

## 職場モビリティ・マネジメントの現状と課題：

「個人的プログラム」を含めた「組織的プログラム」への本格的展開に向けて\*

Retrospectives and perspectives of Mobility Management in workplaces in Japan:

Toward a large-scale implementation of “organizational programs” including “personalized programs”

藤井 聡\*\*・谷口綾子\*\*

By Satoshi FUJII\*\* & Ayako TANIGUCHI\*\*

### 1. はじめに

交通政策は、交通に関わる各種の行政的施策を実施することを通じて「より望ましい方向」に社会を漸次改善していく営みといえるであろう。すなわち「より望ましい社会とは何か」を巡る議論を重ねつつ、様々な政策的可能性を探り続ける活動そのものが交通政策と定義できよう。そうした交通政策における様々な取り組みの中で、近年、様々な形式の「コミュニケーション」を通じて政策的目標の達成を図る「モビリティ・マネジメント」と呼ばれる新しい考え方が、欧州や豪州をはじめとする海外のみでなく、我が国の行政現場においても注目を集めつつある<sup>1), 2)</sup>。モビリティ・マネジメント（以下、MM）は、その手引き書<sup>2)</sup>によれば、「ひとり一人のモビリティ（移動）が、社会的にも個人的にも望ましい方向に自発的に変化することを促す、コミュニケーションを中心とした交通政策」（土木学会、2005, p. 1）と定義されており、上述の「交通政策」の定義に沿った典型的な交通政策の一つとして位置づけることができよう。

さて、MMは、主として「過剰」な社会的の自動車依存傾向が、渋滞や環境問題、地域モビリティの低下、都市郊外化、中心市街地衰退などの種々の都市・交通問題を誘発しているという認識の下、様々なコミュニケーションを通じて、自動車需要の適正化を図るものである。海外では、オーストラリア、英国、スウェーデン、ドイツなど、様々な国と地域で実施されてきており、日本国内でも、様々な地域で試験的な取り組みが始められているところである。ところでMMは、そのコミュニケーションを実施する場所に応じて、「居住世帯を対象としたMM」「学校におけるMM」「職場におけるMM」の3種類にしばしば分類される<sup>3)</sup>。これらの内、居住世帯を対象としたMMと学校を対象としたMMは、日本国内でも比較的実証実験が重ねられてきているところである。ところが、職場におけるMM（以下、**職場モビリティ・マネジメント**と呼称し、**職場MM**と略記する）は、いくつかの取り組みがなされてきてはいるものの、包括的な取り組みは未だなされ

ていないのが実情である。これは、職場MMは産業界との協同体制が不可欠である一方でそのための調整が不十分であったこと、ならびに、職場MMに関する基礎的概念的検討が不十分であったことがその主たる原因であろう。本稿はこうした実情を踏まえ、日本内外の職場MMの取り組みを整理し、概観することを通じて、職場MMを我が国において政策として本格的・効果的に推進するにあたり、どのような課題が存在するのかを明らかにすることを目的とするものである。

### 2. 職場MMの分類

職場MMについては文献<sup>3)</sup>の第五章（谷口、2005）や千葉・高橋（2003）<sup>4)</sup>等、既にいくつかのとりまとめがなされているところである。本稿では、こうした既往文献で報告されている事例に、それ以後いくつかの文献にて報告されている事例を加え、その上でそれらを分類することを通じて職場MMを体系的に捉えることとしたい。本稿では、この意図の下、職場MMにおいて実施される施策を、次の2つに分類することとしたい。

**組織的プログラム：**「職場組織」を対象として、その職場の体制・制度等の変更を通じて、通勤・業務・来訪等の交通の変容を目指したMMプログラム。

**個人的プログラム：**職場における「職員」個人を対象として、その職員の通勤や業務行動の変容を目指したMMプログラム。

例えば、通勤手当の見直しや通勤バスの新たな設置、駐車場と駐輪場の改編、等はいずれも、その職場が「組織的」に執り行うものである。それ故、そうした改編を促す一連のプログラムが前者の「組織的プログラム」である。一方、職員ひとり一人への公共交通情報提供や、個別的な双方向のコミュニケーションをTFPの形式で実施することを通じて、通勤等の交通行動の自発的な変容を促す一連のプログラムが後者の「個人的プログラム」である。

ここで「プログラム」と呼称しているものは、もし行政のみが実施者である場合は「施策」と言い換えても差し支えないものである。しかし、職場MMが成功するためには、行政だけでなく産業界や各企業も実施主体の主要な構成員となることが重要である点を踏

\*キーワード：TDM、モビリティ・マネジメント、通勤・業務交通

\*\*博士(工学)、東京工業大学大学院理工学研究科土木工学専攻（財団法人運輸政策研究機構運輸政策研究所）（〒152-8552 東京都目黒区大岡山2-12-1, Tel & Fax : 03-5734-2590fujii@plan.cv.titech.ac.jp）

まえると、職場MMにおいては必ずしも「施策」という用語が適切とは言い難い。については、ここでは、非行政主体が独自で取り組むことも想定しつつ、「一連の取り組み」という用語と同様の意味を持つ「プログラム」という用語を採用することとした。なお、当然ながら、こうした種々のプログラムが各企業に自発的に採用される状況の創出を目指すために、各種の行政的施策を行政主体が独自に考えていくことはあり得るのであり、そのような取り組みそのものは「施策」「政策」と呼称しても差し支えない。

さて、以上の議論からも明らかなように、組織的プログラムにおいても個人的プログラムにおいても必要とされるのは「自主性」である。例えば、各企業に通勤自動車交通の削減を「企業の意に反して強制」することは、MMの範疇外である。個人的プログラムは各人に種々の情報を提供することで、自らの交通行動を見直す機会を提供するものに過ぎない。同様に、組織的プログラムも、各企業・職場に種々の情報を提供することで、各職場の通勤や業務交通のあり方を見直す機会を提供するものに過ぎない。そうした機会を通じて、通勤や業務交通が組織的、あるいは、個人的に、自発的な変容を遂げることを促すのが、職場MMである。無論、そうした行動変容を円滑化するために各種の義務やサポートを含めた制度設計を考えることも極めて重要であるが、それらの制度は各組織の「自主性」を尊重しつつ、自発的な組織行動の変容を促すことを目的としたものでなければならない。なお、これらの理論的背景については、4章に詳述する。

### 3. 職場MMの事例概要

ここでは職場MMの既往事例の概要をとりまとめる。

#### (1) 個人的プログラム

職場MMの中でも「個人的プログラム」は、組織的な改編を伴う「組織的プログラム」よりも各企業が主体的に実施すべき事項が相対的に少ないという特徴がある。それ故産業界と交通行政との間の協力体制が十分に構築されているとは言い難い状況においても、比較的实施することが容易なプログラムであると言える。

大阪府の職場MMの事例 例えば、大阪府では2003年度より大阪府下のいくつかの事業所に協力を求め、職員ひとり一人の交通行動の変容を促す「個人的プログラム」を実施し、移動に伴うCO<sub>2</sub>排出量が1~2割程度削減するという実績をあげている。このプログラムで採用されているのは主として世帯、学校のMM施策として実績のある「トラベル・フィードバック・プログラム」(TFP)と呼ばれるものである。大阪府で採用

されたプログラムは谷口他(2004)<sup>5)</sup>によって開発された「行動プラン法」と呼ばれるコミュニケーション技術を導入したTFPを基本としたものであり、それをWEBにて実施するという点に特徴が求められる。

山陽電鉄沿線MMの事例 大阪府の事例は生活交通全般を対象とするものであるが、言うまでもなく、職場MMを実施することの最大の意義は「通勤交通」を対象としたMMを展開できるところにある。この問題意識から、特に職員の通勤交通行動の変容に焦点をあてたTFPが開発されている。このTFPは、職場から最寄り駅までのアクセス情報を記載したチラシと、通勤についての簡単な質問項目と「もし、通勤で公共交通を利用するとしたら、どのような経路を使いますか?」という趣旨の質問とで構成されるA4表裏の調査票一枚を、自動車からの転換を促す動機付け冊子と共に配布するというものである。これもまた、行動プラン法と呼ばれる交通行動変容技術を援用するものであり、事業所によっては自動車通勤者の2割が自動車通勤を取りやめ、他手段での通勤へ転換したという結果が報告されている<sup>7)</sup>。この取り組みの重要な特徴は、MM実施者が各事業所に依頼するのは「職員にアンケート調査を答えてもらう」というだけのものであるという点にある。それ故、様々な個人的プログラムの中でも、より高い参加率が期待できる点に特徴がある。

英国の事例 以上国内における個人的プログラムの例を二つ抜粋して紹介したが、海外においても個人的プログラムを用いた職場MMが展開されている。その代表的なものが、英国の事例である。英国では、リオ地球サミット(1992)や京都議定書(1997)等の国際的な動きと歩調を合わせつつ、また、英国交通白書(1998)やISO14001等の国内の行政的文脈を踏まえつつ、Workplace Travel Planと呼ばれる「組織的プログラム」を政府の政策として全国的に展開しており、その中のサブプログラムの一つとして、職員ひとり一人に詳細な公共交通等の個別情報を提供する個人的プログラムが実施されている。

例えば、オールダム市では上記政策の枠組みの下、市内の代表的な大企業と公的機関(市役所と病院)の協力を求め、各組織の職員の交通行動の転換を促すために、ひとり一人の職員に個別的情報を提供する「プロジェクト」を2003年に実施した。このプロジェクトもまた定義上TFPに分類されるが、このTFPの特徴はひとり一人に個別情報を提供するコミュニケーションが全て特定の一人の職員(Project Coordinator: PC)に任せられ、その一人のPCが14ヶ月の間、約1000人前後の様々な職員と個別的な接触を図るという体制を採用している点にある(なお、このPCは英国最大の交通事業者の顧客対応部署の一職員であった)。なお、以上の取り組みを通じて、PCが接触した約半数の職員がより公共交通を利用するようになったという結果が報告されている<sup>8)</sup>。

#### (2) 組織的プログラム

表-1 職場 MM の組織的プログラムにおいて各事業所が採用可能な選択肢

	オプションの種類	事例
ハード的・制度的プログラム	「通勤バス」の設置	ローマ <sup>9)</sup>
	「カープール(相乗り)」の制度導入とその推奨	カリフォルニア <sup>10)</sup> ・ローマ <sup>9)</sup>
	「駐車場」の見直し(自動車駐車場の削減, 自転車駐輪場の増加)	-
	「自動車通勤の許可制度」の見直し	-
	「通勤補助」の見直し(公共交通通勤への補助)	名古屋 <sup>11)</sup> , ヤマハ発動機 <sup>3)</sup>
	「自動車通勤自粛者への報償制度」の導入	東大阪市(フジキン) <sup>11)</sup>
	「自転車通勤者への優遇措置」(シャワー・ロッカー設置等)	カリフォルニア <sup>10)</sup>
	「時差出勤」の奨励	福山都市圏 <sup>3)</sup> , カリフォルニア <sup>10)</sup>
ソフト的選択肢	職員への情報提供	カリフォルニア <sup>10)</sup>
	職員への情報提供+簡単なアンケート(=ワンショットTFP)	山陽地域 <sup>7)</sup>
	職員へのTFP	金沢 <sup>3)</sup> 大阪 <sup>5)</sup> オーダム <sup>8)</sup>

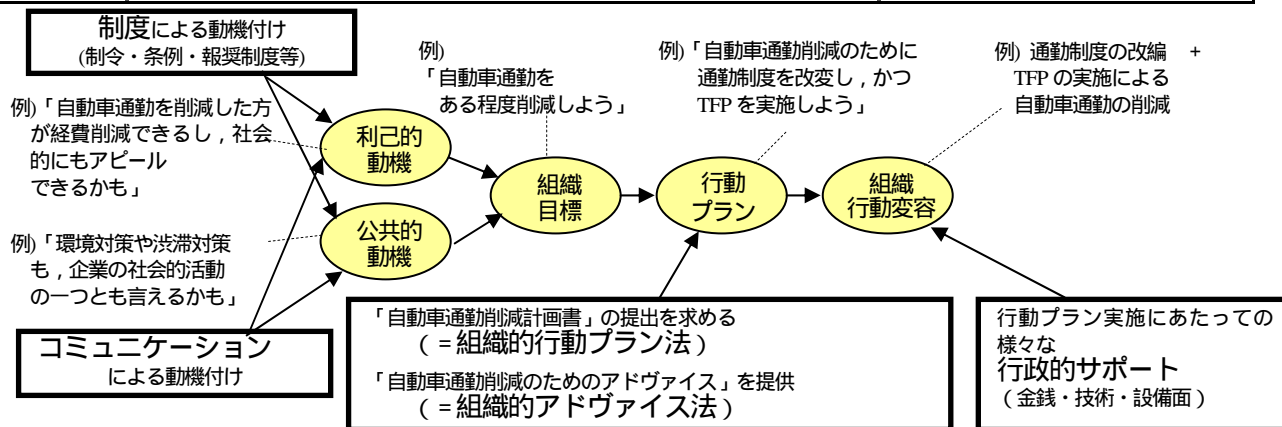


図-1 組織的行動に関する理論的な「行動変容プロセス」とそれを促す各種施策

さて、職場MMを考えるにあたり、上述の個人的プログラムは極めて重要な位置を占めているが、それは、各企業が自らの組織に関する通勤や業務の交通の変容を目指す場合に採用し得る、様々な選択肢の一つに過ぎない。すなわち、各事業所が自動車での通勤交通の削減にむけた「組織的目標」を設定したとするなら、個人的プログラムに加えて表1に示した様々な選択肢を「自発的」に実施することが可能となるのである。

例えば、特定の企業が通勤の削減を十分に目指していると考えてみよう。この場合には、職員に様々な情報を提供するTFP等の個人的プログラムを実施するばかりではなく、名古屋市<sup>11)</sup>やヤマハ発動機<sup>3)</sup>の事例の様に、自動車通勤から他の交通手段への転換を促すような通勤補助の改編を行うこともあり得るだろう。また、ローマ市の事例<sup>9)</sup>の様に、職員を対象に通勤調査を実施した上で、職員の通勤のための新たな「通勤バス」の導入を検討することもあり得るだろう。そして、より抜本的な通勤自動車の削減を目指すのなら、表1に示したように、自動車通勤の許可制度や駐車場を見直すこともあり得るだろう。

この様に、自動車削減を目指す事業所が存在するなら、その事業所の通勤自動車交通は著しく低減するであろうことは間違いない。しかし、現段階で、そのような事業所が数多く出現するとは考え難い。

それは、なぜであろうか？

この問いに関する的確な答えを用意することができるなら、我々は職場MMの成功に向けて大きく前進することができるであろう。以下、この点について理論的に考察することとしたい。そしてその上で、さらなる既往事例を引用しつつ、各企業が自動車通勤の削減に自発的に取り組む事態を促進するアプローチを論ずることとしたい。

#### 4. 組織行動変容理論に基づく実務的含意

人々(personal behavior)の行動変容に関する科学的知見が蓄積され、現在では、それを応用する形でMMが推進されるに至っている<sup>12)</sup>。ただし、その行動モデルの考え方は個人行動だけでなく組織行動(organizational behavior)の行動変容にも直接的に援用できる。図1は、いわゆる個人行動における「自発的」な行動変容理論を、組織行動に拡張したものを示している。

この図に示すように、例えば、実際に自動車通勤が削減する等の「組織行動変容」が生ずるためには、まずその組織が自動車通勤削減をしようとする「組織目標」を形成することが不可欠である。こういった組織目標は、一般に「利己的動機」と「公共的動機」の2つの動機によって形成される。利己的動機は、図1に示したように、いわゆる経営的利害得失、あるいは、社

会的なイメージに配慮する動機である。一方、公共的動機とは、企業の社会的責任に配慮することで生ずる動機である。これらの動機は、いずれも「制度」によっても「コミュニケーション」によっても活性化しうる。例えば、特定の社会的責任についての法的裏付けがあれば、企業は明示的にその社会的責任を意識する傾向が促進され得る。あるいはコミュニケーションを通じて各企業に自動車通勤のために支払っている出費(駐車場の機会費用等)を振り返ってもらう機会を与えるだけで、利己的動機が活性化することも考えられる。

一方、組織目標が仮に設定されたとしても、必ずしも組織行動変容が生ずるとは限らない。その組織目標を達成するためには「自動車通勤を削減するためにどのような取り組みを行うか」ということを、例えば表1の様々なオプションを踏まえながら考える「行動プラン」の策定が不可欠だからである。すなわち、この段階があって初めて、具体的に自動車通勤を削減する可能性が開けるのであり、それがなければ目標は目標だけに終わってしまうのである。こうした極めて重要な意味を持つ「行動プラン」の策定を促す方法には、例えば米国<sup>10)</sup>での事例の様に、その策定を「義務づける」という方式が考えられる一方で、英国<sup>8)</sup>やローマ<sup>9)</sup>の様に、緩やかな法的義務を設けた上で、行動プラン策定に必要な種々の分析やコンサルティングを公的機関が「支援する」という方法も考えられる。

さて、このような方法で「行動プラン」を各事業所が策定したとしても、それが「絵に描いた餅」であっては実際の組織行動変容は生じない。そうした事態を避けるためにも、職場MMの成功を願う政府・自治体等の公的な主体は、行動プラン実行を金銭的・技術的・設備的にサポートする体制を整備することは極めて重要である。このサポートのメニューが豊富であればあるほど、「動機付け」の段階において、より強力な「制度的義務」を整備することが現実的に可能となるだろう。逆に、最終フェーズでのサポートが不十分なままに制度的義務のみを強化してしまえば、産業界からの大きな反発を生むだけに終わってしまいかねないだろう。その意味においても、制度的な「義務」と行政的な「支援」の調和を図ることは重大な意味を持つものと考えられるのである。

## 5. 本格的「組織的プログラム」の展開に向けて

本稿では、職場MMを適切に展開していくことが交通行政の目的を達成する上で極めて重要な位置を占めている一方で、我が国においてはその取り組みが不十

分な水準にあることを指摘した。そして、その背景には、職場MMに関する概念整理が不十分さがあつたのではないかと指摘した。

その上で、本稿では職場MMでの取り組みには「個人的プログラム」と「組織的プログラム」の二種類があること、そして前者の個人的プログラムは、事業所からの協力が比較的得やすく、我が国でもこれまでいくつかの事例が報告されていることを指摘した。しかしながら、「職場MM」を本格的に推進し、実際の交通問題解消を目指す場合には、そうした「個人的プログラム」を多様な選択肢の一つに過ぎないものと位置づけた上で、各事業所の通勤交通の削減に向けた組織的取り組みを促す「組織的プログラム」が不可欠であることを指摘した。そして、そのためには、

自動車通勤削減という組織目標や、行動プランの策定の形成を促す「法制度設計」(義務)、行動プランの策定やその円滑な実施を促すための様々な「行政支援体制」(サポート)、組織行動変容のプロセスの各段階における円滑な進行を促す適切な「コミュニケーション・プログラム」(コミュニケーション)

の三点が重要となることを、心理学上の理論を援用しつつ論じた。残念ながら、日本国内ではこれら三点の行政的検討も、学術的研究も十分な水準とは言えない。しかし、行政的検討については、例えば本稿でも触れた英国のWorkplace Travel Planでは、これら三点の融合を目指したプロジェクトの体裁が一定程度整備されている。また、交通運輸部門以外の学術的研究に目を向ければ組織の行動は組織心理学(organizational psychology)にて研究蓄積がなされている。今後我が国に於いて、職場MMの成功を目指した種々の取り組みに着手するのなら、それら内外の種々の動向を踏まえつつ、「組織的プログラム」を本格的に推進していくための行政的検討と学術的研究の双方を進めていくことが求められていると言えるであろう。

### 参考文献

- 1) 国土交通省(道路局):地球温暖化防止のための道路政策会議(<http://www.mlit.go.jp/road/irir-council/ondanka/>)
- 2) 国土交通省(総合政策局)・経済産業省:公共交通利用推進等マネジメント協議会(<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/suishin/first/firstindex.html>)
- 3) 土木学会:モビリティ・マネジメントの手引き,土木学会,2005.
- 4) 千葉 尚,高橋勝美:企業TDMの推進策に関する考察,土木計画学研究・講演集(CD-ROM),28,2003.
- 5) 国土交通省近畿運輸局:モビリティ・マネジメント・プログラム(<http://www.kkt.mlit.go.jp/mm/index.html>)
- 6) 谷口綾子,萩原剛,藤井聡,原文宏:行動プラン法を用いたTPPの開発:小学校教育プログラムへの適用事例,土木計画学研究・論文集,21(4),pp.1011-1018,2004.
- 7) 谷口綾子,藤井聡:職場における通勤行動を対象としたMMの効果分析 -山陽電鉄沿線企業への働きかけ-,土木計画学研究・講演集(CD-ROM),vol.32,2005.
- 8) 谷口綾子,藤井聡:英国における個人対象モビリティ・マネジメントの現状と我が国への示唆,土木計画学研究・講演集(CD-ROM),32,2005.
- 9) 谷口綾子,藤井聡:職場対象モビリティ・マネジメント導入のための行政的支援策, -ローマ市における「義務」と「補助」-,土木計画学研究・講演集(CD-ROM),31,2005.
- 10) 谷口 守:Employee trip reduction in Southern California (Giuliano et al.), Mobility, 1994, Winter(海外文庫紹介),pp.96-99,1994.
- 11) 松村暢彦:マイカー通勤削減を目的とした通勤手当に対する通勤者の意識と行動に関する研究,都市計画論文集,37,pp.259-264,2002.
- 12) 藤井 聡:社会的ジレンマの処方箋,都市・交通・環境問題のための心理学,ナカニシヤ出版,2003.