

CITY OF YOKOHAMA

令和 7 年 12 月 12 日
下水道河川・水道・交通委員会
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



横浜市

はじめに

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振り返り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。）による評価を実施し、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。

つきましては、当局が所管する、「横浜交通開発株式会社」について、令和6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いたします。

1 横浜交通開発株式会社（協約期間：令和6年度～9年度）

- (1) 協約の取組状況等
- (2) 令和6年度・5年度決算状況
- (3) 所管局・団体による振り返り

2 添付資料

令和7年度自己評価シート（令和6年度実績）

(1) 協約の取組状況等

ア 公益的使命の達成に向けた取組 安全・確実・快適な交通サービスの向上

主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応 （要旨）
①振り返り研修の着実な 実施（3年間で実施）	54名受講	順調	計画通り実施したが、令和7年3月7日に重大 事故を発生させてしまった。	3月7日の重大事故を踏まえた、全乗務員 に対する心のケアや死角体験等の新たな研修 を実施する。 研修効果を高めるため、研修プログラムの 見直しを図る。
②外部機関による添乗 調査の実施	1回実施 （全乗務員）	順調	全乗務員の添乗調査を完了し、接遇向上に対す る課題が見つかった。	接遇水準を維持するため、今後も継続して 実施し、調査結果を乗務員と共有していく。
③事故未然防止研修の 実施	対象者93人に実施	順調	一般適性診断の結果に基づいた個別面談による 指導、教育を行うとともに、座学、実車教習を実 施した。 診断結果を踏まえ、自身の得意分野や課題を客 観的に把握するとともに、安全意識に対する自己 理解が深まった。	3月7日の重大事故を踏まえ、更なる事故 防止に向けた取組として、研修プログラムを 定期的に見直し、重大事故の防止に努める。
④SASスクリーニング 検査の実施	対象者88人に実施	順調	対象者にSASスクリーニング検査を実施し、健康 起因による事故の防止に努めた。乗務員の健康管 理の徹底に努めたことで、健康起因による事故は 発生しなかった。	外部講師による研修を行い、乗務員の健康 に対する意識の向上に努める。

(1) 協約の取組状況等

イ 財務に関する取組

主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応 （要旨）
全事業を通じた 営業利益の確保 （R6 63,539千円）	187,746千円	順調	<p>貸店舗事業では、新たに4店舗を開店したほか、既存店舗とは賃料交渉を行い、増収を図った。また、バス事業では、利用実態に応じて運行の効率化を図り、収支改善に取り組んだ。</p> <p>お客様の動向に合わせた営業活動と効率化により、目標を大きく上回る営業利益を確保することができた。</p>	<p>物価高騰などが今後も続く可能性があり、コスト増の状況下でも利益を確保していく必要がある。</p> <p>社会の変化を注視しながら、お客様のニーズを的確に捉え事業展開するとともに、徹底した業務の効率化と資産の有効活用により収益性を高めていく。</p>

(1) 協約の取組状況等

ウ 人事・組織に関する取組①

主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応 （要旨）
①人財育成ビジョン の策定	策定プロジェクト の実施：9回	順調	人財育成ビジョン策定プロジェクトを立ち上げ、 議論を重ねた。 「あるべき社員像」を会社として決定するとともに、「人財育成ビジョン（骨子）」を決定した。	社内全体への人財育成ビジョン（骨子）の 浸透を図るため、全社員が関与できるような 体制等の検討を行う。
②人財の確保 R6～R9を通じて5回程度 /年の採用活動	採用活動（バス乗 務員）：6回 転職イベント等出 展：8回	順調	採用活動を隔月で実施するとともに、ホーム ページやハローワーク求人票などの募集広報に加 え、県内外で行われる転職イベント等への出展を 行った。 バス乗務員を14名採用した。	離職者防止と採用活動強化の両立を図るた め、採用活動だけでなく、離職防止につな がる待遇等の検討を行う。
③社員のモチベーション の向上 ・トップによる メッセージの発信 ・社員顕彰制度の活用	トッ プメッ セー ジ：2回 社員顕彰実績：な し	やや遅れ	社長から社員に向けたメッセージ発信を2回 （10・1月）実施した。経営状況や事業の方向性 をトップ自らの言葉で発することで、社員全員で 意識の共有を行うことができ、社としての一体感 の醸成が図られた。	社員顕彰制度を積極的に活用するため、管 理職による社員の成果や貢献度の把握を実施 する。

(1) 協約の取組状況等

ウ 人事・組織に関する取組②

主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応 （要旨）
④健康管理の強化	横浜市健康経営 認証（クラスA） 取得	順調	<p>健康経営宣言を実施し、従業員の離職防止につなげた。</p> <p>横浜市健康経営認証（クラスA）の取得により、企業イメージの向上による求職者へのPR効果につなげた。</p> <p>健康診断の結果等を産業医・保健師と共有・連携し、受診勧告や通院状況の追跡面談等を実施することにより、疾病の重症化予防と健康増進に寄与した。</p>	健康診断の結果等を効率的に、産業医・保健師と共有・連携するためのシステム構築を推進していく。

(2) 令和6年度・5年度決算状況

単位：千円

	令和6年度	令和5年度	増減
当期純利益額	125,274	130,099	△4,825

(3) 所管局・団体による振り返り

- 「公益的使命の達成に向けた取組」については、主要目標の取組における進捗状況は順調であるものの、令和7年3月7日に重大事故を発生させてしまった。本件事故を厳粛に受け止め、市営バス全体として二度とこのような事故を発生させることのないよう、より一層の安全対策と乗務員教育、事故防止の徹底に努める。
- 「財務に関する取組」については、物価高騰など社会の変化を注視し、引き続き、お客様の動向に合わせた営業活動を実施するとともに、徹底した業務の効率化と資産の有効活用により収益性を高める。また、計画的な設備更新等を実施していくため、資金の確保に努めていく。
- 「人事・組織に関する取組」については、バス乗務員の中長期的な人財確保の観点から、引き続き積極的な採用活動を実施するとともに、離職防止につながる待遇等の検討を実施していく。
- 交通局としても、市民の足を守る市営交通の役割を果たすため、市営交通グループとして連携をより一層強化し、安全・確実な輸送サービスの提供に取り組む。

【参考1】 委員会について

1 経営向上委員会概要

設置	平成26年10月21日
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	<p>太田 眞晴（太田公認会計士事務所 公認会計士）</p> <p>寺本 明輝（リエゾンアシストラボ 代表）【委員長】</p> <p>橋本 美奈子（日本濾水機工業株式会社 代表取締役社長）</p> <p>福田 敦（関東学院大学 経営学部 教授）</p> <p>三坂 慶子（NPO 法人 Sharing Caring Culture 代表理事）</p>
所掌事務	<ol style="list-style-type: none"> 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1】 委員会について

2 団体経営の方向性（団体分類）：4分類の考え方

団体分類	分類の考え方
統合・廃止の検討を行う団体	①速やかに廃止すべきもの
	②廃止に向け、方針期間中に残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの
	③統合等により、現在の公益サービスの継続を目指すべきもの
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	①市の関与を見直し、方針期間中に民間主体の経営へ移行すべきもの
	②財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、方針期間中に財務状況の改善を進めるべきもの
事業の整理・重点化等に取り組む団体	①団体運営（公益的使命等）の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの
	②団体運営（公益的使命等）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの
	③地方独立行政法人制度活用を検討も含め、事業の整理を進めるべきもの
引き続き経営の向上に取り組む団体	①引き続き、現在の団体運営及び財務状況の維持・向上を図るとともに、使命の達成に向け、効果的・効率的な経営を進めるべきもの
	②団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向けた取組を進めるべきもの
	③団体運営（公益的使命等）に問題はないが、経常損益の早期黒字化を図りつつ、今後の運営形態について幅広く検討すべきもの

自己評価シート（令和6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6年度～9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 取組	安全・確実・快適に利用できる交通サービスの提供				
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標		R6 年度末	R7 年度末	R8 年度末	R9 年度末
	① 振り返り研修の着実な実施（3年間で実施）	全乗務員 受講完了（R4～6）	全乗務員の 約 1/3（累計）	全乗務員の 約 2/3（累計）	全乗務員 受講完了（R7～9）
	② 外部機関による添乗調査の実施	全乗務員/年	全乗務員/年	全乗務員/年	全乗務員/年
	③ 事故未然防止研修の実施	3年に1度定められた年齢で受講	3年に1度定められた年齢で受講	3年に1度定められた年齢で受講	3年に1度定められた年齢で受講
	④ SAS スクリーニング検査	年1回	年1回	年1回	年1回
	⑤ バス車両の更新（自社）	—	—	2両	—
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	実車を用いた振り返り研修を計画通り実施し、令和6年度で全乗務員の受講が完了した。			
	②	外部機関を活用した添乗調査を全乗務員に対して行い、接客力の強化に取り組んだ。			
	③	事故未然防止研修の中で、対象者に一般適性診断の結果に基づいた個別面談による指導、教育を行うとともに、座学、実車教習を実施した。			
	④	対象者に SAS スクリーニング検査を実施し、健康起因による事故の防止に努めた。			
エ 取組による成果	①	振り返り研修を計画通り実施し、乗務員の安全意識の向上を図ったものの令和7年3月7日に重大事故を発生させてしまった。			
	②	実施計画に沿って、全乗務員の添乗調査を完了し、接客向上に対する課題が見つかった。			
	③	診断結果を踏まえ、自身の得意分野や課題を客観的に把握するとともに、安全意識に対する自己理解が深まった。			
	④	乗務員の健康管理の徹底に努めたことで、健康起因による事故は発生しなかった。			
オ 実績		令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度 （最終年度）
数値等	①	54名受講し、R4～6で全乗務員（232人）完了	—	—	—
	②	1回実施（全乗務員232人）	—	—	—
	③	対象者93人に実施済	—	—	—
	④	対象者88人に実施済	—	—	—
進捗状況		① 順調（予定していた研修を着実に遂行したため）			

	②	順調（予定していた添乗調査を着実に遂行したため）
	③	順調（予定していた研修を着実に遂行したため）
	④	順調（予定していた検査を着実に遂行したため）
力 今後の課題	①	3月7日の重大事故を踏まえ、研修効果を高めるための内容の改善。
	②	乗務員個々の改善意欲を高めていくことが必要。
	③	3月7日の重大事故を踏まえた、更なる事故防止に向けた取組。
	④	健康に対する乗務員の意識向上。
キ 課題への対応	①	重大事故を踏まえ、全乗務員に対し心のケアや死角体験等の新たな研修を直ちに実施するとともに、振り返り研修プログラムの見直しを図る。（令和7年度から3か年計画）
	②	接客水準を維持するため、今後も添乗調査を継続して実施し、調査結果を乗務員と共有していく。
	③	研修プログラムを定期的に見直し、重大事故の防止に努める。
	④	外部講師による研修を行い、健康に対する意識の向上に努める。

（２）財務に関する取組

ア 財務上の課題	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 R6 63,539 千円 R7 102,925 千円 R8 94,931 千円 ※3 か月分の減価償却費反映 R9 74,827 千円 ※12 か月分の減価償却費反映			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	貸店舗事業では、新たに4店舗を開店したほか、既存店舗とは賃料交渉を行い増収を図った。また、バス事業では、利用実態に応じて運行の効率化を図り、収支改善に取り組んだ。			
エ 取組による成果	お客様の動向に合わせた営業活動と効率化により目標を大きく上回る営業利益を確保することができた。			
オ 実績	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度 （最終年度）
数値等	187,746 千円	—	—	—
進捗状況	順調（大幅に目標を上回った）			
力 今後の課題	物価高騰などが今後も続く可能性があり、コスト増の状況下でも利益を確保していく必要がある。			
キ 課題への対応	社会の変化を注視しながら、お客様のニーズを的確に捉え事業展開するとともに、徹底した業務の効率化と資産の有効活用により収益性を高めていく。			

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		次世代を担う計画的な人財育成と持続可能な組織づくり			
イ 協約期間の主要目標	①	人財育成ビジョンの策定			
	②	人財の確保 R6～R9 を通じて 5 回程度/年の採用活動			
	③	社員のモチベーションの向上 ・ トップによるメッセージの発信 ・ 社員顕彰制度の活用			
	④	健康管理の強化 ・ 健康担当係長を中心とした健康管理体制の構築			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	人財育成ビジョン策定プロジェクトを立ち上げ、プロジェクトメンバーとして構成された社員が主体となって議論を重ねた。(計 9 回開催)			
	②	採用活動を隔月で年 6 回 (4・6・8・10・12・2 月) 実施するとともに、当社ホームページやハローワーク求人票などの募集広報に加え、県内外で行われる転職イベント等 (5・10 月：どらなび、9 月：マイナビ静岡、10・2 月：合同面接会、11 月：マイナビ甲府、2 月：マイナビ仙台、3 月：よこはま就職フェア) への出展を計 8 回行った。			
	③	社長から社員に向けたメッセージ発信を 2 回 (10・1 月) 実施した。			
	④	健康経営宣言を行うことで、会社としての健康経営への取組みを明文化し、社員向けに発信を行うとともに、ホームページへの掲載も併せて行った。また、横浜市健康経営認証 (クラス A) を取得した。さらには、健康診断の結果等を産業医・保健師と共有・連携し、受診勧告や通院状況の追跡面談等を実施した。			
エ 取組による成果	①	社員により構成されたプロジェクトメンバーから提言がなされ、「あるべき社員像」を会社として決定するとともに、「人財育成ビジョン (骨子)」を決定した。			
	②	バス乗務員を 14 名 (正社員 10 名、養成 3 名、短時間 1 名) 採用した。(令和 5 年度：正社員 7 名)			
	③	経営状況や事業の方向性をトップ自らの言葉で発することで、社員全員で意識の共有を行うことができ、社としての一体感の醸成が図られた。			
	④	健康経営宣言を社内外に発信したことで、現在働いている従業員の離職者防止につながるとともに、横浜市健康経営認証 (クラス A) 取得により社名が横浜市ホームページに掲載され、企業イメージが向上し、求職者への PR にも反映できた。 また、健康診断の結果等を産業医・保健師と共有・連携し、受診勧告や通院状況の追跡面談等を実施したことで、疾病の重症化予防と健康増進に繋がっている。			
オ 実績		令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度 (最終年度)
数値等	①	人財育成ビジョン策定プロジェクト：9 回	—	—	—
	②	採用活動 (バス乗務員)：6 回 転職イベント等出展：8 回	—	—	—
	③	トップメッセージ：2 回	—	—	—
	④	横浜市健康経営認証 (クラス A) 取得	—	—	—
進捗状況	①	順調 (予定していた人財育成ビジョン策定を着実に遂行したため)			
	②	順調 (予定していた採用活動等を着実に遂行したため)			
	③	やや遅れ (トップメッセージを発信できたが、社員顕彰実績がなかったため)			
	④	順調 (着実に健康管理体制を構築しているため)			
カ 今後の課題	①	社内全体への人財育成ビジョン (骨子) の浸透			
	②	離職者防止と採用活動強化の両立			
	③	社員のモチベーションの向上のため、社員顕彰制度の積極的活用			

	④	健康診断の結果等を効率的に、産業医・保健師と共有・連携するためのシステム構築
キ 課題への対応	①	全社員が関与できるような体制等の検討
	②	採用活動だけでなく、離職防止につながる待遇等の検討
	③	管理職による社員の成果や貢献度の把握
	④	交通局が導入予定の健康管理システムを参考にしながら当社のシステム構築を推進

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・ 少子高齢化の進展などによって、公共交通網の担い手である乗務員の確保が困難になってきている。
- ・ 労務費や物価が高騰しており、今後も先行き不透明な状況が続くことが想定される。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】

- ・ 大型二種免許保持者の高齢化による乗務員不足だけでなく、若年層の自動車離れによる普通免許不保持により公共交通網の担い手となり得る絶対数が減少している。
- ・ 今後も利用者の増加は見込めず、厳しい経営環境が想定される。
- ・ 保有資産の老朽化に対応するため、更新や修繕を計画的に実施していく必要がある。

【対応】

- ・ バス乗務員の中長期的な人財確保の観点から、引き続き大型二種免許未取得者の採用（養成枠）を強化していく。また、バス専門就職サイトへの採用情報掲出、地下鉄車内、駅構内の採用ポスター掲出など様々な広報媒体を活用した幅広い情報発信を実施する。
- ・ 社会の変化に対応しながら効率的な運営を行い、お客様サービスの向上に努める。
- ・ 計画的な設備更新等を実施していくため、資金の確保に努めていく。