

行財政改革のポイントは意識改革

独自のアイデアと前例にとられない改革手法で、全国から注目を集めている群馬県太田市長の清水聖義氏。その意思決定は、どのような情報に基づいて行われているのか。

自治体経営や自治体監査のプロである監査法人トーマツの公認会計士・森田祐司氏、宗和暢之氏を聞き手にお迎えし、清水市長の行政運営手法についてうかがった。



清水聖義氏

Shimizu Masayoshi

太田市長

1941年群馬県太田市生まれ。慶應義塾大学商学部卒業。太田市議会議員、群馬県議会議員を歴任し、1995年太田市長就任(現在3期目)。「品格のある生活文化都市」を都市像に、市役所を市内最大のサービス産業と位置付け、株主である市民への高配当(行政サービス)を提供すべく、ISO9001・14001認証取得、行政評価システムや連結バランスシートの導入をはじめとして、外国語教育特区や土日開庁など斬新な行政運営を次々に展開。前例にこだわることなく、独創的かつ斬新な行政運営を推進している。著書に『「前例」への挑戦:自治体はサービス創造企業』(学陽書房・1999)、『市長のひとりごと』(上毛新聞社・2002)などがある。



森田祐司氏

Morita Yuji

監査法人トーマツ 本部パブリックセクター
担当パートナー / 公認会計士

1958年生まれ。1980年公認会計士二次試験合格。1982年同志社大学経済学部卒業。等松・青木監査法人(現・監査法人トーマツ)入所。1998年監査法人トーマツ パブリックセクター担当パートナー就任。民間企業監査、自治体外部監査、NPM・行政評価導入支援、企業会計の手法導入支援、PFI導入支援等の業務に従事。現在、財務省財政制度等審議会専門委員、国土交通省政策評価委員会委員、総務省行政評価、NPM、地方独立行政法人)等の研究会委員のほか、日本公認会計士協会地方公共団体会計専門部会長、同協会近畿会社会公認会計委員会委員長等を務める。著書に『21世紀の行政モデル 日本版PPP:公共サービスの民間開放』(共著/東京リーガルマインド・2002)がある。



宗和暢之氏

Sowa Nobuyuki

監査法人トーマツ パブリックセクター部
シニアマネジャー / 公認会計士

1964年生まれ。1988年神戸商科大学商計学部卒業。同年公認会計士二次試験合格。サンワ・等松青木監査法人(現・監査法人トーマツ)入所。民間企業の監査、M&A等のコンサルティング業務に従事。また、財務省造幣局の独立行政法人化支援業務、島根県・和歌山市・京都府舞鶴市・北海道千歳市・兵庫県宝塚市・同県伊丹市など多くの自治体において行政評価システム導入支援業務、兵庫県宝塚市などで企業会計手法導入のコンサルティング、岡山県・神戸市などでPFI事業のコンサルティングを担当。大阪市(平成11~13年度)、愛媛県(平成14年度)外部監査補助。著書に『行政評価導入マニュアル Q&A』(共著/中央経済社・2001)がある。

意識改革の決め手は外部監査

森田 就任されて10年、清水市長は全国から注目を集める独創的な行財政改革を次々に実行されています。そもそも、清水市長が就任された当時の太田市には、市民の間にもそうした改革の気運が高まっていたのでしょうか。

清水 ここ太田市というところは、周囲の足利市や桐生市などとは違って、何か

取り立てて特徴のあるまちではなく、専ら産業の盛んな、いわばものづくりのまちでした。バブル期は豊かさの中で、行政そのものも大して面白くはなかった。豊かなところでは改革は必要ないのですから。改革を考えるのは、豊かだったところから急に貧しくなったときです。私が市長に就任した1995年は、そうした豊かな時代の終焉で、ちょうど市民から行政に対しての要望が高まったときでした。そうした要望に応えるためには、何かを

変えなければならなかった。節約して収入を上げなければ何もできない。当然、市民サービスを充実させることもできない。改革は、窮地に立たされて初めて進むものです。市長選の最大のポイントは、バブルの象徴のような総工費300億円にのぼる21階建て市役所新庁舎建設計画に対し、明確にNoと意思表示したことでした。市民の行政需要とお金がない時代をうまく合わせて最大限の満足をもたらす、それにはどうすればよいのか。

私の市長就任は、まさにそのようなタイミングからのスタートだったので。

森田 市長がこれまで実施されてきた個別の政策は、他の自治体にとっても非常に参考になるもので、さまざまなメディア等でも紹介されています。まず、市長が施策を考案されたり実行されたりする際に、どのような意思決定のシステムを用いられているのかをお聞きしたいと思います。

清水 基本的にはやはり人間、すなわち市役所の職員です。市役所に入ってからずっと感じていたのですが、役所の人間というのは、いわゆる一般の企業の人間とは全く違う。例えば、中小企業であれば、社長は自分の全財産と人格をかけて社会貢献し、利益を得て豊かな暮らしを実現したいという思いがあるわけです。ところが、私や議会も含めて、役所の中にいる人は、人のお金を格好よく使い、それについて全く関係のない立場にある。そう言うと語弊があるのかもしれませんが、結局、自分の人格や財産をかけるわけではなく、自己責任を負うこともない。当事者のような顔をしていながら、実は意外と当事者ではない、それが役所の人間の立場なのです。

しかも、お金が足りなくなれば、国が必ず面倒を見てくれる。いわば親会社が存在しており、子会社を締めることは決してしない。つまり、足りない分は必ず地方交付税で補完してくれる親会社です。そのような環境の中で、まるで人頼みの人間へと育てていくわけです。役所が改革や改善が非常に不得手な団体だということを、中に入って強く感じました。

森田 まず、人間を変えるシステムの導入が急務であったわけですね。

清水 それはちょうど、オーナー社長と雇われ社長の違いのようなものです。大企業の雇われ社長は、仮に会社がつぶれたとしても、それによって自分の生活が何ら変わるわけではない。そのような

意味では、われわれは雇われ社長と全く同じ立場なのです。一定期間だけを無難に過ごせばそれでよい。そのようなマインドでは、まちを変えるとか改革するということには結び付いていかないのです。

そのような人間を変えていくのが「外部監査」です。外部からの監査が入ることで、人間が変わり、職員が変わる。そして、それに連れて市民も変わっていきます。バブルの頃までは、税金を払う市民の関心や意識も低かった。「役所というのはそういうものだ」と思って見ていただけ。いわば傍観者に過ぎなかったわけです。このように、市役所の職員も市民もお互いに責任のない状態の中で、何百億円という大金が動いてきた。それが、バブルが弾けたことで「このままではいけない」ということになった。それに気が付いた象徴的な出来事が、私が市長に就任してからの市庁舎建設計画変更であり、それによる大幅なコストダウンの

実現だったのです。これが職員や市民の意識に強烈なインパクトを与えた。平時にいくら行政改革と叫んでも、職員や市民の意識がついてこないものですが、始まりがこのようなインパクトの強い出来事だったので、スピードのある改革にスムーズに入っていったのだと思います。

ISO9001認証から始まった太田市の市民を向いた改革

宗和 「人のお金を人のために使う」という意識から、「自分のお金を自分たちのために使う」という意識への転換。行政改革というのは、突き詰めればそこにある、ということなのでしょう。そこで、職員の意識改革のツールとしてISO9001認証取得(資料1参照)に取り組みされたわけですか。

清水 いくら職員に対して「市民の方を向いて仕事をしなさい、コスト意識を持ち

資料1 自治体初! 太田市、ISO9001認証取得

ISO導入の効果と課題

効果	内部的メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・組織や職員の責任・権限、業務範囲が明確になる ・業務のフロー化により一人二役、三役が可能となる ・職員に対する組織的な研修の実施・コミュニケーションの改善 ・各種業務の関連文書の整理と管理 ・クレーム等に対する是正・予防処置の実施 ・業務指示書作成により新任職員や転入者への情報提供が短時間で可能 ・職員相互のシステムチェック
	対外的メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・市民からの苦情・要望を分析し、市民サービスに転換する ・審査機関による定期審査(6カ月毎)により業務内容の「質」が維持できる ・市民からの視点で業務をとらえることにより、サービスの改善と効率化が図れる ・職員の意識が「親方日の丸」から「市役所は市内最大のサービス産業」に変わる
課題		<ul style="list-style-type: none"> ・導入の効果を目に見る形で、市民に提供していきます ・ISO業務をより一層職員に浸透させ、業務のよりよい継続的な改善方法を検討していきます ・ISO9001、ISO14001、行政評価システムを結び付け、総合的な行政経営システムを構築します

認証取得の経緯

平成10年4月8日～9日	保険年金課、市民課キックオフ
平成11年1月26日～27日	予備審査
平成11年2月23日～26日	本審査
平成11年3月1日	ISO9001認証取得(全国自治体初)
平成11年6月7日	ISO9001拡大活動キックオフ
平成11年9月30日	保険年金課、市民課定期審査
平成12年3月21日～23日	拡大審査、定期審査
平成12年4月21日	ISO9001拡大変更登録(拡大認証取得)
平成12年8月31日～9月1日	定期審査
平成15年3月18日～20日	定期審査・2000年版移行審査
平成15年4月11日	ISO9001:2000移行認証取得
平成15年4月16日	ISO9001:2000全庁拡大活動キックオフ

以降、半年毎に定期審査を受けています

出所：太田市ホームページ「自治体初! ISO9001認証取得」
(<http://www.city.ota.gunma.jp/gyosei/0020a/005/01/iso/iso9001.html>)

なさい」などと言っても、全く効き目がありません。抽象的な指示では何も変わらないのです。そこで、具体的なツールとして、自治体としては全国初のISO9001認証取得に取り組んだわけです。

これは国際標準化機構(International Organization for Standardization / ISO)の品質保証規格で、事業所の品質管理システムを第三者機関が検査し、システムが適切に機能していることを制度的に保証するものです。太田市に当てはめた場合、企業の品質管理の考え方を行政経営に導入すること、すなわち、自治体が企業と同じ土俵、同じレベルで仕事をするということです。市民をお客様として迎えるサービス意識の向上に、ISOの認証取得は最適なツールであると考えました。

そして、その本筋には外部監査制度の導入があります。まずはじめに、行政評価のシステムづくりをスタートさせました。外部からの監査を受けたり、それをオーソライズされたかたちにしたりするために、作業標準のマニュアルづくりから始めて、膨大なボリュームの手順書をつくりあげました。これを実践することで、職員は品質管理を勉強し、仕事の流れが変わりました。職員は、これをきっかけに仕事がとても面白くなったと言います。太田市の改革は、ここから始まった

のだと思います。

コスト削減に効果を上げた 民間の行政審査委員会の誕生

森田 庁舎建設計画見直しで意識にインパクトを与え、それに続くマネジメントシステムの導入により、常にチェックを行う改革が動き始めたわけですが、先ほど市長がおっしゃったように、ももとの体質としては改善・改革に向かない団体ですから、放っておくとまた、いったん回り出した改革の車輪が止まってしまうリスクがあったと思います。そのあたりはどのように対処されたのでしょうか。

清水 市民からの動きで「行政審査委員会(資料2参照)」という機関が新たに設置されました。これは、他自治体で発生したカラ出張事件をきっかけにつくられた組織です。市民が行政の中に入って帳簿をチェックし、弁護士や公認会計士など専門家たちが中に入って改善指導を行うというもので、そのクオリティはかなり高いものがあります。

従来は、議会と監査委員で行政監査を行っていました。そこに、新たに行政審査委員会ができて行政監査を行う。言ってみれば、民間の常設型オンブズマンです。市民が疑問に思うことを専門スタッフが調査して公表する、そのような

働きをしています。彼らには、市の若い職員を付けて、すべての書類をオープンにする。そのようなやり方で、大きな改善の成果を上げています。

宗和 これは、旧来の制度で言うと住民の監査請求と監査委員の監査があるわけですが、これだけでは十分に機能しないということですか。

清水 そうですね。やはり、マネジメントの専門家が、弁護士の立場とか公認会計士の立場から体験的に中を見てくれるので、これまでの監査委員とは全く違う見方をしてくれる。おかげで、かなり多くの改善がなされました。特に、行政審査委員会は、数字をきちんと出してきますので、かなりのコスト削減につながりました。

森田 行政評価システムは、都道府県レベルで言うとほとんどすべてに導入されていますが、ただ一つ、片山善博知事の鳥取県だけが内部監査の方式をとっていますね。

清水 内部監査は、その独立性もありませんし、基本的には難しいのではないのでしょうか。太田市の行政審査委員会の素晴らしいところは、無報酬だけでなく、市役所で食事さえとらない。このような場合、普通は弁当くらいは出るものですが、市役所で食事を出してもらおうと審査が緩くなるのではないかと自分たちを戒めているのです。退任されるときに、私が描いた拙い絵を差し上げるだけで、委員の皆さんは全くの無報酬です。

森田 これは、彼らの声を大事にしようという市長のスタンスがなければ、なかなか成り立たないシステムだと思います。その人選は市長が行うのですか。

清水 いいえ、彼らが自主的に行っていて、私は人選には一切ノータッチです。キーになっているのは地元の公認会計士の方ですが、実に素晴らしい組織だと思います。逆に言えば、それが機能すればするほど、行政にとっては厄介な存

資料2 行政審査委員会について

テーマ	制度の発案・実施	主な成果	審査事項数等
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年度から実施。	太田市の行政運営に関し、市民等による審査を受けることにより、より公平で透明な行政運営を推進することができる。	9年度：6事項 10年度：3事項 11年度：4事項 12年度：3事項 13年度：2事項 14年度：2事項 ・小学校の新指導要領に対する施策について ・市民生活と自然環境問題について 15年度：1事項 ・税金(市補助金・市委託料等)の使われ方について

出所：太田市ホームページ「太田市の行政改革に関する取り組み一覧表」より抜粋
(<http://www.city.ota.gunma.jp/gyosei/0020a/005/01/gyoseikaikaku/pdf/gyokakutorikumi.pdf>)

在ともなり得るわけです。何かを行うたびに、コスト面から内容まですべてを指摘されますから、こちらもすべてバランスシートを出さなければいけない。しかし、そのおかげで、各セクションが自力でバランスシートを作成できるようになりましたから、職員のレベルも、そのことで向上しているということでしょう。また、情報開示のときに、并勘定の数字を市民に提示するのは問題だろうという意識も働きます。情報開示には、バランスシートと損益計算書を添えて公開しますから、そのようなことも業務改善につながっているのだと思います。

議会を実のあるものにするため 選挙制度の変革は不可欠

森田 太田市では、市民によるオンブズマン制度が行政監査に非常に有益に機能していることが分かりましたが、市民を基軸に考えると、議会もまさに民意を反映するメインの仕組みであると思います。行政改革が叫ばれる中、地方議会無用論なども飛び出していますが、議会のあり方について、市長はどのようにお考えですか。

清水 議会本来の仕事ができていないか否かは、議員自らが常に意識しなければいけないことです。議会は単なるチェック機能だけでよいのか、あるいは執行者に文句を言うだけが仕事なのか、と常に考えてもらえれば、議会の存在に重要な意味があると思います。しかし、実際は意識が高いとは言いがたい。誰かが考えたことに対して文句を付ける、そのようなことが仕事だと思っているケースも多々見られるように感じます。

森田 そこは選挙の問題として考えなければいけないのでしょうか。

清水 その通りです。選挙制度は変えていかなければダメです。というのは、役人にしても会社員にしても、優秀な人は



資料3 行政視察年度別実績表

		平成12年度		平成13年度		平成14年度	
視察団体数		76		88		111	
視察人数		554		643		700	
内訳	議員	449		575		582	
	執行者	32		19		43	
	随行	73		49		75	
視察項目 (トップ10)	行政改革	25	行政評価システム	23	行政改革	26	
	ISO9001	14	バランスシート	13	IT戦略ビジョン(IT政策)	15	
	税の滞納者に対するサービス制限	12	行政改革	11	行政評価システム	14	
	バランスシート	9	税の滞納者に対するサービス制限	10	税の滞納者に対するサービス制限	9	
	入札制度	7	庁舎関係(建設、管理)	10	ミニ市場公募債おた市民債)	7	
	行政評価システム	6	ISO9001	9	水道民間委託(浄水管理、料金徴収)	7	
	市長講話	6	入札制度	6	図書館NPO、図書宅配サービス	6	
	サービスセンター	5	図書館NPO	6	ISO9001、14001	6	
	情報公開制度	5	太田駅周辺整備	6	市長講話	6	
	行政審査制度	3	サービスセンター	5	バランスシート	5	
	シティーライナー	3			市町村合併	5	
	福祉作業所	3					
	学校指導助手	3					

出所：太田市ホームページ「行政視察年度別実績表」
(<http://www.city.ota.gunma.jp/gyosei/0120a/001/01/gyoseishisatsu.html>)

たくさんいます。そのような人が選挙に立候補するとなると、一回職を辞して臨むケースがほとんどです。つまり、自分を捨てて、一か八かの選挙に出馬するわけです。だから、落選したときのリスクが非常に大きい。このリスクをなくすように、何らかのかたちで雇用を保護する制度をつくれれば、有能な人が職を持ちながら選挙に出てくるはず。当選したら、元の組織からは給料をもらわずに籍だけを残し、議員を辞めたときに再び戻る。そのような仕組みを確保してあげれば、国会議員でも地方議会議員でも、優秀

な人は大勢出てくると思います。ところが、そこが保証されていないから、国会にも地方議会にも二世議員と呼ばれる人々が増えてくるわけです。

宗和 外国のように夜や週末に議会を開くというのはどうでしょう。

清水 そこまでは必要ありません。議員になったのなら、あくまでも議員活動に専念すべきです。しかも、彼らは年4回、日数にすると年間2カ月程度の議会にしか出てこないのに、われわれ公務員と同じだけの賞与をもらっているのです。やはり、賞与をもらうだけのことを彼らには

やってもらう必要があるのではないかと。もっと自分たちで議会で提案をして、その実現に向けて努力していくというような役割も果たしてほしいと思います。そのためには、限りある予算の額も知らなければいけませんし、ある程度、常勤化して勉強するとか、そういった積極的な姿勢、意識・意欲がほしいと思います。そうでなければ、給料はともかく、賞与をもらうというのはいかがなものかと思えます。

自分で稼いだ金で喰うのが自治体

森田 全国の自治体で行政運営が比較的うまくいっている例を見てみると、議員の方が役所の中に入り込んで、職員の方と積極的にコミュニケーションを取り、そういうところから末端の声が上がってくる、そのような活動をされているようです。しかし、それは稀な例のようです。

清水 全国にどれくらいの議員がいるのか分かりませんが、本当にそれだけの数が必要なのかというのは疑問です。今度、太田市も周辺自治体と合併して、瞬間的には市議会議員の数が78名になります。本当にそんなに必要なのかと言われるればそうではない。せいぜい130名ぐら

いで十分だと思います。

ところが、それでは議員は少なければいいかという、そう簡単ではない。非常に難しい問題があります。議員数を減らすと、今度はあるグループの代表とか、特別な企業の代表しか選挙に当選できなくなる。

ただ、埼玉県志木市の穂坂邦夫市長がおっしゃっていますが、人口がそれほど多くない自治体であれば、シティー・マネジャー制で十分だと思います。首長がいて、助役がいて、収入役がいて、さらに議員がいる。そのような仕組みは、何もすべての自治体に必要なわけではない。議会が選んだシティー・マネジャーがいて、その人が執務を執行する。議会が積極的にそのような役割を担えばよいのです。

太田市が助役を置かない条例を制定したところ、多くの自治体が見に来られて(31頁・資料3参照)、助役を置かない自治体が増えたり、小規模の自治体では、収入役を置かなくてもいいようになっています。ある意味では、太田市が先鞭を付けましたが、全国には不要な役職を置いている自治体が数多くあります。不要のになぜ置くのかと言えば、国から地方交付税がもらえるからなのです。地

方交付税がくることで、税収が1億円なのに30億円の予算を組むとか、職員の給料を2億円も払うといったおかしい事態がまかり通っています。だから、首長をはじめ職員の給料も交付税で賄っているわけです。少なくとも、自治体が胆に命じなければいけないのは「飯を喰うなら、自分の稼いだ金で喰え」ということでしょう。それが自治体経営の大原則だと思います。議員報酬もその範疇に入っているわけですから、それぞれのまちがアイデアを出して、いろいろな工夫を行う必要があるのではないのでしょうか。

森田 市長は以前より国の補助金行政のあり方に批判的なご意見を述べられていますが、三位一体の改革などが叫ばれて、この1年でも随分と変化してきました。今後も見据えて、国の地方行政のあり方をどのようにとらえていらっしゃいますか。

清水 政府は、3兆円の税源移譲について本気で取り組まれるようです。特にこれを補助金関係で行ってくれるのなら、非常に素晴らしい試みだと思います。

前回、去年の暮れに実施された見直しでは、政府が補助金を約1兆円削って6,500億円くらいしか出さなかった上、地方交付税を3兆円ほど臨時財政対策債に振り向けたことで、自治体はみんな参ってしまいました。それに比べ、今回は3兆円の税源委譲、どのようなかたちで調整するのは分かりませんが、これは期待できるものと思っています。

宗和 国としては、行政経営を自力できちんとできることにはまともにお金を出して、それができないところには金を出さずに締めしていくという考え方のようなのです。

清水 私は、それが間違いだとは思いません。もちろん、国に対して言うべきことははっきり言った方がよいのですが、国の政策に反旗を翻して「合併しない宣言」をしたり、住基ネットに協力しない



シティー・マネジャー：市区町村議会議員の中から首長(シティー・マネジャー)を選び、その者に行政を執行させる制度。埼玉県志木市が、構造改革特区構想の一つとして提案。憲法では地方公共団体の長は住民による直接選挙によると定められているため、これを実現するためには制度の根本的な見直しが必要となる。

ような自治体が豊かであってはいけません。国は政策として、地方に対していくらかでも経営改善しようと努力しているわけですから、やはり協力すべきは協力して、自治体は自力で飯が喰えるようにならなければいけないと思います。

例えば、道路は自分のまちの人間だけでなく他の所の人も通るわけですから、それには補助金を使ってもよい。しかし、先も述べた通り、職員の給料だけは補助金を使っては絶対にダメです。具体的な例を言うと、太田市の隣に新田町という町があります。新田町は財政的に豊かな町ですが、町長が公務である自治体に出向いたときのこと、行った先の自治体は財政が厳しかった。それで、先方の首長の給料を聞いてみたところ、財政的に厳しい先方の首長の方が多かったのだそうです。こちらは自前で給料を賄っていて、向こうは交付税がなければ給料も出せないような状況にあるのに、給料が高いのはおかしい。そのような自治体に限って、経費削減というようなことに無頓着だったりするものなのです。

自立していない自治体は合併すべき

森田 行政のコスト削減を工夫される一方で、市長は、市税の滞納対策として、行政サービスを制限するという対応策を打ち出されました。これを実際に行ったことはありますか。

清水 現実に執行したことはありません。これに取り組んだのは、市民からの相談を増やすことをねらったからです。例えば、子どもが3人生まれると20万円の祝い金を出すというような行政サービスを制限されるとなると、払わないよ、俺払ってサービスを受けた方が得だということをご理解いただけるわけです。そうすると、市役所に相談に来られて問題が解決することが多い。ですから、相談業務

資料4 土日開庁業務利用者集計表(平成15年3月～7月分)

課名	平成15年3月～7月			平均(1日あたり)		
	来客人数	電話件数	収納金額	来客人数	電話件数	収納金額
外国人相談窓口	381	99	-	8.7	2.3	-
市政情報コーナー	1,432	66	499,280	32.5	1.5	11,347.3
市民税課	814	280	178,500	18.5	6.4	4,056.8
資産税課	157	85	34,350	3.6	1.9	780.7
納税課	2,022	167	50,566,800	46.0	3.8	1,149,245.5
市民課	4,162	705	3,694,100	94.6	16.0	83,956.8
介護サービス課	238	117	-	5.4	2.7	-
保険年金課	1,799	274	-	40.9	6.2	-
住宅課	292	65	568,999	6.6	1.5	12,931.8
こども課	1,123	145	295,000	25.5	3.3	6,704.5
学校指導課	19	16	-	1.1	0.9	-
水道局	234	738	1,302,979	5.3	16.8	29,613.2
合計	11,463	2,569	56,949,608	288.6	63.2	1,298,636.5

開庁日：44日間(学校指導課は、18日間)

出所：太田市ホームページ「土日開庁業務利用者集計表」
(<http://www.city.ota.gunma.jp/jyohokokai/006/2003/0819/ch11.htm>)

は非常に増えています。

それから、滞納に対しては、取り立てに回ることも行っています。何も「金をよこせ」というのではなく、これも一つの相談による解決の試みです。システムを説明したり、払えない理由を尋ねたりすることで解決することが多くあります。

また、効果的なのが土日にも市役所を開けていることです。土日に税金を納めてくれる人がとても多い(資料4参照)。市役所も土日に業務を行って頑張っているのだから、われわれも税金を払わなくては、という意識が市民に働いているのだと思います。

税は「滞納したらサービスを制限しますよ」という顔をして相談に来ていただくのを待ち、来るのが嫌ならこちらからかがい、忙しいでしょうから土日も役所は開けていますよと言って、納めに来ていただくのを待つ。すなわち、全体を連動させるようなシステムです。市民の方から「お金がないから忙しく働いており、平日には納めに行く暇がない」と言われないようにしているわけです。最初は警告しても、その後きちんとケアできる体制になっています。

宗和 市長のメールマガジンや著書など

を拝見しますと、基本的に清水市長は合併推進論者だとお見受けします。太田市でも現在取り組まれています。市町村合併の効用はどこにあるとお考えでしょうか。

清水 合併の効用は、何と云っても行政経営の効率化、それに伴う行政サービスの向上です。私は、市町村合併が究極の行財政改革だと思っています。財政的に苦しい自治体どうしが合併すれば、司令塔が一つになるわけですから、人件費を圧倒的に減らせる。人件費が減れば、そのお金は必ずや市民の所へ回ってくるはずだと思います。

よく、小さな自治体同士で合併すると庁舎が遠くなるから嫌だ、などと言うことを聞きます。行こうと思うから嫌になる。だったら行かなければよい。光ファイバーでも通して、行かなくても済むシステムをつくれればよいのです。私は「行かない合併」というのもありだと思っています。そういう意味で、合併しないというのは自治体のエゴだと思っています。

もし合併しないとか、住基ネットに協力しないとか主張するのなら、まず自治体がしっかりと自立してから言うべきです。(11月号に続く)