

市営交通経営改革プラン

～ 変える・変わる・自主自立 ～

平成 16 年 3 月
横浜市交通局

目 次

パート 経営改革の全体像

1 市営交通経営改革プランとは	2
2 事業環境の認識	4
3 市営交通経営改革プランによる達成目標	6
4 目標達成のための重点改革項目	7

パート 市営地下鉄事業アクションプログラム

重点改革項目 1 コスト削減目標 30%	10
重点改革項目 2 お客様サービスの向上・増収対策の推進	18
重点改革項目 3 中山～日吉間総建設費目標 2,500 億円	22
重点改革項目 4 過剰債務の処理・国への制度改善要望	24
重点改革項目 5 人事・給与制度の見直し	25
重点改革項目 6 組織活性化・人材育成の推進	27
職員計画	29
財政収支計画	30

パート 市営バス事業アクションプログラム

重点改革項目 1 バス・ネットワークの整理・再編	34
重点改革項目 2 徹底したコスト削減	36
重点改革項目 3 お客様サービスの向上・増収対策の推進	40
重点改革項目 4 人事・給与制度の見直し	43
重点改革項目 5 組織活性化・人材育成の推進	45
職員計画	47
財政収支計画	48

パート

経営改革の全体像



- 1 市営交通経営改革プランとは
- 2 事業環境の認識
- 3 市営交通経営改革プランによる達成目標
- 4 目標達成のための重点改革項目



1 市営交通経営改革プランとは

市営交通事業の経営改革のために全職員が取り組むべき行動計画です。

(1) 策定の趣旨

市営交通事業（市営地下鉄と市営バス）は、経営の効率化やお客様サービスの向上に努めながら、事業を行ってきました。しかし、非「成長・拡大」の時代に入って、お客様の大幅な増加が期待できないことや、厳しい財政状況のもとではこれまでどおりの財政支援（市民のご負担）を求められないことから、今後の事業のあり方を検討するため、平成 15 年 3 月に、市長の諮問機関として「横浜市市営交通事業あり方検討委員会」が設置されました。

この委員会での検討結果は、「横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申」（平成 15 年 9 月）及び「横浜市営バス事業のあり方に関する答申」（平成 16 年 1 月）として、それぞれ市長に提出されました。今後の事業経営は、基本的にこの 2 つの答申で提言された、経営改革のために取り組むべき事項を踏まえて行っていきます。

また、経営改革を実現するためには、具体的な取り組みによって達成すべき目標を立て、それに向けての行動を着実に実施していくことが必要です。

この「市営交通経営改革プラン」は、市営交通事業の経営改革の目標を定めるとともに、その達成に向けて、事業に携わる全職員が協同して取り組むべき行動計画をまとめたものです。

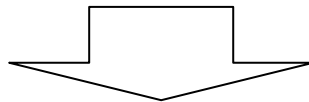


(2) 位置づけ

「市営交通経営改革プラン」は、市営地下鉄事業と市営バス事業のあり方に関する2つの答申の提言のうち、「直ちに取り組むべき事項」(地下鉄)、「喫緊に取り組むべき課題」(バス)に対応して、市営交通事業(地方公営企業)としての経営改革の目標と、具体的な行動計画を定めるものです。

なお、同じく答申で提言されている趣旨を踏まえて、経営形態のビジョンを、今後、平成16年度末までに策定していきます。

横浜市市営交通事業あり方検討委員会	
市営地下鉄事業のあり方に関する答申	市営バス事業のあり方に関する答申
<p>《直ちに取り組むべき事項》</p> <p>コストダウンや増収策等、改革実現に向けての具体的なアクションプログラムを平成15年度末までに策定・開示する。</p>	<p>《喫緊に取り組むべき課題》</p> <p>バス・ネットワークの整理・再編 コストダウンの推進 収入確保と増収策の推進</p>
<p>《経営責任の明確な組織への転換》</p> <p>民間企業並みの経営の自由度をもった自主自立の「独立した企業体」を念頭に十分検討の上、平成16年度末までに「今後の新たな経営形態」のビジョンを策定、平成18年度末までにビジョンを実施する。</p>	<p>《新たな経営形態への移行》</p> <p>まずは公営企業での抜本的な改革を進める。(中略)最終的に「完全民営化」を実現すべきである。</p> <p>市民の理解を得つつ、合理的な検討を加えた上で、具体的なビジョンを平成16年度末までに策定し、平成19年度末までにビジョンを実施すべきである。</p>



市営交通経営改革プラン

「直ちに取り組むべき事項」(地下鉄)、「喫緊に取り組むべき課題」(バス)に対応

経営形態についてのビジョン：平成16年度末までに策定



2 事業環境の認識

お客様の大幅な増加が期待できない中で、市財政に依存した財務体質を改め、民間事業者と同じ競争条件の下で、お客様重視の経営を実践することで、お客様・市民の信頼と選択を得ていく必要があります。

私たちは、市営交通の果たしている役割を認識し、自主自立の経営ができる企業体を目指した経営改善と組織風土改革に取り組みます。

(1) 非「成長・拡大」の時代認識

横浜市は、65歳以上の老年人口が14歳までの年少人口を上回る、本格的な少子高齢社会を迎えています。また、市内経済は、厳しい状況が続くと見込まれています。

こうした非「成長・拡大」の時代においては、お客様の大幅な増加が期待できない一方で、少子高齢社会に対応した、施設・サービスの改善・充実が求められます。

(2) 市財政の実態と見通し

横浜市財政は、市税の減収や経常的経費の増大など、歳入・歳出の両面にわたり厳しい財政状況に直面しています。

一般会計から市営交通事業には、補助金や負担金などが措置されていますが、このうち、民間事業者と条件の異なるものについては、全面的な見直しが求められます。

(3) 規制緩和の影響

鉄道事業と乗合バス事業の規制緩和によって、価格競争による減収や、採算性の高いバス路線への参入によるお客様の減少などが懸念されました。市内ではこれまでのところ顕著な動きはありませんが、財務とサービスの両面において、民間事業者と対等の競争に耐えられる経営体質とすることが必要です。

(4) お客様重視の経営

市財政に依存した財務体質を改め、お客様からいただく運賃収入をもって自立した経営を行うためには、お客様や市民が求めるものを敏感に捉え、施設・サービスを改善したり、新たなサービスを開拓して、お客様・市民の期待に応え満足度を高めてい



く、お客様重視の経営を実践することが必要です。

私たちの自主自立した経営は、お客様・市民の信頼と選択によって成り立つものです。

(5) 市営交通の役割

市営交通（市営地下鉄・市営バス）は、安全・迅速・快適な輸送サービスを提供することで、市民の日常生活を支えています。また、横浜市のめざす「だれもが利用しやすい交通体系」を実現するため、市内公共交通ネットワークづくりの一翼を担い、都市機能の充実や、バリアフリーなまちづくりに貢献しています。さらに、複雑多様化する環境問題に対応し、持続可能な社会をつくるうえで、環境負荷の低い公共交通の重要性は、これまで以上に高まっていくものと考えられます。

市営地下鉄は、横浜市の計画的な都市づくりを支える基盤施設として、都心・副都心など沿線地域の発展を支え、横浜経済の活性化に役立っています。また、市営バスは、高齢化が進む中での市民ニーズに対応した小型バス路線の整備や、まちづくりと連携した路線編成、福祉・環境対策の積極的な展開など、横浜市の行政施策の推進にも寄与しています。

私たちは、自主自立の経営ができる企業体を目指した経営改善を実現することで、市営交通としての役割を、これからも果たしていきたいと考えています。

(6) 全職員が意識と行動を変える組織風土改革

市営交通の80年を超える長い歴史の中で培われてきた仕事のやり方や暗黙のルール・しきたりと、それに合わせて行動することがいいことだと感じる、職員一人ひとりの意識・行動を変えていくのは難しいことですが、組織的な取り組みをすすめ、変え続ける組織風土を創ります。

全職員が経営改善の意義を共有した上で、指示命令によるのではなく、自発的に問題解決ができるような、風通しの良い働きがいのある職場をつくり、前例にとらわれることなく業務のムダをなくすとともに、収益向上のために創意工夫をこらす企業風土をめざします。

私たちは、課題を決して先送りすることなく、公営企業としての抜本的な改革に向けて、果敢にチャレンジしていきます。



3 市営交通経営改革プランによる達成目標

全体目標：民間並みの自主自立した経営が実践できる企業体への転換	
地下鉄 事業	あざみ野～湘南台間の運営コスト削減 <達成年次：平成 20 年度> 平成 14 年度実績に対して 45 億円（30%）削減
	あざみ野～湘南台間の増収対策 <達成年次：平成 19 年度> 乗車料収入 15 億円増・附帯事業収入 3 億円増
	横浜環状鉄道（中山～日吉間）の建設コスト縮減 <平成 19 年開業目標> 目標とする総事業費：2,500 億円（当初計画 3,002 億円）
バス 事業	一般会計任意補助金を受けない営業損益の均衡 <達成年次：平成 19 年度>
両事業 共通	お客様重視の経営を実践するための企業風土の抜本的変革

《目標設定の考え方》

地下鉄事業については、長期的な事業収支の見通しを踏まえて、あざみ野～湘南台間（1・3号線）の運営コスト削減と、横浜環状鉄道（中山～日吉間：4号線）の建設コスト縮減の目標には、市営地下鉄事業のあり方に関する答申で提言された目標を採用しています。また、あざみ野～湘南台間（1・3号線）の増収対策の目標は、地下鉄事業としての最大限の努力目標額を設定しています。

バス事業の一般会計任意補助金を受けない営業損益の均衡については、市営バス事業のあり方に関する答申で指摘された問題点（補助金に依存した経営、不十分な経営効率化）と、提言された趣旨（補助金に頼らない自己責任のもとでの経営）を踏まえて、民間並みの経営体質と考えられる姿を、事業収支として表したものです。

両事業に共通するは、～までの目標を達成するための、企業体としての組織風土改革の目標です。



4 目標達成のための重点改革項目

市営地下鉄事業アクションプログラム		
経営健全化のための		
重点改革項目 1	コスト削減目標 30%	個別取組：68項目
重点改革項目 2	お客様サービスの向上・増収対策の推進	個別取組：22項目
重点改革項目 3	中山～日吉間総建設費目標 2,500 億円	個別取組：4 項目
重点改革項目 4	過剰債務の処理・国への制度改善要望	
人事・組織活性化のための		
重点改革項目 5	人事・給与制度の見直し	個別取組：6 項目
重点改革項目 6	組織活性化・人材育成の推進	個別取組：8 項目

市営バス事業アクションプログラム		
経営健全化のための		
重点改革項目 1	バス・ネットワークの整理・再編	個別取組：5 項目
重点改革項目 2	徹底したコスト削減	個別取組：30項目
重点改革項目 3	お客様サービスの向上・増収対策の推進	個別取組：16項目
人事・組織活性化のための		
重点改革項目 4	人事・給与制度の見直し	個別取組：7 項目
重点改革項目 5	組織活性化・人材育成の推進	個別取組：6 項目

《市営交通経営改革プランの重点改革項目》

市営交通経営改革プランによる達成目標を実現するための重点改革項目を設定し、地下鉄事業とバス事業のアクションプログラムとして、個別の取組項目ごとにスケジュールを定めています。また、取り組みを反映した職員計画と財政収支計画を、事業ごとに見積もっています。

経営改革の具体的取組の中で、ITなど新技术を活用するものは、今後、技術革新に対応して、より効果的な手法を採用し、その都度取組内容を変更していきます。また、組織活性化・人材育成に向けた取り組みは、本プランに定めた具体的取組だけでなく、今後も継続して、新たな取り組みの検討をすすめていきます。その他、社会経済情勢の変化などには、合理的な経営判断に基づき、柔軟に対応していきます。

パート

市営地下鉄事業アクションプログラム



- 重点改革項目 1 コスト削減目標 30%
 - 重点改革項目 2 お客様サービスの向上・増収対策の推進
 - 重点改革項目 3 中山～日吉間総建設費目標 2,500 億円
 - 重点改革項目 4 過剰債務の処理・国への制度改善要望
 - 重点改革項目 5 人事・給与制度の見直し
 - 重点改革項目 6 組織活性化・人材育成の推進
- 職員計画
- 財政収支計画



重点改革項目 1 コスト削減目標 30%

《30%削減にあたっての基本的な考え方》

安全・迅速・快適な輸送サービスを確保しながら、業務の必要性、効果、執行方法などをゼロベースで見直すことにより、平成 20 年度までの目標達成をめざします。

<個別取組：68 項目>

《主な取組内容》

(1) 1・3号線ワンマン運転の実施

可動式ホーム柵などのさまざまな安全対策設備の設置により安全性が確保されることや、費用対効果が十分に見込まれることから、ワンマン運転の実施に向けて施設の改良をすすめます。《運輸部門 133 人》

(2) 業務の委託化等

民間活力を導入し、駅業務の委託化等を進めます。

《駅務部門 194 人、電気部門 3 人、車両部門 1 人：合計 198 人》

(3) 組織の統廃合・業務の見直し等

管区駅や保守区の統廃合や、現場中心の組織への転換など、組織や業務の徹底的な見直し等を行い、組織・職員定数の削減に努めます。

《運輸部門 + 11 人、駅務部門 31 人、工務部門 31 人、電気部門 36 人、車両部門 46 人、事務部門 3 人：合計 136 人》

(4) 運営経費・物件費の削減

資材の在庫管理を徹底するとともに、施設の保守点検について委託内容・点検周期の見直しなどを行い、安全性に配慮しつつコスト削減に努めます。このほか、保有車両の削減など、可能な限り運営経費及び物件費の削減に努めます。

(5) 給与カットと給料表の見直し

さらなる人件費の抑制を図るため、給与カットと給料表の見直しを行います。

給与カットと給料表の見直しの詳細は、「重点改革項目 5 人事・給与制度の見直し」(25 頁)に記載

あざみ野～湘南台間(1・3号線)運営経費の実績と目標

- ・平成 14 年度実績 147 億 7,200 万円(人件費・経費)
- ・平成 20 年度目標 103 億 2,800 万円(同上): 30%削減



具体的取組

1 運輸部門（運転士・車掌など地下鉄の運行に関する部門）のコスト削減

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	乗務員の平均乗務時分引き上げ	乗務員(運転士・車掌)の平均乗務時分を329分から346分へ引き上げる	15年度 実施済み					職員数の削減 (8人)
2	乗務管理所運転担当助役の見直し	乗務員を統括する2乗務管理所の運転担当助役配置要員を見直す	15年度 実施済み					職員数の削減 (2人)
3	1・3号線ワンマン運転の実施	あざみ野～湘南台間のワンマン運転を実施する	調整・ワンマン化準備			4号線開業にあわせて実施		職員数の削減 (133人)
4	乗務員の平均乗務時分引き上げ	乗務員(運転士・車掌)の平均乗務時分を346分から360分程度へ引き上げる	調整			ワンマン化・4号線開業にあわせて実施		職員数の削減 (5人)
5	構内運転関係業務の乗務管理所への移管	ワンマン運転化にあわせて、車両基地と営業線の列車出し入れ等の構内運転業務を乗務管理所へ移管する	調整			ワンマン化にあわせて実施		業務の移管 (+26人) 〔保守部門の業務移管との差引 職員数：12人〕
6	厚生事務嘱託員の廃止	上永谷乗務管理所の厚生事務嘱託員を廃止する	調整			実施		職員数の削減 (嘱託 1人)
7	車両更新による省エネ化	1000形車両の更新に伴い、省エネ車両を導入する	一部実施	一部実施	一部実施	実施		動力費の削減
8	職員数削減による間接経費の削減	ワンマン運転化等による職員数削減に伴う制服貸与数等の削減	調整・ワンマン化準備			4号線開業にあわせて実施		被服費、賃借料等の削減
9	乗務員の仕業内超勤の削減	乗務員の仕業(業務単位)に組み込まれた超過勤務の見直し	調整			ワンマン化・4号線開業にあわせて実施	推進	超過勤務手当の削減



2 駅務部門（駅務員など駅業務に関する部門）のコスト削減

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	隔日勤務者の配置見直し	隔日(24時間)勤務の駅務掛の配置要件を見直す	15年度実施済み					職員数の削減(8人)
2	駅務サービス室と乗務管理所の統合	駅業務を統括する駅務サービス室と、乗務員を統括する2乗務管理所を統合する	調整			ワンマン化・4号線開業にあわせて実施		職員数の削減(14人)
3	管区駅の統合	複数の地下鉄駅を統括する現行7管区駅を4管区駅に統合する	調整			実施		職員数の削減(9人)
4	駅業務の委託化	地下鉄各駅に配置している駅務掛と駅務指導掛の業務を委託化する	一部実施	実施拡大				職員数の削減(179人)
		嘱託職員が対応している吉野町・阪東橋の助役以外の業務を委託化する	調整	実施				職員数の削減(嘱託18人)
5	改札口が2箇所ある駅の委託職員配置の見直し	新横浜、三ツ沢下町、横浜、関内、上大岡の配置職員を見直す	駅業務委託化調整		委託化にあわせて実施(三ツ沢下町)	委託化にあわせて実施(関内)	委託化にあわせて実施(新横浜、横浜、上大岡)	職員数の削減(委託15人)
6	車両基地所在駅の職員配置の見直し	新羽、上永谷の委託職員の配置体制を見直す	調整			委託化にあわせて実施		職員数の削減(委託6人)
7	締切業務の見直し	嘱託職員が対応している駅売上金回収等の業務(締切業務)を見直す	一部実施	実施				職員数の削減(嘱託17人)
8	嘱託職員対応駅の職員配置の見直し・再任用助役の登用	北新横浜、高島町、下永谷、舞岡、下飯田の各駅の職員配置を見直すとともに、助役に再任用職員を登用する	調整			実施		職員数の削減(15人)
9	乗車券のICカード化に伴う駅務機器の省保守化	乗車券のICカード化に伴い、改札機等の駅務機器の点検回数を見直す	準備・調整		実施	推進		委託費の削減
10	定期券発売所の一部廃止	乗車券のICカード化に伴い、現在7箇所ある地下鉄駅構内の定期券発売所の一部を廃止して2箇所とする	委託費削減(1人分)	委託費削減(1人分)	実施(5箇所)			委託費の削減
11	超過勤務の削減	計画的休暇取得等による超過勤務の削減	実施	推進				超過勤務手当の削減



3 保守部門（トンネル・レール・駅舎・機械設備の保守など工務部門）のコスト削減

取組項目	内容	スケジュール					目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	
1	施設管理所新羽検査区の廃止	実施					職員数の削減 (16人)
2	施設管理所管理係と万代町設備区の統合	調整	一部実施	一部実施	実施		職員数の削減 (6人)
3	施設管理所施設区の夜間監督体制の見直し	調整			4号線開業にあわせて実施		職員数の削減 (9人)
4	軌道整備工事の見直し	一部実施	実施	推進			修繕費の削減
5	営繕工事の見直し	検討	実施	推進			修繕費の削減
6	機械設備工事の見直し	実施	推進				修繕費の削減
7	工事用車両点検整備の見直し	実施	推進				修繕費の削減
8	昇降機保守業務に競争入札導入	実施 (エスカレーター)	実施 (エレベーター)	推進			修繕費の削減
9	機械設備保守業務の見直し	一部実施	実施	推進			修繕費の削減
10	軌道整備材料の適正管理	実施	推進				修繕費の削減
11	その他施設管理の見直し	実施	推進				修繕費の削減
12	施設管理所保守作業にかかる超過勤務の削減	実施	推進				超過勤務手当の削減



4 保守部門 (電力施設・通信設備の保守など電気部門) のコスト削減

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	電気管理所電気区の掛統合	地下鉄電気施設の保守にあたる電気区内の業務分担見直しにより掛を統合(4掛2掛)する	15年度 実施済み					職員数の削減 (3人)
2	電気管理所電気区の統合	現行の3電気区を2電気区に統合し万代町電気区を廃止する	実施					職員数の削減 (3人)
3	再任用職員の配置	電気課及び電気管理所業務の一部を再任用職員により対応する	15年度 実施済み					職員数の削減 (3人)
			調整			一部実施	実施	
4	電車線路点検業務の効率化	電車に電力を供給する第三軌条の測定・点検業務を見直す	調整	実施				職員数の削減 (3人)
5	点検周期の見直し	巡視及び1～3か月点検等の周期を延長する	実施					職員数の削減 (8人)
6	点検業務の効率化	点検項目、手順及び方法等を見直す	調整	一部実施	一部実施	実施		職員数の削減 (17人)
7	外注立会の見直し	委託業者による工事や保守委託作業の立会監督体制を見直す	調整			実施		職員数の削減 (2人)
8	電気設備材料の適正管理	電気設備にかかる材料の在庫を必要最小限に適正管理する	実施	推進				修繕費の削減
9	信号・通信設備点検業務の見直し	設備の検査周期、委託業務の積算基準などを見直す	一部実施	一部実施	一部実施	実施		修繕費の削減
10	変電・電路設備点検業務の見直し	第三軌条の清掃頻度、委託業務の積算基準などを見直す	一部実施	一部実施	一部実施	実施		修繕費の削減
11	電気管理所電気区の統合に伴う事務経費の削減	万代町電気区事務室を廃止することによる光熱水費等の削減	実施					光熱水費等の削減
12	電気管理所保守作業にかかる超過勤務の削減	保守体制等を見直すことによる超過勤務の削減	実施	推進				超過勤務手当の削減



5 保守部門 (車両の保守など車両部門) のコスト削減

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	列車検査周期の見直し	列車検査周期を3日から6日に見直す	15年度 実施済み					職員数の削減 (2人)
2	再任用職員の配置	車両課検修係業務の一部を再任用職員により対応する	調整		実施			職員数の削減 (1人)
3	構内運転関係業務の乗務管理所への移管(再掲)	ワンマン運転化にあわせて、車両基地と営業線の列車出し入れ等の構内運転業務を乗務管理所へ移管する	調整			ワンマン化にあわせて 実施		業務の移管 (38人)
4	車両課検車区と修車区の統合	車両の検査・修理にあたる2検車区と1修車区を、1検修区に統合する	調整・ワンマン化準備			ワンマン化による構内運転業務移管にあわせて実施		職員数の削減 (2人)
5	列車検査等業務の見直し	列車検査と、車両故障対応業務の一部を見直す	調整			ワンマン化による構内運転業務移管にあわせて実施		職員数の削減 (4人)
6	車両部品の適正管理	車両部品の在庫を必要最小限に適正管理する	15年度 実施済み					修繕費の削減
7	車両更新による省保守化	1000形車両の更新に伴い、省保守車両を導入する	一部実施	一部実施	一部実施	実施		修繕費の削減
8	予備車両の削減	予備車両を削減する(2000形車両1編成を廃車)	調整			実施		修繕費の削減
9	車両課検車区と修車区の統合に伴う事務経費の削減	組織統合に伴う事務室廃止による光熱水費等の削減	調整			実施		光熱水費等の削減



6 事務部門のコスト削減

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	業務の見直し	営業課管理系の予算管理業務を見直す	15年度 実施済み					職員数の削減 (1人)
2	業務の見直し	運輸サービス課駅務系の自動券売機更新業務の減少に伴い職員配置を見直す	15年度 実施済み					職員数の削減 (1人)
3	業務の見直し	営業課の広告関係業務を委託化する	実施	推進				職員数の削減 (1人)
4	文書事務の効率化	文書管理システムの活用により、起案・決裁・保管等の処理内容の見直しを含めて効率化する	調整	実施	推進			事務の効率化
5	LAN活用等による文書の簡素化	LAN・システムでの文書管理・処理をすすめ文書を簡素化する	実施	推進				事務の効率化
6	経理事務の電子化	財務会計システムへの機能追加等により支払回議を電子化するなど経理事務を効率化する	調整		実施	推進		事務の効率化
7	契約事務の電子化	電子入札システムの開発、財務会計システムとの連携により契約事務を効率化する	一部実施	実施	推進			事務の効率化
8	経営情報作成のシステム支援	財務会計システム等の機能強化により経営情報作成事務を効率化する	調整		実施	推進		事務の効率化
9	給与関係事務の電子化	人事給与システムへの機能追加等により出退勤管理を電子化するなど給与関係事務を効率化する	調整		実施	推進		事務の効率化



7 契約方法・積算方法の見直しによる調達コスト・工事費の削減

取組項目	内容	スケジュール					目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	
1	効果的な発注ロットの設定	実施	推進				調達コストの削減
2	VEの積極的な活用	実施	推進				調達コストの削減
3	維持管理業務にかかる複数年度契約の検討	可能性・効果について検討					調達コストの削減
4	工事費積算方法の見直し	検討	実施	推進			工事費の削減
		過去の契約実績から工種ごとに標準単価を定め工事費を積算するユニット・プライス型積算方式の導入可能性について検討する。	可能性・効果について検討				工事費の削減

() VE (Value Engineering) = 同等の性能・機能を確認しつつ、投資コストを削減するための改善提案を認める考え方

8 給与カット・給料表の見直し

取組項目	内容	スケジュール					目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	
1	給与カット	実施					人件費の抑制
2	給料表の見直し	実施					人件費の抑制



重点改革項目 2 お客様サービスの向上・増収対策の推進

《基本的な考え方》

サービスの向上・充実によりお客様の獲得に努めるほか、駅構内や高架下を活用した資産の有効活用による増収を図ります。このほか、駅周辺の開発など交通局単独の努力では解決できない課題についても関係部局と連携をとって取り組みます。

<個別取組：22 項目>

《取組の方向性》

(1) お客様サービスの向上

乗車券の IC カード化や、他鉄道との接続を考慮した始発繰り上げ・終電延長などにより、利便性の向上に努めるとともに、駅務員の接客サービス向上のため、モデル駅で品質マネジメントシステム規格 (ISO9001) を認証取得するなど、お客様サービスの向上・充実を図ります。また、全 32 駅のエレベーター設置や駅ボランティアの推進など、バリアフリー化に積極的に取り組むほか、親しみやすい駅づくりの取り組みをすすめ、お客様に信頼され、親しまれる市営地下鉄を目指します。

(2) 資産活用の推進

駅構内や高架下での店舗開設などの事業化を推進するほか、中川駅・立場駅については、関係機関と協議を進めながら駅上部の有効利用の事業化をすすめます。また、新羽車両基地について暫定利用も含め具体的な事業化に向けた検討をすすめるほか、PFI・PPP^()導入の検討や、外郭団体を活用した新規事業展開の検討を行い、増収対策に努めます。

(3) その他の増収対策

沿線の駐車場とタイアップしたパークアンドライドの検討を行うほか、市街化調整区域の駅周辺開発について、関係部局と連携しながら検討を行います。また、職員のアイデアを活かした増収策にも積極的に取り組みます。

() PFI (Private Finance Initiative) = 公共セクターが市民に対するサービス供給責任を果たしながらも、民間に事業を委ねることで、コストの縮減とサービスの向上を実現する手法。

PPP (Public Private Partnership) = PFI が主として新規の施設整備を対象とした手法であるのに対して、PPP は既存事業についての官民パートナーシップも含む広い概念。



具体的取組

1 お客様サービスの向上

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	ISO9001の認証取得	複数の管区駅と管理部門でISO9001を認証取得する	取組開始	認証取得	推進			職員の意識改革、標準化されたサービスの実現
2	始発・終発ダイヤの改正	他鉄道との接続等を考慮したダイヤ改正を行う	実施	推進				他鉄道との乗継利便性の向上
3	地域と連携した親しみやすい駅づくり	駅を地域のイベントや市民活動・交流の場として活用する	実施	推進				地域に親しまれる駅の実現
4	駅ボランティアの拡充	高齢者や障害者などの地下鉄利用を駅で手助けしてもらう「駅ボランティア」を拡大・充実する(15年度末3駅実施済み - あざみ野、新横浜、上大岡)	戸塚駅 (累計4駅)	横浜駅 (累計5駅)	湘南台駅 (累計6駅)		推進	安心して利用できる地下鉄の実現
5	全駅にエレベーターを設置	地上からホームまでエレベーターを全32駅に設置する(15年度末28駅設置済み)	2駅完成 (高島町・吉野町)	1駅完成 (港南中央)	1駅完成 (蒔田) 全駅完了			快適な駅施設の実現
6	車両の更新・改良	地下鉄開業当初(昭和47年)から使用している1000形車両14編成を、バリアフリー・省エネ・ワンマン運転等に対応した新型車両に更新する(15年度末2編成更新済み)	8編成更新	4編成更新 更新完了				快適な車両の実現と環境負荷の軽減
		地下鉄延伸開業に対応して昭和59年から使用している2000形車両9編成を、バリアフリー・ワンマン運転等に対応するため改良する	改良着手	6編成完成	2編成完成	(予備車両 削減1編成 廃車)		
7	駅の美化推進	清掃チームにより駅施設・車内の巡回清掃を実施する	実施	推進				快適な駅施設・車両の実現
8	明るく清潔なトイレづくり	清掃内容・方法等を見直し、明るく清潔なトイレにする	検討	実施	推進			快適な駅施設の実現
9	地下駅火災対策の推進	二方向の避難経路を確保するなど地下駅の火災対策を実施する	一部実施	一部実施	実施 (全駅完了)			火災対策基準に適合



取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
10	乗車券のICカード化	関東圏鉄道事業者(パスネットIC加盟社局)と共同で乗車券のICカード化を実施する	調整		実施	推進		利便性の向上
11	インターネットによる情報提供の拡充	交通局ホームページに沿線地域情報や地下鉄運行情報を掲載するなど、情報提供を拡大・充実する	実施	推進				利便性の向上
12	経営情報の積極的な開示	民間企業並みの財務諸表を作成・開示する	検討・調整	実施	推進			経営の透明性向上
13	お客様満足向上のための体制づくり	お客様満足向上のための取り組みを推進する専任組織「お客様満足推進課」を設置する	実施					お客様満足向上のための取組推進

2 増収対策

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	駅構内・高架下スペースの活用	店舗開設等によるスペース活用の事業化を推進する	実施 (1箇所)	実施 (2箇所)	実施 (1箇所)	実施 (1箇所)	実施 (1箇所)	賃貸料収入の増収
2	駅上部・車両基地の活用	中川駅・立場駅上部、新羽車両基地活用の事業化を推進する	調整	一部実施		実施		賃貸料収入の増収
3	外郭団体の活用	地下鉄・バス資産の活用事業を行っている横浜交通開発(株)の新たな事業展開による増収策の実施計画を策定する	検討	実施	推進			外郭団体による新規事業展開を通じた附帯事業収入の増収
4	1・3号線駅構内活用におけるPPP手法の適用検討	既設の1・3号線駅(あざみ野～湘南台)構内での資産活用について、PPP手法の適用による増収の可能性を検討する	検討	検討結果に基づき順次実施				附帯事業収入の増収
5	4号線各駅・車両基地におけるPPP手法の導入検討	4号線(中山～日吉間)で新設する8駅と川和車両基地において、民間事業者の活用による施設管理等の手法を検討する	検討			4号線開業にあわせ、検討結果に基づき実施	推進	附帯事業収入の増収等



取組項目	内容	スケジュール					目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	
6	市街化調整区域内 駅周辺の開発促進	検討	検討結果に 基づき順次 実施				お客様増加による 乗車料収入の増収
7	パーク＆ライドの 検討	検討	検討結果に 基づき順次 実施				お客様増加による 乗車料収入の増収
8	お客様誘致策の推 進	沿線施設と連携し、 小学校の長期休業期 間にあわせて小児全 線100円地下鉄を実 施する	実施	推進			お客様増加による 乗車料収入の増収
		沿線地域と連携し地 域の特色を生かした イベント等とのタイ アップを図る	実施	推進			
9	臨時列車の運行	実施	推進				お客様増加による 乗車料収入の増収



重点改革項目 3 中山～日吉間総建設費目標 2,500 億円

〈基本的な考え方〉

創意工夫のコスト改革、めざせ開業平成 19 年 3,000 億円から 2,500 億円へ

<個別取組：4 項目>

〈取組状況と今後の方向性〉

横浜環状鉄道（中山～日吉間：4 号線）については、平成 9 年 5 月に鉄道事業免許を取得、平成 13 年 1 月に工事着手し、地元の皆様のご理解とご協力をいただきながら、平成 19 年開業を目標に事業を推進しています。

平成 16 年 3 月末現在、事業に必要な用地のうち 97%が取得済みで、土木工事は全 24 工区の発注を終え、うち 5 工区が完成しています。

総建設費については、計画段階から、リニアモータ推進方式の採用により、トンネル断面を小さく、また、急勾配での走行が可能な特長を生かし、利便性の高い浅い駅を実現するとともに、環境に配慮しつつ経済的な地上構造の採用などにより建設費の低減を図り、免許時点で 3,002 億円と見込んでいました。

その後も、建設費縮減に向けて、土木工事においては、シールドトンネルの新型セグメントの導入やシールド機 1 台による往復掘進の採用、建設発生土の埋戻しへの利用、車両基地と県遊水地との立体整備、VE 制度の活用などの方策を実施しています。

また、設備工事においては、駅施設規模の見直し、駅仕上げの簡素化、汎用品の採用、さらに、初期の車両編成数を 4 両にするなど需要に見合った段階的整備などに取り組んでいます。

この間、地価・物価の下落もありましたが、計画、設計、工事のあらゆる段階で積極的に建設費の縮減に取り組んだことにより、現時点では、総建設費を 2,580 億円まで縮減できる見通しとなっています。

今後も、設備関係の一層の見直し、PPP の導入、発注方法の見直しなどを行い、総建設費 2,500 億円を目標として、積極的に建設費縮減に取り組んでまいります。



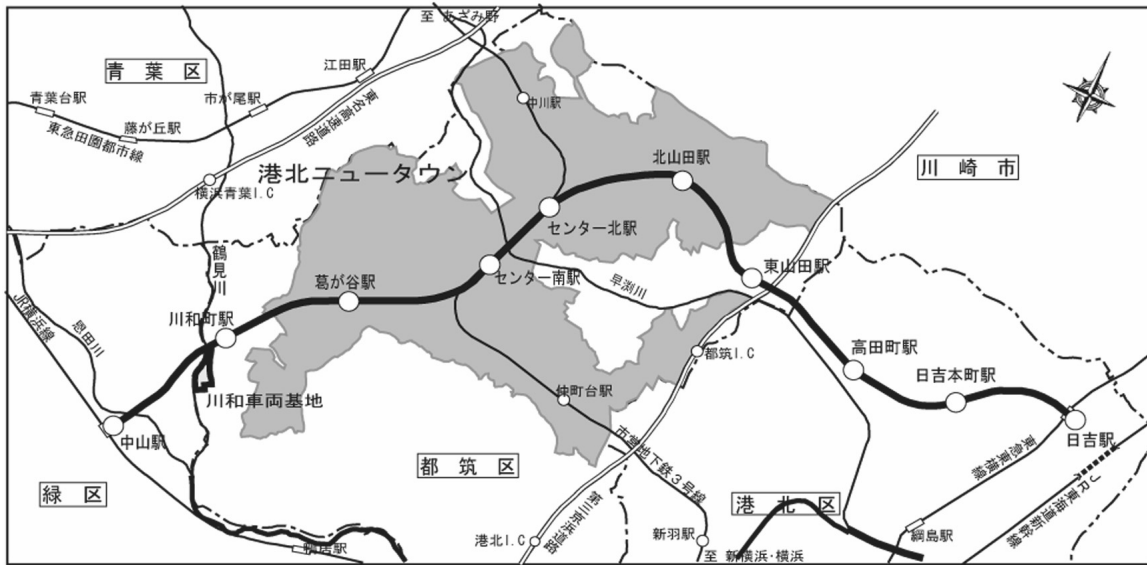
◆具体的取組◆

中山～日吉間総建設費目標2,500億円

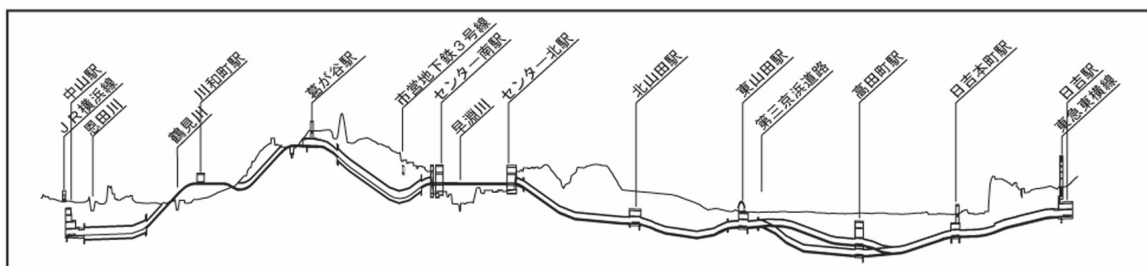
取組項目	内容	スケジュール					目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	
総建設費2,500億円を目指す	土木工事費、設備工事費、間接費の費目ごとに詳細な検討をすすめる、総建設費2,500億円を目標に一層のコスト縮減に取り組む						総建設費の抑制による地下鉄事業の長期的経営の健全化
1 土木工事関連	新技術の導入や設計の見直し等	実施	推進	→→→	開業		土木工事費の削減
2 建築等工事関連	駅施設等の仕様見直し	実施	推進	→→→	開業		停車場費等の削減
3 車両関連	1編成の車両数を6両から4両に見直し等	推進	→→→	→→→	開業		車両費の削減
4 平成19年開業	総合的な工事工程の精査・調整をすすめるながら、工事を推進する	推進	→→→	→→→	開業	営業	早期開業による投下資本の早期回収

※ 中山～日吉間のコスト縮減にあたっては、「重点改革項目1 コスト削減30%」での具体的取組のうち、「契約方法・積算方法の見直しによる調達コスト・工事費の削減」についても取り組みます。

平面図



縦断面図





重点改革項目 4 過剰債務の処理・国への制度改善要望

〈基本的な考え方〉

市営地下鉄事業のあり方に関する答申で提言された、過剰債務処理に相当する一般会計負担として、総額 1,280 億円を繰り入れます。また、地下鉄建設費に対する補助制度の改善や、企業債借換制度の拡充などの制度改善要望を、国などに対して働きかけていきます。

〈取組内容〉

(1) 過剰債務の処理

地下鉄事業のあり方に関する答申で提言された「過剰債務」(地下鉄事業が徹底した経営効率化を実施しても返済できない債務)は、一般会計からの財政支援によって処理します。

一般会計からの財政支援 総額 1,280 億円

(支援期間 : 概ね 10 年間 - 平成 16 ~ 25 年度)

(2) 国への制度改善要望

経営健全化のため、以下の項目について国に制度改善を要望します。また、これ以外の項目についても、状況に応じた働きかけを行います。

現在一部の公営企業金融公庫資金にのみ限定的に認められている企業債の借換を、政府資金などについても可能にするなど制度の拡充を行うこと。

補助対象外とされている車両費などについて、補助対象に改めるとともに、補助率の引き上げ及び現在国庫補助金にのみ適用されている 1 割圧縮の解消を行うこと。

既設線の改良工事についての補助制度を拡充すること。



重点改革項目 5 人事・給与制度の見直し

《基本的な考え方》

自主自立した経営が実践できる企業体への転換を念頭に、人事・給与制度は、職員一人ひとりの努力が報われる制度へ見直します。また、休暇・職免制度を見直すとともに、給与カットと給料表の見直しなどを行い、総人件費の抑制を図ります。

<個別取組：6項目>

《取組内容》

(1) 勤務成績を反映させた人事・給与制度

全職員を対象として人事考課制度を導入し、職員の能力や実績をより厳格に評価するとともに、能力開発を図ります。また、特別昇給制度を見直すとともに、人事考課に基づき、その結果を適切に反映させた昇給昇格及び勤勉手当支給になるように見直しを図り、職員一人ひとりの努力が報われる人事・給与制度へ改善します。

(2) 休暇・職免制度の見直し

現行5日間の夏季休暇は、3日間に減らします。また、祭日休暇、自己啓発職免は適用を見送るなど、休暇・職免制度を見直します。

(3) 給与カットと給料表の見直し

全職員の給与（給料・調整手当・期末勤勉手当）を、平成16年度から5年間カットします。

交通局採用職員

現在在職している職員には、現行の給料表から5%ベースダウンした新給料表を作成し、平成16年8月から導入・適用します。導入までの間は5%の給与カット、導入・適用時からは2%の給与カットを実施します。

今後の新規採用職員には、国の行政職俸給表（二）に類似する新給料表を作成・適用します。

人事委員会採用職員

5%の給与カットを実施します。

係長以上の管理職員

係長・課長補佐級は7%、課長・部次長級は8%、部長級は10%、理事・局長級は12%の給与カットをそれぞれ実施します。

(4) 主任昇任者の枠の見直し

平成19年度までに、主任への昇任者枠を20%とします。



具体的取組

人事・給与制度の見直し

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	職員に対する人事考課制度の導入	全職員に対する人事考課制度を導入し、職員の能力・実績を厳格に評価するとともに能力開発を図る	実施	推進				努力が報われる人事制度の実現
2	主任昇任者の枠の見直し	主任への昇任者枠を20%とする	調整			実施	推進	努力が報われる人事制度の実現
3	特別昇給制度等の見直し	特別昇給制度を見直すとともに、人事考課に基づき、その結果を適切に反映させた昇給昇格及び勤勉手当支給になるように見直しを図る	準備	見直し				努力が報われる人事制度の実現
4	休暇・職免制度の見直し	夏季休暇(現行5日間)は、3日間とする	実施					人件費の抑制
		祭日休暇は、適用を見送る	実施					
		自己啓発職免は、適用を見送る	実施					
5	給与カット(再掲)	全職員の給与(給料・調整手当・期末勤勉手当)をカットする (詳細は前頁参照)	実施					人件費の抑制
6	給料表の見直し(再掲)	交通局採用職員を対象とした新たな給料表を作成・適用する (詳細は前頁参照)	実施					人件費の抑制



重点改革項目 6 組織活性化・人材育成の推進

《基本的な考え方》

経営改善やお客様満足度の向上を図るためには、職員の育成、自発的な業務改善意識の高揚、さらには組織の活性化が必要不可欠です。

このため、「重点改革項目 5 人事・給与制度の見直し」と連動した働きがいのある組織づくりを目指して、これまでの事業システムを再構築するために様々な研修を行うなど、組織の活性化及び人材の育成を推進し、組織風土の抜本的改革を図ります。

<個別取組：8項目>

《取組内容》

(1) 組織風土の改革

民間で行われている研修を参考に従来の研修内容を見直し、外部講師による少人数を対象とした階層別研修を実施します。また、モデル駅で品質マネジメントシステム規格(ISO9001)を認証取得する取り組みを通じて、組織風土を抜本的に改革します。

(2) 職員の意欲・責任感の向上

職種転換時の選考制度の導入、「副駅長」ポストの創設、ポスト提示型の公募制度の導入などにより、職員の責任感向上を促すとともに、意欲と能力の高い職員の登用を図ります。

(3) 職員提案制度の拡充

職員一人ひとりが自分の仕事の改善や改良などについて、常に問題意識をもてるような風土づくりとともに、職員のアイデアを経営改善に活かす手段として、職員提案制度を充実します。

(4) 組織の再編成

業務処理をより迅速に、かつ、お客様の要望に的確・スピーディーに対応できる体制を整備するため、サービスの最前線への権限委譲と、本庁部門のスリム化を図り、現場重視の簡素で効率的な執行体制を確立します。

(5) 民間企業経営ノウハウの習得

民間企業の経営手法等についての研修を実施するほか、民間経営者の経営陣参画により、民間企業の経営ノウハウの習得に努めます。



具体的取組

組織活性化・人材育成の推進

取組項目	内容	スケジュール					目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度		
1	階層別研修の実施	職員を意識改革を通じた組織風土の改善に向けて、外部講師による階層別研修を実施する	実施	推進				職員を意識改革
2	ISO9001の認証取得(再掲)	複数の管区駅と管理部門でISO9001を認証取得する	取組開始	認証取得	推進			職員を意識改革、標準化されたサービスの実現
3	職種転換時の選考制度など任用基準の制定	職種転換時・昇任時に選考制度を導入する	調整	実施	推進			職員の意欲向上、能力ある職員の登用
4	副駅長制度の創設	駅長を補佐し、親しみやすい駅づくりを推進する副駅長ポストを創設する	調整			管区駅統合にあわせて実施	推進	職員の意欲向上、能力ある職員の登用
5	ポスト提示型公募制度の導入	駅長等を庁内公募し、現業職場の責任者に意欲ある職員を登用する	検討	調整		実施	推進	職員の意欲向上、能力ある職員の登用
6	職員提案制度の拡充	募集期間の通年化、提案内容の事業化を推進する	推進					職員の業務に対する問題意識・改善意識の向上
7	組織の再編成	現場重視の簡素な組織を実現する	調整			4号線開業にあわせて実施	推進	機能的・効率的な執行体制の確立
8	民間企業経営ノウハウの習得	民間経営手法等についての研修を実施するほか、民間経営者の経営陣参画により、民間企業の経営ノウハウの習得に努める	検討・実施					効率的経営ノウハウの習得



職員計画

職員定数について、業務量とのバランスをチェックする体制を強化し、職員数の適正化を図るとともに、横浜環状鉄道（中山～日吉間：4号線）の開業に必要な職員の計画的な養成を行います。なお、平成16～20年度は、原則として新規採用を停止します。

《職員定数削減計画：平成15～20年度》

内 容	削減人数
ワンマン運転化	133人
業務の委託化等	198人
組織の統廃合・業務の見直し等	136人
合 計	467人

上記の他、市営地下鉄・市営バスの両事業にわたる事務を行う総務部門の職員定数は、平成20年度までに62人を削減します。

（単位：人）

区分	平成14年度 職員定数	計画における削減定数				平成20年度 職員定数
		計画	内訳			
1・3号線	1,012	467	133	198	136	545
4号線	-	-	-	-	-	169
合 計	1,012	-	-	-	-	714

平成20年度の4号線の職員定数（169人）は、現時点の見込みです。



財政収支計画

(1) 平成 20 年度の収支計画

営業損益については、平成 19 年に横浜環状鉄道（中山～日吉間：4 号線）が開業し減価償却費（営業費用）が増加しますが、1・3 号線の運営コスト 30%削減などアクションプログラムの取り組みにより、黒字が維持できる見込みです。

（単位：億円）

区 分		16 年度	20 年度
収益的 収 支	営業収入 (A)	306	370
	営業費用 (B)	279	342
	営業損益 (C) = (A-B)	27	28
	営業外収入 (D)	60	76
	営業外費用 (E)	165	172
	経常損益 (F) = (C+D-E)	78	68
累積赤字 (G)		2,315	2,548
収 支 資 本 的	収 入 (H)	629	144
	支 出 (I)	801	310
	差 引 (J) = (H-I)	172	166
損益勘定留保資金 (K)		52	128
差引資金不足 (L) = (J+K)		120	38
緩和債発行前資金不足 (M)		181	175
資本費負担緩和分企業債 (N)		87	47
累積資金不足 (O)		94	128

平成 16 年度は、給与カットなど予算では見込んでいないコスト削減を反映しているため予算額とは異なります。

【参考】営業費用の実績と見込み

区分		14 年度実績（決算）	20 年度見込み	増減
運営経費	1・3 号線	148 億円	103 億円	45 億円
	4 号線	-	32 億円	32 億円
減価償却費等		141 億円	207 億円	66 億円
営業費用（合計）		289 億円	342 億円	53 億円



(2) 長期の収支計画

損益収支

横浜環状鉄道（中山～日吉間：4号線）開業後の5年目（平成24年度）に、単年度での経常損益黒字が見込まれます。また、4号線開業後の40年目（平成59年度）には、累積欠損金の解消が図れる見込みです。

資金収支

4号線開業後の18年目（平成37年度）に、単年度での資金収支黒字が見込まれます。また、4号線開業後の24年目（平成43年度）には、累積資金不足の解消が図れる見込みです。

最大の累積資金不足は約230億円（平成36年度）と見込まれますが、一時借入金等による資金繰りによって対応できるものと考えられます。

区 分		黒字転換年	最大欠損	
			年度	金額
損益収支	単年度	平成24年度 (5)	平成20年度 (1)	68億円
	累積欠損金	平成59年度 (40)	平成23年度 (4)	2,626億円
資金収支	単年度	平成37年度 (18)	平成30年度 (11)	23億円
	累積資金不足	平成43年度 (24)	平成36年度 (17)	230億円

()内の数字は、4号線開業後の年数を表しています。また、収支算定上は、運賃改定を見込んでいません。

パート

市営バス事業アクションプログラム



- 重点改革項目 1 バス・ネットワークの整理・再編
 - 重点改革項目 2 徹底したコスト削減
 - 重点改革項目 3 お客様サービスの向上・増収対策の推進
 - 重点改革項目 4 人事・給与制度の見直し
 - 重点改革項目 5 組織活性化・人材育成の推進
- 職員計画
- 財政収支計画



重点改革項目 1 バス・ネットワークの整理・再編

〈基本的な考え方〉

徹底したコスト削減などの企業努力により、安定的・持続的なサービスが提供できる企業体の構築を目指しますが、運行が非効率となっている路線や、採算が見込めず維持が困難な市場原理になじみにくい路線は、利便性をできるだけ低下させることなく路線の見直しをすすめます。

また、新たな需要が見込まれる路線の新設を行います。

<個別取組：5項目>

〈取組内容〉

(1) 非効率な路線の見直し

民間競合路線の移譲

民間事業者と競合率（路線長の50%以上）が高く、採算性の低い路線については、民間事業者への移譲を前提として協議を進めます。移譲にあたっては、輸送需要に見合った運行回数が確保できるかなどについて協議します。

鉄道並行路線の効率化等

鉄道と並行している区間が長い路線については、中間駅への短絡化などにより、運行の効率化を検討します。

また、輸送力が過剰となっている路線については、利用実態に見合った運行回数の見直し等を行います。

(2) 市場原理になじみにくい路線の見直し

関係する局区とともに、路線の意義や経済性など総合的な観点から見直しを行い、市民生活に必要不可欠な路線については、市としての責任を明確化したうえで、適切な維持方策を検討します。また、他の交通機関等で代替できる路線の見直しを行います。

(3) 新たな需要が見込まれる路線の新設

小型バスによる生活路線、観光スポットを周遊する観光路線など、新たな需要が見込まれる路線を整備します。

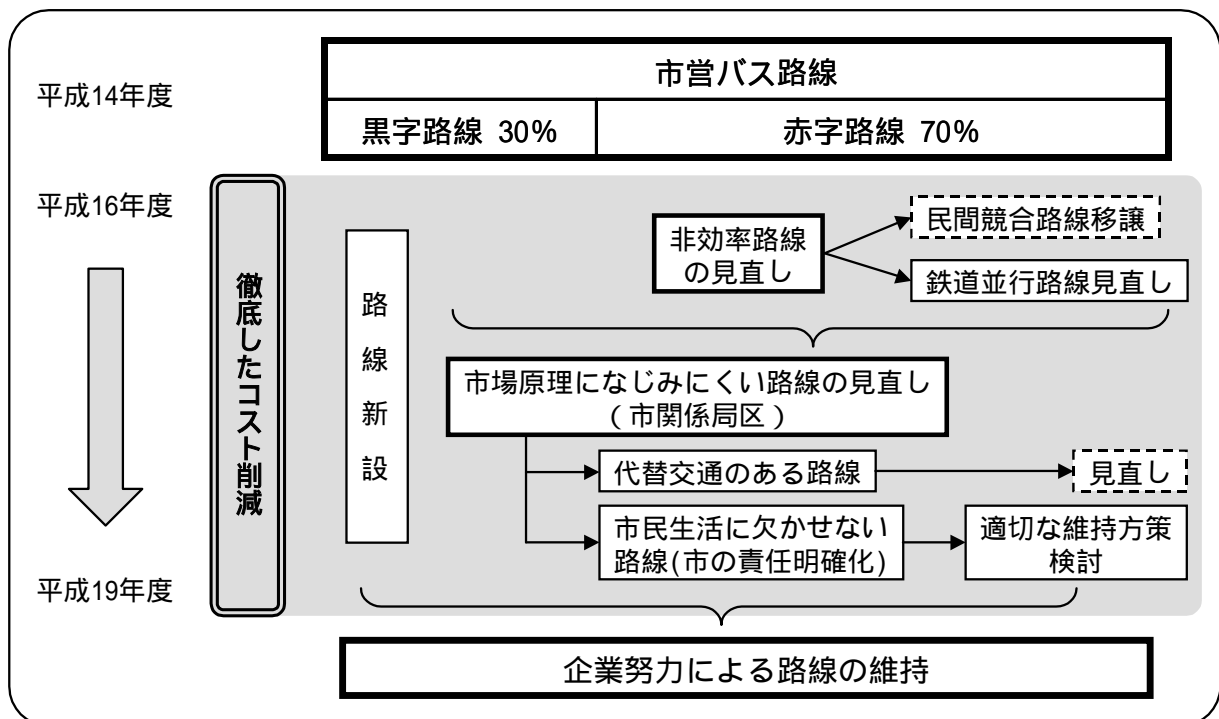


具体的取組

バス・ネットワークの整理・再編

取組項目	内容	スケジュール				目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	
1	民間競合路線の移譲	調整・実施 (運転車両 75両相当)	調整・実施 (運転車両 43両相当)			適正な事業規模・バスネットワークの構築
2	鉄道並行路線の効率化	検討・調整	実施			適正な事業規模・バスネットワークの構築
3	市場原理になじみにくい路線の見直し	検討	検討・調整	調整・実施	調整・実施	適正な事業規模・バスネットワークの構築
	他の交通機関等で代替可能な路線を見直す	検討	検討・調整	調整・実施	調整・実施	
4	新たな需要が見込まれる路線の新設	実施 (小型バス 3路線)	推進			お客様増加による乗車料収入の増収
5	関係機関と調整して、都心部の観光スポットを周遊できるバス路線を整備する	調整・実施	推進			

路線整理・再編イメージ





重点改革項目 2 徹底したコスト削減

《基本的な考え方》

バス路線の整理・再編により、適正な事業規模の構築を図る一方で、一般会計任意補助金を受けない自立した経営を実現するため、人件費を中心としたコスト構造の抜本的な改革をすすめます。

<個別取組：30 項目>

《主な取組内容》

(1) 事業規模の見直しに伴う人件費の抑制

バス路線の整理・再編によって適正な事業規模を構築することにより、乗務員を中心とした要員数を見直し、総人件費を抑制します。《 301 人》

(2) 業務執行体制の見直し

業務執行体制を効率性の観点から再点検し、委託化・嘱託化等をすすめるとともに、サービスの最前線での確かな業務が実施できるように、本庁と営業所の機能・業務分担を抜本的に見直し、組織の再編成（営業所センター制）を実施します。

また、事業規模の見直しに伴い、2 営業所（港北ニュータウン、野庭）を廃止します。《 186 人》

組織の再編成（営業所センター制）の詳細は、「重点改革項目 5 組織活性化・人材育成の推進」（45～46 頁）に記載

(3) 運営経費・物件費の削減

発注方法の見直しによる軽油調達コストの削減や、委託業務内容の見直しによる委託費の縮減、徹底した節電・節水による光熱水費の縮減など、可能な限り運営経費及び物件費の削減に努めます。

(4) 給与カットと給料表の見直し

さらなる人件費の抑制を図るため、給与カットと給料表の見直しを行います。

給与カットと給料表の見直しの詳細は、「重点改革項目 4 人事・給与制度の見直し」（43 頁）に記載



具体的取組

1 事業規模の見直し

取組項目	内容	スケジュール				目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	
1	バス路線の整理・再編に伴う事業規模の適正化	調整・実施	調整・実施	調整・実施	調整・実施	職員数の削減 (乗務員 286人) (車両整備員 15人)

2 業務執行体制の見直し

取組項目	内容	スケジュール				目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	
1	運行ダイヤ等の見直し	15年度 実施済み				職員数の削減 (乗務員 97人)
2	車両整備業務の見直し	15年度 実施済み 一部実施	実施			職員数の削減 (車両整備員 3人)
3	営業所首席助役業務の見直し	15年度 実施済み 一部実施	一部実施	一部実施	実施	職員数の削減 (営業所係員 15人)
4	営業所庶務掛業務の見直し	検討・調整	一部実施	一部実施	実施	職員数の削減 (営業所係員 12人)
5	広告業務・施設整備修繕業務の委託化	実施				職員数の削減 (本庁職員 2人)
6	ダイヤ作成業務の見直し	実施				職員数の削減 (本庁職員 1人)
7	走行環境改善・安全指導業務の見直し	15年度 実施済み 実施				職員数の削減 (本庁職員 2人)
8	車両保険・車検整備業務の見直し	15年度 実施済み 実施				職員数の削減 (本庁職員 2人)
9	本庁・営業所間の機能・業務分担の見直し(組織の再編成) (詳細は45～46頁参照)	検討・調整	実施	推進		機能的・効率的な執行体制の確立による 職員数の削減 (本庁職員 33人)
10	事業規模見直しに伴う2営業所の廃止		検討・調整		事業規模見直しにあわせて実施	職員数の削減 (営業所職員 19人)



3 運営経費・物件費の削減

取組項目	内容	スケジュール				目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度		
1	バス運行改善システムにかかる保守運用経費削減	設備更新	実施	推進		修繕費の削減	
2	車両の保守にかかる経費削減	維持管理費用の割高な車両を更新することによる保守経費の削減	実施	推進		修繕費の削減	
		オートリフトの導入等による整備能率向上、一部車検等の直営化による外注経費の削減	検討	施設整備	実施		推進
3	バス運行にかかる燃料費削減	発注方法の見直しによる軽油調達コストの削減	実施	推進		動力費の削減	
4	車両清掃にかかる経費削減	車両清掃業務の内容・回数等の見直しによる委託経費の削減	実施	推進		委託費の削減	
5	営業所の事務所清掃にかかる経費削減	営業所事務所清掃業務の内容・回数等の見直しによる委託経費の削減	実施	推進		委託費の削減	
6	詰所の管理にかかる経費削減	詰所の一部(5箇所)について管理委託を取りやめることによる委託経費の削減	実施	推進		委託費の削減	
7	車両誘導にかかる経費削減	折返場等での車両誘導業務の見直しによる委託経費の削減	実施	推進		委託費の削減	
8	燃料給油にかかる経費削減	バス車両への燃料給油を乗務員が行い委託を取りやめることによる委託経費の削減	実施	推進		委託費の削減	
9	市内遊覧バス運行業務委託の検討	市内遊覧バスの運行業務の委託化を検討する	検討		実施	推進	運行経費の削減
10	営業所にかかる光熱水費削減	徹底した節電・節水等による営業所光熱水費の削減	実施	推進			光熱水費の削減
11	本庁事務にかかる経費削減	本庁事務部門における徹底した業務の見直しによる事務経費の削減	実施	推進			一般管理費の削減
12	文書事務の効率化	文書管理システムの活用により、起案・決裁・保管等の処理内容の見直しを含めて効率化する	調整	実施	推進		事務の効率化
13	LAN活用等による文書の簡素化	LAN・システムでの文書管理・処理をすすめ文書を簡素化する	実施	推進			事務の効率化
14	経理事務の電子化	財務会計システムへの機能追加等により支払回議を電子化するなど経理事務を効率化する	調整		実施	推進	事務の効率化
15	契約事務の電子化	電子入札システムの開発、財務会計システムとの連携により契約事務を効率化する	一部実施	実施	推進		事務の効率化



取組項目	内容	スケジュール				目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	
16	経営情報作成のシステム支援	調整		実施	推進	事務の効率化
17	給与関係事務の電子化	調整		実施	推進	事務の効率化

4 給与カット・給料表の見直し

取組項目	内容	スケジュール				目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	
1	給与カット 全職員の給与(給料・調整手当・期末勤勉手当)をカットする (詳細は43頁参照)	実施				人件費の抑制
2	給料表の見直し 交通局採用職員を対象とした新たな給料表を作成・適用する (詳細は43頁参照)	実施				人件費の抑制



重点改革項目3 お客様サービスの向上・増収対策の推進

《基本的な考え方》

サービスの向上・充実によりお客様の獲得に努めるほか、営業所・折返場用地を活用した資産の有効利用、路線貸切の利用促進による増収を図ります。

<個別取組：16項目>

《取組の方向性》

(1) お客様サービスの向上

新たな需要が見込まれる路線整備をはじめ、定期券制度の改善や、公共車両優先システムによる走行環境の改善などにより、利便性の向上に努めるとともに、乗務員の待遇サービス向上のため、モデル営業所で品質マネジメントシステム規格(ISO9001)を認証取得するなど、お客様サービスの向上・充実を図ります。また、乗り降りしやすい車両の導入、車いす・ベビーカー設置スペースの確保、バスボランティアの拡充など、バリアフリー化に積極的に取り組むほか、快適なバス待合施設の整備、バス運行情報の提供などにより、お客様に安心してご利用いただける市営バスを目指します。

(2) 資産活用などの増収対策

営業所やバス折返場の敷地の一部を活用した店舗開設などの事業化を推進するほか、遊休資産の売却などにより、収入確保に努めます。また、路線バスの貸切利用について営業活動を一層強化して、利用促進による増収を図ります。さらに、職員のアイデアを活かした増収策にも積極的に取り組みます。



具体的取組

1 お客様サービスの向上

取組項目	内容	スケジュール				目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度		
1	ISO9001の認証取得	複数の営業所でISO9001を認証取得する	取組開始	認証取得	推進		職員の意識改革、標準化されたサービスの実現
2	バスボランティアの拡充	高齢者や障害者などのバス利用をバスターミナルで手助けしてもらい「バスボランティア」を拡大・充実する(15年度桜木町駅にて試行実施)	拡充 (新横浜駅・上永谷駅)	推進			安心して利用できるバスの実現
3	インターネットによる情報提供の拡充	100円バスで実施中の携帯電話向けバス運行情報提供の対象路線を全路線に拡大する	システム開発	実施	推進		利便性の向上
		交通局ホームページに沿線地域情報を掲載するなど、情報提供を拡大・充実する	実施	推進			
4	バス走行環境の改善	バスの接近を感知して信号制御を行う公共車両優先システム(PTPS)を拡充する(15年度末5区間・217両に導入済み)	実施 (1区間・87両)	推進			定時運行の確保
5	バス待合施設の改善	バス停留所の上屋を、民間活力も活用しながら、新設・更新する	実施 (44基。うち14基は民間活力活用)	推進			快適なバス待合施設の実現と、整備・維持管理経費の節減
		バス停留所にソーラー発電式の標識塔を設置する	実施 (50基)	推進			快適なバス待合施設の実現と、環境負荷の軽減
		バス停留所にベンチを設置する	実施 (60基)	推進			快適なバス待合施設の実現
		地域の方々と協働してバス停留所の清掃を行うバス停清掃ボランティアの取り組みをすすめる	実施	推進			
6	車両の更新・改良	乗り降りしやすい低床式のバスを導入する	実施 (ノンステップバス60両)	推進			快適な車両の実現
		低公害型のバスを導入する	実施 (天然ガスバス7両、発電式電気バス3両)	推進			環境負荷の軽減
		バス車内の一部座席を撤去して、車いす・ベビーカーの設置スペースを設ける	実施 (200両程度)				安心して利用できる車両の実現
		バス車内の自動釣り銭機を新紙幣に対応した機種に更新する	実施	実施			利便性の向上



取組項目	内容	スケジュール				目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	
7 乗車券制度の改善	通勤・通学定期券を、料金は据え置いたまま市営バス全路線で利用できるようにする	実施				利便性の向上
	65歳以上の方を対象とした割引率の高い定期券を新設する	実施				利便性の向上による乗車料収入の増収
8 乗車券ICカード化の検討	他事業者の状況や費用対効果等の観点から導入を検討する	他事業者の状況・効果等を検討				利便性の向上
9 経営情報の積極的な開示	民間企業並みの財務諸表を作成・開示する	検討・調整	実施	推進		経営の透明性向上
10 お客様満足向上のための体制づくり	お客様満足向上のための取り組みを推進する専任組織「お客様満足推進課」を設置する	実施				お客様満足向上のための取組推進

2 増収対策

取組項目	内容	スケジュール				目標
		16年度	17年度	18年度	19年度	
1 新たな需要が見込まれる路線の整備(再掲)	小型バス等を利用した、地域と連携・協調したバス路線を整備する	実施 (小型バス3路線)	推進			お客様増加による乗車料収入の増収
	関係機関と調整して、都心部の観光スポットを周遊できるバス路線を整備する	調整・実施	推進			
2 乗車券制度の改善(再掲)	65歳以上の方を対象とした割引率の高い定期券を新設する	実施				利便性の向上による乗車料収入の増収
3 路線バス貸切運行の利用促進	地域団体等への営業活動強化により路線バス貸切運行の利用促進を図る	推進				貸切乗車料収入の増収
4 事業用資産の有効活用	営業所やバス折返場敷地の一部を活用した店舗開設等の事業化をすすめる	推進				賃貸料収入の増収
5 遊休資産の売却	有効活用が困難な未利用地の売却をすすめる	推進				資産売却益など附帯事業収入の増収
6 外郭団体の活用	地下鉄・バス資産の活用事業を行っている横浜交通開発(株)の新たな事業展開による増収策の実施計画を策定する	検討	実施	推進		外郭団体による新規事業展開を通じた附帯事業収入の増収



重点改革項目 4 人事・給与制度の見直し

〈基本的な考え方〉

自主自立した経営が実践できる企業体への転換を念頭に、人事・給与制度は、職員一人ひとりの努力が報われる制度へ見直します。また、休暇・職免制度を見直すとともに、給与カットと給料表の見直しなどを行い、総人件費の抑制を図ります。

<個別取組：7項目>

〈取組内容〉

(1) 勤務成績を反映させた人事・給与制度

全職員を対象として人事考課制度を導入し、職員の能力や実績をより厳格に評価するとともに、能力開発を図ります。また、特別昇給制度を見直すとともに、人事考課に基づき、その結果を適切に反映させた昇給昇格及び勤勉手当支給になるように見直しを図り、職員一人ひとりの努力が報われる人事・給与制度へ改善します。

(2) 休暇・職免制度の見直し

現行5日間の夏季休暇は、3日間に減らします。また、祭日休暇、自己啓発職免は適用を見送るなど、休暇・職免制度を見直します。

(3) 給与カットと給料表の見直し

全職員の給与（給料・調整手当・期末勤勉手当）を、平成16年度から5年間カットします。

交通局採用職員

現在在職している職員には、現行の給料表から5%ベースダウンした新給料表を作成し、平成16年8月から導入・適用します。導入までの間は5%の給与カット、導入・適用時からは2%の給与カットを実施します。

今後の新規採用職員には、国の行政職俸給表（二）に類似する新給料表を作成・適用します。

人事委員会採用職員

5%の給与カットを実施します。

係長以上の管理職員

係長・課長補佐級は7%、課長・部次長級は8%、部長級は10%、理事・局長級は12%の給与カットをそれぞれ実施します。

(4) 主任昇任者の枠の見直し

平成19年度までに、主任への昇任者枠を20%とします。



具体的取組

人事・給与制度の見直し

取組項目	内容	スケジュール				目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度		
1	職員に対する人事考課制度の導入	全職員に対する人事考課制度を導入し、職員の能力・実績を厳格に評価するとともに能力開発を図る	実施	推進			努力が報われる人事制度の実現
2	主任昇任者の枠の見直し	主任への昇任者枠を20%とする	調整			実施	努力が報われる人事制度の実現
3	特別昇給制度等の見直し	特別昇給制度を見直すとともに、人事考課に基づき、その結果を適切に反映させた昇給昇格及び勤勉手当支給になるように見直しを図る	準備	見直し			努力が報われる人事制度の実現
4	休暇・職免制度の見直し	夏季休暇(現行5日間)は、3日間とする	実施				人件費の抑制
		祭日休暇は、適用を見送る	実施				
		自己啓発職免は、適用を見送る	実施				
5	給与カット(再掲)	全職員の給与(給料・調整手当・期末勤勉手当)をカットする(詳細は前頁参照)	実施				人件費の抑制
6	給料表の見直し(再掲)	交通局採用職員を対象とした新たな給料表を作成・適用する(詳細は前頁参照)	実施				人件費の抑制
7	乗車券販売手数料の廃止	バス共通カード乗車券販売手数料を廃止する	検討・調整		実施		人件費の抑制



重点改革項目 5 組織活性化・人材育成の推進

《基本的な考え方》

経営改善やお客様満足度の向上を図るためには、職員の育成、自発的な業務改善意識の高揚、さらには組織の活性化が必要不可欠です。

このため、「重点改革項目 4 人事・給与制度の見直し」と連動した働きがいのある組織づくりを目指して、これまでの事業システムを再構築するために様々な研修を行うなど、組織の活性化及び人材の育成を推進し、組織風土の抜本的改革を図ります。

<個別取組：6項目>

《取組内容》

(1) 組織風土の改革

民間で行われている研修を参考に従来の研修内容を見直し、外部講師による少人数を対象とした階層別研修を実施します。また、モデル営業所で品質マネジメントシステム規格（ISO9001）を認証取得する取り組みを通じて、組織風土を抜本的に改革します。

(2) ポスト提示型公募制度の導入

ポスト提示型公募制度を導入し、意欲と能力の高い職員の登用を図ります。

(3) 職員提案制度の拡充

職員一人ひとりが自分の仕事の改善や改良などについて、常に問題意識をもてるような風土づくりとともに、職員のアイデアを経営改善に活かす手段として、職員提案制度を充実します。

(4) 組織の再編成（営業所センター制の実施）

サービスの最前線でより迅速かつ的確な業務が実施できるように、本庁と営業所の機能・業務分担を抜本的に見直し、複数の営業所を統括するサービスセンター（仮称）を設置するとともに、本庁部門のスリム化を図ります。

(5) 民間企業経営ノウハウの習得

民間企業の経営手法等についての研修を実施するほか、民間経営者の経営陣参画により、民間企業の経営ノウハウの習得に努めます。

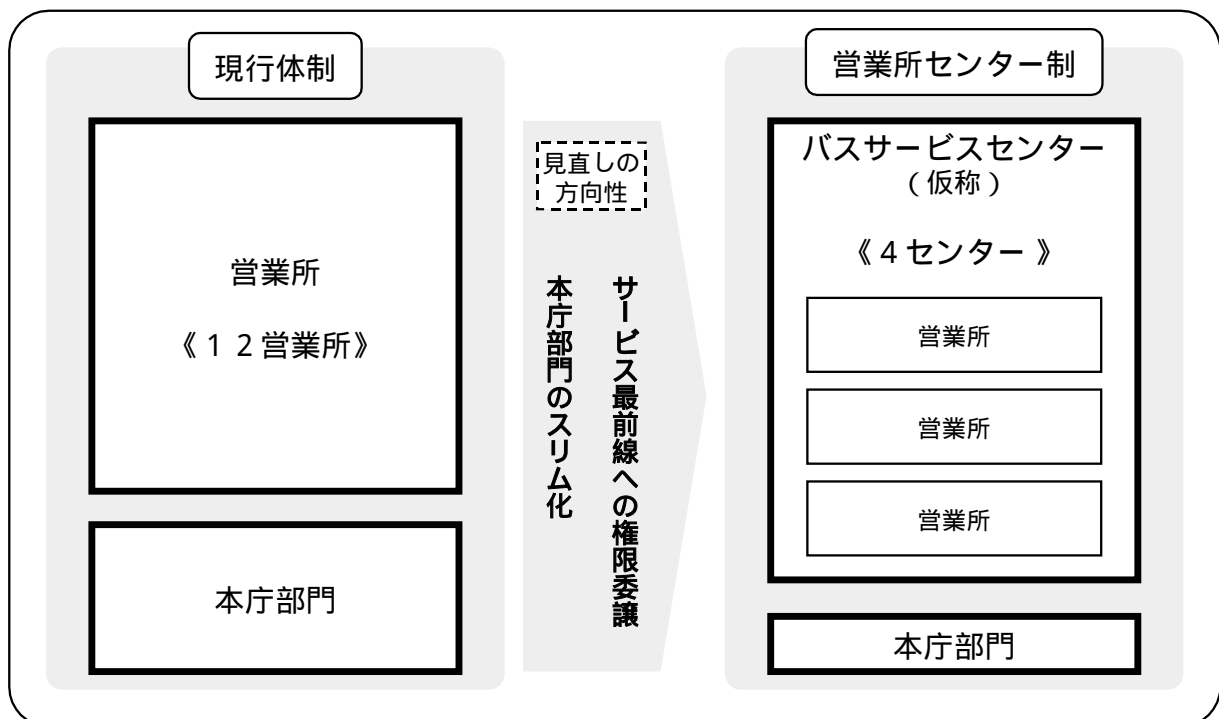


具体的取組

組織活性化・人材育成の推進

取組項目	内容	スケジュール				目標	
		16年度	17年度	18年度	19年度		
1	階層別研修の実施	職員の意識改革を通じた組織風土の改善に向けて、外部講師による階層別研修を実施する	実施	推進			職員の意識改革
2	ISO9001の認証取得（再掲）	複数の営業所でISO9001を認証取得する	取組開始	認証取得	推進		職員の意識改革、標準化されたサービスの実現
3	ポスト提示型公募制度の導入	営業所長等を庁内公募し、現業職場の責任者に意欲ある職員を登用する	検討	試行	実施	推進	職員の意欲向上、能力ある職員の登用
4	職員提案制度の拡充	募集期間の通年化、提案内容の事業化を推進する	推進				職員の業務に対する問題意識・改善意識の向上
5	組織の再編成（営業所センター制の実施）	サービスの最前線での確な業務が実施できるように、本庁と営業所間の機能・業務分担を見直し、複数の営業所を統括するサービスセンター（仮称）を設置するとともに、本庁部門のスリム化を図る	調整	実施	推進		機能的・効率的な執行体制の確立
6	民間企業経営ノウハウの習得	民間経営手法等についての研修を実施するほか、民間経営者の経営陣参画により、民間企業の経営ノウハウの習得に努める	検討・実施				効率的経営ノウハウの習得

営業所センター制のイメージ





職員計画

職員定数について、事業規模とのバランスをチェックする体制を強化し、職員数の適正化を図ります。なお、平成 16～19 年度は、原則として正規職員の新規採用を停止します。

《職員定数削減計画：平成 15～19 年度》

内 容	削減人数
事業規模の見直し	301 人
業務執行体制の見直し	186 人
合 計	487 人

上記の他、市営地下鉄・市営バスの両事業にわたる事務を行う総務部門の職員定数は、平成 20 年度までに 62 人を削減します。

(単位：人)

区分	平成 14 年度 職員定数	計画における削減定数			平成 19 年度 職員定数
		計画	内訳		
バス乗務員	1,761	383	286	97	1,378
その他職員	454	104	15	89	350
合 計	2,215	487	301	186	1,728



財政収支計画

一般会計繰入金については、特別乗車証負担金(営業収入)の削減と任意補助金(営業外収入)の廃止を平成19年度までに実施します。また、民間競合路線の移譲等により乗車料収入(営業収入)の減少が見込まれますが、人件費の抑制をはじめとするコスト削減などアクションプログラムの取り組みにより、平成19年度には営業損益均衡が図れる見込みです。

(単位：億円)

区 分		16 年度	19 年度
収益的 収支	営業収入 (A)	268	238
	営業費用 (B)	287	238
	営業損益 (C) = (A-B)	19	0
	営業外収入 (D)	(うち任意補助 26) 27	(うち任意補助 0) 2
	営業外費用 (E)	2	2
	経常損益 (F) = (C+D-E)	6	0
累積赤字 (G)		28	27
収 支 資 本 的	収 入 (H)	41	22
	支 出 (I)	60	44
	差 引 (J) = (H-I)	19	22
損益勘定留保資金 (K)		27	22
差引資金不足 (L) = (J+K)		8	0
累積資金不足 (M)		5	2

平成16年度は、給与カットなど予算では見込んでいないコスト削減を反映しているため予算額とは異なります。

なお、営業収入には、一般会計からの法令補助を含みます。

【参考】 平成14年度実績(決算)

営業費用：305億円

一般会計補助金額：任意補助29億円、法令補助8億円

横浜市交通局経営理念

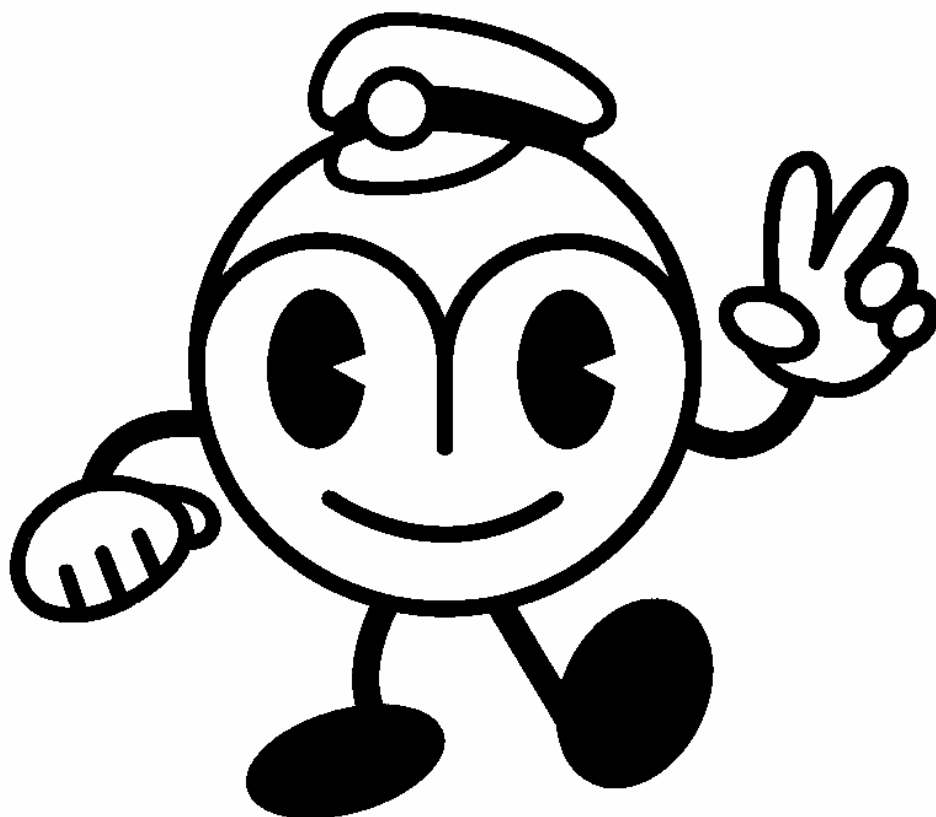
私たちの決意

私たちは、安全・迅速・快適な交通ネットワークづくりに貢献し、お客様に満足していただけるサービスを提供します。

- (1) 笑顔と挨拶を忘れず、お客様の声を大切にします。
- (2) 人と環境を大切にし、ヨコハマの街づくりに貢献します。
- (3) 健全経営をめざし、常に努力します。
- (4) 考え、学び、挑戦し、活力ある明るい職場をつくります。

私たちのメッセージ

信頼を心で運ぶ市バス・地下鉄



平成 16 年 3 月 31 日 発行

編集・発行 横浜市交通局総務部経営計画課
〒231-0017 横浜市中区港町 1 丁目 1 番地
TEL (045)671-3207
FAX (045)664-3266

350万市民が
ごみ減量・
リサイクルに挑戦!

ヨーハマはG30

ジー サンリユウ