

# 九州発の交通にかかる人的ネットワーク形成の試み

## —「地域と交通をサポートするネットワーク in Kyushu (Qサポネット)」 について—

Qサポネット世話人代表 大分大学 准教授 大井尚司

本稿では、九州における「地域と交通をサポートするネットワーク in Kyushu (以下Qサポネットと略す)」の取り組みについて、設立背景等も紹介しながら、どのように九州が交通に携わる人材のネットワーク作りと課題解決に取り組んでいるかを紹介することにした。

### 1. 九州地区における交通のSWOT分析とQサポネットの必要性

経営学分野で企業の特徴を把握する手法として、SWOT分析というものがある。九州の交通に関してこのSWOT分析を行うとどのような結果が得られるのか、以下でそれを試みたい。

#### ①S (Strength : 強み)

九州の交通分野における強みを挙げると、以下の3つが考えられる。

1つ目は、バス会社に見られる交通事業者間のネットワークの存在である。九州は「SUNQパス」という全九州のフリー乗車券を発行するなど、バス事業者のネットワークが築かれている。また鉄道についても、共通の乗り放題乗車券「旅名人の九州満喫切符」での連携がある。このように、交通事業者が地元で強力な存在感を持っているだけでなく、県を超えたネットワークが既に築かれていることは他地区にはない強みである。

2つ目は、地方分権の推進である。かねてより九州は地方分権による道州制を推進しており、観光などの主要施策で九州の各県が協議・共同で国に依存しない独自の施策を展開していることが多かった。地方の自立性が高いことは強みであるといえる。

3つ目は、各地に地場・大手含め有力なコンサルタントが存在していることである。全国展開するコンサルタントが福岡を中心に九州各地に拠点を持っているほか、第一地方銀行の系列研究所が交通関係の業務を請け負っていることがある。また、近年では地場のコンサルタント会社が交通関係に進出することも多くなった。

#### ②W (Weakness : 弱み)

一方、九州の交通分野においては弱い部分も存在する。それは以下の4点である。

1つ目は、地理的ハンデキャップである。例えば交通関係の有益な研修に出ようにも、対関東はもちろん、九州内でも南北間や東西間の移動にはかなりの時間と費用を要するのが現状である。そのため、情報の入手や情報交換などに支障をきたすことがある。

2つ目は、大学研究者の絶対数の少なさと連携不足である。九州内の大学で、文科系で交通系の科目を開いている大学は、国立では筆者の属する大分大学のみ、公立・私立大学でも数校にとどまり、そのほとんどは福岡に集中している。土木系でも、鹿児島以外の各県に交通系の研究者が存在するが、九州大学・福岡大学のある福岡県を除けば、各県1～

3名程度にすぎない。また、文科系と土木系の研究者の交流は決して十分とは言えず、ノウハウの共有化やネットワークの構築が不十分である点は弱みになっている。

3つ目は、大学含め交通に携わっている人材の能力が現場の課題に十分に活かせていないということである。バス会社は、事業経営に関して十分な知識を有するが、地域経営的な発想や学識等との連携などロジックの部分に関して弱い部分を持っている。コンサルや大学研究者は、専門に関する知識は有しているが、現場の問題解決と必ずしもリンクした知識や、それぞれの専門外の分野についての知識は十分とは言えないところがある。

4つ目は、交通事業者の経営体力の弱さである。九州内では佐賀・福岡を除いた各県で金融面での経営再建や経営破綻を経験した事業者が1社以上存在する。経営破綻や経営再建の経験がある事業者は、再建の過程で大幅な人員整理や事業再構築などを行っているところが多く、積極策の検討や施策に投じる財源が十分でないことは弱みといえる。

### ③O (Opportunities : 機会)

九州は、政令指定都市を2都市有する都市圏としての性質と、中山間地域を抱える過疎地としての側面を同時に有している。それゆえ、地域課題やその解決策に関する事例が各地に存在しており、身近で取り組むチャンスは各地に存在しているといえる。

また、バス会社のノウハウやネットワークの蓄積があるため、例えば事業者間連携やバスのネットワークを活かして新たなビジネスモデルを展開したり、地域課題の解決を行う機会は十分存在していると言ってよい。

### ④T (Threats : 脅威)

九州では、既存交通事業者の経営基盤が弱くなりつつあり、全国展開の事業者や、新規に許可を取得した事業者が進出した場合には脅威になりうる。現に、ツアーバスや会員制バスの形態で既存事業者に対抗するような高速バス路線が展開されつつある。また地方の不採算路線では、全国展開する人材派遣会社や運送業者等異業種からの参入がみられる。これらは、やがては地方の既存事業者のネットワーク崩壊や、経営を脅かす可能性があるといえるため、重要な問題である。

また、研究者やコンサルタントで交通に従事する人材が不足気味であり、九州内に人材がいたとしても知名度が低いなどの理由から、九州外からの参入、あるいは交通の知識のない人が交通に関わってしまうという脅威が存在している。九州の場合、各県内の交通関係の委員会等で、交通に全く知識のない有識者を呼んでいたり、九州外の研究者が入っていることがある。

以上のことから、Qサポネットの必要性に関して3つのポイントを指摘できる。

1つは、交通事業者の経営資源の活用である。これまで事業者が持っていた事業者間の連携やネットワーク・ノウハウ・事例（成功・失敗双方の）といった「経営資源」について、その活用に気付かなかった、あるいは活用を考える余裕がなかった交通事業者に対して、自社の経営資源を活かして将来への経営体力作りにつなげるため、外部が協力・連携していくことが必要であり、そういった立場の人材が、九州の交通・地域の活性化のために必要であると考えた。

2つ目は、研究者のネットワーク作りの必要性である。コンサルタントや交通事業者はすでに何らかのネットワークができているが、研究者に関しては各地に点在しているほか、

文科系と土木系という専門性の違いもあり、互いに交流する場はごく限られている。しかし、例えば文科系の経営分析的側面と、土木系の計画設計的側面を融合させることで、よりよい交通計画ができる可能性は高い。また、当地に有識者がほとんど存在しない場合や、専門の有識者がいない場合でも、ネットワーク化した上でネットワークそのものの存在を認知させることができれば、「県」の枠を超えた政策やノウハウの共有化、相互補完を行うことが可能になり、研究者だけでなく、自治体の政策形成にも非常に有効であると考えた。

そして3つ目は、九州にある「弱さ」を解消するには、事業者と研究者・コンサルのネットワークを連携させるものが必要であるという点である。研究者のネットワーク、コンサルタントのネットワーク、事業者のネットワークが独自に動いているため、それぞれに属する主体の知識レベルの低さ（弱さ）が表に出てしまい、州外からの脅威にさらされるのではないかと考えられる。しかし、九州の場合、今まであった「地縁」を大事にして、既存のネットワークを統合する組織さえできれば、「弱さ」を解消して外部からの脅威には十分対抗できると考えたのである。

## 2. Qサポネット設立までの流れ

設立の発端は、2008年に筆者が九州はじめ全国の乗合バス事業者や運輸局・自治体を訪問した際に『困った時の相談窓口』が少ない』という声を聞いたことであった。当時、運輸政策研究機構に「公共交通支援センター」が存在しておりこの窓口となっていたが、同センターの登録アドバイザーが九州にほとんどおらず、その認知度は決して高くなかった。この話をして私の提案に賛意を示した有志でもって（この時会したメンバーが現在の世話人）、設立への準備が始まった。ただ、後日聞いた話では、筆者が考えるより前に、熊本大学の溝上教授が九州の研究者を中心に同様の組織設計に動かされていたとこのことであり、Qサポネットのアイデアの源泉は溝上教授の構想にあったというべきであろう。

その後、2009年の日本モビリティマネジメント会議（JCOMM）において紹介された関西の「再生塾」の取り組みに触発されて、再生塾を参考にした組織化への動きが加速した。設立にあたっては、発案者である溝上教授の助言を頂きつつ、協力者の増員や、再生塾からのノウハウ教示を進めながら、準備を続けてきた。

Qサポネットは、準備段階の2008年から、第1回を開催した2010年7月までに約2年の準備期間を要している。これは、九州ならではの事情も含め、この組織の設計にあたっての準備に時間がかかったことが大きい。そのポイントを5つ挙げておく。

まず、どのような組織にするかが大きなテーマであった。この部分で議論が長引いたのは、主に構成員をどうするかという問題であった。「交通に関する人」だけの組織では、問題解決のための発想に限界があるため、どの程度他分野有識者や一般に門戸を広げるかが議論になった。結果的には、コンサルタント協会や交通事業者、運輸局の持つネットワークでの広報をお願いしつつも、マスコミ等へのプレスは行わず、口コミでの広報を行うという身の丈にあった組織作りを行って今に至っている。

次に、扱うテーマについても議論があった。単に交通問題だけではいずれ話題作りに限界があるが、交通以外のテーマでは交通事業者が関心を持たないという制約もあった。この点は、地域問題などへも拡大してテーマ設定することで対応することになった。

3つ目は、勉強会のやり方であった。いわゆる講演形式にするのか、スクール形式にするのか、ディスカッションを行うのかという点で議論があった。Qサポではメンバーの多様性を考え、講演+ディスカッションという形態を採用した。また、世話人がボランティアであること、自由な意見交換と人脈づくりの懇親会を兼ねるといった目的から、業務の支障がない土曜日に「オフ会」的に開催することになった。

4つ目は、開催場所であった。九州の事情を考えると、各地から交通網が整備されているのは福岡であり、福岡で開催したほうが利便性は高い。ただ、福岡だけで開催しているのは、これまでの東京での勉強会と同様、福岡以外の地方の自治体等は参加しづらいという事情があった。この点は、地方を回る会を設定することで対応することになった。

5つ目は、九州の地域事情への対応であった。とりわけ、九州でこのような組織を円滑に運営するには、交通事業者の協力は不可欠であった。九州では交通事業者が地域の中核企業となっているほか、交通事業の運営に関してノウハウと経験を有しているため、その部分に敬意を払うことは、参加者の増加や地域問題の議論においては不可欠であった。もちろん、異なる立場の主体が参加することから、意見を共有化していくためにも、単なる勝手連や敵対組織として見られることは明らかに得策でなかったという事情もあった。この点は、運輸局や交通事業者への事前説明などでカバーしていくことになった。

### 3. 活動の経過とその成果

2010年7月に第1回研究会を開催し、2010年度は10月・1月合わせて3回の研究会を開催した。テーマは、初回こそ生活交通に関する話題提供であったが、2回目は九州経済と交通の関係、3回目は医療・商業の連携と交通の関係という、通常の交通だけではない幅広い視点でのテーマを扱った。回によって若干のばらつきがあるが、概ね40から60名程度の参加があった。

毎回アンケートを取っており内容の改善を行っているが、2011年度から2年間は調査結果を踏まえて交通問題に特化した内容選定を行い、2011年は5月に団地内交通とコミュニティ形成に関する問題を扱った。この回は好評で、約80名の参加があった。2011年はあと3回程度の開催を予定しており、初の地方開催を11月に大分で行う予定になっている。

活動にあたっては、毎回複数回の世話人会を開催して内容を詰めており、そういった事前の準備の甲斐があつてか、Qサポネットの取り組みは少しずつであるが成果を産み出しつつある。

その例のひとつが、相談ネットワークの拡大である。これまでも九州内では運輸局主催の研修会や各県主催の勉強会などがあり、その中でのネットワークが形成されていた。ただ、Qサポネットの勉強会では必ず毎回違うメンバーとディスカッションをやるように班割りを行うほか、事後の懇親会で話が盛り上がることもあり、この縁で自治体間の悩み相談を相互に行っている例が出つつある。

また、Qサポネットの取り組みに連携する形で、県の研修などへの発展（大分県）、建設コンサルタント協会のCPDプログラムへの認定なども行われており、Qサポネットの取り組みが対外的に認知されつつある動きであると言える。

#### 4. 活動から見えた課題

課題の1つは、事務局体制の問題である。現在、Qサポネットは有志によるボランティアで運営しており、あくまで業務外で行う活動のため、事務局業務を専属で行うスタッフが存在しない。再生塾のようにコンサルタント会社に協力を仰ぐ例もあるが、本組織はまだそこまでの認知度や体制には至っておらず、現在は筆者の研究室を窓口にしつつ、業務の片手間で世話人が協力して連絡などを行っている点で限界も多い。

2つ目の課題は財源面である。営利目的ではないため世話人も完全なボランティアであるが、会場の借用料や講師謝金などの必要経費が必ず発生することから、これら経費は毎回の参加費で支弁している。現在の収支状況では、低廉な会議室を借用したとしても40名程度参加してようやく収支均衡という状態であり、事務経費を賄うだけの運営資金はもともと有しておらず、組織の永続性という面でやや脆弱な状態であるといえる。

3つ目の課題は、地方からの参加者拡大の問題である。これまで毎回福岡で開催しているが、九州内の参加者は地域的に偏りがあり、業務時間外の土曜日開催であることもあって（平日でも予算上厳しいが）旅費がハードルになっている可能性がある。

4つ目の課題は、交通事業者の協力の難しさである。事業者間のネットワークに会の情報を流しているとはいえ、まだ交通事業者が積極的に参加しているとは言えない状況にある。むしろ、事業者がぜひ来たいという内容設定ができていない可能性があることは問題だが、事業者内や事業者間でも一枚岩でない部分が存在している上、経営や業務状況から勉強会に顔を出すまでの余裕がないことも考えられよう。さらには、交通事業者のスタッフが来るということは、いくら非公式の場であるとはいえ、その人の発言は「会社の意見」と取られる可能性があり、社内的にコンセンサスが得られにくいという事情もあるということは課題であると言える。

5つ目の課題は、参加者数の増加と広報活動のバランスである。参加者数をある程度集めようと思えば、あるいは組織の認知度を上げて対外的な信用を増すには、公式のプレスで発表して参加者を募るのが効率的な方法ではある。しかし、2011年度の1回目で80名来た際にも露呈したが、参加者が増えると運営がかなりきつくなる上、参加者の層によっては「議論のコントロール」が困難になるケースがあったことは課題であった。交通に関する問題意識の高い人が集まっているのだが、自己主張の強い人の意見ゆえに公平に議論が進行しないところもあり、参加者層の拡大と範囲の制限という矛盾した問題の解決に悩んでいる。

#### 5. 今後の展望と政策に求めるもの

難産の末にできたQサポネットも、なんとか2年目を迎え、リピーターの増加とともに世話人の拡大など少しずつ新たな風を入れながら組織の発展に向けて努力を続けている。今後このような人材ネットワークを維持していくため、あくまで筆者の意見であるが、以下のようなことが必要であると考えます。

1つは、今後の政策等の中で、大学の教育プログラムと一体化して、このような人材ネットワークを公的に認知された低廉な人材育成システムに発展させる必要があるということである。Qサポネットはまだボランティアによる運営であり、しかもスタッフの多く

が若手のため、現在は「勉強」を行っている最中である。しかし、今後は「勉強」したメンバーが次の世代を育成していくことを考えねばならない。特に、交通事業者や自治体は、交通基本法や地域公共交通確保維持改善事業など、従来のスキームとは全く異なる交通事業の制度の中で、経営環境の変化に対応して政策・事業を行わねばならない時期にある。その際に、従来の経験が全く不要になるわけではないが、もう少しシステムティックに交通に関する人材育成を行うスキームは必要なのではないかと思われる。Qサポネットのような人材ネットワークのサポートと、その知の共有化・発展のためにも、大学教育プログラム育成のための支援措置ができることを願いたい。

2つ目は、大学教員・世話人のレベルアップと後継者育成である。組織が定着していくにつれ、取り扱う課題も多様化していくであろう。また、近年の制度変更・有益な事例や、計画技術・経営手法など、我々世話人がよく理解して勉強会の中でノウハウを提供していくことが今後求められるであろう。九州のネットワークを支える世話人や、その中核にいる大学教員のレベルアップは、地域ニーズ達成の観点からも求められている課題といえる。今後は、世話人だけの勉強会も進めていかねばならないと考えている。また、世話人の人事異動も今後は考えられるため、後継者も含めた世話人の拡大と育成が必要になる。

3つ目は制度設計の問題、特に公的認知と予算措置の必要性である。Qサポネットのような任意組織は、なかなか公的認知が得られにくく、それが参加や旅費支出等で支障になっているケースは少なくないと考えられる。幸いにして、Qサポネットの参加者の多くは、自己負担してでも来たいという意識の高い人によって支えられているが、これが公的に認知された組織になれば、より参加者は増えると考えられる。また、こういった社会貢献活動も、組織によっては筆者の勤務する大学のように「時間外」扱いにするような（土曜日であれば余計に）意識の低い現状も見られる。公的認知を得るためには、公的な機関で運営するか、ある程度の財源を有した法人化などが考えられるが（再生塾は非営利法人格を取得）、現在の世話人の体制からそのような組織化を自主的に行うことは困難である。こういった組織に対する公的なバックアップを、公的な「認知」「認証」的な側面と、財政面で頂ければ、より一層発展する可能性は高いと思われる。

なお、Qサポネットの活動については、下記のブログで公開しているので、参考にして頂き、ぜひ関心のある方はご参加頂ければ幸いである。

<http://qsuppo-net.blogspot.com/>

（または、グーグルで「Qサポネット ブログ」と検索して下さい）