

地方都市圏における事業所への組織的モビリティ・マネジメントの試行と展開可能性：  
松江都市圏における事業所への行動変容アプローチ\*  
An Instance and possibility of Work Place Mobility Management In Provincial City：  
A Case of Matsue City\*

佐藤貴行\*\*・山本和幸\*\*・神田佑亮\*\*・谷口守\*\*\*・細川和宏\*\*\*\*  
By Takayuki SATOH\*\*・Kazuyuki YAMAMOTO\*\*・Yusuke KANDA\*\*・Mamoru TANIGUCHI\*\*\*・Kazuhiro HOSOKAWA\*\*\*\*

## 1. はじめに

近年、我が国では、渋滞や地球温暖化問題、公共交通利用者の減少など、都市交通に起因する様々な問題を解決するための交通施策として、コミュニケーションを中心に自発的な交通行動変容を促すモビリティ・マネジメント(以下「MM」という)の取り組みが各地で進んでいる。とりわけ、通勤や業務交通を対象とした取り組みの重要性が指摘されており<sup>1)</sup>、通勤時間帯の混雑緩和などを意図した職場を対象としたMM(以下「職場MM」という)も数多く実施されている。

職場MMの取り組みはコミュニケーションの対象の観点により「個人的プログラム」「組織的プログラム」の二つに大別される。前者は、職場の従業員一人ひとりとのコミュニケーションによるものであり、後者は、職場組織へのコミュニケーションを通じ、組織の体制や通勤制度等の変容を促すものである<sup>2)</sup>。

職場MMに関する国内既往事例の多くは「個人的プログラム」が占めている。また、3大都市圏や政令指定都市などの比較的規模の大きい都市での事例がほとんどである<sup>3)</sup>。

本稿では、公共交通サービス水準が低く自動車利用が常態化している人口約20万人の地方都市「松江」において、事業所への組織的MMを試行した結果を報告するとともに今後の松江都市圏における組織的MMの展開方向性について述べるものである。

## 2. 松江都市圏における事業所への組織的MMの試行

### (1) 松江都市圏の特徴と実施方針

松江都市圏は日本海に面しており、冬は積雪があるなど寒さが厳しい。松江市の中心部は、宍道湖、中海を結ぶ大橋川の両岸に広がっている。この大橋川を横断する方向への交通容量が不足しており、朝夕の通勤時間帯には、都市圏全体の渡河部周辺で、主に通勤交通による

渋滞が発生している。

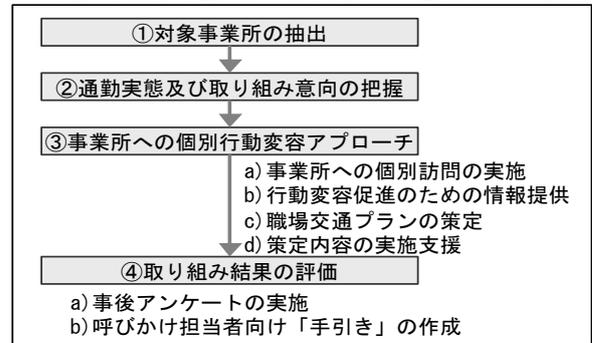
公共交通基盤も脆弱である。PTPS(公共車両優先システム)やバスロケーションシステムの導入、ネットワーク再編などサービス水準の改善に努めてきたが、低い運行頻度、早い終発などが原因となり、利用は低迷している状況にある。

上述するように、通勤時間帯を中心に都市圏全体で渋滞が発生していることから「都市圏全体の通勤自動車交通」を対象とし、個人のマイカー依存意識が強いことから「組織(企業)の制度変容や、組織を通じた個人への呼びかけ」による組織的アプローチによる手法により、組織的MMを試行することとした。

### (2) 実施手順

組織的MMの試行実施は、図1に示すように都市圏内の事業所に個別にアプローチし、職場交通プラン<sup>4)</sup>の自発的な策定を促すものとした。

H19年度：松江都市圏における事業所への組織的MMの試行



H20年度(予定)：松江都市圏における組織的MMの拡大展開

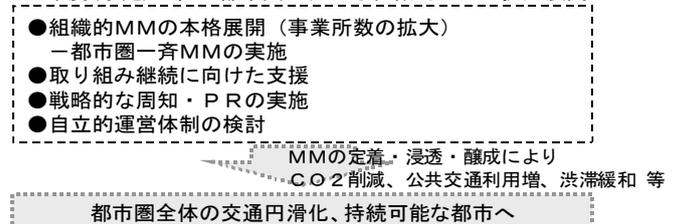


図1 松江都市圏における組織的MMの実施フロー

なお、本稿にて「試行」と位置づけている理由は、今後取り組みを都市圏全体に拡大する構想がある中で、H19年度は後述の代表的事業所十数社に実験的に組織的MMを実施したためである。

\*キーワード：モビリティ・マネジメント(MM)、事業所  
\*\*正員、(株)オリエンタルコンサルタンツ社会環境事業部  
関西支店(大阪府大阪市淀川区宮原4-1-14、  
TEL06-6350-4373、FAX06-6398-2675)  
\*\*\*正員、工博、岡山大学大学院 環境学研究科  
\*\*\*\*正員、国土交通省中国地方整備局 松江国道事務所

### (3) 試行内容

#### ①対象事業所の抽出

松江都市圏の渋滞特性や今後の組織的MMの拡大を視野に入れ、松江市中心部に立地し、地元知名度が高く従業員数が比較的多い事業所を、松江商工会議所を通じて抽出した(13社)。

#### ②通勤実態及び取り組み意向の把握

抽出した事業所に対して、現状の職場の通勤実態および職場MMへの取り組み参加意向を尋ねるアンケートを実施した。

表1 アンケート設問項目

企業の属性	・業種、担当部署・担当者 等
現状の通勤実態	・マイカー通勤者数 ・始業・終業時間 等
職場MMへの取り組み参加意向	・職場MMへの取り組み参加意向 ・現在導入している取り組み ・今後取り組みそうな具体メニュー 等

アンケートは事業所からの協力の得やすさに配慮し、松江商工会議所の協力を得て行った。結果、9割以上の事業所(13社中12社)から回答を得ることができた。

事業所からの回答を見ると、ほぼ全ての事業所が取り組みへは肯定的な意向であり各社の意識はかなり高いことが明らかとなった。中には「2km圏内業務移動での自転車利用推進」「自動車通勤許可距離の拡大、自転車通勤手当の新設」「業務車両の燃費の個人別集計によるエコ運転啓発」など、既に取り組みを導入している企業も見られた。しかしながら、今後取り組みそうな具体のメニューについて、手段変更等の混雑緩和に関するものはほとんど見られなかった。

#### ③事業所への個別行動変容アプローチ

取り組みへの賛同を得た12社に対し、行動変容を促す組織的アプローチを各事業所個別に実施した。実施にあたっては、(1)に示した松江都市圏の特徴を踏まえ、「できることから、できるペースで(毎日ではなく、できる日だけでも)」のコンセプトで、丁重かつ多頻度な呼びかけ、コミュニケーションを実施した。

##### a) 事業所への個別訪問の実施

②の内容を踏まえ、各事業所の通勤交通に関する取り組みや職場MMに対する意向の詳細情報を把握することを目的に事業所への個別訪問を実施した。

訪問時には、独自に作成した職場MMの協力依頼・動機付けをするための「趣旨説明資料」を用い説明を行った。資料には、松江の実態(温暖化(CO2排出)、渋滞、公共交通)とともに職場MMの取り組み意義、具体的内容、進め方を記載した。

個別訪問を進めるなかで、事業所担当者は他社の取

り組み状況について強い興味を持ち、情報を必要としていることが明らかとなった。この点を踏まえ、個別訪問で把握した地元企業の取り組み好事例を適宜各社に情報提供した。また、具体的取り組み内容をイメージし検討しやすくするための「事業所取り組みメニュー例」を作成した。「事業所取り組みメニュー例」には、できる限り個別訪問により把握した地元(松江市内)の事業所の取り組み事例を記載し、松江市内の事業所の事例がない場合には全国事例を記載した。

個別訪問での事業所担当者の当初の反応は「取り組みの意義は理解できるが、うちの会社では難しい」というものが大半であった。そのような中で、「毎日ではなく月1回だけでも・・・」「特定の部署だけでも・・・」「貴社なら・・・できませんか」といった問いかけを行い、各社の状況を踏まえつつ、できる範囲の取り組みで良いことを訴えた。

結果、個別訪問を一通り終えた段階での各事業所の反応は、概ね取り組み参加へ前向きであった(12社中11社が前向き)。また、②の意向アンケートの段階では、今後取り組みそうな具体メニューに対する回答まではほとんどなかったが、個別訪問後、多くの事業所が交通手段を変更するメニューや具体の周知策の検討意向を示した。ここで挙げられたメニューの多くが、訪問の中で提案した内容であり、この段階でのアプローチの重要性を示唆している。

##### b) 行動変容促進のための情報提供

個別訪問後、前向きに検討意向を示した事業所に対し、まずは「できることから」取り組んでもらうきっかけとして、とりかかりやすい「エコドライブ」を啓発するリーフレットを作成し事業所担当者に配布した。これは、上記のねらいに加えて呼びかけ側の熱意や協力姿勢を伝えることも意図している。このような情報提供を実施することなどにより丁重かつ多頻度なコミュニケーションに努めた。

##### c) 職場交通プランの策定

検討を進めている事業所に対し、具体的取り組み決定を促進するため、「職場交通プラン」の策定を各事業所へ依頼した。職場交通プランの記載様式は、「職場交通の現状」「今後の具体的な取り組みと目標」「実施体制」を記載するようにし、具体的回答をしやすいよう記入例を添付した。依頼を受けた事業所はさらに検討を重ね、結果約7割の事業所(12社中8社)が職場交通プランを自発的に策定した。

各事業所が策定した職場交通プランを見ると、「今後の具体的な取り組みと目標」には「ノーマイカーデーの実施」「従業員駐車場の見直し」「通勤費制度の見直

し「業務移動での自転車利用推進」などの具体の取り組みとともに「マイカー通勤者1割削減」などの数値目標が多く掲げられていた。ここで各社が策定した具体の取り組みは、個別訪問後に各社が検討の意向を示したメニューとほぼ一致している。また「実施体制」として、担当の部署および担当者・責任者名が記入されており、職場MMの取り組み推進体制が明確に示されていた。

他方、最終的に職場交通プランの策定に至らなかった事業所は「担当者が多忙でコミュニケーションがうまく図れなかった」「担当者が若くなかなか上に話が通らない」「担当者が慎重」等により検討がうまく進まなかった事業所である。このことは組織的MMの推進において事業所担当者が成否のカギを握っており、担当者の選出、担当者の巻き込み方が重要であることを示唆している。

#### d) 策定内容の実施支援

職場交通プランを策定した8社に対して、各社が策定した具体の取り組み実施を支援することを目的に、従業員へ取り組みを周知するためのポスターや取り組み実施を支援するツール（例えば、近距離の通勤・業務目的の自転車移動を支援するため事業所からの2km圏を図示など）を作成・配布した。

結果「事業所内へのポスターの掲示」や「策定したメニューの早期の実施（従業員駐車場の見直し）」など行動変容が促進された。とりわけ小売店においては、従業員周知用に作成したポスターをレジ裏や店舗入り口などに掲示するところが数店舗見られた。店舗を訪れる一般買い物客へ自社のCSRの1つとして今回の取り組みをPRするとともに、お客さんに見られることによる意識の更なる向上を狙うなど、当初想定していなかった方法での活用を図っていた。

#### ④ 取り組み結果の評価

##### a) 事後アンケートの実施

今後の組織的MMの拡大展開に向け、今回の行動変容アプローチを振り返るためのアンケートを実施した。表2にアンケート結果の概要(抜粋)を示す。

表2 アンケート結果概要(抜粋)

呼びかけ手法	訪問の際に使用した資料（趣旨説明資料、取り組みメニュー例など）は各社とも「参考になった」と回答
取り組み実施意向	取り組みへの参加を「初回個別訪問の時点」で決意した企業が約75%
宣言後の進捗状況	取り組みは「順調に進んでいる」と回答した企業が約80%
意識や行動の変化	勤務中の外出時の手段に変化が見られた(車から自転車へ)、ノーマイクデーの話題が増えた等
今後の支援策や改善点	「企業同士の意見、情報交換の機会の提供」「エコドライブセミナー等の実施」、「島根県、松江市の関係部署の参画」、「松江市全体として打ち出す施策の検討」等

表2を見ると、個別訪問時に用いた資料は各社とも「参考になった」と回答し、取り組みは「順調に進んでいる」と回答した企業が多く、従業員の意識や行動の変化も起き始めていることから、今回講じた方策は概ね有効であることが確認できた。しかしながら、今後の支援策や改善点として「行政が連携した取り組みの実施」

「企業同士の意見、情報交換の機会の提供」などの意見が挙げられており、これらについては課題を残している。

##### b) 呼びかけ担当者向け「手引き」の作成

今後、対象事業所数の拡大を図りつつ継続して行動変容アプローチを実施していくうえで、事業所への呼びかけを効果的・円滑に実施するため、今回の組織的MMの試行により得られた知見、配慮すべきポイントなどを呼びかけ担当者向けの「手引き」としてとりまとめた。

#### (4) 試行結果のまとめと考察

これまで述べてきたとおり、組織的MMを実施するうえでの厳しい条件がそろった松江都市圏において、事業所への組織的MMを試行的に実施した結果、以下に示すように一定の成果を得ることができた。

- 行動変容を呼びかけた事業所の7割(12社中8社)が職場交通プランを策定
- 「取り組みの周知(ポスター掲示や朝礼での呼びかけ等)」や「従業員駐車場の見直し」、「業務移動での手段の転換(車から自転車)」など事業所および従業員の行動変容が起きつつある

今回の試行において上述したような一定の成果を得ることができたことに対する考察を以下に示す。

#### 「地方都市」における受容可能性

「公共交通基盤が脆弱」かつ「マイカー依存意識が高い」地方都市において、今回の組織的MMが一定の成果を得るに至ったのは、(3)③a)などで述べたように「個々に“できる範囲”の取り組みで良いこと」をプロセスの各段階で訴求し続けたことが大きいと考えられる。当初は難色を示していた担当者も「できることから、できるペースで、できる人数」であれば何とかできるかも、というように次第に意識を変容させていき、職場交通プランを策定するに至った。

#### 協議会等のプラットフォームが無い中での個別アプローチ

本取り組み同様、職場交通プランの策定を実施した神奈川県西部(酒匂川流域)<sup>5)</sup>の事例によると、自発的な職場交通プランの策定を促した要因として「複数事業所が一堂に会する場の存在」を挙げている。その意義として「他事業所の通勤交通に関する現状や職場MMに対する意向等を収集することができた」ことが職場交通プランの

策定を容易にしたとされており、本取り組みにおいても個別訪問を進めるなかで、企業が他社の情報を強く気にかけることが明らかとなった。

今回はプラットフォームが無いなかでの各事業所に対する個別アプローチであったが、企業が他社の情報を気にかける特性を踏まえ、他社の状況を必要に応じ効果的に情報提供を実施した。このことが各事業所の検討を促し、職場交通プランの策定するに至った要因の一つであると考えられる。

### 行政担当者の熱意

今回のアプローチは、事業所に対し個別の訪問を繰り返すものであったが、行政担当者が全ての企業を訪問し、趣旨説明などを行った。このような行政担当者の熱意は、本取り組みにおいて成果を得ることができた重要な要素の一つであったと言える。

## 3. 松江都市圏における組織的MMの今後の展開方向性

以上までの試行結果を受けて、今後は対象事業所数の拡大を図りつつ継続して事業所への組織的MMを実施するとともに、各事業所が取り組みを継続・自立して実施する枠組みを検討することとしている。本章では松江都市圏における組織的MMの今後の展開方向性について示す。

### (1) 組織的MMの本格展開（事業所数の拡大）

今回の試行結果を踏まえ、今後も対象事業所数の拡大を図りつつ継続して事業所への組織的MMを実施する。基本的な実施方針、行動変容アプローチのプロセスは、今回の試行結果で一定の成果が得られたことを踏まえ踏襲する予定であるが、以下の点は十分に検討する必要があると考えている。

- ・行政(国・県・市)の協働による呼びかけの実施
- ・効率的・効果的な職場MMの普及方策
  - －複数事業所が一堂に会する場の設置
  - －行動変容アプローチのプロセスの簡略化
- ・取り組み効果のフィードバック

また、組織的MMの賛同事業所が一定数集まった段階で松江都市圏MMの一斉実施を検討中である。

### (2) 取り組み継続に向けた支援

職場交通プランを策定した事業所に対して、取り組みが「定着」に至るまでは、事業所が着実に継続して取り組みを実施するための支援が必要と考えられる。取り組み継続のためには、職場交通プランの内容(Plan)を各事業所が実施(Do)できているかを確認(Check)することが必要となる。呼びかけ側が定期的に確認(Check)し、改善・対応策を共に考える(Action)ことでPDCAサイクルが機能し、取り組みが継続することが期待できる。

これらの点を踏まえ「Check」「Action」のプロセスに着目した定期的なアンケートを実施する予定である。

### (3) 戦略的な周知・PRの実施

各社の取り組み内容をHPやプレス(TV、新聞)、行政広報誌などのメディアにより広く周知することや、取り組みによる効果を参加者へ広報することは、MMの拡大・普及を図るうえで非常に重要な要素であると考えられる。企業は他社の動向を気にかける傾向があることから、戦略的な周知・PRを実施することにより松江都市圏全体での意識の定着を図り、参加者の拡大と気運を高めることが期待できると考えている。

### (4) 自立的運営体制の検討

恒久的な取り組み継続のためには、取り組みを自立して実施していく体制づくりが必要と考えられる。具体的には、地元主導で取り組みを実施する必要があると考えられるが、そのために必要な「組織」「体制」やクリアすべきハードルなどについて検討を実施する予定である。

## 4. おわりに

本稿では、松江都市圏において試行した事業所への組織的MMの、行動変容アプローチのプロセス及び得られた成果について報告し、地方都市における協議会等のプラットフォームが無いなかでの組織的MMの可能性について示した。また、松江都市圏における組織的MMの今後の展開方向性について報告した。

今後は先に述べた組織的MMの展開方向性と合わせて、公共交通のモビリティの向上等を図っていくことが必要と考えられる。

### 参考文献

- 1) 土木学会：モビリティ・マネジメントの手引き，2005.
- 2) 藤井聡，谷口綾子：職場モビリティ・マネジメントの現状と課題：「個人的プログラム」を含めた「組織的プログラム」への本格的展開に向けて，土木計画学研究・講演集（CD-ROM），vol. 32，2005.
- 3) 国土交通省：モビリティ・マネジメント：交通をとりまく様々な問題の解決にむけて，2007 (<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/MobilityManagement/MM.pdf>)
- 4) 土木学会土木計画学研究委員会モビリティ・マネジメント分科会：「職場交通マネジメントの手引き」について，2007 (<http://www.plan.cv.titech.ac.jp/fujiilab/ws/wMM/>)
- 5) 萩原剛，長沢恒，藤井聡：事業所の自発的な交通行動変容のための「職場交通プラン」に関する事例研究：「酒匂川流域の都市づくり企業懇談会」における職場MM，土木計画学研究・講演集（CD-ROM），vol. 36，2007.