

「市営交通 中期経営計画 2023-2026」の令和5年度振り返りについて

交通局では、令和5年12月に策定した「市営交通 中期経営計画 2023-2026」（以下、「本計画」という）に基づいて事業運営を推進しています。本計画の計画期間のうち、1年目の振り返りとして、経営目標および個別の取組の進捗状況についてご報告いたします。

1 経営目標の達成状況

交通事業者として将来にわたって市民生活を支え、その役割を果たしていくために、本計画では計画期間中における経営目標を定めています。

(1) 乗車人員の確保

安全で確実な輸送サービスを安定的に提供するとともに、社会的要請や事業環境の変化に柔軟に対応していくことで、お客様から選ばれる市営交通を目指していきます。

指 標		計画策定時 (令和4年度末)	令和5年度 進捗状況	令和8年度 目標値
1	バス事業の1日あたりの乗車人員 (コロナ禍前の平成30年度：34万人)	31万人 (307,614人)	31万人 (308,372人)	32万人 (平成30年度比94%)
2	地下鉄事業の1日あたりの乗車人員 (コロナ禍前の平成30年度：67万人)	58万人 (581,661人)	61万人 (607,502人)	63万人 (平成30年度比94%)

【主な取組状況】

- バス事業では、キャッシュレス決済に関する実証実験や本牧市民プールと連携した夏得バスチケットなどにより、お客様のご利用促進を進めてきました。このほか、バス車両に安全装置「ドライバー異常時対応システム（EDSS）」やドライバー・ステータス・モニター（DSM）」を搭載するなど、安全運行への取組も実施しました。
- 地下鉄事業では、グリーンラインの6両化や新横浜駅・上大岡駅の改修などのまちづくりへの貢献、エレベーターの新設・更新やブルーラインの駅ホームの段差・隙間の縮小などのバリアフリー対策を実施しました。

(2) 企業努力による収支改善

土地の資産活用、広告事業等の展開等により附帯事業収入の増収を図ります。また、デジタル技術等による業務の効率化、一般管理部門のスリム化などにより支出管理を徹底していきます。

指 標		計画策定時 (令和4年度末)	令和5年度 進捗状況	令和8年度 目標値
1	バス事業の企業努力による収支改善額	—	1.1億円	1.5億円 (経費削減1.1億円、増収0.4億円を想定)
2	地下鉄事業の企業努力による収支改善額	—	2.1億円	8.7億円 (経費削減7.8億円、増収0.9億円を想定)

【主な取組状況】

	事業名・取組名	取組内容
増収に関する取組	みなとぶらりチケットの販売促進	・「横浜春節祭」などとのタイアップにより、6種類の限定デザインのチケットを販売した。 ・特典提携店は、年度当初75か所が、年度末には120か所を超え、約1.5倍に増加した。
	店舗等の設置推進	・令和5年度はフィットネスジムなどの開業やATM・自動販売機新設、センター南北高架下区画等新たに活用した。
	広告料収入の増	・各媒体のニーズや傾向に合わせてキャンペーンを実施するとともに、車内ビジョンやデジタルサイネージ等のデジタル媒体や応援広告といったトレンドをとらえた広告出稿が多くあったことに加え、駅改良工事等による新設媒体で収入を確保した。
経費削減に関する取組	バスネットワークの最適化	・お客様の利用状況に応じたバス路線への最適化。 ・民間バス会社との連携（83系統を相鉄バス（株）へ移譲）。
	新横浜変電所直流遮断器更新	・BL新横浜変電所の直流遮断器のみの部分更新とすることで、更新計画を見直し、全体更新を10年間延命した。
	バス接近表示サービスの見直し	・ADSL回線廃止・機器の老朽化に伴い、バス停の接近表示装置のサービスを終了し、スマートフォン等による接近表示サービスを推進し、お客様サービスの維持向上を図った。

（3）カーボンニュートラルに向けた取組

ハイブリッドバス等の環境負荷の少ない車両の導入や、施設・設備のLED化等の取組により、バス・地下鉄の運行に伴う多量のCO₂を排出する「CO₂排出事業者」として、環境負荷の低減に努めていきます。

指 標		計画策定時 (令和4年度末)	令和5年度 進捗状況	令和8年度 目標値
1	バス事業のCO ₂ 排出削減率 (「横浜市地球温暖化対策実行計画(市役所編)」における2030年度削減目標：2013年度比▲5%)	—	集計中	▲5% (2030年度の目標を前倒しで達成)
2	地下鉄事業のCO ₂ 排出削減率 (「横浜市地球温暖化対策実行計画(市役所編)」における2030年度削減目標：2013年度比▲20%)	—	集計中	▲12% (2030年度の目標に対して60%進捗)

【主な取組状況】

- バス事業（自動車事業）では、乗合バスへの新型ハイブリッド（HV）バスの導入を進めるとともに、走行中にCO₂等の環境負荷物質を排出しない燃料電池（FC）バスを引き続き3両体制としていくことで、温室効果ガス排出量の削減を図りました。
- 地下鉄事業（高速鉄道事業）では、駅照明やトンネル照明、基地等照明等のLED化を進めました。また、グリーンラインにおいて、資源循環局のごみ焼却工場で生み出された「環境価値（非化石証書）」を新たに導入することで、実質CO₂排出ゼロの電力で運行しました。

〈エネルギー消費量の状況〉

(単位：TJ)

	基準年度 (2013年度)	2021年度	2022年度	2023年度
		実績	実績	※速報値
高速鉄道事業	1,188	1,268	1,254	1,197
自動車事業	517	424	435	396

〈公共建築物の新築・改修等における取組（LED 等高効率照明の導入状況）〉

	全灯数 (2023 年度) ※速報値	LED 等高効率照明の導入割合の推移		
		2021 年度	2022 年度	2023 年度 ※速報値
高速鉄道事業	33,951	30%	42%	44%
自動車事業	5,705	49%	49%	49%

2 個別の取組の達成状況

本計画では、計画期間中に実施する個別の取組を定めています。着実に取組を進めていくことで、持続可能な経営基盤の確立を目指してまいります。

【目標達成に向けて課題のある取組（主な取組を掲載）】

計画上の取組名	取組内容
バスネットワークの最適化	乗務員不足を踏まえた、更なる運行便数の適正化を図る必要があるため、令和6年10月1日から全営業所で減便を伴うダイヤ改正を実施する。
環境に配慮したバス車両の計画的な更新	導入を進めているHVバスについて、製造メーカーから生産を終了する旨の連絡があったため、当面、更新が必要な車両については、最新の排出ガス規制に適合した一般ディーゼルバスに置き換える。また、電気（EV）バスについては、導入事業者へのヒアリング等、調査を継続する。

【6年度以降の取組の方向性（主な取組を掲載）】

計画上の取組名	取組内容
保守業務のDX化及び新技術導入の検討	人による検査・点検が困難な高所部やトンネル通風口等の箇所について、ドローンの試行導入の検討を進めている。令和6年10月以降の試行導入を目指し、職員パイロットの資格取得や習熟訓練を実施している。
資産の有効活用による収益の向上	センター南北駅高架下に開館が予定されている区民文化センター等整備（令和7年3月予定）にあわせて「ひろば整備」を予定。
決済サービス拡充の検討・実施	<ul style="list-style-type: none"> 市営バスでは、国土交通省が実施する完全キャッシュレスバス実証運行の実施路線に選定された。一般路線のうち、109系統（特急便のみ）およびベイサイドブルーにおいて、令和6年11月より実証運行を開始予定。 市営地下鉄では、令和6年中に全40駅でクレジットカード等によるタッチ決済を活用した実証実験を実施予定。
バス事業の収益向上に関する新たな取組（市営バスでの貨客混載事業）	バス車内に「横浜野菜」を積載し運搬する貨客混載事業について、現在はスマートニッチ応援団と学生の手荷物として輸送しているが、今後、貨物のみでの輸送を可能にする予定。また、現在1路線でのみ実施しているが、対象路線を増やすなど、取組の拡大を検討中。
市営バスにおける観光事業の促進	「あかいくつ」が令和7年3月に運行20周年を迎えるため、お客様に路線や車両の魅力を再認識いただけるよう、様々な取組を展開する予定。
乗車券制度の検討	財務基盤の強化に取り組んでいく必要があることから、令和7年3月31日に、通常の定期券料金をさらに割り引いて（10%）発売している市営バス・地下鉄連絡定期券の発売を終了する。

3 横浜市営交通経営審議会からの意見

交通局では、外部有識者によって構成される「横浜市営交通経営審議会」を令和4年6月に設置しています。令和6年7月29日に第7回経営審議会を開催し、本計画の振り返り等に対して様々なご意見をいただきました。

【市営交通 中期経営計画 令和5年度振り返り】

- 経営の危機を乗り切るためにはコスト削減と収益拡大を同時にやらないといけないと話をしたところだが、両方に取り組んでいると感じた。
- 店舗開発やデジタルサイネージなど、思いつく増収策は既に手をつけられていると思う。
- 利用者側からの目線でサービスが改善しているような話があり出していないと感じた。

【バス路線の維持・バスの乗務員不足について】

- 2024年問題は人手不足だけでなく突発的な事象に対する余白というか、余裕を失わせてしまっていると感じる。
- バス路線の維持を優先する考えには同意する。一方で他社も含めて、この路線とこの便数が適正なのかという見直しは引き続きしていったほうがいい。全体で供給過多の地域があるならば、リソースの再配分という視点で見直しを継続したらいいと感じた。

【カーボンニュートラルに向けた取組について】

- HVバスが生産終了とのことだが、今後EVバスや水素バスに切り替えるのか、あるいはディーゼルに戻すのか、早く決めていかないと将来の目標に影響していくのではないかと。

【継続して取り組むべき事項】

- 店舗開発や人が集まる場所、賑わいをどう生み出すかのアイデアについても議論されたんだろうなというのが見えてくるし、なかでも部品販売は面白い取組だ。こういうコンテンツをどう価値化するか、いろんな可能性があると思う。
- 処遇改善も大胆にやらないと世の中の流れについていけない。処遇改善の方向性はこれでよろしいかと思う。こうした賃上げの原資をどう作ろうかというところも含めて、さらなる戦略を練ってやり続けていくことが必要だと思う。

1 安全の確保			
事業	事業目標		R 5 時点の進捗状況
	計画策定時点 (定量目標のみ記載)	R 8 到達目標	
(1) 安全対策の強化			
① 運輸安全マネジメントの推進		・安全重点施策に基づく取組、安全管理委員会 ・内部監査・マネジメントレビューの実施継続	・安全重点施策に基づく取組、安全管理委員会の実施 ・内部監査・マネジメントレビューの実施継続
② 地下鉄利用におけるお客様への安全・安心の提供	車内防犯カメラの導入		・車内防犯カメラをブルーライン車両に設置拡大 複数メーカーと現車試験を実施
	駅構内カメラの高画質化・ネットワーク化	・ネットワーク化 15 駅	・ネットワーク化 34 駅完了（6 駅施工中） ネットワーク化完了駅 15 駅/40 駅
③ バス車両の更新にあわせた安全機能の向上	・EDSS付車両 9%	・EDSS付車両 40%	EDSS付車両 14%
(2) 安全運行を維持するための施設・設備の維持・更新			
① 地下鉄施設・設備などの計画的補修・更新	変電所機器の更新		・片倉変電所、笹下変電所更新完了 ・舞岡変電所、茅ヶ崎変電所更新中 ・北の谷変電所設計完了 片倉：出来高53% 笹下：機器仕様・施工方法決定 舞岡：更新工事発注（不調） 茅ヶ崎：更新工事発注準備中 北の谷：設計委託発注準備完了
	トンネル構造物・軌道の塩害対策		・シールドトンネル吉野町駅～蒔田駅間補修完了 ・構造物の性能維持に向けた開削トンネル補修の推進 ・軌道改良3区間完了（三ツ沢下町～横浜の上下区間、桜木町～関内の下り区間） ・吉野町～蒔田のシールドトンネルの工事進捗（約60%） ・開削トンネル補修工事を推進 ・三ツ沢下町～横浜の上下区間の工事進捗（約70%）
	急曲線区間の改良工事	・改良区間 50m/692m	・改良区間 458m/692m 改良区間 153m/692m
② バス車両整備工場の機能向上	老朽化したバス車両整備工場の建替え及び機能向上		・建替えに向けて設計完了 取組なし（R 6 より～）
	バス車両整備工場の整備用リフトの増設		・整備用リフト1基の増設完了 取組なし（R 6 より～）
(3) 安全を支える職員の育成			
① 職員の安全意識の向上	安全大会、安全研修の実施		・安全大会の継続実施 ・安全研修の全職員（約2,600名）受講 【安全大会】継続実施 【安全研修】令和5年度までに全職員の約20%（557名）が受講
	重大事故を風化させない研修の実施（バス事業）		・事故未然防止研修の計画的な実施 予定していた406名の受講が完了した。
	計画的な研修による安全最優先の組織風土づくり（地下鉄事業）		・ヒューマンエラー防止研修など効果的な各種研修を実施 ・年間の教育訓練計画に基づき訓練を実施 ・乗務員を対象にした各種研修を実施
② ベテラン整備員の活躍支援と技術継承		・ベテラン整備員の活躍支援	準備のための人員を確保
③ 安全を支える職員の健康管理	バイタル情報を活用した健康管理の充実		・バイタル情報のシステム連携による健康管理の充実 運転手の血圧測定結果を閲覧することを可能とし、健康状態を把握することができます。
	職員の健康増進と健康起因事故の防止		・健康な職場環境づくりに向けた「交通局職員健康ビジョン（仮）」を策定 ・職員健康情報のデータベース化による健康管理の実施 ・健康経営計画の振り返り ・健康管理システムの仕様の検討

事業	事業目標		R 5時点の進捗状況
	計画策定時点 (定量目標のみ記載)	R 8到達目標	
(4) デジタル技術を活用した安全対策の強化			
① バス車両への次世代ドライブレコーダーの導入		・次世代ドライブレコーダーをバス全車両に順次導入	機器類展示会等で交通局の仕様に合う次世代ドライブレコーダーの調査をした。
② バス乗務員へのリアルタイムの注意喚起		・ICT技術を用いた運転支援の実施	現在のAGS端末に拡張表示するための表示器 (HUD) を追加するか、またはAGSの構成全てを置き換えが可能なのか再検討中。提供会社と継続的に打ち合わせ中。
③ 保守業務のDX化及び新技術導入の検討		・導入に向けて検討プロジェクトの実施 (3件以上)	・DXを用いた鉄道施設管理手法の検討の推進

2 市民の足を守る			
事業	事業目標		R 5時点の進捗状況
	計画策定時点 (定量目標のみ記載)	R 8到達目標	
(1) バスネットワークの最適化			
① バスネットワークの最適化		・市内バスネットワークの全体最適化	検討・実施
(2) 自然災害等への備え			
① 大規模地震や風水害へのハード対策の推進	・耐震補強工事実施率 約50%	・耐震補強工事実施率 約60%	耐震補強工事実施率 54%
② 自然災害・テロなどへのソフト対策強化	大規模地震や風水害への対策の推進 (バス事業)		・地震津波行動マニュアル、風水害雪害行動マニュアルの見直し 風水害雪害行動マニュアルを制定
	災害・テロ対策訓練の強化 (地下鉄事業)		・各所属の訓練や関係各所との合同訓練の実施 ・マニュアルの見直し ・各関係機関との合同訓練を実施 ・対応マニュアルの見直しを実施

3 公営交通の責務					
事業	事業目標			R 5時点の進捗状況	
	計画策定時点 (定量目標のみ記載)		R 8到達目標		
(1) 横浜市中期計画「基本戦略」に掲げるまちの実現					
①	高速鉄道3号線延伸事業の推進		・推進	推進	
②	駅の大規模改良工事		・上大岡駅、新横浜駅完了 ・上永谷駅工事中 ・戸塚駅設計着手	上大岡駅：完了 新横浜駅：工事中 上永谷駅：基本計画着手 戸塚駅：実施なし	
③	最適な地下鉄ダイヤの提供		・ダイヤ改正を実施	現行ダイヤの検証を実施した。	
④	グリーンラインの6両化	・3編成での運行	・10編成での運行	6編成での運行	
	グリーンライン沿線のまちづくりへの貢献	・グリーンラインの子育て世代への支援 ・車いす・ベビーカー優先スペース 68か所	・車いす・ベビーカー優先スペース 108か所	車いす・ベビーカー優先スペース 92か所	
	グリーンライン沿線の子育てに関するプロモーションの実施		・グリーンライン沿線のプロモーションの推進	交通局広報誌「ぐるっと」・Instagramにて積極的にグリーンライン沿線の情報を掲載。	
⑤	まちづくりとの連携		・下飯田駅の工事着手 ・関内駅出入口等改修の検討	下飯田駅：設計着手 関内駅：改修案検討	
⑥	マストランジット（大量輸送機関）としての地域交通への役割発揮		・他の交通モードとの連携実施	検討・実施	
⑦	市内中小企業振興に向けた取組	・発注額（単年度）4.8億円	・計画期間中累計 20億円	市内中小企業への発注額9.1億円	
(2) 脱炭素社会の実現に向けた取組					
①	地下鉄照明のLED化	・駅照明：56% ・トンネル照明：0% ・基地等照明（水銀灯のみ）：81%	・駅照明：78% ・トンネル照明：55% ・基地等照明（水銀灯のみ）：100%	駅照明：60.7% トンネル照明：0% 基地等照明：95.1%	
②	グリーンライン実質CO ₂ 排出ゼロで運行		・非化石証書の継続利用	非化石証書導入により実質CO ₂ 排出ゼロで運行済	
③	環境に配慮したバス車両の計画的な更新	・バス事業における脱炭素に向けた取組の加速化	・ハイブリッドバス在籍数全体の6%	・ハイブリッドバス在籍数全体の35%	ハイブリッドバス在籍数全体の12%
		・環境にやさしいハイブリッドバスの導入（あかいくつ）	・あかいくつ(HV)導入数 0両	・あかいくつ(HV)導入数 6両	あかいくつ(HV)導入数 2両
(3) 施設の更なるバリアフリー化					
①	駅ホームと車両の段差・隙間の縮小	・対応駅 1/32駅	・全駅完了 32/32駅	2駅完了	
②	駅エレベーター・エスカレーターの更新		・エレベーター13基更新 ・エスカレーター16基更新	エレベーター5基更新 エスカレーター3基更新	
③	駅トイレのバリアフリー化		・新羽駅完了 ・上永谷駅、三ツ沢下町駅工事着手	【バリアフリー化】 新羽駅：設計着手 上永谷駅：基本計画着手 三ツ沢下町駅：実施なし 【駅の美化等】 ・全40駅でトイレ特別清掃を実施 ・全40駅のトイレに衛生設備機器を設置 ・駅清掃に関して、コンサルティング事業者によるコンサルを実施	

4 財務基盤の強化

事業	事業目標		R5時点の進捗状況	
	計画策定時点 (定量目標のみ記載)	R8到達目標		
(1) 増収に向けた取組				
① 資産の有効活用による 収益の向上	駅構内及び高架下等の活用による沿線の活性化		・上大岡駅、センター北駅 新区画活用 ・センター南北高架下全区画活用	・上大岡駅、センター北駅：事業者が決定し、店舗活用の準備中 ・33区画ひろば整備：事業者募集開始
	駅構内スペースの一時利用・ワゴン販売の促進	・一時利用・ワゴン販売収入 28百万円	・一時利用・ワゴン販売収入 34百万円	一時利用・ワゴン販売収入 19百万円
	トンネル上用地等の活用		・下飯田駅周辺土地の活用	未活用
② 広告事業の積極的な展開		・広告料収入 635百万円	・広告料収入 667百万円	広告料収入 641百万円 (R4年度比1%増)
③ 決済サービス拡充の検討・実施			・決済サービス拡充の検討・実施(バス・地下鉄)	【バス】 ・7月14日よりぶらり野毛山動物園BUSにて、クレジットカードなどのタッチ決済のサービス開始 ・クレジットカードなどのタッチ決済において、12月1日からブランドの拡大。 【地下鉄】 クレジットカード等のタッチ決済機能を活用した乗車サービスを、令和6年中に市営地下鉄全40駅で導入することを決定した。
④ バス事業の収益向上に関する新たな取組	市営バスでの貨客混載事業		・貨客混載事業の検討・実施	トライアル実証実験を実施し、R6年度からの実証実験を行うための課題等の検証を行った。
	折返場の有効活用		・バス折返場の有効活用	菅田折返場の代替えとして、西菅田団地を関連路線の起終点とする見直しを検討した。
	あかいくつ・BAYSIDE BLUEへの乗車促進(車体への二次元コード等の掲出)		・車体への二次元コード等掲出による乗車促進	二次元コードの掲載に向けて、関係課等と調整中
⑤ 市営バスにおける観光事業の促進		・貸切バス収入額 4億円	・貸切バス収入額10%増	貸切バス収入 7.7%増 (コロナワクチンチャトルバスを除くR4年比)
⑥ みなとぶらりチケットを活用したにぎわいの創出	まちを楽しむ「みなとぶらりチケット」の販売促進	・販売数 64,481枚(デジタルチケット7,254枚)	・販売数 10万枚(デジタルチケット20,000枚)	販売数 90,155枚 (デジタルチケット10,255枚)
	みなとぶらりチケットの提携ホテルとの宿泊プランの推進	・取扱宿泊プラン提携ホテル7か所	・取扱宿泊プラン提携ホテル14か所	宿泊プラン提携ホテル数7か所
	スマートフォンアプリとの連携によるデジタル化促進	・みなとぶらりチケットデジタル化率 11%	・みなとぶらりチケットデジタル化率 20%	デジタル化率 11.4% (10,255/90,155枚)
⑦ 市営交通のファン層の獲得			・ファン獲得に向けた各種イベント・企画の推進	・市営バスコレクションカードの作成を企画 ・横浜市交通局協会と連携した独自のツアー実施
⑧ 乗車券制度の検討			・乗車券制度の見直しの必要性について検討	乗車券制度の棚卸を行い、割引施策等を見直し方針の検討・決定等を実施した。
⑨ 市営交通グループの連携強化			・連携強化と課題共有によるグループ経営の推進	協約策定に向けた課題共有
(2) 支出管理の徹底				
① バス・地下鉄業務の効率化	地下鉄設備・業務の効率化		・デジタル技術の活用を順次実施 ・券売機設置台数102台(11台削減) ・有効活用スペース6か所増	・券売機設置：契約済み ・他、調整中
	庶務事務の一元化		・庶務事務の一元化及びベテラン職員等の活用	・年末調整業務のWEB申告化及び外部委託化の開始 ・ベテラン職員の雇用(バス乗務員及びバス整備員、令和6年度～)
	バス運行管理システムの効率化		・バス運行管システムへのアクセス方法の拡充	試験運用中(個人端末への証明書配布)

5 人財育成の推進			
事業	事業目標		R5時点の進捗状況
	計画策定時点 (定量目標のみ記載)	R8到達目標	
(1) 先を見据えた人財の確保・育成			
① 市営交通を支える人財の確保に関する取組		・人物重視型の採用選考の実施 ・交通局独自の採用の拡大	・応募者数確保にとりわけ苦慮しているバス整備部門において、募集方法や待遇面での見直しを実施（その他の部門においても見直しを検討）
② 局内教習制度の導入による大型二種免許の取得促進		・局内教習制度の導入による大型二種免許の取得促進	制度についての検討（全体像の把握）
③ 働きやすい環境の整備 及び女性職員の積極的 登用	あらゆる職員が働きやすい環境の整備	・女性職員用施設の整備 ・事業所内保育施設等の導入検討 ・多様な働き方に対応できる勤務体制への見直し	【設備について】 ・駅：14/40駅、営業所：7/10営業所、乗務管理所・保守管理所・総合司令所：5/7完了 ・女性用仮眠室確保のため賃貸物件を確保した。 【保育施設等の導入検討】 ・多様な働き方の実現に向けた制度面・施設面での検討を実施 【多様な働き方】 ・勤務体制の見直し実施 ・ジェンダーレス制服の導入検討を実施
	女性職員の積極登用	・女性職員の責任職への登用の推進	・職員の昇任意欲醸成のため、昇任試験セミナーを実施
(2) 意欲と能力を活かす制度の充実			
① 業務プロセスの見直し		・業務プロセスの改善に向けた取組の推進	・事務決裁規程の見直しにより組織の意思決定の迅速化・業務効率化を推進した ・業務のペーパーレス化を推進した
② やりがいを感じられる 交通局に向けた制度の 推進	働きやすさと働きがいを感じられる取組	・局内プロジェクトに基づく働きやすさ・働きがいの検討	・過年度から進めてきたバス整備員のキャリアパスに関する検討を踏まえ、「整備主任者」「職長」に係る選考を実施
	マスタードライバー制度の活用による人財育成	・プラチナマスタードライバー12名、ゴールドマスタードライバー100名 ・教員へのキャリアパス制度の導入	ゴールドマスタードライバー（GMD）37名、シルバーマスタードライバー（SMD）149名、マスタードライバー（MD）37名の計223名を任命
③ 職場マネジメント力、人財マネジメント力の向上		・マネジメント力の向上に向けた研修の実施 ・ハラスメントの根絶に向けた取組	・課長級以下の責任職に対し、マネジメント研修を実施した。 ・全職員を対象に、人権啓発研修の一環としてハラスメントをテーマとした研修を実施した。
④ 高齢職員の意欲と能力を活かす取組		・高齢職員の活躍の場の創出	・定年延長に伴い、新たに設けられた「キャリアスタッフ」としての活用方法を検討
(3) 全ての職員が働きやすい職場環境の整備			
① 安心して働ける職場づくり		・老朽化した職員用施設・設備の計画的な刷新	駅：14/40駅、営業所：7/10営業所、乗務管理所・保守管理所・総合司令所：5/7完了
② あらゆる場面におけるデジタル技術の活用		・デジタル技術の積極的な活用による業務の効率化、省力化	・チャットツールの導入済 ・経理業務の一部電子化を実施 ・RPAロボットを活用し、業務の効率化を推進