

中期経営計画

平成 28 年 11 月～平成 33 年度

平成 28 年 11 月 1 日

仙台交通株式会社

目次

I	中期経営計画の策定趣旨と位置付け	1
1.	策定趣旨	1
2.	位置付け	1
3.	計画期間	2
II	現状の分析	3
1.	経営環境の変化	3
2.	現状の分析	3
III	現状の課題	8
1.	経営の安定化	8
2.	社員の意欲向上	9
3.	社員の資質向上	10
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	11
5.	将来を見越した事業運営	12
IV	事業計画	14
1.	経営の安定化	14
2.	社員の意欲向上	15
3.	社員の資質向上	17
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	18
5.	将来を見越した事業運営	20
6.	中期経営計画数値目標一覧	22
V	計画の進捗管理	23

I 中期経営計画の策定趣旨と位置付け

1. 策定趣旨

(会社の沿革)

当社は、昭和 42 年に設立された施設の維持管理、施設やバス・地下鉄車両の清掃業務等を行う 仙台交通サービス株式会社 と、昭和 61 年に設立された地下鉄駅舎設備、車両点検整備、駅構内売店、自動販売機の営業を行う 仙台高速鉄道サービス株式会社 が平成 11 年 4 月に合併し設立された。その後平成 23 年に、バスの乗車券発売・案内、遺失物取扱、回数乗車券等の委託販売業務を行っていた 財団法人 仙台市交通事業振興公社 の解散を受け、その事業を継承し今に至っている。

(経営環境の変化)

平成 26 年度、地下鉄東西線開業による高速事業の拡張に要する社員を充足するため、准社員制度を本格運用して多くの准社員を採用した。加えて、合併等による必要な諸制度の調整が不十分であることによる人事管理の難しさならびに平成 27 年度自動販売機を含む売店事業、広告事業からの撤退、清掃事業の競争入札化等による事業内容の大幅な見直し、乗車券発売窓口の増設等から当社の収益構造も大きく変化している。

(中期経営計画策定の趣旨)

これら経営環境の変化をふまえ、的確な経営方針を定め、株主である仙台市交通局の負託に応え、健全な経営を持続的に行いうる環境を醸成していくことが求められている。そのためには、社員の資質や意欲の向上、そして当社の業務執行能力の向上が不可欠である。そのような認識のもと、仙台市交通局から当社業務に対し高い信頼を得て永続的に当社が存立し社会的な使命を果たしていくため、目指すべき方向性や取り組むべき課題を示した中期経営計画を策定することとした。

計画については、現状において取り組みが必要だと考えられ抽出された課題に対する具体的な取り組みを事業計画として定めることとした。

この計画を実施することにより、当社の経営力および技術力の向上が図られ、社員がプライドを持ち続けモチベーション高く職務に当たることのできる環境の整備が徹底されるものと考えている。

2. 位置付け

本計画は今後 5 年間の実行計画であり、次に示す当社の企業理念および経営方針を踏まえて策定する。

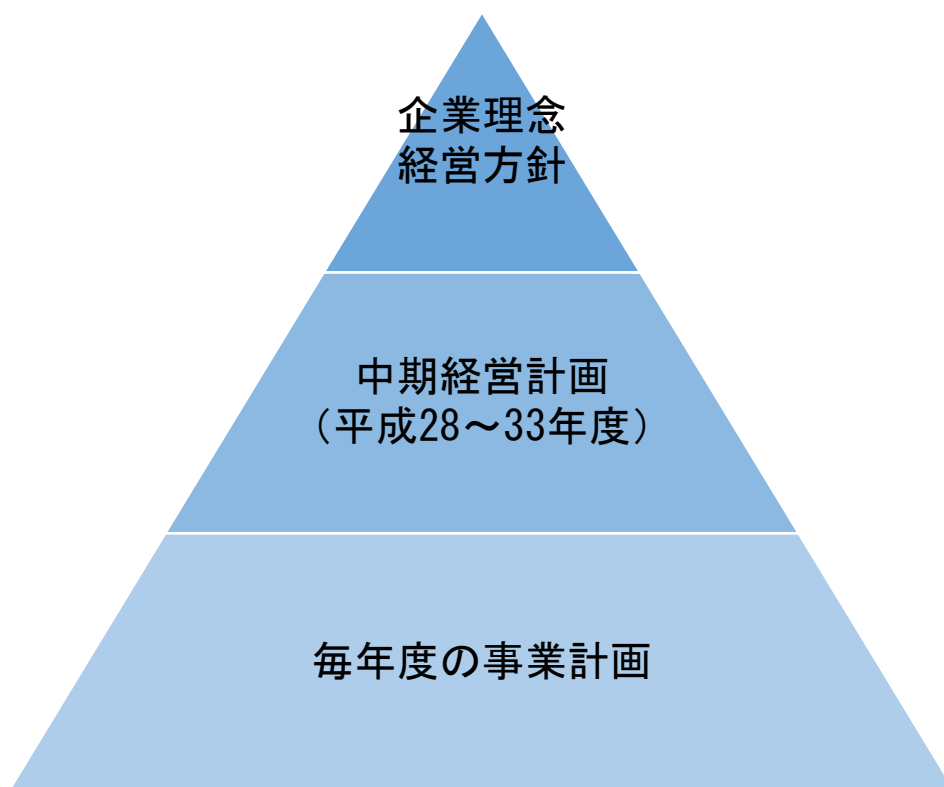
【企業理念】

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。

【経営方針】

- ・ 業務の信頼度向上
- ・ 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
- ・ 効率性の向上と黒字基調の経営
- ・ 地域社会への貢献
- ・ 仕事の誇りとやりがいを持って働ける職場環境の実現
- ・ 社員の幸せ感の向上

■中期経営計画の位置付け概念図



3. 計画期間

平成 28 年 11 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日 (5 年 5 ヶ月)

II 現状の分析

1. 経営環境の変化

(1) 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 の合併および 財団法人 仙台市交通事業振興公社 事業の継承に伴う公社職員の社員化

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 の合併、財団法人 仙台市交通事業振興公社 の解散に伴う当該公社職員の社員化が行われたが、旧来制度の調整が不十分であるため職種の混在や給与制度の違いが未だに存在する。これにより会社の一体感の欠如や、職場内の不満と士気の低下が生じている。

(2) 地下鉄東西線開業に伴う高速事業の拡張のため准社員制度の活用

平成 27 年度の地下鉄東西線開業による高速鉄道事業の拡張に要する社員採用にあたっては、平成 26～27 年度に准社員を主として多数の採用を行った。

多数の社員採用に伴う技術力や業務品質の維持が課題となるとともに、准社員制度が当面の支出増抑制というメリットを生む半面、給与等が低く雇用が不安定であることからモチベーションの低下や今後の離職増加等の不安要素が発生している。仕事へのモチベーション向上と技術保守部門における技術力育成・維持向上が大きな課題となっている。

(3) 地下鉄東西線開業に伴う、荒井基地の車両・建物清掃、各駅務室清掃、乗車券発売所の増設等

平成 27 年度の地下鉄東西線開業に伴い荒井基地の車両および建物清掃、各駅務室清掃等の環境事業、乗車券発売所の増設等サービス事業の東西線関連の受託額が増加した一方、随意契約で受注していた業務の見直しが行われ、地下鉄のホーム清掃等について競争入札化がなされた。今後のより確実な業務実施と、より効率的な業務処理体制の整備が必要となっている。

(4) 売店事業、広告事業等からの撤退

平成 26 年度より自動販売機を含む売店事業および広告事業から撤退し、大きな収入源が失われた。これにより、仙台市交通局からの受託事業依存体質が顕著となり、不採算事業への対応や緊急的事業執行等柔軟な経営が困難となっている。より適切な金額での受託を行うとともに新たな収入源の開拓が求められる。

2. 現状の分析

年度別事業収支、年度別社員構成の推移について分析を行った。

(1) 事業収支の推移

全体の年度別事業収支ならびに事業部門別の売上額、売上総利益額の推移を図1～3に示した。

① 売上

(平成26年度)

売店事業は平成27年2月の撤退により0.5億円減少、環境事業は競争入札等により0.2億円減少した。

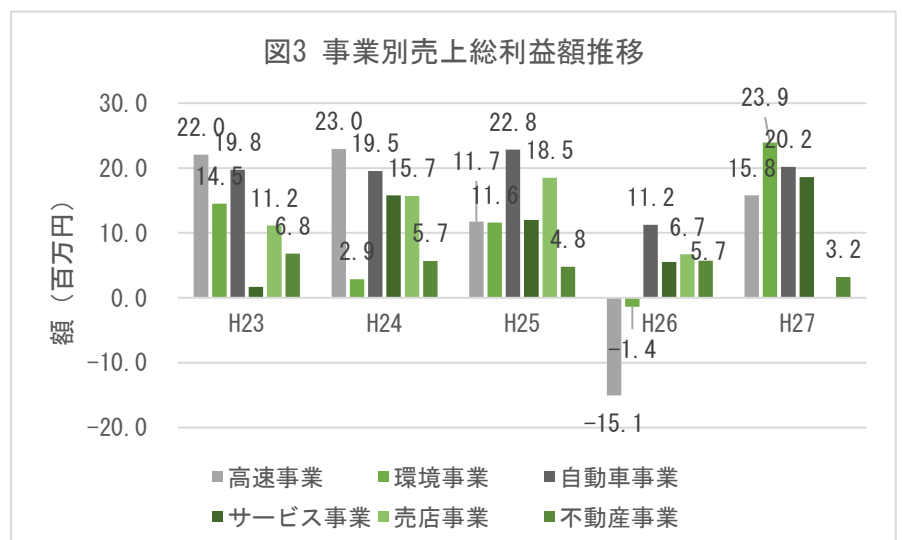
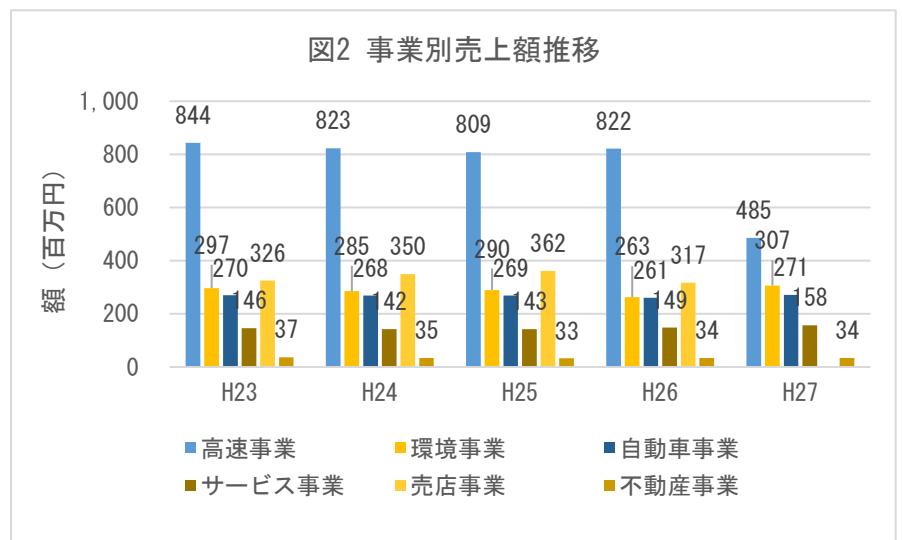
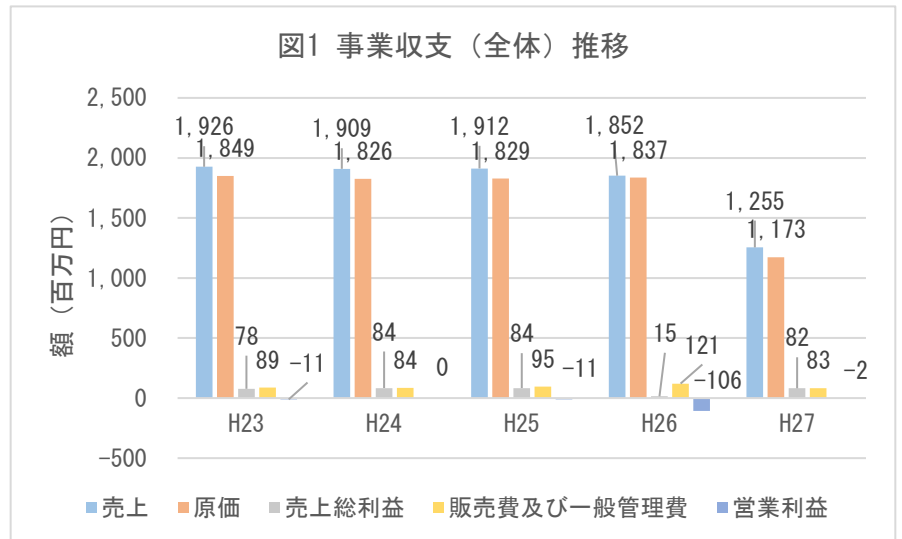
(平成27年度)

売店事業は事業撤退により3.2億円減少、環境事業は東西線事業拡張により0.4億円増加、自動車整備事業は0.1億円増加した。高速事業は、再委託事業が仙台市交通局の直接契約となったことで前年度比4.7億円減少した一方、東西線事業拡張による1.1億円の増加があり、合わせて3.6億円の減少になった。総売上は6億円減少した。

② 営業利益

(平成26年度)

売上総利益は、高速事業における東西線開業の受託業務先行対応による社員増のため前年度比0.27億円減少、売店事業の年央撤退による0.12億円の減少、環境事業の売上減を要因とする0.13億円の減少、自動車整備事業の売上減を要因とする1.1億円減少により全体で0.69億円の減少となった。販売費および一般管理費は本社移転に伴う改修費等の発生により0.26億円増加となったことから、営業利益は1.06億円の赤字となり前年度比0.95億円の減少となった。



（平成 27 年度）

売上総利益は、東西線関連業務受託に向けた先行採用、初期投資としての備品等購入の費用増はあったものの受託業務増により、高速事業は前年度比 0.3 億円増加、環境事業は 0.25 億円増加、サービス事業は 0.13 億円の増加、売店事業の撤退による 0.07 億円減少等で合わせて 0.67 億円の増加となり、営業利益は赤字額が 0.02 億円（前年度比 1.04 億円の減少）で大幅に改善した。

③ まとめ

平成 27 年度の売上は前年度より 6 億円減少し、平成 25 年度から 3 年連続の赤字を計上した。売上減少の中でも着実に黒字を生み出せる体質を作り出す必要がある。

（2） 社員構成の推移

正社員、准社員、嘱託社員、パート社員の年度別構成を社全体および事業部門別で図 4～9 に示した。これより、経営環境の変化を社員構成で表した。

① 正社員

正社員数は、定年等による退職後の補充を行わなかったことにより平成 23 年度 102 名から平成 26 年度 90 名まで減少した。（図 4 参照）

平成 27 年度、高速事業は東西線受託事業で 9 名増加（採用 12 名、退職 3 名）、総務は 3 名減少、サービス事業は 3 名増加、自動車整備事業は 1 名減少、合わせて 8 名増加した。

（図 4～9 参照）

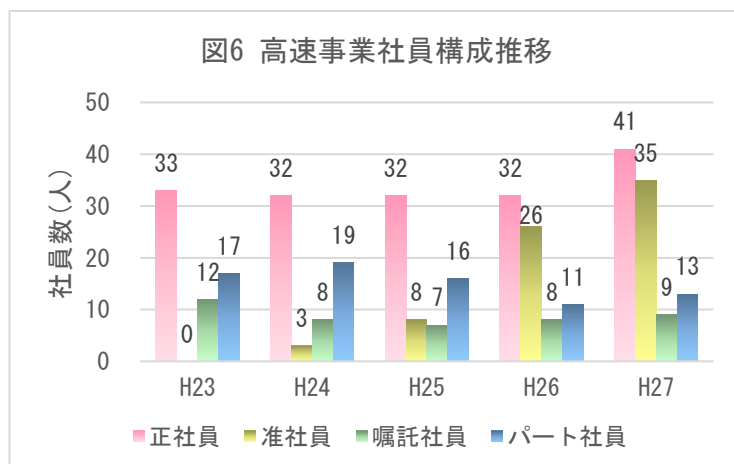
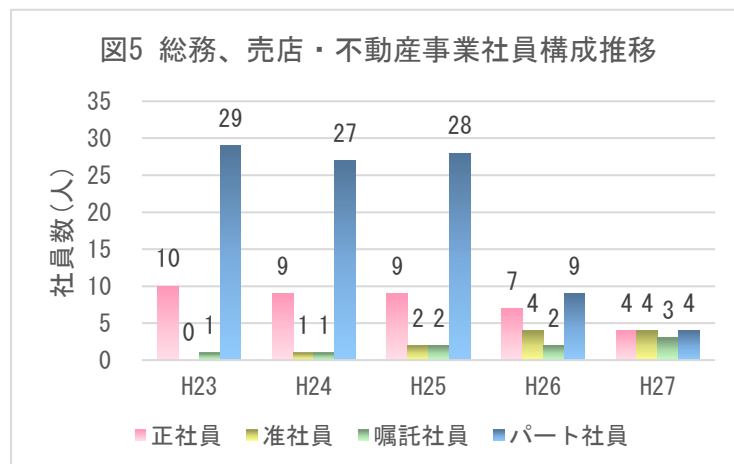
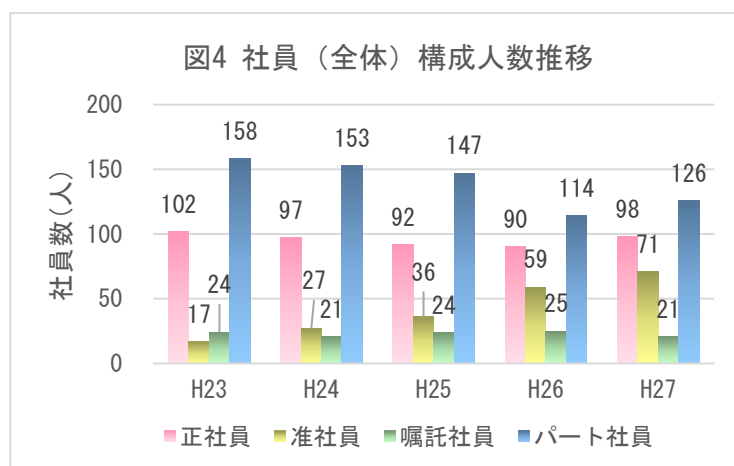
② 准社員

高速事業は、東西線開業に伴う事業拡張において費用を抑制するため准社員採用を主として対応し、平成 25 年度比で平成 26 年度 18 名増加、平成 27 年度 9 名増加、計 27 名増加、全体では平成 26 年度 23 名増加、平成 27 年度 12 人名増加、計 35 名増加となった。

（図 6 および図 4 参照）

③ パート社員

総務ならびに売店（自動販売機含む）・不動産事業は、平成 26 年度売店事業から撤退したことにより 19 名減少した。（図 5 参照）



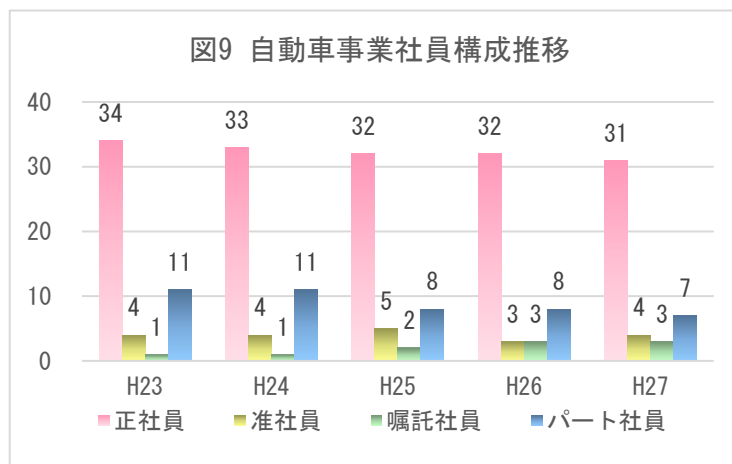
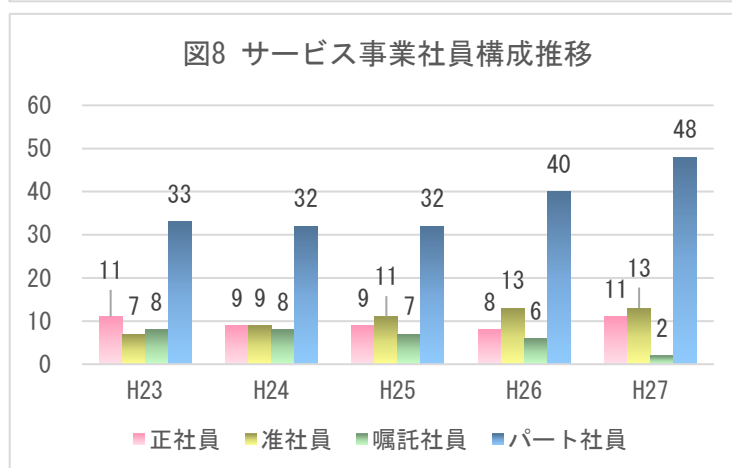
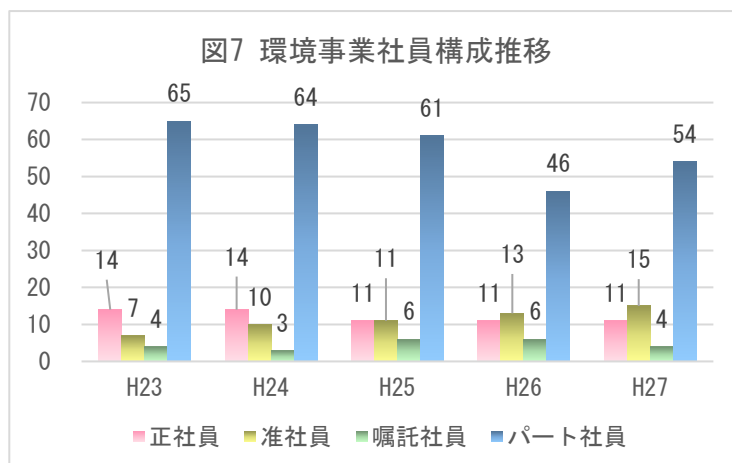
環境事業は、平成 26 年度の競争入札による事業の縮小等により 15 名減少、平成 27 年度東西線事業拡張により 8 名増加した。（図 7 参照）

サービス事業は、平成 26 年度の IC 乗車券導入に伴う 8 名の増加、平成 27 年度東西線事業拡張による 8 名の増加となった。（図 8 参照）

全体としては、平成 26 年度 33 名減少、平成 27 年度 12 名増加した。（図 4 参照）

④ まとめ

近年の准社員およびパート社員の増加に対し、その資質の向上を図り、会社としての業務遂行やサービス提供のレベルを落とさず、さらに向上させていく仕組みを作っていく必要がある。



(3) 社員の離職状況

社員の自己都合による離職状況について総離職者数を図10、事業別推移を図11に示した。

① 環境事業

毎年10人前後の退職者が発生している（平成27年度離職率12%）。清掃という業務特性上、パート社員の構成割合が高いことが起因している。なお、平成23～24年度の離職者多数は東日本大震災の影響と推定される。

② サービス事業

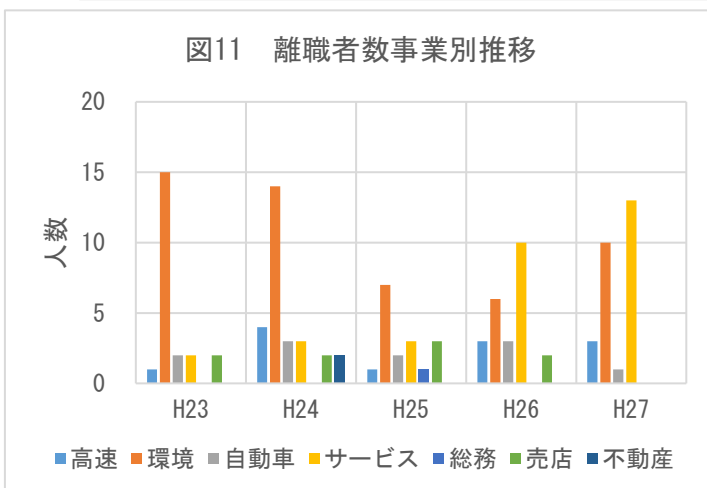
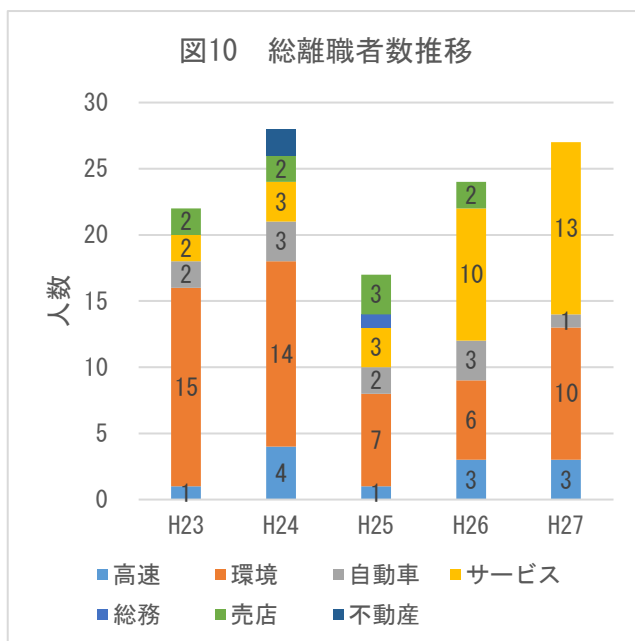
離職者数が平成26年度10名、平成27年度13名と急増している（平成27年度離職率18%）。このことは、東西線開業に向けての事業拡張による社員採用、一方では従来の磁気カードのほかICカード取り扱いによる業務の難しさ・煩雑さ、超過勤務時間増とならざるを得ない状況下、パート社員の対応能力や時間的制約からの離職増と推定される。

③ 高速事業

平均2名程度で、東西線開業に向けて採用した社員を含めて大きな変動はない。今後、正社員転換制度（採用後3年経過で受験）の運用過程で准社員の正社員化率が低くなる場合、実質的に正社員化が難しくなり、非正規社員を多く抱える環境事業、サービス事業と類似の離職率（10%）に近づくことが懸念される。

④ まとめ

離職率の増加傾向がみられる中で社員が意欲を持って職務に取り組める環境を作ることが求められている。



III 現状の課題

1. 経営の安定化

(1) 管理指標策定による的確な経営管理

事業売上のほとんどを仙台市交通局からの受託事業に依存するという経営的特徴から、課題や適切な経営状況の把握について不十分な状況であった。

今後は経営状況を的確に把握し、課題の発見と改善を正しく行い、健全かつ継続的で安定した経営を行っていくため、管理指標策定による経営管理や迅速な情報把握の仕組み作りが求められる。

(2) 信頼される技術水準やサービスによる事業実施

当社の売上の大半は仙台市交通局からの受託事業による。今後とも安定的に仙台市交通局から事業を受託していくためには、信頼される業務実績を示すことが求められる。そのために、仙台市交通局から手放しで信頼されるような、技術力と知識を裏付けとした業務の提供を可能とする人材の育成を行い、会社の能力を向上させることが必要である。

(3) 自主事業への挑戦

当社は、仙台市交通局からの受託事業が収入の大半を占めるが、その費用算出にあたって当社の社員に対する研修費や福利厚生費をすべて転嫁することは困難である。さらに、社員の経営改善意欲向上のための自立的な事業収入の確保が必要である。

今後必要な見直しを行い、民間としての柔軟性・機動性を発揮し、企画力を高めて自主事業を開拓して適切な利益を確保する。そこから社員にインセンティブを与え、能力の向上を図る費用、福利厚生に係る費用等、受託契約額に含まれ難いものも実施できる体力を身につけることにより、会社の経営基盤の安定を図ることが必要である。

(4) OA システムによる効率化

当社はグループウェアを導入しているものの、機能上の制約や使い難さを抱えている。また、システムが効率化に十分寄与していない状況も見受けられる。

現行システム導入後数年を経ていることから、次期システムの導入に当たっては効率化の側面からの検討を十分に行いながら導入する必要がある。迅速な経営情報を入手できる仕組みも併せて検討する必要がある。さらに、人事労務情報のOA化にも積極的に取り組む必要がある。

2. 社員の意欲向上

(1) 給与制度の統一

2社の合併と1社の業務継承により現在の当社が成立している中、未だに合併前の会社の給与制度が残っておりそれぞれの組織出身者ごとに処遇の差が生じている。このことが、社員の一体感を意識できない状況を生み出すうえ、人事管理上の不都合も生じさせているため、給与制度の統一を図り一体性のある組織実現を目指す必要がある。

(2) 人事評価制度の導入

社員の意欲・能力・成果が十分に評価されず個人の処遇に差異がなくなっている点や、管理層社員の管理力不足から、社員の意欲が低下し業務品質が低下しかねない状況が見られた。

したがって、社員を適切に評価し、給与、賞与、昇進等に適切な反映を施し、成果や努力が報われる活力ある組織に、また、能力や指導力を的確に把握して適材適所に配置、品質の高い業務遂行ができる組織に変えていく必要がある。既に人事評価制度は平成27年度から試行導入を始めているが、さらに改良を加え円滑に実施できるよう完成させていく必要がある。

なお、パート社員についても適切な運用を行って行く必要がある。

(3) 准社員の正社員登用制度の実施

高速事業部門では、地下鉄東西線開業による事業拡張に要する社員を主に准社員で採用したが、概ね同一の業務を行っている正社員との処遇の格差や雇用の不安定さから、士気の低下、今後の准社員の離職とそれに伴う技術力維持・継続の困難さが危惧されており、准社員のモチベーションの低下を防ぎ、技術力向上を図るため正社員登用制度の実施が急務である。

なお、他部門の准社員についてもモチベーションを低下させることのないよう制度の在り方等を検討していく必要がある。

(4) 組織風土の改善

当社は、仙台市交通局の子会社であった3社を起源とするゆえ、社員には民間企業として持つべき危機感が不足している部分が少なくない。民間企業でありながら、当社が安定的に将来存続するものとする社員も多い。会社の存続のためには、黒字を生み出し続ける収益構造を作らなければならない。

そのためには、各人がコスト意識を持つこと、そして何よりも、当社の存立意義である仙台市交通局の満足する技術レベルならびにサービスレベルを提供するという強い意識と自己研鑽の必要性を自覚してもらうことが必要である。さらに、会社の発展や自らの処遇改善のためには、事業の効率化を図り、売上の増加策を検討し、新事業による収益増加の必要性を認識することが必要である。

社員が自らを高めるため貪欲に知識を吸収し、仲間と助け合い、競い合い、そして一体感を持って仕事に取り組む風土を作らなければならない。

(5) 一体化のための工夫

上記の制度的な改善のほか、会社ロゴマーク入りの名刺・バッジの作成、社内誌作成とそれによる各部門の業務報告、新入社員や表彰対象となった社員と事案の紹介、リスク情報の掲載、職場親睦活動の活性化等、社員としての一体感、社への愛着を生み出す場や環境を整備することが望まれる。

3. 社員の資質向上

(1) 有能な社員の採用・育成

高速事業部門で中心となる社員には、本市地下鉄システムについて総合的かつ深い専門知識を持ち、点検・整備内容やシステム不具合時の的確な対応能力を身に付けられるよう育成することが求められる。他部門においても、組織をとりまとめその能力を高めるため中心的な役割を果たしていくためのリーダーを養成することが必要である。そのためには、有能な人材採用と採用後の育成が必要となる。

(2) 技術・技能、知識の習得

東西線開業に伴う高速事業拡張のため、多くの新社員を採用した。このため、知識や経験が不足しがちな社員に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養成しなければならない。そのためには、鉄道に関する広い基礎技術および担当する専門業務に関する深い技術・技能を習得させる必要がある。また、社員の退職や補充が多い環境事業およびサービス事業においては、組織として培ってきたスキルや業務上必要な知識の低下や不足が懸念されることから、専門の技能・知識を的確に習得させることが重要である。

社員の技術・技能、知識の習得のためには、研修の手法を開発し充実させることが求められる。

(3) 管理層社員の管理力強化

それぞれの部署のリーダーや管理層社員は、OJT等を適切に行い社員の育成と能力向上を図ることが求められる。社員の力を引き出していくため組織内での業務についての闊達な議論を通じ組織の力を向上させることや、適切なリーダーシップを発揮して、それぞれの単位で組織や仕事を適切にマネジメントしていくことが求められる。研修により管理層社員のこのような能力を向上させ、管理力強化を図っていく必要がある。

(4) 自己啓発の支援強化

社員が自ら意欲を持って学習する環境を作るとは会社全体の能力向上につながる。技術・技能の資格取得は各々の能力開発に大きな効果があり、また、必要な資格取得者が社内に揃っていることは、会社のステイタスをより明確に示すものでもある。

資格手当に関する制度は、高速事業の駅舎保全・鉄道電気保守部門で一定整備されているものの、車両保守部門では対象とする資格を設定していない状況にある。鉄道車両製造・整備技能士等、部門の技術力向上に資する資格の取得を導くような制度の検討が必要である。

さらに、社内において資格取得を含め当面の課題を研究し、自らの資質向上を図るため自主的に学習していくグループを育成していくことも効果的である。

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

(1) 知識のマニュアル化

駅舎等保全業務について、現在は仙台市交通局との連絡調整を密にすることで業務品質低下を抑えているが、業務執行における不備が複数発生している現状にある。このことをふまえ、信頼感を得られる質が高く能率の良い業務を行うには、長年業務に携わってきた中で得られた貴重なノウハウを蓄積・継承することが必要であり、そのためには知識のマニュアル化が重要である。

他部門においても、これまでの多くの事例や対応をこれからの業務に生かしていくことや、限られた人材を有効に活用しながら組織の力を高めていくために知識のマニュアル化は必要である。

① 作業要領・手順書および点検・保守・整備上の要点・重要ポイントの整備（鉄道保守部門・自動車整備部門）

高速鉄道の保守整備部門においては、作業要領・手順書等は一定程度整理されているが十分とはいえない。さらに、不足部分の補充、写真添付等による見やすさ、分類等による分かりやすさ、作業能率を勘案した見直しを随時実施していく必要がある。また、ノウハウを蓄積・継承するために点検・保守・整備上の要点・重要ポイントの整備、障害対応事例集の整備を行っていく必要がある。

自動車整備部門においては、各整備工場が法に基づく認証工場の資格を取得しており、整備士は法令で定められた研修を受講かつ大半が20年ほどにわたって業務を継続していることから、当面は技術・技能、知識上に問題は生じにくいと予想される。しかし、将来的には整備員の高齢化による作業能率の低下や業務の円滑な継承等が課題となってくることからより早い段階で同様の対応が求められる。

② 各種取扱マニュアルの整備（乗車券販売部門）

これまで乗車券発売業務の要となってきた正社員、准社員、嘱託社員が定年・高齢等により退職していくため、乗車券発売、接遇、クレーム処理対応等の知識・手法の継承が大きな課題となっている。すべての社員が同一かつ的確に業務遂行できるようにするため、事例集等の整備のほか各種

取扱マニュアルの再点検を行い、ベテラン社員のノウハウを盛り込んで再整備していくことが必要である。

③ 総務課所管業務の事務処理の見直しと手引書の作成

社員の採用や人事異動、昇給、給与支給等総務課所管業務の取扱いについて、限られた人材で円滑に事務を執行していくために所管業務について手引書の作成が必要とされている。また、他部署と係る事務処理については、各所管課の利便性も考慮してその在り方を再検討し、事務取扱要領の改定や手引きの作成を検討する必要がある。

(2) リスクマネジメントの実施

各事業において、業務上のミスが複数発生している。これらのミスは、その影響が大きさに関連しながら業務品質への評価となり、受託業務においては委託側からみて信頼低下の指標となるものでもあり、適切なリスク管理が欠かせない。

ミス発生時にリスクの程度に応じて迅速的確に対応するとともに、事象を適切に把握し、的確な再発防止策を施すことが求められる。そのためには、係員レベルも含めた事象を分析し積極的に対応すべきことを洗い出していく作業の積み重ねが必要である。

従来リスクマネジメントは、ミスが発生するたび、リスクの程度に応じて課内あるいは社内で協議し再発防止に努めてきたが、現状をみると不十分であると言わざるを得ない。

ヒヤリハットや軽度のミスが隠されることなく提出され、社内で共有されることにより再発防止対策が取られることが、ミスを低減させるために重要である。特に、経験の浅い社員が社員構成上大きなウェイトを占めている現況においては極めて重要となる。

5. 将来を見越した事業運営

(1) 経費の抑制と自主事業の収益増加

平成 27 年 12 月地下鉄東西線が開業し、仙台市交通局の事業展開は一段落したことになる。受託金額の増加は現下の経営状況等をふまえるとはなはだ難しいものと考えざるを得ない。

したがって今後の経営においては、平成 28 年度の仙台市交通局からの受託契約金額水準で着実に利益をあげられる体質にしていくことが求められる。そのためには、効率的な事業運営による経費の抑制と現行の自主事業の収益増加や新たな事業分野の開拓が求められるところである。

このような努力を積み重ね、現状の累積欠損金（平成 27 年度末 5 千万円）の半減を目指していく。

(2) 地域社会への貢献

従来、仙台市交通局からの受託業務について高品質で効率的に遂行することが『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』ことであると認識し事業を進めていた。

今後はさらに一步進めて、バス・地下鉄の快適な利用環境を提供するという視点で受託業務以外における必要な社会貢献活動を行っていく。なお、仙台市交通局との調整を要する場合は適宜それを行う。

(3) 女性活躍の推進

昨今の女性活躍を推進する社会的要請をふまえ、女性が活躍できる環境の整備を行うための行動計画を実行する。それには、必要な女性用設備の整備も含まれる。

(4) 障害者雇用の推進

当社の障害者雇用は、法定雇用率の2倍程度の雇用実績があり表彰も受けているが、引き続き積極的に障害者の雇用を推進していく。

IV 事業計画

1. 経営の安定化

(1) 管理指標策定による的確な経営管理

会社の機能や規模、経営状況の実態を指標で把握できる管理指標を策定し、迅速な経営に係る情報の選定、把握手法の開発を行い、経営状況を正確に把握し課題の発見と改善を的確に行い、健全かつ継続的で安定した経営管理を行う。

- 数値目標 1 管理指標 20 個選定
- 数値目標 2 迅速な把握項目 10 個選定

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
管理指標策定	10 個選定	10 個選定	導入・実施			
迅速に把握すべき項目の選定および把握手法の開発	10 個選定	導入・実施				

(2) 自主事業への挑戦

自主事業として、本社上屋への広告設置など、広告・自動販売機設置の企画・管理が可能なものを検討し、仙台市交通局と協議・調整のうえできるものから実施する。最終的な収益目標額は売店事業等撤退時の減益額と同等の 2,500 万円とするが、今回の計画においては 3 件 800 万円とする。また、既存自主事業についても収益の改善を図る。

- 数値目標 1 新規事業実施件数 3 件、収益額 800 万円
- 数値目標 2 既存収益改善額 700 万円

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
新規事業への挑戦	検討	1 件 400 万円	1 件 400 万円	2 件 600 万円	2 件 600 万円	3 件 800 万円
既存事業の収益改善	検討	500 万円	500 万円	600 万円	600 万円	700 万円

(3) OA システムによる効率化

職場の特性からグループウェアの有効性が低い部署もあることから、費用対効果を勘案しながら有効に利用できる環境を整える。端末については、業務の特徴も斟酌して持ち運びの容易さを考慮する等効果的なシステムを検討する。

また、過去の資料を検索しやすくするため、イントラネット上での資料分類と保存方法を定め、過去の資料を含めて再整理する。

さらに、現在切り離されて管理している労務情報について、より利便性高く管理する方法を現状の方式と比較して検討する。

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
グループウェア 機能改善	調整		必要な機能導入・運用			
グループウェア 端末追加	検討		運用			
文書分類の整備 およびこれに伴う データ格納検討	準備作業調整		運用			
労務管理の システム改善に よる省力化	検討		導入			

2. 社員の意欲向上

(1) 給与制度の統一

正社員、准社員、現業社員、嘱託社員、パート社員等多岐にわたる社員構成をより合理的なものとする。これらの改善により一体性のある組織実現を目指す。

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
給与制度の統一	調整	実施				

(2) 人事評価制度の導入

社員の意欲、能力、成果を適切に評価し、給与、賞与、昇進等に反映することで成果や努力が報われ、より活力ある組織にしていくため、人事評価制度を平成 27 年度より試行しながら改善・修正を行っているが、段階的に必要な改善を実施し制度としての早期完成を目指す。また、契約期限のある社員についても同様に評価を行い、更新や処遇に反映できる仕組みを作る。

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
人事評価制度の導入	試行運用	本格運用				
	調整	改善				
パート・准社員の評価	導入・調整	本格運用				
		調整	改善			

(3) 准社員の正社員登用制度の実施

高速事業部門の准社員に対しては、正社員登用制度を設計、実施し勤務成績を加味し転換できる制度を定めているが、未だに運用していない。正社員になれることが社員のモチベーション低下を防ぎ、仕事ぶりの向上、そのことにより当社への帰属意識が高まるとともに技術力の維持・向上、継続性が担保されるものであり、調整を急ぎ平成 28 年度早期実施を目指す。

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
正社員登用制度の実施	運用方針確定	制度運用				

(4) 組織風土の改善

業務改善提案制度の見直し・活性化を行う。

また、ミス削減目標、成果目標、お客様対応苦情削減、多数の褒め言葉、有効なヒヤリハット提出等褒賞の対象とする事象について検討し、グループ、個人の表彰制度の創設を検討し、実施する。

○ 数値目標 応募件数 年間 30 件、報奨件数 年間 10 件

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
報奨制度の見直し・活性化	検討	応募 6 件	応募 12 件	応募 18 件	応募 24 件	応募 30 件
		報奨 2 件	報奨 4 件	報奨 6 件	報奨 8 件	報奨 10 件

(5) 一体化のための工夫

社員一体化のためのロゴマーク活用や社内活動について検討し、実施する

また、社内誌の発行により各部門の業務や社員、表彰対象となった社員と事案の紹介、リスク情報、職場親睦活動の掲載等により社内情報を共有し、社員間部門間の距離感を縮め社員としての一体感、社への愛着を感じられるような場や環境を整備する。

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
一体化のための工夫	検討・調整	実施				
社内誌の発行	検討・調整	発行				

3. 社員の資質向上

(1) 研修の充実による社員の技術力向上、管理層社員の管理力強化

社員の技術力向上はじめ総合的知識を吸収させ業務の品質を高めるため研修体制を整備し体系的な研修を実施していく必要がある。このことにより新規採用研修、部門ごとの内部研修内容を充実させ社員の技術力向上、管理層社員の管理力強化を図る。

特に高速鉄道の保守・整備部門については、鉄道システムおよび本市地下鉄システムについて総合的かつ深い専門知識を持ち、点検・整備内容やシステム不具合時の的確な対応能力を身に付けさせるため、地下鉄運行や車両・信号等について信頼できる機関の外部研修を受講する機会を増やす。

- 数値目標 新規課内研修の改良および新規項目選定 100 項目、研修受講人数割合 100%アップ

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
社内研修体制 (新採、職制、 部門)の 整備・強化	体制の整備・ 項目・手法の 検討	実施				
各課内研修の 項目数および 受講数アップ率	項目・手法の 検討	30 項目 20%	50 項目 40%	70 項目 60%	90 項目 80%	100 項目 100%
高速鉄道保守外部 研修受講機会増	内容・項目 選定	実施				

(2) 自己啓発の支援強化

車両保守部門における鉄道車両製造・整備技能士の手当支給対象資格追加等、資格取得を支援するため制度の検討を行う。同時に資格取得を含め自らの資質向上を図るため自主的に学習を行うグループを育成する。

- 数値目標 組織内勉強会グループ 7 グループ

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
資格取得支援	制度内容・対象資格検討	実施				
組織内勉強会 グループ育成数	検討・調整	3 グループ	5 グループ	7 グループ	7 グループ	7 グループ

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

(1) 知識のマニュアル化

① 点検・保守の重要ポイントの作成整備、障害事例集の作成整備（地下鉄保守部門）

長年業務に携わってきた技術、経験から得られた貴重なノウハウを蓄積・継承するため、平成 28 年度末を目途に点検・保守・整備の要領や重要ポイントの整備、障害対応事例の整備等の整理、新規作成を行い、平成 29 年度の勉強会を通して最終的な整備要領等の作成整備を目指す。

② ノウハウを盛り込んだ各種取扱マニュアルの整備（乗車券販売部門）

すべての社員が、的確に業務遂行できるようにするため、平成 28 年度までに乗車券発売、接遇、クレーム処理対応等の取扱マニュアルの再点検を行い、ベテラン社員のノウハウを盛り込み整備する。

③ 総務課所管業務の事務取扱要領・手引書の作成

円滑な事務執行を図るため、平成 28 年度中に各課と関連したものも含め総務課所管業務の事務取扱要領の改訂、手引書の作成を行う。

- 数値目標 1 保守点検・整備要領、重要ポイント、障害事例集の整理および新規作成 100 項目
- 数値目標 2 各種取扱マニュアル 30 項目
- 数値目標 3 総務課事務取扱要領等改訂、手引き作成 課内のもの 20 項目、各課関連事務処理要領 20 項目

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
点検・保守・整備 要領・重要 ポイント等作成	100 項目 作成	勉強会	改訂			
各種 取扱マニュアル 整備	30 項目 作成	勉強会	改訂			
総務課事務 取扱要領改訂 手引き作成	課内 20 項目 各課関連 20 項目	勉強会	改訂			

(2) リスクマネジメントの実施

業務上のミスや事故が、頻度とその影響の大きさに関わりながら業務品質への評価となり、顧客の信頼低下の指標となる。適切なリスク管理が欠かせないことから、リスク、ヒヤリハットの洗い出し、管理すべきリスク選定等を行い未然に事故発生を防止するためリスクマネジメントを行う体制の整備を行う。

組織毎にリスク、ヒヤリハットの洗い出し、事例討議を行うとともに、各組織で行われている事例を共有化するために委員会に諮る。

事故（受託業務に起因する国交省事故報告対象となる輸送障害、インシデント、事故）発生を防ぎ、リスク（輸送の安全、快適な利用環境に関して受託業務に起因する列車遅延、お客様傷害、物損、迷惑・苦情等ミスのリスクアセスメントを実施、重さ一定レベル以上の事象）発生を抑制する。

- 数値目標 1 リスク・ヒヤリハット洗出し、事例討議 毎月 1 回
- 数値目標 2 事故ゼロ、リスク発生件数 70%削減

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
リスク マネジメント 体制整備	管理すべきリスク選定 体制整備		リスクアセスメント実施			
リスク洗い出し・ 事例討議	毎月 1 回	毎月 1 回	毎月 1 回	毎月 1 回	毎月 1 回	毎月 1 回
事故件数 リスク件数減少率	0 件	0 件 30%	0 件 40%	0 件 50%	0 件 60%	0 件 70%

5. 将来を見越した事業運営

(1) 経費の抑制と累積欠損金の解消

- 数値目標 1 受託料総額 平成 28 年度受託額水準の経営
- 数値目標 2 累積欠損金解消率 50%以上

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
累積欠損金の解消	10%	20%	30%	40%	50%	50%

(2) 地域社会への貢献

- 数値目標 年間実施件数 5 件

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
地域社会貢献事業	検討 1 件	2 件	3 件	4 件	5 件	5 件

(3) 女性活躍の推進

女性が活躍できる環境の整備を行うため、技術系社員における女性社員の割合向上、介護を必要とする退職率抑制等の行動計画を推進する。併せて必要な女性用設備の設置を行う。（別途、女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」参照）

- 数値目標 技術系女性社員の割合 5%

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
技術系女性社員の割合	0%	0%	2%	3%	5%	5%
女性用設備の設置		設置	設置	設置		

(4) 障害者雇用の推進

障害のある人が障害のない人と同様、その能力と適性に応じて雇用の場に就き、地域で自立した生活を送ることができるような社会の実現を目指し、障害のある人の雇用を推進する。

- 数値目標 現状の雇用率の維持（障害者法定雇用率 2%に対し現状は 3.7%）

年次計画

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
障害者雇用促進事業	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%

6. 中期経営計画数値目標一覧

計画した事業実施により、本計画が終了する平成 33 年度まで到達すべき目標 31 項目中、数値目標を定めている 17 項目は次のとおり。

目指すべき将来像	実現方策	目標
1. 経営の安定化	(1) 管理指標策定による的確な経営管理	・ 管理指標 20 個選定
		・ 迅速な把握項目 10 個選定
	(2) 自主事業への挑戦	・ 新規事業実施件数 3 件、収益額 800 万円以上
		・ 既存収益改善額 700 万円
2. 社員の意欲向上	(4) 組織風土の改善	・ 応募件数 年間 30 件、報奨件数 年間 10 件
3. 社員の資質向上	(1) 研修充実による社員の技術力向上、管理層社員の管理力強化	・ 新規課内研修の改良および新規項目選定 100 項目 研修受講人数割合 100%アップ
	(2) 自己啓発の支援強化	・ 組織内勉強会グループ 7 グループ
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	(1) 知識のマニュアル化	・ 保守点検・整備要領、重要ポイント、障害事例集の整理および新規作成 100 項目
		・ 各種取扱マニュアル 30 項目
		・ 総務課事務取扱要領等改訂、手引き作成 課内のもの 20 項目 各課関連事務処理要領 20 項目
	(2) リスクマネジメントの実施	・ リスク・ヒヤリハット洗出し、事例討議 毎月 1 回
・ 事故ゼロ、リスク発生件数 70%削減		
5. 将来を見越した事業運営	(1) 経費の抑制と累積欠損金の解消	・ 受託料総額 平成 28 年度受託額水準の経営
		・ 累積欠損金解消率 50%以上
	(2) 地域社会への貢献	・ 年間実施件数 5 件
	(3) 女性活躍の推進	・ 技術系女性社員の割合 5%
	(4) 障害者雇用の推進	・ 現行の雇用率の維持（障害者法定雇用率 2%に対し 3.7%）

V 計画の進捗管理

本計画の取組事業を着実に実行し、成果を挙げていくため、定期的に計画の進捗状況を確認し、評価・検証をしながら進行管理を行います。また、必要に応じて仙台市交通局との協議・調整を実施してまいります。

