

理事長が聴く【桑名市長対談】

三重県地方自治研究センターは、真の地方自治を追求・実践するための研究機関として、1982年に創立されました。

当センターでは、主な活動である調査・研究の状況に加え、地方自治に関するタイムリーな話題や先進的な取り組み事例などの情報を機関紙を通じて発信しています。

1991年8月に機関紙「みえ自治研センター かわらばん」として創刊して以来、2008年7月の「地方自治みえ」へのリニューアルを経て、本10月号で400号という節目の発刊を迎えました。

これを記念し、当センターの理事長が県内各地の首長や注目を集める人物と、「地域特性」や「地方自治」をテーマに対談を行い、その模様を機関紙に掲載する新シリーズ「理事長が聴く」を開始します。

第1回は「カスハラ防止条例」や「小中一貫教育」で注目を集める桑名市の伊藤徳宇市長との対談をお届けします。

対談日：2025年9月12日

（田中俊行 三重県地方自治研究センター理事長 以下「理事長」）

第1回の首長との対談ということで桑名市を訪問させていただきましたが、桑名市と言えば、六華苑、銘刀村正のような数多くの文化財やNHK大河ドラマ「べらぼう」でも登場する松平定信、同じくNHK大河ドラマ「どうする家康」に登場する武将の本多忠勝などが桑名の地と関係しており、歴史に彩られたまちというイメージがあります。

このような歴史あるまち、桑名市の行政について桑名市長にお伺いしたいと思います。

①小中一貫校について

(理事長)

まずは、2026 年度開校予定の多度地区における小中一貫校構想についてお伺いします。この小中一貫校はどのような目的、効果を期待した義務教育学校となるのでしょうか。

(伊藤徳宇 桑名市長 以下「市長」)

ご存じのとおり、近年少子化が加速しており、とりわけコロナ以降の出生率の推移を見てみますと、今後の児童、生徒の人数がかなり減少することが見えてきます。また、今の学校施設においては建築から 60 年以上経過している校舎も存在しています。他にも既に児童、生徒が減少していますが、学校の大きさは変わらないわけで、人数と施設規模のギャップも出てきています。

そのような中で、どういう形で教育をしていくのが良いかを教育委員会と共に検討してきた結果、小中一貫教育として9年間の連続した教育を進め、そのためにも施設も1つとした方が良いのではないかという結論に至り、まず来年の4月に多度地区における多度学園という小中一貫校を開校させていただくことになりました。これに続いて、全市的な計画を立てておりまして、その中で7つの義務教育学校に移行するという案をお示しさせていただいたうえで、今年度中に策定しようと考えております。

(理事長)

この小中一貫校というのはいわゆる中一ギャップのようなものの解消も含んで考えておられるのでしょうか。

(市長)

それもかなり大きな要素です。多度学園は構想当初から約10年経過しており、ようやく開校できる運びになったわけですが、これは地域の皆さんとコミュニケーションをしっかりと進めてきた証でもあります。実はこの手前の段階で多度エリアには2つの小学校があり、それぞれ児童が減少したことにより、小学校の統合を図りました。既存の小

学校にもう1つの小学校区の児童がバスで通う方法にしたのですが、元の小学校の児童とバスで通うことになった児童で意思疎通がうまく図ることができず、その小学生が中学生となった時点でもその状態が引き継がれてしまったため、現在の構想のような話をするできませんでした。その生徒たちが高校に進学した時にようやく私からも話を切り出せる状況になりました。

(理事長)

やはり学校OBの方からの反対はありましたか。

(市長)

圧倒的に地域のご年配の方の反対が大きかったですね。しかし、構想からの10年という長期間で地域の方々ともかなりの議論を重ねた中で、やっぱり1つの学校にしていこうという方向になりました。多度地区では10年かかって形になったというところですね。

(理事長)

そういう経緯もあったわけですね。

(市長)

このことは地域 皆さんご存じですね。そして今、他の地域の義務教育学校での小中一貫校としての再編計画も作成していくが、かなり時間を要する作業であると我々も認識しています。

(理事長)

現在、説明会を各地で開催されておられると思いますが、市民の方、特に地区の自治会の方を含めてどのような反応がありますか。

(市長)

多度地区については、進み始めている状況なので全く反対の声はありません。校舎などの整備も進んでいるので、皆さんからも良い学校にしてほしいとの声をいただいています。

ただ、やはりそれ以外のエリアの方々、旧桑名と旧長島のエリアで今、説明会をしています。様々なお声をいただきます。保護者目線で子供の数が減っているのだからやっぱりもっと多くの子供たちと一緒に学ばせたいので、是非再編してほしいという意見や理事長の言われるように学校ＯＢからは自分の母校をなくすとは何事だというかなり批判的な意見の方も当然おられます。そのような声が予想される中での第１回の再編計画案の説明会を教育委員会主催で開催しました。そのような政治的にオープンな場所として行政が主催することにより、反対の声をあげられる方が多く集まられたことで、再編に関する内容を本当に聞きたい方にお伝えすることができませんでした。ただ、内容を知りたい方々から「実際、小学校はどうなる。」「通学はどうなる。」といった行政の意見を聞かせてほしい、また、私たちの意見を聞いてほしいという声をいただきましたので、今は地域であったりＰＴＡであったりといった団体主催の会合に教育委員会が訪問して説明をするということを随時繰り返しています。本当の情報を知りたいという方々にしっかり必要な情報を伝えていこうということをさせてもらっています。

（理事長）

なるほど。今の地域や保護者との話し合いで反対されている方の主な理由はどのようなことが挙げられていますか。また、その他の意見はありましたか。

（市長）

まずは先程もありましたとおり、なぜ自分の母校が無くなるのかという寂しさがベースにあると思います。あとはわざわざ小中一貫校にしくなくてもいいのではないかと、多度学園が開校し、その結果を検証したうえで次の計画に進めばよいのではないかとといった意見もいただいています。しかしながら、子どもの数の減少は待った無しの状況で、多度学園で１０年の期間が必要だったことを踏まえると市域全体ではあと何十年もの期間が必要となる計画ですので、１日でも早く子どもたちには良い環境で義務教育を受けていただきたいとの思いを伝えさせていただいています。

他には学校が無くなった跡地の活用を考えているのかといった意見は数多くいただ

いています。現時点で学校は避難所に指定されていたり、投票所になったり、地域の色々な活動をしていただいている部分もあります。

（理事長）

実際、跡地利用についてはどのような考えをお持ちですか。例えば自治会が実質管理してまちづくり活動で使用してもらうなどが考えられますが。

（市長）

様々なパターンが考えられます。多度地区では民間が使うという利用方法に地域の人も乗りかかる形ができるかなということで民間からプロジェクトとして提案もいただいています。多度地区では学校再編を先行して跡地利用の話がそれに追従するという形になりましたが、現在では同時並行で進めていかないと、地域の方の納得度が変わるのかなと考えています。実際、閉校した私の母校では閉校してから利用されていなかったのですが、ものすごく老朽化しまして、体育館などは雨漏りがひどい状態になっています。人が出入りしない施設はすぐに老朽化が進んでしまいます。これは大きな課題だと考えています。

（理事長）

児童・生徒が少なくなると複式学級への移行が避けては通れない事態が予測されます。その状態が見えてきた時点で協議会を発足し、徐々に進めていくという選択肢もあったかと思います。少人数学級ならではの良さもあると思いますが、やはり、一定数の集団の中で切磋琢磨することが社会人になった時に経験として活きると考えられたということですね。

（市長）

もちろんそのこともありますし、今、学級編成上の課題としていじめなどの問題がクラスで発生した際にクラス替えが無いというのは非常に厳しい。やはり一定規模の学校でないとクラス替えもできません。

(理事長)

他にも反対理由のひとつとして不登校が増えるという記事を読んだことがあります。

(市長)

以前、つくば市でこの小中一貫の義務教育学校を設立してきたが、義務教育学校をやめるということが発表された際に教育委員会の関係者が不登校者数が増えているとコメントされたことがありました。これがあたかも相関関係があるように報じられましたが、今のつくば市では特に相関関係はないとおっしゃられています。つくば市が小中一貫校をやめた理由として、つくば市はまだ人口が増加しており、小中一貫校では2000人規模の学校となってしまうので、現時点では設立を控えたということです。不登校者数の増加も人口の増加が要因のひとつと考えられます。やはりエリアの特徴によって小中一貫校の向き不向きがあると思います。

(理事長)

通学の安全面の配慮はどのようにお考えですか。通学距離が延びる児童も増えそうですが。

(市長)

やはり小学生の保護者からは通学の心配をされましたが、安全面を考慮し、多度地区では小学生はスクールバスを走らせることでご理解をいただいております。中学生は元々自転車で通学しています。

(理事長)

この少子化や学校の問題は本当に繊細な問題でご苦労があると思います。

(市長)

確かにそうですが、子どもがこれだけ減ってきたら、何かの答えを出していかなくてもならないですから。

(理事長)

これらの発想は教育委員会の発想ではなくて市長自身の発想ですか。

（市長）

教育委員会とともに議論をしてきました。教育自体の中身については私も言いませんが、施設の部分や予算が関係する話になりますので、どういう方法が一番良いのかという部分を議論を続けてきました。

（理事長）

総合教育会議でも異論は出ませんでしたか。

（市長）

そうですね。少子化が進むのであればやらざるを得ないという意見をいただきました。ですのでやるからにはしっかりと土台をつくるための議論を進めてきました。

②桑名市カスタマーハラスメント防止条例について

（理事長）

まず、桑名市カスタマーハラスメント防止条例を制定した背景を教えてください。

（市長）

ご存じのとおりこのカスタマーハラスメントというものが大きな社会問題となって報道などでもよく見聞きするようになりました。特にこの2～3年、私も市長としていろいろな場所で「カスハラを受けてます。」という相談を直接受けることが多くなってきました。そこで私も市民を守りたいという思いで、実際はどういう状況なのか調べてみようと考え、アンケートをさせてもらった結果、わかってきたことがありました。

まず、従業員の皆さんはカスハラを受けていると回答されています。これはかなり広範囲な業種でカスハラを受けたという方が多いです。ただ、企業の経営者の方はカスハラはありませんと答えています。これは企業イメージや「お客様は神様です。」という考え方に基づくものと考えられます。ここに大きなギャップがあり、従業員は会社に相談してもカスハラが変わらない。かつ国ではカスハラを助けてくれる制度は無い。このよ

うな状態を何とかしてほしいといった声をいただいたことから、桑名市として何ができるのだろうと職員とコミュニケーションを取りながら協議した結果、このカスハラを防止する条例が作れるのではないかと考え、条例化に舵を切りました。

（理事長）

条例制定となると検討の時間は相当必要ですね。

（市長）

そうですね。検討に入った後、東京都や北海道など、全国的にカスハラ条例ができつつあるタイミングとなりました。それらは「カスハラはいけません。」といった理念条例をつくられている状況で、桑名市でも理念条例は当然選択肢のひとつとは考えていました。

桑名市カスタマーハラスメント防止条例検討委員会を発足させ協議に入ると、やるからには実効性を伴うものにしてほしいと委員の方々から意見をいただき、その方向で検討を進めました。しかし、どういう形で実効性を持たせるのかという部分について、市として刑罰を伴う処分は難しいため、かなりの議論を要しました。その中で、カスハラをした者の氏名公表という情報提供は、我々基礎自治体レベルでもできるのではないかと考えました。1回カスハラをしただけで氏名公表するわけではなく、警告をしてもやめない方に対して氏名公表を行うとした、ある意味、制裁措置を条例に加えるという国内にない条例、そこまで踏み込んだ条例を作成しようとなりました。

（理事長）

これは実効性を担保するという意味では大きいですね。

（市長）

やはりそれはかなり大きいと思います。かなり大きいチャレンジングなことであったわけですが、そこはしっかりやっていこうと考えています。

（理事長）

カスハラに関する定義を条例上で定めていますか。また実際にカスハラが発生した際

の対処方法はどのようにされますか。

(市長)

カスハラのご定義はしています。カスハラについてはまず市内で発生した事象であることで、その相談者からの訴えによってカスタマーハラスメント対策委員会で審議していくことになります。委員会ではカスハラの対象となるかどうかの判断や行為者を特定したうえでの警告書の交付などが審議されます。また、カスハラのご相談窓口も設置し、いろいろな問い合わせをいただけるようにしています。カスハラをしている側からの相談もありますが、基本的にカスハラを受けた側の方々から相談を受け、そこまで被害を受けているなら警察に行った方がいいですよとか、案件によっては先程の委員会を開いてカスハラかどうかの認定やカスハラに対する警告をしている状況です。

(理事長)

認定の方法は相談窓口で受けて委員会で認定する方法なのですね。

(市長)

そうですね。外部の方々で構成された委員会を置いています。当然弁護士の方に入っただいただいているんですが、消費者としての正当なクレーム、お店側に問題がある可能性もあるということも考えられることから、消費者関係の代表ともいえる方にも入っただいて、しっかりと議論をいただいた上でカスハラかどうかを認定しています。

(理事長)

イメージ的にカスハラの場合で言えば市役所などが多いのではないかと思いますのですが、企業なども包括してかなり広い範囲でのカスハラ防止を目指しているのですね。

(市長)

そうです。病院や介護施設など様々な場面やケースでカスハラは発生しています。例えばカスハラをするAさんは普段自分が使うお店ではあんまりカスハラをしないんです。行きづらくなってしまいますから。となるとやっぱり観光地であったりビジネスホテルなどでカスハラが発生が多くなります。そのような業種の方々から話を聞くと市内

でもたくさんのカスハラが発生していることがわかります。

（理事長）

いわゆる「旅の恥は掻き捨て」といった考えを持つ方がいるということですね。

（市長）

そうです。こういう旅先ならカスハラ的なことも言ってもいいんじゃないかという考えになる人も居るようです。

（理事長）

カスハラ防止条例が施行後、5カ月近く経過していますが、情報提供、警告、氏名公表の件数はどれぐらいありましたか。

（市長）

正式な相談案件として受けた件数が10件です。その中でカスハラと認定されて警告に至ったものが1件ありました。氏名公表はありません。その他には全国から様々な問い合わせがありました。一般市民、他の自治体、地方議員などですが、これが約60件程度ありました。例えば大阪で発生したカスハラ調査の依頼や桑名市民が他の自治体でカスハラした場合は対応するのかといった問い合わせでした。氏名公表はやりすぎではないかという意見もいただいています。

（理事長）

反響は大いにあったということですね。まだ施行されてから間もない状況であり結論めいたことは言いづらいとは思いますが、市民生活に影響があったというような事例はありますか。

（市長）

いろいろな店舗に協力していただいて、桑名市が発行したステッカーなどの啓発物品を貼付するなどのカスハラ防止の周知啓発も行っております。そのおかげかお店の方からはカスハラが減っているという声もいただいています。また、今までカスハラをしてきた側の方のトーンが明らかに下がってきているという声も従業員の方から直接いた

だいています。

そもそも私たちも氏名公表をやりたくてやっているわけではありません。「カスハラは良くないことだ。」という思いが共有できていくことが一番大事ではないかと思っておりますので、カスハラを減らしていけるようにしっかりと取り組んでいきたいと思えます。

(理事長)

もう1点質問があります。この度、桑名市ではカスハラ防止条例を施行されたわけですが、カスハラではない、その他のハラスメント対策なども考えておられますか。

(市長)

先程、市役所でのカスハラの話も少し出ましたが、そのような事例も確認されています。そこで桑名市では今年度に職場環境対策室という部署を立ち上げまして、様々な職場で発生したハラスメントをまずこの部署で集約したうえで対処していくこととしています。対処方法については、役所内で処理せずに外部の方に逐一しっかりと相談をさせていただいて、これがハラスメントなのかどうかも含めて解決方法を見出していきたいと考え、現時点ではその体制を構築している段階です。ハラスメントには市役所に来る方から発生するハラスメントもありますし、職員同士でのハラスメントもあります。今回のカスハラ防止条例施行にあたり我々が学んだことは、中で処理する時代ではなく、外部の専門家の知識をお借りして意見や課題に取り組む時代になったのかなと思っています。

③魅力に溢れたまちをめざして

(理事長)

本日、最後のテーマとなるのですが、市長は今年の年頭のあいさつにおいて、「魅力に溢れたまちをめざして」と抱負を述べられておりますが、具体的にどのような事業や施

策を考えておられますか。

（市長）

今、大きく3つの柱を立てておりまして、そのひとつが「誰一人取り残さない社会」を構築するということ、もうひとつが「時代の変化に対応した行政」にしていこうということ、最後のひとつが「安定した財政基盤の確立」を図ること、これらを柱に据えて事業や施策に取り組んでいます。

また、桑名市の特徴として総合計画をやめたことが挙げられます。当然ビジョンは必要ではありますが、計画行政として10年前の計画に引っ張られる中で、今、何かを決めるというのは非常に難しい時代なのかなと感じています。そこで元々総合計画に掲載されていたビジョンを残しつつ、時代に合わせた予算編成や事業を議論したうえで、時代の変化に対応できるような体制をスタートさせました。

時代に合わせる中で、誰一人取り残さない社会を構築するには、取り残される可能性がある人、特に孤独な人達への対応が必要になります。私自身は社会生活をおくるうえで、孤独ということは1番つらいことではないかと考えています。高齢者の一人暮らしのお宅を訪問すると「ああ、今日は人が来てくれた。人としゃべることができた。」と喜ばれることもあり、まったくしゃべることが無い日もあると言われます。高齢者だけではなく若い世代や健康問題から発生する孤独もありますので、それらの方々をつなげていこうと考え、全庁的なプロジェクトとしてこの孤独対策に取り組んでいます。

また、女性の健康にも力を入れております。市会議員の方から「市長は女性の活躍などを掲げているが本当のところはわかっていない。女性の身体はデリケートであり、生理や更年期がある中で女性活躍と言われても、女性の身体をわかってないのではないか。」と指摘を受けたこともあります。そこで女性のウェルビーイングを推進していくため「こころ・カラダラボ」を立ち上げ、女性のライフサイクルやホルモンバランスの重要性をもっと市民のみんなで共有していこうと考えています。また民間企業ともタッグを組んで、生理休暇の名称変更などにより取得のためハードルの軽減やエステサロン、

産婦人科の先生からのご指導、鈴鹿医療科学大学との協定などを通じて、女性をもっと健康にしていく企画を進めています。

時代の変化に対応した行政としては様々な取組を実施しています。特にDXには力を入れており、市役所にわざわざ来なくてもいい社会をつくるということで、全国的に増加しつつある住民票等証明書のコンビニ交付を11月1日から1年間の期間限定で10円で発行できるようにと議会に上程中です。現在で既に発行枚数の45%程がコンビニ交付へと移行しているのですが、これを1年間で20%増加、全体で65%程をコンビニ交付へ移行することを目指しています。

安定した財政基盤の確立では、民間企業の誘致に力を入れていきます。市民サービスを維持するのが大変な時代になってきていますので、その中でもしっかりとした財政を確保しないと何もできないと感じています。企業誘致にあたり、まずはインフラ整備ということで東名阪自動車道の大山田パーキングでのスマートIC整備を国土交通省から認可を得ています。そこからの乗降を可能にして多度エリアの企業集積地への誘致を図りたいと考えています。他にも外資系企業への業務拡大の働きかけ、データセンターや蓄電施設の誘致などしっかりとアンテナを立てながら充実を図っていきたいと考えております。

（理事長）

総合計画をやめられたというのは、かなり思い切ったご判断だと思いますが、今の話をお伺いすると市長が選挙で代わると新しい市長のマニフェストとその時点の総合計画をつなげ合わせる作業というのは非常に難しい作業になりますので、良いご決断だなと思います。

（市長）

私も1番最初に市長に当選した時に、そこはかなり苦労をしまして、結局、総合計画を作り替えることになりました。その計画策定のためにすごい時間と労力をかけることになるのですが、10年間となると後々あれも入れればよかった、これも入れればよか

ったということになってしまいます。そのようなこともあり、それなら計画はやめてビジョン、構想さえしっかり作れていれば時代に合わせた行政の回し方ができるのではないかと考えました。

(理事長)

魅力溢れるまちづくりに関して、市民や対外的な情報発信が重要になると考えています。基礎自治体では情報発信や伝達が難しいという部分はあると思いますが、効果を上げるためにどのようなことに注意されていますか。

(市長)

やはり広報する手法をたくさん所持する必要があると考えています。市民向けに広報くわなを配布していますが、やはり今の時代、それだけではPRが不十分と考え、デジタルの手法、例えばSNSのXでの市政に関する情報の配信、観光ならばInstagramでの映像の配信などを実施しています。特にLineでの情報発信はかなり市民と繋がることができると考えていて、現時点で3万アカウントもの登録をいただいています。やはり信頼ができる情報を本当に必要としている人にどのように提供していくのかという点に注視しておりまして、その点、Lineについては子育て世帯などの若い世代だけではなく、最近では高齢者の方もLineの利用率が上がっておりますので、そういうデジタルツールをしっかりと使っていくことが重要だと考えています。

(理事長)

行政って情報発信したら満足と考えているところもあり、実際の市民の情報受信率は低いことが多いですね。

(市長)

私自身はオールドメディア出身なので、未だにオールドメディアには情報受信率を上げる効果はあると考えており、SNSと同じように重要視しています。その中でも記者クラブが常駐する新聞社がメインとなってくる部分ではありますが、市政についてどのようにしたら記事として取り上げられるかを考えて情報を提供しています。メディアの

方から見ても時流に乗った取組についてはしっかり報道してもらえます。これも今ちょうど議会で審議中ですが、国が物価高騰対策を講ずるということで、たくさんの自治体が給食の無償化や水道料金の基本料金の減免などを推し進めています。今回桑名市では18歳以下の子供たちに三重県産の新米2キロを配るキャンペーンをしようということで今月の記者会見で発表いたしました。このお米の高騰で皆さんが困っておられるタイミングでこういったキャンペーンができるとしっかりと報道していただけますし、その発信力はオールメディアならではという部分もあります。こういったことをしっかり考えたうえで情報発信ができるようになったのはこの2〜3年ぐらいです。

(理事長)

市長はそういったやり方が上手だと思います。

(市長)

やはりそれはすごく大事にしています。行政は市民に有益なことをやっているけど市民にまでそれが届いていないと言われることが圧倒的に多いです。やっているということをしちんと言えるようにしています。

(理事長)

魅力溢れるまちづくりに関して、桑名市と言えば桑名ほんぱくが挙げられますが、10年目を迎え、これまでの成果と今後の課題を教えてください。

(市長)

桑名本物力博覧会として桑名市における魅力的な体験プログラムの集合体、これを桑名ほんぱくと言ひ、今年で10年目を迎えます。桑名ならではのと言えるハマグリや牛肉の試食体験や三重県で唯一文化として残っている芸子さんとお会いする体験、ナガシマリゾートに協力してもらひ花のダリアを朝摘みするといった企画や、水谷建設の協力の下、重機に乗ってみる体験など桑名の魅力に触れてもらおうということで実施しています。民間企業の方々も大変協力的でして、現時点で83ものプログラムを用意しています。また、今まではほんぱく開催期間が3カ月間だったのが、今年度は半年間に伸びて

います。この取り組みは桑名市エリアマネジメントという民間企業に運営を担っていただいており、桑名市はサポートする形となっていますが、将来的には通年実施として桑名市におけるビジネスとなっていけば、桑名市での観光もより面白いものになるのではと期待しています。そういった意味ではこれからまだまだ伸びる余地のある取組ではないかと考えています。

（理事長）

こういった取組ができるのも桑名市に魅力の種となるものが多いからこそと言えるのではないのでしょうか。

（市長）

そうですね。それを今までは伝えてこなかった。いいものはあるけど特に言わなかった方々がいいものがありますよとしっかりお伝えすることでファンも増えますし、市民の方にも共有してもらえる、繋がっていくと実感しています。

（理事長）

それでは最後になりますが、伊藤市長が考える地方自治について教えてください。

（市長）

私が市長になる時に全員参加型市政ということを申し上げておりました。これは行政だけで色々な課題を解決する時代は終わり、全員で桑名市政を支えていきましょうというコンセプトになります。市民の皆さんに協力をいただく、また、市民の皆さんが自ら率先していろいろなことに取り組むことで桑名のまちは魅力的なもの、より良いまちになっていくといった考えで市政運営を心掛けてまいりました。

この考えの下、市民の皆さんとも一緒にいろいろな取組をしてきましたし、公民連携として民間の皆さんとも数多くのプロジェクトを一緒に取り組んでまいりました。このようにチームのメンバーががっちりタグを組んで、市民の皆さんと行政、民間と行政などチームの輪が広がるにつれ、みんなが桑名市をより良くするためにはどうすればいいのかということをチームとして考えていただけるようになってきていると感じてい

ます。このような良い関係を市民、団体、企業の方たちとしっかりとつくっていくことが私の務めと考えており、その方々と一緒に桑名市を前に進めていく。これが今の新しい地方自治なのかなと感じています。

（理事長）

昔に比べて今は市民や民間と一体になってまちづくりや事業を進めるという時代になってきました。

（市長）

以前は行政と民間は切り離すものと考えられてきました。しかしそれでは世の中の流れが読めなくなります。そこで市長になる際に全員参加、とにかくいろいろな人、全部の人と繋がることを桑名市の市政運営の柱としたことは非常に大事だったと思います。人が減少していくこの時代において、市役所内だけでなく外部を含めたチームとしてコミュニケーションを図る姿勢をかたちづくるのが今の自身の役割だと感じています。