

第9回大阪府市統合本部会議

1 開催日時

平成24年4月24日（火） 15:00～17:15

2 場所

大阪府咲洲庁舎2階 咲洲ホール

3 出席者（名簿順）

松井大阪府知事、橋下大阪市長、小河大阪府副知事、田中大阪市副市長、山口大阪府市統合本部事務局長、京極大阪府市統合本部事務局長次長、

上山特別顧問、余語特別顧問、福田特別参与、

宝田大阪市環境局総務部長、矢追大阪府環境農林水産部循環型社会推進室長、

青野大阪市環境局事業部長、細村大阪市環境局総務部改革担当課長、

河谷大阪市建設局下水道河川部長、大屋大阪府都市整備部下水道室長、

福井大阪市建設局理事、山田大阪府都市整備部下水道室事業課長、

井上大阪府港湾局長、河野大阪府港湾局次長、

徳平大阪市港湾局計画整備部長、吉松大阪市港湾局理事

4 議事概要

（山口事務局長）

それでは、ただいまから第9回大阪府市統合本部会議を開催させていただきたいと思います。以後、座ってやらさせていただきます。

本日の会議にご出席いただいておりますが、まずNPO法人政策過程研究機構理事の福田隆之特別参与をご紹介します。よろしくお願いいたします。

時間の都合から、その他の先生方は少し出席者名簿にかえさせていただきたいというふうに思っております。それと、毎回のお願いですけれども、この会議は一応インターネットで生中継をしておりますので、ご発言の際は必ずマイクを使ってご発言をいただきますようによろしく願いいたします。

それでは、早速議事に入らせていただきたいと思いますというふうに思います。

本日の議題ですけれども、お手元の次第のとおり3点ございます。広域行政の一元化というテーマをいただいておりますが、この中で、特に経営形態の見直し項目、いわゆるA項目について一般廃棄物、下水道、港湾について協議をいただきたいというふうに考えておりますので、よろしくお願いいたします。一応、今日の会議の目安ですけれども17時までの2時間ということで、おおむね、その目安でお願いします。実は、今日はそんなに延ばせませんので、もう17時ということで、ぜひともご協力よろしくお願いいたします。

それでは早速ですけれども、一般廃棄物のほうから議論を始めさせていただきたいと思います。各タスクフォースのリーダーのほうから説明をいただきますけれども、おおむね、すいませんですが説明時間を大体10分ぐらいを目安にさせていただいて議論を進めていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

それでは、まず大阪市環境局総務部長の宝田さんのほうから、すいませんですがご説明をよろしくお願いいたします。

（宝田大阪市環境局総務部長）

よろしく願いいたします。

3項目のトップバッターということで一般廃棄物、私、ご紹介ありました、一応タスクフォースリーダーということで、環境局総務部長の宝田でございます。以下、府市チームのメンバーもおりますので、私のほうからご説明の後、またご指摘、ご質問等ありましたらよろしくお願い致します。

資料のほうなんです、お手元のほうにどさっと2番目、3番目のも並んでおりますが、一般廃棄物事業のあり方について、これは資料の本来のイメージでございます。その次に、参考資料とつけておりますのと、あと1枚もので特別参与所見メモというのが、この廃棄物関係の資料で一番上に配付をさせておるかと思います。いきさつ経過でいきますと、廃棄物に係ります事業分析を、我々チームのほうで徹底的に議論をさせていただきました。その関係の資料も、せっかくでございますので、参考資料という形でお手元に配付をさせていただいております。ただ、今日も時間の制約もございますので、その事業分析を行った後、具体的な、今後の改革の方向性、方針を、この資料の本編、一番上に載っておりますけれども、資料1-①というものにまとめておりますので、その中身につきましては、そちらのほうでご説明をさせていただいて、資料のほうにつきましては必要に応じて引用するという流れでよろしくお願い致します。

早速でございますが、その資料本体の3ページでございます課題と今後の方向性というふうに名を打っておりますが、要は、廃棄物行政の今後のあり方としましては、1つはごみ量、議論の柱として3つ据えました。ごみ量の、ごみ減量の問題、もう1つは、2つ目としまして、収集、輸送、いわゆるごみを集めている事業でございますが、これのコストの削減、あるいは民間委託導入の問題、3つめとして、焼却、処分とありますが、焼却工場のあり方、効率化、広域化の議論でございます。この3つを柱にいたしまして、それぞれを、ごみ減量の一層の推進、2つ目の収集、輸送につきましては、民でできることは民へ、いわゆる民間委託化の促進と現業職員の非公務員化ということ議論をさせていただいております。3つ目の焼却処分といたしましては、申しましたように、広域化によりますさらなる効率化と、当然ながら並行してですが、工場運営に民間活力を導入するということを並行した形での広域化、効率化というところを議論をさせていただきました。

以下、各論に入らせていただきます。

次のページ以降に、大きくⅡとして対応策とございますが、その次のページ、目次とありまして、今の同一の表題を挙げておりますが、ごみ減量、それから収集輸送の運営形態、ごみ焼却工場の運営形態と、それぞれ大きく3項目で議論をさせていただいております。

6ページに移らせていただきます。ごみ減量の一層の推進についてでございます。資料にお示しておりますように1991年に217万トンございましたのが、2010年に115万トンということで一定の半減を見ておるわけなんです、私ども大阪市の特性といいますか、昼間の人口の問題とか、あるいは事業所数の多さなどから、やはり事業系ごみがなお多いということでございます。一方、先般11日に大阪市戦略会議でご決定いただきましたけども、2015年のごみ処理量を100万トン以下といたします。将来的には90万トン以下とする新たなごみ減量目標を定めまして、これらまでの施策の継続と併せて古紙類、紙類の分別収集、さらには将来的な一層のごみ減量に向けまして家庭系ごみの有料化をも視野に入れた議論をしていくというので考えております。なお、さらには分別収集に係ります取り組みということですが、ちょっと行きつ戻りつで恐縮ですけども、先ほど触れました参考資料で申しますと20ページのあたりに、横浜と名古屋との比較でございますが、分別収集の比較表を入れております。今触れましたけども、古紙類、古布類をここに、さらに大阪市において加えることによって、他都市並みといいますか一定の分別の効果は今後、減量に結びつけていきたいというふうにご考えておるところでございます。

本体資料に戻りまして、ちょっと飛びますが12ページ、ここからが収集輸送業務の運営形態の議論のページに移ってまいります。現在、大阪市では、主として直営といいますか、公務員として市の職員を雇用いたしまして収集輸送業務を行っておるわけなんです、実際問題として、人件費が高コスト構造になっておるという実態、ご指摘の実態もございます。ごみ収集など民間で実現可能なものにつきましては今後民間に移行していくと。ただ、そのうちの普及啓発でありますとか規

制指導の業務につきましては引き続き行政が実施するという前提に立たせていただきまして、右のほうでございますけども、1つは民間委託の拡大、2つ目、現業職員の非公務員化を図ると、こういう観点から民間委託といいますか、民間委託の、その先にある民営化を見据えた議論を進めてまいりたいというふうに考えておるところでございます。

13ページでございますが、大阪市でも昨年の10月から粗大ごみの民間委託、これは入札の形でございますけども、実際に着手してございます。ここに他都市と並べた委託状況と申しますか、さまざまな他都市のそれぞれご事情があって入札でありますとか、あるいは随意契約、さらには委託の受け皿として、一般廃棄物の許可業者でありますとか、産廃の許可業者さんと、いろいろいらっしゃるんですけども、こういう状況を踏まえて、我々としては、次、すいません、14ページですが、先ほど触れましたように、民間に委託することによって一定のコスト削減の効果ありというふうに認識をしております。14ページのほうに横浜と名古屋との比較によりまして、大阪市でも、これは年度またぎで数字的に整理をしておりますが、一応数千万の削減効果ありというふうな例もございます。

15ページでございますが、受け皿となる形で民間に委託する、あるいは民間を活用するということがございますけども、大阪市のごみ収集業務への民間活力の導入の可能性の検討というページに、15ページからは移っております。15ページ、並びに16ページには、本市の市域での収集業者の方々の実態を並べさせていただいておりますが、例えば15ページで申しますと、非常に1社当たり1台ないし2台の、いわゆる中小、零細の業者の方々が366社中、約3分の2を占めると。一方、68万5,000トンのこういう方々が収集しておるごみ量に対して、全体からすると中小、零細の方々は4分の1程度の収集力しかないというのが15ページからわかってまいります。一方、16ページは、ほぼ大阪市域で実際営業をしておられる、ちょっとA社、B社という形で名前を伏せておりますけども、いわゆる最大手の業者の方々の保有台数、あるいは従業員数を並べたものでございます。大体100名までで10台以上を保有している場合、いわゆる最大手グループになるという実態が、この辺から見て取れるということでございまして、16ページの下にもございますが、大阪市が家庭系ごみを収集するために活用しております車両台数が676台でございますので、ちょっとこれを実際、この方々に受け皿になっていただくのは少々厳しいのかなというふうに認識をしております。

(橋下副本部長)

大阪市は600?

(宝田大阪市環境局総務部長)

676台保有をしております。

次に移らせていただいております。17ページにございますが収集業務の委託化に積極的といいますか、2社ほどヒアリングをさせていただきまして、11台以上保有する、先ほどありました業者のリストの中から2社ほどヒアリングをさせていただきました。正直言うて、大阪市から、いわゆる民間委託という形で仕事をちょうだいすることについては、非常に積極的な姿勢は示されました。また、それを受けるに当たって、今後効率的に、それを進めていくということにつきましても、積極的なご意見、ご提言をいただいたところでございます。

一方、18ページ移りますと、これは廃棄物処理業者以外の関係業界という位置づけですけども、これもA社、B社としておりますが、いわゆるアウトソーシングという形で、行政から、Aのほうは、これは工場のほうの受託実績のある企業、Bのほうは、Aよりもちょっと具体的に書いておりますが、そういうごみ収集を含めた業務を受託しておられる企業ということで、これはちょっと先方さんのニーズ調査も含めて、ちょっと調査を深めていきたいというふうに思っております。これも可能性としたら、そういう受け皿になり得る可能性もございます。

19ページでございます。現業職員の非公務員化とございますが、そういう状況を踏まえて19

ページでまとめておりますのは、現業職員の非公務員化と民間事業者の積極的な活用ということで、すくでも、そのためには一定の運営形態の移行というものが不可欠なのではないかなということでございます。特に、左のほうは今現在大阪市の直営の状態、右のほうが将来的な、いわゆる競争入札によります純粋な民間に、この事業委ねるというところに至るまでの間に、一番上からいきますと、純粋な民間の会社から、あるいは既設の財団法人の活用、さらには地方独立行政法人の活用というさまざまな選択肢が考えられます。ただ、問題なのは、ここにありますように、一時的な移行経過の中には、一時的な随時契約をかまさないかんと違うかなという問題でありますとか、あるいは地方独法に係りましては、法令の改正も含めた整備をするための必要な所要の手続きも問題となっておりまいます。そういう一定の経過をかますことによつての民間委託への移行が現実的ではないかなというふうに考えておる次第でございます。

今申し上げました、20ページになりますけれども、この表で申しますと、一番左側が純粋の民間業者さんによる収集輸送の業務、一番右の端が地方独法ということで、さまざまな選択肢がございます。左の端でいいますと、先ほど触れましたように、実際、彼らが受け皿となり得る、そういう能力と申しますか、キャパがあるのかどうなのかということから、一番右端でいきますと、今申し上げたように法令改正を含めた問題、ただ、真ん中は、そしたら、それぞれいけるのかということになりますと、例えば非公務員化ということ念頭に置いた改革でございますので、一時的には退職手当の支払いでありますとか、そういう現実的な財政負担ということも当然想定する必要がございます。その辺、メリット、デメリットを並べておるのが20ページでございます。

21ページに参りますと、これも1つの議論の立て方なんですけれども、21ページの左のほうは、現在の大阪市の直営から純粋な別法人への直接移行のパターンと、それから右のほうにつきましては、一定の期間ということでございますが、随時契約による受け皿組織を一遍かまして、遠くない将来に別法人化を図る。別法人は当然、競争入札の世界に入って自らの努力で仕事をとっていただくわけでございますが、その辺は、それぞれメリット、デメリットがございます。左のほうでいきますと、いきなりですので、仕事はすぐ取れない可能性も正直でございます。右のほうでいきますと、当面の間は随時契約ということでございますので、その辺を法的にどうクリアするのかということもでございます。右のほうで申しましたが、先ほどちょっと触れましたが、いわゆる独立行政法人の1つの形態をとること以外は、やはり退職手当の問題が生じてくるということも、これは現実的な課題で出てまいろうかと思ひます。

22ページに移らせていただきます。今後の方向性を1つのイメージでまとめさせていただきます。先ほどと、ちょっと似ておりますが、左のほうが現在の直営中心の収集輸送のあり方、右のほうは純粋に民間事業者の完全民間化という世界をイメージしております。そうしますと、今現在、申しましたように、一部の民間委託を、大阪市でも粗大ごみに係りましては民間委託を実施しておりますが、これをも、できる限り民間の方々へ委託の対象を拡大していく、一方で、現在の直営で賄っておる方々が現におりますので、彼らを受け皿組織に移っていただく、できるだけ民間に委託をしながら受け皿組織をつくりまして、そちらに移っていただく、それが当面というふうに表示しておりますが、どのぐらいかなというのが、ちょっと現実には、これがシミュレーションせんともあきませんけれども、今後とも、5年ないし10年程度、そういう計画期間を置いた上で、将来はそういう民間事業者の世界に移っていただくというイメージでございます。

23ページでございますが、23ページにつきましては、ここからは、ごみ焼却工場の運営の検討に移ってまいります。左のほうに(1)、(2)、(3)とございますが、民間企業実施の可能性、工場につきましても、純粋に民間として受け皿になり得る業界と申しますか組織があるのかどうか。(2)として、ごみ焼却工場の建設運営の選択肢、これは、ここに触れております、公設、公営から、一番右の端に、完全に民営という、(売却)とございますが、これは各論は後ほど触れます、という選択肢も、これも幅広くございます。(3)としてごみ焼却工場の運営の民間活用と委託先の選択肢。これは要するに、業務の全般を任せるとか、あるいは、そのうちの運転の部分のみを任せるとかによつて、さまざまな選択肢はございます。またプラントメーカーさんと、それ以外という

選択肢もございます。その辺を議論した上で、(4)のほうで水平連携、広域化に進んでいくというイメージでございます。

以下、24ページ、25ページに移らせていただきますが、これは産廃業者さんの、下の現状をまとめております。右下にございますように一廃のキャパを、ちょっと産廃の業者さんの現状として大きくあふれ出てしまうという状況がわかっております。

26ページから28ページにかけましては、焼却工場の建設運営の選択肢でございます。先ほど触れましたように、公設、公営などから、建設と運営に係る4つの選択肢を比較検討いたしまして、民間を活用した場合のコスト比較を、他都市の事例を基に検討をして行っております。その結果でございますけれども、民間による建設資金の借入金利が高くて、民間活用による場合でも、公共が建設資金を調達して民間事業者が施設を設計、建設いたしまして、契約で定められた期間中、要するに、DBO方式というのが一般的ということがわかってございます。

ちょっと急いで恐縮ですが、29ページのほうでは、先ほど触れましたように、委託と直営がさまたちに、各都市の実例がございますけれども、どうしても直営以外は、プラントメーカーさんが受け皿になっているのが、実例として多くなっているのがわかっております。ところが、30ページのほうでは、運営委託を行っている工場の経費比較を行っておりますけれども、直営と委託で、そんなに大きな差がないということも、ちょっと調査の実態でわかってございます。したがって、31ページから32ページに移らせていただきますが、他都市におけます直営委託の考え方とか、いろいろ調査いたしましたけれども、一定の技術の継承でありますとか技術水準の確保を図ることから一部今、直営を残す、ですから、全部直営とか全部委託とかということではなしに、その辺をちょっと一部残しながら、いろいろ検討するという実例がございます。

33ページは、その辺を踏まえて、焼却工場の民間委託におきましては、工場経営、建設に係る技術力を確保しながら効率的な経営を行うということで、一部工場の全面委託と工場業務の一部委託を組み合わせた方式がふさわしいのではないかとございまして。

34ページに参らせていただきますが、新会社を設立するという方法、方策も検討いたしました。これは業務の範囲とか契約のほうに課題ありというふうに認識をいたしております。

35ページは、ごみ処理の広域化の問題に触れさせていただいております。メリット、デメリットも当然ございますが、左下のほうにございますように、広域化実施に向けた第1段階として、大阪市、八尾市、松原市を対象とするということが望ましいのではないかとこのように考えております。

まとめで、36ページでございます。今後の方向性を示させていただいておりますが、広域化につきましては、周辺自治体との一部事務組合等の設立、並びに技術力の確保、効率的な運営ということで、工場業務の一部委託、DBO方式を活用することなどによる一部工場の民間運営に委ねることなどが適当ではないかというふうに考えております。このあたりも踏まえて引き続き検討をしてまいりたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

中間まとめ、ちょっと長くなりましたが、ご報告は以上でございます。

(山口事務局長)

ありがとうございました。それでは、このタスクフォースを担当いただきました、福田特別参与のほうから、何かありましたらよろしくお願いいたします。

(福田特別参与)

福田でございます、よろしくお願いいたします。

ほとんど宝田さんの説明に含まれていまして重複になりますので、1点だけ。収集と輸送のところの民営化をどういうふうにするのかということ、これは一番ある意味大きな 이슈 だと思うんですが、今ご説明があって、ちょっと、だいぶいろいろあったんですけど、私としては、論点としては民営化をするためのアプローチとしては、いわゆる事業譲渡という形で、誰か第三者の方で、

この事業に関心を持ってもらう方に引き取ってもらうという方法と、いわゆる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、要は第三者を見つけてくるか、自分たちがある意味民間になるか、方法論としては2つだと思います。ただ、前者の事業譲渡をしようとするところは当然、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いう、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くると。その中で、今ご説明があったように、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そうございますので、これを丸ごとというのは、なかなか厳しい方が多いんじゃないかと。ほかの自治体も調べましたけれども、やはり、ほかの自治体でも、この業界の大手という形で、いわゆる業種として全国展開している会社さんというのは、なかなか見つけれ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ような会社というのがいないのかというのを見つけていけないといけな。この辺、まずは足元の地元の状況はある程度見えてきたわけですがけれども、そもそも、じゃ、域外も含めて関心を持っているところがないのかどうかというところを、もう少し深掘りをして、この事業譲渡という手法が取り得るものなのかどうかというの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ふうに思っているというところであります。

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る方々が、いきなり株式会社になって、すぐに自立できるのかどうかという議論がございますので、そういう意味でいうと、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よという何らかのコミットメントを前提に、その過渡期の間は一定の環境を許容してあげるというやり方がないのかどうかというところで、先ほどの随意契約が必要なのかどうかという議論があったというふうに認識をしまして、現状でいうと、その事業譲渡というのが確実に受け入れてもらえそうなサイズの企業がない状況でいくと、やはり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ふうに考えておりますので、そういう意味でいうと、域外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、自分たちが、いわば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ことではなくて、別の選択肢として自ら立ち行くという方法がないのかどうかということ。現状でいうと、その両にらみで引き続き検討しているという状況であるというふうに認識しております。

少し補足でご説明をさせていただきました。以上です。

(山口事務局長)

ありがとうございました。それではご議論をいただきたいと思います。よろしくお願いします。

(余語特別顧問)

こういう議論を聞いていて、いつも思うんですけど、今まで公でやっていた事業を民営化していくと。それは何のためかということを経営的に考えると、要は、例えばこのごみ収集だったらコストダウンしたいわけですね。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ためには、やっぱり、そういうコストダウンを一生懸命やったら報われるような仕組みですね。競争原理がきちっと働く仕組みを埋め込んでおかないと、例えば100%市の子会社で、幾ら株式会社、これは民間ですね、にしても、そういうインセンティブをちゃんとつくっておかないと、結局また赤字会社ができちゃうと思うんですね。例えば、この22の図なんて典型的なんですけど、非公営化のための受け皿組織をつくりますと。この受け皿組織がだんだんと縮小していくわけですね。MBOだといったって、将来縮小していく計画の会社を一生懸命経営する気は起きないじゃないですか。だから、ここは何らかの形で、やっぱり一生懸命やれば、やっぱりこの事業が伸びてくるんだとか、そういう仕組みを埋め込んでやらないと、幾ら民間会社をつくっても、これって目的達成されないと思うんですね。だから、仮に、例えば、このMBOの民間企業、受け

皿組織も2つなり3つつくって、そこが切磋琢磨して競争していくような仕組み、こういうのを埋め込むと、3つのうち1個はきちっと生き残って、実はピカピカの民間企業社と競争できる会社になったり、やっぱりそういう仕組みを埋め込んでおかないと、形式だけ民間企業、株式会社をつくってもいけないと思うんですね。

以上です。

(上山特別顧問)

私は、福田さんと一緒に途中経過のところを何回か議論を聞かせてもらったし、コメントもしたので、それに照らすと、各局というか府の方も含めて、非常によく詰めて検討をされていると思います。なので、今日出てきた内容については、特に違和感はないし、まあ、いいかなと思うんですね。ただ、ちょっと余語さんが言われた話と関連するんだけど、最初から、いわば収集のほうと工場のほうと分断して議論をして、それから、今いる人たちの雇用の問題があるのはわかるけれども、それを前提として民営化するという、始めにある意味では、それが大前提になっちゃっているんですけども、それ以前に、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いうところの全体像がややわかりにくい。それから、今後の全体的な姿というのもしっかりちょっと見えにくいんですね。

こちらの事業分析を見ていて非常に私は違和感を覚えたのは、5年前に私、事業分析、当時まさに福田さんと同じような感じで指導してやったんですけど、事業トータルの収支とか売り上げとか、その辺の基本的なデータが全部抜けているんですね。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1人当たりだとか、あるいはごみの量が減っていますとか、給与とか各論は出ているんだけど、トータルとして、この環境事業局の事業を、事業として丸ごととらえた姿というのが、いつのまにか落ちていっているんですね。これは、別に批判しているわけじゃなくて、熱心に作業をやると、分業になって、局の中で収集部隊と工場のほうと分けて、しかも細かく機能を割ってベンチマーキングしていったらやると、切り刻むと、こういうふうになっちゃうと思うんですけど、結局、民営化といったときに、一般原則は今の環境事業局の、あれ幾らぐらいですか、700億円ぐらいですかね、税金投入額。事業規模って幾らですか。それがいいですよ、実は。事業規模が書いていない。それから売電収入とかあるんですけど、それも書いていない。

そういう事業のトータルの姿というのは、ちょっとよくわからなくて、それを他都市と比べると、やっぱ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ね。人員数が二、三割過剰であると。それから処分費、これは、ここの参考資料にありますけど、19ページのところかな、収集のほうは、まあまあ、人は多いんだけど原価はよそ並で、処分費がすごく安いんですね。工場の効率が良いたとか、埋め立てコストが安いということだと思うんですけども、この辺の特長があると思うんですけども、そういう特性を踏まえた丸ごとの事業としてどう考えるのかというところのイメージを、もうちょっと、私は考えられるんじゃないかと。それは余語さんのおっしゃったポイントと、ちょっと似ていてね。私は、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言うと変ですけど、需要があり、そして売電収入もあり、そして余剰な資産をかなり持っていて、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、売電収入とかも期待していくと、税金の投入額というのがものすごく減ると思うんですよ。そのことが、実はあまり書かれていないですね。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、それから、そうやって改善した部分を職員のひととか、経営者にフィードバックしていくメカニズムはやっぱり必要で、それはまさに余語さんのおっしゃっていたところだと思うんですね。

だから、市役所からすると、税金を入れなくても結構できる要素があるよねということと、それから経営者からすると、こういうインセンティブで自立して民営化ができるというメカニズムがあるんだよねという、そこら辺を、やっぱり見せていかないと、計画経済的にはこういうことで、たればで、こうなったらなるでしょうという感じなんだけど、やっている人が、今の人がそのままやっているわけですよ。依然、役所が全額面倒を見てもらうということを前提にやっているの、

これは民営化じゃなくて、やっぱり受託化でしかないんですよね。直接税金をもらって、公務員が仕事をするんじゃないくて、別組織でワンクッション置いて、でもやっぱり税金をもらって仕事をすると。それがすごく前提になった計画なので、分析は十分できたけど、今後の実際に実行をしていくメカニズムというところの設計が、次の課題かなと思います。ただ、事業経営の統合本部会議に係る事業分析第1号という意味では、とても素晴らしいできで、福田さん、どうもご苦労さまでしたという感じです。

（橋下副本部長）

大阪市は、13ページのところなんですけど、一般廃棄物収集運搬許可業者で民間に出して入札でやっているのは、事業用ごみは、これは入札でしたっけ、大阪市。

（宝田大阪市環境局総務部長）

粗大ごみを……。

（橋下副本部長）

粗大ごみというのはあるんですけど。

（宝田大阪市環境局総務部長）

はい、入札で。

（橋下副本部長）

事業系はどうしているんですか。

（宝田大阪市環境局総務部長）

事業系は、許可業者が収集を現在もしておりますので、ここに出ておりますのは一般家庭系のごみの粗大の部分。これは全市でやっておりまして、今は5つの行政区で施行に着手しておることなんですけど、これも広げていく考えでおります。

（橋下副本部長）

事業系も入札にしているんですか。

（京極事務局長）

事業系は、許可業者が個別の各企業と契約関係で収集しているということです。

（橋下副本部長）

市は関係ないんですね。そしたら、僕、気になったのは、この施行期間というか、移行期間のところなんですけど、5年から10年というのは、ちょっと選挙を踏まえた経緯からすると、僕の任期中に、やっぱり、ある程度決着をつけないといけないというのを思っていて、ちょっと相当、5年から10年というのは、ある意味、現場の声を基にした行政的な考え方であって、僕らは、やっぱりこれは選挙で問うて決まった以上は、その移行期間は、長くても僕の任期内というのは、これは、やっぱり政治的な、有権者の、そういう意向というものは重視しなければいけないと。ですから、現場のほうの仕事の関係とかいろいろあるかもわかりませんが、やっぱりそこを基底するのは政治ですから、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、長くてもそこまてかなと思っています。それで、ですから、この移行期間5年から10年というのは、やっぱり任期内にちょっと設定し直してもらわなきゃいけないと思いますね。これは、行政としては当然いろいろ思いがあるかもわかりませんが、それが1つの政治的な基底だと理解をしていただきたい

と思います。あと、移行のときに、受け皿のところなんですけど、多分こんなのは行政的に福田さんをはじめ、皆さんで詰めてもらう話なんですけども、丸ごとでかい何か受け皿だと民間と競争にならないですよ、適正規模に。

（福田特別参与）

そこは、そういう前提で余語さんからの質問もありましたけども、1つの会社をつくるというイメージなので、そういう意味で22ページ目の絵が、最後、民間事業者が幾つもあって、その下に受け皿事業者1個に見えるんですけども、1個をつくるだけではなくて、競争性をどう確保するかという議論は、これまでも重ねてきていますし、今日もある意味、宿題は重く受けとめて、そういう前提で議論をしたいと思います。おっしゃるとおり、ただ単に衣替えをして、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なる組織をつくっても意味がないという、そういう認識は強く持っていますので、そういう前提で議論を進めたいと思います。

（橋下副本部長）

あと、家庭のごみ収集業なんですけども、僕も市長になって、これを担当するのが初めてなんですけど、このごみ収集業というのは、ほかの都市を見て、いわゆる公共がきちんと金出してでも、やっておかなきゃいけない、持っておかなきゃいけない業とは、そういう位置づけをしなくても大丈夫なんですかね。何が言いたいかというと、いわゆる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、そういうことは、ごみ収集業というのは、基本的にはないんですかね、ほっておいても民間でどんどん。

（上山特別顧問）

1つは、廃掃法ですよ。廃掃法は皆さんのほうが詳しいので、ちょっと説明してください、法律的な自治体の義務ってどうなっているか。

（宝田大阪市環境局総務部長）

最終的な処理責任は、基礎的自治体ということが法律で明記されておりますので、それは、例えば、委託業者さんに、市が責任を持ちますけども、その業務を委ねるということは現実にありますし、それは、どんどんこれからも進めていく必要がありますが、最終的な責任は基礎自治体にあるというのが、法律の定めになっております。

（橋下副本部長）

ごめんなさい、ちょっと質問の仕方が。要は、この業がなくなるということはないということですかね。だから、公でずっと人も育てて、そういう組織を持っておかないといけないものなのか、民間でも、もう、この業は、ある意味なくなる可能性はないんですかね。

（宝田大阪市環境局総務部長）

民間でなくなる可能性は。

（橋下副本部長）

なり手が少なくなってくるとか。

（宝田大阪市環境局総務部長）

ないと思います。

（橋下副本部長）

そうですか。

（青野大阪市環境局事業部長）

事業部長の青野と申しますけども、許可業者のほうの数からいうと減ってきております。ピークからいうと二、三十社減っておりますので、そういう、ちょっとごみの量をこれから減量が進みますので、そういう市場分野が減りますと、業者が淘汰されてくる可能性は高まるということでございますけども、なくなることはない。もう一方で、システム自体が変わると、管路の空気輸送のことで、この間の事業のほうでもだいぶ戦略会議で議論をいただきましたけど、収集の形態、手法がいわゆる空気輸送みたいな形で取って代わるというようなことが、以前は、そうになっていくのではないかということまで。

（橋下副本部長）

何が取って代わるということですか。

（青野大阪市環境局事業部長）

ごみ収集自体が、住宅からすぐに空気管といいますか、圧送して焼却工場まで送られると、こういうことでしたら収集業者が必要ございませんので、それが30年、40年前には、きっと、そういう未来型の社会になるかなというのでつくられましたけれども、実際は、分別が進むということ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、そういうことを踏まえると、収集業務自体がなくなることはないと思います。ただ、行政として、やっぱりそういう丁寧な分別の仕方であるとか、排出が適正に行われるかという、そういう観点からの指導、こういった業務は行政の責務と廃棄物処理法の関係でなっておりますので、そこの辺の充実というのは求められると思います。

（福田特別参与）

ちょっといいですか、補足をさせていただいて。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、ご指摘のとおり、民間事業者は事業条件、契約条件によって出る、出ないというのは、これは決められる。これはごみに限らず、民営化をするということは、そういう相手を市としてパートナーに選ぶという事実は、これはやっぱり客観的な事実として認識しないといけないと思うんですね。であるがゆえに、逆に言うと、その事業に係る必要な費用は、場合によっては委託料として見ないといけないかもしれませんし、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んだという話になりますから、先ほどの余語さんの話ですけども、いかに競争してもらうかという観点で、複数の企業を自分たちのエリアの中にいてもらう環境。そういう意味で、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ことではあると思いますが、結局、民間を活用するということは、行政側にとって不利益にならない範囲で競争をうまくつくって、それでいて厳しすぎるとみんないなくなってしまうから、厳しくする手綱を引き締めすぎないという、そういう役割を、これから逆に、恐らく上山さんがおっしゃったように、これからの、じゃ、環境局はどういうことをやっていくのかということ、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んじゃないかと思います。ただ、そこの環境づくりを間違えなければ、そこに仕事があるわけですから、仕事をやりたいという企業は必ず出てくるはずだとも思いますけれども。

（橋下副本部長）

そうなんです、ちょっとごめんなさい、僕の説明が回りくどくて。端的に言うと収集業務はなくならないと思うんですけども、なり手なんですけど、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引っ張

っていきながら、そういう舞台というものをつくっておかなければいけないような、そういう業ではなく、やっぱりなり手は今もあるわけなんですかね。採用は今、とめているんですけど。

（青野大阪市環境局事業部長）

今は新規許可を認めてごさいませんので、いわゆる保護的になってごさいますけども、今後の検討課題として、やはり新規で参入したいという、そういう業者さんもいらっしゃると思いますので、今後、新規も認めながら、やはり先ほどご意見をいただいたように、競争性を高めつつ、中小、零細の、やっぱり我々の仕事をきちっと適正にしていただけるような経営形態のほうへ移行していただけたらという思いでごさいますので。

（宝田大阪市環境局総務部長）

先ほど触れた中でいいますと、業者、業界が非常に中小、零細ばかり中心になっております。これは、業界の育成という視点も必要になってこようかと思っておりますので、それは今、いわゆる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。

（橋下副本部長）

これ、どうなんですか。移行期間のほうは、そういうことでは、まだ、今日ここでいきなり決定となるにはいけないんでしょうけども、そういう５年から１０年というスパンが、一気に３年内とか３年半内というような、その設定ではいかがなんですかね。

（宝田大阪市環境局総務部長）

ちょっと行政的な意見で恐縮なんですけども、３年が妥当なのか１０年が妥当なのかといいましても、実際私も、この部分だけで２，０００人の職員を抱えてごさいます。１０年たっても恐らく半分ぐらいしか、いわゆる自然減退職を迎えません。だから、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んですけども、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ことについて、我々は法的な問題も含めて、きちんとした議論なり準備なりをしとかんといかんというふうに思っております。

（橋下副本部長）

京極さん、これはちょっと市で、もう一度、全体の意思統一をしなきゃいけないんですが、先日、人員マネジメントの戦略会議で採用枠を５倍に新人を増やしましたよね。もともと３０のところを今年度から１５０に増やしたんですよ。新しく新規採用ですね。そのときに、その組織の年齢構成のいびつさを正すために市役所の組織をもう一回立て直そうということで５倍増と。それまでの前市長のときまでは、全部凍結して、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、その代わり、マネジメント戦略表の下の部分、まさに、このごみとか交通局の部分、しっかりと非公務員化のところをやってもらわないと、今度は僕らが政治的にうそをついたことになりますから、これ、任期中にできないと人数を増やすだけになってしまうんですね。

（京極事務局長）

非公務員化のほうは、その移行期間とは違うと思うんです。いわゆる競争性をどれだけ持たせるのかということで多分、今、事業部長は、できるだけ随契をすることによって、一定の仕事を出していくということを保証しようとしているんですけども、その前段階での移行期間で、既に、非公務員化はまず終わっているという。

（橋下副本部長）

それはもう、これはそうなんですか。非公務員化のための受け皿組織となっていますけど、これ

はもう。

（京極事務局長）

ここは終わっているんですね。

（橋下副本部長）

ここはもう終わっている前提なんですか。

（宝田大阪市環境局総務部長）

そうです、受け皿組織が、先ほどのページで申し上げますと、１９ページにさまざまなパターンがございますが、ここで大阪市の職員を一遍離れていただいて、受け皿組織に、仕事と一緒に身分も移っていただくと。ただ、移ったときに、これだけ２，０００人がかかわっております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いうふうに、使わざるを得ないというのがご報告の趣旨でございました。

（橋下副本部長）

そうなってきたら、別に随契しなくても、それだけ強い担い手が、ここの局出身の職員の団体であれば、別に、随契しなくても当然とっていただけますよね。

（京極事務局長）

その辺が１００％随契なのか、一定のエリアで分けて考えるのか、あるいは民間の方も、こういう形態をやっていくということになると、零細事業者も組合化が進むとか、もうちょっと規模が大きくなるということも、同時に進む可能性もありますから、その辺は、６月とか７月までの今後のもうちょっと分析を深めていくというふうに。今日はまだ、状況報告ということで、そういうことになって、その２つを両にらみということになっております。

（橋下副本部長）

わかりました、僕がちょっと勘違いしていた。この間のところで、随契というか移行期間のところで、もう非公務員化になっているという前提で、じゃ、それを６月までに、今度はいつまでに、それを目指していくかということを決めてもらうということですね。わかりました。

（松井本部長）

これは、ごみの値段って、市町村によって、いろいろとばらばらになっていると思うんですけど、大阪市というのはどうなんですか、府下全体で見たときには、住民１人当たりのコストは、ほかの市町村と比べれば。丸々、家庭用ごみの場合は、ただで収集している市もあるし、一部ごみ袋を有料にしたり、有料化しているところもありますよね。その辺どうなんですか。

（宝田大阪市環境局総務部長）

家庭のごみで申しますと、今ご指摘のように、本市の場合は無料で収集をさせていただいております。ちょっと、あくまでもホームページ上の調査でいきますと、府下４３市町村のうちの１８市町村で一応、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。あと、ちょっとついでで恐縮ですが、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す、近畿でいきますと京都市さんが平成１８年から有料化に踏み切っておられます。

(松井本部長)

あと、焼却場と輸送とを分けて企業団とか民営化するとか、そういうのは考えられるんですかね。

(宝田大阪市環境局総務部長)

これは、ちょっと議論の仕方もいろいろあるかと思います。収集部門と、それから工場と、一括して外部の世界、例えば独立行政法人などに移管するという考え方も、我々環境局としては議論したこともございました。ただ、今のところは、民ができること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、現実には民間の企業体が、業者さんがいらっしゃいますので、そういう収集されている方がいらっしゃいますので、それに近い議論を、このようにさせていただいたと。ただ、工場のほうは、民間委託というふうに申しまして、先ほどちょっと触れさせていただきましたが、現実には、そのこの炉のプラントメーカーさんが、ほとんどそれを、委託先というプラントメーカーというのが、かなり各都市で一般的だということもわかってまいりましたので、どういう形がいいのかというのは、ちょっとまだ、もう少し検討してみたいなというふうに思っております。

(松井本部長)

1991年から、これは大阪市内だけの数字ですよ。2015年で半分になっている中で、この施設というのは、普通で考えたら半分減らしてもいけると思うんですけど、施設は減っていないんですよ。

(宝田大阪市環境局総務部長)

減らしております。

(松井本部長)

減っているんですか。

(宝田大阪市環境局総務部長)

はい。

(橋下副本部長)

この間も減らして。

(松井本部長)

それ、森之宮ですか。

(宝田大阪市環境局総務部長)

既に平成20年、21年に工場を2つ減らしておりますのと、今、市長もございましたように、今現在、9工場ございますが、さらに建て替えを中止、ご検討いただきました2工場がございます。そういう意味では、ごみ減量は、いろんなところで、そういう波及効果もございます。

(橋下副本部長)

森ノ宮と、あと、どこでしたっけ。

(宝田大阪市環境局総務部長)

大正工場ですね。

(山口事務局長)

すいません、ちょっとまた。ありますか。

(上山特別顧問)

ちょっと最後。さっき冒頭、余語さんがおっしゃった点なんですけど、これは作業としては正しいし、この延長でやればいいんですけど、最終報告のときの目標ですよ。今これだけの予算がかかっています、それから工場は9つです、人の数はこれだけいます、ごみの量はこんだけあります。こういうものが今回の民営化によって、こういうふうになるんです。逆に言うと、こう変えるために民営化をするんですというふうにまとめていただかないと、とりあえず民営化はどうやってやるのかというのを必死で考えたというのは、今回のこれで、これはこれでいいと思うんですけど、民営化さえすればいいというふうに、だんだん目的と手段が入れ替わっていくというのは役所の常なので、そういう意味では、最終目標というのを、やっぱ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、これをしっかりと何年後こうするというのを、やっぱり打ち出していただくべきだと思うんですね。それで、その枠の中でないと今度、新会社の経営体制とか収支とかも読めないと思いますし、会社であると、やっぱり利潤を出さないといけないんですけど、全体が縮小していく中で、どういうふう to 利潤を出すのかという設計が、やっぱり最後の難しいところになってくるので、そういうあたりを、やっぱり税金を使ってインセンティブを与えていくということになるので、そうすると、やっぱり結構、設計が私は実際には難しいと思うんですよ。

だからAからBになりますといって絵を描くのは簡単なんですけど、実際動くマシンにするという意味でいうと、私は、そこの数字のところをよっぽど詰めていかないとしんどいだろうなと。その中で有料化の話とか、あと、その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、いろんなもっと別の話が出てくるんじゃないかと思うんですね。

これ、やはり組織論だと思うんですね、今日の。役所的組織論の域を超えてなくて、やっぱり経営の話にまだなっていないので、次回はぜひトータルの経営の姿というのをやっぱり掲げていただきたいと思うんですね。ほかの事業もそうかもしれないですね。統合本部といって、1、民営化、2、広域化、3、統合ばかり言っているから、結局、それは手段であって、最後どういう姿になるのかというのを書くという作業が意外とできてなくて、大阪市役所の中でも市政改革室ですかね、あっちが、その数字をやっていて、こっちは何か形だけやっているみたいになっていて、このところをちょっと今後、後半戦に向けてはちょっと融合をしていく必要があるかなと思いました。

(橋下副本部長)

ちょっと数字だけ、ごめんなさいね。ごみ有料化したら、京都ってどれぐらいそれで収入はいつてくるんですか。そんなの、出てこないですか。

(上山特別顧問)

収入よりもごみが減るほうが大きいんじゃないですか、効果として。

(宝田大阪市環境局総務部長)

一応、歳入歳出の差し引きで12億という数字がございます。

(橋下副本部長)

それが大体、有料化分ですか。

(上山特別顧問)

有料化は大体、減量化が激しく進みますよね。そっちのメリットのほうが大きいんじゃないです

か。

（宝田大阪市環境局総務部長）

ご指摘のとおりで、我々、有料化は、歳入部分もございますけども、それによる減量効果のほう
が非常に大きいかなというふうに思います。

（松井本部長）

さっき、余語先生も上山先生もおっしゃっていたんですけど、これは今、1つの組織で2,000
人を、これはやっているんですけど、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。

（上山特別顧問）

あり得ますよね。

（余語特別顧問）

あり得ると思います。そのほうがかえって一般事業者のほうが小さいですから。

（松井本部長）

普通の事業者で一番大きいところでも70人ぐらいの規模なんですよ。だから、今の一体です
べて違う企業になるというよりは、100人ぐらいの企業を20ぐらいつくって。競争してもらう
というほうがわかりやすいんじゃないですかね。

（山口事務局長）

すいません、一応今日は中間報告ということで、今日いただいた意見を、いろいろとインセンテ
ィブな話と、今、知事のほうでおまとめたいただいた分社化とかいろいろご意見をいただきました
ので、こういうことを踏まえて6月末の基本的方向性案に向けて、さらに検討を深めていただくと
いうことで、この場は、この時間で収めさせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

（福田特別参与）

今の知事からのコメントもちゃんと検討しますので。

（山口事務局長）

それでは、すいませんが、お疲れさまでした。次の下水道に移りたいと思いますが、少し、ちょ
っと選手交代をよろしくお願いします。

すいません、それでは続きまして、下水道のほうに議題のほうに移りたいと思います。まず、タ
スクフォースのリーダーである大阪市建設局下水道河川部長の河谷さんのほうから説明をお願いし
たいと思いますので、よろしくお願いします。

（河谷大阪市下水道河川部長）

建設局下水道河川部長の河谷でございます。よろしくお願いします。それでは早速ですがご説明
に入らせていただきます。

これまで、上山顧問と福田参与にご指導をいただきながら検討を進めてまいりました。検討に当
たりましては、市の現業部門の直営体制、これをどうするか、市の下水道は基礎自治化、広域自治
化、あるいは府市下水道事業の統合効果は何か、そういうことがポイントでございましたけれども、
今回、府市統合を契機に大都市経営戦略の一環として、新たな下水道のビジネスモデルを構築する
という視点を軸にご報告をいたします。

資料は先ほどと同様、本論と参考資料2分冊になっております。この本論を中心に説明をしてまいりたいと思います。

それでは早速でございますが、本論資料2ページの目次をお開きいただけますでしょうか。報告の流れを、ざっとご説明いたします。4章立てでございますが、まず第1章、府市下水道の仕組みですとか収支構造、ビジネスモデルとしての下水道事業の概要を示します。第2章は財務、組織、技術、これら3つの観点から府市下水道の事業分析を行いまして、最後に経営課題を抽出いたしました。第3章は、抽出した経営課題に対しまして、解決方策を検討し、府市統合に伴う改革の方向性の案を複数お示しをいたしております。最後に第4章は、得られた、その案の中で上下分離方式の導入による経営形態見直し案と、新組織のスキーム、ロードマップを示すというふうに考えてございます。

それでは、第1章のほうに入らせていただきます。恐れ入りますが、4ページをお開きいただけますでしょうか。まず仕組みでございますが、下水道事業は雨の排除と汚水処理、これが2本柱でございます。雨は税、汚水は使用料で賄ってございます。その費用の構造は右のほうの資金の流れのところに、府と市、それぞれのパターンを書いております。またご参照ください。

府と市の役割でございますが、左の、ざっとした絵を書いておりますけれども、このイラストの下に、ちょっと帯のような形で書いておりますが、府は、複数の市町村が管理されている下水で排除した下水を幹線に集めて、そこから、それを一括処理をする、いわゆる流域下水道、市は、市街地の下水を排除し集めて処理する、これはトータルシステムとしての公共下水道でございます。府と市の処理区域は明確に区分されておまして、二重行政ではないんですが、ただ、府も市も同じ下水道事業を営んでおりますので、私ども、タスクフォースといたしましては、そのあり方を検討したということでございます。

次に、第2章のほうに入ってまいります。恐れ入りますが、ちょっと飛びますけれども、14ページをお開きいただけますでしょうか。これが、ちょっと飛ばしましたけれども、事業分析結果の総括表でございます。この真ん中の欄に現状評価というところを記述しております。財務面で見ていただきますと、例えば収入減、改築更新費が増える。特に直営が多い市の場合、高い人件費率、逆に低い委託率ということで、直営体制のまま退職者の不補充で我々効率化を図っていますが、どうしてもそれでは限界があるということでございます。

次に、組織面でございますが、これは下水道トータルシステムのノウハウが、市の内部、要は直営でございますので、それが市の内部にとどまっている。特に市の場合、府市統合に向けて組織のスリム化がやはり必要になってまいります。それと、府内全体を見渡しますと、下水道技術者が不足しているという市町村が多いということでございます。3つ目の技術面でございますが、これはプラス思考の評価でございますけれども、水処理技術ですとか運営管理ノウハウ、あと、下水のエネルギーの有効活用といった、広く本来は展開が図れる専門の技術が、内部にまだ保持をされているということ。それから公としての海外事業展開というのは、やはり行政ですので、投資リスクに非常に対応しにくいので、どうしても若干限界があるというようなことが挙げられます。これらは、現状評価、エビデンスでございますが、それは今ちょっと飛ばしましたが、前段の7ページから14ページのところに記載をしておりますが、これは既に前回、統合本部のときに、ホームページで可視化をされております。これらの現状評価を踏まえまして、この表の右に経営課題として掲げております、9つの経営課題という形で抽出をいたしております。

次に、第3章に入ってまいります。恐れ入りますが、16ページをお開きください。ただいま申し上げました9つの経営課題を抽出しましたが、ざっくりと申し上げますと、収入が減少する中で、増加する事業費をどう確保するのか。2つ目は、経営効率化のために人は減らしますが、逆に技術をどう維持、継承するのかということ。それから3つ目に、下水というのは、要は事業区域内という既に限定された収入構造の中でございますので、要は、新たな収入増というのを一体どこに、外部にどういうふうに求めていくのか、こういったことが大きな経営課題として集約できるかと思えます。

そうした経営課題に対する解決策ということで、この資料の下に解決策のパターンでございますが、まず、府市下水道事業それぞれが個別の、これは従来型の手法で一生懸命努力して解決する、いわゆるA方式。それから府市下水道事業が、今度は経営形態の見直しという手段を入れて、それぞれ個別の努力で解決するB方式。それと最後に、府市下水道事業が統合して解決するC方式。これら3つのパターンについて検討をいたしました。

下の17ページをご覧くださいませでしょうか。これは今申し上げました大阪府の場合のA方式とB方式、これは大阪府は経営形態の見直し入っておりませんので共通になっておりますが、A、B、C方式ということでございます。

この表の見方だけ、ちょっと簡単にご説明申し上げますと、左にあります、先ほど申しました9項目の①から⑨の経営課題を縦に書いておりまして、その横に、今までどういう取り組みをしてきたのかという従来型の取り組みが書かれています。その右に、これからの取り組みによって、どの程度の効果が時系列的に出てくるのかということを、ちょっと小さいですが、逆三角形の白の三角形の到達時期と、それから3つ星で恐縮ですけど、3つ星の到達度、この2つでお示したということでございます。

ちょっとわかりやすいのは、次のページ、恐れ入ります18ページをご覧くださいませと、上の18ページは、大阪市の場合の、上がA方式、それから下19ページが市のB方式でございます。この19ページのB方式では、経営形態を見直しできますので、直営体制を一気に、早期に解消するというので、上の18ページのA方式に比べますと、この到達の時期ですとか、あるいは星印の数ですとか、要は、スピード感と到達度とも大きな改善が見られるというようなことが見てとっていただけるかと思っております。

次に、恐れ入りますが20ページをお開きいただけますでしょうか。この20ページが、個別ではなしにC方式ということで、府市統合による方式でございますが、これも先ほど19ページに、ちょっとめくっていただかなあきませんが、比べていただきますと、特に成長戦略のところとか、さらに到達時期の早さとか、3つ星の多さが見て取れるかというふうな議論を進めてまいりました。

次に21ページを、下でございますが、ご覧ください。これは府市統合に伴いまして市の下水道、これを基礎自治に移行するのか、広域自治に移行するのかということで、いろいろな、これから検討意見が出るかと思えますけれど、両者のメリット、デメリットを記述いたしております。これはごく客観的に記述をいたしております。

次に、より図化しておりますのが、次の22ページをお開きいただけますでしょうか。22ページでございますが、ちょっとマトリックスになっておりますけども、要は、縦軸に市の下水道におけます今現在24の行政区を縦に、横に、いわゆる我々、下水処理区と言っていますが、それが横に書いておりまして、要は、それらが相互にどう関連してやっているのかということを分析いたしております。これは当然、汚水の世界、それから雨の世界、それから汚水、汚泥処理の世界というのがいろいろございますが、それが非常に複雑に絡み合っておりますので、下水の場合は市域全体としてはネットワークが1つのものとして、非常に分割し難いということが見ていただけるかということでございます。これも、ですから、基礎自治、広域自治の議論をするときには、市域一帯の下水道ネットワークというのは非常に重要だということをご認識賜ればというふうに思っております。

続きまして、下の23ページをご覧くださいませと思います。これは府市下水道が新方式で一緒になったときに、どんなメリットがあるのかということをまとめたものでございます。この表を簡単にご説明申し上げますと、まずステップ1としては、管理コストの削減ですとか、あるいは府事業、今は歳入歳出の世界ですが、公営企業化促進によって事業経営の合理化に資するというのが1点。それからステップ2としましたら、これは府市共通事務を共同処理するということの人員削減効果があるだろう。それから汚泥を集約処理したり、それから下水の場合は非常に下水エネルギーがこれから有効ですけども、そういうエネルギー政策の一元化、あるいは市町村支援が強化できる。それからPFI事業の拡大によるPPPの促進ですとか、水都大阪、大阪湾の水質改善など、いわゆる広域施策の重点化などに資するということ。最後にステップ3ですが、これは非常にプロモー

ション力をお持ちの府と、それから大阪市、この４月に国から海外ビジネスの下水道ハブというのに全国で６都市、認定されたんですが、そのうちの１つの都市で認定されました。その市がプレーヤーとしては非常に多くの要因を持っておりますので、それが一緒になった海外戦略の強化でございますとか、最後に、府内の下水道に向けた布石をというようなことで、やはりこの部分が、技術の外販ということを視野に入れた都市成長戦略への貢献に資するというふうなことかと思っております。

恐れ入ります、２４ページをお開きいただけますでしょうか。いろいろご説明いたしましたが、以上、申し上げました考察、あるいは左下にチェックポイントが６つぐらいございますけれども、こうした項目で、先ほど縷々ご説明しました、いろんな形態がございます。それを若干ちょっとすぐろく的な形で、要は都構想が実現したときに下水道事業が行き着く先はどこなのかということをお願いしたときに、ちょっとお示しをしております。一番右には、その総合評価というようなことで、○、×、△といったような形でお示しをいたしております。

次に、下の２５ページをご覧ください。ということで、まとめてみますと、Ａ方式、これはやはり時間がかかるということと、達成度もなかなか限界があるのではないかと、官民連携も当然、部分委託等が中心ですので限定的。Ｂ方式になりますと、経営形態見直しが入りますので、やはりＡ方式に比べると達成度とスピード感、それから、やはり官民連携も優れてくるだろう。Ｃ方式は、今申し上げましたＢ方式の達成レベルに加えまして府内市町村の技術者不足への対応、府域事業の選択と集中、成長戦略の一元化といったことが可能になってくるかなというふうに思っております。

最後に、２６ページをお開きください。今まで申し上げましたようなことで、府市統合前後の改革のステップということで左のほうから、府市統合の前、それから府市統合時、府市統合の後、このステップごとに、上に線を引いておりますが、下水道事業の合理化から始まって府内事業の持続性確保、最後に都市成長戦略一元化という改革方針をまとめ、これらを可能ならしめる経営形態の有力な選択肢ということの１つとして、上下分離方式というものの導入、これにつきまして、次の４章で検討をしたところでございます。

では恐れ入ります、２８ページをお開きください。経営形態見直しのポイントでございます。これは一番上に命題として文書化しておりますが、人件費とこれからの更新投資の２つ効率化、これは当然、進めながら府市、あるいは周辺自治体の課題に対して能動的に対応できる形態をどう構築するのかという命題について、上下分離の導入について検討いたしました。

その下の２９ページをご覧ください。上下分離のポイントでございますが、これは行政が担う業務、それから民間ノウハウを入れた新組織が担うべき業務、これの仕分けでございます。現在、私どもが検討しておりますのは、ちょうど昨年にＰＦＩ法が改正をされました。このベン図にございます共通のところ、丸が重なっている部分につきまして、これは運営権の設定による使用料徴収など、本来これは、従前ですと、こういうのは公の責任においてやるということで、上下分離といいましても非常に限られたものでございましたけれども、例えば、この共通範囲について、もっと突っ込んだ形で検討すれば、より新組織のパフォーマンスが上がるのではないかなというふうなことを検討いたしております。

３０ページをお開きください。ただいま申し上げましたような形のものを、ちょっと図化したものが、この絵であるというふうにご理解ください。上は再編した府市行政機関、それから市の直営体制見直しということで、立ち上げる下に矢印を引いておりますが、新組織の関係でございます。これは、この新組織のラインの右に見ていただきますと、改革の進展に合わせまして新組織の業務範囲を構造化させていくという考え方を持っております。

ちょっと詳しくご説明しますのは、下の３１ページをご覧ください。この表でございますが、横軸は下水の流れにずっと広がりという分類でございます。縦軸は、ご覧のように事業レベルの深さということで、下の運転管理から上の政策形成に至るまで、このマトリックスの中で、どういう業務がそれに該当するのかということを書いております。これを見ていただきますと、この表の一番

下に包括委託（性能発注）というふうにございますけれども、これがステップ1として、ここからスタートするということ。それからステップ2でアフェルマージということでリース方式、それからステップ3でコンセッション、このステップアップを表号していると。ですからオペレーションレベルからエンジニアリングレベルに上がっていく、そういう新組織の業務のステップアップを検討いたしております。

恐れ入りますが、33ページをお開きください。新組織設立の基本方針の案でございます。これは中段のところでございますけれども、新組織設立の基本方針としまして、まずケース1のほう、これは新規に1から会社を設立しまして、市の運転維持管理業務を一括移管する案でございます。それから下のケース2のほうは、新組織を設立するまでに若干期間がございますので、その間を利用して、市の監理団体でございます財団法人の都市技術センターというのがございます。ここに業務を一括移管して、その後新組織のほうに、発展的に移行していくという案を考えております。

次に、35ページをお開きいただけますでしょうか。ただいま申し上げましたケース1、ケース2のスケジュール感でございます。これは、上が民間組織を新たに1から設立するケース1でございますが、下のケース2は、既存の都市技術センターを活用しますので、業務の一括移管が、早い段階で実現できるということとございます。ちょっとここで、その下水道分野でございますけれども、これは施設の老朽化の対策ですとか、最近大雨が非常に多くて、大雨対策が非常に必要でございます。特に先ほど言いましたように、大阪市ネットワークになっていますので、こういう大規模なトータルシステムの運転維持管理ノウハウ、これがまだ、民間にはなかなか育っていない現状でございますので、こうした既存組織を活用することは有効でございますし、加えまして、この組織は平成19年度に大阪府の、財団法人の下水道技術センターが解散されたときの、事業承継も一部やっておりますので、一定の広域性もございますので、過渡期としたら、府内で非常に技術者不足で急がれておりますので、そういう広域化にも対応できるんじゃないかというようなメリットがあるというふうに考えております。

というようなことで、36ページが、その新組織のロードマップ案を書いたものでございます。この新組織に期待をしておりますシナリオは、まず都市技術センターへの一括業務委託からスタートしまして、準備が整った段階で新組織へ事業譲渡する。事業譲渡するタイミングは、この絵で一番上に、受入れ準備、都市技術センター暫定活用の下に三角で書いておりますけど、府市統合時というのを1つの吉祥に考えておりますが、そういう形で新組織につないでいくということで、ですから一定期間、新組織との契約関係、これは指定管理者になるのか、随意契約になるのかというような形を認めながら会社としてのノウハウを積んだ上で、競争にさらして自立させていくという考え方でございます。可能であれば、この図の市域一括先行移管というのは、左からずっと見ていただきますと、上に一部処理区でコンセッション型PFIによる運営管理と、その下に、その他処理区ということで包括運営管理の2つに分けております。これが先ほどご説明した業務の深さに応じた一部処理区について、コンセッション型についても、全国にまだ前例がありませんので、そういったことも意欲的に取り組むということで、包括委託だけではなくて、少しロングスパンの契約になります。全国に先駆けて、そういったこともできる。そういう実績を積むことで海外に出て行く足がかりになればということを考えております。

最後になりますが、37ページ、出資に関する留意点のところをお開きいただければと思います。市の現業部門を移しまして新組織を立ち上げる上下分離方式でございますので、設立時には、契約も含めまして、行政の関与というのが非常に重要になってまいります。ただし、一定期間、これを是というふうにするためには、例えば民営化プログラムといいます。上場することで自立した形態を目指すという究極の姿というか、そういった将来の新組織の出口をお示しすることが大切だという認識で、今後、特別顧問、特別参与からアドバイスをいただきながら、こういった留意点は念頭に、タスクフォースの中で議論を進める、そういうたたき台ということで、ここに掲載をいたしておりますのでよろしくお願いいたします。

以上、現時点での検討結果をご説明しましたけれども、下水の場合、雨対策など、これは住民の

安心安全を担う下水でございますので、ネットワークが生命線でございます。ですから、ちょっと分割するというのは、今の大阪市のネットワークでは難しいということ。それから、収益構造ということで限られた区域ですので、単純な民営化ということではなしに、非常にそれは難しいだろうと。民間原理を入れても、やはり行政とのリンケージが不可欠であって、それが組織の強みとなるということ。また、新たな事業を外販するわけでございますので、やはり行政とのリンケージによるホームフィールドの確保が必要だということ。それから最後に、広域化というのは、他の自治体支援をもたらすということ、そういったことに配慮しながらも、新組織の育成に向けて引き続き検討を進めればというふうに思っております。

以上でございます。

（山口事務局長）

ありがとうございました。それではすいません、福田先生のほう。

（福田特別参与）

今の話で、ほとんど網羅していただいていると思いますけど、若干、議論がわかりにくいのは、上下分離であるという前提でもありますけれども、要は上、いわゆる公共事業、公共サービスとしての下水道をどういう人たちが管理していくのか、これは事業執行ではなくて、事業責任を負う規制という観点が強いと思います。その議論と、実際の下の方の業務の執行体をどうデザインしていくかという、この2つの議論が、この資料の中で、ある種、同時に展開されているので、なかなかわかりにくいというのも1つあるのかなと。上のほうに関しては、この資料のベースとしては府と市という管理者が、まずは1つになっていくと。それ以外に、府下には、基礎自治体で下水道をやっておられる方々というのは当然いらっしゃるけれども、これは今、この議論に入っておられない方々ですから、まずは府と市と一緒にやっていく中で、その考え方に賛同してくれる方々がいれば、当然一緒にやっていくということはあるのかもしれませんけれども、今回の議論のフォーカスの、まずは外側の話なんだろうということで、まずは府と市がしっかり管理主体として立ち上がっていくという議論があるんじゃないかというのが、管理者の議論かと思います。

一方で、業務の執行レベルで見ていきますと、これはもう先ほどの説明でも少し触れておりましたが、やはり人件費の問題は当然、これは、この分野に限らずありますし、さらに下水道特有の問題としては、やはりこれから更新投資が非常に増えていくと。今、足元では収支、そんなに悪くないですけれども、今後の更新投資を見据えたときに収支というのは非常に厳しいということで、やはり人の問題のマネジメントと、この更新投資のマネジメントに、いかに民間のノウハウを入れていくかと。そういうものが入っていくような、業務の執行のあり方を考えていくというのが、執行レベルの、ある意味での課題ということで、1つの答えとしては、大阪市の下水道部隊が1つ、民間化していくという出口を、ある意味、整理されたと。民間化していくというときに、単純に、いわゆるO&M、要は処理場のオペレーションとかだけではなくて、問題が更新投資にあるわけですから、そういう更新投資の業務も含めて、できるだけ幅広い業務を、その新会社が民間としてやっていけるような形で、民営化、将来的には衣替えしていくような形で業務が、この新しい組織は、ある意味デザインされるべきじゃないだろうかという議論を、させていただいているというのが1つと、もう1つあるのが、これはごみと逆に、多少相反する議論になるかもしれませんが、ごみでは幾つかの会社に分けて、競争環境を整えて民間化するのがいいんじゃないかという議論もありまして、それは我々も、こちらでも議論はしたんですが、若干ごみと違うのは、水道に関してはある程度、プレーヤーが、ほかのエリアを受けている企業も含めてあり得ますので、そういう意味でいうと、市の執行体を分離して競争にさらすという形でなくとも、要は、将来的にそういう企業が参入してこれる環境をつくって、どこかのタイミングでは、その人たちと競争してもらうよという出口をセットすることで、事業体自身をある種分割して競争させるという選択肢はとらなくてもいいんじゃないだろうかというのが、今1つの仮説としてございます。しかも、ある意味、全国

2位のサイズを持っている下水道の部隊ですから、これがむしろ競争力のある主体として、外にも出て行ってもらおうというような視点も大事だろうということで、こちらに関しては、現状では1つの組織にしていくのがいいのではないだろうかというのが議論としてございます。ただ、そのときにじゃ、その新しい会社の、ある種のガバナンスですね。じゃ、1つの会社になって、ずっと市が株式を持っているわけにはいかないと思いますので、じゃ、一体どういう人たちに、このある種の、新しい組織のガバナンス、要は支配をしてもらうのがいいのだろうかというところが、まだ実は議論としては積み残しの議論になっていますので、そういう役割を果たす組織をつくったときの、その組織のオーナーシップのあり方というあたりは、これから少し議論を詰めていくべきポイントなんじゃないかというふうに思っています。

以上です。

（山口事務局長）

ありがとうございました。それではご議論をいただきたいと思いますが、最大、延ばせて5時10分ぐらいですので、もう1件ありますので、すいませんが簡潔な意見交換ということでお願いをしたいというふうに思います。

（余語特別顧問）

さっきと同じような形のコメントなんですけど、今回の場合は1つの事業で、ずっと府市がお客さんになるわけですね。お金を出してくれるという中で、これを分割して競争させるというわけにもいかないし、そうすると、どういうことでコストダウンなり、いいオペレーションをするという、インセンティブを与えるかということが問題になると思うんですけど、1つ、このPFIという言葉が象徴するように、これは「Private Finance Initiative」ということで、例えば、箱根ターンパイクなんかがオーストラリアのファンドか銀行というか、金融機関が買ってというような、あれ、PFIですね。あそこら辺のインセンティブは、やっぱり将来、あるいはまた売却するなり、要するに、資本を投下して、そこからキャピタルゲインなり、そういう金融的なインセンティブが入ってくるというところが、1つのやる気を起こす源泉なわけですね。今回の場合、そういうことがきちっと成り立つ仕組みができるのか、そこがやっぱりポイントだと思うんですね。これで将来、ここの大きな問題点というのは、下水道の将来、設備をメンテナンスするためのコストがだいぶかかると。それを全部税金で出すよりも、やっぱり民間に市場からお金を調達してやらせたいというところが一番のポイントですね、何でこういう議論をしているか。そうすると、この辺のスキルというのは、実は外から持ってくるなり何かしないといけないですよ。多分、今の市なり、府が運営している人たちは、そういう金融関係のノウハウというのはないですから、そこをどうという形で新組織に埋め込んでいくか。ここら辺が、やっぱり一番のキーになると、これって結構難しいと思うんですね。ほっとくと、これは赤字の第三セクターができますよ。

（福田特別参与）

1つ、今の論点、まさに一番重要な論点だと思っていて、1つは、上と下に分離していくというお話ですので、初めは、立ち上がりのころは、もともとこの上と下は同じだったので近く見えますけれども、この資料の中で出てきている、最終的な移行プランというのが36ページ目にありますけれども、将来的には上と下の関係というのはドライなもの、要は、この新組織だからといって仕事をとれるわけではない。おっしゃったような海外のプレーヤーも含めた、もしかしたら応札してくるかもしれない、言ってしまうと、競争の中で、この新組織は戦ってもらうところに移行をさせていくというのが、まず1つ、議論の前提なのかなというふうに思います。

（余語特別顧問）

そうですね。そこら辺、まず、海外の事業をとるとか、周りの市町村の事業をとるとか、そこら辺は次のステップだと思います。そこまで行く前に、市場から資金を調達して、それで、その投資家に対してリーズナブルなリターンを返していくことができるのかどうか、私、そこを真剣に考えなきゃいけないで、それができれば多分、外へ出て行ったり、国内の外、それから海外の外ということも考えられる。まず、それをインセンティブにするというのは、私はちょっと順番が違うと思っています。

（福田特別参与）

おっしゃるとおりです。そういう意味でいうと、この新組織の経営が一体誰によって行われるのかというのが、今の余語顧問の多分、恐らく質問の一番大きな肝になってくると思います。今の会社が、そのまま株式会社になっただけで、そういう事業を、要は受注できる、競争の中で受注のできるノウハウが積み上げられるかどうかというのは、不確定ということになりますので、これは幾つかのやり方があると思いますが、1つは新会社自体の経営に、そういう人たちに入ってもらふということも、可能性としてはあるかもしれない。ただ、じゃ、その特定の事業主体に入ってもらふということが、そもそもこの執事が大阪の下水道事業であるということを考えたときに、じゃ、誰をそこで選ぶのかという、議論の選び方であるとか、制度上の問題をクリアしないといけないところはあつたということで、先ほど申し上げたとおり、そこは積み残しの課題として、非常に大きな課題であるということで触れさせていただいている。ただ、そのこの出口のガバナンス、この新組織がどういうふうに事業体になっていて、その事業体になっていくために誰と一緒にやっていくのかというのが、この議論の多分一番大きな肝であることは間違いありませんので、そこは引き続き議論を詰めていきたいと思っています。

（田中副市長）

よろしいですか。2つありまして、1つは、この経営方法の比較のときに、経営基盤の強化とか技術の継承事業の継続、いろいろあると思うんですけども、やはり、もう1つは、例えば市民サービスとか府民サービスへの向上という観点からどうかという、やはり視点で、やはりどこかの時点でやっぱり整理していただきたい。これは、先ほど上山先生がおっしゃったように、目的と手段の関係でいうと、本来、大きな目的の1つに位置づけられるべきものなんです。もちろんコスト縮減というのは市民サービスの向上につながるんですけども、もう少し、そういう視点を表に出した整理を1つ、お願いしたいと。

もう1つは、先ほどの議論とも重なるんですが、やはり非公務員化を急ごうと思うと多分、今回の案は、案の2を提案されているんですね、都市技術センターということを活用してはどうかと。その前に今、直営でやっている規模なり方法を、そのまま持っていてもあまり意味がないので、これを機会にどういう施設、どういう業務が、どれだけの人間が本当に必要なのか。その中でも、経験の豊かなといいますか、やはり施設の管理運転に係る業務もありますから、そういう熟練工が、じゃ、何人要るのかと。差し引き、極端に言えば、よそから、民間からも人を受入れてでも安いコストであればやっていけると、そういう望ましいスタイルというのは、やっぱり1つ、つくる必要があると思うんですよ。その上で、じゃ、現在の直営体制の余剰人員がもし生じた場合に、市の中の全体の流動化とか、ほかの活用方策とか、そういうものとセットにして多分、解決しなきゃと思います。そのスピードは、市の職員の給与の見直し、どういうスピードでやられるかということと多分、セットになると思うんですが、そのこのところをやはり、ちゃんと将来に向けての絵を見せておかないと、いずれは、この民間と競争しているわけですから、その経営者の立場から見ても、そんな危ない話、いつまでも随契に頼ったまま、やれるような状況じゃないので、そういう観点からの人員規模なり業務に応じた整理を、ぜひともお願いしたいなと。

（小河副知事）

ちょっと今の補足といいますか、さっきのところ、どうもひっかかっていますのが、前のときにちらっと言いました、いわゆる現業職員の全体図をどうするんだというのが、これは各部局で処理をされているんですね。先ほども二千何人、その環境でやっていくと。だからそれだけで会社をつくると。しかし、本当に今のやつ、それだけの人でやらなきゃならないかというのが抜けているんですね。今のもそうですね。トータル私は、先ほど副市長が言われました、本当に今、さっきもそうなんですけども、最小限でいったら、どれだけの人数が要るんだというのがありながら、1回、本当に要るものはどうだと。全体の現業職員対策というのは、労務対策だと思うんですね。そこをきちんと議論しないで、各それぞれの部局でやられているのは、どうもひっかかって仕方がないですね。これも下水道、今、センターに行ったとしても、せっかくすごい技術を持っているセンターでありながら、本当にコストが上がるだけになってしまってもわからないですね。また現業の人も、本当に力を持っている人が、皆一緒になっていっているとかになったりするので、何か前々も、最初に言ったんですが、そこをきちっと1回整理して、結果的としてこういう数になるのは、私はいいと思うんですけど、されずに各、恐らく、まだ港湾はそういうのは出ていないですけど、恐らく各現業を持っているところは皆そうだと思うんですね。今のになると、皆そこでやりなさいという感じになっているのは、どうもひっかかっているんですね。

（上山特別顧問）

ここは、かなり意欲的に、府と市と、とても仲よく情報交換をしながら将来ビジョンを、意欲的なところまで、海外進出のところも含めて、つくっていただいたと思うんですが、やっぱりお金の話のところ、ちょっともう一回戻って、作り直す必要があるんだろうなと思うんですね。組織論としてはかなり突き詰めて議論をされたと思うんですけど。やっぱり下水道事業は料金収入もあるけれども、基本的には、やっぱり役所からお金をもらってやっているわけですよね。その中で、今回の案というのは結局、その作業の中で、いわばエンジニアリング的な仕事と日常のオペレーション、メンテナンスの仕事の2つを譲渡したというふうに、一応分けて外へ出すということだけど、結局、これは独法化、ある意味では独立というより従属行政法人を譲渡したと、2つつくって外へ出すようなもので、結局、役所からお金が安定的に来るということを前提に成り立っているという、そういうタイプの事業だと思うんですね。だから、何か大学なんかとちょっと似たところがあって、あつちはまだ事業収入があるけど、こちらはそれほどの比率もなく、基本的に税金でやっているというところにしんどさがあって、ただ、福田さんがさっき、すごくおっしゃりたかった部分は、実は、このエンジニアリングの上の部分というのは、すごい飛躍の可能性があって、技術も、ものすごく持っているし、それから広域化していく中で、恐らく従来の普通の市町村が、普通にやっている仕事と違ったような付加価値というのは、多分取り込めるんだろうなという、その期待の部分、ここは多分あると思うんですね。だけど時系列が何か、ちょっと違うような気がして多分、まず、このオペレーションメンテナンスの部分を、さっきのごみの話と同じように、1回外へ出していくと。

そのときに、これは完全な民営化なのか、どうなのかという、段階的民営化だと思うんですけど、その議論をまず1回、きっちり詰める必要があると思うんですね。それは余語さんが言っていた話なんですけど。エンジニアリング集団のほうは、私はむしろ、外へ行って金を稼ぐという子会社は、さっさとつくっちゃったらいんじゃないかと思うんですね。つくって、そこで何かスキルを磨いて実証しながら、その部分を役所に売るといえるのか、それはやればよいと思うんですよ。だけど、下水道局はなくならないですよ、今のこれでいうと、結局。上下と言っているけど。結局、今あるものを維持するだけじゃなくて、建設工事とか、更新という話が中心の組織ですよ、今後やること。だから、その部分の経営形態として民営化というのは、どこまで適切かというところを、ちょっと分けて議論する必要があるって、何かマトリックスみたいになっていると思うんですけど、エンジニアリングとオペレーション、それから、新規の建設、大規模更新みたいな話と、それから日常のオペレーション、この何か4つの箱というところが、まだあんまり、ちゃんと整理できてい

なくて、上と下を切っただけなので、話を聞いていると、ちょっとそうかなという感じが。意欲はわかるけど、実際、数字が合うんですかというところの疑問がわいてくるような感じがするので、私は、もう一回ちょっとステップバックして、現状分析、数字詰めで、目標は、目的は何というところの確認をする必要があると思うんです。それから技術力はすごいというのは、定評はあるけれどもエビデンスがないです、証明されていないですよ。だから、それもちちゃんと説明しないといけないと思いますね。

（田中副市長）

先ほど、ちょっと水ビジネスに似た話が出ましたので、ご承知のとおり今、日本に下水も、多分、水道も同じだと思うんですが、それぞれの要素技術を持った企業というのは、優秀なところはたくさんあるんですけども、下水のシステム全体を扱っているところはないということと、もう1つは、建設だけじゃなくて、将来の管理運営までやっている、この2点が多分、成長戦略やら海外の進出をしたときに、民間企業から自治体が今、求められている部分だと思うんですね。それは、ある意味、本当の技術力なんですけど、他方、やっぱり管理運営をするという実績やと思うんです。多分、民間企業にしてみると、実績を持っている自治体と組んで、あちこち行きたいということでしょうから、今回のいろいろ経営方法、経営形態を比較されている中でも、やはり実績を対外的にアピールしていくという部分と、新しい技術をどんどん使っていけるという、本当に技術部隊のところ、うまくミックスしていないと、肝心の戦力がダウンします。あるいは、やり方としては何も新しい組織化、民間の競争だけではなくて、JVを組むという方法だってあると思うんですよ、行くところによっては。そういう可能性も含めて、ちょっと、どういう経営形態がいいかということ、また検討していただきたいと思います。

（橋下副本部長）

今、中間報告の段階ですけど、選挙を踏まえて府市統合という話になりましたので、こういう形でどんどん進めてもらっているんですけど、やっぱり上山先生が言っていた、目的と手段のところ、ちょっと目的の数字だったり、余語さんが言われたように、これは住民サービスにどう還元するのか、どうなのかというところを、ちょっと僕らのメッセージの出し方がとにかく、まず統合なんだというような話になったので、多分、皆さん、そっちに走って、しっかりやってもらっているんですけども、確かに目的のところというのを強調しないと、何のためなのということを市民に言われたときの説明というのは、皆さん、それは考えてもらっているとは思っているのですが、まとめるときには、ちょっとそこは強調してもらいたいなというふうに思っています。それで、ごみの収集業の場合は、あまり、こういうことを言うとかあれですけど、何かシステムというか、そういうものへの価値というよりも、むしろ、どう経営を合理化して、今ある既存の民間業者と競争をしてもらいながら合理化を目指すかということで、ああいうふうにやってもらっているんですけど、水道と下水道について、システムとしての価値がすごい高いわけではないですか。これを、だから、すぐにごみと同じような問題で、ほかのところと競争させてどうのこうのという事の前に、余語さんが言われたように、金融で何かをするのか、何か、じゃ、これでメリットはどうなんだということなんですけど、僕は水道局とかと話していたんですけど、これはどうなんですか。皆さん、組織として、これから水道局に、これからじり貧に組織になりませんかという話をしていたんですよ。退職者不補充とか、組織マネジメントとしては最悪じゃないですか、退職者不補充なんていうのは。だから、組織の皆さんが、いろいろ住民サービスを高めるとか、いい質の向上とかいろいろあるんですけど、組織自体にはどういう思いがありますかね、これ。

（河谷大阪市下水道河川部長）

もともと閉じられた広域の中での限られたパイを取り合う話。それがやっぱり大阪都構想ということで、結局、強い大阪に見合うインフラの外販というのが多分、都市の経営戦略上、非常に重要

だというふうに認識しています。ですから、ここもあえて下水の世界として申し上げていますが、そういう水環境全般に渡る1つの大きな、そういうイメージは、我々は当然、意識としてございませうし、そういう先鞭をつける器づくりといえますか、それをまずやるような形で。やっぱり下水だけではなしに、もっと広くという思いはございます。

（橋下副本部長）

ですから、余語さんの言われた、現実として、そっちはまだ先の話だということだとは思いますが、ですけども、統合という、今まで僕らが号令をかけなかったら、別に、こんなややこしいことをやらなくても、府と市で分かれてやったらいいんですけども、統合という話になったときには、その組織内のモチベーションといえますか、そういうものとしては、水道と、この下水道というのは、何か、そういうところをはっきり目指すところというのは重要なんですよ。

（余語特別顧問）

PFIという手法を使うなら、何らかのファイナンシャルなインセンティブがあって、それを目指して、僕もこの資料、今、初めて見たのであれですけど、何か上場というような話も載っていますけど、何かそういうようなものがないと、要するに、頑張る意味がなくなっちゃうわけですよ。それだったら逆に、本当にコストセンターとして、きちっとある程度、ガバナンスの利いた中で運営していくほうがまだいいし、そこら辺の考え方ですよ。

（橋下副本部長）

僕は、だから本当、水道局と、この下水なんていうのは、知事の、今のせいで、皆さん給与も抑えられてしまっていてあれですけど、僕1.5倍とか、自分なりの何か、いろんなところで話を聞いてこうやっていたら、やっぱり水道局とか、下水の職員の技術力とか、こういうところで見たら、給料も何倍目指していこうなんていうのを、何かあんまり住民から外れたような話には見えるかもわからないですけど、そんなの、大々的に、そんなのを目標に掲げていいと思うんですけどもね。早く、とっとと、この仕組みを変えて、これだけの技術を持って、こういうようにやっているんだったら、こういう企業を目指して、これぐらいの収入というか給与をこういうところへ持っていこうなんてことも、何か考えながらやるというのは、水道局と下水のすごい強みなのかなというのは思うんですけどもね。

（上山特別顧問）

多分、持っているスキルはエンジニアリング的なやつとオペレーションと2つあって、オペレーションのほうは、コストダウンを着実にいろいろやっていくと。その過程で出てくる余剰、余力みたいなもの、これをインセンティブとして、給与とか、いろんな形で配分していけばいいと思うんですよ。それで、海外の外販とかというのは、私はちょっと別の話で、同時並行的にエンジニアリング会社みたいなやつをつくって、水道と下水と、あと、ほかにもあるのかもしれないけど、何かそういう市役所の子会社みたいなものをつくって、エンジニアリング的な展開は、今でもできるんじゃないかなと思うんですよ。ただ問題は、問題の本質は税金の使い方という議論であって、オペレーションの民営化とか、外出しで、オペレーションコストは下がるけど、やっぱり市民側から見ると、下水に関して一番気になるのは、あれだけどこか投資し続けていて、本当に必要なのか。それから逆に、今後の更新投資は十分お金が回るのだろうか、この2つなんですよ。だから、この部分に関しては、今回の経営形態の議論は、答えを出せていないんですよ。これは実は民営化とかの話じゃなくて、そもそも役所の基本方針ですよ。下水で、どれぐらいの額を今後投資し続けるのか。それから、その投資コストを下げなくてははいけませんよ。投資額自体を圧縮して、同じぐらいの効果をもたらすような手法の開発とか。そこのインセンティブというのは最大の、実は、改革のメリットだと思うんだけど、それは、この海外への外販とかオペレーションの中、民営

化では出てこないんですよ。そこが見えないのが、やっぱり一番、今回の案で気色悪いところというか、今後見なくてはいけない部分で、それをどうしたらいいのかという、ちょっとよくわからないですけど、これは行政の判断の問題かもしれないし。

（橋下副本部長）

それは、ここでの判断じゃないんでしょうね、道路計画だとか、同じ話なんですかね。

（福田特別参与）

そういう意味で、行政の計画も必要だと思いますし、一方で今回、36ページ目の中で、これも内部でいろいろ議論をさせていただいたんですけども、いわゆる見ていただくものとしては、31ページ目をご覧くださいいただければと思いますが、上山先生、今おっしゃったのは、ステップ1のところの包括委託ですね。これは、いわゆる、要は処理場の運転管理であるとか、保守点検という本当にオペレーショナルな範囲の業務と、これが従来、下水道の場合の民間委託の主流だったわけです。先ほど説明があったように、一方でPFI法が改正されましたので、いわゆる更新投資、大規模修繕も含めて民間に、制度上は去年から委ねられるようにはなってきていまして、1つは、これは、その業務を含めて民間にやってもらうことで、当然コストダウンを図ったときの、先ほどの余語顧問の話なんですけど、利潤を、その差分を利潤として取るという動機で民間を使っていける範囲なんですけれど、まだ制度としてできたばかりで、トラックレコードが十分ないところもあるので、手法としては、こういうものを取り入れていくことで、本当に管理者としての下水道というのは、かなり規制とか管理に限定したものだけが行政側に残って、O&Mであるとか、更新投資の、実際手足を動かすところは全部、この新組織のほうにできるだけ移行させていってしまうというのは1つの方法なんですけど、ちょっとさっきの資料に戻りますが、36ページ目ですけど、これを移行時点で全面的にすべて、そこにいくべきなのか、部分的にトライアルをして、仕組みをつくりながら将来的にそこを目指していくべきなのかというところは、この経営形態の議論の中で今、内部で議論をさせていただいているところで、正直言って、まだ答えが出きっていないんですけども、ただ、多分、そういう手法を活用していかなければならない、将来的には、というところはあるのではないかというふうに思います。

（橋下副本部長）

本当に、中身をちょっと行政的に皆さんに詰めてもらわなきゃいけないところで、最終報告を期待しているんですけど、上山先生の言われていた、この段階で外でとか、いろいろエンジニアリングの部分で、どんどん積極的に外に出てという話なんですけど、これは委員会でちょっといろいろ議論したんですけど、大阪市も水道局がいろいろやりますけど、松山かどこかが、スエズかヴェオリアか何かがちょっと、ちょろっと取りに行ったじゃないですか。でも、今のままの、公のこの組織のままだったら、そんなことを積極的にやっても、やらなくても一緒だったらやらないので、その動機づけというか、そういうのはやっぱり、しっかりそういうのを外へとりにいくとか、そういうことをやれば自分たちの身入りも変わるというような、そっち側の仕組みに先に変えないと、今のままでは、なかなか積極的にというふうにはならないんじゃないでしょうかね。

（上山特別顧問）

だから、公務員組織だと難しいと思いますので、子会社とか、理屈からいうと労働組合の出資の子会社みたいなところがあって、そこに在籍をするOBとか出向している人が頑張って取ってくるみたいな、組合じゃなくてもいいんですけども。ちょっと別法人じゃないと、そういうことはできないかもしれない。それから、あと、縦割りで各局が子会社をつくる必要はなくて、横断的な形でつくったほうがいいでしょうね、つくるんだったら、戦略子会社を。それは、だかから、例えば計画調整局みたいなところでも、そういう外郭を持っているし、みんな既に外郭を持っていて、指向と

してはOBで技術力のある人がそこにいたりするんですよ。JICAで何か海外に行ったり、既にやっているのを、それをもうちょっと、ちゃんと表に出してきて、若手の教育のための出向なんかも含めてやるというのは、私はある程度、あっていいし、それは本業に対してもいい影響を持つと思うんですね、エンジニアリング能力の向上という意味で。よそで仕事をすると、やっぱり人が育ちますから、大阪で大規模工事はないけど、ベトナムをやって、ベトナムで一仕事をして戻ってきたなんていうと、やっぱりそれは技術の維持にも役に立つから、それは私、あってもいいのではないかなと思うんですけど。

（橋下副本部長）

本当に、今の公の組織のままだと、外の仕事をとるために人を拡大とかは無理ですからね。ですからやっぱり仕事をとってきてもらって、その範囲の中で組織をマネジメントしてもらわないといけないので、水道なんかでも、あれは大阪市の水道局が取れるような仕事じゃなかったのかもわかりませんが、外資が、ほかの市町村が弱ってどこか仕事を出すときに、大阪市の水道局とか、大阪の下水とかがそれだけの技術も、あれもあるのに、外資が入ってきて、どうもとっていくというのが、何か、仕事がちょっと違うから別なのかもわかりませんが、ちょっと仕組みを変えて、大阪の水道局も、下水の部隊も相当なスキルと、そういうノウハウを持っているわけですから、何かそれが広がるような仕組みのところがですね。

（上山特別顧問）

ちょっと1個だけ足すと、さっき福田さんがおっしゃった新PFI法で、ステップ1から上にいけるというところだけど、ここは私、ちょっと設計、難しいと思うんですよ。やっぱり具体的な工事があって、ここの部分で何億円というふうなのが見えたときに、入札をしてというふうな形になっていくので、この下のオペレーションをやっている組織が、そのまま、その事業もやるという感じじゃなくて、私は、何かプロジェクトごとに、そういうことが起きるような気もするんですよ。そのこととエンジニアリング会社は、またちょっと別の気もして、これはステップ1、2、3だけど、何かステップじゃないかもしれないですね、ひょっとしたら。同時並行で起きてもおかしくないのかもしれないし。それからステップ2についていうと、場所限定かもしれないですね。その辺は何か、今後の更新計画とか都市計画を実際はめてみて、もっと具体的なイメージが多分できるのではないですか、局のほうでやっていくと。

（山口事務局長）

すいません、一応、基本的には上下分離組織のほうで検討するということですけど、今日、たくさんご意見をいただきましたので、これを踏まえて精度を上げていただくということでよろしいでしょうか。

それではすいませんが、ちょっと残り時間わずかですけれども、場合によっては、ちょっと次回に持ち越すかもわかりませんが、まず港湾局のほうを引き続いてやらせていただきたいと思います。

それでは、続きまして港湾についてやらせていただきます。タスクフォースのリーダーである、大阪府港湾局次長の河野さんのほうからよろしくお願いします。

（河野大阪府港湾局次長）

それでは、資料に基づきまして説明させていただきます。今回の中間報告につきましては、大阪湾諸港の管理一元化に係る経営形態及び、それを見据えた府市統合の形態ということで、現時点での、府市の港湾タスクフォースの議論の到達点でございます。

まず1ページをご覧くださいと思います。大阪湾諸港と釜山港の比較でございます。いずれも、おおむね25キロ圏内にありまして、貨物の取扱量は同程度、この中で、港湾管理については、

釜山は1者が管理をしておりますが、大阪湾では4自治体がそれぞれ港湾を管理しているという状況でございます。

次に、6ページをご覧ください。前回の論点整理のときに出させていただいた資料でございます。大阪湾諸港の課題につきましては、国際競争力低下に歯止めをかけるということ。また利用者ニーズに当たり、より使いやすい港への改革が求められているということで、具体的には阪神港の国際競争力強化、縦割り管理から一元的な管理、それから埠頭の管理、コストの削減、サービス水準の維持向上ということがございます。これらのうち、国際コンテナに係る国際競争力の強化につきましては、国際コンテナ戦略港湾の取り組みの中で、釜山港フィーダー等とのコスト差を縮める取り組みを進めてきておりまして、各港湾管理者としての取り組みに加えて国際戦略総合特区で法令改正などの提案を盛り込んでいところでございます。

次に、10ページをご覧くださいと思います。これらを踏まえまして、大阪湾諸港のあるべき姿として、次の2点が必要であるというふうに考えてございます。1点目は、大阪湾諸港の港湾管理の一元化、2点目は民間活力を取り入れた機動的かつ効率的な港湾運営への変革でございます。

大阪湾が抱える課題に対して、利用者ニーズに適切に対応するということは、地域の利害に左右されず広域の利益を優先し意志決定や裁量権を一元化すること。また、この一元化の効果をより一層高めるためには、広域化に合わせて港湾物流を専門的に担う体制が必要というふうに考えてございます。現在、府市の港湾局におきましては、高潮、津波などの防災事業ですとか、埋め立て事業なども行っております。これらを仕分けして港湾物流を専門的に担う組織が必要と考えてございます。

11ページをご覧くださいと思います。大阪湾諸港の港湾管理の一元化のメリットを整理して示させていただいております。まず1点目は、物流トータルとしてのコスト削減等に資するということから、広域の物流施策との連携による、広域物流戦略の構築が可能になると考えおります。2点目は、今それぞれ、各港で実施しております防災施策でございますが、これにつきましては、広域防災施策との連携によりまして、大規模災害時の物流体系の確保について取り組みの強化が図られると考えます。その他投資の選択と集中、施設の適正な配置を行うことが可能になるとともに、規模拡大によって、より多様なサービスを提供できる。また、その窓口の一元化、手続きのワンストップ化が図られるというメリットがございます。また、一番下でございますが、人材やノウハウ、予算の有効活用によりまして運営の効率化を図ることにより、コスト低減の実現が可能と考えます。

この港湾管理の一元化を目指すに当たりまして、組織の選択肢、12ページに示させていただいております。現行法では3つの手法が考えられます。港務局、それから広域自治体、一部事務組合の3つでございます。

一番上の港務局につきましては、港湾法に基づく公の法人でございまして、独立採算が原則で、港湾に十分な知識と経験を有する者などが委員になっていただいた委員会が意志決定をするという組織でございます。自治体からは一定独立しておりまして、港湾経営の機動性には優れるというふうに考えます。ただ、この港務局につきましては事例は新居浜港のみになっておりまして、本格的な港務局を立ち上げるためには、ほぼゼロからの新たな制度設計が必要になってまいります。

次に、広域自治体でございます。関西州が成立した時点では、広域の観点からの港湾経営が可能になるということでございますが、経営の機動性につきましては、港務局には劣ると考えます。

最後に、一部事務組合でございます。国内の港湾では大変事例の多い手法でございますけれども、どうしても構成自治体の各々の利害に港湾の運営が左右される恐れがあるというふうに考えてございます。

13ページをご覧くださいと思います。これらの説明した3手法のうち、港務局については一定の制度改正、これを前提として、ここに書いてありますような4点、物流に特化した専門組織、背後の行政体から独立した一体港湾としての運営、それから大規模な新規投資というよりは運営に重点を置くような経営、それから機動的柔軟なサービスの提供が可能といったメリットがございます。このため、大阪湾の4港湾管理者の一元化ということについては、制度改正のなった新港務局

というものが最も組織形態としては望ましいものというふうに考えます。

次に、14ページをお願いいたします。この新港務局の制度設計の主要なポイントについてご説明させていただきます。港務局は独立採算が基本になっておりまして、工事を除く運營業務費用は港湾施設の使用料収入をもって賄うこととされております。現行、岸壁ですとか航路、泊地の整備は公共事業として一般会計で行われておりまして、府費、市費が投入されてございます。港務局に移行した場合でも、一定行革効果を見込んだとしても、どうしても府市、市費の投入が必要でございまして、これのルール化、これが必ず必要になってくると思います。

次に、経営基盤の安定の面からございますが、港務局については固定資産税等の公租公課が新たに発生いたします。したがって、これの非課税措置が必要になってまいります。それから債権の発行が困難ということで、新居浜港の事例では起債が認められていないということがあります。資金調達面から、これを認めていただくような動きが必要になります。それから港務局を組織する地方公共団体だけのみが出資ということでございますが、実際の港務局の仕事からいきますと、より広域からの出資を求めてもいいのではないかと、こういうことも検討課題と考えます。

一番下の物流に特化した組織形態ということでございますが、一例として挙げますと、港湾区域にある防潮堤など、津波高潮対策の施設につきましても、海岸施設でありながら港湾管理者が管理することになっております。したがって、港務局が引き続き、現行法のままですと管理することになるわけですが、こうなると、海岸として引き続き、大阪府が管理する部分と、港務局が管理する部分とばらばらになる。また、港があつて、防潮堤があつて、防潮堤が守る市街地があるという中で、サービスの対象がそもそも、港湾のサービスとは違うという面がございますので、この辺の整理が必要になってまいります。なお、この港務局の設立に当たりましては、沿岸の市町との協議、これが必要でございまして、固定資産税の非課税措置など、制度改正についても理解を求める必要があると考えております。

次のページをお願いいたします。こういうことから、まずは新港務局に向けた制度改正、これに取り組み、新港務局による大阪湾の4管理者一元化を可及的、速やかに目指したいと考えます。これに先駆けて第1ステップとして、府市統合を実現し、統合効果を早期発現させたいということです。

16ページをお願いします。メリットといいますか、なぜ先に府市統合なのかということですが、これまで大阪湾内の管理の一元化というのは、いろんな方面から言われて久しかったわけですが、全く具体的には進んでいない状況でございます。まずは、この機会に、府市統合をまず実現して、その4管理者統合の引き金にしていきたいという考えでございます。それと、もう1つは、4管理者統合ほどの大きなメリットにはつながらないかもしれないんですが、府市の統合によるメリットを早期に見ていただくということが大事かと考えております。こういう中で現在、府市港湾統合の形態について港務局、広域自治体、これは大阪府が大阪港の管理者になるという案ですけれども、それから一部事務組合ということにつきまして、大阪市さんのほうと議論中でございます。これらの中で、統合組織の業務内容ですとか財源資産、人員、経営形態のフレームをどうしていくのか、その課題と解決策、実現時期とそれに向けたロードマップ、これはできるだけ早く実現したいということということでございますが、これを6月末まで、統合プランとして取りまとめてまいります。

なお、この府市統合の段階におきましても、物流以外の事業の整理ですとか、あるいは財産、債務、組織、この整理が必要になってございます。実務的な内容については今現在詰めている最中でございます。

(山口事務局長)

ありがとうございます。ちょっともうほとんど時間がないんですが、一言二言ございましたら、お願いします、議論を。

（小河副知事）

これで早く進めてもらうようにということで、あくまで、やはり4港湾一体化ということで、片方で国際コンテナ、いや、埠頭会社が株式会社一体化になりますので、それをやってくれるので、それに合わせていったらどうかというところで、頑張ってると思います。

（橋下副本部長）

大阪市の港湾局のほうに、いわゆる港湾局が埋め立てとか、集客施設のものとかいろいろあるので、あれを整理しましょうと。ですから港は港で切り出してもらって、こういう形で詰めてもらって、埋め立てと、そのほかの施設系のやつとかもやっていきたいので、とりあえず進めることは進めていくべきなのかなと思うんですけども、前ちょっと、上山先生も、ちょっと先に進めるのはどうだろうというようなご意見もあったんですけどもね。

（上山特別顧問）

要は、これはこれでいいと思いますが、大阪市役所港湾局が抱えている問題を持っているものであって、これは、私は、メインの課題ではないと思うですよ、金銭的な意味でいうと。それで、だから港湾整備というのをどこまでやるんですかとか、埋め立てがどうだとか、土地が売れないとか、山ほどあちらの課題があって、それはそれとして、これはこれとしてでいいとは思いますが、今日の、だから結論はいいけれども、結局、数字が全然ないんですよ。結局、これは独立法人になるということだから、収入支出があって、税金まで払わなくちゃいけない。じゃ、どうやって、どこからお金が幾ら入ってきて、どういうコストで、何人いて、日常何をやるんですかというのは、よくわからないですよ。だから、そこら辺は、やっぱり法人をつくるということであれば、府民、市民にわかりやすい形で説明する資料を、後半に向けてつくっていただく必要があるのと、それと府民、市民からすると、役所が集まって別の法人をつくるというややこしい話だなと。さっさと民営化したらいんじゃないかと。あるいは、ここもしょせん、公法人ですから、ここが民間委託するんですか、しないんですかというふうな日常作業が、もしあるとしたら、やっぱり公務員なんですか、この人たちはというふうな、要するに素朴な疑問が山ほどわきますよね。だから、くつつけるという意味では、役所同士の会話としてはこれでいいんだけど、これは何か、業界内対話仕様ですよ。外の人が見ると、何のことかさっぱりわからないという。そういう問題と、何のメリットがあるのかは、依然やっぱり私は、よくわからないですね。足さないより足したほうがいいというのは、全くそうで、反論する材料はないけれども、だけど、この結果、じゃ、船がどう変わるんだとか、荷物のコストが下がるんですかとか、その当たりの分析というのは、何かいまいち、よく見えないですよ。悪いこと起きる気は全然しない、だけど、どれぐらいいろんなことが起きるのかというのは、イメージが全くわかりません。

（橋下副本部長）

やっぱり将来の4港湾というんですか、何と言うんですか、神戸を含めてですか、そこへのファーストステップという意味合いが大きいんですかね。

（小河副知事）

そうですね、国際コンテナ戦略のときに大きな話はしておりますので、それをもう少し、ここでブレークダウンをきちっとしなきゃならないというのは当然のこと。もう1つ先ほど、市長さんがおっしゃられましたように、いわゆる純粋な港湾機能だけとするためには、やっぱり先ほど人の問題とか債務、ここを整理しないと恐らく数字の整理ができない。人の問題にしても、この港湾局で、今の大阪市の港湾局で抱えている人間を、ここで処理するというふうにしてしまうと、ゆがんじゃうんじゃないかと思うので、最小限必要な人間を港湾局で組織したときどうなるのかを検討しないと。あと、例えば、ほかで、持つというなら持つで、別の話になってくるので、数字の整

理を行うときには、やっぱりそういうことも要るのかなということで、1つは人の問題や債務について割り切りの線をどこかで指示をしてあげたらというふうに思っているんですね。

（橋下副本部長）

割り切りというのは。

（小河副知事）

数字を出していくときに、いわゆる債務の、さっきおっしゃいました、債務は別個、どう対応するかという話として。この中で全部するとしたら到底、恐らくこういう話にはできないと思いますので。

（橋下副本部長）

ちょっと、そういう意味では、とりあえずこれで検討してもらって、大阪市の港湾局、府もそうなのかも、あれですけど、埋め立ての話とか、そういうのはちょっと別個、どこまで、どう進めるのかというのは大きな問題なので、これはやっていかなきゃいけないと思っているんですが、ちょっとごめんなさい、港湾局で、これって各市町村が、堺市とか高石市とか、泉大津市とか、港の管理関係ないのに、ここも入ってくるんですか。

（河野大阪府港湾局次長）

管理には直接関係はないんですが、港務局を設立するときには沿岸市町の意見を聞かなければならないという法の手続きがございます。

（橋下副本部長）

じゃ、意見だけで、主体ではないんですね。

（河野大阪府港湾局次長）

それだけ、意見だけです、主体ではございません。

（橋下副本部長）

あれ、お金の仕組みなんですけど、地方債を発行できないということになれば、その利用料とか、それが基になって、あとは税投入。

（河野大阪府港湾局次長）

そうです。そこは本来、港湾法には起債ができるという表現になっているんですが、実務的には、新居浜港の事例でいくと、関係省庁から認められなかったというふうに聞いております。ただ、どのくらい過去の話かということになるとわかりませんので、これから港務局ということになりましたら、そういう省庁協議が必要になってまいります。

（橋下副本部長）

港務局主体で地方債が発行できないというわけですか。

（河野大阪府港湾局次長）

そういうことです。

（橋下副本部長）

じゃ、自治体が発行した、その金を入れろということなんですか。

（河野大阪府港湾局次長）
というのは可能です。

（小河副知事）

港務局という発想があります。法改正もやらなくて早く進むということで。もともと、やっぱり民営化という、上山先生の言ったこともありますので、最初はそういうスタートでいってまして。ところが、やはり港務局としても、かなりいろんな、変えていかなあかん課題が、勉強してくれたおかげでそれが出てきていますので、その辺、本当だから、最初から民営化というのがあるのかどうかということも含めて、検討してもいいかなというふうに思っているんですけどね。

（橋下副本部長）

でもハードの港の管理の部分というのは、もともと埠頭公社の運営の部分は民営化という話は、当然当たり前の話ですけど、湾というか、管理の部分のところは、そこまで議論をしていたんですか。

（小河副知事）

そうですね、純粋な民営化というのはあれですけども、やっぱり港務局というのは、ある意味では地方自治体から離れた存在でありまして、なっていますので。ただ、おっしゃるとおり、あれは委員会で作るんかな。だから、それをつくって、そこでコントロールできるようになっていますので、そういった意味では行政の監督が行き届くということは、純粋に全くフリーにというのは、おっしゃるとおり埠頭会社のほうでやると、運営のほうでやるという形になると思います。

（橋下副本部長）

シンガポールとかは、湾というか管理のほうも全部民営化しているんですけど、ハードのほうも。運営のほうだけじゃなくて。

（徳平大阪市港湾局計画整備部長）

上下分離して、上の部分だけです。

（橋下副本部長）

上の部分だけなんですか、わかりました。これ、港のほうは。

（松井本部長）

この方向でまとめていってもらうということで、一度、先ほど上山先生の話にもあったように、ちょっと数字を入れてわかりやすくしてください。

（山口事務局長）

ありがとうございました。そしたら今、本部長のほうからまとめがありましたので、この方向で事業分析等をしっかりやっていただいて、検討を進めていただくということでよろしくお願いしたいと思います。

以上で、本日の府市統合本部会議を終了させていただきます。本当にありがとうございました。お疲れさまでした。