

横浜市営交通経営審議会(第8回) 会議録	
日 時	令和7年8月7日(木) 15:15～17:08
開催場所	横浜市庁舎 19階大会議室
出席者	細見会長、内田委員、金子委員、川村委員、田邊委員
欠席者	なし
開催形態	公開
議題等	<p>1 開会</p> <p>2 議題(市営交通中期経営計画 中間振り返り(報告))</p> <p>3 意見交換</p> <p>4 その他</p>
議事	<p>1 開会</p> <p>事務局より挨拶</p> <p>2 議題(市営交通中期経営計画 中間振り返り(報告))</p> <p>(細見会長)それでは議題に入る。本日は、市営交通中期経営計画中間振り返りについての報告である。事務局から説明をお願いする。</p> <p>事務局より資料の説明</p> <p>3 意見交換</p> <p>(細見会長)続いて、意見交換に移る。令和6年度については、バス事業、地下鉄事業、どちらも利用者が増加しているが、依然としてコロナ前には戻っていない状況である。令和6年度決算では、収支も改善しているが、計画と比べると大分乖離が出てきているという印象を受けている。また、最後のページにもあるが、バスの車両更新や人件費の問題について、計画策定時と乖離している部分がかなり出てきているという印象を受けた。</p> <p>こうしたところの認識については、各委員もおそらく共通していると思うが、それ以外についても、各委員それぞれ思うところがあればご意見を頂戴したい。</p> <p>(田邊委員)まだコロナ禍の大きなダメージが残っている、かつ昨今のコスト高の影響を受けつつも、横浜市交通局はいわゆる任意補助金を頂かずに、かつ料金の値上げもせずに一定程度のネットワーク、便数を維持されているのはすばらしいことだと思う。</p>

ここから先は少々細かいことになるかと思うが、やはりバスの経営が非常に難しい。ハイブリッドバスが生産中止でディーゼルに変わったということだが、例えば今後のコストやCO₂排出でかなり難しい局面になっているのではないかと思う。それに対してどのように考えているのか。

それからマスコミ等でも話題になった、運転手不足による4月1日の減便した路線は1年たって、ある程度もとに戻ったのか。

民間事業者へ移譲された分を含めると、ほぼ以前と同じネットワークを維持されていると考えてよいのか。また、例えばどういう基準で民間事業者に移譲されたのかというところをお伺いしたい。

なかなかバス事業で収益を上げるのは難しいとは思うが、31ページで、貸切バスが一定程度よい傾向を持っているのは営業努力によるものなのか。これだけ乗合のほうの運転手不足が問題視されているのに、貸切バスは大丈夫のかなという素朴な疑問。

もう一つ、これは地下鉄にも関係するかもしれないが、利用者の方が少ないところはどうしても便数を減らさざるを得ないというのは真っ当だと思う。ただ、例えば一部の路線で混雑率がひどくなったり、待ち時間が厳しくなったりしていないか。利用者のサービスが一定程度落ちてしまうのは仕方ないと思うが、過度にそういう傾向がないかを確認させてほしい

(三村局長)まず、ハイブリッドバスの製造中止により、ディーゼルに置き換えることによって私どものバス事業総体としての排出ガスが単純に増えてしまうのではないかといったご心配をいただいた。排出ガスを抑えていくというのは今回の中期経営計画の中でも、横浜市の地球温暖化対策実行計画(市役所編)で定めたものを基に令和8年度の削減目標を定めている。

これは非常に申し上げにくいが、仕事量全体が小さくなった結果、まだ集計中ではあるが、仕事量から算出される排出量は、言い方が本当に難しいが、抑えてしまったという格好になっている。

ただ、車両の性能やEVやFCといった環境にやさしい車両に置き換えていくべきという目標は、国土交通省からも2030年度までに保有車両の5%、私どもで申しますと在籍が800両程度ですので、その基準に当てはめると40両程度、そうしたものに置き換えをしていく必要がある。ハイブリッドはその対象とはされてい

ないので、一番有力な方策はEVになってこようかと思う。

そのEVバスも、他事業者が徐々に外国メーカーのものも含めて導入されているが、私どももそうしたEVの導入について、具体的な計画を持ち合わせていないため、国の求める2030年に向けてどのように入れていくかといったプランをこれから立てていかないといけないなというのが1つ課題である。

2点目に頂戴したバスの人材不足の件は、先ほどもご覧いただいた17ページの部分になろうかと思う。令和6年度は本当にお客様に多大なご迷惑をおかけし、3度にわたる減便という形を取らざるを得なくなってしまったわけだが、昨年度、特に17ページの表の左側の「主な改正内容」に記載させていただいた10月1日の減便が比較的大きな規模であり、この時点での現有の乗務員の数で、新たに改正された基準に適応する状態まで何とか仕事量を抑えることができたというのがこの10月時点の姿である。

ただ、この時点でその仕事をこなすのに100%必要な乗務員が確保できているかというと、まだその時点にも追いついていない。それは今日現在でもまだ100%には達していない状況である。そのため、バスの乗務員が一定数確保できた昨年度は99名新たな乗務員を確保できたと申し上げたが、それでもまだ、この10月1日に減便した水準までも十分とは言えない状況であり、まだ今の時点では、路線の便数を減便の前まで回復させるといったところまで私ども乗務員が確保できる見通しはなかなか立たないのが実態である。

3点目に、これに関連して、136系統というバス路線をこの10月1日に民間事業者へ移譲したというご説明をした。具体的には、中山駅からよこはま動物園ズーラシアまでの区間を運行していた市営バス路線だったが、ほぼ同じ区間を民間バス事業者に担当していただくというやり方で移譲させていただいた。そのため、お客様から見て走るバスの色は変わったかもしれないが、そのサービス水準が落ちたということにはなっていない。

考え方としては、令和6年度はこの136系統でやったが、このように共同で運行したり、あるいは近隣を走っている路線をほかの事業者にお願いしたりといったことは、ここ数年続けている。大きな考え方は、乗務員不足やバスを運行していくための資源が不足しているということは、何も私ども市営バスに限ったことではなく、市内の民間のバス事業者もやはり同様であると思う。ただ、横浜市内で

申しあげると、市営バスだけでなく民間のバス事業者も共同して市民の足を守っているという立場には変わりがない。そうすると、民営、市営を問わず、一番効率的に当該の路線を維持できるところが運行を担うほうが市内全体のバスの資源を有効に使うというか、市営、民営を併せて市民の足を、路線を守っていく、そのような考え方に基づく取組とご理解をいただければと思っている。

それから、貸切バス事業のお話をいただいた。貸切バスが令和6年度に向けて増収ということだが、ここに関しては若干単価を上げさせていただいたという要素と、企業貸切が伸びている部分は、令和6年度から新しくある学校から通学のための新たなご契約を頂戴することができたので、その分が増加した。乗務員不足は、貸切専属の乗務員というようにやっているわけではなく、一般路線に乗ってもらったり貸切に乗ってもらうなど、貸切も非常に厳しい状況に変わりないが、増収という点で言えば単価の増加や新たな契約の部分で、日々固定の通学需要のため、ルーティンのローテーションの中に組み込めるので、比較的運用のしやすい形で、乗務員も確保して運行できている。

最後に、混雑の状況については、バスはいろいろとお騒がせして減便させていただいた。その後、各路線のご利用状況などは全てのバスのデータを取りながら運行しているが、令和6年度に行ったこの減便以降、例えばお客様がお乗りいただけないといったことが常態化しているような路線は、今のところ見受けられない。地下鉄のほうは、今、若干検討しているのが平日のラッシュ時間帯などについて少し運転間隔を縮めるようなダイヤ改正をやらなければいけないかということで、ちょうど準備を進めている。

(田邊委員)1点だけ追加でよろしいか。本当によく考えて経営されていることが分かったが、民間事業者へ移譲して、走行対キロが少なくなったのでCO₂の目標は達成できると言われると、それは民間に行っているだけでトータルとしては減っていないように見えてしまうが。

(三村交通局長)令和6年度全体で行った走行キロの減全体が7.2%だが、このうち136系統分は非常に僅かである。令和6年度はトータル677便を減便しているが、そのうち136系統分は22便なので、昨年の減便全体のうちの3%程度である。

(細見会長)EVバスを川崎市が最近導入したという話を聞いているが、充電に5

時間もかかり非常に効率が悪い。今のは中国産の話ではあるが、国内産もそろそろ出てきているように伺っているが、その辺はどうか。

(三村交通局長) 私どもが、令和7年度の予算で主に想定しているのは国産のもので、4両の導入を一応計画はしており、いろいろとメーカー等とも協議をさせていただいているところ。GREEN×EXPO2027との関連などもあり、EVバスの調達について、調整が必要のため、今年度導入しようとしている4両も計画どおりに入れられるかどうか、若干不透明なところが出てきている。そうすると我々も、会長におっしゃっていただいたような外国産EVの可能性も並行して探っていく必要も出てこようかと思っている。先行して入れられた川崎市、ほかに近郊の民間のバス事業者でも既に先行して入れていらっしゃるところがあるので、そういったところから情報を収集したりしながら、メンテナンス、ランニングコスト等も考えて導入していく必要がある。少々時間はかかるかもしれないが、EVの導入計画もつくっていかないといけないと思っている。

(細見会長) GREEN×EXPOをきっかけに、一般会計から助成をもらうとか、そういうものがあれば一番いいが。

(三村交通局長) 我々ユーザーサイドで申しあげると、全く整備のノウハウを持っていないため、本当にフルメンテナンスのついたリースみたいな形で入れさせていただぐと運用面では楽になるが、そうした場合、県が所管するEVバスの補助金の入れ方に、いろいろな課題もあると聞いてるので、そうしたこともいろいろと勉強しながら対応していきたいと思っている。

(川村委員) 決算の結果を拝見して、地下鉄のほうは非常に順調で乗車数も伸びているし、メンテナンスや投資するところが地下鉄のほうは多く、開業50年というところで、駅やエレベーターに着々と着手されていて、正直地下鉄についてはコメントすることはないかなと思っている。有効空間の活用もかなり進んでいるようである。私としては「床が空いている」と思ってしまうが。あとは、今その技術があるかどうか分からないが、空間に3Dのものを出すとか、そういう宣伝もきっとできると思うので、もしかしたらまだ余裕はあるかなと思っている。

やはりバスのほうが苦労されていて、車両の更新も延長している。人件費と車両の更新の延長のおかげで何となく決算が去年よりはよくなっているが、こちらは「本来だったらこうである」というところを、議会等でご説明していただき、ご理

解を得ていただけるといいかなと思う。

バスの中で投資するところは、やはり運転手の処遇になるのか。あとはもちろん車両である。採用が99名で少し足りないというお話が先ほどあったが、何人いたら足りるのか。全体的に平均年齢も高いということで、中計を例えれば10年やつたときにどんどん運転手の年齢が上がって、退職されてもうまく循環するのかしないのかというところを知りたい。

GREEN×EXPOは、今の万博のようにバスの運転手が必要なのか。

最後に、精神障害者の方の割引をやった結果、補助金が削られてしまうという話があった。1年で3億5,000万円というのは結構なインパクトだと思うが、このように補助金がもう取れなくなるようなものがほかにあるか。今後3年、5年でこういうものも来るかもしれないというものが、思いつくところであれば教えていただきたい。

(三村交通局長)お尋ねいただいた中で、今、何人足りないのかというご質問をいただいたが、私どもが今行っている仕事量をこなすには何人必要という、仕事量から必要乗務員数を計算した場合、7月1日現在で、そのベースではまだ41人足りないことになる。何とかその数は採用したいと思って、今年度も採用活動をしているところではあるが、新たに採用させていただいた方が実際にバスの乗務に当たっていただいて、戦力になるには、やはり三か月四か月かかるてくる。そういうするうちに、今度は年度末で定年退職されて、また私どもの戦力から外れる方が出てくるので、そうすると、また不足の状態に陥る。ある意味それを毎年繰り返しているような形になっている。そのため、今現在では41人の不足だが、募集に関しては、バスの乗務員は募集期間を設けないで随時募集をするという形でやっており、採用できるタイミングで、できる限り採用していく这样一个スケジュールでやっている。

これは2つ目にお尋ねいただいたGREEN×EXPO2027にも少し関わってくるが、今回のGREEN×EXPO2027の会場に直接鉄道でアクセスする経路はないため、相鉄線の三ツ境駅、瀬谷駅、そして横浜線の十日市場駅、東急田園都市線の南町田グランベリーパーク駅という最寄りの4駅から会場までバスでのシャトル運行となる。具体的な計画は私ども交通局ではなく、脱炭素・GREEN×EXPO推進局と2027年国際園芸博覧会協会のほうでつくっており、その中で

私どもも当然ながら市内のバス事業者として一定の役割は期待されているので、そこに応えられるようにするためにも、現行の一般の路線を運行し、プラスαの要員をどれだけ確保できるかが鍵になってくる。ただ、この博覧会の期間は、2027年3月から9月までの半年間のため、そのためだけにたくさんの要員を確保するのはなかなかやりづらいというのも本音ではあるところで、どのタイミングで何人ぐらい確保することができれば望ましい形になるかというのは、この先も知恵を絞りながら採用していかないといけない。

しかし、すごく長い目で見ると、私どものバスの乗務員は半数以上が50代のため、定年を延長して、定年が65歳になったら65歳までは原則的にはフルタイムで働いていただくということで、5年ほど猶予は伸びるにせよ、いずれかの時点でたくさんいる乗務員は去っていく。そのボリューム感を賄うだけの若年層を確保することは、なかなか至難の業だと思わざるを得ないなというのが正直なところである。それを補うための30代、40代といった世代を私どもが今、確保しているかというと、そこを補うのに十分な量を確保できているとはとても言えない状況であると思っている。

(川村委員)それは他社も同じか。

(三村交通局長)恐らく同じだと思う。そもそも大型二種免許を持っていらっしゃる方の年齢層がそういった分布になっているので、やはりボリューム感としては免許を持っている方に支えられている。現状ではそこが中心になっているが、この先、養成コースという今は免許をお持ちではないが、新たに免許を取っていただく部分をどれだけ増やしていくかが、市営、民営かわらずバス事業にとっては非常に大きなテーマになると思っている。

最後に、精神障害者割引のお話を聞いていただいた。私どもが精神障害者割引の適用を始めたのは令和7年度からになるため、こちらに記載した3億5,000万円の減収は、令和7年度から発生することになる。私ども、横浜市からの補助等は、基本的に法定されたもの以外は受けていない。法定以外で受けていたものが、こうした乗車証に係る繰入金になる。繰入れをいただいている乗車券種としては、精神障害を含む福祉乗車証と、敬老特別乗車証の2つがある。この2種類の券種に関しては、私どもが設定できる制度ではなく、横浜市の福祉施策なり高齢者施策として設定されているものであり、私どもが努力して増やせるも

のでもなく、ある意味、市の政策の決定による。その意味では、増減に関して事業者としてのリスクであることは間違いない。

(川村委員)ほかに、法定外で頂いている補助金はあるか。

(三村交通局長)もう一件、生活維持路線という、これも横浜市が一定の基準を設けて、税で補うべきと決めた路線に対して繰出しがある。これは積算のルール等が決まっている。確かに政治的にそれがなくなってしまうといったリスクがゼロかというと、ゼロではないが、横浜市の政策的に設定された制度なので、その制度が仮になくなるとなれば、私どもがその路線を運行しないという形がとれるが、敬老特別乗車証と福祉特別乗車券についてはそれがなくなったから路線をやめますというわけにはいかない類のものである。制度が適用されているのは市営バスだけではないので、横浜市内を運行している民間バス事業者にも全く同じルールで出されているため、民間のバス事業者、私どもが加盟している神奈川県バス協会として、要望活動も例年行っているところではあるが、リスクという意味ではリスクである。

(細見会長)35ページのバス乗務員の採用状況の関係で、バス協会では運転手の引き抜き問題が議論されていた。その中で、民間から公営へ、公営から民間へ引き抜きが結構行われているようなので、それを何とかできないかみたいな話があり、やはり養成枠を増やしていくしかないのではないかといった意見に収斂していった。この養成枠を増やしていくと若手が増えしていくので、中途で採用するよりもいてもらう期間が長くなるという話がある。横浜市はどのように思っているか。

(三村交通局長)細見会長おっしゃっていただいたとおりである。令和6年度は私どもも想定以上に退職者が出てしまって、お客様にも減便という形でご迷惑をおかけせざるを得なかったという、ある意味、危機回避するために全国から「免許を持っている方どうぞ」といった受入れをしてきたという、ちょっと喜ばしくない特殊な状態だったと私も捉えている。先ほど川村委員にお話ししたように、この先を見据えていくと、会長がおっしゃっていただいたとおり、採用の主体は養成コースとすべきだとは思っている。

バス事業者同士からすれば、自社でお金をかけて採用した者がやっと戦力になってきたところで公営バスに持っていくかれる、それは頭に来るの当たり前

だというのは分かるので、私どももそうならないような配慮はしている。

(細見会長)やはり労働者側からすれば、待遇面を競い合うしかないとは思う。横浜市は頑張っていて、ベースアップとかいろいろ改善もされているので、そこは非常に、尊敬に値すると思っている。

(金子委員)今の点に関連して、横浜市としての地域の公共交通計画の中で、公営と民間が積極的に参加して議論することで、調整は難しいと思うが、そのような場で多少なりとも解決を図っていくことが重要ではないかと思う。

中期経営計画2年の振り返りということで、まず多方面にわたる增收、経費削減の取組をされ、効果も発現しているということで、本当に職員の皆様のご尽力に敬意を表したいと思う。その上で、3点ほど伺いたい。

1つ目は、当初の収支の計画からいろいろと状況が変化してきたということで、例えば11ページ、12ページの収支見通しとの比較について、令和7年度のバス事業で見ると、経常利益が計画では12億円の赤字に対して、7年度の事業概要の予算案では経常赤字が33億円となっており、既に影響が出ているということかなと思われる。

また、地下鉄事業に関しては、収入は増えているが、一方で費用も増えているため、予算の見直しをしないといけないという認識でよいか確認したい。

2点目は、16ページの地下鉄の保守業務のDX化及び新技術の導入の検討について、大変重要な取組だと思っている。令和6年度に様々検討されたということだが、検討の結果や課題、それを踏まえた具体的な目標をお持ちか。

3点目は、これもDXに関わることだが、日常業務の効率化の一環として、最近、複数の鉄道事業者で忘れ物の管理にAIを活用する取組が行われている。そのような業務のDX化は比較的効果が出やすいため、大事なところかと思うが、その辺りの取組の予定等があれば教えてほしい。

(三村交通局長)最初に、計画としての収支見通しと実績との一定の乖離もあるが、金子委員がおっしゃっていただいたのは予算との差というところか。バスのほうは特に、予算で非常に大きな赤字を見込んでいるが、今の時点でまだ見通しを立てにくい要素としてあるのが、私どもの公務員給与の決定プロセスとして、横浜市的人事委員会勧告がどの程度の水準で出されるかであり、バス事業の中でも人件費のボリューム感を非常に大きく左右する要素になってくる。聞くとこ

ろによると国は3%を超えるような数字で、それを追いかけるような形で恐らくこの後、横浜市も人事委員会が勧告を出してくる。そうしたものが、バスの入件費がどの程度になるか決まる非常に大きな要素になってくるので、そういったところを見極めながら、予算の見直しが必要になるか、それとも予算としてはこのままのベースでいって決算で、例えば中期計画で言うところの「令和7年度に12億円の赤字」というところに近づけるか、あるいはそれよりもよくできるか、悪くなるかといったことを見極めていきたいと思っている。

16ページのDXの検討課題に関しては、後ほど工務部長からお話しさせていただく。

3点目の日常業務の効率化に関して、これはまだ来年度に向けて、これから予算を組んでいく、それに向けての検討材料みたいなことになってこようかと思うが、ほかの鉄道会社で検討が先行されているクラウドサービスを使ったお忘れ物の登録、検索、これは私たちの業務効率化に資する面と、お客様にとって、お忘れ物を早く見つけやすくなるというサービス面のアップということも期待されると思っているので、こうしたものは検討を進めている。

それから、もう少し息の長い業務効率化で私たちも先行事例を研究させていただいているのが、CBTCという鉄道の制御方式。近郊だと東京メトロや都営地下鉄の一部。これは私たちの場合、導入を考えますとかなり息の長いものになつて行くが、長い目で見れば保守の作業などを効率化していく要素になると思う。ただ、ブルーライン40.4キロで考えても、たくさんの車両、これから更新も控えているものに関する改造や地上設備の切替えが必要であるので、非常に息の長い投資になっていくとは思うが、こうしたのも考えていいかないといけないと思っている。

(高木工務部長)16ページの上の写真は構造物の点検で、撮影技術を用いたDXであり、大型のスキャナーみたいなもので、ラインセンサーといって走るとそのまま撮影ができる、ひび割れや漏水、あるいは鉄筋が露出している、そういうものがそのままCAD図に描かれるというものである。私たちが今、人力で2年に1回構造物の点検をして、危ないところについてはその間、1年に1回自主点検をしているところではあるが、人がやっているものが機械に置き換わって精度が上がる、こうしたものを大きく期待しているところである。そして、一番恐れてい

るのは塩害であるが、沿岸部でコンクリートの剥落みたいな事象がよく起こる。そこで、赤外線カメラみたいなものを使ってコンクリートの内部空洞を発見できそうな技術があるので、そういったものも含めて、今年度、試験施行をしていきたいと思っている。

下の写真はドローンであるが、特に換気塔のように足場を組まないと見られないところや、天井裏といった人が入れないような狭い空間、そういったところでこの小型のドローンを飛ばしており、昨年度に職員3名をパイロットとして養成して、トレーニングを積んでいるところである。それから、資料にはないがレールのモニタリングもやっている。今、線路巡回を毎日行っており、大体10日に1回同じところを見られるようなサイクルで見ている。夜間には材料検査もしているが、それも撮影技術による置き換えを期待している。

(金子委員)一点目に関しては、当初から状況が変わってきているので、場合によつては中期経営計画の中での見通し等も必要になってきているのではないかという認識で質問した次第である。

(三村交通局長)最後のページにも記載したような大きな課題があり、現状で既に明らかになっている変化を織り込んだ収支の再算定、中期計画上の収支の再算定はやらないといけないかと、私も思つてゐるところである。

(金子委員)DXに関して、若手の職員のほうが新しい技術を取り入れやすいという側面もあるように思う。参考まで、ある鉄道事業者では、若手社員が中心になつて社内プロジェクトとして管理職を巻き込む形で取り組むことで、一定の成果を挙げている例もある。

(内田委員)説明を聞いて、想像以上に中期計画が着々と順調に進んでいるなど全体的には感じており、本当にすばらしいなと思った次第である。そこで、金子委員もおっしゃっていたが、一番気になったのは予算と実績のところである。我々も反省というか、少し手堅過ぎた、世の中の見通しをちょっと固く見過ぎたなという意味において、もう既に先の計画、令和8年度の計画を超えてしまったというところで、これは民間企業で言うと予実の管理がなつてないということである。計画を上回ったことはとてもいいことだが、やはり予算の蓋然性というところを問われると、上方修正等とかそういうこともしなければいけないくらいペナルティにもなつてしまふ。そういう意味では金子委員もおっしゃったとおり、私も、こ

れは想定して計算を出した前提条件を変えてもう一度計画を出し直さないと、これはどんどんずれていってしまう。そこは改めてもう少し、この先の見通しを考え直して計画をもう一度トレースしないとまずいかなと思う。特に地下鉄事業が想定以上に伸びている。伸びているのはいいことで、人が動いており、横浜に引かれて人が集まつてくるのを感じるので、この波に乗つてやっていただきたいなと思う。

一方で、バスは本当に難しい。皆さんいろいろなことを考えに考えて、何とかやり繰りしようということが感じられるが、この長い先を考えたときに、横浜市営としてどこまでバス事業をやれるのか、無理やり何とかやり続けるというのをどこまでやるのだろうかと。やはり市営でなければできないところはあると思う。そこは市民をお守りするということで考えるが、民間でやれるところは民間にやっていただく。そして本当の意味での、先ほど三村局長がおっしゃった全体最適、公民併せ持った中で市民の足をどうやって守るのかというところの連携である。それこそAIに全部情報を食べさせて「これが最適なものです」というのも、1回やってみてもいいのかなとも思うぐらいである。先のことを考えたときに、やはりどうしてもバスは人も難しいなと思うし、車両もどんどん高額になっていく。しかもさつき5時間かけないと充電できないなど、見通しがどうなるか分からぬ。世界情勢などを踏まえて、このままEVに突っ込んでいくて大丈夫なのかは悩ましいところだと思っている。

そのため、バスは何となく根本的に考える必要があるようだ。そこの資源をほかのところに集中すると、市営交通ももっといろいろなことができるような気もするし、そういうところが気になる。

そして、人材である。すごく頑張ってキャンペーンも張つて、99人の採用とかすごいと思う。やればできるし、すばらしいなというのはあるが、問題はやはり来た人をどうやって囲い込むか。それはどこの会社も同じだが、採用したはいいが、すぐ辞めていくということで、採用にかけたお金が湯水のようにどんどん消えていく。また、先ほど話題になっていたように、せっかく育てて、いよいよ一人前になったというときに他社にどんどん取られて、何かバスの運転手輩出団体みたいになつてしまつたら困る。そこは、やはり採用と実際に入つてみたときのギャップみたいなものを感じさせないように、働き方改革、社風づくり、育て方は今まで

の昭和の延長線上では絶対駄目で、いかに、今の若い方の価値観に沿って、どうやつたらみんなが続けてくれるのかなということも考えていかなくてはいけない。事業のサステナビリティの中で人繰りというか、人というのは一番の重要案件になっていると思うので、どうしたら辞めないのかというところはもう一堀り考えていく必要がある。今の若い人は、放置しておくとあつという間に「自分の価値が認められていない」と辞めてしまう。そして、いろいろやり過ぎると「ハラスメントだ」となり、着かず離れずのケアがすごく大事で、メンター制度ではないが、やはりきちんと面倒見てあげる人を1人つけないと駄目である。そして叱り飛ばしたりそんなことはもっての外で、いかにみんなで話し合いながら、「どうしたらしいと思うか」みたいにミーティング的な感じで優しく教えていくみたいなことを丁寧に育ててあげることが結局自分たちの事業を存続させることにつながる。

この99人をいかに、次に集まったときに半分いなくなりましたなんていうことにならないようにしていただければと心の底から思うので、トイレの改修とか休憩室とか食堂リニューアルとかすごく一生懸命やっていらっしゃるのも分かるので、こういうところももちろん大事だが、やはり心のやり取りであり、人を育てるというのはどういうことか、改めて皆さんで考えていただければと思う。

私が申し上げたかったのは、予実をしっかりと合わせていかなければ駄目であるということと、人をどうきちんと育てるのか、その2点が私の中での大きい課題感である。

(三村交通局長)収支見通しに関しては、先ほど金子委員のときにも申し上げたが、バスと地下鉄でそれぞれ課題は違うにせよ計画と実績の乖離が見えつつあるので、再算定をしていかなければいけないなと思ったところである。

それから人材の確保、定着の難しさは本当に内田委員おっしゃっていたただいたとおりで、私どもも実感している。お褒めをいただいた職場環境の整備や待遇の改善という、ある意味、お金をかければ何とかなる部分もまだないわけではないと思っているが、私は、もうそれだけではないなというのも他方で実感している。実際99人の乗務員を採用できて、彼らを現場で一人前の乗務員にするにあたって、各営業所に配属して、営業所の師範役が、余り強く言い過ぎるとパワーハラだとか言われるから「局長、どうすればいいんでしょう」みたいな、そういう切実な相談をしてくるぐらいに難しくなってきているなというのは、私も最前線で

そうした世代と向かい合っている職員と話をすると実感するところである。なかなかこれといった決定打というか、処方箋はないのかもしれないが、できることからという感じである。

それとは直接関係ないかもしれないが、今年度中に進めていることの1つに、私どもの現場の最前線の職員たちが安心して働けるような環境づくりとしてカスハラに向けた会社の基本方針の策定を進めている。あとはおっしゃっていただいた社風とか風土といった部分は、多分ゴールはないとは思うが、いろいろと知恵を出して取り組んでいきたいと思っている。

(田邊委員)やはり人手不足の究極の対処法は、自動運転しかないと思うが、何か調査されているか。また、本当に毎日とても暑いが、何か暑さ対策みたいなことは考えていないか。

(三村交通局長)1点目の自動運転だが、直接自動運転の新たな取組にチャレンジしているということはないが、近隣のバス事業者で積極的に取り組んでいらっしゃるところがあり、その都度私どもも調査させていただいている。ただ、それがどのぐらいの時期に実用可能なものになるかは不透明だと思っている。私も毎日バスを利用するようにしているが、例えば車椅子のお客様や、目の不自由なお客様がご乗車になる、こうした方々にもご利用いただくことが乗合バスの役割だと思っている。単に運転が無人で自動でというのとは、私どもが向かい合っているお客様は少し違うのかなという、そういうところまで含めて実用可能になるにはしばらく時間がかかると、正直なところ思っている。ただ、民間のバス会社でなさっている自動運転の実験などは行かせていただいたり、調査をさせていただいている。

暑さ対策だが、これは以前、中期計画を最初に策定する頃に委員からご指摘いただいた記憶があるが、いわゆるお客様サービスといったものが今回の中期計画では若干手薄い感があるかもしれない。実はこの前の、現行の中期計画の前の中期計画の中では、暑さ対策として地下鉄の駅に冷房付の待合所を何か所造るなど、それを一つの目標に据えていた。その前計画の途中でコロナが発生したため、施策に優先度をつけざるを得ない中で、やはり安全な運行を確保するためには、老朽化したものの対策は見送るわけにはいかないというふうに優先度をつけていったため、冷房付待合所の計画は中断した経緯がある。現状

	<p>においてもそのままになっているというのが正直なところではある。ただ、先ほど内田委員にもおっしゃっていただいたように、今、地下鉄は収入面で言うと計画を上回るぐらいの収入を上げことができており、資金面でも計画を上回るような資金を確保できつつある。この先、私どもが必要となる投資との見合いになってくるが、私どもは利益を上げること自体を目的としない企業であるので、これまで十分手が届かなかったお客様の利便性改善として、暑さ対策は本当になかなかの水準になってきていると実感しているので、そうしたことも少し視野に入れて計画していく必要はあると、地下鉄に関しては感じているところである。</p> <p>(内田委員)お手洗いのバリアフリーを地下鉄でやっていたいしているが、本当にこれは大事である。お手洗いが汚いところで犯罪が起こるというのは、もうどの国もそうではないかと思う。お手洗いがきれいだと、やはりその企業とか空間の価値が本当に上がっていくと思うので、ぜひこれはどんどんやっていただきたいと思う。世間では物騒な事件が色々と起こるので、女性はトイレに怖い思いを持たれていると思う。女性にやさしい地下鉄、安心・安全でみんなが本当に安心して使える空間であることを横浜市営地下鉄で打ち出してもらえると非常にイメージが良くなると思うので、ぜひお願ひしたい。</p> <p>(三村交通局長)百貨店などでは男性用と女性用のフロアを分けたり、そういう工夫までなさっているところがあると私も聞いている。地下鉄の駅の場合、そこまでというのは正直非常に難しい面はあるが、大規模な改良工事を行う駅では、位置の変更まではできなくとも、例えば明るくて見通しのいいトイレづくりなどをやっていかなければいけないと思っている。</p> <p>(細見会長)そのほか意見はよろしいか。</p> <p>何人かの委員から、収支見通しの見直しという提案があった。三村局長からも、やはり再算定をやらなければいけないなというご発言があった。したがって、当局におかれましては収支見通しを見直していただいた上で、その再算定ができました際に改めて当会議を開くことにさせていただきたいと思うが、よろしいか。それでは、以上で第8回審議会を終了する。</p>
資料 ・	別紙資料 市営交通中期経営計画2023-2026

特記事項
