

(平成29年3月31日都政改革本部資料)

「2020改革」について

平成29年3月31日
総務局

目 次

- 1 これまでの取組 … P. 1
- 2 「2020改革」の取組 … P. 3～6
 - (1) 平成29年度からの取組
 - (2) 各改革の相互関係
 - (3) 対象範囲
 - (4) 改革の理念
- 3 各改革の取組 … P. 7～25
 - (1) しごと改革 (P. 7～10)
 - (2) 見える化改革 (P. 11～22)
 - (3) 仕組み改革 (P. 23～25)
- 4 「2020改革」の期待成果 … P. 26
- 5 「2020改革プラン(仮称)」の策定 … P. 27
 - (1) 「2020改革プラン(仮称)」について
 - (2) 計画期間等の考え方
- 6 策定スケジュール … P. 28

1 これまでの取組

- 都は、都民ファーストの視点で、「セーフシティ」、「ダイバーシティ」、「スマートシティ」の3つのシティを実現し、「新しい東京」をつくるため、東京の課題解決と成長創出に取り組んでいる。
- 都政を都民と共に進めていく上で必要な、都政の見える化・透明化をはじめとした都政改革を推進するため、平成28年9月1日に知事を本部長、副知事及び局長等を本部員とする都政改革本部を設置し、「都民ファースト」、「情報公開」、「賢い支出(ワイズ・スペンディング)」の3つの原則の下、様々な改革を進めてきた。
- 具体的には、都政改革本部に、情報公開調査チーム、内部統制プロジェクトチーム及びオリンピック・パラリンピック調査チームを設置して都政の課題についての調査や評価、解決策の検討を行うとともに、各局等において自律改革の取組を進めた。

【具体的な取組と成果】

1 情報公開調査チーム	・予算編成過程の透明化、公益通報制度の拡充、職員目安箱の設置を実施 ・公文書開示制度の見直し、公金支出情報や審議会等の情報公開、公文書管理の条例化、ICTを活用した公文書データの公開を引き続き推進 ※詳細は次ページ
2 内部統制プロジェクトチーム	・予定価格の事後公表、一者入札の中止、低入札価格調査制度の適用拡大などの入札契約制度の改革を実施<4月から>
3 オリンピック・パラリンピック調査チーム	・情報公開の推進 ・都が整備する恒久3施設の見直しにより約410億円を削減
4 自律改革	・各局等において、平成28年9月から業務改善や事務の効率化を中心に、約500件の取組を着実に推進

1 これまでの取組

(参考) 情報公開に関する取組事例

【具体的な取組と成果】

公文書開示制度の見直し	・非開示判断の厳格化により、黒塗りが減少 (開示請求のあった文書を極力そのまま公開) ・公文書の閲覧手数料の無料化や写しの交付手数料見直し等に向け、情報公開条例改正に向けた準備に着手 ・ICTを活用した公文書データの無料提供の検討に着手
公金支出情報の公開	・公金支出情報について、1件ごとの情報を一括して公開<9月予定>
審議会等の情報公開	・各種審議会の議事録の公開 〔議事録を公開している機関の割合〕 70%(点検前) ⇒ 82%(点検後)
公文書管理の見直し	・東京都文書管理規則の改正により、文書の保存期間及び廃棄ルール等を見直すとともに、意思決定過程を記録化することを明文化<4月施行予定> ・適正な文書管理を制度的に保障するため、条例を新設<29年度早期>
予算編成過程の透明化	・局ごとの要求内容、財務局査定結果及び知事査定結果の公表 ・公開の場で各種団体ヒアリング等を実施
公益通報制度の見直し	・公益通報制度を拡充し、新たに外部窓口(弁護士窓口)を設置 <平成28年11月から> ・コンプライアンス推進部を設置<4月から> ・コンプライアンス基本方針の策定<平成29年度早期>
職員目安箱の設置	職員が、直接知事に幅広い意見や提案等を伝えることができる仕組みを構築

2 「2020改革」の取組
(1) 平成29年度からの取組

- 平成28年度の取組をレベルアップし、「情報公開」を基軸にしつつ、「都民ファースト」、「賢い支出（ワイズ・スペンディング）」の観点から、これまでの組織、制度、政策の全てを包括的に見直すことで、東京の持続的発展を支える都庁の機能強化を図る。
- 具体的には、平成29年度から新たに、「しごと改革」、「見える化改革」、「仕組み改革」という3つの改革（「2020改革」）に取り組んでいく。

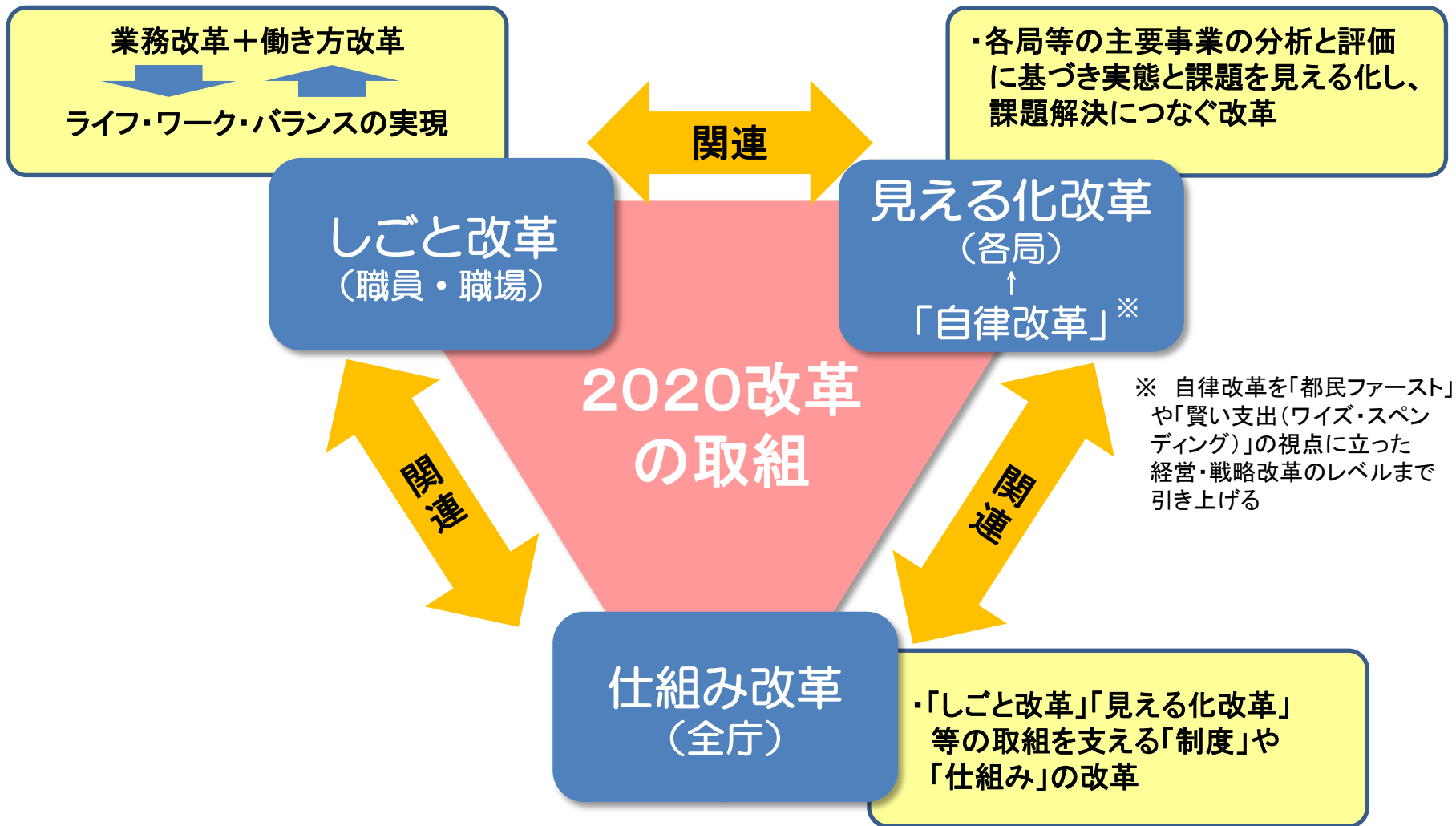
3つの改革

しごと改革	職員の働き方に関する意識や行動、仕事の仕方、能力開発のあり方など、「職員」や「職場」のレベルから都庁の「しごと」を見直すことにより、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す改革	2月に設置した都庁ライフ・ワーク・バランス実現PTで検討
見える化改革	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、また、他により有効な政策がないかといった観点から分析・評価することで、その実態と課題の「見える化」を図り、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	原則各局が主体となって検討「見える化改革」PTも活用
仕組み改革	「しごと改革」「見える化改革」から見えた成果や課題を踏まえた「制度」や「仕組み」の改革を進めるとともに、ICTの利活用、監理団体等を含めた執行体制の強化、財政基盤の維持・向上などに取り組む改革	「仕組み改革」PTで検討

改革の成果については、「2020改革プラン（仮称）」としてまとめ、取組の進行管理を行っていく。

2 「2020改革」の取組
(2) 各改革の相互関係

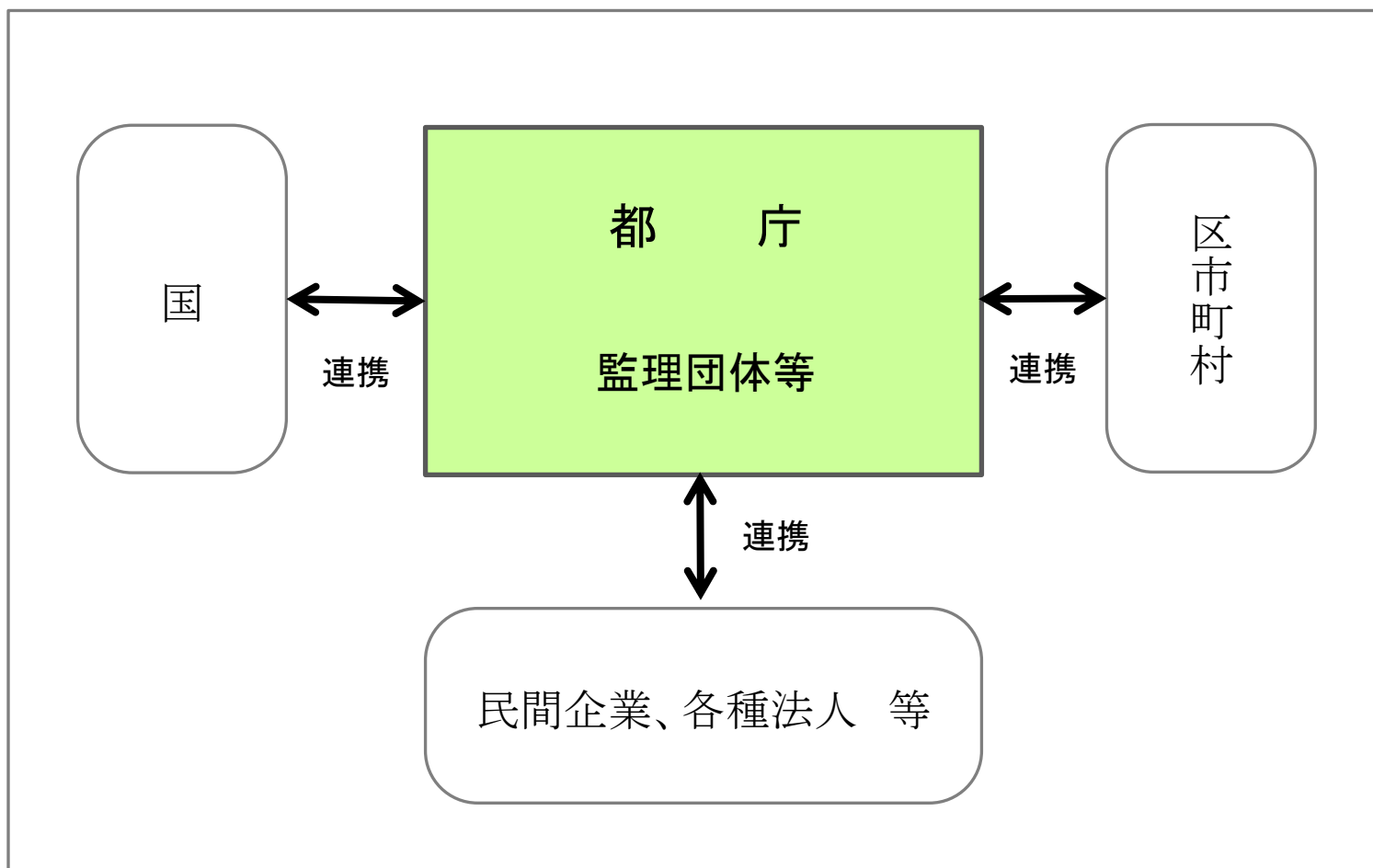
○ 各取組主体により検討を進めるとともに、それぞれの成果や課題を相互に取り込み、ボトム・アップを基本としつつ、職員・職場レベル、局レベル、全庁レベルの改革に取り組む。



2 「2020改革」の取組

(3) 対象範囲

- 仕事の最適化に必要な範囲とし、都庁、監理団体等を主な検討対象とする。
- 国・区市町村や民間企業等との連携のあり方についても検討する。



2 「2020改革」の取組

(4) 改革の理念

- 「削る」「減らす」のみを主眼とした行政改革ではなく、都民ファーストに資する都庁の機能強化を目指す。
- 自主的・自律的なボトム・アップの改革(局自らが改革の主体)を推進する。
- 機動的かつ柔軟に改革を展開する。
- 若手や現場の職員の声を生かし、柔軟な発想で課題を解決する。
- 情報公開や政策実現の場面において、IoTやAIに代表される最先端のICTを積極的に活用する。

◇ これまでの行政改革と2020改革の取組の違い

<これまでの行政改革>

- 「質」を踏まえつつも「量」が主眼
- 改革推進部門がイニシアチブ
- 一定の期間を設定
- ITを活用
(Information Technology)



<2020改革の取組>

- 「質」を主眼とした真の「改革」へ
- 現場に根差したボトム・アップの「改革」へ
- 実情に応じた期間設定による柔軟な「改革」へ
- ICTを活用
(Information and Communication Technology)

3 各改革の取組

(1) しごと改革

① 進め方

アンケートの実施

- ・ TAIMS等を利用して全職員を対象にアンケートを実施し、「職員」や「職場」からの声を直接汲み上げ、解決すべき課題を分類・整理する。

制度所管による検討

- ・ ライフ・ワーク・バランス関連の施策を所管する各部門において、現状を分析するとともに課題を把握し、改善案を検討する。

PTによる検討

- ・ これらを基に、都政改革本部に設置した都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチームにおいて検討を行う。

座 長 : 副知事

メンバー : 総務局のほか、ライフ・ワーク・バランスの各制度を所管する関係局の職員
特別顧問等

検討方法 : PTで検討するとともに、検討事項・内容ごとにワーキンググループを設置し、相互に連携しながら検討

対応の実施

- ・ 検討結果に基づき、所管の各部門において対応を実施する。
(国の法改正等が必要な場合は、国へも働きかける。)

3 各改革の取組

(1) しごと改革

② 取組の柱(職員アンケート)

- 現在、都政改革本部の「都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム」が職員向けアンケート調査を実施中

(趣旨)

都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチームの検討に当たり、働き方、仕事の仕方、能力開発等に関する職員の問題意識を把握し、プロジェクトチームとして検討すべき課題を設定するため、職員アンケートを実施する。

(実施主体)

都政改革本部 都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム

(対象職員)

区市町村立学校職員、警視庁職員及び東京消防庁職員を除く全職員(約63,000人)

(実施期間)

平成29年3月16日(木)から3月31日(金)までの16日間

(調査の内容)

以下の①～⑤の内容について、自由記述式で回答

- ①仕事と職場の改革、②意識・職場風土の改革、③能力開発、④多様で柔軟な働き方の推進、⑤その他ライフ・ワーク・バランスに関すること

3 各改革の取組

(1) しごと改革

② 取組の柱(検討テーマ)

○ 実際の検討テーマは、今後、職員アンケートの結果や制度所管における検討を踏まえて設定する。

i 仕事と職場の改革

例)

- 課題即応型の職場マネジメント改革
- ナレッジマネジメントの推進
- ペーパーレス化の推進
- 職員間コミュニケーションの活性化
- 各種管理業務の効率化

iii 能力開発

例)

- 研修や自己啓発等による職員一人ひとりの生産性向上
- ICT技術の進歩や国際化に対応できる人材の育成
- 戦略的な他団体(国・区市町村、監理団体及び企業等)との人事交流
- 監理団体固有職員の人材育成 等

ii 意識・職場風土の改革

例)

- 「残業ゼロ」への意識改革・職場の改革の一層の推進
 - ・残業削減マラソン
 - ・20時完全退庁
 - ・全管理職による「イクボス宣言」 等

iv 多様で柔軟な働き方の推進

例)

- ライフ・ワーク・バランスの実現に向けた働き方改革の推進(時差勤務、フレックスタイム等)
- 時間や場所に囚われずに仕事ができるテレワーク(在宅勤務、モバイルワーク等)の推進
- 民間企業等外部の視点やノウハウを活用した働き方の分析・改善 等

3 各改革の取組

(1) しごと改革

③ 今後のスケジュール

3月16日から31日まで

4月～5月下旬

5月下旬もしくは6月中旬

8月下旬もしくは9月初旬

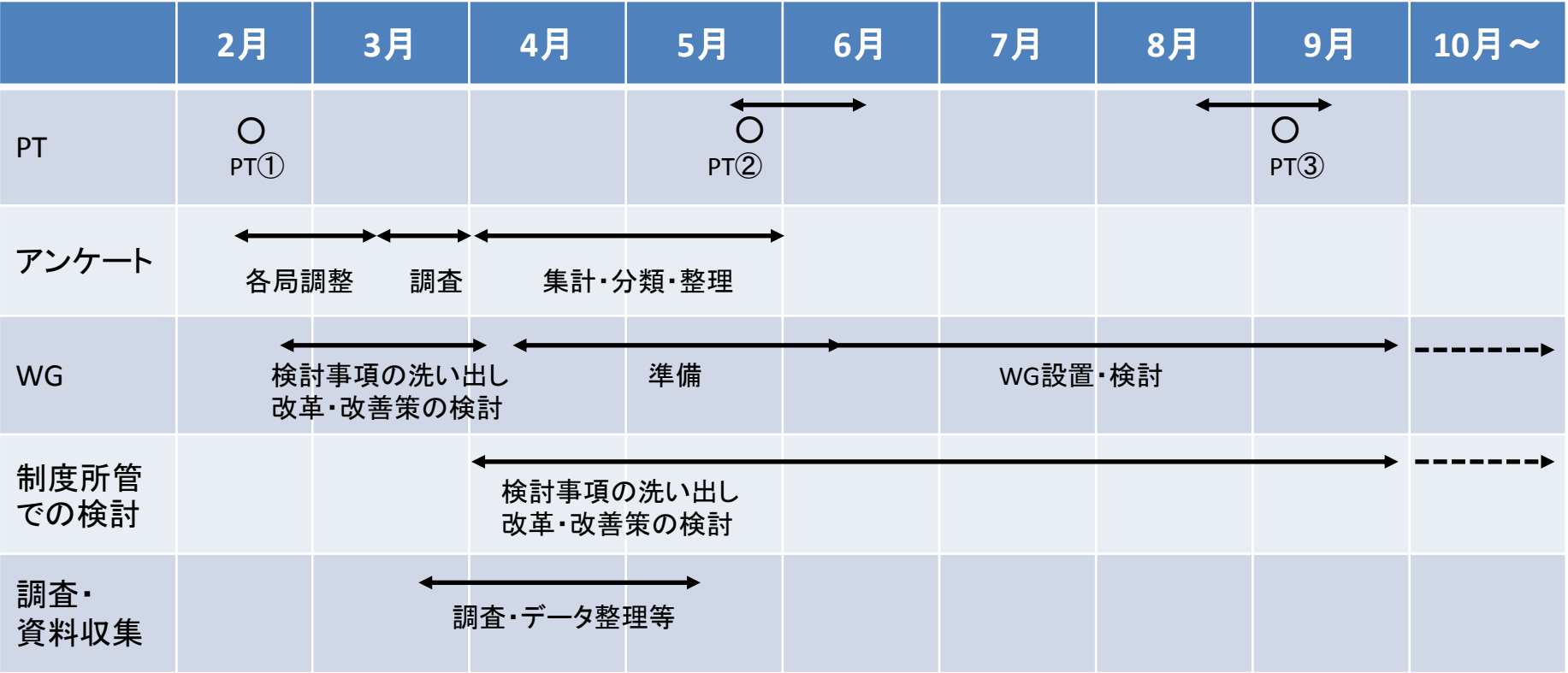
アンケート実施

アンケート調査集計・解析

第2回PT会議、WGでの検討開始

第3回PT会議

※第3回PT後は、必要に応じて随時開催

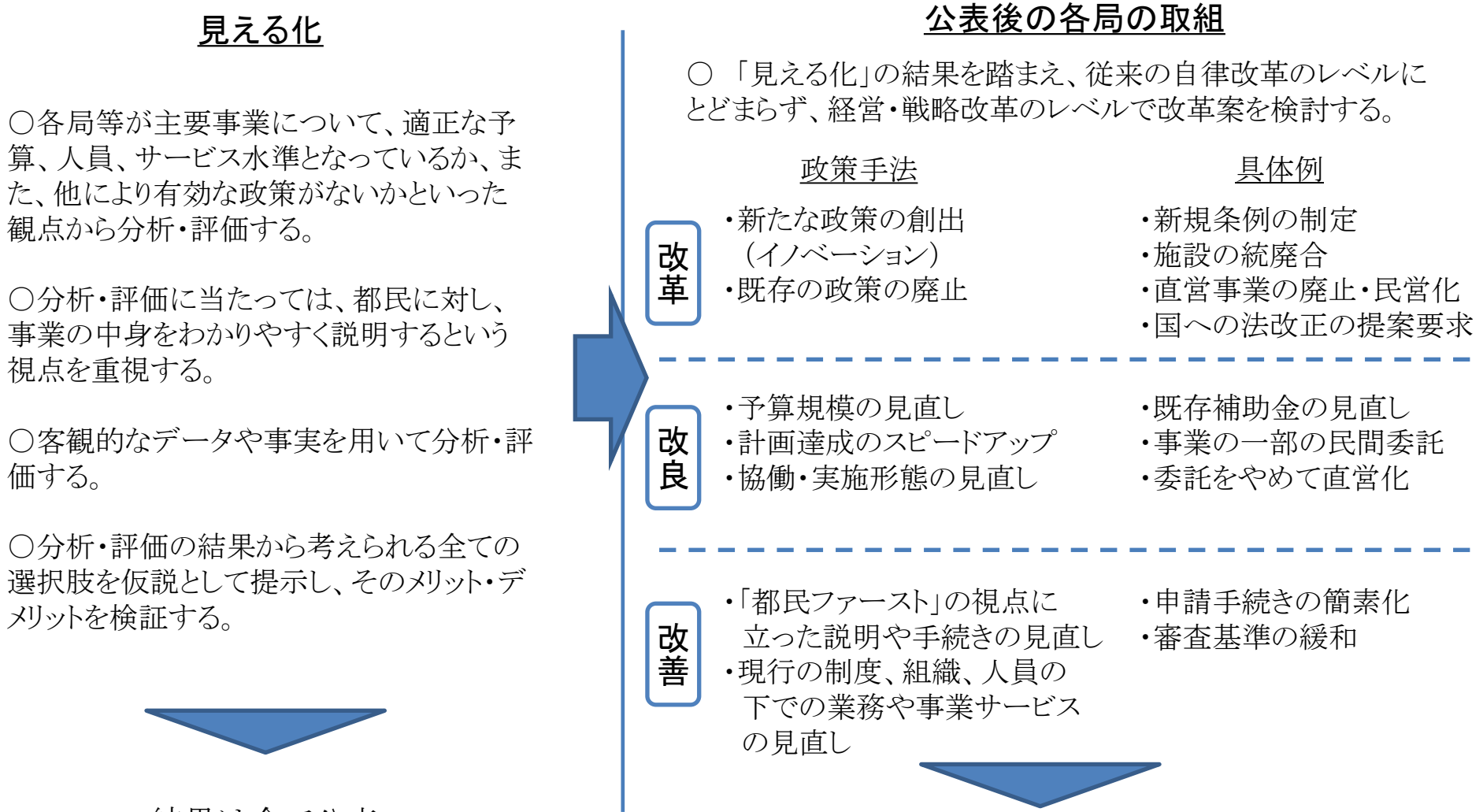


3 各改革の取組

(2) 見える化改革

① 「見える化改革」とは

○ 見える化改革は「見える化」と「公表後の各局の取組」の2段階により実施する。



結果は全て公表

2020改革プラン(仮称)においてPDCAサイクルを実施

3 各改革の取組

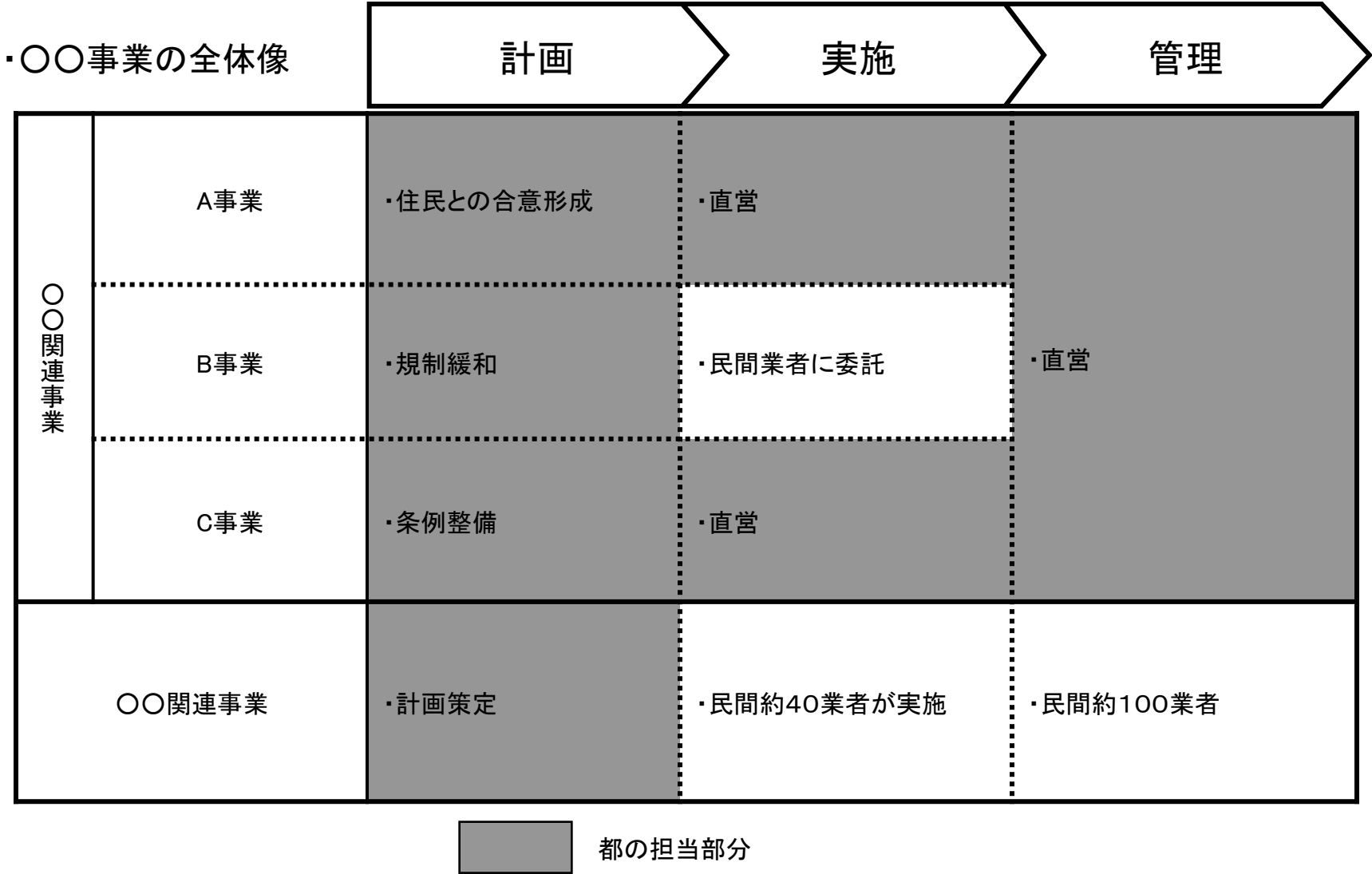
(2) 見える化改革

参考資料【「見える化」の例①】

事業の現状・棚卸し

行政が担っている範囲を明確にする

事業の種類と業務プロセスを組み合わせ、都が担っている範囲を整理する。

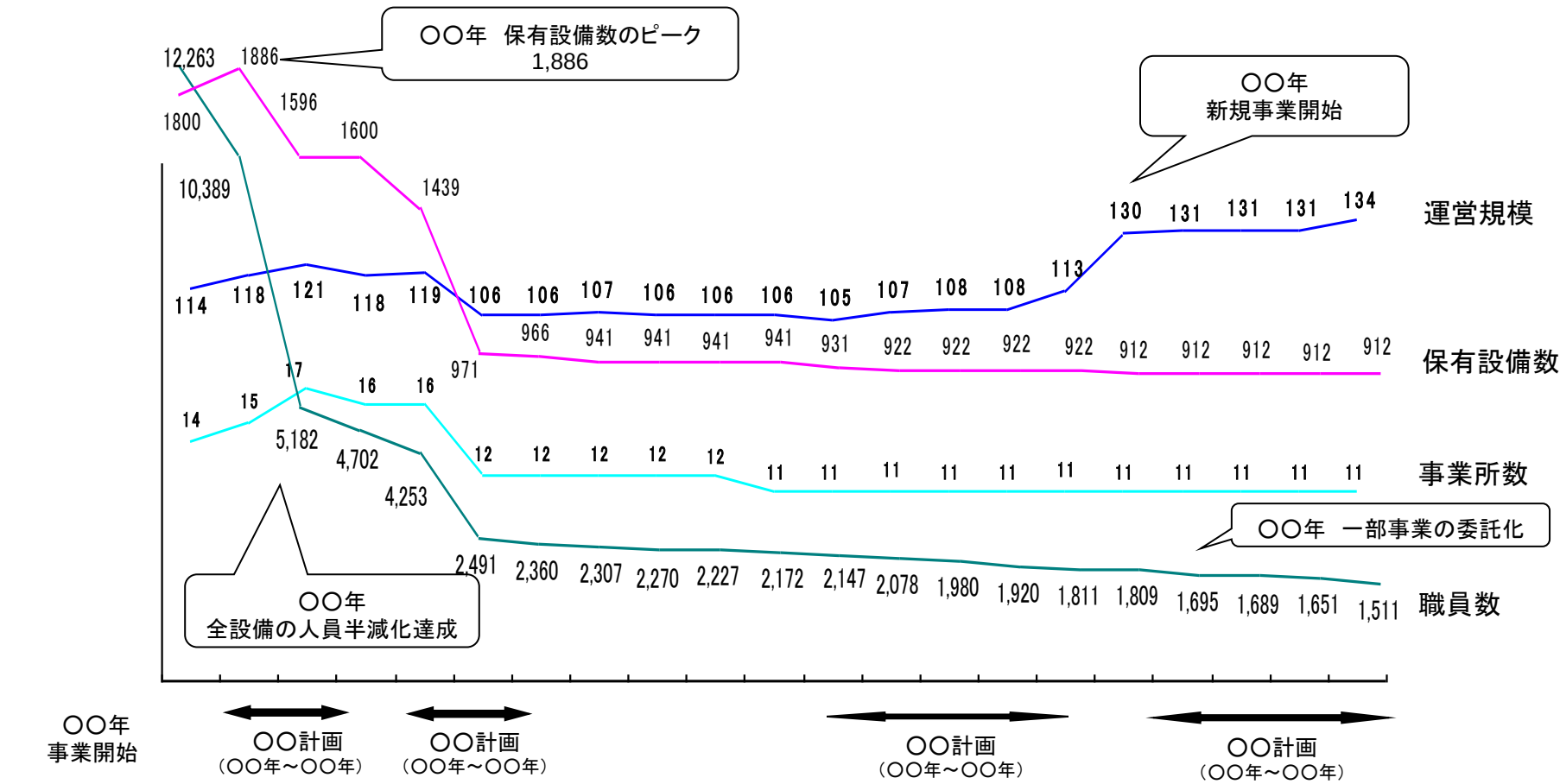


3 各改革の取組
(2) 見える化改革
参考資料【「見える化」の例②】

〇〇事業の推移

過去と比べる

これまでの改革により、〇〇事業はその規模を大きく縮小、既存の枠内でかなりの経営努力を行ってきた。

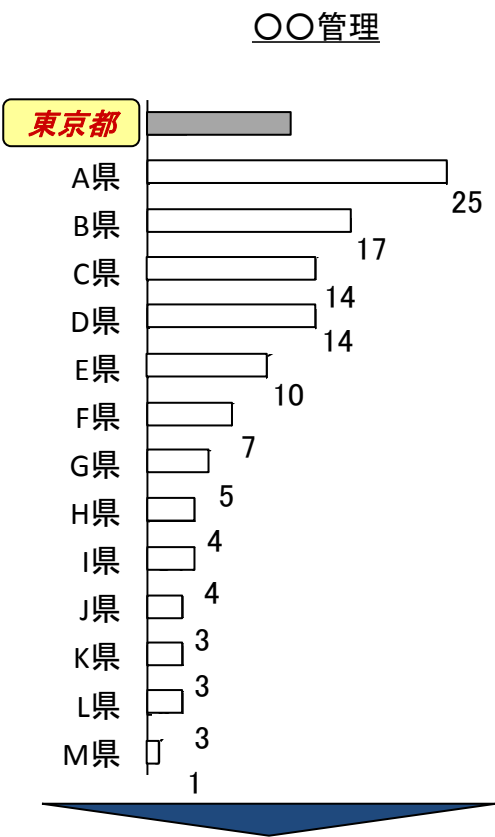


3 各改革の取組
(2) 見える化改革
参考資料【「見える化」の例③】

他道府県との予算規模の比較(〇〇事業)(〇〇年度)

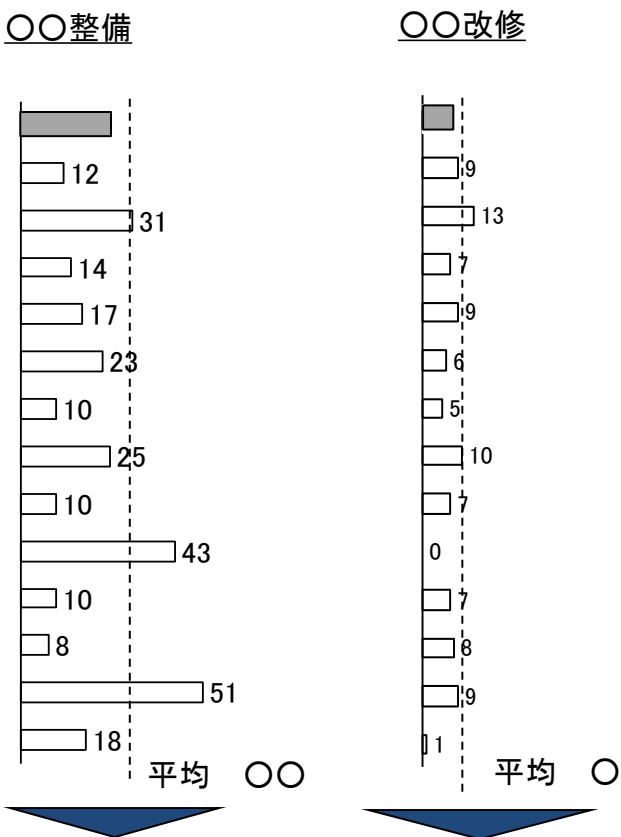
他自治体と比べる

〇〇 1 単位当たりの予算規模の比較



他県と比べ、〇〇となっている。

人口1,000,000人当たりの予算規模の比較



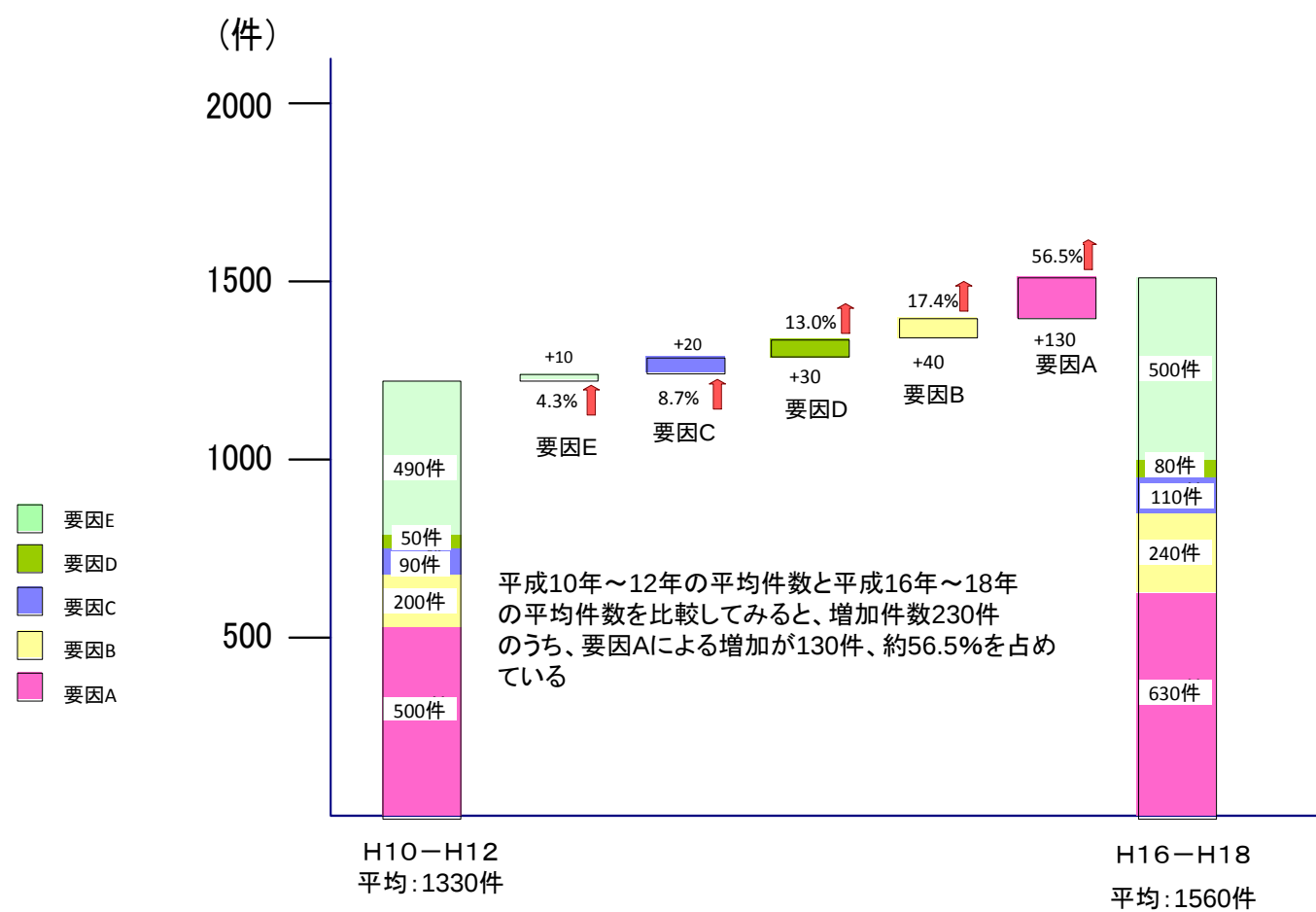
他県平均と比べ〇〇である。 他県平均と比べ〇〇である。

3 各改革の取組
(2) 見える化改革
参考資料【「見える化」の例④】

〇〇の原因別分析

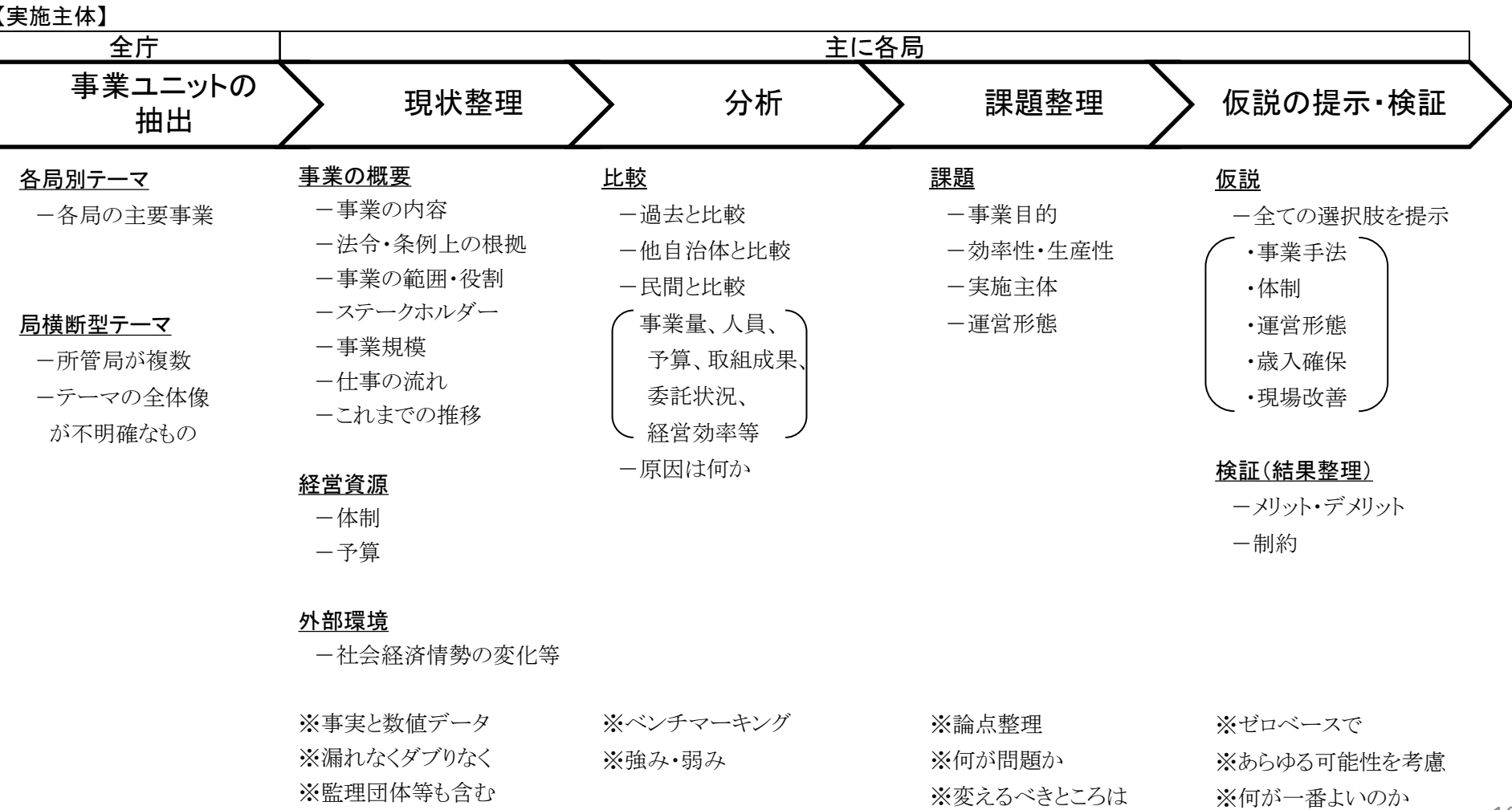
増減要因等を要素ごとに分かりやすく分析する

東京都内の〇〇では、特に「要因A」が多く、2番目に「要因B」3番目以降に「要因C」、「要因D」と続く。



3 各改革の取組
(2) 見える化改革
② 進め方

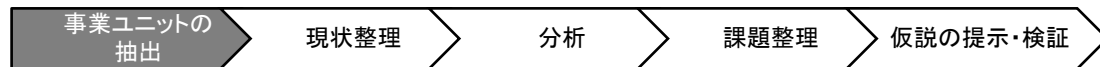
- 各局等の主要事業を、都民の視点から見て一定の完結性のある事業(以下「事業ユニット」という)ごとに分類し、その意義、権限と責任、手法、実績、成果、生産性をわかりやすく開示する。
- 「都民の関心が高い」、「予算規模が大きい」等の観点から、分析するユニットの優先劣後を決め、その上で1ユニット当たり3～4か月を目途に「見える化」を行う。



3 各改革の取組

(2) 見える化改革

③ 事業ユニットの抽出



- 事業ユニットは各局単位で構成する「各局別テーマ」を基本とするが、都政改革本部長が必要と判断した場合には、「局横断型テーマ」の事業ユニットを設定する。

(1) 各局別テーマ

各局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ごとに分類し、都民ファースト、賢い支出(ワイズ・スペンディング)の視点から「見える化」する。

(2) 局横断型テーマ

- ① 所管局が複数にまたがっているため、(1)において、各局別に「見える化」を行うだけでは、都民の視点から見て一定の完結性のある事業とならず、「見える化」が不十分なもの
 - ② 都民ファーストの視点から今後重要なテーマとなることが考えられるが、全体像が明らかになっておらず、課題とその対応が不明確なもの
- については、局横断型テーマとして、関係局が連携して「見える化」していく。

- 分析の進捗に伴い必要が生じた場合は、適宜ユニット構成を変更する。

3 各改革の取組

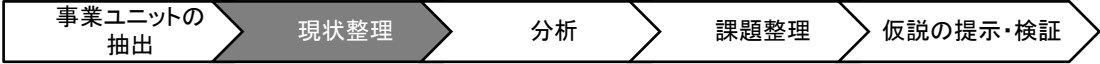
(2) 見える化改革

参考資料【事業ユニット(局別テーマ)(案)】

○ 本事業ユニット(案)は、現時点での試案であり、今後各局と調整の上、確定させる。

担当局	番号	事業ユニット名(案)	担当局	番号	事業ユニット名(案)	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	環境局	35	エネルギー対策	港湾局	67	臨海地域開発(含む埋立事業)
	2	報道		36	地球温暖化対策		68	東京港整備・管理
	3	都市外交		37	環境改善		69	海岸保全施設
青少年・治安対策本部	4	青少年育成		38	緑の創出・保全等(含む 自然公園、世界自然遺産保全)		70	海上公園
	5	治安対策		39	廃棄物(含む 埋立処分場整備)		71	島しょ港湾(含む 空港)
	6	交通対策	福祉保健局	40	児童福祉対策	会計管理局	72	公金管理
総務局	7	人材マネジメント		41	高齢者対策		73	新公会計制度の推進
	8	ICT		42	障害者対策	教育庁	74	小中学校
	9	人権対策		43	生活福祉対策(除く 福祉人材)		75	高等学校(含む 中等教育学校)
	10	区市町村振興(23区、多摩、島しょ)		44	保健対策		76	特別支援学校
	11	防災・災害応急対策		45	医療対策(除く 医療人材)		77	学校教育指導
財務局	12	首都大学東京		46	健康安全対策		78	社会教育・生涯学習
		(統計)	病院経営本部	47	医療人材の養成・確保	東京消防庁	79	消防・救助活動
	13	入札・契約		48	福祉人材の養成・確保		80	救急活動
	14	財政マネジメント	産業労働局	49	都立病院		81	消防団活動
	15	都債の発行・償還		50	公社病院	交通局	82	バス
	16	都有財産(都有地の利活用など)		51	中小企業支援		83	都電、モノレール、日暮里・舎人ライナー
主税局	17	都有施設建築・保全		52	中小企業金融		84	地下鉄
	18	滞納整理(含む コンビニ・クレジット納税、公売事務)		53	観光産業の振興		85	電気
生活文化局	19	広報広聴	中央卸売市場	54	農林水産業対策	水道局	86	水道
	20	男女平等参画(含む 働き方)		55	雇用就業対策		87	工業用水道
	21	消費生活対策(含む 計量検定所)	建設局	56	既設市場の運営・整備	下水道局	88	下水道
	22	文化振興		57	道路・街路整備			
	23	私立学校振興		58	橋梁・トンネル整備			
	24	育英資金		59	道路・街路管理			
オリンピック・パラリンピック準備局	25	2020大会準備		60	橋梁・トンネル管理			
	26	障害者スポーツ振興		61	交通安全施設(無電柱化、バリアフリー化など)			
	27	スポーツ振興		62	河川(含む 高潮防御施設)			
都市整備局	28	防災まちづくり(木密、耐震改修など)		63	砂防海岸施設			
		(都市整備に関する検討調査)		64	公園			
	29	交通政策(首都高、地下鉄等助成含む)			(霊園)			
	30	建築指導		65	動物園・水族園			
	31	住宅施策(含む 空き家対策)		66	市町村土木補助			
	32	都営住宅建設・管理						
	33	市街地再開発						
	34	土地区画整理(含む 晴海・豊洲・有明北)						

3 各改革の取組
(2) 見える化改革
④ 現状整理の4要素



ユニット名	①行政目的	②ステークホルダー (受益者と行政当事者)	③行政実態	④行政生産性
〇〇事業	・国の法令上の根拠 ・条例上の根拠 ・国、都、区市町村の連携関係の整理 (例 法定事業で国が〇〇%、都が〇〇%、市区町村が〇〇%負担) ・法律上は××を満たす目標だが都は上乗せ〇〇%を目指している	・受益者 (1)利用者 (2)企業や各種団体 (3)区市町村 ・当事者 (1)直接的な事業者・管理者 (2)2次的・間接的な事業者・管理者	・担当組織 (局課のほか出先機関も) ・本件にかかわる人員(人・日) ・国や区市町村との連携関係 ・出資等団体、民間企業、NPO等への委託	・予算 (10年推移) ・産出 (アウトプット) ・成果 (アウトカム)

3 各改革の取組
(2) 見える化改革
⑤ 分析の手法



○「現状整理」等により、事業ユニットは概ね以下の3類型に分類することができると考えられる。それぞれの特徴に応じて異なる手法を用いて分析を行う。

分類	特徴	手法
政策系ユニット	・目的の実現のために、都に限らず、国、区市町村、民間など広範な参画が必要な事業 ・自治体ごとに内容が異なるため、比較や定量分析が困難	・都が自らの権限、予算、担当領域、課題の構造を明示するなど、今後の事業の在り方を議論するための材料の提供を重視する。
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 ・民間事業者や他自治体においても同様の事業を実施していることが多い。	・ベンチマーキングの手法を用い、他との比較を実施する。 ・効率化や経営形態の見直しなども検討していく。
庁内支援機能系ユニット	・管理部門の事業であり、受益者は庁内の職員 ・費用対効果や事業形態の分析はなじまない。	・庁内事業局等のニーズを聴取するなど、受益者の視点からのチェックを行い、分析を実施する。

3 各改革の取組

(2) 見える化改革

⑥ 検討体制

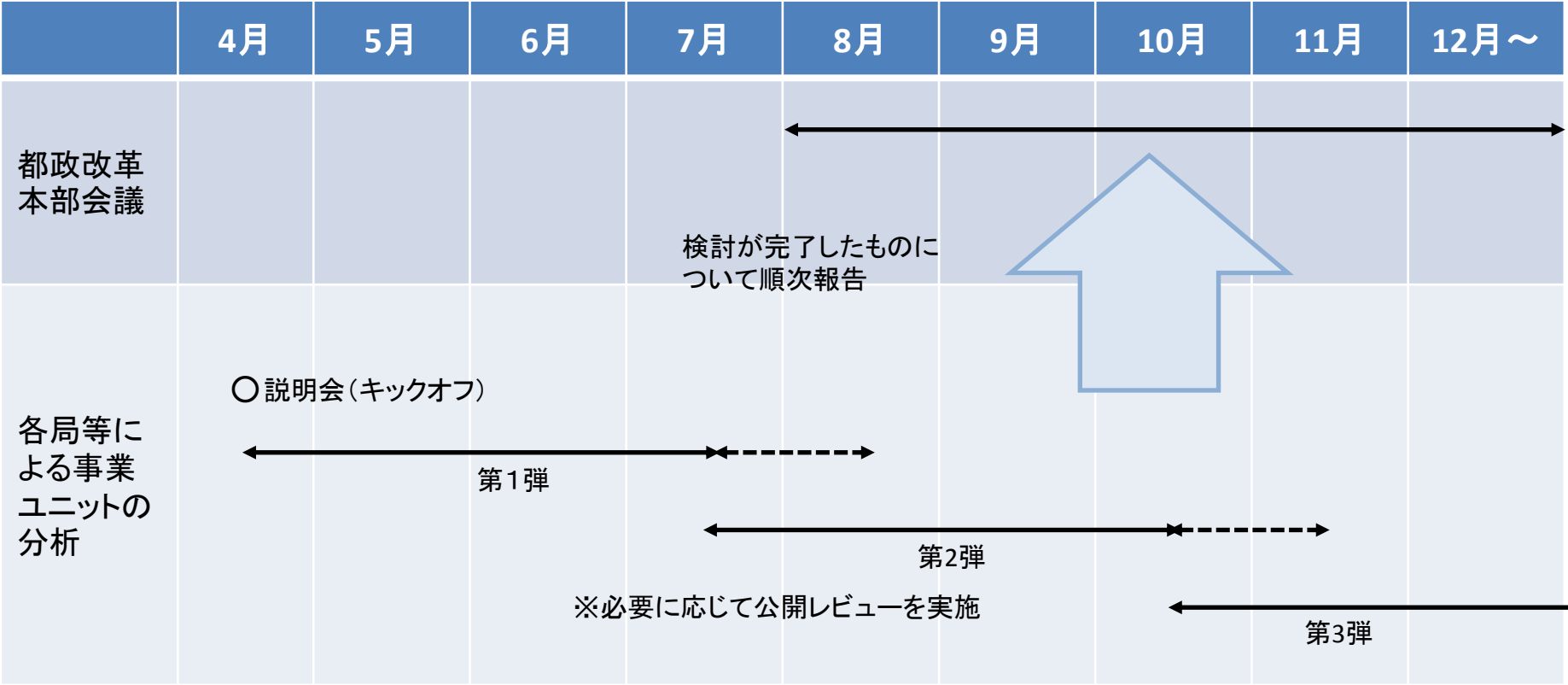
- 見える化改革の実施に当たり、事業ユニットを所管する各局長等、特別顧問等、都政改革本部事務局を構成員とする、「見える化改革PT」を設置する。
- 各事業ユニットの分析は、特別顧問等の助言を得ながら、原則各局等において実施する。
- 「仮説の提示・検証」の段階まで検討を終えた事業ユニットについては、都政改革本部会議で報告、公表するとともに、HPで公表する。
- 分析の状況等を踏まえ、適宜公開レビューを実施し、議論・検討を行う。

3 各改革の取組

(2) 見える化改革

⑦ 今後のスケジュール

- 4月中旬 各局事務担当者向け説明会(キックオフ)
 - 4月～7月 各局における事業ユニット分析(第1弾)
 - 8月以降 検討が完了した事業ユニットについて、順次都政改革本部会議で報告
- ※ 次年度以降の事業ユニット分析については、29年度の状況を踏まえて実施。

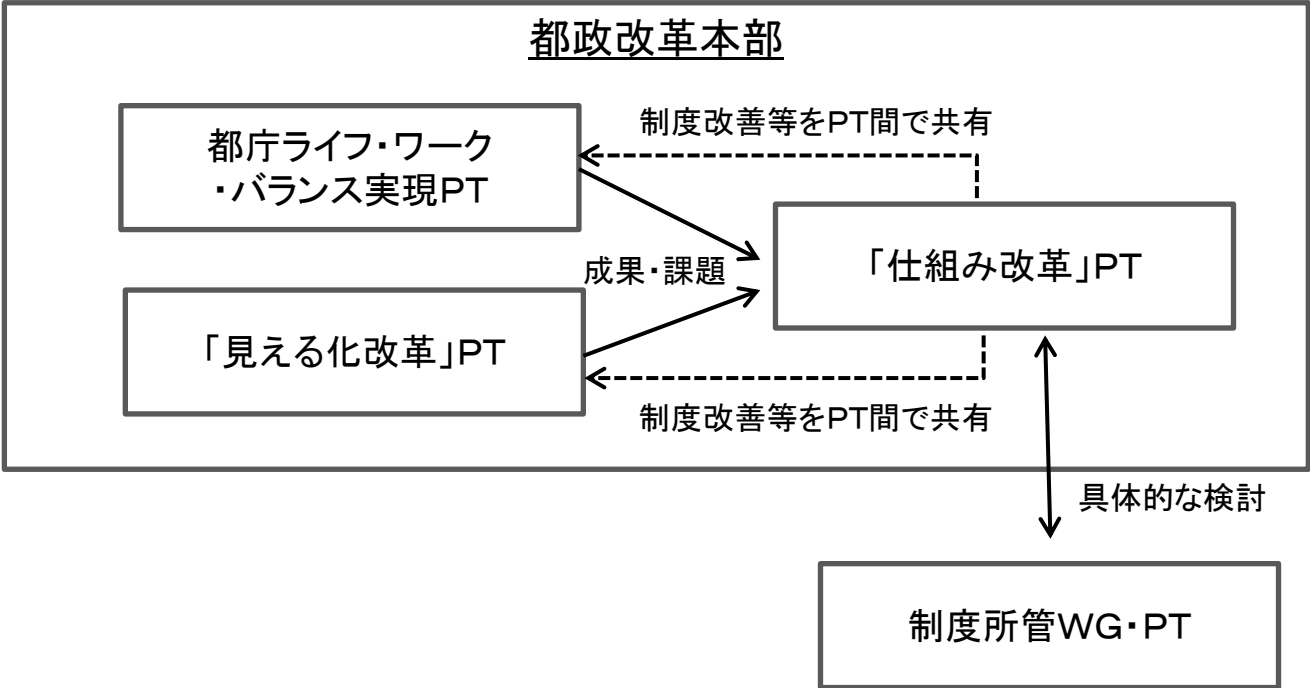


3 各改革の取組

(3) 仕組み改革

① 進め方

- 「しごと改革」や「見える化改革」から見えた成果や課題を踏まえ、必要な改革を検討・実施することで、各局の自律的・自主的な組織運営を促進
- 都政改革本部に設置する「仕組み改革」PTでの議論を通じ改革を推進
- PTでの議論を踏まえ、制度所管を中心に関係部署で検討・調整(必要に応じPT・WGを設置)
- 制度所管においても、これまでの運用等から見えた課題の解決に向けた改革を実施



※ 「仕組み改革」PTの設置時期等については、「しごと改革」「見える化改革」の検討状況などを踏まえ検討

3 各改革の取組
(3) 仕組み改革
② 今後の取組(案)

- 「しごと改革」「見える化改革」からの成果や課題を踏まえた改革を進めるとともに、当面は、以下の改革に取り組む

執行体制の強化

- 見える化による役割分担の見直しを進めるとともに、監理団体の戦略的活用、幹部職員の再就職などを含め、“都庁グループ”としての総合力を発揮できる執行体制を確立

「しごと改革」「見える化改革」の検討状況に応じて

ICTの活用推進

各局がICTを積極的に活用するための環境の改善や民間ノウハウの活用等

人事制度の見直し

都庁の財産である「人」の確実な確保と活用を推進

多様な主体との連携強化

効果的な政策・施策の実現に向け、多様な主体との連携を強化

財務戦略の構築

更なる財政基盤の維持・向上策の実現

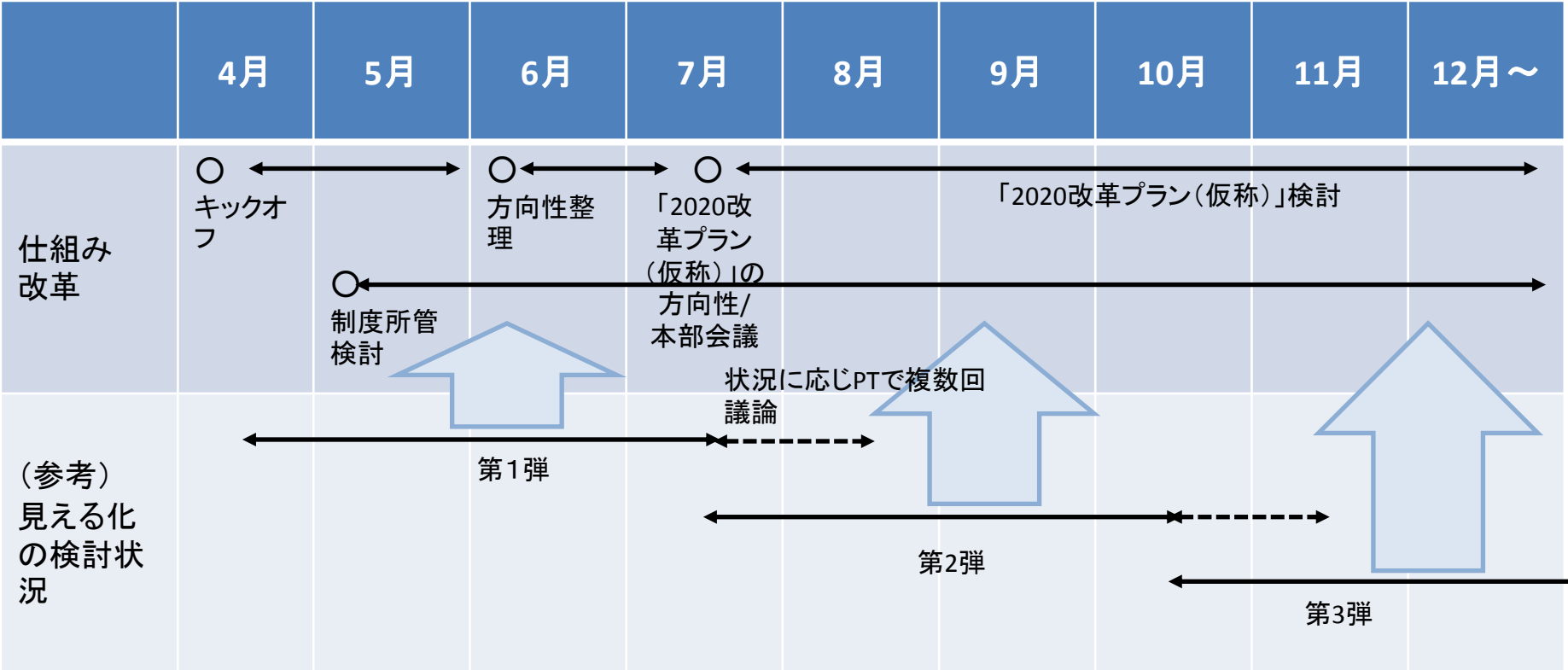
などの取組を検討

3 各改革の取組

(3) 仕組み改革

③ スケジュール

- 4月～ 政策・総務・財務の関係部署とのキックオフ
見える化改革の検討状況などを踏まえた対応
- 7月頃 「2020改革プラン(仮称)」の方向性について本部報告
- 年末～年度末 「2020改革プラン(仮称)」の内容について本部報告



4 「2020改革」の期待成果

- 各局等の主要事業について、分析・評価から課題解決の取組までの状況や内容が広く都民に情報公開されるなど、都の政策・施策の見える化が進むことで、都民ファーストの政策が展開されている
- ボトム・アップによる取組が進むことで、個々の職員に、改革マインドがしっかりと根付いている
- 適切な役割分担の下、効率的で効果的な事業の実施体制が構築されている
- 事業の実施主体である各局の自律的な運営が進むことで、柔軟な発想で課題を解決する組織が実現している
- 予算・人員の適正性や政策の妥当性などの総合的な見直しが進むことで、メリハリの効いた都政が実現している
- 都職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに、生産性向上、職員のスキルアップとモラルの向上、危機管理体制の強化が推進された都庁が実現している



東京の持続的発展を支える都庁の機能強化が図られている

5 「2020改革プラン(仮称)」の策定

(1) 「2020改革プラン(仮称)」について

(2) 計画期間等の考え方

(1) 「2020改革プラン(仮称)」について

- 「2020改革」の3つの改革の成果を着実に都庁内で推進するため、「2020改革プラン(仮称)」として取りまとめる。
- プラン策定後は、プランに基づき取組の進行管理をするとともに、3つの改革の成果を随時プランに取り込んでいく。

(2) 計画期間等の考え方

- 全庁的なメルクマールとして2020年を設定するが、改革期間は、個々の性質に応じ設定する。
- 一律に期間を定め、改革を網羅的に示す従来型のプラン形態はとらず、必要な時期に必要な改革を追加する。
- プランの方向性等についても、必要に応じ改訂する。

6 策定スケジュール

○平成29年3月31日

- ・都政改革本部会議で「2020改革」の実施について提示

○平成29年4月

- ・各局へ「2020改革」の実施について通達(依頼)

○平成29年夏(7月頃)

- ・「2020改革プラン(仮称)」の方向性を提示

○平成29年末～年度末

- ・「2020改革プラン(仮称)」を策定・公表

○平成30年度以降

- ・毎年度、必要な改革の取組を追加するとともに、改革の方向性等についても適宜見直しを行い、改訂版プランを策定・公表