特 集：ステークホルダー・ダイアログ

ステークホルダー・ダイアログ　メンバー

（右から）山陰合同銀行 地域振興部 副部長 **山根一朗**氏 ／ 関西大学 経済学部 教授 **宇都宮浄人**氏 ／
京都市産業観光局 観光政策監 **村上圭子**氏
JR西日本
社外取締役（サントリー文化財団上席研究フェロー） **佐藤友美子**氏 ／ CS推進部長 **多田真規子** ／
常務執行役員 総合企画本部長 **二階堂暢俊** ／ 株式会社ジェイアールサービスネット福岡 代表取締役社長 **北條裕介**

二階堂　本日は、地域と公共交通のつながり、あるいは、未来の公共交通の姿、また企業と地域の共生といったテーマで意見交換をさせていただきたいと考えまして、深いご見識をお持ちの皆様にお越しいただきました。

どうぞよろしくお願いいたします。

公共交通と地域の「ありたい姿」

二階堂　では最初に、最近の状況から、意見交換を始めさせていただきたいと思います。

弊社発足から、25年が経ちました。人口の状況も変わり、特に高齢化が進むという背景があります。そうした中、鉄道事業者として、いろいろなところから観光のお客様に来ていただき、ご利用を増やして賑わいを作り出す取り組みを地域の方と一緒にやってきております。また、例えば技術的に少しでもコストのかからない設備を採用するということにも、取り組んでいるところです。

佐藤取締役　確かに人口減少、高齢化は進んでいますが、世の中の人の気持ちは、自家用車から公共交通に移ってきていると感じます。若い方々にも「車を持たないで暮らしたい、それがむしろ格好いい」という志向があるのではないでしょうか。

佐藤取締役　こういったときに、公共交通として、きちんと次の打ち手の整理ができているか、地域の問題にコミットできる用意があるかということが、問題になってきます。駅が終点ではなく、その先の地域の暮らしをどうやってしっかりとサポートしていくか、応援していくかを、一緒になって考えることが必要になっていると思います。

宇都宮教授　私も、今、公共交通に求められている役割は、どんどん増えていると思います。一方で、サービス水準は、一部を除けば低下しているところもあると感じています。

もちろん、人口が減っていくなかで利用者自体も減っているた

関西大学 経済学部 教授
宇都宮 浄人 氏

め、コストの問題があるのかもしれません。しかし、例えば、かなり高齢化が進んで、60歳以上が人口の4分の1を占めているドイツでは公共交通の利用者は拡大しています。

つまり、「人口が減っているから公共交通の利用者も減る」とは限らないわけです。

実際、若い人も含めて、公共交通を利用したいという人は増えていますし、実は「高齢化」には、それまで自動車に乗っていた人が公共交通の利用者になるという面もあります。むしろ、そういう動きを上手く引き出すことで公共交通が活きれば、それは地域全体が活きてくることになるのではないでしょうか。

佐藤取締役　さらに言うと、「公共交通」をすべて鉄道で担うということではないと思います。JR西日本グループにはバスの会社がありますし、ほかでも、地域にあるほかの鉄道やバス、それからタクシーなどと、効率的にどう組み合わせるかを考えていかないと、公共交通は成り立たないのではないでしょうか。

村上政策監　京都市でも、関西が力を発揮できるようにという点から、JR西日本をはじめとした都市の交通網が非常に重要だと考えています。

関西の中を動きやすくすることが、関西全体の活力を上げていくと思いますので、例えば京都市営地下鉄など私どもの公営交通、それから各私鉄、バス、タクシーなど、あらゆる公共交通のネットワークを丁寧に作って、乗り継ぎの障壁をなくし、相互のご案内をしっかりしていくことで、関西全体を面としてパワーアップしていければ素晴らしいと思います。

山根副部長　私どもは、山陰という地方を基盤に営業していますが、昔は地方に鉄道が敷かれてそこを中心に街が発展してきました。しかし近年はドーナツ化が進み、街の中心部が振るわなくなっています。そういった街では、JR西日本が、地域に対しても、「駅を中心に地域の企業と一緒になって街を再開発していく」という提案をしていかれたら良いのではないかと思います。JRが、街の第二の発展の中心的役割を担うというようなことも、必要なのではないでしょうか。

宇都宮教授　確かに、今の社会は過度に自動車に依存していると思いますし、今おっしゃった山陰のドーナツ化現象のような、郊外にスプロール化した街のつくりというのは、これから未来永劫、持続可能だとは思えません。また、そこで人々が幸せに暮らせるとも、私には思えません。

郊外でも街中でも住まいを選択でき、そのための移動手段として公共交通があるという社会を、JR西日本には、上手く維持していただきたいと思います。さらに言うと、今の街のつくりでは、もう既に高齢者は引きこもり始めているわけです。しかしそういった方々が社会参加することで健康になれば、社会全体が活力を得ます。そういう点でも、公共交通の持つ意味は非常に大きいと思います。

二階堂　社会を支えるインフラを担う企業として、地域の交通を、ぜひ地域と一緒に考えていきたいと思います。

当社の持てる力を十分に発揮しながら、地域にいろいろな形で貢献していきたいと思っています。

社会からのご期待に応えるために

山根副部長　今後、どのように地域を再開発していくのかを考えるときは、地域からの要望を待つのではなく、企業の方から提案をしていく必要があると思います。

そのために重要なのは、何よりも人材の育成ではないでしょうか。

私どもでは、例えば山陽側と山陰側の企業を結び付ける役割になれたらという思いで、広域のネットワークを作り上げたいと考えておりますが、こうしたとき、企業の経営に深くコミットできる若い行員をどんどん育てていくことが、ますます重要になると考えています。先方に感動いただけるようなご提案ができるためには、勉強ももちろんしないといけないですし、人間性も高めていかないといけません。

村上政策監　都市の総合力というものも、教育や「人づくり」がベースにあると思っています。「人」が要ですね。例えば観光に来られた方に「何が良かったか」とお聞きしますと、景色などは忘れるのですが、人と触れ合ってやりとりがあったことは最後まで印象に残っているとおっしゃる方が多いのです。「どこの都市が好きですか」という質問にも、その場所で出会った人が良かったというところを選んでしまう傾向があるようです。

触れ合う人、つまり企業で言えば社員の方ですが、非常に大事なものだと思います。私もタクシー業界の方や旅館業界の方など、いろいろなところで「人が大事です」とお話を申し上げています。

村上政策監　また、それをどう若い人たちに伝えていくかも、大事なことだと思います。

多田　私どもは鉄道事業を中心に事業を営んでいますので、安全は、どんな時でも絶対に最も大事であることは当然ですし、業務の中でそのウエイトは非常に大きいです。さらに、「きっぷを正しくスピーディーに発売する」というような、当たり前のことが大事です。しかしその上で、「自分の立場ではどんなことを期待されていて、何をしたら喜んでいただけるか」を考えて、一歩踏み込んで行動するということを進めていきたいと考えています。例えば、山陰デスティネーションキャンペーンにあわせて現場では、どんなおもてなしができるかということに、地域の皆様と取り組んでくれていますが、これもひとつの切り口ではないかと思います。

日々いただく「お客様の声」一つひとつには、お一人おひとりのお客様の感じられたことが詰まっています。どういうお気持ちでおっしゃっているのかを、私も含めて会社としてきちんと受け止めていきたいと思っています。

佐藤取締役　もうひとつ、「現場起点」はとても大事な考え方ですね。結局、課題や地域が見えているのは現場だと思います。

きめ細かく地域の文化や人と関わっていこうと思うと、ある程度、現場の人たちが裁量権を持って動ける仕組みが必要だと思います。それが現場の力をつけることにもなります。会社全体で考えるというのも大事ですが、それぞれの現場が、本当に元気に、地域と関わっていけるかどうかが、ＪＲ西日本と地域との信頼関係を決めると思います。現場の役割は、今後、ますます大きくなっていくのではないでしょうか。

宇都宮教授　鉄道で働く方の話で、海外との比較でお話をすれば、海外から日本に来られた方は、「日本の鉄道マンというのは本当に誇り高く優しい」と、皆さん口々に言われますね。私も海外に行きますと、確かにそんな印象を持ちます。

海外から学ぶべきことは多いと思いますが、本当に一人ひとりの社員の皆さんは、世界一ではないかと私も思うわけで、そういう社員の方々の潜在力を、発揮していただければ良いのではないかというのは、いつも感じるところです。

二階堂　世のため人のために頑張ることができる仕事を、これだけできる会社も、なかなかないと私は思います。私自身そういう思いで、当社に入ったつもりですし、JRを志望してくれている学生の方も、入社した社員も、同じことを少なからず、感じてくれていると思います。

また、社会からいただいているご期待にどうやって応えていくかを皆で共有し、それを踏まえた上で一人ひとりの社員が日々の仕事に取り組むと、仕事のやりがいも高まってくると思っています。

ビジョンを共有し、地域とともに目指す未来

山根副部長　私どもでは、地方を豊かにするということを考えているわけですが、近年、山陰の旬の果物や良い農産物をしっかりと紹介し、そういったものは身体にも良いし味も良いということを分かってくださる消費者の方をもっと増やしていこうとしています。

つまり、私ども民間レベルで関係者や若い方々と対話し、農業や漁業に関する啓発活動を広げて、地方で採れたものを都会地に適正な価格で供給し、経済が循環するシステムをつくりあげるといったことです。そうすれば地方で一次産業に従事される方もどんどん増えてくるのではないか、そして地方が豊かになるのではないか、それが私どもの描く未来図です。

北條　地域を再開発していく、あるいは地域の方と一緒になって地域の課題を解決するためには、地域の中に溶け込んで、強固なネットワークをつくることが欠かせません。

私どもは小売業ですので、商品を仕入れて売るわけですが、それだけではなくて、地域の皆様と一緒になって考えようということを、今、始めています。

具体的には、個々の商品について、お買い上げになった方の性別や年齢、さらには自家用か贈答用かといったことなどのデータを分析して、「ではどういうニーズがあるのか」について、地元のメーカーの皆様と一緒に勉強し解決策を探っています。そういう積み上げをこれからもやっていきたいと思っています。

佐藤取締役　何かを作り上げるとき、協力者や関係者がいると思いますが、重要なのは「対話」ということだと思います。お互いの立場をしっかりと言い合って違いを認め、お互い譲るところは譲る。そういうことができて初めて、次に進めるようなところがあるので、そのステップを絶対に省略してはいけないと感じます。

村上政策監　大変具体的な話になりますが、京都市内の観光案内標識、この標識を建てる際に、デザインなどの指針はあるのですが、それに基づいてぽんと建てるのではなく、地域の人たちと話し合って、1本1本どこにどんな向きで建てて、どんな情報量が良いかということを検討しながら進めています。モデル的につくったものについてはアンケートをとって、回答を一つひとつ検証しました。お客様の声をいただきながら、少しずつ改善していくことが必要だと考えました。

株式会社ジェイアール
サービスネット福岡
代表取締役社長
北條 裕介

北條　私どもは、地元の生産者の方々と一緒に、地元の魅力を発信できるような売り場もつくっています。駅のお客様のニーズにあわせて、商品の選定や陳列の仕方を工夫しています。単に売れ筋だけを追求するのではなく、九州の食文化の発信や、九州でつくられたものを売るということにもこだわって、地域の新しい魅力の掘り起こしができればと思います。

佐藤取締役　地域と一緒に、本当にニーズがあるのかどうかを確認しながら進んでいかないと、良いものはつくれませんね。えてして企業側は、「自分たちには分かっているからそれで早く前に進めたい」と思うかもしれませんが、やはり、「納得性」が重要だと思います。

それがなかったために、「置いていかれた」「情報がちゃんと来ていないのではないか」というところから不信感になってしまうということが、往々にしてあります。逆に、一緒にやれば、結果的にその取り組みが実現しなくても、納得はできると思います。

多田　日々いただく「お客様の声」からも、「納得感の重要性」が見て取れます。

台風でダイヤが乱れ、特急の運休が発生しているとき、お客様から「台風は午後には通り過ぎるから、運休している特急も、夜からは走りますよね」とご質問をいただいたのですが、「台風が通過した後、線路の状態を確認しなくてはならないので、翌朝まで運転を取り止めさせていただきます」ということを駅の係員がご説明した事例がありました。

このときは、「そこまで詳しく説明してくれたら納得できる」と、ご旅行が中止になったにもかかわらず、お褒めをいただきました。

CS推進部長
多田 真規子

二階堂　一緒に良い地域をつくりましょうというときも、関わっている方の「納得感」がキーワードだと思います。

今まで弊社は、地域からのリクエストに対して、理由をつけて「できない」と考えてしまうようなところがあったのではないかと思います。地域がどうあるべきかを議論するにしても、「かけひき」みたいなものでは、答えは出てこないと思います。

佐藤取締役　加えて、JRの中の危機感も、乏しいと思いますね。大きな会社なので、「自分たちは安泰だ」と思ってしまっているところがあるような気がします。観光という点でもまだまだ活かしきれていない高いポテンシャルを持っていますし、例えば駅という場をどうやって地域に使ってもらえるかということで地域と上手く連携することもできると思います。現場の人たちが起点になって発想して、それを受け広げていく形で、もっと地域の課題と向き合ってみてはと思います。

宇都宮教授　観光やインバウンドなどで地域の外から人を呼び込む際も、また、地域の中の人たちの移動の際も、やはりJRは地域では大きな存在です。しかしこれまでは、もしかしたら、地域の側には「JRさんがやってくれる」という考えがあり、反対にJRは、「頼られては困る」などと、対話するのを躊躇していたかもしれませんね。それは非常に残念なことです。そういう「お見合い」関係にならないように、お互いが協力して、前に進んでいっていただきたいと思います。

二階堂　そのためには、まずは「どんな地域をつくるか」「どんなサービスを一緒につくっていくか」というビジョンを、如何に共有していくかということがカギになるのではないでしょうか。その上で、公的なセクターの行政と、プライベートセクターたる私企業の我々が、それぞれの役割を理解し、一緒にできることはお互いに持ち寄って実現していくことが大事であり、そうすることが素晴らしい成果を生むと実感しています。

弊社がさらに発展していくヒントも、この考え方にあると常々思っていまして、今後もそういう活動が弊社のさまざまな場面で出てくるような流れをつくっていきたいと考えているところです。

本日意見交換をさせていただき、多くの方のさまざまな期待が、鉄道、そしてそれを担う私どもに対してあるということを、改めて感じることができました。

ご期待のお声、それから励ましのお声、厳しいお声もきちんと受け止め、議論していくことが大事だと思いを強くいたしました。

本日は、本当にありがとうございました。