



中期経営計画 2022

令和4年度～令和6年度

仙台交通株式会社

令和4年3月

策定及び改定の記録

年月日	備考
令和4年3月30日	決定

目次

I.	はじめに	1
1.	仙台交通株式会社のあゆみ	1
2.	中期経営計画の策定と実施	3
3.	経営環境の変化	3
4.	新たな経営計画の方向性	4
	(1) 企業理念	4
	(2) 経営計画が目指すもの	4
5.	計画期間	5
II.	中期経営計画（平成 28 年 11 月～令和 3 年度）の振り返り	6
1.	計画期間中の経営実績	6
	(1) 事業全体収支	6
	(2) 事業別売上額の推移	7
	(3) 事業別経費の推移	7
2.	中期経営計画（平成 28 年 11 月～令和 3 年度）の評価	8
	(1) 経営の安定化	9
	(2) 社員の意欲向上	9
	(3) 社員の資質向上	9
	(4) 仙台市交通局から信頼される質が高く能率の良い業務執行	10
	(5) 将来を見越した事業運営	10
III.	経営環境の変化と経営課題	11
1.	社会環境の変化と課題	11
	(1) 災害の激甚化	11
	(2) 仙台市の定年・再雇用制度の見直し	12
2.	「仙台市交通事業経営計画 2021～2030」の策定に伴う課題	12
	(1) 「戦略 1：安全・安心の推進」	12
	(2) 「戦略 2：快適なお客さまサービスの提供」	13
	(3) 「戦略 4：持続可能な経営の確保」	14
3.	社内の経営環境の現状と課題	15
	(1) 業務量の変動	15
	(2) 緊急事態や災害への対応能力が高い社員の不足	15
	(3) 無くならない労働災害	16
	(4) 業務の標準化進展の遅れ	16
	(5) 業務リスクの遁減	17
	(6) 新たな技術の習得	17

(7) ストレスやコミュニケーション不足の業務への影響.....	18
(8) 高齢者雇用の安定化.....	18
IV. 計画期間での課題と経営方針.....	19
1. 経営課題のまとめ.....	19
2. 新たな経営方針.....	19
(1) 重要テーマ.....	20
(2) 新たな経営方針.....	21
V. 課題への対応と経営目標.....	23
1. 重要テーマⅠ 持続可能な経営基盤の確立.....	23
(1) 変化に対応できる財務基盤の確立.....	23
(2) 危機・災害時の即応体制の整備充実.....	24
2. 重要テーマⅡ 高度な技術と知識の追求.....	26
(1) 組織・チーム全体の知識力・技術力向上による確実な業務実施.....	26
(2) 付加価値の創造を目指した知識・技術の習得.....	31
3. 重要テーマⅢ 企業の社会的責任の実践.....	34
(1) 自らの仕事を互いに認め合うより良い職場環境の実現.....	34
(2) 地域社会への貢献.....	35
VI. 次期経営計画に向けた課題.....	36
1. 3000系新型車両の検査体制【継続】.....	36
2. 主力社員の集中退職に備えての育成体制.....	36
3. 社員の高齢化による業務支援（作業補助・健康維持など）.....	36



1. はじめに

1. 仙台交通株式会社のあゆみ

仙台交通株式会社の沿革						
	仙台交通サービス株式会社					
1967年 昭和42年	1月	仙泉興業株式会社を設立、本社を仙台市川内三十人町に設置 事業内容：市電・市バスの清掃業務				
1968年 昭和43年	6月	本社を仙台市八幡に移転				
1969年 昭和44年	3月	市電 北仙台線廃止 バス 塩釜出張所開設				
1972年 昭和47年	8月	バス 北仙台営業所開設				
1976年 昭和51年	3月	市電廃止 グリーンバス運行開始				
1982年 昭和57年	4月	本社を仙台市新寺に移転		(泉中央本社前)		
	9月	仙台交通サービス株式会社に改称 事業内容：交通局施設の維持管理業務、各種広告取次ぎおよび乗車券発売業務追加				
1984年 昭和59年	3月	本社を仙台市支倉町に移転 バス塗装、木町・定禅寺車庫建物清掃受託				
1985年 昭和60年	5月	旭ヶ丘市民センター管理業務受託				
	11月	八乙女駅他3設備運転管理業務受託				
1986年 昭和61年	5月	事業内容：バス・地下鉄車両の清掃、注油点検、サービス施設管理、建築設備管理、広告取次、乗車券販売業務に変更	仙台高速鉄道サービス株式会社	財団法人仙台市交通事業振興公社		
			12月 仙台高速鉄道サービス株式会社設立 事業内容：高速鉄道関連施設の保守管理業務、駅売店業務、不動産管理業務 本社を仙台市富沢に設置	12月 財団法人 仙台市交通事業振興公社設立 事業内容：交通問題等の意識啓発事業、交通事業利用者の便益増進事業、交通事業記念物の保存公開、駅構内での物品販売等の事業		
	4月	仙台市地下鉄南北線の開業に向け、八乙女・富沢に清掃および保守点検業務の事業所を設置	1月			
			4月		仙台市地下鉄南北線駅舎・軌道設備などの保守管理業務を開始	
	7月		地下鉄南北線 八乙女～富沢間開業			
			7月	地下鉄南北線駅構内の売店・自動販売機の業務受託	7月	八乙女駅・旭ヶ丘駅・勾当台公園駅・仙台駅・長町南駅での乗車券発売業務受託
1988年 昭和63年	7月	本社を仙台市七北田に移転				
	8月	建築物清掃業県知事登録				
	11月	太白区役所庁舎日常清掃業務受託	4月	JR仙台駅連絡地下道の保守管理業務を受託		
1989年 平成元年	6月	建築物環境衛生一般管理業県知事登録				
	8月	勾当台地下駐車場他清掃業務受託	7月	「八乙女駅そば店」営業開始		
	12月	青年文化センター清掃管理業務受託				

	仙台交通サービス株式会社	仙台高速鉄道サービス株式会社	財団法人仙台市交通事業振興公社
1990年 平成2年	5月 事業目的に書籍・日用雑貨・ 煙草・各種チケットおよび飲食 物の販売業務を追加 9月 東仙台営業所清掃業務受託 11月 七北田営業所清掃業務受託	3月 駐車場経営を開始	
1991年 平成3年	3月 広瀬文化センター清掃管理業務受託 市電保存館清掃業務受託 4月 東仙台・七北田営業所の給油、 7月 停留所施設維持(5km圏)、広告 業務受託	4月 仙台市地下鉄仙台駅構内で宝く じ売店の営業を開始。市電保存 館の保守管理業務を開始	
1992年 平成4年	1月 バス 塩釜出張所閉所 4月 交通局から派遣職員受入(8月も) 東仙台整備工場業務、各営業所 誘導雑役、 停留所施設維持(全 域) 、広報業務受託	7月 仙台市地下鉄南北線泉中央～ 八乙女間の延伸に伴い、泉中央 駅構内売店の営業を開始	7月 仙台市地下鉄南北線泉中央～ 八乙女間の延伸に伴い、八乙女 駅乗車券発売所を閉鎖、泉中央 駅へ移転
	7月 南北線 泉中央～八乙女間延伸開業 北仙台営業所・定禅寺駐車場閉所 実沢営業所開所		
	7月 実沢営業所車両清掃・給油業務 開始 8月 泉中央駅駐輪場等清掃管理・ 監視業務 バスプール清掃業務 開始	7月 泉中央駅清掃・設備運転管理 業務受託	
1995年 平成7年		4月 広瀬通地下道保守管理業及び 9月 広告灯等電気設備保守管理業務 受託 9月 軌道特殊車保守点検業務受託	
	仙台交通株式会社		
1999年 平成11年	4月 仙台交通サービス株式会社と仙台高速鉄道サービス株式会社が合併し 仙台交通株式会社を設立、本社を仙台市富沢に設置		
	5月 仙台観光シティーバス「るーぶる仙台」運行開始		5月 仙台駅西口バスプールにて るーぶる案内業務を開始
2004年 平成16年	8月 建築物環境衛生総合管理業県知事登録		
2011年 平成23年	3月 東日本大震災発生		
	4月 財団法人 仙台市交通事業振興公社解散に伴いその事業を継承	4月 解散	
2014年 平成26年	7月 仙台市地下鉄東西線変電所の管理業務を開始		
	10月 本社を仙台市泉区泉中央に移転		
2015年 平成27年	3月 地下鉄駅構内の自動販売機を含む売店事業、広告事業、市電保存館の保守管理業務から撤退		
	4月 地下鉄東西線車両点検整備を開始		
	6月 地下鉄東西線駅舎保守管理業務を開始		
	12月 地下鉄東西線 八木山動物公園～荒井間開業		
	12月 八木山動物公園駅・薬師堂駅・荒井駅での乗車券発売業務を開始、仙台駅乗車券発売所を東西線仙台駅に移転		
2016年 平成28年	11月 中期経営計画(平成28年11月～平成34年(令和4年)3月)決定		
2018年 平成29年	3月 仙台市自動車運送事業経営改善計画(平成29年度～平成33年度)発表：令和2年度にて終了		
	4月 市電保存館の維持管理・案内業務を開始		
2020年 令和2年	1月 新型コロナウイルス(COVID19)感染症予防対策開始		
2021年 令和3年	3月 仙台市交通事業経営計画 2021-2030(令和3～12年度)発表		
	4月 事業継続計画(BCM)決定・運用開始		
2022年 令和4年	3月 中期経営計画2022(令和4年度～6年度)決定		

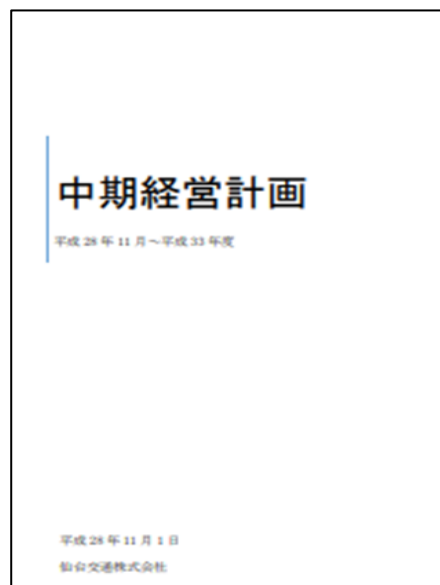
2. 中期経営計画の策定と実施

平成 26 年度から 27 年度にかけ、仙台市交通局での売店事業などに関する経営方針転換や新たな地下鉄路線である東西線の開業など、当社を取り巻く経営環境が大きく変化した。

このような経営環境の変化により当社では、売店事業等から撤退し清掃事業も縮小する一方、東西線開業に向け多数の准社員を採用し高速事業を拡張するという、大きな事業転換を図ったところであった。また、3 事業体の合併・継承に伴う人事管理の課題も残されていた。

社内外の経営環境の変化に対し、株主である仙台市交通局から高い信頼を得て永続的に当社が存立し社会的使命を果たすため、当社の方向性や課題を示した、「中期経営計画（平成 28 年 11 月～平成 33 年度）」を平成 28 年 11 月に策定した。

計画では 5 つの目指すべき将来像を掲げ、到達すべき 31 の目標に向け、新たに「中期計画推進会議」を設け、各年度の事業計画を策定・推進・評価・改善し計画を推進した。



注記）本計画においては以下、「中期経営計画（平成 28 年 11 月～平成 33 年度）」を「前中期経営計画」と記述する。

3. 経営環境の変化

前中期経営計画策定後においても、経営環境は変化し続けている。政府主導の「働き方改革」による有期雇用社員待遇の見直しや WTO の安全注釈の撤廃などの社会環境の変化に加え、大型台風の東日本への上陸やパンデミック（COVID-19）の発生という危機・災害の激甚化、大地震発生確率の上昇など自然環境にも大きな変化が見られる。

また、仙台市交通局では令和 3 年 3 月に「仙台市交通事業経営計画 2021～2030」を策定し、経営の新たな方向性を示した。計画ではこれまでの取り組みと事業を取り巻く環境を踏まえ、「安全・安心を最優先に交通事業者としての役割を果たし、お客さまに継続して利用していただけるよう便利で快適なサービスを提供しながら、持続可能な公営事業を目指します」という基本方針を掲げている。自動車事業については「需要の少ないエリア等や運行効率が悪い路線について見直しを行うとともに、適正な運賃設定を行い中長期的な安定経営を目指します」としており、高速鉄道事業では「大規模な資本的支出を見据え、投資の選択と集中を行うとともに更なる増客・増収を図り、中長期的な安定経営を目指します」としている。

一方、社内的には前中期経営計画に基づく取り組みにより、一定の事業規模を維持し、累積欠損金の解消など後述の通り相当の改善は見られたものの、勤怠システムの OA 化や自主事業の拡大など、様々な事由により実現できなかった事業や、リスクの削減や業務品質の向上など今だ達成不十分な事業もあった。

4. 新たな経営計画の方向性

(1) 企業理念

現在、掲げている当社の企業理念は、3事業合併・継承時に掲げたものを、前中期経営計画において、当時の経営環境の変化を踏まえその一部を見直したものである。仙台市交通事業における当社業務は、平成27年度以前より減少したものの依然として大きな割合を占めており、交通事業の最前線において運行を支えるという社会的役割は変わらずにあり、本計画においても以下に示す現在の企業理念を堅持することとする。

【企業理念】

仙台市交通事業のトータルサポート企業として「信頼」を基調に 社会的責任と公共的使命を認識し、バス・地下鉄の安全な運行を支えると共に 快適な利用環境とサービスを提供して地域社会に貢献する。

(2) 経営計画が目指すもの

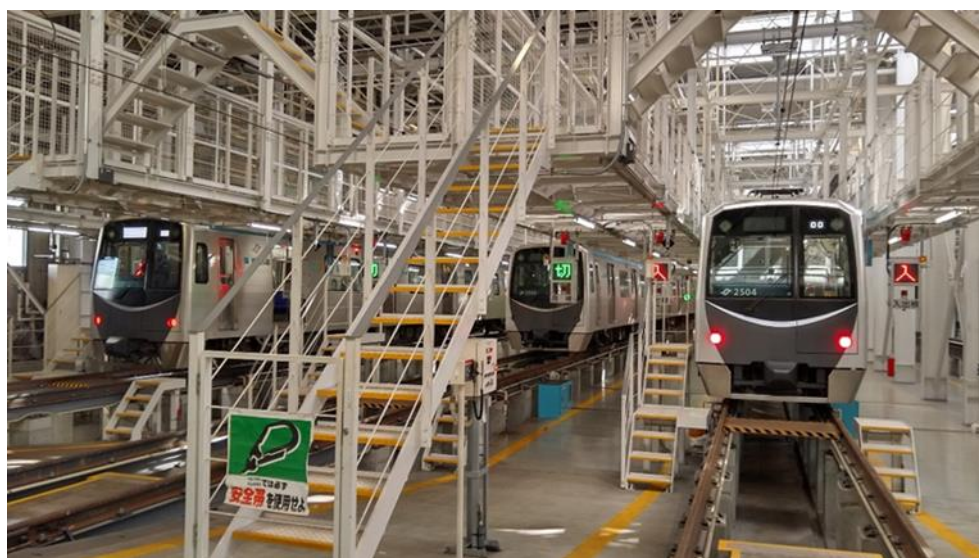
前述した社会環境や自然環境の変化は留まることなく続いていくとみられ、変化の中で事業継続を目指すには強固なかつ柔軟な経営体制を構築することが重要である。また、交通事業経営計画に基づく取り組みは、当社事業に対しても一層の安全確保、業務品質の向上、業務の変動への対応などを求めるものと考えられる。

前中期経営計画では累積欠損金の解消という大きな経営改善がなされたほか、社員の資質向上のための研修強化による資質向上など、現在では通常業務として組み入れられ業務改善に大きく寄与する成果も上げることが出来た。しかし、一方では実現できなかった事業あるいは達成不十分な事業もあり、これら事業については本計画において分析・評価の上改めて取り組むべきものがあると考えられる。

こうした経営環境の現状と前中期経営計画の実績を踏まえ、本計画では、信頼を基調とした「仙台市交通事業のトータルサポート企業」の実現を目指し、「安定と信頼」をキーワードとし、目標に至る道筋において重点的に取り組むべき課題認識と対応をステークホルダーとしての仙台市交通局と社員に対し発信する。

5. 計画期間

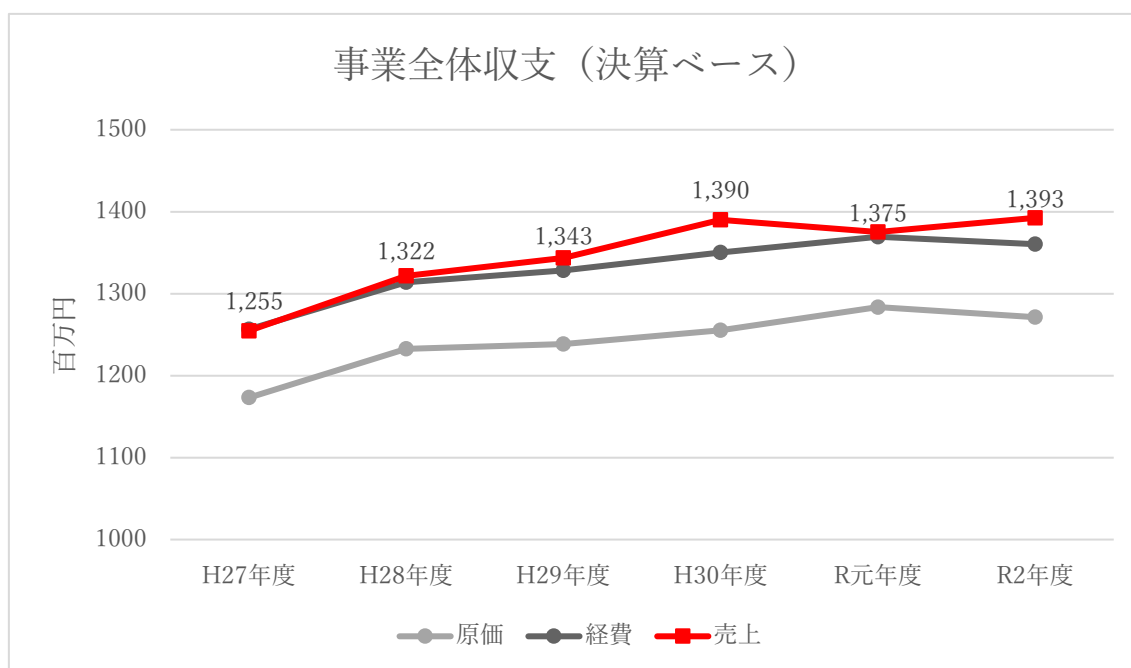
昨今の経営環境の変化は速く、PDCA サイクルにより計画を進捗管理し事業途上で顕在化する課題へ対応するとしても、計画そのものを見直さざるを得ない状況に陥る恐れも想定される。このため、前中期経営計画では5年間としていた計画期間を令和4～6年度の3か年に短縮する。



II. 中期経営計画（平成 28 年 11 月～令和 3 年度）の振返り

1. 計画期間中の経営実績

（1）事業全体収支



平成 27 年 12 月地下鉄東西線開業により平成 28 年度から本格的に地下鉄の保守、サービス業務が現在の 2 路線体制に移行し、平成 29 年度には売上が平成 27 年度に比べおよそ 9 千万円増加した。その後の南北線電気設備等の更新開始によりさらに売り上げが伸び、令和 2 年度には 13 億 93 百万円に達した。

繰越利益剰余金の推移

(千円)

年度	H27	H28	H29	H30	R1	R2
当期純利益	2,377	7,149	17,070	31,646	10,364	22,947
繰越利益剰余金	△49,317	△42,168	△25,098	6,548	16,912	39,858

この間、人件費などの業務の原価は上昇したものの所要の売上は確保されており、経費が一定レベルで推移したことから、上表のとおり純利益を計上し平成 30 年度決算を以て累積欠損金は解消した。

なお、後述の通り、今後、業務量の変動、業務品質向上のための技術開発投資、事務システム更新などの臨時的経費が見込まれることから、継続した純利益の確保が必要である。

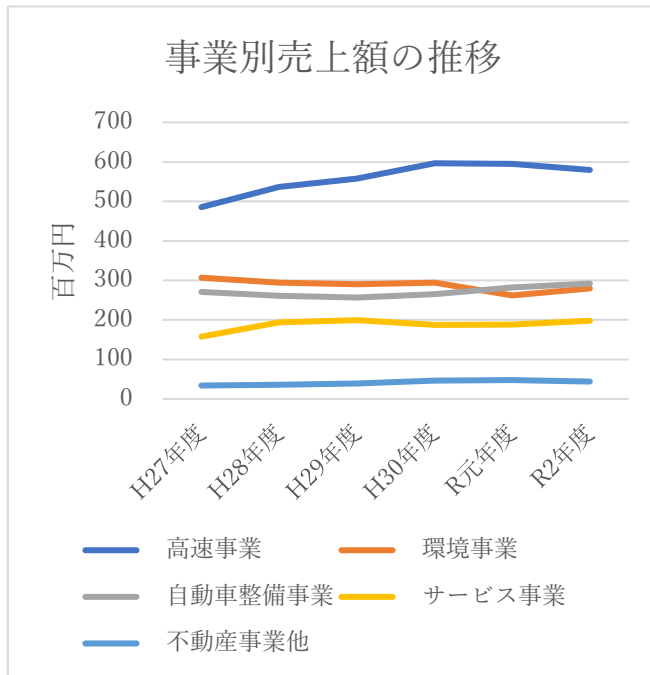
注記) 本章のグラフに記載した項目の内容は以下の通り

原価：現場の人件費に消耗品費光熱水費、外注費などの費用を加えたもの

経費：原価に販売管理費、一般管理費を加えたもの

売上：交通局からの受託費と他事業者からの受託費の合算

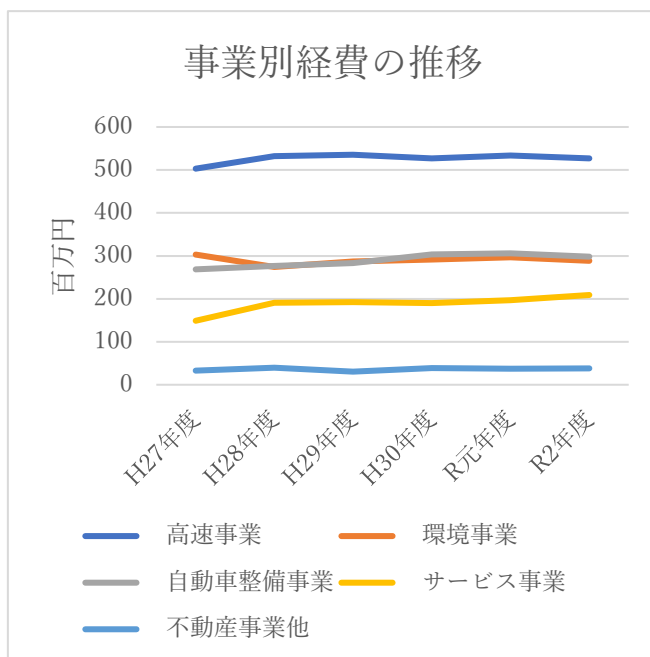
(2) 事業別売上額の推移



平成 28 年度から地下鉄東西線の運行が通年化し、以降概ね各事業の売上は平成 28 年度レベルを維持できている。

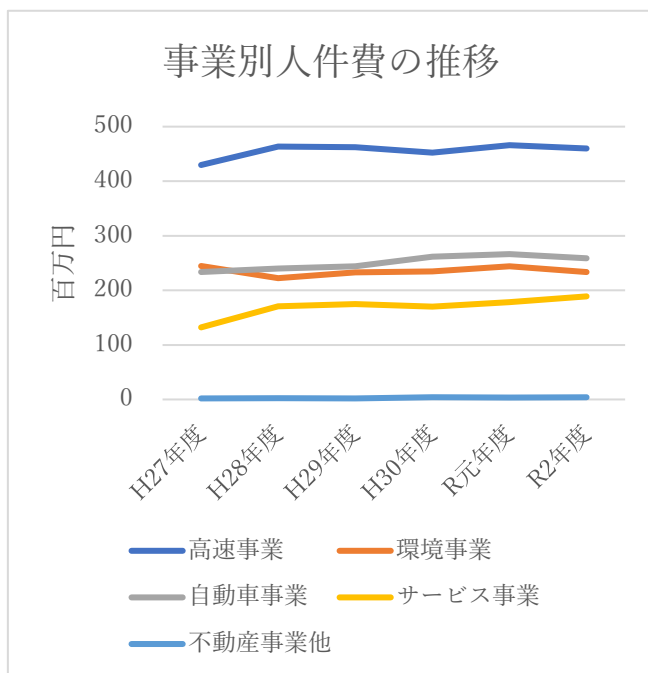
高速事業については、東西線車両の全般検査・重要部検査の本格化や南北線電気設備等の更新開始による立会業務の増加により、売上額が伸び平成 27 年度に比べ令和 2 年度には 94 百万増の 579 百万円に達した。

(3) 事業別経費の推移



業務原価に販売管理費と一般管理費を加えた経費を見ると、東西線の運行が通年化した平成 28 年度以降ほぼ一定の水準を保っているが、サービス事業において、近年上昇の傾向がみられる。

次のグラフに経費のおよそ 9 割を占める人件費の推移を示す。



平成 28 年度と令和 2 年度の人件費の推移を比較すると、高速事業では平成 28 年の 464 百万円から令和 2 年には 460 百万円へ、環境事業では 222 百万円から 234 百万円に、自動車整備事業では 240 百万円から 259 百万円に、サービス事業では 171 百万円から 189 百万円に、概ね上昇している。

人件費総額では 1,099 百万円から 1,145 百万円へと約 4 % の上昇がみられる。この間ベースアップは行っているものの、社員の離職などによる入れ替えや人事院勧告に準じた賞与の抑制に拠るものと考えられる。

比較的社員が固定化している自動車整備事業や、パート社員を数多く抱える環境事業やサービス事業においては最低賃金の上昇などにより人件費の上昇がやや目立っている。

これら賃金の上昇は今後も続くものと思われ、さらに、働き方改革による有期雇用社員の人件費見直しの結果が令和 3 年度から明らかになることから、引き続き経営に与える影響について注視しなければならない。

2. 中期経営計画（平成 28 年 11 月～令和 3 年度）の評価

前中期経営計画の「Ⅲ現状の課題」に掲げた目指す 5 項目について評価する。

注記) 中期経営計画（平成 28 年 11 月～平成 33 年度）では「Ⅲ現状の課題」において目指すべき将来像として次の 5 項目を掲げ、それぞれに対する課題と方向性を示している。

1. 経営の安定化
2. 社員の意欲向上
3. 社員の資質向上
4. 仙台市交通局から信頼される質が高く効率の良い業務執行
5. 将来を見越した事業運営

(1) 経営の安定化

【評価】

「効率性の向上と黒字基調の経営」という経営方針に則り自主事業の拡大と OA システム導入による業務の効率化により収益改善を図り、指標により経営管理を進めることを計画したものである。

事業拡大による事業収入確保のため新たに 5 件の自主事業を受託できたが、交通事業との関連が浅い 3 件は受注競争の結果 撤退することとなり、目標とした収益改善には至らなかった。近年、環境事業や公共施設管理事業を担う要員確保が容易ではない状況があり、仙台市交通事業のトータルサポート企業として交通局からの受託業務を着実に実施しつつ自主事業は効率的に実施可能な範囲にとどめるべきと考えられる。

また、業務の効率化を目指し勤怠システムの導入を試みたが、改善すべき事務の精査・抽出が不十分であり、システムの導入検討に際しての業務の多様性の把握が不十分であったこともあり、計画の途上で中断のやむなきに至った。

さらに経営状況の把握のための経営指標を選定することにより経営の健全性は評価できたが、経営改善の方向性と結びつけることができずにおり引き続き検討が必要である。

(2) 社員の意欲向上

【評価】

経営方針にある「社員の幸せ感の向上」や「仕事の誇りとやりがいを持って働ける職場環境の実現」をめざし、社員へ処遇改善や褒賞、情報共有制度の新設・改善により社員の意欲向上を図る計画であった。

計画した事業の実施状況を見ると、当社の沿革に起因していた出身母体による社員の処遇の差異について、給与制度の統一を図り概ね改善をされたことや、正社員転換制度の本格的な運用開始により令和 2 年度までに技術部准社員 25 名を正社員に転換したほか、他部においても同制度に準じた動きを始めたことや、意欲向上事業として業務改善提案制度を開始し 114 件の業務改善提案があったことなど、計画事業のほとんどが確実に実行され社員の意欲向上につながったものと思われる。

また、社内報の発行を開始し、令和 3 年度からは年 1 回から 4 回の発行へと増やすとともに、優良行為などを掲載し意識向上への働き掛けを続けている。

(3) 社員の資質向上

【評価】

「社員の資質向上」という経営方針に則り、社員の資格の取得に対し計画期間中には 554 件(令和 3 年度を除く)を支援したことなどにより社員の知識・技術レベルの底上げを図ることができたとみられる。

また、専門技術や知識を速やかに習得・蓄積させ技術力の高い社員を育成するため、専門的な外部研修への受講計画を策定した。技術部では平成 28 年度から令和 2 年度の間 178 件の研修を延べ 374 人が受講し社員の育成が進んできている。令和 3 年度以降も社員の資質向上に向け専門的研修を計画的に受講する体制を整えることができた。

さらに、組織内勉強会の育成をも目指したところであるが、事業計画においてそのプロセスを立案していないこともあり実施には至らなかった。開催に向けた仕組みづくりが不十分であることや、社員の意識・要望を把握する手段がなく勉強会の方向性についての具体的な認識ができなかったことも原因の一つであると考えられる。

(4) 仙台市交通局から信頼される質が高く能率の良い業務執行

【評価】

「社員の技術力向上」、「正確な知識に裏付けられた適切なサービスの提供」という経営方針に則り開始したリスク管理委員会を中心としたリスク管理システムは、計画期間中の修正により概ね順調に稼働している。「ヒヤリ・ハット」情報の報告状況からみると、社員のリスクに関する意識向上も見られ、交通局からの信頼も向上したものと感じられる。

しかし、軽微な事故の発生件数に比べ、「ヒヤリ・ハット」報告が少なく、「気づき情報」の導入など各部署の特性に応じた改善を継続し、リスク削減を図る必要がある。

また、業務マニュアル等の整備数量を事業目標として掲げ、一定の整備は実現したものの一部の部署においては研修・引継に要する業務情報の共有化が遅れ、業務品質の向上には不十分な点も見られた。計画において、どこまでの業務情報をマニュアル等としてまとめるべきかという整理が不十分であったためであるとも考えられる。さらに、計画においてマニュアル等の管理体制までの言及がなく十分な周知・改訂ができていない部分も見られていることから、今後も継続して整備・管理を進めるべきものと考えられる。

(5) 将来を見越した事業運営

【評価】

前計画期間中は一定水準の純利益を確保でき、平成 30 年度決算において累積欠損金が解消され計画目標を達成した。また、企業の社会的責任として、障害者雇用や働き方改革としての有期雇用社員の待遇改善などを着実に進めてきた。さらに、一般事業主行動計画を策定し、技術系女性社員の採用や仕事と介護の両立を目指した環境整備を進めてきたが、学生や就業者に女性が少ない業種でもあり技術系女性社員の採用は未だ実現していない。今後も、企業の社会的責任として、一般事業主行動計画に基づく次世代育成や女性活躍の取り組みを継続的に進める必要がある。

III. 経営環境の変化と経営課題

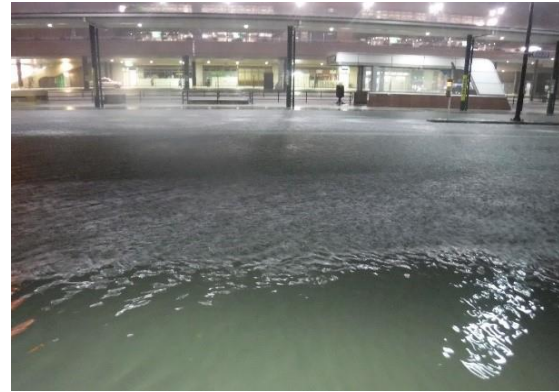
当社を取り巻く経営環境のうち、計画期間内の当社の経営に影響を及ぼすのであろう環境変化について分析し、課題を抽出する。対象とした環境変化の項目は以下の通り。

1. 社会環境の変化と課題

(1) 災害の激甚化

東日本への大型台風の上陸や大規模な感染症（パンデミック）の発生、大地震発生確率の上昇など、近年危機・災害が激甚化する傾向にある。

当社では令和3年度より事業継続計画（BCM）の運用を開始し、COVID-19によるパンデミックにおいてその成果を発揮しているが、途に就いた段階であり、BCMに定める、事前準備、教育・訓練の各計画により即応体制の更なる整備・向上が必要である。

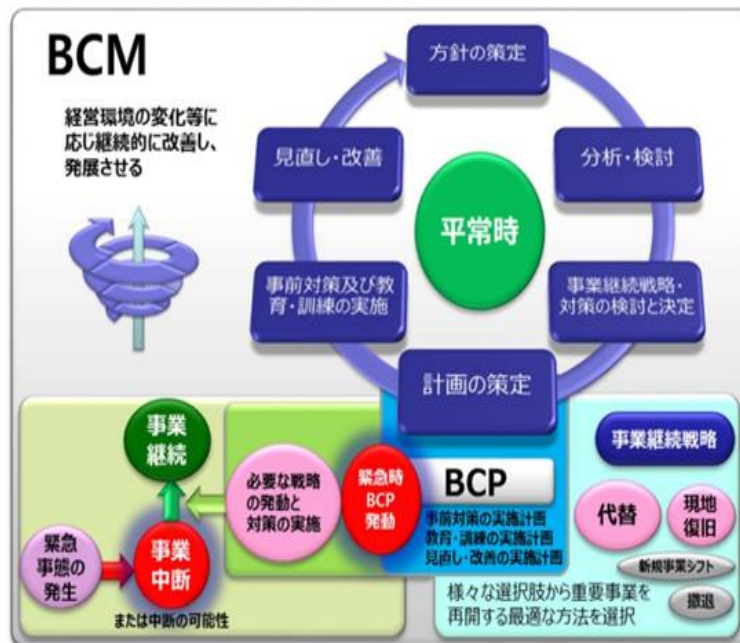


（令和元年 19号台風被害）

想定される課題：整備途上にある危機・災害時の即応体制(2)

注記) BCMとBCP(事業継続ガイドライン(内閣府H26.7)より)

BCPとBCMの関係(イメージ)



BCM : BusinessContinuityManagement

BCP : BusinessContinuityPlan

(2) 仙台市の定年・再雇用制度の見直し

令和3年4月から改正高齢者雇用安定法が施行され、これまでの65歳までの雇用確保義務に加え、新たに70歳までの就業機会の確保が事業主の努力義務とされることとなった。また、令和3年6月には、地方公務員法の一部を改正する法律が成立し、公布されたことで、仙台市では定年を60歳から65歳へと令和5年度より段階的に引き上げるべく必要な検討を進めている。

市の外郭団体である当社としても、既に再雇用制度を導入し65歳までの雇用は実現しているが、今後は、現在の定年・再雇用制度について改めて検討する必要性が生じている。

想定される課題：市の定年延長を受けた定年・再雇用制度に係る検討(10)

2. 「仙台市交通事業経営計画2021～2030」の策定に伴う課題



仙台市交通局では「仙台市交通事業経営計画2021～2030(令和3～12年度)」を令和3年3月に策定した。この計画には4つの戦略とそれに基づく取組が掲げられており、本項では、当社の経営に大きな影響を及ぼすとみられる取組について記述する。

(1) 「戦略1：安全・安心の推進」

① 「取組1 安全運行の確保」に対して当社が受託するバス・地下鉄の保守・サービス業務を確実に実行することがバス・地下鉄の安全運行の支えである。業務の確実な実行には作業の安全性向上と業務リスク削減が最重要課題である。

想定される課題：労働災害の抑制(3)

業務のリスク削減の面から見ると、一つの重大なトラブルの裏には29件の小さなトラブルと、300件のヒヤリ・ハットがあるといわれ(ハインリッヒの法則)、安全運行を支える保守・サービス業務を確実に実行するためには、リスク管理としてヒヤリ・ハットの段階から分析し対策を講じることが重要である。

想定される課題：業務リスクの逡減(4)

② 「取組 2 危機・自然災害への対応」に対して

1- (1) のとおり

想定される課題：整備途上にある危機・災害時の即応体制(2)：再掲

③ 「取組 3 施設設備の計画的な維持更新」に対して

交通局では地下鉄南北線の車両を令和 6 年度～12 年度にかけ、3000 系新型車両へ更新する計画を進めている。



(新 3000 系車両 デザイン投票結果発表ポスター)

業務を新型車両についても当社が継続して受託することを目指す。受託した業務を初年度から確実に実行するためには、車両の設計段階から交通局や車両製造会社等と情報交換し、新たな検査や清掃の技術開発を進めなければならない。

新型車両は本線での運用開始の前年、令和 5 年度から試運転や習熟運転に入るものと見られ、この時期を目途に新たな技術開発に向けた活動を開始しなければならない。

想定される課題：新型地下鉄車両に係る業務に向けた技術開発(8)

当社がこれまで年間 4～5 編成を受託している南北線車両の全般検査・重要部検査（以下「全重検」と表記）業務は、新型車両の納車期間中は年間 0～2 編成程度に縮小されると見込まれる。一方、令和 12 年頃となる更新完了後は再び現状に近い検査業務量となることも想定され、変動する業務量への対応が課題となる。

**想定される課題：
地下鉄車両検査業務量変動への対応(1)**

当社が現在受託している地下鉄車両に関する業務のうち、列車検査・月検査業務及び車両清掃

(2) 「戦略 2：快適なお客さまサービスの提供」

① 「取組 1 乗車サービスの向上」に対して

交通局経営計画では乗車サービス向上について「より多くのお客さまにご利用いただけるよう、お客さまのニーズを適切に捉え、サービスの充実と改善に取り組みます」と掲げている。

お客様サービスに係る業務のうち当社では定期券等の販売業務と案内業務を受託し、社員の努力により安定した業務実績を残しているが、前中期経営計画期間後半には業務の根幹となる知識やノウハウ等を有するベテラン社員が数多く退職し安定的な業務遂行への影響が懸念されている。

また、業務体制が固定的であったこともあり知識・ノウハウ等の共有・継承が十分ではなく、今後も継続的かつ、お客さま本位の業務品質の確保に向けた取り組みが求められる。

想定される課題：業務の標準化の推進と知識・技術の継承(5)

(3) 「戦略4：持続可能な経営の確保」



交通局の経営計画においては、市バス事業の経営改革として「利用状況に応じた運行の効率化（便数調整）」や投資の選択・集中としての中古バス車両の購入などを掲げている。これらのことは「仙台市自動車運送事業経営改善計画」（平成 29～33 年度）により既に進められており、当社の整備業務対象バス車両を見ると平成 29 年度から令和 3 年度の間には 25 両（414 両⇒389 両）の車両が削減された。一方で車齢が 20 年を超える車両が全体の約 15%を占める状況ともなっている。

また、近年投入される新型バス車両は機構が複雑化しており整備に際しては高度な技術を要し、かつ整備時間も伸びる傾向にある。

当社が受託している自動車整備業務では、整備対象車両台数が減少する一方で平成 29 年以降、年間の整備台数や一車両当たりの整備回数が対前年比で増加に転じており、今後、さらに厳しい整備状況に陥ることが危惧される。

想定される課題：バス車両の整備作業量増加に対する整備体制(6)

3. 社内の経営環境の現状と課題

前中期経営計画の評価と社内の現状を踏まえ、経営課題について記述する。

(1) 業務量の変動

2-(1)-③に記載のとおり、3000 系新型車両の納車期間（令和 6 ～令和 12 年度）では、1000N 系車両の全重検業務が大きく縮小される。一方、新型車両の運用開始後に引続き検車業務を受託し確実に実行するためには、技術社員を確保、育成しなければならない。このような量的、質的な業務の変動に対し計画的な取り組みが必要である。

同業務についてはこれまで年間 30 百万円規模の受託実績があり、業務が縮小した場合、近年の決算から見て単年度欠損金が生じる可能性が高く、対応によっては累積化する恐れもある。

なお、平成 15 年度から始まった 1000 系車両の更新工事では、製造会社が完成車両を納車する際の補助業務や交通局の試運転業務の補助業務を受託した実績があり、今回の 3000 系車両の納車・試運転に際しても同様の業務受託を目指す。

想定される課題：地下鉄車両検査業務量変動への対応(1)：再掲

(2) 緊急事態や災害への対応能力が高い社員の不足

1-(1)に記載のとおり、当社における大規模災害に対する即応体制は整備の途に就いたところである。また、これまで業務担当を比較的固定化してきたことや、多くの新規社員を採用した東西線開業から時間がたっていないことなどにより、複数の業務経験を有する社員が少ないことが分かってきた。このことは、活動可能な社員が制限される恐れがある大規模な危機災害時の臨機な対応への足かせであり、危機管理上のリスクである。

想定される課題：整備途上にある危機・災害時の即応体制(2)：再掲

(3) 無くならない労働災害

2-(1)-①に記載のとおり、安全運行の基礎となる最重要課題は作業の安全である。前中期経営計画期間中では6件の労災事故(休業4日以上：通勤災害を含む)が発生している。これを「死傷年千人率」で表すと3.3人/年/千人となり、全産業平均値2.2人/年/千人を上回っており、当社の作業環境や社員の安全意識にまだ不十分な点がある事をうかがわせている。

想定される課題：労働災害の抑制(3)：再掲

注記) 死傷年千人率とは

労働者千人あたり年間に発生する死傷者数を示す。以下の式で表される。

$$\text{死傷年千人率} = (\text{1年間の死傷者数}) / (\text{1年間の平均労働者数}) * 1000$$

(4) 業務の標準化進展の遅れ

II-2-(3)及び(4)に記述の通り前中期経営計画では、計画的な社員研修の実施や資格取得への支援とともに業務マニュアル等の数量を事業目標として掲げ一定の整備を実現し、社員の資質向上を図ることができた。しかし、まとめるべき業務情報の範囲や研修・引継ぎに向けた共有化の遅れがあるなど、組織・チームとしての業務品質の向上としては不十分な部分も見られた。



また、前中期経営計画ではマニュアル等の管理体制までの言及が不十分な周知・改訂ができていない部分も見られることから、前中期経営計画での社員の資質向上の成果を活かしつつ、業務の標準化を目指し今後も継続して整備・管理を進めるべきものと考えられる。

マニュアル整備・管理に向けては、各課業務の実情に応じ整備すべき業務情報の範囲を目標として定めることが重要であり、併せて管理体制のシステム化もポイントとなる。

想定される課題：業務の標準化の推進 と知識・技術の継承(5)：再掲

注記) 業務の標準化とは
 マニュアルなどを作って誰でも業務を遂行できる状態にすることを「標準化」という。急な異動や離職が生じて業務に支障が生じない。
 対して「属人化」とは業務の進め方が特定の人にしか分からなくなることをいう。特定の業務担当者が異動や離職によって職場を離れると、新たに担当者は何もノウハウがない段階から試行錯誤を重ねなければならず、業務品質が低下する。

(5) 業務リスクの遁減

業務リスク削減については 2-(1)-① の記述に加え、社内の現状として以下のことがあげられる。

当社では令和元年度からリスク管理委員会を本格的に稼働させてきたが、各課の体制の違いによるものか、一般的な統計と比較すると、「その他事故」と称する軽微な事故・トラブルの発生件数に比べヒヤリ・ハットの報告件数が少なく、リスク管理として十分には機能できていない現状にある。



リスク管理委員会での報告・議論からは、リスク削減への意欲があるが報告するという行動に結びつきにくい社内の現状があることが分かってきた。このことから令和 3 年度からは「ヒヤリ・ハット」より簡便な「気づき情報」を活用し、そこからリスク削減に有用な情報を抽出する試みを始めており、この試みをシステム化する取り組みも開始している。

想定される課題：業務リスクの遁減(4)：再掲

(6) 新たな技術の習得

地下鉄の各種保守業務については、地下鉄開業以来の業務実績を有することや地域に同業他社が不在であることから、安定的に当社が受託契約を獲得してきた。

今後も安定した受託契約を確保するためには、長年に亘る故障対応の実績と経験に基づくデータの蓄積を有するという当社の特性を生かし、地下鉄事業に資する付加価値のある新たな業務の確立が必要であると考えられる。

想定される課題：安定した受託契約に向けた付加価値のある新業務の確立(7)

(7) ストレスやコミュニケーション不足の業務への影響

平成 28 年度から開始したストレスチェックの状況を見ると、会社全体では総合的な健康リスクは全国平均を下回っているものの、個別のストレス要因をみると「仕事の負担」の側面は改善がみられる一方、「職場の支援」の側面では悪化している。

ストレス要因としての「職場の支援」は社員と上司あるいは社員同士のコミュニケーションに依拠するものであり、現にこれまでもコミュニケーション不足事案が数例発生しているが、現時点では業務に大きな影響が生じる事態には至っていない。前中期経営計画では社員の意識向上として「一体化の工夫」を目指し社内活動について検討したものの社内報の発行のみにとどまっており、計画期間を通じ悪化傾向が改善されておらず何らかの対策が必要であると認識される。

このような状況から本計画においては、社員と上司あるいは社員同士のコミュニケーションの場の在り方や、社員の意識把握の手法などの検討が必要と思われる。

想定される課題：社内コミュニケーションの場の充実(9)



(8) 高齢者雇用の安定化

高齢者雇用の安定化については 1-(2)のとおりであるが、社内における再雇用社員の業務実施における役割と社内での処遇については、これまでもその都度、社の現状をもとに調整をしてきたところである。業務品質の維持・向上を図るためには再雇用社員の能力を適切に活用する場面も想定され、雇用の安定化に向けた社内ルールの整理が必要と思われる。

想定される課題：市の定年延長を受けた定年・再雇用制度に係る検討 (10)：再掲

IV. 計画期間での課題と経営方針

1. 経営課題のまとめ

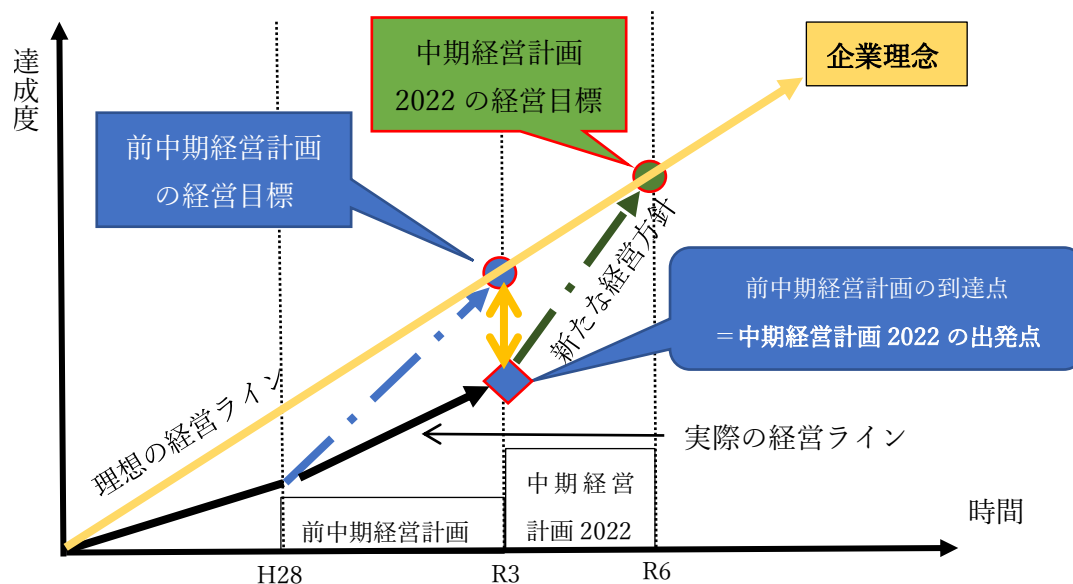
前章の経営環境の分析により抽出した課題は以下のとおりである。

- (1) 地下鉄車両検査業務量変動への対応
- (2) 整備途上にある危機・災害時の即応体制
- (3) 労働災害の抑制
- (4) 業務リスクの逡減
- (5) 業務の標準化の推進と知識・技術の継承
- (6) バス車両の整備作業量増加に対する整備体制
- (7) 安定した受託契約に向けた付加価値のある新業務の確立
- (8) 新型地下鉄車両に係る業務に向けた技術開発
- (9) 社内コミュニケーションの場の充実
- (10) 市の定年延長を受けた定年・再雇用制度に係る検討

2. 新たな経営方針

前述の前中期経営計画の振り返りと経営環境の変化の分析から新たな経営課題が見えてきた。

本中期経営計画では、当社が直面する経営課題を解決し、経営理念である「仙台市交通事業のトータルサポート企業として「信頼」を基調に社会的責任と公共的使命を認識し、バス・地下鉄の安全な運行を支えるとともに快適な利用環境とサービスを提供して地域社会に貢献する。」ことの実現を目指し新たな経営方針を策定する。



(1) 重要テーマ

企業理念への方向性を明確にするため3つの柱を設定した。それぞれを重要テーマとし、テーマごとに経営方針を記述することとした。

I. 持続可能な経営基盤の確立

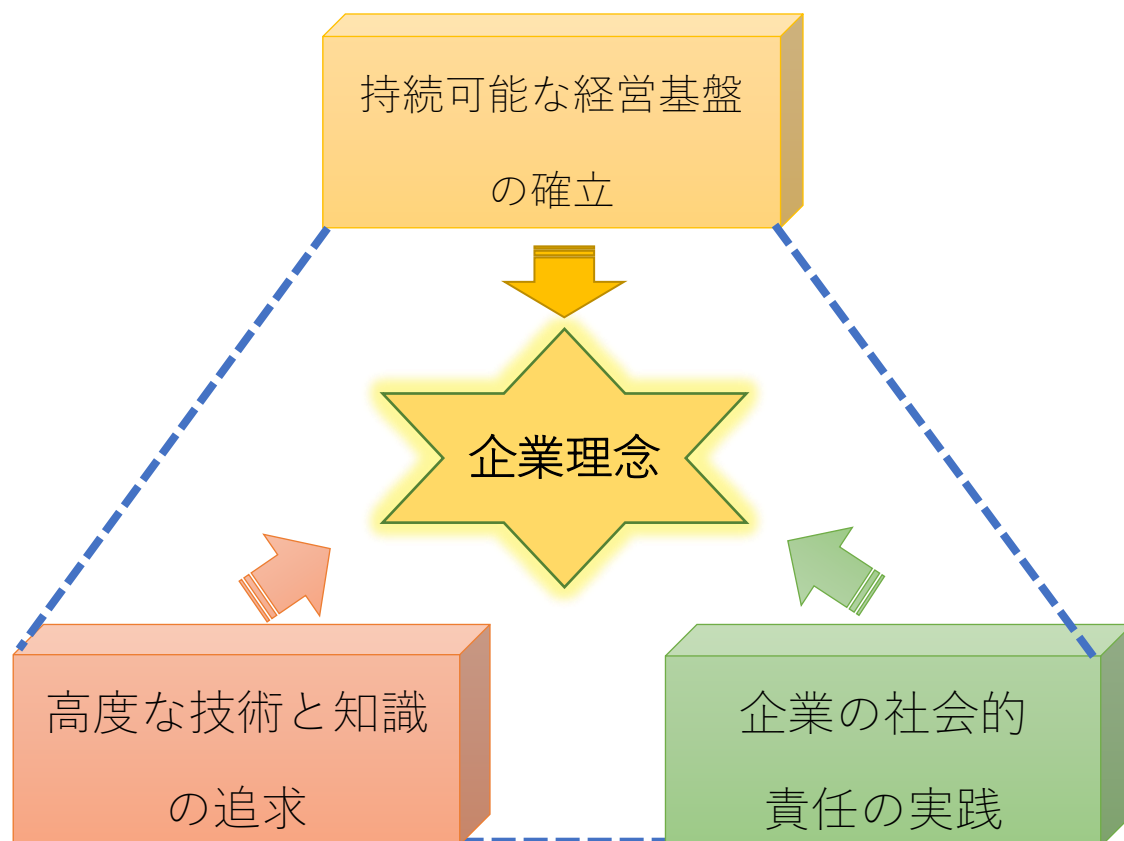
トータルサポート企業として存続し続けるには、経営環境（外的環境、交通局の経営計画など）の変化に的確に対応できる財務・人材の基盤を確立することが重要である。

II. 高度な技術と知識の追求

交通局からの信頼を得るには、組織として高い技術力・知識力を持ち実践することにより、安全運行を支え続ける実績を示すことが重要である。

III. 企業の社会的責任の実践

誠実かつ公正な企業活動は社会への貢献に寄与するとともに、公共交通事業の一翼を担うものとして欠かせない経営姿勢である。



(2) 新たな経営方針

重要テーマⅠ 持続可能な経営基盤の確立

経営方針（１）経営環境の変化に対応する財務基盤の確立

当社がこれまでも経験した事業の縮小や働き方改革などの社会的要請による経営環境変化は、今後も続くものであり変化に対応するためには強固な財務基盤が必要である。

経営方針（２）危機・災害時の即応体制の整備充実

近年は大小さまざまな危機やコロナ禍、自然災害などが多発化する傾向にある。多くの困難な場面において、限られた要員により事業を継続するためには、非常時の即応体制を整えるとともに、状況に応じ柔軟に対応するためには複数の業務をこなせる多能な社員を育成し危機・災害に備えなければならない。

重要テーマⅡ 高度な技術と知識の追求

経営方針（３）組織・チーム全体の知識力・技術力の向上による確実な業務実施

当社業務では安全や業務品質に係る事故・トラブルを未だなくせずにいる。社員個人の知識・技術を向上させることは無論、同じ業務に携わる社員全員がチームとして知識・技術を共有し向上させることが改善へと向かう道筋である。

経営方針（４）付加価値の創造を目指した知識・技術の習得

契約した業務を着実にこなすだけでは交通局からの信頼を得ることは難しい。当社が継続的に業務を受託していくためには、保守情報の分析・集積や災害対応など受託業務について新たな価値を付加していくことが必要である。

重要テーマⅢ 企業の社会的責任の実践

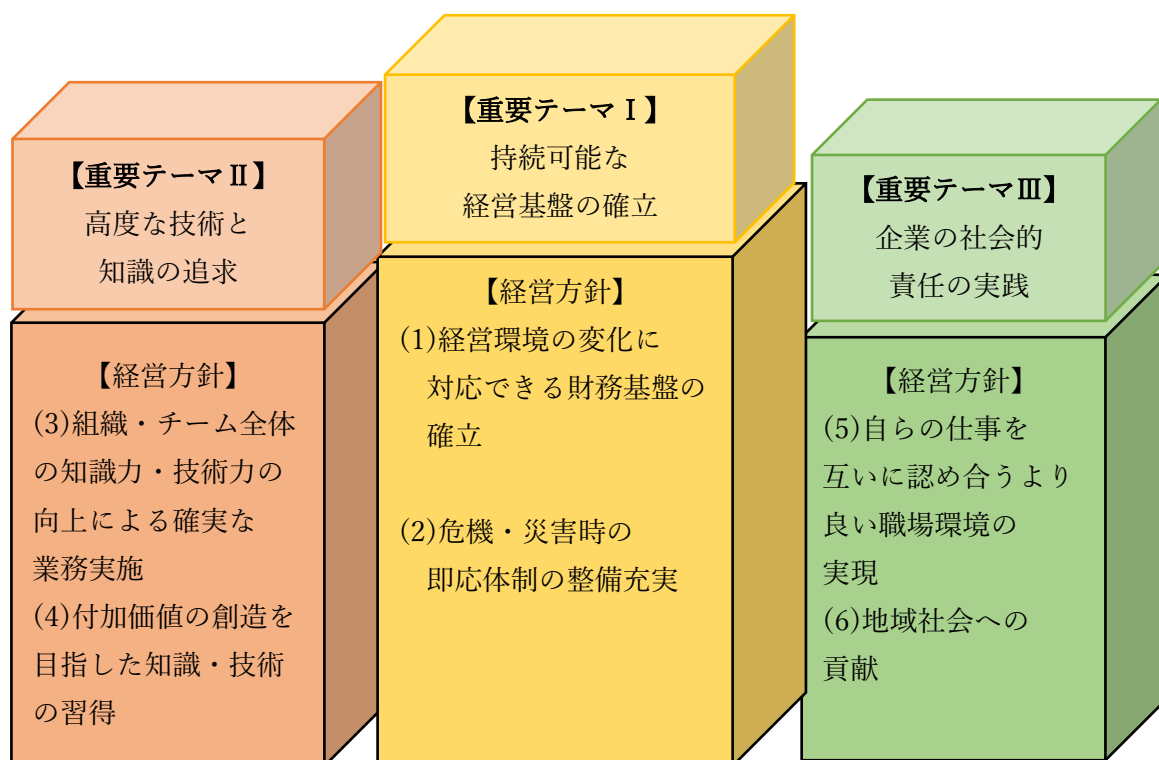
経営方針（５）自らの仕事を互いに認め合うより良い職場環境の実現

社員が幸福感、充実感を得られることは企業の社会的な価値の一つである。そのためには社員一人ひとりが、それぞれの仕事を互いに認め合うことができる、風通しの良い職場環境を実現することが大切である。

経営方針（６）地域社会への貢献

現代社会においては、企業は利益を追求するばかりではなく、コミュニティーの一員として地域への貢献が求められている。当社で進めてきたボランティア活動だけではなく、雇用を継続的に安定させつつ改善していくことも重要な地域貢献である。

中期経営計画 2022 における重要テーマと経営方針の関係は以下の通り



取りまとめた10項目の経営課題について、重要テーマの下に設定した経営方針に従い経営目標を設定する。

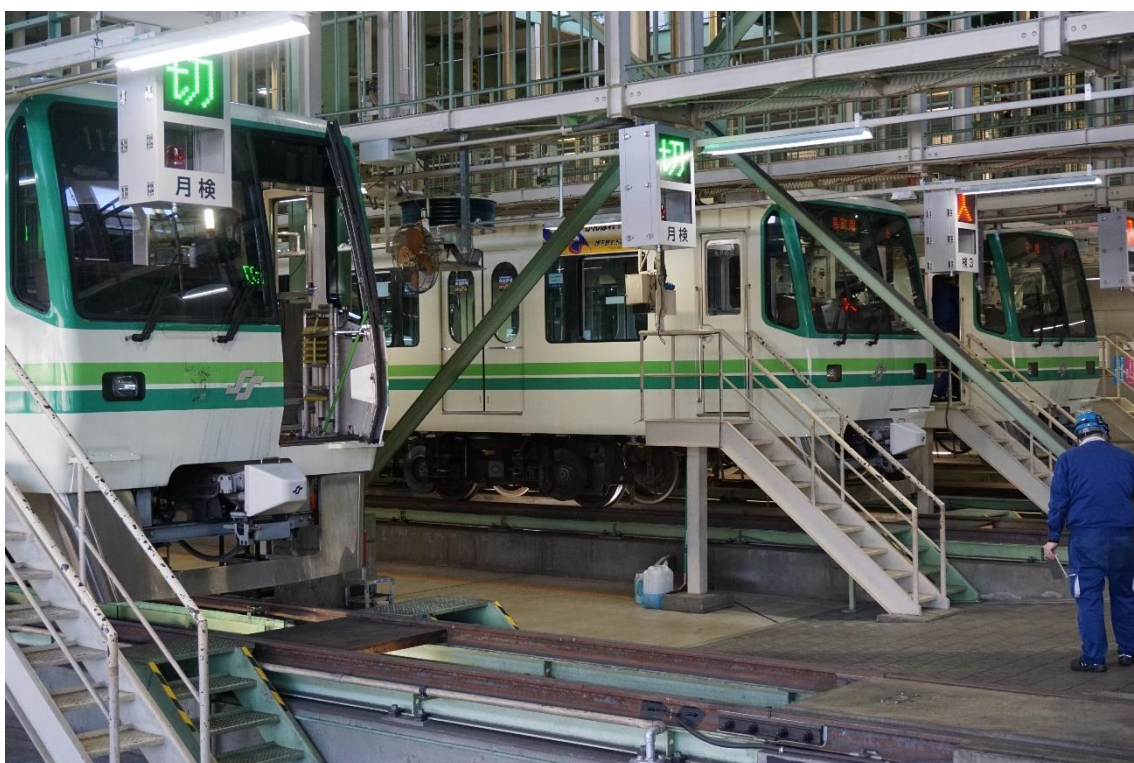


V. 課題への対応と経営目標

1. 重要テーマ | 持続可能な経営基盤の確立

(1) 変化に対応できる財務基盤の確立

課題(1)：地下鉄車両検査業務量変動への対応



① 課題の概要

○ 南北線への 3000 系新型車両導入に伴う検査業務減少

当社では現在運用されている 1000N 系車両の全重検業務を年間 30 百万円規模で受託しているが、令和 6 年度に予定されている新型車両の導入により順次廃車となる。令和 10 年度と見込まれる新型車両の全重検開始まで約 5 年間に渡り、当該業務が繰り延べされ当社の財務収支の悪化が見込まれる。計画期間において、売上減少額の規模を想定の上、補填財源について道筋をつける必要がある。

② 考慮すべき事項

○ 新型車両の検査体制の検討

当社としては令和 10 年度から始まる新型車両の全重検業務を引き続き受託することを目指し技術開発を進める他、新たな検査体制をも検討を要する。なお、新型車両では一般にメンテナンスフリー化が進むので作業工数の減少を考慮に入れる必要がある。

○ 過去の新型車両導入時の新たな業務

平成 16 年度からの 1000N 系車両への更新時には、当社において交通局および車両製造会社から、試運転や納車に係る補助業務を相当額受託した実績がある。

○ 東西線車両の検査周期

南北線 1000N 系車両では平成 28 年に全重検の周期延伸を届出ており、今後 2000 系東西線車両でも検査周期延伸の可能性がある。これによっても年あたりでは全重検業務量が減少することから、南北線 3000 系車両の導入と併せて車両課全体の検査体制を検討する際には交通局の動向を考慮する必要がある。

③ 課題解決の方向性

補填財源については今後の決算の推移をみる必要があるが、本計画期間においては、令和 10 年度までに想定される売上減少額の 1/2 以上の額を目標とし、3000 系車両導入時の車両製造会社からの納車業務や交通局における試運転に係る補助業務の受託を目指し車両製造会社・交通局へ働きかける。

【経営目標（1）】

令和 5～令和 10 年度に売上減少額の 1/2 以上の額の新たな受託契約を目指す

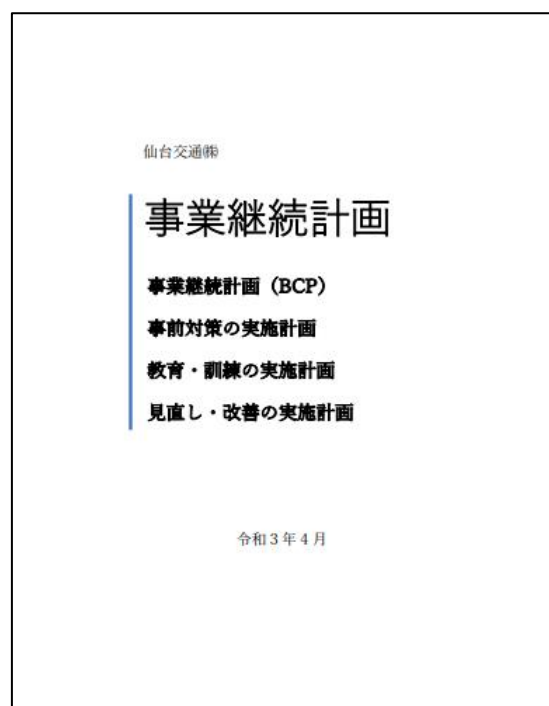
(2) 危機・災害時の即応体制の整備充実

課題(2)：整備途上にある危機・災害時の即応体制

① 課題の概要

○ 即応体制の習熟と多能な社員の育成

危機・災害の激甚化に対応すべく令和 3 年度から事業継続計画（BCM）の運用を開始したが、途に就いた段階であり、BCM に基づき更なる整備・向上が必要である。また、当社では担当を比較的固定し業務を進めてきたことから、複数の業務を経験した社員が少なく、大規模な危機・災害時の即応に足かせとなるリスクを抱えている。



② 考慮すべき事項

○ 教育・指導担当者の育成

通常業務と並行し多能な社員を育成するには、教育期間の確保に加え教育・指導のノウハウを有する担当者の育成も欠かせない。また、課題(5)に示す、「業務の標準化の推進」による教育・指導に要するマニュアル等の整備も併せて必要となる。

③ 課題解決の方向性

即応体制の向上には、社の現状や社会情勢を踏まえた訓練計画を策定、実施、振り返りによる課題抽出、課題解決という PDCA サイクルを確実に進めなければならない。また、多能な社員の育成に向け、業務の現状を考慮しつつ各課内係間の異動を、計画期間内に一定数以上実施することが必要である。

【経営目標（2）】

**計画期間における各課 2 名程度の課内係間異動の実施による多能な社員育成
現状に即した BCP の教育・訓練の実施と振り返りによる即応体制の充実**



(令和元年 台風 19 号による
浸水被害)

2. 重要テーマⅡ 高度な技術と知識の追求

(1) 組織・チーム全体の知識力・技術力向上による確実な業務実施

課題(3)：労働災害の抑制

① 課題の概要

○ 安定運行に向けての労災抑制

安定運行を確保する基盤は作業の安全性向上である。当社の労災発生状況は全産業平均を上回っており、作業環境の改善や社員の安全意識向上が最重要課題である。



② 考慮すべき事項

○ ヒヤリ・ハット活動の活用

課題(4)に示す、「業務リスクの逡減」でのヒヤリ・ハット活動（特に小委員会活動）の枠組みでも作業環境の改善や安全意識の向上を図ることができることから、業務リスク逡減の取り組みの中での改善も検討する。

注記) ヒヤリ・ハットとは

「1件の事故の背後には多くのヒヤリ・ハットが存在すると言われており、事故発生に至る可能性が十分あることを踏まえ、事故の未然防止の観点からヒヤリ・ハット情報を収集することも重要な取組です。」(「事故、ヒヤリ・ハット情報の収集活用の進め方」(国土交通省 H31) より) と言われている。ヒヤリ・ハットはより多くの情報を収集できるよう事業者があらかじめ定義する。当社における定義は以下の通り。

- 「ヒヤリ・ハット」とは、事故・トラブルには至らないものの、事故・トラブルに直結してもおかしくなかった事象をいう。
- 「トラブル」とは、業務における人的ミス、不適切な接遇に起因して会社に物理的、経済的もしくは信用上の損失又は不利益を生じさせた事象をいう。
- 「事故」とは、自然災害、コンプライアンス違反、業務における人的なミスなどに起因して社に物理的、経済的もしくは信用上の損失又は不利益を生じさせた事象をいう。

○ 安全衛生パトロール

安全衛生委員会では2回/年、委員による安全パトロールを実施している。適切なテーマを持つての実施などパトロールの充実により作業環境の改善が期待できる。

③ 課題解決の方向性

ヒヤリ・ハット活動や安全パトロールにより課題を抽出し対応策を講ずることにより作業環境の改善を図るとともに、小委員会からの情報展開を充実させ社員の安全意識の向上を図る。

【経営目標 (3)】

計画期間中における死傷年千人率 2.2 人/年/千人以下の達成

課題(4)：業務リスクの遡減

① 課題の概要

安定運行を支える保守・サービス業務の確実性向上には、ヒヤリ・ハットの段階から事象を分析し対策を講じるリスク管理が重要である。軽微な事故・トラブルの発生状況に比べヒヤリ・ハット情報が少ない現状を改善し、業務リスクを遡減することにより、事故・トラブルの発生を抑え込まなければならない。

② 考慮すべき事項

○ 社員のリスク管理に関する認識

令和3年度に業務課でのヒヤリ・ハットに関する意識調査を見ると、リスク管理に関する意識は高いものの、ヒヤリ・ハットの情報化に負担を感じる社員が多いことが分かった。このことが、ヒヤリ・ハット情報が少ない原因の一つとみられ、情報の収集改善には社員の情報化能力に配慮する必要がある。

③ 対応の方向性

○ 「気づき情報」の活用

従来のヒヤリ・ハット情報報告に加え、令和3年度から始めた「気づき情報」からヒヤリ・ハット情報を抽出する試みを、各課の情報化能力に配慮しつつ、リスク管理委員会に取入れ、より多くの情報を分析し対策することにより業務リスク逡減を図る。

項目	なぜ1	なぜ2	なぜ3	なぜ4	対策	取組
1. 気づき情報の活用	気づき情報の活用が促進された	気づき情報の活用が促進された	気づき情報の活用が促進された	気づき情報の活用が促進された	気づき情報の活用が促進された	気づき情報の活用が促進された
2. ヒヤリ・ハット情報の収集	ヒヤリ・ハット情報の収集が促進された	ヒヤリ・ハット情報の収集が促進された	ヒヤリ・ハット情報の収集が促進された	ヒヤリ・ハット情報の収集が促進された	ヒヤリ・ハット情報の収集が促進された	ヒヤリ・ハット情報の収集が促進された
3. 情報の分析	情報の分析が促進された	情報の分析が促進された	情報の分析が促進された	情報の分析が促進された	情報の分析が促進された	情報の分析が促進された
4. 対策の実施	対策の実施が促進された	対策の実施が促進された	対策の実施が促進された	対策の実施が促進された	対策の実施が促進された	対策の実施が促進された

【経営目標（4）】
ヒヤリ・ハット収集・分析の強化による事故・トラブル発生数の30%抑制

課題(5)：業務の標準化の推進と知識・技術の継承

① 課題の概要

前中期経営計画では社員の資質向上を目指し、資格取得の支援や、外部研修を含めた研修計画の策定・実施のシステムの構築が図られた。これらは現在では定常的に運用され成果を上げている。

また、各社員の技術力向上を組織・チームとしての業務品質の向上に結び付けるためマニュアル等の整備を進めたが、取りまとめるべき業務情報の整理が不足したことなどにより、部署ごとに整備レベルに差が生じる結果となった。

組織・チームとしての業務品質向上は変わらぬ目標であり、引き続き業務の標準化や知識・技術の継承の側面も意識したマニュアル等の整備を行なわなければならない。

② 考慮すべき事項

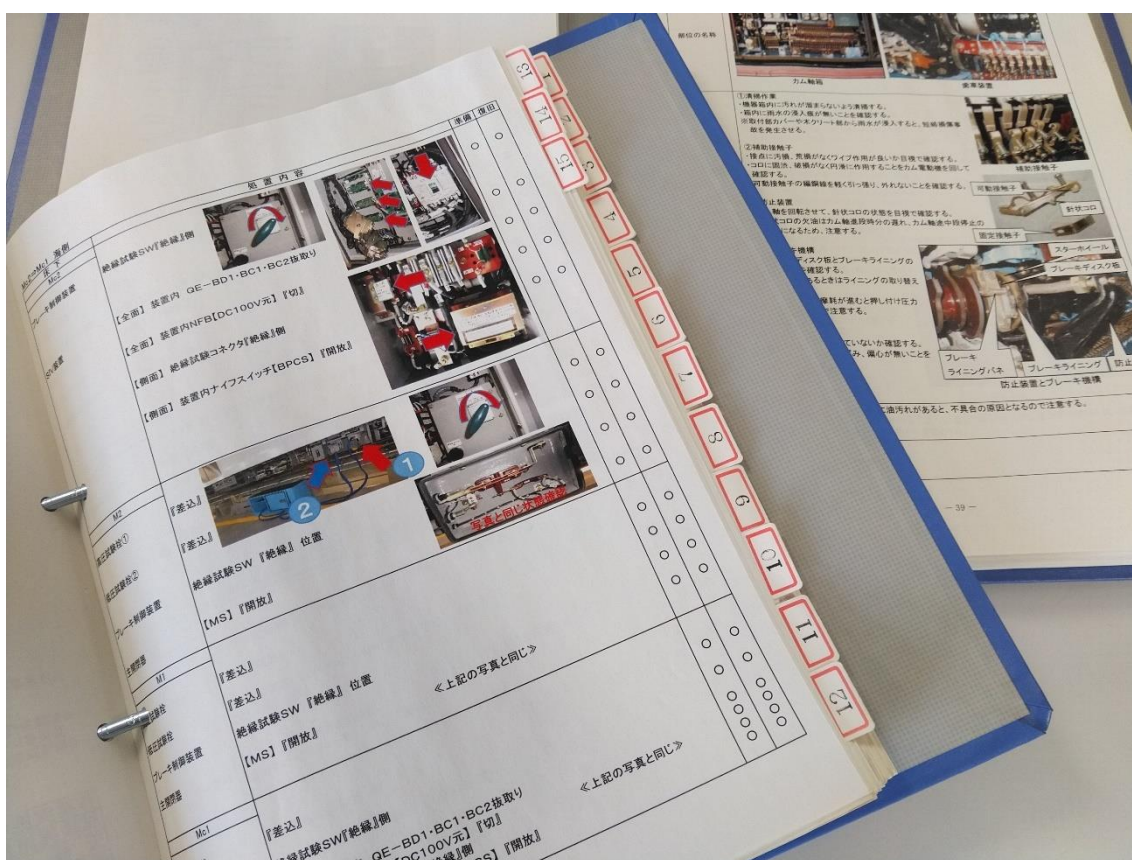
○ 前中期経営計画での到達点の確認

本課題は前中期経営計画からの継続である。業務の標準化に向け更なる整備を進めるため整備の現状をいったん確認する必要がある。

○ 整備目標の設定

前中期経営計画ではマニュアル等として整備すべき業務情報の範囲を整理しないまま、マニュアルの整備件数を数値目標として掲げ計画を進めてきた。より効果の高い作業とするため、整備すべき業務情報を見定め目標を設定すべきである。

現状を見ると、マニュアル等の整備レベルは各課で大きく異なる。計画期間内の目標設定に際し、各課の現状により目標レベルが異なることは許容しなければならない。



○ 知識・技術の継承への活用

マニュアル等は知識・技術の継承にも配慮し、時間軸方向への情報共有にも有用でなければならない。また、知識・技術は常に刷新されるものであり、改訂・周知するシステムとノウハウを有する担当者の育成も含めた管理体制を構築する必要がある。

注記) 業務情報とは

- 基準書：業務・作業における是非の判断をするための基準を明示したもの。当社業務では交通局から提示されている場合が多い。
- 要領書・手順書：業務や作業の適正な手順を示したもの。実施上の注意事項や、エラー発生時の対応なども含まれることがある。
- FAQ：業務・作業実施に際し社員に比較的共通する疑問への対応をまとめたもの
- ノウハウ：業務・作業を実際に行うことによって得られた、コツ、秘訣、技術、知識など。要領書や手順書に付記されることもある。
- ナレッジ：業務・作業での疑問・障害等に際した気づきや対応をまとめたもの。

③ 課題解決の方向性

前中期経営計画での整備状況を踏まえ、改めて、各業務の現状からマニュアル等として整備すべき業務情報の範囲を定め本計画期間中の整備目標を設定する。併せて、各課においてマニュアル等を整備、周知、改訂する体制を構築する。

【経営目標（5）】

業務標準化に向けたマニュアル等の整備目標の設定と整備達成

課題(6)：バス車両の整備作業量増加に対する整備体制

① 課題の概要

平成 29 年度から一部路線廃止や中古バス車両の購入などが進められるなか、自動車整備業務では平成 29 年度以降、年間の整備台数や一車両当たりの整備回数が増加に転じており、運行ダイヤを維持し安定運行を確保する作業体制の確立が必要である。



② 考慮すべき事項

○ バス車両の高経年化

整備車両数や整備回数の増加要因の一つとしては、中古車両の導入も含めたバス車両の高経年化があると推測される。運行ダイヤ間合いでの整備作業の実態を把握し、適切な整備体制を検討する。

○ 新型バス車両整備技術の高度化

新型バス車両ではそれぞれの機構が複雑に関連付けられる傾向にあり整備に時間を要する原因の一つになっている。高度な技術による確実かつ効率的な整備を目指し、当社として研究を進めると共に、交通局整備課、車両製造会社と当社が連携した技術支援体制の充実が望まれる。

③ 課題解決の方向性

運行の安定確保を目指し、バス車両の高経年化や整備技術の高度化によるとみられる整備作業量・作業時間の増加に対応しうる作業体制を検討し、その結果を交通局に提示する。なお、必要によっては予備車の配置についても検討、提示する。

【経営目標（6）】

安定運行に寄与するバス車両の整備作業量増加に対応する整備体制の確立

（2）付加価値の創造を目指した知識・技術の習得

課題(7)：安定した受託契約に向けた付加価値のある新業務の確立

① 課題の概要

業務実施に係る社会環境の変化の中、当社が継続して受託契約を結ぶためには、交通局からの信頼をより一層強固なものにしなければならない。

地下鉄開業以来一貫して設備・車両の保守業務を担い、仙台市地下鉄に特化していることが当社の特殊性であり優位性でもある。

これまで蓄積してきた保守情報を活用し、地下鉄設備・車両の保守・更新に資する付加価値のある技術情報を取りまとめ、当社の優位性をより強固なものとする。

② 考慮すべき事項

各課で蓄積されている保守データの対象設備や情報の形態、社員の分析能力に応じ、適切な分析・評価手法の選定が必要である。



③ 課題解決の方向性

これまでの保守業務により各課に蓄積された保守データを分析・評価し、地下鉄車両・設備の保守の効率化や設備の延命化、設備更新の平準化に資する技術情報を取りまとめる。

【経営目標（7）】

これまでの業務実績を活かし設備・車両の評価業務を一以上立上げ、当社の優位性を向上させる（地下鉄各課）

課題(8)：新型地下鉄車両に係る業務に向けた技術開発

① 課題の概要

○ 新型地下鉄車両検査・清掃技術開発

列車検査・月検査業務及び車両清掃業務の継続した受託を目指し、車両の設計段階から交通局やメーカー等と情報交換し、新たな検査や清掃の技術開発を進める。

新型車両は本線での運用開始の前年、令和5年度から試運転や習熟運転に入るものと見られ、この時期を目途として新たな技術開発に向けた活動を開始する。



(新 3000 系車両モックアップ)

② 考慮すべき事項

○ 現営業車両検査業務との調整

この新技術開発体制は、現営業車両の検査・清掃業務と並行して進めなければならない。工程管理に加え人員配置も含め確実に運営できる開発体制を構築する必要がある。

○ 車両製造会社との関係性の強化

新型車両の検査・清掃業務を円滑に進めるため、業務に要する知識・技術の蓄積を図る必要がある。3000 系車両では交通局や車両製造会社との関係性を強化し、早期に技術情報の取得を容易にする環境づくりが重要である。

○ 先行事業者からの情報収集

新型車両の仕様によっては、当社がノウハウを有しない業務が生じる可能性がある。このため、先行的に対象仕様の車両について業務を実施している他事業者からの情報収集が必要となる。

③ 課題解決の方向性

現 1000N 系車両に続き、新型 3000 系車両の各種検査業務や清掃業務の着実な受託を目指す。このためには、当初からの円滑かつ正確な業務実施が可能となるよう、早期に新型車両仕様を情報収集の上令和 5 年度を目途に、新型車両検査業務に要するマニュアル等の整備及び検査技術・清掃技術の習得などの新たな技術開発を図る。

なお、新技術の開発・習得を担う新たな体制は現 1000N 系車両に係る業務に支障とならないものでなければならない。

【経営目標（8）】

3000 系地下鉄車両の検査・清掃業務に要する新技術の開発

と人材育成による確実な業務受託

3. 重要テーマⅢ 企業の社会的責任の実践

(1) 自らの仕事を互いに認め合うより良い職場環境の実現

課題(9)：社内コミュニケーションの場の充実

① 課題の概要

ストレスチェック結果によれば総合的な健康リスクは全国平均を下回るものの、コミュニケーションに依拠する「職場の支援」の側面では悪化傾向が改善されない。

コミュニケーションの改善には「従業員参加型職場環境改善」が効果的であり、社員間や経営陣、管理職を含めた新たなコミュニケーションの場を設ける必要がある。

② 考慮すべき事項

○ コミュニケーションの場の在り方

前中期経営計画の経緯を見ると、当社の状況においては参加する場を社員が自主的に立ち上げることは難しいとみられる。

まずは、新たなコミュニケーションの場を経営陣や管理職が主導で設定する。場の設定に際しては、当面、会話が進むよう仕事に係るテーマを設け、互いの理解を進めることを優先させることが重要である。

○ 社員の意識把握の手法

当社では自己申告書やストレスチェックなどの手法により社員の意識を聴取・把握しているが、職場環境改善という面からは十分とは言えず、調査項目の改善あるいは新たな意識調査の手法を検討する必要がある。

③ 課題解決の方向性

より良いコミュニケーションが可能となる職場風土を目指し、テーマを持ち社員、管理職、経営陣が参加する新たなコミュニケーションの場を設定する。また、現在の各種制度を再評価し社員の意識を的確に把握できる手法を整備する



【経営目標（9）】

テーマを設けた社員間、経営陣、管理職と社員との意見交換の実施による

社内コミュニケーションの充実

(2) 地域社会への貢献

課題(10)：市の定年延長を受けた定年・再雇用制度に係る検討

① 課題の概要

仙台市では、定年を60歳から65歳へと令和5年度より段階的に引き上げるため、必要な検討を令和3年度から始めている。

市の外郭団体である当社においても、企業の社会的責任として地域の高齢者雇用の安定や社内でのベテラン社員の能力活用の観点から、現在の定年・再雇用制度の在り方について、改めて検討する必要がある。

② 考慮すべき事項

当社では60歳定年を迎えた社員は、希望により嘱託社員として再雇用することとしているが、再雇用後もベテラン社員の能力を活用、配置せざるを得ない場面がみられている。このような社員の職階や処遇について整理・検討する必要がある。

③ 課題解決の方向性

企業の社会的責任として地域の高齢者雇用の安定の観点から、現在の定年・再雇用制度の在り方について、定年後のベテラン社員の能力活用の在り方も含め、改めて定年・再雇用制度について検討する。

【経営目標（10）】

市の定年延長を受けての定年・再雇用制度の決定による雇用の安定

VI. 次期経営計画に向けた課題

1. 3000系新型車両の検査体制【継続】

東西線2000系車両の例を見ても新型車両は全重検などの検査業務では検査工数が減少する傾向にある。このため、検査工数に見合う体制を検討しなければならない。

検討に当たっては工数の減少のほか以下のことも考慮する必要がある。

- ・全重検の業務の範囲
- ・夜間待機体制との調整
- ・東西線車両の検査周期

2. 主力社員の集中退職に備えての育成体制

自動車整備課では自動車整備担当社員を集中して採用した経緯があり、現在、技術管理の主力を担っている係長・工場長・副工場長10名のうち半数が令和8～10年度に集中して定年を迎え令和13年度までには全員が定年となる。このため、再び集中的な採用と育成を要する事態になると見られる。

しかし、自動車整備士の労働市場はひっ迫した状況が続いており、短期間に大量人数を採用することは困難である。また、社員の技術的な育成や昇任昇格には相当の期間を要することから、早期に計画的な採用育成体制を構築する必要がある。

3. 社員の高齢化による業務支援（作業補助・健康維持など）

前中期経営計画期間における、私傷病休暇の取得状況や健康診断でのD所見（要精密検査）を受けた社員数は大きく変化しておらず、高齢化により業務に著しい支障が生じている状況には陥っていないとみられる。

しかし、加齢や傷病により業務に制限をかけている社員は一定程度いることも事実である。今後当分の間社員の構成は大きくは変わらず、更に高齢化が進むとみられる。

労災事故における高齢者の占める割合が増加傾向であることを踏まえ、厚生労働省では高齢者が安全に働ける環境づくりのため、高齢者就業確保措置により働く高齢者についてガイドラインを示している。

高齢化社員の健康管理や、重量物の運搬や高所作業などに係る職場環境の改善について検討すべき時期が近付いているものと認識している。

ノンステップバス



仙台交通株式会社