

本書の作成にあたっては、32 機関に対するヒアリングを実施し、取組の経緯や創意工夫により生み出した「知恵」等の貴重な情報を得るとともに、学識経験者等による勉強会を設置してご指導・助言をいただきました。ご協力を頂いた皆様に、ここに謝意を表します。

◇ご協力頂いた機関、学識経験者

ヒアリング：32 機関を対象に実施。

【地方自治体】（11 機関）

北海道当別町、山形市、新潟市、富山市、愛知県豊根村、三重県四日市市、和歌山市、和歌山県紀の川市、兵庫県淡路市、山口市、佐賀県鳥栖市

【交通事業者】（6 機関）

いわて銀河鉄道(株)、南部バス(株)、さくら交通(株)、和歌山電鐵(株)、(株)ヤサカバス、彌栄自動車(株)

【その他】（15 機関）

北海道医療大学、五戸町循環バス運営委員会、大郷明治交通サービス運営協議会、(株)エムシードゥコー、茅野山・早通生活交通協議会、(社)豊根村シルバー人材センター、NPO 法人生活バス四日市、貴志川線の未来を“つくる会”、醍醐コミュニティバス市民の会、(株)まち創生研究所、(合)京都まちづくり交通研究所、長沢ミニバス運行委員会、高松丸亀町商店街振興組合、阿知須コミュニティ交通協議会、(株)シーエックスカーゴ

学識経験者：大串 葉子 新潟大学 経済学部 経営学科 准教授
喜多 秀行 神戸大学大学院 工学研究科 教授
谷口 綾子 筑波大学大学院 システム情報工学研究科 講師
田村 亨 室蘭工業大学 工学部 建設システム工学科 教授
松中 亮治 京都大学大学院 工学研究科 准教授
吉田 樹 首都大学東京大学院 都市環境科学研究科 助教

2. 合意形成を図るための知恵袋

(1)自治体が住民主体の運営を促した取組

<適用が想定されるケース>

- 路線バスが撤退するなど、公共交通の空白地域が発生するが、財源の問題をはじめ、行政が主体となったコミュニティバス等の対応が難しい場合
- 市町村合併により、旧市町村のコミュニティバス等を新市が引き継いだものの、新市全体の効率的な交通体系構築の観点から再編が必要な場合
- 路線バスやタクシー等の公共交通機関によって輸送サービスが確保できない地域で、住民の生活交通手段を確保することが必要な場合
- 中心市街地活性化等のまちづくりと連携した交通サービスの充実を図る場合

①機運醸成段階

- 住民への説明時は、住民主体の意義・イメージをわかりやすく伝えることが重要。
- また、結論ありきの説明ではなく、住民と一緒に地域のモビリティの問題点・課題を共有するところから始めることが有効。
- 住民と行政との協働や、新たな公といったテーマに関心のある住民をキーマン（リーダー等）として発掘・育成することが有効。

住民主体で地域のモビリティを確保するといっても、地域住民には、「自分たちでできるのか」といった不安が生まれたり、「行政の仕事を住民に押し付けようとしているのではないか」といった誤解が生まれたりする可能性がある。このため、住民への説明にあたっては、住民主体の意義や、住民主体による地域のモビリティ確保のイメージを理解してもらうことが重要である。

また、結論ありきの説明では、住民の理解を得ることが難しい場合もあるため、いきなり住民主体による地域のモビリティ確保の仕組みづくりから入るのではなく、現在の地域交通の問題点を探るところを入り口とすることも有効である。

さらに、住民間の合意形成を図っていく上では、早い段階でキーマン（リーダー等）となる人材を見つけ出すことが有効である。最初から地域のモビリティに関心のある地域住民は、そう多くはないと思われるが、住民と行政との協働や、新たな公といったテーマに関心のある住民は少なくないと思われる。

知恵袋

自治体職員ではなく、中立的な有識者が住民主体の取組の意義を説明したことで、住民たちの理解が促進

⇒ **行政運営のバスから地域住民主体のコミュニティタクシーへの移行[山口市]43頁**

- ・ 行政と住民との話し合いは、ついつい行政対住民の対立的な関係になりがちであるが、山口市では、第3者である有識者が、住民主体の交通サービスの意義（持続可能な地域交通サービスのためには住民が主体的に関わるのが不可欠など）を説いたことで、住民も素直に聞く雰囲気をつくることができた。

知恵袋

結論ありきではなく、バイアスのない状態から議論をはじめた

⇒ **行政運営のバスから地域住民主体のコミュニティタクシーへの移行(山口市)43頁**

- ・住民主体の交通サービスの意義を理解してもらっても、「答えがありき」では、住民も納得できない場合がある。
- ・山口市では、すぐにコミュニティ交通への合意を求めるのではなく、まずは、今の地域バスに問題がないかどうかを検討するところから議論をはじめ、住民を協議のテーブルにのせることができた。

知恵袋

地域資源を活かすという地域づくりの基本をモビリティの確保にも適用

⇒ **自家用車を活用したボランティアによる輸送サービス(愛知県豊根村)49頁**

- ・愛知県豊根村では、地域の課題解決には、地域にどのような資源があるのかといった視点で考えるようにしている。
- ・これまでも、都市と農山村の交流や、間伐材を利用した「木のリサイクル」などユニークな地域づくりを進めてきた。
- ・村の職員は、地域にどのような資源があるのかを把握するために、常にアンテナをはって情報収集に努めている。
- ・そうしたなかで、住民がコミュニティの助け合いとして、高齢者等の送迎を行っているという動きがあることを知り、これを地域資源として活かせないかという発想から、自家用車を活用した住民ボランティアによる輸送サービス仕組みづくりが生まれた。
- ・また、過疎化、高齢化が顕著な豊根村において、運転手ボランティアを確保することは容易ではなかったが、村の職員が常にアンテナをはって、地域の情報を集めていたことから、これまで個人的に高齢者の送迎を行っている人に打診するなどしてボランティアを確保した。

②計画・準備段階

➤ 住民主体の計画づくりは、住民が受身的にならないような工夫が重要。

住民が主体となって計画を策定するといっても、現実に住民だけで作ることは難しく、行政からの支援が不可欠である。

しかし、行政が、最初から合意形成しやすい「たたき台」を作るなどしてお膳立てをしすぎると、住民は行政のたたき台を追認したり、評論家的に批評するようになるなど、当事者意識が低下することが懸念される。

住民が主体となった計画づくりを誘導するためには、行政が「たたき台」を作るにしても、複数案を提示するなど、住民が受身的にならないような工夫が重要である。

知恵袋

住民に当事者意識を持ってもらうため、行政が意識的に住民が自ら計画策定に関与する雰囲気を醸成

⇒ **行政運営のバスから地域住民主体のコミュニティタクシーへの移行(山口市)43頁**

- ・これまで計画づくりのノウハウがない住民が、ゼロから交通計画を立案するのは容易ではない。
- ・このため、行政からの側面支援が不可欠であるが、行政がたたき台を出して、それを住民が承認、あるいは意見を言うだけでは、結局、行政が作った計画になってしまう。
- ・山口市では、あくまでも行政は側面支援に徹するため、たたき台を出すときも、一つの案ではなく、できる限り、色々な視点からの複数案を出すように努めた。
- ・これにより、住民たちは、自分たちで考え、議論して、行政のたたき台を選択・修正し、行政からの押し付けではない、自分たちの計画として練り上げていった。

③運行段階

➤ 継続的な運行のためには、住民のモチベーションを維持・向上させる工夫が重要。

一般的に、住民が主体となった地域交通サービス事業において、運賃等の利用収入だけで、運行経費を全て賄うのは難しい。このため、行政から一定の財政的支援が必要になるが、単なる欠損補助では、運営主体となる住民の間で、利用促進など地域交通サービスの維持・向上に向けた取組への動機が衰えていくことが懸念される。

行政から運行補助を行う場合には、例えば、乗車率や収支率の目標といった補助の条件を設定したり、定額補助としたりするなど、住民が常に高い意識を持って、利用状況をモニタリングするような状況を誘導することが重要である。

また、住民のボランティア的な活動が、地域のモビリティ確保を支えている場合は、ボランティアのモチベーションを維持することも重要である。一般にボランティアの動機にも多様なケースがあると考えられるが、過疎地等の場合は、時間や経済的なゆとりがあってボランティアに参画する人々が十分にいるとは考えにくい。このため、限られた担い手のモチベーションを維持・向上させる配慮も重要になる。

知恵袋

乗車率・収支率等の定量的目標値により住民のモチベーションを維持・向上

⇒ **行政運営のバスから地域住民主体のコミュニティタクシーへの移行[山口市]43頁**

- ・山口市では、地域主体のコミュニティタクシーの運行において、運賃や協賛金だけでは賄えない費用の不足分に対し補助を行っているが、乗車率や収支率の目標といった一定の基準を設けている（乗車率 30%以上、収支率 30%又は 25%以上<地域性で決定>）。
- ・費用の不足分を 100%補助してもらうためには、乗車率と運賃・協賛金等の収入による収支率の目標を 3 年以内の間に達成しなければならない。
- ・このような目標があることで、「自分たちがコミュニティタクシーを支えなければいけない」という住民のモチベーションの維持・向上につながっている。

知恵袋

ボランティアへのフォローをしながら運転手を確保

⇒ **自家用車を活用したボランティアによる輸送サービス[愛知県豊根村]49頁**

- ・過疎地有償運送の先駆的存在である愛知県豊根村でもボランティアの運転手は高齢者が多く、運行開始後も、ボランティアの安定的な確保が課題となっている。
- ・この課題に対する妙案はないが、豊根村では、ボランティアとの間で年 1 回の意見交換の場を設けるなどして、ボランティアの要望等を受け付け、運営の改善に活かしている。

(2) 住民発意・住民主体による取組

<適用が想定されるケース>

- 路線バスが撤退するなど、公共交通の空白地域が発生するが、財源の問題をはじめ、行政が主体となったコミュニティバス等の対応が難しい場合
- 市町村合併により、旧市町村のコミュニティバス等を新市が引き継いだものの、新市全体の効率的な交通体系構築の観点から再編が必要な場合
- 路線バスやタクシー等の公共交通機関によって輸送サービスが確保できない地域で、住民の生活交通手段を確保することが必要な場合
- 中心市街地活性化等のまちづくりと連携した交通サービスの充実を図る場合

① 機運醸成段階

- 地域のモビリティ確保に関する住民からの要望・相談は、地域主体による交通サービス提供の仕組みづくりの契機として活かすことが重要。

公共交通の空白地域や不便地域の住民から交通サービスの充実を求める要望、相談があった場合、自治体としては、これを地域主体による交通サービス提供の仕組みづくりの契機として捉えることが重要である。

地域住民は、地域のモビリティ確保に意欲があっても、具体的に、どこから何を進めてよいのかわからないことが多い。この場合、自治体の担当者には、コーディネーターとしての役割が求められ、率先して地域住民と勉強会を開催することなどが考えられる。また、必要に応じ、自治体職員以外の専門家等をコーディネーターとして紹介することも考えられる。

また、地域活性化をはじめとして、様々な分野で地域力を発揮している地域は、地域のモビリティの確保にあたって、地域力を発揮する可能性があることから、こうした地域とうまく協力していくことが重要である。

知恵袋

住民の熱意を自治体職員が真摯に受け止めたことが、その後の展開につながる

⇒ **バス路線の廃止をきっかけに住民が自らコミュニティバスを運行[三重県四日市市]60頁**

- ・市の公共交通担当者は、平成14年当時、バス路線が撤退する地域の住民が対策の要望にきたものの、当時の市の財政状況は厳しく、バス路線廃止への対応は難しいと伝えていた。
- ・担当者は、地域のモビリティ確保の重要性は認識していたが、これまで赤字路線を公費で維持しても、利用者の減少に歯止めがかからず、従来の手法に限界を感じていた。
- ・そうしたなか、ある人物が、沿線企業の協力を得ながら、住民が自分たちでバスを運行するというアイデアを持ち込んできた。
- ・担当者は、ちょうどよいタイミングであると捉え、即座にこの人物を住民に紹介した。また、撤退する交通事業者も実はバスを維持したいと考えていた。
- ・市の担当者が、問題意識を持ち、関係者の思惑をつなぐきっかけをつくったことが、住民主体の運行による生活バスの実現につながった。

⇒ **地域住民が自らの負担で運行するコミュニティバス[兵庫県淡路市]77頁**

- ・長沢地区では、基本的に自助努力でコミュニティバスを運行することを前提に、この取組を進めることについての相談を行政に行った。
- ・行政も、そうした地域主体の取組を応援してくれることとなり、車両の無償貸与という支援を行なった。

知恵袋 住民組織、専門家、事業者をつなぐコーディネーターを見つけられたことが運行実現に向けての第一歩となった

⇒ **バスの運行組織の立ち上げから運営まで住民主導で実施[京都市]65頁**

- ・京都市の醍醐地域では、住民が主体となってコミュニティバスの検討を進めていたが、ルート設定や需要予測などは、住民たちの力だけでは難しかった。しかし、交通に関する専門知識を持つ学識者と住民組織を結びつけたコーディネーターが存在したことにより、具体化に向けた検討が進むこととなった。
- ・また、検討が進んだ段階では、運行を担う交通事業者を探すことも課題になったが、この点においてもコーディネーターが大きな役割を果たした。
- ・このように、専門家や事業者をつなぐコーディネーターの存在が、住民の熱意を具現化していくことに大きく寄与している。

知恵袋 地域づくりに積極的な地域は、地域のモビリティ確保でも自主性を発揮

⇒ **行政のサポートを受けつつ住民主導によりデマンド交通を実現[山形市]71頁**

- ・山形市の大郷明治地区では、市営の地域交流バスのサービス水準では不十分と考え、自分たちでジャンボタクシーによるデマンド交通の運行を実現したが、その背景には、当該地域がかつて独立した村であったことや、地域の個性的な風景づくりなど、地域で頑張る下地があった。

⇒ **地域住民が自らの負担で運行するコミュニティバス[兵庫県淡路市]77頁**

- ・淡路市長沢地区では、住民有志の発意で、各世帯が年間1万円を負担して、コミュニティバスを運行しているが、その背景には、様々な地域活性化活動を住民全体で取り組むなど、地域にとって必要なことは、住民全体で支えていくという気風があった。

知恵袋 熱意ある住民のリーダーシップとその熱意を受け止める行政職員の存在が、継続的な事業運営の下地となっている

⇒ **住民・行政・事業者の3者それぞれがリスクを負担することで、継続的なバス運行を実現[新潟市]54頁**

- ・路線バスの廃止届出を受け、危機感を募らせた住民が、「自分たちで何とかバスを走らせたい」という思いのもと、リーダーシップを発揮して、意識の高い住民を巻き込んでいった。
- ・また、小さい町ゆえ、行政職員と住民が顔見知りであり、住民の熱意に対して、行政職員が、責任をもって応えようと努力をしていた。
- ・熱意のある住民とそれを支える行政職員が一緒になって取組を行うことで、継続的な事業運営を進める下地ができ上がった。

②計画・準備段階

- 住民主体の計画づくりを適切に支援できる体制づくりが重要。
- 多様な主体が参画する場合は、立場の違いはあっても、それを乗り越えることができるような意識醸成が重要。
- 収支面では、地域で支える仕組みをつくるのが、取組の持続可能性を高める上で重要。
- 交通事業者の協力のもと、低コストでコンパクトな運営を追及することが重要。

住民が自分たちの力で地域のモビリティを確保しようと立ち上がったとしても、交通計画に対するノウハウのない住民だけでは、簡単には先に進まない。

このため、地域の交通事業者や地域のモビリティの確保の実践に経験豊富な有識者の協力も得ながら、住民のニーズに即した交通サービスのあり方を検討していくことが重要である。

また、多様な主体が関与した計画づくりを進めることは、各主体が得意分野で力を発揮するといったメリットがある。これは、計画づくりの場面だけでなく、例えば、様々な主体との交渉ごとにおいても、自治体や専門家が関与することで円滑に進む場合が考えられる。

一方で、各主体それぞれの思惑もあることから、多様な主体が関与することで、合意形成が課題になる場合もある。このため、各主体間で問題意識を共有するなど、立場の違いはあっても、それを乗り越えることができるような意識醸成を図ることも重要である。

なお、住民主体の計画づくりを支援するにあたっては、住民に当事者意識を持ってもらうため、住民が自ら計画策定に関与する雰囲気醸成することに留意する必要がある。

収支計画の立案にあたっては、ケース・バイ・ケースであるが、運賃収入だけは経費を賄うことは難しいことが予想されるため、できるだけ広く、地域で支える仕組みをつくるのが、取組の持続可能性を高める上で重要である。

一方で、経費の縮減の工夫も重要であり、この点においては、交通事業者の協力が不可欠である。計画・準備段階から交通事業者にも参加してもらうことで、交通事業者も取組の難しさを理解してくれるようになり、経営努力により、できるだけ低コストでコンパクトな運行費用を提示してくれることが期待できる。

知恵袋

専門家のノウハウを交えることで、新しい交通サービスの運行形態や運行方式などの検討が可能となった

⇒ **行政のサポートを受けつつ住民主導によりデマンド交通を実現【山形市】71頁**

- ・ 山形市の大郷明治地区では、農家が多く、交通に対するノウハウも有していないことから、住民だけでは、何をしてよいのかわからない状況であった。
- ・ そうしたなか、専門家が検討の場に入り、ノウハウ面での補完を行うことで、新しい交通サービス導入のための調査方針や運行方針などの検討が可能となった。

知恵袋 本音トークや徹底的な議論は合意形成の早道

⇒ **バスの運行組織の立ち上げから運営まで住民主導で実施[京都市] 65 頁**

- ・バス事業者や専門家、事業主体である市民の会が勝手にバスのルートを設定してしまえば、住民からの同意が得られないばかりか、地域に根付いたコミュニティバスにはならない。しかし、地域の要求ばかりを聞いていたら、バスの運行はうまくいかない。
- ・そこで、京都市の醍醐地域の取組では、100 回近く実施した勉強会や説明会などにおいて、ルート案等を各校区の住民と市民の会、学識者、事業者が一緒になって検討することで、各校区が納得のいくルートを設定することができた。

⇒ **行政のサポートを受けつつ住民主導によりデマンド交通を実現[山形市] 71 頁**

- ・山形市の大郷明治地区では、昼間勉強会では伝えられない地域住民の本音を、専門家や行政に伝えることができる場として、勉強会の後に懇親会を開催した。
- ・懇親会の場で出た意見などを専門家が拾い上げ、行政も意見に対して真摯に対応したことで、三者の間に強い信頼関係が生まれ、スムーズな意見調整につながっていった。

知恵袋 関係者が取組実現にあたっての課題を共有したことで、各主体が即座に課題解決の行動を起こす

⇒ **バス路線の廃止をきっかけに住民が自らコミュニティバスを運行[三重県四日市市] 60 頁**

- ・四日市市の生活バスの計画・準備段階では、住民、市の公共交通担当者（個人の立場で参加）、三重交通が参画して運行計画について検討を進めた。
- ・ルートやダイヤは、住民の意見を聞きながら図面に落としとしていき、その実現可能性を三重交通が検討した。
- ・また、当初、沿線企業からの協賛金と運賃収入で、運行経費を賄おうとしたが、現実の厳しい壁に直面したところ、市の公共交通担当者が、住民と行政の協働のまちづくりのモデルとして市から補助金を出す仕組みを準備してくれた。
- ・また、三重交通も、計画プロセスに関与していたことから、収支確保の厳しい状況を認識しており、退職者の活用など、できるだけ低コストで運行できるよう工夫をした。

知恵袋 運行事業者の協力とホスピタリティ溢れるサービスの提供が、効率的な運行の実現や利用者満足度の向上に寄与した

⇒ **行政のサポートを受けつつ住民主導によりデマンド交通を実現[山形市] 71 頁**

- ・山形市の大郷明治地区では、デマンド交通の導入を検討したが、新たな予約システムを導入すると莫大なコストがかかってしまう。そうしたなか、運行事業者は、自社所有の既存の予約システムを準用することを提案し、これにより、低コストで効率的な運行が可能となった。
- ・また、運行事業者は、乗車実績データなどを定期的に運営協議会に提供するなど、利用促進検討のための基礎データも提供している。
- ・このほか、病院の待合室まで高齢者を迎えに行くなど、ホスピタリティ溢れる運転手の対応が利用者から好評を得ており、利用者満足度を高めている。

知恵袋 「地域のモビリティを支えるために負担できる上限金額」という形で支払い意思額を把握していったことが、比較的高い金銭的負担について合意を得ることに繋がった

⇒ 地域住民が自らの負担で運行するコミュニティバス[兵庫県淡路市] 77 頁

- ・長沢町内会では、バスの負担について全世帯にアンケートを実施する際、利用料金として「いくら払うか」という聞き方をしたのではなく、地域の足を確保するために、「いくらまでなら払えるのか」という上限金額を把握した。
- ・住民ニーズを受けて取組を進める際には、100 円など、皆が払いやすい金額が設定されがちであるが、長沢町内会では上限金額を皆に問うことで、比較的高い費用負担について合意できた。

知恵袋 交通事業者を検討の場に参画させることで、専門的な視点で費用負担や運行ルートを検討することができた

⇒ 住民・行政・事業者の3者それぞれがリスクを負担することで、継続的なバス運行を実現[新潟市] 54 頁

- ・費用負担やバス運行ルートなどを検討するには、住民や行政だけでは限界があるが、交通事業者を検討の場に参画させることで、専門的な視点から経費の試算や運行ルートを検討することができた。

知恵袋 事業者が、新たな事業の展開時に生じるリスクを「先行投資」と捉え、あえてそのリスクを背負うという覚悟で事業に取り組んだことが、継続的な事業運営に寄与した

⇒ 住民・行政・事業者の3者それぞれがリスクを負担することで、継続的なバス運行を実現[新潟市] 54 頁

- ・住民主体のバス運行にあたって、住民・行政それぞれの費用負担をもっても、運賃収入が下がるのであれば、「それは事業者の責任である」という考えのもと、事業者が覚悟を持って事業に取り組んだことが、継続的な事業運営に大きく寄与している。
- ・また、新たな事業の展開を図るにはリスクを伴うが、そのリスクを先行投資と捉え、赤字が出ても事業者がそれを背負う覚悟を持ったことも、継続的な事業運営に大きく寄与している。

知恵袋 自治会長と自治会役員など限られた人の合意を得ることで、住民負担を説得

⇒ 住民・行政・事業者の3者それぞれがリスクを負担することで、継続的なバス運行を実現[新潟市] 54 頁

- ・住民負担を住民個別にお願いすると、必ず負担を断る人が出てくるため、あえて住民個別に負担のお願いをするのではなく、自治会長や自治会役員といった限られた人の合意をとることで、スムーズに住民負担を説得することができた。

知恵袋 「安定収入と地域貢献」をキーワードに事業者を説得

⇒ **行政のサポートを受けつつ住民主導によりデマンド交通を実現【山形市】 71 頁**

- ・山形市の大郷明治地区では、タクシーが1日流して運行するとあげられる日車収入とこの事業を実施することによる1日分の収入を比較したところ、後者のほうが収入を多く得られることがわかった。
- ・そこで、「流しによる運行よりも安定的な収入が得られ、さらに地域貢献につながる」ことを強調し、運行事業者の理解を得られた。

知恵袋 各主体が役割分担して交渉ごとをスムーズに

⇒ **バスの運行組織の立ち上げから運営まで住民主導で実施【京都市】 65 頁**

- ・京都市の醍醐地域の取組では、運賃収入ですべての経費を賄うことができず、地域からスポンサーを集めなければならなかった。
- ・そこで、地域の企業の協力を得るために、住民たちは、専門家といっしょ企業回りをする事となった。その際、同席した専門家が説得力ある説明を行ったことが、協賛金獲得に大きく寄与した。
- ・特に大口のスポンサーには、「バスの行き先表示や車内アナウンス自体が広告になる」ことを説得材料として活用し、このことが協賛金獲得に大きく寄与した。
- ・バス停の設置場所などで、地先の方から苦情があったが、「誰にお願いすれば、事が円滑に進むのか」をわかっている地元の自治町内会会長や女性会の方の人脈を活用することで、迅速にトラブルを解決することができた。

⇒ **行政のサポートを受けつつ住民主導によりデマンド交通を実現【山形市】71 頁**

- ・山形市の大郷明治地区では、病院や商業施設などの施設構内への乗り入れ交渉にあたり、住民から構成される運営協議会のメンバーだけではなく、市の職員も同行することで、「信用度」を高め、スムーズな交渉を行うことができた。

③運行段階

- 地域交通サービスが持続していくために、それを担う住民自身のモチベーション維持が必要。
- キーマンだけではなく、一般住民の協力を求めていくことが重要。

地域交通サービスの取組は、持続可能であることが重要である。特に住民が主体となった取組では、住民自身が、モチベーションを維持していく必要がある。

行政が補助を行う場合でも、単なる欠損補助ではなく、地域が当事者意識を持ち続けることができるような工夫が必要である。

また、計画づくりや運行に関与しているキーマン的な住民だけが頑張っても限界があるため、広く一般住民の協力を求めていくことも重要である。

知恵袋 「住民が新たな交通サービスを支えることのインセンティブ」を行政側が示すことで、住民のモチベーションを高めることにつながった

⇒ **行政のサポートを受けつつ住民主導によりデマンド交通を実現【山形市】71 頁**

- ・山形市の大郷明治地区の取組では、山形市は自主運行交通に対する補助の上限額を定めたものの、運行方式の決定は地元の運営協議会に任せたため、運賃収入等が伸びれば、その分だけ運行費に回せることになり、地域の実情に応じた生活交通の確保が可能となった。
- ・住民の努力次第でサービス水準に影響を与えることができるため、住民のモチベーションを高めることにつながった。

知恵袋 できる限り不公平がないよう、ローテーションを組むなどの工夫を行うことで、限られた人数で運転ボランティアを継続することができた

⇒ **地域住民が自らの負担で運行するコミュニティバス【兵庫県淡路市】77 頁**

- ・運転ボランティアの確保が大きな課題となった時期があったが、長沢町内会では、3日運転に従事すれば休みになるというローテーション化や、用事がある時はボランティア同士の話し合いで担当日を変更するなどの工夫を行った。
- ・このように、できる限り皆に公平に、かつ負担を減らせるような仕組みを取り入れたことで、限られた人数で、取組を継続させることができた。

知恵袋 生活バスの成果を協賛企業に常にPRすることで、協賛企業の社会貢献意識を喚起

⇒ **バス路線の廃止をきっかけに住民が自らコミュニティバスを運行【三重県四日市市】60 頁**

- ・三重県四日市市の生活バスは、沿線企業からの協賛金が収入の大きな要素になっているが、企業側にとっては、多少バスの乗客が増えても、自分たちの収益に大きなプラスにならないため、企業がどういう意識を見出せば、協賛を続けてくれるのかが課題であった。
- ・そこで、バスの運行が地域貢献になっていることを積極的にPRすることで、企業の協賛意識が持続するように努めている。

(3)地域の事業者等が主体となった取組

<適用が想定されるケース>

- 路線バスが撤退するなど、公共交通の空白地域が発生するが、財源の問題をはじめ、行政が主体となったコミュニティバス等の対応が難しい場合
- 市町村合併により、旧市町村のコミュニティバス等を新市が引き継いだものの、新市全体の効率的な交通体系構築の観点から再編が必要な場合
- 路線バスやタクシー等の公共交通機関によって輸送サービスが確保できない地域で、住民の生活交通手段を確保することが必要な場合
- 中心市街地活性化等のまちづくりと連携した交通サービスの充実を図る場合

①機運醸成段階

- 地域活性化の手段の一つとして、交通からアプローチをすることが有効。
- まちづくりの検討の場に参画している多様な主体と連携し、それぞれの持つ知識や人脈を活かすことが重要。
- 地域の商業・サービス事業者等が主体となった取組を促進するためには、意欲のある人材を発掘し、尊重することも重要。

交通サービスの水準は、地域における人の流れに大きな影響を与えるため、地域の活性化の有効な手段の一つとなり成りえる。

このため、地域活性化など、まちづくりの検討の場において、交通問題からのアプローチに取り組むことが重要である。

しかし、商業・サービス事業者等が活性化施策の一つとして、交通サービスの問題に取り組もうとしても、どこから、どのように進めていいのかわからないことが多い。

一方、まちづくりの検討の場には、自治体や学識経験者等の多様な主体が参画していることが多いため、それぞれが持つ専門知識や人脈を活かすことが有効である。

また、地域には、商業やサービスを営むことで培ってきた人脈があり、汗をかいてくれる人材も多くいる。そういった意欲ある人材を発掘、活用することで、地域が主体となった持続的な取組につながる可能性もある。

知恵袋 行政に頼らず、自分たちの力で交通サービスを担う意識があった

⇒ **医療機関が中心となって導入した中心市街地活性化循環バス[青森県五戸町]94頁**

- ・ 高齢者の足の確保や中心商店街の活性化は、一般的には公共が担うべきものと考えられることが多い。
- ・ しかし、青森県五戸町では、地域の医療機関が中心となり、当初から行政を頼らず、自分たちの人的・金銭的負担だけで、これらの課題に取り組んだ
- ・ いわば「新しい公共」の意識を持った人材が地域にいたことが、この取り組みを進める大きな原動力となった。

知恵袋 もともと事業者自身がまちづくりの検討の場に参画するなど、交通に対する関心が高かった
(危機感が高かった)

⇒ **中心商業地区活性化のため、事業者が主体となりバスを運行[京都市] 83 頁**

- ・事業者は、よるバス取組前から交通問題が、都心部の地盤沈下と関係があることに気づいていたため、まちづくりを通じて問題解決を図るべく、様々な検討の場に参画していた。

知恵袋 多様な主体が協調関係を作り上げながら高齢者等にとって利便性の高いバス導入を実現

⇒ **医療機関が中心となって導入した中心市街地活性化循環バス[青森県五戸町]94 頁**

- ・青森県五戸町では、地域の開業医らが中心となり、医療機関と中心商店街を循環するバス導入を検討した。取組にあたっては、歯科医院や調剤薬局などの医療機関や中心商店街など、多様な主体に参画を呼び掛けた。
- ・このように多様な主体との協調関係を作り上げたことで、車を使えない高齢者にとって利便性の高いバスを実現することができた。

知恵袋 民学連携体制が、迅速に理論を実践に移す原動力となった

⇒ **中心商業地区活性化のため、事業者が主体となりバスを運行[京都市] 83 頁**

- ・理論や専門知識を有している学識者と人脈を活かして理論を実践に移す行動力を持った事業者が一緒になって取り組むことで、よるバスの検討から運行に至るまで、迅速に行うことができた。

知恵袋 商店街が広い視点でまちづくりを考え、その中で交通の問題を位置付けた

⇒ **行政に頼らず商店街が独自に運行する市街地循環バス[高松市]89 頁**

- ・高松市の丸亀町商店街では、商業の活性化は単に個々の商店の魅力を高めるだけでなく、まちなか居住を促進するなど、広い視点でまちづくりを考えることが必要だと強く認識しており、それに必要な事業にこれまで取り組んできていた。
- ・また、かつてから交通アクセスが重要であるという認識を持っており、商店街が会社を作って駐車場を整備・運営するなど具体的な取組も行ってきた。
- ・そうした下地があったことから、市街地循環バスを走らせることをまちづくりへの投資と捉え、商店街の事業として行うことに内部で合意することができた。

②計画・準備段階

- ニーズの集約に時間や労力をかけることは重要だが、実際に行動計画を策定する段階では、少数精鋭で取り組むことも有効。
- 効率的な運行を実現するためには、計画のプロである学識者や運行のプロである交通事業者を計画・準備段階から参画させることで、彼らのノウハウを積極的に活用することが有効。

商店街などで、地域の活性化に寄与するよう、交通サービスの検討を行う場合、多くの関係者から様々な意見が出てくる可能性がある。この場合、関係者が多くなりすぎて、意見がまとまらず、物事が進まなくなることが懸念される。

確かに、ニーズや意見は幅広く聞き、その集約に時間や労力をかけることは重要であるが、実際に行動計画を策定する段階では、少数精鋭で取り組むことも効果的な場合がある。

ただし、計画を策定するにあたっては、商業・サービス事業者だけでは、情報やノウハウが不足していることも多い。

そうした場合、学識者や専門家、交通事業者等を、計画・準備段階から参画させることで、彼らのノウハウを有効活用することができ、効率的な運行の実現につなげることができる。

知恵袋

**あえて少人数の出資者で有限責任事業組合を設立することで、迅速な立上げを可能にした
⇒ 中心商業地区活性化のため、事業者が主体となりバスを運行[京都市] 83 頁**

- ・ よるバスを運行するにあたっては、事業を担う組織が必要であった。ただし、会社組織では利益追求が目的として捉えられてしまう。また、NPO では、認証までに時間がかかってしまう。そこで、事業者が中心となって有限責任事業組合を設立することになった。
- ・ 有限責任事業組合の出資者はあえて少人数としたが、これは、意思決定を速めるためであり、多くの出資者がいると、合意形成する際に、時間がかかりすぎてしまうためである。

知恵袋

**既存のスクールバスを有効活用したことにより少ないコストでバス運行が実現
⇒ 医療機関が中心となって導入した中心市街地活性化循環バス[青森県五戸町] 94 頁**

- ・ 青森県五戸町では、開業医らが、通院にも中心商店街の買い物にも使える、中心市街地循環無料バスを自らの負担で共同運行することを検討した。
- ・ ただし、開業医らが負担できる金額には限りがあり、運行委託の相談を受けた地元の南部バスは、当初、採算の確保が難しいと考えた。
- ・ しかし、自治体からの委託で南部バスが運行しているスクールバスを有効活用すれば（間合い運用）、収支のバランスが取れると判断した。
- ・ 高齢者は、スクールバスが動いていない朝から昼の間に通院や買い物を済ませるため、スクールバスの間合い活用が有効な方策であった。

知恵袋

商店街だけで検討せず、周辺の大規模小売店舗を巻き込み、協調関係を築くことができた

⇒ **行政に頼らず商店街が独自に運行する市街地循環バス(高松市)89頁**

- ・高松市の丸亀町商店街では、バスの運行にあたって、商店街の中だけで検討したのではなく、周辺の大規模小売店舗にも呼び掛け、この取組に巻き込みながら協調関係を築いていった。
- ・買い物客は商店街と大規模小売店舗を回遊するため、両者は元来、共存共栄の関係である。また、大規模小売店舗にもバスが通ることによって買い物客はより便利になる。
- ・大規模小売店舗を巻き込むことで、より便利な路線となっただけでなく、商店街以外からの出資を確保することができた。

知恵袋

商店街への買い物客の利便性にターゲットを絞ることで、委託料の制約をクリアした

⇒ **行政に頼らず商店街が独自に運行する市街地循環バス(高松市)89頁**

- ・バスを運行してもある程度の便数がなければ利用者に使ってもらえないが、用意できる委託料には限りがあるため、最適解を導く必要がある。
- ・高松市の丸亀町商店街では、この最適解を「商店街に買い物に来る人がいかに便利になるか」に設定した。高松駅と商店街・大規模小売店舗を効率的に結ぶ短い路線とすることで限られた台数で一定の便数を確保し、運行時間帯も9～19時と通勤時間帯を外すことで、乗務員が2交代で済むようにした。

③運行段階

- ▶ 新たなまちづくりの課題に対応できる組織・体制の構築は、交通サービスの提供にとどまらず、エリアマネジメント的な活動へと展開することが可能。
- ▶ 関係者が当初段階から大きな目標を共有していれば、利害の違いを乗り越えることが可能。

商業・サービス事業者が、交通サービスの提供を行っている場合、それは、交通サービスの提供だけが目的ではなく、地域活性化が最終目的となる。地域活性化施策の一つとして、交通サービスに取り組む上では、それにふさわしい組織・体制が求められる。

交通サービスの提供という一つのサービスから始まったとしても、新たなまちづくりの課題に直面した場合、それに対応できる組織・体制が整っていることで、エリアマネジメント的な活動へと展開することが可能となる。

また、特定の地域限定で始まった交通サービスも、もっと広い範囲で見たとき、さらに最適化できる場合もある。

サービス提供の範囲を拡大すれば、それに伴ってリスクも増大するが、関係者が当初段階から大きな目標を共有していれば、利害の違いを乗り越えることは可能である。

知恵袋

有限責任事業組合から合同会社へ組織変更することで、新たなまちづくりの課題に対応することが可能となった

⇒ **中心商業地区活性化のため、事業者が主体となりバスを運行[京都市] 83 頁**

- ・有限責任事業組合では、組織に対して課税されるのではなく、出資者個人に課税されるため、出資者の負担が大きかった。また、既存の事業で上げた収益を内部留保できないため、新たなまちづくりの課題に対応した事業を展開（再投資）することができないという制約があった。
- ・そこで、合同会社に組織変更を行い、新しい事業展開ができる体制を構築した。

知恵袋

「オール京都」という発想で、出資者がリスクを負い、新路線開業を実現した

⇒ **中心商業地区活性化のため、事業者が主体となりバスを運行[京都市] 83 頁**

- ・祇園の商店街は、京都まちづくり交通研究所の出資者が属する商店街組織とは別の地域にあたるが、河原町だけが良ければそれでよいという考えを持たず、「オール京都」という発想で、ぎおん・よるバスという新路線を開業するに至った。
- ・京都まちづくり交通研究所の代表が、京都商店連盟の副会長であり、他地域の商店組織と、うまくコミュニケーションできる環境が整っていたことも、新路線開業に大きく寄与している。

(4)自治体が多様な主体と連携した取組

1)共同で運行を行う場合

<適用が想定されるケース>

- ▶ 同じようなルート、ダイヤで路線バスや企業の送迎バスなどが運行されている地域で、共同運行を検討する場合

①機運醸成段階

- ▶ 地域のモビリティ確保にあたっては、地域の多様な交通資源を活用する視点も重要。

地域のモビリティの確保にあたっては、民間の路線バスや自治体が運営するコミュニティバスだけでなく、地域にある多様な交通資源に着目することが重要である。地域内に、企業や医療機関、教育機関等の送迎バスがあり、一元化により各主体にコストメリットが発生する可能性が高い場合は、積極的に一元化等の共同運行を検討することが望ましい。

ただし、関係者の説得にあたっては、自治体がある程度覚悟を持って臨まなければならない場合があることに留意する必要がある。

知恵袋

地域の多様な交通資源を活かすという発想が一元化の契機

⇒ **大学・病院・福祉バスの一元化による官民共同運行コミュニティバス[北海道当別町] 100 頁**

- ・当別町では、当時、行財政改革を進めていく必要があったが、単に行政サービスを下げて、コストを下げるといった考えは持たなかった。
- ・むしろ、コストを下げながらも、地域住民の足をいかして確保していくかということを考え、そのことが、送迎バス等の多様な地域資源を活かすという発想につながった。

⇒ **企業の送迎バスと路線バスの一体化[佐賀県鳥栖市] 106 頁**

- ・鳥栖市では、市が路線バスと企業の送迎バスの共同運行という民間企業からの提案を真摯に受け止めたことが、その後の具体的な協議につながった。

知恵袋

関係者の利害や思惑の一致が具体的な協議につながった

⇒ **大学・病院・福祉バスの一元化による官民共同運行コミュニティバス[北海道当別町] 100 頁**

- ・財政負担の抑制と市民の足の確保を両立させたい行政と、送迎コストの削減を図りたい民間の利害が一致したことが、路線バスと企業の送迎バスの共同運行の具体的な協議へとつながった。

⇒ **企業の送迎バスと路線バスの一体化[佐賀県鳥栖市] 106 頁**

- ・バス路線維持のための財政負担の抑制と市民の足の確保を両立させたい行政と、送迎コストの削減を図りたい民間企業の利害が一致したことが、路線バスと企業の送迎バスの共同運行の具体的な協議へとつながった。
- ・また、交通事業者にとっては、共同運行が収入減となるものの、バス維持のための市の財政負担にも一定の限界があることから、地域の公共交通の継続性を考慮して、この取組に協力しており、長い目で見れば、交通事業者の利害にも一致したと捉えられる。

知恵袋

自治体の覚悟や率先行動が、相手の意識を変える

- ・JR 高山本線の増発社会実験の実施にあたっては、前例がないということで、当初、鉄道事業者との調整が課題となった。しかし、市がまちづくりの観点から責任を持って取り組む事業であることが鉄道事業者に理解され実現した。(富山市)
- ・「上限 200 円バス」の導入にあたり、近畿運輸局は、これまで前例がないこともあって、当初、調整が課題となった。近畿運輸局は、値下げで赤字となった分をどうするのかと言っていたが、市が負担することを明確に伝え、市の覚悟を確認した上で了解した。(京都府京丹後市)

②計画・準備段階

- 一元化にあたっては、各主体が最適解を追求する共通意識を持つことが不可欠。
- 一元化に伴うデメリットは、それを上回るメリットでカバーしたり、デメリットに配慮した対応を講じるなどの工夫が重要。

利害の異なる複数の主体間で取組を実施していくためには、お互いの問題意識を共有化していくことが求められる。それは、複数の主体が運行するバスの統合を図る場合も同様である。

複数の主体が運行するバスの統合を図る場合、それぞれの主体が必要とする路線、ダイヤを尊重しつつ、同時にコストメリットも生み出さなければならない。このことは、それほど簡単ではなく、関係者がともに最適解を追求する共通意識を持つことが不可欠である。

一元化の最適解を追求するなかで、例えば、独自運行よりもサービス水準が低下する主体に対しては、デメリットを上回る別のメリットが出るよう配慮するなどの工夫も重要である。

また、一元化に伴って従来のバスルートが再編され、バス運行が廃止される区間が発生することも考えられる。そのような場合でも、新たに交通空白地域が生まれないう、別の地域交通サービスによって地域のモビリティを確保することが重要である。

知恵袋

利害が異なる主体も問題意識の共有化を通じてお互いの理解が深まる

- ・バス事業者と一緒に、バス路線を一つ一つスクリーンに映して、「この路線がなぜ必要なのか」、「なぜこのようなルートになっているのか」、「なぜこのようなダイヤになっているのか」を、全便チェックした。この過程において、自治体もバス路線のことがわかるようになり、何よりも自治体とバス事業者との間の信頼関係が深まった。(京都府京丹後市)
- ・松山市の交通担当者と伊予鉄道社員は、若手が中心となって、それぞれが持ち回りで講師を担当する勉強会を月に 1 回程度、自主的に開催するなど、強い連携が図られていった。(松山市)

知恵袋 行政と民間企業の両者にとってサービスレベルと経費負担が見合う最適解を模索した

⇒ **企業の送迎バスと路線バスの一体化(佐賀県鳥栖市) 106 頁**

- ・鳥栖市と民間企業との間で、共同運行は、お互いの経費負担の削減に資するという一方で、その方向性は合意されていたものの、企業は、路線バスに送迎バスとしての機能を求めることから（その部分は譲れないことから）、ダイヤをはじめとした具体的な内容では、できる部分、できない部分が出てきた。
- ・しかし、最終的には、一定のコストメリットを確保することが可能となったことから、双方が一定譲歩を行うことで合意形成を図ることができた。
- ・また、民間企業にとってコストメリットを確保できたことは、送迎バスから路線バスでの通勤に変更しなければならない従業員の理解を得ることに寄与した。

知恵袋 路線統合に伴うデメリットは、それを上回るメリットでカバー

⇒ **大学・病院・福祉バスの一元化による官民共同運行コミュニティバス(北海道当別町) 100 頁**

- ・当別町では、運行ルートやダイヤの検討にあたって、各運行主体が独自運行していたときと比べてサービス水準が低くならないように留意した。
- ・しかし、運行ルートやダイヤの異なる路線を効率的に統合しようとする、例えば、鉄道への乗継利便性が低下するなど、独自運行していたときよりもサービス水準が下がる場合も出てくる。
- ・そのような場合は、統合前よりも便数を増やすなどして、デメリットを上回るメリットを生み出し、各主体が合意形成しやすい路線となるよう工夫した。

知恵袋 路線再編により交通空白地域が発生しないよう、利用者実態を踏まえた路線再編と移動制約者のための代替移動手段を確保

⇒ **企業の送迎バスと路線バスの一体化(佐賀県鳥栖市) 106 頁**

- ・鳥栖市と民間企業の共同運行にあたっては、路線バスのルートの再編を行っており、バス路線が廃止になる地域が出てくる。
- ・その場合、沿線住民に不利益が生じることとなるが、利用者の実態調査により、沿線の利用者が少ないこと、また、バス廃止区間に新たな交通資源としてミニバス（乗合タクシー）を運行するなどの対応を図ったことにより、反対の声はなかった。

知恵袋

低コストな運行を可能にした交通事業者の経営努力

⇒ **大学・病院・福祉バスの一元化による官民共同運行コミュニティバス〔北海道当別町〕100頁**

- ・当別町では、関係者が合意できる路線、ダイヤとするために増便等を計画したが、その一方で各主体が独自運行していた経費よりも下がることを前提としていたため、そのようなコストで引き受けてくれる交通事業者がいるのかが課題となった。
- ・しかし、運行を引き受けた交通事業者は、運転手の退職者活用や既存の事業で使用していた貸切バスの利用など、工夫すれば可能であると判断した。このような交通事業者の経営努力が低コストな運行を可能とした。

知恵袋

共同運行が継続することの安心感が重要

⇒ **大学・病院・福祉バスの一元化による官民共同運行コミュニティバス〔北海道当別町〕100頁**

- ・車両を保有して独自運行している主体が共同運行に参画する場合、自社で車両を保有することが必要なくなる。
- ・しかし、共同運行がもしもうまくいかなかった場合は、改めて独自運行を再開させなければならないことから、このことは参画する主体にとってリスクとなる。
- ・当別町での共同運行の検討過程においても、「共同運行がうまくいかなかったらどうするのか」という懸念が出てきた。
- ・当別町では、助役が直接協議に参画することで、参画を検討している主体に安心感を持ってもらうとともに、町の担当者が各主体の担当者と密に情報交換を行い、信頼関係の構築に努めた。

③運行段階段階

➤ ルートとダイヤの変更にあたりは、各主体が納得できる根拠を示すことが重要。

地域交通サービスの運営には継続的な改善が不可欠だが、複数の主体による共同運行の場合は、ルートやダイヤの変更にあたり、その都度、合意形成が必要となる。ルートやダイヤに対しては、それぞれの主体で、それぞれの思惑があるため、変更するためには、各主体が納得できる根拠を提示することが重要である。

知恵袋

客観的なデータによるサービス水準見直しへの合意

⇒ **大学・病院・福祉バスの一元化による官民共同運行コミュニティバス〔北海道当別町〕 100頁**

- ・実際に運行を開始すると、利用者数が想定通りにいかない場合もあることから、適宜見直しを行うことが必要となる。
- ・しかし、一元化に参画した各主体にとっては、自分たちに関わる路線の変更、減便等は避けたいというのが基本的なスタンスとなる。
- ・当別町は、運行実績・OD 調査を基にサービス水準の変更を協議しており、利用者が少ないなどの客観的なデータを示すことで、各主体からサービス水準の変更の合意を得ている。

2) 既存事業者の撤退により新たな担い手が求められる場合

<適用が想定されるケース>

➤ 既存の交通事業者が不採算等を理由に撤退し、交通事業の新たな担い手が求められる場合

① 機運醸成段階

➤ 地域の熱意と支援（負担）を示し、実行することが、民間の交通事業者の協力・支援を得るための条件。

近年、既存の交通事業者が撤退を表明した鉄道の再生に取り組んでいる交通事業者が現れている。これらの交通事業者は、利便性の向上に向けたノウハウを持っている。また、地域における公共交通の役割を重視しており、単に収支だけで事業の可否を判断しない傾向がある。

これらの交通事業者は、地域の熱意と支援（負担）を、再生を請け負うための条件としている。自治体と地域住民がまとまれば、交通サービスのプロである交通事業者の協力・支援を仰ぐことができる。

一方、鉄道の再生には、多額の税金が投入されることになることから、議会等を説得する意味でも、本当に住民が鉄道再生を願っているのか、「目に見える」形にすることが求められる。

知恵袋

目に見える形で「住民の熱意」を示すことにより、予算が確保しやすい環境を整えた

⇒ **地域や自治体の熱意と行動により地方鉄道を再生【和歌山県和歌山市・紀の川市】 112 頁**

- ・ 存続のために税金を使うからには、多くの住民の熱意を示さなければ、予算は確保しにくい。
- ・ 貴志川線の未来を“つくる”会では、「多くの住民が存続を願っていることを示すために、お金を払ってでも存続を希望する住民＝年会費を支払う会員」と捉え、有料会員を増やす努力を行った。
- ・ その結果、多くの会員を集めることができ、目に見える形で「住民の熱意」を議員等に出すことができた。

知恵袋

身近なネットワークやマスメディアの活用による会員拡大と、新たなイベントなどを通じた機運維持

⇒ **地域や自治体の熱意と行動により地方鉄道を再生【和歌山県和歌山市・紀の川市】 112 頁**

- ・ 貴志川線の未来を“つくる”会は、家族やサークル、区長会など身近な人的ネットワークを活用して、存続を訴え、会員数を増やしていった。
- ・ また、偶然性があるとはいえ、テレビ放映により、より多くの住民が存続に関心を寄せ、会員の爆発的な増加と存続機運の高まりにつながった。
- ・ 新たな交通事業者のもとで再生に成功した後も、会員をつなぎとめ、機運を維持するために、交通事業者とともに、失敗してもよいから、数多くの新たなイベントを実施している。

知恵袋

鉄道沿線の複数の自治体が、鉄道活性化のための一元的な窓口を設置

- ・北勢線（三重県）は、近畿日本鉄道が経営していたが、累積赤字を理由に近鉄が廃止の意向を打ち出したため、沿線自治体の支援により三岐鉄道が経営を継承した。
- ・沿線自治体は、北勢線担当の専門部署である「北勢線対策室」を設置し、そこに沿線自治体の職員が常駐している。
- ・専門かつ常設の部署があることは、鉄道事業者にとっても自治体との円滑な協議・調整や、信頼関係を確立する上で効果的な取組であると評価されている。（三岐鉄道(株)(三重県)）

②計画・準備段階

- 鉄道再生の支援を検討するにあたっては、事業の継承に時間がかかることを念頭に入れ、スケジュール調整を図ることが重要。
- 複数の自治体間で支援の負担割合を決める場合は、客観的なデータを指標にするなどの工夫が重要。

鉄道再生の支援を検討する段階では、既存事業者の撤退時期が概ね決まっていることが多い。滞りなく再生に取り組むためには、どの時点で何を決めていくのか、スケジュール調整をしっかりと行っていくことが重要である。

さらに、鉄道の場合、自動車とは異なり、線路や車両、電気系統など技術的な「クセ」を習得しなければならないため、事業の継承には時間がかかる。

こうしたことから、自治体には、スムーズな事業継承を実現するために、既存事業者と新事業者の間に入り、調整を図っていくことが求められる。

また、複数の自治体間で鉄道再生の支援を検討する場合は、その支援額や負担額の割合で協議が難航する可能性がある。この場合、例えば、先行事例を参考に、複数の数値データを指標とするなど、客観的に支援額や負担額の割合を決めていくといった工夫が重要になる。

知恵袋

いつ何を決めていくのかを逆算してスケジュール調整することで、効率よく再生準備を行うことができた

⇒ **地域や自治体の熱意と行動により地方鉄道を再生【和歌山県和歌山市・紀の川市】 112 頁**

- ・和歌山市と貴志川町（現・紀の川市）では、貴志川線再生支援を検討する際に、既存事業者の撤退や新規事業者の開業スケジュールがすでに決定していたことに加え、運転士の養成など時間のかかる課題があったことから、滞りなく再生を行っていくために、どの時点で何を決めていくのかを逆算してスケジュール調整を行った。

知恵袋

既存事業者の協力により、スムーズに新たな事業者への事業継承が行なわれた

⇒ **地域や自治体の熱意と行動により地方鉄道を再生〔和歌山県和歌山市・紀の川市〕 112 頁**

- ・線路や車両、電気系統には、それぞれ事業者のクセがあり、それを使いこなさなければならない。また、新たな事業者が雇用した運転士を養成しなければならないなど、簡単に事業を継承することはできない。
- ・こうした技術や情報等の提供に、既存事業者が全面的に協力したことで、和歌山電鐵は、スムーズに事業を継承することができた。

知恵袋

もめやすい負担割合は、先行事例を参考に様々な指標をもとにして決定

⇒ **地域や自治体の熱意と行動により地方鉄道を再生〔和歌山県和歌山市・紀の川市〕 112 頁**

- ・貴志川線の再生にあたって、もめやすい市・町の負担割合については、先行事例を参考に、駅勢人口や駅数、路線延長や財政力指数などをもとにして、決定した。

③運行段階

▶ 持続的に鉄道事業を運営していくためには、地域の機運を維持・向上させる工夫が重要。

新たな事業の担い手が決まって、再生することになっても油断はできない。担い手が決まった段階で、地域住民の関心が薄れ、その結果、鉄道を利用しようとする意識が薄れるからである。そうなった場合、再び、廃線の危機を迎えることになる。

常に、地域住民の関心を惹きつけるためには、小さいことでもよいので、地域住民のニーズに迅速に responding していくことが求められる。

知恵袋

地域・行政・事業者が一堂に会する運営委員会において、本音で議論を交わすことで、小さなサービス改善が即座に行われ、お互いの信頼関係の構築に寄与している

⇒ **地域や自治体の熱意と行動により地方鉄道を再生〔和歌山県和歌山市・紀の川市〕 112 頁**

- ・住民団体や事業者、行政等によって構成される貴志川線運営委員会では、サービス改善等について、本音で議論が交わされ、小さいことであればすぐに実行に移されるため、お互いの信頼関係の強化につながっている。
- ・また、できないことについては、お互いが「なぜできないか」という理由をしっかりと伝えることも、信頼関係の強化につながっている。

3)新たな事業を立ち上げる場合

<適用が想定されるケース>

▶ レンタサイクルなど、これまで存在していなかった新たな交通サービスを導入する場合

①機運醸成段階

- ▶ 交通計画の中でとどまるのではなく、まちづくりの方針や行政全体の政策としての基本戦略と結びついていることが重要。
- ▶ また、関連計画と連携した具体的な方針を定めておくことが有効。

地域交通の計画は、交通分野の中だけで考えるのではなく、地域が目指す将来像の実現に寄与するものでなければならない。

新たな交通サービスの提供に係る取組を立ち上げようとする場合、自治体の政策体系の中で、当該取組をしっかりと位置付けておくことが重要である。

また、上位計画との整合が図られているだけでなく、関連計画に具体的な方針を定め、庁内で共有していることが重要である。

知恵袋

交通計画単体ではなく、全市が目指す政策やまちづくりの方向性等、全市の基本戦略をしっかりと定め、計画を関連づけた

⇒ **民間資本を活用したコミュニティサイクルの導入[富山市]118頁**

- ・ 富山市では、まちづくりの方針として、都市マスタープランに、「鉄軌道をはじめとする公共交通を活性化させ、その沿線に居住、商業、業務、文化等の都市の諸機能を集積させることにより、公共交通を軸とした拠点集中型のコンパクトなまちづくり」の実現を目指していることを位置付けている。
- ・ また、環境モデル都市の認定に基づき策定された「環境モデル都市行動計画」では、都市マスタープランで位置付けられた方針に合わせ、地球温暖化防止に向けた CO2 排出量を大幅に削減することをうたっている。
- ・ 富山市でのコミュニティサイクル事業は、こうした上位の目標を実現するための重要な取組として位置付けられ、そのことが財源の確保をはじめとした実現に大きく寄与している。

②計画・準備段階

▶ 初動期における財政的支援など、事業者のリスクを緩和する工夫が重要。

大都市圏のような需要が高密度に集積している地域を除き、一般に地方都市では、交通サービス事業が民間事業として成り立つ地域は限られている。

また、最終的に事業の成立に十分な需要が見込めたとしても、利用者が段階的に増加していく場合には、民間企業にとって経営のリスクとなる。

このため、民間活力を活用した新たな交通サービスを導入する場合には、初動期における財政的支援など、事業者のリスクを緩和する工夫が重要である。

知恵袋 市長の公約であり、国の補助対象外の経費に充てるという目的で、差額分の財源を確保した

⇒ **民間資本を活用したコミュニティサイクルの導入[富山市]118頁**

- ・富山市では、コミュニティサイクルの導入にあたり、国の補助金で不足する分の財源について、当該取組が市長の公約であることを前面に出しながら、国庫補助対象外の経費に市の予算を充てるということで、議会や財政部局を説得した。

知恵袋 行政が経済的リスクや行政機関との調整・協議をカバーすることで事業者の負担を軽減

⇒ **民間資本を活用したコミュニティサイクルの導入[富山市]118頁**

- ・富山市では、コミュニティサイクル事業の実施にあたり、初期費用や道路占用にかかる費用等の負担を富山市が負うことで、民間企業の負担を減らし、継続的な運営ができる仕組みをつくりあげた。
- ・また、公共空間で取組を実施する点から、富山市が道路管理者や交通管理者等への調整・協議を担い、事業進捗の円滑化を図った。

知恵袋 行政のトツツが公約であることをPRしたことが、協議関係者へ取組に対する市の熱意を示すことにつながった

⇒ **民間資本を活用したコミュニティサイクルの導入[富山市]118頁**

- ・富山市におけるコミュニティサイクル事業の実施は、市長の公約でもあり、世間へ広くPRしたことにより、国や県、警察などの協議関係者にも伝わっていた。
- ・その結果、富山市が関係者と協議を行う際、市長の公約であることが、この取組に対する市の熱意を示すことにつながり、協議関係者からみて事業の担保性を高める効果につながった。

(5)交通事業者同士が連携した取組

<適用が想定されるケース>

- ▶ 鉄道やバス等の複数の交通機関を乗り継いで病院や中心市街地へアクセスするなど、広域的な圏域で地域のモビリティの確保・改善を図る場合

①機運醸成段階

- ▶ 関係者が一つになれる（問題意識を共有できる）コンセプトが重要。

公共交通は、ドア・トゥ・ドアの自動車と異なり、目的地に到達するために乗換を伴う場合がある。特に高齢者などの移動制約者にとっては、交通モード間の円滑な連続性の確保（シームレス化）が重要である。

また、交通モード間の相互の連携によって利便性が向上することは、利用者数の維持・向上など、地域交通サービスの持続性にも寄与する。

病院や中心市街地へのアクセスなど、高齢者等にとって頻度が高いと考えられる移動については、異なる交通モード間が連携して、移動の快適性を高めていくことが重要である。

こうした取組は、一つの交通事業者の中でも複数の部署の協力のほか、複数の交通事業者間での協力も必要になる。複数の関係者間で合意形成を図っていくためには、関係者が一つになれる（問題意識を共有できる）コンセプトを設定することが有効である。

知恵袋

地域社会における鉄道の存在意義につながる企画のもとで社員が一つになる

⇒ **鉄道とタクシーの連携による高齢者にとってシームレスな通院交通サービスの提供[盛岡市他] 124頁**

- ・ IGRいわて銀河鉄道は、地域に支持されない鉄道は残れないという危機感のもと、沿線人口の高齢化の進行や、盛岡市内の病院への通院客の増加を踏まえ、「通院」を通勤・通学に並ぶ旅客輸送の柱として位置付け、自宅から病院までを1本の線で結ぶイメージで「IGR地域医療ライン」という総合通院サービスを企画した。
- ・ この企画は、若手社員からの提案によるものであるが、沿線地域への貢献となるとともに、社員が一つになれる取組（社会的に意義のある取組）として会社側に評価され、実現に向けて全社的に取り組むことが合意された。

②計画・準備段階

- 交通モード間の円滑な連続性の確保にあたっては、物理的、心理的、時間的、経済的な観点から総合的に利用者のニーズを把握し、その結果を関係者が共有することで、よりよいサービスの実現に向けた合意形成が可能。

交通モード間の円滑な連続性を確保（シームレス化）する上では、物理的な連続性だけでなく、心理的、時間的、経済的な観点から乗換の抵抗要因を解消することが重要である。

- ・物理的な抵抗要因：乗換距離や乗換までの移動の快適性、乗換の待ち環境など
- ・心理的な抵抗要因：当該交通機関を利用することの安心感、乗換のわかりやすさなど
- ・時間的な抵抗要因：待ち時間や経路上の交通機関の定時性など
- ・経済的な抵抗要因：経路上の交通機関の利用に要する運賃など

交通モード間の円滑な連続性の確保を検討するにあたっては、利用者の視点で出発地（自宅等）から目的地まで、円滑に到達することができるネットワークが構築されているかどうかを評価するとともに、どの程度の水準（距離、時間、運賃等）が妥当なのかどうかを、アンケートやヒアリング等で把握することが重要である。

複数の関係者間で、課題を共有し、合意形成を図っていくためにも、利用者のニーズに関する客観的な調査結果が不可欠である。

知恵袋

高齢者は鉄道利用に何を感しているかをヒアリングで把握し、サービス内容に反映

⇒ **鉄道とタクシーの連携による高齢者にとってシームレスな通院交通サービスの提供[盛岡市他] 124 頁**

- ・ I GRいわて銀河鉄道は、鉄道を使って通院する高齢者のニーズを把握するため、ヒアリング調査を実施した。
- ・ また、現在の利用者のニーズを踏まえたサービスを展開すれば、新たな利用者の掘り起こしにもつながると考えた。
- ・ 調査にあたっては、「高齢者や病後の利用客は自家用車の運転もままならず、自家用車による通院は本人や家族の大きな負担となっているのではないか」との仮説を立てた。
- ・ 調査の結果、従来のサービスと通院旅客ニーズが必ずしも合致していないことがわかった。
 - 通院目的の利用客が交通手段選択時に最も重視する要因は「安心感」であり、次いで重視されるのが「料金」、三番目が「正確性」（定時性）であること
 - 自宅の最寄駅まで自動車で送迎してくれる家族などが医療機関まで同行してくれることが、何より安心でき理想的であるが、運賃の負担が大きいと感じていること
 - 自動車の長時間の運転に不安を感じていること
 - 土地勘のない都市部での駅から病院までの通院の交通手段に不安を感じていること
 - 「列車内での体調変化が怖い」や「列車内は話をする人もいなくて寂しい」、「乗り過ぎてしまわないかと緊張」、「座れるか不安」など高齢者や病中・病後の方の特有の意見があること
- ・ 調査から見てきた通院旅客のニーズは、従来の輸送サービスの枠組みで対応することが難しいものが多かったが、会社のセクションを超えて知恵を出し合い、解決策を模索し続けた結果、現在のサービスの実現につながっている。

知恵袋

企業理念を同じくする交通事業者同士が連携

⇒ 鉄道とタクシーのシームレスな連携によって高齢者に安心感を与える通院交通サービスの提供[盛岡市他] 124頁

- ・ IGRいわて銀河鉄道は、通院で鉄道を利用する高齢者へのヒアリング結果から、盛岡駅から病院までの二次交通に不安を覚える利用客が多いことを認識したが、これだけでは鉄道事業者だけで解決できる問題ではなかった。
- ・ところが、「IGR地域医療ライン」の取組がマスコミで報じられたところ、岩手中央タクシーから、盛岡駅と病院間の二次交通の面で連携したいという申し出があった。岩手中央タクシーは、高齢社会における交通事業者の役割に関心を持っており、「IGR地域医療ライン」に共感したのだった。
- ・ IGRいわて銀河鉄道と岩手中央タクシーは、理念・目標といった大きな方向性を共有したことで、鉄道とタクシーとの連携による「あんしんのリレー」を実現することができた。

③運行段階

- 本当の意味でシームレスが実現できているかどうかは、利用客の満足度等の心理的な要素を把握することが重要であり、利用客の苦情や現場の従業員等の意見は、改善のための宝の山。

交通モード間の円滑な連続性の確保（シームレス化）に取り組む上で、事前の周到的準備は欠かせないが、それでも、乗り換えが円滑にいかないなど想定していなかった問題や、新たなニーズ（想定していなかったサービスの使われ方も含む）が出てくることがある。また、乗り換えのための物理的、時間的、経済的な抵抗要因を取り払っても、利用者自身が、安心・快適であると感じなければ、本当の意味でシームレスになったとは言えない。

いわゆる PDCA 行い、サービス内容の改善に努めることの重要性は、すべての地域交通サービスに言えることではあるが、本当の意味でシームレスが実現できているかどうかは、特に利用客の満足度等の心理的な部分を把握することが重要である。必ずしも、費用をかけてアンケート調査等を実施する必要はなく、日頃から利用客の苦情や現場の従業員等の意見を、サービス改善に反映させる仕組みをつくるだけでも十分な効果はある。

知恵袋

現場の意見を反映したサービス改善により、利用客に接する現場の意欲を高める

⇒ 鉄道とタクシーのシームレスな連携によって高齢者に安心感を与える通院交通サービスの提供[盛岡市他] 124頁

- ・ IGRいわて銀河鉄道では、列車に乗りなれていない利用客、体調や二次交通に不安を感じる利用客などが安心して乗車できるようにするため、車内で利用者の要望に対応できるよう、介護経験のあるボランティアアテンダント（有償ボランティア）を同乗させている。
- ・アテンダントは列車内での要望に応じて、ひざかけや薬用の飲料水を配布したり、利用客の話し相手、タクシーの手配や二次交通の案内などを行っている。
- ・また、アテンダントは、高齢者が安心して快適に鉄道を利用できるよう、自ら様々な工夫を行っているほか、利用者の声を把握した上で、運営の改善につながる提案を自発的に行っている。
- ・ IGRいわて銀河鉄道も、そうした現場の意見を受け止めるため、アテンダントと駅長、社員などが意見交換する機会を持ちながら、サービスの改善に努めており、そうした会社の姿勢が、さらにアテンダントの意欲を高めている。

2. 合意形成を図るための知恵袋
(5) 交通事業者同士が連携した取組