

大阪市を問う

改革への道筋を聞く

4

運輸官僚出身で、大手コ市の事業絡みの既得権益を
ンサルディング会社勤務時 主張する団体や労働組合の
代のノウハウを生かし、福 影響力が強く、誰も全体を
岡市などの行政改革に携わ 掌握していない。福利厚生
った。その実績を買われ、 予算を削減するだけでな
大阪市の改革本部のプレー く、調査で問題点が見つか
ンとして中心的な役割を担 れば、その団体への支出を
う。 やめなければ」

——大阪市には、他の政 案件は何か。
令都市と大きく違う点があ 案件は何か。
ると思うか。 「総論でいえば、どの自
「ガバナンス(統治)が 治体にも共通するのが財政
確立していない。部局の縦 問題だ。隠れ債務の有無を
割りの弊害がひどいうえ、 徹底的に洗い出す必要があ

慶応大教授

(推進連絡会議委員)

上山 信一氏



債務の把握を徹底

問題点公表、先送り許さず

る。そのためには、損益計 特化する。地下鉄や水道事
算書や貸借対照表を分析す 業を、会社組織や独立行政
ることが欠かせない。人件 法にしたり、非営利組織
費を含め無駄な出費を削 (NPO)に委ねたりして
り、不要な資産もチェック はどうだろうか」

大阪市の本社を置く企 業の税収を、関西全域の活
は自治体の先進事 性は目的とした事業に使
例になりうる改革 うことを考えた方がよい。
を掲げている。ア 厚遇問題の発覚で、市役所
アイデアはあるか。 は大阪市内から出て行け、
「組織をダウン といった批判の声が届いて
サイジングし、住 いるそうだが、自分として
民サービスマシ にも、言い得て妙だと思う。

はあるか。
「経済再生を市に期待す れば、問題はいくらでも先
るのはやめてほしい。市が 送りできる。市長や助役が
インフラの整備などを先導 改革に意欲を見せる今こ
し、大阪府と呼ばれた昭 所、千載一遇のチャンスだ。
和初期とは時代が違う。民 非常識な問題を調べてどん
は民でしっかりすべきだ どん公表したい。市全体が
——関市長が公言するよ 後戻りできない状況まで追
うに、改革のラストチャン い込めば、改革の歯車は自
スト考えるか。 律的に回り出す」
「府に比べて無駄な支出 (聞き手は大阪社会部
が多い。事業や予算を削る 竹内義治)

▼外郭団体調査も焦点 費を、〇五年度は約二十二
昨年未の発足時、市幹部で 億円に削減することを提
固めた改革委員会の顔ぶれ 言。委員長の大平光代助役
は今年二月、上山教授ら民 は一市から外郭団体への不
間から登用した委員に一新 自然な金の流れが見つっ
された。四月の最終報告書 た一と、改革委を当面存続
は、二〇〇四年度予算で約 させて調査することを明ら
九十一億円あった福利厚生 かにした。

大阪市の本社を置く企

業の税収を、関西全域の活

様々な問題オープンに

大阪市政
改革本部

上山・慶大教授に聞く

市民からの信頼失墜、財政危機、職員の上気低下……。大阪市の直面する三つの危機の打開を掲げた市政改革本部（本部長・関淳一市長）に民間から起用された上山信一・慶応大教授は、「改革プロデューサー」として企業や政府、自治体の改革に携わってきた。本部長代行の大平光代助役と二人三脚で入改革の司令塔を務める上山教授に、外部から見た市の現状や、改革の先にある「新しい大阪市」の姿を聞いた。

管理職から本音の意見

——発足から2か月。9月にまとめる改革の具体策「改革ミニフェスト」が「おかしいと思うことはそれを出していこう」という方向で、庁内各局からさまざまな意見を重ねている。職員の反応は。



大阪市の改革の道筋について語る上山信一・慶応大学教授

課題として考える。犯人捜しをするわけではない。そういう路線に対して、職員に安心感が出てきた気がする。管理職から本音の意見が出てくるようになった。意欲的に情報を出してくる部局や職員もいる。

局が自助努力せざるを得なくなるはず。公開してしまふこと自体が改革なんです。大阪市の改革は、ほろほろになってしまった名門企業で改革が始まるパターンに似ている。職員は優秀でプライドもあるから改革に抵抗するが、同時に「変わりたい」という気持ちも持っている。だから、職員の中から改革案が出始めている。大阪にはそういう懐の深さがある。

本部署にプロジェクトチームを発足させた時、職員に「これに違いない。この際、それをいこう」という思いが、職員に伝わって、職員が「これまでもなく、これから先、後ろめ」をオープンにして、全体の

人事の流動性を高める

——職員待遇問題の中で、民間に比べて高い給与水準や他市より多い職員数など、人件費の高さに市民の批判が集まった。どう考えるか。

「こちらの職場は忙しいのに、あちらの職場はひまで手が余っている。だから、職員数が異常に多くなる。背景にあるのは流動性の問題。職員が多機能になっていない。統括管理がなく、局ごとにはばばらだから、局間の人事異動もあまりない。かなり硬直している。今回、現業職員の新規採用を停止したことで、人繰りが回らなくなり、ほかの職場から借りてくるなど、局間異動をやらざるをえなくなるはずだ。そうやって流動性を高めないと、数は減らない。」

経営の言葉でいうと、多能工化。一人の人間がいろいろな仕事をやる。米国では警察官が火災現場で消火活動にあたる。そういう器用さが職員に求められている。

「宝の山」の事業系部局

——高コスト体質が指摘されている市営交通、水道、ごみ収集・処理といった事業系部局の効率化が改革の大きな課題の一つだが。

交通、水道は日銭が入るし、ごみを燃やして電気を売るなど、事業系部局には収入がある。過去に投資してきたインフラも結構な資産

産になっている。技術力も、あるし、人材の蓄積もある。これだけのポテンシャルを生かさないのはもったいない。

こうした事業系部局は必ずしも直営の必要はない。場合によっては株式会社もありうるし、独立行政法人

「こうした経営形態の見直しで、単なるコストダウンではなく、もっと積極的に市民のために金を稼ぐことが出来るかもしれない。周

辺都市の水道供給を引き受けることもできる。エンジニア部隊が他都市や中国に稼ぎにいけばいい。そうやって先人が残した蓄積を生かせば、行政コストが安くなるかもしれない。『宝の山』の事業系部局が自立すれば、それも夢ではない。

改革モデル外部へ発信

——改革論の先に、従来より、規制、抵抗が最大のボトルネックになる。国と自治体像が見えてくる。成否を分けるポイントは何か。

大阪は、日本第二の大都市で、生活保護など様々な問題が先鋭的に出てくる。その解決のための改

革のモデルを示して、外に向かって大阪発の情報発信、キャンペーンをやるべきだ。名古屋や仙台と都市連合を組んで、国に対して規制緩和や政策転換を求めていけばいい。対労組、対議会ではなく、対敵が関で戦いを挑むべきだ。

今の制度を前提にする。こうした改革の議論は、な問題が先鋭的に出てくる。その解決のための改

大阪は、日本第二の大都市で、生活保護など様々な問題が先鋭的に出てくる。その解決のための改

それは、市政改革の枠を超えているが、逆に言う、市政改革の枠の中では、たいした改革はできないと思う。

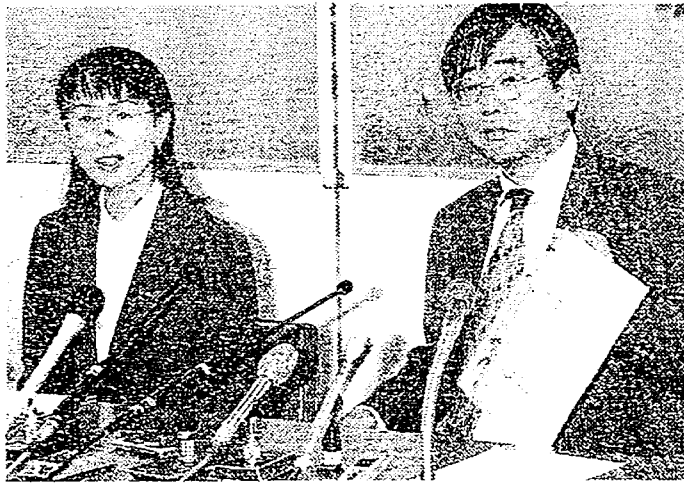
都市連合で国と戦え

それは、市政改革の枠を超えているが、逆に言う、市政改革の枠の中では、たいした改革はできないと思う。

大阪市の 市政改革

9月までに全事業点検

上半期「有識者会議」が監視 活動方針



市政改革の活動方針を説明する大平助役（左）と上山教授（大阪市役所で）

大阪市は27日、今年度上半期（5～9月）の市政改革の活動方針を発表した。外郭団体を含めた情報公開推進と職場改善運動、行政改革の見直しを3本柱。全事業を点検、評価したうえで、数値目標や民間委託の候補事業を盛り込んだ改革の基本戦略を9月にまとめる。市バスの民間委託やごみ回収のコスト分析、区役所の一部事務の集中化を視野に入れている。市民から意見を募るパブリックコメントも近く実施する。

市は、来年度まで2年間を目標に設置した市政改革本部の民間本部員に上山信一・慶応大教授ら7人を決定。大平光代助役と上山教授らを中心とした「推進連絡会議」が改革の課題と方向性をまとめ、事実上のかじ取り役になる。さらに改革を監視する「有識者会議」を設け、関西経済連合会副会長に就任する津村肇二氏、大阪商工会議所常議員の西村貞一氏ら経済人4人を起用する。活動方針では、市が取り組んでいる行政改革、行政評価をいったん凍結。改革本部の民間本部員が中心になって、9月までに外郭団体を含めた個別事業を見直し、民営化や民間委託などの可能性を探る。こじった見直し結果を基本戦略としてまとめることにも、▽財政の健全度を示す経常収支比率の3年後、5年後の水準▽市債残高の削減▽外郭団体を含む人員の削減――など新たな行革の数値目標も盛り込む。当面、改革本部内に▽情報公開▽IT（情報技術）

▽行政評価▽職場改善▽公会計▽人事給与制度の6部会を設け、公認会計士や大学教授ら9人を起用する。

上山教授は「情報公開を徹底することで、市にはガラス張りの集中治療室に入ってもらい、秋から（具体的な改革という）手術を始めた」と話し、改革部長代行の大平助役は「大変な改革で、外部の力を借りてやっていきたい」と述べた。