

# PRI Review

国土交通政策研究所報 第60号 ~2016年春季~

パースペクティブ

国技の未来

調査研究から

国土交通分野における女性活躍推進策と生産性向上に関する調査研究  
(アンケート概要速報)

地域公共交通事業における収益性と効率性に関する調査研究(中間報告)  
~乗合バス事業者に対するアンケート調査等の考察~

運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究  
—平成27年度実施支援結果より—

社会構造環境の変化に伴う今後の地域における行政政策の在り方について  
(概観)①

PRI Review 投稿及び調査研究テーマに関するご意見の募集

国土交通省 国土交通政策研究所

# PRI Review

第60号 ~2016年春季~

## 目 次

### □パースペクティブ

#### 国技の未来・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

総括主任研究官 加藤 秀生

### □調査研究から

#### 国土交通分野における女性活躍推進策と生産性向上に関する調査研究

##### (アンケート概要速報)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

研究調整官 山田 浩次、研究官 磯山 啓明、研究官 白鳥 良樹

企業の女性活躍取組による人材確保や企業の生産性向上などの効果を明らかにするため、東証一部二部上場企業及びその従業員に対するアンケートを行い、企業の女性活躍推進の現状及び企業の取組状況、従業員の現状認識やモチベーション、家庭状況などの質問を行った。現在アンケート結果の分析を進めているが、本稿では現在までに得られた結果について概要を報告する。

#### 地域公共交通事業における収益性と効率性に関する調査研究（中間報告）

##### ～乗合バス事業者に対するアンケート調査等の考察～・・・・・・・・・・・・ 26

研究官 小田 浩幸、研究官 小岩 弘樹、前研究官 宮崎 新

公共交通事業者は、地域の足である公共交通ネットワークを今後も維持するため、収益性が高く効率的な事業経営が求められている。

本稿では、乗合バス事業者が自社の経営の現状・課題を把握し、事業を改善するために重視すべき視点及び指標について考察するとともに、指標と旅客流動データ等の保有・活用状況との関係性を中心に整理したので紹介する。

## **運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究**

### **ー平成27年度実施支援結果よりー・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 44**

研究官 児玉 陽太、前研究官 宮崎 新、研究官 小田 浩幸、研究官 藤家 慎太郎

国土交通政策研究所が開発した「安全に関する企業風土測定ツール」は「鉄道・海運・航空・バス・トラック・タクシー」の6モードで展開され、利用社数が増加している。本稿では、平成27年12月末までの利用実績、モード別平均値と特徴及び継続利用事業者の傾向と特徴について、その概要を紹介する。

## **社会構造環境の変化に伴う今後の地域における行政政策の在り方について**

### **(概観) ①・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 56**

政策研究官 綿谷 真一

人口減少等社会構造環境の変化が地域における行政の在り方についてどのような影響を与えるかについて考察し、地方自治体がどのように対応していくべきか今後の方向性について、自治体連携、内部統制、監査の各観点から行った調査・研究の結果について紹介する。

## **□PRI Review投稿及び調査研究テーマに関するご意見の募集・・・・・・・・・・ 68**

これらのコンテンツはすべて 国土交通政策研究所のホームページからダウンロードできます。

URL : <http://www.mlit.go.jp/pri>

本誌の内容を転載・引用される場合は、国土交通政策研究所までご連絡ください。

(連絡先は裏表紙を参照)

## 国技の未来

総括主任研究官 加藤 秀生

綱取りは逃したものの、今年の大相撲一月場所で、大関琴奨菊が日本出身力士として10年振りに幕内最高優勝を果たした。官房長官が記者会見で感想を問われ、「国民の皆様も待ちに待った優勝だと思う。」と述べられる出来事であった。「日本出身力士」との表現は、日本国籍を取得していたモンゴル出身の旭天鵬がこの間に優勝したからである。国技と呼ばれる競技だけに日本人という点が話題になる。

相撲が国技と呼ばれるようになったのは、明治42(1909)年に大相撲の常設興行館を建設した時、相撲界が国技館と名付けて以来といわれる。いわば自称である。現在、大相撲を開催している公益財団法人日本相撲協会の定款には、「この法人は、太古より五穀豊穡を祈り執り行われた神事(祭事)を起源とし、我が国固有の国技である相撲道の伝統と秩序を維持し継承発展させるために、本場所及び巡業の開催、これを担う人材の育成、相撲道の指導・普及、相撲記録の保存及び活用、国際親善を行うと共に、これらに必要な施設を維持、管理運営し、もって相撲文化の振興と国民の心身の向上に寄与することを目的とする。」とされている<sup>1</sup>。この相撲の定義にはいろいろ異論もあるが、少なくとも日本の国技相撲は、今や国民的、あるいは国際的コンセンサスではないかと思われる。

いま両国国技館に大相撲観戦に出かけると、外国人観客の多さに驚くことになるだろう。JR両国駅の国技館方面出口コンコースには、横綱白鵬などの優勝額が飾られ、国技館に向かう沿道には相撲をデザインしたTシャツや小物などを商うテントが軒を並べ、国技館前は力士の出待ち・入り待ちの人であふれているが、そこかしこに外国の方がおられる。相撲部屋も多く、大相撲興行中、力士が頻繁に行き交う両国界隈は、江戸情緒を感じさせる貴重な観光資源であるが、最も重要なアイテムは、生きているサムライ、力士である。常時、和服・髷で過ごす日本人は、もはや彼らくらいしか残っていない。彼らはアスリートであるとともに、日本文化を体現する観光資源そのものなのである。

外国人観客といえば、東京オリンピック・パラリンピック(以下「東京五輪」、「五輪」と略称する。)の開会まで5年を切り、五輪準備は「待ったなし」の段階に入っている。国土交通省でも、首都圏空港の機能強化、首都圏三環状道路等の整備や渋滞ボトルネック対策の推進、鉄道駅・道路空間等のバリアフリー対策の強化、臨海部の防災機能の強化等、五輪とその先を見据え、推進すべきことが沢山ある。大相撲は国際化しているものの、相撲と五輪の関係はどうだったのか。

実はアマチュア相撲界も、五輪を目指した国際化の道を進めてきた。アマチュアの団体である日本相撲連盟の役員を長くつとめられている櫛原利明・参議院法務委員会専門員によれば、同連盟は、国際相撲連盟の設立(1992年。現在は加盟84カ国)、世界選手権の開催(男子は1992年から、女子は2001年から)、国際オリンピック委員会(IOC)への加盟(1998年に暫定承認団体)と施策を打ち、IOC加盟に当たって男女平等種目であることが条件付けられたので、積極的に女子相撲の普及

にも取り組んだとのことである。また、このように国際化の道を進んだのは、国内競技人口の増大を図る目的で、大相撲に入って出世するだけでなく、一般にあまり知られていない体重階級制があるアマチュア相撲で、五輪で金メダルを取るという夢を用意することにより、相撲人口の減少に何とか歯止めをかけようとしたとのことである<sup>ii</sup>。現実世界選手権では、多くの中・軽量級チャンピオンが誕生している（表1及び2）。

表1 世界相撲選手権での国別金メダル数（第1回(1992)～第20回(2015)）

	日本	モンゴル	ロシア	ドイツ	ブラジル	ウクライナ	ポーランド	ハンガリー	ブルガリア	アメリカ	ジョージア	南アフリカ	計
無差別級	7	4	4	2	0	0	0	0	0	1	1	1	20
重量級	12	2	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	20
中量級	14	0	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	19
軽量級	8	4	0	1	3	2	0	1	1	0	0	0	20
計	41	10	10	4	3	3	2	2	1	1	1	1	79

中量級は第1回大会に設けられていないため、メダルの数が19である

（出典）国際相撲連盟資料等から作成

表2 世界女子相撲選手権での国別金メダル数（第1回(2001)～第11回(2015)）

	日本	ロシア	ウクライナ	ドイツ	ポーランド	モンゴル	ブラジル	ベラルーシ	ノルウェー	計
無差別級	2	6		2	1					11
重量級		5	2	1		1	1	1		11
中量級	2	5	2		1	1				11
軽量級	2	4	4						1	11
計	6	20	8	3	2	2	1	1	1	44

出典）国際相撲連盟資料等から作成

肝心の五輪参加については、昨年、五輪開催都市が提案できる追加種目入りを目指して、各競技団体がアピール合戦を繰り広げたことはまだ記憶に新しい。書類審査による1次選考の後、昨年9月に、野球・ソフトボール、空手、ローラースポーツ（スケートボード）、スポーツクライミング、サーフィンの5競技について、大会組織委員会がI O Cに実施を提案する旨が発表されている。今年8月のI O C総会で最終決定がなされる予定である。国技・相撲は、第1次書類選考で落選した。種目追加検討会議の座長は1次選考のポイントについて、「特に若者におけるスポーツの価値の向上とレガシー（遺産）の形成、国民の（五輪）機運の盛り上げに資するもの」と語られ、9月の最終選考時には、野球・ソフトボールの選出について「国民的スポーツで観客の動員力もある」と理由を述べられたと報道された。なお、昭和39(1964)年東京五輪では、武道の一種目としてデモンストレーション競技が行われている。

野球に対する「国民的スポーツ」という評価との差は、端的には、アマチュア相撲界の努力にもかかわらず、現実の競技人口の差に求められるだろう。競技人口の減少は、国技相撲にとって深刻な問題である。グローブを付けた経験をした方は沢山いらしても、太田前国土交通大臣のように実際に廻しを締めたご経験のある方には、まず出会えないのが現実である。

最近の大相撲界への人材供給は、大まかにはアマチュア相撲界と外国勢によっていると言ってよい。先頃大阪で行われた春場所の幕内番付をみても、42人中外国出身力士が14人、大学相撲部出身力士が13人である。残った15名の中にも大関琴奨菊や豪栄道、小結栃煌山を始め高校相撲部出身者がいるから、国内アマチュア相撲界の縮小は、大相撲界の人材供給を細らせ、日本出身力士の優勝可能性を萎ませていくことは容易に想像できよう。

平成28年春場所番付

東			西		
日馬富士	モンゴル	横綱	白鵬	モンゴル	
鶴竜	モンゴル	横綱			
琴奨菊		大関	稀勢の里		
豪栄道		大関	照ノ富士	モンゴル	
嘉風	日体大	関脇	豊ノ島		
栃煌山		小結	宝富士	近畿大	
琴勇輝		前頭筆頭	高安		
隠岐の海		前頭二	栃ノ心	ジョージア	
碧山	ブルガリア	前頭三	安美錦		
勢		前頭四	蒼国来	中国	
旭秀鵬	モンゴル	前頭五	松鳳山	駒澤大	
妙義龍	日体大	前頭六	正代	東京農大	
豪風	中央大	前頭七	魁聖	ブラジル	
直ノ岩	モンゴル	前頭八	千代大龍	日体大	
豊響		前頭九	佐田の海		
臥牙丸	ジョージア	前頭十	玉鷲	モンゴル	
逸ノ城	モンゴル	前頭十一	阿夢露	ロシア	
徳勝龍	近畿大	前頭十二	英乃海	日大	
千代鳳		前頭十三	御嶽海	東洋大	
大翔丸	日大	前頭十四	大栄翔		
里山	日大	前頭十五	北太樹		
明瀬山	日大	前頭十六			

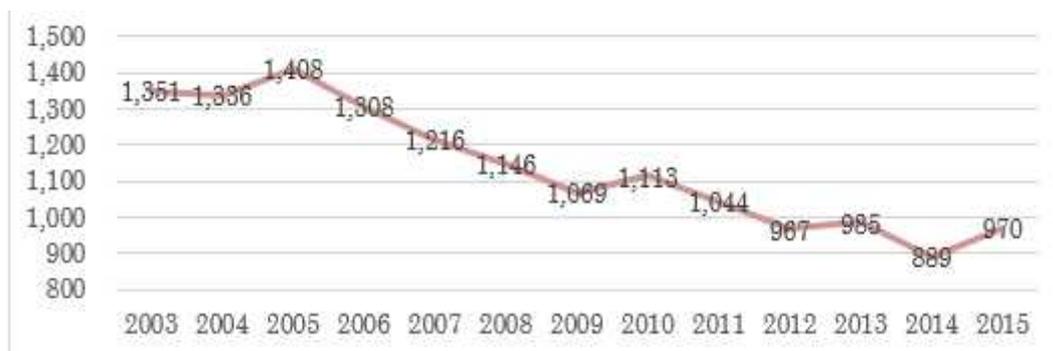
事実、公益財団法人日本相撲協会の事業報告書で把握できる11月場所時点での力士数は、大相撲界での不祥事による影響があるのを差し引かないといけないが、平成20(2008)年の691名から、平成26(2014)年には634名へと8%強減少している。

この点に関して、インターハイを主管する公益財団法人全国高等学校体育連盟(高体連)が公表している高等学校運動部に係る統計資料から近10年程度の各競技の部員数の動向を見てみたい。インターハイ参加競技でない野球については、公益財団法人日本高等学校野球連盟(高野連)の公表数字を参照する。同様にインターハイに参加していないゴルフやアメリカンフットボールなどは、適当な公表数字

が見つけられず、残念ながらここでは触れられない。なお、ここ10年間の高校生は、東京五輪時に、概ね20歳から35歳に相当するから、五輪では中心的存在として活躍が期待される選手層に相当するだろう。

さて、相撲については、平成15(2003)年には高等学校213校に1351人の相撲部員がいたが、平成27(2015)年には172校970人へと減少している。

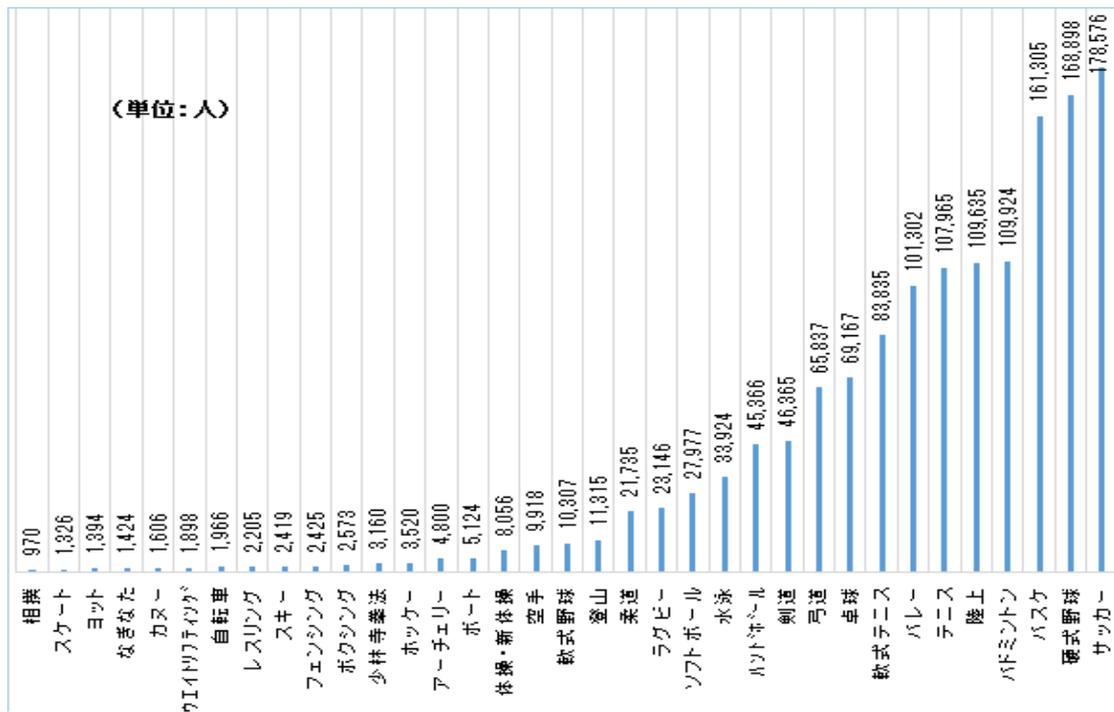
図1 高等学校相撲部部員数



(出典) 高体連・高野連資料から作成

なお、平成27(2015)年時点での高等学校の運動部に所属する部員数は次のとおりである。(本稿で「運動部」というときは、図2の各部を総称している。)

図2 高等学校運動部の部員数(2015)



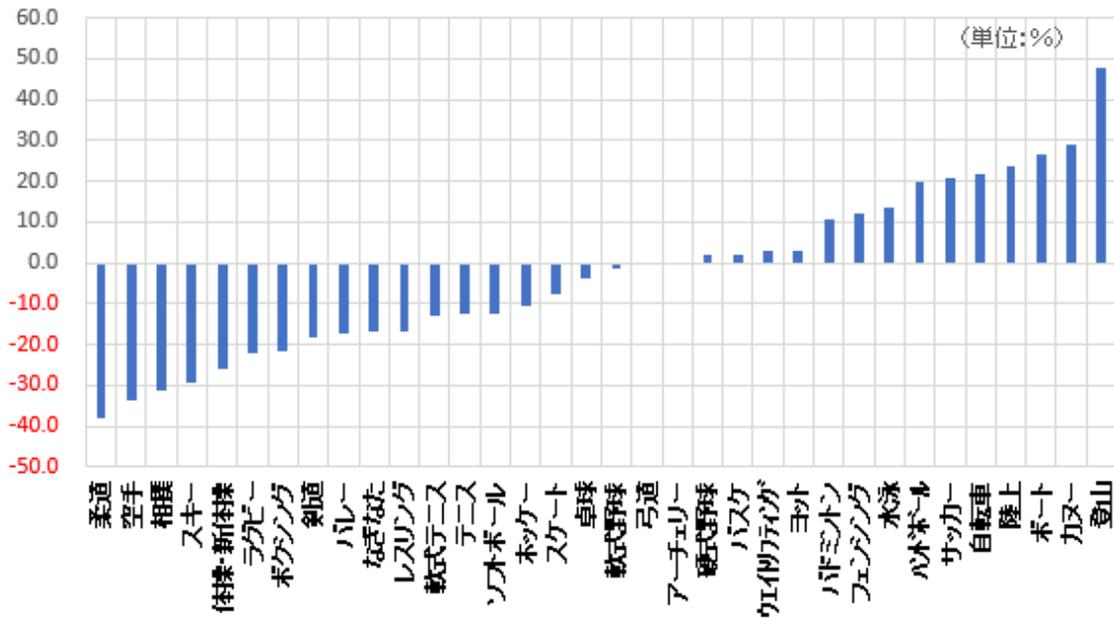
(出典) 高体連・高野連資料から作成

文部科学省の平成 27 年度学校基本調査統計による高等学校の学生数（全日制+定時制）を用いて、これを高校生 1 万人当たり的人数に換算してみると、一番多いサッカー部で 538 人、以下、硬式野球部 508 人、バスケットボール部 486 人となり、約 20 人に 1 人の規模。これに次ぐグループが、最近世界的選手を輩出しているバドミントン 331 人、陸上 330 人、テニス 325 人、バレーボール 309 人であり、30 人に 1 人程度。水泳は 102 人と 100 人に 1 人程度である。武道・格闘技系についてみよう。弓道は 198 人と高校生 50 人に 1 人程度であり、ほかには剣道 139 人が水泳より多くの部員を擁するが、柔道 65 人、空手 29 人と少なくなり、ボクシング 7 人、レスリング 6 人、相撲に至っては、高校生 1 万人に対する相撲部員が、わずか 3 人弱である。

次に 10 年間の動きを見よう。平成 17 (2005) 年から平成 27 (2015) 年までの間に、運動部員数は、約 144 万 3000 人から約 143 万人へと約 0.9%減少しているが、学校基本調査統計による高等学校の学生数（全日制+定時制）は、2005 年（平成 17 年）から 2015 年（平成 27 年）までの間に約 360 万人から約 331 万人へと約 7.9%減少している。このため、高校生 1 万人当たりの運動部員数は約 4000 人から約 4300 人へと約 7.6%増加している。

少部員の運動部でも登山・カヌーなどは伸ばしているが、武道・格闘技系の旗色がよくない。弓道は善戦しているが、下から 3 つは柔道、空手、相撲といずれも対人競技の武道で、20%を上回る減少である。同系統の剣道、薙刀も 10%以上減らしている。

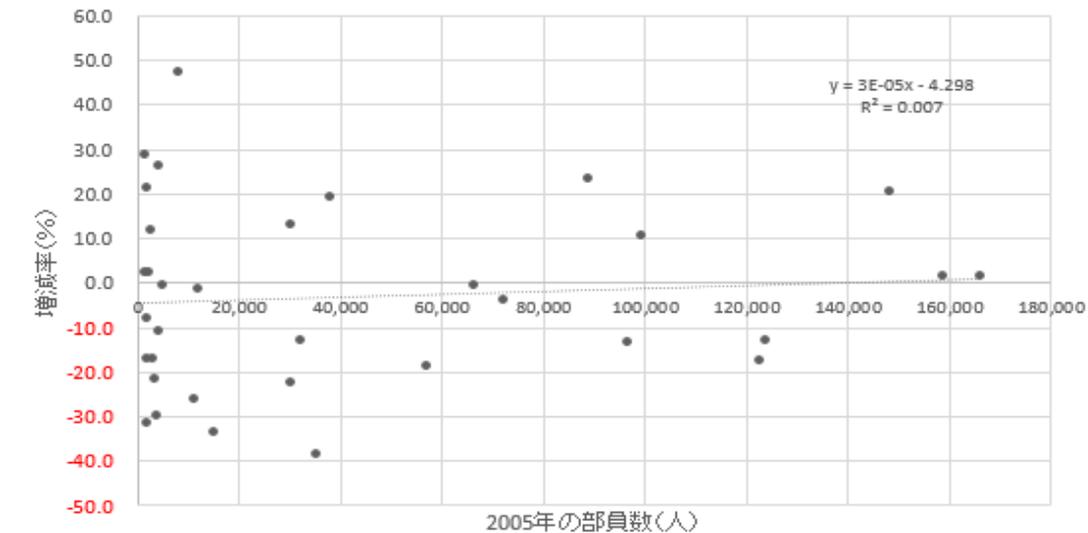
図3 運動部員の増減率(2015/2005)



(出典) 高体連・高野連資料から作成

ただ、部員数の多寡とその後の増減の間では、相関はみられない ( $r=0.083$ 、図4) から、部員数が少ないことをもって、いたずらに将来を悲観することはない。

図4 高等学校運動部の部員数(2005)と10年増減率(2015/2005)



(出典) 高体連・高野連資料から作成

今年の正月に、これも今や国民的スポーツの感がある箱根駅伝競走を連覇した青山学院大学の原晋監督が、優勝の翌日、箱根駅伝の改革私案を披露した旨の報道があった<sup>3)</sup>。陸上界の注目度を高め、人気スポーツの野球やサッカーに対抗しようという思いからの提言であると紹介されていたが、こうしてみると、いわゆる勝ち組の中での人材の奪い合いである。

さて、実技相撲はなぜ嫌われるのか、太ることと裸になることが二大理由とよく言われる。しかし、筆者のささやかな経験からいうと、相撲はバランス崩しのコツと関節技が幅をきかせる格闘技で、ただ体重を重くすれば良いというものでもない。現実に関の大相撲界を見ても、重すぎるせいで競技上大きなハンデとなる怪我を負う力士が少なからずいると見ている。アマチュア相撲には体重階級制の試合があるのは前述したが、競技の裾野が広くない現状だけに、軽いクラスなら、大学レベルでも「日本一」を手にする機会があるという魅力がある。裸の問題については、女子選手が参加するアマチュアでは疾うに解決されていて、国際大会では、男子でも着衣の上に廻し姿が普通にみられる。レスリングのシングレットなどを着用する例が多い。

このような普及のための処方箋は、最近二十年程の間にアマチュア相撲関係者が講じて来た施策である。したがって減少が止まっていないのは、浸透が始まったところで効果が出ていないという見方もできる。大学や高校の女子相撲選手にフォーカスを当てた番組が放映されるなどの動きも出てきている。フォークリフトのCMに大学の女子選手が起用されていることに気づかれた方もおられよう。

また、武道については中学1、2学年の保健体育で必修とされたという明るい材料がある。これは、平成18(2006)年12月改正の教育基本法に「伝統と文化を尊重し、それらをはぐくんできた我が国と郷土を愛するとともに、他国を尊重し、国際社会の平和と発展に寄与する態度を養うこと」が教育の目標として規定されたことに伴う措置である。平成20(2008)年1月の中央教育審議会答申において、「武道については、その学習を通じて我が国固有の伝統と文化に、より一層触れることができるよう指導の在り方を改善」することと示されたことを受け、中学校学習指導要領が改訂された。

この措置は、平成24(2012)年度から実施されたのだが、こと相撲については、指導者や設備不足のために導入する学校数は多くないと聞く。こうなると、国内における相撲の実技経験者減少傾向については、負の連鎖が続く状況にもみえる。実力の世界だけに世襲制による維持は困難度が高い。

東京五輪で、両国国技館はボクシング会場となることが予定されている。自国開催五輪で国技館と銘打つ施設を他競技の用に供するだけというのも寂しい。ボクシングがパラリンピックの種目ではないことから、オリンピック後



に、本来地方で行っている巡業を国技館で行い、取組以外に大相撲の持つ伝統的要素も披露しては、という日本相撲協会の考えがあるようである<sup>iv</sup>。

ボクシングも近年女子への普及が進んで、ロンドン五輪では3階級でボクシング女子の競技が行われた。国技館では各種格闘技が行われ、女子の試合も行っている。

方や、国技館の土俵に女性は上がれないとされている。この見解のため、わんぱく相撲大会では、地方大会は女子が参加できても、地方大会を勝ち抜くことで出場資格を得る全国大会には、その会場が両国国技館であるために女子が参加できない。この見解、当時の社会情勢や相撲の状況などを背景に、相撲界の地位向上・生き残りを企図して虚構されたものとの研究がある。しかし今や普及上の妨げになっている。

本報第58号で「標識・サインを活用したプッシュ型情報提供検討協議会」による避難実験の概要について紹介した。この実証実験では、横須賀市久里浜の「ペリー公園」を避難のスタート地点として実施したが、この公園は1853（嘉永6）年7月に黒船で来航したペリー提督が初めて上陸した場所に整備されている。ペリーは、久里浜では大統領国書を渡してすぐに帰航したが、翌年2月に再訪、横浜に上陸して日米和親条約の交渉を行っている。この横浜での外交交渉に当たり、日本側贈呈品の運搬に活躍したのが、時の人気力士大関小柳らであったという。米俵二俵(120kg)を抱えて運び、稽古相撲も見せ、ボクサーやレスラーであった乗組員を相手にしたともいう<sup>v</sup>。このエピソードは、専ら日本側の記録に残り、アメリカ側にはあまり残されていないため、アメリカ側には軽視されたという評価もあるようだが、圧倒的に軍勢力が劣る中で、国難局面で、実戦には直結しない相撲を外交上の示威行動として採用したのは、政府の選択として見た場合、まずまず合理的ではあるまいか。この力士の起用、相撲界側から上申されたものという<sup>vi</sup>。

第二次世界大戦後、GHQ 指令による武道の禁止の際も、相撲は例外であった。相撲界は戦中に野球が適性競技として弾圧を受けていたときには、その精神性、武道の精神を強調して生き残り、戦後は、そのスポーツ性や娯楽性を強調して生き残ってきた。

相撲史の研究で著名な新田一郎東京大学大学院法学政治学研究科教授は、武道と相撲と関わりについて次のように説く、『相撲は、ときに「武道」という装飾をまといながらも、非常に早い時期から、実戦的な闘技でも、信仰心をともなう孤独な修行の道でもなく、観客の存在を前提とした鑑賞にたえる技芸として成立し、洗練されてきたのである。（中略）相撲はそのときどきの社会情勢によって人びとの支持を求めてさまざまに装飾をかえてきた。』<sup>vii</sup>。

このように相撲界は生き残りや地位向上のために、時々の社会情勢に合わせ様々な工夫をして生き延びてきた。その大きな一つが自ら国技館と名付けた施設であり、また、近時の国際化である。大記録を打ち立てた外国籍横綱も生まれた。沢山の外国人観客を招き入れ相撲場に活気を生んでいるのも、大相撲界が国際化を進めてきたことが大きく寄与しているだろう。古くは大名が地元の力自慢をお抱え力士にして競わせ、今でも力士の場内紹介の際には出身地を明らかにする。かつてはどこの地方出身であるのか、が関心であったのが、今やどの国家出身であるのかを問題にしているだけなのかもしれない。近い将来、日本相撲協会の幹部となるのに、日本国籍を必要としない時代が来るかもしれない。

先頃、さらなる観光立国の推進のため、スポーツ庁、文化庁及び観光庁が包括的連携協定を締結した。三庁の政策連携では、新たに生まれる地域ブランドや日本ブランドを確立・発信し、2020年以降も訪日観光客の増加や、国内観光の活性化を図り、日本及び地域経済の活性化を目指す。冒頭述べたように、現在も和服・髷で過ごしている力士は、アスリートであるとともに、日本文化を体現する伝統芸能の担い手でもあり、訪日観光客に対する集客力を持っている。悲観的な材料が多いように見える相撲界の未来だが、また新しい立ち位置が生じているようにも思われる。

どんな社会システムの変革であろうとも、柔軟に対応できないプレイヤーが生き残るのは難しい。しかし融通無碍な相撲のことで、結構強かに生き残っていくのではないかと思う。また日本の文化的土壌には相撲を求める根が張っているように思われもする。これまでも危機を乗り越えて、今なお黒船到来当時のように、力士は髷姿でいる。「国技」というのは後付けの智慧であったとしても、その姿は、海外の事物を取り入れながら柔軟に変化を続けつつ生きてきたわが国と重なるところがあるようにも見えるのである。

- 
- i 国技を称するのは相撲だけではない。野球選手と球団との契約の際に用いられる、いわゆる「統一契約書」の前文（2015年版）には「わが国のプロフェッショナル野球を利益ある産業とするとともに、不朽の国技とすることを契約者双方堅く信奉する。」とある（日本プロ野球選手会公式ホームページ [http://jpbpa.net/up\\_pdf/1427937937-107764.pdf](http://jpbpa.net/up_pdf/1427937937-107764.pdf)）。
  - ii 榎原利明「オリンピックで我が国技を」（立法と調査 369号（2015年10月1日）。参議院法制局）
  - iii 日刊スポーツ 2016年1月5日
  - iv 毎日新聞ほか 2016年2月23日
  - v 吉崎祥司・稲野一彦「相撲における「女人禁制の伝統」について」（北海道教育大学紀要第59巻第1号 北海道教育大学学術リポジトリ <http://s-ir.sap.hokkyodai.ac.jp/dspace/bitstream/123456789/933/1/59-1-zinbun-06.pdf>）
  - vi 加藤祐三「幕末外交と開国」（講談社学術文庫）P190、201～202
  - vii 加藤 同 P173
  - viii 新田一郎「相撲の歴史」（山川出版社）P288～289

# 国土交通分野における女性活躍推進策と生産性向上に関する 調査研究(アンケート概要速報)

研究調整官 山田 浩次  
研究官 磯山 啓明  
研究官 白鳥 良樹

## 調査研究の背景と目的

本調査研究は、将来の建設分野に対する社会的ニーズに対応していくためのシーズの活用のあり方について検討することを目的とし、特に女性活躍推進の取組等を取りあげて調査することとしている。

本稿では、調査の一環として実施した、女性活躍推進に関する企業・従業員対象のアンケート調査について、結果概要を報告するものである。

## アンケートの概要

2015年12月～2016年1月にかけて、東証一部・二部上場企業及びその従業員に対するアンケートを行い、企業214社及び従業員844人の回答を得た。アンケートでは、企業の女性活躍推進の現状及び企業の取組状況、従業員の現状認識やモチベーション、家庭状況などの質問を行った。現在アンケート結果の分析を進めているが、本稿では現在までに得られた結果について概要を報告する。キャリア形成につながる経験の付与について男女差があると認識している傾向がみられた。また企業が女性活躍推進のためにとっている各種施策について、従業員の評価は企業の自己評価よりやや低い傾向がみられた。

### 1. はじめに

本調査研究の一環として、社会経済基盤の安定的な維持、発展に重要な役割を果たすと考えられる女性活躍推進について、各企業の施策及びその成果等を業種横断的に把握・分析し、女性活躍推進に対する我が国の企業の取組と成果や、これに対する従業員の意識を調査することで、取組による人材確保や企業の生産性向上などの効果を明らかにするため、東証一部・二部上場企業の人事・労務担当者及び従業員に対するアンケートを実施した<sup>1</sup>。本稿ではその集計結果概要について速報する。

<sup>1</sup>アンケート調査票は、中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトの協力を得て作成した。

## 2. アンケート実施概要

### (ア) 調査対象と回収結果

東証一部・二部上場企業の全 2,440 社（2015 年 9 月時点、東洋経済新報社『会社四季報 2015 秋』掲載参照）を対象に平成 27 年 12 月 14 日～平成 28 年 1 月 15 日の期間でアンケート調査を実施した（図表 1）。

企業調査は、企業の人事・労務担当者宛てに送付し当該企業について回答を依頼した。

従業員調査は、上記人事・労務担当者を通して、対象企業に勤務する総合職の正規社員（直接雇用者のみ、派遣労働者は除く）に意識調査として回答を依頼した。依頼にあたっては、各企業に対し「40 才未満で、「男性・女性」、「直接部門・間接部門」が各半数ずつ、計 12 人以上」の回答を依頼し、従業員は web 上に設けた回答ページから、企業を経由せず直接回答してもらった。

※本アンケートでは、直接部門の従業員へのアンケート配布にあたっては、建設業であれば建設部門、そうでなければなるべく「生産・運輸」など現場に携わる職種に就いている従業員への配布を依頼した。

業種別の回収状況を図表 2 に示す。業種により回収率に差があるため、集計及び分析にあたってはその点に留意する必要がある。

図表 1 対象数と回収数

種別	対象	対象数	回収数	回収率	回収数 (無効票 除く)	回収率 (無効票 除く)
企業 調査	東証一部・二部上場企業	2,440	218	8.9%	214	8.8%
従業員 調査	対象企業に勤務する総合職の正規社員（直接雇用者のみ、派遣労働者は除く）の 40 才未満の者（1 社あたり 12 人以上の回答を依頼）	29,280 (2440 社× 12 人)	858	2.9%	844	2.9%

図表 2 企業調査・従業員調査の業種別回収状況

企業票提出状況	回収数 (無効票 除く)	対象 企業数	回収率 (無効票 除く)	従業員票提出状況	回収数 (無効票 除く)	提出者に かかる 企業数	対象 企業数
水産・農林業	0	7	0.0%	水産・農林業	0	0	7
鉱業	0	7	0.0%	鉱業	0	0	7
建設業	39	127	30.7%	建設業	194	32	127
製造業	71	1172	6.1%	製造業	269	56	1172
電気・ガス業	5	21	23.8%	電気・ガス業	26	4	21
運輸・情報通信業	36	274	13.1%	運輸・情報通信業	135	25	274
商業	35	432	8.1%	商業	93	21	432
金融・保険業	7	144	4.9%	金融・保険業	21	6	144
不動産業	10	67	14.9%	不動産業	49	9	67
サービス業	11	189	5.8%	サービス業	57	10	189
合計	214	2440	8.8%	合計	844	163	2440

※業種分類については、従業員の回答ではなく東証の区分に従った

※企業票は提出したが従業員票の提出がない企業や、その逆の企業があるため、企業票回収数(214 社)と従業員票提出企業数(163 社)が不一致となっている。

### 3. アンケート集計結果概要

#### (ア) 企業回答者の属性

##### (1) 回答企業の規模

直近の決算期末時点における正規社員の従業員数は、「1,000名以上」が108社(50.5%)と最も多く、次いで「500～1,000名未満」が32社(15.0%)であった(図表3)。

※本アンケートは上場企業単体について調査しており、子会社等の従業員数は含まれていない。

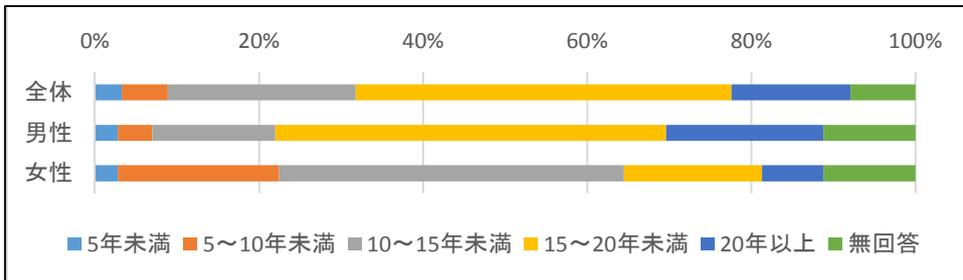
図表 3 直近の決算期末時点における従業員数

	件数	1 0 0 名 未 満	1 名 未 満	3 名 未 満	5 0 名 未 満	1 0 名 以 上	無 回 答
合計	214	19	28	23	32	108	4
	100.0%	8.9%	13.1%	10.7%	15.0%	50.5%	1.9%

##### (2) 企業別の平均勤続年数

従業員の平均勤続年数は、全体では「15～20年未満」が98社(45.8%)と最も多く、次いで「10～15年未満」が49社(22.9%)、「20年以上」が31社(14.5%)であった。男性は「15～20年未満」が最頻値であるのに対し、女性は「10～15年未満」が最頻値であった(図表4)。

図表 4 平均勤続年数



(イ) 従業員回答者の属性

(1) 性別、年齢、業種、職種

従業員票の回答者の性別は、「男性」が423人（50.1%）、「女性」が415人（49.2%）であった（性別無回答6人）。現在の職種は、「人事・総務・経理・広報」が436人（51.7%）と最も多く、次いで「営業」が93人（11.0%）、「研究・開発・設計」が92人（10.9%）、「建設、生産、運輸など」が85人（10.1%）などであった（図表5）。

図表 5 職種別・男女別回答者数

	男性	女性	無回答	総計
人事・総務・経理・広報	217	214	5	436
企画・調査	33	31	1	65
研究・開発・設計	38	54		92
情報処理	7	3		10
営業	54	39		93
販売・サービス	4	9		13
建設、生産、運輸など	49	36		85
その他	21	29		50
<b>総計</b>	<b>423</b>	<b>415</b>	<b>6</b>	<b>844</b>

(2) 勤務形態

現在の勤務形態（複数回答可）は、「通常のフルタイム勤務」が675人（80.3%）と最も多く、次いで「フレックスタイム勤務」が142人（16.8%）、「裁量労働制」が34人（4.0%）であった。男女の傾向はほぼ同じだが、女性は男性に比べ短時間勤務が多かった（図表6）。

図表 6 勤務形態(複数回答可)

	男性	女性	無回答	合計
通常のフルタイム勤務	350	325	3	675
フレックスタイム勤務	71	71	0	142
裁量労働制	19	15	0	34
在宅勤務(週に1日などの部分的な在宅勤務も含む)	6	5	0	11
短時間勤務	2	26	1	28
シフト勤務	10	8	0	18
その他	0	2	0	2

(3) 平均年齢

平均年齢は男性が31.9才、女性が30.6才であった(図表7)。

図表 7 回答者の平均年齢(業種別・男女別)

	サービス業	運輸・情報通信業	金融・保険業	建設業	商業	製造業	電気・ガス業	不動産業	総計
男性	33.4	30.6	34.3	31.7	31.4	33.2	28.5	29.5	31.9
女性	30.4	30.6	30.3	30.3	30.7	30.5	32.2	31.7	30.6
総計	31.7	30.6	31.5	31.0	31.1	31.9	30.4	30.6	31.3

(4) 配偶者の有無、配偶者の勤務状況

回答者の配偶者の有無は、「いる」が407人(48.2%)、「いない」が428人(50.7%)であった。

配偶者の勤務状況などの詳細を図表8に示す。

図表 8 配偶者の有無と勤務状況

配偶者の有無	配偶者の労働状況	働いている配偶者の 職位	回答者の性別			総計
			男性	女性	無回答	
いる	うち働いている者		253	153	1	407
		正規職員	135	151	1	287
		非正規職員	83	146	1	230
		無回答	51	5		56
	うち働いていない者	1			1	
いない	うち働いていない者		118	1		119
	うち無回答			1		1
いない			167	260	1	428
無回答			3	2	4	9
総計			423	415	6	844

(5) 子どもの有無、人数

回答者の子どもの有無は、「いる」が266人(31.5%)、「いない」が569人(67.4%)であった。回答者の性別、子どもの人数などの詳細を図表9に示す。男性の4割超が

子どもがいる一方、女性で子どもがいる人は2割弱であった。

図表 9 子どもの有無

子どもの有無	子どもの数	回答者(親)の性別			総計
		男性	女性	無回答	
いる		187	78	1	266
	1人	90	39		129
	2人	80	36	1	117
	3人	16	3		19
	無回答	1			1
いない		234	334	1	569
無回答		2	3	4	9
総計		423	415	6	844

(ウ) 回答の概要

(1) 従業員の現在の職位・年収、将来の昇進希望

① 職位と年収

現在の職位については、「係長・主任クラス」及びそれ以上の職位については女性の方が少ないのに対し、役職がない従業員は女性の方が多く、全体に女性の方が職位が低かった(図表 10)。

年収は、男性の最頻値は「450～600 万円」なのに対し女性の最頻値は「300～450 万円」であった。同じ職位で比較しても女性の方がやや低い傾向にあった(図表 11,12)。

図表 10 現在の職位

回答者性別	部長クラス	課長クラス	係長・主任クラス	役職なし	総計
男性	7	34	142	240	423
女性		12	94	309	415
無回答		1		5	6
総計	7	47	236	554	844

図表 11 年収

	件数	30万以下	30万~40万	40万~50万	50万~60万	60万~70万	70万~80万	80万~90万	90万~100万	100万~150万	150万~200万	200万以上	無回答
合計	844	55	243	225	100	49	17	5	-	-	1	149	
	100.0%	6.5%	28.8%	26.7%	11.8%	5.8%	2.0%	0.6%			0.1%	17.7%	
男性	423	16	86	128	68	37	15	3	-	-	1	69	
	100.0%	3.8%	20.3%	30.3%	16.1%	8.7%	3.5%	0.7%			0.2%	16.3%	
女性	415	39	155	97	32	12	2	2	-	-	-	76	
	100.0%	9.4%	37.3%	23.4%	7.7%	2.9%	0.5%	0.5%			-	18.3%	
無回答	6	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	4	66.7%

図表 12 年収(職位別)

課長クラス

収入	~300万	300万~450万	450万~600万	600万~750万	750万~900万	900万~1050万	1050万~1200万	1200万~1350万	1350万~1500万	1500万~	無回答	総計
男性			7	7	6	8	1			1	4	34
女性		1		3	1		1				6	12
無回答											1	1
総計		1	7	10	7	8	2			1	11	47

係長・主任クラス

収入	~300万	300万~450万	450万~600万	600万~750万	750万~900万	900万~1050万	1050万~1200万	1200万~1350万	1350万~1500万	1500万~	無回答	総計
男性		18	40	37	17	5	1				24	142
女性		21	32	14	7	2	1				17	94
無回答												
総計		39	72	51	24	7	2				41	236

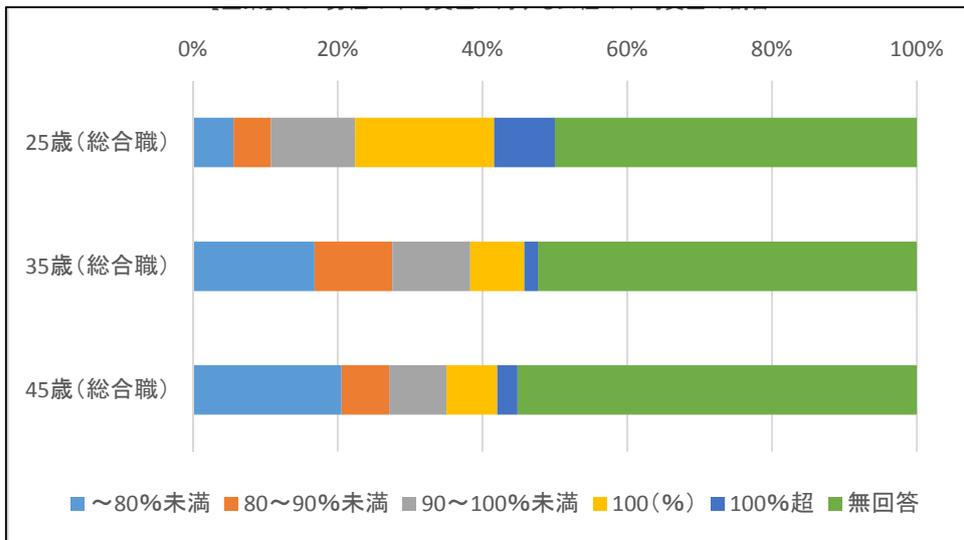
役職なし

収入	~300万	300万~450万	450万~600万	600万~750万	750万~900万	900万~1050万	1050万~1200万	1200万~1350万	1350万~1500万	1500万~	無回答	総計
男性	16	68	80	24	12	1					39	240
女性	39	133	65	15	4						53	309
無回答		2									3	5
総計	55	203	145	39	16	1					95	554

② 企業内における男女賃金格差の状況

企業に対して、25才、35才、45才時点での男性従業員の平均賃金に対する女性の平均賃金の割合を確認したところ、年代が若いうちは比較的差が小さく、年代が上ると差が大きくなる傾向がみられた（図表 13）。

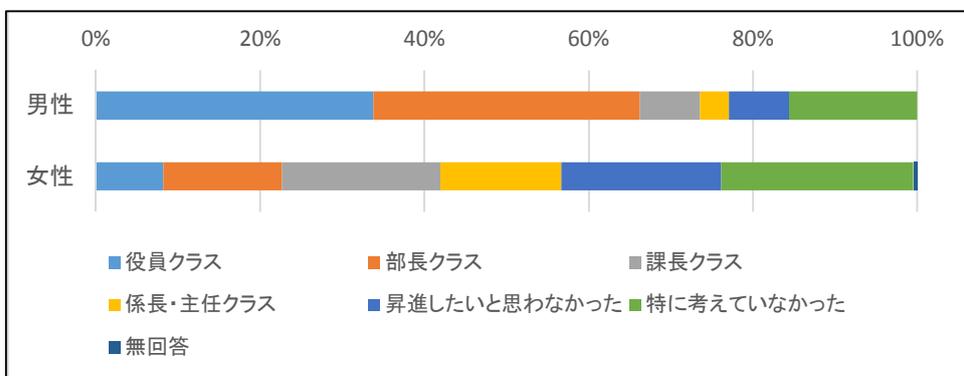
図表 13 男性の平均賃金に対する女性の平均賃金の割合



③ 昇進希望に関する男女差

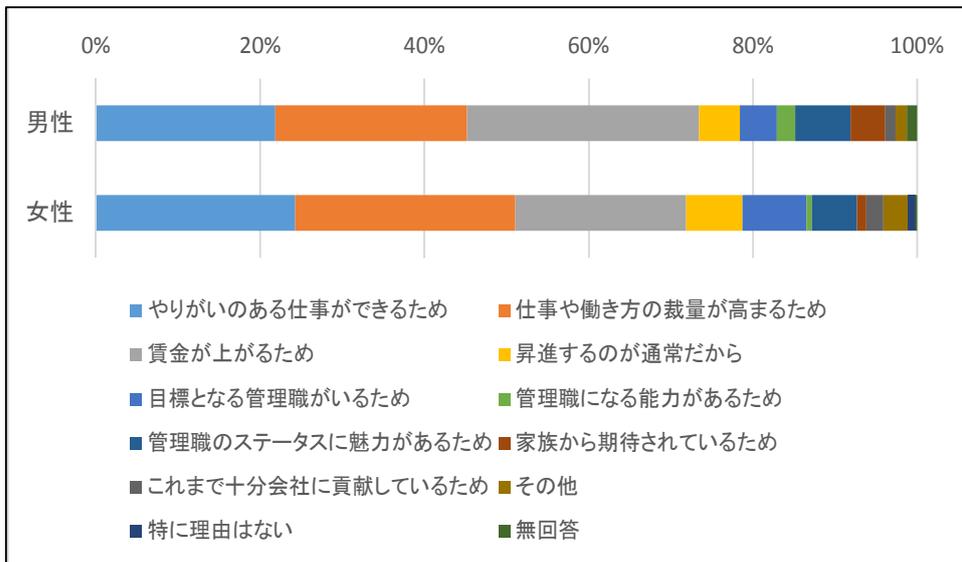
昇進希望について、現在の意欲とその理由を確認したところ、上位の職位に昇進したい回答者の割合は女性の方が低い（図表 14）。

図表 14 昇進の希望: 現在の意欲



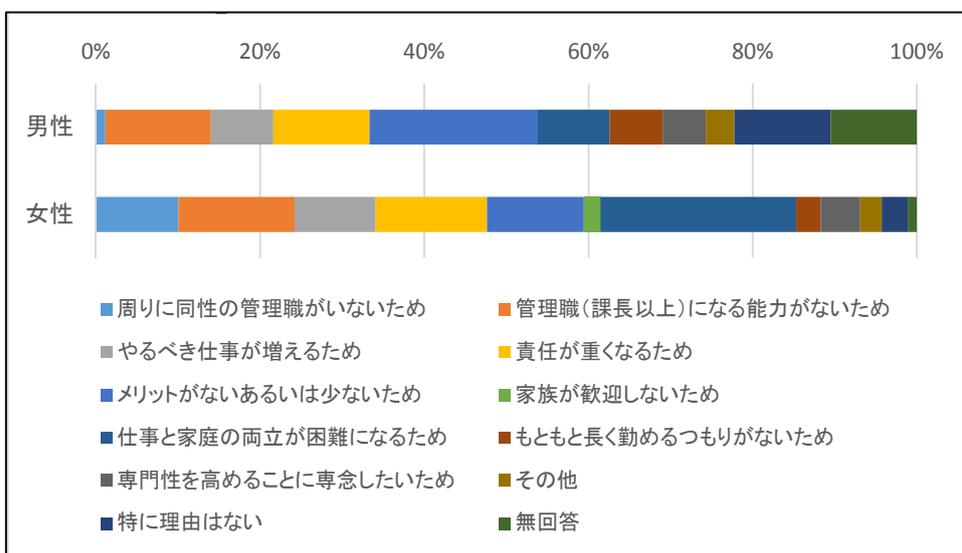
昇進を希望している理由について、「賃金上がるため」「仕事や働き方の裁量が高まるため」「やりがいのある仕事ができるため」の順に多かった。男性は「賃金上がるため」が最も多かったが、女性は「仕事や働き方の裁量が高まるため」が最も多かった（図表 15）。

図表 15 課長相当以上の昇進を希望している理由



一方、昇進を希望していない理由について、女性の方が多かった回答は「仕事と家庭の両立が困難になるため」「周りに同性の管理職がないため」であった(図表 16)。

図表 16 課長相当以上の昇進を希望していない理由



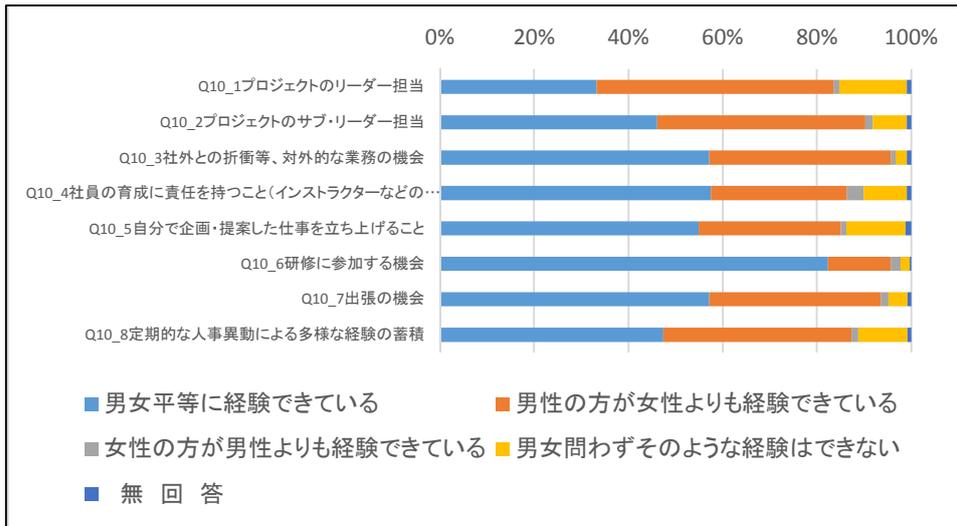
## (2) 女性活躍推進の取組と従業員の認識

### ① 社員への経験付与に関する男女差の認識

キャリア形成につながる経験を得る機会について、男女平等と答えた従業員は(設問

によって差があるが) 概ね3～6割弱であり、男性の方が有利との意見も少なからずみられた。特に「プロジェクトのリーダー担当」を経験する機会については、男性の方が有利と答えた従業員が5割を超えた。研修の機会については男女平等と考える従業員が8割を超えていた(図表17)。

図表 17 キャリア形成につながる経験についての従業員の認識

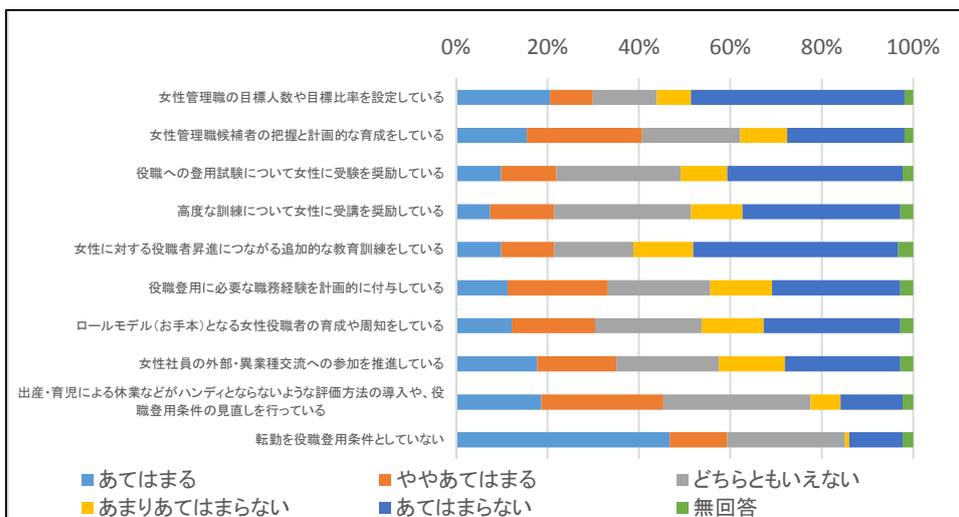


② 女性管理職の育成、教育への企業取組と、それに対する従業員の認識

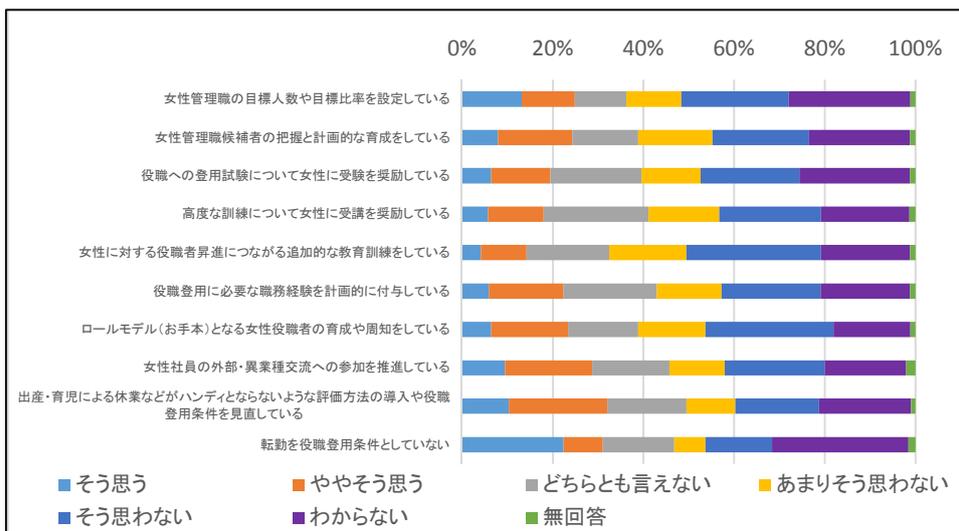
企業に対し、女性管理職育成のための各種施策の実施状況についてたずねたところ、「あてはまる」「ややあてはまる」の肯定的な回答をした企業は概ね2割から4割程度であった(図表18)。

また、同じ質問を従業員に対して行ったところ、「わからない」と回答する層が2割程度あり、肯定的回答は企業の認識よりやや低い結果となった(図表19)。

図表 18 【企業票】女性管理職育成に関する企業取組の状況



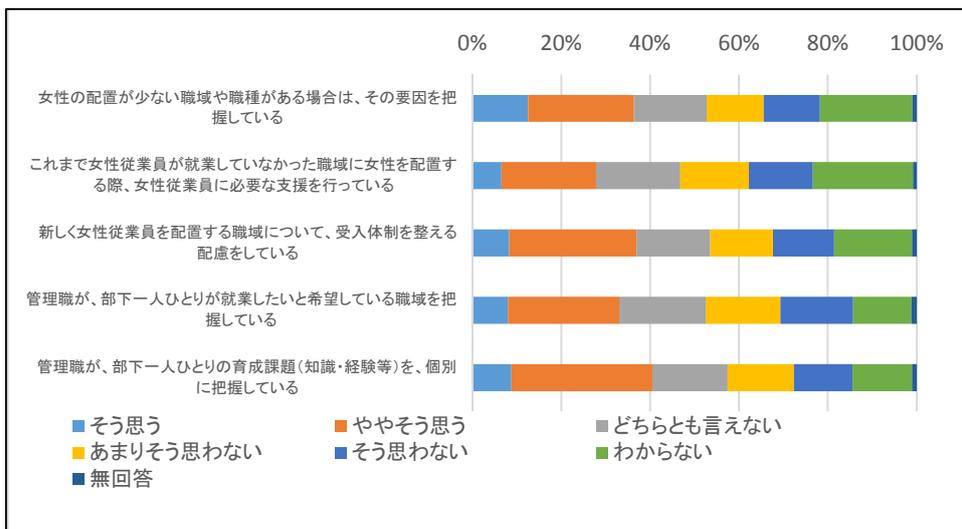
図表 19 【従業員票】女性管理職育成に関する企業取組に対する従業員の認識



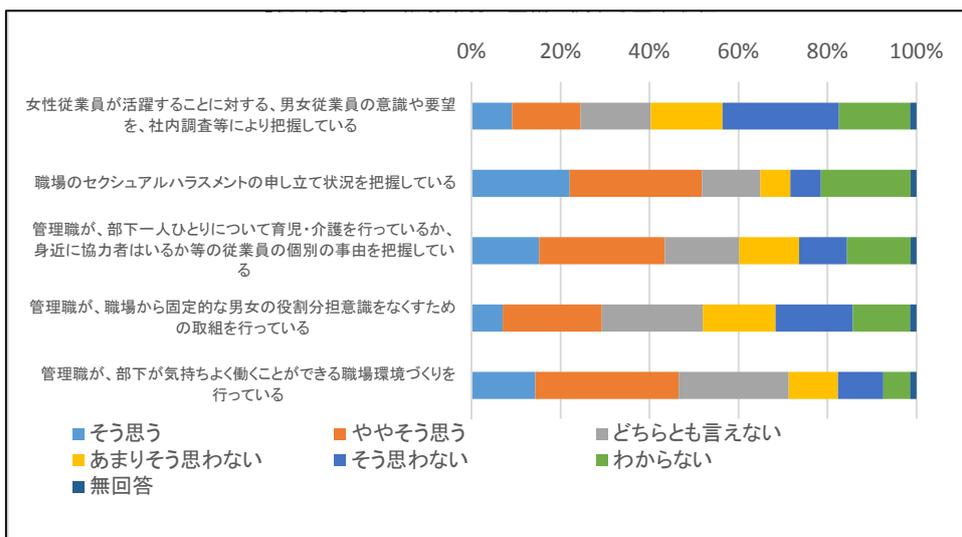
### ③ 女性の職域拡大、職場環境整備に関する従業員の認識

従業員に対し、女性の職域拡大、職場環境整備に関する企業の施策実施状況についてたずねたところ、肯定的な回答をした従業員は概ね 2～5 割程度であった。特に肯定的回答の割合が低かったのは、「女性従業員が活躍することに対する、男女従業員の意識や要望を、社内調査等により把握している」、「これまで女性従業員が就業していなかった職域に女性を配置する際、女性従業員に必要な支援を行っている」、「管理職が、職場から固定的な男女の役割分担意識をなくすための取組を行っている」への回答であった(図表 20,21)。

図表 20 女性の職域拡大に関する企業取組に対する、従業員の認識



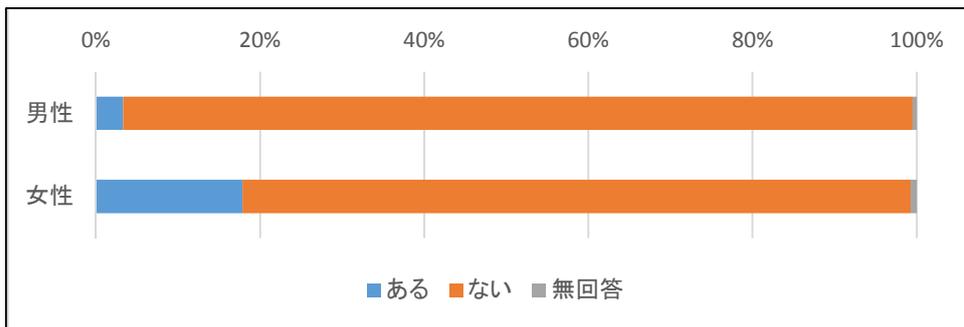
図表 21 職場環境の整備に関する企業取組に対する、従業員の認識



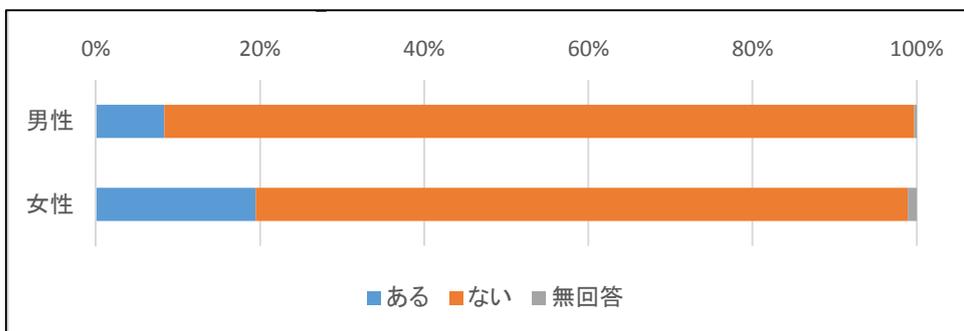
④ 育児に関する企業取組に対する男女従業員の利用経験の差

育児休業、育児のための短時間勤務制度については、男性より女性の方が利用経験者が多かった。一方、子育てサービス費用の援助措置、事業所内託児施設については、男性の方が利用経験者が多かった（図表 22～25）。

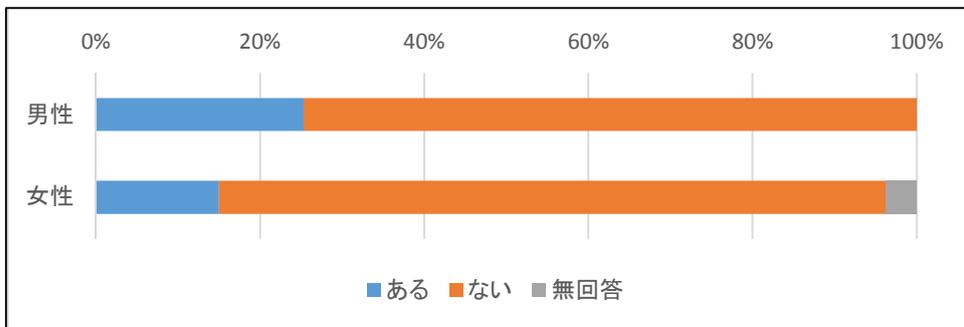
図表 22 育児休業の利用経験



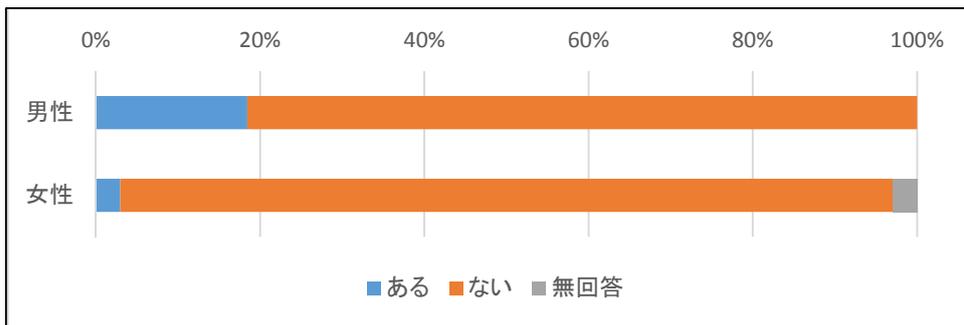
図表 23 育児のための短時間勤務制度の利用経験



図表 24 子育てサービス費用の援助措置の利用経験



図表 25 事業所内託児施設の利用経験



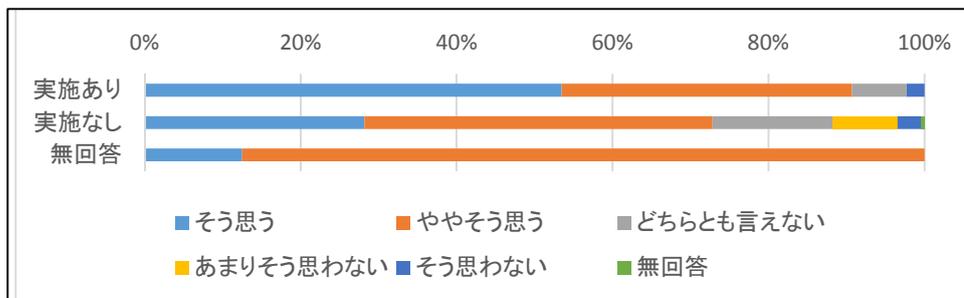
⑤ 女性活躍推進施策と従業員モチベーションとの関連

女性活躍に関する取組の先進性や様々な女性活躍施策と、従業員のやりがいや満足度、定着率の上昇の関係を確認すると、いくつかの指標について関係が示唆された。

例えば、企業の取組別に視点を置くと「女性活躍推進への貢献度を管理職評価基準に組み込んでいる」と回答した企業の従業員ほど「やりがいがある」と回答する傾向があった（図表 26）。また、現在の職場における有給休暇、育児休暇の取りやすさについても同様の傾向がみられた（図表 27,28）。これらの関係性については、どの施策や指標が関連しているのかさらに分析が必要である。

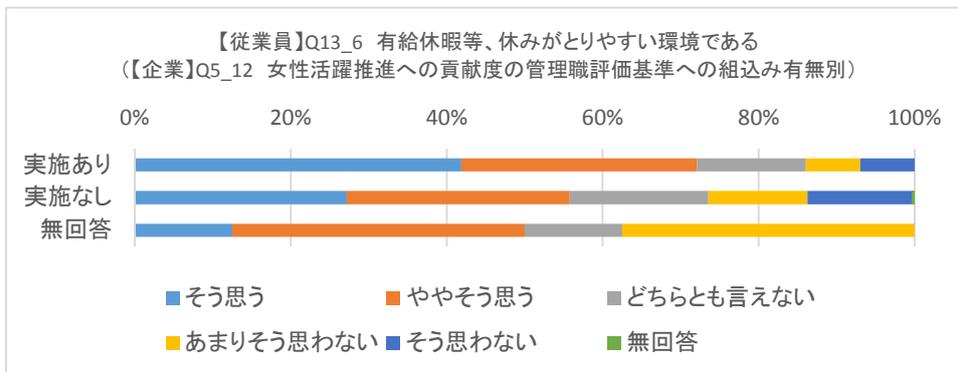
図表 26 現在の仕事内容にやりがいがあるか

（女性活躍推進への貢献度を管理職評価基準に組み込む取組の実施の有無別）



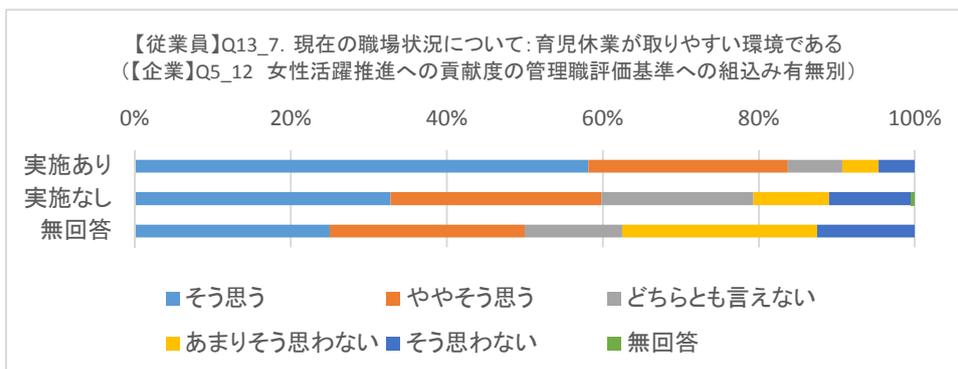
図表 27 有給休暇等の休みは取得しやすいか

(女性活躍推進への貢献度を管理職評価基準に組み込む取組の実施の有無別)



図表 28 育児休業は取得しやすいか

(女性活躍推進への貢献度を管理職評価基準に組み込む取組の実施の有無別)



#### 4. 今後の進め方

今回のアンケートでは、ここで紹介した以外にも多くの設問に答えて頂いている。今後、アンケートで収集した回答と各種データを用いて、建設分野の特性や女性活躍推進施策の効果などについて分析を行う予定である。

#### 参考文献

- ・独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2013), 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」, JILPT 調査シリーズ No.106—1  
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2013/documents/0106-01.pdf>
- ・厚生労働省, 「女性の活躍推進状況診断」  
<https://www.positiveaction.jp/check/>
- ・武石恵美子(2011), 「ワーク・ライフ・バランス実現への課題: 国際比較調査からの示唆」 RIETI Discussion Paper Series 11-P-004, 経済産業研究所,

<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/11010007.html>

- ・国土交通省(2015)、「建設業における女性活躍推進に関する取組実態調査」

[http://www.mlit.go.jp/report/press/totikensangyo13\\_hh\\_000381.html](http://www.mlit.go.jp/report/press/totikensangyo13_hh_000381.html)

- ・厚生労働省,「ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>

- ・東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト(2010),「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」報告書,

- ・中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(2016),「社員のキャリア形成の現状と課題～社員のキャリア形成の現状と課題に関する調査報告書～ [第1版]」,

[http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey\\_report\\_career2015.pdf](http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_report_career2015.pdf)

- ・川口章(2012),「昇進意欲の男女比較」、日本労働研究雑誌 No. 620, pp.42-57,

<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2012/02-03/pdf/042-057.pdf>

# 地域公共交通事業における収益性と効率性に関する調査研究 (中間報告)

## ～乗合バス事業者に対するアンケート調査等の考察～

研究官 小田 浩幸  
研究官 小岩 弘樹  
前研究官 宮崎 新

### 調査研究の概要

人口減少社会の到来により地域公共交通の利用者は減少していくことが見込まれ、地域公共交通ネットワークの維持が困難となる中で、増加する高齢者の移動手段であり、コンパクトなまちづくりに寄与する公共交通の維持・充実を図ることは地域の重要な課題である。このため、交通事業者は、自社の状況を適切に把握し、公共交通の維持に資するための事業の見直し・経営改善に取り組むことが期待される。

本調査研究は、交通事業者が自社の経営の現状・課題を把握するために必要となる評価項目・評価指標等について検討し、収益性・効率性を評価する上で重視すべき具体的な視点及び指標を明らかにするとともに、各事業者が保有する事業環境や旅客流動等に関するデータの有効な活用方法に関する提案を行うことを目的とする2カ年(27、28年度)の調査研究である。

本稿では、27年度の調査研究結果のうち、乗合バス事業の経営改善にあたって重視すべき視点及び指標の考察、乗合バス事業者のアンケート結果から分析した課題、並びに指標と各種データの保有・活用との関係性の分析、事業者の持つ各種データの詳細分析とその活用(ケーススタディ)を中心に紹介する。

### ① 乗合バス事業者に対するアンケート調査

乗合バス事業者が認識している課題や旅客流動に関するデータの保有・活用状況等を把握するためアンケート調査を実施した。

アンケート分析では、事業者の経営・運行管理データに加え、沿線人口データを用いて事業規模、事業エリア、事業環境毎に事業者を分類し、クロス集計を行った。

分析の第1段階では、各セグメント間の比較分析、第2段階では同じセグメント内における事業者間の比較分析を行い、それぞれ特徴にどのような差が生じているかを整理した。

### ② 各種データの詳細分析等(ケーススタディ)

乗合バス事業者の運行管理データ、財務データ等の詳細なデータを用い、路線別の旅客流動を分析し、運行の効率性と指標値の改善の可能性を考察した。

## 1. 調査研究の背景・課題等

日本国内においては、人口減少と少子高齢化が進行し、2060年には総人口の約40%が65歳以上になる見通しである。また、高齢者や学生など、地域公共交通に頼らざるを得ない住民が一定数存在するものの、通勤、通学需要の減少が地域公共交通の経営を圧迫する可能性が示唆されている。さらに、都市圏に比べて地方圏では、人口減少が特に顕著となる<sup>1</sup>。

乗合バス事業<sup>2</sup>（以下「バス事業」という。）は、平成18年度～平成23年度の6年間で約11,160kmの路線が廃止となっている<sup>1</sup>。近年は地域間幹線系統確保維持費補助等の国あるいは県による補助制度の拡充によって廃止路線の数は減少しているものの、バス事業を巡る事業環境は依然として厳しいと考えられる。

また、多くの乗合バス事業者（以下「バス事業者」という。）が国・地方公共団体からの補助金を受けて路線を維持しているが、地方公共団体の財政も非常に厳しい状況にある。国土交通政策研究所が地方自治体の交通担当に行ったアンケート調査<sup>3</sup>では、6割以上が「維持路線への補助金で財政が圧迫されている」「バス事業者の経営改善を支援しようとしても支援するための財源がない」と回答している。さらに、「バス事業の赤字が継続しており、黒字化への目途が立っていない」ことに対する危機意識が非常に強いことも明らかとなった（図-1）。

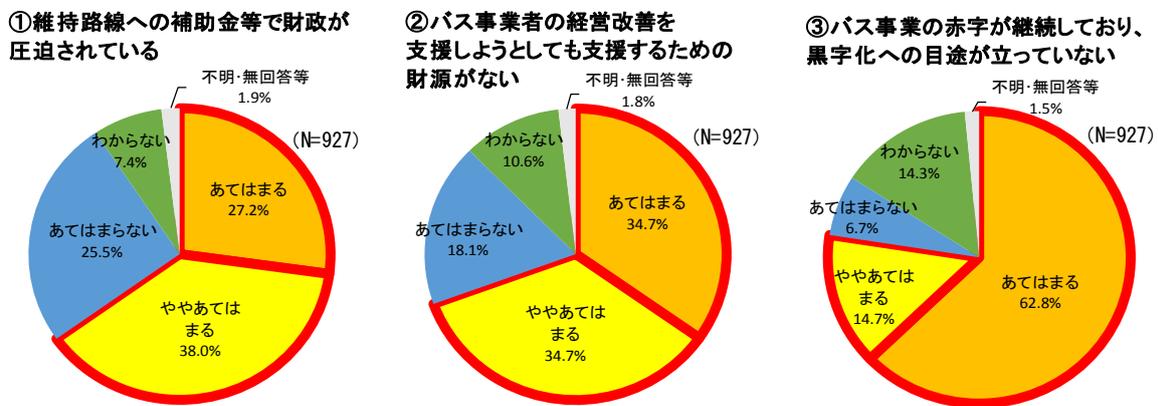


図-1 アンケート結果(地方自治体:市町村)／課題認識

<sup>1</sup> 国土交通省総合政策局公共交通政策部、「地域公共交通の現状等について」（平成25年9月11日）、<http://www.mlit.go.jp/common/001011383.pdf>

<sup>2</sup> 乗合バスとは、他人の需要に応じ、有償で、自動車を使用して旅客を運送する事業のうち、不特定多数の旅客を運送するバスのこと。「一般乗合旅客自動車運送事業」という。

<sup>3</sup> 平成27年度に国土交通政策研究所が全国1,742市町村すべてを対象にアンケート調査を実施。回答数991市町村（回答率：55.5%）。このうち、域内に路線バスがあると回答した927市町村。

## 2. 調査研究のスキームと重視した視点・指標

### (1) 本調査研究の全体スキーム

本調査研究では地域公共交通事業者が収益性・効率性の観点から着目すべき具体的な指標等を事業者が持つ各種データの分析から明らかにするとともに、その活用方法についての検討を2カ年で行うものである。

27年度は調査研究の1年目であり、効率性の観点を中心にから事業者が着目すべき指標等を明らかにし、運行データの保有、活用による指標の違いを分析した。実施フローを図-2に示す。

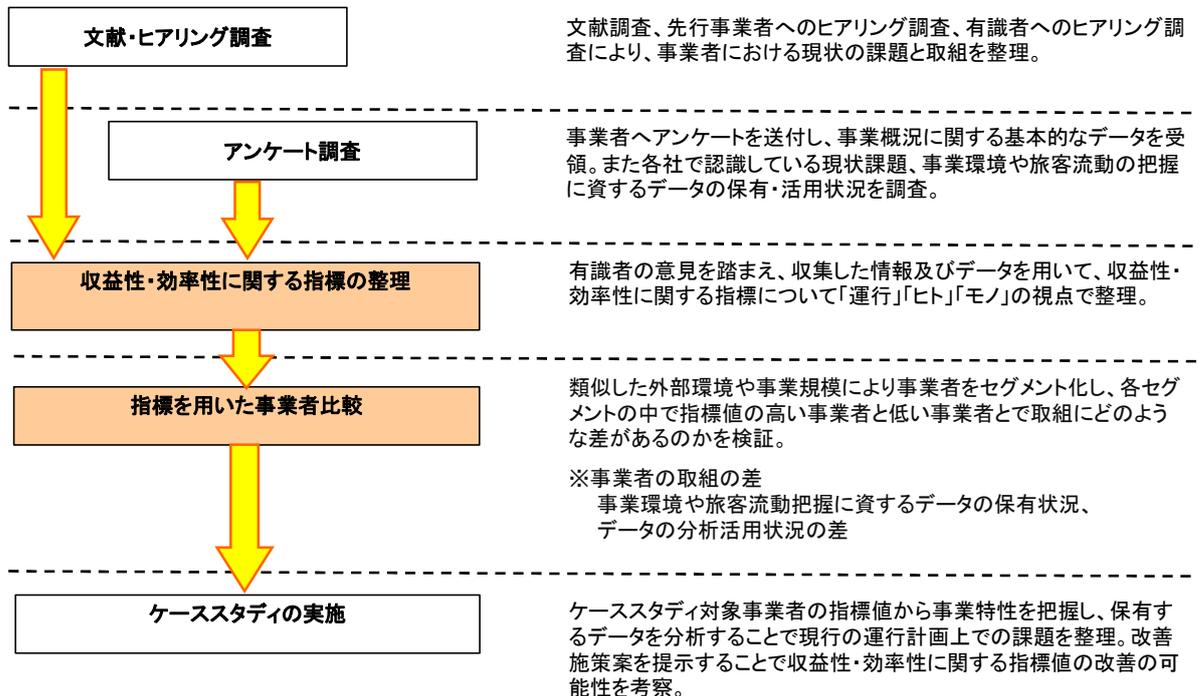


図-2 平成27年度の調査研究の実施フロー

### (2) 本調査研究において重視した視点・指標

一般的に企業及び事業の評価を実施する場合は経営指標の分析が必須である。売上げに対する原価の割合であれば「売上原価率」、投下資本の運用効率であれば「資本回転率」や「固定資産回転率」、人材の活用状況であれば「労働生産性」、経営の安定性であれば「自己資本比率」や「負債比率」を見れば、その事業者の経営状況はある程度把握できる。

しかしながら、本調査研究では、交通事業者が「交通」という事業において具体的な課題が何であるか「気付き」の契機となるよう、交通事業特有の指標というものに改めて着目し、分析・整理することとした。

なぜなら、例えば人件費を極限まで抑制しているバス事業者が、乗客のいない時間帯や区間にバスを運行させていた場合、一般的な経営指標ではこの課題を直接的に表すことが難しく、事業主が現場の課題に気付かない可能性があるからである。

このような課題意識・視点に立ち、文献調査並びに経営改善の効果が認められるバス事業者及び有識者等へのヒアリングを行い、経営改善にあたって重視すべき視点や、バス事業者が見るべき指標、指標値の算定に必要なデータ内容を把握した。

この結果を踏まえ、本調査研究では交通事業者が着目すべき視点等について、「運行」「ヒト（運転士）」「モノ（車両）」の3つの視点から指標に整理した。

なお、本稿ではバス事業に関する指標を取り上げ、表-1-1～表-1-3に示す。

表-1-1 「運行」に関する指標

指標 (指標値算出の計算式)	指標の概要
実車キロ割合(実車率) (実車走行キロ/総走行キロ)	総走行距離に対して、営業運転以外の走行距離(車庫への回走など)を除く走行距離の割合を示す指標
走行キロあたり輸送量 (輸送人員/総走行キロ)	1キロ走行あたりの輸送人数を示す指標(回送等営業以外の走行距離を含む)
走行キロあたり運賃収入 (運賃収入/総走行キロ)	1キロ走行あたりの運賃収入を示す指標(回送等営業以外の走行距離を含む)
沿線人口あたり利用率 (輸送人員/沿線人口)	バス停利用圏の人口に対する利用者の率を示す指標
沿線人口あたり走行キロ (総走行キロ/沿線人口)	潜在的な利用者が多く居住する場所を走行しているかを評価する指標
車両あたりの燃料費 (燃料油脂費/保有車両数)	燃費を計測する指標

表-1-2 「ヒト(運転士)」に関する指標

指標 (指標値算出の計算式)	指標の概要
運転士あたり輸送量 (輸送人員/運転士数)	運転士一人あたりの輸送人数を示す指標
運転士あたり運賃収入 (運賃収入/運転士数)	運転士一人あたりの運賃収入を示す指標
運転士あたり走行キロ (総走行キロ/運転士数)	運転士一人あたり走行距離を示す指標(運転士の稼働率)

表-1-3 「モノ(車両)」に関する指標

指標 (指標値算出の計算式)	指標の概要
実働率 (延実働車両数/延実在車両数 <sup>4</sup> )	保有車両の効率的な稼働状況を示す指標
車両あたり輸送量 (輸送人員/保有車両数)	保有車両一台あたりの輸送人員数を示す指標
車両あたり運賃収入 (運賃収入/保有車両数)	保有車両一台あたりの運賃収入を示す指標

<sup>4</sup> 延実在車両数とは、日々の保有車両数の年間合計数のこと。

### 3. バス事業者に対するアンケート調査等

バス事業者が認識している現状課題、事業環境・旅客流動に関するデータの保有・活用状況等を把握するため、バス事業者を対象とするアンケート調査を実施した。

#### (1) アンケート調査の対象

公益社団法人日本バス協会の会員事業者、非加盟事業者のうち定期路線を運行している事業者及びみなし事業者<sup>5</sup> 計 1,384 事業者（平成 27 年 3 月 31 日時点）を対象に調査表を送付し、439 事業者から回答があった（回答率：31.7%）。なお、回答事業者の内訳を表-2 に示す。

表-2 バス事業者アンケート回答内訳<sup>6</sup>

区分	内訳	回答数
民営・公営	民営企業	426
	公営企業	13
事業規模 (保有車両数)	1～30	214
	31～100	69
	101～300	50
	301～	29
	無回答	77
事業エリア	北海道	18
	東北	56
	関東	86
	北陸信越	61
	中部	34
	近畿	36
	中国	42
	四国	20
	九州・沖縄	86

#### (2) アンケート調査項目

アンケート調査では、バス事業者の実態を把握するため、事業別収益比率、営業路線延長、車両台数、従業員数、輸送人員、総走行距離、実車走行距離、IC カード乗車券の導入状況を確認した。

さらに、バス事業者が抱える課題認識について、事業環境、従業員、設備に関する課題を確認したほか、バス事業に係るデータ（事業環境データ、旅客流動データ、運行管理データ）の保有及び活用状況、設備投資額等の事業状況、バス事業の収支及び基本的な科目明細、補助制度の活用状況等について確認した。

<sup>5</sup> 2006 年 10 月の道路運送法改正以前に 21 条許可による貸切代替バス（いわゆる 21 条バス）運行を行い、改正後も運行を続けている、いわゆる「みなし 4 条」事業者。

<sup>6</sup> 本調査研究で使用する内訳は原則として、国土交通省自動車局編「自動車運送事業経営指標」で使用されている単位を使用した。

### 3.1 事業者分析(第1段階)＜セグメント間の比較＞

アンケート調査で把握した各バス事業者の事業概況に関する基本的なデータ（保有車両数、事業エリアなど）、課題認識、旅客流動データ及び運行管理データの保有・活用状況、事業環境に関するデータ（沿線人口等）について集計、分析を行った。

分析の第1段階では、バス事業者の現状を把握するため、集計データからバス事業者の特徴を「経営課題認識状況」「データ保有・活用状況」「補助制度の活用状況」の3つに区分し回答内容を整理した。

一方、回答事業者の内訳をみると、保有車両数が「1～30台」の小規模事業者が約半数を占め、単純に全回答事業者439社を母数として分析を行うと、数の多い小規模事業者の特徴に偏る結果が出ることから、この結果を「バス事業者の特徴」とすることは適当ではない。そこで各事業者を「事業規模」「事業エリア」「事業環境」の観点で以下のセグメントに整理し、各セグメント間で、バス事業者の特徴にどのような差が生じているかを分析した。分析イメージを図-3に示す。

なお、本稿では、「事業規模」に着目し、分析した結果の一部を取り上げる。

**【セグメント】**

事業規模: 保有車両数「1～30台」「31～100台」「101～300台」「301台～」

事業エリア: 「北海道」「東北」「関東」「北陸信越」「中部」「近畿」「中国」「四国」「九州・沖縄」

事業環境: 沿線人口「10万未満」「10万以上 50万未満」「50万以上 100万未満」「100万以上」

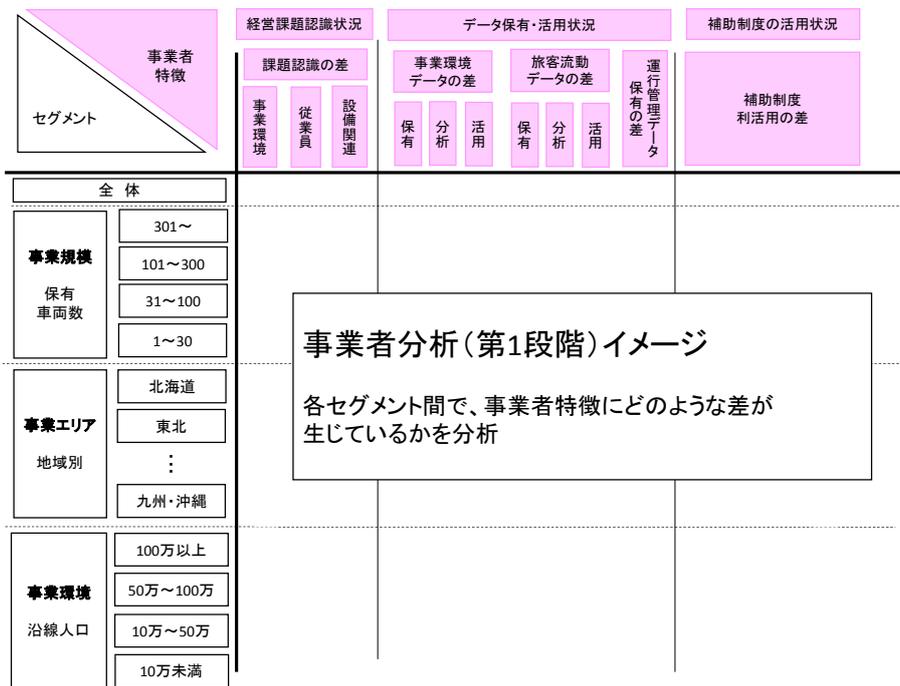


図-3 第1段階の分析軸(概念図)

7 各バス路線のバス停留所から500m圏域のバッファゾーンを作成し、各バッファゾーン内に重なる国勢調査のメッシュ人口を集計した。但し、高速バスの影響を極力排除するため、メッシュ人口の集計対象を代表都道府県内（各事業者のバス停留所数が最も多い都道府県）に限定している。

(1) 「経営課題認識状況」の特徴(事業規模別)

バス事業者が認識している経営課題について、図-4 に示す結果が得られた。

事業規模別の考察は以下のとおりである。

- ① 「事業環境に関する課題」について、「301台～」の大規模事業者は課題認識割合が比較的低い。唯一高い割合を示したのが「競合事業者の存在」であるが、「1～30台」の小規模事業者にとっては逆に課題認識割合が低い。規模の大きい事業者ほど競合事業者と事業エリアが輻輳していることが考えられる。
- ② 「従業員に関する課題」について、どのセグメントでも「人材不足」という課題を強く認識していることがわかる。特に「31～100台」の事業者は事業改善・データ分析を担う人材不足に係る課題認識割合は高く、事業改善に資する取組の必要性が高い状況にあると考えられる。
- ③ 「設備に関する課題」について、「301台～」の大規模事業者の課題認識割合は低い傾向にある。これは大規模事業者ほど既に設備の整備が進んでいるためと考えられる。なお、「301台～」の事業者のうちICカードを全系統で導入している割合は76%であった。

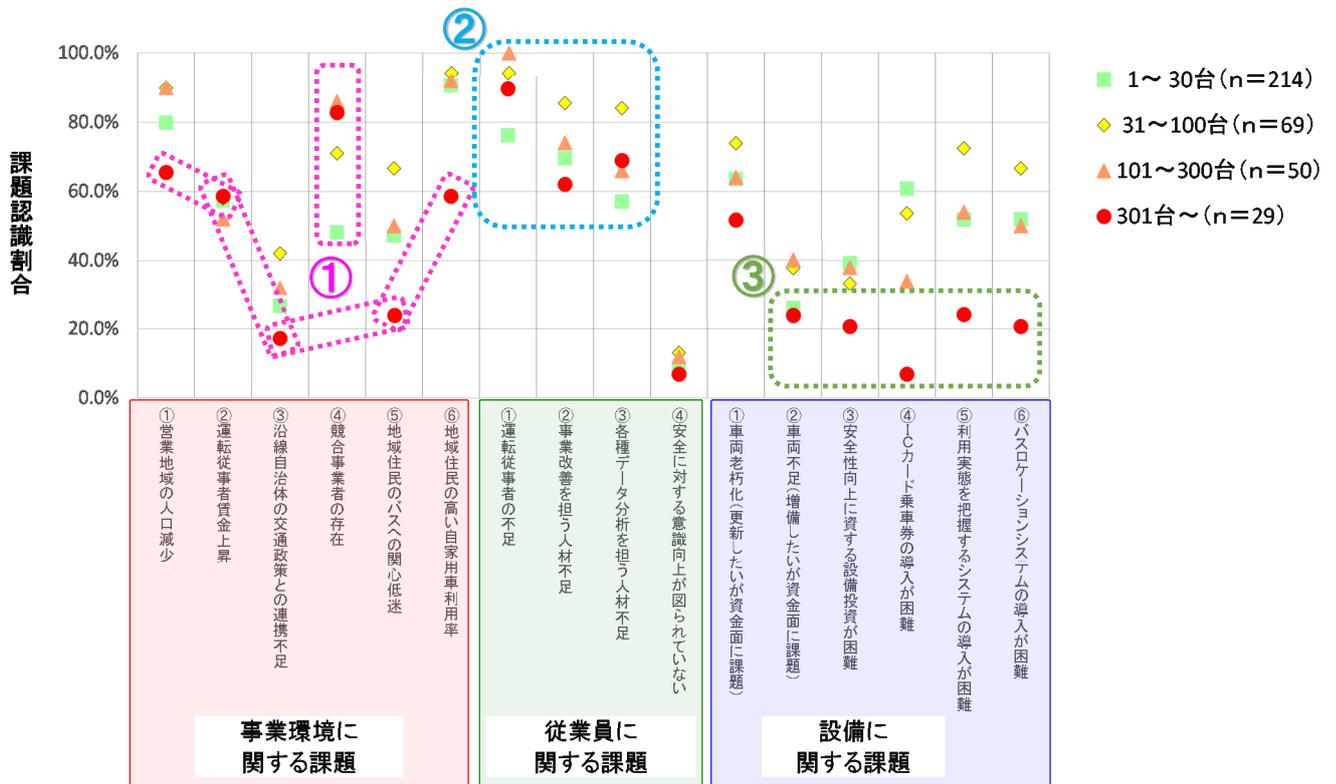


図-4 アンケート分析(第1段階:事業規模別/課題認識)

(2) 「データの保有・活用状況」に関する特徴(事業規模別)

事業環境・旅客流動データの保有・活用について、図-5 に示す結果が得られた。  
事業規模別の考察は以下のとおりである。

- ① 規模の大きい事業者ほど、データを保有している傾向が認められた。ただし、「営業路線上の市区町村沿線人口」、「系統ごとの輸送人員数」、「系統ごとの提供輸送力データ」については全体的に保有割合が高く、セグメント間で大きな差は無い。
- ② 「301台～」の事業者の8割以上が、旅客の「通過人員データ(断面輸送量)」、「OD<sup>8</sup>」について、把握している。
- ③ 旅客流動データの活用状況については、「301台～」の事業者の活用割合が高い。
- ④ 全セグメントを通じ、データの保有状況と活用状況とに大きな差があった(保有している割合は高くても活用している割合は低い)。
- ⑤ 計画ダイヤとの差異を把握するデータの把握状況は、事業規模が大きい事業者ほど把握しており、事業規模が小さいほど把握していない。

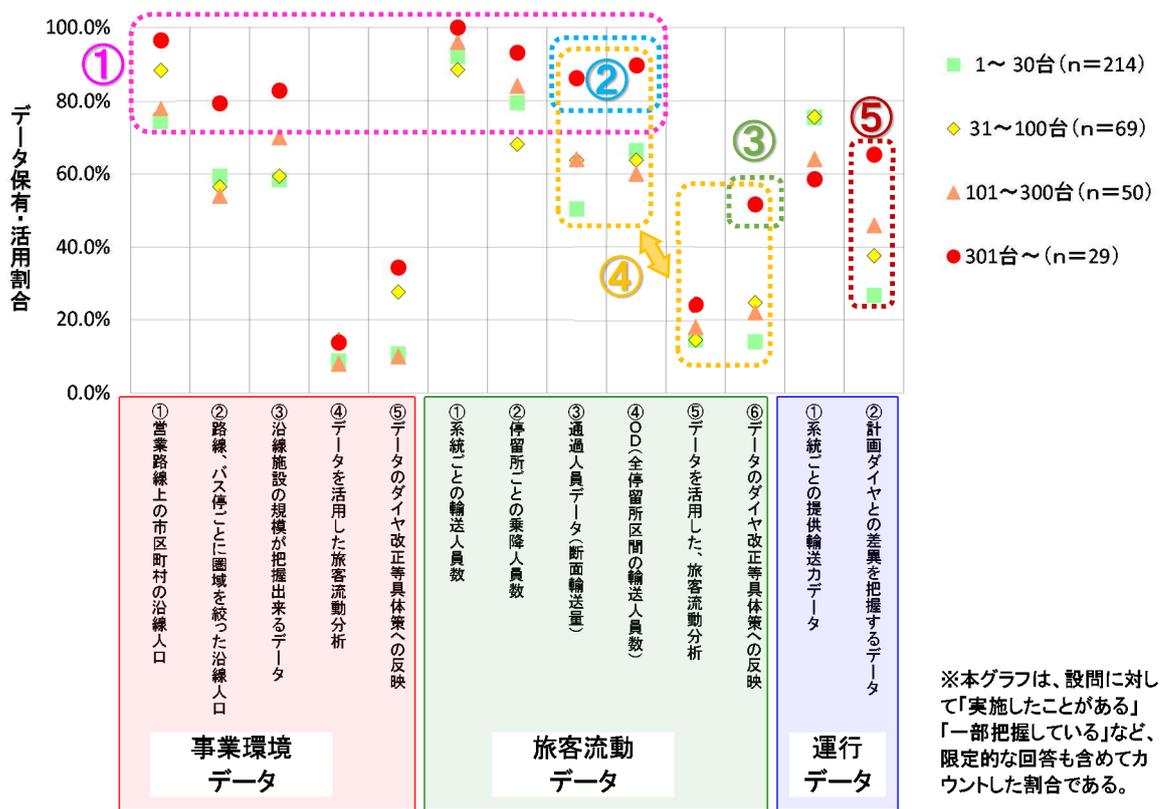


図-5 アンケート分析(第1段階:事業規模別/データ保有・活用状況)

<sup>8</sup> origin and destination survey : 人や物、自動車などが移動する起点 origin から終点 destination までを一体として把握する交通量調査のこと。

(3) 「補助制度の活用状況」に関する特徴(事業規模別)

バス事業者が利用している補助制度の活用状況について、図-6 に示す結果が得られた。事業規模別の考察は以下のとおりである。

- ① 「301 台～」の事業者は、営業収益に占める補助割合が「5%未満」である割合が最も高く、補助金に頼らない傾向がある。
- ② 「1～30 台」の事業者は、営業収益に占める補助割合が「5%未満」と「50%以上」とに二極化している。
- ③ 事業規模が小さいほど、営業収益に占める補助割合が「50%以上」である事業者の割合が高く、補助金に頼る傾向がある。
- ④ 営業収益に占める補助割合が「5%以上～50%未満」の範囲において、300 台以下の各セグメントの受給事業者数割合は大きく変化しない。

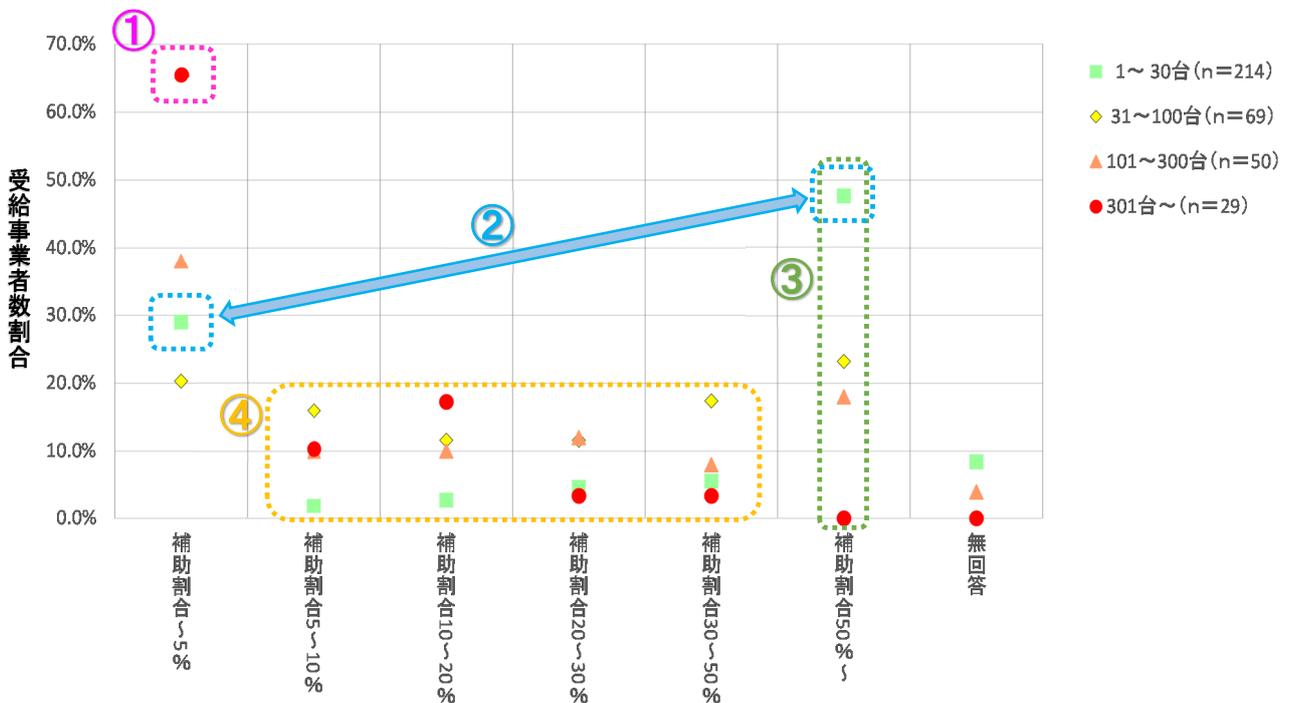


図-6 アンケート分析(第1段階:事業規模別/補助制度活用)

### 3.2 事業者分析(第2段階)＜各セグメント内の事業者間の比較＞

バス事業者分析の第2段階では、データの保有・活用の有無が事業改善へのKSF<sup>9</sup>となっているか探るため、事業者のデータ保有・活用状況と2.(2)の表-1-1～表-1-3で示した収益性・効率性に関する指標値との関連性を整理した。

第1段階での分析が異なるセグメント間での比較検証であったのに対し、第2段階では同一セグメント内の事業者間での比較検証を行った。

第2段階の分析は、第1段階と同様に「事業規模」「事業エリア」「事業環境」に着目してバス事業者を分類のうえ分析したほか、一定の条件で絞り込んだ「選定事業者群」の分析を加えた。分析イメージを図-7に示す。

なお、本稿では、一般的なバス事業者の特性を見るため選定した「選定事業者群」の分析を取り上げる。



図-7 第2段階の分析軸(概念図)

<sup>9</sup> KSF (Key Success Factor) : 当該事業の改善や目標を達成するための「鍵となる成功要因」の意。

### (1) 選定事業者群の絞り込み条件

一般的なバス事業者の特性を見るため、公営事業者、事業規模が「1～30台」の事業者及び大都市圏の事業者を除いた事業者を選定（以下「選定事業者」という。）し、分析を行った。選定フローを図-8に示す。

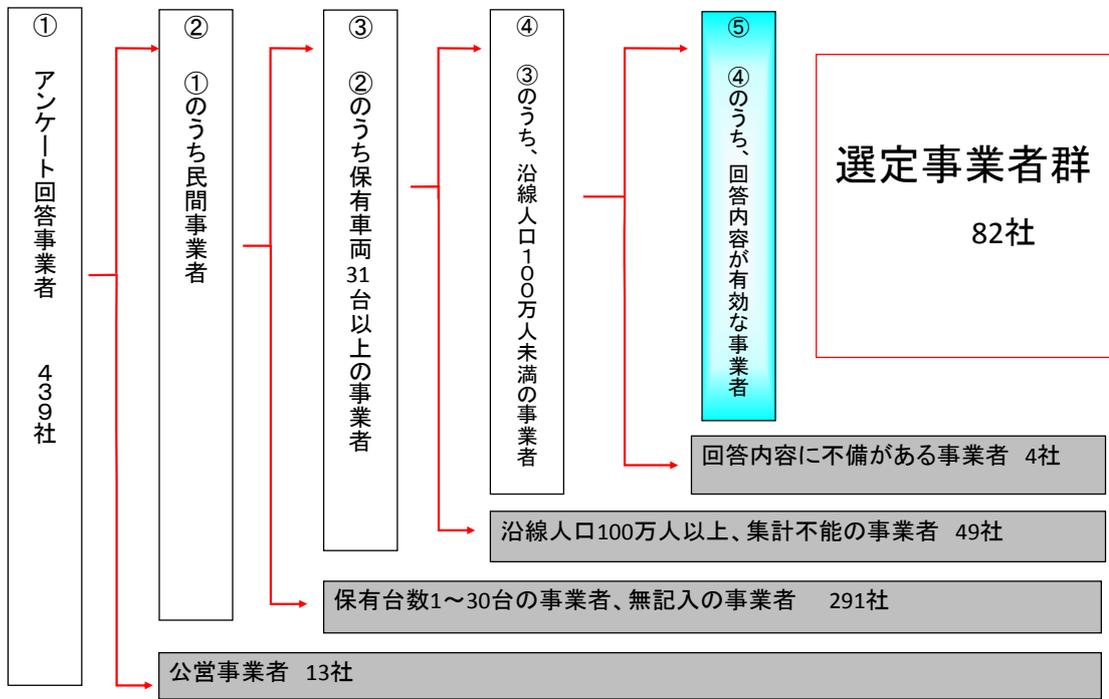


図-8 選定事業者群の選定フロー

#### 【公営事業者・保有車両数「1～30台」の事業者・大都市圏の事業者を除外した理由】

- ・ 公営事業者：人口密集地で事業展開しているケースが多く、また、事業運営の目的が営利の追求より地域公共交通の確保という面が強いと考えられるため
- ・ 保有車両数「1～30台」の事業者：単独事業として運営を成り立たせるものではなく、行政からの受託を前提とする事業者が多く含まれる可能性があるため（特に保有車両数が数台の事業者）
- ・ 大都市圏（沿線人口100万人以上）の事業者：他の事業者と異なる要因（人件費の水準等）によりセグメント内の分析で指標値に影響を与える可能性があるため

### (2) 第2段階の分析手法

各種データの保有・活用状況に係る比較検証項目毎に運行・ヒト・モノに関する指標値の比較を行う。

比較検証項目ごとに、回答（A.当てはまる、B.一部当てはまる、C.当てはまらない）に応じて事業者を分類し、A、B、Cそれぞれの指標値の平均値を算出した（表-3）。

その上で、回答の平均指標値が最も高い項目（又は最も低い項目）はどれかに着目し、記号化して整理した（表-4の凡例参照）。

表-3 アンケート分析(第2段階:指標値の平均値比較/選定事業者群)

データ保有・活用状況 (事業者アンケート項目)	事業者 数	運行						ヒト			モノ			(参考) 営業 収支率 %		
		実車キロ 割合	走行キロ あたり 輸送量	走行キロ あたり 運賃収入	沿線人口 あたり 利用率	沿線人口 あたり 走行キロ	車両 あたり 燃料費	運転士 あたり 輸送量	運転士 あたり 運賃収入	運転士 あたり 走行キロ	実働率	車両 あたり 輸送量	車両 あたり 運賃収入			
		%	人/年	円/年	%	km/年	千円/年	人/年	千円/年	km/年	%	人/日	千円/日	%		
<b>I 事業環境データ</b>																
保有 状況	①営業路線を展開している市区町村の沿線人口に関するデータについて	A. 把握している	31	84.1	1.12	258.2	3.8	10.7	1,317.3	29,741	7,011	29,793	75.9	104.8	24.3	79.6
		B. 一部把握している	39	86.0	0.96	206.0	2.4	10.2	1,339.3	26,303	5,908	30,079	78.9	96.1	21.2	73.6
		C. 把握していない	12	83.7	0.96	215.2	3.8	17.6	1,337.0	28,080	6,230	29,198	76.6	92.5	21.1	77.2
活用 状況	②路線、またはバス停ごとに圏域を絞った沿線人口に関するデータについて	A. 把握している	6	81.3	0.94	255.4	2.0	9.9	1,336.4	24,862	6,961	27,932	65.3	87.8	23.8	87.7
		B. 一部把握している	41	85.4	0.97	215.1	2.7	10.7	1,330.9	27,517	6,156	30,254	77.9	97.0	21.5	75.4
		C. 把握していない	35	85.1	1.09	236.2	3.9	12.6	1,329.4	28,782	6,523	29,683	78.9	102.8	23.1	75.4
活用 状況	③路線圏域に存在する施設等の規模が把握出来るデータについて	A. 把握している	5	86.7	1.43	243.8	8.1	13.1	1,381.6	38,065	7,035	31,781	62.6	131.1	22.8	81.7
		B. 一部把握している	49	84.8	1.01	234.1	2.9	10.7	1,336.8	27,359	6,406	28,823	78.6	98.7	22.9	76.9
		C. 把握していない	28	84.9	0.96	211.7	2.7	12.6	1,310.7	26,923	6,193	31,273	77.9	93.2	21.3	79.6
活用 状況	①事業環境データを活用した、旅客流動分析の実施について	A. 実施している	11	83.4	1.23	236.7	2.7	8.9	1,409.8	30,334	5,969	26,863	74.9	123.1	23.7	84.4
		B. 実施したことがある	25	86.0	1.01	229.6	3.8	12.6	1,362.4	26,890	6,517	30,108	80.2	98.4	23.3	77.1
		C. 実施したことはない	46	84.7	0.97	223.4	2.9	11.4	1,294.5	27,801	6,389	30,407	76.5	93.3	21.5	74.1
活用 状況	②事業環境データを活用した、ダイヤ改正など具体的施策の実施について	A. 実施している	16	85.1	1.18	221.4	4.4	11.2	1,411.6	29,345	5,788	27,707	76.0	118.9	22.8	80.2
		B. 実施したことがある	31	84.9	1.00	235.9	2.7	10.6	1,354.7	27,341	6,728	29,827	79.1	96.4	23.4	77.4
		C. 実施したことはない	35	84.9	0.96	221.8	3.0	12.4	1,272.4	27,646	6,323	30,827	76.5	91.8	21.2	73.7
<b>II 旅客流動データ</b>																
保有 状況	①系統ごとの輸送人員数について	A. 全系統で把握している	59	85.0	1.06	229.0	3.2	10.9	1,321.6	28,759	6,417	29,698	76.6	101.2	22.2	77.1
		B. 一部系統で把握している	17	85.0	0.98	228.4	3.4	13.7	1,291.6	26,148	6,027	28,829	78.7	97.8	22.5	75.0
		C. 把握していない	6	84.0	0.70	203.8	1.9	10.4	1,530.3	23,904	6,905	34,126	81.5	78.4	22.9	72.8
活用 状況	②停留所ごとの乗降人員数について	A. 全系統で把握している	23	83.2	1.06	219.6	4.3	12.7	1,332.7	29,683	6,528	30,346	74.5	102.7	21.6	75.9
		B. 一部系統で把握している	38	85.7	0.95	233.4	2.9	11.7	1,323.9	26,337	6,502	30,401	78.6	91.7	22.7	77.3
		C. 把握していない	21	85.5	1.10	223.7	2.4	9.5	1,340.7	28,630	5,964	29,272	78.4	107.6	22.4	75.1
活用 状況	③隣接する各停留所間、もしくは主要停留所間における通過人員データについて	A. 全系統で把握している	16	84.5	1.04	197.6	5.0	14.4	1,321.6	29,347	5,848	29,761	73.4	102.9	20.0	69.3
		B. 一部系統で把握している	35	84.7	0.84	211.9	2.5	11.5	1,385.9	23,809	6,041	31,270	75.7	80.2	20.6	75.4
		C. 把握していない	31	85.5	1.21	259.4	2.9	9.9	1,385.9	31,673	7,016	28,267	81.3	117.7	25.6	81.1
活用 状況	④OD(全停留所区間の輸送人員数)について	A. 全系統で把握している	20	84.7	0.91	212.4	4.3	13.3	1,332.1	26,523	6,174	29,244	78.9	92.8	21.8	74.9
		B. 一部系統で把握している	31	85.0	1.00	220.4	2.4	9.3	1,336.1	28,817	6,723	32,488	75.1	96.4	22.0	77.9
		C. 把握していない	31	85.1	1.11	243.2	3.2	12.4	1,324.3	27,772	6,148	27,577	78.7	105.1	23.2	75.8
活用 状況	①旅客流動データを活用した、旅客流動分析の実施について	A. 実施している	13	87.1	1.67	296.9	3.9	9.9	1,389.2	41,071	7,598	28,577	84.0	159.2	29.0	83.7
		B. 実施したことがある	30	83.8	0.86	219.9	3.1	11.1	1,333.3	23,564	6,020	29,418	76.0	85.2	22.0	77.6
		C. 実施したことはない	35	85.5	0.96	209.3	3.1	12.9	1,288.1	27,581	6,248	30,665	76.7	91.2	20.2	72.5
活用 状況	②旅客流動データを活用した、ダイヤ改正など具体的施策の実施について	A. 実施している	19	85.8	1.29	237.9	3.1	10.5	1,353.9	31,655	6,200	29,121	79.2	123.3	23.4	73.9
		B. 実施したことがある	40	84.0	0.99	238.3	3.3	11.1	1,350.6	26,205	6,762	30,083	77.3	92.8	23.9	81.2
		C. 実施したことはない	19	86.8	1.02	196.1	3.3	13.4	1,231.2	29,291	5,778	30,166	76.6	92.8	18.1	68.6
<b>III 運行管理データ</b>																
保有 状況	①系統ごとの提供輸送力データ(車両定員数、年間運転本数)	A. 全系統で保有している	46	85.1	0.89	215.0	2.6	12.0	1,272.3	24,657	6,062	30,439	75.8	85.5	20.8	75.0
		B. 一部系統で保有している	13	83.2	1.20	243.4	5.0	11.1	1,400.4	30,268	6,271	28,829	80.1	114.3	23.2	75.4
		C. 保有していない	23	85.7	1.17	242.0	3.3	10.6	1,407.9	32,915	7,049	30,884	79.0	116.8	25.0	79.7
活用 状況	②計画ダイヤとの差異を把握するデータ(主要停留所到着時の遅延状況など)	A. 全系統で保有している	9	84.8	1.35	287.2	4.6	11.5	1,396.2	34,781	7,206	26,601	83.6	134.1	28.8	84.6
		B. 一部系統で保有している	22	85.3	0.99	232.7	3.5	9.9	1,342.5	28,320	6,905	31,955	73.5	99.7	23.7	80.2
		C. 保有していない	51	84.8	0.97	214.0	2.7	12.1	1,314.0	26,445	5,995	29,500	78.0	92.2	20.6	73.3

△: 項目内で平均指標値が最も高い回答(数値が高いほど良いと判断する指標の項目で採用)  
○: 項目内で平均指標値が最も低い回答(数値が低いほど良いと判断する指標の項目で採用)

記号化

表-4 アンケート分析(表-3を記号化)

データ保有・活用状況 (事業者アンケート項目)	運行						ヒト			モノ			(参考) 営業 収支率		
	実車キロ 割合	走行キロ あたり 輸送量	走行キロ あたり 運賃収入	沿線人口 あたり 利用率	沿線人口 あたり 走行キロ	車両 あたり 燃料費	運転士 あたり 輸送量	運転士 あたり 運賃収入	運転士 あたり 走行キロ	実働率	車両 あたり 輸送量	車両 あたり 運賃収入			
<b>I 事業環境データ</b>															
保有 状況	①営業路線を展開している市区町村の沿線人口に関するデータの保有	△	○	◎	-	△	-	○	○	△	△	○	○	○	
		②路線、またはバス停ごとに圏域を絞った沿線人口に関するデータの保有	△	x	○	x	△	x	x	○	△	x	x	○	○
			○	◎	○	◎	△	x	◎	○	-	△	◎	△	○
活用 状況	①事業環境データを活用した、旅客流動分析の実施	△	◎	○	△	◎	x	○	△	x	△	◎	○	○	
	②事業環境データを活用した、ダイヤ改正など具体的施策への活用	-	◎	△	◎	△	x	○	△	x	△	◎	△	○	
<b>II 旅客流動データ</b>															
保有 状況	①系統ごとの輸送人員数の保有	-	◎	○	△	x	△	◎	x	x	x	◎	x	○	
		②停留所ごとの乗降人員数の保有	△	x	x	◎	x	△	○	○	△	△	x	△	△
			③停留所間における通過人員データ(断面輸送量)の保有	-	x	x	◎	x	△	x	x	x	x	x	x
活用 状況	④OD(全停留所区間の輸送人員数)の保有	-	x	x	◎	△	-	△	△	△	-	x	x	△	
	①旅客流動データを活用した、旅客流動分析の実施	-	◎	◎	◎	◎	x	◎	◎	x	○	◎	◎	○	
活用 状況	②旅客流動データを活用した、ダイヤ改正など具体的施策への活用	-	◎	△	◎	◎	x	○	△	x	○	◎	△	△	
	<b>III 運行管理データ</b>														
保有 状況	①系統ごとの提供輸送力データの保有	-	△	△	△	x	○	x	x	-	△	x	x	x	
		②計画ダイヤとの差異を把握するデータの保有	△	◎	◎	◎	△	x	◎	◎	△	○	◎	◎	○

凡例

- ◎ 表-3において、A回答の平均指標値が最も高く、かつ、C回答の平均指標値と比較し、+20%以上の差が生じた項目(沿線人口あたり走行キロ、車両あたり燃料費の指標については最も低い項目)。
- 表-3において、A回答の平均指標値が最も高い項目(沿線人口あたり走行キロ、車両あたり燃料費の指標については最も低い項目)。ただしC回答の平均指標値と比較し、+20%未満の場合。
- △ 表-3において、B回答の平均指標値が最も高い項目(沿線人口あたり走行キロ、車両あたり燃料費の指標については最も低い項目)。
- x 表-3において、C回答の平均指標値が最も高い項目(沿線人口あたり走行キロ、車両あたり燃料費の指標については最も低い項目)。
- 本来であれば、「○」が「x」いづれかであるが、それぞれの回答事業者群の平均指標値に殆ど差異が無いもの(指標値差異2%以内)。

### (3) 第2段階分析の考察(選定事業者群のみ)

表-3、表-4 から見えてくる選定事業者の特徴について、例を用いて記述する。

表-3 の縦軸について、「Ⅱ旅客流動データ 保有状況 ④ODについて」では、「A：全系統で把握している」と回答した事業者の指標値は、「B：一部系統で把握している」「C：把握していない」と回答した事業者の指標値と比較し、良好であるということはほとんど確認できなかった。しかし、「Ⅱ旅客流動データ 活用状況 ①旅客流動データを活用した旅客流動分析」について」では、「A：実施している」と回答した事業者は、「B：実施したことがある」「C：実施したことはない」と回答した事業者と比較し、良好である値を示す指標が多いことがわかる(表-4 の「◎」でも示しているとおりの)。

また、表-4 の横軸の項目(指標)については、「実車キロ割合」を記号化すると「◎」は無く、「○」がひとつのみという結果となった。これは、「実車キロ割合」という指標はデータの保有・活用状況から受ける影響が小さいことを示している。一方、「走行キロあたり輸送量」を見ると「◎」「○」の数が多く、この指標についてはデータの保有・活用状況から受ける影響が大きいことを示している。

以上、表-3、表-4 の分析から、指標値の高いバス事業者に係る各種データ保有・活用状況について、以下の特性が考察される。

- ・市区町村別沿線人口を把握している
- ・沿線施設の規模を把握している
- ・事業環境データの分析・具体策への活用を実施している
- ・旅客流動データの分析・具体策への活用を実施している
- ・計画ダイヤと実施ダイヤとの差異データを保有している

また、旅客流動に関する各種データを「保有をしている」事業者は多数存在しているが、保有だけでは指標値との関係は認められず、「分析・活用」して初めて指標値に影響を与えていることが明らかとなった。

この分析結果から、データの保有・活用状況の有無が、指標に対しどのように影響を及ぼしているかについて、表-5-1～表-5-3 のとおり整理した。「運行」「ヒト」「モノ」の観点からみた各指標のうち、データの保有・活用状況の有無による影響を受けている指標が少なくとも1つはあることが見えた。

また各指標のほかに、参考としてバス事業営業収支率についても比較してみたところ、やはり「A」回答事業者の収支率が良好である傾向が見えた。データの保有・活用状況は結果的に事業収支率にも関係しているものと考えられる。

表-5-1 「運行」に関する指標との関係

指標	バス事業者のデータ活用との関係
実車キロ割合	△
走行キロあたり輸送量	○
走行キロあたり運賃収入	○
沿線人口あたり利用率	○
沿線人口あたり走行キロ	○
車両あたりの燃料費	△

表-5-2 「ヒト」に関する指標との関係

指標	バス事業者のデータ活用との関係
運転士あたり輸送量	○
運転士あたり運賃収入	○
運転士あたり走行キロ	△

表-5-3 「モノ」に関する指標との関係

指標	バス事業者のデータ活用との関係
実働率	△
車両あたり輸送量	○
車両あたり運賃収入	△

なお、前述のとおり、本稿では「選定事業者群」の82事業者間での比較のみを取り上げているが、「全事業者」及び第1段階と同様の分類（「事業規模」「事業エリア」「事業環境」）における全てのセグメント（計17種類）についても集計分析した。これらの結果は、今後、研究報告にまとめる予定である。

### 3.3 アンケート調査結果のまとめ

アンケート調査結果を考察すると、以下のとおりである。

- ✓ 事業規模にかかわらず、事業環境データ、旅客流動データ及び運行実績データについては一定の保有率はあるものの、分析・具体施策への活用が行われていないバス事業者は多い。
- ✓ 事業者間で収益性・効率性に関する指標の数値を比較した結果、表-5-1～表-5-3のように、データ保有・活用状況と関係性が高いと考えられる指標と、そうではないと考えられる指標とに整理できる。
- ✓ 旅客流動データについては多数のバス事業者が保有しているが、保有するだけでは指標値との関係は認められず、データ分析と具体施策への活用を行って初めて指標値に影響を与えていることが示された。

## 4. ケーススタディ

アンケート調査の分析から、事業環境や旅客流動の把握に資するデータを保有していても必ずしも指標値が良好ではない事業者が多く、データを有効に活用することが指標改善を図る上で重要な要素であることを考察できた。

本調査研究では、事業者がどのようなデータを保有し活用しているかを確認するとともに、保有するデータ等を詳細に分析することで現行の運行計画上の課題を抽出し、具体的な改善施策案による収益性・効率性に関する指標値の改善の可能性を検証することを目的に、ケーススタディを実施した。

ケーススタディは、事業者の協力意向、旅客流動データ保有・活用状況、事業者の指標値を考慮し、特徴の異なるバス事業者4社を選定した(表-6)。

旅客流動データの保有状況は「系統別輸送人員」以外の「停留所別乗降人員」、「断面輸送量」、「OD」を重視した。

なお、本稿では、事業者Aのケーススタディについて概要を紹介する。

表-6 ケーススタディ対象事業者

対象事業者	データの保有	データの活用	沿線人口	保有車両数
事業者A	全系統あり	なし	50万人以上 100万人未満	101~300台
事業者B	なし	なし	10万人以上 50万人未満	31~100台
事業者C	なし	なし	50万人以上 100万人未満	31~100台
事業者D	一部系統あり	過去にあり	10万人以上 50万人未満	1~30台

### (1) ケーススタディ概要(事業者A)

事業者Aは毎年特定の期間に旅客流動調査を実施しており、営業運行している全ての系統におけるバス利用者の券種別ODを記録しているが、そのデータについて詳細な分析は実施していない。

事業者Aは系統数<sup>10</sup>が200近く存在しているため、ケーススタディ対象となる路線<sup>11</sup>を絞ったうえで、当該路線を運行する全系統についてODを分析し、図-9~図-11に示すとおり区間別の断面輸送量の可視化、利用者属性の把握、バス停留所毎の乗降客数の可視化を行った。

<sup>10</sup> 事業者Aにおける「路線」とは、基本的に始発地点と到着地点が同一の区間を指す。一方「系統」とは、同一路線を運行するバスでも途中で立ち寄るエリアや停留所を巡る順番、急行運転等による停車停留所が異なる場合に、その各運行パターンを表すもの。

① 断面輸送量の総数を確認

図-9 に断面輸送量を示す。

当該路線では路線半ばから利用者数が著しく減少している。

当該路線 全系統断面輸送量

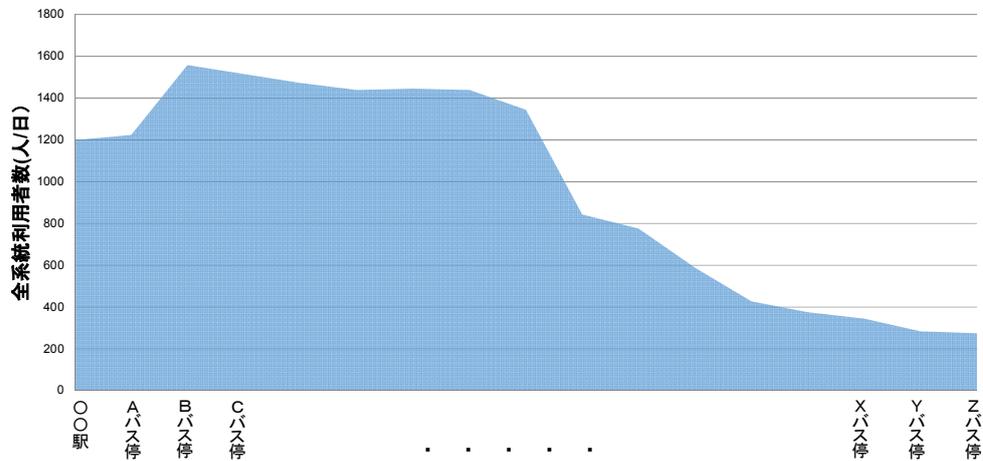


図-9 当該路線の全系統の断面輸送量

② 券種別の断面輸送量を確認

図-10 に、券種別に分解した例として、定期券類の断面輸送量を示す。

学生用のフリー定期（区間指定のない、全区間で乗降可能な学生専用の定期券）利用者の流動が大きく影響している。

断面輸送量（支払方法別利用者数）

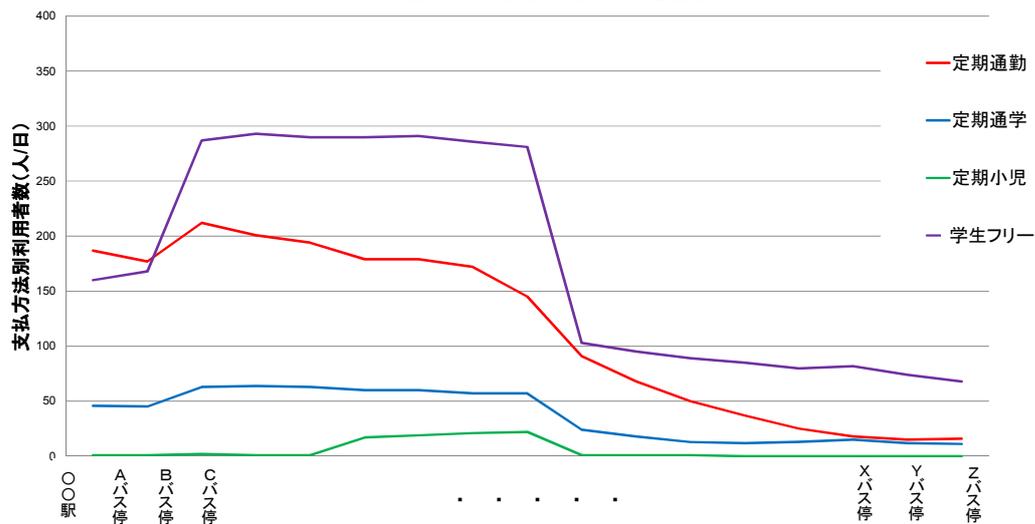


図-10 支払い方法別(定期類)の断面輸送量

### ③ 時間帯別断面輸送量を確認

図-11 に、時間帯別の旅客流動の例として、朝方時間帯の断面輸送量を示す。これと時間帯別1台あたりの利用者数のデータを重ねあわせると、各時間帯における運行本数に関する考察が可能となる。

例えば、図-11 上の断面輸送量（時間帯別利用者数）からは5時台、8時台、9時台の利用者数が他の時間帯と比較が少ないことがわかるが、下の断面輸送量（時間帯別1台あたり利用者数）では、運行本数あたりで見ても5時台、8時台は利用者が少なく、運行本数が過剰と考えられる。

一方、9時台は運行本数あたりで見ると利用者が多くなっており、利用動向に見合った運行本数であると考えられる。

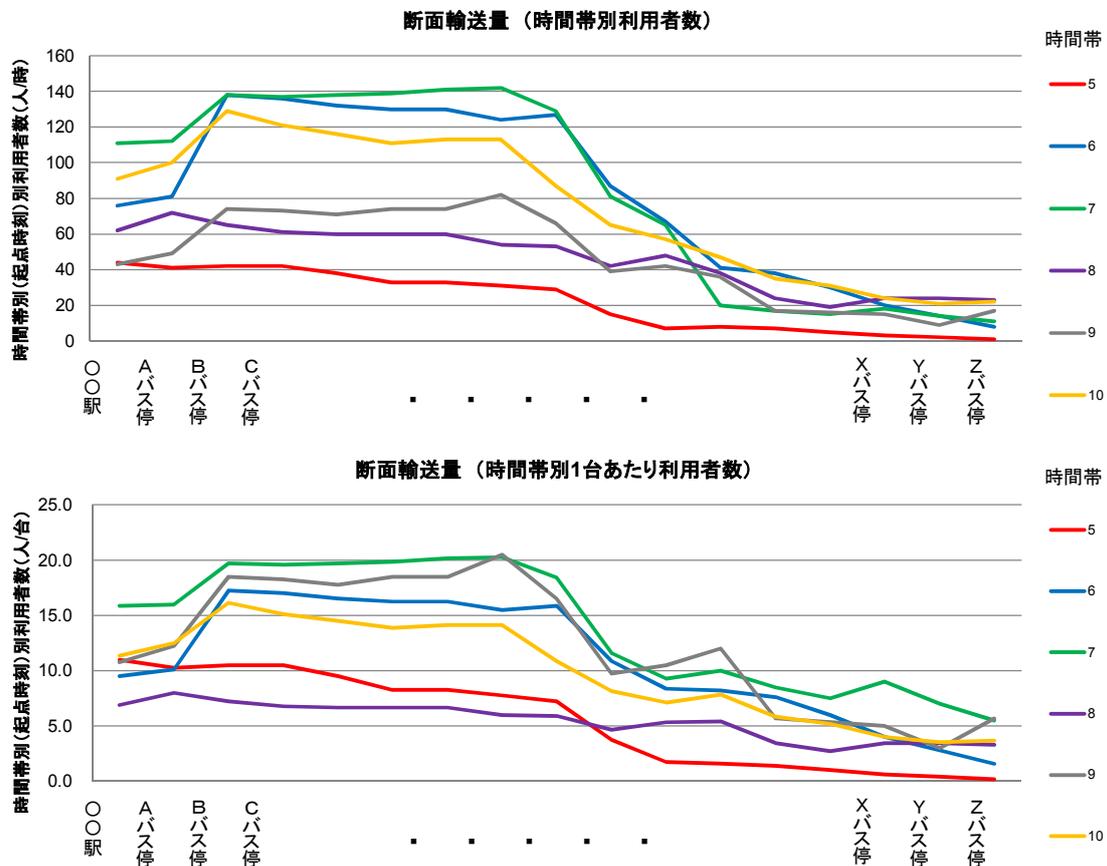


図-11 断面輸送量(時間帯別利用者数、一台あたり利用者数)

以上の分析は一例であり、ケーススタディではその他の分析資料も用いて、A事業者の運行の効率化の観点から運行区間の短縮や、時間帯ごとの増便・減便などの具体的施策を提案し、施策による指標値の改善の可能性について考察した。

## (2) ケーススタディのまとめ

同様に他 3 事業者においても、各事業者が抱える事業環境上の課題やデータの保有・活用状況に応じて、乗降客数データや OD データ、路線別収支データ等を分析しながら、指標から現状の運行上の課題を発見し、検討対象路線の改善に資する施策を検討・提示した。

事業者の一部では、提案した施策実施した場合の指標値を試算した結果、改善が認められたことから、各種データ等の把握及び活用の必要性・重要性を改めて確認した。

## 5. まとめ

本調査研究では、バス事業者の事業実態を「運行」「ヒト」「モノ」の観点で指標化し、これらの指標値から自社の特徴や課題を把握することの重要性を示した。

同時に、その課題を解決するためには事業環境や旅客流動等のデータを保有・分析し、運行計画の見直し等の具体的な施策検討に活用することが、今後のバス事業の維持・経営の改善にとって有益であることを示した。

また、本調査研究では、本稿で紹介した内容以外にもバス事業者に係る分析を実施したほか、鉄道も同様の分析を行った。

それらは今後、研究報告に取りまとめる予定であり、詳細な内容はそちらをご高覧いただければ幸いである。

# 運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究 ー平成27年度実施支援結果よりー

研究官 児玉 陽太  
前研究官 宮崎 新  
研究官 小田 浩幸  
研究官 藤家 慎太郎

## 本稿の概要

国土交通政策研究所では、運輸企業が自社の安全に対する企業風土を客観的に把握するための「安全に関する企業風土測定ツール」（アンケート調査方式）を開発し、「鉄道・海運・航空・バス・トラック・タクシー」の6モードに展開するとともに、大規模から中小規模事業者まで活用できる仕組みを提供している。ツールで作成される報告書はアンケート結果を数値化し、「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」「領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透」「領域Ⅲ：教育訓練の充実」「領域Ⅳ：現場管理の充実」「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」の5つの領域にて集計される。また、仕組みの提供だけでなく、アンケート調査実施データを蓄積し、モード別平均値の公表や活用事例等の情報発信など、運輸企業の更なる安全への取組に資する調査研究を継続している。

平成27年度において実施したアンケート調査の詳細な結果は、「運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究 ～安全に関するアンケート調査 年次報告（平成27年）～」にて報告する予定である。本稿では、その概要を紹介する。

## ポイント

- ・平成27年度の「安全に関する企業風土測定ツール」の利用実績は、実施ベースで71社、平成22年から平成27年12月末までの実施支援件数は累計で225社82,260名であり、利用社数は年々増加している。
- ・各モードに共通する課題は「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」である。特に経営者層と管理者層の意識ギャップの大きさが、現業職層への経営トップの意思浸透の壁となりやすい傾向が見て取れる。
- ・5つの領域の得点を階層別に見ることでモード別の特徴が見て取れる。バス・トラック・タクシーからなる自動車モードにおいては、傾向は似たものとなっているが、タクシーモードの「教育訓練の充実」領域が特徴的に低い傾向にある。
- ・「安全に関する企業風土測定ツール」を継続利用している企業では、回を重ねるごとに概ね改善傾向にあり、当ツールを課題抽出や目標設定に活用することの有効性が見て取れた。
- ・「企業風土測定ツール」の利用は進んできているが、明らかなことは、単なる現状把握に利用するだけでは、効果は期待できないことである。アンケート結果と事故率等の安全パフォーマンス指標から現場の問題を想定し、具体的な施策の検討、決定、実施につなげる関係者の取組がカギである。これに資するツールとするための取組が今後の課題である。

## 1. はじめに

輸送の安全確保は運輸事業の根幹を成すものであり、信頼される輸送サービスを実現するための最も重要な課題である。平成 17 年 4 月に発生した JR 西日本の福知山線の事故等を受けて、平成 18 年度に導入された運輸安全マネジメント制度の導入を背景に、国土交通政策研究所では、経営者層の安全に対する考え方や取組が、現場の従業員に至るまでどの程度浸透しているか等を運輸事業者自らが把握し、その結果を活用して改善に結びつけるための「安全に関する企業風土測定ツール」を開発した。平成 24 年度より「鉄道・海運・航空・自動車」のモード別にアンケート調査の実施支援を行っており、平成 27 年度からは、自動車モードを 3 つに分け、「鉄道・海運・航空・バス・トラック・タクシー」の 6 モードで展開している。利用事業者は大規模事業者から中小規模事業者まで幅広い。

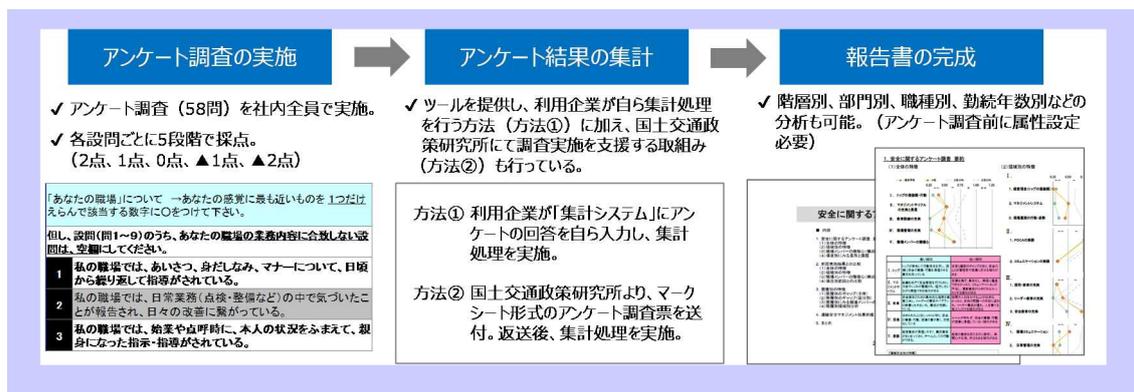
本稿では、平成 27 年 12 月末までの利用実績、モード別平均値と特徴及び継続利用事業者の傾向と特徴について、その概要を紹介する。

## 2. 「安全に関する企業風土測定ツール」による安全に関するアンケート実施支援

### (1) 「安全に関する企業風土測定ツール」とは？

「安全に関する企業風土測定ツール」（以下「企業風土測定ツール」という。）は、運輸企業におけるトップから現場までの全ての方に全 58 項目で構成されるアンケートに回答頂き、階層や部門、職種などの属性ごとに集計を行うことで、自社の安全に関する企業風土を客観的に把握するためのツールである（図表 1）。

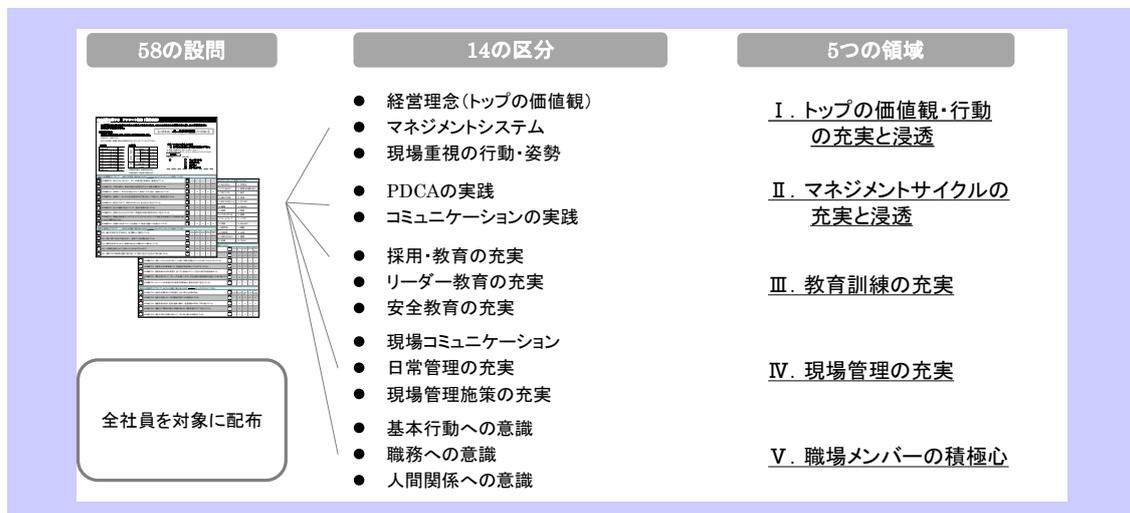
数値化することで、他社との比較、階層別や部門別の分析を可能とし、自社の立ち位置を確認すると共に安全に対する取組において伸ばすべき点や今後の取組課題を明らかにすることができる。「企業風土測定ツール」による安全に関するアンケート調査実施支援は、国土交通省国土交通政策研究所のホームページ<sup>1</sup>にて受付を行っている。



図表 1 アンケート調査実施の流れ

<sup>1</sup> [http://www.mlit.go.jp/pri/shiryoku/anzhen\\_kigyoo.html](http://www.mlit.go.jp/pri/shiryoku/anzhen_kigyoo.html)

アンケートにおける設問は、安全風土の評価方法に関する既往研究や優良事業者の特徴をベースとして、全 58 項目で構成されている。これらの設問を 2 点・1 点・0 点・-1 点、-2 点の 5 段階で評価、14 の区分に分類し、5 つの領域に集計し、測定・評価を行う。<sup>2</sup>



図表 2 アンケート調査の体系

## (2) アンケート調査利用状況

平成 27 年度の「企業風土測定ツール」の利用実績は、実施ベースで 71 社となった。平成 22 年から平成 27 年 12 月末までの実施件数は累計で 225 社 82,260 名となり、利用社数は年々増加している。全てのモードで利用が進んでいるが、最も利用されているのが自動車モードである。特にトラックモードで 77 社 37,511 名と利用が進んでいる（図表 3）。荷主が開催する輸送協力事業者間の勉強会で利用される事例もある。

【モード別：上段 会社数 下段 人数】

モード	24以前	25年度	26年度	27年度	累計
鉄道	11社 1,474名	3社 5,586名	2社 220名	6社 1,056名	22社 8,336名
海運	12社 1,006名	5社 679名	8社 1,229名	9社 865名	34社 3,779名
航空	9社 1,083名	5社 1,823名	6社 434名	10社 2,024名	30社 5,364名
自動車※	42社 16,163名	26社 15,168名	25社 19,027名	46社 14,423名	139社 64,781名
合計	74社 19,726名	39社 23,256名	41社 20,910名	71社 18,368名	225社 82,260名

※自動車モードの内訳：上段 会社数 下段 人数

モード	24以前	25年度	26年度	27年度	累計
バス	7社 2,390名	9社 4,544名	11社 7,203名	7社 6,924名	34社 21,061名
トラック	20社 10,643名	11社 8,504名	9社 11,236名	37社 7,128名	77社 37,511名
タクシー	15社 3,130名	6社 2,120名	5社 588名	2社 371名	28社 6,209名

図表 3 アンケート調査利用状況(平成 22 年～平成 27 年 12 月末)

<sup>2</sup> 設問と区分、領域の対応関係については、図表 2 または「国土交通政策研究 109 号 運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究」<http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/kkk109.html> を参照。

### 3. 平成 27 年度のアンケート実施結果

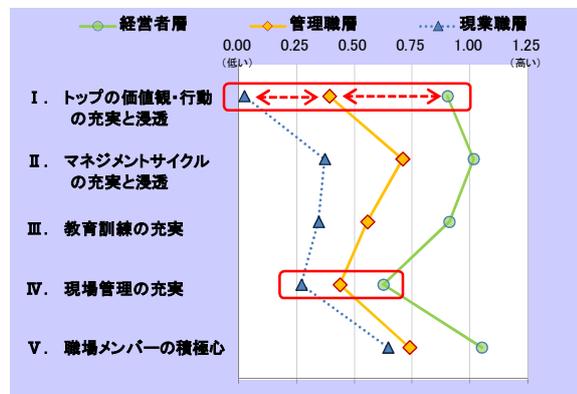
平成 27 年度に実施したアンケート調査の詳細は、「運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究 ～安全に関するアンケート調査 年次報告（平成 27 年）～」にて報告する予定である。本稿では、モード別階層別の特徴、モード別平均値及び、本アンケートを継続して利用していただいている事業者（以下「継続利用事業者」という。）の傾向や特徴を紹介する。

#### (1) モード別階層別の特徴

「企業風土測定ツール」は、今年度より鉄道、海運、航空、バス、トラック、タクシーの 6 モードで展開している。各モード別階層別の特徴を紹介する。

##### ① 鉄道モード

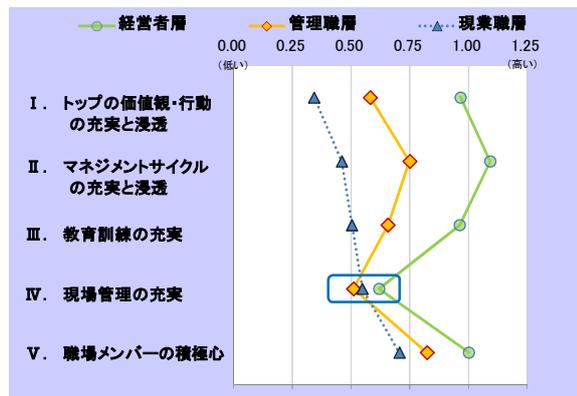
領域 I における階層間のギャップが大きく、現業職層への浸透にも課題がある傾向が見受けられる。特に管理職層と経営者層の意識ギャップの大きさが、現業職層の得点の低さにつながっていると考えられる（図表 4）。また、領域 IV では、班活動等の現場管理施策の充実が課題となっている傾向が見て取れる。



図表 4 階層別鉄道モード平均値(n=22)

##### ② 海運モード

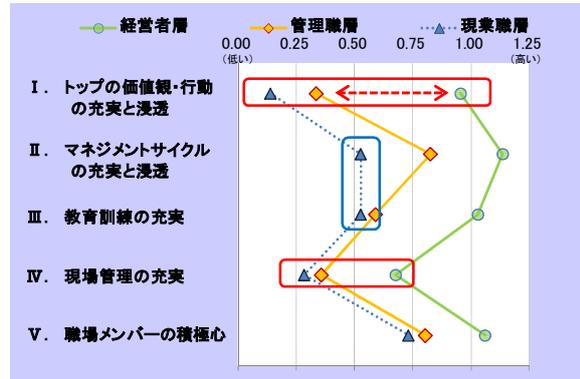
他のモードと比較し、経営者層から現業職層のギャップが比較的小さい傾向にある。領域 IV が比較的高く、船内のコミュニケーション等に力を入れている傾向等が見て取れ、経営者層の問題意識と管理職層及び現業職層の問題意識が近いことが特徴となっている（図表 5）。



図表 5 階層別海運モード平均値(n=34)

### ③ 航空モード

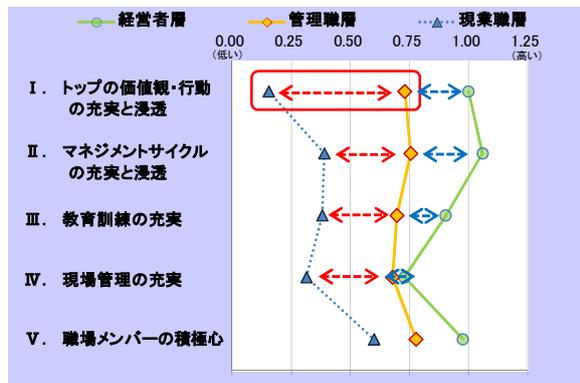
領域Ⅱや領域Ⅲの得点が高く、標準化された手順の徹底や教育訓練の充実が特徴となっている。領域Ⅰにおいて、管理職層以下と経営者層と大きなギャップがあり、現場にとって経営者層が遠い存在になっている傾向がみられる。また、領域Ⅳの低さは、現場の実態が経営者層に伝わっていない、という問題意識が見て取れる（図表6）。



図表6 階層別航空モード平均値(n=30)

### ④ バスモード

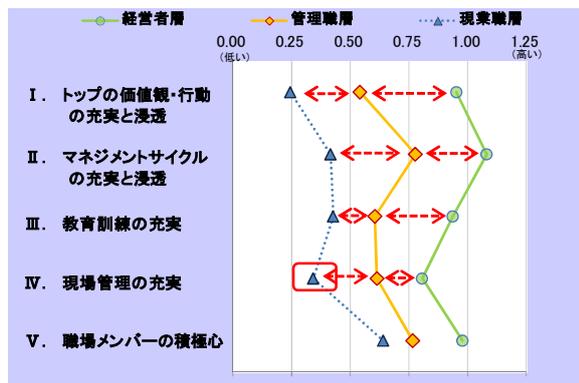
経営者層と管理職層の意識ギャップが比較的小さいことが特徴となっている。一方で管理職層と現業職層のギャップが大きく特に領域Ⅰが課題といえる（図表7）。後述するトラックモードと同様に、管理職層による現業職層とのコミュニケーションの充実がカギと思われる。



図表7 階層別バスモード平均値(n=34)

### ⑤トラックモード

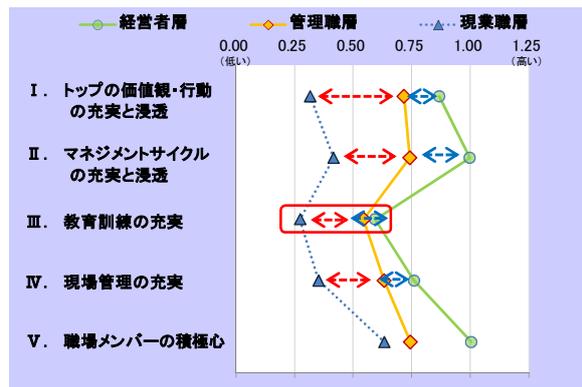
各領域において3階層の意識ギャップが平均的に見て取れる（図表8）。領域Ⅳが低い傾向にある。親身になった指導や積極的な声掛けなど、現場におけるコミュニケーションに課題が現れており、管理者層以上によるこれらの取組が課題ともいえる。



図表8 階層別トラックモード平均値(n=77)

## ⑥ タクシーモード

バスモードと同様に経営者層と管理職層の意識ギャップが小さい傾向がある。一方で管理職層と現業職層のギャップの大きさが特徴になっている。領域Ⅲが低い傾向にあるが、経営者層自体も問題意識として「十分ではない」という認識を持っていることが見て取れる（図表 9）。

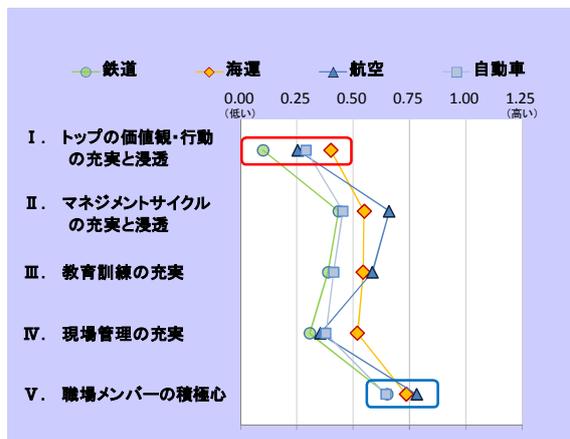


図表 9 階層別タクシーモード平均値(n=28)

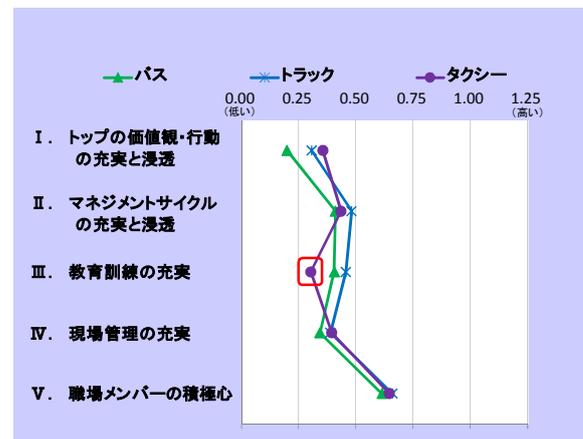
## (2) モード別平均値からみる特徴

### ① 全体の特徴

モード別の平均値をみると、各モードとも領域Ⅴの得点が相対的に高い。基本的な行動に関する意識を土台として有していると考えられる。一方で各モード共通して得点が低い傾向にあるのが領域Ⅰである。「現場重視の行動・姿勢」など経営トップの考えをいかに現場に伝えていくかが課題となっている（図表 10）。バス・トラック・タクシーからなる自動車モードでは、モード間の差が比較的少ないが、タクシーモードの領域Ⅲの低さが特徴的である。知識・技能に関する教育・訓練の充実度が他の自動車モードと比較し、弱い可能性が見て取れる（図表 11）。



図表 10 モード別領域別平均値 (n=225)



図表 11 自動車モード領域別平均値 (n=139)

## ② モード別領域別の特徴

図表 12 にモード別の平均値を示す。以下にモード別領域別の特徴をまとめる。

<b>領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透</b>
海運が 0.40 点と最も高く、鉄道が 0.10 点と最も低くなっている。海運では「現場重視の行動」が 0.44 点と高くなっていることが特徴である。「安全に関するコンプライアンスの浸透」はどのモードも高く、安全重視の姿勢が現場に浸透している傾向にある。特に航空が 0.78 点、鉄道が 0.62 点と高くなっている。「現場重視の行動・姿勢」が低いモードでは「経営姿勢への共感」も低く、得点がマイナスとなっている。
<b>領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透</b>
全てのモードで高い傾向にあり、特に航空 0.66 点、海運 0.55 点が高くなっている。「PDCA の実践」、「コミュニケーションの実践」共に航空モードが高く、PDCA サイクルとこれを活かす前提となるコミュニケーションが重視されていることが見て取れる。
<b>領域Ⅲ：教育訓練の充実</b>
航空が 0.59 点、海運が 0.54 点と高く、タクシーが 0.30 点と低くなっている。航空では、「採用への経営者の関わり」、「指導員による指導」が高いといった特徴がある。海運では「安全教育の充実」が 0.84 点と高く、教育が「役に立っている」という認識になっている。タクシーでは「知識・技能」を継続的維持向上するための教育・訓練や、「指導員による指導の効果」といった項目が低くなっている。各モード共通して低いのは「現場リーダーの育成」であり、課題といえる。
<b>領域Ⅳ：現場管理の充実</b>
海運が 0.52 点と最も高くなっている。「親身になった指導」や「積極的な声掛け」が他モードと比較し、高い。また、「効果的な日常点検・整備」が高く、航空も同様である。トラック、タクシーでは、あいさつ、身だしなみといった「基本行動の指導」が他モードより高いことが特徴的である。
<b>領域Ⅴ：職場メンバーの積極心</b>
航空が 0.78 点と最も高くなっている。他モードと比較し、特徴的に高い項目が「挨拶（丁寧に）」「仕事（やりがい）」という項目であり、前向き、積極的な意識が表れている。一方でバス 0.62 点と得点が低い傾向にあり、「基本行動への意識」、「職務への意識」、「人間関係への意識」が他のモードと比較し、やや低い傾向にある。

タイトル		鉄道 (22社) (8,336人)	海運 (34社) (3,779人)	航空 (30社) (5,364人)	バス (34社) (21,061人)	トラック (77社) (37,511人)	タクシー (28社) (6,209人)	全事業者平均値 (225社) (82,260人)
<b>領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透</b>		<b>0.10</b>	<b>0.40</b>	<b>0.25</b>	<b>0.20</b>	<b>0.31</b>	<b>0.36</b>	<b>0.28</b>
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.22	0.38	0.33	0.22	0.28	0.36	0.30
問49	経営姿勢への共感	-0.11	0.17	-0.05	-0.06	0.02	0.08	0.01
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.62	0.59	0.78	0.52	0.55	0.58	0.59
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.16	0.40	0.26	0.21	0.28	0.42	0.29
区分	2. マネジメントシステム	0.12	0.37	0.26	0.21	0.28	0.30	0.27
問53	継続的改善	0.22	0.43	0.37	0.28	0.35	0.35	0.34
問54	管理者育成(人材育成)	-0.03	0.16	-0.03	0.10	0.14	0.13	0.10
問55	現場情報の活用	0.16	0.52	0.43	0.26	0.36	0.42	0.37
区分	3. 現場重視の行動・姿勢	-0.01	0.44	0.19	0.17	0.34	0.40	0.28
問51	率先垂範への共感	-0.04	0.34	0.11	0.12	0.42	0.39	0.27
問52	問題解決の意思決定	-0.04	0.52	0.23	0.20	0.42	0.39	0.33
問57	安全理念・方針の浸透	0.06	0.38	0.21	0.30	0.33	0.51	0.31
問58	経営者による現場コミュニケーション	-0.01	0.52	0.22	0.08	0.21	0.31	0.23
<b>領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透</b>		<b>0.44</b>	<b>0.55</b>	<b>0.66</b>	<b>0.41</b>	<b>0.48</b>	<b>0.44</b>	<b>0.49</b>
区分	1. PDCAの実践	0.63	0.66	0.78	0.58	0.63	0.65	0.65
問10	安全の理念・方針の理解	0.78	0.64	0.80	0.61	0.68	0.85	0.71
問11	安全目標の設定	0.64	0.54	0.69	0.62	0.65	0.77	0.65
問12	取り組み計画の具体化	0.48	0.45	0.54	0.50	0.47	0.58	0.50
問13	計画の実行	0.56	0.53	0.62	0.57	0.55	0.57	0.57
問14	改善志向	0.88	1.06	1.14	0.81	1.01	0.84	0.97
問15	見直しと次へのアクション	0.47	0.69	0.74	0.53	0.60	0.54	0.60
問16	文書・記録の管理・活用	0.58	0.67	0.96	0.38	0.47	0.35	0.55
区分	2. コミュニケーションの実践	0.29	0.47	0.56	0.28	0.36	0.27	0.37
問17	職場の風通し	0.66	0.76	0.91	0.70	0.77	0.70	0.76
問18	リーダーシップ	0.19	0.40	0.51	0.17	0.24	0.16	0.27
問19	部署間コミュニケーション	0.49	0.74	0.85	0.41	0.53	0.35	0.56
問20	部署間連携	0.15	0.59	0.61	0.11	0.31	0.13	0.32
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.50	0.57	0.71	0.52	0.58	0.57	0.58
問22	報告・連絡・相談の実践	0.78	0.91	1.13	0.63	0.81	0.56	0.80
問23	職場環境(仕事面)	0.32	0.63	0.64	0.22	0.37	0.23	0.40
問24	職場環境(健康面)	-0.28	-0.35	-0.22	-0.07	-0.24	-0.25	-0.24
問25	職場環境(精神面)	-0.21	-0.22	-0.07	-0.15	-0.09	-0.01	-0.12
<b>領域Ⅲ. 教育訓練の充実</b>		<b>0.39</b>	<b>0.54</b>	<b>0.59</b>	<b>0.41</b>	<b>0.46</b>	<b>0.30</b>	<b>0.45</b>
区分	1. 採用・教育の充実	0.31	0.52	0.68	0.46	0.48	0.45	0.49
問40	人材確保	0.15	0.32	0.43	0.37	0.43	0.24	0.35
問41	採用への経営者の関わり	0.28	0.70	0.99	0.32	0.45	0.51	0.53
問42	新人教育の効果	0.49	0.54	0.62	0.68	0.56	0.59	0.58
区分	2. リーダー教育の充実	0.22	0.28	0.36	0.22	0.22	0.01	0.22
問43	知識・技能(定期教育)	0.36	0.31	0.45	0.42	0.36	0.08	0.34
問44	現場リーダーの育成	-0.07	0.05	0.03	0.01	0.04	-0.09	0.01
問45	指導員による指導の効果	0.37	0.46	0.61	0.24	0.27	0.04	0.32
区分	3. 安全教育の充実	0.64	0.84	0.71	0.54	0.67	0.45	0.65
問46	事故分析と再発防止教育	0.80	0.97	0.89	0.59	0.83	0.62	0.79
問47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.58	0.73	0.69	0.65	0.65	0.43	0.63
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.54	0.81	0.55	0.38	0.53	0.31	0.53
<b>領域Ⅳ. 現場管理の充実</b>		<b>0.31</b>	<b>0.52</b>	<b>0.35</b>	<b>0.34</b>	<b>0.39</b>	<b>0.39</b>	<b>0.39</b>
区分	1. 現場コミュニケーション	0.44	0.53	0.56	0.46	0.40	0.50	0.46
問3	親身になった指導	0.50	0.70	0.63	0.59	0.44	0.58	0.55
問4	積極的な声かけ	0.53	0.71	0.64	0.55	0.44	0.43	0.53
問5	朝礼の活性化	0.29	0.18	0.41	0.24	0.31	0.49	0.31
区分	2. 日常管理の充実	0.41	0.59	0.37	0.42	0.48	0.52	0.47
問1	基本行動の指導	0.59	0.69	0.34	0.56	0.77	0.81	0.66
問2	効果的な日常点検・整備	0.48	0.87	0.72	0.55	0.58	0.49	0.62
問6	生活管理・健康管理	0.14	0.20	0.04	0.14	0.10	0.25	0.13
区分	3. 現場管理施策の充実	0.08	0.44	0.14	0.15	0.29	0.17	0.23
問7	賞罰の効果	-0.22	0.03	-0.10	0.19	0.14	0.25	0.08
問8	ミーティング(班活動等)の充実	0.12	0.60	0.40	0.14	0.37	0.19	0.33
問9	現場ハット・立会の充実	0.33	0.69	0.11	0.13	0.36	0.05	0.30
<b>領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心</b>		<b>0.65</b>	<b>0.74</b>	<b>0.78</b>	<b>0.82</b>	<b>0.66</b>	<b>0.65</b>	<b>0.68</b>
区分	1. 基本行動への意識	0.64	0.70	0.78	0.60	0.63	0.62	0.66
問26	健康	0.53	0.62	0.72	0.58	0.58	0.65	0.61
問27	あいさつ	0.34	0.30	0.51	0.30	0.28	0.37	0.33
問28	約束	1.13	1.10	1.19	0.97	1.03	1.02	1.06
問35	計画	0.42	0.60	0.65	0.45	0.51	0.41	0.51
問38	報告	0.76	0.87	0.84	0.72	0.75	0.65	0.77
区分	2. 職務への意識	0.55	0.65	0.69	0.56	0.61	0.66	0.62
問29	終業	0.58	0.55	0.50	0.65	0.59	0.73	0.60
問30	仕事	0.46	0.62	0.91	0.38	0.51	0.42	0.55
問32	車両・機材	0.74	0.97	0.88	0.76	0.89	0.96	0.87
問36	会議・会合	0.69	0.81	0.81	0.58	0.67	0.71	0.70
問39	出勤	0.29	0.31	0.35	0.41	0.41	0.49	0.38
区分	3. 人間関係への意識	0.79	0.89	0.90	0.70	0.75	0.66	0.78
問31	上役	0.38	0.57	0.48	0.34	0.35	0.36	0.40
問33	先輩	0.97	1.06	1.07	0.81	0.95	0.76	0.94
問34	職場仲間	0.70	0.76	0.75	0.61	0.60	0.48	0.64
問37	部下	1.12	1.18	1.30	1.05	1.11	1.04	1.13
人数		378.9	111.1	178.8	619.4	487.2	221.8	365.6

注:平成27年12月末時点

：モード間比較で最も高い数値  
：モード間比較で最も低い数値

図表 12 モード別平均値

### (3) 継続利用事業者の傾向と特徴

「企業風土測定ツール」を活用し、施策の効果の測定や安全意識の浸透度合いを継続的に把握し、継続的な改善に役立てようとすることは一般論としても有効な取組と考えられる。平成27年12月までに「企業風土測定ツール」を継続的に活用している事業者は23社であった。事業者の継続的な取組が、各領域の得点の変化にどのように現れているかを紹介する。なお、継続利用事業者のデータのうち、対象者の大幅変更等により、経年比較できないと考えられるデータは除外しており、対象サンプルは19社となった。

5領域	合計(19社)		鉄道(4社)		海運(4社)		航空(3社)		自動車(8社)	
	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	63	37	100	0	50	50	67	33	50	50
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	32	68	75	25	50	50	0	100	13	88
III. 教育訓練の充実	68	32	100	0	50	50	67	33	63	38
IV. 現場管理の充実	63	37	75	25	75	25	33	67	63	38
V. 職場メンバーの積極心	68	32	75	25	50	50	67	33	75	25

図表 13 継続利用事業者の安全アンケート結果の変化(5領域:%)

14区分		合計(19社)		鉄道(4社)		海運(4社)		航空(3社)		自動車(8社)	
		改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化
領域 I	1. 経営理念(トップの価値観)	63	37	100	0	50	50	67	33	50	50
	2. マネジメントシステム	63	37	100	0	50	50	67	33	50	50
	3. 現場重視の行動・姿勢	63	37	100	0	50	50	33	67	63	38
領域 II	1. PDCAの実践	26	74	50	50	50	50	0	100	13	88
	2. コミュニケーションの実践	53	47	75	25	75	25	33	67	38	63
領域 III	1. 採用・教育の充実	68	32	100	0	50	50	67	33	63	38
	2. リーダー教育の充実	74	26	75	25	100	0	33	67	75	25
	3. 安全教育の充実	74	26	100	0	75	25	67	33	63	38
領域 IV	1. 現場コミュニケーション	58	42	75	25	25	75	33	67	75	25
	2. 日常管理の充実	63	37	75	25	75	25	33	67	63	38
	3. 現場管理施策の充実	58	42	75	25	75	25	33	67	50	50
領域 V	1. 基本行動への意識	58	42	75	25	50	50	33	67	63	38
	2. 職務への意識	47	53	50	50	25	75	67	33	50	50
	3. 人間関係への意識	68	32	75	25	50	50	100	0	63	38

図表 14 継続利用事業者の安全アンケート結果の変化(14区分:%)

5つの領域の変化をみると、領域IIを除き6割を超える事業者において、過年度と比較し改善している(図表13)。14区分においても「PDCAの実践」「職務への意識」を除き、改善している事業者が悪化した事業者を上回っている(図表14)。以下、継続利用事業者へのヒアリング結果と得点の変化より、領域別の特徴と改善した項目を紹介する。

### ① 領域Ⅰ: トップの価値観・行動の充実と浸透

この領域を改善した事業者の取組例として、経営者層による現場パトロールの強化や経営会議の中での安全に関する議題を優先的に報告させるなど、経営者層の安全や現場重視の行動と姿勢を伝える取組が見受けられた。

#### 【改善項目の例】

「問 56 : 経営執行の監視 (コーポレートガバナンス)」

(経営者層が社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている)

「問 58 : 経営者による現場コミュニケーション」

(経営者層と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている)

など

### ② 領域Ⅱ: マネジメントサイクルの充実と浸透

多くの事業者において悪化した領域である。しかし、ある事業者では、「アンケートの実施を重ねることで、回答者の問題意識が高まった。その結果、「私は～」で始まる設問について、自分に対し厳しい評価ができるようになったのではないかと取組の成果として評価をしていた。このような傾向も得点が下がる要因の一つと考えられる。単なる得点の上下ではなく、事業者における実態と併せて分析することが重要と思われる。

#### 【改善項目の例】

「問 11 : 安全目標の設定」

(安全に関して職場の目標を言うことができる)

「問 16 : 文書・記録の管理活用」

(社内の手順書等やデータを、有効に活用している)

など

### ③ 領域Ⅲ: 教育訓練の充実

これまで自社内で行っていた教育や訓練の内容を一層充実させることで改善している傾向が見受けられた。

#### 【改善項目の例】

「問 43 : 知識・技能 (定期教育)」

(知識や技能を継続的に維持向上できる教育・訓練が行われている)

「問 45 : 指導員による指導の効果」

(高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが役に立っている) など

#### ④ 領域Ⅳ：現場管理の充実

形式的点呼ではなく、管理者から一言加えた声掛けや、管理者・監督者からドライバーへの積極的なあいさつなど、日常のコミュニケーションを改善する取組が見受けられた。

##### 【改善項目の例】

「問 8：ミーティング（班活動等）の充実」

（班活動やミーティングが日常業務で役に立つように運営されている）

「問 3：親身になった指導」

（始業や点呼時に、本人の状況をふまえて親身になった指導がされている）

「問 2：効果的な日常点検・整備」

（日常業務の中で気づいたことが報告され、日々の改善につながっている） など

#### ⑤ 領域Ⅴ：職場メンバーの積極心

領域Ⅴは、例えば「健康」などの刺激語に対し、ランダムに並べた 5 つの反応後（キーワード）から 1 つ選択することで、その項目に持つ潜在意識を測定しようとする領域である。多くの事業者で改善はしているものの、改善幅は小さかった。相対的に得点が低かった項目は、「問 27：あいさつ」「問 35：計画」「問 31：上役」等である。組織における上下や横の関係の中で、相互の信頼を高め、風通しを良くする取組が改善のポイントと思われる。

##### 【相対的に得点が低かった項目の例】

「問 27：あいさつ」（しない、礼儀、つきあいで、ていねいに、気持ちが通じ合う）

「問 35：計画」（苦手、やりとおす、できやしない、将来、めんみつ）

「問 31：上役」（管理者、きゅうくつ、礼儀、尊敬、うるさい） など

## 4. 今後の課題

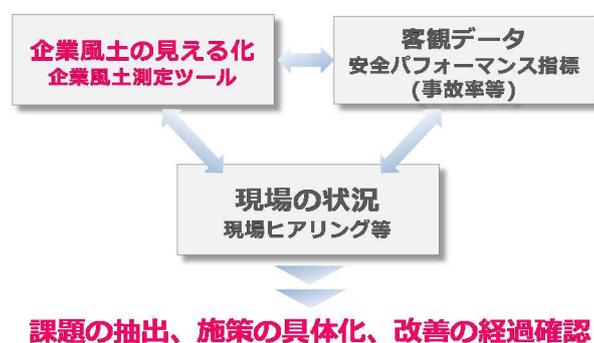
### (1) 事業者での活用

各社の結果を見ると、「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」は他領域と比較し、低い傾向にある。安全に対して積極的に取り組み、教育や現場管理を充実させている企業においても、同じ傾向がみられる。この解決には、トップと現場の橋渡しをする管理者の役割が重要と思われるが、特に、「問 54：管理者育成（私の会社では、管理者の人材育成が重視され、熱心に教育や指導が行われている）」「問 44：現場リーダーの育成（私の職場では、主任・リーダーやその候補者に対し、周りをまとめていくリーダーシップが身につくような育成をしている。）」は、全項目の中でも得点が低い。管理者の役割やその育成のための経営者の取組への着目が必要と思われる。

また、各社へのアンケート結果の報告書では、「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」における回答の構成比を分析している。具体的には、領域Ⅴの項目平均点が 1.0 点を超える層の全体に

占める割合により、組織としての意思疎通のし易さを評価している。各社へのヒアリング結果より、この評価が各部署の特徴をよく示す、との声もいただいている。領域Vの構成比と安全パフォーマンスの相関関係や他の設問との相関関係等の検討は今後の課題である。

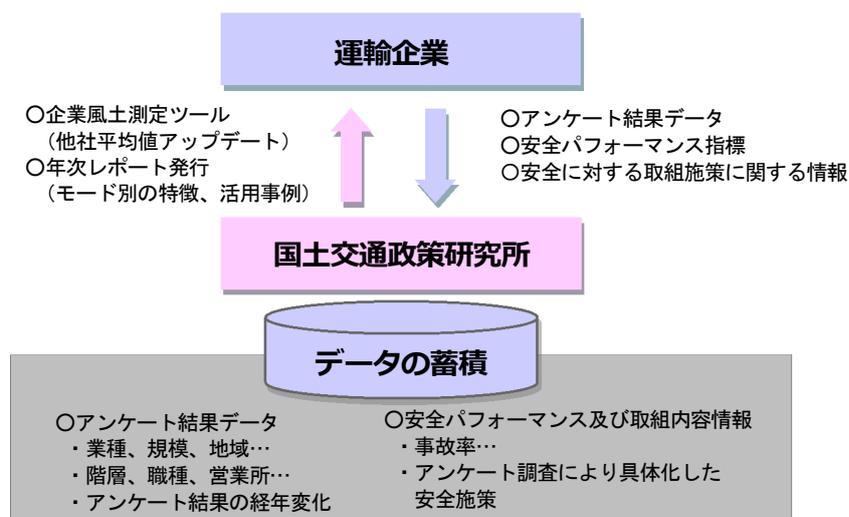
「企業風土測定ツール」の利用は進んできているが、単なる現状把握のためにツールを利用するだけでは、効果は期待できない。自社や事業所の安全をより向上させるための具体的なアクションにつなげるための、信念をもった関係者の行動が求められる。アンケート結果と事故率等の安全パフォーマンス指標から現場で起こっていることを想定し、具体的な施策の検討、決定、実施することが必要である。当ツールにおいても、この一連の流れに資するべく、活用しやすく有効な仕組みへと改善を進めていきたい。



図表 15 自社分析のポイント

## (2) データの蓄積と情報提供

国土交通政策研究所では、ツールの利用促進だけでなく、アンケート調査結果や安全パフォーマンス指標等のデータ蓄積、活用事例等の情報収集を継続している。事例研究や年次レポートの発行及び安全パフォーマンス指標との関係性分析などの情報提供により、運輸企業の安全マネジメントに資する情報提供を今後も継続的に取り組んでいく (図表 16)。



図表 16 データの蓄積と活用

# 社会構造環境の変化に伴う今後の地域における行政政策の在り方について(概観)①

政策研究官 綿谷 真一

## 1. はじめに

私たちは、今まで経験したことのない人口減少と少子・高齢化が同時進行している時代に生きているとともに、長期にわたる経済低成長を経験し、国・地方を問わず厳しい財政状況に直面している。地域においては、様々な課題が内在しており、具体的には、三大都市圏においては、高齢者の福祉・医療に対する需要が大幅に増加していくことが予想され、また高度経済成長期に作られた既存の社会資本が老朽化しており、その対応に迫られている。さらに、東日本大震災後に喫緊の課題となった低頻度大規模災害への対応や都道府県と指定都市の間の二重行政の解消などの課題に直面している。一方、地方圏においては、高齢者の単独世帯化や人口の低密度化が進むとともに、人口の偏在が大きくなっていくことが想定され、基礎自治体の行財政の効率化が求められる中で行政サービスの提供をどう確保していくのか、また、平成の大合併による様々な地域社会への影響の対応の在り方等地方自治体が解決すべき課題は多い。

こうした中で、人口減少社会にあっても、限られたリソースの中で、それぞれの地域の実情に応じて、地域経済が安定し、人々が安全に暮らしていけるような持続可能な地域社会の形成がより強く求められていくことになるのではないだろうか。

そのためには、国・広域自治体・基礎自治体の適切な役割分担、少子・高齢化への対応、多様化する住民ニーズへの対応、生活圏の広域化への対応、更なる行政の効率化を図っていく必要がある。

本稿においては社会構造環境の変化に伴う今後の地域における行政政策の在り方について、地方自治体間連携、内部統制制度、監査制度の各観点から方向性を概観する。なお、本稿は、政策研究を目的として筆者個人の見解や研究調査結果の概要を取りまとめたものであり、筆者が所属する組織の考え方とは必ずしも一致しない場合があるのでご理解いただきたい。

## 2. 地方自治体の連携による行政サービスの提供

人口減少社会における少子・高齢化や人口の偏在・低密度化等により、行政コストが増大していく中で、限られたリソースの範囲内で、行政サービスを安定的に提供するためには、単独の地方自治体だけでフルセットで行政サービスを提供することには限界があり、最適な行政サービス需要・供給範囲と行政区域の不一致やリソースを有効に活用する観点からも、地方公共団体間の連携により提供することをこれまで以上に柔軟かつ積極的に推

進んでいくことが重要であると考えられる。

連携の究極の形態である合併については、平成 11 年以降、市町村合併が全国的に推進され、相当程度進捗したが、依然として相当数の小規模市町村があることを踏まえると、引き続き行財政の基盤強化を図り、市町村合併に努めることが重要であるが、今後短期間で大幅に進捗する状況にはないと考えられる。

このため、平成 26 年の地方自治法改正により創設された連携協約制度や事務の代替執行制度をはじめ、その他の共同処理制度(一部事務組合、広域連合、協議会、機関等の共同設置及び事務の委託等)を活用して、地方公共団体間の連携が進展していくことが期待される。本章においては、自治体間連携の仕組みと運用について概観しつつ、今後の連携の在り方について方向性を検討することとしたい。

### (1)自治体の連携制度

自治体連携には、地方自治法上、法人の設立を要しない簡便な仕組みと法人の設立を要する仕組みがある。前者には、協議会、機関等の共同設置、事務の委託の制度や平成 26 年の地方自治法改正により創設された連携協約、事務の代替執行の制度があり、後者には、一部事務組合や広域連合の制度がある。このほか、定住自立圏構想のように地方自治法上規定されていない連携もある。

協議会の制度は、地方公共団体が共同して管理執行、連絡調整、計画作成を行うための制度であり、消防、広域行政計画、視聴覚教育等の分野で活用され、210 件設置されている(平成 26 年 7 月 1 日現在)。

機関等の共同設置の制度については、地方公共団体の委員会又は委員、行政機関、長の内部組織等を複数の地方公共団体共同で設置する制度であり、介護区分認定審査、公平委員会、障害区分審査等の分野で活用され、416 件設置されている(平成 26 年 7 月 1 日現在)。

事務の委託の制度は、地方公共団体の事務の一部の管理・執行を他の地方公共団体に委ねる制度であり、住民票の写し等の交付、公平委員会、競艇等の分野で活用され、5,979 件委託されている(平成 26 年 7 月 1 日現在)。

一部事務組合は、地方公共団体が、その事務の一部を共同して処理するために設ける特別地方公共団体であり、ごみ処理、し尿処理、消防、救急等の分野に活用され、1,515 件設置されている(平成 26 年 7 月 1 日現在)。

広域連合は、地方公共団体が広域にわたり処理することが適当であると認められる事務を処理するために設置する特別地方公共団体で国又は地方公共団体から直接に権限や事務の移譲を受けることができる。後期高齢者医療、介護区分認定審査、障害区分認定審査等の分野で活用され、115 件が設置されている(平成 26 年 7 月 1 日現在)。

連携協約及び事務の代替執行については、後述する。

定住自立圏構想については、定住自立圏構想推進要綱の策定を経て推進されてきているものであり、同要綱では、今後の我が国の人口の見込み等を踏まえ、「地方圏において、安心して暮らせる地域を各地に形成し、地方圏から三大都市圏への人口流出を食い止めるとともに、三大都市圏の住民にもそれぞれのライフステージやライフスタイルに応じた居住の選択肢を提供し、地方圏への人の流れを創出することが求められている。」とし、「中心市」の要件として、「人口が5万人程度以上であること(少なくとも4万人を超えていること。)」などが記載されており、中心市と近隣市町村が相互に役割分担し、連携・協力することにより、圏域全体で必要な生活機能等を確保し、地方圏における定住を促進する政策であり、平成21年度から全国展開を行っている。定住自立圏形成の手续としては、中心市が、中心市と連携する意思を有する近隣市町村に配慮しつつ、地域全体のマネジメント等において中心的な役割を担う意思を有すること等を明らかにする中心市宣言を実施し、中心市と近接し、経済、社会、文化又は住民生活等において密接な関係のある市町村と定住自立圏形成協定を締結、圏域の将来像や推進する具体的取組を記載した定住自立圏共生ビジョンを策定し、これに取り組むこととしている。

平成27年10月1日現在では、123市が中心市宣言済み、95圏域で定住自立圏形成協定締結又は定住自立圏形成方針策定済み、92団体が定住自立圏共生ビジョンを策定済みとなっており、全国で着実に定住自立圏構想による取組が進んでいる。

## (2) 連携協約制度と事務の代替執行制度

連携協約制度及び事務の代替執行制度は、平成26年の地方自治法改正の際に導入された制度で、既存の事務の共同処理制度について、市町村から、例えば、一部事務組合や協議会については迅速な意思決定が困難ではないか、機関等の共同設置については中心的な役割を果たす市町村の負担が大きいのではないかと、事務の委託については委託団体が受託団体から事務処理等の情報等を把握するのは困難ではないか等の指摘があった事実を踏まえ、地方公共団体間におけるより柔軟な連携を可能とすることを目指すとともに、合意形成の手続きや合意の実効性をどのように確保するか、さらには、連携を活用しようとする市町村、とりわけ条件不利地域にある市町村において市町村間の連携では課題の解決が困難な場合などにどのように連携を進めていくか、という観点等を踏まえ、導入された制度である。

連携協約制度は、都道府県と市町村の間や異なる都道府県の区域に所在する市町村の間など、いかなる地方公共団体間においても、連携して事務を処理するに当たっての基本的な方針や役割分担を内容とする連携協約を締結することが可能で、連携中枢拠点都市圏を形成する際にも活用でき、圏域の中心都市が、経済、社会、文化又は住民生活等において密接な関係を有する異なる都道府県の区域に所在する市町村との間で締結することや、条件不利地域の市町村が都道府県との間で締結することなど、地域の実情に応じて有効に活

用することが期待されている。

連携中枢拠点都市圏構想は、地域において、相当の規模と中核性を備える圏域の中心都市が近隣の市町村と連携して、コンパクト化とネットワーク化の考え方にに基づき、「経済成長のけん引」、「高次の都市機能の集積・強化」及び「生活関連機能サービスの向上」といった役割を積極的に果たすことにより、人口減少・少子高齢社会においても一定の圏域人口を有し活力ある社会経済を維持するための拠点を形成することを目的としている。

圏域の中心都市が連携中枢都市宣言を行い、連携協約を締結し、圏域の将来像や具体的な取組を記載した連携中枢都市圏ビジョンを策定することにより都市圏を形成することとなる。連携中枢都市とは、原則として三大都市圏以外の地方圏に存する人口20万人以上、昼夜間人口比率が概ね1以上である市とされ、61市がその要件を満たしているとされる。2014年12月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、従来の総務省の「地方中枢拠点都市圏」、国土交通省の「高次地方都市連合」及び経済産業省の「都市雇用圏」の統一化が図られ、その結果、「連携中枢都市圏」となった。

連携中枢都市圏構想を推進するため、国による様々な財政支援措置が講じられており、こうした支援を通じ、連携中枢都市圏の形成は地方の自主性に基づくものであることを尊重しつつ、全ての対象都市圏において連携中枢都市圏が形成されるよう努めることとしている。

一方、事務の代替執行の制度については、市町村の間において行う場合のほか、条件不利地域の市町村において近隣に事務の共同処理を行うべき市町村がない場合等において、市町村優先の原則や行政の簡素化・効率化という事務の共同処理制度の立法趣旨を踏まえつつ、都道府県が事務の一部を当該市町村に代わって処理することができるようにすることを念頭に制度化されたものであり、地域の実情に応じて適切に運用されることが期待されている。

### (3) 今後の自治体間連携の方向性について

各地方自治体は、人口規模や地理的条件等において多種多様であり、それぞれの実情に応じて、自らの自主的判断を踏まえ、連携の在り方を選択していくべきと考えられる。

地方圏においては、市町村間の連携が可能な地域については、連携中枢都市圏や定住自立圏の形成を進めるとともに、その取り組みの充実・強化を図っていく必要がある。また、圏域に二つの中心的な市が隣接している場合には、地域の実情に応じて、適切な役割分担の中で二つの市が連携して核となる取り組みもあると考えられる。さらに、連携中枢都市圏や定住自立圏以外の連携協約制度を活用した連携も考えられる。行政サービスを適切に提供していく上で、市町村間の連携が困難な市町村においては、市町村と都道府県の合意を前提としつつ、都道府県の役割がより重要になってくると考えられる。

三大都市圏においては、国際競争が激化していく中、日本全体の経済をけん引していく

役割が期待される一方で、地方圏を上回る急速な高齢化の進行や高齢者単独世帯の増加、公共施設の老朽化が進むことが予想されており、行政の効率化が強く求められている。しかしながら、地方圏に比べ、交通機関の発達等により、相互関係が構築しやすいにもかかわらず、市町村合併が相対的に進んでおらず、連携も十分に進捗しているとはいえない状況にある。三大都市圏においては、地方圏のように、核となる都市と近接市町村との間の連携ではなく、公共施設等総合管理計画の策定や市町村の境界における福祉サービスの在り方等の議論を踏まえ、適切な役割分担に基づく相互補完的な連携を進めることがポイントになると考えられる。その際、都道府県は、積極的に助言や支援等を行い、連携を促進していくことが重要であると考えられる。

### 3. 内部統制制度

内部統制とは、一言でいうと、組織の目的を踏まえた業務の適正さを確保するための体制を構築していくシステムを指す。換言すれば、組織がその目的を効率的かつ適正に達成するために、その組織の内部において適用されるルールや業務プロセスを整備・運用していくこと、またはその結果、確立されたシステムをいう。コーポレート・ガバナンスの要ともいえ、近年その整備と運用が重視されてきており、日本の大企業等において、内部統制体制の整備等が定着してきている。地方公共団体と企業では、その社会的位置づけや目的が異なり、内部統制の整備・運用について一概に比較することは困難であるが、人口減少社会を迎え、地方公共団体においても、住民の福祉の増進を図るといった目的が達成されるよう、行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価及びコントロールし、より適正な事務の執行を確保するため、更なる内部統制の取り組みが望まれるところである。本章においては、民間企業における内部統制を概観しつつ、地方公共団体における導入の必要性やその在り方について方向性を検討することとしたい。

#### (1) 民間企業における内部統制の概要

日本の民間部門における内部統制に関する法的制度としては、大会社に対するいわゆる「内部統制」の構築に関する基本方針の決定の義務付け（会社法）や上場企業等に対する経営者による財務報告に係る内部統制の評価及び公認会計士等による監査の義務付けがある（金融商品取引法）。企業会計審議会（金融庁）が「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」を公表し、日本における内部統制の実務の枠組みを定めており、「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技

術)への対応の6つの基本的要素から構成される。」と定義している。

4つの目的のうちの「業務の有効性及び効率性」とは、事業活動の目的の達成のため、業務の有効性及び効率性を高めることであり、「財務報告の信頼性」とは財務諸表と財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保することである。「法令等の遵守」とは、事業活動に関わる法令その他規範の遵守を促進することであり、「資産の保全」とは、資産の取得、使用及び処分が正当な手続き及び承認の下で適切に行われるよう、資産の保全を図ることである。

6つの基本的要素のうち、「統制環境」とは、組織の気風を決定し、組織内の全ての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に及ぼす基盤をいう。「リスクの評価と対応」とは、組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。「統制活動」とは、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続きをいい、「情報と伝達」とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。「モニタリング」とは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいい、「ITへの対応」とは、組織目標を達成するために、予め適切な方針及び手続きを定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応することをいう。

なお、内部統制には、①判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある、②当初想定していなかった組織内外の環境変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある、③その整備及び運用に際しては、費用と便益と比較考量が求められる、④経営者が不当な目的のために無視ないし無効ならしめることがある、の固有の限界があるため、その目的の達成にとって絶対的なものではないが、各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することでその目的を合理的な範囲で達成しようとするものであるとされている。

内部統制制度を適切に整備・運用することにより、①業務プロセスの無駄、不合理なルールの見直しなどにより、業務の有効性・効率性の確保を図ることができる、②リスクと向き合い、リスクが発生する前に必要な対策を講じることにより、不適正な業務処理の改善、法令等の遵守の徹底を図ることができる、③有効なチェック体制により、組織マネジメントの不断の改善を実施することができる等の効果や企業の信用向上に伴う社会的地位・収益の向上が図られる等のメリットの指摘がある一方で、継続的な労力や経費がかかること、厳格すぎる内部統制では企業の成長の機会を損なってしまう恐れがあるなどのデメリットの指摘もなされている。

## (2) 地方公共団体における整備・充実の必要性について

近年、民間企業における内部統制の取り組みの進展や一部の地方公共団体において不適正な経理処理が発覚したことなどから、地方公共団体においても、その導入の必要性が指摘されるようになってきた。また、人口減少社会の進展に伴う役割の拡大、多様なニーズへの対応、広範な事務の処理、職員の一人あたりの業務負担の増加等事務処理の適正化がより一層求められていく中で、様々なリスクが拡大し、地方公共団体における内部統制制度の整備・充実がより必要になってきている。

内部統制制度の適切な整備・充実により、①不適正な事務処理の改善、法令等の遵守の徹底の実現、②業務の有効性及び効率性の実現、③職員の意識改革、④財務書類4表の一層の信頼性の確保等の効果が期待され、さらに、首長のマネジメントの強化、監査制度の機能強化、議会及び住民による監視機能の強化等が図られると指摘されている。

しかし、その一方で、内部統制には、企画立案業務等非定型業務への対応が困難な場合がある等の一定の限界があることにも留意し、地方公共団体の規模も踏まえ、コストと効果が見合わない整備・運用につながらないような配慮が必要である。

## (3) 地方公共団体における整備・充実の方向性について

地方自治法上、地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとされ、その事務の処理については、適正に行うべきことが規定されている。また、地方公共団体の長が事務を管理し及びこれを執行することとされており、地方公共団体における内部統制の整備及び運用の権限と責任については、長と議会の二元代表制の下において一義的に長に帰属するものと考えられる。

内部統制の取り組みを推進するに当たっては、地方公共団体が抱える様々なリスクのうち、評価すべき優先度が高く、最低限評価すべきリスクとは何か、どのリスクを内部統制の対象とするかを的確に設定することが重要となる。地方公共団体において生じる可能性のあるリスクの例として、財務会計行為については①不適正な財産の取得・管理・処分、②不適正な現金の出納・保管、③不適正な収入・支出、④不適正な決算、情報管理に関しては⑤不適正な情報管理、それら以外の事務に関するものとして⑥不適正な事務（①から⑤を除く）、⑦処理すべき事務（①から⑤を除く）を行わない、その他として⑧職務環境の適切さが損なわれる、⑨職員が公務外で法令に違反する行為、⑩外部からの攻撃等があげられている。リスクの中でも予算執行に関する事務のリスクについては、発生頻度も高く、影響度も大きいことから、また、対策を講じる優先度が高いとして多くの地方自治体に評価されたリスクであり、民間企業の内部統制を参考にしながら取り組むことができるので、当該リスクを最低限評価するリスクの一つとすべきである。また、不適正な情報管理など予算の執行に関するリスク以外のリスクについても、地域の実情を踏まえ、地方公

共同体の判断により内部統制の対象とすることが考えられる。

地方公共団体により対策を講じる優先度が高いと評価されたリスクは様々であり、現在、各地方公共団体における取り組みの進展も、多種多様であるが、近年の民間企業における進展の状況を踏まえると、その取り組みは十分といえない状況にある。

そのため、地方公共団体における取り組みの進展を促していくことが重要であり、各自治体における状況を踏まえ、内部統制制度の制度化の際の具体的手続き等（例えば、基本的な方針の策定・公表、運用評価についての監査・議会・住民への公表等）について検討するべきである。その際、効果には限界があり、その効果に見合わない費用や労力がかからないよう、各自治体の規模や実態、取り組みの進展状況等を踏まえ、その自主性を尊重し、実情に応じた対応が可能となる制度にすべきであると考えられる。

#### 4. 監査制度

監査とは、一般に、ある事象・対象に関し、遵守すべき法令や組織内規程などの規準に照らして、業務や成果物がそれらに則っているかどうかの証拠を収集し、その証拠に基づいて、監査対象を評価し、その結果を利害関係者に合理的に説明することといえることができる。

少子・高齢化や人口の偏在・低密度化等により、行政コストが増大していく人口減少社会において、限られたリソースの中で、行政サービスを適切に提供していくためには、地方公共団体が適正に事務を処理していくことが重要であり、地方行政に対する信頼を確保し、透明性のあるものとさせていくためにも、監査によるチェック機能の充実・強化を図っていくことが必要である。とりわけ平成 20 年次からの会計検査院の検査による地方公共団体の不適正な予算執行が指摘されたことも踏まえ、監査制度をより有効に機能させるための検討が必要である。その際には、各地域の実情を踏まえた監査への適正なリソースの配分が必要な観点である。本章においては、現行の監査制度について概観・考察し、今後の監査制度の在り方についてその方向性を検討することとしたい。

##### (1) 現行制度の概要について

長から独立した執行機関として位置づけられた監査委員制度は、昭和 22 年の地方自治法制定時から設けられ、数次の改正を経てその充実が図られてきた。平成 9 年には、地方公共団体の監査機能の独立性と専門性を強化するため、外部監査制度が設けられた。地方公共団体の監査には、現在、監査委員による監査と外部監査人による外部監査の二つがあり、両制度がそれぞれ十分に機能することにより、地方公共団体の行財政運営の信頼が高まることが期待されている。

監査委員監査については、監査委員は必置であり、財務監査（定期、随意）や行政監査等を行い、定数としては、都道府県及び人口 25 万人以上の市で 4 人（議員選出は 2 又は 1

人)、その他の市町村は2人(議員選出は1人)であり、条例で定数を増加できる。選任資格としては、①識見を有する者(当該団体OBは1人まで)及び②議員で、任期は4年(再任可)、長が議会の同意を得て選任することとなっている。補佐する体制としては、都道府県においては事務局が必置で、市町村においては、設置が任意である。長の事務執行における違法、不適当な事案の有無の指摘、決算等の正確性の保証がその役割として期待されている。

外部監査については、外部監査人が行う包括外部監査(外部監査人が決めた特定の事件の財務監査等)と個別外部監査(住民、長、議会からの要求監査)がある。設置については、包括外部監査については、都道府県・指定都市・中核市については義務付けであり、その他の市町村については任意で、個別外部監査については任意である。定数は1人であり、選任資格については、識見を有する者であって、弁護士、公認会計士、国又は地方公共団体における一定の行政実務経験者であり、当該団体の職員、OBは認められない。選任方法としては、長が監査委員の意見を聴き、議会の同意を得て契約し、任期は1年で連続して3回まで認められる。補佐する体制としては、外部監査人補助者がおり、監査委員との協議が必要である。監査委員による監査とは別の観点からの監査がその役割として期待されている。

## (2)今後の監査制度の在り方について

### ①統一的基準の策定

現行の監査制度については、監査を実施するに当たっての基本指針や実施手順等の確立した統一的基準がないため、監査のレベルに相当なばらつきがあり、それぞれ独自の監査基準によって、あるいは監査委員等の裁量によって監査を行っていることにより、判断基準や職務上の義務の範囲が不明確になっているとの指摘がある。住民への監査結果の信頼性を高め、監査の一定の水準を確保するためには、監査を実施するに当たっての統一的基準の策定やその法令上の位置付けの明確化の検討が必要であると考えられる。監督基準の作成に当たっては、監査の実施主体である地方公共団体関係者のみで自ら作成することは適当ではなく、学識経験者や様々な関係団体等から幅広く意見を集約して、策定すべきである。その際、各自治体の規模や体制、実情を踏まえ、各自治体が柔軟に対応できるようにすべきであると考えられる。

### ②監査委員の専門性の確保

監査委員は、現行制度では、長が議会の同意を得て、人格が高潔で、地方公共団体の行政運営に関し優れた見識を有する者及び議員の中から選任することとされているが、議員から選任される監査委員については、議員は、議会審議の場で執行機関のチェック機能を果たしていくことに集中すべきであり、あえて監査委員に議員が選任される必要性はない

のではないかといった指摘や短期で交代する例が多いこと、当該地方公共団体の内部にある者であり、監査が形式的になってしまうのではないかといった指摘がなされる一方で、議員から選出される監査委員が存在することは執行機関に対する牽制効果があるとの指摘もある。いずれにせよ、専門性を確保する見地から、各地方公共団体の地域の実情を踏まえた判断により、監査委員は専門性のある識見監査委員のみに委ねることも選択肢の一つとして、検討すべきであるとする。

### ③監査委員事務局の独立性・専門性の確保等

監査委員事務局職員については、任免権は代表監査委員が有しているものの、純粋なブローパー職員ではなく、当該地方公共団体からの数年程度の一時的な出向等による職員であり、このような状況では、事務局の独立性・専門性を十分に確保することが困難ではないかといった指摘がある。そのため、独立性・専門性を有する優秀な人材（弁護士、公認会計士等）の確保や研修の充実を効果的・効率的に行うための方策の検討が必要であると考えられる。

監査委員事務局については、現行制度上、都道府県においては設置が義務づけられており、市町村においては、条例の定めるところに置くことができるとされている。監査委員事務局は、監査機能の向上を図る上で、重要な組織であり、平成23年の地方自治法の改正により可能となった事務局の共同設置も有効な方策の一つであると考えられる。

### ④外部監査制度の在り方

外部監査制度は、地方公共団体に属していない一定の資格等を有する外部のものが地方公共団体との契約に基づき監査を実施することにより、例えば、当該地方公共団体の過去の経緯など様々な事情により内部からは指摘されにくい事項について、改善効果が期待できるとされ、監査の独立性・専門性を強化することを目的として創設されたものである。

包括外部監査制度については、都道府県・指定都市・中核市に義務付けられ、他の地方公共団体は、条例に定め任意に導入することとされているが、義務付け団体以外ではほとんど導入されていないのが現状である。これは条例を定めた場合には、毎年度包括外部監査を受けることが義務付けられ、負担感が大きいことが一因と考えられるが、監査委員の監査を外部から補完する観点から有用であることから、例えば、数年に一回とすることを可能とする制度にすることなど、外部監査の導入を促進すべきと考えられる。また、包括外部監査は、外部監査人がテーマを自ら決定し監査を行っており、テーマの内容がより適切なものとなるよう、措置の充実の検討が必要と考えられる。

個別外部監査制度については、各地方公共団体の条例により任意に導入することができるとされているが、その他監査制度の充実が図られることによって、その必要性・重要性が低下していくとの指摘があり、また、制度導入している地方公共団体や実際の活用実績

も多くないことから、その在り方について検討が必要であると考えられる。

#### ⑤全国的な共同組織(監査サポート体制)の構築

監査の専門性を踏まえつつ、その効率的・効果的な機能の向上を図るためには、既存の組織との連携を図りつつ、全国的な監査支援組織の構築の検討が必要である。その組織の具体的な役割としては、共通監査実務基準の策定・普及や、監査委員・外部監査人・監査委員事務局職員の専門性の確保、監査実務の実施、人材の斡旋、研修の実施、調査研究の実施、情報蓄積・提供、助言等を担うことが考えられる。

### 5. おわりに

戦前、戦後を通じて増加を続けてきた日本の人口は、21世紀に入り、大きな転換点を迎え、日本はかつて経験してことのない「人口減少時代」という新たな局面に突入し、国立社会保障人口問題研究所の中位推計によると、我が国の総人口は、2008年の約1億2,800万人を頂点に2050年には約9,700万人になると見込まれており、本格的な人口減少社会を迎えた。今世紀の日本経済社会は、こうした人口減少に加えて、急速に進む少子・高齢化や人口の地域的な偏在の加速化、国際社会の中での競争激化という現実の上に築かれていくことになるといわれている。

本稿は、こうした認識の下に、今後の地域行政の在り方について、自治体間連携、内部統制、監査の各観点から、概論的一考察を試みたものである。誌面に限りがあることなどの事情により、内容が十分に記述されていない部分もあると思うが、どうかご容赦願いたい。今後の課題として、本稿のテーマ(自治体間連携、内部統制、監査)以外の観点からも、これからの地域行政の在り方についての考察を深めていきたい。

#### 参考文献等

- ・総務省ホームページ
- ・「大都市制度の改革及び基礎自治体の行政サービス提供体制に関する答申」第30次地方制度調査会（2013 内閣府）
- ・「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」第31次地方制度調査会（2016 内閣府）
- ・金融庁ホームページ
- ・「内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革～信頼される地方公共団体を目指して～」地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会（2009 総務省）
- ・「地方公共団体における内部統制制度の導入に関する報告書」地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会（2014 総務省）
- ・「地方公共団体の監査制度に関する研究会報告書」地方公共団体の監査制度に関する研究会（2013 総務省）

# PRI Review 投稿及び調査研究テーマに関するご意見の募集

## I. 投稿募集

国土交通政策研究所では、国土交通省におけるシンクタンクとして、国土交通省の政策に関する基礎的な調査及び研究を行っていますが、読者の皆様から本誌に掲載するための投稿を広く募集いたします。

投稿要領	
投稿原稿及び原稿のテーマ	投稿原稿は、未発表のものにかぎります。 テーマは、国土交通政策に関するものとします。
原稿の提出方法及び提出先	<p>◆提出方法</p> <p>投稿の際には、以下のものを揃えて、当研究所に郵送してください。</p> <p>(1)投稿原稿のコピー1部 (2)投稿原稿の電子データ (3)筆者の履歴書（連絡先を明記）</p> <p>◆提出先</p> <p>〒100-8918 東京都千代田区霞が関 2-1-2 国土交通省 国土交通政策研究所</p>
執筆要領	<p>◆原稿枚数</p> <p>本誌 8 ページ以内（脚注・図・表・写真などを含む）。 要旨を分かりやすくまとめた概要 1 枚を上記ページに含めて添付してください。</p> <p>◆原稿形式</p> <p>A4 版（40 字×35 行。段組み 1 段。図表脚注込み。Word 形式）。 フォント MS 明朝 10.5 ポイント（英数は Century）。</p>
採否の連絡	当研究所が原稿到着の確認をした日を受付日とし、受付日から 2 ヶ月を目途に掲載の可否を決定し、その結果を筆者に連絡します。
著作権	掲載された原稿の著作権は当研究所に属するものとします。 原稿の内容については、筆者が責任を持つものとします。
謝金	原稿が掲載された場合、筆者（国家公務員を除く）に対して所定の謝金をお支払いします。
その他	掲載が決定された投稿原稿の掲載時期については、当研究所が判断します。 投稿原稿（CD-R など含む）は原則として返却いたしません。 掲載不可となった場合、その理由については原則として回答いたしません。

## II. 調査研究テーマに関するご意見の募集

国土交通政策研究所では、当研究所で取り上げて欲しい調査研究テーマに関するご意見を広く募集いたします。①課題設定、②内容、③調査研究結果及び成果の活用等について、A4 版 1 枚程度（様式自由）にまとめ、当研究所まで e-mail [pri@mlit.go.jp](mailto:pri@mlit.go.jp)（又は FAX 03-5253-1678）にてお寄せください。調査研究活動の参考とさせていただきます。また、提案された調査テーマを採用する場合には、提案者に客員研究官または調査アドバイザーへの就任を依頼することもあります。

本研究資料のうち、署名の入った記事または論文等は、  
執筆者個人の見解を含めてとりまとめたものです。

国土交通政策研究所報 第60号(2016年春季)  
2016年4月発行

発行 国土交通省国土交通政策研究所

〒100-8918

東京都千代田区霞が関2-1-2

中央合同庁舎2号館15階

TEL: 03(5253)8816(直通)

FAX: 03(5253)1678

e-mail [pri@mlit.go.jp](mailto:pri@mlit.go.jp)

<http://www.mlit.go.jp/pri/>