

総合的な交通政策を実現するための 実務者育成の実践

村尾 俊道¹・土井 勉²・中川 大³・正司 健一⁴
・本田 豊⁵・東 徹⁶・大藤 武彦⁷

¹非会員 京都府政策企画部企画総務課 (〒602-8570 京都市上京区下立売通新町西入)
E-mail:t-murao87@pref.kyoto.lg.jp

²フェロー会員 神戸国際大学経済学部教授 (〒658-0032 神戸市東灘区向洋町中9-1-6)
E-mail:doi@kobe-kiu.ac.jp

³正会員 京都大学大学院工学研究科教授 (〒615-8540 京都市西京区京都大学桂C-クラスター)
E-mail:nakagawa@urban.kuciv.kyoto-u.ac.jp

⁴正会員 神戸大学大学院経営学研究科教授 (〒657-0013 神戸市灘区六甲台町2-1)
E-mail:kshoji@kobe-u.ac.jp

⁵正会員 兵庫県阪神南県民局西宮土木事務所 (〒662-0854 西宮市櫛塚町2-28)
E-mail:yutaka.honda@office.nifty.jp

⁶正会員 (社)システム科学研究所 (〒604-8223 京都市中京区新町通四条上ル小結棚町428番地)
E-mail:higashi@issr-kyoto.or.jp

⁷正会員 株式会社交通システム研究所 (〒532-0011 大阪市淀川区西中島7-1-20)
E-mail:daito@tss-lab.com

本報告では、総合的な交通政策実施上の課題を地方自治体の組織体制、実務者研修、交通に関連する主体間の意志疎通の視点から整理する。そして交通分野の実務者育成に着目し、関西で事業展開が進んでい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”の活動を取り上げる。

再生塾において参加者と共に作り上げられた交通政策分野の実務者育成のモデルを示し、その成功要因を明らかにした。再生塾の手法は、多様な組織に属する実務者が、実例を対象にグループ学習により具体的な提言をまとめ上げるものであり、この手法が実務者の学習に有効であることが明らかになった。

今後、全国で同様の活動が展開されることが期待される実務者育成に有用な知見を提供するものである。

Key Words : *integrated transportation policy, develop the practitioner, mutual understanding, project management*

1. はじめに

我が国では、総合的な交通政策を標榜する地方自治体や都市圏の交通計画が策定されてきたものの、その多くは必ずしも実現しているとは言い難い。

2007年10月には「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」が施行され、市町村による地域公共交通の活性化及び再生を総合的かつ一体的に推進するための計画の作成によるマネジメントが求められ、国は人材の養成及び資質の向上に、府県は各市町村の区域を超えた広域的な見地から、必要な助言その他の援助を行うよう努めなければならないとされている。

しかしながら、地域の交通を主体的かつ総合的に考え

マネジメントすることが期待される市町村、都道府県など地方自治体の担当者に関しては、基礎知識の不足、組織体制の脆弱さなど、多くの課題を指摘できる。

交通分野の実務者育成に関する研究・報告としては、(社)都市計画学会¹⁾が都市計画に関わる人材育成の現状を踏まえ、人材育成の仕組みの展望を、大学教育、行政担当者、民間分野に分けてとりまとめている。

ここでは行政担当者の技術力習得を“OJT(通常業務)の中でのスキル取得：以下OJTという)を中心に据えながら、セミナーや社会人大学院などで体系的に学ぶことが考えられる”，民間分野では概ね10年まではOJTを中心とし、10年以上になると“「自習」「自己啓発」といった努力によることが中心である”と指摘している。

国土交通省報告²⁾では地域公共交通を担う市町村担当者に対する人材育成・情報提供の取組をまとめている。

ここでは、市町村に求められる役割が、交通事業者間の協働・調整などプロセス管理やコミュニケーションのスキルが求められる時代に対応した、体系的な研修とアドバイザー制度が必要であり、同時に研修の講師やアドバイザーの育成が急務であると指摘している。

本報告では、地方自治体の交通政策実施上の課題を整理するとともに、交通分野の実務者育成の実態に着目する。そして、関西で事業展開が進んでい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、再生塾という）の活動を取り上げ、参加者と共に作り上げられた交通分野の実務者育成の具体的モデルを示し、その成功要因や課題を明らかにすることを目的とする。

再生塾の活動を通して培われた実践手法の有効性を明らかにすることは、今後各地で展開が期待される地域交通の実務者及び指導者育成に極めて有用な知見を提供するものである。

なお、再生塾の活動状況については正司ら³⁾が塾創設から2007年度までの活動経緯と課題について、さらに大藤ら⁴⁾が2008年度の活動状況を踏まえた課題と展望を示している。

2. 総合的な交通政策を進める上での課題

総合的な交通政策が必ずしも進まない要因として、計画すべき対象範囲が必ずしも行政区域とは一致しないこと、交通に関する関係者が多岐にわたり、それらの総合調整が容易ではないこと、地方自治体が必ずしも公共交通に対する運行責任や許認可権限を有していないことなどがあげられる。

そして何より、関係主体間の課題の共有化や信頼関係が構築されておらず、結果として連携・協働が十分でなかったことが指摘できる。

公共交通を取り巻く環境は自動車社会の進展により急速に変化し、一民間企業の努力だけでは抗しがたい状況が拡がり、行政と交通事業者が連携し地域の交通を確保しなければ立ちいかない状況となってきた。

このような状況において、行政と交通事業者が日常的に情報交換できる環境がなく、行政担当者は3年、5年といった人事異動サイクルにより、交通を専門としない職員が次々と入れ替わる状況では、相互に信頼関係を構築することは困難である。

地方自治体では、大学で交通を学んだ職員でも最新の交通政策を体系的に学ぶ機会が乏しく、それ以外の職員になると、職務を通じた教育機会も十分には整っておら

ず、自己啓発に頼るしかないのが実情である。

(1) 地方自治体の組織体制の課題

(ノウハウを伝承する術がなく、継続に多くの課題)

近年、地方分権が進んでいるとはいえ地方自治体が交通体系を総合的に計画し施策を展開する環境は限られ、公営交通を有する市町村や政令市を含めても、その体制は極めて脆弱といえる。

国土交通省報告²⁾によると、市町村の9割で公共交通の専任者が不在で、公共交通施策がほとんど実施されていなかったり、経験が少ない担当者は、“いったいどこから手をつけていいかもわからない状態”にあると指摘している。

広域的な見地から市町村への助言が期待される都道府県においても、多くの府県で総合計画に総合交通体系の確立が位置づけられているものの、自らの施策として主体的に事業展開を行っている例は限られている。ここでは、公共交通利用促進のためのコミュニケーション施策であるモビリティ・マネジメント(以下、MMという)を府県で積極的に展開している京都府、埼玉県、大分県、大阪府にヒアリングを行い実情を整理した。

表1 MM実施府県の実施体制

組織名	交通担当課職員数	担当者数
京都府建設交通部交通政策課	14名 内管理職2名, 技術3名	4名(管理職含)
埼玉県企画財政部交通政策課	18名 内管理職1名, 技術2名	3名
大分県企画振興部総合交通対策課	10名 内管理職2名, 技術0名	2名(管理職含)
大阪府都市整備部交通道路室都市交通課(連立G除)	17名 内管理職3名, 技術14名	6名

(2009年4月現在)

表1に示すようにMMを積極的に展開している府県においても、大阪府を除き担当者数は管理職を除くと1~3名程度と極めて少人数となっている。

京都府においては担当課が2008年度の組織改正により企画環境部から建設交通部に移行したが、多くの府県では総合交通担当部署は埼玉県、大分県と同様に企画系部門に位置しており、空港・鉄道・バスなどの総合調整や補助金事務も所掌しており、自主的な施策を展開している事例は限られている。

その結果、担当者の多くは一般事務職が就いており、技術系職員の数も限られ、交通政策の経験年数の短い事務職員が担う状況では、まちづくりの視点から総合的な交通体系を考えた政策立案が可能な状況とは言えない。

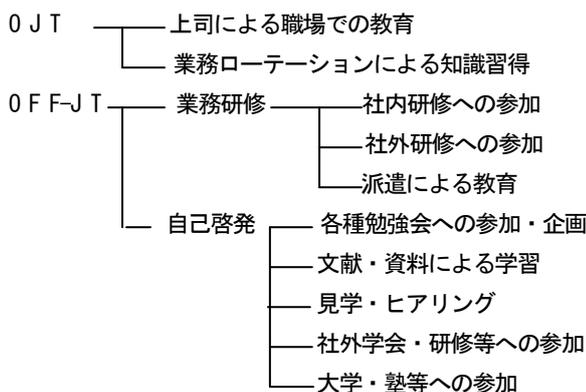
埼玉県や京都府、大分県のようにMMプロジェクトで大きな成果を上げてきた府県においても、そのノウハウ

やコツを伝承する術が十分とはいえず、その継続的展開には多くの課題を有している。

(2) 実務者研修の課題

(OJTの限界, 社外研修の機会も限られる)

以上のように地方行政における公共交通担当者の実務者教育は、担当者数が限られることから、組織による独自研修を行うことは難しく、OJTの他には国による担当者会議や各種セミナーへの参加、社会人大学院での自己啓発などに限られる。民間分野においても受託業務を通じてのOJTの他はセミナー、講習会、学会への参加など自己啓発に任せているのが現状である。



出典：(社)日本能率協会⁵⁾

図1 技術職員の能力開発の体系

地方自治体を念頭に図1を順に見ていくと、近年の行政改革の進展により組織のスリム化、フラット化が進み、個別事業を担当する職員はそれぞれ一人という環境が拡がり、係長や同僚とチームで仕事をする機会が減ってきており、先輩や同僚によるOJTの機会が失われている。

OFF-JT (職場外での教育訓練) では、業務研修として組織内で交通に特化した独自研修は行われておらず、土木系技術職全体を対象としたものに限られる。

職場外研修では、近畿運輸局が主催するワンデーセミナーや関西MM研究会、京都府モビリティ・マネジメント研修会、埼玉県交通政策研修会、大分県公共交通担当者研修会など府県が開催するもの、(社)土木学会関西支部、(社)日本都市計画学会、(社)日本交通計画協会、(財)計量計画研究所、横浜国立大学などの組織によるものが行われているもののそのほとんどが1日で終わるものであり、体系的な知識習得の機会は市町村職員中央研修所(4日間)などの研修に限られている。

また国や府県が実施する研修は、自治体において人事異動により、はじめて交通に携わる職員への入門的な研修や担当者会議的なものを中心であり、交通分野に一定年限携わっている実務者が次の一步に踏み出すための研

修については学会や大学・法人が担っているものの、交通分野の内容で定期的に開催されているわけでもなく、その機会は限られる。そして、担当者が各学会等に所属していなければ、これらの開催情報を入手すること自体も難しい。

以上のように、地方自治体では組織の陣容に厚みがなく、職員の実務経験が限られている現状では、組織によるOJTには限界があり、一方で職場外研修についても十分な状況になく、そのうえそれらを受講する機会も講習情報を入手する機会さえも限られているのが実態といえる。

(3) 交通に関連する主体間の意思疎通の課題

(交通を体系的に学ぶ機会がない・相互理解が進まない)

交通政策の分野は、まちづくり、交通需要管理、鉄道・バス・タクシー・自転車などの個々のモードの運営・経営に関するものや結節点の施設整備など極めて多岐にわたっており、相互の立場や状況を理解することが重要になってくる。

これまでも交通行政の関係者間では、国が主導する担当者会議や中核市における新・交通システム研究会など自治体間の情報交換や要望活動をする組織が存在する。また、日本民営鉄道協会など鉄道事業者が集まり情報交換を行う枠組みも存在し、学識経験者の講演を通じて交通政策の世界の潮流や国内の先進事例の把握に努めている。

多様な参加者、広範な内容、連続講座といった参加者の知識を体系的に高めることに必要な条件に適合する例としては、京のアジェンダフォーラムにより2002年に半年にわたり開催された「京都の公共交通の未来を創る市民フォーラム」⁶⁾がある。

表2 京都の公共交通の未来を創る市民フォーラムの概要

開催時期	フォーラムでのテーマ
第1回 2002年6月	みんなが主役! 公共交通 ~持続可能な京都を目指して
第2回 2002年8月	京都におけるクルマと公共交通の競合 と共存~交通需要管理(TDM)
第3回 2002年9月	よみがえるバスと進化するタクシー
第4回 2002年10月	市民が創る新しい公共交通 ~LRTの可能性
第5回 2002年11月	より使いやすい公共交通のネットワーク を考える
第6回 2003年1月	公共交通は誰が支えるのか ~財源から考える
第7回 2003年3月	「京都の公共交通の未来を創る市民行動宣言」とりまとめ

表2のようにフォーラムは全部で7回開催され、最後

に京都の公共交通の未来を創る市民行動宣言を策定するという野心的な取組であった。毎回、NPO、大学、コンサルタント、労働組合、交通事業者などのメンバーが話題提供を行い、参加者と意見交換する形式を取り、それぞれの立場でどう行動するかを考えるものであった。

京都市職員も参加し、認識を高め、相互理解を図る機会となり、市民側も行政や交通事業者へ要望すればいいという段階を超え「知る、つなげる、ひろめる」「いっしょに創る」「みんなで支える」の3つの切り口から市民自らの行動宣言をまとめるという成果を残したが、こうした取組も1シリーズ開催されたにとどまる。

以上のように公共交通に関連する実務者が交流する場や交通を体系的、継続的に学ぶ機会が存在しないことは、相互理解や信頼関係の構築が進まない要因の一つと指摘できるのではないだろうか。

3. 再生塾に至る経緯

(1) 関西交通政策実務者懇話会の活動

「京都の公共交通の未来を創る市民フォーラム」には関西の交通分野に携わる実務者が集結し、フォーラムを通じ人的ネットワークが形成された。

このフォーラムをきっかけに京都府、大阪府、兵庫県の交通政策の担当者が交流を始め、個々の事業での情報交換を進めていたが、それぞれの担当者が人事異動により担当を離れ、その業務で培ったノウハウを次の担当者へ如何に伝承するかが共通の課題となっていた。同時に交通政策の総合化には国、府県、交通事業者、コンサルタントのメンバーが自由に意見交換し、課題を共有する場が必要であるという認識に基づき、アフターファイブに勉強会と懇親会を組み合わせた懇話会を府県職員が主宰する形で2006年5月に立ち上げることとなった。

表3 関西交通政策実務者懇話会の開催経過

開催時期	懇話会での話題提供のテーマ(参加者数)
1回 2006年5月	懇話会設立交流会(22)
2回 2006年6月	正便益不採算(22)
3回 2006年8月	交通対策から交通政策へ(22)
4回 2006年10月	交通政策に関する予算確保・人材確保(16)
5回 2006年12月	海外レンタサイクル事情(17)
6回 2007年2月	モビリティ・マネジメント継続の課題(16)
7回 2007年3月	地域公共交通活性化・再生法の解説(21)
8回 2007年4月	日本的都市公共交通運営スタイルの今後(24)
9回 2007年7月	交通環境学習(29)
10回 2008年2月	地域交通の住民協働による実践手法(22)
11回 2008年5月	新しいバスシステムの構築(37)

開催地は、京都、大阪、神戸を巡回し、学識経験者・

実務者からの1時間程度の話題提供と意見交換の後、懇親会を実施した。

この会合の意義は、地方自治体職員と国、交通事業者、コンサルタントなど、これまでは受発注者などの関係から同席し、本音の話がし難い関係者が一堂に会し、まじめに腹を割った話ができる環境を作ったことである。

とりわけ、各組織の実務の中核を担う係長クラスのメンバーが高い問題意識を持って参画していたことから、毎回、大きな盛り上がりを見せ、多くのMMプロジェクトが各自自治体等で展開されるきっかけともなった。

この懇話会が成功した要因として、以下のような点が考えられる。

- ・府県の交通政策の実務者がそれぞれの人的ネットワークを通じて呼びかけたことにより、研究者、行政、交通事業者、コンサルタントなど様々な組織の幅広い年齢層の実務者が集まった
- ・府県職員の手弁当の集まりであり、会員規約も会費の徴収もない緩やかな集まりで、参加の敷居が低かった
- ・京都、大阪、神戸を巡回しそれぞれ、会議室の提供や懇親会の段取りを分担し、皆が事務局役を回り持ちすることで参加意識が高まった
- ・近畿運輸局の職員が毎回参加し、講師の大学人等もボランティアで話題提供に協力した

(2) 再生塾開始の発端

再生塾が始まる契機となったのは、2006年12月に神戸国際大学で開催された「市民のための公共交通を考える」と題したシンポジウムに遡る。

このシンポジウムのパネリストとして参加していた京都大学の北村隆一氏がソウル市における劇的な交通整備の進展を目の当たりにし、なぜ日本ではこのような交通環境改善が進展しないのかという問題意識を持った。

北村氏は総合的な交通政策を実現するためには、関係者が有用な理論的・実践的情報を共有し、かつ「ビジョン」「夢」を持つこと、そして“総合”交通政策を推進できる人を育てることが大切であるという認識のもと、大学、コンサルタントで活躍するメンバーを集め、関西交通政策実務者懇話会を主宰するメンバーもここに加わることとなった。

2007年1月からメンバーが集まり議論を重ね、地方自治体を中心に、都市・交通政策に携わる実務者の人材育成と交流の場として“塾”の創設に取り掛かることとなった。

4. 再生塾活動の実際

(1) 2007年度の取組

総合交通政策の推進には幅広い知識や人的ネットワークの構築が必要であることから、多様な組織に所属する実務者に対し有用な理論的・実践的情報を提供し、参加者相互の意見交換を通じ相互理解と「ビジョン」「夢」を共有することを目的に塾を開始することとなった。

また、参加への障壁を高くしすぎないよう配慮する一方、熱意や意識の高い参加者に限定するため、参加費を3,000円/回、毎月1回土曜日の午前中とし、参加者には事前課題として問題意識の提出を求めた。

塾は2007年8月から2008年2月まで全6回開催し、表4のように講師による話題提供、参加者による話題提供に基づく質疑と意見交換を行っている。

表4 2007年度のカリキュラム

開催時期	話題提供のテーマ
1回 2007年8月	オリエンテーション 「まち」と「交通」の問題をどう考えるか
2回 2007年9月	まちづくりと公共交通政策 公営交通の建設整備
3回 2007年10月	やる気とビジョンが公共交通を変える 交通政策と地方分権
4回 2007年11月	まちづくりと公共交通政策に係る経営論 交通事業者の経営危機
5回 2007年12月	事業をどう進めていけばいいか 行政マンの枠をはみ出してみませんか 環境面からの交通政策の必要性
6回 2008年2月	交通政策を進めるための技術と戦略 失敗事例に学ぶ



写真1 塾の開催状況(19年度)

参加者の募集は、関西交通政策実務者懇話会、都市計画学会、土木学会のメーリングリストを活用し、初年度は、27名が参加した。その内訳は行政7名、コンサルタント等11名、交通事業者5名、大学等3名で、講師は大学4名、行政2名、コンサルタント1名の7名で担当した。

毎回、参加者からは実務を通じて日々直面する課題が紹介され、終了後には、この塾を通じて学んだことを再整理する機会として事後レポートの提出を求め、それに対する講師陣からのフィードバックも行った。

表5 参加者からのアンケート結果

良かった点
<ul style="list-style-type: none"> ・立場の異なる専門家の意見交換は有意義 ・本音の議論や現場での悩みや奮闘が分かった ・「ただ面白いだけではいけない。実際に行動にしなければ…」との思いを持てた
改善すべき点
<ul style="list-style-type: none"> ・小グループのワークショップ的な進め方を ・基礎知識のないメンバーへのフォローやクラス別の進め方をするとありがたい ・初級はレクを中心に、また中級はレクと意見交換を半々ぐらいに、また上級はあるテーマを設定し共同研究的なイメージで最終提言を行う、というぐらいのクラス分けもいいのではないかと思う ・実際のフィールドを対象としてシミュレーションをしたり、具体的な取組に参加して進めていくといった実践的な塾があればうれしい ・塾の費用負担は、同僚や関係者に声をかけるにはハードルが高い ・テーマが広範囲であったので、小グループで具体的な処方箋や取組を実践的に討議するようなものがあればよい ・首長や実際の行政団体に提言・協力したりする取組ができるのではないかと ・テーマによっては、対立意見がある立場の方々との議論があればよい ・塾の進め方としては、傍観者や評論家の意見を聞くよりも交通政策立案者や鉄道・バスの実務者、実際にプロジェクトに参加した人の意見をより多くすべき ・鉄道やバスに関わりの深い人だけによる塾では、対立意見もなく議論に限界がある。道路整備担当者やJAFやトラック協会など自動車利用者の代表、警察関係者も議論に引っ張り出して、解決策を探る必要がある

表5に示すように、2007年度の参加者からは、こちらの意図していたように様々な立場のメンバーによる本音の話ができる場の提供に対する評価を得た。

一方で、地方自治体職員など、公共交通の分野に携わる期間の短い参加者とコンサルタントの中堅社員とでは、知識や技術レベルに開きがあり、質問内容が専門的になることもあり、レベルに応じた塾の開催を求める意見があった。さらに、オムニバスの大学、行政、コンサルタントの立場から広範な話題を提供したことから、めざすべき目標像への方向性を示せていない、実例を対象としたワークショップなどでさらに掘り下げた議論がしたい、行政への具体的な提言をしたいという声が寄せられた。

なお初年度の成果を広く発信するため、2008年1月には近畿運輸局の協力を得て200名規模のワンデーセミナーを開催した。

(3) 2008年度の取組

前年度の参加者からの声を踏まえ、交通分野の経験が比較的浅い実務者にも理解ができる内容の「基礎編」と基礎編修了者及び交通分野に一定の実務経験を有するメ

ンバーを対象とする「アドバンスドコース」の二つのコースを開催することとした。

a) 基礎編の実施

基礎編は、アドバンスドコースに先立つ8月にワンデーセミナーとして開催した。(2008年8月9日(土)10:00-17:00, 参加費:2,000円)

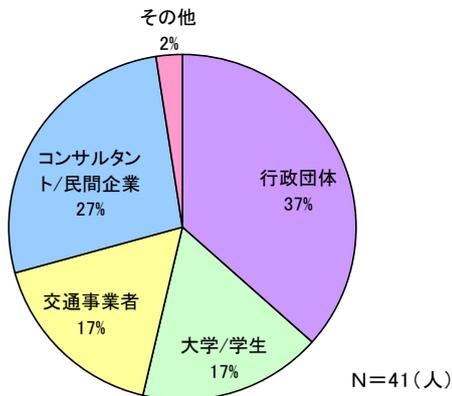


図2 基礎編参加者の所属組織(2008年度)

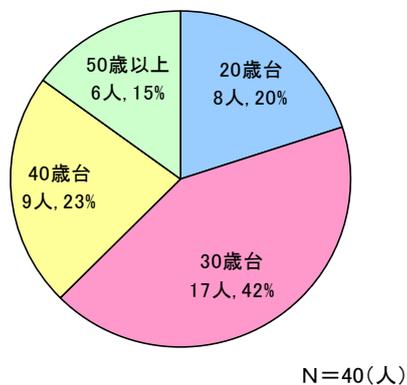


図3 基礎編参加者の年齢構成(2008年度)

参加者は41名で図2のとおり行政15名, 交通事業者7名, 大学7名, コンサルタント11名等で, 年齢構成は図3のように30歳代が42%, 40歳代が23%となっており, 組織, 年齢層の多様性を確保することが出来た。

基礎編の内容は, 公共交通環境改善の実践に重きを置き, 講師からの一方的な講義にならないように, 参加者全員から自分の問題意識の発表の機会を設け, さらにレクチャー後に全員で意見交換を行うこととし, 参加者の発言機会を確保するよう配慮した。

b) アドバンスドコースの実施

基礎編修了者及び数年程度の実務経験者を対象として, 実際のフィールドでのケース・スタディを通して, 経験豊富なラーニング・ファシリテータ(以下LFという)と意見交換をしながら実践的な研修を行った。

参加者は17名で, 内訳は行政6名, コンサルタント7

名, 交通事業者3名, 大学1名であり, 参加費は5回で20,000円としている。

このコースでは, 具体の事例を対象に, チーム学習の形態を取り, 行政, コンサルタント, 交通事業者の参加者が混在する形で, 対象組織に対する具体的な提言を行う形式を取った。

対象組織には, 事前に再生塾役員が趣旨説明を行い, データ類の情報提供と, 最終フィードバックへの同席の了解を得た。

表6 アドバンスドコースの対象(2008年度)

テーマ	フィールド
大都市内のコミュニティバス再編計画	大阪市交通局
近郊自治体における総合的な交通政策	京都府京田辺市
中小鉄道の活性化計画	京福電気鉄道嵐山線

表7 2008年度のカリキュラム

開催時期	話題提供のテーマ
1回 2008年10月	オリエンテーション, 政策課題の発見と現地調査に向けての仮説立案
2回 10月~11月	現地調査, 関係者ヒアリング
3回 2008年11月	問題・課題の要因を突き止め, 政策の方向性を議論
4回 2008年12月	課題解決のための計画策定, 中間報告と意見交換・懇親会
5回 2009年1月	とりまとめ, 対象組織への提言と意見交換

それぞれのチームでは, 全員に役割(リーダー・進行・書記・発表)が当たるように4~5名のチーム編成とし, 3つのフィールドを対象に4チームを編成し, LFが各チームを見守ることとしている。

LFは, チームが効果的に機能しているかをチェックし, うまく機能していなければ介入し, 参加者の気づきを促すような質問により, 課題発見, 課題解決を参加者相互の対話を通じ行う補助者となる。

毎回の検討結果は, 全体の場で発表し, 参加者相互に質問を課すことで, 個々のプレゼンテーション力, コミュニケーション力を高めるようにした。

各チームは, 中間報告, 最終提言に向け, E-mailを活用した意見交換や定例の塾以外にも自主的に集まり, チーム単位で合議を重ね, 最終アウトプットをまとめた。

最終回では, 3つの対象組織の関係者に対して提言と意見交換を行った。

それらを踏まえ, この塾で学んだことを近畿運輸局主催の「地域公共交通活性化・再生セミナー」(2009年1月28日開催)で報告を行うと共に, 表8の3つのテーマに関してそれぞれが平成21年度土木計画学研究発表会(春大会 2009年6月)において検討成果の発表を行っ

た。



写真2 グループワークの状況(2009年度)

表8 4つのチームの検討結果

<p>「気」で育てるこれからの赤バス・チーム メインターゲットを「元気高齢者」に絞って、居住地域と地域特性を分析し、旭区における赤バスの損益分岐を試算。市民参加など地域の「元気」と「やる気」で育てる「赤バス」を提言</p>
<p>赤バスを救え！～赤バスの現状把握と課題の解決に向けて～・チーム ターゲットを高齢者（男性）の日常移動、子供連れ主婦層の通院・買い物の移動、自転車利用者の転換に絞った対策と平野区の赤バスルート再編案を提言</p>
<p>新田辺駅東地区を対象とした活気あるまちづくりの提案・チーム SWOT分析により地域の強み・弱みを把握し、地元商店街のヒアリングを実施し“発想の転換”でコミュニケーション溢れる「モ・ウ・ケ・ナ・イ」（駅広を設けない・儲け第一にしない）商店街を提言</p>
<p>中小鉄道の活性化計画～「嵐電」（京福電気鉄道）～ 公共交通相互の連携の強化、拠点駅のリニューアル、地元利用の拡大、観光需要の新規創出の4つの課題について、嵐電再生戦略アクションプランとして提言</p>

このうち「嵐電」に関しては、塾での提言後に再度塾生が鉄道会社へ出向き、関係者の前で提言内容の説明を行った。提言内容は現地調査を踏まえ、利用者の視点に立ったものであり、鉄道会社の強みの再発見を促し、社内で検討していた点も外部の声が背中を押す効果もあり、機械式駐輪場の設置、駅案内看板の改善などが実際に行われるなど、提言内容のいくつかが実現に至っている。

表9 2008年度アドバンスドコース参加者の声

<p>良かった点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・それぞれ異なる専門家の方々の意見交換が面白かった。 ・視点が違う人達と議論ができ、メンバー構成がよかった ・行政、民間と立場は違えど、一つのテーマを検討する中で、多くの気づきや自分と違う視点、発想を得ることが出来た。今後も、引き続き活動出来ればと思う ・大学教授、コンサルタント、自治体、事業者が一同に会

して施策を考えるような機会はないので、たいへん勉強になった。お互いの利害関係がない中で建設的な提言ができるような機会はなく、ようやく社会に役立てるような提案ができたのではないかと喜んでいる。少子高齢化だけでなく、景気の低迷等の影響もあり自治体等の補助を頼りに経営をしていくことは今後困難になることが予想され、社会全体で公共交通を支えていくことが今後ますます重要になってくるものと思われる。このような状況において再生塾的なもの活動を全国レベルに水平展開して欲しい。

- ・知識と実践の両面からアプローチできた点が良かった。
- ・プレゼンまでのプロセス（組み立て方、チーム運営、ワークショップ利用、等々）全てにおいてプラスとなることばかりであった。又、新しい素敵な出会いもあり、たくさんの財産ができ、参加できてよかった。
- ・バスの重要性を喚起するアプローチを考えることができた。現地調査の重要性を知った。まだまだ「入口に立った」という感覚なので、引き続き勉強してみたいという思いが強い。
- ・参加者が、交通事業者、行政、コンサルティング会社と多岐にわたっており、多様な意見を自由な雰囲気の中で交換できたことは非常に有意義であった。
- ・普段コンサル（受託者）として計画作りに携わっているが、今回行政、学識者、鉄道事業者の方が同じ土俵に立って議論でき、かつ様々な提案が出されたことは新鮮な感じであった。「普段は異なる立場だが、思いは一緒」という方々が集まれば大きなパワーが生まれるということに気づかされた。

改善すべき点

- ・班単位活動がメインとなったが、他の班員と交流できるような活動や現地視察、先進地事例視察等も
- ・たくさんの先生方がいたが、他のチームの先生方の考えや話をする機会が少なかったのが残念。もう少しいろいろな先生方の話を聞く機会を作ってもらえれば。
- ・議題から議論の内容、方向性を決めるまでに時間がかかった。もう少し時間があつたほうが良かった。

表9に示すように参加者の終了後のアンケートを見ると、改革意識の高い多様な関係者間で一緒に議論ができ、ネットワークが作れたことにまずは大きな評価を得ている。

また、立場は違っても、まちや公共交通を良くしたいという「思い」を共有化できたこと、チームで学習することで多くの気づきが得られたこと、考える力や学習意欲が高まったことなどの回答がよせられている。

各チームはアドバンスドコース終了後も交流が継続し、翌年度にも継続参加する塾生もでており、主催者側の期待を大きく上回る結果となった。

この成功を受け、3年目の2009年度においても基礎編とアドバンスドコースの2つのコースを設け、2009年8月の基礎編には40名が、アドバンスドコースには14名の参加を得て、塾活動を継続している。

5. 再生塾成功の要因

2007年8月以降、再生塾基礎編とアドバンスドコースへの参加者が148名、再生塾が支援した2回の近畿運輸局セミナーへは589名と大変多くの参加者を得ている。

(1) 社会の要請

再生塾では、参加者個々の問題意識を発表してもらっており、2008年度の基礎編での意見を以下に示すと、

- ・持続可能なまちづくりとはどのようなものか？
- ・地方部でのバス交通のあり方、サービス水準は？
- ・福祉的要素を公共交通にどう組み込むか？
- ・系統だって交通を学びたい
- ・若い人材をどう育てていくのか？

と交通計画策定における理論や考え方を学びたいと言う声があがっている。

一方、アドバンスドコースの参加者の問題意識は、

- ・関係者の意見交換、議論、計画検討過程の共有が必要
 - ・実現に向け、どのような考え方で事業を組み立てるか
 - ・関係者を巻き込み作り上げる仕組みを学びたい
- と事業を作り上げるプロセスやコミュニケーションのノウハウを求めている。

国土交通省調査²⁾では地域交通政策を進める上で必要とされるスキルとして「プロセス管理」「調査・分析と計画策定」「コミュニケーション」の3つが想定されると指摘し、市町村では、予算確保が難しく、ノウハウもなく相談先も分からないのが実情とされ、さらに研修の講師やアドバイザーの育成も急務であると指摘している。

プロセス管理では、関係者への協力要請と協議の場の設定など検討体制の構築が求められるが、そのためには、それぞれの業務内容と事情を理解しなければ、役割分担を考えることは出来ない。

調査・分析と計画策定では、めざすべき都市像や地域社会のコンセプトが明確でなければ、それを実現するための交通のあり方も見えてこない。

コミュニケーションでは、計画を一方向的に伝えるだけではなく、如何に聴くか、如何に伝えるかが大切になる。

再生塾においては、全ての参加者が発現する機会を確保し、発信力、傾聴力を高める工夫をしているが、コミュニケーションの不全により、「異なる立場だが、思いは一緒」の実務者が、時として立場、肩書き、面子がじゃまをしてプロジェクトが壁に当たることは頻繁に起きている。

このように、実務者の相互理解を進めるための交流の場、信頼関係を構築するための基礎知識習得の場、さらに実践に結びつくスキルを高める場を提供したことは、

まさに社会の要請に応えるものといえる。

(2) 互学互修の教育モデル

妹尾⁷⁾は、「これまでの教育モデルが“教える・教わる”という知識伝授型モデルであり“科学知識”を大衆に大量かつ効率的に移転していくために“知識の体系化、標準化、単位化”が進展した。」と指摘している。一方で、「知識伝授である以上、教わる側は教える人を超えることが出来ない。先端的な知は“必ずしも確からしくなく体系的になっていない”ことから、実践者は“不確かで非体系的な知”をも積極的に取り込んで実践を進めなければならない。実践者が生み出す新たな知は、学術レベルである必要は必ずしもなく、知見レベルでよいはずである。教わった時にはではなく、自ら学んだ時にはじめて知を修めることが出来る。先輩が後輩に教えることを通して一緒に学んでいくという福沢諭吉が強調した“半学半教”のコンセプトとも密接に関係する自学自修する人々が、相互に関係しながら“学び合い、教え合う”ものを“互学互修”と呼び、今後の社会人教育の中核を為すコンセプトである。」と述べている。

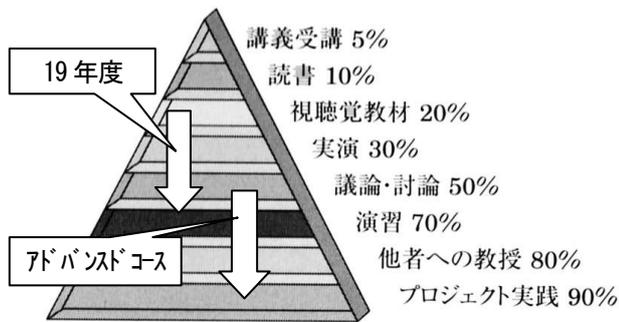
再生塾の参加者は、休日に自ら経費を負担し参加しており、主体性と実行力が認められる。

アドバンスドコースの参加者は、20代～50代の幅広い年齢層、行政・交通事業者・コンサルタント・大学と多様な職種、京都・大阪・兵庫の都市部・地方部など多様な地域からの実務者が利害関係なく集まっており、多様な知識が交流し、互学互修することにより、知識習得が促され、新たな知の創出を促す形となっている。

また、実務者が交通・まちづくりを考えることは、地域毎の気候・風土・人口配置・公共交通網を踏まえ、将来を見通すことが求められ、“不確かで非体系的”なものを積極的に取り込み「唯一の正解」のない中で施策を総合化することとも言える。

さらに、妹尾⁷⁾から様々な授業法が10年後にどれだけ定着しうるかを表したラーニングピラミッド(図4)に再生塾での学習方法を載せ込んでみると、そのカリキュラムが定着率の極めて高い内容になっていることを確認できる。

2007年度のカリキュラムは、議論・討論を中心に、参加者も発表者となる形式であったが、2008年度から開始したアドバンスドコースにおいては、実際の組織を対象に、組織の責任者に対し具体的提言を行い、セミナーや学会の場で発表するという、他者への教授形式を採用しており、参加者の高い満足度を得ている要因をこれらに見いだすことが出来る。



出典：妹尾堅一郎・美馬のゆり2003を修正⁸⁾に加筆

図4 ラーニングピラミッドと再生塾の実施内容

(3) チーム学習

ピーター M・センゲ⁹⁾は“チームが真に学びつつあるとき、それは大きな成果を生むだけでなはない、個々のメンバーも、ほかでは不可能なほど急速な成長をとげる”とし、「自己マスタリー」「メンタルモデル」「共有ビジョン」「チーム学習」「システムシンキング」という5つの鍵によって構築される変革プロセスが「学習する組織」を育てると述べている。

自分にとって何が大事という意味、目的、ありたい姿を常に明らかにすること、一人ひとりが持っている「思いこみ」「固定観念」を常に内省すること、組織の中の人々が共通したイメージを持つこと、対話を通して学習を引き出し、個人の力の総和を超えたチームの能力を作り出す過程、物事を多数の要素が相互に関連するシステムと見、全体と部分の視点を行き来し解決策を見いだす手法のそれぞれが必要であると述べている。

アドバンスドコースのチーム編成においては、参加者もLFも、所属（行政、交通事業者、コンサルタント）が混じり合うように構成し、異なる視点からの意見により、「固定観念」を払拭し、課題の掘り下げが進むことを期待している。また、SWOT分析によるありたい姿の共有化や各種データ類の活用による分析を行っている。

総合交通政策の実現には、多様な知識や技術が求められるが、全てを一人で習得することは難しく、組織の力で乗り越えるチームワークが求められる。

(4) ラーニング・ファシリテーター (LF) の存在

アドバンスドコースでは、各チームに複数のLFが付いて参加者の気づきを促すような質問により、課題発見、課題解決の補助者を行っている。

デーヴィッド・A・ガービン¹⁰⁾は「質問」は、学習をリードしていく上で非常に強力なツールだとし、質問を次のような目的で活用すると述べている。「問題の枠組みを決める」「指示を与える」「情報を引き出す」「分析を試みる」「関連性を導く」「意見を求める」

行政や交通事業者など提供側の論理ではなく、利用者の視点に立った時にそのサービスはどうかと問いかけることで情報を引き出し、権限の及ぶ範囲や予算制約、時間制約などを問いかけることで問題の枠組み見がえてくる。質問を通じて課題を掘り下げ、グループの関心を集中させるなど、LFの質問を通じて塾生の学習を手助けする役割を担っている。

以上のように実例を対象に、多様なメンバーからなる小グループで、質問を重視し、指導役であるコーチのもとに問題解決を行うプロセスは、多くの米国企業で取り組まれ、マイケル・J・マーコード¹¹⁾が推奨しているアクションラーニングとも多くの共通点がある。

6. まとめと今後の課題

再生塾の実務者育成手法は参加者からの声に基づき、このような形に行き着いたが、意欲ある参加者が集まることが何より大切となる。

再生塾では土木学会や日本モビリティ・マネジメント会議を通じて活動を発信しているが、近畿運輸局の協力を得て、セミナー開催時に成果を発表する機会を得られたことは再生塾の信頼性の確保に大きく寄与している。

そして中心となって塾を牽引するリーダー、恒常的な事務局機能を担う人が存在してこそ、継続的な活動が展開できている。

交通政策分野の実務者育成に求められるものは、地域や組織により異なり、再生塾のスタイルがそのまま使える確証はないが、現時点では、このような活動が全国で展開されることが望まれることから、再生塾での工夫を整理する。

(1) 再生塾の実務者育成のモデル

- ・参加者のレベルに応じた2つのコースを設置
- ・有償で、土曜日に開催
- ・恒常的に機能する事務局
- ・ホームページによる情報開示
- ・基礎編のカリキュラムは「まちと交通のビジョン」「政策立案」「交通経営」「プロジェクトマネジメント」「事業展開のコツ」など包括的な内容
- ・アドバンスドコースのカリキュラムは、現実の事案を取り上げ、現地調査とデータ分析により、組織に具体的な施策を提言する
- ・参加者相互の互学互修を基本に、4～5人のチームにより学習し、LFが補助する。チーム編成は、参加者もLFも大学、行政、コンサルタントの混成チーム
- ・参加者相互での傾聴と対話による気づきを重視し、交

流の機会を確保する

(2) 今後の課題

関西においては、再生塾の活動により、交通政策を総合的に学ぶ場と関係者相互の交流の機会は確保されつつあり、さらに、地方自治体等が日常的に相談が出来る機能の確保を模索してきたい。

再生塾では有料で塾の開催を行うために、その経理内容を公開することが望ましいこともあり、2009年2月に特定非営利活動法人(NPO)の認証を受けることにした。塾の活動内容については参加者の評価も高く、社会にもその成果を還元しているものの、組織も財務体質も極めて脆弱である。再生塾の趣旨に賛同する会員が故北村隆一氏の想いを実現するため、ボランティアで支えているのが実情である。

こうしたことから、全国でこのような人材育成活動を展開するには、運営側の人材や事務局機能の維持確保などが必要になりその実現は必ずしも容易ではない。

しかし、再生塾と連携し相互補完関係を構築することや国・各種団体の支援により、これらを担う人材が活躍できる環境が広がることは、我が国における総合的な交通政策を実現するために大いに期待される場所である。

参考文献

1) (社) 日本都市計画学会 都市計画教育と都市計画に関わる人材育成に関する調査研究分科会・(社) 日本都市計画学会関西支部 同 特別委員会：都市計画教育と都市計画に関わる人材育成に関する調査研究報告書, pp.51-63, 2007

- 2) 国土交通省総合政策局：地域公共交通の人材育成・情報提供の取組みのあり方報告書, pp.1-7, 2008.3
- 3) 正司健一, 大藤武彦, 本田豊, 村尾俊道, 北村隆一：総合交通政策を推進していくための一つのアプローチ「再生塾-持続可能なまちと交通をめざして」を通じた人材育成の試み～, 第37回土木計画学研究発表会・講演集, 2008.6
- 4) 大藤武彦, 土井勉, 正司健一, 中川大, 村尾俊道, 本田豊, 東徹：持続可能なまちと交通をめざした人材育成の実践—NPO法人再生塾の試み～, 第39回土木計画学研究発表会・講演集, 2009.6
- 5) 日本能率協会経営革新研究所編：技術者教育の研究, pp.39, (社) 日本能率協会, 1990
- 6) 京のアジェンダ 21 フォーラム：京都の公共交通の未来を創る市民フォーラム, <http://traffic.ifdef.jp/misc/2002forum>
- 7) 妹尾堅一郎：人材マネジメントにおける先端人材育成～「互学互修」を通じて「先端領域の知」を創出する, 特技懇誌 NO.235, pp.35-39, 特許庁技術懇話会, 2004.11
- 8) 妹尾堅一郎：授業法と知の獲得・習得～「学びのピラミッド」に込められた知見, pp.342-345, 佐伯伸監修 CIEC 編, 「学びとコンピュータ ハンドブック」東京電機大学出版局, 2008
- 9) ピーター・M・センゲ (守部信之ほか訳)：最強組織の法則, pp.18, pp.14-20, 徳間書店, 1995
- 10) デービッド・A・ガービン (沢嶋冬日訳)：アクション・ラーニング, pp.273-279, ダイアモンド社, 2002
- 11) マイケル・J・マーコード (清宮普美代/堀本麻由子訳)：実践アクションラーニング入門, pp.2-5, ダイアモンド社, 2004

(2009.10.28 受付)

WHY WE CANNOT PROMOTE THE INTEGRATED TRANSPORTATION POLICY

Toshimichi MURAO, Tsutomu DOI, Dai NAKAGAWA, Kenichi SHOJI,
Yutaka HONDA, Toru HIGASHI and Takehiko DAITO

The crucial importance of the integrated transport policy is well recognized. What is less clear is the prescription for how to formulate and execute the policy, especially given the lack of well-skilled person, the complexity of transport and urban systems, the many interest groups involved and the fragmented nature of decision-making. It is argued that the process of achieving integrated transport policy requires well-developed practitioners in various related organizations and mutual understanding of them. In this paper we highlight the activity of "SAISEI-JUKU": a private school for aspirants practitioner to execute an integrated transport policy and promote sustainable community development.

Following the introduction, a brief overview the problems of transport policy developing process in Japan is given. The paper then details some approaches to contribute to clear the problems, some of them we initiated. We highlight the activity "SAISEI-JUKU". After the discussion of what we learn from our experiences, the paper extracts the lessons, which may provide useful knowledge not only to develop the practitioners but also to push forward the integrated transport policy.