

**家庭系ごみ収集輸送事業の経営形態変更に係る
マーケット・サウンディングの実施結果について**

**平成25年10月
大阪市環境局**

《 目 次 》

1. 府市統合本部における基本的方向性	…	P. 1
2. 経営形態変更に係る方針（案）の策定	…	P. 2
3. 方針（案）の具体化に向けた検討	…	P. 3
4. マーケット・サウンディング（2回目）の実施	…	P. 4
5. 各事業者から聴取した意見	…	P. 5 ~
6. 意見のとりまとめ	…	P. 8

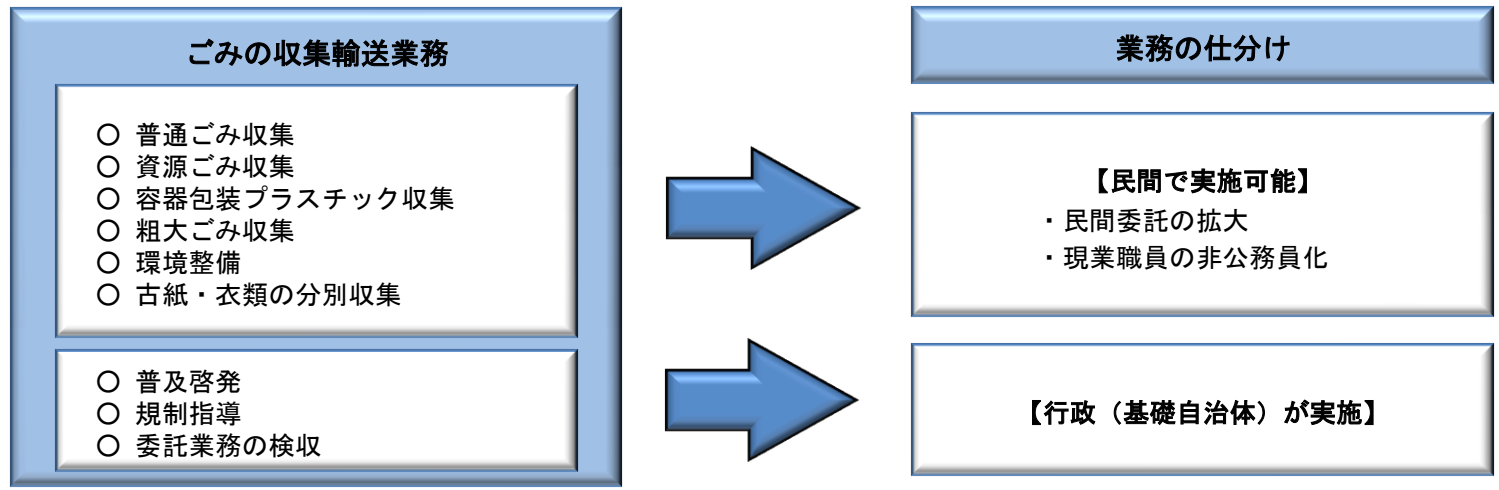
1. 府市統合本部における基本的方向性

家庭系ごみ収集輸送事業については、平成24年6月19日に開催された第14回府市統合本部会議において、「民でできることは民で」の視点から経営形態の見直しに係る基本的方向性を取りまとめ、平成26年度中の本事業の民間化と現業職員の非公務員化をめざすこととした。

★府市統合本部における基本的方向性

民間活用を主体とした受皿組織を設立して現業職員を移管し、非公務員化を図る。

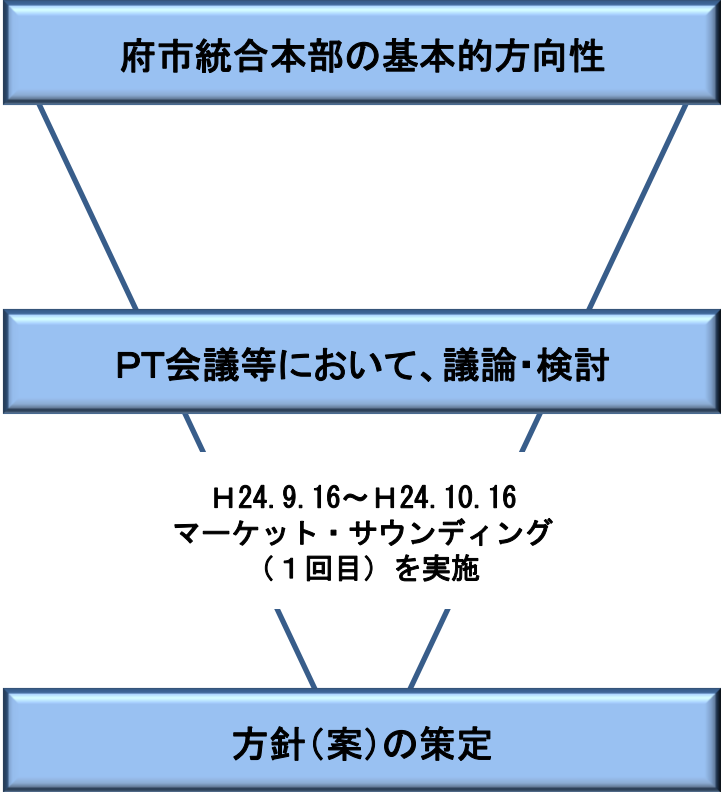
※ごみ収集輸送業務の仕分けイメージ図



2. 経営形態変更に係る方針(案)の策定

府市統合本部で打ち出された基本的方向性を実現するための課題や手法を検討するため、弁護士や公認会計士といった外部の専門家の参画を得て、平成24年8月、「家庭系ごみ収集輸送事業の経営形態に係るプロジェクトチーム」(以下「PT会議」という。)を環境局内に設置した。検討にあたっては、基本的方向性を実現するための方策について、民間事業者に対するマーケットサウンディング(市場調査)を実施し、平成25年4月に「家庭系ごみ収集輸送事業の経営形態変更に係る方針(案)」(以下「方針(案)」という。)としてとりまとめた。

★新たな経営形態のイメージ



民間出資の新会社(株式会社)とする。

- 公募型(プロポーザル方式)で新会社の設立主体となる事業者を選定する。
- 会社設立当初から5年間は「家庭系ごみの収集運搬業務」を随意契約する。
- 5年経過後、完全民間開放することとし、競争入札により事業者を選定する
- 本市現業職員の受け入れを前提とする。
上記期間中、事業者は本市より移管(転籍)した職員の雇用を一定保証する。
- 現行環境事業センター数の11を上限として、最適な設立数を求める。

3. 方針(案)の具体化に向けた検討

平成25年4月に策定した方針(案)に基づき、PT会議において、平成25年11月の事業者の公募に向けて、主に次の内容について制度設計を進めてきた。

1. 経営形態の変更を想定する家庭系ごみ収集輸送事業の内容

(1) 対象地域

- ・ 分割単位
- ・ 家庭系ごみ収集輸送業務の委託メニュー
- ・ 収集頻度、収集時間帯、作業方法

(2) 受託者の募集

- ・ 受託者の募集数
- ・ 一つの受託者が受託可能なセンター数

2. 事業実施の条件等

(1) 事業運営会社の設立等

- ・ 受託者は事業運営会社を新たに設立
- ・ 事業運営会社は委託業務以外の業務の実施を可とすること

(2) 資産の移管・賃貸借

①環境事業センターの土地・建物等

- ・ 環境事業センターの土地・建物は有償により賃借

②車両

- ・ 車両は市から買い取り

(3) 業務委託期間

- ・ 平成26年10月1日から平成31年9月30日までの5年間

(4) 委託料試算

- ・ コストモデルにより試算
- ・ 委託料は月次払い

(5) リスク管理

(6) 相互協力協定

3. 職員移管

(1) 移管する職員数

- ・ 事業運営会社は家庭系ごみの収集輸送事業に従事する大阪市の職員の移管を受け、正規雇用すること
- ・ 事業運営会社は、移管時点で従事しているブロックの職員の員数に相当する人員を雇用すること
- ・ いずれの職員を雇用するか否かについては、事業運営会社と当該職員の合意に委ねること

(2) 給与及び雇用条件等

- ・ 移管の際の給与及び雇用条件は、移管時点のそれらを前提とすること
- ・ 事業運営会社は、移管職員との雇用契約に基づき、職員を本市委託業務以外の業務に従事させることができること

4. 受託者の選定

(1) 受託者の要件

(2) 選定方法

(3) 審査基準

当該事業の目的に対する理解、競争力強化の取り組み、サービス水準、実施体制、委託料、職員の処遇、リスク管理、財政状態、初期投資額

(4) 協定の締結

(5) スケジュール

4. マーケット・サウンディング(2回目)の実施

平均的な環境事業センター1カ所について想定されるコストモデルを示して、複数の事業者に対して、2回目のマーケットサウンディングを行った。

《実施概要》

◇目的

本方針(案)の実現にとって、できる限り多くの事業者の参入が不可欠であることから、現段階における本市の検討状況を明らかにし、民間事業者から再度、参画の意向や参画のための条件等に関して率直な意見を得た上で、今後の公募要項(案)の策定にあたっての参考とすることを目的として実施

◇実施期間

平成25年8月12日(月)～平成25年9月11日(水)

◇実施方法

- ①HPを活用した幅広い事業者からの意見募集
(参加協力数 0事業者)
- ②昨年度のマーケット・サウンディング参加11事業者を中心とする20事業者に協力依頼
(参加協力数 6事業者)

◇事業者提供資料

参考資料1・2のとおり

《マーケットサウンディングで示した条件》

◇職員の引受

- ・引受数
平均的なセンター1カ所で約170名
- ・給与等の雇用条件
給与、雇用条件は移管時点を引き継ぐ

◇市民サービスの維持と効率化の可能性

- ・作業方法等
(車付定数、車両の大型化など)

◇初期コスト

- ・初期コストの調達、負担感
センター1カ所あたり約5億8千万円
(車両等の買い取り、当初2カ月分の給与等の運転資金など)

◇委託契約に関して

- ・公募型コンペ方式による5年間の委託契約
(事業保障)と6年目以降の競争入札条件
- ・収益事業としての可能性

5. 各事業者から聴取した意見（その1）

昨年度マーケットサウンディング参加11事業者を中心とする20事業者に協力を依頼し、6事業者の協力を得て、PT会議においてヒアリングを実施した。

○アウトソーシングサービス関係

- 論点は契約期間。5年間の随意契約とあるが、その後どうするかが重要。
- 現給保障をした場合、6年目以降のコストを考えると競争力があるのかということ。競争力について、サービス面や業務内容については維持・向上できるが、問題は価格力。6年目以降の新規参入業者との賃金格差がある中で、どこまで価格だけ（競争入札）で対抗できるかという懸念は大きい。
- 5年後の競争入札は、転籍者への説明で不透明な部分になってくる。職員を雇う場合、5年後に給与が下がることが分かっている中で、モチベーションを維持することは難しい。そういうことを事業者は気にする。一方でサービスを落とすわけにはいかない。職員移管という不利な条件を補いながら、コストダウンしていかなければならない。
- 職員に納得して前向きに働いてもらわないと、後ろ向きのまま働けばサービスが向上せず市民からクレームが入ることになる。
- 一番懸念するのは、官から民に職場を移ると必ず起こる事だが、処遇について民間になって悪くなったと労使交渉になる。当然の権利だがストライキを背景にした交渉となる。
- 競争入札になれば賃金を下げざるを得ないが、現実問題として賃金の大幅な引き下げは難しい。現給保障を前提にした5年間の委託料を6年目以降も継続してほしい。5年後の入札方法についても単なる競争入札ではなく、総合評価のような金額だけで決めない方法を採用してほしい。
- 採用選考については、職員にそれぞれの新会社を選んでほしい。市から行かされたのではなく、自ら選んで頑張ってもらいたい。
- 民間事業者が主体となり、大阪市の出資も得て新会社を設立し、すべての家庭系ごみ業務を一括して受託する方が参入しやすい。

○プラント設備関係

- 5年後の競争入札化に備え、給与額の決定にかかる裁量を与えてほしい。職員移管などの条件がなければ経費削減は可能だろうが、今回は特殊なケース。
- 随意契約期間を5年から10年に延長することはできないか。事業が取れなかった時の職員の活用を考えた場合、例えば他の事業へ転用するにしても元公務員の方々の意識改革を図りながら、改めて社員教育を施すのに5年では厳しい。
- 数百名という大きな規模の人員を雇用したうえで、競争入札の結果、事業が取れないとなると困る。かなりの確率で継続して事業ができる確信が持てないと参加は難しい。
- 採用の際の選考については、職員にそれぞれの新会社を選んで来て頂きたい。
- 今回のコストモデルを見る限り、利益率が低すぎて、民間企業が新たに参入を検討する事業とはなっていない。
- ごみの収集運搬業務に関する運営経験がないことから、大阪市から人的関与（管理者等の派遣）をしてもらう方が参入しやすい。

5. 各事業者から聴取した意見 (その2)

○廃棄物処理関係

- 一番問題になるのは5年後どうなるのかということ。競争入札で落札できなかったら、移管した職員は解雇して良いのか、それとも落札した他の会社に引き継いでもらうのか、その辺の条件を決めたうえで受け入れる事になる。整理解雇になる場合、退職金の支払い資金もリスクとなる。
- これだけの規模の事業を、新たに経験ゼロの人間を多数雇用して実施していくことは不可能。ある程度、職員を引き受けなければならない。
- 5年後どうなるか分からない状況であれば、職員のモチベーションやモラルがどんどん下がっていく。企業を経営していくにあたって、社員教育やモチベーションの維持・向上がどれだけ重要であるかという所を理解して頂きたい。
- 経営者として雇用を切るというのは会社を潰す時の最終判断になる。第一に雇用を守るという事を経営者として前提に考えている。
- 他都市で事業系ごみの運搬をしているが、それと比べると大阪市の現業職員の給与は3～4割ほど高い。5年後になっても給与水準が下がらなければ、入札に勝てない。非常にきつい決断をしなければいけない可能性が高い。
- 収集運搬だけを行う会社として、これだけの規模は全国的に見てもない。ひとつの運営会社で複数の事業所を管理する方法が最も効率的と考えている。
- 6年目以降、新たなビジネスに乗り出すには、随意契約期間中に十分な準備が必要である。人を育てていかないと会社が維持できない。どれだけ人件費を下げてでも無理だと思う。
- 労務管理について、労働基準法などを前提とした範囲での裁量、また事業運営について民間側の自由度を認められるのか。6年目以降も持続する会社を作るためには理解いただく必要がある。5年間に準備期間として会社の体力を蓄える。職員の教育や新規雇用などで会社の体力を作る。その時にあれをするな、これをするなと言われると5年後はもたない。
- 随意契約の期間としては、職員の平均年齢を考えて、15年もあれば自然退職で対応できるのでベストだと思う。

○廃棄物処理関係

- 人数そのものより職員の処遇の問題が一番大きい。現在の条件で受け入れなければならないことが一番のネックになる
- 新たな収益事業の実施は厳しい。現在の労働条件を基準にして、ごみ収集事業をこなしながら別事業もするとすると、職員のスキルの問題もあり難しい。新たな事業展開を考えるのに5年というのは思っているより短い。
- 現状、新たに委託する場合、入札になるのは致し方無いと思う。それであれば最初から入札すべきで、最初は5年間の随意契約で職員を受け入れさせておいて、あとは競争入札の結果次第というのはおかしい。
- 随意契約期間が10年になれば、雇用の状況も変わってくる。現在の法律では本人が希望すれば65歳までの雇用となっているが、随意契約期間が10年になれば猶予が出てくる。大阪市として、もっと責任のある対応を考えるべきである。
- ごみ収集はライフラインであり、止まると大変なことになる。随意契約期間を長く取れば移管する職員にとっても安心。55歳くらいまで、大阪市が一定金額を担保してくれれば考えやすい。
- そもそも廃棄物関連業務は、入札にはなじまない。入札にすることで適正価格になると世間では言われているが、結果的には人件費にしわ寄せがいくだけで、労働の質の低下を招くだけ。

5. 各事業者から聴取した意見 (その3)

○廃棄物処理関係

- 市の事業を民間委託する時に、ほとんどの自治体が既存業者に請け負わせている。それと違う仕組みを検討して実施するのは、余程のメリットがないとしないはず。なぜその仕組みになったかと言うと非公務員化が主目的となっているから。一般的な民間委託を上回るメリットの説明がまず必要である。
- 今から2カ月ほどで11月に公募をかけて決定が2月。なぜそんなに慌てているのか。
- 今回の改革案と（これまでに示されてきたような）十数年かけて徐々に民間委託を拡大する方法とでは、どちらが市の財政のためになるのか。時間はかかるが、徐々に民間委託を拡大する方が、トータルで見れば優位なのではないか。
- 競争入札になれば職員の給与を下げざるを得ない。5年後にそういうことが可能なのか。給与を下げられなくなれば民間で事業はできない。これでは市の責任が民間に移っただけで、何の解決にもならない。
- 賃金ベースを維持しても、労働環境が激変するなか、モチベーションは保てるだろうか。本当にストライキは回避できるのか。例えば1社170人がストライキを起こしたとき、残りの8社でカバーできるのか。協定を結んでも、9社一斉にストライキが起こったらどうするのか。6年後に競争入札に切り替われば、賃下げせざるを得ず、ストライキの発生ということも無い話ではないと思う。

○運送関係

- 市の経費を削減したいという意図はわかるが、今回のシミュレーションの数字を見る限り、随意契約終了時に初期投資が回収できない可能性もある。
- 今回の案を見て、民間事業者が新たに参入を検討するとは思えない。
- 職員を預らせておいて、「後は競争入札ですから、知りません」というわけにはいかない。また、競争入札に勝つために職員の給料を急激に下げるということも事実上できない。（そんな事をして労働争議に巻き込まれることだけは避けたい。）

6. 意見のとりまとめ

マーケットサウンディングにおいて、出された主な意見や提案は次のとおりであった。

意見1

職員を引き受けた上での事業の効率化、合理化には限界。

事業者の提案

- ・ 事業者側の雇用条件（給与等）に合わせて採用する。
- ・ 柔軟な作業実施体制を認める。

意見2

将来にわたって、事業の保障がなければ、職員を正規雇用として引き受けるのは困難。

事業者の提案

- ・ 契約期間の延長（10～15年）が必要である。
- ・ 5年後の競争方法としては、単なる競争入札ではなく、総合評価方式など実績を考慮する手法に変更する。

意見3

（職員を引き受けた上での新規事業への参入であるため）日常的な労務管理面での不安がある。
労働争議の可能性が高い。（特に移管直後と5年後）

事業者の提案

- ・ 元公務員の日常的な人事・労務管理には市の人的関与が必要である。

意見4

新会社における雇用手続き（勤務労働条件の説明等）に時間的余裕が必要。

意見5

ビジネスモデルとして利益率が低い一方で、初期投資負担や入札リスクが大きく、参加できる事業者は限定的になる。