

# 北近畿タンゴ鉄道の経営改善に向けた政策提案 ～再生塾での活動を通じて～

大西 友世<sup>1</sup>・児玉 宜治<sup>2</sup>・中井 雄作<sup>3</sup>・増馬 武彦<sup>4</sup>・  
山本 悟郎<sup>5</sup>・飯尾 圭造<sup>6</sup>

<sup>1</sup>非会員 株式会社計画情報研究所（〒920-0025 石川県金沢市駅西本町2-10-6）  
E-mail: oonishi@keikaku.or.jp

<sup>2</sup>非会員 京都市交通局自動車部運輸課（〒616-8104 京都府京都市右京区太秦下刑部町12）  
E-mail: kodhg9287@city.kyoto.jp

<sup>3</sup>非会員 京都府建設交通部交通政策課（〒602-8570 京都府京都市上京区下立売通新町西入藪之内町）  
E-mail: y-nakai02@pref.kyoto.lg.jp

<sup>4</sup>非会員 宮津市企画総務室（〒626-8501 京都府宮津市宇柳縄手345-1）  
E-mail: t-masuma@city.miyazu.kyoto.jp

<sup>5</sup>非会員 小野市議会議員（〒675-1380 兵庫県小野市王子町806-1）  
E-mail: yamamoto\_goro@ono-sigikai.jp

<sup>6</sup>非会員 国際航業株式会社（〒660-0805 兵庫県尼崎市西長州町1-1-15）  
E-mail: keizo\_iio@kk-grp.jp

地方鉄道は地域住民にとって、かけがえのない生活の足となっている。しかし、利用者の減少による経営悪化により、運行継続が危ぶまれる地方鉄道が多くみられる。北近畿タンゴ鉄道は赤字額が約7億円/年（平成22年度）であり、沿線自治体負担による公的資金の投入が行われている。今後、車両・施設等の更新を控え、現在の約7億円/年に加えて設備投資に約3億円/年が必要になると考えられる。

このような現状をふまえ、「特定非営利活動法人 持続可能なまちと交通をめざす再生塾」における研修として、北近畿タンゴ鉄道を取り上げ、地方鉄道の価値の定量化を行うことで公的資金投入額の妥当性の検証と、運行継続に向けた取り組みの検討を行った。本稿では、研修の実施成果や課題について考察する。

**Key Words :** *Saisei-Juku, KitakinkiTangoRailway, local railway, social benefit*

## 1. はじめに

現在、交通に関する問題は多岐にわたり、その対象とする範囲も広い。交通に関する問題を解決するにあたり、環境面や財政面など多くの政策目標に配慮した対応が求められている。そのため、都市やまちづくりなどを含めて交通に関する問題の解決方法を検討していく必要がある。「特定非営利活動法人 持続可能なまちと交通をめざす再生塾（以下、再生塾）」は、2007年に故北村隆一京都大学大学院教授により設立され（現在の代表は、土井勉京都大学大学院教授）、多岐にわたる分野に関するコーディネートを行う“人材”の育成を行うことを目標に活動を続けている。

本稿の執筆メンバーは、平成23年度の再生塾第4期における北近畿タンゴ鉄道（以下、KTR）を取り上げた研

修の参加者である。現在、地方鉄道は人口減少やモータリゼーションによる利用者の減少により、経営は厳しい状況にある。多くの地方鉄道では、沿線自治体が公的資金を投入することでかろうじて運行を継続させている。研修で取り上げたKTRも他の多くの地方鉄道と同様に、利用者の減少により厳しい経営状況に置かれている。沿線自治体から公的資金が投入されており、一部の沿線市民やメディアからは投入額が高額であるという声も挙がり始めている。我々は、研修のなかで地方鉄道には地域住民にとってのかけがえのない「価値」があると仮定し、その「価値」の定量化を行い、投入額の妥当性の検証と運行継続に向けた取り組みの検討を行った。本稿は、平成23年度の再生塾における研修の実施成果や課題について考察するものである。

## 2. 再生塾の目的

再生塾は、行政団体や専門家とともに「①広く市民を対象」として、交通政策を推進するために有用な「②理論的・実践的情報を提供」し、相互の意見交換を通して「③“ビジョン”と“夢”を共有」することで、関係各方面の取り組みを支援している。

再生塾での活動を通じて、関連分野の専門家ネットワークづくり、各地域ですすめるまちづくりや交通計画と施策実施の支援、行政および市民との連携関係の構築などに努め、市民の安心で豊かなくらしに寄与することを目指している。

## 3. 実施成果

### (1) 参加者

再生塾の研修はグループに分かれて行われる。1グループ5～6人で構成され、各グループにラーニングファシリテーター（再生塾会員からなる経験豊富な講師）が配置される。チームのメンバーとラーニングファシリテーターで意見交換を行いながら、対象フィールドにおける交通政策課題に取り組んでいる。

我々のグループは6人から構成され、年齢や性別、仕事をしている業界、KTRとの利害関係の有無、居住地など、グループ内でメンバー1人ひとりの持つ属性は異なる。しかし、交通政策の推進、まちづくり、公共交通の維持などへ問題意識を持つ点では共通している。

### (2) 論理的・実績的情報を提供

再生塾の活動は、全5回のワークショップ（塾）の開催を基本としている。そのなかで、KTR職員によるKTRの基本情報の紹介が行われた。加えて、現地調査の実施やKTR職員に対するヒアリングを実施した。ワークショップ以外にも、補足的にメーリングリストを使ったディスカッションや、チーム単位での小ワークショップが実施された。また、再生塾事務局のバックアップを受け、KTRに対して追加情報の提供依頼も行った。チームにおける議論には、ラーニングファシリテーターが参加し、客観的な立場から助言や技術的な指導をいただいた。

### (3) “ビジョン”と“夢”を共有

#### a) 北近畿タンゴ鉄道の現状

KTRは、西舞鶴から豊岡間をむすぶ宮津線と、福知山から宮津間をむすぶ宮福線の2つの路線を抱えている。宮津線・宮福線の両路線は、大正12～13年から営業を開始した。その後、国鉄民営化の流れを受け、廃線対象となる特定地方線に指定されたが、地域住民の熱意により第三セクターとしての存続を果たしている。平成元年8

月1日に、第三セクターの宮福鉄道株式会社と事業統合し、北近畿タンゴ鉄道株式会社として発足した<sup>1)</sup>。

KTRの営業路線は、宮津線83.6 kmと宮福線30.4 kmの2路線から構成され、2路線の合計で114.0 kmとなり、全国でも1、2を争う長大路線である。沿線に約9万人の常住人口と、約5万人の従業人口を抱えている<sup>1)</sup>。福知山駅から天橋立駅間の宮福線全線と宮津線の一部は電化されており、JRの特急電車が天橋立駅まで乗り入れを行っている。そのため、JRとKTRによる京都方面への相互直通乗り入れが実現されている（大阪方面は平成23年春のダイヤ改正で廃止）。



図-1 北近畿タンゴ鉄道営業路線

表-1 常住人口・従業人口（KTRから500m圏）

	H12(常住人口)	H17(従業人口)	率
	H13(従業人口)	H18(従業人口)	
常住人口	88,391人	86,846人	98%
従業人口	57,571人	53,217人	92%

KTRの沿線には、多くの魅力的な観光名所が存在する。宮津線沿線には、日本三景のひとつである名勝天橋立や伊根の舟屋群などの観光名所が存在する。また、世界ジオパークネットワーク委員会認定の山陰海岸ジオパークのジオサイトである琴引浜や立岩、玄武洞が点在している。宮福線には、鬼伝説の伝わる大江山や元伊勢皇大神社などの観光名所も存在する。

一方、KTR沿線は多くの課題も抱えている。京都府北部及び兵庫県北部は、高齢化率の高い過疎地域であり、人口減少が顕著となっている。また、周辺では高速道路網の整備も進みつつある。中国自動車道吉川ICで接続する近畿自動車道（舞鶴若狭道）は、北部地域へのアクセスを容易にする。また、京都府内では京都縦貫自動車道などが京丹波わちICから宮津与謝ICまで開通し、3年後の平成26年度には京都縦貫自動車道が全線開通予定とな

っている。これらの高速道路網の整備による鉄道などの公共交通への影響が懸念されている。

KTRの利用者数は減少の一途をたどっている。平成2年度以降、平成5年度の303万人をピークに年々減少し、平成20年度以降の年間利用者数は200万人前後を推移している。また、利用者の減少にともない運輸収入も年々減少し、経常収支も悪化の一途をたどっている（平成22年度経常損失6億9千万円）<sup>ii</sup>。

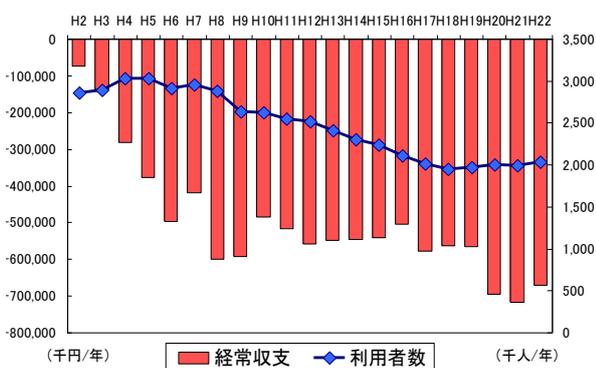


図-2 KTR利用者数と経常収支の推移

利用者数や経常収支の悪化をふまえ、既にさまざまな取り組みが行われている。KTRが主体となった取り組みのほか、地域住民や利用促進団体が主体となった取り組みもある。

KTRが主体の取り組みとしては、きっぷや車両の工夫などの取り組みが中心となっており、直接的な利用促進といった特徴がある。例えば、KTRの普通列車が1日乗り降り自由となる「KTRローカルフリーきっぷ」など、各種の企画切符の発売が行われている。そのなかには、地元路線バスなどを運営するバス事業者と連携した「天橋立まるごとフリーパス」などの観光客向けの企画切符などもあり、利用者拡大に努めている。また、景色鑑賞を楽しめる観光型列車「タンゴ悠遊号」「タンゴ浪漫号」などに女性アテンダントを配置し、利用者へのおもてなしを図っている。さらに、近年は自転車を積載できるサイクルトレイン車両や、床に畳を敷いた多目的車両などの導入も進められ、各種イベントに利用されている。

一方、地域住民や利用促進団体が主体となった取り組みとしては、利用しやすくするための側面支援といった特徴がある。地域住民が主体となった取り組みとしては、住民向けのKTRを利用した企画列車の運行やKTR利用者への駐車場料金補助、駐車場・駐輪場の整備、バスとの乗り継ぎのための駅舎改良などが行われている。また、KTRの利用促進に直接関係する取り組み以外にも、バスなど公共交通全体の総合時刻表の作成・各戸配付が行われている。このような取り組みにより、わかりやすく使

いやすい公共交通の環境づくりが推進されている。利用促進団体が主体となった取り組みとしては、北近畿タンゴ鉄道利用促進協議会がサポーターズクラブを募り、会費を集めている。集めた会費は、地域の名所を案内するパンフレットや花壇への植栽など、に使われている。また、地元旅館の女将さんたちが中心となり、京都から丹後後に向かう特急列車内に乗り込み、観光案内などを行う「おかみさんアテンド列車」の運行も行われている。

## b) 地域住民にとってのKTRの必要性を検証

現在、KTRの運行存続のために公的資金が投入されており、一部の沿線市民やメディアからは投入額が高額であるという声が挙がっている。投入額が高額であるか否かを判断するためには、KTRの運行存続による価値を定量化する必要がある。そのため、KTRの社会的便益について地域面・観光面の2つの視点から定量化を行った。

まずは地域面として、地域住民がKTRを利用できることによる社会的便益を定量化する。現在、地域住民にとってKTRは、通勤・通学・通院など日常生活の足として利用されている。今回は、そのなかで地域住民の主たる利用目的である「通学（丹後・中丹通学圏の府立高校（※東舞鶴高校は除く））」「通勤」の定期利用者に着目し、KTR廃線による地域住民への影響の一部を把握する。

KTR廃線による地域住民の時間損失額、通勤・通学時間帯のバス増便による運行経費額を算出した。地域住民の方々の時間損失額については、地域住民の方々がKTRから既存バス路線やマイカーによる移動、知人や家族による送迎へと交通手段を転換すると仮定し、新たな交通手段による追加発生時間をもとに、時間損失額の算出を行った。追加発生時間については、すべての地域や駅毎の通勤・通学者の人数をもとに算出している。バス増便による運行経費については、既存バス路線がある地域において、現在のダイヤでは通勤・通学時間帯に運行が無いものに対して増便を行うと仮定し、運行経費額を算出した。

バス代替となる場合、通勤者37人、通学者694人に影響が出ることになる。地域間を高速でつなぐ鉄道に比べて、バスは地域内をこまめに運行しているため、ほとんどの利用者の通勤通学時間が増加する結果となった。また、バス代替が困難であることから、マイカーによる移動などとなる場合、通勤者57人、通学者445人に影響が出ることになる。バス代替よりは少ないものの、通勤通学時間は増加する結果となった。また、バス代替が困難な場合は、マイカーによる新たな移動経費という損失額も生まれる結果となった。

定量化の結果、KTR廃線により地域面だけで約6億円/年のマイナス便益の発生が算出された。KTRが運行を存続することで、それだけの社会的便益が地域に与えられ

ていると言える。KTR沿線地域では、通勤・通学以外にも通院・買い物などの目的でKTRが利用されており、その他の目的で利用する方の時間損失額の発生も考えられる。また、乗継時間などでの時間損失額の発生も考えられ、社会的便益は約6億円/年以上になると考えられる。

表-2 地域面での社会的便益 (KTR 廃線による影響)

			損失額	影響人数
1a	通勤者	時間損失額	7,741 千円	37 人 /94 人
	通学者	時間損失額	286,944 千円	694 人 /1,139 人
1b	通勤者	時間損失額	25,594 千円	57 人 /94 人
		年間経費	6,136 千円	
	通学者	時間損失額	134,858 千円	445 人 /1,139 人
		年間経費	35,088 千円	
1c	増便による運行経費		111,936 千円	
合計			608,297 千円	

算式は次の式

既存バス路線有 利用者の年間時間損失額(1a)

$$\begin{aligned}
 & [ (\text{バス代替の場合の年間乗車時間数}) \\
 & - (\text{現在の KTR 利用者の年間乗車時間数}^{\text{㉑}}) \\
 & \times (\text{1時間あたりの時間価値}^{\text{㉒}}) ] \quad (1a)
 \end{aligned}$$

既存バス路線無 利用者の年間時間損失額・年間費用(1b)

$$\begin{aligned}
 & ( (\text{マイカー及び送迎にかかる年間時間数}) \\
 & - (\text{現在の KTR 利用者の年間乗車時間数}^{\text{㉓}}) \\
 & \times (\text{1時間あたりの時間価値}^{\text{㉒}}) \\
 & + (\text{年間燃料コスト}^{\text{㉔}}) ) \quad (1b)
 \end{aligned}$$

通勤・通学時間帯 バス増便の運行経費(1c)

$$(\text{増便が必要な年間運行距離}) \times (\text{運送原価}) \quad (1c)$$

つぎに、KTRを使って観光客が訪れることによる社会的便益を定量化する。KTRの特徴として、京都から通年でJR直通の特急列車や、自線内列車として「タンゴ悠遊号」をはじめとする観光型列車が設定されており、観光利用が多いことが挙げられる<sup>㉕</sup>。沿線には、日本三景の一つで有名な“天橋立”があり、177万人/年(平成22年)<sup>㉖</sup>を超える観光客が訪れる府内有数の観光スポットとなっている。KTRは、観光客が沿線地域外から来訪する際の交通手段であるとともに、沿線地域内を回遊する交通

手段としても機能していると考えられる。ここでは、KTRを使って訪れる観光客に着目し、KTR廃線による地域への影響(観光面)の一部を把握する。

まず、KTR沿線の2市(宮津市、京丹後市)に着目し、平成21年における観光入込数及び観光消費額を把握した<sup>㉗</sup>。さらに、各種資料をもとに、観光入込数のうち、鉄道を利用している方の割合を設定し、KTR廃線により一定量の観光客の来訪が減少すると仮定して、観光消費の減少額を算出した。

観光客の交通機関別分担率において、鉄道分担率は資料により数値に違いがある。そのため、2つのケースにおける鉄道分担率を設定した。ケース1は、宮津市<sup>3)</sup>と京丹後市の資料<sup>4)</sup>にもとづき、宮津市10.8%、京丹後市5%とした。ケース2は、京都府の資料<sup>5)</sup>にもとづき、平成18年9月に実施されたKTR列車旅客流動調査における乗車人員と利用目的「旅行・レジャー」と回答された方の数を基本とした。

鉄道の廃線を想定した場合、代替バスは鉄道と比べ輸送力が小さく、所要時間も長くなりがちであり、鉄道ネットワークからの分離による乗継発生などの利便性低下、分りにくさの増大など、様々な面でマイナス方向への影響をもたらす可能性が高い。本稿では上記の2つのケースについて、観光客の減少割合を現在の鉄道利用による観光入込数の5~30%減と想定し、それに伴う観光消費の減少額を算出した。

鉄道利用による入込数の10%相当が減少すると仮定した結果、観光消費の減少額はケース1で約1億2,500万円/年、ケース2で約5,500万円/年となる。観光客の減少数は、ケース1で約3.8万人/年、ケース2で約1.7万人/年という算出結果となった。宮福線の特急列車の平均利用者数(平成21年10月調査)は、1列車当たり50人である。算出された観光客の減少数は、特急1~2列車分の観光客が日々減少したイメージである。

今回、観光客の減少割合は10%と設定しているが、減少割合が高くなるほど、観光消費の減少額は大きくなる。さらに、宮津市と京丹後市以外の他の沿線市町も勘案すると、影響はさらに大きくなると想定される。

表-3 観光面での社会的便益 ケース1  
宮津市資料・京丹後市資料にもとづく算出

	宮津市 (平成21年)	京丹後市 (平成21年)
観光入込数 (千人/年)	2,708	1,722
うち、鉄道利用によるもの	292	86
観光消費額 (千円/人)	3.1	4.0

段階	対象	観光客 増減 (千人/年)	1日当たり (人)	観光消費 額増減 (千円)
△ 5%	宮津市	△ 14.6	△ 40	△ 45,260
	京丹後市	△ 4.3	△ 12	△ 17,200
	合計	△ 18.9	-	△ 62,460
△ 10%	宮津市	△ 29.2	△ 80	△ 90,520
	京丹後市	△ 8.6	△ 24	△ 34,400
	合計	△ 37.8	-	△ 124,920
△ 30%	宮津市	△ 87.6	△ 240	△ 271,560
	京丹後市	△ 25.8	△ 71	△ 103,200
	合計	△ 113.4	-	△ 374,760

表-4 観光面での社会的便益 ケース2  
京都府資料にもとづく算出

	宮津市 (平成21年)	京丹後市 (平成21年)
観光入込数 (千人/年)	2,708	1,722
うち、鉄道利用によるもの	122	43
観光消費額 (千円/人)	3.1	4.0

段階	対象	観光客 増減 (千人/年)	1日当たり (人)	観光消費 額増減 (千円)
△ 5%	宮津市	△ 6.1	△ 17	△ 18,910
	京丹後市	△ 2.2	△ 6	△ 8,800
	合計	△ 8.3	-	△ 27,710
△ 10%	宮津市	△ 12.2	△ 33	△ 37,820
	京丹後市	△ 4.3	△ 12	△ 17,200
	合計	△ 16.5	-	△ 55,020
△ 30%	宮津市	△ 36.6	△ 100	△ 113,460
	京丹後市	△ 12.9	△ 35	△ 51,600
	合計	△ 49.5	-	△ 165,060

算式は次の式

観光客増減(2a)

$$(\text{鉄道利用による観光入込数}) \times (5\% \sim 30\% \text{の減少率}) \quad (2a)$$

観光消費額増減(2b)

$$(\text{1人当たり観光消費額}) \times (\text{上記2a}) \quad (2b)$$

地域面と観光面の一部の社会的便益だけでも、その額は大きく、KTRは地域にとって価値のある存在であると言える。今回、定量化を行った以外の社会的便益も含めると、現在の公的資金の投入額である7億円/年を超える額となり、設備投資の3億円/年を含めた10億円/年をも超える額となる可能性が高い。そのため、現在の公的資金投入額は妥当であると考えられる。

### c) KTRの経営再建に向けた提案

我々のチームは、KTRが生み出す社会的便益を考慮したうえで、公的資金の投入額を「赤字補填」ではなく、「投資」と考えた。KTRの経営状況としては、平成22年度時点で7億円の赤字が計上されている。その一方で、今後の設備更新などのための費用増嵩が見込まれ、その経費は3億円/年と想定される。そのため、経営実態としての赤字額は10億円/年と試算される。

KTRの経営再建を行うために、まずはKTR自身の営業努力が求められる。しかし、KTRは地域住民にとって生活の足となり、観光客を連れてくる大切な鉄道である。また、観光客にとっても、車以外の交通手段を提供してくれる大切な鉄道である。このように、地域住民や観光客はKTRによる社会的便益の受益者である。そのため、地域住民や観光客にもKTR存続のための投資を行っていただくことを考えた。我々は、必要となる10億円/年のうち、公的資金投入額の最大額を現在の赤字額である7億円/年と設定し、残りの3億円/年を「KTRの経営努力」と「受益者負担」によって確保する投資金確保の枠組みを提案する。

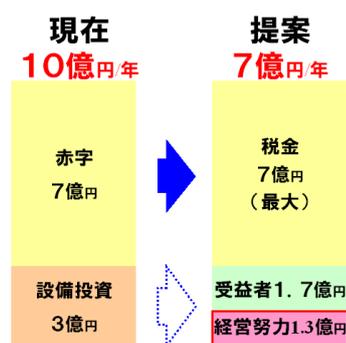


図-3 投資金確保の枠組み

まず、「KTRの経営努力」として、次の5つが挙げられる。1つ目は、JRとの連携による特急利用者の増加である。京阪神と丹後を結ぶ特急列車の充実を図り、「大阪駅直通特急の復活 京都への運行充実 ジオパーク周遊号の新設(鳥取⇄西舞鶴)」などの運行を行うことが考えられる。この取り組みを行うためには、特急車両の購入が必要となる。4両編成の特急車両を購入するには、約8億円の資金が新たに必要となる。現在のKTRには購入費

用を負担する資金がない。そのため、新車両購入の費用は自治体を中心となって広く投資金を募る。投資金の回収は、JRからの車両使用料として見込まれる約6,000万円/年によって行う。

2つ目は、宮津線特急列車の有効利用が挙げられる。昼間の宮津線の普通列車は運転間隔が広く、2時間以上も普通列車がない時間帯があり、地域交通としての役割が低下している。普通列車の間には特急列車が運行されており、乗車機会を高める施策として、地域住民の利用が多いと考えられる「定期券」「回数券」での乗車について、宮津線内の区間は特急料金を無料化し、地域住民の利用者増を目指すことが考えられる。

3つ目は、地域交通のネットワーク強化が挙げられる。京丹後市や宮津市では、全国でも例をみない「バスの利用料金上限設定」の取り組みが行われ、利用促進が図られている。さらに、鉄道やバスとの乗り継ぎ割引運賃の設定、乗り継ぎ割引定期券の販売など、バスとの乗り継ぎ利便性を向上させることで、利用者拡大に努めることが考えられる。

4つ目は、サービス業としての鉄道経営を目指すことが挙げられる。「乗客はお客様」との観点から、「利用者を安全に目的地まで運ぶ」のではなく「安全にしかも快適にお連れする」鉄道経営を行う。具体的には、従業員の研修を強化し、おもてなしの心を醸成することが考えられる。

5つ目は、沿線住民のマイレール意識の向上が挙げられる。第三セクターで運営される鉄道の多くは、自治体関係者が社長を勤めることが多く、主に自治体との連携を中心とした取り組みに主眼がおかれることが少なくない。利用者の目線に立った鉄道経営を実施し、地域住民のマイレール意識を向上させることを目指し、地域住民と鉄道利用者の直接投票により、社長を決定するKTR総選挙を実施する。また、KTRファン感謝デーを開催し、車両基地見学や車両洗浄体験などを行うことも考えられる。

つぎに、「受益者負担」として、次の2つが挙げられる。1つ目は、地域住民の自動車保有者から投資金を確保する方法である。全ての人の移動手段を担保することを「公共交通」の概念とし、自動車を持たない人の移動手段を確保するため、自動車保有者から投資金を確保する。沿線市町での自動車保有者は「公共交通ネットワーク維持投資金」として保有自動車一台当たり500円/年の投資を行う。平成21年時点での沿線市町(舞鶴市・宮津市・京丹後市・伊根町・与謝野町・福知山市)の自動車保有台数は207,698台であり、約1億円/年の投資金を確保することが可能であると考えられる。

2つ目として、丹後半島を訪れる観光客から投資金を確保する方法が挙げられる。丹後半島の観光地として名

高い「天橋立」を自動車で訪れる観光客は、環境保全税として大型バスは1台1,000円、家用車は1台100円の投資を行う。平成22年度の天橋立周辺の駐車場利用者は大型バス12,420台、マイカー584,000台であり、天橋立周辺の駐車場だけでも約7千万円/年の投資金を確保することが可能であると考えられる。

KTRや地域住民、観光客が力を持ち寄り、KTRを存続させるための前向きな努力を行う必要がある。そうすることで、サービス向上による、利用者の増加、増収・増益、更なるサービス向上という正のスパイラルを描くことができる。また、KTRの経営努力を続けることで増収につなげ、税金による負担額の縮小を目指すことが考えられる。

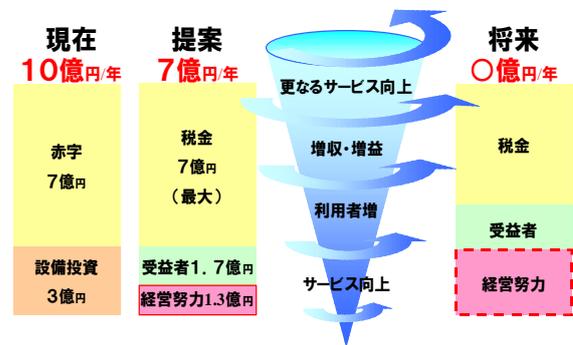


図-4 目指すべき将来像

#### d) 提案の周知・PR

既述の内容について、平成23年12月10日開催の再生塾の成果報告会、翌1月19日の近畿運輸局セミナー「地域公共交通確保・維持・改善のためのセミナー」において発表を行った。再生塾の成果報告会は、受講生及び元塾生という限定的な聴衆に対してであったが、近畿運輸局のセミナーでは、一般者を含む多くの参加者に対して発表を行った。また、発表内容について、新聞報道により大きく取り上げられた。

#### e) 提案に対する社会的反応

近畿運輸局セミナーでの発表をうけ、関西鉄道協会からKTRの地元である宮津市役所・京丹後市役所へ視察訪問があった。視察目的は、地域住民と一緒に利用運動を展開する方法や、第三セクター鉄道の中で最大の赤字を抱えているKTRを行政が支援する理由について、勉強したいというものであった。

また、KTR社内でも少しずつ変化が起こっている。若手職員が土日休日を返上し、主要駅の駅前のゴミ拾いや清掃活動を行い始めた。また、以前は社員の接客態度について地元市役所に多くのクレームが入っていたが、以前より改善されたなどの声が届くようになっている。少

しずつ、KTRは地域にとって必要不可欠な交通手段、愛される鉄道へと生まれ変わりつつある。

#### 4. 塾生から見た再生塾の意義

##### (1) 参加者

異なる属性のメンバーが集まってグループが構成されたことで、それぞれ違った視点からの問題提起や提案が出された。メンバーの属性は異なるものの、まちづくりや公共交通の維持に対して問題意識を持っている点は共通していた。メンバー同士で議論を行うことで視野を広げ、さまざまな立場にある相手のことを想像することができ、新たな提案へと繋がった。

我々のグループには、日常業務でKTRに携わっているメンバーと関わっていないメンバーが混在していた。日常業務で関わっているメンバーがいることで、地域事情を正確に把握することができ、提案に現実味と熱意を持たせることができ、その後の実現可能性も高くなった。また、日常業務で関わっていないメンバーがいたことで、利害関係や既成概念にとらわれない提案が行われた。

一方、今回集まったメンバーは、行政やコンサルタント、交通事業者など、何らか形で交通問題に関わりがある者に限られていた。第三者的な参加者（例えば、マスコミ、銀行家、中小企業経営者など）が加わって議論を行うことができれば、更に刺激的で楽しい場が生まれる可能性があると感じた。

##### (2) 論理的・実践的情報を提供

文献による情報提供だけではなく、KTRの方にヒアリングを行う機会や現地を見る機会が設けられたことは、とても有意義であった。また、研修を進めるうえで、ラーニングファシリテーターの先生方からの助言・指導をいただいたことで、適宜、必要な軌道修正を行うことができ、チーム内での議論にも深みを増すことができた。

##### (3) “ビジョン”と“夢”を共有

再生塾では、「対話にもとづく互学互習」の学習方法をとっている。互学互習を行うためには、メンバー全員が対等であることが重要であると考えた。我々のチームは、誰か1人をリーダーとして決めるのではなく、全員がリーダーとなるチームを目指した。メンバーの持つ属性が異なることもあり、メンバー1人ひとりが、他のメンバーが持っている得意とする分野の能力を学ぶ「互学互習」の姿勢を常に持ち続け、実践することができた。その結果、最後まで全員が主体的・積極的である「全員がリーダーとなるチーム」を実現することができ、研修の効果は大きいものとなった。「再生塾」という場は、塾生の熱い心意気での参加のもと、対話を通じた“互学

互修（互習）”という精神が貫かれた素晴らしい場であった。

メンバーは、それぞれの立場によって再生塾に参加する思いも様々であった。特に、日常業務におけるKTRへの関与の有無によって、メンバーの思いは大きく異なった。行政職員としてKTRを担当しているメンバーは、「公私混同」「立場をわきまえず何ができるのか」という複雑な思いを持ちながら参加していた。しかし、地域におけるKTRの価値を定量化するなかで、他者に対して自信を持ってKTRの価値を説明できるようになり、再生塾へ参加したことによる成果を感じている。逆に、日常業務でKTRと関係していないメンバーは、利害関係が無いため自由な気持ちで参加することができた。

再生塾での経験は、研修後のメンバーの日常業務での取り組み姿勢や行動に変化を起している。市議会議員であるメンバーは、「輝かしい未来の創造」がもっとも大切であるという認識を持ち、議会の場で交通政策のあり方について提案を行った。当局からは「机上の空論」と一蹴されたが、「机上の空論」を現実に変えていくことに積極的な姿勢を持っている。また、行政職員であるメンバーは、提案内容の活用に努めている。コンサルタントであるメンバーは、再生塾での検討手法について今後の業務への活用を図っている。

#### 5. おわりに

参加メンバーは、今回の研修を通して多くの収穫を得ている。これは、再生塾における研修の方法が適切であり、再生塾に関わる方々の熱意が実現させていることであるとと言える。

今回の研修において、地方鉄道の「価値」について定量化を行った。多くの地方鉄道では、公的資金の投入が余儀なくされており、その投入額に対する市民の目も厳しい。しかし、地方鉄道は、沿線住民だけではなく観光客などの幅広い方々に社会的便益を与えている。その社会的便益について、定量化を行うことにより、公的資金投入額の妥当性を判断することができる。公的資金投入額だけに着目し、その額の妥当性を判断するのではなく、地方鉄道がもたらす社会的便益にも着目した投資対効果の視点での判断が望まれる。今回は、地方鉄道の1つであるKTRの社会的便益の一部について定量化を行っただけにすぎない。今後、今回の試みが、地方鉄道の存続について投資対効果の視点を含めた議論を行っていく機会の創造に、少しでも寄与できることを願っている。

**謝辞：**今回の研修実施にあたり、フィールドの提供やヒアリングへの対応、資料提供などをしていただいた北近畿タンゴ鉄道株式会社、提案内容の発表の場を提供して

くださった国土交通省近畿運輸局，多くのアドバイスをいただいた京都大学大学院教授の中川大氏，中央復建コンサルタント株式会社の白水靖郎氏をはじめとする再生塾のラーニングファシリテーターの方々，再生塾の運営に携わる皆様に感謝の意を表します。

- 2) 鉄道プロジェクトの評価手法マニュアル2005.
- 3) 平成21年・京都府宮津市「宮津市統計書（平成21年版）」
- 4) 平成21年・京都府京丹後市「京丹後市観光振興計画 極上のふるさと観光づくり」

## 参考文献

(2012.5.7 受付)

- 1) 北近畿タンゴ鉄道株式会社20周年記念冊子編集委員会：北近畿タンゴ鉄道二十年のあゆみ，pp.14-15.

---

<sup>i</sup> 国勢調査 HP，<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2010/index.htm>

<sup>ii</sup> 京都府 HP，<http://www.pref.kyoto.jp/shingikai/kotsu-03/1304662965565.html>.

<sup>iii</sup> 丹後海陸交通(株)HP，<http://www.tankai.jp/>，京都交通(株)HP，<http://www.kyotokotsu.jp/>

<sup>iv</sup> 国土交通省道路局 HP，<http://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-data/ir-data.html>

(京都府国道 178 号線平均旅行速度昼間非混雑時の上下線の平均値) .

国土交通省 HP，[http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_fr10\\_000004.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_fr10_000004.html)

(平成 20 年度ガソリン乗用車全体平均値) .

ガソリン価格都道府県平均-カーライフナビ e 燃費 HP，<http://carlifenavi.com/gs/prefavg>

(レギュラーガソリン 153.73 円 (京都府平均) ) .

<sup>v</sup> 国土交通省 HP，[http://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha03\\_hh\\_000105.html](http://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha03_hh_000105.html) (北近畿ブロック輸送原価)

<sup>vi</sup> 平成 18 年・京都府「分かりやすく，使いやすい公共交通ネットワーク実現会議 (丹後地域)」第 4 回会議資料  
<http://www.pref.kyoto.jp/kotsu/tango-4th.html>.

<sup>vii</sup> 平成 22 年・京都府「平成 22 年観光入込客数及び観光消費額調査結果概要」

<http://www.pref.kyoto.jp/tokei/monthly/tokeikyoto/tk2011/tktokushu201109b.pdf>

<sup>viii</sup> 平成 22 年・京都府「平成 22 年観光入込客数及び観光消費額一覧」

<http://www.pref.kyoto.jp/news/kanko/1313466852175.pdf>

<sup>ix</sup> 平成 23 年・京都府「第 2 回 北部地域総合公共交通検討会 資料」

<http://www.pref.kyoto.jp/shingikai/kotsu-03/resources/1311238750202.pdf>

<http://www.pref.kyoto.jp/shingikai/kotsu-03/resources/1311238750248.pdf>

<sup>x</sup> 平成 23 年・京都府「第 1 回 北部地域総合公共交通検討会 資料」

<http://www.pref.kyoto.jp/shingikai/kotsu-03/resources/1306731643719.PDF>