

令和5年度 神戸市交通事業審議会 第1回専門部会

1 日時 2023年7月11日（火曜） 10:00～12:00

2 場所 三宮研修センター 9階902会議室

3 議事

(1) 開会

(2) 交通事業管理者あいさつ

(3) 部会長の選任・あいさつ

(4) 議事

- ・運行に関する事項
- ・組織・人材に関する事項
- ・その他の事項

4 議事要旨

■運行に関する事項

○土井委員

人口が将来的に減少するというデータがあるなかで、人口に合わせてバスや地下鉄の利用者が減っていけば、10年後20年後の状況は益々厳しいものになる。人口推移の影響は非常に大きいですが、神戸のまちをどのようにデザインしていくか考えたとき、公共交通の果たすべき役割は大きい。

神戸市では歩道を広げ、歩きやすいまちづくり、来訪者がゆっくり楽しめるまちづくりに取り組んでいる。歩いて楽しめるまちづくりの中では、公共交通の分担率を上げていくことが必要であり、自動車から公共交通へ転換を図っていくことが重要になる。

京都市では、「歩くまち京都」を実施しているが、自動車の分担率を28%から20%に抑え、鉄道分担率を16%から20%、バス分担率を6%から10%と、それぞれ4%上げるという目標を掲げている。自動車から公共交通に転換することで、非常に多くのバスや地下鉄の利用者を確保することが可能となっている。しかし、神戸市では、自動車から転換して公共交通利用を促すような目標値を持っていない。こうした具体的な目標を実現するための都市政策が必要である。

例えば、都心に来る人が自動車から公共交通に転換ということは、都心だけでなく、出発地点である郊外においても公共交通を乗り継ぐことになり、エリア全体の公共交通の利用率を引き上げることにつながる。

このような大きなビジョンを交通局だけでなく、神戸市全体で話をし、実現に向け取り組んでいくことが必要ではないか。

また、京都府の長岡京市では病院が移転した際、コミュニティバスを導入することになったが、地域公共交通会議の場でタクシー業界からタクシー利用が減ると大きな反対があった。

こうした憶測ではなくデータに基づき確認するため、実際に新しい病院が出来た場合にどのような手段で病院に来るのかヒアリングしたところ、実際は自動車から公共交通への転換が多く、行きはバスが多いが、帰りはタクシーを利用するという回答が多いということがわかり、タクシー業界の理解を得ることができた。

病院開業後に状況を確認すると、病院側が無料バスチケットを準備したこともあり、公共交通利用者ならびにタクシー乗車も増え、自動車の分担率を下げることもできた。これは、公共交通とまちづくりの連携の事例であるが、交通局でももっと地域と連携することが望ましい。

今後、このようなアクションを起こしていくことが、交通事業者においても必要であり、地域の人々に使いやすい公共交通を作り上げていくことが、「攻めの経営」につながる。公共交通はクロスセクター効果として、神戸市の行政に重要な役割を果たしているということを理解いただき、魅力あるまちづくりをするために移動を支える市バス・地下鉄の役割を明確にする活動に取り組んでいくべきと思う。

○寺田委員

通常、バスの運行については、「計画」「運営」「運行」の3つに分けられる。

「計画」は路線ごとのサービス水準（時刻表や時間あたりの便数）であり、その計画部分が、本日の資料には見当たらないことを不思議に感じた。

「運営」に関する部分は、収入と費用のバランスをとることであり、資料には経費削減、増収、乗客増とすべて含まれている。

「運行」に関する部分は、車両と人の管理の項目になる。人材確保育成や組織風土改革などが挙げられているが、現場の日々の活動の中において、公営交通として何をすべきか、という判断基準が示されていないという印象を受けた。

○和田委員

人口減少に負けないような形で、自動車から公共交通への転換を促していくことは非常に重要だと考えている。

私自身、日頃、郊外にあるニュータウンの活性化に関わっているが、郊外は人口減少や高齢化が急激に進んでおり、自動車を手放す人が増える中で、いかに移動の自由を確保していくのかという点について、都市構造全体の中で考えていく必要がある。

泉北ニュータウンでは、オンデマンドバスの実証実験が始まっており、新しい

技術を使って、最適な経路で移動の自由を確保するという試みが始まっているので、そういったものも検討していく時期だと思う。

タクシーも「GO」アプリが普及して、家から駅までの移動が便利になったと実感しており、そういうものと連携してオンデマンド的なサービスをいかに実現していくのかを考える時期だと感じている。

神戸市は市街地と郊外が離れていたり、地形が厳しいという特性があるが、新しいオンデマンドなどの動きについて事例を収集し、どれが神戸市に合うのか検討していただきたい。

○三古委員

審議会への諮問内容について、「一層の経営基盤強化に向けて今後展開すべき施策の方向性」ということで、幅が非常に広い。交通以外の市政全体も考えると、この専門部会の中では扱えないし、それを期待されているわけではないと考えている。

我々が意見を言うにあたって、どの範囲をどのように整理するか枠組みが無いと、答申としてまとまらないのではないかと危惧している。

○水谷部会長

市長から受けた諮問については、長期的なレベルの話と短期から中期のレベルの話があると思っている。

交通事業は派生需要であり、都市の形態や産業、経済への影響など、全体を考えないといけないところがある。それらを除くと、とても狭い範囲になってしまうことから、ある程度自由に発言していただいて結構である。

ただ、ご承知のとおり、新型コロナによる影響もあり、現在公共交通の置かれている環境は神戸に限らず非常に厳しい状況の中で、どうしたら良いのかについて、専門家の立場からご意見いただければと思う。

○土井委員

冒頭の発言は長期的に元気な体を作りましょうという話だが、現状はコロナにより出血が止まらない状態のため、いかに出血を止めるかということが短期的な課題である。出血を止めるだけでなく、出血があっても、早く止められる丈夫な体質に変えていく必要がある。短期的な観点では、いかに利用者増、収入増を図り、いかにコスト削減を図るかという話になる。

公共交通の「リ・デザイン」という話を考えていくと、「共創」という点が非常に大事になってくる。神戸市は様々な交通事業者がいることから、運賃の共通化、定期券の共通化を実施し、利用者にとって使いやすくすることで、結果的に

利用者増にもつながるのではないか。より使いやすい公共交通を実現するためには、様々な割引制度についても、これから事業者間で調整が必要になってくると思う。

また、前回審議会でも発言したが、電力費が地下鉄で約7億7,000万円上がったが、これをカバーするのは、今までのやり方では中々難しい。エネルギーコストは一気に下がることはなく、少しずつ平準化していくかもしれないが、その間の大きな負債をどうするかということについては、これから運賃をどのように適正化していくのかが非常に大事と考えている。

私鉄では既に取り組みされているが、通勤定期の割引率見直しは、運賃改定をせずとも取り組めるもので、どの程度の割引率が適正か見直しを検討していくことが望ましい。通勤定期は企業から手当の支給でもあり、また企業側も月15万円までは非課税になるメリットがあることから、割引率の見直しをもう少し考えていくべきであろう。

一方、通学定期は家庭の負担が一気に増える可能性があり、できるだけ最後まで据え置きしていく必要がある。余談だが、通学定期は教育環境を整えるという意味で、交通事業者の負担（本当は利用者全体からの負担なのだが）ではなく、本来的には文教予算で負担すべきと考える。教育環境を整えることで、子どもたちが将来的に良い神戸を作っていくための重要な役割を担い社会で活躍してもらうことや、人口定着の観点でも通学定期を据え置くことは重要と考える。

○和田委員

通勤定期が企業負担になっているのは都市構造に大きな影響を与えているという話は昔からある。通勤定期が個人負担でなければ、住居を選ぶ際に距離はあまり関係なく選ぶため、都市がコンパクトにまとまらないということもある。そういう意味で通勤定期の割引率を見直すことは重要な影響がある。

あと、細かい話になるが、地下鉄の回数券が土日の方が安い、混んでいるときに高く、空いているときに安くしている部分については、もう少し見直す余地があると思う。

また、海岸線について、沿線に県や市の施設を中心に増えているが、それが乗客増や利用状況にどう影響を与えているか分かる資料を用意していただきたい。

○三古委員

他の鉄道事業者の方に聞くと、通学定期はほぼ戻っているが、通勤定期は△10%くらいで落ち着きそうとのことであった。

市バスの券種別コロナ影響率を見ると、通勤定期は△13.2%、通学定期は△19.1%で戻っていない。バス事業であるため、先述の鉄道事業者の話と異なる結

果になっているのかと思う。一方、地下鉄の券種別コロナ影響率を見ると、通勤定期は△7.9%、通学定期は+4.8%となっている。こちらのほうは、先述の鉄道事業者の話と近い。北神市営化による乗り移りが影響しているとの説明を受けたが、通勤定期は会社負担、通学定期は家計負担ということもあり、市営化によって運賃が安くなる以前から通勤目的では十分に利用されていたかもしれない。この辺りの違いを分析すると、何かヒントが得られるかもしれない。

○寺田委員

市バスのサービス水準について、利用者にもっとアピールするべきだと考えている。神戸市のような大都市では、日々渋滞やそれによるダイヤ乱れが発生しており、それを速やかに解消するために予備の車両や運転士を準備していることから、当然コストは高くなる。その分品質の高いサービスを供給しようと準備していることが利用者に伝わっていないことを残念に感じる。

この経営難の中で、高い水準のサービスを維持していくとなると、予算の制約のもとトレード・オフが生じるから何かを犠牲にせざるを得ない。そういった意味で、運賃の引き上げということには賛成である。

○水谷部会長

そもそも論として、神戸市交通局が市バスや地下鉄を市民に提供するにあたり、何を基準にサービスを提供するのか、ベースを押さえておく必要がある。

人がどこかに行くために、どの程度交通局がカバーできるのか。最低限どこまではカバーできるのか把握しておいた方が良い。例えば、バス停からの距離が500mの範囲でどれだけカバーできるのか、民間事業者も含めてどこまでカバーしているのかといったことを前提として把握しておく必要がある。

運賃の話も出てきたが、欧米では運賃収入でカバーしていくというのが難しい部分があり、仮に、市民から一人100円税金を徴収し、それでインフラ部分を補うとしたら、残りを運賃でどれだけカバーできるのか、どこまでやれるのかということ等は、基本情報として、背後では把握しておくべきである。先ほど申し上げたように、サービスを提供する基準が無いと、ある地域の公共交通を維持するために他の地域の税金で補うというアンバランスが生じることになる。

また、コスト削減には限界があり、取り残している需要をどのように見つけ出すのかという新たな視点が重要である。

過去に和田岬に立地する企業にアンケートを取ったことがあるが、海岸線が新神戸まで延伸していたら、出張等の新幹線の利用などに使えたのにと意見もあった。バスにおいても、垂水と三宮をダイレクトにつなぐ民間バス路線では、利用者が結構多いことや、神戸大学の学生が満員のため積み残しが多いことなど、

需要をいかに取りこぼさないかという点で、運行の形態を考え直す必要もある。

○土井委員

取りこぼしの話でいうと、過去のパーソントリップ調査のデータでは、60歳～64歳、65歳以上の高齢者の自動車分担率が増えている一方で、若い年齢層は公共交通の分担率が増えて自動車の分担率は下がってきている。

これまで公共交通は、高齢者の移動を支えるという考えがあったが、若年層にもっと利用の可能性があることを示唆しているデータと読める。このようなデータを確認していくことが、取りこぼしを無くすことに繋がると思う。

また、交通局ではお得なチケットがたくさんあるが、こういったお得なチケットの効果検証をしておくことも大事である。このような割引サービスは、これまで公共交通を利用していなかった方に対し、新たな利用を促すという点で戦略的には重要だが、既存利用者の利用だけが増えれば、結果的に減収につながりかねない。

交通局は割引が多すぎるというのが率直な感想であり、利用者にしても、どれを選んで良いか分からないのではないかな。

○三古委員

交通分担率について、第6回近畿圏パーソントリップ調査の集計結果（中間報告）を見たが、免許を取った人が車を使い続けるというコーホートの影響が顕著であるように見受けられる。最近の若年層は免許取得のタイミングが遅くなってきているが、最終的な取得率も低い水準になれば、将来的に公共交通にとってはプラスの傾向かと思う。

また、交通局の政策がその意図も含めて利用者に伝わると理解も得られやすいのではないかと思う。昼間しか運行しない低頻度のバス路線はサービスレベルが低いという不満を持たれるかもしれないが、オフピーク時に余裕のある運転士と車両を使って少しでもサービスの向上に努めているということまで伝わるとかなり印象が違ふと思う。別の例として、運行側としては短い路線長のバス路線のほうが管理しやすいが、それでは利用者にとって運賃負担が大きくなるため、乗継割引を導入したと聞いたことがある。このような背景も伝わると、市民の理解も進むのではないかな。

○寺田委員

何を基準にバスや地下鉄のサービス水準を決めているのかという指摘について同感であり、市バスで一定水準のサービスがどの程度のエリアで利用できるのかという点をデータで整理した方が良いと考える。

例えば、自宅から徒歩で何メートルまたは何分ぐらいのところにバス停があって、そのバス停に行くと1時間に何本くらいのサービスが利用できて、都心まで何分で行けるといふように、一定水準のサービスがどのエリアで利用できるのか分布を調べてみてはどうか。イギリスで「アクセシビリティ・スタディ」と言われているものの一種である。

そういったサービス水準について考えるのであれば、まず、いくつかの路線が集まって束になった状態の「コリドー」から出発して、郊外のいくつかの拠点に向けて延びていくサービスについて調べてみてはどうか。神戸市交通局の考え方として、「市民の足の確保」とはミニマムでこれだけの水準のサービスを供給すること、ということが把握できるのではないか。

また、経営計画2025について、様々な取り組みが記載されているが、一般市民に理解していただくには無理がある。「市民の足の確保」は、どの水準まで、どのエリアで行われているという視覚的な提示を含め、見せ方を工夫していく必要があるのではないか。

もう一つご指摘のあった、なぜこのような運行をしなければいけないのかという点について、例えば市民一人あたり100円を出資するという提案もあった。それは経済学でいう「クラブ財」的な発想ではないかと受け止めた。いつでも神戸市のバスと地下鉄を利用可能な状態にしておくことに対して、市民一人がどれだけ支払うのかということである。ただし、大変実現は難しく、非常に小さな閉じた空間であれば、「クラブ財」的な発想はありえるが、都市圏全体をカバーするとすると、一定水準のバスサービスが利用できるエリアに限られるだけに実現は難しいとも考える。

○水谷部会長

バス路線においてループしているような系統があるが、ほんの少しの距離であっても年間の総燃料費用を考えると無駄がある。民間企業の観点からすると見直しの対象になるのではないか。

今一度、これまでに取り組んだ削減策が本当に正しいのか、ということも考える必要がある。今後、民間企業のヒアリングを行う際にも、是非、皆で意見を聞いていただければと思う。

■組織・人材に関する事項

○土井委員

路線バスがどんどん撤退していく背景には運転士不足がある。収支が厳しく、職員の待遇改善が難しい状況だと思うが、ドライバー不足が起こると、現状維持すら難しくなってくる。鉄道でいうと保線技士、あるいは、バス整備士の人材確

保についても、各社、頭を悩ませている状況である。神戸市交通局では学歴不問になったが、年齢制限が21歳以上35歳未満である。年齢条項も外した方がいい。

前回の審議会でも話したが、女性ドライバーが働きやすいように短時間勤務でもある程度の収入を得られるように考えていき、様々な働き口を探している人たちが参加できるような余地を確保することが必要ではないか。

また、組織運営側のマネジメント層において、これまでは市長部局の職員が数年ごとに異動で来ていたが、今後はできるだけ生え抜きの人材を育てていくこと、また、そういった方たちがしっかり働ける環境づくりが非常に重要だと考えている。

○三古委員

市バス運転士、地下鉄技士の年齢分布のグラフについて、60歳～69歳の方は10年後には70歳～79歳になる。若手の採用数も少なく、大きな課題だと感じている。

○土井委員

人材不足に対して、自動運転を導入すればいいという議論が往々にしてあるが、社会実装していくにはまだ時間がかかる。

特にバスにおいては、車掌の役割も運転士がしている。障害のある人たちに対するきちんとした対応や介助的な役割は、自動運転ではできず、人が介在して乗り合わせで運行しないといけない。公道で展開していくには、まだまだ時間が必要になってくる。

国交省的な話で言うと、大型2種免許のあり方（取り方の工夫）や大型車でも運転しやすい車両の開発を進めるなど参加しやすいようにしていく工夫も必要である。

もう一つは小さい頃は運転士になりたいという子どもも結構いるが、大きくなるとその声を聴かなくなる。エモーショナルな働きかけで、こういった仕事が面白いと思ってもらえる取り組みやPRが必要だと考えている。

○和田委員

バス運転士について、2名女性の採用が決まったことは大きな一歩である。

ある程度の数がいないと、少数だとかえって男性社会に適応しようとしてしまう部分があるため、複数の女性人材を育てて、ある程度の割合に持っていくという取り組みが必要だと感じている。

○寺田委員

経営計画2025の事業戦略として「次世代を支える人材の確保・育成」として、

主な取り組みが7つ挙げられており、既にやれることは全部やっているという内容が並んでいるが、少し減らして3つぐらいに整理した方が良い。

- ①交通局の組織構造、人材の確保・育成に際し支障になること
- ②働きやすい職場かどうかを含めてルーティンワークを見直すということ
- ③営業所の組織内での意思決定の特徴などカルチャーを見直すこと、

この3つに仕分けして、それぞれの取り組みをやっていくような形で市民に説明していく方が分かりやすいのではないか。

もう一つは、今後の人材育成について、頑張った職員が報われるキャリアプランなどインセンティブが重要ではないかと考える。

公営交通の場合、給与水準が高いことは承知しているが、例えば、1改定給与が上がる場合において、民間バス会社に比べて、かなり昇給の幅が大きいのではないかと想像している。その結果として、マネージャー職や役職者にならなくても現状でいいという、キャリアアップを目指すことへの支障になっているのではないか。

人材育成において、インセンティブの部分は避けて通れない課題であろうと考える。

○水谷部会長

私鉄は企業として様々な取り組みを行っている。交通事業は派生需要と言ったが、私鉄では、不動産事業など多角化し、都心部にデパートやオフィスを立地させる一方で、需要が一方向に向かないように、郊外に学校や野球場、劇場を設けるなど、需要を満たすような方法を取っている。

それをヒントに考えると、例えば海岸線の需要が少ない場合に、ノエビアスタジアムでサッカーだけじゃなく、他のイベントも開催するような仕組みを作る、あるいはオフィスを立地させるように、不動産部門と一緒にアイデアを出すようなやり方も考えられる。

2つ目に、駅構内のコンビニ出店の事業もあるが、西神車庫用地や伊川谷駅前用地のように郊外の遊休地を活用するなどの取り組みも重要である。

民間と公営の違いとして、公営は余剰地がかなり大きい。民間の視点から活用できるような仕組みを考えてはどうか。

3つ目に、インセンティブを与えるような仕組みについてである。バス事業者は営業所の管理委託を行っているが、現状は、コストの範囲内で運行してもらうだけの委託のように感じるので、例えば、もっと乗客が増えたらその利益を委託事業側にも一部還元するというインセンティブを与えるような仕組み、やり方が考えられるのではないか。

4つ目に、例えば、民間事業者では特急列車を走らせることにより、サービス

の質が高いものに対して、追加料金をいただき、収入を増やすような取り組みも行っている。

公共が行うことに議論はあるが、もう少し上位のサービスを提供することによって、収入を増やすことも考えられるのではないか。

例えば、神戸はインバウンドが少ないので、難しいかもしれないが、インバウンドの乗客に対して、より高い料金を取ることに繋がるかもしれない。

また、バス運転士の確保については、医学や栄養の発達もあり、昔の65歳と今の65歳は全然違うであろうから、健康である高い年齢層の方を雇用する仕組みを考えた方が良い。

○土井委員

鉄道事業者が土地をもって、開発していくのは私鉄経営の基本的なスタイルだが、公営ではできていない。

しかし、鉄道・バスの役割・価値を内部化できていないだけで、鉄道が通ると、周辺の土地価格は上がっており、神戸市全体で見れば、税収が増えている。公営でやっている交通局の仕事としては、まち全体のポテンシャルを高めている。それを中々定量化できないというところがあるが、市長部局あるいは市民の皆さんにはその効果について伝えていく必要がある。

また、交通税の話があったが、少なくとも交通税についても議論したということを経事録に残しておく方が良いと思う。交通税というのは究極の選択の一つ。

滋賀県でもこのような議論があると聞かすが、このような議論を続けていくことが重要。

○三古委員

増収対策について、すべての広告形態が利用者減少により、価値が下がるわけではないと思っている。地下鉄構内や車内は利用者しか目にしないので、利用者が減れば広告の価値も下がるが、バスの車体ラッピングは乗らない方も見ることになるので、利用者が減るから価値が下がるわけではないと思う。

■その他の事項

○土井委員

まちづくりへの貢献として、ベンチや駅のリノベーションについて挙げられているが、まちづくりの定義は地域の方が主体となって、自分たちのまちの環境や生活空間を継続的に良くしていくというのが、重要な要素である。

交通局だけではなく、地域の方を巻き込んで、より良いベンチや上屋を整備していくことで、より身近な交通局となり、利用者増にもつながっていくと思う。

自分たちのものを自分たちで大事にしていく、そういう意識を持ってもらうというきっかけづくりが大事ではないか。マイバス意識、マイ地下鉄意識の醸成をする好機だと思う。

○寺田委員

バス停を設置することに大半のエネルギーを費やして、設置後のバス停のメンテナンスについては、バス利用者目線の対応ができていないのではないかと感じる。

交通局がまちづくりへの貢献を意識し、整備しているのは重要なことだが、地味すぎて世間に知られていないのではないかと感じる。

バス停を整備しても必ずしも乗客増にはつながらないので、あまり投資する気にならないのが通常だと思うが、そういう理由で、かなり古びたバス停があちらこちらに残ってしまう。そうするとバスを利用したくないという気持ちになってしまう。その点、地域の人々とも連携した形でバス停や周囲の清掃、設備の維持といったまちづくりを進めることに賛成である。

もう1点、バス停の環境改善は、子育て支援だけでなく、高齢者や障害のある方にも非常に重要だと考える。

バスが停車するとき、できるだけ縁石に近づけてくれることがある。近づけてくれると高齢者や障害のある方、ベビーカーの方は乗りやすくなる。こういったことをルーティンワークに取り入れてほしい。

また料金箱が邪魔でバスの出口を狭くしている。どうにかならないかと思う。

○和田委員

まちづくりへの貢献という話が出たが、とても狭い範囲の話になってしまっていると感ずいている。

住民を巻き込んでいくということも重要であるし、折角いいものが新たにできている中で、うまく連携できず、集客や乗客増に結び付いていないことがあると思う。

兵庫運河が綺麗に整備され、ノエピアスタジアムがあり、こべっこランドができ、2年に一度は下町芸術祭が開催されるが、これらが点となっており、うまく連携できていない。これらがうまく連携すれば、魅力が上がり、乗客増や収入増につながるのではないかと感じる。

そういう意味で、まちづくりはもっと大きな視野で捉え、交通局だけではなく、まちづくり全体で考えていく必要がある。

○水谷部会長

神戸市は他の都市と比べてもよく取り組んでいる。不足する点としては、バス路線の情報が駅に着いた時にわかりにくい。

地元の方にはわかるかもしれないが、他所から来た方には、改札の前に大きく表示できるようにするなど、もう少し情報を周知できるようにした方が良い。

欲を言えば、導線にカラー舗装をするなど、それくらいわかりやすくなれば、より良いと感じている。

また、過去の審議会において、駅の拠点化の話があったが、駅にちょっとしたオフィス機能や託児機能のようなものができるとよいのではという意見があった。

実際、最近はKIITOをよく利用するが、インターネットも利用でき、学生だけでなく、企業の方も利用している。

駅の拠点化の仕組みをまちづくりの施策として取り入れられたらいいと思う。

綺麗にするだけでなく、人が集まれる取り組みを含めると良いのではないかと思う。

以上