

東京二十三区清掃一部事務組合

基本計画・実施計画

令和3年2月



はじめに



東京二十三区清掃一部事務組合

管理者

山崎孝明

東京二十三区清掃一部事務組合は、平成 12(2000) 年 4 月 1 日の設立以来、23 区の区民から排出される一般廃棄物の中間処理を安全かつ安定的に行うため、清掃工場での焼却処理、施設整備等を着実に実施し、特別区清掃事業の一翼を担っています。

この 20 年間に於いて、社会・経済・環境情勢は大きく変容してきました。

23 区では、待機児童の解消、超高齢社会への対応、社会インフラの老朽対策、災害リスクへの備えなど山積する課題に加え、新型コロナウイルス感染症への対策が急務となっています。

国際的には、平成 27(2015) 年に国連総会で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」への取組、気候変動枠組条約締約国会議 (COP) をはじめとする地球温暖化対策への取組も求められています。

こうした状況を踏まえ、23 区民の衛生的で快適な生活環境を維持・向上していくための中長期的な取組の方向性として、「東京二十三区清掃一部事務組合基本計画・実施計画」を策定いたしました。

本計画では、基本計画において事業運営に関する 5 つの取組、行財政運営に関する 7 つの取組を掲げ、この取組を実現していく 70 の個別事業を実施計画において定めています。

令和 3 年度から 15 年間の計画期間としていますが、新型コロナウイルス感染症の影響を含め、社会情勢等に適応し、計画期間に捉われることなく見直しを行ってまいります。

計画の策定に当たって、ご意見、ご協力いただいた皆様に改めて厚く御礼申し上げます。

23 区と連携し、ごみ減量施策をはじめとした循環型社会形成推進に今後とも努めていくとともに、この計画を着実に推進し、前計画の経営計画で定めた経営理念「区民の信頼に応える安全で安定した清掃工場等の効率的運営」を引き続き実現していくよう取り組んでまいりますので、当組合の事業運営にご理解とご協力をお願い申し上げます。

令和 3 年 2 月

目 次

基本計画

第 1 章 計画の基本的な考え方	2
1 計画の位置づけ・計画期間	2
2 計画策定の趣旨	3
(1) これまでの計画の経緯	3
(2) 計画策定の趣旨	3
第 2 章 計画の背景	4
1 清掃一組を取り巻く環境	4
(1) 23 区の人口の動向	4
(2) ごみ量の推移と予測量	5
(3) 最終処分量の計画	6
(4) 社会・経済情勢	7
＜国の動向＞	9
＜東京都の動向＞	10
(5) 23 区の情勢	11
2 清掃一組の現状	12
(1) 職員構成	12
(2) 外部委託と職員定数	14
(3) 施設状況	16
(4) 財政状況	18
第 3 章 基本計画の方向	23
1 施設整備計画（一般廃棄物処理基本計画）	23
2 今後の財政の見込み	24
(1) 歳出の推移	24
(2) 歳入の推移	24
3 人材育成計画	25
＜人材育成計画 2021（抜粋）＞	25
4 事業運営の取組	26
(1) 安全で安定的な中間処理施設の運営	26
(2) 計画的な清掃工場等の整備	26



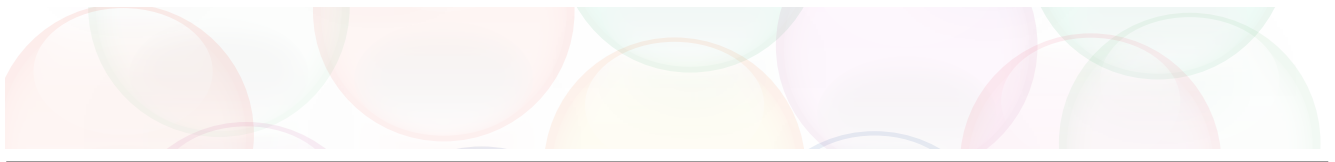
(3) 最終処分量の削減	27
＜SDGs 持続可能な開発目標＞	27
(4) 熱エネルギーの有効利用	28
(5) 清掃事業国際協力の推進	28
＜プラスチックごみ問題＞	29
＜コラム 持続可能な社会に向けて＞	30
5 行財政運営の取組	31
(1) 多様な主体との協働体制	31
(2) 民間活力の活用	31
(3) 透明性の高い開かれた組織	31
(4) 事務改善と働き方の意識改革の推進	32
(5) 多様な人材の育成と活用	32
＜コラム コンプライアンス＞	32
(6) 安定した財政基盤の確立	33
(7) 適切な行政運営と組織体制の整備	33
＜清掃一組の 15 年後の姿＞	34

実施計画

第 1 章 実施計画の体系	36
---------------	----

第 2 章 実施計画の内容	37
---------------	----

事業運営の取組	37
施策 1 安全で安定的な中間処理施設の運営	37
施策 2 計画的な清掃工場等の整備	38
施策 3 最終処分量の削減	38
施策 4 熱エネルギーの有効利用	39
施策 5 清掃事業国際協力の推進	39
行財政運営の取組	40
施策 1 多様な主体との協働体制	40
＜ごみの内訳から見たごみ減量の可能性＞	40
施策 2 民間活力の活用	41
施策 3 透明性の高い開かれた組織	41
施策 4 事務改善と働き方の意識改革の推進	42



施策5 多様な人材の育成と活用	43
施策6 安定した財政基盤の確立	43
施策7 適切な行政運営と組織体制の整備	44

第3章 個別事業の進行管理 45

資料編

経営改革プラン2015 5か年（平成27～令和元年度）の実績	48
基本計画・実施計画策定までの検討経過	62
（仮称）基本計画・実施計画策定検討委員会、検討部会名簿	63



基本計画

第 1 章 計画の基本的な考え方

第 2 章 計画の背景

第 3 章 基本計画の方向

第1章 計画の基本的な考え方

1 計画の位置づけ・計画期間

基本計画は、東京二十三区清掃一部事務組合（以下「清掃一組」とします。）の経営理念である「区民の信頼に応える安全で安定した清掃工場等の効率的運営」の実現に向け、清掃一組を取り巻く環境と清掃一組の現状から、取り組むべき課題と方向性を示した総合的な計画です。

清掃一組の基幹的な計画である「一般廃棄物処理基本計画」「財政計画」「人材育成計画」及び個別の分野別の事業計画や方針を包括した最上位の計画として位置づけています。

計画期間は、令和3(2021)年度から17(2035)年度までの15年間としますが、社会・経済情勢等に適応し、計画期間に捉われることなく必要に応じて見直しを行うものとします。

基本計画

《基幹的計画》

一般廃棄物処理基本計画
財政計画
人材育成計画

【分野別計画等】

東京23区清掃事業の国際協力に関する基本方針
焼却灰の資源化実施計画
災害対策の強化に関する建設部取組方針 など

実施計画

各種事業

区民の信頼に応える安全で安定した
清掃工場等の効率的運営

2 計画策定の趣旨

(1) これまでの計画の経緯

平成12年4月、都区制度改革に伴う清掃事業の区移管に当たり、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。

設立当初においては平成17年度末日を目途に共同処理を廃止するとされていましたが、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」としました。更に、同年11月、「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確認しました。

同時に、清掃一組について「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」とする区長会方針を受け、清掃一組は、平成18年1月に令和2年度までを計画期間とする経営計画を策定しました。

この計画を実現するため、行財政計画の具体的取組を示した「経営改革プラン」を策定し、清掃工場における運転管理、受付搬入業務等の委託を実施するなど、効率的な組織運営に努めてきました。

計画の折り返しを迎えた平成26年度には、職員構成の変化、外部委託の導入に伴う人材育成の重要性、清掃事業国際協力の展開、加えて東日本大震災の発生を受け、大規模災害の発生に備えたごみ処理体制整備の必要性といった清掃一組を取り巻く環境の変化に対応するため、計画の改訂を行いました。同時に「経営改革プラン2015」を策定し、効率的・効果的な組織運営の確立を目指して、事業を年度毎に計画し、評価することで着実な事業運営を進めてきました。

(2) 計画策定の趣旨

本計画は、上述した経営計画が令和2年度に計画期間の満期を迎えることに伴い、清掃一組を取り巻く社会・経済情勢、清掃一組の現状から、これからの15年後の清掃一組が目指すべき姿とその実現に向けた手法を明確にするため、新たな中長期の総合的な計画として策定するものです。

設立20年を経て、成熟した持続可能な組織・運営体制を確立し、引き続き清掃一組の経営理念である「区民の信頼に応える安全で安定した清掃工場等の効率的運営」の実現に向け、着実な事業運営に取り組むとともに、職員の意識向上と組織風土の醸成に取り組んでいきます。

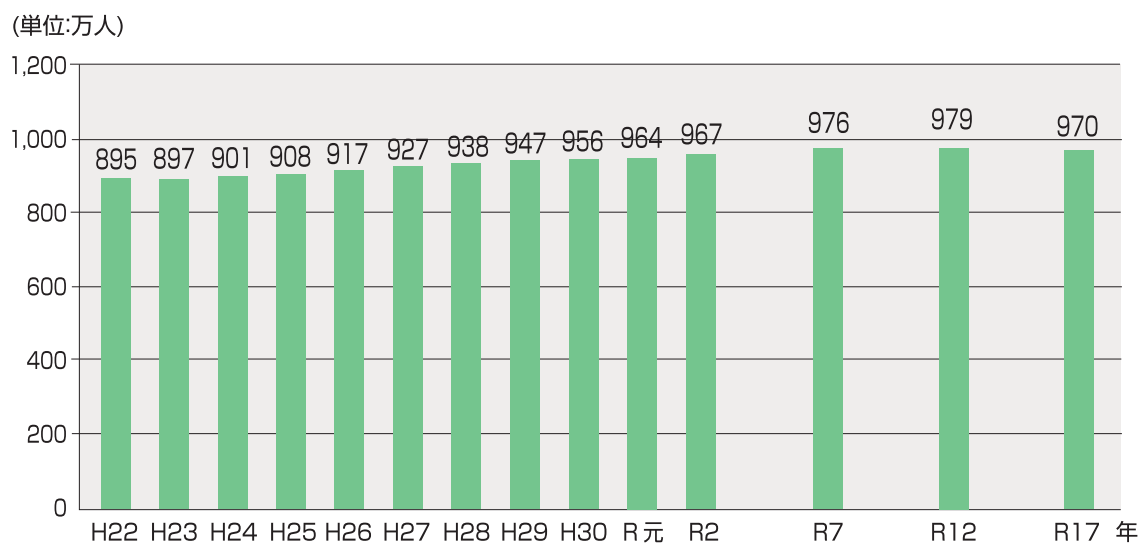
第2章 計画の背景

1 清掃一組を取り巻く環境

(1) 23 区の人口の動向

23 区内の人口は、戦後、昭和 40 年の 889 万人をピークに一旦減少し、平成 7 年には 800 万人を割り込みましたが、平成 12 年以降は再度増加に転じ、令和 2 年現在は約 967 万人となっています。

今後、令和 12 年に約 980 万人まで増加を続け、その後減少に転じると予測されています。



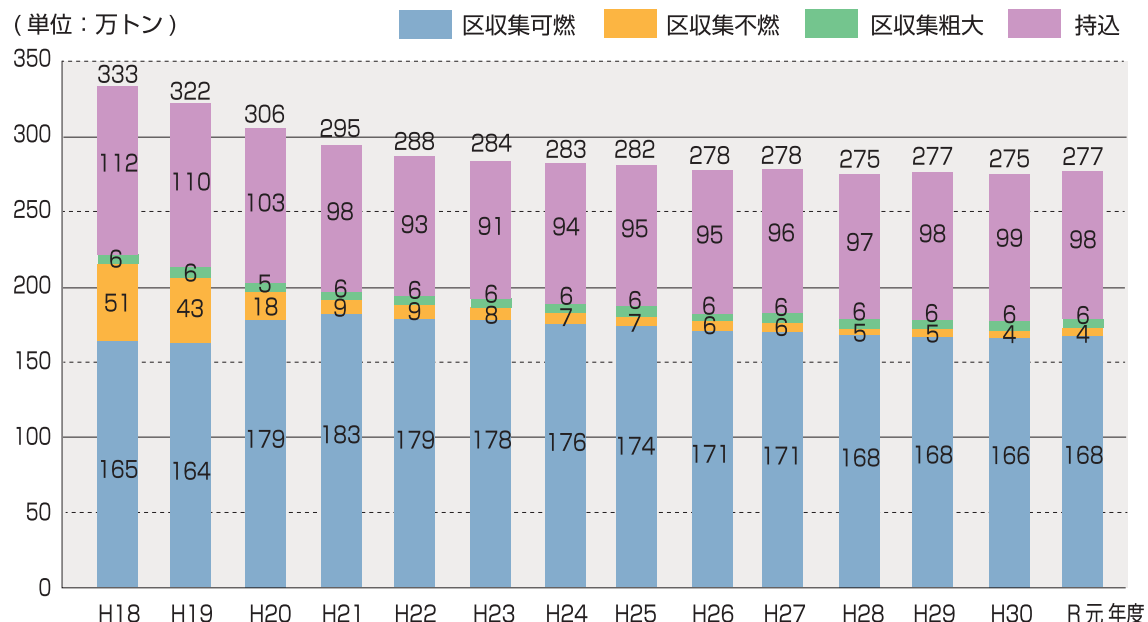
注) 表示単位未満四捨五入

参考: 「東京都の人口(推計)」及び「東京都区市町村別人口の予測(平成 29 年 3 月)」

図表 - 1 総人口の推移

(2) ごみ量の推移と予測量

23 区内のごみ量の推移は図表 - 2 のとおりです。平成 18 年度からみると、ごみ量全体としては減少傾向にありましたが、平成 26 年度以降は横ばいで推移しています。



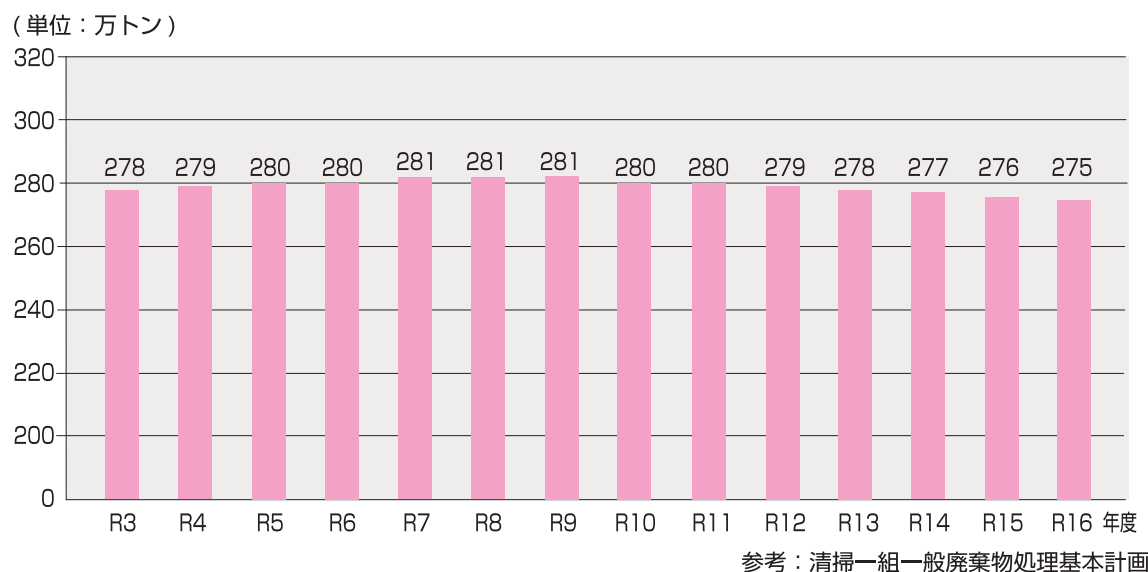
注) 端数処理のため、内訳と合計が一致しない場合がある。

清掃一組一般廃棄物処理基本計画より

図表 - 2 23 区のごみ量の推移

ごみの予測量は、図表-3のとおりです。

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前では、家庭と事業系の合計となるごみ量は、家庭ごみ量が緩やかに減少する一方、事業系ごみ量が景気の動向を受けて緩やかに増加することから、令和 7 年度には 281 万トンとなり、令和 9 年度以降減少傾向で推移するものと予測していました。今後、新型コロナウイルス感染症の影響による社会情勢等の変化に対応するため、適宜見直しを行っていきます。



図表 - 3 ごみ量の予測値の推移

(3) 最終処分量の計画

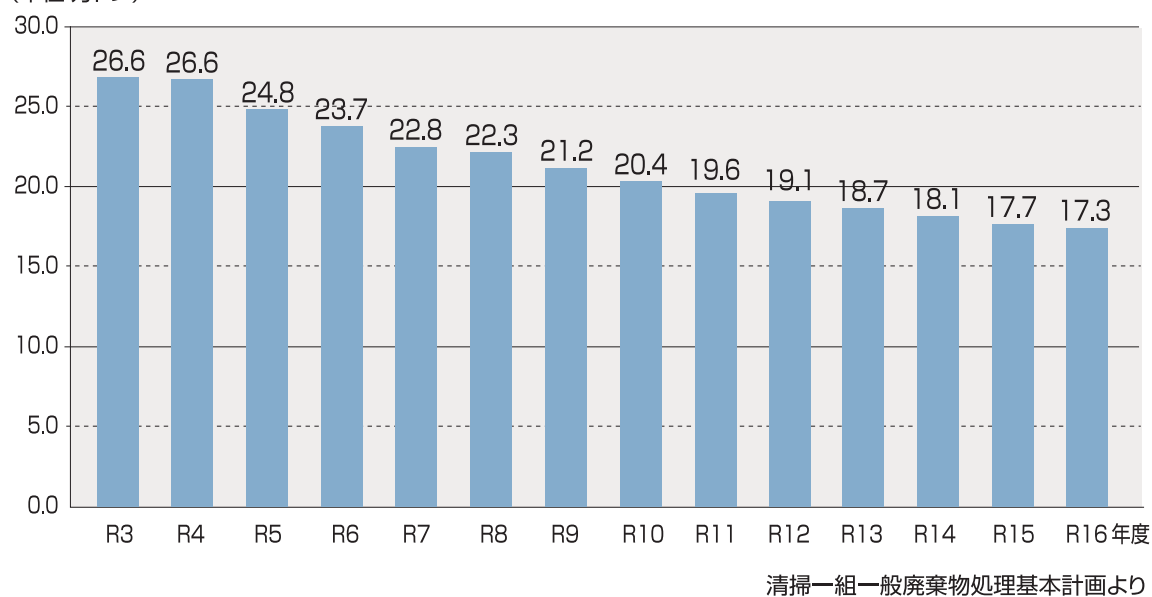
最終処分量の計画は、図表 - 4 のとおりです。

現在、埋立作業が行われている中央防波堤外側埋立処分場及び新海面処分場は、23 区の最後の最終処分場です。この処分場を一日でも長く使用するため、23 区及び清掃一組は最終処分量を削減する必要があります。

清掃一組では、平成 27 年度から本格実施している焼却灰の資源化事業を順次拡大し、最終処分量の更なる削減に向けた取組を進めています。

清掃一組の一般廃棄物処理基本計画では、令和 16 年度に 17 万 3 千トンまで削減する計画としています。

(単位:万トン)



図表 - 4 最終処分量の計画



現在埋立を行っている新海面処分場の風景

(4) 社会・経済情勢

《経済情勢に関すること》

■新型コロナウイルス感染症が発生する以前、国内経済は、有効求人倍率が 1.6 倍に達するなど雇用・所得環境が改善傾向にありました。消費税増税による影響や米中貿易摩擦をはじめとする海外経済の不確実性といった不安要素もある一方で、平成 30 年度には外国人訪日者が 3 千万人を超え、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を契機とした観光収入の拡大といった景気高揚要素も期待されていたところです。

■新型コロナウイルス感染症の拡大により、入国制限措置によるインバウンド需要の激減、企業の新規採用の下方修正、飲食業への休業要請や消費者の支出抑制、生産縮小に伴う人員削減、イベント関係の中止・延期等、短期的にも長期的にも大きな経済的損失が発生しました。

国際通貨基金 (IMF) は、令和 2 年 6 月に世界経済における経済損失は 2 年間で 12.5 兆ドル (約 1300 兆円) と試算しています。

その一方で、テレワークやオンライン活用に携わる ICT※ 機器産業、在宅時間増加に伴う宅配サービスやゲーム販売企業など収益を確保している産業もあり、企業収益に偏りが見られます。

※ Information and Communication Technology の略。情報通信技術のこと。

■日本経済も令和 2 年の成長率はマイナス 5.8% と予測され、リーマン・ショック後の平成 21 年のマイナス 5.4% を超す景気悪化が見込まれています。景気後退による歳入減少、特別定額給付金等の新型コロナウイルス感染症対策経費に加え、依然として好転しない医療・福祉・介護等の財政圧迫要因により財政健全化は厳しい見通しとなっています。

《社会・生活基盤に関すること》

■国際社会では、海洋プラスチック汚染に関する報道を契機にプラスチックごみについての関心が高まっています。また、中国や東南アジアによる古紙・廃プラスチックの輸入規制のように、これまで日本で資源回収されたものの輸出が縮小傾向になることが予想されています。

■日本で 1 年間に発生した食品ロスは約 612 万トン (平成 29 年度) と推計されており、その削減が重要な課題となっています。612 万トンのうち事業活動に伴って発生する食品ロスは約 328 万トンで、各家庭からは約 284 万トンが発生しています。令和元年 10 月には、食品ロス削減の基本的な方針や施策が盛り込まれた「食品ロスの削減の推進に関する法律」が施行されるとともに、納品期限緩和の取組等の商習慣の見直しのほか、フードバンク活動やフードシェアリングサービスなど消費スタイルにも変化が求められています。



■第4次産業革命といわれる ICT の発達等により新たな経済価値が生まれています。ビッグデータをインターネットなどを通じて集約し、AI※により分析・活用するといった新たな技術進歩に加え、次世代通信規格である第5世代移動通信システム(5G)の構築による生産性の向上や労働環境の変化が予見されています。

※ Artificial Intelligence(人工知能)の略。人間にしかできなかったような高度に知的な作業や判断を、コンピューターを中心とする人工的なシステムにより行えるようにしたもの。

■東日本大震災をひとつの契機として、太陽光、バイオマス、風力といった再生可能エネルギーを利用した電力供給が広がるとともに、廃棄物処理施設における発電にも注目が集まっています。他方で、電力システム改革による電気市場の複雑・多様化が進んでいます。

《災害に関すること》

■東日本大震災、熊本地震や北海道胆振東部地震といった大規模な地震災害が続き、近い将来、首都直下地震が発生する可能性も示唆されています。また、気候変動による影響が危惧される中、令和元年東日本台風(第19号)や令和2年7月豪雨では各地に甚大な水害をもたらしました。こうした災害への対策が求められる中、避難所運営において新型コロナウイルスの感染が懸念されるといった課題が出てきています。

東京都災害廃棄物処理計画(平成29年6月)では、東京都地域防災計画が想定する首都直下地震として東京湾北部地震(M7.3)と多摩直下地震(M7.3)の災害廃棄物を想定しています。区部の被害が大きい東京湾北部地震では、区部の災害廃棄物は4,047万トン、多摩地域で240万トンと予測されています。

特別区における清掃事業は23区、清掃一組、東京都で役割分担していることから、発災後も相互に連携し、対応してまいります。

●阪神淡路大震災

災害廃棄物発生量：約1,450万トン

●東日本大震災

災害廃棄物(津波堆積物を除く)：約2,012万トン

津波堆積物：約1,060万トン

国の動向

第五次環境基本計画

環境基本法第 15 条に基づき、環境の保全に関する総合的かつ長期的な施策の大綱等を定める環境基本計画は、平成 30 年 4 月に第五次計画が閣議決定されました。環境政策を具体的に展開していくため、分野横断的な 6 つの「重点戦略」(経済、国土、地域、暮らし、技術、国際) を設定し、この重点戦略を支える環境政策として以下の 6 つを掲げています。

- 気候変動対策
- 循環型社会の形成
- 生物多様性の確保・自然共生
- 環境リスクの管理
- 基盤となる施策
- 東日本大震災からの復興・創成及び今後の大規模災害発生時の対応

第四次循環型社会形成推進基本計画

循環型社会形成推進基本法に基づき、循環型社会の形成に関する施策の基本的な方針、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策等を定める循環型社会形成推進基本計画は、平成 30 年 6 月に第四次計画が閣議決定されました。持続可能な社会づくりとの統合的取組として以下の 5 つを掲げています。

- 多種多様な地域循環共生圏形成による地域活性化
- ライフサイクル全体での徹底的な資源循環
- 適正処理の更なる推進と環境再生
- 万全な災害廃棄物の処理体制の構築
- 適正な国際資源循環体制の構築と循環産業の海外展開の推進

廃棄物処理施設整備計画

廃棄物の処理及び清掃に関する法律に基づき、計画期間に係る廃棄物処理施設整備事業の目標及び概要を定める廃棄物処理施設整備計画は、平成 30 年 6 月に閣議決定されました。計画期間は平成 30 年度から令和 4 年度、廃棄物処理施設整備事業の実施に関する重点目標のひとつとして計画期間のごみのリサイクル率を 27% とし、廃棄物処理施設整備及び運営の重点的、効果的かつ効率的な実施として以下の 8 つを掲げています。

- 市町村の一般廃棄物処理システムを通じた 3R の推進
- 持続可能な適正処理の確保に向けた安定的・効率的な施設整備及び運営
- 廃棄物処理システムにおける気候変動対策の推進
- 廃棄物系バイオマスの利活用の推進
- 災害対策の強化
- 地域に新たな価値を創出する廃棄物処理施設の整備
- 地域住民等の理解と協力の確保
- 廃棄物処理施設整備に係る工事の入札及び契約の適正化

東京都の動向

東京都環境基本計画

東京都では、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会とその後を見据え、環境政策と経済成長を両立させた「世界一の環境先進都市・東京」の将来像やこれを目指した政策展開を明らかにするため、平成 28 年 3 月に東京都環境基本計画を策定しました。目標年次は令和 10 年までの 10 年間として、次の 5 つを政策の柱としています。

- 政策 1 スマートエネルギー都市の実現
- 政策 2 3R・適正処理の促進と「持続可能な資源利用」の推進
- 政策 3 自然豊かで多様な生きものと共生できる都市環境の継承
- 政策 4 快適な大気環境、良質な土壌と水循環の確保
- 政策 5 環境施策の横断的・総合的な取組

廃棄物等の埋立処分計画

埋立処分場を設置・管理している東京都では、概ね 5 年ごとに見直している廃棄物等の埋立処分計画を平成 29 年 2 月に改定しました。計画期間の平成 29 年度から 15 年間の埋立量を下表のように設定しています。

廃棄物の種類	平成 29 ～令和 13 年度(15 年間) 埋立処分計画量(万 t)
一般廃棄物	392
産業廃棄物	135
都市施設廃棄物	274

ゼロエミッション東京戦略

巨大なハリケーンや山火事が世界各地を襲い、日本でも豪雨による土砂災害などで甚大な被害が発生するなど、気候変動の影響は身近な生活に及んできています。世界全体がかつてない変革を求められていることから、東京都は、世界の大都市の責務として令和 32 年までに CO₂排出実質ゼロに貢献する「ゼロエミッション東京」を実現することを、令和元年 5 月に発表しました。

具体的な取組を進める 6 つの分野(セクター)のうち、「資源・産業セクター」では、プラスチック対策として「プラスチック削減プログラム」を策定し、「持続可能なプラスチック利用」を目指し、令和 12 年を目標に「家庭と大規模オフィスビルから排出される廃プラスチックの焼却量を 40%削減」することを設定しています。

(5) 23区的情勢

- 歳入面では、特別区民税は平成24年度以降、緩やかな景気回復や人口増に伴い増収傾向が続いていましたが、少子高齢化の進展、将来的な人口減少が見込まれること、また、法人住民税の国税化やふるさと納税制度などによる減収が懸念されています。
加えて、新型コロナウイルス感染症の影響による景気後退に伴い、税収入等の減が今後数年にわたり続くことが憂慮されています。
- 歳出面では、災害対策、保育需要の高まりや高齢化の進行による扶助費の増加、老朽化が進む公共施設の改修・改築など多方面にわたる課題が山積しています。更には、保健衛生、教育、介護・福祉、産業に係わる新型コロナウイルス感染症対策経費の増大により、厳しい財政状況が見込まれます。中長期的な財政状況の見通しも困難な中、事業計画にも影響を及ぼしています。
- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の延期をはじめ、多数の区民が集まる事業やイベントが軒並み延期・中止となりました。社会・経済活動の回復とともに徐々に再開されつつありますが、検温、消毒、三密（密集、密接、密閉）を避けるといった従来とは異なる工夫のほか、参加人数の制限も必要になっています。
- 世田谷区と大田区で多摩川の氾濫による水害が発生した令和元年東日本台風（19号）では、多くの区が避難所を開設しました。気候変動が懸念される中、各地において水害が多発している現状において、江東5区をはじめ河川近辺の水害対策は最重要課題となっています。避難所の確保、運営における新型コロナウイルス感染症対策、また、浸水による災害廃棄物の保管場所、収集体制の確保といった難課題があります。
- 令和2年4月7日から5月25日まで続いた緊急事態宣言下では、外出・外食を控えた生活スタイルにより、顕著に家庭ごみが増加し、事業系のごみが減少しました。宣言解除後、社会・経済活動が徐々に再開してきている反面、感染者の増加に伴い部分的な自粛要請も行われており、ごみの排出傾向も見通しが困難な状況になっています。



2 清掃一組の現状

(1) 職員構成

清掃一組の職員構成は、図表 - 5 のとおりです。

機械、電気、化学等の技術職が約 50%を占め、事務職が約 20%、設備管理職が約 30%となっています。

職員の身分構成は、事務職は約 40%が区からの派遣職員が占めています。機械、電気、化学職は概ね固有職員となっていますが、建築職は約 30%、土木職は約 50%が派遣職員です。設備管理職をはじめとする技能系職員は全て固有職員となっています。

	事務	機械	電気	化学	建築	土木	設備 管理	自動車 運転	作業	合計
部長	9	4	5	1	1	1				21
課長	13	14	16	4	2	2				51
係長	64	77	69	17	4	4				235
主任	63	61	56	15	6	3				204
係員	74	96	98	21	9	1				299
統括技能長							1	1		2
技能長							70	3		73
技能主任							173	4	9	186
技能 1 級職							79			79
合計	223	252	244	58	22	11	323	8	9	1150
区派遣	93	4	7		7	6				117
清掃一組	129	247	235	58	15	5	323	8	9	1029
都派遣	1	1	2							4

※令和2年4月1日現在（一般・再任用フルタイム・任期付含む）

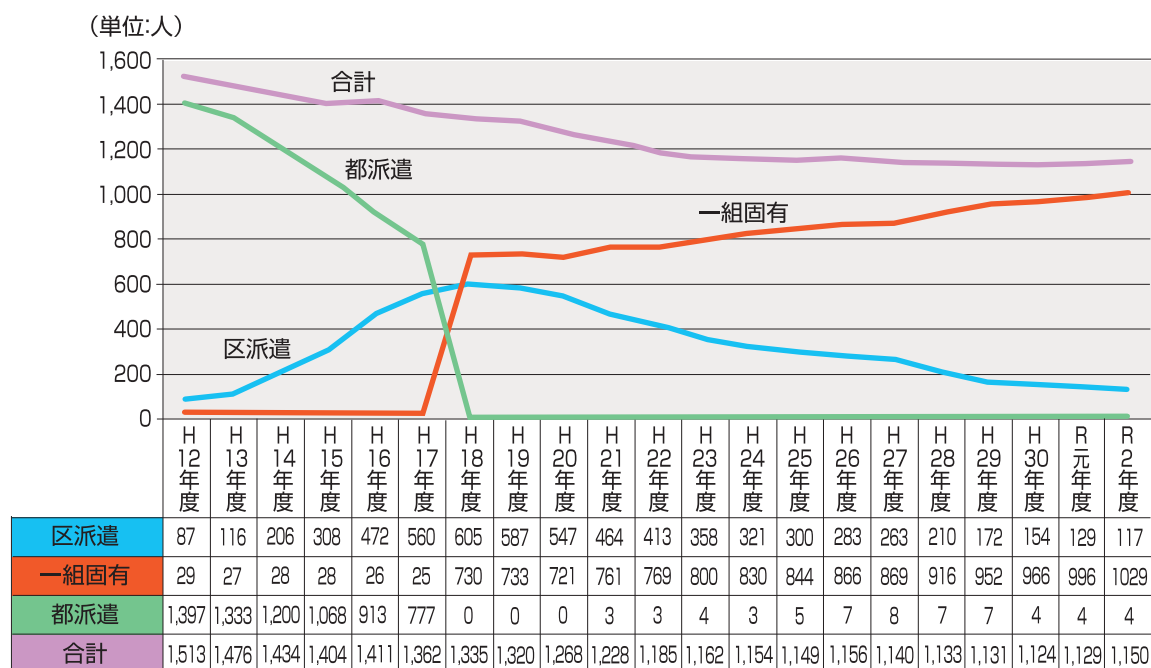
図表 - 5 職員構成

職員数の推移と身分構成の推移は、図表 - 6 のとおりです。

職員数は、平成 12 年度の 1,513 名から令和 2 年度の 1,150 名と 363 名の減となっています。

職員の身分構成は、平成 17 年度までは経過措置※のため、半数以上が東京都からの派遣職員が占めていましたが、清掃一組への身分切替以降、固有職員が増加しています。区からの派遣職員は同年まで増加傾向にありましたが、その後は減少傾向となっています。

※清掃事業が移管された平成 12 年 4 月から引き続き清掃事業に携わる東京都職員は、当面 6 年間（経過措置期間）派遣扱いとし、平成 18 年 4 月 1 日に区又は清掃一組に身分切替を行った。

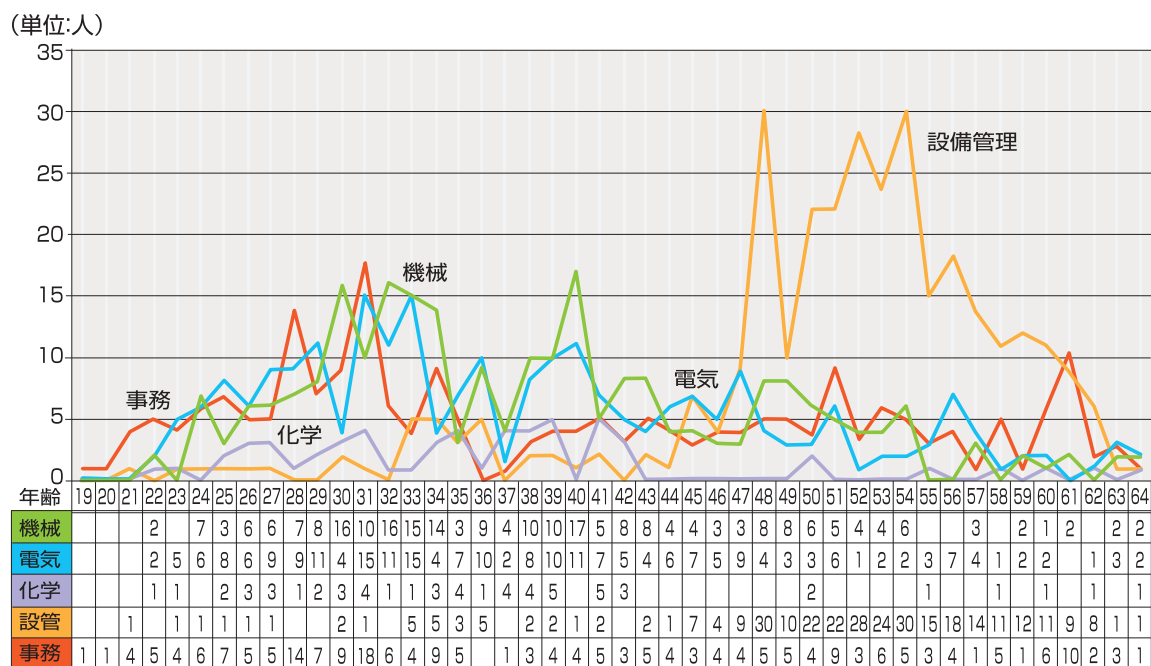


図表 - 6 職員数の推移と身分構成の推移

職員の職種別年齢構成の推移は、図表 - 7 のとおりです。

機械、電気、化学職は 30 歳から 40 歳前半までの若い職員が多く、50 歳台は少なくなっています。

設備管理職は、50 歳台が突出しており、事務職は 30 歳前半が若干多いもののほぼ平準的な人数となっています。



職種別平均年齢

職種	機械	電気	化学	設備管理	事務
平均年齢	38.6 歳	38.6 歳	36.6 歳	51.1 歳	39.7 歳

※令和 2 年 4 月 1 日現在 (一般・再任用フルタイム)

図表 - 7 職種別年齢構成の推移

(2) 外部委託と職員定数

平成 18 年度から練馬、有明清掃工場において運転管理等の業務委託を開始し、その後、段階的に拡大してきました。平成 25 年度には受付搬入の業務委託を広げ、平成 26 年度からは新たな委託手法として大田清掃工場において包括的な管理業務委託を行っています。

外部委託の実施状況は図表 - 8 のとおりです。

令和 2 年 4 月現在、稼働している 19 工場のうち、17 工場で外部委託を導入しています。

(令和 2 年 4 月 1 日現在)

開始年度	委託工場	委託内容
平成18年度	練馬※1 有明	運転管理・受付搬入
19年度	大田第一・第二※2 杉並※3	運転管理・受付搬入
20年度	北 墨田 江戸川※4	運転管理・受付搬入
22年度	港 千歳※5	運転管理・受付搬入
23年度	豊島	運転管理・受付搬入
25年度	品川 多摩川 世田谷※6 板橋 足立 葛飾	受付搬入
26年度	大田※7	管理業務※8
27年度	中央 渋谷	受付搬入
令和 2年度	練馬	運転管理・受付搬入

※1 平成 22 年度に建替え、平成 27 年度しゅん工

※2 大田第二は平成 21 年度に建替え、平成 26 年度しゅん工、大田第一は平成 26 年度に休止、令和 2 年度再稼働

※3 平成 24 年度に建替え、平成 29 年度しゅん工

※4 令和 2 年度に建替えのため閉鎖

※5 平成 26 年度に受付搬入のみに変更

※6 平成 27 年度に運転管理・受付搬入に変更

※7 大田第二を建替え、しゅん工した新工場

※8 運転管理・受付搬入に管理・技術・整備係業務を含めた包括的委託

図表 - 8 外部委託の実施状況

平成 18 年 1 月に策定した経営計画では、平成 17 年度の 1,356 名と比較して約 3 割程度の人員削減を行うことを目標としていましたが、令和 2 年度は 979 名、約 28%の減となり、概ね目標を達成しました。



(3) 施設状況

清掃一組の施設状況は図表 - 10 のとおりです。

平成 7 年度から 15 年度までの 9 年間で集中的にしゅん工した 11 工場が 25 ～ 30 年とされる耐用年数を迎えます。

<しゅん工順>

(令和 3 年 1 月現在)

清掃工場名	しゅん工年月	焼却炉		
		規模 (トン × 炉数)	焼却能力 (トン/日)	発電出力 (kW)
有明	平成 7 年 12 月	200×2	400	5,600
千歳	平成 8 年 3 月	600×1	600	10,000
墨田	平成 10 年 1 月	600×1	600	13,000
北	平成 10 年 3 月	600×1	600	11,500
新江東	平成 10 年 9 月	600×3	1,800	50,000
港	平成 11 年 1 月	300×3	900	22,000
豊島	平成 11 年 6 月	200×2	400	7,800
渋谷	平成 13 年 7 月	200×1	200	4,200
中央	平成 13 年 7 月	300×2	600	15,000
板橋	平成 14 年 11 月	300×2	600	13,200
多摩川	平成 15 年 6 月	150×2	300	6,400
足立	平成 17 年 3 月	350×2	700	16,200
品川	平成 18 年 3 月	300×2	600	15,000
葛飾	平成 18 年 12 月	250×2	500	13,500
世田谷	平成 20 年 3 月	150×2	300	6,750
大田	【新】	平成 26 年 9 月	300×2	22,800
	【第一】※	平成 2 年 3 月	200×3	9,000
練馬	平成 27 年 11 月	250×2	500	18,700
杉並	平成 29 年 9 月	300×2	600	24,200
光が丘	建替中(令和3年3月予定)	150×2	300	9,150
目黒	建替中(令和5年3月予定)	300×2	600	21,500
江戸川	建替中(令和9年5月予定)	300×2	600	約 21,000

※大田清掃工場第一工場（平成 26 年度に休止）は、1 炉目を令和 2 年度後半までに整備・再稼働させ、残りの 2 炉については、令和 4 年度までに整備する予定です。

分類	施設名	しゅん工年月	規模
不燃	中防不燃ごみ処理センター第二プラント	平成 8 年 10 月	48 トン/h × 2 系列
	京浜島不燃ごみ処理センター	平成 8 年 11 月	8 トン/h × 4 系列
粗大	粗大ごみ破碎処理施設	昭和 54 年 6 月	32.1 トン/h × 2 系列
	破碎ごみ処理施設	平成 4 年 7 月	180 トン/日 × 1 炉
灰溶融	中防灰溶融施設	平成 18 年 12 月	100 トン/日 × 4 炉
し尿	品川清掃作業所（下水道投入施設）	平成 11 年 1 月	100 トン/日

※破碎ごみ処理施設は、破碎ごみの処理を休止しています。中防灰溶融施設は、灰の溶融を休止しています。

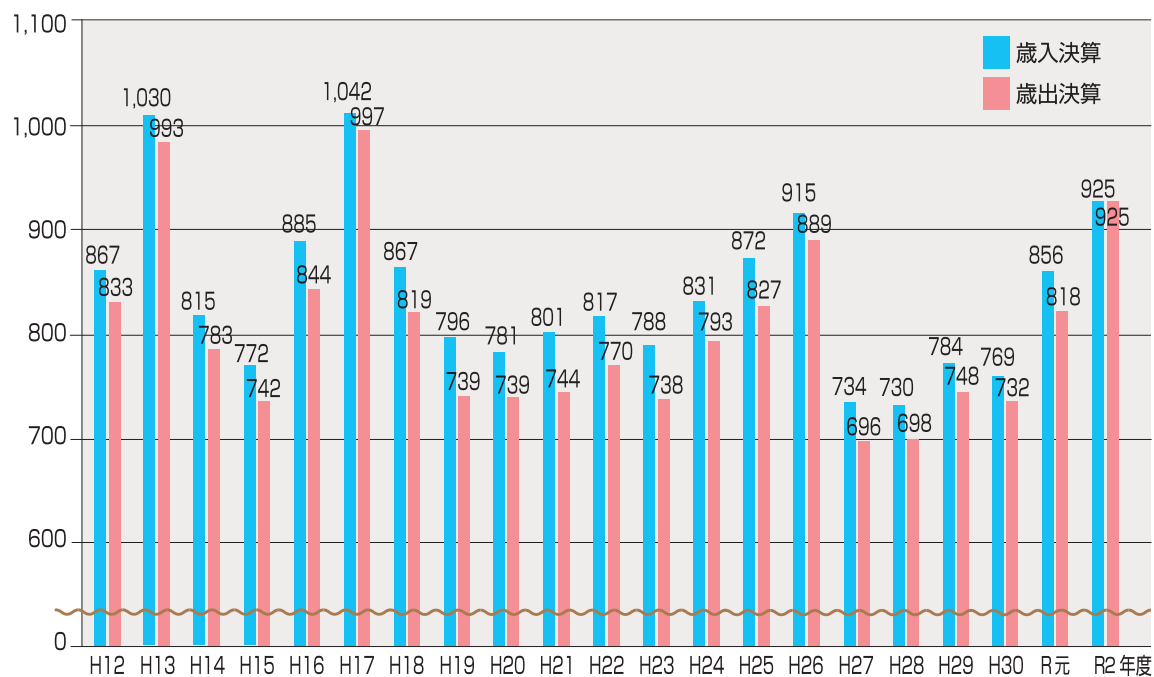
図表 -10 施設状況

(4) 財政状況

歳入・歳出決算の推移は、図表 - 12 のとおりです。

年度毎の変動は、主に清掃工場建設などの投資的経費の増減が大きな要因を占めています。

(単位:億円)



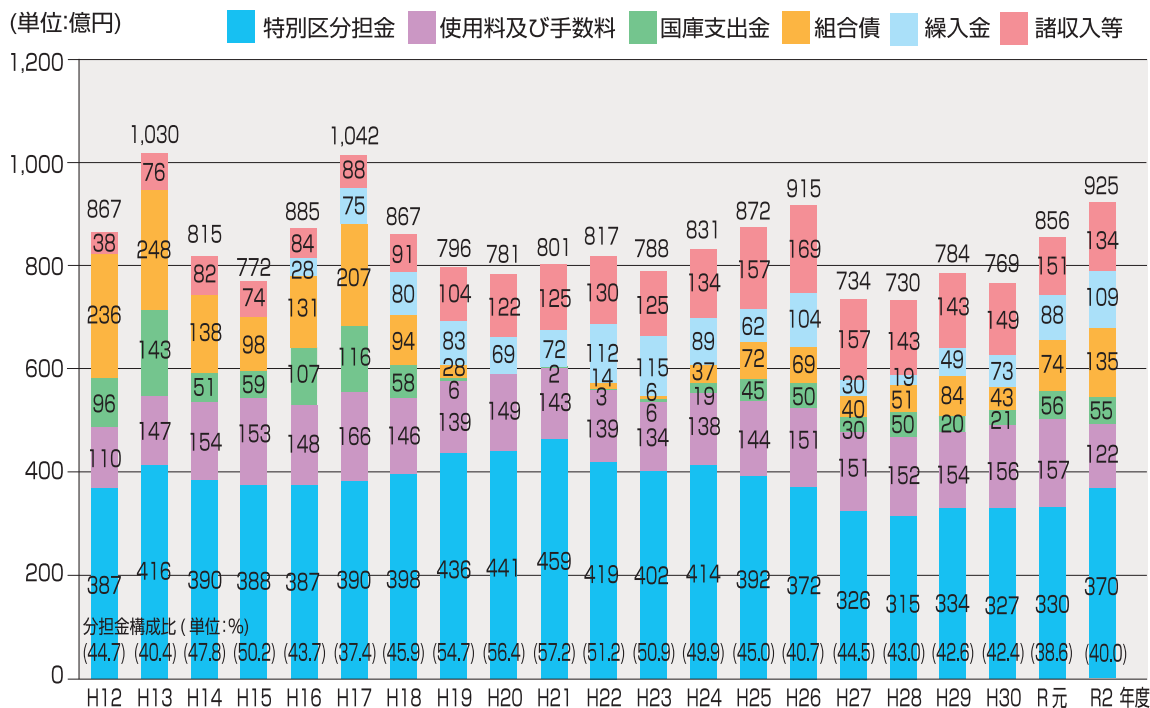
(単位:億円)

	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R元	R2
歳入決算	867	1,030	815	772	885	1,042	867	796	781	801	817	788	831	872	915	734	730	784	769	856	925
歳出決算	833	993	783	742	844	997	819	739	739	744	770	738	793	827	889	696	698	748	732	818	925

注) R2年度は補正後予算の金額である。

図表 - 12 歳入・歳出決算の推移

今後も年度間調整財源である財政調整基金の活用、積極的な自主財源の確保、歳出削減の努力等により、特別区分担金の増の抑制・平準化に努めていきます。



※分担金構成比は千円単位で計算しているため、グラフの数字と異なることがある。

(単位:億円)																					
	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R元	R2
特別区分担当	387	416	390	388	387	390	398	436	441	459	419	402	414	392	372	326	315	334	327	330	370
使用料及び手数料	110	147	154	153	148	166	146	139	149	143	139	134	138	144	151	151	152	154	156	157	122
国庫支出金	96	143	51	59	107	116	58	6	0	2	3	6	19	45	50	30	50	20	21	56	55
組合債	236	248	138	98	131	207	94	28	0	0	14	6	37	72	69	40	51	84	43	74	135
繰入金	0	0	0	0	28	75	80	83	69	72	112	115	89	62	104	30	19	49	73	88	109
諸収入等	38	76	82	74	84	88	91	104	122	125	130	125	134	157	169	157	143	143	149	151	134
歳入合計	867	1,030	815	772	885	1,042	867	796	781	801	817	788	831	872	915	734	730	784	769	856	925

注)R2年度は補正後予算の金額である。

※H20年度の国庫支出金は44,731千円

※H20～21年度の組合債発行額は0円

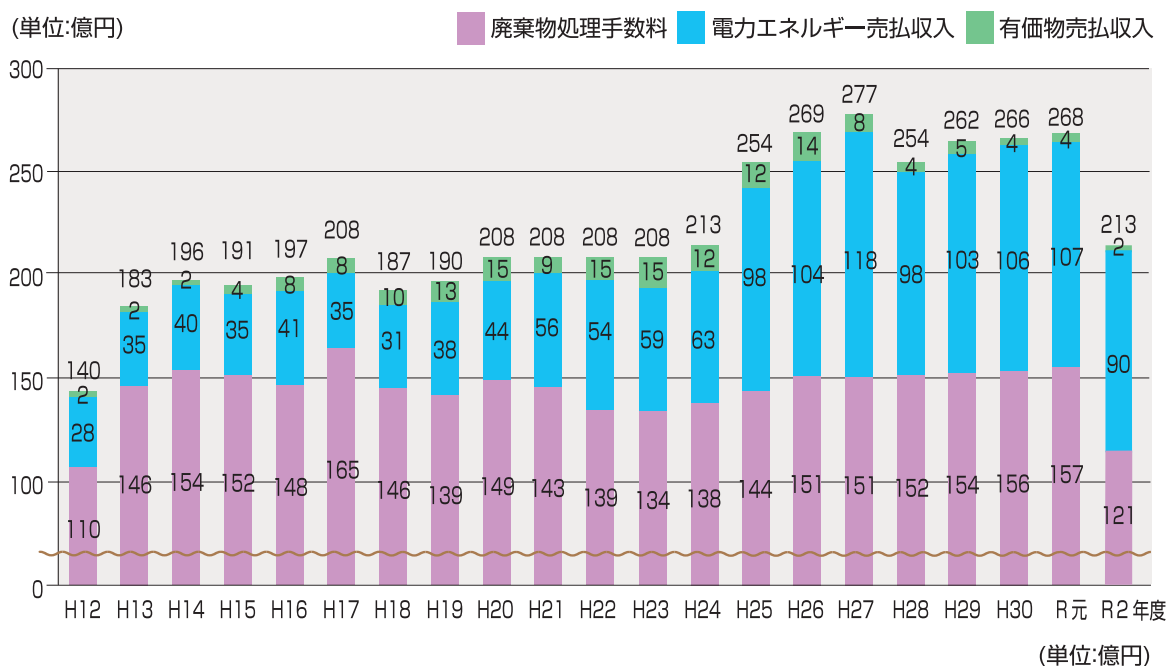
図表 - 13 歳入決算の推移

主な自主財源の推移は、図表-14のとおりです。

近年、廃棄物処理手数料は持ち込みの増加に伴い微増傾向にありましたが、令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた経済活動の自粛等により、当初予算比マイナス37億円の大幅減収となりました。

また、電力エネルギー売払収入は、清掃工場の建替え等による発電量の増加で、平成27年度にピークを迎えました。その後、FIT※1制度の終了や電気小売自由化といった電力市場の変化等により100億円前後で推移していたところ、令和2年度においては、売電単価の下落等により収入額が著しく減少しています。

※1 再生可能エネルギーの固定価格買取制度（Feed in Tariff）。太陽光、風力、水力、地熱、バイオマスの再生可能エネルギー源を用いて発電された電気を、国が定める価格で一定期間電気事業者から買い取ることを義務付ける制度。



	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R元	R2
廃棄物処理手数料	110	146	154	152	148	165	146	139	149	143	139	134	138	144	151	151	152	154	156	157	121
電力エネルギー売払収入	28	35	40	35	41	35	31	38	44	56	54	59	63	98	104	118	98	103	106	107	90
有価物売払収入	2	2	2	4	8	8	10	13	15	9	15	15	12	12	14	8	4	5	4	4	2
合計	140	183	196	191	197	208	187	190	208	208	208	208	213	254	269	277	254	262	266	268	213

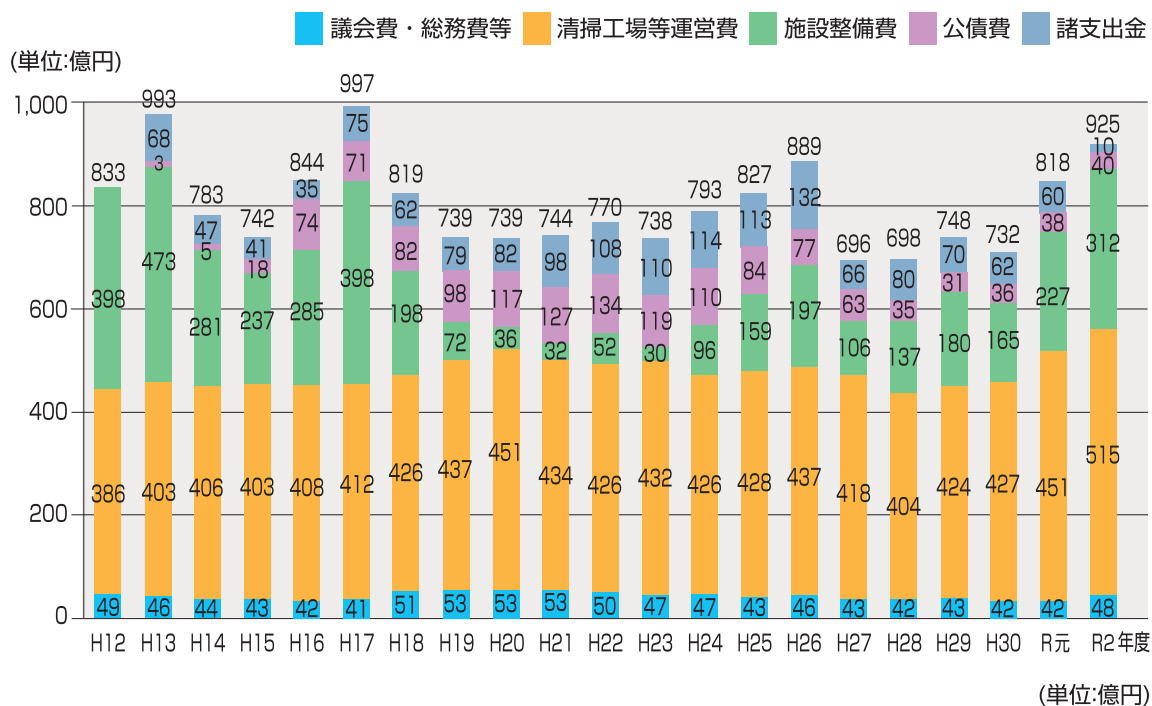
注) R2年度は補正後予算の金額である。

図表-14 主な自主財源の推移

歳出決算の推移は、図表 - 15 のとおりです。

清掃工場等運営費と施設整備費で歳出全体のほぼ 7 割超を占めています。

組合債の償還金である公債費を含めると清掃工場の運営・整備に要する支出が歳出の 8 割を超えています。



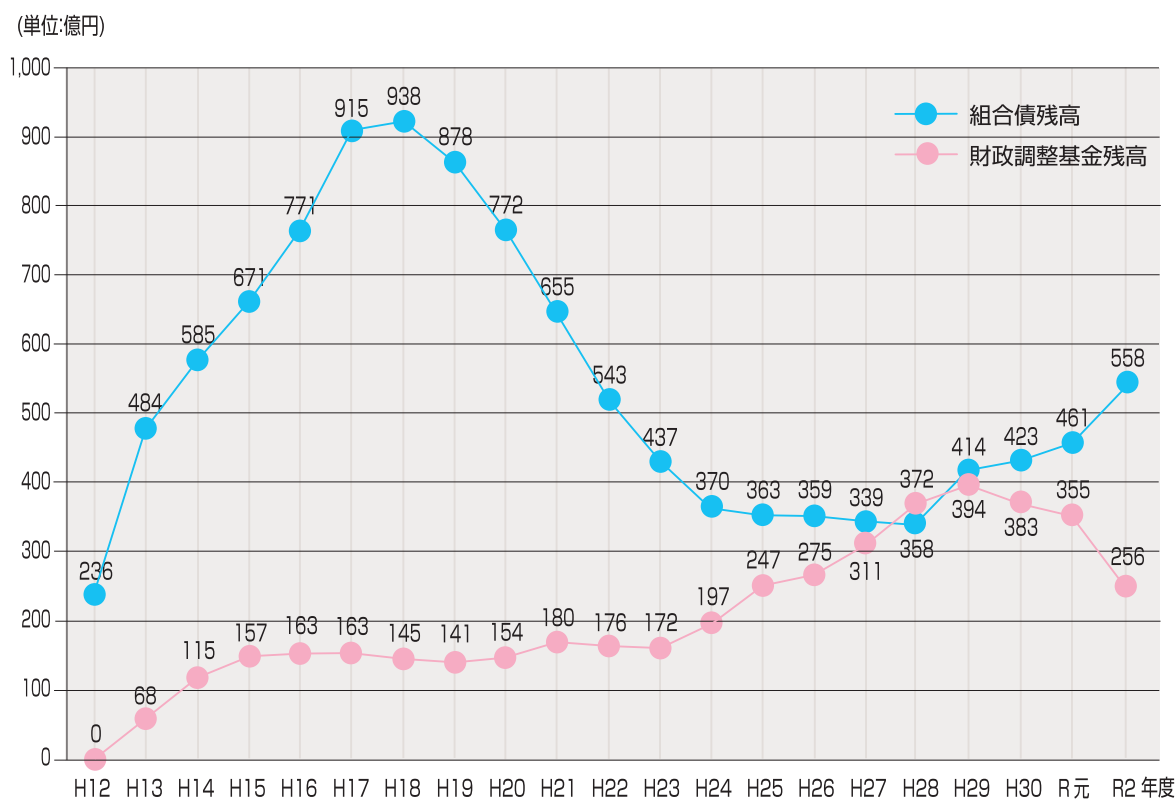
	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R元	R2
議会費・総務費等	49	46	44	43	42	41	51	53	53	53	50	47	47	43	46	43	42	43	42	42	48
清掃工場等運営費	386	403	406	403	408	412	426	437	451	434	426	432	426	428	437	418	404	424	427	451	515
施設整備費	398	473	281	237	285	398	198	72	36	32	52	30	96	159	197	106	137	180	165	227	312
公債費	0	3	5	18	74	71	82	98	117	127	134	119	110	84	77	63	35	31	36	38	40
諸支出金	0	68	47	41	35	75	62	79	82	98	108	110	114	113	132	66	80	70	62	60	10
歳出合計	833	993	783	742	844	997	819	739	739	744	770	738	793	827	889	696	698	748	732	818	925

注) R2年度は補正後予算の金額である。

図表 - 15 歳出決算の推移

組合債と財政調整基金の推移は、図表 -16 のとおりです。

平成 28 年度に財政調整基金残高が組合債残高を上回りましたが、組合債残高の増加に伴い、29 年度以降は財政調整基金残高が組合債残高を下回る状況が続いています。



(単位:億円)

	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R元	R2
組合債残高	236	484	585	671	771	915	938	878	772	655	543	437	370	363	359	339	358	414	423	461	558
財政調整基金残高	0	68	115	157	163	163	145	141	154	180	176	172	197	247	275	311	372	394	383	355	256

注) R2年度は補正後予算の金額である。

図表 - 16 組合債と財政調整基金の推移

1 施設整備計画(一般廃棄物処理基本計画)

安定的な焼却能力の確保、収集・運搬の効率性への配慮、リスク分散等を考慮し、計画的な施設整備を行っていきます。

※2 施設規模については、今後のごみ量の実績等を踏まえ次回の計画改定の際（令和6年度末改定予定）に改めて見直す。

図表 - 18 施設整備計画 参考：清掃一組一般廃棄物処理基本計画

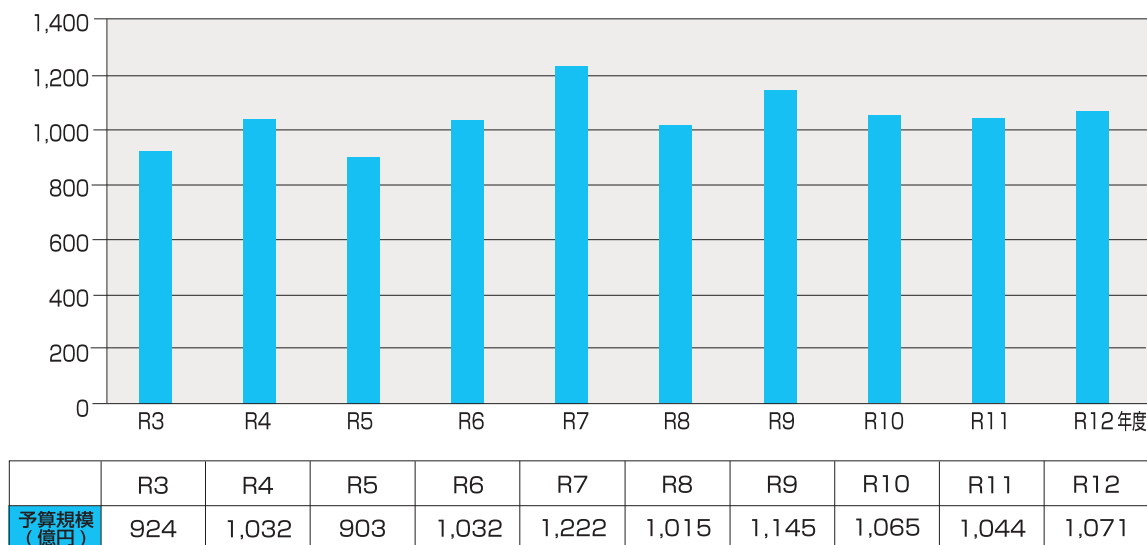
2 今後の財政の見込み

(1) 歳出の推移

令和 3 年度から 12 年度までの歳出の推移の見通しは、図表 - 19 のとおりです。清掃一組の歳出は、施設整備費の増減によってその年度の歳出総額が大きく変動するという特徴があります。

今後は、平成 7 年度以降に集中的にしゅん工した清掃工場が順次建替時期を迎えるため、歳出総額の平均は 1,000 億円を超える規模になる見込みです。

(単位:億円)



図表 - 19 歳出の推移

(2) 歳入の推移

清掃一組の歳入は、総額の約半分を占める特別区分担金と、清掃工場の建替え等に係る国庫補助金、廃棄物処理手数料や電力エネルギー売払収入、財政調整基金からの繰入金と組合債の発行等によって構成されています。

令和 2 年度においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う景気後退により、特別区分担金を拠出する 23 区の税収等の減が見込まれています。更に、緊急事態宣言の発令や外出自粛等の影響により、家庭からのごみが増え、事業者からのごみが大幅に減少しました。民間の収集運搬業者が収集し、清掃工場に搬入される事業系ごみは、1 kgあたり 15.5 円を廃棄物処理手数料として収入しており、清掃一組の主要な自主財源となっています。このため、事業系ごみの急激な減少は歳入に大きく影響を及ぼすことが懸念されます。

このような状況下において、令和 3 年度以降の、国や東京都の廃棄物に係る取組の進捗や、社会経済の動向が不透明であることなどを鑑みると、中長期的な歳入の見通しを立てることは極めて困難です。

歳入の推移については、これらの変化を注視しながら、原則として毎年、財政計画として別途示していきます。

3 人材育成計画

清掃一組は、東京都からの身分切替、区からの派遣・身分切替、多数の経験者採用といった多様な任用形態をとってきたこと、技術系・技能系職員が 8 割以上を占めていること、職種別の平均年齢が大きく異なっていること、といった特有の事情を内包しています。

また、清掃工場を直接管理・運営するとともに、委託工場の管理、工場の建設、延命化工事といった高度に専門的な技術・能力が求められる一方、区民と直接接する機会が少ないといった職務上の特徴も有しています。

こうした清掃一組独特の職域・職務に取り組むため、「人材育成計画 2021」を策定しています。

人材育成計画 2021(抜粋)

【目指すべき職員像】

区民に信頼される清掃事業のプロフェッショナル

(1) 自ら学び、成長する意欲の醸成

- ☑ 自ら学び、チャレンジ精神を持ち、常に新しい課題に取り組みます
- ☑ 部下や同僚・後輩への指導・助言・育成に率先して取り組みます
- ☑ 一人ひとりが目標を明確にし、その達成に積極的に取り組みます

(2) 一人ひとりが能力を発揮できる職場づくり

- ☑ 各職層に求められる職務（倫理、知識・技術、判断・企画、コミュニケーション、業務遂行等）を果たします
- ☑ 多様性を尊重し、誰もが働きやすい職場をつくれます
- ☑ 高い倫理観、人権意識を有し、公平・公正な行動をとります

(3) 区民の信頼に応える清掃技術の維持・向上

- ☑ 清掃技術・技能を確実に継承し、その発展を目指します
- ☑ 常に高い安全意識と危機管理意識を持って職務に取り組みます
- ☑ 区民目線に立って高いコスト意識を持ち、効率的かつ効果的に職務を遂行します

4 事業運営の取組

(1) 安全で安定的な中間処理施設の運営

- 施設の維持管理、搬入調整、計画的な定期補修工事、大気汚染防止、ダイオキシン類発生抑制等の環境対策等、施設の適正な管理運営を確実に行っていきます。
- 稼働年数の長期化に伴う故障リスクを顕在化し、その対応策の調査・分析を通じて保全技術の向上に努めるとともに、技術の情報共有を図ります。
- 安定的な工場稼働の障害となる不適正搬入を防止するため、23 区と協力した搬入物検査や広報活動に努めていきます。
- 大規模災害に備えたマニュアルを整備するとともに、災害対策訓練を本庁、工場ともに実施していきます。
- 災害等の発生時に重要な業務を継続するための、災害に強い情報システムの整備を行っていきます。
- 焼却技術や二酸化炭素の回収技術のほか、メタン発酵によるバイオガス化など今後展開する可能性のある処理技術等についても幅広く調査し、その動向の把握に努めます。



※事業運営の取組では SDGs の関連目標を付記しています。

(2) 計画的な清掃工場等の整備

- 社会・経済動向に伴い建設資材費、労務管理費、建設期間が左右される傾向にあります。そうした影響を最小限に抑え、施設整備計画（一般廃棄物処理基本計画）に基づき、計画的で確実な清掃工場建設・延命化工事を進めていきます。
- 大規模災害時における清掃工場の安全確保、稼働の継続、早急な復旧が可能となるような施設の強靱化を図っていきます。
- 清掃工場等の建替工事に当たっては、総合評価方式を活用し、入札参加者の技術力と入札価格を総合的に評価し、建替工事事業者を選定していきます。



(3) 最終処分量の削減

- 最終処分場の延命化のため、焼却灰のセメント原料化を平成 27 年度から本格実施し、更なる拡大化を図っていきます。また、そのほかの焼却灰の資源化技術についても、調査・研究を進め、実現化に向けていきます。
- 令和 8 年度に稼働予定の中防不燃ごみ・粗大ごみ破碎処理施設では、不燃・粗大ごみから資源可能物の選別精度の向上を図るとともに、可燃系残さ物を可能な限り清掃工場で焼却処理することにより最終処分量の削減に努めていきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

SDGs
持続可能な開発目標

平成 27(2015) 年 9 月の国連サミットにおいて、ミレニアム開発目標 (MDGs) の後継として採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」では、令和 12 (2030) 年までの国際目標として、17 の目標、169 のターゲットから構成される「持続可能な開発のための国際目標 (Sustainable Development Goals : SDGs)」が記載されました。これらの目標やターゲットは、統合され不可分のものであり、環境・社会・経済の 3 つの側面を調和させるものであるとしています。

国や自治体、公共セクターと民間セクターの垣根を超えた形で、広範なステークホルダー（関係者）との連携が必要とされています。

地方公共団体においても SDGs の達成に向けた取組の推進が求められています。清掃一組の取組においても SDGs との関連を示していきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



資料：国際連合広報センター

(4) 熱エネルギーの有効利用

- 清掃工場の発電量は令和元年度、約 13 億 500 万 kWh、その約 6 割を売電しています。今後の清掃工場の建替えによる高効率発電の導入等により、効率的な廃棄物発電を行っていきます。
- 発電設備のない清掃一組施設に電力を自己託送することにより、電気購入費の削減に努めていきます。
- 焼却過程で生じる排熱を利用した、地域冷暖房事業を営む熱供給会社への有償熱供給等や、災害時の廃棄物発電の活用等、地域循環共生圏に資するよう努めていきます。
- 清掃工場の発電による CO₂排出係数ゼロの電気を活用し、清掃一組全体の CO₂排出量の低減に努めていきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



(5) 清掃事業国際協力の推進

- 23 区の清掃事業やごみ処理技術のノウハウ等を広く発信することで、環境問題に直面している海外諸都市の課題解決に協力し、地球環境の保全に貢献していきます。
- 現地行政担当者等に対する技術的助言、研修の機会を提供しての海外人材育成支援に、23 区と共に取り組んでいきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



ベトナム国における日越合同委員会での講演

プラスチック ごみ問題

プラスチックごみを摂取して死亡した海鳥やクジラ、鼻にプラスチック製ストローが刺さったウミガメなどの心痛む報道がされています。

世界全体のプラスチック容器包装のリサイクル率は、14%、熱回収を含めた焼却率 14%と合わせ、有効利用率は 14～28%となっており、金属等の他素材と比べて低くなっています。※1

日本におけるプラスチックのリサイクルは、マテリアル・ケミカルリサイクル 27%と熱回収（サーマルリサイクル）56%を合わせて 84%※2 となっていますが、一度の使用で廃棄されるワンウェイの容器包装廃棄量が米国に次いで世界で二番目に多いとも指摘されています。

このままでは 2050 年までに魚の重量を上回るプラスチックが海洋環境に流出するという予測もあり、世界全体でプラスチックによる環境汚染防止を実効的に推進することが求められています。

国においては、令和元年 5 月 31 日に「プラスチック資源循環戦略」を策定し、レジ袋の有料化義務化（無料配布禁止等）をはじめ、無償頒布を止め「価値づけ」をすること等を通じて、消費者のライフスタイル変革を促すとし、令和 2 年 7 月 1 日から「レジ袋有料化の義務づけ」が実施されています。

同年 7 月 21 日には、経済産業省、環境省が開催した有識者会議において、家庭から排出されるプラスチック製容器包装と製品を一体的に回収することを含めた施策の方向性を打ち出しました。

※1 「Single-Use Plastics: A Roadmap for Sustainability」（国連環境計画 2018）

※2 「プラスチック製品の生産・廃棄・再資源化・処理処分の状況 2018」より
四捨五入による数値の不一致がある（一般社団法人プラスチック循環利用協会）

持続可能な社会に向けて

地球温暖化によるここ数十年の気候変動は、人間の生活や自然の生態系にさまざまな影響を与えています。たとえば、氷河の融解や海面水位の変化、洪水や干ばつなどの影響、陸上や海の生態系への影響、食料生産や健康など人間への影響が観測され始めています。

平成 27(2015) 年 12 月、国連気候変動枠組条約締約国会議（COP21）において、今世紀後半に温室効果ガスの人為的な排出と吸収の均衡を図るカーボンニュートラルを目指すこととしたパリ協定が採択され、全ての参加国は自主的に削減計画を策定することとされました。

一方、我が国では、平成 30(2018) 年には国内観測史上最高気温を更新した猛暑が発生し、令和元（2019）年には台風 15、19、21 号による暴風や豪雨に見舞われ、地球温暖化の影響を受け始めているとも言われています。

清掃一組は、地球温暖化を喫緊の課題と受け止め持続可能な社会の構築に貢献していきます。

5 行財政運営の取組

(1) 多様な主体との協働体制

- 23 区部のごみは、収集・運搬を 23 区、中間処理を清掃一組が行い、最終処分は東京都に委託して行っています。清掃一組は、これからも引き続き、資源化の推進、CO₂削減、最終処分量の削減といった共通の課題解決に向けて 23 区、東京都と緊密な連絡・連携をとっていきます。
- 清掃工場の運営などの中間処理においては、事業を受注・受託する建設事業者、プラントメーカーや東京エコサービス株式会社といった民間事業者等の協力が不可欠です。こうした民間事業者等と廃棄物の処理技術の向上を目的として開発、研究の共同実施や協力による協働体制を築いていきます。

(2) 民間活力の活用

- 清掃一組は、平成 18 年 10 月に清掃工場の業務の一部の委託と清掃工場で発電した電力販売を効率的・効果的に行うため、東京ガス株式会社と共同出資して東京エコサービス株式会社を設立しました。現在、4 つの清掃工場の運転管理等を業務委託し、大田清掃工場の業務を包括的に委託しています。また、清掃工場の余剰電力販売の約 7 割を担うなど、清掃一組事業の一翼を担っています。今後も東京エコサービス株式会社設立の趣旨に則り、更に活用を図っていきます。
- 清掃工場建設や定期補修工事、清掃工場の業務の一部の委託はプラントメーカーなどの民間事業者が担っています。今後も柔軟な発想や専門性を有する民間事業者を活用していきます。
- 業務委託を行っている工場等の定期的な評価（モニタリング）を行うとともに、委託事業者の選定においてプロポーザル方式を活用するなど適正な委託管理に努めていきます。

(3) 透明性の高い開かれた組織

- 清掃一組の事業について、区民やマスコミ等に対して情報をわかりやすく、正確、迅速に提供していくため、ホームページや広報紙等を利用して情報発信の充実を図っていきます。
- 清掃工場では、年間 1,633 件、58,989 人（令和元年度実績）の個人・団体見学を受け入れました。今後も積極的に見学者を受け入れるとともに、工場環境フェアの実施及び区で実施する環境フェア等に積極的に参加するなど、清掃一組事業の広報に努めていきます。
- 各工場で行っている工場運営協議会、建替協議会といった機会を通じ、周辺区民の方からのご意見をお聴きするとともに、「区民との意見交換会」やホームページから「区民の声」を頂くとした広聴活動を推進していきます。

(4) 事務改善と働き方の意識改革の推進

- 限られた人員、時間で多様化・複雑化する業務に対応し、成果を出していくために、時間・情報の管理や業務の目的・優先性を意識した事務改善に取り組み、業務効率の向上、長時間労働の抑制による職員の健康維持や経費削減につなげていきます。
- 育児休業や介護休暇等が取得しやすい職場環境・意識を醸成し、ワーク・ライフ・バランスを意識した働き方の意識改革を進めていきます。

(5) 多様な人材の育成と活用

- 人材育成計画に則り、清掃工場の管理・運営、施設整備、組織の効率的な行政運営に必要な知識を備えるとともに、立案・政策形成能力を高める重層的・体系的な人材育成に努めていきます。
- 清掃工場等の現場で求められる実践的な技術・技能を身に付けるための清掃技術訓練を行っていきます。
- 家庭事情や職責への不安などにより昇任に消極的な職員の不安感を解消し、個々のキャリアデザインを描く支援や、個別事情に即した能力開発・人事配置を通じて職員の活躍・登用拡大につなげていきます。
- 各区や東京都との相互派遣といった人事交流等を通じて区や東京都のスキル・ノウハウを習得する機会を活用し、多様性を意識した視点からの人材育成・活用を推進していきます。
- 能力と実績に基づく目標管理型人事考課制度を活用し、職員に経営理念に基づく自己管理と成果を意識づけることにより、職員の士気を高め、公務能率を増進させる取組を進めていきます。
- 公務員として求められるコンプライアンスを意識し、高い倫理観と自覚を持って職務を遂行するとともに、説明責任を果たし、先見性や想像力を身に付け、区民感覚を踏まえた公正な判断力を備えた職員育成に努めていきます。

コラム

コンプライアンス

公務員に求められる“コンプライアンス”には、法令遵守にとどまらず、公務員倫理として、遵法性（明文化されていないことでも、法ができた目的、主旨、背景などに鑑みて行動すること）、良識性（社会から信頼を得られるかどうかを考えて行動すること）、誠実性（嘘をつかず、ごまかさず、人のために尽くすこと）、公正性（誰がみても正しく・納得性のある行動をとること）、主体性（何事も自分事としてとらえること、相手の立場にたつこと）をもって行動することが求められています。

（清掃一組コンプライアンス研修資料より 株式会社ハリーアンドカンパニー作成）

(6) 安定した財政基盤の確立

- 清掃一組の財政は各区からの分担金により構成されています。分担金は工場の建替えや延命化工事が今後続くことから上昇が見込まれているほか、新型コロナウイルス感染症の影響等による各区の税収等の減収見通しも踏まえ、組合債、財政調整基金や循環型社会形成推進交付金等の活用により可能な限り平準化していきます。
- 確実な廃棄物処理手数料の徴収を行うとともに、国の電力システム改革の動向を踏まえ、東京エコサービス株式会社と連携し、収益効率の高い売電により自主財源の確保に努めます。
- 東京都から移管された土地・施設等の財産は、令和 2 年度から用途指定が解除されました。清掃一組に課せられた中間処理に影響がない範囲で土地・建物等の有効活用を検討していきます。

(7) 適切な行政運営と組織体制の整備

- 効率的な行政運営のための情報化を推進していくため、電子自治体の取組を推進するとともに、AI や RPA※1 等の新たな ICT 技術の利活用により行財政運営の更なる効率化を目指します。

※1 Robotic Process Automation の略。人間がコンピューターを操作して行う作業を、ソフトウェアによる自動的な操作によって代替すること。主に企業などのデスクワークにおけるパソコンを使った業務の自動化・省力化を行うもので、業務の効率化や低コスト化を進めることができる。

- 情報資産の適正管理と情報セキュリティマネジメントを強化し、清掃一組における情報セキュリティの確保に組織的・体系的に取り組んでいきます。
- 安全で安定的な清掃工場等の管理・運営や事業展開に必要な人員は優先的に配置するとともに、民間活力の有効活用や業務効率の見直しにより職員定数を適正に管理していきます。
- 社会経済状況の変化に伴い増大・変化する業務内容に応じて、迅速で柔軟に対応していくため、スリムで効率的な組織体制を構築していきます。
- 法制化が予想される内部統制の制度構築の検討を行い、制度活用を通じて事務事業の適正化の取組を進めていきます。
- 実施計画における主要な事業を年度毎に進捗管理し、次年度以降の事業計画に反映させていく PDCA サイクルによる進行管理を実施していきます。

これまでも・
これから

清掃一組の 15 年後の姿

区民からの信頼に応えて

▶ 一般廃棄物の中間処理を安全で安定的に行っています

- ✓ 施設の維持管理や、大気汚染防止等の環境対策を適正に行っています。
- ✓ 計画的に建替工事、延命化工事を行っています。
- ✓ 焼却灰の資源化、不燃ごみ・粗大ごみの資源化等の取組により、最終処分量が削減されています。
- ✓ 運営協議会、建替協議会等を通じて工場周辺区民の方々と良好なコミュニケーションがとれています。
- ✓ 区民の方々への広報・広聴活動により地域にとけ込み、親しまれる清掃工場となっています。

▶ 効率的な組織運営を行っています

- ✓ 自主財源を効率的・効果的に確保し、平準化した分担金、基金と組合債のバランスがとれた適正な財政運営を行っています。
- ✓ 職員の能力が職務に最大限発揮され、ワーク・ライフ・バランスのとれた働きがいのある職場風土が醸成されています。
- ✓ 適正な組織・定数の効率的で効果的な円熟した組織体制が構築されています。

23 区と連携して区民の衛生的で快適な生活環境を
維持・向上させています



実施計画

第 1 章 実施計画の体系

第 2 章 実施計画の内容

第 3 章 個別事業の進行管理

第1章 実施計画の体系

実施計画においては、基本計画の第 3 章で示した計画の方向に従い、事業運営の取組において 5 つの施策、行財政運営の取組において 7 つの施策を設定し、その施策を実現するための個別事業を実施していきます。

実施計画の計画期間は、令和 3 年度から令和 7 年度までの 5 年間とし、主要な個別事業は毎年度進行状況を確認し、必要に応じて計画内容を見直します。

事業運営の取組

- | | |
|------|------------------|
| 施策 1 | 安全で安定的な中間処理施設の運営 |
| 施策 2 | 計画的な清掃工場等の整備 |
| 施策 3 | 最終処分量の削減 |
| 施策 4 | 熱エネルギーの有効利用 |
| 施策 5 | 清掃事業国際協力の推進 |

行財政運営の取組

- | | |
|------|------------------|
| 施策 1 | 多様な主体との協働体制 |
| 施策 2 | 民間活力の活用 |
| 施策 3 | 透明性の高い開かれた組織 |
| 施策 4 | 事務改善と働き方の意識改革の推進 |
| 施策 5 | 多様な人材の育成と活用 |
| 施策 6 | 安定した財政基盤の確立 |
| 施策 7 | 適切な行政運営と組織体制の整備 |

第2章 実施計画の内容

事業運営の取組

施策 1 安全で安定的な中間処理施設の運営

清掃工場等を安全で安定的に稼働していくため、施設を適正に維持管理するほか、工場稼働の障害となる不適正搬入の防止、大規模災害に備えた施策に取り組んでいきます。

①予防保全の推進【施設管理部 施設課】

故障事例の分析や対応手法を踏まえた保全情報を集約し共有化を図ることで、予防保全を推進します。

②プラント設備等の保全方法の改善に関する検討【施設管理部 施設課】

プラント設備等の重要機器の保全方法の改善に関する検討を行い、故障停止の低減及び故障の早期復旧に取り組みます。

③搬入物検査の実施【施設管理部 管理課】

不適正搬入防止のため清掃工場等における搬入物検査（展開検査）を実施します。

④不適正搬入防止月間の実施【施設管理部 管理課】

年 2 回不適正搬入防止月間を設定し、23 区との連携も含めた不適正搬入の防止に取り組みます。

⑤搬入不適物の持込事業者周知【施設管理部 管理課】

搬入物検査等で発見された悪質な持込業者に対する指導を実施します。また、年3回以上「持込ニュース」を発行して持込業者に対する適正搬入の啓発を行います。

⑥安否確認訓練の実施【総務部 総務課】

災害時の応急対応策に必要な人員の確保及び事業継続体制確立のため、職員の安否を迅速に把握するための訓練を実施します。

⑦参集訓練の実施【総務部 総務課】

災害時に交通機関が麻痺している状況にあって、応急対応等に必要な人員を確保するため、定期的に徒歩で参集する訓練を実施します。

⑧通信訓練の実施【施設管理部 管理課】

地震災害等発生時における清掃工場等の被害状況の把握や連絡体制の維持・強化を図るため、通信訓練を実施します。

⑨清掃工場における防災訓練の実施【施設管理部 管理課】

各清掃工場において、災害等、緊急事態を想定した消防訓練等を実施します。

⑩データセンターの活用【総務部 企画室】

情報システムの耐災害性・耐障害性の向上のため、データセンターの活用を検討します。

⑪災害時の廃棄物発電電力活用の検討【施設管理部 技術課】

災害時に廃棄物発電電力を活用し区等が所有するEV車への電力供給等を検討します。

施策2 計画的な清掃工場等の整備

一般廃棄物処理基本計画における施設整備計画に則り、実施計画期間中（令和3～7年度）の建替工事と延命化工事を推進していくとともに、清掃工場等の建替えにあたって、耐震性の確保や地盤改良、浸水対策等、各々の立地条件を踏まえた施設の強靱化を図る施策に取り組んでいきます。

①目黒清掃工場の建替工事【建設部 計画推進課・建設課】

平成29年度から開始した目黒清掃工場の建替工事を進めます。

②江戸川清掃工場の建替工事【建設部 計画推進課・建設課】

令和2年度から開始した江戸川清掃工場の建替工事を進めます。

③北清掃工場の建替工事【建設部 計画推進課・建設課】

令和4年度から予定している北清掃工場の建替工事を進めます。

④世田谷清掃工場の建替工事【建設部 計画推進課・建設課】

令和8年度から予定している世田谷清掃工場の建替工事を進めます。

⑤港清掃工場の延命化工事【施設管理部 施設課】

令和2年度から開始した港清掃工場の延命化工事を進めます。

⑥千歳清掃工場の延命化工事【施設管理部 施設課】

令和5年度から予定している千歳清掃工場の延命化工事を進めます。

⑦新江東清掃工場の延命化工事【施設管理部 施設課】

令和7年度から予定している新江東清掃工場の延命化工事を進めます。

⑧大田清掃工場第一工場の再稼働工事【施設管理部 施設課】

令和元年度から開始した大田清掃工場第一工場の再稼働工事を進めます。

⑨中防不燃・粗大ごみ処理施設整備工事【建設部 計画推進課・建設課】

令和4年度から予定している中防不燃・粗大ごみ処理施設の整備工事を進めます。

施策3 最終処分量の削減

最終処分量を削減するため、焼却灰の資源化施策を進めるとともに、不燃ごみ・粗大ごみは破碎・選別処理により減容・減量化するとともに、資源化効率の向上を図る施策に取り組んでいきます。

①焼却灰の資源化【施設管理部 管理課】

可燃ごみを焼却して発生した灰の埋立処分量を削減するため、民間施設におけるセメント原料化や徐冷スラグ化等を拡大します。

②資源化技術の調査・研究【施設管理部 技術課】

最終処分量の更なる削減を推進するための資源化技術及び施設改善について、調査・研究を進め、実現化を検討します。

③不燃ごみ・粗大ごみの減容・減量化【施設管理部 施設課】

不燃ごみ・粗大ごみは破砕処理施設において破砕・減容化するとともに、可燃系の処理残さを焼却処理し、不燃系ごみからは金属類を資源化することで埋立量を削減します。また、中防不燃・粗大ごみ処理施設を整備し、不燃・粗大ごみの破砕・選別能力を向上させることで埋立量を削減します。

施策 4 熱エネルギーの有効利用

清掃工場の焼却過程で発生した熱エネルギーを有効活用するため、発電した電力の効果的な売却、自己託送による買電経費の削減、また、無償・有償による熱供給といった施策に取り組んでいきます。

①清掃工場における廃棄物発電【施設管理部 技術課・建設部 計画推進課・建設課】

清掃工場建替えによる高効率発電の導入等により、効率的な廃棄物発電を行います。

②東京エコサービス株式会社への電力販売【施設管理部 技術課】

東京エコサービス株式会社に市場価格よりも有利な価格で CO₂排出係数ゼロの電気を供給し、東京エコサービス株式会社から 23 区内の小中学校等に販売します。

③自己託送の活用【施設管理部 技術課】

清掃工場で発電した電力を清掃一組の施設において活用する自己託送制度により、買電経費を削減します。

④区立施設への無償熱供給【施設管理部 技術課】

有明、千歳、墨田、北、豊島、中央、板橋、多摩川、足立、葛飾、世田谷、練馬、杉並清掃工場において、近隣の区立施設に無償で熱供給を行います。

⑤熱供給会社等への有償熱供給【施設管理部 管理課・技術課】

品川、光が丘、有明清掃工場において、地域冷暖房事業を営む熱供給会社に有償で熱供給を行い、新江東、板橋清掃工場においては、東京都の施設に有償で熱供給を行います。

⑥災害時の廃棄物発電電力活用の検討（再掲）【施設管理部 技術課】

災害時に廃棄物発電電力を活用し区等が所有する EV 車への電力供給等を検討します。

施策 5 清掃事業国際協力の推進

廃棄物処理から生じる様々な環境問題を抱える海外諸都市に対し、廃棄物の適正処理に向けた技術的助言や人材育成への支援を行うなど、国際協力の推進に 23 区と共に取り組んでいきます。

①海外諸都市への技術的助言【清掃事業国際協力室 清掃事業国際協力課】

環境省等が進める海外諸都市への支援事業に継続的に参加し、現地行政担当者等に対して、ごみの分別・収集や清掃工場の建設・運営に関する知見を伝え、環境対策等を助言していきます。

②海外人材の育成支援【清掃事業国際協力室 清掃事業国際協力課】

廃棄物問題の根本的な解決のためには、海外人材の育成が不可欠です。国や各種関係機関（独立行政法人国際協力機構：JICA 等）からの研修生の受入れの要請に対し、収集現場や清掃工場の視察、座学による講義等も交え、効果的な学習の機会を提供していきます。

行財政運営の取組

施策 1 多様な主体との協働体制

東京エコサービス株式会社やプラントメーカーといった清掃事業に係る様々な民間事業者、公益的団体等と公民連携して協働していく施策に取り組んでいきます。

①東京エコサービス株式会社への電力販売（再掲）【施設管理部 技術課】

東京エコサービス株式会社に市場価格よりも有利な価格で CO₂排出係数ゼロの電気を供給し、東京エコサービス株式会社から 23 区内の小中学校等に販売します。

②共同訓練事業の実施【清掃技術訓練センター】

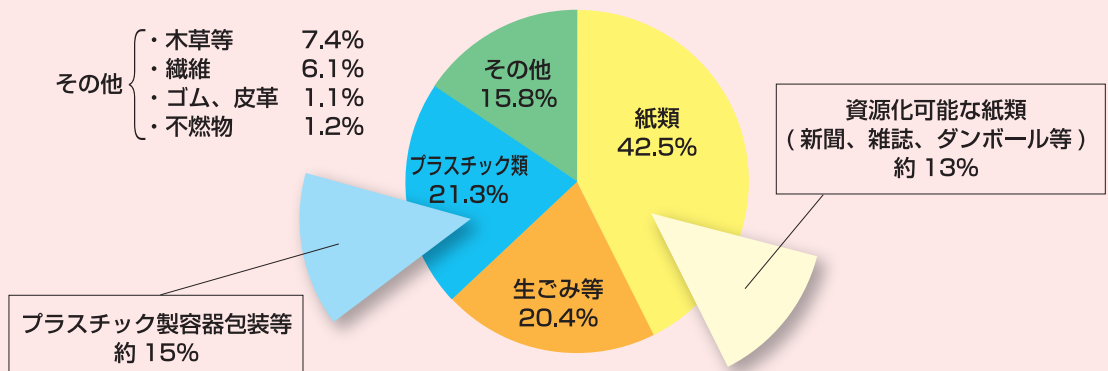
東京エコサービス株式会社と協力して清掃技術訓練センターにおける訓練事業を実施します。

③共同実験の実施【清掃技術訓練センター】

清掃技術訓練センターにおいて、プラントメーカー等と協力した調査・研究事業を実施します。

ごみの内訳から見た ごみ減量の可能性

令和元年度の清掃工場に搬入されたごみの内訳は図表-20に示すとおりです。紙類、生ごみ等及びプラスチック類で、清掃工場に搬入されたごみ全体の 8 割以上を占めています。ごみ減量においては、これらのごみをどのように削減していくかが鍵となります。



図表 - 20 令和元年度清掃工場 ごみの中身（全工場の平均値）

紙類には、新聞紙、雑誌、ダンボール等の資源化可能なものが約 13%含まれています。また、プラスチック類には、容器包装に該当すると思われるプラスチック容器等が約 15%含まれています。これらのごみが全て資源回収、リサイクルされた場合は、約 76 万トンの削減が見込まれます。国等が提唱している食品ロスについても併せて取り組むことで、更なるごみ減量が期待できます。

今後は、ごみ減量へのインセンティブが働くような制度構築を目指し、23 区、東京都及び清掃一組が連携しながら、より実効性のあるごみ減量施策を検討していく必要があります。

《清掃一組 一般廃棄物処理基本計画より》

④不適正搬入防止月間の実施（再掲）【施設管理部 管理課】

年2回不適正搬入防止月間を設定し、23区と連携して不適正搬入の防止に取り組みます。

⑤区と連携した排出事業者への周知・啓発【施設管理部 管理課】

区が行う排出事業者への指導と連携して、事業系ごみの適正搬入に関する周知・啓発を行います。

施策2 民間活力の活用

行政の省力化・効率化を図り、スリムな組織体制を維持していくとともに、民間事業者が保有する専門的な知識・技術の活用を図り、現在委託している業務について適切に管理する施策に取り組んでいきます。

①清掃工場等の業務委託【総務部 企画室・施設管理部 施設課】

清掃工場の運転管理業務、搬入車両の受付業務、管理業務の委託を適切な範囲で行います。

②受付業務等委託業者の選定【施設管理部 施設課】

受付業務等委託業者を公募型プロポーザル方式により選定します。

③委託工場の業務履行評価【施設管理部 施設課】

委託業務が適切に行われていることをモニタリングするため、履行状況について業務履行評価を行います。

④新たな委託業務の検討【総務部 企画室】

清掃工場業務以外の業務についても委託の可能性について検討します。

施策3 透明性の高い開かれた組織

清掃一組及び清掃二組の事業について広報・広聴活動を行うとともに、工場近隣の方々に対しては工場の運営状況、建替工事に係る情報等を提供し、ご意見をいただく機会を設ける施策に取り組んでいきます。

①ホームページにおける情報発信の充実【総務部 総務課】

清掃一組のホームページをスムーズに閲覧できるように適切に管理します。

②23区の広報紙の活用【総務部 総務課】

23区の広報紙に清掃一組に関する記事を掲載することを依頼します。

③清掃工場見学の受入れ【総務部 総務課】

団体、個人の見学会を各工場において随時行います。

④清掃工場における環境フェア等の実施【施設管理部 管理課】

清掃工場における環境フェア等のイベントを実施します。

⑤区が実施する環境フェア等への参加【施設管理部 管理課】

区が実施する環境フェア等のイベントに、清掃一組や清掃工場のブースを出展します。

⑥工場だよりの発行【施設管理部 管理課】

各工場において定期的に清掃工場だよりを発行し、ホームページに掲載するとともに近隣町会等に配布します。

⑦清掃工場建替協議会の開催【建設部 計画推進課】

建替工事を行う清掃工場において、周辺区民、区関係職員等を構成員とした建替協議会を開催し、建替工事状況、環境影響評価等の情報提供を行うとともに、ご意見を建替工事に反映します。

⑧区民との意見交換会の実施【総務部 企画室】

23 区在住、在勤及び在学の方を対象として工場周辺以外の区民の方とも直接対話する機会を確保するため、区民の方の関心が高い事項をテーマとして意見交換会を開催します。

⑨清掃工場等作業年報の発行【施設管理部 技術課】

清掃工場等の稼働実績、故障・災害、物質、エネルギー収支等の技術統計を実施し、冊子を発行のうえホームページで公表し情報提供を行います。

⑩操業状況等各種データの公表【施設管理部 技術課】

法令（「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」第 8 条の 3 第 2 項、第 9 条の 3 第 6 項）に基づき、清掃工場等の維持管理の状況に関する情報について、工場に設置された連続測定器の測定結果と第三者機関による定期測定結果をホームページで公表し情報提供を行います。

施策 4 事務改善と働き方の意識改革の推進

新たな発想や視点により作業効率を意識した業務改善を進めるとともに、職員が意欲的に職務に当たり、一人ひとりが持てる力を発揮できる職場づくりに資する施策に取り組んでいきます。

①職員提案制度の活用【総務部 職員課】

職員が普段の業務の中で感じた創意工夫を実際の業務改善につなげられるよう、職員提案制度を実施します。

②ワーク・ライフ・バランスの推進【総務部 職員課】

長時間勤務労働を抑制し、育児休業や介護休暇取得に躊躇しない、職員が健康で働きがいのある職場風土となる、職員の意識改革に取り組みます。

③働き方改革への対応【総務部 企画室】

働き方改革の実現に必要となる ICT インフラ（テレワーク※¹ 環境等）の整備を行います。

※¹ コンピューターや通信回線などを利用して、勤務先のオフィス以外の場所で仕事をすること。

④業務環境の整備【総務部 企画室】

印刷機器の統合や無線 LAN 環境の導入等、オフィス改革に順次取り組んでいくことで、コスト削減や省力化を図るとともに、フリーアドレス※² な働き方に対応できる環境を整備します。

※² 職場で職員一人ひとりに固定した席を割り当てず、出勤している職員が仕事の状況に応じて空いている席やオープンスペースを自由に使うオフィス形態、あるいはそうした制度を活用して柔軟かつ効率的に業務を進めるワークスタイルのこと。

施策 5 多様な人材の育成と活用

清掃一組固有の職種構成に即した知識・技術・技能を取得できる人材育成体制を整えるとともに、公務員として求められるコンプライアンスを意識し、高い倫理観と自覚を持って、広い視野で自ら考え、実行できる職員を育成する施策に取り組んでいきます。

①各種研修の実施【総務部 職員課】

清掃工場の管理運営を行う上で必要な組織マネジメントを中心とした職層研修に加え、区民の信頼に応えることができる職員育成に資する研修体制を整備します。

②清掃技術訓練センターの訓練の実施【清掃技術訓練センター】

清掃工場等における実践的な技術・技能の継承を図り、実務に役立つ訓練カリキュラムや教材等を用いた訓練を行い、職員の技術力向上を図ります。

③23区、東京都等との人材交流の推進【総務部 職員課】

各区や東京都等の事務事業の知識の習得等を図るため、派遣制度等を活用し、相互の人材交流を推進します。

④職員の活躍促進に向けた取組の検討【総務部 職員課】

職員の昇任意欲を高揚させ、管理監督職等として活躍する仕組みづくりを検討します。

施策 6 安定した財政基盤の確立

各区からの分担金抑制のため、様々な自主財源の確保策の充実に努めていきます。

①東京エコサービス株式会社への電力販売（再掲）【施設管理部 技術課】

東京エコサービス株式会社に市場価格よりも有利な価格で CO₂排出係数ゼロの電気を供給し、東京エコサービス株式会社から23区内の小中学校等に販売します。

②自己託送の活用（再掲）【施設管理部 技術課】

清掃工場で発電した電力を清掃一組の施設において活用する自己託送制度により、買電経費を削減します。

③廃棄物処理手数料の確実な徴収【施設管理部 管理課】

滞納者に対する迅速な督促や現金徴収への変更を行い、廃棄物処理手数料の確実な徴収を継続します。

④循環型社会形成推進交付金等の活用【総務部 企画室・施設管理部 施設課・建設部 計画推進課】

清掃工場の建設、延命化工事において、循環型社会形成推進交付金等を最大限活用します。

⑤安全で効率的な公金運用【総務部 財政課・会計室】

金融動向を踏まえ、安全性を最優先したうえで、運用可能額の範囲で安定的かつ効率的な運用を行います。

施策 7 適切な行政運営と組織体制の整備

第 4 次産業革命を視野に入れた AI の活用や ICT 環境を整備するとともに、適正な事務執行、効率的な組織運営を行っていくための仕組みづくりに取り組んでいきます。

①クラウドサービスの活用【総務部 企画室】

ASP や SaaS ※1、クラウドコンピューティング等を積極的に活用し、組織における ICT の所有から利用への転換を進めます。

※1 Application Service Provider、Software as a Service の略。ソフトウェアをインターネットなどを通じて利用者に遠隔から利用させるサービスのこと。

②AI や RPA ※2 の活用【総務部 企画室】

AI や RPA の活用に向けて、最新動向や他自治体の先進事例の調査研究を行います。

※2 Robotic Process Automation の略。人間がコンピューターを操作して行う作業を、ソフトウェアによる自動的な操作によって代替すること。主に企業などのデスクワークにおけるパソコンを使った業務の自動化・省力化を行うもので、業務の効率化や低コスト化を進めることができる。

③情報セキュリティポリシーの見直し【総務部 企画室】

情報セキュリティマネジメントの実施サイクル（PDCA サイクル）によって、実態に沿った内容になっているかを常にチェックし、見直し、改善を図ります。

④CSIRT の設置【総務部 企画室】

情報セキュリティに関する統一的な窓口（CSIRT ※3）を設置し、サイバー攻撃等による情報セキュリティ事故が発生した際の事故対応体制の確立を図ります。

※3 Computer Security Incident Response Team の略。セキュリティ事故対応チームのこと。

⑤適正な組織・定数の管理【総務部 企画室】

多様化する事務事業や行政課題に迅速かつ的確に対応していくため、組織体制の最適化を図るとともに、簡素で効率的な組織体制を構築していくため、職員定数を適正に管理します。

⑥内部統制制度の整備と適正な事務事業の推進【総務部 企画室】

行政事務を的確に遂行していくため、法令の改正状況等を踏まえ、内部統制制度を整備し、適正な事務事業の推進に努めます。

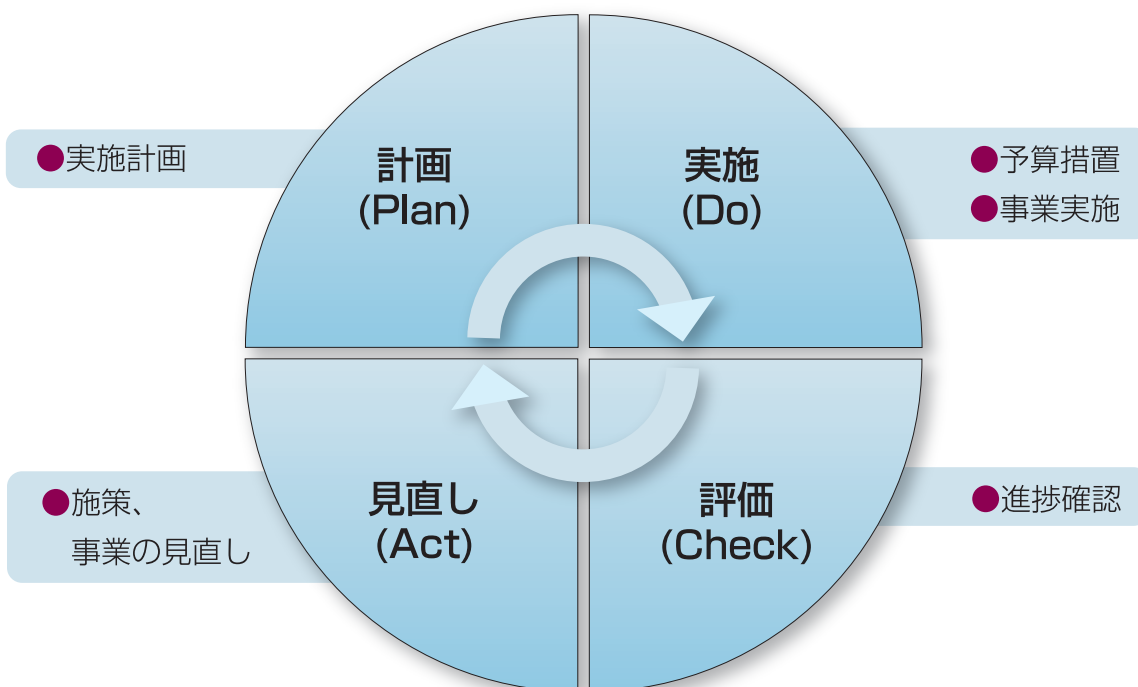
⑦実施計画の進行管理【総務部 企画室】

PDCA サイクルを活用し、主要な個別事業の進行管理を毎年度行い、効果検証により事業の有効性・効率性を高めていきます。

第3章 個別事業の進行管理

実施計画における事業の適切な進行管理を図り、効率的かつ効果的な行政運営に資するとともに、区民への説明責任を果たすことを目的として、主要な個別事業について年度ごとに目標を定め、次ページの進行管理シートを用いて進捗管理をしていきます。

- ◆PDCA サイクルを適正に運用していくことで評価結果を施策と事業の見直しに反映していきます。
- ◆わかりやすい評価制度とすることで清掃一組としての説明責任を果たし、清掃一組行政の透明性向上に努めます。
- ◆評価の過程を通じて、職員が計画と結果の達成率を可視的に把握することで、計画の現実性、手段の妥当性を見直す意識改革と政策形成能力を醸成する組織マネジメントの一環として運用していきます。



進行管理シート【令和 年度】

事業運営の取組《施策名》			
《施策の説明》			
《事業名称と説明》			
令和__年度 目標			
令和__年度 実績と課題		評価	
《事業名称と説明》			
令和__年度 目標			
令和__年度 実績と課題		評価	
《事業名称と説明》			
令和__年度 目標			
令和__年度 実績と課題		評価	
施策達成度評価	☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E		

進行管理シート【令和 年度】

行財政運営の取組《施策名》			
《施策の説明》			
《事業名称と説明》			
令和__年度 目標			
令和__年度 実績と課題		評価	
《事業名称と説明》			
令和__年度 目標			
令和__年度 実績と課題		評価	
《事業名称と説明》			
令和__年度 目標			
令和__年度 実績と課題		評価	
施策達成度評価	☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E		



資料編

経営改革プラン 2015 5 か年
（平成 27 ～令和元年度）の実績

基本計画・実施計画策定までの
検討経過

（仮称）基本計画・実施計画策定
検討委員会、検討部会名簿

経営改革プラン2015 5か年 (平成27～令和元年度)の実績

1 循環型社会づくりの一翼を担う清掃一組

(1) 循環型ごみ処理システムの推進

取組項目	① 焼却灰の資源化	担当課	施設管理部管理課、 技術課、総務部企画室
取組概要	焼却灰の資源化を、一般廃棄物処理基本計画を踏まえ、前倒しも含めて推進していく。 効果的な灰の積替え・搬出のための施設の改造等について、経済面や技術面での検討結果を踏まえた取組を進める。 また、その他の資源化技術についても調査・検討していく。		
進捗状況 (達成状況)	1 焼却灰の資源化の計画前倒しを含めた推進について 令和元年度の実績は 45,292 トンであり、一廃計画の計画数量を約 2 万トン上回る規模で増大している。 2 効率的な積替え・搬出を行うための施設改造の検討と調査について 灰搬出設備改造を実施した。今後の事業規模の拡大に備え、検討及び調査を行った。 3 セメント原料化以外の主灰・飛灰等の資源化について 徐冷スラグ化について平成 30 年度から 2 年間の実証確認を行った。その結果、事業継続が可能なが確認できた。 焼成砂化については予備調査を実施した。		
今後の課題	事業規模が拡大し、複数の資源利用手段を行うことになるため、事業運営が難しくなっていく。また、受入余力が減っていくため、関係者との調整を図り、焼却灰の適切な搬出及び輸送について更なる検討を進めなければならない。		

取組項目	② 清掃事業国際協力の推進	担当課	清掃事業国際協力室 清掃事業国際協力課
取組概要	平成 24 年 5 月に策定した「東京 23 区清掃事業の国際協力に関する基本方針」に基づき、23 区と連携しながら、23 区清掃事業の経験や廃棄物処理の技術・ノウハウを活かした国際協力を行う。 個別の取組については、概ね 3 年ごとの個別事業計画を策定し、評価・検証をしながら進行管理を行っている。		
進捗状況 (達成状況)	1 国際貢献型事業の推進 海外諸都市への PR 活動、技術者の派遣、海外からの視察者及び研修生の受入れを推進するとともに、視察者、研修生を通じての情報収集を積極的に行ってきた。 2 コンサル型事業の推進		

	国内省庁からの要請に基づく海外諸都市での FS 調査を継続するとともに、現地の事情や日本関係者のニーズを踏まえたコンサルティングを実施している。
今後の課題	「東京 23 区清掃事業の国際協力に関する基本方針」については、令和 3 年度に 10 年間の計画期間を満了するため、これまでの実績や課題を踏まえ、改訂に向けた検討を進めていく。

2 安全で安定的な運営を行う清掃一組

(1) 安全で安定的な施設運営の推進

取組項目	③ 適正な維持・管理の継続	担当課	施設管理部施設課
取組概要	定期点検等により施設の的確な現状把握を行いつつ、故障が発生した際にはその事象を調査・分析し、保全技術の向上を図る。また、この保全情報を共有することで全清掃工場の予防保全を推進し、施設の適正な維持・管理の継続につなげていく。		
進捗状況 (達成状況)	1 予防保全担当者会における取組 予防保全担当者会を設置し、以下のとおり取り組んだ。 ①故障トラブルに対する保全向上のため、機器保全カルテの作成から集約、周知まで、計画どおりに取り組み、継続してきた。 ②機器の故障情報共有化に取り組み、各清掃工場の保全方法の改善を推進してきた。 ③各清掃工場における設備機器等の想定以上の劣化・破損・消耗等の状況を把握し、その情報を水平展開することにより、予防保全につなげてきた。 2 プラント設備等の保全に関する検討会における取組 ①ボイラ設備の保全改善のために、中長期整備計画の策定、補修履歴等の情報共有及び広範囲なボイラ水管補修(2工場)を計画し、実施した。 ②集じん設備における不具合原因やその対策・効果を検証し、詳細点検を計画し、実施した。 ③発電機の突発的な不具合に対応するため、発電機オンライン診断システム等の発電機の新たな保全方法に関して検討を行い、清掃工場への導入を計画し、導入した。 ④焼却炉の長期停止を低減するため、予備品の確保に関する検討を行い、予備品確保の計画を策定するとともに予備品の継続運用に向けた基準・マニュアルを定めた。予備品としてボイラ水管を購入し予備品の運用を開始した。運用を開始する中で、予備品の運用に関する検討を行い、運用マニュアルの改訂を行った。		
今後の課題	1 予防保全担当者会における取組 過去の故障事例等に基づき、予防保全に取り組んできているが、清掃工場の操業の長期化により、これまで発生していないような故障が発生してきている。引き続き、故障情報等を集約し、共有化することで、新たな故障にも対応していく必要がある。 2 プラント設備等の保全に関する検討会における取組 焼却炉の長期停止低減の観点から、予備品の確保については、引き続き推し進める必要がある。今後も検討会にて、予算確保や運用方法などを検討したうえで、計画的に取り組む必要がある。		

取組項目	④ 持込可燃ごみ等搬入量適正化の徹底	担当課	施設管理部管理課
取組概要	事業系一般廃棄物については、随時清掃工場への搬入状況及び計画量との乖離状況を確認し、継続持込事業者に搬入計画の変更を迅速に調整することで搬入量の適正化を図る。 産業廃棄物については、搬入状況を日々把握し、搬入承認量を超過した排出事業者に対し、搬入量の自己管理を指導し適正化を図る。		
進捗状況 (達成状況)	1 計画量と搬入実績に乖離がある事業者に対し、個別にヒアリングを行い計画遵守の指導を行った。令和元年度の搬入計画に対する搬入実績の割合の平均は、84%であった。 2 産業廃棄物の搬入量の確認を行い、超過のあった事業者に指導した。継続して超過している業者へは、搬入量の自己管理をあわせて指導した。 3 継続持込管理システムの職員の操作性向上を目的とした改修を行った。この改修により、電話問合せ等にスムーズに対応することが出来た。		
今後の課題	事業系一般廃棄物の円滑な処理のため、清掃工場に搬入されるごみの約 3 分の 1 を占める継続持込の可燃ごみについて、計画的に受け入れる必要がある。搬入先工場を状況に応じて調整し、各事業者ごとに搬入計画を策定しているが、実際の搬入においては、同計画を超過したり大きく下回るなど、実績との乖離が発生しており、実情に応じた計画の変更等が必要である。 中小企業対策として受け入れている産業廃棄物（木くず・紙くず・繊維くず）については、日量を定めて受け入れているが、搬入実績が超過する業者に対し、搬入承認量の遵守を指導していく必要がある。		

取組項目	⑤ 清掃工場等の技術に関する調査・研究の推進	担当課	清掃技術訓練センター
取組概要	清掃工場等の技術的課題の解決を図るため、プラントメーカーとの共同実験や自主実験を行い、検討を進めていく。得られた成果は適時、清掃一組内や外部発表等で周知し、有効活用を促す。		
進捗状況 (達成状況)	1 ボイラ水管等の保全対策 燃焼ガス、付着灰の性状調査により炉内環境を、水管の膜厚、肉厚等の測定により各管材の経年変化等を把握した。また、保全対策として溶射材やプロテクタによる保護を行い、これらについても経年変化等を把握した。調査結果について、全都清、技術発表会、清掃技報において報告した。 2 薬剤の適正注入 薬剤の使用状況について調査を行い、ダイオキシン類対策薬剤や苛性ソーダについては一定程度削減可能であると結論付けた。また、水銀の緊急対応として、実験により洗煙設備への液体キレート剤の継続的注入、pH 制御をアルカリ側にしないことが効果的であることを確認し、技術発表会において報告した。 3 排ガス再加熱器の効率的運用 運用温度を 10℃程度下げる試みを行った。温度の低下による排ガス再過熱器蒸気使用量、タービン蒸気使用量及び発電量への影響を調査し、それぞれ運用以前と比較した結果、排ガス再加熱器における蒸気使用量の削減とタービン蒸気使用量の増加による発電量への寄与を確認した。その際、脱硝設備への影響がないことも確認し、結果を技術発表会で報告した。 4 水銀への対応 水銀対策用の新規薬剤について、処理能力、洗煙設備環境下における安定性と既		

	存薬剤との併用について調査し、結果を清掃技報で報告した。 5 清掃工場におけるエネルギーの有効利用 圧力波クリーニング装置 (SPS) の動向調査を行った。 6 オゾン濃度測定を利用した発電機の絶縁劣化診断 予備調査を行った。
今後の課題	調査・研究を通じ、清掃工場の安全・安定操業を支援することが求められている。そのため、担当職員が変わっても、安定的に業務を行うことができる体制が欠かせない。 新たな調査・研究テーマを検討するに当たっては、清掃工場が今現在抱える課題の解決を支援するため、清掃工場等と緊密に連携する必要がある。

取組項目	⑥ 清掃工場における制御技術の高度化研究開発の協力	担当課	施設管理部技術課
取組概要	清掃工場におけるビッグデータ活用による制御技術の高度化に係る調査・研究開発等への協力を行う。		
進捗状況 (達成状況)	1 開発に関しての連絡会に毎月出席し、進捗の確認、解析データの評価、課題の抽出など技術開発等に有益な情報の提供を行い新技術の成果等を確認した。 2 各システムの開発に協力した。 ・画像認識システムでは、システムによる燃焼評価値の精度向上のため、運転系の判定する評価の提供等に協力した。 ・ごみバンカ&クレーン 3D システムでは、自動運転機能の確認のため、連続運用試験期間の調整等に協力した。 ・燃焼状態予測システムでは、運転系の手動介入した内容及び回数のデータ等を提供した。また、システムの燃焼制御介入試験の実施に協力した。		
今後の課題	燃焼安定化に向けて、画像認識システム、ごみバンカ&クレーン 3D システム、燃焼状態予測システムなどの開発を進めているが、実運用に向けて更なる精度向上のための調整とシステムを導入させての連続運転評価が必要である。 システムの調整及び導入させての連続運転を行うには、清掃工場の運転状況を詳細に把握し、より慎重な現場との調整が必要である。		

(2) 人材育成等による技術力の維持・向上

取組項目	⑦ 職員の人材育成	担当課	総務部職員課
取組概要	1 長期的視野に立った職員育成プログラムの実施 新たなカリキュラム等を併用し、職種ごとの育成プログラムを実施する。 2 専門性の高い職員の育成 ボイラー・タービン主任技術者 (BT)、電気主任技術者 (ET) の資格取得等を奨励する。 3 実効性の高いジョブローテーションの推進 技術系職員を中心としたジョブローテーションモデルを推進する。 4 事務処理のレベルアップ 全職員が事務処理手順を正確に実行できる能力を習得できる環境を整備する。 5 職員や所属長が育成の効果を実感できる仕組みづくり 研修や訓練等の理解度を含めた受講履歴を所属長と共有する仕組みづくりを行う。		

進捗状況 (達成状況)	清掃事務所体験研修を実施し5年間で延54名が参加し、収集作業の理解を深めた。 新行政系人事制度を踏まえ令和元年度から採用2年目研修(延参加者37名)、採用5年目研修(延参加者22名)、主任1年目研修(延参加者21名)を実施し人材の育成に努めるとともに、管理監督者研修(延参加者58名)を新規に実施した。 ベテラン職員と育成段階の職員の組み合わせ、BT・ETの育成を意識した人事異動を実施し、ボイラー・タービン主任技術者(BT)、電気主任技術者(ET)の資格を平成27年度から4年間でBT39名、ET35名が新たに取得した(平成31年度分は未集計)。また、人事異動基準に基づいた異動を確実に実施し、ジョブローテーションを推進した。 幅広い視野を持つ職員を育成するために、令和元年度から各区へ3名の職員(事務)の派遣を実施している。
今後の課題	若手の指導・育成等に関するマネジメントスキルを持つ職員を育成するために、適材適所への人事配置を進めるとともに、より一層の研修対象者の範囲拡大、研修内容の重点化、受講者の最適化を図る必要がある。

取組項目	⑧ 清掃技術訓練センターの実践的訓練の実施	担当課	清掃技術訓練センター
取組概要	清掃技術訓練センターにおいて、実務に役立つ効果的な訓練を実施する。		
進捗状況 (達成状況)	1 訓練の実施 訓練受講履歴を5月の工場長・所長会で配付して訓練の参加促進を依頼するとともに、4月の技術・整備等合同係長会の活用等、訓練参加に向けて適宜情報発信を行い、令和元年度の訓練は7コース22訓練科目39訓練(2訓練未実施、1訓練追加)を実施した。その結果、174名の職員が訓練を修了した。 2 参加しやすい訓練カリキュラムの編成 各清掃工場係長等との訓練に関する意見交換会を行い、出された意見・要望等について可能なものは訓練計画等へ反映した。 3 整備技能コースの非常勤講師のスキルアップや後継者の育成 TIG溶接等3名の非常勤講師を、外部講習に派遣し講師のスキルアップを図るとともに、非常勤講師後継者について、情報収集や候補者への働きかけ等に努め、数名程度確保した。		
今後の課題	更なる技術・技能の向上を図っていくためには、訓練講師の確保が課題である。今後は新たに配属される統括技能長の活用なども図りながら、講師の発掘や現場の技術力向上に向けた新たな訓練の企画などについて、清掃工場との連携をより一層進めていく必要がある。		

(3) 信頼性の高い施設の計画的整備

取組項目	⑨ 計画的な施設整備の推進(建替え)	担当課	建設部計画推進課
取組概要	建替計画策定に当たり、対象施設の歴史的経緯、立地条件、既存施設の運営における課題・留意点等を踏まえて、建替計画素案を立案するとともに、必要に応じて住民説明会を開催し、区民等の意見を聴取する。既存施設の所在区や運営協議会に事業内容、日程等について説明し、可能な限り意見等を反映した建替計画とする。 また、建替事業の実施に伴う環境影響評価手続を円滑に進め、住民説明会や建設		

	協議会等の機会を通じて区民の理解を得る。
進捗状況 (達成状況)	【建替計画策定】 ・江戸川清掃工場建替計画策定完了。 ・北清掃工場建替計画策定完了。 ・中防不燃・粗大ごみ処理施設整備計画策定完了。 【環境影響評価手続】 ①大田清掃工場建替事業のアセス手続完了。 ②練馬清掃工場建替事業のアセス手続完了。 ③杉並清掃工場建替事業のアセス手続完了。 ④光が丘清掃工場建替事業のアセス手続中。 ⑤目黒清掃工場建替事業のアセス手続中。 ⑥江戸川清掃工場建替事業のアセス手続中。 ⑦北清掃工場建替事業のアセス手続中。 ⑧中防不燃・粗大ごみ処理施設整備事業のアセス手続中。
今後の課題	建替工事の施工や建替後の新施設の稼働による周辺環境への影響を調査・評価し、できる限り影響を低減することにより区民の理解を得る必要がある。 また、アセス制度が改正され、東京都環境影響評価審議会に出席し、評価書案の事業者説明を清掃一組側が行う必要がある。

取組項目	10 計画的な施設整備の推進（延命化対策）	担当課	施設管理部施設課
取組概要	一般廃棄物処理基本計画に基づき、清掃工場の延命化工事を実施する。有明清掃工場は、平成30年度から令和元年度に延命化工事を実施する。港清掃工場は、令和2年度から令和4年度に延命化工事が計画されている。延命化工事の実施及び港清掃工場以降の延命化の準備として、長寿命化計画を作成する。		
進捗状況 (達成状況)	1 有明清掃工場延命化工事の実施 ①既存設備・機器の調査及びデータ収集を行い、工事対象機器の選定を行った。 ②延命化事業に係る費用対効果分析書の作成及び長寿命化計画の策定を行った。 ③平成30年度から令和元年度にかけて、延命化に伴うプラント設備更新工事、建築及び建築設備工事を実施し、延命化事業を完了させた。 2 港清掃工場延命化の詳細設計 ①既存設備・機器の調査及びデータ収集を行い、工事対象機器の選定を行った。 ②延命化事業に係る費用対効果分析書の作成及び長寿命化計画の策定を行った。 ③令和2年度からの延命化工事に向けて、延命化事業全体及び令和2年度分の予算要求を行った。		
今後の課題	各施設の状況に応じて、「40年安定稼働を目指した延命化」と「交付金等の獲得」の両方を目指した機器選定を行うことが課題である。 環境省の交付金等交付要綱・要領等の改正が随時行われているため、適宜環境局と情報交換を行う等、常に最新の情報を収集する必要がある。		

(4) 危機管理の強化

取組項目	① 大規模災害に備えた体制の検討	担当課	総務部総務課
取組概要	大規模災害発生時においても安定した中間処理施設の管理運営を行うために、従事職員の確保に向けた体制の検討と訓練等を実施する。		
進捗状況 (達成状況)	1 安否確認システム及び運用については、訓練参加者へのアンケート等を基に、訓練手順の改善を図りながら、訓練を実施した。 2 訓練の趣旨、目的を検証し、訓練対象者の見直しを行った。 3 災害時対応マニュアル、災害時等事業継続計画の課題点を整理し、改定に向けての検討を行う。		
今後の課題	安否確認システム及び運用については、参加者、システム操作者の習熟度も向上した。 災害時対応マニュアル、災害時等事業継続計画の改定については、23 区の災害時体制との整合性や新型コロナウイルス感染症等のような新たな危機に柔軟に対応できるよう計画の運用面にも考慮する必要がある。		

取組項目	② 多様な危機を想定した訓練等の実施	担当課	施設管理部管理課
取組概要	「施設管理部災害対策マニュアル」に則り、地震災害等を想定して、発災時に本庁施設管理部及び清掃工場等間の適切な連絡体制を確保するため、災害時を想定した通信訓練を実施する。 また、各清掃工場・中防処理施設において、行動マニュアルを活用し防災訓練等を実施する。		
進捗状況 (達成状況)	1 防災無線の月次訓練の際、緊急連絡機関（新江東、板橋清掃工場）からも一斉送信を実施した。 2 夜間に発災した想定で、全庁ファイルサーバを活用した訓練を実施した。震度 4 の地震が発生した際には日頃の訓練の成果により円滑に被害状況の集約を行うことが出来た。 3 各清掃工場において様々な状況を想定した訓練を実施した。特に港清掃工場のアンモニア水漏えいの事象を受け、各清掃工場で薬品関連機器の作業手順見直しや漏えい訓練を行った。		
今後の課題	1 通信状態についてはほぼ問題なかったが、不具合があった場合はその原因を調査し、更なる精度の向上を図る必要がある。 2 全庁ファイルサーバの訓練は、全ての運転係職員が参加できるよう計画を進めていく。 3 引き続き緊急事態を想定した訓練を実施していく。		

取組項目	③ 施設の強靱化	担当課	建設部計画推進課・建設課
取組概要	清掃工場の建替えに当たり、引き続き工場建物の耐震性を確保するとともに、地盤改良や浸水対策等について立地条件を踏まえた計画とする。 なお、災害時における廃棄物の受入れに必要な設備・機能については、国の総合的な災害廃棄物対策の動向等を踏まえ検討することとする。		

進捗状況 (達成状況)	1 光が丘・目黒清掃工場とも建設部の「災害対策の強化に関する建設部取組方針」に基づいた計画とし、発注仕様書に反映した。 2 江戸川清掃工場建替事業の計画策定調査において「同取組方針」に基づき、施設の耐震化を考慮して計画するとともに浸水対策として敷地地盤を嵩上げる計画と、災害時速やかに焼却炉を立ち上げることが可能な非常用発電機を設置する計画とし、建替計画を策定した。 3 北清掃工場建替事業の計画策定素案において「同取組方針」に基づき、施設の耐震化を考慮するとともに、浸水対策として電気室等を浸水高さ以上に配置する計画と、災害時速やかに焼却炉を立ち上げることが可能な非常用発電機を設置する計画とし、建替計画を策定した。 4 中防不燃・粗大施設整備事業の計画策定素案検討において「同取組方針」に基づき、災害時ごみの受入れや設備点検等が可能な非常用発電機を設置する計画とし、整備事業計画を策定した。 5 江戸川清掃工場建替計画にて計画された施設の強靱化策について、江戸川清掃工場建替工事設計仕様書に反映した。 6 北清掃工場建替計画及び中防不燃・粗大ごみ処理施設整備計画にて計画した施設の強靱化策について、設計仕様書の記載内容を検討中。
今後の課題	現在、「施設の強靱化」と「地域防災への貢献策の検討」をそれぞれ単独の項目として取り組んでいるが、それぞれの施策が関連していることから、今後は「災害対策の強化」として取組を継続する必要がある。

3 効率的でスリムな経営を行う清掃一組

(1) 効率的な組織運営の推進

取組項目	14 組織・定数の見直し	担当課	総務部総務課・企画室
取組概要	簡素で機能的な組織づくりに取り組むため、事務事業・組織の見直しや業務の効率化等を進め、適正な定数配置を行う。		
進捗状況 (達成状況)	工場実態調査、業務量調査、ヒアリング等を計画的に実施し、適正な定数管理を行っている。 令和2年度定数は、全体で979名、平成17年度比で27.8%の減員となっている。		
今後の課題	人材育成や技術の継承など、清掃一組が直面している諸課題を踏まえながら、効率的な組織体制を維持するため、引き続き、適正な定数管理を行っていく必要がある。 これまで数値目標(令和2年度までに約3割程度の定数削減を行う)を視野に入れた定数管理を行ってきたが、今後、どの規模を適正な人数とするか、今後の定数のあり方について、検討していく必要がある。		

取組項目	⑮ 効率的な総合評価落札方式の導入による技術的品質の確保	担当課	建設部建設課
取組概要	清掃工場の建替工事発注における総合評価落札方式について、より高い技術的品質の確保や維持管理費の低減が可能となる実施基準を策定するとともに、より効果的な方式となるよう改善していく。		
進捗状況 (達成状況)	1 光が丘清掃工場建替工事総合評価 杉並清掃工場建替工事総合評価実施基準を検証し、評価項目、配点及び評価方法を見直した光が丘清掃総合評価実施基準を策定し、総合評価を実施した。 2 目黒清掃工場建替工事総合評価実施 光が丘清掃工場建替工事総合評価実施基準を踏まえ、目黒清掃工場建替工事総合評価実施基準を策定し、総合評価を実施した。 3 江戸川清掃工場建替工事総合評価実施基準の策定 目黒清掃工場建替工事までの総合評価落札方式を検証の上、請負者のより高い技術力が発揮できる項目や施設の延命化に寄与できる項目、維持管理費低減に効果がある項目などを中心に検討を行い、江戸川清掃工場建替工事総合評価実施基準を策定した。		
今後の課題	江戸川清掃工場建替工事の総合評価終了後に改善した実施基準の効果と課題を検証し、今後の清掃工場建替工事における総合評価落札方式をより充実させる必要がある。		

取組項目	⑯ 効果的な電力売却	担当課	施設管理部技術課
取組概要	清掃工場で発電した電力を工場内で活用し経費削減を図る。併せて、余剰エネルギー（電力）については、売却方法などを工夫することによって収益の安定確保を図る。 また、東京エコサービス株式会社と協議し、有利な販売が可能な売却方法を検討していく。平成28年度からは、小売全面自由化が実施されたことに伴い事業類型の見直しにより清掃一組が発電事業者、東京エコサービス株式会社は小売事業者となり、今までの制度から大きく環境が変わった。また、令和元年度以降には、ベースロード電源市場の取引開始と受渡開始、非化石証書の取引開始、容量市場の取引開始と容量契約発効等が予定されている。これらの状況を踏まえて、情報収集に努め東京エコサービス株式会社と連携し、売電収入等の安定確保のため各種効果的な売却の手法を検討している。		
進捗状況 (達成状況)	1 東京エコサービス株式会社と連携し売電量を拡大 23区内の小中学校等に供給量を拡大することで平成30年度からは、清掃一組の余剰電力を東京エコサービス株式会社に全量（FITの一部以外）を売り渡し拡大している。新たな制度である廃棄物由来の環境価値を証書化したFIT及び非FIT非化石証書を全量発行し、CO₂排出係数の低い電力を、23区内の小中学校等に供給量を拡大する。 2 電力システム改革への有効な参入方法を検討 電力システム改革による新たな市場（容量市場・調整力市場）の参入は、課題やリスクが大きいことから国の動向を見ながら参入を検討する。 3 買電におけるCO₂排出量削減と電力の地産地消（産地証明付FIT非化石証書の購入） 売電のみならず買電においてもCO₂削減を進める必要があることから、清掃一組清掃工場由来の再エネ価値を活用し、有明サブステーションで使用する全ての電気を実質再エネ100%とするとともに、CO₂排出量の削減と電力の地産地消を実現		

	する。 4 自己託送制度の活用 清掃一組が管理する清掃工場で発生した余剰電力の一部を、東京電力パワーグリッド株式会社の送配電ネットワークを介し、別の施設に送電（自己託送）して使用する。清掃工場の余剰電力を同一組織内の施設で活用することにより、電力の地産地消を実現する。
今後の課題	1 気候変動や原油価格による売電単価の下落など、電力システム改革により電力市場を取巻く環境は著しく変化している。 2 電力システム改革への対応については、廃棄物発電が各市場に参加するためには、解決しなければならない課題が多い。 そのため、東京エコサービス株式会社と連携し、効果的な電力売却に努め、売電収入の安定確保を図る必要がある。

取組項目	⑪ 廃棄物処理手数料の確実な徴収	担当課	施設管理部管理課
取組概要	1 滞納日数に応じた現金徴収（月単位の納付から処理施設への搬入の都度納付へ変更）及び処理工場への搬入停止措置を確実に実施し、収入未済額の増加を防止する。 2 滞納業者の経営状況を随時確認しながら、実施可能な分割納付を求めるなどの滞納手数料及び延滞金の納付交渉を粘り強く実施していく。 3 倒産等で回収が見込めない債権については、債権管理の適正化を進める。		
進捗状況 (達成状況)	1 滞納日数に応じ必要な行政手続の履行による現金徴収や搬入停止の手続きを実施した。また、延滞金の長期滞納者への現金徴収を実施した。 2 1 と併せ、現年度手数料の早期納付と延滞金納付を促している。現金徴収処分通知発送後には、重点的に電話催促及び窓口来庁時における納付交渉を実施した。 3 弁護士による債権回収を委任し、法令に則り適正に債権の管理を行った。		
今後の課題	現金徴収措置は現年度手数料の滞納長期化防止に一定の効果をあげているが、措置決定前までの滞納が常態化している業者が数社見受けられる。 常態化により、複数月の延滞金の滞納が発生し滞納長期化からの脱却が困難なものとなっている。 納付交渉により早期の納付を促すとともに、滞納が長期化しないための新たな制度の検討を進めていく必要がある。		

取組項目	⑫ 適正な事務事業の遂行	担当課	総務部企画室
取組概要	事務処理適正化推進委員会の方針に基づき、事務処理適正化に関する調査から事務処理ミスの傾向を分析し、その結果について全所属に情報共有を行うことで事務処理ミス防止につなげる。 また、事務事業の適正化に資する取組を、関係部署と連携しながら全庁的に実行していく。		
進捗状況 (達成状況)	1 事務処理適正化に関する調査を継続実施し、事務処理ミスの発生状況や再発防止策について四半期毎にまとめている。 2 事務処理適正化推進委員会を年2回開催し、前述の状況等を報告するとともに、発生防止に向け推奨する取組等を決定し、全所属に情報共有を行っている。 3 各種マニュアル類の見直しや改訂等の状況を全所属に周知し、活用を促進している。		

今後の課題	ミスがなくなるという状況には至っていないこと、また、事業の性質上、不断の取組が必要であることから、今後も取組を継続する。 地方自治法改正により、都道府県と政令指定都市については、令和元年4月までの内部統制の方針を定め、必要な体制を整備することが義務付けられた。現状では、23区を含め努力義務に留まるが、将来的な義務化も想定し、検討を進める必要がある。
-------	---

(2) 委託による効率化の推進

取組項目	⑬ 清掃工場の効率的な委託の推進と委託管理の充実	担当課	総務部企画室・ 施設管理部施設課
取組概要	経営理念である「区民の信頼に応える安全で安定した清掃工場等の効率的運営」を達成するために、施設整備計画及び職員構成や経済動向等外部環境の変化に応じ、業務委託事業者と連携して、最大の効果が期待される委託の範囲や規模について検討していく。		
進捗状況 (達成状況)	平成27年4月 中央及び渋谷清掃工場受付搬入等業務委託を開始 11月 千歳清掃工場受付搬入等業務委託を開始 世田谷清掃工場運転管理等業務委託を開始 平成31年4月 大田清掃工場管理業務委託に定期補修工事等含めた包括的委託を開始 令和2年1月 練馬清掃工場運転管理等準備業務委託を開始		
今後の課題	経済動向等外部環境の変化を的確に把握しながら、効果的な委託の範囲や規模について検討していく。また、既存の業務委託についても、委託内容・形態等の見直しや複数年契約等の導入に関して検討を進めていく。		

4 23区との緊密な連携を目指す清掃一組

(1) 23区との連携

取組項目	⑭ 清掃工場整備の計画策定段階での参画・意見反映	担当課	建設部計画推進課
取組概要	事業ごとに以下の取組を行うことにより、清掃工場所在区と連携し、地域住民の参画、意見反映を図る。 1 清掃工場所在区との（行政間）連絡協議会の実施 2 地域住民との建替協議会の実施 3 住民説明会の実施		
進捗状況 (達成状況)	練馬清掃工場：平成27年度建替協議会を計画通り2回開催し、11月しゅん工した。 杉並清掃工場：平成27～29年度は建替協議会を2回ずつ開催し、29年9月末しゅん工した。 光が丘清掃工場：平成27年度に建替協議会を立ち上げた。28年度以降、2回／年程度の頻度で建替協議会を開催するとともに工事の進捗に合わせて住民対象に説明会や現場見学会を開催している。		

	目黒清掃工場：27年度は運営協議会と連絡調整会を開催して建替協議会を立ち上げるとともに環境影響評価書案の説明会を開催した。28年度以降は建替協議会を経て工事協定書を締結後、工事の進捗に合わせて適宜建替協議会とともに住民対象の説明会及び現場見学会を開催している。 江戸川清掃工場：27年度は事業連絡会を経て建替協議会を立ち上げ、事前説明会を開催した。28年度以降は工事の進捗に合わせて適宜建替協議会や住民対象の説明会及び現場見学会を開催している。 中防不燃・粗大ごみ処理施設：平成28年度に江東区及び大田区に対し施設整備事業、29年度に両区と東京都等に施設整備事業スケジュール等の説明を行った。30年度は整備事業計画（素案）説明会を両区で開催した。 北清掃工場：平成29年度に建替協議会を立ち上げ、事前説明会を開催した。30年度以降は建替協議会を開催と建替計画（素案）説明会を開催した。
今後の課題	所在区等関係機関との緊密な連絡のもと、適切な時期に建替協議会等を開催することにより、社会情勢の変化による住民要望を的確に建替事業に反映する必要がある。

取組項目	②1 不適正搬入の防止	担当課	施設管理部管理課
取組概要	23区と連携し、不適正搬入防止策に取り組む。		
進捗状況 (達成状況)	1 不適正搬入業者に対する処分規定を定めた。 2 不適正搬入防止啓発用動画を作成し、多くの区民や収集者に視聴してもらえるように、23区と協力し活用した。 3 23区と協力し、毎年、一斉搬入物検査を年4回実施した。 4 23区と連携し、不適正搬入者に対する指導等を丁寧かつ効果的に実施した。		
今後の課題	上記の取組等により、不適正搬入防止に一定の効果はあったが、海外での廃プラスチック製品の輸入規制の影響により、持込みでの「汚れた廃プラスチック容器」の不適正搬入が増えている。今後は、当該不適物に対する対策を講じる必要がある。		

(2) 地域防災への貢献

取組項目	②2 地域防災への貢献策の検討	担当課	建設部計画推進課・建設課
取組概要	清掃工場の建替えに当たり、工場建物の耐震性を確保するとともに、救出救助機関及び民間ライフライン機関の活動拠点としての活用を継続する。また、大規模災害発生時における清掃工場の活用方法について、清掃工場所在区の地域防災計画との整合を図りながら検討を進める。		
進捗状況 (達成状況)	1 諸課題について庁内3部の関係部署と調整会議を行い、協議の結果を踏まえ、「災害対策の強化に関する建設部取組方針」を策定した。 2 建設協議会を設置し、「同取組方針」に基づき、実現可能な貢献策を発注仕様書に反映することとした。 3 江戸川清掃工場建替事業において「同取組方針」に基づき、大規模災害発生時の地域防災への貢献策として、防災用電源の確保や雑用水を提供する計画とし、工事設計仕様書に反映した。 4 北清掃工場建替事業の計画策定において「同取組方針」に基づき、大規模災害発生時に、災害復旧部隊の活動拠点としての機能を具備する計画とし、地域防災への貢		

	献策を反映した建替計画を策定した。 5 北清掃工場建替計画にて計画した地域防災貢献策について、設計仕様書の記載内容を検討中。
今後の課題	現在、「施設の強靱化」と「地域防災への貢献策の検討」をそれぞれ単独の項目として取り組んでいるが、それぞれの施策が関連していることから、今後は「災害対策の強化」として取組を継続する必要がある。

(3) 事業運営の透明性の確保

取組項目	23 情報発信の充実	担当課	総務部総務課
取組概要	清掃一組の事業について、区民やマスコミ等に対し、わかりやすく、正確、迅速に情報を提供していくため、ホームページや区広報紙等を利用し、情報発信の更なる充実を図る。また、情報発信等に関する職員の意識啓発を図る。		
進捗状況 (達成状況)	1 ホームページ等における情報発信の充実 ホームページで一部使用しているアプリケーションについて、スムーズに閲覧できるように、変更、修正等を行い公開した。 2 23 区の広報紙等への掲載依頼 清掃一組に関する記事（清掃工場での取組、清掃一組の事業等について）、個人見学会、議会開催等の情報について 23 区広報紙等への掲載を依頼した。その結果、清掃一組に関する記事、行事案内などが掲載された。 3 マスコミ対応研修への管理職の参加 職員課研修担当と連携し、管理職の特別区職員研修所が実施する研修への参加を促すよう啓発していく。 4 清掃一組職員向け情報誌（一組りぼん）を活用した意識啓発 ハラスメント、防災訓練、食品ロスなどの記事を一組りぼんに掲載し、情報発信に対する職員の意識啓発を図っている。		
今後の課題	清掃一組から 23 区民への情報提供については、不適正ごみの搬入防止、水銀混入ごみの排出方法、清掃工場の建替え等、マスコミも含め、説明する機会が増えつつある。その対応については、分かりやすい表現、正確で丁寧な説明、併せて迅速性が重要であり、情報発信に対する更なる充実が求められている。 全区民向けの広報紙を持たない清掃一組では、ホームページの充実や各区の協力を得て、各区広報紙等による情報提供が必要である。		

(4) 区民との連携

取組項目	24 区民との意見交換会の開催	担当課	総務部企画室
取組概要	テーマは、清掃一組の事業に関して区民の関心の高い事項又は時事にふさわしい事項を運営委員会において選定する。参加対象者は、特別区内に在住、在勤、在学及び事業者等として、清掃一組職員からの説明に対して参加者からの質問、意見又は提案を受け、清掃一組の考え方を説明する形式で進行する。意見交換会当日の資料、説明内容、意見交換の議事録は清掃一組ホームページに掲載し、公開する。		
	年間 3 回を目途に開催していたが、令和元年度は新型コロナウイルス感染拡大		



進捗状況 (達成状況)	防止のため第3回目を中止している。5年間で14回開催した。参加者は、最小で9名、最大で26名である。テーマは、清掃工場見学、予算のあらまし、焼却灰の資源化、一般廃棄物処理基本計画等の区民の関心の高い事項又は時事にふさわしい事項を過去の意見交換会のアンケートを参考に選定した。
今後の課題	テーマにより参加人数に変動があるため、参加が多くなるようなテーマを選定することが求められている。



基本計画・実施計画策定までの 検討経過

1 (仮称)基本計画・実施計画策定検討委員会

回	開催日	検討内容
第1回	令和2年5月11日	①検討委員及び検討部会委員について ②検討スケジュールについて
第2回	令和2年9月24日	(仮称)基本計画・実施計画(原案)について
第3回	令和2年12月22日	①パブリックコメントの実施結果について ②23区からの意見について ほか
第4回	令和3年1月22日	基本計画・実施計画(最終案)について

2 (仮称)基本計画・実施計画策定検討部会

回	開催日	検討内容
第1回	令和2年6月8日	①検討委員及び検討部会委員について ②検討スケジュールについて
第2回	令和2年7月8日	(仮称)基本計画・実施計画(素案)について
第3回	令和2年9月8日	(仮称)基本計画・実施計画(素案)の 加除修正について
第4回	令和2年12月9日	①パブリックコメントの実施結果について ②23区からの意見について ほか
第5回	令和3年1月21日	基本計画・実施計画(最終案)について

(仮称)基本計画・実施計画策定検討委員会 検討部会名簿

1 (仮称)基本計画・実施計画策定検討委員会

委員長	総務部長
委員	総務部調整担当部長 清掃事業国際協力室長 施設管理部長 施設管理部処理技術担当部長 建設部長 建設部計画推進担当部長
事務局	総務部経営改革担当課長 企画室企画担当係長

2 (仮称)基本計画・実施計画策定検討部会

検討部会長	総務部経営改革担当課長
検討部会員 (清掃一組)	総務部総務課長 総務部職員課長 総務部財政課長 総務部事業調整担当課長 清掃事業国際協力室清掃事業国際協力課長 施設管理部管理課長 建設部計画推進課長
検討部会員 (23区)	中央区中央清掃事務所長 文京区資源環境部リサイクル清掃課長 世田谷区清掃・リサイクル部管理課長 豊島区環境清掃部ごみ減量推進課長 墨田区すみだ清掃事務所長
事務局	企画室企画担当係長



東京二十三区清掃一部事務組合
基本計画・実施計画

発行／令和 3 年 2 月

編集／東京二十三区清掃一部事務組合 総務部企画室

法人番号 4000020138568

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋三丁目 5 番 1 号

東京区政会館 14 階

電話：03-6238-0630

ファクス：03-6238-0620



印 刷 物 登 録

令和 2 年度 第 116 号

再生紙を使用しています



リサイクル適性(A)
この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。