

## モビリティ・マネジメント入門

## 第六回 「望ましい MM 推進」に向けて

Basic Philosophy and Institutional-Design for Implementing Socially Desirable Mobility Management

藤井 聡

## 1. 本特集の概要

昨年の第一回目のモビリティ・マネジメント (MM) の意義と概要を論じた原稿から数えて、最終回の今回で六回目となる。その間、居住地を対象とした MM, 学校教育における MM, 職場における MM, MM の実践のそれぞれについて、MM の研究と実務の双方で最前線でご活躍されている皆様から、最新の事例を交えつつ、それぞれの基本的な考え方と概要を報告していただいた。MM についてはこれまで、「MM の手引き」(土木学会, 2005), 「MM 入門」(藤井・谷口, 2008) 等の書籍が出版されているが、今回の「交通工学」誌の「講座」は、それらで論じられている内容の要点を十分に反映しつつ、最新の考え方や事例を簡潔に紹介している点に、大きな特徴があると言えよう。

についてはここではまず、それぞれで論じられた内容の要点を、改めて記載することを通じて、本講座を概観することとしたい。

## (1) 第一回：今日の交通政策における MM の意義と概要

第一回の講座ではまず、現在、交通計画には、1) 様々なインフラが整えられてきたという背景の中で、その「マネジメント」が重要となってきた、2) 地球温暖化対策やコンパクトシティ形成といった新しい計画目標が重視されている、という 2 つの重大な特徴があることを指摘し、これらが今日、交通計画において MM が強く求められ、多くの地域で様々

な文脈で活用されはじめている、という点を報告した。すなわち、一人一人の意識と行動に働きかけ、主として“クルマ”からバスや鉄道などの他の交通手段への「モーダルシフト」を促す MM は、十分な需要が得られていない公共交通路線や都心部の商業地の「利用促進」をもたらす、過剰の需要のために渋滞をきたしている道路路線については「混雑対策」をもたらす、これらを通じて、既存インフラの有効利用を促し、そして、地球温暖化対策やコンパクトシティ形成といった新しい交通計画上のニーズに応じていく役割を果たし得るものと期待できる。

そして、こうしたモーダルシフトを促すためには、様々な場所、様々なメディアを通じた「コミュニケーション」が不可欠であることを指摘した。それ故、MM はそのコミュニケーションを行う現場によって、居住者 MM, 学校教育 MM, 職場 MM に分類できることを指摘した。

## (2) 第二回：居住者を対象とした MM

この講座ではまず、MM のコミュニケーションを行うに当たって最も肝要な点は、常に、「利用者の立場に立つ」という態度であることが指摘され、その具体的な形が、居住者を対象とした様々な MM コミュニケーションを概説することを通じて描写されている。その中でまず、対象とする居住者一人一人の実情を十分に把握した上で、的確なアドバイスや情報を個別に提供することが、一人一人の意識と行動の変容にとって重要であること、ならびに、それを踏まえたコミュニケーション技術として「トラベ

ル・フィードバック・プログラム (TFP)」が提案されていることが概説された。その上で、TFP を活用した様々なタイプの MM 事例 (郵送を基本とした MM, 転入者を対象とした MM, 家庭訪問形式の MM, ワークショップ形式の MM, イベントと組み合わせた MM) が紹介された。

### (3) 第三回：学校教育における MM

MM が目指す、より“公共的な方向”への行動変容 (例えば、クルマからのモーダルシフト) において何よりも重要なのは、一人一人のモラル (あるいは、社会か教育学で言うところの“公民的資質”) の水準が一定程度以上である、という点である。それ故、最も本質的なコミュニケーション施策は、小学校を含めた教育課程において、「公益に資する方向での行動を行う事の重要性」の学びを促す事であり、これが、学校 MM の交通計画上の基本的意義である。一方で、教育学的にも、MM 教育は上述の「公民的資質の涵養」という意義を持ちうるものであり、それ故、交通計画と学校教育とが連携を図るのは、交通計画的にも学校教育的にも「公益」に資する重要な意義を持つものであることが、本講座の冒頭にて改めて指摘された。

ただし、その他の MM と異なり、学校教育現場でのコミュニケーションは、行政等の MM 実施者が直接執り行うものではなく、主として、学校の「教諭」が行う“間接的”なものである点に、大きな特徴がある。それ故、学校教育 MM の推進にあたっては、様々な特種な留意事項がある。この回の講座では、そうした留意事項 (支援内容やテーマ、期間、コンタクト方法、そして、推進体制等) がとりまとめられた上で、既存事例 (フードマイレージ授業、および交通すごろく授業) が紹介されている。

### (4) 第四回：職場における MM

都市部における自動車利用の内、職場に関連するトリップが半数以上占めており、かつ、多くの渋滞が通勤トリップの需要の集中によって生じているという点から、それらのトリップに働きかける「職場 MM」は、渋滞対策や環境対策という文脈において極めて重要な意義を持つ。この認識から、この回の

講座では、職場 MM が概説されている。まず冒頭で、職場 MM においては、主として一人一人の従業員の通勤トリップのモーダルシフトを促すことを目的として実施される「個人的プログラム」と、一つ一つの企業の通勤制度・システムの組織的な変容(通勤手当の変更、通勤バスの導入、駐車場の削減等)を促すことを目的として実施される「組織的プログラム」の双方が存在することが指摘されている。その上で、個人的プログラムの事例として、ワンショット TFP によって約 2 割の自動車通勤者のモーダルシフトを達成した宇治の職場 MM の事例、組織的プログラムの事例として、酒匂川流域の複数事業者を対象に組織的変容を促す「職場交通プランの作成」を実施した事例を紹介した上で、それらを参照して全国展開することを目途として設計された国土交通省の「エコ通勤」のプロジェクトが紹介されている。

### (5) 第五回：MM の実践

第四回までは諸種の MM プロジェクトの基本的な考え方や内容が概説されたが、この第五回では、MM の実務を展開していくにあたっての考え方や留意点が述べられている。まず、MM 実務の展開において何よりも必要とされるのが、MM とは何であり、それがなぜ求められているのか、という点を、関係者各位に「説明」することである。この点に着目して、この回の講座では、まず「MM のねらい」を述べた上で、「MM の手段」を説明するという手順が典型的な説明方式としてあり得るという点が指摘されている。そして、一定程度の関係者の理解が得られれば、MM を始めるにあたっては、対象地域においてどのような MM プロジェクトを実施すべきかを合理的に考えることが必要であることが指摘されている。具体的には、交通システムの水準に比して適切に利用されていない地域や、(新路線の供用など) 交通システムの状況が変化する地域等が、より大きな MM によるモビリティ改善効果が予期される場所であり、MM がより強く求められる地域であるものと考えられる。さらに、こうした MM を、文字通り“マネジメント”として持続的に展開していくためには、多様な関係者間の連携を図る組織を少しずつでも形成していき、その上でそれを実質的に運営していくこ

とが重要である。

## 2. MMによる様々な効果

以上、本講座の概要を論じたが、その冒頭でも指摘した通り、MMが現代において求められるようになったのは、次の2つの考え方が、現代の交通計画で重視されるに至ったためである。

### (MMが求められる時代背景)

- ①「マネジメント重視」主義
- ②「多様目的」主義

これらは双方ともMMが“求められた理由”を示すものであるが、その一方で、先に概観した多様なMMを展開していくためには次の3つの考え方が必然的に求められることとなる。

### (MM展開における基本的な考え方)

- ①「利用者重視」主義
- ②「連携重視」主義
- ③「漸次的改善重視」主義

以下、これら3つについて述べることとする。

#### (1)「利用者」を重視する考え方に基づく、「利用者便益向上」

MMは、一人一人の意識や行動に働きかけ、その自発的な変容を促そうとするものである。したがって、居住者MMの講座においても強調されていたように、必然的に、いわゆる“利用者目線”に立ち、利用者がどのようなモビリティを望んでおり、どのような情報を欲しているのかをよくよく考えることが求められることとなる。そして、どういう移動が、その利用者の質的に豊かなライフスタイルの中で求められているのかを徹底的に考え抜く姿勢が不可欠となる。

もちろん、これまでの交通計画においても、利用者の立場を考えることの重要性が繰り返し主張されてきてはいた。しかし、通常の交通計画では交通インフラ/システム整備に伴う検討事項は、採算性や混雑率、運転手の人員配置等、極めて多岐にわたるため、「利用者の立場に立った様々な配慮」が必ずしも重視されない、という傾向がどう

してもぬぐえなかったものと考えられる。しかし、一人一人の意識と行動を徹底的に配慮しなければ一人一人の意識や行動が自発的に変容するという事など期待できない以上は、MMを推進することそのものが、交通事業者・計画者において「利用者重視」を重視する傾向を増強するという副次的な効果を持っているのである。それ故、MMを行うということの一つの重要な潜在的なメリットは、かねてよりその必要性が主張されてきた「利用者重視」の考え方に、一人一人の交通事業者・計画者が「気づいていく」という点に求められるのである。すなわち、MMは一人一人の利用者に対する教育効果を持つばかりではなく、交通事業者・計画者が、利用者重視の必要性とその具体的な実践のあり方に「気づいていく」という形の「教育効果」をもっているのである。

ここで、交通事業者・計画者がプロフェッショナルとして様々な交通事業・計画に携わる立場にあるという点を踏まえるなら、こうした交通事業者・計画者側に対する「教育効果」は、甚大なる社会的便益を生み出しうる可能性を秘めているということができよう。

#### (2)「連携」を重視する考え方に基づく、「連携組織の自己組織化」

このように、MMを実施するためには「利用者重視」が何よりも求められるのであるが、そのためにさらに求められるのが、多様な交通事業・計画者の「連携」である。

例えば、複数のバス事業者が共存する地域では、それぞれのバス事業者が個別のバスマップや時刻表を発行している、というケースがしばしば見受けられる。同様に、鉄道とバスの情報も個別に提供されていることも多い。しかし、利用者にしてみれば、「公共交通は公共交通」なのであり、その事業者がどの会社であるかということは重要なことではない。利用者が望むのは、「公共交通の時刻表やマップ」なのであり、決して、複数の事業者が個別に発行している複数の時刻表やマップではない。すなわち、事業者間、交通行政者間の「縦割り」はあくまでも、交通サービスの供給者側の

論理にしか過ぎず、利用者側からみれば、そうした縦割りの区分は取りたてて重要な分類ではないのである。それ故、交通事業・計画が、本当に「利用者重視」の考え方を目指すのならば、必然的に、多様な交通事業・計画者間で「連携」を図っていくことが求められる事となるのである。そうした連携があつて初めて、人々の出発地から目的地までの一連の移動をより円滑にしていくためにどのようなモビリティを供給し、そして、そのために求められる情報を提供していくことが可能となるのである。

さらに先ほどと同様に逆に言うならば、利用者の意識と行動の変容を目的とする MM の展開を通じて、そうした複数交通事業・計画者間の連携の重要性に気づき、そして、実際に連携を図る体制が徐々に形成されていく（すなわち、自己組織化されていく）、という「副次的な効果」が MM の展開によつてもたらされるのである。例えば、関係者間での連携を通じて使いやすい「公共交通マップ」を作り上げた、という場合を考えてみよう。そのマップはそれだけで大きな社会的便益を提供するものであるが、それと同様に、あるいはそれ以上に、そのプロジェクトを通じて「関係者間の緩やかな連携組織」が形作られたということそのものの方が、より大きな潜在的な社会的便益を持っている可能性が考えられるのである。なぜなら、そうした連携は、今後さらによい情報やメッセージを人々に提供していく可能性を持つと共に、より良質なモビリティを提供していく可能性を持つからである。

そして、こうした「緩やかな連携組織」が、次なる具体的なプロジェクトを実際に遂行することがあるなら、そのプロジェクトの遂行を通じて、当該の組織がより有機的に連携していくこととなるだろう。こうして、当初は単なる「マップを作る」という緩やかな連携組織であつたものが、様々なプロジェクトを少しずつ遂行していく事を通じて、徐々に連携組織が自己組織化され、最終的には欧州諸都市で見られるような「運輸連合」の様な、より密接な組織が形成されていくことも不可能な

ことではないだろう。こうして、MM の遂行は、当該地域のモビリティの質的改善を直接的にもたらすばかりではなく、様々な交通事業・計画組織から構成される、「連携組織を自己組織化させる」という重大な副次的効果をもたらし得るのである。

### (3)「漸次的改善」を重視する考え方に基づく「担当者の士気と組織パフォーマンスの高揚」

この様に、利用者を重視し、かつ関係者が連携を図つて MM を展開していくことは、交通事業・計画者における「漸次的な改善を重視する傾向」（漸次的改善主義）を増進し、それを通じて具体的な社会的便益の増進と、現場の士気、ひいては当該組織のパフォーマンスを向上させるという重大な効果を持つものでもある。ここではこの点を順をおつて解説しよう。

交通計画ではしばしば、様々な問題を解消することを目途として、鉄道や地下鉄の路線整備などの大規模な公共投資や、より高性能のバス車両を導入することが重要な計画目標に掲げられることが多い。こうした様々な「投資」は、モビリティの抜本的な質的改善のためには極めて重要であることから、精力的に推進していくべきものであることは、いくら強調しても強調しすぎることはない。

しかし、その効果が極めて大きいが故に、ともすればそうした「投資に基づくシステム整備・改善のみ」が交通事業・計画の目標であるという「錯覚」「誤解」が、交通事業者・計画者に蔓延してしまうことがあり得る。こうなってしまうと、投資に基づくシステム整備・改善以外の様々な取り組みが「軽視」、あるいは「無視」されてしまうこととなりかねない。

もちろん、システム整備・改善以外の様々な取り組みが“全く無用”であるなら、そうした取り組みを「無視」することは大変結構なことである。

しかし、その様な事は断じてあり得ない。

先に詳しく指摘しように、既存のインフラをどう「かしこく」活用していくのか、という視点は、利用者重視の考え方を重視することを通じて、利

ユーザーの快適性や移動の質的豊かさの向上に資することになるのだし、複数交通事業・計画者間の連携を促し、提供する情報やモビリティの質そのものを向上することにも繋がることは間違いない。

それ故、「投資に基づくシステム整備・改善のみが交通事業・計画の目標なのだ」という考え方は、非常に大きな「不作為の罪」あるいは「機会費用」を生み出すことになってしまうのである。つまり、路線整備だけが交通事業・計画の仕事なのだと考えている間に、日々努力することを通じて達成されるはずの漸次的な改善の全てが手を付けられないままに放置されてしまうこととなるのである。そして言うまでもなく、財源的制約や、政治的な制約、合意形成の障壁などによって、路線等の整備が遅々として進まない場合においては、そうした不作為の罪、あるいは、機会費用は巨大なるものになってしまう。

さらには、そうした路線等の整備が遅々として進まない状況であるにも関わらず、路線等の整備のみを事業・計画の目標と据えている場合には、「事業・計画者のやる気が喪失され、士気が低下してしまう」という問題が生じてしまうこととなる。

この担当者の士気の低下の問題は、極めて深刻な問題である。

そもそも交通事業・計画者は、様々な判断を持続的に繰り返しつつ、担当するモビリティの質的改善を行うことが、その任務である。そして、その任務遂行の原動力は、その組織の「仕組み」というよりはむしろ、その担当者の「モチベーション」<sup>くづ</sup>しいては「士気」である。組織の仕組みはあくまでも、担当者のモチベーション・士気を増幅したり、現実の仕事に円滑につなげたりするために必要とされるものにしか過ぎない。機械に例えて言うなら、どれだけ優れた機械を設計しようが、その機械を動かす「エネルギー」が供給されなければ、その機械は単なる無用の鉄屑<sup>くづ</sup>でしかない。すなわち、「士気」の低下は、当該組織がパフォーマンス（すなわち、モビリティの改善の実質的な程度）の低下に直結する重大な問題なのである。

つまりは、大規模投資のみを事業・計画目標に据える組織では、遅々としてインフラ整備の推進が進まない現代のような時代においては往々にして現場の士気が低下し、実質的な当該組織のパフォーマンスが低下してしまうことが危惧されるのである。

ところが、利用者、ならびに、多様な組織との連携を重視する MM を推進している組織においては、実施すべき事業・計画を、数限りなく見いだされることとなる。微細な個別プロジェクトとしては、バスマップの整備やその配布方法の検討、鉄道結節点の情報板の改善、情報検索ホームページの改善、といったものが考えられるし、それらを実施しつつ、各種事業者との連携組織の運営、鉄道駅沿線の人々への利用促進コミュニケーション、沿線小学校との連携体制の構築といったもの、さらには、それらのコミュニケーションを通じて明らかとなった様々なモビリティの質的改善策の実施（例えば、複数事業者間での時刻表の改善調整、バス停留所の位置や施設の改善等）等、様々なものが挙げられる。

無論、それらの一つ一つどれをとってみても、その実施は必ずしも容易なものではなく、様々な準備や調整が必要である。しかし、そうした取り組みのそれぞれをよくよく吟味すれば、実行可能であり、しかも、十分な効果をもたらすものが見いだされることであろう。もしそうしたものが見いだされたのなら、その時点において、その事項に取り組み、具体的な成果を上げることが可能となる。

こうして、MM を実施する組織においては、対象とするモビリティの改善に向けて必要な事業を一つずつ吟味し、実行可能なものを実行し、そして、着実に成果をあげていくことができるのである。言うならば、MM はインフラ等を整備して諸種の問題を一発で解消してしまおうとする「一発逆転主義」に立つ取り組みなのではなく、着実にできることから一つずつ取り組んでいく「漸次改善主義」に立つ取り組みなのである。

こうした漸次改善主義を一面において採用しているような組織は、一定の期間を経れば、そうで

ない組織よりも着実に様々な具体的な成果・社会的便益を生み出すことに成功することは間違いのない。そしてそれに加えて、「現場の士気の高揚」がもたらされるであろうことも考えられる。なぜなら、MMにおいては個々の担当者が、対象とするモビリティの質的改善を着実に実施し、その効果を“実感”することが可能となるからである。そうした実感こそが、様々な取り組みのモチベーションの源泉であることは、心理学においては常識的に知られた事実である。そして、こうした現場の指揮が高揚すれば、さらには、組織の「パフォーマンス自体」の向上が見込まれる事となることもなる。

すなわち、インフラ整備が諸種の制約によって推進することが難しい現代の様な時代においては、交通事業・計画の諸種の組織は、MMを一切実施せずに、「一発逆転」のインフラ整備のみを組織目標に据えた仕事を続けているだけでは望ましい結果は得られないのである。その一方で、インフラ整備の重要性・必要性を十二分に理解し、必要に応じてそうした整備を実施することを前提としつつも、MMを実施し、当該地域のモビリティ改善に向けて求められている様々な事項の一つ一つに取り組んでいくことこそが、当該の交通事業・計画の担当者の士気の高揚をもたらし、当該組織の活気・活力を増進させ、それらを通じて、当該の地域モビリティが質的に向上していくことに繋がるのである。

換言するなら、MMを推進していくことは、現場担当者のモチベーションや士気、当該組織の活力とパフォーマンスの向上に繋がるものでもあるのである。そしてこのMMの副次的効果は、当該の地域モビリティの質的改善にとって重大な意味を持つものなのである。

### 3. 望ましいMM推進に向けて

この様に、MMは、利用者の生活の質の向上に資するようなモビリティの改善をもたらすばかりではなく、そうした改善のために必要不可欠である、交通事業・計画者の現場の士気と組織的パフ

フォーマンスの向上をもたらし、かつ、複数の関係主体間の連携組織を自己組織化させていく、という非常に望ましい帰結をもたらす取り組みなのである。

ただし言うまでもなく、「MMなるものを実施しさえすれば、そうした望ましい帰結をもたらされる」というような単純な理解は、断じて正しいものではない。例えば、もう少しの努力で、望ましい抜本的なインフラ整備ができるにも関わらず、そのための調整を怠り、マップの作成やTFPの実施にばかり時間と労力を割いている様では、当該地域のモビリティはかえって低い水準に留まってしまい、という様なこととなってしまい。それ故、他の交通計画の取り組みと同様に、例えMMであったとしても、それによる様々な望ましい帰結を得ようとするなら、それを適切に展開していくことが絶対的な必要条件なのである。

それでは、「適切なMM」を展開するためには、少なくともどのような点に留意すべきなのだろうか。

この問いは、「良き行政を展開するためには何が必要なのか」という極めて難しい問いとほぼ同様の形式の問いである。それ故確実な回答を提供することは必ずしも容易ではない。しかし、ここでは、適切なMMを展開するにあたって必要なのではないかと思われる2つの条件を指摘することとしたい。

#### (望ましいMM展開に必要な2つの必要条件)

- ①「公益志向」の条件：関係各位が、個々の組織の短期的な利益実現のみに専念するのではなく、地域モビリティ、ひいては当該地域の改善、といったより“広い公益”を志向する様な雰囲気を持続していく。
- ②「効果的的制度構築」の条件：地域モビリティ、ひいては地域そのものの改善という公益を志向する関係者各位の気持ち具体的な成果に結びついて行くような“仕組み”（例えば、法定計画／戦略の策定、協議会の設置、等）をつくる。

ここに、前者の「公益志向の条件」は精神的な考え方の次元における条件であり、後者の「効果的

制度構築の条件」は物理的制度の次元における条件だと言えよう。

### (1) 公益志向の条件

関係者各位が公益に配慮するようになることを目指すことは、いかなる政策を実施する上でも求められる必定条件であるが、その成立は決して容易なものではない。なぜなら、1) 「組織」というものは、それが如何なるものであっても必ず何らかの「組織的目的」を持つものであり、かつ、2) その組織の中だけで仕事をしている内に、その組織的目的が、「最終的な目的」であるかの様に「錯覚」してしまうという組織人は、しばしば見いだすことができるものだからである（例えば、インフラ整備が自己目的化してしまうという事例については、先に触れた通りである）。一版に社会学では、こうした問題は「目標の転移」と呼ばれる普遍的な組織的現象として知られており、如何なる組織においても、「単なる組織的な目標を最終目標と勘違いしてしまう」という「錯覚」を完全に排除することは必ずしも容易ではないと言われている（藤井, 2008a 参照）。

それ故、「公益志向の条件」を満たすためには、こうした「目標の転移」を回避し、より公的な目標のために仕事をしなければならないと各組織のそれぞれの担当者個人が「気づいていくこと」が何よりも大切なのである。

先に述べたようにそれは必ずしも容易な事ではないが、個々人の公益志向性を引き出すための一つの方法は、社会科学の分野では「公的な熱意のある出版」や「公的な熱意のある弁舌」に触れることであるということが知られている（藤井, 2008b 参照）。それ故、適切な教材や講師を前提とした、MMの基本的な考え方や目標についての後援会や勉強会等を開催することは、適切なMMを展開する上で重要な一つのアプローチであると考えられる。

ただし、たかだか一回の原稿・書籍の読了や一回の公演の聴講で、関係者全員の公益志向性が引き出されるようなことは希であろう。おそらくは、公益への配慮が増進する関係者もいる一方で、目的が転移したまま固定化してしまっている関係者も数多くいるというのが実情であろう。

そういう点を踏まえるなら、そうした固定化した精神の公益を配慮する方向への“融解”を期するためには、そうした人々を持続的に「公的な議論」に関与させ続けることが重要であろう。そもそも、先に述べた「目的の転移」が生じてしまうのは、「組織の中だけで仕事をしているから」である。したがって、多様な組織間で互いに情報を交換しながら、共通の仕事を行う“連携”を図れば、そうした目的の転移が軽減していく可能性が期待できることとなるのである。その意味においても、MMを推進し、その中で多様な組織間で目的を共有化しながら議論を重ねていくことが、「公益志向の条件」を満たす上で、重要なアプローチなのである。

### (2) 「効果的的制度構築」の条件

適切なMMを展開していくためのもう一つの条件は、公益を志向する関係者が望ましいMMを円滑に推進していくための「仕組み」を構築することである。この「仕組み」の具体的な形には様々なものが考えられるが、ここでは、特定の地域において適切なMMの展開を促しうる可能な仕組みの一つの形を述べることにしよう。

#### a) 総合交通計画／戦略の策定

ある地域のMMの適切な展開を促す一つの重要なアプローチは、MMを自治体等の「総合交通計画」の「一つの柱」として位置づけることである。例えば福井都市圏の総合計画では、

- ① 「交通体系」からのアプローチ
- ② 「まちづくり」からのアプローチ
- ③ 「市民と共に取り組む」アプローチ

という3つの柱が建てられているが、この③の主要施策としてMM施策が位置づけられている。また、こうした考え方と類似するものとして、京都市の総合交通戦略が挙げられるが、そこでは、

- ① 「既存の公共交通」についての取り組み
- ② 「まちづくり」についての取り組み
- ③ 「ライフスタイル」についての取り組み

の3つの柱があり、そしてこの③がMMそのものを意味している。なお、京都市と福井都市圏との相違は、多様な交通事業者が事業を営んでいる京都市においては、その事業者の間の連携を重要な柱の一つ

として設置しているという点に求められるが、それ以外の点については基本的に同形の体系といて差し支え無いと言えるであろう。いずれにしても、「交通システム」「まちづくり」をきちんと柱立てした上で、その両者と“対等”の一つの柱として「MM」を位置づけることで、それぞれの取り組みの短所を互いに補い合いつつ、それぞれの取り組みの長所を最大限に引き出し易い体制となるのである。

#### b) MM 行動計画の策定

こうして総合交通計画を策定し、MM を一つの主要な柱として位置づけた上で、次に必要となるのは、MM そのものについての具体的な行動計画である。MM 行動計画としては、TFP をいつ、どこで、どれだけの規模で展開していくかを取り決めた豪州パースの事例がしばしば引用されるが(藤井・谷口, 2008)、国内では2009年に、京都市において総合交通戦略の一主要分野としてMM行動計画が策定されている事例を代表例として挙げる事ができる。この行動計画では、本講座で概説した居住者MM、学校MM、職場MMに、観光客を対象としたMMを加え、それぞれについてどのような具体的なMM施策を、どの時期に実施していくべきかの計画が記述されている。それと共に、それらのMM施策が、交通戦略で策定されている数値目標(自動車分担率28%を20%へ)の達成に貢献しているか否かを確認するための効果測定方法が明記され、効果的かつ合理的なMMの展開を促すことが意図されている。

#### c) マネジメント組織の構築

以上に述べたMM施策を継続的に実施し、その有効性を定期的にチェックしていくためには、それらの継続的实施を担当する「マネジメント組織」を設置することが必要である。こうした組織は、先に述べたMM計画等で計画されている諸施策の遂行やその効果測定、実施施策の優先順位の検討、関係各位の調整などを継続していく組織である。さらに組織運営に当たっては、状況に応じて新しいワーキングを設置したりするなど、可能な限り自己組織化していく可能性を保証することが重要である。その一方で、事業者間の連携において、組織化の熟度が高まったのなら、その連携を強化する趣旨で、その連携組織を「法定協議会」の様な形で正式に位置づけて

いくことも考えられる。

#### 4. おわりに

本稿では、本講座の最終回として講座全体の内容をごく簡単に概説し、その上で、MMを推進することを通じて、交通事業・計画者の考え方が必然的に「利用者重視」「連携重視」「漸次的改善重視」の方向へと転換していくことが期待できること、そしてその結果、1) モビリティの実質的な質的改善、2) 多様なモビリティ改善策を推進し続ける連携組織の形成、そして3) MMによる多様な成果を“実感”することを通じた交通事業・計画者の士気の高揚と組織パフォーマンスの向上が期待されること、をそれぞれ指摘した。さらに、そうした多様な良質の効果を生み出すMMを推進するためには、1) MMを総合交通計画/戦略の中にも的確に位置づけ、2) MM行動計画を立て、かつ、3) それらを推進するマネジメント組織を構築することが必要であることを指摘した。

以上が本稿、ならびに本講座の概要であるが、こうした議論が、それぞれの地域での具体的なMMの推進を考える上で何らかの示唆を与え得るものとなる可能性を祈念しつつ、本稿を終えることとした。

#### 参考文献

- 土木学会 (2005) モビリティ・マネジメントの手引き, 土木学会.
- 藤井 聡 (2008a) 土木計画学～公共選択の社会科学～, 学芸出版社.
- 藤井 聡 (2008b) 景観改善の「物語」とその「伝染」について, 都市計画, 57 (6), pp. 21-24.
- 藤井 聡・谷口綾子:モビリティ・マネジメント入門(2008)～「人と社会」を中心に据えた新しい交通戦略～, 学芸出版社