

平成18年(2006年)3月15日

区民委員会資料

区民生活部ごみ減量担当

東京二十三区清掃一部事務組合「経営計画」及び「経営改革プラン」について

東京二十三区清掃一部事務組合(以下「一組」とする。)が「経営計画」及び「経営改革プラン」を策定したので報告する。

1. 東京二十三区清掃一部事務組合経営計画

(1) 計画の位置付け

23区における中間処理システムの展望を示すとともに、一組経営の抜本的改革の指針を明らかにする中長期計画

(2) 計画期間

平成18年度から32年度までの15年間(概ね5年ごとに見直すほか、前提となる諸条件に大きな変動がある場合にも見直しを行う。)

(3) 主な内容

ア 循環型社会づくりの一翼を担う一組

循環型社会づくりに貢献する循環型ごみ処理システムを推進する。

- ・ 循環型ごみ処理システムの推進
- ・ 信頼性の高い施設の計画的整備

イ 安全で安定的な運営を行う一組

大都市における中間処理施設の運営を安全かつ安定的に行う。

- ・ 安全で安定的な工場運営の推進
- ・ 技術力の維持・向上

ウ 効率的でスリムな経営を行う一組

効率的、効果的な運営により、23区の負担の軽減を図ります。

- ・ 効率的な工場運営に向けた組織づくり
- ・ アウトソーシングの推進(運転係を中心とする全工場での段階的委託に向け概ね15工場の委託を実施することにより平成17年度と比較して3割程度の人員削減)
- ・ 効率的な行財政運営の推進(平成32年度において、一般財源必要額は、歳出削減、自主財源の確保により、取組みを行わなかった場合に比べて3割を超える圧縮)

エ 23区との緊密な連携をめざす一組

23区と連携し、区民に親しまれる事業運営に努めます。

- ・ 23区の施策との連携
- ・ 一組事業運営の透明性の確保
- ・ 区民との連携

2. 東京二十三区清掃一部事務組合経営改革プラン

(1) 計画の位置付け

経営計画を受けた3年間の短期集中的な行財政改革の取組み

(2) 計画期間

平成18年度から20年度までの3年間

(3) 改革に向けた主な取組み

ア 安全で安定的な管理運営

ベテラン職員が減少する中での安全で安定的な運営

(ア) 安全で確実な工場運営の推進

- ・ 危機管理体制の強化
危機管理体制の見直しなど
- ・ マニュアルの充実
安全作業マニュアル等の充実

(イ) 技術力の維持・向上

- ・ 人材育成の推進
効果的な人材育成計画の策定
職員の派遣期間の長期化
- ・ 基幹職員の確保
任期付採用制度等の多様な確保策の導入

イ 行財政システムの改革

23区の負担を最小化するための行財政システムの改革

(ア) 組織体制のスリム化

- ・ 効率的な事業執行
組織目標管理の充実
- ・ 組織再編・統合
組織・定数の見直し

(イ) アウトソーシングの推進

- ・ 工場運営のアウトソーシング
3年間で7工場の運転業務等を委託
- ・ PFI 等の導入検討

(ウ) 行財政の見直し

一般財源必要額は改革を実施しなかった場合と比較すると、平成20年度に

は約127億円の削減、約2割の圧縮に相当。

- 手数料システムの見直し
手数料改定
- 資産売却の促進
スラグ有効利用の拡大
競争入札による売電
- 事務の効率化
事務事業の見直し
一組業務の情報化推進
- 評価制度の確立
行政評価制度の実施
外部評価制度導入
- 契約方法の見直し
低入札価格調査制度の導入
特命随意契約の見直し

ウ 23区との連携と透明性の向上

23区の施策にきめ細かく対応するための連携体制の強化・透明性の向上

(ア) 23区との連携・協調

- 23区の一組経営への参画の拡充
基本計画策定段階での23区の参画
- 23区の施策との連携
工場搬入受付時間等の弾力的な対応
各区と清掃工場の連絡調整体制(工場所在区・搬入区・工場長による構成)
の整備
- 透明性の確保
工場別処理原価の公表、行政評価の公表

(イ) 区民との連携

- 区民に開かれた清掃工場
各種イベントへの積極的協力
清掃一組情報の質の充実
- 区民意見の反映
パブリックコメント制度の創設

東京二十三区清掃一部事務組合 経営計画

平成18年1月



《 改革・連携、清掃事業のさらなる発展に向けて 》

東京二十三区清掃一部事務組合
管理者 品川区長
高橋 久二

平成12年4月1日に23の特別区が共同設置した東京二十三区清掃一部事務組合は、まもなく7年目を迎えようとしています。この間、清掃一組は、ごみ及びし尿の中間処理の主体として、特別区の清掃事業の一翼を担い、安全で安定的な工場の運営と整備を進めてまいりました。

一方、かつて経験のない人口減少時代を迎え、昨年3月、総務省が「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を示すなど、自治体経営には、より一層簡素で効率的・効果的な行政体制の確立が求められています。

地方分権の進展の中で、23区は基礎自治体としての責務を果たすべく、様々な改革に取り組み、厳しい経営を進めているところですが、経営改革への取り組みは23区からのごみの中間処理を負託されている清掃一組にも当然求められることです。

また、各区が行っている収集・運搬について独自の事業が展開される中、清掃一組には、これまで以上に23区との連携が必要となります。

こうした状況を受け、このたび、清掃一組の経営方針となる15ヵ年の「経営計画」と、改革の実施計画として3ヵ年の「経営改革プラン」を策定いたしました。

本計画の主なポイントは3つあります。

一つめは、清掃工場のアウトソーシングの推進です。工場の運営形態を大きく変え、効率的効果的運営の柱となります。

二つめは、職員の人材育成の強化による技術力の確保です。アウトソーシングを推進しながらも、安全で安定的な工場運営に不可欠な職員の能力を維持・継承していきます。

三つめは、23区との連携の強化です。各区が担う収集・運搬やリサイクル事業などと連携・協調し、多様な要望に応えられるよう、23区が参画する検討体制や工場と関係区の連絡調整体制を整備します。

この経営計画をもとに、23区及び23区民の信頼と負託に応えるよう、全職員をあげ経営改革を進めていく所存です。

今後とも、清掃一組の事業運営へのご理解とご協力を賜りますようお願いいたします。

平成18年1月

経営計画目次

第1章 計画の基本的な考え方

- 1 計画の位置付け 1 p
- 2 計画の期間 2 p
- 3 計画策定の背景 2 p～9 p

第2章 計画の方向性

10 p～12 p

第3章 取り組みの内容

- 1 循環型社会づくりの一翼を担う一組 13 p
- 2 安全で安定的な運営を担う一組 14 p
- 3 効率的でスリムな経営を行う一組 15 p
- 4 23区との緊密な連携をめざす一組 16 p

第4章 計画の実現に向けて

17 p

参考資料

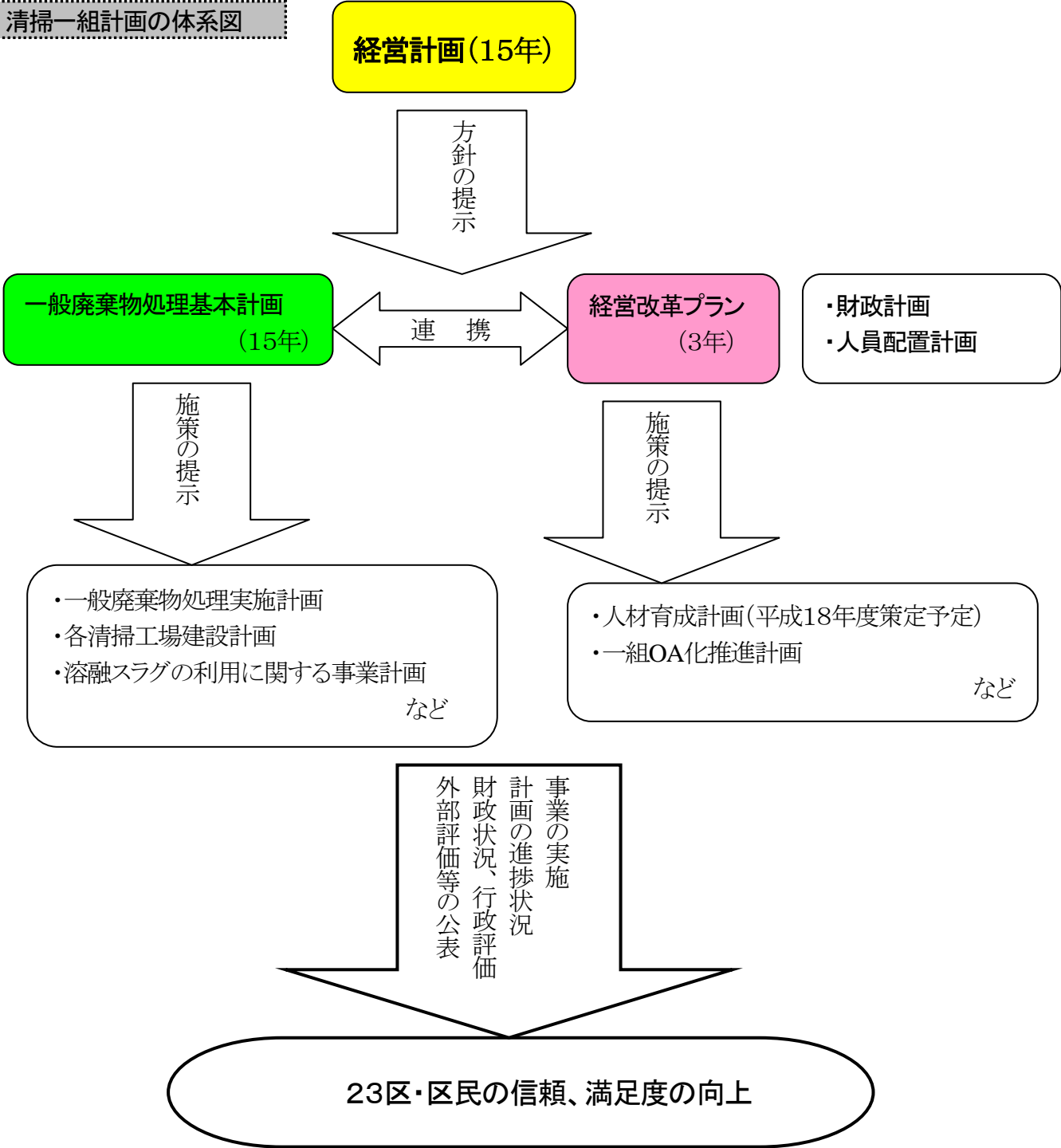
- 1 「経営計画」策定までの検討経過 18 p
- 2 東京二十三区清掃一部事務組合経営委員会委員名簿 19 p

第1章 計画の基本的な考え方

1 計画の位置付け

経営計画は23区における安全で安定的なごみの中間処理システムの展望を示すとともに、東京二十三区清掃一部事務組合（以下「清掃一組」という。）の抜本的改革の指針を明らかにする中長期的計画です。また、本計画は清掃一組の経営理念を示すとともに、清掃一組の根幹事業である「ごみの中間処理」に関する事業内容を定めた「一般廃棄物処理基本計画」と行財政計画としての「経営改革プラン」を包括する上位の計画です。

清掃一組計画の体系図



2 計画の期間

平成18年度から32年度までの15年間とします。

なお、計画はおおむね5年で見直しを図るほか、社会経済情勢の変化、計画の前提となる諸条件に大きな変動があった場合にも見直しを行っていきます。

3 計画策定の背景

(1) 計画策定の経緯

平成12年4月、都区制度改革に伴う清掃事業の区移管にあたり、特別区は、ごみの中間処理を23区共同で行うため、清掃一組を設立しました。

設立当時、可燃ごみの焼却施設の整備及び管理運営については、「平成17年度末日を目途に関係特別区が協議し、当該事務の安定的処理体制の確立をもって、共同処理を廃止するものとする。」とされ、移管後、平成18年度以降の体制について協議が行われました。

その結果、区長会は平成15年7月、「23区は、工場のある区もない区も相互に協調・連携し、全体の責任として、特別区の区域から排出される一般廃棄物の安定的な中間処理体制を確保すること」を確認しました。さらに、同年11月には、「特別区における中間処理は、平成18年4月1日以降も、当分の間、清掃一組による共同処理により行うのが望ましい。」という区長会方針を決めました。

一方、この区長会方針で、「清掃一組の抜本的な改革を行い、効率的・効果的な運営を図るべきであると考え。」とされたことを受け、清掃一組の抜本的改革に向けた検討が行われ、本計画を策定することとなりました。

なお、平成17年5月には、今後の清掃一組の事業運営をより効率的かつ適正なものにするため、管理者、副管理者、役員区長、区長会第二分科会座長による経営委員会を設置し、本計画策定にあたっての審議を行いました。

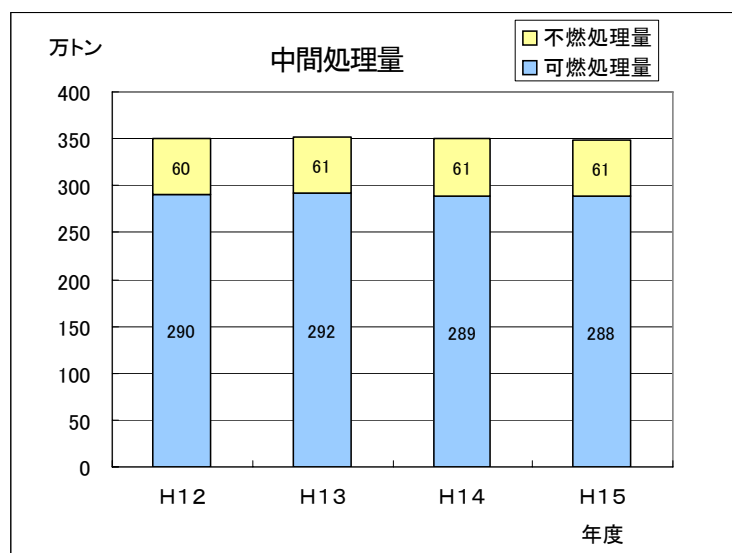
・中間処理:

ごみの処理過程の一つで、最終処分(埋立て)する前段階で、焼却や破碎、堆肥化など物理的・化学的・生物学的手段により、形状や質を変化させ、減量・減容化かつ無害・安定化し、生活環境に支障のないようにすることを言います。

(2) 清掃一組の現状

① 中間処理量の推移

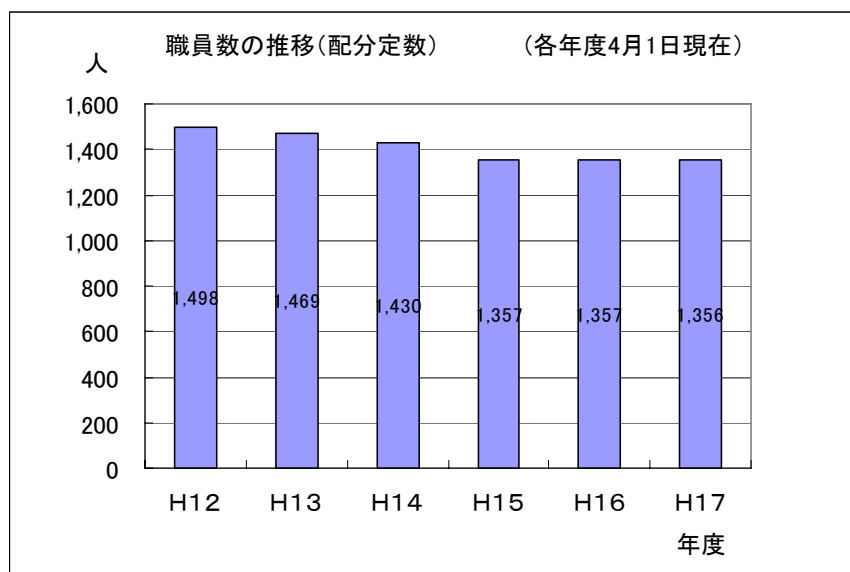
ごみの中間処理量は12年度以降、約350万トンで推移し、可燃処理量と不燃処理量はおおむね5対1の割合です。



② 職員数の推移

清掃一組は、平成12年度発足当時の職員配分定数は、1,498人でしたが、平成17年度においては、1,356人と、5年間で142人、約10%の人員削減を行ってきました。このうち、本庁部門では、当初4部14課38係体制であったものを、組織の整理統合等により、平成17年度には3部11課28係体制とし、52人の削減を図りました。

また、清掃工場部門では、発足時の17工場から、平成17年度に新規稼働の品川清掃工場を加え19工場に増えましたが、配分定数は既存工場の整備部門のアウトソーシングや定数の見直しにより、90人の削減となっています。



・アウトソーシング:

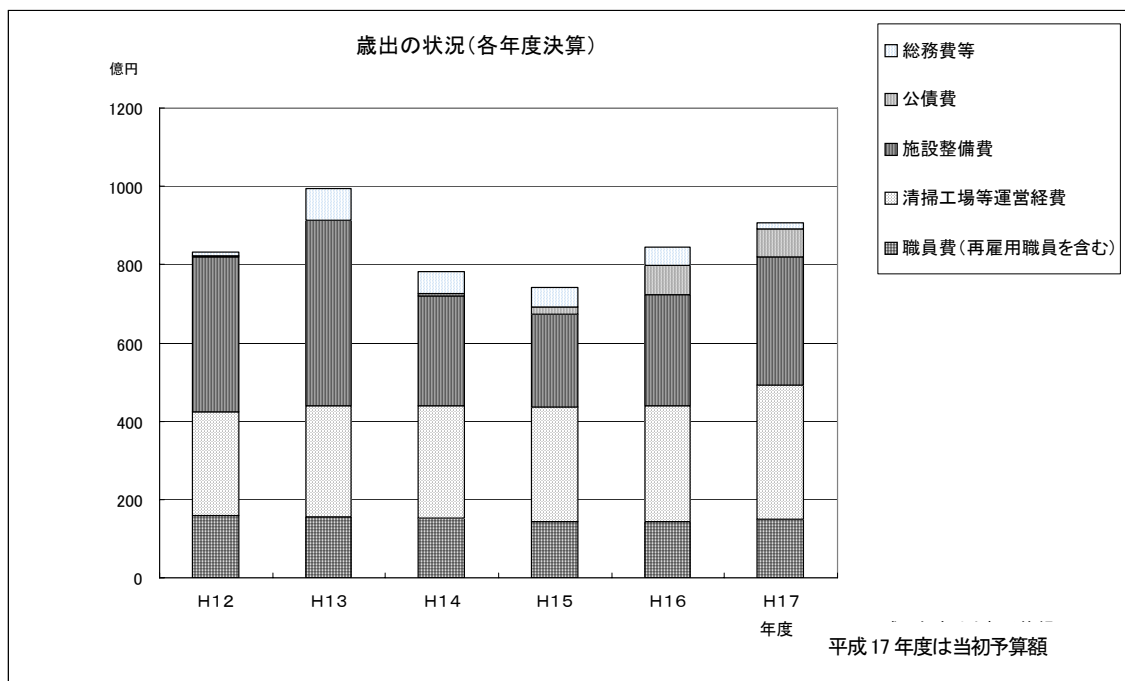
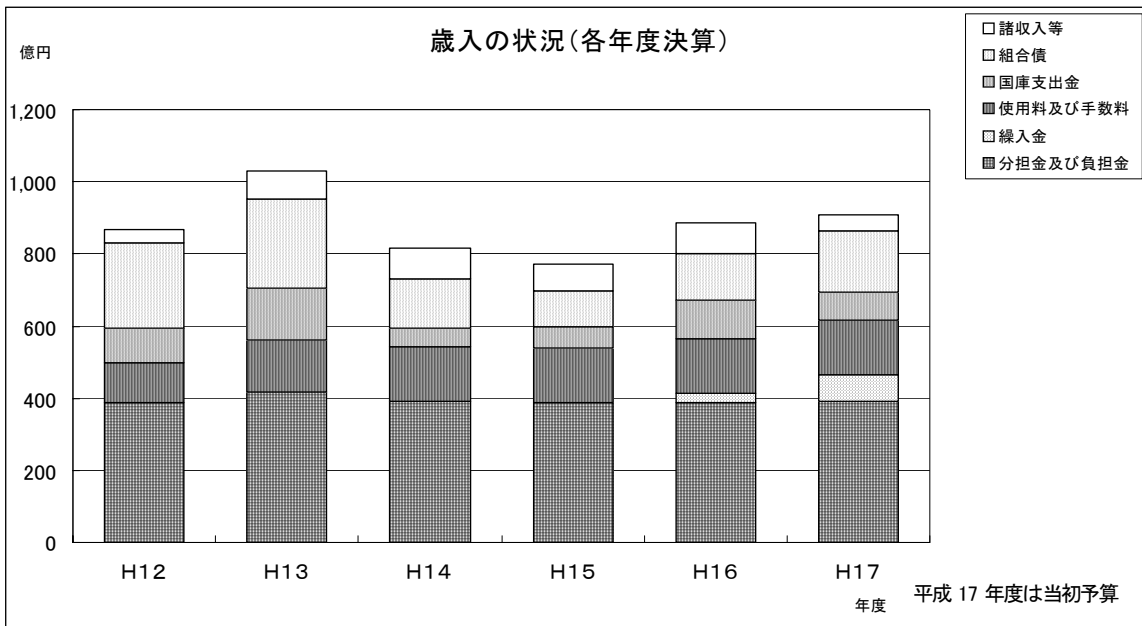
外部資源の活用による経営管理手法。行政における事務事業の民間への外部化による減量策等を言います。

③財政の状況(平成12年度～17年度実績)

清掃一組の歳入の特徴は、23区からの分担金が歳入の根幹となっていることです。

平成16、17年度においては財政調整基金を活用し、分担金の抑制・平準化を図りました。また、特定財源においては、施設整備費の財源として、国庫補助金、組合債により財源確保に努めました。

一方、歳出は職員費、清掃工場運営経費に大きな増減はありませんが、公債費は平成15年度以降順次、元金償還が始まったため大幅な増加となっています。また、施設整備費については工事の進捗状況により年度間での増減が大きくなっています。



・財政調整基金: 年度間の財源調整を図り、財政の健全な運営に資するために条例で定める基金です。

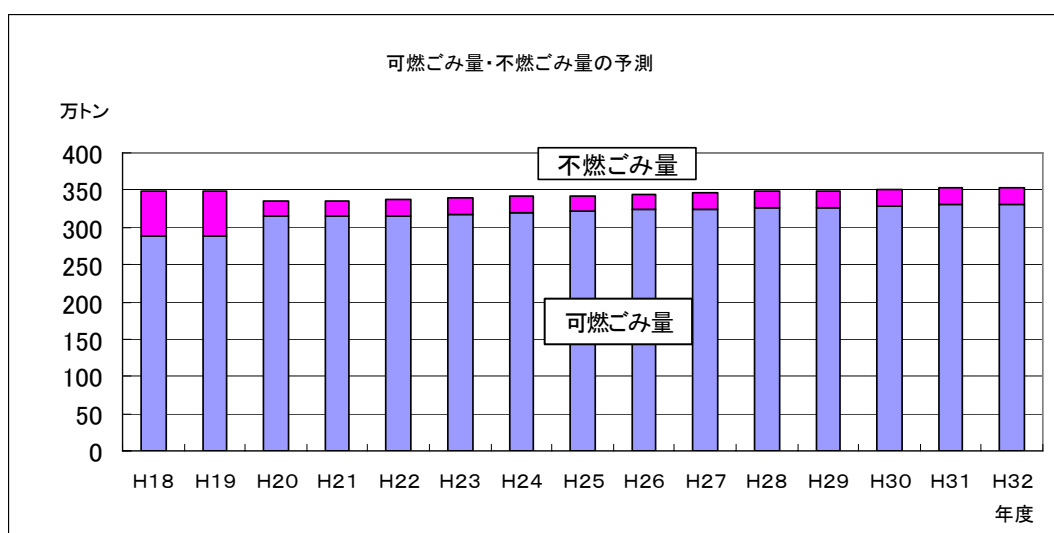
(3) 解決すべき課題

清掃一組の最大の使命は、23区において安全で安定的なごみの中間処理を行うことです。処理にあたって、構成団体である23区の負担を最小化するように効率的で効果的な事業運営に努め、23区の信頼を高める経営を行っていく必要があります。そのため、以下の課題の解決を進めていきます。

《 課題1 循環型社会づくりの推進 》

清掃一組において処理するごみ量として、平成32年度で、可燃ごみ約330万トン、不燃ごみ約20万トンとなることが予測されています。また、廃棄物処理には、排出されたごみを単に適正に処理することに留まらず、地球環境を守るという役割があります。

清掃一組には、循環型社会形成の一翼を担い、安全かつ安定的にごみの中間処理を行っていくことが求められます。



平成20年度からのサーマルリサイクルの実施により、可燃ごみ量が約30万トン増加する。

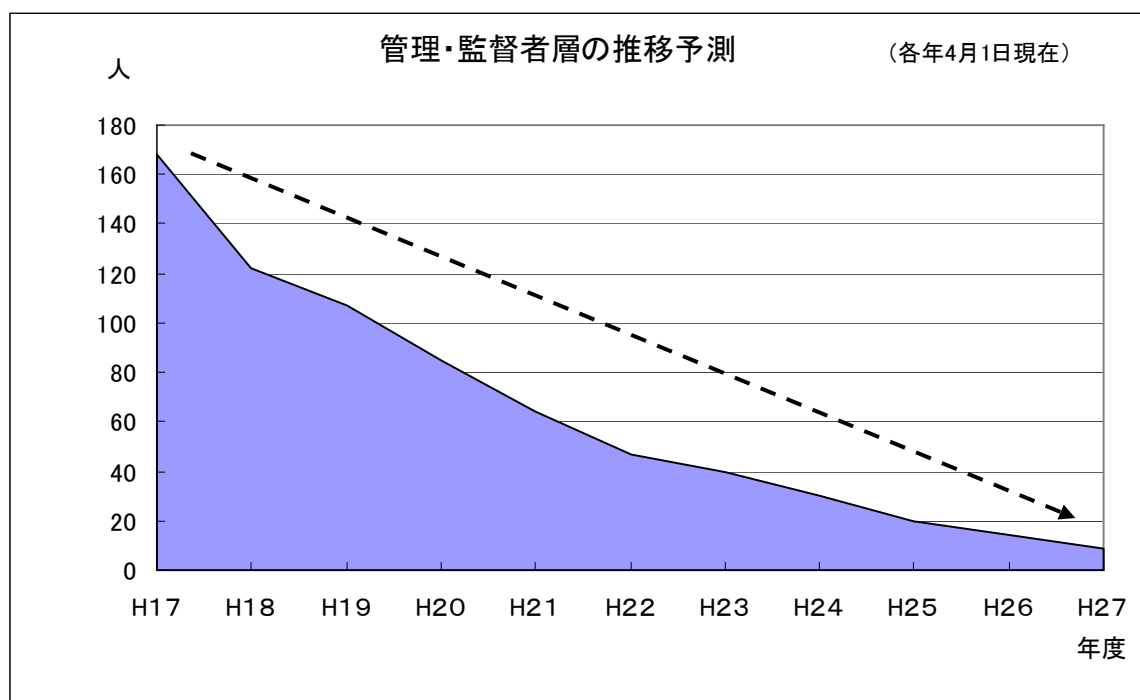
・サーマルリサイクル:

廃プラスチックを「燃料」としてリサイクルし、燃焼させることによりエネルギーを回収する方法です。回収されたエネルギーは、発電や冷暖房及び温水などの熱源として利用します。

《 課題2 清掃工場の安全で安定的な運営に必要な技術力の確保 》

平成17年度末、都派遣職員の派遣解除に伴い、これまで、中間処理施設の運営の中核を担ってきた職員が激減し、さらに、19年度以降、いわゆる団塊の世代が退職の時期を迎えます。この結果、都派遣職員の管理・監督者層で言えば、17年度時点で約170人在職していたものが、27年度までに約95%が退職することになります。今後、何も対策を講じなければ、中間処理の管理運営に深刻な影響を与えることにもなりかねません。

工場の安全かつ安定的な運営のためには、長年培ってきた経験・技術の確実な継承及び新しい技術に適切に対応できる職員の能力開発が求められています。



《 課題3 23区分担金総額の抑制 》

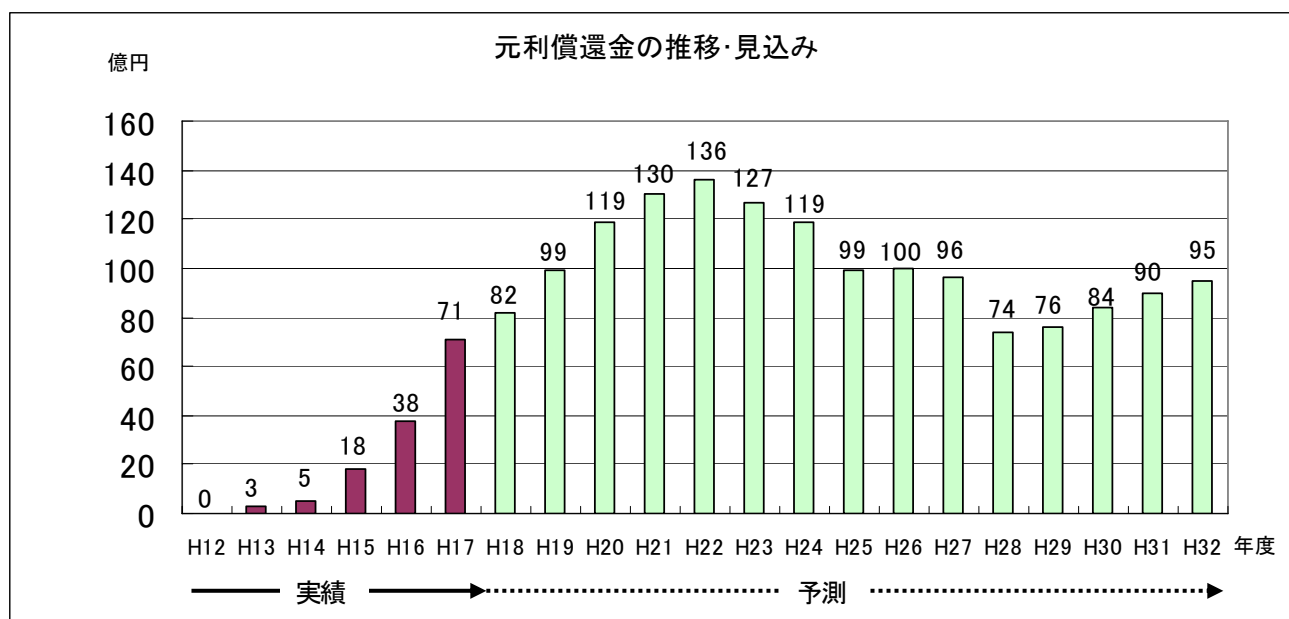
平成17年度末、19の清掃工場、2つの不燃ごみ処理施設及び粗大ごみ処理施設が稼動していますが、19年度までに現在、更新・建替え工事中の2清掃工場、新規建設中の中防灰溶融処理施設の整備が順次完了することにより、21年度にかけては運営経費の増加が見込まれます。

また、昭和後期から平成初期に竣工した工場の更新整備費や、既設工場の経年劣化による基幹設備の維持補修費、さらには、平成12年度以降清掃一組が発行した組合債の償還経費の増加が見込まれます。

このため、清掃一組は自主財源の確保や経費削減に一層の努力をし、23区からの分担金の総額を抑え、各区の負担を軽減することが求められています。

◎元利償還金

平成12年度以降に発行した組合債の元利償還金の推移、見込みについては、次のグラフのとおりです。22年度までは、右肩上がりに増加し、ピーク時では136億円と見込まれます。



平成18年度当初予算ベースによる見込み。

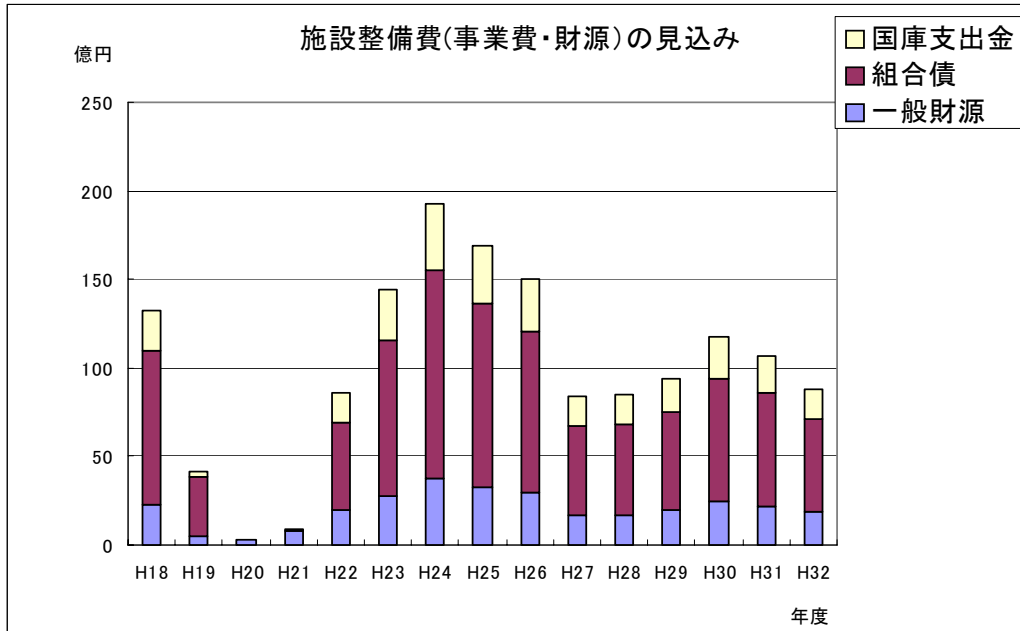
平成16年度のNTT債無利子貸付に係る償還金については含んでいない。

・灰溶融:

電気・ガス・石油等の燃料により、焼却灰を概ね1,200度以上の高温で加熱し、有機物を燃焼・ガス化させ、無機物を溶融した後冷却して固化物(⇒溶融スラグ)を回収する技術です。

◎施設整備費

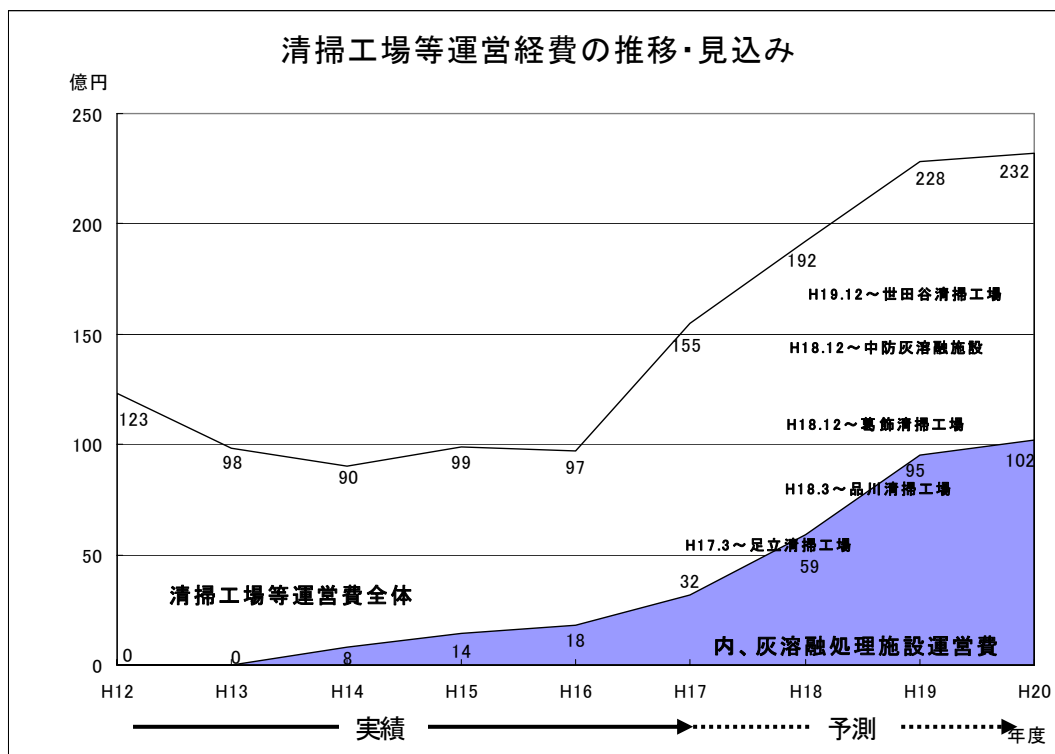
平成22年度以降、老朽化による建替えやプラント更新工事が行われることに伴って、施設整備費がかかってきます。このうち、一般財源ベースの負担は、24年度をピークとし、平均して22億円程度となります。



一般財源ベースとは、施設整備事業費から特定財源(国庫支出金・組合債)を差し引いた額をいう。また、国庫補助負担について現行制度をもとに試算している。

◎運営経費(一般財源ベース)

平成18年度以降の運営経費は、17年度予算ベースで予測すると、整備中の清掃工場、灰溶融処理施設の順次稼動に伴い、大幅に増加することとなります。特に、灰溶融処理施設の順次稼動に伴う運営費の増加が大きな要因となります。



一般財源ベースとは、運営経費から特定財源(廃棄物処理手数料・諸収入等)を差し引いた額をいう。また、清掃工場運営は、職員費を含んでいない。

《 課題4 23区との連携強化 》

23区の清掃事業は、収集運搬部門を担う各区と中間処理部門を担う清掃一組が役割分担しています。

平成12年度の区移管後、事業面、人事面、財政面で様々な特例的措置が行われてきましたが、18年度からは、各区における新たな事業展開が本格化することが期待されています。清掃事業全体をより充実させ、区民福祉の向上を図る上で、清掃一組には、これまで以上に23区や区民の要請にきめ細かく応える事業運営とそのための仕組みづくりが求められます。

以上の課題を解決するため、第2章の計画の方向性で基本方針を示し、第3章で主な取り組みの内容を明らかにします。

第2章 計画の方向性

大都市東京は、政治、経済、教育、文化、観光、IT技術等様々な分野の高度な中枢機能が集積し、将来にわたって日本を牽引していく大きな役割を担っています。

こうした中、区民生活や事業活動等から排出される「ごみの中間処理」を安定的に、確実に実施するのが清掃一組の責務です。

清掃一組は、資源の枯渇や地球温暖化による環境問題が私たちの子どもたちや将来に及ぼす影響を十分に配慮した循環型社会づくりの推進をめざします。

また、事業運営にあたっては、職員の意識改革を図り、効率性と高い効果を追求するたゆまない経営改革を続けていきます。さらに、23区との緊密な連携のもと、区民の目線に立った経営を進めていきます。

以上の基本認識のもと、今後の事業運営については4つの基本方針のもと、必要な施策を確実に実施していきます。

《計画の基本方針》

1 循環型社会づくりの一翼を担う一組

循環型社会づくりに貢献する循環型ごみ処理システムを推進します。

2 安全で安定的な運営を行う一組

大都市における中間処理施設の運営を安全かつ安定的に行います。

3 効率的でスリムな経営を行う一組

効率的・効果的な運営により、23区の負担の軽減を図ります。

4 23区との緊密な連携をめざす一組

23区と連携し、区民に親しまれる事業運営に努めます。

このうち、アウトソーシングの推進、財政健全化への取り組みについては以下のとおりに進めます。

《アウトソーシングの推進》

◎アウトソーシングの進め方

アウトソーシングを進めつつ安全で安定的な清掃工場の運営を図るため、職員育成による技術力の維持継承を図り、民間の手に委ねられる部分と行政が直接責任を持って担う部分(*)を明確にし、行政の適切な指導監督の下に効率的な運営体制を確立します。委託にあたっては、以下の4点を考慮して進めていきます。

- ①工場の立地条件、処理規模等を勘案し、段階的に全21工場で運転業務を中心に委託します。
- ②委託化にあたっては、工場の安全安定的な稼動を前提に、委託化の状況について不断に検証し、見直しを行っていきます。
- ③委託化を進めながらも、計画的な人材育成、多様な任用制度の活用などにより、清掃工場の管理運営に関する技術の確実な維持継承・向上を図っていきます。
- ④PFIについては、清掃一組「PFI等検討部会」において導入の可否について鋭意検討していきます。

* 行政が直接責任を担う部分としては、業者の指導監督、定期点検や運転管理業務委託の起工・積算等、危機管理、環境対応、住民説明・住民対応などがあります。

計画期間中の委託と効果

上記の前提条件、基本方針のもと、本計画期間中、**おおむね15清掃工場**において運転業務等を委託することにより、平成17年度と比較して、**約3割程度の人員削減**となります。

・PFI(Private Finance Initiative の略) :

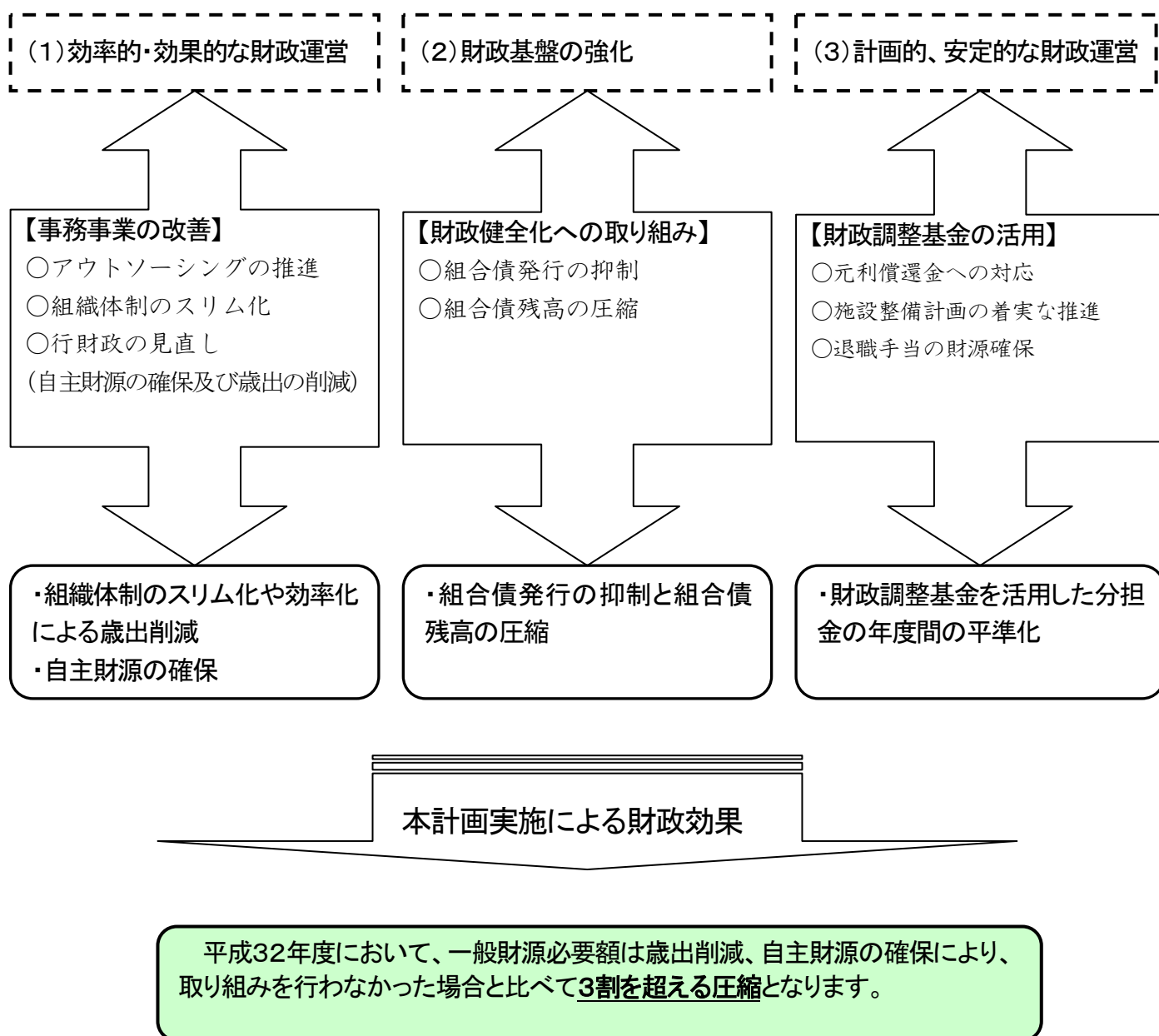
社会資本整備などの公共サービス供給を民間主導型で行うことを言います。

《財政健全化への取り組み》

今後、順次竣工していく清掃工場や灰溶融施設の稼働による施設運営経費や、施設整備に伴い借入を行った組合債の元利償還金の増加が、本組合の財政運営上の課題となっています。

このような状況において、清掃一組自らが、安全で安定した操業を確保しながら、より一層効率的な事業運営を行っていかねばなりません。

その観点に立って、本計画期間中、次に掲げた効率的・効果的な財政運営、財政基盤の強化、計画的、安定的な財政運営に取り組み、23区からの分担金の抑制に努めていきます。



第3章 取り組みの内容

1 循環型社会づくりの一翼を担う一組

清掃一組は、23区の協調・連携のもとに行っている、ごみの中間処理を通じ、地球環境を保全し循環型社会の形成に寄与していきます。そのため、循環型ごみ処理システムの構築に向けた施策を推進し、信頼性の高い中間処理施設を計画的に整備していきます。

《施策の柱》

(1) 循環型ごみ処理システムの推進

- ① 安定的かつ効率的な中間処理を通じ、天然資源の消費を抑制するため、資源・エネルギー回収の徹底を推進します。
- ② 安全・確実な中間処理を確保するため、大気汚染物質等有害物質の対策や環境影響の自主的管理等を通じて、環境負荷を低減します。
- ③ 限りある最終処分場をできるだけ延命するため、中間処理後の残さ発生量の抑制を行い、最終処分量の最少化をめざしていきます。

(2) 信頼性の高い施設の計画的整備

- ① 安定的な中間処理体制を確保・維持していくため、最新設備を備えた、より信頼性の高い中間処理施設を計画的に整備します。

2 安全で安定的な運営を担う一組

清掃一組は、23区民の信頼に応えられるよう、職員一丸となって安全で安定的な清掃工場の運営をめざします。また、工場運営の基幹的な役割を担う職員を育成し技術力の維持・向上を図ります。

《施策の柱》

(1)安全で安定的な工場運営の推進

- ①ごみの中間処理における安全で安定的な管理運営体制を推進します。
- ②災害や事故に迅速かつ適切に対応した危機管理体制の徹底・強化を図ります。

(2)技術力の維持・向上

- ①これまでの人材育成の手法を見直し、総合的で体系化した「人材育成計画」を策定し、技術系、技能系、事務系職員の育成を行い、能力の向上を図ります。
- ②多様な任用制度を活用し、技術力の高い職員の確保を図ります。
- ③現行の派遣制度の見直しを行い、事務系職員の職務遂行能力の向上に向けた検討を行っていきます。

3 効果的でスリムな経営を行う一組

清掃一組は、組織目標を明確にし、スリムで機動的な組織体制による運営をめざします。また、アウトソーシングの推進、内部努力の徹底、事務事業の見直しなど、より一層の効率性の向上を図ります。

《施策の柱》

(1) 効率的な工場運営に向けた組織づくり

- ①本庁と工場の役割分担の見直し、本庁組織の簡素化、適正な定員管理や職種の見直しなどにより効率的な執行体制を整備します。

(2) アウトソーシングの推進

- ①「アウトソーシングの進め方」の基本方針に基づき、計画期間中に15工場程度で委託を実施します。
- ②アウトソーシングにあたっては、PFIの検討や信頼性の高い委託先の開拓に取り組みます。

(3) 効率的な行財政運営の推進

- ①健全な財政運営を進めるため、自主財源の確保に向けて努力していきます。
- ②外部の視点からの評価も取り入れて、事務事業の見直しを聖域なく実施します。

4 23区との緊密な連携をめざす一組

清掃一組は、各区の意向をきめ細かく反映できるよう23区とのパートナーシップを強化していきます。また、事業目標を立て、実施し、成果を積極的に公表し、区民の参画を促す、わかりやすい身近な清掃一組をめざします。

《施策の柱》

(1)23区の施策との連携

- ①各区との連携を強化し、多様な要望に応え、新たな事業サービスの展開を図ります。
- ②清掃一組の計画づくり、施策への各区の参画を促進する仕組みを整備します。

(2)一組事業運営の透明性の確保

- ①一組の財政状況や計画の進捗状況を詳しく、わかりやすく、積極的に公表することにより行政の説明責任を十分に果たしていきます。

(3)区民との連携

- ①清掃工場に地域における環境対策の情報・交流・発信基地としての機能を充実させます。
- ②区民との協働の観点から、パブリックコメントの導入など区民の参画を促進し、区民との連携を強化します。

第4章 計画の実現に向けて

清掃一組は、東京都清掃局時代から続く、技術力の維持・継承のもと、安全で安定的な清掃工場の管理運営を担ってきました。

今後も、23区の清掃事業の一翼を担う事業主体として、職員一丸となって、たゆまぬ見直しを行いながら、23区や区民の要請に責任をもって応える経営を進めていきます。

参考資料1

「経営計画」策定までの検討経過

年月日	会議体	内容
H15.11.14	区長会	自治研究会第2分科会報告(「今後の特別区における安定的な中間処理のあり方の研究」)を了承
H16. 9.16	区長会	助役会報告(「清掃一組の抜本的な改革のあり方」)を一部了承
H17. 4.15	区長会	「東京二十三区清掃一部事務組合の人事上の取扱いについて」を了承
〃 5.16	区長会	清掃一組経営委員会発足
〃 6.28	経営委員会	アウトソーシングの進め方及び「経営計画」・「経営改革プラン」について審議
〃 8. 3	経営委員会	
〃 9. 5	経営委員会	
〃 9.16	評議会	アウトソーシングの進め方及び「経営計画」等の取り組み内容について了承
〃 10. 5	経営委員会	「経営計画(原案)」・「経営改革プラン(原案)」について審議(アウトソーシングの進め方を含む)、了承
〃 10.14	評議会	〃
〃 10.18	全員協議会	アウトソーシングの進め方及び「経営計画」等の取り組み内容について概要を報告、了承
〃 11.18	全員協議会	「経営計画(原案)」・「経営改革プラン(原案)」について資料配付(アウトソーシングの進め方を含む)
H18. 1.12	経営委員会	「経営計画(最終案)」・「経営改革プラン(最終案)」について審議、了承
〃 1.16	評議会	「経営計画(最終案)」・「経営改革プラン(最終案)」について審議、了承
〃 1.18	全員協議会	「経営計画」・「経営改革プラン」について報告

参考資料2

東京二十三区清掃一部事務組合 経営委員会委員名簿

氏名	区分	備考	
高橋久二	管理者	品川区長(区長会会長)	
多田正見	副管理者	江戸川区長(区長会副会長)	
佐藤良美		清掃一組(常勤)	
煙山力	役員区長	文京区長(区長会副会長)	
石川雅己		千代田区長	
吉住弘		台東区長	
桑原敏武		渋谷区長	
石塚輝雄		板橋区長	
鈴木恒年		足立区長	
西野善雄		第2分科会座長	大田区長

敬称略

経営計画

平成18年1月

印刷物登録

平成17年度第42号

発行 東京二十三区清掃一部事務組合 総務部企画室

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋3-5-1 東京区政会館14階

☎03-6238-0624 <http://tokyo23.seisou.or.jp/>

経営改革プラン
東京二十三区清掃一部事務組合

平成18年1月



《目 次》

第1章 プランの基本的な考え方

- | | |
|------------------|-------|
| 1 清掃一組を取り巻く現状と課題 | 1p |
| 2 計画の位置付け | 3p |
| 3 計画期間 | 3p |
| 4 経営改革プランの達成イメージ | 3p |
| 5 改革の取り組み方針 | 4p～6p |
| 6 改革の達成目標 | 7p～9p |
| (1) 職員定数の削減目標 | |
| (2) 目標とする財政効果 | |

第2章 改革に向けた取り組み

- | | |
|-------------------|---------|
| 1 安全で安定的な管理運営 | 10p～12p |
| (1) 安全で確実な工場運営の推進 | |
| (2) 技術力の維持・向上 | |
| 2 行財政システムの改革 | 13p～18p |
| (1) 組織体制のスリム化 | |
| (2) アウトソーシングの推進 | |
| (3) 行財政の見直し | |
| 3 23区との連携と透明性の向上 | 19p～21p |
| (1) 23区との連携・協調 | |
| (2) 区民との連携 | |

第3章 着実な実施に向けて

- | | |
|-------------|---------|
| 1 改革推進にあたって | 22p |
| 2 改革工程表 | 23p～26p |

参考資料

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1 「経営改革プラン」策定までの検討経過 | 27p |
| 2 東京二十三区清掃一部事務組合経営委員会委員名簿 | 28p |
| 3 改革推進に関する検討組織 | 29p |

第1章 基本的な考え方

1 清掃一組を取り巻く現状と課題

政府は「骨太の基本方針2005」で、小さくて効率的な政府をキーワードに掲げ、地方自治体に対しても、行政改革大綱の見直し、集中改革プランの策定による職員純減目標の設定・公表、PFI手法を含めた民間委託の推進といった行財政改革の推進を強く求めています。

23区に目を向ければ、すべての区において「行政改革大綱」や「行財政の構造改革計画」を定め、簡素で効率的な基礎的自治体づくりへの懸命な取り組みが行われています。加えて、23区の財政状況は、区税等は景気回復を反映して増加傾向にあるものの国の三位一体改革の動向により、今後の財政状況に大きな影響が出る可能性もあります。このような中で、23区からの分担金を中心に、その運営がなされている当組合としては、より小さく、より効率的な組織運営に努め、各区の財政負担を軽減していかなければなりません。

また、平成20年度にサーマルリサイクルが開始されることによる、事業運営上の変化にも対応する必要があります。

清掃一組は、自治権拡充と清掃事業の区移管の趣旨を踏まえ、清掃事業の一翼を担う立場から、職員の意識改革に努め、行財政改革を確実に進めていかなければなりません。

平成18年度以降、清掃一組が直面する問題は以下のとおりです。

一つめは、これまで中間処理の中心を担ってきた経験豊富な職員、中でも管理・監督者層が2ページの図1に示すとおり、20年度末で17年度と比べて、約6割減少することです。安全で安定的なごみの中間処理のためには、技術力を備えた人材の確保と経験の浅い職員の着実な育成が急務です。

二つめは、平成18年度以降、灰溶融施設の全面稼働による工場運営費や施設整備費の財源として発行してきた組合債償還経費の増加により、2ページの図2に示すとおり、特別区分担金の増加が避けられない状況となることです。そのため、清掃一組としては、アウトソーシングをはじめ経営改革に取り組み、23区の負担を可能な限り軽減しなければなりません。

三つめは、平成17年度末をもって清掃事業に関する様々な経過措置が終了し、平成18年度から各区による新しい事業展開が本格化することです。清掃一組には、これまで以上に23区からの要請に応え、清掃事業全体の充実に貢献することが求められます。

・PFI(Private Finance Initiative の略) :

社会資本整備などの公共サービス供給を民間主導型で行うことを言います。

・灰溶融:

電気・ガス・石油等の燃料により、焼却灰を概ね 1,200 度以上の高温で加熱し、有機物を燃焼・ガス化させ、無機物を溶融した後冷却して固化物(⇒溶融スラグ)を回収する技術です。

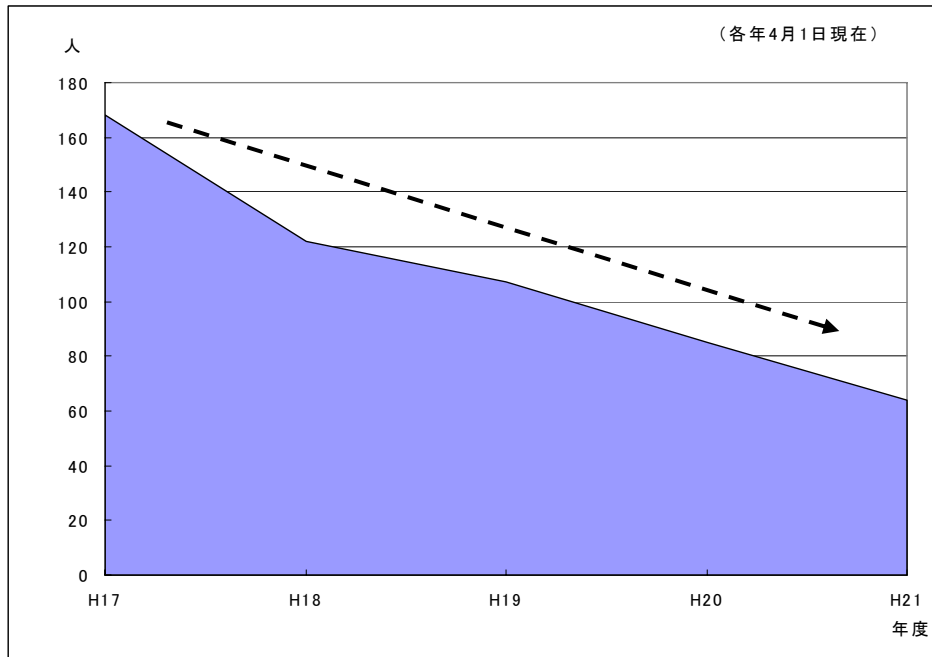
・サーマルリサイクル:

廃プラスチックを「燃料」としてリサイクルし、燃焼させることによりエネルギーを回収する方法です。回収されたエネルギーは、発電や冷暖房及び温水などの熱源として利用します。

・アウトソーシング:

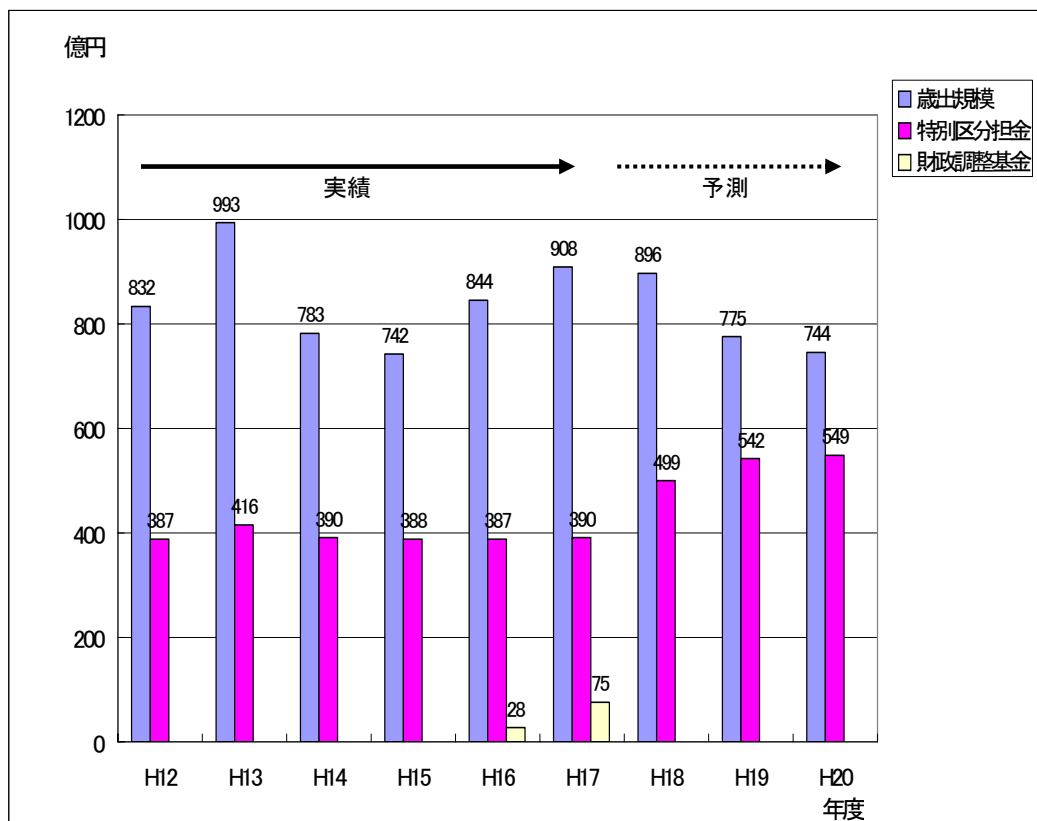
外部資源の活用による経営管理手法。行政における事務事業の民間への外部化による減量策等を言います。

図 1 管理・監督者層の推移



◎平成17年度予算編成時点に見込んだ20年度までの財政推計によると、特別区分担金は18年度から大幅に増加し、20年度には549億円に上る見込みとなっています。

図 2 歳出規模、特別区分担金等の推移・見込み



・財政調整基金：年度間の財源調整を図り、財政の健全な運営に資するために条例で定める基金です。

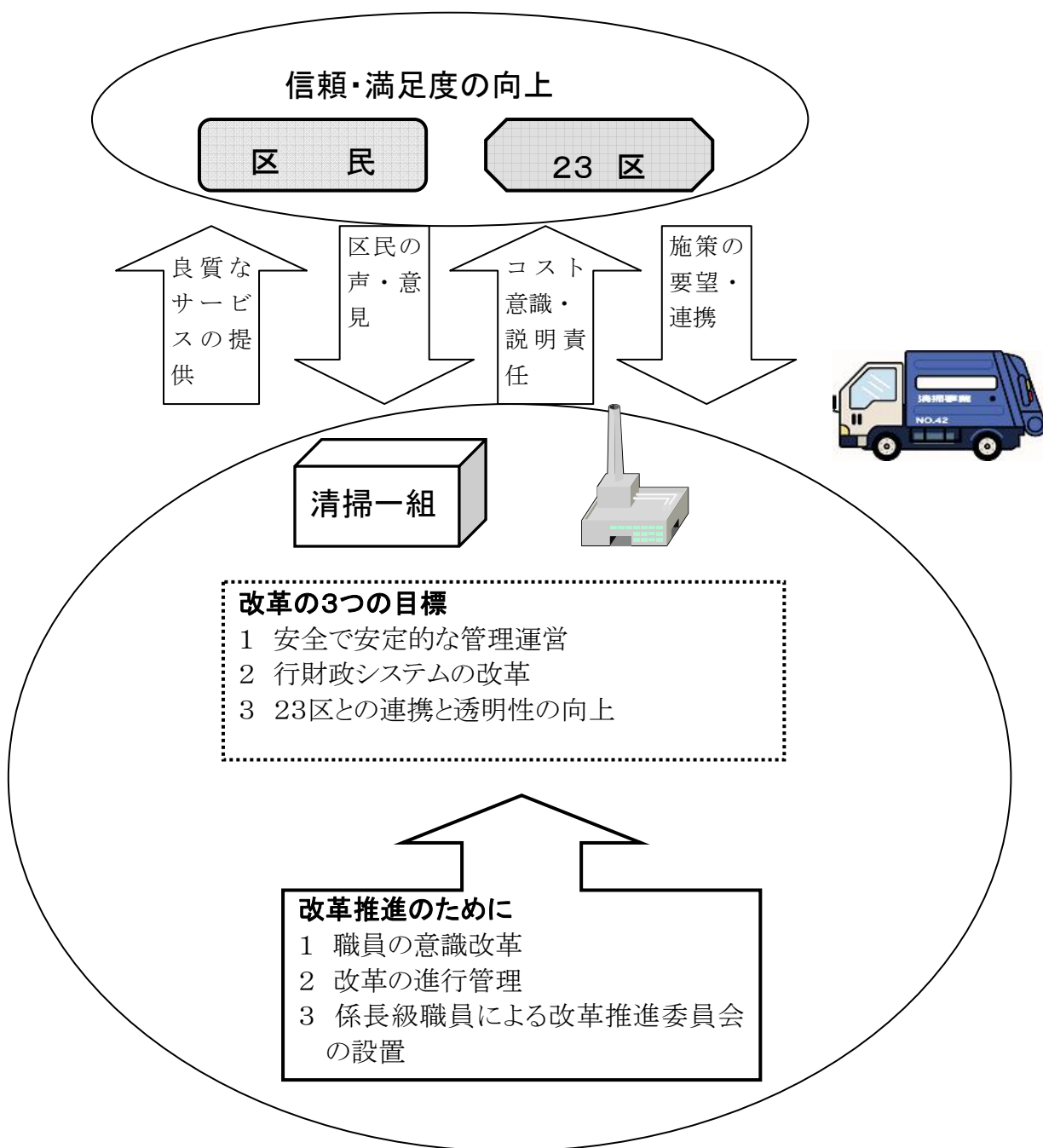
2 計画の位置付け

経営改革プランは、清掃一組「経営計画」による経営理念を受け、清掃一組を取り巻く現状において、早急に着手すべき行財政改革の取り組みを具体的に示すものです。

3 計画期間

平成18年度から20年度までの3ヵ年とし、集中的に改革を推進します。

4 経営改革プランの達成イメージ



5 改革の取り組み方針

改革の取り組み方針は、以下に示す3つの目標と7つの重点項目からなります。今後、この方針に沿って改革を進めていきます。

1 安全で安定的な管理運営

(1)安全で確実な工場運営の推進

(2)技術力の維持・向上

ベテラン職員が減少する中での安全で安定的な運営

《現状と取り組みの方向》

清掃一組は、区民の信頼のもと、高度な専門的技術をもって、大都市における安全で安定的な中間処理を行う使命があります。しかしながら、平成18年度の都派遣職員の身分切替えを機に経験豊富な職員が減り、さらに19年度には工場運営の中核となっていた団塊世代の職員の多数が退職時期を迎えます。

今後も、安全で安定的な中間処理を行うことで、23区の信頼と負託に応えるために、全職員が一丸となって以下の2つの重点項目を着実に推進していきます。

(1)安全で確実な工場運営の推進

従来と比べて経験豊富な人材が減少し、委託の導入によりこれまでと異なる運営形態となっても、工場運営等に支障を来すことのないよう、マニュアルや危機管理体制の総点検を行い、万全な体制をつくります。

(2)技術力の維持・向上

中間処理の運営に必要な技術力の確保のため、多様な任用制度の活用により、基幹的役割を果たす人材を確保するとともに、経験の浅い職員の技術習得が着実にできる仕組みを早急に整え実施していきます。

2 行財政システムの改革

(1) 組織体制のスリム化

(2) アウトソーシングの推進

(3) 行財政の見直し

23区の負担を最小化するための行財政システムの改革

《現状と取り組みの方向》

清掃一組は、23区からの分担金により運営しており、経営の一層の効率化、スリム化を通じて各区の負担を軽減していく必要があります。

一方で、平成18年度に葛飾清掃工場、中防灰溶融処理施設、19年度に世田谷清掃工場が竣工して、全21清掃工場と不燃ごみ処理施設、粗大ごみ処理施設及び灰溶融処理施設がすべて整うことにより、20年度には、運営経費がピークとなるが見込まれます。さらに、組合債の償還費も元金の償還開始により順次増加し、17年度は71億円程度ですが、20年度には、100億円を超える状況となります。

安全で安定的な中間処理施設の管理運営を維持しながらも、23区の分担金の負担を最小に抑えることができるよう、以下の3つの重点項目を強力に推進し、行財政改革を推進していきます。

(1) 組織体制のスリム化

限られた人員と予算を有効に配分し、効果的な事業運営を実現するため、少数精鋭による自律的で機動的な執行体制を構築します。そのために、組織・定数の見直し、組織目標の明確化と進行管理の徹底を行います。

(2) アウトソーシングの推進

経営計画によるアウトソーシングの基本方針に基づき、3年間の計画期間中に、7つの清掃工場で運転業務等の委託を行います。これにより、平成18年度と19年度の3つの新規施設稼動に際しては、人員増を行うことなく対応し、20年度からは人員を削減していきます。

また、各種民間委託手法についても鋭意検討していきます。

(3) 行財政の見直し

最小の経費で最大の効果を生み出すという観点から、手数料改定、資源売却の促進などによる自主財源の確保を進め、また、職員のコスト意識を醸成し、事務の効率化を目に見える形で徹底して行い、事業運営の結果や効果を、外部からの視点を含めた客観的な評価制度を導入して検証していきます。

3 23区との連携と透明性の向上

(1) 23区との連携・協調

(2) 区民との連携

23区の施策にきめ細かく対応するための連携体制の強化・透明性の向上

〈現状と取り組みの方向〉

平成12年度から17年度末まで清掃事業は、東京都から23区への事務移管に伴い、人事面、財政面、事業面で様々な経過的措置がとられてきました。18年度には、それらの措置が終了し、23区がそれぞれ、新しい事業展開を本格化できる体制が整います。

このことにより、清掃一組にはこれまで以上に収集・運搬と一体となった、きめ細かい事業運営が求められます。

今後は、以下の2つの重点項目を取り組み、今まで以上に、23区・区民との連携を強化し、緊密な関係を築いて事業を実施していきます。

(1) 23区との連携・協調

清掃事業は、収集・運搬から処理・処分まで一貫して行われる必要があります。23区の担う収集・運搬やリサイクル事業などとの連携・協調を強化するため、工場搬入受付時間の弾力的な対応や工場施設の地元への開放を行うほか、工場と工場所在区とごみを搬入している関係区との間での連絡調整のための仕組みをつくります。

また、行政評価や計画の進捗状況の公表など一組事業に関する透明性をより高め説明責任を果たしていきます。

(2) 区民との連携

資源リサイクル、地球温暖化防止などの清掃環境問題は住民の関心や、政策への参画意識は相当に高いものがあります。また、環境政策に関する課題の解決には行政のみならず区民や企業、NPO、関係団体等との連携が必要です。

今後、区民等の理解と協力をより得るため、清掃一組情報の質の充実や情報提供機会の拡充、パブリックコメントなどの実施による区民参画の促進を図っていきます。

・NPO(Non-Profit Organization) :

福祉や医療、環境保護、リサイクルなど広範な分野で公益実現のために活動する、私的利益を目的としない民間非営利組織のことを言います。法人のみならず任意団体も含まれます。

6 改革の達成目標

効率的、効果的な財政運営を着実に実施し、以下の目標の達成をめざします。

(1) 職員定数の削減目標

効率的な業務執行体制を構築することにより、計画期間中で平成17年度と比較して職員配分定数を本庁と清掃工場等をあわせて約9%程度削減します。内訳は以下のとおりです。

<削減内訳>

削減内容		削減割合
本庁	各部の事務見直し、特に清掃協議会の事務見直し	約8%削減(純減)
清掃工場等	清掃工場の運転業務等の一部委託	約9%削減(純減)

なお、平成18・19年度には、清掃工場の運転業務等の一部委託により、葛飾工場・中防灰溶融処理施設・世田谷工場の新規稼動に伴う、人員増を行いません。

このため、本庁と清掃工場等の合計では実質的には3年間で約16%の削減となります。

(参考) 移管時からの削減実績

年度	本庁		清掃工場等	
	組織体制	配分定数	稼働工場数 (新規稼働工場)	配分定数
H12	4部・14課 (室)・38係	311人	17工場	1,187人
H13	4部・14課 (室)・37係	287人 各部、協議会事務見直し	19工場 (渋谷、中央)	1,182人
H14	4部・14課 (室)・34係	284人 総務部内組織統合	19工場 (板橋)	1,146人 大井工場がプラント更新
H15	4部・14課 (室)・35係	281人	18工場 (多摩川)	1,076人 世田谷、葛飾工場がプラント更新
H16	3部・13課 (室)・32係	268人 計画推進部と建設部を統合(施設建設部)	18工場	1,089人
H17	3部・11課 (室)・28係	259人 総務部内及び施設建設部内で組織統合	19工場 (品川:旧大井工場)	1,097人 工場整備係に民間委託導入
平成17年度定数の12年度比 本庁:52人削減、約17%削減 工場等:90人削減、約8%削減				

(2) 目標とする財政効果

平成18年度から20年度の3ヵ年で、①組織体制のスリム化、②工場運営のアウトソーシング、③行財政の見直し等により、合計で歳出削減額は約74億円、自主財源の確保として約53億円を見込んでいます。主な内容は以下のとおりです。

①組織・定数の見直しによる財政効果

本庁組織の業務の見直しを行い、適正な定数管理による人件費の削減を図ります。

②工場運営のアウトソーシングの推進

民間活力を導入し、清掃工場の運転係等の委託により人件費の削減を図ります。

③行財政の見直し

マイナスシーリングによる維持管理コストの縮減、平成20年度からのサーマルリサイクル実施による不燃ごみ処理経費等の削減を図ります。

また、廃棄物処理手数料の改定による収入増、売電や炉底メタル等の売払収入により自主財源を確保します。

<財政効果内訳>

(単位:億円)

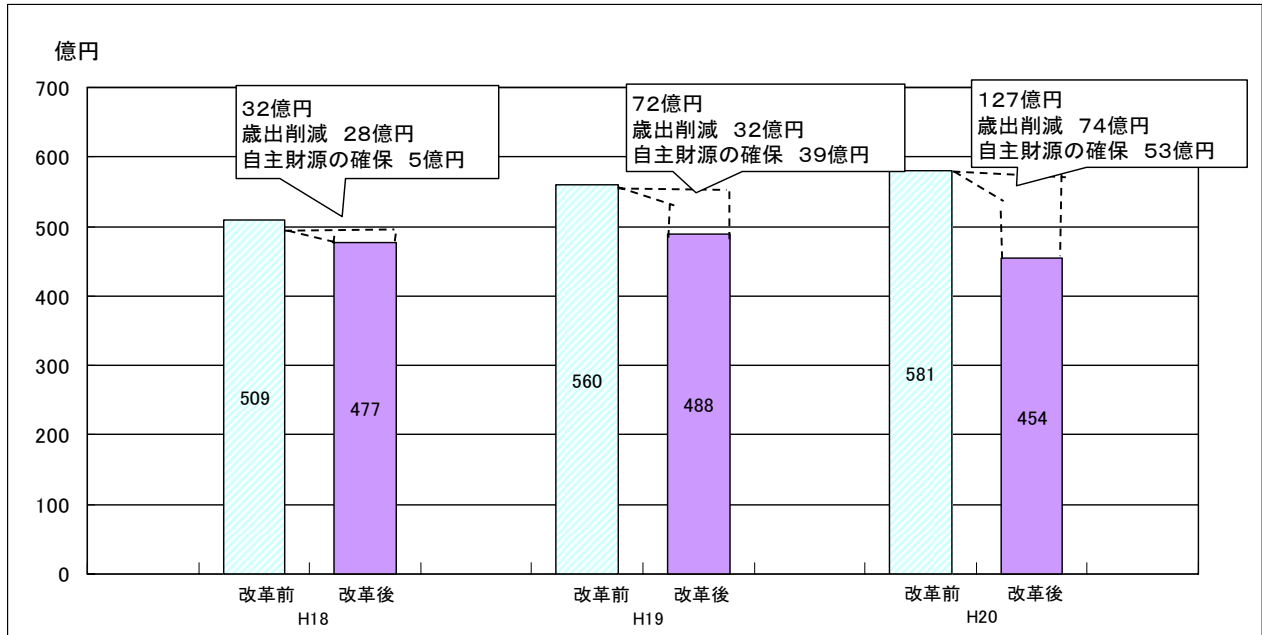
区分	プランによる取り組み	H18年度計	H19年度末累計	H20年度末累計
歳出削減	①組織体制のスリム化	△2.9	△2.9	△2.9
	②工場運営のアウトソーシング	△1.1	△2.1	△3.6
	③行財政の見直しによる削減 ・スラグ有効利用 ・維持管理コストの縮減 ・サーマルリサイクルの実施	△2.6	△5.3	△7.2
		△21.0	△22.1	△27.0
		—	—	△33.2
	合計 A		△27.6	△32.3
確保 自主財源の	③行財政の見直しによる増収 ・手数料改定 ・売電・有価物売払等	—	31.5	33.4
		4.9	7.8	19.3
		4.9	39.3	52.7
財政効果額 合計 A+合計 B		32.4	71.6	127.0

△は削減額

端数四捨五入のため、数字の内訳が合わない場合がある。

図3に示すとおり、一般財源必要額は改革を実施しなかった場合と比較すると、平成20年度には、約127億円の削減となり、これは約2割の圧縮に相当します。

図3 一般財源必要額の比較



◎端数四捨五入のため、数字の内訳が合わない場合がある。

◎改革前とは改革を行わなかったと想定した場合の一般財源必要額を示し、改革後とは改革を実施した場合の一般財源必要額を示す。

第2章 改革に向けた取り組み

1 安全で安定的な管理運営

(1) 安全で確実な工場運営の推進

① 危機管理体制の強化

1	危機管理体制の見直し	総務課
<p>従来の防災体制に加え、事故の未然防止、万一事故が発生した場合の拡大防止の観点から、事故のリスク把握、事故発生時における指揮命令、情報連絡(23区を含む)、住民対応、報道対応等の体制を総点検し、必要な見直しを行う。</p> <p>【18年度～】庁内検討チームにおいて、課題を整理し早急に見直しを図る。</p>		
2	危機管理マニュアルの見直し	総務課
<p>他自治体も含めた危機事例を再検証するとともに、施設の安全確保の観点から工場直営職員、委託業者等との連携が確実に行えるように災害や事故などに対応した危機管理マニュアルの見直しを行う。</p> <p>【18年度】庁内検討チームにより事例を検証する。大地震発生に伴う火災あるいは、電気、ガス、水道などの供給停止時などの対応等のマニュアルの見直しを行い、全職員にマニュアルを配付する。</p>		
3	危機管理研修等の充実	職員課
<p>職員一人ひとりの危機管理能力を高め、万一の際に冷静に対処できるよう、実地訓練を含む実務的な研修を実施していく。</p> <p>【18年度～】庁内検討チームにより研修プログラム等を検討し、充実を図る。</p>		

② マニュアルの充実

4	安全作業マニュアル及び管理運営マニュアルの充実	技術課
<p>安全で安定的な清掃工場の管理運営を徹底するためにマニュアルを見直し、充実を図る。また、委託化に際して委託業者が直営職員と連携して、業務を確実に遂行できるよう、事故時の対策を含んだマニュアルを整備する。</p> <p>【18年度～】一層のマニュアルの充実を進め、作業開始前の確認や定期点検期間中に実施する研修、訓練で活用を図る。</p>		

施管部管理課＝施設管理部管理課 施建部管理課＝施設建設部管理課

(2)技術力の維持・向上

①人材育成の推進

5	効果的な人材育成計画の策定	職員課
<p>固有・派遣、職種の違いなく、清掃一組職員として必要な「ごみの中間処理」に関する知識、技術力を確実に習得し、向上させる効果的で体系的な人材育成計画を策定し、実施する。</p> <p>≪人材育成計画の内容≫</p> <p>○清掃一組職員として必要な知識、技術力について、効果的、体系的に育成する方針を定める。</p> <p>○計画において技術系職員が一組の業務(技術)を身につけていくためのジョブローテーションと、技術習得の年次ごとの育成プログラムを構築する。</p> <p>【18年度】庁内検討チームにおいて策定を行い、直ちに実施する。</p>		
6	人材育成型職員配置(ジョブローテーション)の実施	職員課
<p>都派遣職員の派遣解除に伴い、清掃工場の管理運営に必要な経験豊富な技術系職員が減少している。今後、区派遣技術系職員の即戦力化とともに、長期的な視野に立った技術力の育成が必要である。そのために、人材育成計画に基づく、段階を踏んだ効果的なジョブローテーションにより基幹的役割を担える職員を育成していく。</p> <p>≪配置イメージ≫</p> <p>①導入期Ⅰ(1年):工場の運転係、整備係業務・・・基本的な運転操作を理解する。</p> <p>②導入期Ⅱ(2～3年):工場の運転係、整備係・・・運営一般について理解し、炉立上げ、立下げや緊急対応時に安全かつ安定的な操業ができる。</p> <p>③習得期(4～5年):他工場・本庁に異動・・・導入期で得た知識・技術を基にごみ処理施設の運営全般に関する知識を習得し、業務執行の主体となる。</p> <p>④充実期(6年以上):工場の技術係、整備係・本庁・・・施設の運営を主体的に担い、非常時対応ができる。対外折衝、調整業務ができる。電気主任技術者等法定資格を取得する。</p> <p>⑤発展期(11年以上):全職場・・・管理、監督者または、それを補佐。職員の指導育成の役割を担う。</p> <p>【18年度】人材育成計画策定の中で、さらに効果的な内容等を検討し、実施する。</p>		

7	研修体制の充実	職員課・施管部管理課・施建部管理課
<p>事務系職員が、清掃一組業務を早期に理解、習得するために研修プログラムの充実を図る。また、技術系職員の専門能力向上のための『中間処理実務ハンドブック』を活用し、研修の充実を図る。さらに法定資格の取得に向け、これまで職員が蓄積してきた経験や知識を活用した各種プログラムを実施する。</p> <p>《充実の方向性》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○清掃一組研修の充実(導入、フォロー研修、OA研修等) ○電気・ボイラータービン(B・T)主任等の法定資格の取得を支援する研修プログラムや制度の検討。 ○設計積算、メーカー研修実施など <p>【18年度～】庁内検討チームにより、各種プログラムの見直し、充実を図り、速やかに実施する。</p>		
8	職員の派遣期間の長期化	職員課
<p>一組事業の遂行に必要なレベルを確実に保てるよう、技術系職員、事務系職員を問わず、現行2年の職員派遣期間を延長し、3～5年とする。</p> <p>【18年度～】実施</p>		
9	業務マニュアルの充実	工務課
<p>補修工事の監督業務を適切に行うため、積算項目ごとの標準的な施工要領及び設計要領を整備し、技術力の維持向上に努める。</p> <p>【18年度～】適時見直し、充実を図る。</p>		

②基幹的役割を担う職員の確保

10	固有職員等の活用	職員課
<p>高度な技術を持つベテランの技術系・技能系職員を実務の中心に位置付けるとともに、職員育成のための指導者として活用する。</p> <p>【18年度～】実務の中心として効果的に活用できる職員配置を行う。</p>		
11	再任用・再雇用職員の活用	職員課
<p>経験豊富な職員を退職後も再任用・再雇用職員として活用する。特に再任用職員については、実務的な業務運営の中心的な役割を担うべく活用を図る。</p> <p>【18年度～】実務の中心として効果的に活用できる任用を行う。</p>		
12	任期付採用制度等の多様な人材確保策の導入	職員課
<p>工場運営に関する高度な経験や法定資格を持つ人材を確保するため、制度を導入するとともに、一組による自助努力の上で、なお不足する技術職員については、東京都に技術支援を要請していく。</p> <p>【18年度～】実施</p>		

2 行財政システムの改革

(1) 組織体制のスリム化

① 効率的な事業執行

13	組織目標管理の充実	総務課
<p>清掃一組を構成する職員が共通の理解のもと事業を執行することが必要である。職員の意識改革を図る目的で、現在の目標管理を見直し、全庁的に組織目標の明確化、共有化を進め、全職員が一丸となって職務遂行に励むように進行管理をする。</p> <p>【18年度～】実施</p>		

② 組織再編・統合

14	組織・定数の見直し	総務課
<p>アウトソーシングの実施、プラント更新、建設工事の減少等を踏まえ、組織・定数の見直しを徹底し、スリム化を推進する。</p> <p>異動、退職者数等を勘案し、また技術力の維持・継承を踏まえて、業務見直し、アウトソーシングを進めつつ、適正な定数管理を実施していく。</p> <p>なお、本庁業務についても従前から行われている事務事業の進め方にとらわれることなく、柔軟な発想により事務事業の見直しを聖域なく行い、一層の効率化を進めていく。</p> <p>【18年度】2カ所の清掃工場の運転業務等を委託するほか、総務部、施設管理部(清掃工場除く)、施設建設部、収入役室、監査事務局における組織統合等を行う。</p> <p>＊葛飾清掃工場・中防灰溶融処理施設の新規稼動に伴う人員増を行わない</p> <p>【19年度】本庁組織の統合や2カ所程度程度の清掃工場の運転業務等の委託を行う。</p> <p>＊世田谷清掃工場の新規稼動に伴う人員増を行わない。</p> <p>【20年度】組織の見直しを行う他、3カ所程度の清掃工場の運転業務等の委託を行う。</p>		
15	本庁と工場の役割分担の見直し	総務課
<p>工場長への権限拡大を図る一方、本庁組織の簡素化を進める。</p> <p>①工場長等への人事・予算面での権限拡大の検討</p> <p>②本庁組織の簡素化(総務部・施設管理部・施設建設部の業務内容の再検証)</p> <p>【18年度～】業務内容を検証(毎年度)し、組織・定数に反映させる。</p>		

(2)アウトソーシングの推進

16	工場運営のアウトソーシング	施管部管理課
<p>経営計画に示すアウトソーシングの進め方の基本方針に基づき、3年間で7工場において運転業務等の委託を実施する。</p> <p>委託化にあたっては、下記の基準に地域バランスを加味して選定する。</p> <p>《工場委託化選定基準》</p> <ul style="list-style-type: none">①区の収集・運搬への影響ができるだけ少ないこと (1区に2工場ある場合の1工場、主に事業系のごみを搬入している工場など)②焼却灰の処理等について影響が生じないこと (他工場の焼却灰を受入れる灰溶融施設を併設していない工場)③安定的な操業が確立していること (稼動後、2年以上を経過している工場)④委託により人員配置が合理的・効率的に行えること <p>【18年度】練馬、有明清掃工場の運転業務等を委託する。 【19年度】2カ所所程度の清掃工場で運転業務等を委託する。 【20年度】3カ所程度の清掃工場で運転業務等を委託する。</p>		
17	PFI 等の導入検討	施建部管理課
<p>施設の整備手法、その後の運営手法としての PFI を今後の施設整備運営に導入した場合の課題及び課題の解決方法・対策について検討する。</p> <p>《導入にあたっての課題》</p> <ul style="list-style-type: none">○他都市の導入実績、実態調査の実施○実態調査を基にメリット、問題点、問題点の解決策、安全性、コスト削減効果等の検証○上記結果を踏まえ、必要に応じて外部の専門家を入れた PFI 導入検討会を平成18年度中に設置し、整備・運営への PFI 導入について個別に検討○類似のアウトソーシング手法の検討 <p>【18年度～】PFI 導入検討会を設置し、課題整理を行い、報告書を作成する。導入を決定した場合はガイドラインの策定準備を行う。</p>		

(3) 行財政の見直し

① 手数料システムの見直し

18	手数料改定	施管部管理課
<p>処理原価を適切に反映し、受益者負担の適正化を考慮した上で、廃棄物処理手数料について、平成18年度に条例等を改正し、23区、関係団体に周知の上、19年度に改定を行う。</p> <p>《改定の方向性》</p> <p>①手数料額については、処理原価との乖離をできるだけ解消する。</p> <p>②改定時期は平成19年4月、その後おおむね4年ごとに見直し。</p> <p>③改定に向けた準備として、清掃一組内に「廃棄物処理手数料改定検討委員会」を設置するとともに、23区が設置した「廃棄物処理手数料改定作業部会」に参画し、関係団体等の意見を聴取しつつ、23区と連携した検討を行う。</p> <p>【18年度】検討委員会で23区と調整を図りながら、改革手続きを進め、一組議会定例会(第3回)で条例改正し、その後、関係者等に周知を図る。</p> <p>【19年度】改定</p>		
19	二度計量の完全実施	施管部管理課
<p>搬入ごみ量に対し、正確な手数料を算定するため、搬入の前後で搬入車を計量し、その差で搬入量を確定させる二度計量を平成14年度から実施している。18年度中に設備及びプログラム等の整備を行い、残りの4工場(杉並・墨田・北・豊島)に中防処理施設を加えて全工場・施設で実施する。</p> <p>【18年度～】実施</p>		

② 資源売却の促進

20	溶融スラグ有効利用量の拡大	スラグ利用促進・運営担当課
<p>23区をはじめ、東京都や国、民間等への利用要請を強化するほか、JIS化に向けた働きかけ等、利用のための条件整備を行うことにより、有効利用量の拡大を促進して最終処分場の延命化を図り、資源循環型社会の実現に寄与する。</p> <p>【18年度】年間溶融スラグ生成量予測:13.4万t</p> <p>【19年度】年間溶融スラグ生成量予測:18.5万t</p> <p>【20年度】年間溶融スラグ生成量予測:21.0万t</p>		
21	炉底メタル等の売却	スラグ利用促進・運営担当課
<p>焼却灰溶融過程で発生する炉底メタル、溶融メタルのうち、有効利用できるものについては、可能な限り売却を図る。</p> <p>【18年度】年間メタル生成量予測:4千t</p> <p>【19年度】年間メタル生成量予測:6千t</p> <p>【20年度】年間メタル生成量予測:7.4千t</p>		

22	発電効率の向上	技術課
<p>エネルギー売払収入を確保するため、プラント更新にあわせたボイラーの高温、高圧化など、熱エネルギーの一層の有効利用を図り、発電電力の増加に努める。</p> <p>【18年度】年間発電量予測:1,018百万 kWh 【19年度】年間発電量予測:1,024百万 kWh 【20年度】年間発電量予測:1,223百万 kWh</p>		
23	競争入札による売電	技術課
<p>発電に伴い余剰となる電力については、安定稼働し、余剰電力の大きな工場を入札対象に加え、競争入札を実施して売却を行う。</p> <p>【18年度】年間売電収入予測:34億円 【19年度】年間売電収入予測:35億円 【20年度】年間売電収入予測:47億円</p>		

・溶融スラグ:
焼却灰をおおむね 1,200 度以上の高温で溶融(⇒灰溶融)し、冷却・固化するとできる砂状の物質を言います。溶融スラグ化することで容積が灰の 2 分の 1(ごみの約 40 分の 1)になるとともに、砂の代替材料として、建設資材等に有効活用ができます。

③事務の効率化

24	事務事業の見直し	総務課・企画室
<p>最少の経費で最大の効果を生み出すため、「選択」と「集中」の観点からの事務事業の見直しを図る。見直しに際しては契約手法の見直しや行政評価を導入し、全庁的に、一層の効率化を推進する。</p> <p>例：長期補修計画の策定とその実施による補修経費の削減、工場の維持管理コストの削減、マイナスシーリングによる経費削減等</p> <p>【18年度～】毎年度確実に実施する。</p>		
25	一組業務の情報化推進	企画室
<p>電子自治体の基礎となる情報の電子化・共有化を進めると共に、安全にデータの連携や相互利用が可能な情報システム基盤の再構築を図る。</p> <p>【18年度～】情報セキュリティポリシー（安全方針と対策基準）の整備、人事給与システムの稼働、財務会計システムの再構築、文書管理システムの検討、電子調達システムの検討</p> <p>【19年度～】LGWAN（総合行政ネットワーク）接続、電子調達システムの開発</p> <p>【20年度～】電子調達システム稼働</p>		

④評価制度の確立

26	行政評価制度の実施	企画室
<p>行政組織において、限られた予算と人員が有効に配分され、効率的に事業を実施し、達成すべき成果・効果をもたらされているかを把握するため行政評価を導入する。</p> <p>導入にあたっては、23区等の制度の検証を図り、清掃一組にあった、評価の仕組みを確立する。</p> <p>また、外部の有識者等を入れての外部評価制度についても導入を検討する。</p> <p>【18年度】検討、年度内に試行実施する。</p> <p>【19年度】外部評価制度について検討開始する。</p> <p>【20年度】外部評価制度を導入する。</p>		

⑤契約方法の見直し

27	長期継続契約の実施	経理課
<p>翌年度以降にわたり物品の借入れや役務の提供を受ける契約について、長期継続契約を実施する。この制度の導入により、本組合の事務の効率化が図れるとともに、請負者の人材・資材確保の安定化により、落札価格の低下も期待できる。</p> <p>なお、実施にあたり長期継続契約に係る内容について条例を定める(平成17年度中)。</p> <p>【18年度～】実施</p>		
28	電子調達システムの導入検討	経理課
<p>電子調達システムの導入により、入札の透明性、公平性を確保するとともに、業者登録等の事務の効率化を図る。また、電子入札など入札機会の拡大により競争性が高まり、落札価格の低下も期待できる。</p> <p>なお、電子調達システム導入については、東京電子自治体共同運営協議会へ参加する方向で検討を進める。</p> <p>【18年度～】導入を検討し、導入が決まり次第、手続きを行う。</p> <p>【20年度～】電子調達システム稼動</p>		
29	低入札価格調査制度の導入	経理課
<p>低入札価格調査制度は、従来の最低制限価格を下回る価格で入札した業者に対して、契約履行の可否を調査し、落札者を決定するものである。</p> <p>この制度の導入により業者の経費節減努力が評価され、また本組合にとっても、適正な競争を促進しコストの節減を図るとともに契約の適正な履行を確保する。</p> <p>【18年度～】実施</p>		
30	制限付一般競争入札の導入	経理課
<p>一般競争入札の実施にあたっては、施工能力に欠ける者の参加や工事の質の低下等を防ぐため、入札の公表時に本組合の業者名簿登録者であることやその登録名簿の格付けなど条件を明示し、応募に制限を設けた上で、入札前の資格審査を経て入札参加者を決める制限付一般競争入札の導入を図る。</p> <p>【18年度～】実施</p>		
31	特命随意契約の見直し	経理課
<p>焼却能力、公害防止性能、工期等に影響を及ぼす工事を除き、競争入札契約の拡大を図る。工事計画策定にあたり、契約方法を検討する組織を設置し、案件ごとに必要性や妥当性について評価、検証を行う。</p> <p>【18年度～】見直し、実施する。</p>		

3 23区との連携と透明性の向上

(1) 23区との連携・協調

① 23区の一組経営への参画の拡充

32	基本的事項の検討段階での23区の参画	総務部・施設管理部・施設建設部
<p>一般廃棄物処理基本計画や手数料の改定など、一組事業の基本に関する事項のうち、23区との整合を図る必要があるものについて、検討段階で23区が参画できる体制をとる。</p> <p>【18年度～】23区が参画できる検討体制づくりを行い、23区に調整、周知を図る。</p>		
33	個別工場建設計画策定段階での所在区の参画	施設管理部・施設建設部
<p>整備計画をもとに施設建設等が実施される。今後の清掃工場建設に際しては、工場所在区の清掃関係職員等の参画を求め、地域特性にあった工場建設を進める。</p> <p>【18年度～】関係区が参画できる検討体制づくりを行い、該当区との調整を行う。</p>		

② 23区の施策との連携

34	災害時の協力体制の確保	施管部管理課
<p>危機管理体制のもと、災害時における各区との協力体制を整備する。工場と工場所在区との緊急連絡体制、避難場所の確保と共同訓練の実施、災害時の発生ごみの処理等について、各種課題を整理し一組と各区の役割分担も含め検討する。課題については検討が終了したものから随時実施していく。</p> <p>【18年度～】23区との調整を行い、協力体制の仕組みを明確化する。</p>		
35	清掃工場施設の開放	施管部管理課
<p>清掃工場におけるごみの中間処理という本来業務に支障のない範囲で、工場敷地内の施設について23区に開放する。開放に際しては各区と利用に関する対象者、時間、内容について協議し一定のルール化を図り実施する。</p> <p>各区のイベントや事業に可能な限り、工場内の施設を開放する等協力していく。</p> <p>【18年度～】市内においてルールづくりの原案を検討し、23区と調整、情報周知。要請があれば可能なものから実施する。</p>		

36	工場搬入受付時間等の弾力的な対応	施管部管理課
<p>これまで工場搬入受付時間の拡大について、各区から要望等需要があった。今後は、各区の清掃事業の多様な展開に合わせて、搬入受付時間等について積極的に協力していく。平成18年度に各区等との調整を行い、19年度実施を目指す。</p> <p>【18年度】関係各区からの要望等を集約し、調整を行う。</p> <p>【19年度】実施</p>		
37	各区と清掃工場の連絡調整体制の整備	施管部管理課
<p>工場長と工場所在区の清掃所管部門との連絡調整体制及び工場に搬入する関係区をまじえた連絡調整体制を整備し、相互理解を深め連携を強化していく。</p> <p>【18年度～】関係各区へ働きかけ、連絡調整体制の整備を行う。</p>		

③透明性の確保

38	計画の進捗状況の公表	総務課
<p>「一組事業概要」「一組だより」等を通じて一組の事業内容を紹介するとともに、各種事業計画の進捗状況などを、随時公表していく。</p> <p>【18年度～】公表</p>		
39	工場処理原価の公表	経理課・施管部管理課
<p>各工場別の廃棄物処理原価を算定し公表することにより、経費の透明性を一層高める。</p> <p>【18年度～】公表</p>		
40	行政評価の公表	企画室
<p>一組における行政運営が効率的に、効果的に運営されているかを行政評価の実施状況を一般に公表する。公表はホームページや各種広報媒体で行う。</p> <p>【18年度】行政評価制度を導入し、実施後公表する。</p> <p>【19年度～】公表</p>		

(2) 区民との連携

① 区民に開かれた清掃工場

41	各種イベント開催への積極的協力	施管部管理課
現在8工場で各区などの共催で環境イベントを実施している。今後、最低1区1工場 でイベントの開催への協力をするなど、より親しまれる工場をめざす。 【18年度～】各区へ積極的に工場施設の利用について周知し、イベント協力を打診す る。		
42	清掃一組情報の質の充実	総務課・施設管理部
「工場だより」の内容や「環境報告書」等の充実を図り、積極的に区民に公表してい く。 【18年度～】充実		
43	情報提供機会の拡充	総務課・施設管理部
清掃一組が発行する広報印刷物や資料のほか、清掃事業に関する専門的な研究 成果である「清掃技報」「職員技術発表会」など、情報提供する機会の拡充を図ると もに、一組CI活動を充実していく。 【18年度～】23区に各種資料を配付する他、情報の発信の推進を図る。		

② 区民意見の反映

44	パブリックコメント制度の実施	総務課
パブリックコメント手続に関し必要な事項を定め、区民等からの意見等の提出機会 を設け、区民等の多様な意見等を把握するとともに、当組合の意思決定過程における 公正の確保と透明性の向上を図る。 《パブリックコメントの対象》 ①組合の事業に関する計画または指針 ②その他パブリックコメント手続を適用することが必要と認められるもの 【平成18年度～】制度創設、実施(平成17年度中)		
45	ホームページの充実	総務課
各区との情報のリンク、双方向性等を取り入れ、ホームページの一層の充実に努め る。 【18年度～】充実		

第3章 着実な実施に向けて

1 改革推進にあたって

「経営改革プラン」の取り組みを効果的かつ着実に進めるために、職員の意識改革を図った上で、改革の進行管理を定期的に行っていきます。

また、この改革プランに基づく3年間の実績を、次のプラン策定の際にも反映させていきます。

(1) 職員の意識改革

清掃一組は固有、派遣職員の混成チームであり、職員の入れ替わりが頻繁に行われるなど、組織としての一体感、目的実現の意識を育みにくいという実情がありますが、この改革については、全職員が一丸となって取り組むことが不可欠です。

そのため、管理職員が先頭に立って、改革の必要性を全職員に徹底し、改革の着実な実現に向けた職員の意識改革に取り組みます。

(2) 改革の進行管理

プランに記載された取組内容については、四半期ごとに庁内部長級による経営改革委員会で進捗状況を確認し、検証を経たうえで、その都度、経営委員会へ報告し、年度末には、行政評価の視点から年間の達成状況を報告書にまとめ、23区並びに区民等にホームページ等で公表し、説明責任を果たしていきます。

(3) 係長級職員による改革推進委員会の設置

各所属の係長級職員で構成する「改革推進委員」を中心に、改革の実践により実績をあげた事例を、随時組織内に紹介し、手法等に関する情報を共有するなどして、庁内で改革についての研鑽を行い、事例の積極的な応用を図り、改革をさらに実のあるものにしていきます。

2 改革工程表

改革の着実な実施に向けて、計画期間3年間の工程を以下に示します。

1 安全で安定的な管理運営				
取り組みの方向と具体的な施策名	18年度	19年度	20年度	
(1) 安全で 安定的 な管理 運営	①危機管理体制の強化			
	1 危機管理体制の見直し➡	➡	➡
	見直し・実施			
	2 危機管理マニュアルの見直し➡	➡	➡
	見直し・実施			
3 危機管理研修等の充実➡	➡	➡	
検討・実施				
②マニュアルの充実				
4 安全作業マニュアル及び管理 運営マニュアルの充実	➡	➡	➡	
充実				
(2) 技術力 の 維 持・向 上	①人材育成の推進			
	5 効果的な人材育成計画の策定➡	➡	➡
	検討・策定・実施			
	6 人材育成型職員配置(ジョブロー テーション)の実施➡	➡	➡
	検討・実施			
	7 研修体制の充実➡	➡	➡
	見直し・実施			
	8 職員の派遣期間の長期化	➡	➡	➡
	実施			
	9 業務マニュアルの充実➡	➡	➡
	見直し・実施			
	②基幹的役割を担う職員の確保			
10 固有職員等の活用	➡	➡	➡	
実施				
11 再任用・再雇用職員の活用	➡	➡	➡	
実施				
12 任期付採用制度等の多様な 人材確保策の導入	➡	➡	➡	
制度導入・実施				

.....➡ 見直し・検討中のもの

➡ 実施するもの

2 行財政システムの改革

取り組みの方向と具体的な施策名		18年度	19年度	20年度
(1) 組織体制のスリム化	①効率的な事業執行			
	13 組織目標管理の充実→ 検討・実施	————→	————→
	②組織再編・統合			
	14 組織・定数の見直し	————→ 実施	————→	————→
	15 本庁と工場の役割分担の見直し	————→ 実施	————→	————→
(2) アウトソーシングの推進	16 工場運営のアウトソーシング	2工場実施 (練馬・有明)	2工場程度実施	3工場程度実施
	17 PFI等の導入検討→ 検討・報告書作成→ (導入が有効とされればガイドライン策定)→
(3) 行財政の見直し	①手数料システムの見直し			
	18 手数料改定→ 検討・調整	————→ 実施	
	19 二度計量の完全実施	————→ 年度内完了・実施	————→	————→
	②資源売却の促進			
	20 溶融スラグ有効利用量の拡大	————→ 実施	————→	————→
	21 炉底メタル等の売却	————→ 実施	————→	————→
	22 発電効率の向上	————→ 実施	————→	————→
	23 競争入札による売電	————→ 実施	————→	————→

.....→ 見直し・検討中のもの

————→ 実施するもの

2 行財政システムの改革

取り組みの方向と具体的な施策名		18年度	19年度	20年度
(3) 行財政 の見直し	③事務の効率化			
	24 事務事業の見直し	実施		
	25 一組業務の情報化推進	システム稼動・再構築	LGWAN接続・開発等	システム稼動
	④評価制度の確立			
	26 行政評価制度の実施	検討・実施	外部評価検討	外部評価導入
	⑤契約方法の見直し			
	27 長期継続契約の実施	実施		
	28 電子調達システムの導入検討	検討・実施		
	29 低入札価格調査制度の導入	実施		
	30 制限付一般競争入札の導入	実施		
31 特命随意契約の見直し	実施			

.....➡ 見直し・検討中のもの
 ———➡ 実施するもの

3 23区との連携と透明性の向上

取り組みの方向と具体的な施策名		18年度	19年度	20年度
(1) 23区との連携・協調	①23区の一組経営への参画の拡充			
	32 基本的事項の検討段階での23区の参画	実施		→
	33 個別工場建設計画策定段階での所在区の参画	実施		→
	②23区の施策との連携			
	34 災害時の協力体制の確保→ 検討・実施		→
	35 清掃工場施設の開放→ 検討・実施		→
	36 工場搬入受付時間等の弾力的な対応→ 調整	実施	→
	37 各区と清掃工場の連絡調整体制の整備→ 調整・実施		→
	③透明性の確保			
	38 計画の進捗状況の公表			→
	39 工場処理原価の公表	公表		→
	40 行政評価の公表→ 評価は実施	公表	→
	(2) 区民との連携	①区民に開かれた清掃工場		
41 各種イベント開催への積極的協力		調整・実施		→
42 清掃一組情報の質の充実	→ 充実		→
43 情報提供機会の拡充	→ 検討・実施		→
②区民意見の反映				
44 パブリックコメント制度の実施		実施		→
45 ホームページの充実	充実		→	

.....→ 見直し・検討中のもの
 → 実施するもの

参考資料 1

「経営改革プラン」策定までの検討経過

年月日	会議体	内容
H15.11.14	区長会	自治研究会第2分科会報告(「今後の特別区における安定的な中間処理のあり方の研究」)を了承
H16.9.16	区長会	助役会報告(「清掃一組の抜本的な改革のあり方」)を一部了承
H17.4.15	区長会	「東京二十三区清掃一部事務組合の人事上の取扱いについて」を了承
〃 5.16	区長会	清掃一組経営委員会発足
〃 6.28	経営委員会	アウトソーシングの進め方及び「経営計画」・「経営改革プラン」について審議
〃 8.3	経営委員会	
〃 9.5	経営委員会	
〃 9.16	評議会	アウトソーシングの進め方及び「経営計画」等の取り組み内容について了承
〃 10.5	経営委員会	「経営計画(原案)」・「経営改革プラン(原案)」について審議(アウトソーシングの進め方を含む)、了承
〃 10.14	評議会	〃
〃 10.18	全員協議会	アウトソーシングの進め方及び「経営計画」等の取り組み内容について概要を報告、了承
〃 11.18	全員協議会	「経営計画(原案)」・「経営改革プラン(原案)」について資料配付(アウトソーシングの進め方を含む)
H18.1.12	経営委員会	「経営計画(最終案)」・「経営改革プラン(最終案)」について審議、了承
〃 1.16	評議会	「経営計画(最終案)」・「経営改革プラン(最終案)」について審議、了承
〃 1.18	全員協議会	「経営計画」・「経営改革プラン」について報告

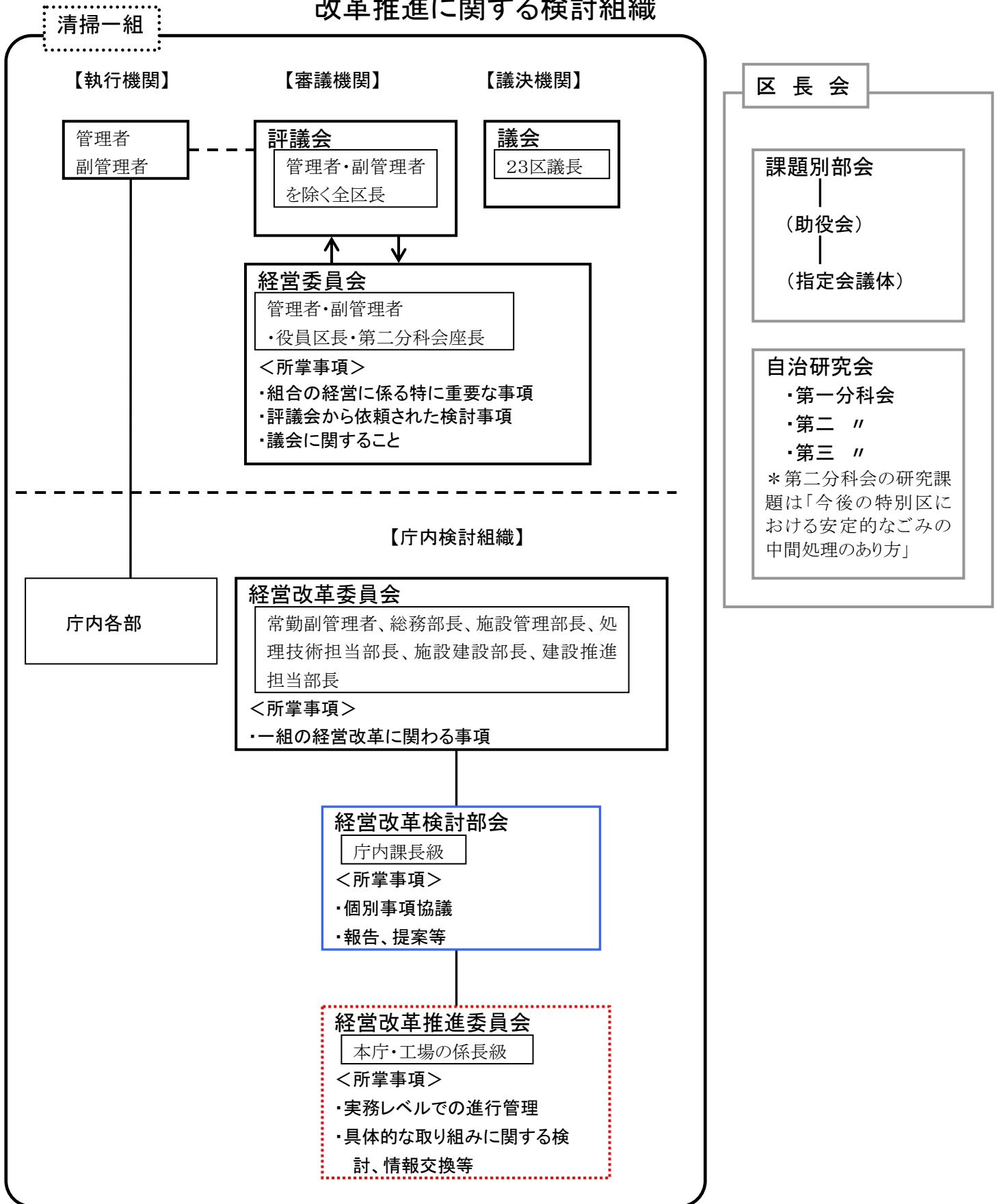
参考資料 2

東京二十三区清掃一部事務組合 経営委員会委員名簿

氏名	区分	備考
高橋 久二	管理者	品川区長（区長会会長）
多田 正見	副管理者	江戸川区長（区長会副会長）
佐藤 良美		清掃一組（常勤）
煙山 力	役員区長	文京区長（区長会副会長）
石川 雅己		千代田区長
吉住 弘		台東区長
桑原 敏武		渋谷区長
石塚 輝雄		板橋区長
鈴木 恒年		足立区長
西野 善雄		第2分科会座長

敬称略

改革推進に関する検討組織



経営改革プラン

印刷物登録

平成17年度第43号

平成18年1月

発行 東京二十三区清掃一部事務組合 総務部企画室
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋3-5-1 東京区政会館 14階
☎03-6238-0624 <http://tokyo23.seisou.or.jp/>