

# 職場組織を対象としたモビリティ・マネジメントの取り組み:「交通面談」からはじめる組織的プログラムの一事例\*

An empirical study of organizational programs of Mobility Management in workplaces begin with Commuting Interview

宮川愛由\*\*・村尾俊道\*\*\*・萩原剛\*\*\*\*・小西章仁\*\*\*\*\*・藤井聡\*\*\*\*\*

By Ayu Miyakawa\*\*・Toshimitchi MURAO\*\*\*・Go HAGIHARA\*\*\*\*・Akihito KONISHI\*\*\*\*\*・Satoshi Fujii\*\*\*\*\*

## 1. はじめに

「職場」を対象としたモビリティ・マネジメント(以下、職場 MM)は、職場あるいは、企業等の法人を対象とした MM であり、職場に関わる交通状況の自発的変容を促すマネジメント施策として、ここ数年、渋滞や環境問題等の解消を目的として国内のさまざまな地域において実験的取り組みが展開されている<sup>1)2)3)</sup>。一般に、職場 MM は、コミュニケーションの対象に応じて、「個人的プログラム」と「組織的プログラム」の二種類に分類される<sup>4)</sup>。「個人的プログラム」は、MM の実施主体である行政等が、各職場の職員に直接 TFP 等のコミュニケーションプログラムを実施するものであり、当該職場の経営者・管理者は、コミュニケーションプログラムの円滑な実施を支援することはあっても、主体的な役割は担わない。一方、「組織的プログラム」は、職員ではなく「職場組織そのもの」を対象として実施されるものであり、通勤制度の改変や企業バスの導入を働きかけることを通じて、職場に関わる「モビリティ」そのものを対象に、職場交通の変容を期待するものである<sup>4)</sup>。

「組織的プログラム」の代表例として、英国で 1990 年代半ば、ある地方自治体で実施されたのを皮切りに、現在は交通省の予算を獲得し(2004 年~2 カ年)、英国全土で実施されている職場トラベルプランが挙げられる<sup>5)</sup>。施策の概要は、トラベルプランと呼ばれる企業や団体が自らの活動から派生する交通において相乗りの奨励や移動ニーズの抑制を達成するための計画書作成の義務づけや、トラベルプランを作成・実施するためのアドバイスや援助を行うコンサルタントへの相談・委託費用の補助施策などである。

このように欧米諸国で「組織的プログラム」の取り組みが進む中、これまで国内で実施された職場 MM は、

\*キーワード:職場交通,組織的プログラム,交通面談

\*\*正員,工修,(社)システム科学研究所 調査研究部  
(京都市中京区新町通四条上ル小結棚町428新町アイエスビル  
TEL 075-221-3022, miyakawa@issr-kyoto.or.jp)

\*\*\*京都府企画環境部交通対策課  
(京都市上京区下立売通新町西入敷の内町  
TEL 075-414-5143, t-murao87@pref.kyoto.lg.jp)

\*\*\*\*学生員,工修,東京工業大学大学院理工学研究科土木工学専攻  
(東京都目黒区大岡山2丁目12番1号  
TEL&FAX:03-5734-2590, hagiara@plan.cv.titech.ac.jp)

\*\*\*\*\* (株)地域未来研究所  
(滋賀県大津市春日町5番11号 REC大津  
TEL 077-522-6163, konishi@issr-kyoto.or.jp)

\*\*\*\*\* 正員,工博,東京工業大学大学院理工学研究科土木工学専攻  
(東京都目黒区大岡山2丁目12番1号  
TEL&FAX:03-5734-2590, fujii@plan.cv.titech.ac.jp)

「個人的プログラム」が主体であった。しかし、通勤手当等をはじめとした職場の制度が、必ずしも個人の行動変容を促す仕組みになっておらず、より抜本的な職場 MM を目指すには、制度の改変を目指す「組織的プログラム」の展開が重要である。

本稿では、上記の認識の下、既に職場 MM に取り組んでいた京都市南区久世地域の企業に接触を図り、「組織的プログラム」への参加意向を示した企業 A 社を対象として実施した面談形式の通勤手段変容プログラムを報告する。

## 2. 対象企業 A 社の現状と職場交通変容に向けた取り組み (1) 環境問題への取り組み

企業 A 社は既に ISO14001 を取得するなど環境問題への取り組みが進んでいたことから、同社が環境省の 2003 年度「環境報告書ガイドライン」に基づき、環境保護活動(自主行動計画)等の取り組みを公表している「環境報告書」へ記載できる新しい取り組みを模索している最中であった。

## (2) 職場交通の概要

企業 A 社が立地する京都市南区の久世工業団地及びその周辺においては、最寄りの鉄道駅への路線バスがなく、公共交通サービスが希薄であることから、A 社を含むいくつかの企業では単独の送迎バスを運行していた。そのため、自動車分担率は 41.4% と、周辺企業の平均(51.8%)よりも約 1 割低くなっている<sup>注1)</sup>。

企業 A 社では、事務所から自宅まで 1km 以上の従業者を対象として、公共交通利用者には 6 ヶ月定期代を、クルマ・バイク通勤者には事務所からの直線距離帯別単価によりガソリン代を、それぞれ通勤手当として支給している。なお、事務所から 1km 以上であれば、徒歩でも 1,000 円/月、自転車では 1,500 円/月の通勤手当が支給される。

## (3) 職場交通の取り組み内容

企業 A 社は、既により望ましい職場交通の実現に向けて行政、地元関係機関、周辺企業とともに、以下のような取り組みを実施している企業であった。

### a) 共同送迎バスの運行

前述のとおり、企業 A 社の立地する久世工業団地周辺は公共交通サービスが希薄であることから、A 社を含め、いくつかの事業所では、独自に送迎バス等の運行を行っ

ていた。しかし、企業が単独で使用している送迎バス車両を複数企業で共同化することで、通勤者の利便性の向上、企業の経費抑制、さらに、地球環境負荷の低減が期待できることから、行政、地元関係機関等が一体となった検討会議を2005年度に立ち上げ、2006年度には1ヶ月間共同送迎バスの試験運行を実施した。その結果、企業A社を含めた7社が継続運行への意向を示したため、中心企業による事務局を立ち上げ、共同送迎バスを現在も継続運行中である。

#### b) 講習会・ニュースレター・通勤プラン

共同送迎バスの運行に併せて、企業および従業員の環境意識を高めることを目的とした講習会を開催したり、ニュースレターを発行した。さらに、共同送迎バスの申込者全員に、共同送迎バスを利用した場合の自宅から職場までの乗り換え時刻表情報を掲載した「あなたの共同送迎バス利用プラン」を、個人別に作成して配布した。

#### (4) 職場交通プランの作成

(2) に述べた取り組みと並行して、企業A社では、欧米諸国で作成・実行が法律で義務づけられている「職場交通プラン(英国の呼称はトラベルプラン)」の作成を試行した。本来、トラベルプラン等は事業所が主体となって作成・実行するものであるが、国内における初の取り組みであり、作成の手順等が手探りの段階であったため、筆者らが作成した「職場交通プラン作成の手引き(案)」に基づき、企業A社の「職場交通プラン(案)」を提示し、それに対して企業A社の総務担当者から意見を徴収し、改良を加えた。

### 3. 交通面談の実施

#### (1) 実施内容の決定

上述の一連の取り組みと、「職場交通プラン」の作成を通じて、抜本的な職場交通の改善に向けた「組織的プログラム」の展開の重要性について、企業A社の総務部の理解が得られ、「組織的プログラム」への意欲が高まったため「従業員への呼びかけ」に取り組むこととなった。

職場交通の改善に向けた「組織的プログラム」の取り組み内容としては、「従業員への情報提供」や「実態調査」のように「すぐ」始められる取り組みから、通勤手当の改変や送迎バス導入のような「抜本的」な取り組みまで、様々なものが考えられる。「従業員への呼びかけ」もその一つであり、TFP等の従業員への情報提供との違いは「一人一人に、直接呼びかける(依頼する)」という点にある。具体的には、一人一人の職員の通勤実態を確認し、クルマ以外での通勤への転換ができそうな従業員を特定し、通勤手段の転換を、面談や書面を通じて、直接呼びかけていくものである。

企業A社では4月~9月までの通勤手当の申請を3月

に実施していることから、申請までに自動車通勤者に呼びかけるため、希望者を対象として、交通の専門家であるコンサルタントと1対1の面談形式の通勤手段変容プログラムを実施することとした。

#### (2) 交通診断の事前準備

a) コーディネーター：プロジェクトコーディネーターは2. に述べた企業A社で既に展開していた一連取り組みの窓口となっていた総務担当者が担うこととした。

b) 面談者の選定：面談者は、対象地域の交通事情に明るいコンサルタント2名とした。

c) 募集(呼びかけ文・通勤面談票)：被面談者の募集は、自動車通勤者を対象に、企業A社の総務部から呼びかけ文を配布またはメールにて発信し、希望者を募ることとした。なお、交通面談は自由参加であるが、呼びかけ文にはあえて自由参加の旨を強調せず、タイトルを『通勤手段についての個人面談のお知らせ』とすることで、参加率向上を図った。また、呼びかけ文には5分程度で記入できる「通勤面談票」を添付した。設問項目は、名前・性別・年齢・住所、最寄りの鉄道駅・バス停、所要時間、普段の出勤・退社時刻、クルマ以外での通勤手段の有無とその頻度、個人面談の際に聞きたい通勤に関する不満等の自由記述、面談への参加可否と希望日時である。

d) 配布・回収：配布数は自動車通勤者60名であり、23名から面談票の返信があり、そのうち13名から交通面談への参加申し込みがあった。

e) 準備物：交通面談は「通勤」という習慣化された個人の行動の変容を目指すものであり、それ故、面談者には高度なコミュニケーション能力が要求されると同時に、説得材料の入念な準備が必要である。交通面談に向けて、以下のものを用意した。

#### 通勤カルテ

自動車から共同送迎バスへの転換を呼びかけるために、「通勤面談票」で事前に入手した被面談者の自宅住所・自宅最寄り駅/バス停・職場到着希望時間に基づき、共同送迎バスを利用した場合の「通勤プラン」を個別に作成し、

- 「共同送迎バス利用プラン」として記載されている情報(経路・所要時間・運賃・乗り継ぎ地図)

- 「健康」に関する個別情報(プランに書かれている方法で来れば cal・クルマで来れば cal)等の情報を記載した。

#### 動機付け冊子

診断者が自動車利用を控えるための動機付け情報として、「クルマ利用と『環境問題』」、「クルマ利用と『健康』」、「クルマ利用と『事故』」、「クルマの『維持費』」、「通勤時間」の活用法」の5項目が記載

されたA6サイズの冊子を用意した。

#### エコドライブ情報

被面談者の自宅から最寄り駅が非常に遠いなど、やむを得ない事情で自動車通勤からの転換が困難であると判断した場合に提供する情報として、エコドライブについて書かれているリーフレット<sup>注2)</sup>を用意した。

#### 駐輪場情報

自宅から自転車で通勤可能と思われる被験者に対しては、最寄り駅に近い駐輪場の地図や料金が記載された駐輪場情報を用意した。

#### 自宅から職場までの経路図

被面談者の自宅から職場までの経路がわかる地図を用意した。

#### その他

非診断者面談者の手持ち資料として、以下の物を用意した。

- 共同バス時刻表
- 事業所周辺の地図
- 事業所周辺の時刻表
- 共同バス運行時のツール一式
- 電卓（カロリー等計算用）

上記以外に、面談時間は一人15分と設定したため、アイスブレイクとして、飲み物やお菓子を用意した。また、今回は用意しなかったが、面談の結果、公共交通への転換の意志を示した際に、その場で通勤届が記入できるように、通勤届および通勤届の記入例を用意することも考えられる。

### (3) 交通面談の実施

a) 被面談者：予め配布した面談票にて面談を希望した自動車通勤者13名

b) 日時：2月26日  
13:30～16:00

c) 会場配置：交通面談の会場は企業A社の小会議室を借りて、できるだけオープンな雰囲気、面談しているところが他の人にも

見えるような配置とした。また、今回の交通面談は業務時間内に実施しており、効率的に進めるため、2ブースに分けて面談者2名が平行して実施することとした。それ以外にオブザーバー参加として、行政1名、企業A社のコーディネーター2名、記録係として2名が同席した。

d) 実施手順：より効果的に、かつ、可能な限り診断者の力量に左右されないように、面談の手順と留意点等を記載した「面談マニュアル」を作成し、以下のような手順で進行することとした。

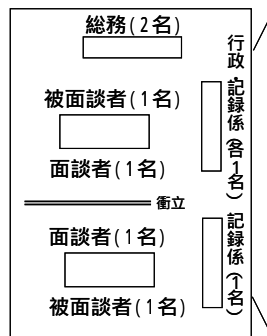


図1 交通面談会場配置図

### 手順1) 導入・対象者の把握

- ・面談の趣旨を説明する
- ・雑談から、「クルマ通勤」や「公共交通での通勤」に対する態度を、また、
- ・「通勤カルテ」の情報をきっかけに、「クルマ通勤の理由」や「電車・バス通勤をしない理由」を聞き取る。
- ・「面談チェックリスト」を参照しつつ、できるだけ多くの「クルマ通勤の理由」を話してもらう

### 手順2) クルマ通勤削減方法の相談

- ・「面談チェックリスト」にチェックされた観点について、対象者に理解を示しつつ、無理の無い範囲での転換を目指して情報提供を行う。
- ・クルマ通勤から「毎日」電車やバスに転換できるか尋ね、もし不可能なようなら「月に1,2回、もしくは週に1,2回だけ」電車やバス、自転車に転換するよう勧めつつ、何ができるかを尋ねる。

なお、面談者は、聞き取りの際に、時間やコストなどが話題になった場合、適宜、表1に示すような情報を提供しつつ自動車利用からの転換を提案することとした。面談マニュアルには表1の【時間】【コスト】情報の他、【利便性】【混雑・乗り継ぎ・肉体的負担】についての具体的な会話の例示が記載されている。

その他の情報提供内容としては、自転車通勤が可能と思われる被面談者に対しては、予め用意していた最寄り駅の自転車駐輪場の情報を提示し、自転車通勤を勧めた。ただし、やむを得ない事情で自動車通勤をしている場合や、自動車以外の手段への転換に強い抵抗が見られた場合は、リーフレットを提示しながらエコドライブを勧めするなど、対象者の意向を最大限に尊重し、けっして無理強いをせず、しつこくなりすぎないように留意した。

### 手順3) 面談の終了

- ・クルマ以外で通勤する場合、不便なこと、不都合なことがあれば教えてほしい旨を伝える。

e) 被面談者の反応：面談の中で、被面談者の発言内容を整理すると、

- 「子供の送迎にどうしてもクルマが必要」
  - 「公共交通は運行本数が少なく、時間の融通が利かない」
  - 「自動車はプライベートな空間が確保できる貴重な時間」
  - 「運転そのものが趣味」
- などの理由により、共同送迎バスへの転換に抵抗感が示された一方で、
- 「企業が環境問題に取り組む事は良いと思う」
  - 「全く自動車通勤をやめるのは難しいが、週に何回かは共同送迎バスを利用しようと思う」
  - 「自転車通勤が可能かもしれない」
- といった前向きな反応も見られた。

表1 情報提供の一例（面談マニュアルより抜粋）

<p>【時間】（「通勤カルテ」の所要時間を示しつつ）</p> <p>「こちらにありますように、共同運行バスを使ってくると、分かるようですね。自動車を使うと分ですから、少々時間はかかってしまうかもしれません。しかし、バスや電車だったら本や新聞、雑誌を読んだりしながら来られます。難しいようでしたら、例えば月に1、2回、あるいは週に1、2回でも、日頃読まない本や雑誌を、電車やバスの中で読んでみるのはどうでしょうか？」</p> <p>「こちらにありますように、自転車を使うと分かかります。自動車だと分ですから、分程度しか変わらないようですね。」</p> <p>【コスト】（「通勤カルテ」の運賃やコスト情報を示しつつ）</p> <p>「こちらにありますように、共同運行バスを使えば、向日町駅（竹田駅）から会社までのお金がいりませんから、さんのご自宅の最寄り駅からだと、往復円で行くことができます。一方、自動車だと燃費だけで円、これに駐車代とか維持費がかかると、これより高くなりますね。」</p> <p>「ところでご自宅でクルマは何台お持ちですか？（2台以上持っている対象者に対して・・・）クルマの維持費ってパカになりませんかよ。例えばこちらの資料によると、年間42万円。駐車スペースがご自宅にあったとしても、保険と税金、それに車検とでおよそ30万円という計算です。もし2台目をお売りにしたとしたら、これだけで30万円が浮く計算になります。」</p> <p>「自転車ならば燃費がかかりませんから、タダで通勤することができます。自転車通勤手当も月額1500円、支給されるようですね。」</p> <p>「クルマの場合、ガソリン代が高くなれば足が出るかもしれませんが、公共交通なら実費支給ですから、足が出ることはありませんね。」</p>
---

### （3）交通面談後のフォローアップ

#### a) フォローアップ会議

交通面談実施後に、行政、面談者の役割を担ったコンサルタント、面談会場に同席した企業A社の総務によるフォローアップ会議を行った。

被面談者と15分間直接コミュニケーションを図った面談者2名からは次のような感想が聞かれた。

- 「週に数回、通勤を公共交通に転換することは、比較的执行可能性が高かったものの、全くクルマ通勤を取りやめることについては強い抵抗が見られた。クルマ通勤をとりやめた人が、一時的にクルマ利用する道を残す方がよいのかもしれない。」
- 「提供した情報の中で、特に被験者の反応が分かれたのが「コスト」情報であった。維持費等の具体的な数字が知りたいと関心を示す被験者がいた一方で、「維持費等のコストは承知の上でクルマを選択している」として被験者が不快感を示す場面や、2台目のクルマを手放すという情報に対する拒否反応も見られた。」
- 「子供の送迎等で自動車を利用せざるを得ない事情があるといった、個人のバックグラウンドをよく把握している必要があり、事前にそうした情報を提供してもらう工夫が必要である。」

#### b) 事後アンケートの実施

被面談者13名に対して、面談の際に提供した情報量の評価、通勤カルテ、面談者の話のわかりやすさ等について、アンケート調査を実施した結果、9名から回答が得られた。面談時に配布した資料の量、面談時間については、概ね良好な評価が得られた。また、9名中7名が「面談後に配布された資料に目を通した」、9名中6名が「面談について家族・友人・同僚等に話した」と回答

している。被面談者が13名と少ないため、この調査結果のみで交通面談を評価することは必ずしも適当ではないが、今回の取り組みが、被面談者の普段の通勤交通を振り返るきっかけとなったものと考えられる。

#### 4. 終わりに

本稿では、職場交通の変容に向けた「組織的プログラム」に参加意向を表明した企業A社を対象として取り組みの第一弾として実施した、「面談形式」の通勤手段変容プログラムについて報告した。

15分という短い面談の中で個人の通勤手段の転換を期待することは難しく、職場交通の変容に向けては、例えば、従業員と交通の専門家が交通の話をする機会を定期的に設けるなどの継続的な取り組みが必要である。そして、「組織的プログラム」の次の展開に向けては、内外の種々の動向も踏まえつつ、企業A社と議論を重ねながら、我が国の企業風土に適した職場交通プランを模索していく必要があると考えられる。

さらに、今回の交通面談は実験的取り組みであったことから、実施に至る一連の役割は行政、コンサルタントが担ったが、継続実施に向けては、こうした交通面談をはじめとした様々な企業内での「組織的プログラム」の一連の取り組みを主体的に動かしていくモビリティ・マネージャーの育成や、モビリティ・マネージャーを支援する専門家の確保、それに関わる費用の課題が残る。我が国における「組織的プログラム」の普及に向けて、そうした課題に対処するためにも、企業側が職場交通に取り組む際の動機付けとなる制度を整えることや、「組織的プログラム」に参加した企業が主体的にプログラムに取り組むことを支援するマニュアルやツール（冊子類）、相談窓口を設置していく必要があると考えられる。

#### 参考文献

- 1) 藤井聡：モビリティ・マネジメント：道路/運輸/都市/地方行政問題のためのソフト的交通施策，運輸と経済，65(3)，pp.21-30, 2005.
  - 2) 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），vol.28, 2003.
  - 3) 大藤武彦，松村暢彦，大西孝二：事業所を対象とした自律的交通マネジメントプログラム実践の試み，土木計画学研究・講演集（CD-ROM），vol.29, 2004.
  - 4) 藤井聡，谷口綾子：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，土木計画学研究・講演集（CD-ROM），vol.32, 2005.
  - 5) 谷口綾子・藤井聡：英国における自動車利用抑制のためのソフト施策の現状，都市計画論文集，40.(3)，pp.361-366, 2005.
- 注1) 通勤手段分担率は共同送迎バスの試験運行に先駆けて久世工業団地周辺企業を対象に実施されたアンケート調査結果に基づくものである。
- 注2) 国土交通省道路局などが主催する「エコロード・キャンペーン実行委員会」が作成したリーフレットを提示した。

#### 謝辞

今回の取り組みは、NEDO（独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）による支援を受けて実施しました。ここに記して謝意を表します。