

平成 21 年 12 月 25 日

平成 21 年度
個別外部監査報告書
(概要版)

名古屋市交通局自動車運送事業に係る
経営健全化計画の方向性について

名古屋市個別外部監査人
公認会計士 川 口 明 浩

第1 外部監査の概要

1. 外部監査の種類

財政健全化法第26条第1項及び地方自治法第199条第6項に基づく監査

2. 外部監査の対象

名古屋市交通局自動車運送事業に係る経営健全化計画の方向性について

3. 外部監査の位置づけ

地方公共団体は、公営企業の資金不足比率が20%以上である場合、年度末までに、経営健全化計画を定めなければならない。また、地方公共団体の長は、当該計画策定に際して改善が必要な事務の執行等について、監査委員に対し監査の要求をし、監査委員監査に代えて個別外部監査契約に基づく監査によることを求めることができる。したがって、今回の個別外部監査は、市長の要求による個別外部監査である。

4. 外部監査の方法

(1) 監査の視点

- ① 市バス事業の過去・現在の経営状況についての客観的な経営分析等に基づく合理的な認識の検証。
- ② 市バス事業の経営健全化計画の方策に関する実行可能性に係る検証。

(2) 主な監査手続

- ① 合理性の検証について、
- ② 実現可能性の検証について

(3) 監査対象部局：名古屋市交通局

5. 外部監査における監査委員監査への依拠

- (1) 交通局が所管する自動車運送事業会計における決算書の適正性等
- (2) 当該自動車運送事業に係る財政健全化法による資金不足比率の適正性等

6. 外部監査の実施期間：自 平成21年12月9日 至 平成21年12月25日

7. 外部監査の補助者：飯田律（公認会計士）、佐藤滝彦（公認会計士）

第2 名古屋市市バス事業に関する概要

1. 名古屋市の交通事業における市バス事業の経緯について

- ① 大正11年：路面電車の営業開始
- ② 昭和5年：市バスの営業開始
- ③ 昭和32年：地下鉄の営業開始
現在では、毎日149万人が利用。
- ④ 平成18年3月「市営交通事業経営改革計画」の策定
- ⑤ 平成21年度：市バス開業80周年・桜通線の開業20周年

2. 組織・機構及び資産の状況について

(1) 組織・機構について⇒5 頁参照

(2) 業務量、資産の状況及び職員数等について

① 業務量について

【市バス事業の業務量】						
区 分			19年度 A	20年度 B	B－A	増減内訳
営業キロ（km）			736.0	738.3	2.3	J R 南大高駅乗入等
停留所数			1,377	1,383	6	
系統数			161	161	0	
在籍車両数（両）			1,027	1,027	0	
可動車両数（両）			992	987	△ 5	
1日平均運転車両数			859	863	4	
運転キロ （km）	年間	乗合	36,105,143	35,955,766	△ 149,377	那古野回転場移設
		貸切	71,441	68,074	△ 3,367	
		計	36,176,584	36,023,840	△ 152,744	
	1日		98,843	98,695	△ 148	
【平成20年度市バス事業の業務量の予算・決算状況】						
区 分			予算 A	決算 B	B－A	増減内訳
最多運転車両数		1日	906	906	0	
運転キロ （km）	年間	乗合	35,989,000	35,955,766	△ 33,234	ダイヤ改正等による
		貸切	73,000	68,074	△ 4,926	
		計	36,062,000	36,023,840	△ 38,160	
	1日		98,800	98,695	△ 105	

② 主要な資産の状況について⇒6 頁参照

③ 職員数について⇒6 頁参照

3. 財務状況等について

(1) 平成 21 年度市バス事業収支構造（予算ベース）について⇒7～8 頁参照

① 平成 21 年度予算ベース市バス事業収支構造（全体）

② 平成 21 年度予算ベース市バス事業収支構造（補助対象）

③ 平成 21 年度予算ベース市バス事業収支構造（補助対象外）

(2) 決算の推移について⇒9～10 頁参照

① 資産状況の推移について

② 損益状況の推移について

(3) 営業係数ごとの収支状況について

市バス事業のバス路線の営業整数をまとめたものが次の表である。市バス事業全体のバス路線は、現在 161 系統であり、そのうち、いわゆる黒字路線は 21 系統（約 6 億円）、赤字路線は 140 路線（約▲48 億円）である。

(4) 基金の状況について

交通局の基金積立状況は、平成 20 年度末現在次のとおりである（市バス：約 7 億円＋地下鉄約 14 億円＝約 21 億円）。経営健全化期間内で取崩を予定している。

第3 外部監査の結果

Ⅰ．総括的意見

1．経営健全化の方向性に対する総括的意見について（13 頁～15 頁）

- i 市バス事業の過去及び現在の経営状況について限定付き監査意見ではあるが、交通局は客観的な経営分析等に基づく合理的な認識を有しており、当該認識に基づいて、現在、経営健全化計画の策定作業を進めていると判断した。
- ii 交通局が検討している経営健全化の方向性について、限定付き監査意見ではあるが、その実行可能性はあるものと判断した。ただし、収益の向上策について、市バス事業を取り巻く社会経済環境の激変の影響を受ける可能性が高く、交通局はそれらの影響を今後も注意深く分析、検討することを要望するものである。

【交通局の経営健全化計画の概要】

① 累積資金不足額

区 分	20年度	28年度	
		方策実施前	方策実施後
金額（億円）	105	304	39
資金不足比率（％）	55.3	165.1	19.9

② 効果額内訳（平成 21 年度～平成 28 年度）

		(単位 億円)
区 分		金 額
平成28年度末累積資金不足（実施前）		304
経営健全化方策	運輸収益	33
	附帯事業収入	7
	人件費効率化	284
	経費	△ 144
	その他	5
	経営健全化方策実施に伴う従来の一般会計からの財政支援の縮減	△ 116
	バス事業運営費負担金	24
	交通事業基金	22
	資産の売却	30
	他会計からの支援	120
	計	265
平成28年度末累積資金不足（実施後）		39

2．更なる経営努力を要する事項について（15 頁～20 頁）

（1）経営健全化に係る財務的評価について（15 頁）

市バス事業の収益拡大方策や支出抑制方策のメニューは一定の評価がで

きるが、次の事項について十分には検討されていない。

① 人件費の見直しについて

運転士などの給料について、民営事業者並みの 1 人当たり人件費により近づく企業職員給料表（三）を適用する方針が固まり、大いに評価すべきことである（完全実施：平成 51 年度）。ただし、一般会計からの少なからざる繰入れを予定せざるを得ない状況では、当該企（三）適用の効果を実質的にさらに高める努力が求められる。

② 黒字路線に係る更なる経営努力について

黒字路線の現在の黒字規模が適正水準であるかどうか。民営事業者並みのコスト構造であれば、さらに黒字幅を拡大できる。したがって、現在の黒字路線については経営上何ら問題がないものと看做すのではなく、正規職員である運転士等の利用者サービスの向上等に努めることが求められている。

③ 管理部門の業務改革について

管理部門の業務改革についても抜本的に検討すべき。管理部門の経費：約 230 億円の営業費用のうち約 13 億円（構成比約 6%）を占める（運輸管理部門：約 8 億 5 千万円、一般管理部門：約 4 億 5 千万円）。地下鉄事業の管理部門も含めて、包括的な民間委託の手法の導入を抜本的に検討すべきである。

④ 累積資金不足額の目標値について

累積資金不足比率の目標値を 19.9% とし、39 億円に圧縮する予定である。しかし、社会経済的な激変の中では当初の収支計画通り推移するとは限らない。したがって、目標比率をさらに下回る、合理性のある比率を実施上の目標とすべきである。

（2）路線の譲渡等について（17 頁）

民営事業者への路線の売却を経営健全化の方策の中に現在含めていない。一方、欧米諸国のバス事業の中には補助金投入を前提とし、バス運行のサービス・レベルの質を確保しながら、より補助金の少ない事業者にその運営を委ねるという市場化テストの導入がある。現状では、擬似的に市場化テストを行うことも可能である。また、赤字路線の譲渡等を仮定した場合、直営と民営事業者の場合とで、受入れる補助金に差異がそれほどない。したがって、路線の譲渡等について、再検討を促したい。

（3）経営健全化のための業革及び利用者満足度向上策の評価について（18 頁）

経営健全化のための業務改革及び利用者満足度向上策について、P・D・C・A の経営サイクルが十分に意識される必要がある。たとえば、計画段階では、市バス利用者等の実態調査等を行う手段として多数の運転士を活

用することが考えられる。また、反映段階においては、過去に実施した「市バス利用者重要度・満足度調査」（平成 18 年度）の結果についても、十分に活用可能性を検討し、経営健全化計画の方策に反映されたい。

（４）経営健全化に向けた組織改革及び職員の意識改革について（19 頁）

「適者生存による進化」というダーウィンの言葉に対して、社会経済的な環境の激変の中で、人間の意思を持って全組織的、全人的に対応することが求められる。各部門の戦略目標を全体目標の中で、有機的な関連性を強力に意識しながら策定し掲げていくこと、そのために各部門は日々の活動を、また、戦略的な方向性を策定することが求められている。このような戦略目標の効果的な推進のため、経営戦略手法や内部統制を十分に意識した組織改革を要望したい。

総括的意見の最後として：

市バス事業は企業管理者を設置し、独立採算の原則を強く要求されている。しかし、現在の累積資金不足額（平成 20 年度末で 105 億円）及び累積欠損金額（平成 20 年度末で 533 億円）を考慮すると、経営の責任は決して軽くない。一方で、業績回復のため交通局は昼夜分かたず経営努力を続けている。今回、経営健全化計画の策定を業績回復のための、さらなる飛躍の機会ととらえ、考えられる限りのあらゆる施策を戦略的に展開していただきたい。“危機はチャンスである”という言葉に噛みしめ、創造的な組織の力を発揮されたい。

Ⅱ．個別事項に係る監査結果（個別意見）

１．経営健全化方策の財務的な評価について（21 頁）

平成 20 年度末現在の資金不足額は 105 億円であり、資金不足比率は 55.3% である。一方、平成 28 年度末では、304 億円と推計されている。これに対して、経営健全化方策の実施により、261 億円の資金不足解消効果が期待できるが、一般会計からの補助金が 116 億円減少するため、結局、159 億円の資金不足額が生じることとなる。さらに 120 億円を縮減する必要がある。そのために地下鉄事業会計からの出資金及び一般会計からの支援を見込んでいる。

① 地下鉄事業も巨額の繰越欠損金及び累積資金不足額を抱えており、バス事業への出資金の支出を行うほどの余裕があるものか、疑問が残る。

② 一般会計からの支援についても財源として市民の税負担である。

このような懸念のもとで、交通局の経営健全化方策の内容を検証した結果、人件費及び間接部門の経費等に更なるコスト縮減努力が求められ、増収・増益の効果算定にはさらなる精緻化の努力が望まれる。

2. 決算分析、繰越欠損金及び資金不足比率について（22～38 頁）

（1）概 要⇒累積資金不足：平成 6 年度（△8 億円）↑・

平成 14 年度（△302 億円）・↓平成 20 年（△105 億円）

（2）手 続（略）

（3）結 果

市バス事業担当者は、市バス事業の収支決算の推移、累積欠損金の状況及び累積資金不足の発生状況について、必要な分析を的確に行い、経営健全化計画の策定に向けて合理的な判断を行っているものと判断した。

① 決算の推移について（24～35 頁）

【累積資金不足の分析について】

ア. 平成 6 年度から平成 14 年度までの急速な資金不足の拡大の要因：

イ. 平成 14 年度から平成 17 年度までの累積資金不足の減少要因：

ウ. 平成 18 年度以降：

（ア）経営改革計画の取り組みについて

（イ）累積資金不足の傾向について

（ウ）公費負担ルールに基づく一般会計の負担額との関係

（エ）その他

【市バス事業の貸借対照表の年度推移】

i 未処理欠損金は約 533 億円である（平成 20 年度末）。

ii 債務超過の状態（約 178 億円）が継続している。

iii 退職手当債（約 90 億円）と固定負債に表示されている他会計からの借入金（約 103 億円）及び退職給与引当金（約 82 億円）の負債と資本の部に表示されている企業債（約 129 億円）及び借入資本金（約 10 億円）の返済等が市バス事業会計に重くのしかかっている。

ここで退職手当債に関連して、平成 21 年度から平成 26 年度までの間で退職手当債を 90 億円償還することになっているが、その経営責任などを勘案すると少なくとも管理職クラスで退職した元職員などに対して、現在の事業に対する寄付金などの名目で、改革の痛みを分かち合うことを検討することも考えられる。

② 計画の目標について（35～38 頁）

【収支目標】：経常収支の黒字を維持し、平成 28 年度に資金不足比率を経営健全化基準（20%）未満とする。

ア. 資金不足比率算定の基礎となる累積資金不足額の予測について

計画期間における社会経済環境の激変が予想されるため、目標数値が変動してしまうリスクを加味して、さまざまな施策のシナリオを検討することも必要になる。

イ．経営健全化計画の進捗管理について

経営健全化計画は、交通局内部組織、進捗管理委員会、または今回出資予定の一般会計部門の厳しいモニタリングなどで進捗管理し公表が求められている。

ウ．一般会計からの基準外繰入の確実性について

一般会計からの基準外繰入は債務負担行為の形式で検討されるべき。

エ．高速度鉄道事業からの出資金の確実性について

高速度鉄道事業からの出資金の確実性については、債務負担行為の形式で検討されるべき。また、高速度鉄道事業の累積資金不足額（2,375億円）から判断した場合、実行可能性はあるものの、自らの計画に遅れが生じる。適切な出資計画・スケジュールリング等を検討すべきである。

3．収益の状況と収益拡大方策について（38～54 頁）

（1）概 要

- ① 利用促進策について
- ② 附帯事業収入の拡大

（2）手 続（略）

（3）結 果

① 収益拡大方策について（39 頁）

「価格弾力性」または「利便性弾力性」の視点でその合理性及び実現可能性を検証した結果は次のとおり。

ア．収入増大方策としての「利用促進策の効果額」及び「付帯事業収入拡大方策の目標」金額を検討する際には、増収ベースかまたは増益ベースかを明確にし、前者であれば、明確にコスト増加分を把握して表示することが理解可能性の高い計画となる。

イ．経営健全化計画策定時に検討される「利用促進策の効果額」及び「付帯事業収入拡大方策の目標」金額について、個別の方策の効果額を積み上げて作成されるべきである。収益の増加との直接的で明瞭な対応関係が認めにくい施策も当然に存在する。そのような方策を検討し採用する際には、過去の導入実績や他団体の事例などを入手する努力が必要となる。そのような導入実績の把握に基づいた方策でなければ、増収効果については認められるものではない。

以下、収益増加策は、40～47 頁参照。

（ア）利用促進策の効果額について

- a．ICカード乗車券の導入・普及促進について

b. 定期券のサービス向上・その他利用促進について

(イ) 附帯事業収入の拡大について

見積り方法は特に積み上げ方式で算定した設定値ではなく、目標値に近い設定の仕方である。景気が低迷し予測不可能な社会経済情勢の中で、広告収入及び附帯事業収入の拡大を見込んで、毎年度継続的に増収させることとした対策に実現可能性があるのか、疑問を感じざるを得ない。

(ウ) 定期券のサービス向上に伴う増収効果について

(エ) 積極的な情報提供の拡充について

(オ) 効果測定を行っている方策について

(カ) 利用者サイドに立った情報ニーズの把握について

『市バス・地下鉄お客様利用者重要度・満足度調査』（平成 18 年度）の内容を管理職は熟読して原因分析を行い、現場で確認したり職員への聞き取り調査を行ったり、自ら実施すべきである。

(キ) 市が行う利用者拡大方策について

- a. なごやカーフリーデー〔平成 19 年度より毎年実施〕
- b. なごや交通エコチャレンジ〔平成 20 年度に実施〕
- c. 公共交通エコポイント〔平成 18 年 10 月から開始〕
- d. 環境保全の日（毎月 8 日）

② 一般会計繰入金の年度推移について（47 頁）

市バス事業に対する一般会計繰入金は、平成 20 年度で 56 億円であり、うち基準内繰入は 4 億円、基準外繰入は 52 億円であった。

独立採算性を旨とする地方公営企業で、実施すると赤字となるものは、公費で補填され、これを「基準内繰入」と呼ぶ。一方、それ以外の繰入は、全て「基準外繰入」である。上記 52 億円の繰入は「基準外繰入」であり、独立採算制を強く求められる地方公営企業においては、異例の一般会計からの繰出しであるため、抜本的な経営改革を行うことが求められている。

③ 公費負担ルールについて（48 頁）

公費負担ルールは、不採算路線に対する公的維持の必要性を勘案し、平成 17 年度から適用されている基準である。平成 20 年度（23 億円）までの実績合計は 122 億円である。当該ルールは過去の公的負担には触れていない。

まず、地域巡回系統（22 路線：全 161 路線の 14%）では、その償却前経常収支額の全額を補助金として一般会計から受けている。平成 20 年度決算ベースで 5 億 53 百万円、1 系統当たり約 25 百万円の公的負担である。

また、その他の不採算路線（同路線に準ずる路線）（109 路線：同 75%）では、償却前経常収支不足額の 1/2 を補助金として一般会計から受けている。平成 20 年度決算ベースで 22 億 26 百万円、1 系統当たり約 18 百万円の公的負担である。

この公的負担ルールは、民営事業者任せれば明らかに撤退するであろう赤字路線を、地域の移動手段確保の要請のもと公的負担を求めた基準である。したがって、公的負担の前提となる赤字路線の存続理由が強く求められなければならない。また、赤字路線の効率性を追求する努力は今後も継続する必要がある。その際には、市バス路線の運行回数や運転士の業務上のローテーションなど、あるべき適正な業務実施条件について、合理性の高い運行条件等を、予め内規等で設定しておくことが重要である。このような合理的な基準を設定するためにも、赤字路線の洗い直しを徹底することが求められる。

また、赤字路線の存続理由に合理性があったとしても、各路線の収支構造や運転キロの状況及び運行回数などの分析を常に怠らず、経済性・効率性の面で問題があれば、改善をしなければならない。赤字路線ごとの存続理由の精査と経済性・効率性の追求及びその結果の開示は、毎年度予算時期及び決算時期の、少なくとも 2 回程度、関連する資料を全て公開して、交通局のホームページ（以下、「HP」という。）上などで情報提供することが説明責任を果たすことに繋がるものと考えられる。

4. 人件費及び経費の発生状況について（55～75 頁）

（1）概 要

市バス事業のコストは大きく人件費と経費に分けられる。平成 20 年度の人件費は約 150 億円であり、平成 17 年度（約 188 億円）と比較すると約 38 億円（20.3%）の減少となっている。一方、平成 20 年度の経費は約 56 億円であり、平成 17 年度（約 39 億円）と比較すると約 17 億円（43.5%）の増加となっている。

一方、平成 20 年度の市バス事業職員数は 2,021 人であり、経営改革計画との対比では 217 名の減少であり、平成 17 年度の職員数 2,356 名と比較すると、335 名（14.2%）の減少となっている。内訳として、一般職員は 1,486 名で計画比では 89 名の減少、再雇用・嘱託職員は 367 名で計画比では 101 名の減少となっている。

（2）手 続（略）

（3）結 果

① コスト構造の他都市比較について（57 頁）

市バス事業の職員の 1 人当たり年間人件費は、6,648 千円であり、一番高い神戸市バス事業の人件費と比べて約 8 割である。他の都市との最大の相違点は、運行委託料にある。市バス事業では、40.38 円／キロであり、京都市、大阪市及び神戸市と比較すると、約 4 分の 1 以下である。横浜市と比べても約 2 分の 1 の割合である。このことはなにを意味するか。本年度を開始年度とし平成 28 年度までの 8 年間の経営改善計画期間において、業務の委託化が避けて通れない状況となってきている。他都市のバス運行体制の詳細を調査・分析し、路線の委託化や民間譲渡も含めた幅広い視野で、市バス事業の将来を見据えることが求められている。

② コスト構造の民営事業者比較について (60 頁)

市バス事業職員 1 人当たり年間人件費は、6,648 千円である。民営事業者の職員 1 人当たり年間人件費との比較では、京浜地区 5,771 千円の 1.15 倍、東海地区 4,572 千円の 1.45 倍である。

市バス事業の人件費は、運転キロ当たり 415.96 円／キロであった。一方、東海地区の民営事業者の人件費は 156.15 円／キロである (2.7 倍)。その人件費のうち、運送部門の給与費は、市バス事業の場合 289.92 円／キロであり、東海地区の 2.0 倍であった。なお、運送部門以外の人件費の比較でも、さらに高い結果となった。管理部門の業務委託化による人件費の効率化を目指すことも考慮すべき結果となっている。

また、運転キロ当たりで換算 (以下、同様。) した市営バス事業の経費は、168.83 円／キロであり、東海地区の経費 (154.65 円／キロ) と同水準である (1.1 倍)。経費のうち、運行委託料は市バス事業者が 40.38 円／キロであるのに対して、東海地区の中でも運行委託料の割合が高い民営事業者の半分以下であった。

③ 赤字路線の民間譲渡について (63 頁)

赤字路線が他の公営バス事業と比較して大きな割合を占めている (64・65 頁)。この赤字路線には、一般会計からの補助金が投入されている。一部のヨーロッパ諸国に見られるように、市内のバス事業に対する補助金を前提とした競争入札からわかることは、渋滞が激しい市内のバス運行には非効率性が存在し、赤字の原因となっていることから、採算性がない路線も多いことである。その入札に際して、一定条件の路線バスの運行などバス事業のサービス・レベルを維持することを前提として、補助金が最小となるバス事業者に業務を委ねる手法が採用されている (66 頁)。

一方、名古屋市の場合、赤字路線の運営を市バス事業が直営で行う場合 (補助金約 21 億円) と民営事業者が行う場合 (補助金約 23 億円) と

ではほとんど差異がない状況がみられるのである（67・68 頁）。これらの算定条件をより精査すると民営事業者の方が補助金の規模の上でより有利になることも考えられる。しかも、市バス事業の場合、地域巡回系統に準ずる赤字路線の赤字額の半額だけを補助金として一般会計から受け入れており、残り半額は地下鉄の負担金収入で充当し、さらに充当しきれない赤字部分は、黒字路線の剰余で充当することを予定しているため、本来剰余として残るべき黒字路線の黒字額が過少となってしまうことも懸念材料となる。

④ 支出抑制方策について（68 頁）

「民営事業者と遜色のないコスト体質を維持するため」

ア 人件費の抜本的な効率化

(ア) 削減目標

a 人件費：バス事業で 266 億円、地下鉄事業で 42 億円の削減。

b 職員数：バス事業で 24%、地下鉄事業で 1%の削減。

(イ) 給与制度等の見直し

現業職員給料表を企業職給料表(三)に統合・給与カットを継続する。

(ウ) 業務の委託化

a 市バスの管理の委託の拡大：事業量の 20%⇒30%に拡大。

b バス車両保守業務の委託の拡大：自動車工場の廃止。

(エ) 業務の見直し

a 運輸現業職場における長短勤務の導入

b 地下鉄桜通線野並・徳重間の開業にあわせたバス路線の再編成

c 可動式ホーム柵の設置に伴う地下鉄駅務業務等の見直し

d さらに業務の見直しの拡大

(オ) 市バス職員の地下鉄への配置転換

【意 見】

ア．給与制度の見直しについて

上記人件費総額の削減の積算資料の精査により、それらの算定根拠は確認することができた。ただし、市バス事業職員 1 人当たり平均人件費 6,648 千円に対して、東海地区及び京浜地区の民営事業者平均はそれぞれ 4,572 千円と 5,771 千円。一般会計からの多大なる繰入金を受け入れることの重大さを十分に噛みしめるべき。また、赤字路線の民間譲渡を前提とした場合に直営運行である現行方式の場合と民営事業者の運行の場合とで、補助金の額に大きな差異が生じないのであれば、ますます民営事業者との人件費比較が重要な要素となる。

人件費抑制の努力として、早期希望退職制度の見直しを行い徹底す

ることや給与カット率をさらに高めること、または、企業職員給料表（三）への移行決定の財務的な効果をさらに高める努力など。

イ．業務の委託化・見直しについて

交通局は、計画期間中に事業量の 20%から 30%相当を目途に委託を拡大する方針である。拡大にあたっては、これまで実施してきた営業所単位のほか、段階的な委託や路線ごとの委託などの新たな手法についても検討を行うこととしている。しかし、このような方針で運行コストの削減などがどの程度期待できるのであろうか疑問である。実際に市バス事業の人件費と経費を民営事業者と比較した結果（60 頁参照）、経費については、運行委託費以外で比較した場合それほど差異はないことがわかっている（運転キロ当たり経費比較を参照。67 頁。）。最大の相違点は、人件費の差異であることを認識しないと、必要な運行コスト項目まで削減するリスクがある。

したがって、既に述べた早期退職制度の拡大などを通じて、さらなる民間委託が求められているものと考ええる。

⑤ 土地の売却及び基金の全額取崩しについて（75 頁）

交通局は累積資金不足比率を改善させるために、遊休などの土地の売却と基金の全額取崩しを予定している。論点としては、その売却見積額で、どのような時期に、実際に売却ができるかどうかである。現在の厳しい経済情勢は、不動産市場にも当てはまるものである。交通局としては、不動産価格の動向はもちろんのこと、それを含めた実物経済、更には金融経済等の動向を注意深く観察し、専門家の意見等も参考に、土地売却について最大の効果が期待できるタイミング等の諸条件を探ることを継続していただくよう、要望する。

5．市バス利用者満足の追求と業務改革について（76～80 頁）

（1）概 要

① 安心・安全な市バス・地下鉄

ア．安全への取組みの強化

イ．安全に配慮した重点的な投資

（ア）市バスへのデジタルタコグラフ付ドライブレコーダーの導入

（イ）可動式ホーム柵の設置

ウ．施設・車両の故障の未然防止のための整備

② 快適で利用しやすい市バス・地下鉄

ア．接客サービスの取組み

「お客様第一主義」

“ ありがとうと言っていただけ ” サービスの提供

- イ. バリアフリー化の推進
- ウ. ノンステップバスの導入
- エ. バス停留所施設の整備

(2) 手 続 (略)

(3) 結 果

① 市バス利用者に対するサービス向上について (77 頁)

交通局の方針をいかにわかりやすく職員個人へ伝達するか、また、利用者のニーズを把握するための具体的なツールをどのように職員一人ひとりに根付かせていくかなど、課題も多い。今後、研修メニューの抜本的な見直し、または、研修の企画立案そして実施そのものを、優れたホスピタリティに係るノウハウを蓄積している企業などに委託することも考えられる。

② 業務改革の徹底について (78 頁)

ア. 業務改革のツールについて

民間企業の業務改革のツールを比較検討し、交通局の現状に合った戦略推進型の経営ツールを体系的に模索することも重要である。たとえば、B S C (バランス・スコアカード) など。経営者が設定するミッションを各部門から最終的には職員一人ひとりにまで浸透させることができるツールとして参考になる。このB S Cでは、全体の羅針盤的ミッションや戦略目標などをより具体化した結果指標とその因果関係を重視する日々の活動指標の設定・実施評価などが戦略マップにより展開されるが、最終的には人事評価や給与への反映などと連携することが予定されている。

イ. 管理部門の経費削減策について

市バス事業の管理部門費は平成 18 年度から平成 20 年度まで 13 億円超で推移しており、これに事業部門費や減価償却費を加えた営業費用に占める割合 (構成比) も約 6% 前後を推移している。今回の主要な支出抑制策の中には当該管理部門の経費削減が十分には考慮されていない。管理部門の業務の中には、地下鉄事業部門との共通の経費も多いことから、交通局全体における経費の見直しを抜本的に検討することが求められている (電信電話公社の民営化や郵政部門の民営化など)。

6. 市バス事業の組織及び職員の活性化について (81~84 頁)

(1) 概 要

交通局は、市バス事業の組織及び職員の活性化のために、次のような取

組みを行う予定である。

- ① 評価制度の導入及び表彰制度の拡充について
- ② 職員の能力開発について
- ③ 職員が生き生きと働くための職場づくり

(2) 手 続 (略)

(3) 結 果

- ① 市バス事業の組織等の創造的な破壊について (82 頁)

管理部門の民間委託によって現場部門をサポートする間接部門がスリム化することにより、より戦略的な意思決定を迅速に実施することができる組織・機構を目指すべきである。定型的な会計事務や給与事務などは民間委託を検討し、管理部門は人事政策、企画立案及び予算編成・執行管理・決算分析などを有機的に関連させて実施できる組織形態を目指すことも検討に値する。

- ② 市バス事業の職員の活性化について (82 頁)

経営健全化計画の検討の中で交通局は、職員の参画意識の高揚に努めることを検討しているが、ジュニアボードという改革のツールがある。このジュニアボードは、組織横断的に人員を指定し、彼らが定期的に招集されて問題把握・解決型の機能を果たす委員会である。そこでの問題の把握その解決策の提案は、交通局の経営会議の場に提案されて正式に検討されていくことになる。

- ③ 職員の成長のために (83 頁)

市バス事業の人件費に見合う付加価値を身に付け組織目標の戦略的達成のための日々の努力を行う必要がある。職場の上長または管理職の意識付けや研修制度の改革が必要であり、また、個人別の業務評価制度さらには賞与への反映や昇給・昇格時点の評価制度の確立などで、職員の成長をバックアップすることが必要になるであろう。

第4 利害関係

個別外部監査の対象としての特定の事件につき、私には地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。 以 上