

上下分離方式制度設計（中間報告）について

1 制度設計書（上下分離方式）策定の目的

- 持続安定的な市電の運行のため、交通局が抱える諸問題（人材確保、育成、技術継承等）の解決が不可欠
- 経営形態のあり方について、R3第四回定例会にて『市出資法人による上下分離方式』を最適な形態と報告
- 経営形態の最終的な方向性を導くため、上下分離方式の具体的な制度設計を行い、長期的な収支を試算するもの（今回はその中間報告）

【今年度の検討状況】

- 4月、関係各局と構成する庁内検討ワーキンググループを立ち上げ
→全体での会議を3回開催したほか、個別での打ち合わせも随時実施し、調整
- 6月、コンサルティング業者と業務委託契約
→上下分離の制度設計を行う上で検討すべき課題の解決に向けた支援（検討項目の整理や洗い出し・提案等）を行う

2 交通局業務の上下分類

上物事業：市電運行、料金の収受、日常的な施設・車両の維持管理等、市電の運行に直接関わるもの

下物事業：軌条更換、車両の購入、電停のバリアフリー化など、施設・車両の整備、更新等、インフラに関わるもの

- **下物事業者は施設・車両等を上物業者に貸与（リース）し、使用させる。**貸与（リース）を受けた上物事業者は、使用者として施設等の日常的な維持管理等を担う

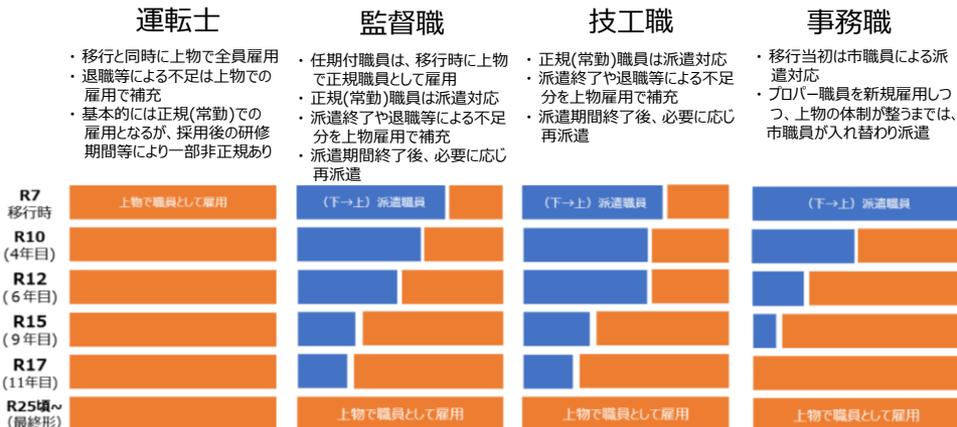
3 上物事業者の組織体制や職員に対する基本的考え方

- 以下の基本的な考え方のもと、課題解決に向け、将来にわたり安全で、持続安定的な市電運行を目指す
- ・ 経営に見合った給与水準での計画的な正規職員の雇用と人材育成(技術の継承)
- ・ 責任の所在を明確にした組織体制の確立や職責に応じた処遇改善
- ・ 職員が自らのキャリアプランを描き、実現できる給与体系の構築
- ・ 免許取得に時間を要する運転士は経験に応じ、段階的に正規職員へ移行
- 上物事業者については、理事長、事務局長のもと、3課体制(180名程度)を想定

4 職員の再配置・新規雇用

- **運転士**：
 - ・ 現在、会計年度任用職員として雇用している運転士については、上物事業者で雇用
 - ・ ただし、現在の研修生等については、経験年数等に応じ段階的に正規化
 - ・ 上物事業者で計画的に新規に職員を雇用
- **監督職**：
 - ・ 運転士としての一定期間の従事経験等が必須のため、上下分離当初は正規職員や再任用職員（フルタイム）を下物から派遣
 - ・ 任期付職員については、上物事業者で正規職員として雇用
 - ・ 上物事業者において、一定年数を経過した運転士を段階的に監督職へ配置
 - ・ 派遣期間内（3-5年）において、プロパー職員への置き換え完了は困難
→市電の安全運行の確保が可能と判断されるまで、派遣期間終了後の再派遣を可能とする
- **技工職**：
 - ・ 業務が専門化しているため、上下分離当初は技工職員（常勤職員、フルタイム再任用職員）を下物から派遣しつつ、上物事業者で新規に職員を雇用し技術継承
 - ・ 派遣期間内（3-5年）において、プロパー職員への置き換え完了は困難
→市電の安全運行の確保が可能と判断されるまで、派遣期間終了後の再派遣を可能とする
- **事務職**：
 - ・ 上下分離当初は原則3年(必要に応じ5年)下物から派遣
→上物事業者で新規に職員を雇用し、上記派遣期間内での引継完了を目指す
→上物事業者の体制確保が不十分と判断される場合、上記派遣期間終了後、別職員と入れ替えでの派遣を可能とする

【上物事業者における派遣職員・上物雇用職員の変遷イメージ】



- ①組織の安定性、②収支の安定性、③公益性に加え、④先行事例の有無の観点から比較検討
- 比較検討の対象となる法人格は、次の3つ

(1)一般社団法人（一社） (2)一般財団法人（一財） (3)株式会社

- ③公益性において、株式会社より一財、一社が優位し、また、①組織の安定性、④先行事例において、一財が一社に優位することから、今回の上下分離検討において、**最も適切な上物事業者の法人格は「一般財団法人」とし、これを前提に制度設計を行う**

【法人格比較検討まとめ】（R4.9月時点）

	① 一般社団法人	② 一般財団法人	③ 株式会社
①組織の安定性	一般社団法人はなり手不足で設立困難の可能性		
	評価★ ● 登記申請のみで設立できる × 設立時に2名以上の社員が必要だが、現時点で熊本市以外になり手がない	評価★★ ● 登記申請のみで設立できる ● 解散要件があるなど、機関設計が厳格 ▲ 最低でも7名（理事3名・評議員3名・監事1名）の人員確保が必要	評価★★★ ● 登記申請のみで設立できる ▲ 異なる団体・組織の共同出資を受けため、責任の所在が曖昧になりがち
②収支の安定性	株式会社では民間ノウハウを活用可能に。ただし、手を上げる民間企業がない可能性あり。また利益の配当の必要あり		
	評価★★★ ● 事業内容に制約がない ● 設立コストが安い ● 余剰利益の配当なし	評価★★ ● 事業内容に制約がない ● 余剰利益の配当なし ▲ 設立コストがかかる（300万円以上の財産）	評価★★ ● 設立コストが安い ● 事業内容に制約がない ● 民間企業のノウハウを取り入れることができる ▲ 余剰利益の配当が必要
③公益性	株式会社では、株主への配当の必要があるため、公益性の確保の点で他の形態に劣後する		
	評価★★★★ ● 利益を配当する必要がないため、公益性の確保可能	評価★★★★ ● 利益を配当する必要がないため、公益性の確保可能	評価★ ▲ 唯一営利目的の法人のため、他法人に比べ公益性の確保が不透明となる
④先行事例	他事業者、本市外郭団体の事例では、一般財団法人の例が多く、参考しやすい		
	評価★ ▲ 他事業者において一社が上物事業者の事例なし ▲ 市の外郭団体において一社の事例無し	評価★★★ ● 他事業者において一財が上物事業者の事例あり ● 市の外郭団体（公益法人除く）において4/6が一財	評価★★ ● 他事業者において例が上物事業者となっている事例多数 ▲ 市の外郭団体（公益法人除く）において1/6が株式会社
総合評価（順位）	②	①	③

6 下物事業の運営について（交通局存廃を含む）

- 上下分離後、下物事業を担う組織について、交通局の存廃も含め最適な形態を検討する
- 検討にあたっては、会計制度と組織体制の2点について、①財政面、②組織・人事面、③交通政策との一体性、④収支区分の明確性、⑤移行規模、⑥その他の各項目から比較
- 下物事業者の形態として会計、組織別に取りうる選択肢は、以下の通り

会計制度：

- (1) 企業会計の適用を維持したまま特別会計として存続（以下、**企業会計**という）
- (2) 企業会計の適用を廃止し**特別会計**として存続（以下、**特別会計**という）
- (3) 企業会計の適用を廃止し、**一般会計**へ編入（以下、**一般会計**という）

組織体制：

- (1) 下物事業者として**交通局を存続**
- (2) **他の公営企業に統合**（交通局は廃止）
- (3) **市長事務部局に担当部署を新設**（交通局は廃止）

○ 上記に基づきメリット・デメリットを整理した結果、現時点では、**最適な下物の会計(案)は企業会計と判断**

- ただし、企業会計は②組織・人事面、③交通政策との一体性で、他の会計に劣後
- ②に関しては、市長事務部局又は他公営企業に置くことでスケールメリットを生かせる
- ③に関しては、市長事務部局内に担当部署を設置することで解消可能
- 以上から、現段階では、**企業会計を残したまま交通局を廃止し、他公営企業に統合、または市長事務部局に担当部署を新設**（いずれの場合も1課10名程度）することを想定し、さらに詳細な検討を進める

【下物事業者の会計比較検討まとめ】（R4.9月時点）

	(1) 企業会計	(2) 特別会計	(3) 一般会計
①財政面	交付税措置、起債の有利性ともに企業会計が優位する		
	評価★★★ ● 繰出基準内補助に対する交付税措置あり ● 公営企業債（充当率100%）の借入が可能なため、単年度負担が軽減される	評価★ ▲ 補助費起債に対する交付税措置が限定的 ▲ 公営企業債よりも充当率が劣る起債×ニューしがないため、単年度負担が大きい	評価★ ▲ 補助費起債に対する交付税措置が限定的 ▲ 公営企業債よりも充当率が劣る起債×ニューしがないため、単年度負担が大きい
②組織・人事面	企業会計の手法によっては、リソースの効率化の面で特別会計・一般会計が優位する		
	評価★★★（手法による） ▲ 職員がごく少数となるため、局として存続する場合、組織規模が他局とアンバランス ※ 交通局を廃止し市長事務部局または他の公営企業へ編入すれば●	評価★★ ● 市長事務部局の既存の局組織へ編入することで職員・設備等リソースの効率化を図ることができる	評価★ ● 市長事務部局の既存の局組織へ編入することで職員・設備等リソースの効率化を図ることができる
③交通政策との一体性	企業会計を廃止し、市長事務部局の会計（一般・特別）に編入することで、市長事務部局とのより一体的な施策展開が可能		
	評価★ ▲ 企業会計の枠内で損益を判断し施策展開を図るため、交通政策との一体的な施策展開が難しい場合がある	評価★★ ● 市長事務部局に編入することで、交通政策との一体的な施策展開（延伸など）が容易	評価★★ ● 市長事務部局に編入することで、交通政策との一体的な施策展開（延伸など）が容易
④収支区分の明確性	企業会計、特別会計は、一般会計に加部収支区分が明確。さらに企業会計では、期間損益の考え方も反映可能		
	評価★★★ ● 企業会計として収支区分が明確化 ● 期間損益の考え方を取り入れることが可能	評価★★ ● 特別会計として収支区分が明確化	評価★ ▲ 一般財源化されるため、支出に対する使用料や一般会計の関与が不明瞭になる
⑤移行規模	企業会計が残ることで移行規模はもっとも小さくなるため、よりスムーズな移行が期待できる		
	評価★★★★ ● 企業会計が残ることで、移行規模は最小となり、相対的にスムーズに移行できる	評価★★★ ▲ 会計制度の変更及び市長事務部局への編入は移行にかかる負担が大きい ● ただし、特別会計としては残る	評価★ ▲ 会計制度の変更（特別会計も残らない）及び市長事務部局への編入は移行にかかる負担が大きい
⑥その他	国への手続き上、一般会計の方がスムーズに進む可能性あり		
	評価- ● 施設は行政財産となり収支の概念はなくなるため、特許取得時に下物事業者の収支は審査されず、特許取得が容易になる可能性あり	評価-	評価★
総合評価（順位）	①	②	③