

行政経営改革の限界と可能性

増 田 昭 男

多くの自治体では、1996年に三重県が行政経営改革の1つのツールとして事務事業評価を導入したことを契機に、行政評価の導入により行政内部に成果志向の行政運営への転換というパラダイム・シフトが起り、行政経営改革と職員の意識改革が急速に進展するのではないかと期待感に包まれた。尼崎市においても、1998年度には、尼崎市の外郭団体のシンクタンクである財団法人あまがさき未来協会（以下、「未来協会」という。）において行政評価導入に向けての予備的な研究を実施し、翌年度から尼崎市として本格的な研究に発展させ、2001年度には、全ての事務事業評価書を作成し公開した。しかし、事務事業評価システムを導入し、その評価書を公開しても、成果志向への転換となるパラダイム・シフトは全く起きることはなく、職員意識の変化を起こすことすらできなかった。

その原因は、新たなシステムである事務事業評価システムを単体で導入しても、評価書を作成するだけの作業を導入しただけであり、マネジメントサイクルのPlan-Do-Seeサイクルを構築するための展望を欠いていたことであるといえよう。そこで、尼崎市は、行政運営に関わる政策調整、予算編成、定数査定などの行政運営システム全体が連動しなければ、事務事業評価システムは活用できないと考え、成果志向の総合的な行政運営システムを「事務事業評価を中心とした新しい行政経営システム」と称し、そのシステムを模索しながら構築するように取り組んでいる。とはいえ、現在においても、未だその行政経営システムは有効に機能しているとはいいがたく、その課題は大きい。以下では、

そのような状況を踏まえ、尼崎市における新しい行政経営システム構築について検証を試みることにする。

I. 尼崎市の概況

尼崎市は、大阪平野の西部にあり、六甲、妙見山系と伊丹洪積層台地がゆるやかな傾斜を描いて大阪湾に下る広大な三角州（沖積層平地）に立地している。兵庫県の東南部に位置し、東西8.3km、南北11.1kmで、東は神崎川、左門殿川を隔てて大阪市と、猪名川を挟んで豊中市と接し、北は伊丹市と、西は武庫川を境に西宮市と接し、南は大阪湾に面している。市域は、1916年の市制施行以来、周辺5村の合併等を経て、現在は49.77㎢である。

第二次世界大戦後、巨額の工事費を投入し高潮浸水の恒久対策として防潮堤を完成させ、さらに、工業用水道や道路網などの産業基盤を整備したこともあり、工業化が急速に進み人口の増加と経済発展がもたらされた。尼崎市は、高度経済成長時には、豊かな市税収入や競艇事業の収益事業収入に支えられ、当時の不十分な社会保障制度や社会基盤を確立するため、他都市に先駆けて保健・福祉・医療・教育・下水道などの分野において、尼崎市独自の個人給付事業や、きめ細かな公共施設の設置などの施策を展開し、行政水準を高めてきた。

しかし、一方で環境汚染が進み、1965年以降には深刻な問題となった。環境問題により、市域の約6割が工場等の新增設の制限区域に指定され、経済情勢の変化による工場の移転や閉鎖

などによる産業活動の停滞、さらに、人口が1971年の約55万4,000人をピークに減少し、現在は約46万2,000人となった。こうしたことから、尼崎市は慢性的に財政状況が悪く、職員の採用停止や早期退職勧奨などをはじめとする行政改革に幾度も取り組んできたが、根本的な構造改善までには至っておらず、現時点においても、景気の変動に柔軟に対応できない硬直化した財政構造である。

II. 新たな改革の必要性

尼崎市は、恒常的に行政改革に取り組んでおり、職員数（水道局、交通局を除く）でみると、1976年に5,599人であった職員数は、2005年には3,748人と1,851人の削減が行われており、バブル経済と言われた1986年から1990年においても、178人の職員数の削減が行われている。こうした、長年の職員数削減は非常に歪な職員の年齢構成を生じさせ、団塊の世代の退職による短期間で多数の職員の流出と、そのノウハウが組織的に消滅することに備える必要がある。

こうした状況では、従来の発想による対応では乗り切ることが困難であると考えた企画担当係長、行革担当係長、そして未来協会研究員が個人的に集まり、その3人が母体となった「行政経営研究会」を、1998年度に未来協会が設置したことから、尼崎市の行政経営改革の取り組みが始まったといえる。

III. 何が問題だと考えたのか

行政経営研究会では、慢性的な財政危機状態に対応するためには、あらゆる部署のあらゆる事業で、常に改善改革が行われることが必要であり、そうした組織運営をどのように構築するのかを研究することとされた。また、その組織運営の方法は、団塊の世代の職員退職に見合う多数の職員採用を行うのではなく、少数の職員による行政運営ができることを前提としていた。

1. 地方自治体は、事務事業の柔軟な執行が求められていない

これまで、教育や福祉など地方自治体の事業の成果は、事業実施により直ちに現れものではなく、また、簡単に測定できるものでないといわれてきた。そうしたことから、事業の成果ではなく、事業趣旨の良否により事業が実施され、一度実施された事業は、その成果が検証されず継続して実施され、事業の硬直化、すなわち財源の硬直を招くこととなった。

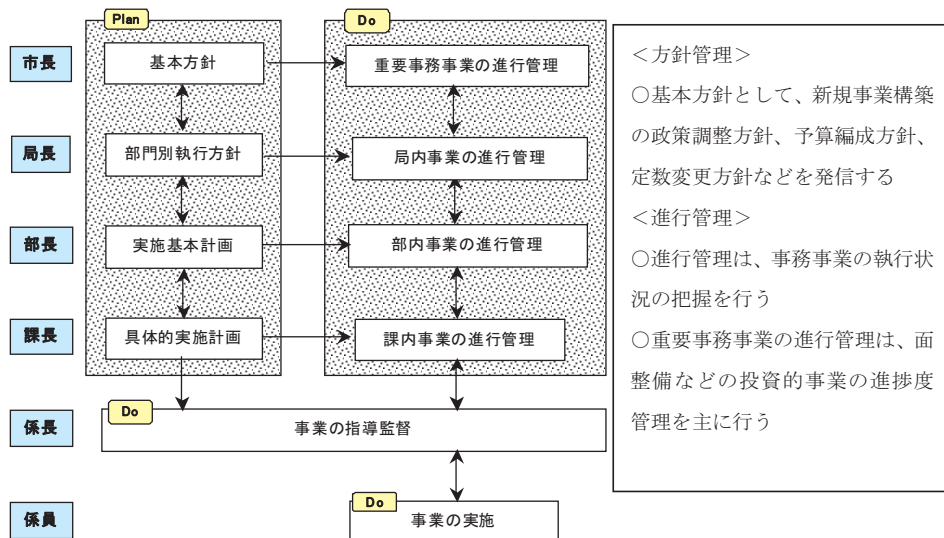
2. 尼崎市の行政管理

尼崎市においても、事務事業を執行管理するという点に重点が置かれ、さまざまな規定により、行政の運営方法が定められている。例えば、事務事業の担当部局は事務分掌条例及び事務分掌規則に、各管理階層の役割や決裁権限の委任については事務処理規程に、さらに、事務事業の進捗度管理については事務事業進行管理規程に定められている。

尼崎市の方針管理は、1963年に発令された訓令第6号「尼崎市事務処理規程」及び助役通達「尼崎市事務処理規程等の運用について」で示されており、その内容は、「市長は全般的な政策及び施政運営上の基本方針を決定し、局長は政策の基本方針の決定について、市長、助役を助ける。」こととされている。また、「局長は、基本方針に基づく部門別執行方針を樹立し、統制と調整を行うこと。」とされ、この部門別執行方針は、「決定された基本方針に基づき、所管事務について執行方針又は基本計画を立案し、市長、助役の承認を得て、所属職員に周知徹底される。」ものであるとされている。しかし、「あくまでも方針は、局長、部長において示すようにしなければならない。」とされている。

こうした方針管理のもと、尼崎市事務事業進行管理規程により、事業の進行管理が行われる。尼崎市事務事業進行管理規程は、1958年に出されたものを、1978年に全部改定されたものであり、市長が指定する重要事務事業の進行管理と、

<図表 1：尼崎市事務処理規程及び事務事業進行管理規程にみる行政管理>



各局で行われる進行管理の実施が定められている。この規程では進行管理を、「決定された施策について、目標を達成するまでの処理の方針、手順、日程等の事務処理の計画及び所管する職員の職責を定めるとともに、執行の管理、進度の点検及び必要な調整を行うこと」とされている。尼崎市事務処理規程及び尼崎市事務事業進行管理規程で決められている概要を、図表1の「尼崎市事務処理規程及び事務事業進行管理規程にみる行政管理」に示した。これら規程にみられるように、定められた事務事業の執行管理を行うということが中心となった行政管理が行われてきたのである。

3. これまでの組織風土の形成過程

この行政管理手法は、方針や計画に基づき、定められた事業を的確に実施するには有効に機能し、さらに、財源の増額配分が可能な状況においても、有効に機能してきた。

事務事業の受益者は、行政に対して既得権の維持と拡大を求め、また、行政サービス提供に関与する事業者も、行政に対して事業の維持拡大を求める。しかし、財源の増額配分が可能な状況であっても、全ての要求に応えることができないため、財源配分をめぐる政策議論により、

切磋琢磨され勝ち残った新規事業や事業拡張案のみが実施され、財源の増額配分が行われることとなる。こうしたことから、政策議論で勝ち残る政策を立案することが、受益者への資源配分の拡大となり、受益者への成果であるとともに、職員の成果であると考えられることになる。つまり、地方自治体が行っている施策全体を鳥瞰しつつ、実施する事務事業のあり方を考えるのではなく、新規事業の構築や事業拡張が職員個人の成果となり、拡大志向の風土が形成されてきたといえる。

拡大志向の組織風土は、施策目的を達成するために、状況に応じて、事業の縮小や廃止を含めた見直しを実施し、必要に応じて事業の拡大を行うという柔軟な行政運営を拒み、事業の縮小や廃止を行うためには、通常の組織ではない行政改革プロジェクトや特別な組織を設置して対策を講じなければならなかったのである。

4. 行政管理の限界

尼崎市においても、これまで、議会を巻き込んだ行政改革プロジェクトや特別な組織（以下、行革プロジェクト等という。）を設置し、行政改革に取り組み、過去の社会経済環境の変化に対応してきた。しかし、幾度にもわたる行政改革

による住民サービスの見直しは、限界に到達している状況であるといえる。この要因は、①これまでと同じ手法での内部管理経費の削減や賃金カットなどの職員の労働条件の切り下げが限界にきている、②比較的住民に理解を得られやすい行政サービスの見直しは既に行っており、住民に大きな影響を与える行政サービスの再構築（廃止・統合・縮小）を進めなければならないが、受益者などの既得権益者との利害調整が難航する、③どの住民サービスを対象として見直しを行うかは、政治的な判断領域であるが、多くの住民の同意を得ることができる基準がない、④事業担当部局が住民サービスの再構築に抵抗した場合、行革プロジェクト等と事業部局には情報の偏在があり、行革プロジェクト等は事業部局には太刀打ちできず、事業への切り込みが十分にできないといったことが考えられる。また、こうした行革プロジェクト等を設置しての行政改革は、事業の見直しを強権的に実施させようとする行革プロジェクト等と、事業を守る事業部局という対立した構図を生み、その結果、事業部局は事業を守るという意識が鮮明になり、事業の見直しが行われると、事業部局は事業の見直しを行革プロジェクト等に強権的に行われたと住民に言い訳を行い、同時に、事業の成果に対する責任を持つという事業実施主体の意識を希薄にすることとなる。

IV. 事務事業評価システム導入に依拠した行政経営改革

1998年度からの尼崎市の事務事業評価の研究会では、成果を推し量ることが経常的に改善改革を行う組織には重要であり、成果を推し量る指標を設定し、業績測定の結果情報を公開することにより、市民や議会による行政への改革の圧力を生み、改善改革を促進することになると考えていた。そして、2001年度に人件費のみの事務を含めた全ての事務事業の評価を実施し、事務事業評価書が公開された。しかし、事務事

業評価の公開によって改善改革を進める外からの圧力を生み出すことは全くできなかった。さらに、成果を測定する事務事業評価システムを導入したことにより職員の意識が変わるということに期待すること自体にも無理があり、単に事務事業評価書を作成するという作業が増えただけとなった。

こうしたことから、外からの改善改革の圧力を期待するのではなく、自ら変わる意識改革を、行政改革に組み込む必要があるということを確認することとなり、組織全体の仕組みと風土を変えるために戦略を立て直して、新たな行政経営改革に取り組むこととなったのである。

V. 新たな行政経営システム構築の取組み

尼崎市が取り組む新たな行政経営改革は、組織全体の仕組みを変えるための全市的なマネジメント・システム構築と、職員が自ら変わるという意識改革の取組みに大別できる。

1. 全市的マネジメント・システム構築

全市的なマネジメント・システム構築は、歳出総額の決定、資源配分の優先順位付け、全庁的目標設定という長期的・全体的な展望に立った意思決定をトップ層に集権化し、この意思決定に基づく個別事務事業への資源配分、事務事業の選択、運営といった具体的な事業遂行の意思決定を所管局に分権化することを目指している。

2003年度は、この集権と分権の考え方は、政策調整方針・予算編成方針の一部・定数変更方針を統合し翌年度の市政運営の方向性を示す「総合調整方針」の中で明らかにされている。この考え方に基づき、新規事業の構築にあたっては、これまで行ってきた企画財政局の政策調整権限を各局に委譲し、企画財政局は各局が新規事業の構築を含めた事業の再構築を行う支援者となることに改めた。そして、各局が直接、経営トップ層に新規事業の構築を含めた事務事

業の再構築を説明し、外部評価機関である施策評価委員会の意見を参考に、経営トップ層が最終的な判断を行う二次評価を実施した。つまり、各局の自律的運営のための分権として、これまで行ってきた企画財政局の政策調整権限を各局に委譲し、企画財政局の前段階の調整を行わないことにより、経営トップ層に政策方針と最終的な新規事業実施の決定権限を集権したのである。

2. 職員の意識改革の取り組み

マネジメント・システム構築を目指すだけでは行政全体の改革とならないため、職員が自ら変わるための全庁的改革改善実践運動に取り組んでいる。これは、実践の中で初めて改革のスキルが育つことと、最初から満点を目指さずチャレンジする組織文化を醸成するために「YAA るぞ運動」という名称で、従来の行政改革の取り組み方を払拭し、遊び心を十分に取り入れて行っている。また、YAA るぞ運動では、三役が第一線で改善運動を実践している職場を訪問し、職員との対話を重視して展開している。さらに、優れた取り組みを称賛し、そのノウハウを共有するために「YAA るぞカップ」という名称で大会を開催している。

3. 改革の推進

2004年度には、集権と分権の考えに基づく内部統制を発展させるために、経営トップ層である三役と各局長の政策課題の意見交換の時間を特別に設け、局運営方針の意見交換が行われた。また、総額管理枠配分予算編成方式を導入し、政策調整権限と同様に、企画財政局の持つ予算調整権限の一部を事業部局に委譲した。つまり、歳出総額の決定と各局への一般財源の配分額的意思決定を経営トップ層に集権し、この意思決定に基づく個別事務事業の再構築と予算配分的意思決定を所管局に分権したのである。

VI. 改革のつまずきと揺らぎ

1. 財政危機による改革優先順位の変更

事務事業評価導入後、前述のような取り組みを進めてきたが、順調に進んでいるのではない。2002年度後半に、急激な財政状況の悪化が表面化し、翌2003年度は財政再建団体転落の緊急回避策と、その後の行政運営のあり方を示すための計画策定が優先された。経営再建プログラムは、財政再建団体転落回避策として公共施設の再配置、事務事業の見直しなど291項目の改革改善項目と、新しい行政経営システムを構築しつつ行政の体質改善の2本柱で構成されている。しかし、新たな行政経営システムの構築は、改革改善項目への反響が大きく、その影に隠れた状況となった。

2. 改革手法の乱立

経営再建プログラム案は、2003年11月に実施された尼崎市長選挙の争点の一つとなり、291項目の改革改善について市民との情報共有が行われておらず、市民と行政の対話不足があるとの問題が提起され、新市長が誕生することとなった。新市長は、経営再建プログラム策定の経過を是正し、市民との対話を重視した市政運営を進めるため、パブリックコメント制度の導入、タウンミーティング、ネットモニター制度、車座集会、市長室オープントークを実施している。このように、市政運営において重要な事項は、市民の直接参加の手法が間接民主主義を補完するための仕組みとして導入されている。こうした、経営再建プログラム策定からの流れを時系列で表示したものが、図表2の新しい行政経営改革の取り組みである。

この時点で、事務事業評価の導入とその公開による失敗により内部から改革を進めようとする動きと、情報公開を梃として行政の組織体質を変えようとする動きが混在することとなった。つまり、前者の考え方は、本来行政の情報公開は、住民から付託された行政を担う主体である首長が、自己の活動の結果を住民に説明する責

図表2：新しい行政経営改革の取り組み

年度	評価状況区分	主な取組内容
2002	事務事業評価実施を中心とした新しい行政経営システムの構築	<ul style="list-style-type: none"> ○経営再建プログラム策定 ○経営再建プログラム ・タウンミーティングの実施 ・パブリックコメントの実施 ・車座集会の開催
2003	集権と分権システム導入と機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ○新たな行政経営システム構築 ・タウンミーティング実施 ・パブリックコメントの制度化 ・車座集会実施 ・市長室オーブントークの実施 ・ネットモニター制度の導入 ・新規事業評価の導入（ハード事業を除く） ・施策評価委員会の設置（新規事業の外部評価実施） ・総合調整方針の発信 ・YAAるぞ運動実施（全庁的の改革改善実践運動） ・プロボーズ大作戦実施（職員提案制度）
2004	市民との対話強化	<ul style="list-style-type: none"> ○新たな行政経営システム構築 ・三役と局長の政策課題の意見交換実施 ・枠配分予算編成方式の一部導入 ・民間経験者の職員採用

任から行われるべきものであり、よりよい成果を生み出すために、首長が内部統制を必要に応じて改革し、その結果を情報公開するというものである。これに対し、後者の考え方は、行政の統制を行うのは住民であることから住民自ら改革のために行動するために情報公開を行うというものである。このことにより、尼崎市役所内部に異なる改革のアプローチが混在することとなったとみることができる。いかえると、異なる改革のアプローチは、組織運営の異なる価値観の存在を意味していると考えられる。

3. 改革のつまずき

2003年度には、総額管理施策別枠配分予算編成手法の導入を試みたが、導入には至らなかった。2003年度に導入を試みた総額管理施策別枠配分予算編成手法は、事務事業評価の全事業を3つの分析軸で一般財源の投入状況を分析し、その分析に基づいて経営トップ層と幹部職員が財源配分の議論を行った上で、一般財源の配分を行おうとしたものである。その分析軸は、マズローの欲求5段階説の段階区分を参考に作成した6段階区分、受益者を10種類に分類した受

益者区分、資源投入の結果により固定資産など資産を形成するのか費消されるのかといった4種類のコスト区分である。一般財源の歳入額を見積り、この分析軸を、いわば施策の塊と見なして、分析軸別に現状を分析し、今後の施策展開を議論し、一般財源の配分を行おうとしたものであった。

しかしながら、実務的に、これまでの予算編成方法との関連がわかり難いという意見があり、さらに、特定部局に一般財源の削減が集中したことにより、総額管理施策別枠配分予算編成手法に対する批判を招き、その導入を断念することとなった。総額管理施策別枠配分予算編成手法の導入断念は、一つには、目指す改革と現実の乖離を埋めるためのノウハウとスキルが組織的に不足しているためであると考え、翌年度は、事業部局への予算組み替えなどの企画財政局が持つ予算調整権限を委譲するという基本的考えを活かしながら、現実的に実施可能な手法に切替えることとし、従来のシーリング手法を活用した総額管理枠配分予算編成手法を導入した。

また、総額管理施策別枠配分予算編成手法導入の失敗は、同時に、組織全体が集権と分権の

マネジメントに移行するためのノウハウとスキル不足を顕在化させることとなった。このため、組織全体にマネジメント改革のためのノウハウの提供とスキル不足を埋める手立てが必要であるが、行政経営改革を所管している調整課が、2004年度は半数の職員体制へと縮小し、組織全体を支援することが困難となった。そこで、経営トップ層の幹部職員へのマネジメント強化を重点に取り組むこととし、方針管理の強化と調整機能の強化を行うこととした。方針管理の強化として前述の「三役と各局長の政策課題の意見交換」を実施し、調整機能の強化として、新規事業の二次評価を事前に調整課が事業部局と調整し、「三役へのプレゼンテーション」は原則として調整課で行うこととし、三役に対して各局が直接プレゼンテーションを行う事項は、三役からの疑義事項と各局が特に主張したいものに限定した。しかし、調整課の調整の強化は、実質的に、各局への権限委譲という動きに反しており、前年度に各局に委譲した政策調整の権限を、企画財政局に戻したといわざるを得ない。

Ⅶ. 行政経営改革の限界

尼崎市の行政経営改革は、現時点では、システム改革も組織風土改革も全く不十分な状況であり、今後の改革を展望した場合、次の五点が課題であると考えられる。

1. 経営トップ層の経営スタイルと新しい行政経営システムとの不整合
2. 経営トップ層の改革推進力の問題
3. 職員の意識として、改革が持続的であるか懐疑的である。
4. 職員の年齢構成上の問題から、改革を推進する役職者が少ない
5. 組織的に改革が推進されていない

1. 経営トップ層の経営スタイルと新しい行政経営システムとの不整合

2004年度に行った経営トップ層のマネジメン

ト強化策は、経営者が形成すべき内部統制を、行政経営改革担当の発意によりボトムアップで企画され実施している。経営改革は、経営トップ層が自らの経営スタイルに合わせながら新たな内部統制を構築することが重要であるが、尼崎市では、ボトムアップ型で経営改革を進めてきたことから、経営トップ層が本来の改革推進者とならなければならないという当事者意識を、どこまで持っているのか不明確な状況となっている。

また、ボトムアップで経営改革を実施する問題は、経営トップ層の持っている経営スタイルと、実施している改革が要求する経営トップ層のスタイルとの一致していることが前提であるが、現時点では、2つの改革の価値観が存在しており、この前提は成立していないと考えられる。

2. 経営トップ層の改革推進力の問題

経営トップ層の中にも、これまでやってきた新しい行政経営システム構築の集権と分権の考え方を進めようとする考え方と、旧来のようにスタッフ部局が強権的に改革を進めるべきであるとの考え方があり、また、行政改革の主体が経営トップ層という考え方と住民であるという考え方があり、経営トップ層の中に、対極若しくは別方向の考え方が混在し、改革に取り組む以前の課題が存在する。

3. 職員の意識として、改革が持続的であるか懐疑的である。

経営トップ層の考え方の不統一は、行政経営改革を推進する部局の揺らぎとなり、事業部局においては大きな混乱を誘発する可能性が高くなっており、職員に、行政経営改革が今後も持続するのかわ懐疑的になる状況を作りだしている。

4. 職員の年齢構成上の問題から、改革を推進する役職者が少ない

尼崎市では、50歳以上の管理職は84.2%に達

しており、退職間際の職員にとっては、これまでの仕事の進め方を変えるという意識を持ちにくい傾向があり、組織全体の保守化傾向が強いことを示している。この状況を打破するために、人事当局は、2005年4月の人事異動で30歳代の課長級1名、40歳代の部長級4名を昇格させ、また、民間企業経験者を管理職員候補として係長級の職員採用を行い、世代交代を進めようとしている。さらに、外部から局長級参与の登用を1名行ったが、三千数百人以上の職員を抱える組織では、こうした取り組みにより成果が得るには、なお時間が必要で、改革を推進する役職者が不足している状況を解決できるまでには至っていない。

5. 組織的に改革が推進されていない

現在までの改革推進は、問題意識を持ち、改革を志した数名の職員に依拠する部分が多く、組織的な取り組みとなっておらず、改革を持続させる後継者が十分に育成されているとはいえない状況である。また、組織として一部の改革推進者に経営改革を任せてしまったことにより、改革推進者の思い入れの強さと危機意識から急激な改革を進めることとなり、組織的に改革の必要性を共有することなく、かえって職員に反発すら誘発させてしまったという問題がある。

さらに、人事異動により改革推進者が配置換えになった場合に、改革の推進が減速する可能性を含んでおり、改革推進者の後任に、改革に懐疑的な職員が配置された場合には改革が中断する可能性もある。

VIII. 改革展開への方向性

尼崎市が行った行政経営改革は、決められたことを執行するという行政運営を、成果をあげることが重視し、柔軟な執行が可能となる経営運営に改めることである。つまり、成果を十分に検証するシステムの構築と、そのシステムを

使った内部統制を確立し、組織全体の風土改革を行うものである。しかし、多くの労力が費やされて行政経営システム構築が進められてきたが、実現するにはほど遠い状況である。こうしたことから、強大な権限を持つスタッフ部局を再度持ち、旧来の行政管理手法に戻るという過去への回帰を訴える者もいるが、管理コストの増大となる過去への回帰は許される財政状況にはない。

現状は、これまで行政経営システムとして導入した事務事業評価、総額管理枠配分予算編成手法など個別システムはその熟度が低く、さらにシステム相互の連携も弱いことから行政経営システム全体として十分に機能していない状況である。今後の展開を考えた場合、組織内で課題の共有を進めながら、精度が低いと言われていた事務事業評価の熟度を上げ、総額管理枠配分予算編成手法などの仕組みを、事務事業評価を中心に再構築すべきと考える。

その際、短絡的に画一的に手法を持ち込むことは避けなければならない。つまり、地方自治体の事務事業は、公権力行使の暴走や恣意的濫用を抑止するために、条例、規則、規程などで定められた手順どおりに執行することが求められており、新しい行政経営システムの分離による事業部局の裁量の拡大と公権力濫用の抑制という二律背反的な事項の調和が重要である。

また、事務事業の評価を行う過程の中で、スタッフ部局と事業部局が、さらにスタッフ部局と経営トップ層が事務事業評価書に基づき政策議論を深めることにより、全庁的な課題認識や情報共有を図り、組織的な政策再構築の力量を上げることも重要である。つまり、安易にシステムに依存するのではなく、個別事象に十分力を注ぐことが、結果的に、それぞれの仕組みの熟度を上げ、持続可能な改革となり大きな成果を生むことになるのではないかと考える。

おわりに

尼崎市の改革が、今後どのような形で進められるのかわからないが、成果指向の行政経営改革が発展することを期待し、一助となればという思いで本稿を作成した。本稿の作成には、城陽市 有川利彦氏、川西市 松木茂弘氏、堺市 赤澤明氏、摂津市 有山泉氏をはじめ、多くの皆様には、貴重なご意見をいただき、この場をお借りして感謝の気持ちを表したいと思います。