

2020改革プラン

～ これまでの取組の成果と今後の進め方 ～

平成30年3月30日

東 京 都

目 次

1	2020改革について	1
(1)	2020改革とは何か（目的）	2
(2)	改革の3原則	4
(3)	改革手法	6
(4)	改革の基本理念	9
(5)	改革のバージョンアップ	10
(6)	改革のスケジュール	11
2	三つの改革手法	14
(1)	しごと改革	15
(2)	見える化改革	18
(3)	仕組み改革	28
3	施設サービス魅力向上プロジェクト	31
4	これまでの取組の成果と達成目標	35
(1)	しごと改革	36
①	業務改革・改善	41
	都庁BPRの推進	
②	執行体制の充実	53
	機動的な人員配置の実現	
③	ICTの整備・活用	54
	柔軟な働き方を実現するためのICT基盤整備	
④	人材育成・能力開発の充実	55
	a：人事交流の拡充 b：研修受講環境の改善	

目次

⑤人事制度の改革	57
a：テレワークの拡大 b：フレックスタイム制・変形労働時間制の導入 c：超過勤務の削減・長時間労働の是正	
d：育児関連休暇制度等の拡充 e：昇任選考制度の柔軟な運用	
⑥意識改革・組織風土改革	62
a：新しい働き方（ワークスタイル）の確立に向けた行動指針の策定	
b：360度フィードバック（マネジメント・レビュー）の導入	
（2）見える化改革	64
①青少年・治安対策（ユニット番号【4】）	72
②税務行政【17】	75
③スポーツ振興【24】	78
④防災まちづくり【25】	82
⑤省エネルギー・温暖化対策【31】	84
⑥福祉人材の養成・確保【43】	87
⑦中小企業支援【45】	90
⑧道路管理事業【51】	92
⑨視察船事業【58】	94
⑩会計管理事務【59】	96
⑪学校運営・支援【60】	98
⑫救急活動【62】	101
⑬発電【66】	104
⑭工業用水道【68】	107
⑮下水道事業【69】	109

目次

(3) 仕組み改革	111
①情報公開	112
a : 東京都情報公開条例の見直し	
b : ホームページの見直し	
c : 公金支出情報及び補助金の支出状況等の公開	
d : 適正な公文書管理	
②PDCA型政策評価	117
③内部統制	118
④入札契約制度改革	119
⑤ICTの戦略的な活用	120
⑥アセットの有効活用（不動産等）	121
⑦財政マネジメント	122
⑧人材マネジメント	123
a : 退職管理	
b : 人材育成	
⑨官民連携／官民分担	125
⑩監理団体改革	126
a : 監理団体による改革	
b : 所管局による改革	
c : 総務局による改革	

<資料1> 「2020改革プラン（素案）」に関する意見公募手続の実施結果について	137
--	-----

<資料2> 平成28年度（2016年度）以降の改革年表	142
-----------------------------	-----

※項番4（2）見える化改革における各事業ユニットの「見える化改革報告書」は、都政改革本部のホームページに掲載
該当URL : <http://www.toseikaikaku.metro.tokyo.jp/2020kaikakuplan.html>

1 2020改革について

- (1) 2020改革とは何か (目的)
- (2) 改革の3原則
- (3) 改革手法
- (4) 改革の基本理念
- (5) 改革のバージョンアップ
- (6) 改革のスケジュール

(1) 2020改革とは何か（目的）

- 都は、安全・安心・元気な「セーフ シティ」、誰もがいきいきと活躍できる「ダイバーシティ」及び世界に開かれ成長を続ける「スマート シティ」の「3つのシティ」を実現し、「新しい東京」をつくることを目標とし、様々な政策に着手している。
- 一方で、東京の人口は、2025年をピークに減少に転じる見込みのため、都は、都税収入の減少リスクを抱えており、都庁のマンパワー不足が懸念される。
- また、既に超高齢社会に突入している上、2025年には、団塊の世代が後期高齢者となることから、社会保障関係費が毎年増加していく見込みである。さらに、道路や橋、公共施設などの社会資本ストックは、昭和40年代と平成初期に建設されたものが多く、それぞれ大規模更新期を迎え、老朽化対策が急務となっており、維持更新経費の増加も見込まれる。
- このような状況下において、「3つのシティ」を実現するためには、これまでの都の仕事のあり方を見直して、生産性を向上させるとともに、都庁の機能強化を図る必要がある。
- このため、「都民ファースト」、「賢い支出（ワイズ・スペンディング）」、そして「情報公開」を改革の3原則に据えて、知事を本部長とする都政改革本部の下、「しごと改革」、「見える化改革」、「仕組み改革」の三つの改革から成る「2020改革」をスタートした。
- 「2020改革プラン」は、この三つの改革のこれまでの取組の成果と、プランの計画期間である2020年度に向けた今後の進め方を示すものである。都は、「2020改革」の取組状況を都民へ広く情報公開しながら、改革を着実に推進していく。

2020改革プランの位置付け

新しい東京

- ① 誰もが安心して暮らし、希望と活力を持てる東京
- ② 成長を生み続けるサステイナブルな東京
- ③ 日本の成長エンジンとして世界の中で輝く東京

「3つのシティ」

セーフ シティ

ダイバーシティ

スマート シティ

「2020改革プラン」

三つの改革手法

しごと改革

見える化改革

仕組み改革

改革の3原則

都民ファースト

賢い支出
(ワイズ・スペンディング)

情報公開

「2020年に向けた実行プラン」
において展開される様々な政策

都を取り巻く状況

超高齢社会の到来に伴うリスク

社会保障関係費の
増加

生産年齢人口の
減少に伴う税収減

都庁内における
マンパワー不足

社会資本ストックの
維持更新経費増加
リスク

科学技術(ICT、AI等)
の飛躍的な進歩

金融分野における
国際的な都市間競争
の激化

(2) 改革の3原則

- 改革を進めるに当たっての原則は、「都民ファースト」、「賢い支出（ワイズ・スペンディング）」、そして「情報公開」の三つである。
 - ①「都民ファースト」とは、都民の利益、満足度を第一に考え、政策、施策及び事業を実施するに当たって、都民のニーズに即した政策等が展開されているのか、利用者の目線で政策等を点検し、見直していくことである。
 - ②「賢い支出（ワイズ・スペンディング）」とは、都が実施するあらゆる政策等について、納税者の目線から、その費用が正しく有効に使われているのかを点検し、見直すことである。これは、単に費用の削減だけで達成されるものではない。生産性を高め、費用対効果を最大化することが肝要であり、費用と効果の両面からチェックしていく。
 - ③「情報公開」は、ホームページやパンフレットにより情報を提供することや都民からの請求を受けて情報を公開することにとどまらず、政策等や都が全体として何を目指すのかについて、都から積極的に公開、発信していくことを意味する。政策等について都民に分かりやすく説明し、利用者の目線・納税者の目線でチェックを受け、ときには議論を喚起することで、政策等を自律的に更に見直していく。「情報公開」は、「都民ファースト」と「賢い支出（ワイズ・スペンディング）」を実現し、改革を持続的に進めるに当たってのエンジンとなるものであり、必要不可欠なインフラともいえるものである。

情報公開のレベルアップ

【レベル1】

都の事業をホームページやパンフレットで紹介する。
都民からの請求(開示請求)に基づき情報を公開する。

【レベル2】

都が実施する事業の内容や取組状況等についての見える化を進め、ベンチマーキングによる課題発見等につなげる。

【レベル3】

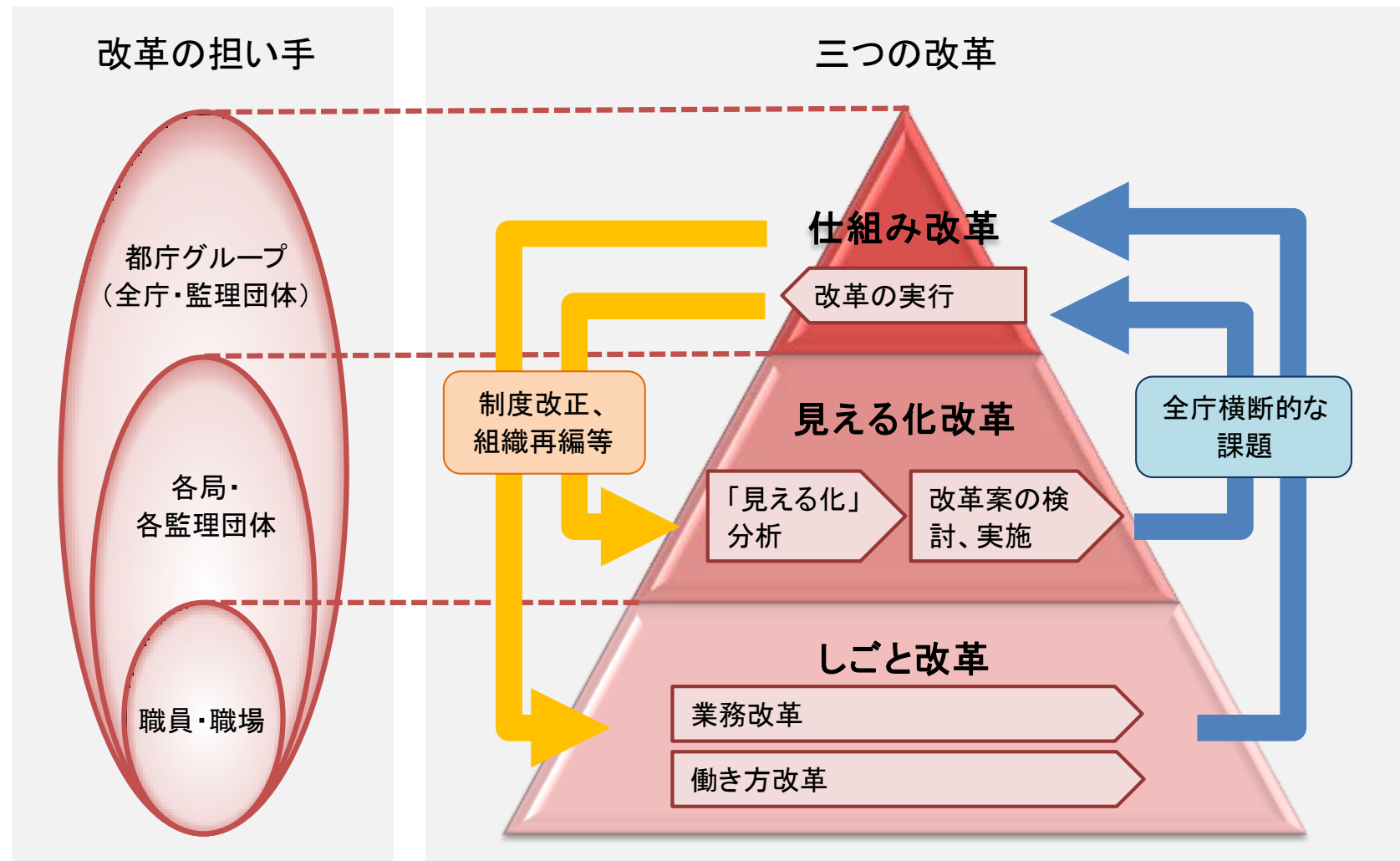
情報を広く発信し、多方面から比較・評価されることにより、PDCAサイクルに基づいた、政策や事業の自律的・継続的な改善を図る。

(3) 改革手法

- 2020改革は、改革推進部門が各局等に対して一律に職員定数等の削減目標と計画期間を指示して進めていく「量」を主眼とする従来の行財政改革とは異なる。すなわち、改革の3原則の下、改革の担い手を監理団体にも広げ、職員や職場、各局や各団体が自ら主体となって現場に根差し、「質」を重視して進めるボトムアップの改革である。
- 改革の手法としては、新たに、現場を担う職員及び職場が担い手となって進める「しごと改革」、事業を担う各局が所管の監理団体との役割分担も含めて事業を見直す「見える化改革」、局のレベルを超え、都庁と都の事業執行を担う監理団体を合わせた都庁グループを対象にマクロの観点から進める「仕組み改革」の三つに同時に取り組み、全庁的に改革を進めていく。
- 改革に当たっては、都庁グループ以外の民間企業等との連携関係の強化を前提とし、企業への委託の在り方や役割分担の見直し、コンソーシアム等による連携、協働の在り方も検討する。
- 「しごと改革」では、職員・職場といったミクロの視点から都庁の「しごと」を見直し、働き方改革、業務改革に取り組んでいくことにより、都庁の生産性の向上と職員のライフ・ワーク・バランスの実現を目指していく。
- 「見える化改革」は、事業を担っている各局が、自らの主要事業について、予算、人員、サービス水準等の適正性、事業における所管の監理団体の活用や局と団体の役割分担のあり方、代替可能な他の有効な政策の有無等の観点から、「見える化」分析を行い、改革案を検討し、実施することで、局事業の自律的かつ総合的な見直しにつなげていく。

- これら二つの改革を進める際には、人事、会計等の様々な制度の壁や職員、職場、各局等の範囲では解決できない課題が生じてくる。このような全庁横断的な課題については、「仕組み改革」として、全庁的な「制度」や「仕組み」の改革を行い、局の範囲を超えた監理団体との分担構造の見直しなどをはじめとして、制度改正や組織改編等を進めることにより、その成果を局レベル、職員・職場レベルに還元し、都の行政経営の全体最適を図っていく。このように三つの改革は、それぞれの改革で得られた成果や課題を相互に取り込みながら、有機的な関係の下に進められていく。
- こうした異なった切り口の三つの改革を同時に推進することで、職員及び職場、各局及び各監理団体、そして都庁グループ全体の生産性を向上させ、組織の機能強化を図っていく。
- さらに、三つの改革の取組を踏まえて見いだされた成果・課題のうち、全庁的に集中して取り組むべき事項や特定分野における個別的な事項等については、プロジェクトを立ち上げて対応するなど、三つの改革と並行して、課題解決に向けて柔軟に取り組んでいく。

三つの改革の関係性



(4) 改革の基本理念

- 従来の行財政改革は、改革推進部門が各局等に対して一律に職員定数等の削減目標と計画期間を設定し、実施していくものであった。「2020改革」は、その手法を大きく転換し、予め削減目標を提示する手法をとっておらず、これまでの行財政改革とは一線を画した改革である。

これまでの行財政改革

- 「質」を踏まえつつも「量」が主眼
例：職員定数、監理団体数、予算の一律削減
- ITなどの科学技術を活用
- 改革推進部門のイニシアチブで推進
- 一定の期間を設定し、取組を進める。

「2020改革」の基本理念

都民ファーストに資するメリハリのある改革

- 一律に「削る」・「減らす」ことを主眼とせず、投資すべきところには、積極的に先行投資
- IoTやAIに代表される最先端の科学技術を積極的に活用

自主的・自律的なボトム・アップの改革

- 現場に根差し、局自らが主体となった改革を推進し、改革マインドを醸成

機動的かつ柔軟な改革

- 毎年度、実状に応じた期間設定による必要な改革の取組を追加

(5) 改革のバージョンアップ

- 2020改革プランは、社会情勢や環境の変化に応じた有効なものとするため、従来の行政改革プランのように、あらかじめ終期を定めて、全ての改革メニューを網羅的に掲げる形態はとらない。
- 本プランは、2020年度末までを計画期間として設定するが、改革の理念の一つである「機動的かつ柔軟な改革」の考え方の下、毎年度、取組の成果を取りまとめ、追加すべき取組を本プランに取り入れていくこととし、改革のバージョンアップを図っていく。
- 2020改革では、現状分析で明らかになった課題及びその解決の方向性に基づき、改革の担い手である職員・職場、各局・各団体が主体となって都庁グループ全体で取組を進めていく。
- 取組の成果については、各局等が自らモニタリングやアンケートを行うなど定期的に自己点検し、目標の達成状況を検証する。また、本部員である各局長等から、知事を本部長とする都政改革本部に、その進捗状況を定期的に報告し、公開の場で意見交換することで、取組内容の向上、場合により取組の方向性を見直しにつなげ、実効性を担保していく。
- また、各局等は、こうした検証・議論の結果を踏まえ、予算・組織・職員定数を要求するなど改革に向けた取組を前進させていく。
- 全てが情報公開された環境の下で、多方面から比較・評価を受けることで競争原理が働き、各局等による改革のスピードと実効性が向上していく。このように、PDCAサイクルに基づく取組を実施することにより、更なる改革が確実に図られることとなる。

(6) 改革のスケジュール

年月		平成28年(2016年)9月 ～平成29年(2017年)3月	平成29年(2017年) 4月	5月	6月	7月	8月	
都政改革 本部会議			4/27 (第8回)	5/30 (第9回)		7/19 (第10回)		
2020 改革	①しごと改革	H29.2 都庁ライフ・ワーク・ バランス実現PT設置	都庁ライフ・ワーク・バランス実現 PTによる取組	アンケート 集計状況報告		都庁ライフ・ワーク・ バランス実現PT報告 (アンケート結果報告)		
		H29.3 職員アンケートの実施	アンケート結果の集計・分析				WGでの検討	
		②見える化改革		事業ユニット選定	事業ユニット選定	⇒以降、進捗に応じて随時見直し		
			事業ユニットごとの分析					
	③仕組み改革		監理団体改革案の検討	監理団体改革の 検討状況報告		監理団体改革の 検討状況報告		
			組織・人事制度の見直し(人材育成、退職管理など)				退職管理に関する 検討状況報告	
						仕組み改革における 検討課題報告		
	③仕組み改革 (先行実施分)	自律改革	取組状況報告	平成28年度の 成果報告	自律改革 ⇒ 好事例は全庁へ展開			
情報公開		平成28年度の 成果報告	情報公開 ⇒ 引き続き取組を推進					
内部統制			内部統制 ⇒ 引き続き取組を推進					

年月		平成29年(2017年) 9月	10月	11月	12月	平成30年(2018年) 1月	2月	
都政改革 本部会議		9/6 (第11回)		11/28 (第12回)	12/26 (第13回)	1/31 (第14回)		
2020 改革	①しごと改革	都庁ライフ・ワーク・ バランス実現PT報告	意識改革(職員及び管理職の意識改革、マネジメントの改革など)の推進					
			働き方改革(テレワークの導入・拡大、業務の繁閑に応じた勤務時間制度(フレックスタイム制)の検討・実施など)の推進					
			都庁BPRの推進(3つのレス、総務事務改革の推進)			都庁BPRの 取組状況報告		
			職員アンケートで出された改善意見の点検					
	②見える化改革	事業ユニット分析報告 (1ユニット) ユニット番号:【58】	事業ユニットごとの分析	事業ユニット分析報告 (8ユニット) 【4】【25】【45】【59】 【60】【62】【66】【68】	事業ユニット分析報告 (5ユニット) 【17】【31】【43】 【51】【69】	事業ユニット分析報告 (1ユニット) 【24】		
			改革案の検討、実施					
	③仕組み改革	監理団体改革の 検討状況報告	改革案の検討			監理団体改革の 検討状況	監理団体改革の実施方針 に基づく取組	
		組織・人事制度の見直し(人材育成、退職管理など)					東京都職員の 人材育成	
		強固で弾力的な財政基盤の構築(基金や都債の戦略的・計画的な活用など)、アセットの有効活用(不動産等)						
		ICTの戦略的な活用など						
PDCA型政策評価の手法の検討								
③仕組み改革 (先行実施分)	自律改革							
	情報公開							
	内部統制			入札契約制度改革の 試行状況報告				
施設サービス魅力 向上プロジェクト					プロジェクト 概要報告	点検手法の検討		

年月		平成30年(2018年) 3月	平成30年度(2018年度)	平成31年度(2019年度)	平成32年度(2020年度)～
都政改革 本部会議		3/28 (第15回)			
2020 改革	①しごと改革	平成30年度の 取組報告	意識改革(職員及び管理職の意識改革、マネジメントの改革など)の推進		
			働き方改革(テレワークの導入・拡大、業務の繁閑に応じた勤務時間制度(フレックスタイム制)の検討・実施など)の推進		
			都庁BPRの推進(3つのレス、総務事務改革の推進)		総務事務処理の集約化・デジタル化の開始
	②見える化改革		事業ユニットごとの分析を実施		
			改革案の検討、実施(目標転換、分担構造の見直し、競争性テスト)		
	③仕組み改革		監理団体改革の実施方針に基づく取組		
			組織・人事制度の見直し(人材育成、退職管理など)		
			強固で弾力的な財政基盤の構築(基金や都債の戦略的・計画的な活用など)、アセットの有効活用(不動産等)		
			ICTの戦略的な活用など		
			PDCA型政策評価の 手法の検討	制度設計	実施に向けた試行
			③仕組み改革 (先行実施分)	自律改革	
	情報公開				
	内部統制				
	施設サービス魅力 向上プロジェクト		プロジェクト 実施計画報告	対象施設の点検・評価	

※平成30年度(2018年度)以降のスケジュールは、本プラン策定時点のものであり、今後、改革のバージョンアップを図っていく。

2 三つの改革手法

- (1) しごと改革
- (2) 見える化改革
- (3) 仕組み改革

(1) しごとと改革

しごとと改革とは何か。

～職員・職場レベルにおける改革～

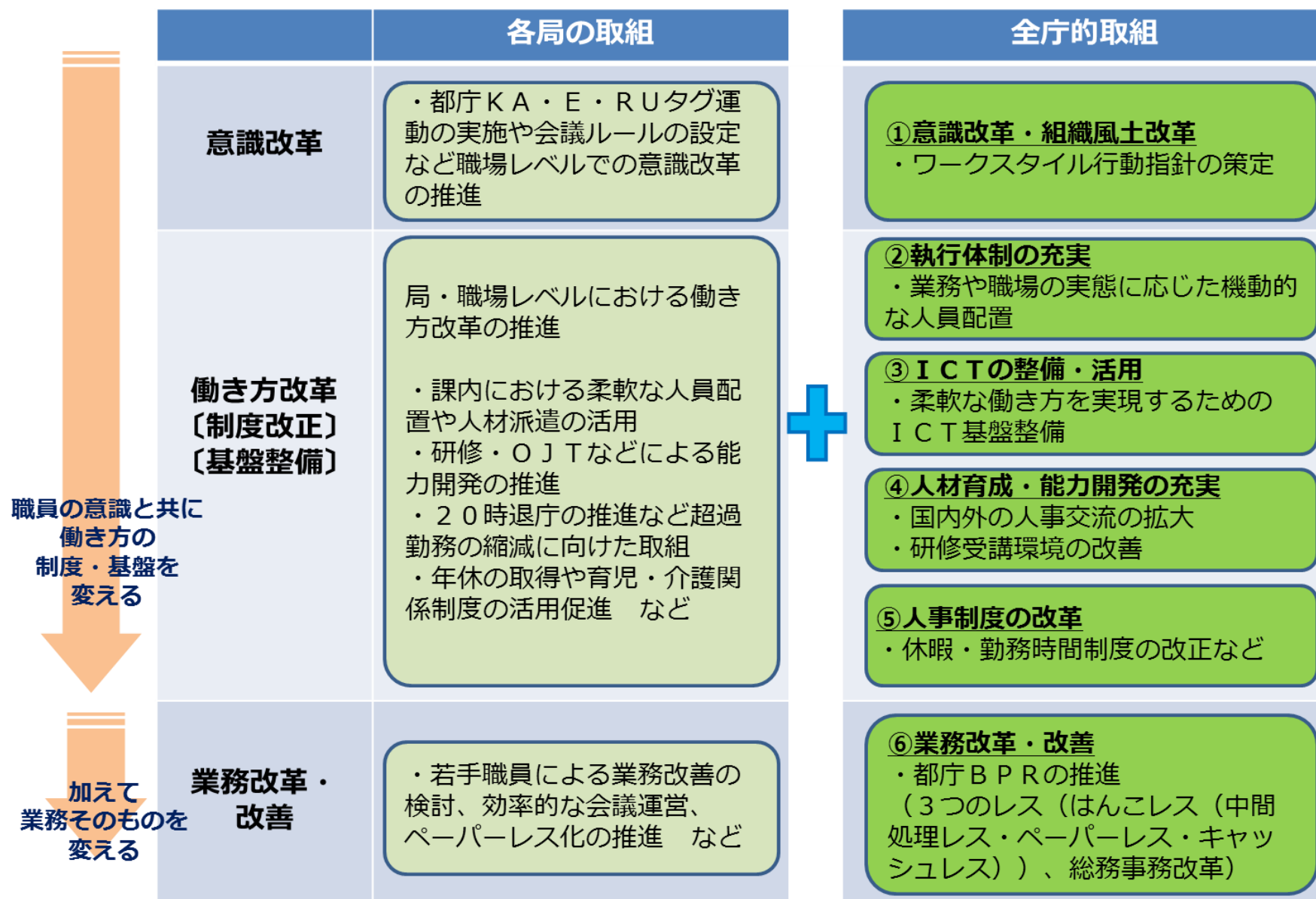
しごとと改革とは、「職員」や「職場」のレベルから、職員の意識や行動、仕事の仕方、能力開発のあり方など、都庁の「しごと」を見直すことにより、意識改革、働き方改革、業務改革に取り組み、都庁の生産性の向上と職員のライフ・ワーク・バランスの実現を目指す改革

なぜ、しごとと改革が必要なのか。

- 少子高齢化が急速に進展し、労働力人口の減少が見込まれる中、今後も日本社会における生産性を維持し、向上していくため、誰もが生きがいを持って、その能力を最大限発揮できる社会を作る必要があり、政府・産業界において働く人の視点に立った働き方改革が進められている。
- 都庁においても、同様の課題を抱える中、将来にわたる持続的な成長を図るため、生産性の高い業務執行はもとより、常に時代の先を読み、時宜に合った行政サービスを効果的に展開できる職員を育成・活用していく必要がある。そのため、各職場や現場の職員からの声を踏まえて制度・運用のあり方を幅広く検討し、改善するとともに、職員の能力開発を図り、生産性を高めつつ、ライフ・ワーク・バランスの実現を図る改革を実施する。

しごと改革をどのように進めるのか。

- 都庁の生産性の向上と職員のライフ・ワーク・バランスの実現のためには、個々の職員の能力を最大化させる、やりがいやチャレンジ精神を生み出す職場環境を作ることが重要であり、「職員」や「職場」の視点から改革を進める必要がある。
- そのため、全職員を対象としたアンケートにより、各職場や現場の職員が抱える課題を抽出し、解決に向けて検討すべき六つの課題を設定した。
- 職員の意識を変える「①意識改革・組織風土改革」に取り組むとともに、働き方の制度・基盤を変える「②執行体制の充実」、「③ＩＣＴの整備・活用」、「④人材育成・能力開発の充実」、「⑤人事制度の改革」に取り組むことにより、個々の職員の「しごと」を変えていく。さらには、事務の無駄など業務における課題についても解決する必要があることから、都庁の業務そのものを変える「⑥業務改革・改善」にも取り組む。
- 特に、都庁における業務プロセスの抜本的な再構築を図る都庁ＢＰＲ（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）として、３つのレス（はんこレス（中間処理レス）・ペーパーレス・キャッシュレス）を推進するとともに、３つのレスを土台とした総務事務改革に取り組むことにより、業務の効率化・省力化を徹底し、職員の仕事の質を高め、都民サービスの更なる向上を目指す。
- これらの取組は、各局が「自律改革」として課題の解決に向けて主体的に取り組み、人事制度など全庁的な対応が必要なものについては、各制度所管局において対応する。



※ 各局の自律的な取組とともに、全庁的な取組により改革を進める

(2) 見える化改革

見える化改革とは何か。

～局レベルにおける改革～

見える化改革とは、各局等の主要事業について、適正な予算・人員・サービス水準となっているか、他により有効な政策がないかといった観点から分析・評価することにより、その実態と課題の「見える化」を図り、主体的な経営単位である各局等が、従来の自律改革のレベルにとどまらず、経営・戦略改革のレベルで局事業の自律的かつ総合的な見直しにつなげていく改革

具体的な手法としては、各局等の主要事業について、都民の視点から見て一定の完結性のある事業の固まりとしてくくったものを「事業ユニット」として設定し、2年程度で全ユニットの分析を終えることを目指して分析を進める。

※平成30年1月現在の事業ユニット一覧は23ページに掲載

なぜ、見える化改革が必要なのか。

- 「見える化」の取組は、都民ファーストのサービス、事業になっているか、ワイズ・スペンディング、すなわち生産性が高いかをチェックすること、また、都民に対して各局等の主要事業について情報公開し、都政に対して都民から一層の理解と納得を得ることを主たる目的の一つとしている。
- これまでも各局等は、紙媒体やホームページなど、様々な媒体や機会を通じて、所管事業の紹介や内容の説明等を丁寧に行ってきたところである。
- 今回の「見える化」の取組で各局等は、事業発足時の経緯から現在に至るまでの現状分析や事業の執行を支える組織・体制の分析・評価、他の自治体や類似団体が行っている事業との比較を通じた分析・評価などを可能な限り定量的に行い、これまでの事業説明・紹介に加えて、様々なデータ等も都民に発信していく。
- その上で、事業の達成目標や都自らが担うのかといった分担関係、さらには民間活用の可否といった観点を踏まえ、事業の生産性向上を目指した執行体制の見直しを行う。

見える化改革をどのように進めるのか。

- 見える化改革の取組に当たっては、各局等は主要事業について、現状の棚卸しと、その点検／評価を行う「見える化」分析を行い、情報公開する。
- 現状の棚卸しでは、何を成果指標（アウトカム）とし、その現状はどうなっているか、施策はどのような体系となっているか、施策に係る予算や人員の措置状況、都・国・区市町村の権限と責任の分担の状況、監理団体や民間との実施の分担等の状況等について整理する。
- 点検／評価では、改革の3原則に照らして、他都市や民間との比較（ベンチマーク）といった客観的な分析等により、点検／評価を行う。
 - －目標は達成できるか
 - －そもそも正しい目標か
 - －他により良い施策（方策）はないか
 - －今までのやり方で良いのか
 - －生産性の高いやり方となっているか 等
- 点検／評価の結果を踏まえ、各局等は、平成32年度以降も見据えて改革案を検討し、実施する。
 - －達成目標や政策実現手法の転換等〔目標転換〕
 - －都自らが担うのか、監理団体や民間を活用するのかといった分担関係の見直し等〔再構築〕
 - －事業の廃止や民間譲渡、PPP／PFIの活用等〔競争性テスト〕

「見える化」分析

ステップ1 現状の棚卸し

ステップ2 点検／評価

ステップ3※
戦略／構想

改革の視点

点検

都民（都）の状況

- －現状
(成果・アウトカム)
- －達成目標
- －期限、スピード、
スケジュール

都民ファースト

WHAT

- ・目標は達成できるのか？
- ・そもそも正しい目標か？
- ・他により良い施策（方策）はないのか？

目標転換

- ・従来のユニットの使命の転換
- ・政策手法のイノベーション(e.g.:規制から補助へ、補助から規制へ) etc.

業務の状況

- －施策の体系
- －施策の
 - ・予算
 - ・人員
 - ・権限、責任
- －実施の分担
 - ・直営
 - ・監理団体
 - ・民間（委託、外注）

ワイズ・
スペンディングHOW

- ・今までのやり方でよいのか？
- ・生産性
 - －他力活用？
 - －効率化？
- ・透明性

再構築

- ・分担構造の見直し
(直営、団体、民間)
- ・効率性
(特命随契、入札改革、
役員公募) etc.

情報公開

競争性テスト

- ・廃止
- ・民間譲渡／民営化
- ・PPP／PFI
- ・委託／外注化 etc.

当面の「見える化」分析の対象

※ 該当しないユニットもある

報告書(案)のイメージ*

第1章 事業の現状

事業の現状をデータ(事業内容、法令・条例上の根拠、事業規模、予算、人員など)で整理する。

- ・事業の現状(予算・体制・これまでの経緯・法令上の根拠等)
- ・関係する外部団体(監理団体等)との役割分担
- ・サービスの利用実態 等

第2章 事業の分析と課題

分析を行い、事業の目的、運営形態、効率性などの観点から事業の課題を整理する。

- ・成果指標、生産性、満足度などを数値で示す。
- ・過去・他自治体・民間企業等との比較
- ・都民一人当たりのコストなど情報公開のあり方
- ・サービスの改善及びコスト削減の余地はないか。
- ・事業の運営形態はこのままでよいか(持続可能性)。 等

第3章 仮説の提示と検証

事業手法、執行体制、運営形態などについて、現状維持も含め、理論上考え得る全ての可能性を仮説として設定し、検証を行う。

- ・改革の目標設定、事業目的(あり方)の整理
- ・改革手法に関し、複数の選択肢を提示

* 「行政サービス系ユニット(都が都民をはじめ受益者に直接サービスを提供する事業)」の場合

事業ユニット一覧

- ：過去報告済みユニット(15ユニット)・
- ：現状分析中のユニット
- ：仕組み改革の対象となっている事業ユニット

(平成30年1月31日時点)

担当局	番号	事業ユニット名(案)
政策企画局	1	政策企画機能
	2	報道
	3	都市外交
青少年・治安対策本部	4	青少年・治安対策
総務局	5	人材マネジメント
	6	ICT基盤
	7	監理団体等
	8	人権啓発
	9	区市町村
	10	防災・災害応急対策
財務局	11	首都大学東京
	12	入札・契約
	13	財政マネジメント
	14	事業評価
	15	都有財産(都有地の利活用など)
	16	都有施設建築・保全
主税局	17	税務行政
生活文化局	18	情報公開・広報広聴
	19	男女平等参画
	20	消費生活対策
	21	文化振興
	22	私立学校振興
	23	共助・共生社会づくり
オリンピック・パラリンピック準備局	24	スポーツ振興

担当局	番号	事業ユニット名(案)
都市整備局	25	防災まちづくり
	26	交通政策
	27	建築指導
	28	住宅施策
	29	都営住宅建設・管理
	30	市街地再開発・土地区画整理
環境局	31	省エネルギー・温暖化対策
	32	環境改善
	33	緑の創出・保全
	34	資源循環・廃棄物対策
福祉保健局	35	子供・家庭施策
	36	高齢者施策
	37	障害者施策
	38	生活福祉施策
	39	保健施策
	40	医療施策
	41	健康安全施策
	42	医療人材の養成・確保
	43	福祉人材の養成・確保
病院経営本部	44	病院事業
産業労働局	45	中小企業支援
	46	観光産業の振興
	47	農林水産業対策
	48	雇用就業対策
中央卸売市場	49	既設市場の運営・整備

担当局	番号	事業ユニット名(案)
建設局	50	道路・街路整備事業
	51	道路管理事業
	52	河川整備事業
	53	公園・霊園事業
港湾局	54	臨海地域開発
	55	東京港整備・管理
	56	海岸保全施設
	57	島しょ等港湾・漁港・空港・海岸
会計管理局	58	視察船事業
	59	会計管理事務
教育庁	60	学校運営・支援
	61	社会教育・生涯学習
東京消防庁	62	救急活動
	63	消防
交通局	64	バス、都電、日暮里・舎人ライナー
	65	地下鉄
	66	発電
水道局	67	水道
	68	工業用水道
下水道局	69	下水道事業
人事委員会事務局	70	職員の採用・昇任制度
監査事務局	71	監査

【 民間活力の活用、効率的・効果的な事業実施手法の例 】

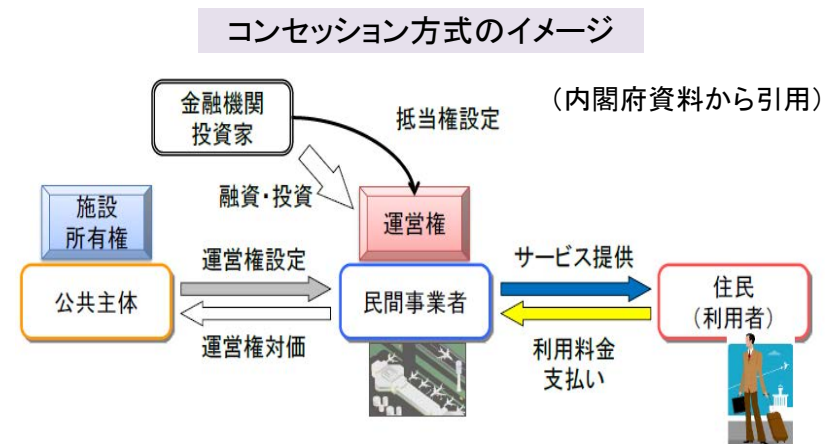
「見える化」の結果を踏まえて事業の改革・改善等を行っていく際には、民間活力の活用や効率的・効果的な事業実施の観点で、コンセッション方式や独立行政法人制度といった手法を、事業・施設の特性に応じて積極的に活用していく必要がある。

<コンセッション方式>

コンセッション方式とは：
利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定する方式

都におけるこれまでの活用：
現在のところ、コンセッション方式により運営されている都施設はないが、平成31年度に開設する有明アリーナについては、コンセッション方式による施設運営が予定されている。

今後の活用：
コンセッション方式は、公共施設の運営に民間の経営手法・創意工夫を生かす新たな手法として注目されている。
民間事業者による自由度の高い施設運営による住民サービスの向上が期待できることはもとより、施設の設置者としても運営権の対価を得られるなどのメリットがある。



国が指定する重点分野

- 空港
- 水道
- 下水道
- 道路
- 文教施設
- 公営住宅
- クルーズ船向け旅客ターミナル施設
- MICE施設

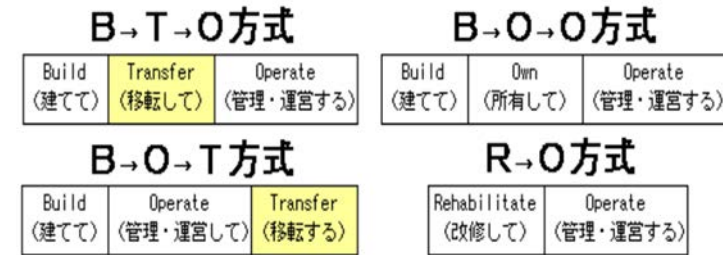
(PPP/PFI推進アクションプラン(平成29年改定版))

＜コンセッション方式以外のPFI＞

PFI（Private Finance Initiative）とは：
民間の資金と経営能力・技術力（ノウハウ）を活用し、
公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・
運営を行う公共事業の手法（コンセッション方式も
PFI手法の一つ）

都におけるこれまでの活用：
施設の新規整備を中心に、現在までに10件のPFI事業
が実施されてきている。

今後の活用：
引き続き、施設の設置や更新等に当たっては施設の性質を勘案し、PFIの活用を検討する必要
がある。



PFIの主な事業方式
(内閣府HPから引用)

PFIを導入することができる施設

公共施設	道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等
公用施設	庁舎、宿舍等
公益的施設	賃貸住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等
その他の施設	情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設（廃棄物処理施設を除く。）、観光施設、研究施設、船舶・航空機等の輸送施設及び人工衛星

(民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律 第2条第1項)

＜地方独立行政法人制度＞

地方独立行政法人制度とは：

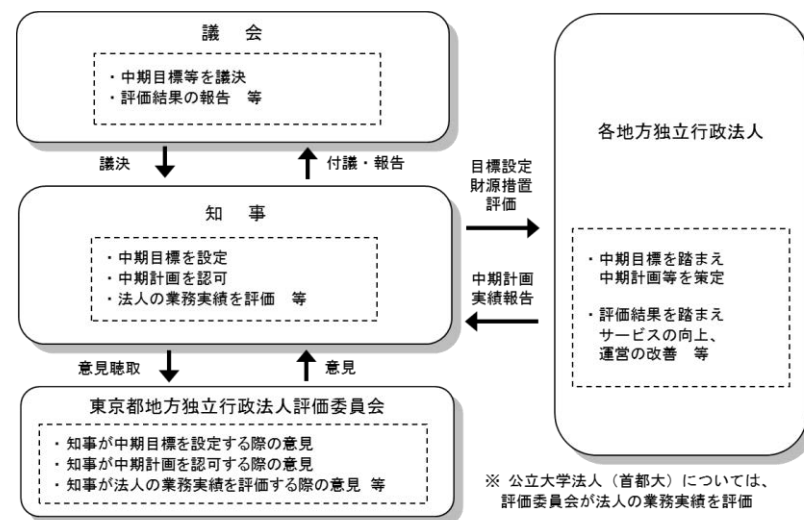
民間主体に委ねては確実な実施が確保できないおそれがある事業を効率的・効果的に行うため、地方公共団体が設置する法人が事業を担う仕組み

都におけるこれまでの活用：

公立大学法人首都大学東京、東京都立産業技術研究センター、東京都健康長寿医療センターの三つの法人が設置されている。

今後の活用：

他自治体での活用事例等も踏まえつつ、適切な活用を図っていく。



地方独立行政法人制度の仕組み
(平成30年度以降(東京都における運用))

地方独立行政法人制度の対象業務

- ① 試験研究
- ② 大学の設置・管理
- ③ 公営企業に相当する事業の経営(水道、工業用水道、軌道、自動車運送、鉄道、電気、ガス、病院)
- ④ 社会福祉事業の経営
- ⑤ その他の公共的な施設で政令で定めるものの設置・管理

(地方独立行政法人法(平成15年法律第118号) 第21条)

＜指定管理者制度＞

指定管理者制度とは：

公の施設（住民の福祉を増進する目的をもって、地方公共団体が設置し、住民の利用に供する施設）の管理を、民間事業者を含む法人その他の団体に行わせる制度

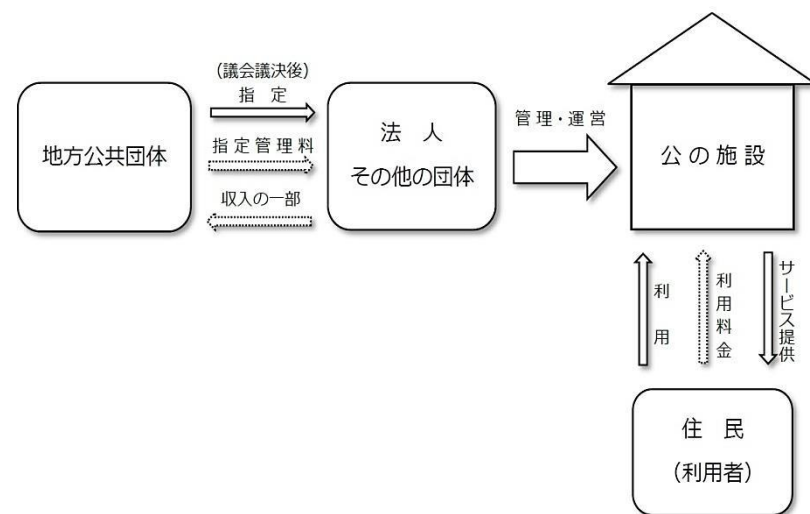
都におけるこれまでの活用：

幅広い分野の施設で活用されており、平成29年4月1日時点で199の施設において、導入されている。

今後の活用：

平成15年の地方自治法改正で制度が創設されて以降、直営によらない施設の管理手法として定着してきた。

施設の特性や目的に応じた管理・運営が可能となるよう、必要に応じて運用改善を検討しているところである。



指定管理者制度の仕組み

(3) 仕組み改革

仕組み改革とは何か。

～都庁レベルにおける改革～

仕組み改革とは、「しごと改革」及び「見える化改革」から見いだされた成果や課題を基に、全庁的な「制度」や「仕組み」の改革を進めるとともに、ＩＣＴの利活用や監理団体等を含めた執行体制の強化などに取り組む改革

	仕組み改革の検討課題		所管局	見える化改革の事業ユニット名
ガバナンス強化	1	情報公開	生活文化局／各局	情報公開・広報広聴
	2	P D C A型政策評価	総務局	事業評価
	3	内部統制	総務局	
	4	入札契約制度改革	財務局	入札・契約
リソース マネジメント	5	I C Tの戦略的な活用	総務局	I C T基盤
	6	アセットの有効活用(不動産等)	財務局	都有財産（都有地の利活用など）
	7	財政マネジメント	財務局	財政マネジメント
	8	人材マネジメント	総務局	人材マネジメント
	9	官民連携／官民分担	総務局	※見える化改革全般
	10	監理団体改革	総務局	監理団体等

なぜ、仕組み改革が必要なのか。

- 平成28年度から始まった改革では、まず喫緊の課題として、自律改革、情報公開、そして内部統制に取り組んできた。ここでは、各局が現場や若手職員の意見も聞きながら業務改善等に自ら取り組むとともに、都政の透明化を進め、適正な事務を執行できる体制を整えることで、改革の土台を構築してきた。
- 今後は、これらの取組を継続するとともに、各局が自ら主体となった自主的・自律的な改革を継続させていくため、各局が実施する政策・施策等を検証し、その過程を公表していくことで改善を図る政策評価の仕組みの構築に取り組んでいく必要がある。
- また、最新のテクノロジーの活用も重要である。ＩｏＴやＡＩに代表されるＩＣＴ技術の動向を着実にキャッチアップし、都庁の仕事の効率化や政策実現のツールとして利活用していく。
- 仕組み改革では、財政基盤の維持向上や執行体制の強化といったテーマもその対象となる。すなわち、行政課題が高度化・複雑化する一方、少子高齢化の進展に伴い生産年齢人口や都税収入の減少が懸念される状況においては、都政運営を支える限られたリソース（財産、財源、人員など）を有効な経営資源と捉えて、これまで以上に中長期的視点でマネジメントしていく必要がある。

- 具体的には、都財政の安定や将来の都市づくり等を見据えた不動産等のアセットの有効活用や、将来の財政需要などにも配慮した強固で弾力的な財政基盤の構築に取り組んでいくとともに、都庁職員の更なる質的向上を図るための人材育成の強化をはじめとした人材マネジメントに取り組んでいく。
- さらに、都庁の外にも目を向け、より一層、民間資源を都政に活用していく必要がある。官民の役割分担を改めて見直し、競争性の発揮できる分野では民間の活力を生かすとともに、政策の持続可能性の観点求められる分野では、都庁と共に政策実現を目指す都庁グループの一員である監理団体を、より戦略的に活用していく。

仕組み改革をどのように進めるのか。

- 各検討課題の特性に応じて、制度所管局が、「都民ファースト」・「賢い支出（ワイズ・スペンディング）」・「情報公開」の観点から、現在の制度・仕組みを他自治体等と比較して点検・評価するなどし、必要な改革を実行していく。
- このほか、2020改革を進めていく中で、全庁的な制度や仕組みに関する新たな課題が生じた場合は、適宜、仕組み改革の検討課題として位置付けていく。

3 施設サービス魅力向上プロジェクト

施設サービス魅力向上プロジェクト

施設サービス魅力向上プロジェクトとは何か。

～サービスの品質向上を通じて、施設の魅力向上を目指すプロジェクト～

- 都政への信頼を築き、都民ファーストの都政を実現していくためには、都民と都政との直接の接点である各種施設のサービス品質を向上させ、都民満足度を高めていかなければならない。
- 「施設サービス魅力向上プロジェクト」とは、特に来場者・来園者の多い施設を対象に、サービス利用前の事前準備の段階から、サービスの利用中、そして利用後に至るまでの利用者の一連の行動に沿って、「高齢者」・「障害者」・「外国人」といった多様な利用者の視点により点検・評価を行い、必要な改善とサービス品質の向上を通じて、施設の魅力向上を目指すプロジェクトである。

施設サービス魅力向上プロジェクトでは何を行うのか。

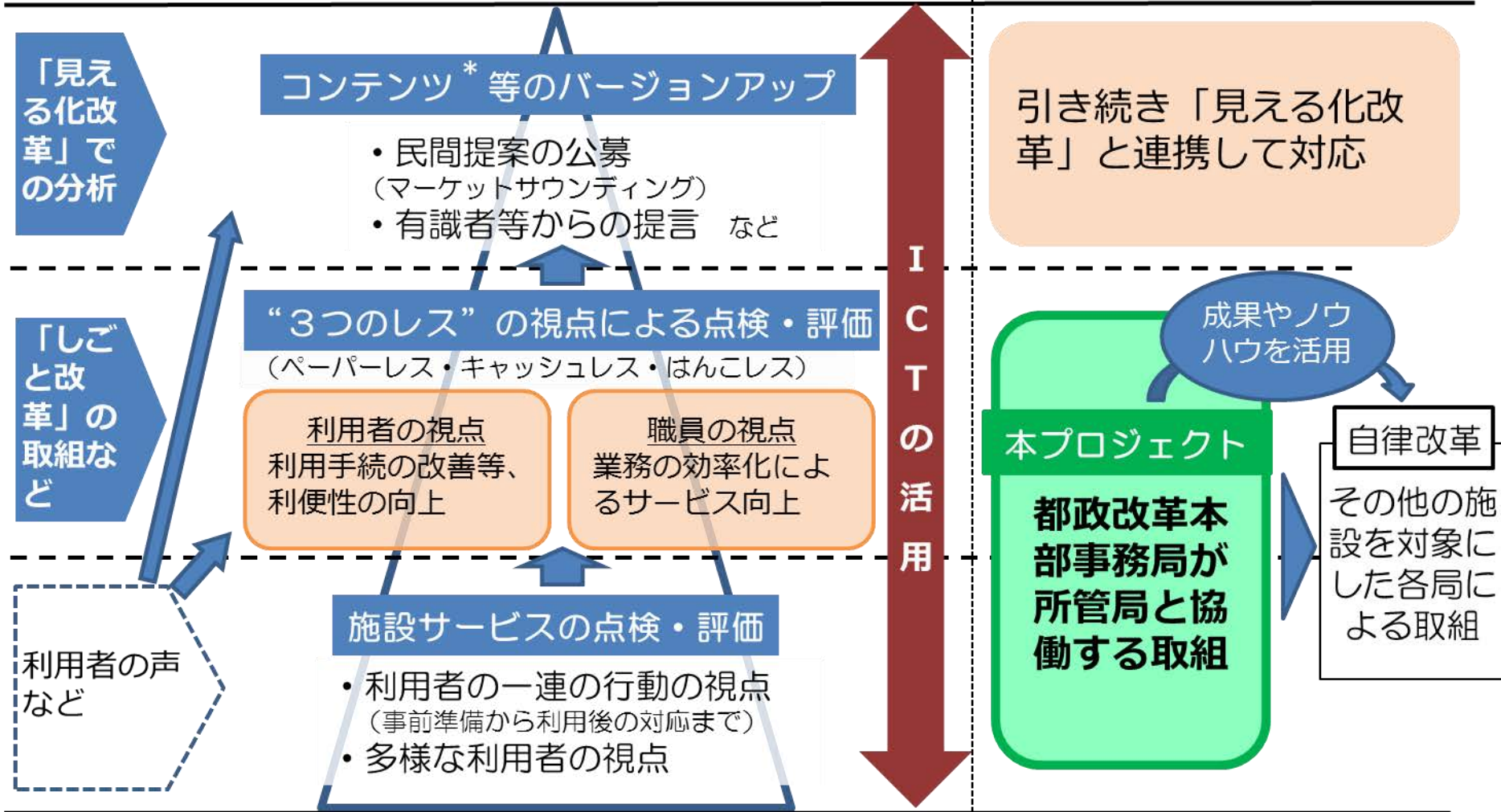
- 都民利用施設のうち、不特定かつ多数の人々の利用、加えて高齢者や障害者、さらには東京を訪れる外国人など多様な人々の利用が想定される①公園・動物園、②文化施設、③スポーツ施設については、都市の魅力向上に直接つなげていくことが、特に期待できる施設である。
- そこで、これらの施設のうち特に来場者・来園者の多い施設を対象として、サービスを利用者目線で総合的に点検・評価し、必要な改善とサービス品質の向上を通じて、施設の魅力向上を目指す新たなプロジェクトに取り組む。

【 取組の全体像 】

既存の改革等

取組内容

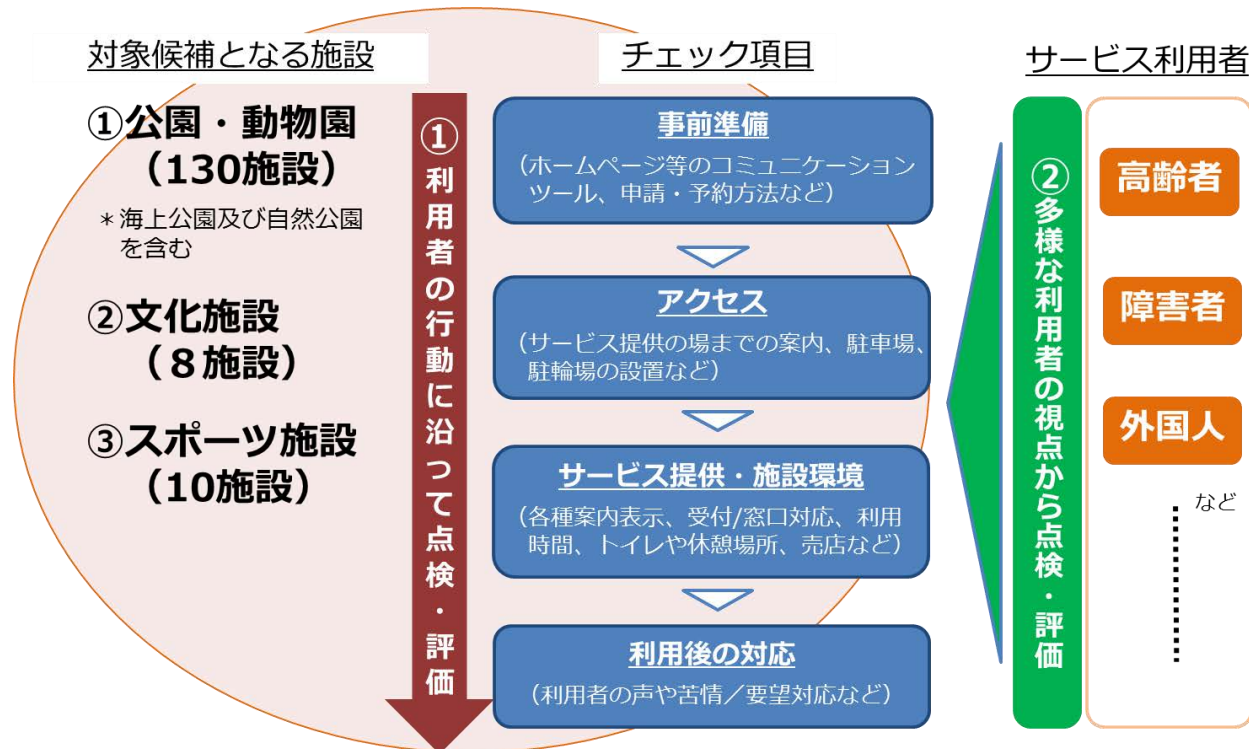
取組の進め方



*コンテンツ：展示、イベント、専門サービスなど

施設サービス魅力向上プロジェクトをどのように進めるのか。

- 都政改革本部事務局が所管局と協働して、対象施設の点検・評価を行い、必要な改善とサービス品質の向上を通じて、施設の魅力向上を目指す。
- 取組に当たっては、サービス利用前の事前準備の段階から、サービスの利用中、そして利用後に至るまでの利用者の一連の行動に沿って点検・評価を行うとともに、都政における「ダイバーシティ」実現の方針の下、「高齢者」・「障害者」・「外国人」といった多様な利用者の視点により、点検・評価を行う。



4 これまでの取組の成果と達成目標

- (1) しごと改革
- (2) 見える化改革
- (3) 仕組み改革

(1) しごとと改革 (1/5)

これまでの取組（概要）

- 平成28年9月に開始した「イクボス宣言」や同年10月からの「20時完全退庁」、「残業削減マラソン」など、まずは職員の意識を変える取組から実施した。
- その後、時差勤務の拡大やテレワークの試行など柔軟な働き方を可能とする制度を順次導入した。
- 一方、平成29年2月に、都庁におけるライフ・ワーク・バランスの実現に向けた全庁的な検討を行うため、副知事を座長とする「都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム」（以下「PT」という。）を設置した。
- PTでは、職員・職場の視点から課題を掘り起こすため、全職員を対象としたアンケートを実施した。職員からは多くの意見（改善意見5,587件）が寄せられ、それを基に、解決に向けて検討すべき六つの課題を設定し、取り組むべき方向を整理した。
- 職員の意識を変える「①意識改革・組織風土改革」に取り組むとともに、働き方の制度・基盤を変える「②執行体制の充実」、「③ICTの整備・活用」、「④人材育成・能力開発の充実」、「⑤人事制度の改革」に取り組むことにより、個々の職員の「しごと」を変えていく。さらには、事務の無駄など業務における課題についても解決する必要があることから、都庁の業務そのものを変える「⑥業務改革・改善」にも取り組む。

(1) しごと改革 (2/5)

これまでの取組（概要）

- 特に、都庁における業務プロセスの抜本的な再構築を図る都庁B P R（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）として、3つのレス（はんこレス（中間処理レス）・ペーパーレス・キャッシュレス）を推進するとともに、3つのレスを土台とした総務事務改革に取り組むことにより、業務の効率化・省力化を徹底し、職員の仕事の質を高め、都民サービスの更なる向上を目指す。この取組は、関係局が連携して取り組む必要があるため、副知事を座長とし、制度所管局の職員等を構成員とする「都庁B P R検討チーム」を設置し、推進することとした。
- その他の取組については、各局において課題解決を図ることができるものは「自律改革」として主体的に取り組む、人事制度など全庁的な対応が必要なものは、各制度所管局において対応する。

(1) しごと改革 (3 / 5)

〔別紙2〕ライフ・ワーク・バランスの実現に向けたこれまでの取組

<意識改革>

仕事の進め方に関する都庁ルール (H29年4月策定)	情報共有の徹底や会議等の効率化など、職員が仕事を進める上で心掛ける基本的かつ重要な事項を取りまとめ。
-------------------------------	--

<働き方改革>

イクボス宣言 (H28年9月開始)	全管理職が、職員の育児・介護と仕事との両立やLWBを応援するための行動目標などを職場に宣言。
20時完全退庁・残業削減マラソン (H28年10月開始)	遅くとも20時には退庁することを基本ルールに。超勤縮減率の大きい部署を庁内に公表。
ライフ・ワーク・バランス推進プラン (H29年1月策定)	「残業ゼロ」への職場・仕事の改革や、柔軟な勤務時間制度など、都庁の「働き方改革」の方向性を提示。
超過勤務の縮減に関する基本指針 (H29年4月改訂)	各職場の実態に応じた自律的な取組を推進。20時を超える超勤命令は各局の総務課長に報告することをルール化するなど、長時間労働防止への取組を強化。
時差勤務の拡大・休憩時間の分散化 (H29年4月開始)	本庁職場において、時差勤務の時間帯を拡大（6種類→9種類）、昼休みの設定時間を、一斉から複数に分散。
テレワークの試行 (H29年4月開始)	在宅型テレワークを4月から試行開始、9月から規模拡大及び運用を柔軟化。テレワーク・デイ等により活用を徹底促進。
都庁KA・E・RUタグ運動 (H29年5月開始)	各局において退庁時間の見える化を図るタグ等を作成。超勤縮減のための各局の自律的な取組として運動を全庁展開。
フレックスタイム制の試行 (H29年6月開始)	総務局内で試行実施。4週間の範囲で勤務時間を調整、週休3日も可。1年単位の変形労働時間制を国へ要望。

15

(平成29年9月6日 都政改革本部会議(第11回)資料より)

(1) しごと改革 (4/5)

2月 1日(水) 都政改革本部会議(第6回)

都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチームを設置

2月16日(木) 都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム会議(第1回)

【議事概要】

- ・職員アンケートの実施方法について、自由記述式とすること及び回答しやすい構成とすることなどについて意見交換を実施

3月16日(木)～3月31日(金) 職員アンケートの実施

4月～5月 職員アンケートの集計・分析

6月29日(木) 都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム会議(第2回)

【議事概要】

- ・職員アンケートをもとに、今後の検討課題を整理し、各検討課題についての現状の整理と今後の検討に向けた意見交換を実施

7月19日(水) 都政改革本部会議(第10回)

今後の検討課題を報告

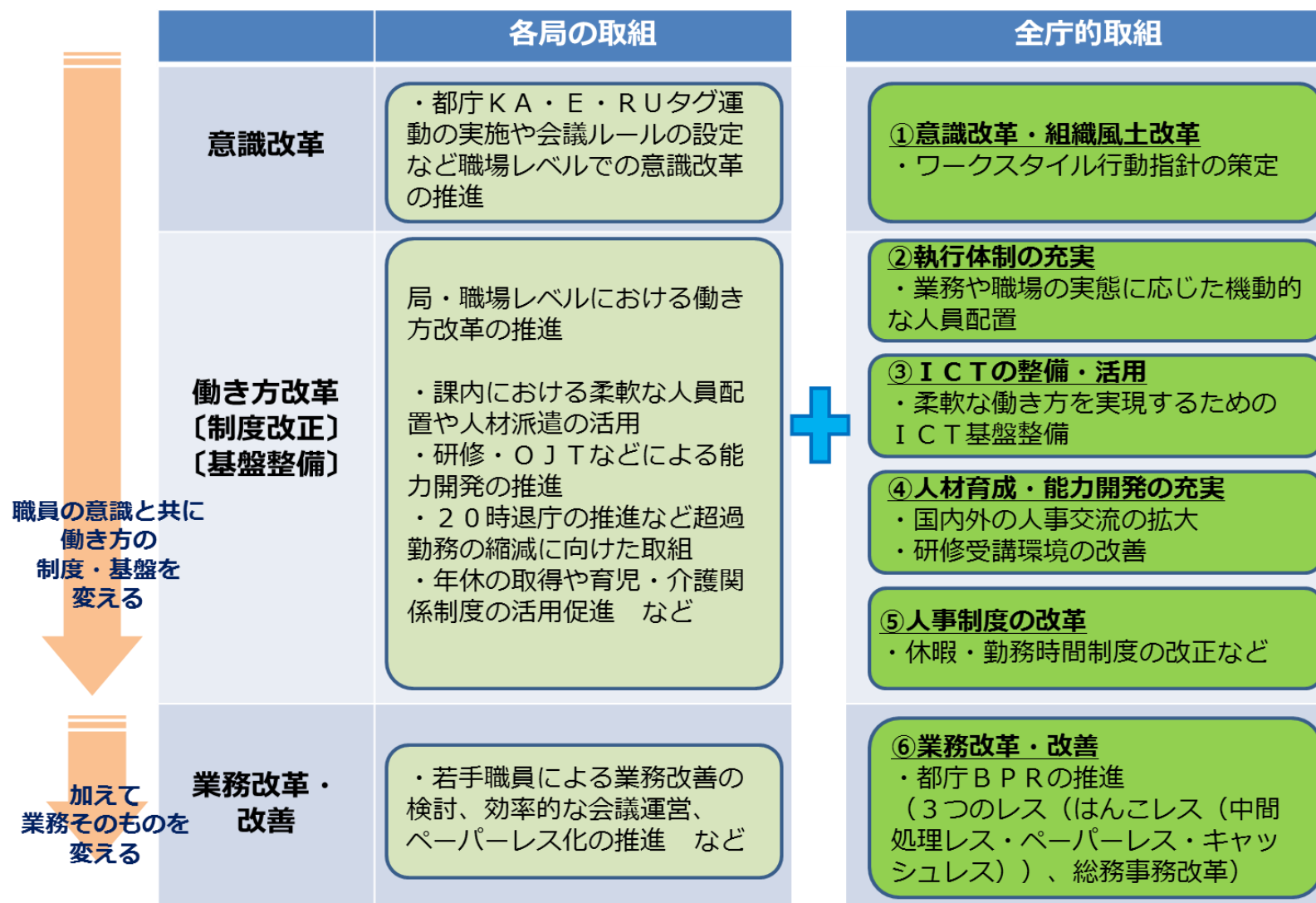
8月 9日(水) Google社視察

17日(木) 大阪府視察

22日(火) 日本IBM(株)視察

(平成29年9月6日 都政改革本部会議(第11回)資料より)

(1) しごと改革 (5/5)



※ 各局の自律的な取組とともに、全庁的な取組により改革を進める

① 業務改革・改善 (1 / 12)

都庁BPRの推進

改革の方向性

都庁における生産性の向上を図るため、3つのレス（はんこレス（中間処理レス）・ペーパーレス・キャッシュレス）の取組を推進する。また、3つのレスを土台とした中長期的な取組として、各局・部・課に重層的に存在する総務関係事務を集約処理化やICT技術の活用によって効率化する総務事務改革を実施していく。

これまでの改革の成果

○関係局が連携して取り組むため、副知事を座長とし、制度所管局の職員等を構成員とする「都庁BPR検討チーム」を設置した。

＜はんこレス（中間処理レス）＞

○給与・旅費、人事、共済、福利厚生、会計、契約及び物品の7カテゴリー、計846の事務について、網羅的な点検を実施。点検においては、事務処理の流れをフローチャートにして、紙での処理や印鑑の使用、各階層での経由（中間処理）がどこに存在しているかを可視化した。

○併せて、事務フローの他自治体との比較や業務実態調査を実施した。

○平成30年3月に改革の工程表を策定した。

取組内容／達成目標

＜はんこレス（中間処理レス）＞

○今年度実施した点検で得られた改善の方向性をベースに、外部委託なども活用し、他自治体や民間での取組事例も参考にしつつ、工程表に沿って取組を進めていく。

○今後、集約処理組織の活用や、RPAによる作業の自動化やAIを活用した効率化等の検討を進め、具体的取組を順次実施していく。

① 業務改革・改善 (2/12)

これまでの改革の成果

<ペーパーレス>

- 平成29年1月からタブレットを活用した会議システムの運用を開始した。
- 全庁的にペーパーレス会議を推進する取組として、平成29年10月に「ペーパーレス強化月間」を実施した。
ペーパーレス会議実施率：68%

<キャッシュレス>

- 都庁における現金取扱い実態を把握するため、平成29年10月に全庁的な実態調査を実施した。
現金による支出：約65億2千万円
現金による収入：約66億1千800万円
(一般会計及び特別会計)

取組内容／達成目標

<ペーパーレス>

- 平成30年度から平成32年度までの3年間で達成すべき全庁的な目標を設定した。
コピー用紙使用量(対28年度比)：20%削減
ペーパーレス会議実施率：90%
- 目標達成に向けた取組を実施していく。
 - ・ペーパーレスな仕事の仕方の推進(モニター等の操作方法やペーパーレスに適した資料の作成・保存方法の周知など)
 - ・さらなるICT環境の充実(軽くて持ち運びやすいPC端末への更新など)

<キャッシュレス>

- 原則キャッシュレス化に向け、規定等の見直しに向けた取組(代替手段の有効性、不正使用の防止策などの検討)や施設等への電子決済手段の導入に向けた検討などを実施していく。

① 業務改革・改善 (3 / 12)

都庁BPRの推進：全体像

- 総務局（都政改革本部事務局・行政改革推進部）が主体となり、以下の取組を各局（行政改革担当部署）と連携し推進

＜速やかに着手する取組＞ ⇒ **“3つのレス”の取組**

課 題	対 応
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 局・部・課など階層ごとの取りまとめ等重層的な事務作業 等 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 制度やシステムの制約等に起因する構造的な中間処理に関し、効率化に向けた実態調査・点検を実施。 ⇒はんこレス（中間処理レス）
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 過剰な資料作成や非効率な会議運営による時間などの無駄 ➢ 紙資料の持ち運びリスクによる場所的制約 等 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 紙資料の作成・取扱いを止めることによる効率的な仕事の進め方を実感する取組を実施。都庁職員の“紙離れ”を促進。 ⇒ペーパーレス
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 現金紛失などのリスク ➢ 引渡し、受領確認など直接的なやりとりによる時間的・場所的制約 等 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 全庁的調査により、残存する現金取扱い実態と課題を把握。業務のリスク・効率性の観点から対応方針を決定。キャッシュレス化を推進。 ⇒キャッシュレス

＜中期的な検討を要する取組＞ ⇒ **総務事務改革**

- 中間処理レスをはじめとした**“3つのレス”**を土台とし、各局・部・課に重層的に存在する、人事・給与、福利厚生、会計・契約・物品などの事務の集約処理化やICT技術の活用（AIなどを視野）による効率化を進める総務事務の改革に着手。

⇒行政手続きの電子化の取組とも連携し、都庁BPRを推進

（注）都庁BPR：ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの略で、都庁における業務プロセスの抜本的な再構築を目指す取組として使用。

（平成29年9月6日 都政改革本部会議（第11回）資料より抜粋）

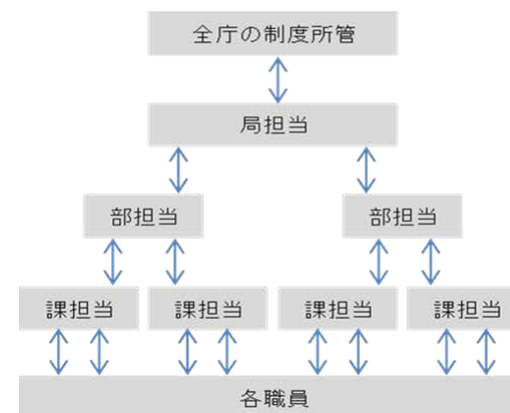
① 業務改革・改善 (4/12)

はんこレス（中間処理レス）：現状

○人事・給与、会計など制度に基づき行っている事務で、局・部・課、それぞれの階層間で中間的に取りまとめや確認などを行う事務が存在 → “中間処理”

[考えられる問題点]

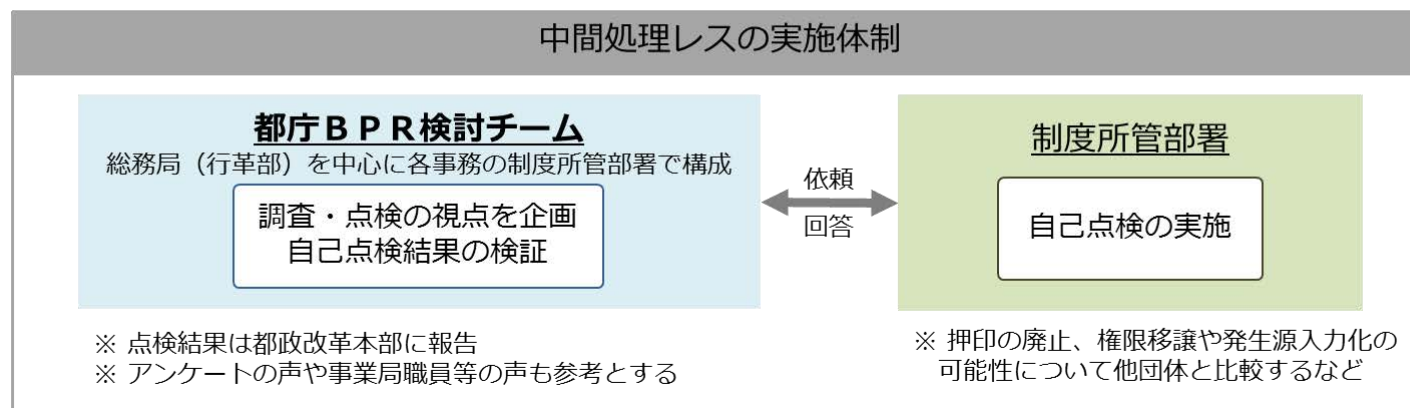
- ・事務作業が重層的で、関与者が多い
- ・企画的な業務に充てる時間が割かれる
- ・紙・ハンコによる事務処理が残存



(中間処理のイメージ)

＜中間処理レスの取組と実施体制＞

○ 中間処理について、検討チームを設置し、効率化に向けた調査・点検を実施（中間処理レス）

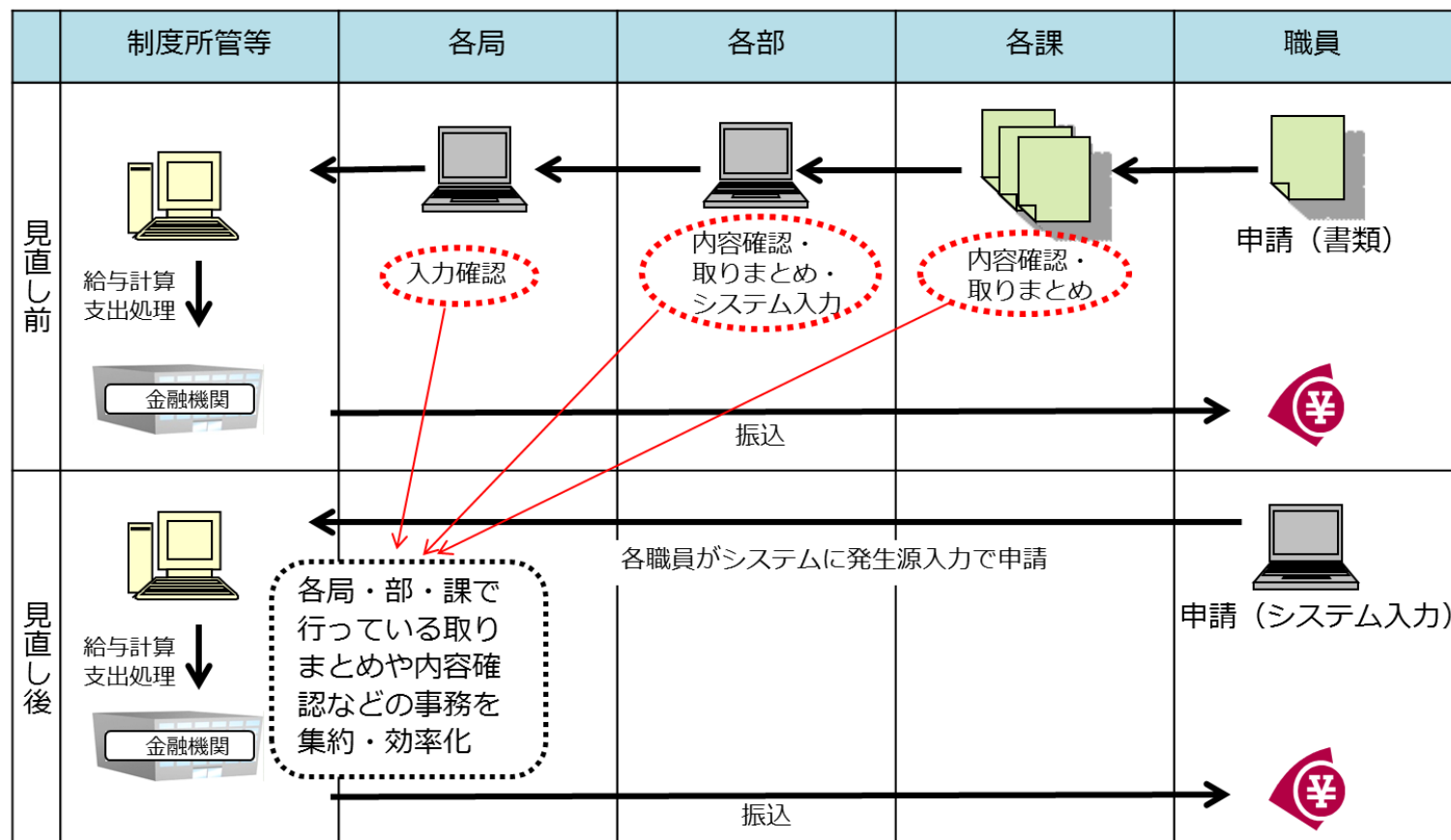


(平成29年9月6日 都政改革本部会議(第11回)資料より抜粋)

① 業務改革・改善 (5/12)

はんこレス (中間処理レス) : イメージ

(各種職員手当)



(平成29年9月6日 都政改革本部会議(第11回)資料より抜粋)

① 業務改革・改善 (6/12)

キャッシュレス：現状（支出）

- 本年10月、全職場を対象に現金取扱いの実態調査を実施
 <実態調査中間とりまとめ結果>
 （平成28年度一般会計及び特別会計の現金取扱い支出）※議会局、警視庁除く

種類		件数（件）	金額(千円)	現状（現金以外の手段）
①資金前渡	郵便料、講習会参加費、施設使用料、5万円以下の少額案件（文房具類の購入など）等	166,149	3,830,838	・原則、支払手段は現金 ⇒ 支払手段の拡大には規定等の見直しが必要
②給与・報酬	現金を希望する職員への支給	16,707	690,431	・口座振替導入済 （99.8%の職員が口座振替）
	その他イレギュラー処理 （口座振替不能・返納金等）			・イレギュラー処理として現金対応
③旅費	普通旅費 概算払旅費	40,125	1,524,997	・外国・国内宿泊出張など高額旅費は立て替え困難なため職員に概算額を事前支給、後日精算 ⇒ 口座振替の導入には規定等の見直しが必要
	確定払旅費（宿泊を伴うもの） ※宿泊を伴わない出張旅費は口座振替で支給			・職員が立て替え、後日確定額を支給 ⇒ 会計管理局協議により口座振替が可能だが、概算払とセットでの事務の見直しが必要
	特別旅費 特別職非常勤職員の旅費 等			・口座振替可能(会計管理局協議)
④児童手当	※H29年2月から制度改正 (改正以前は口座振替不可)	7,229	474,127	・口座振替導入済 （約9割の職員が口座振替）
支出 計		230,210	6,520,393	※歳出金額に占める割合は0.06%

（平成29年12月26日 都政改革本部会議（第13回）資料より抜粋）

① 業務改革・改善 (7/12)

キャッシュレス：現状（収入）

＜実態調査中間とりまとめ結果＞

（平成28年度一般会計及び特別会計の金銭出納員による現金取扱い収入）※議会局、警視庁除く

種類		件数（件）	金額(千円)	現状（現金以外の手段）
⑤都税	都税事務所窓口での収納等	13,325	2,592,998	⇒多様な手段を導入済 (クレジットカード、口座振替等)
⑥使用料	検査・診断料 等	31,112	214,356	⇒制度上クレジットカード・電子マネーの導入が可能
⑦手数料	許認可申請、証明交付・閲覧、検査認定等	378,907	3,575,510	
⑧その他	物品・刊行物の売払い代金 等	13,866	235,401	・学校等における実習生産品の売払い代金などを現金により収納
収入 計		437,210	6,618,265	※歳入に占める割合は0.06%

※都施設におけるクレジットカード・電子マネー収納の導入状況は、次ページの資料のとおり

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回)資料より抜粋)

① 業務改革・改善 (8/12)

(参考) 都施設におけるクレジットカード・電子マネー収納の主な導入事例

クレジットカードのみ	電子マネーのみ	クレジットカード及び電子マネー
<ul style="list-style-type: none"> ○都税 (全税目 ※非電算化税目除く) ○都立病院 (全8病院) ○水道・下水道料金 ○指定管理者制度対象施設 (利用料金制) の一部 〈文化施設〉 東京都江戸東京博物館 東京文化会館 東京芸術劇場 〈スポーツ施設等〉 東京体育館 東京武道館 駒沢オリンピック公園総合運動場 有明テニスの森公園テニス施設 大井ふ頭中央海浜公園 	<ul style="list-style-type: none"> ○指定管理者制度対象施設 (利用料金制) の一部 〈都立庭園〉 浜離宮恩賜庭園 旧芝離宮恩賜庭園 小石川後楽園 六義園 向島百花園 清澄庭園 旧古河庭園 旧岩崎邸庭園 殿ヶ谷戸庭園 	<ul style="list-style-type: none"> ○指定管理者制度対象施設 (利用料金制) の一部 〈都立駐車場〉 八重洲駐車場 日本橋駐車場 宝町駐車場 新京橋駐車場 東銀座駐車場 〈文化施設〉 ・今年度中に導入予定 東京都江戸東京博物館 (※) 東京都写真美術館 東京都美術館 ※クレジットカードは導入済

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回)資料より抜粋)

① 業務改革・改善 (9 / 12)

ペーパーレス：今後の取組

<全庁的な目標設定>

平成30年度～平成32年度までの3年間で達成すべき全庁的な目標を設定

1 コピー用紙の使用量

20%削減 (平成28年度：110,891箱 ⇒ 平成32年度：88,712箱)

2 ペーパーレス会議実施率

90% (現状 68.0%) ※ 現状は本年10月「ペーパーレス強化月間」における実施率

<今後の取組>

1 ペーパーレスな仕事の仕方の推進

- モニター等の機器の操作方法やペーパーレスに適した資料の作成・保存方法を周知するとともに、資料のPDF化や複合機の活用など、紙資料を抑制する取組を推進
- 紙を使用して行っている事務処理のペーパーレス化

2 さらにICT環境の充実

- 軽くて持ち運びやすい端末への更新
- 業務データを端末に保存する必要のない安全な環境（仮想デスクトップ基盤）の構築

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回)資料より抜粋)

① 業務改革・改善 (10/12)

キャッシュレス：今後の取組

○ 原則キャッシュレス化に向けた今後の検討の方向性を整理

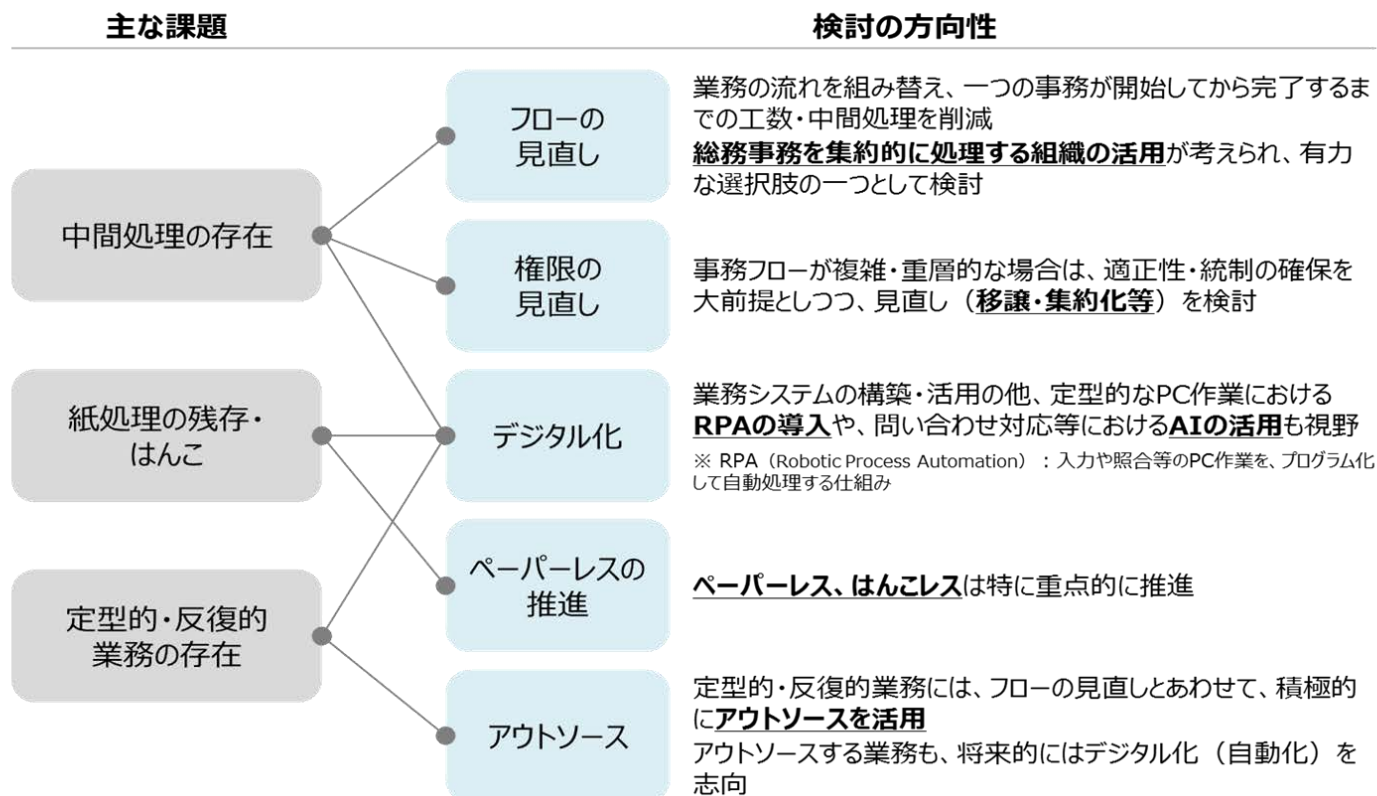
種類			現状（現金以外の手段）	今後の検討	
				規定等の見直し	周知・働きかけ
支 出	①資金前渡		・原則、支払手段は現金 ⇒ 支払手段の拡大には規定等の見直しが必要	必要	必要
	②給与・報酬	現金を希望する職員への支給	⇒ <u>口座振替を導入済</u> (99.8%の職員が口座振替)	○	○
	③旅費	普通旅費	・外国・国内宿泊出張など高額旅費は立て替え困難 なため職員に概算額を事前支給、後日精算 ⇒ 口座振替の導入には規定等の見直しが必要	必要	必要
		確定払旅費（宿泊を伴うもの）	⇒ 会計管理局協議により口座振替が可能だが、概算払とセットでの事務の見直しが必要		
		特別旅費	特別職の非常勤職員の旅費	⇒ <u>会計管理局協議により口座振替が可能</u> (既に一部で口座振替を導入済)	○
	④児童手当		⇒ <u>制度改正によりH29年2月から口座振替導入済</u> (既に約9割の職員が口座振替)	○	必要
収 入	⑤都税		⇒多様な手段を導入済 (クレジットカード、口座振替等)	○	○
	⑥使用料		⇒ 制度上クレジットカード・電子マネーの導入が可能	○	必要 ※点検実施
	⑦手数料				
	⑧その他				

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回)資料より抜粋)

① 業務改革・改善 (11/12)

はんこレス（中間処理レス）：今後の取組

- 現在、各種事務フローにおいて課題がどのように存在するかを明確化するとともに、他自治体との比較や業務実態調査を実施中
- 平成30年1月から、確認された課題について検討していく。

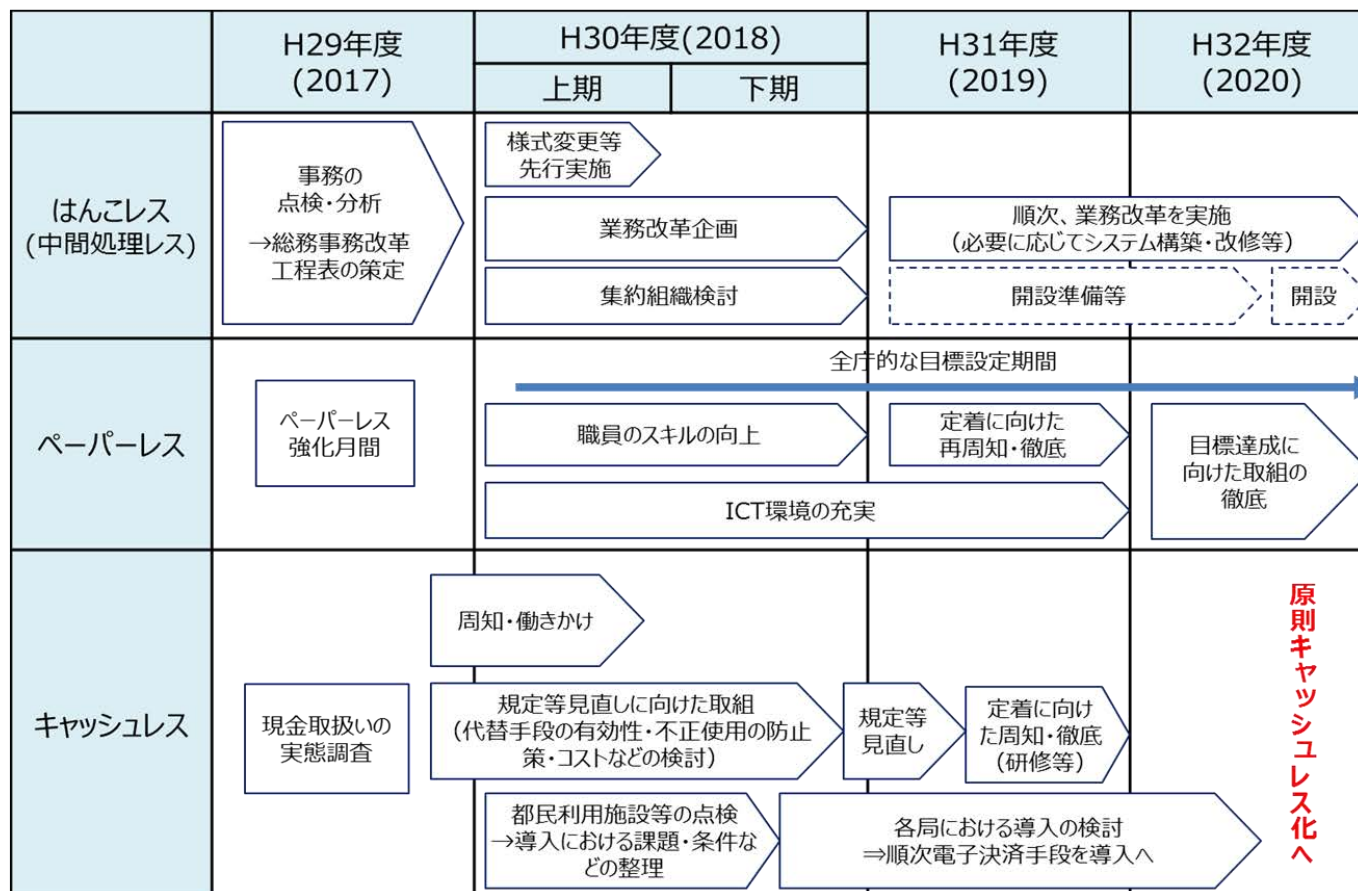


（平成29年12月26日 都政改革本部会議（第13回）資料より抜粋）

① 業務改革・改善 (12/12)

都庁BPRの推進：全体スケジュール

- 副知事を座長とし、制度所管局の職員等を構成員とする「都庁BPR検討チーム」を設置
- 同チームが推進役となって、関係局が連携して取り組んでいく。



(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回)資料より抜粋)

② 執行体制の充実

機動的な人員配置の実現

改革の方向性

突発業務や業務の繁閑に応じた柔軟な人員配置（係制廃止による課内での職員の柔軟な差配、任期付職員の活用及び前倒し採用の実施）はもとより、都庁職員のライフ・ワーク・バランスの推進に向け、病気休職や育児短時間勤務等により一時的に不足する執行体制を確保するための人材派遣の活用など、機動的な人員配置に向けた重層的な取組を実施していく。

これまでの改革の成果

- 新たに任期付職員の7月採用（平成29年7月：34名）を実施するとともに、前倒しによる新規採用者の配置を11月にも実施するなど拡大（平成28年度34名、平成29年度35名）し、年度途中の柔軟な採用を実施することで、突発的な行政需要に応じた人員配置を実施した。
- 病気休職者や育児短時間勤務制度利用者への対応など、一時的に執行体制を確保するための人材派遣の活用について、平成29年7月に各局への再周知を行い、積極的な人材派遣の活用を奨励した。

取組内容／達成目標

- 係制廃止（平成28年度）の趣旨を踏まえ、突発業務や業務の繁閑に応じた、課内における柔軟な人員配置による組織運営を促進していく。
- また、任期付職員の採用及び前倒し採用による期中の突発業務への対応並びに人材派遣の活用による病気休職者や育児短時間勤務制度利用者など一時的に不足する執行体制の確保を実施していく。
- とりわけ年度当初に比べ人員が不足する年度後半については、必要に応じ前倒し採用を複数回実施するなど、機動的な人員配置を実現していく。

③ ICTの整備・活用

柔軟な働き方を実現するためのICT基盤整備

改革の方向性

テレワークやペーパーレスなどの推進により、職員の柔軟な働き方を実現するとともに、都庁の生産性向上を図るため、ネットワーク環境の整備やTAIMS端末の更新など、必要なICT基盤の整備を実施していく。

これまでの改革の成果

- 本庁部長級以上へタブレット端末を配備した。
平成29年度末現在：約700台
- 主要会議や審議会で使用可能なペーパーレス会議システムを導入した。
平成29年度末現在：6セット
(タブレット40台／セット⇒240台)
- テレワークなどに活用可能なモバイル端末を導入した。
平成29年度末現在：約130台

取組内容／達成目標

- TAIMS端末を更新していく。
 - ・職員の端末更新期にあわせ、自宅やサテライトオフィスに端末を持ち運び業務ができる環境を順次整備していく。
 - ・まず平成30年度末までに、本庁の管理職及び育児・介護等職員約3,000人の端末を先行して更新していく。

④ 人材育成・能力開発の充実 (1/2)

a : 人事交流の拡充

(仕組み改革としても実施)

改革の方向性

限られた職員の育成のための人事交流から、組織全体の活性化を促進するための人事交流へと目的を転換し、職員の国際力や専門力の向上、組織的なネットワークの構築等を図るため、若手をはじめ多くの職員に派遣機会を付与するとともに、外部人材を積極的に受け入れるなど、国内外の人事交流（他団体等への派遣・留学、他団体等からの受入れ）を大幅に拡大する。

これまでの改革の成果

- 国・海外大学（事務局）と平成30年度の派遣について協議を行っている。
- 海外研修（政策課題プログラム）の研修期間を最大3か月から1か月に短縮し、研修効率を向上させる。
- ＜国派遣先の見直し＞
 - 【平成30年度新規】3省庁（金融庁、経済産業省、内閣官房）
- ＜海外研修の見直し＞
 - ・海外大学院エグゼクティブプログラム
 - 【平成30年度新規】シンガポール国立大学（1名試行）
 - ・政策課題プログラム
 - 【平成30年度拡大】4名（平成29年度実績）
⇒20名（平成30年度計画）

取組内容／達成目標

- ゼネラリスト育成の過程で実施してきた国内外の他団体等への派遣を、若手や各政策分野で専門性を発揮する職員に拡大する。
 - 最終目標：75名増（平成32年度：20名増）
- 民間・外国人材を幅広く都庁組織に受け入れる。
 - 最終目標：50名増（平成32年度：35名増）
- ＜取組スケジュール＞
 - 【平成30年度】人事交流指針の策定（総務局）
交流計画の策定（各局）
 - 【平成31年度～】順次実施、規模拡大

* 目標値は平成29年度比

④ 人材育成・能力開発の充実 (2/2)

b : 研修受講環境の改善

改革の方向性

都庁職員の業務能力向上や自己啓発を促すため、職員が積極的に研修を受講できるよう、受講時の時間的・場所的な制約を軽減し、個々のニーズに合った研修を提供するなど研修受講環境を改善していく。

これまでの改革の成果

- 職場で職務と並行して学習できるeラーニングの活用を促進した。
 - ・新たに1科目追加（コンプライアンス推進研修 約28,000人）
- 本庁舎に東京都職員研修所のサテライトルームとして研修会場を設けているほか、本庁舎内又は多摩地域の他の会議室等を会場とした研修を一部実施した。

取組内容／達成目標

- 多忙な職員でも研修所に通いやすい環境整備を促進していく。
 - ・研修所内にサテライトオフィスを設置し、緊急時には業務に従事出来るテレワーク端末を整備
- 研修所外での研修拡大など研修会場の多様化を推進していく。
 - ・同一内容を複数回実施する研修の会場分散化
 - ・本庁舎内サテライトルームの利用率維持・向上
- 研修資料の共有化、eラーニングの活用など受講形態の多様化を推進していく。
 - ・共有可能な全研修資料のT A I M S 掲示板掲載
 - ・新たな研修開始時のeラーニングの活用
 - ・ニーズを踏まえた資格取得支援メニューの見直し

⑤ 人事制度の改革 (1 / 5)

a : テレワークの拡大

改革の方向性

育児、介護等を抱える職員の生活と仕事の両立だけでなく、災害時や臨時・突発事態への対応を可能とするため、ＩＣＴを活用した、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方・テレワークを実現していく。

これまでの改革の成果

<制度・運用>

- 平成29年4月から在宅勤務型テレワークの試行を開始した。
 - ・5台の端末を用いて、8月までに、出先事業所を含む30職場において試行実施（15局・45人）
- 7月24日に「都庁テレワーク・デイ」を実施した。
 - ・1,000人規模の職員がテレワークを体験
 - ・一斉テレワーク、1日サテライトオフィス体験等
- 9月から試行規模拡大及び運用を柔軟化した。
 - ・新たにモデル職場（6局33部）を設定
 - ・実施形態：終日型⇒半日型・出張併用型の試行を開始
- 9月以降、毎月「都庁テレワーク・デイ」を実施した（毎月第3月曜日）。

取組内容／達成目標

<制度・運用>

- テレワークを都庁の標準的なワークスタイルとし、時間と場所を弾力的に活用できる働き方を実現していく。
- テレワークに必要不可欠なＩＣＴ環境を整備していく。
 - ・職員の端末更新期にあわせ、自宅やサテライトオフィスに端末を持ち運び業務ができる環境を順次整備
 - ・まず平成30年度末までに、本庁の管理職及び育児・介護等職員約3,000人の端末を先行して更新
- テレワーク活用を拡大し、効果検証を積み重ねながら、職員の意識醸成、制度やＩＣＴ環境の改善及び仕事の改革を併せて進めていく。

⑤ 人事制度の改革 (2/5)

b : フレックスタイム制・変形労働時間制の導入

改革の方向性

都庁職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに、都庁の諸課題に的確に対応できる生産性の高い執行体制を構築するため、柔軟で多様な働き方を可能とするフレックスタイム制・変形労働時間制を導入していく。

これまでの改革の成果

- フレックスタイム制を総務局（本庁の一部）で試行した。（平成29年6月～8月）⇒実施者数：141人
- フレックスタイム制の本格導入を決定した。（平成30年4月から導入予定）
 - ・本庁職場（約1万人）のうち希望する職員が実施可能
 - ・4週間あたり計155時間の範囲で1日の勤務時間を伸び縮みさせ、育児・介護の事情に限らず週休3日も可能
- 地方公務員法において適用が除外されている「1年単位の変形労働時間制」について、地方公務員への導入が可能となるよう、国に対して法改正等を継続的に提案要求した。

取組内容／達成目標

- フレックスタイム制をはじめ、時差勤務制度やテレワークなどの柔軟で多様な働き方の選択肢が用意され、職員個々の事情やライフスタイルに対応できる生産性の高い執行体制を整備していく。
- 1年単位の変形労働時間制については、国に対する法改正要望等の活動を通じて、時代に対応できる新しい働き方を継続的に追求していく。

⑤ 人事制度の改革 (3 / 5)

c : 超過勤務の削減・長時間労働の是正

改革の方向性

都庁職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに、都庁の諸課題に的確に対応できる生産性の高い執行体制を構築するため、超過勤務の縮減や長時間労働の是正により、「残業ゼロ」の職場づくりを実現していく。

これまでの改革の成果

平成28年10月 20時完全退庁、残業削減マラソンの取組開始
 平成29年4月 「超過勤務の縮減に関する基本指針」を改訂
 ・各職場の実態に応じた自律的な取組を推進
 5月 各職場における超勤実績や超勤縮減の取組を公表
 ・退庁時間の見える化促進に向け、「都庁K
 A・E・R Uタグ運動」を展開
 10月 勤務間インターバル・土日連続勤務禁止の試
 行開始、20時完全消灯日（全庁・各部署）の
 取組開始
 11月 都庁トップによる「都庁働き方改革」宣言
 ・管理職に対し、長時間労働是正をコンプライ
 アランスの一つとして認識するよう意識改
 革を促す。

取組内容／達成目標

- これまでの「残業ゼロ」に向けた取組を継続実施していく。
- 退勤時のカードリーダーでの打刻徹底などの取組を通じ、職員の労働時間を適正に把握する環境を整備し、管理職によるマネジメントにより長時間労働を未然に防止する。
- 勤務間インターバルや連続勤務禁止の取組の本格実施により、職員の健康確保に配慮した勤務環境を構築していく。

⑤ 人事制度の改革 (4 / 5)

d : 育児関連休暇制度等の拡充

改革の方向性

都庁職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに、都庁の諸課題に的確に対応できる生産性の高い執行体制を構築するため、育児関連の休暇制度等を拡充していく。

これまでの改革の成果

- 子どもの看護休暇の見直し（平成30年1月～）
健康診断・予防接種を受けさせる場合に認められる要件につき、対象年齢を「小学校就学前」から「中学校就学前」まで拡大した。
- 育児参加休暇の見直し（平成30年1月～）
配偶者の出産予定日前から本休暇が取得できる対象となる「上の子」の要件につき、「小学校就学前」から「中学校就学前」まで拡大した。
- 時間休の上限見直し（平成30年4月～）
現行5日を上限とする時間休につき、上限を撤廃する。

取組内容／達成目標

- フレックスタイム制やテレワークといった柔軟な働き方も駆使しながら、年次有給休暇や、男性職員の育児休業を始めとした育児・介護関連の休暇・休業などの取得促進等を通じて、育児・介護等と仕事を両立できる職場づくりを推進していく。
- 男性職員の育児休業取得率を、平成31年度には15%に向上させることを目指していく。
- 職員のライフ・ワーク・バランス推進や、生産性の高い執行体制構築に向け、必要な制度見直しを実施していく。

⑤ 人事制度の改革 (5 / 5)

e : 昇任選考制度の柔軟な運用

改革の方向性

昇任選考の受験時期は、育児などのライフイベントと重なることが多いことから、管理職選考において、職員のライフスタイルに合わせた受験機会の拡充を実施していく。

これまでの改革の成果

○管理職選考Aにおいて、育児休業を取得中の職員を含めて一部の科目のみの受験が可能となるよう制度改正した。

<改革前>

- ・受験に必要な在職期間の算定において育児休業期間は控除しない、択一試験が一定の基準に達した場合に3年間は受験免除とするなどの対応を行ってきた。

<改革後>

- ・現状の対応に加え、育児休業を取得中の職員を含めて、一部の科目（事務系は択一、技術系は択一又は記述）の受験を可能とする。

取組内容／達成目標

○性別を問わず、意欲と能力のある職員が活躍できる環境を整備していく。

○平成32年には「東京都職員ライフ・ワーク・バランス推進プラン」に掲げる行政系の管理職に占める女性割合20%を達成していく。

○平成37年には行政系の管理職に占める女性割合を25%に向上させていくことを目指す。

⑥ 意識改革・組織風土改革 (1 / 2)

a : 新しい働き方（ワークスタイル）の確立に向けた行動指針の策定

改革の方向性

都庁における新しい働き方（ワークスタイル）の確立に向け、無駄・過剰品質な資料の削減や会議の効率化、テレワークの活用等を通じ、超過勤務の縮減、ライフ・ワーク・バランスの一層の実現を目指す観点で、職員の日々の業務における行動指針を策定していく。

これまでの改革の成果

○平成30年3月に新しい働き方（ワークスタイル）の確立に向けた指針として、「超勤縮減及びライフ・ワーク・バランス実現に向けた行動指針」を策定した。

取組内容／達成目標

○「超勤縮減及びライフ・ワーク・バランス実現に向けた行動指針」について、全庁展開（周知・徹底）を実施していく。

⑥ 意識改革・組織風土改革 (2/2)

b : 360度フィードバック（マネジメント・レビュー）の導入

改革の方向性

管理職のマネジメント力向上や意識改革を図り、効率的な仕事の進め方や残業ゼロに向けた組織風土改革を推進するため、「360度フィードバック（マネジメント・レビュー）」を実施していく。

これまでの改革の成果

○本庁の課長級職員を対象に制度を導入した。

<概要>

- ・対象者の姿勢や行動について、部下や同僚（同一部内の課長級職員）を回答者として、匿名によるアンケートを実施
- ・アンケート結果について、上司から面談等を通じて対象者本人へフィードバックすることで、気づきを通じた行動改善を促し、更なる組織活性化につなげる。

<運用状況>

- ・平成29年12月 職員による回答実施
- ・平成30年 3月 上司によるフィードバックの実施

取組内容／達成目標

○平成29年度の実施状況を踏まえ、出先事業所への導入や部長級への対象拡大を検討していく。

<平成30年度以降>

- ・平成29年度・30年度の実施結果を分析・検証
- ・平成31年度以降の対象拡大

(2) 見える化改革 (1/8)

これまでの取組（概要）

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
青少年・治安対策【4】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 犯罪や事故の発生件数は、総数では改善 子供や高齢者等の弱者を狙った犯罪など、新たな犯罪や深刻な課題が存在 治安の良さは東京の魅力になっている一方で、更なる対策が求められている。 	<ul style="list-style-type: none"> 平成15年に対策本部を設置し、積極的に取り組んできた。これは全国初の試みであり、意義があった。 その後の経過を見ると、刑法犯認知件数や交通事故発生件数が減少してきており、高い成果を上げている。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> 子供の安全対策として、子供の危険予測・回避能力向上を図るため、指導者の育成や家庭における教育を推進 高齢者の交通安全意識を高めるため、高齢者の特性を踏まえた更なる普及啓発を実施 	
税務行政【17】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 委託化は、人件費削減や都民サービスの向上効果がある。業務フローを分析したところ、委託化していない業務は、「公権力を行使する事務」「少量・分散している事務」「専門性が高い事務」の三つに分類される。 納税者から寄せられた意見・要望等について、現状では全てを体系的・網羅的に把握・管理できていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 主税局は、これまで、先駆的に、納税環境の整備、滞納整理への取組、業務の委託化、集約化などに取り組んできた。その結果、直近17年間で約3割の人員を削減し、業務の合理化を進めてきた。 今後は更なる業務の合理化と執行体制の更なる見直しが必要である。 たとえば、将来的には、A I・I C Tの技術革新によって、都税事務所や窓口が不要となる状況も想定すべきである。 納税者の生の声を分析し、都民の潜在ニーズを分析した上でのサービス向上も進めていくべきである。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> 委託による事務の効率化を図りつつ、将来的にはI C Tを活用した効率化を進めることで、納税者の利便性を高めていく。 納税者からの意見・要望等を全て把握し、的確に反映させる仕組みを構築することで、更なる納税者サービスの向上へつなげていく。 	

(2) 見える化改革 (2/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
スポーツ振興 【24】	平成30年 1月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都はスポーツ実施率70%に向け様々な施策を展開しているが、H28調査で低下（56.3%） ・ 今後は①ターゲット別アプローチの強化、②利用者ニーズを捉えた施設の魅力向上や運営の工夫、③アスリートの活用促進、④施策の担い手の機能強化など実行力のある仕組みづくり が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後はソフト施策に重点を移すべきであり、その際、区市町村施設の有効活用も視野に入れた多面的なソフト施策も展開すべきである。 ・ そのためには、監理団体の役割を施設管理から事業企画や区市町村支援のプログラムオフィサーに転換させ、アスリートや競技団体、民間企業の力を借りて事業を展開すべきである。なお、都立施設の施設管理は原則として民間企業に委ねていくことが望ましい。 ・ 都はアスリートのセカンドキャリアの支援にも尽力すべきである。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> ・ ①施策を実施率向上のカギとなる層に重点化 ・ ②指定管理者とのパートナーシップ会議（仮称）による都施策との連動性を確保・強化 ・ ③学校部活動や地域スポーツクラブとの連携強化 ・ ④監理団体の企画機能の強化や区市町村・民間等への展開力の強化 などを検討 	
防災まちづくり 【25】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不燃領域率の向上、建築物の耐震化に向けこれまで様々な施策を展開し改善を図ってきた。 ・ 一方で、目標達成（不燃領域率：70%（平成32年度）、耐震化率（緊急沿道）：90%（平成31年度）、耐震化率（住宅）：95%（平成32年度））に向けては、防災まちづくりの取組の一層の加速が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後は、地域別の状況を情報公開し、区市町村の参画を積極的に促しつつ事業を実施すべきである。 ・ 事業の実施に当たっては、OB人材のみに頼らず民間企業へのノウハウ提供や監理団体の積極活用を図り、区市町村や建物所有者への強力なサポートを進めていくべきである。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事交流を通じたノウハウの蓄積や監理団体の活用を通じた事業の加速など、区のサポート体制を整備 ・ エリア別の進捗状況（不燃領域率）を発信するなどの積極的な情報公開 ・ 防災生活道路の拡幅整備や既存コミュニティに配慮した魅力的な移転先の確保による不燃化の加速 ・ 建物所有者等の耐震化の取組を促進 	

(2) 見える化改革 (3/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
省エネルギー・ 温暖化対策 【31】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 都のエネルギー消費量の2030年目標は、産業・業務部門で2000年比▲30%(▲17.5%)、家庭部門で▲30%(▲2.5%)、再エネ電力利用割合の2030年目標は、30%(11.1%) ※括弧内は2015年度実績 ①産業・業務部門のうち成果の出ている大規模事業所を除いた中小規模事業所対策、②家庭部門対策及び③再エネ導入拡大に向けた取組が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は、ESG投資への対応や中小企業における老朽設備の更新などの産業政策や都市プロモーションの視点からの都市機能の更新、家庭部門における単身高齢者の増加など、狭い意味の環境対策にとどまらない、全庁的取組の中での政策を推進すべきである。 なお、都民や事業者に対して、これまでの都の省エネ策の成果や目標をもっと具体的かつ分かりやすく情報公開すべきである。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> ①効果的な事業構築のための実態調査、多様な主体との連携強化、地球温暖化対策報告書制度改正を検討 ②世代等別のアプローチ手法、古い家電製品の買い替えや効率的な使用を促進する施策展開を検討 ③都有施設における再エネのショーケース化、再エネ利用率の段階的な引上げを検討 	
福祉人材の養成・確保【43】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 介護分野に焦点を当て、分析を行い、今後の介護人材の養成・確保の方策について検証 介護人材に関する課題は、「定着」と「採用」の大きく二つ。「定着」に関する「職場環境の改善」と「処遇改善」、「採用」に関する「ターゲット別のアプローチ」の3点について、支援の強化を検討していく必要がある。 事業実施体制について、より効果的な事業実施をできるようにする必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 中小事業者や区市町村の実態を踏まえた中小事業者の雇用環境改善や区市町村のインセンティブに焦点を当てた施策が必要 今後は、東京都社会福祉協議会や東京都福祉保健財団等の協力も得て、現場の実態を踏まえた政策の点検、見直しが必要となる。 事務と事業の整理統合、実施体制の効率化や組織の見直しが必要である。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> 中小事業者への支援強化、区市町村を通じた支援、組織体制の強化など、これまでの分析から明らかになった課題について検討し対策を講じる。 中期的な視点に立った対策が必要な課題に対しては、東京都社会福祉協議会、東京都福祉保健財団や東京都福祉人材対策推進機構を活用して実態を把握・検証し、その結果を踏まえて改善していく。 今回の分析結果を踏まえ、障害部門・保育部門も同様に見直しを進めていく。 	

(2) 見える化改革 (4/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
中小企業支援 【45】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 創業支援：民間インキュベーション施設の開設が活発化しており、都施設の一部見直しが必要 経営基盤の強化：相談支援のリーチ率は他県と比較して低いため、情報発信や現場力を強化 新技術・新サービスの創出：利用者にわかりづらい、類似している事業が存在しているため、情報公開の推進・事業体系の見直しが必要 販路開拓：「個人消費」「営業力強化」等の課題解決に向け、公社ノウハウを活用した支援を充実 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は、現場の実態に精通した公社の知見から出発し、都庁と公社が一体となって具体の支援先企業の実態に根差した、施策の見直しを行うべきである。 施策レベルの棚卸しにとどまらず、いわゆる行革的な視点で他の自治体が行っているような総点検作業を行うことが不可欠である。 GDP120兆円の実現に向け、東京都独自の新たな戦略の方向性（産業振興戦略）を別途考える必要がある。
		改革 の進め方	<ul style="list-style-type: none"> 本分析を平成30年度の予算要求へ反映 平成30年6月末までに新たな施策の見直しを（公財）東京都中小企業振興公社と共に実施 ①施策の棚卸し ②新たな施策の方向性 	
道路管理事業 【51】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 維持管理コストは、舗装の高機能化や道路の安全対策を積極的に行っており割高 現在の執行状況で、都道全線が無電柱化するためには、約100年、約1.2兆円が必要 	<ul style="list-style-type: none"> （1）道路管理における効率化と生産性向上の具体策と達成目標の設定、（2）予防保全管理の適用拡大の具体策、（3）無電柱化における優先順位付けと具体策の明確化について、実現に向けた具体策と実施工程を早急に示すべき。
		改革 の進め方	<ul style="list-style-type: none"> 執行体制の見直しや予防保全型管理の他施設への応用により維持管理コストを抑制 無電柱化については、コスト縮減と体制強化により整備期間を短縮 	

(2) 見える化改革 (5/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
視察船事業 【58】	平成29年 9月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者層に偏った利用（60代以上が約75%） ・ H P、予約システムが分かりにくい ・ 視察船活用ニーズはいまだ掘り起し余地あり ・ 経費節減の取組が不足^{よう} ・ 新船の調達方法：都度傭船⇒運用×、コスト○ 通年傭船⇒運用○、コスト× 新造船建造⇒運用○、コスト△ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 老朽化した現行船に代わる新造船の建設を機に、その船を今まで以上に多頻度かつ多様な用途に活用していく方法が最も経済的であるということが分かった。 ・ 運航に関しては現状では平日運航が主体であり、利用者が中高年層に偏っている等の問題があり、これらは是正すべきである。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者層拡大、土曜日運航拡大 ・ スマートフォン対応、分かりやすいH P作り ・ 関連する他局事業と連携した視察船の有効活用 ・ 1利用者当たりコストの縮減 ・ 新造船の有効活用（利用の拡大、経費の縮減） 	
会計管理事務 【59】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不適正な事務処理は減少傾向にあり、事故等につながり得るものが半数程度。不適正処理の背景は、各局職員の知識・意識不足、事務負担など。 ・ 職員による現金支出額は平成28年度約60億円。現金の取扱いは、紛失や横領等の事故リスクが高い。 ・ 新公会計制度について、特長を生かしたミクロ面での更なる活用が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ケアレスミスを誘発するような複雑な手続き自体の簡素化やキャッシュレス化こそが事故防止に向けた王道である。ミスを減らすことに加え、その根元にある手続きそのものを見直し、簡素化すべき。 ・ 事務処理を管理、チェックする会計管理局と各局、各部署の業務そのものの見直しと合理化も必要 ・ 最終的には各局・各部署が自ら事故防止の工夫と努力をすることなるべく自己管理に委ね、会計管理局による関与を最小限としていくことが理想
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> ・ これまでの取組から方向性の転換を図り、検査体制の見直し、業務プロセスの改善（B P R）、I C T活用による省力化・効率化を推進 ・ 代替手段等の対応方針を決定し、原則キャッシュレス ・ 新公会計制度の活用推進に向け、各局を支援し、自治体間連携を促進 	

(2) 見える化改革 (6/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
学校運営・支援【60】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 都立学校・区市町村立学校現場へは、次の支援内容が求められている。 <ul style="list-style-type: none"> 一人材バンク機能の充実・強化 教職員研修等の企画機能の充実・強化 学校教育支援業務の充実・強化 教育委員会支援業務の充実・強化 学校事務・施設管理業務のセンター化 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は、供給サイド、つまり個々の学校及び現行の学校経営支援センターの事務の在り方をより詳細に分析した上で、①ICTの積極活用、②民間企業への業務委託、③企業への外注ができず都の直営による支援では非効率な分野の支援体制、について検討すべき。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> 5つの支援内容は相互に関連しているため、一つの組織で一体的・継続的に行われることが効果的である。 監理団体は有効な手法と考えられるが、引き続き他の選択肢を含め検討していく。 	
救急活動【62】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 他都市と比べると心肺停止傷病者の1か月生存率（11.9%）は、全国平均（13.0%）を下回っている。 傷病者に対して、いかに早く応急処置を実施し、適切な治療を受けられる病院に引き継ぐか、「組織の戦略」と「現場のパフォーマンス」の両面からの検討が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 今後、消防庁は、福祉保健局や都立病院、各種医療系団体など関係機関の協力を得て患者起点に立った現場の実態分析を行い、率先してオール都庁（全庁的PTなど）の取組体制をつくるなど、消防庁の通常の権限と責任の枠にとどまらない取組を進めるべき。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者に重点をおいた普及啓発や更なる需要抑制策の検討（救急相談センター（#7119）認知率の目標値（平成34年）を60%に設定） 救急隊の増隊・機動的運用（平成32年までに出場からの現場到着時間7分を目標とする。） 救命講習の受講促進と口頭指導の実施体制の検討（公共の場における応急手当実施率を平成34年に70%とすることを目標とする。） 病院や関係局との連携強化 	

(2) 見える化改革 (7/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
発電【66】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交通局、監理団体、民間事業者の三者で運営。平成27年度の収入は15.7億円、経常利益は5.9億円。 ・ 再生可能エネルギー事業や環境保全事業など様々な使途に利益剰余金を活用している団体もある。 ・ 発電施設・設備の老朽化が進んでおり、今後大規模更新が必要な状況。施設の健全度を把握した上で、更新計画を策定する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 早急に民間企業に経営/運営と更新投資を委ねる（例えばコンセッション、経営譲渡など）可能性を探るための予備的市場対話を開始すべき。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 直営継続、コンセッション方式の導入、民間譲渡について、今後民間事業者との予備的対話（サウンディング）を進めながら検討を深度化し、更新計画策定後に望ましい方向性を比較検討していく。 	
工業用水道【68】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広範な給水区域にユーザーが点在しており、効率的な事業運営が困難な構造 ・ ユーザー件数が減少していること等により、契約水量が大幅に低下 ・ 施設の統廃合や職員数の削減など様々な経営努力に取り組むも、厳しい経営状況 ・ 他都市との比較により、経営に係る構造的な課題を分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後も需要は減少する見込みである上に、毎年度数億円規模で一般会計から補填^{ほてん}している。一般水道で安定的な水道供給は可能であり、老朽化した施設を全て更新するには多額の経費も見込まれる中、早急に結論を出すべき。
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 需要は、今後も減少の見通し ・ 事業開始から50年以上が経過し、施設の延命化による対策は限界 ・ 事業の廃止を含めた抜本的な経営改革について、関係局で検討を進める。 	

(2) 見える化改革 (8/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
下水道事業 【69】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> 今後20年間で、下水道管の老朽化の山が来るため、対策に要する事業費が拡大 2050年には、現在の1.3倍の回数で豪雨（50ミリ超/h）が発生し、浸水対策等の対応強化が求められる。 2030年以降の人口減少に伴い、下水道料金収入が減少する見込み さらなる生産性向上やコスト縮減の努力が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少による料金収入減や設備更新ニーズの増大を考えると、将来的に下水道事業は大幅な赤字に陥る可能性がある。 こうした状況を認識し、局は既に経営計画を作成している。しかし、大幅な収支改善のためには、設備更新のやり方を抜本的に見直す必要がある。そのためには民間企業への包括委託やコンセッションを積極的かつスピーディに導入することが有効 その際には現在、都庁の業務の一部補完にとどまっている監理団体の役割もあわせて大幅に見直す必要
		改革 の進 め方	（さらなる企業努力） <ul style="list-style-type: none"> 建設から維持管理までのトータルコストを縮減 資産の有効活用 （新たな視点での見直し） <ul style="list-style-type: none"> 生産性を上げる運営手法の検討 施設ごとに包括的民間委託やコンセッション方式などの新たな運営手法を検討	

「特別顧問等からの助言」について

特別顧問等からの助言は、各局が事業ユニット分析の報告書を作成するに当たって実施した、意見交換の際に出された助言をまとめたものであり、都政改革本部会議に提出された資料を元としている。

また、特別顧問等からの助言は、都の方針を決めるものではなく、今後、各局が改革を進めていく上で参考とするという位置付けである。

① 青少年・治安対策【4】 (1／3)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

- 事業の体系、予算、取組、各主体の役割等を「見える化」した上で、主に以下の視点から分析を実施

(1) これまでの対策による成果

＜分析指標＞ 刑法犯認知件数、交通事故発生件数 等

- ・ 都内の刑法犯認知件数は、戦後最少を記録
- ・ 社会情勢が変化中、青少年の健全育成や自立支援に資する新たな施策を展開
(家庭や学校におけるネットルール作り支援、若者総合相談、ひきこもり相談など)
- ・ 都内の交通事故発生件数は毎年減少、死者数は戦後最少を記録

⇒犯罪や事故の発生件数は、総数では改善
青少年を取り巻く環境変化を踏まえ、新たな施策を展開

(2) 最近の犯罪・事故等の傾向や、青少年を取り巻く環境

＜分析指標＞ 子供に対する犯罪認知件数、児童ポルノ事犯の被害児童数、高齢運転者事故件数割合 等

- ・ 新たな手法による犯罪や、子供等の弱者を狙った犯罪等は依然として発生
- ・ 再犯者数は減少している一方、再犯者率は年々上昇
- ・ 児童ポルノ事犯のうち、特に「自画撮り被害」が急増
- ・ 高齢運転者の事故件数割合は毎年上昇（高齢者の運転免許保有者数を上回る上昇率）

⇒子供、高齢者等の弱者を狙った犯罪など、新たな犯罪や深刻な課題が存在

① 青少年・治安対策【4】 (2/3)

(3) 都民等の意識

＜分析指標＞ 国別外国人旅行者行動特性調査報告書、都民生活に関する世論調査

- ・ 訪都外国人が考える東京の魅力、第3位「治安がよい」(54.3%)
- ・ 「都民生活に関する世論調査」では、治安対策への要望は毎年上位
(平成29(2017)年調査では、男性20代、40代、女性20～40代では第1位)

⇒治安の良さは東京の魅力になっている一方で、**更なる対策が求められている現状**



最近の犯罪・事故の発生状況等を踏まえ、対策の強化や新たな対策の検討が必要

2 今後の改革の進め方

(1) 来年度に向けて対策強化を検討

- ・ 子供の安全対策として、子供の危険予測・回避能力向上を図るため、指導者の育成や家庭における教育の推進
- ・ 高齢者の交通安全意識を高めるため、高齢者の特性を踏まえた更なる普及啓発

(2) 新たな対策を検討

- ・ 再犯防止推進法の施行や、国における計画策定の状況を踏まえた対策
- ・ 青少年を性被害等から守るため、新たな規制を含む東京都青少年健全育成条例の改正や更なる普及啓発

① 青少年・治安対策【4】 (3 / 3)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

○平成15年に都は深刻化する治安問題などを背景に、警視庁の担当分野における都との連携強化を目指して対策本部を設置し、積極的に取り組んできた。これは全国初の試みであり、意義があった。

○その後の経過を見ると、刑法犯認知件数や交通事故発生件数が減少してきており、高い成果を上げている。

(平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回))

2 本部会議当日に出された意見

○子供や高齢者を狙った犯罪は新しい分野として増えてきているので、こうした分野については一層の取組をお願いしたい。

② 税務行政【17】 (1/3)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

税務行政においても最小の経費で最大の効果を発揮する行動規範が求められるため、人的コストをいかに抑えるかという視点から「委託化の検討」について分析を行う。また、都民（納税者）のニーズを把握し、それが都民（納税者）に還元されているかという視点から、「納税者からの意見・要望等の事業への反映」について分析を行う。

(1) 委託化の検討

【分析】

- ・委託事務を職員が実施することとした場合の person 費相当額と委託料を比較すると、約6.7億円の削減効果がある。
- ・都民サービスの向上など、person 費相当額以外の委託の効果もある。
- ・業務フローを分析したところ、委託化していない業務は、「公権力を行使する事務」「少量・分散している事務」「専門性が高い事務」の3つに分類される。それぞれ委託化を図ることが可能か検討する。

今後の方向性

- ・公権力を行使する事務（滞納処分等）・・・ICTを活用することで効率化
- ・少量・分散している事務（窓口業務等）・・・類似の事務との一体化、事務処理を一元的に行うことで委託を実現
- ・専門性が高い事務（問合せ対応等）・・・定型化できるものを切り分けることで委託を実現

(2) 納税者からの意見・要望等の事業への反映

【分析】

- ・納税者からの意見・要望等に的確に対応するため、25都税事務所及び本庁総務部門に「相談コーナー」を設置するとともに、「ご意見箱」、HP問合せフォームなど広く納税者の声を聴く体制を整備（平成26年度から28年度まで約7万件対応）
- ・一方、納税者からの税務に関する個別相談等は、各部門で対応しており意見・要望等を体系的・網羅的に集約・記録する仕組みがない。
- ・総務部門に寄せられた意見・要望等の大半は、手続きや制度に対する問合せなどが占めており、内容は課税、徴収関係が多い。
- ・納税者から寄せられる意見・要望等の中で、特筆すべきものについては、これまでも業務改善や施策に反映させている。
- ・また、納税者から得た貴重な意見等を踏まえ、改善検討している施策の一例として「口座振替手続の電子化」[2019年度]などがある。
- ・納税者から寄せられた意見・要望等について、現状では全てを体系的・網羅的に把握・管理できていないが、各部門へ寄せられた問合せ内容を確認したところ、次のとおり、類型化される。

- ① 「ある程度定型化できる問合せ」（証明書の取得方法、申告書の提出先、納付方法等）
- ② 個人情報に伴う「個別税務相談」（納税通知書・課税明細書の内容確認、分割納付の相談等）

今後の方向性

- ・納税者の意見・要望等を記録する仕組みの構築が必要である。
- ・「ある程度定型化できる問合せ」については、納税者サービス向上などの観点から、問合せ内容を分析し、「FAQ（よくある質問）」として整備し、電話対応の均質化や、HP上でのAI自動応答機能の提供に活用していく。

② 税務行政【17】 (2/3)

2 今後の改革の進め方

(1) 更なる業務の委託化

- ・ 所内総合窓口の設置
税目ごとに分かれている申告書などの受付窓口を、所内総合窓口として1カ所に集約し、委託化を実施する。
[2018年度に試行的に実施し、具体的なスケジュール等を検討。2019年度から順次実施]
- ・ 証明書（郵送分）発行業務の集約化
証明書（郵送分）の受付を1カ所に集約し、委託化を実施する。
[2018年度から業務プロセス等を検討し、2019年度から実施]
- ・ 電話対応のコールセンター化
納付方法や納期限など、FAQを整備すること等により対応できる定型的な内容については、コールセンターの設置など、委託化を実施する。[2018年度に現状を分析・検証、2019年度から試行し、2020年度から実施]
- ・ 公権力を行使する事務は、委託化ではなく、ICT活用等により効率化・高度化を図っていく。
[2018年度にAIの実証実験を開始]

委託による事務の効率化を図りつつ、将来的にはICTを活用した効率化を進めることで、納税者の利便性を高めていく。

(2) 納税者の声を把握する仕組みづくり・納税者サービスの向上

- ・ 納税者の税に対する理解や信頼を得ていくため、納税者から本庁・都税事務所等に寄せられるニーズを的確に把握し、集約・分析を行う仕組みを構築する。[2018年度]
【具体策】 ①「納税者の声情報データベース（仮称）」を構築し、現場で得た納税者の意見・要望等を網羅的に把握し体系的に記録
②「主税局業務改革推進委員会（仮称）」を設置し、集約された意見・要望等について、組織課題として改善を検討・実施
③これらの取組は、主税局ホームページを通じ、公開
- ・ この仕組みにより把握した情報をFAQとして整理・活用し、ホームページ上でのAIによる自動応答機能の実証実験開始[2018年度]や、電話対応の迅速化など、納税者サービスの向上及び問合せ対応業務の効率化を図る。
⇒将来的にはAI技術の活用により、納税者の意見・要望等の記録・集約・分析に係る職員作業の自動化を図るとともに、納税者の声をより効率的・効果的に業務改善に活用できる仕組みへと切り替えていく。

納税者からの意見・要望等を反映させる仕組みを構築し、更なる納税者サービスの向上へつなげていく。

② 税務行政【17】 (3/3)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 主税局は、これまで、先駆的に、納税環境の整備、滞納整理への取組、業務の委託化、集約化などに取り組んできた。その結果、直近17年間で約3割の人員を削減し、業務の合理化を進めてきた。
- しかし、今後のＩＣＴ技術の進化、労働力不足に照らすと、今後は更なる業務の合理化と執行体制の更なる見直しが必要である。
- そのためには、納税窓口ありきという発想を転換する必要がある。たとえば、将来的には、ＡＩ・ＩＣＴの技術革新によって、都税事務所や窓口が不要となる状況も想定すべきである。これは、業務の合理化だけでなく、都民の利便性向上にもつながる改革である。
- また、納税者の生の声を分析し、都民の潜在ニーズを分析した上でのサービス向上も進めていくべきである。
- なお、自動車税事業が将来的に縮小傾向となる中、監理団体の役割の見直しが必須である。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

2 本部会議当日に出された意見

- ＩＣＴ技術の進化や、人手不足がある中、5年10年先の姿を頭に置き、そこから逆算したプロセスそのものの見直しを短期間で行ったが、まだ調べなくてはならないことは様々あると思う。調査完了後は、必ずしも人員削減ではないが、生産性を向上させた結果、どこの箇所をどうするのかといった、より具体的な目標提示をお願いしたい。

③ スポーツ振興【24】 (1/4)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

【都のスポーツ振興の方向性】

- ◆東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「東京2020大会」という。)は、開催都市である東京都のスポーツ振興に大きな変革をもたらす転換点であり、スポーツの力を広く浸透させ、都のスポーツ振興を飛躍的に発展させる絶好の機会。見える化改革を通じて、これまでの施策の分析・見直しを図るとともに、2020年とその先の未来を見据えて、大会のレガシーを最大限に活用し、都のスポーツ振興を大きく飛躍・発展

【スポーツ振興の意義】

- ◆スポーツは、健康の保持増進や青少年の人格形成への寄与などの効果があり、様々な都政課題の解決に貢献することから、スポーツ振興を行政施策として実施

【スポーツ実施率70%達成に向けた取組】

- ◆都は、2020年の達成目標として、スポーツ実施率70%を目標に設定。その達成に向け、「機会の創出」「場の確保・活用」「多様な主体との連携」の三つの柱で施策を展開

【都民のスポーツの実施状況】

- ◆都民のスポーツ実施率は、平成28年度調査で初めて低下し、前回調査比4.2ポイント減の56.3%
- ◆スポーツ実施率を性別・世代別にみると、若年女性の実施率が全区分の中でかなり低い水準

【スポーツ実施率低下の要因分析】

- ◆高齢者世代は、前回調査に比べ、スポーツ実施率が男女ともに大きく低下
スポーツを実施しない理由は、「年をとったから」の回答が多い。
- ◆働き盛り世代は、他世代に比べスポーツ実施率が低い。
スポーツを実施しない理由は、男女ともに「仕事や育児等により忙しいから」との回答が多い。
- ◆20～30代の女性、20代の男性のスポーツを実施しない理由は「好きでない」との回答が多い。
また、学齢期においては、学年が上がるに連れてスポーツ嫌いの児童・生徒が増加する傾向であり、特に女子はその割合が高い。

③ スポーツ振興【24】 (2 / 4)

2 今後の改革の進め方

【施策別の課題と今後の検討の方向性】

◆スポーツを実施する機会の創出

<課題>

- ・現在のスポーツイベントは、イベントごとに特徴と効果はあるものの、必ずしも実施率の向上に寄与するターゲットに即した内容とはなっていない。
- ・都の取組だけでは訴求する規模に限りがある。

<今後の検討の方向性> 「全体的」から「重点化」へ

- ・実施率向上のカギとなる層に重点化して実施
- ・新たな層の掘り起こし(スポーツの裾野拡大)には、地域での取組へと展開・拡大することが必要

◆スポーツを実施する場の確保・活用

<課題>

- ・都立スポーツ施設の整備が概ね完了する中、今後は、利用者のニーズを捉え、施設の魅力向上や運営の工夫が重要

<今後の検討の方向性> 「整備」から「活用」へ

- ・女性や高齢者を対象としたものなど新規事業の実施によるメニューの多様化、参加定員枠の増や実施時間等の工夫による利用機会の拡大などにより、質・量ともにレベルアップ
- ・指定管理者とのパートナーシップ会議(仮称)における事業の検討、指定管理者の評価制度における重点ポイントの付与などを導入し、都施策との連動性を確保・強化
- ・ニーズをくみ取り、都と指定管理者が連携して施設の魅力を向上させるPDCAサイクルを構築
- ・運営管理者の募集時には、都施策との連携を高める事業の取組を重視
- ・安全かつ効率的な運営と更なるサービス水準の向上に向けて、企画・調整やサービス提供、維持管理など専門分野にノウハウや実績を持つ事業者や事業グループを積極的に活用
- ・忙しい働き盛り世代のニーズに応えるため、開館時間の延長など、施設の使い方を見直し

③ スポーツ振興【24】 (3 / 4)

【施策別の課題と今後の検討の方向性】

◆多様な主体との連携

<課題>

- ・子供のスポーツ嫌いを減らすため、学校や地域スポーツクラブ等との連携を深め、ライフサイクルを踏まえたスポーツ振興施策を推進することが必要
- ・東京2020大会に向けて育成されたアスリートの活用を図ることが重要

<今後の検討の方向性> 「育成」から「展開」へ

- ・地域スポーツクラブについては、若い世代を更に取り込むため、学校部活動と連携
- ・女性特有の身体機能やライフスタイル、意識等に配慮した、女性のスポーツ振興の取組を検討
- ・アスリートのセカンドキャリア形成を積極的に支援し、生涯を通じてアスリートの活躍の場を提供
- ・学校や地域スポーツクラブと連携し、元アスリートが地域(区市町村等)で活躍する場を提供することで、掘り起しなどスポーツ人口の裾野拡大や次世代の発掘・育成を図る。

◆施策の担い手の機能強化

- ・見える化改革による施策の見直しと大会レガシーの有効活用により更なるスポーツ振興を図るためには、施策の担い手である監理団体の民間ならではの柔軟な事業運営機能を踏まえ、団体の有するノウハウやスポーツ団体との人脈、現場感覚を活かして施策の充実を図ることが必要
- ・実行力のある仕組みづくりに向け、監理団体の企画機能の強化や区市町村・民間等への展開力の強化などを検討

【まとめ】

- ◆2020年という大きな転換点を迎えるにあたり、これまでの施策の転換を図るとともに、大会のレガシーを最大限に活用し、都のスポーツ振興を大きく飛躍・発展させる。施策の転換と大会レガシーの有効活用にあたっては、現在の施策の担い手である監理団体の活用も必要
- ◆監理団体の活用には実行力のある仕組みづくりが必要であるため、監理団体改革とも連動して検討

③ スポーツ振興【24】 (4 / 4)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 都民のスポーツ実施率は目標の70%に対し、56.3%にとどまる。特に若年層は約4割と低く大きな課題である。
- 東京2020大会は、大会レガシーとなる競技施設とアスリート人材をフル活用し、スポーツの普及・浸透のためのソフト施策を強化する絶好のチャンスである。
- 都のこれまでのスポーツ政策は、都立施設の整備や管理・運営を基軸とするものだったが、今後はソフト施策に重点を移すべきである。またその際には、都民にとって身近な区市町村の施設の有効活用も視野に入れた多面的なソフト施策も展開すべきである。
- そのためには、監理団体の役割を施設管理から、事業企画や区市町村支援のプログラムオフィサーに転換させ、アスリートや競技団体、民間企業の力を借りて事業を展開すべきである。なお、都立施設の施設管理は原則として民間企業に委ねていくことが望ましい。
- なお、都はアスリートのセカンドキャリアの支援にも尽力すべきである。例えば学校の部活動・地域スポーツクラブの活動支援など活躍の場を広く提供すべきである。このことが、ひいてはスポーツを楽しむ若年層を増やし、アスリートの裾野の拡大にも繋がる。今後のスポーツ政策はこうした好循環の形成を目指すべきである。
(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回))

2 本部会議当日に出された意見

- 東京には民間企業が提供するジムやソフトがたくさんあり、区市町村の施設も充実している中で、都としてソフト事業をどう改革していくかがポイントである。ターゲットを絞った取組は先進的・戦略的な取組になる。
- ロンドンでも積極的に活用が図られたアスリートのアンバサダーとしての活用も期待したい。
- 障害者の競技団体は脆弱なところが多く、自律性を高めていく仕組みが必要であり、NPOなどの民間支援団体や民間企業などと連携してその力も使って支援を強化していかなければならない。
- スポーツをライフ・ワーク・バランスの過程の1つとして捉えていくと都民の生活の中でのスポーツのあり方について1つの答えが出てくるのではないかと思う。
- 今後新規施設が整備されるが、東京2020大会を契機に今後の活用の仕方などを検討していただきたい。

④ 防災まちづくり【25】 (1/2)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

- 不燃領域率の向上、建築物の耐震化に向けこれまで様々な施策を展開し改善を図ってきた
 ■ 一方で、目標達成(不燃領域率:70%(平成32年度)、耐震化率(緊急沿道):90%(平成31年度)、耐震化率(住宅):95%(平成32年度))に向けては、防災まちづくりの取組の一層の加速が必要

		目標	現状	目標達成に向けた現行施策		新たな施策
燃えない・燃え広がらない		○不燃領域率 ・ 70% (平成32年度) ※70%を超えると市街地の延焼の危険性がほぼなくなる	○不燃領域率 ・ 62% (平成27年度末参考値) (地震時の危険度が高い地域(20区)の平均値)	(土地 地区 画整 理事 業)	危険度が高い地域を指定し、事業を展開 ○整備地域 (6,900ha) ○重点整備地域 (3,200ha)	○区サポート体制整備 ・ 人事交流を通じたノウハウの蓄積 ・ 監理団体の活用を通じた事業の加速 ⇒区のマンパワー不足を解消 ○積極的な情報公開 ・ エリア別の進捗状況(不燃領域率)発信 ⇒都民への周知 ○地域特性に対応 ・ 防災生活道路の拡幅整備 ・ 既存コミュニティに配慮した魅力的な移転先の確保(例: 都有地活用) ⇒不燃化の加速
					○老朽建物の除却助成 ○不燃化建替え(戸建建替え・共同建替え)の助成 ○公園・広場等の整備補助 ○生活道路の整備補助 ○都市計画道路の整備 ○都市計画道路沿道建物の不燃化建替え助成	
倒れない	緊急輸送道路沿道建築物	○耐震化率 ・ 90% (平成31年度) ※耐震化率90%以上、Is値0.3以下の建物を解消することで、う回により目的地まで到達可能	○耐震化率 ・ 83.6% (平成29年6月末)	再開 発事 業)	特に沿道建築物の耐震化が必要な道路を指定し、事業を展開 ○特定緊急輸送道路 (1,000km)	○所有者等の意識醸成 ・ 管理組合への個別訪問による意識啓発 ・ アドバイザー派遣による改修計画作成支援 ⇒危機意識の向上と合意形成の加速 ○助成制度の拡充 ・ 区市町村に働きかけるとともに、都の助成制度の拡充を検討 ・ 耐震等に係る助成割合の拡大を国に要求 ⇒費用負担の軽減
	住宅	○耐震化率 ・ 95% (平成32年度)	○耐震化率 ・ 83.8% (平成26年度) ○耐震性不十分な住宅 ・ 約107万戸		○耐震診断助成 ○補強設計助成 ○改修助成 ○耐震診断・補強設計・改修助成 ○耐震化アドバイザーの派遣	

2 今後の改革の進め方

④ 防災まちづくり【25】 (2/2)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 防災まちづくりは「セーフ シティ」の根幹にある非常に重要な施策である。一方で、都庁だけでできることには限界があり、区市町村や住民、企業の協力を得ていく必要がある。
- 都は、「防災ブック」の配布などソフト面で先駆的な取組を行うとともに、ハード面においてこれまでも木密地域の解消や耐震化に向けて意欲的に取り組んできた。
- しかし、目標と現実のギャップは依然として大きい。すなわち、
 - ①不燃領域率：平成32年（2020年）に70%の目標に対し現状は62%、平成32年においても67%にとどまる。
 - ②緊急輸送道路沿道建築物の耐震化率：平成31年に90%の目標に対し現状は83.6%、平成31年の予想値でも1.8%未達の見込み
 - ③住宅耐震化率：平成32年に95%の目標に対し現状は83.8%
- 全体として「何年後にどういう状態を達成すべく何をしているか（成果、目標、手段）」に関する情報公開が不足している。また、地域別の状況の違いに応じた積極的な発信があまりできていない。
- 今回の事業分析で従前からの期限と目標の設定はおおむね妥当と分かった。しかし、進捗のスピードには懸念がある。
 今後は、地域別の状況を情報公開し、区市町村の参画を積極的に促しつつ事業を実施すべきである。また、地域別の進捗管理とPDCAを回していく仕組みを作りその情報公開を進めることが必要である。
- なお、事業の実施に当たっては、OB人材のみに頼らず民間企業へのノウハウ提供や監理団体の積極活用（使命と位置付けの見直しを含む。）を図り、区市町村や建物所有者への強力なサポートを進めていくべきである。（例えば、都市づくり公社を区部の木密事業にもっと活用するなど）

（平成29年11月28日 都政改革本部会議（第12回））

2 本部会議当日に出された意見

- 目標の設定に対して、これをスピードアップして実現していくためには、区市町村又は住民・関係者の理解が更に必要になってくる。情報発信をしていくことで、自分たちの地域が果たして安全なのかという疑問に対してしっかりと答えていくことがますます大事になる。

⑤ 省エネルギー・温暖化対策【31】 (1/3)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

【国際的な貢献と評価】

- C40では、知事が副議長を務めるなど中心的な役割を果たすとともに、アジア諸都市の政策形成への協力など国際的な貢献を行っている。特にキャップ・アンド・トレード制度の先進性と成果は高く評価され、国際的な団体から表彰されるなど世界から注目されている。

【省エネルギー等の目標と進捗状況】※目標は2000年比、進捗状況は2015年度

＜温室効果ガス＞

- 長期的に求められる目標水準を踏まえた中期的な通過点として、国を上回り国際的に遜色のない2030年の目標を設定。現在、火力発電所の稼働増等に伴うCO₂排出係数の悪化により、増加している。
 - ・目標(進捗状況)：全都▲30%(+6.3%) 産業・業務▲20%(+12.1%) 家庭▲20%(+30.9%) 運輸▲60%(▲36.1%)

＜エネルギー消費量＞

- 温室効果ガス削減目標の達成に必要な水準で、2030年の目標を設定。エネルギー消費量は着実に減少している。
 - ・目標(進捗状況)：全都▲38%(▲21.5%) 産業・業務▲30%(▲17.5%) 家庭部門▲30%(▲2.5%) 運輸▲60%(▲41.7%)

【キャップ・アンド・トレード制度】

- 大規模事業所(産業・業務部門)にCO₂削減を義務付け。2015年度は基準排出量に対して26%の大幅削減を達成
 - ・削減義務率(第二計画期間)：オフィスビル等▲17%・工場等▲15%

【再生可能エネルギーによる電力利用割合の目標と進捗状況】

- 国を上回る2030年度目標を設定。目標に対して着実に伸長。需要側からの再エネ利用拡大を促進している。
 - ・目標(進捗状況)：30%(11.1%・2015年度)

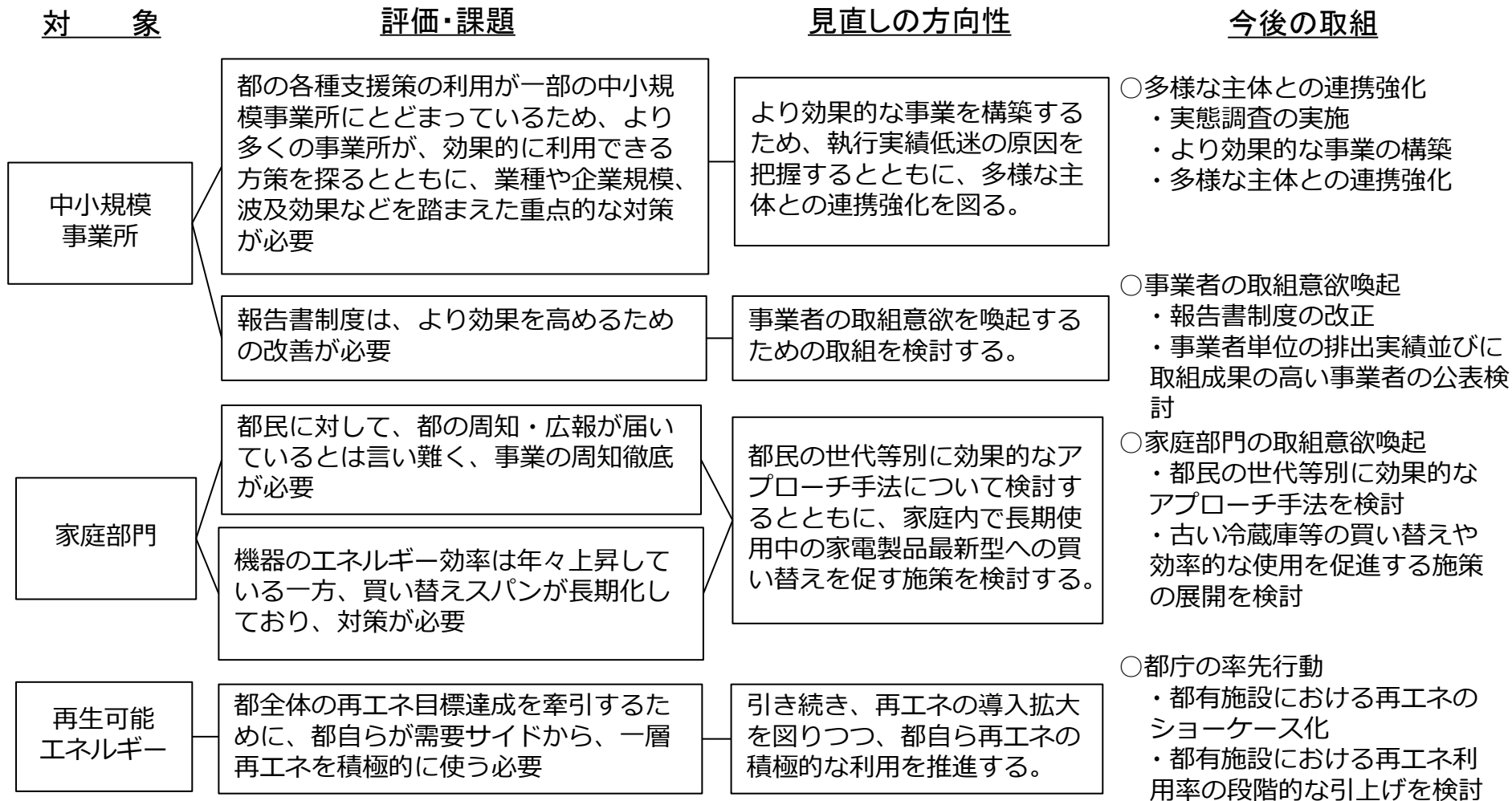
【水素社会の実現に向けた取組目標と進捗状況】

- 水素社会実現に向けた取組は端緒についたばかりであり、目標値に対して現状の数値は低くなっている。
 - ・水素ステーション整備箇所数150か所(13か所・2017年7月末) 燃料電池自動車普及台数20万台(144台・2015年度末)
 - ・燃料電池バス普及台数100台以上(2台・2017年6月末) 家庭用燃料電池普及台数100万台(37,731台・2016年度末)

産業・業務部門のうち成果の出ている大規模事業所を除いた中小規模事業所、削減幅の小さい家庭部門及び一層の取組が必要な再エネを中心に点検・評価

⑤ 省エネルギー・温暖化対策【31】 (2/3)

2 今後の改革の進め方



⑤ 省エネルギー・温暖化対策【31】 (3/3)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 東京都は、これまで、省エネ・地球温暖化対策の目標達成に向け、都市型キャップ&トレード制度や中小規模事業所への地球温暖化報告書制度の導入など、他国や他都市に先駆けた意欲的な取組みを展開してきた。
- しかし、都内のエネルギー消費量は、①産業・業務部門では、2030年に30%の削減目標に対して、現状は17.5%の削減にとどまっている上、近年は削減率が鈍化している、②家庭部門では、30%の削減目標に対して、現状は2.5%の削減にとどまっている。これまでの延長線上の施策だけでは、目標達成は不可能と思われる。
- 今後は、ESG投資への対応や中小企業における老朽設備の更新などの産業政策や都市プロモーションの視点からの都市機能の更新、家庭部門における単身高齢者の増加など、狭い意味の環境対策にとどまらない、全庁的取組の中での政策を推進すべきである。
- 例えば、今後は、中小規模事業所向けに、経営効率化に繋がる省エネや設備更新を促すべきである。そのためには、金融機関や中小企業振興公社等と連携した働きかけを行うべきである。また、家庭部門に対しても、家電製品の買い替えキャンペーンなど、従来の啓発や補助金中心の施策から、より直接的に省エネやエネルギー源の転換を促進する施策へシフトさせるべきである。
- なお、都民や事業者に対して、これまでの都の省エネ策の成果や目標をもっと具体的かつ分かりやすく情報公開すべきである。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

2 本部会議当日に出された意見

- 省エネ・温暖化の問題は都市の質を上げていく上で、大きな課題である。企業経営においても、会社の質を上げていく上で、非常に重要なテーマとして受け止められている。従来は企業からすると追加投資が必要になる面倒なものという意識もあったと思うが、世界の先進企業、ベンチャー企業や中国の各都市なども前向きなテーマと捉えて、環境の質を上げており、ここで発想を転換して、都市東京の質を上げていくための環境戦略として位置付けて取り組んでいくべきテーマだと思う。
- 中小規模事業所や家庭に対する意識改革を東京2020大会も意識しつつ取り組んでいただきたい。
- 東京都は先進的に環境対策に取り組んできたが、ここ最近取組が鈍いように思う。もっとエッジの効いた取組を展開していく必要がある。各家庭の省エネに対する意識が十分でないのであれば、そこに対する呼びかけをもう少し、シャープなものを次の予算に盛り込んでいくべき。

⑥ 福祉人材の養成・確保【43】 (1/3)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

- ・「介護」「障害」「保育」の各制度とも制度主体は区市町村であるが、財源については、介護分野は公費と保険料による社会保険制度となっているが、障害、保育分野は税で賄われている。
- ・公的な福祉サービスの仕事の対象・分野は、(1)直接の対人援助サービス、(2)行政の相談機関の二つに大きく分かれ、(1)は、さらに「介護」「障害」「保育」の3分野に分かれる。
- ・本事業ユニット分析では、高齢化の進展により、今後更にニーズの増加が見込まれる「介護」分野に焦点を当て、分析を行い、今後の介護人材の養成・確保の方策について検証する。
- ・介護職員は、都内では、約15万人の職員が介護サービスに従事している。採用率、離職率から推計すると、年間の都内の就職者数は約2万8千人、離職者数は約2万3千人と見込まれる。

【介護人材に関する現状】

- ・第6期東京都高齢者保健福祉計画の需給推計によると、平成32年度には約2万3千人、平成37年度には約3万6千人の介護職員の不足が見込まれる。
- ・最近では、生産年齢人口の減少局面に入り、有効求人倍率が上昇（平成27年：1.54）しており、全産業的に「人材」不足に直面している。とりわけ、東京都は就業の選択肢が幅広く、介護関連職種における有効求人倍率は全産業を大きく上回っており（平成27年：4.94）、「人材」不足の問題は深刻化している。
- ・また、3年未満で離職した者が7割以上となっており、いかに定着させるかが課題となっている。

【介護人材の現状の課題】

- ・介護人材に関する現状の課題は、「定着」と「採用」の大きく二つである。
- ・「定着」に関する課題は、①事業者による「職場環境の改善」と②介護職員の「処遇改善」である。
- ・介護職員は、「職場の人間関係に問題がある」こと、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満がある」ことに不安・不満を抱いている。また、介護職員の賃金は、同じ対人サービスである「サービス業」と比べると、男性の給与額は月額約2万7千円低く、女性の給与額は月額約1万円高い。
- ・事業所規模別にみると、中小事業所は大規模事業所より離職率が高い傾向にある。
- ・「採用」に関する課題は、③介護職への「ターゲットに応じたアプローチ」である。
- ・「訪問介護員」は、若い人材の確保が難しく、人材が高齢化している。また、介護サービスを運営する上での問題点として、「良質な人材の確保が難しい」と考えている事業者が半数を超えている。

⑥ 福祉人材の養成・確保【43】 (2/3)

【都の取組の評価】

- ・ 都は、他県に比べて予算規模が大きく、都独自にキャリアパス導入支援や介護職員のための宿舎借り上げ支援を実施するなど、事業のメニューが充実している。
- ・ ①「職場環境の改善」・②「処遇改善」・③「ターゲットに応じたアプローチ」の3点それぞれに評価し、支援の強化を検討していく必要がある。
- ・ 都における介護人材の養成・確保の事業実施体制は、三つの部署・二つの関係機関からなるが、複数の部署で類似した事業を実施している、部署によって委託先が異なる、分野横断的な事業を担う部署が二つあるといった課題があり、より効果的な実施ができるようにしていく必要がある。

2 今後の改革の進め方

【職場環境の改善】

- ・ 中小事業者への支援の強化、介護保険事業の運営主体である区市町村を通じた支援の実施を検討していく。
- ・ また、業務負担軽減のためのICTの活用や、ロボット介護機器・福祉用具の普及促進を検討していく。

【処遇の改善】


- ・ 現行の事業実施状況を踏まえ、キャリアパス導入促進や宿舎借り上げ支援に関して、支援対象サービスの範囲等について検討していく。

【ターゲット別のアプローチ】

- ・ 学生や、転職者、離職者や高齢者などターゲットに応じて、新卒者等の介護職員に対し奨学金返済相当額の支給、離職者に対し資格取得から就労後の定着までの相談支援の充実、退職前のシニアを対象に、講師を派遣するなど、アウトリーチによる働きかけなどについて検討していく。

【事業実施体制】

- ・ 介護人材施策を効果的に実施するための組織体制の強化を検討していく。

- 
- ・ これまでの分析から明らかになった課題について検討し対策を講じるとともに、中期的な視点に立った対策が必要な課題に対しては、東京都社会福祉協議会、東京都福祉保健財団や東京都福祉人材対策推進機構を活用して実態を把握・検証し、その結果を踏まえて改善していく。
⇒ 今回の分析結果を踏まえて、障害部門・保育部門も同様に見直しを進めていく。

⑥ 福祉人材の養成・確保【43】 (3 / 3)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 介護サービスは、基本的に保険制度のもとで民間事業者が提供しており、その人材の養成・確保は、保育や障がい者分野に比べると、行政関与の余地が限られる。そのような中、今回は集中的な分析を行い、課題の構造と打開策の方向が概ね整理できた。
- 例えば、今回の検討で、特に中小事業者の雇用環境改善や区市町村のインセンティブに焦点を当てた施策の必要性が分かった。事業者の規模が小さくなるほど離職率が高くなる傾向にあり、中小事業者へのアプローチが重要である。また、都の現行の事業は、手上げ方式の「補助金」や「イベント・啓発」が多い。中小事業者や区市町村の実態を踏まえた施策の設計が必要である。
- 今後の実効性のある政策の展開には、現場の業務の実態や事業者が抱える具体課題等の把握が不可欠である。そのためには、東京都社会福祉協議会や東京都福祉保健財団等の協力も得て、現場の実態を踏まえた政策の点検、見直しが必要となる。また、福祉保健局は、介護人材の支援のために多種多様かつ類似した事業を様々な部門で担当している。事務と事業の整理統合、実施体制の効率化や組織の見直しが必要である。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

⑦ 中小企業支援【45】 (1/2)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

(1) 統計から見てくる東京の中小企業を取り巻く課題

- 開業率は伸びているが、米国・英国（約10%）と比較して依然低い。 ⇒ 創業支援
- 経営者の高齢化が進み、年齢構成比では60代・70代が最も多い。 ⇒ 経営基盤の強化（事業承継）
- 中小企業（特に資本金1千万未満の企業）の売上高は伸び悩んでいる。 ⇒ 新技術・新サービスの創出、販路開拓

(2) 主な中小企業支援施策の分析結果

①創業支援

【成果】創業相談／ビジネスプランコンテストは利用者が増加 ⇒ 開業率の向上

【課題】民間インキュベーション施設の活発化 ⇒ 都施設は一部見直し

②経営基盤の強化

【成果】総合相談窓口、事業承継・再生支援事業は利用件数が増加 ⇒ 課題解決を図るきめ細かい対応

【課題】相談支援のリーチ率は他県と比較して低い ⇒ リーチ率向上に向けて情報発信や現場力を強化

③新技術・新サービスの創出

【成果】産業技術センターの技術相談、新製品・新技術開発助成事業は利用増 ⇒ ものづくり企業を後押し

【課題】利用者に分かりづらい、類似している事業が存在 ⇒ 情報公開の推進、事業体系の見直しが必要

④販路開拓

【成果】販売見込み先の紹介などのニューマーケット開拓支援事業は利用増 ⇒ マッチング件数は増加

【課題】経営上の課題は「個人消費」・「営業力強化」が1位 ⇒ 公社のノウハウを活用した支援充実

2 今後の改革の進め方

(1) 本分析における事業の見直し ⇒ 平成30年度の予算要求へ

(2) 新たな施策の見直し（平成30年6月末まで）

①施策の棚卸し

・ニーズの把握 例) 業種別、規模別 ・成果の検証 例) 類似事業、役割分担

②新たな施策の方向性

・施策目標の再設定⇒平成31年度以降の事業の企画・立案へ

「新たな施策の見直し」
については、現場の生の
情報や支援ノウハウ
を持つ東京都中小企業
振興公社と共に実施

⑦ 中小企業支援【45】 (2/2)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 中小企業の発展は、各企業の自律的な経営努力によるものであり、都の支援はあくまでその努力を側面支援するものである。また貴重な税金を投入する以上、支援対象となる企業の選定（業種、分野、規模等）、そして自ら最大限の努力をしているか否かを見極めることが必須である。
- 今回の報告書では、都庁の現行の施策体系が整理された。しかし、「どういう企業（業種別・規模別）のどのようなニーズに対応できているか」までは明らかではない。したがって、施策の棚卸しと評価はいまだ未完と言わざるを得ない。今後は、この点に着目した施策の評価と棚卸し（ミクロベースのマクロ分析）が、都民に対する情報公開と新たな政策づくりの両面で必要となる。
- 現行の施策の多くは、中小企業振興公社が主に実施しており、公社には海外販路開拓支援事業を含む多種多様なメニューの実施経験、専門人材、そして無形のノウハウが大量に蓄積されている。
- 公社は目の前の個別の企業ニーズには十分対応してきている。しかし、都としての中小企業戦略が必ずしも明確でない。今後は、現場の実態に精通した公社の知見から出発し、都庁と公社が一体となって具体の支援先企業の実態に根差した、施策の見直しを行うべきある。
- なお、現行の中小企業支援事業の中には、類似する事業や、スクラップ&ビルド出来ていない事業があると思われる。産業労働局は、今回の施策レベルの棚卸しにとどまらず、いわゆる行革的な視点で他の自治体が行っているような総点検作業（サンセット方式、事務事業評価等）を行うことが不可欠である。
- なお、都はGDP120兆円の実現に向けた成長戦略を掲げている。都には中小企業が多く、この達成に向け、大きく貢献し得るが、国が掲げる従来型の「中小企業支援」の政策の枠組みは必ずしもこの目的に合致しない。ややもすれば、古典的な“大手の下請け”“メーカー”の救済のみを重視しがちな、国の中小企業振興策の枠組みを脱し、ついては、東京都独自の新たな戦略の方向性（産業振興戦略）を別途考える必要がある。

(平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回))

2 本部会議当日に出された意見

- 施策の方ではなくて、東京都に、中小企業はどのようなタイプのものがどう存在して、どういうニーズを持っているかということ、全体感で捉えていただきたい。
- GDP120兆円という大変大事な目標に向けて、東京都の産業振興戦略というのを、もう一度考えていただく時期ではないか。東京都には、実は大変優れたポテンシャルを持っている中小企業という豊かな資産があるという視点を忘れず、どんな企業がこれから東京の経済と雇用の発展に大きく貢献していくかということを見極めた上で、大きな絵を描いていただきたい。

⑧ 道路管理事業【51】

(1/2)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

保守管理	道路	<ul style="list-style-type: none"> ・管理面積は道路整備の進捗に伴い今後も微増 ・維持管理コストは労務単価の上昇や舗装の高機能化により増加傾向 ・これまでの行革により業務の委託化が進展 	<p>視点【ワイズ・スペンディング】 (他都市比較)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①維持管理コストは他都市をやや上回る ②舗装の高機能化や道路の安全対策を積極的に行っており、コストが割高 ③業務の委託化は他都市より進展 ⇒<u>引き続き合理化を図りつつ、適切な維持管理を行うことが必要</u> <p>(予防保全型管理の導入)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①施設の損傷や劣化が進行する前に、適切な対策を行い、コスト縮減、ピークを平準化 ②橋梁では1.1兆円、トンネルでは約1,500億円のコスト縮減 ⇒<u>対症療法による管理では、多額の事業費が必要</u> 	<p>2 今後の改革の進め方</p> <p>○<u>執行体制の見直し</u> ・道路巡回点検の体制見直し</p> <p>○<u>舗装の高機能化の重点化</u> ・対象地域を優先順位をつけて実施（継続）</p> <p>○<u>予防保全型管理の拡大</u> ・引き続き、橋梁・トンネルの予防保全型管理を進めるとともに、他施設へ拡大</p> <p>○<u>監理団体の活用拡大</u> ・現道整備における発注規模の拡大</p> <p>○<u>技術イノベーション</u> ・コスト縮減や工期の短縮</p> <p>○<u>面的整備</u> ・モデル地区での実施により面的な整備を更に促進</p> <p>○<u>占用許可の特例を活用した規制緩和（継続）</u></p> <p>○<u>債務負担行為の設定とゼロ都債の積極的な活用による路上工事の平準化</u></p> <p>○<u>ICTの積極的な活用</u> ・ドローン等の活用による効率化・省人化の検討 ・Fix My Street等の導入検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・執行体制の見直しや高機能化の重点化により、維持管理コストを縮減・抑制 ・橋梁・トンネルにおける予防保全型管理を他施設へも応用。擁壁・掘削道路等では管理コストを60%縮減 ⇒維持管理コストを抑制 ・2019年にはセンター・コア・エリアの整備完了 ・その他の路線についてもコスト縮減と体制強化により整備期間を短縮 ・賑わいの創出 ・良好な沿道環境の維持 ・路上工事の更なる抑制・平準化により、渋滞の防止 ・道路管理業務の効率化・省人化 ・住民協働の推進
	橋梁・トンネル	<ul style="list-style-type: none"> ・今後15年で橋梁の約8割、トンネルの約4割が更新や大規模補修の時期を迎える ・橋梁やトンネルの健全度は低下傾向 			
交通安全施設	無電柱化	<ul style="list-style-type: none"> ・東京23区内の無電柱化率は8%。海外の主要都市と比べて大幅に立ち遅れ 	<p>視点【都民ファースト】 (取組の加速に向けて)</p> <p>○現在の執行状況で、<u>都道全線</u>を無電柱化するためには、<u>約100年、約1.2兆円必要</u></p>		
法手続きと運用		<ul style="list-style-type: none"> ・道路占用許可制度に基づき、道路の本来の機能を阻害しない範囲で合理的な規制 ・路上で行われる工事は、道路管理者が行う工事が約1/3、占用企業者が行う占用工事が2/3の割合 	<p>視点【都民ファースト】 (規制緩和)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①都市再生特別措置法や国家戦略特別区域法に基づく、規制緩和の実施 ②占用料の徴収 <p>(路上工事の平準化)</p> <p>工事抑制を行うことで工事時間の減少、工事渋滞を防止</p>		
技術革新		<ul style="list-style-type: none"> ・ICTの活用 落石感知センサー ＩＴＶカメラ ＩＣタグ 	<p>視点【ワイズ・スペンディング】 (他都市事例)【都民ファースト】</p> <ol style="list-style-type: none"> ①ドローン等の活用 ②Fix My Streetの活用 		

⑧ 道路管理事業【51】 (2/2)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 幹線道路1km当たりの道路管理補修費は、他都市を上回る。その理由として(1)防護柵・照明などの安全対策の充実(2)舗装の高機能化といった要素が示されているが、今後は、さらに具体的・定量的な差異分析を行い、その必要性が費用に見合った価値が提供できているか検証すべきである。またその上でコスト削減を図るべきである。
- 橋梁、トンネルなどのインフラについては、対症療法的支出と予防保全管理支出の対比において後者の負担が少ないことは示された。今後は予防保全管理工事自体の効率性・生産性についても明らかにしていく必要がある。
- 無電柱化は現在の予算で約185億円(全体の予算の15%程度)。このペースでは、都内全域をカバーするには100年単位の時間軸が必要。優先順位の付け方、実施主体の選定方法、狭域での実現による周知効果等を検証し、短中期の時間軸内で具体的かつ都民から見て目に見える効果を実現すべきである。
- 今後の課題は、(1)道路管理における効率化と生産性向上の具体策と達成目標の設定、(2)予防保全管理の適用拡大の具体策、(3)無電柱化における優先順位付けと具体策の明確化である。いずれについても実現に向けた具体策と実施工程を早急に示すべきである。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

2 本部会議当日に出された意見

- 無電柱化という政策目標だけでなく、不燃化特区など他の施策との関わりを踏まえて、色々なアプローチの仕方を考える必要がある。
- それぞれの局が別々の工事をばらばらにやるのではなく、1つの局が工事を始めたら他の工事もスムーズに進められるような方式を模索する必要がある。

⑨ 視察船事業【58】 (1/2)

報告書要旨

視察船（新東京丸）の老朽化を機に、都民ファースト・ワイズスペンディングの観点から、事業の意義、費用対効果など総点検を行った。

1 「見える化」分析の要旨

現
行
の
視
察
船
事
業
の
改
善

都
民
ファ
ース
ト

①高齢者層に偏った利用（60代以上が約75%）

②HP・予約システムが分かりにくい。

ワ
イズ
ス
ペ
ン
デ
ィ
ン
グ

③視察船活用ニーズはいまだ掘り起こし余地あり

④経費節減の取組が不足

・利用者数12,565人、1利用者当たりコスト
（イニシャルコスト含む。）は、11,544円
（平成28年度実績）

2 今後の改革の進め方

・利用者層拡大（ユース・ファミリー）、土曜日運航拡大

・スマートフォン対応への改善、分かりやすいHP作り

・関連する他局事業等と連携した有効活用

・1利用者当たりコストを縮減

（・修繕業務の精査、案内業務の契約手法の見直し等により経費を抑制

・運航回数、利用者数の増加を図る。）

【事業の必要性】 運航実績、稼働率、利用者アンケート結果等を分析した結果、視察船事業を継続する。
⇒都民ファースト・ワイズスペンディングの観点で、船の調達方法・利用の拡大・経費の縮減の検討を行う。

新
造
船
の
有
効
活
用

	運用	コスト
都度 備船	・柔軟な視察対応が困難 ・運航回数の確保が困難	コストが安い (8,500万円/年)
通年 備船	・柔軟な視察対応が可能 ・運航回数の確保が可能	コストが最も高い (2億4,900万円/年)
新造船 建造	・柔軟な視察対応が可能 ・運航回数の確保が可能	コストが高い (1億8,500万円/年)

①船の調達方法 運用・コスト面から「新造船建造」が最適

②利用の拡大 夜間運航、運航ルート多様化、文化イベントとのコラボレーション、災害時利用 等

③経費の縮減 ランニングコストの縮減、利用者数の増加等により、1利用者当たりコストを現行より25%減

⑨ 視察船事業【58】 (2/2)

報告書に対する都政改革本部会議での意見

1 特別顧問等からの助言

- 今回の事業分析では視察船の稼働、利用状況、満足度、運営コストなどの数値が「見える化」され、視察船事業の費用対効果や価値を点検し、情報公開することができた。
- 視察船事業は、近年、廃止している自治体が出てきている。しかし、東京港はまだ発展途上であり、いわゆるポートセールスのニーズがある。また臨海部や港湾エリアに対する都民の理解を深めることの意義もあり、この事業は存続させる価値があると思われる。
- 運航・保有形態については傭船、自己所有など様々な選択肢があるが、老朽化した現行船に代わる新造船の建設を機に、その船を今まで以上に多頻度かつ多様な用途に活用していく方法が最も経済的であるということが分かった。
- 運航に関しては現状では平日運航が主体であり、利用者が中高年層に偏っている等の問題があり、これらは即刻、是正すべきである。

(平成29年9月6日 都政改革本部会議(第11回))

2 本部会議当日に出された意見

- 他都市が視察船を廃止している中、新造船を建造することは悪いことであるという認識があったように思うが、利用実態等の数値化、東京港の今後の発展可能性の分析により、投資すべき領域であることが検証できた。
- さらに、現行船よりも新造船にしたほうが一人当たりコストが安くつく結果となり、積極的に展開していけば、費用と効果と両取りができる非常に良い例になった。
- つまり、削るばかりが全てでなく、必要なものには投資して、その結果、効率性も良くなる典型的な例といえる。

⑩ 会計管理事務【59】 (1/2)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

都政運営のインフラともいえるべき会計制度の整備及び適正な運用の確保のため取り組んでいる「会計管理事務」について分析

分析

- ①不適正な事務処理は減少傾向（平成28年度693件）にあり、事故等につながり得るものが半数程度
- ②職員による現金支出額は平成28年度約60億円（調査中）
- ③新公会計制度について、自治体初の財務諸表を作成・公表するとともに、マクロ面で財政運営へ反映

問題点

- ①不適正処理の背景は、各局職員の知識・意識不足、事務負担・チェック機能不全など
- ②現金の取扱いは、紛失や横領等の事故リスクが高い。
- ③新公会計制度の特長を生かしたミクロ面での更なる活用が求められる。

2 今後の改革の進め方

三つの方針を設定し、全庁的な取組を進める。

方針①：会計事務の適正化

- ・「しごと改革」の中で、会計事務フローの点検を実施
- ・これまでの取組から方向性の転換を図り、検査体制の見直し（リスクに応じた検査基準の見直し、自己検査の強化など各局の自律的取組の促進）、業務プロセスの改善（BPR）、ICT活用による省力化・効率化を推進

方針②：キャッシュレス化の推進

- ・「しごと改革」の中で、全庁的な「現金取扱いの実態調査」を実施
- ・代替手段等の対応方針を決定し、原則キャッシュレスとする。

方針③：ミクロ面での更なる活用を促進

- ・新公会計制度の活用推進に向け、各局を支援し、自治体間連携を促進

⑩ 会計管理事務【59】 (2/2)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 都庁の事務、手続において“不適正”とされる事務処理が減少していることは好ましい。しかし、ケアレスミスを生じさせるような複雑な手続自体の簡素化やキャッシュレス化こそが事故防止に向けた王道である。ミスを減らすことに加え、その根元にある手続そのものを見直し、簡素化すべきである(①)。
- また、そうした事務処理を管理、チェックする会計管理局と各局、各部署の業務そのものを見直しと合理化も必要である(例えば検査業務自体の費用対効果の向上等)(②)。
- その上で、最終的には各局・各部署が自ら事故防止の工夫と努力をすることとなるべく自己管理に委ね、会計管理局による関与を最小限としていくことが理想である(③)。
- しかし、従来の会計管理事務は既存の手続と業務プロセスを前提とした上で、その実行段階での適正化の徹底を目指すものだった。これに対し、今回の見直しは上記①～③の発想を取り入れたものであり、評価できる。
- ①～③のような簡素化は行政改革にも大きく寄与する。しかし、一方では会計管理者としての地方自治法上等の制約がある。また、自らの仕事を減らしていくことはどこの局にとっても通常はたやすすくない。今後は行政改革を進めるという視点に立って、改革の進捗状況を随時公開しつつ、総務局からも助言と評価を受けつつ、改革を進めるべきである。

(平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回))

⑪ 学校運営・支援【60】 (1 / 3)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

- 都立学校、区市町村立学校の学校現場の現状・課題を踏まえて、学校支援体制の分析を行い、今後の支援体制のあり方を検証する。

【都立学校・区市町村立学校の全体像】

- 都立学校は計253校（高等学校186校、特別支援学校57校、中高一貫教育校10校）であり、教職員数、児童・生徒数はそれぞれ都内公立学校全体の約27%、約16%であり、予算額は教育庁予算の約27%を占める。
- 区市町村立の小中学校は1,885校（小学校1,276校、中学校609校※中等教育学校1校を含む。）、義務教育学校は6校、特別支援学校は5校であり、区市町村立学校の教職員数、児童・生徒数はそれぞれ都内公立学校全体の約73%、約84%であり、予算額は教育庁予算の約55%を占める。

【都立学校・区市町村立学校現場・支援体制の現状・課題】

- 教員の多忙化が顕在化（特に区市町村立学校の教員の多忙化は深刻化）しており、その解消に向けた取組が求められている。
- 都立学校では、平成18年度に全国初の支援組織「学校経営支援センター」を設立し、事務処理支援を中心に一定の効果が認められるところであるが、学校の多様な課題へ対応するための専門性の蓄積には課題が残る。
- 区市町村立小中学校の各校事務職員が原則1校1人の配置であり、処理内容の統一性、ノウハウ蓄積、効率性等の問題が存在し、解決する必要がある。
- 増加する新たな教育課題に対しては教職員の資質能力の向上とともに、外部人材や関係機関との連携が重要であるが、各学校単位で個別に対応することは難しく、効率性の面でも課題があるため、対策が求められる。

⑪ 学校運営・支援【60】 (2 / 3)

【都立学校・区市町村立学校現場へ求められる支援内容】

- ・ 人材バンク機能の充実・強化
- ・ 教職員研修等の企画機能の充実・強化
- ・ 学校教育支援業務の充実・強化
- ・ 教育委員会支援業務の充実・強化
- ・ 学校事務・施設管理業務のセンター化

2 今後の改革の進め方

【実施体制の検証】

- ・ 教育課題に対応するための最も効果的な執行体制について、「都教育委員会による直接実施」、「民間委託の推進」及び「監理団体の活用」の三つの手法を比較・検証し、効果的な執行体制を検証



- ・ 「人材バンク機能の充実・強化」、「教職員研修等の企画機能の充実・強化」、「学校教育支援業務の充実・強化」、「教育委員会支援業務の充実・強化」及び「学校事務・施設管理業務のセンター化」の5つの支援内容は相互に関連しているため、一つの組織で一体的・継続的に行われることが効果的である。
⇒監理団体は有効な手法と考えられるが、引き続き他の選択肢を含め検討していく。

⑪ 学校運営・支援【60】 (3 / 3)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 教育の質の向上に当たっては、直接子供と接する家族（家庭）と教員（学校現場）の果たす役割は大きく、行政の課題としては、貧困家庭への支援と教員の勤務環境の向上が重要と考える。前者については、各種施策を展開中であり、今回はそのうち、後者に焦点を当てた。
- 都は、従来から教育委員会の内部に学校経営支援センターを開設（平成18年度）し、各校の契約、給与、旅費事務等の事務手続を集約・支援してきた（対象は、都立学校253校（高校186、特別支援学校57、中高一貫校10））。これは他の自治体にはない先駆的取組であり、現場からも高く評価されてきた。
- しかし、近年、都立学校の教員はますます多忙化し、また区市町村立学校の教員に向けても同様の支援が有効と思われる。また事務手続のみならず英語やプログラミング等の教材開発や調査・研究、看護師などの専門人材を各校に派遣するといった新たな業務も増加しつつあり、これらも集約化する意義があると思われる。
- こうしたニーズに積極的に応え、また区市町村立の小中学校を新たな支援対象とするためには、これまでの都直営による支援体制では限界がある。今後は民間企業への業務委託や公益財団法人等を通じた効率的かつ機動的な支援体制への移行が望ましい。
- 今回の事業分析では支援の需要サイド、すなわち学校現場の実態と支援のニーズが整理できた。今後は、供給サイド、つまり個々の学校（個別教員の雑務、学校における事務体制）及び現行の学校経営支援センターの事務の在り方をより詳細に分析した上で、①ICTの積極活用、②民間企業への業務委託及び③企業への外注ができず都の直営による支援では非効率な分野の支援体制について検討すべきである。

（平成29年11月28日 都政改革本部会議（第12回））

2 本部会議当日に出された意見

- 教職員の超過労働時間の問題をいかにスピードを上げ改善していくかについて、方向性や必要性はそのとおりなので、その一番の改善策を見つけ、教育の質の向上と、教職員の働き方の改善が実現できるようにしていただきたい。
- 学校に求められている様々な教育課題への対応について、外部の方、例えばシルバーの方で、その道の専門の方で時間をお持ちの方々を見つけ出して、マッチングさせるという仕組みをどうしたらいいかという話ではないか。
- 区市町村への支援について、例えば学校事務のセンター化みたいな話だと、どこまで東京都でやれるのか、やるべきなのかということも含めて検討しなければならないので、まずは、都立学校と区市町村立学校は峻別して検討していただきたい。

⑫ 救急活動【62】 (1 / 3)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

- 当庁と他都市を比べると心肺停止傷病者の1か月生存率(11.9%)は、全国平均(13.0%)を下回っている。
- 傷病者に対して、いかに早く応急処置を実施し、適切な治療を受けられる病院に引き継ぐか、「組織の戦略」と「現場のパフォーマンス」の両面からの検討が必要

(1) 組織の戦略

傷病者が発生したときに適切に対応するための日々の備え

①緊急性の低い救急需要の抑制

- 都における救急要請件数は全国と同様に増加を続けており、増加率はこの20年で約1.7倍(全国：約1.8倍)となっている。

②必要な救急需要に対して、救急隊の機動的な運用等、適切に対応できる体制の整備

- 救急隊の出場頻度が高く、現場までの距離が長い地域がある。

(2) 現場のパフォーマンス向上

救急隊の枠を超えた取組等

③傷病者の周辺にいる一般市民(バイスタンダー)による、迅速かつ適切な応急手当

- バイスタンダーによる応急手当実施率(43.8%)は、全国平均(55.8%)より低い。

④早く現場に駆けつけ、必要な応急処置を講じる。

- 救急隊の現場到着時間(10.7分)は、全国平均(8.6分)より長い。

⑤医療機関を傷病者の症状に合わせて迅速に見つける。

- 搬送先選定困難事案の割合(4.5%)は、全国平均(3.2%)よりも高い。

⑥速やかに病院に搬送し、医師に引継ぐ。

- 現場出発から医師引継までの所要時間(19.2分)は、他都市より長い。

⑫ 救急活動【62】 (2/3)

2 今後の改革の進め方

- 高齢者に重点をおいた普及啓発や更なる需要抑制策の検討 (①)
 (取組の選択肢)
 - ー 高齢者に重点を置いた救急相談センター (#7119) の利用促進
 - ー 傷病者のビッグデータ分析による普及啓発の効率化
 ⇒ 救急相談センター (#7119) 認知率の目標値 (平成34年) を60%に設定する (平成28年: 53.8%)。
- 救急隊の増隊・機動的運用 (②④)
 (取組の選択肢)
 - ー 救急出場のビッグデータ分析による救急隊の増隊・機動的運用
 ⇒ 平成32年までに出場からの現場到着時間7分を目標とする (平成28年: 7.5分)。
- 救命講習の受講促進と口頭指導の実施体制の検討 (③)
 (取組の選択肢)
 - ー 救命講習の受講促進 (例: 既受講者への応急手当意識調査による効果的な指導方策の検討及び実施)
 - ー 応急手当の実施率向上 (例: 口頭指導を119番受付時から継続して実施する体制の検討)
 ⇒ 公共の場における応急手当実施率を平成34年に70%とすることを目標とする (平成28年: 64.3%)。
- 病院や関係局との連携強化に向けた取組の方向性 (①⑤⑥)
 (取組の選択肢)
 - ー 福祉保健局や東京都医師会と連携し作成したガイドラインの実施状況を検証し、転院搬送を適正に運用
 - ー 搬送先選定の迅速化 (例: ICTを活用し傷病者情報の事前登録や救急アプリにより傷病者・救急隊・病院間で情報共有)
 - ー 都内及び他都市の調査分析により引継の現状を把握し、福祉保健局や東京都医師会と連携した「医師への早い引継ぎのルール化」を検討

⑫ 救急活動【62】 (3 / 3)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 大都会の特性と諸条件の厳しさはあるものの、「セーフ シティ」の実現を目指す東京都の救命率が他都市と比べ低い（例えば、心肺停止傷病者の1か月生存率は11.9%）のは、都市の“経営品質”に関わる大きな問題である。
- 今回の分析で、増加し続ける出動要請に対し、救急隊が様々な工夫と努力をしてきたことが分かった。しかし、増隊や配置の仕方の工夫だけでは限界がある。都民ファースト、つまり患者の起点に立った場合、不要不急な救急需要の抑制やバイスタンダー（傷病者の周辺にいる一般市民）による応急処置、救急車が到着した後の医療機関内における医師の素早い対応など、救急隊の運用という業務の枠、そして消防庁の組織と権限の枠を大きく超えた全庁、そして東京としての取組を展開する必要がある。
- 今後、消防庁は、福祉保健局や都立病院、各種医療系団体など関係機関の協力を得て患者起点に立った現場の実態分析を行い、率先してオール都庁（全庁的PTなど）の取組体制を作るなど、消防庁の通常の権限と責任の枠にとどまらない取組を進めるべきである。

（平成29年11月28日 都政改革本部会議（第12回））

2 本部会議当日に出された意見

- 病院の適正な転院搬送の運用に取り組んでいくことは非常に効果的。福祉保健局と一体となり、取り組んでいただきたい。
- 課題はかなり見えてきているので、救急の質を上げて命を救うという大きな使命に向かって前進していただきたい。

⑬ 発電【66】 (1/3)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

【電気事業の現状】

- 平成27年度の収入は15.7億円であり、支出を差し引いた経常利益は5.9億円である。
- 東京都交通局の発電施設・設備は運転開始から60年程度が経過し、大規模更新の時期を迎えている。
- 企業債等、長期債務はなく、利益剰余金（平成27年度時点37.3億円）は、主に今後の施設・設備の更新に備えて積み立てている。
- 東京都交通局、監理団体、民間事業者の三者で運営している。
- 水力発電事業の運営に必要な資格者については、直営の職員を選任し、現場に配置している。
- 台風等による出水時は、東京都水道局等と連携しながら洪水警戒体制を敷いている。

【他団体との事業比較】

- 地方公営企業法適用団体のうち、水力発電事業を運営しているのは25団体である。
- 最大出力順で見ると、東京都は全体の21番目で、比較的小規模である。また、売電単価順で見ると、平成27年度末時点で東京都は新潟県に次いで2番目に高いが、今後単価が低下するリスクがある。
- 平成15年から平成27年にかけて、施設老朽化による維持管理費や電力自由化による先行き不安等を理由に、9団体が水力発電所を民間譲渡している。
- 水力のみ運営している11団体平均値、福岡県（東京都と発電所数が同じ）及び宮崎県（11団体中規模が最大）と経営状況比較を行った。
 - －売上高人件費比率と営業費用人件費比率は、他団体よりも比較的低い水準である。
 - －営業収支比率・経常収支比率・EBITDAマージンは、他団体よりも比較的高い水準である。
 - －設備利用率は他団体と比較してやや低い水準である。
 - －企業債残高は11団体のうち唯一0（ゼロ）である。
- 小学校への出前授業や発電施設見学会の実施など発電に対する理解を醸成する取組を行っている団体もある。
- 再生可能エネルギー事業や環境保全事業、地域貢献事業など様々な使途に利益剰余金を活用している団体もある。東京都交通局においても、河川環境の維持や観光振興への貢献等に取り組んできた。

⑬ 発電【66】 (2/3)

【事業を取り巻く環境】

＜発電施設の大規模更新＞

- ・ 東京都交通局の発電施設・設備は、老朽化が進んでおり、今後大規模更新が必要な状況
- ・ 多摩川第一・第三発電所について、施設の健全度を把握した上で、更新計画を策定する必要がある。

＜水力発電における売電単価の市場動向＞

- ・ 国において「非化石価値取引市場」の創設の検討が進行中
- ・ 民間企業においても水力等再生可能エネルギー由来の電力の価値に着目した動きがあり、市場動向は不透明

2 今後の改革の進め方

- ・ 事業を取り巻く環境を踏まえ、今後の経営の方向性について、以下の三つの選択肢を比較検討する。

＜Ⅰ 直営継続＞

- ・ 長期的に安定的な経営が見込まれるとともに、再生可能エネルギーによる電力の創出や地域貢献等のメリットを享受可能
- ・ 更なる効率化を検討し、事業の安定性をより一層高めていく必要がある。

＜Ⅱ コンセッション方式＞

- ・ 十分な対価を安定的に得られる場合にはメリットがある一方、事業者撤退等の最終リスクや都としてのノウハウ喪失などのデメリットがある。
- ・ 今後、実現可能性も含めて検討の深度化が必要

＜Ⅲ 民間譲渡＞

- ・ 都としての事業リスクを回避可能な一方、都自ら創出する再生可能エネルギーによる電力を喪失することや、事業者撤退のリスク等のデメリットがある。
- ・ 他団体が譲渡した全ての案件で売却損が発生するなどの課題がある。
- ・ 今後、実現可能性も含めて検討の深度化が必要

- ・ 上記Ⅰ～Ⅲ（直営継続・コンセッション方式の導入・民間譲渡）について、今後民間事業者との予備的対話（サウンディング）を進めながら検討を深度化し、更新計画策定後に望ましい方向性を比較検討していく。

⑬ 発電【66】 (3 / 3)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 都庁がクリーンエネルギーを生産する意義はある。しかし、この事業は老朽施設・設備の更新に当たり、局の想定で、多摩川第一発電所及び多摩川第三発電所でそれぞれ最大で30～40億円もの投資を必要とする上、収入が電力の買取価格の市況や入札結果に大きく左右される。
- この事業はミドルリスク&ミドルリターン型であり、長期的な技術革新の動向にも不確実性が存在する。また、民間にもエネルギー事業者は多数存在する。過去はともかく今後については都庁が手掛ける必然性は高くない。
- 交通局は奥多摩地域に小規模設備を運営するのみであり、また数十年に一度しか投資を経験しない。全国各地で発電を手がける専門企業（新電力、既存大手）の方がより効率的な運営や更新投資及び最新・最適な技術の活用ができる。
- したがって、早急に民間企業に経営／運営と更新投資を委ねる（例えばコンセッション、経営譲渡など）可能性を探るための予備的市場対話を開始すべき。
- 予備的対話の対象は現行施設の運転維持管理と今後の更新設備投資とし、現在、交通局が計画中の健全度調査を待たずに速やかに行う。設備更新の対象の洗い出しや更新手法についても予備的市場対話を通じて民間企業の提案を募るべきである。
- 現状は計23人の職員（現地9人、本庁14人）及び監理団体の職員5人が投入されているが、果たしてそれだけの人員が必要か疑問がある。予備的市場対話の結果を待たずに、速やかに見直すべき（平成30年4月まで）。
- 以上の検討と実施は交通局と総務局を中心に行うが、解決策は水道局（必要により他局も）の現行事業の運営体制の見直しと併せて見出す。すなわち、交通局の会計、人員、体制内での最適化ではなく、両局およびその局の監理団体の人員と予算も合わせた“オール都庁”としての最適化策を見出すべきであり、事業自体の所管替え（専門職のノウハウを持った職員の異動を含む）も考えるべきである。

（平成29年11月28日 都政改革本部会議（第12回））

2 本部会議当日に出された意見

- 都において、電気職が非常に重要な役割を果たしていることも、勘案すべき。
- 民間事業者との対話は、スピード感を持って進めていただきたい。
- 他県に電力を依存している東京都が、少量でもクリーンエネルギーを地産地消していることは、環境的な面でも様々なアピールにつながる。経営形態等を検討するに当たっては、この点を十分に踏まえて、その意義が失われない形で検討していただきたい。

⑭ 工業用水道【68】 (1/2)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

- ・ 広範な給水区域にユーザーが点在しており、効率的な事業運営が困難な構造
- ・ ユーザー件数が減少していること等により、契約水量が大幅に低下
- ・ 施設の統廃合や職員数の削減など様々な経営努力に取り組むも、厳しい経営状況
- ・ 他都市との比較により、経営に係る構造的な課題を分析

2 今後の改革の進め方

- ・ 需要は、今後も減少の見通し
- ・ 事業開始から50年以上が経過し、施設の延命化による対策は限界

◆選択肢

- ①事業継続：老朽化施設の更新（約2,300億円のコスト）
- ②事業廃止：工業用水供給を上水道からの供給に切り替え
 - ・ 配水管等の撤去コスト：約900億円
 - ユーザー支援策 ： $+\alpha$
 - ・ 水量的に上水道からの配水は可能
 - ・ 上水道への切替に伴う負担増を踏まえ、ユーザー支援策の検討が必要

事業の廃止を含めた抜本的な経営改革について、関係局で検討を進める。

⑭ 工業用水道【68】 (2 / 2)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- ユーザー一件数及び使用水量が減少している中、水道局は、施設の統廃合や職員数の削減など様々な経営努力に取り組んできた。
- 今後も需要は減少する見込みである上に、毎年度数億円規模で一般会計から補填^{てん}している（平成28年度は約8億円）。一般水道で安定的な水道供給は可能であり、老朽化した施設を全て更新するには多額の経費も見込まれる中、早急に結論を出すべき。

（平成29年11月28日 都政改革本部会議（第12回））

2 本部会議当日に出された意見

- コストについては、少し時間軸と合わせて、どういうお金のかかり方をするのか検討して欲しい。
- ユーザー自体は数がかなり少なくなっている中で、丁寧にユーザーの状況を把握して欲しい。
- 現行の揚水規制を前提としての検討ということになると思うので、揚水規制との関係は明確にして欲しい。
- これからのあり方について、現在の利用者に対してどのように担保・ケアしていくのかは重要なこと。スピードを上げつつ丁寧にということではないか。

⑮ 下水道事業【69】 (1/2)

報告書要旨

1 「見える化」分析の要旨

【東京の下水道】

- ・下水道の普及率は、区部は1994年度末に100%普及概成し、多摩地域は2016年度末現在、99%となっている。

【下水道が直面する課題と対応】

- ・2020年以降、「下水道管の老朽化」、「豪雨回数の増加」、「人口減少」の3つの危機に直面する。
- ・下水道管の再構築は、事業の平準化や整備手法の工夫などを行い、計画的かつ効率的に推進していく。
- ・浸水からまちを守るため、大規模地下街や甚大な被害が発生している地区においては、整備水準をレベルアップした下水道施設を整備していく。
- ・下水道料金収入は、人口増が見込まれる2030年までは横ばいと想定され、その後は減少が見込まれる。

【点検・他都市比較】

- ・下水道料金を各政令市と比較すると、東京都区部は、21都市の下水道料金の平均をやや下回った水準となっている。
- ・污水处理原価を4大都市で比較すると、大阪市が低く、東京都区部は、横浜市、名古屋市とほぼ同レベルとなっている。
- ・近年の労務単価や電力料金の上昇が、維持管理費の増加要因として大きく影響することなどから、引き続き、維持管理費のコスト縮減に努めていく必要がある。
- ・下水道事業は維持管理業務を中心として、その多くを委託しており、東京都の委託率は他都市と比べて同レベルとなっているが、現状の委託手法だけでは、維持管理コストの削減には限界がある。

2 今後の改革の進め方

(さらなる企業努力)

○建設から維持管理までのトータルコストの縮減

- ・これまで培ってきた知識や経験を活用しながら、コスト縮減を進める技術や工法を積極的に開発・採用することで、建設から維持管理までのトータルコストを縮減する。

○資産の有効活用

- ・土地・建物の貸付け、施設跡地の売却などにより、資産の有効活用を積極的に行い、収入を確保する。

(新たな視点での見直し)

○生産性を上げる運営手法の検討

- ・生産性の向上を目指し、水再生センターの維持管理業務等について、包括的民間委託やコンセッション方式などの新たな運営手法の検討を進める。
- ・また、技術継承などの観点から監理団体との役割分担も含め直営業務と委託業務の見直しを図る。

⑮ 下水道事業【69】 (2/2)

報告書に対する都政改革本部会議での意見等

1 特別顧問等からの助言

- 人口減少による料金収入減や設備更新ニーズの増大を考えると、将来的に下水道事業は大幅な赤字に陥る可能性がある。
- こうした状況を認識し、局は既に経営計画を作成している。しかし、大幅な収支改善のためには、設備更新のやり方を抜本的に見直す必要がある。そのためには民間企業への包括委託やコンセッションを積極的かつスピーディに導入することが有効である。
- その際には現在、都庁の業務の一部補完にとどまっている監理団体の役割もあわせて大幅に見直す必要がある。例えば都のみならず、他の自治体の業務を包括委託やコンセッションで引き受ける等の積極策を含む、あらゆる選択肢を上記とあわせて検討すべきである。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

2 本部会議当日に出された意見

- 包括委託やコンセッションを検討するにあたっては、何か起きた時のガバナンスや都市経営との関係を整理した上で、民間の知恵を生かせるよう検討していくことが必要
- 今後、人口減少による料金収入の減少や下水道管の更新の時期が来るなど厳しい状況になるので、全庁的な話ではあるがコンセッションや包括委託への道の一つ一つ真剣に考えてもらいたい。

(3) 仕組み改革

これまでの取組（概要）

- これまで改革の土台となるガバナンス強化に先行的に取り組み、おおむね実施段階にある。
- 今後はリソースマネジメントの仕組みの構築を進める。

試行・実施段階
構築段階

ガバナンス強化	
1	情報公開 a：東京都情報公開条例の見直し b：ホームページの見直し c：公金支出情報及び 補助金の支出状況等の公開 d：適正な公文書管理
2	P D C A型政策評価
3	内部統制
4	入札契約制度改革

リソースマネジメント	
5	I C Tの戦略的な活用
6	アセットの有効活用（不動産等）
7	財政マネジメント
8	人材マネジメント a：退職管理 b：人材育成
9	官民連携／官民分担
10	監理団体改革 a：監理団体による改革 b：所管局による改革 c：総務局による改革

① 情報公開 (1/5)

a : 東京都情報公開条例の見直し

改革の方向性

情報公開を推進し、都政の透明性をより一層高めるため、公文書の開示手数料の額を改定し、都民の負担を軽減するとともに、情報公開における情報通信の技術の積極的な活用を推進する。

これまでの改革の成果

- 東京都情報公開条例を一部改正し、公文書の開示手数料の額を改定するとともに、積極的な行政情報の公表・提供、情報通信技術（ＩＣＴ）の活用等について規定した（平成29年7月1日施行）。

（開示手数料の額の改定）

項目	改正前	改正後
閲覧手数料	10円/枚(100円/件 上限)	廃止
写しの交付手数料	(単色) 20円/枚	10円/枚
	(カラー) 100円/枚	20円/枚

※フィルムや電磁的記録については別途規定あり

- 条例改正を踏まえて平成29年10月、公文書情報の電子データを無料提供するサービスを開始した（別紙）。

取組内容／達成目標

- 積極的な情報提供の仕組みを拡充するため、都民の需要が高い公文書データについて、請求によらずあらかじめネット上に公開することで速やかな取得を可能とする新システムを構築し、情報公開を更に推進する。

- 新システムは平成31年に稼働予定

① 情報公開 (2/5)

(参考)

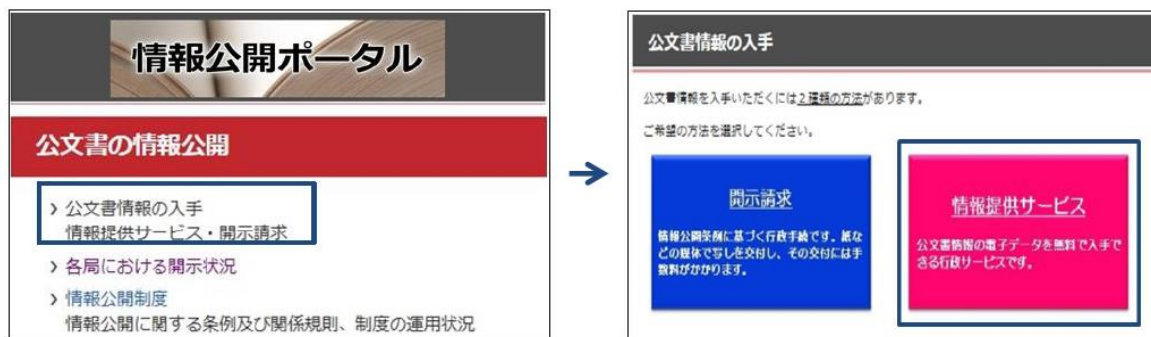
「公文書情報提供サービス」

都民がインターネットで情報提供依頼の手続を行うことで、無料で公文書情報の電子データを受け取ることができるサービスの提供を、平成29年10月30日から開始

- 対象となる情報： 都が保有する公文書に記載されている情報
(※都民情報ルームや都の図書館等の施設において閲覧できるものや貸し出されているもの、保有個人情報等は対象外)
- 開示されない情報： 東京都情報公開条例第7条各号に規定する非開示情報が含まれる場合は、その部分を除く。
- 利用方法： 都の情報公開ポータルサイトから、「情報提供依頼書」のフォームに必要な事項を入力し、オンラインで申請

項目	公文書情報提供サービス	公文書開示請求
対象	東京都情報公開条例第2条第2項で規定する公文書に記載されている情報	同項で規定する公文書
提供形式	電子データ	紙、フィルム、CD-ROM等の媒体
提供方法	システムを使ってオンラインで	直接交付又は郵送
非開示の判断	東京都情報公開条例に準ずる。	東京都情報公開条例に基づく。
審査請求	できない。	できる。

(画面イメージ)



① 情報公開 (3 / 5)

b : ホームページの見直し

改革の方向性

ホームページにおける提供情報の内容を充実し、利便性を向上させるとともに、ホームページの機能やデザインを統一することで、都民への一層の発信力の向上を図る。

これまでの改革の成果

- 平成28年10月に都庁総合ホームページに「情報公開ポータルサイト」を開設した。また、26局全てが局独自の「情報公開ポータルサイト」を開設した。
- 平成29年12月に「東京都公式ホームページデザインに係るガイドライン」を新たに策定した。
 - ・ヘッダー、フッター等のデザイン（色やサイズ、フォントの種類等）をスマートフォンも含め統一
 - ・その他コンテンツ部分のデザインについてルールを提示（シンプルな画面構成とする、文字の羅列を避け画像やフローチャート等を活用する、等）

取組内容／達成目標

- 引き続き「情報公開ポータルサイト」など、ホームページを活用した情報公開を積極的に推進する。
- 「東京都公式ホームページデザインに係るガイドライン」に基づき、各局において、ホームページの改修を進める。

① 情報公開 (4/5)

c : 公金支出情報及び補助金の支出状況等の公開

改革の方向性

情報公開の取組の一環として、都政を「見える化」し、「都民ファースト」の都政を実現するため、都の全庁の公金支出情報及び補助金の支出状況等の積極的な情報公開を進める。

これまでの改革の成果

○公金支出情報の公開

- ・平成29年9月から、「一般会計」、「特別会計（15会計）」、「公営企業会計（11会計）」の全27会計（年間約70万件分）の『公金支出情報』を、一件ごとに公開している。
- ・「一般会計」と「特別会計」の支出情報は、会計管理局の「情報公開ポータルサイト」で公開している。
- ・「公営企業会計」の支出情報は、各会計所管局により同様に公開している。

○補助金の支出状況等の公開

- ・平成29年9月から、17局が補助金の支出状況等について、各局の「情報公開ポータルサイト」で公開している。

取組内容／達成目標

- 引き続き「情報公開ポータルサイト」を活用した情報公開を積極的に推進する。

① 情報公開 (5 / 5)

d : 適正な公文書管理

改革の方向性

新たに顕在化した文書管理上の課題に速やかに対応するため、東京都文書管理規則等を改正するとともに、東京都情報公開条例と車の両輪を成すものとして、「東京都公文書の管理に関する条例」を制定し、情報公開の基盤となる適正な公文書管理を推進する。

これまでの改革の成果

- 東京都文書管理規則等の一部を改正した（平成29年4月1日施行）。
 - ・意思決定過程の記録化
重要な会議の「議事要旨」作成を義務付け
 - ・保存期間のルールの見直し
資料文書の保存期間を最長3年から10年まで延長
 - ・廃棄手続の厳格化
重要な文書等の廃棄時に所管課長以外の者が関与
- 東京都公文書の管理に関する条例を制定し、適正な公文書管理を制度的に保障するとともに、東京都文書管理規則等の一部を改正し、公文書の管理状況の点検等を規定した（同年7月1日施行）。

取組内容／達成目標

- 条例によって新たに導入した公文書の管理状況の点検・報告制度等を活用しながら、引き続き適正な公文書管理を推進していく。

② P D C A型政策評価

改革の方向性

2020改革の基本理念である、局自らが主体となった自主的・自律的な改革を継続させていくため、各局が実施する政策・施策等を自ら検証して改善を図る仕組みを構築し、P D C Aサイクルを徹底させていく。

これまでの改革の成果

○事業ユニット単位で分析・評価を行う「見える化改革」において、成果指標（アウトカム）や施策・事業体系を意識した分析に取り組み、その結果を公表している。

取組内容／達成目標

○政策評価の手法を取り入れ、各局の政策等のP D C Aサイクルを徹底する。

- ・各局の政策等について、自ら評価・検証
- ・庁内・庁外の第三者によるチェック
- ・評価結果を情報公開

《取組スケジュール（予定）》

【平成30年度】 制度設計

【平成31年度～】 本格実施に向けて試行開始

③ 内部統制

改革の方向性

地方自治体が適正かつ効率的な事務処理を行うには、外部監査等の外部統制に加え、内部統制が適切に発揮されることが必要である。改正地方自治法の施行（平成32年4月）を契機に、全庁的視点に立った内部統制を構築していく。

これまでの改革の成果

- 平成28年9月、都政改革本部に、制度所管局等からなる「内部統制プロジェクトチーム」を設置し、契約・入札、公務員倫理等について検討してきた。
- ・制度を所管する管理部門の都庁各局が中心となり、法令違反の是正・防止のための公益通報制度の拡充や、適切な意思決定プロセス確保のための公文書管理の見直しなど、内部統制の取組を強化
- ・取組が適切に機能するよう、入札契約に関する入札監視委員会や、庁内の法令遵守に関するコンプライアンス推進委員会など、体制も強化
- 改正地方自治法の施行（平成32年4月）に合わせた全庁的な視点に立つ内部統制については、先行して実施する自治体の実例を調査するなど、企画・検討に着手している。

取組内容／達成目標

- 平成32年4月の制度運用開始に向け、内部統制に関する基本的な方針（財務に関する事務等の適正な管理・執行を確保するための方針）を策定する。
- この方針を踏まえた内部統制の推進に必要な体制を整備することで、行政サービスの提供等に係る事務上のリスクの評価及びコントロールを行い、事務の適正執行を確保していく。

④ 入札契約制度改革

改革の方向性

都の一部の入札で見られた一者入札・99.9%落札等の現象を踏まえ、都民の視点に立って、より多くの入札参加者を確保し、適正な競争により契約締結される制度に再構築する。また、入札の透明性・公正性を高めるため、入札契約に関する情報公開を徹底する。

これまでの改革の成果

1 制度の見直し

- 平成29年3月に都政改革本部内部統制プロジェクトチームが発表した「入札契約制度改革の実施方針」に基づき、財務局契約について、同年6月から、以下の改革を実施している（1年間の試行）。
 - ・入札参加の促進等による一者入札・99.9%落札の抑制（①予定価格の事後公表、②JV結成義務の撤廃、③1者入札の中止）
 - ・品質の確保と競争性の向上（①低入札価格調査制度の適用範囲の拡大）

○平成29年8月から、入札監視委員会の委員増員や審議件数の増など、入札監視委員会による監視機能を強化した。

○平成29年10月から、局（所）契約について予定価格の事後公表を、公営企業局において財務局契約案件と同内容の改革を、それぞれ試行開始している。

2 検証

○平成29年12月の第13回都政改革本部会議で、試行状況の中間報告を行った。

○平成30年3月、入札監視委員会において試行の検証結果を取りまとめた。

取組内容／達成目標

- 入札監視委員会による検証、業界団体等との意見交換、都政改革本部での議論等を踏まえ、必要に応じて改善策を検討しつつ、1年間の試行後の本格実施に向けた取組を進めていく。

⑤ ICTの戦略的な活用

改革の方向性

「都民ファーストでつくる『新しい東京』 ～2020年に向けた実行プラン～」(以下「実行プラン」という。)で掲げる「セーフ シティ」・「ダイバーシティ」・「スマート シティ」の実現を加速化させるため、IoTやAIなどのICT(情報通信技術)を、政策実現のツールとして利活用していく。

これまでの改革の成果

- 「ICT先進都市・東京のあり方懇談会」を開催した。提言(平成29年5月)を踏まえ、「ICT戦略」を策定することとし、平成29年9月、策定に向けた基本的考え方を公表した。
- 平成29年11月、戦略の策定や戦略に基づく取組を確実に進めるため、最新の知見を持つ民間人材8名を、特定任期付職員として採用した。
- 平成29年12月、「東京都ICT戦略」を公表した。

取組内容／達成目標

- 技術革新の動向を的確に捉え、ICTを政策実現に最適な形で活用することを目指し、実行プランの進捗を確かなものにする。
- ＜戦略四つの柱＞
 - ①都市機能を高めるに当たって、ICTを活用する。
 - ②データを活用する。
 - ③ICTを活用し、官民連携で行政課題を解決する仕組みを構築する。
 - ④民間におけるICT活用を後押しし、生産性向上・新価値創造を図り、東京・日本の成長につなげる。
- 東京2020大会時には、東京が最先端ICTのショーケースとなり得る事業を複数展開し、大会後はそれをレガシーとしつつ、更にICT化施策を進めていく。

⑥ アセットの有効活用（不動産等）

改革の方向性

山積する行政課題の解決はもとより、都財政の安定や将来の都市づくり等を見据え、戦略的に有効活用を図っていく。

具体的には、未利用地情報の「見える化」を全庁的に推進するとともに、民間の知恵などを生かしながら、単に売却するだけでなく、保有するアセットの最適活用を目指していく。

これまでの改革の成果

- 副知事をトップとする全庁横断的な都有地活用推進本部の取組として、保育所等として活用可能性がある都有地を全庁的に洗い出し、区市町村に情報提供している。
- ・これまでに6回（平成28年10月、平成29年2月、5月、9月、11月及び平成30年2月）、254件の都有地の情報を区市町村に提供
- 福祉施策や都市づくりなど、民間の力を生かした施策連動型の財産利活用の取組を実施している。

取組内容／達成目標

- 「見える化」の推進
 - ・庁内全ての未利用地情報を洗い出し、「見える化」を推進する。
- 全庁的なマネジメント体制の構築
 - ・組織の縦割りを越えた全庁的な体制を構築し、都全体としての有効活用を図る。
- 中長期的・戦略的な最適活用
 - ・民間企業のC R E戦略等も参考にしつつ、中長期的・戦略的な最適活用を図る。
 - ・具体的には、マーケットサウンディングなど、民間の知恵を生かした新たな手法を検討するとともに、庁舎等の合築による機能集約の推進など、都全体としての最適活用を目指す。

⑦ 財政マネジメント

改革の方向性

子供を安心して産み育てられる環境の整備、超高齢社会への対応、災害に強い都市づくりなど直面する課題への確実な対応や、日本経済のエンジンとして成長分野の育成・強化などに取り組むとともに、東京2020大会の成功とレガシーの構築に向けて万全を期すなど、都政に課せられた使命を着実に果たしていくため、施策展開の基盤となる財政対応力を一層強化していく。

これまでの改革の成果

	平成29年度予算編成における取組	平成30年度予算編成における取組
予算編成プロセスの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ○ 予算要求状況や財務局予算査定結果等をホームページで公表した。 ○ 各種団体や区市町村から、知事が直接意見・要望を伺う機会を設定した。 ○ 都議会各会派からの予算要望を公開するとともに、いわゆる政党復活予算の仕組みは廃止した。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 一人一人の都民・職員の声を直接反映させる新たな予算編成手法として、「都民・職員による事業提案制度」を試行的に導入した。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 都民による255件の事業提案、4,185件の投票 9事業(8.5億円)を予算案に反映 ・ 職員による164件の事業提案、15事業を予算案に反映
事業評価の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 全ての事業に終期を設定し、終期が到来したものについて事業評価による事後検証を行うシステムを導入した。 <ul style="list-style-type: none"> 〔見直し・再構築：574件、財源確保額：約720億円 → 382件の新規事業の立ち上げへとつなげた。〕 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新たに客観的事実により事業の妥当性等を検証するエビデンス・ベースによる評価を実施した。 <ul style="list-style-type: none"> 〔見直し・再構築：676件、財源確保額：約870億円 → 407件の新規事業の立ち上げへとつなげた。 公表件数：1,086件(終期設定前(平成28年度)の約2倍)〕
予算関係資料の充実	<ul style="list-style-type: none"> ○ 分かりやすさの向上の観点等から、予算案発表時に「東京都予算案のあらまし」及び「知っているかな？みんなのくらしと東京都」を新たに作成した。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 分かりやすさの更なる向上の観点等から、予算案発表時に「東京都予算案まるわかりブック」及び「都民の税金が奪われる！」を新たに作成した。

取組内容／達成目標

○ 将来にわたって安定的・継続的に必要な施策を展開し、都政に課せられた使命を着実に果たしていくため、事業評価の更なる深化を図り、より一層無駄の排除を徹底するとともに、将来世代の負担を考慮した都債の発行抑制や、東京2020大会に向けた基金の積極的な活用を図るなど、都債・基金を戦略的・計画的に活用し、引き続き、強固で弾力的な財政基盤の構築を図っていく。

⑧ 人材マネジメント (1/2)

a : 退職管理

改革の方向性

退職者の再就職について、これまで必要な取組を行ってきたが、都民目線で改めて現状分析・検証を行い、必要な制度見直し等を検討する。

これまでの改革の成果

- 民間企業等への再就職について、都民に対する情報公開をより一層徹底し、再就職に関する透明性を向上させるため、他団体の規制との比較検証を実施した。
その上で、他団体での取組を踏まえ、再就職情報の公表対象者に勤続20年以上の一般職員を追加することとし、東京都職員の退職管理に関する条例を改正した。
- 監理団体への再就職について、監理団体改革の動向を踏まえつつ、都職員派遣の活用、都関係者が就く役員ポストの見直しなどについて検討を実施している。

取組内容／達成目標

- 改正した東京都職員の退職管理に関する条例については、平成30年4月より施行する予定であるため、新たな仕組みの運用状況を分析・検証する。
- 監理団体常勤役員に占める都関係者割合を平成32年度までに2割程度削減する。
(削減に向けた取組)
 - ・各団体の役員ポスト数の再設定
 - ・都OBを段階的に削減し、再任用職員や現役職員の派遣・出向にシフト

⑧ 人材マネジメント (2/2)

b : 人材育成

(しごと改革としても実施)

改革の方向性

限られた職員の育成のための人事交流から、組織全体の活性化を促進するための人事交流へと目的を転換し、職員の国際力や専門力の向上、組織的なネットワークの構築等を図るため、若手をはじめ多くの職員に派遣機会を付与するとともに、外部人材を積極的に受け入れるなど、国内外の人事交流（他団体等への派遣・留学、他団体等からの受入れ）を大幅に拡大する。

これまでの改革の成果

- 国・海外大学（事務局）と平成30年度の派遣について協議を行っている。
- 海外研修（政策課題プログラム）の研修期間を最大3か月から1か月に短縮し、研修効率を向上させる。
- ＜国派遣先の見直し＞
 - 【平成30年度新規】3省庁（金融庁、経済産業省、内閣官房）
- ＜海外研修の見直し＞
 - ・海外大学院エグゼクティブプログラム
 - 【平成30年度新規】シンガポール国立大学（1名試行）
 - ・政策課題プログラム
 - 【平成30年度拡大】4名（平成29年度実績）
⇒20名（平成30年度計画）

取組内容／達成目標

- ゼネラリスト育成の過程で実施してきた国内外の他団体等への派遣を、若手や各政策分野で専門性を発揮する職員に拡大する。
 - 最終目標：75名増（平成32年度：20名増）
- 民間・外国人材を幅広く都庁組織に受け入れる。
 - 最終目標：50名増（平成32年度：35名増）
- ＜取組スケジュール＞
 - 【平成30年度】人事交流指針の策定（総務局）
交流計画の策定（各局）
 - 【平成31年度～】順次実施、規模拡大

* 目標値は平成29年度比

⑨ 官民連携／官民分担

改革の方向性

都庁の生産性及び都民サービスを向上させるため、事業の実施や施設の運営等に当たり、官民連携の多様な手法の活用を検討するなど、民間と幅広く連携していく。

【自治体で実施している主な官民連携の類型】PPP/PFI（コンセッション方式を含む。）、指定管理者制度、包括連携協定、公有財産の利活用促進、オープンデータの利活用、ICT/IoT技術の利活用

これまでの改革の成果

- 有明アリーナの管理運営にコンセッション方式を導入するため、事業者の決定に向けた手続を行っている。また、見える化改革の発電事業や下水道事業においても、コンセッション方式を含め、今後の運営手法の検討を進めている。
- 都立海上公園の更なる魅力向上や利活用の促進を図るため、民間事業者から幅広い事業提案を募集するマーケット・サウンディング調査を行った（平成30年2月～3月）。
- IT関係の民間人材8名を特定任期付職員として採用し（平成29年11月）、東京都ICT戦略の策定や戦略に基づく取組に民間の知見を活用している。

取組内容／達成目標

- 見える化改革を通じて、各局が官民連携・官民分担の在り方を検討していく。
- 他自治体の取組などを参考として、民間事業者のアイデア・ノウハウを都の施策に積極的に活用するため、民間からの相談・提案の受付と各局事業とのマッチング、各局から示された民間との連携ニーズの調整・支援等を行う窓口の設置を検討していく。

⑩ 監理団体改革 (1 / 11)

a : 監理団体による改革

改革の方向性

全団体が経営改革プランを策定し、毎年度、当該プランの進捗管理を行うことなどを通じて、団体による取組を経営改善のレベルから“経営改革”のレベルに引き上げることにより、都庁グループの一員として、経営基盤の強化に向けた自律的な改革を促進する。

これまでの改革の成果

- 平成29年8月、監理団体が自己点検シートを作成し、同年9月まで都政改革本部等によるヒアリングを実施した。
- 自己点検等を踏まえた経営課題の解決に向けて、今後3か年で団体が重点的に取り組む事項を掲げる経営改革プランの策定に取り組んでいる。
- 第14回都政改革本部会議（平成30年1月）において、総務局より、監理団体による改革の実施方針を提示した。
（実施方針）
 - ・各監理団体による自律的な経営改革の推進
 - ・団体の経営情報の更なる見える化推進

取組内容／達成目標

- 平成30年4月を目途に策定する経営改革プランを監理団体経営目標評価制度の評価対象と新たに位置付けていく。加えて、外部有識者による意見も聴取しながら、当該プランの進捗管理をすることで、平成32年度に向け各団体の経営基盤を強化する。
- 団体役員人事における公募の試行実施を含め外部人材の活用などを通じて理事会・取締役会の経営機能、監事・監査役の監督機能の強化を図っていく。
- 監査報告書の所管局への提出義務化などを通じて、団体の内部ガバナンス機能の強化を図っていく。
- 団体が行う主要事業の全体像・収支構造・社会貢献活動(CSR)、理事会・評議員会の議事要旨等について、平成30年度より情報公開を順次拡充する。

⑩ 監理団体改革 (2 / 11)

b : 所管局による改革

改革の方向性

所管局が団体の在り方や局と団体との役割分担の見直し等を整理した上で、今後の団体活用の考え方等を取りまとめる「監理団体活用戦略（仮称）」の策定等を通じて、団体を所管する局等による改革を推進する。

これまでの改革の成果

- 平成29年8月、所管局が団体評価シートを作成し、同年9月まで都政改革本部等によるヒアリングを実施した。
- 将来動向を見据え、見える化改革の事業ユニット分析と合わせて、団体の戦略そのものの見直しや所管局と団体との役割分担の見直し等の検討を始めている。
- 第14回都政改革本部会議（平成30年1月）において、総務局より、所管局による改革の実施方針を提示した。
（実施方針）
 - ・ 監理団体の役割の再整理
 - ・ 監理団体の在り方の見直し

取組内容／達成目標

- 見える化改革による「官・民・団」の役割分担の整理と合わせ、事業等の再編などを含めた団体の在り方の見直し等を整理した上で、新たに「監理団体活用戦略（仮称）」を平成30年度以降策定する。
- 社会情勢や他自治体との比較検討を踏まえ、各局等による特命随意契約の契約内容等の点検を平成30年度に実施する。

⑩ 監理団体改革 (3 / 11)

c : 総務局による改革

改革の方向性

都による団体への関与の在り方について、従来の全団体一律の関与手法から、メリハリのある関与手法への見直しや役職員構成の見直し等を通じて、「都庁グループ」全体の執行体制の強化を図る。

これまでの改革の成果

- 平成28年度に、監理団体経営目標評価制度を見直し、平成29年度から外部有識者による意見聴取の仕組みを導入した。
- 監理団体の位置付けの見直し
行政運営の支援・補完機能を有し、東京都の事業等を執行・提案する団体で、都庁と共に政策実現を目指す「都庁グループ」の一員と位置付けた。
(第11回都政改革本部会議(平成29年9月))

取組内容／達成目標

- 監理団体常勤役員に占める都関係者割合を平成32年度までに2割程度削減する。
(削減に向けた取組)
 - ・各団体の役員ポスト数の再設定
 - ・監事・監査役への専門的人材の登用の原則義務化
 - ・公募を含めた民間人材・固有職員等の活用
 - ・監理団体向け公募実施ガイドラインの策定
 - ・都OBを段階的に削減し、再任用職員や現役職員の派遣・出向にシフト
- 都職員の派遣目的や派遣期間等を再整理するなど都職員派遣方針を平成30年度に策定し、メリハリのある職員派遣を実施する。

⑩ 監理団体改革 (4 / 11)

これまでの改革の成果

○第14回都政改革本部会議（平成30年1月）において、総務局による改革の実施方針を提示した。

（実施方針）

- ・ 役員ポスト数等の見直し
- ・ 団体常勤役員に占める都関係者（都派遣・都OB）割合の見直し
- ・ 監理団体への都職員派遣方針の明確化
- ・ 都・監理団体職員の人材育成の促進
- ・ 都政との関連度合いを踏まえた都と監理団体等との関係性の再整理・都が関与すべき団体の見直し
- ・ 関与内容ごとに監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し

取組内容／達成目標

○都と団体との双方向型人事交流を平成32年度までに50名程度実施する。

○監理団体の管理職層を都庁（本庁）に受け入れる仕組みを導入し、監理団体の将来のマネジメントを担う人材の育成を促進する。

○出資等、財政・人的支援状況と、現在の都政との関連度合い・見える化改革の検討状況等を踏まえ、平成30年度中を目途に監理団体等の定義・名称・団体の見直しを実施する。

○東京都監理団体指導監督要綱・同基準等の改正を順次実施する。

（主な見直しの視点）

- ・ 監理団体職員の人員管理
- ・ 監理団体が締結する契約
- ・ 都への事前協議事項・事後報告事項

⑩ 監理団体改革 (5 / 11)

3 監理団体改革の実施方針

実施方針・達成目標

	実施方針	達成目標
監理団体による改革	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各監理団体による自律的な経営改革の推進 ○ 団体の経営情報の更なる見える化推進 	<p>【すぐに取り組む目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 「経営改革プラン」(2018年4月)の外部有識者による進捗管理 ○ 団体経営情報(主要事業全体像・収支構造、理事会・評議員会の議事要旨等)の公開拡充 <p>【1～2年かけて取り組む目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 団体役員人事における公募の試行実施
所管局による改革	<ul style="list-style-type: none"> ○ 監理団体の役割の再整理 ○ 監理団体のあり方の見直し 	<p>【すぐに取り組む目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 「官・民・団」の役割分担の整理 ○ 特命随意契約の点検実施 <p>【1～2年かけて取り組む目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 事業等の再編などを含めた団体のあり方見直し等の整理 ○ 「監理団体活用戦略(仮称)」の策定
総務局による改革	<ul style="list-style-type: none"> ○ 監理団体への都職員派遣方針の明確化 ○ 都政との関連度合いを踏まえた都と監理団体等との関係性の再整理・都が関与すべき団体の見直し ○ 関与内容毎に監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し ○ 役員ポスト数等の見直し ○ 団体常勤役員に占める都関係者(都派遣・都OB)割合の見直し ○ 都・監理団体職員の人材育成の促進 	<p>【すぐに取り組む目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 新たな都派遣方針の策定 ○ 監理団体向け公募実施ガイドラインの策定 <p>【1～2年かけて取り組む目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 監理団体等の定義・名称・団体の見直し ○ 「監理団体指導監督要綱、同基準」等の改正 <p>【2020年度の達成目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 監理団体常勤役員に占める都関係者割合を2割程度削減 ○ 都と監理団体の職員人事交流の拡大(50名程度)

(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回)資料より)

⑩ 監理団体改革 (6/11)

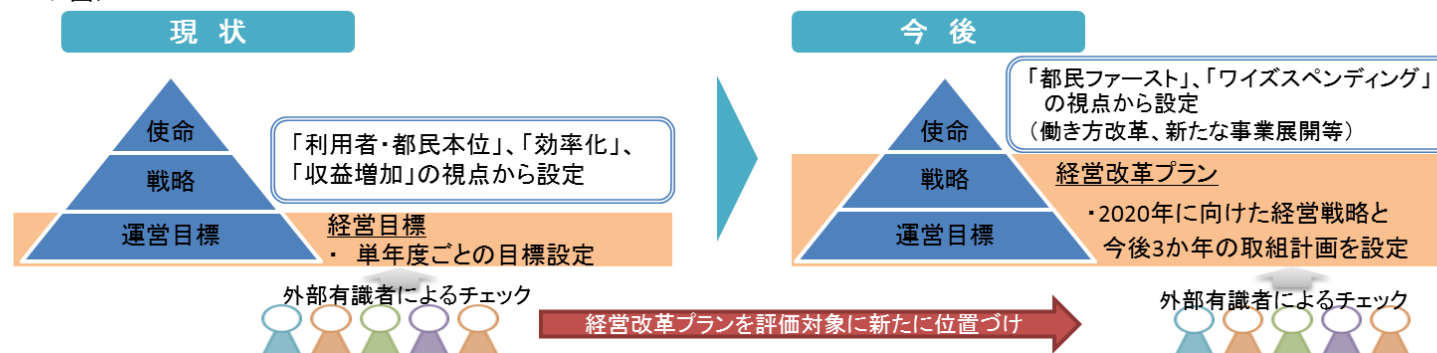
3-1 監理団体改革の実施方針 ～監理団体による改革～

実施方針

○ 各監理団体による自律的な経営改革の推進

- ・ 2020年を目途に概ね3年間で取り組むべき経営戦略をとりまとめる経営改革プランの策定
※経営改革プランを、「監理団体経営目標評価制度」の評価対象に新たに位置づけ
- ・ 都民サービスの質向上、働き方改革などを通じた団体の機能強化推進
- ・ 団体の内部ガバナンス機能の強化
 - ①外部人材の活用などを通じた理事会・取締役会の経営機能、監事・監査役の監督機能強化
 - ②監事・監査役による監査指針の策定、監査報告書の所管局への報告を義務付け

<イメージ図>



○ 団体の経営情報の更なる見える化推進

- ・ 各団体が行う主要事業の全体像・収支構造・社会貢献活動(CSR)等について公開(毎年度)
- ・ 理事会・評議員会の議事要旨の公開(毎年度)

(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回)資料より)

⑩ 監理団体改革 (7/11)

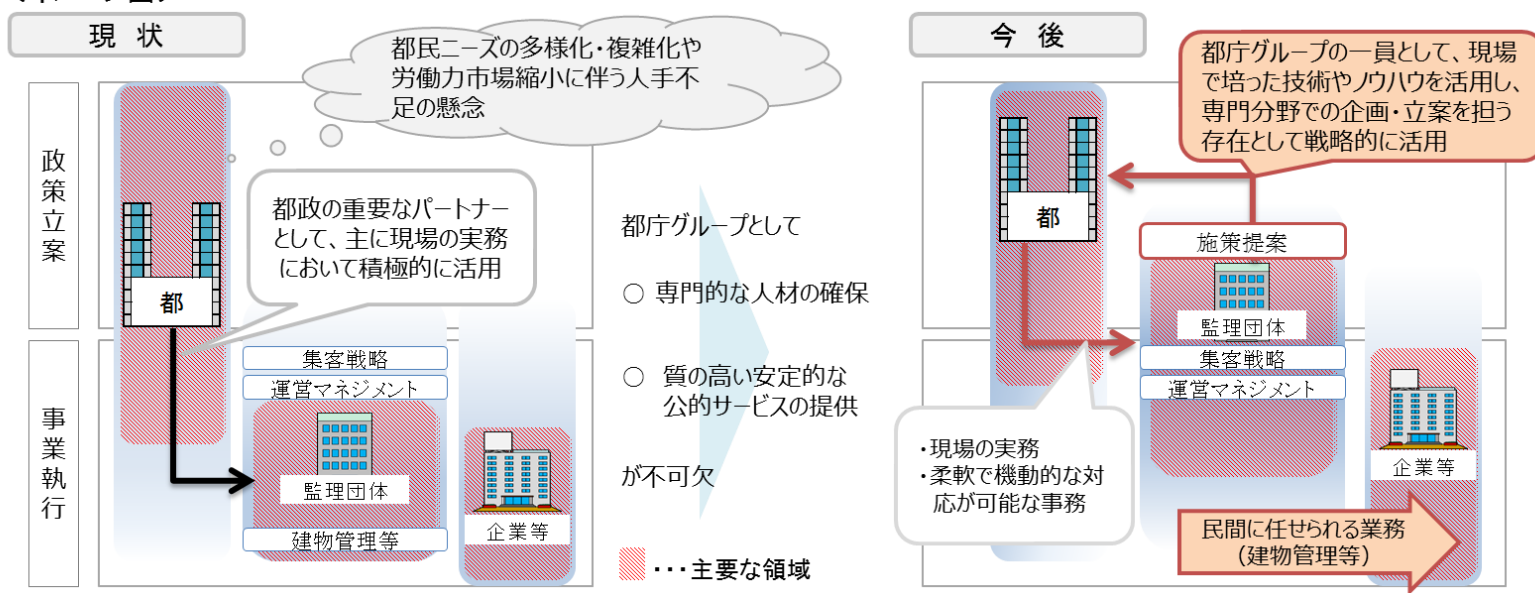
3-2 監理団体改革の実施方針 ～所管局による改革～

実施方針

○ 監理団体の役割の再整理・あり方の見直し

- ・ 監理団体に“政策実現に向けた事業の企画立案の一部”を担う役割を新たに位置付け
- ・ 見える化改革による「官・民・団」の役割分担の整理と合わせ、事業等の再編などを含めた団体のあり方の見直し等を整理した上で、今後の団体活用の考え方等を取りまとめる「監理団体活用戦略(仮称)」を策定
- ・ 社会情勢や他自治体との比較検討を踏まえ、各局等による特命随意契約の契約内容等の点検を実施

<イメージ図>



(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回)資料より)

⑩ 監理団体改革 (8/11)

3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

実施方針

監理団体役員関係

○ 役員ポスト数等の見直し

- ・ 経常収益額や団体職員数、今後の経営戦略などを踏まえ、各団体の役員ポスト数を再設定

○ 団体常勤役員に占める都関係者(都派遣・都OB)割合の見直し

- ・ 団体の経営戦略実現に向けた民間人材やプロパー職員等の積極的な登用

① 監事・監査役への専門的人材の登用を原則義務化

② 公募を含めた民間人材・固有職員等の活用

(公募試行実施に向けた監理団体向けガイドラインの策定)

- ・ 都OBを段階的に削減、都職員の身分を有する再任用職員・現役職員の派遣・出向にシフト

<イメージ図>



(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回)資料より)

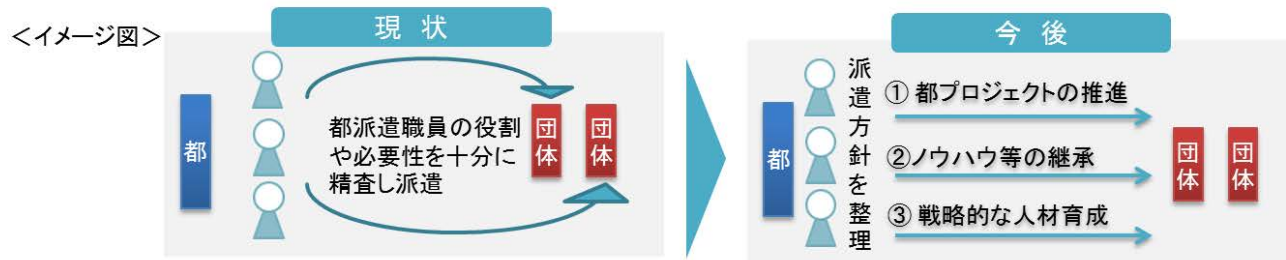
⑩ 監理団体改革 (9/11)

3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

監理団体職員・都派遣職員関係

○ 監理団体への都職員派遣方針の明確化

- 派遣目的や派遣期間等を再整理するなど方針を明確化し、メリハリのある職員派遣を実施
(イメージ)①プロジェクト型、②技術・ノウハウ継承型、③戦略的人材育成型(若手職員・中堅職員層)



○ 都・監理団体職員の人材育成の促進

- 都・監理団体の若手職員(主任・主事級を想定)を相互に受け入れる双方向型人事交流の実施
監理団体を所管する局以外の局や、都以外との交流も併せて検討・促進



- 監理団体の管理職層を都庁(本庁)に受け入れる仕組みの導入
管理職層を2年程度受け入れ、監理団体の将来のマネジメントを担う人材の育成を促進

(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回)資料より)

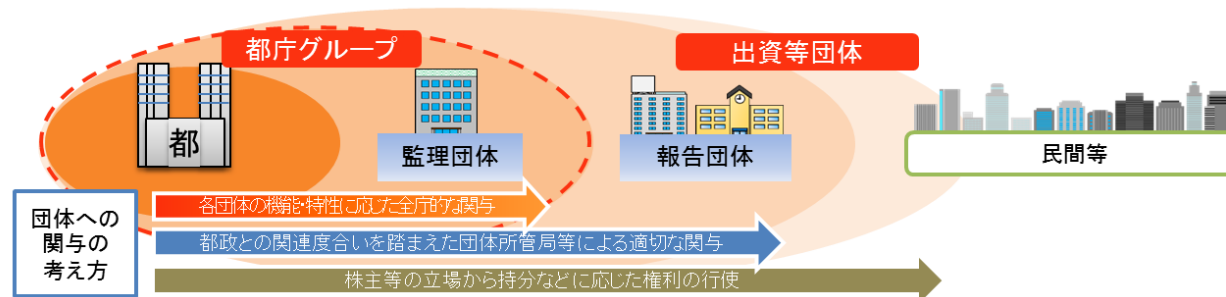
⑩ 監理団体改革 (10/11)

3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

都による団体への関与のあり方

- 都政との関連度合いを踏まえた都と監理団体等との関係性の再整理・都が関与すべき団体の見直し
- ・ 出資等、財政・人的支援状況と、現在の都政との関連度合い・見える化改革の検討状況等を踏まえ、監理団体等の定義・名称・団体の見直しを実施

(イメージ) 都との関連性を踏まえた団体への関与の考え方



		現 状	今 後
考え方	監理団体	出資等を行う団体及び、継続的な財政支出・人的支援を行う団体のうち、全市的な指導監督を行う団体(都政の重要なパートナー)	「現場機能等を持つ組織として都と協同して事業等を執行・提案する団体」で全市的な指導監督を行う団体(都庁グループの一員)
	報告団体	出資等を行う団体及び、継続的な財政支出・補助金支出を行うなどの団体	「都の政策実現に協力する組織として都と連携しながら施策等を推進する団体」(都政との関連性が高い出資等団体)

(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回)資料より)

⑩ 監理団体改革 (11/11)

3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

○ 関与内容ごとに監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し

- ・ 東京都監理団体指導監督要綱・同基準等の改正

＜主な見直しの視点＞

① 監理団体職員の人員管理

職員構成、職員配置に係る財源種別等を踏まえた柔軟な人員配置管理手法への見直し

② 監理団体が締結する契約

行政機関との経営形態の違いを活かし柔軟な事業運営を図る観点から、契約手法の一部見直し

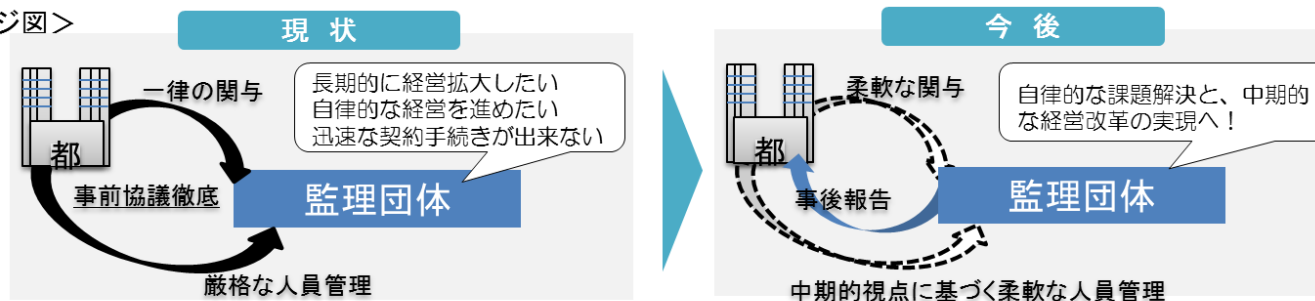
③ 都への事前協議事項・事後報告事項

団体の機動的かつ弾力的な組織運営を図る観点から、団体職員の採用・任用に係る事項などについて見直し

※ コンプライアンス、情報公開などの事項は全団体共通の関与内容として引き続き一律に関与

※ 報告団体は、定義等の見直しを踏まえ経営情報の更なる公開拡充など所管局等による適切な関与
(役職員に係る情報、都財政受入額の状況等の公開を各団体に要請)

＜イメージ図＞



(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回)資料より)

<資料 1> 「2020改革プラン（素案）」に関する意見公募手続の実施結果について

本プランの策定に当たって、平成30年2月5日に素案を公表し、都民の皆様からの御意見を募集いたしました。その実施結果は、以下のとおりです。

【ダウンロード数】	約21万件（平成30年3月25日現在）
【募集期間】	平成30年2月5日～2月19日
【受付件数】	40件

いただいた主な御意見に対する都の考え方は以下のとおりです。
なお、いただいた御意見は、ホームページに全件を掲載いたします。

○2020改革（総論）について

主な意見	都の考え方	関連ページ
野心的な改革プランであると思う。手法改革に過ぎないとも思う。今、行政に求められているのはむしろコンテンツではないか。	2020改革では、一律に削る、減らすことを主眼とせず、投資すべきところには、積極的に先行投資を行うことを基本理念としています。コンテンツについては、各局等が経営・戦略改革のレベルで局事業を自律的かつ総合的に見直し、改革を進めてまいります。	9ページ
情報公開のレベルアップを面白く読んだ。ここまで正直に書かれることに驚いた。第四章の記載にばらつき・進捗に差があるのは、その現れか。来年、再来年とどのようにバージョンアップするのか楽しみにしている。	2020改革では、毎年度、取組の成果をまとめ、追加すべき取組を本プランに取り入れることで改革のバージョンアップを図ってまいります。また、その取組状況を都民の皆様へ広く情報公開しながら、改革を着実に推進します。	10ページ

○【しごと改革】業務改革・改善について

主な意見	都の考え方	関連ページ
<p>こういう文書は、通常A4縦書きで作るものではないか。</p> <p>これまでの行政文書と違ってパワーポイントで作成したスタイルのため、タブレット等で読みやすい。地味でもこのようなところからペーパーレススタイルに取り組んでもらいたい。</p>	<p>しごと改革では、新しい働き方への転換を目指し、仕事の仕方の見直しなどを進めており、ペーパーレスにも取り組んでおります。</p> <p>本プランについても、ペーパーレスを念頭に置き、パソコンなどで、一目でページ全体を見ることができるようA4横形式で作成いたしました。</p> <p>今後は、さらにICTを活用することにより、一層情報の共有化を進めるとともに、会議運営の効率化やテレワークなど新しい働き方への転換を図り、都庁の生産性の向上を目指してまいります。</p>	<p>41、42ページ</p>

○【見える化改革】学校運営・支援について

主な意見	都の考え方	関連ページ
<p>この改革より先に、都教委が、都立・区市町村立学校に求める業務を見直して、廃止や簡素化を進める必要があるのではないかと。</p>	<p>都教育委員会では、平成30年2月に公表した「学校における働き方改革推進プラン」において、学校の負担軽減に向け、調査等の縮減など業務改善に取り組むこととしております。</p> <p>この取組に加え、学校への更なる支援のために、監理団体の活用を有効な選択肢の一つとして検討を進めてまいります。</p>	<p>69、98～100ページ</p>
<p>「学校事務のセンター化」が、小中学校事務の共同実施による定数削減、学校現場の非常勤化、民間委託や監理団体活用を意味しているのであれば、反対である。</p> <p>小中学校事務でセンター化できる業務は、総務事務などに限られ、現場に残された多くの業務は非常勤職員では対応し切れず、特に副校長の負担が増す。</p> <p>都立学校・区市町村立学校では、非常勤職員の増加に伴う管理業務等が課題となっている。</p>	<p>「学校事務・施設管理業務のセンター化」は、学校事務等に関するノウハウ蓄積や効率化の支援を目指しており、具体的な内容については現在検討中です。</p> <p>求められる支援内容は「学校事務・施設管理業務のセンター化」のみならず、「人材バンク機能の充実・強化」、「教職員研修等の企画機能の充実強化」、「学校教育支援業務の充実強化」、「教育委員会支援業務の充実・強化」を含めて合計5つあります。</p> <p>これら支援は相互に関連するため、一体的・継続的に行うことで、教育の質の向上と学校の働き方改革が実現するよう、有効な支援体制を今後検討してまいります。</p>	
<p>小中学校のセンター化の判断は、設置者である各区市町村の権限であることをプランに明記すべきである。</p>	<p>都教育委員会は、区市町村立学校現場・支援体制における課題として、処理内容のノウハウ蓄積・効率化支援等の必要性を認識しているところですが、区市町村立小中学校の運営体制については区市町村教育委員会が検討を行うこととなります。見える化改革報告書「学校運営・支援」61頁で、活用は設置者の判断によると明記しております。</p>	

○【見える化改革】工業用水道について

主な意見	都の考え方	関連ページ
工業用水道事業の廃止は、中小事業者の経営への影響が大きい等の理由により反対である。	工業用水道事業については、今後の需要減少の見通し、施設の老朽化等の課題を踏まえ、工業用水道をご使用いただいている中小企業等の皆様に真摯に向き合いつつ、抜本的な経営改革を関係各局で連携して検討を進めてまいります。	70、107、108ページ

○【見える化改革】下水道事業について

主な意見	都の考え方	関連ページ
下水道事業へのコンセッション導入については、料金や品質管理、都民サービス等への影響が懸念されるため、反対である。	下水道事業における施設運営手法の検討に当たっては、経済性だけでなく、安定的な下水道サービスの提供といった観点を重視してまいります。	71、109、110ページ

○【仕組み改革】監理団体改革について

主な意見	都の考え方	関連ページ
全ての監理団体・報告団体に毎年度の経営方針・事業計画を発表させる仕組みを作るべきである。都は、それを厳しく評価・指導し、団体に発展性のある経営努力を求めることが必要である。	監理団体等の経営情報の公開拡充を図ってまいります。また、各監理団体が策定する経営改革プランを経営目標評価制度の評価対象に位置付け、都が毎年度、外部有識者等の意見を聴取しながら評価することにより、各団体の自律的な改革を促進してまいります。	126ページ
監理団体は業務内容や都政における役割が大きく異なるため、一律で論ずるのは危険で、実態に合った対応を考えるべきである。	全団体一律の関与手法から、団体の特性に応じたメリハリのある関与手法へ見直しを図ってまいります。	128、129ページ
都OBを削減する方向でなく、むしろ経験豊富な都OBの活用を図るべきである。	監理団体の機能強化に向け、監事・監査役への専門的人材の登用や、公募を含めた民間人材等の活用を図るとともに、都OBを段階的に削減して再任用職員や現役職員の派遣・出向にシフトするなどして、団体の役員構成の見直しを図ってまいります。	128、129ページ
交通機関の監理団体は、社長は公募又は民間企業の役員経験者を、非常勤取締役は弁護士等の有資格者を選任し、外部の目で経営改善を行うべきである。		
会社法で大会社に該当する監理団体は、取締役会の形骸化を防ぐため、持ち回りを原則禁止にする。	監理団体の役員人事における外部人材の活用などを通じて、理事会・取締役会等を活性化させ、経営機能の強化を図ってまいります。	126ページ

<資料 2> 平成28年度（2016年度）以降の改革年表

	会議等	改革の主な取組、成果	参照頁
平成28年（2016年） 8月	8/26 都政改革本部の設置を表明（知事記者会見）	都民ファーストの都政の実現に向けた改革を推進する	
9月	<p>9/1 都政改革本部設置</p> <p>9/1 都政改革本部会議（第1回） ・当面取り組んでいくテーマ（自律改革、情報公開、オリンピック・パラリンピック）について ・情報公開調査チーム、オリンピック・パラリンピック調査チームの設置について</p> <p>9/9 都政改革本部に内部統制プロジェクトチームを設置（知事記者会見）</p> <p>9/29 都政改革本部会議（第2回） ・各局の自律改革について ・情報公開調査チームの検討状況（公益通報制度の見直し、附属機関等の情報公開の拡大等）について ・内部統制プロジェクトチームの設置について ・オリンピック・パラリンピック（調査チームによる第一次調査報告、各局からの報告）について</p>	<p>○情報公開の観点から同本部会議はインターネット中継、動画配信、会議資料公開</p> <p>都政改革を進める視点として、「都民ファースト」、「情報公開」、「税金の有効活用（ワイズ・スペンディング）」を提示</p> <p>○各局において自律改革を開始</p> <p>○知事・副知事を含めた全管理職によるイクボス宣言</p>	P 38
10月		<p>○都庁総合ホームページに「情報公開ポータルサイト」を開設</p> <p>○審議会等の情報公開の自己点検による公開割合の拡大、議事録の公開方法の見直しにかかる取組開始</p> <p>○開示請求への対応状況の公表、非開示判断を厳格化</p> <p>○「職員目安箱」の設置（各職員の問題意識、提案等を知事に直接伝えることができる制度）</p> <p>○平成28年10月分から各局においても「都民の声」を毎月公表</p> <p>○「20時完全退庁」・「残業削減マラソン」取組開始</p>	<p>P 114</p> <p>P 38/59</p>

	会議等	改革の主な取組、成果	参照頁
11月	<p>11/1 都政改革本部会議（第3回）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各局の自律改革（取組状況の報告）について【教育】 ・内部統制プロジェクトチームの検討状況（入札契約制度）について ・オリンピック・パラリンピック（調査チームによる調査報告）について <p>11/28 都政改革本部会議（第4回）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各局の自律改革の取組状況について【総務、主税】 ・予算編成プロセスの見直しと透明性を高める取組について ・内部統制プロジェクトチームの検討状況（入札契約制度）について ・オリンピック・パラリンピックについて 	<p>○公益通報制度の拡充（外部窓口の設置等）</p> <p>○「職務に関する働きかけについての対応要綱」策定（職員以外の者からの働きかけ内容の記録等を制度化）</p>	P118
12月	<p>12/22 都政改革本部会議（第5回）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各局の自律改革の取組状況の報告【政企、青治】 ・文書管理及び情報公開の取組状況（公文書開示手数料等）について ・内部統制プロジェクトチームからの報告（入札契約制度の検討状況・知事の海外出張及び公用車の運用のあり方） ・オリンピック・パラリンピックについて 	<p>○26局において局独自の「情報公開ポータルサイト」を開設</p> <p>○知事に対する各種団体等要望の実施</p> <p>○「東京都知事の海外出張に関する運用指針」策定</p> <p>○財務局予算査定状況公表</p> <p>○補助金等の支出状況等の公開（生活文化局）</p>	<p>P114</p> <p>P122</p> <p>P122</p>
平成29年(2017年) 1月		<p>○「ライフ・ワーク・バランス推進プラン」策定（都庁の働き方改革の方向性を提示）</p> <p>○いわゆる政党復活予算の仕組みの廃止</p> <p>○庁内主要会議におけるタブレット端末の活用</p> <p>○（庁内で実施する）各種調査の必要性の精査：30件の調査見直しに着手</p>	<p>P38</p> <p>P122</p> <p>P54</p>

	会議等	改革の主な取組、成果	参照頁
2月	<p>2/1 都政改革本部会議（第6回）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自律改革について【生文、都整、福保、産労、建設】 ・情報公開（公金支出情報の公開）について ・内部統制プロジェクトチームの検討状況（入札契約制度）について ・都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム（仮称）の設置について <p>2/16 都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム会議（第1回）の開催</p>	<p>○児童手当の口座振替による支給を開始</p> <p>○「東京都職員服務規程」改正（異動時等の事務引継方法の見直し）</p>	P 46
3月	<p>3/31 都政改革本部会議（第7回）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自律改革について【環境、病院、港湾、会計】 ・内部統制（入札契約制度改革の実施方針）について ・「2020改革」について 	<p>○第7回都政改革本部会議よりペーパーレスによる会議進行を開始</p> <p>平成28年度の取組をレベルアップし、東京の持続的発展を支える都庁の機能強化を図るため、平成29年度から三つの改革（「しごと改革」、「見える化改革」、「仕組み改革」）に取り組むことを発表</p> <p>○監理団体の団体運営に関する情報公開の拡充（都財政支出受入状況等）</p> <p>○「電子マネーによる公金収納の実務的指針」策定</p> <p>○都庁のライフ・ワーク・バランス実現に向けた職員アンケートの実施：5,587件の改善意見</p> <p>○各局の自律改革として、486項目の取組を推進（平成29年3月31日時点）</p>	P 36
4月	<p>4/27 都政改革本部会議（第8回）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「2020改革」等の活動状況について ・情報公開の取組成果について ・各局の自律改革について【財務、オリ、消防、交通、水道、下水】 	<p>○「仕事の進め方に関する都庁ルール」策定（情報共有の徹底や会議等の効率化など、職員が仕事を進める上で心掛ける基本的かつ重要な事項を取りまとめ）</p> <p>○在宅勤務型テレワークの試行開始</p> <p>○「超過勤務の縮減に関する基本指針」改訂（長時間労働防止への取組強化）</p> <p>○時差勤務の拡大・休憩時間の分散化の取組開始</p> <p>○「東京都文書管理規則」改正（意思決定過程の記録化等）</p> <p>○監理団体経営目標評価制度の見直し（外部有識者からの意見聴取の導入等）</p> <p>○東京都コンプライアンス推進委員会の設置</p>	<p>P 38</p> <p>P 57</p> <p>P 59</p> <p>P 38</p> <p>P 116</p> <p>P 128</p> <p>P 118</p>

	会議等	改革の主な取組、成果	参照頁
5月	5/30 都政改革本部会議（第9回） ・「2020改革」等の活動状況について ・今後の自律改革について ・平成28年度の情報公開の取組について ・内部統制プロジェクトチームの取組成果について ・「仕組み改革」（監理団体改革の検討状況）について	○「都庁ＫＡ・Ｅ・ＲＵタグ運動」開始 ○見える化改革の事業ユニット分析を開始 ○「自律改革事例集」を取りまとめ、ホームページで公表	P 59 P 18
6月	6/29 都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム 会議（第2回）の開催	○フレックスタイム制の試行開始 ○入札契約制度改革の試行開始（財務局契約案件）	P 58 P 119
7月	7/19 都政改革本部会議（第10回） ・「2020改革」等の活動状況について ・「しごと改革」（都庁ライフ・ワーク・バランス実現ＰＴの検討状況）について ・「仕組み改革」（検討課題、退職管理に関する検討状況、監理団体改革の検討状況）について	○「東京都公文書の管理に関する条例」施行（公文書の適正な管理が情報公開の基盤であることを明記） ○「東京都情報公開条例」改正（閲覧手数料廃止及び写しの交付手数料の減額等）	P 116 P 112
8月		○東京都入札監視委員会の体制強化 ○各監理団体自己点検（所管局による評価含む）の実施	P 119 P 126/127
9月	9/6 都政改革本部会議（第11回） ・「2020改革」等の活動状況について ・「しごと改革」（都庁ライフ・ワーク・バランス実現ＰＴの報告）について ・「見える化改革」（進捗状況、事業ユニット報告）について ・「仕組み改革」（監理団体改革の検討状況）について	○公金支出情報の公開 ○補助金の支出状況等の公開（全庁展開） ○見える化改革の取組の成果として、見える化改革報告書の公表：「視察船事業」 ○テレワーク試行規模拡大、運用の柔軟化（半日型・出張併用型の試行を開始） ○都庁ＢＰＲの開始	P 115 P 115 P 94 P 57 P 41

＜資料２＞平成28年度（2016年度）以降の改革年表

	会議等	改革の主な取組、成果	参照頁
10月		<ul style="list-style-type: none"> ○入札契約制度改革の試行開始（各局等契約案件・公営企業局契約案件） ○「ペーパーレス強化月間」の実施 ○20時完全消灯日の取組開始 ○勤務間インターバル、土日連続勤務禁止の試行開始 ○公文書情報提供サービスの提供開始 	P119 P42 P59 P59 P113
11月	11/28 都政改革本部会議（第12回） ・「2020改革」等の活動状況について ・「見える化改革」（事業ユニット報告）について	<ul style="list-style-type: none"> ○見える化改革の取組の成果として、見える化改革報告書の公表：「工業用水道」、「発電」、「学校運営・支援」、「救急活動」、「青少年・治安対策」、「防災まちづくり」、「中小企業支援」、「会計管理事務」の8ユニット ○都庁トップによる「都庁働き方改革」宣言 	P107他 P59
12月	12/26 都政改革本部会議（第13回） ・「2020改革」等の活動状況について ・「見える化改革」（事業ユニット報告）について ・入札契約制度改革の試行状況について ・「しごと改革」（都庁BPRの取組状況）について	<ul style="list-style-type: none"> ○見える化改革の取組の成果として、見える化改革報告書の公表：「福祉人材の養成・確保」、「下水道事業」、「税務行政」、「省エネルギー・温暖化対策」、「道路管理事業」の5ユニット ○「東京都ICT戦略」策定 	P87他 P120
平成30年(2018年)			
1月	1/31 都政改革本部会議（第14回） ・「2020改革」等の活動状況について ・「見える化改革」（事業ユニット報告）について ・「仕組み改革」（東京都職員の人材育成（人事交流）、監理団体改革の検討状況）について ・「2020改革プラン(素案)」（案）について	<ul style="list-style-type: none"> ○見える化改革の取組の成果として、見える化改革報告書の公表：「スポーツ振興」 <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-top: 10px;"> サービスの品質向上を通じて、施設の魅力向上を目指す、新たなプロジェクト 「施設サービス魅力向上プロジェクト」に取り組むことを発表 </div> 	P78
2月	「2020改革プラン(素案)」の報告 （平成30年第1回東京都議会定例会）	<ul style="list-style-type: none"> ○「2020改革プラン（素案）」公表 ○「2020改革プラン（素案）」に関する意見公募手続の実施（2/5～2/19） 	P137～
3月	3/28 都政改革本部会議（第15回） ・「2020改革プラン」（案）について ・今後の都政改革の実施体制について ・平成30年度の取組について	<ul style="list-style-type: none"> ○「2020改革プラン」公表 	

2020改革プラン
～ これまでの取組の成果と今後の進め方 ～

平成30年3月30日 発行

編集・発行 東京都総務局行政改革推進部都政改革担当
(都政改革本部事務局)
東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
電話番号 03(5388)2592