

# 地域公共交通の推進体制評価に関する基礎的研究 — 千葉県各市町村を事例として —

樋口 恵一<sup>1</sup>・藤井 敬宏<sup>2</sup>

<sup>1</sup>正会員 公益財団法人豊田都市交通研究所 研究部 (〒471-0024 愛知県豊田市元城町3-17)  
E-mail:higuchi@ttri.or.jp

<sup>2</sup>非会員 日本大学 理工学部交通システム工学科 (〒274-8501 千葉県船橋市習志野台7-24-1)  
E-mail:fujii.takahiro@nihon-u.ac.jp

地域公共交通の整備や持続可能な運営を推進していくためには、地方自治体の積極的な関与、マネジメントが欠かせない。国は地方自治体をサポートするためにガイドラインや手引書の提供、学識経験者をはじめとする公共交通計画・運営に関する有識者の紹介などを実施している。しかし、各自治体が日々の取組みや推進状況の位置づけを客観的、簡易的に確認できる機会が少ない。そこで本研究では、組織の成長・推進に必要な要素である「組織の7S」に基づき、推進体制の評価方法を検討し、千葉県の市町村に適用した。その結果、アンケート回答自治体の相対的な評価ではあるが、細分化した組織形態を客観的に評価することによって各自治体の特徴を評価にすることが可能となり、持続可能な運営に向けた課題も明らかにすることができた。

**Key Words :** Local Public Transportation Systems , promotion organization , McKinsey 7S framework

## 1. はじめに

わが国では、平成25年に交通政策基本法が施行され、国民の交通に対する基本的な需要が適切に充足されることが重要であるとの認識の下で関係者相互間の連携と協働、まちづくりの観点から踏まえて日常生活に必要な交通手段の確保に努めることが法律により規定された<sup>1)</sup>。また、地域公共交通の活性化及び再生に関する法律の一部が改正され、まちづくりとの連携により面的な公共交通ネットワークを再構築するための地域公共交通網形成計画の策定、同計画に関連する地域公共交通特定事業への補助が制度化され<sup>2)</sup>、今後は地方自治体の積極的な関与に基づき地域公共交通が推進されることが期待されている。

こうした取組みを支えるため、運輸局等が中心となって地域公共交通のガイドラインや手引書<sup>(例)3)</sup>などを提供し、公共交通に関連する有識者の紹介、模範となる取組みを広めるための優良団体表彰も実施されている。

この様に、各自治体への支援は強化されている一方で、各自治体の取組みを客観的・簡易に把握できる機会が少ない。そこで本研究では、組織の成長・推進に必要な要素である「組織の7S」に基づき、千葉県内の自治体を対象として地域公共交通の推進体制の評価を試みる。

## 2. 地域公共交通の推進体制と「組織の7S」

### (1) 「組織の7S」について

「組織の7S」は、組織が成り立つために必要なフレームワークであり、優れた組織は7つの要素がお互いを補い、強めあいながら戦略の実行に向かうとされている。

構成要素は、図-1に示すように戦略 (Strategy)、組織構造 (Structure)、組織運営 (Systems)、社員の価値観 (Shared Value)、組織風土 (Style)、人材 (Staff)、スキル (Skills) の7つで、頭文字をとって7Sと呼ばれている。

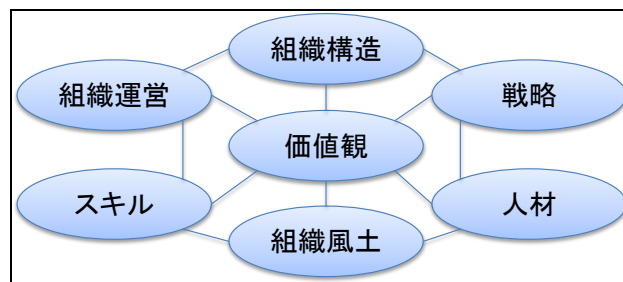


図-1 「組織の7S」の概念

### (2) 地域公共交通における7Sの要素

中部運輸局が発行している地域公共交通の手引<sup>3)</sup>では、

よりよい地域公共交通を実現するために組織の7Sの要素別に「地域公共交通におけるポイント」を整理している。当該手引書では、7つの要素をバランスよく強化していくことが重要であることを解説し、各地方自治体の弱み・強みを分析できるように7つの要素に基づくチェックシートを掲載している。

表-1 7つの要素に基づく地域公共交通におけるポイント  
(出典：中部運輸局，地域公共交通の手引き，p7)

7つの要素	地域公共交通におけるポイント
戦略	・ 基本方針の決定(目的、ターゲット) ・ 事業計画の策定(ルート、ダイヤ、運賃) 等
組織構造	・ 検討体制、運営体制、評価体制の構築と運営 ・ 運行事業者の選定 等
制度 (組織運営)	・ 事業評価の実施、評価指標の設定 ・ PDCAサイクルの構築 等
価値観	・ 総合計画など上位計画の尊重 ・ 事業理念の決定(地域戦略上の位置づけ) ・ 投入コストの決定 等
組織文化 (組織風土)	・ 地域住民のマイバス意識の醸成 ・ 交通事業者の積極的な参画、提案 等
人材	・ 地域におけるキーパーソンの発掘と育成 ・ コーディネーターの参画 等
能力 (スキル)	・ 地域公共交通マネジメントの知識やノウハウの蓄積 ・ 調査手法の習得 等

### 3. 方法

#### (1) 評価方法

本研究では、中部運輸局が作成した7つの要素に基づく地域公共交通におけるポイント(表-1)やチェックシートを参考に、現在の地域公共交通づくりの基本理念や方向性に合わせた設問と回答項目を作成した。なお、地域公共交通づくりで重要なポイントである他主体との連携、特に住民協働の取組みが重視される得点配分に基づき、推進体制の実態の定量化を試みる。立案した設問と回答項目および得点を表-2に示す。

#### (2) 調査概要

地方自治体が関与してコミュニティバスを運行している千葉県内54市町村(36市18町村)を対象とする。調査は郵送配布・郵送回収法(調査期間：2015年12月4日～18日)により実施し、回収数32自治体、回収率は58%であった。

### 4. 結果

#### (1) 市町村別推進体制の位置づけの明確化

アンケート回答自治体を対象として、各自治体の位置づけを明らかにするため、要素別得点の偏差値および要素別得点を合算した総合得点の偏差値を算出した。図-2～図-5は総合得点の偏差値(総合偏差値)の階級別に示した結果である。

まず、総合偏差値が高くなるにつれて、相対的に要素

表-2 設問と回答項目

7S	設問(簡略して標記)	回答項目・得点
能力	全市的な移動ニーズの把握	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	セミナーや勉強会への参加	必ず参加[2点]、機会があれば参加[1点]、参加しない・できない[0点]
	タクシーを活用するための取組み	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
組織文化	定期的な利用者の意見把握	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	利用促進のための継続した取組み	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	商工会との連携	はい[2点]、今後連携していく予定[1点]、いいえ[0点]
	交通事業者との連携	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	観光協会との連携	はい[2点]、今後連携していく予定[1点]、いいえ[0点]
組織構造	住民参画の配慮	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	協議会の有無	地域公共交通会議または法定協議会[1点]、なし[0点]
	市域を跨いだ検討体制の有無	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	各路線導入時の検討体制	住民主導[3点]、住民や事業者などと検討体制[2点]、行政主導・事業者主導[1点]
	現在の運行体制	住民[3点]、事業者[2点]、行政・その他[1点]
戦略	各路線の評価体制	路線別に設定[3点]、公共交通会議・法定協議会[2点]、行政単独・その他[1点]
	運行事業者の選定方法	プロポ[2点]、総合[2点]、随意契約・その他[1点]、価格[0点]
	上位計画の策定	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	各路線の運行目的の設定	路線別に設定[2点]、全体として設置[1点]、定めていない[0点]
	各路線の運営方針の設定	路線別に設定[2点]、全体として設置[1点]、定めていない[0点]
制度	各路線の達成目標の明確化	路線別に設定[2点]、全体として設置[1点]、定めていない[0点]
	ルート、ダイヤ、運賃の設定方針	上位計画や基本方針で設定[2点]、導入時に事業計画を策定[2点]、定めていない[0点]
	路線開設を検討する基準	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	運営状況や目標の評価指標	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	路線の廃止の要項や基準	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
人材	運行形態を選択する判断基準	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	住民への広報の実施	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	キーパーソンの有無	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	運転手の評判	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	公募の代表者の有無	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
価値観	維持についての考え方	住民との協働[3点]、事業者との協働[2点]、行政主導[1点]、その他(検討中)[0点]
	まちづくりの中のコミュニティバスの位置づけの明確化	上位計画に位置づけ[2点]、網形成計画策定予定[1点]、その他(未回答)[0点]
	予算の限度額の設定	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]
	地域公共交通に対する今後の予算の考え方	優先的[2点]、現状維持[1点]、縮小[0点]
	運賃以外の収入の有無	はい・あり[1点]、いいえ・なし[0点]

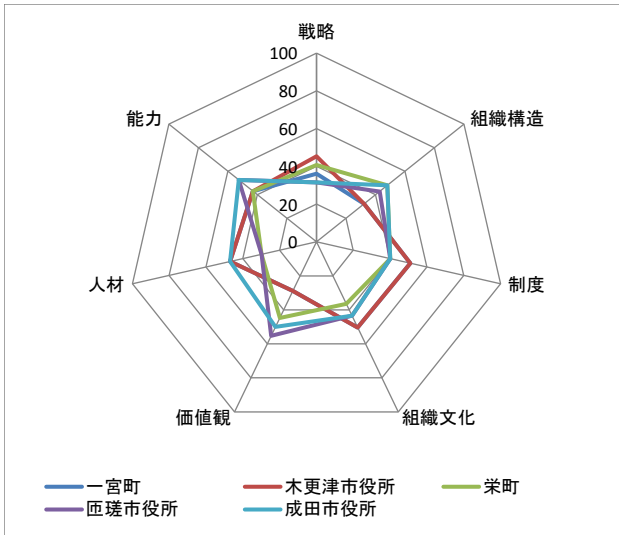


図-2 7S別の偏差値（総合偏差値 30 の市区町村）

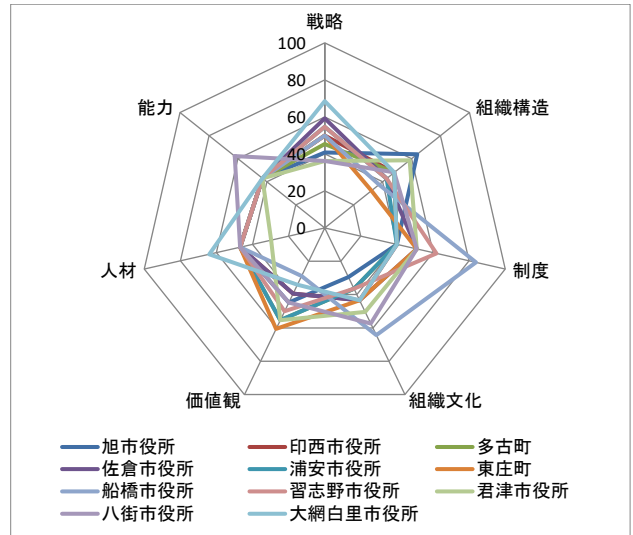


図-3 7S別の偏差値（総合偏差値 40 の市区町村）

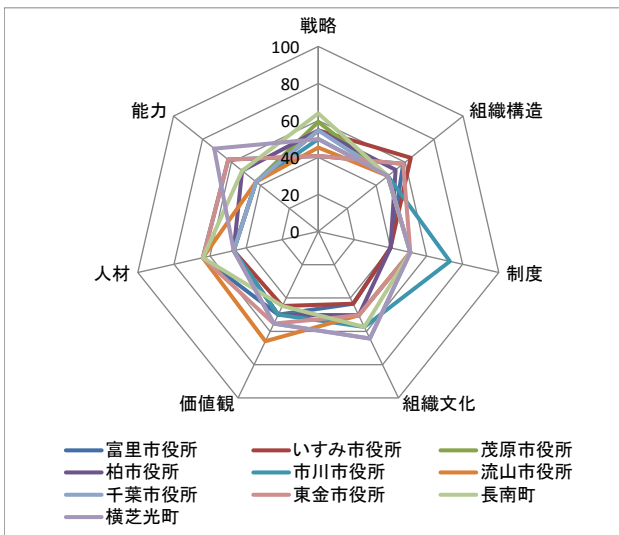


図-4 7S別の偏差値（総合偏差値 50 の市区町村）

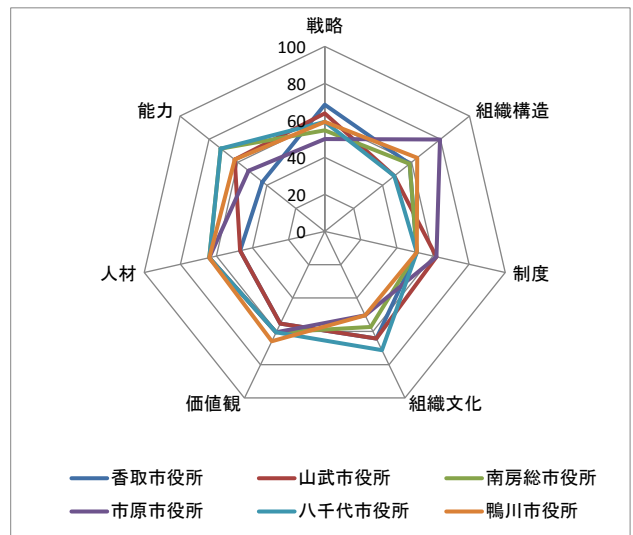


図-5 7S別の偏差値（総合偏差値 60 の市区町村）

別の偏差値が高くなる傾向が確認できる。また、例えば図-3の船橋市をみると「制度」は偏差値が80を超えているが、「組織構造」「価値観」の偏差値が低いなど、各自治体の強み・弱みを可視化することが可能となった。

**(2) コミュニティバス運行体制別の評価**

現在のコミュニティバスの運行体制別に強みや改善点を明らかにする。運行体制は、コミュニティバスの運営に係わる主体が行政のみの行政主導型（n=13）と、住民や交通事業者など他主体が協働して運行している他主体連携型（n=19）の2群に分け、7つの要素別の偏差値及び戦略や制度などの具体的な取組み内容の違いを考察する。偏差値の算出結果を表-3に示す。

表-3 運営体制別要素の偏差値

	戦略	組織構造	制度	組織文化	価値観	人材	能力
行政主導	50	52	48	52	53	52	54
他主体連携	50	48	51	49	47	49	48

結果は、戦略と制度は「他主体連携型」でコミバスを運行している自治体の偏差値が高く、その他の要素では「行政主導型」でコミバスを運行している自治体の偏差値が高い。

これらの要因を明らかにするため、コミバスの運営実態が把握できる設問14項目を選択し、設問毎に優位な体制（得点が高く、良い運営をしている）を明らかにする。集計結果を表-4に示す。

他主体連携のコミバスでは、様々な主体が関与していることもあり各路線の運行目的や達成目標、それらの評価体制も整っている傾向にある。また、行政主導では見られなかった新設・廃止の基準も策定し、交通事業者との連携も進んでいる。

一方、行政主導のコミバスは、ルートやダイヤなどの運行方針を設定し、地域住民の参画や定期的なニーズ調査、運賃以外の収入を確保している傾向にある。その他、利用促進やタクシーとの連携が進んでいることが分かる。

表4 優位体制一覧表

項目	組織 7S	結果	優位体制
各路線の運行目的	戦略	・ 設定している割合に大きな差はない ・ 設定していない割合は、他主体連携(5.3%) < 行政主導の割合(23.1%) と行政主体の方が約4倍多い	他主体連携
各路線の達成目標	戦略	・ 行政主導の設定していない割合:46.2% ・ 他主体連携の設定していない割合:31.6% ・ 行政主導の方が設定していない割合が1.5倍多い	他主体連携
新設路線の開設基準	制度	・ 設定している割合は、全体的に少ない ・ 行政主導の設定割合は、0%であった。 ・ 他主体連携の設定割合は、11%であった。	他主体連携
路線別の運営評価	制度	・ 「現在策定中」および「今後策定予定」の割合:いずれも約8割 ・ 行政主導の運営評価割合:15.4% ・ 他主体連携の運営評価割合:21.1%	他主体連携
路線廃止の基準	制度	・ 行政主導の廃止基準は、0%であった。 ・ 他主体連携の廃止基準は、10.5%であった。	他主体連携
交通事業者との連携体制	組織文化	・ 行政主導の連携割合:69.2% ・ 他主体連携の連携割合:78.9%	他主体連携
ルートやダイヤの設定方針	戦略	・ 行政主導の設定方針:上位計画や基本方針に基づいて作成している割合が38.5% ・ 他主体連携の設定方針:事業計画として策定している割合が5.3%	行政主導
各路線の基本方針	戦略	・ 行政主導の設定割合:23.1% ・ 他主体連携の実施割合:10.5%	行政主導
定期的な利用者意識の把握	組織文化	・ 行政主導の把握割合:30.8% ・ 他主体連携の把握割合:21.1%	行政主導
継続的な利用促進	組織文化	・ 行政主導の利用促進割合:76.9% ・ 他主体連携の利用促進割合:52.6%	行政主導
地域住民の参画への配慮	組織文化	・ 行政主導における参画割合:92.3% ・ 他主体連携における参画割合:68.4%	行政主導
運賃収入以外の収入	価値観	・ 行政主導の収入割合:38.5% ・ 他主体連携の収入割合:21.1% ・ 行政主導は国および県、他主体連携は国および市からの補助金	行政主導
定期的なニーズ調査(全市域)	能力	・ 行政主導の実施割合:15.4% ・ 他主体連携の実施割合:5.3%	行政主導
タクシー活用の取り組み	能力	・ 行政主導の実施割合:58.3% ・ 他主体連携の実施割合:26.3%	行政主導

## 5. おわりに

本研究では、千葉県内の市町村を対象として、「組織の7S」の概念を用いて推進体制の評価を行った。今回はアンケート回答自治体を対象とした相対的な評価であるが、細分化した組織形態を客観的に評価することによって各自治体の特徴を評価することが可能となり、持続可能な運営に向けた課題も明らかにできた。

しかし現在の評価は、現状の取組みを可視化した結果にすぎず、各自治体が推進したい方向性に基づいて強み・弱みを評価できるシステムにはなっていない。そこで、平成21年から実施されている地域公共交通優良団体国土交通大臣表彰を受賞した地方自治体をモデル（評価基準）とした絶対評価法を検討していく予定である。

### 謝辞

調査にご協力いただいた各自治体の地域公共交通担当部局の皆様、ならびに当時日本大学交通システム工学科4年生の鈴木勝也君にはアンケート調査などで多大なるご尽力を頂いた。ここに記して謝意を表す。

### 参考文献

- 1) 国土交通省：交通政策基本法について、  
[http://www.mlit.go.jp/report/press/sogol2\\_hh\\_000053.html](http://www.mlit.go.jp/report/press/sogol2_hh_000053.html)
- 2) 国土交通省：地域公共交通の活性化および再生に関する法律について、  
[http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/sosei\\_transport\\_tk\\_000055.html](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/sosei_transport_tk_000055.html)
- 3) 国土交通省中部運輸局：地域公共交通の手引き, 2009.

(2016. 7. 31 受付)

## A STUDY ON THE PROMOTION ORGANIZATION EVALUATION OF LOCAL PUBLIC TRANSPORTATION SYSTEMS - CASE STUDY OF CHIBA PREFECTURE -

Keiichi HIGUCHI, Tkahiro FUJII