

## 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。

平成 27 年度から各団体において取組を進めている「協約」については、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という）を活用し、協約の進捗状況及び経営を取り巻く環境の変化への対応に関する評価を毎年度実施し、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くこととしています。

令和元年度においても、これまでの取組実績を踏まえ、委員会による評価を実施しましたので、評価結果等について御報告します。

### 1 横浜交通開発株式会社の評価結果

#### (1) 平成 29 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

平成 30 年度～令和 2 年度

#### (2) 協約目標の取組状況等（抜粋）

##### ア 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 有責事故の撲滅

|                                |  |          |            |
|--------------------------------|--|----------|------------|
| 協約期間の<br>主要目標                  | 有責事故の撲滅（対前年比 2%減）  |          |            |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果    | 乗務員の安全意識を向上させるため、ドライブレコーダーのデータ等を活用した効果的な乗務員指導や外部機関を活用した実車研修等を行い、有責事故件数が減少した。 |          |            |
| 実績<br>（10 万 km あたり<br>の有責事故件数） | 前年度<br>（平成 29 年度）  | 平成 30 年度 | 当該年度の進捗状況等 |
|                                | 0.28 件   | 0.25 件   |            |
| 今後の課題<br>及び対応                  | 有責事故件数をさらに減少させるため、反復・継続して効果的な乗務員指導や外部機関を活用した実車研修等を行う。                        |          |            |

② 自社路線の拡大

|                             |  |          |                      |
|-----------------------------|--|----------|----------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 自社路線の拡大                                    |          |                      |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 路線沿線の環境変化やお客様ニーズの把握に努めるとともに、関係機関等との協議を進めた。 |          |                      |
| 実績<br>(保有している自<br>社路線数)     | 前年度<br>(平成 29 年度)                          | 平成 30 年度 | 当該年度の進捗状況等           |
|                             | 4 路線                                       | 4 路線     | 順調 (関係機関等との協議が進んでいる) |
| 今後の課題<br>及び対応               | 路線拡大の実現に向けて、引き続き、関係機関等との協議や進捗管理を行う。        |          |                      |

③ 環境にやさしいバスの導入

|                             |                                     |                |            |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------------|------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 環境にやさしいバスの導入 (計 3 両)                |                |            |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 新たにハイブリッドバスを 1 両導入し、保有台数は計 2 両となった。 |                |            |
| 実績<br>(ハイブリッドバ<br>スの導入数)    | 前年度<br>(平成 29 年度)                   | 平成 30 年度       | 当該年度の進捗状況等 |
|                             | 1 両                                 | 1 両<br>(計 2 両) | 順調         |
| 今後の課題<br>及び対応               | より環境にやさしいバスの導入を検討するため、情報収集を進めていく。   |                |            |

イ 財務に関する取組

① 開発物件への投資資金確保

|                             |   |          |                          |
|-----------------------------|---|----------|--------------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 貸店舗の新設、収入確保 (賃料収入 531 百万円/年)  |          |                          |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 出店者との契約事務や工事期間の短縮を図るとともに、貸店舗を 2 店舗新設した。また、既存店舗賃料を改定したことで、賃料収入が増加した。<br>(前年度比 3.8%増) |          |                          |
| 実績<br>(賃料収入額)               | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度 | 当該年度の進捗状況等               |
|                             | 509 百万円   | 530 百万円  | 順調 (最終年度の賃料収入目標額を 99%達成) |
| 今後の課題<br>及び対応               | 新規開発物件及び計画修繕に対する投資資金の確保策を検討する。<br>また、耐震補強工事に伴うテナントとの解約等に対し、局との費用負担の協議や新規開発物件を検討する。  |          |                          |

② 長期修繕計画実施に向けた資金確保

|                             |   |          |            |
|-----------------------------|---|----------|------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 既存店舗の長期修繕計画の策定、実施   |          |            |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 店舗設備機器などの実態調査を実施するとともに、故障履歴や修繕状況をまとめ、長期修繕計画の策定に向けて検討を進めた。 |          |            |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度 | 当該年度の進捗状況等 |
|                             | 点検実施  | 検討       | 順調         |
| 今後の課題<br>及び対応               | 修繕計画の実施に向けた資金確保策を検討する。                                    |          |            |

ウ 人事・組織に関する取組

① 人材育成の充実

|                             |  |          |            |
|-----------------------------|--|----------|------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 人材育成の充実（系統的な研修計画の策定・実施）  |          |            |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 事務職員に対しては労務研修や情報管理研修を、バス乗務員に対しては外部機関を活用した実車研修を実施し、スキルの向上を図った。                |          |            |
| 実績<br>(一人あたりの研<br>修受講回数)    | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度 | 当該年度の進捗状況等 |
|                             | 4 回  | 4 回      | 順調         |
| 今後の課題<br>及び対応               | バス乗務員の不足に伴い研修時間の確保が困難になってきているため、大型二種免許未保持者の養成枠採用を引き続き実施するほか、バス乗務員募集広報の充実を図る。 |          |            |

② 職場風土の構築

|                             |  |                                |            |
|-----------------------------|--|--------------------------------|------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 社員のやる気を引き出す職場風土の構築   |                                |            |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 情報共有ツールとして社内報準備号を発行するとともに、本格発行に向けて準備を進めた。<br>また、社員顕彰の意義について、管理職へ改めて周知した。 |                                |            |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度                       | 当該年度の進捗状況等 |
|                             | ・意見交換会<br>等の実施   | ・社内報準備<br>号の発行<br>・社員顕彰<br>1 件 | 順調         |
| 今後の課題<br>及び対応               | 勤務場所や勤務時間の異なる事業所（社員）が多いため、社内報を継続発行し、顔の見える関係性や部門を越えた協力体制を構築する。            |                                |            |

(3) 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

| 総合評価分類    | 助言  |
|-----------|---|
| 引き続き取組を推進 | 協約目標は全て「順調」となっている。<br>将来にわたり安全で確実な交通サービスを提供するためには、バス乗務員の人材確保の強化が求められる。<br>また、交通局と一体となって交通局保有資産の有効活用による収益確保に積極的に取り組む必要がある。 |

※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

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

|  |
|--|
| <p>横浜交通開発株式会社としては、バス乗務員の人材を確保するため、引き続き養成枠として大型二種免許未保持者の採用や、離職者を防ぐための処遇改善に努めます。また、交通局保有資産の新規開発が可能な駅構内や鉄道高架下などについて調査し、開発の具体化を図ります。</p> <p>交通局としても、今後も横浜交通開発株式会社と連携・協力して、資産の有効活用やバス事業の運営に取り組み、市営交通サービスの安定的かつ効果的な提供に取り組んでいきます。</p> |
|--|

## 2 別添資料

- (1) 令和元年度 総合評価シート（交通局所管団体部分（答申抜粋））
- (2) 団体経営の方向性及び協約（平成30年度～令和2年度）

### 【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

#### 1 経営向上委員会概要

|              |  |
|--------------|--|
| 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<br>(任期2年) | 大野 功一（関東学院大学 名誉教授）【委員長】  |
|              | 遠藤 淳子（遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士）  |
|              | 大江 栄（エフ・ブルーム（株）代表取締役 中小企業診断士）  |
|              | 鴨志田 晃（横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授）<br>田辺 恵一郎（プラットフォームサービス（株）代表取締役会長）<br>ちよだプラットフォームスクエア（官民連携による中小企業者のビジネスコミュニティ施設）運営会社を運営  |
| 設置           | 平成26年10月21日  |
| 所掌事務         | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること</li> <li>4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項</li> </ol> |

# 総合評価シート（30年度実績）

資料1－別添資料1

|          |  |
|----------|--|
| 団体名      | 横浜交通開発株式会社   |
| 所管課      | 交通局総務課   |
| 協約期間     | 平成30年度～令和2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   |
| 協約に関する意見 | バス事業について、引き続き安全で確実なサービスを提供していくとともに、不動産事業については、保有財産を有効に活用する必要がある。 |

## 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 有責事故撲滅

|                          |  |                |                                    |             |
|--------------------------|--|----------------|------------------------------------|-------------|
| ア 公益的使命①                 | 安全・確実・快適な交通サービスの向上   |                |                                    |             |
| イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標 | 有責事故の撲滅 対前年比2%減  |                |                                    |             |
| 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効果的な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      | 対前年度比事故件数の減少                       |             |
| オ 実績                     | 29年度   | 30年度           | 令和元年度                              | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                      | 10万Kmあたり 0.28件   | 10万Kmあたり 0.25件 | -                                  | -           |
| 当該年度の進捗状況                | 順調（撲滅までには至っていないが前年度より改善されている）                                  |                |                                    |             |
| カ 今後の課題                  | 有責事故件数の更なる減少   | キ 課題への対応       | 効果的な乗務員指導や外部機関を活用した実車研修等を反復・継続して行う |             |

#### ② 自社路線拡大

|                          |                          |           |                 |             |
|--------------------------|--------------------------|-----------|-----------------|-------------|
| ア 公益的使命②                 | 安全・確実・快適な交通サービスの向上       |           |                 |             |
| イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標 | 自社路線の拡大 5路線以上            |           |                 |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | 路線沿線の環境変化やお客様ニーズの把握に努めた。 | エ 取組による成果 | 関係機関等との協議が進んでいる |             |
| オ 実績                     | 29年度                     | 30年度      | 令和元年度           | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                      | 4路線                      | 4路線       | -               | -           |
| 当該年度の進捗状況                | 順調（関係機関等との協議が進んでいる）      |           |                 |             |

|         |                      |          |                |
|---------|----------------------|----------|----------------|
| カ 今後の課題 | 路線拡大の実現に向けた関係機関等との協議 | キ 課題への対応 | 関係機関等との確実な進捗管理 |
|---------|----------------------|----------|----------------|

### ③環境にやさしいバスの導入

|                          |                         |             |                     |                 |
|--------------------------|-------------------------|-------------|---------------------|-----------------|
| ア 公益的使命③                 | 安全・確実・快適な交通サービスの向上      |             |                     |                 |
| イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標 | 環境にやさしいバスの導入 計3両        |             |                     |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | ハイブリッドバス1両の導入           | エ 取組による成果   | 環境にやさしいバス車両の増加      |                 |
| オ 実績                     | 29年度                    | 30年度        | 令和元年度               | 最終年度<br>(令和2年度) |
| 数値等                      | 1両                      | 1両<br>(計2両) | -                   | -               |
| 当該年度の進捗状況                | 順調 (30年度に1両ハイブリッドバス導入済) |             |                     |                 |
| カ 今後の課題                  | より環境にやさしいバスの導入の検討       | キ 課題への対応    | 環境にやさしいバス導入のための情報収集 |                 |

## (2) 財務に関する取組

### ①

|                   |  |           |  |                 |
|-------------------|--|-----------|--|-----------------|
| ア 財務上の課題          | 経営力の向上 (開発物件への投資資金確保)  |           |  |                 |
| イ 協約期間の主要目標       | 貸店舗の新設・収入確保 賃料収入 531百万円  |           |  |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | 目標実現に向けて、出店者との契約事務や工事期間の短縮を図った。  | エ 取組による成果 | 最終年度の賃料収入目標額を99%達成<br>既存店舗賃料の改定による増収(前年比3.8%増)                 |                 |
| オ 実績              | 29年度   | 30年度      | 令和元年度  | 最終年度<br>(令和2年度) |
| 数値等               | 賃料収入<br>(509百万円)   | 530百万円    | -  | -               |
| 当該年度の進捗状況         | 順調 (中期経営計画上の2店舗達成及び既存店舗の一部賃料増額)  |           |  |                 |
| カ 今後の課題           | ・新規開発物件及び計画修繕における投資資金の確保<br>・交通局耐震補強工事に伴うテナントとの契約解約等により、新たに減収対策を行う必要がある。 | キ 課題への対応  | ・今後の店舗開発物件に対する投資資金確保策等の検討<br>・交通局と費用負担について協議を進めるとともに、店舗開発物件の検討 |                 |

## ②

|                   |  |           |                                     |                 |
|-------------------|--|-----------|-------------------------------------|-----------------|
| ア 財務上の課題          | 経営力の向上（長期修繕計画修繕実施に向けた資金確保）                           |           |                                     |                 |
| イ 協約期間の主要目標       | 既存店舗の長期修繕計画 計画策定実施                                   |           |                                     |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | 店舗設備機器などの実態調査を実施するとともに、故障履歴や修繕状況をまとめ、修繕計画作成の基礎資料とした。 | エ 取組による成果 | 本来の計画から1年前倒しし、R元年度から設備機器の更新工事に着手した。 |                 |
| オ 実績              | 29年度   | 30年度      | 令和元年度                               | 最終年度<br>(令和2年度) |
| 数値等               | 点検実施   | 検討（一部前倒し） | -                                   | -               |
| 当該年度の進捗状況         | 順調（故障履歴や修繕状況を踏まえ、長期修繕計画策定に向けて検討）                     |           |                                     |                 |
| カ 今後の課題           | 計画修繕に向けた資金の確保  | キ 課題への対応  | 今後の改修資金確保策の検討                       |                 |

## (3) 人事・組織に関する取組

## ①

|                   |   |                  |   |                 |
|-------------------|---|------------------|---|-----------------|
| ア 人事・組織に関する課題     | 人材の育成と職場風土の構築   |                  |   |                 |
| イ 協約期間の主要目標       | 人事育成の充実（系統的な研修計画の策定・実施）   |                  |   |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ・固有社員の課長職・係長職への登用を実施するとともに、働き方改革に伴う労務研修や情報管理研修を実施することにより、事務部門のスキルの向上を図った。<br>・外部機関を活用した実車研修を実施し技術の向上を図った。 | エ 取組による成果        | ・固有社員の管理職への登用（課長職1名・係長職2名）<br>・有責事故の減少(10万kmあたり0.28件から0.25件に) |                 |
| オ 実績              | 29年度  | 30年度             | 令和元年度   | 最終年度<br>(令和2年度) |
| 数値等               | 一人あたりの研修受講回数4回/年  | 一人あたりの研修受講回数4回/年 | -   | -               |
| 当該年度の進捗状況         | 順調（固有社員の管理職への登用及び外部機関を活用した実車研修や事務部門のスキルの向上）   |                  |   |                 |
| カ 今後の課題           | バス乗務員が不足しており、今後の人材確保が困難になっているため、研修時間の確保も困難になってきている。   | キ 課題への対応         | 大型二種免許未保持者の養成枠採用を実施する他、バス乗務員募集広報の充実を図る。                       |                 |

## ②

|                   |  |           |                                       |  |
|-------------------|--|-----------|---------------------------------------|--|
| ア 人事・組織に関する課題     | 人材の育成と職場風土の構築  |           |                                       |  |
| イ 協約期間の主要目標       | 社員のやる気を引き出す職場風土の構築（社員顕彰の実施）  |           |                                       |  |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ・「はまりんフェスタ」本社ブース出店の取組を全社的に行った。<br>・交通安全運動期間中の駅頭での挨拶行動にバス部門以外の社員が参加した。<br>・情報共有ツールとして社内報を創刊した。<br>・管理職へ社員顕彰について改めて周知した。 | エ 取組による成果 | ・イベントの取組や社内情報共有により、社内の一体化を醸成することができた。 |  |

| オ 実績      | 29 年度  | 30 年度                 | 令和元年度  | 最終年度<br>(令和2年度) |
|-----------|--|-----------------------|--|-----------------|
| 数値等       | 意見交換会等の実施  | 社内報準備号の発行<br>社員顕彰 1 件 | -  | -               |
| 当該年度の進捗状況 | 順調（社内報準備号を発行するとともに、社内報本格発行に向けて準備を進めた。）                                       |                       |  |                 |
| カ 今後の課題   | 勤務場所や勤務時間の異なる事業所（社員）が多いことから、業務の中で情報共有や意思疎通を図ることが少なく、部門間を超える協力体制の構築が必要となっている。 | キ 課題への対応              | 社内報を継続発行することで、各事業や社員の紹介を行いながら、顔の見える関係性を構築する。 |                 |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

バス乗務員の人材確保がますます困難になってきている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

バス乗務員の人材確保を進めるため、大型二種免許未保持者を養成枠として採用育成するとともに、新たに募集パンフレットを作成するなど、バス乗務員の魅力が伝わるよう広報の充実を行う。また、女性乗務員採用のための設備拡充や、離職者を防ぐためバス乗務員の処遇改善が必要となる。

### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

| 分類 | 引き続き取組を推進  | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
|----|--|--------------|-----------|---------|
| 助言 | 協約目標は全て「順調」となっている。<br>将来に渡り安全で確実な交通サービスを提供するためには、バス乗務員の人材確保の強化が求められる。<br>また、交通局と一体となって交通局保有資産の有効活用による収益確保に積極的に取り組む必要がある。 |              |           |         |





|     |            |     |          |
|-----|------------|-----|----------|
| 団体名 | 横浜交通開発株式会社 | 所管課 | 交通局経営企画課 |
|-----|------------|-----|----------|

**協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）**

**2 財務の改善に向けた取組**

|           |    |   |                        |                          |  |
|-----------|----|---|------------------------|--------------------------|--|
| 団体の目指す将来像 |    | 経営力の向上  |                        |                          |  |
| 現在の取組     |    | センター南駅（112区画）のパスポートセンター等の整備や、新規開発が可能な未利用資産の活用検討を進めています。   |                        |                          |  |
| 協約期間の主要目標 |    |   | 29年度実績                 | 目標数値                     |  |
|           |    | ①貸店舗の新設・収入確保<br>②既存店舗の長期修繕計画  | ①賃料収入(509百万円)<br>②点検実施 | ①賃料収入(531百万円)<br>②計画策定実施 |  |
| 具体的取組     | 団体 | 交通局と連携して、センター南駅112区画のパスポートセンター等の整備を進めるとともに、ほかに新規開発が可能な駅構内、鉄道高架下及びバス事業地等について、テナントの意向を調査し、開発の具体化を図ります。既存店舗に係る長期修繕計画を策定し、店舗環境の維持・向上により、安定的な収入の確保を図ります。 |                        |                          |  |
|           | 市  | 団体における交通局の未利用資産の積極的な活用が、交通局の収入の拡大に繋がることから、当団体の民間事業者としての知見や営業力を最大限に活用し、新規店舗の獲得を支援することで増収を目指します。  |                        |                          |  |

**3 業務・組織の改革**

|           |    |  |                                 |                             |  |
|-----------|----|--|---------------------------------|-----------------------------|--|
| 団体の目指す将来像 |    | 人材の育成と職場風土の構築  |                                 |                             |  |
| 現在の取組     |    | 固有社員の管理職への登用を進めています。外部機関を活用したバス実車による研修を継続的に実施し運転技術の向上に努めています。事務部門においても社員一人ひとりの事務能力・意識向上を目指し、文書・労務管理・情報セキュリティ・メンタルヘルスなどの研修を実施しています。   |                                 |                             |  |
| 協約期間の主要目標 |    |  | 29年度実績                          | 目標数値                        |  |
|           |    | ①人材育成の充実<br>②社員のやる気を引き出す職場風土の構築  | ①一人あたりの研修受講回数4回/年<br>②意見交換会等の実施 | ①系統的な研修計画の策定・実施<br>②社員顕彰の実施 |  |
| 具体的取組     | 団体 | 本社部門も含め、固有社員の採用や管理職登用等を進めます。事業の継続性、発展性を目指し、将来の当社を支える人材を育成するため、実務研修等を引き続き行います。意見交換会等で行われた社員の意見を大切に事業運営を行うとともに、社員顕彰の機会増を図ります。これらの取組により、社員のやる気を引き出す職場風土を構築し、社員のスキル、意識を高めることで、より高品質なサービスが提供できる団体となるよう努めます。 |                                 |                             |  |
|           | 市  | より専門性の高い業務を行うための固有社員のスキルアップに向けた研修の実施や、組織体制の整備などの支援を行います。   |                                 |                             |  |

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

|                |                  |           |   |
|----------------|------------------|-----------|---|
| 団体経営の方向性（団体分類） | 引き続き経営の向上に取り組む団体 | 方向性に関する意見 | 4 |
|----------------|------------------|-----------|---|