

## 課題論文「中央区/課題解決と区長マニフェスト」

### 【課 題】

- ・大阪市中央区に関する現在の課題の抽出し、その解決策について述べた後、
- ・上記課題解決を実現する為の「区長マニフェスト」を記載する。

### 【論文提出者】

柏木陸照 (カシワギ ミチテル)

## 【 論文の目次 】

- |                      |                    |             |
|----------------------|--------------------|-------------|
| 1. 序文                | ～論文提出への想い～         | P.03        |
| 2. 論旨の要約             |                    | P.04        |
| 3. 現在の中央区政に就いての私見・考察 |                    | P.05 - P.06 |
| 4. 【論文課題回答】          | 現在の中央区の課題は何か       | P.07 - P.09 |
| 5. 【論文課題回答】          | 課題解決に向けた提案         | P.12 - P.16 |
| 6. 【論文課題回答】          | 区長マニフェスト ～未来を切り拓く～ |             |
|                      | (1) 改革編            | P.17 - P.21 |
|                      | (2) 住民サービス編        | P.22 - P.24 |
| 7. 終わりに              |                    | P.26        |

## 1. 序文 ～ 論文提出への想い ～

出来る事から目標を逆算設定しない。無難に100点満点の成績を取ることが目的ではない。今直面している問題は、かかる減点法発想では乗り切れるものではない。

大胆にあるべき姿を思い描き、その為に、今やるべきことをやる。そして係数化しつつ課題設定へと落とし込んで行く。このスタンスを貫くべきだと考えている。

もちろん、門外漢である当方如きが言う事など、聞くに値しないかもしれない。また、事実誤認があるかも知れない。もし事実の誤認なり認識錯誤があれば、予め、御容赦頂く様お願い申し上げる次第。

先の市長選で公表されている選挙公約マニフェストにも記載あった通り、やるべき事は明快であると思う。つまり、以下(1)－(3)の通り、区のマニフェストも基本的には同じ。つまり成すべきは、「行政の効率化」であり、「行政の生産性向上」であるとする。

### 【 行政の効率化 (生産性向上) 】

- (1) 予算の無駄を排除し、コストを削減し、財政健全化を実現する (財政改革) →マニフェスト改革編
- (2) 新しい価値感をもった組織(区役所)に生まれ変わる事 (マネジメント改革) →マニフェスト改革編
- (3) 新しい大阪市の未来を創ること (事業改革) →マニフェスト住民サービス編

以 上

## 2. 論文の要約:

### (1)いい部分は残したい。だが、その一方で根本的な改革が求められるのも事実である:

住民サービスに関する諸分野「市民協働」「保健・福祉」「街づくり」「情報発信」等では、限られた予算範囲内で現場レベルで健闘している姿が伺える。もちろん予算の限界等から現場担当者の意思に反し、中途半端に終わっている施策もあるかと思う。だが区役所職員の個々人レベルでは、その職責を全うし、責任を感じて区民の要望に対して応えようという真摯な姿が感じられる。

中央区として既に着手している上記諸施策について、課題のベクトルを、丸ごと変える必要は無いと考える。過去を全て否定するのは賢明でもなく公平でもない。良い部分は残すべきと思う。むしろ発想を変え、現在の諸施策を継承し、徹底し、深耕し、更に発展させて行く姿勢こそ、大切な事と考える。

### (2)「財源確保」と「マネジメントの改革」という視点で、課題発見と課題解決をするべき:

但し、やるべき事をやり切る為には、「財源確保」の視点から現状を見つめ直す必要がある。また現状の「マネジメント」のスタイルが明日を作るに相応しいか見つめ直す必要がある。

この2つの視点から、現在の中央区政を分析し課題を発見する。そして処方箋を自分なりに考える。最終的にやるべきことは、区行政の「生産性の向上」と「効率化」であると考えている。

### (3)やるべき事は単純明快 = 「行政に於ける生産性向上」と「行政の効率化」:

解決すべき事はシンプルである。本論では思考プロセス提示の為、少々紙面を割くことになるも、極論言えば、以下の3点に目処を付ける事であると考えている。以下の視点にて弊論を展開している。

- ①事業予算上の無駄を排除し、コストを削減し、財源の確保に努めること (事業改革)
- ②新しい価値感をもった組織(区役所)に生まれ変わること (マネジメント改革)
- ③新しい大阪市／中央区の未来を創ること (目的論的戦略発想)

### (4)マニフェスト「改革編」:

幾ら厚遇であったとはいえ、職員給与が下がる中では、公務員のモチベーション低下リスクは大きい。掛かる状況下では、組織や職員の価値感の変化が必要となる。未来を予感させる仕掛けが必要であり、その仕掛け仕組の中で、組織や職員の使命感と長期ベクトル(未来予想図)に訴えねばならない。機構改革ではなく精神レベルや価値感に踏み込んだ変革が求められる。マニフェスト改革編では、組織づくり、目標づくり、管理手法、人事考課、等の肝となる部分を4つにまで絞込み弊案を記載している。ダラダラと数多く項目を記載する事はしない。次元の異なる取り組み課題や内容、ここから派生する枝葉的なマニフェスト項目は敢えて記載していない。本質に繋がる4つに限定して記載し度いと思う。

### (5)マニフェスト「住民サービス編」:

但し、コスト低減や組織改革など所詮は内向きの話し。やって当たり前でしかない。これは目的達成の手段や準備でしかなく、また過渡的な手段である。マニフェスト改革編に記載した事項は、決してゴールではない。真にやるべき事は「無駄を削いだ後、何をするか」。これがマニフェスト住民サービス編である。同じく取り組み次元の異なる内容は記載しない。多くを記載すると混乱する。肝となる部分に的を絞って記載している。お含み於き願い度い。

以 上

### 3.現在の中央区政についての私見・考察:

まずは、以下の(1)(2)で、現在の中央区の区政/経営課題に就いて分析してみる。そして何が問題なのか分析したい。その上で、僭越ながら、当方が感じた経営課題を、以下 4.「中央区が取り組むべき現在の課題は何か」に列挙したい。正しい課題設定が、正しい解決に繋がると確信している。組織マネジメントの視点から、どうやって組織を変化させる事が出来るのかという想いを抱きつつ、課題設定を試みた。

結論を先に述べると、経営課題には優先順位がある。それを決めるのは区役所側ではなく、民意である。そして、正に、この民意こそが、市長選を通じて区役所や市役所の「行政効率化」を要求している。

例えるなら、誰しも八百屋では野菜を買う。誰一人として八百屋で魚が買えるようサービス内容の変更を求めてなどいない。求めているのは、八百屋で、タイムリーに、適切な野菜を、適正な価格で、買えるようにしたい。これが現在の直面している問題本質ではないのか。このために、客は、八百屋のオヤジに経営の改革を求めている。

#### (1)まずは、現在の中央区運営方針を列挙する:

平成23年度中央区運営方針の概要版冊子によると、中央区の経営課題として以下4つが列挙されている。

##### 【4つの経営課題】

- ①市民との連携・協働による安心・安全で明るく暮らしやすい街づくり
- ②商店会・企業等との連携・協働による人が集い、賑わうまちづくりの推進
- ③地域情報の発信地域主権の確立に向けた区民主体の地域運営の推進
- ④区役所力の強化(効率的な区役所)

#### (2)現在の中央区運営方針「4つの経営課題に対する分析」:

##### ①組織ミッション(使命)と、組織課題との混同 = 数値化目標の設定が困難になる :

各々の「経営課題」内容は素晴らしい。但し、課題の設定方法そのものを改善する必要がある。安全な街や安心な街を求めるのは当たり前であり、それに応え行くのは、行政の基本中の基本。住民への福祉なども同様と思われる。これらは中央区や市が存在する為の絶対的な使命・ミッションだと思われる。つまり厳しい言い方だが、この組織の存在理由たる使命・ミッションと、その執行機関たる組織の取組み課題とを、混同する事は良くない。

組織ミッションは数値化出来なくてもいいと思う。フィロソフィーのままでいいと思う。だが、使命・ミッションとは異なり、組織ミッションの実現の為にあるのが「組織の課題」。下位概念でもある「今何をすべきか」という「組織課題」は数値しなければ業務管理が出来なくなってしまう。

今、次元の異なる「組織ミッション」と「組織課題」の混同により課題の数値化ができなくなる、という問題が顕在化している。現に係数化された目標は記載されていない。

##### ②市長選を勝ち抜いた現市長への期待値(民意) = 行政の効率化/生産性向上 :

安全・安心なまちづくり等、中央区課題に対しては、みな大変有り難いと感じているであろうし、感謝していると思う。だが、これは中央区の行政施策であり、表面に現れるサービス概要である。例えるならば、「この八百屋では野菜が買える」と言っているのと同じである。客が求めているのは、

すこし違う。客は、「タイムリーに、適切な野菜を、適正な価格で」買えるようにしたい。これが問いの本質ではないのか。このために、客は、八百屋のオヤジに経営改革を求めている。現在、市民や区民は、市民サービスそのもののベクトルを問うているのではない。何より行政の経営効率化を求めているのではないか。問いが変われば、答えも変わるべきであり、当然ながら中央区も、その行政効率化が問われているべき、と真摯に思うべきかと。

③求められている最優先事項は、「行政の効率化」＋それを可能とする「組織マネジメント」：単なる行政コストの低減だけを意味しない。当然、行政サービスの質は、保ち続けなければならない。また、大阪市や中央区の持つ各種資産の有効活用、公営事業の効率経営（民営化を視野に）、行政機構が生み出す負債の圧縮、負債を増やす構造の改革、区政で拾ったアイデアの具現化、市政への反映プロセス、市政への意見具申、改革の伝播、給与減の状況下での構成員の士気の維持、等もまた広義の行政効率化に含まれるはずである。つまり求められているのは「行政の効率化」と、それを可能たらしめる「組織マネジメント」改革である。

④中央区としての取り組むべき「行政課題」と、中央区の「経営課題」とは別けて議論すべき：

A) 以って区民に貢献するかという「使命・ミッション」と、執行組織としての中央区の「経営課題」はいつも同じであるとは限らない。

我々は客や友人を自宅へ迎える為に、家の掃除をする。掃除は目的ではない。客を迎え入れる為の準備プロセスでしかない。

B) 今求められているのは、区行政の掃除ではないか。中央区という組織の経営課題は、何よりも「効率的な区役所運営」と「組織マネジメント」の実現へ向かうべき。この区役所の効率経営の実現とそれを可能とする組織マネジメントこそが、すべての出発点であり、改革の原点でもある。

C) ここが出来なければ、本来やるべき施策に十分な原資を投入することも不可能となる。折角、区民の理解を得ている協働の諸案件が不徹底に終わってしまう。迎え入れる積もりであった客や友人は怒って帰ってしまうかも知れない。「掃除が出来ていない、汚れている」と言い残して。

#### 4. 中央区が取り組むべき現在の課題は何か：

上述 3.「現在の中央区政に就いての私見・考察」で述べた通り、区民も市民も誰一人として、八百屋で魚が買える迄の大変革を希望してはいない。望んでいるのは、八百屋でタイムリーに、新鮮な野菜を、適正な価格で買えること。このため、八百屋のオヤジへ、八百屋の経営改革を求めている。

先の市長選を通じて民意として表面化した「行政効率化」への期待。この視点から「中央区として何を今なすべきか」「どうやって、其れを実現していくか」を、民間企業の経験を踏まえとして論じて行きたい。以下の4つが、現在の中央区が取り組むべき課題と考える。

但し、この4章では、あくまで課題の抽出と分析に止める。課題解決は、次なる5章にて展開する。

##### 【中央区が取り組むべき4つの経営課題】

- (1)中央区事業予算の「施設維持管理費」の圧縮：
- (2)中央区事業予算の「一般管理経費」の圧縮：
- (3)改革をやり遂げる新しい使命感＝新しい組織目標と価値観を醸成する：
- (4)閉塞感ある組織文化の変革：

では、以下(1)～(4)に於いて何故これらが課題なのか、何故解決しないとならないのか、順に思うところを述べて行きたい。勘違いされたくない点は、以下の記載で「良い」とか「悪い」とかの善悪を論じているのではない点。単純に「無駄だから省きたい」と言っている点である。お含み頂き願ひ度い。

##### (1)中央区事業予算の「施設維持管理費」の圧縮：

データが公表されている大阪区民センターと中央区中央会館を対象を絞るものの、考え方は他にも同じである。つまり広域行政のスケールメリットを活用したコストの削減。そして最終目標は、完全民営化。市民サービス面での不安払拭することも考慮し、「民」「官」合併会社を前提とする。

- ①区事業予算構成比率にも見られる通り、取り組むべき課題は、そのコスト構成比にある。
- ②特に、平成23年の2億6,990万円ある中央区事業予算の内、1億2,800万円の「施設管理運営費」(全事業予算の約47%)、4,300万円の「事務的経費」(全予算の約16%)の2つだけで、区の事業予算の63%に達する。したがって、上記2費目は最も削減効果が期待できると考えられる。
- ③1億2,800万円の施設維持管理費のうち、大阪区民センターと中央会館に投じられている経費は、8,519万円(平成22年度実績データのみ公表、平成23年予算データ無し)。つまり、中央区の施設管理運営費の65%が、中央区民センターと中央会館の維持経費として使われている。これは全体で2億6,990万円ある中央区全事業予算の中の、約32%に相当する額である。
- ④中央区民センター/中央会館の事業報告書の平成22年度データによると、管理運営事業を中央区が外注している。その外注先である財団法人大阪市コミュニティ協会が運営上必要とする経費が、収支報告で列挙されている。
- ⑤同協会の収支報告によれば、全経費9,787万円の内、自助努力で得た収入は1,267万円

であり、不足分8,519万円は業務代行料として中央区から補っている。

- ⑥光熱水費1,542万円である。つまり変動経費とされる光熱水費さえ賄う事が出来ていないのは外部から言わせて貰えば、大阪市の水道代／電気代が不当に高額であるか、区の担当部門が業務代行先の財団法人大阪市コミュニティ協会の経営を管理していないかのいずれか。民間視点からみれば、即刻実施すべきは、光熱費レベルまで、事業収入を上げる事を逆に推奨してもいいのではないか。つまり、利用料金を適正レベルまで値上する。住民利用者といえどもこの点は理解してくれるのではないだろうか。
- 施設の利用者に課される利用料値上幅は、電気／水道代がカバーできる水準までの値上。 $1,542万円 \div 1,267万円 = 122\%$ 。つまり22%だけ、現行の施設使用料金を値上すべきと指導する責任が中央区にはあると考える。民間において通じる論理であり、区役所の指導であってもロジカルとして受け入れられると考える。
- ⑦勿論、電気代が高いことや、水道代が高いことは、別の問題として解決すべきと考えられる。特に水道事業は地方行政の管轄であるので尚更ではある。が、ここでは敢えて述べない。
- ⑧だが、利用者たる区民や市民側がらすれば、その前にやるべき事が一つあると思うのではないか。おそらく、問題の本質は変動費としての光熱水費ではないと皆分かっている。同協会の全経費9,787万円のうち、同協会の人件費は5,859万円(約70%)。この点ではなかろうか。せいぜい売上高10億円強の財団法人に、役員や理事が25人いること自体問題である(同協会ホームページ公開情報より)。民間企業の規模と役員数を比較すれば一目瞭然である。
- ⑨区役所や市役所職員の人件費総額を20%削減するという組織目標からすれば、委託先である同協会へも20%の人件費総額を低減するよう交渉(指導かもしれないが)すべきと思われる。
- ⑩また4年の外注契約も期間としては長すぎる。普通なら4年間の総括契約を締結する場合には、年毎にスライド値下率などの仕組みを設定しておく。しかしながら「初めに経費補填ありき」の発想下では、かかる年次経費低減目標も記載されるはずもない。つまり、変動費さえカバーできない利用料の設定と、値下げ努力をした軌跡が見られない点から、外注先の財団法人へ経営改善を促していない、と判断されても已むを得ない。
- ⑪但し、かかる人件費削減案や、年毎に業務委託料を5%ずつ削減するなどのスライド制の導入レベルでは、根本的な問題解決には至らないと考えている。問題解決には抜本的な発想転換が必要かと思われる。具体的な提案とシナリオ等の説明は、後述、「5. (中央区が取り組むべき)課題解決のための提案」、または「6. マニフェスト」にて後述する。それは完全な「民営化」である。
- ⑫区民センター／中央会館のみならず、中央区にある POOL やその他スポーツ施設についても同様である。区民への福祉と、経営管理とを分けて考えなければならない。何よりサービスを受ける区民が安心して経営を任せられる区行政を求めていると思う。民営化対象である。

## (2)中央区事業予算の「一般管理経費」の圧縮:

- ①一般管理経費として事務運営コストが、4千3百万円。当然、そのインパクトから経費削減の対象となるべき費目。とはいえ、経費の細分項目データが公表されていないため、外部者からは分析することができない状況である。正直、ここから改訂すべきかと思うが、是だと本論が進まないで無理して継続する。

民間感覚からすると、旅費、残業代、電気水代、プリンタ数の削減とLAN再設定、償却済み事務機器の継続使用、業界雑誌等の定期購読削減などで、経費削減を積み上げていけば、



年間ベースで10%～15%は実現可能かと思われる。つまり500万円程度は削減出来る。具体的な提案は、別途、5章、6章にて後述する。

- ②但し、注意すべきは、過度に急激なコスト削減をする事は、区役所職員の士気を低下させるリスクも内包している。また、業務の効率がかえって悪化する場合もありうる。したがって、施設維持管理費の削減とは異なり、区職員の自主的活動という位置付けが必要となる。
- ③また、かかる緊縮施策を継続するには、区職員のメンタル領域・価値観まで含めた組織マネジメントが必要になってくる。

### **(3)改革をやり遂げる新しい使命感＝新しい組織目標と価値観を醸成する：**

- ①区民に対するサービスの現場力は素晴らしいが……  
「安全・安心のまちづくり」、「にぎわい創出」、「保健・福祉」等の分野での、丁寧かつ親切な施策は、区民サービスとして素晴らしい評価を受けていると思われる。事実、「中央区運営方針の昼間振り返り 自己シート」に於いても、自己評価だが概ね評価は良好。
- ②価値観の核は、区民への貢献／奉仕。この徹底と追求の為の仕掛け作りが必要：  
中央区の常住人口は、約6万6千人。但し、昼間人口は50万8千人と約8倍にまで膨張する特性がある。これらの流入人口へは、災害時の備えを準備することがマストかと思われる。これは、中央区に登録する法人に対する義務でもある。それ以外にも多くのやるべき事があるのではないか。法人市民やその勤務者にとって何が喫緊の問題か。何を求めているか。区として、どんな提案が可能か。
- ③これらの厳しい自己批判精神をも価値感醸成に取り組むのはどうか。別途5章にて後述する。

### **(4)閉塞感ある組織文化の変革：**

- ①有り体に言えば、現在の中央区の運営方針に記載されている経営課題の内容は、出来ることを選んで設定しているように思える。どうだろうか。提示されている各々施策の進捗度合いは、いづれも素晴らしい。出来ることから逆算して目標設定してないか。これを問うべきと考える。
- ②やるべき事を列挙して出来ないより、出来そうな事を取捨選択して課題とし、その達成率を高めた方が評価される。かかる組織文化が在るのではないか。
- ③当然ながら組織の価値観がそうであるならば、人事の評価もそうなっているはず。つまり、出来る事を無難にやればいい、という雰囲気が存在し、その中では誰もリスクを負って変革を求めて行かない。そのようなリスクを負う事を評価しないだろうし、またそのようなものを排除する傾向さえあるのかも知れない。
- ④残念ながら民間でも大手企業には似たような傾向がある。大きな組織に共通する問題なのかもしれない。
- ⑤であれば、ある程度トップダウンで、意識して変化を起こす必要がある。第5章にて人事考課制度の改訂を提案する。

## 5. 中央区が取り組むべき課題解決のための提案:

前述4.にて中央区が現在取り組むべき課題について抽出してみた。ここでは、これら課題の解決に向けた弊案を展開する事としたい。論旨を逸しない様、以下の四角枠で先に要約を記しておくもの。

### 【当方の考える中央区が取り組むべき4つの課題】

- (1)中央区事業予算の「施設維持管理費」の圧縮:
- (2)中央区事業予算の「一般管理経費」の圧縮:
- (3)改革をやり遂げる新しい使命感づくり=新しい組織目標と価値観を醸成する:
- (4)閉塞感ある組織文化の変革:



### 【当方の考える 課題解決に向けた提案 のまとめ】

#### (1) 区民センター/中央会館等施設等の民営化を視野に入れた2ステップ管理費圧縮案:

- ① 先ず区連合での団体交渉により、事業委託先へ経営改革を促す(移行期間として):
  - ・年間1,200万円の施設維持管理費を削減 (金額根拠は本論にて)
  - ・今後2年以内に上記削減の実現
- ② 最終的には民間セクターとの合弁企業を全区/区連合レベルで設立(最終目標):
  - ・資産及び代行業の完全売却 (区は証取法の下、株主として事業の監督と指導)
  - ・今後4年以内に実現
  - ・以って、事業の透明性を確保し、流出経費の削減を計るもの

#### (2) 無駄の排除徹底と効率マネジメント追求により、一般管理経費10%~15%合理化:

- ① 本経費細目が未公表 → 幅を持たせた目標値設定。
- ② 年4,300万円 x 削減幅10%~15% = 430万円~650万円削減
- ③ 今後4年以内に実現

#### (3) 新しい組織目標と価値観を醸成し、組織と区職員に新しい使命感を持たせる:

- ① 区民・市民への貢献を軸に全てを考える → 「区役所ミッション」の策定。
- ② 生まれた組織の価値観を、現実化するため→ 「係数目標・ベンチマーク」を設定。
- ③ 仕掛作りや、貢献を心掛ける意思を、使命感へと繋げて行く (職員の使命感醸成)。

#### (4) 失敗を許容し、挑戦し続ける事を推奨する新しい人事考課制度:

- ① 人事評価・考課の項目追加 「改革への参加」「市民サービスへの貢献」
- ② 年功制人事の廃止
- ③ 民間のプロのマネジメントの下で、民営化事業の受け皿民間企業への出向:
- ④ 社会経験者の積極採用「人材多様性の確保」:
- ⑤ 担当課長・担当部長制の導入:
- ⑥ 都市に埋もれる人材の再発掘 ~レアメタル人材(パート・派遣社員)の活用~:

**(1)コミュニティセンター/中央会館等施設等の民営化を視野に入れた2ステップ管理費圧縮案:**

失礼かもしれないが、せいぜい10億円程度の売上高の企業に25人もの役員・理事がいる企業は民間には存在しない。同財団法人はこのような組織である。ぬるま湯の経営を悔い改め、自助努力(人件費削減から着手)をすれば将来の打つ手も加速する。

4年以内にこの財団法人を株式会社へ切替させ、中央区並びに各区が株主として出資し、そこへ中央会館やセンター等の固定資産を、業務運営権と併せて売却する。このためにはステップを踏んで対応する必要がある。以下に論じたい。

**【第1ステップ】**

外注先企業「財団法人大阪市コミュニティ協会」の経営合理化を促進し、効率化を通じたコスト削減に向け指導する。直ぐ下の①で、この第1ステップの2つの戦略オプションを提示する。

**【第2ステップ】**

合理化効果が生まれた段階で、民間との合併企業を設立。その合併会社に資産と運営権を売却し、一定比率の株式保有を通じて、行政側の意思を継続発揮する。

**①第1ステップに於ける2つの戦略オプション:**

現在の外注先「財団法人大阪市コミュニティ協会」の経営合理化効果を促すには、以下の2つのオプションがあると考えられる。

**A) 第1オプション:**

「平成24年4月1日契約から外注先へ業務代行料の14%削減を、中央区が要求」  
現在の指定管理者制度の仕組み(事実上「財団法人大阪市コミュニティ協会」)を継続するものの、約14%の業務代行料を削減する。14%の根拠は、中央区が平成22年に払った業務代行料8,519万円のうち、約70%を占める5,859万円が人件費であったこと。大阪市全体で人件費20%削減を実施することから、業務代行料の外注先に於ける人件費インパクトを計算し、全市人件費削減目標20% × 70% = 14%とする。  
プラス面) 現行の仕組みを何ら変更せず、コスト削減が可能となる。次なる策を打ち出す迄の過渡期施策としては良策。

削減効果 = 業務代行料8,519万円 × 14% = 1,192億円

マイナス面) a) ほぼ大阪市全体の区民センター等の管理業務を、財団法人コミュニティ協会に独占されている点は変わらない。コスト削減ではあるが、構造改革にはなっていない。また中央区単独での交渉では、足元を見られる可能性もあり、以下の第2オプションも副案とする。

b) 併せて、現在の経営が過剰な放漫経営ならば、14%の委託価格削減さえ容易に吸収してしまう可能性もある。

**B) 第2オプション:**

「大阪市の3~4区毎に、又は、24区一括して団体交渉を行い14%の代行手数料を受託させ、外注先財団法人の経営改革を促す。」

当然、団体交渉が頓挫すれば、同財団法人との交渉を中止し、一括して別の民間へ委託する。正直、さして難しい業務でもなく、民間企業のイベント企画会社レベルでも、数ヶ月の準備期間さえおけば、充分に対応できるものとする。

- プラス面 ) a) 極論いえば、財団法人業務代行料として全市24区で負担している約13億円(同財団法人ホームページより)の14%が削減できる。つまり、24区全体で、1億8千万円相当の効率化実現となる。おそらくこの経費削減は各区の悲願案件のほず。この流れの中で中央区もコスト低減のメリットを等しく享受できる。その先導役を担いたい。また、3~4区毎にこの施策を実施するのも、基本的に考えは同じ。
- b) 業務代行料が総額10億円以上となると、民間からの参入者も増える筈。売上規模も纏まり、採算が取り易くなる。
- マイナス面) a) 市全体の区民センター等の施設管理業務を、財団法人コミュニティ協会に独占されている点は変わらない。厳しく見つめれば、コスト削減ではあっても構造改革にはなっていない。
- b) 同協会としてもインパクトが大きいものの危機意識の低さから、経営合理化に何ら着手しない可能性もある。また間違えた合理化を行うリスクも残る(末端社員の人件費で調整するなど)。

## ②第2ステップに於ける戦略シナリオ “民間との合弁会社設立と、資産と運営権の売却”:

- A) 本来なら、いきなり民間への売却を実施したいところだが、これでは売却額も叩かれる上に、中央区だけで売却すると、その魅力も効果も規模の小ささから薄れてしまう。また、経営合理化に至る前の民間売却を実施すると、サービスの質は下がり、利用料金が上がってしまうリスクがある。且つ、円滑な管理体制移行が出来ない。
- B) したがって、あくまで第1ステップが終了した後、希望する民間企業へ固定資産とその業務運営権を売却するのが現実案かと考えられる。これなら無理はない。
- C) 但し単なる売却ではない。大阪市なり中央区が、民間の売却先と合弁会社を作り、その合弁会社に当該資産と運営権を売却する。ここに大きな意味がある。大阪市や中央区は、その株式を一定比保有することで、同合弁企業の運営に一定の影響力を確保しつつける。同時にその運営に対し、株主としての責任が生じる。福利サービスを軽視しない様に、今度は区が「株主」として責任をもって、経営そのものを監視し続ける仕組みを提案したい。
- D) 民間との合弁会社を作る意味は他にもある:  
以下列挙の観点からも、中央区の所有する施設運営を、同財団法人へ業務代行し続けて貰うのは賢明ではない。株式会社化させて、透明性ある民間企業に生まれ変わらせたい。法人数の多い中央区こそが、この分野の牽引義務があると思っている。
- a) 株主配当金の回収:  
利益が出れば、区や市が配当金を受け取れる。財政の良化へ繋がっていく。
- b) 経営の透明性確保とサービス・経営の監督:  
当然、経営スタイルは民間同列となる。厳しい監査を強い、利益が出るまで徹底した改革を強要できる。さらに証券取引法などの法規制も加わり、意思決定プロセスが明

確になる。人件費、繰越金、施設利用料金の適正価格、役員理事の適正などが問われることになる。中央区は、この株主として経営指導を行う立場になる。

中央区の責任は重い。が、大きな結果を残す事ができる。

c) 法人税の回収:

税前利益が計上されれば、大阪市として、法人税を回収できる。市の財政にも貢献できる。法人納税者が多い中央区ならではの施策であり、これは中央区が他区を率先して大阪市政マネジメントを動かし、この変革を成す流れを作る義務あると思う。

d) 成果を出す経営陣の招聘と、成果に応じた役員配当の実現:

財団法人の理事役員の出身母体が何であるか問う必要はない。ただ、株式会社の役員となると、経験と実績のみで評価され報酬を受ける。結果を出さない経営陣には退場して貰う一方、優れた経営陣には民間レベルの報酬を出すべきと考える。これにより、プロの経営人を招致する事が出来る。

e) 人の育成:

かかる合併企業に、これだと思う中央区や市役所職員を派遣する。敢えて崖から突き落とす積もりで。民間出身のプロ経営陣の下で修行させ、次なる改革のリーダー層を継続して育てる。大企業や区、市の部長クラスとして何十人の部下がいても、マネジメントの真髄は理解できる訳ではないと思う。経営とは、答えのない問いに、自らの責任で応える事、と信じている。ここには規模の大小は関係ない。

**(2)無駄の排除徹底と効率マネジメント追求により、一般管理経費の10%—15%の合理化:**

おそらくすでに着手済みのものもあると思うが、以下の諸施策の実施や継続により、年経費約4,300万円の内、10%—15%削減する。結果、約500万円の合理化効果を生み出す。

人も、時間も、予算も、現行比 80%の実力でやり切る生産性を追及するべきと考える。

**①日常業務に於ける生産性/効率性の向上:**

既に着手済みではあっても、徹底しているかは別問題。これら基本を徹底する。

- |                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| a) 会議時間の制限      | →基本30分を徹底。60分を超える会議は原則禁止。 |
| b) 会議の効率推進      | →事前資料配布と閲覧の徹底。議論時間の確保。    |
| c) プレスト会議の推進    | →方向性のズレを初期段階で摘み取る打合せを奨励   |
| d) メール・タイトルの定型化 | →重要度・期待値・内容が峻別できるタイトル形式。  |
| e) 指示業務への納期設定   | →全ての業務に納期の設定を前提とする事を徹底。   |
| f) 報告は骨子 A4紙1枚  | →A4 紙1枚骨子を冒頭に付け業務効率化をはかる。 |

**②事務経費/事務資産の徹底圧縮:**

実際の低減効果にも期待するものの、それ以上に心理的な効果を期待するもの。これら以外は、実務の中で総智総力にて発見し、実践して行きたい。

- |               |        |
|---------------|--------|
| a) 不要不急の出張の削減 | →旅費低減  |
| b) 交際費等の徹底削減  | →交際費低減 |
| c) 施設蛍光灯の間引き  | →電気代低減 |
| d) 冷暖房の温度調整   | →電気代低減 |

- e)車・自転車資産の削減→減価償却費圧縮、駐車場代圧縮
  - f)水道の水圧低下 →水道料金低減
  - g)プリンタ等事務備品削減 →LAN配線グルーピング改善
  - h)電話利用削減 →電話代低減
- 等々

**③事務備品の全24区役所連携による集中購買 → 経費削減の第2弾として始動させる：**

上記①②はいずれも、中央区として区のマネジメント範囲内での合理化・効率化。個別での取り組みには、その規模の小ささから自ずと限界が見えて来る。中央区の役割は、単なる単一区の取組みとして終るべきではないと考える。必ず、波及効果と影響力を鑑み、見本となるべき使命を感じて取り組むべきと考える。誰よりも早く着手し、誰よりも正確を期し、誰よりも速く完遂する。

従って中央区として単独で取り組むだけでなく、全24区全体の流れに昇華して行きたい。自動車メーカー等がかかる集中購買による原価低減を徹底している。これにより購買側のバイイングパワー（購買値下げ圧力）を高め、価格交渉を優位にする。この効率性の追求モデルの確立に挑戦してみたい。市のトップマネジメントの賛同があれば、購買業務に関係する部門を24区横串にしたフラットな「購買プロジェクトチーム」を、区横断のプロジェクトチームとして発足させたい。

**(3)改革をやり遂げる使命感＝新しい組織目標と価値観の醸成 → 区役所ミッション策定：**

この部分は少々精神的なものかもしれない。ただ、これが原点かと思うため、以下に記載してみたい。やるべき事のベクトルがズレていないか、やるべき事が漏れていないか、等、考える際に必ずこの原点に戻る必要があると考える。マニフェストや中央区運営方針などのベクトルや重点項目の優先度合いなどは、この価値観に裏付けられていなければならないと思う。この組織の「意思」や「価値観」は、必ずや組織の意思決定に影響するであろうし、組織の構成員の意識に染み出して行く筈である。そして、この組織に所属することで、構成員の意識が変化し始めて行く。そして使命感となるのではないか。既存の枠を超える発想や行動とは、このような組織の「意思」や「価値観」の中から、使命感という行動への原動力となって、染み出る様に生まれ出ずるものではないだろうか。改革にせよ、住民サービスにせよ、個々にこのように使命感を湧き起こさせて対応しなければ、上手く行かなくなってしまう。区政のマネジメントは、コスト削減だけではない。かかる精神的価値観の再構成こそが、区政マネジメントの最も肝となる部分ではなかろうか。

**①「区民と区に関係する全てへの貢献」を価値感の中核に据え徹底する：**

以下にその価値観の中核を提案したい。

**A)貢献すべき対象は誰か：**

中央区常住人口への貢献はミニマムであると思う。が充分であるとは思えない。中央区の常住人口は約6万6千人。但し、昼間人口は50万8千人と約8倍にまで膨張する点に特徴がある。かかる流入人口への貢献は充分か。

また、法人への貢献は出来ているか。法人税は貴重な財源であり、彼らに逃避されないような仕掛けがしっかり出来ているか。

B)何を以って貢献すべきか:

貢献すべき内容は多く在る。安全安心、福祉、にぎわい、など、中央区に限定してはいけ  
ない。中央区の発達は、流入人口の多さとも相関関係があるはず。予算の無駄をいち早  
く削り、その捻出予算で多くをなす必要がある。

既に対応していると思われる災害時のバックアップ体制など本当に充分か。法人や法人勤  
務者に緊急時の支援が出来るか。保育所の枠はどうか。順番待ちになっていないか。市役所  
での順番待ちの時間に地域差はないか。外国人子弟が学べる小学校が中央区にあるか。  
帰国子女の受入が可能な学校があるか。貢献という視点から業務を振り返り、相手の視点  
に立てば、やるべきこと、または市政マネジメントへ提案すべきは幾らでもあるのではないか。

② **価値観を実現する為の仕掛けを作る → ベンチマークや数値目標を設定する:**

網に掛かった意見や情報は、どのように実現されていくのか。仕掛と仕組は充分か。区政レベルで  
解決できるものは即解決としたい。が、すべてそうとは限らない。大抵の問題は、複数組織や空  
間をまたがったものであるはず。

大切な事は、吸い上げた意見やアイデアを、市政マネジメントに対し、提案書・起案書・企画  
書という形式を踏んで、報告し、提案・上申する必要があると思う。このように、市政を改革する  
ための第1歩を担う機能を区役所は持たねばならないと考える。

このために、部門横断のチームが必要になる。また、全ての目標は係数化していく必要がる。これ  
なくして、案件のフォローやモニターが不可能である。

③ **中央区の「価値感」を、区職員の「使命感」へと育てて行く → フォローアップを繰り返す:**

発想を変え、自ら取り組むべき課題を発見し、既存の組織や仕事スタイルの枠を超え、新しい  
サービスの概念なり、新しい価値なりを、作り上げていく使命感。これを可能とするものが、中央  
区の「意思」であり、区役所という組織の「価値観」なのだと思う。

④ **区民・市民の「価値観」と、中央区の運営方針を同期化させる → 「真の協働」実現:**

区の運営方針とは、企業でいえば、企業理念であり、企業ミッションであり、ビジョンである。組織  
マネジメントに於いて、もっとも基本ながら、もっとも大切な箇所かと考えている。

現在の中央区の運営方針は、優先度が高く早急に手を打つべき目標に対しては、コミットメント  
の域まで踏み込んでいるとは思えない。なぜなら、冒頭より何度も繰り返して恐縮だが、今、成す  
べきは、区政の効率経営である。これが民意であるのだから。

(4) **失敗を許容し、挑戦し続ける事を推奨する新しい人事考課項目の追加:**

区の組織としての価値観を変え、「区民や区に関係する全てへの貢献」に、思考・行動の軸を於く  
べきことは述べた。また、これを組織や区職員の使命感に迄高めて行く、変えて行く事も述べた。

とはいえ、これを単にフォローするだけでは実現しない。組織をマネジメントするには、まず、組織の血  
液を入れ替える必要があると考える。酸素を運ぶのか、栄養素をより多く運ぶのか、免疫力を高め  
るのか、入れ替えるべき血液の役割評価をすることが大切と考える。

**①人事考課の評価項目の追加「改革への参加度」「市民サービスへの貢献度」:**

マネジメントの本気度が分からない間は、簡単には、人は変わりきれない。マネジメントがどれほど一連の変化を真摯に要求しているか示す方法はあると思う。人事の考課制度改訂である。現在の人事考課の項目に「改革への参加」「市民サービスへの貢献」なる項目を追加し、年初に目標を、年次に中間達成申告を、年度末に結果申告を行う。更に、評価配点の比率を変えてしまう。併せて優先順位も変えてしまう。かかる評価基準の変化なくしては、人は変化出来ないし、昇進や昇格などの人事で不平不満を生み出し兼ねない。

**②年功制人事の廃止 = 年齢・年次に関係ない昇給・昇格・降格を徹底 :**

人を変えるには、自分が関わる身近な現実の世界で、その変化を感じる事が必要であると思う。このため、改革を実行するための戦時組織を作り上げる為、中央区役所内での抜擢・昇進と、降格等を徹底する。当然、上記の①の評価項目を人選・評価基準とし、恣意性は廃すべき事は当然。「結果を出す」「成果を出す」「正しい動機に基づく行動」などを評価するべきと考える。

**③組織改変=チーム制の導入=担当課長・担当部長制の導入:**

組織管理者と、職階位制度とを完全分化する。そして、業務内容に応じ、よりフラットでかつ、少人数のチームに細分化。担当課長、担当部長制度を実施して、“チームリーダー”として業務進捗管理をお願いする。組織管理者の人数を徹底削減。給与体系もそれに併せて改訂する。

**④社会経験者の積極採用「人材多様性の確保」:**

一度、区役所という組織の世代と血を意図的に断絶するのも手かと思う。組織の価値感を変化させ行動様式を変えるには、是が最も即効性ある。新卒の採用を当面停止しても他社で経験した社員を経験者として採用していく。長年の経験で培われた暗黙知の共有を、区職員へ計り、組織としての知識拡大や、組織の多様性、発想の柔軟性を促進する。また、社会の流動性の確保にも繋がるので積極的に実施するべきかと考える。

**⑤民間のプロのマネジメントの下で経験知を積む → 民営化事業の受け皿民間企業への出向:**

若手社員への民間出向を義務化。叩き上げ実務の経験を若手職員を軸に積んで貰う。内製自家培養のシステムでは新しい発想が生まれてこない。これをキャリアパスの1つとする。

**⑥都市に埋もれる人材の再発掘 ~レアメタル人材(パート・派遣社員)の活用~:**

都市に埋もれているのはレアメタルだけではない。銀行勤務経験ある主婦なら経理部門。ホテルや航空会社での接客経験あれば、区役所窓口係。情報系の造詣が深ければ情報セキュリティ担当。教育関係なら教育支援担当。プロ顔負けの高齢者や主婦によるボランティア集団を組織し、名ばかり協働ではなく、パート採用・アドバイザー・ボランティアとして本格参加して貰う。

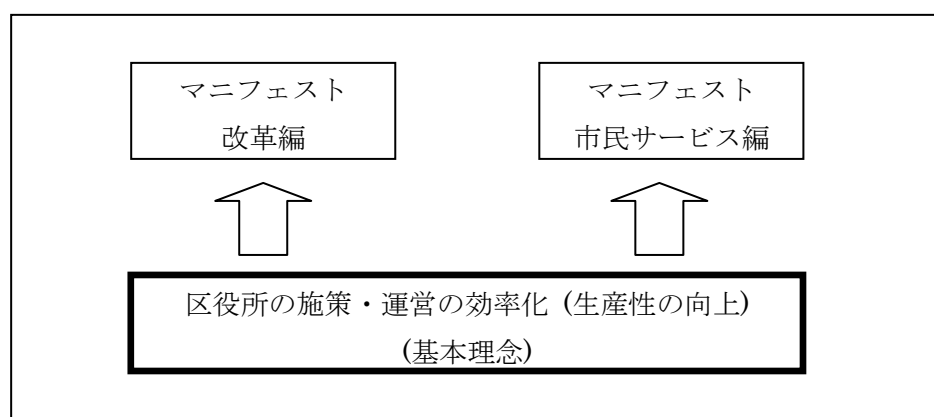


## 6. 区長マニフェスト:

既に上述論文の課題抽出と課題解決案の箇所にて述べた通り、最も大切な事は無駄を廃止し区の取り組み業務そのものを効率化する事であると思う。つまり区の政策や施策や運営に於いて「生産性を上げる」事が初めに有りきではないだろうか。是が確立出来なければ、幾ら個別の「市民サービス」や「改革」が素晴らしいアイデアに基づいていようと、十分な結果と成果を出す事が出来なくなる惧れがある。先の選挙で提示された、行政分野に於いては革新的なマニフェストも、中途半端に 終わってしまうかもしれない。

区長に求められるのは政治能力でもパフォーマンスでもない。「感度の良さ」「発想柔軟性」「実務能力」「マネジメント能力」だと思う。

この全体構造を基に、課題となる2つのマニフェスト提案を報告したい。



(1)マニフェスト「改革編」：

先の市長選挙にて公表されたマニフェストの通りであると考え。改革編のベクトルを「財政改革」と「組織マネジメント」に絞り込む。単純明快に本質となる4つのマニフェスト項目に絞り込み展開する。

マニフェスト改革編【総論】

①区の財政改革を実施する：

目的は、経費支出を抑制し、市民サービス編での活動原資に回すため。税金は、公共業務遂行の為に前払いの仕事料・業務委託料と認識する様、意識改革を徹底するところから開始する。

- A)施設管理費を2年以内に約1,200万円抑制する(現委託先の人件費20%相当)。
- B)4年以内に区施設等を運営する業務を民営化する(株式会社化、区役所は株主)。
- C)4年以内に一般管理費10%－15%を削減する(約450～約650万円相当)。

②「中央区役所ミッション」を設定する：

諸改革をやり切る為に、新しい仕組みで業務を遂行する為の準拠規範を確立する。

- A)組織の価値体系・価値基準の再定義を行い思考・行動の準拠規範を設定。
- B)提供サービスの生産性を考え、QCS (Quality, Cost, Speed) 等の生産性管理概念を取り込む。
- C)予算、人事、政策等、全てに於いて「区役所ミッション」を基に行動する。
- D)外部人材の積極登用を円滑にすすめる組織価値基盤としても活用する。

③ベンチマークや KPI (Key Performance Index)管理手法を採用する：

業務目標、業務足跡の計量化を徹底。達成度合いや業務プロセスの「見える化」「可視化」を徹底する。当然ながらこの手法を評価制度へも厳格適用する。例外は認めない。

④新しい組織・人事戦略を確立する：

- A)人事考課制度を変更する(年功制廃止、改革への取り組み姿勢評価項目、等)。
- B)組織を再編する(チーム制導入／担当部長制・担当課長制)。
- C)民間企業から経験者を積極採用し、多彩(才)な人材を確保する。
- D)市の職員数を減らし、逆にパート採用を増やす。
- E)ボランティア組織との連携をも活発化する。

## マニフェスト改革編【各論】

### ①区の財政徹底改革を実施する：

目的は、経費支出を抑制し、市民サービス編での活動原資に回すため。税金は、公共業務遂行の為の前払いの仕事料・業務委託料と認識する様、意識改革を徹底。

A)施設管理費を2年以内に約1,200万円抑制し、完全民営化への準備をする。

その実現の為、区民センター/中央開館/他の区管理施設の効率運営を実現する。狙いは、現在の業務代行の外注先会社の経営改革。人件費のみならず経営全てにメスを入れ、効率経営を目指す。経営改革が成功すれば財団法人経営を株式会社への経営に移行させ、以下B)の完全民営化に繋げる。経営改革が進まなければ、現行の業務代行外注先以外の民間法人と合併会社を設立する。

B)完全民営化に繋げる。当然ながら市のトップマネジメントの指導・協力・参画を求める。

C)4年以内に区施設等を運営する民間合併会社を作る。

a)区による株式会社経営と区行政遂行の同期化を実現する。

区の固定資産施設と運営権を売却し完全民営化を実施。区が株主となり株式会社経営とその責任遂行を通じて、透明性を確保しつつ行政遂行の新しい同期化を実現する。

b)株式会社の特性を生かし、地域や地域格差を超えるサービスモデルを実現する。

出資を通じて「他区」「他行政都市」「法人」等へ業務と利用の提携ネットワークをの拡大し、事業効率性と利用料金の低価格化を実現する。同時にエリアの壁をなくし、区の統廃合、都構想に向けた行政広域化への準備作業とする。

c)同じく非効率で悩む外国行政への改革先導役を務め、配当金を受け取る。

また、この目処付け終了後、大阪市の行政改革成功体験を、日本全国及び諸外国主要都市との合併会社を作り、運営ノウハウ輸出やコンサルティング業務や外国への出資を通じ、他国の行政サービスからも配当金を受け取る。これを大阪市の財政収入に取り込んでいく新規の行政モデルを作り上げる。

D)一般管理費10%—15%を削減し、約450～約650万円の経費支出を抑制する。

以下諸施策の実施により、年経費約4,300万円の内(平成23年予算)、10%—15%削減する。結果、約500万円程度の合理化効果を生み出す。また、区の全ての業務を、人、時間、予算面で、現行比80%の実力でやり切る生産性向上を実現し、余剰20%を改革実行の経営資源として位置付ける。

a)日常業務に於ける生産性 / 効率性の向上による一般管理費の削減：

既に着手済みではあっても、徹底しているかは別問題。これら基本を再度徹底し、改革を成し遂げる余剰経営資源(人・モノ・カネ・時間)を捻出する。

- |               |                           |
|---------------|---------------------------|
| ・会議時間の制限      | →基本30分を徹底。60分を超える会議は原則禁止。 |
| ・会議の効率推進      | →事前資料配布と閲覧の徹底。議論時間の確保。    |
| ・ブレスト会議の推進    | →方向性のズレを初期段階で摘み取る打合せを奨励   |
| ・メール・タイトルの定型化 | →重要度・期待値・内容が峻別できるタイトル形式。  |
| ・指示業務への納期設定   | →全ての業務に納期の設定を前提とする事を徹底。   |
| ・報告は骨子A4紙1枚   | →A4紙1枚骨子を冒頭に付け業務効率化をはかる。  |

b)事務経費／事務資産の徹底圧縮による一般管理費の削減：

実際の低減効果にも期待するものの、それ以上に心理的な効果を期待するもの。これら以外は、実務の中で総智総力にて発見し、実践する。

- ・不要不急の出張の削減 → 旅費低減
- ・交際費等の徹底削減 → 交際費低減
- ・施設蛍光灯の間引き → 電気代低減
- ・冷暖房の温度調整 → 電気代低減
- ・車・自転車資産の削減 → 減価償却費圧縮、駐車場代圧縮
- ・水道の水圧低下 → 水道料金低減
- ・プリンタ等事務備品削減 → LAN配線グルーピング改善
- ・電話利用削減 → 電話代低減

等々

c) 全24区役所の連携による集中購買(一括交渉)による一般管理費の削減:

中央区として区のマネジメント範囲内での合理化・効率化しても、その規模の小ささから自ずと限界が見えて来る。市長及び市トップマネジメントを説得し、購買業務に係る部門を24区横串にしたフラットな「購買プロジェクトチーム」を、区横断のプロジェクトチームとして発足させたい。中央区単独で取り組むだけでなく、全24区全体の流れに発展させたい。自動車メーカー等にかかる集中購買による原価低減を徹底している。これにより購買側のバイイングパワー(購買値下げ圧力)を高め、価格交渉を優位にする。欧州のアフターマーケット市場の卸商も購買組合を組織し、組織力を用いての仕入価格低減を長期間ベースで要求してくる。

このように購買効率性の追求モデルを、大阪市の各区解決策のひとつとして確立する。

②「中央区役所ミッション」を設定する:

諸改革をやり切る為にも、新しい思考・行動の準拠規範を設定する。

A) 職員の思考・行動の準拠規範を確立する。

区民・市民への貢献という抽象的な題目ではなく、区役所組織の価値体系・価値基準の再定義を行い思考・行動の準拠規範を設定する。

また、かかるミッションの定義付け・設定により、外部からの採用者を早期に組織へ溶け込ませる事を可能とする。

B) 区役所業務はサービス業務であると認識する。

サービスの向上を目指し、QCS(Quality, Cost, Speed)などの生産性向上施策を管理概念指標として取り込んで行く。

C) 全てに於いて「区役所ミッション」を基に行動する。

予算・人事・事業・改革などの全分野に於いて是を基に業務遂行する。区役所職員のミッション違反は、例え法的に権利ある場合でも、組織として許容することはしない。改善無き場合には、区役所組織の監督権と人事権に基づいて業績考課の評点に基づき、降格・減給等の処置を繰り返し、相応に対応する。業務拠点である区役所施設での政治活動など論外であり、話にもならない。

### ③ベンチマークやKPI(Key Performance Index)による管理を徹底する:

区の現在の業務プロセスに存在するQCS=Q(Quality)C(Cost)S(Speed)を改善していく視点で全ての目標を計数化して管理していく手法に切り替える。自己満足な傾向のある現在の評価手法を以下の通り単純な仕掛けに改める。

A)業務目標とその業務の足跡も計量化する。

達成度合いや業務プロセスの「見える化」「可視化」を徹底する。

B)業務の計量化を、人事制度(成績考課)と連動させ、厳格適用する。

C)例外なく計量化目標を設定する。

業務目標の計量化が出来ない場合、業務理念を語っているケースがほとんど。理念を理念のまま行動しようとする、理念の解釈の個人差が、そのまま行動に反映されてしまい、結果にブレが生じてしまう。したがって計量化出来ない目標は、先ず、調査が必要であったり分析が必要な段階と考えられる。

結果責任を負う事の重みを区役所内で徹底していく。この文化を作っていく。

### ④新しい組織・人事戦略を確立する:

A)人事考課制度を変更する(年功制廃止、改革への取り組み姿勢評価項目、等)。

改革をやり抜く人事制度を新たに構築する。

B)組織を再編する(既存組織の細分化 → チーム制導入/担当部長制・担当課長制)

諸改革の遂行の為、改革戦略と組織戦略を完全同期化させる。成果を出すに必要組織を作り上げる。このため、年功制人事とは決別し、能力主義の徹底を計る。

C)民間企業から経験者を積極採用し多彩(才)な人材を確保する。

D)市の職員数を減らし、逆にパート採用を増やす。

E)ボランティア組織との連携をも活発化する。

## (2)マニフェスト「市民サービス編」：

先のマニフェスト「改革編」では、区財政の無駄排除と、区組織マネジメントの改革に焦点を当てた。次の「市民サービス編」では、財政と組織の無駄を削いで後、どんな中央区を創っていかうとするのか。その未来像のベクトルを示す必要がある。以下に考えてみたい。

### マニフェスト市民サービス編【総論】

- ①安心・安全の諸施策を継続し、更に発展させます。
- ②緊急事態対応を再構築します。
- ③単発的な施策に終始しやすい保健・福祉・教育の分野を、戦略的に取り組み直します。
- ④中央区に導入された地域担当制の活動の「見える化」と進捗の可視化を約束します。
- ⑤区民情報セキュリティー管理の更なる徹底を約束します。
- ⑥区政・広域行政への提言の取り込みをシステム化します(目安箱プロジェクト)

### マニフェスト市民サービス編【各論】

#### ①安心・安全の諸施策は継続させる：

##### A) 地域連携によるシステム確立：

中央区は「人の流動性」に立脚している。人の移動、昼間人口の多さが区に活力を与える。区の資産でもある。防災・防犯・美化・緑化などの諸施策を、常住市民だけでなく、企業勤務者などの昼間市民とも連携・協働して、安全安心施策を継続的に深化・拡大する必要あると考える。安全且つ安心して中央区に迎える義務がある。同時に受入側になる中央区常住市民には、人の出入りによる喧騒が安心安全の破壊要因にならない様に仕掛けを作る必要がある。

##### B) 緊急事態および災害時を想定状況とする：

加えて、平時を基準とする安心安全施策ではなく、緊急事態及び災害発生時を基準に再構築し直す。平時を想定外部環境として設定するとイザと言う時に使えないシステムとなってしまうため。

#### ②緊急事態対応を再構築する：

##### A) 中央区そのものをセフティーゾーン化する：

既に設定されている災害発生時の対応。区役所・区施設・学校・地下鉄駅構内等を繋いでセフティーゾーン化。個別の建物レベルではなく、中央区をそっくりそのままエリアごと市の緊急避難場所／治安確保場所とする。この為の準備を関与者全てで共有し危機に備える。

##### B) 平常時から訓練・安全シェルター場所に関する啓蒙活動を徹底する：

### C)想定外部環境:

安心・安全の防災防犯の基準を平時基準に設定するのではなく、この緊急事態対応を念頭に作る体制を作る。

### ③保健・福祉・教育の分野:

#### A)現行の諸施策の発展的継承:

子育て、次世代教育、高齢、健康増進など、地域で支える仕組みづくり。活動の場が必要ならず。以下の区の管轄施設をさらに活用するようにする。

#### B)保育所待機児童対応:

平成23年10月時点の待機児童数データによると、中央区は対前年(平22年)比で15.07%待機児童数が増えている。この15.07%は大阪24区で最大の伸び。この対策も、上述の予算削減案で捻出した経費で対応する必要があると考える。

#### C)公立の小・中学校のマネジメント改革(市政レベルかもしれませんが・・・) :

何故、学校の魅力度に於いて、私立学校に水を開けられているか。学校関係者は業務経験が教育分野に偏在して来たため、いわゆる民間のマーケティング戦略が構築できない。一方、私立学校には経営という概念が存在する。経営があるところには経営理念がある。組織が小振りなら経営理念と教育理念は連動させやすい。公立と私立の最大の差は、学校レベルで経営理念(教育理念)が有るか無いか、にある考えられる。優秀な先生が必ずしも優秀な学校経営者になるとは限らない。

今、公立に求められているのは、公立小中学校の運営戦略であると思われるに、これなくして子供の成長は適える事が出来ない。怠慢な学校組織の運営のツケを未来ある子供が背負う事になる。学校の本質は教員の仕事場ではなく、生徒の学び舎である。目的は何か、本質が何かを混同しない政策が求められている。

- ・校長先生の外部公募による学校マネジメント改革の推進
- ・中央区内の校区規制の撤廃
- ・教育セフティネット創設と落ちこぼれ防止策(科目別教育ボランティア部隊)
- ・教育委員会とは別の学校教員の為のマネジメント・アドバイス機能
- ・各校独自の重点取り組み分野を設定し、学校個性を打ち出す
- ・学校の地域教育センター化(施設の有効利用拡大)
- ・研究型・深掘り型・共有型・体験型などの授業のパラダイムの変化促進

#### D) 区役所に教育相談「課」設置 + 年輩経験者のボランティア調整システム構築:

是により教育執行と監視を2分化する。教育相談を学校とは切り離す点が肝。匿名性の高いクレーム、いじめ相談、子育て相談を、揉み消さず客観的事実として受け入れる課を区役所内に設置する。教育アドバイザーをボランティアとして派遣し、学校および関係家族へのアドバイス・調整するとともに、地域の弁護士と低価格での顧問契約を締結し、法的措置に至るまでのアドバイスできるような仕組みを作る。

**E) 区スポーツ施設の運営改善:**

**a) 運営時間を拡大する。**

現在の朝9時～夜21時体制を改訂する。朝9時開始というのはスポーツ施設に相応しくない。役所意識そのものである。早朝営業による中央区への通勤者取り込みと、多様な活用方法を提案するべく早朝6時～夜22時体制へ移行する。

**b) 時間帯によって割引制度を設け、利用増と利用ピーク分散を実施する。**

- ・高齢者の割引曜日・タイム(平日 06:00～09:00)
- ・主婦の割引タイム(平日 10:00～14:00)
- ・小・中学生への割引曜日タイム(14:00～18:00)
- ・勤労者割引タイム(19:00～22:00)

→マニフェスト改革編には、民営化へ向けたコミットメント記載。

**F) 区コミュニティセンター／中央センター等の運営改善:**

**a) 運営時間を拡大する。**

所時間を元に施設を運営するのではなく、早朝からの開館運営をする。

**b) 周辺区との相互補完システムを構築する。**

中央区施設に空きが無い場合、隣接区の施設の利用可能性を確認する周辺区との相互補完システムを実現する。

**G) 地域の 絆 (Kizuna) プロジェクトを立ち上げる:**

個別にやるのではなく、全体としての行動フィロソフィーを大切に纏めて行きたい。活動の概念は「絆」。Kizuna Project とする。このような試みを、日本の交番制度の様に、世界へ輸出できるソフトモデルとして構築し、運営ノウハウの確立を急ぐ。

- a) 子育て経験者による幼児教育セミナー、体験学習講座、等。
- b) 健康への関心などを軸にした都市型高齢者ネットワーク構築(医師等を関与)。
- c) 在住外国人の日本語講座／文化講座を開催し、地域でのトモダチづくり。
- d) 外国語講座を用意し、外国人在住者へのボランティアと講師役依頼。
- e) 他区および他市からの流入通勤者を中央区民講座へ取込む、昼と夜を繋ぐ。

**H) 中央区認定プロフェッショナル制度を実施する:**

かつての組織の資産人材を、地域の資産として捉え直す。60歳までは企業組織で働き、その後は地域社会でボランティア／パートとして働いて貰う社会の仕組みを作る。

- a) 区民総動員の教育ボランティアを実施するため、予め、レアメタル人材として認定プロフェッショナルをデータベース化しておく予備役補充制度。
- b) 隣接区や市全体との連携も図り更なるネットワーク拡大に繋げる。
- c) 教育関係、法律関係、行政関係、民間シンクタンク、外国ビジネス経験、警察 OB、IT 専門家、技術関係者、などをリスト化して、区の人材バンク資産化する。全員参加型の街づくりを実践する。



**④中央区／地域担当制の活動の「見える化」:**

正直何をやるか不明の制度ではあるが、既に中央区に存在するらしい。ただ、新制度を導入されても、形骸化し、導入事実だけで終わってしまう事が多い。よってどのような懸案事項があり、今どんな状態か、を先ず見極めたい。

**⑤区政・広域行政への提言取り込みのシステム化 = 目安箱プロジェクト:**

常住区民や昼間区民にすれば、区政も市政も区別はない。区民の意見として、提案として、参考となる意見を受け付ける。そして区政改革に繋げるものは繋げ、市政改革に繋げるものは大阪市の主管部門へ提案する。当然、活動はKPI数値指標でプロセス及び結果の管理を徹底する。

**⑥区民情報のセキュリティー管理の更なる徹底:**

安心して暮らせる街づくりの一環策ではあるが、市民情報の管理体制の徹底強化。区民市民に安心して貰える様な体制を作る。区の組織改革の結果、パート採用などが増えることを前提。IT技術面のみならず、データ管理やデータアクセス、職員研修、PC管理(ネットワークとの遮断を徹底)、内部管理の徹底による実現する。

以 上

## 7. 終わりに:

### 【 終わりに代えて ～ メタファー ～ 】

#### 1. 求められているのは、経営改革:

八百屋では野菜を買う。八百屋で魚が買えるようになど、誰も求めてはいない。

八百屋にサービスの大きな方針変更を求めてはいない。求めている事はいつも通り。ただ、馴染みの八百屋で、必要な時に、適切な野菜を、適正な価格で、気持ちよく、買えるようにしたい。これが今回の提出論文を貫く問い。

このため、地域の客たちは、その八百屋のオヤジに対し、経営改革を求めている。

#### 2. このまま八百屋を放置すると …… やがては倒産し、没落せざるを得ない。

#### 3. 八百屋のミッションなり使命とは、決められた通り野菜を売ることである。しかも最高の野菜を、最高の気分で客に買ってもらう。これが八百屋の社会への貢献・役割でもある。これは変えてはいけない。

#### 4. 客に気持ちよく野菜を買って貰う為には、幾つか改訂する必要がある。でなければ、足を運んでくれた客も買ってこない。足も遠のく。

だから。。。

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| (1)朝、客が来る前に店を掃除しなければならない | → 客が集まりやすくなるために。     |
| (2)野菜を見やすく並べなければならない     | → 客の視点に立って野菜を売るために。  |
| (3)尊敬されなければならない          | → 客から信じて貰えるようにするために。 |

#### 5. だが、それだけでは十分ではない。経営を成り立たせるには、八百屋ビジネスの収支を考えなければならない。八百屋は理想だけ語ってはいけない。時には気前良さを見せる必要もあるだろうが、同時に「収支」という現実も見なければならない。

- ・八百屋の使命に従い、野菜だけを扱っているか？ → 業務範囲を広げ非効率に陥っていないか？
- ・働きの悪いドラ息子を店員として雇い、無駄に給料を払っていないか？
- ・営業時間は充分か？
- ・もっと野菜の仕入れや売り方や工夫ができないか？
- ・隣の八百屋と協力せず、喧嘩ばかりしていないか？接客は充分か？
- ・そして何よりも、「自分は八百屋である」と胸を張って、誇りをもって言える様な行動しているか？

言いたかった事は、以上の八百屋のストーリーの通りです。

以 上