

## 第3部 実施スケジュール



## 8 実施スケジュール

1. 経営形態見直しの進め方
2. 経営形態見直しロードマップ
3. 各フェーズにおける効果
4. 実施工程（案）
5. フェーズ1の役割とこれまでの総括
6. 新組織への業務移行の基本的な考え方
7. 職員の確保について
8. 人事・給与制度の基本的な考え方
9. 民間資本参画について
10. 新組織設立当初における資本金額の考え方

## 8-1. 経営形態見直しの進め方

- ・ 経営形態の見直しとして、混合型運営権制度の導入を目指す。
- ・ 混合型運営権制度は、維持管理にとどまらず、建設事業（改築更新）も含む、新たなモデルの確立を図る取組みであることから、段階的に着実な検討を進めていく（次ページロードマップ参照）。
- ・ 混合型運営権制度の導入にあたっては課題があり（P.60参照）、課題が解決ができるまでの期間は、フェーズ2にとどまることとなる（フェーズ2においても、事業運営に民間原理を取り入れながら、国内外事業展開による収益拡大や、維持管理費のコスト縮減の効果は見込めるため、早期に新組織への移行を進める）。

### フェーズ1(H25～27年度)

- ・ （一財）都市技術センターを暫定的に活用し、下水道施設の運転維持管理業務について包括委託を実施する。
- ・ フェーズ2に向けて、新組織を設立。

### フェーズ2(H27年度中 新組織 育成期)

- ・ 新組織において、運転維持管理の包括委託に加えて小規模単純更新を実施する。
- ・ 混合型運営権制度の導入にあたっての課題である補助金や一般会計繰入金等財源スキームの検討を行い、スキームの確定など、課題整理ができ次第、速やかに移行手続きを行う。

〔 課題への対応策の検討や関係機関との協議・調整に1年強の期間を要し、PFI法に基づく手続き期間に1年半程度の期間を要するため、運営権制度の導入までには最短でも3年程度が必要である。 〕

### フェーズ3(H30年度中 新組織 事業拡大期)

- ・ 混合型運営権制度を導入し、運転維持管理及び施設の運営のため必要な一定範囲の改築更新を実施する。

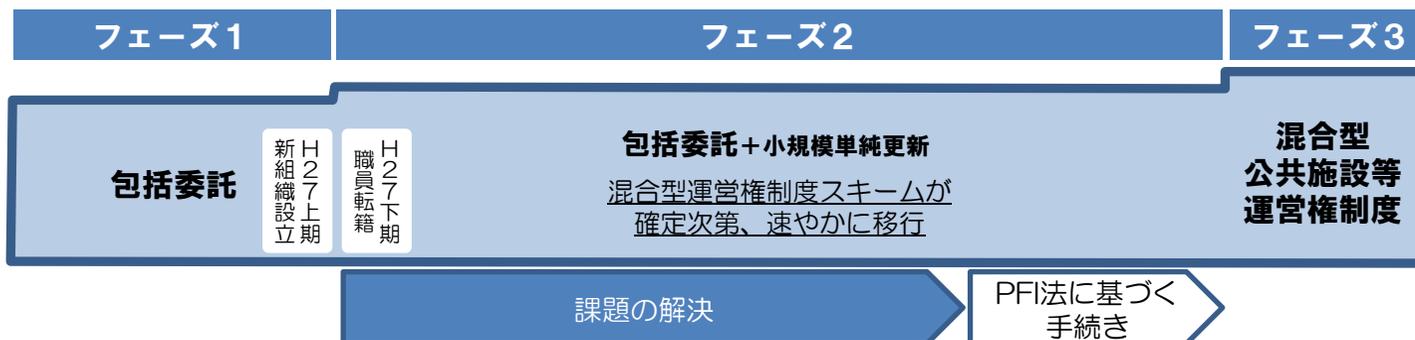
# 8-2. 経営形態見直しロードマップ

## 🚩 ロードマップ（最短：フェーズ2を3年間とした場合）



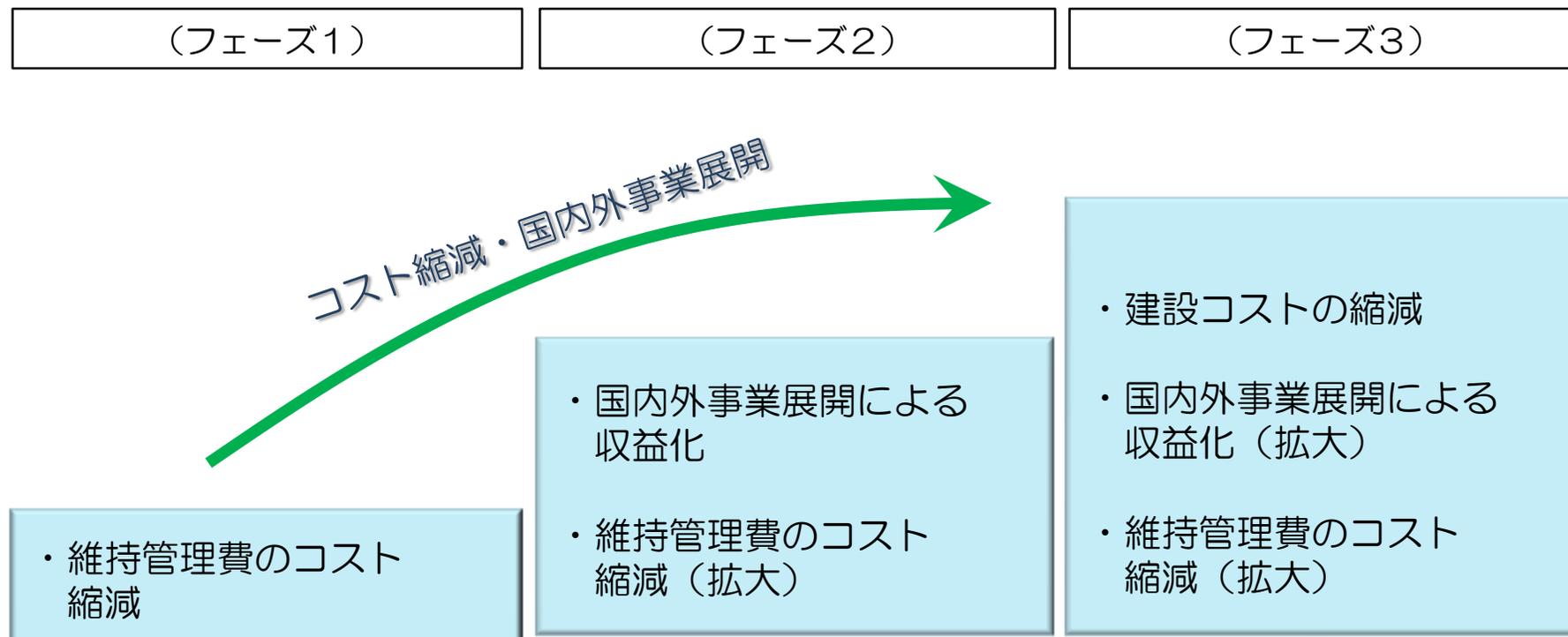
業務レベルの推移

## 🚩 ロードマップ（課題が解決できるまでの期間はフェーズ2にとどまる）



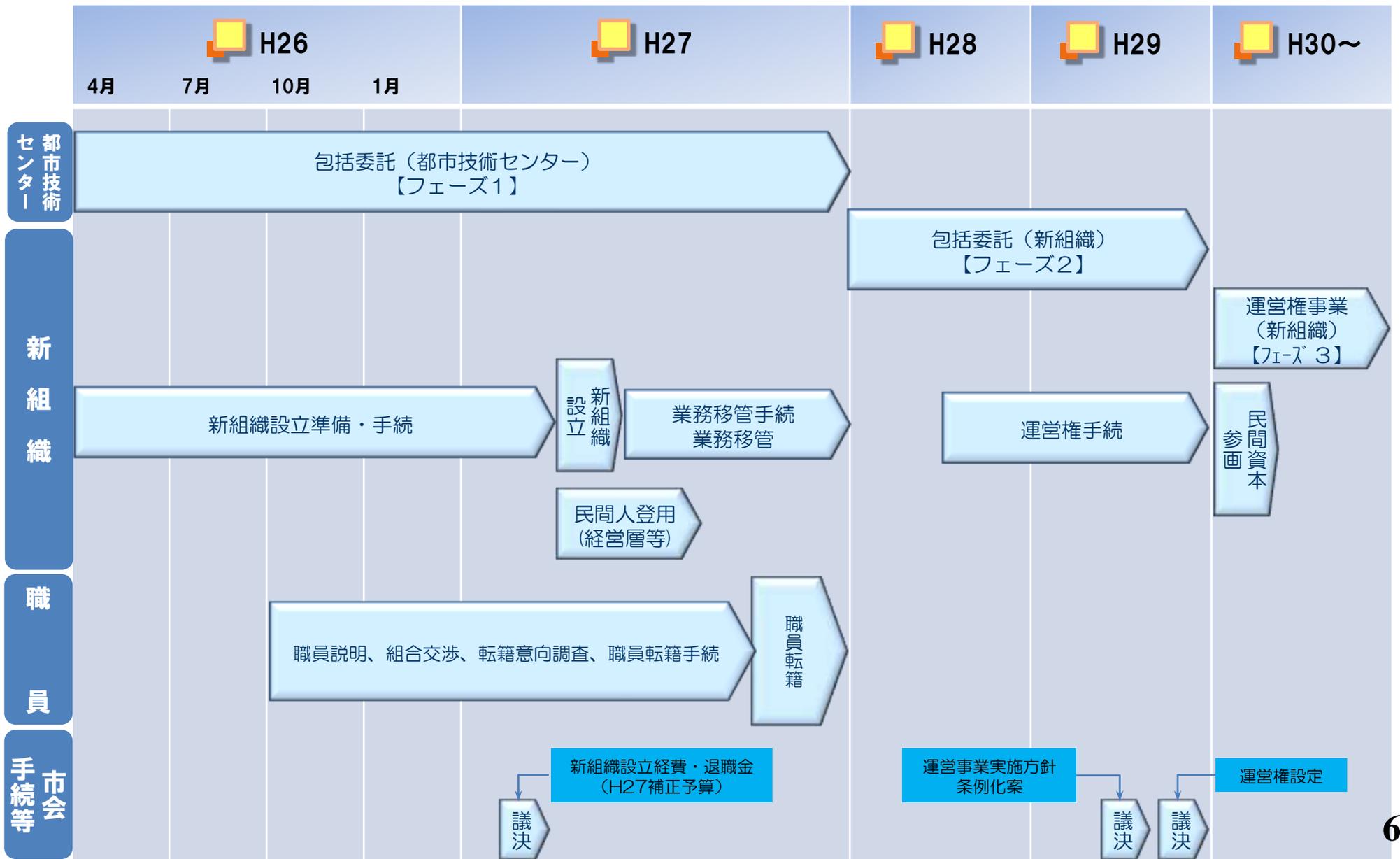
## 8-3. 各フェーズにおける効果

- ・ 運営権制度導入に至るまでに、業務領域の拡大に応じて、各フェーズにおいて、維持管理費のコスト縮減や国内外事業展開による収益化、さらに建設コストの縮減などの効果が期待できる。



# 8-4. 実施工程（案）

運営権の導入をH30年度とした場合



## 8-5. フェーズ1の役割とこれまでの総括

- ・経営形態見直しを進めるうえでは、市会附帯決議を踏まえ、市民への説明責任を果たすため、包括委託の検証が必要

### 試行実施の内容と確認・検証項目

#### ◆平成27年度新組織設立を見据えた上下分離方式の試行実施として、(一財)都市技術センターが以下のとおり包括委託業務を受託

- ・25年度：西部方面管理事務所管内下水道施設の維持管理業務
- ・26年度：市全域下水道施設の維持管理業務

#### ◆平成25～26年度の試行期間中(フェーズ1)に必要なとされる確認・検証項目

- ・業務履行と要求水準の達成状況に対する監視(モニタリング)による、業務品質の確認
- ・地震・大雨・台風など自然災害発生時での、危機管理体制機能状況の検証
- ・性能発注方式の仕様書に定める要求水準、業務実施計画目標値の検証可能性の確認  
(委託業務・作業個々の性能発注方式への適合の可否を確認する)
- ・委託の範囲やリスク分担による受託者の裁量で取り入れる様々な工夫に対する支障の有無

### 平成25年度検証結果の概要

#### (平常時の業務)

- ◆管路、処理場、抽水所の運転・維持管理業務において、概ね要求水準を達成し、業務品質が確保されていることを確認。
- ◆発注者・受注者共に業務を効率化(下水道事業トータルの業務効率化)及び受注者の創意工夫を発揮させるためより受託者の裁量範囲を広げる必要性について確認。

#### (災害時の業務)

- ◆大雨時の運転・維持管理や住民対応などが支障なく実施され、市が要求する業務水準は一定満たされていたことを確認。
- ◆他都市における災害の事例も踏まえて、更なる質的向上を目指し、指揮命令系統・災害動員体制の再構築や、適切なりスク分担なども含め、新組織設立までに慎重な検討が必要。

### 平成26年度における包括委託業務範囲の拡充

- ◆平成26年度においては、委託場所を全市域に拡大(平成25年度は西部方面のみ)するとともに、業務範囲について、施設の運転維持管理に加え、燃料等一部ユーティリティの調達などを追加するなど、物件費部分での大幅拡充を実施。

## 8-6. 新組織への業務移行の基本的な考え方

- ・フェーズ2においては、新組織を設立、新組織による施設の運転維持管理の包括委託業務の開始。
- ・フェーズ3（運営権制度の導入）を見据え、事業運営に民間原理を取り入れ、民間とのパートナーシップも視野に入れながら、新組織の経営基盤を安定させる。

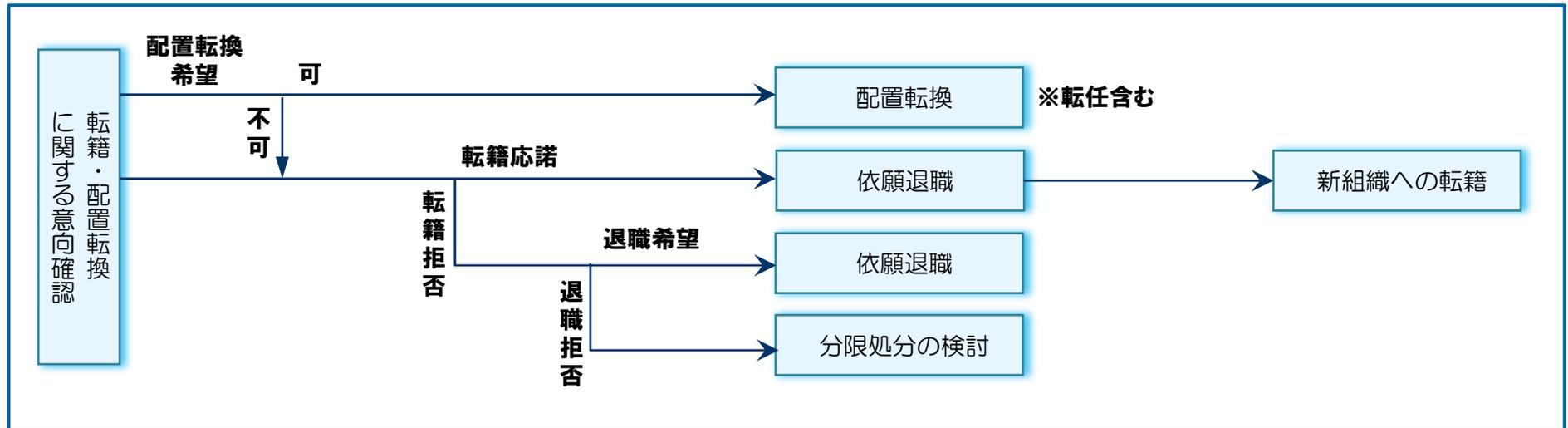
### 新組織の制度設計

- ・維持管理にとどまらず建設事業（改築更新）も含む新たな事業モデルを確立
- ・新組織への業務移行時、必要な市職員の転籍を促すとともに、民間人材の積極的な登用・交流を推進（P72,73参照）
- ・民間の資本参画等については可能な限り早期導入を図ることとするが、運営権制度の導入を見据え、当初は市100%出資とする（新組織の安定的な経営基盤の確立や経営方針の主旨に合致した出資者の選定に要する期間を勘案）（P74参照）
- ・新組織の設立費用や当面の経営層などの人件費を踏まえ、資本金等の金額を設定する（税制優遇措置の適用の観点から2億円程度を想定）（P75参照）
- ・総合的な下水道事業サービス提供による国内外への事業展開ができる組織を形成

## 8-7. 職員の確保について

- ・新組織において、下水道施設の適切な維持管理を安定的かつ継続的に実施するとともに、大雨や災害時に的確に対応するためには、本市職員が有する知識・技術・経験を活用することが不可欠。
- ・新組織設立にあたっては、技術の継承のため市職員を次のとおり確保する。

### 技能職



※ 行政職については行政職業務の一部が新組織に移管されるため、新組織において技術等を有した職員が必要となることから、派遣も含めて確保していく。

※ 新組織においては、積極的に民間からの人材登用を図る。

## 8-8. 人事・給与制度の基本的な考え方

### 基本的な考え方

- ・新組織が、民間事業者として自立して、安定的かつ継続的な経営を進めていくことが不可欠。

職員の新組織への転籍を促し、  
他の同種事業者と比較しても競争性を発揮できる人事給与制度

### 具体的な方法案

- ① 体制と職種の再編
  - ⇒ 事業所の管理体制を簡素化し、運転維持管理部門の実務統括者を対外的責任や労務管理上の責任等を担わせたうえで、総合職として係長に位置付け、現在の技能職等の中からも能力のある職員を登用
  - ⇒ 職員の能力に応じて、総合職と業務職の職種変更を実施
- ② 職種にとらわれない人事配置
  - ⇒ 係員については、一部に固定的な職種にとらわれない人事配置を積極的に行う
- ③ 能力のある職員の積極的登用
  - ⇒ 従来の大阪市の慣例にとらわれず、年齢や経験年数に関わらず能力のある職員を積極的に登用
- ④ 意欲のある職員の資質向上支援
  - ⇒ 下水道施設の維持管理の資質向上につながる資格取得を支援するとともに、資格取得者に対する処遇を優遇
- ⑤ 能力のある高齢者の職の確保
  - ⇒ 60歳を過ぎても、成績が優秀な者は引き続き雇用し、本市OB職員よりも処遇を優遇

## 8-9. 民間資本参画について

- ・下水道事業は、衛生・環境保全・防災などの公益的サービスを担う公共性の高い事業であることを踏まえ、新組織には本市の資本関与は不可欠。
- ・新組織の規律性・競争性を担保するためには、民間資本参画が有効であるために、企業等を対象とした民間参画に関する調査等を行い、早期の民間資本参画を図る。
- ・ただし、目指すべき経営形態である運営権制度導入を見据え、新組織の経営方針を踏まえ確実に事業を運営させるため、設立当初は市100%出資とする。

### 民間資本参画を促すための条件

- ・民間の投資対象となる収益性の確保
  - ・長期安定的なValue For Money (VFM) の確保
- } これらを対外的に示すことが必要

### 民間資本参画の基本的な考え方

- ・下水道の持続性、都市インフラ運営による市民の安全・安心の確保など、新組織の設立趣旨を理解し、その事業展開に資する出資者が必要。
- ・出資者は、新組織の運営方針に大きな影響を与えることができるため、その選定については慎重であるべき。
- ・市民生活に直接影響することを考慮し、出資者選定は実績・事実に基づき、新組織事業にプラスとなる主体を選定することが好ましい。

## 8-10. 新組織設立当初における資本金額の考え方

- ・新組織設立時に、設立費用及び当面の経営層などの人件費が必要となり、資本金により、賄うこととする。
- ・資本金については、新組織の規律性・競争性の担保のために、可能な限り早期に民間からの資本参画を図る。

### 資本金額の基本的な考え方

- ・設立費用及び当面の経営層などの人件費として必要な資金は2億円と試算しており、これについては資本金として賄うことを想定している。
- ・なお、外形標準課税を回避でき、中小企業の税制優遇措置が適用される資本金の上限額は1億円、また、会社法上、払込資本の1/2までは資本準備金として計上可能であり、総額2億円の株式発行が可能である。

#### ※新組織の設立時に必要な経費

- ・登記代等の設立にかかる諸経費
- ・経営層人件費
- ・ITシステム導入費
- ・その他移転に係る費用

#### ※上下水道関連企業における資本金の例

- |             |         |
|-------------|---------|
| ・東京都下水道サービス | 1億円     |
| ・東京水道サービス   | 1億円     |
| ・大阪水道総合サービス | 8,500万円 |
| ・水みらい広島     | 6,000万円 |