

第9回大阪府市統合本部会議質問議事録

福田参与

福田でございます。宜しくお願いします。ほとんど宝田さんの説明に含まれておりまして重複になりますので、1点だけ収集と輸送の所の民営化をどのようにやるのかという所が一番ある意味大きな蝸集だと思いますが、今説明がありまして、大分色々あったのですが、私としましては論点は民営化をするためのアプローチとしては、所謂事業譲渡という形でだれか第三者の方でこの事業に関心を持ってもらえる方に引き取って貰う方法と所謂マネジメントバイアウトと呼ばれている、そこで事業を行っている当事者が自ら事業主体となって民間になっていくと、大きく第三者を見つけて来るか、自分達が民間になるか方法論としては2つだと思います。ただ前者の事業譲渡をするのは当然相手が必要ですので、どういう潜在的な事業譲渡の相手がいるのかと、その相手を見ながら、いるのであれば進めていくという話になっていくと、その中で今ご説明があった様に比較的地元の企業さんというのは市の事業に比べると事業サイズが小さいですので、これを丸ごとというのはなかなか厳しい方が多いのではないかと、他の自治体も調べましたが、やはり他の自治体でも、所謂この業界の大手という形で、この業種として全国展開されている業者さんがなかなか見つけられていないという状況の中で、そうなってくるとある種新規事業として参入してくれる様な会社がないのかというのを見つけていかないといけない。まずはこの辺、足元の地元の状況はある程度見えて来た訳ですけども、まあそもそもいきがいも含めて関心を持つてるところがないのかどうかいう所をまあもう少し深堀をして、この事業譲渡という手法が取りうるものなのかという事を検討していくというのが、1つ今後の宿題であるという風に思っています。一方でマネジメントバイアウトというもう1つの方法、自らが事業主体として立ち上がっていくと、ただこれの1つの課題としてはもともと公務員としてやっておられた方々が、いきなり株式会社になってすぐに自立できるのかという議論がございますので、そういう意味では一定の過渡期をそこに設けてあげるのかどうか、将来的には必ず自立してくれないといけないなんらかのコミットを前提に過渡期の間はまあ一定の環境を許容してあげるというやりかたがないのかという所で先ほどの随意契約が必要なのかという議論があったという風に認識をしております。現状で事業譲渡というのが確実に受けいれてもらえるサイズの企業がない状況でいきますと両にらみで選択肢を精査しておく必要があるだろうという風に考えておりますので、いきがいも含めた潜在的な可能性のある企業を探る作業とMBOという自分達が、第三者が見つからなかった場合でも、民営化がないという事ではなくて別の選択肢として自らたちゆく方法がないのかという事、現状で言うと両にらみで引き続き検討している状況であるという風に認識しております。補足で説明させていただきました。以上です。

司会者

それではご議論をしていただけたらと思います。

余語顧問

こういう議論を聞いていていつも思うのですが、今までやってきた事業を民営化していくと、それは何の為なのかという事を基本的に考えると、様は例えばごみ収集だったらコストダウンしたい訳ですよ。そこを自立的というか民間企業にしたからそういう目的が達成させる為にはやはりこれ、そういうコストダウンを一生懸命やったら報われる様な仕組みですよ、競争原理がきちっと働く仕組みを埋め込んでいかないと、例えば100%市の子会社でいくら株式会社、これは民間です。それにしてもインセンティブをちゃんと作っておかないと、これ結局また赤字会社が出来てしまうと思います。例えば22の図なんて典型的なんですけど、非公務員の為の受け皿組織を作りますと、この受け皿組織が段々縮小していく訳です。MBOだといっても将来縮小していく計画の会社を一生懸命経営する気が起きないではないですか、だからここは何らかの形でやはり、一生懸命やれば、この事業が延びていくんだとか、そういう仕組みを埋め込んでやらないといくら民間会社を作っても、目的が達成されないと思います。MBOの民間企業の受け皿組織を2つないし3つ作って、そこが切磋琢磨して競争していく様な仕組みを埋め込むと、3つの内1つはきちっと生き残って、実はピカピカの民間企業と競争できる会社が出来るという仕組みを埋め込んでいかないと、形式だけ民間企業、株式会社を作ってもいけないと思います。以上です。

上山顧問

私は福田さんと途中経過で何回か議論を聞かせて貰ったし、コメントもしました。それに照らすと、各局、府の方も含めて非常によく詰めて検討されていると思います。今日出て来た内容については、特に違和感はないし、まあいいかなと思います。ただちょっと余語さんが言われた話と関連するのですが、最初からこれいわば収集の方と工場の方と分断して議論しています。それから今いる人達の雇用の問題があるのはわかりますが、それを前提として民営化するという初めにそれが大前提になってしまっていますが、それ以前にその大阪市のごみ収集体制事業がそもそも根本的にどういう問題を抱えているのかとう所、全体像がややわかりにくい。それと今後の全体的な姿もちょっと見えにくい。こちらの事業分析を見てて非常に違和感を覚えたのは、5年前に事業分析を福田さんと同じ感じで指導してやったのですが、事業トータルの収支とか売上などその辺の基本的なデータが全部抜けています。P/L、B/Sが抜けて、売上高が抜けて、コスト構成が抜けて、いわゆる管理会計的なその1人当たりだとか、ごみの量が減ってますとか、給料とか各欄は出てるのですが、トータルとして環境事業局の事業を事業として、まるごと捉えた姿はいつのま

にか落ちていってる。別に批判してる訳ではなくて、熱心に作業をやると局の中で分業になって、収集部隊と工場の方を分けて、しかも細かく機能を割ってる、ベンチマーケティングやってやると切り刻んでやるとこういう風になると思います。結局民営化という時に一般原則は今の環境局事業局の700億円位の税金投入額、事業規模はいくらですか？それがじつはないんです。事業規模が書いてない。それから売電収入とかあるのですが、それも書いてない。そういう事業のトータルの姿がちょっとよくわからない。それを他都市と比べるとやはりものすごく特徴的なのは人がものすごく多いという実態です。人員数が2、3割課長である。それから処分費はこのP19参考資料にあります。収集の方はまあ人は多いのですが、原価はよそ波で、処分費が凄く安い。工場の効率が良いとか埋め立てコストが安い事だと思うのですが、この辺の特徴はあると思うのですが、そういう特性を踏まえたなんというか丸ごと事業としてどう考えるのかという所のイメージをもうちょっと考えられるのではないかと、余語さんがおっしゃった所とちょっと似てて、前向きな意味で言っていて、大阪市のこの事業はかなり安定的な顧客という大変ですが、需要があり、そして売電収入もあり、余剰な資産をかなり持って、土地・建物を持っていて、これから相当のコストダウンの余地があって、売電収入とかを期待していくと、税金の投入額というのがものすごく減ると思います。その事が実は余り書かれてない。税金投入額がこれだけ減るでしょうというのを書くと同時に、そうやって改善した部分を職員の人とか経営者にフィードバックしていくメカリズムも必要でそれはまさに余語さんがおっしゃってた所だと思います。だから市役所からすると税金を入れなくても結構出来る要素があるという事と、経営者からするとこういうインセンティブで自立して民営化できるというメカリズムがあるという、そこら辺を見せていかないといけないと、計画経済的にはこういう事であったらなるでしょうという感じですが、やってる人は今の人がそのままやってる訳です。いぜん役所は全額面倒を見て貰う事を前提にやってるので、これは民営化でなくて受託化でしかない。直接税金を貰って公務員が仕事するのではなくて、別組織でワンクッション置いて、やはり税金を貰って仕事をすると、それがすごく前提になっている計画なので、分析は十分出来ていますが、今後の実際実行していくメカニズムという所の設計が次の課題かなと思います。ただ事業系のこの統合本部会議にかかる事業分析第1号という意味ではとても素晴らしい出来だと思います。

橋下市長

大阪市はP13の所なんです。一般廃棄物収集運搬許可業者で民間にだして入札をやっているのは、事業用ごみは入札でしたか？

宝田総務部長

粗大ごみを入札でやっています。

橋下市長

事業系はどうしているのですか？

宝田総務部長

事業系は許可業者が現在も収集しています。ここに出ていますのは、一般家庭系のごみの粗大ごみです。これは全市でやっていません。5つの行政区で試行に着手しています。これは広げていく考えでおります。

橋下市長

事業系も入札にしているのですか？

京極事務局次長

事業系は個別の各企業と契約関係でやっています。

橋下市長

市は関係ないんですね。気になったのは、試行期間というか、移行期間の所なんです、5年から10年というのは、ちょっと選挙をふまえた経緯からすると、僕の任期中にある程度決着をつけないといけないと思ってまして、5年から10年は現場の声を基にした行政的な考え方であって、僕らはやはり選挙で通って決まった以上はその移行期間は長くても、僕の任期内、というのはやはり政治的なそういう有権者のせいこうというものは重視しないといけないと、ですから現場の方の仕事の関係とか色々あるかもしれませんが、そこを規定するのが政治ですから、選挙ですから、そういう意味では僕の任期満了までの間が長くてもそこまでかなと思っています。ですから移行期間5年から10年というのは、やはり任期内に設定しなおしてもらわないといけないと思います。行政としては当然色々思いはあると思いますが、それは1つの政治的な規定だと理解していただきたいと思います。あと移行時に受け皿の所なんです、多分これは行政的に福田さんはじめ皆さんに詰めてもらう話なんです、丸ごとでかい受け皿だと民間と競争にならないですね、適正規模にならないですね？

福田参与

そこは前提に大阪はやっています。1つの会社を作るイメージでP22の絵が民間事業者がいくつもあって、その下に受け皿事業者が1個に見えますが、1個作るだけでなく競争性をどう確保するかという議論はこれまでも重ねて来ましたし、今日もある意味宿題は重く受け止めてそういう前提で議論をしたいと思います。おっしゃるとうりただ単に衣変えをして競争環境のないむしろある意味政治から遠くなって手が届かなく組織を作っても

意味がないという認識は強くもっていますので、その前提で議論を進めたいと思います。

橋下市長

家庭のごみ収集なんですが、市長になって担当するのが初めてなんですが、このごみ収集業というのは他の都市を見て、所謂お金を出してでもやる持っておかないといけない業と位置づけしなくても良いのですか？何が言いたいかというと、民間企業で受けてくれなくなる可能性とか、処理できなくなる可能性とか、そういう事はごみ収集業というのは基本的にはないのですか？民間でどんどんやっていますか？

上山顧問

自治体の義務はどうなんですか？

宝田総務部長

最終的な処理責任は基礎的自治体にあると、法律で明記されていますので、委託業者は市が責任を持ちますけれども、業務を委ねるという事は現実にありますし、それはどんどんとこれからも入れていく必要があります。最終的な責任は基本自治体にあるというのが法律の定めになっています。

橋下市長

設問の仕方が悪かったです。要はこの業がなくなる事はないという事ですか？公ですつと人も育てて、そういう組織を持っておかないといけないものなのですか？民間でもこの業はある意味なくなる可能性はないのですか？

宝田総務部長

民間でなくなる可能性はないと思います。

青野事業部長

許可業者の数からいうと減ってきております。ピークから言うと、30社減っております。ごみの量がこれから減量が進みますので、市場分野が減りますと業者が淘汰される可能性は高まるという事でございますが、なくなる事はない。もう一方でシステム自体が変わるとかんろく基礎の所でこの間事業の所で戦略会議で議論頂けましたけれども収集の形態手法がいわゆる空気輸送の様な形で取って変わるという事が、以前はごみ収集事態がそうやっていくのではないかと、住宅からすぐ空气管といいますか圧送して、焼却場まで送られるとなると、収集業者が必要ございませんので、30年、40年前には、そういう未来型の社会になるかなと作られたのですけれども、実際は分別が進むという事で資源にしていこうという社会になりましたから、そういう事から考えますと、今後のごみの活用

の仕方とか、そういう事を踏まえると収集業務自体がなくなる事はないと思います。ただ行政として丁寧な分別の仕方や排出が適正に行われているかという観点からの指導、こういった業務は行政の責務、廃棄物処理法の関係でなっておりますので、そこの辺の充実が求められると思います。

福田参与

補足させていただいて宜しいですか？当然行政は法律上の義務がありますから逃げられませんが、ご指摘の通り民間事業者は、事業条件、契約条件によって出る出ないが決められる。これはごみに限られず民営化をするという事はそういう相手を主としてパートナーに選ぶと事実はこれはやはり客観的な事実で認識しないとイケないと思います。であるがゆえに逆に言うとその事業にかかる必要な費用は場合によっては委託料として見ないといけなかもしれませんし、ただ委託料が条件が良すぎれば結局官がやるのと何が変わるという話になりますから、先ほどの余語さんの話ですけれどもいかに競争してもらおうかという観点で、複数の企業を自分達のエリアの中に入れてもらう環境、そういう意味では行政側の仕事というのは自分で手足を動かすというよりはマーケットメーカーとしてそういう企業といかにいい関係、これは非常に難しい事ではあると思いますが、結局民間を活用するという事は行政側にとって不利益にならない範囲で競争をうまく作って、それでいて厳しすぎると皆いなくなってしまうから、厳しく手綱を締めすぎない、そういう役割をこれから逆に上野さんがおっしゃってる様にこれからの環境局はこれからどうやっていくのかという、そういう役割を担っていくというそういう大きなビジョンは必要になると思います。ただその環境作りを間違わなければ、仕事はある訳ですからやりたい企業は必ず出てくるはずだと思います。

橋下市長

説明がまわりくどくて、端的に言って収集業務はなくならないと思うのですが、なり手なんです、どんどんなり手が少なくなって今の現状なんですけど、このごみ収集業に対してもなり手が少なくなって、官が無理やりにでも人をひっぱってくる部隊を作っておかないといけない様なそういう業ではなく、やはりなり手は今もある訳なんですか？採用を今止めていますね？

京極事務局局長

新規許可を認めていませんので、所謂保護的になっておりますけれども今後の検討課題としてやはり新規で参入したいという業者さんもおられますので、今後新規も認めながら先ほどご意見を頂いた様に競争性を高めつつ中小零細の我々の仕事をきちっと適正にさせていただける様な経営形態の移行をしていただけたらという思いがございます。

宝田総務部長

先程ふれた中で言いますと、業界は非常に中小零細ばかりが中心になっております。この業界の育成という視点もですね、必要になってくると思いますので、それは今許可の手続きの中で新規を促していくという考えも我々は持っております。

橋下市長

これはどうなんですか、移行期間の方はそういう事では今日いきなり決定という訳にはいかないでしょうけど、5年から10年というスパンが一気にこう3年内とか3年半内っていう設定ではいかがなんですか？

宝田総務部長

行政的な意見で恐縮なんですけど、3年が妥当なのか10年が妥当なのかといいますが、実際2,000人の職員を抱えてございます。10年たっても恐らく半分位しか自然減、退職迎えません。長い短いというのはなかなかそうですねともいやいやとも申し上げにくいですが、いずれにしてもこういう移行期間をやるに当たっては、端的に申し上げますと、公務員の身分を奪うという事について、法的な問題も含めてきちんとした議論なり準備をしとかなないといけないという風に思っております。

橋下市長

京極さんこれちょっと市でもう一度全体の意思統一しないといけませんけど、先日人員マネジメント戦略会議で、採用枠を5倍に新人を増やしましたよね。元々30の所を今年度から150に増やしたんですよ。新規採用ですね。その時にその組織の年齢構成のいびつさを正す為に市役所の組織をもう一回立て直そうという事で5倍増と、それまで前市長の時までは全部凍結として、ものすごい大変な組織になるから5倍増でやる代わりに各局の局長にですね、その代わりマネジメントの戦略表の下の部分、ごみや交通局の部分をしっかり非公務員化の所をやって貰わないと、僕らが政治的に嘘をついた事になりますから、任期中に出来ない人数を増やすだけになってしまうんです。

京極事務局次長

非公務員化の方はその移行期間とは違うと思います。所謂競争性をどれだけ持たせるのかという事で、今事業部長は出来るだけ随契をする事によって一定の仕事を出していくという事を保証しようとしてるのですけれども、その前段階の移行期間ですでに非公務員化はまず終わっているという事です。

橋下市長

そうなんですか、非公務員化の受け皿組織となっていますが、終わってる段階ですか？

宝田総務部長

そうです。P 19に様々なパターンがございますが、ここで大阪市の職員を一度離れて頂いて、受け皿組織に仕事と一緒に身分も移って頂くと、ただ移った時にこれだけ2,000人かかっております260万市民の皆様方の廃棄物を現実に担う組織がまだ大阪市の中に民に育っておりませんので、実際として彼らの担い手としての役割はなくならないであろうと、使わざる得ないというのがご報告の趣旨でございます。

橋下市長

そうやってきたら、別に随契にしなくても強い担い手が、この局出身の職員の団体であれば別に随契にしなくても当然取っていただけますよね。

京極事務局次長

その辺が100%随契なのか、その一定のエリアで区切って考えるのか、あるいは民間の方もこういう形態をやっていくという事になると、零細事業者も組合化が進むとか、もう少し規模が大きくなるという事も同時に進む可能性もありますから、その辺は6月か7月までの今後の分析を深めていくという風にご理解して、今回は状況報告という事になっています。その2つを両ならびという事です。

橋下市長

わかりました。勘違いしてました。この間の所で随契というか移行期間の所でもう非公務員化になってるという前提で、それを6月までに今度は何時までにそれを目指していくかという事を決めてもらうという事ですね。わかりました。

松井知事

ごみの値段って市町村によって色々とばらばらになってると思うんですが、大阪市というのはどうなんですか？府下全体で見た時には、住民1人当たりのコストは他の市町村と比べれば、家庭系ごみはまるまるただで収集してる市もあるし、一部ごみ袋を有料にしたり、有料化してる所もあります。その辺どうですか？

宝田総務部長

家庭のごみで申しますとご指摘の様に本市の場合は無料で、収集をさせていただいております。ホームページ上の調査で行きますと、43市町村の内18市町村で家庭系ごみにつきましても有料化に踏み切っておられるというデータがございます。政令市でいきます

と8政令市が有料化に踏み込んでおられるというデータがございまして、近畿でいうと京都市が平成18年から有料化に踏みきっておられます。

松井知事

焼却場と輸送と分けて企業団とか民営化するとかは考えられるのですか？

宝田総務部長

議論の仕方があるかと思います。収集部門と工場と一括して外部の世界、例えば独立行政法人等に移管するという考え方も環境局では議論した事もございます。ただ今の所は民が出来る所は民へという考え方を中軸に据えておりますので、あえて収集部門については、現実に民間の企業体が、業者さんがおられます。収集されてる方がいらっしゃいますので、それに近い議論をさせていただいたと、ただ工場の方は民間委託と申しましても先ほど少しふれさせて頂きましたが、現実にはそのプラントメーカーさんがほとんどそれを委託、委託先とプラントメーカーがかなり各都市で一般的とわかって参りましたので、どういう形がいいのかというはちょっともう少し検討してみたいなという風に思っております。

松井知事

1991年から大阪市内だけの数字ですね？2015年で半分になってる中で、この施設というのは、普通で考えたら半分減らしても行けると思うんですけど、施設は減ってないんですよね？

宝田総務部長

減らしております。

松井知事

減っているのですか。

宝田総務部長

はい。すでに平成20年21年に工場2つ減らしておりますのと、今現在9工場ございますが、さらに立て替えを中止を決定しました2工場がございます。そういう意味ではごみ減量は色んな所に波及効果もございます。森ノ宮と大正工場でございます。

上山顧問

さっき冒頭で余語さんがおっしゃった点なんですけど、作業としては正しいし、この延長であればいいのですが、最終報告の時の目標ですよ。今こんだけの予算がかかっていま

す。工場は九つです。人の数はこんだけです。ごみの量はこんだけありますと、こういうものが今回の民営化によって、こういう風になるんですと、逆に言うところ変える為に民営化をするんですという風にまとめていただかないと、取りあえず民営化をどうやってやるのかと、必死で考えたのが今回のこれで、これはこれでいいのですが、民営化さえすればそれでいいと段々ところ目的と手段が入れ替わっていくという役所の常なので、そういう意味では最終目標というのをやはり税金の投入度をどれだけ減らすか、人を減らすか、ごみ減らす、工場減らすをしっかりと何年後こうするというのを打ち出して頂くべきだと思います。その枠の中でないとこの新会社の形態制とか収支とかも読めないと思いますし、会社であると利潤を出さないといけません。その全体を縮小していく中でこういった風に利潤を出すのかという設計がやはり最後の難しい所になってくるので、そういうあたりを税金を使ってインセンティブを与えていくという事になるので、結構設計側は実際には難しいと思います。AからBになりましたと絵を書くのは簡単なんですけど、実際動くマシーンにするのはその数字の所をよほど詰めていかないとしんどいと、その中で、有料化の話とか、プラントを処分した土地をどう使うとか、売電をもっと増やすとか、色んなもって別の話が出て来るのではないかと思います。やはり組織論だと思います。役所的組織論の域を超えてなくて、経営の話にまだなっていません。次回は是非そのトータルの経営の姿を掲げて頂きたいと思います。他の事業もそうかもしれないですね。統合本部で1.民営化 2.広域化、3.統合ばかり言ってるから、結局その手段であって、最後どういう姿になるかという核の作業が意外と出来なくて、大阪市役所の中でも市制改革室ですかね、そっちが数字をやってて、こっちはなんか形だけやってるみたいになってて、今後後半戦に向けて融合していく必要があるかなと思いました。

橋下市長

ごみを有料化したら京都はどれ位収入が入ってくるのですか？

宝田総務部長

歳入歳出差引で12億という数字がございます。

橋下市長

それがだいたい有料化分ですか？

宝田総務部長

ご指摘の通りで、有料化は歳入分もございますけれども、それによる減量効果の方が大きいかなと思います。

松井知事

1つの組織で2,000人やっていますが、そこが分かれて、競争するというのは、どうなんですかね？分社化みたいな、各会社に、その方がかえって一般事業者も小さいですから、普通の事業者で一番大きい所で70人位の規模ですね。だからその今の一体で全て違う企業になるというより、100人位の企業を20位作って競争して貰うという方がわかりやすいのではないですか。

司会者

今日は中間報告という事で、今日色々まとめて頂いた意見、分社化とか頂きましたので、こういう事を踏まえて、6月末の基本的方向案に向けて三権を深めていただくという事でこの時間で納めさせていただきます。

福田参与

知事からのコメントもちゃんと検討します。