

平成22年度

横浜市交通局の改善型公営企業としての取組と 振り返りにおける評価

I	改善型公営企業としての改革の取組と評価	2
II	市営交通アクションプラン取組状況（平成22年度末）	3
III	市営バス「安全運転・接遇6つの言葉」の実施状況調査	40
IV	地下鉄駅評価	41
V	職員アンケートの実施	43

横浜市交通局

改善型公営企業としての取組と振り返りにおける評価（総括）

	ページ
I 改善型公営企業としての改革の取組と評価（新たな経営理念の制定以降の主な具体的取組の概要）	2
II 市営交通アクションプラン取組状況（平成22年度末）	3
<p>8つの重点施策、総数161項目について取り組みました。</p> <p>振り返りでは、取組に対する評価を行うとともに、取組によって判明した問題、今後の取組むべき課題についても明らかにしました。取組の8割で、目標水準以上の効果をあげています。</p> <p>＜項目別評価結果＞ A評価 12、 B評価 54、 C評価 63、 D評価 32、 E評価 0</p> <p>*参考 各評価の水準 <u>A：目標を大幅に上回る効果 B：目標を上回る効果 C：概ね目標どおりの効果あり <A～C：目標水準達成></u> D：目標を下回る効果のみ E：目標を大幅に下回る効果のみ</p>	
III 市営バス「安全運転・接客6つの言葉」の実施状況調査	40
<p>お客様に安全に気持ち良く市営バスをご利用いただくために、バス運転手は「安全運転・接客6つの言葉」を使用することとしています。6つの言葉の使用状況は、前年度に比べて改善傾向にありますが、目標としていた使用率90%（6.30ポイント）には、まだ到達していません。引き続き、指導、研修を徹底していく必要があります。</p> <p>＜調査結果（満点＝7ポイント）＞ 前年度平均 4.63ポイント、 H22.4～H23.2月 5.17ポイント（0.54ポイントアップ）</p>	
IV 地下鉄駅評価	41
<p>駅のハード・ソフト両面のサービス水準について客観的評価を行うため、職員による駅調査を実施しました。身だしなみについては高い評価となっていますが、依然として、姿勢や応対に関しては個人差が大きいという傾向があります。また、22年8月と22年12月の調査の比較では、身だしなみ、姿勢、挨拶、トイレの各項目で評価が上がっています。</p> <p>＜調査結果 満点＝5ポイント＞</p> <p>○身だしなみ H22.8 3.74ポイント → H22.12 4.02ポイント ○姿勢 H22.8 3.52ポイント → H22.12 3.75ポイント</p> <p>○挨拶 H22.8 3.29ポイント → H22.12 3.52ポイント ○トイレ H22.8 3.49ポイント → H22.12 3.75ポイント</p>	
V 職員アンケートの実施	43
<p>経営方針への理解、改革の取組状況、組織風土などについて、課長以下全職員に対してアンケート調査を実施し、定観測を行いました。</p> <p>設問分類によって実施状況、改善状況に差が生じていることから、今後、アンケート結果を踏まえた取組を推進していくことが課題となっています。</p> <p>＜調査結果①23年1月の経営方針浸透度＞ 全職員の78%に浸透</p> <p>＜調査結果②事務・技術職員の基軸を大切に変わり続ける姿勢（満点＝35ポイント）＞ 26.85ポイント（H22. 9月 26.63ポイント） ← +0.22ポイント</p>	

I 改善型公営企業としての改革の取組と評価

新たな経営理念の制定【H19.5】
 安全の確保、お客様満足の上昇、そして経営力の強化という、自立企業として必須の項目を明確にした、新たな経営理念を制定。



市営交通5か年経営プラン策定【H19.6】
経営理念に基づき策定した中期計画。前計画の目標達成を前提として、さらに改革を進め、改善型公営企業として、増収に力を入れて経営力を強化し、自立経営を確立していくため、増収施策による達成目標をプラン上に明示するとともに、「公営」の企業として地域貢献についても積極的に取り組むことを明らかにしている。
 また、持続的な経営の観点から、投資、費用は収入に見合うものとし、企業債の発行抑制も進め、財務体質を改善することとしている。



市営交通アクションプラン(平成19年度～21年度)の策定【H19.10】
 改善型公営企業として民間並みの自立した経営を行うため、「市営交通5か年経営プラン」に基づく、具体的な行動計画を示したアクションプランを策定。年度毎に評価・検証を行い見直しを実施



市営交通アクションプラン(平成22年度～23年度)の策定【H22.8】
 「市営交通アクションプラン(平成19年度～21年度)」の評価・検証により明らかとなった課題や新たな問題を反映し、「市営交通アクションプラン(平成22年度～23年度)」を平成22年8月に策定。***取組数 161項目**



<22年度の具体的な改善策等>

ループバス(274系統)の運行 (H22.4～10)
 マイカーから地下鉄への利用転換を図り、平日と比較して少ない土曜・休日の利用を促進するため、センター南北間を中心とするループバスの試行運行を実施。

バス乗り継ぎ制度の拡大 (H22.6.28)
 バス路線再編成により、乗り換えが必要となった区間において発生する、お客様の運賃負担を軽減する制度。22年度は新たに、2か所で導入。(合計4か所)

貸切バス専用車両の購入 (H22.6)
 貸切バス事業強化のため、貸切バス専用車両(1台)を購入。

急行バス路線の新設 (H21.4～)
 お客様の利便性向上の取り組みとして、通勤通学時間帯における急行便を、新たに8路線で実施。

グリーンラインのダイヤ改正 (H22.4)
 朝夕の混雑時の輸送力増強や、他路線との乗り継ぎの改善、平日昼間や土日の輸送力の適正化など、収支改善とお客様の利便性向上を目的としてダイヤ改正を実施。

10の challenge × change = 10CCプロジェクト実施

(1) 更なるお客様満足度向上をめざして	・サービス向上プロジェクト	・ホームページ活用プロジェクト
	・美化プロジェクト	・全席優先席プロジェクト
(2) 企業ブランド・マインド力のアップをめざして	・節約推進プロジェクト	・お褒めプロジェクト
	・増収プロジェクト	
(3) 新たなサービスの創造をめざして	・沿線資源情報発信プロジェクト	・新商品等開発プロジェクト
	・全員お客様視点プロジェクト	

<22年度の具体的な事業、取組>

営業戦略の策定と営業会議の設置 (H22.5～)
 22年5月に増収策を推進するため、交通局営業戦略(H22～24年度)を策定。営業成績や増収・増客施策に関し議論を行う営業会議を設置。

ホリデーチケットの販売 (H22.4～11)
 グリーンラインは、土休日の利用が平日に比べ低い一方で、沿線商業施設の道路混雑が発生していることから、土休日を通用日とする周辺施設の特典サービスを組み込んだ割引率の高いグリーンライン専用の1日乗車券を期間限定的に発売し、効果を検証しました。

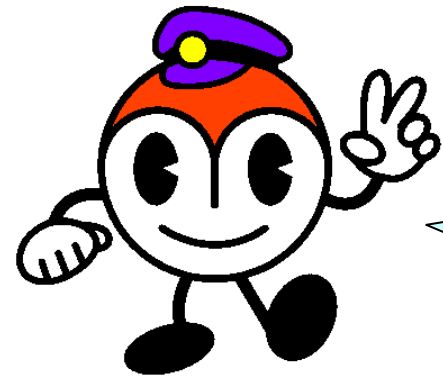
横浜駅地下1階コンコースの有効活用 (H22.10～)
 横浜駅利用者の利便性向上と鉄道資産の有効活用を図るため、地下1階コンコースに店舗を設置。愛称を「ハマリンロード」と決定し、22年10月から営業を開始。

22年度進捗状況分析 【アクション総数 161】

A評価 (目標を大きく上回る効果あり)	12
B評価 (目標を上回る効果あり)	54
C評価 (目標どおりの効果あり)	63
D評価 (目標を下回る効果しかない)	32
E評価 (目標を大きく下回る効果しかない)	0

改善型公営企業としての取組と振り返りにおける評価【H23.3】
 改善型公営企業としての改革の取組と評価(本資料)、アクションプランの取組状況、市営バス「安全・接遇6つの言葉」の実施状況、地下鉄駅評価、職員アンケートの結果をもとに振り返りを行い、取組や改善の進捗について評価を実施。

市営交通アクションプラン取組状況 (平成22年度末)



取組ごとの進捗状況をわかりやすくするため、次の5段階に分けて評価しました。

- A 目標を大きく上回った(目標を大きく上回る成果が上がった、スケジュールより大幅に前倒しできている、実施に当たり大変困難な課題があったが目標達成できた、など)
- B 目標を上回った(目標を上回る成果が上がった、スケジュールが前倒しできている、実施に当たり困難な課題があったが目標達成できた、など)
- C 目標を達成できた(目標どおりの成果が上がった、スケジュールどおり進んでいる、実施に当たり困難な課題があり、時期は遅れるものの目標達成は確実、など)
- D 目標をやや下回った(目標を下回る成果に留まった、スケジュールがやや遅れている)
- E 目標が達成できなかった(目標を大きく下回る成果に留まった、スケジュールが大幅に遅れている)

【目次】

重点施策1	安全確保に向けた取組	4
重点施策2	増収に向けた戦略	13
重点施策3	コスト削減に向けた戦略	22
重点施策4	資金収支改善の取組	26
重点施策5	お客様満足度向上戦略	27
重点施策6	設備投資戦略	36
重点施策7	環境対策の取組	38
重点施策8	地域貢献の取組	39

重点施策 1 安全確保に向けた取組

取組項目1-1 安全強化に向けた組織体制の整備

1-1-1 運輸安全マネジメントの確立

【現状と課題】
 地下鉄保守部門と運輸部門が連携し、安全確保に向けた取組を実施する体制は整ってきていますが、問題や課題を顕在化し、安全管理委員会として議論をつくすレベルまで到達していません。局全体として安全管理体制を確立するためには、安全管理委員会の専門部会での活動を活発化するとともに、部門間で問題や課題を明らかにし、議論を深める必要があります。また、運輸安全マネジメントにおける内部監査の充実も重要です。
 バス、地下鉄の乗務員を含めた職員のヒヤリハットに対する認識が不十分で、基本動作や相互の意思確認不足によるものが多く見られ、基本動作等の徹底を図る必要があります。ヒヤリハット情報を、事故の芽を摘むためのツールとして効果的に活用できるよう改善します。
 <ヒヤリハット報告件数（21年度）> バス事業：363件 地下鉄事業：314件

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 運輸安全マネジメント体制の再構築と運用強化</p> <p>安全管理体制の継続的な改善を図るため、安全の確保を管理部門（総務部門）を含めた局全体の取組として再認識し、部門間の調整会議の開催や国の研修を取入れる等内部監査を充実するなどを通じて運輸安全マネジメントシステムの機能を強化します。</p> <p>また、内部監査は、安全管理体制（組織・規定・安全の取組等）の「適合性」の監査から安全の取組が充分機能しているか等「有効性の確認」に重点を置いた監査とします。</p>	<p>総務部門が中心となり、安全マネジメント調整会議を開催し、各部門間で課題の共有や調整強化を図りましたが、連携促進への調整不足のため、十分に機能を発揮できませんでした。</p> <p>また、内部監査の向上のため、外部セミナーへの参加や、外部講師による監査員研修を行ったうえで「適合性」、「有効性」の監査を行いました。監査員のアンケートによると「有効性」の監査について、十分ではありませんでした。</p>	C	総務部 監察課 高速鉄道本部 技術管理部
<p>(2) 安全管理委員会の充実</p> <p>【バス事業】 安全管理委員会において、事故防止に関して多面的な分析を行うとともに、局としての責任や乗務員に対する指導方針等を議論します。また、取り組んだ方針や施策が十分機能されているか当委員会で検証を行います。 安全管理委員会開催前に、営業所責任職とのヒアリングを実施 PDCAサイクルによる検証の実施</p> <p>【地下鉄事業】 個々の活動に対する責任を明確にするため専門部会活動（21年度設置）を活発化するとともに、安全管理委員会が業務の進ちょくや課題を把握することによって、当委員会を核とした安全マネジメント体制を充実します。</p>	<p>【バス事業】 これまでの事例報告を中心とした議論を改め、事故の原因、発生状況の分析や、乗務員の勤務状況を検証し、また、事故防止に向けた各営業所での取組について所長ヒアリング等を行いました。 しかし、有責事故の件数は横ばい（21年度：161件、22年度：138件 2月現在）で営業所における事故防止に効果が上がりませんでした。 今後は、営業所における事故防止につながる具体的な方策を議論することが必要です。</p> <p>【地下鉄事業】 専門部会における事故防止の研究や安全教育活動の評価を行い、委員会がその進捗や課題を把握することにしました。 また、事故・障害に対しては、委員会が中心となって、その分析を行い、直接の原因だけでなく、その背景となるヒューマンエラーの防止について、改善の指示、必要な研修の実施、事故情報の周知等の再発防止対策を迅速に行いました。 具体的取組として、 ・事故の背景にあった監督員、請負業者間の確認不足に対して、夜間工事の当日打合せに責任職が同席して必要事項を書面で確実に確認する改善 ・保守部門と運輸部門の間に潜んでいた規程に対する解釈の相違解消 ・乗務員、駅職員の車両、設備に対する理解不足解消の為、緊急に研修を実施。現在はマニュアルを整備中。 ・緊急対応チームの行動の改善などを実施しました。</p>	D	運輸課 高速鉄道本部 技術管理部
<p>(3) ヒヤリハット情報の収集と活用</p> <p>【バス事業】 終業点呼時に「ヒヤリハット」の有無を報告させるなどヒヤリハット情報収集の仕組みをより充実します。 各営業所が、危険箇所等を共有して事故を未然に防止するためのヒヤリハット集を充実します。 安全情報マップを共有化し、点呼執行時や職員研修時に周知します。</p> <p>【地下鉄事業】 乗務員によるヒヤリハット報告が事故の未然防止に繋がることや、気づきを大切に職場風土を根付かせるため、過去の事故事例を参考に定期教育訓練等の中で活用するとともに引き続きヒヤリハット情報の収集に取り組みます。</p>	<p>【バス事業】 ヒヤリハット報告は、23年1月現在で175件です。全乗務員に対してヒヤリハットのアンケートを実施（11月）した結果、ヒヤリハット情報の必要性は認識しているものの、報告するまでには至っていないことが分かりました。営業所単位で貴重な情報を共有化できる仕組みづくりが必要であり、さらに職場全体の安全意識を高めることが必要です。</p> <p>【地下鉄事業】 ヒヤリハット報告は、23年1月現在で315件（保守178件、運輸137件）です。危険度の高いものについては、緊急情報として事故防止研究部会において発生した背景を掘り下げ、原因を分析し、事故の未然防止につなげるための対策を検討しています。 また、事故防止研究部会での検討結果は、各職場にフィードバックして職場研修等で活用しています。 さらに、ヒヤリハット報告件数が伸び悩みの状況であり、現場職場での気づきが速やかに報告され、それを素直に受け止める職場風土を築きあげるためにも、職員の意識改革をさらに推し進めていく必要があります。</p>	D	運輸課 高速鉄道本部 技術管理部
<p>(4) 安全性向上に向けた研修・自主研究の推進</p> <p>【バス事業】 ディーラー主催等の技術研修会に参加し、車両電子機器の取り扱いなど職員の技術の向上と意欲の高揚を図っていきます。</p>	<p>【バス事業】 車両製造メーカー主催の新技术の研修会へ参加（1月）し、また、昨年に引き続き、ハイブリッド車の安全衛生特別講習を受講し資格を取得しました（6・7月）。 各種研修の受講は、整備職員の技術力の維持・向上に効果的であるため、継続的に取り組んでいきます。</p>	C	運輸課

<p>【地下鉄事業】 運輸部門と保守部門の現場職員でプロジェクトを編成し、職場の問題や課題をあげ出し、安全性を向上させるための自主研究を継続します。</p>	<p>【地下鉄事業】 安全向上プロジェクトでは、23年1月までに7回のプロジェクト会議を開催して、現場の職員による安全向上の議論を進めました。その結果、 ①安全向上の自主研究として、次の改善策をまとめました。 ・本線上での車両前照灯交換時の安全対策 ・保守用車両に対する合図方法の改善 ②技術力向上を目的とした技術勉強会として、2月15日にデジタルATCの勉強会を企画しました。 ③従来、施設・電気・車両・設備の部門で個別に定めていた安全作業規程の共通化に取り組み、これまでに素案の作成を完了しました。 また、高速鉄道本部・技術管理部で車両基本動作説明プロジェクトを結成し、ATO・ホーム柵等教習を全乗務員に対して実施しています。 今後も各種取扱プロジェクトを立ち上げ、駅員に対する教育を行うとともに、車両故障処置に関するマニュアル等の作成を現場と一緒に実施します。</p>	B	高速鉄道本部 技術管理部
--	---	---	-----------------

【振り返りのまとめ】

<p>【バス事業】 安全管理委員会の活性化を図りましたが、事故の原因究明や再発防止策の実行面では取組が不十分でした。組織としての指示命令系統をはっきりさせ、指示を確実に実行することが必要です。</p> <p>【地下鉄事業】 異常時総合訓練や安全大会での取組など安全確保に係る種々の活動に対し、まだまだ責任職を含めた職員間の温度差に開きがあり、また、指示が確実に守られる職場風土が築かれておらず、全体的なまとまりに欠けている点が否めません。 安全な運行を提供することについて、一人ひとりが率先して考え行動する土壌を確固たるものとするため、責任職は自分の言葉で「安全」を説明し、職員から信頼されるようマネジメント能力を高めます。 また、職員の知識を深めて規律を徹底することで、一人ひとりの安全意識の向上へつなげ、問題や課題を明らかにして活発な議論を続けられる環境づくり、職場作りに継続して取り組みます。</p> <p>【両事業共通】 今年度、総務部、地下鉄、バス部門によるマネジメント調整会議を設定し、部門間の連絡調整に取り組んでいます。安全マネジメントの内部監査については、外部講師など研修等を充実し「有効性の監査」に新たに取組みました。 今後、内部監査が有効に機能するように、内部監査員の意識・技量の向上に取り組めます。</p>
--

1-1-2 緊急時に備えた対応

<p>【現状と課題】 21年度から、事故、障害の発生時に、異なる専門部門の保守職員が一体的に初期対応をして早期復旧を行うため「緊急対応チーム」を編成しています。実際の事故、障害等の異常時に出勤し、原因の早期発見や状況の適切な把握に効果を発揮したことから、今後もこのシステムを継続します。</p> <p>緊急時の訓練では、司令、乗務、駅、保守及び復旧本部が対策本部の指揮命令に基づいて連携する体制はできましたが、有効に機能するレベルに到達していません。実際の緊急時においても機能を発揮できるように、訓練の質を高めるとともに職員の意識を向上させていく必要があります。</p> <p>21年度の訓練では、全体としては秩序だった訓練ができましたが、他の職場との連携、規律を遵守した作業姿勢の確保、お客様誘導のあり方、訓練公開の準備などについて更なる改善が必要となっています。</p>

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 緊急対応チームによる対応 障害等の発生時における緊急対応チームの迅速で適切な対応を検証し、運行再開までの復旧時間を短縮します。</p>	<p>障害等の発生時、緊急対応チームが体系的に出勤する体制が概ね整い、駅のホーム照明が点灯しないという障害発生時に出勤した際、漏水という根本原因を発見し、速やかに措置が完了できたなど、原因の究明、復旧時間の短縮に効果をあげてきています。 一方、個人の判断が優先し、初動ミスも発生したことから、 ・システムで稼働している鉄道の障害に対しては関連する部門が連携して対応する必要があることを徹底 ・司令からの連絡は関係区だけではなく、保守区一斉連絡に変更 ・対策本部を中心とした指揮命令の徹底などの改善に取り組みました。</p>	A	技術管理部
<p>(2) 異常時総合訓練の実施 事故対策本部の指揮を明確にし、司令、乗務、駅、保守及び復旧本部の連携を更に緊密なものとし、想定外の事態にも対応できる職員を育成します。また、訓練実施後の振り返り評価を日常業務に生かすことにより、安全性の維持・向上に努めます。 これまでの訓練の反省点を踏まえ、復旧現場と復旧本部とのやりとりを、よりリアルで実践的に行うこととするほか、お客様の安全確保を最優先に、復旧本部を中心に地下鉄の運転・技術部門が一丸となり、各所属における基本動作の徹底や確実な意思伝達、復旧作業に向けた個々の技術力向上を図るなど、更なるスパイラルアップを目指します。</p>	<p>事故復旧規程に定めている、 ・基本動作の徹底 ・現場から本部への適切な情報提供 ・本部の指示に基づく的確な復旧作業の進行 ・司令、乗務、駅、保守などの部門間の連携などの検証を課題と設定しました。 その結果、確実な意思の伝達、迅速な行動など、訓練全般を通じ、これまでの反省に基づく行動が実践できました。 しかし、 ・車両からの避難に想像以上の時間がかかること。 ・高齢者の誘導、案内に想定以上の人数が必要なこと ・混乱した状況の中での案内、誘導の重要性の再認識など、新たな課題が明確になりました。特に、ワンマン運転の路線であることから運転士の支援に対する仕組みや体制作りを喫緊の課題として取り組み、次年度の訓練で検証を重ね、実際の業務に役立てる取組を継続して行きます。</p>	B	高速鉄道本部 技術管理部

【振り返りのまとめ】

<p>事故障害に迅速に対応し、運行障害を極力少なくするために、事故、障害時の対応を常に見直し、障害対応の振り返り・反省、初期対応方法の改善（連絡方法・連絡内容）、緊急対応に対する意識向上の取組などの改良・改善を実施しました。 その結果、これまでの訓練や緊急時の対応における反省から、22年度は概ね所期の成果をあげられましたが、今後も常に見直し・改善の取組を継続させ、安全確保の努力を愚直に取り組みます。 緊急対応チーム、緊急時の訓練は次年度も継続して取り組みを続けます。特に、緊急時の訓練は、常に前年度の反省を踏まえて新たな課題を設定した内容に改善し、継続的に訓練の質をレベルアップさせ、その成果を平常時の業務に活かすとともに、緊急時における職員一人ひとりの行動のレベルアップにつなげます。</p>

重点施策 1 安全確保に向けた取組

取組項目1-2 安全・安心な市営交通の推進

1-2-1 安全意識の向上

【現状と課題】

バスの運行にあたり、交通法令を遵守することは安全運転の基本であり、また職業運転手として、一般ドライバーのお手本にならなければなりません。しかしながら、市民の方々や歩行者等から信号無視や乱暴運転等のご指摘を頂いているのが現状です。乗務員は、営業所から出てしまうと自分本位の運転をするところがあります。そのためにも常に規律を重視する体制を構築することが課題です。また、特に終業点呼が不十分な面があります。

地下鉄では、ワンマン運転の安全性を維持していくための乗務員の指差称呼や確実な機器操作が一部の乗務員で徹底されていません。また、乗務中の運転姿勢や乗務員同士の引継ぎ時の姿勢等については、未だ規律に欠ける乗務員がおり、更なる指導が必要です。

「安全運転・接遇6つの言葉」の使用率を90%以上を目標としていますが、未達成です。

<「安全運転・接遇6つの言葉」使用率> 21年度 66.1%

監察課による添乗調査結果で、使用が徹底されていない乗務員については営業所責任職と連携を図り、繰り返し指導を行うことが求められています。

車いすやベビーカーのお客様が安心してバス・地下鉄をご利用いただけるよう、乗務員や駅務員が対応していますが、その取り扱いや接遇等が、徹底していないためバス乗務員や地下鉄乗務員、駅務員への研修、実技訓練をおこない接遇向上に取り組むことが求められています。

バス・地下鉄の車両故障は、運行の遅延などの運行障害によって、お客様に多大なご迷惑をお掛けします。この事を未然に防止するため、車両の安全性確保や適切な整備が必要です。

地下鉄の全駅に設置してあるAEDによって、20年度は3人、21年度は5人のお客様の心肺停止などを救護しました。乗務員や駅務員には、救急隊到着までの間により一層早期に適切な処置ができるよう求められています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 法令順守・規律の徹底</p> <p>【バス事業】 監察課と連携して街頭指導と添乗調査を実施し、その結果を踏まえ、個別指導を行います。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主要交差点での確認調査（信号無視） ・主要道路での確認調査（信号無視・速度超過） ・バスターミナルやバス停留所での確認調査（シートベルト） 	<p>【バス事業】 監察課との連携による添乗調査、及びバスターミナルでのシートベルト調査と、営業所責任職と本庁職員による主要交差点における街頭調査を実施しました。その結果、道路交通法違反と思われる事例があったため、該当乗務員に対して交通法規遵守の徹底を図りました。</p> <p>今後、全乗務員にプロドライバーとしての意識を持たせることが課題となっています。</p>	C	運輸課
<p>【地下鉄事業】 21年度に引き続き、安全マネジメント研修、スキルアップ研修、職場内定期教育を実施し、職員の安全意識を向上させ、規程を遵守し、規律を徹底する風土を根付かせます。</p>	<p>【地下鉄事業】 21年度に引き続き、安全マネジメント研修、スキルアップ研修などの教育訓練を実施することで、職員の安全意識の向上、規程の遵守、規律の徹底に取り組みましたが、基本行動の不徹底によるトラブルの発生が散見されました。</p> <p>この状況を改善するため、責任職を含めた職員一人ひとりが現状を認識し、職場等での議論を重ね、安全風土を根付かせていく取り組みを継続します。</p>	B	高速鉄道本部 技術管理部
<p>(2) 基本動作の徹底</p> <p>作業手順等の基本動作を収録した教育用DVD「安全運行のための基本動作」を定期教育訓練等で再確認し、指差称呼、機器類の操作を確実に実施します。</p>	<p>乗務員に対し教育用DVDを使用した定期教育訓練を実施したほか、乗務員が常にDVDで基本動作を確認できるように専用のパソコンを配備するなどの環境整備に取り組みました。</p> <p>指差称呼については、指差の型が基本どおりに実施されていないことや称呼の音が明瞭でないなど、全員が確実に履行しているとはいえ更に改善する必要があります。</p> <p>また、機器類の操作については、乗務員の操作ミスにより地下鉄の運行に影響を与えた事例が4件発生しており、基本に立ち返って確実に行わせる必要があります。</p>	C	運輸課
<p>(3) 厳正な点呼の実施</p> <p>【バス事業】 安全運行の基本である点呼執行の重要性を運行管理者に徹底し、特に終業点呼において毅然とした態度で的確に執行する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・始業・終業点呼責任職立会い ・安全運行係長会議の開催による情報共有、意識の向上 ・運行管理者(助役)の点呼執行評価の実施 	<p>【バス事業】 点呼執行の重要性について、運行管理者研修(6月)で徹底するとともに、営業所及び運輸課責任職による運行管理者(助役)の点呼執行状況の評価を行い、点呼執行のレベルの向上を図りました。</p> <p>しかし、終業点呼時には、助役と乗務員との馴れ合いがあり、規律に欠ける面が見受けられました。また、点呼マニュアルに添った点呼ができておらず、ヒヤリハットの情報などについては、乗務員に報告を求めています。</p> <p>今後は、運行管理者のさらなる意識改革(乗務員をバスに乗せ、市バスを走らせるという責任があることを改めて認識すること)が急務となっています。</p>	C	運輸課
<p>【地下鉄事業】 乗務中の運転姿勢や乗務員同士の引継ぎ時の姿勢について、重点的にチェックし、継続的に添乗行動やCCTV画像などの記録装置を使った個別指導を行います。</p>	<p>【地下鉄事業】 引き継ぎ時の姿勢は従前と比較して改善されてきていますが、乗務中の運転姿勢については若干の指導が必要な乗務員が見られます。</p> <p>今後は、引き継ぎ時や運転時の姿勢をCCTV画像を活用したり、責任職が客室や駅ホームで観察を続け、必要に応じて個別に指導することで乗務員全体の執務姿勢のレベルを向上させていきます。</p>	C	運輸課
<p>(4) 保守職員のKY(危険予知)活動の推進</p> <p>ゼロ災害運動のトレーナー研修を受講した職員は、これまでに保守職員の約半数を超えたため、受講済み職員をKY活動推進者に指名するなどによって、職場内に活動を根付かせます。</p>	<p>各職場でKY活動推進者を指名し、推進者が先頭に立って職場でのKY活動を推進し、また、委託業者にKY活動を実施させるなどの活動を行いました。</p> <p>この取り組みを継続することで、一人でも多くの職員がKY活動の意義を正しく認識し、職場での活動がさらに広がる環境を整えていきます。</p>	C	技術管理部

<p>(5) 安全運転・接遇6つの言葉の徹底</p> <p>添乗調査において使用が徹底されていない乗務員には所属長による添乗指導を行うなど個別指導を行い、それでも改善されない場合には本庁指導の対象とします。なお、繰り返し指導しても改善されない乗務員は、最終的には分限処分の対象とします。</p>	<p>監察課による添乗調査結果及びドライブレコーダーのデータをもとに、営業所において、「安全運転・接遇6つの言葉」の平均使用数が3以下の乗務員を重点的に個別指導(通年)を行い、営業所指導で改善されない乗務員に対して本庁による特別研修(5月、9月、12月 計26名)を行いました。</p> <p>その結果、21年度の4.63に対して、22年度は5.17(2月現在)となりました。いまだ改善されない乗務員については、分限処分を視野に入れた厳しい指導を行いました。</p> <p>23年度から接遇水準の高い乗務員の証となる「マスタードライバー制度」を導入して、意識の向上を図るとともに、乗務員全体のお客様サービスレベルの向上に取り組みます。</p>	C	運輸課
<p>(6) 車いす・ベビーカー対応の充実</p> <p>【バス事業】 全乗務員に対し、車いすやベビーカーをご利用のお客様への対応や装着研修を実施し、効果測定を行います。(9月まで)</p>	<p>【バス事業】 車いすのお客様に対する接遇向上として、昨年同様、全営業所で車いす装着研修を9月までに全乗務員に対して実施しました。</p> <p>車いすご利用のお客様に安全かつ迅速に対応できるよう、引き続き実施します。</p> <p>また、ベビーカーについては、お客様からのご要望もあり、11月から乗車時にベビーカーをお客様ご自身で座席側面に固定する方法に見直しました。21年度のベビーカーに関するお客様からの苦情は18件ありましたが、ベビーカー固定方法の見直し後、22年11月1日から23年1月31日までの3か月間に寄せられた苦情は3件と減少しております。</p>	B	運輸課
<p>【地下鉄事業】 駅務員を対象に、車いすのお客様の列車乗降の際に乗務員へ連絡する出発表示器の取扱い訓練などの実技講習を定期教育訓練において実施します。</p>	<p>【地下鉄事業】 10月の定期教育訓練で、車いすのお客様対応と出発表示器の取扱いについて研修を実施しました(参加者:205名)。</p> <p>また、職員の対応状況を確認するため、駅長が適宜、車いす対応時に立ち会いました。</p> <p>その結果、取扱や接遇面では改善したものの、乗車時の乗務員との確認時に「駅務員の声が聞こえない」や「乗務員の復唱確認を行っていない」、「駅間の連携が不十分である」など、対応に不備がありましたので、引き続き、駅長から個別に具体的に指導を行います。</p>	D	(高)営業課 駅務管理所
<p>(7) バス車両整備の充実</p> <p>バス車両の安全を確保するとともに、バス整備員の技術力を向上するため、各営業所間で、故障部位の情報を共有し、路上故障の減少につなげます。</p> <p>また、乗務員からの車両不具合箇所の申し出を徹底するなど、確実な整備を実施します。</p> <p>事務所係員と整備係員との定期的な会議を開催します。(週1回)</p> <p>【目標】 路上故障の削減 21年度から5%減、年間99件以内(21年度105件)</p>	<p>バスの路上故障の減少を目指して、営業所の運行管理者と整備係員との間で定期的に情報交換を行いました(週1回)。</p> <p>また、車両整備係長会議を通じて、営業所間での故障原因の共有化と再発防止策の協議を行いました(月2回)。</p> <p>さらに、乗務員への車両状況の聞き取り調査を日常的に実施して、車両の状況の把握に努めました。</p> <p>しかし、22年度路上故障件数は119件(2月末現在)で、目標達成には至りませんでした。</p> <p>今後、故障原因の究明や営業所間の情報共有をさらに進めるとともに、乗務員が特定の車両に乗務する「担当車制」の拡大により、車両状況をきめ細かく確認できる仕組みを拡充します。</p>	D	運輸課
<p>(8) 地下鉄車両整備の充実</p> <p>故障履歴等のデータベースを活用し整備力が向上しましたが、21年度は本線支障10分以上の車両故障が2件発生しており、これをゼロにすることを目標とします。</p> <p>故障・障害事例を基に関係職場が一体となった現場実習を行うことにより、職員の技術レベルを向上させるとともに、データベースに基づいた計画的な車両改修や現場の保守経験に基づいて整備内容を見直します。</p>	<p>22年度は、本線支障10分以上の車両故障が1件(2月末現在)と前年度より発生件数が減少しましたが、目標の0件は達成できませんでした。</p> <p>故障データの活用と故障事例の研究会を立ち上げ、整備内容の見直し等を進め、速やかな故障処置や故障の未然防止に取り組みました。</p> <p>今後は、故障データ等の活用も含め研究会の活動を活性化させ、職員の技術力向上に取り組みます。</p>	C	車両課 保守管理所
<p>(9) 普通救命講習の実施</p> <p>地下鉄乗務員、駅務員を対象に普通救命講習会を開催し、AEDの使用方法、心肺蘇生法の研修を実施します。(年間100人受講)</p>	<p>6月と11月に、乗務員、駅務員を対象に講習会を実施し、AEDの使用方法や心肺蘇生法について研修を行いました。(参加者88名)</p> <p>1月23日に、駅構内で意識を失っていたお客様を発見しましたが、乗務員と駅務員が迅速に対応できました。</p>	C	(高)営業課

【振り返りのまとめ】

【バス事業】
交通事業者にとって「安全」は最重点に取り組むべきものですが、「安全運転・接遇6つの言葉」の使用が未だ十分でないことや、交通ルールを遵守できていない事例もあったことから、局をあげて引き続き力を入れて取り組んでいく必要があります。
組織として指示やルールを守る職場風土づくりを行い、規律を徹底することが急務となっています。

【地下鉄事業】
地下鉄乗務員の安全意識については、机上教育や運転室添乗、客室添乗などを継続的に行って指導してきた結果、対話会などで指差確認称呼など基本動作の重要性を十分理解したうえで業務している乗務員からの声も聞こえてくるようになってきており改善の兆しが見えます。今後は、より多くの乗務員が自ら基本動作の重要性を認識し、規律を守ってお客様の安全を確保するという意識を持つよう引き続き指導していきます。

車いすやベビーカーのお客様へのご案内等について、定期教育訓練の場等で実地訓練を行いました。また、まだまだ適切にご案内できていないケースもあり、基本動作を徹底する必要があります。

今後、更に定期教育訓練の場等を活用して、実地訓練を通して、全てのお客様が安心安全にご利用できるようにします。

1-2-2 事故削減の取組

【現状と課題】
 バス事業においては、有責事故発生件数130件以内や、車内転倒事故「ゼロ」件を目標としましたが、21年度においては達成することが出来ませんでした。
【バス事業の事故状況（21年度）】 有責事故：161件 車内転倒事故：45件
 有責事故について、これまでは事故件数の把握に力点を置いており、事故の発生原因の究明や再発防止策への取組が不十分でした。事故発生から事故再発防止まで、それぞれの営業所に対応するシステムを構築し、原因究明や事故の未然防止に繋げていくことが必要です。
 地下鉄事業では、ドア挟み事故「ゼロ」を目指して、指差確認の履行状況調査を継続的に行うなど指導を徹底しました。その結果、ドア挟み事故件数は大幅に減少しました。**【地下鉄事業のドア挟み事故】** 21年度：1件（20年度：7件）
 22年度も引き続きドア挟み事故「ゼロ」を目指して、列車内モニター画面の指差確認称呼の徹底に取り組んできましたが、すでにドア挟み事故が2件発生しています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) バス有責事故削減に向けた取組 保険会社の安全に関するノウハウを活用し、22年度有責(人傷)事故惹起者を対象に保険コンサルタントによる研修を実施します。 また、この研修の中で、事故専門担当員が実際に添乗して有責事故を起こした乗務員の運転技能について、安全指導項目（60項目）にもとづいたチェックを行い、その結果を基に個別指導します。 【目標】 有責事故0.4件/走行10万キロあたり（年間130件以内）	有責事故の削減に向けて、リスクコンサルティング会社から講師を招いて、事故惹起者に対する事故防止研修を実施しましたが、23年1月末時点で133件の有責事故が発生し、削減目標を達成することができませんでした。特に、133件のうち14件は発車反動による車内転倒事故であり、運転手が発車時の着座確認や「安全運転・接遇6つの言葉」を使用していれば防げた事故です。 今後は事故担当助役を廃止して、事故処理業務を営業所長に責任を持たせ対応し、安全運行や事故防止に対する意識を高めて行きます。	D	運輸課
(2) 地下鉄ドア挟み事故ゼロに向けた取組 指差称呼の履行状況調査の結果、全乗務員169名中22名（6月末現在）の不十分な乗務員に対して指差確認称呼の重要性を再認識させ、さらなる基本動作を徹底をすることにより、7月以降はドア挟み事故「ゼロ」を目指します。 【目標】 ドア挟み事故0件	指差称呼の履行調査の結果不十分であった22名の乗務員に対して、追跡調査を実施して継続的に指導し、ドア挟み事故「ゼロ」を目指しましたが、7月以降ドア挟み事故が1件発生してしまいました。 ドア開閉時のトラブルについては、すべて現場からCC TV画像を取り寄せて状況を確認したところ、乗り降りするお客様の動向に注視せずにドアを閉めていたり、不適切な再開閉操作を行っていたり、基本的なところがおざなりになっていることがわかりました。今後は、指差確認称呼の重要性を理解させお客様の安全を第一に意識してドア操作するよう粘り強く指導して行きます。	C	運転課 乗務管理所

【振り返りのまとめ】
【バス事業】
 有責事故の削減に向けて研修の充実などを行いましたが、目標達成には至っていません。特に乗務員の注意により防ぐことが可能な発車反動による車内転倒も発生しており、引き続き事故防止の徹底に向けた対策をとっていくことが必要です。
【地下鉄事業】
 地下鉄事業では、ドア事故「ゼロ」を目指して様々な乗務員指導を行っていますが、残念ながら22年度は4件のドア挟み事故が発生しました。乗務員からの聴き取り調査やCC TV画像を確認した結果、そのほとんどは指差確認称呼など基本動作を確実に実施していないことによるものであることがわかりました。
 23年度については、基本動作の不履行による事故を撲滅させるため、乗務員との意見交換の時間を取り入れるなど定期教育のあり方を見直すなどして、乗務員の意識を外に向けさせる様々な取り組みを積極的に進めます。

重点施策1 安全確保に向けた取組

取組項目1-3 安全性の維持・向上のための投資

1-3-1 バス車両へのドライブレコーダーの導入

【現状と課題】
 20年度から3か年計画で、全バス車両の半数にドライブレコーダーを導入しています。21年度までに合計265台導入し、乗務員ごとの運転指標を抽出して、運転操作などを分析した上で、個別指導に活用しています。しかし、いまだに自己流の運転が通用すると誤解している乗務員がいます。
 引き続き、ドライブレコーダーの導入をすすめ、各営業所の分析能力を高めることによって、運転操作等の指導の充実につなげます。また、搭載車両に乗務する回数に偏りがあるため、均等になるよう車両月間計画を改善します。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) ドライブレコーダーの導入と活用 ドライブレコーダーの導入を引き続き導入を進めます。ドライブレコーダーの数値を基に、乗務員5段階評価を行い、それに基づいて省エネ運転や安全運転に関する乗務員指導を行います。 教育指導係長を対象に、外部講師による乗務員の指導方法などの研修を実施します。また、保険会社のコンサルタントによる安全運転に関する知識を養う研修を毎月1回実施します。 【総事業費】1億500万円（20～22年度）	22年度中に新たに133台を設置し、ドライブレコーダー搭載車を398台（50%）にしました。これにより、事故やトラブル発生時の状況確認、省エネ運転の視点からの運転データの確認、営業所における安全運転操作や省エネ運転についての的確な指導ができるようになりました。 23年度は未搭載の全車両にドライブレコーダーを設置することにより、事故やトラブル発生時の状況を確実に把握できるようにします。また、日常の運転状況を確認することにより、省エネ運転を徹底します。	C	運輸課

【振り返りのまとめ】
 ドライブレコーダーの導入は計画的に進めていますが、今後、この活用方法をさらに進めます。

1-3-2 安全対策工事の確実な執行

【現状と課題】
 地下鉄の安全対策工事については、21年度から、技術管理部各課が施行する工事等の施行伺いを施設課合議とし、執行状況を一元管理する体制にしたことで、業務の遅延を防止することができました。今後も引き続き継続して取り組みます。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 適切な工事進ちょく管理 安全対策工事を計画通りに執行するため「工事の進ちょく管理表」を作成し、随時進ちょくを確認するとともに、工事の起案文書すべてを施設課合議とし、部全体の予算執行状況を一元管理します。 【目標】 上半期の執行率 75%（事業量ベース）	21年度に引き続き「工事の進捗管理表」を作成し、部全体で安全対策工事の進捗管理を実施しました。 その結果、上半期の執行率は目標の75%に達しなかったものの、大幅な工事の遅れなど、安全対策工事に支障をきたすことはありませんでした。 今後もこの仕組みを継続するとともに、責任職が職員の仕事に積極的に関与し、必要なサポートを充実させることで、業務の執行を適切に管理して行きます。	B	技術管理部
翌年度の事業執行準備を早期に整えるため、当年度の主要な工事の発注を年内に終えるなど、スピード感を持って事業を執行します。	22年12月現在、年間の予定件数109件のうち103件の起案を終え（23年2月現在、全件の起案済み）、翌年度の事業執行に向けた準備を整えました。 引き続き、部内各課が必要な情報や課題を共有しながら、スピード感を持った事業執行に努めます。	B	技術管理部

【振り返りのまとめ】
 安全対策工事の執行について、部内で一元的に管理する現在の手法を取り入れてから業務の大幅な遅延などの発生がなくなりました。この仕組みが有効に機能していることから、次年度以降も継続して取り組み、安全対策工事を適切に執行します。

1-3-3 地下鉄の火災対策

【現状と課題】
 市営地下鉄全40駅で唯一火災対策基準に適合しておらずエレベーターも未整備のブルーライン蒔田駅は、駅構内の工事は完了しましたが、二方向避難通路と地上から地下までのエレベーターについては、民間ビル事業の遅延により整備が遅れています。
 また、ブルーラインの車両については、21年度末までに、6編成の火災対策基準適合化を完了し、残る23編成の未適合車について計画的な適合化が必要です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 地下鉄火災対策の推進 【蒔田駅火災対策】 駅構内の工事が21年6月に完成したのに引き続き、南側民間ビルとの一体整備により、二方向避難通路及び地下1階から地上までのエレベーター設置を進め、23年度中の完成を目指します。 【総事業費】1,040百万円（17～23年度）	南側民間ビルとの一体整備による二方向避難通路は、22年度末に仮設、23年度末に本設避難階段の供用開始が実現することとなりました。また、バリアフリー化のための地下1階から地上までのエレベーター設置工事は、24年3月に完成する予定となりました。	A	建設改良室
【地下鉄車両火災対策】 計画的にブルーライン車両の適合化を進めます。22・23年度は、各年度1編成の適合化を実施します。（すべての車両の適合化完了は39年度の予定） 【事業費】60百万円（22～23年度）	計画どおり1月に1編成の適合化を実施し、対象となるブルーライン車両29編成のうち7編成（24%）が完了しました。	C	車両課

【振り返りのまとめ】
 遅れていた民間ビル事業との長年にわたる協議がまとまり、22年10月に工事着手しました。この結果、火災対策基準に適合させるための二方向避難通路と地上から地下1階までのエレベーターの整備は、23年度内に完成する見込です。
 また、ブルーライン車両については、23年度も引き続き、1編成の火災対策適合化を計画的に実施します。

1-3-4 地下鉄車両への運転状況記録装置の設置

【現状と課題】			
JR 福知山線脱線事故を踏まえた国土交通省令の改正によって、27年度までにブルーライン全編成へ運転状況記録装置を設置することが必要です。			
【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 運転状況記録装置の計画的な設置 運転状況記録装置については、37編成に設置する計画とし、22年度はこのうち8編成に設置します。 【総事業費】246百万円（22～27年度）	計画どおり8編成に設置を完了しました。	C	車両課
【振り返りのまとめ】			
計画に沿って、23年度も引き続き残る29編成のうち6編成に設置します。			

1-3-5 地下鉄設備の更新

【現状と課題】			
開業から30年以上が経過した地下鉄設備を順次更新し、安全輸送を確保する必要があります。大規模な更新にあたっては、費用の平準化を図るために、計画的な更新を行う必要があります。			
【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 3000A形自動列車制御装置（ATC装置）の更新 ブルーラインの3000A形車両（全8編成）は、製造から17年が経過し、ATC装置が老朽化したため、21年度までに実施済みの2編成を除き、24年度までに更新します。22年度は、1編成を実施します。 【総事業費】207百万円（22～24年度）	予定どおり1編成を更新し、対象となる3000A形車両全8編成のうち、3編成（37%）が完了しました。 また、納入時期をメーカーと調整するとともに、検査手順を見直した結果、予定より1か月早く完了しました。	B	車両課
(2) 3000N形制御装置及び補助電源装置の電子部品更新 ブルーラインの3000N形車両（全7編成）は、製造から11年が経過し、電子部品に老朽化傾向が見られるため、車両の制御装置（VVVF装置）及び補助電源装置（SIV装置）の電子部品を22年度、23年度の2か年で更新します。22年度は、全7編成のうち3編成について実施します。 【総事業費】204百万円（22～23年度）	計画どおり3編成の更新が完了しました。 また、交換作業自体は直営で行うこととし、職員が自ら施工計画書を作成し、手順ミスを防ぐなど、計画的に施工しました。	B	車両課
(3) 分岐器の改良 分岐器のマンガン鋼製クロッシング接合部は、レール鋼一体型クロッシングと比べて耐久性の低いことが判明したため、経年劣化が認められる横浜駅ほか2か所の分岐器のクロッシングを、レール鋼一体型クロッシングに改良し、き裂に対する耐久性を向上させます。 【総事業費】686百万円（21～26年度）	横浜駅、あざみ野駅及び新羽駅に分岐器のクロッシング部を、レール鋼一体型クロッシングに改良しました。横浜駅分岐改良にあたっては、コンクリート道床の交換にプレバッド工法を採用し、 ・徐行速度の向上（25km/hを40km/hに向上） ・工期短縮（1か月短縮） ・コスト削減（約500万円削減） を達成できました。	B	施設課
(4) 信号装置の更新 信号保安装置は列車の安全運行にとって重要な設備であり、その機能を確保するため、上永谷信号保安装置（昭和47年12月～昭和51年9月上永谷～横浜区間）の更新工事を8月に完了させます。 また、3次開業区間（昭和60年3月～昭和62年5月三ツ沢上町～新横浜、舞岡～戸塚間）更新のための検討を行います。 【上永谷信号装置更新工事継続】 主要な装置を予定どおり22年3月に新装置へ切替えができたので、22年度は、残っている転てつ機の更新及び旧装置の撤去を安全に進めます。 【総事業費】1,970百万円（20～22年度）	上永谷の信号更新工事については、予定通り8月20日に完了しました。 しかしながら、工事の過程で、作業前の機器構造の確認不足による転てつ機の制御不良など3件の障害で、最大で5分の列車遅延を発生させてしまいました。 障害の再発防止策として、 ・事前にリスク予測と対応を確認する ・作業前に作業員全員に作業内容等の周知徹底 ・作業過程で必要な機能確認をしながら作業進行する等を実施し、その後は障害を防止しました。 3次開業区間の信号更新については、 ・機器の基本構成、実施年度、概算金額の計画を検討しました。 また、三ツ沢下町～新横浜の信号更新工事についての基本計画を検討しました。	D	電気課
更新計画の作成 3次開業区間のうち三ツ沢上町～新横浜間の信号装置更新	三ツ沢下町～新横浜の信号更新については、最新のデジタル技術の導入による保守作業の省力化、故障等に迅速対応できる高度な監視機能の導入、片倉町駅の分岐器撤去、片倉町信号機器室と新横浜信号機器室の統合による更新費及び保守費用の削減を検討しました。	B	電気課
(5) 変電所機器の更新 30年以上使用している変電所は経年劣化による機器の老朽化が進んでおり、変電所機器の一部または全面的な更新が必要な時期にきています。 他の変電所は、設備の長寿命化と安全性の向上を両立した更新計画の策定が課題です。 【関内変電所設置工事】 大重量の機器を車両基地から線路内を通して運搬するため、列車運行に影響を及ぼさないよう、危険なポイントを明確にし、万全の計画で搬入を行います。 【総事業費】1,225百万円（20～23年度）	【関内変電所設置工事】 重量機器を安全に搬入することが本工事における最重要課題と位置づけ、 ・営業線路内での夜間重量物搬入の安全性評価を鉄道総研に依頼 ・搬入準備を毎回課長が当日に確認 ・重量機器の搬入は全て監督員が現地を確認を行いました。 その結果、予定行程通り無事故で搬入を完了しました。 今後の課題は、次年度の新設備への切替を安全に実施することと位置づけ、更なる安全施工を実施します。	B	電気課
更新計画の作成 22年度は、特に老朽化が進んでいる最戸変電所の更新計画に着手します。現在の機器状態の分析を実施し、修繕による長寿命化が可能な機器と、更新すべき機器との選別を行い、費用対効果の高い更新計画の作成を行います。	22年度は、最戸変電所の更新計画を検討しました。 ・設備の長寿命化を考慮した更新機器の選別（更新、分解整備による延命化、継続使用） ・保守省力化を考慮した機種選定（電子化、密閉化） ・効率的な施工順序の検討 この検討結果をもとに次年度詳細設計を行い、23年度内の工事着手を目指します。	B	電気課

【振り返りのまとめ】			
計画に基づき、車両の装置、信号・変電所機器、軌道部品などの更新を実施し、信頼性の維持と安全性の確保を図りました。引き続き計画的に工事を執行し、安全で安心できる運行を提供します。			

重点施策1 安全確保に向けた取組

取組項目1-4 コンプライアンスの向上

1-4-1 コンプライアンスの向上

【現状と課題】

バス収入金誤差は、紙幣の詰まり対策等により、大幅に減少しましたが、依然、ヒューマンエラーや硬貨の詰まりが発生しています。
 <収入金誤差率>バス事業：21年度 0.23% (20年度 0.24%)
 地下鉄事業：21年度 0.0000264% (20年度 0.0000301%)
 公金管理に関するマニュアルや注意喚起を促す文書等を整備し、職員意識の向上や収入金の誤差率の改善が徐々に進みつつありますが、一方で、単純なヒューマンエラーが繰り返されることもあり、現場も含めた全職員に、公金管理についての確かな行動がとれるよう、より深く意識の浸透を図る必要があります。

法令等の遵守については、定期的に監査しましたが、依然として黄色信号での無理な進入や歩行者保護に欠ける運転が見受けられます。

各職場において、事務執行上の改善課題、小さなミス発見などを率直に職場内で共有して、改善に向けた取組ができるよう、定期的に各職場でミーティングを行っています。各職場のミーティングを通じて課題を見つけ、明らかにして解決していくことが目標ですが、そこまでの本質的な議論ができていないのが現状です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 公金管理の適正化</p> <ul style="list-style-type: none"> 適正な公金管理 公金の取扱いにおけるヒューマンエラーを無くすため、責任職をはじめとして、職員一人ひとりが他の職員の業務に関心を持ち、互いに注意をしよう職場風土や環境を醸成する取組について、公金管理委員会において検討・実施します。 	<p>現金や金券類の管理等について、全ての職場を対象に監査を行ったほか、駅及び営業所の収入金データを毎日チェックし、一定額以上の誤差が生じた場合、監察課等による調査・指導を実施しました。 調査結果については、公金等管理委員会（偶数月開催）に報告し、委員会では、各本部等に機器操作研修の実施や、マニュアルの管理・運用の徹底などを指示し、ヒューマンエラーの防止に取り組みました。 こうした取組により、公金の取扱いに関するヒューマンエラーは減少しているものの、エラーの撲滅や職場環境の改善には至っていないことから、職場が一丸となって課題に取り組む職場風土をつくる取組が必要です。</p>	C	経営企画課
<ul style="list-style-type: none"> 収入金誤差調査の実施 ヒューマンエラーを根絶するため、手続ミスの共有化、手順の徹底、速やかな連絡等を指摘し、これを繰り返して検証します。 初期対応等速やかに現地調査を行い、原因を究明し、厳格な監察を行います。 	<p>【バス事業】 バス収入金の連続誤差は、6件発生し、現地調査を実施しました（前年度9回）。誤差の発生件数は少なくなっていますが、依然、硬貨の詰りや人的ミスなどの原因により発生しています。再発防止のため、取扱い手順の再徹底や機器における点検の徹底と計画的な修理が必要です。 <誤差発生件数>平成21年1月～12月：165件 （△3,000円以上）平成22年1月～12月：125件</p>	C	監察課
<ul style="list-style-type: none"> バス売上金適正管理の徹底 バスの売上金について、日々のデータの照合など人の目によるチェックを継続するとともに、誤差発生例とその対策を文書により各所属に迅速に伝達し、情報を共有する仕組みによって、誤差を最小限とします。 ヒューマンエラーによる誤差の発生を防止するため、職員の定期的な研修等を行います。 	<p>【地下鉄事業】 地下鉄の誤差発生件数は少なくなっていますが、券売機など機器の不具合の際、誤った手順により、誤差を発生させるなど人的ミスが原因となっています。再発防止のため、速やかに調査し、原因を明らかにし、公金意識の再認識や手順書の徹底などを現場・関係課に指示しています。 <誤差発生件数>平成21年1月～12月：31件 平成22年1月～12月：17件</p> <p>売上金データを毎日確認し、誤差の原因調査及び再発防止に引き続き取り組みました。 また、ヒューマンエラーによる収入金誤差発生抑制のため、係員への研修を行いました。 特に誤操作の多い機器（手提金庫の簡易開閉装置）については操作実習を実施し、これまで散発的に起きていた誤操作の件数削減に努めました。 今後も取扱マニュアルの更新や関係者全員に定期的な研修、情報提供を行うなど、改善に向けて継続して取り組みます。</p>	D	（自）営業課
<p>(2) 真摯・公正・着実な監察の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 監察の徹底 法令等の遵守、及び点呼手順等の徹底について監察し改善を求めます。 調査日を通知せず、通常時の法令遵守の確保の状況を監察します。 シートベルト着用、信号遵守調査 バス・地下鉄乗務員点呼・保守現場点呼状況調査 	<p>シートベルトの着用については、11月に調査を実施し、1件未着用を現認しました。適法な運行を確保するため、未着用を現認した時点で着用を指示します。 信号遵守については、バス添乗調査において確認した場合、営業所へ連絡し指導を指示しています。 点呼手順徹底のため、バス・地下鉄乗務員・保守現場における点呼立会について実施して行きます。</p>	C	監察課
<ul style="list-style-type: none"> お客様の声への対応 法令違反等の「お客様の声」に対応します。 「お客様の声」の中で、信号無視や歩行者保護違反と疑われる案件について、お客様からのご指摘をもとに、乗務員から状況を聴取するとともに、客観的な資料に基づき、適切に対応します。 	<p>案件について、現地調査を実施し、関係課への報告と職員指導を指示（14件）するなど、改善策に取り組みました。</p>	C	監察課

<p>(3) 自由・闊達な職場づくり（コアミーティングの質の向上）</p> <p>職場の課題を見つけ、改善し続けることで経営理念の具現化を図ります。お客様の声を活用するなどして各職場で課題を明らかにし、その解決・改善に取り組むコアミーティングを週1回行います。</p>	<p>ミーティングの質向上にあたり、6月に現状の実施状況を調査し、各職場の課題解決ができるように7月に「ミーティング運営講座」を実施しました。（3月に振り返り実施）</p> <p>ミーティングは定期的開催されているものの、自分の身の回りや、行動の改善につながる問題について、自由・闊達な職場づくりを担うまでには至っていないのが現状です。</p>	D	総務課
--	--	---	-----

<p>【振り返りのまとめ】</p>
<p>公金管理の適正化については、公金の厳正な取扱いや運輸の安全確保など、コンプライアンスを推進するため、各事業本部と公金等管理委員会メンバーによる全職場の公金監査、現金額とシステムデータの収入金誤差に対する内部調査及び監査、添乗調査や街頭指導による職員への指導などを実施するとともに、機器操作や公金取扱マニュアルの整理・見直し、具体的なトラブル等を想定したより実践的な研修の実施、添乗調査の実施方法等の見直しなど、職員のスキルや意識の向上の取組を進め、内部統制の強化に努めました。</p> <p>こうした取組により、公金の取扱いに関するヒューマンエラー等は減少してきているものの、職場や組織全体のコンプライアンス向上という点では、十分な成果が得られていません。このため、全ての職員が課題を共有して改善に取り組むため、責任職を中心に職場の問題解決に向けた議論を深める、職場全体のスキルアップや意識改革を図る研修について、出張研修等により反復・継続して実施、職員のスキルレベルに即した添乗調査・指導の実施など、職場風土や意識を改革していくための取組を強化する必要があります。</p> <p>バス収入金誤差は大幅に減少しており、一定の成果をあげています。今の水準を維持し、より精度をあげるため、引き続きヒューマンエラーの防止に向けた取組を行います。（平成23年1月現在 0.20%）</p> <p>自由・闊達な職場づくり（コアミーティングの質の向上）については、ミーティングを効果的に運営するための手法を学ぶ研修会を実施しましたが、まだ職場の改善・改革のための議論が十分ではありません。</p> <p>ミーティングを主導する責任職がその意義を理解し、職員と自由・闊達な話し合いができる職場づくりに引き続き取り組みます。</p> <p>真摯・公正・着実な監察の実施については、バス・地下鉄の収入金誤差件数は少なくなっていますが、バスでは、自動つり銭器における硬貨の詰まりや人的ミス、地下鉄では機器の異常時における人的ミスが原因となっています。同じミスを繰り返さないため、速やかに調査し、公金意識の再認識、取扱手順の徹底、機器類の点検の徹底など再発防止の指示を徹底します。</p> <p>法令遵守については、最重要課題と認識し、依然、信号無視や歩行者保護に欠ける案件が繰り返されていることから、引き続き、安全意識の向上、規律の徹底を図るため、点呼立会や信号遵守調査などに取り組みます。</p>

重点施策 2 増収に向けた戦略

取組項目2-1 営業力の強化

2-1-1 営業戦略の策定と営業会議の設置

【現状と課題】

今後、乗車人員の大幅な増加が見込めない中で、収入確保のための増収策を推進する必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 営業戦略の策定と営業会議の設置 22～24年度の3か年の取組を定めた「営業戦略」を策定するとともに、戦略に基づく増収策の進捗よく管理や臨機応変な営業施策の決定などを行う「営業会議」を設置し、増収策の推進に取り組みます。	22年5月、営業戦略を策定するとともに、営業会議にて、営業成績や増収・増客施策に関する議論を行いました。 営業戦略上の目標達成に向け、全庁的な視点で取組の進捗管理、増収・増客施策の決定を行っていく必要がありますが、まだ、全体として増収（稼ぐ事）に対する意識や取組が十分ではなく、効果をあげていません。	C	全庁

【振り返りのまとめ】

増収策を確実に推進していくため、中短期的な目標として営業戦略を策定するとともに、営業会議を設置し、増収に向けた営業施策の検討、実施に取り組みましたが、結果にはつながりませんでした。
23年度については、具体的な成果、結果を着実に出して行くため、各事業における取組を一層強化します。

2-1-2 バス事業の増収対策

【現状と課題】

自動車事業収入は14年度をピークに減少が続き、20年度にはピーク時の約7割まで減少しています。このような状況の中でも、現行の127路線800両体制を維持し、地域の交通ネットワークを支えるためには、より積極的に増収に取り組む必要があります。

路線貸切事業は、これまでお客様からの電話を待っている受身の態勢でした。また、営業所によっては、車両のやり繰りが困難な状況がありました。21年度は、開港150周年記念イベントの開催に伴う大口依頼があったために、年度目標の1億3千万円以上は確保できましたが、今後は企業等への積極的な営業活動により、売上目標を達成します。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 企画乗車券の検討・販売 より魅力的な乗車券を企画・販売することで、これまでご利用いただいているお客様の満足度をさらに高めるとともに、今まで市バスを利用されなかった新たなお客様を取り込み、乗車人員増につなげます。	22年度は、新規企画乗車券の販売を行うには至りませんでした。 新制度導入に向け、引き続き、検討を進めます。	D	営業推進課 (自) 営業課 路線計画課
(2) 地下鉄事業と連動した市バスの増客・増収対策 バス・鉄道の双方を保有する事業者の強みを発揮し、それぞれを連動させることで、両事業ともに増収につなげる取組を実施します。 グリーンライン専用「ホリデーチケット」の発売と連動したループバス（274系統）の試行運行（22年10月末まで）を実施します。	グリーンラインの「ホリデーチケット」の発売に合わせループバス274系統を、平成22年4月29日～10月末までの土・休日（計62日間）試行運行しました。 運行便数は、1日19便とし、ポスターの掲出などPRに取り組みましたが、1便当たりのご利用は10人程度（総利用者数は、12,086人）でした。 結果的には、大型施設等や駅周辺の駐車場の充実などもあり、ループバスの利用は少なく、自家用車からバスへの転換は図られませんでした。 予定どおり10月末で運行を終了しました。	B	営業推進課 (自) 営業課 路線計画課
(3) 地域のネットワークを生かした営業促進 地域の各種団体や自治会、集客施設等との間に構築したネットワークを生かし、交通局の商品のPRや販売促進につなげます。	地域イベント会場やグリーンライン各駅で、乗車券制度や観光バス、ハマエコカード等の商品PRのほか、交通局の環境への取組など企業PRを実施しました。 今後も沿線地域の皆様に「市バス」を選択していただくため、より具体的な効果があるよう地域と密着したPRに取り組みます。 (交通局グッズ販売収入：1,781千円 2月現在)	C	営業推進課 (自) 営業課
(4) バス路線沿線紹介 各営業所1路線ずつ路線を選定し、年2回タウン誌に掲載していきま。21年度は3月に10路線について、タウン誌に路線沿線紹介を行いました。地域ごとに各営業所1路線ずつタウン誌に掲載し、一時的に利用者が増加したことから、22年度についても継続します。	バスのご利用を増やすため、タウン誌に路線沿線紹介を掲載（7月、3月）しましたが、利用状況に大きな変化は見られませんでした。 23年度は、沿線資源の活用による、季節に応じた路線の魅力紹介などの工夫や、掲載回数の増加による認知度の向上を検討していく必要があります。	C	路線計画課

<p>(5) 乗り継ぎ乗車券制度の導入</p> <p>大幅減便などにより不便となった路線について改善を図ります。乗り継ぎ乗車券制度を「若葉台中央～十日市場駅前～中山駅前」間（65系統・23系統）の一部のバス停で導入します。</p>	<p>65系統・23系統「若葉台中央～十日市場駅前～中山駅前」間の乗り継ぎ乗車券制度を、6月から実施しました。利用状況は1日4人程度のご利用となっております。</p> <p>また、300系統・301系統「新横浜駅～仲町台駅～江田駅」間での同制度導入は11月ですが、利用状況は1日1人程度となっております。</p> <p>乗り継ぎ乗車券制度は、上記を含めて4か所で行っていますが、いずれも1日4人以下のご利用となっております。</p> <p>今後は、ICカードを使った制度の導入について、収支に与える影響等について研究していきます。</p>	B	路線計画課
<p>(6) 貸切バス事業の積極的な営業</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たに貸切専用車両を購入（6月28日）し、新規顧客を開拓すると共に企業への利用促進PRを実施 貸切バス専用の短時間勤務者を採用 高速鉄道本部と連携し、地下鉄駅改札口付近に貸切バスパンフレットを常備 MM地区のホテル等への利用促進の積極的なPR実施 新規企業輸送獲得に向けて、積極的なPR実施 公立学校に加え、私立学校への更なる利用促進に向けてのPR実施 <p>【目標】</p> <p>年間売上：1億5千万円以上</p>	<p>新規顧客を開拓するために貸切専用車両を6月に導入し、事業収入の拡大を目指しました。</p> <p>主な取組として、貸切パンフレットを改訂し、お客様サービスセンター、駅事務室等で配布するとともに、地下鉄車内広告での事業PRも積極的に行いました。さらに、貸切受注企業への定期訪問による契約の維持更新にも取り組み、お客様のニーズや輸送の把握に努め、「つなぎとめ」を行いました。</p> <p>企業からの貸切受注や、横浜国際女子マラソンなどの大規模イベントでの貸切受注もあり、事業収入は、目標を上回る160,000千円に達する見込みです。</p> <p>23年度は、営業戦略の24年度収入目標（250,000千円）の達成に向け、顧客情報をデータベース化して安定的に受注を目指すほか、リムジン型バスを導入して観光や長距離移動にも対応できる体制を整えるなど、一般路線の乗車料収入を補完できる事業として取組を強化していきます。</p>	B	運輸課

【振り返りのまとめ】

22年度は7月にバス共通カードを廃止したことに伴い、定期券利用者が増大するなどの反射的な増収要因もありましたが、全体としてはバス事業における乗車料収入は厳しい状況が続いています。

時刻表のポスティングやQRコード化、ホームページのリンク拡大などにより、利用拡大に努めましたが、今後は沿線地域との連携を強化し、地域と一体となって利用促進を図ることが交通ネットワークを維持していく上で重要な要素となっています。

その前提として、お客様から信頼される交通機関であることが不可欠であり、そのためにも「安全」・「快適」なバスという「市営バスブランド」を確立して行くことが求められます。

貸切事業については、一定の成果はあげつつあるものの、一般路線の乗車料収入に大きな伸びが期待しにくい中で、収益事業の一つとして拡大して行く必要があります。今後、さらなる受注拡大や新たに観光や長距離移動の需要にも対応できるリムジン型車両の導入します。

2-1-3 地下鉄事業の営業戦略

【現状と課題】

地下鉄事業においては、これまで乗車料収入は増加傾向にありましたが、ブルーラインにおいては、これまで伸びていた収入が、21年度は前年度に比べて減少しました。

また、グリーンラインについては、20年3月に開業し、着実に乗車人員が増加していますが、1日あたり10万4千人の目標は達成できていません。（21年度実績：9.3万人）

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 沿線会議を通じた地域活性化</p> <p>グリーンライン沿線会議を通じて、お客様を呼び込める地域のイベント情報等を広く収集・発信するとともに、地域の持つ魅力について地道な情報収集と発信を継続的に行います。</p>	<p>グリーンライン沿線会議(年4回開催)を通じた情報収集等により、地域のイベント情報を掲載した「イベントカレンダー」を3か月に1回発行するとともに、各駅の見どころをPRする「グリーンライン沿線マップvol.4(10駅見どころ紹介マップ)」を発行しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> イベントカレンダー：6、9、12、3月(予定)に発行 沿線マップ：2月末発行(50,000部) <p>今後も、地域のイベント情報や沿線の魅力的な情報、隠れた見どころ等について、地道な情報収集とタイムリーな情報発信を継続的に行います。</p>	C	営業推進課
<p>(2) 地域のネットワークを生かした営業促進</p> <p>地域の各種団体や自治会、集客施設等との間に構築したネットワークを生かし、交通局の商品のPRや販売促進につなげます。</p>	<p>地域商業施設や地元プロスポーツチーム等と連携し、企画乗車券の発売やタイアップイベントの実施、企画電車の運行等を行いました。</p> <p>また、地域イベント会場やグリーンライン各駅で、乗車券制度や交通局の環境取組など企業PRにも取り組みました。</p>	C	営業推進課
<p>(3) 企画電車の運行</p> <p>ブルーライン「はまりん号」を利用して、沿線の魅力やイベント情報等を発信する企画電車を運行するとともに、グリーンライン「どうぶつはまりん号」を利用した企画電車を試行します。（年6回運行）</p>	<p>引き続き、増収に向け、地域の企業や団体と密着かつ効果的に連携していく必要があります。</p> <p>これに加えて、グリーンラインについては、沿線の新規企業や学校等への営業強化や、沿線住民に向けた東京方面への通勤・通学の利便性のPRなど、定期券の利用増に向けた取組が必要です。</p>	C	営業推進課

<p>(4) 地域とのタイアップイベントの実施 沿線のイベントにおいて、特典付きタイアップ企画やグリーンラインの周年イベント等を地域と協働で開催し、地域に親しまれる市営地下鉄を目指します。</p>	<p>沿線の各種団体とのタイアップ企画、パートナーシップ事業者との環境啓発イベント、地元イベントへのブース出展やPR協力等を行いました。 <22年度のタイアップ実施先> 舞岡ふるさと村推進協議会、木原生物学研究所、JA横浜、横浜熱闘倶楽部、アサヒ飲料株式会社、横浜カーフリーデー実行委員会、中山商店街、都筑区ふるさとづくり委員会、緑区役所</p>	C	営業推進課
<p>(5) グリーンライン専用ホリデーチケットの試行実施(22年10月末まで) グリーンライン専用グループ割引1日乗車券「ホリデーチケット」の試行販売を実施するとともに、その効果やノウハウをもとに、今後の企画券販売を検討します。 【目標】土休日利用者2,000人の増</p>	<p>11月3日まで販売期間を延長し、4月末から約半年間に渡り、「エコ・得」ホリデーチケットを販売しました。 最終日の11月3日にはほぼ目標値となる約1,900人の方にご利用いただくことができましたが、マイカー利用者のグリーンラインへの転換などについては、見ることはできませんでした。</p>	C	営業推進課

【振り返りのまとめ】
グリーンラインの乗車人員については、22年度に目標の104,000人を達成する状況です。一方、ブルーラインについては、引き続き、収入が鈍化傾向にあるなど、厳しい状況が続いています。
グリーンラインについては、新たな目標値を123,500人（23年度は112,000人）に設定するなど、引き続き、沿線地域と連携を図るとともに、定期券の利用促進など、増収策に取り組めます。

2-1-4 「横浜観光」としてのシンボル化と黒字化

【現状と課題】
「赤いバス」を横浜観光のシンボルとして定着させ、将来のバス事業の柱として収益事業化を目指します。そのために、観光事業者との連携をより一層強化し、観光客へのPR、事業の魅力アップなどに取り組む必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 魅力的なコースの運行 観光事業者等との連携を強化し、常に観光客が利用したくなる魅力的なコースを運行します。</p>	<p>横浜の観光スポットを満喫していただくよう市内観光事業者と連携し、季節にあった魅力的なコースを提供するとともにホテルピックアップの充実など利便性の向上に努めました。企画内容によって集客効果には大きな差が生じました。今後は、今回の実績を踏まえ、企画内容、PR方法などを検討し、集客効果の高い事業を継続するとともに、ニーズにあった新企画を月1回以上実施します。 「あかいくつ」と定期観光バス「ベイサイドライン」は、黒字を目標としましたが、東日本大震災の影響もあり、あかいくつは、収支均衡、ベイサイドラインは約1,500万円の赤字と見込んでいます。</p>	D	営業推進課
<p>(2) 観光バス事業の積極的なPR 観光客のニーズを把握するため、ホテルや提携施設、交通局関係企業、団体などへ定期的な訪問営業を行います。 また、ホームページでのお客様の声を公開し利用者の生の声を伝えていきます。 タウン誌や地域マスコミ、大手観光雑誌などで積極的なPRを行います。 新たに外国人観光客にも利用していただくために外国語ホームページ、リーフレットの充実を実施します。</p>	<p>横浜への観光客に的確に情報を提供するため、大手旅行雑誌への広告掲載やホームページ、タウン誌を活用した情報発信を行うとともに、ホテルなど観光事業者との連携によるPRを実施しました。また、横浜に来訪する外国人観光客の利便性向上を図るために外国語ホームページやリーフレットを拡充しました。今後は、WEBからの申込件数が増加していることから、観光施設とタイアップしたWEBでのリアルタイム情報の発信を強化します。</p>	B	営業推進課
<p>(3) 販売環境の整備 お客様が買いたいときに乗車券を購入できるよう、「ベイサイドライン」、「みなとぶらりチケット」の販売窓口を拡大するとともに、横浜駅東口乗車券発売窓口でのクレジットカード決済機能を導入し、乗車券の購入環境の整備を行います。</p>	<p>チケットの取扱ホテルや旅行代理店の拡大を図るとともにクレジットカード決済を導入するなど販売環境の整備を実施しました。今後は、チケット販売窓口でのPR用販売促進ツールを開発し、お客様がどこで販売しているのかがはっきり分かるようにします。</p>	B	営業推進課

【振り返りのまとめ】
今年度の上期は昨年のY150開国博の反動や猛暑による観光客の大幅な減少に伴い苦戦を強いられましたが、夏休み限定コースやフォトツアー、キャンペーンなど新たな企画を実施し、新たな利用者層の獲得に努め、下期の利用者数は対前年を上回る結果となっています。
しかしながら、当初予定した事業の収益事業化には至っていませんので、引き続き、観光事業者との連携を強化しつつ、顧客ニーズに合った商品の企画・販売などを行うとともに夏・冬の閑散期対策を実施し、次年度には事業収支の黒字化を達成します。

2-1-5 お客さまサービスの向上

【現状と課題】
 ハマエコカードの加入者数は、21年度末7,000人を目標としていましたが、加入実績は約1,850人となっており、より効果的なキャンペーンの実施や計画的な提携店拡充を進める必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) ハマエコカードの普及促進</p> <p>現金を持たずに定期が買えるカードの利便性に加え、定期購入代金の一部が「横浜協働の森基金」に寄付されるしくみを通じて、環境に貢献する市営交通の取組をPRしながら、ハマエコカードの普及促進を図ります。</p> <p>入会キャンペーンの推進（21年度末加入者数：約1,850人） 定期券更新時期だけでなく、環境への取組のPRも含めて、時期をとらえて入会促進のためのキャンペーンを推進します。目標会員数を30,000人として加入促進に取り組みます。【加入者目標：22年度末：10,000人】</p>	<p>お客様サービスセンター、バス定期券発売窓口、駅事務室及び営業所に定期券購入のために来られたお客様に、ハマエコカードの申込書の配布やご案内を行っていましたが、現場からの改善提案に基づき、ハマエコカードの特典をわかりやすく記載した「ハマエコカードのおトクっとなーに」チラシを作成し、配布を行っています。</p> <p>入会キャンペーンとして、環境への取組のPRと共にキャンペーン（6/14～7/2）や、会員3万人限定で定期券購入時常時ポイント3倍（9/17～継続）を実施しました。 また、会員3万人限定で定期券購入時ポイント3倍と提携店拡大500店舗の駅頭でのPR（9/27～10/8）を行いました。</p> <p>3月、4月キャンペーン時に ①提携店等最新情報を直接お客様に接する現場（駅事務室、お客様SC、定期券発売窓口、営業所）に周知し、営業を強化 ②営業推進本部が主体として、局を挙げて一丸となって取り組むことを主眼として3月7日から実施していましたが、3月11日以降東日本大震災のため中止しました。 （23年3月31日現在加入者：2,839名）</p>	D	営業推進課 （自）営業課
<p>・カード提携店の拡大(21年度末提携店舗数：76) 市営交通の利用促進と提携店の集客PRの双方メリットのある特典企画やポイント還元企画などを通じて、提携店舗とのより深いビジネスパートナーとしての関係を築きます。 目標提携店舗を500店として提携店拡充に取り組みます。 【提携店舗数目標：22年度末：300店舗】</p>	<p>本庁責任職による提携店500店舗拡大に取り組みました。 (9/27～継続) 提携申込数 420店舗（既存店舗含む）（3月22日現在） 提携サービス店数 412店舗（3月22日現在）</p> <p>22年度内に目標提携店舗数500店獲得を確実に実施できるよう、本庁責任職が取り組みました。 500店舗を目指して営業を継続し、今後は、カードの魅力を高める視点で地域や業種を定めて戦略的に拡大して行きます。</p>	C	営業推進課
<p>・よこはまポケットの活用 区役所や提携施設と協働し、カードの付加機能であるよこはまポケットを利用した新しいサービスを創造します。</p>	<p>具体的な取組を検討しましたが、実施に至りませんでした。 今後は、よこはまポケットを利用したサービスを企画し、実施して行きます。</p>	D	営業推進課
<p>(2) お客様サービスセンターの設置・運営</p> <p>これまでの定期券発売所の機能を見直し、総合的なサービスを提供する「お客様サービスセンター」を設置します。地下鉄・バス定期券発売のほか、交通・観光案内、交通局グッズ販売、駅関連のインフォメーションを行うなど、総合的なお客様窓口として開設します。 22年度は、5月10日に横浜駅お客様サービスセンターを開設します。（21年度に上大岡駅、センター南駅、新横浜駅に開設済み。）</p>	<p>5か所目の「お客様サービスセンター」を横浜駅西口に新設しました(5月10日)。お客様の動線に近いこともあり、ご利用になるお客様は多く、他のお客様サービスセンターとの比較ではインフォメーションが約4倍、定期券発売件数も含めたトータルでは約2倍となっています。</p>	B	(高)営業課
<p>(3) お客様トイレの改修</p> <p>お客様に心地よくお使いいただくため、あざみ野駅、戸塚駅のトイレブース及び上大岡駅のトイレ床改修を行います。 さらに、洋便器の設置されていない10駅のトイレを9月までに洋式化します。</p>	<p>あざみ野駅及び戸塚駅のトイレブース及び上大岡駅のトイレ改修が完了しました。 また、お客様トイレの洋便器設置工事を予定どおり完了しました。</p>	B	建築課
<p>(4) 地下鉄とバスの連携強化</p> <p>バスと地下鉄が、それぞれ増収に向け取り組んでますが、連携した取組を通じてより大きな効果が得られるよう、自動車本部と高速鉄道本部の関係各課が定期的な情報交換を行い、連携に向けた協議を行い、バス事業・地下鉄事業相互に情報発信を行います。</p> <p>〔連携例〕地下鉄駅で、「バス 雨の日臨時便」の翌日実施を告知（6月実施）</p>	<p>地下鉄とバスの連携を図る取り組みとして、①バス事業の「雨の日臨時便」の案内を該当する地下鉄の駅改札口において、案内板に掲出（6月～）、②年末年始の終夜運転実施時にバスへの乗換を考慮したダイヤとするなど、お客様にとってご利用しやすい相互連携を図りました。（終夜運行本数：ブルーライン13本、グリーンライン10本）</p>	B	高速鉄道本部 自動車本部

【振り返りのまとめ】
 キャンペーンによる加入促進や定期券購入時常時ポイント3倍、提携店500店拡大などハマエコカードの魅力拡大に取り組んできましたが、会員数は23年3月31日現在2,839人であり、目標達成には大きく及びませんでした。
 また、定期券購入者へ加入促進の営業拠点である駅事務室、お客様SC、定期券発売窓口、営業所でのPRが不十分でした。これらの反省点を踏まえ、お客様SC等でのチラシ配布の徹底とともに、定期券購入集中期に実施するキャンペーンを継続的に実施し、入会者増を目指します。
 お客様サービス向上のための施設設置・改修などを計画通りに実施することができました。引き続き、お客様サービス向上のための取組を進めて行きます。

重点施策 2 増収に向けた戦略

取組項目 2-2 バス路線・ダイヤ編成

2-2-1 路線経営の実施

【現状と課題】

現行の事業規模（127路線・800両体制）を維持していくことが目標です。収支は改善しつつありますが、経費の削減は人件費を除いて限界であり、経営が安定した状況とは言えません。これからは赤字路線の改善が必要であり、バス路線ごとの収支を分析し、見直しを行います。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 路線経営の実施</p> <p>黒字路線と赤字路線の割合を3年後に5：5とすることを目標とします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グリーンライン開業による沿線バス路線の収支改善 ・年間3,000万円以上の赤字路線の輸送力調整 	<p>グリーンライン開業による沿線バスの収支改善策として、沿線7路線（73・80・88・124・302・308・311）で、ルート変更、統合、輸送力調整を実施しました。</p> <p>統合及び輸送力調整を行った路線については、キロ当たりの利用人数が微増となるなど、輸送効率を高めることができました。引き続き利用状況を調査していきます。</p> <p>2年連続（19、20年度）年間3,000万円以上の赤字路線対策については、22路線のうち16路線（9・19・26・73・88・92・97・109・113・124・156・158・218・300・302・308系統）について、減便や走行キロの短縮、延伸などにより、効率化、増収を図りました。</p> <p>輸送力の調整を行った8路線（9・19・92・156・158・300・302・308系統）については、キロ当たりの利用人員が増加し、輸送効率を高めることができました。</p> <p>路線の新設については、輸送力の調整により生み出された原資（仕業）により、路線を新設しました。</p> <p><6系統（鶴見駅西口～大倉山駅前～新横浜駅前）> 運行本数：1日29便、利用者数：ラッシュ時間帯で1便あたり約40人</p> <p>この効果は、22年度決算の営業係数算出時に明らかとなります。</p>	B	路線計画課

【振り返りのまとめ】

事業規模を維持しながら、赤字路線の見直しを実施し、効率的な運行が図れました。今後も、赤字路線について一層の効率化を図り、これにより生み出された原資を増収の見込める路線に投入し収支改善に努めます。

2-2-2 お客様のニーズに対応したバスサービスの提供

【現状と課題】

市営バス利用のニーズの把握が不十分な状況です。お客様のニーズ調査・分析を行い、ニーズに対応したバスサービスを提供することを通じて、収入確保に取り組めます。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 市営バス利用のニーズ調査・分析</p> <p>これまでの取組に関する効果を検証すると共に、新たな利用を促すための方策の具体化に向けて市営バスの利用のニーズ調査・分析を実施します。</p>	<p>地域を選定した上でニーズ調査を実施し、回収分析中です。</p> <p>選定地域は、羽沢町地域、三枚町地域で、計10団体（自治会や町内会）に約10,000枚を配布し、回収率は約3割となっています。今後は、分析を基に、効率的な運行ができるようダイヤ改正等に反映して行きます。</p> <p>また、23年度も引き続き新たな地域を2箇所程度選定し、ニーズ調査を実施し、ダイヤ改正等に反映して行きます。</p>	C	営業推進課 (自)営業課 路線計画課
<p>(2) 急行バス路線</p> <p>アクセス向上・速達性の確保を図るにより、通勤通学の利便性を高めるため、朝ラッシュ時間帯に急行バスを運行します。（各営業所1路線）</p>	<p>8路線で急行バス運転を実施しました。</p> <p>ご利用の多い路線では1便あたり50人以上のお客様にご乗車いただいております。</p> <p>お客様からのご意見としては、「速達性がありとても便利」、「停車バス停を増やしてほしい」、「もっと増便してほしい」といった声をいただいております。また、急行化により「ダンゴ運転」の解消など、輸送の効率も向上しました。</p> <p>23年度についても利用実態を分析したうえで、時刻・便数の見直しや運転路線の拡大を検討して行きます。</p>	A	路線計画課
<p>(3) 雨の日臨時便</p> <p>21年度から実施していますが、路線により利用者数のばらつきがあることから、利用状況を踏まえ路線の見直しや拡大を行います。</p>	<p>実施中の12路線のうち3路線について、見直しを行いました。</p> <p>ご利用が低調であった</p> <p>①45系統（洋光台駅前→南公園→港南台駅前） ②111系統（港南台駅前→バイパス下→洋光台駅前） ③41系統（新横浜駅前→太尾新道→新横浜駅前）をそれぞれ</p> <p>①2系統（港南車庫前→吉原→上大岡駅前） ②111系統（上大岡駅前→洋光台駅前→港南台駅前） ③320系統（梶山→港北区総合庁舎前→新横浜駅前）に置き換えることとしました。</p> <p>3路線とも見直し前に比べ、1便当たり10人～40人程度多くご利用いただいております。雨の日臨時便は混雑緩和に有効であり、23年度も利用状況を踏まえながら増便や路線の拡大等を行います。</p>	B	路線計画課

<p>(4) 終車延長 お客様から好評を得ておりますので、現在の終車便の利用状況を調査し、必要に応じて路線を選定し、見直します。</p>	<p>54系統で8月から実施しましたが、利用者が少なかったため、2月に取り止めました。 現在1路線で検討中ですが、今後もニーズ調査等を含めて分析を行い、見直しを検討して行きます。 また、お客様からのご要望がある路線についても、調査したうえで実施を検討して行きます。</p>	C	路線 計画課
<p>(5) 大晦日終夜運行 ブルーライン、グリーンラインとの接続に配慮しながら、前年度に引き続いて大晦日終夜運転を実施するとともに、昨年利用者の多かった「初日の出臨時便」を引き続き運行します。</p>	<p>初詣・初日の出・年越しイベント等にご利用いただける11路線を選定して運行し、1,731人にご利用いただきました。 年越しイベント等が行われた施設に係る路線については、増便が必要となるほどの多くのご利用がありました。 終夜運行も開始してから3年目となり、定着してきた路線や、時間帯によってご利用にばらつきがある路線があるため、次回の実施に向け利用状況を分析し、路線や運行時刻の見直しを行います。</p>	B	路線 計画課
<p>(6) 商店街との連携 21年度に実施した「お買い物バス」の利用者については、伸び悩んでいることから、更なる広報等を進めていくとともに、新たな路線の拡大を行います。(22年度中に1路線)</p>	<p>「お買い物バス」の利用促進策として、アンケート調査を8月に実施し、12月には、商店街のイベントに参加し、PR(チラシの配布とバス停・車内へのポスター掲出)を行いました。 アンケート調査からは、認知度が低く、「お買い物バス」の周知が不足していることが分かりました。 23年度はまず、現行の「お買い物バス」を利用するきっかけとなる仕組みづくりについて商店街と連携して取組みます。 また、商店街に行く交通手段としてバスが有効かどうか、あらためて検証するため、もう1か所の商店街と連携して「お買い物バス」を運行し、お客様の指向や動向を検証していきたいと考えています。</p>	D	路線 計画課
<p>(7) 期間限定バス 三連休などの利用者の多い時期に限って運行する路線を検討・実施します。 例：横浜駅～赤レンガ倉庫</p>	<p>実施に向けて「赤レンガ倉庫」と調整を行いましたが、採算面でも確実な増収が見込めないと判断し、路線バスとしての運行は見送りました。 23年度は、連休やイベント時のシャトル便としての運行について、集客施設と連携して検討を行います。</p>	-	路線 計画課

【振り返りのまとめ】
急行バス、雨の日臨時便については、お客様から好評をいただいております。また一部利用増につながっていることから、今後も、利用状況やお客様の声、ニーズ調査の結果、分析を踏まえ、拡大するなど、引き続き充実したバスサービスの提供を行います。

2-2-3 北部地域の乗り継ぎの利便性向上

【現状と課題】
ブルーライン、グリーンラインや他鉄道とバスとの乗り継ぎの向上については、お客様からのご要望が多くありますが、十分お応えできていない状況であるため、地下鉄や他鉄道との乗り継ぎの利便性の向上や、お客様の要望を踏まえたバスのダイヤ改正を実施します。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 地下鉄の時刻に合わせたダイヤ改正 4月1日実施のグリーンラインのダイヤ改正に合わせて乗り継ぎを考慮したダイヤ改正を実施しました。今後もバスのダイヤを精査し、鉄道との乗り継ぎを考慮したダイヤ改正を、年2回程度実施します。</p>	<p>地下鉄グリーンラインのダイヤ改正(4月1日)に合わせて、グリーンライン駅を起点としている、73・74・80・302・308・311系統の6路線で地下鉄からバスへの乗り継ぎを考慮したダイヤ改正を実施し、利便性の向上に努めました。 引き続きお客様の利便性向上を図るため、とくに便数の少ない早朝や夜間の時間帯について注視し、年2回程度の見直しを行います。</p>	B	路線 計画課

【振り返りのまとめ】
今後とも、ブルーライン、グリーンラインや他の鉄道のダイヤ改正に合わせて接続路線のダイヤ改正を行い、乗り継ぎを考慮した適切な時刻の設定に努めます。

重点施策2 増収に向けた戦略

取組項目2-3 広告料増収への取組強化

2-3-1 魅力ある商品の提供

【現状と課題】

新たな広告媒体の開発により収入の確保に努めましたが、広告料収入全体の減少に歯止めをかけるまでには至りませんでした。今後は、定例的な営業会議を設置し局内で販売方針を明確化した上で、指定代理店とより緊密な関係を構築し、目標を明確にした取組を行うことによって、収入減少に歯止めをかける必要があります。
【広告料収入目標額】 バス事業：2億円 地下鉄事業：5.8億円
 22年度も景気の回復が見込めないことから、収入目標を達成するためには、稼働率が低下している媒体については広告価値を高めるよう改善し、需要が見込める媒体を重点化した販売促進に取り組む必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) ラッピングバス広告の販売強化 横浜駅やMM地区周辺など、広告効果が高い路線のセールスシートを作成し、販売を強化します。	ラッピング広告のセールスポイントをわかりやすく更新するとともに、営業所の協力を得て、特定路線のセールスシートを作成し、営業に活用した結果、昨年度は実績がなかった路線固定型の契約を獲得することができました。 (22年度契約実績 ※3月末現在累計) 路線固定4台、一般34台、パート49台 今後も、他部署とも連携を図りながら、スポーツチームや地元開催スポーツイベントなどの広告を誘導するなど、局自らが直接営業を行い、販売を拡大する必要があります。	C	営業推進課
(2) 広告価値を高めるための環境改善 ホームドアの設置により広告価値が低下しているブルーライン軌道内の看板は、主要駅からリニューアルを実施し、増収を図ります	横浜駅の改良工事の一環として、ホーム階の対向壁を改修し、軌道内の広告看板をリニューアルしました。早期に増収につなげるため、当初の計画を早め、6月末までに完成しました。 新設の広告看板を7月から販売し、12面を完売しています。また、駅全体のリニューアル効果で、横浜駅はコンコースを含め、駅看板が100%稼働となっています。(3月末現在) 今後も、広告価値を維持できるよう、次年度の契約を継続して獲得していく必要があります。	A	営業推進課 建築課
(3) 販売促進キャンペーン等の実施 地下鉄駅コンコース看板など、重点媒体を定めて、新規の顧客獲得に向けた販売促進キャンペーンを実施します。	22年度はブルーライン駅コンコース看板を重点媒体として、販売強化に取り組みました。 ・春のスタート割キャンペーンの実施(4月～6月末) 看板の製作取付費相当を割引し、広告主の初期投資の負担感を軽減 ・ブルーライン駅コンコース看板の重点セールスの実施(8月～10月末) 代理店から販売企画を募ってセールスを実施 重点セールスでは、結果的に駅看板全体の販売を活性化するという効果がありましたが、空き看板を埋めるという面では、十分な成果をあげたとは言えない状況です。 23年度に向けて、長期空き看板の価格の見直しと媒体の整理を行うことで営業を強化し、コンコース看板の空き枠を解消していきます。	D	営業推進課

【振り返りのまとめ】

22年度は、横浜駅軌道内広告看板のリニューアルを行い、広告価値を高めることで増収につなげることができました。一方で、既存の媒体については、バスはラッピング広告、地下鉄は駅コンコースの看板を重点媒体として取り組んできましたが、新規契約の獲得に苦戦している状況です。
 今後は、従来のやり方にとらわれず、さらに販売方法を工夫し、空き枠をなくすことでバスや駅、路線の広告価値を高めていく必要があります。

2-3-2 広告代理店との連携強化による積極的な営業

【現状と課題】

需要が見込める媒体を重点化して販売促進に取り組むためには、販売方針を明確にし、これを広告代理店と共有することによって、より連携を強化していく必要があります。
 また、これまでの媒体管理センターの業務から、営業企画センターの業務にシフトしていくことが必要です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 広告代理店との連携強化による積極的な営業 局としての営業戦略を明確にしたうえで、毎月開催する代理店会議等を通じて方針を共有し、代理店ごとの特性に応じた営業の強化を働きかけます。	定期的に代理店会議を開催し、局としての重点販売方針を伝え、営業を働きかけましたが、局の重点販売に対して、代理店の力を十分に活用しきれていない面がありました。 今後は、日頃から個別に意見交換ができるような関係性を築き、より連携を深めていく必要があります。	C	営業推進課
(2) 広告販売管理システムの導入 媒体管理業務の効率化を図ることにより、営業企画等に重点をおいた業務にシフトします。 ・システム構築 ・広告販売管理システムの稼働(23年1月)	広告管理システムについては、ハード機器購入の遅れから、スケジュールが遅れていましたが、3月末までに導入を終えて運用を開始しました。 今後も、システムの円滑な稼働に向けて、運用ルールを整理し、代理店に周知していく必要があります。	D	営業推進課

【振り返りのまとめ】

今後は指定代理店11社それぞれの得意分野、営業ルートなどを把握し、それを活用することで、局と代理店が一体となって市営交通の広告を営業することにも取り組んでいく必要があります。
 また、システムの導入により省力化できた分を営業企画等に振り向けるとともに、交通局独自の営業ルートを開拓し、直接販売に力を入れることで、局としての営業力を高めていく必要があります。

重点施策2 増収に向けた戦略

取組項目2-4 資産活用の積極的な展開

2-4-1 横浜駅地下1階コンコースの活用

【現状と課題】

工事着手後、既存店舗の移設、旧定期券発売所の撤去、お客様サービスセンターの新設、店舗区画内工事等が進んでいます。11月の開業を目指し、事業者との構内営業契約締結及び工事を着実に進める必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 横浜駅地下1階コンコースの活用 21年度に公募で決定した事業者の店舗設置に向けてコンコースの改修を行います。また、事業者と契約を締結します。(48百万円増収) 【総事業費】310百万円(21~22年度)	コンコースの改修を実施し、事業者と契約を締結の上、予定より早期に店舗を開業しました。(10月) 改修及び店舗設置により、コンコースが明るい空間として様変わりし、多くの人々に快適に利用していただけるようになりました。来店者数は当初見込に対し、5割増の方々にご来店いただいております。増収とともに、利用されるお客様の利便性が高まりました。	A	営業推進課 建築課

【振り返りのまとめ】

横浜駅は地下1階コンコースの活用により、増収のほか駅の快適性が高まり、お客様満足度の向上につなげることができました。この事業で培ったノウハウを生かし、センター南駅を駅ナカ開発の重点駅として取り組むなど、セールスシートによる積極的な営業活動を行い、資産活用を進めます。

2-4-2 新たな営業手法への転換

【現状と課題】

事業者ニーズをもとにした新規物件の掘り起こし、活用条件の明確化、分かりやすい広報など、活用資産の見える化を行うため、資産活用システムを導入し、事業者にとって必要な情報を提供する必要があります。

また、事業者に関心を持っていただける営業手法への転換を行うため、活用資産について具体的な活用方法をイメージ図で示すなど、セールスシートによる積極的な営業を展開するとともに、地元の不動産業界などへの働きかけを強化する必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 駅構内等のスペース活用 駅構内等のスペースを活用し、積極的にセールスを展開します。(日吉、新横浜、センター南、センター北など) 店舗開設(2か所、10百万円増収)	駅構内のスペースについて積極的なセールスを行い、3店舗の設置ができました。 (22年度実績) ・センター北：カルチャー教室、飲食店、障害者雇用支援施設 ・新横浜：コンビニエンスストア 日吉駅については、セールス不足のため事業者ニーズの把握ができず、店舗誘致には至りませんでした。	B	営業推進課
(2) 駅施設上部等の活用 ・新羽車両基地 基地地上部での環境対策など利用計画を検討し、これに基づき事業化を目指します。	活用用途の検討を行いました。厳しい経済情勢の現状のなかで、実効性のある事業計画の策定には至りませんでした。	D	営業推進課
・立場駅上部 耐震診断など上部利用の開発条件を検討し、事業計画を策定します。	上部活用の前提となる耐震診断実施のための条件整理を進めており、耐震診断の結果判定を踏まえた事業計画の策定には至りませんでした。	D	営業推進課
(3) バス事業用地の活用 滝頭職員住宅跡地活用など事業化を検討します。	現在解体工事中の滝頭職員住宅については、事業計画策定のための周辺状況調査及び条件整理を実施しましたが、事業化に向けた方針の策定には至りませんでした。	D	職員課 営業推進課

【振り返りのまとめ】

資産管理システムについては、既存店舗及び新規募集物件が分かりやすく周知できるよう、既存店舗の情報を各事業者から集約するなど、データをセットアップし、年度内に運用を開始することになりました。

また、積極的な営業活動により事業者の誘致に一定の成果が見られましたが、日吉駅については、地域特性を踏まえた、おしゃれな雰囲気のレストランなどの誘致に向け、積極的に営業を展開していく必要があります。大規模開発については、事業計画の策定ができなかったことから、事業者ニーズの的確な把握をもとに、実現性のある計画策定を進めていく必要があります。

2-4-3 土地活用の推進

【現状と課題】

処分方法、対象用地などの今後の方針について検討を行い、統一的な基準ではなく個別の要因に基づいて活用に取り組んでいますが、未利用地については、個々の土地に応じた活用方法が、明確となっていないのが現状です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 未利用地の計画的な活用 未利用地については、個々の土地の実態を把握・分析のうえ、土地の実態にあわせた効果的な活用・方法を検討し、計画的な活用を進めます。既貸付地については、実勢に合わせて賃貸料の改定(概ね3年契約)を進めます。	土地活用の推進については、新たに、①自動車事業で、亀甲山用地(H22.12~)や滝頭営業所用地(H22.7~)の貸付、②高速鉄道事業で、光ケーブル設置敷(H22.10~)やセンター南北高架下(H22.11~)の貸付等を実施しました。 また、4号線用地について、保育所用地として、こども青少年局と調整を進めました。 既貸付地については、23年度の予算編成及び許可等の更新手続きを通じて、実勢に合わせた賃貸料としました。	C	営業推進課

【振り返りのまとめ】

新たな土地の貸付を下記のとおり行いました(3月末現在)。今後も未利用地の積極的な活用を進めます。

	新規案件	予算対比増額(千円)
自動車事業会計	2件	1,256
高速鉄道事業会計	7件	9,662

重点施策3 コスト削減に向けた戦略

取組項目3-1 人件費抑制策と職員満足度の向上

3-1-1 給与水準の引き下げ等の給与制度の見直し及び昇任体系の見直し

【現状と課題】
 乗車料収入が減少する中で、給与水準が民間に比して高く、営業収入に対する人件費比率が高いため、自主自立の経営が困難な状況です。また、現状では年功序列の昇任制度のため、職員の能力、職責に応じた昇任体系となっておりません。給与制度の改正については、依然として労働組合との調整が進んでいないのが現状です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 給与水準の引き下げと昇任体系の見直し 現場の第一線で働くバス乗務員や整備員、地下鉄乗務員、駅務員及び保守部門の保守員などの現業職員、現場の営業所等において事務に従事する係員について、持続可能な企業体として経営が継続できる水準に給料水準を見直します。昇任（昇格）の考え方を整理し、職務・職責に応じた処遇をします。	22年4月に労働組合に対して、改善型公営企業を実現し、継続的に安定した経営が可能となるよう、人事給与制度改革について提案しましたが、現在協議中です。 なお、勤務時間制度については、平成22年8月労働基準監督署から指導を受けたため、平成22年11月労働組合に対し協議の促進を申し入れています。	D	職員課
(2) 実績が適正に評価され、意欲と能力のある職員が報われる仕組の導入 ・職場実態を踏まえた人事考課制度の見直しと昇任・昇給への反映 ・バス乗務員の勤務実績等に応じた業績手当を支給 ・表彰制度・懲戒制度の見直しと処遇への反映			
(3) 変形労働時間制の導入 労働時間を働きやすく、より効率的なものとするために、1か月単位の「変形労働時間制」を検討し、導入します。			

【振り返りのまとめ】
 改善型公営企業として自主自立の経営を持続するためには、給与水準の引き下げ等を含む人事給与制度の大幅な見直しが不可欠です。見直しの概要は固まっており、制度導入に向けた労働組合との交渉を進展させ、早期に実施していく必要があります。

3-1-2 超過勤務管理の徹底

【現状と課題】
 超勤時間について、本庁は20時以降の残業を原則禁止していますが、現場についても、特に係員については月30時間以内に抑制することとして取組を進めています。しかし職員ごとに超過勤務時間の偏りがあり、超過勤務時間が多くなっている職員がいます。また、労働基準法改正により月60時間を超える超過勤務に対する賃金の割増率が引き上げられ（1.25→1.5）、より一層の超過勤務の平準化が必要となっています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 超過勤務管理の徹底 事務の処理方法及び事務事業の見直し等により、超過勤務総量を縮減します。超過勤務時間については、健康問題を解決するためにも職員間で平準化します。	超勤時間について、本局は20時以降の残業を原則禁止するとともに、現場係員の業務適正化を図っています。内勤職場の超勤時間は、1人1月あたり対前年比24%減の18.5時間となっています。（12月現在） 職員全体の超過勤務総量でも、11月までの執行額で前年比で1.6億円減（8.9%減）の16.8億円となっています。	B	職員課

【振り返りのまとめ】
 長年の懸案である超勤時間の抑制と平準化については、平成22年8月の労働基準監督署からの指導を踏まえ、局を挙げて徹底した結果、ほぼ達成できました。また、時間外労働に関する36協定も遵守できました。今後、同時に指導を受けた突発的な事態に備えて36協定の限度時間を超えて労働するために必要な特別条項について、労働組合と協議し、制定する必要があります。

3-1-3 新仕業の見直し・改善

【現状と課題】
 営業所からの声を踏まえて、見直しが必要な一部の仕業について、21年度に見直しを実施しましたが、現在の仕業は拘束時間が長く、実労働時間が短いため、この問題を改善する必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 新仕業の見直し・改善 今後は、新仕業の見直しのほか、勤務条件等の変更を含めた抜本の見直しを進めます。	新仕業の見直しについては、複数の路線を組み合わせた総合ダイヤ化を拡大することにより、拘束時間が長く実労働時間が短い仕業を、より効率的にすることを検討しています。 しかしながら、新仕業の見直しに対する職員の関心や意識の高まりが見られなかったことから、まずは現行仕業における拘束時間制、変形労働時間制の導入を図っていきます。 23年度は、仕業の一部改善を行います。	D	路線計画課

【振り返りのまとめ】
 拘束時間制・変形労働時間制の導入により、バス・地下鉄事業の特性にあった効率的な勤務としていくことが必要です。

重点施策3 コスト削減に向けた戦略

取組項目3-2 経費節減策

3-2-1 事務事業の見直し

【現状と課題】

これまで、組織の見直しや民間委託化等を行ってきましたが、全職場において、全ての事務事業を対象とした根本的な見直しや改善を実施してこなかったため、より効率的・効果的な事務事業が実現できる取組が必要となっています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 事務事業の見直し 各職場において、全ての事務事業を棚卸しして、それぞれに業務効率化の実施方法を検討し、委託化、システム化、業務移管、委譲などの視点で見直しを行い、その結果を検討シート化します。 検討シートをもとに改善に取り組み、計画的に事務事業のシンプル化、スリム化を実現します。	5月から2か月間をかけて全事務事業を棚卸し、委託化、システム化、業務移管などの検討を行いました。 12月には事務事業の見直し項目とその方向性を固めましたが、本件取組の本旨が責任職及び職員に十分に浸透しきれず、大きな改善はなかったものの、各部で洗い出し項目については確実に実行しています。	C	全庁

【振り返りのまとめ】

事務事業の見直しは効率的な経営（業務執行）をしていくのに必須の取組です。
職員一人ひとりが、これまでのやり方を見直し、より効率的な事務事業となるよう職場で話し合いを進め、引き続き事務事業の見直しに取り組みます。

3-2-2 燃費の向上の取組

【現状と課題】

全乗務員の燃費測定を行い、燃費目標に満たない乗務員に対しては、個人指導を行っています。
営業所毎に月別目標値を設定し2.6km/ℓを目標数値に定め、乗務員毎の燃費掲出やドライブレコーダー分析による乗務員指導に取り組みましたが、21年度目標は達成できませんでした。乗務員一人ひとりの燃費を向上させるためには、運転技術指導が必要不可欠です。（21年度実績：2.54km/ℓ）

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 省エネ運転の徹底 個人燃費測定を行い燃費実績の低い乗務員に対して、燃費測定機（「ねんびくん」等）を活用して、省エネ運転研修を実施します。 また、省エネ運転指導記録簿を作成し、燃費が向上されるまで繰り返し指導を実施します。さらに、回送時等の速度超過やバスターミナルでの無駄なアイドリングを抑制させるため運輸課による調査指導を強化します。 燃費結果については、勤勉手当に反映する仕組みを検討します。 【燃費目標】2.60km/ℓ以上	昨年度から行っている個人燃費測定調査をさらに拡大し、個人燃費の低い乗務員への指導を強化しましたが、上半期の燃費は2.37km/ℓと昨年度実績（2.39km/ℓ）より悪い結果となりました。 自動車本部全体の取組として、11月以降は省エネ運転強化期間と位置づけ、その取組みの一環として、個人燃費の低い乗務員を乗務から外し、営業所責任職による個別指導を行う、燃費の良い車両を積極的に活用する、さらに民間バス会社へ派遣しての教習を行う、といったことを取り組みました。 しかし、いまだに省エネ運転への意識が足りない乗務員もいることから、運転操作方法の改善を図ることが大きな課題です。 燃費実績 23年1月末現在 2.51km/ℓ（昨年度2.50km/ℓ）	D	運輸課

【振り返りのまとめ】

燃費については重点課題として取り組みましたが、残念ながら目標達成に至っていません。6月から9月までの4か月間の数値が昨年度を下回ったことから、下半期の燃費を20%アップさせるための取組を11月から実施していますが、目標達成は困難な状況です。
引き続き、乗務員の意識改革を含めた省エネ運転強化の取組について、本庁と営業所が一体となって取り組んでいく必要があります。
平成23年1月末現在 2.51km/ℓ（前年同期比 +0.3%）
6月から9月まで 2.23km/ℓ（前年同期比 △3.5%）
11月から1月まで 2.81km/ℓ（前年同期比 +3.3%）

3-2-3 地下鉄節電の取組

【現状と課題】

駅構内において、不必要な照明の消灯を常に行うとともに、また、職員の休憩室やトイレ、パソコン、コピー機など使用時以外は電源をこまめに切るなど、節電に取り組んでいます。
また、職員が節電に取り組むためには、自分の勤務する駅の電力消費量を把握することが必要です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 駅の節電対策 各駅に節電当番を指命し、節電チェック表により不必要な照明の消灯など節電を徹底します。 また、駅毎の電力使用量詳細データを現場へ提供できるよう関係部署と調整を図ります。各電気スイッチやパソコンなどに「こまめに電源OFF」と書かれたシールを貼り、職員の節電意識を高めるとともに、駅長が各駅の巡回時に節電取組状況を調査します。 ※駅務員による自駅の省エネ状況のセルフチェック結果 20年度2月：3,488,370kwh 21年度2月：3,378,184kwh	グループウェアに各週の電気消費量を掲載し、電気消費量を確認するとともに、毎週、駅務管理所が各駅の電気消費量をチェックし、不審点があれば、駅長等に確認して改善を指導しました。一方、夏季の事務室内の温度設定等について、お客様からご指摘を受けるケースもあり、更に意識の徹底を図る必要があります。 22年度2月：3,294,712kwh	C	(高) 営業課
(2) 地下鉄車両の省エネルギー走行 19年12月からブルーラインにおいて開始したATO運転のプログラムは、ATCの手動運転と比較して使用電力量が大きいと、これを改善するための対策として、電力コスト及び省エネルギーの観点から、惰行運転を多く取り入れた運転による走行電力量の低減を検証し、費用対効果を見極めた上で、ATO運転のプログラムの改善を検討し、電力量削減に繋がります。	走行電力の低減に係る検討を進めましたが、実車試験などの検証に時間を要する状況です。 引き続き検討を続け、電力量低減の効果を見極めたうえで、ATO運転プログラムの改善につなげていきます。	D	車両課

【振り返りのまとめ】

走行電力の削減については、試験方法の見直しやデータ収集し、23年度に再度走行試験を実施した上で、費用対効果の見極めを実施します。
各駅の事務室に温度計を設置し、温度管理を自分たちでチェックし管理することで、職員の節電意識は高まりました。今後も引き続き、節電の必要性を理解させ、節約意識を更に高める必要があります。

3-2-4 バス車両整備業務の効率化

<p>【現状と課題】</p> <p>車両整備員の高齢化が進んでおり、今後はさらに車両整備業務の効率化策を検討する必要があります。 21年度営業所車両整備係に移管できなかった業務（物品調達・修理契約等）については、営業所ブロックごとに購入する方法を決めて調達方法の効率化を検討し、経費の削減に取り組むことや、直営車検整備がより効率的に実施できるよう、営業所と調整し、車両毎に車検整備時期の実施計画を立案することが求められています。</p>

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 整備員配置の効率化</p> <p>21年度に配置人員の見直しを実施し、1人あたりの整備車両数を9.66両から10.7両に引き上げました。この整備体制を継続することで、効率的な車両の整備を進めます。</p>	<p>21年度に引き続き効率的な整備を実施し、1人あたりの整備車両数は10.7両以上となりました。 故障箇所の早期発見には、乗務員から整備員への連絡体制が重要なことから、連携を一層強化する仕組みを検討して行きます。</p>	A	運輸課
<p>(2) 現場における事務の効率化、在庫管理の徹底</p> <p>きめ細かな在庫管理を行うため、部品の発注、受領、支払い業務を本庁から各営業所に移管します。また、軽微な修理契約を現場で行うことにより、事務の効率化を行います。 部品の適正在庫と経費削減をねらいとして、営業所の部品在庫管理を徹底します。</p>	<p>備品・消耗品等の購入の事務を営業所へ移管し、事務の効率化を図りました。 今後は、部品在庫情報の共有、営業所部品在庫管理によるコスト削減を図るため、日頃から車両整備係長会議において営業所間の連携を進めて行きます。</p>	B	運輸課
<p>(3) バス車両の車検直営化</p> <p>バス車両の車検の直営化により、整備員の技術力の維持向上を図るとともに、車両修繕費を削減します。 【直営車検台数目標】 222両（22年度）：経費削減効果：約2,220万円</p> <p>直営車検の実施にあたっては、常に作業効率性の改善を意識するとともに、作業事故0件を目指します。</p>	<p>整備技術の向上と、外注費の節減のために直営車検220両を実施しました（経費削減効果：約2,200万円）。 さらに直営車検作業にあたっては、作業中の事故「ゼロ」の目標を達成しました。 今後も継続的に整備技術の向上を図り、外注費の削減にも積極的に取り組みます。</p>	B	運輸課

<p>【振り返りのまとめ】</p> <p>本年度は鶴見営業所の車両工場にリフト装置を設置し、安全で効率的に整備作業ができるようになりました。今後もさらに作業の効率化を図り、直営車検整備等を実施します。 また、部品の購入方法や、在庫管理など営業所間の連携を強化し、コスト削減に努めます。</p>

3-2-5 地下鉄保守業務の効率化

<p>【現状と課題】</p> <p>列車運行に必要な設備や線路内設備の保守業務は、営業終了後の夜間でしか実施できないなど様々な制約を踏まえ、安全を確保しつつ、保守作業の効率化を検討することによって効率的に行い、経費を削減する必要があります。このため、現在の保守のやり方を点検して、慣習や過去のルールに縛られた非効率的な保守方法が無いか、保守作業量、保守体制、保守作業時間の確保などを検討し保守体制を再構築する必要があります。 また、保守業務のコスト縮減のため、外注委託している委託業務のうち、直営で行った方がより効率的な業務を直営化する、又は従来単年度で契約していた委託業務を複数年契約とするなど、設計・発注に係る事務の簡素化に取り組む必要があります。</p>

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 保守体制の見直し</p> <p>本年度は保守業務全体のあり方を直営化の維持を視野に入れて見直し、業務の効率性を確保、向上できる体制に改善します。</p>	<p>昼夜の業務量に偏りがある保守業務について現行の隔勤形態を見直し、 ・勤務時間が有効に使われる勤務時間への変更 ・責任職が有効にマネジメントができる体制への改善について検討し、23年度から実施する準備を行いました。 また、車両整備業務について、22年度はグリーンラインの列車検査の一部直営化の実施に向け、 ・必要機材の整備 ・職員への研修 等を完了し、23年度から実施出来る準備を整えました。</p>	B	技術管理部
<p>(2) 保守効率化プロジェクト</p> <p>最前線の職員によるプロジェクトで、効率的な保守業務のあり方について検討し、現状の保守体制であっても実現可能な改善については検討を進め、実施に向けて取り組みます。</p>	<p>12月末時点で、 ・部分き電の実施による夜間作業時間の拡大 ・車両留置変更時の運用変更 ・レール搬入方法の改善 ・送配電線の昼間作業化 など、運転課と調整のうえ、今年度から実施しました。 今後更に、夜間の作業時間を拡大し、有効に活用するため、保守用モーターカーの留置場所やき電時間について見直しを行い、移動時間を短縮して実作業時間を確保する検討を進めます。</p>	B	技術管理部
<p>(3) 委託業務の直営化による委託費の縮減</p> <p>効率的な保守業務のため、保守業務を見直し、これまで委託していた業務を直営化し、また、直営で行った方が効率的な委託業務や、技術力の確保・継承等のために有効な委託業務を直営化し、外注委託費の削減に取り組めます。 22年度は21年度からの実施分も含めて、14の事業を直営化し、6,100万円の委託費を削減します。（21年度削減額：5,100万円）</p>	<p>これまでに一部を直営化してきた ・道床清掃 ・通信装置の点検 などに加え、22年は新たに ・道床つき固め ・電力設備の点検 ・車輪削正業務 ・車両の冷房吹き出し口の改修 の一部を直営化しました。 これらの業務の直営実施により、22年は 6,100万円の経費削減を実現しました。</p>	B	技術管理部

<p>(4) 契約期間を延長する保守点検業務契約の拡大 単年度契約を行っている保守点検業務について、複数年契約が可能かどうか検討し、複数年契約を増加させます。 【22年度複数年契約件数：6件】</p>	<p>前年度までに複数年契約化を実施してきた ・昇降機の点検 ・通信・電力設備の点検 ・車両検査業務 等の26件の業務に加え、22年度は新たに信号装置の点検業務などの業務を複数年契約化しました。</p>	<p>B</p>	<p>技術管理部</p>
--	---	----------	--------------

【振り返りのまとめ】

昼夜の業務量の偏りに応じて要員を適切に配置できる体制を、安全性を確保しつつ再構築することに取り組みました。
・保守業務の勤務形態を見直し、次年度から昼・夜の業務量に応じた適切な人員配置を行うための準備を進めました。
・限られた夜間の作業時間を有効に使うために、作業時間の見直しを行いました。
・委託業務の直営化を拡大しました。
・保守点検業務の複数年契約化を拡大しました。
これらの取り組みにより、業務の効率化を進めました。
今後、翌日の作業計画を踏まえた保守用車両の留置場所の工夫、き電開始、停止の時間を保守部門と運輸部門が議論のうえ調整するなど、保守作業時間のさらなる確保にむけて取り組みます。

3-2-6 運営経費の削減

【現状と課題】

2営業所（緑、磯子）の管理を子会社である横浜交通開発株式会社に①安定的な乗務員の確保、②経費削減を狙いとして委託をしています。営業所間での業務の水準、達成度を比較する（競争する）ことができるなどの点でも効果を発揮していますが、今後、係員の退職派遣を順次解消し、更なるコストの削減や、会社としての独自性を高めるとともに、「安全運転・接遇6つの言葉」の使用によるサービス向上や、燃費の向上に積極的に取り組む必要があります。また、地下鉄車両検査などの委託経費や光熱水費など、あらゆる経費の削減を引き続き実施する必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
--------	------------	----	-----

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 子会社へのバス運行委託 引き続き、緑、磯子営業所を横浜交通開発株式会社へ委託し、安全かつ快適に運行に取り組みます。 横浜交通開発株式会社が意欲的に事業改善を進められるよう「安全運転・接遇6つの言葉」の使用、燃費、収入額などを基準として、業績手当を支給するなどインセンティブを付与します。 【目標：「安全運転・接遇6つの言葉」使用率90%以上、燃費目標2.60km/ℓ】</p>	<p>安全運転・接遇6つの言葉、燃費、収入額を基準とするインセンティブの付与や、2営業所への退職派遣者の段階的解消を行いました。 安全運転・接遇6つの言葉の使用率は72%（5.04）、燃費は2.47km/ℓで、いずれも目標を下回る状況が続いており、一層の取組強化が必要です（数字はいずれも23年1月末現在）。</p>	<p>C</p>	<p>(自) 営業課</p>
<p>(2) 地下鉄車両点検内容の改善 20年度にブルーライン車両の重要部検査周期を4年から5年に、21年度に全般検査周期を8年から10年に延伸し、安全を確保した上での検査費用の縮減に取り組んでいます。 今後は、引き続き重要部検査時の台車非分解による検査費用のさらなる縮減を目指して、車両走行試験及び評価検討委員会を継続します。</p>	<p>重要部保全検査時の台車非分解検査に向けた走行試験を続けるなか、 그리스やゴム部品の劣化調査を行い、22年度に中間調査結果を評価検討委員会（幹事会）に報告しました。 引き続き、台車非分解検査の実現に向けた車両走行試験を継続します。（最終結果はH26年度申請予定）</p>	<p>C</p>	<p>車両課</p>
<p>(3) 地下鉄駅券売機の削減 IC乗車券の普及に伴い、磁気普通券を購入するお客様が減少しているため、利用が減少した磁気券売機の保守費用の削減と券売機スペースの有効活用に取り組みます。その内容は、券売機利用者数をもとに磁気券売機の設置台数を見直し、保守費用を削減し、また、空いたスペースの活用策を検討します。 [磁気券売機台数] 21年度：98台 22年度：74台（削減▲21台、更新▲3台） 23年度：64台（削減▲10台予定）</p>	<p>磁気券売機の撤去（21台）を6月に完了し、IC対応券売機への更新を1月に実施することで磁気券売機を74台に削減しました。また、券売機の空きスペースを調査し、一覧として取りまとめ、有効活用策を検討しましたが具体的な活用までは至っていません。引き続き活用方法を検討して行きます。</p>	<p>B</p>	<p>(高) 営業課</p>
<p>(4) 光熱水費等の徹底的な節減 従前から不要な照明の消灯などの経費節減策に取り組んできましたが、まだまだ徹底されていないため、全職場において、不要な照明の消灯、パソコン・コピー機などの使用時間以外の電源OFFの徹底や、適正な冷暖房温度の管理など、全ての職場で光熱水費の節減に取り組めます。</p>	<p>庁舎等の光熱水費削減を目指し10CCプロジェクト（節約推進プロジェクト）において次の行動に取り組みました。 ・光熱水費節約の啓発をニュース形式にして局内ネットワークに配信して職員への節約意識を根付かせる取り組みを行いました。 ・自動引き落としになっている電気料金について内容を精査し、現場調査のうえ不要な支払い2件を是正しました。 ・施設老朽化により埋設部分の漏水箇所を見つけたことを契機として、毎日水道メーターを記録しはじめ、見えない部分の漏水も早期発見できるようにしました。 ・常時パソコンを使用する職員全員に「パソコン電源オフモード」の切り替え方法を案内し、節電に取り組みました。 ・10営業所の電話回線の使用状況を見直し、回線数を必要最小限にしました。 以上により次のとおり節減できました。 22年度12月末現在の使用状況 （営業所、乗務管理所、保守管理所） 電気 前年同時期比 100.5%（使用量ベース） 101.1%（金額ベース） 水道 前年同時期比 95.0%（使用量ベース） 93.0%（金額ベース） 電話料金 前年同月比 91.7%（金額ベース）</p>	<p>B</p>	<p>全庁</p>

【振り返りのまとめ】

【バス事業】
委託2営業所での燃費目標の達成のため、本局営業所との比較、燃費目標設定、他事業者への派遣研修などを実施しました。また、安全運転・接遇6つの言葉の使用向上のためには、成績の振るわない運転手への研修にこれまで以上に力を入れ、全体としてのレベルアップを進めました。しかし、燃費については直営平均2.52km/ℓに対して2.47km/ℓ、安全運転・接遇6つの言葉については直営平均74%に対して72%と振るわないことから、乗務員の意識改革を含め、さらに取組を強化します。

【地下鉄事業】
ブルーライン車両の重要部保全検査での、台車非分解走行試験について、23年度も引き続き実施し、その結果を評価検討委員会に報告します

重点施策 4 資金収支改善の取組

取組項目 4-1 分かりやすい経営情報の提供

4-1-1 経営情報の早期公表・局内への周知

【現状と課題】

16年度から、交通局独自に決算速報や四半期収支の公表に取り組んでいます。21年度は、決算速報及び第1、第2四半期収支については、目標とした期限内の公表を達成しましたが、第3四半期収支は、他の業務との輻輳により作業が遅れ、期限内の公表ができませんでした。また、公表については、その内容が難解であったり、分かりづらい部分があるため、正確で分かりやすい内容とすることが求められています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 経営情報の的確な開示 【決算速報】 地方公営企業の決算は、法令等に基づき、監査委員の意見を付した議案が9月に議会に提出され、議会の審査を経て正式に認定されますが、(通常、期末日から約半年後の議会で審議されます)民間企業に準じた期末日から100日以内に決算の速報値を公表します。その際、分かりやすい経営情報となるように公表内容を改善します。	決算速報の公表については、目標とした期限内での公表を達成しました。(公表日7月2日、期末日から93日目) また、公表資料についても21年度決算速報から地下鉄路線別収支の公表を行うなど、公表内容の充実に取り組みましたが、今後ともご覧いただく方に分かりやすい経営情報となるよう、公表内容についての改善が課題となります。	B	経営企画課
【四半期収支状況】 民間の上場企業に準じて、四半期ごとに収支状況をとりまとめて公表するとともに、経営状況を早期把握して課題を明らかにし、その解決に迅速に対応します。 21年度では、仕事の進め方やスケジュール管理が不十分であったため、第3四半期の公表が目標の期限を過ぎてしまったため、今年度は計画的な作業手順・スケジュール管理を組織で確実にいき、目標である各四半期末日から50日以内の公表を行います。	四半期ごとの収支状況については、計画的な作業手順やスケジュール管理を組織で確実にいくことで、目標とした期限内での公表を達成し、四半期時点での経営状況を把握することができました。 第1四半期：公表日 8月19日、期末日から50日目 第2四半期：公表日11月19日、期末日から50日目 第3四半期：公表日 2月18日、期末日から49日目 今後は、収支状況から明らかになった課題に対し、より迅速に対応できるよう取組を強化します。	C	経営企画課

【振り返りのまとめ】

引き続き、決算速報や四半期収支の早期公表に取り組むとともに、ご覧いただく方に分かりやすい資料となるよう公表内容の改善に取り組めます。

4-1-2 適切な在庫管理と棚卸

【現状と課題】

軽油や被服同様に在庫を抱える一部の物品では、適切な在庫管理がされておらず、期間費用が平準化されていません。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 在庫管理と棚卸の実施 関係課と連携しながら、物品等の在庫管理を徹底することでコスト削減を図るとともに、棚卸会計を明確化し、期間費用の平準化を行います。	各営業所整備工場間で在庫部品の情報を共有し、在庫管理を徹底しました。 また、平成22年度決算において、新たに期末日時点で在庫となっているレールやマクラギ、バス車両整備部品などの棚卸を実施し、その上で、財務諸表に反映するため、貯蔵品勘定への振り替えを行い、期間費用の平準化に取り組めます。 今後は、関係課と連携し、在庫状況の適正化を図り、コストの削減に取り組むことが課題となります。	B	経営企画課 運輸課 施設課

【振り返りのまとめ】

在庫状況の適正化を図ることで、コスト削減に取り組めます。

重点施策5 お客様満足度向上戦略

取組項目5-1 3C活動の推進

5-1-1 お客様をお迎えする環境の整備

【現状と課題】

事務室、共通スペースなどの整理・整頓・清掃を徹底し、来庁されたお客様に快適な環境をご用意し、ご満足いただけるようにしていくことが求められています。お客様への接遇については、電話の名乗りなど、未だに徹底されておらず、お客様に良い印象や信頼感を持っていただき、引き続き、市バス・地下鉄をご利用いただくためにも、今以上に向上させていくことが求められています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) お客様の視点に立った職場環境の整備 始業開始時には、整理・整頓・清掃を実施し、お客様を迎え入れる環境を常に整えます。 文書整理月間等を有効に使い、書庫内、机上、壁面への掲示等の整理整頓に取り組みます。	各課による共通スペースの清掃、机上や壁面への掲示等の整理整頓のほか、新たに10CCプロジェクト「美化推進プロジェクト」などの取組により、多くの職場で改善が見られました。	B	全庁
(2) 接遇対応の徹底 サービス接遇検定の受験者支援として、外部講師による「接遇研修」を実施して、CS推進のきっかけづくりを行います。 また、お客様をお迎えするにあたって、良い印象や信頼感を持っていただくために、日頃から挨拶を習慣づけられるよう、朝礼時やコアミーティングの冒頭を利用した挨拶練習を全課で行うようにします。	接遇向上研修（外部講師）については、転入責任職対象、本庁職場の全職員対象、全駅務員対象、全バス乗務員対象に実施しました。さらに、基礎的挨拶研修、サービス接遇研修も実施しました。 また、朝礼やコアミーティングを利用して、挨拶の必要性や意義について話した結果、本庁の6職場で挨拶練習を実施するようになりました。 研修で学んだことを日々の業務で活かし、お客様への接遇を向上を図るために、今後も全職場で継続して取り組んでいきます。 <参考>検定の受検状況（合格者/受験者） 準1級 20年度… 0/ 0 21年度… 30/ 35 22年度… 51/ 61 2級 20年度…42/44 21年度…108/115 22年度…139/173	B	全庁

【振り返りのまとめ】

お客様に満足いただく取組は継続していかなければなりません、決してマンネリ化することなく、常に新しい行動に取り組み、一層の向上を目指さなければなりません。
接遇に関する技術・知識は広まりつつありますが、実践しなければならない場面での対応が十分ではありません。お客様に対して常に気持ちの良い挨拶ができるように、引き続き取り組みます。

5-1-2 お客様視点、お客様本位の取組

【現状と課題】

お客様の苦情、意見・要望に対して、真意を捉えきれず、不適切な回答となり再度ご意見等をいただくケースが見られます。また、改善すべき苦情に対して、お客様の不満、不快、不便を速やかに対応することが必要です。
コアミーティング同様、CSミーティングについても、定例的に実施することは定着してきましたが、より一層本質的な議論になるよう取り組む必要があります。
「お客様がどのように感じているのか」「何に不満を持っているか」等について考え、議論し、今以上にお客様本位の対応を取ることが必要です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) お客様視点、お客様本位の取組 ・お客様からいただいたご意見・苦情を受け止め、局として、具体的に改善するため、「お客様の声」部会を設置します。具体的に改善すべき事項については、具体的な改善をおこなって、満足度を向上させるようにします。 ・所属課長の分析力・対応力、マネジメント力向上のため、外部講師による実践的な研修を実施します。	所管部長をコアメンバーとする「お客様の声」部会では、お客様からいただいた苦情・要望を受け止め、改善に結びつけるよう進行管理を行うとともに、繰り返しお叱りをいただかないように回答内容の確認を行いました。 外部講師による責任職向け「お客様対応力講座」を実施しました。全課長及び係長（39人）が受講しました。	C	全庁
(2) お客様満足度の向上 本庁ではコアミーティングを、現場ではCSミーティングを毎週1回、継続的に開催し、お客様の不満解消、満足度向上に向けた取組を検討し、実施します。 また、CS推進リーダー会議を開催し、お客様に快適にご利用いただけるよう、苦情を減らす・改善を迅速に進めるなど、各職場が抱える課題の解決に向けた意見・情報交換等を行い、CS活動のすそ野を広げていきます。	本庁ではコアミーティングを、現場ではCSミーティングを毎週1回実施し、業務での課題解決やお客様満足度向上に向けた取組について話し合いました。 8月に実施したCS推進リーダー会議では、CS推進リーダーと責任職が集まり「お客様にご利用していただくために自分たちがなすべきこと」というテーマで話し合いました。 一方で、参加者が確保できずに開催できていない場合や、情報伝達的な会議にとどまり課題解決に向けての話し合いになっていない場合があります。 今後も、各職場で業務の質の向上に向け、自分たちの行動に結びつけられるような話し合いができるよう取り組んでいきます。	C	全庁

【振り返りのまとめ】

お客様からいただいた苦情、意見・要望に対して、お客様の声をしっかりと受け止めたものとなるよう改善しました。ただし、まだ不適切であったり、紋切型の対応となっている場合もあります。また、改善すべき苦情に対して、速やかに対応できていない場合もあり、「お客様の声」部会を受けて、各部でしっかりと改善に取り組めるよう、引き続き取り組みます。
CSミーティングやコアミーティングは、参加者が少なく十分な話し合いができていないことや、ミーティングの趣旨が十分に理解されず効果を上げていない状況があります。自分たちの課題を真剣に話し合えるように今後も取り組みます。

5-1-3 接遇の向上

【現状と課題】
 バス事業では、第一線でお客様と接する乗務員の身だしなみや服装がお客様の第一印象を決めてしまうため、整齊することが服務規程上求められていますが一部の乗務員はまだ十分でない事が見受けられます。服務規程違反（ヒゲ・マスク・サングラス）の運輸課による街頭調査を主要駅・バスターミナルで実施し、調査結果を営業所へ報告し乗務員指導を行っているが、いまだ十分に改善できていません。
 地下鉄事業では、駅評価4.0を目標に接遇の向上に取り組んでおりますが、目標数値に達していないのが現状です。
 （21年度駅評価結果：第1回目3.61／第2回目3.69）
 また、お客様への対応は、駅務員の意識がお客様目線になっていない、業務知識が低いことなどから、不適切なご案内により苦情をいただくことがあるため、駅務員のお客様への接遇、業務知識の向上を図ることが課題です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 服務規程の遵守 仕業点呼時に乗務員の服装や身だしなみをチェックし、乱れている乗務員に対して、運行管理者による注意・指導を徹底します。改善されない乗務員は、営業所として個別指導を実施します。さらに、定期的に運輸課による街頭調査を実施し、マスク、サングラスの着用など服務規程に違反している乗務員を運輸課と営業所で協力して指導を行います。</p>	<p>点呼執行時や街頭調査、添乗調査において服装や身だしなみについてチェックを行い、服務規程違反の乗務員に対して営業所責任職が指導を行いました。 また、マスクやサングラスを所長の許可を得ずに着用している乗務員が見受けられました。今後は服務規程違反による処分を視野に入れた厳しい対応をとる必要があります。</p>	C	運輸課
<p>(2) 外部講師による接遇研修の実施 駅務員を対象に接遇の基本を身につけるため、外部講師による接遇研修を実施し対処方法を向上させます。</p>	<p>お客様意識を持ち、接客の基本である、「立ち姿勢と挨拶」「身だしなみ」の徹底を図るため、外部講師による「接遇研修」を行いました。講師からは研修終了後に講評をいただき、「意識の変化は見られ、サービスに対する意識の向上等一歩ずつ前に進んでいると感じているが、やらされ感があり、『やっているつもり』の職員や、態度が大きく、偉そうな職員もいる」との指摘を受けました。 研修終了後には、講師から講評をいただくとともに、個別の職員の評価をいただき、駅長による個別指導に使用しました。今後は、駅長から個別に、より具体的な指摘を行い、接遇向上に努めます。 実施時期：8/31～9/3、9/7～10 参加人員：駅務員227人</p>	C	(高) 営業課 駅務管理所
<p>(3) 駅務機器操作研修の実施 券売機やICチャージ機などで発生するICカードづまりや紙幣づまりによるトラブル対処ミスはお客様に大変不便をかけるため、実機による操作研修を実施します。</p>	<p>1年目の助役に対して実機での研修を実施しました。 また、他の職員については、テキストを作成し、全体研修を実施しました。さらに、後日閲覧できるようテキストを各駅に配布しました。 その結果、研修後には、ICカードの書き込み異常などの取り扱いミスが大幅に減少しました。</p>	B	駅務管理所
<p>(4) 「サービス接遇検定」の取得推進 駅務員の接遇向上の指標の一つとして、「サービス接遇検定」の受講を推進し、サービス接遇検定2級以上を23年度までに100人取得を目指します。</p>	<p>22年度は、2級以上に29人が合格し、合計で73人になりました。引き続き、受講を推進し、目標の達成を目指します。</p>	C	駅務管理所
<p>(5) 接遇状況の巡回点検 接遇レベルには個人差があるため、相互にチェックしあう職場をつくることでレベルアップを図り、駅評価4.0点（5点満点）の目標を達成します。</p>	<p>責任職の巡回における調査では、基本姿勢やお客様への挨拶など接遇レベルは徐々に向上してきていますが、駅評価の22年度第1回の結果では、残念ながら3.50と目標を達成することはできませんでした。 23年度は、挨拶の徹底を重点取組項目とし、駅長が巡回により観察し、個別に指導を行います。</p>	D	駅務管理所
<p>(6) 助役研修の充実 駅長を補佐し、駅の責任者でもある助役のレベルアップを図るため、経験の浅い助役を対象に業務知識の向上、接遇に対する意識向上などについて、助役フォロー研修を実施します。</p>	<p>駅の責任者である助役の心構えや業務スキル向上を目的に、助役マニュアルを作成しました。 このマニュアルを基に、経験の浅い1年目の助役を対象に、助役としての心構えや、基本スキルの取得を目的とする「助役フォロー研修」を実施しました。 また、2年目の助役を対象とし、助役としての自覚を高め、お客様マインドの向上を図るため、講師や他駅の助役と議論する形式の研修を実施しました。 23年度については、今年の研修結果を検証しつつ、研修内容を充実させ実施して行きます。</p>	C	駅務管理所
<p>(7) 助役によるお客さま案内の実施 お客様に安心して地下鉄をご利用いただくため、駅の責任者である助役が率先してお客さま案内を行います。</p>	<p>ご利用のお客様に安心感を与えるため、9月から助役が案内所付近でお客さま案内を行っています。23年度は助役が自らお客様の目線に立って、サービスの質を向上させるよう、引き続き取り組みます。</p>	C	駅務管理所
<p>(8) 氏名紹介放送の充実 地下鉄乗務員の氏名紹介放送については、自発的な取組として3月から実施していますが、一部の乗務員が実施しているだけで、更に拡大する必要があります。乗務員による放送プロジェクト内で議論を活発化させるとともに、指導運転士への協力も呼びかけていきます。</p>	<p>ほとんどの乗務員が、氏名紹介放送をする真の理由やその効果を理解しておらず、指導運転士へ協力を要請したにもかかわらず氏名紹介放送を行っている乗務員は数名という状況です。引き続き教育訓練等の場で内声放送の効果を話し合うなどして乗務員の意識改革を促し充実させます。</p>	D	運転課

【振り返りのまとめ】
【バス事業】 外部講師によるお客様対応研修を、今年度も全乗務員を対象に実施しました。お客様から受ける第一印象の大切さや、接客時の表情や言葉遣いを学び、接客対応が良くなった乗務員が増えてきていますが、いまだに改善されない乗務員も見受けられます。 また、多くの乗務員・事務職員がサービス接客検定を受験するなど、接客に対する向上心が増えています。 今後も引き続き接客の向上に向けた研修等を充実させていきます。
【地下鉄事業】 お客様意識を持ち、接客の基本である、「立ち姿勢と挨拶」「身だしなみ」の徹底を図るため、外部講師による「接客研修」を行うとともに、経験の浅い助役を対象に、駅の責任者としての自覚と心構えを持ち、駅業務に対するスキルアップを図るための研修も実施しました。 しかし、駅評価4.0の目標を達成できませんでした。 今後も引き続き接客意識の向上を高めるため、研修を行うとともに、駅長から接客面で問題のある職員に対して個別に具体的に指摘しながら指導を行います。

5-1-4 駅や車内の美化対策
【現状と課題】 地下鉄駅構内や設備、車内の美化を進め、お客様の快適性を向上させる必要がありますが、シースルーエレベーターのシャフトやグリーンラインのエスカレーターガラスパネルは、埃や擦れ傷により美観が損なわれています。また、グリーンライン車両の出入り口の床の汚れが目立つため、清掃を徹底する必要があります。 駅のトイレについては、巡回時にトイレの洗面台や鏡のふき取りに取り組んできましたが、十分徹底していません。 バス車内の座席下などは、ゴミがたまりやすいため、定期的な清掃が必要ですが、限られた車内清掃員だけでは、すみずみまで清掃が行き届かないのが現状です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 地下鉄駅美化の取組 駅務員が清掃委託業務（日常清掃）に関するチェックを徹底するなどの取組を強化します。	昨年に引き続き、業務引継ぎ後の巡回で清掃指示箇所を明確に指示するとともに、清掃実施後の履行確認についてもチェックを行いました。	C	駅務管理所
お客様に駅を快適にご利用いただくため、巡回時にトイレ内の積極的なごみ拾いや洗面台、鏡の水撥ねの拭き取りを行います。また、トイレ内に生花や造花を飾るなど、イメージの向上に努めます。	巡回時の洗面台の拭き取りについては、まだやらされ感を持って行っている職員も見受けられます。そこで、駅長が継続的に趣旨を説明し、必要性を理解した上で業務に取り組めるようにしました。トイレの美化については、花を飾るなど全駅に展開することができました。	B	駅務管理所
駅構内の壁面の美化を進めるため、構内の掲示物を整理します。	営業推進課、駅務管理所、保守管理所と実態調査を行いました。その結果、掲出物の数に対して、掲出スペースが少ないという課題が明らかになりました。今後、広告担当等と「空き広告枠」の活用について協議するとともに、「壁張りの掲示物」を順次整理し、整理された掲示を実施します。	D	(高)営業課
第2・第4日曜日を美化の日として、お客様の目に付く案内所や駅事務室の清掃や整理整頓を行います。	美化の日は駅職員が自分の駅を自分達できれいにする意識を持つため取り組んできました。まだ、駅によって取組状況にバラつきがあるため、今後は、各駅が均一のレベルで行えるよう取り組みます。	C	駅務管理所
駅ボランティア委員と駅務員との意見交換をするなどコミュニケーションを図り、ボランティアの活動を支援します。 常駐型ボランティアの実施駅では、活動中に構内放送を行います。	常駐型駅ボランティア実施時に活動がし易いよう、構内放送を行い支援しました。また、駅ボランティアの委員と駅長との意見交換する交流会を開催、さらに、局で実施した異常時総合訓練で災害発生時の体験をしていただくなどボランティアの方々に共働で事業を進めていることを認識していただきました。	C	駅務管理所
(2) バス車内美化の取組 バスの車両定期整備時(1か月、3か月、12か月)に併せ、整備終了後に整備員が車内座席シートの間等のゴミを拾うなど、車内の美化に努めます	バス車両の定期整備終了時に、整備員が全ての座席シートを取り外し清掃を実施しました。 お客様に快適にご乗車いただくためには、乗務員にも車内美化に対する意識を持たせていくことが重要となります。	B	運輸課
(3) 駅内壁等の塗装替え 前年度調査により、塗装の劣化の著しい舞岡駅及び三ツ沢下町駅について、コンコース・ホームの小壁、柱、出入口の内壁・天井について、塗装替えを実施します。	舞岡駅については、予定より早く8月に工事が完了しましたが、三ツ沢下町駅は発注作業等に時間を要したことから、第4四半期の実施となりました。	C	建築課
(4) エスカレーター清掃 エスカレーター清掃の試行結果を踏まえて清掃要領を作成し、駅清掃の一環として対応するなど、実行に向けた調整を行っていきます。エレベーターの清掃は保守点検時にあわせて、外部委託により実施します。	エレベーターはシャフト内も含めて清掃を実施しました。 エスカレーターは、清掃要領を作成し、それに基づき業務委託により清掃を実施しました。清掃要領による清掃実施効果が確認できたため、エレベーターを含め、次年度から本格実施します。	C	建築課
(5) 地下鉄車両清掃改善 グリーンライン車両の出入り口の床の汚れについて、清掃方法を検討し、改善します。 ブルーライン・グリーンライン共に車両清掃全体の仕様を見直し、清掃方法を改善することで、車内環境の向上に努めます。	車内美化向上検討会を立ち上げ、職員自らが所属を超え、清掃用具(デッキブラシ+モップ)の変更や清掃周期の短縮等に取り組んだ結果、出入口床の汚れは改善されました。 また、清掃委託の仕様を再点検した結果、求める品質の記載に不明確な部分が判明したため、解釈に齟齬の生じない記載に改めました。 さらに、車両清掃終了後に行う「受取検査」のチェックリストを作成し、出来栄の向上と均一な仕上がりを確保しました。	A	車両課 保守管理所

【振り返りのまとめ】
日常清掃のチェック、トイレ内や駅事務室等の美化については、定着しつつありますが、いまだに「やらされ感」を持って行っている職員も見受けられるため、来年度も継続し取り組みを実施し、自らの駅を自らできれいにし、お客様に快適にご利用していただくという意識の徹底を図るため、定期教育訓練時や駅巡回時、管区会議の場等、あらゆる場で徹底を図ります。

5-1-5 快適な車内空調

【現状と課題】
 市営バスに快適にご乗車いただくために、車内混雑状況等を常に考慮して、車内温度を適切に保つよう全乗務員に徹底することが課題です。
 地下鉄事業では、快適な車内環境の提供に向けて、車内温度の調整や空調装置の清掃等を実施してきましたが、お客さまからの苦情をゼロにすることはできていません。
 お客さまからの苦情ゼロを目指してさらなる取組を進めていく必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 適切なバス車内空調の維持 バス車内温度は、夏季期間においても28℃に保つなど、車内のお客様の乗車状況や運行時間帯を考慮した適切な車内温度の設定を行います。	外気温が30℃を超えた場合のアイドリングストップの中断など季節、時間帯に応じた車内温度の調整を行い、今年度も快適な車内空調の取組を実施しましたが、いまだにお客さまからの苦情もあり、乗務員の臨機の対応が不十分な面が見られました。 これからも引き続き、運行時間帯や車内のお客様の状況等を踏まえた、快適な車内環境づくりを目指し取組を強化して行きます。	D	運輸課
(2) 地下鉄車内の冷暖房温度の適正化 車内空調については、車両ごとに車内の温度環境の調査を適宜実施するとともに空調装置の設定温度を、季節の変わりめなどの気温の変化に対応させるため、総合司令所で、翌日の空調管理についての計画を立て、その計画に基づいて各列車に指示を出す仕組みを構築し、指示を受けた乗務員が専用カードを使って温度を設定するなど、より細かな温度管理を迅速に行うことで「お客さまからの苦情ゼロ」を目指します。	「お客さまからの苦情ゼロ」を目指して、車内環境の調査を継続するとともに、季節に合わせた設定温度の変更、急激な温度変化に対応するための総合司令所からの指示による設定温度の変更及び送風機のコマメな入・切を行う等の取り組みを実施しましたが、苦情ゼロを達成することはできませんでした。 22年度の取り組みにおける課題や問題点を抽出した結果、冷房の動作システムの誤った考え方や、一車両内でも場所により、温度の均一化が図られていないなどの課題が出てきました。 吹き出し口の改良により、車内温度の均一化を進めていますが、さらに、乗務員が専用カードを使用して設定温度を細かに変更するなど、引き続き「苦情ゼロ」を目指して取り組んで行きます。	D	運転課 車両課
(3) 空調機からの臭い対策 洗浄剤を使用した洗浄等、清掃内容の見直しを図り、臭いの発生を無くします。また、洗浄時期も空調装置の使用開始時期直前に実施することで、臭い防止効果を高めます。	空調機の点検清掃から使用開始までの期間が数ヶ月経過していたことや、清掃方法等課題があり、臭いが発生してしまいましたが、7月に実施した中間清掃時に用いた洗浄剤及び抗菌剤の使用が臭いの低減に効果があると推測されるため、清掃時期や使用方法について引き続き検証を実施します。	C	車両課

【振り返りのまとめ】

【バス事業】
 多くのお客さまにご理解をいただけるよう、こまめな車内温度調節を行い、車内の状況を常に注意し、快適な車内環境づくりをしていくことが引き続き課題となっています。

【地下鉄事業】
 地下鉄車両の空調は、季節に応じて設定温度の変更を実施するとともに、22年度途中から、その日の状況に応じて総合司令所の指示により乗務員が専用カードを使用して設定温度を変更するなどの取り組みを開始しました。また、車内温度の状況を職員自ら毎日添乗調査を行い、その状況を総合司令所に情報提供することにより設定温度の見直しや送風機の運転状況の判断材料としています。しかしながら、これらの取り組みを実施しても苦情件数を0件にすることはできませんでした。
 23年度も引き続き、季節に応じて設定温度の変更を実施するとともに、その日の状況に応じて総合司令所の指示により乗務員が専用カードを使用して設定温度を変更するなどの取り組みや、設定温度の見直しを実施します。
 臭いの対策については、22年度の取組で一定の効果が出たので、今後も研究を続け、更に改善できる項目を抽出し、「お客さまからの苦情ゼロ」を目指します。

5-1-6 異常時の情報案内放送の適正な実施及び運行案内表示器の設置拡大

【現状と課題】
 自社線、他社線問わず列車の遅延情報については、総合司令所の指示により、車内及び駅構内放送、運行案内表示器によりお客さまへ情報を提供していますが、お客さまから聴きづらい、内容が分からないなど指摘を受けることがないよう、常に冷静に正確な案内を実践することが、求められております。また、運行案内表示器を計画的に整備する必要があります。昨年度、「ダイヤ乱れによるお客さま案内放送チェック表」を活用したことにより、遅延情報がないなどの苦情件数は、上期6件・下期1件でした。また、6月にセンター北・南駅の乗り換え用運行案内表示器を設置、3月にあざみ野、湘南台駅の旧運行案内表示器を更新することにより、遅延情報を統一し迅速に提供できるようにしました。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 駅における、分かりやすい情報案内の実施及び運行案内表示器の設置拡大 駅務員を対象に異常時における構内放送を簡潔に分かりやすい放送ができるように、定期教育訓練で実技訓練を行います。 また、JR京浜東北線の乗換駅である桜木町駅のホームに運行案内表示器を設置します。 ※運行案内表示器設置計画(22年度以降) 新横浜駅(日産スタジアム改札口)、横浜駅(ザ・ダイヤモンド改札口)、上大岡駅、蒔田駅	遅延情報については、乗換駅への到着前にお客さまへのご案内をするよう、チェック表を作成するとともに、総合司令所から、乗務員等に指示することとしました。 その結果、お客さまからご意見をいただくことがなくなりました。 また、桜木町駅ホームに運行案内表示器を設置し、ホーム上のお客さまに対しても運行情報等を提供しました。	B	(高)営業課 駅務管理所

【振り返りのまとめ】
 昨年度作成した「ダイヤ乱れによるお客さま案内放送チェック表」を活用し、自社・他社を問わず、遅延情報等を提供しています。その結果、遅延情報に係るお客さまからのご意見がなくなりました。

5-1-7 お客様への情報提供の改善・充実

【現状と課題】
 営業線における調査を実施し、適切な放送文及び放送地点の変更箇所を抽出を行いました。お客様からの苦情に対し、車内放送の見直しを実施する必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 地下鉄車内アナウンスの改善 車内放送における課題に対し、高速鉄道本部・技術管理部で協力し、自ら実施することが可能な対策を再度抽出し、課題解決に向けた取組を検討します。	車内放送の改善に向け、放送音声の耳障りな高音部分の音質については、放送装置の再調整を自ら行うことで改善を図りました。 また、車内放送が聞き取りにくい地点の調査を並行して行った結果、地点変更により改善が行える目途がたちましたが、放送地点を変更するためには、メーカーに委託せざるを得なく、臨機に対応を図るための方策が課題でしたが、メーカーと協議を重ねた結果、変更ソフトを購入することで、メーカーに頼らず、自ら変更する目途をたてることができましたので、実施に向けた調整を行ってまいります。 さらに、お客様にとって必要な車内放送とするため、放送の内容や頻度を見直し、快適な車内空間の提供へとつなげてまいります。	D	運転課 車両課

【振り返りのまとめ】
 23年度は、放送地点変更ソフトを導入し、車内放送が聞き取りにくい地点の変更を直営で行い、お客さまに聞きやすい放送を提供するとともに、車内放送の内容や頻度を見直すことで、快適な車内空間を提供してまいります。

重点施策5 お客様満足度向上戦略

取組項目5-2 第一線の職員がお客様本位を自覚するための仕組みづくり

5-2-1 現場主義の徹底

【現状と課題】

現場からの意見・要望とその対応状況を見ると、まだまだ本庁と現場との距離が遠く、現場から本庁への信頼も薄いと云わざるを得ません。またお客様に接し市営交通の屋台骨を支えている「現場」を本庁職員が仕組を整え、どのように支援していくかという意味が十分理解されていない現状があります。
職員一人ひとりが交通局経営理念を身につけ、第一線である現場からの意見・要望に迅速に対応するとともに、必要な支援を行い、現場の職員の力を最大限に活かす「現場主義」の徹底が必要となっています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 経営理念の浸透</p> <p>お客様の期待に応え続けていくためには、全職員が組織目標を具体化していく営業マンとしての誇りを持つことが必要です。</p> <p>経営理念の浸透 経営方針や経営目標の浸透を徹底し、全職員の行動として実践していきます。そのため、各責任職は職場のリーダーとしての自覚を持って、職員に浸透のための理念の具現化に取り組みます。 各責任職は、現場職員の定期研修に積極的に参加し、経営目標や財務情報などの研修を実施します。 【現業職員の経営理念の浸透90%以上】</p>	<p>研修、養成科において、経営理念の浸透を図るため、唱和を行うとともに、その意義や業務との関係について理解を進めるための講義を行いました。</p> <p>局長をはじめ経営責任職が中心となり、局の経営状況、経営目標等を職員へ説明する機会を設けたほか、日々の取り組みでは、朝礼やミーティング時間を利用して経営理念の浸透を図りました。</p> <p>しかしながら23年1月の職員アンケートでは、「経営理念について知っている」と回答した職員が77.8%（現業職員では77.7%）となり、目標としていた経営理念の浸透度90%には及ばない結果となってしまいました。</p>	C	全庁
<p>(2) 現場からの意見・要望への迅速な対応</p> <p>現場から本庁に寄せられる意見・要望について、その改善・支援を期限を区切って迅速に行います。 本庁各部が具体的に目標を設定し、現場とともに課題解決に取り組みます。おせっかい隊などを通じた現場と本庁の意識の共有します。 本庁と現場（営業所）による相互チェックの実施します。</p> <p>現場力支援のための各種研修（文書・パソコン研修等）を実施します。 【現場からの批判・意見・相談への対応100%】</p>	<p>今年度は引き続き、現場からの意見・要望について解決する仕組みを運用してきました。</p> <p>また新たに各課が報告する現場からの声を持ち寄り、局全体で課題を共有、または解決できるよう各部長による検討会を毎週行うようにしました。</p> <p>しかしながら各課において「現場からの声はない」などの報告が多く寄せられるなど、本件取組の本旨が十分理解されていないのが現状です。</p> <p>業務の基礎知識、根拠規程類の確認など実務に役立つ内容とし充実を図りました。また、現場職員の勤務体系に合わせた日程とし、必要な科目のみでも履修できるなど、参加しやすい形にした結果、延べ689名の受講者となりました。（8月～12月（19日間）、21講座65回、延べ689名）</p>	D	全庁

【振り返りのまとめ】

なぜ現場からの意見・要望に対して迅速に対応することが必要なのか、現場を本庁が支えていくという局の命題が本庁職員に浸透していないのが現状です。
今後も引き続き、責任職を中心に本庁職員が積極的に現場に行き、現場の状況をつかむとともに、現場の声を企業としての改善すべき課題としてとらえ、その解決を共に行っていく関係づくりを改めてつくって行かなければなりません。

5-2-2 研修及び教材の充実

【現状と課題】

私たち職員が、「私たちの手で、市バス・地下鉄を走らせ続ける」ことが、私たちの目標ですが、「お客様の声」が改善に結びついていないのが現状です。職員の意欲、職場の活力が、なかなか向上しないという状況が見られます。
研修効果の維持（向上）を図る研修のフォローアップ及びOJTとの連帯強化、向上意欲のある職員をさらに高い水準に導く自己啓発講座の拡充が課題です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) 現場主義をテーマとした研修の実施</p> <p>研修のテーマを「現場主義の実現」とし、本庁は第一線の職員を支援する環境を整え、第一線職員には、業務知識の向上に取り組みます。 具体的には、次のことを研修に反映させます。</p> <p>【現場研修の充実】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運輸事務職員実務研修 ・講師講習会 ・夜間自己啓発研修 	<p>運輸事務職員実務研修は、業務の基礎知識、根拠規程類の確認など実務に役立つ内容とし充実を図りました。</p> <p>また、現場職員の勤務体系に合わせた日程とし、必要な科目のみでも履修できるなど、参加しやすい形にした結果、延べ689名の受講者となりました（再掲）。</p> <p>講師講習会は、動力車操縦者養成科の兼任教師を対象に実施し、養成科教習の充実を図りました（4月、全4回実施、17名）。</p> <p>自己啓発研修は、接遇をより向上させる研修を実施するとともに、現場職員の受講を促すため研修時間を午前、夜間に設定する工夫をしました（7月・12月、全8回実施、延べ88名）。</p> <p>研修充実のため、講義内容を検討する際、講義を担当する部で課題の洗い出しをするとともに、受講生の所属とも協議して行きます。</p>	C	能力開発センター
<p>【研修効果の向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事前アンケート制度化（適正な講義水準の把握） ・所属への研修内容伝達（OJTとの連携・研修効果維持） ・研修、講義の評価（講師（講義）の資向上） 	<p>研修前に研修テーマについての考えを提出させ受講生の水準の事前把握に努めました。また、研修後に振り返りを実施することで、研修成果の定着を図りました。</p> <p>所属への研修内容伝達は、運輸事務職研修、新採用職員研修、バス運転手養成科で実施しました。</p> <p>研修、講義の評価は、運輸事務職研修、接遇向上研修で実施しました。</p> <p>研修テキストを業務遂行のマニュアルとし、受講できない職員も内容が確認できるようにしました。</p>	C	
<p>【運営責任職マネジメント向上支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・説明力向上研修（会議の進め方）、プレゼンテーション研修 	<p>説明力向上研修、プレゼンテーション研修は実施には至りませんでした。管区駅長、営業所係長を対象としたクレーム対応研修を実施しました。</p> <p>今後、責任職研修のあり方について精査し、責任職のマネジメント力向上につながる研修を実施します。</p>	D	

<p>事故防止及び安全運転の確保等を目的とし、実践的な研修の充実に図るために、教材の拡充を行います。</p> <p>・運転士訓練用シミュレーター装置設置</p>	<p>シミュレーター更新に向け他局社（東京都交通局ほか4社）への調査を行い、また、機器の機能検討のため全乗務員・司令員にアンケートを実施しました。</p> <p>引き続き、ワンマン運転導入後の事象、訓練により強化すべき課題を明らかにし、外部専門家の意見も取り入れながら、シミュレータの仕様を検討していきます。</p>	C	能力開発センター
--	--	---	----------

【振り返りのまとめ】

運輸事務職員実務研修の拡大・充実に図り、現場職員の基本的な事務のスキルアップを目指すとともに、所属へ研修内容を伝達し、OJTによりさらに研修効果が発揮されるよう努めました。

また、お客様対応の向上を目指し、接客向上を、現業職から本庁職員・現場事務室職員にまで拡充するとともに、さらに高いレベルを目指す職員に自己啓発研修を実施しました。

研修内容・成果が所属での業務に十分反映できていないこと、及び研修にはより多くの参加が望まれることが課題で、所属との連携を強め研修効果の向上を図ります。

5-2-3 バス添乗調査方法の改善及び駅評価の制度化

【現状と課題】

【バス添乗調査】
長年の調査で画一的な面が生じているため、調査の拡大等見直しが必要です。また、現状を的確に把握するため、評価基準の継続的見直しも必要です。

【駅評価】
年2回の調査を改善に役立つ調査とし、客観性向上のため、引き続き、調査体制・調査項目・評価基準の見直しが必要です。

【地下鉄における運転及び接客調査】
20年8月開始の乗務員引継ぎ等調査は、実行性向上のための調査方法の見直しが必要です。また、ドア挟み事故防止のため、各駅で乗務員の安全確認調査も必要となります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
<p>(1) バス添乗調査</p> <p>調査日時などを拡大し、いつでも接客等の水準が維持されるよう調査に取り組みます。</p> <p>現状を的確に把握できるよう、調査体制・調査基準を継続的に見直します。</p>	<p>添乗調査については、通常調査に加え、時間外及び休日調査を実施しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査件数：5,108件 ・時間外、休日調査件数：時間外21件 休日77件 <p>「安全運転・接客6つの言葉」の使用率は向上していますが、一層の底上げのため、4点未満の下位層への指導の強化が課題となっています。また、「6つの言葉」の使用について、調査結果がお客様が感じた実態と離れることがないように、基準の見直しを図って行く必要があります。</p> <p>平成23年度は、下位層の底上げを図るため、4点以下の乗務員を調査対象とし、添乗・指導・効果検証を繰り返します。また、サービスレベルの向上のため、6つの言葉の使用に加え、自らサービスを考え提供した乗務員について、これを「プラスワンサービス」として評価する調査基準へ見直します。</p>	C	監察課
<p>(2) 地下鉄「駅評価」の実施と改善</p> <p>年2回実施し、第1回の駅評価結果をもとに、重点項目に絞って第2回を実施します。調査票の改善や評価結果の速やかな公表などにより、駅の接客・施設の改善に役立つ調査とします。</p>	<p>駅評価については、全駅を対象に本庁職員などで年2回実施し、接客や施設の改善に結びついています。</p> <p>調査基準については模範駅や他社事例などで分かりやすくするなど、引き続き見直しが必要です。</p> <p>第1回駅評価調査（8月実施、10項目、3.50点/5点満点） 第2回駅評価調査（12月実施、4項目、3.76点/5点満点）</p>	B	監察課
<p>(3) 調査結果の定期的公表と指導やマネジメントへの反映</p> <p>バス添乗調査、地下鉄「駅評価」の各調査結果について、引き続き公表するとともに、指導・教育へ反映させるため、速やかに各本部へ送付します。</p>	<p>バス添乗調査結果については、毎月、ホームページの更新し、日々の調査結果は、速やかに各営業所・本部へ送付しました。駅評価については、2回（11月3月）に掲出しました。</p> <p>調査結果は、現状把握や接客や施設の改善につなげるため、引き続き定期的に公表して行きます。</p>	B	監察課
<p>(4) 地下鉄における運転及び接客調査の実施</p> <p>乗務員の引継ぎ調査を継続します。</p> <p>乗務員の安全確認等を調査するため各駅の執務状況調査を実施し、乗務員の指導・教育等に活用します。（8月）</p>	<p>地下鉄乗務員について、乗務管理所所在の3駅において、引継ぎ調査を毎年、実施しています。</p> <p>また、平成22年8月より、運転席における指差確認・称呼状況について調査を開始し、調査結果を指導に結び付けています。</p> <p>両調査とも模範となる基本動作をDVDに収録し、これを基準に指摘を徹底し、職員指導に資する調査とすることが課題となっています。</p>	C	監察課

【振り返りのまとめ】

バス添乗調査については、乗務状況などの評価・検証としての重要性を再認識し、厳しい目で調査すると共に、6つの言葉使用の下位乗務員の底上げを図るため、全員一律の調査から重点を絞った調査に移行します。

地下鉄「駅評価」の実施と改善については、年2回の評価について、調査基準を他社線を参考に見直し、また、調査時期に配慮し、引き続き取り組み、駅の接客・施設の改善を支援します。

調査結果の定期公表と指導やマネジメントへの反映については、引き続き公表を実施するとともに、結果を指導・教育に反映し、接客等の向上につなげて行きます。

地下鉄における運転および接客調査については、「安全運行のための基本動作」（DVD）に基づき調査を徹底し、乗務員引継ぎ及び指差確認・称呼の向上を支援します。

重点施策5 お客様満足度向上戦略

取組項目5-3 お客様サービス向上のための投資

5-3-1 主力車種ノンステップバスの導入

【現状と課題】
 21年度は60両（ノンステップバス 60両）を更新し、低床化率は93.3%（前年度93.0%）となりました。また、全車両に対するノンステップバスの割合は70.2%（前年度62.5%）となりました。
 22年度は、福祉対策車両に関わる補助はありませんが、導入する車両はすべてノンステップ車とし、低床化の促進を図ります。ノンステップバスは、一般的なワンステップバスに比べコストがかかります。車両の装備などを見直し、コストを削減することが課題です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) ノンステップバスの導入と車両コスト縮減 交通バリアフリー新法では、27年度までに総車両の100%をノンステップバス等の低床化されたバスにすることを課されていますが、これを25年度までに100%とします。 また、ノンステップバスを主力車両として位置づけ、導入する車両は基本的にノンステップバスとします。 交通局技術審査会による調査・分析を行い、その結果をバス車両コストの縮減に結びつけます。	更新する一般車両は全てノンステップバス（79両）を導入し、在籍車両に占めるノンステップバスの割合は78.3%（前年度70.2%）となりました。 23年度も引き続きノンステップバスを導入し、25年度までにノンステップバス等の福祉対策車両の比率を100%にしていきます。 また、交通局技術審査会により、車両装備の調査・見直しによるコスト縮減を行い、予算に反映しました（60万円/両）。 不要な車両装備を見直すことによるコスト縮減の効果額は、4,000万円以上に上ります。	A	運輸課

【振り返りのまとめ】
 更新する一般車両は、原則ノンステップバスを導入し、在籍車両に占めるノンステップバス等の福祉対策車両の比率を平成25年度までに100%とすることを目標とします。
 交通局の専門機関である技術審査会において、車両の仕様見直しを行い、車両購入費を節減できるよう改善を図ってきました。
 しかしながら、ノンステップバスはワンステップに比べ車両費が依然として高価であり、平成23年度についても公的機関による購入費補助がありません。そこで、車両にかかる経費を削減するため、現行の車両の仕様見直します。

5-3-2 バス接近表示器の増設

【現状と課題】
 現行のバス運行改善システム導入時に、新たにインターネットを介した情報提供システムを導入したことにより、停留所への接近表示機の設置数を抑制しましたが、お客様からの要望があり、必要性が高いと考えられる停留所に、毎年度10基程度ずつ順次設置を行っています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 接近表示機の増設 お客様の利便性向上のため、接近表示器を増設します。設置にあたっては、明確な設置基準に基づき、より多くのお客様にバスを利用していただけるように工夫します。	新規に10基設置し、総数では75基となって、利便性を向上させました。 23年度も可能な限り早期に10基の増設を進めます。 なお、現行方式では設置可能な上屋や標柱に限りがあるため、将来的な整備方針をあわせて検討していく必要があります。	C	(自) 営業課

【振り返りのまとめ】
 22年度は計画どおり接近表示器を10基設置し、お客様へのサービス向上を進めることができました。
 23年度も同様に10基程度を増設し、市営バスの利便性向上、お客様サービスの向上を進めます。

5-3-3 広告付き上屋の設置

【現状と課題】
 広告付き上屋については、民間事業者に広告付き上屋を設置させることにより、設置及び維持管理費用を負担することなくお客様へのサービス向上を図れるほか、都市景観のアップなどの効果が得られています。21年度は、計画より多い12基を設置しました。（新横浜駅前10基、上星川、新高島駅前、各1基）
 景気の低迷により、新たな上屋の設置が厳しい状況にあるため、今後、必要な整備を中期的に進めていくためには、前提条件（今後設置する上屋の存続期間等）を整理し、新たな目標を民間事業者との間で合意する必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 広告付き上屋の設置 バス停留所的美観とおお客様の快適性を確保するため、広告付き上屋を設置します。 経済情勢の悪化により、新たな設置を進めにくい状況にありますが、事業者と協力して手法等を工夫することにより、一定規模の設置を確保します。	景気低迷の影響を受け、今年度の新規設置は1基に止まりましたが、向こう4年間で最低30基を整備する方向で事業者と協議を進めています。 また、23年度以降、道路占用許可基準の緩和により、道路面への広告掲出も可能になる見込みであることから、道路幅員の十分でないバス停についても省スペース型上屋により、整備を進めていきます。	C	(自) 営業課

【振り返りのまとめ】
 22年度は1基を新設し、2基の新設に着手しました。
 23年度以降については、道路占用許可基準の改正や経済情勢の変化を踏まえ、民間事業者と連携して広告付き上屋の整備を着実に推進します。

5-3-4 バス停の改修と営業所の対応支援

【現状と課題】			
各営業所による定期的な停留所調査を実施し、表示の誤植や著しい劣化、上屋の雨漏り等は直ちに修正、改善、修理を行い、お客様に利用しやすい施設の維持、管理を進めていますが、十分な対応ができていない状況にあり、バス停留所管理システム活用しながら、お客様にご指摘をいただく前に修理等を行う必要があります。			
【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) バス停設備の点検、改修 案内板の劣化誤植、上屋の雨漏りや椅子の損傷などを点検し、改善します。	劣化するなどしていたバス停名称板や行き先案内板を交換したほか、ベンチや上屋の修理等を順次行いました。 ・バス停名称板交換 99件 ・行き先案内板交換 106件 ・ベンチ修理 12件 ・上屋修理 2件 ・バス停ポール交換 38件 (23年1月末までの実績) バス停設備の破損等に迅速・的確に対応するためには、乗務員など日常的にバス停設備を目にする職員からの報告が不可欠であり、終業点呼等での報告を徹底する必要があります。	C	(自) 営業課
(2) 営業所の業務支援 各営業所のきめ細かな対応を進めていくため、管理に必要なシステムの整備、業務支援を行います。	バス停管理システムの導入により、各営業所においてバス停の状態を記録・更新できるようにしましたが、データのシステムへの登録率が40%程度に留まっており、データの充実・更新が今後の課題となっています。	C	(自) 営業課

【振り返りのまとめ】
引き続き、定期的なバス停の点検、修理を行い、バス停環境維持に努め、お客様の利便の向上を図ります。

5-3-5 地下鉄エスカレーターのリニューアル

【現状と課題】			
上大岡駅京急線側ホーム連絡階段のエスカレーターリニューアルを工事を実施します。工事は、京急線への乗換え動線にあたるため、お客様への安全対策や工事期間の短縮が課題となっています。			
【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) エスカレーターのリニューアル 工事場所がお客様の主要な通路にあたるため、お客様への工事情報の事前周知や工事期間中の安全対策の徹底を図ります。 ・工事情報の周知 駅ポスター掲示、駅構内放送、ホームページ等により工事情報を提供します。 ・工事期間の短縮 夏休み期間中を利用し、8月の昼夜間工事により工期短縮を図ります。 ・安全対策 ラッシュ時に警備員を配置し、お客様への案内や安全対策の徹底を図ります。	お客様への周知、案内、安全対策等を駅関係者、工事業者及び監督員が連携して行い、当初予定どおり、夏休み期間中に完成し、9月1日に供用を開始しました。 工事情報のきめ細かい周知や、警備員に対する案内・誘導方法の教育など、安全でトラブルのない現場の管理方法としての知識を得ることができました。	A	建築課

【振り返りのまとめ】
お客様対応や工事の安全面等について慎重に工事を実施し、夏休み期間中の1か月で、混乱なく安全に完成させることができました。また、工事にあたっては既存の架台を再利用するなど、リニューアルにあたってのノウハウを取得できたことから、今後のリニューアル工事に活用します。

5-3-6 横浜駅混雑緩和対策の検討

【現状と課題】			
一日あたり約13万人(21年度乗降)のお客様にご利用いただいているブルーライン横浜駅では、改札階及びプラットホーム上が混雑することで、お客様に対してご不便をおかけしています。特に、あざみ野方面電車と湘南台方面電車が同時に発着する際に、階段やエスカレーター及びプラットホーム上が混雑している状況が見られます。			
【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 混雑緩和策の検討 昨年度のダイヤ調整によるソフト対策の状況を把握しながら、プラットホームの延長など、ハード面の工夫による効果的な混雑緩和対策を検討します。	ダイヤ調整により混雑は緩和されましたが、混雑の解消には至っていません。今年度はプラットホームの延長や連絡階段の増設、駅事務室のレイアウト変更による混雑緩和対策の検討を行いました。	C	建築課 建設改良室

【振り返りのまとめ】
混雑緩和対策のための駅改良は多額の費用が必要となりますので、23年度に費用対効果を検証しながら、実施に向けた調査を進めます。

5-3-7 再開発地区との接続(戸塚)

【現状と課題】			
戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に合わせて、再開発地区との接続工事を行ってきたブルーライン戸塚駅については、22年3月に戸塚駅西口再開発ビルと第1交通広場の完成に合わせて、駅地下1階コンコースと再開発地区が地下通路で結ばれました。22年度分の事業として、コンコース全幅での再開発地区との接続工事が残されています。			
【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 駅施設の改修 戸塚駅西口再開発地区との接続通路について、換気塔と消防隊出入口の改修を行い、通路の幅を広げます。	駅改修工事に先行してJRが施工する支障物移設工事に時間を要し、工事着手が遅れるという困難な状況が生じましたが、職員の工夫・調整により工事行程を見直し、お客様サービスに係る接続通路拡幅工事の先行施工を実現し、工程の遅れを回復することができました。	A	建設改良室

【振り返りのまとめ】
困難な状況の中、接続通路の拡幅を予定どおり完了することができました。引き続き23年度に換気塔等の改修を進めます。

5-3-8 グリーンラインのダイヤ改正

【現状と課題】
 平日の終車延長や朝ラッシュの運転間隔の短縮、他社線やブルーラインとの乗り継ぎの利便性を考慮したダイヤ改正を22年4月1日に実施しましたが、グリーンライン土休日ダイヤの昼間時間帯について、運転間隔が開きすぎているとのご指摘をお客様よりいただいています。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) グリーンラインのダイヤ改正 ブルーラインとの乗り継ぎ利便性を考慮してダイヤ改正を行います。4月1日に実施したダイヤ改正を検証し、必要な改正について実施します。	平成22年4月1日に実施したダイヤ改正では、土休日の昼間時間帯の1時間あたりの運転本数を8本から6本に減らしましたが、ブルーラインとの乗り継ぎも考慮する必要があり、運転間隔が15分と開く部分ができました。ダイヤ改正以降、お客様からはこの部分の改善を求める声が多数寄せられています。	C	運転課

【振り返りのまとめ】
 ダイヤ改正後のお客様の声を真摯に受け止め、特に改善要望の多い土休日ダイヤの昼間時間帯を10分毎の等間隔とするほか、平日ダイヤの一部の電車で他鉄道やブルーラインとの乗り継ぎ時間を見直すなど、利用するお客様の視点で改正の内容を精査したうえで、23年5月1日にグリーンラインのダイヤ改正を行います。

5-3-9 ホームページによる情報提供の推進

【現状と課題】
 局トップページ、バストップページ、地下鉄トップページの3ページの合計で月間平均で約32万件のアクセスがあり、需要は非常に多いです。しかし、正確で分かりやすい情報が提供できていないこと、お客様の目を引く魅力的なコンテンツとなっていないことなどが課題です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) ホームページのメンテナンス充実 組織としての管理体制を見直し、再構築し、徹底します。 各所属の担当者が迅速にホームページの内容を更新できるように、操作研修を実施します。 トップページにアニメーション動画を採用するなど、トップページを年4回更新して季節感を演出します。	ホームページの管理は、各課が迅速に更新し管理するとともに、総務課が総合的にチェックする体制に再構築しました(10月)。そのために編集者・操作研修を実施しました(9月、6回：73人参加)。 トップページには四季に合わせた画像を掲載し、季節感と商品PRを充実させるとともに、新たに英語版(3月)を作成しました。	C	総務課

【振り返りのまとめ】
 更新が滞ることのないように継続的に内容のチェックを行っていきます。
 常に正確でお客様にわかりやすい情報提供を行うために、スキルアップ研修やコンテンツの見直しを実施します。
 23年度は韓国語版・中国語版を作成します。

重点施策6 設備投資戦略

取組項目6-1 相鉄・東急直通線

6-1-1 相鉄・東急直通線の協議・計画・設計

【現状と課題】
 31年開業予定の相鉄・東急直通線(羽沢～日吉間)とブルーラインが新横浜駅で交差するため、地下駅の周囲及び直下で鉄道新設工事が行われます。また、新横浜駅で両路線が接続するため、駅出入口やコンコース及び改札口の再整備が必要となることが考えられます。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 交差・接続に関する計画・設計 新横浜駅での相鉄・東急直通線(31年開業予定)との交差・接続に伴い、安全で円滑な工事を行うとともに、お客様に便利な駅となるよう、協議・計画・設計を行います。	駅構造物の仮支え工事を安全で円滑に行えるよう、同種工事の事例調査や各社ヒアリングを行うなど、様々な検討を積極的に行い、基本的な施工計画や設計を行いました。 駅の利便性を考慮した駅レイアウトの検討については、相鉄・東急直通線事業が手続き等に時間を要している中で比較検討案の策定を行いました。今後は駅の管理・運営の視点からもさらなる検討が必要になります。	B	建設改良室

【振り返りのまとめ】
 新横浜駅における相鉄・東急直通線との交差・接続について、大規模な工事を安全で円滑に行えるよう、計画や設計を進めてきました。引き続き、新横浜駅が安全でより良い駅となるよう、お客様の利便性に加えて駅の管理・運営の視点からも、関係各者と密接に調整を行いながら、駅計画の検討を進めます。

重点施策 6 設備投資戦略

取組項目6-2 施設の長寿命化

6-2-1 ブルーライン初期開業区間の長寿命化

【現状と課題】
 開業から30年以上経過しているブルーライン初期開業区間の設備は、経年劣化や補修部品の供給停止等により、大規模な補修や更新の必要な時期を迎えています。更新に必要な費用を抑制するために、施設、設備の長寿命化と毎年の更新費用の平準化が必要です。

【取組内容】	【【取組状況及び課題】】	評価	担当課
(1) 計画的な更新 21年度に作成した「修繕・改良長期計画」をもとに 費用を平準化し、施設の状態・重要度をもとに優先度を定め更新を進めます。	長期修繕計画に基づき、変電所機器の更新や、車両の電子機器の更新をはじめ、土木構造物の塩害対策や分岐器の更新を行いました。 また、今後の変電所機器の更新と信号装置の更新計画について、維持管理費用を含めたトータルコストの削減を実現するため、長寿命化やより効率的な機器構成に見直しました。	B	技術管理部

【【振り返りのまとめ】】
 施設・設備類の補修については、重要度と緊急性に応じた長期修繕計画をたて、長寿命化と更新費用の平準化を図りつつ工事を進めました。23年度以降においても継続して計画的に実施します。

6-2-2 ブルーライントンネル補修工事の推進

【現状と課題】
 開業から30年以上経過しているブルーライン初期開業区間の土木構造物のうち、横浜～蒔田間については、塩害等による劣化が一部生じているため、19年度より、順次補修を実施しています。
 今後、その他の区間のトンネルの調査を実施した上で、計画的に補修を進める必要があります。

【取組内容】	【【取組状況及び課題】】	評価	担当課
(1) 補修工事の実施 躯体構造物の補修工事について、昨年度実施した高島町駅の補修工事に引き続き、高島町～吉野町間の開削トンネルの補修工事を継続するとともに、その他の区間についても状態を調査し、対策等の検討を進めます。 ・高島町～吉野町間の開削トンネルの補修工事の実施 ・阪東橋～吉野町間の開削トンネルの補修工事（その2）【23年度】 ・シールドトンネル及び山岳トンネルの調査・対策等検討	高島町～吉野町間の開削トンネル補修工事は予定通り完成しました。また、山岳トンネル等の調査・対策等検討を実施し、次年度の工事発注にむけた準備を進めました。 ・高島町・吉野町間構築補修工事 ・片倉・下永谷山岳トンネル調査・設計委託 ・平沼町シールドトンネル健全度調査	C	施設課

【【振り返りのまとめ】】
 塩害の影響を受けている開削トンネル部分の補修工事を進め、23年度には残る開削トンネル部分の補修工事を完了させます。引き続き、山岳トンネルやシールドトンネルの補修工事を実施します。

重点施策 6 設備投資戦略

取組項目6-3 市営路線バス車両購入コスト削減の検討

6-3-1 バス購入コストの削減

【現状と課題】
 車体価格について各社比較の範囲を広げ調査を行ない、その結果に基づきコスト削減要素を選定しました。次年度の車両購入価格の削減には直接結びついていませんが、今後のバス車両購入にあたって、次期排出ガス規制実施への対応を見据えつつ、総合的なコスト削減を図っていきます。
 次期排出ガス規制への対応に伴い車両価格の上昇が予想されるため、お客様サービスの水準を維持しながら、車両購入コストの削減に取り組む必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 購入コストの削減 今年度から施行される次期排出ガス規制の適合車両購入について、昨年度実施したバス車体並びに装備の調査結果を参考にしながら、交通局技術審査会による調査・分析を行い、バス車両購入コストの削減に結び付けます。	交通局技術審査会により、自動車本部と営業推進本部、技術管理部による横断的なワーキンググループを編成し、コスト削減の検討を重ねた結果、車両の装備を見直すことで、バス車両購入コストの削減に結び付けました。 コスト削減の効果額は、1台あたり約60万円、年間約4,000万円以上が見込まれます。	B	運輸課 施設課 (交通局技術審査会)

【振り返りのまとめ】
 お客様サービスの水準を維持しながら、車両購入のコスト削減に取り組んだ結果、予算に反映することができました。今後は、車両の長寿命化の検討も考慮しながら、より詳細に車両の設備のコスト削減の検討を続けます。

重点施策 7 環境対策の取組

取組項目 7-1 環境にやさしい市営バス

7-1-1 電気式ハイブリッドノンステップバスの導入

【現状と課題】
21年度は、電気式ハイブリッドノンステップバス10両を導入し、合計51両となりました。今後も積極的に導入を進め、環境対策面で市内バス事業者の先導的な役割を担っていきます。今後、車両メンテナンスに必要なコストの把握が課題になります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 電気式ハイブリッドノンステップバスの導入 横浜市中期計画（地球温暖化対策の促進）に基づき環境創造局と調整をおこない、毎年10両程度電気式ハイブリッドノンステップバスを導入します。ハイブリッドシステム用バッテリー等のメンテナンスが発生するため、更新計画を策定します。	電気式ハイブリッドノンステップバスを10両導入（2月）し、全体では61両となり、環境対策面においてバス事業者の先導的な役割を果たしています。今後、バッテリーの交換時期の検討などメンテナンスコストの削減も視野に入れて取り組む必要があります。	B	運輸課

【振り返りのまとめ】
国の施策により公的補助金の動向が変化しますが、導入する車両コストなどを検討しながら、今後も積極的に導入を進め、環境対策面で市内バス事業者の先導的な役割を担っていきます。

7-1-2 CNGバスの運行充実

【現状と課題】
滝頭営業所37両の車両を浅間町営業所へ移籍したことにより、市内中心部でのCNG車両の運行が可能となりました。また、北部方面での運行については、緑営業所にCNG車両（3両）を4月に移籍し、佐江戸のエコ・ステーションを活用することで、運行地域の拡大を図りました。充てん所の充てん能力から、CNG車両の増車は困難ですが、今後、既存車両が更新時期を迎えるため、車両の更新コストが今後の課題となります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) CNGバスの運行充実 市営交通パートナーシップ事業で設置した、「浅間町営業所の天然ガススタンド」と、「佐江戸のエコ・ステーション」を積極的に活用して、環境にやさしいCNGバスの運行を継続します。23年度は10両が廃車になるため、更新計画を検討します。	横浜市パートナーシップ事業により設置した浅間町営業所の天然ガススタンドは、スタンド運営費等のコスト削減につながっています。今後も積極的に活用し、CNGバスの運行を継続します。また、現在運行しているCNGバスが平成23年度以降に更新時期を迎えるため、バス車両や燃料のコストの低減化が課題です。	B	運輸課

【振り返りのまとめ】
環境対策について先導的な役割を担うために、CNGバスの導入を今後も継続します。現在運行しているCNGバスが更新時期を迎えるため、導入計画を検討します。

7-1-3 市営バスの省エネの取組

【現状と課題】
市営バスの省エネルギーの取組として、燃費の向上が最大のテーマですが、そのほかにも各事業所で使用するエネルギーの削減も重要です。照明、エアコンの適正化による節電、入浴方法の変更による節水、ガス節約などに継続的に取り組んでいく必要があります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) 営業所等における省エネの徹底 昼間時や空室の照明の消灯、職員不在時におけるエアコン停止などの省エネルギーの取組を徹底します	unnecessary 照明の消灯や、適切な温度管理が徹底されているか等、節電を徹底するよう本庁から注意喚起を行いました。猛暑の影響もあり、4月から12月までの対前年度比において電気代の削減までには至りませんでした。（21年度42,207千円→22年度42,867千円）	D	(自) 営業課

【振り返りのまとめ】
こまめなスイッチオフなどにより5%以上の削減を達成しています。今後、各営業所において四半期で省エネ目標をたて、本庁でのチェック機能を強化し、さらなる節減の取り組みに努めます。

重点施策 7 環境対策の取組

取組項目 7-2 エコ燃料や新たな低公害システムの導入検討

7-2-1 バイオディーゼル燃料の導入検討

【現状と課題】

バイオディーゼル燃料についての情報を収集し、21年度内の導入に向けて取組をしてみましたが、供給方法や、価格の問題等もあり、導入には至りませんでした。
22年度は横浜市が行っている「使用食用油を利用したバイオディーゼル燃料活用事業」の燃料を使用し、バス車両2台程度で試験運行ができるよう調整中です。燃料の供給や価格、車両に対する影響についての検証が必要です。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) バイオディーゼル燃料の試行等 バイオディーゼル燃料については、試験運行を実施します。 電気自動車などの先事例の情報収集に努めます。	保土ヶ谷営業所の路線において、バイオディーゼル燃料100%を使用した路線バス2両の試験運行を開始（10月）しました。試験運行の結果を分析するとともに、燃料の安定供給や貯蔵設備の確保等が課題になりますが、運行車両を5台程度拡大することを検討します。	A	運輸課

【振り返りのまとめ】

市営バス2両にバイオディーゼル燃料100%を使用して、試験運行を開始しました。燃料価格、供給量、貯蔵方法等の課題がありますが5台に拡大できるよう検討を進めます。

重点施策 8 地域貢献の取組

取組項目 8-1 生活支援サービスの導入

8-1-1 ふれあいバスの実施

【現状と課題】

21年度に2路線で運行を開始し、利用者から「通院・お買い物が便利になった」と好評を得ています。地域の高齢化に対応して、いわゆる交通不便地域など一定の条件の下に、地域や商店街と連携し、お買い物や通院など日常生活を支援するバスサービス（ふれあいバス）を実施していますが、新たな路線を選定や地域との協議調整が課題となります。

【取組内容】	【取組状況及び課題】	評価	担当課
(1) ふれあいバスの運行 22年度中に新たに1路線の拡大を図ります。 また、実施済み路線についても利用者の要望を踏まえて、更なる利便性の向上を図ります。	路線の新設については、全体の収支が均衡できるように経営改善に取り組みながら、1路線の拡大を検討していきます。 現在運行している路線については、さらに、地域との連携の強化に取り組んでいきます。 現行路線の利用状況（1月）は、中区・磯子区の路線で1往復あたり約22人、緑区の路線で1往復あたり約51人となっています。	D	路線計画課

【振り返りのまとめ】

新たな路線については、実施できませんでした。
来年度の実施に向けて現在も路線は選定中です。また、実施済みの路線についても利用状況を精査し、見直し等を検討します。

Ⅲ 市営バス「安全運転・接客6つの言葉」の実施状況調査

バス運転手には、運行の際に次の「6つの言葉」を使用するよう指導しており、添乗調査において実際の使用状況を確認しています。

- (1) お待たせしました (2) ありがとうございます、ありがとうございました (3) 発車します、おつかまりください
 (4) この先揺れます(曲がります)のでご注意ください (5) はい、次止まります (6) 安全のため、バス停に停車してからお立ちください
 注) (2)の「ありがとうございます」「ありがとうございました」は、お客様の乗降の際にそれぞれ使用するものとして、計7項目で指導・調査しています。

1 6つの言葉の実施状況

6つの言葉のうち使われている言葉の数(添乗調査1回当たりの平均)を現しています。したがって、数値が大きいほど使われている言葉の数が多く6つの言葉の使用状況が良いこととなります。調査項目は7つですので、6つの言葉を全て使用している場合は7となります。

区 分	4～6月	7～9月	10～12月	1～2月	平均
若葉台	5.21	5.42	5.13	5.24	5.26
保土ヶ谷	5.13	5.09	5.18	5.26	5.14
浅間町	5.14	5.03	5.28	5.22	5.17
滝頭	5.26	5.33	5.43	5.13	5.30
本牧	5.44	5.50	5.31	5.43	5.41
港南	5.42	5.61	5.33	5.37	5.45
港北	5.02	5.02	5.23	5.36	5.14
鶴見	4.44	4.74	4.85	4.79	4.72
緑	4.91	5.26	5.14	5.26	5.11
磯子	5.04	5.06	4.93	5.00	5.00
平均	5.09	5.20	5.19	5.21	5.17

(参考) お客様ご乗車時の「あいさつ」の実施状況

お客様に気持ち良くご利用いただけるよう、まずは乗車時に感謝とおもてなしの意を込めたあいさつが100%できる状態を目指しています。あいさつには、「ありがとうございます」のほか、「お待たせしました」、「おはようございます」等も含まれます。

区 分	4～6月			7～9月			10～12月			1～2月			累計		
	実施数	調査数	実施率	実施数	調査数	実施率	実施数	調査数	実施率	実施数	調査数	実施率	実施数	調査数	実施率
若葉台	121	150	80.7%	126	163	77.3%	121	153	79.1%	92	113	81.4%	460	579	79.3%
保土ヶ谷	141	191	73.8%	136	193	70.5%	146	200	73.0%	108	143	75.5%	531	727	73.0%
浅間町	141	174	81.0%	128	178	71.9%	126	166	75.9%	101	130	77.7%	496	648	76.5%
滝頭	145	182	79.7%	154	188	81.9%	156	180	86.7%	117	137	85.4%	572	687	83.3%
本牧	147	176	83.5%	159	189	84.1%	151	186	81.2%	107	129	82.9%	564	680	82.9%
港南	106	125	84.8%	118	139	84.9%	113	137	82.5%	71	89	79.8%	408	490	83.3%
港北	150	203	73.9%	145	197	73.6%	153	195	78.5%	119	147	81.0%	567	742	76.4%
鶴見	99	157	63.1%	107	173	61.8%	111	161	68.9%	82	122	67.2%	399	613	65.1%
緑	129	173	74.6%	140	178	78.7%	145	177	81.9%	100	125	80.0%	514	653	78.7%
磯子	103	136	75.7%	114	149	76.5%	104	139	74.8%	68	92	73.9%	389	516	75.4%
合計 / 平均	1,282	1,667	76.9%	1,327	1,747	76.0%	1,326	1,694	78.3%	965	1,227	78.6%	4,900	6,335	77.3%

IV 地下鉄駅評価

地下鉄駅職員に対する接遇向上研修後の習熟度合いの検証と同時に、お客様の立場に立ってサービス水準の客観的評価を行うため、職員による駅調査を実施しました。本調査の実施には駅のソフト面・ハード面でのサービス水準を確認し、改善ポイントを明らかにするため、駅の様々な面について、総合的に調査を行いました。

1 22年8月に実施した職員調査結果

区 分	身だしなみ	姿勢・挨拶・応対	設備・清掃	掲示物・ラック	平均		前回との比較 A-B
					A	B	
あざみ野	3.91	3.71	3.71	3.68	3.73	3.08	0.65
中川	3.73	3.27	3.74	3.77	3.57	3.37	0.20
センター北	3.60	3.35	3.25	3.40	3.36	3.67	△ 0.31
センター南	3.67	3.55	3.21	3.50	3.45	3.63	△ 0.18
仲町台	3.95	3.61	3.56	3.57	3.61	3.81	△ 0.20
新羽	3.91	3.69	3.44	3.66	3.63	3.78	△ 0.15
北新横浜	3.81	3.14	3.58	3.66	3.45	3.25	0.20
新横浜	3.64	3.21	3.71	3.48	3.46	3.34	0.12
岸根公園	3.86	3.45	3.64	3.81	3.63	3.34	0.29
片倉町	3.82	3.53	3.42	3.63	3.55	3.61	△ 0.06
三ツ沢上町	4.00	3.71	3.52	3.63	3.68	3.76	△ 0.08
三ツ沢下町	3.91	3.64	3.39	3.57	3.59	3.67	△ 0.08
横浜	3.90	3.78	3.03	3.38	3.49	3.72	△ 0.23
高島町	3.57	3.09	3.56	3.24	3.30	3.47	△ 0.17
桜木町	3.76	3.41	3.38	3.12	3.39	3.59	△ 0.20
関内	3.76	3.37	3.33	3.26	3.37	3.78	△ 0.41
伊勢佐木長者町	3.57	3.51	3.05	3.38	3.34	3.83	△ 0.49
阪東橋	3.71	3.34	3.06	3.36	3.29	3.53	△ 0.24
吉野町	3.67	3.40	3.21	3.02	3.30	3.47	△ 0.17
蒔田	3.67	3.19	3.44	3.26	3.34	3.59	△ 0.25
弘明寺	3.67	3.49	3.27	3.24	3.38	3.67	△ 0.29
上大岡	3.45	3.18	3.21	3.16	3.21	3.38	△ 0.17
港南中央	3.91	3.39	3.29	3.30	3.40	3.88	△ 0.48
上永谷	4.00	3.80	3.56	3.59	3.71	3.26	0.45
下永谷	3.86	3.54	3.61	3.34	3.58	3.37	0.21
舞岡	4.00	3.83	3.55	3.61	3.72	3.47	0.25
戸塚	3.82	3.24	3.33	3.32	3.37	3.44	△ 0.07
踊場	3.86	3.39	3.53	3.64	3.55	3.71	△ 0.16
中田	3.59	3.39	3.48	3.59	3.49	3.47	0.02
立場	3.77	3.62	3.53	3.45	3.58	3.53	0.05
下飯田	3.68	3.64	3.70	3.84	3.69	3.61	0.08
湘南台	3.86	3.82	3.67	3.66	3.74	3.60	0.14
ブルーライン平均	3.78	3.48	3.44	3.47	3.70	3.55	0.15

区 分	身だしなみ	姿勢・挨拶・応対	設備・清掃	掲示物・ラック	平均		前回との比較 A-B
					A	B	
中山	3.80	3.68	3.75	3.68	3.70	4.00	△ 0.30
川和町	3.55	3.80	3.62	3.77	3.70	3.62	0.08
都筑ふれあいの丘	3.65	3.09	3.60	3.40	3.39	3.89	△ 0.50
北山田	3.65	3.59	3.32	3.50	3.46	3.80	△ 0.34
東山田	3.40	3.31	3.40	3.57	3.33	3.87	△ 0.54
高田	3.45	3.31	3.47	3.66	3.37	3.85	△ 0.48
日吉本町	3.40	3.68	3.77	3.66	3.63	3.76	△ 0.13
日吉	3.75	3.64	3.68	3.48	3.65	3.90	△ 0.25
グリーンライン平均	3.58	3.51	3.58	3.59	3.53	3.84	△ 0.31
全体平均	3.74	3.48	3.46	3.50	3.50	3.61	△ 0.11

※評価は4つの調査項目について、10の設問を行っている。

○身だしなみ 1 ○姿勢・応対・挨拶 4 ○設備・清掃 3 ○掲示物・ラック 2

前回結果は、10の設問を調査した21年8月実績

結果概要

○全体平均が3.50となり、前回の10項目調査(21年8月)の3.61から低下しています。

○「あいさつ」が10項目中最下位であることから、強化ポイントとなります。

○設備、清掃面では経年劣化などもあり、計画的な修繕計画と日常のきめ細かな清掃と点検の徹底、また、乗降客数に応じた清掃体制の検討が必要です。

2 22年12月～23年1月に実施した職員調査結果

区 分	身だしなみ		姿勢		挨拶		トイレ		平均	
	今回	前回	今回	前回	今回	前回	今回	前回	今回	前回
あざみ野	4.14	3.91	3.90	3.77	3.57	3.59	3.43	3.64	3.76	3.73
中川	4.10	3.73	3.48	3.59	3.38	2.86	3.81	3.91	3.69	3.57
センター北	4.17	3.60	3.83	3.40	3.83	3.20	3.78	3.05	3.90	3.36
センター南	4.17	3.67	4.00	3.62	3.61	3.38	3.26	3.14	3.76	3.45
仲町台	3.95	3.95	3.86	3.91	3.48	3.27	4.00	3.45	3.82	3.61
新羽	4.20	3.91	3.85	3.91	3.45	3.41	3.15	3.23	3.66	3.63
北新横浜	4.05	3.81	3.75	3.24	3.43	2.62	3.60	3.50	3.71	3.45
新横浜	4.00	3.64	3.62	3.18	3.19	2.95	3.57	3.73	3.60	3.46
岸根公園	3.95	3.86	3.86	3.45	3.48	3.23	4.00	3.73	3.82	3.63
片倉町	4.00	3.82	4.10	3.50	3.90	3.41	3.65	3.55	3.91	3.55
三ツ沢上町	4.14	4.00	4.00	3.86	3.86	3.59	3.76	3.55	3.94	3.68
三ツ沢下町	3.95	3.91	3.81	3.57	3.62	3.57	3.71	3.27	3.77	3.59
横浜	4.23	3.90	4.09	3.86	3.82	3.71	3.18	2.62	3.83	3.49
高島町	3.81	3.57	3.19	3.00	2.86	2.90	4.29	3.86	3.54	3.30
桜木町	4.00	3.76	3.90	3.52	3.81	3.19	3.81	3.48	3.88	3.39
関内	4.10	3.76	3.86	3.52	3.67	3.00	4.05	3.38	3.92	3.37
伊勢佐木長者町	4.00	3.57	3.62	3.57	3.29	3.43	3.43	3.30	3.58	3.34
阪東橋	4.00	3.71	3.38	3.33	2.81	3.29	3.38	3.05	3.39	3.29
吉野町	4.05	3.67	3.52	3.48	3.19	3.33	3.71	3.50	3.62	3.30
蒔田	4.14	3.67	4.00	3.24	3.90	2.90	3.86	4.00	3.98	3.34
弘明寺	4.00	3.67	3.81	3.48	3.29	3.43	3.48	3.29	3.64	3.38
上大岡	3.86	3.45	3.33	3.14	3.38	3.18	3.05	2.86	3.40	3.21
港南中央	3.95	3.91	3.73	3.23	3.32	3.09	4.27	3.41	3.82	3.40
上永谷	4.13	4.00	4.13	3.77	4.09	3.59	3.43	3.64	3.95	3.71
下永谷	3.76	3.86	3.24	3.56	2.86	3.28	3.95	3.73	3.45	3.58
舞岡	3.77	4.00	3.36	3.86	3.00	3.64	3.59	3.59	3.43	3.72
戸塚	3.91	3.82	3.27	3.41	3.14	2.86	3.23	3.32	3.39	3.37
踊場	3.86	3.86	3.55	3.41	3.36	3.05	4.05	3.82	3.70	3.55
中田	4.05	3.59	3.73	3.41	3.95	3.27	3.59	3.64	3.83	3.49
立場	3.86	3.77	3.50	3.68	3.36	3.32	3.45	3.18	3.55	3.58
下飯田	3.77	3.68	3.68	3.43	3.33	3.62	3.86	3.68	3.66	3.69
湘南台	3.91	3.86	3.86	3.95	3.55	3.50	3.55	3.14	3.72	3.74
ブルーライン平均	4.00	3.78	3.71	3.53	3.46	3.27	3.65	3.44	3.71	3.50

区 分	身だしなみ		姿勢		挨拶		トイレ		平均	
	今回	前回	今回	前回	今回	前回	今回	前回	今回	前回
中山	4.40	3.80	4.15	3.80	4.00	3.55	4.35	3.85	4.23	3.70
川和町	4.19	3.55	3.65	3.75	3.50	3.80	3.95	3.45	3.82	3.70
都筑ふれあいの丘	4.20	3.65	3.80	3.20	4.05	2.90	3.90	3.70	3.99	3.39
北山田	4.15	3.65	3.84	3.65	3.60	3.25	3.95	3.50	3.89	3.46
東山田	4.00	3.40	3.90	3.15	4.05	3.15	4.38	3.50	4.08	3.33
高田	3.90	3.45	3.95	3.30	3.63	3.15	4.25	3.65	3.93	3.37
日吉本町	3.70	3.40	3.75	3.70	3.30	3.60	4.20	4.05	3.74	3.63
日吉	4.25	3.75	4.10	3.75	3.80	3.45	4.25	3.75	4.10	3.65
グリーンライン平均	4.10	3.58	3.89	3.54	3.74	3.36	4.15	3.68	3.97	3.53
全体平均	4.02	3.74	3.75	3.52	3.52	3.29	3.75	3.49	3.76	3.50

※今回の調査は、前回調査(22年8月)の結果を踏まえて、身だしなみ・姿勢・挨拶・トイレについて実施

<結果概要>

平均点「3.76」となり、調査以来最高値となっています。職員の意識の向上や清掃等に関する改善の取組成果によるものと考えられます。目標は平均「4.00」であることから、接客・施設改善のため、次の取組が求められます。

【改善ポイント】

○身だしなみは、髪型・着帽・名札・着こなし等の徹底。

○姿勢は、列車到達時の起立の徹底。

○あいさつは、元気な声・柔らかな表情・会釈・手の組み方・目配り等の徹底。

○トイレは、築年数に応じた計画的な修繕、日常のきめ細かな清掃と点検の徹底、また、乗降客数に応じた清掃体制の検討。

V 職員アンケートの実施

1 本庁職員アンケート結果

質問に対する回答選択基準

1 ほとんど、あてはまらない 2 あまり、あてはまらない 3 どちらとも言えない 4 大体、あてはまる 5 非常に、あてはまる

※設問は分類ごとに6問 満点＝30ポイント(設問分類C及びHについては、第3回より設問1増のため、満点＝35ポイント)

設問分類	第1回 (H19. 5)	第2回 (H19. 10)	第3回 (H20. 2)	第4回 (H20. 9)	第5回 (H21. 2)	第6回 (H21. 9)	第7回 (H22. 2)	第8回 (H22. 9)	第9回 (H23. 1)
A 経営、局に対する信頼感	18.81	20.02	20.03	19.87	20.35	21.39	21.23	22.03	22.29
B 上司に対する信頼感	20.63	21.22	20.37	21.49	21.24	21.27	21.07	21.99	21.87
C 組織ビジョンの納得性と共有の度合い	17.54	18.71	23.96	23.82	24.40	24.95	25.00	25.05	25.42
D 職場の活力の状況	19.27	20.17	20.36	20.43	20.45	20.54	20.52	21.25	21.00
E 自律型変革を促進するマネジメントスタイル	19.28	19.33	18.77	19.63	19.24	19.22	18.54	19.62	19.15
F 変革志向型自律行動	17.28	17.72	18.74	18.21	18.71	18.96	19.06	18.65	18.97
G 自律的変革を促進する評価基準	18.10	18.46	18.77	18.84	19.45	19.27	19.31	19.43	19.58
H 基軸を大切に変わり続ける姿勢	21.79	22.02	26.35	26.33	26.59	26.48	27.02	26.63	26.85

分析の指標

A 経営、局に対する信頼感	経営責任職(局長、部長)の本気度の評価
B 上司に対する信頼感	上司(職員にとっては、主に係長、時に課長。係長にとっては主に課長)が、その役割をきちんと果たしているかどうか
C 組織ビジョンの納得性と共有の度合い	組織ビジョンが、きちんと示されるとともに、自分のものとして腑に落ちているかどうか
D 職場の活力の状況	職場のメンバーが、課題解決のために同じ方向を向いて一緒に頑張っているかどうか
E 自律型変革を促進するマネジメントスタイル	上司のマネジメントスタイルが、係長・職員自らが課題解決のために行動できるよう支援しているかどうか
F 変革志向型自律行動	自分自身が課題解決のために積極的に行動しているかどうか
G 自律的変革を促進する評価基準	自分の所属する職場において、自らが積極的・自律的に行動することが、従来どおりに業務をこなすことより、評価されるかどうか
H 基軸を大切に変わり続ける姿勢	常に仕事の「なぜ」や、目的達成のために「どのように」を、考えるなど、自分自身の仕事への取組姿勢が、本質を捉えて臨もうとしているかどうか

2 現業職員アンケート結果

質問に対する回答選択基準

1 ほとんど、あてはまらない 2 あまり、あてはまらない 3 どちらとも言えない 4 大体、あてはまる 5 非常に、あてはまる

設 問	地下鉄駅務			地下鉄乗務			地下鉄保守			バス乗務			バス整備			バス係員			平均			
	H23.1	H22.9	差	H23.1	H22.9	差	H23.1	H22.9	差	H23.1	H22.9	差	H23.1	H22.9	差	H23.1	H22.9	差	H23.1	H22.9	差	
1	あなたは、安全とお客様サービスを最優先して仕事をしている	4.59	4.54	0.05	4.61	4.57	0.04	4.24	4.30	△ 0.06	4.18	4.24	△ 0.06	4.47	4.46	0.01	4.49	4.41	0.08	4.34	4.36	△ 0.02
2	あなたは、交通局経営理念を知っている	4.65	4.63	0.02	4.38	4.37	0.01	4.26	4.32	△ 0.06	3.86	3.92	△ 0.06	4.42	4.46	△ 0.04	4.67	4.68	△ 0.01	4.16	4.20	△ 0.05
3	あなたは、経営理念やお客様への6つの言葉、作業マニュアル、服務規定など、局の規定を守って仕事を行っている	4.40	4.32	0.08	4.44	4.33	0.11	4.02	4.11	△ 0.09	3.95	4.05	△ 0.10	4.39	4.27	0.12	4.46	4.40	0.06	4.15	4.17	△ 0.02
4	あなたは、やる気を持って生き生きと仕事をしている	3.39	3.44	△ 0.05	3.24	3.22	0.02	3.35	3.38	△ 0.03	2.93	2.91	0.02	3.96	3.94	0.02	3.68	3.61	0.07	3.17	3.17	0.00
5	あなたは、上司や同僚に、おかしなことは「おかしい」と言っている	3.62	3.62	0.00	3.50	3.54	△ 0.04	3.45	3.52	△ 0.07	3.00	3.09	△ 0.09	3.76	3.80	△ 0.04	3.97	3.72	0.25	3.29	3.35	△ 0.05
6	あなたの職場では、やる気を持って生き生きと仕事をしている職員が多い	3.02	2.98	0.04	2.64	2.79	△ 0.15	3.05	3.13	△ 0.08	2.21	2.17	0.04	3.71	3.62	0.09	2.80	2.82	△ 0.02	2.57	2.58	△ 0.01
7	あなたの職場では、問題点の指摘や改善の提案をやりやすい雰囲気がある	3.29	3.23	0.06	3.03	3.18	△ 0.15	3.23	3.37	△ 0.14	2.42	2.40	0.02	4.08	3.87	0.21	3.33	3.18	0.15	2.84	2.86	△ 0.01
8	あなたの職場では、上司や同僚に、おかしなことは「おかしい」と言える雰囲気がある	3.37	3.40	△ 0.03	3.15	3.23	△ 0.08	3.36	3.43	△ 0.07	2.56	2.58	△ 0.02	3.98	3.81	0.17	3.59	3.39	0.20	2.96	2.99	△ 0.03
9	あなたの所属長(所長、課長)は、所属内で局の改革や経営理念について説明を行っている	3.79	3.78	0.01	4.09	4.17	△ 0.08	3.50	3.54	△ 0.04	3.17	3.33	△ 0.16	4.25	4.05	0.20	4.14	4.14	0.00	3.54	3.63	△ 0.09
10	あなたの所属長(所長、課長)は、いつもお客様サービス向上や、より良い仕事に対する意識を持って仕事をしている	3.74	3.74	0.00	4.03	4.09	△ 0.06	3.29	3.33	△ 0.04	3.18	3.30	△ 0.12	4.31	4.01	0.30	3.99	4.05	△ 0.06	3.50	3.57	△ 0.07
11	経営責任職(局長、部長)に、もっとあなたの職場のことを分かってもらいたいと思う	4.28	4.26	0.02	4.35	4.45	△ 0.10	4.04	4.09	△ 0.05	4.04	4.25	△ 0.21	4.52	4.34	0.18	4.24	4.32	△ 0.08	4.16	4.28	△ 0.12
12	あなたは、市営交通事業は市民から信頼されていると思っている	3.52	3.47	0.05	3.42	3.33	0.09	3.43	3.24	0.19	3.10	3.12	△ 0.02	3.74	3.73	0.01	3.53	3.46	0.07	3.29	3.26	0.03
13	あなたは、市営交通事業で働くことにプライドを持っている	3.68	3.59	0.09	3.56	3.63	△ 0.07	3.57	3.57	0.00	3.30	3.36	△ 0.06	4.33	4.20	0.13	3.90	3.89	0.01	3.50	3.53	△ 0.02