

# 地域におけるモビリティ・マネジメントの 継続要因に関する事例研究

沼尻 了俊<sup>1</sup>・神田 佑亮<sup>2</sup>・藤井 聡<sup>3</sup>

<sup>1</sup>学生会員 京都大学大学院工学研究科都市社会工学専攻（〒615-8540 京都府京都市西京区京都大学桂4）

E-mail: numajiri@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp

<sup>2</sup>正会員 京都大学大学院工学研究科准教授（〒615-8540 京都府京都市西京区京都大学桂4）

E-mail: kanda@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp

<sup>3</sup>正会員 京都大学大学院工学研究科教授（〒615-8540 京都府京都市西京区京都大学桂4）

E-mail: fuji@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp

コミュニケーションを中心とした一連の交通政策を指すモビリティ・マネジメント（MM）は、交通問題の本質的改善のために、長期的・継続的な展開が不可欠である。我が国で取り組まれて10年以上が経過し、数多くのプロジェクトが実施されてきたが、実際にはその多くが短期間で終了している。

本研究では、MMが継続的に行われており、その効果が顕著であると評価されている都市の実態をヒアリングによって明らかにした結果、自治体の首長の政策的判断、MMの取り組みの中心に位置するキーパーソンの存在と取り組む姿勢、プラットホームの存在、関係者の「まちを良くしたい」という強い意志、そして、MMの実施戦略がMMを継続させるために必要であることが示唆された。

**Key Words:** モビリティ・マネジメント, 実施主体, 地域間比較, MMの継続展開

## 1. はじめに

近年、過度な自動車利用によって引き起こされる様々な社会問題を解決する方策としてモビリティマネジメント(以下MM)がある。MMはコミュニケーション施策を中心として、交通整備施策や交通施設の運用改善施策などのハード施策も組み合わせつつ、各種施策を実施する一連の取り組みを指し、最終的に当該の地域や都市が「公共交通や徒歩などを含めた多様な交通手段を適度に利用する状態」になることを目指している。しかし、長期に渡って自動車を過度に利用してきた人々の意識や行動を短期で変容させるのは容易なことではない。そのため、MMは中長期的に継続して実施していく必要がある。

さて、モビリティ・マネジメントの考え方が、1999年札幌都市圏において我が国で初めて適用されて以来10年程度が経過し、各地でMM施策が実施されてきた。2000年には数件程度であったが、2007年では118件と大幅に増加している<sup>1)</sup>。その一方で、神田ら(2011)が行った調査によると、国内のMMプロジェクトのうち約4割が1年で終了し、2年以内となると約6割のプロジェクトが短期で終了している<sup>2)</sup>。中長期的な視点で展開すべきMM施策の大半が、短期で終了してしまっている大きな問題が存在している。

また、神田ら(2011)が行った調査によると、MMプロジェクトを効果的に進める上で重要となる要件について、長期継続しているMMの実務担当者は「施策担当者のリーダーシッ

プ」、「関係者との密な議論」、「街への愛着」、「上司の協力や理解」を重要視していると指摘している。また、安部ら<sup>3)</sup>は、東京都、大阪府を除いた人口20万人以下のMMを実施している中小都市を対象とし、MMの継続状況とその要因に関して分析を行っている。MM継続要因として職場MMの実施や外部財源を得られる平行事業の実施などが重要であると推察している。また、中村ら<sup>4)</sup>は兵庫県川西猪名川地域において多年度にわたりMMを実施できた背景として、新しいことに取り組む熱意やTDM施策に取り組む協議会の存在、学識経験者の支援を挙げる。そして、取り組みを行ってくる上で、中長期的戦略の欠如や個別の取り組みのシナジーが十分でないことを課題に挙げ、地域との信頼関係づくりが重要であるとしている。村尾<sup>5)</sup>は京都府の取り組み事例からMMを成功させるポイントとして、相手の立場に立って考えること、地域の課題認識をすること、配布物にこだわること、リーダーシップのある人と協力者が存在すること、行政内部の壁を破ること、継続する枠組みを考えることを挙げている。

安部ら、神田らの研究は、それぞれMM実施状況のデータやアンケートを用いて継続性の分析を行っているが、重要な要素に触れつつも、その具体的内容が明らかとなっていない。一方、村尾ら、中村らの研究では、その地域で実施されたMMにおいて、MMの取り組みを成功に導くための重要な要素に触れている。これら2つの研究内容から共通してみられる点もあるが、継続という観点からは分析されておらず、また、それぞれ1都市での事例を扱っている。

以上より、MM は継続して実施することが、過度な自動車利用が引き起こす諸問題の解決において重要である一方で、現状として継続事例は必ずしも多数であるとは言いがたく、また、継続実施に必要な知見も十分であるとは言いがたい。

そこで本研究では、まず、MM の継続実施状況を文献調査によって明らかにし、MM を継続実施している複数の事例に対してヒアリング調査を行う。その上で、各事例の取り組みの経緯を物語描写する。そして、この物語を解釈することで、MM の継続要因を明らかにする。ここで、物語とは「(有意な終点に向け)諸出来事を取捨選択し構造化したもの」を指し、長谷川ら(2011)は、土木計画における物語の役割について、物語的記述を読了することで、土木技術者への知識教育や倫理教育につながる可能性を論じている<sup>9)</sup>。本研究では、各継続事例の物語描写を図り、その解釈から継続要因を明らかにすることを通して、MM の継続展開やその普及に資する知見を得ることを目的とする。

## 2. ヒアリング調査概要

### (1) MM継続実施状況

初めに、我が国における MM の継続状況を整理する。日本モビリティ・マネジメント会議、土木学会土木計画学講演集等の学術論文や発表、及び、自治体ホームページ等を参照し、全国の各地域の MM の継続実施状況を調査した。なお、1999 年から 2013 年 2 月末までに報告されている事例を対象とした。

ここで、継続都市とは、神田ら<sup>2)</sup>(2011)の定義を参考に、平成 24 年度に至るまで 3 年以上継続して MM を実施している都市を対象とした。その結果、36 都市が該当した(図 1)。なお、6 年以上継続している都市が 25 都市であった。このうち、MM 施策の規模や種類が拡大、多様化している都市は 21 都市あり、それらが縮小、または同程度を維持している都市は 15 都市あった。

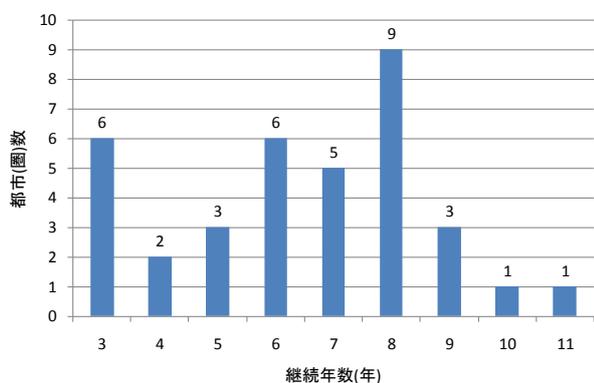


図1 MM継続実施状況

### (2) ヒアリング調査対象

MM 施策を継続的・長期的に実施するという事は、単に MM を長期間にわたり継続して行っていることだけではなく、

規模を拡大したり、内容を多様化したりして発展的に行うとともに、その効果が顕在化していることが重要であろう。したがって、ヒアリングの対象とする都市は、MM を継続的に実施し、かつその規模を拡大したり、内容が多様化しながら展開している都市や、その効果が顕著であると評価されている都市から抽出することとした。

「効果が顕著である」という基準は、JCOMM 賞や国土交通大臣賞、環境大臣賞などの外部表彰を受賞しているといった客観的な基準から選定した。なお、継続に関する要因は、大都市と中小都市で事情が異なる可能性があると考え、継続都市を大都市と中小都市に分類した上で、大都市では京都府京都市、北海道札幌市、富山県富山市、広島県福山市を、中小都市では北海道帯広市、北海道当別町をヒアリングの対象とした。また、継続実施都市から得られた継続に関する要因の有無を比較するために、過去に MM を実施していたが、その後継続実施していない I 市、II 市に対してもヒアリング調査を実施した。

なお、ヒアリングにあたって、モビリティ・マネジメントは行政単体だけでなく外部の有識者や専門家が携わって実施されることが多いことから、各都市とも行政担当者以外に、立場の異なる有識者や専門家等、複数の MM 関係者にヒアリングを行った。

表1 ヒアリング対象一覧

都市名	ヒアリング対象
京都府京都市	有識者
北海道札幌市	国土交通省北海道開発局札幌開発建設部職員
	市役所職員
	専門家(コンサルタント)
富山県富山市	市役所職員
	専門家(コンサルタント)
広島県福山市	有識者
	市役所職員
北海道帯広市	市役所職員
北海道当別町	町役場職員
I 市	市役所職員
II 市	市役所職員

## 3. ヒアリング対象都市におけるMMの展開経緯

本項においては、表1に掲載した各ヒアリング対象者に実施したヒアリング調査で得られた言説に基づき、またその言説を引用しつつ、各都市での取り組みの概要を物語描写する。

### (1) 京都市での取り組み概要

#### a) 京都市の概要

京都市は人口約 147 万人、面積約 828 平方キロメートルであり、京都府の南部に位置する。京都市では、観光シーズンに観光地を中心に渋滞などの交通問題が発生していることを受け、平成 15 年度に京都市 TDM 施策総合計画である「歩くまち・京都」交通まちづくりプランを策定していた。

## b) 京都府での MM の取り組み

京都市で MM が始まるきっかけには、京都府の取り組みがあると、MM 研究の第一人者であり、京都市での MM とも関わりの深い有識者は語る。当時、京都府の交通施策担当者が折しも TDM の限界を感じ、人の意識への働きかけが不可欠だと感じていたところ、その有識者が心理的な方略を研究していることを聞きつけ、講演会を依頼したという。この講演会でその担当者はいたく感動し、「絶対にやりましょう」と、とにかく MM の実施に意欲的だったとその有識者は振り返る。

こうして「MM を実施したい」という強い思いを持ったその担当者は、何とか MM を実施しようと府庁の中で努力をしていたという。その結果、MM の予算が単費でつくこととなるが、この重要な要因が、その担当者が府知事に政策提案しやすい立場にあったのではと、その有識者は推察する。そして、その担当者から「お願いします。おっしゃっていた取り組みを手伝ってもらえませんか」と連絡があり、それに対して有識者は「喜んでやりましょう」と快く承諾したという。その後、その有識者はアドバイザーという立場で取り組みに関わっている。

こうして、京都府ではこの担当者、有識者の活躍が大きな要因となり MM が実施されてきている。そんな中、この有識者はその担当者に対し、「京都市に対しても働きかけを行った方がいいですよ」とアドバイスをしていた。その結果、京都市においても少しずつ取り組みを行うようになったという。

平成 19 年度には京都府が協力する形で、地域のマップ作成と居住者向け MM やメディアを活用した MM が実施された。また、同年、京都市の地下鉄東西線が延伸されたことを受け、右京区、南太秦地域において住民と協力しお出かけマップを作成し、配布を行った。

## c) 京都市における市長の政策的判断

そんな京都市における MM の転機として、「政治家が働いたこと」をこの有識者は挙げる。京都市は平成 20 年度行われた市長選挙によって、現市長が当選することとなる。京都市長は当選後、公共交通を利用し、賑わいのあるまちづくりを目指す「歩くまち・京都」というコンセプトを前面に出し、同年、「歩くまち・京都推進室」を作成する。また、「歩くまち・京都」総合交通戦略策定審議会を設置し、交通政策のマスタープラン策定を検討し始める。

この頃に、京都市においても MM を実施する必要性を認識し、アドバイザーの依頼を有識者に持ちかけた。その有識者は快諾し、平成 20 年度から「歩くまち・京都」の取り組みに協力していうようになった。この取り組みがきっかけとなり「京都市内部で MM の重要性について理解が広まっていくことになった」とその有識者は述べている。

こうして、平成 20 年度には、計画策定に伴って、MM の有効性を明らかにするための調査を含んだ大規模なコミュニケーションアンケートが行われ、まちなかの賑わいを目指したフリーペーパーの作成などが実施される。また、前年度 MM を実施した南太秦地域では、住民の声を受け、取り組みが継続された。

翌平成 21 年度、有識者が市長に対して MM の重要性を

進言していたこともあり、市長の政策的判断により、MM 施策に予算が割り振られることとなるのである。この有識者は「これこそが京都市において MM 成功の最大の要因であったのではないかと思う」といい、「市長の決断がなければ、ここまでのことにはなっていない」と語っている。市長は後に平成 21 年度には「歩くまち・京都」憲章ならびに「歩くまち・京都」総合交通戦略を策定する。そして「歩くまち・京都」を目指した一連の取り組みを「スローライフ京都」大作戦と名付け、実施していくこととなった。他に、観光地における MM や太秦地区の取り組みの継続実施、大学生対象のレンタサイクル利用促進の取り組みなどが実施された。

## d) 京都市の MM 実施体制と取り組み内容

このように、市長は前年に「歩くまち・京都推進室」という部署を作り、その中に「MM ライン」という呼び名の MM 担当者を配置していた。さらに、京都府で MM の取り組みを行ってきたために、実務の専門家としての専門家も経験を培っていた。また有識者自身も平成 21 年度に、職場が京都の大学へと所属が代わったことで、アドバイザーとしてさらに集中的に取り組むことが可能になった。「市長が支えた行政があり、さらに学識も、コンサルも付いてやっていく」という盤石の体制が整ったことが、現在の京都市の取り組みに繋がっているとの有識者は述べている。

平成 22 年度には、「スローライフ京都」プロジェクトとして、広報誌やラジオを活用した住民 MM、環境副読本を用いた学校 MM や、市職員を対象とした通勤 MM、マイカー観光客を対象とした MM のほか、転入者 MM、タクシーを対象とした MM も実施された。この他にも、歩車共存空間の社会実験などが行われた。平成 23 年度には「スローライフ京都」プロジェクトを継続して実施している。また、同プロジェクトは平成 24 年度の JCOMM にてマネジメント賞を受賞しており、右京区太秦地区の住民を主体とした MM、産官学が連携して取り組むバスシステムがプロジェクト賞を受賞している。

以上のような経緯を経て、京都市ではこの有識者が「全国で最も組織的に MM に取り組んでいる」というように、市を挙げて MM に取り組んでおり、今後も継続して実施されていく。

## (2) 札幌市での取り組み概要

### a) 札幌市の概要

札幌市は北海道、石狩平野の南西部に位置し、大正 11 年(1922 年)の市制施行以来、近隣町村との度重なる合併・編入によって市域を拡大している。現在は 1,121 平方キロメートルの面積を持ち、人口は約 193 万人を抱える。昭和 45 年には人口が 100 万人を突破し、2 年後の昭和 47 年に政令指定都市へ移行している。札幌市内には 10 の行政区があり、それぞれの地域特性を生かした個性あるまちづくりを行っている。

### b) 日本初となる MM への挑戦

平成 10 年、モビリティ・マネジメントの基本的な技術の 1 つである TFP が我が国で最初に紹介された<sup>7)</sup>。全国初の MM が北海道で実施されるきっかけには、この TFP に関心を持っていた専門家が、札幌都市圏において実施することを提案し

たことが挙げられると有識者は言う。行政側でも都市圏の渋滞対策・交通円滑化に対する課題意識も高く、「ハード施策が中心でソフト的なものがない」状態だったため、ソフト施策として実施されたと国土交通省北海道開発局開発建設部職員は振り返る。こうして、札幌開発建設部とともに、平成 11 年度に日本で最初の MM となる学校 MM と居住者 MM が実験的に実施された。この職員曰く、「当時教育のトレンドとなっていた総合的な学習の枠組みの中で行われた」という。学校 MM は市内の小学校 1 校で、居住者 MM は郊外のニュータウンの住民を対象に TFP が実施された。

しかし、札幌都市圏での MM は、平成 13～16 年度の 4 年間は一旦中断してしまう。その要因として、「渋滞対策事業として実施した施策に対し、その効果が明確とならなかったからではないか」と開発建設局職員は推察している。

#### c) MM 施策の再開と都市圏への拡大

そして、平成 17 年から取り組みが再開する。これ以降は対象地が札幌市から札幌都市圏へ拡大して展開された。平成 17 年度は WEB ツールを用い職場 MM を行う。平成 18 年度はそれに加え、市内の学校 MM を開始し、平成 19 年度はさらに札幌都市圏の当別町のコミュニティバスと連動した MM を実施する。平成 20 年度からは流通センターを対象にした職場 MM を開始する。

特に職場 MM に関して、開発建設部職員は「Web ツールを開発することで労力は軽減したが、「Web を使うと回答率が悪い」という。「やっぱり 1 件 1 件宛名を書いて誠意を見せないと帰って来ない」と、実施する上での注意事項を述べていた。

#### d) 工夫の継続と予算の確保・成果の狙い方

札幌都市圏ではこのような取り組みが拡大し、多様化してきたのであったが、その過程において市民や国土交通省内部の理解を得ることに苦労したと開発建設部職員はいう。周囲に理解を得るためには、取り組む MM 施策を「時代時代の政策テーマに合わせる」ことが重要であると指摘している。実際、「取り組みの初めの頃は「総合的な学習」と「環境問題」が着目され、近年では「自転車」が政策のキーワード」となっており、それらと MM とを関連付けながら実施してきた。また、テーマのみならず、「MM の実施方法やツール、対象地域などに工夫を加え続け、着実に成果に結びつけなければならない」と述べていた。

さらに、札幌開発建設部は平成 17 年度以降現在に至るまで MM の事業費を確保し続けてきた。そのためには、「MM の効果を出し続けなければならない」上に、「渋滞緩和に結び付く成果を出さなければならない」と、MM 施策と事業目的の関係性について述べている。これに対して、実際に取り組みの内容を発案する際には、事業の効果を直接的に狙うのではなく、「風が吹けば桶屋が儲かる」という、巡り巡って効果が波及的に得られるという発想で取り組んできたと言っていた。

#### e) 自治体との連携

平成 18 年度から札幌開発建設部では札幌都市圏を対象に、MM 検討会という取り組みを始める。この背景には、「自

治体をどう巻き込んでいくかが一番苦労した」経験があり、それは自治体によっては「そんなことをやって変わるのか」という先入観があることを原因の 1 つに挙げている。この MM 検討会は各行政主体だけでなく、学識経験者や民間バス事業者、NPO や商工会議所、NEXCO、環境財団といった複数の主体で構成され、「情報共有のプラットフォームとしての役割を果たしている」と開発建設部職員は言う。各地で取り組んでいる「MM の成功体験をできるだけ紹介して、自治体が取り組みやすいところへ落とし込んでいこう」という心がけで行われており、その際に、「自治体も国も動くスタンス」で取り組んでいるという。長年継続してきたことで、MM を実施するツールは一通り揃っており、「各自治体には自由に使ってもらいたい」と述べていた。

#### f) MM 継続実施における試行錯誤と柔軟なマネジメント

こうして、長期的に MM を継続している札幌開発建設部では、MM に関する長期的な計画は無かったという。「自治体を入れていこう」という大まかな方針はあったものの、「3 年後がどうなるか全く分からない」状況だった。その中で「試行錯誤してきた」結果、今に繋がっていると開発建設部職員は語っていた。また、以上の取り組みを行ってきた上で、実動部隊である地元専門家と、先駆的な事例を行う際のアドバイザーとして有識者の存在が大きかったという。

さらに、国の役割として「先駆的な事例を行い、知見を蓄積することを意識していた。だからこそ、「うちは予算が少なくなってもマネジメント的な要素はしていかなければならないんだろう」と、MM の継続実施に対する思いを述べていた。また、MM を実施し始めた頃の札幌開発建設部は、前面に出て活動していたが、今では MM 成功のために「黒子的な立場」でよい。つまり成果を出した主体として名前を大きく取り上げられるという必要はないという。むしろ、「名前を出した方がスムーズに事が進むようなときにだけ使ってくれればよい」と謙虚な姿勢を見せていた。

#### g) 自治体発案の MM の展開

こうした札幌開発建設部の取り組みの一方で、札幌市役所では平成 22 年度に MM に取り組むきっかけが起こる。それは、「平成 22 年度から当時の上司を中心に課内で MM の勉強を自主的に行い始めた」とことだと市役所職員は述べている。当時は「公共交通の利用促進の必要性は認識していた」ものの、「具体的な利用促進という取り組みはされてきていない」状態だったと振り返る。そんな中、当時の上司が「MM というものをやろう」と提案したことを発端に、MM 勉強会が始まる。このことが発端となり、担当課内で MM に対する理解や思いが深まり、同年度から検討され始めた札幌市総合都市交通計画において、実施施策の 1 つに MM を入れようというボトムアップの動きに繋がったと市職員は語っている。さらに、この計画策定は札幌市長のマニフェストに掲げられていることもあり、トップダウンの動きもあったという。

こうして、計画内に MM 施策が取り込まれ、平成 23 年度、24 年度と学校 MM、住民 MM が実施されることとなる。初年度は財政局から「MM ってなんですか」と理解が得られず予

算申請が通らなかったという。そのため、外部からの助成補助を得てMMが実施されることとなった。なお、初年度からバス利用者が増加するなど、一定の効果が見られたことから、2年目は自治体の単独予算として予算が配分されている。

#### h) 学校MMのプラットフォーム

また、学校MMを実施するにあたって、有識者、小学校関係、市民団体・関係団体と行政からなる検討委員会を設置し、各主体の連携促進を図るプラットフォームを構築した上で進められた。その際に、「1999年から2000年頃にかけて実施された学校MMを担当した先生がちょうど教育委員会の要職に付き、「その人にMMに理解があったことが最近のMMを展開する上では大きい」と、専門家は語る。さらに、授業内容を考案する際に、この検討委員会とは別に、小学校の教諭を構成員に含んだワーキンググループを設置し、「先生主体で取り組みが進められるよう働きかけてきた」という。

#### i) MMにかける思い

これからも継続してMMに取り組んでいきたいという市職員はMMを知って、「私がいまにMMの効果があつた例であり、「積極的に公共交通を利用するようになった」。そして「公共交通が厳しくなっていくのは間違いない状況の中、「MM施策の重要性が低くなることはない。低くなつてはいけない」と思っている。「心の底からコミュニケーション施策は重要であると思っています。」とMMに対する思いを述べていた。

### (3) 富山市での取り組み概要

#### a) 富山市の概要

富山市は人口42万人、面積1240平方キロメートルで、富山県の県庁所在地であり、同県の中央部に位置する。平成17年4月に周辺7市町村の合併により現在の富山市になる。富山市は「串とお団子のまちづくり」をコンセプトとした「公共交通を軸としたコンパクトなまちづくり」の観点から、市長のリーダーシップの下、様々な交通環境整備、まちづくり施策を実施していることで知られている。平成18年4月には日本初の本格的LRT「富山ライトレール」が開業し、平成19年2月には、富山市中心市街地活性化基本計画が国から第1号の認定を受け、平成20年7月には国の「環境モデル都市」に選定されている。さらに、平成21年12月には富山市内電車環状線が開通し、平成22年3月には全国初の自転車市民共同利用システムの運用を開始している。これらハード施策に加え、公共交通のさらなる利用促進を図るという位置づけでMMに取り組んでいる。

#### b) MMが実施に至る経緯

富山市のMMの取り組みは平成22年度から始まった。そのきっかけは、地元で都市・交通計画を専門とする専門家が前年度に行った提案であったと有識者は語る。その専門家はMMを研究するこの有識者の話を聞き、「ハード施策が中心的な取り組みの富山市においてもMMの展開が必要であると感じた」と口にしていったという。そして、その専門家はMMの必要性を訴えるとともに、MMに対する理解を深めるため、

この有識者を講師としたMM研修会のコーディネートを行ったという。その結果、MMの意義はトップへも伝わり、「トップの考え方と合致したことで、」（富山市に関わる専門家談）市の政策として、新規にMM施策が事業化されることとなった。なお、この有識者はこの後も、富山市が平成21年度に開催したまちづくりセミナーに講師として参加するなど、講演を行う機会が度々訪れている。富山市を中心に活動する専門家はMMが継続している要因として、外部の立場からアドバイスを行う「この有識者の存在が大きい」と述べている。

#### c) 富山らしさの探求と展開

翌平成22年度からMMの取組がスタートすることとなるが、前年の平成21年度で交通政策課の担当が人事異動で交替することになってしまい、新たな担当者が着任した。この担当者は元々交通を専門としない事務系の職員であり、「MMという言葉はこの部署に来るまで知らなかった」という。「来ていきなりMM担当ね、と言われた」担当者は当時の上司がMMについて「全部任せてくれた」こともあり、4月初旬、有識者の書いた教科書や参考書を読んで勉強し、市で展開するMM施策全体の方針や、個別の施策の具体的な進め方を検討した。そして分からないなりに草案をまとめ、同月この有識者を訪ねたという。

「そうしたら最初の1行2行を見られただけで、お話にならないみたいな感じで叱られた」とその時の様子を振り返る。「要するに、決まり切った教科書に書いてあるようなMMをやってもダメだ。」ライトレールやラジオなどの地元のパーソナリティと連携するとうように、「富山市としてのオリジナリティをもっと出しなさい」とその有識者から指導を受けたという。市担当者は「そこで初めてMMを突き詰めていったら面白いなと思った」と語っている。

こうして富山市でMMの取り組みが始まった。1年目の取り組みとして、住民TFPやホームページ作成といった標準的なMM施策を含みつつ、MMのブランディングやマスメディアを用いたMM、フォーラムの開催など富山らしさを考慮したMM施策を展開した。

MMのブランディングでは、「モビリティ・マネジメント政策」といとなかなか浸透しにくい」と市担当者が語るように、インパクトのあるハード施策に比べ、理解が得にくいMMに対して、各MM施策が連携した取り組みであることを伝え、一般市民の方にもわかりやすいようにと考慮し「とやまレールライフ・プロジェクト」とネーミングを行った。市民に対する認知度を高めていくこのブランディングは、翌年以降も継続して実施されることになるが、「非常に分かりにくいという先入観がある」MMに対しては「もともと市民目線、住民目線に立った考え方をなきやれない」と語っている。

マスメディアを利用したMMは、富山県の地方放送局と協力し、有識者と著名なミュージシャンをパーソナリティとしたラジオ番組を3ヶ月にわたって放送した。フォーラムは、市民を対象に、MMの取り組みの認知度を高め、交通行動に対する意識・態度変容を促す目的で開催され、この有識者と、富山市出身・在住のミュージシャン、富山市長が市の交通ビジ

オンを語るなどした。会場となった富山市国際会議場で用意した座席が全て埋まり、「大盛況だった、反響もあった」と専門家は振り返っている。こうした取り組みを行って来る中で、初めは MM の効果があるか半信半疑であったが、実際に取り組んでいくうちにその手ごたえを実感するようになったと市の担当者は言う。

またこの担当者は同年、広島県福山市で開催された JCOMM に参加していた。「衝撃だった」とその経験を表現する担当者は、他の地域での取り組みを見て、「富山は公共交通を中心とした施策は最先端を行っているんだけど、特に MM からの発想は欠落しているというか、他の自治体とかなり違う」と感じたという。当時はこの違いを「否定的に捉えていた」というが、最近になって「富山市のやり方はやり方として合っているんだな」と思うようになった。「一般的な MM とは違うかもしれないけれども、そこをどう活かすかが課題だ」と語っている。

#### d) 地道な取り組みの積み重ねと専門家とのパートナーシップ

MM 実施2年目となる翌平成 23 年度は初年度の内容を継続しつつ、大学生 MM、まちなかイベントとの連携などの、富山市らしさのある新たな取り組みを行う。市の担当者はこれらの取り組みを行って来る中で、市中で開催されるイベントに出向き、その現場を見て MM の広告入りポケットティッシュを配布するといった、「地道な取り組み」の重要性を感じ、着実に実施していこうとした。その一方、市の内部では、「そんなものに時間をかけるくらいだったら」と、動員数の多いフォーラムといった、わかりやすさや規模の大きさを重視するアドバイスを受けることもあったという。「そういう人たちの意見も取り入れつつ、自分のやりたいことを出していくという中で、ジレンマがあると、その間で葛藤を感じることもあったと語っている。こういった葛藤や意見の対立は現在も続いているという。その際も外部の専門家と相談し、「体力勝負ですが、何とかできますという返事が返ってきて、じゃあやっていこうというやりとりを行いつつ、進むべき方向を見出してきたという。頻繁に連絡を取り合うように心掛け、「少なくとも、こっちが何に悩んでいて、どう息詰まっているかというのは向こうがかなりわかってくれている」と専門家との信頼関係について語っている。また、専門家は「技術的な支援を頑張ってやろうとしてはいるが、それがフォローになっていけばいいけれど」と語っていた。

#### e) 人事異動への備えと MM の重要性の伝播

また、富山市役所では通常 2、3 年間隔で人事異動が行われており、「2 年目以降は私がいなくてもいいので、誰か別のひととやっていかないと来年以降続かないのが怖い」と市の担当者が言うように、施策担当者の人事異動により MM が中断してしまう問題に予防的に対応するため、課内で MM 業務を分担して進めるようになった。「2 年目は 1 人 2 人位には頼んでいた」と、業務を実際に行うことで後継への引き継ぎと育成を行うようになる。明確に口に出して伝えることはしていないものの、中にはその過程で「なんとなく仕事をやりながらこれって大事だよねと薄々気づいていく」人もおり、「そうする

と仕事に対する熱も変わる」と、より積極的に MM 業務に関わるようになった人もいるという。

#### f) フットワークの軽さ・謙虚さ・粘り強さ

3 年目となる平成 24 年度は既存の取り組みに加え、さらに発展的に MM を行った。地域の交通事業者と連携した MM や転入者 MM、市役所の職員を対象とした MM、学校 MM など、広がりを見せてきた。そして同年、「とやまレールライフ・プロジェクト」が JCOMM プロジェクト賞を受賞することとなる。

これらの MM 施策を実施するために多様な主体とのすり合わせが必要であったが、その際には地元専門家の協力が不可欠だったと市の担当者はいう。特に、「一緒になって動いてくれる」フットワークの軽さと「細かな要望にも答えてもらえる」といった柔軟な対応には非常に助けられたと語っている。その主体に MM を理解し、協力してもらうためには、「手を変え品を変え何度も繰り返し説明する」ことが重要であるとも語っていた。また、専門家は「わかってもらえないのは自らの伝え方にも原因があるかもしれない」「そこは反省しながらやっている」と、謙虚な姿勢で省みながら対応したという。

継続的に MM を実施する効用として、例えば交通事業者から MM を実施したいという声がかかるなど、「やっていくにつれて、MM っていう面白いことをやってるぞ、という情報が色んなところから耳に入るようになり、市内に「MM を実施する土壌が広がりがつある」ことを実感するようになったと市の担当者はいう。まちづくりを趣旨とした市民団体のメンバーを始め、新たな人との出会いにも恵まれた。柔軟な発想を持つ彼らから「思いもつかないような新たな MM のアイデアをもらうことも多いという。「面白いネタは転がっていて、やりたいという声もある」中で、それを実際に活かすための工夫を挙げている。それは、「最初から線を引いていて、これはあそこの所管だからやらない」という「役所的な発想」にならず、柔軟に考えるよう気を付けることだという。また、実施するにあたっては、「市役所の“縦割り”の壁をもっともっと壊していくための仕掛け力が必要であるという。

こうしたことから、「市民目線で考える」ことが重要であると気付いた市の担当者は同年、「情報誌 MM」を行う。これは、既存の広報誌と異なり、特定の読者層を持つ情報誌に MM の情報を載せる取り組みである。既存の行政政策は総花的で、「不特定多数型で発信力の強い」フォーラムや広報誌を用い、参加人数や配布した冊数といった「量」を重視する傾向にあったが、MM については、「どれだけ意識が変容したか、行動変容につながったか」という「質」的な面を追求する必要がある、「ターゲットを絞り、そこで最も効果が出るようにする」ことが重要だという。

この様に、富山の MM は発展し続けてきている。徐々に市民の協力を得られるようになり、また、役所内での実施体制も整う兆しが見えてきた。さらに、MM に対して前向きに議論できる人々との繋がりができるようになってきている。今後は、MM について情報交換や議論をする場を設け、行政だけでなく、多様な主体で MM を実施できるような体制作りといった「ネットワークはもっと早く更新しなければいけない」と市の担

当者は語っていた。また、MM を継続実施するために、現在は公共交通活性化推進事業の 1 つの取り組みとして位置づけられている MM を、「屋台骨のように全体の中に位置付けられ、それを元に各個別の事業がある形」にする必要性を強調していた。

#### g) MM にかける思い

なお、この担当者は通勤時に「公共交通を使うようになって初めてその便利さ、ありがたさに気付いた」といい、「どれだけ言っても実体験が伴わなかったらダメだと、実体験を持つことの重要性を説く。また、特に学校 MM については、「公共交通を次世代に残したい」、「すぐに効果が出ないからこそ目に見えない価値に挑戦する」という強い信念を持って MM に取り組んでいると述べていた。

### (4) 福山市での取り組み

#### a) 福山市概要

福山市は広島県の東に位置し、県内では広島市に次いで人口が 2 番目に多く、約 46 万人を擁する。面積は 518 平方キロメートルである。高度経済成長期に行った大規模製鉄所や電子産業工場の誘致をきっかけに、企業城下町として発展した経緯を持つ。そのため、大規模事業所が多く、備後地方の中核的な就業拠点となっており、通勤ピーク時に都市中心部へ向かう主要幹線を中心に発生する渋滞が大きな社会問題となっている。

福山市は、この問題に対して、平成 14 年までに市民を対象としたフォーラムや交通に関する社会実験を行ってきたが、平成 15 年に国土交通省による都市交通の渋滞緩和と環境改善を目的とした「都市圏交通円滑化総合計画」(以下円滑化計画)を策定したことをきっかけに転換点を迎える。

#### b) MM 開始となる提案

この計画は、交通容量拡大策からなるハード的施策と交通容量マネジメント及び、需要マネジメントからなるソフト的施策により構成されている。MM は後にこの計画に位置付けられることになるのであるが、MM を提案したのは、この計画策定にも関わった有識者であった。当時はまだ MM の概念が確立段階であったが、MM の基本技術等は研究段階であり、この有識者は研究会等で MM に触れていく中で、その「有効性を強く確信していた」という。そして、福山の交通問題に関わる機会を得た際、「行動変容をぜひやりたいのですが、協力していただけますか」と実施提案をしたところ、承諾を受け実施へとつながる。後に MM は立案された円滑化計画のソフト対策に位置付けられることとなる。

福山市の交通渋滞対策体制は、福山都市圏交通円滑化総合計画推進委員会の下、公共交通対策部会、自動車交通対策部会が設置され、自動車交通対策部会には市役所職員や上記有識者だけでなく、福山市内に工場を構える民間企業の幹部が含まれていた。また、公共交通部会には、交通事業者から構成される協会や警察署など多様な主体が含まれていた。この有識者は、企業城下町という背景をもつ福山市では、取り組みを進めていく上で、「民間企業の幹部の

方が首を縦に振ってくれることが重要なポイント」だったと語っている。

#### c) 1, 2 年目に成功を収めたノーマイカーデー

福山市での最初の MM の取り組みは、平成 15 年に実施されたノーマイカーデーであった。これは国土交通省の事業の下、地元の専門家の参画も得ながら展開された。この取り組みは、「公共交通に乗り換えるだけでなく、相乗りや時差出勤など、どのような取り組みでも良いので、出来ることをしてもらおう」というコンセプトで行われた。その際、この計画に携わる有識者の提案で、実施が予定されていたアンケートにワンショット TFP の要素が取り入れられることとなる。「1 年目だけけど、皆が協力してかなり力を入れてやった」結果として、初年度にして計画の目標値を達成するという大きな成功を収めることとなる。さらに次年度の平成 16 年度もノーマイカーデーを実施し、同様に大きな効果が現れた。

実はノーマイカーデーと共に MM を実施するにあたって、実施組織内で完全に賛同を得られてはいなかった。国土交通省から委託を受けていた地元専門家は、「MM という新しい概念に対して懐疑的であった」ように見え、民間企業の関係者は「企業としては得になることがないから、何言っているんだという雰囲気だった」と有識者はその様子を表現している。一方でその専門家は自らが担当するノーマイカーデーの成功に対する信念の強さは頑固とさえ呼べるものを持っており、有識者が「自分のスタイルに自信を持っている地元専門家の存在が欠かせなかった」と語っているように、この専門家の存在はプロジェクトの実施において大きな原動力となった。ノーマイカーデーで MM を含めた取り組みの効果が顕在化したことにより、「実施前は本当に効果があるのか半信半疑であった自動車部会に所属する民間企業の関係者も、徐々に協力的になっていった」と、有識者は当時の様子を振り返る。

以上の 1 年目、2 年目のノーマイカーデーの取り組みにおいて、明確に現れた効果が後の活動を後押しした。効果が明確化したことで、「ソフト施策が渋滞対策として効果があるものだ」という認識が関係者のみならず、市民フォーラムを通じて市民にも広まっていった。

#### d) 手探りで構築した「ベスト運動」

3 年目となる平成 17 年、国土交通省福山河川国道事務所には、人事異動により新たな MM の担当者が赴任した。市の担当者や有識者が共に福山市の取り組みにおけるキーマンだと挙げているこの担当者については、後ほど触れる。また、同年、福山市ではベスト(Bingo Environmentally Sustainable Transport)運動が新たにスタートした。これは、行政が事務局となり、地方 FM ラジオ局と連携し、ベスト運動に会員登録している市民に対し、行動変容を促すための情報提供やアンケート等のコミュニケーション活動を行う取り組みである。会員は、時差出勤や公共交通、自転車や徒歩など、自動車渋滞のピークカットにつながる方法を自由に選択して通勤を行い、専用の HP でその報告を行う。また市役所が協賛企業から協賛金を募り、その資金がベスト会員への特別特典に要する費用や、会員とのコミュニケーション等の費用として有効に活用

される。また、FM 局が協賛企業の広報をし、特別特典をベスト会員に送付する。ベスト会員は取り組みを報告すれば特典取得の抽選に参加することができる。また、市役所はベスト会員に対して参加報告の依頼や、市の取り組みの情報を送付することができる。このように運動の参加主体がそれぞれ自らの利益を得ることができる仕組みになっている。

このスキームは完成度が高く、EST 交通大賞などの表彰も受賞している。しかしながらその立ち上げは苦労の連続であったと市の担当者は語っている。協賛金を集めるに当たり、国道事務所と市の担当者は、そのための手法が全くわからなかったため、「*「どういふ風*に集めたらいいかかなり聞きに行った」と、自動車部会に所属する民間企業の方に頻りに教を請うたという。その後、2人は県の担当者と協働して年間数百件の企業を訪問し、「*最初の3年*くらいは夏の間は日中ほとんど職場に座っていないくらい」の状況だったという。企業が協賛金の協力を断ることもあり、その度に「*辞めたく*なる」ほど落ち込んだそうだが、諦めることなく何度も足を運び、ベスト運動の重要性を企業に説明して歩いたという。

いざ実際に取り組み始めると、「*計画段階では*予期できなかった課題が次々と現れてきた」と市の担当者はいう。お金を集める新たな取り組みであったため、その管理について FM ラジオ局との間で口論が頻発し「*怒鳴り合*いの喧嘩みたいな感じだったという。また「*一番の問題は*セキュリティ関係」であり、会員データを扱うための行政内部での調整も難航した。国道事務所の担当者との担当者2人は、明確に役割を決めてはいなかったが、ただその仕組みを構築することを目的に、所属の組織を意識せず、柔軟に分担し、対応していったという。また、進めるにあたっての方針は、ほとんど国道事務所の担当者が検討していたと市の担当者は言う。当初は FM ラジオ局も負担が多い点に難色を示していたが、正面から向き合い調整することにより、試行錯誤を繰り返して、現在の体制にたどり着いた。そして、数年のうちにシステムとして確立することに成功し、その後現在まで継続している。

こういった一連の取り組みとその完成度が評価され、福山市は平成 20 年度に JCOMM マネジメント賞を受賞した。有識者によると、JCOMM 賞の受賞が市民の MM やベスト運動の継続実施に繋がるきっかけとなり、市民の MM やベスト運動に対する認知度も高まったという。そして行政側でも担当者が人事異動で代わった際に、「福山では MM は実施するものだ」という前提の認識をもたせることにつながり、こういった要因から、「*表彰まで*行くと、*継続は*難しくないと語っている。

こうして現在まで 8 年間継続されているベスト運動は、「*長期間*継続することでマンネリ化の問題にも直面している」と有識者、市職員はともにいう。今までに、登録している市民に対して郵送でアンケートを行うなど、こまめに課題を発見し、地道に対応策を練るなどのテコ入れを行っているが、まだまだ対策は不十分であると市の担当者は語っている。一方で、市の財務状況は厳しく、予算面の問題から、思うような対策は取れていないという。市の財政部局からは「*本当に*そこまでやらなければならないのか」という意識を持たれていると言う。

そのような時に、ベスト運動で寄せられた「*協賛金が*非常にいい役目をしている」という。「*新しいこと*をやるのに使い勝手がいい」と市の担当者が言うように、何か新しい取り組みを開始する際や、既存の取り組みの中で生じる予期せぬ支出などに対して、自由に使える予算があることが継続実施につながっているという。

#### e) 低予算で実行できる学校 MM の仕組み構築

学校 MM について触れると、福山市では平成 17 年から学校 MM の取り組みも開始している。実施に際しては、渋滞地点や公共交通の有無などを考慮し、MM の効果が期待される地域から小学校を選定し、直接実施の呼びかけを行った。特に関心を持ったある小学校の校長先生が呼びかけに応じ、実施が実現した。その後、市の担当者はその校長先生と協力し、「*3年間*、*どういふ風*にやっていたのか、と教材に改良を加えた」という。そして、3年後の平成 20 年には、講義の部分は DVD 化するなど、授業のパッケージ化に成功した。これにより、「*小学校 TFP* には全く予算が付いていないです。*仕組み*を作ったので、あとはもう人だけ行って、授業して帰る」と市の担当者言うように、担当者が学校へ出向き、パッケージ化された授業をするのみで実施が可能となり、以降、多数の学校で実施してきているが、予算を全くかけない状態で授業が実施されている。

#### f) 試行錯誤を繰り返して発展した MM

福山市では以上の取り組み以外にも、市内循環バスやバス接近情報システムの導入、レンタサイクル事業の開始などを近年導入してきた。循環バスは平成 16 年に社会実験を行い、平成 20 年に本格導入された。バス接近情報システムは、平成 19 年に市内のバスマップである交通情報提供システムの導入を行い、平成 23 年に本システムを導入した。レンタサイクルは、平成 18 年に行われた駅前広場改築時に福山市内で初めて有人駐輪場が整備された際に、導入された。福山市での MM は結果としてこれらのハード施策と連動して展開されたのであるが、「*とりあ*えず社会実験をやって、結果が出る。でもその後どう展開していかうかというのはいくらもなかった。」「*今から*振り返るとよくまいこと行ったなあ」と市の担当者が言うように、あらかじめ長期的なシナリオが作られていたわけではなく、街に合った手法も手探りの中、柔軟に対応し続けた結果だったという。

上記のように福山市では平成 15 年から MM が開始され、本稿執筆時の平成 24 年度には開始されて丸 10 年を迎えたが、ここまで安定的に展開してきたのは、「*国土交通省*の担当者の存在が 1 番大きい」と有識者、市担当者がともに口にしてしている。その支援の内容とは MM を事業として予算を確保し続けただけでなく、上述のような人的な連携も非常に大きかったという。

#### g) MM にかける思い

このような蓄積を経た福山市は、MM を続けていこうという雰囲気醸成されていると言える。平成 22 年度に新たに市の担当部署に赴任した担当者は、MM 業務の引き継ぎについて、「*立ち上げ*からの流れが全然分からない」中で、「*MM*

以外の業務もあるので、ゆっくり勉強できる時間がなかった」ため、「とにかく実際に MM の業務を行いながら体で覚えるしかなかった」という。「最低限のことをやっていくのであれば」そんなに時間はかからないだろうが、「新しい展開を提案していかうとするとそれなりに専従できる体制が必要なのではないか」と語っていた。また、初期からの担当者は引き継ぎのための資料は用意しているが、MM に対する熱意や思いはそう簡単には伝わらないと感じ、「何でもあったこと、思ったことを話していかないといけないと思って毎年仕事をしている」と語っている。そして、この担当者は現在の部署に赴任する以前の事務的な業務に比べ、「発信型」の MM 業務にやりがいを感じており、また「思いついたアイデアを実現させる」ことに醍醐味を感じているという。それを受けて初期からの担当者は「楽しさとしんどさの両方をわかっているからこそ、あまり手を出したくないのは多少あるんだけど」と笑いながら語っていた。

## (5) 帯広市での取り組み

### a) 帯広市概要

帯広市は、北海道東部、十勝地方のほぼ中央に位置する、人口約 17 万人の都市である。明治 16 年(1883 年)に本格的に開拓が始まり、基盤目状の道路網など計画的な市街地形成を行っている。農業を主要産業とする十勝地方の中心地であり、農産物集積地、商業都市としての役割を担っている。

### b) バス利用者減少と既存の対策

帯広市内の主な公共交通はバスである。帯広市では、過度な自家用車依存と、それに伴う公共交通利用者の減少の問題が長期的課題となっている。バス利用者は昭和 55 年度をピークに年々減少を続け、平成 20 年度ではピーク時の 4 分の 1 にまで減少している。平成 11 年度に制定された第 5 期帯広市総合計画において、総合交通体系の項目に「バス交通網の充実」が挙げられ、それに伴い平成 13 年度にバス交通活性化基本計画が策定された。この基本計画を受け、平成 17 年までに実証実験を経て市街地にはフレックスバスが、農村部には乗り合いタクシーが本格運行を開始した。

しかしながら、これらの対策が取られてきたにも関わらずバス利用者低迷は続き、平成 17 年度のパーソントリップ調査では、周辺都市を含んだ帯広圏における自動車分担率が 78%、バス利用者がわずか 2%であった。これを受け、平成 19 年度に帯広圏都市交通マスタープランが、翌平成 20 年度に帯広市地域公共交通総合連携計画(以後連携計画)が策定された。

この連携計画では「バス利用の促進」を重点課題の 1 つに掲げ、「バスの分担率増加」を目標としている。そのための方策はハード、ソフトを問わず、可能な限り多角的アプローチを取ることが明記されており、MM はソフト施策の中心として位置付けられている。また、連携計画策定に向け、平成 19 年度に法定委員会である帯広市地域公共交通活性化協議会が設置された。この協議会は、帯広市役所のほか、国や道、交通事業者、市民代表など多様な主体で構成されており、この場が後に MM の情報交換の場となる。

### c) 現場の発案から始まった環境への取り組み

一方、帯広市は環境に関する取り組みも積極的に展開してきた。平成 12 年度に策定された第五期帯広総合計画において、まちづくりの目標の一つに「環境共生都市」を挙げた。同年、環境基本計画を策定し、平成 21 年度までの 10 年間で 1 期間として、温室効果ガス排出抑制代表される低炭素社会の実現に向けた様々な施策を展開、平成 20 年度には政府から環境モデル都市の認定を受けた。環境モデル都市の申請は、職員の提案により実施され、また、一連の環境政策は市長の認可により全市の方針として決定されたようである。

### d) 市民の関心と民間の参画を集めた事業の展開

このような交通施策と環境施策の流れを受け、帯広市の交通政策の担当部署(商業まちづくり課)では、平成 19 年度より独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の助成を受け、迂回システムを備えた路線バスの運行、BDF(バイオディーゼル燃料)バスの運行、住民、学校、職場 MM の実施、そしてこれらの運動の核となるモビリティ・センターの設置といった取り組みを行う。

BDF とは、廃食用油を原料に精製される燃料のことで、帯広市ではスーパーやガソリンスタンド等で廃食用油を回収し、民間企業が精製を請け負い、精製された BDF をバスの燃料として利用しており、そのスキームが確立されている。市の担当者曰く、環境にやさしい取り組みを増やしていきたいという市の意向があったことを踏まえ、プロジェクトとして立ち上げ、BDF 精製を請け負っている民間企業と協力し、「協議会のようなものを作って、全員ではないけれど、市民を巻き込んで事業を進めてきているという。市で初めての取り組みだったため、「当然市民も関心があった」上、「市役所の方も失敗するわけにはいかない、と重点的に進めてきた」と当時の経緯を振り返る。現在、廃食用油の回収量は毎年およそ 5000L に達し、BDF が低温になり硬化してしまう冬季を除いて、市内のバスで利用されている。「もともと固めて捨てていたものが資源になるというリサイクルの観点で、市民が取り組むきっかけとしてはやりやすい」ことが成功に繋がったのではないかと市の担当者は言う。

また、教育 MM は、小学生を対象に展開された。その内容は、地球温暖化問題と絡めて、公共交通の重要性を講義した上で、BDF を使用したバスを授業に使い、バスの乗り方や BDF 燃料独特の排気ガスのおいなどを体験する、バスや環境への取り組みの理解促進を企図したものである。この取り組みは環境課と連携して行っており、「講師は環境課と国、民間の BDF 精製企業が務め、バスの持ち込み等は交通事業者に協力いただいている」という。以後継続して実施していくことになるが、新規開拓は毎年一校のペースで行っており、そのきっかけには「先生の転校があった」と市の担当者はいう。「取り組みをやっている学校から先生が転校した際に、転校した先の学校で、こういう取り組みを市でやっているよと広めてもらうことが、展開に繋がったのだという。

市の担当者はこの教育 MM は、連携計画の法定協議会構成員である国土交通省帯広輸支局の担当者との議論

で生まれたアイデアだったと、そのきっかけを振り返る。「*将来自動車利用者になる子供たちがいろいろな選択肢の一つに公共交通を入れてもらえるような取り組みにできたらいいよね*」ということで、みなでアイデア出しを行い「*おもしろそうだからとにかくやってみよう*」と、まずは取り組みを行ったという。実際のところ、取り組み始めた時期は長期的なシナリオは深く考えていなかった。ただ、実施時のアンケートを見ると、「*非常にわかりやすかった*」と受講した子供たちの反応が非常に良かったため、「*効果があるかもしれない*」と感じ、「*こういう取り組みは大事だから*」、「*経費かけなくても出来る取り組みだから*」という思いから、費用をかけずに実施できる形を模索していった結果、バス事業者や民間企業の協力を無償で得ながら進める現在の方法ができあがったのだと市の担当者は言う。

#### e) 自ら動きチャレンジする民間バス事業者

また、市の担当者は市内の民間バス事業者に言及する。曰く、そのバス事業者は「*念願だった市内の循環路線*」の実証運行を開始し、その後徐々に市民の間で定着し始めるが、利用者が伸びず、当該路線の廃止の危機に直面することがあったという。そこで、「*ワンコインにしてみたり、無料チケットを配布してみたりして乗車料金に関する方策を複数実施するが、大幅な利用者増に繋がらなかった。料金以外に理由があるに違いないと考えたバス事業者は、市民に直接話を聞かれないという結論に至ったという。しかし、「本当のことを教えてもらうためには郵便などではなく、手分けして路線沿線の家を重点的に回るしかない」と考えたバス事業者は、社長を含め、社員自ら市民を戸別訪問し、その理由を訪ねて歩いたと市の担当者はいう。その結果、バス会社は「*路線を知らせているだけでは駄目*」であり、「*目的地となる施設を紹介する目的にシフトしないと見てもらえない*」と気づき、市中心部のレストランなどと提携し、割引サービスを提供するといった工夫をしているという。市の担当者は、こうした MM に関わる主体の自らのフットワークの軽さやチャレンジ精神が MM を実施する上で重要な要素だと言っている。*

#### f) 取り組みのさらなる拡大

帯広市は平成 21 年度に EST(Environmentally Sustainable Transport)普及推進地域に選定される。これは、長期的な視野に立って交通・環境政策を策定・実施し、運輸部門での温室効果ガス排出削減を目指す取り組みであり、推進地域に認定されることで、予算を含め、補助を受けることができるものである。市の担当者曰く、この認定により、市役所内部では、「*バスの利用促進だけでなく、環境面でも CO2 削減につながりますよね*」「*環境モデル都市の推進にもつながりますよね*」という認識が広まり、合意形成が行いやすくなるなど、その後の施策運営が容易になったという。EST 事業の支援を受けたのは、上記教育 MM、BDF バスの 2 つの取り組みのほか、平成 16 年度から実施しているデマンド型のバス運行や、平成 21 年度に実施を開始したバス路線の新設・再編があった。これは、帯広市内のバスのサービスレベルを向上させる目的で新規に南北線、西地区循環バスの実証実験を行ったものである。この他にも、複数バス事業者の路線を統一したバスマッ

プの作成や、バスマップの効果を評価するための住民対象 TFP の実施、商店街や地域イベントと連携したバス利用促進など多数の施策を実施した。

また、同年に通勤、通学時のバス利用促進、コンパクトシティの形成のための調査を行った。さらに、連携計画策定による地域公共交通活性化再生総合事業の補助により、バスマップを用いて、新規路線の住民対象の TFP を実施し、高齢者向け MM も行った。平成 22 年度には、これらの取り組みを継続していく。同年、新たに北海道が実施した一村一炭素落とし事業に選定され、平成 19 年に実施後、活動が停止していたモビリティ・センターの再開や路線バスとレンタサイクルの連携による新たな観光プランの実践、観光バスの運行を行った。この一連の取り組みに対して、同年、EST 交通環境大賞を受賞している。

#### g) MM 継続実施に向けての工夫

市の担当者はこれらの施策を行ってくる上で、地元専門家の存在が不可欠だったという。帯広市とこの専門家との関係は長く、平成 15 年から継続して帯広市の調査・計画策定に携わっている。この年から、帯広市では農村部をデマンド型バスが運行しているが、当時は「*よその町であんまりやっていない先進事例的な取り組みだったらしい*」と言う。この専門家は、その実証実験やプランニング、実際の運行に結びつくまでのコーディネートをやっており、以後、実績を挙げ、帯広市の交通に貢献し続けているという。「*細かな相談事にも親身に対応してくれる*」ことで助けられていると語っていた。市の担当者は、今となっては、帯広市を詳しく知らない別の専門家に頼るのは「*ちよっと不安。全く知らない第 3 者に頼むというのも怖い*」と表現するほど、強い信頼を得ている外部の専門家の存在の大きさを語っていた。また、これらの取り組みの成果として、「*MM の手ごたえとしての効果は利用者でしか測りにくい*」という市の担当者は、平成 22 年度には 402 万人だったバス利用者数が、平成 23 年度には 408 万人と、6 万人も利用者が増加したことに対して、「*やりがいを感じ、うれしいと感じる*」と語っていた。また、頻繁にあることではないが、「*ありがとうと感謝されることがあると、やりがいあるな、やって良かったな*」と感じるという。

また、継続して MM を実施していくにあたり、市役所には人事異動があるため、「*その時だけでなく、継続してやろうと思ったら、組織として継続していくことが大切*」であると、市の担当者は組織として取り組みを続けることの重要性を説く。また、「*当初の発想や考え方を次の人に伝えていく*」ことが大切であり、後任の担当者には「*引き継ぎ資料とは別に、特に留意点*」という形で「*自分の代で終わらせるわけにはいかない大事な事業*」であることを言葉で伝えているという。しかし、その一方で、「*どこまで伝わっているかは分からないけれど、そういう部分は自分でやらないと分からないと思う*」とも語っていた。

また、多様な主体とやり取りをする上で気を付けていることとして、市の担当者は「*コミュニケーションを良く取るようにしている*」ことを挙げる。「*担当の方に恵まれているかもしれないが*」と断った上で、「*非常に協力的な姿勢でいて頂いていま*

すので、いろいろ相談して、信頼関係を損なわないように気を付けているという。また、もしも相談を持ちかけられた場合は、「可能な限り対応するようにしている。そういったところを感じてもらっているんだと思います。」と語っていた。

#### h) MMにかける思い

以前、市役所内の別の部署で事務系の業務をしていた市の担当者は、就任当初は「なぜ赤字路線に補助を出さなければならぬのかわからなかった」というが、実際に業務を行うにつれ、通勤手段を自動車からバスへ変え、「どんな人が利用するのか」とバスを良く見るようになったという。そして、要望書や市民の声から、「本当に困っている人がいらっしゃる」ことを知り、「何とかしてあげたいな」という気持ちを持つようになる。しかし実際は「なかなかその要望をかなえてあげられない場面が結構あって」「もどかしい部分を感じてはいるんです」と語っている。「課題はある程度分かっている」が多様な要望があるため、「住民の方を巻き込むと大変」ではあるが、地域に密着した公共交通を作るためには、「そこに入っていくと何も出来ない」。「市民の足を確保するのは市役所の責任」であり、「利用しやすい環境を整備して、利用者を増やすというのが私たちの命題」だと、市の担当者は自身の役割について語っていた。

### (6) 当別町での取り組み

#### a) 当別町概要

当別町は札幌市と境界を接し、札幌都心部から約 20km に位置する、面積約 423 平方キロメートル、人口約 18,000 人の町である。明治 4 年に開拓され、明治 35 年頃には札幌圏内で最も豊かな農村として発展し、農業を基幹産業とした本町の礎ができる。現在では札幌圏内有数の米の産地であり、切り花では道内屈指の生産額を占める。札幌市や江別市といった産業集積地の隣地であり、石狩湾新港と新千歳空港とを結ぶ交通の要衝であり、JR 学園都市線の増便などから宅地造成がなされ、札幌近郊の田園都市として発展している。

平成 17 年頃の当別町では、町内の市街地を結ぶ公共交通は JR 路線しかなく、町内の 2 つの駅を中心に町が二極化し、その他の部分は広大な農地で、住宅が分散して配置していた。また、住民対象の路線バスは 2 路線のみで、民間企業や大学等がその代替として、無料送迎バスを多く運行していた。送迎バスは利用者が限定されており、一般住民からは「利用したくてもできない」という声が上がっていたと町役場の担当者は当時を振り返る。

#### b) 転機となる行政財再構築プランと攻めの「交通」への挑戦

この担当者は、この状況を 2 つの大きな転機が変えていったと語る。1 つ目は平成 13 年に行われた選挙によって、歴代で初めて民間出身の町長が当選し、「民間登用の経験感覚」が役場内に持ち込まれた。そして、当時の助役(現副町長)として「公共交通専門の部署にいた方を道庁から招いた」ことである。これによって、以降の交通政策に係わる決断が「ボトムアップというよりは、完全なトップダウンで行われるようにな

ったという。2 つ目は平成 16 年に周辺都市との合併が破談となり、同年、行財政システムの再構築を当別町が単独で行わなければならなくなったことである。

再構築プランを検討するにあたって、「鳥瞰的な、第三者的な視点」から見て、「当別町にいろんなバスが走っていることも踏まえて、一つの理想形として、一元化できればどうにか続けられるんじゃないか」という思いが、時の副町長にあったのではないかと町役場の担当者は推察している。結果として、役所内の意図として、「高齢者などの交通弱者が増えていく状況では」「まず福祉よりも交通を優先して確立すべきだ」という決断が下され、プラン内でバス事業が重点施策として位置づけられることとなったという。当時の課題認識として、同じような時間帯に同じような路線を複数のバスが運行しており、路線が重複していること、経費を各自で負担していること、バス利用者が限定されていること、の 3 つが挙げられていた。これに対して、バスを一元化することで、路線・経費を 1 つにまとめ、市民全員が利用できるコミュニティバスの運行が始まった。その特徴として、補助金の他に、既存の路線運営主体からの負担金を用いるという「官民一体で運営する」体系であることが挙げられる。これは本格運行前の実証運行であり、平成 18 年度から平成 22 年度までの 5 年間続くこととなる。町役場の担当者は、「実証実験を実施することを目的にせず、満足することなく、本格運行に結びつける」ことが大切だという。

#### c) バス一元化に向けた粘り強い調整と挑戦

バスを一元化するにあたって、元来バスを運行していた団体とのすり合わせが必要となったため、助役と担当者がともに何度も説得、調整に向かったという。実証実験が失敗してしまいうリスクもある中、「まずどういう組み立てで、どういう状況なら説得できるか、というのを粗々作りながら」と、「相手との駆け引きがあるため、手探りながら、足でリスクを軽減していった」と町役場の担当者は当時の経験を語る。また、リスクに関しては、「助役が財源や、組み立てのある程度の目標点をおぼろげながらも示してくれた」おかげで、それを「シャープにしていけばよかった」ために、「リスクはかなり軽減できたと思う」という。もし助役がいなければ、「実証実験をやろうという機運も生まれず」「やると決まっても実証運行まで辿りつくことができなかった」であろうし、「官民一体でやろうという話もまず成功しなかった」と、助役が実証実験の成功に不可欠であったことを語っている。また、調整する相手方が、「道庁から出ている助役がわざわざ来てくれるなら」と、心を開いてくれる面もあったという。

そして、既存の路線バスが持っていたサービスをできるだけ維持しつつも、既存のバス路線運営者の要望にはなんとかして応えていた。「既存のバス利用者は利用促進をしなくても乗ってくれるので、サービスを維持すること。」これが既存バス路線の利用者確保に繋がったと町役場の担当者は語る。

#### d) 小さな町の強みを生かした勢いのある施策展開

また、補助金として、平成 17 年から 3 年間は「公共交通の利用促進がマイカー減少と自動車事故軽減につながるという観点から」国土交通省の自動車事故対策総合

補助金の対象事業として実施され、平成 20 年から 2 年間は同じく国土交通省の地域公共交通活性化再生総合事業の対象事業として補助を受けていた。特に後者については、「平成 19 年の 10 月にできて、補助制度を平成 20 年に開始する」としていたため、「半年で協議会を作って、や総合連携計画作って、町民のコンセンサス取ってなんていうことは普通は無理ですよ」と町役場の担当者は言う。ただ、「小さい町だからすぐできる」だろうと考え、「どうせやるなら 1 番を取ってやろう」という意気込みで取り組んでいたという。こういった雰囲気は、もともと役場内に有ったものではなく、「18 年 19 年と実証を 2 年間やってきて、何とか形になりそうだということが見えてきた」ことによる「勢い」もあったと担当者は振り返る。

また、行財政システムを再構築するという背景の中で、経費を削減するべく、「実は、コミュニティバスのダイヤは職員が引いている」と明かしていた。「専門家に頼んだり専用ソフトを購入すると 500 万円ほどかかってしまう」ため、「職員を JR や大手バス会社に勉強に行かせて筋を引けるようにしたんです」。これによって、「実情を引きながらダイヤを引ける」というメリットも生まれたという。

#### e) 外部から学習しようとするどん欲な姿勢

当別町では、担当者が頻繁に外部へ勉強に向かっていたという。例えば、コミュニティバスを運行する主体の位置づけについて悩んでいる際などに、他地域の成功事例を見学し、いろいろなアイデアと知見を得て帰ってきて、町の施策展開に反映したという。

#### f) 不可欠な地元整備事業者の存在

そして、コミュニティバスは地元自動車整備業者に委託され運行する。当別町とは、平成 15 年にバス事業者が撤退を表明した路線を自主運行するという形でその整備業者が引き継いだことをきっかけに、担当者間での交流が生まれたという。当別町では、コミュニティバスの運行開始時に新車両を購入する資金が無い中、購入した中古車を整備業者が独自に「スクールタイプのを路線バス型に」改造し車検を取ることで、より安価な費用でバスの導入を実現させていた。さらに、その整備業者の提案と主導で BDF の導入が行われた。平成 18 年に試験導入、翌年から本格導入された。BDF は温度が下がると固まってしまうため、この 2 年間は冬季の使用はできなかったが、整備業者の工夫により、固まらない状態を維持できるようになり、平成 20 年からは試験導入を経て、現在では冬季でも本格導入されている。町役場の担当者はこの整備業者について、「アイデアとやる気、機動力に満ちている。うちばかりが機動力出しても付いて来てくれなければ実現しなかった」だろうし、整備業者が「けん引してくれたものだから、われわれもジャッキかけられないように一緒に走って行かなければならないと感じた」と、この整備業者の存在が当別町の取り組みを行ってくる上で不可欠であると語っている。

#### g) 連動して展開した MM

また、並行して、コミュニティバスの認知度を高めるため、平成 18 年度に公共交通活性化総合プログラムの認定を受けたことを機に、MM 施策が実施されている。実証運行初年度の平成 18 年には利用者の少ない路線沿線の住民に無料おためし券と共にワンショット TFP を実施した。翌年は町全世帯への TFP を実施、平成 20 年度には、ニューズレターの発行と学校 MM を実施した。平成 21 年度には学校 MM を継続し、大学生向け MM やバス祭りを開催する。翌平成 22 年の JCOMM にてプロジェクト賞を受賞する。平成 23 年度からは、幼児向け MM や高齢者向け MM、バス運賃無料キャンペーンなどを実施している。このような一連の取り組みに対して平成 24 年度には JCOMM マネジメント賞が与えられた。

このような施策を展開する上で、委託を受けた地元の専門家の貢献も大きいと町役場の担当者は語っている。MM の取り組みの 2 年目に予算確保が難航する中で、「補助制度を合わせた業務提案を行った」ことが継続実施に繋がった要因として挙げている。また、当別町では多様な MM を実施してきているが、「業務上様々なアイデアを提案してきたが、何よりも当別町側に受け入れる姿勢があった」ことが要因にあるという。このような関係から、多様な取り組みが実現している。

一元化前のバス利用者の中で、大学生が唯一 MM を実施した対象になる。「バスがあることをお知らせしつつ、乗り方や使える時間帯などの基本的なことを教えるため」に無料バスチケットも同時に配布しつつ、入学後のオリエンテーリングの時間に開催したと町役場の担当者は言う。

また、学校 MM については、取り組み始めたころは教育委員会の理解を得るのに苦労したという。町の担当者、専門家が共に授業を行っており、授業風景を目にし、徐々にその重要性を理解した学校側からは「今年はいつやるのか連絡を待っていた」という言葉をもらう程になったという。

#### h) MM にかける思い

当別町のコミュニティバスは現在では収益率の 7 割近くを運賃で賄うまでになり、成功事例としてマスコミの取材を受けたり、国土交通大臣賞などを受賞しているものの、町役場の担当者は「完全に運賃収入だけでやっていけるようになるまでは成功とは呼べない」「まだ路線もカバーしきれていない所がある」と謙虚な姿勢を見せていた。また、学校 MM について、「短期的には効果が見えにくいけど、長期的には意味があるもの。」「将来の子供たちの交通手段の 1 つとして、バスを残していきたい」と取り組みに対する思いを述べていた。

## 4. MM 継続都市からみた継続に資する要因の解釈と分析

以上、本稿では、MM 継続都市における取り組みを物語的に描写してきた。本節では、これら取り組みの解釈、分析を行い、MM の継続における重要な要因を得ることとする。

### (1) 行政トップ・責任者の政策的判断とリソース投入

ヒアリング調査から、行政トップ・責任者の政策的判断及び

リソース投入が MM の継続に関して重要な要因であることが明らかになった。これは、行政トップが自治体を挙げて取り組むものとして MM を位置付けることで、継続実施につながるというものである。

例えば京都市では、MM を実施することの重要性を理解していた市長の政策的判断によって、MM が事業化されることとなる。先に紹介した様に、有識者は「これこそが京都市において MM 成功の最大の要因」であると指摘している。さらに京都市では、市長が主導して「歩くまち・京都推進室」という部署が創設され、MM 専任の担当者を配置する、さらに、市に関わるすべての人の共通理念・行動規範として、「歩くまち・京都」憲章を定めるといった取り組みが行われている。また、同様に、富山市においても、市長の判断により、MM が事業化される運びとなっている。当別町では、行財政再構築プランの策定時に、史上初の民間登用の町長及び、道庁出身の交通政策に携わった経験のある助役によって、バス路線の一元化が決定され、実施されている。

一方で、I 市のバス路線の社会実験とそれに平行して行われた MM 施策が大きな効果を上げられなかったことに対して、市の担当者が予算不足を原因の 1 つに挙げている。すなわち、トップの政策的判断や十分なリソース投入が無く、十分な予算が確保されなかったり、体制や担当が設置されなければ、MM の効果が発現しないあるいはそもそも MM 実施まで辿りつかない、もしくは実施しても成功せず取り組みが続かない結果となるであろうと推察される。

また、行政トップ・責任者がこのような決断を行うことによって、行政内部や自治体でのコンセンサス形成に繋がることも明らかに示された。京都市において、MM に関連する部署が設置された事は、その典型であるが、自治体を挙げて取り組むものとして MM が位置づけられることによって、自治体行政内部で縦割りの壁を越えた異部署間の連携が取りやすくなることが挙げられる。例えば帯広市では、市を挙げて環境問題に取り組んでいるが、それに貢献するものとして MM を位置付けることで、他の部署との連携が容易になっている。一般に、自治体行政の規模に応じて内部の縦割りの性質は強くなると考えられ、規模の大きい自治体ほど円滑に MM を実施するために行政トップ・責任者の判断が効果的に作用し得る。さらに、自治体行政内部にとどまらず住民にも広く認識されうる。MM は市民に対してコミュニケーション施策を実施していくものであるため、認知度の向上が取り組みを大きく後押しすると考えられる。

また、例えば、帯広市では、環境の取り組みのきっかけが、職員の提案および実施から市長の認可へとつながった。富山市では、専門家の計画した MM 研修会から、市長の MM 事業提案へとつながっていた。これらの例に見られるように、MM 実施の動きが職員からボトムアップで行政のトップに伝わることにより、トップダウンの政策的判断を促していた。

以上のように、行政トップ・責任者の政策的判断によって、予算の配分や計画の策定、実施組織の構築などのリソース投入が行われることが、MM の取り組みが推進される要因と

なり、ひいては MM の継続実施の要因に繋がると考えられる。

## (2) キーパーソンの存在と姿勢、能力

次に、キーパーソンの存在が MM 継続に対して重要であることが挙げられる。物語描写から見られるように、ヒアリング対象各都市によってそのキーパーソンは所属や役職などが異なるものの、彼らが取り組みの中心にいたことで、MM の実施、継続につながったと考えられる。

京都市での MM の取り組みが開始されたきっかけには有識者や専門家の存在があげられる。札幌市で全国初の MM が始まることとなったのは、MM の可能性を研究していた専門家の存在が大きい。福山市は計画実行に携わっていた有識者がその役割を果たしていた。そして両都市とも、そのキーパーソンは継続して携わり続けてきた。その他帯広市では地元の専門家とバス事業者が、当別町でも専門家とバスを運行する地元の自動車整備業者が、富山市では地元の専門家と有識者が、それぞれの地域の MM を率先して展開した。彼らは MM の取り組みの中で、特に「MM に対して深い理解」があり、そして「率先して MM を展開していく」という共通した役割を負っていたことが明らかとなった。また、全ての継続都市で存在が確認されている。

また、こうした有識者やコンサルタントなどの専門家といった、自治体外部のキーパーソンに加え、MM を継続実施するためには、各自自治体内部のキーパーソンとして MM 施策担当者の存在が不可欠であったことが示唆された。彼らは、MM を実施する現場の中心的な存在である。赴任当初はキーパーソン足り得なかった可能性もあるが、取り組みを行って行く中で、まちに対する思いが形成されると同時に、MM の重要性を認識することで、施策実施の中心的な役割を果たす存在になっていったと考えられる。

さらに、こうしたキーパーソンには MM を継続するために必要と思われる姿勢、能力が多数見られた。以下の節でその姿勢、能力について詳述する。

### a) 小さいところからもやる、使えるものは使うという地道さ

その 1 つが、キーパーソンの多くが持つ、小さいところからもやる、使えるものは使うという地道さである。例えば、富山市では、市内で行われるイベントに出向き、MM の広告が入ったポケットティッシュなどを配りつつ、コミュニケーションアンケートを実施している。この事例では、大規模ではないが市民と直接コミュニケーションを行える場として、市内のイベントを活用している。

さらに、MM で行われるコミュニケーションは、その対象に合わせた個別的なものであるほど効果が高いとされている<sup>8)</sup>。そのため、より効果のある取り組みを行っていく場合には、市民と個別的にコミュニケーションを取る機会を、たとえ小さなものでもとにかく活かそうとする地道な姿勢が重要だと言えよう。また、地道な取り組みを行う苦勞を厭わないような思いを持っていることも同時に重要だと言えるだろう。

MM はコミュニケーションによって意識、行動変容を図る施

策であり、こういった地道な姿勢で個別的にコミュニケーションを取る機会を増やすことにて、MM の効果が高まり、MM の継続実施につながると考えられる。

#### b) フットワークの軽さ

また、彼らは地道なことだけでなく、MM 施策の成功のためには厭わず行動するというフットワークの軽さを持っていた。

例えば、当別町では、町内で運行しているバスを一元化する際に、助役と町役場の担当者が既存のバス運行者としてすり合わせを行うために何度も足を運び「手探りながらリスクを足で減らして」いった。また、補助を受けるために国土交通省の出先機関へ共に向かうこともあったという。さらに、新たな取り組みを行う際には、その事例で成功している都市へと担当者が学びに行くことが度々あった。

他の都市においても多数の例が見られるように、何とか MM を成功させようという思いから、たとえ苦勞を伴うものであっても、厭わずにできることはやろうと行動してきた結果、MM の成功及び、継続へと繋がったと考えられる。仮に、苦勞になってしまうからと、様々な対応を行わなかった場合には、MM が成功することはなかったであろうことは容易に想像できるだろう。このように、MM の成功、および継続実施に関して、MM 施策の成功のために苦勞を厭わず行動するフットワークの軽さが重要であるといえる。

#### c) 謙虚であること

さらに、市民や他の主体の担当者とのコミュニケーションの回数は、ただ増やせばいいというものではなく、その中には謙虚さが求められる。謙虚さとは「自分の能力・地位におごることなく、素直な態度で人に接するさま」(大辞林第三版より)であり、他人とのコミュニケーションを必須とする MM 施策を実行していく上で非常に重要な姿勢である。例えば、札幌市役所、札幌開発建設部においては、ヒアリング時に同行した実務経験豊富な学術経験者から MM の取り組みについて学び取ろうという姿勢が見られた。当別町においては、表彰を複数受けたり、マスコミに取り上げられていることに触れた際に町役場の担当者が「まだバス路線がない地域もある」、「完全に運賃収入のみで運行できるようになるまでは成功と呼ぶことはできない」と言っていた。

以上のことから、取り組みの成果や周囲からの評価、また、自らの所属、地位におごらず、ただ取り組みを成功させ、まちを良くしようという一心で取り組みを行ったことが、MM の成功、継続に繋がったと考えられる。そういった謙虚な姿勢があったからこそ、多様な主体との連携が必要となる MM においても、担当者レベルでの信頼関係の構築へとつながり、柔軟に連携をとることに繋がったと考えられる。

もし仮に謙虚ではなく、傲慢な姿勢を取った場合、コミュニケーションが円滑に行われなことが指摘されている<sup>9)</sup>。したがって、実施主体間や市民との間のコミュニケーションが重要な位置を占める MM においては、謙虚であることが重要なのである。

このように、謙虚な姿勢を持っていることが、多様な主体と関わりのある MM においては特に必要であると考えられる。

#### d) 「所管以外のことはやらない」という役所的な発想を持たないこと

MM を継続実施していくうえで、自治体担当者が「所管以外のことはやらない」という役所的な発想を持たないことが重要であることが示唆された。たとえば、富山市においては、MM を継続実施していく中で、市民団体と交流を持つようになり、柔軟な発想を持つ彼らから「思いもつかないような」新たな MM の取り組みのアイデアを多くもらっていたと市の担当者が語っており、その際に、役所的な発想に陥ってしまうと、そのような自由なアイデアを活かすことが出来なくなってしまうため、気を付けていると語っていた。また、帯広市では、市を挙げて環境問題に取り組んでおり、学校 MM においては環境課と協力して実施している。

MM はコミュニケーションに用いる情報やその提供の仕方によって、様々な部署の協力が必要となる。しかし、富山市の担当者も語るように、発想の時点で自らの部署の所管に関わることのみしか行わないと考えていた場合には上記のような取り組みの発想は生まれえないだろう。実施しようとする MM が所管内に収まっているか、という判断を下すのではなく、まちを良くしていけるかどうかという観点から発想を行うことが、MM を成功、継続に導く要因の 1 つであるといえよう。

以上のように、MM の継続実施においては、自治体担当者が「所管以外のことはやらない」という役所的な発想を持たなかったことが MM の成功、継続実施の要因になっていることが示唆された。

#### e) 手を変え品を変え、繰り返し説明を行うこと

MM 継続都市では、キーパーソンの多くが、協働する主体である教育委員会や交通事業者、民間事業者のほか、自治体内部に対しても手を変え品を変え繰り返し MM の重要性を説明することで、彼らから理解を得ていた。

当別町では、町内で運行していたバス路線を一元化する際に、助役と町役場担当者が既存のバス運行者としてすり合わせを行うために何度も足を運んだ。福山市では、福山河川国道事務所の担当者と福山市役所の担当者を中心に、Best 運動実施に際し、協賛金の協力を依頼するために市内の企業を数 100 社訪問した。十分に理解を得られない場合は何度も説明に向かった。

複数の都市で担当者も言及していたところだが、MM はハード施策に比するとインパクトや分かりやすさがない。取り組みの手法や意義を深く理解して初めて、MM の良さが伝わるのである。多様な主体と関わる MM においては、その理解が得られるまで、情報の伝え方や魅せ方などを工夫し、繰り返し説明を行うことが必要となる。富山市役所の担当者も言うように、取り組みの説明を行う際の「情報の魅せ方は MM の取り組みそのもの」なのである。

以上から、MM を成功、継続実施するためには、まず MM の重要性の理解を得ることが肝心であり、そのためには手を変え品を変え、何度も繰り返し説明することが重要だと考えられる。

#### f) 市民目線で考えること

また、MMを継続実施するためには、市民目線で考える姿勢が重要な要素であることが示唆された。市民目線とは、例えばTFPアンケートを実施する際に、読み手のことを考えて文面やデザインを考えたり、市民が抱えている苦勞や課題を想像したりすることを指している。例えば帯広市では、市の担当者が、街中にいる際にはバスにどのような人が乗っているのか気を配るようにし、また、市に寄せられる要望も何とか叶えたいと言っていた。

MMとはコミュニケーション施策を中心とした取り組みであり、取り組みを円滑に進めるためには、相手の立場に立ち、分かりやすいコミュニケーションを行うことが重要であることが指摘されている<sup>10</sup>。だからこそ、市民目線で考えることがMMの成功および継続に関して重要となる。

このように、市民目線で考えることは、市民との円滑なコミュニケーションにつながるので、コミュニケーション施策を中心とするMMの継続について重要な要素であると考えられる。

#### g) 高いコミュニケーション力

また、MMを継続実施するためには、担当者が高いコミュニケーション力を必要とされることが示唆された。コミュニケーション力とは、例えば、相手が情報を受け取りやすいように、話す内容や話し方を工夫するといった、相手とのやりとりの際の能力のことである<sup>11</sup>。例えば当別町においては、助役と町役場の担当者が既存のバス路線事業者とすり合わせを行う際、「*どういう組み立てで、どういう状況なら説得できるか*」と考える「*相手との駆け引き*」を行ったと語っている。

これまでに、MMにおいてコミュニケーションが重要であることは再三述べてきたが、コミュニケーションをする「能力」がなければ、円滑なコミュニケーションを行うことは難しく、MM施策を継続的に進めていくこともまた難しいだろう。仮に、十分なコミュニケーション力を持たず、不用意なコミュニケーションを行った場合には失敗を招くことが指摘されている<sup>11</sup>。

以上から、相手に伝わるためにはどのようなコミュニケーションを取るべきかを考えて実行出来る、高いコミュニケーション能力が継続的なMMの実施に必要であると考えられる。

#### h) 予測困難な状況で試行錯誤できる力

MMを継続的に実施するために、予測困難な状況で試行錯誤できる能力が必要であることが示唆された。これは、その後の状況の展開が予測できない中で試行錯誤し、MMの取り組みを行っていく能力を指している。

例えば、札幌市においては、開発建設部職員は過去の取り組みを振り返り、「*3年後はどのようになっているか全く予想がつかなかった*」といい、その中で、政策のトレンドに合った取り組みを模索し、改善を重ねながら行ってきた結果が今に繋がっているという。

MMは、福山市職員が「*計画段階では予期できなかった課題が次々と現れてきた*」というように、取り組み始めてから課題が現れることが多い。こういった課題に対して、事前に予測を行い、対策を取ることは非常に困難である。刻々と変わる状況と新たに現れる課題に対して、何とか乗り越えようと試行

錯誤ながら対応してきたことが、MMの継続に繋がっていると考えられる。

#### (3) プラットホームの存在

MM継続実施のためには、プラットフォームの存在が重要な要因であることが示唆された。プラットフォームとは、自治体をはじめ、国や県の関係部局、交通事業者や民間事業者、学識経験者や住民などといった複数の主体によって構成され、MMに関して情報交換や議論を行う場を指している。例えば、札幌市における札幌圏モビリティ・マネジメント検討会、帯広市における帯広市地域公共交通活性化協議会、福山市における福山都市圏交通円滑化総合計画の推進委員会がその役割を果たしている。

自治体単体で効果的なMMを実施することは極めて困難であり、関係する主体間の円滑な協力が必要不可欠なのは言うまでもない。ヒアリング対象都市でも、様々な主体による積極的な関与があり、その協力があつたからこそ、MMを成功させ、継続実施することが出来たと考えられる。そして、こうした積極的な関与を可能にしたのが、プラットフォームの存在であった。例えば札幌市においては、札幌開発建設部の職員が「*自治体も国も動くスタンス*」で取り組んでいた。

MMを円滑に実施するためには、関連する主体間ですり合わせを行う必要が不可欠であり、それが出来る土台が必要となる。プラットフォームを設置することで、多様な主体が一堂に会する機会が定期的に得られることとなる。また、ただ会議をする場としてではなく、「*まちを良くしたい*」という思いを持った担当者が集まることで、各主体間で担当者レベルでのコミュニケーションが生まれ、それが信頼へとつながり、円滑な協力体制が出来上がる。その結果、より自由度の高いMM施策を実施できると考えられる。また、多様な主体が関わっていることで、いずれかの担当者が代わった場合にも組織として取り組みを維持できるため、MM継続実施に繋がると考えられる。また、富山市や福山市、帯広市で行政内部でも後継を育成していたように、各組織内部で後継を育成することも重要であるといえる。

さらに、例えば富山市での取り組みでは、継続的にMMを実施していくことで、まちづくりを趣旨とした市民団体のメンバーとの新たな出会いに恵まれていた。また、札幌市では、過去に学校MMを実施しており、MMに理解のあつた教諭が教育委員会の要職に就いていたことが、新たに学校MMを始める際の後押しとなっていた。プラットフォームとは、このような形で、MMに関して意欲のある人とのつながりを形成することで拡張しうるものであると考えられる。

#### (4) 「まちを良くしたい」という意志の存在

以上、首長の政治的判断や、キーパーソンの存在と彼らのMMに対する姿勢プラットフォームの存在といった継続要因を挙げてきた。これらに加えて、MMを継続して取り組むために必要な要因として、MM施策担当者が持つ意志の存在が挙げられる。

例えば、帯広市の担当者も、要望書や市民の声から、「本当に困っている人がいる」ことを知り、「何とかしてあげたい」と思っており、「市民の足を確保するのは市役所の責任」であり「利用しやすい環境を整えるのが命題」だと言っている。当別町の担当者は、学校 MM を行った際に「これは続けてやった方がよい」と思ったという。子供が大人になったときに、バスが移動の選択肢の 1 つに入ってもらいたい。そして、「予算が続く限り、上司が許してくれる限り、継続して取り組んでいきたい」と言っている。

MM を実施するには数多くの苦勞、困難が存在する。富山市において学校 MM を実施する際に、教育委員会の理解が得られ難かったことや、当別町において、路線バスの一元化の際に既存の運行者との間ですり合わせが必要であった。もし仮に施策担当者が強い意志を持っていない場合、様々な苦勞に直面した際に、それを乗り越えることができず、その結果として MM 施策が実施されないか、されても成功に繋がらず、それ故に継続実施できないであろうことは想像に難くない。

このように、彼らの MM に対する取り組みは、「将来世代のために今の公共交通を残したい」、「困っている人の足を確保したい」等の、「まちをより良くしたい」という強い意志が彼らにあったからこそ出来たとと言えるだろう。また、(3)節で記述した彼らの姿勢や取り組みは、得ようとして身に付けたものではなく、「まちをより良くしたい」一心で MM に取り組んできた結果として身についたものである。また以上のような判断や姿勢はこういった思い無しでは、身につかないであろう。

以上のように、困難な状況があろうとも、「まちをより良くしたい」という強い意志を持っていたからこそ、MM 継続のために尽力していたのであり、MM を継続実施するためには、全ての行動の原動力となる強い意志の力が不可欠なのである。

## (5) MM 継続実施都市における MM の実施戦略

こうした要因に加え、実際に MM を実施する際にどのように進めていくかという戦略的な思考が重要であることが明らかとなった。本項では、継続都市において実際に取り組まれた MM 施策に見られた戦略を記述していく。

### a) 実施地域の特色を活かした MM の実施

MM を継続実施するために、実施地域の特色を生かした MM を実施することが重要であることが示唆された。地域の特色とは、例えば、気候や、地形のほか、運行されている公共交通や人口分布など、その地域で目立った特徴である。例えば、帯広市では、市を挙げて環境の取り組みを行っており、BDF を用いたバスを運行している。これを活かし、BDF バスと環境の要素を取り入れた学校 MM を実施している。当別町では、バス路線の一元化によって新たにコミュニティバスが運行しているという特徴を活かし、その利用促進のための MM を実施している。

今回ヒアリングを実行した MM 継続都市では、以上に挙げられるような実施地域の特性に見合った MM を模索し、実行に移していた。なぜなら、街によって、気候や地形、運行され

ている公共交通などが違うために、抱えている課題もそれぞれの街によって違うからであり、各地域の担当者達はその特性を理解した上で施策に取り組んでいたと言える。これらのことから、仮に、その地域の特性を考慮することなく、他都市で成功している MM 施策をそのまま取り入れて実施した場合には、大きな効果を上げることが出来ず、したがって MM を継続実施することが困難であると考えられるだろう。

以上のように、継続的に MM を実施するためには、他の街で成功した MM をただ導入すればよいのではなく、その地域の特色を理解し、それに合った MM を実施することが重要であると考えられる。

### b) MM 施策の対象を絞る

また、ヒアリング対象都市では地域の特性に合わせて施策を行っていたように、出来るだけ対象者に合わせた MM を実施するため、施策の対象者を絞っていた。例えば、富山市では、中年女性向けの情報誌 MM のほか、大学生を対象にした MM、市役所の職員を対象とした MM など、特定の層を対象とした MM を実施している。富山市の担当者は、「ターゲットを絞り、そこで最も効果が出るようにする」ことの重要性を説いている。

MM で行われるコミュニケーションは、その対象に合わせた、個別的なものであるほど効果が高いとされている<sup>10)</sup>。そして、対象を絞ることによって、その対象に対してもっとも効果が高まるような工夫を取り入れることも可能になる。一方で、コミュニケーションを成功に導く要因の 1 つとして、受け手が自身に向けてコミュニケーションが行われていると認識することが指摘されている<sup>11)</sup>。このことから、対象者を限定しない全戸向け広報誌などでは、対象者が限定されたものに比べ、受け手がコミュニケーションだと認識せずに看過してしまう可能性が高くなると考えられる。

このように、より明確なで効果的なコミュニケーションを行うために、MM 施策の対象を絞ることが MM の継続実施に関して重要な要素であると考えられる。

### c) 政策の潮流に合わせた MM の実施

ヒアリング対象都市において、MM のテーマを政策の潮流と合わせたものにし、実施していた。政策の潮流とは、その時々国や自治体が特に重視して取り組んでいる政策を指しており、例として「環境問題」や「住民参加」などが挙げられる。例えば、札幌市では、札幌開発建設部を中心に、「環境問題」「住民参加」「自転車」といったテーマの MM 施策を実施してきている。

このように、MM を政策の潮流に合わせて実施することで、取り組みに対するコンセンサスを形成しやすくなると考えられる。つまり、自治体行政内部の理解も得られやすく、また、MM 施策に対する市民の取り組みやすさや理解度が向上すると考えられる。仮に、全く無関係なテーマを設定した MM を実施しようとした場合、行政内部の理解が得にくく、予算がつきにくいことや、住民の理解が得られず、大きな効果が挙げられないことなどが予想される<sup>12)</sup>。

以上のように、政策の潮流に合わせた MM を実施すること

は、市民や行政の理解を得ることに結び付くため、MM 継続実施に繋がる重要な要素であると考えられる。

#### d) MM に関わる主体のインセンティブ設計を行う

MM に関わる主体のインセンティブ設計を行うことが MM の継続的な実施に関して重要であることが示唆された。インセンティブ設計とは、MM 施策に関連する主体がそれぞれに利益を受けることができるように MM の仕組みを整えることを指している。

福山市では、ベスト運動に関わる全ての主体に利益が生まれるように仕組みがされている。参加している住民は、渋滞の緩和に協力することで、特別特典を抽選で得ることができる。民間企業は協賛金を支払う代わりに、地方 FM 局が会社の宣伝をする。地方 FM 局は、運動に協力する住民を会員という形で取り込み、聴取者を増やすことができる。

これは、インセンティブ設計を行うことで、各主体が利益を得るために自発的に MM 施策に取り組むようになるため、継続実施につながると考えられる。しかし、インセンティブの提供の仕方によっては、逆効果をもたらすことが指摘されており、実施に当たっては注意が必要となる<sup>13)</sup>。

#### e) 柔軟な予算確保と低予算の仕組みを構築する

MM を実施していく際に、柔軟に予算を確保し、また低予算で実施できるような仕組み作りを行うことが、MM の継続実施に関して重要であることが示唆された。たとえば、札幌市では、実施初年度に外部からの助成補助を確保していた。帯広市では、学校 MM を新たな予算をかけずに実施する仕組みを模索してきた。その結果、現在では、民間バス事業者や民間の BDF 精製事業者の協力を得ることによって、予算をかけることなく学校 MM を実施している。福山市においても、講義内容を DVD 化するなど、授業をパッケージ化することによって、新たな予算をかけずに学校 MM を実施している。

このように、MM を実施していく中で、柔軟に予算を確保したり、低予算で実施できる仕組みを模索、構築することによって、仮に予算が全くない状況に見舞われた場合でも、継続的に MM を実施することができる。したがって、受難に予算を確保し低予算の仕組みを構築することが MM の継続実施に繋がると考えられる。

#### f) MM 実施初期に成功体験を持つこと

MM に取り組む中で、とりわけその初期に成功体験を持つことが、MM を継続的に実施する上で重要な要因であると示唆された。成功体験とは、大きな効果を挙げる、外部の表彰を受賞することなどが挙げられる。

たとえば、福山市において、取り組み初年度のノーマイカーカーデーにおいて、計画の目標値を達成するような大きな効果を上げたことで、MM 実施関係者や市民の間で MM に対する理解が広がり、その後の継続実施を後押ししている。また、JCOMM 賞を受賞したことで、取り組みに対する市民の認知度が高まり、担当者が代わった際にも「福山では MM は実施するものだ」という認識を持たせる結果に繋がった。授賞することで「継続は難しくなくなる」と福山市の MM に携わる有識者は述べている。

このように、MM 実施初期において成功体験を持つことによって、MM が実際に効果を挙げるものだという認識が広まり、行政内部でのコンセンサス形成や市民の認知度向上に繋がる。仮に、大きな効果が上がらないという状況に見舞われた場合、次年度以降の予算の確保が難しくなるといった可能性が考えられるだろう。したがって、大きな効果を上げ、取り組みを成功させようと取り組むのはもちろん、積極的に表彰に応募することも重要だと言えよう。その結果として、MM を継続的に実施できるようになると考えられる。

#### g) MM の効果が現れやすい地域を対象として選定する

先程も述べたように、MM 取り組み初期において成功体験を持つことは、継続実施に繋がると考えられる。そのためにも、効果が出やすい地区を対象とすることで、成功体験へと結びつくことが示唆された。

例えば、中心部でのピーク時間帯の交通渋滞が問題となっていた福山市では、学校 MM の対象校を選定する際の基準を 3 つ設定していた。学校周辺に公共交通が存在していること、学校が中心部から離れた地点にあること、学校から中心部までに渋滞箇所が含まれているという 3 点である。

MM の効果を高めるためにも、公共交通の利便性が高い地域や、渋滞などの問題が現れている地域など、そうでない地域に比して効果が現れやすい地域で MM を実施することが、成功体験へと繋がると考えられる。

### (6) 各継続要因の関係性

この章では、以上までの節において、ヒアリングを行った MM 継続実施都市に見られた継続要因に関して記述してきた。これを踏まえ、この節では継続都市の取り組みにおいて、各要因がそれぞれどのような関係にあったのかを明らかにする。

各継続要因の関係性を図 2 に示す。「まちを良くしたい」という意志を土台として、行政トップ・責任者、外部のキーパーソン、プラットホームの三者の関係、およびその取り組みにおける MM 実施戦略を表している。

学識経験者やコンサルタントなどの専門家などの外部のキーパーソンが MM の専門的な知識や技術、経験を活かして行政トップ・責任者に対して提案を行う。京都市における有識者、北海道や富山市における地元の専門家がここに位置づけられる。彼らは、MM という取り組みの有効性、重要性を確信しており、当該地域で実施しようと働きかけていく。各地で MM の取り組みが始まるきっかけには、こうした存在が必要不可欠であった。これに忠じて、自治体の行政トップ・責任者は、専門家に協力を依頼し、自身のまちづくりのビジョンを共有する。そして、専門家とともに取り組みの方針を推敲していくのである。例えば京都市においては、市の要請を受け、有識者がアドバイザーという立場に立ち、市長に対して助言や提案を行ってきている。

この結果として、首長が MM の実施を決意し、政策的判断を下すこととなる。自治体が実施する取り組みとして MM が位置づけられ、MM を実施するための予算配分や計画策定

が行われ、MM を推進する体制が整えられていく。札幌市では計画が定められることとなり、富山市では取り組みの予算が配分された。また、京都市では、予算配分のほか、MM 担当部局が設置され、計画等も策定された。

そして、プラットホームが実際に MM を実施する中心となり、行政トップ・責任者の提示した政策判断を軸に、MM 施策を実施し、地域の改善を進めていく。その際には、プラットホームに所属する各主体の担当者が、まちを良くしたいという一心で、柔軟に連携を取り、あらゆる手段を用い、試行錯誤を繰り返していく。その結果として、僅かずつではあるかもしれないが、地域が改善され、より「良いまち」へと姿を変えていくのである。

ヒアリング対象都市でも見られたように、MM を実施していくにあたって、計画段階では想定できない課題が数多く現れることとなる。協力を得る予定の主体から理解が得られない、住民との合意形成が難航する、徐々に予算が減らされていくなど、その種類は非常に多岐に渡る。その中には、解決するために専門的、技術的な要素を必要とする課題が多く含まれることが想定される。こうした専門的な側面に関する相談を外部のキーパーソンに対して持ちかける。これに対して、外部のキーパーソンは自身の持つ専門知識や技術を提供し、MM 全体のコーディネートを行うといった支援を行う。ヒアリング実施各都市において、各地の地元専門家や学識経験者がこの役割を果たしていた。

また、これらの関係性は、それぞれの人に「まちを良くしたい」という強い意志があって、初めて成り立つものである。(4)節においても記述したが、もし仮にこの意志が各人の中に無かったとするならば、図のような関係性を築くことはおろか、1つの組織での取り組みですら大きな結果を生むとは考え難い。そして、実際に MM に取り組んでいく際には、成功、そして継続実施へと繋がるように、これらの要因と関係性が出来上がった上で、戦略的に取り組みを行っていく必要がある。

以上のように、「まちを良くしたい」という意志を全ての土台とした上で、首長、外部のキーパーソン、プラットホームがそれぞれの役割を果たしつつ、連携を図り、戦略的に MM に取り組むことが、円滑に MM を実施し、継続していくために必要であることが示唆された。

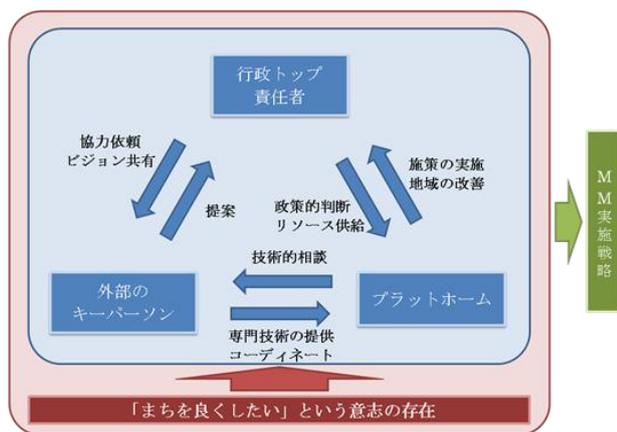


図2 MM 継続要因の関係性

## 5. 結論

本研究では、MM 施策の長期的視点に資することをねらい、MM を継続実施している複数の都市にヒアリング調査を行い、長期的・継続的な展開を図る上で重要な要素を明らかにしてきた。まず、継続的に行われており、その効果が顕著であると評されている国内の六都市(京都府京都市、札幌都市圏、広島県福山市、富山県富山市を、中小都市では北海道帯広市、北海道当別町)を抽出した上で、MM に携わる行政担当者及び有識者、コンサルタント等の外部の専門家の双方にヒアリングを行い、MM 展開の狙い、コンセプト、配慮事項等を詳細に把握した。そして、ヒアリング結果を都市横断的に考察し、継続に資する要因の分析を行った。

本研究の知見をまとめると、第一に、自治体の首長の政策的判断が継続要因に挙げられる。これは、円滑に MM を行うためには行政の所掌を超えた協力体制が必要となるが、その体制を整えることができるのは、所掌の壁を越えることのできる首長の政策的判断である。また、地方行政における財政の厳しい状況が続く中、新たに MM を実施する判断が出来るのも首長であった。

第二に、各都市の MM の取り組みの中心に位置するキーパーソンの存在が明らかになった。所属や役職がことなるものの、彼らには共通した姿勢や能力が見られた。姿勢に関しては、地道さやフットワークの軽さ、謙虚な姿勢や自由な発想を持つこと。さらに、繰り返し説明を行うことや市民目線で考えること、高いコミュニケーション力や試行錯誤できる能力が見られた。

第三に、MM に関わる各主体が円滑に連携を図る場となるプラットホームの存在が重要であることが示された。この場を土台にし、各主体の担当者レベルでのコミュニケーションが生まれ、信頼関係へとつながり、円滑な協力体制が出来上がるのである。

第四に、MM の施策担当者もつ意志の存在が重要であることが示された。これは、担当者のまちやひとを思う気持ちであり、この存在が困難を乗り越える全ての行動の原動力となる。また、この強い意志が無ければ、上記の姿勢や判断は身につかないと推察された。

第五に、各都市の MM の取り組みから、MM の実施戦略が重要であることが明らかになった。地域の特色を生かした MM を行うことやその対象を絞ること、政策の潮流に合わせた MM を行うことや各主体の間にインセンティブを設計すること、MM の効果が出やすい地域をターゲットとして選定すること、予算のかからない仕組みをつくること、MM 実施初期に成功体験を持つことが挙げられた。

そして、これらの要因は、図2に見られるような関係性にあることが、MM を継続実施していく上で重要であることが明らかになった。換言すれば、モビリティ・マネジメントが企図する、人々の意識や行動の変容を図り、そして持続可能な交通やまちを実現していくためには、強い意志を持つキーパーソンの存在と多様な主体が連携できる環境に増して、トップの決断があれば進み始め、そして継続する。即ちトップが判断をす

れば、中長期的な視点から展開すべき施策は継続することなのである。そのような意味では、トップの判断はきわめて重要な要素であるといえる。

そして、モビリティ・マネジメントが「人々に働きかける」という特徴を持つ施策であることを考えれば、上記の点が適用される範囲は多くのモビリティ・マネジメントの適用対象であった交通政策の範囲にとどまらず、土木計画全般、ひいては公共政策全般においても同様に解釈できると言える。

本研究の効果と知見を踏まえ、全国の MM 展開の現場、そして土木計画・公共政策全般へ応用され、事業や施策が中長期に展開されるようになり、その結果、MM の究極の目的である人々の意識・行動の本質的な開是を真に願う。

#### 謝辞：

本研究の遂行にあたって、ヒアリング調査にご協力いただいた皆様に深く御礼申し上げます。

#### 参考文献

- 1) 藤井聡, 第3回日本モビリティ・マネジメント会議クロージングセッション発表資料, 2007
  - 2) 神田佑亮, 藤原章正, 高山純一, 鈴木邦夫, 効果的・継続的なモビリティマネジメントの展開に向けた要素に関する一考察, 日本道路会議(CD-ROM), Vol.29, 2011
  - 3) 安部信之助, 鈴木春菜, 榊原弘之, 地方都市におけるモビリティ・マネジメントの継続状況と要因に関する研究, 土木計画学研究・講演集(CD-ROM), Vol.44, 2011
  - 4) 中村公彦, 藤井聡, 松村暢彦, 土井勉, 本田豊, 木内徹: 同一地域における多年度にわたるモビリティ・マネジメントの実施について～川西猪名川地域の取り組み～, 第一回日本モビリティ・マネジメント会議発表資料集, 日本モビリティ・マネジメント会議, 2006
  - 5) 村尾俊道: MM をどうはじめるか なぜ交通プロジェクトは進まないのか～京都府におけるモビリティ・マネジメントの取り組みを例に～, 第一回日本モビリティ・マネジメント会議発表
  - 6) 長谷川大貴, 中野剛志, 藤井聡: 土木計画における物語の役割に関する研究(その 1)ープランニング組織支援における物語の役割ー, 土木計画学研究・講演集, 2011, CD-ROM, vol.43, 2011.
  - 7) 原田昇, 牧村和彦, 欧米の交通円滑化の取り組みー持続可能なモビリティ戦略ー, 道路交通経済 98-4, pp.35-47, 1998
  - 8) 土木学会, モビリティ・マネジメントの手引き～自動車と公共交通の「かしこい」使い方を考えるための交通施策～, p18-p19
  - 9) 藤井聡, (2008), 社会的ジレンマの処方箋, コミュニケーションの受け手と送り手の関係, p97-p99
  - 10) 土木学会, モビリティ・マネジメントの手引き～自動車と公共交通の「かしこい」使い方を考えるための交通施策～ p19-p21
  - 11) 藤井聡, (2008), 社会的ジレンマの処方箋, コミュニケーションの基礎的な理論と技術, p93-p118
  - 12) 藤井聡, (2008), 社会的ジレンマの処方箋, 行政の参加と信頼, p250-p252
  - 13) 土木学会, モビリティ・マネジメントの手引き～自動車と公共交通の「かしこい」使い方を考えるための交通施策～, p36-p37
- (2013 5.?? 受付)