



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2012-11b

鉄道事業者と地域社会の協働

長尾 拓昭

Current Management Issues



ワーキングペーパー

鉄道事業者と地域社会の協働

2013年 3月16日

神戸大学大学院経営学研究科

國部克彦研究室

現代経営学専攻

118B240B

長尾 拓 昭

鉄道事業者と地域社会の協働

長尾 拓昭

目次

| | |
|-------------------------------|----|
| 要約 | 1 |
| 序章 | 2 |
| 第1章 地域鉄道の価値の研究背景と問題意識 | 4 |
| 第1節 鉄道事業の現状 | 4 |
| 第2節 地域鉄道事業の現状 | 5 |
| 第3節 地域鉄道の問題意識 | 6 |
| 第2章 鉄道事業者と地域社会との関係に関する研究課題の設定 | 8 |
| 第1節 交通事業者と地域社会との合意形成に関する先行研究 | 8 |
| 第2節 公共交通機関の利用における地域差に関する調査報告 | 9 |
| 第3節 地方鉄道復活に関する調査報告 | 10 |
| 第4節 課題の設定 | 11 |
| 第3章 リサーチデザイン | 13 |
| 第1節 質問票調査 | 13 |
| 第2節 インタビュー調査 | 15 |
| 第4章 質問票調査の結果と分析：鉄道事業者と支援団体へ調査 | 18 |
| 第1節 質問票調査の結果 | 18 |
| 第2節 質問票調査の考察 | 30 |
| 第5章 インタビュー調査の結果と分析 | 32 |
| 第1節 インタビュー調査の結果 | 32 |
| 第2節 インタビュー調査の考察 | 38 |
| 終章 | 41 |
| 第1節 質問票調査とインタビュー調査結果の考察と結論 | 41 |
| 第2節 今後の課題 | 43 |
| 参考文献 | 44 |
| 付録1 鉄道事業者に対するアンケート | 46 |
| 付録2 地域支援団体に対するアンケート | 53 |

| | | |
|------|-------------------------------|----|
| 付録 3 | 質問票調査の自由記述まとめ（支援団体分の要約） | 60 |
|------|-------------------------------|----|

要約

少子化等の構造的な人口の減少に伴い鉄道の輸送人員も減少の一途を辿り、特に地方都市や過疎地域にある地域鉄道は非常に厳しい経営環境にある。地域鉄道の収益を安定化させ鉄道事業を存続させるためには、地域社会との協働が必要不可欠であり、多くの地域鉄道事業者が地域社会との協働に取り組んでいる。にもかかわらず、その成果は、地域鉄道を存続するために十分なものにはなっていない。本研究では、地域鉄道事業者と地域社会との協働について互いの認識や目的の違いを、質問票調査とインタビュー調査をとおして分析することで、協働を十分な成果につなげるための効果的な要因について考える。

本研究で、協働を成功に導く要因は4つあり、さらに、これらをつなげるための調整の機会が必要であることがわかった。地域鉄道事業者が地域社会との協働に取り組む際に実施すべきことは、地域社会とのコミュニケーションをとおして自身の役割を見つけ出すことであり、お互いの役割を理解することである。

キーワード

地域鉄道事業者、支援団体、地域社会、協働、役割

序章

少子化等による構造的な人口の減少や自動車などの他交通機関の充実により鉄道の輸送人員は、年々減少の一途を辿っている。それと同時に、鉄道の社会インフラとしての機能も、かつての地域経済やコミュニティの中心的な役割が失われつつある。特に、過疎化が進む地方や自動車依存が高い地方の地域鉄道では、その傾向は更に強まっている。

地域鉄道の多くは運輸事業専業であるため輸送人員の減少は、経営に直結した大きな問題となっている。更に、鉄道事業法が 2000 年に改正され、鉄道事業への参入・退出規制が緩和されたため、それ以降、33 路線、634 kmもの鉄道路線が廃止され、現在でも、複数の鉄道事業者が事業廃止の意向を表明しており、鉄道の必要性について議論が展開されている。

このように鉄道事業、特に、地域鉄道事業を取り巻く環境は非常に厳しい状況が続くなか、2007 年に「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」が制定され、地域鉄道に対する支援体制が整備されたのである。これは、地域と連携して地域鉄道を活性化させるための制度であり、これまで以上に地域との連携が重要となるとともに、その効果を期待されるものであった。しかし、地域鉄道事業者は、地域社会と協働して鉄道の存続に取り組んでいるものの経営は依然として厳しい状況が続いている。

地域社会と協働して利用者の拡大に取り組んでいるにも関わらず、地域鉄道事業者の経営改善効果はほとんど認められない。イベントを開催しても一過性の取り組みに終わってしまい、継続した取り組みとして収益に貢献できるものに育っていないことが多くある。これは、地域鉄道事業者が、地域社会の求めている取り組みを行っていると考えていても、地域社会にとってそれは必要なものではないからではないかとの疑問が出てくる。地域鉄道事業者と地域社会とが同じ目的・効果を目指していれば問題はないのだが、お互いを理解しないままに協働しているのではないだろうか。よって、効果的な協働を実現するためには、地域鉄道事業者と地域社会が、互いをどのように捉えているのか、また、何を必要としているのかという視点から協働を明らかにすることが本研究の目的である。

そのために、地域鉄道事業者と地域交通事業を支援する NPO 法人等へ質問票調査を実施し、それぞれの協働状況やお互いの関係性から問題点を把握し、質問票調査から導き出さ

れたことを、具体的事例でもって検証するために、インタビュー調査を実施し関係者の生の声を拾い上げることにした。地域鉄道事業者と地域社会との協働が合意形成に至った成功事例の和歌山電鐵を中心に岡山電気軌道と NPO 法人 RACDA にインタビュー調査を行うことで成功要因を分析し検証することとした。

質問票調査の結果から、地域鉄道事業者と地域社会との協働を効果的にするためには、それぞれの責任所在と役割を明確にするともに、地域鉄道事業者が主体性を持って鉄道事業者としての役割を、地域社会に認識してもらうことが重要であることが明らかになった。しかし、実際には地域鉄道事業者と地域社会との間に信頼関係が十分に築かれておらず、お互いの認識に相違が見られ、両者にはネガティブな関係があることがわかった。一方で、成功事例のインタビュー調査からは、地域鉄道事業者と地域社会との間には支え合うようなアクティブな関係があることがわかり、このネガティブな関係とアクティブな関係の相違に成功要因があることが検証された。

地域鉄道事業者・地域支援団体・地域住民そして行政の間には、それぞれ役割があり、協働する際には、その役割に専念することが重要であり、その上で協働が成功するために成功要因が必要不可欠となり、更に、それらの役割をつなぎ合わせるための調整する機会が必要となるのである。

地域鉄道事業者は自らの役割を認識するとともに主体性をもって、地域社会にそれぞれの役割を認識させる役割であり、それが協働の成功につながると言うことが本研究の結論に至ったのである。

なお、本論文は序章、終章を含めて 7 つの章で構成される。第 1 章では本論文の研究対象である地域鉄道事業の現状を認識することで同事業者が直面している問題点を明らかにする。第 2 章では先行研究や調査報告から具体的な研究課題を設定する。第 3 章では研究方法を明らかにするためのリサーチデザインを説明し、第 4 章では質問票調査から導出された結果から考察を行い、第 5 章では具体的事例のインタビュー調査を考察する。そして、終章では、質問票調査とインタビュー調査から導出されたものを比較分析し、そこから協働を成功させるために必要な要因は何なのかを考察し、導き出された結論について今後の更なる調査への課題を明らかにする。

なお、巻末に参考文献および質問票調査に関する資料を付録として添付する。

第1章 地域鉄道の価値の研究背景と問題意識

構造的な人口減少に伴い輸送人員は年々減少し、経営基盤が安定している大手鉄道事業者でさえも鉄道事業の収益の縮小を補うため、不動産等の兼業に事業主体を移行する傾向にある。このような状況のなか、鉄道事業のみを営んでいる地域鉄道では、過疎化や沿線活力の低下が顕著で、鉄道の存続が危ぶまれるほど経営が逼迫している状況にある。地域鉄道は、地域を支える社会インフラとして、その重要性は国・地方自治体はもとより地域社会全体が認識している。新たな需要の開拓が難しい地域鉄道にとって、鉄道を存続するためには地域社会との協働が必要不可欠である。

第1節 鉄道事業の現状

鉄道事業は、沿線人口の減少、少子高齢化、モータリゼーションの進展等に伴い輸送人員が減少し厳しい経営環境にある。輸送人員は、1987年度から2009年度までの22年間で約19%の大幅な減少となっている¹。多くの鉄道事業者は、運輸事業・不動産事業・流通事業などのグループを形成した私鉄型経営を営んでいるが、輸送人員の減少により鉄道事業者の主事業である運輸収入は減少が続き、沿線開発や旅客誘致施設の収益も頭打ちで経営状況は悪化傾向にある。そして、将来の鉄道需要予測も、京阪神圏の鉄道輸送人キロは、2020年では2000年と比較して11%程度減少することが予想されている²。

2000年に旧運輸政策審議会による答申第19号「中長期的な鉄道整備の基本方針及び鉄道整備の円滑化方策について」³がまとめられ、鉄道整備の基本的な方向性が明示された。それは、利用しやすく高質な鉄道ネットワークの構築と新たな社会的ニーズに対応した鉄道整備の推進そして効率的かつ重点的な鉄道整備の実現を柱にしたもので、具体的な施策として、①幹線鉄道及び都市鉄道の整備水準の明確化②鉄道の性格に応じた国と地方公共団体の役割分担の明確化③上下分離方式の検討の提言④在来幹線鉄道の整備の具体化⑤都市鉄道等の整備の具体化を挙げている。しかし、その大半は設備面でのハード整備による

¹ 鉄道統計年報調べによる国土交通省HP (<http://www.mlit.go.jp/>) より引用。

² 近畿運輸局 総合交通部会サブWG1での検討状況より引用。

³ 国土交通省HP (前出) より引用。

大量輸送の鉄道復権を目指しており、利用人口の縮小の中で有効な施策であるか疑問が残る。現在も、本答申を基本に鉄道整備が行われているが、輸送人員の減少には歯止めがかからない状況に実態とのギャップが生じている。

このような状況で、資本力のある大手鉄道事業者は、運輸収入の落ち込みをカバーするため都市部を中心とした大型の不動産事業や流通事業の強化に注力し、主力事業を鉄道事業から不動産事業等へと転換している。例えば、東京急行電鉄株式会社は、2012年3月に同社の3ヶ年中期経営計画を発表した⁴。そのなかで2014年度には不動産開発の強化により不動産収入が主事業である鉄道収入を上回るものとし鉄道事業からの変革を表明したのである。大手鉄道事業者においてこの傾向は顕著ではあるが、鉄道事業から他事業への変革は進んでおり、鉄道事業者を取り巻く環境は大きく変化している。

第2節 地域鉄道事業の現状

鉄道は、一般的に他の交通機関に比べ大量性、速達性、定時性において優位性を発揮するとともに、輸送需要が多い場合は、それらの優位性に加え、経済性や環境問題の面でも大きな効果を発揮することができる。一方、輸送需要が少ない地域鉄道⁵は通勤・通学をはじめとする日常生活を支える輸送機関としての役割を担っているが、モータリゼーションの進展や過疎化、少子高齢化等により、優位性が発揮できず、鉄道の存続自体が課題となっている路線も少なくない。更に、鉄道施設の老朽化が進むとともに人材不足や技術の継承不足により安全の確保も一層厳しい状況にある。

斎藤(2007)によると、地域公共旅客輸送を担う鉄道は、その輸送機能に従い①大都市型②地方都市型③ルーラル型の3種類に分けることができ、平均輸送密度が低いルーラル型の輸送を行う鉄道路線の廃止が増加しており、この現象は中小私鉄にとどまらず、大手私鉄のローカル線にまで広がろうとしている。そして、鉄道輸送の市場退出の是非をめぐる議論が交通政策の大きなテーマであると述べている。

⁴ 東京急行鉄道株式会社 HP (<http://www.tokyu.co.jp/>) より引用。

⁵ 国土交通省は次のように定義している。

「地域鉄道とは、一般に、新幹線、在来幹線、都市鉄道に該当する路線以外の鉄道路線のことをいい、その運営主体は、JR、一部の大手民鉄、中小民鉄及び旧国鉄の特定地方交通線や整備新幹線の並行在来線などを引き継いだ第三セクターです。これらのうち、中小民鉄及び第三セクターを合わせて地域鉄道事業者と呼んでいる」(国土交通省 HP (前出) より引用。)

地域鉄道では、2009年度には全92社中76社、割合にして約8割の事業者が鉄軌道業の経常収支ベースで赤字を計上している⁶。国土交通省は、このような状況にある地域鉄道に対し「地域鉄道は、地域住民の通学・通勤などの足として重要な役割を担うとともに、地域の経済活動の基盤であり、移動手段の確保、少子高齢化や地球環境問題への対応、まちづくりと連動した地域経済の自立・活性化等の観点から、その活性化が求められている重要な社会インフラです」⁷として、その必要性を明確に表明しているが、地域鉄道事業者の経営環境の厳しさは変わらない。

2000年に鉄道事業法が改正され鉄道事業への参入・退出規制が緩和されたため、2000年以降、既に全国で33路線、634kmもの鉄道路線が廃止され、更に現在でも複数の鉄道事業者が事業廃止の意向を表明している。そして、経営が悪化したJR在来路線や地域鉄道路線は鉄道の維持が困難となり、地域住民や地方自治体等からの支援による第3セクター化によって事業を継続している鉄道事業者が多く存在する。

現在の地域鉄道を存続させる議論には、法整備やコスト負担等による行政の支援に基づくものと交通結節等の快適性や利便性を追求し、更なるサービスの高度化による鉄道事業者自らが努力・工夫するものがある。法整備による支援の1つに、交通弱者の移動権を確保する交通基本法の制定があり、現在、国会提出の準備が進んでいる。これは、移動権を確保するため崩壊しつつある地域公共交通を見直すことにもなり、地域社会の活性化や街づくりと一体的な交通や地球環境問題に対応できる交通の確保を維持し、交通事業者、行政および地域住民が三位一体でつくる持続可能な地域公共交通ネットワークの実現を目指すものである。地域鉄道事業者にとって、交通基本法は国の支援を明確にするものである。このように、国も地域鉄道の存続に向けての取り組みはあらゆる面から必要不可欠な社会インフラとして位置付けている。一方、鉄道事業者自らの努力・工夫による地域鉄道の存続は、単独では非常に厳しい状況にある。

第3節 地域鉄道の問題意識

多くの地域鉄道事業者は、山間部や過疎部にあり、大手鉄道事業者のように不動産事業や流通事業の強化によって運輸収入の内部補助を行える状況にはなく、輸送人員の減少は経営を逼迫させる甚大な問題となっている。このような状況のなかで、2007年「地域公共

⁶ 国土交通省 HP（前出）より引用。

⁷ 国土交通省 HP（前出）より引用。

交通の活性化及び再生に関する法律」が成立し、鉄道事業者が単独で事業維持できなくなった路線について、地域の支援による存続に向け地元自治体と鉄道事業者が協力して「鉄道再生事業」に取り組むスキームが確立された。そして、地域公共交通活性化・再生総合事業として、地域活性を促すための補助制度を創設し地域鉄道事業者と地域社会との関わりを強化するための支援制度が構築された⁸。また、地域鉄道を収支採算性だけで評価するのではなく、鉄道が存在することでの環境便益や社会便益を測定し、数値化できない歴史的・人的・景観的に重要な存在として、そのなかで生まれるコミュニティの大切さに着眼する動きが出てきている。そして、地域鉄道は、国土交通省が言うように地域の経済活動の基盤で重要な社会インフラであり、地方において唯一の公共交通機関であることも少なくない。

このように、地域鉄道事業者は、地域社会との関わりが大きく、地域鉄道事業者と地域社会との連携は益々重要になっている。地域鉄道事業者と地域社会との関係が強まることで、鉄道の魅力を高め、利用客の増加による収益確保や沿線活性化につながるのである。

したがって、本研究において、地域鉄道事業者が地域社会と協働して鉄道利用者を増やし、沿線地域の経済的かつ社会的価値を創造するための効果的な方法を検証する。

⁸ 2008年1月25日 交通政策審議会陸上交通分科会 第4回鉄道部会より引用。

第2章 鉄道事業者と地域社会との関係に関する研究課題の設定

公共交通機関は行政と事業者、事業者と住民、異なる住民同士といった様々なレベルの関係者の合意形成によって成立しており、存続が懸念される多くの地域鉄道にとっては、住民や地域社会が参画することの重要性が一層求められている。しかし、事業者と地域社会との間での合意形成は必ずしも上手くいくとは限らず、その具体的な方策についても最善策があるわけではない。また、都市部と地方部や過疎部での公共交通機関に対する意識も大きく異なっており、地方部や過疎部の住民は、公共交通機関の利用頻度は非常に低いとの調査結果がある。また、地域鉄道を存続させるためには、事業者、国、地方のそれぞれの役割が重要となるとの調査結果もある。このような状況のなか、存続が議論される地域鉄道事業にとって地域社会との協働の必要性を考える。

第1節 交通事業者と地域社会との合意形成に関する先行研究

都市交通政策が議論される際、「交通まちづくり」や「モビリティ・マネジメント」と言った言葉が多く使われている。藤井（2008）によれば、これは、コミュニケーションを中心に一人ひとりの意識や行動に働きかけて交通施策を考えていくことであり、行政と事業者、事業者と住民、異なる住民同士といった様々なレベルの、様々な関係者間にとって“よき「まち」”の実現のためには、多様な公的コミュニケーションを通じた地域の「モビリティ（移動）」を引き出す必要があると述べている。

モータリゼーションの進行により鉄道の利用者数は減少を続け、多くの地域鉄道が廃線に直面するなかで地域住民は鉄道存続に向けて合意形成を構築している。これは、鉄道自体が社会インフラであり、コミュニケーションの役割として重要であるため「どうしても鉄道を残してほしい」「鉄道がなければ街の元気がなくなる」等の声から発生するものである。特に、鉄道事業法の改正によって廃線は容易になり、住民が参画して鉄道とまちづくりを一体化させた形での地域整備の議論が盛んに行われるようになった。鉄道事業者に経営資源上の余裕が乏しくなり、地方自治体もその財政が潤沢でなくなっているなか、

住民が参画することは一層必要となっている。岸谷（2007）は、鉄道が存続できるかどうかは、単に輸送密度だけではなく、路線毎の経営形態、条件等をも踏まえながら、地方自治体、住民、観光関係団体、NPO、沿線立地企業など、沿線地域の様々な関係者が、それぞれの能力や特性を活かして相互に連携しながら、鉄道事業者と一体となって創意工夫に基づく取り組みを展開しているかどうか大きく依存していると述べている。

一方で、須田（2009）は、住民間、住民と事業者間での合意形成が分かりやすいプロセスのもとで行われる必要があるが、実施に当たり非常に困難であると述べている。また、太田（2009）は、地域交通政策の策定に関して住民が関与するべきであるとしても、具体的な方策については最善解があるわけではなく、住民がどのように地域交通政策の意思決定プロセスに関与するべきかについても単一解があるわけではない。結局は、多くの議論がなされ成功と失敗を積み重ねた結果の経験と知恵の蓄積こそが重要であるとも述べている。合意形成の成功事例として、バス事業者での新路線敷設等の取り組み等、バス会社と住民における事例は数多く実証されているが、鉄道における事例は和歌山電鐵貴志川線など限られたものになっている。このように、合意形成は複雑で、個別案件ごとに状況が異なり、かつ、利害対立があるため、適切な住民参画ができずに多くの地域鉄道が廃線に至った事例が数多く実在している。

以上のように、交通事業者と地域社会との関わりは、非常に重要ではあるが、その具体的方法は状況によって変わり合意形成のセオリーと云うものはない。よって、その関係を調査検証することが、鉄道事業者の存続の手立ての発見につながると考えるのである。

第2節 公共交通機関の利用における地域差に関する調査報告

自家用乗用車から公共交通機関へのシフトを促すためには何が必要かについて、国土交通省が意識調査⁹を行ったところ、公共交通機関の利便性に比例して公共交通機関の使用頻度は高く、交通インフラの未整備な地域は、その使用頻度も低いとの報告がある。京浜や阪神地区では、公共交通機関の利用について「環境にやさしいので、利便性や快適性等が現状のままで、自家用車よりも公共交通機関の利用回数を増やしたい」との回答率が最も高く、公共交通機関の利用による環境負荷の低減に対する意識が強いことが窺える。また「乗り継ぎがしやすくなったり混雑が緩和されたりするなど快適性が向上すれば、自家

⁹ 層化三段無作為抽出法に基づき抽出した全国の満20歳以上の男女4,000人（回収数1,255人）を対象に、個別面接聴取法による調査（地球温暖化に関する意識調査（平成19年12月国土交通省実施））

用車よりも公共交通機関の利用回数を増やしたい」との回答率も高くなっており、鉄道やバス路線の交通網が整備されているところでは、快適性が使用頻度を高める要因になっているとの報告がされている。

一方、その他の地域（京浜や阪神地区以外）では、公共交通機関の利用促進には「公共交通機関の利用は増やすことはない」と言うように、例え利便性を高めたとしても、利用にはつながらないとの回答が目立っている。地方の公共交通機関の利便性を高め、公共交通機関の利用促進をとおして環境負荷の低減を考えるだけでは、地方の公共交通機関の活性化に至るには厳しい状況になっていることがわかる。

公共交通機関の活性化・再生に関するニーズや課題は、地域や地方によって多種多様であり、交通事業者や住民をはじめ地域の関係者が一体となって、地域の実情に即した交通体系について検討し、その実現を図っていくことが求められている。

第3節 地方鉄道復活に関する調査報告

財団法人運輸政策研究機構に国土交通省や財界および学識経験者による「地方鉄道問題に関する検討会」¹⁰が設置され、厳しい環境に置かれている地方鉄道に係る諸問題とその解決の方向性について、2003年「地方鉄道復活のためのシナリオ—鉄道事業者の自助努力と国・地方の適切な関与—」と言う報告書が作成された。

この報告書は、大都市圏を除く地方部における中小民鉄、転換鉄道等、路面電車、並行在来線からなる全国100社近い地方鉄道事業者を対象に、地方鉄道を取り巻く経済社会の現状分析や課題から鉄道活性化対策や収支改善策、及び、鉄道輸送サービスの安全・利用者利便の確保のための国及び地方自治体の関与や役割分担の在り方の検討を行い地方鉄道施策の新たな方向性についてまとめたものである。

当報告によると、地方鉄道の現状は、輸送量の減少により経営は悪化し、鉄道施設の維持管理のための費用も収入面を考慮して決定せざるを得ないため修繕が困難となり、鉄道設備の保安度や近代化が遅れ、技術面での人材確保や育成が困難で技術の継承や維持が難しい状況にあるとしている。更に、モータリゼーションの進展、沿線人口の減少と少子・高齢化の進展、デフレ経済の進行そして国と地方の財政赤字により益々、経営悪化が進行しているとしている。このような地方鉄道の現状を確認した上で、今後の地方鉄道の在り方について、基本的な考え方の方向付けをしており、次のとおりまとめている。①基本的

¹⁰ 一橋大学副学長 杉山武彦氏を座長に委員12人と事務局5人で構成している。

な考え方として、地方鉄道は地域の基礎的な社会インフラであり、地域が一丸となって支えるという視点が極めて重要で地方中核都市にある地方鉄道は、利便性や快適性を求め都市機能の充実のための地域づくりの活用が求められ、輸送需要が少ない採算の確保が困難な地方鉄道は、存続の是非を地域において判断すべきで、地方鉄道事業を復活させるためには鉄道事業者の自助努力と国・地方の適切な関与が必要である。②地方鉄道事業者に求められる取り組みは、旅客ニーズに的確に対応しつつ増収努力と費用削減努力を行うことである。③国と地域の役割として、国は地方鉄道問題に今まで以上の関与をして行き、具体的な役割として、安全の確保・きめ細やかなアドバイス・地方運輸局の積極的な貢献そして効率的な補助制度の構築が必要であり、そして、地域の主体的な関わりとして、地方自治体による鉄道サービス支援・施設整備維持の支援そして街づくり等の観点からの支援が必要である。

本報告書は、地方鉄道を維持整備するため、鉄道事業者、国、地方の役割が重要であり、地方鉄道特有の草の根的に鉄道利用促進に努力している一般市民や NPO 等の声に対して、地方鉄道事業者や行政は真摯に耳を傾けていく必要があるとしている。そして、地方鉄道を真の意味で近代化し、魅力あるものとしていくために、公民の役割分担も踏まえつつ、新たな支援システムの在り方について検討していく必要があるとしている。

当報告書は、2003年に作成され、これを参考に2007年「地方公共交通の活性化及び再生に関する法律」を制定することで、具体的な鉄道再生事業に着手された。しかし、2012年の現在でも地域鉄道事業者の経営状況は改善されていない。そして、鉄道再生事業そのものも効果が検証されずに終了した。国と地方の役割を明確にして実行性を高めることが重要であるとしているが、未だ整備途上にある。

第4節 課題の設定

マイケル・E・ポーター(2011)の共通価値とは、経済的な価値を社会的ニーズに対応させることで社会的な価値を創造するということである。この共通価値による経済効果を得るためには、地域のインフラや制度をテコ入れする集団的な行動が必要であると言っている。すなわち、企業はコストを分担し支持を取り付け、しかるべきスキルを結集するため業界団体、政府機関、地域などのパートナーと協働する必要があると言うのである。つまり、共通価値とは、企業独自の資源や専門性を活用した経済的な社会の価値のことであり、地域社会との相互発展するものであると述べている。

地域鉄道事業者は、鉄道インフラの沿線資源を活用することで、地域住民や企業および行政等との協働を実現し経済的な価値としての共通価値をもたらすことができる事業者であると考えられる。

地域鉄道事業者は、地域住民の利用促進やイベントの開催あるいは、観光客を誘致するために地域社会と協働して、さまざまな取り組みを以前から実施している。このことから、地域鉄道事業者は、地域と連携することは鉄道事業の存続にとって大変重要なことであると認識をしている。しかし、イベント開催は一過性に終わることが多く、鉄道事業収益に貢献しているかどうかは定かではなく「とりあえず開催する」と言うこともある。地域鉄道事業者にとって、輸送人員の減少が続くなか、利用客を増やす取り組みを行うことの難しさは、地域鉄道に勤務する筆者自身が経験しており、過疎地を沿線に持つ地域鉄道の厳しさは言うまでもない。調査報告にあるように、地域鉄道事業者、国、地方自治体の役割は重要で、鉄道事業者は、地域社会の要望や意見に耳を傾け協働してさまざまな取り組みを実施することが求められている。

可児（2009）は、集落崩壊に見るように地域では既に公共交通機関の維持再生だけでは地域交通の確保が困難な状況にあり、「交通は衣食住とともに日常生活には欠かすことができないもので、交通の確保は豊かな社会の実現ばかりか社会全体の発展と文化をつくりあげるものであることを地域住民と目指すべき」（106頁）と述べている。

現在、さまざまな地域で数多くのイベントが催され、地域住民や観光客の取り込みを実施している。多くの人が集まることで、地域鉄道事業者はもとより、沿線の事業者や施設あるいは行政も利益を享受でき、まさしく経済的な共通価値の創出につながっていくことが期待されるが、実際は、過疎化は進んでいる。地域社会も、地域鉄道の利用促進の必要性を認識し、利用促進の運動を実施するものの輸送人員の減少に歯止めがかからない。

このようななかで、次のような疑問が湧いてくるのである。鉄道事業者と地域社会とがどのような方法で協働すれば乗客が増加し、地域全体が経済的に活性化し元気になるのか。そのためには、鉄道事業者と地域社会とは何をしなければならないのか。また、協働が成功するための方法とはどのようなものなのか。

このような疑問を解決するため、地域鉄道事業者と地域社会の協働に対する考え方を調査し、お互いの相違点を見つけることで成功を疎外する要因を見つけ出せるのではないだろうか。地域鉄道事業者と交通事業支援団体の協働に対する意識の相違を調査し、地域鉄道事業が継続的に経営できるための要素を見つけ出すことを本研究の目的とする。

第3章 リサーチデザイン

地域鉄道事業者と地域社会の協働は、多くの地域で実施されているが、一過性の取り組みで終わるなど期待されるほどの成果が上がっておらず、その原因としてお互いの協働に対する意識の相違があることが推測される。その相違を解明するため地域鉄道事業者と NPO 法人等の交通支援団体にお互いの関係性や協働の必要性の質問票調査を実施し、続いて、地域社会との合意形成や協働の成功事例として報告がある地域鉄道事業者と NPO 法人にインタビュー調査を実施し具体的事例から成功要因を導き出す。

第1節 質問票調査

質問票調査の対象者は、地域鉄道事業者と NPO 法人等交通支援団体（以下、支援団体）とした。地域鉄道事業者は、国土交通省および日本民営鉄道協会が定めた鉄道事業者を対象としたが、地域社会は、さまざまな個人や団体、行政等から形成されているため、調査対象を特定することは困難であるため、公共交通をとおして地域活性化、街づくり、交通体系整備を目指す NPO 法人等の支援団体とした。

質問票調査は、地域鉄道事業者 108 社と支援団体 63 団体に送付し、2012年5月28日（月）～6月18日（月）の期間に実施し、回収結果は、地域鉄道事業者 61 社、回収率 56%、支援団体 28 団体、回収率 46%であった。なお、質問票調査の回答者は、地域鉄道事業者では、鉄道部門、事業企画部門担当役員や業務に携わっている部門の責任者とし、支援団体では、代表および責任者に回答を依頼した。

地域鉄道事業者と支援団体に図表 3-1 のような質問票調査¹¹を実施し、両者にとっての沿線の価値、共通する価値、協働することの必要性、およびお互いの関係性について調査を行った。地域鉄道事業者と支援団体の協働に対するお互いの考え方や要望・意見を検証するため共通質問項目を設定するほか、それぞれの置かれている現状認識を検証するため個別質問項目を設定した。お互いが協働についてどのように考えているかを比較すること

¹¹ 付録 1 および 2 を参照。

で、お互いの認識の相違を見つけ出し効果的な協働のために何が必要であるかを明らかにすることとした。

図表 3-1 質問票調査項目（要約）

| 地域鉄道事業者と支援団体への共通質問項目 | |
|------------------------------------|---------------------|
| 沿線の価値とは | |
| 鉄道事業者にとって地域社会と協働した取り組みをすることは重要であるか | |
| 鉄道事業者と地域社会との共通する価値は | |
| 共通する価値を向上させるために協働した取り組みは | |
| 現在および将来、協働して取り組んでいることは（取り組みたいことは） | |
| 協働した取り組みで失敗したことは | |
| 協働することで社員の意識やサービスの変化は | |
| 鉄道事業者の移動手段以外の機能的な役割は何か | |
| 鉄道が存続するためには何が一番大切か | |
| 地域鉄道事業者への個別質問項目 | 支援団体への個別質問項目 |
| 地域社会に期待することは | 沿線価値を高めることのメリットは |
| 協働で一番影響を受けたことは | 鉄道事業者は地域社会の声を聞いているか |
| 協働したことで悪くなったことは | 鉄道事業者に期待することは |
| 現在、直面している課題は | 鉄道事業者に対し困っていることは |

質問項目によって明らかにすることは、1つには、地域鉄道事業者が地域社会とどのように接しており、関係をどのように構築していこうと考えているのかである。特に、地域社会との協働が地域鉄道事業の経営の収支面、組織面あるいは教育面にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにすること。2つには、地域社会を代表する支援団体が、地域鉄道事業者をどのように見て評価しているのか。あるいは、要望や更なる協働の取り組みによる期待はどのようなものなのかを明らかにすること。3つには、地域鉄道事業者と支援団体がお互いに考えている認識に相違があるのか、または、どこに相違があるのかを明らかにすること。そして、4つには、協働する際、地域鉄道事業者と地域社会の役割分担がどのようになっているかを明らかにすることである。

第2節 インタビュー調査

インタビュー調査の対象を決定するには、質問票調査で導出された課題の検証やそれぞれの関係性などを考慮して選定する必要がある。選定条件として、①同一地域であり、互いに連携および関係性があること②成功要因を検証するため先行事例等による成功事例として取り上げられていること③鉄道事業者の地域性や運営形態による特殊性を排除するため、第3セクター等の行政から支援を受けている事業者と支援を受けていない事業者とを考慮すること④当事者あるいは代表者に直接インタビューができることに決め選定した。

辻本（2009）は、地方鉄道の維持、活性化に向けた地域の合意形成プロセスについて、住民参画の重要性について述べており、和歌山電鐵 貴志川線における地域住民や支援団体の具体的事例を検証している。そのなかで、和歌山電鐵 貴志川線と和歌山市等の地方自治体および住民を中心とした支援団体そして和歌山大学との連携の重要性と取り組みプロセスの優位性を検証し成功事例として報告している。そして「今後は貴志川線運営委員会を通じた活性化の取り組みの重要性はますます高まっており、沿線地域住民には今一度存廃問題発生時の原点に立ち戻って、貴志川線の永続化に向け、事業者・行政・経済界等と連携しながら、危機感を持って、かつ遊び心を忘れずに取り組むことが求められる」（25頁）と述べ、調査報告以降の継続的な取り組みの必要性で結んでいる。

和歌山電鐵 貴志川線は、経営悪化により廃線の危機に陥ったが、行政の存続決定により、岡山電気軌道株式会社（以下、岡山電気軌道）に公募で事業を引き継ぐことが決定され、岡山電気軌道 100%出資の和歌山電鐵株式会社（以下、和歌山電鐵）が設立された。そして、岡山電気軌道が公募したきっかけは、交通事業政策や街づくりを考えるために設立されたNPO法人 公共の交通ラクダ（以下、RACDA）からの要請であった。

したがって、インタビュー調査の対象は、岡山電気軌道¹²、和歌山電鐵¹³およびRACDA¹⁴としたのである。

¹² 岡山電気軌道株式会社は、1910年5月21日、資本金20,000万円で設立され軌道事業のほかバス事業を中心に岡山市内を営業基盤としている。代表者は両備ホールディングスCEOである取締役社長 小島光信氏と専務取締役 磯野省吾氏である。

¹³ 和歌山電鐵株式会社は、2005年6月27日、資本金3,000万円で設立され、和歌山市、紀の川市にわたる14.3kmの路線である。代表者は、取締役社長 小島光信氏と専務取締役 磯野省吾氏であり、ともに岡山電気軌道の代表者を兼務している。

¹⁴ NPO法人公共の交通ラクダは、岡山市に本拠を置き、1995年10月1日に地元財界からの要請により設立された。代表者は、理事長 岡将男氏で会員数150名を抱えるLRT他地域のまちづくりや交通基本法制定を目標としている団体である。

岡山電気軌道、和歌山電鐵および RACDA との関係を整理すると、和歌山電鐵は、南海電氣鉄道株式会社（以下、南海電鉄）の 1 路線として経営を続けてきたが、利用者の減少による赤字経営が続いたため、南海電鉄は、2003 年に貴志川線の廃止検討を表明した。同線は、線路と並走して和歌山市内へと結ぶ県道があるが、朝夕の通勤通学のラッシュが激しいため、沿線住民を中心に存続運動が始まった。その活動が、NHK の『難問解決ご近所の底力』で放映されたことで鉄道存続運動にさらに火が付き、「貴志川線の未来をつくる会」が正式に設立され、6000 人を越える会員を集めて注目された。同会を始めとする各市民組織の活動が活発化するなかで、和歌山大学の協力を得て、貴志川線存続の費用対効果分析を行い社会インフラとしての必要性が証明されたことから和歌山市等地方自治体で貴志川線存続の合意を行い事業の引き継ぎ先を公募した。そして 2005 年に岡山電気軌道が事業を引き継ぐことが決定され、貴志川線の運営会社として岡山電気軌道の 100% 出資会社である和歌山電鐵が設立された。同社は、「日本一心豊かなローカル線になりたい」をモットーに地域が誇れる電車を目指し、「いちご電車」「おもちゃ電車」「たま電車」の運行や猫の駅長「たま」で活性化を実現するとともに、自治体、沿線住民、沿線学校や商工会で構成する「貴志川線運営委員会」を社内に設置し、沿線住民の参画を実現したプロセスを構築するとともに、イベント等のアイデアや情報提供も同委員会が支援している。行政の支援状況は、2005 年から 2015 年までの 10 年間、年 8,200 万円の欠損補助を拠出することで鉄道の運行を決定している。和歌山電鐵への移管当初は順調に輸送人員および営業収支は改善したが、現在では、人員・営業損益ともに減少傾向が続いている。

インタビュー調査の対象者は、和歌山電鐵¹⁵では、運営移管当初からの実質責任者である代表専務取締役 磯野省吾氏と地域団体との現場担当者である総務課長 麻生剛史氏。また、岡山電気軌道¹⁶は、代表取締役専務であり、RACDA の個人会員でもある磯野省吾氏。そして、RACDA¹⁷は同会の立ち上げ当初から携わっている代表者の理事長 岡将男氏を、それぞれ選定した。

質問票調査から導出された課題について、なぜ協働が成功に結びつかないのか、あるいは、地域鉄道事業者と支援団体そして行政との関係が今どようになっているのかをイン

¹⁵ インタビューは、和歌山電鐵 会議室にて平成 24 年 5 月 7 日（月）11：00～12：30 に実施した。

¹⁶ インタビューは、岡山電気軌道 会議室にて平成 24 年 6 月 22 日（金）13：00～14：30 に実施した。

¹⁷ インタビューは、岡山電気軌道 会議室にて平成 24 年 6 月 22 日（金）16：00～17：20 に実施した。

インタビュー調査から明らかにする。また、地域住民等との合意形成や地域公共交通総合連携事業の成功事例として注目を浴びている和歌山電鐵には、地域住民や行政との協働における課題や問題点について聞き取り、支援団体と協働でLRTの導入や継続したイベントを実施している岡山電気軌道とRACDAには、それぞれの関係や今まで取り組んできたことについて確認する。そして、これらのインタビュー調査をとおして得られた要因について、質問票調査の結果と比較することで成功要因を導き出す。

なお、インタビュー調査の内容および結果については、協力していただいた和歌山電鐵株式会社 麻生剛史氏、岡山電気軌道株式会社 磯野省吾氏、NPO 法人公共の交通ラクダ岡将男氏の承諾を得たうえで、会社名や氏名および内容を掲載している。

第4章 質問票調査の結果と分析

—鉄道事業者と支援団体へ調査—

地域鉄道事業者と支援団体に質問票調査を実施し、協働について地域鉄道事業者の現状と課題、支援団体からの意見や期待、更には、お互いの共通点や相違点を分析した。協働の成果が十分発揮できない要因として、お互いの理解不足による信頼感の欠如やそれぞれの役割の不明瞭さがあることが明らかになった。鉄道に対する地域鉄道事業者と支援団体の目的が、地域鉄道事業者は自身の鉄道運行の継続であるのに対し、支援団体は鉄道インフラの継続であり、根本的に鉄道の認識が全く異なったものであり、このこともお互いの相違の原因となっている。質問票調査の結果、地域鉄道事業者と支援団体の関係は、主として、お互いを理解していないためのネガティブな関係であった。

第1節 質問票調査の結果

質問票調査の結果を分析する際に、地域鉄道事業者は、地方都市部や過疎部あるいは山間部を沿線とする等、それぞれが置かれている環境に応じ経営状況は全く異なっているため、地域社会との関係も違っていることを考える必要がある。よって、それぞれが抱えている問題も異なるため地域鉄道事業者として一括りで考えることはできない。そのため、地域鉄道事業者を分類し、それぞれの質問票調査の結果を分析することで地域鉄道事業者全体の現状を把握しなければならない。分類の方法としては、沿線人口や売上高による分類、営業係数の財務指標による分類、輸送人員による分類あるいは運行形態による分類など基準は多くある。本研究は、地域社会との役割の相違についての検証することであるため、地域社会からどの程度影響を受けるかの視点で、行政・民間等から人的、金銭的な支援を受けているかどうかで分類するものとする。

支援を受けているものを総じて第3セクター会社とし、国や地方自治体あるいは民間企業の経営参加により維持存続され、何らかの金銭的、人的、施設的な支援を受けている地方鉄道事業者とする。ついては、地域鉄道事業者への質問票調査の分析にあたっては「第

3 セクター会社」と「その他会社」とに分けて分析し、地域鉄道事業者の全体像を捉えるものとする。

4. 1. 1 地域鉄道事業者の回答

地域社会と協働することは、地域鉄道事業者にとって重要なことであるかどうかの問に対し、100%の事業者が重要であると回答しており、協働することの必要性を認識している。そして、何故、協働した取り組みが重要であるかと質問した結果が「図表 4-1 協働の必要性」であるが、事業者単独では経営改善に限度があり、鉄道の必要性やマイレールの意識向上に役立つとした意見が多く、利用者の求めるものを探るのに必要だとの意見も多くあった。この結果は、社会インフラや公共交通としての役割がある地域鉄道事業者には当然であると思われる。

沿線の価値と地域社会との共通した価値について質問をした結果が「図表 4-2 沿線価値および共通価値」である。共通価値とは、マイケル・E・ポーターの地域協働で互いの経済価値を高めることで、この共通価値が高まり沿線活力が向上するとの仮定で質問項目とした。結果としては、共通価値の方が沿線価値に比べ、交通利便性や住みやすさの項目が高くなった。これは、地域鉄道の存在価値は、交通手段の利便性を向上させることであり、これを強化していくことで沿線の経済的発展につながると地域鉄道事業者は考えていると推察される。ただ、沿線価値も共通価値も自由記述からは、その内容に大差はなく、地域鉄道事業者は経済的価値を上げる取り組みを行うことで沿線の価値の向上につながるとは必ずしも考えてはいない。一方で、共通価値が向上する協働について質問をした結果、90%の地域鉄道事業者が協働することで共通価値が向上すると答え、共通価値の向上に期待できる協働を 97%の地域鉄道事業者が観光客の取り込みと回答している。このことから、地域鉄道事業者は沿線の利用者の減少に伴い、沿線内部の利用だけでは地域活性はできず、観光需要が経済的効果を上げる協働の最も重要なものであると考えていることが確認できた。ただ、地域を活性させる経済的な取り組みを行うことで沿線の価値を向上させることは考えていないことが分かった。

図表 4-1 協働の必要性

問 地域社会と協働して取り組みを行うことは鉄道事業者にとって重要なことだと思いますか。

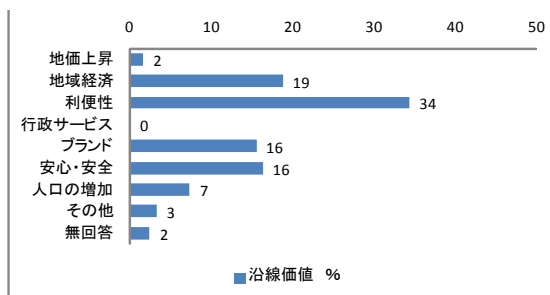
| |
|---|
| 地域との共存がなければ、存続が不可能である。(事業者単独では事業の継続は難しい。) |
| 地域と協働することにより、鉄道の必要性、マイレール意識が高まる。 |
| 公共交通の維持活性化のためには、沿線の皆さんにも一定の役割を果たしていただくことが重要である。 |
| 地域社会・鉄道事業者ともに、鉄道駅を中心とした市街地の活性化がお互いの利益となるため。 |
| 鉄道の存在・発展は地域の社会的価値を高めるものである。(インフラストラクチャーの一部) |
| 沿線住民の増加につながる。 |
| 放置すればマイカー依存形社会に進み、社会的に低コストな移動手段がなくなる。 |
| 事業者が良いと思って取り組んでいても、利用する側の求めているものでなければ意味がないと思う。 |

図表 4-2 沿線価値および共通価値

単一回答 (n=61)

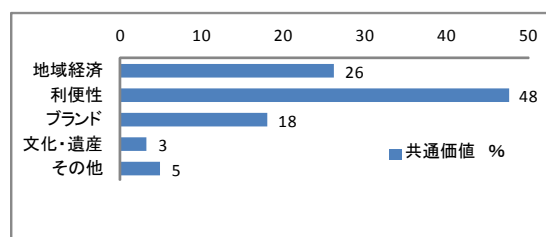
問 沿線価値をどのようなものだと考えておられますか。

1. 地価等の上昇
2. 商店・企業の自社の収入に直結するもの
3. 交通の利便性や住みやすさ
4. 行政等の潤いによる住民税の減少
5. 地域ブランド
6. 安心・安全・高環境
7. 人口の増加
8. その他具体的に記述
9. 無回答・無効回答



問 共通価値とは、どのようなものと考えますか。

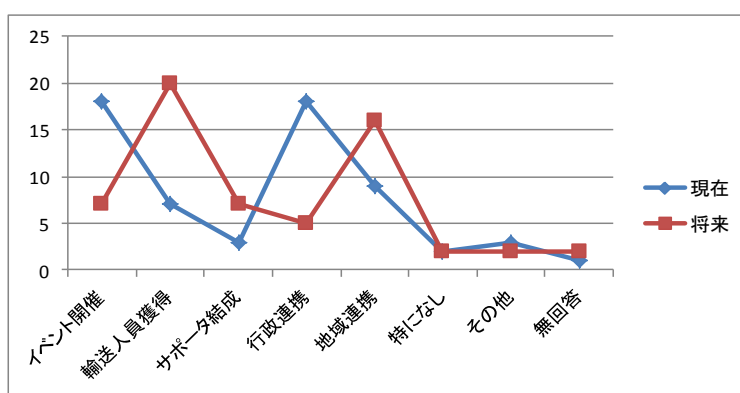
1. 事業者や企業・商店等の利益
2. 沿線住民・利用者等の利便性住みやすさ
3. 地域全体のブランドイメージ
4. 地域の文化・遺産
5. その他具体的に記述



現在の地域社会との協働が会社の収益に貢献しているのか、または、将来協働の取り組みをどのように発展させていきたいかを質問した。現在取り組んでいる協働は「図表 4-3 現在の協働と将来の協働」のとおり、イベント開催や行政連携が上位を占め、協働することで鉄道収入が増加することに期待していることが示された。しかし、協働することによって収入に貢献しているかとの質問をした結果、49%の地域鉄道事業者が効果検証は不明と回答している。このように効果検証ができないことが、イベント開催が一過性に終わってしまう要因の1つであり、協働の効果検証ができる体制づくりが協働するためには必要なのである。

また、将来の協働については、直接輸送人員を増加させることや地域連携の強化を希望しているほか、行政連携から住民連携への転換を目指していることわかる。言い換えれば、現在のイベントを中心とした取り組みでは、収入につながらず、行政と連携した取り組みも、増収につながるものが少ないと考えられ、地域住民と協働することが必要であると多くの地方鉄道事業者が考えていることがわかる。

図表 4-3 現在の協働と将来への協働 単一回答 (n=61)
地域社会と協働について、現在取り組んでいることと将来取り組みたいことの比較



地域社会に対し期待することを自由記述式で質問をした結果が「図表 4-4 地域社会への期待」である。地域鉄道事業者が、地域社会に期待することは「乗って欲しい」「なくなってしまう危機感をもってほしい」等の利用促進、危機意識の醸成であり、事業者自らが主体的に行動を起し協力してもらうようなものは少ない。(図表 4-4 反転部分) つまり、地域鉄道事業者自らの力で価値向上や活性化が進むようなものではないことが窺われ、地域鉄道事業の存続や交通政策の問題は、社会的な大きな問題であると捉えているということ、あるいは、そのように捉えて欲しいとの期待があることがわかる。そして、地域社会は、社会インフラである地域鉄道事業者と協働することが当たり前で、支持してもらうことが当然と考えていることも窺える。また「人は鉄道が連れてくるので、来た人をうまく引き込んでほしい」との回答があるように、地域社会全体を巻き込んだ協働を行うとしても、地域社会がそれを効果的に対応しなければ成功しないと考えており、結局は、一時的な取り組みに終わってしまうのである。地域社会に期待することと、現在の地域社会と協働したいこととに相違がある。これは、現在の協働では、地域鉄道事業者が期待する結果

に結びつかない、言い換えれば、地域社会が求めているものと地域鉄道事業者が求めていることに開きがあることを示していると考えられる。

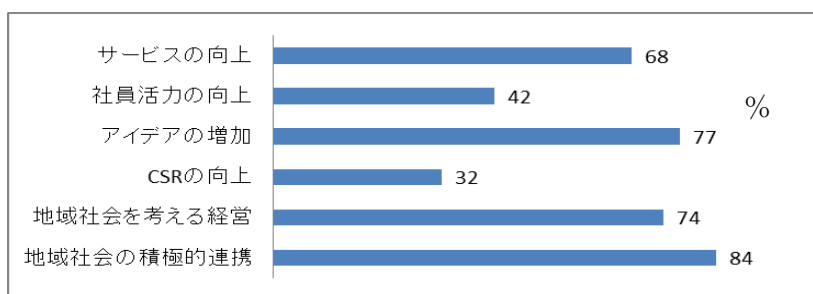
図表 4-4 地域社会への期待

問 地域社会に期待することがありますか。

| |
|---|
| 鉄道がなくなった場合の地域の衰退について、もっと危機感を持って考えていただきたい。 |
| 地方鉄道があることで過疎化に歯止めがある程度かかっていることをより認識してもらいたい。 |
| 鉄道を、水や空気と同じではなく、自分達で守るものとの意識をもって欲しい。 |
| 鉄道インフラの重要性を認識して欲しい。(通学時の代替手段はなく、鉄道は重要なインフラである) |
| もっと鉄道を利用してほしい。 |
| 地域の活性化は交通事業者だけではだめで、地元「自分たちが主役だ」との自覚と協力精神をもってもらおう。 |
| 行政に人口増を図る方策を検討してもらいたい。 |
| 身近にある資源を見直して欲しい。地域の、郷土の鉄道としてもっと愛して(乗って)いただきたい。 |
| 税制・投資の誘導・土地利用規制等、交通以外の政策も連携させて、鉄道を活かした地域活性化策を実行して欲しい。 |
| 道路中心のまちづくりから鉄道中心のまちづくりへの方向転換。 |
| 沿線地域の観光主体が一体となって組織的に地元観光振興に取り組んでもらいたい。 |
| 通勤利用と日常利用(買い物・通院等)での利用促進と行事(遠足等)での利用促進。 |
| 地域活性化を図るためのイベントの積極的な開催など。 |
| 人は鉄道が連れてくるので、来た人々をうまく自分のふところに引き込んで欲しい。 |
| 街の活性化を図り、人の流れを活発にする。 |
| 沿線付近の開発地域の事業推進。 |

協働することで社内にどのような変化が生じたかとの質問をした結果、51%の事業者が何らかの変化があったと回答している。そして、変化があったと回答した事業者を対象に変化した内容を質問した結果が「図表 4-5 協働することでの社内の変化」である。

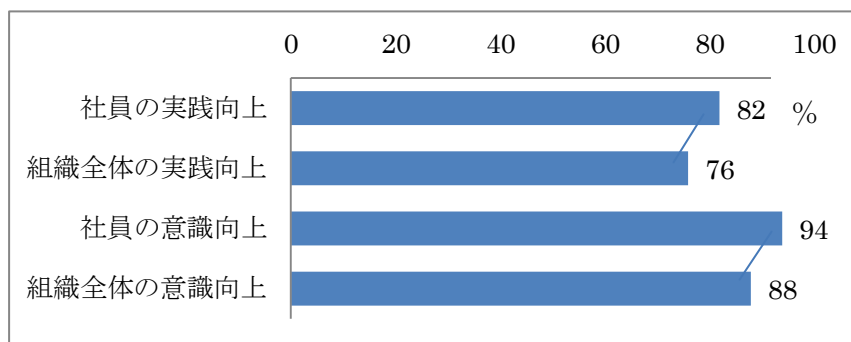
図表 4-5 協働することでの社内の変化 (n = 31)



地域社会と直接関係がある項目が高くなることはもちろんであるが、社員のサービス意識が向上したと考えている事業者が68%ある。また、協働することで社内のサービス意識や取り組み方に変化があったかとの質問をした結果、56%の事業者に変化があったと回答しており、変化があったと回答した事業者を対象に変化した内容を質問した結果が「図表 4-6 社員のサービス意識の変化」である。社員個人と組織全体とで比較すると、個々の社

員のサービス意識は高まっているが組織全体のサービス意識の向上は低く、そして、実践までには達していないことがわかる。これらのことから、地域社会と協働することでサービス意識が向上すると考えている地域鉄道事業者は全体の半分程度で組織全体の取り組みで見れば更に下がるのである。そして、サービス向上のための取り組みについての質問からも社員や組織の教育に関する回答はなかった。このように、現状では、地域社会と協働することで社員のサービスや意識の改善に効果があるとは考えておらず、地域社会と接することで自社内の教育・意識の変化につなげる取り組みもしていないことがわかる。

図表 4-6 社員のサービス意識の変化と取り組み内容 単一回答 (n=34)



(取り組み事例)

| |
|--|
| 駅周辺の環境美化・整備を地域住民(ボランティア含む)と共に実施している。 |
| 地域住民から集めた古本を元に、駅の無料貸し出し本を設置し、利用客へのサービスの一助となった。 |
| ボランティアガイドシステム。(ガイドは市の観光協会に属している) |
| 駅バリアフリー化工事(エレベーター、スロープの新設等を行った)。高齢者向けの乗車券の発売。 |
| 高齢者外出支援送迎バスの試験運転実施。 |
| 「サービス向上」と「地域社会を巻き込んだ取り組み」は別物である。 |

以上まとめると、地域社会との連携の重要性は、全ての地域鉄道事業者が認識しており、地域経済の活性化には、鉄道インフラとしての交通利便性を向上させることであると考えている。ただ、地域社会との協働の効果については、優位性を発揮しているとは言い難く、その取り組みの多くはイベント開催で沿線利用者の更なる促進喚起に主眼を置いたものに限られ、イベントによる地域鉄道事業者の増収効果は不明である。そして、今後は、観光客など外部からの利用者誘致を強化する協働を目指している。また、協働することの効果として社員のサービス向上などの社員教育や社内組織の変化につなげようとの意識が低く、地域社会の協働に人材づくりの機会を求めている。地域社会との協働によるつながりもイベントに直接携わる営業部門が中心で、経営全体の課題を共有するものにはなっていない。

地域鉄道事業者は、このような協働を行うなかで、地域社会と協働することは当然であり、地域社会は当然協力してくれるものと考えており、地域鉄道事業者が自ら主体性をもって取り組むというよりは、地域社会に依存するといった傾向があると考えられる。

地域鉄道事業者は協働が当然と考えているが、地域社会も同じように考えているのか、この点に地域社会との相違の原因があると推測されるのである。

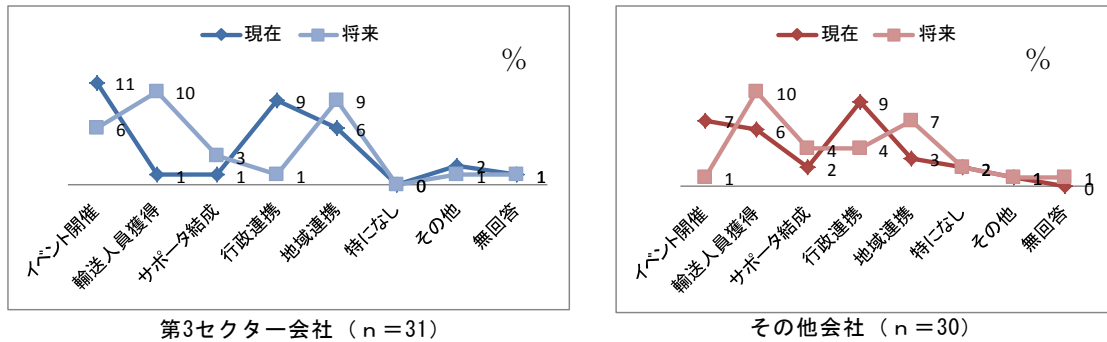
4. 1. 2 第3セクター会社とその他会社の回答

第3セクター会社とその他会社においても、沿線価値や共通価値あるいは地域社会との協働の重要性は、ほぼ同じ傾向にあり、地域住民らの利便性を高めることが価値向上であり、更には、観光客の誘致のためには協働は不可欠であるとの考え方も同じであった。図表4-7より、第3セクター会社は、イベント開催や地域との連携強化など地域住民の利用促進を強く意識した取り組みを現在実施していることがわかる。これは、第3セクター会社の多くの施設所有者が行政であるとともに、運行存続のための乗車運動がその他会社よりも盛んで、行政と地域住民とで共同した運動を推し進めているからだと考えられる。このように第3セクター会社は行政との関係が深いため、現在の取り組みは行政主体が多いが、将来は、地域社会との連携した取り組みを多くすることで地域社会への認知度を高め利用者の増加を目指していることが、その他会社に比べ顕著に出ている。また、第3セクター会社の現在の取り組みは、輸送人員を増やすための協働が非常に低くなっている。これは、沿線の利用人口自体が減少していることから自明であるが、存続に向けた取り組みを一層強化しなければならない現実が出ているのである。

一方で、その他会社の多くは、将来の協働の取り組みとして、イベント開催には期待しておらず、図表4-8からも沿線の開発や街づくりを行い地域住民の増加を図ることで、輸送人員増加の取り組みにつなげようと考えていることわかる。しかし、過疎化が進む第3セクター会社では開発は困難であり、ブランド化や公共交通への特化など、その他会社とは方向性が異なっていることは明らかである。

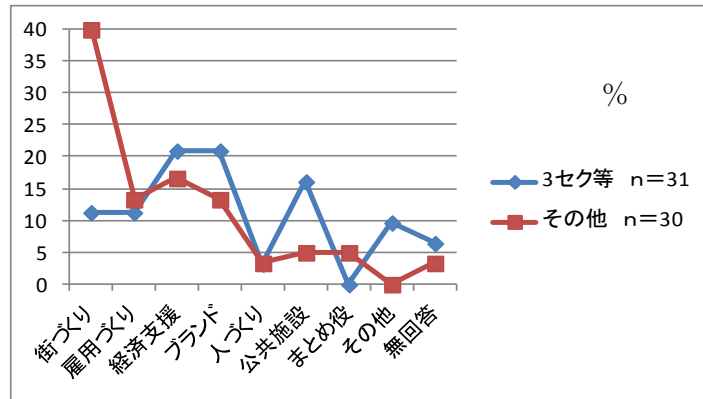
図表 4-7 現在と将来の協働取り組み

単一回答



図表 4-8 地域鉄道事業者の移動機関以外の役割

単一回答



このように第3セクター会社とその他会社の違いは明らかで、さらに、両者に社内での協働の優先順位を質問した結果、81%の第3セクター会社が優先順位は高いと回答し、その他会社の50%と比べ31ポイント上回った。これは、両者が地域社会に対し求めるものが異なり、第3セクター会社の方が地域社会に依存したものが多くなっており、むしろ自らが地域社会の一員であるという意識が強いことがわかる。

地域鉄道事業者にも、地域性や運行形態によって地域社会との関係性の強弱はあるが、協働の重要性は一致している。両者の異なった観点から見ても、両者とも現在の協働に不足しているものや将来行うべきことを明確に意識しているにも関わらず、未だ協働による効果が十分発揮されていない。両者とも協働に対する問題点や改善点を認識しているのにも関わらず、将来への行動につながっていない。ここに問題がある。地域鉄道事業者が地域社会に期待していることと、地域社会が期待していることに相違があり、運行形態に関わらず地域鉄道事業者はその相違に気づいていないことに問題があると考えられる。

4. 1. 3 支援団体の回答

支援団体に地域鉄道事業者と協働することの重要性について質問を行った結果、全ての地域鉄道事業者が重要と回答したのに対し、支援団体は93%に止まっている。その理由は、「鉄道インフラは社会的共通資本であり、地域社会との共存が前提である」とのことであった。これは、協働することは重要であるという以前の問題で、最低限、行なわなくてはならないことであると言うことである。したがって、地域鉄道事業者の社会性の高さを明言しているのである。

更に、地域鉄道事業者と協働することの必要性について質問すると、支援団体も鉄道の役割について、交通利便性を高めることで住みやすさを求めるものであると考えており、鉄道インフラを利用して地域の活性化を行い沿線の価値を向上させることを期待していることがわかった。そして、地域鉄道事業者が地域社会と協働することで沿線の価値は高まると93%の支援団体が回答している。しかし、地域鉄道事業者は地域社会の声を聞くべきかとの質問には、89%の支援団体が聞くべきと回答している一方で、32%の支援団体が地域鉄道事業者は地域社会の声を聞いていないと回答があった。その内容は、「聞くべきかどうか、ではなく聞くこと自体が存続の最低条件ともなる」「マスコミで取り上げられるような内容は、声を聞いているように見えるが、本気で聞いているとは感じない」あるいは、「鉄道側の実施事業と地域社会のニーズとの間に、相違が生じないようにするために、聞かなければサービスがニーズと乖離してしまい、鉄道事業者としての役割を担うことが出来なくなる」といった声が聞かれる。

そして、96%の支援団体が地域鉄道事業者に期待することがあると回答しており、「事業者が動かなくては、結局は何も改善しない」と回答しているように、支援団体や行政などの地域社会に期待や役割を求め依存するのではなく、地域鉄道事業者自らが主体的に考え、実行しなければならないとの回答が多くを占めた。特に「知恵もノウハウも持たない鉄道事業者は市民の声をへりくだって聞くのみ」というような地域鉄道事業者には何も期待するものはないと痛烈に批判した支援団体もあった。そして、61%の支援団体が、地域鉄道事業者に対し困っていると回答しており、それも、主体性のなさ、行動力のなさ、旧態然、無知さ等を挙げている。このような結果からも、地域鉄道事業者に対する不信感や期待のなさが表れる回答結果となった。

地域社会と協働することで地域鉄道事業者のサービス等は向上するかとの質問の結果、93%の支援団体が向上すると回答している。地域鉄道事業者が半分程度しか、その効果を

認識していないのに対し大きく異なる結果となった。「図表 4-9 協働による鉄道事業者のサービス向上」にあるように、地域鉄道事業者にサービスの向上を強く求めるとともに、地域鉄道事業者の人材の確保や育成が重要であることを示唆していると考えられる。

図表 4-9 協働による鉄道事業者のサービス向上

| |
|--|
| (回答:どちらともいえない) |
| 鉄道事業者の考え方ひとつで、サービスは変更できると思う。 |
| 鉄道事業者≠公共団体である以上、収益性が伴わなければ鉄道事業者も地域も赤字体質の維持と批判になってしまいかねない。「損して得とれ」の公共性で、赤字であっても利用者に喜んでもらえて、固定資産税や住民税の大幅アップで相殺できる考え方を持つ事が基本。 |
| (回答:思う) |
| 利用者が「顔のみえる」存在になる。利用者の意見が反映される。地域のかゆいところが分かってもらえる。ニーズの把握。 |
| 連携するから「サービスの向上」があるのではなく、鉄道事業者が常に「地域連携」を意識し行動することで、「地域ならではのサービス」のクオリティが増す。主体は鉄道事業者にある。 |
| 地域の歴史や文化について伝えられる知識を持つことで客に対するサービスは向上する。 |
| 鉄道事業者の職員の意識の改革に繋がる。 |
| 連携することで利用者が増加すれば、色々なニーズによりサービスも向上すると思われるから。 |
| より市民のほうを向くようになる。 |
| 気付き等の意見が述べやすい。 |
| 鉄道事業者の代表的サービスは、運賃とダイヤです。運賃を安く増発することは無理でも、それを維持していくこともサービスの何上の結果といえるのではないのでしょうか。 |
| 市民が意識を変え利用し、鉄道事業者がこれに応え、行政がきちんと制度設計し運営することでしか地域社会も鉄道も変わらない。 |
| 交通事業者が上(行政)ばかり見ていたのを、利用者目線に変えることが出来た。 |

支援団体に、地域鉄道事業者に対し鉄道の移動手段以外の役割として何を期待しているかを質問したところ、街づくり、地域経済の活性化、ブランドの創造が上位を占めた。これは社会インフラとして鉄道自体が財産であるということ認識していることを示している。ただ、この質問に対しては一番多かった回答は、無回答であり 25%も占めていることから、移動手段以外の役割を感じていない支援団体が多く存在することもわかるのである。続いて、支援団体に地域鉄道事業者との関係に関する質問をしたところ、図表 4-10に見られるように、否定的な意見もあるものの(反転の部分)、緊張感を持って協働し合える関係や存続への同じ目的に向かう共同の関係として協働を求める肯定的な意見の方が多いことが分かった。

このように、支援団体は、地域鉄道事業者に対し、もっと自らが主体性をもって行動を起こすように求めており、その傍観的な態度に不信感や不甲斐なさを感じている一方で、協働することの重要性や必要性も認識しており、更には、支援していかなくてはならないという意識は強く持っていることもわかる。

図表 4-10 地域鉄道事業者との関係

| |
|---|
| 求めても応じてくれない。(自社の利益を優先することを明言してはばからない) |
| 市民の声を仕方なしに聞いているふりをするだけの、イヤイヤの関係。目の上のたんこぶ。 |
| 必要に応じて適宜連携をとる。定期的なものはない。 |
| 駅舎利用活用事業の家主と貸主の関係。 |
| 三位一体とはうらはらに、鉄道事業者>行政>市民という図式を行政が頑冥に持ち続けていること。 |
| 鉄道車両の購入や安全対策事業への支援。イメージアップや利用促進に資する事業の共催。また、本協議会へのオブザーバーとしての参加等。 |
| 月一回、行政も入って会議を開き、意見交換、イベントの打ち合わせ等を行っている。 |
| 鉄道事業の存続を目指して、活動を行っている。具体的には、乗車券の購入やイベント開催など。 |
| 鉄道の発展なくして地域の活性化はあり得ないものであり、市と鉄道事業者は一体となって同じ目的に向かって取り組む関係にある。 |
| 所有権を移転しない上下分離方式により、線路・電路・車両といった鉄道施設の維持・更新について支援を行うもの。 |
| ①鉄道を利用した地域の活性化を図る。②鉄道遺産の保存と未来への継承。 |
| 極めて密接な関係 |
| 鉄道事業者、鉄道行政、鉄道利用者、鉄道愛好家と構成した団体であり、団体の役目としては、鉄道事業者・地域・行政のパイプ役(橋わたし)を目指している。 |
| イベントを協働で実施している。 |
| 友好的だが緊張関係あり。 |

支援団体の最終目標は何かと質問した結果、鉄道インフラを利用した交通体系の整備や街づくりをとおして地域の活性化や高環境を目指しており、支援団体の目的は、鉄道インフラの確保・維持であって、鉄道運営事業者を守るものではないと考えられる。これは支援団体の発足の経緯の質問結果からも、その多くが、廃線・存続問題がきっかけになったということでも明らかである。

したがって、支援団体にとって、地域鉄道事業者は鉄道インフラを運行してさえくれれば良く、経営悪化になれば経営者が変わり鉄道を維持できる有能な経営者を求めるだけで、鉄道本体が存続することに目的を置いているということが導き出される。これは、地域鉄道事業者に対する人材育成の期待からも推察される。地域鉄道事業者と、鉄道自体を存続させたい支援団体との間には、事業主体・形態等の根本的な捉え方の違いがはっきりと存在しているのである。

以上をまとめると、支援団体は社会インフラである鉄道を存続させることを目的としているため、運行を任せている地域鉄道事業者の主体性のなさや人材の乏しさなど現在の取り組み方法に不満や不信感を強く持っている。よって、協働する必要性や重要性を認識し協力しているが地域鉄道事業者との根本的な意識の違いがあるのである。

4. 1. 4 地域鉄道事業者と支援団体の回答

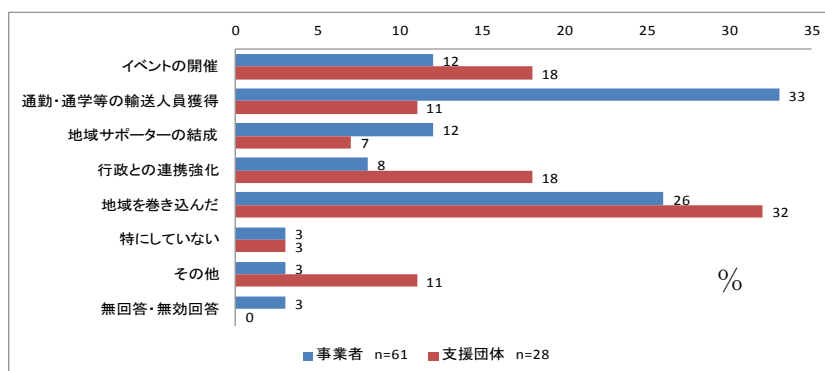
地域鉄道事業者と支援団体への共通の質問項目から互いの考え方の違いを比較すると、両者ともに協働の重要性の認識や沿線価値や共通価値の捉え方は同じである。鉄道インフ

ラの必要性やそれを利用した地域社会の活性化への取り組みや存続のための利用者促進の取り組みの必要性を認識しており、地域社会と連携を行わなくては、地域鉄道は存続できないという認識もまた一致していることもわかる。

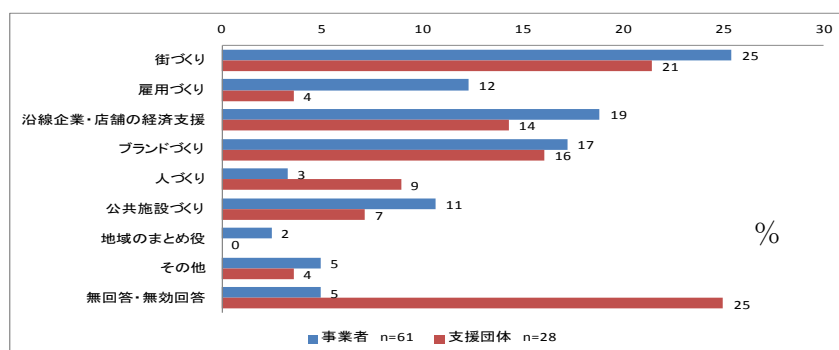
しかし、両者に将来、協働したい取り組みについての質問や鉄道の移動手段以外の機能的な役割に関する質問を行った結果、両者に違いが表れた。まずは、図表 4-11 のとおり、将来の取り組みの質問から、地域鉄道事業者は輸送人員を確保できる取り組みや地域社会を巻き込んだ取り組みが上位に来ているのに比べ、支援団体は地域社会や行政を巻き込んだ取り組みを重要視している。これは、それぞれの置かれた状況や将来の到達点の違いによるもので、地域鉄道事業者は鉄道運行の維持を目標としているのに対し、支援団体は鉄道自体の維持を目標としているため、その違いは明らかになっているといえるだろう。

次に、図表 4-12 のとおり、鉄道の移動手段以外の役割について質問した結果、地域鉄道事業者は街づくり、地域活性に取り組んでいるのに対し、支援団体は、輸送機関としてのみの役割しか期待していない。これも、支援団体の方が、鉄道は社会インフラであるとの認識が強いからであり、そのことから鉄道を何が何でも存続させる思いが強く表れていることがわかる。さらに、鉄道事業者の役割として支援団体は、地域のまとめ役としての役割を全く期待していないのが特徴的である。地域鉄道事業者自身も地域のまとめ役とはほとんど考えていないが、社会インフラとしての鉄道の存在感や必要性を地域社会は認めていることを考えると疑問が残る。

図表 4-11 地域鉄道事業者と支援団体との将来の協働の認識の違い 単一回答



図表 4-12 地域鉄道事業者と支援団体からの鉄道事業者の役割 単一回答



第2節 質問票調査の考察

地域鉄道事業者と支援団体への質問票調査をとおして、それぞれの立場や観点から協働について整理すると次のとおりとなる。

地域鉄道事業者は、地域社会が協働することは当然であると考えている。一方、支援団体から見れば、地域鉄道事業者は主体性がなく地域社会に依存していると思っており、事業者自らが進んで物事に取り組むことが少ないことに不甲斐なさと不満を感じている。したがって、地域鉄道事業者が地域社会に期待していることが、地域社会にとって本当に必要であるのか疑問が残るのである。これは、地域鉄道事業者は、自らの存続を考えているのに対し、支援団体は、鉄道を社会インフラとして強く意識しており鉄道そのものの存続を考えているため、鉄道を運営している地域鉄道事業者のことは事業者が固持しているほどは考えていない。このように、両者には事業主体・運営形態等の根本的な考え方に大きな隔たりがある。地域鉄道事業者は、継続した安定的な利用者の確保や沿線開発や地域活性に取り組んでいるのに対し、支援団体は、地域や行政との連携強化を図り、あくまでも輸送手段としての役割を期待している。しかし、地域鉄道事業者、支援団体ともに協働することは重要なことで鉄道インフラを地域活性化に利用して利用客の増加につなげようと努力していることは共通している。

両者の基本的な鉄道に対する考え方が異なっていると考えることで、これらの相違の説明がつき、お互いの求めているものに違いがあることがわかる。

サービス向上や人材育成の考え方について、お互いの協働に求めているものが異なっている。地域鉄道事業者は協働をイベント等の営業の一環と考えているため、社員個人のサ

ービス向上に主眼を置き会社組織の対応として人材教育や経営全般につなげるものとして協働そのものを捉えていない。一方で、支援団体は、協働をとおして人や組織の変革を求め、鉄道経営にも意見を言うべき幅広い視点で協働を捉えている。そのため、支援団体は協働することで鉄道事業者の人材育成に効果を期待するのである。しかし、支援団体は、鉄道事業者に地域のまとめ役としての役割を全く期待していない。社会インフラとしての必要性やシンボル性を有する鉄道にまとめ役を期待していないということは、実際に地域鉄道事業者は何もしていないからであり、本来は、リーダーシップを求めるほど期待が大きい分、不信感が大きいのであると考える。このように、支援団体の地域鉄道事業者に対する評価は厳しいものがあり、協働の重要性を認めるが故に、この厳しさが不信感や不満に変わり相違の原因となる。お互いの認識の相違は根本的な考え方の違いや不信感から発現されるものであるが、協働することで鉄道の利用を増やし観光客誘致により地域活性化を推進するため、お互いに大切なツールであるとの認識は一致している。よって、協働の取り組みを更に機能的にするためには、お互いのことを認識し合うことが必要であり、地域鉄道事業者、支援団体、地域住民および行政がそれぞれの役割を理解し、責任を持って自身の役割を確実に実行することが重要であると推察される。これは、旧運輸政策審議会による答申 19 号にも一致する。そのためにも、それぞれの役割分担を明確にし、責任範囲を決めることが大切となり、地域鉄道事業者が率先して協働を行えるようになることで、地域のまとめ役としての役割を期待されることが必要となるのである。

第5章 インタビュー調査の結果と分析

和歌山電鐵、岡山電気軌道そして RACDA へのインタビュー調査をとおして、協働に必要な要因を明らかにする。それは、人の育成と人とのつながりにある。お互いの関係のなかに人を育てる過程があり人が集まってくるようになる。そして、それぞれの役割を自身がかかりと認識しお互いの役割を理解することで信頼関係も構築されるようになる。そして、そのためには共有する機会が必要となり、それぞれの役割をつなぐ役割が重要となる。インタビュー調査の結果から、地域鉄道事業者と支援団体、地域住民との関係は、自主的にお互いを支え合って協働を行うアクティブな関係があることがわかった。

第1節 インタビュー調査の結果

質問票調査の結果により、地域鉄道事業者が地域社会とより良いコミュニケーションを構築し沿線内外から利用者を取り込み沿線住民の継続的な利用を呼び起こすためには、地域鉄道事業者と地域社会とが協働した取り組みを行うことが重要であることが再認識された。しかし、実際は、協働する必要性をお互いに認識しながらも、お互いの考え方・方向性・目指すものに相違があり、ましてや、不信感を抱えている。地域鉄道事業者と支援団体そして行政のそれぞれの役割を明確にし、お互いを認識したうえで協働を行うことが利用者の増加や地域社会の活性化につながる事が導出された。

質問票調査では、地域鉄道事業者と地域社会との関係はネガティブな面が多いが、成功事例として報告されている和歌山電鐵、岡山電気軌道、RACDA のインタビュー調査によって具体的な生の声を聞くことで成功につながる要因を拾い上げ、効果的な協働の取り組みの要因を検証する。

5. 1. 1 地域社会と地域鉄道事業者の現状

和歌山電鐵は、行政と地域住民の代表「貴志川線の“未来”をつくる会」の要望と支援により当面の存続が決定された経緯もあり、双方の関係は非常に強力な体制にある。地域住民が鉄道事業者に与える影響や収益向上への取り組みについて、麻生総務課長は次のように語っている。

“未来をつくる会”さんのご協力が非常に大きくて、地域の代弁者との役割分担をしていただき、イベントなんかも常時協力してくださっている。開業以来、月に2回も定例会を行って利用促進のための様々な企画を議論していただいている。ここには電鉄社員も必ず出席しているのと、いろいろなイベントで常に企画から準備、運営、片付けまで一緒に行っているの、お互いの存在が非常に近く、あれは良くなかったとか、こう変えて次からこうやって行こうとか、そうゆう事を言い合える関係ができてるのはすごく大きいと思う

電鉄社員も“つくる会”さんと一緒に仕事をする事で、僕らはお金をもらって仕事としてやっているが、ボランティアとして沿線住民の方々が同じことをしてくれているんだと実感することは、社員の士気を高める上で何ものにも代えがたい効果がある

このように支援団体との協働によるイベント開催やマナー等の職員教育に与える影響は大きいと語っている反面、地域鉄道事業会社の収益に与える影響や地域の活性化につながる取り組みについては、次のように語っている。

沿線に大きな神社があり、もっとPRしたいのですが、駅を降りても参道にお店はなく楽しみがないとなかなかお客様が来てくれない。やっぱり経済活動とういか、そう云うものに根ざさないとなかなか長続きはしないのではないかと危惧している。“つくる会”さんのメンバーは、年配の方々が多く、あくまでも1住民として、善意で協力してくださっている。地域をさらに活性化させようとするれば、地元の商店主や企業なども含めた大きなうねりのようなものがなければ、なかなか難しいと思う

地域住民を中心とした乗る運動から発生した支援団体だけでは、鉄道を利用することで支援はできるが、地域の経済的な活性化につながることは少ないことがわかる。一方で、岡山電気軌道の磯野専務は、和歌山の支援団体との関係を次のように語り、地域住民が率先して鉄道を意識しなければ利用促進することはできず、地域住民から立ち上がった支援団体であったからこそ、和歌山電鐵は良くなったと語っている。

行政が乗ってください、事業者が乗ってくださいと言っても乗らない。そこに住んでいる方、知られている人から乗ろうや、乗ってくれや、と言ってくれて初めて乗る。地域住民の方に言ってもらわないとだめ。ファンをつくって。貴志川線だって何もしなければ乗ってくれない

また、支援団体である RACDA と岡山電気軌道との関係は、和歌山電鐵と支援団体との関係とは異なる状況にあると磯野専務は語っている。

ラクダは最初、路面電車を考える会だったのですが、今は公共交通のラクダなので自転車も考えるし。ラクダの会合に、うちの社員も出ている。国の動きとかラクダの岡さんの動きが早い

RACDA の岡理事長は、事業者との関係や支援団体自身の役割について語っている。

ラクダを立ち上げた目的は、市民に対することもあるが、基本的にはロビー活動である。初めは岡電の磯野さんは頭がかたかった。ものすごく変わった。自分も人生変わったって言っとる。我々と一緒になってどんどんアイデアを出し、イベントをみんなやるといふ癪がついたから、それが和歌山で生きている。我々も岡電という小さな会社で、そのなかのまた小さな部門で、スタッフがおらずギリギリなところであったから我々も手伝わざるを得ないということもあった

少しでも多くの人に乗ってもらうためにピアガーデン電車を企画しているが、これは幹部教育にもなっている。運転課長がサービスをしている

岡山電気軌道と RACDA のインタビューから、支援団体の役割として、ロビーストとして行政に対する地域鉄道事業者の代弁者であることがわかる。また、地域鉄道事業者へのアイデアや知識の提供や事業者を育てる役割を担っていることが明らかである。このように、それぞれの地域や立場で地域鉄道事業者と支援団体との関係を検証すると、地域住民からの発生による支援団体はイベント開催や職員のコミュニケーション能力の向上と言った直

接的な関わり方をするのに対し、街づくり等を考えるような支援団体はロビーストや事業者への間接的な支援をする2通りの関係があることがわかる。

そして、両者の支援団体に共通して言えることは、地域鉄道事業者との親密な関係にあるということである。それぞれの支援の方法は異なるが、向かうべき方向性を共有しながら実際に協働することによって結果として地域鉄道事業者を育てているのである。

5. 1. 2 地域社会と地域鉄道事業者の関係

支援団体は地域社会の一部であり、地域社会には、地域住民や沿線勤労者あるいは行政など、さまざまな関係先が存在している。そして、それぞれ立場や考え方が異なるため、インタビュー調査をとおして地域鉄道事業者と地域社会との関係を認識するものとする。和歌山電鐵の麻生課長によれば、その関係を次のように語っている。

電車に乗って来てもらって潤う人達をどれだけ増やせるかだと思うのですが、三社参りをもっと広げようと思っている。駅を降りても道順の看板もないし、お土産を買うところもないし、今の状態であれば電車でお客様が来てくれても、そこで潤う人たちはほとんど誰もいない。誰もそこで商売もしていないし、人が増えても渋滞して往來しづらい、というような認識で終わってしまいかねない。これをいかに経済活動に繋げるか、僕たちにはあちこちに出店するような経営体力はないし、“つくる会”さんにも決してないでしょうし、行政主導でもなかなかうまくいかないでしょうし、その辺りがまさに地域そのものの課題だと思っている

また、岡山電気軌道の礪野専務も地域社会との関係について同様のことを語っている。

自分たちのメリットがなければ動かない。人にもよりますが目に見えないとなかなか、1つずつお話をして説いていっているということはあるよね。〇〇さんも人が増えたじゃありませんか。××さんもうちへ来るために乗ってくるじゃありませんか。ということ言っていて初めて何か一緒にやりませんかやとと土俵の上の乗ってやりだした感じです。なかなか目に見えないとかなり…。最初から動いてくれたらすごくいいのに

地域住民にとって、鉄道は移動手段であるが、和歌山電鐵のような沿線人口の少ない地域鉄道にとっては、観光客等の外部からの利用客の誘致は大変重要なことである。そのためは、電車そのものの他に沿線の楽しみを演出しなければならず、その演出をサポートする役割が地域住民で経済活動を支える人であり、その人たちと協働することが地域の活性化につながるのであるが、実際はうまく機能していないことがわかる。それぞれの利害関係があることは確かである。

しかし、岡山電気軌道の磯野専務によれば、和歌山においても沿線の人たちに乗ってもらうことに重点を置いた仕掛けを考えることで、地域と協働することができるという。

沿線の人に乗ってもらうためにどうすればいいのか本当に大変難しいことなのです。事業者がどれまでやっているかを見てもらわないと。見てもらうとは、どれだけ一生懸命になってどれだけサービス良く気持ちよく社員がやっているかなのです

和歌山で一番最初に考えたことは、とにかく沿線の人が自分の電車だと思える自分のところの電車を誇りに思えるものにしようとするのが一番の目的であった。まずは、知ってもらうことをした。とにかく沿線の人に誇りに思えることをしましょう。じゃ、目に見える形で何かできることをしましょうと電車を変えた。普通のものを作るわけもいかないので、イチゴだと会社のマークもイチゴに目に見える形でデザインしてもらった。地元の人がこういうものがあるとか、孫とかに帰っておいでといえるものを作ろうという思いでやってきた

沿線の魅力を上げるということは、そこに住んでいる人たち、通っている人たちが自分たちで何かをしていかないと、なかなか、こちらだけで仕掛けをしても難しい

1つのもので成功するものはなく、いろいろなものが組み合さないと目先を変え、小さいことから大きなことまで全てしないと生き残れない。これだという手はない。ないです。あったら知りたいです

地域鉄道の輸送人員が減少するなかで、地域鉄道事業者はイベントを開催し如何にして沿線の利用者を増加させるか、あるいは、沿線内部の利用者の減少を外部から如何に取り込むかを考えている。インタビュー調査から、沿線住民が少ない地域においても、まずは地元住民に電車に乗ってもらい、その楽しさや誇らしさを知ること、次に展開していくことを磯野氏は語っている。そして、事業者が一方的に考えるのではなく、住民に自分で考え自らが取り組んでもらわないと何もできないとも語っている。つまりは、住民や地域社会にまずは知ってもらおうアクションを起こすことが、事業者の役目であるのである。そして、協働には最善策はなく、1つ1つの積み重ねが大切であり、お互いに利害関係はあるものの継続することが地域社会に受け入れられることである。輸送人員の減少は、地域鉄道事業者が、地域社会へ鉄道の魅力を伝えきっていないことに原因があるということも言えるのである。

鉄道そのものが社会インフラであり、当然に必要であるかのように言われているが、そうではなく、地域鉄道事業者が、その必要性を伝え周知してもらおう努力を日々積み重ねて初めて、当然のものとして認めてもらえるのである。

5. 1. 3 地域社会と地域鉄道事業者との役割

地域鉄道事業者と地域社会と協働する上で、それぞれの役割を認識し、それぞれの責任をもって取り組むことが協働の成功につながるということがわかったが、それぞれの立場から見た役割分担はどのようなものであるか、岡山電気軌道の磯野専務は、和歌山電鐵について語っている。

和歌山は行政がお金を出して支援する。はっきりしている。トップがやりなさい。県知事も利用促進を考えなさいと下におろす、下も言われなくても考えており一体化している。ほかのところも行政が一体化することはない、やる気がある人とやる気がある人でやることはあっても行政としてトップが指示を出すことはない

明確な方針を打ち出すことが行政の役割であり、地域鉄道を存続させる方法であると言っており、さらに、地域社会との関わりについて次のように語っている。

(アイデアはどこからくるのですか?) 話があるんですよ。そういうことがあるという

のは、いろんなことをやっているから声がかかる。ありがたい話です。能力は関係なく、実際に動くか動かないかの違い。やっぱり人ですよ。なんでも人だと思います。何かやりたいと思っても人がついてこないと、一緒になる仲間がいないと。1人でできることはしれています

岡山電気軌道は、資本金2億円、売上高21億円で中小の地域鉄道のなかでも決して大きな会社とは言えないが、和歌山電鐵の支援やその他の地域鉄道の支援計画および鉄道運行事業の海外進出など、他の地域鉄道には見られない取り組みを実施している。これは、磯野専務が語っているような、人と人との関係によって作り出されたパイプがあつてのことで、和歌山電鐵に見られる地域社会との密着した取り組みからも明らかである。

そして、その人と人をつなげるパイプ役としての役割が、支援団体であると、RACDA 岡理事長が語っている。

*LRT*をするためには地方の自治体が絡んで自治体が主体にやるべきだということになって、それでは市民運動とJRとが組んでやろうという話になった。JRとラクダだけでは、いけんとのことで岡電の磯野さんと呼んだ。その時の会議が、いうならネコのたまちゃんにつながっている。その時議論したのは、△△線のことで、岡電を引き合わせて勉強して、△△線を岡電が経営したらどうなるかなど検討し、岡電の人件費の基準でやっていたら黒字にできるとなった。ここで岡電ならできるんじゃないとなった

支援団体の岡理事長が、地域鉄道事業者である岡山電気軌道とJR等の他企業や行政とを引き合わせ、それにより地域鉄道事業者に知識の集積や人脈の広がりそしてアイデアを獲得させたことがわかる。支援団体は、それぞれをつなげる役割をしているとともに、地域鉄道事業者や行政への情報共有や教育の機会を与え、共に成長していくような役割を担っている。

第2節 インタビュー調査の考察

和歌山電鐵、岡山電気軌道やRACDAのインタビュー調査をとおして、地域鉄道事業者、支援団体、行政および沿線住民の役割と関係がどのように成立しているのかが明らかになった。それは、一見、関係がないような事例であっても相互に作用しており、それぞれが

どこかでつながっていることがわかる。具体的に言えば、岡山電気軌道と RACDA との関係のなかに、RACDA を通じ LRT の勉強会を行うことで経営感覚を磨かれていった事例があり、これも人と人との広がりの中で培われたもので「人が大切に、自然と周りに人が集まり、人がいなければ何もできない」と述べるように、協働には、どこかで人を育てる過程があり、それが将来につながっていくのである。これが、特徴的な要因の 1 つである。

辻本(2009)は、和歌山電鐵の発足から 2009 年までの貴志川線運営委員会を通じた活性化の取り組みを調査し、その重要性はますます高まっていることを指摘しており、今後は、沿線地域住民には今一度存廃問題発生時の原点に立ち戻って、貴志川線の永続化に向け、事業者・行政・経済界等と連携しながら、危機感を持って、かつ、遊び心を忘れずに取り組むことが求められると述べている。現在の和歌山電鐵と地域社会との関係をインタビュー調査によって深耕した結果、地域社会のそれぞれの構成メンバーの役割の重要性が見えてきた。そして、それぞれの役割を見つけ出し、自身の役割を認識することが重要で、自身の責任範囲のなかで実力を発揮することが協働に必要な特徴的な要因の 1 つである。

協働を確実に成功させるためには、お互いの信頼関係が重要となる。そして、それぞれをつなぎ合わせる役割を今回のインタビュー調査では支援団体が担ったのであった。このつなぎ合わせる役割が大変重要であり、これも特徴的な要因の 1 つである。つなぎ合わせる役割は、行政や地域住民あるいは地域鉄道事業者でもよいが、それぞれに対し影響力や発言力があることが条件になるため支援団体が担うことが多いと考えられる。したがって、それぞれの役割を整理すると次のようになる。

地域鉄道事業者の役割は、地域住民に率先して鉄道を意識させ、まずは電車に乗ってもらい、その楽しさや誇らしさを知ってもらうことであり、電車そのものの他に沿線の楽しみを演出することにある。ただ、地域住民に知ってもらうには、即効性があるものではなく協働を 1 つずつ積み上げてこそ成功につながると言うことを地域鉄道事業者自身が認識しなければならないのである。

地域住民の役割は、地域鉄道事業者が演出した場で活動することであり、地域住民自身が電車に乗り、地域経済を担うための利用者へのサービス提供などが役割なのである。

行政の役割は、お金を出すことと大局的な明確な方針を打ち出すことである。

そして、支援団体の役割は、地域鉄道事業者への情報や知識の提供を行い、場合によっては、直接、教育を行うことで地域鉄道事業者を育てることである。そして、ネットワー

クを地域鉄道事業者や行政に媒介し広げ、その人脈によってロビーストとして行政に対する地域鉄道事業者の代弁者になることである。

それぞれの役割がアクティブに作用し合うことが、協働を成功に導く要因であることが明らかになったが、それを確実に実行できるようにするために必要なものは、お互いの信頼関係であり、調整する人の存在であり、更には、それぞれを調整する機会なのである。

終章

質問票調査によって明確になったネガティブな関係からくる相違と、インタビュー調査によってお互いの関係を認め合い自身の行うべき役割を認識するアクティブな関係があることが明らかになった。このネガティブな関係とアクティブな関係の相違こそが協働を成功させるための要因であると考察される。協働を成功させるためには、お互いを理解し自らの役割を認識する必要がある。

第1節 質問票調査とインタビュー調査結果の考察と結論

質問票調査から導出されたことは、地域鉄道事業者が行う取り組みに、当然、地域社会は協働してくれると地域鉄道事業者は考えており、地域社会が本当に求めていることは何なのかを地域鉄道事業者が十分に理解していない。したがって、お互いが求めるものに相違が生じ不信感へとつながり協働の効果が発揮できてないということである。これは、鉄道に対する認識の違いによるものでもあり、地域鉄道事業者は自らの存続を考えているのに対し、支援団体は鉄道インフラの存続を考えており、鉄道の事業主体・運営形態の考え方が異なることに原因がある。そのため、支援団体は、鉄道存続の思いが強く運営事業者に対しても強い期待を持つのである。支援団体は、地域鉄道事業者にさまざまな期待を寄せ協働に対しても主体性を求めるのであるが、地域鉄道事業者は協働をイベントの営業の一つとしか位置づけていないため支援団体との認識の相違が出ている。支援団体は地域鉄道事業者を地域のまとめ役として全く認めておらず、地域鉄道事業者自体にもまとめ役の認識がないことに不満を抱いている。地域鉄道事業者、支援団体、地域住民および行政がそれぞれの役割を理解し、責任を持って確実に実行することが重要であるということがわかった。

一方で、インタビュー調査から導出されたことは、地域鉄道事業者の役割は、地域住民に鉄道を意識させ電車に乗ってもらい、その楽しさや誇らしさを知ってもらうことであり、地域住民の役割は、地域鉄道事業者から提供されたことに率先して協力することである。支援団体の役割は、地域鉄道事業者を教育することで、知識や情報を提供しお互いの質的向上を目指し、幅広いネットワークを地域鉄道事業者や行政に媒介することであり、ロビ

ーストとして行政や住民に地域鉄道事業者の代弁をすることである。行政の役割は、予算と全体方針に関わることである。そして、それぞれの役割が機能するためには調整する役割が必要となり、お互いを理解し合うための機会が重要であることがわかった。

インタビュー調査の結果から成功のための要因は、自らが主体的に行動するアクティブな要因であり、質問票調査の結果から導出された不信感から発生するネガティブな要因とは異なり、ネガティブ要因からアクティブ要因に移行する過程のなかに成功要因があると考えられる。

成功要因を整理すると、1つは、お互いの信頼関係にある。地域鉄道事業者、支援団体そして行政が行うことは明らかになり、お互いを理解するためには信頼関係が必要となる。1つは、人の育成にある。地域鉄道事業者と支援団体とが協働の目的を共有し、実現するためには共通した知識向上を目指す必要がある。1つは、役割の認識にある。それぞれの役割を明確にしたうえで、何を行うべきかを認識することが必要なのである。そして、最後の1つは、ネットワークにある。支援団体を介してネットワークを広げ、それぞれがつなぎ合っている。この4つが協働を成功させる要因であると考えられ、お互いに連携し合っただけで初めて継続した協働を行えるようになる。しかし、この4つの成功要因があっても、協働自体は成功には導かれるとは限らない。それぞれの成功要因をつなぎ相乗効果を発揮させるためには、それぞれの認識を共有させるための機会が必要不可欠となる。しかし、地域鉄道事業者にはそのような人も機会も全く存在しないのである。現在、多くの地域鉄道事業者と地域社会とが協議会等の機会をもっているが、協働が成功していないのは、お互いを理解し合っていないのか、切磋琢磨してお互いを刺激するようなものではないのか、機会をとおして人を育てていないのか、推進役の人がいないのか、あるいは、自身の役割が明確になっていないのかのどこかに原因があるのである。よって、この機会と人材の教育が協働を成功に導くために地域鉄道事業者が最初に取り組みなくてはならない協働であることがわかる。

地域鉄道事業者が本来行うべき役割は、地域鉄道を移動手段として自らの役割を認識し自らが率先して地域住民に鉄道の魅力や楽しさを伝え、地域社会にそれぞれの役割を理解させることである。同時に地域鉄道事業者は地域社会とのコミュニケーションの現状を全く理解していないことに気づき、協働のための成功要因を理解することで自身の役割を見つけ出すことである。地域鉄道事業者の置かれた地域や環境によって役割は異なるため、それぞれの地方鉄道事業者自らが独自の自身の役割を地域社会とのコミュニケーションを

とおして見つけ出すことが必要であると結論付けられるのである。

第2節 今後の課題

地域鉄道事業者と地域社会とで、協働について議論し調整する機会は多くあるが、それがうまく機能していないことは、協働の成果が十分表れていないことを見ても明らかである。協働を成功させるためには、お互いを調整する機会が必要不可欠であり、そのためには、相互理解、人の育成、お互いの刺激、推進役の存在、あるいは、役割の明確化がそれぞれ揃わなくてはならないことが本研究によって導出された。しかし、現在、取り組んでいる会合や協議会などの調整する機会について調査を行っていないため、本結論である機会の重要性の一般性が明らかにできていない。したがって、協働を成功させる要因としての調整する機会について具体的事例を調査する必要が求められる。

また、今回のインタビュー調査は、岡山電気軌道と和歌山電鐵および RACDA とにスポットを当てたものであるが、これらは、辻本（2009）が述べている成功事例から発展したものであり、それぞれに特徴的な中心人物が存在している。特に、RACDA の存在は、他の支援団体をリードする存在であり、情報量・知識量・ネットワーク等全てにおいても卓越したものがある。その活動の範囲や内容は支援団体の中でも特別な存在であり、その特殊性が故に、一般性に欠く部分があると思われる。それは、RACDA の理事長である岡将男氏の個人の資質による部分も大きく、今回の支援団体が地域鉄道事業者と行政や地域住民の媒介役となり得たことは、その特殊性が要因であることも歪めない。

よって、今後の課題として、今回、導出された考察や結果がどの程度一般性が認められるかを、その他の多くの具体的な事例でもって検証していくことが求められるのである。

参考文献

- 磯野省吾、岡将男、曾根悟「座談会：LRT 拡大のための条件」『運輸と経済』第 65 巻第 11 号,4-15 頁。
- 太田勝敏(2003)「持続可能な社会に向けての交通環境と政策」『国際交通安全学会誌』第 28 巻第 3 号,6-10 頁。
- 太田和博(2009)「地域交通政策の意思決定における住民参画の意義と課題」『運輸と経済』第 69 巻第 12 号,13-19 頁。
- 香川正俊、澤喜司郎、安部誠治、日比野正巳(2000)『都市・過疎地域の活性化と交通の再生』成山堂書店。
- 可児紀夫(2009)「地域交通政策への提言」『立命館経営学』第 47 巻第 6 号,85-110 頁。
- 加護野忠男(2004)「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』第 37 巻第 3 号,4-10 頁。
- 加藤博和、高須賀大索、福本雅之(2009)「地域参画型公共交通サービス供給の成立可能性と持続可能性に関する実証分析」『土木学会論文集 D』第 65 巻第 4 号 568-582 頁。
- 岸谷克己(2007)「地方鉄道の維持と再生に向けた取り組み」『公益財団法人鉄道総合技術研究所出版』第 10 号,10-13 頁。
- 小嶋光信(2009)「規制緩和後における地方バスの経営環境の変化と課題」『日経ビジネス』第 1354 号,110-113 頁。
- 小嶋光信(2012)『日本一のローカル線をつくる～たま駅に学ぶ公共交通再生～』学芸出版社。
- 斎藤峻彦(1985)「鉄道事業経営の経済的諸条件」『ビジネスレビュー』第 32 巻第 3 号,25-36 頁。
- 斎藤峻彦(2007)「地方中核都市の鉄道輸送に関わる政策課題」『運輸と経済』第 67 巻第 11 号,16-22 頁。
- 正司健一(2001)『都市公共交通政策—民間供給と公的規則』千倉書房。
- 須田昌弥(2007)「過疎地域における鉄道—その存続のために—」『運輸と経済』第 67 巻第 11 号,23-31 頁。
- 須田昌弥(2009)「地方鉄道における「住民参画」と合意形成への課題」『運輸と経済』第

- 69 巻第 12 号,20-28 頁。
- 辻本勝久(2005)「貴志川線の社会的価値と住民運動の展開」『運輸と経済』第 65 巻第 11 号,72-81 頁。
- 辻本勝久(2009)「地方鉄道における合意形成と住民参画：和歌山電鐵貴志川線の事例」『運輸と経済』第 69 巻第 12 号,29-37 頁。
- 辻本勝久(2009)「ささえあう地域と公共交通事業者」『都市計画』第 58 巻第 5 号,40-43 頁。
- 野俣光幸(2009)『地域公共交通活性化及び再生について』国土交通省総合政策局。
- 原潔(2011)「地域鉄道における上下分離導入の効果と可能性」『運輸と経済』、第 71 巻第 5 号 65 - 78 頁。
- 深山剛(2007)「なぜ富山市では LRT 導入に成功したのか？」『運輸政策研究』第 10 巻第 1 号,2-17 頁。
- 藤井聡 (2008) 「「交通まちづくり」と「モビリティ・マネジメント」～社会有機体説に基づく今日的都市交通計画論～」『都市問題研究』第 60 巻第 12 号,3-22 頁。
- 松澤俊雄(2007)「地域・都市交通における公共交通の政策課題」『運輸と経済』第 67 巻第 11 号,4-15 頁。
- 松本勝利(2009)『地域公共交通活性化・再生総事業の活用について』国土交通省総合政策局。
- 水谷文俊(2008)「私鉄経営とビジネスシステム」『一橋ビジネスレビュー』2008 SUM,34-45 頁。
- マイケル・E・ポーター(2011)「共通価値の戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第 36 巻第 6 号,8-31 頁。
- ベンカト・ラマスワミ&フランシス・グイヤール(2011)『生き残る企業のコ・クリエーション戦略』徳間書店。

付録1 鉄道事業者に対するアンケート

第I部：地域社会（住民、企業、団体）との取り組みに関するご質問

地方鉄道は、過疎化等により単独で交通事業を維持することが非常に困難な状態になっています。この状況に歯止めをかけるには、地域社会と協力をして、沿線を活性化させることが有効であると推測されます。そのためには、地域社会（住民、支援団体、企業あるいは行政等で構成される社会）と公共交通事業者の両者が、継続した儲かる仕組みを構築しなければなりません。この仕組みが、共通価値（経済価値）であり、互いに協働したイベントや企業誘致などの取り組みを実施することで、その価値が向上されると推測されます。以下、地域社会と公共交通事業者とが共に創り出す共通価値について伺います。

問1 沿線の価値とはどのようなものだと考えておられますか。最も当てはまる番号2つに○印をお付けください。

1. 地価等の上昇
2. 商店、企業の自社の収入に直結するもの（人口増など）
3. 交通の利便性や住みやすさ
4. 行政等の潤いによる住民税の減少
5. 地域ブランド
6. 安心・安全・高環境
7. 人口の増加
8. その他具体的なお考えのある場合には、下記に記入ください。

問2 地域社会と協働して取り組みを行うことは鉄道事業者にとって重要なことだと思われますか。該当する数字1つに○印をお付けください。また、その理由をお教えてください。

| | 思わない | どちらでもない | 思う |
|---------------------------|------|---------|----|
| 地域社会と協働した取り組みを行うことは重要である。 | 1 | 2 | 3 |

回答されたそれぞれの理由を記入ください。

問3 共通価値とは、どの様なものとイメージされますか。最も当てはまる番号1つに○印をお付けください。

1. 事業者や企業・商店等の利益

2. 沿線住民、利用者等の利便性や住みやすさ

3. 地域全体のブランドイメージ

4. 地域の文化、遺産

5. その他具体的なお考えのある場合には、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問4 地域社会と協働して行う取り組みで、沿線の共通価値が向上した、又は、向上が期待できるかどうかについてお伺いします。それぞれ該当する数字1つに○印をお付けください。

| | しない | どちらでもない | する |
|--|-----|---------|----|
| 1. 自社イベントの開催のための協働した取り組みによって 共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 2. 交通体系の見直しのための協働した取り組みによって 共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 3. 企業誘致のための協働した取り組みによって 共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 4. CSR（地域活動・環境活動）のための協働した取り組みによって 共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 5. 観光資源の掘り起こしや町おこしのための協働した取り組みに よって共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 6. 地域内の消費活動（地域クーポンなど）のための協働した取り組みに よって共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 7. 自社沿線施設誘致による施設活性化のための協働した取り組みに よって共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |

問5 地域社会と協働して行う取り組みにより沿線の共通価値は向上すると思われませんか。該当する数字1つに○印をお付けください。

1. 共通価値は向上しない 2. どちらともいえない 3. 共通価値は向上する

問6 問5のお考えの理由を想像して下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問7 沿線の共通価値を高めることが鉄道事業の発展及び増収につながると思われませんか。該当する数字1つに○印をお付けください。

1. 増収につながらない 2. どちらともいえない 3. 増収につながる

問8 地域社会と協働して行う取り組みによる貴社の収支への貢献度をお教えてください。該当する数字1つに○印をお付けください。

1. 全くない 2. わからない 3. おおいにある

問9 事業者と地域社会が共に儲かる具体的な取り組みをお考えであれば、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問10 現在、地域社会と協働して行っておられる取り組み案件をお教えてください。最も重要と思われる番号1つに○印をお付けください。

1. イベントの開催による取り組み
2. 通勤・通学等の輸送人員獲得のための取り組み
3. 地域サポーターの結成のための取り組み
4. 行政との連携強化のための取り組み
5. 地域を巻き込んだ取り組み
6. 特にしていない
7. その他具体的な取り組み内容があるとお考えの場合には、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 11 将来、地域社会と協働して行ってみたい取り組み案件をお教えてください。最も当てはまる番号1つに○印をお付けください。

1. イベントの開催による取り組み

2. 通勤・通学等の輸送人員獲得のための取り組み

3. 地域サポーターの結成のための取り組み

4. 行政との連携強化のための取り組み

5. 地域を巻き込んだ取り組み

6. 特にしていない

7. その他具体的な取り組み内容があるとお考えの場合には、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 12 地域社会と協働して行った取り組みで失敗に終わったことはありますか。「ある」場合は、なぜ失敗したか、その理由を下記に記入ください。

1. 失敗したことはない

2. 失敗したことがある

| |
|--|
| |
|--|

問 13 地域社会に期待することがあれば、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

第Ⅱ部：地域社会からの影響に関するご質問

以下の質問は、地域社会と取り組みを協働する（した）ことで貴社社内に及ぼす影響に関する質問です。

問 14 貴社社内で地域社会と協働した取り組みへの優先順位をお教えてください。該当する数字1つに○印をお付けください。

1. 優先順位は低い

2. どちらでもない

3. 優先順位は高い

| |
|--|
| |
|--|

問 15 地域社会と取り組みを協働したことで貴社社内は変わりましたか。該当する数字1つに○印をお付けください。

1. 社内は変わらない

2. どちらでもない

3. 社内は変わった

| |
|--|
| |
|--|

問 20 「お客様へのサービス向上」のために「地域社会を巻き込んだ取り組み」として実施された事案があれば下記に記入ください。

例えば、外部機関からの評価導入、お客さまからの意見集約など

| |
|--|
| |
|--|

問 21 地域社会と取り組みを協働することで、貴社社内で一番大きく影響を受けたことは何か、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 22 地域社会と取り組みを協働したことで、逆に、貴社社内で悪い方向へ変わったことがあれば下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

第Ⅲ部：地方鉄道事業者に関するご質問

以下の質問は、地方鉄道事業者ご自身に関する質問です。

問 23 鉄道事業者の地域社会への役割についてお伺いします。鉄道は移動としての「足」の役割以外に機能的な役割としてどのようなものはあるとお考えですか。最も当てはまる番号2つに○印をお付けください。

1. 街づくり（不動産開発等）

2. 雇用づくり（企業、店誘致）

3. 沿線企業・店舗の収益づくり支援

4. ブランドづくり

5. 人づくり

6. 公共施設づくり（防犯・コミュニティ拠点）

7. 地域のまとめ役（行政の代替）

8. その他具体的なお考えがある場合には、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 24 貴社が現在、直面する最大の問題は何ですか。最も当てはまる番号 2 つに○印をお付けください。

1. 鉄道収入（輸送人員）の減少

2. 兼業収入の減少

3. 設備の老朽化

4. 人材不足

5. 資金不足

6. 営業力不足

7. 地域・行政との関係不足

8. サービス等ソフト不足

9. その他具体的なお考えがある場合には、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 25 これから地方鉄道が生き残るためには、何が 1 番大切だとお考えですか。

| |
|--|
| |
|--|

付録2 地域支援団体に対するアンケート

第I部：鉄道事業者の取り組みに関するご質問

地方鉄道事業者は、過疎化等により単独で交通事業を維持することが非常に困難な状態になっています。この状況に歯止めをかけるには、地域社会と協力をして、沿線を活性化させることが有効であると推測されます。そのためには、地域社会（住民、支援団体、企業あるいは行政等で構成される社会）と鉄道事業者の両者が、継続した儲かる仕組みを構築しなければなりません。この仕組みが、共通価値（経済価値）であり、互いに協働したイベントや企業誘致などの取り組みを実施することで、その価値が向上されると推測されます。以下、地域社会と鉄道事業者とが共に創り出す共通価値について伺います。

問1 沿線における価値とはどのようなものだと考えておられますか。最も当てはまる番号2つに○印をお付けください。

1. 地価等の上昇
2. 商店、企業の自社の収入に直結するもの（人口増など）
3. 交通の利便性や住みやすさ
4. 行政等の潤いによる住民税の減少
5. 地域ブランド
6. 安心・安全・高環境
7. 人口の増加
8. その他具体的なお考えのある場合には、下記に記入ください。

問2 沿線の価値が上がることは、地域社会にとってメリットがあると考えておられますか。該当する数字1つに○印をお付けください。また、考えられるメリットをお教えください。

地域社会にとってメリットはある

1. ない

2. ある

メリットがある場合、内容を下記に記入してください。

問3 鉄道事業者は地域社会からの声を聞いていると思われませんか。また、地域社会の声を聞くべきだと思われませんか。それぞれ、該当する数字1つに○印をお付けください。また、その理由を下記に記入ください。

| | | |
|------------------|-------------|----------|
| 1. 地域社会の声を聞いているか | 1. 聞いている | 2. 聞いている |
| 2. 地域社会の声を聞くべきか | 1. 聞かなくてもよい | 2. 聞くべき |

声を聞くべきかどうか、回答されたそれぞれの理由を下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問4 鉄道事業者と地域社会と協働して行う取り組みは、鉄道事業者にとって重要なことだと思われませんか。該当する数字1つに○印をお付けください。また、その理由を下記に記入ください。

| | | | |
|-------------------------|------|---------|----|
| | 思わない | どちらでもない | 思う |
| 互いに協働した取り組みを行うことは重要である。 | 1 | 2 | 3 |

それぞれの理由を下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問5 経済効果を目的とした沿線の共通価値とは、どの様なものだとイメージされますか。最も当てはまる番号1つに○印をお付けください。

1. 鉄道事業者や企業・商店等の利益

2. 沿線住民、利用者等の利便性や住みやすさ

3. 地域全体のブランドイメージ

4. 地域の文化、遺産

5. その他具体的なお考えのある場合には、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問6 鉄道事業者と協働して行う取り組みで、沿線の共通価値が向上した、又は、向上が期待できるかどうかについてお伺いします。それぞれ該当する数字1つに○印をお付けください。

| | しない | どちらでもない | する |
|--|-----|---------|----|
| 1. 自社イベントの開催のための協働した取り組みによって 共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 2. 交通体系の見直しのための協働した取り組みによって 共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 3. 企業誘致のための協働した取り組みによって 共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 4. CSR（地域活動・環境活動）のための協働した取り組みによって 共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 5. 観光資源の掘り起こしや町おこしのための協働した取り組みに よって共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 6. 地域内の消費活動（地域クーポンなど）のための協働した取り組みに よって共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |
| 7. 自社沿線施設誘致による施設活性化のための協働した取り組みに よって共通価値は、向上する。 | 1 | 2 | 3 |

問7 鉄道事業者と協働することで沿線の共通価値は向上すると思われますか。該当する数字1つに○印をお付けください。

1. 向上しない 2. どちらともいえない 3. 向上する

問8 問7のお考えの理由を下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問9 鉄道事業者と貴団体とで現在、連携して取り組んでおられるかお教えください。該当する数字1つに○印をお付け下さい。

- | | | |
|-----------------|--------|-------|
| 協働した取り組みを行っている。 | 1. いない | 2. いる |
|-----------------|--------|-------|

問 10 将来、鉄道事業者と協働で取り組んでみたい案件をお教えてください。最も当てはまる番号1つに○印をお付けください。

1. イベントの開催による取り組み

2. 通勤・通学等の輸送人員獲得のための取り組み

3. 地域サポーターの結成のための取り組み

4. 行政との連携強化のための取り組み

5. 地域を巻き込んだ取り組み

6. 特にない

7. その他具体的な取り組み内容があるとお考えの場合には、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 11 鉄道事業者とで協働の取り組みで失敗に終わったことはありますか。該当する数字1つに○印をお付け下さい。失敗した場合、その理由を下記に記入ください。

1. 失敗したことはない

2. 失敗したことがある

| |
|--|
| |
|--|

問 12 鉄道事業者と地域社会とが、互いに共通価値を向上させるためには、何を実施すればよいと思われますか。下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 13 鉄道事業者と地域社会が連携することで鉄道事業者のサービス等は向上すると思われますか。該当する数字1つに○印をお付け下さい。それぞれの理由をお教えてください。

連携することでサービスは向上する。

1. しない 2. どちらでもない 3. する

それぞれ回答された理由を下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 14 どのようにすれば、鉄道事業者のサービスが向上すると思われますか。最も重要と思われる番号1つに○印をお付けください。

1. 地域社会からの意見を聞く
2. 地域社会を巻き込んだサービスアップアップの取り組みをする
3. 全てのお客様から意見を聞く
4. 自社が自ら考えるべき
5. サービス向上をする必要はない
6. 特になし
7. その他具体的な内容があるとお考えの場合には、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 15 沿線の価値を上げるために鉄道事業者に期待することは何かお教えてください。該当する数字1つに○印をお付け下さい。
それぞれの理由をお教えてください。

| | |
|------------|----------------------------------|
| 期待することはない。 | 1. ない 2. どちらでもない 3. ある |
|------------|----------------------------------|

それぞれ回答された理由を下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 16 協働で取り組みを実施するうえで、鉄道事業者に対して困っていることがあればお教えてください。「ある」場合は、その理由をお教えてください。

| | |
|--------------------|------------------|
| 鉄道会社に対し困っていることはある。 | 1. ない 2. ある |
|--------------------|------------------|

困っている理由を下記に記入してください

| |
|--|
| |
|--|

問 17 地域の活性化のために、何か別のことで取り組んでおられることはありますか。「ある」場合は、その内容を下記に記入ください。

| | |
|-----------|-----------------------------|
| 取り組んでいること | 1. 取り組んでいない 2. 取り組んでいる |
|-----------|-----------------------------|

取り組んでいることを下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

第Ⅲ部：貴団体に関するご質問

問 22 どのようにして貴団体は発足しましたか。該当する数字 1 つに○印をお付け下さい。

1. 自然発生的
2. 交通事業者からの依頼
3. 行政の依頼
4. 他支援団体からの依頼
5. 不明
6. その他の場合は、下記に記載ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 23 貴団体と鉄道事業者との関係について、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 24 貴団体は運営費用の捻出に苦慮されていますか。

運営費に苦慮している。

1. していない

2. している

問 25 貴団体が困っていることについて、下記に記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問 26 貴団体の構成メンバーの人数をお住まいおよび勤務地別にご記入ください。覚えておられる範囲で結構です。

| | |
|---------------|---|
| 1. 沿線にお住まいの人数 | 人 |
| 2. 沿線に勤務の人数 | 人 |
| 3. それ以外の人数 | 人 |

問 27 貴団体の活動の最終目的をお教えください。

| |
|--|
| |
|--|

付録3 質問票調査の自由記述まとめ(支援団体分の要約)

支援団体からの質問票調査結果(要約)

問 沿線の価値が上がることは、地域社会にとってメリットがあると考えておられますか。

| |
|---|
| 沿線の街がにぎわう。乗車人員数増。地域経済の活性化。 |
| 土地を担保にお金を借りられる。 |
| 観光施設を整備することも沿線の価値が上がり、地域に経済効果をもたらすため。 |
| ブランド力が高まり街が活性化される。 |
| 沿線商業・業務などの活性化による新たな投資の誘発など。 |
| 安心・安全は基本的な住環境の要素として考えている。また、地方においては交通の利便性や住み易さも同様に重要な要素と考えている。 |
| 「コンパクトシティとしてのまちづくり」。沿線が元気になることで、文化・経済の向上。 |
| 交通の利便性を図ることにより、沿線住民をはじめとする交流人口の増加を図ることができ、最終的には地域産業の活性化をもたらすものと思われるため。 |
| 鉄道の無い所からみれば、鉄道があると言うのはそれだけで価値のあるもので、その価値を大切にしていけることも必要。 |
| 事業会社にとっては地価の上昇は、担保力向上につながり、また住環境の向上は、人口増加につながり、会社の売上増加にもつながる。経済の好循環を生む。 |

問 鉄道事業者は地域社会からの声を聞いていると思われませんか。また、地域社会の声を聞くべきだと思われま

| |
|---|
| ニーズの把握が必要。アイデアが得られ経営にもプラスになると思う。 |
| 聞くべきかどうか、ではなく「聞くこと」自体が存続の最低条件ともなる。 |
| 利便性を図るため。例えば時刻表の改正等、地域の実情・実態に合わせるため。 |
| 地域住民の利用なくして、収入の道は無い。 |
| 鉄道事業者も交通という側面でも、地域経済の経済価値を担っていることから。 |
| 地方鉄道は地域密着型が重要と考える。 |
| マスコミで取り上げられるような内容には、声を聞いているように見えるが、本気で聞いているとは思えない。 |
| 鉄道側の実施事業と地域社会のニーズとの間に、相違が生じないようにするため。聞かなければサービスがニーズと乖離し、役割を担うことが出来なくなる。 |
| 鉄道事業は単なる商業利益の為に事業をするのではなく、公益・社会への貢献も目指すべきである。 |
| 以前は地域の声は聞いていなかったが、存続の危機感から前向きに声を聞いたりするようになった。 |
| 鉄道インフラ・事業は社会的共通資本であり、地域社会との共存が前提。 |
| 鉄道会社も国交省も、下を見ず、上ばかり見てきたから、住民のニーズを全く掴んでいない。その上、国は儲からない業界において、規制緩和の失敗をした。 |

問 鉄道事業者と地域社会と協働して行う取り組みは、鉄道事業者にとって重要なことだと思われませんか。

| |
|-----------------------------------|
| (回答:思わない) |
| 鉄道インフラ・事業は社会的共通資本であり、地域社会との共存が前提。 |

| |
|--|
| (回答:思う) |
| 地域社会との協働により、鉄道事業への協力体制が構築され、また地域から愛される鉄道に変化していくなど、沿線活性化に充分に寄与すると思われる。 |
| 鉄道事業者が単独で解決できるほど、環境は甘くない。地域社会との協働こそ「生き残り」の答えである。地域もまた、廃線の事例などを勉強し、地域衰退につながる危機感をもっている。 |
| 地域の交通手段であり、愛着を持ってもらうためにも必要。鉄道を守るという意識が高まる。 |
| 相方が利益を得られる。 |
| 人口減により、ローカル線は「手段ではなく目的」に転換することが必要である。目的にするためには、地域社会との連携が不可欠である。 |
| 鉄道事業者のみの営業力では、ほとんどの地方鉄道は存続不可能な経営状態に陥っている。地域社会、特に沿線及び近隣の市民の知恵を求め、協力を得られた所謂「市民鉄道」だけが生き残っている。 |
| 地域の発展に鉄道は必要不可欠。 |
| 鉄道事業者と地域社会は、いずれか一方だけが発展(または衰退)するものではないと考える。 |
| その取り組みは、イベント等の利用促進だけではなく、地域の清掃活動等、地道な地域貢献も必要と考える。 |
| 取り組み主体が鉄道事業者なのか、地域市民なのか、行政なのか、それぞれ主体が変わっても鉄道事業者と連携して取り組み効果は大きい。 |
| 多かれ少なかれ、公共的事業の補助、助成金を受けている鉄道事業の根源は社会への公共サービスである。 |
| 折角存在するインフラを地域のメリットと住民が意識することで相乗効果と思入れが生まれるから。 |
| 鉄道会社・市民・行政一体での取り組みが、地方鉄道が生き残る唯一の道と思われる。市場は活用するもの。市場に委ねることは地方ではあり得ない。 |
| 日本においては、鉄道もバスも「商売」と見られてきたし、また積極的に地域に呼びかけてこなかった。どんな商売でも、消費者ニーズを知らないと始まらない。 |

問 鉄道事業者と協働することで沿線の共通価値は向上すると思われませんか。

| |
|--|
| 交通機関は沿線住民の「生活の足」となるため、「そこを走っている(軌道)から乗る」だけでなく、それ以上の鉄道に対する思いを湧かせることで事業者に対する共感や社のイメージUP・愛着etcが生まれると思うから。 |
| 地域にとっても取り組みは自分のものとなり多くの参加が見込める。 |
| 協働こそ共通の価値を高めていく。また協働以外に再生の道はなく、協働と連携が将来像となる。「向上させなければならない」 |
| 鉄道利用者は、全国が対象となるので、よい企画の場合は当然、沿線の価値は向上する。 |
| 交通の利便性のみが公共交通の目的ではないと思う。 |
| 沿線住民が増加する。 |
| 鉄道の発展が地域を活性化させるので、協働することが価値を高める。 |
| 鉄道事業者と地域社会は、いずれか一方だけが発展(または衰退)するものではないと考える。 |
| 利便性の向上が住み易い町に繋がる。 |
| 双方が違った視点から意見を出し合い、共有した課題に向かって解決策を講じることができるため。 |
| 鉄道は地域のランドマークとなるもので、その鉄道を核とした各種プランニングが、市民にとってわかりやすく効果的と考える。 |
| 鉄道の存在を自慢するようになるから。 |
| 鉄道と駅は、情報の集積地であり発信源であることは不変であるので、常に何か「やっている」ことが重要であり活性化に繋がる。 |
| ニーズに合った利便性向上策と利用啓発は車の両輪の関係にある。仕組みときっかけを併せて提供する必要がある。鉄道事業者も市民もこの当事者である。 |
| 鉄道インフラ・事業は社会的共通資本であり、地域社会との共存が前提。 |
| 鉄道は地域のシンボルになりうる存在なので、地域との連携は地域住民のプライドを満足させうる。また観光面でも鉄道インフラの価値は大きい。 |

問 鉄道事業者と地域社会とが、互いに共通価値を向上させる方法は。

| |
|--|
| 鉄道そのものに愛着・親しみが湧くようなイベント。鉄道に乗りながらの対話集会等のイベント。住民参加型イベント。 |
| 共に地域社会の歴史や文化を学び、観光スポットの掘り起しと、観光ガイドの養成を行う。 |
| 相互の末端までの気付きと自助努力に目覚める事。お互いの立場・状況の理解。 |
| 鉄道事業者が沿線地域の実情に合わせて、地域社会と協働で事業を企画し、実施すること。 |
| 「目的」となるための、統一ブランディング。 |
| 地域社会(市民)と対等の立場。具体的な利用促進と沿線の活性化に置いて、市民サイドの方が上位に置かれなければならない。 |
| 沿線に住みたいor住んで良かったと思わせる仕掛け。 |
| 病院・学校等、いわゆる交通弱者が多く利用する施設等を誘致することは向上の一つになるものとする。 |
| 地域の声・ニーズに対応。電車だけをかんがえてもダメ、「まち」を考える。 |
| 鉄道事業者と地域を考える場合、二つの区分で考える必要があると考える。①ひとつは県庁所在地等、地方の中核的都市に位置して、ある一定程度の鉄道需要がある鉄道。②もうひとつは、まさに日本の原風景を走るローカルな鉄道。①については、鉄道を核とした地域の整備により共通価値の向上が期待されるものです。②については、需要面から見れば、鉄道特性の発揮は困難で、これまで数多くの鉄道が廃止されてきました。ここでは需要面以外で地域がその鉄道の存在価値を認識できるか否かで存廃が決まります。経済的価値だけでなく、鉄道の存在することによる地域の文化的・歴史的価値にも着目すべきでしょう。ここでは定住人口を増やすとか人口集積度を高めることは出来ませんから、観光振興等によって交流人口を増やす取り組みが必要であり、その時鉄道があるかないかは大きな違いと言える。鉄道をそのツールとして使い、その結果地域全体で価値を高めていくことが必要。 |
| ①ローカル鉄道のメインクライアントである「通学者＝高校生」の利便・教育・イベントを考えたい取り組み。利用者もまた「鉄道維持者」として協働体制をとる。高校教職員にも常に接触し理解を深める活動。②鉄道事業者が販売者となる地域推奨商品を開発し、「成功事例」を積み重ねる。鉄道事業者が企画から開発まで一緒に取り組む。(信頼と収益の増幅)③地域社会の多様性に合わせた「教育旅行」(教育旅行＝修学旅行の概念から脱却)の達成を鉄道事業者が主体となってプログラムに取り組み、新たな交流の場を増やす。④駅舎・駅広場・車両を地域のコミュニケーションツールとして活用・解放する仕組み。(行政一体) |
| その鉄道における自分達の地域の役割を明確化し、観光・トランジット・生活の足などと色付けてはつきりさせる。 |
| 地図や時刻表に載せる事をする。また鉄道マニアが全国から集まることを継続する。 |
| しっかりした、地域に浸透したサポート団体の取組み。鉄道事業者・行政・市民が一体となってこれを構築し、マスコミも協力する大きな動きが必要。その上での利便性向上と利用啓発の取組み。 |
| 事業者により意識の差はあるが、NPOなど市民団体、利用者をビジネスパートナーとして位置づけること。 |

問 鉄道事業者と地域社会が連携することで鉄道事業者のサービス等は向上すると思われませんか。

| |
|--|
| (回答:どちらともいえない) |
| 鉄道事業者の考え方ひとつで、サービスは変更できると思う。 |
| 鉄道事業者≠公共団体である以上、収益性が伴わなければ鉄道事業者も地域も赤字体質の維持と批判になってしまうかねない。「損して得とれ」の公共性で、赤字であっても利用者に喜んでもらえて、固定資産税や住民税の大幅アップで相殺できる考え方を待つ事が基本。 |
| (回答:思う) |
| 利用者が「顔のみえる」存在になる。利用者の意見が反映される。地域のかゆいところが分かってもらえる。ニーズの把握。 |
| 連携するから「サービスの向上」があるのではなく、鉄道事業者が常に「地域連携」を意識し行動することで、「地域ならではのサービス」のクオリティが増す。主体は鉄道事業者にある。 |
| 地域の歴史や文化について伝えられる知識を持つことで客に対するサービスは向上する。 |
| 鉄道事業者の職員の意識の改革に繋がる。 |
| 連携することで利用者が増加すれば、色々なニーズによりサービスも向上すると思われるから。 |
| より市民のほうを向くようになる。 |
| 気付き等の意見が述べやすい。 |
| 鉄道事業者の代表的サービスは、運賃とダイヤです。運賃を安く増発することは無理でも、それを維持していくこともサービスの向上の結果といえるのではないのでしょうか。 |
| 市民が意識を変え利用し、鉄道事業者がこれに応え、行政がきちんと制度設計し運営することでしか地域社会も鉄道も変わらない。 |
| 交通事業者が上(行政)ばかり見ていたのを、利用者目線に変えることが出来た。 |

問 沿線の価値を上げるために鉄道事業者に期待することは。

(回答:どちらでもない)

知恵とノウハウを持たない鉄道事業者には期待するものはない。市民の声をへりくだって聞くことのみ提言する。

(回答:ある)

既存路線の延長、新型車両の導入及び旧型車両の維持など。

事業者が動かねば、結局は何も改善しない。

沿線にある価値あるスポットを、鉄道事業者にも宣伝して欲しい。

ハード・ソフトを生かす教育と実践に期待したい。

鉄道を地域公共交通の核として欲しい。

列車運行本数は削減させない。地域の足として利便性を向上させる。

鉄道事業のみに取り組むのではなく、地域担当などを置いて細かな地域ニーズを拾っていく様にしたい。地域との密着度が大切。

維持・存続及び活性化。地域の声に対して、どう動くか。

経営改善への意識の向上等。

鉄道事業者は、当該地域の歴史と文化を育んできた担い手でもありました。地域のリーダーとしての存在価値を発揮してもらいたい。

鉄道事業者と地域社会が共通した経済的価値を共有すること(まちづくり段階から参加して貰う事)がポイント。

駅のデザインをもっと良いものにする。運賃が高すぎる。(値段を下げる)

駅=切符販売所になっている現状の打破。他に必要な、人・モノ・経済を、駅=町の中心として意識して欲しい。

行政とも市民とも上手く付き合い、協力態勢を築いて欲しい。

地域単位での沿線協議会(事業者・行政・利用者から構成)の設置。

やり方によっては、利用者を増やせるという事を、全社員に徹底させる事。

ローカル事業者の場合、低賃金・マンネリ上下関係・支配関係(第三セクターなど)が障壁となり、新しい息吹(ノウハウ・スキル)の導入が難しくなっている。特に強制主体の指導体制は、地域社会(客)への目線より、お上主従体制で長年維持されてきた。その結果、常にマンネリ化した企画だけが延々と続き、改革の芽は生まれてこない。組織力がエネルギーとなれば、結果様々な企画が実行され、沿線価値を当然高めていく。支配する行政自体の改革が必要。

問 協働で取り組みを実施するうえで、鉄道事業者に対して困っているのは。

事業者の担当者がしばしば変わり、担当者により対応が異なる。最初から関係構築をやり直さねばならない。

外部から提案しても「低姿勢」で聞きながら決断力がなく、協議自体は「まあまあ」で終わってしまうことが多い。資金力がないため、資金付には前向きだが、鉄道会社の社員が動く企画には「躊躇」が発生する。鉄道会社特有の先輩後輩・上下関係が支配し、「新たな発想」には常に抵抗感がある。

こちらの意見をどの様に、必要とする部門に届けるか。

自らの無知に気がつかないほど無知である。

人的余裕がないことから、地域社会との関わりに担わる人材を育成することが出来ない。

行政の支援を長期に渡って行ってきた中で、事業者自らの頭で考え実施する能力が下がっているように感じる。

会社の経営が厳しく、動ける金も人も少ない。

特に地方の鉄道事業者は、省力化・合理化に努めており、1人で何役もやっていることで、対外的折衝の出来る人的余裕がなく、鉄道事業者の立場を代弁できる地域の人材が必要。

利益追求のみで連携しようとしにくいこと。

お役所体質が根強い。

駅=鉄道会社の資産であることが、会社員としての駅長には強く表面化している場合がある。地図や道路案内板に駅名が表示される程の公共物である事への感謝を持って、周辺地域の広告集積地として磨いて貰いたい。

他の地域にも「口を出すな」という鉄道会社も存在する。

人材不足。負け犬根性。

問 貴団体と鉄道事業者との関係は。

イベントを協働で実施している。

市民の声を仕方なしに聞いているふりをするだけの、イヤイヤの関係。目の上のたんこぶ。

必要に応じて適宜連携をとる。定期的なものはない。

駅舎利用活用事業の家主と貸主の関係。

鉄道車両の購入や安全対策事業への支援。イメージアップや利用促進に資する事業の共催。また、本協議会へのオブザーバーとしての参加等。

月一回、行政も入って会議を開き、意見交換、イベントの打ち合わせ等を行っている。

三位一体とはうらはらに、鉄道事業者>行政>市民という図式を行政が頑冥に持ち続けていること。

鉄道事業の存続を目指して、活動を行っている。具体的には、乗車券の購入やイベント開催など。

鉄道の発展なくして地域の活性化はあり得ないものであり、市と鉄道事業者は一体となって同じ目的に向かって取り組む関係にある。

所有権を移転しない上下分離方式により、線路・電路・車両といった鉄道施設の維持・更新について支援を行うもの。

支援団体。

①鉄道を利用した地域の活性化を図る。②鉄道遺産の保存と未来への継承。

問 貴団体の活動の最終目的は。

| |
|--|
| 圏内の交通体系の整備。 |
| 地域の活性化。 |
| 鉄道を生かしたまちづくりを通して、交流人口増～定住人口増を実現すること。マイルール「市民鉄道」意識の高揚を柱に利用促進に努めるとともに、魅力あるまちづくりを推進。 |
| 子供とお年寄りの住み易い安心できるまちづくり。 |
| 路線の存続。 |
| LRT化及び、LRT化を背骨に置き地域間の交流ネットワークを再構築すること。 |
| 沿線自治体の支援なしで、鉄道事業者が運行できること。 |
| 地方鉄道にSLを復活運行させる。 |
| 環境にやさしい公共交通の早期実現で、地域の活性化。 |
| 利便性の高い公共交通ネットワーク(LRTなど)が現実し、市民の意識が変わっていき、過度にクルマに依存した状態を地域社会が離脱し、中心市街地が活性的、地域が持続可能な社会になること。 |
| 人間が主役となる公共交通優先のまちづくり。 |

ワーキングペーパー出版目録

| 番号 | 著者 | 論文名 | 出版年 |
|---------|--|---|---------|
| 2011・1b | 島見 大 | 経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察 | 11/2011 |
| 2011・2b | 甘利 和行 | 繊維産業の斜陽化を超克した経営者たちのキャリア研究 ―企業 の命運は『キャリアの深度』が左右する― | 2/2012 |
| 2011・3b | 大竹 裕子 | 日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於ける 事例を中心として | 3/2012 |
| 2011・4b | 鴻巣 忠司 | 新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ―個人の革新行動に与える影響を中心として― | 3/2012 |
| 2011・5b | 萬田 義人 | 食品小売業におけるマテリアルフローコスト会計の導入研究 ―生鮮部門の食品廃棄物に関する考察― | 3/2012 |
| 2012・1b | 丸山 秀喜 | 学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネ ジメント ― | 9/2012 |
| 2012・2b | 今元 仁 | 社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例と して- | 10/2012 |
| 2012・3b | 武田 克巳 | 独立社外取締役割合と属性に関する研究 | 10/2012 |
| 2012・4b | 黒瀬 博之 | 財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除 去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として― | 10/2012 |
| 2012・5b | 中尾 悠利子 | 日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要 因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析― | 10/2012 |
| 2012・6b | 北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎 | 儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング 戦略の分析 | 12/2012 |
| 2012・7b | 築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快 | 神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆 | 12/2012 |
| 2012・8b | 廣地 克典 | 医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーショ ンに及ぼす影響に関する研究 | 12/2012 |
| 2012・9b | 山田 恒仁 | 商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長 | 2/2013 |

| | | | |
|----------|-------|-------------------------------------|--------|
| 2012・10b | 高木 崇 | 富裕層の金融機関選択要因 ～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～ | 3/2013 |
| 2012・11b | 長尾 拓昭 | 鉄道事業者と地域社会の協働 | 3/2013 |