

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第26回 大阪市役所は変わるか（その6）—市政改革マニフェストの眼目(1)】

先週、大阪市役所の改革本部が「市政改革マニフェスト案」を公表した。「マネジメント改革」「ガバナンス改革」「コンプライアンス改革」の3分野にわたり、全部で87項目の取り組み課題が用意されている。

・市政改革マニフェスト(市政改革本部案)について (大阪市、9月27日)

<http://www.city.osaka.jp/keieikikakushitsu/kaikaku/kaiken/shiryo/mani20050927.html>

市長選挙でもないのに今回の改革案に「マニフェスト」を標榜するには、深いわけがある。大阪市役所は数々の失敗を繰り返してきた。市民の不信と怒りは並大抵ではない。いまだに「大阪市役所は大阪から出て行け」と言われる。数年前にはオリンピック招致に挑み失敗。手がけた第3セクター事業はほとんどが失敗し、大阪ドームに至っては法的整理が話題になる。財政が破綻しているにもかかわらず地下鉄建設をやめない。最近はやみ退職金とカラ残業が発覚した。

「いったいどうなっているのか……」と良識ある市民は焦りにも似た疑問の気持ちでいっぱいだ。今回のマニフェストはそうした市民の不安、不信、疑問に答える意味で提示された。もう一つの意義は、不健全な労使関係からの訣別だ。市長は2年前、労組の支持を受けて当選した。だが一連の厚遇問題を機に労使協調路線と訣別。事実上の政権交代に匹敵する原理原則の大転換だ。この意味を具体的な行動計画に反映させ、市民に提示する必要があった。

今回は「市政改革マニフェスト案」に掲げた3分野のうち「マネジメント改革」と「ガバナンス改革」についてポイントを解説する。

■マネジメント改革—最優先すべきは「局ごと」「区役所ごと」の業務改革

大阪市に限ったことではないが、従来の「行政改革」では予算・人員・組織の削減が主眼だった。今回も経常予算を5年で900億円削減、職員数を5年で5000人以上減らすといった数値目標が掲げられた。向こう5年間の新規採用の凍結といった決断も斬新だ。だが最大の新機軸は部局長のリーダーシップのもとでの「局ごと」「区役所ごと」の業務改革を優先課題に位置づけたことだ。組織の生産性をあげるにはカネとヒトの投入(配分)を抑制するだけではだめだ。すでに配置されたカネとヒト

を最大限に活用する。それが業務改革だ。そのためには、やった人、がんばった組織が報われるインセンティブメカニズムの導入や管理業務の集約化、民営化を進めていく。それには全庁レベルの総論展開ではなく、個別具体分野での改善運動が重要だ。各部門で至急それを始め、年末までに「局長マニフェスト」「区長マニフェスト」を市長に対して提案してもらうことになった。

■ガバナンス改革—ヒト・モノ・カネ・資産の統括的な管理を目指す

市役所の数々の失敗と財政破綻の根源には、あまりにも弱い全体統括機能の問題がある。事業部局がいわば関東軍のように自己増殖し、自分のやりたい事業を勝手に展開してきた。破綻した第3セクターや信託事業にしても必ずしも都市開発部門が手がけたものではない。交通局が遊園地を、港湾局がテーマパークをそれぞれ別の地域で思い思いに展開してきた。大阪市役所の諸悪の根源としてしばしばマスコミは議会（一部の族議員による利益誘導・口利き）と労組（不健全な労使関係）のあり方を指摘する。確かに二者の狼藉ぶりは目に余る。だが彼らは個別事業部局の既得権益の上に増殖するカビやダニのようなものだ。全体統括機能を強化しない限り、退治（正常化）できない。

通常の自治体だと財政・人事部門が良かれ悪しかれ全体を統括する。ところが大阪市はそうではなかった。右肩上がりの時代は事業部局に裁量権を与える手法が有効に機能した。だが成熟経済化では逆だ。ヒト・モノ・カネ・資産を統括的に管理し、有効活用するための全体統合機能が不可欠だ。

そのために今回のマニフェストでは3つの機能強化を入れた。第1は企業の常務会にあたる都市経営会議の機能強化だ。主要局長と助役、市長が担当部門の利害を離れて市の経営全体について討議し、方針を決める。第2はこの会議の事務局機能の強化だ。事務局は市長の意を受けて本質課題を議題に設定する。また各部局に散在するヒト・モノ・カネ・施設の流動化と共有化を図る。第3は局長・区長の権限と役割の強化だ。「局長」「区長」にマニフェスト作成を依頼する狙いもここにある。

今回発表されたマニフェスト案は、議会などでの討議を経て、11月に市長のマニフェストになる。それに合わせて年内に局と区のマニフェストができる。それに従って来年度の予算と組織を再編成していく。誤解を恐れずにあえて言えば、局・区長は年末に「市長の意に沿ったマニフェストを出すか、それとも辞表を出すか」を問われることになるのではない。

今回は、コンプライアンス改革について解説したい。

※注 筆者は大阪市市政改革本部本部員だが本稿はあくまで筆者の個人的見解である。

—◆執筆著者・上山信一(うえやま・しんいち)◆—

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。『だから、改革は成功する』『新・行財政構造改革工程表』ほか著書多数。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第27回「改革屋」からのメッセージ—改革は個人の意欲と自己実現が基本】

「改革」は日本人の間ですっかり一般化した。いまどき改革に取り組んでいない企業や官庁はないとすら言ってもよいほどだ。「改革的か、そうでないか」を巡って政治家が競い合う時代でもある。筆者は改革のプロデューサー（改革屋）を手がけて、もうすぐ20年になる。今回は、外部の第3者として改革に参加する“改革屋”の仕事と経験を紹介しよう。

私はこの20年の間に大小合わせて40の改革プロジェクトを手がけた。半分が企業の改革、残りが公的機関の改革だ。いずれも難物ぞろいだった。考えてみれば当然で当事者の手に余るので外部の「改革屋」に声がかかったわけだ。

どのプロジェクトも最初はなかなか解決の糸口がつかめない。あちら立てばこちら立たず。ああでもないこうでもないという突破口（ブレークスルー）を探るのに試行錯誤が続く。作業の途中では「改革の必要性を全く感じない」という人たちにも出会う。「外部の人間にはわかるはずがない」と罵声を浴びることもある。

だが実務のプロは必ずしも改革のプロではない。実務家が“レーザー”だとすれば、改革屋はピットで待ち構える“修理屋”だ。お互いに相補う存在だ。一流の実務家は鋭い。いったん心を開けば本音で夢と悩みを語ってくれるようになる。

改革の本質は「変わらないためにこそ変える」というものだ。どういうことかということ「今の平和な生活を守りたい。変えたくない。だからこそ仕事のやり方を大きく変えなければならない」という意味だ。だから改革はそれ自体を自己目的化してはならない。また、やり方を誤ると無用の犠牲者が出る。危険な花火のようなものだ。だからプロの改革屋は極めて慎重だ。派手なパフォーマンスとは無縁で黒子に徹する。現場をよく歩き、話をよくきく。耳寄り情報は必ず裏をとる。きちんとした事実の把握、数字による分析、過去の実績や他の事例との比較などを経て解決案を編み出す。例えてみれば、刑事のようなものだ。

■解決策を見つけたあとが腕の見せ所—成功するのは「明るい改革」

さて、改革屋にとって本当の試練は解決策を見つけた後にやってくる。多くの組織は改革が必要だとわかっているにもかかわらず動けない。多くの場合、瀕死の危機に直面してやっと動き出す。誰しも苦勞はしたくない。問題は先送りされがちだ。さらに“守旧派”の人たちの説得では苦勞する。人間性悪説にたった作戦展開も想定しておく。孫子の兵法やマキアベリズムとも無縁ではない。だがそれでも“人間愛”を失ってはならない。罪を憎んで人は憎まず、抵抗は排しつつも人は受け容れる度量が大事だ。かくして押したり引いたり我慢の日々が続く。やがて「改革しないリスクは、改革するリスクよりも大きい」と組織全体が気づく日が来るものだ。

もっとも私がこうしたおおらかな(?)気持ちで“改革における人間愛(!)”を語り始めたのは最近だ。それまでは「手がけた改革は絶対に成功させる!」「ウルトラCの秘策こそ全て!」と奔走していた。依頼企業のオーナー社長になった気分で改革チームのメンバーに激を飛ばすこともあった。だが最近では「改革はスマートにやるもの」「改革は組織の個々人を幸せにするはずのもの」と悟った。現に「明るい改革」は軽やかに成功し、スピードも速い。一方「暗い改革」「怖い改革」は必要以上に難航する。

「明るい改革」ではチームワークが期待できる。そして個々のメンバーが大きく成長する。一人ひとりがもつ可能性は無尽蔵だ。最初は自信なさげだった若者が改革プロジェクトに参加して見違えるほど立派になる。お茶汲みに明け暮れていた女性がめきめき頭角を現す。改革プロジェクトはヒトを変え、組織を変え、そして社会を変える。

「改革」はかつては厳しく、つらく、暗いものだった。個人を犠牲にして取り組むものだった。だがこれからの改革は違う。私が直接関与している/いないに関わらず、成功している改革を見ると、スポーツのようにスマートに個人の意欲と自己実現を前面に出して展開するものに変わりつつある。

—◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆—

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。『だから、改革は成功する』『新・行財政構造改革工程表』ほか著書多数。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第28回 財政再建への王道―「消費税増税と公務員減らし」は争点足りえるか?】

総選挙が終わり、予想どおり、公務員数の削減と増税問題がセットで俎上に上げられた。増税への理解を得るために、まず政府が範を示す。それが「公務員減らし」の理屈だ。

だがわが国の財政は消費税を上げ、公務員を減らしても危機を脱しない。高齢化で社会保障費が毎年2.5~3兆円増える。これは消費税1%分に相当する。消費税を10%にしたところで年間わずか12.5兆円の増収。5年分の社会保障費の増分でしかない。

政府の公的債務は1000兆円を超え、サラ金地獄と同様の制御不能に陥っている。経常予算すら借金に依存し、返すために又借りる有様だ。財政問題は国家全体の財務構造の改革なしには解きえない。また当然、資産の売却や大胆な民営化を含む個別事業の見直しをとまなう。消費税の増税や公務員の人員削減の問題のみに目を奪われてはならない。

■財政再建の王道―理屈は簡単だが実行は難しい

財政再建の方法は単純だ。第一に毎年の支出を大幅に抑える。第二に自治体に権限や財源・税源を委ねる。国よりも現場に精通する自治体のほうが最小の予算で最大の政策効果をあげられるからだ。第三に増税を増やす。そのために大胆な規制緩和を敢行し経済を活性化させる。

しかし言うはたやすく行うのは難しい。政府は倒産のリスクがない。市場競争原理もない。民主主義は短期の利益誘導に走りがちで財政膨張につながる。かくして有効な手立てなしに時間だけが過ぎる。

いくら有能でパワフルな人物が総理になろうとも現在の行財政運営システムのもとでは財政制御の回復はむずかしい。そもそも財政を集権コントロールする機能や機関が存在しない。一方、各省庁には予算を使いつづける仕組みが埋め込まれている。この“マシーン”の解体に手をつけなければならない。

■どうすれば財政は制御できるのか―まずは大臣、局長がマニフェストを

(1) 大臣マニフェスト

まず大臣には「大臣マニフェスト」を作らせる。大臣には就任後すぐに与党マニフェストに沿った重要施策の達成目標と期限を定めさせる。マニフェストの作成過程では総理、そして局長と話しあう。できないことは掲げない。1年後、官邸が達成状況を評価し公開する。

(2) 局長マニフェスト

大臣と局長の間も同じだ。「局長マニフェスト」をつくらせる。各省庁の予算や人事の実権は、局長や官房長が握っている。だから局長にも目標と期限を掲げさせ、結果責任を問う。

(3) 各省版の経済財政諮問会議

各省に経済財政諮問会議と同様の政策審査機関を置く。また省議に民間人を送り込み、議長を大臣が務める。企業にたとえば大臣はCEO、事務次官はCOO、そして民間人は社外取締役だ。今の省議は閣議と同様に形式的意思決定の場になっている。これを企業の経営会議のような実質決定機関とする。経済財政諮問会議は省議に参加する民間人からヒアリングをすればよい。各省の実態がもっとオープンになる。

(4) 国家レベルの財務統制機能の確立

驚いたことに、わが国には国家レベルの財務を一元的に統制管理する機関が存在しない。財務省はある。毎年、税金を集め（国税庁、主税局）、予算を編成し、（主計局）さらに国有財産の管理もする（理財局）。だがこれらは財務（フィナンシャル・マネジメント）の仕事の一部でしかない。本来の財務では政府の負債と資産の実態を把握し問題点を分析する。そのうえで毎年の収入（税収）と支出（予算）を同時に制御し、かつ債務の圧縮や資産の売却のあり方、そして資金調達の工夫もする。

現在、財務統制機能は各省庁に分散している。資産も各省庁がばらばらに管理し、なかば私物化している。予算も借金も実態は縦割りだ。特に各省傘下の特別会計に問題が隠されている。財務省が把握する財務問題は全体の一部でしかない。財務の技術も遅れている。資産と負債の両方を睨んだ最適バランスを目指すいわゆるALM（アセット・ライアビリティ・マネジメント）の発想が必要だ。

また公会計制度は単年度の資金の出入りの記録が中心で財政の健全性を評価する基礎データが足りない。巨額の負債の大半は将来世代の負担となる。ならば将来の納税者へのIR（インベスターリレーションズ、投資家向け広報）も必要だ。

公的債務の全体像を把握し集権的に制御する機関も必要だ。1000兆円という天文学的数字を前にため息をついてもはじまらない。まずは状況を的確に把握し企業の財務戦略と同様の作戦を展開する必要がある。

※ 隔回連載「大阪市役所は変わるか」は12月15日配信号から再開します。

—◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆—

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。『だから、改革は成功する』『新・行財政構造改革工程表』ほか著書多数。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第29回 公務員バッシングの心理学】

景気は回復したが、世相は決して明るくない。自殺、うつ病が増え、凶悪犯や若年犯罪が目立つ。世の中にはえもいえぬ不安や不満が渦巻いている。世界的に見ると日本人は衣食住が満ち足りて、ずいぶん豊かな生活を送っている。だが、構造変化の中で、誰もがかつてない“転落の危険”を感じ、そこはかたない不安感にさいなまれている。中高年は年金・退職金の目減りや取りはぐれが心配だ。リストラや賃金カットの懸念も消えない。若者にはニートやフリーター、派遣雇用が多く将来展望が見えにくい。主婦は自分探しに余念が無く、あるいはヨン様にはけ口を求める。子供たちは受験の不安が消えない。企業経営者も安泰ではない。ある日突然、内部告発や不祥事、事故、敵対的買収で地位を追われる時代だ。

渦巻く不安の大衆心理は、スケープゴートを求めがちだ。誰かを糾弾し、苛めることでモヤモヤを解消しようとする。同時に悪代官を征伐する水戸黄門を探し始める。

先般の衆議院選挙にはこの構図がはっきり現れた。郵政民営化に反対した議員は、理屈抜きに軒並みスケープゴートにされた。刺客騒ぎは実は自民党内の内部抗争に過ぎない。ところがマスコミ報道の過熱ぶりともあいまって選挙の争点に化けた。そもそも政治家はスケープゴートにされやすい。守旧派のレッテルを貼られた議員は、まるで魔女狩りにあったかのように殲滅された。

さてこうした魔女狩りの矛先は次はどこに向かうのか？ おそらく公務員バッシングだろう。公務員という存在は大衆心理からすれば苛立つ存在だ。親方日の丸で地位が保証され、割合、暇な仕事と見られている（実際にはそうでない職場が増えているがイメージは急には変わらない）。給与水準は一般庶民よりも高く、原資は税金だ。学歴も高く、窓口などでえらそうにしている。こういう存在は魔女狩りにうってつけである。特に増税の前には、政治的演出とあいまって、熾烈を極める可能性がある。

本来、大衆がバッシングすべきは巨額の財政赤字を作ってしまったこれまでの政権与党、既得権益を得ている事業者のはずだ。あるいは「失われた10年」の元凶となる金融機関の経営者たちのはずだ。だが矛先は目の前の身近な存在に向かうのだ。

不安な時代は過去にもあった。昭和初期、戦後すぐ、あるいは公害問題やオイルショックにみまわれた70年代初頭がそうだ。当時のバッシングの対象は大企業や資本家だった。大正時代には米倉が襲われた。70年代には大企業が批判された。こうした歴史に照らせば、実はITベンチャーの経営者やいわゆるヒルズ族がバッシングの対象になってもおかしくない。ところが大衆心理は複雑だ。景気回復、株高の象徴である彼らはむしろ憧れの的、守護神である。大衆心理はむしろ自分たちの身の回りの「ちょっと偉そうにしている奴ら」に向かう。だから要領の悪い議員や公務員が割を食う。

大衆心理のはげ口としてもう一つ考えられるのは外国、特に中国と韓国である。靖国問題に象徴される摩擦の中で、急速にアンチ韓国あるいはアンチ中国の空気が広がる可能性がある。かつては日米安保体制の粉砕、つまり米国批判に心理的はげ口が向かった。反米運動は高度成長期の一種のガス抜きだった。ところが米国一人勝ちの状況の中、これはあまり現実的でない。そこでもっと“手ごろ”なアジアの新興勢力に矛先が向かいつつあるように思う。

要するに大衆心理は巨悪、あるいは本当のワルを直視せず、正面から立ち向かわない。そして身近な“小役人”を苛める。公務員バッシングに意味が無いわけではない。バッシングであれ何であれ勢いをもった運動が体制を揺さぶる。それが真の変革を生み出すという要素も否定はできない。だが指導者は人々の不安は正しく制御しなければならない。そして本質的な原因除去に立ち向かうべきだ。悪代官を懲らしめる水戸黄門役に甘んじていては困る。ましてや一緒になって“小役人苛め”をしているようでは指導者とはいえない。

米国でもフランスでも人種差別を巡る暴動がおきている。あるいはアルカイダのテロ活動などもアラブ世界の若者たちの絶望感の吐け口になっている。先進国はみんな病んでいる。刺客騒動や公務員バッシングを眺めているだけではいけない。冷戦後の先進国共通の不安感という文脈のなかで制御の対象として捉え直してみるべき現象である。

◆執筆著者・上山信一(うえやま・しんいち)◆

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。『新・行財政構造改革工程表』ほか編著書多数。新刊『だから、改革は成功する』(<http://www.bk1.co.jp/product/2607579>)。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第30回 大阪市役所の挑戦(1)―設計段階から実行段階に移った大阪市役所の改革】

11月27日に行われた市長選の結果、関淳一市長の再選が決まり、いよいよ大阪市役所の改革が本格化する。連載タイトルを「大阪市役所は変わるか」から「大阪市役所の挑戦」へと改め、隔々週でその経過を紹介したい。

■関市長再選の意味―市長、議会与党会派、労組の三者癒着構造が終わる

選挙の洗礼を経て、関氏は再び市民の信任を得た。これは何を意味するのか。第1には政権交代、つまり、市長、議会与党会派、労組の三者癒着構造の完全なる終焉である。再選前の関氏は歴代市長と同様、労組と与党に担ぎ出され、いわば旧体制を温存する守護神として出馬を要請され、市長になった。

今回の辞職・再選プロセスでこれが断ち切られた。

既に労使交渉の公開、市長室長の更迭、助役人事、改革manifestoの作成過程で市長の“変節”はしだいに明らかになりつつあった。だが、選挙を経て名実ともに旧体制との訣別が確認された。

第2には民間委員会を中心に市政改革本部が作成した「改革manifesto」が市民の信任を得た。関市長はこれを掲げて選挙戦を戦い当選した。選挙過程で得た民意を反映しての修正はありうるものの、市役所は今後は概ね「改革manifesto」に沿った改革を進めることになる。

第3には議会と労組が抜本改革を迫られる。市長は市民の信任を得て旧体制から完全に抜け出してしまった。だが議会と労組は旧体制のまま。ともに一連の不祥事の原因の一端を担う。ところが市民に対するお詫びもなければ、説明も無い。抜本改革案を出すふうでもない。

選挙戦では、市民は火中の栗を拾う4人の候補者全員に対し好意的だった。一方で、議員と議会への不満と不信が噴出した。公開討論会では、不明朗な政務調査費の使途への不信感が根強いとわかった。財界からは議員定数の半減の意見も出ている。

労組に至っては、最近では市民はもとよりプレスからも無視される存在になった。選挙でも全ての候補者から絶縁状を突き付けられ、政治力を完全に喪失した。一方でヤミ専従、不当な経営・人事介入を抑止する制度が整備される。労組が人事権を握る余地は皆無になった。組合員の生活を守るという本来の組合活動への回帰は必至だ。改革は必ず痛みを伴う。職員が被る痛みを切実に代弁し、当局と市民が納得する交渉をするという「基本動作」への回帰が存亡を決する。

労組も議会も市長にならって過去と訣別すべきだ。議会の各会派も市役所内の各組合もそれぞれが自らの組織を解体して出直すくらいの荒療治を必要とする。

■今後の課題—財界、市民、そして政府・与党も責任を果たすべき

今後の改革における市長と職員の責任は重い。だが全国主要都市でも突出して過剰な職員数の削減など、課せられた課題はあまりにも大きい。市役所内部の努力だけでは到底変わらないだろう。外部の応援と監視が不可欠だ。第1に、財界が果たすべき役割が大きい。財界は9月末にこぞって「改革マニフェスト案」の支持を表明した。10月の関氏辞任・再立候補表明の際にもいち早く、支持を表明した。支持したからには財界も責任を負う。12月からは財界人を交えての新生「都市経営会議」が始まる。その場を通じて市政改革をガイダンスし、監視しなければならない。また、市政改革本部にも民間の人材を供給しなければならない。

第2に政府・与党の責任が重い。政府閣僚は今まで大阪市役所を自治体の放漫経営の典型として例示に使ってきた。だが選挙で竹中総務大臣が応援演説をし、また地元でも自民・公明両党が関氏の再選を推薦した。ここまでやった以上、政府は大阪市役所を全面支援しなければならない。具体的には、時代遅れの地方公務員法、地方自治法、さらには独立行政法人関係の法令の抜本改正が必須である。大阪市役所の「改革マニフェスト」は政府が目指す自治体改革を先取りしたものだ。

中央政府の旧態依然の制度や法律が実行の障害になるとすれば、小泉政権は自治体改革を放棄したと言われても仕方がない。

第3には市民の責任だ。もはや「市役所は大阪から出て行け」と怒りをぶちまけているだけではすまない。市民はあまりにも市政に無関心だった。議員には利益誘導ばかり期待し、市役所の監視は地元の市民団体「見張り番」に任せてきた。だが260万人もの人口で市民の監視組織がわずか一つというのはおかしい。既存のNPOや各種団体、地域団体がそれぞれの接点において市役所の改革を厳しく監視し、意見を述べていくべきだ。

■混乱を脱して一落ち着いて改革に打ち込める環境は整った

不祥事発覚以来の大阪市役所の改革の経緯は分かりにくい。今春には「なぜ市長は責任をとって辞めないのか」と言われた。その後は、外部の諮問委員の解任、助役の辞任、市長室長の更迭などが相次いだ。「小泉劇場」と並んで「中ノ島劇場」とも言われた。同時に「選挙でもないのになぜ市役所がマニフェストを作るのか」と言われる。やがて10月に関市長と大平助役がそろって辞任する。市長は辞めた上で再立候補すると言い出し、ますます市民は混乱した。一連の出来事をきちんとフォローできている市民は今でも少ない。

だが今回の市長選挙は、こうした変則事態の連続と混乱に終止符を打った。市役所全体が落ち着いて改革に打ち込める環境を作った。市民は関氏に2年間の時間を託した。筆者を含む関係者は、そのことの重みを噛み締め、改革を断行していかなければならない。

※注 筆者は大阪市市政改革本部本部員だが本稿はあくまで筆者の個人的見解である。

◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。『新・行財政構造改革工程表』ほか編著書多数。新刊『だから、改革は成功する』(<http://www.bk1.co.jp/product/2607579>)。
