

# 交通事業者におけるバス “利用者” から “顧客” への認識の変容：

## ボローニャ市交通局の事例とその含意

A Changeover of Cognition from Bus “User” to “Customer”:

Efforts for Route Bus Promotion in Bologna City

谷口綾子\*\*・藤井聡\*\*\*

Ayako TANIGUCHI\*\*・Satoshi FUJII\*\*\*

### 1. はじめに

我が国の乗り合いバス市場は、一部の大都市を除く多くの都市において、利用者の減少が著しく、補助金なしでは経営が成り立たないだけでなく、補助金の出所である自治体の財政を圧迫するほどに逼迫した状況にある<sup>1)</sup>。この傾向はここ数年に始まったものではなく、1960年代後半から始まったモータリゼーションの進展とともに進行してきたものと考えられるが、特にここ十年ほどの間に乗客数が激減した路線は決して少なくはないだろう。

自動車のみに依存した社会が経済的にも環境的にも望ましくないとの認識は、地方や国、都市や道路や運輸といった様々な行政の現場において、ある程度同意を得た共通認識になっていると考えられる。事実、そうした認識に基づいて、近年では交通需要マネジメント (TDM) や、ここ数年欧州や豪州、そして我が国においても注目されているモビリティ・マネジメント<sup>2)3)4)</sup>(以下、MM と略称) が、様々な地方公共団体において実践されている。ここに、MM とは、過度な自動車利用から持続可能な交通手段への交通行動変容を促すため、人々の意識や行動に直接・間接に影響を与えることを目的とした施策群の総称である。「公共交通は次世代に遺すべき社会資本である」という認識は、少なくとも行政の交通関連部署では共有され、その存続と活用が模索されていると言えよう。

公共交通の存続と活用のためには、利用者の態度・行動変容施策を含め、国や地方自治体の都市交通政策も重要であるが、バス会社等の交通事業者の経営努力が不可欠であることも論を待たない。しかし、バス事業者が主体的に、危機感を持って包括的な自社のプロモーションを行った事例は、我が国では決して多くはないのではなかろうか。如何に行政が公共交通存続と活用のために投資したとしても、事業者がそれを真摯に受け止め、利用者の立場にたったきめ細かなサービスを提供することがなければ、公共交通の利用促進は望めないであろう。行政

と交通事業者と利用者の3者の意向と実践がうまく噛み合って初めて、公共交通が機能する持続可能な交通体系が実現するのではなかろうか。

本研究では以上の認識のもと、交通事業者による先進的なMMの取り組みとして、欧州モビリティ・マネジメント・プラットフォーム<sup>5)</sup>にて紹介されているイタリアのボローニャ市交通局におけるバス利用促進策を取り上げ、現地視察と担当者へのヒアリング調査を実施した。本稿では、本調査で得られた知見を報告すると共に、そこから示唆される、国内バス事業におけるバス利用促進方策に関する基礎知見を考察することを目的とする。

### 2. ボローニャ市交通局 ATCitta の概要

#### (1) ボローニャ市の概況

ボローニャ市は、イタリアの北部と中部を結ぶ古くからの交通の要所として発展してきた人口約38万人のエミリア・ロマーニャ州の州都である。数多くの歴史遺産とともに、欧州最古のボローニャ大学を有する歴史的な文化都市であり、伝統的手工業や中小企業を中心とした商工業都市でもある。

市街地は、歴史的都心部と放射状に広がる郊外部から成り、歴史的都心部の中でも市庁舎周辺を中心部は、車両の流入が規制されている。公共交通機関としては、ボローニャ市交通局が運営するバス(トロリーバス含む)と、イタリア国有鉄道がある。また、市内のみならず、イモラ市などの近郊都市へのバスも運行されている。

#### (2) ボローニャ市交通局 ATCitta の概要

ATCitta(略称 ATC: ア・テ・チ)は、ボローニャ市交通局の事業組織の呼称である。ATCの職員約1,700人のうち、バス運転手が1,300人、残りの400人が事務関係者であり、所有バス車両数は約900台で運営されている。

ATCの管轄業務は、主に以下の3つである。

- ・公共交通(バス)の運行管理(ボローニャと近郊都市)
- ・顧客対応: 公共交通に関する意見・要望・苦情の受付と対応(ボローニャと近郊都市)
- ・ボローニャ市域の駐車場の運営管理(路面標示含む)

本研究で紹介するボローニャ市交通局の取り組みは、ATCの広報担当者と顧客対応担当者へのヒアリング調

\*キーワード: モビリティ・マネジメント, バス利用促進, 顧客

\*\* 正員, 工博, 東京工業大学大学院理工学研究科

JSPS 特別研究員 (東京都目黒区大岡山2-12-1

TEL:03-5734-2590, E-mail:taniguchi@plan.cv.titech.ac.jp)

\*\*\* 正員, 工博, 東京工業大学大学院理工学研究科 助教授

査と文献により収集したものである。

### (3) ATCitta 設置の経緯と現況

ATC の設置以前にも、ボローニャ市は公共交通を運営していた。ここでは、これまでの市営交通とは別のものとして ATC が設置された経緯について述べる。

1995 年までのイタリアでは、公共交通の運営費を政府の資金で賄うことが可能であった。公共交通事業が赤字であったとしても、その補填は全て税金で行われていた。また、当時のバス利用者数は、モータリゼーションの進展とともに、年々減少していた。

1995 年、国の交通事業に関する法律が変わり、政府の補助の上限が運営費の 65% に制限されることになった。これはつまり、残りの 35% を公共交通の運賃収入で賄わなければならないことを意味し、市営交通であれば、市が不足分を負担することになる。現在、ボローニャ市交通局の運賃収入は運営費の 38% で、イタリア国内では優良企業の部類に入る。他の多くの都市では、18-20% と低迷しており、公共交通の維持が困難な状況にある。

この法律改正を受け、ボローニャ市交通局では、バス利用者を「利用者」(user)ではなく「顧客」(customer)と捉え、自動車を競合相手として顧客獲得の努力をする方向に転換し始めた。その転換における最初の努力の一つとして、1996 年、最初の電話受付コールセンターが設置された。この時、コールセンターの電話番号は 2~3 つ設定されたが、それぞれの電話番号は、とりたてて覚えやすいものとは言えない通常の番号であった。

1999 年 12 月、さらなる取り組みとして、それまで Via Libertà (自由通り)という呼称であった公共交通事業の名称を ATC へと変更した。それと共に、ATC のロゴ(図 1)やイメージカラー、バス停(図 2)や各種配布物はいずれも、専門のデザイナーにデザインを依頼し、洗練されたものへと一新した。また、バスの色についても、バス車両を市のテーマカラーでもある「赤」に順次変更しはじめた<sup>[1]</sup>。以上に加えて、それまで 2,3 個 あったコールセンターの電話番号を 051-290-290 という「覚えやすい番号」に統一した。そして、その番号を ATC からの配布物全てに掲載し、バスの車内等、様々な場所に掲載するという戦略を採用した。

さらに、2000 年から、よりきめ細かい顧客対応を行うため、顧客からの意見要望苦情と、それぞれに対する応答を一元化したデータベースシステムを導入し(3 章に詳述)、2002 年からは、ほぼ毎週、電子メールによるニュースレターを配信している(2004 年 12 月 1 日現在で 139 号になる)。なお、配布物やバス車両においては、「利用者」という用語を用いず、「顧客」という用語を採用している。



図 1 ATC のイメージロゴ

### 3. ATC の顧客対応システムとモビリティ・センター

公共交通の利用促進を図るに当たり、最初に検討しなければならないのは、路線の検討からバス停の設定、運行頻度等、交通システムとしての使いやすさであることは論を待たない。そしてそれと共に、使いやすい路線地図や時刻表、WEB などのソフト的な整備することも不可欠である。しかしそれだけで「十分」な利用促進が期待できないことは、近年の交通行動についての心理学研究から明らかにされているところである<sup>[6]</sup>。

ATC の利用促進の取り組みの重要な特徴は、利用者を顧客と捉え、その要望にきめ細かく応えるための体制を整えているところにある。その体制とは、1) 顧客と直接対面する「モビリティ・センター」と電話受付の「コールセンター」、そして WEB の三つを介して顧客に様々な情報を提供する、2) それら 3 つを介して得られた顧客要望を、一つにデータベース化し、それぞれに適切な対応を迅速に行うための「顧客対応システム」を構築する、というものである。以下に、これらについて詳述する。

#### (1) モビリティ・センター

モビリティ・センターはボローニャ市内の 6 カ所に設置され、7:00 - 20:00 の間、年中無休で利用できる施設である。イタリアでは、レストラン等を除き、ほとんどの業種で 12:30-15:30 の 3 時間程度、昼休みを取ることが一般的である。イタリアで昼休みも開いている施設は、利用者としては非常に便利なものとされている<sup>[2]</sup>。市内 6 カ所の内訳は イタリア国鉄の駅近く、中央広場の目抜き通り沿い、中央広場の奥(図 3)、鉄道駅から少し離れたところにあるバスターミナル、市中心部のバスターミナル、見本市会場、である。この他にも近郊のイモラ市に支部があり、空港やイベント時のモバイル・オフィス(自動車による移動オフィス)でも同様のサービスを実施することがある。

モビリティ・センターの業務内容は以下の 4 つである。

- 時刻表、路線図の提供(ATC 以外の私企業の事業者の公共交通情報をも提供)
- 切符、年間バス、月間バスの販売
- 各種問い合わせ(ルートや時刻等)への対応
- 意見・要望・苦情の受付

このうち、意見・要望・苦情の受付については、口頭でも受け付けるほか、専用の受付用紙がモビリティ・セ



図2 モビリティ・センター 図3 鉄道駅前のバス停  
ンター内に配備されており、それを用いる人が多いとのことであった。

## (2)コールセンター

コールセンターは、イタリア国鉄の駅近くのモビリティ・センター内にあり、7:00-20:00 年中無休で運営されている。コールセンターの業務内容は、各種問い合わせ(ルートや時刻等)、意見・要望・苦情の受付である。先の述べたように、ATCの受付電話番号は1つに統一されており、利用者からの電話は全てこのコールセンターで取り扱っている。

コールセンターでは最大40回線を同時受け付け可能で、30回線が自動対応可能(残りの10回線は話し中になる)とのことであった。電話オペレータは最大8名対応可能で、時間帯やイベントの有無によってオペレータ数は異なっている。筆者らが訪問した平日16:00頃には、4名のオペレータが勤務しており、二人が一般電話対応(図4)、一人はデマンドバス(ProntoBus)対応、一人は休憩していた。2~3分の空き時間もないほど、ひっきりなしに電話が鳴り、オペレータはそれぞれに資料などを参照しつつ、丁寧に対応していた。

このコールセンターでの電話受付数は、2000年より増加し続けており、当時は170,000件(約465件/日)であったのが、2003年には430,000件(約1178件/日)となっている。この増加をATC関係者は肯定的に受け止めており、その原因を以下の二点ではないか、と推察している。一つは、口コミでコールセンターの存在が人々に広まったため、もう一つはATCがコールセンターを顧客対応のために「アップグレード」したため、である。ここで、アップグレードとは、電話番号を1つにまとめたこと、覚えやすい番号にしたこと、受付回線数を増やしたこと、苦情対応システムを構築したこと、かつ、苦情対応率を100%に近づける努力をしたこと、であった。

## (3)WEB

ATCでは、WEBによる情報提供にも力を入れており、WEBサイトの運営管理専門の職員を数人配置している。ロゴ等と同様に、美しくデザインされ、かつ使いやすいサイトとなっている<sup>7)</sup>。WEBでの提供情報は、バス停毎

図4 コールセンターの職員 (いずれも筆者撮影)  
の時刻表、路線図、モビリティ・センターの場所、ニューズレター登録情報、意見要望苦情の受付、等である。また、公共交通の年間パスはWEBでも申し込むことが可能で、自分の顔写真をjpeg画像でWEBに取り込み、パスに貼り付けるシステムもある。WEBでの年間パスは、申し込みから5日以内には顧客に郵送されるとのことであった。その他にも、携帯電話にメールでストライキ情報を送るサービスも実施している<sup>3)</sup>。

## (4)顧客対応システム

ATCでは、顧客への応答率を向上させ、全ての意見・要望・苦情に回答できるようにするために顧客対応システムを導入している。この理由について、ATCの顧客対応担当者は以下のように述べている。

「顧客はATCが応答することを期待して電話をしたり手紙を書いたりする。顧客志向、顧客優先のコンセプトを掲げるなら、その期待に応えなければならない。もちろん、全ての苦情や要求に基づいてバスシステムを改変していくことは不可能であるが、できるだけ、顧客の要望に応える形でシステム改変をはかっている。例えば、椅子の質をよくしたり、エアコンの導入を図ったり等は、要望に応える一環であった。ただし、一人一人に個別に対応することが目標であるが、ストライキ等非日常の場合は稀に対応できないこともある。(以上、ヒアリング内容を筆者らが要約)」

ATCの顧客対応システムは、前述のモビリティ・センター、コールセンター、WEBに加え、手紙などを含む全ての場所・方法で受け付けた意見・要望・苦情を一つにデータベース化していることに特徴がある。システムの手順は以下のようになっている。

- 1) 顧客から意見・要望・苦情を、電話、手紙、意見受付専用フォーム、来訪などにより受け付ける。
- 2) 意見・要望・苦情は20日以内に顧客対応部署のデータベースに取り込み、各部署の対応責任者に苦情情報(フォーマットあり)が転送される。
- 3) 原則として、各部署の対応責任者が、下記の応答する際の取り決めに従って応答内容を検討する。
  - 多くの場合、過去に似たような意見・要望・苦情を受け付けているので、その応答内容を参照する(システムで検索可能)。

- 内容によっては(複雑かつ重要な意志決定を要する場合)、ミーティングにより決めることや、ATC トップの指示を仰ぐこともある。
- クレーム処理の内容として、60 タイプを想定しており、それぞれに対応責任者がいる。対応責任者には、関連する部署の中でも、特に「適切な苦情処理ができる人」を選定している。
- 顧客への応答には、クレームのタイプ毎に標準的な文例が用意されている。実際には、それを状況に応じて修正し、利用している。
- 顧客へ適切な応答を行うには、テクニックが必要である。適切な文章を書ける人が応答しなければならない。そのため、電話オペレータやモビリティ・センターの受付業務の人々がクレームに関して回答しないシステムを採用している。

4) 意見・要望・苦情(クレーム)は、基本的に、受付から30日以内に顧客に回答することとしている。多くの場合、応答は手紙で行っている。

以上に述べた顧客対応システムを運用した結果、顧客満足度調査において、ほぼ全ての項目で合格点(10点満点で6点以上)のスコアとなっており、顧客からも評価されていると認識している、とのことであった<sup>[4]</sup>。

## 5. おわりに

本稿で紹介したボローニャ市交通局 ATC の取り組みは、個々に見ればそれほど特別な内容ではないかもしれない。一般企業であれば、同様のシステムを持つことは当然であるのかもしれない。しかしながら、利用者を「顧客」とみなし、クレーム処理をシステム化して対応している交通事業者の例は、国内においては必ずしも一般的ではないだろう。

繰り返すまでもなく、「交通サービスレベル」の改善は、公共交通を考える上で重大な政策目標の一つである。その目標において、バス路線の配置や利便性の高いバスシステムを検討するなどの対応は重要である。しかし、そうした取り組みに加えて、交通事業者が、「利用者」を「顧客」と見なし、「顧客サービス」を心がけることではじめて「交通サービスレベル」の大きな向上が期待できるのではなからうか。なぜなら、顧客にとってのサービスレベルは客観的なものというよりはむしろ主観的・心理的なものであり、かつ、その心理には時間や料金を冷静に判断する「認知的」な側面ばかりではなく、運転手や切符の販売者の対応一つで、気分が良くも悪くもなり得る「情緒的」な側面が含まれているからである。そうした情緒側面において、丁寧な「顧客サービス」が重大な役割を担うことは心理学的には自明である。無論、本稿で紹介した ATC の例は一例にしか過ぎず、かつ、ATC の

努力が顧客心理に及ぼした影響は厳格な心理実験により明らかにはされていない。しかし、彼らが得た顧客満足度に関するデータを踏まえるなら、彼らの努力によって利用者＝顧客における主観的交通サービスレベルが向上しているものと考えて差し支えないのではないかと考えられる。

ATC の担当者が語ったように、こうした ATC の取り組みは、補助金の削減という制度的変化を迎え、危機感を抱いた交通事業者が自らの生き残りをかけて選択したものであった。我が国における乗り合いバス規制緩和の政策を公共交通の改善に役立てるためには、「利用者」を「顧客」と見なす方向へと交通事業者自身の態度変容が生じた ATC の事例から学ぶべき事は少なくないだろう。むしろ、そうした交通事業者の態度変容をもたらすことのできない規制緩和ならば、乗り合いバス事業の規制緩和政策は不採算路線の撤廃を後押しするだけに終わったとの歴史的評価が下されてしまいかねないだろう。

ATC の顧客対応の担当者は、50代半ばの強面の紳士で、一見イタリアン・マフィアのようにも見えるが、話してみると安定感があり、暖かく、いかにも信頼できそうな人物であった。彼であれば、バス利用者を「動く質点」と見なすのではなく、「心を持つ顧客」と見なした上で適切な対応をするだろうと感じられた。ATC の顧客対応システムは、おそらく彼のような人物がいてこそ成り立つのではないかと考えられる。なぜなら、顧客サービスの真の向上は、形としてモビリティ・センターやコールセンターを設置するだけではもたらされるものではなく、顧客と真摯に向き合い、人間対人間としてコミュニケーションが成立して初めて成功するものだからである。

謝辞：本稿で紹介した内容は、2004年12月に実施したボローニャ市交通局へのヒアリング調査の結果をまとめたものである。ヒアリング調査にご協力いただいた顧客対応部署の責任者 Albelt Gilioli 氏、WEB 担当兼通訳の Fabio Pungetti 氏に謝意を表す。

### < 注 >

- [1] イタリアでは1980年代までバスはオレンジ色と全国的に定められていたが、現在は独自に決めることができるようになっている。
- [2] ヒアリング調査を行った担当者もこの部分を力説していた。
- [3] イタリアでは、公共交通機関のストライキがかなり頻繁に起きる。バスや鉄道はもちろん、航空会社のストライキもある。
- [4] 詳細は本稿では紙面の都合上省略するが、発表時に報告する。

### < 参考文献 >

- 1) 平成15年度地方公営企業決算の概況：総務省(報道資料)2004年12月
- 2) 藤井聡：モビリティ・マネジメント、運輸と経済、第65巻3、2005
- 3) 土木学会：モビリティ・マネジメントの手引き：(社)土木学会、2005。
- 4) Department For Transport：Smarter Choices – Changing the Way We Travel final report, 2004。
- 5) EPOMM の HP におけるボローニャ市の紹介記事：  
[http://www.epommweb.org/epomm\\_example.phtml?sprache=en&id=126](http://www.epommweb.org/epomm_example.phtml?sprache=en&id=126)
- 6) 藤井聡：社会的ジレンマの処方箋、ナカニシヤ出版、2003。
- 7) ATC 運営の WEB サイト：<http://www.atc.bo.it/>