

水道・交通委員会  
 配付資料  
 令和4年12月16日  
 交通局

## 交通局が所管する外郭団体の協約マネジメントサイクルに基づく 評価結果等について

本市では、各外郭団体が一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、経営の向上を促進する「協約マネジメントサイクル」の取組を進めています。

各団体において取組を進めている「協約」については、目標に対する進捗状況の確認及び経営を取り巻く環境の変化への対応について毎年度評価を実施するとともに、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」といいます。）を活用し、マネジメントサイクルの効果の向上及び団体経営の健全化を図っています。

これらについて、令和3年度の取組実績を踏まえ、協約の進捗状況の確認及び振り返りを実施しましたので御報告します。

### 1 横浜交通開発株式会社

(1) 協約の取組状況

ア 令和3年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和3～令和5年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

① 安全・確実・快適な交通サービスの向上

協約期間の 主要目標			R3 年度末	R4 年度末	R5 年度末
	歩行者、自転車との接触事故の撲滅		0 件	0 件	0 件
	車内事故の削減		1 件	0 件	0 件
	静止物との接触事故の削減		19 件	18 件	17 件
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	ドライブレコーダーのデータ等を活用した乗務員指導や外部機関を活用した実車研修等により乗務員の安全意識の向上に努め、各種研修について計画通り実施したが、事故件数減少の目標達成には至らなかった。				
実績	前年度 (令和2年度)	歩行者、自転車との接触事故の撲滅		3 件	
		車内事故の削減		3 件	
		静止物との接触事故の削減		35 件	
	令和3年度	歩行者、自転車との接触事故の撲滅		0 件	
		車内事故の削減		2 件	
		静止物との接触事故の削減		30 件	
当該年度の進捗状況等		遅れ			
今後の課題 及び対応	全乗務員に対し、ヒューマンエラーに起因する「事故未然防止研修」等を実施するほか、適性診断結果や事故事例を振り返る「事故防止振り返り研修」を行い、さらなる事故防止に努める。				

## (イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	全事業を通じた営業利益の確保 R3：11,000 千円 R4：54,000 千円 R5：80,000 千円		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	駐車場、駐輪場事業では空きの多い一部施設で法人との一括契約を行い契約率の向上に努めた。バス事業では、路線沿線の環境変化を見極めながらダイヤ改正を行い、運行の効率化を進めた。その結果、前年度に営業損失を計上した事業を含め、全事業で営業利益を確保した。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	営業利益 51,252 千円	営業利益 103,167 千円	
今後の課題 及び対応	外的要因による収益性の高いテナントの閉店及び駐車場の閉鎖予定があり、今後大きな影響が出ることが予想されるため、積極的な出店、効率的な運営による収入の確保に努める。		

## (ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①人材の確保 (R3～R5 を通じて 5 回程度/年の採用活動、20 人/年の採用) ②人材育成の充実 1 人あたりの研修受講回数 5 回/年 ③社員の会社定着を図るためのモチベーション向上 社内報 2 回/年		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	計画的な採用活動を行うとともに社員のスキルアップを図るためマネジメント研修を行う等、積極的に人材育成に取り組んだ。また、社員の自主性とモチベーションの向上を図るため、社内プロジェクトを立ち上げ、会社の将来像や新規事業等について検討を進めた。事業量に応じた適正な人員を確保でき、コロナ禍においても安定的な事業運営ができた。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	①人材の確保  〔採用回数：6回〕 〔採用人数：19人〕 ②人材育成の充実 研修：4回 ③モチベーション向上 社内報：2回	①人材の確保 業務量に応じた必要人数を採用した。 〔採用回数：8回〕 〔採用人数：14人〕 ②人材育成の充実 研修：8回 ③モチベーション向上 社内報：2回	
今後の課題 及び対応	バス乗務員については引き続き安全・安心な運行に必要な人員を確保するとともに、人材の定着に向けた登用制度を構築していく必要がある。また全社的な課題として将来を担う人材育成のための制度の充実を図る。引き続き事業量に応じて計画的に採用活動を実施するとともに安定的かつ持続可能な組織運営に向けた人材育成制度の構築に取り組んでいく。		

(2) 委員会からの答申等

ア 総合評価分類

事業進捗・環境変化等に留意

- ※ 委員会による評価は、以下の4つの評価分類から、団体ごとに決定しています。
- ・ 引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移※ ※最終振り返り時の分類名
- ・ 事業進捗・環境変化等に留意
- ・ 取組の強化や課題への対応が必要
- ・ 団体経営の方向性の見直しが必要

イ 委員会からの意見

「公益的使命の達成に向けた取組」が「遅れ」となっている。

「財務に関する取組」については、駐車場・駐輪場の契約率向上の取組やバスのダイヤ改正による経費削減等の努力により、全事業を通じた営業利益を確保し、目標を大幅に達成している。引き続き収益の向上に向けた積極的な取組を進めてほしい。

現協約では目標をすでに大きく上回っている項目があることを踏まえ、次期協約策定にあたっては、より積極的な目標設定を期待する。引き続き市財政への貢献に向け、事業収益の確保に努めてほしい。加えて、団体の利益に応じた配当を検討してほしい。

(3) 所管局・団体による振り返り

横浜交通開発株式会社が掲げた主要目標のうち、「安全・確実・快適な交通サービスの向上」が遅れとなりました。交通事業者としての使命でもある「安全」を最優先に、ヒューマンエラーに起因する事故未然防止研修、事故事例等の事故防止振り返り研修などを行うことにより、目標達成に向けて事故撲滅の取組を強化してまいります。

「財務に関する取組」については、引き続き、構内営業料や賃貸料など事業収益の確保に努め、市の財政にも貢献してまいります。

交通局としても、会社として収益の向上に努めてもらうとともに、引き続き連携・協力し、市営交通グループ一体となって安全・確実な輸送サービスの提供に取り組んでまいります。

2 添付資料

- (1) 令和4年度 総合評価シート（令和3年度実績）
- (2) 令和4年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

【参考1】委員会について

設置根拠	横浜市外郭団体等経営向上委員会条例（平成26年9月25日施行）
設置目的	外郭団体等のより適正な経営の確保を図るとともに、外郭団体等に関して適切な関与を行うため
委員 (任期2年) ※50音順	碓井 敦子（碓井公認会計士事務所 公認会計士） 鴨志田 晃（法政大学 経営学部教授）【委員長】 寺本 明輝（(株)浜銀総合研究所 顧問・特任コンサルタント） 戸田 龍介（神奈川大学 経済学部 教授） 治田 友香（関内イノベーションイニシアティブ(株)代表取締役社長）
設置	平成26年10月21日
所掌事務	1 外郭団体等のより適正な経営を確保するための仕組み及び外郭団体等に対する市の関与の在り方に関すること 2 外郭団体等の経営に関する方針等及びその実施状況の評価に関すること 3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること 4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

## **【参考2】委員会での審議方法について**

令和3年度までは全団体について審議を行っていましたが、令和4年度からは、より深い議論ができるよう、審議団体数を絞り、全ての団体が概ね3年毎に審議を受けるように変更しました。

なお、委員会審議がない年も、所管局・団体による進捗状況の自己評価を行うとともに、委員会への報告を実施しています。

交通局の所管する外郭団体については、今年度は委員会審議を受ける「審議団体」です。

## 総合評価シート（令和3年度実績）

団体名	横浜交通開発株式会社
所管課	交通局経営管理課
協約期間	令和3年度～令和5年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

## 1 協約の取組状況等

## (1) 公益的使命の達成に向けた取組

## ① 安全・確実・快適な交通サービスの向上

ア 公益的使命①	安全・確実・快適に利用できる交通サービスの提供			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標		R3年度末	R4年度末	R5年度末
	歩行者、自転車との接触事故の撲滅 (A)	0件	0件	0件
	車内事故の削減 (B)	1件	0件	0件
	静止物との接触事故の削減 (C)	19件	18件	17件
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ドライブレコーダーのデータ等を活用した乗務員指導や外部機関を活用した実車研修等により乗務員の安全意識の向上に努めた。	エ 取組による成果	各種研修について計画通り実施したが、事故件数減少の目標達成には至らなかった。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
	数値等	(A) 3件 (B) 3件 (C) 35件	(A) 0件 (B) 2件 (C) 30件	
当該年度の進捗状況	遅れ（前年度と比較し事故の総数については削減したが、「車内事故削減」及び「静止物との接触事故の削減」には目標未達であった。）			
カ 今後の課題	交通局安全重点施策の「歩行者及び自転車との接触事故の撲滅」「車内事故の削減」「静止物への接触事故の削減」を踏まえて事故の撲滅を図る。	キ 課題への対応	全乗務員に対し、ヒューマンエラーに起因する「事故未然防止研修」等を実施するほか、適性診断結果や事故事例を振り返る会社独自の「事故防止振り返り研修」を行い、さらなる事故防止に努める。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた安定した収入の確保と収益力の向上			
イ 協約期間の主要目標	全事業を通じた営業利益の確保 R3：11,000千円 R4：54,000千円 R5：80,000千円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	駐車場、駐輪場事業では空きの多い一部施設で法人との一括契約を行い契約率の向上に努めた。バス事業では、路線沿線の環境変化を見極めながらダイヤ改正を行い、運行の効率化を進めた。	エ 取組による成果	前年度、営業損失を計上した事業を含め、全事業で営業利益を確保した。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	営業利益 51,252千円	営業利益 103,167千円		
当該年度の進捗状況	順調(コロナ禍前ほどではないが、各事業の利用者が想定以上に回復したこと、バスのダイヤ改正で経費の削減が出来たこと等により目標を大幅に上回る結果となった。)			
カ 今後の課題	外的要因による収益性の高いテナントや駐車場の閉店や閉鎖予定があり、今後大きな影響が出る事が予想される。	キ 課題への対応	積極的な出店、効率的な運営による収入の確保に努める。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	人材の確保・育成と安定的な運営に向けた組織づくり			
イ 協約期間の主要目標	①人材の確保 (R3～R5を通じて5回程度/年の採用活動、20人/年の採用) ②人材育成の充実 1人あたりの研修受講回数5回/年 ③社員の会社定着を図るためのモチベーション向上 社内報2回/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	計画的な採用活動を行うとともに社員のスキルアップを図るため福祉や街づくり等幅広い分野の講演会や管理職を対象としたマネジメント研修を行う等、積極的に人材育成に取り組んだ。また、社員の自主性とモチベーションの向上を図るため、社内プロジェクトを立ち上げ、会社の将来像や新規事業等について検討を進めた。	エ 取組による成果	事業量に応じた適正な人員を確保することによりコロナ禍においても安定的な事業運営を行うことができた。また、社内プロジェクトで生まれたアイデアの実現に向けてプロジェクトが継続される等、着実に人材育成とモチベーションの向上が図られている。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	①人材の確保  〔採用回数：6回〕 〔採用人数：19人〕 ②人材育成の充実 研 修：4回 ③モチベーション向上 社 内 報：2回	①人材の確保 業務量に応じた必要人数を採用した。  〔採用回数：8回〕 〔採用人数：14人〕 ②人材育成の充実 研 修：8回 ③モチベーション向上 社 内 報：2回		
当該年度の進捗状況	順調(①については業務量に応じた必要人数を採用し、②③については目標を達成しているため)			
カ 今後の課題	バス乗務員については引き続き安全・安心な運行に必要な人員を確保するとともに、人材の定着に向けた登用制度を構築していく必要がある。また全社的な課題として将来を担う人材育成のための制度の充実を図る。	キ 課題への対応	引き続き事業量に応じて計画的に採用活動(令和2年度6回、3年度8回)を実施するとともに安定的かつ持続可能な組織運営に向けた人材育成制度の構築に取り組んでいく。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・コロナ禍による在宅勤務の定着などにより、移動を伴わなくても日常生活を送ることが可能となり、駐輪場事業やバス事業のお客様の回復ペースが不透明である。
- ・定年延長や働き方改革の流れが加速している。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・新しい生活様式の定着により、コロナ禍前と比較し、利用者の回復はどの程度まで見込めるのか、対応すべき新たなニーズは何なのか等を見極めながら、一層の効率化や選択と集中を行い柔軟な事業展開に努める。
- ・社会状況の変化に対応した中長期的な採用計画、社員育成プログラムを作成する。

## 令和4年度

## 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	横浜交通開発株式会社			
総合評価分類	引き続き取組を推進/ 団体経営は順調に推移	事業進捗・ 環境変化等に留意	取組の強化や 課題への対応が必要	団体経営の方向性の 見直しが必要
委員会からの 意見	<p>「公益的使命の達成に向けた取組」が「遅れ」となっている。</p> <p>「財務に関する取組」については、駐車場・駐輪場の契約率向上の取組やバスのダイヤ改正による経費削減等の努力により、全事業を通じた営業利益を確保し、目標を大幅に達成している。引き続き収益の向上に向けた積極的な取組を進めてほしい。</p> <p>現協約では目標をすでに大きく上回っている項目があることを踏まえ、次期協約策定にあたっては、より積極的な目標設定を期待する。引き続き市財政への貢献に向け、事業収益の確保に努めてほしい。加えて、団体の利益に応じた配当を検討してほしい。</p>			
団体経営の方向性 (団体分類)				