

コア人材たる 職員に期待する

★市役所はサービス業。市民のニーズを
どうキャッチするかが大事

群馬県太田市は、群馬県内では高崎市、前橋市に次ぐ第3位の223,676人（2016年10月31日現在）の人口を抱える県南東部の中心都市。東京から北西へ約86kmの位置にある。市政のキャッチフレーズは「人と自然にやさしい、笑顔で暮らせるまち太田」。民間企業出身で市議、県議を務めた清水聖義市長は平成7年6月に旧・太田市長に就任し、「平成の大合併」による新・太田市の発足をはさんで現在6期目。国際人を育てる小・中・高一貫校「ぐんま国際アカデミー（GKA）」設立に尽力して自ら初代理事長を務めるなど、地域の次世代の人づくりに力を入れている。



群馬県太田市長
清水 聖義
(しみず・まさよし)

昭和16年12月7日生まれ 昭和39年3月慶應義塾大学商学部卒業 大学卒業後、大手製薬会社を経て鉄鋼製品の加工・販売を手がける企業に勤務した後、太田市で学習塾などを経営する。昭和54年5月 太田市議会議員（1期）昭和58年4月 群馬県議会議員（3期）平成5年7月衆議院総選挙に立候補し次点 平成7年6月太田市長初当選（3期）就任日に市庁舎建設工事の停止を命じる 平成10年3月 太田市役所・新市庁舎竣工 平成16年4月 学校法人太田国際学園（ぐんま国際アカデミー）初代理事長就任 平成17年4月 市町村合併後の新・太田市長に当選。現在3期目。

民間企業のサラリーマンを経験後、 市会議員、県会議員を14年間務める

——清水市長は21年前の平成7年6月に旧・太田市長に就任され、「平成の大合併」の際の改選を経て現在6期目です。それ以前は群馬県議会議員を3期、太田市議会議員を1期務められていますが、大学を卒業後、10年ほど民間企業のサラリーマンをされていたと聞いています。

〈清水〉 最初に入社したのは製薬会社でしたが、結婚後、川崎市にある義父が経営する鋼管、つまり鉄のパイプを加工・販売する会社に転職しました。鉄鋼メーカーが生産した鋼管を強度を高めるなど要望に応じて二次加工し、ユーザー企業に納める仕事です。用途は青函トンネルなど大型土木工事の地質調査のための試掘や、鉄鉱石の鉱脈の探査のような資源開発で、商社経由でオーストラ

リアなど海外にも輸出していました。中小企業でしたから、営業も、商品の用途の探索や提案も、加工の指示やチェックも、輸送の手配も、輸出の手続も、代金の請求や回収も、経理も、何でも一人でやりました。大変でしたが、ユニークで面白い仕事でした。

——37歳の時に市会議員に初当選して1期。その後、県会議員を3期務めておられます。

〈清水〉 長男なので退職して太田に戻りました。帰ってくると駅前の区画整理が進んでいて、町は少しずつ変わっていました。やっぱり生まれ故郷のわが町が一番好きで、ここにもチャンスはあると思いましたね。倉庫のレンタルや学習塾の経営などをやって、生徒はけっこう増えましたが、その頃、国会議員の選挙を手伝ったら面白そうだったので、政治の世界に行ってみようと市会議員に立候補して、当選しました。その後、県会議員も務めました。

「ロス以上のベネフィットがあれば
中止していい」と、新庁舎建設やり直し

——市長は平成7年6月、現職市長を破って初当選して就任したその日をもって、公約通りにすでに着工していた市役所新庁舎の建設工事にストップをかけ、全国的なニュースになりました。就任していきなりの大仕事だったわけですが、振り返ってみて、当時はどんな心境でしたか？

〈清水〉 新庁舎の建設に反対して待ったをかけることが、私が市長選挙に立候補した最大の理由でした。当選するとすぐ工事を止めて計画の練り直しにかかったのですが、議会も賛成してすでに着工していた大型事業を止めた市町村長はそれまでほとんどいなかったそうです。基礎工事が完成し、鉄骨の発注や切断が終わって組立の寸前ぐらいの段階で中止して、基礎からやり直しです。ロスが出ますから役所ではふつう、あり得ないことです。それでも「ロス以上のベネフィットがあれば、やってもいいのではないか」というのが私の考えでした。それでも、そのロスをカバーするのは大変で、市議会も定数36人で私の味方は4人ぐらいしかないという四面楚歌の状況を打破するには、大きな力が必要です。正直、怖かったです。今から思えば少々乱暴だったかもしれませんが。

——民間企業にいらしたご経験からすると、市長就任時の市職員の働きぶりは、どう映りましたか？

〈清水〉 市議員になるまでは、川崎市でも太田市でも、市民でありながら市役所の中のことは「関心外」でした。職員の顔も名前も知らず、市の行政に支えられた経験もなく、市民税を納めている感覚もなかったくらいです。それが「原稿を持たないのがモットーの市議」になると反対意見

を出しては市の職員と活発に議論しました。たぶん、嫌がられていたと思います。市議を1期でやめて12年後に市長になって戻ってきたわけですが、いきなり新市庁舎建設の事業を止めてしまうわけですから、「おかしな人間が市長になった」と、市議時代以上に職員には嫌がられたことでしょう。

切断済みの鉄骨は幸い引き取り手が現れましたが、それだけで市の負担が1億円ぐらい、追加でかかっています。私自身も、地元の建設業者を1軒1軒回って事情を話し、理解を求めました。それでも当時の幹部職員は嫌がったり抵抗を見せることもなく、建設中断に伴う案件を滞りなくがんばって1つひとつ処理してくれました。新市庁舎建設計画の改正案が市議会を通過するまで半年ぐらいかかっていますが、質問への答弁は職員が書いたものではなく、私自身の言葉で気持ちを伝えました。

——市民は現職市長ではなく、建設中止を公約に掲げる候補者を市長に選んだという「民意」に、職員は逆らえないということですか？

〈清水〉 もし市長が「民意」を振りかざして独裁的になったら、職員は怖いでしょう。当時の職員にすれば、今までやってきたことを否定されるだけでなく、自分自身も否定されるのではないかと、飛ばされる、降格されるのではないかとこの恐れも抱いていたのではないかと思います。だから私は最初、職員との信頼関係を築くために左遷や降格は一切、行いませんでした。「それでホッとしました」と、当時の幹部職員はだいぶ後になってから話してくれました。その代わり、肩書をそのままにして、例えば、保健部から企画部に担当替えするような人事異動は活発に行いました。これも後で聞いた話ですが、職員も当時、腹の底では「21階建ての庁舎はみっともないぐらい背が高いと思う」と、ムダには感じていたようです。



市民の市政に対する意見を直接聞く「縁台トーク」



新年度予算の概要を各地区住民に説明する「新年度予算のあらまし地区懇談会」

市民満足度調査(CS)も、外部監査も、品質管理の「ISO」も長年継続

——それから20年以上が経過して、当時の幹部職員はほとんどが退職してOBになり、現在の市職員の大部分は清水市長時代に採用された人になっています。その間に、市職員の意識はだいぶ変わったと思いますか？

〈清水〉 スピードを重視する私は廊下で決裁することもあり市庁舎の各職場をよく回っていますが、職員はみんな優秀で、いい意見を出してきますね。ヒントを投げるとすぐに伝わって、リアクションの動きがいいです。

——市長は常々「市役所はサービス業である」とおっしゃっています。具体的には、その方針でどんなことを行ってきたのですか？

〈清水〉 私がかつて勤めていた民間企業、とりわけ中小企業では、社員は常にお客様の気持ちになって考えないと、信頼も利益も得られません。市役所で働く公務員の仕事は民間で言えばサービス業にあたり、お客様は市民一人ひとりです。職員は市民の気持ちになって考えてほしいから、あえてサービス業だと言っています。市民の声を聞くのは「マーケティング」です。

例えば、私が市長に就任する前は、社会教育活動の拠点になっていた各地区の公民館はみんな小さくて貧弱でした。そこへ市役所の21階建ての新庁舎だけに232億円もかけてもいいのか。公民館のような他の施設にも予算を回すべきではないのか。それが市民の気持ち、お客様の気持ちなのではないかと思いました。そこで就任後、サイズを小さくした市役所から行政事務を外に移して、公民館を地域の行政センターとして、全て新築することにしました。特産品を社会教育活動に活用するなど各地区の特徴を活かしながらの施設配置は当時としては斬新な試みだったそうですが、自治体が政府に「地方分権」を求めながら、自治体自身が「中央集権」になっていてもいいのかという私の思いもありました。太田市は昔の町や村が合併を繰り返してできた町ですから、そうやって市の行政の分権を徹底させてわざわざ市役所まで行かなくてもよくなったことで、市民の満足度、つまりお客様の満足度は上がっています。

太田市では「市民満足度調査 (CS)」も、外部監査も長く続けています。全国の自治体で初めて品質管理の世界規格「ISO」を取得しました。後でやめてしまった自治体もあるようですが、継続更新して大事にしています。それらは民間企業で



地元産の食材を使った給食



子育て中の親子が集い、遊んだり情報交換したりする「子育てサロン」

は、ふつうに行っていることです。

工業団地の造成と、子どものための教育政策に力を入れている理由

——産業政策についてですが、太田市というところでしても「スバル（富士重工業）の企業城下町」というイメージがついて回ると思いますが、税収が一企業の業績に依存するような財源構成はリスクを伴うように思えます。その点、インフラ整備と一体となった、自動車産業だけに偏らない多様な企業の誘致、中小企業対策、起業の支援などが求められているように思えますが、いかがでしょうか？

〈清水〉 実は、過去のスバルは赤字の年度も多くて、大きな利益を出して市の財政に直接貢献してくださるようになったのは最近2、3年のことです。太田市が自動車産業の工業都市、「スバルの町」であることは事実ですが、市政ではスバルがなかなか儲からなくてもがんばれる町をつくってきたと、私は思っています。今もそうですし、これからもそうです。

産業政策では、これが「地方創生」の目玉になるとあって工業団地の造成、分譲を積極的に行っ

ています。来年も新しいのができます。あわせて住宅団地も造成しています。企業を誘致して、雇用を増やし他の市町村から人口を集める、子どもたちの数を増やす、高齢化の町を若い人の町に変えていくには、工業団地の造成は最高の政策だと思っています。進出企業に補助金を出すより、事業用地を他よりも安く分譲するほうが効果があると私は思っています。

工業団地の事業は市町村が都道府県と一緒にやる人が多いのですが、太田市では土地開発公社が自力で行っています。群馬県内でも珍しく人口、住宅着工件数、公示地価が前年比で増加しているのは、工業団地の進出企業が寄与しているのではないのでしょうか。高速道路の全面開通は遅かったのですが、パーキングエリアもスマートICもできて市内の出入口が3か所になり、これからの発展が楽しみです。

——清水市長は「社会をつくる源は教育である」をモットーにするなど教育行政に熱心です。それも太田市が「今後のまちづくりのモデルにしたい自治体」で全国第2位になった要因の1つではないかと思います。国の構造改革特区制度を利用して、太田市主導で「ぐま国際アカデミー」（GKA／学校法人太田国際



英語イマージョン教育を行う「ぐんま国際アカデミー」



オーケストラ科など様々な分野で子どもたちが専門家から指導を受けられる「おおた芸術学校」

学園)が設立され、平成16年に開校しています。太田市は校舎建設のための借入金17億円の約4割を補助して、市職員の派遣も行いました。市長はかつて学習塾の経営もなさっていますが、やはり地域にとって「教育は百年の大計」というお考えでしょうか？

〈清水〉 太田市は子育てでも教育でも「子どもに集中するまち」です。子どもたちにとっては「猛烈にいいまち」だと評価されています。耐震化など学校の安全対策はいち早くやりましたし、「30人程度学級」も導入しました。私は昔、学習塾をやっていましたが、なぜ、子どもが塾に行くのかと言えば、そこでは学校と比べて少人数の教育を行って効果をあげているからです。それなら学校が少人数教育をやればいいのではないかという発想です。学習の遅れを取り戻す手助けをする「支援隊」も塾の個別指導の良さを取り入れています。事情があって学校に行けない子どもには通信教育を提供したり、家庭を訪問して教える専門チームを編成しています。

音楽をやりたい市民のために、オーケストラをつくりました。例えば、バイオリンを弾きたい子どもはバイオリンが買えなくても、誰でもオーケストラに参加すれば、そこにバイオリンが揃っていますからいくらでも練習ができます。スポーツ

も、学校の部活だけでなく「太田スポーツアカデミー」でも練習ができ、その指導専門の職員もいます。英語が好きな子ども、しゃべれるようになりたい子どものために、外国人教師が半分を占めて英語で授業をする学校もつくりました。それが「ぐんま国際アカデミー (GKA)」です。

私は塾をやっていた経験からか、学校をつくるのが好きなのです。勉強でも音楽でもスポーツでも、好きなら誰でもどんどん上達していきますよ。優れた人材を育てて東京など町の外に行ってしまうのも、それはそれでかまいません。日本を飛び出してもいい。東京に行った人をUターンさせたり、町から出さないようにするのではなく、出ていった人の分、工業団地を造成して企業を誘致して新しい市民が入ってくればいいのです。転校生が在校生の刺激になるように、新しい血が入れば学校も地域も変わります。「教育が優れているから太田市に引っ越したい」という親御さんが増えることを期待しています。

自分がやっていることが歴史になる
境界線上のゴミは先に気づいたほうが掃除

——現在の太田市で、市政の大きな課題は何で



「ものづくりのまち」太田市の工業団地



太陽光発電システムの住宅（Pal Town 城西の杜）

しょうか？

〈清水〉 昭和56年改正の旧建築基準法の時代に一齐に建った建物の建て替えです。学校は耐震化工事を全国に先駆けてやりましたが、今はゴミ処理施設、体育館や陸上競技場や市民プール、社会教育関係の施設などです。

——太田市の市政で最も重視したいことは何でしょうか？

〈清水〉 市民の目線で、市民が考えていること、そのニーズをどうやってキャッチするかが一番大事だと、私はいつも思っています。私自身も「縁台トーク」での直接対話、ラジオへの出演、ツイッターのようなSNSなどをやっていますが、さまざまな投げかけで「マーケティングリサーチ」して、市民が考えていること、心の中で思っていることを引き出して、吸い上げて、その中からセレクトして実現させてあげることが、一番大事です。まちづくりとはつまり、その一点だと思いません。そんな感覚を市職員全員が持てるようになってきましたし、これからもやっていきます。

太田市の場合、まちづくりで最も重視すべきなのは「雇用」です。特産品づくりや「ふるさと納税」などよりも、雇用の増加、人口の増加で町に活気が出ること。そして、太田市民がこの町に住

んでいることそれ自体の意義を感じてもらえるようにするのが、市政の望ましいあり方です。

——常日頃、市職員の皆さんに言ってらっしゃることを教えてください。

〈清水〉 福沢諭吉先生の言葉で「自我作古（じがさっこ）」というのがあります。「われよりいにしえをなす」と読み、自分がやっていることが歴史になっていくという意味です。職員にはそれを呼びかけています。よそのマネばかりやっていると太田らしさはなくなっていくから、先進事例を参考にはしても、自分たちの町らしい味がある事業を考えて、やっていこうと言っています。

もう1つ、たとえ話として「境界線上のゴミは、先に気づいたほうが掃除しよう」とも言っています。行政はだいたい縦割りになっていますが、市民にとっては境界などないのに、自分たちで勝手に作ってしまうような役所のセクト主義は、批判されがちです。そうではなく遠慮せずお互いの領分にも一歩入って仕事をすれば、市民満足度も高くなります。何事もすぐにやるスピードも追求しています。問題がすぐに解決すれば、「やっぱり税金を払っただけのリターンがあるんだな」と、市民の喜び方が全然違いますから。