

道路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。

また、協約期間が平成 27 年度から 30 年度までとなっていた株式会社横浜シーサイドラインについては、委員会での議論を踏まえ、令和元年度の「協約等」(案)を作成しましたので御報告します。

1 株式会社横浜シーサイドラインの評価結果

(1) 平成 26 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 27～30 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

公益的使命	無事故運転の継続による安心・安全な公共交通機関の実現		
協約期間の 主要目標	安全に対する取組の着実なスパイラルアップ及び安全に資する訓練・研修の継続と拡充		
目標達成に向けて 取り組んだ内容	①安全推進委員会の開催（1回以上/月） ②安全に係る研修の立案と実施（2回以上/年） ③安全重点施策や取組計画の達成状況の確認を目的としたマネジメントレビュー報告書の作成		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	達成状況
	①13 回開催 ② 2 回実施	①13 回開催 ② 2 回実施	達成 (社内の訓練に留まらず社外施設視察等を積極的に行うことで見識を広めた。また、マネジメントレビュー報告書の作成により実績の振り返りを実施し、安全管理が機能しているか、改善が必要かなどの評価を行った。)
今後の課題 及び対応	安全に対する取組の強化と、安全を確保するための技術の継承が課題であるため、輸送の安全に関する取組を専門的に担う組織の設立を検討する。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	①営業収入の確保（37億5千万円/年） ②純利益の確保（7億円/協約期間累計）		
目標達成に向けて 取り組んだ内容	沿線の施設や企業とタイアップした誘客イベント等の実施及び経費削減		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	達成状況
	①39.6億円 ②2.7億円	①39.7億円 ②3.5億円 (累計13.2億円)	達成 (通期にわたるイベント開催により利用者の増加を図った。金沢シーサイドライン延伸事業において、金沢八景駅が開業し、単線での暫定供用を開始したことも利用増につながった。支出面では、入札や見積り合わせの実施などにより、経費削減に努めた。)
今後の課題 及び対応	人口減少・高齢化の進展による利用者の減少や、設備更新による減価償却費の負担増などが課題であるため、広報活動の強化やイベント等の定着化などにより沿線外からの乗客誘致に取り組むとともに、引き続きコスト削減を徹底する。		

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	企業力向上と課長職への固有社員の登用を進める。		
目標達成に向けて 取り組んだ内容	①資格毎に必要なスキルを身に付けるための研修を実施（6回/年） ②現業区を中心に業務上必要な資格取得研修を実施（2回/年）		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	達成状況
	①6回実施 ②2回実施	①6回実施 ②2回実施	達成 (資格毎や経験年数に応じた研修カリキュラムを設定し公開講座を受講することで、社員の能力開発に繋がっている。また、協約期間内に4名の固有社員を課長職へ登用した。)
今後の課題 及び対応	管理職への固有社員の登用を進め、より安定した組織運営を図る必要があるため、人材育成ビジョンに基づき、社員の能力開発・人材育成に引き続き取り組み、管理職への昇任意欲醸成を図る。		

(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
団体経営は順調に推移	協約目標は平成30年度末時点では全て「順調」となっている。 今後の団体経営にあたっては、令和元年6月に発生した逆走事故による損失を含めて、財政上の課題を検証、分析し進める必要がある。

※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

協約期間の最終年度であることを念頭に、主要目標達成に向けて計画的に取り組むことができました。今後も、金沢臨海部での経済活動に必要な公共交通機関を運営する団体として、安全・安定運行を支える経営環境の維持と財務の健全化に取り組めます。

また、協約期間満了後に発生した鉄道人身傷害事故については、財政上の課題の検証・分析と併せて、事故原因の究明と責任の所在を明確にするとともに、利用者の信頼回復に全力で取り組めます。

2 株式会社横浜シーサイドラインの協約等（案）

(1) 委員会の答申概要

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
協約に関する意見	令和元年6月の逆走事故による損失を早期に確定し、中期経営計画の見直しを含めて対応する必要がある。また、利用者等への信頼回復に努めること。 営業収入や純利益の増加に向けて、沿線住民の利用だけでなく、沿線施設との連携をより一層強化するなど取組を強化することが求められる。 また、今後は鉄道事故防止だけではなく、無人運転での防犯なども含めたより広範囲での安全対策を検討、実施することを期待する。

(2) 協約等（案）の概要

協約期間	平成31年4月1日から令和2年3月31日（1年間）	
協約期間設定の考え方	事故後の対策実施期間	
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	①事故原因究明と安全・安心対策 ②積極的な情報提供 ③計画的な設備更新
	財務に関する取組	①事故に係る経費の早期確定 ②中期経営計画の見直し
	人事・組織に関する取組	①事故後の有人運行による臨時ダイヤに基づく定時運行のための人員体制の確立 ②通常ダイヤへの早期復帰又は運転要員の拡充

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

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)	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）
	嶋志田 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）
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） 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）運営会社を経営	
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

3 添付資料

- (1) 令和元年度 総合評価シート（道路局所管団体部分（答申抜粋））
- (2) 協約等（案）

総合評価シート（30年度実績）

団体名	株式会社横浜シーサイドライン
所管課	道路局企画課
協約期間	平成27年度～平成30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	資金計画については定期的な検証を行うとともに、引き続き財務の健全化を着実に進めること。また、財務の健全化が進まない場合は、今後の方向性について改めて議論すること。

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	無事故運転の継続による安心・安全な公共交通機関の実現				
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①安全に対する取組の着実なスパイラルアップ ②安全に資する訓練、研修の継続と拡充				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①安全推進委員会の開催（1回以上/月） ②安全に係る研修の立案と実施（2回以上/年） ③安全重点施策や取組計画の達成状況の確認を目的としたマネジメントレビュー報告書の作成	エ 取組による成果		・教育訓練において社内の訓練に留まらず社外施設視察等を積極的に行うことで見識を広めた。また本社/現業区会議や異職場合同会議を開催したことにより、縦横に風通しの良い職場環境構築に寄与した。 ・また、マネジメントレビュー報告書の作成により実績の振り返りを実施し、安全管理が機能しているか、改善が必要ななどの評価を行った。	
オ 実績	26年度	27年度	28年度	29年度	最終年度（30年度）
数値等	①13回開催 ②2回実施	①15回開催 ②2回実施	①14回開催 ②4回実施	①13回開催 ②2回実施	①13回開催 ②2回実施
当該年度の進捗状況	達成（安全に資する訓練として、軌道事故復旧訓練を毎年開催し、輸送の安全確保に努めた。）				
カ 今後の課題	安全に対する取組の強化及び安全を確保するための技術の継承。		キ 課題への対応	輸送の安全に関する取組を専門的に担う部署・組織改正の検討。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	より多くの純利益を確保し、累積損失を早期に解消する。				
イ 協約期間の主要目標	①営業収入の確保（37億5千万円/年） ②純利益の確保（7億円/協約期間累計、純利益＝累積損失圧縮額）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①沿線の施設や企業とタイアップした誘客イベント等の実施 ②経費削減	エ 取組による成果		①沿線の魅力 PR 活動や誘客イベント等の実施し利用者の増加を図った（輸送人員0.6%増）。 ②入札や複数年契約を実施したことにより経費削減を図った。	

オ 実績	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	最終年度 (30 年度)
数値等	①38 億 6 千万円 ② 2 億 9 千万円	①39 億 5 千万円 ② 3 億 6 千万円	①39 億 4 千万円 ② 3 億 4 千万円	①39 億 6 千万円 ② 2 億 7 千万円	①39 億 7 千万円 ② 3 億 5 千万円
当該年度の進捗状況	達成（収入面では沿線企業とタイアップした見学ツアーなど通期にわたるイベントを開催し当社線の利用者の増加（輸送人員 1,911 万人／対前年比 0.6%増）を図った。金沢シーサイドライン延伸事業において、金沢八景新駅が開業し、単線での暫定供用を開始したことも利用増につながった。また、支出面（営業費用 2,510 万円／対予算比 0.7%減）では執行段階での入札や見積合わせ等を実施し、経費削減に努めた。）				
カ 今後の課題	人口減少・高齢化の進展による利用者の減少や、開業当初から稼働していた設備の更新による減価償却費の負担増などに適切に対応する必要がある。		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 沿線資源の一層の活用を図り、広報活動の強化やイベント等の定着化などにより沿線外からの乗客誘致や付帯事業等の収入増に向けた取組を展開する。 あわせて事業の実施にあたっては、引き続きコスト削減（競争入札や複数年契約、業務内容の見直しの継続）を徹底する。 	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社員個々の能力開発・人材育成				
イ 協約期間の主要目標	企業力向上と課長職への固有社員の登用を進める。				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①階層別研修について見直しを図り、更に細分化し資格毎に必要なスキルを身に付けるための研修を実施（6回/年） ②現業区を中心に業務上必要な資格取得研修を実施（2回/年）		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 資格毎や経験年数に応じた研修カリキュラムを設定し公開講座を受講することで、社員の能力開発に繋がっている。 また、協約期間内に 4 名の固有社員を課長職へ登用した。 	
オ 実績	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	最終年度 (30 年度)
数値等	① 6 回実施 ② 2 回実施	① 6 回実施 ② 2 回実施	① 6 回実施 ② 2 回実施	① 6 回実施 ② 2 回実施	① 6 回実施 ② 2 回実施
当該年度の進捗状況	達成（人材育成ビジョンを策定し、従来の階層別研修を更に細分化した資格毎研修を実施。）				
カ 今後の課題	管理職への固有社員の登用を進め、より安定した組織運営を図る。		キ 課題への対応	人材育成ビジョンに基づき、社員の能力開発・人材育成に引き続き取り組み、管理職への昇任意欲醸成を図る。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

①社員の年代別構成に歪みがあり、特に 40 代社員が全体の約 40%を占めている。加えて、輸送の更なる安全を確保するために必要な人員の確保を図る必要があることから、今後、人件費の増加が見込まれる。
②令和元年 6 月に発生した逆走事故が経営に影響を与えている。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

①固有社員の職域の拡大（課長職への登用）を推進する他、輸送の安全を確保するために必要な人員を見据えた採用を行う。
②安全運行を確保しつつ、混雑度の緩和や定時運行の継続に取り組み、利用者の満足度向上と信頼回復を図る。また、事故による損失を明確にし、経営への影響を早期に見極める。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

分類	団体経営は順調に推移	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	協約目標は平成 30 年度末時点では全て「順調」となっている。 今後の団体経営にあたっては、令和元年 6 月に発生した逆走事故による損失を含めて、財政上の課題を検証、分析し進める必要がある。			

協 約 等 (案)

団体名	株式会社横浜シーサイドライン
所管課	道路局企画課
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

1 団体の使命

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市における総合交通体系の一端を担い、市民の交通の利便を確保する。
(2) 設立以降の環境の変化 等	<ul style="list-style-type: none">・ 少子高齢化による沿線人口の減少や諸設備の老朽化。・ 令和元年6月に発生した逆走事故による利用者の減少と損失の発生。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた 今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none">・ 快適な旅客サービスの提供により利便の増進を図る。・ 事故原因の究明に引き続き取り組むとともに、輸送の安全を確保し、信頼回復を図る。また、事故による損失を早期に明確にし、経営の安定化を図る。

2 団体経営の方向性

(1) 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	参考 (前期協約の団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和元年度 (1年間)	協約期間設定の考え方	事故後の対策実施期間

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	横浜市における総合交通体系の一端を担い、市民の交通の利便を確保するとともに、快適な旅客サービスの提供により利用者の満足度を向上させる。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	6月の事故を受けて、安全運行・定時運行の確保、利用者の信頼回復が喫緊の課題となっている。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①事故原因究明と安全・安心対策 ②積極的な情報提供 ③計画的な設備更新 ----- (参考) 30年度実績：金沢八景駅延伸事業、駅上位システム更新等、翻訳機導入、スポットクーラー設置	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	市民の日常の足としてご利用頂くためには、第一に安全・安心を確保する必要があり、逆走事故を踏まえた確実な安全対策の履行、安心してご利用頂くための積極的な情報提供、安全の礎となる老朽化設備の計画的な更新により、利用者の信頼回復を図る。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①専門家の知見も取り入れた車両の安全対策の検討及び改修の確実な実施 ②事故原因や安全・安心対策等に関する積極的な情報提供の実施 ③計画に基づく設備更新(変電設備、運行管理システム)	
	市	原因究明や安全対策について連携して取り組むとともに、調査状況や再発防止対策等について、随時、地域や関係者に状況を説明するなど情報提供に努める。また、災害や異常発生時における、会社との連絡体制を強化し、非常時対応の迅速化を図る。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	令和元年度以降も黒字経営を確保する見通しとしていたが、事故の安全対策・再発防止対策に係る費用や補償費等が未確定であり、今後の経営に与える影響が不透明な状況になっている。また、運行見合わせや間引き運転の影響により営業収入が大幅に減少している。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①事故に係る経費の早期確定 ②中期経営計画の見直し ----- (参考) 30年度実績：	主要目的の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	事故による損害の程度を明確にし、経営計画を見直す中で、中長期的な視点で財務上の課題を明らかにしていく必要がある。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①損害の試算(運休や運行本数の減に伴う減収、振替・代替輸送及び損傷した車両・設備に係る経費、再発防止策実施費用、負傷者への補償、超勤手当等人件費の増加等) ②事故の影響を踏まえた中期経営計画の改訂検討	
	市	新たな経営計画について確認するとともに、財政的支援の必要性について検討する。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	本来、無人の自動運転による運行を行っているが、この度の事故を受けて、安全対策が実施されるまでの間は有人運行を行っており、運転要員の捻出が大きな課題となっている。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①臨時ダイヤに基づく定時運行のための人員体制の確立。 ②通常ダイヤへの早期復帰又は運転要員の拡充。 ----- (参考) 30年度実績：	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	現行組織の中で運転要員を捻出する必要があるため、免許保有者を運転業務と兼務させることにより暫定的な人員体制を確立し、臨時ダイヤの定時制を確保する。 また、無人自動運転の再開により通常ダイヤに復帰すれば、従来の人員体制に戻すことができるが、運転に人員を割く状態が長期化する場合も、他事業者等への支援要請を行うことにより、運転要員を拡充し、社員の負担軽減を図ることができる。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①各業務の見直しを行うことで、免許保有者の兼務体制を確立し、効率的な人員配置を行う。 ②無人自動運転の再開に向けて、安全対策・再発防止対策を早期に講じるとともに、長期化を見据え、他事業者等への支援要請の必要性を適時適切に判断する。	
	市	随時情報を共有し、早期の無人自動運転再開が実現するよう、関係機関との円滑な調整を支援する。また、外部への人的支援要請の是非について共に検討するとともに、要請する場合の経費について、財政的支援の必要性を検討する。	

協約等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
協約に関する意見	令和元年6月の逆走事故による損失を早期に確定し、中期経営計画の見直しを含めて対応する必要がある。また、利用者等への信頼回復に努めること。 営業収入や純利益の増加に向けて、沿線住民の利用だけでなく、沿線施設との連携をより一層強化するなど取組を強化することが求められる。 また、今後は鉄道事故防止だけでなく、無人運転での防犯なども含めたより広範囲での安全対策を検討、実施することを期待する。