



慶應義塾大学ビジネス・スクール

太 田 市

5

登庁初日、旧庁舎市長執務室にて（1995年6月16日）

「市長、清水市長！時間です。」

秘書の安斎のかん高い声で清水は我に返った。

市長に当選して以来3週間の日々が経ち、今日ようやく市長として初登庁の日を迎えたり。最初に自分が決断しなければならないことが何かは分かっていた。

10

会議室に向かう長い廊下の木目が流れるのを瞳に写しながら、「進むも地獄、退くも地獄か…」と小さくため息をついて清水はネクタイを締め直した。

新市庁舎建設計画

前市長は旧社会党系の首長で、就任当初（20年以上も前になるが）は革新系の政策を掲げていた。しかし、2期、3期と長期政権化するにつれて保守化し、議会も共産党を除くオール与党体制に変容していった。

15

市役所内の体制も安定化、硬直化し、4期目にもなると市役所内での派閥化が進行し、業務の遂行に支障が出ることも少なくなかった。派閥の力関係で予算配分が決まったり、人事が左右されるというような事態が繰り返されていた。また、若い頃から前市長がトップリーダーだったという職員が増えて、前市長に物申すのは恐れ多いという雰囲気になっていった。

20

5期20年を務めた前市長はその記念碑的事業として新市庁舎の建設を打ち上げた。太田市は北関東の工業都市であり、今後も人口増加が予想され、それに対応して職員も増加させていく必要がある、ついでには旧市庁舎も老朽化し、手狭にもなるので新市庁舎を建設しよう、という論法であった。こうして21階建、総工費300億円の新市庁舎の建設が議会にも提案され、承認されていた。

25

本ケースは、上野アソシエイツ 代表 上野雄介によって作成された。本ケースは、クラス討議のために作成された資料であり、記述された組織の特定の運営・経営管理の巧拙を例示することを意図したものではない。個人名役職名に関する若干の事実は偽装されている。（2002年）

30

1) 選挙結果が確定し市長に当選したとわかって、すぐに市長としての権限が発生する訳ではない。通常、前市長の任期の最終月内に選挙が行なわれるが、任期の終了日までは前市長が市庁舎に残り、市政を担当する。

清水は選挙戦を通じて新市庁舎建設見直しを争点に掲げた。年度予算（一般会計）が約500億円、職員数約1200人の太田市が、総工費300億円、21階建ての市庁舎を建てようという計画は振り返ってみれば誰が見ても過大なものだった。

市長選の前に既に工事は着工されていた。前市長陣営は、工事を進めることによって清水が争点とした新市庁舎建設の是非を問うこと自体を無意味化しようとしたのだった。

清水は市長選には勝利したが、その時既に工事は基礎工事の一部まで進んでいた。誰もが建設計画の見直しは難しいと考えていた。

当時企画課長だった矢田は、「清水市長が当選してからも、新市庁舎建設の見直しは不可能だと思っていました。職員の立場としては、古い庁舎から新しい立派な庁舎で仕事をしたいという素朴な感情もありましたし。おそらく職員の3分の2は新市庁舎建設計画の見直しには反対だったのではないのでしょうか」と語っている。

しかし、新市庁舎建設の是非を最大の争点として選挙を戦った清水にとって、この点で譲歩することの政治的なダメージの大きさは計り知れないものだった。また、税収増を見込めない経済環境の中で300億の建設費を投ずることは、今後の太田市の財政的自由度を大きく制約する可能性があるということを考慮する必要があった。

建設凍結・設計変更への障害

清水は選挙戦を通じて、新市庁舎の建設凍結・設計変更を訴えてきたが、いざ当選してそれを現実に行なおうとすると様々な障害がある。

第一は、既に受注して工事を始めている業者との交渉の問題である。新市庁舎の建設工事は既に始まっており、鉄骨の発注まで終了していた。彼らは当然の権利として、当初受注通りの工事を求めるし、既に基礎工事まで手をつけている以上、設計変更を求められるのであれば、損害賠償請求も辞さないという構えであった。

第二は、議会との交渉である。前市長が発案者とは言え、新庁舎の建設に関しては、当然正当な手続で予算化され、議会の議決を経て実行に移されている。その建設工事を凍結し、設計変更するということは、形式的には議会軽視ということになる。市長に当選した後も、現実に設計変更を行なうことに賛成の議員はほとんどいなかった。

いずれにせよ、工事が始まっている以上、新市庁舎建設に関して何らかの変更を行なうのに、一日の猶予も許されないことは明らかだった。清水は登庁初日の幹部会でその方針を示す心づもりであった。

清水聖義（しみずまさよし）市長のプロフィール

清水は1941年太田市に生まれた。慶応義塾大学商学部を卒業した後、製薬会社に勤務した。10年後脱サラし、太田市内で学習塾経営を経て、1979年太田市議に当選、1期を務めた。1983年、群馬県議に転じ3期連続当選。1993年、日本新党から衆議院議員選挙に立候補したが次点で落選。1995年、太田市長選に出馬し当選。現在2期目である。

5

負けず嫌い、口達者？

清水は小さい頃からわがままで、勉強もスポーツも一番でなければ気が済まない子供だった。学校のクラスなどでは当然のように学級委員をしていたが、高校くらいになるとさすがに何でも一番というわけにはいなくなってきたが、「この科目だけは負けない」というものを持つように心がけて勉強した。

10

製薬会社時代には、医者相手に接待ゴルフをすることが多くなり、初心者だった清水は、砂浜で連日バンカーの練習をするなど特訓を重ねた。結果として、ゴルフの腕は今でも相当なものだが、医者嫌いになってしまったようである。

この負けず嫌いの性分は議員になってからも変わらなかった。議会での質問の際にも原稿なしで質問していたし、自分自身の個性・パーソナリティを出すために、質問の内容や形式に工夫をこらしていた。ある市の幹部は清水が議員の時から「若いのに言葉の使い方が刺激的で、横暴な奴だなと感じていた」と語っている。どうもこの性格は母親譲りらしい。

15

市長になってからも、就任直後の議会から、答弁の原稿を持たずにしゃべってきたという。職員の一人は「初めはどうなるかと思ったが、よく勉強するし、頭の回転も早いので、市議会議員相手に議論に負けることはない。言ったことには自分で責任を持つのであまり心配はないです」と語っている。基本的な考え方が正しければ、細かい事は問題ではないというのが清水の持論である。

20

市長選への出馬

25

清水が市長選に出ることになったのは、ほとんど成り行きまかせのようなものだった。清水は、93年に群馬県議会議員を辞して、日本新党から衆議院議員選挙に出て落選し、当時は意気消沈していた。衆議院議員選挙にもう一度挑戦するか、4年後の県議会議員選挙に再出馬するか、いずれにせよ当時地元選出の衆議院議員で地元では圧倒的な影響力のあった中島氏（後に逮捕された）と対立する立場にあっただけに、まさに四面楚歌の状況だった。

30

そんな折り、前市長が総額300億円の市庁舎建設を計画し、そのことが町で話題となり始

めた。多くの市民が計画に疑問を感じる中、市長在職5期20年に及ぶ前市長の議会への影響力の強さもあり、新市庁舎建設の予算が議決された。このことは、政治の世界での目標を失っていた清水にとって、再び選挙に挑戦しようという意欲をかきたてるものとなった。清水は「これでだめだったら政治の世界から足を洗う」という覚悟で市長選出馬の準備にとりか
5 かった。結果として、清水氏は現職優位という大方の予想を覆して、選挙に圧勝した（付属資料2参照）。

初登庁前日、新市庁舎建設現場にて

「これは…」清水は声を失なった。うわさには聞いていたが、現場に来てみると思っていたよりもずっと工事は進んでいた。選挙中から清水の新市庁舎建設凍結論をあざ笑うかのよ
10 うに工事は進められていたが、当選から就任までの3週間の間に、さらに急ピッチで工事が進められていたのだ。基礎杭が打たれ、掘削も終わりに近づいていた。

「なんて馬鹿なことを…」既成事実を作り上げることで建設凍結を事実上不可能にしようという推進派のすさまじい抵抗を目の当たりにして清水は絶句した。

15 清水の中の弱気の虫がうずきはじめる。妥協することは難しくない。むしろ清水の周りには建設推進派との妥協を勧める人も少なくなかった。

ゆっくりと目を閉じてみる。

清水が現場を後にしたのはそれから半時ほど経ってからだった。

20 登庁初日の朝（1995年6月16日）

「おはよう。よろしく！」

驚いたような職員の顔をしっかりと見つめながら清水が挨拶をする。新市長の登庁初日は、市庁舎玄関前で職員総出のセレモニーが行なわれるのが慣例だが、清水はこれを断り、朝7時半から約850人の本庁勤務の職員を玄関で握手で出迎えていた。

25 20年にわたる前市長の市政を通じ培われた組織風土・意識を変革していくことが何よりも大事なことであり、しかしまた最も困難であるということを清水は理解していた。とにかく職員と直接コミュニケーションする機会を持たなければならない、その思いが彼を玄関に立たせたのであった。

30 太田市役所内の状況

清水を迎える市役所内の空気は複雑だった。前市長は5期20年にわたる長期政権だったことから、助役でさえも市長には何も反論できないような状況だったという。もともと職員の

多くが太田高校出身の先輩後輩の関係で年次による上下関係がはっきりしている上に、長期にわたって安定的な順送り人事が行なわれていたことから、新しい市長に対してどのような距離感を持つことが適当なのか職員は皆逡巡していたのである。

それに輪をかけて、新市庁舎建設問題（付属資料3参照）での清水の強硬姿勢が議会との対立を生んでいたことから、職員の立場は一層複雑になっていた。

5

一方で、職員の多くが清水に期待を抱いていたのも事実である。市長選挙では、職員は組合が中心となって現職の選挙を支援するというのが通例であるが、職員のインタビュー結果から推定すると、半数程度の職員は清水に投票したとみられる。長期にわたる市政担当で独裁化した前市長に対して、新しい風を吹き込もうとする清水に期待する職員も少なくなかったのである。ただ、その多くはまだそれを表に出さず、彼をじっと見つめていた。

10

清水の評価がポジティブな方向に変わっていったきっかけとして、清水が報復人事を行なわなかったことをあげる職員も少なくない。

選挙では形式的には市職員は現職を応援するのが通例で、20年の長期政権だった前市長を公に否定する職員はほとんどいなかった。本人が望むと望まざるとに関わらず、市の職員の多くは前市長の選挙活動を支援していたし、幹部の中にはあからさまに敵対候補の清水を批判する活動をするものもあった。

15

当然清水が当選後、職員の注目する事柄の一つとして、幹部人事をどうするか、ということがあった。清水は辞表を提出していた前市長時代からの助役・収入役のうち、収入役を慰留し、継続して務めてもらうことにした。職員からの信頼の厚かった収入役は、今後の人事を考える上でも重要であった。清水は人事については収入役に相談をしつつ慎重に進め、報復人事は一切しないという原則を貫いた。

20

水戸黄門

25

「黄門様のお出ませぞ。」

係長の原が周りに目配せする。

「原君、例の件は金曜に打ち合わせの予定だったな。」

隣の係の机のまだ向こう、かなり遠い位置から清水が大きな声で話しかける。

「はい！資産の評価、特別会計と公営企業会計の連結のところを今詰めてます。」

30

声の大きさは原も負けない。

「おう、細かいところは俺はいいから、分かり易く、使い易くで頼むぞ。」

「はい！まかせて下さいって。」

市長とこんな会話をする事になるろうとは、原は想像したこともなかった。前市長の時代には、口をきくどころか、市長の姿をみることも極まれだった。

5 清水は時間の空いた時にはなるべく執務室を出て、各課をふらふらと歩くことにしていた。秘書にも行き先を告げないことが多かったので、秘書課では毎日のように市長探しをする羽目になった。

各課長も市長のスケジュールを気にしながら、出歩きそうなタイミングにはまじめに仕事をする振りをするようになった。

10

しかし、原のような若手係長にとって、市長と言葉を交わせることは新鮮で刺激のあることで、決して招かれざる客という訳ではなかった。市役所には組織の縦割り、派閥、年次などの壁があり、自分のアイデアや努力が実を結ぶことなどこれまで全く期待できなかったのだが、清水が出歩くようになってからはそんな空気が少しずつ変わってきた。次に清水に出くわした時何を話そうか、積極的であれ消極的であれ、皆が何かを考えるようになってきていた。

15

そんな清水の庁舎内放浪の旅は、いつしか「水戸黄門」と呼ばれるようになっていた。

20 清水自身も庁舎内を歩くことによって、得ることがたくさんあることに気付いた。自分の知らない仕事がたくさんある、知らない職員がたくさんいる、出来のよさそうな若いやつがたくさんいる。

「水戸黄門も悪くないかな…」

25 職員にそう呼ばれていることに気付いた当初は少なからずショックだった清水も、最近はそう悪い気もしない。助さん、格さん、とびざる…何となく若い仲間も増えたような気がして思わず頬が緩む清水だった。

太田市の概要

30 太田市は群馬県南東部に位置し、鶴が舞うような姿をしていると言われ、市の中央には金山がある。東西12キロ、南北15キロ、面積は98平方キロである。東には渡良瀬川、西には肥沃な台地、南には利根川、北には足尾と日光の山並みが連なる自然豊かな市である。自動車(富士重工)、金属機械、繊維、プラスチック産業が発達し、最近では電気、コンピュータ

産業が参入する北関東有数の工業都市である。工業化の始まりは大正7年の中島飛行機の設立がきっかけであった。製造品出荷額は1兆5108億円(97年)で県内一位。人口は約14万人。99年度の一般会計予算は500億円である。

清水の市政ビジョンの具体化

5

清水は選挙を通じて市政ビジョンを明らかにしてきた。

キーワードは「行政はサービス産業」、「市民の目線」、「コストと効果」「人づくり」の4つである。

これから、清水はこのビジョンに肉付けし、政策・施策・事業の体系を立案しなければならない。それは多くの職員の知恵と力を借りる共同作業になるだろう。

10

戦略の立案、具体的な事業化、そしてその予算化と議会との折衝…これから清水がやるべきことは山ほどあった。

「何から手をつければいいのかやら…」

清水は珍しくため息をついて考え込む。

15

職員数1000人を超える組織を動かした経験などないのだから最初からいいアイデアが浮かぶ訳がなかった。

「なかなかやっかいな仕事だな、市長ってのも。」

清水がアクションアジェンダを提示する幹部会の日程は、もう3日後に迫っていた。

20

6年後、市長室にて(2001年12月18日)

「社長、時間です！」

執務室のドアを開けた秘書の水野の明るい声が室内に響き渡った。

「ほーい。すぐ行く。」

毎日繰り返される光景なのだが、そんな他愛のないやりとりも清水はうれしい。

25

「少し余裕が出てきたかな…」

それはそれで悪いことではないのだろうが、物足りなさも感じたりする。

振り返れば6年前、当選してすぐの市役所の雰囲気は重苦しいものだった。20年に及ぶ前市長の市政によって、皆が前市長の顔色を窺いながら仕事をするようになっていたのだ。そこに清水が初めて踏み込んだ時は、誰もが清水という人間に最大の警戒心とささやかな期待を持って迎えた。まずは彼らの信頼を勝ち取ることで、そして彼らのマインドを顧客志向に変

30

えていくことが急務だった。

清水は「市役所は市最大のサービス産業」をスローガンとして、市職員に民間企業と同様のサービスマインドを持つよう期待していた。それを分かり易く表現するため、いつしか清水は自分自身を「社長」と呼び、市役所を「我が社」と呼ぶようになっていた。最初のうちは、また市長が奇妙なことを言い始めたと言いつつ遠巻きにしていた観のあった職員達も、今では多くが「社長、我が社」に違和感を持たなくなってきた。清水の小さな満足の一つだった。

太田市の行政改革のメニュー（付属資料1参照）

清水の就任当初のスタイルは率先垂範だった。道にゴミが落ちていれば、リュックを背負って家から市庁舎までゴミを拾いつつ通った。トイレが汚ければ自らトイレ掃除をした。その姿を見て職員も最初は嫌々ながらも、やがては自分でできることは自分できるようになった。旧庁舎時代には庁舎内の業者清掃委託を廃止して年間3500万円の経費節減を達成していた。

こういった市長の行動は、ある種のパフォーマンスと見られがちであるが、最初は冷やかに見ていた職員も、市長が何日もトイレを掃除してあれば、自然にきれいに使い、掃除もするようになったという。また、清水市長は太田市が第三セクター方式で設立した地ビール会社の運営に関しても、決して赤字にしてはならないという強い責任感を持って対応した。夏場には公務の後、夕方から併設されているレストランに通い、給仕や皿洗いまで毎日していたという。こういった行動の積み重ねは、それが一時のものでなく、継続されることによって、職員一人一人が自分は市民のために何ができるのだろうかと考えをきっかけを与えてきたようである。

ISO9000シリーズ

ISO9000シリーズの認証取得も98年1月の清水の一言が始まりだった。
25 「ISO9001の認証を取るぞ。」

その日から準備が始まった。98年4月には、清水の直轄組織として秘書課内にISO事務局（職員2名）を置き、強力なリーダーシップで取得作業を進めた。太田市が認証取得を目指したのはISO9001（品質システム）であり、市民窓口部門の市民課及び保険年金課での取得を目指した。事務局で活躍した田淵は、ISOの認証を取得したという結果以上に、取得に向けての準備段階で職員の意識改革が進んだこと、窓口サービスという従来日の当たらなかつた部門が目標を持って努力することによって、住民や全国の自治体からの注目をあびる存在となり得たことが、その後の太田市の行政改革にとって大きな意味を持ったと語ってい

る。

職員のみる清水市政の3つの成果

清水市長の市政については、様々な評価があり得る。全てをよしとすべきでもないし、最終的には太田市の有権者が判断すべきことであるが、太田市の幹部職員は、清水市政の成果として以下の3つをあげている。 5

一つ目は財政改革の推進である。

太田市の一般会計予算は約500億円、いわゆる市としての借金は550億円を超えている。清水は「これ以上借金を増やさない」という大原則をもとに財政運営を行なっている。すなわち、起債・借入額を償還・返済額の範囲にとどめるということを原則としたのである。 10

当然新規の事業を手がけることは難しくなるが、不要不急の事業を見直しと一般経費の節減によって、事業費を捻出していった。清水は必ず職員の努力によって削減された分については、借金の返済ではなく、新規の事業に投入する方針をとっていた。 15

二つ目は意識改革の推進である。

ここでいう意識改革には2つの意味がある。一つは市民・住民の意識改革であり、もう一つが職員の意識改革である。

清水は新しい自治体のあり方として、市民の積極的な参加が不可欠であると考えていた。しかしながら、市民の多くは何でも行政頼み、「税金を払ってるんだから何とかしろ」というのが基本的な考え方である。 20

清水は市民を変えるにはまず職員から変わらなければならない、として、市役所を市最大のサービス産業として位置づけ、職員は市民に奉仕する存在であることを自覚するよう求めた。ISO9001を市民課・保険年金課で取得したのも、民間の品質水準を身をもって知らせるためでもあった。ISOの取得は多くの副次的な成果をもたらした。両課はISO取得準備を通じて、目標を持って仕事をするということの意味を知り、他者に評価されるという経験をした。今までは、コネで就職し、家も車もあって、勉強しなくても一生苦労しないと思っていた職員が、必死になって勉強し、チームで活動したのである。こういった職員が窓口に立ち、市民に民間に負けないサービスを提供していくことで、市民の市役所に対する意識、ひいては行政・自治といったものに対する意識を変えていくことにつながって欲しいというのが清水の考えである。 25 30

三つ目は、市民の意識改革の結果としての市政運営への市民の参加である。

清水は、市政に関する議論の場として市民90人からなる「まちづくり委員会」を設けたり、法令上の行政機関としての監査事務局のほかに、行政審査制度を設け、弁護士・会計士・大学教員などの有識者からの意見を吸い上げる仕組みを作ったりしている。

5 また、新市庁舎ロビーを昼休み時間中、NPOのイベントなど市民が自由に利用できるようにしたり、児童館の運営を住民に任せるといったような試みも始めている。

市民参加は一朝一夕にしてなるものではない。市役所が「あれをやれ、これをやれ」という性格のものでもない。時間はかかるであろうが一步步市民参加の足掛かりができてきたと言えるだろう。

10

成果とは

清水は思う。自分の市政の成果とは何だろうか。成果とは本来市民が評価し判断するものであり、究極的には選挙で審判が下される性格のものであろう。しかし、4年に1度の選挙以外に何も判断するよりどころはないものだろうか。

15 清水は、自分はアイデア・思いつきのセンスには自信があるし、マーケティングマインドも持っていると自負している。

外部にも心強いブレーンが数多くいる。

だが何か足りないような気がする。

20 自分のやってきたことは正しいのか、市民は本当に評価してくれているのか。

売上や利益といった概念の当てはまらない自治体経営というのは、一体何をどう評価すれば「エクセレントガバメント」と呼べるのだろうか。

このもやもやが解けなければ太田をもう一段の高みに持っていくことは難しいように清水には感じられた。

25

再び市長室にて

1日の日程を消化して清水は執務室に戻った。いつもの習慣でポケットの中にたばこを探すが見つからない。

「ああ、禁煙中だったな…」

30 水野がドアを開ける。

「社長、コーヒー飲まれますか？」

朝とは違って落ち着いた声でたずねる。

「少し濃い目でたのむ。」

「はい。」

水野の入れたコーヒーを飲みながら清水は考える。自分は太田をどこへ導こうとしているのか。最近眠れない日が続くのは、禁煙のせいでもコーヒーのせいでもないようだ。

5

「おれのやってきたことは正しかったのか。これから何をすべきなのか…」

めずらしく弱気な表情の清水を気遣うように、帰り支度をした水野が声をかける。

「どうしたんですか、社長。早く帰ってお休みになって下さいね。」

「おう。気をつけて帰りなさい。」

「はい。お先に失礼します。」

10

「この週末はこれからの太田の戦略をじっくり考えてみるか…」

水野の背中を見送りながら、清水は少し元気を取り戻した気になっていた。

15

20

25

30

付属資料1：太田市の行政改革一覽

〈付属資料〉 市長就任における自主的・計画的行政改革の推進項目一覽表

区分	テ	一	マ	制度の発案・実施について	主 な 成 果	経費削減等について	資料
コ	経常経費の削減について			<ul style="list-style-type: none"> ・ 経常収支比率の悪化を防ぎ、もって財政構造の弾力性を保つ。 ・ 新規施策等投資的経費へ貴重な財源をより多く手当するため。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 物件費については、8年度は普通旅費、約40%削減、食料費約30%削減を実施。 ・ 平成9年度は、物件費全般に渡り10～50%の削減、平成10年度は5～20%の削減を実施した。 ・ 補助費等では、補助金等については9年度で10%削減を実施し、報償費については9年度で10%削減を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ (物件費) <ul style="list-style-type: none"> 8年度 12,307千円削減 9年度 102,318千円削減 10年度 95,976千円削減 ・ (報償費等) <ul style="list-style-type: none"> 8年度 61,162千円削減 9年度 11,220千円削減 10年度 39,281千円削減 ・ 補助金等 <ul style="list-style-type: none"> 8年度 190件 9年度 61件 10年度 43件 ・ 報償費 <ul style="list-style-type: none"> 8年度 8,452千円削減 9年度 5,805千円削減 10年度 73,469千円削減 ・ (合計) <ul style="list-style-type: none"> 8年度 121,990千円削減 9年度 141,062千円削減 10年度 141,062千円削減 	1
ク	庁舎内の清掃委託廃止について			<ul style="list-style-type: none"> ・ 新庁舎建設に伴う経過措置として経費削減のため。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 委託廃止後の庁舎内の状況については、以前にもまして庁舎内の美化に対して職員の見識が向上され、業者清掃委託を行っていた時よりきれいになった。 ・ ※新庁舎に移転後も執務室等は継続して実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ H8年度対比で、約35,000千円の経費削減(旧庁舎時) 	2
ク	学校給食員の勤務制度の改正			<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校に勤務する職員の業務の見直しの一環として、夏季、冬季等の長期休暇中に業務のない給食員の勤務体系の見直しを実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 夏季、冬季等の長期休暇中に業務のない学校給食員の業務を見直す(賃金の年棒制の実施)ことにより、他の業務増(O-15対策等)に対処するためのパート給食員の採用が実施でき、より学校給食の充実につながった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状では、パートの採用などで特に経費の削減にはつながっていないが、将来的には確実に削減が見込まれる。 	3
ク	養護老人ホームの民間委託について			<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政サービスの多様化や増大の中で、限られた人的財源で新たな行政サービスに対応するために民間委託等の必要性があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門職員による業務運営で、入所者へのきめ細かな質の高いサービスを提供できた。 ・ 入所者の処遇に合わせた勤務時間を設定することができた。 ・ 専門職員、介護福祉士等の雇用拡大が図れた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ H8年度 対し、 9年度 約21,000千円削減 10年度 約20,000千円削減 11年度 約21,000千円削減 	4
ク	毛里田児童館の民間委託について			<ul style="list-style-type: none"> ・ 急速に進む人口の核家族化、少子化のなか、限られた人的財源で多種多様な行政サービスに対応するため、民間委託を推進する必要性があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間委託により、日曜日、祝祭日も開館することができ、利用者のニーズに合わせた勤務時間を設定できた。 ・ 民間専門員の雇用拡大が図れた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若年専門職員の採用により、人件費の削減が図れた。 ・ 平成10年度平均給与ペースで約1,500万円削減できた。 	5

区分	テーマ	制度の発案・実施について	主な成果	経費削減等について	資料
コスト	小規模工事の直営化について	市民の要望が量的に増加するなかにおいて、成爲工事課所管の建設機械を利用して、公共施設に係わる一部の小規模土木工事を直営にて行い、早急な対応と経費の削減を図るための実施。平成10年5月25日より実施	<ul style="list-style-type: none"> 小規模な土木工事を、従来なら業者に発注していたが、直営で施工することにより、早急な対応と工事コストを大幅に削減できた。 	<ul style="list-style-type: none"> 経費削減等について 工事コスト削減化 	6
サ	窓口業務の時間延長について	市長の「市役所は市内最大のサービス産業である」という発想が基本となり、市長の公約として実施された。 平成7年11月1日より実施	<ul style="list-style-type: none"> 実施する課については、住民異動関連業務（市民課、保険年金課）と税関業務（市民税課、資産税課、納税課）を基本としており、実施後は、市民課で1日平均20件を越す需要があり、より一層の市民サービスの向上につながっている。平成10年7月1日よりサービスセンターの開設に伴い、市役所庁舎においては住民異動関連業務については廃止とし、税関業務は引き続き行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 対応については、職員が時差勤務制度により実施しているため、特に時間外等での経費の増額につながることはない。 	7
1	税滞納者に対しての行政サービス制限実施について	現在20億円を越える市税等滞納額の収納率向上を期する施策の一環として実施した。 平成9年4月1日より実施	<ul style="list-style-type: none"> 市民に行政サービス制限についての理解を得るため積極的にPRに努めた結果、権利（行政サービスを受ける）と義務（納税）についての目覚めが生え、申請前に納税を済ませようという意識が高まった。 	<ul style="list-style-type: none"> 税の公平性を高め税行政の適正化を図り、今後の本市の健全な行政運営を推進していく。 	8
ス	サービスセンターの設置について	市長の「市役所は市内最大のサービス産業である」という発想から土曜日、日曜日、祝日における利便性を考慮し実施する。 平成10年6月7日実施	<ul style="list-style-type: none"> 市内ショッピングセンター2か所に設置することにより、市役所が開庁していない土曜日、日曜日、祝日及び午後6時45分迄、市民課業務関連の住民票、印鑑証明書、戸籍の証明等の交付ができ市民サービスのより一層の向上が図れた。 平成12年4月から税関業務も取り扱う。 	<ul style="list-style-type: none"> 経費削減にはつながらないが、市民課の混雑を緩和できた。 勤務体制は、ショッピングセンターに合わせて、市民の利便性が大幅に向上した。 	9
	ISO9000シリーズの認証取得について	時代の要求に合ったサービス体制をつくり、市民のニーズに即した効率的で良質なサービスを低コストで提供することを目的に実施された。 平成10年4月から推進	<ul style="list-style-type: none"> ISOを推進することにより公衆上の問題点が具現化され、取り組むべき課題が明らかになり、その解決によって市民サービスが向上するとともに、市民からみてわかりやすい、信頼される行政を行うことができる。 平成11年3月1日ISO9001認証取得 平成12年4月21日拡大認証取得 	<ul style="list-style-type: none"> 推進するにあたり、市民ニーズに立脚したサービスやコスト意識が醸成され、結果的に経費削減につながる。 	10
市民参加	市管理の赤松林に市民管理オーナー制導入と下草刈りへの市民参加について	太田市のシンボルである金山の赤松を松食い虫等による被害から守るため、市民参加による赤松を守る運動として、この制度を実施した。 平成8年度より実施	<ul style="list-style-type: none"> この制度の実施により、太田市のシンボルである金山の赤松は下草のない状態を保つことができ、またこの活動に参加し、自然に触れる中でその大切さを学び、市民の自然環境に対する意識の向上につながった。 	<ul style="list-style-type: none"> 下草刈り委託費年間約100万円の経費削減となった。 1回約20万円×年間5回＝約100万円 	11

区分	テーマ	制度の発案・実施について	主な成果	経費削減等について	資料
市民	花いっぱい運動の推進について	これからの都市環境は、潤いと安らぎのある美しい住み良い環境が求められており、花と緑を活用した美しい景観づくりのため、花いっぱい運動を発案する。平成8年度より実施	公共施設や学校、交差点などや、地区や企業、商店街をモデルとし、市民の都市環境をもち、全体の景観が向上し、市民の都市環境に対する意識高揚が図れた。又、花苗を福祉作業所が生産することにより、障害者に花づくりを通して自立の道を与えられた。	・特になし	12
	図書館業務の一部NPO等への委託について	本市の行政改革の一環として、NPO等の団体による民間委託を積極的に推進し、市民参画導入により一層の市民サービスの向上及び経費の節減を図るため実施した。平成13年4月1日実施	・報酬については、「雇用契約」でなくNPOの精神に基づき、図書館運営に生かすことができることに賛同し、また、全体の景観が向上し、市民の都市環境に対する意識高揚が図れた。又、花苗を福祉作業所が生産することにより、障害者に花づくりを通して自立の道を与えられた。	・人件費が年間約50,000千円節減が図られる予定	13
行政経営面	行政審査制度の導入について	太田市の行政運営を専門的知識を有する第三者がチェックする制度を導入することによって、市行政の透明性を向上させるために実施した。平成9年度より実施	・太田市の行政運営に対市民等による審査を受け、審査結果に基づき、より公平で透明な行政運営を推進することができる。	・特になし	14
	入札における予定価格の公表について	公共工事コスト削減に向けての見直しを図ると共に、公平・公正で競争性の図れる入札を執行するためこの制度を実施する。平成10年4月1日より実施	・公共工事における予定価格を公表することにより、入札制度の透明性を確保するとともに、参加業者の経営効率を追求でき、しいては、入札価格を抑えることが可能と思われる。	・具体的に経費削減額は打ち出せないが、談合の抑制にもつながり、効果は大きい。	15
	ボーナスの現金支給について	長引く景気低迷の刺激策として市長自ら発案する。平成10年6月30日より実施	・使途に比較幅のある賞与を現金支給することによって、現金が動くことにより、景気回復の刺激となることにも、父親の権威回復にもつながる。	・特になし	-
	指導助手の配置について	不登校の原因のひとつとして小学校時の教科嫌いが考えられ、この対応策として実施する。平成10年10月26日より実施	・小学校時の教科嫌いが、その後の中学、高校での学習取り組みに大きな影響を及ぼすことにより、3～5年生対象に担任が児童一人ひとりの理解度を指導助手に伝え、それに基づいて二人で効果的な授業を実施することにより、楽しい学校生活を送る手助けができる。	・特になし	16
	金券の発行について	市内の消費拡大による経済効果及び、景気の浮揚を図るために実施。平成10年12月1日より実施	・今まで現金支給していた謝礼金、祝い金などを金券で支給することにより、市内に確実にお金が落ちることになり、市内の消費拡大につながった。	・特になし	17

区分	テーマ	制度の発案・実施について	主な成果	経費削減等について	資料
行政経営面	住宅建設等促進奨励金制度について	住宅建設の促進と住宅取得の増加を図り、地域社会の活性化及び景気浮揚に寄与するため実施。 平成11年2月1日より実施	消費税が3%から5%に引き上げられて以来、住宅着工件数が減少してきたが、制度が導入されてからは、政府の減税等の施策等と相まって、市内に比べるると増加傾向にある。そして、奨励金は、使用場所が市内商店街の経済効果が見込まれているため、市内商店街の経済効果が期待出来る。	・特になし	18
	バランスシート及び行政コスト計算書の作成について	従来の官庁会計方式とは異なる企業会計方式によって本市の財政状態を明らかにするため実施する。 平成11年10月より実施	・本市の資産、負債、正味財産などのストック状況を改めて把握することができた。 ・企業の損益計算書に相当する行政コスト計算書により、市行政の年間運営の実態を明らかにできた。	・企業会計的手法を活用することにより、コストに対する意識が一層高まり、効率性の推進など経費削減が期待できる。 ・下水道事業及び農業集落排水事業に地方公営企業法を適用する機運が高まった。	19
	抜本的な組織機構改革について	行政需要の多種多様化、専門化するなか、住民ニーズや利便性に合致し、地方分権時代にふさわしい柔軟で機能的で、しかも簡素な行政組織を構築するため実施する。 平成12年4月1日より実施	・部、課、係を統合、再編することにより、機動性が高まり、又教育委員会にあり市民に近づけるため市長部局に位置付け、市長の下に近づけた児童福祉課を教育委員会に位置付けることで、子供に関する乳幼児から義務教育までの一貫した事務体制を構築することができた。	・組織をスリム化したことで、職員の前減が図れ、人件費の前減につながった。 平成11年度対比 25人減	20
	行政評価システムの導入について	サービスに対する「市民満足の上」のため、どの様な成果を上げたいか「目的、成果重視」及び「コスト意識の徹底」から施策を改善し、市民ニーズに合致した効果的、効率的な行政経営を目指す。 平成12年4月から実施	・行政評価を実施することにより、市民がサービスに対してどう感じているか、どんな目的で実施しているか、また、どれくらいのコストが掛かっているか、また、観点を客観的に把握し、ここからサービス改善をはかり、市民満足の向上をはかる。	・企業会計的手法を活用することにより、コストに対する意識が一層高まり、効率性の推進など経費削減が期待できる。	21

太田市長に清水氏

5/22 朝日

現職に大差初当選

多選批判展開が功奏す

二十一年ぶりの三つともえの戦いとなった太田市長選は、十一日投票され、即日開票の結果、無所属で新職の清水聖義氏が、現職で六選を自任した戸沢久夫氏を「社会支持」と、新顔で黄粉屋の長谷川嘉一氏（無所属）を大差で破って初当選を果たした。争点の一つとなった新市庁舎建設の異議は、現職に対する多選批判を展開したのが功を奏して、激戦を制した。当日の有権者は十萬三千八百八十八人、投票率は六九・三六で、前回（五七・六七）を一一・六九ポイント上回った。

午後八時十分すぎ、当選した清水聖義氏は、拍手と歓声に包まれて、涙をこぼしながら、喜びを全身で表した。の知らせが入ると、同市飯田町の清水事務所は、拍手と歓声に包まれた。

太田市長選の得票

（四角囲み文字の政党は推薦・支持）

当 35,433	清水 聖義	53	無	新
23,865	戸沢 久夫	62	無	現
12,162	長谷川嘉一	42	無	新

—確定得票



初当選に両手を突き上げて喜びを表す清水聖義・新市長
—太田市飯田町の選挙事務所で

激戦を勝ち抜いた清水氏は、喜びを全身で表した。の知らせが入ると、同市飯田町の清水事務所は、拍手と歓声に包まれた。

清水 聖義市長！当！東洋館専門学校の理事・老人ホーム理事長日本新党群馬会長・県議・市議▽飯田町選挙区▽太田市飯田町

清水氏の当選の知らせが届いた同市新井町の戸沢氏の事務所では、支持者の間から静かなため息が流れた。予想外の結果に戸沢氏は「これからは一市民として勝たなければならない」と、胸をなやませた。

清水氏は昨年七月、三人の太田乗入れにも意欲をみせた。戸沢氏は「私物化している」と批判し、「変えよう」と強調。一まちづくりは市民が主役」と呼びかけた。

市庁舎については「設計変更は今回の市長選がチャンス」ととらえ、地区集会所でも「足元を見つめよう」と支持者に訴えた。さし、組織の動きはしりすまんとし、下部まで浸透しなかった。清水氏らの新市庁舎の地盤は、白地に、窓口業務の主、日曜に、全地区に地域連絡センターを設置するなどの市民サービス向上、JRの太田乗り入れにも意欲をみせた。

庁舎見直しどう実現

公約実行へ市民の目

清水氏は「設計変更」するに先、ハードルがある。市は「変更はできない」として、異議を唱え続けた。

清水氏は「設計変更」するに先、ハードルがある。市は「変更はできない」として、異議を唱え続けた。

清水氏は「設計変更」するに先、ハードルがある。市は「変更はできない」として、異議を唱え続けた。

清水氏は「設計変更」するに先、ハードルがある。市は「変更はできない」として、異議を唱え続けた。

清水氏は「設計変更」するに先、ハードルがある。市は「変更はできない」として、異議を唱え続けた。

（古源 盛一）

●21階設計時と12階に設計変更後の予算額の比較
(平成10年度3月専決時点)

(単位:円)

項目	21階設計時	新庁舎	差額
本体工事	20,066,460,000	13,838,050,000	6,228,410,000
その他 外構工事、橋梁工事、 電波障害対策工事、 解体工事、委託業務、 事務費等	3,214,889,000	2,004,845,000	1,210,044,000
合計	23,281,349,000	15,842,895,000	7,438,454,000

●21階設計時と12階に設計変更後の維持管理費の比較(1年間)
(21階設計時は想定、新庁舎は光熱水費は実績、委託料等は11年度分)

(単位:円)

項目	21階設計時	新庁舎	差額
光熱水・燃料・通信費、 委託料等	244,500,000	208,300,000	36,200,000

●本体工事契約日及び工期(建築工事他全10工事)

当初契約日	平成6年9月5日
当初契約工期	平成6年9月6日～平成9年8月25日
変更契約日	平成8年3月22日
変更契約工期	平成6年9月6日～平成10年3月25日

●工事停止期間 平成7年6月16日～平成8年3月21日

参考:面積比較

(単位:m²)

項目	21階設計時	新庁舎	差
面積比較	35,844.000	30,535.041	5,309

付属資料4：太田市長の自治体経営論

私の自治体経営論

－太田市における具体的な事例から－

群馬県太田市長 清水 聖 義

太田市の概要

太田市は、東京から北西に86km。鶴が舞う姿をした群馬県の東南部に位置し、市域は東西12.21km、南北15.39km、面積は97.96km²である。地勢は海拔235.8mのまちのシンボル「金山（かなやま）」とそれに連なる丘陵が北西に走るほかは、すべて30～40mの肥沃な平野となっている。市の東には、渡良瀬川のせせらぎ、西は肥沃な新田の大地、南には雄大な板東太郎利根川の流れ、そして北には日光連山を望む、気候が比較的温暖で自然に恵まれた北関東の一都市である。

利根川、渡良瀬川の二つの河川の清く豊富な水は肥沃な大地をはぐくみ、天神山古墳、女体山古墳をはじめ、800基を超える古墳群とそこから出土した国宝「武人埴輪」は、古代からこの地が文化の中核であったことを物語っている。

現在、人口は15万人、工業製品出荷額は1兆5千億円余となっており、県下第1位、北関東第1位の内陸生産拠点となっている。

新庁舎建設計画の見直しについて

6年前、私が市長選に挑んだとき、「まちづくりの主役は市民」との立場で、すでに着工されていた新庁舎の建設計画見直しを公約に掲げた。

当時すでに、バブルも崩壊し景気低迷の時期であったが、新庁舎については、バブル期に計画された事業であり、その建設計画は高さ約97m、延べ床面積35,772m²、21階建ての行政棟と5階建ての議会棟で概算工事費は約230億円、それにシビックホール（市民ホール）や市民駐車場棟といった付随施設を含めた総事業費は約280億円という、市制50周年と21世紀に向けての一大事業であった。

群馬県第3位の人口と、自動車関連工業を中心とした大規模工業団地を有する県内随一の工業都市である本市にとって、21世紀を目前に控え、群馬県東部地区の中核都市としてさらなる飛躍をめざすにふさわしい壮大な事業計画ではあった。しかし、人口14万人（当時）、予算規模が約500億円、それとほぼ同額の借金を抱える財政事情の中で、数10年に一度の巨額な費用が投じられる事業に対しては、景気の先行きが不透明な時期の着工であったことを差し引いても、その規模、事業費等について、市民のとまどいや疑問の声が挙がったのも事実であった。

このような状況の中で選挙が行われ、市民は、20年にわたる実績と安定の現職ではなく、新たな躍進のための改革を掲げた私を支持した。

市長として初登庁したその日、改革の第一歩として、前年11月より着工され、基礎工事まで進んでいた新庁舎建設計画の凍結を指示した。

しかし、新庁舎建設については、すでに計画を盛り込んだ予算も議決され、工事も順調に進捗しており、見直しには乗り越えなければならない課題も多かった。

公約を実現するため、「市民が主役のまちづくり」と「小さな市役所で大きなサービス」を基本

理念とし、市民の多くの声を採り入れるべく、市民90人を公募した「新庁舎建設まちづくり委員会」を設置し、数多くの意見の集約に努めた。

また、議会とも十分な議論を重ね、最終的には、議会の了承を得ることができた。

その結果、新庁舎建設計画は、当初設計の基本的な考え方を生かしながらも、後年度負担の軽減や維持管理費の節減、そして市民の利便性や事務効率の向上を最大限に重視した設計に変更された。

基本設計における新庁舎の規模は、高さ約60m、延べ床面積が33,151㎡、12階建ての高層棟（行政部門）、南側に4階建て（一部5階）の低層棟（行政部門、議会部門）に変更したが、床面積については21階から12階建てに縮小した高層棟部分の面積15%減で抑え、その他のシビックホール（市民ホール）棟や立体駐車場といった付随施設の建設を取りやめた。そして新たに行政の情報化の推進による行政サービスの向上をめざし、市民に対して、市政のさまざまな情報を提供するための情報センターの設置を組み込んだ、修正建設計画を策定した。

修正後の総事業費については160億円となり、当初計画の半分程度に抑えて、新庁舎建設工事は平成9年度末に完成したのである。削減した事業予算は市民サービス向上のための新たな施策の財源に充てられることとなった。

窓口業務の時間外延長について

次に、窓口業務を1時間延長した。

これも公約の一つであったが、「市役所は、最大限のサービスを市民に提供することが仕事である。」という私の基本姿勢が基になっている。

この実施には、当然職員組合からの反発を受けることとなったが、公約実現に対する強い方針のもと、ねばり強い交渉を重ね、最終的には時差勤務制度の導入でコストをかけずに延長が実施されることとなった。

窓口業務の延長を実施する部署については、窓口業務実施課の中で住民異動関連業務課（市民課、保険年金課）と税関連業務課（市民税課、資産税課、納税課）を基本とし、平常業務終了後から午後6時15分までの1時間延長を平成7年11月1日より開始した。

取扱件数については、平成8年度は合計で6,500件を超えるほどの件数があり、1日平均では、市民課21件、保険年金課3件、市民税課2件、資産税課1件、納税課3件となっており、予測していたことではあるが、住民異動関連業務に関する課が平均して利用者が多く、税関連業務は少ない状況であった。改善の余地はあったが、輸送関連、電機関連の工場勤務者が多い本市にあって、平常時間に証明等を取りに行くことができないといった市民の声に答えることができた。その後、平成10年6月7日から、市役所が開庁していない土曜日、日曜日、祝日及び午後6時45分迄、市民課業務関連の住民票、印鑑証明等の交付、税関連の所得証明書、納税証明書の交付や、福祉関係の案内及び相談業務を行うサービスセンターを市内ショッピングセンター2ヶ所に設置し、市民サービスの向上に努めている。取扱件数は、1日平均で約30件、血圧計、骨振動モニター、体脂肪計などの健康器具の利用者を含めると、1日平均100件を超えている。

現在でも、利用者数や取扱件数は着実に増加しており、市民の利便性が図られたと考えている。

□ 市役所庁舎内の清掃委託廃止について

現在、始業前や終業後の庁舎内の廊下や事務室で、掃除当番の職員が掃除機を使って一生懸命に掃除している姿を毎日見ることができる。平成9年4月1日より、庁舎内の清掃委託をやめ、職員による清掃に切り替えたのである。

これについても、職員による庁舎内清掃を実施することにより、清掃委託経費の節減と、職員のゴミ減量及び市民サービスに対する意識の向上をめざして実施されたものである。

実施までの経緯の中で、本市の厳しい財政状況の周知と、花いっぱい運動等の実践を通じて、市民参加によるまちの美化運動を推し進めている立場として、自らの職場環境整備は、職員自身が行うべきとする考え方が広く受け入れられた結果である。

また、実施にあたっては、時間外での清掃ということに職員組合との間で議論があったが、仕事に支障をきたさないこと、市民サービスの低下にならないことを大前提として、原則的に勤務時間終了後ということでした承された。

委託廃止後の庁内には、作業を軽減するため、カン・ビンのゴミ箱をなくし、各自が直接ゴミ収集場所へ捨てに行くこととし、市役所に来た市民にもその旨を理解してもらうことにより、リサイクルの徹底と、ゴミの減量化を図った。

今では市民から、「業者委託時よりもきれいだね」と声をかけられているほどである。

委託廃止の実施により、市役所庁舎の他に17施設を含めた合計で、約3,500万円の経費を削減することができた。また、職員の庁舎美化に対する関心の高まりと呼応するように、市民にも施設利用にあたり、「汚さない、ゴミを出さない」などの意識が急速に芽生えている。市民を巻き込んだ形で「ゴミの減量化」と「公共施設の愛用」という意識の向上へとつながっている。

平成10年6月1日より新庁舎に移転をしたが、その後も、清掃委託経費の節減と、職員のゴミ減量及び市民サービスに対する意識の向上という趣旨のもとに、現状の体制を継続している。

□ 税滞納者における行政サービス制限について

「税滞納者に行政サービス30項目を制限」「税滞納ならサービスをストップ」「行政サービス待った!」というような派手な見出しが、平成9年2月頃、新聞各紙上をにぎわし、さまざまな論議を呼んだ。

これは、太田市が平成10年度から、独自に行っている行政サービスの内、小口資金融資や第三子以降に対する出産祝い金、市営住宅自動車保管場所使用など30項目について、市民が行政サービスの申請をする際に「納税の状況を確認させていただく」という方針を打ち出したことによる反響であった。

本市は、先にも述べたように北関東有数の工業都市として発展してきた都市であり、その性格上、税収納率に大きく影響する人口比の社会動態が活発で、平成8年8月の当時で市民税、固定資産税等の「市税」と「国民健康保険税」をあわせた累積滞納額が、実に24億円に達してしまった。太田市に限らず県内外の地方自治体の多くが税の滞納に悩まされているが、特に本市の場合、税収納率は平成4年から県内11市の中で最下位という状況が続いていた。

このような状況を打開するために、市では平成8年「市税収納率向上対策推進本部」を組織し、納税課以外の職員も滞納者の自宅に向くなど、税収納率向上をめざして努力しているが、この「税滞納者における行政サービスの制限」も、その一環である。これを活字にすると、とても強

い印象を受けるが、実際に実施されている内容は以下の通りである。

行政サービスの申請書類に納税証明欄が設けられ、申請者は納税課で確認印を受けることになる。その際に税金が未納である場合は、納税相談を受けることとなり、それによって今後の納税計画を立てた上で、申請の手続きをしてもらおうとするものである。

この試みの目的は、あくまで納税相談の機会を増やすことにあり、税負担の公平性を高め税務行政の公正化を図ることが狙いであって、税金の滞納が分かった時点で、直ちに行政サービスのカットといった直接的な制限を行うのではなく、納税相談後にサービスを受けていただくという考え方である。

この制度については、前述のように新聞紙上でさまざまな論議を呼んだ。「納めるべき税金を納めないのは市民として資格を失う」「住民サービスと徴税は別問題であるべき」といろいろな意見があったが、おおむね大多数の賛同意見をいただいたところであり、結果として言えることは、市民には行政サービスを受ける権利とともに納税の義務もある。そして税は、行政サービスの「原資」であり、滞納累積額がこれ以上増えると財政運営に支障が生じ、サービスの低下を招くことにもなるということである。

この制度は、平成9年4月1日より実施しており、その内容についての課題も残されているが、市民の理解を得るため、PRに努めたこともあり、権利（行政サービスを受ける）と義務（納税）についての自覚が芽生えるとともに、申請前に納税を済ませようという意識が広がり、結果として順調に成果を上げている。

太田市行政審査制度について

本市では、行政に対する疑問や矛盾などを市民から公募し、専門的知識を持つ外部組織に行政全般をチェックしてもらう「行政審査制度」を平成9年7月1日からスタートさせた。

これは、「太田市の行政運営に対して、市民による審査を受けることにより、市の行政の透明性、公平性を向上させるための制度をつくりたい」という発案により導入・制度化されたものである。

この制度の内容は、市民の行政に対する疑問点を行政審査として募集し、その中から選定される事項について、審査を実施するというものである。

行政審査については、専門的知識を有する第三者で組織する「太田市行政審査委員会」に委託して審査を行う。

本制度は、行政不服審査法に基づく審査請求や、地方自治法に基づく事務監査請求などとは別に、市民が気軽に行政の透明性や公平性をチェックできる新システムで、個人のプライバシーに関する情報などを除く関係書類を情報開示の対象としたのが特徴である。

このように「太田市行政審査委員会」という外部団体、いわゆる市民の目によって行政をチェックしてもらい、その審査の結果を広く公表することから、市の行政は、より一層の住民との信頼関係を築こうとするものであり、ひいてはこの結果をまちづくりに反映させていくことになる。

「助役を置かない条例」の制定について

助役は平成7年6月15日以降空席となっていた。助役選任の強い要望もあったが、太田市では、平成10年6月「助役を置かない条例」を制定した。

市役所というのは中小企業と同じであり、制度そのものを、社長がいて直結で事業部があるというような、中小企業の一般的なスタイルにしようと考えたからである。市役所の組織でいえば、部長がそれぞれの力を発揮しながらお互い協議し、意思決定、政策決定等を行う。あるいは調整機能を果たすことにより、事業の実施が効率的に行えると判断したからである。

事業実施のスピード化は市民サービスの向上に繋がるとともに、予算の有効利用になる。助役を置かないことにより、年間2千万円前後の節約ができる計算になる。行政改革というとすぐに「経費節減」ということになるが、大事なことは「節約したお金をどうしたのか」ということであり、太田市の場合、新たな事業の財源に充てることにしている。

指導助手の配置について

市内の不登校児童生徒が、毎月100人前後で推移する状況を踏まえ、不登校の原因のひとつとして、小学校時の教科嫌いが考えられる。

そこで、理解の差が生じやすい教科等で、到達度の差に応じた指導や支援の補助をするための「小学校教育活動指導助手」を一校に二人ずつ配置し、学習内容を確実に身につける指導の手助けのほか、学校生活全般の相談に応じるなど、児童が楽しい学校生活が送れるための手だてとして、平成10年10月より実施してきた。

全国でも初めてで、成果を上げている。今後、増員を図ることや、中学校にまで拡大することを考えている。

この単独事業の主財源は、助役を置かないことによって節約したものである。

介護用電動ベッドの購入について

介護保険制度が平成12年度より導入され、高齢者の家庭介護が高い関心事となっているが、太田市では電動ベッドの無償貸し付けを行っている。市民が公民館に持ち寄った古新聞を古紙回収業者に売り、その資金でベッドをレンタル購入して始めたものだ。初めは台数が少なかったが、利用した家庭からの感謝の気持ちを込めた寄付などもあり、今は300台のベッドが市民の間で使われている。レンタル方式にしたのは、必要なときに必要なだけ供給でき、無駄な管理コストをかけないようにするためである。市民の福祉意識、相互扶助意識を向上させるとともに、ごみの減量、資源の有効利用に一役かっている。この活用には、地元の自動車メーカーも全面的に協力し、リフォームと再利用が進んでいる。

知的障害者の自立にむけた花栽培運動

高齢者福祉、障害者福祉にかかわらず福祉政策を「雇用の創出」ととらえ、「働ける人には働いてもらい、対価を払う」というルールのある都市を目指している。知的障害者を中心にした花いっぱい運動でも、ただまちに花を植えるだけでなく、花を育てて販売し、障害者が給料をもらうというものだ。福祉作業所で働く障害者の給料は、1万円前後と少ない。そこで市では、花栽培をしてもらい5万円の給料を払うことにした。その後、コショウランとトマトの生産事業もスタ

ートしたが、その基本は生産と販売である。障害者が生産活動を行うことによって所得を得る。そういう場所を提供することが福祉であると考えている。

現在、障害者の方を雇用してパン屋（スワンペーカー）を開設するために、準備を進めており、市と青年会議所有志とで出資をし株式会社を作り、平成14年春にオープンする予定である。

ISO9001の認証取得について

業務が市民に不透明、職員によって事務処理に差がある、納税者に対するサービス意識が欠落している等、市役所の仕事はとかくこのような批判を受けがちである。市役所は市内最大のサービス産業でなければならない。太田市ではこうした批判を受けることなく、効率的で良質なサービスを低コストで提供するため、市民窓口部門の市民課及び保険年金課にISO9001の品質システムを全国の自治体に先駆けて導入し、平成11年3月1日に審査機関より認証取得した。

太田市においては、ISO9001の認証取得が最終目的ではなく、むしろ「小さな市役所で大きなサービスを提供」していくという目的に向けて新たにスタートしたところである。市民課及び保険年金課では、サービスの質的向上を図るため、システムの継続的改善を行うこととしている。その後、平成11年度には、健康福祉部の市民窓口及び市民課の2サービスセンターへ認証取得を拡大した。

現在、民間企業においては、各種取引に国際標準規格であるISOの認証取得が条件とされることが多くなってきており、ビジネスチャンスの拡大のために、この認証取得に関心が集まっている。現在、市内では20社を超える企業がISO9001の認証を取得している。太田市では、こうした企業や市民の皆さんと一緒に「ISOのまち・太田」を全国に向けて発進しながら、行政サービスの向上に努めている。

出資法人も対象とした情報公開条例の制定について

地方自治の本旨である住民自治、団体自治の実現のためには、市政は透明でなければならない。そのためには、「市民が主役」であり「公文書は市民と市との共有財産」であるという認識のもと、市民がいつでも知りたいと思う市政に関する情報を手に入れることができるよう、制度を整備することが必要である。

公正で透明な行政運営を目指す一環として、太田市土地開発公社や財団法人太田市総合健康増進事業団、株式会社夢麦酒太田などの市が出資している法人の情報も開示する、太田市情報公開及び個人情報保護審査会条例を制定し、平成11年4月より施行した。

ボーナスの現金支給について

「納税者」という言葉は、市役所側から市民を見た時に使う言葉であり、税を納めていただく人たちだからである。逆に、税を納める人たち、つまり市民から市役所、職員を見た時は違った感覚であるはずで、「取税者」という言葉は適当であるかどうかは疑問だが、「税を取る人間」として見ていることは確かである。取る立場であるからこそ、その税を公平、公正に使うことは義

務であり、税の一部をもって生活している職員は、納税者に感謝の心を持つのは当たり前である。

職員の給料や期末勤勉手当は、市民の皆さんから納めていただいた貴重な税金の一部であるということを再認識し、市民のために一層働かなければならないという自覚をもち、景気低迷の状況から、職員自らが消費拡大に寄与し、景気浮揚の一翼を担うことを目的として、平成10年6月の期末勤勉手当より、現金支給を実施しており、必ず職員あてに、私からのメッセージを同封するようにしている。今後も継続していく考えである。

□ その他の行政改革について

以上のように、さまざまな施策を実施してきたが、その他予算編成時、また随時実施されてきた事業・施策についても紹介してみたい。

まず、平成8年、9年の2か年にわたって行った、新年度予算編成時における経常経費の節減である。経常収支比率の悪化を防ぎ、財政構造の弾力性を保つとともに、投資的経費の確保と新規施策等への財源の捻出を図るべく、補助金等について平成8年度で原則一律10%カット、報償費については、平成9年度で10%削減を実施した。物件費については、平成8年度は普通旅費の約40%削減、食糧費は約30%のカットを行った。

平成9年度には、物件費全般にわたり10～50%の削減を実施することによって、経常経費については2か年の合計で約2億円の削減を図ることができた。平成10年度においても、全ての事務事業について、原点に立ち戻って見直しを行うとともに、経常経費をはじめとして歳出全般にわたり聖域をもうけることなく、徹底した経費の削減を行った。

また、学校に勤務する職員の業務見直しの一環として、給食調理員の勤務体系の見直しを実施した。夏季、冬季等の長期休暇中に業務のない学校給食調理員の業務を見直し、嘱託の給食調理員に対しては、給食がある日のみの勤務とする賃金の年俸制を導入した。これにより、0157対策等、業務の増加に対処するパート給食調理員の採用を実施することができ、学校給食のより一層の充実につなげることができた。

さらに青少年育成事業として、未来を担う子どもたち500人を募集し、海なし県の子どもたちに大海原や雄大な自然とのふれあいを体験させ、その純粋な心に夢と希望を与えとともに、規律ある集団生活を通し、協力する心や思いやりの心を培うこと等を目的として、小笠原諸島への船旅体験学習である「オーシャンクルーズ」を開始した。

そして、文化のまちづくり事業の一環として、市内小中養護学校に専門の音楽家を招いて、児童生徒を対象とした「ふれあい音楽鑑賞会」を開催し、音楽教育の充実を図るとともに、幼児期より芸術文化に親しめる環境の充実のため、小・中学生を対象に「おおた芸術学校」（オーケストラ科、演劇科）を開設し、「品格のある生活文化都市」をめざす、本市の芸術文化の向上発展のための基盤づくりを行った。

また、現在、少子化社会における個性的な子供たちの育成のために、「おおたスポーツ学校」、「おおたIT学校」も開設しており、学校教育では難しいと思われる範疇について、各人の能力・希望に応じたメニューを用意して対応している。

このほかには、私自身「思いつき事業」と呼んで、展開しているユニークな事業もある。

本市のシンボルである金山の赤松が、毎年3,000本近く枯れているという実態がある。松枯れの防止のために下草の除草をすることが、効果があるとのことから、「赤松の市民オーナー制度」を始めた。これにより、市民を巻き込んだ赤松の下草刈りを実施することができ、今まで委

託していた下草刈りの委託費を節減することができるとともに、市民の誇りである赤松林が、市民自らの手によって保全されていくこととなった。多くの市民の愛情で金山の緑が再生することを願っている。

市民参加によるまちづくり

さまざまな形で事業展開を図っているが、その根底には「まちづくりの主役は市民」ということがある。「思いつき事業」といわれているものも、「まちづくり委員会」や「市長との対話集会」、「市長へのファクス・手紙・E-Mail」といった形で直接届く市民の声がその源泉となっているのかも知れない。

また、私は新しい「アイデア」を思いつくと、それを直接市民に投げかけてみて、反応がよければ即実行に移すようにしている。今までのように、行政が筋書きをし、結論をあらかじめ用意しておいて、お定まりの意見を聞くような形式では、生き生きとした行政施策を行うことはできないと思っている。

とりわけハード事業においては、市民意識が、従来の「市につくってもらおう」といった感覚から、「まちづくり委員会」設置による構想段階や設計段階から市民参加が図られたことにより、市民自らが建てているという感覚に変わってきていることが感じられる。

地方分権推進法にも、行政の公平性の確保及び透明性の向上と併せて、住民参加の充実が謳われているが、これまでの住民参加のあり方は、とかく苦情や陳情等ネガティブな形で終始してしまいがちであった。これからは、これを市民の生の声を生かす機会としてとらえ、企画提案型で積極参加の方向に変わっていくことになるものと思う。

「市民参加」が行政への不満をぶつける場としてではなく、行政と連携してまちづくりを進める場、力を合わせる場となってもらいたいと思っている。

今後、地方分権が推進される中で、自治体職員にとってもそこに暮らす市民にとっても、重い責任が課されてくることを認識しておくことも、また大切なことである。

ボランティアの心をどう育てるか

「NPO」という言葉がごく自然に私たちの耳に入ってくるようになったのは、神戸の大震災以後のことである。P. F. ドラッカーは「非営利機関は人間変革機関である。その『製品』は変革された人間の人生そのものである」と言う。「人間変革」がされるということは、それは本当の「社会変革」が行われるということの意味する。コミュニティのなかでボランティアの心をどう育てていけるのかが大切だと思っている。

平成13年4月から、「太田市図書館サポーターズ」というNPO団体に東毛学習文化センターという太田市の図書館で、貸し出しなどの窓口業務や資料整理など図書館業務の大半を市民にお手伝いしていただいている。

サポーターズのメンバーは募集をした市民で、通常の図書館業務だけでなく、さらに新しいサービスを考え、車に乗れない市民や身体に障害のある方のために「新刊書配達サポーター」もお願いしようとしたのである。

50人程度の採用を考えて募集をしたのだが、約750人の応募があり、うれしい悲鳴をあげ

たほどの反響があった。

これまでに、この施策を考えるまでに、市民を巻き込んだボランティア活動の試みを行ってきた。太田市には市民がふるさと感じる丘陵、金山（かなやま）がある。たくさんのボランティア団体が参加して清掃活動を行っている。「金山清掃」の日には、5,000人も市民が一斉に山に入り、雑草を刈って、ゴミを拾う。その金山にある、抱きかかえることができないほど太さの幹を持つ、美しい赤松は市民がオーナーになっていて、数百本の赤松の下草はほどよく刈られている。

また、公民館を拠点とした古新聞紙の回収によって300台の介護用電動ベッドを買うことができた。これを、膝が痛い、腰が痛いという人たちに利用していただいている。電話で申し込めば3、4日で配達をする。レンタル購入で、在庫ゼロ、職員ゼロのシステムでベッドが動いている。

このような試みが全て成功した感触から、ここで、もう一步踏み込んで、市民の力によって行政改革の一翼を担っていただくという欲張った考えをしてみたのだ。

平成12年度から「アクト」というNPO団体に市民会館ほか文化施設3館の音響、照明等の業務を委託している。アクトのスタッフは、市内の電気や機械に詳しい定年退職者の方などで、現在約30人の方々が業務にあたっている。最初は、スタッフも苦勞されたようだが、今ではいい汗をかきながら立派に仕事をこなしている。彼らの生き生きとした姿に「仕掛けてみてよかった」と思うとともに、2,000万円もの経費節減に大変満足した。

そして、「図書館サポーター」は第二弾であり、人件費の削減ができ、また市民の新しい活きた活動の場が得られたわけである。

これらは、行政が仕掛けたNPOである。しかし、そこには生き活きとしたボランティアの心が確実に育っている。大切なのは、どうやって生まれたかということではなく、コミュニティのなかでどう自己充足していけるのか、ボランティアの心をどう育てていけるのかということだ。

行政改革は、まず職員の意識改革から

市長就任直後から始めた、改革のいくつかについて述べたが、新庁舎建設計画の見直し、市バスの委託運転開始、老人ホーム・児童館の民間委託化など、公約の実現に不退転の決意で挑んだことが少しずつ職員の中に浸透して、意識改革の芽が伸び始めてきている。

現在では、平成9年2月に策定した行政改革大綱、それに伴う実施計画に基づき、順調に改革は行われており、今後も実施計画の検討項目に沿い、改革が実践されていくように努めていかなければならない。

市役所の組織としての体質や職員の意識を、前例踏襲主義、他市町村との横並び指向、国・県の模様眺め、指導待ちといった受け身の体質から脱却させて、新しい時代の行政課題に対応できる体質へと変える必要があり、そのためには、「変える」勇気を持つ職員がどのくらいいるのかということが、改革の正否を握っていると思う。

これからの時代に対応していくため、行政に課せられた課題は、今日のような厳しい経済状況の中でいかに限られた財源を効率よく使うかということである。

サービスが同じであれば「より安く」、経費が同じであれば「より質の高いサービス」を提供するのが行政の責務であり、そのために常に問題意識とコスト意識を持ち続けることが、職員の意識改革の重要な要因となるのである。

新しい試みには、リスクがつきまとう。しかし、「変える」勇気を持たなければ意識改革もあり得ない。

□ 行政改革と「太田市経営方針」

職員意識を改革しなければならないということを口で指示することは簡単である。「意識を変えなさい」と何度訴えても、そのような抽象的な指示には、あいまいな、抽象的な答しか返ってこない。

このような「改革の形骸化」を防ぐために、私は「ISO9001」という、当時、行政の世界ではあまり馴染みのなかった、世界的に通用する品質標準を取り入れることを決めた。

そして、このISO9001の認証取得後には、これだけでは「独り善がり」かも知れない、市民が「私たちの代理人として認める」と感じる行政にしなければならないと思った。改善の原点は市民がどう思っているかにある。そこで「行政評価システム」の導入を考えた。

市民は、自分が住んでいる都市と他の都市との行政サービスを比較するという事は簡単にはできない。新聞などマスコミで他の都市が紹介されれば、「自分が住むまちのサービスは劣っているかも知れない」と感じることはあっても、そのことを理由に転居することなどできない。

だから、「検証、改善」の繰り返しは欠かすことのできない私たち行政の仕事なのだ。

平成13年8月から「(ブロードバンドシティ太田)ーぶぶこー」という第三セクター会社によって都市内イントラネット事業を始めるが、ここに多くの市民の参加があれば「市民意識調査」などはスピーディに行えるようになる。市民の行政評価を幅広く行うことができ、しかも結果を速く出すことができるのである。このことにより、もちろん改善のスピードが速くなる。

サービスの量や質を高めることは市民生活にとって不可欠だが、そこには常に「コスト」の問題があることを市民に理解していただく必要がある。そのために「バランスシート」を導入した。

企業ではバランスシートなくして経営はない。これまでの行政の会計では、単年度予算で処理されて、「資産がどのくらいあるのか、負債はどうなのか」という議論もなければ、事業について「いくらかかっているのか、減価償却をみたらどうなのか、市民負担は適切か」という検討もない状況であった。全てを杓子定規に考える必要はないが、市民の負担と政策的負担をどのように判断すべきかの議論は当然あるべきであり、それには、市民にバランスシートを開示するのが一番である。

このように、ISO、行政評価システム、バランスシートの導入を行ってきた。

そして、これらの行政改革の基本的施策をもとに、平成13年5月に「太田市経営方針」を決めた。

太田市経営方針

「市役所はサービス産業である」という認識のもと、ここに太田市経営方針を定め、小さな市役所で大きなサービスを提供します。

1. 市民の目線で考えます

- ・市民は何を望んでいるか
- ・市民は現状をどう評価しているか

2. 質の高い行政サービスを目指します

- ・市民満足度を向上させるため、何をすべきか

- ・目的意識を持ってサービスを提供しているか
3. 経営資源を有効に活用します
- ・コスト意識を重視し、効率的に経営しているか
 - ・適正に経営資源（ヒト・モノ・カネ）を配分しているか
4. 成果を検証し、改善します
- ・目標とした成果が得られたか
 - ・取り組み結果を改善サイクルに結びつけているか

まちを経営していくのは「市民」であり、市民が市民生活についての全ての計画を立て実行し、検証し、改善していくことはできない。代理人として職員が仕事を任されて行政を行っているわけである。それならば、職員はどのような経営方針で仕事をしていくのかを市民に知らせる必要がある。それは、必要というよりも、義務である。このように考えた結果、制定したものである。

おわりに

今、地方自治体は分権の担い手として、必要とされる行政体制の確立と能力の向上に努めて、市民からの十分な信頼を得ていく中で、自主的、主体的なまちづくりを推進していかなければならない。

職員は、「行政は最大のサービス産業である」との共通認識に基づいて、「今、市民が何を求めているのか」ということを常に考え、最大のサービス提供のために知恵を絞り、市民は、「今、自分たちのまちのために何ができるのか」という意識を持って行政に参加してくるようなまちでありたい。

コスト意識の徹底をはじめとした「職員の意識改革」と、「市民参加」という市民を巻き込んだ改革の両輪がうまく機能することによって、太田市という一つの共同作品が完成し、初めてそこから動き出すことができる。15万人の元気いっぱいの市民と、頑張り屋の職員がいれば、品格のあるまち、生活者を中心に据えた文化性の高いまちは、必ずできると信じている。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.