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）しごと改革

しごと改革とは何か。

～職員・職場レベルにおける改革～

　しごと改革とは、「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。

職員の意識と共に働き方の制度・基盤を変える

加えて業務そのものを変える

	各局の取組	全庁的取組
意識改革	・都庁ＫＡ・Ｅ・ＲＵタグ運動の実施や会議ルールの設定など職場レベルでの意識改革の推進	**①意識改革・組織風土改革** ・ワークスタイル行動指針の策定
働き方改革〔制度改正〕〔基盤整備〕	局・職場レベルにおける働き方改革の推進 ・課内における柔軟な人員配置や人材派遣の活用 ・研修・ＯＪＴなどによる能力開発の推進 ・２０時退庁の推進など超過勤務の縮減に向けた取組 ・年休の取得や育児・介護関係制度の活用促進　など	**②執行体制の充実** ・業務や職場の実態に応じた機動的な人員配置 **③ＩＣＴの整備・活用** ・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** ・国内外の人事交流の拡大 ・研修受講環境の改善 **⑤人事制度の改革** ・休暇・勤務時間制度の改正など
業務改革・改善	・若手職員による業務改善の検討、効率的な会議運営、ペーパーレス化の推進　など	**⑥業務改革・改善** ・都庁ＢＰＲの推進 （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））、総務事務改革）

※ 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、更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。

ー目標は達成できるか
ーそもそも正しい目標か
ー他により良い施策（方策）はないか
ー今までのやり方で良いのか
ー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。

ー達成目標や政策実現手法の転換等〔目標転換〕
ー都自らが担うのか、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〕
ー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

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）

都民ファースト

ワイズ・
スペンディング

情報公開

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？

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

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.

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.

競争性テスト

・廃止
・民間譲渡／民営化
・PPP／PFI
・委託／外注化　etc.

※　該当しないユニットもある

当面の「見える化」分析の対象

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
	11	首都大学東京
財務局	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
ｵﾘﾝﾋﾟｯｸ・ﾊﾟﾗﾘﾝﾋﾟｯｸ準備局	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
	58	視察船事業
会計管理局	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。

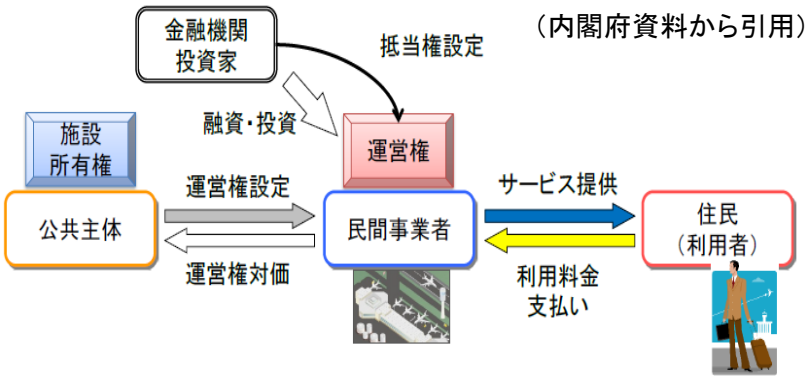
＜コンセッション方式＞

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に設定する方式

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・創意工夫を活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。

コンセッション方式のイメージ



（内閣府資料から引用）

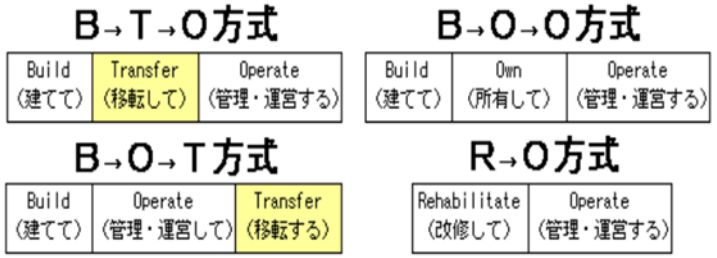
国が指定する重点分野

- 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）



PFIの主な事業方式
（内閣府HPから引用）

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７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、宿舎等
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

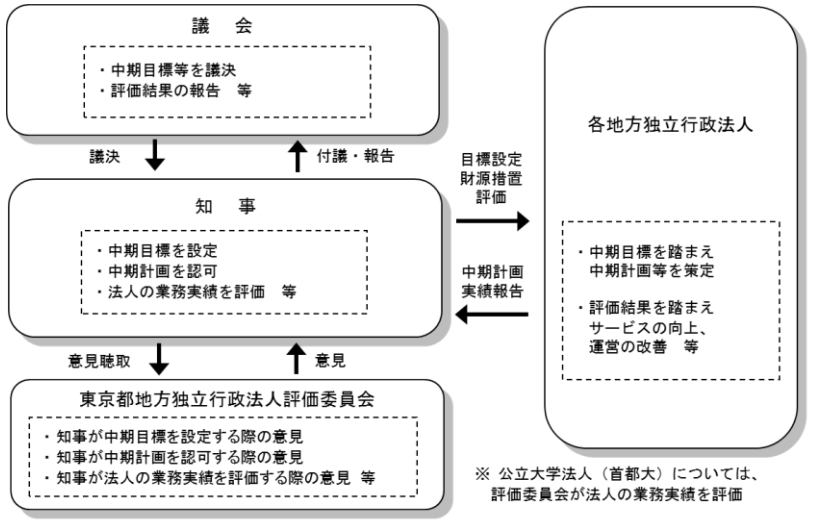
（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律　第2条第1項）

＜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）

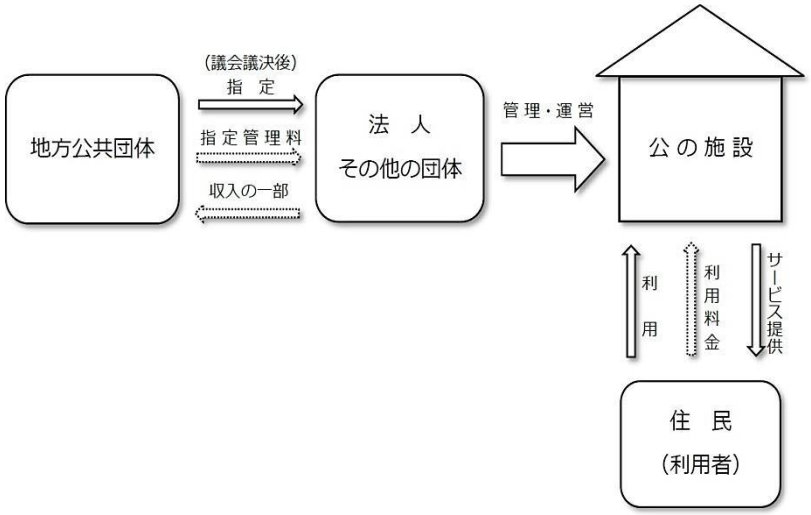
＜指定管理者制度＞

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	ＰＤＣＡ型政策評価	総務局	事業評価
	3	内部統制	総務局	
リソースマネジメント	4	入札契約制度改革	財務局	入札・契約
	5	ＩＣＴの戦略的な活用	総務局	ＩＣＴ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が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。