

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 28

大阪市天王寺区長 水谷翔太氏

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



放送記者から転身した大阪・天王寺の公募区長 民間と連携し、行政サービスに新風

Text = 広重隆樹
Photo = 高橋貴絵

Mizutani Shota_1984年香川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、NHKに記者として入局し、山口支局に赴任。集中豪雨被害、東日本大震災などの被災地取材し、地方政治・行政の課題を痛感。2012年8月、区長公募に合格し、大阪市天王寺区長に就任。戸別訪問型民意集約チーム、中高生インターンシップ、英語ディベートスクール、「天王寺 真田幸村博」などの事業を、民間と提携しながら進めている。

大阪市の橋下徹市長が「行政区のトップに民間から即戦力の優秀な人材を登用する」目的で始めた区長公募制度。それに応募し、2012年8月から大阪市天王寺区長を務める水谷翔太氏。前職がNHKの記者ということもあり話題を呼んだ。地方行政における人と組織の改革。3年目の取り組みを聞いた。

放送記者として感じた 国と地方の距離

——地方の政治行政に関わろうというのは、そもそもどういうきっかけからですか。

東日本大震災の後にNHK記者として東北地方の取材をしました。たとえば、宮城県気仙沼市における瓦礫処理の問題は、500億~600億円は必要だというのに、国の補正予算からどれだけ配分されるか、誰もわからない。国に直接訴えたくても、気仙沼市は県を通してお願いするしかない。切実な思いを伝えようにも、大臣が視察に来たときぐらいしかアピールできません。

国と市町村の接点はそれほど十分



ではないことや、地方自治における優先課題に取り組むプロセスが、必ずしも透明ではないことなどに気づかされました。それがないなら、自分で作ってみたい。以前からそんな気づきや思いの丈を自分のノートに綿々と綴っていました。学生時代からノートはゆうに50冊を超えます。

書くだけで終わってはもったいない。自分の言説に最後まで責任を持ちたいと思っていた矢先、従来は一般職員を任用してきた大阪市の区長を公募するという話を聞きました。

——政治家を志したことは？

中学生のころは国会議員を夢見ていました。ただ、記者の仕事を通して、首長や区長など行政マネジメントの重要性を認識するようになりました。議員はメッセージを発信することはできますが、政策づくりでは最終的な責任まで問われない場合もある。自分がやるなら、やはり課題に最後まで取り組める行政職が向いていると思ったのです。

ただ、地方自治体の施策にもっとマーケティングの視点を取り入れ、イノベーションを起こそうにも、普通は公務員間の馴れ合いや、地元の有力者の利害関係などに絡め取られ、頓挫してしまいがちです。その点、大阪市は良くも悪くも、旧来からのしがらみから自由になって、改革を進めようという動きを感じました。

——なぜ天王寺区だったのですか。

区長に応募すると決めてから、大

阪の街をくまなく歩きました。なかでも天王寺区に惹かれたのは、子どもが多い点です。大阪市内でも子どもの数が突出して多い。人口の半分が40歳以下で、流入人口も増えています。この街のメインの顧客は、私と同じ若い子育て世代ではないかと思うようになりました。

ところが、天王寺区の子算書を見ると、若い人たちの声がいかに反映されているのか、疑問に感じました。ユニークな子育て支援策もなければ、経済活性化策については予算ゼロというありさまでした。

住民の間に分け入って 声を聴く「つなげ隊」

——選考に合格して、2012年8月に初の公募区長として着任します。すぐスタートしたのが、「あなたの声をつなげ隊」という試みでした。

良質な政策の立案には、まずはニーズを正確につかむ必要があります。従来はパブリックコメントや投書、アンケートで民意を探っていましたが、それだけでは一部の声しか反映されず不十分です。普段仕事や子育てで忙しい世代は、行政に対して意見を言う機会がなかなかありません。ならば区役所の職員が、それらの世代の人たちの集まる場所に直接向歩き、話を聞き出そうと考えました。いわばサイレント・マジョリティの「見える化」です。

タワーマンションの住民に、事前了解を得て戸別訪問したり、保育所の送迎に来ている保護者の方に、声をかけて話を聴いたりしました。お年寄りが集まる福祉センター、子連れの母親が大勢いる公園やスーパーの前にも出かけました。

初年度は市の政策である学校選択制を、天王寺区でも導入するべきかどうか聞きました。翌年度は、天王寺区独自の子育て支援策に取り組むため、ニーズを把握する政策づくりの事前調査に活用しました。

——どんなニーズが浮かび上がりましたか。

1500件のインタビューを通して見えてきたのは、「児童の任意予防接種への助成金」というものでした。そこで、予防接種助成も含めてさまざまな子育てでサービスに使える1万円のクーポン券を、「子育てスター

ト応援券」として配る事業を立案しました。全国でも珍しい施策で、東京都杉並区などの「特別区」では先例がありますが、「行政区」としては史上初となります。2014年8月から実施予定です。

——事業化の過程ではさまざまな反対もあったとか。

大阪市の関係する部局からは、強い反対意見がありました。「天王寺区は自治体の単位ではなく、大阪市全体で1つの自治体。福祉サービスは市で統一されるべきで、天王寺だけ独自サービスを打ち出すのはどうか」というのが、主な反対論です。

しかし、大阪市が進める市政改革は、区によって高齢化率などの事情が違うのだから、施策も一律ではなく濃淡をつけていこうというものです。今回の天王寺区の施策も、その流れに沿うものだと反論しました。

本来は全市で実施するべきだが、まずはモデル区として、私たちが先行したいと主張したのです。

弁護士にも相談して、たとえ上乘的な補助であっても、地方自治法の趣旨に照らして違法性はない、という意見もいただきました。市長の前でやりとりして、最終的には市幹部にも納得してもらい、議会でも承認していただきました。

——学校教育の分野でも、新しい試みをされていますね。

「中高生インターンシップ事業」を2013年度から始めました。地元の工場や商店などを訪問して職業体験する授業はありますが、「起業家になりたい」「世の中を変えたい」という強い志を持つ生徒を支援する事業は、あまり例を見ません。

12人の中高生を、ヤフーやJAXA（宇宙航空研究開発機構）といった世界をリードする企業・機関の、大阪にあるオフィスへ派遣しました。ここで刺激を受け、将来の目標が定まった生徒も出てきています。

「英語ディベートスクール事業」は、2014年度からスタートします。子どもに生の英語を学ばせたいという保護者のニーズは高いのですが、海外旅行レベルではなく、外国人ときちんと議論するには、頭の回転や論理構成力が問われる即興型ディベートが有効です。

幸い、大阪府立大学にそのノウハウを持つ先生がいらっしやっただので、コラボレーションを進めています。区役所の講堂を使ってディベートの練習を重ね、自宅ではソフトバンクモバイルから提供していただいたiPadで復習します。最初は10秒も話



保育所で保護者の声を聴く「あなたの声をつなげ隊」。

即興型ディベートを理解してもらうため、区役所の講堂で模擬スクールを開催した。



インターンシップで中学生・高校生が、JAXAの関西サテライトオフィス（東大阪市）を訪問。

せない生徒も、数カ月トレーニングすれば、ディベートの場で3～4分間、意見を述べられるようになります。年度末には飛び入り参加自由のディベート大会開催を目論んでいます。

トップセールスとして 民間との連携を模索

——年功序列組織のなかに単身飛び込み、民意をバックに抵抗を乗り越え、外部のノウハウを取り入れ、少しずつ行政サービスを変えてきました。何がいちばん大変でしたか。

いきなり周りの職員に民間企業と協働しようと言っても、なかなか難しい。まずは私が民間の動きにアンテナを張り、トップセールスとして動いて民間との連携の可能性を具体的に示すことが大切でした。

——職員との関係づくりも大変そうですね。

心がけているのは、常に私自身が明るく元気で楽しくいよう、ということ。定例の課長会議でも最低1回はメンバーから笑いを取ることを自らに課しています。なにせここは大阪ですから（笑）。

私のようにトップが民間出身の場合、民間と行政の論理をつないでくれる、コネクターのような立場の人の助言を得ることが不可欠です。私の場合は、副区長がそうした役割を担ってくれています。叩き上げの企業経営者が公募で区長になると、すぐに「なんでみんな俺の言う通りに動かないんだ」と思うかもしれない。でも、そこでキレては元も子もありません。

私はまず、現場でどんなリーダー



が求められるのかを意識しながら、適材を探しました。「つなげ隊」は住民の間に分け入っていくわけですから、話しやすそうで市民に親しまれそうな、ある意味あまり公務員らしくない方を隊長に選びました（笑）。前例のない仕事なので最初は戸惑っていたようですが、最近は隊長のほうからアイデアを出してくれるようになりました。

——4年間の期限付き一般職公務員という待遇ですね。任期が過ぎたらどうされますか。

まず4年間できっちり結果を出すことが大切。公務員という身分にはこだわっていません。私の任期が切れるころ、ちょうどNHK大河ドラマ「真田丸」が始まります。真田幸村が大坂の陣に備えて築いた出城「真田丸」は天王寺区にあったといわれていて、縁が深いんです。任期が切れた後も、何らかの形で天王寺区の活性化やブランド発信に関わりたいと考えています。

AFTER INTERVIEW

大義と知恵で前例主義を打破 大阪流のイノベーター資質

国民健康保険料の徴収率を改善するため、自動振替の手続きをした人には“抽選でダイソンの掃除機が当たる”。行政ではなかなか出てこないし、試みることのない発想といえます。

年功序列や前例主義の打破へ若い水谷区長が打ち出した知恵は、徹底した現場主義と、民間の資金やノウハウの活用です。

天王寺区だけ特別扱いはできないという壁を越えるため、施策の大義を明確にし、外部に資金やノウハウを求めてケチをつけられない状況を作る。そして筋論だけでなく、笑いで相手の懐に入っていく。こうした点に、イノベーターの資質を感じます。

（本誌編集長）