

1. 基調講演

「利用者起点なくして路線バス再生はありえない

～バス事業者再生なくして地域公共交通再生、そして地方創生はありえない～

加藤 博和 名古屋大学大学院環境学研究科准教授

こんにちは、名古屋大学環境研究科の加藤といいます。本当にたくさんの方に来ていただいております。

タイトルは「利用者起点なくして路線バス再生はありえない」です。このセミナーは普通の地域公共交通のセミナーとはちょっと違ってまして、地域のバス会社さんがもっと元気になってもらおうと企画しているものです。また、地域の自治体や利用者の皆さんにもご協力いただいて公共交通を良くしていくことが重要です。公共交通を良くしていくためにはバス事業者が再生することが必要、そして、それがひいては地方創生に繋がると考えています。

本日は、千種駅 7 時 6 分発のしなの 1 号に乗りまして、篠ノ井駅を降りまして、その後すぐしなの鉄道に乗り換えて屋代駅へ行きました。10 時 30 分発の屋代駅から須坂駅行きのバスに乗りましたが、3 年前はそのバスはなくて、電車がありました。これは 3 年前に撮った写真です。

私自身この 3 年前にここで何をやっていたかという、長野電鉄の屋代線が廃止になるということで、代替バスについてのご相談をいろいろ受けて、協力させていただきました。廃止直後の 4 月 2 日にバスに乗りこきました。その時、松代駅にこう書いてあったのが本当にうれしかった。「屋代線 90 年に感謝、あしたへ」。鉄道が廃止になる時というのは、本当に打ちひしがれるというか、再起不能になるような状態に地域はなってしまう。これが、鉄道がなくなった後にバスが廃止代替バスとして走り出してから利用が大きく減る、あるいは地域が衰退してしまう。そういう大きな原因になると考えています。それに対して、この「あしたへ」という言葉が出てきたのは本当にうれしかった。90 年この屋代線を支えてきたという、このことの重みです。これをどう考えたらいいのかということあらためて思った次第です。

今はこの路線にバスが走っています。いろいろと工夫をしていただいて。私は「廃線処理を敗戦処理に終わらせないために」というキャッチフレーズでやっています。廃止代替バスというのは、その仕事をやりたい人は誰もいない、敗戦処理の投手と同じことになり

ますが、この場合は本当に負けてしまうということはない、ここでやり直せば、まだまだ取り返しはつくと思って、そこでこれをどれだけつくり込めるかが本当に大事だなと思って、支援をさせていただきました。

本日皆さんに考えていただきたいこと。バスってどうして必要ですかということについて皆さん誰かを説得することはできますか？ あるいは、バスがないと暮らしていけないという状況でしょうか？ それから、バスを使う気になるかどうか、皆さん日常でどうなんでしょう。それから、そのバスにお金を出していただけるか、お金出していただけないと続いていかないのですが、お金出していただけますか？ この辺りをきちんと追求していかなきゃいけないと考えています。

バスだけでなく交通というのは、「おでかけ」できる、そのための手段として存在すると考えなければなりません。おでかけするためには誰か車に乗せてもらえばいいのではないか？確かにそうです。今、長野県でもほとんどの世帯で車があつて、しかも複数保有になっているので、誰か身近な人に頼めば車持っていなくても、免許持っていなくても移動することはできるでしょう。それから、移動しなくても通販とか移動販売車で向こうから来てくれればいい。あるいはITでいいという時代です。でもどうでしょう、おでかけしなくても済むのはいいけど、おでかけが自由にできないというのは健全でしょうか。おでかけをしやすくするということは、地域を生き生きわくわくするために必要な方法だと私は考えています。

そして、それをやろうとすれば、苦虫をかみつぶしたような移動でなく、乗って楽しい降りても楽しい、これが大事だと思います。乗って楽しいというのは、交通手段自体に魅力がある。降りても楽しいというのは、それを降りたときに必要なところ、行きたいところに行けるこの二つです。

それを提供することでクオリティ・オブ・ライフ（QOL）、日本語で言うと生活の質ですが、これを向上し地域の豊かさを増進する。そのために公共交通事業が社会的に存在する必要があるでしょう。

この地域公共交通をどう変化してきたか、十数年前に地域公共交通を国や鉄道会社、バス会社が管理運営する時代は、収益性が低くなって終わりました。その後、規制緩和になりました。それと同時に法令や補助支援制度も地方分権、つまり国よりも自治体が頑張ることを前提とするものに変化しています。改正地域公共交通活性化再生法もその一環です。何しろ世の中動きが早いので、放っておくとじり貧、今やそれを必要だと思う自治体や地

域、住民、利用者が主体的に動かないとバスも鉄道もなくなってしまう時代になりました。これでは事業者任せは駄目です。よく事業者さんに文句言う方がおられますが、文句言っただけ始まらない。そのためにもなぜ公共交通が必要で、なぜ維持していかなければならないかを真剣に考えて要領よく代替えする必要がある。このときに事業者さんが応えられるかということも鍵になります。

なぜ公共交通が衰退しているかですが、モータリゼーションと少子高齢化、これ、みんなが言っています。これ言っているうちは何にも改革は進みません。今や公共交通がなくても暮らしていける。そもそも公共交通だけに頼っていては生活が不便です。なぜそうなったかというときに、こういう外的要因だけ言っていてはしょうがない。実は、これだけでは説明がつかない現象が起こっていると考えなければなりません。要は、公共交通は、まだまだ旧態依然で、一見さんお断りで、不便不安で、十年一日で世の中の流れについていけない。これに尽きると考えています。

バスサービスを買ってくれる人がいないと、買ってもらえるようなサービスをつくりだす仕組みがないと、買ってもらえないのでやる気もでない。結果的にサービスの劣化が加速する。こういうくるくる回る負のスパイラルが起こって、このままいけば実はお客さまも減ってきているのだけれど、働いてくれる人もいなくなるというのが現状です。

これは昨年の11月にある西日本のバス会社が出したプレスリリースです。ちょっと細かく書いてあるので読みませんが、要は何が書いてあるかというと、燃料費高騰と運転手不足と車両費増加で大変なので、うちは減便とか路線の廃止を今年度末までにやらせていただきますという告知です。こういうのは一昨年度ぐらいまではありませんでした。だいたい、利用者が減ってきたのでやめますっていうのが普通で、燃料費とか運転手とか車両費というのを書いたプレスリリースはなかったです。昨年にはいつに急にこうなってきました。つまり、これは何かというと、お客さんがいても走らせられないという時代に入ったということです。なぜかと考えたら、人をコストだと捉えるということをやってきた、その結果だと考えています。バスは人件費率が高いので、コスト削減といったら人減らしや待遇切り下げをやらざるを得ない。そのときに根底にあったのは、とにかく運べれば良いということじゃなかったのでしょうか。そして、まず車掌さんやガイドさんは、運べれば良いのであればいらないでしょう。そして、内勤さんなるべく仕事少なくして、いなくてもいいでしょう。運転手さんは必要です。しかし、私自身、ワンマンバスっていう言葉を使うセンスがよく分らないです。ワンマンっていうのはいい言葉じゃないで

しょう、はっきり言って。一般的には自分勝手とかそういう言葉じゃないですか。なんでそんな言葉を未だに使うのでしょうか。

私は運行管理者の資格を持っていますが、運行管理者の講習を受けると点呼場で定期券、回数券売るなんて言語道断だと、ここは神聖な場所だって習いましたけど、田舎のバス会社はみんな点呼場で売っています。こんなことで従業員のやる気が出るのか。そして車のほうも費用を削って古く汚くなる。基本的な安全確保や従業員の疲労回復ができずモラルが低下する。そんな中でいつしか、うちのバスをもっと良くしていくという、いい商品をつくる力がなくなって、それを改善しようとする要員が本社にいなくなっている。そのため自社で新規路線の検討や企画広報ができない。だから、自治体や地域がバス会社の代わりに企画しなきゃいけなくなってしまいました。これはバス事業で人を人と見ないことの結果だと考えています。

それだけならまだいいのですが、運転手さんの一番大事な安全までカットするから、重大事故が起こるリスクが高まるということがあります。運転手の健康が損なわれているから起きた部分があつて、健康を損なっていると分かっているけど、治療がなかなかできない。どうしても、理由は人が足りないのだから休ませる訳にはいかない、そこまで追い込まれている。

あるバス会社の路線バスの後ろに、「バス、タクシー乗務員募集」と貼ってありました。全国でよく見かける光景です。でもどうなのでしょう、これで運転手が集まりますか？ここに広告するのであれば自社商品の宣伝でないかと私は思います。もしこれを貼るのであれば「業務拡張のため」とうそでも書いておいたらどうですか。バス、タクシー乗務員をこのように募集している会社は待遇が悪い会社である、あるいは、非常に調子が悪い会社である、そういう会社が乗務員募集の広告を貼っている。業界の人だったら皆知っているわけです。

最近、運転手を集めるときには、「地域を支える仕事をしたい人募集」というのが出てきています。運転手というと集まらない、だから代わりにバス運転で地域を支える、バスでとも言いません「地域を支える」と、よく見ると小さくバス運転業務って書いてある。これはちょっと情けないことです。バスを運転するというのが、地域を支える非常に尊い仕事だという認識がされなくなってきていて、そうじゃなくて地域を支えたいという人が、「ああ、バスもそうなんだ」と思って入ってくるという時代になってきているということです。

どうしたらここから脱却できるのか。そのためにはどうしても成功体験が必要だと考えています。暗い話ばかりで待遇も悪い企業に若者が入るわけがない。運転手不足解消というのは前を向く業界じゃないとできません。利用が減るほど税金が還付されるとか、補助をたくさんもらえるように路線をいじるというのは、これはもう負け犬根性だと考えています。

例を示します。西鉄さんがエコルカードという学生向きの全線定期券を出した。ただそれだけで、西鉄だけじゃないです。九州全体で見た時のバス利用者数はそれまでずっと減少だったのが、ただそれだけで九州全体で増になったという成功体験。十勝バスさんは有名です。戸別訪問、セグメント別案内パンフ、バック販売で顧客を掘り起こした。そこにいたお客さんに気付いていなかった。福島交通さん原発で大変なんですけど、企業向け定期券割引で増益を果たして去年の春闘はベアを実現しています。人口がすごく減っているのに本当にすごい。それから、自治体とのコラボレーションで増客を達成して、そのときに対前年比プラスという数字を入社以来 30 年で初めて見たと、素で感動していた某社役員。おどろきです。そんなことで感動するんだと。これは、普通の会社だったら、そうじゃなきゃ怒られるということなんですけどこれが感動だという、そのくらい成功体験に飢えている。

どこからいけばいいのか。まずそんなところから見直したらどうかということです。一体、なんで時刻表をこんな斜めに貼っているのか、なんで汚いままなのか、なんでこのテープの貼ったあとをちゃんときれいにしないのか。こういうレベルからして、おもてなしどころか、やる気が全く感じられないというのはどうなのでしょう。

そして、このすぐそばに、ここに市役所がつくったマップがあります。きれいなんですけど、これと停留所の時刻表と全く対応していませんから使いようがない。市役所さん頑張っても全く役に立っていない。こういうことでいいのか。こういうのをまさに供給者目線というし、バスの本数は多いので、不便じゃないはずなんですけど、わざと不便に見せているということもあります。これは不便じゃなくて不安というやつです。

今、長野駅前のバス乗り場を改修しています。長野駅前のバス案内は昔から分かりやすいと考えていたので、いいものができるかと期待しています。

一般的に平均的なバスのターミナル、あるいはバス停では、案内が極めて混乱している。メディア間の一貫性のなさ、配布物、掲示、車両 LED 表示、車内案内、ウェブサイト、案内所、系統図、時刻表、のりば案内、系統番号・愛称、経由、行先、こういうものの一貫

性が全くない。要するにそれぞれの担当者がそれぞれ勝手に考えている、コーディネートされていない。それから、きれいに表示していても、もともと系統、ダイヤ、乗降施設、車両と4大コンテンツ、これはバスの4つの基本的な要素ですが、これが複雑で把握しづらいので、いくら工夫しても結局分かりづらい。

今どき、車はカーナビをセットすれば、左へ曲がれ、右へ曲がれってハンドル切っていれば、地図も見なくても勝手に目的地まで行く時代です。こんなことで誰がバスに乗ってくれるのでしょうか。分かりやすい案内にしないと使ってもらえない。ただバス会社さんに聞くと、もしかすると何を案内すべきか分かってないのかもしれない。これはもっと深く考えると自分たちが提供している商品が、どういう付加価値を顧客にもたすかということが分かってないのかもしれない。

これは昔の長野駅前です。ここが善光寺、ここが日赤・ビックハット、ここが古戦場・松代、こう書いてありますが、こういう表示というのは分かっている表示だなと。要するに行きたいところを簡潔に表示する。一見さんお断り路線については、詳細の案内を見てもらえばいいし、一見さんお断りだから常連しか乗らないので、別に常連さんが分かればいい。だけど、善光寺は知っておいてほしいでしょう。分かりやすいじゃないですか。これでいいわけです。これで大半の案内が確保できる、こういうセンスです。どうしてバス会社さんというのは終点ばかり表示するのか、終点まで行く人ってどのくらいいるのですか？終点ってというのは、集落のはじでしょう。集落のはじって行く人少ないところじゃないですか、どうしてそれを大書きするのかよく分かりません。

それからもう一つ、バス事業にとって大事なことは、実は現場の仕事なのに現場で何が起きているか把握できていない。つまり管理、モニタリングができてない。運転手さん、社内、利用状況、顧客状況、道路状況、この辺がきちんとデータ化されていない。あるいはリアルタイムで分からない。だから、遅れている、ちっとも来ないと電話を受けても、どこにいるか把握できない、こういう商品です。管理者は、運賃箱と苦情の電話でしか実感できない。最近、ICカードだから運賃箱が重いか軽いかも分からない。言ってみれば何も考えないで釣り糸を垂らしているようなもの。昭和40年代ぐらいまでは、何も考えないで餌付けなくて釣り糸を垂らしていても入れ食いでした。残念ながら今は、よほどソナーとか使ってどこに魚群がいるとか調べても、その魚群も出てこないほどお客さん少なくなっています。

つまり、管理・モニタリングする必要をもしかして感じていないのではないのでしょうか。

これは、補助金とかもらうと典型的にそうになってしまうのですが、釣りをしていることが目的で、釣れなくとも問題ないと考えている人たちが多くないですかということです。つまりお客さまというのは、実際に利用される方だけでなく地域の皆さん、使っていなくてもそれがあることでありがたい。これだったら税金からちょっと払ってもいいと思っている人たちのニーズとかけ離れた公共交通政策は破たんせざるを得ない。今までの固定観念に縛られた路線バス、廃止代替バス、実施運行バス、施設循環バス、こういう旧態依然のものはもう終わらせなきゃいけないです。

これからはありきたりのコミュニティバスがデマンド交通さえも乗り越えた新しい地域公共交通につくりかえていかないといけない。硬直的な発想では駄目なんです。なぜ維持しなければならないのか、なぜ公的補助が正当化されるか、そしてより役に立つ公共交通をつくり、守り、育てるための仕組みが必要なのか？これは人任せとか独りよがりではできません。どうしてもそのためにはマーケティングの発想が必要です。私はマーケティングの専門家でもなんでもないので、あくまでもミニ知識でしかないですけど、4つの段階があるといわれています。

自分たちの商品にはどんな付加価値があるのかをわかる。そして他とどう違うかという差別化、そしてそれを買ってくれそうな人は誰かという顧客の特定、そして具体化。これ4つのPだと言われていますが、プロダクト商品、プライス価格、プロモーション販促、プレイスメント販路。これらをきちんとバスでも押さえるということをやらないといけません。

きょう、屋代駅から須坂駅までの間に、車内でこの張り紙を見ました。これいい張り紙です。「学生の皆さん、朝の松代駅発須坂駅行きは高速便が早い」まあ、高速便だから早いに決まっているのですが、「高速便が早い」いいですね。「15分も遅く起きて7分も早く須坂駅に到着」いいですねこれ。ただ、どうなのでしょう。バスの天井近くのところに貼っておいて、どのくらい意味があるのか。立っていれば見ますね。でもこれは僕が思うには中学3年生に配るべきものじゃないかと思っています。はっきり言って高校に入ったら、もう自転車乗ったりとか、あるいは送迎してもらっていたら変わりません。それよりもこれは、これから高校に行く中学3年生に配ったほうがいい。そしてこういうのがあるからこっちの高校行けるよと分かってもらう。もしかすると、これが実際に通った高校1年生を見て、上級生も「そんなのあるのか、じゃあ今度乗ってみようか」と思うかもしれません。高校1年生が2年生になったら、「おい、おまえこういうのがあるから乗ってみろ」と

いうことになるかもしれません。だから車内に貼っているだけじゃ弱い。それがプロモーションとかプレースメントの問題ということです。いい商品をつくっても欲しい人に訴えかけてあげないといけない。

どういう路線がいい路線かという話、これ皆さん分かります？ きょうも確かに松代総合病院を通りました。県立須坂病院も通りました。総合病院の乗入れは路線バス勝利の方程式、間違いありません。何も頭使わなくても総合病院に取りあえず入れておけば利用は増えます。しかし、この何も頭使わなくてもなんていうのは、さっきのマーケティングとは対極でしょう。誰でもできるわけです。そんなことやっていてもしょうがないじゃないですか。しかも本当にこれはいいことなんですか？ 高齢者って本当に病院に行きたいのでしょうか。出かける口実がつかれないから病院に行っているんじゃないですか。行きたいんじゃないで、そこにしか行けないから行っているんじゃないですか。そこにしか行けない人たちがたくさん病院に集まるから、社交の場になるということが地域にとって本当に幸せですかということです。

だから私が考えているのは、バスの使命の一つは、いかに高齢の皆さんを病院でない楽しいところに、家族の気兼ねなくお金の気兼ねもなく行けて、そこで皆さんといろいろ話ができる生きがいができるか。これがバス事業の大きなミッションじゃないかと考えています。そんなことを考えないで、高齢者を病院に行きたいものだとか、そんなことだけ考えているんだったら、これは全然頭使っていないんじゃないかと僕は思います。

受け手もそうです。商店街から要望を受けて路線を引いた。私も何回もこれやって全部失敗。当然です。何も努力してくれないのでは。なんかやってほしいですね、やっぱり乗り入れたら。これがコラボレーションです。乗り入れたら降りてくれるって、そういうものじゃないです。先ほど言ったように、おでかけっていうのは、乗って楽しい降りても楽しい、降りても楽しくなければ乗ってもくれないのです。だから、乗って楽しいと降りて楽しいのコラボレーションじゃないと駄目。つまり公共交通づくりは、集まれる場所づくりとセットであるべき。私の経験から相性がいいのは、産直であるとか、ショッピングセンター、図書館、生涯学習、温泉、コミュニティカフェといったところと考えています。おでかけは「手段×行き先」の組み合わせで楽しくなる。だからそのために施設、最寄りの停留所については、施設との位置関係や名称やダイヤをどうするか。ダイヤ組みのときには、滞在時間は非常に重要です。せっかくショッピングセンターに行っても 15 分しか時間がない。コンビニだったら 15 分でいいですが、ショッピングセンターで 15 分ではしょ

うがないです。やっぱり 1 時間ぐらいはそこにいて、帰れるようにしないきゃいけない、例えばそういう話です。

一方で自宅最寄停留所。よく自宅から停留所まで歩けないからデマンド交通がいいっていう方がおられるんですが、そういう方は家の近くにある集会所とか公民館とかどうやって行っているんでしょうか、デマンド交通で行っているんでしょうか。歩いているでしょう、きっと。もしかするとそこまで車で行っているのかもしれませんが。それだったらもう手がつけようもないです。私が考えるのは、バスに乗るために停留所まで歩いていってもそこで待たなければならずしかも座れない。雨が降っていたらぬれる、寒い、そんな状態の中で待たされ、いつ来るかわからない、遅れてきたりする。遅れてきたときは早く乗れっという感じになるから一番困ります。こういう状態が駄目なんだと考えています。

既に長野県の場合でも、ほとんどの方がバスに乗らない、乗ったことないでしょう。下手すると 10 年も 20 年も、生まれてから 1 回も乗ったことない人もいるでしょう。そんな方にいくらアンケート調査を取ったってなんにも出てきません。商品を全く知らないんだから。この需要とニーズの把握というのは非常に重要でして、需要というのは知っている人です。バスはこういうものだって知っていて、それから自分はこう動いていると知っていて、こういうのが欲しいと言う人、これが需要、これはアンケートが有効です。だけど、バスにほとんどもう人が乗っていない田舎で、こんなのやったって全く意味ありません。なんでそれなのに、例えば計画策定時の調査とかで、いちいちアンケートを取るのか、全く私は意味が分かりません。一体何に使えるのでしょうか？ そうじゃなくて、ニーズを探さなきゃいかんのです。気付いてないけど、この人がそれを使ったらすごく幸せになれるのはなんなのか、それを探さなきゃいけないのです。そのためにはアンケートを 100 回やったって出てきません。出てくるのは膝詰め、それから個別訪問です。これをやらないと出てこないです。

まず現状について何でもいいからしゃべってもらって、それに対して今こういう状況だって情報提供すると、ギャップが出ます。ギャップを完全に埋めるわけにいかないんだけど、何ができるかどうかすべきか歩み寄りをやって、最後考えをまとめ直して一体何ができるのか。あなたのニーズは何で、その充足法は何で、これを見出すと、これは最大公約数でしかできませんけど、もちろんいいんです。バスは乗合だから。乗り合える人だけだからしょうがないんです。こういう作業をしないと、そりゃあお客さんは出てこない。

ですから、一見さんお断りから脱却するためには、まずターゲットを明確化する、その

人たちにどんな生活をしてほしいのか、そのためにどんなお出かけを担保すべきかということをもまずその人たちと話し合いながら考えて、そして、そのターゲットに対して相応しい基本コンテンツ、系統、ダイヤ、乗降施設、車両、そしてそれをお値打ち、お値打ちって言うのは名古屋弁だとも言われますが、要は値段の割にすごく中身がいい、そういうものだところを思わせる。テレビショッピングみたいなものです。散々この商品はすごくいいって言うておいて、で、いくらなの？ って聞いたら 1 万円切って 8,000 円も切って 7,800 円みたいなそんな感じです。そしたら買う気になるじゃないですか。しかもそれを分かりやすく、おしゃれで、心に響くように訴える。この辺もバスは苦手です。真面目なのはいいのですが、やっぱり訴えかけるときには、ちょっと遊び心も必要だと思います。

そして車に乗らない人は確実に囲い込む。病院、処方箋薬局とタイアップする。高校は進路決定段階から徹底的に情報を流す。それから車に乗れる人については、これは変えるのは容易じゃありませんけど、1 年に一度でいいから、一度っていうことは行きと帰りの 2 回ですけど、一度でいいから乗ってもらう機会をつくっていただけるようなことをやったらどうか。車に乗れなくなるほど体が弱ったときには公共交通に乗れない。これは肝に銘じておくべきです。よくアンケートを取りますと、今は公共交通は要らないけど、将来お世話になるときがあるので残ってほしいとおっしゃる方が少なからずおられるんですけど、そういう方は絶対にお客さんにならない。だって、車にお世話になれないときには、バスや電車に乗れないです。なんでみんなそんな簡単なことが分からないのか。つまりそういう車にずっと乗っている人は、バスや電車のほうが大変だって分かっていない。大変だから今も乗らないんですけど、なのに分かってないんです。だから、そういう人たちにそんな毎日乗れなんてとても無理です。毎日乗るためのことをいくら説教したって意味がありません。そういう人たちには、1 年に一度どうやったら乗ってもらえるか、これを徹底的にやるわけです。これがセグメンテーションです。

そしてさらに、データが全然取れていないっていう話がありましたけど、最近 PDCA とかいっていますが、データがなきゃ PDCA なんかできるわけがない。PDCA はデータに裏打ちされた評価と現場の理解が必須です。従って、IT 活用によるデータ収集解析は急務。国のほうも一生懸命考えているみたいです。現実には高速ツアーバスはウェブマーケティングで利用者ニーズの把握と運行決定を同時に実現する。まさに 1 日 1 日のスピード感ある PDCA をやっていました。今も、新高速乗合バスになった事業者に加え、既存の高速乗合事業者もそういう仕組みを入れつつある。しかし一般路線では、路線企画改善検討に現場

がさまざまな役割が果たせる。高速バスはなかなかできないんですけど、一般路線はこの路線企画改善検討に、現場にいる人たちがいろんな役割を果たすことができると思います。この後にちょっと話をします。

そして、お客さまと直接話して経営や行政にもの言えること、これを最大限生かすというのが、今の路線バス事業者の急務だと考えています。つまり企画運営と運行が一体となった事業者の強みが発揮され、運転手など現場の付加価値も高まる。

ただ、皆さん運転手さん本当大変だと思いませんか？ できないでしょう、ねえ。普通に運転するだけでも大変な人がたくさんいるのに、嫌だという人がたくさんいるというのに、あんなにいろいろやって、しかも給料がそう高くない、本当申し訳なくなります。やっぱ私も降るときに思わずありがとうございましたって言ってしまいます。これで乗せていただいて本当ありがとう。だからこれ以上、例えばそんないろいろ考えろって言われても考えられないかもしれません。だから IT 活用で運転手さんの負担をどの程度減らせるか、これは安全支援もそうですし、情報の収集や分析もそうです。今だとこれ両方とも運転手さんに背負わせているから運転手さんがどんどん不足しちゃう。ここを軽減してもっと運転手さんもいろんなことに頭が使えるようになれば、正の回転に変わるんじゃないか。実際、前を向いている事業者はそういうふうになりつつあるわけです。

そんな中で、運転手・職員、総企画営業部員化の必要性、常に町中を職員が動き回りお客さまと接しているという、他にはない強みがバス会社にはある。これ鉄道だとそうじゃないんです。そして、そういう人たちがいろんな情報を収集してそれを上手くそしゃくして、新しい商品へ結び付けていく。つまりサービスをつくり出し改善する人にもなる。これはもちろん IT の助けも受けますけど、やはり現場が変わっていかないといけない。私はいい商品は運転手さんとか職員の皆さんにしかつくれないし、PR もできないと考えています。実はバス会社の仕事っていうのは、バスを動かしながらそれを基に、より良い街や暮らしに役立つ提案を考える、これこそが付加価値だと考えています。ややこしいことばかり言っていますが、取りあえず見直してほしい。

車の窓はきれいか、停留所看板は朽ちていないか、運転はよどみないか、運転手はあいさつしているか、アナウンスは聞きとれるか、配布路線図や時刻表は分かりやすいか、欠品がないか。路線簿はごちゃごちゃしていないか、方向巻表示をアピールするか、行先経由は魅力的か、この魅力的かというのが大事です。何が魅力かというのが分からないといけない。路線停留所名称は適切か、利用したくなるか、停留所掲出物は見やすいか、配布

物、アナウンス、方向幕、案内板等と整合しているか、系統番号は乗車すべきバスの選択に役立つか、ターミナルの乗り場は利用者からみて合理的か、新路線の出発式で車掌が率先して路線の売りを説明し乗客の案内をしているか、黒塗りで帰ったりしていないか。あとで長電さんとアルピコさんに、このうち 12 個のうちどのくらいやっておられるか聞いてみましょう。

そして、要約すると 3 つの力と言っています。1 つは企画力、2 つ目は提案力、3 つ目はサービス力。この 3 つをバス会社は磨いていかないといけないというのが私の考えです。

ここまですみません。バス会社さんにいろいろ一方的に話をしてしまいました。この後は、じゃあこのバス会社さんがやる気を出していただけるために、他の皆さんが何をしなければいけないかっていうことに、ちょっと話題を移したい。ここで交通政策基本法を私が説明するものなんですが、私なりの説明をします。一昨年の 12 月に施行した法律。これは国の体制づくりを規定していて、この法律を端から端まで読んでも現場が何をすべきかということとは分からないです。ただ、基本理念というのが書いてありまして、ここをよく読んでおいたらいいなと思っています。

この交通政策基本法の第十条において、交通関連事業者さんにはこういう責務があると書かれています。まず、さっき言った基本理念の実現に重要な役割を有しています。だから、基本理念はそらんじられなきゃいけないです。そして国または地方公共団体が実施する交通に関する政策に協力するよう努めるものとする。努めるので、絶対やらなきゃいけないってということはないみたいですけど努めてほしい。

そして、正確かつ適切な情報の提供に努める。ちゃんと情報を出してほしいということも要請されています。よろしいですか。交通事業者は、こんなことを交通政策基本法でやってほしいと言われています。私の解釈なんですけど、これは言いかえると、現場を担う交通事業者や労働者の活躍が交通をよくするためには非常に重要なんだと、だから頑張ると言っているんだと思ってもらえばいいと思っています。ところが勘違いしている方がおられるんです。交通政策基本法ができれば交通は勝手に良くなると思っている人がいるんです。読みもしないで。読んだらこう書いてあるんです。皆さん頑張ってくれば良くなるよって。だから、頑張ると、それを国も頑張って支援すると、そう書いてあるんです。なのに、できれば良くなるって単純に考えるのはどういうことなんでしょうか。

じゃあ自治体は何をするかということは九条に書いてあります。国との適切な役割分担を踏まえて施策を策定し実施する責務。こっちは責務だからやらないといけないです。そ

れから情報の提供、その他の活動を通じて基本理念に関する住民、その他の者の理解を深め、かつその協力を努めなければならない。努めなければならない、努めるよりちょっと強いです。日本語が難しいですね。ここに基本理念に関する理解を深め協力を得るようと言っているの、当然自治体の交通担当者の方も基本理念は分かっているといけないうことです。じゃあ加藤お前言えるのかって、私も言えませんので、そうやって言われたら、あんちょこでもつくっておいて、「はい、これです」って読み上げれば良いということですが。ここで言いたいのは、実は、主役は自治体だということ。じゃあ、自治体さんになぜ公共交通に取り組むのですかと聞くと、これが必ずしも適切な答えが帰ってくるとは限らない。これはもう 5 年前の調査になりますが、中部運輸局さんが、市町村運営バス（コミュニティバス）路線の役割で重視する項目は何なんだという質問をしました。その結果 1 位が空白地を埋める。2 位が廃止された路線を代替する。3 位が移動制約者に対応する。この 3 つの回答が 9 割以上でした。これでよろしいでしょうか、自治体の公共交通政策というのは？ この 3 つが目的でよろしいでしょうか。私は、ちゃんちゃおかしいと思っています。どうしてかというと、公共交通空白地とか廃止代替ってお客さまを見てないでしょう、全く。埋めれば良い、やめたのを走らせれば良いという、まさに供給者側の自己満足発想。要するにさっき事業者さんが供給目線だと言いましたけど、自治体も供給目線の方が多いんです。そして移動制約者と言っていますが、例えばコミュニティバスで対応できるのか、デマンドで対応できるのか。そこの深い考察は実はあまり行われていません。実は、もっと根源に立って、福祉とは、生活交通とは、住民が保障されるべき機会、あるいはクオリティ・オブ・ライフ（QOL）とはどのようなものか。ここをきちんと考えて、それにあう公共交通とは何なのかということを考えるのが自治体の役割じゃないでしょうか。

そのすごくいい例がコミュニティバスです。これは、1995 年 11 月。その前からもあったんですけど有名なのはこのムーバスです。未成年です。今年ようやく成人になる。20 年たっていないということなんですけど、ムーバスは自治体が企画運営して交通事業者が運行するってということで、それまでの公営交通のように赤字だからやめろとは言われない、もともと赤字前提だということ。赤字前提だけど自治体としてやらなきゃいけないんだという、その施策としてやっているの、結果的に事業者さんだとできないような小回り循環、停留所間隔 200 メートル、小型バス、低運賃という絶対に赤字になるような設定。どういふうに頑張っても黒字になるわけがないという設定が可能になるわけです。ただ

し、この設定はこの武蔵野のこの地域ならではの設定です。この地域は道路が狭く、高齢者が多く、人口密度が平方キロで 2 万人超えるような非常に密度の高い地域、それから駅から 2 キロ以内、そういう地域です。

そして、それを分かりやすく使いやすいようにするには、どうしたらいいかっていうことを、住民の皆さんと膝詰めを何十回もやって実現した。事業者さんとも何十回もやって実現した。結果としてすごく地域密着の、まさにこの試乗会のときに、乗っていた関係者の皆さんが「これは町内会のバスだね、コミュニティのバスだね」って言ったことによって、コミュニティバスっていう名が生まれたわけです。

ですから、自治体がバス走らせたならコミュニティバスなんていう、そんなのとんでもない誤りなんです。全くコミュニティバスでもないのに、コミュニティバスって名乗ること自体がおかしいっていうのがいっぱいあるわけです。つまりこの武蔵野の武蔵野に合ったオリジナルのやり方を、合うはずもないのに勝手に移植して表面的な猿真似によって、似て非なる非効率な巡回バスが全国に広がって「コミュニティバスは万能じゃない」って当たり前じゃないですか。武蔵野のやり方が他で通じるわけがないじゃないですか。こんなところ全国でも珍しいですから。しかも市町村がそれをまる抱えすることで、住民や事業者さんがモラルハザードになってしまった。さらに、もともと路線バスが走っていて、そこにコミュニティバスが入ることで二重体系になってしまうということが起こってしまったんです。だからこの 20 年は、公共交通を改善しようという 20 年でもありましたが、公共交通が混乱した 20 年でもあったと考えています。改善が勝ったのか混乱が勝ったのかっていうのは、根源的に考えているか考えていないかの違いだと私は考えています。

地域が主役となって公共交通をつくり直すというのは、本当のコミュニティバスをつくるということです。今までにコミュニティバスの中で本当のコミュニティバスがどれだけあったかっていうことなんです。これを言うと、路線バスの中にだってコミュニティバスのようなものがあるというふうに気付かれる方がいると思います。その例はあとで示します。単にコミュニティバスがデマンド交通を走らせたり、運行欠損補助を増額するという意味ではありません。公共交通が必要な理由、それを公的に維持をする必要性を明らかにする。それをどのように具体化するかを考える。それを誰がどのように支えるかを考える。関係者全員が集まって必要な地域公共交通を見付け、つくり、守り、育てることの重要性、すなわち一所懸命になれる場づくり。「一所懸命」っていう言葉が私は好きなんです。このあと何回も出てきますが、この場づくりが必要です。

こんな場づくり、どうやったらできるのか。どうすれば事業者のスイッチが入るか。全但バスさんの例を示したいと思います。全但バスさんは2007年の9月に路線バスの大幅撤退を表明した。このときは、もう経営危機で大変でした。潰れそうだった。ここの神鍋線という路線については、市が補助するっていうことで存続しましたが、なんとこのときに朝7時台のこの江原駅行き、町のほうにいく便を廃止しました。理由はあんまり乗ってなかったからってことなんです、朝7時台っていうことは高校生が乗る便ですよ。ですが、高校生がもう既にその段階でほとんど乗ってなかったっていうことです。ところが、あんまり乗ってないけど走っているというのと、もう走ってないっていうのとは全く意味は違います。走らなくなれば翌年からは、もうそこに住む高校生の皆さんは、そのバスは全くないものと考えてでしょう。これは致命的です。走っていれば、あるから時々使うかと思うかもしれません。これだと廃止はもう避けられないということで2011年の10月に市が事業者と話し合っって奮起しまして、2年半について上限200円バスやろうと、これ運賃が一番高いところで680円だったっていうことですが思い切って200円にした。定期券については、月2万5000円ぐらいから7000円ぐらいに下がりました。

だから通勤、通学帯の便も増便しました。これで通えます、学校まで。そしてさらにこれをやったがために補助を増額するのは困るので、住民や沿線施設を巻き込んだ利用促進を展開する。結果2年半やりまして利用者が3割増、高校通学が0人から40人。40人っていうことは、それだけで7時台の便はもう満員です。運行補助は、運賃を下げているので年間200万円増えました。小中学生がそこに乗ってまして、その通学定期は実は市からの補助でやっていたので、それが300万円減ったので、市全体では100万円減。なんとこれによって、高校生とか一般の方の利用が増えたために、運賃を下げたのに補助が減った。これはいけるじゃないってことで2015年以降も3年間継続しています。

こういうことをやる中でバス事業者の心に火がついた。面倒かもしれないけど、もうかるわけでもないけど、地域や自治体と共に取り組むことで地域をよくできる。これこそが路線バスの醍醐味なんじゃないでしょうか。この路線は結局、補助をもらってトントン。だけど、やりがいのある路線です。あつてほしいと思ってもらえる路線でしょう。こういう路線を市と地域と、それから事業者の三位一体でつくりだすことができたということなのです。こういうことをしないで、モータリゼーションだ、少子化だとか言ってバスはどんどんもうからないからやめるって、あるいは自治体も補助がどんどん増えるからやめると、なんでそんなこと言うんですかっていうことです。

見てください。パンフレットを出してこうやって頑張っているわけです。このぼちぼち便というのが面白いなと思いました。通勤通学エックス便って、これは通勤通学のために快足便です。一方で、ちょっとそのあとの病院とか買い物に行くご老人は、ぼちぼち便という、ちょっと集落を細かく寄る便がある。この2本立てです。

こういうふうに顧客ニーズにも対応しているでしょう。地域と一緒にやればこういう案は必ず出てくるはずだと思います。これを一所懸命と私は言っています。地域公共交通システムを住民や利用者や交通事業者や、沿線企業や市町村が、人や金や心や口で支える。

そして、これらステークホルダーは、みんな対等で、言いつばなしにせず行動する。ただしできないことは言わない、できることを言う。それを忠実にやることによって、お互いが信頼関係を結ぶことができる。これからは地域の路線バス事業者が残っていける、それからそれを軸にした地域公共交通が再生していくためには、この一所懸命の体制づくりがないといけません。そりゃ観光地とか大学とかあって、利用がほおっておいてもたくさんあるところはいいですけど、そうじゃないところはこれがないと残らないです。

このとき大事なのは対等っていうことなのです。コミュニティバスは自治体が上位でしょう。それから路線バスは一般に事業者が上位でしょう。地域にとって必要であれば、自治体が上とか事業者が上とかはないはずなんです。みんなが必要でみんなが支えたいと思う、これが対等ってことです。この体制づくりをどうしてもやらなきゃいけないと考えています。

実はその方法っていうのが、私は地域公共交通会議だと考えています。地域公共交通会議っていうと、何がなんだかわけがわからないけど、コミュニティバスを運行するんだったら開かなきゃいけない会議だと思っているかもしれません。これは全くの勘違い。地域公共交通会議っていうのは、特区制度なんです。地域として必要な路線を自らに協議し認定することで、道路運送法上の各種の許可が簡略化、弾力化される。そのことによって通常申請しても許可されないデマンド運行やタクシー車両利用による乗合も可能になります。可能になるということは、普通の路線バスもここで話し合ったら特典が得られるのです。当然さっきの神鍋線も地域公共交通会議で議論しているわけです。地域内でも議論しています、もちろん。地域公共交通会議で議論したら市全体ですから、豊岡市も合併市なので、ピントはずれの議論になる可能性もあります。だから、地域公共交通会議でも議論するけど地域の中でも同じようなみんなが集まって、どうしたらいいか考える組織をつくって議論しているわけです。

つまり地域公共交通会議とか法定協議会っていうのは、法的に必要なセレモニーという側面もありますけど、自治体とか皆さんにセレモニーをやる余裕はないでしょう。いちいちセレモニー出ている暇ないじゃないですか。そんなことやっているんだったら現場に出ていたほうがいい。だけれども、現場に出なくてもこの会議に出たほうがいいっていうのはどういうことかという、関係している皆さんが一堂に会して、目的を共有して、どう実現するかを遠慮せず議論して、最終的には何年かたって仲良くなって、決まったことについてみんなで協力して走っていく。これをやれるということが 2006 年に地域公共交通会議の制度ができた一番の理由です。

だからそういう意味では、これから地域公共交通会議においてあってはならないことを 10 個出します。年間予定がなく会議が行き当たりばったり。協議事項があるときしか開かない。事前に資料配布しない。開催通知や決定事項を地域住民や利用者に分かる形で提示していない。開催時刻を公共交通の時刻に合わせない。開催通知に書く。駐車無料券を出すのは論外。傍聴者がいない。住民・利用者代表がしゃべらない。現場をよく知らない委員に見せる。体験させる機会をつくらない。つまり、私はバス乗ったことないなんて発言を容認する、放置するという会議はダメ。コミバスやデマンドしか扱わず事業者路線を話題にもしない。地域間幹線ぐらい扱ってほしいものです。規定の委員しか集めない。規定以外に必要な委員はそれぞれの地域でいるはずですよ。例えば病院に行く路線をやるのであれば病院の院長とか事務長とかに来ていただくべきでしょう。それやらないで地域公共交通がなんで話し合えるかってことなんです。この程度のことをやっていなくて、この制度をうまく機能しないって当たり前です。法律にそこまで書いてないから誰も教えてくれない。だけれども、皆さんが地域で何をやりたい、バスをどうしたいって気持ちがあれば、それから照らして、この制度はどうやって使ったらいろいろ活用できるかっていうことを考えなきゃいけないわけです。それがバスで全然行われてないのが問題だと考えています。

同様に、その後、活性化再生法の協議会ができて、連携計画、特に長野県はたくさんできましたが、2008 年から 10 年まで全国で 400 できて、2011 年で 500 になった。ところが、計画を 3 年間できれいに失効させている協議会がたくさんある。やる気があるところは継続してフル活用。しかし、国庫補助金が 2011 年以降出なくなったものだから、お金がもらえない計画をつくってもしょうがないといってやめちゃった協議会がたくさんあります。つまり、金をもらうのが目的で、計画を立てるのは目的じゃないと考えている自治体がたくさんあるということです。自治体・地域の自覚とか覚悟が足りない。せっかく長野に来

るのでこれを徹夜してつくりました。長野県の連携計画がどうなっているか、小さい字にしておきましたけど、黄色いところは更新されている。だいたい色のところは、最初つくった計画が幸いにもまだ存続しているところです。

実は多く見えますが、この赤いところや大きいところは南信州でして、南信州はたくさん計画があつたのですが、今は南信州の 1 個の計画に統合しているので、実は南信州、千曲、松本、駒ヶ根、大町、信濃町、中川村以外はみんな失効している。補助金をもらうためにネットワーク計画をつくっているでしょう。こんなのでバスを再生させるなんていうのは、ちゃんちゃらおかしいじゃないですか、やるべきことをやってないんです。

今こそ自治体の公共交通戦略が必要で、それは生活圏レベルで必要。それから、狭義の福祉目的にとどまらず、自治体の魅力や住民訪問者の利便性向上のためのネットワークづくり、これをしなきゃいけない。そして自治体や事業者のまる抱えでなく、それが必要と考える地区、当事者内で担ってもらうシステムをつくっていかなくちゃいけない。こんなことをちゃんと計画に書いておかなくて、どうして公共交通を良くできるんですか。ですから、改正地域公共交通活性化再生法で、その連携計画が網形成計画になったといっていますが、これも当然つくらなくちゃいけないんです。住民、利用者、議会などに地域公共交通政策をどうやって説明するんでしょうか。この計画に全部書いてあるっていったら済むじゃないですか。そしてそれは、自分たちがやっているコミバス、デマンドだけでなく、一般路線バス、鉄道、一般タクシーも含めた、タクシーもです。包括計画として策定すべきだというのが、本改正の内容です。そして必ずそこには戦略と役割分担と PDCA をかく、つまり目的と評価値を明確にする。ただつくったでは終わらせない。そして生活交通ネットワーク計画については、網計画の詳細計画として位置付けられる。具体的に言えば、網形成計画の中で補助がもらえるところについて書きだすという、そういう計画なんです。そして、整備局マターである都市・地域総合交通戦略との連携もあり得る。

そして私が一番言っているのは「遺言」っていうことです。こうやって私が今いろいろ言っても自治体で 3 月に代わる人いるでしょう。私が本日講演した内容を何回言っても意味がないわけです。だからこんな 2 月とかにセミナーをやっていていいのかっていう話で、本当は 4 月、5 月にやらなくちゃいけない。しかしながら、私も国立大学教員ですから予算の仕組みも分かっていますので、4 月、5 月は難しいと分かっています。だったら計画に、うちの地域の公共交通はこうやってやるんだと今から「遺言」書いておいてください。それ書かないでどうして継続するのでしょうか。そして協議会は、網計画をつくり実行してい

く組織と今度の改正で位置付けられています。つまり取締役会なんです。意見だけ言って何もやらないっていうのは許されない。だから、事業計画の中に必ず委員の名前が書いてある。書いてない人がいるっていうことは、委員として参加しちゃいかんっていうことなんです。みんなで意見を言い、みんなでやるべきことをやって公共交通を支える。これがまさに綱計画の心なんです。

そしてさらに、そこにややこしい話が出てきますけど、都市再生特措法で都市のコンパクト化の話が出てくる。都市計画の中で公共交通有効に機能させるようなコンパクト化、つまり公共交通の周りに集まると、一方で交通のほうでは、コンパクト化を誘導する交通ネットワーク、つまりこの公共交通は便利だから、この周りに住みたいと思わせるような交通をつくらなきゃいけないです。ただし焦らなくていいんです、40年でやればいからです。40年でだんだん人口減少とか、あるいは財政悪化が加速してきて、せざるを得なくなってきました。40年たてば日本の建物の半分以上は建替えるので、その建替えるときにいいところに動いてくれればいいんです。これが立地適正化計画と綱形成計画の関係だと捉えてもらえばいい。

むしろ田舎の場合は小さな拠点です。行先と公共交通がうまく連動する。この行先に、これは国のポンチ絵ですけど、さえないんです、旧小学校とかスーパー跡地とか、旧役場庁舎とか。だけれども、皆さんがこの旧小学校、スーパー跡地、旧役場庁舎をいかに、ご老人とか子どもさんのような公共交通でしか自由に動けないかたがたに集まっていただけのようにするか、そこににぎやかさをづくりだし、それが原動力となって、ここが楽しくなり、そしてこの公共交通が太くなって、そうするとみんなコンパクトに住むようになって、この地域がいつまでも存続するという、そこにつながるんです。これが今、国が推奨している、私も推奨しているこれからの地域の在り方です。これぜひやっていこうじゃないですか。

そのために最後、5つの鉄則。これテストに出る必須事項だから覚えておいてほしいです。目的の明確化、適材適所、一所懸命、組織化、カイゼン。この5つを事業者も自治体も地域も必ずやる。みんなどこか抜けているんです。このどこかが。きちんとやってほしいなと思います。