541,771		1,798,060
「京都修学旅行1dayチケット」発売	4,929,385		
京都市バス”おもてなしコンシェルジュ”	15,730,792		
	13,681,448		
	2,186,950		
	894,355		
京都駅前バス乗り場における旅客案内	18,187,200		
警戒案内（四条通対応）		28,008,000	
警戒案内（前乗り後乗り対応）		3,756,600	
警戒案内		4,734,300	
運賃収受（四条通）		5,335,368	
事故防止重点強化策に伴う違法駐停車防止啓発活動		7,102,200	
「地下鉄・バス一日券（訪日外国人専用）」発売	出来高		
「KANSAI ONE PASS」発売	出来高		
「バス（市バス・京都バス）嵐電一日券」発売	出来高		
「京都コンベンションパス」発売	出来高		
交通局オリジナルグッズ販売	出来高		
企画乗車券発売	出来高		
燃料補給	42,571,726		
年間被服交換・貸与	1,230,000		
お客様満足度聞き取り調査	1,055,000		

(京都市交通局提供資料を加工)

1.2.8 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。各々について、設置費用を確認した。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)

バス停留所には、標識柱に名称と時刻表が貼付されている。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うえ、災害など緊急時の遅延や運休の情報をリアルタイムに発信することができ、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部へ委託している。

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られる。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。

1.2.9 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を表にまとめた。

システムの維持に必要な主な保守費用

(単位:円)

契約件名	令和元年度委託料
バス運行総合システム	
実績収集系機器保守	39,864,000
実績収集系機器保守及び通信回線維持管理	14,463,554
事務処理系機器及びライセンスプログラム賃借	5,367,351
事務処理系機器及びライセンスプログラム賃借	4,785,363
事務処理系障害発生時対応処理	4,536,000
事務処理系ネットワーク機器類の賃借	1,679,616
バスICカード	
バスICカードシステム社局サーバ運用保守	10,971,288
バスICカードバスサーバ保守	8,508,240
バスICデータサーバ保守	4,078,780
人事給与システム	
運用保守管理	10,756,800
マイナンバー管理システム機器の賃借・保守	2,510,088
その他	
電子計算機及びライセンスプログラム賃借・保守	70,318,080
電子計算機及びライセンスプログラム賃借・保守②	23,224,320
ドライブレコーダー保守	9,067,680
バス運賃収入システム保守	3,290,710
回数券自動発売精算装置システム保守	4,532,760
財務会計システム及び契約管理システム保守管理	6,402,000
市バス停留所状況確認システム保守	2,643,344
料金センター精算システム保守	5,931,780
集中エンコーダ保守	2,267,200
デジタルサイネージ年間運用費	3,308,000

(京都市交通局提供資料を加工)

【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。

1.3 キャッシュ・フロー計算書から見える資金の増減

業務活動によるキャッシュ・フローのプラスは投資活動によるキャッシュ・フローのマイナス（高速鉄道事業特別会計への短期貸付金）に振り替えて手元資金を管理している。すなわち、資金期末残高と短期貸付金の合計額を自動車運送事業特別会計における余剰資金として捉え、増加を図っている。

キャッシュ・フロー計算書推移

（単位：千円）

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
業務活動によるキャッシュ・フロー	3,851,685	3,561,394	1,894,866
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,674,313	△3,701,325	△2,624,453
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,148,610	167,206	600,086
資金増減額	28,762	27,275	△129,501
資金期首残高	153,907	182,669	209,944
資金期末残高①	182,669	209,944	80,443
期末短期貸付金②	6,100,000	8,100,000	9,200,000
期末余剰金①+②	6,282,669	8,309,944	9,280,443

（京都市自動車運送事業特別会計決算書より作成）

1.4 総務省が示す自動車運送事業における経営指標

地方公営企業は、地方公共団体が住民の福祉の増進を目的として設置する企業をいい、一般行政事務の必要経費が租税で賄われるのに対し、公営企業では、提供するサービスの対価である経営に伴う収入を充てる。事業ごとに特別会計を設置し、その性質上、経営に伴う収入を充てることが適当でない経費及び能率的な経営を行ってもなお経営に伴う収入のみを充てることが困難である経費は、地方公共団体の一般会計または他の特別会計で負担する。

公営企業会計は、企業会計方式による発生主義、複式簿記とし、損益計算書、貸借対照表等の作成を義務付けている。経営の健全性に関する経営指標について比較検討した。

1.4.1 貸借対照表に関する経営指標

① 流動比率＝流動資産÷流動負債×100

短期的な債務の支払能力を表す指標で、1年以内に支払うべき債務を支払う現金等が100%以上必要であり、流動性は確保されている。

② 有形固定資産減価償却率＝減価償却累計額÷償却対象資産の帳簿原価×100

有形固定資産のうち減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、100%に近いほど保有資産が法定耐用年数に近づいている。バス車両のように、法定耐用年数5年を大きく超えて使用している資産があるため、各資産の使用状況を踏まえて検討する必要がある。

- ③ 企業債残高対料金収入比率 = (企業債現在高 - 一般会計等負担額) ÷ 旅客運送収益 × 100
 料金収入に対する企業債残高の割合、企業債残高の規模を表す指標で、明確な基準はないが、低い数値が望ましい。

貸借対照表に関する経営指標

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
①流動比率	136.35%	181.90%	188.76%
②有形固定資産減価償却率	74.46%	75.11%	75.08%
③企業債残高対料金収入比率	21.52%	22.79%	26.27%

(京都市自動車運送事業特別会計決算書より作成)

1.4.2 損益計算書に関する経営指標

- ① 経常収支比率 = 経常収益 ÷ 経常費用 × 100

料金収入や一般会計からの繰入金等の収益で、人件費や支払利息等の費用を賄っているかを表す指標で、経常収支が黒字である100%以上を達成している。

- ② 営業収支比率 = 営業収益 ÷ 営業費用 × 100

料金収入等の営業活動から生じる収益で、人件費や燃料費等の営業費用を賄っているかを表す指標で、営業収支が黒字であることを示す100%以上を達成している。

- ③ 利用者1回当たり他会計負担額 = (他会計補助金 + 他会計負担金) ÷ 年間輸送人員
 1回の利用で一般会計等の他会計の負担を表す指標で、低い数値が望ましい。

- ④ 利用者1回当たり運行経費 = 経常費用 ÷ 年間輸送人員

1回の利用で費用がどれだけかかっているかを表す指標で、低い数値が望ましい。

- ⑤ 他会計負担比率 = (他会計補助金 + 他会計負担金) ÷ 経常費用 × 100

人件費や支払利息等の費用が一般会計等の他会計の負担でどの程度賄われているかを表す指標で、低い数値が望ましい。

損益計算書に関する経営指標

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
①経常収支比率	111.78%	109.61%	100.95%
②営業収支比率	111.95%	109.57%	100.45%
③利用者1回当たり他会計負担額	0.02円	0.34円	1.42円
④利用者1回当たり運行経費	143.43円	148.80円	161.67円
⑤他会計負担比率	0.01%	0.23%	0.88%

(京都市自動車運送事業特別会計決算書より作成)

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）

京都で開催されるコンベンションの主催者に対して発売する参加者用の磁気カード乗車券。市バス・地下鉄1日700円（6日目以降1日600円）

② 京都修学旅行1dayチケット（平成20年10月20日発売開始）

学校単位で一括販売する修学旅行用の磁気カード乗車券。市バス・地下鉄・京都バス・京阪バス1日700円。

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）

市バス・京都バス・嵐電が1日乗り放題の磁気カード乗車券。1,100円。

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）

市バス・京都バス・京阪電車・叡山電車が1日乗り放題の磁気カード乗車券。1,800円。

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。京都市動物園や美術館展などシリーズでの制作もある。

トラフィカ京カードの旅客収入

(単位:円)

例示	条件	運賃		旅客収入		
		奇数乗車	偶数乗車 (120円割引)	市バス	京都バス	地下鉄
均一区間 (230円) の市バスから市バス	90分以内の支払	230	110 (230-120)	340	-	-
均一区間の市バスから京都バス	90分以内の支払	230	110 (230-120)	170	170	-
均一区間のバスから地下鉄1区 (220円)	同日の乗車	230	100 (220-120)	170	-	160
地下鉄の1区から均一区間のバス	同日の乗車	220	110 (230-120)	170	-	160

(京都市交通局提供資料を加工)

【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。

2.1.3 家族が得する環境定期券制度

土曜・日曜・祝日・お盆 (8月14日から16日)・年末年始 (12月29日から1月3日)に限り、以下の市バスの通勤定期券を持つ本人と同伴する同居の両親・兄弟姉妹・配偶者・子供・祖父母・孫 (人数制限なし) につき、ひとり現金100円 (小児50円) で利用できるもので、平成11年4月3日より実施している。

- ・市バス通勤フリー定期券 (地下鉄、京都バス、京阪バスとの連絡定期券を含む)
- ・市バス通勤定期券 (地下鉄、京都バス、京阪バスとの連絡定期券を含む)
- ・市バス通勤通学定期券
- ・市バス・地下鉄共通全線定期券

環境定期券制度による市バス運賃 (単位:円)

区分	定期券区間		定期券区間外
	大人	小児	
定期券の所持者	大人	—	100
	小児	—	50
同伴家族	大人	100	100
	小児	50	50

(京都市交通局ホームページより)

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

京都市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

バス、地下鉄の2つの定期が1枚にまとまった定期券。また、バス、地下鉄がそれぞれ割引になる。

・市バス・地下鉄共通全線定期券

市バス通勤フリー定期券の「市内中心フリー版」の利用エリア及び地下鉄全区間に何回でも乗り降り出来る定期券。

② フリーチケット

・地下鉄・バス一日（二日）券

地下鉄・市バス、京都バス（一部路線を除く）、京阪バス（一部路線を除く）が一日または連続二日間乗り放題になり、京都市内の約60箇所の施設で割引等の優待が受けられるチケット。

・京めぐり

利用日1日に限り、市バス・地下鉄、京都バス（一部路線を除く）と近鉄線が乗り放題となり、「地下鉄・バス一日券」と同様の施設で割引等の優待が受けられることができるチケット。

・いい古都チケット

利用日1日に限り、市バス・地下鉄、京都バス（一部路線を除く）とそれぞれの京都までの電車（阪急電鉄、阪神電車、神戸電鉄、山陽電車、能勢電鉄、神戸高速、神戸市営地下鉄）などが乗り放題となり、「地下鉄・バス一日券」と同様の施設で割引等の優待が受けられることができるチケット。

③ カード乗車券

・トラフィカ京カード

市バス・地下鉄・京都バスで利用でき、プレミアム10%がついて、乗継割引もあるカード乗車券。

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

地下鉄とそれに接続する市バス・京都バス・京阪京都交通・京阪バスとを相互に乗り継ぐことができる乗車券。

⑤ その他の乗車券

・京都修学旅行 1 day チケット

学校単位で発売する修学旅行専用のチケットで、市バス・地下鉄、京都バス（一部路線を除く）、京阪バス（一部路線を除く）に1日何回でも乗車でき、約320箇所の寺院・神社、施設等で優待も受けられる。

・京都修学旅行 1 day チケット【京阪電車拡大版】

学校単位で発売する修学旅行専用のチケットで、市バス・地下鉄、京都バス（一部路線を除く）、京阪バス（一部路線を除く）、京阪電車（一部路線）に1日何回でも乗車でき、約320箇所の寺院・神社、施設等で優待も受けられる。

・京都コンベンションパス（会議参加者用）

京都で開催されるコンベンションを対象として、その主催者に対して発売する、地下鉄全線または市バス・地下鉄全線が利用できるコンベンション参加者用の乗車券。

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。

① 定期券

・市バス・民間バス（京都バス、京阪バス）連絡定期券

特定地域の京都バスあるいは京阪バスの路線とこれに連絡する市バス路線とを乗り継ぎ指定停留所で乗り継ぐ場合の定期券。

・京都市バス・阪急電鉄 2WAY 連絡定期券

洛西ニュータウン地域から阪急桂駅・洛西口駅のどちらへも乗車できる市バス定期券と、阪急電鉄の定期券を1枚にまとめた定期券。

② フリーチケット

・地下鉄・バス一日（二日）券（再掲）

・バス一日券

市バス・京都バスの均一運賃区間が1日乗り放題になるチケット。

・バス（市バス・京都バス）・嵐電一日券

市バス・京都バス・嵐電が1日乗り放題となるチケット。

・バス&えいでん 鞍馬・貴船日帰りきっぷ

市バス・京都バス・京阪電車・叡山電車が1日乗り放題となり、優待特典（社寺の拝観料の優待や参拝記念品の授与、飲食店や土産物屋の割引など、叡山電車沿

線の施設での優待) が付いたチケット。

- ・京めぐり (再掲)
- ・いい古都チケット (再掲)

③ カード乗車券

- ・トラフィカ京カード (再掲)

④ 回数券、バス・地下鉄連絡普通券

- ・バス共通回数券

市バスだけでなく、市内を走る民営バス 8 社でも利用できる回数券。

- ・バス昼間割引共通回数券

平日の昼間時間帯限定のバス共通回数券。

- ・バス・地下鉄、地下鉄・バス連絡普通券 (再掲)

⑤ その他の乗車券

- ・京都修学旅行 1 day チケット (再掲)
- ・京都修学旅行 1 day チケット【京阪電車拡大版】 (再掲)

2.2.3 企画乗車券等の販売枚数の推移

次の各表は、先に紹介した企画乗車券の販売枚数の推移を示したものである。

「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。特に平成 30 年度における前年度からの伸びが大きい。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」は全く逆の傾向を示している。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。

フリーチケット

(単位：枚)

区 分		29年度	30年度	元年度		
地下鉄・バス一日・二日券	大人	494,065	1,042,178	1,116,922		
	小児	14,974	22,530	22,251		
	合計	509,039	1,064,708	1,139,173		
内 訳	地下鉄・バス一日券（通常版） （旧京都観光一日乗車券）	大人	196,842	621,334	677,257	
		小児	11,406	18,366	18,208	
		小計	208,248	639,700	695,465	
	以下、「山科・醍醐拡大版」までは他社局と企画し、発売している一日乗車券					
	東海ツアーズ日帰り1day京都		2	0	0	
	京都修学旅行1dayチケット		64,213	140,575	148,468	
	京都修学旅行1dayチケット【京阪電車拡大版】		27,168	39,621	41,609	
	地下鉄・バス一日券（外国人向け）		—	1	1,821	
	いい古都チケット（阪急）		29,425	27,830	28,186	
	京阪みやこ漫遊チケット（京阪）		15,034	—	—	
	京めぐり（近鉄）		19,804	16,672	15,470	
	山科・醍醐拡大版		1,271	—	—	
	一日乗車券（他社企画券含む）		計	365,165	864,399	931,019
	地下鉄・バス二日券 （旧京都観光二日乗車券）	大人	140,306	196,145	204,111	
小児		3,568	4,164	4,043		
計		143,874	200,309	208,154		
バス一日券 （旧市バス・京都バス一日乗車券カード）	大人	6,070,817	4,046,375	3,218,995		
	小児	113,263	79,889	67,316		
	計	6,184,080	4,126,264	3,286,311		
市バス・京都バス・嵐電一日乗車券カード		5,415	5,382	5,549		
バス&えいでん 鞍馬・貴船日帰りきっぷ		17,114	11,169	14,012		
スルッとKANSAIのフリーチケット						
スルッとKANSAI 3dayチケット		266,175	195,052	179,969		
スルッとKANSAI 2dayチケット		136,810	93,113	75,157		
合 計		402,985	288,165	255,126		

(京都市交通局提供資料)

「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。

トラフィカ京カード

(単位：枚)

区 分	29年度	30年度	元年度
500円券	20,848	23,377	16,484
1,000円券	960,566	827,123	742,993
3,000円券	628,029	573,845	553,115
1,000円券（小児用）	26,308	23,640	19,111
計	1,635,751	1,447,985	1,331,703

(京都市交通局提供資料)

「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。

京都コンベンションパス

(単位：枚)

区 分	29年度	30年度	元年度
市バス・地下鉄共通	4,784	488	4,300

(京都市交通局提供資料)

【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をどのように行うかが、市バス事業の収益に直接影響を及ぼすこととなる。

これについては、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。そして、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ヒアリングしたところ、乗客の約9割を占めている均一運賃区間においては、運賃を収受する際の降車データ（一部の前乗系統では乗車データ）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となっていた。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。

なお、京都市では、路線・ダイヤを検討するため、市バスの利用状況を把握する旅客流動調査とお客様アンケート調査を定期的に行っている。旅客流動調査では、特定の調査日に全車両に2名の調査員が添乗し、利用券種・乗車目的・乗継状況・お住まいや年齢・乗車と降車を調査している。前回は平成24年度であった。それに続き令和2年度には、8年ぶりに実施される予定であったが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、翌年度以降に延期することとなった。

【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、調査できる日数もごく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。また、このうち有形固定資産は、土地、償却資産、取替資産（鉄柱、鉄塔及びコンクリート柱を除く軌条及び同付属品並びに電線路）に区分することとされている。さらに、償却資産は、①建物、②線路設備（取替資産に属するものを除く）、③電路設備（取替資産に属するものを除く）、④車両、⑤機械装置、⑥工具、器具及び備品（耐用年数が1年以上であり、かつ、取得価額が100,000円以上のもの）、⑦リース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）の推移をまとめたものが下記の表である。

有形固定資産の推移

（単位：円）

科目	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
土地	12,906,617,113	12,906,617,113	12,906,617,113	12,906,617,113	12,906,617,113
建物	4,507,512,050	4,383,027,718	4,492,328,398	4,473,594,934	4,319,255,013
その他構築物	250,309,822	282,574,674	258,590,076	290,368,742	266,511,721
車両	2,798,722,536	2,847,473,651	2,895,858,557	2,972,359,817	2,991,308,422
機械装置	668,384,172	1,109,815,205	1,423,743,267	1,340,419,286	1,448,984,314
工具器具備品	1,029,200,178	1,016,676,900	979,309,496	841,515,181	1,020,723,301
リース資産	5,980,021	3,636,489	2,294,624	1,447,908	0
合計	22,166,725,892	22,549,821,750	22,958,741,531	22,826,322,981	22,953,399,884

（京都市自動車運送事業特別会計決算書より作成）

これによると、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、残存価額率をまとめたものが次の表である。これによると、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

い点に違いがあることを示している。

有形減価償却資産の残存価額率の推移

(単位：円)

科目	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
建物					
取得価額	10,646,338,223	10,576,501,146	10,728,377,937	10,853,441,810	10,884,793,936
減価償却累計額	6,138,826,173	6,193,473,428	6,236,049,539	6,379,846,876	6,565,538,923
帳簿価額	4,507,512,050	4,383,027,718	4,492,328,398	4,473,594,934	4,319,255,013
残存価額率	42.3%	41.4%	41.9%	41.2%	39.7%
その他構築物					
取得価額	1,122,903,309	1,170,905,003	1,170,905,003	1,200,579,107	1,200,579,107
減価償却累計額	872,593,487	888,330,329	912,314,927	910,210,365	934,067,386
帳簿価額	250,309,822	282,574,674	258,590,076	290,368,742	266,511,721
残存価額率	22.3%	24.1%	22.1%	24.2%	22.2%
車両					
取得価額	18,486,173,166	18,448,574,815	18,621,765,451	18,621,483,563	18,451,236,745
減価償却累計額	15,687,450,630	15,601,101,164	15,725,906,894	15,649,123,746	15,459,928,323
帳簿価額	2,798,722,536	2,847,473,651	2,895,858,557	2,972,359,817	2,991,308,422
残存価額率	15.1%	15.4%	15.6%	16.0%	16.2%
機械装置					
取得価額	3,724,139,892	4,166,371,128	4,205,844,453	4,334,796,668	4,633,838,448
減価償却累計額	3,055,755,720	3,056,555,923	2,782,101,186	2,994,377,382	3,184,854,134
帳簿価額	668,384,172	1,109,815,205	1,423,743,267	1,340,419,286	1,448,984,314
残存価額率	17.9%	26.6%	33.9%	30.9%	31.3%
工具器具備品					
取得価額	4,086,263,359	4,400,980,789	4,617,143,617	4,830,236,441	5,142,466,108
減価償却累計額	3,057,063,181	3,384,303,889	3,637,834,121	3,988,721,260	4,121,742,807
帳簿価額	1,029,200,178	1,016,676,900	979,309,496	841,515,181	1,020,723,301
残存価額率	25.2%	23.1%	21.2%	17.4%	19.8%
リース資産					
取得価額	15,019,103	14,474,187	14,474,187	14,474,187	0
減価償却累計額	9,039,082	10,837,698	12,179,563	13,026,279	0
帳簿価額	5,980,021	3,636,489	2,294,624	1,447,908	0
残存価額率	39.8%	25.1%	15.9%	10.0%	—
合計					
取得価額	38,080,837,052	38,777,807,068	39,358,510,648	39,855,011,776	40,312,914,344
減価償却累計額	28,820,728,273	29,134,602,431	29,306,386,230	29,935,305,908	30,266,131,573
帳簿価額	9,260,108,779	9,643,204,637	10,052,124,418	9,919,705,868	10,046,782,771
残存価額率	24.3%	24.9%	25.5%	24.9%	24.9%

(京都市自動車運送事業特別会計決算書より作成)

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は、自動車運送事業に係る有形固定資産のうち当該有形固定資産を現に使用している課長等が管理することとされているもの、すなわち現場で管

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。「その他の有形固定資産」とは、「土地」、「建物及び構築物」、「乗合自動車車両及び乗合自動車の停留所の上屋」以外の有形固定資産である。例えば、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

各営業所における具体的な管理方法は、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当なものについては、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

次の表は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、一覧にしたものである。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。

これによれば、京都市の市バス事業は車両1両あたりの営業路線が7市の中で最も短い。一方で、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。

各政令指定都市の市バス事業の概要（平成30年度）

	京都市	神戸市	名古屋市	横浜市	仙台市	川崎市	北九州市
在籍車両数（両）	818	514	1,018	830	480	349	116
営業路線（km）	317.3	374.8	766.8	513.1	568.3	200.6	177.8
在籍車両1両あたり営業路線（km）	0.4	0.7	0.8	0.6	1.2	0.6	1.5
年間走行キロ（千km）	32,072	17,261	36,209	25,238	13,465	13,093	3,564
在籍車両1両あたり年間走行キロ（千km）	39.2	33.6	35.6	30.4	28.1	37.5	30.7
年間輸送人員（千人）	132,894	66,879	128,734	125,362	38,527	50,802	6,171
在籍車両1両あたり年間輸送人員（千人）	162.5	130.1	126.5	151.0	80.3	145.6	53.2
職員数（人）	812	378	1,387	1,355	340	492	248

（総務省公表の「地方公営企業決算」より「平成30年度決算 経営比較分析表」のデータをもとに作成）

3.3 新規車両の導入状況

平成27年度から5年間の在籍車両数の推移は次の表のとおりである。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。

在籍車両数の推移

（単位：両）

種別		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
大型	ツーステップ	16	0	0	0	0
	ワンステップ	40	32	29	29	29
	ノンステップ	640	668	691	701	699
	計	696	700	720	730	728
中型	ノンステップ	85	85	75	65	71
小型	ノンステップ	23	23	23	23	23
合計		804	808	818	818	822

（京都市交通事業白書をもとに作成）

在籍車両を購入年度別にまとめたものが次の表である。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。

購入年度別在籍表

(単位：両)

区分	H14年	H15年	H16年	H17年	H18年	H19年	H20年	H21年	H22年	H23年	H24年	H25年	H26年	H27年	H28年	H29年	H30年	R1年	計
大型	9	28	49	66	101	83	72	2	2	7	28	37	40	43	43	42	44	32	728
中型		20	16	20														15	71
小型				7	7	5								4					23
合計	9	48	65	93	108	88	72	2	2	7	28	37	40	47	43	42	44	47	822

(京都市交通事業白書より)

次の表は在籍車両を大型、中型、小型に区分し、それぞれの平均乗客定員と平均車齢をまとめたものである。これによると中型バスの平均車齢が高くなっているが、購入年度別在籍表が示すとおり中型バスの更新は平成17年度を最後に途絶えており、これが中型バスの平均車齢が高い原因である。最近は大形バスの更新が中心となっているが、路線ごとの輸送の効率化等を考えれば、今後のバス車両の更新計画においては、中型バスの更新も順次行われるものと推察される。

在籍車両平均乗客定員及び平均車齢

区分	在籍車両平均乗客定員	在籍車両平均車齢
大型	73人	9年 0箇月
中型	54人	12年 4箇月
小型	33人	11年10箇月
平均	71人	9年 4箇月

(京都市交通事業白書より)

営業所ごとの所属車両数の推移をまとめたものが次の表である。西賀茂営業所、烏丸営業所、錦林出張所、洛西営業所、横大路営業所はここ5年間で大きな増減はない。九条営業所と梅津営業所で若干の増加が見られる。

所属車両数の推移

(単位：両)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
西賀茂営業所	107	107	107	107	107
烏丸営業所	88	89	89	89	89
錦林出張所	45	45	45	45	45
九条営業所	175	177	180	181	182
梅津営業所	177	177	182	181	181
洛西営業所	103	104	104	104	106
横大路営業所	109	109	111	111	112
合計	804	808	818	818	822

(京都市交通事業白書をもとに作成)

各営業所の所属車両について、導入年度別にまとめたものが次の表である。導入年度の古い車両が特定の営業所に集中すれば、故障が多くなるなど事故の遠因になり、これが営業所単位でみた場合の事故の発生率にも影響することが考えられる。

この表によれば、直営の営業所（西賀茂、烏丸）、委託先の営業所（横大路、錦林、洛西）、一部が直営で一部が委託先となる営業所（梅津、九条）のそれぞれについて車両の導入年度に大きな違いはみられず、また、特定の営業所に新しいバス車両が偏るといった傾向も特にみられない。

導入車両年度別一覧（所属別）

（単位：両）

導入年度	所属営業所							総計
	西賀茂	梅津	横大路	錦林	九条	烏丸	洛西	
平成14			2			7		9
15	10	1	27	1		3	6	48
16	12	23			7	23		65
17		26	27	6	19		15	93
18	13	14	3	4	44	8	22	108
19	10	17	5	9	27	8	12	88
20	20	11	4	1	17	8	11	72
21		2						2
22		2						2
23		7						7
24		6	8				14	28
25	7	16		2	12			37
26	7	10	4	2	6	5	6	40
27	5	10	7	7	9	4	5	47
28	6	9	5	3	11	5	4	43
29	6	8	4	3	11	6	4	42
30	6	11	4	3	10	6	4	44
令和 1	5	8	12	4	9	6	3	47
総計	107	181	112	45	182	89	106	822

（京都市交通局提供資料）

※令和2年4月1日現在

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。

3.5 使用年限超過車両の取り扱い

京都市交通局へのヒアリングによれば、車両の更新を各年度において可能な限り平準化するため、車両の状態によっては18年を超えて使用する場合もあるし、逆に18年未満で更新する場合もあるとのことであった。また、車両更新を行う場合、現在は旧車両について廃棄の手続きは取らず、中古車として利用可能な状態で売却するのみとしている。

3.6 バス車両の量的充実度

「3.2 車両数の他都市との比較」で述べたとおり、京都市の市バス事業は車両1両あたりの年間走行キロ、年間輸送人員が政令指定都市7市の中で最も多く、1両あたりの効率性は高い。一方で、他の政令市と比べ、車両1両あたりの営業路線は最も短く、営業路線の距離数に対して比較的多くの車両を走らせている。

したがって、現状の市バスの車両数が充実しているかどうかの判断は難しいが、他の政令指定都市との比較からは、1両あたりの営業路線を伸ばすような見直しを行うことにより、車両数削減の余地を生み出すことができるものと思われる。

3.7 バス車両の質的充実度

現在は全てのメーカーの車両にアイドリングストップ機能が付いており、この機能のないバスを購入することはできなくなっている。また、車両更新の都度、同機能の無い車両が更新対象となっていることもあり、現状は保有車両のほとんどがアイドリングストップバスとなっている。

近年はアイドリングストップ機能を利用していない場合もあり、市民からのクレームも寄せられているが、京都市交通局によれば、原則はこの機能を使用することになっているものの、現在はコロナ禍のもと車内の換気を最優先する必要があるため、エアコンをフル使用するため、アイドリングストップできない事情があるとのことであった。

低公害・低燃費車の推移

(単位：両)

種別	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
ハイブリッドバス	60	60	59	59	59
アイドリングストップバス	784	796	809	812	819
ハイブリッドバスとの重複分	60	60	59	59	59
合計	784	796	809	812	819

(京都市交通事業白書をもとに作成)

バリアフリー対応についても順次進められている。平成29年度以降は全ての車両がバリアフリー対応車となっている。

バリアフリー対応車の推移

(単位：両)

種 別	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
ノンステップバス	748	776	789	789	793
ワンステップバス	29	29	29	29	29
合 計	777	805	818	818	822

(京都市交通事業白書をもとに作成)

ワンステップバスは保有車両の全てが乗車定員の多いラッシュ型車両となっているものの、ノンステップバスは約35%がラッシュ型車両となっている。

ラッシュ型車両の推移

(単位：両)

種 別	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
ラッシュ型ノンステップバス	※	194	235	279	311
ラッシュ型ワンステップバス	※	32	29	29	29
合 計	※	226	264	308	340

(京都市交通事業白書をもとに作成)

※平成27年度については、京都市交通事業白書にラッシュ型車両に関するデータの記載がなかった。

以上のとおり、車両の導入・更新時に、ハイブリッドバス及びアイドリングストップバスといった低公害車・低燃費車の導入による環境対策、ノンステップバス等の導入による高齢者対策、ラッシュ型車両の導入によるラッシュ対策が進められており、市バス車両は質的にも充実度を高めていると言える。

4. 固定資産の購入契約

地方公共団体における調達には、その財源が税金（地方公営企業である京都市交通局にあっては旅客収入等）であることを鑑み、不特定多数の参加者を募る調達方法である「一般競争入札」が原則とされている。しかしながら、「一般競争入札」は調達の準備に多くの作業や時間が必要となることから、逆に弊害が生じることもあり得る。さらに、地域活性化の観点から、地元企業が受注し地域経済に貢献することも求められていることから、この点も踏まえて調達がなされる必要がある。

これらのことから、地方公共団体の調達について定める地方自治法では、最も競争性、透明性、経済性等に優れた一般競争入札を原則として掲げつつ、一定の場合には、指名競争入札、随意契約による方法により契約を締結することが認められている。また、地方自治法施行令では、入札に参加する者の資格要件について、事業所所在地を要件（いわゆる地域要件）として定めることを認めるとともに、総合評価方式による入札では、一定の地域貢献の実績等を評価項目に設定し、評価の対象とすることが許容されており、これらを

もって地元企業の受注機会の確保を図ることが可能となっている（以上、総務省資料を要約）。

さらに、京都市は政令指定都市であることから、世界貿易機関（WTO）の「政府調達に関する協定」及び協定を実施するための「地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令」（平成7年政令第372号）の規定が適用される。物品等の調達契約に関しては、1件あたりの発注金額（予定価格税込）が3,000万円以上の場合、その調達契約が協定の適用対象となる。また、特定役務のうち建設工事の調達契約については、1件あたりの発注金額（予定価格税込）が23億円以上の場合に当該調達契約が協定の適用対象となる。

京都市交通局における契約事務は、前述の地方自治法、地方自治法施行令のほか、地方公営企業法、地方公営企業法施行令に加え、京都市交通局契約規程等に基づいて行われることとなる。

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。以前は京都市に限らず、公営バスは保守面での利便性等から営業所等の拠点ごとに特定メーカーの車両に統一される傾向があったが、現在は一般競争入札が実施されていることから、各メーカーの車両が併存配置されている。

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

バス車両以外の固定資産の調達契約について、令和元年度の入札執行結果を確認したところ、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、工事契約について入札方式を確認したところ、全てが事後確認型一般競争入札であった。

事後確認型一般競争入札とは、入札までの手続を簡略化し、開札後、落札候補順に資格の詳細確認を行う方式であり、入札事務手続き期間の短縮や入札契約事務の効率化のため、平成23年10月以降に公告する案件から実施されている。

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に限定して、その契約内容を確認した。その結果、バス運行総合システムの改修や車載無線装置の更新といったもので随意契約となっているケースがいくつか見られた。しかしながら、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、こうしたケースで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、土壌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。

市バス事業所敷地の資産価値

施設名	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	洛西営業所
所在地	北区西賀茂山ノ森町	北区小山上総町	左京区浄土寺真如町	南区東九条下殿田町	右京区西院笠目町	西京区大枝東新林町
利用状況	バス営業所	バス営業所	バス営業所	バス営業所	バス営業所	バス営業所
敷地面積(m ²)	9,963.86	15,251.40	5,058.34	18,687.41	16,925.71	14,115.81
帳簿価額(a)	241,360,000	3,749,370,090	1,274,679,000	4,451,612,834	64,222,907	467,007,457
前面道路の路線価(円)	170,000	570,000	290,000	265,000	300,000	120,000
時価相当額(路線価/0.8×敷地面積)(b)	2,117,320,250	10,866,622,500	1,833,648,250	6,190,204,563	6,347,141,250	2,117,371,500
含み益(a-b)	1,875,960,250	7,117,252,410	558,969,250	1,738,591,729	6,282,918,343	1,650,364,043

施設名	横大路営業所	三哲操車場	竹田操車場	壬生操車場	桂坂操車場	合計
所在地	伏見区横大路橋本	下京区東塩小路町	伏見区竹田西段川原町	中京区壬生坊城町	西京区御陵大枝山町	
利用状況	バス営業所	バス操車場	バス操車場	バス操車場	バス操車場	
敷地面積(m ²)	10,261.91	3,246.35	1,329.64	1,638.01	3,565.17	
帳簿価額(a)	300,894,960	2,281,165	402,216,100	3,865,741	385,038,360	11,342,548,614
前面道路の路線価(円)	115,000	1,700,000	150,000	380,000	110,000	
時価相当額(路線価/0.8×敷地面積)(b)	1,475,149,563	6,898,493,750	249,307,500	778,054,750	490,210,875	39,363,524,750
含み益(a-b)	1,174,254,603	6,896,212,585	▲ 152,908,600	774,189,009	105,172,515	28,020,976,136

(包括外部監査人作成)

※路線価は令和2年分のものである。

※前面道路に路線価がないものは最も近い路線のものを採用した。

※土壌汚染等は考慮外とする。

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ているが、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。

廃止営業所の取扱い

廃止年月日	営業所名	廃止時の取扱い (売却額等)	備考
昭和42年12月20日	四条	売却 (467,340千円)	梅津営業所との統廃合に伴い、土地開発公社へ売却
昭和45年12月21日	上堀川	売却 (507,000千円)	個人へ売却
昭和54年5月21日	八条	売却 (2,956,868千円)	土地開発公社及び京都市へ売却
昭和61年3月31日	高野	売却 (2,287,376千円)	京都市へ売却
平成9年10月21日	醍醐	一部売却、一部管理換 (1,081,974千円)	地下鉄東西線開業による廃止に伴い、京都市住宅供給公社及び民間会社へ一部売却、京都市へ一部管理換(相互管理換)
平成15年1月23日	五条	売却 (2,690,000千円)	梅津営業所へ統廃合に伴い、ローム株式会社へ売却

(京都市交通局提供資料)

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次の表にまとめた。それぞれ賃料も得られ、財務上もプラスとなっている。

不動産利活用事例

場 所	北 大 路 地 区 (市バス烏丸営業所、バスターミナル、地下鉄北大路駅)	市バス三哲操車場	市バス梅津営業所
内 容	商業、文化施設等の複合施設の建設用地として賃貸(地階にバスターミナル・バス車庫を設置し、局が区分所有)	日本生命のテナントビル建設用地として賃貸(1階はバス操車場として賃貸)	京都外国語大学の学校施設の建設用地として賃貸(区分地上権設定の1階部分はバス車庫として使用)
相 手 方	株式会社OPA	日本生命保険相互会社	京都外国語大学
賃貸面積	22,373.28平方メートル (うち自動車運送事業分資産 14,001.74平方メートル)	2,531.92平方メートル (建物賃借921.86平方メートル)	・区分地上権(2階以上部分) 9,380.03平方メートル ・地上権619.97平方メートル
元年度収支	474,600千円 (うち自動車運送事業分 297,005千円)	賃 料 181,560千円 (操車場賃借料 △49,475千円) 差 引 132,085千円	92,578千円 (駐輪場 6,480千円含む)
竣 工	平成7年2月25日	昭和61年4月17日	平成元年3月17日

(京都市交通局提供資料)

※元年度収支には消費税及び地方消費税を含む。

5.4 建物等建築物の長寿命化

京都市交通局では、交通事業を安定して運営していくための適切な施設の維持管理を実施すべく、2019年度から2028年度までの10年間を対象とする「交通事業施設マネジメント計画」を策定した。これは、各施設において中長期的な観点で現状と課題を調査・分析し、計画的な保全による長寿命化を図り、ライフサイクルコストの縮減と財政負担の平準化を目的としたものである。

現在は、いわゆる「法定耐用年数」が建物の寿命の目安として広く用いられている。しかしながら、この「法定耐用年数」も何度か改正されている。例えば、鉄筋コンクリート造の事務所の法定耐用年数は現在は50年であるが、昭和26年の大蔵省令では75年とされており、昭和41年の改正で65年とされ、平成10年の改正で現在の50年とされるという変遷をたどってきた。さらに、それ以前の大正7年に設けられた税務当局の内規では100年とされていた。

法定耐用年数は建物全体を総合的に対象として定めたものであり、構造体としての耐用年数とは本来的には異なるものである。その観点からは、建物の耐用年数が過度に短く認識されてしまっていると言える。年々、建築物の長寿命化の技術も進んでおり、計画的に保全を行っていくことがライフサイクルコストの縮減と財政負担の平準化に資することは言を俟たない。国も「インフラ長寿命化基本計画」を策定し、国や地方公共団体等が一丸となってインフラの戦略的な維持管理・更新等を推進しようとしている。そうした意味で、京都市が「京都市公共施設マネジメント基本計画」を、そして京都市交通局が「交通事業施設マネジメント計画」を策定し、実行しつつあることは、時代の流れでもあるが、評価されるべきである。

第8 営業路線

1. 現状の営業路線

京都市の交通事業は、市域を東西南北に貫く交通の大動脈である地下鉄と、市内を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、安心・安全で市民の皆様の生活手段として多様な都市活動を支えるとともに、京都市の重要施策である、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（京都市交通白書）。

令和元年度において、車両・設備の更新コストの増加、運転士・整備士の担い手不足、管理の受委託の委託料の増加、直営割合の増加による人件費の増加等による厳しい経営状況が見込まれるなかで、各路線の抱える課題を営業路線の成績を示す「営業係数」から検証し、市バス事業の自立経営を維持し、市民の足を持続的に守っていくための解決の糸口を探ってみた。

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、市バス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。

京都市交通局のホームページの事業の概要に、平成27年度以降の営業係数と旅客数が公表され、また停留所の時刻表やホームページ上の京都市バス時刻表でも、系統ごとの営業係数を見ることができる。

また平成30年度京都市交通事業白書においても平成30年度は、全84系統のうち33系統が黒字で51系統が赤字として、系統ごとの営業係数及び一日あたりの旅客数が記載されている。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

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、営業係数は次の表のとおりである。また 1 日平均旅客数を平日運行回数で除して、1 運行あたりの旅客数を求め、更に 1 運行あたりの旅客数をその走行距離で除して、1 km あたりの旅客数を求めた。

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
1	8.4	8.0	69.0	-	-	△44,983	122	3,994	57.9	3.5
3	13.0	13.0	110.5			- (黒字)	87	13,456	121.8	4.7
4	11.8	11.8	59.0			- (黒字)	96	6,865	116.4	4.9
5	12.4	13.0	99.5			- (黒字)	93	12,972	130.4	5.1
6	6.8	6.2	43.0			△20,184	115	2,650	61.6	4.7
8	12.4	12.4	21.5			△54,857	170	1,219	56.7	2.3
9	10.0	10.0	111.5			- (黒字)	87	10,856	97.4	4.9
10	11.4	10.1	47.5			△57,475	127	3,557	74.9	3.5
11	13.7	13.7	46.0			△17,735	106	4,688	101.9	3.7
12	9.3	10.4	67.0			- (黒字)	90	6,850	102.2	5.2
13	9.4	10.3	72.0			△170,081	161	4,820	66.9	3.4
15	8.3	7.5	38.0			△11,073	108	2,617	68.9	4.4

16	8.1	8.9	38.0			△95,334	226	1,235	32.5	1.9
17	7.9	7.9	73.0			－（黒字）	71	6,119	83.8	5.3
18	11.0	10.5	64.0			△165,205	192	3,164	49.4	2.3
19	12.1	12.1	18.0			△42,063	189	821	45.6	1.9
20	17.2	17.2	41.5			△68,797	190	1,320	31.8	0.9
22	11.5	11.7	38.0			△85,874	206	1,387	36.5	1.6
26	10.9	11.0	57.5			△42,001	115	4,861	84.5	3.9
27	7.8	7.8	61.0			△60,182	137	2,817	46.2	3.0
28	12.4	12.4	48.5			△24,414	108	5,147	106.1	4.3
29	14.7	14.7	31.5			△46,181	129	2,679	85.0	2.9
31	10.1	10.1	18.0			△17,558	121	1,430	79.4	3.9
32	13.0	12.4	45.0			△8,056	103	4,330	96.2	3.8
33	12.7	12.7	34.0			△58,868	142	2,314	68.1	2.7
37	10.4	9.6	71.5			△28,220	109	5,719	80.0	4.0
42	8.7	8.7	15.5			△26,253	160	751	48.5	2.8
43	8.8	7.6	17.5			△37,630	171	906	51.8	3.2
46	11.9	11.9	83.0			－（黒字）	93	9,935	119.7	5.0
50	8.9	8.9	73.0	－	－	△27,966	109	5,672	77.7	4.4
51	8.5	7.7	22.0			△21,046	131	1,208	54.9	3.4
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
58	3.9	3.9	－			△7,017	211	301	－	－
59	12.6	11.8	62.0			△3,256	101	6,510	105.0	4.3
65	11.6	11.6	18.0			△32,365	152	1,079	59.9	2.6
67	12.1	12.1	5.0			△3,859	124	307	61.4	2.5
69	16.1	16.0	24.5			△64,290	146	2,407	98.2	3.1
70	12.8	13.0	32.0			－（黒字）	91	2,081	65.0	2.5
71	11.0	11.0	44.5			△74,224	147	2,820	63.4	2.9
73	12.5	12.5	39.0			△23,719	111	3,607	92.5	3.7
75	10.3	10.3	25.5			△43,014	150	1,483	58.2	2.8
78	8.4	9.3	25.0			△55,607	200	932	37.3	2.1
80	9.5	9.4	36.0			△13,766	109	2,719	75.5	4.0
81	9.2	9.1	66.0			△63,686	129	3,722	56.4	3.1
84	12.7	12.7	22.5			△84,738	244	975	43.3	1.7
86	6.5	6.9	－			－（黒字）	99	1,492	－	－

88	7.5	7.5	—			△5,166	150	501	—	—
91	10.4	10.4	48.5			△48,505	121	3,947	81.4	3.9
93	12.2	12.2	65.0			△45,223	114	5,371	82.6	3.4
100	7.6	7.9	70.0			— (黒字)	68	8,158	116.5	7.5
101	11.9	11.9	33.0			— (黒字)	79	4,050	122.7	5.2
102	10.2	10.2	18.0			— (黒字)	82	1,827	101.5	5.0
104	6.1	5.2	7.0			△16,013	139	703	100.4	8.9
105	6.4	6.4	18.0			△14,288	132	771	42.8	3.3
106	6.7	6.7	—			— (黒字)	92	762	—	—
110	7.3	6.9	10.0			△7,207	114	890	89.0	6.3
111	8.3	8.8	14.5			△21,684	148	771	53.2	3.1
201	12.0		180.0			— (黒字)	84	12,066	67.0	5.6
202	16.7		164.0			— (黒字)	83	13,930	84.9	5.1
203	16.5		190.0			— (黒字)	79	16,888	88.9	5.4
204	16.2		147.5			— (黒字)	89	11,154	75.6	4.7
205	22.5		303.5			— (黒字)	89	33,274	109.6	4.9
206	19.4		209.5			— (黒字)	73	25,696	122.7	6.3
207	10.1		188.0	—	—	— (黒字)	63	14,251	75.8	7.5
208	10.4		93.0			△31,873	115	3,573	38.4	3.7
北1	5.4	3.6	50.5			— (黒字)	91	2,012	39.8	4.4
北3	4.4	4.4	81.0			△31,028	128	2,314	28.6	3.2
北8	11.9		68.0			△38,037	125	2,836	41.7	3.5
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4	6.7	6.9	36.5			△36,452	140	1,513	41.5	3.0
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
西8	9.8	9.8	40.0			△84,552	187	1,677	41.9	2.1
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
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
M1	3.4	3.4	31.0			△1,555	102	1,185	38.2	5.6

循 1	3.4	42.0	-	-	△4,441	150	714	17.0	5.0
循 2	6.8	39.0			△21,494	160	608	15.6	2.3
臨時					- (黒字)				
合計			20,404,542	21,041,058	△636,516	103	357,396	66.3	3.7

(平均) (平均) (平均)

(京都市交通局提供資料を加工)

※表中、交通局において公開していない数値等については、「-」とした。

また、収支が黒字の箇所は(黒字)、合計欄で合計ではなく平均値を記載した箇所は下部に(平均)と記載している。なお、監査人は当該部分の数値等については確認している。

以下、「第8 営業路線」における各表について同様である。

系統ごとの収入は、運送収益を旅客数で按分した金額と、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)を系統ごとの走行距離で按分した金額の合計額である。

運送収益は旅客数で按分しているが、その旅客数は、収入ベースの1日平均旅客数をバス車載計数器ベースの旅客数で按分したものである。運送収益は、土日のみ運行する系統があることから、その按分率は必ずしも旅客数に一致していない。また運送収益には、一日券、定期券、敬老パスなどその系統に特定できない収入が含まれているので、その系統ごとの収入を算定することは不可能である。

運送収益が旅客数で按分しているため、正確な系統ごとの収入とは言えないが、毎年継続することにより合理性が認められる。

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要因をいえる。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。

なお、令和2年度において交通局では、「通勤・通学の時間帯のダイヤは確保したうえで、近年、お客様数の増加を踏まえて充実してきた昼間帯のダイヤについて、ご利用状況に応じた見直しを行います」として、今後の路線・ダイヤの在り方の検討を進めている。

【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方が合理的である。

1.4 令和元年度に赤字に転じた系統

上記 1.1 の平成 30 年度の営業係数黒字から令和元年度に赤字に転じた系統は、以下の 12 系統ある。

系 統	主な経由地	営業係数	
		平成 30 年度	令和元年度
11	山越中町－嵐山－西大路四条－四条河原町－三条京阪前	99	106
15	立命館大学前－西ノ京円町－四条河原町－三条京阪前	99	108
28	京都駅前－四条堀川－西大路四条－松尾大社前－大覚寺	98	108
37	西賀茂車庫前－北大路バスターミナル－河原町今出川－三条京阪前	98	109
50	京都駅前－四条堀川－北野白梅町－立命館大学前	94	109
59	山越中町－立命館大学前－烏丸今出川－三条京阪前	92	101
73	洛西バスターミナル－西京極－烏丸五条－京都駅前	99	111
93	嵐山－西ノ京円町－東天王町－錦林車庫前	98	114
105	竹田駅東口－稲荷大社前－京都駅前	99	132
110	梅小路公園・京都鉄道博物館前－岡崎公園 美術館・平安神宮前	99	114
南 5	竹田駅東口－稲荷大社前－京都駅前	96	114
M1	立命館大学前－わら天神前－原谷	97	102

京都市交通局・広報資料(令和 2 年 9 月 14 日現在)より

バス運転士等の担い手不足の影響により、運営コストが急激に増加したことに加え、令和 2 年 1 月まで順調に推移していた旅客数が、2 月以降、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に減少したため、12 系統が黒字から赤字に転じたと公表された。しかしながら、市バス事業においては 530 両もの車両が更新時期を迎え、車両・設備の更新等に 200 億円を越える多額の費用を要することに加え、全国的なバス運転士や整備士の担い手不足

の影響により、委託料の大幅な増加、管理の受委託に係る受託事業者の撤退や受託規模の縮小など、財政面と事業の担い手確保の両面で、経営環境は極めて厳しい状況になることが見込まれる。

今後、地下鉄とのネットワークを推し進め、路線の見直し、再編成をすべきだと考える。上記路線を含めて、具体的な各路線の適正性については、「2.3 系統ごとの営業路線の検証」に記載した。

1.5 赤字路線の存続理由

令和元年度の運行路線 84 系統のうち、赤字路線が 63 路線と全体の 4 分の 3 を占めた。

そのうち最も赤字が多かった路線は、九条車庫前から太秦天神川駅前を運行する 84 号系統で営業係数は 244 であった。平成 30 年の営業係数は 221、それ以前の営業係数を見ても 200 を超えている。営業係数が 140 以上の路線につき、存続している固有の理由を質問したところ次の回答を得た。

系 統	営業係数						存続している固有の理由・実施した改善策
	26 年 度	27 年 度	28 年 度	29 年 度	30 年 度	元 年 度	
84	216	218	229	235	221	244	赤字路線であっても通勤・通学の足として大切な役割を担っているため、現在の路線網を基本に、路線・ダイヤの維持を最優先として、必要に応じた見直しを行っていく。
西 1	183	192	190	204	214	236	
西 5	194	200	192	204	221	236	
西 3	178	193	191	201	213	235	
16	203	198	212	224	206	226	
南 1	244	226	235	232	218	226	
南 8	196	201	196	202	192	220	
58	—	—	200	200	208	211	梅小路公園と二条駅とを結ぶ 58 号系統の運行経路を、梅小路公園と混雑度の高い四条界わい及び東大路通方面とを結ぶ系統に変更することで、四条界わいと東大路通方面を結ぶ 207 号系統や、東大路通と京都駅を結ぶ 206 号系統等の混雑緩和を図った。
22	195	189	191	192	185	206	赤字路線であっても通勤・通学の足として大切な役割を担っているため、現在の路線網を基本に、路線・ダイヤの維持を最優先として、必要に応じた見直しを行っていく。
78	180	186	177	185	180	200	
西 6	156	152	153	162	173	193	
18	191	186	177	176	186	192	
20	185	179	173	175	172	190	平日昼間時間帯の運行ダイヤ（概ね 9 時 17 時）を 5 分繰り上げることで西大手筋停留所での京都駅

							方面行き 81 号系統との乗継利便性の向上を図った。
19	190	190	175	177	169	189	赤字路線であっても通勤・通学の足として大切な役割を担っているため、現在の路線網を基本に、路線・ダイヤの維持を最優先として、必要に応じた見直しを行っていく。
西 8	157	167	167	173	175	187	
43	164	163	159	166	165	171	
8	155	161	151	159	157	170	
西 2	130	137	140	147	151	163	
13	151	150	147	157	159	161	
42	194	188	158	156	152	160	
循 2	-	198	170	147	142	160	
65	160	164	153	152	147	152	
75	137	136	135	139	136	150	
循 1	101	124	124	132	141	150	運行経路のすべてが他の系統と重複しているため、同系統の運行を終了し、その輸送力を他の系統の路線・ダイヤの拡充に充てることで、更なる利便性の向上を図った。
南 3	164	158	150	145	139	148	赤字路線であっても通勤・通学の足として大切な役割を担っているため、現在の路線網を基本に、路線・ダイヤの維持を最優先として、必要に応じた見直しを行っていく。
71	126	126	130	129	130	147	
69	161	163	164	155	150	146	
33	128	127	124	126	127	142	
西 4	126	133	140	138	132	140	

上記 29 の赤字路線のうち 26 の路線について、赤字路線であっても通勤・通学の足として大切な役割を担っているため、現在の路線網を基本に、路線・ダイヤの維持を最優先として、必要な見直しを行っていくとの回答を得た。しかしながら平成 26 年度ないし平成 27 年度の営業係数と令和元年の営業係数と比較し、その効果が数字として反映されている路線は、南 1 号系統、19 号系統、42 号系統、循環 2 号系統、65 号系統、南 3 号系統、69 号系統の 7 系統のみであり、残り 19 系統の営業係数は悪化している。

なお、上記路線を含めて、具体的な各路線の適正性については、「2.3 系統ごとの営業路線の検証」に記載した。また循環 1 号系統については、令和 2 年 3 月に実施した市バス新ダイヤにおいて、廃止されている。

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 千円とこれも管理の受委託を実施している横大路営業所の 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 JR 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。

① 西賀茂営業所の営業収支等の状況

西賀茂営業所は、直営で 10 系統の路線を運行している。10 系統のうち 4 系統が黒字で 6 系統が赤字、10 系統の営業係数の平均は 98 の黒字である。また令和元年度の収入合計 2,853,488 千円、費用合計 2,797,958 千円で、営業収支は 55,530 千円の黒字となった。

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
1	8.4	8.0	69.0	-	-	△ 44,983	122	3,994	57.9	3.5

4	11.8	11.8	59.0	-	-	- (黒字)	96	6,865	116.4	4.9
9	10.0	10.0	111.5			- (黒字)	87	10,856	97.4	4.9
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
37	10.4	9.6	71.5			△ 28,220	109	5,719	80.0	4.0
46	11.9	11.9	83.0			- (黒字)	93	9,935	119.7	5.0
51	8.5	7.7	22.0			△ 21,046	131	1,208	54.9	3.4
55	6.9	6.9	34.5			△ 14,546	114	1,928	55.9	4.0
67	12.1	12.1	5.0			△ 3,859	124	307	61.4	2.5
計	193.5	560.5	2,853,488			2,797,958	55,530	98	50,279	81.5

(平均) (平均) (平均)

② 烏丸営業所の営業収支等の状況

烏丸営業所は、直営で6系統の路線を運行している。6系統のうち4系統が黒字で2系統が赤字、6系統の営業係数の平均は83の黒字である。また令和元年度の収入合計2,729,188千円、費用合計2,262,736千円で、営業収支は466,452千円の黒字となった。

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
101	11.9	11.9	33.0	-	-	- (黒字)	79	4,050	122.7	5.2
204	16.2		147.5			- (黒字)	89	11,154	75.6	4.7
206	19.4		209.5			- (黒字)	73	25,696	122.7	6.3
北1	5.4	3.6	50.5			- (黒字)	91	2,012	39.8	4.4
北3	4.4	4.4	81.0			△ 31,028	128	2,314	28.6	3.2
北8	11.9		68.0			△ 38,037	125	2,836	41.7	3.5
計	89.1		589.5			2,729,188	2,262,736	466,452	83	48,062

(平均) (平均) (平均)

③ 烏丸営業所錦林出張所の営業収支等の状況

烏丸営業所錦林出張所は、京都バスに4系統の路線の管理の受委託を行っている。4系統のうち3系統が黒字で1系統が赤字、4系統の営業係数の平均は79の黒字である。また令和元年度の収入合計1,461,106千円、費用合計1,152,416千円で、営業収支は308,690千円の黒字となった。

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
17	7.9	7.9	73.0	-	-	- (黒字)	71	6,119	83.8	5.3
102	10.2	10.2	18.0			- (黒字)	82	1,827	101.5	5.0
203	16.5		190.0			- (黒字)	79	16,888	88.9	5.4
循2	6.8		39.0			△ 21,494	160	608	15.6	2.3
計	59.5		320.0			1,461,106	1,152,416	308,690	79	25,442

(平均) (平均) (平均)

④ 九条営業所の営業収支等の状況

九条営業所は、直営で13系統の路線を運行している。13系統のうち5系統が黒字で8系統が赤字、13系統の営業係数の平均は91の黒字である。また令和元年度の収入合計5,250,968千円、費用合計4,798,896千円で、営業収支は452,072千円の黒字となった。

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		
5	12.4	13.0	99.5	-	-	- (黒字)	93	12,972	130.4	5.1		
6	6.8	6.2	43.0			△ 20,184	115	2,650	61.6	4.7		
31	10.1	10.1	18.0			△ 17,558	121	1,430	79.4	3.9		
50	8.9	8.9	73.0			△ 27,966	109	5,672	77.7	4.4		
65	11.6	11.6	18.0			△ 32,365	152	1,079	59.9	2.6		
71	11.0	11.0	44.5			△ 74,224	147	2,820	63.4	2.9		
88	7.5	7.5	-			△ 5,166	150	501	-	-		
106	6.7	6.7	-			- (黒字)	92	762	-	-		
111	8.3	8.8	14.5			△ 21,684	148	771	53.2	3.1		
202	16.7		164.0			- (黒字)	83	13,930	84.9	5.1		
205	22.5		303.5			- (黒字)	89	33,274	109.6	4.9		
207	10.1		188.0			- (黒字)	63	14,251	75.8	7.5		
208	10.4		93.0			△ 31,873	115	3,573	38.4	3.7		
計	226.8		-			5,250,968	4,798,896	452,072	91	93,685	75.9	4.4

(平均) (平均) (平均)

⑤ 梅津営業所の営業収支等の状況

梅津営業所は、一部JRバスに路線の管理の受委託を行っている。17系統のうち4系統が黒字で13系統が赤字、17系統の営業係数の平均は100の黒字である。また令和元年度の収入合計4,367,232千円、費用合計4,354,683千円で、営業収支は12,549千円の黒字となった。

系統	住 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
3	13.0	13.0	110.5	-	-	- (黒字)	87	13,456	121.8	4.7
8	12.4	12.4	21.5			△ 54,857	170	1,219	56.7	2.3
10	11.4	10.1	47.5			△ 57,475	127	3,557	74.9	3.5
11	13.7	13.7	46.0			△ 17,735	106	4,688	101.9	3.7
26	10.9	11.0	57.5			△ 42,001	115	4,861	84.5	3.9
27	7.8	7.8	61.0			△ 60,182	137	2,817	46.2	3.0
32	13.0	12.4	45.0			△ 8,056	103	4,330	96.2	3.8
52	6.9	6.9	9.5			△ 5,781	120	520	54.7	4.0
59	12.6	11.8	62.0			△ 3,256	101	6,510	105.0	4.3
75	10.3	10.3	25.5			△ 43,014	150	1,483	58.2	2.8
80	9.5	9.4	36.0			△ 13,766	109	2,719	75.5	4.0
86	6.5	6.9	-			- (黒字)	99	1,492	-	-
93	12.2	12.2	65.0			△ 45,223	114	5,371	82.6	3.4
100	7.6	7.9	70.0			- (黒字)	68	8,158	116.5	7.5
110	7.3	6.9	10.0			△ 7,207	114	890	89.0	6.3
201	12.0		180.0			- (黒字)	84	12,066	67.0	5.6
M1	3.4	3.4	31.0			△ 1,555	102	1,185	38.2	5.6
計	326.6		-	4,367,232	4,354,683	12,549	100	75,322	79.3	4.3

(平均) (平均) (平均)

⑥ 洛西営業所

洛西営業所は、近鉄バスに16系統の路線の管理の受委託を行っている。16系統のうち1系統が黒字で15系統が赤字、16系統の営業係数の平均は143の赤字である。また令和元年度の収入合計1,932,860千円、費用合計2,763,020千円で、営業収支は830,160千円の赤字となった。

系統	住 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
28	12.4	12.4	48.5	-	-	△24,414	108	5,147	106.1	4.3
29	14.7	14.7	31.5			△46,181	129	2,679	85.0	2.9
33	12.7	12.7	34.0			△58,868	142	2,314	68.1	2.7

42	8.7	8.7	15.5	—	—	△26,253	160	751	48.5	2.8
70	12.8	13.0	32.0			— (黒字)	91	2,081	65.0	2.5
73	12.5	12.5	39.0			△23,719	111	3,607	92.5	3.7
78	8.4	9.3	25.0			△55,607	200	932	37.3	2.1
91	10.4	10.4	48.5			△48,505	121	3,947	81.4	3.9
104	6.1	5.2	7.0			△16,013	139	703	100.4	8.9
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4	6.7	6.9	36.5			△36,452	140	1,513	41.5	3.0
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
西8	9.8	9.8	40.0			△84,552	187	1,677	41.9	2.1
計	314.8	593.0	1,932,860			2,763,020	△830,160	143	33,342	57.8

(平均) (平均) (平均)

⑦ 横大路営業所

横大路営業所は、阪急バス及びエムケイに 18 系統の路線の管理の受委託を行っている。18 系統全てが赤字で、18 系統の営業係数の平均は 167 である。また令和元年度の収入合計 1,638,407 千円、費用合計 2,740,914 千円で、営業収支は 1,102,507 千円の赤字となった。

系統	住 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
13	9.4	10.3	72.0	—	—	△170,081	161	4,820	66.9	3.4
16	8.1	8.9	38.0			△95,334	226	1,235	32.5	1.9
18	11.0	10.5	64.0			△165,205	192	3,164	49.4	2.3
19	12.1	12.1	18.0			△42,063	189	821	45.6	1.9
20	17.2	17.2	41.5			△68,797	190	1,320	31.8	0.9
22	11.5	11.7	38.0			△85,874	206	1,387	36.5	1.6
43	8.8	7.6	17.5			△37,630	171	906	51.8	3.2
58	3.9	3.9	—			△7,017	211	301	—	—
69	16.1	16.0	24.5			△64,290	146	2,407	98.2	3.1
81	9.2	9.1	66.0			△63,686	129	3,722	56.4	3.1
84	12.7	12.7	22.5			△84,738	244	975	43.3	1.7
105	6.4	6.4	18.0			△14,288	132	771	42.8	3.3

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
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
循1	3.4		42.0			△4,441	150	714	17.0	5.0
計	321.6		—	1,638,407	2,740,914	△1,102,507	167	28,888	43.7	2.5

(平均) (平均) (平均)

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と考えられる。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る。

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

京都市内をきめ細かに張り巡らされた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

京都駅は、京都市内あるいは各線乗換利用の通勤通学客も多く、日本で有数のターミナル駅であり、また年間を通じて膨大な観光客を受け入れている京都市の玄関となる中心駅で、国内外の観光客にとって京都観光の拠点である。京都市バスが運行している84系統の路線のうち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。

また京都駅はJR、近畿日本鉄道、京都市営地下鉄烏丸線が乗り入れ、京都市バスの他にも京都バス、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及びケイルックが京都駅前、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。

① 京都市バス

京都駅前発の系統は以下のとおりである。京都市バスの令和元年度の運転系統長は総計849.30km、最長22.50km、最短3.40kmの平均10.36kmで、京都駅を発着する系統の運転系統長は、平均10.36kmを超える路線が8系統ある。

系統	京都駅前発 行先	往 km	復 km	運行回 数(平 日)	営業係数					
					H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R元 年度
4	西賀茂車庫前	11.8	11.8	59.0	84	84	83	84	88	96
5	岩倉操車場前	12.4	13.0	99.5	79	83	83	86	85	93
6	玄塚	6.8	6.2	43.0	101	103	93	99	106	115
9	西賀茂車庫前	10.0	10.0	111.5	75	76	75	75	78	87
17	錦林車庫前	7.9	7.9	73.0	64	62	61	61	63	71
19	横大路車庫前	12.1	12.1	18.0	190	190	175	177	169	189
26	山越中町	10.9	11.0	57.5	94	95	93	99	105	115
28	大覚寺	12.4	12.4	48.5	98	98	96	96	98	108

33	洛西バスターミナル	12.7	12.7	34.0	128	127	124	126	127	142
42	洛西口駅前	8.7	8.7	15.5	194	188	158	156	152	160
50	立命館大学前	8.9	8.9	73.0	87	88	90	91	94	109
73	洛西バスターミナル	12.5	12.5	39.0	99	99	98	99	99	111
75	山越中町	10.3	10.3	25.5	137	136	135	139	136	150
78	久世工業団地前	8.4	9.3	25.0	180	186	177	185	180	200
81	横大路車庫前	9.2	9.1	66.0	124	125	115	116	113	129
100	銀閣寺前	7.6	7.9	70.0	52	51	51	53	62	68
101	北大路バスターミナル	11.9	11.9	33.0	70	68	64	76	82	79
105	竹田駅東口	6.4	6.4	18.0	-	-	94	95	99	132
106	四条河原町	6.7	6.7	-	-	-	83	83	86	92
南5	竹田駅東口	6.2	6.2	55.0	95	85	92	98	96	114
16	京都駅八条口発着	8.1	8.9	38.0	203	198	212	224	206	226

上記以外にも、次の系統が京都駅前もしくは京都駅八条口を經由して運行している。

系統	運行区間	往 km	復 km	運行回数 (平日)	営業係数					
					H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R元 年度
71	九条車庫前 ～松尾橋	11.0	11.0	44.5	126	126	130	129	130	147
84	九条車庫前 ～太秦天神川駅	12.7	12.7	22.5	216	218	229	235	221	244
86	梅小路公園・京都鉄道博物館前 ～三条京阪前	6.5	6.9	-	-	-	78	87	92	99
88	九条車庫前～ 梅小路公園・京都鉄道博物館前	7.5	7.5	-	-	-	101	108	116	150
104	梅小路公園・京都鉄道博物館前 ～三条京阪前	6.1	5.2	7.0	-	-	89	90	102	139
110	梅小路公園・京都鉄道博物館前 ～岡崎公園美術館・平安神宮前	7.3	6.9	10.0	-	-	79	88	99	114
205	九条車庫前 ～九条車庫前	22.5		303.5	78	78	76	79	79	89
206	北大路バスターミナル発着	19.4		209.5	60	59	59	61	64	73

208	九条車庫前発着	10.4	93.0	103	102	102	102	105	115
-----	---------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

② 京都バス

京都駅前を発着する路線は10系統のうち、3系統が八瀬方面へ、6系統が嵐山方面へ運行している。

系統	京都駅前発	行先	経由地
15	国際会館		四条河原町－三条京阪前－荒神橋－出町柳駅－花園橋
17	大原		四条河原町－三条京阪前－荒神橋－出町柳駅－花園橋－八瀬
18	大原		五条坂－東山三条－百万遍－銀閣寺道－花園橋－八瀬
72	嵐山・清滝		四条大宮－太秦天神川駅前－太秦広隆寺－嵐山－鳥居本
73	嵐山・苔寺すず虫寺		四条大宮－太秦天神川駅前－太秦広隆寺－嵐山－松尾大社
76	嵐山・阪急嵐山駅		四条大宮－太秦天神川駅前－太秦広隆寺－嵐山
77	嵐山・嵯峨小学校		四条大宮－太秦天神川駅前－太秦広隆寺－嵐山
83	嵐山・苔寺すず虫寺		市立病院－太秦天神川駅前－太秦広隆寺－嵐山
86	嵐山・阪急嵐山駅		市立病院－太秦天神川駅前－太秦広隆寺－嵐山
51	比叡山頂		烏丸今出川－出町柳駅－銀閣寺道－延暦寺バスセンター

③ 京阪京都交通

京都駅前を発着する路線は6系統あり、いずれも七条大宮・京都水族館前から大門町を経由している。

系統	京都駅前発	行先	経由地
2	JR 亀岡駅南口（保津川下り乗船場）		桂駅東口－国道沓掛口－薬師湯前－老ノ坂峠
14	長峰		桂駅東口－国道沓掛口－西長天理教前－北井
15	JR 桂川駅前		桂駅東口－下津林六反田－生ヶ瀬
26	桂坂中央		桂駅東口－三ノ宮街道－桂坂口－星ノ坂3番
26B	桂坂イノベーションパーク前		桂駅東口－三ノ宮街道－桂坂口－花の舞公園前
28A	京都成章高校前		桂駅東口－国道沓掛口－薬師湯前

④ 西日本ジェイアールバス

西日本ジェイアールバスは、京都駅前から周山と、立命館大学前へ運行している。周山行きは、立命館大学前経由・一条通経由・烏丸経由の3つのルートがある。

線名	京都駅前発 行先	経由地
高雄・京北線	周山	立命館大学前経由 一条通経由 烏丸経由
立命ライナー	立命館大学前	四条大宮－二条駅前－西ノ京円町

⑤ 京阪バス

京阪バスは、京都駅前から比叡山頂へ運行しているほか、京都駅八条口から松井山手駅、京田辺市役所、なんば等の京都市外にも運行しているが、京都市内の路線は次の8系統があり、京都南部線26号系統を除いた7系統は何れも醍醐方面へ運行している。

線名	京都駅八条口発 行先	経由地
稲荷大社伏見醍醐線 6A	醍醐バスターミナル	稲荷大社前－城南宮東口－中書島－観月橋 北詰－桃山南口－竹田総合病院－醍醐駅
京都醍醐寺線 301	醍醐寺	大石神社－勸修寺北出町－山科警察署前
京都醍醐寺線 303	京都橘大学	大石神社－勸修寺北出町－山科警察署前
京都醍醐寺線 305	合場川	大石神社－勸修寺北出町－山科警察署前
京都醍醐寺線直通	京都橘大学	十条駅－十条相深町
京都南部線 26	京阪淀駅	九条近鉄前－赤池－横大路－富ノ森
四条山科醍醐線 311	五条坂・大宅	五条坂－山科西野－国道東野
四条山科醍醐線 312	京阪六地藏	五条坂－大石神社－醍醐バスターミナル

⑥ プリンセスラインバス

プリンセスラインバスは、京都駅八条口と京都女子大学前を循環する路線と、四条河原町を循環する路線がある。

系統	京都駅八条口発 経由地
11・12号	京阪七条－京都女子大学前－三十三間堂前－烏丸七条－京都駅八条口
18号A・B	烏丸七条－四条河原町－烏丸七条－京都駅八条口

⑦ ケイルック

ケイルックは、京都駅八条口と京大病院前を循環する路線（フープ）と、京都駅八条口から油小路大手筋へ運行する京都らくなんエクスプレス南行き、国道毛利橋東・宝酒造前から京都駅八条口へ運行する京都らくなんエクスプレス北行き（レックス）の路線がある。

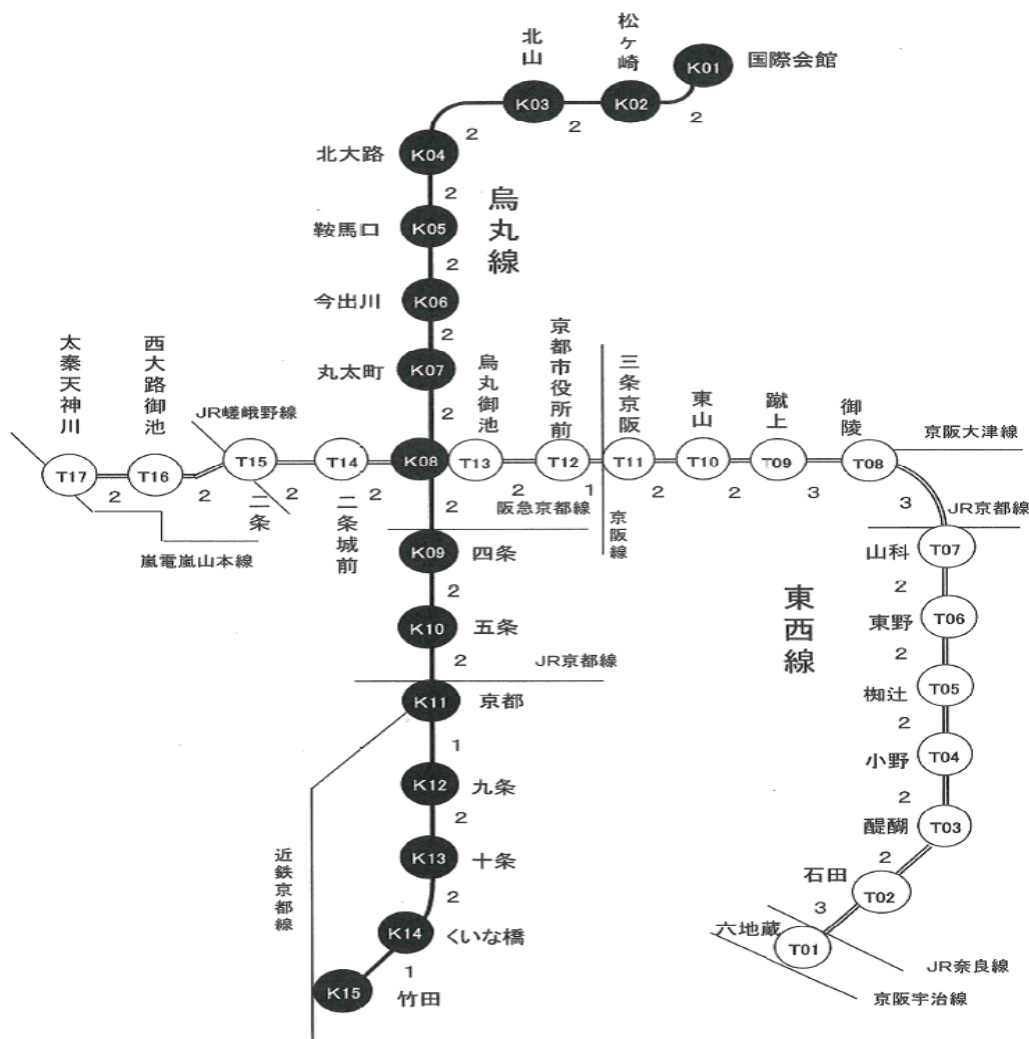
系統	京都駅八条口発 経由地
フープ	四条河原町ー京大病院前ー河原町御池ー四条烏丸ー京都駅八条口
レックス	(南行き) 京都パルスプラザ・京セラ前ー油小路大手筋 (北行き) 国道毛利橋東・宝酒造前ー油小路大手筋ー京都駅八条口

京都駅には京都市営地下鉄烏丸線が乗り入れ、国際会館・竹田間を運行し 15 の駅がある。また、烏丸御池駅で地下鉄東西線と交差する。地下鉄東西線は、六地蔵・太秦天神川間を運行し、17 の駅がある。

	駅名
烏丸線	国際会館ー松ヶ崎ー北山ー北大路ー鞍馬口ー今出川ー丸太町ー烏丸御池ー四条ー五条ー京都ー九条ー十条ーくいな橋ー竹田
東西線	六地蔵ー石田ー醍醐ー小野ー柳辻ー東野ー山科ー御陵ー蹴上ー東山ー三条京阪前ー京都市役所前ー烏丸御池ー二条城前ー二条ー西大路御池ー太秦天神川

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 J R 奈良線及び京阪電車宇治線六地蔵駅、山科駅で J R 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 J R 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。



(京都市交通局提供資料：高速鉄道（平成 31 年 3 月 31 日現在） 駅間の数字 単位:分)

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經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。京都市バスが運行している84号系統の路線のうち、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路線の検証を行った。

立命館大学前から三条京阪前までを運行する路線として12号系統、15号系統そして51号系統の3系統がある。12号系統は立命館大学前から、わら天神前から北大路堀川を南下し、四条烏丸、四条京阪前を経て三条京阪前までを運行する。令和元年度の営業係数は90で、1日の運行回数は67.0回、1日あたりの旅客数は6,850人、1運行あたりの旅客数は102.2人、1kmあたりの旅客数は5.2人である。

また15号系統は、立命館大学前から、わら天神前、西ノ京円町、千本丸太町から二条駅前、京都市役所前を經由し、四条河原町、四条京阪前を経て三条京阪前までを運行する。令和元年度の営業係数は108で、1日の運行回数は38.0回、1日あたりの旅客数は2,617人、1運行あたりの旅客数は68.9人、1kmあたりの旅客数は4.4人である。

51号系統は、立命館大学前から、衣笠校前、北野白梅町、烏丸今出川を南下し、烏丸御池、京都市役所前を經由し三条京阪前までを運行する。令和元年度の営業係数は131で、1日の運行回数は22.0回、1日あたりの旅客数は1,208人、1運行あたりの旅客数は54.9人、1kmあたりの旅客数は3.4人である。12号系統は黒字であるが、15号系統は11,073千円の、51号系統は21,046千円の赤字が生じている。

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

立命館大学前から三条京阪前までを運行する路線は3系統あり、12号系統は北大路通と堀川通を經由し、15号系統は西大路通、千本通、御池通を、51号系統は今出川通、烏丸通を經由する。また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經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号系統は地下鉄二条城前駅に、51号系統は地下鉄今出川駅に接続されており、一定の利便性は図られている。

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区間とする52号系統と55号系統につき検証を行った。

梅津営業所の52号系統は、立命館大学前を出発し、わら天神前、北野白梅町、上七軒、

丸太町七本松、千本丸太町、二条駅前、四条大宮を経て四条烏丸まで運行する。上七軒から丸太町七本松を通る唯一の路線であり、令和元年度の営業係数は 120 で、1 日の運行回数は 9.5 回、1 日あたりの旅客数は 520 人、1 運行あたりの旅客数は 54.7 人、1 km あたりの旅客数は 4.0 人である。

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。

西賀茂営業所の 55 号系統は、立命館大学前から、わら天神前、北野白梅町、千本今出川、二条駅前、四条大宮を経て四条烏丸まで運行する。令和元年度の営業係数は 114 で、1 日の運行回数は 34.5 回、1 日あたりの旅客数は 1,928 人、1 運行あたりの旅客数は 55.9 人、1 km あたりの旅客数は 4.0 人である。なお、52 号系統は 1 年あたり 5,781 千円、55 号系統は 14,546 千円の赤字となっている。

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、二条駅前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。立命館大学前から、わら天神前、北野白梅町、千本今出川、千本中立売、堀川中立売、四条堀川を経由して四条西洞院を南下し京都駅前まで運行する。令和元年度の営業係数は 109 で、1 日の運行回数は 73.0 回、1 日あたりの旅客数は 5,672 人、1 運行あたりの旅客数は 77.7 人、1 km あたりの旅客数は 4.4 人である。また 50 号系統は 27,966 千円の赤字が生じている。

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

50 号系統は京都駅前から乗換えなしで立命館大学前まで行くことができるが、J Rバス

がその運行区間を立命ライナーと高雄線の2系統で運行している。また55号系統の営業係数は赤字が続いている。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。

系 統	営業係数					
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
50	87	88	90	91	94	109
52	-	-	-	-	117	120
55	110	111	109	108	110	114

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を越え、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を発着する路線は8系統あり、そのうち29号系統は四条烏丸まで運行し、33号系統と73号系統は京都駅前まで運行する。

29号系統は、洛西バスターミナルから新林地区を周り境谷大橋、国道中山を経て国道9号に入り、千代原口、松尾大社前を経由して四条烏丸まで運行する。令和元年度の営業係数は129で、1日の運行回数は31.5回、1日あたりの旅客数は2,679人、1運行あたりの旅客数は85.0人、1kmあたりの旅客数は2.9人である。

33号系統は、洛西バスターミナルから境谷地区を周り、境谷大橋、国道中山を経て、三ノ宮、桂駅東口、葛野大路八条、西京極小学校経由で京都駅前まで運行する。令和元年度の営業係数は142で、1日の運行回数は34.0回、1日あたりの旅客数は2,314人、1運行あたりの旅客数は68.1人、1kmあたりの旅客数は2.7人である。

73号系統は、洛西バスターミナルから国道沓掛口を経て国道9号線沿いに西大路五条、烏丸五条を経由し京都駅前まで運行する。令和元年度の営業係数は111で、1日の運行回数は39.0回、1日あたりの旅客数は3,607人、1運行あたりの旅客数は92.5人、1kmあたりの旅客数は3.7人である。

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を、これらの3系統の路線一本で利用する乗客が、どの程度存するのを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。確かに29号系統は1日あたりの旅客数は2,679人で、1運行あたりの旅客数は85.0人だが、1kmあたりの旅客数は2.9人と少ない。33号系統、73号系統も同様であり、この3系統併せて令和元年度の収支は128,768千円の赤字となっている。

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。

この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。

西1号系統は、洛西バスターミナルから新林地区を周り、三ノ宮街道を経て阪急桂駅西口に運行する路線である。令和元年度の営業係数は236で、1日の運行回数は30.5回、1日あたりの旅客数は680人、1運行あたりの旅客数は22.3人、1kmあたりの旅客数は1.7人である。

西2号系統は、洛西バスターミナルから竹の里地区・境谷地区を周り、三ノ宮街道を経て阪急桂駅西口に運行する路線である。令和元年度の営業係数は163で、1日の運行回数は90.0回、1日あたりの旅客数は3,739人、1運行あたりの旅客数は41.5人、1kmあたりの旅客数は2.8人である。

西3号系統は、洛西バスターミナルから福西地区を周り、三ノ宮街道を経て阪急桂駅西口に運行する路線である。令和元年度の営業係数は235で、1日の運行回数は42.0回、1日あたりの旅客数は1,105人、1運行あたりの旅客数は26.3人、1kmあたりの旅客数は1.8人である。

西4号系統は、洛西バスターミナルから境谷地区を周り、JR桂川駅前に運行する路線である。令和元年度の営業係数は140で、1日の運行回数は36.5回、1日あたりの旅客数は1,513人、1運行あたりの旅客数は41.5人、1kmあたりの旅客数は3.0人である。

西8号系統は、9時台から16時台まで洛西ニュータウンの新林地区、福西地区を周り、三ノ宮街道を経て阪急桂駅西口に運行する路線である。令和元年度の営業係数は187で、1日の運行回数は40.0回、1日あたりの旅客数は1,677人、1運行あたりの旅客数は41.9人、1kmあたりの旅客数は2.1人である。

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西5号系統と西6号系統の2系統につき検証を行った。

西5号系統は桂坂中央から峰ヶ堂町三丁目を経由して桂坂小学校、桂坂センター前、国道沓掛口から9号線に入り、境谷大橋、京都明德高校前を経て桂駅西口まで運行する。令和元年度の営業係数は236で、1日の運行回数は39.5回、1日あたりの旅客数は1,381人、1運行あたりの旅客数は35.0人、1kmあたりの旅客数は1.5人である。

西6号系統は桂坂小学校から桂坂センター前を経由して東桂坂、桂イノベーションパーク前、三ノ宮街道を経て桂駅西口まで運行する。令和元年度の営業係数は193で、1日の運行回数は33.5回、1日あたりの旅客数は1,086人、1運行あたりの旅客数は32.4人、1kmあたりの旅客数は1.8人である。

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せず、この桂坂ニュータウンにおいて、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南1号系統、南2号系統、南3号系統及び、竹田駅東口を発着する南5号系統、南8号系統、105号系統につき検証を行った。

南1号系統は、地下鉄竹田駅西口とJR桂川駅前を経由して阪急桂駅東口まで運行する路線で、令和元年度の営業係数は226で、1日の運行回数は32.0回、1日あたりの旅客数は1,154人、1運行あたりの旅客数は36.1人、1kmあたりの旅客数は1.6人である。

南2号系統は、地下鉄竹田駅西口とJR長岡京東口を運行する路線で、令和元年度の営業係数は134、1日の運行回数は41.0回、1日あたりの旅客数は2,008人、1運行あたりの旅客数は49.0人、1kmあたりの旅客数は2.7人である。

南3号系統は、地下鉄竹田駅西口と横大路車庫前を運行する路線で、令和元年度の営業係数は148、1日の運行回数は29.0回、1日あたりの旅客数は716人、1運行あたりの旅客数は24.7人、1kmあたりの旅客数は2.0人である。

南5号系統は、地下鉄竹田駅東口と京都駅前を運行する路線で、令和元年度の営業係数は114、1日の運行回数は55.0回、1日あたりの旅客数は1,922人、1運行あたりの旅客数は34.9人、1kmあたりの旅客数は2.8人である。

南8号系統は、地下鉄竹田駅東口と横大路車庫前を運行する路線で、令和元年度の営業係数は220、1日の運行回数は21.0回、1日あたりの旅客数は545人、1運行あたりの旅客数は26.0人、1kmあたりの旅客数は1.6人である。

105号系統は、地下鉄竹田駅東口と京都駅前を運行する路線で、令和元年度の営業係数は

132、1日の運行回数は18.0回、1日あたりの旅客数は771人、1運行あたりの旅客数は42.8人、1kmあたりの旅客数は3.3人である。

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

南1号系統、南3号系統及び南8号系統について、上記1.5において長年赤字にも関わらず存続している理由について質問した結果、赤字路線であっても通勤・通学の足として大切な役割を担っているため、現在の路線網を基本に、路線・ダイヤの維持を最優先として、必要に応じた見直しを行っていくとの回答を得た。

確かに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人以下となっており、営業収支は合計142,088千円の赤字である。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。

2.3.9 その他、地下鉄との連携を検討すべき路線について

営業係数が100を超える系統のうち、地下鉄とのネットワークにより、安心・安全で市民の皆様の生活手段として多様な都市活動を支え、公共交通優先の施策「歩くまち・京都」に資する系統として、次の路線がある。

系 統	運行経路	営業係数					
		H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R元 年度

10	山越中町	福王子—千本今出川—千本丸太町—河原町丸太町—四条河原町	三条京阪前	109	110	111	115	114	127
75	山越中町	太秦北路町—双ヶ丘—太秦天神川駅前—西大路御池—西大路五条—堀川五条	京都駅前	137	136	135	139	136	150
6	玄塚	佛教大学前—北大路千本—千本丸太町—四条大宮	京都駅前	101	103	93	99	106	115
27	京都外大前	太秦天神川駅前—右京ふれあい文化会館前—太子道—西大路四条	四条烏丸	146	143	135	132	134	137

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。

「市民の足」として、また京都を訪れる旅行者等にとって、便利な交通手段である京都市バス・地下鉄は、基幹的な公共交通機関として重要な役割を担う。

今後、市バス事業においては 530 両もの車両が更新時期を迎え、車両・設備の更新等に 200 億円を超える多額の費用を要することが見込まれる。

加えて、全国的なバス運転士や整備士の担い手不足の影響により、委託料の大幅な増加、管理の受委託に係る委託先事業者の撤退や受委託規模の縮小など、財政面と事業の担い手確保の両面で、その経営は極めて厳しい状況になることが想定される。

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、令和2年1月を境にそれまでの右肩上がりの利用者数が一変し、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。

このような事情を鑑み、「市民の足」を持続可能なものとするという観点から意見を述べる。

【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

観点で見直しを図りたい。

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りたい。

【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りたい。

【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りたい。

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

京都市営バスは、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。

① ヤサカバス

JR桂川駅前から洛西ニュータウンへの地区を循環する路線は4系統ある。

2号系統は、JR桂川駅前を出発し竹の里地区を内回りで循環しJR桂川駅前に到着する路線で、主に6時台から14時台にかけて運行している。

3号系統は、JR桂川駅前を出発し竹の里地区を外回りで循環してJR桂川駅前に到着する路線で、11時から22時にかけて運行している。

7号系統は、JR桂川駅前を出発し新林地区を内回りで循環してJR桂川駅前に到着する路線で、平日6時から9時にかけて3回運行している。

8号系統は、JR桂川駅前を出発し新林地区を外回りで循環してJR桂川駅前に到着する路線で、14時から23時にかけて運行している。

系統	発着地	運行路線	平日運行回数
2	J R 桂川駅前	竹の里循環 内回り	23
3	J R 桂川駅前	竹の里循環 外回り	32
7	J R 桂川駅前	新林循環 内回り	3
8	J R 桂川駅前	新林循環 外回り	8

② 阪急バス

63号系統は、洛西バスターミナルから、大原野小学校、右京の里を經由して阪急東向日、J R向日町駅を運行する路線で、9時台から14時台まで1時間に1運行している。

③ 京阪京都交通

10号系統は、洛西ターミナルから、境谷地区を周り、三ノ宮街道を経て桂駅東口を運行する路線で、土曜日6時台に1運行している。

平成15年3月の阪急洛西口駅の開業や、平成20年10月のJ R桂川駅の開業に伴い、洛西ニュータウンへのアクセス路線として民間バスが参入したが、高齢化や人口減少、交通の利便性の悪さ等により、路線が減少している状況にある。現在において、ヤサカバスは全部で4系統の路線があるが、竹の里循環の2号系統は主に6時から14時にかけての運行で、3号系統は11時から22時にかけての運行状況にある。新林循環の7号系統及び8号系統は、運行回数が合計11回と乏しい。阪急バスは9時台から14時にかけて1時間に1運行のため通勤通学に利用できない。京阪京都交通にいたっては、土曜日6時台の1運行のため利用しづらい状況である。

3.2 桂坂ニュータウンの民間バスの運行状況

京都市営バスは「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。

① ヤサカバス

ヤサカバスにおいて、J R桂川駅前から桂坂ニュータウンへの地区を循環する路線が2系統あり、1号系統はJ R桂川駅前から洛西ニュータウンの境谷大橋を經由して桂坂中央まで運行し、6号系統はJ R桂川駅前から物集女、京大桂キャンパスを經由して桂坂中央まで運行する。

系統	発着地	運行路線	発着地	平日運行回数
1	J R桂川駅前	境谷大橋	桂坂中央	47
6	J R桂川駅前	京大桂キャンパス	桂坂中央	36

② 京阪京都交通

京阪京都交通において、桂坂中央から阪急桂駅西口まで運行する路線が3系統ある。

26号系統は、桂坂中央から阪急桂駅東口を經由して京都駅前へ運行する路線で、快速24号系統は、6時台から9時台まで桂坂中央から阪急桂駅東口へ運行している。また28号系統は、平日21時台に阪急桂駅東口を經由して京都駅へ1運行している。

また、その他にも、20号系統が桂坂中央から阪急桂駅西口へ運行している他、22号系統が桂坂中央からJ R桂川駅前へ土曜日7時台に1運行し、19号系統が桂坂中央から洛西バスターミナルへ土曜日9時台に1運行している。

桂坂ニュータウンにおいて、徒歩圏に最寄りの駅が存在しないが、京都市バス、ヤサカバス、京阪京都交通とも、6時台から23時にかけて運行している。しかしながら京都市バスは、桂坂中央から桂駅西口を運行する路線2系統を併せて令和元年度165,620千円の赤字が生じている状況にある

【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、競争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

京都市は歴史と文化の宝庫という強みを持っている。世界的観光都市と評価され令和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。バスは乗車できる人数には限りがあり多くの人が乗車するとすぐに満員になる。一定の地域に乗客が集中して起こる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を推進できるかであると考ええる。

市では、観光客等に向けて、案内活動を行っている。令和元年度の取組は以下のとおりである。

- ・地下鉄とバスを効率的に組み合わせた移動及び手ぶら観光をPRするリーフレットを航空機や関西国際空港等からのリムジンバスのシートポケットへ配架するなど、入洛前の観光客に向けたPRを実施
- ・応援キャラクターを活用した「地下鉄・バス一日券」をPRするポスターを駅等へ掲出
- ・東山三条及び金閣寺道停留所における振替輸送の実施
- ・京都市バス「おもてなしコンシェルジュ」の案内活動

以上のうち、「おもてなしコンシェルジュ」について、委託先から年度終了後に提出される業務完了報告書により、仕様書に定められた活動が実施されているかを確認した。

協力会職員2名と関西の大学生90名が登録し、和服をイメージした服装を纏い、13ヶ国語、年間155日、1,315時間の活動を行っていた。研修制度を設けて現場に送り出しており、利用者に応じた目的地までの行き方を案内したり、子供には折り紙で作成した動物をプレゼントしたりするなど、積極的なサービスに取り組む様子が伺えた。

利用者からも好評であり、市バスのイメージアップに貢献していることから、大学生の社会活動の一環としても今後も活動の継続が望まれる。

また、地下鉄との連携は、混雑対策の観点以外からも重要である。地下鉄との連携の向上を図ろうとする取組を引き続き進められたい。

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。

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。

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)

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	137	136	135	139	136	150
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。

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)

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

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

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	79	83	83	86	85	93
傾向 ※1					○	—

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

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	71	73	69	68	71	79
傾向 ※1					×	—

93号系統：丸太町駅 最終バス5分繰り下げ

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	96	95	91	95	98	114
傾向 ※1					×	—

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。

市バス運行エリアでMMの取組を進めている7つの地域

- 1 右京区 南太秦学区（70号系統）
- 2 伏見区 久我・久我の杜・羽東師地域(南2号系統)
- 3 西京区 松陽学区(69号系統)
- 4 西京区 福西学区（特西4号系統）
- 5 伏見区 伏見桃山・中書島(南5、急行105号系統)
- 6 北区 柊野学区（特37号系統）
- 7 上京区 仁和学区(52号系統)

利用促進に向けた地域の皆様による取組事例

- ・ニュースレターの制作・配布
- ・ワークショップの開催
- ・お試し乗車の実施
- ・住民アンケートの実施
- ・ギャラリーバスの運行 など

(経営ビジョンより)

令和元年度の取組

- 1) コミュニケーション・アンケートの実施
((左京区市原野学区・右京区宇多野学区))
- 2) 公共交通利用促進事業
((北区柊野学区(特37号系統))
((西京区 福西学区 (特西4号系統))
((伏見区醍醐地域 (醍醐コミュニティバス)))
- 3) 「歩くまち・京都」学習実践校を選定し、公開授業を実施
((岩倉北小学校・安朱小学校・鏡山小学校))

ここでは、令和元年度まで続いている南太秦学区における取組を見ていく。

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。

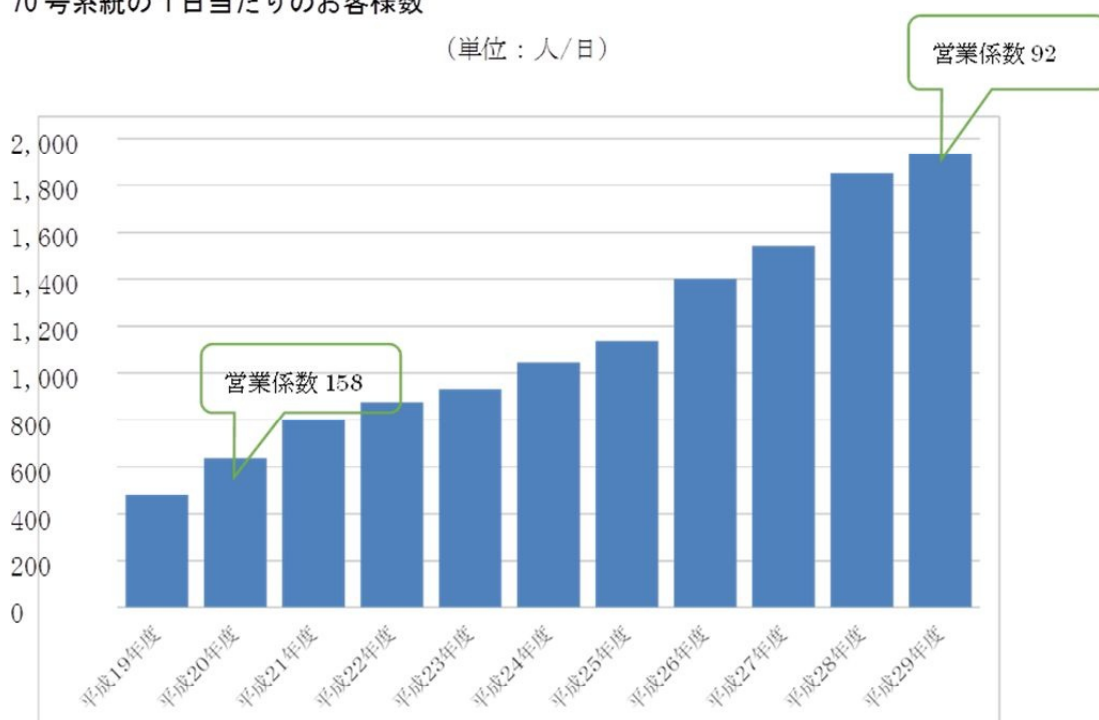
地域住民(南太秦自治連合会)が主体となり、平成19年度から現在に至るまで、粘り強い取組を継続し、右京区役所、交通局との協働により地域で公共交通を守り、育てる強い意識が拡大浸透した。

これまでの主な活動と経過は以下のとおりである。

- 平成19年度 『かしこいクルマの使い方』を考えるプロジェクト
70号系統の運行
- 平成20年度 『地域に根付いたかしこい暮らし方』プロジェクト
- 平成21年度 南太秦学区にお住まいの皆様主体のMMの継続的取組
- 平成22年度 『乗ってみよう IN 南太秦 DE 市バス』
- 平成24年度 第7回日本モビリティ・マネジメント会議
JCOMMプロジェクト賞 受賞
- 平成25年度 70号系統の洛西エリアへの経路延長
- 平成26年度 「バスの駅」南太秦の開設
- 平成27年度 隣接する西京区内での取組を展開 70号系統の増便

70号系統の1日当たりのお客様数

(単位：人/日)



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(柊野)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。

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。

四条界わいから各方面を結ぶ系統の最終便の時刻繰り下げ

10 号系統 四条河原町

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	109	110	111	115	114	127
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。

実施年度は効果が出ている。

31 号系統 四条河原町

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	125	128	122	120	116	121
傾向 ※1					○	—

実施年度は効果が出ている。

80 号系統 四条河原町

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	105	103	98	101	101	109
傾向 ※1					△	—

目立った効果が出ている。

13号系統 四条烏丸

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	151	150	147	157	159	161
傾向 ※1					×	—

目立った効果が出ていない。

43号系統 四条烏丸

年度	26	27	28	29	30 実施	元 ※2
営業係数 (参考)	164	163	159	166	165	171
傾向 ※1					○	—

実施年度は効果が出ている。

四条界わい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. 営業所の規模と組織について

1.1 営業所の規模

京都市交通局においては、次の各営業所がある。

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
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）

営業規模で言えば、一番が九条営業所、次いで梅津営業所となっているが、梅津営業所は部分的に委託しており、直営のみでは、九条営業所が特に大きい規模となっている。九条営業所は規模が大きいことから、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。

梅津営業所においては直営と委託で建物が分かれており、運行系統も直営と委託で分かれている。

九条営業所についても、令和元年度までは、直営と委託で建物が分かれており、運行系統も分かれている。分所を京阪バスに委託していたが、運転士等の確保が困難であることを理由に撤退したため、令和2年度からは直営営業所となっている。

各営業所における運行状況は以下のとおりである。

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)

運行回数(平日1日あたり)では、九条営業所(直営)が一番多く、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。

乗客においては、乗客数だけに着目すると、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。

次に直営各営業所の過去5年間の運転士の在籍状況は次のとおりとなっている。

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おり、計算上は運転士不足の状況に陥っている。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より起因する。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ので、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する。

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。

これは烏丸営業所で担っている系統が短距離路線であり、他の営業所に比べて、出発してから短時間で戻ってきていることを示している。よって、営業所ごとによる労働負

担の差は生まれていないと言える。

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)

委託先の勤務体制が分からないが、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。

1.2 営業所の組織

営業所内の組織は次のとおりである。

営業所内の組織

名称	役割	任命方法
所長	営業所の統括	人事異動
担当所長	所長の補佐	人事異動
庶務係長	営業所の庶務全般	人事異動
運転係長(担当係長)	運行管理の総括	人事異動
整備係長	整備職員の労務管理	人事異動
主任(整備担当除く)	営業所職員(整備除く)の労務管理	人事異動
主任(整備担当)	業務管理	人事異動
整備士(自動車検査技師)	市バス整備管理業務	—
係員	仕業作成, 操車業務	登用試験
指導運転士	運転業務, 運転士の育成, 添乗指導	登用試験
運転士	運転業務	—

(京都市交通局提供資料)

勤務体制は、運転係長（担当係長）だけが三交代勤務となっており、その他の役職は日勤勤務である。また、指導運転士及び係員になるには、登用試験が必要であり、それぞれには受験資格が伴う。直近で実施した受験資格は次のとおりである。

登用試験の受験資格

指導運転士（令和2年11月実施）	准係員（令和2年2月実施）	係員（令和2年3月実施）
<p>ア 在職期間が3年を経過している者（見習い期間は除く。） ※ ただし、育児休業、配偶者同行休業、介護休暇については暦日数を、業務災害、病気休務については要勤務日を加算することとする。</p> <p>イ 平成29年10月1日から令和2年9月30日までの間モニター制度による評価において「無」の判定がない者</p> <p>ウ 平成29年10月1日から令和2年9月30日までの間有責事故がない者</p> <p>エ 令和元年10月1日から令和2年9月30日までの間以下の欠格事項がない者 （ア）病気休務又は病気休職 （イ）事故欠勤 （ウ）懲戒処分（運転事故による懲戒処分を含む。） （エ）当日休暇が2日以上</p>	<p>ア 指導運転士経験が2年以上又は運転士経験※が12年以上であること ※ 運転士経験には指導運転士経験を含む。</p> <p>イ 年齢が55歳以下であること（令和2年4月1日現在）</p> <p>ウ 過去1年間（平成31年1月1日から令和元年12月31日まで）において以下の欠格事項がない者 （ア）病気休務又は病気休職 （イ）事故欠勤 （ウ）戒告以上の懲戒処分（運転事故による懲戒処分を含む。） （エ）当日休暇が3日以上 （オ）モニター制度における「無」判定</p>	<p>試験日現在（令和2年3月16日）で、准係員として非乗務員業務を10箇月以上経験した者</p>

(京都市交通局提供資料)

受験資格は、種々の条件が伴うが、指導運転士になるには採用されてから最低3年はかかり、係員になるには、最短でも6年かかる計算になる。

また、各営業所における職員構成は次のとおりとなっている。

各営業所の職員構成（令和2年1月1日時点）

（単位：人）

	職種	正職員			再任用職員		再雇用 嘱託員	若年嘱 託員 第5表	計
		第1表	第2表	第5表	第1表	第5表			
西 賀 茂 営 業 所	事務職員	7							7
	技術職員						1		1
	主任	3							3
	係員	6			2		4		12
	係員補				1				1
	准係員			2					2
	指導運転士	6		11					17
	運転士	36		102	1		5	40	184
計	58	0	115	4	0	10	40	227	
烏 丸 営 業 所	事務職員	7							7
	主任	3	1						4
	係員	9							9
	准係員			2					2
	指導運転士	1		15					16
	運転士	26		85	1		4	35	151
	業務員	1							1
	計	47	1	102	1	0	4	35	190
九 条 営 業 所	事務職員	8							8
	技術職員		4						4
	主任	6	3						9
	自動車検査技師	11							11
	係員	11							11
	准係員			4					4
	指導運転士	7		16					23
	運転士	20		135	3		7	87	252
	技工員						3		3
業務員				1				1	
計	63	7	155	4	0	10	87	326	
梅 津 営 業 所	事務職員	6							6
	主任	3	1						4
	係員	11							11
	准係員			5					5
	指導運転士	3		14					17
	運転士	18		100	3	1	11	55	188
	業務員	1							1
	計	42	1	119	3	1	11	55	232
合計	210	9	491	12	1	35	217	975	

（京都市交通局提供資料）

運転士の在籍状況の表と若干、運転士（指導運転士を含む）の人数が異なるのは、計測時点が異なるためである。また、表中の事務職員は営業所内の組織においては、所長、担当所長、庶務係長、運転係長（担当係長）、整備係長、庶務担当職員を指す。

交通局では、企業職給料表というものが定められており、それには第1表、第2表、第5表と分けられている。適用の基準としては、第2表が土木、建築、電気及び機械の技術

業務に従事する指定職員及び競争試験採用職員となっており、第5表は交通局採用職員のうち、平成12年3月1日以後に採用された職員とされ、第1表はそれ以外の職員となっている。全ての運転士は第1表と第5表に給料表が分かれることになる。

給与の状況

(単位：円)

区分		事務・技術	運転士	
		表第1・2	表第1	表第5
平成31年1月1日現在	平均給料月額	340,274	355,812	229,962
	平均給与月額	492,174	537,259	369,379
平成30年1月1日現在	平均給料月額	338,746	355,213	227,354
	平均給与月額	493,743	546,611	369,685

(平成31年度京都市自動車運送事業特別会計予算 予算に関する説明書より抜粋)

上記が各職員の平均の給与(給料)の月額である。同じ運転士でも、採用時期によって、給料表が異なるため、平均をとると大きな差が生まれてしまっている。

第1表が適用される運転士は平成12年2月末日までに採用された運転士であり、令和15年度に第1表適用の全運転士が定年を迎える予定である。そこで、営業所別の第1表適用運転士の占める割合を計算した。

運転士のうち第1表適用者が占める割合(令和2年1月1日時点)

	職種	第1表の占める割合
西賀茂	指導運転士	35.29%
	運転士	20.11%
	平均	21.39%
烏丸	指導運転士	6.25%
	運転士	17.88%
	平均	16.77%
九条	指導運転士	30.43%
	運転士	9.13%
	平均	10.91%
梅津	指導運転士	17.65%
	運転士	11.17%
	平均	11.71%
全平均		14.74%

(京都市交通局提供資料を加工)

この表によると、営業所別では、西賀茂営業所に比較的高齢の運転士が多く所属していることがわかる。特に指導運転士に第1表適用者が占める割合が高いため、担当課に確認したところ、「今後、5年以内に定年退職を迎えてしまう指導運転士は17人中4人であるが、その育成については計画的に行っており、人員が確保できている」とのことであった。

2. 人員の流動的な管理について

直近の人員の異動状況は以下のとおりである。

営業所別の人員の異動状況

(単位：人)

年度	営業所名	5月1日時点合計		増減				
		運転士	非乗務	採用(運転士)	異動(運転士)	異動(非乗務)	退職(運転士)	退職(非乗務)
H 27	西賀茂	198	24	9	△1	2	△8	△2
	烏丸	157	23	4	△1	2	△4	△2
	九条	196	22	22	△2	2	△13	△2
	梅津	156	22	15	△2	1	△6	△1
	合計	707	91	50	△6	7	△31	△7
H 28	西賀茂	198	24	9	△2	3	△7	△3
	烏丸	156	23	9	△1	1	△5	0
	九条	203	22	16	△1	4	△9	△4
	梅津	163	22	9	0	1	△10	△1
	合計	720	91	43	△4	9	△31	△8
H 29	西賀茂	198	24	6	△1	2	△5	△2
	烏丸	159	24	8	0	0	△4	△1
	九条	209	22	16	0	0	△14	0
	梅津	162	22	21	△1	3	△10	0
	合計	728	92	51	△2	5	△33	△3
H 30	西賀茂	198	24	20	△17	2	△4	△2
	烏丸	163	23	12	△7	△1	△11	0
	九条	211	22	37	13	3	△6	△1
	梅津	172	25	21	4	1	△2	△1
	合計	744	94	90	△7	5	△23	△4
R 1	西賀茂	197	24	20	△20	△2	△6	△1
	烏丸	157	22	24	△15	0	△4	0
	九条	255	24	52	37	17	△5	△1
	梅津	195	25	20	△13	0	△6	0
	合計	804	95	116	△11	15	△21	△2
R 2	西賀茂	191	21					
	烏丸	162	22					
	九条	339	40					
	梅津	196	25					
	合計	888	108					

(京都市交通局提供資料)

九条営業所において、平成30年度に一部路線の分所から本所への移行があったため、九条営業所の人員が増やされている。また、前述したとおり、令和元年度においては、九条営業所分所の委託先である京阪バスが撤退したため、大規模な異動が行われているが、基本的には運転士の営業所間の異動は行われていない。表中における運転士の転出（異動の△）だけがあるのは、非乗務員に異動しているため、非乗務員の異動は営業所間でも行われていることがわかる。

運転士の異動が基本的に行われていない理由としては、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。また、前述したとおり、運転士の高齢化が進む中で、営業所によって高齢化の偏りがあることは、運転士の経験年数の平準化ができておらず、運転技術はもとより、後進の育成指導にも差が生まれる要因となるはずである。

従来は、営業所近くに住居をもつ者が多かったとのことであるが、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、本来であれば、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

交通局では電話やメールで寄せられた苦情について、内容とその対応について、記録を行っている。監査では、その記録を3年間分確認し、営業所ごと、苦情内容ごとでその件数について一覧にまとめた。その一覧が次の表である。

過去3年間における苦情件数のまとめ

令和元年度												(単位：件)	
苦情内容	営業所名	西賀茂	烏丸	錦林	九条		梅津		洛西	横大路		その他不明	合計
	営業所	直営	直営	京都バス	直営	京阪バス	直営	JRバス	近鉄バス	阪急バス	エムケイ		
暴言等		2				3			2				7
危険運転		2	1	2	5	2	7	6	3	4		1	33
乗車不可		8		1	3	4	4	4	2			1	27
素通り		7	2	1	1	1	2		2	1			17
運賃ミス									1				1
早発		1	2	2	1		5		3	9			23
車いす対応		1	2							1			4
車内事故		2			1			1					4
車内対応		2	5	2	2	12	5	23	1				52
経路ミス		1			1	1			1	1			5
泥はね							1						1
遅延		1						1	1				3
その他												2	2
合計		27	12	8	14	23	24	35	16	16	0	4	179

平成30年度												(単位：件)	
苦情内容	営業所名	西賀茂	烏丸	錦林	九条		梅津		洛西	横大路		その他不明	合計
	営業所	直営	直営	京都バス	直営	京阪バス	直営	JRバス	近鉄バス	阪急バス	エムケイ		
暴言等		1					2	2	1	1		7	14
危険運転		3	2	1	5	2	6	4	7	4		1	35
乗車不可		4	3	1	3	4	3	4	2	1	3	1	29
素通り		3	1	1	2	1	3	2	1	2	1		17
運賃ミス		1			1		2		1				5
早発		7	9	2	6	1	2		3	6		3	39
車いす対応				1									1
車内事故		2			2	1			1	1			7
車内対応		13	10	1	8	5	9	10	6		1	2	65
経路ミス		1							4	4			9
泥はね							1	1					2
遅延		1	1		1								3
その他												2	2
合計		36	26	7	28	14	28	23	26	19	5	16	228

平成29年度												(単位：件)	
	営業所名	西賀茂	烏丸	錦林	九条		梅津		洛西	横大路		その他	合計
	営業者	直営	直営	京都バス	直営	京阪バス	直営	JRバス	近鉄バス	阪急バス	エムケイ	不明	
苦 情 内 容	暴言等	1			1		1		3			4	10
	危険運転	3	4	1	6	3	7	8	5	1		3	41
	乗車不可	3	3	6	7	2	4	3	2			2	32
	素通り	3	1	1	2	2	2		2	1	1		15
	運賃ミス												0
	早発	3	1		6	1	2		2	1			16
	車いす対応		1										1
	車内事故		1		1	3	1		1	1		1	9
	車内対応	3	8	1	13	2	4	9	6	1	2	3	52
	経路ミス					2	1				1		4
	泥はね						1		1				2
	遅延		2	1			1	2					6
その他									1		1	2	
合計	16	21	10	36	15	24	22	22	6	4	14	190	

(京都市交通局提供資料を加工)

直近の年度においては、交通局全体としては、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。直営では西賀茂営業所、梅津営業所の順で数が多いが、相対的に委託先に対する苦情が多いのが目立つ。この傾向は直近年度だけではなく、どの年度においてもある程度共通している。

各営業所の規模が異なるため、単純に苦情件数だけを比較してもわかりづらいので、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。

各営業所の苦情の頻度

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)

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。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。一方、横大路営業所(エムケイ)は0であるが、平成29年度、平成30年度では数件の苦情が出たために係数が大きくなってしまっており、これは横大路営業所(エムケイ)の営業規模が極端に小さく、乗客の数も少ないために起こっている現象だと考えられる。

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。梅津営業所は第1表適用運転士が比較的少ない営業所であるが、西賀茂営業所は多い営業所であるので、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。

苦情を寄せる乗客は氷山の一角であるため、実態を全て示したものではないが、年間の運行本数から比べると年間で200件程度の苦情件数は決して多いわけではない。しかし、苦情内容の中には、法令違反、重大事故につながるような事象も含まれており、無くすための対応が不可欠である。一方で、苦情は、乗客の主観がどうしても入ってしまうため、完全に無くすことは不可能ではある。

以上のことに留意しながら、これ以下の項目において、営業所における管理体制について検証を行っていく。

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。交通局としては、これらのトラブルを未然に防ぐために、「お客様接遇マニュアル」を作成し、研修等を通じて、運転士に指導を行っている。

苦情のなかには、運転士に非があるものも見受けられるが、乗客の過剰な反応によるものも散見される。「お客様は神様」というフレーズが世に認知されてしまった結果の弊害もあり、残念ながら高圧的で傲慢な乗客がいるのも事実である。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。京都市においては、外国人への対応として、英語研修の実施（自主参加）、指差しで使用するコミュニケーションボードを用いているが、苦情の中に外国人対応に関するトラブルは散見しており、解決しきれているとは言い難い。

運転士は文字通り安全な運転をすることが主たる業務であるはずであるが、それ以外の業務が増加しているのである。これらの負担は非常に大きく、若年運転士の応募の減少につながり、今後の運転士の慢性的な不足が懸念される。

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、京都市に乗務員（車掌）制度導入について、問い合わせたところ、「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以下の実験をした」と回答があった。概要は以下のとおりである。

職員乗車による降車時間短縮実験

1 実験の概要	
(1) 実施日時	平成 27 年 6 月 28 日（日）、29 日両日の各 15 時から 18 時
(2) 職員の乗車範囲	祇園・四条堀川間（東行、西行）
(3) 対象バス系統及び乗車便	201 号系統・207 号系統のうち運行便数の概ね 1/2 に相当する 15 便に乗車
(4) 乗車職員の取組内容	ア 車内アナウンス（円滑な降車への協力依頼、乗車券等の販売、一日乗車券の使用方法的説明等
	イ 乗車券の販売
	ウ お客様からの問い合わせへの対応
	エ バス停停車時における運賃收受業務のサポート

(5) 停車時間と降車客数の計測	四条河原町西行バス停及び四条高倉東行バス停にて計測			
2 実験結果				
(1) 降車時間の短縮効果				
休日（6月28日（日））の調査結果	混雑度の高かった207号系統（西行）においては、車内での取組が一日乗車券の使用方法などのアナウンスにとどまり、事前の乗車券販売等は難しく、降車時間短縮の効果はほとんど得られなかった。 混雑度の低かった207号系統（東行）、201号系統（東西行）では乗車券販売が可能で、一定の降車時間短縮の効果を得られた。			
(お客様一人当たりの平均降車時間)				
区分	西行		東行	
	201号	207号	201号	207号
職員乗車車両	2.9秒	2.9秒	2.9秒	3.8秒
職員非乗車車両	3.1秒	2.7秒	3.5秒	5.2秒
差	△0.2秒	0.2秒	△0.6秒	△1.4秒
平日（6月29日（月））の調査結果	定期券のご利用者など、定期的に市バスをご利用いただいているお客様が多かったことから、降車時間短縮の効果はほとんど得られなかった。			
(お客様一人当たりの平均降車時間)				
区分	西行		東行	
	201号	207号	201号	207号
職員乗車車両	2.6秒	2.6秒	5.4秒	5.0秒
職員非乗車車両	2.5秒	3.1秒	4.1秒	4.8秒
差	0.1秒	△0.5秒	1.3秒	0.2秒
(2) 乗車券の販売状況	※乗車券、一日乗車券、トラフィカ京カードの合計			
6月28日（日）	52枚			
6月29日（月）	14枚			

(京都市交通局提供資料)

交通局では、以上の結果を踏まえて、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。

総合的な降車時間の短縮という面に着目すれば、そのような判断になるのかもしれないが、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。効果がないと判断してしまうには検証が不

十分である。

また、運転士の負担軽減という側面を考慮すれば、乗車券の販売状況からも判断できるように、休日においては大きな効果があったことが推察される。実験結果では記載されていないが、乗客の対応、特に外国人の対応ができていたのであれば、運転士の負担軽減効果は非常に大きく、乗客側からみても、利便性・快適性の向上につながるはずである。

将来的には、自動運転が一般化し、そのときには運転が主たる業務ではなく、お客様対応が主たる業務となることも想定される。人件費が増加し、財政的には逆の発想になるが、近い将来において自動運転が一般化することに期待しつつ、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

以前は車いす利用者が乗車可能なバスがバスの構造上、限られていたため、時刻表において車いす利用者が乗車可能なバスの表示があったが、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たので、その表示はなくなった。

また、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。車いす利用者にとっては、利便性は格段に向上している。

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。

運転士はサポートの必要な利用者が乗車されるということに考慮して停留所にバスを寄せ、混雑時も事前に車内アナウンスを行うことで他の乗客への配慮ができる。その結果、苦情にもあるようなトラブルの軽減に資すると思われる。

4.1.3 運賃の收受方法について

全国の市バス（抜粋）における運賃收受方法は次のとおりである。

全国の市バスの運賃收受方法一覧

都市名	支払方式	利用可能紙幣	ICカード	他支払方法
京都市	後払い	1000円札	PiTaPa、ICOCA、Kitaca、PASMO、Suica、manaca、TOICA、はやかけん、nimoca、SUGOCA	磁気カード乗車券他
名古屋市	先払い	1000円札	manaca、TOICA、Kitaca、PASMO、Suica、PiTaPa、ICOCA、はやかけん、nimoca、SUGOCA	磁気カード乗車券他
神戸市	後払い	1000円札	PiTaPa、ICOCA、Kitaca、PASMO、Suica、manaca、TOICA、はやかけん、nimoca、SUGOCA	磁気カード乗車券他
仙台市	後払い	1000円札	icsca	1日乗車券
伊丹市	先払い	1000円札	itappy、Kitaca、PASMO、Suica、manaca、TOICA、はやかけん、nimoca、SUGOCA	1日乗車券
鹿児島市	後払い	1000円札	Rapica	1日乗車券
佐賀市	後払い	1000円札	nimoca	1日乗車券
川崎市	先払い	1000円札	PASMO、Suica	1日乗車券

(監査人調べ)

セキュリティの観点からも 1,000 円を超える紙幣が使える市バスはなく、後払い、先払いの違いはあるが、京都市における支払方法は全国的にも充実していることがわかる。

運賃の收受方法は、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。現金の收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。」とお礼を言います。

(お客様接遇マニュアル 26 ページより抜粋)

乗客が高額紙幣しか持っていない場合は、必ずしも両替ができるわけではなく、次回にその分を当該乗客が支払う保証はないので、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。京都市は、他都市に比べて観光客のバス利用率が高く、車内も混雑しがちであることから、運賃の支払いに関するトラブルが発生する可能性が高いと考えられる。

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。

ちなみに京都市では、前乗り先払いについて次のように計画を立てている。

前乗り先払いについて

平成30年度に100号系統及び東山シャトル、令和元年度に102号系統の導入に引き続き、令和2年度には、101号系統・106号系統・110号系統及び111号系統へ導入を行う予定です。

また、今後は全系統の約7割を占める均一運賃区間を運行する系統への拡大に向けた取組を進めることとし、令和2年度中に具体的な計画案を策定してまいります。

(京都市交通局ホームページより)

本監査報告書作成時点では、ホームページでの発表がなかったので、担当課に確認したところ、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、この方式にはいずれは変える必要があるるので、計画の策定はすすめていくべきである。

以上のことを踏まえて、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。これらの内容について、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、運転士ごとに服務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。

服務記録表

服 務 記 録 表

コード・氏名		年 月 日生		年 月 日入社							
年度	項目	内 容									
令和 2	種別										
	月日										
3	種別										
	月日										
4	種別										
	月日										

種別 凡例

1 乗客接遇不良	2 名札不掲出	3 胸章不はい用
4 帽子不着用	5 服装不良	6 発車時刻不遂行
7 運転操作不良	8 無届欠勤	9 遅刻
10 当日休暇	11 苦情	12 その他
A 賞詞	B 善行	C 勤務態度良好
D その他	E モニター調査「優」	
△ 無事故表彰	モ 接遇優秀職員表彰	ヒ その他表彰

※モニター調査に係る記入

① モニターチェック結果	② 再チェック結果	③ 再々チェック結果
優 E	帽子不着用 . . . S1	帽子不着用 . . . T1
要指導 { 帽子不着用 . . . M1	名札不掲出 . . . S2	名札不掲出 . . . T2
名札不掲出 . . . M2	感謝表明不良 . . . S3	感謝表明不良 . . . T3
感謝表明不良 . . . M3	乗客接遇不良 . . . S4	乗客接遇不良 . . . T4
乗客接遇不良 . . . M4	研修所特別研修 . . . S T	問題なし T R
	問題なし S R	

(京都市交通局提供資料を加工)

服務記録表では、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。

この状況では、人事異動の際にいちいち営業所まで資料を確認することになる。また、苦情が発生した際においても、各営業所任せになってしまい、管理する交通局としては、対応が後手にまわる恐れがある。

委託先営業所は仕方がないにしてもせめて直営営業所所属の運転士については、賞罰状況と苦情一覧とを統合して、どのような苦情や礼状がどの運転士に寄せられ、どのような対応を行ったかがすぐにわかるシステムを構築すれば、より業務の効率化が図られるものと思料する。

【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。一方で、運転士の臨時的な不足を補うために、公休日における休日出勤が行われている。休日出勤については、基本給の135%換算の休日出勤手当が支給される。

担当課によれば、「運転士の本来の年休は5勤1体制のため、98日になっており、他の京都市の職員よりも少ない状況にあり、こうした側面も勘案して、当該年度に付与された20日の有給休暇については原則、取得できるように運営している」、「年次有給休暇を取得できる労働環境を整えることが雇用の安定につながっている面もある」とのことであった。

また、「国の進める働き方改革の観点からも、有給休暇を制限することは困難である」とのことであった。

結果として、付与された有給休暇を予め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うている。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。

前述のとおり、運転士の休日の確保のためにはこのような運営をせざるを得ない事情があることも理解できる。一方で、休日出勤を減らす目的で、運転士の数を増やし、年休を増やしてしまうと、かえって人件費が増えるという矛盾が生じるのも事実である。

これらの事実と、将来の担い手確保を考慮して、5勤1体制を改める時期が来ているのではないだろうか。働き方改革が望まれている気風を後押しにして、勤務形態の大幅な改善を前提に、休日出勤が出にくい労働環境の確保をするべきではなかろうか。そのためには、場合によっては、営業所の統廃合や運行路線の短縮等の変更といった業務効率化による運転士の労働時間の削減という抜本的な見直しもする必要がある。将来的にはこれらも考慮すべき事項であるのは間違いないことから、あわせて検討していただきたい。

【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確認されており、素通りの

苦情として確認したものの中には、バス停の位置を誤認していたものも含まれているため、実際に広義で経路ミスの部類に入るものは苦情一覧の経路ミスよりも多くある。

担当課に確認したところ、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。従来ではまかり通った方法ではあるが、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、均一化したサービス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、「5.4 早発・遅発の対策について」において述べる。

5.2 発車見送りの対応について

京都市の道路事情は昨今、観光客の増加による観光バス、一般車が膨れ上がってしまったため、問題になっており、市バスのダイヤ通りの運行が困難になっている事実がある。本数の多いバスにおいては、ダイヤ通り出庫してもバス同士の距離が短くなってしまうことがあり（場合によっては連なることもある）、運行上は必要であっても効率性の観点からは良いとはいえない。その対応方法として、バスの出庫を見送る、またはダイヤをずらして発車することがあるのか、担当課へのヒアリングで、著しい混雑時における対応の事実確認を行った。

直営営業所である九条営業所においては、かつては、高速道路へのアクセスの問題で営業所の前に位置する道路が大混雑に陥り、出庫しても全然前に進まず、出庫を見送ることがあったが、近年は道路状況が改善されており、出庫を見送るという事実は発生していないと回答があった。

また、委託先である錦林営業所においては、令和元年度に著しい交通渋滞の発生により、循環系統の運行が確保できない事態があったことを確認した。所管課は、法規則に従い京都運輸支局に対して、その旨の届け出を行っており、監査において当該届け出の確認をした。

5.3 バス運転士の勤務交代について

運転士ごとの運行計画は4日前に決定されるが、バス路線は前日までであれば、運転士双方の合意の下交代することが認められている。交代の理由としては、「家庭の事情等により、早い時間で勤務を終えたい」、といったものから、「少しでも長時間の勤務をして、超勤手当をもらいたい」といったことまで様々である。実際に超勤手当を目的としている運転士には偏りが起こっており、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る（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、交代により特定の運転士が特定の路線しか走っていない現象が起こりうる。これにより、コースの得手不得手がうまれる恐れがあり、臨時的に慣れていないコースを運転した場合に、ミスにつながる可能性がある。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、実際には偏りが出てしまっていては全く意味がなさないものになっている。また、前述したように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はない。

また、交代は双方の合意によってのみ成立するものであるが、これは力関係が対等であることが前提の話である。先輩後輩の関係など、どうしても断りづらい関係があるような場合も考えられるため、運転士間のトラブル防止のためにも制限のない交代は避けるべきである。

交通局としては、運転士の交代に制限をかけ、コースに偏りがでないようにし、特定の運転士の長時間労働を回避するよう図りたい。

【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りたい。

5.4 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。また、交通渋滞に伴う遅れについては、近年の市内における交通事情では仕方がないとある程度、利用者に理解を得られている面がある。

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。近年の交通事情により、どうしても遅発気味にはなっているものの、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。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なっているが、なかなか早発が解消しないので、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。本格運用は令和元年度からになるわけだが、早発の苦情件数は平成30年度の39件から23件に減少したものの、大幅に改善したとは言いがたい。ちなみに平成29年度は16件なので、苦情件数だけを比べるだけでは参考にならないが少なくとも改善はしていない。

本数が少ないバスで早発されてしまうと利用者にとっては大きな時間ロスになってしまい、絶対に避けなければならない。対策として、停留所にいるバスに信号を送り、出発の指示が出せるようなシステムの構築はできないだろうか。

名古屋市では平成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おり、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。

名古屋市の運行支援システムの内容については、以下のとおりとなっている。

運行支援システムについて

運行支援システム

安全かつ適正に運行するため、画像や音声により運転士をサポートする「運行支援システム」を全車両に導入しています。このシステムの主な機能は次のとおりです。

(ア) ダイヤー一括登録機能

指定されたダイヤー呼出番号を運行前に入力することにより、スタッフダイヤ板に表示されている複数の運行路線を一括して登録することが可能で、行先表示などを個々に設定する際に生じやすい入力作業の誤りを防止します。

(イ) 遅早発防止機能

始発停留所の発車1分前に音声で注意喚起することにより遅発を防止します。このほか、まだ発車時刻になっていない停留所を赤色で表示し、この状態で乗降扉を閉めるとブザーで注意を促して、早発を防止します。

(ウ) 進路指示機能

バス路線の分岐点など、運行上注意を要する場所をあらかじめ登録しておき、そこにバスが近づくと、進行方向や停留所の位置などを画像や音声で示して運転士を支援し、路線誤りなどの運行ミスを防止します。

(名古屋市交通局市バス・地下鉄安全報告書より抜粋)

【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

電話やメールで寄せられた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。前述したとおり、令和元年度においては、梅津営業所が極端に多くなっている。担当課にヒアリングを行ったところ、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。

ヒアリングによると、「委託先の運転士は直営運転士に比べると、平均的に運行回数、走行距離ともに多い（長い）傾向にある一方で、委託先の運行ルートは郊外に設定されていることが多いため、いわゆる観光ルートを走ることが少なく、混雑に巻き込まれることも少ない。」とのことである。

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経常人件費の総額は5,649,508千円、人

数が804人になるので、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には前述のとおり、給料表が2種類に分かれており、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。担当課もヒアリングにおいて、給与はそれほど変わらないことを認識している。

以上のように、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て、委託を行うメリットは減少していると思われる。

全ての営業所を直営にした場合、京都市自ら全運転士を公募し、育てていくのが規模的に困難であるのかもしれないが、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経済的合理性があると思料する。

委託先について、再検証を行い、直営営業所を増やしていくことも検討すべきである。

【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、京都市では、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。管理の受委託とは、京都市が路線、ダイヤ、運賃の決定に責任を負いつつ、委託業務を履行するために必要なバス車両・運輸施設・路線は京都市のまま、市バスの運転業務、運行管理業務及び整備管理業務を一体で民間業者に委託する運営方式である。車両や施設などの外見はそれまでの京都市バスと変わらないが、運転士などは公務員ではなく民間バスで雇用された人である。

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。平成30年3月現在で、全国24の公営バス事業のうち11事業者が管理の受委託を実施している。

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。しかし、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である。

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	JR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	JR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

京都市交通局は、京都市という地方公共団体の一組織であるとともに、現在においては「独立採算」を原則とする地方公営企業であり、「公共性」と「企業性」の両面をあわせ持つ。「公共性」については、市民に対して公共サービスとしての移動手段を提供する質の高い人材を常に確保するだけの環境の整備が必要である。一方、「企業性」については、バス事業が労働集約型という特徴をもつため、経費に占める割合の多い人件費の抑制が求められる。

人事労務管理は、企業の経営資源である人・物・金・情報等の中で、「人」について企業目的達成のために適正に統制していく、つまり労働者の能力を引き出していくことであり、労働集約型であるバス事業においては、重要な部分である。

京都市交通局のバス事業は、経営健全化プログラム21により人件費抑制策として、平成12年から「新給料表の導入」、「管理の受委託」を実施してきた。これらは民間的経営手法の先進的な事例として全国的に脚光を浴びたが、20年が経過し、事業を取り巻く社会環境は大きく変化した。

現在、我が国においては、「働き方改革」が進行中である。働く人のコンプライアンス意識は高まり、「ワークライフバランス」という概念も定着してきた。企業は、人材不足という問題を抱えながら、昭和的な働き方からの脱却が求められるという人事労務管理の難しい局面を迎えている。

中でもバス業界は現在、深刻な人手不足に悩まされている。

参考記事（要約）

運転手不足、便数2割減 京都京阪バスが土曜と休日（京都新聞令和元年12月8日）

12月11日のダイヤ改正で土曜休日の運行便数を2割超減らす。運転手不足に加え働き方改革での休日取得を進めるため。土曜726便のうち197便、休日687便のうち194便を減らす。

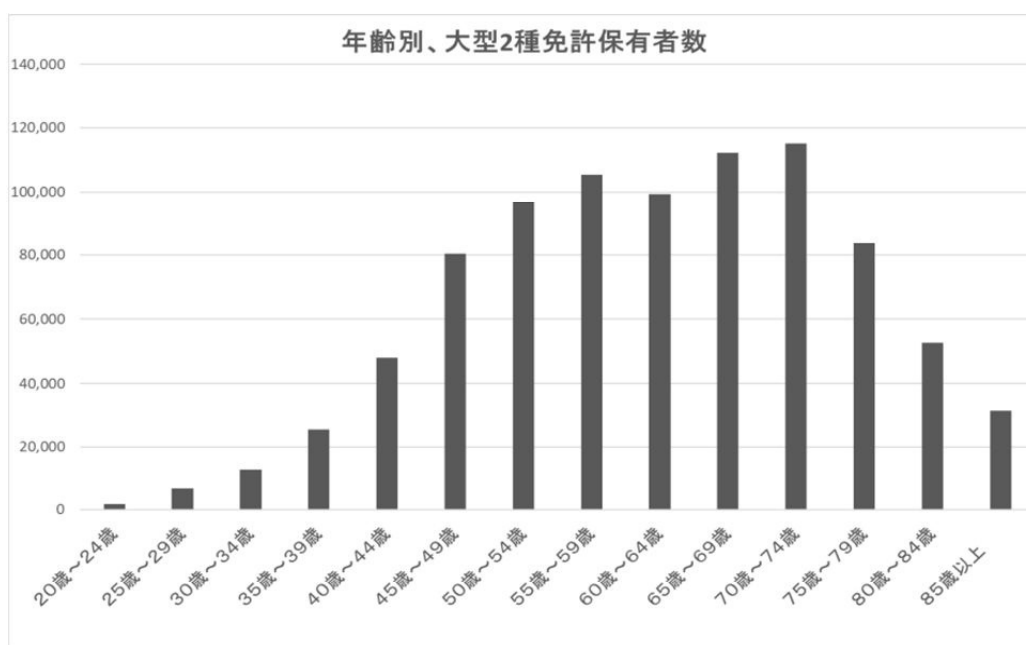
このような運転手不足などによる民間バス会社の減便は全国的に広がりを見せ、公共交通機関を利用する人の困惑の声がメディアに取り上げられ、社会問題になりつつある。

バス業界の運転手不足の背景には、大型二種免許取得者の減少、若者の車離れなど様々な要因がある。市民に公共交通を提供する京都市バス事業においては、人材不足による減便はあってはならず、また、不足した人材を時間外労働という形で補うことは労働者の負担となり、サービス低下にもつながる。

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

負担を負わせるのは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、今回の監査を行うこととした。



男女別、大型2種免許保有者数の年別推移

2015		2016		2017		2018		2019	
男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
951,111	13,272	928,935	13,591	905,352	13,890	881,913	14,214	856,953	14,539
計		計		計		計		計	
964,383		942,526		919,242		896,127		871,492	

(運転免許統計 令和元年版:警察庁交通局運転免許課資料より作成)

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り、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。

それとともにメンタルヘルス対策、両立支援の促進などの勤務環境の整備について、京都市人事委員会の『職員の給与等に関する報告及び勧告について』(令和元年度)にある「人事管理に関する課題」を参考とした。

1.3 確認した資料

担い手確保については、法令遵守を基本とする労務管理全般の確認が必要であるため、以下の資料を確認し、その資料をもとにヒアリングを行った。交通局の職員に占める割合

が多く、特に担い手の確保が難しいとされるバス運転士を中心に、監査を行った。

階級別人数(自動車運送事業平成31年度4月1日現在)

職級		(比率)
公営企業管理者	1	0.1%
局長級	0	0.0%
部長級	3	0.3%
課長級	18	1.8%
課長補佐級	12	1.2%
係長級	40	3.9%
事務・技術職員等	153	15.0%
運転士	790	77.7%
合計	1017	

(京都市交通局提供資料より作成)

確認資料

- ・京都市交通局職員に適用される各種規程・要綱、規約
(運転士にかかる項目を中心に確認)
- ・労働協約、労使協定(変形労働時間、時間外・休日等の協定書、届出書)
- ・出勤簿、労働者名簿、労働条件通知書、賃金台帳(※サンプル調査)
※サンプル調査については、職員における割合が人数、人件費ともに8割を超える市バス運転士を重点に行うため、最も運転士数の多い九条営業所を対象とした。

2. 各種規定について

交通局で適用されている例規についてヒアリングしたところ、任用から給与・手当など人事労務管理に関わる例規のみで40程度、そのそれぞれの詳細は要綱等において定められており、多岐にわたる。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、運転士に関わる部分を中心に抽出して通覧したところ、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。

人事労務管理の各項目に移る前に、例規等を確認した中で、気づいた点について以下に記載する。

2.1 給与規程について

京都市交通局職員給与規程(以下「給与規程」という)内の賃金の構成を簡単にまとめると次表のとおりである。

月例賃金	基本給 諸手当	給料	給料表により決定
		扶養手当	(扶養する人数に応じた手当)
		地域手当	給与月額+扶養手当+管理職月額の10%
		住居手当	家賃に対する手当
		通勤手当	通勤に要する費用に対する手当
		特殊勤務手当	
		隔日勤務手当	24時間勤務者に対する手当
		中休作業勤務手当	午前午後作業間の中休みに対する手当
		能率手当	特に困難な業務にあたる場合の手当
		夜間勤務手当	所定労働時間に深夜勤務がある場合の手当
		超過勤務手当	所定労働時間外の時間、休日、深夜労働に対する手当
		宿日直手当	宿日直の手当(現在対象者なし)
		管理職手当	管理職の手当
		管理職特別勤務手当	管理職の緊急的な勤務への手当
賞与	期末手当	6月、12月	

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、ヒアリングにおいて確認したところ、「運用において、既に不利益部分についての是正がなされており、規程についても見直しが見込まれる予定である」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

京都市交通局の運転士の人事労務を確認するにあたり、はじめに、民間における一般的なバス運転手の働き方について、以下にデータを提示する。

令和元年における主要都市及び近畿のバス運転手の労働条件・賃金

都道府県	平均年齢	平均勤続年数	月所定労働時間	時間外労働時間	給与額	所定内給与	賞与等
全国	50.8	11.7	162	41	332.6	251.2	688.2
東京都	45.5	10.5	163	47	375.4	273.6	1074.1
愛知県	50	8.7	159	61	354.5	236.7	675.7
滋賀県	52.4	9.6	173	33	317.1	258.5	488.4
京都府	52.7	12.2	176	61	320.2	220.4	142※
大阪府	50	10.5	159	51	378.8	267.4	843.5
兵庫県	47.1	9.4	161	51	349.1	241.7	944.6
奈良県	48.3	14.5	171	77	325.7	239.9	943.5
和歌山県	50.5	15.9	162	40	276.3	213.4	764.4
福岡県	61	9.5	160	31	241.2	205.7	93.7

※所定内給与は所定労働時間に対し支払われる給与

※単位：千円

※令和元年6月分の調査(ただし賞与等は前年の平成30年1年分)

※補足：令和元年京都府の賞与等データは極端に少額であるが、平成30年調査では543.4千円、平成29年調査では573.2千円と、他府県と比して大きな差はないため、令和元年の京都府の調査母数が少なかったことが賞与の額に影響したといえる。

全職種平均とバス運転手の比較

	事業規模	平均年齢	平均勤続年数	月所定労働時間	時間外労働時間	給与額	所定内給与	賞与等
全職種平均	500～999人	47.3	20.8	158	10	482.6	454.6	1797.6
	100～499人	47.2	19.1	162	10	438.1	414.1	1503.6
バス運転手計		50.8	12.3	166	39	302.4	233.3	587.6
男	100～999人	50.9	12.5	166	39	302.9	233.6	593.8
女		46.2	6.1	170	41	284.8	222.6	350.8

(厚生労働省 賃金構造基本統計調査より作成)

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。

以上が一般的なバス運転手の働き方の特徴といえる。このような労働条件をみれば、若者にとって魅力的な職種であるとはいいがたい。NHKの「今、路線バスが大変なことになっています。」という特設ページには、「バス運転手の離職率入社4年で半数近く」(平成25年国土交通省調べ)というデータも掲載されている。人材不足解消のためにバス運転手の魅力が公共放送で発信されているほど、路線バスは経営的にも人材確保面でも大変厳しい局面にある。(NHK「一特設サイト— 路線バス」)

<https://www3.nhk.or.jp/news/special/bus/index.html> 参照日 2020.11.25)

3.1.1 京都市交通局採用の現状

はじめに人材確保の入り口である採用について確認する。京都市交通局の過去3年の採用状況は次表のとおりである。

採用の競争倍率(バス運転士)

		男性	倍率	女性	倍率
平成29年度	応募者数	95人	2.2倍	2人	2.0倍
	採用者数	43人		1人	
平成30年度	応募者数	240人	2.4倍	0人	/
	採用者数	99人		0人	
令和元年度	応募者数	373人	3.1倍	16人	1.6倍
	採用者数	120人		10人	

(京都市交通局提供資料)

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も背景にあり、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。過去3年の採用数を見ると、男性262名・女性11名の合計273名の採用に成功している。

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%程度と少なく、女性活用を難しくしている。

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。

内訳は次表のとおりである。

大型二種免許未取得者を対象としたバス運転士採用試験の実績と令和2年度の採用予定

	29年度	30年度		元年度			2年度	
	Aコース ^{※1} (教習生)	Aコース (教習生)	Bコース ^{※2} (10月試験)	Bコース (3月試験)	Bコース (6月試験)	Bコース (9月試験)	Bコース (4月試験)	Bコース (10月試験)
採用日	30年4月1日	30年12月7日	31年1月9日	元年8月13日	元年10月21日	2年2月18日	2年10月23日	3年2月12日
採用者数	4人	5人	30人	33人	23人	29人	26人	21人

※1 Aコース…採用後に営業所等で働きながら自動車教習所へ通わせ、大型二種免許を取得させる制度

※2 Bコース…採用試験合格後、各自で自動車教習所等に通わせ、約3箇月以内に大型二種免許を取得させた後に採用する制度

(京都市交通局提供資料)

採用者の年齢構成(バス運転士)

	29年度	30年度	令和元年度
20歳以上25歳未満	5人	4人	6人
25歳以上30歳未満	5人	16人	18人
30歳以上35歳未満	16人	18人	20人
35歳以上40歳未満	18人	14人	20人
40歳以上45歳未満		20人	32人
45歳以上50歳未満		27人	31人
50歳以上55歳未満			3人
55歳以上60歳未満			
合計	44人	99人	130人

※いずれも若年嘱託員採用であり、年齢は採用日時点

(京都市交通局提供資料)

採用者の年齢構成については、30歳から50歳までが中心だが、大型二種免許未取得者の採用を実施したことで、20歳台の若い職員の採用にも成功している。

募集方法については、委託管理していた民間企業の撤退に伴い、大量採用が必要となったため、年一度ではなく数回にわたり募集、業界の合同就職説明会などにも参加して獲得に努めたこと、女性採用について女性運転士の話が聞けるなどの工夫により、応募者数が増えた経緯がある。

3.1.2 営業所の年齢構成等

人材確保を考えると、年齢構成も重要である。民間バスの平均年齢は全国で50.8歳、京都府で52.7歳と高く、将来的な人材確保が難しい状況にある。

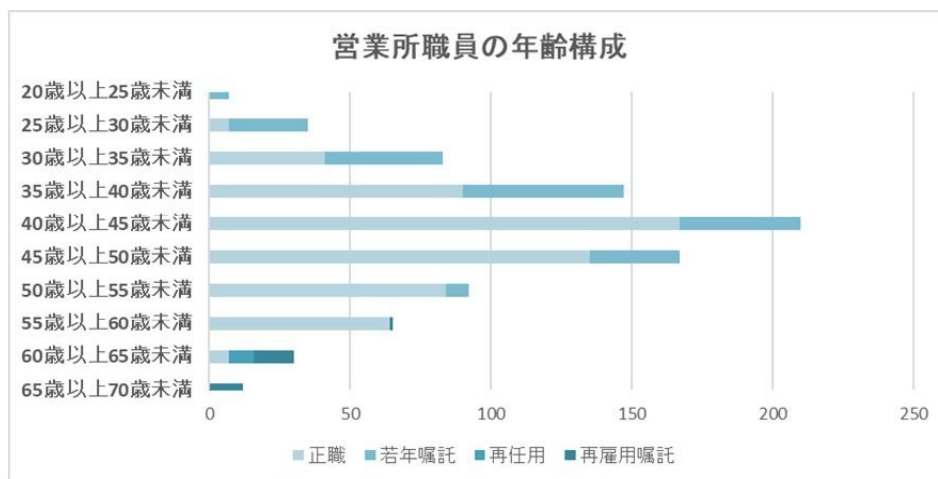
営業所職員の年齢構成は次表のとおりである。

営業所職員の年齢構成(営業所全体:令和2年1月1日時点)

	合計	正職	若年嘱託	再任用	再雇用嘱託
20歳以上25歳未満	7	0	7	0	0
25歳以上30歳未満	35	7	28	0	0
30歳以上35歳未満	83	41	42	0	0
35歳以上40歳未満	147	90	57	0	0
40歳以上45歳未満	210	167	43	0	0
45歳以上50歳未満	167	135	32	0	0
50歳以上55歳未満	92	84	8	0	0
55歳以上60歳未満	65	64	0	0	1
60歳以上65歳未満	30	7	0	9	14
65歳以上70歳未満	12	0	0	0	12
	848	595	217	9	27

(京都市交通局提供資料)

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の職種構成と男女構成は次表のとおりである。

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。

各営業所の職種、男女別人数(令和2年1月1日時点)

職種	男女別		雇用形態別			
	男	女	正職員	再任用職員	再雇用嘱託員	若年嘱託員
事務職員	7		7			
技術職員	1				1	
主任	3		3			
係員	12		6	2	4	
係員補	1			1		
准係員	1	1	2			
指導運転士	17		17			
運転士	179	5	138	1	5	40
西賀茂営業所 計	221	6	173	4	10	40
事務職員	7		7			
主任	4		4			
係員	9		9			
准係員	2		2			
指導運転士	16		16			
運転士	151		111	1	4	35
業務員		1	1			
烏丸営業所 計	189	1	150	1	4	35
事務職員	8		8			
技術職員	4		4			
主任	9		9			
自動車検査技師	11		11			
係員	11		11			
准係員	4		4			
指導運転士	23		23			
運転士	247	5	155	3	7	87
技工員	3				3	
業務員		1		1		
九条営業所 計	320	6	225	4	10	87
事務職員	6		6			
主任	4		4			
係員	11		11			
准係員	5		5			
指導運転士	15	2	17			
運転士	185	3	118	4	11	55
業務員		1	1			
梅津営業所 計	226	6	162	4	11	55
営業所 計	956	19	710	13	35	217

(京都市交通局作成資料を加工)

3.1.3 定着率

人材確保には採用した人材が一定期間定着することが必要である。業界的には早期の離職が多いという特徴があるため、運転士の離職状況を確認した。内容は次表のとおりである。

離職の過去3年度比較(バス運転士)

	男性	女性
平成29年4月1日 在籍者数	720 人	13 人
平成29年度 退職者数	14 人	1 人
平成30年4月1日 在籍者数	738 人	13 人
平成30年度 退職者数	22 人	0 人
平成31年4月1日 在籍者数	800 人	12 人
平成31年度 退職者数	21 人	0 人

新規採用者(無期雇用+新卒)の離職(バス運転士)

	男性		女性		(うち新規学卒者)	
	人	人	人	人	人	人
平成27年度採用数	56	人	2	人	0	人
平成27年度採用者のうち 3年以内に退職した人数	1	人	1	人	0	人
平成28年度採用数	36	人	0	人	0	人
平成28年度採用者のうち 3年以内に退職した人数	2	人	0	人	0	人
平成29年度採用数	43	人	1	人	1	人
平成29年度採用者のうち 3年以内に退職した人数	6	人	0	人	0	人

※年齢別

	20歳以上25歳未満		25歳以上30歳未満		30歳以上35歳未満		35歳以上40歳未満		40歳以上	
	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人
平成27年度採用数	0	人	15	人	17	人	26	人	0	人
平成27年度採用者のうち 3年以内に退職した人数	0	人	2	人	0	人	0	人	0	人
平成28年度採用数	2	人	8	人	15	人	11	人	0	人
平成28年度採用者のうち 3年以内に退職した人数	0	人	0	人	1	人	1	人	0	人
平成29年度採用数	5	人	5	人	16	人	18	人	0	人
平成29年度採用者のうち 3年以内に退職した人数	0	人	1	人	2	人	3	人	0	人

10年の継続雇用割合(バス運転士)

	男性	女性
平成21年度以降 採用者	633 人	16 人
令和2年4月 在籍者数	576 人	15 人
継続雇用割合	91.0 %	93.8 %

令和元年度 運転士の平均勤続年数

		西賀茂	烏丸	九条	梅津	研修所	合計
男性	在籍数	192人	158人	254人	191人	5人	800人
	平均勤続年数	10.8年	11.6年	7.7年	8.7年	0.0年	9.4年
女性	在籍数	4人	0人	3人	5人	0人	12人
	平均勤続年数	12.8年	—	8.3年	11.0年	—	10.9年
合計在籍数		196人	158人	257人	196人	5人	812人

(本ページの表、京都市交通局提供資料)

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

いけない。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

採用定着につづいて、勤務環境について京都交通局の働き方を確認する。

「働き方改革」は、働く人々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で選択できることを目標とした国の重点施策である。その基本的な考え方として、日本の直面する少子化や働き方へのニーズの多様化といった課題に対応するため、生産性向上とともに就業機会の拡大や、意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが必要とされており、その対応策は、政府による「働き方改革実行計画」に働き方改革にロードマップとして18項目にもわたり設計されている。

中でも大きな柱は「長時間労働の是正」と「同一労働同一賃金」である。長時間労働に関しては、今まで実質的には青天井だった時間外労働に上限が設けられ、働く人の健康を守る観点から過労死ラインの考え方が反映され、休日労働時間を含めた上限も設けられることとなった。この2点のほか、いくつかの項目について確認を行った。

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。

京都市交通局は業務の性質上、多種多様な勤務体系がある。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）

営業所全体の勤務体系については、次表のとおりである。

自動車運転部（営業所）の勤務体系（平成31年4月1日時点）

職種	勤務区分	始業・終業時間	休憩時間	休日
事務職員 技術職員等 (24時間隔日勤務者)	A	①9時00分から 翌9時00分まで又は ②9時00分から17時30分まで	①8時間30分 (睡眠時間を含む) ②1時間15分	6勤3休を基本に別に定める。 (年間110日)
事務職員等 (営業隔日勤務者)	A	5時00分(6時00分)から 23時00分(24時00分)まで	2時間30分	6勤3休を基本に別に定める。 (年間110日)
事務職員 技術職員等	C	8時45分から17時30分まで	1時間	①日曜日、土曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日、1月2日・3日及び12月29日～31日まで又は ②水曜日、木曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日、1月2日・3日及び12月29日～31日まで
事務職員 技術職員等 (24時間隔日勤務者を含む)	A	①9時00分から 翌9時00分まで又は ②9時00分から17時30分まで 又は ③14時00分から22時30分まで	①8時間30分 (睡眠時間を含む) ②1時間15分 ③1時間15分	5勤2休を基本に別に定める。 (年間110日)
事務職員等	A	9時00分から17時45分まで	1時間	4勤2休を基本に別に定める。 (年間110日)
バス運転士	A	別に定める仕業による (始業から終業までの時間は 8時間35分)	1時間15分	5勤1休を基本に別に定める。 (年間98日)

(京都市交通局「京都市交通局職員の勤務時間等に関する要綱」より)

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、先だって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。

正職員・若年嘱託 勤怠状況(参考値:九条営業所)

		勤務日数	年間労働時間	時間外労働時間	休日労働時間	深夜労働時間
平成30年	平均	279.06	2353.27	406.52	104.80	50.33
	最大	310.00	2690.67	719.00	338.00	391.00
	最小	226.00	1857.00	172.00	1.00	2.00
令和元年	平均	277.16	2328.46	377.50	89.03	57.22
	最大	309.00	2700.00	726.00	339.00	429.00
	最小	253.00	2090.33	125.00	1.00	1.00

再任用・再雇用嘱託(参考値:九条営業所)

		勤務日数	年間労働時間	時間外労働時間	休日労働時間	深夜労働時間
平成30年	平均	227.60	1992.47	255.00	3.67	6.50
令和元年	平均	248.29	2084.04	325.74	89.71	62.15

※途中入退社、1か月以上休職者を除いて計算した数値

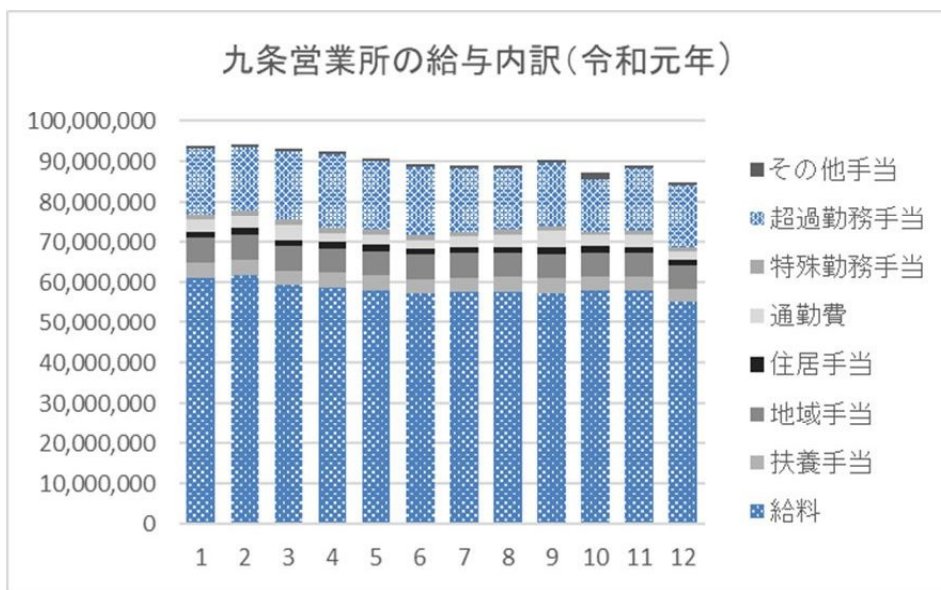
※時間外労働時間、休日労働時間、深夜労働時間は全て年間労働時間数の内数。

(九条営業所勤怠台帳より作成)

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

九条営業所のサンプルから運転士の給与の内訳表を以下に作成した。



月例給与における超過勤務手当の占める割合

1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
18.25%	17.50%	14.83%	17.47%	17.03%	17.66%	18.95%	18.40%	19.86%	18.37%	16.41%	17.09%

(九条営業所令和元年賃金台帳より作成)

勤怠台帳の確認及びヒアリングにおいて、法令に違反する超過勤務は確認できなかったが、超過勤務は多い。バス運行の都合上、拘束時間が長くなる職種であること、また道路事情により労働時間が左右されることもあり、業界全体として超過勤務が多い。交通局に

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。ヒアリングにより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とのことである。

⑤ 新型コロナウイルス感染症拡大による影響（参考）

令和2年1月から新型コロナウイルス感染症の拡大のため、交通事業運営における環境は未曾有の事態となっているが、労働時間への影響を知るため勤怠台帳を確認した。京都市交通局においては、公共交通の提供の立場から、通常運行を続けており、令和2年11月時点では上記と同様の勤務状態が続けられている。

【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、ヒアリングによると、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。ヒアリングでは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、今後も負担や不満が出ないように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。

(参考) パートタイム・有期雇用労働法のポイント

1 不合理な待遇差の禁止

同一企業内において、通常の労働者とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されました。

2 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

パートタイム労働者・有期雇用労働者は、「通常の労働者との待遇差の内容や理由」などについて、事業主に説明を求めることができるようになりました。

事業主は、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りません。

3 行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備

都道府県労働局において、無料・非公開の紛争解決手続きを行います。

「均衡待遇」や「待遇差の内容・理由」に関する説明についても、行政ADRの対象となります。

(厚生労働省リーフレット『パートタイム労働法の概要』令和2年6月より)

このように、いわゆる「同一労働同一賃金」は、雇用期間を定めて雇い入れられた職員、あるいは勤務時間が短いパート職員と正職員の間には差別や不均衡がないかどうかを、労働法上での問題としている。

この労働法改正施行の時期に、地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律が施行され、令和2年度には公務員の有期雇用者はフルタイム、パートタイムともに「会計年度任用職員」へと整理された。

① 京都市交通局の給与体系

給与の構成について、給料表を含めると、次表のとおりとなる。

月例給与【給料】（基本給）

（令和2年4月1日時点）

(1) 企業職給料表第1

【適用】

※一般職

※平成12年2月末日以前採用の運転士

級数	月額		最高号級	再任用
1	136,300	～	270,700	97
2	183,800	～	333,900	137
3	217,400	～	380,000	149
4	264,000	～	409,100	117
5	282,900	～	432,400	105
6	313,800	～	470,200	97
7	346,500	～	514,300	89
8	389,900	～	573,100	81

(2) 企業職給料表第2

【適用】

※技術職

級数	月額		最高号級	再任用
1	149,800	～	274,300	97
2	184,400	～	331,900	137
3	217,400	～	380,000	149
4	262,500	～	409,100	117
5	282,900	～	432,400	105
6	314,800	～	470,700	97
7	346,500	～	514,300	89
8	391,200	～	567,800	81

(3) 企業職給料表第5

【適用】

※平成12年3月以降採用の運転士

級数	月額		最高号級	再任用
1	128,200	～	235,200	121
2	179,200	～	271,300	137
3	200,800	～	310,400	149

月例給与【手当】

扶養手当、地域手当、住居手当、通勤手当、特殊勤務手当、超過勤務手当、夜間勤務手当、宿日直手当、管理職手当、管理職特別勤務手当

賞与

期末手当 ※6月と12月に支給

② 雇用形態

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)

③ 有期雇用契約職員の職種と職務内容

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になく、交通局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、令和元年度末に雇用形態の見直しが行われ、令和2年4月に有期雇用職員から正職員に転換された。そのため、先に示した法律に関する課題はないものと思料する。

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	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趣旨を鑑み、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。

なお、運転士の職のまま第5表から第1表の適用を受けることはないが、係員登用試験に合格すれば、「係員」（非乗務業務）への職種変更となり、第5表から第1表に変更となる。

企業職給料表第5表から第1表に変更となった職員数

年度	発令年月日	人数	理由
平成27年度	H27.4.1	1	係員登用試験合格による
平成28年度	H28.4.1	3	〃
平成29年度	H29.4.1	6	〃
平成30年度	H30.4.1	5	〃
令和元年度	H31.4.1	5	〃
令和2年度	R2.4.1	7	〃

(京都市交通局提供資料)

3.2.3 年次有給休暇

年次有給休暇の法改正では、従来の条文に以下の第7項が加えられ、平成31年4月1日に施行された。これにより使用者側に年5日の年次有給休暇を労働者に取得させる義務が生じるとともに、適正な管理のため有給休暇管理簿の作成保存が義務付けられた。これらについて適正に対応できているか例規、取得状況、管理簿について確認した。

(参考) 労働基準法

第39条 使用者は雇入れの日から起算して6箇月間継続勤務し全労働日の8割以上出勤した労働者に対して、継続し、又は分割した10労働日の有給休暇を与えなければならない。

(中略)

第7項 使用者は、第1項から第3項までの規定による有給休暇（これらの規定により使用者が与えなければならない有給休暇の日数が10労働日以上である労働者に係るものに限る。…）の日数のうち5日については、基準日…から1年以内の期間に、労働者ごとにその時季を定めることにより与えられなければならない。…

京都市交通局職員の勤務時間、休日、休暇等に関する規程

第10条 休暇年度の始めにおいて在籍する職員は、業務に支障がない限り1年につき20日の年次休暇を受けることができる。ただし、新たに職員となった者のその年の年次休暇は、別表第1に定めるところによる。

(中略)

第7項 第1項及び第5項の規定により、年次休暇が10日以上与えられた職員に対し、第2項の期間内に、当該職員の有する年次休暇日数のうち5日について、意見を聴取し、その意見を尊重したうえで、あらかじめ時季を指定して取得させる。ただし、職員が第6項の規定による年次休暇を取得した場合の日数(当該日数が5日を超える場合には、5日とする。)分については、時季を指定することにより与えることを要しない。

採用の月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
休暇日数	20	18	16	15	13	11	10	8	6	5	3	1

京都市交通局の規程には、法改正に基づき、第7項に使用者が労働者に取得させる義務について明記されており、対応できている。労働基準法上は、雇入れ後6カ月で10日、その後1年ごとに最大20日まで付与される内容であるが、交通局では、入社後すぐに1年あたり20日の年次有給休暇が付与される。法律上は入社後6カ月で10日付与すればよいため5日の義務は1.5年後となるが、交通局では入社後1年以内に労働者に5日を取得させる義務が発生する。

取得率について確認したところ、次表のとおり、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。

なお、労使協定により、時間休の取得も可能となっているが、この時間休の取得は一部の事務職員に限られ、運転士は対象外となっている。

有給休暇取得率(営業所)

	運転士(指導運転士含む)	その他職員
平成29年度	100 %	92 %
平成30年度	98 %	93 %
平成31年度	96 %	84 %

※営業所のみ合計(時間休を含む)

(京都市交通局提供資料)

令和元年度 年次有給休暇取得状況(九条営業所)(単位:日)

担当・月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	合計
九条営業所	4	10	6	1	2	5		7	6	5	2	1	49
九条営業所運転担当	577	663	301	9	177	369	604	648	721	938	836	842	6685
九条営業所管理担当		1					1	4	1			1	8
九条営業所庶務担当	7	11	6	2	5	6	12	6	8	12	5	8	88
九条営業所整備担当	12	23	18	1	3	16	22	40	43	45	54	58	335
総計	600	708	331	13	187	396	639	705	779	1000	897	910	7165

※時間単位取得の状況(九条営業所)(単位:時間)

担当・月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	合計
九条営業所	2	8	4	2	4	8		3	5	3	2		41
九条営業所運転担当	8												8
九条営業所管理担当									3				3
九条営業所庶務担当	5	5	5	2	8	3	4	3	10	9	4	5	63
九条営業所整備担当	1												1
総計	16	13	9	4	12	11	4	6	18	12	6	5	116

(京都市交通局提供資料より作成)

※運転担当4月の8時間については事務職員の取得

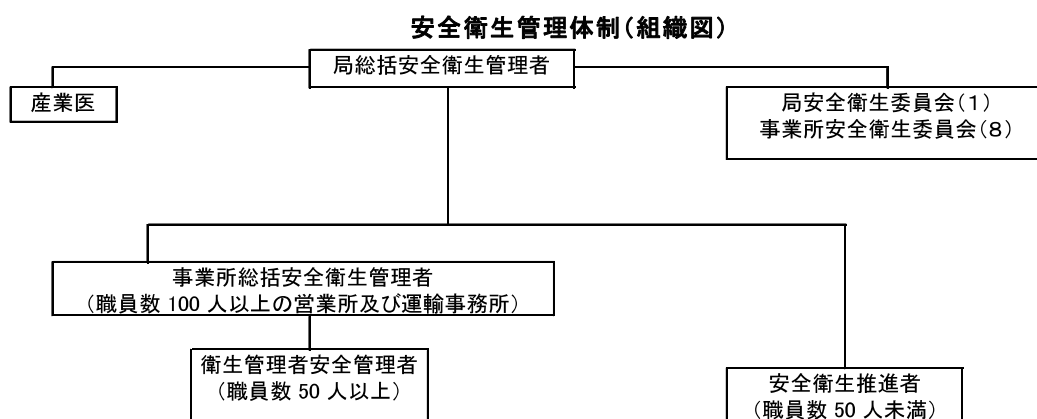
サンプル調査した九条営業所についても100%に近い取得である。取得の時期を個別に確認すると、同月に同職種がまとまった休暇を取っている例があった。

なお、有給休暇管理簿については適正に管理されていることを確認した。

3.2.4 安全衛生対策

① 安全衛生管理体制

以下のとおり法令にのっと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。



安全衛生管理体制(事業所別一覧)

《局総括安全衛生管理者：企画総務部長》

事業所名	総括安全衛生管理者	安全管理者	衛生管理者
局本庁舎	職員課長	総務課長	人事係長、給与安全衛生係長
西賀茂営業所	所長	副所長	庶務係長、運転係長
烏丸営業所	所長	庶務係長	副所長
九条営業所	所長	副所長	庶務係長、担当係長
梅津営業所	所長	運転係長	副所長、庶務係長
烏丸線運輸事務所	所長	乗務区長、駅務区長	乗務区長、担当係長
東西線運輸事務所	所長	乗務区長、駅務区長	乗務区長、担当係長
事業所名	安全衛生推進者	事業所名	安全衛生推進者
運転指令区	区長	姉小路電気区	区長
竹田検車区	区長	醍醐電気区	区長
醍醐検車区	区長	竹田保線区	区長
自動車整備工場	工場長	醍醐保線区	区長
電力区	区長		

安全衛生委員会設置事業所

安全衛生委員会名
局安全衛生委員会(※)
西賀茂営業所事業所安全衛生委員会
梅津営業所事業所安全衛生委員会
九条営業所事業所安全衛生委員会
烏丸営業所事業所安全衛生委員会
烏丸線乗務区事業所安全衛生委員会
烏丸線駅務区事業所安全衛生委員会
東西線乗務区事業所安全衛生委員会
東西線駅務区事業所安全衛生委員会

(※)局安全衛生委員会は、局本庁舎の安全衛生委員会を兼ねている。

② 労働災害

人材確保の観点により、労働災害にもとづく休業者数を確認した。

過去3年の労働災害による休職件数

※()内はバス運転士の件数(内数)

	男性	女性
労災	24(17) 件	3(0) 件

※通勤災害の休業者数を含む。(全体:公務災害14通勤災害13、バス運転士:公務災害10通勤災害7)

(京都市交通局提供資料)

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 新型コロナウイルス感染症対策

新型コロナウイルス感染症対策については、令和元年度2月以降の感染拡大になるため監査対象期間としては、2か月間となる。参考として令和2年度以降の対策についても確

認したところ以下のような対応であり現在のところ京都市交通局の直営において問題は発生していない。新型コロナウイルス感染症に係るサービスの取扱いにより、令和2年3月以降は濃厚接触者2名（令和2年11月末時点）の事務職員が出勤停止となり、運転士への対策では業務に支障は出ていないとのことである。

サービスの取扱い（職務免除） 令和2年11月末時点

- ① 職員本人が新型コロナウイルス感染症に感染した場合
- ② 職員が保健所から濃厚接触者として外出自粛要請を受けた場合（保健所による調査中の期間を含む）
- ③ 濃厚接触者である親族又は当該親族のいる職員に、発熱等の風邪症状がある場合

運転士への対策

- ① 出勤前及び始業点呼時に必ず検温させる。
- ② 体温が37.5度以上の場合は出勤を控える又は帰宅させ医療機関を受診するよう指導。
- ③ 点呼場、バス車内には運転士の後ろに防護ビニールカーテンを設置

時差出勤

令和2年2月27日からは本局職員を対象に時差出勤を行っており、以下のような実施状況となっている。

	2月※	3月	4月	5月	6月	7月	8月
時差出勤	14名	159名	177名	169名	166名	159名	155名

※2月は2月27日～2月29日までの集計

サービスの取扱い（職務免除）については、感染拡大の状況をみながら人材不足につながるような管理を行うことが求められる。あわせて感染が広がりやすい更衣室の管理についても注意が必要であると考えられる。

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。特に人材不足が懸念される状況で退職者あるいは退職者が増加することは問題であり、メンタルヘルス対策はその防止に重要な役割を果たす。

平成30年厚生労働省労働安全衛生調査（実態調査）結果の概況によると、平成29年11月1日から平成30年10月31日までの期間にメンタルヘルス不調により連続1か月以上休

業した労働者（受け入れている派遣労働者は含まれない。）がいた事業所の割合は 91.9%、退職者の割合は 70.3%、これらに該当する人数の割合は 10～29 人が 42.1%と最も多く、次いで 6～9 人が 19.7%（数字は全て事業規模 1,000 人以上を参照）、となっている。

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1か月以上休職者数（局全体）

※（）内はバス運転士の件数（内数）

※休職発令を受けた件数（年度をまたぐ継続の休職者は含まない）

	男性	女性	全体比率	運転士比率
平成29年度	5(2) 人	1(0) 人	0.37%	0.27%
平成30年度	7(6) 人	0(0) 人	0.42%	0.80%
平成31年度	6(4) 人	3(0) 人	0.52%	0.49%

（京都市交通局提供資料）

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とのことである。

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、運転士のみのデータはない。

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）。

過去3年間のストレスチェックの実施結果(局全体)

《令和元年度》

対象者数	受検者数	未受検者数	受検割合	高ストレス判定者	医師面談
1,705 人	1,315 人	390 人	77.1%	196 人	6 人

《平成30年度》

対象者数	受検者数	未受検者数	受検割合	高ストレス判定者	医師面談
1,629 人	1,249 人	380 人	76.7%	199 人	7 人

《平成29年度》

対象者数	受検者数	未受検者数	受検割合	高ストレス判定者	医師面談
1,622 人	1,166 人	456 人	71.9%	169 人	10 人

【集団分析結果】健康リスク値の全国平均が「100」であるのに対し、交通局全体では、平成29年度が「106」、平成30年度が「109」、令和元年度が「104」となっており、全国平均より少し高い状況となっています。特徴としては、全国平均に比べて、「仕事のコントロール(裁量権や自由度)」が低いという状況です。職種別の分析結果では、例年、バス運行管理業務(バス営業所の事務職員)やバス運転業務(バス運転士)の健康リスク値が高くなっています。特徴としては、「仕事の量的負担」が多いという状況であり、近年の外国人観光客の増加等による、業務負担の増がその要因と考えられます。産業医からも、高ストレス者に対する面談を実施する中で、職場の人間関係によるストレスの他、上記の傾向がみられるとの意見を伺っています。

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)

(参考) 労働安全衛生規則(抜粋)

第52条の14 事業者は、検査を行った場合は、当該検査を行った医師等に、当該検査の結果を当該事業場の当該部署に所属する労働者の集団その他の一定規模の集団ごとに集計させ、その結果について分析させるよう努めなければならない。

2 事業者は、前項の分析の結果を勘案し、その必要があると認めるときは、当該集団の労働者の実情を考慮して、当該集団の労働者の心理的な負担を軽減するための適切な措置を講ずるよう努めなければならない。

【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。

④ 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。

面接人数については、以下の表のとおりである。

令和元年度の産業医等による面接指導者数

産業医による面接指導者数（単位：人）

	1箇月間に100時間を超えた職員数	2箇月～6箇月間に平均80時間を超えた職員	1箇月間に80時間を超えた職員数	1箇月に45時間を超え健康に不安を感じた職員	その他産業医が必要と認める職員
事務職員(本庁)	1(1)	1(1)	1		
技術職員(本庁)					
バス運転士		9			
事務職員(バス営業所)					
合計	1(1)	10(1)	1	0	0

保健師による面接指導者数（単位：人）

	1箇月間に80時間を超えた職員数	
事務職員(本庁)	18(5)	※ 表中の()内は、管理監督職員(課長級以上の職員)の医師等による面接指導者数(内数) ※ 管理監督職員は、勤務時間外におけるパソコン稼働時間により面接指導対象者を抽出。一般職員(管理監督職員以外)は、実際に従事した時間外勤務時間数(代休取得時間数含む)で面接指導対象者を抽出
技術職員(本庁)	2	
バス運転士	31	
事務職員(バス営業所)	24	
合計	75(5)	

(京都市交通局提供資料)

結果をみると、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る。

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法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、ヒアリングによれば月 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。

※（参考）「所定労働時間と法定労働時間」

「所定労働時間」は交通局で定めた労働時間、運転士では 1 日 7 時間 20 分、週 38 時間 45 分となる。一方、法定労働時間は 1 日 8 時間、週 40 時間である。

【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。令和元年度以降の施行ではあるが、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。また、一般国家公務員の人事管理等の苦情相談ではパワー・ハラスメントを理由とする相談が、平成 25 年度以降一貫して増加し、平成 30 年度においては、全相談数 979 事案中 230 事案となっている。（人事院『令和 2 年 1 月 14 日 公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会報告』による）。パワハラに対する取組は当然地方においても重要である。そこで今般の改正法の趣旨に鑑み、以下の観点でヒアリング等を行った。

- 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

① 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

京都市交通局において「京都市交通局ハラスメント防止に関する方針」、「京都市交通局ハラスメント調査委員会要綱」が作成され、「ハラスメントのない職場にするために」という職員向け手引きを作成し、研修を実施、相談窓口についてはポスターを掲示し、職員への周知がされている。

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

気軽に相談できるよう、局内だけではなく、局外のクリニックにも相談窓口を置いており、必要に応じて監察監・統括監察員との連携で所属長などに対して必要な指導を行うこととされ、公平に調査がされる体制がつけられている。

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

平成29年に局外クリニックに相談が寄せられたが、方針に基づき対応したところ、パワー・ハラスメント事案ではなかったという結果が出ている。

以上の内容から、現在のところ適正に対応できているといえる。

3.2.7 両立支援の促進

育児介護休業、及びその他の休暇、休業制度等について、例規や要綱等について適正に定められていることを確認した。

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以下のとおり、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。

育児介護休業等の取得実績(過去3年度合計)

※()内はバス運転士の件数(内数)

※休職発令を受けた件数(年度をまたぐ継続の休職者は含んでいない。)

※育児休業については、育児休業の延長件数は含んでいない。

	男性	女性
育児休業	25(23) 件	8(2) 件
介護休業	10(10) 件	0(0) 件

(京都市交通局提供資料)

ボランティア休暇という制度もあるが、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日までの退職期間で算出。

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。

② 委託事業者について

令和元年度に、委託事業者において、運転士の意識障害による、運転中の事故が発生した。

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、苦情件数についても直営に比して多かった。

交通局へのヒアリングによると、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

委託事業者における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

職員を育成することは、業務の質を高めるとともに、モチベーションや定着率の向上に効果的であるため、人材確保にとって重要である。

京都市では平成29年3月に『京都市職員力・組織力向上プラン2ndステージ』を公表し、「職員一人一人が能力開発・職員育成・働き方改革に本気で取り組む組織風土を目指して」と題して詳細にわたり目標を掲げている。京都市交通局においても、経営ビジョンの中で、計画的な採用による研修期間の確保、習熟度に応じた研修等により、市バス運転士の育成に取り組むとあり、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か月が基本であり、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く、運転士はその業務の特性からかほとんどい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、ヒアリングにより確認したところ、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。

増加傾向とはいえ、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。

東京都のバス会社「日立自動車交通」ではピンク色のバスで女性の制服を明るいデザインに変えて、女性の採用数を増加させた例もあるので、女性に魅力的に映るような施策等の検討が必要である（NHK生活情報ブログ

<https://www.nhk.or.jp/seikatsu-blog/800/302072.html> 参照日2020.12.6）。

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、情報交換をやすくするなど、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、情報交換をやすくするなど、より一層の配慮が必要であろう。

4.2 人事評価

令和元年度の京都市人事委員会による報告及び勧告に「地方公務員法の趣旨がより徹底されるよう、適宜見直しを行うとともに、引き続き、公正性かつ納得性の高い運用に努めることが必要である。」とある。人事評価は「働きがい」、「モチベーション」と密接な関係

にある。

4.2.1 地方公務員法の趣旨

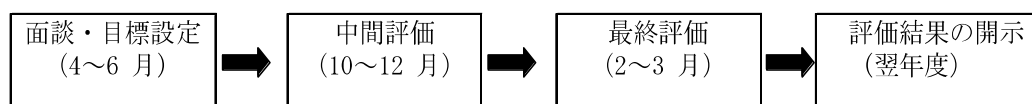
地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律（平成 26 年法律第 34 号）が平成 26 年 5 月 14 日に公布された。その柱の一つとして、能力及び実績に基づく人事管理の徹底を行うことがあげられ、（１）能力本位の任用制度の確立、（２）人事評価制度の導入、（３）分限事由の明確化、そのほか職務給原則の公表などがその要旨である。

（２）の人事評価制度の導入には「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握したうえで行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。」と書かれている。その内容には、勤務評定との違いとして、「能力・業績の両面から評価。評価基準の明示や自己申告、面談、評価結果の開示などの仕組みにより客観性等を確保し、人材育成にも活用」、人事評価の根本基準等として「人事評価の根本基準→職員の人事評価は、公正に行われなければならない。」「人事評価の実施→任命権者は、人事評価の基準及び方法を定め、これを定期的に行う。」とある。

4.2.2 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。

評価制度の概要 (評価の流れ)



優劣を区別し

○果たすべき役割を自覚した職務遂行

○自らの気付きと効果的な助言・指導

○コミュニケーションの充実と働きがいのある職場づくり

(京都市交通局提供データ)

4.2.3 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、サービス記録表により評価を記録している。しかし、このサービス記録表（第9営業所4.2に掲載）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。

4.2.4 表彰制度

人事評価とは意味合いが違うが、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する。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。実績については表のとおりである。

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。

そのほかにも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。

表彰件数実績(過去5年)(単位:件)

表彰名	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
業績表彰(第3条)	362	408	435	400	489
接客態度(第3条第4号)	(17)	(15)	(44)	(34)	(54)
接遇及び勤務態度(第3条第5号)	(345)	(393)	(391)	(366)	(435)
善行表彰(第4条)	1	0	0	1	0
無事故運転者表彰(第5条)	445	460	482	471	463
総合優良運転者表彰(第6条)	33	39	41	39	25

注1 高速鉄道事業の表彰件数は除く。

注2 「表彰名」のかつ書きは「京都市交通局職員の表彰に関する規程」によるもの

注3 「件数」のかつ書きは、内数。

表彰の記念品

(1)業績表彰(第3条)	記念品	
ア 接客態度(第3条第4号)	特級	トラフィカ京カード4千円以上1万円以下
	1級	トラフィカ京カード3千円
	2級	トラフィカ京カード2千円
	3級	トラフィカ京カード1千円
イ 接遇及び勤務態度(第3条第5号)	3年連続以上	トラフィカ京カード1万円
	2年連続	トラフィカ京カード3千円
	1年目	トラフィカ京カード1千円
(2)善行表彰(第4条)		トラフィカ京カード5千円
(3)無事故運転者表彰(第5条)	5年連続以上	トラフィカ京カード1万円
	4年連続	トラフィカ京カード7千円
	3年連続	トラフィカ京カード5千円
	2年連続	トラフィカ京カード3千円
	1年目	トラフィカ京カード1千円
(4)総合優良運転者表彰(第6条)	管理者表彰	賞品1万円相当, 胸章(金)
	部長表彰	賞品5千円相当, 胸章(銀)
	所長表彰	賞品3千円相当, 胸章(銅)

(京都市交通局提供資料)

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

少子化による労働力不足、また年金問題を背景に、高齢者の活用は必至となっている。

令和元年度の人事委員会の勧告には、「定年の引上げに関する検討-高齢層職員をはじめ、若手・中堅職員も含めた全ての職員がその能力を存分に発揮し、組織全体としての活力が維持されるような人事給与制度を構築することが重要であり、多角的な視点から検討を進める必要がある。」とある。

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。

ヒアリングを行ったところ、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。

【参考】

令和3年4月からは、改正高年齢者雇用安定法が施行され、努力義務ではあるが70歳までの就業確保について措置を講じることが求められるため、以下にその内容を記載する。

(参考) 高年齢者就業確保措置について

次の①～⑤のいずれかの措置（高年齢者就業確保措置）を講じるよう努める必要があります。

- ① 70歳までの定年引き上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
- ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入

⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入

- a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
- b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

※ ④、⑤については過半数組合等の同意を得たうえで、措置を導入する必要があります（労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、そして労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者の同意が必要です。）。

（厚生労働省リーフレット「高年齢者就業確保措置について」より）

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。

営業所ごとの労組組織率（令和2年3月時点）について

	在籍人員 [※]	組合加入数	組織率
西賀茂営業所	223名	204名	91.5%
梅津営業所	230名	220名	95.7%
九条営業所	331名	314名	94.9%
烏丸営業所	188名	161名	85.6%
営業所計	972名	899名	92.5%

※ 在籍人員は労働組合法第2条第1号に規定する者を除いた数

（京都市交通局提供資料）

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。

令和元年度の団体交渉について

回(月)	内 容
1回目(4月)	・平成 31年度組織改正について ・平成 31年2月市会における主な審議内容について
2回目(6月)	・夏期一時金等要求に対する回答について
3回目(8月)	・平成 30年度決算概要について
4回目(10月)	・独自要求書の提出について ・年末一時金等要求書の提出について ・令和元年9月市会における主な審議内容について
5回目(11月)	・給与改定等について ・一般職員の期末手当(年末)の支給について ・非常勤嘱託員の臨時報酬(年末)の支給について
6回目(12月)	・独自要求に対する回答について
7回目(2月)	・令和2年度当初予算案の概要について

(京都市交通局提供資料)

本章において、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。

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

国土交通省によると、コロナ禍以前の運転士は、貸し切りバス事業者数の増加により不足しており、厚生労働省によると、20代から30代のなり手が少なく、平均年齢は平成29年度49.8歳と上昇傾向にある。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しやすさから人材の育成が期待される。なお、雇用には、施設や育児休業制度、勤務時間の融通など受け入れ態勢を整える必要がある。

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。ノンステップバスが導入され、車椅子の乗降サポートに特段の力を必要としないことから、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

運転士に対しては、過労防止のため勤務時間や乗務時間を定め、休憩室や仮眠室の整備を行わなければならない。女性運転士の休憩室・仮眠室やシャワー・浴室の施設を実地訪問したところ、営業所4箇所のうち3箇所に設置されており、残る1箇所にも設置する準備が進められていた。一人当たりの仮眠室の面積は法令の基準はないものの、運転士に清潔な寝具を整えた睡眠をとるためのスペースの確保はされている。

このように、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。

運転士に対する仮眠室設置状況

営業所	男性			女性		
	人数	仮眠室面積 (㎡)	一人当たり 面積 (㎡/人)	人数	仮眠室面積 (㎡)	一人当たり 面積 (㎡/人)
西賀茂	192	53.27	0.3	4	14.00	3.5
烏丸	158	63.95	0.4	0	令和2年度設置予定	
錦林出張所						
九条	254	91.71	0.4	3	13.14	4.4
梅津	191	76.81	0.4	5	12.60	2.5
洛西 横大路						
研修所	5	—	—	0	—	—
合計	800	285.74	0.4	12	39.74	3.3

(京都市交通局提供資料を加工)

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の掲示で応募を待つだけでなく、学校などに出向いて女性や若年層

に直接話をする機会を設けることや、交通安全教室に運転士の仕事を組み込むことで、職業に興味をもってもらうなど、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、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。

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。

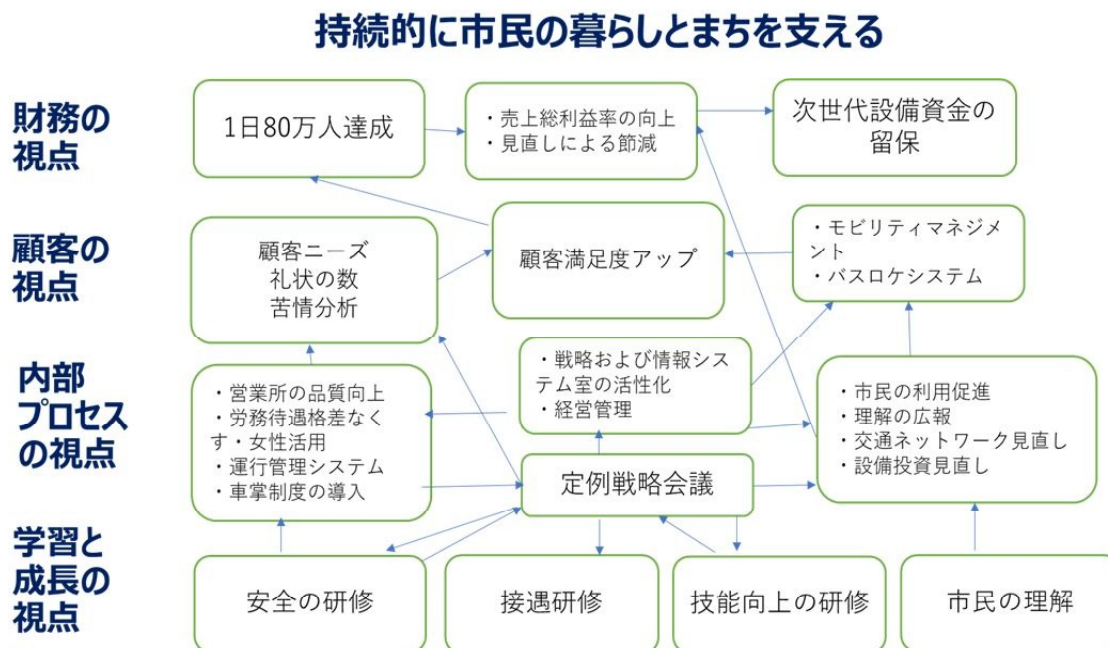
民間企業においては、経済的に自立することがその存続のためには重要である。一方で、地方公営企業は、その市民の生活を守ることこそが重要な存在理由である。

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いく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ます。

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

「市民の足」であり、また京都市を訪れる方の便利な交通手段である京都市バスは、地下鉄とともに、基幹的で重要な公共交通機関である。

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。運転士のモチベーション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。生活路線にあつては、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、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。また、円滑な監査実施のため監査事務局とコンプライアンス推進室の方々にも多くのご協力をいただいた。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情		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
1.2.8 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
1.2.9 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データ活用の取組		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
5.3 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
5.4 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
4.2.3 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、本報告書における番号

