

横浜市営交通経営審議会(第6回) 会議録	
日 時	令和5年8月7日(月) 15:00～16:30
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、鈴木委員、田邊委員
欠席者	なし
開催形態	公開
議題等	1 次期中期経営計画について(報告) 2 意見交換 3 その他
議 事	<p>1 開会</p> <p>事務局より挨拶</p> <p>2 議題(次期中期経営計画について(報告))</p> <p>(細見会長)それでは議題に入る。本日は、市営交通の次期中期経営計画についての報告である。事務局から説明をお願いします。</p> <p>～事務局より資料の説明～</p> <p>(細見会長)続いて、意見交換に移る。ただいまの説明に対して質問や意見がある方の発言をお願いしたい。</p> <p>(田邊委員)まず、13ページの「中期経営計画の位置付け」について、「10年後のありたい姿に向け」という単語が出てくるが、具体的な内容が若干分かりにくく、その点について伺いたい。</p> <p>もう1点、14ページの「経営目標」について、このように具体的な数字を掲載すると、達成できなかった場合、ご批判を受ける可能性がある。それを踏まえても数値目標を出すという点では、一定の意気込みを感じる。コロナがある程度収束しつつあるとはいえ、この現状値はかなり不安定な数字であるように思える。これが直近のデータとして本当に適切か、どういったトレンドを見込んでいるのか、どの程度現実的な目標になっているのかを伺いたい。</p> <p>(三村局長)まず、1点目の10年後のありたい姿について、この計画の中には具</p>

体的なテキストの形で示してはいないが、この中期経営計画は令和5年度中には策定しなければならないことはかなり前の段階から分かっており、コロナ禍での計画策定は非常に難しく、先が読めないことから、我々中で働いている者だけでは発想できないような様々な角度から意見を頂戴するため、審議会を設置した。

実は、そのプロセスに入る前に、交通局で働いている3,000人弱の職員が、自分たちの従事している事業で10年後にはどのようなバス・地下鉄でありたいか、それぞれ現場のレベルで話し合いをしてもらった。それは個々具体的話や、大きな方向性など、玉石混淆でなかなかテキストに落とし込み切れないような内容だったが、それらを内部で丹念に分析していき、集約された姿が、今回、5つの柱として整理したもの。

現場のバス、地下鉄の職員は3,000人近くいるため、時間のかかるプロセスであり、かなり早い時期から取り組んできた。既に市議会でも議決をいただいた令和5年度予算の際にも、この5つの柱で整理している。

言うならば、この10年後のありたい姿、我々職員が考えた姿を集約したものが、この5つの柱と理解いただければと思う。

(瀧澤経営管理部長)14ページの「経営目標」についてだが、まず、1点目の乗車人員の確保については、本日の資料のとおり、一定の乗車人員の回復を見込んで収支計画を立てているため、この回復を見込んだ人員として、各々32万人、63万人と設定した。

2点目の経営努力による収支改善については、答申の中で附帯事業では5%の増収目標を示していただいております、バス事業の企業努力による収支改善額の1.5億円については、内訳として、こうした増収目標約4,000万円、経費節減目標約1億1,000万円、合計して1.5億円という目標を持っている。

同じく地下鉄については、増収目標約9,000万円、経費削減目標として主に修繕費などの削減により約8億円、合計8.7億円という目標を持っている。

3点目のカーボンニュートラルに向けた取組については、バス事業については、2030年度の目標がマイナス5%だが、ハイブリッドバスの導入などにより前倒しで達成するという見込みを立てている。

地下鉄事業については、20%削減の目標を市役所の計画の中で立てている

が、その60%の進捗ということで、マイナス12%という目標である。

いずれも、私どもとして精査し、設定した数値である。

(田邊委員)今の説明から、実際に細かい数字を積み上げて現実的な数字を出されていると理解した。CO₂に関してはかなり細かい出典が書かれているので、乗車人員は、こういうエビデンスがあるということで、答申の第5章の収支見直し等の情報を一部使っている、というようなことは書いてもいいのではと思う。

収支改善に関しては、「収入増がこのぐらいで」とあまり細かい数字を出してしまうと「一方はクリアできているが、なぜこちらはクリアできなかったのか」などと言われてしまうかもしれない。どこまで細かく目標を出すかは難しいが、エビデンスとして、こういったデータに基づいて試算したというのは、一言脚注のように書いても良いのではと感じた。

それから、10年後のありたい姿については、大規模なアンケートに基づいたということも、書いても良いのではないか。「具体的に文章にしづらい内容のため、それを5つの柱としてまとめた」の方が、皆様に伝わるのではないか。

(三村局長)誤解のないように補足すると、各職場での話し合いを行い、そこから出された意見を職場で集約して積み上げて行ってまとめていった。職場によっては、アンケート等を取った職場もあったかもしれないが、悉皆的に全職員対象の統一的なアンケートを取ったということではないのでご理解いただきたい。

(金子委員)先ほどの田邊委員の発言のとおり、14ページの経営目標に関しては、ある程度数値の根拠を記載した方が、読む側も分かりやすいと思うので検討いただきたい。

全体的には審議会の答申や、昨今の情勢、他社事例等も参考にしている、具体的なメニューが記載されていると感じた。ぜひ記載された取組を進めていただきたいと思っているが、その中で、25ページの路線の最適化、この部分だけが若干抽象的な印象を受けた。中身を読むとダイヤの見直しであるとか、重複をできるだけ避けるといったことが書かれているが、「最適化」というところが、例えば、これを市民の方が読んだときにイメージができるのか若干気になった。なかなか書きづらいことなのかもしれないが、目標も「全体最適化」になっているが、例えば中期経営計画の最終年である2026年に達成度を評価する際、具体的にどのように確認していくのか、この中身についてももう少し補足で説明をいた

だきたい。

(三村局長)バス路線の見直し計画は非常に表現が難しい。毎年、予算概要などでも具体的に書きづらい部分。地元の方々に一定程度御理解をいただく際、最終的には減便や路線の廃止といったネガティブな話の場合、決して皆さん良いとはおっしゃっていただけない。しかしながら交通局の厳しい状況などを説明の上、実行させていただくというケースがほとんどであり、「路線の見直しありき」のような記載をすることは、今後にも必ずしもプラスに働かないというのが実情。

また、これまでの交通局ではあまり記述のなかった表現が、「民間バス路線を含めた市内バスネットワーク全体を維持していく最適な路線形態を探る」というもの。エリアイメージを非常に抽象的な図で示しているが、横浜市内には各鉄道沿線に沿う形で、中心部は市営バス、北は東急、西は神奈川中央交通、相鉄線沿線には相鉄など。実際はこの図のようにきちりと分かれているわけではなく、共同で運行している路線もある。そうした共同で運行している路線は、どちらか一方が運行したほうが、トータルとして両者で投入している資源を抑えられる場合もある。厳しい状況にあるのは市営バスだけではなく、来年4月に迎えるバス乗務員の改善基準告示などは各社に共通する課題である。限られた乗務員の数やバス車両の数で、いかに市民の方々に、今提供しているバス便を維持することができるか。厳しい経営環境、限られた経営資源の中で市民の足を守ることは非常に厳しくなっている。その点に関しては各社とも理解が共通しているものと考えている。

ただ、各社それぞれの経営判断というのがこれから進めていかなければならないテーマ。一方的に私どもが「ここの何系統はこの事業者にやっていただく」といった具体の記述はできない。確かに抽象的というのはおっしゃるとおりだが。

逆に、ここで事業量を何%落とすといった仕事量の変化は、収支見通しの中には一切見込んでおらず、現行の事業量を維持する前提で収支を見込んでいく。ただ、テーマとしては、私ども避けて通ることはできないため、これについては取り組んでいく。これがコスト減になれば、この収支見通し以上に経営改善が進むことになる。そういった事情である。

(金子委員)中期経営計画は個別の便や系統を書くものではないので、方針という形になるだろう。ここにも書かれているが、将来的に持続可能なサービスを

提供するためには、やはり利用状況を踏まえたサービスの提供も検討しないと
いけない。また、効率化も図らないといけない。そして、将来的に市民の足をき
ちんと守っていくという方針がここに書かれていると理解した。

(細見会長) 表現として「お客様の足を将来にわたって確保するため」と書いて
あるので、確保するために路線をどうするかという話になってくる。エリア図で
は、運賃改定を行った事業者に囲まれているように私は解釈したが、将来的に
はそういった検討も必要になってくるのではないかな。

また、14ページの経営目標について何うが、令和8年度の目標は、50ページ
の10年間の収支見通しの2026年度の数値、この中の反映分の一部ということ
で良いか。

(瀧澤経営管理部長) そのとおり。

(細見会長) 3号線延伸は、この10年の収支計画には当然入ってきていないと
いうことだが、50ページに前提条件がいろいろ書いてあるが、コロナからの回復
見通しについて触れていない一方、3号線延伸については加味していないこと
など、注釈等で入れなくて良いのか。3号線延伸事業の推進ということで27ペー
ジには書いてあるが、一方で、10年間の収支見通しには入っていないため、注
意書き等で書いたほうが良いのではないかな。

また、令和5年度から令和8年度までの計画だが、令和5年度の予算と、この
計画の整合性は一致しているという見方でよろしいかな。

(瀧澤経営管理部長) 令和5年度の予算策定時から、見直している項目があ
る。まず、令和4年度決算が出たため、数値を決算ベースに置き替えている。と
りわけ大きな差があるのが、地下鉄の電気料金。令和5年度予算策定時、ちょ
うど昨年12月頃にかかなり上昇局面だったため、さらに伸びるだろうという推計だ
ったが、現状の電気料金のトレンドに置き替えて算定している。そこが最も違い
があるところである。

(細見会長) 分かった。

(鈴木委員) 電気代等は、嬉しい見直し等があったということだが、14ページの
経営目標について、例えば地下鉄事業の乗車人員は現在58万人のところ目標
値63万人。この実現可能性に関しては本当に大丈夫なのかとどうしても考えて
しまう。

これは厳しい言葉で言ってしまうと目標というか希望的観測。グリーンラインを6両化したというのは、「とても魅力ある沿線」ということで人を呼び込むためいろいろ考えているとは思いますが、昨今の事情を考えると、どうしようもないことというのはいろいろあると思う。いくら交通局が行ったとしても、横浜市が自治体として人を呼び込もうとか、魅力あるまちということで人を呼び込もうとしても、例えば、東京都の、18歳までの子供1人につき独自の育児手当などは、とても魅力があると思う。これから子供を産み育てようとする人にとって、物価が高いとはいえども、ここで頑張って東京都に住めば1人当たりこれだけの育児手当をもらえるとなれば「東京で子育てしよう」となるのではないかと。

この63万人に関しても、グリーンライン沿線は私もすごく魅力あるまちだなとは思いますが、ただ、やはりそれが本当に大丈夫なのかということと、それから日本政府が掲げる異次元の少子化対策、子供を産み育てようという社会にしていこうと言っているが、それに本当に若い人たちが乗っかるかどうか、これはもう分からないことであって、何かいろいろなことが複合的に見えない状況なので、実のところ何とも難しいなと考えている。

それに伴い、収支改善に関しても、他の委員から質問があったとおり、バスは増収が4,000万円で経費削減が1億1,000万円、地下鉄は増収が9,000万円で経費削減が約8億円といった内訳を伺ったが、この増収等の見込みはどのようにしていくかという、この後に書いてある様々な細かいことの積み重ねだとは思いますが、それが本当に増収として実を結ぶかということも、本当に厳しい言い方だが、難しいだろうなというのはある。ここでははっきりと書くことが後になって「やはりあれは難しかった」のようになってしまわなければ良い。応援はしているが。

22ページの安全を支える職員の健康管理では、バイタル情報を活用した健康管理の充実等ということで「血圧計をシステムと接続し」とあるが、血圧だけではなく、例えば今、スマートウォッチ等、脈なども日々測定できるものがある。そういったものを乗務員に日々使っていただき、例えば不整脈等、血圧だけではない。そういう時代が遠からず来るのではないかと思う。

そのため、何回も申し上げているとおり、シニアの方々が長く働ける環境の整備は労働人口が少なくなる中で市民の足の確保のためにも、とても必要なことだと思っている。そのためにはやはり、少し年配の方でも、そういった機器をい

つも身につけていてチェックできれば安心であるとか、それこそ自動運転や車両自体の整備の向上等でカバーできるような時代が、もしかしたら遠からず来るのではと思う。そういうことになれば、それはそれで設備投資も必要で、また、ある意味費用削減効果が出てくるかもしれないので、今のところはこういう形でしか書けないと思う。

(三村局長)14ページの目標の立て方や、技術的なことは先ほど瀧澤から説明したとおりで、これまでも交通局はほぼ4年刻みで中期計画を作ってきた。私も何度もその策定に携わってきたが、確かに、実現可能性のある目標でないといふ計画そのものの信憑性も揺らいでしまうという見方もある一方で、私ども公営という特殊な企業体で、その経営陣の経営責任、民間企業の場合で言うと、例えば経営者が「何年後にはこんな成績を出す」と謳い、それに対して株主やいろいろなステークホルダーから支持を得られるように努力をしていく。これはある意味当たり前前の行動と思っており、その狭間でいつも私ども、こういった計画を作り目標を立てることに関して悩むところではある。

積み上げてできた目標は目標ではないという見方もあり、そこにさらに努力をしていく、従業員の頑張りをさらに引き出していき、それを上乘せしたものが目標だ、という考え方は、議会などでも議論になるケースが多く、どちらも真だなと思う。

今回立てた目標は、先ほど説明したとおりであり、我々の現時点での一定の根拠のある数字とはしている。仮にこの計画がこの後、議会や市民の方々から意見を頂戴するプロセスを経ていくが、その中でどのように評価していただけるかは現時点では分からない。ただ、計画を確定したら今度は向こう4年間、この目標達成に向けて全ての職員が、この目標は最終的な経営目標だが、この中の個々の取組にはそれぞれに目標水準を記載しているので、それぞれ私どもの職員が役割分担に応じて、個々に達成していくことで、きっと全体の目標は達成できるだろうと思う。その先には、きっと10年後のありたい姿に私たちの企業は向かっていけるのだろうと、職員の皆にも思ってもらえるような、そんな計画づくりを私たちはしなければならぬと思っている。

バイタル情報に関しては、鈴木委員から、とてもありがたいアイデアをいただいた。私もスマートウォッチを利用して、ご発言のとおり、特に高齢職員をこれ

から活用していくに当たり、そうしたものは確かに有効だと思いましたが、投資も伴うため計画への記述は難しい面もあるが、ぜひ実行の中ではチャレンジしていきたいと思う。

(内田委員)今回、エネルギー価格が想定していたより落ちついてきて、よかったという気持ちはあるが、これからの社会動向は本当に分からない。私も職業柄、経済の先行きを語る立場にあるが、あまりにも不透明、エネルギーでは、ウクライナ、ロシアを皮切りに、アメリカの利上げ、円安も絡んで複雑な要因で価格が高騰している。さらにここから、「台湾有事」という言葉も聞かれるようになり、戦後は終わり、もう新しい戦前が始まっているというような見方で、有事の際に何が起こるのかは想像力が及んでいない。そのときにいかに、BCP、事業を維持継続できるのか。何があっても自分たちの使命、市民の交通を守れるのか。もちろん計画は計画であって、このVUCAの時代の中で、そんな簡単に計画どおりにはいかないという覚悟も必要だと思って見ている。

例えば地下鉄のあらゆる工事をやっていくことは、安全を守る上ではとても大切なことだが、工事の予算について、費用がこれから下がっていくことは考えにくい中、現場で働く方たちの費用も上がるだろうし、工事の要員を確保すること自体が困難になっていく。そういったものをどのように計画どおりに進めていくのかということも難しい。バスの路線、ネットワークの見直しということも、今回、民間バス会社とのシェアリングなども考えていくという点は、そういう時代になってきたということだ。飛行機で言うところのコードシェア便のような考え方で、限られている資源をみんなでシェアしながら効率よく維持していくかなど、今までにない発想で考えていく必要も出てくると思った。

今回の経営計画も予定通りいけば一番良いが、そうならないときも、柔軟な発想を持って、現実に沿ったかたちで考えていくことも、これからの経営には大事だと思っている。

5番の人財育成の推進。ここはこれまでと違う考え方が必要で、今までのように、決められたことを淡々とやっていく時代には人材マネジメントはそんなに意識しなくても良かったが、これからは、この市営交通も企業としての価値の向上、維持をいろいろな知恵を絞ってやっていかなければいけない。そのために今いる職員の皆さんの人材価値が最大限発揮されているか、いま、人材を「資

源」ではなく「資本」と捉えることが経営にとって主流になってきて、それは何かというと、「資源」として使い倒すのではなく、人材を「資本」として設備と同じように、投資する対象として考え、育成、教育することによって能力を高めていく。職員の皆さんの能力をこれまで以上に、最大限発揮させることによって、様々なイノベーションや、企業価値向上につながる知恵がわき上がってくると思うので、人的投資は今まで以上に必要だという意識を持っていくと良い。公務員の方は、今までそういう発想はなかったのかもしれないが、これからは必要だと思っている。

バスの運転手など就職希望者を呼び込むことも、もっと魅力ある職場づくり、プロモーションが必要であると思っている。私は皆さんが想像している以上に、ドライバーの確保、運行を維持するのは困難だろうと思っている。魅力ある職場、魅力ある職業にしていくということも大事だと思っている。

いくら素晴らしい経営計画があっても現場で働く人がいなければ、実現できない。市営交通の話に限らず世の中全部で言えることだと思っている。

(田邊委員) 今回の中期計画は印象として、先ほど10年後のありたい姿を働いている方にいろいろ情報を聞いて作成したという経緯を聞いたが、作り手の目標で、利用者視点が若干薄いという気がした。

例えば、このコロナ禍以降のバスや地下鉄の利用者が、駅等を普段どのように使っていて、何に不満に感じているか。「こうなったらいいのに」といった不満点を改善することも、長い目で見れば、財務基盤の強化の一助になるのではないか。

例えばLEDを導入するのは、CO₂の削減が目的であったとしても、明るくなった駅はそれだけで単純に居心地がよくなる。利用者がどのようなサービスを求めているのかという点が今回の計画ではあまり見えてこず、どうしても作り手側の意向で「我々はこう頑張る」という感じになっているのではないか。

では、利用者の方はどういったことを求められているのだろうか。場所や人、どういう属性の方なのか、例えばインバウンドの方とか、かなり違うのではないか。こうした点を、もう少し深掘りしてもよかったのかもしれない。駅やバスが居心地よいかどうかは、駅員さんの対応等でも印象が変わるのではないか。

最後に、数値化されているものは目標どおりに進んでいるかどうか分かるが、

数値化しづらい定性的なものをついつい見逃してしまう可能性はないだろうか。数値目標がクリアになればなるほど、数値化できない業務が重視されない可能性について少し危惧を覚えた。

(鈴木委員) 前回の2019～2022年度の中期経営計画に、「市民意見募集について」が最後のページにある。中期経営計画に記載している12のターゲットのうち特に重視するものを1人3つまで任意回答するもの。トップは「安全対策の強化」だが、2つ目が、「気持ちよく御利用いただくために乗りやすく、使いやすく」ということ。やはりそういう視点になる。

私も第1回の頃を思い出すと、やはり「どうも市営地下鉄は、何かね……」というのがあり、改善している駅はあるのだろうが、一部の駅など改善されていないところは改善されていないままであるとか、やはりまだまだというところはあるのだろうと思う。この「市民意見募集について」でいただいた主な自由意見を、今こうして見ると、やはりいろいろな思いや、すごく熱い思いがあり、こういう意見を一つ一つ、全部に対応するのはとても難しいことなのだろうが、こういったことをもう一回見直しをして、本当にこれは実現が難しいのかどうかもう一回洗ってみる、そういう視点も必要かなと思う。

(三村局長) 計画を作る上で、とりわけ今回悩ましいと思ったのが投資の配分の仕方。これをどう振り向けていくか非常に悩んだ。なぜかというと、先が見えないことと、今回も説明したとおり、我々の努力ではどうにもできない要因によって好転する場合もあれば悪化する場合もある。

今は好転している状況なので比較的積極的なアクションを取ろうと思えば取れる。例えば、電気代1つとっても今の水準がこの先もずっと続くようであれば、来年度は少し強気な予算が組めるかなといった思いが出てくる。そうしたことを計画に入れ込むと、おっしゃるとおりお客様にとっては「そんな地下鉄になるなら期待が持てる」とか「これからも安心して使える」と思っていただけ。そういう意味では計画に入れるべきという考え方もあろうかと思うが、他方で、想定よりも経営が厳しくなってしまったときに、実は前回の計画でも、コロナの状況の中でお客様には「冷房付の待合所を何駅整備します」という計画を作っていたが、コロナで全部止めた。それはもちろん、この各年の計画の振り返りのときに議会などにもお詫びをしながら、「こういう状況のため、これよりも安全を保つためのこの

投資のほうが重要なので先送りさせていただいた」と言ってきた。

そのため、おっしゃるとおり、今回の計画の中にお客様サービスアップ的なものは、数的にも少なくなっていると思う。お手洗いの話など。ただ、我々としては、ベーシックな、どなたにも御利用いただける交通機関として最低限やらなければいけないバリアフリーや、横浜市中期計画の子育てしやすいまちといったこととの連動性も考えると、やはりベビーカー御利用のお客様にも安心して御利用いただけるような環境、これは我々、限られた財源、先行き不透明な中でそこは入れ込んでいこう、というように、これまでの計画に比べて、田邊・鈴木両委員のご発言のとおり、お客様目線から見てサービスが向上するとか快適性が増すとか、そういった要素は確かに少ない計画である、これは間違いないと思っている。

そこは、これからこうした計画はあるにせよ、各年度の予算を組み、そのときの状況で余裕があれば、我々の見通しよりもお客様、収入が増えた、あるいは見通しよりも費用が下がった、我々は利益を上げること自体が目的ではない企業であるため、その部分をお客様にどういう形でお返しできるかというのは、この4年間なりこの先10年間の中で私たちは常に考えていかなければいけないのだろうと思っている。

(細見会長)この経営計画は一度定めると、例えば50ページの収支等数値は毎年変わってくると思う。それはローリング等をしていくのか。それとも、それはせず、これのほかにローリングしていくような話になるのか。

(三村局長)基本は、一度この計画を決めたらこれをベースにと思っているが、よほど大きな、経済情勢の変更などが仮に起こった場合には、見直す可能性もある。

ただ、この計画は一方で市民の方々や議会の皆様にも示しているものではあるが、内部的には各年の決算、予算など、内部のローリングは当然ながらやっていく。もともとの計画からここまで乖離がある、あるいは経済情勢がさらによくなったとか悪くなったといったことがあれば、またそれは議会等、一定の経路を経て、この計画そのものを改定することも、可能性としてはなくはないと思っている。

(細見会長)そのほか意見はよろしいか。

	<p>それでは、交通局においては、本日出された意見も参考にしながら策定作業を進めていただきたい。それでは、以上で第6回審議会を終了する。</p>
<p>資 料 ・ 特 記 事 項</p>	<p>別紙資料 市営交通中期経営計画2023-2026</p>