

論 説

地域公共交通のサービス・マネジメント

近 藤 宏 一

目 次

はじめに

Ⅰ．地域公共交通における製品とその特徴

Ⅱ．地域公共交通市場と競争上の特徴

Ⅲ．サービス・マネジメントの視点からみた地域公共交通

おわりに

は じ め に

大都市部，非都市部を問わず，地域の公共交通がいよいよ厳しい状況にあることは論を待たない。そうした状況をふまえて，これまで筆者はおもに交通政策の視点から地域の公共交通のあり方について検討してきたが，本稿ではやや視点をかえ，経営学におけるサービス・マネジメント論の視点から今後の公共交通のあり方について検討したい。

地域の公共交通が厳しい状況にある原因の一つが，利用者の減少である。地域の人口それ自体が極端に減少している場合を別にすれば，利用者減少の直接の要因は多くの場合マイカーをはじめとする私的交通手段の増大にあるとされる。事実，交通の分担率でみるとマイカー，二輪車などが増大し，公共交通機関が減少している。

こうした状況に対する政策的対応の課題については，すでにさまざまな検討があり，筆者も論じてきた。しかし，公共交通事業経営の視点から見た場合には，また異なった角度からの検討が可能である。すなわち，私的交通手段を公共交通の競合者として捉え，市場において顧客獲得競争を行っていると仮想し，競争優位を獲得するための戦略を検討することである。

もちろん，公共交通機関を維持することは私的交通手段の利用が不可能である人びとにとって基本的人権に関わる問題であり，競争に敗北したからといって公共交通機関をただちに廃止してよいということにはならない。とはいえ，今日地域の公共交通機関の存在意義は，そうしたいわば最低限の社会保障といったものだけではない。地域社会の発展や地域および地球規模の環境問題への対応，さらには交通事故を削減し地域の安全を向上させるためなど，多様な意義がある。そうした意義をはたすためには，単に私的交通手段を利用できない人びとだけでなく，より広範な利用者を獲得できる公共交通のあり様が必要である。また，こうした存在意義を発揮するためには今日，地域の公共交通に公的資金をはじめとする運賃以外の資金を投入することが必要であることを筆者はこれまで明らかにしてきたが，そのために必要な社会的合意

を得るためにも、地域の公共交通が実際に多くの人に喜んで利用されるか、少なくともその可能性を誰の目にも明らかなものとして示していく必要があるだろう。つまり、十分に私的交通手段を利用できる条件があっても、少なくない人びとが積極的に公共交通機関を利用するという状況を生み出していく必要があるといえる。こうした課題に対しては、競争環境下における優位性をつくりだす経営学、とりわけマーケティングの考え方が有効性をもつといえるが、そのなかでも交通機関が利用者に提供しているのが「移動の実現」というサービスであることから、サービス・マネジメントの考え方が有効である。

そこで本稿では、地域公共交通のサービス製品の特徴をまず整理し、そのうえで現在および潜在的な利用者の実態に対応したサービスの展開について、サービス・マネジメント論の枠組みに即して検討する。それらを通じて、今後の地域公共交通のあり方を考える上での重要な課題の一端を提起したいと考える。

なお、本稿では「地域公共交通」を、地域内の日常的な移動に用いられる鉄道やバスとして捉え、必要に応じてタクシーも検討に含める。

I. 地域公共交通における製品とその特徴

公共交通機関の提供するサービス製品は「移動の実現」である。地域公共交通における「移動の実現」という製品は、次のような特徴をもっている¹⁾。ここでは、これらの特徴と、それを生み出す公共交通経営上の課題について概観する。

1. サービス製品一般と共通する特徴

(1) 無形性

サービス製品は一般に無形である。このため、在庫ができず、輸送もできない。公共交通の場合、特に需要の波動性が問題となる。すなわち、最大需要にあわせて生産能力を高めると、最大需要が発生する時以外はずねに生産能力が過剰となるのである。これに対しては、需要の分散による最大需要の抑制と、オフ・ピーク時の需要創出の両方が必要となる。他方、車両や人員はある程度移動可能であるので、サービス製品そのものは輸送できないとはいえ、生産能力自体を面的に移動させることが多少は可能である。

(2) 同時性（不可分性）

無形であることから派生して、サービス製品の生産と消費が同時であるという特徴がうまれる。つまり、需要の発生と同時にサービスの生産が行われなければならないということであ

1) 以下の内容はすでに拙稿「旅客公共交通の特徴と構成」、『立命館経営学』第 38 巻第 5 号、2000 年、p.77-87 で検討した内容をその後の検討をふまえて発展させたものである。

る。当然、上述のように需要の波動には完全に対応できないから、交通事業者からすれば需要のコントロールができることが望ましい。しかし、特に日常的な移動需要は個々の利用者にとって必需的であり、供給側からのコントロールが難しい。たとえば需要波動の平準化を図ろうにも、日々の通勤・通学においては勤務先や学校の定めた時間を個々人の裁量で変更できることはまれであるから、利用者への直接的な働きかけが有効に作用しないことが多い。フレックス・タイム制などが一部では導入されているが、総体としての交通需要を変化させるには至っていない。

（3）品質の不安定性（異質性）

また生産と消費が同時であるために、品質管理が非常に難しい。サービス製品の多くは個別の需要に対応して個々に生産されるため、まったく同質のサービスを安定的に供給することが難しい。一つには、有形の製品のように検査などを行ってから出荷することができないことが多いため、製品の品質にばらつきや欠陥があってもそれが消費されてからでないとわからないということである。公共交通の場合でいえば、昨日は着席できた列車であっても、今日は着席できるとは限らないということである。

また、品質がサービス提供者によってコントロールできない要因によって左右されるということもある。通常、ほとんど待ち時間なしにタクシーに乗ることができる駅であっても、夕方急な大雨に見舞われれば状況は一変する。往々にして乗客の不満はタクシーの運転手やタクシー会社に向けられてしまうが、それ自体は運転手や会社によってはコントロールできない要因によるものである。

（4）過程と結果の等価性

公共交通は多くの物財製品と同様、利用者にとってその機能が十全であることは当然視されている。つまり、目的地に時刻表どおり到着することは当然の前提であるから、それがいかに完全であろうと利用者の評価や満足度に対するプラスの影響はほとんどない（不完全さは大なり小なりマイナスに影響する）。そうなると逆に、多くの利用者にとって移動プロセスにおける快適さや、乗り換え時のストレスが少ないことなど、サービス製品の提供プロセスそれ自体についての評価や満足度²⁾が、決定的なものとして認識される。しかも、この評価はきわめて相対的である。すなわち、混雑が常態となっている大都市圏では、通勤時間帯に着席できないとい

2) 評価と満足度は異なる。評価は、顧客そのサービスの品質がどのレベルにあるのかを評価したもので、個々の顧客の主観的基準によるとはいえ、顧客自身にとっては価値判断以前の認知である。これに対して満足度は、顧客が自らの価値観や好悪の感情などに基づいて個人的な判断を下すものである。ピアノの演奏を聴いて「テクニックはすばらしい演奏だが、私はもっとゆったりした演奏のほうが好きだ」という感想をもつことがあるが、「すばらしい」は評価であり、「好みではない」というのが満足度の表現である。

うだけで著しく評価や満足度が下がるとは通常考えられないが、それ以外の地域では着席できるかどうか大きな評価の違いとなる³⁾。

(5) 利用者のサービス生産プロセスへの関与

通常ほとんど意識されていないが、公共交通においても利用者がサービスの生産プロセスに深く関わっている。直接的な関与においてはたとえば、個々の需要に応じてサービス製品をカスタマイズし、実際に乗車券を購入し、乗り場まで出向くという公共交通サービスの提供に不可欠なプロセスが、特に日常的な需要に対応した地域公共交通の場合ほとんどは利用者自身の手によって行われる。

また間接的な関与としては、車内や駅構内・停留所での環境を形成する役割が個々の利用者にはある。事業者側が車内環境をよくするために多額の設備投資を行って快適な車両を導入したとしても、たまたまその日同じ車両に乗り合わせた乗客の多数が傍若無人な態度であれば、利用者の評価や満足度は著しく低下するであろう。

2. 地域公共交通に固有の特徴

(1) 需要の派生性

公共交通のサービス製品である「移動の実現」はほとんどの場合何らかの目的達成のための手段として発生する需要、つまり派生需要に基づいている。つまり、需要そのものの創出を交通事業者自体が行うことは非常に困難である⁴⁾。したがって、公共交通機関の利用者を維持・拡大するためには、需要の原因である「移動」それ自体を発生させることだけでなく、すでにある「移動」の需要を自らに対するそれとして獲得することが必要になるといえる。

同時に、サービス製品について利用者が要求する内容や水準は、単なる移動それ自体だけでなく、移動の目的との関係で決まってくることに注意しなければならない。

(2) 多様な需要の混在

公共交通機関はタクシーを除きほとんどの場合個々の需要に個別に対応するのではなく、カスタマイズは利用者自身が行っている。このため、一つの輸送単位に多様な需要が混在するた

3) JR 東日本が東北地方でいわゆるロングシートの車両を導入した際に、従来の車両より座席数が減少したことについての不満が利用者から強く出されたことなどは、そうした評価の相対性の現われである。

4) 日本では、大手私鉄事業者をはじめ多くの公共交通事業者がこの困難な課題にとりくみ、不動産、小売、レジャーといった事業に進出して需要の喚起につとめてきた。1960～70年代ごろまではこうした多角化による需要喚起は大なり小なり効果をもたらし、地域公共交通事業を営利事業として運営することを可能にできた。しかし今日ではこうしたビジネスモデルはほぼ行き詰まりつつある。詳しくはたとえば拙稿「大手私鉄企業グループの現状と今後の方向性—サービス・マネジメント論の視点をふまえて」、『立命館経営学』第35巻第3号、1996年、pp.123-135などを参照。

め、マネジメント上は難しさを生んでいる。ラッシュ・アワーにおいても乗客は通勤者だけではない。その通勤者においても、個々の乗客の発着点は個々ばらばらである。このため、誰かにとっての利便は、誰かにとっての不便を生み出す可能性を常に有している。

3. 小括

以上のような地域公共交通の特徴からは、需要への対応の困難さと、品質管理の難しさがうかびあがってくる。そしてそれは、利用者の高い評価や高い満足を実現することの難しさにつながる。このため、次章で述べるように、地域公共交通はよりフレキシブルに需要に対応でき、個々人が望ましい品質を作り出しうる私的交通手段との激しい競争にさらされることになるのである。

Ⅱ. 地域公共交通市場と競争上の特徴

次に、地域公共交通にとっての市場と競争がもつ特徴について検討する。サービス一般においても、市場や競争のとらえ方は有形の製品とはかなり異なるといえるが、特に地域公共交通の場合、単純なとらえ方では理解できない側面をもっている。

1. 競争が直接的ではない

地域公共交通においては、交通機関相互間の直接の競争は、個々の交通事業者にとって決定的な重要性をもたない場合がほとんどである。鉄道の並行区間が多数ある大都市部においても、並行区間における顧客獲得競争はそれぞれの路線を有する事業者にとってほとんどの場合決定的な意味をもたない。バスでは同一区間に複数のバス会社の路線がある場合は少なくないが、多くの場合それは都心やターミナル駅の近くで各方面からの路線が集まってくる場合にみられるので、実質的に複数社の競合がみられる区間はごく限られている。しかも現実には、そうした複数社の競合がみられる路線はほとんどの場合需要が多いからそうなっているわけではなく、歴史的経緯からたまたまそうなっているだけで、今日の利用者減少のもとでは共倒れの危機に陥っている場合も少なくない。

また、こうした競合がある区間においても、鉄道の場合は運賃やスピードの面での競争が若干みられるが、利用者にとって決定的な差がある場合は多くない。製品の特徴でふれたように、地域公共製品においてはサービス製品の基本的な品質には決定的な差がないことがむしろ普通であり、バスの競合区間において定期券の共通利用への要望が高いように、利用者は競争よりも全体としての利便性向上を求めているのである。

歴史的に見ても、事業者間の競争は実質的にはむしろ既存の交通需要の獲得ではなく、新たな「移動目的」それ自体の獲得を図るものとしてみられる。つまり、住宅をはじめとする移動

の発生源・目的地をいかに自社路線の沿線に確保するのかである。このため、交通事業者間の競争は全体としてはいわば潜在的なものとなるので、通常の競争戦略についての考え方をそのまま援用できないといえる⁵⁾。

ただ、1970 年代までとは異なり、たとえこうした移動の発生源・目的地を自社沿線に確保したとしても、それが自社にとっての需要増につながるとは必ずしもいえないのが今日の状況である。それは、最大の潜在的競争者である私的交通手段の存在が大きい。

2. 代替品との競争の存在

私的交通手段との競争は、大都市圏以外はもちろん、公共交通網が整備されている大都市圏においても激しくなっている。大都市圏特に首都圏においては、今日でも鉄道は主要な日常交通の交通手段となっている。しかし、その鉄道駅までのフィーダー輸送についてみると、バスが激減し、自動車や二輪車に置き換わっていることがよくわかる⁶⁾。

また、住宅開発が進むなど消費需要が拡大している地域であれば、大型ショッピングセンターや大規模病院などが立地してくることが多いが、そうした施設は、自動車利用に便利のように、幹線道路沿いに大規模な駐車場とともに開設されることが多い。従来私鉄企業などを中心に、都市のターミナルに商業集積を配置し、オフピーク時や休日の需要拡大を図ろうとしてきたが、そこでもこうした郊外型ショッピングセンターとの競争が激しくなっており、それが公共交通の利用者減少を生んでいる。特に地方都市部などでこの影響は非常に顕著である。

しかも、私的交通手段と公共交通の競争は必ずしも市場ベースでは起こらない。たとえば自動車の維持コストはじっさいにはかなり高額であるが、日常的に利用者が比較するのは多くの場合燃料代と公共交通の運賃であり、所有にかかるコストは念頭におかれていない。

このように、地域公共交通においては公共交通事業者相互の競争よりも、私的交通手段との競争が激しくなっていることも大きな特徴である。こうした場合、ポーターの戦略論からすれば既存事業者は相互に競争することよりも、むしろ共同して代替品の脅威に対処することが必要となる⁷⁾。

3. 線的な移動から面的な移動への変化

前項でもふれたように、日本における公共交通のネットワークは基本的に都心や駅といった結節点への線的な「移動」を重点として設定されてきた。これは、一定の需要の集約が効率的

5) 拙稿「大都市圏大手私鉄企業による地域開発の展開」、『Vita Futura』第 3 号、1995 年、参照。

6) 国土交通省『大都市交通センサス 平成 19 年度調査報告書第 3 編【大都市交通センサス（過去 10 回）の総括について】』pp.273-275。

7) M.E. ポーター／土岐坤訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995 年、参照。

な輸送のためには必要であったからである。効率の高さは生産性の高さをうみ、それは日本の公共交通事業が世界のいわゆる「先進国」ではきわめてまれな、運賃によって費用をまかない、時には利益すらうみだすという成果をつくりだしてきたのである。

しかし、これは一面では通勤時の混雑に見られるように、交通事業者側の効率性に人びとを従属させてきたことから達成された成果である。こうした「効率重視」の姿勢は、個々の交通事業者の責任というよりは経済成長優先の社会システム全体の問題としてとらえる必要があるが、いずれにせよこのことが人びとの公共交通機関離れを生んできた一因であることを直視しなければならない。

特に、1970年代以降の都市のスプロール化は、都心への遠距離通勤を生み出しただけでなく、交通需要の面的な拡散を生んだ。前項でふれたように、郊外型ショッピングセンターや、企業の郊外立地が進む中で、従来都心へ都心へと送り込まれてきた通勤者や買い物客の「移動」が面的に分散してきたのである。こうした移動は非常に個別性が高く集約が難しいため、従来のような効率性を基準として考えた場合公共交通事業者の側でも対応できなかった。このため人びとは否応なく私的交通手段に頼らざるを得なかったのである。大都市圏においては今日においても線的な移動がかなりの比重を占めるが、もともと都心の中心性が大都市圏ほど強くない地方都市、さらには非都市部においては、こうした面的な移動の拡大が公共交通需要を激減させたのである⁸⁾。

以上から明らかなことは、公共交通における市場と競争の構造は、均質で集約可能な需要を公共交通事業者間で獲得競争しているのではなく、目的や移動のベクトルの面でばらつきのある大きな交通需要をもつ移動主体が、公共交通全体と私的交通手段とを自由に選択しているという状況である。こうした状況に、地域公共交通はどのように対応すればよいのであろうか。

Ⅲ．サービス・マネジメントの視点からみた地域公共交通

製品と市場のそれぞれの側面から、地域公共交通のサービスとしての特徴を検討してきた。以上をふまえて、サービス・マネジメントの視点から地域公共交通の課題について検討していきたい。

1. サービス・マネジメントの視点のもつ意義

サービス・マネジメント論は、基本的に無形であるというサービスの特性をふまえたマーケティングおよびマネジメントの理論として、1990年代以降相対的に独自の展開を行ってきた。

8) こうした分析について詳しくは拙稿『『まちづくりと交通』を考えるー大都市におけるモータリゼーションの論理と交通政策の課題ー』、『日本の科学者』2001年11月号、pp.36-41を参照されたい。

そこには、物財の生産を念頭においた効率性重視のマネジメントが、サービス事業においては単に顧客のニーズやウォンツに応えられないだけでなく、従業員の意欲をそぎサービス製品の質を低下させることによって顧客満足度をひき上げてきたという問題意識がある。こうしたことから、北欧とアメリカ合衆国を中心として、顧客満足の実現と経営的な成功を両立させる好循環をうみだすにはどのような考え方が必要であるのかが検討されてきた⁹⁾。これらの理論は、サービス事業の一翼をなす交通事業においても有効な視点であると考えられる。

これらの理論は、効率性重視の従来のマネジメントの発想からの転換を迫るものである。たとえば、これらの理論では従業員の役割を重視するものの、個々の従業員の個別的な能力や意欲にもたれかかるのではなく、システム全体として従業員が積極的な成果を生み出すような働きをひきだすことを特に重視している。日本のサービス業においては、しばしばサービスを提供する側の「心構え」が重視され、武道や茶道、華道など「形」を重視する文化が強い影響力をもってきた背景もあってか、サービスの質の向上という「あいさつの励行」などに問題が矮小化される傾向がなお残っている。しかし、今日の理論的到達点は、適切な能力を有した従業員を雇用することを前提としつつも、基本的には従業員の内発性を支えるシステム作りに重点をおいている。

また、特に北欧の理論においては、顧客との双方向的な「リレーションシップ」に重点が置かれている。「リレーションシップ」には幅広い意味があるが、ここでは単にサービス供給者と顧客との関係を深めるというだけでなく、両者をを主体と客体に分離せず、サービス生産のプロセスを全体として捉えた場合に両者は共同生産者であるという立場からプロセスの設計を考えようとするものである。

前節で述べたように、大量の乗客を効率的に集約して都心へ輸送するという高度成長期の大都市圏を念頭に構築された日本の地域公共交通におけるマネジメントは、今日のように分散化しかつ個々の利用者にとって私的交通手段という選択肢が存在するもとでは、有効性を喪失している。一見非効率、高コストにみえるサービス・マネジメントの考え方が、実際には顧客の満足を達成し従業員の意欲を引き出すことによって、売上の増大や効率の向上につながってきたことは、サービス企業の現場が実証している¹⁰⁾。

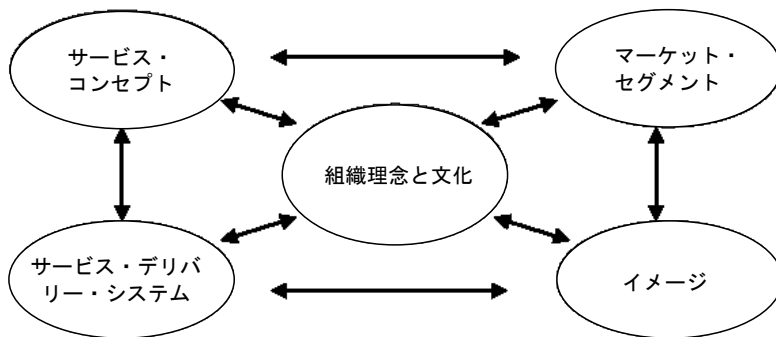
なお、サービス・マネジメント理論では具体的なサービス・マネジメントの展開を考えるための枠組みとしてノーマンの「サービス・マネジメント・システム」（図 3-1）がよく参照されており、筆者もかつてはこれに依拠して考えていた。しかし、この図では 5 つの要素の相

9) サービス・マネジメント理論の発展については、蒲生智哉「サービス・マネジメントに関する先行研究の整理—その研究の発展と主要な諸説の理解—」、『立命館経営学』第 47 巻第 2 号、2008 年、pp114-117 がコンパクトに整理している。

10) 高いサービス品質、高い顧客の満足と、低コスト、高い安全実績を同時に実現しているアメリカのサウスウェスト航空が典型的である。

互関連を重視するあまり、サービス・コンセプトやセグメントといったマーケティングでいう STP 戦略に相当する基本的・戦略的な要素と、それをうけて具体的に展開されるサービス・デリバリー・システムとが同列のようにみえるきらいがある。そこで本稿では、サービスにおける戦略的な視点としてセグメンテーションとサービス・コンセプトの設定をとりあげ、その後具体的なオペレーションの視点として、サービス・デリバリー・システムの設計の上でも特に地域公共交通において重要と思われるポイントをいくつかとりあげて検討したい。

図 3-1 サービス・マネジメント・システム



出所) 拙稿「サービス・マネジメント論の枠組みと課題」、『立命館経営学』, 第 35 巻第 4 号, 1996 年。

2. 戦略的視点

サービス・マネジメントにおいて戦略的視点は特に重要である。というのは、サービスが無形であるがゆえに、サービスがどのようなコンセプトに基づいて提供されているのかというのは、顧客にとってそのサービスが自分にとってどのような便益や満足を提供してくれるのかを判断する上で重要な判断材料になるからである。また、従業員にとっても、戦略やコンセプトは自分たちが実際にサービスを提供するうえでの判断基準をもっとも深いところで規定するものだからである。サービス業の場合、実際のサービス製品は従業員と顧客がサービス生産の現場で共同で作り出すものであるから、こうした戦略やコンセプトについて共通の理解があることは、サービスの品質管理のうえでも重要である。

なおもちろん、顧客は日常的に自分が利用する、あるいは利用するかどうかを考えるサービスの戦略やコンセプトについていちいち思いを巡らすわけではない。しかし、実際にそのサービスについて具体的に考慮する際に、サービス提供者がもっている戦略やコンセプトの内容や一貫性というものは、顧客に対して直接・間接に影響を及ぼすものである。以下に、サービス・マネジメントにおける戦略的な視点を公共交通にあてはめた場合について具体的に見ていきたい。

(1) セグメンテーションとターゲティング

武蔵野市のムーバスが、コミュニティ・バスとしてセンセーショナルな成功を飾った大きな要因は、セグメンテーションとターゲティングが適切であったからである。ムーバス最初の路線は吉祥寺駅から約 1km 圏内の、既存のバス路線から外れた住宅地の中を縦横に走る路線であった。この路線は、徒歩で既存バス停あるいは駅まで出るのが困難な高齢者という明確なターゲットが当初から設定されており、そのターゲットのニーズに基づいて路線、ダイヤ、バス停間隔、車両の仕様などが決定されていった¹¹⁾。開業後のムーバスは当初のターゲットだけでなく自転車利用者からの移転なども生み出しことから予想以上の成功を取めたのではあるが、既存の「路線バス」の枠組みに縛られずにターゲットのニーズに応えることを最優先して設計したことが、結果として従来想定されていなかった利用者の掘り起こしにもつながったと考えられる。こうした発想が、地域公共交通においてはもっと必要であると考えられる。

つまり、潜在的な利用者を含めた地域の交通需要をもう一度把握し直し、どのようなニーズがあるのかを明確にするべきである。当然、ニーズは多様であるが、その中のどれに応えることが、現在の経営資源の範囲でもっとも効果的・効率的であるのかを判断してターゲティングを行うことが必要である。

このように提起するとバスであれば路線の設定から見直すことができるので比較的容易であるが、鉄道は難しい、などの事業者側の反応が予想される。しかし、そもそも鉄道とバスを切り離して考えること自体が不適切であり、利用者のニーズという視点から鉄道、バス、タクシーなどの交通機関とそれぞれの事業者の最適な組み合わせを考える必要がある。この点では、現在京都市で行われているバス路線の一部を小型バスや乗合タクシーで運行する実験が目される試みであるが、基本的に既存路線の需要が少ない区間／時間帯を小型車両に置き換えるもので、そうした車両や事業者を導入することから生じる柔軟性を基礎に新しい需要を開拓するような発想は十分ではない。

また、潜在的な需要を含めてニーズを把握しようとする場合に重要なのは、セグメンテーションにおいて人口統計的なアプローチではなくサイコグラフィックなアプローチを採用することが重要である。すなわち、たとえば高齢者、通勤者といった外形的な属性ではなく、より公共交通に誘導しやすい意識や要求をもつ潜在的利用者層を発掘し、そうした層に応えるようなコンセプトやサービス・デリバリー・システムの設計を考える必要がある。たとえば、東京都足立区などの団地ともより駅のあいだを運行している乗合タクシーは、「都心までマイカーで通うのは渋滞に巻き込まれる」「自転車で行くには駅がちょっと遠い」「バスは国道の渋滞に巻き込まれる」「個別にタクシーを使うと運賃が高い」といった団地住民の意識に応え、タクシー

11) ムーバスについて詳しくは土屋 正忠、武蔵野市建設部交通対策課、馬庭 孝司『ムーバス快走すー一通の手紙から生まれた武蔵野市のコミュニティバス』、ぎょうせい、1996 年、を参照。

なら通れる裏通りを使ことで朝の通勤需要に求められる定時性を実現し、かつ個別に利用するよりも大幅に安い運賃となることで定着している¹²⁾。

このように、実際に公共交通利用に誘導しやすい利用者層に明確なターゲットを設定することが必要である。このことによって、具体的な意思決定における指針も明確となる。たとえば、I 1.(2) で述べたように、地域公共交通においては多様な利用者の混在が一つの課題である。このときに、一般的抽象的に「利用者」を想定するのではなく、現時点で戦略的に重視する利用者は誰なのかを明確にすることで、矛盾する多様な要求について判断することができる。たとえば武蔵野市のムーバスにおいては、バス停の間隔を従来の半分に設定した。これは、高齢者がいっきに歩ける距離に基づいて検討された結果であるが、バス停が増えれば運行時間が長くなるのは自明である。このときに、ムーバスが通勤者など時間に制約の大きい利用者ではなく、高齢者の日常的外出を基本的なターゲットとして想定したからこそ、こうした決定を比較的スムーズに行うことができたのだと考えられる。

(2) サービス・コンセプトの設定

ターゲットとしたセグメントに対しては、明確なコンセプトを設定してサービスを提供する必要がある。このことは、もちろんターゲットとなる現在および潜在的な利用者への訴求のためにも必要であるが、従業員に対するアプローチとしても非常に重要である。

というのは、交通業のように規格化された定型的な業務をきちんとこなすことが安全という最重要課題のために求められる、ある意味で軍队的な側面をもつ組織においては、往々にして従業員が自分の職分を全うすることにのみ関心をもち、目の前の利用者が何を求めているのかを忘れがちだからである。また、管理者の側もしばしば従業員の管理統制のみに意識を奪われ、個々の従業員自身が利用者の視点で自ら考え行動することの重要性を意識しないことがある。たとえば、それが事故の直接の原因であるかどうかは即断を許さないとはいえ、福知山線の列車脱線転覆事故を契機に明らかとなった JR 西日本の従業員管理のあり方には、そういう問題点が内包されていたといえる。JR 西日本は民営化以来、たとえば乗客への対応などについて旧国鉄時代のあり方からの改革を図ってきた。しかしそれらが往々にして表面的な顧客への「愛想」などにとどまり、従業員自身が利用者の視点で自らの業務を律するのではなく、そうした「愛想」を含めて上から管理しようとする姿勢がみられることが指摘されている¹³⁾。

12) タクシー事業者の側にとっても、流しや駅待ちが必ずしも効率的とはいえない朝ラッシュ時に確実な需要を確保できるというメリットがある。詳しくは拙稿「新しいタクシー・サービスの現状と課題」、『立命館経営学』、第 39 巻第 5 号、2001 年 1 月、pp.47-62 を参照。

13) 現場の従業員の証言によれば、JR 西日本の駅員は現在利用者におつりや両替として手渡し紙幣のそろえ方に至るまでマニュアルに拘束され、しかもそれを覆面調査員によって点検されているとのことである（2008 年 4 月 26 日、国鉄労働組合近畿地方本部主催「4・26 近畿集会」パネルディスカッションにおける発言）。しかし、発車間際の列車に乗るべく急いでいる乗客に対していちいち紙幣をマニュアル通りにそろえて渡す

求められるのはそうしたマニュアルや管理による機械的統制ではなく、自分たちがどのような利用者に、どのようなコンセプトをもつサービスを提供しようとするのかについての深い理解をもった従業員による自発的・自律的なサービス活動の展開である。もちろん、たとえば運転士が信号に従うといった、正常な交通機関の運営のために絶対に守らなければならない必要な規程やマニュアルはある。しかし、そうした規程類でさえも真に利用者の視点で考えることができてこそ、単に義務として順守するのではなく守るべき積極的な意味を従業員は見いだすことができるのであるし、そうした規程が機能しないような突発的な事態に際しても、大筋でまちがいのない対応をとることができるはずである¹⁴⁾。

コンセプトそれ自体は、地域公共交通の場合全社、全路線に共通したコンセプトを設定することは少ない。一般的に「すべての利用者を安全に目的地まで・・・」などといった抽象的・一般的なコンセプトは、意思決定や自発的活動の契機としてはほとんど機能しない。従って、いくつかの具体的なターゲットを念頭においた複数のコンセプトを掲げるか、あるいは路線や時間帯などごとにコンセプトを設定するかのいずれか、または両方になるであろう。

（3）競争への対応

前章でふれたように、重要なのは代替品である私的交通手段との競争である。しかし、一般的に「利便性を高めてマイカーからの移転を促す」としても具体的なサービス展開の指針にはならない。実際に、どのようなニーズをもったどのようなターゲット層であれば、どのくらいのサービスを提供することによって公共交通の利用者として吸引できるのかを考え、それにみあったコンセプトの設定、デリバリー・システムの設計、さらにはプロモーションを行う必要がある。

具体的には、たとえば今日のような石油価格高騰の状況のもとでマイカーについて経済的な視点から見直そうという人が増えていることが想像できる。その場合、単に燃料のコストだけでなく、自動車保有にかかる費用すべてを計算に含めると、必ずしもマイカーが安上がりだとはいえなくなることを具体的に示すことで、マイカーをほとんど通勤にしか利用していない人や、この際マイカーを見直そうと考えている人を公共交通へ誘導することが可能である。その際、実際にそれが容易な条件はどのようなものであるのか（地域、通勤形態など）を検討し、もつとも誘導が容易な層にターゲットをしばって新しい公共交通システムを開発し、訴求していく

ことは決して必要なサービス要素とはいえないのであり、乱暴でさえなければ迅速なことこそがもっとも求められるサービスであるのは自明である。この発言が事実であれば、ここにはサービスについての大きな考え違いがあるといわざるをえない。

14) 従業員の自発性が、安全の確保と定時運行確保というしばしば相反する課題をぎりぎりのところで両立させる努力を引き出した事例が、有名なスカンジナビア航空の事例でもふれられている。J. Carlzon, "Moment of Truth", Harper & collins, 1989.

が必要である。一般的抽象的なキャンペーンでは効果がうすい。

どのような展開を具体的に行うにせよ重要なことは、すでにふれたように、代替品である私的交通手段との競争に、既存地域公共交通事業者が共同して対応することである。交通サービスの製品が「移動の実現」であることからすれば、その製品は「移動」全体として捉えられなければならない。しかし、往々にして個々の交通機関、個々の交通事業者ごとにばらばらに利用者にアプローチしているのが現実であり、ICカードによる運賃支払いの共通化などの取り組みはみられるものの、なお改善の余地は大きい。実際の「移動」は利用者にとって出発点から目的地まで連続しているものであり、Door to Door を大きな競争優位とする私的交通手段に對抗するためには、よりいっそうの連続性が必要となる。

またその際に「連続性」のもつ多様な意味にも注意が必要である。ダイヤ上の接続をとることなどは自明であるが、接続点における乗り換えのしやすさ、運賃面での連続性（初乗り料金をたびたび支払わなければならないことの弊害は以前から指摘されている）などの課題があり、それらのうち戦略的重要性の高いものを優先して解決しなければならない。

3. オペレーションの視点

戦略的な方向性としてターゲットやコンセプトが明確になれば、それに基づいた具体的なオペレーションとして、サービス・デリバリー・システムの設計を行う必要がある。設計の多面的な検討が必要だが、今日の状況において特に重要なのは以下のような視点である。

(1) サブ・サービスの重要性和サービスの基本設計

サービスの特徴のうち「結果と過程の等価性」としてふれたように、公共交通においてはコア・サービスである安全確実な目的地への到着は、完全に実行されて当然であるので、利用者の実際の評価にはほとんど関わらない¹⁵⁾。

①効果的なサブ・サービス

このため、同業他社であれ代替品（私的交通手段）であれ、競争を考える場合にはサブ・サービスの充実が必要となる。ただ、このサブ・サービスもやみくもに展開するのではなく、それぞれのターゲットごとのサービス・コンセプトに応じて効果的なサブ・サービスの要素を充実させなければならない。

たとえば、多くの通勤・通学者にとっては、迅速であるとともに確実であることが重要である。このため、ダイヤをスピードアップした結果遅れがちになったのではサービス改善として無意味であるばかりか、むしろ有害である。また、こうした利用者は通常、特別な笑顔や装飾

15) ただし逆の場合、すなわちコア・サービスの提供が十分でない～遅れ、運休、故障など～であれば、逆にどんなにサブ・サービスが充実していても利用者の評価は非常に厳しいものとなる。

の多い言葉を求めておらず、必要な情報をコンパクトに伝えることができればそれでよい。

他方、高齢者や乳幼児連れ、障がい者などなんらかの移動困難を抱えた利用者の場合は、具体的個別的なサポートが必要である。なお、ハードが未整備であってもソフトで対応可能なことも多い。この場合のソフトとは単に従業員の対応だけでなく、他の利用者を含めて考える必要がある。ハード的な整備にはいずれにせよ限界があり、多様な利用者のすべてのニーズに対応することは不可能であるし、ハードを有効に活かすためにも人的なサポートが必要である。マナーキャンペーンだけで効果があるとは限らないが、地域公共交通のコンセプトを多くの利用者を含めて共有することによって、全体としてハンディキャップのある利用者などにとっても利用しやすい環境を作っていくことが必要であろう¹⁶⁾。

②サービス・スクリプトとサービス・ブループリント

こうしたコンセプトごとにどのようなサブ・サービスを重点的に整備すべきかを考える上でも、サービス活動をその提供の段階に応じてスクリプトやブループリントに表現し、検討していく必要がある。

サービス・スクリプトとは、サービスを構成する諸局面の時間的な推移を、利用者の視点から表現したものである¹⁷⁾。公共交通機関であれば移動の目的が発生したときにはじまり、目的が達成されるまでのプロセスを、路線や時刻の探索、乗り場への移動、乗車券の購入・・・といったステップに分解し、それぞれにおいてどのような従業員などとの接点があり、利用者がどのような評価基準をもっているのか、などを明示的に分析することである。

サービス・ブループリントとは、サービス提供プロセスのなかでも特に利用者が直接従業員や機械と接する瞬間について、受け入れ可能な時間やおこりうる失敗などについて具体的に分析していくものである¹⁸⁾。スクリプトの場合も同様だが、ここで重要なことは、バスの運行や駅の業務といったサービス提供側の仕組みでサービスを切り分けず、利用者の動きや流れを最初から最後まで連続的に記述し分析することである。公共交通の場合、往々にして連続性が問題となるので、この点を強調しておきたい。

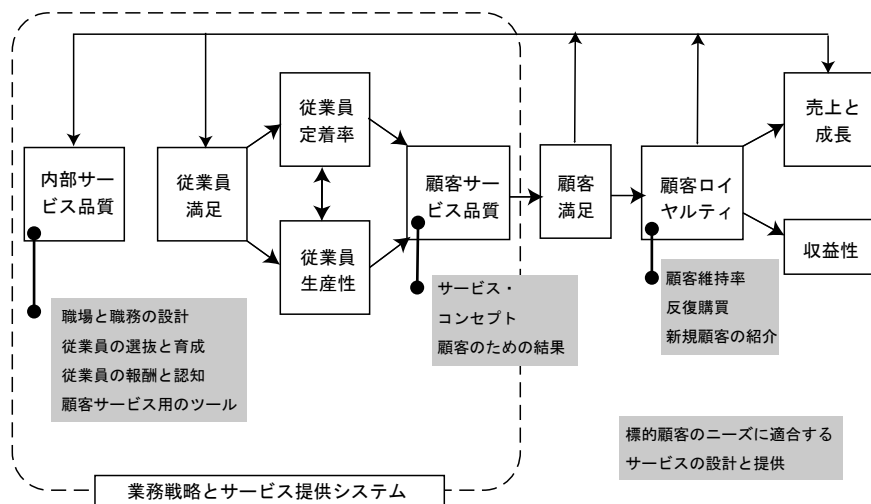
これらの分析を通じて、利用者へのサービスがもとめられる瞬間に、求められる内容と質のサービスが提供できるよう、サービスを設計する必要がある。

16) 筆者の個人的経験であるが、ドイツの路面電車で、満員の車両に 8 台目のベビーカーが乗ろうとしたことがあった。しかし、真冬の日曜の夕方、すでに気温は零下、次の電車は 30 分後だった。このとき運転士は、乗客が助け合って 8 台分のスペースをつくりだすまで一言もせかさず、辛抱強く待っていた。そして列車は 10 分以上遅れたが、誰もあからさまに不満を表す乗客はいなかったのである。路面電車がどういう利用者のためにあるのか、そしてその利用者へのサービスとして何が重要なのか、を運転士も乗客も暗黙のうちに理解していたのである。コンセプトに従業員と利用者が共有することの重要性がここに示されていると考える。

17) R. P. フィスク, S. J. グローブ, J. ジョン/小川孔輔, 戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』, 法政大学出版局, 2005 年, pp.84-85。

18) フィスクほか, 前掲書, pp.86-88。

図 3-2 サービス・プロフィット・チェーン



出所) J. L. Heskett, et al. "Putting the Service-Profit Chain to Work", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, March-April, 1994, p.166. 邦訳は蒲生智哉「サービス・マネジメントに関する先行研究の整理—その研究の発展と主要な諸説の理解—」, 『立命館経営学』第 47 巻第 2 号, 2008 年, p.120 より。

(2) マネジメントと従業員の新たな関係～サービス・プロフィット・チェーンの発想

繰り返し述べてきたように、サービス活動における現場の従業員の役割は非常に大きい。サービス従業員の労働はしばしば直接に管理できず、またそうすることが必ずしも適切でないことも多い。そうしたなかで、サービス・マネジメント研究においては従業員のより質の高いサービス活動を引き出すことと、顧客満足の実現はクルマの両輪であることを明らかにしてきた。

たとえば、ヘスケットによる「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方(図 3-2)が一つの例である¹⁹⁾。従業員満足が満足を感じる顧客を生み出す原動力となり、顧客の満足が顧客のロイヤルティを生み出すとともにまた従業員のやる気を作り出し、そうした好循環が利益にも通じるというものである。これは、直接顧客と接する従業員だけに限ったものではなく、すべての従業員において重要な視点であるが、ここでは二つの発想の転換が重要であると考えらる。

第一に、内部品質を高め従業員のモチベーションを喚起することである。このためには、従来従業員を主に管理の対象とのみとらえ、モチベーションは主に報奨や処遇によって喚起するという発想からの転換が必要である。もちろん、報奨や処遇もモチベーション向上の手段では

19) J. L. Heskett, et al. "Putting the Service-Profit Chain to Work", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, March-April, 1994, などを参照。同様の考え方はサービス・マネジメント研究における北欧学派の代表的論者の一人 Grönroos にもみられる。C. Grönroos, "Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach, Second edition", John Wiley & Sons, 2000, pp190-191 などを参照。

あるが、被評価者が納得しうる適切な評価を提供するのは簡単ではない。より重要なのは働きやすい設備・制度の環境がある職場、従業員が自分で仕事をコーディネートできる権限といった、顧客の評価や満足が従業員自身にフィードバックされることなど従業員自身がやりがいを感じることができるための要素である。

もう一つは、企業全体として自分たちは移動とそれに付随するサービスを通じて、利用者の移動目的を実現する企業であるという位置づけを行うことである。つまり、かつてレヴィットがアメリカの大陸横断鉄道について述べたように、交通企業は鉄道やバスを走らせる会社ではないのである²⁰⁾。従業員についても、「列車やバスの運行」という視点から管理を強化するのではなく、「移動サービス実現企業」として従業員の創意工夫を可能な限り活かすという位置づけが必要である。運転士のような職種では実際にはそうはいつでも規程どおりきっちりと業務を遂行することが大半の業務となる職種もあるが、たとえそうであっても、従業員管理の考え方を变えるだけでも、影響は少なくないとみられる。

4. 小括

以上のように、サービス・マネジメント理論の視点から地域公共交通の今後を考えるならば、私的交通手段という代替品からの脅威に対して、具体的に公共交通機関への移転を働きかける利用者層を明確にしつつ、利用者と従業員双方に対してコンセプトを示し、利用者の「移動」の視点からサービスを設計しなおす必要がある。また、従業員のマネジメントについての考え方にも転換が求められる。

お わ り に

本稿では、経営学の視点とりわけサービス・マネジメント理論を地域公共交通に適用することによって、現在の地域公共交通の困難を打開するための課題を析出しようとしたものである。ここで示された課題のいくつかは、先進的な事例が示しているように、すでに地域公共交通の現場で認識され、端緒的なとりくみもはじまっている。

とはいえ、本稿で示した私的交通手段との競争について利用者の視点から「市場」を捉える認識、ターゲット利用者層の明確化の必要性、従業員に対するとらえ方の転換といった課題は、今後なおいっそう重要になると考えられる。最初にも述べたように、地域公共交通の維持発展のためには今後、地域社会が公共交通の存在意義を十分に認識することが必要であり、そのためには地域公共交通が質の高いサービスを提供することが不可欠である。そのことからすれば、従来の効率重視の考え方を転換し、「移動」というサービスをうける利用者の視点から、サー

20) T. Levitt, "Marketing Myopia", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, July/August, 1960, pp.3-13.

ビス提供システム全体を見直すことが必要なことが、本稿の検討から指摘できるのである。

本稿はまた、これまで筆者が検討してきた断片的な検討を整理・再構成し、地域公共交通の経営について考える上で必要な検討枠組みをつくる試みの一環である。今後、この検討をいっそう深めることと、現実の市場と事業者の動き双方についての認識を深めることを通じて、地域公共交通事業の経営についての包括的な理論枠組みの形成に努めたい。このことによって、土居靖範先生の学恩に報いることを期すものである。