

平成 29 年 6 月

家庭系ごみ収集輸送事業 改革プラン

大阪市環境局

《 目 次 》

I 改革プラン【本編】

はじめに	…	1
1 収集事業のこれまでの取組と現状の課題		
（１）職員数の削減	…	3
（２）給与の見直し	…	3
（３）人件費の削減	…	4
（４）現状の課題	…	4
2 改革の方向性	…	5
3 改革の基本的考え方	…	5
（１）経費の削減	…	6
（２）市民サービスの向上	…	6
（３）改革目標の設定	…	6
4 具体的な取組	…	7
（１）経費の削減		
ア 徹底した効率化	…	8
イ 人事給与制度等の検討	…	11
ウ 民間委託化の推進	…	11
（２）市民サービスの向上		
ア 突発事象に対する即時対応の実施	…	12
イ 公務上の交通事故の削減	…	13
ウ 災害時の対応	…	14
5 改革の徹底と取組期間		
（１）組織マネジメントの徹底	…	16
（２）PDCAサイクルの徹底	…	16
（３）取組期間	…	17

II 改革プラン【アクションプラン編】

《別添》

資料 1 ～ 6

参考資料 1 「家庭系ごみ収集輸送事業改革方針（素案）について」

参考資料 2 「大阪市災害廃棄物処理基本計画【概要】」

参考資料 3 「平成 28 年度 環境事業センター運営評価の結果について」

はじめに

家庭系ごみ収集輸送事業については、平成 24 年 6 月に開催された第 14 回府市統合本部会議の議論を経て、民間で実施可能な業務（各種ごみの収集輸送業務）については事業の「民間化」を、また同時に、当該業務に従事している技能職員については「非公務員化」を進めることとした¹（平成 25 年 4 月方針案策定）。

以降、環境局では、この方針に基づき家庭系ごみ収集輸送事業の民間化と現業職員の非公務員化の検討を進めてきたが、その中でいくつかの課題が明らかになった。

まず、当初方針案（平成 25 年 4 月策定）では、新規に会社を設置して、全技能職員を転籍し一度に民間化するものであったが、平成 25 年度に実施したマーケット・サウンディングでは転籍職員の雇用期間と契約期間の不整合といった課題が判明した。

また、平成 26 年度に実施した職員アンケート調査では、給与保障せずに転籍は困難との結果が得られ、「委託（＝税を財源）」という形態以外の選択肢がない中で、給与保障にかかる消費税の影響により、現在の事業費に比べて経費が増嵩することとなり、リーガルチェックの結果も、技能職員の転籍を義務化することは適当でないとの意見であった。

さらに、市会においても、①災害時の対応など市民サービスへの影響の検証が不十分、②経費削減効果という観点から、給与保障を前提とする技能職員の転籍の手法は、退職不補充の手法に比べて、消費税の影響により経費増となることなどが指摘された。

こうした状況の中で、当面の対応として技能職員の退職不補充のほか、早期退職を募って民間委託の枠の拡大を図ることとし、既に全市で民間委託している粗大ごみ収集、平成 27 年度から北区・都島区で民間委託している資源ごみ収集、容器包装プラスチック収集、古紙衣類収集に加え、平成 28 年度においては、北区・都島区ではじめて、普通ごみ収集にまで対象を拡大し、これにより北区・都島区管内の家庭から出されるごみの通常収集業務についてはすべてが民間委託となっている。

課題解決に向けての検討については、当初方針案では、かえって消費税の影響によりコスト増となる一方、技能職員の退職不補充の進め方では、経営形態の見直しによる改革が進まないことから、改革の主眼である事務事業のさらなる効率化と行政コストの一層の削減という視点に立ち返り、それを実現するための最適案の検討を行うこととした。

なお、検討にあたっては、「① 家庭系ごみ収集輸送事業については、全額税負担で賄っていること」、「② 転籍を伴う民間化については、消費税の影響を上回る効率化が必要であること」、「③ 消費税の影響を受けない形態での効率化実現が最適であること」との 3 つの視

¹ これまでの経過については、参考資料 1「家庭系ごみ収集輸送事業改革（素案）について 平成 29 年 3 月」P1～P10 参照

点を踏まえ、検討を行った。

民間事業者への委託については、引き続き、技能職員の退職不補充により順次拡大するとともに、直営による事業運営にあたっては、大規模災害時対応も含め、市民サービスの向上や、作業・人事勤務制度等の見直しによる徹底した効率化によって、経営形態の見直しと同等以上の効率化をめざした「改革プラン」を策定し、大幅な経費削減を実現していく。

なお、改革期間最終年度の平成 31 年度には「改革プラン」の成果について検証・分析を行い、期待される効果に及ばない状況にあれば、市長・議会に対してもその結果を明らかにしたうえで、直営による事業実施を全面的に見直すこととする。

このプランによる改革は、実現に向けて職員一人ひとりの高い意識と自覚、日々のたゆまぬ地道な努力によらなければ、その成果を得ることはできない。

そのため、環境局においては、全職員の総力を結集し、アクションプラン編に掲げた取組について進捗状況を点検、逐一改善を行うなど、PDCAサイクルによりその成果の実現に向けて、局を挙げて取組を進めていく。

1 収集事業のこれまでの取組と現状の課題

- ・大阪市における家庭系ごみ収集輸送事業にかかる事業コストは、大半を人件費が占めており、そのほとんどが税により賄われている。市民の貴重な税金を1円たりとも無駄にしないという職員の意識が求められている。
- ・これまでも職員数の削減や給与の見直しについては取組を進めているものの、民間化と現業職員の非公務員化の課題解決については、実現困難な状況となっている中で、人件費をさらに削減することが求められている。

(1) 職員数の削減

- ・平成18年度から新規採用を凍結するとともに、技能職員の退職による人員不足については、単純に民間委託するのではなく、作業回数の増や2人乗車作業の導入など、業務の効率化を積極的に取り組んできた。
- ・平成23年度から民間委託を開始し、5行政区における粗大ごみの民間委託を皮切りに、順次委託化を進め、平成26年度に全市の粗大ごみを民間委託している。
- ・平成27年度には、北区・都島区で資源ごみ、容器包装プラスチック、古紙・衣類を民間委託化し、さらに平成28年度においては、北区・都島区ではじめて、普通ごみ収集にまで対象を拡大し、北区・都島区管内の家庭から出されるごみの通常収集業務すべてを民間委託化した。
- ・引き続き、技能職員の退職不補充に取り組むだけでなく、収集業務の一層の効率化を図ることで、職員数のさらなる削減を進めていく必要がある。

【参考1】家庭系ごみ収集輸送事業に従事する技能職員数推移

(単位：人)

年度	H12	H17	H22	H27	H28
職員数	2,610	2,483	2,113	1,771	1,700
減員累計	—	▲127	▲497	▲839	▲910

- ・平成12年度から28年度 ▲910人(2,610⇒1,700人)、▲34.9%
- ・上記は、各年度4.1時点の配置人員を示す。

(2) 給与の見直し

- ・平成19年7月6日付けで総務省自治行政局公務員部長より各自治体に対して発せられた依頼に基づき「経済財政改革の基本方針2007(平成19年6月19日閣議決定)」における「公務員給与について、特に民間事業者と比べて水準が高いとの指摘のある地方の技能労務職員を始めとして、地域の民間給与をより一層反映させることとし、可能なものは平成20年度からの実施に取り組む」という方針が出された。
- ・こうした通知等を踏まえ、技能職員の給与等について、逐次見直しが行われてきた。
- ・技能職員の給与については、平成29年4月に人事委員会より「技能労務職相当職種民間

給与調査の結果等について」が出されたところであるが、引き続き、見直し等の検討がなされる予定となっている。

【参考 2】家庭系ごみ収集輸送事業に従事する技能職員の給与見直し

(単位：万円)

年度	H12	H17	H22	H27	H28 推計
給与	843	749	645	621	604
引下げ額	—	▲94	▲198	▲222	▲239

・平成 12 年度から 28 年度 ▲239 万円 (843 万円⇒604 万円)、▲28.4%

(3) 人件費の削減

- ・上記 (1) 及び (2) による技能職員の退職不補充や給与の見直しなどにより、これまでから人件費は削減されてきている。
- ・業務の効率化を推進し、人件費の削減を図っていくとともに、今後、人事委員会の調査報告を参考にしながら、引き続き、給与見直しの検討を進めていくこととされている。

【参考 3】家庭系ごみ収集輸送事業に従事する技能職員の人件費の削減

(単位：億円)

年度	H12	H17	H22	H27	H28 推計
人件費	264	229	166	131	124
削減累計	—	▲35	▲98	▲133	▲140

・平成 12 年度から 28 年度 ▲140 億円／年 (264 億円⇒124 億円)、▲53.0%

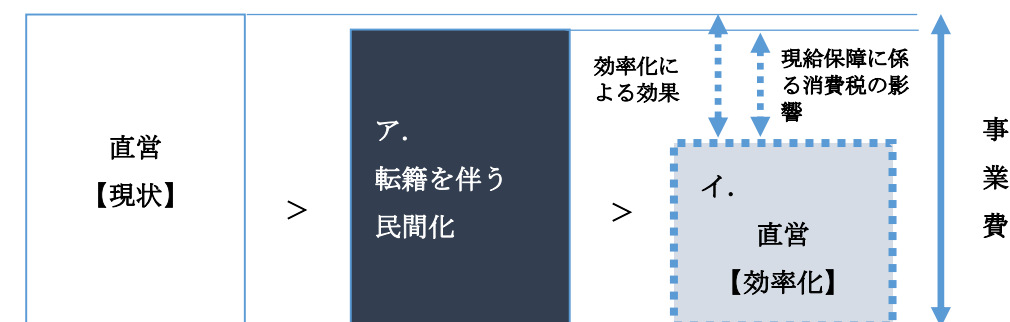
(4) 現状の課題

- ・市内に環境事業センターが 11 か所配置されるなど、円滑な収集輸送のネットワークが構築され、人件費も平成 12 年度比で約 50%低減しているものの、現在の民間委託にかかる経費と比べ、依然として高コストである。
- ・服務規律確保のため、行政区別、ごみの種別ごとの固定的な稼働班(シフト)体制により、出勤回数や収集ルート、勤務拘束時間を明確にした、硬直的な作業管理を徹底していることから、弾力的な運用や効率化に向けての対応という点では限界がある。
- ・また、公務上の交通事故が依然としてかなりの件数にのぼるなど、市民の信頼確保という面で改善の取組が必要であり、あわせて、今後予想される大規模災害発災時等の緊急時対応に向けた体制整備の充実が求められている等の課題がある。

2 改革の方向性

- ・家庭系ごみ収集輸送事業は、さらなる効率化とコストの一層の削減をめざし、経営形態の検討が行われてきた。
- ・検討に際しては、前述の 1－(4)「現状と課題」に加えて、次の 2 点の前提条件を踏まえる必要がある。1 点目は、家庭系ごみ収集輸送事業は独自の収益を得ていない、つまり全額税負担の事業であるということ、2 点目は、職員の転籍を伴う民間化については、消費税が新たに発生するため、この影響額を上回る効率化の効果がなければコスト増となることである。
- ・上記の 2 点を踏まえると、消費税の影響を受けない経営形態で効率化を図ることができれば、消費税の影響は回避できる。
- ・こうしたことから、直営事業のままで効率化の実現可能性を検証するため、徹底したムダの排除とサービスの向上をめざした「改革プラン」を策定するものである。

【参考 4】家庭系ごみ収集輸送事業に従事する技能職員の人件費の削減



3 改革の基本的考え方

- ・家庭系ごみ収集輸送事業は、市民生活になくってはならない重要な市民サービスのひとつであり、その事務執行にあたっては最小の経費で最大の効果を上げる必要があるとの認識を職員間で共有していく必要がある。
- ・透明性の高い、効果的で効率的な業務執行体制を確立し、組織におけるガバナンス機能を強化するだけでなく、コンプライアンスといった規範意識の醸成にも努め、強力に経営改革を推進していくとともに、市民の信頼に応える組織風土の確立に取り組む。
- ・成果を意識した業務運営を確立するため、本改革プランに基づく運営方針を各環境事業センター単位で策定するとともに、毎年の事業計画を作成しその成果を検証する。
- ・これまでの枠組みにとらわれることなく効果的・効率的な取組を実行していくため、具体的な改革目標を設定する。なお、「改革プラン」では、改革の基本的な考え方を踏まえたアクションプラン編において、具体的な取組内容や目標とする期限等を示すこととする。
- ・従来の業務を、単に局からの「割り当て作業」として遂行するのではなく、環境事業センター職員自らが工夫し創り上げ発信していく「創発的業務」に置き換えていくため、業務プロセスの可視化と最適化を行い、業務効率の向上を図る。

- ・永続的に必要とされる家庭系ごみ収集という事業を質的に高度化させていく。
- ・環境局を挙げて、PDCAサイクルを徹底していくことで、平成 29 年度から 31 年度までの 3 か年における改革目標の早期実現をめざすものとする。

(1) 経費の削減

- ・ごみ収集輸送事業の効率化によるコスト削減を実現し、市民負担の削減を進めていく。
- ・具体的な方策等については、アクションプラン編に記載し、着実にPDCAサイクルを回し成果を検証していく。
- ・個別の環境事業センターにおける効果的な取組については、組織内で横展開していくなど、全環境事業センター間で共有化し、実行していくものとする。
- ・平成 23 年度から、順次実施してきた職員の退職不補充による民間事業者への委託については、引き続き、継続・拡大するものとする。

(2) 市民サービスの向上

- ・これまで継続してきた市民サービスを維持していくだけでなく、早期に市民サービスの質的向上を実現していくものとする。
- ・また、市会でもたびたび指摘を受けている公務上の交通事故に関しては、計画期間内の目標を定め、大幅な削減を図るものとする。
- ・平成 29 年 3 月策定の「大阪市災害廃棄物処理基本計画」（参考資料 2）に基づき、災害発生時の緊急対応が可能な体制の構築を図るものとする。
- ・具体的な方策等については、アクションプラン編に記載し、着実にPDCAサイクルを回し、成果を検証していく。
- ・個別の環境事業センターにおける効果的な取組については、局内で横展開していくなど、全環境事業センター間で共有化し、実行していくものとする。

(3) 改革目標の設定

- ・改革を着実に実行していくためには、目標を設定し、定期的にチェックしていく必要があり、「改革プラン」においても、次に掲げる目標やそれを実現するための具体の取組項目を設定するものとし、アクションプラン編の各シートに反映していくものとする。
- ・シートで取組内容を明確にし、各環境事業センターが主体的に、さまざまな課題に取り組むなど、自律的な改革を実践していく。
- ・各環境事業センター内での情報共有を促進していくため、従来の IT 活用以外にも GPS 機能を搭載した収集車を装備していくなど、IT の徹底活用を行う²。

² GPS (global positioning system) とは、地球上の現在位置を人工衛星からの電波ではかり知るための装置のことをいう。他都市の導入事例としては、福岡市、門真市、箕面市などがある。

- ・改革の主眼である「経費削減」を目的として、徹底的な効率化を実施し、家庭系ごみ収集に従事する職員数の約 10%相当の削減（人数にして約 150 名程度）効果を図る。
- ・公務上の交通事故削減に向けた目標設定を行うなど、事故防止対策に取り組むとともに、南海トラフ巨大地震等による大規模災害を想定した、平時からの安定した収集体制の確保等により、市民サービスの維持・向上を図る。

4 具体的な取組

- ・ごみ収集輸送事業を取り巻く諸課題に対して、職員のより一層の改革意識の醸成につなげていくことを目的として、平成 28 年 1 月に「環境事業センター改革検討委員会³」を設置した。
- ・委員会の実行組織として、環境事業センター代表所長を部会長とする「服務・活性化部会」「交通事故防止対策部会」「作業効率化部会」を設置し、これらの部会に全環境事業センター所長が参画して、調査及び検討を実施し具体的な取組を推進している。
- ・平成 28 年度における各部会の取組は以下のとおり。

服務・活性化部会	交通事故防止対策部会	作業効率化部会
業務遂行要領の徹底、環境事業センター間の横断的巡視、服務規律確保のための研修の実施など	ドライブレコーダーの活用、運転従事要件の見直し、安全運転マニュアルの改訂など	粗大ごみ中継地の廃止、効率化メニューの洗い出しなど

- ・「環境事業センター運営評価」（参考資料 3）に基づき、全環境事業センターの業務運営の相対評価を実施した。
- ・それによって明らかとなったことは、①職員一人ひとりが十分自律的に行動できているとは言えない状況にあることから、管理監督者層がリーダーシップを発揮し、徹底したマネジメントを強力に推進していくことで、理念や方針に即した管理運営を着実に実行していくことが求められていること。②業務の効率化は喫緊の課題であるが、固定的なシフトによる制約等から十分な取組がなされておらず、さらに踏み込んだ業務改革が求められること。③ 5 S といった基本動作の徹底に関しては、全市的な取組としてはじまったばかりでもあり、ほとんどの環境事業センターで十分な活動が展開されておらず、5 S 活動の徹底が求められていること。④市民サービスに関しては、改善・向上の余地が残されており、広聴等で寄せられる市民の意見などを適切にくみ取りながら、市民サービスの一層の向上を図っていくことが求められていること。
- ・引き続き、これらの課題解決を着実に実施していくとともに、さらなる効率化に資する取組を検討していく必要がある。
- ・こうしたことから、「経費の削減」と「市民サービスの向上」といった 2 つの視点から、

³ 「環境事業センター改革検討委員会の取組」については資料 1 参照

具体的な取組を掲げつつ、強力に推進していくものとする。プラン策定に際しては、現状を分析するとともに、取組内容や目標を明確に示すこととしている。

- ・なお、すべての条件が整うのを待つことなく、できるところから速やかに改革を推進するとともに、不具合（エラー）が出てくればこれを修正し、またトライするという姿勢で改革を進めていく。

（１）経費の削減

ア 徹底した効率化

（ア）現状分析

- ・家庭系ごみ収集輸送事業の一部作業においては、次の主な３点に対して、収集作業の効率化が可能と考えている。
- ①ごみ減量化の進展に伴う焼却工場の閉鎖（10 工場⇒6 工場）等の影響により、輸送効率が悪化し、待機時間等が増加している⁴。
- ②現場での管理体制は確立されているものの、効率化の観点からみたときには、実態として、日々の業務についてPDCAを回すなど、現場作業のマネジメントが十分機能している体制になっていない。
- ③服務規律確保のため、行政区別、ごみの種別ごとの固定的な稼働班（シフト）体制により、出勤回数や収集ルート、勤務拘束時間を明確にした、硬直的な作業管理を徹底することで、弾力的な運用や効率化に向けての対応に限界がある⁵。

（イ）効率化への取組

- ・家庭系ごみ収集輸送事業における現状課題である、管理監督者の現場におけるマネジメント能力の向上を図り、職員のモチベーション向上や作業管理等の見直しを進める。
- ・弾力的で、臨機応変な業務執行体制を構築することで、次のようなシステムの導入を図り、効率化の取組を強力に進めていく。

（取組事例）

- ◇ 時間の隙間を生まない作業形態
- ◇ 作業方法の見直し
- ◇ 現状の配置基準等の検証
- ◇ 積載効率向上の検討 など

※詳細については、アクションプラン編 １（１）～（２）を参照。

⁴ 資料２として、「輸送効率の悪化と待機時間」を掲載している。

⁵ 資料３として、「現行の作業管理体制」を掲載している。

◆効率化の取組事例

取組事例	削減見込	シート
・乗換作業等による待機時間等の圧縮 ・柔軟な勤務時間の設定による待機時間等の圧縮 (工場閉鎖に伴う輸送効率の悪化への対応)	37 人	シートNo. 1
・車両能力の最大数量まで収集・積込を実施	50 人	シートNo. 2
・3日・4日取りの機材配置の見直し	20 人	シートNo. 3
・2人乗車作業の拡大	12 人	シートNo. 4
・中継作業の見直し拡大等	17 人	シートNo. 5
・硬直した作業管理体制の見直し (行政区単位・事業単位の機材配置等)	14 人	シートNo. 6
合計	150 人	

(ウ) 取組の目標

- ・ごみ収集量や所要時間など日々の現状の分析・検証を行いながら、多角的な見地から業務の見直しを検討することで、一層の効率化が図れる余地が存在すると考えられる。
- ・一部作業を見直し、約 150 名相当の削減を目標とする（平成 28 年度職員数の約 10%削減⇒平成 29 年度委託料（契約額）ベースで約△6.2 億円⁶）。

【参考 5】収支比較（改革の有無） 《荒い試算》

（単位：億円）

事 項	改革を実施しない場合			改革を実施した場合		
	人件費	物件費	合計	人件費	物件費	合計
H28 年度	124.2	10.9	135.1	124.2	10.9	135.1
H31 年度	112.3	17.1	129.4	112.3	10.9	123.2
差 引	▲ 11.9	6.2	▲ 5.7	▲ 11.9	0.0	▲ 11.9
改革の効果→						▲6.2

※上記「物件費」については、家庭系ごみ収集輸送業務の委託料額を記載

(エ) 徹底した効率化のための手法

- ・上記（ア）～（ウ）の現状課題を解決し、徹底した効率化（職員定数の見直し）を推進していくためには、弾力的で臨機応変な業務執行体制を構築する必要がある。
- ・また、そのためには「作業管理の徹底」・「現場のマネジメント強化」・「職員のインセン

⁶ 資料 4 として、「経費削減効果（試算値）」を掲載している。なお、「改革プラン」の取組効果については、次の施策展開を見据えつつ、一定額の還元が図られるよう、毎年度の予算編成時に検討していく。

タイプ」の3つの要素を組み合わせることが効果的であると考えており、その実施に向けての手法について、次に掲げる。

1) 作業管理の徹底（GPSの活用等） … シートNo.7

- ・作業管理上の現状課題として、「業務パフォーマンス（工数、時間、積載量等）の検証が実施できていないこと（一部では紙媒体が残る。）」、「管理を行う上で、地域特性の把握とそれに対応して弾力的な対応が重要であるが、現場のマネジメントに課題があること」の2点が挙げられる。
- ・特に、日々1台ごとのごみ収集量や所要時間がつぶさに把握できておらず、また、こうしたデータを適宜検証し、業務の効率化に活かし切れていない状況にある。
- ・こうした課題を改めるためには、データの電子化を進めることが必要不可欠であり、GPS機能を活用することにより、1台ごとの所要時間の把握などを行い、日々の徹底した作業管理と効率化を行っていく。

◆GPS機能の一例

- ・1台ごとの所要時間の把握ができる。（収集量については別システムとの連携が必要）
- ・走行の軌跡（車両ごとの収集ルートを表示）が把握できる。
- ・運行状況（車両ごとの動き）が確認できる（複数台同時確認が可能）。
- ・運転状況（走行速度、急発進、急停車等）の把握ができる。

2) 現場のマネジメント強化（現場の管理体制の再構築）

① 現場の管理体制の権限と責任の明確化 … シートNo.8

- ・技能統括主任・部門監理主任・業務主任の位置づけや指揮命令権限が不明確で、現場作業のマネジメントが十分ではない。
- ・現場の管理体制の権限と責任を明確化することで、徹底した作業管理を実施し、効率化を実践するため、局内要綱である「主任準則」で、権限と責任を明確にしていく。

② 現業管理主任の管理職への登用拡大 … シートNo.9

- ・技能職員の退職不補充により高齢化が進展する中で、モチベーションが下がっている職員がいるなど、明確な組織のミッションや職責の重要性が全職員に浸透していない。
- ・こうした状況を改めるため、実績をあげた職員を適正に評価し、給与に反映していく仕組みや、能力に応じて技能職員の幹部職員化、環境事業センター所長・事業推進担当課長・総務担当課長代理への昇格登用のルール化など、職員のモチベーションを向上させる方策について検討を行う。

イ 人事給与制度等の検討

(ア) 現状分析

- ・技能職員の給与の在り方について、平成 27 年 2 月に大阪市技能労務職員給与検討有識者会議を設置して検討が行われ、その結果、同年 12 月 18 日に、本市の考えを取りまとめて公表し、市長から人事委員会に対して民間の技能・労務関係職種従業員に関する職種別・個人別給与等の調査の依頼がなされた。
- ・技能職員に関しては、法律上、人事委員会の調査や給与報告及び勧告の権限が及ばないことになっているが、技能職員の人事給与制度を所管している市長からの依頼を受けて、人事委員会において、職員の給与、人事行政に係る専門的・中立的機関として、民間における本市技能職員に相当する職種の従業員の給与等の状況を把握するための調査が行われた。
- ・その調査結果として、平成 29 年 4 月に人事委員会より「技能労務職相当職種民間給与調査の結果等について」が出されたところである⁷。

(イ) 人事給与制度等への取組 … シート№10

- ・業務の効率化を推進し、人件費の削減を図っていくとともに、人事委員会の調査報告を参考にしながら、引き続き、給与見直しの検討を進めていくこととされている。
- ・事業運営の徹底的な効率化を図るため、弾力的な勤務形態等を導入する。
- ・業務の効率化のインセンティブに繋げるため、職員の作業実績や頑張りに応じて、適正に評価し給与に反映していく仕組み作りなど、職員のモチベーションを向上させる方策について検討する。

(ウ) 取組の目標

- ・作業効率化のための休憩時間の設定を検討するなど、勤務時間帯の割り付けを工夫し、柔軟な対応を図る。
- ・職員のモチベーション向上策として、これまでから実施している人事考課制度を活用し、評価方法をさらに工夫するなど、職員の頑張りや適正に給与に反映していくほか、職員のインセンティブとなるよう、実績に応じた諸手当の支給方法についても検討する。

ウ 民間委託化の推進

(ア) 現状分析

- ・平成 28 年度までに、全市の粗大ごみ収集並びに北部環境事業センターの家庭ごみ収集全般、西部環境事業センターの古紙・衣類収集について民間委託化した。
- ・より一層の効率化・低コスト化を図るため、民間委託化を順次拡大していく必要がある。

⁷ 資料 5 として、「人事委員会の調査結果（概要）」を掲載している。

(イ) 委託化への取組 … シートNo.11

- ・民間委託化については、引き続き、技能職員の退職不補充により順次行うこととしている。
- ・また、拡大方法としては、災害時の対応を考慮し、津波浸水被害の影響の少ない環境事業センターに直営の人員機材を重点的に配置するなどし、その他の環境事業センターから順次、民間委託の拡大を図っていく。
- ・民間委託化にあたっては、将来の委託業者が固定化し、入札が高止まりすることのないよう、また災害時にも委託業者や許可業者を適切に指導・調整が行えるよう、委託業務の管理監督、指導、検収機能の強化を図る。

(ウ) 取組の目標

- ・「改革プラン」に先立ち、より一層の効率化・低コスト化を図るため、平成 29 年度は、早期退職者特例制度を活用するなど、減員数の一部相当業務として、西部環境事業センターの資源ごみ・容器包装プラスチック収集を民間委託化した。
- ・平成 29 年～31 年の 3 年間で、徹底した効率化により職員定数を削減することを目標として、約 150 名相当の職員数を削減した後、さらなる民間委託拡大を継続実施していく。

(エ) 改革の効果（環境事業センターの統廃合）

- ・民間委託化の進展に伴い、自ずと現在の環境事業センターの土地・建物に余剰が生じることから、その利活用を図るため環境事業センターの統廃合を検討する。
- ・検討にあたっては、災害時における被害想定、災害発災後の迅速・適切なごみ収集のコントロールタワーとしての役割、輸送効率、駐車可能台数等を考慮しながら取組を進める。
- ・将来的な機材等の配置については、被災しない立地にある環境事業センターを優先し、津波浸水被害が想定される 4 環境事業センター（西北・西部・西南・南部）を除く 7 環境事業センターの普通ごみ収集を中心に、今後の配置計画を検討する。

(2) 市民サービスの向上

ア 突発事象に対する即時対応の実施

(ア) 現状分析

- ・現状では、日々の運行状況（車両ごとの動き）がリアルタイムで把握できないことから、収集時間等の遅延、収集漏れ、不法投棄等への市民対応に時間を要している。

(イ) 突発事象への取組 … シートNo.12

- ・GPS 機能を活用し、タイムリーな収集状況を把握することで、交通事情等により収集時間等の遅延や収集漏れ等への即時対応を実施する。

(ウ) 取組の目標

- ・市民ニーズへの的確な対応や業務の効率化の徹底を図る必要があることから、即時対応を実施できる仕組みを早期に構築する。
- ・「改革プラン」策定後、本市直営業務で必要とするGPS機能を検証し、その導入を図る。
- ・苦情（市民の声）の削減目標について、前3か年（平成26年～平成28年度）の半減となる件数をめざす。

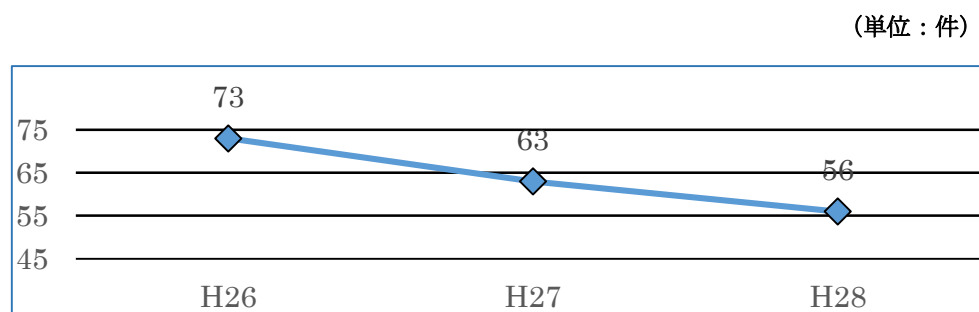
イ 公務上の交通事故の削減

(ア) 現状分析

1) 年度推移

- ・本市直営の公務上の交通事故発生件数と民間事業者の事故発生件数を比較した場合、比較方法によって差異はあるものの、大幅に多いという状況にはない。
- ・特に平成28年度においては、ドライブレコーダーを活用することによる取組の強化等が功を奏し、過去最低の発生件数（56件）を記録した。
- ・これまでの公務上の交通事故発生状況をみると、近年減少傾向にはあるものの、さらに削減できる可能性がある。

【参考6】 公務上の交通事故発生件数の推移



2) 発生事故分析⁸

- ・交通事故分析結果（平成23年～平成27年度）によると、進行方向別で直進による事故が半数を占めている状況にあることがわかった。また、徐行時の追突事故も多く発生していることがわかった。
- ・こうした事例から、事故原因として、前方不注意や車間距離が十分に確保されていないことなどが推測される。
- ・運転従事職員に対し、口頭による車間距離徹底の注意喚起も重要であるが、新たなツールとして、GPS（一定の車間距離内に近づくと鳴るアラーム警報機能等もある。）を導入することで、日々の運転作業中の気づきにより、車間距離の意識徹底が図られ、事故削減

⁸ 資料6として、「公務上交通事故の発生状況」を掲載している。

に効力を発揮するものと考えられる。

- ・本業務特有の事故でもある、「後進時の事故」や「ドア開け事故」が発生する一方、近年の車両関連の技術革新を活用し、工夫・改善する必要がある。

(イ) 公務上の交通事故削減への取組 … シートNo.13・14・15

- ・これまでから公務上の交通事故防止に向けて、例えば、ドライブレコーダーを活用した指導強化・安全運転の徹底や事故発生事案に対する「なぜなぜ分析⁹」による検証実施など、様々な取組を行ってきた。
- ・環境事業センター間で、ドライブレコーダーの映像確認方法やなぜなぜ分析の精度に差があり、特に各環境事業センターの指導者層のスキルアップが必要であることから、指導者層の育成を目的とした研修を開催し、指導基準等の標準化を図る。
- ・それに加え、運転状況（急発進、急ブレーキ、走行速度超過等）をリアルタイムに把握できるGPS機能の一つを活用するなど、さらなる安全運転の徹底を図り、公務上の交通事故防止に繋げていく。
- ・平成29年度以降購入予定車両から、第3ブレーキ、バックモニターを本格装備するほか、小型プレスダンプ車等については、スライドドアを導入し、順次拡大していく。

(ウ) 取組の目標

- ・公務上の交通事故の削減目標について、前3か年（平成26年～平成28年度）の3割削減で、過去最低を更新することになる45件以内をめざす。

ウ 災害時の対応

(ア) 現状分析

- ・災害発災直後から、環境事業センターがコントロールタワーとなって、公的・民間事業者が保有する人的資源や保有機材等を総動員したスクランブル体制を緊急に組成することにより、発生する生活系ごみの収集を実施し、発災後に、一時的に増量すると見込まれる粗大ごみの増量等を含めた生活ごみ・避難所ごみに対応できる収集体制を確保することは必要不可欠である。
- ・南海トラフ巨大地震の被害想定（津波浸水・建物）をもとに、失われる収集能力を試算したところ、直営で約40%・許可業者で約30%となった。
- ・発災直後は、環境事業センターがコントロールタワーとなって、スクランブル体制によりごみ収集を実施する必要がある一方、発災後一時的に増量すると考えられる粗大ごみの影響等（単位時間の発生量として最大4倍程度増加）により、通常時のごみ収集量から比

⁹ ある問題とその問題に対する対策に関して、その問題を引き起こした要因（「なぜ」）を提示し、さらにその要因を引き起こした要因（「なぜ」）を提示することを繰り返すことにより、その問題への対策の効果を検証する手段のこと（Wikipediaより）。

べ増加が見込まれる。

- ・こうした収集能力の喪失、ごみの増量等の影響、他都市からの応援を加味し、直営・許可業者のすべての車両で家庭系ごみ・事業系ごみを、昼夜2サイクル（2交替制）により対応した場合におけるシミュレーションを行ったとしても、約20%のごみ量に対する収集機材が不足するとの結果が得られた。

（イ）災害時の取組… シート№.16・17

- ・平成29年3月に策定した「大阪市災害廃棄物処理基本計画」をもとに、平成29年度中に「災害廃棄物業務実施マニュアル」・「環境事業センター毎の災害時対応マニュアル」を作成し、各職員にその役割を認識させる等の準備を行うほか、大阪府・近隣自治体・関係団体等との協力体制を構築し、災害時に備える。

（ウ）取組の目標¹⁰

- ・津波による収集能力の喪失をできるだけ免れるよう、平時の収集効率も考慮しながら重点的な機材配置を進める。
- ・地域におけるごみの排出状況や道路状況に応じて収集計画を策定し収集体制を調整するとともに、住民・事業者への周知を行うなど、環境事業センターが発災後の迅速・適切なごみ収集のコントロールタワーとしての機能を果たす。
- ・「大阪市地域防災計画（平成28年9月）」に定められた環境部事業管理班は、各関係先と必要な調整を行うとともに、環境事業センターを統括し市域全体の迅速・円滑な処理計画を策定する。
- ・関係団体等との協定の締結などにより、被災状況に応じて直営収集と業者収集が協力・連携できる体制をつくる。

（エ）将来に向けた対応

- ・必要となる工数は約800名程度となるが、職員数の推移（見込）によると、平成43年度までは対応可能な状況にある。
- ・それ以降については、ごみの減量や民間事業者の状況、被災想定の変更などを踏まえ、検証を重ねて、民間事業者との連携や非常勤職員の雇用・稼働時間の延長等により、適切な対応を検討する。
- ・既に4・ウ・（エ）で取り上げたが、津波浸水被害が想定される4環境事業センター（西北・西部・西南・南部）を除く7環境事業センターの普通ごみ収集を中心に配置計画を検討する。

¹⁰ 災害廃棄物処理基本計画、災害時の対応体制については、参考資料2参照

5 改革の徹底と取組期間

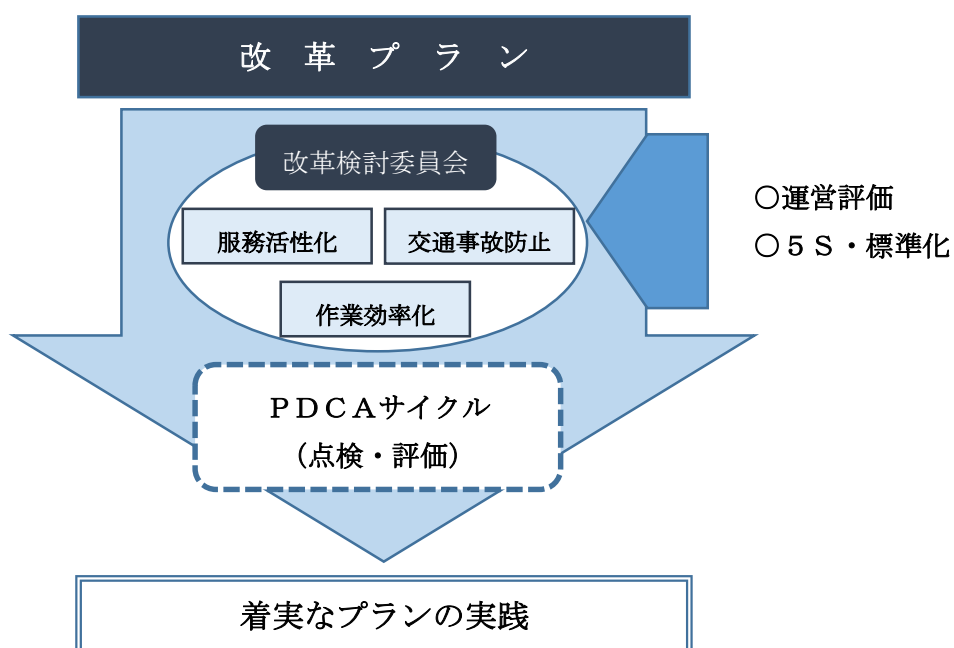
(1) 組織マネジメントの徹底

- ・「改革プラン」を進めるにあたっては、目標とする期限を設定し、目標期限に向けた手順とスケジュールを示すとともに、職員への浸透を図りながら、徹底した進捗管理を行うものとする。
- ・改革を着実に進めて、将来にわたって効果あるものとするため、環境事業センターの管理監督者が、積極的にリーダーシップを発揮し、職員一人ひとりが主体的・自律的に改革に取り組むよう、組織マネジメントを推進していくものとする。
- ・また、環境局としても、環境事業センター改革検討委員会等の情報をタイムリーに発信するなど、職員間での情報共有に努め、改革に対する組織風土を醸成していくものとする。

(2) PDCAサイクルの徹底… シートNo.18・19

- ・「改革プラン」を進めるにあたっては、PDCAサイクルを推進する観点から、取組を漫然と実施するのではなく、計画どおり進捗しているか、また、目標とした成果があがっているか、局長をトップとする環境事業センター改革検討委員会において隔月毎に定期的に点検・評価し、期待どおりの成果が得られていない場合には、改善を図っていく。
- ・また、組織横断的な観点から、同改革検討委員会を中心として、先にあげた3つの部会を活用しながら、それぞれの取組ごとに各部会で連携を図り、改革を推進していくこととする。
- ・平成29年度より、新たに5Sや標準化の取組を推進していくことで、日常的な業務の遂行や効率化を徹底していく。

【参考7】改革プランの実行体制（イメージ図）



(3) 取組期間

平成 29 年度 「改革プラン」策定・実行

平成 30～31 年度 実践・徹底

平成 31 年度中 成果（効率化）の検証 ⇒ 検証結果をもとに、方向性を決定

※市長・議会に対しても検証結果を明らかにしたうえで「改革プラン」に沿った改革を実施してもなお十分な改革効果が期待できない場合には、大阪市の直営による事業実施を全面的に見直すこととする。