

循環の糸を張り巡らした 太田市独自の都市経営システム

「おたまるごと」 太陽光発電所構想とは？

今回の取材では真つ先に見せていただいた場所があった。

太田市は今年6月半ば、一般家庭や集合住宅などに太陽光発電設備の導入を促進する「おたまるごと太陽光発電所構想」(事業主体は一般財団法人地域産学官連携ものづくり研究機構)以下、ものづくり研究機構)を発表した。これは太田市内約7万4000戸の一般住宅・集合住宅のうち、太陽光(ソーラー)発電パネルの設置可能な条件を持つ約2万5000戸の屋根に太陽光発電設備の導入を図る予定。太陽光から得られる自然エネルギーの地産地消とともに、余剰電力の売電による新たな地域産業おこしをも目指すという、一つの都市レベルを超越した非常に意欲的な事業構想だ。

今回の取材で真つ先に訪れたかったのは

「おたまるごと太陽光発電所構想」の基盤となる、太陽光発電パネルの実証実験の現場である(太田市北部運動公園内)。同所では太陽光発電パネルメーカー3社の製品を並べて設置。契約メーカーを決定するために、コストパフォーマンスも含めた公開性能実験が行われている(7月初旬の取材時。左ページ写真参照)。さらに公園内隣接地には、環境省エコハウスモデル事業の指定を受けた「太田市エコハウス」(太陽光発電設備付き)も展示されており、併せて見学させていただこうと考えたのだ。

数多くの特徴的な事業を展開する太田市政の話題は、後述の「太田市マネジメントシステム」をはじめ、特にここ12〜13年来、しばしばマスコミなどに取り上げられてきた。「おたまるごと太陽光発電所構想」も、東日本大震災以降の自然エネルギーへの国民的関心の高まりもあつて、マスコミ各社が大きく取り上げている。

の目算が得られた。また集合住宅用の設備はものづくり研究機構がリースを行い、10年後に無償譲渡するような仕組みをつくる予定だ。「持ち出しが100万円程度なら、自然エネルギーに関心を持つ市民にとっては、かなり現実的な価格ではないでしょうか。さらに資金が足りないけれどもぜひ設置したいという一般住宅向けには、研究機構が低金利な融資を案内する方法も考えています。つまり初期導入費用がゼロでも応募できるのです」(清水市長)

また、太陽光発電設備を導入した家庭には、売電による収入がゆくゆく年間1万円程度還元される見込みだ。市民は「CO₂削減などの社会貢献をした上に、利益も少し得られる」(清水市長)のだ。同時にこの仕組みには、地元工業者を中心として設置工事を行い地域の活性化を図るとともに、パネルメーカーの施工ID取得の普及推進などさまざまな波及効果も内在している。

清水市長は「この構想の事業目標が達成されたら、太田市の上空をヘリコプターで飛ぶとパネルの反射がピカピカとまぶしすぎ、危なくて仕方ない」といわれるようになるかもしれないと冗談を交えつつ語る。ところで、このような太陽光発電に関する事業は、太田市にとって初めての試みではない。既に約550戸の住宅団地の大半に太陽光発電設



しみずまさよし
清水聖義
太田市長

「たまたま発表がこの時期になって、マスコミの扱いもずいぶん大きくなってしまいましたが、太陽光発電所構想そのものは昨年のうちに策定が終わっていました。今年8月をめどに太陽光発電設備の設置を希望する一般住宅・集合住宅の公募など、具体的な事業がスタートすることも、大震災前には既に決まっていたのです」

「おたまるごと太陽光発電所構想」の事業主体・ものづくり研究機構の理事長でもある清水聖義太田市長は、苦笑しながらそう語った。

「ただ、いかにたくさんの方に市民に応募して備を設置した、世界最大級とされるソーラータウン「Pal Town 城西の杜」(平成14年度から太田市土地開発公社が土地の分譲を開始。同年度から平成19年度までNEDO技術開発機構が集中系型太陽光発電システム実証研究を実施)がある。同住宅団地に先立っては、太陽光発電システム導入奨励金事業を平成13年度に開始(平成22年度)していたほか、平成10年に竣工した市庁舎そのものが、窓ガラスや屋上を活用して大量の太陽電池を備えた、いわば「元祖まるごと太陽光発電所」とでもいうような様相を呈している。

そうした10数年にわたる先進的な実績の上に構築されようとしているのが「おたまるごと太陽光発電所構想」なのだ。今年8月をめどに開始される具体的な事業展開が非常に楽しみだし、ある意味で日本の再生可能な自然エネルギー政策の今後を占う事業の一つと



日照量の多い太田市ならではのソーラータウン「Pal Town 城西の杜」。屋根に太陽光発電パネルを載せた住宅がずらりと並ぶ

数派だろう。そこでさまざまなナリサーチや研究の結果、例えば数千戸分というような大量一括購入を行うことでメーカー側の値引き、国や県からの補助金の活用、さらに設置工事をものづくり研究機構が安く請け負うなどの措置を取れば、一般家庭用なら実費負担が100万円程度で設置可能と



太陽光発電用パネルの実証実験の様相(上)とエコハウス(下)

して、その成果に多方面から注目が集まるのも無理はない。

太田市政を循環させる マネジメントシステム

太陽光をはじめとする再生可能な自然エネルギーの活用は、持続可能な循環型社会構築の最大のキーワードの一つでもある。また周知のように、持続可能性の概念は、あらゆる組織体を有機的・持続的に運営する際に不可欠な考え方となっている。当然のことだが、それは行政経営にも当てはまる。世評に名高い太田市マネジメントシステムは後に述べるように、まさに太田市政を循環させる装置の役割を果たしており、モチベーションの源でもあることが今回の取材で再認識された。



戦国時代築造の金山城跡(金山)からは市内を一望

「市民は顧客(お客さま)」「市民は顧客(お客さま)」「市民は顧客(お客さま)」なのだという大前提の下、市役所がひたすら「成果主義の徹底」を図ることで「顧客満足の実現」を目指すだけでなく、満足度を常に向上させるべく努力することを自明とし、常に成長が持続される組織体として機能していくための「仕組みづくり」といえるだろう。

「市役所はサービス産業であり、市民は顧客である」という考え方は今日、珍しいものではなくなりつつある。だが清水市長は平成7年の市長就任直後からこの方針を打ち出し、職員への周知徹底を含め、この大方針に本格的に取り組みするための準備を精力的に進めた。具体的な方策としてまず取り組んだのが、市民への高品質なサービスを提供する仕組みづくりのための、ISO9001(品質マネジメントシステム)の認証取得だった。ISO9001認証取得への努力は平成10年4月に保険年金課・市民課のキックオフで始まり、平成11年3月の認証取得へと至った。これは全国の自治体の中でISO認証取得の第1号事例となった(平成16年3月には全庁で認証取得)。同様にISO14001(環境マネジメントシステム)は平成13年4月に認証取得のキックオフを行い、平成14年3月に認証取得。現時点において太田市はISO9001、ISO14001、ISO/IEC27001(情報セキュリティ)の3種を認証取得している。

「検証も改善もない環境の中でいくら市役所がサービス産業だとか、市民は顧客だとか言い続けても、効果は上がりません。毎日の業務の中でシステムが効果的に実施されているか否かが常に内部チェック(監査・検証)され、さらにその上のレベルを総力的に目指していく。ISOのそうした仕組みは、私の考える太田市政のマネジメントシステムの目指

に取り込んだ太田市マネジメントシステムをわが物としてこなしていく中で、それも自然に達成されつつあります(清水市長)

内部監査を担当する職員は管理監督者となる係長代理以上で構成されるが、今や全職員の1割以上の人数に上っているという。それだけ多くの職員が常に検証・改善の眼を持って自らの職務を、また周囲を含めた全体的業務スキルの向上を目指していることになる。

ISOを現在担当する行政経営課の職員に太田市マネジメントシステムへの率直な思いを聞いたところ、即座に返ってきたのは「やりがい」という言葉だった。職員のスキルアップに不可欠のモチベーションが、太田市マネジメントシステムにのっとって遂行される日々の業務の中で自然に醸成されていることが、この一言で分かる。

市民との協働による 1%まちづくり事業

太田市の多彩なまちづくり事業の中でも市民協働の観点から特に注目されるのが「1%まちづくり事業」だ。市民が企画したまちづくり事業に税収の1%を活用する「1%まちづくり事業」は現在、他の自治体でも行われているが、太田市はその最初期(平成18年度)から始められた成功事例として、さまざまな形で紹介されてきた。もちろん、同じ「1%まちづくり事業」でも予算の配分の仕方などは自治体ごとに異なるが、太田市は市民(地域)が自ら考

え、汗をかいて遂行する地域貢献の企画に対し、予算を配分する方式を取っている。

花いっぱい事業、公園のリメイク事業、広場や道路の除草事業、野菜作りや米作りの体験事業、集会所のバリアフリー事業、里山の再生事業、地域防犯の活動事業などその内容は多岐にわたるが、応募企画は公募制(応募資格は地域団体やNPO、住民自治組織などの単位)で、公募された市民委員と区長会からの団体推薦委員で構成する「1%まちづくり会議」が企画の採否を判断する。まさに市民の、市民による、市民と地域のためのまちづくり事業といえる。

「1%まちづくり事業を通して得られる最大の成果は、やはり市民の参画意識の醸成です。自分たちが企画して、自分たちが汗を流すことで達成される地域活性化事業の良さは、とにかくその成果がみんなの目に見えることでしょう。目に見える成果はまちづくり参画へのモチベーションを高めてくれます。例えば『おたまるごと太陽光発電所構想』などについても同様です。最終目標の



1%まちづくり・荒廃桑畑の有効活用事業(湯之入里山有志の会)

すべき方向性と一致していました。結果的に現時点で3つのISOの認証を受け、それを維持し続けている自治体は恐らく太田市だけではないかと思えます(清水市長)

ISOの認証取得に比べて、その維持は何倍もの労力を要する。太田市では3種のISOを維持しながら、その維持管理の仕組みを行政経営の根幹である太田市マネジメントシステムの内部に取り込んでいる。さらに同システムの一環として毎年実施されている行政評価、市民満足度調査などの客観評価が、ISOの維持管理のための内部監査と相まって、太田市の職員は常に「成果主義」「市民満足度」に関する何重ものチェックを受けることになった。

「当然のように職員のスキルは自然にアップしていきました。太田市では平成17年の合併後、10年計画で約400人の人員削減を進めています。これに伴い膨れ上がる業務をこなすためには1人2役をこなす気概と実力が必要になってきますが、3つのISOを内部

2万5000戸を目指して、市民協働で太陽光を集めるパネルが一枚ずつ増えていく過程そのものが、事業の達成度を明確に見せてくれますし、それが明日へのやる気につながるのです(清水市長)

独自の学校創設・運営が注目

同様に成果が常に目に見える形で表れる太田市の特徴的事業の一つとして、学習内容を専門的な分野に特化させた各種の学校創設および運営がある。具体的には、おた芸術学校、おたスポーツアカデミー、おたロアカルアカデミー、おたIT学校、おたビジネススクールなどである。これらの学校は「そもそもは正規の学校では得られない専門性、独自性などを提供できる学校がつかれないか」という清水市長の発想から生まれたも



太田市などの先進事例を学ぶ自治体職員のための「おたローカルアカデミー」

のばかりだ。

年間を通じて定期的に実施されているおおた芸術学校およびおおたスポーツアカデミーは、財団法人太田市文化スポーツ振興財団（理事長・清水聖義市長）の事業であり、市内在住・在学の小中学生が対象となっている。おおたローカルアカデミー（毎年11月に2泊3日で実施）の参加者は各地の自治体職員、おおたI T学校（毎年6月～翌年3月まで週1回、各15時間）は市内在学の小学5・6年生、



有力選手を輩出する「おおたスポーツアカデミー」

おおたビジネススクール（毎年6月～7月の土曜日に5回程度実施、各7時間）は市内外を問わず経営やマーケティングに興味のある人は誰でも参加できる。

このうち、近年、国際的にも評価を高めているのがおおた芸術学校だ。バイオリンやチェロなどの高価な楽器はすべて学校から児童・生徒に貸与され、定評ある音楽監督およびプロの演奏家から丁寧な指導を受けることができる。市内在住の小中学生が所属する本



「おおた芸術学校」は全国の音楽教育関係者の注目の的

「今、おおた芸術学校のオーケストラでは約600人の生徒や研究生が40人ほどの指導者に学んでいるのですが、オーケストラの規模としてこれは世界一なのだそうです」（清水市長）

陸上、フェンシング、軟式野球、駅伝、ゴルフ、サッカー、バドミントン、レスリング、水泳、体操、柔道、テニス、バレーボール、ソフトテニス、ソフトボール、卓球などさまざまな種目を専門コーチに学べるおおたスポーツアカデミーの出身者からは、高校・大学・実業団などで活躍する選手が続出。今年8月に韓国で開催される2011世界陸上には、マラソン日本代表として、同アカデミー



ネイティブイングリッシュの教師がそろう「ぐんま国際アカデミー」

さらにおおたビジネススクールは、数多くのビジネスリーダーを輩出してきた日本のトップブランドである慶應義塾大学ビジネス・スクールの講師たちが、同スクールとまったく同じカリキュラムを使って指導してくれるスタイルが大評判を呼び、毎回30名程度の受講者を募り開催している。

このほかにも構造改革特区の認定第1号となった、平成17年開校の「ぐんま国際アカデミー」（理事長・清水聖義市長）の存在も忘れてはいけない。前出の学校群とは一線を画した小中高一貫教育の私学で、英語を中心に日本語との併用で授業が行われ、現在、10数カ国出身の児童・生徒たちが一緒に学んでいる。児童・生徒たちは関東一円から集まっており、国際化時代に羽ばたく人材教育のためのユニークなカリキュラムが教育関係者からも大きな話題を呼んでいる。

グローバルな循環と共鳴する太田市の循環

それにして自治体が単独で、これほど広範かつ専門的な指導内容を持つ学校を次々に設立・維持している事例は、ちょっとないのではないだろうか。

清水市長はこうしたさまざまなタイプの、個性と専門性あふれる学校をつくった背景について「最初から企図してそうだったのではなく、こういうのもあったらいいだろうなと思いつくついているうちに、いつの間にかこ

うなってしまったのです」と苦笑する。

アイデア市長なる異名をマスコミから冠されることの多い清水市長ならではの事例といえる。だがここで改めて気が付くのは、市長がアイデアの種をまき、職員がそれを事業化する過程でさまざまな体験を積み、大きく展開かつ維持していくという図式である。

これらのユニークな学校群だけではない。太田市マネジメントシステムが各種ISOの認証取得および維持管理を軸に展開し、熟成を重ねて成長してきたプロセスともそっくりだ。端的に言えば太田市の主要事業は「すべて循環している」のである。

例えば取材後、太田市がらみのこんなニュースが配信された。今年7月初旬にメキシコで開催されたサッカーのU・17（17歳以下）W杯において、日本はアジア代表としてベスト8まで進んだ。そのメンバーの1人に鈴木武蔵君というジャマイカ人の父を持つフォワードの選手がいるのだが、鈴木選手は実は「おおたスポーツアカデミー」出身。そして何と、この鈴木選手が世界最高峰のチームの一つとされるリアル・マドリッド（スペイン）の選手獲得リスト（17歳以下）の最上位にランクされたというのだ。

太田市は関東地方有数の工業都市。現在、世界60数カ国出身の労働者が集まる日本有数の多文化共生都市でもある。ジャマイカと日本（母）の血筋を持つ鈴木君は、両親とともに6歳で来日。その後「おおたスポーツアカデ

出身の中里麗美選手（ダイハツ）が出場する。

全国の自治体から職員が集い、太田市マネジメントシステムや各自治体の先進事例などを学び合うおおたローカルアカデミーは、太田市マネジメントシステムを学びたいという視察希望者からの問い合わせが一時期あまりにも増えたため、「いっそのこと学校をつくって、講義という形で、まとめて説明しよう」（清水市長）ということから始まったユニークな講座だ。

またおおたI T学校では小学5・6年生を対象に、自力でホームページを立ち上げ運営できるレベルになるまでのパソコン技術を教えるが、インターネット社会の落とし穴やI T技術にも求められる倫理観など、普通のパソコン教室では得られないグローバルな視点による指導が行われているところに、特徴がある。

ミー」に入り頭角を現したのだ。

自動車工業などの工業集積を持つ太田市にやってきた1人の少年が、たまたま出会ったスポーツアカデミーをステップに日本代表となり、瞬く間に全世界に注目されるようになった。このグローバル感あふれる出来事をつないでいる「糸」もまた、人間社会に無数に張り巡らされた循環の糸の1本といえる。その糸につながる「おおたスポーツアカデミー」は太田市マネジメントシステムをはじめとする、現在の太田市を形成する循環の環の一つとしても位置している。

太田市では現在、このように行政システムから環境問題、産業振興や人材育成などの多様な種が芽を吹き、育ち、つながり合いながら多彩に展開し、循環し始めている。

（取材・文 遠藤 隆）



毎年8月半ばに開催される「尾島ねぶたまつり」