

第5回都政改革アドバイザー一会議 議事要旨

開催方法 | Eメールによる開催

開催期間 | 令和2年4月17日(金)[資料送付]から
令和2年5月8日(金)[全回答受領]まで

議題1 座長選任について

- 都政改革アドバイザー一会議設置要綱第3条第2項に基づき、委員による互選を行い、岩本 敏男委員を座長に選任

議題2 新たな都政改革ビジョンを踏まえた改革の取組等について

- ① CS(都民の満足)の向上を図るにあたり、都庁に必要な着眼点や具体的取組などについて御意見・御助言をいただきたい。

- 各委員の御意見・御助言は以下のとおり

■ 石田 晴美 委員

CS向上を目的とするなら、具体的な数値目標を設定すべきだと考える。具体的なアウトカム目標値(測定指標)を設定し、継続的に測定しなければ、都の取り組みの方向性の是非や進捗度、現状把握・分析・見直し等の議論が出来ない。

「新たな都政改革ビジョン」27ページ、「柱5 民間と連携したデータの有効活用」では「都民のCSの状況をサーベイにより把握し、新たな政策の企画などに活用」とある。また、34ページには都政への満足度についての調査結果が記載されている。CS目標設定のためにCS調査のデータ収集方法、収集量、収集時期、質問項目(全体満足度と分野別満足度等)、責任所管部署(数値目標があっても何処の部署が責任を持つかを明らかにしなければ、目標が単なるお題目になる危険性がある)を早急に決め、具体的な数値目標を設定して頂きたい。

■ 岩村 水樹 委員

1) デジタル化推進進捗の可視化及び柔軟なシステム構築

行政手続きのデジタル化、効率化について、進捗目標と進捗を都民にクリアにコミュニケーションすることが重要。また、政策を打つにあたり、政策による効果、都民満足度を可視化・数値化し、PDCAサイクルを回し、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を進めるガイドとすることが求められると考える。さらにこうした進捗に関するデータは行政側のみで活用するのではなく、広報・デジタルメディア、SNSなどを通じて都民に積極的に開示することで都民との信頼醸成に寄与できると考える。

また、デジタル化推進にあたっては、デジタル化の目指す姿を内外に明示することが重要。現在ではデジタルは都民の生活の大きな基盤の一つとなっており、同時にデジタルのシステム、ツールも日々進化し続けている。そこで重要となるのが柔軟なシステム構築である。セキュリティを担保しつつ、既存データを活用しつつ、低コストでスピーディーな対応ができるクラウドの導入を検討されることを提言させていただく。

2) 都民目線のインターフェース・デジタルコミュニケーション

ユーザーであるところの都民へのインターフェースという観点で改善できるところは多いと考える。

紙や対面であれデジタルであれ、行政の手続きは市民にとって「分かりづらい」ものである。どこに正しい情報があって、どのような手続が必要で、どれだけの手間や時間が掛かり、どれだけ待つのか、心理的、実務的な煩雑さが満足度向上を妨げているとも言える。また、そもそも行政用語の羅列と膨大なテキスト情報は一般市民には解読し難く、行政の管理視点での手続区分も含め、ユーザーであるところの都民視点に欠けていると思われる。

さらに、デジタル手続が加われば、情報が届いていない情報弱者であるところの高齢者や低所得層が困難・不利益を被り、結果、問い合わせ電話が増えたり、デジタル手続を避ける、という弊害も生まれうるということが想定される。

たとえば、以下の視点を持つことが重要である。

● Webサイト・アプリ

WebサイトやアプリのUI（ユーザーインターフェース）／UX（ユーザーエクスペリエンス）への注力は非常に重要である。これはビジネスの世界でも同じことで、これが顧客満足度や

売上を大きく左右する。バックエンドシステムのみに注力して、顧客目線を蔑ろにしてしまうと顧客満足度や売上げを大きく損ねてしまうことが多く見受けられる。

● 動画

デジタルコミュニケーションの技術を用いて、より積極的に正しい情報への誘導や注意喚起を図ったり、文章ではなく動画を効果的に使って、事前理解や説明業務工程の前捌きをすることで、CSも向上し、都庁の事務も低減できると考える。例えば、多くの電器・デジタル製品は、分厚いマニュアルの代わりにYouTube動画を活用している。都政改革アドバイザー会議の議事録も動画配信されているが、全てを流すのではなく、ユーザーにとってより意味のある形に編集し、アクセスのしやすい形で発信することで都の試みが一層可視化され、都民の理解が高まることで結果的に満足度も上がると思う。

3) 都民としての誇りの醸成

デジタルからは少し離れた観点になるが、「我が街は素晴らしい」、「我が街を誇りに思う」という気運を高めるのもCS向上において大事な要素だと考えている。

企業においては「インナーブランディング（社内向けブランディング）」と呼ばれるところだが、弊社（グーグル合同会社）においても非常に力を入れているところである。

自分にとっては当たり前前の日常が、実は住み良い、充実したサポートのある大変恵まれた環境であるという自己認識は、生活満足度の向上に直結する。

地方都市や特別区レベルにおいては、重要な指標となる都市ランキングだが、例えば、昔からある「東京で夢を叶える」といったような自己実現できる街と位置付けるだけではなく、より高い視点から、「日本を牽引し新しい街を提案する都市、世界の先端を作る街を都民と一緒に作る」というミッション感を共有することが大事だと思う。

そして、それを積極的に伝達していくことでCivic Pride、都民としての自負、誇り、自己肯定感が醸成されていくと考える。

川崎市の事例：元々インバウンドツーリズム用に作られた動画が、地元の人々にも大変好意的に受け止められ、市民の誇りを高めた好事例となっているため、参照いただければと思う。

(YouTube「Kawasaki City, Japan in 8K HDR - 川崎市」)

また、インナーブランディングの向上は、そこで働く職員のESにも繋がってくると考える。

■ 岩本 敏男 委員

新たな都政改革ビジョンに基づき、3つのアプローチ（人材マネジメント、組織運営、行政サービス）で進めることは大変良いと思う。ただ、柱の数が各々6個と少し多いように思うため、具体的な実施プランの中では優先度を設けることも有効。

その前提で、CS向上を図るためには、まずCSの定義と調査が必要。都が行う行政サービスと区や市町村が実施する行政サービスの違いは、案外都民には分かっていないものである。

したがって、都政のCS向上とは何を向上させるのか、その定義（認識）が必要である。各施策の柱ごとに、その目標値をゾーン（幅）でもよいのでセットする必要がある。そして、CSを都民がどう感じているか、しっかりと調査することが必要。やり方は様々あり、定義内容とリンクして考えればよいと考える。また、これは単年度だけではなく、経年変化を見ていくことが大切であることから、少し長い目で毎年継続できるフレームを作る必要がある。

組織運営と行政サービスについては、正にDX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進が必要。既にいろいろ始めているが、特に、RPAのようなAIの活用、キャッシュレスやオンライン申請など国が進めているマイナンバーの活用などともリンクさせて進めることが有効である。

また、企業サイドからのCSの観点では、現時点での各種申請などのサービスの良し悪しもあるが、長期的な視点から東京がどんな都市になるのか、例えばスタートアップ企業をインキュベーションするための施設や、ファンディング機能がどうか、あるいは、東京に集積する企業間のエコシステムを促進させるプラットフォームなどによるイノベーション創出都市になるなど、個人のCSとは大きく異なってくる。どのような対象に対してのCSかという視点で、定義していく必要がある。

■ キャシー・松井 委員

キャッシュレス化、QRコード利用、AI活用や業務効率化などは良い取り組みだと思う。資料1の8ページの「行政手続コスト削減」に関して具体的にどの程度のコスト削減を想定できるのかとい

った点をはじめとして、全体的に「デジタルシフト」による費用対効果の分析があればより説得力があると思う。

■ 河野 奈保 委員

jGrants（国の補助金申請システム。申請や結果通知がオンラインで可能）により申請手続きのデジタル化が進む件は素晴らしいと思う。

また、昨今都のサイトをリニューアルしたり、Youtuber と連携するなど都民が情報を得易くなっていることは喜ばしいことである。

A P P 化（アプリ化）を行い、それらを携帯にプラインするなど、都民がよく利用する民間企業の媒体を大いに活用し、利用促進をしていただきたい。

また、P C やスマホを利用出来ない都民へのフォローとして例えば、銀行の A T M やコンビニの A T M と連携させタッチパネルにて簡単に申請が出来るような取組も検討していただきたい。

■ 谷田 千里 委員

利便性向上やコストダウンも重要だが、「レス」の推進だけでなく、税収をあげていく施策や行政サービスの検討も同時並行で進めていただきたい。また、そういった新たな取組を検討する際には、法の抜け穴や規制の隙間、数字で見えない実情などを掘り下げることができる専門家の力が必要と考える。都庁職員だけではなく、外部専門家チームによる分科会を積極的に招集、活用し、スピード感と突破力のある体制で進めていただきたいと思う。

■ 西村 弥 委員

規模の大きい電子手続きから着手したのは短期で成果を出すことにもつながり、高く評価できる。また、電子申請は C to G

（「Consumer：消費者又は Citizen：市民」と「Government：行政」間の手続きや取引）も重要ではあるが、御高齢の方などを置き去りに進めることはできない。他方で、企業・事業者は、企業側のコスト削減にもつながることをしっかり示すことができれば、高いインセンティブをもってオンライン化に対応してくれる可能性が高い。都の許認可を受けている企業や、都と取引をしている企業は、

定期的・継続的に都庁と書面をやりとりするなかで相応のニーズを抱えているものと思われる。特に都民目線而言えば、中小の町工場や自営業者の方々にとって「楽になった」と実感される手続から着手することも一案かと思われる。企業・事業者のニーズも取り込みつつ、質の高い、効率化につながるオンライン化を今後も進めていただきたいと思う。

■ 水町 雅子 委員

非常に良い取組だと考え、今後の展開に期待する。コメントとしては、以下4点が挙げられる。

1) 容易な操作性

住民はパソコンに慣れている方ばかりではないので、行政手続等のデジタル化にあたって、住民が便利さを実感できるようにするためには、スマホなどでストレスなくマニュアルも読まずに簡単に操作できるかどうか、非常に重要になると思う。

現在の「東京共同電子申請・届出サービス」も、行政サービスとしてはかなりの分かりやすさ・操作性を有していると思うが、さらにアイコンやイラスト等を多用し、民間サービスのようになんとなくタップしていけば、自分の目的が達成できるぐらいであると、都民から見た利便性が向上すると思う。そのためには、そこまで難しいことが求められるわけではなく、画面デザインや画面遷移を、直感的にわかるようにすることが大事だと思う。デザイナーに改善してもらえればよいかもしれないが、デザイナー費用をかけなくとも、例えば、職員の身近な方に協力していただいて、「今のサイトだと、ここでやり方がわからなくなる」「ここで次の操作をやりたくなくなる」「どこをタップすればよいかわからない」などの生の声を聴き、それを改善していくという方法も良いと思う。

2) サービスの選択

よく使われるサービスなのか、紙での申請だと不便で毎年のように同様のことを聞かれるのかなどの観点から、都民から見てインパクトがあるようなサービスがデジタルシフトすると良いと思う。都だとあまり都民と触れ合う手続がないようであれば、デジタルシフトに興味を持つ基礎自治体と1つでも2つでも連携して、基礎自治体のメジャーどころの行政サービスをデジタルシフトしていけると良いと思う。以前会議でも申し上げたが、上野動物公園、美術館やパスポート申請等、難しい手続よりは都民にとって慣れ親しんでい

るシーンでの手続で、都民に便利になるようなデジタルシフトを図れると、インパクトが出ると思う。

3) 広報

デジタルで申請ができることを知らない方も多いため、都民に広報する必要があると思う。ただ、一般的な広報だと、都民の方にとっては、それほど興味を引く内容でないかもしれず、広告費に見合う効果が出るかは分からない。そこで、申請に興味を持っている方に対して広報することも考えられる。例えば、申請窓口や申請書類にデジタルでも申請できることを必ず目立つように記載する、また、土業に宣伝するなど。土業というのは、例えば e-Tax や特許は、土業が紙で大量の申請をすると非常に煩雑になりうるので、役所側も土業（申請）側もデジタル化するメリットが共通しており、デジタルシフトが一定程度進んでいるとも思うからである。

4) CS 向上と ES 向上の連携

もちろん CS 向上は非常に大事だが、CS 向上と同時に ES 向上にもなりうるスキーム作りが非常に重要だと思う。CS 向上のために ES が下がってしまうと、都として、デジタルシフトへのモチベーションが働きにくいことも考えられる。せつかくスキーム転換を図るのであれば、CS と ES をともに向上できるスキーム作りが重要である。

具体的には、デジタルシフト等で CS 向上を図るだけではなく、受け手たる公務員側もミスが削減できたり、煩雑な作業から解放されて企画立案に専念できたりなどのメリットが考えられるため、申請の受け手たる公務員側にとっても十分なメリットが出るような仕掛けづくり（申請を受け取る際の省力化を可能とするような仕掛けづくりなど）を目指していけると良いと思う。

② 都庁において、ES（職員の働きがい・モチベーション）の向上を図るにあたり、考慮すべき視点や具体的手法などについて、御意見・御助言をいただきたい。

➤ 各委員の御意見・御助言は以下のとおり

■ 石田 晴美 委員

CS向上と同様に、ES向上についても、具体的な数値目標を設定すべきだと考える。具体的なアウトカム目標値（測定指標）を設定し、継続的に測定しなければ、都の取り組みの方向性の是非や進捗度、現状把握・分析・見直し等の議論が出来ない。

「新たな都政改革ビジョン」24ページでも「柱6 ES調査の実施」を掲げている。まずは「ES（職員満足度）」をどのように定義・測定するかを決める必要がある（働きがいなのか、働きやすさなのか、その他の組み合わせなのか等々）。そのうえでES向上の最上位に掲げる具体的な数値目標とマイルストーンを策定すべきである。

「新たな都政改革ビジョン」67ページ掲載の2019年10月職員調査、今回、資料1の9ページにお示し頂いた2020年3月職員調査の回答件数はともに約2,000件で都職員約35,000人に対する回答率は約6%と低すぎる。回答率の低さは「新たな都政改革ビジョン」に関する都職員の認知度・理解度の低さの表れだと考える。また、いくら真摯に回答しても都の取り組みが変わらなければ、職員の回答率も上がらないだろう。ES調査については、職員回答率についても数値目標を設定すべきであると考えます。

■ 岩村 水樹 委員

1) CSあつてのES

資料1の2ページに書いてあるように、今回の都政改革の目指すものは、CSの向上、ESの向上、そしてCSとESの相乗的な向上と理解している。

職員アンケート結果では、「仕事が都民の役に立っているという実感」が第3位にランクインしていることから分かるように、CSがまずESの根本にあると考えており、その点はいくつか上記CS（都民の満足）の向上でも言及させていただいた。

2) 組織改革、働き方改革の効果を最大化するための「心理的安全

性」を軸としたカルチャーの醸成

職員の達成感や働きやすさを達成するには、根底に、職員が自由に意見を交換できる「カルチャー」そしてそれを支える「仕組みづくり」が大切だと思う。

中でも、偏見を排除し、チーム間を「心理的安全性」を確保することは全ての基本になる非常に重要なことだと考えている。

また、各種トレーニングも複数取り入れているが、何よりリーダーやマネージャー自身が1対1のミーティングなどを通して繰り返し直接コミュニケーションを取ることで、仕事だけではなく個人としてチームメンバーが置かれた状況などを把握し、いわゆる信頼関係を築いていくことも重視している。

さらに、直属のチームに限らず、別のチームにメンターを置くなど多様なコミュニケーションを促進することで、メンバー一人一人が意識を高め自律的に働ける組織作りを尊重している。

弊社（グーグル合同会社）は社内外においてカルチャーならびに働き方改革の取組を行なってきたが、その中で得た知見を「Re:Work」というサイトにまとめている。

■ 岩本 敏男 委員

ESもCSと同様、どのような観点で向上させるかといった定義が必要。ESは職場の環境、上司との関係、評価の適正性、自分の向上意欲とジョブのマッチングなど様々である。そして単なるアンケートではなく、ES調査の項目をしっかりと整理し、これも継続的に実施する必要がある。

ESは職場環境との関連性が強いいため、職場（調査）単位ごとにES調査の結果をフィードバックすることが大切。そして、その結果をどう受け止めるか、少人数単位でのミーティングが有効であり、単なるクレーム的要素を排除できる。また、これらの結果と、職場の忙しさや年休の取得状況など、色々なファクターとの相関がみられることが多く、AIの活用も大いに考えられる。

人材マネジメントの項目では、これまで人事サイドで検討していた課題が多いと思う。民間企業との連携も挙げられており、民間との相互の人材交流や、先進的な企業の研究をさらに進めてもよいと思う。その時に、待遇の問題も多いため、柔軟に対応できる仕組み作りも必要である。

■ キャシー・松井 委員

どのような人材戦略を取るべきか、「人材戦争」といわれている中、都としてどのように優秀な若者を惹きつけることができるか考えていく必要がある。

民間経験から考えると、今の若者世代は就職を決める際、「個人としてどのように組織に貢献できるか」、「社会にどういう風に貢献しているのか」、「自分のパフォーマンスを正當に評価しているのか」、「ワークライフバランスを取れる仕事なのか」のような点を重視しているように思う。

東京都には定期的な職員アンケート調査（今回実施したような）を提案する。その集計結果を役職別、年齢別、部署別に分け分析するとより効果的かと思われる。このような定期的なアンケート・フィードバックは、働いている職員が何を必要としているかを把握する事ができ、また大きな変革のきっかけになるかもしれない。

同時に働いている職員からの匿名によるアンケート・フィードバックも行えば参考になり効率的かと思う。

■ 河野 奈保 委員

職員アンケートの結果を拝見すると、組織運営の改革の中で重要だと思う取組のうち、「柱1 機動的な執行体制の整備」、「2 迅速な政策展開を可能にする制度・仕組みの構築」で全体の4割を占めていたと思う。具体的に職員が何を課題と思っているのか、ぜひ生の声を聞いていただきたい。

どのような組織にも課題はつきものであるものの、これらのスピード感が高まると、結果的には都民CSにおいても同様の効果が出てくると思われる。期待している。

■ 谷田 千里 委員

有為な人材確保及び働き甲斐の向上のためには金銭的報酬の見直しが有効だと思うが、法の壁などもあるため、非金銭的な報酬の検討も進めていただきたいと思う。

なお、2019年10月にみずほフィナンシャル・グループが副業を解禁し、話題になった。職務専念の原則があるにせよ、機密情報の多い銀行でも副業解禁ができたということは、まったく同じレベルとまではいかないまでも、公務員の副業規制にも工夫の余地があるように思う。個々人の望む働き方で能力を最大限活用できるという

のも、ある意味で「非金銭的な報酬」のひとつと言えることから、ES向上・人材確保の一助として検討いただきたい。

■ 西村 弥 委員

いずれの質問項目にも飛びぬけて比率の高い回答項目があるわけでもないところに最大の特徴があるといえはあると言えそうである。ただ、「専門性に磨きをかける人材育成」（資料1 9ページのグラフ）、「多様なワークスタイル・ワークプレイスの実現」と「職員一人ひとりの“働きがい”に目を向けた組織づくり」（ともに資料1 10ページのグラフ）にやや回答が集まっているのは、「一定の政策分野のスペシャリストとして、ある程度の裁量をもって納得のいく仕事がしたい」と考えている職員がひとかたまり存在する、というようにも読み取れる。昨年度、すでに取り組みされている事案について御説明を受けたようにも記憶しているが、上位の職位に昇任するだけではない、専門官として上り詰める、複線的なキャリアパスを庁内外から見える形で提案していくことも必要かと思う。

■ 水町 雅子 委員

もう少し掘り下げた職員アンケートも必要かと思う。例えば、自分が理想とする公務員としての仕事は何なのか、その障壁となっているものは何なのか等を詳しく聞いていくのも良いのではないか。

また、職場での悩みがシーズにもなり得るため、例えば、ワークショップなどを開催して、職場で困っている点等を具体的に挙げていき、それを解決するためにはどのような方法があるか検討し、良い検討・提案には予算を付けて解決策を実装できる仕組みなどが実現できると、ESの向上だけでなく、企画能力の向上、業務効率化などにもつながるかもしれない。

公務員業界としては、有為な人材の民間流出等も現実的になりつつあるところで、優秀な人をせっかく採用できても、民間企業に転職していってしまう等の事態が起きている。都庁には優秀な人が多いと思うので、優秀な方のモチベーションを維持できるようにすることは、非常に重要だと考える。

③ 現在、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、東京都では、都市機能を維持するため、保健医療体制の確保や外出自粛の要請など、様々な感染拡大防止策を実施している。

この難局を乗り越えるため、都庁においても働き方の見直しを図り、オフピーク通勤の実施、テレワークの推進及びW e b会議の活用などに積極的に取り組んでいる。

都政改革の観点から、今後、都庁が率先して行うべき改革やその取組について、御意見・御助言をいただきたい。

➤ 各委員の御意見・御助言は以下のとおり

■ 石田 晴美 委員

東京都の影響力は非常に大きい。今回の新型コロナウイルス感染拡大防止・経済支援のために都が施設・店舗への休業要請と「感染拡大防止協力金」給付を早急に決定したことを大きく評価する。国に先んじた協力金給付決定の結果、多くの自治体が同様の制度の創設に踏み切った。都が果たす役割の大きさを自覚し、今後も、国ではなく都民目線で都民のための施策をスピーディーに実施していただきたい。

新型コロナウイルス感染拡大は第2波、第3波が来ると予想され、外出自粛が断続的に相当程度続く、あるいは都の要請がなくても外出を自粛するなど都民の行動が大きく変容すると考えられる。

さらに、今後都は、当初予算に計上していない医療体制充実や経済対策に多額の資金が必要となるだろう。茨城県境町では町内の飲食店に1週間休業を要請するための10万円補償の財源を夏の花火大会中止等から捻出したという。東京都の当初予算にも大人数の集客を予定する各種イベントや不要不急の事業、現在の状況では実施不可能な事業等が数多くあるのではないかと。当初予算事業を見直し不要不急の事業を徹底的に洗い出し、新型コロナウイルス感染拡大防止・経済支援・医療体制充実のために予算を組み替えて欲しい。是非、従来の「一度決めたらやめられない」という予算の硬直性を廃し、事業の優先順位付けを行い、「新たな都政改革ビジョン」でも謳っている柔軟性のある機動的な組織運営を実施し、都民目線で都民が真に欲している政策・サービスをタイムリーに提供して頂きたい。

今回のパンデミックは非常に大きな環境変化である。昨年12月策定の「新たな都政改革ビジョン」を見直す必要がないかご検討頂きたい。

■ 岩村 水樹 委員

1) 既存のサービスに捉われない都民目線に立ったニーズの洗い出し
本会議体には今回初めて参加させていただいたため、これまでの議論を少し離れた観点からも提言させていただきたいと思う。

● 顕在化しているニーズへの新たな視点の必要性

都民の求める行政サービス（令和元年11月28日東京都報道発表資料「『都民生活に関する世論調査』結果」という視点から再整理すると、高齢者問題／医療／育児／防災／中小企業支援・育成／教育などがある。

上記CSの向上に関する意見の2)でも指摘させていただいたが、高齢者・介護問題についても都民の目線から解釈し直すと、情報伝達の観点から改善の余地があると思う。例えば、どこにどれだけでの介護施設・サービスの受け入れ枠があるのか、都の支援は何か、どう手続きすれば良いか、入所までどれだけ待つか、それまで取るべき手順は何か、悩みを相談できるコミュニティはあるか、どのようにアプローチすべきかといった都民の目線に寄り添った形で、より積極的な情報発信が求められていると考えている。育児においても同様と考える。

加えて、以前都知事より、元気な高齢者が教育や育児をもっとサポートする（そして収入も得る）ためのマッチングができないか、という話を伺った。共働きが当たり前となりつつある中で、それを支えるシステムとそのための情報・コミュニティ基盤は、特に東京においては重要かと思われる。

● 危機下で顕在化したニーズへの対応

その他、デジタルでの防災アラートや今般新型コロナウイルス感染症に伴って表面化してきた危機管理における広報のあり方の改善、中小企業・商店街の活性化（デジタル媒体の積極活用、都のデジタル広報による活性化支援など）、オープンリソースやオンライン・コンテンツを活用した新しい教育の在り方など、今回の新型コロナウイルス感染症で特に都民の問題意識やニーズが高まった点において、都が打ち出す施策はCSの向上に大きく寄与すると考えられる。

今回の経験が短期的、緊急的、一時的な対応にとどまらず、都が今後大きく変わっていくための学びとして活用できると良いのではと思う。危機下において都民のニーズがより具体化、表面

化、切迫化したことを前向きに捉え、現サービスや訴求の練度を上げることから一旦離れ、都民が求めるものは何かという視点から見直すことはCS向上を図る上で、意義があると考えます。

2) 都民および職員のデジタルツール活用の推進

Googleではコロナウイルスの感染拡大に伴って、全国の教育機関、中小ビジネスのオーナーの皆様、小さなお子様を持つご両親にご利用いただける無料ツールのご紹介を「Googleでいますぐできること」というウェブサイトを開設し、普及に努めている。

●教育支援

休校中の学校の教員の方々に向けた遠隔授業を支援するため、「家から教えよう」という情報とツールをまとめたサイトを立ち上げ

●飲食店支援

飲食店の方々を支援するため、GoogleマップやGoogle検索でデリバリーやテイクアウト、また特別営業時間などの情報を発信できる方法をご紹介します、無料のデジタルスキルトレーニングなどを提供

●働き方改革

働き方改革の一環として、非常時においてテレワークの導入を始められた大小様々な企業の皆様を対象としたオンラインのトレーニングも実施

また、非常時において、テレワークを推進する企業や個人の業務継続を支援させて頂くべく、Googleが提供する有償のビデオ会議ツールであるGoogle Meetをすべての方に9月30日まで無償でお使いいただけるよう提供している。Google Meetは元々法人向けに開発されているため最も高いセキュリティレベル(多層防御方式)にあり、また弊社のネットワークは、ピーク時の需要に対処し、利用者の増加に柔軟に対応できるように備えている。

対人の接触8割減が叫ばれる中、教育やビジネス、ご家庭での過ごし方などあらゆる場面でデジタルを導入いただき少しでも現状の改善に寄与できればと考えているが、一般家庭やビジネスオーナーの皆様はまだまだご利用いただけるデジタルツール(弊社(グーグル合同会社)発表以外のものも含む)の存在自体が知られていないという状況があるかと思っている。こうした「情報が届いていない人々」に対して、どのようにデジタルツールの存在を知らせてい

くかは、都政の皆様とも議論・検討の上、一緒に展開できればと思っている。

3) システムとコミュニケーションへのデジタル投資

繰り返しになってしまうが、CS、ESともに共通して言えることは、ハード面でのシステムを作ることだけでなく、「適切・丁寧なコミュニケーション」をすることがとても重要という点にある。

確かな説明があれば多少の我慢をしても、ロイヤリティも維持・向上されるが、分かりづらく納得感が低ければ些細なことも不満が高まるというのが人間の心理だと思う。

■ 岩本 敏男 委員

新型コロナウイルスの感染は未だに先が見通せないが、多くの課題が明らかになっている。今現在はこの感染症の克服に全力を尽くす時だが、少し落ち着いてから根本的なリスク管理を徹底的に見直すべきである。医療体制の抜本的見直しは言うまでもないが、自粛の方法、例えば、オンライン授業、テレワーク、e-ショッピング、オンライン診療など、都だけでは解決できないものも多いが、都が率先して整理し、新しい試みを国や企業と連携していくべきである。

また、ウイルスの感染が広まる中、行政が行う色々なサービスが複雑に関連していることが改めてはっきりしてきた。例えば、家庭ごみの収集サービスである。これは外出自粛環境でも、いや、外出自粛が徹底されるほど大切なサービスだが、ウイルスの付着ごみが無意識に出されると、収集に当たる方々の感染防止が必須となる。もし感染者が出るとその地域の担当者（濃厚接触者）は自宅待機など一時的にサービスが停止し、他地域からの応援で対応することになるが、感染爆発には対応できない。

今は何気なく色々なサービスが有機的に連携しているが、どこかが問題を起こすとサプライチェーンのように連鎖反応を起こし、このチェーンが働かなくなる。これは医療体制の崩壊問題だけにとどまらない。事前にシミュレーションしておくことが大切。

今回のウイルス感染によりテレワークが大いに脚光を浴びている。Web会議なども頻繁に使われ始め、正に働き方改革が強制的に行われているといっても良いかも知れない。しかし、課題も多く浮かび上がってきている。

まず、テレワークに必要なIT環境が十分でないことである。企業ごとに異なるが、回線やサーバの容量(どのくらいの人が同時に作業できるか)、各人に配布する端末、Web会議用のソフトウェアのライセンスなどである。それ以前に、各企業でデータベースの共有化などテレワーク環境ができていることが必要だが、これに対しては、中小企業の場合クラウド化することも一つの方法である。

さらにテレワーク環境を整備することが優先されるため、セキュリティ対策がおろそかになることも心配される。既に多くのインシデントが報告されており、これまでも報告されている標的型攻撃用のコンピュータウイルスが猛威を振るっている。さらにはWeb会議にも外部からの侵入が多く報告されており、対策が追いついていない印象を受ける。

都としてもテレワークを実施中であるとのことで、セキュリティには十分注意して実施しながら、その取組の成果を公表したり、セキュリティインシデントを、関連する業界団体とも連携しながら注意を促すことも大切。

また、業界によっても異なるが、在宅勤務が正社員と派遣社員や協力会社社員との間で同様に実施できないという問題もある。単なるIT上の問題だけではなく、社会的な仕組みに起因する課題も多いと思う。

■ キャシー・松井 委員

新型コロナウイルス感染症の危機の影響を踏まえ、今後、東京都としてどのようなBCP(事業継続計画)対策が必要か検討していく必要がある。民間企業の多くが定期的にBCP訓練を行なっているが、そうした取組を参考にしつつ、検討していくことが求められる。検討に当たっては、例えば、今回の新型コロナウイルス感染症に対する海外のベストプラクティスの対応策があればその教訓で学べることはなにか、また、今回日本では在宅勤務や学校のオンライン教育など様々な困難が感じられるが、都として今後どのような対策が必要かといった視点を持つことが必要である。

■ 河野 奈保 委員

現在の都の取り組みを全面的に支援する。

実施にあたっては国をはじめ各所との調整が難しいこともあるだろうが、今時点正解は分からない中、ぜひ信念をもって引き続き都

民を守って頂きたい。

■ 谷田 千里 委員

新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出自粛には大いに賛成する。さらに、外出自粛に伴う健康面での弊害についても目を向けていただきたいと思う。具体的には、例えば弊社（株式会社タニタ）では、緊急事態宣言発令以降、基本的にテレワークとしているが、テレワーク時と通常勤務時で歩数を比較したところ、1日の歩数が平均して約半分にまで減少していた。多くの企業でこうした状態が続き、何の対策も講じなければ、都民の生活習慣病のリスクを高めることにつながる。その結果、医療費の増加を招き、将来的に都政を圧迫することになるだろう。もちろん、外出自粛は必要な処置だが、外出を自粛することで消費カロリーが減った分、食事を工夫して摂取カロリーを抑えたり、家事や家の中でできることで消費カロリーを増やしたりするなどの対策が必要である。ぜひ、都庁からの発信として、外出自粛の推進とセットで、こういった健康二次被害を防ぐための対策の必要性に言及いただきたく思う。

■ 西村 弥 委員

登庁者8割減は、正直なところ行政学者の私にとっては、良い意味で衝撃的な対応だった。おそらく庁内各部署では、初めての対応で、それぞれ手探りしつつ、最適な業務遂行に向けて引き続き努力されているものと拝察する。実は、本学（明治大学）でも一気にリモートワークが進んだが、十分な事前準備に使える時間があつたわけではないことから、今後、走りながらの改善が必須となってくると思われる。おそらく都庁でも走りながら対応を進めていかれるのではないかと思うが、重要なのは、現在の取組を一過性の事案として時間とともに水に流してしまうのではなく、各部署でどの業務をテレワークに回したか時系列の記録を残しておくことである。記録が残っていれば、この感染症災害が収束し次第、利点と改善点を改めて洗い出すことが可能になる。今後、常設型のテレワークを導入する上での貴重な実験機会をみすみす逃してしまうのは、大変もったいない。

■ 水町 雅子 委員

1) テレワーク

テレワークやWeb会議のやり方がわからないという中小企業も多いと思うので、都庁としてどのようにテレワークを実践しているか、都庁がテレワークを実際に実施するに当たって困った点、それを解決するための方法・アイデア・ノウハウ等を公開できれば、参考になるかもしれない。ただ、都庁のようなデジタル環境が整備されていない中小企業が多いと思うため、多様な環境下でも共通して妥当するようなノウハウを公開できると良いかと思う。

都でのテレワークの実績やノウハウを民間にも公開して、さらに民間のノウハウを都でも吸収すれば、都政改革の「民間とのスクラム」にもなると思う。

2) デジタル申請

感染拡大防止協力金をWeb申請できるとのことだが、これが上記のとおり、ユーザーにとって使いやすい申請になっていて、Webからの方が便利となれば、デジタルシフトの成功例となり得ると思うので、ぜひ頑張っていていただきたく、応援している。

3) オープンデータ

都の新型コロナウイルス感染症対策サイトで、オープンデータでデータ公開しているのは、とても良いと思う。

4) データ分析

都知事会見を受けてどういう反応・影響があったかをデータ（どこの街に人がどれくらい減ったなどのデータ、都営地下鉄・都営バスなどの乗客データ、営業自粛した店舗数、SNSでの反応等のデータ）で分析できると、都政をデータで分析する、都政の影響をデータで検証するということにもなり、今後のEBPM（証拠に基づく政策立案）にも資することにもなり、今後の都政改革にもとても参考になると思う。

4) 3密

屋外でもこういう場所は危険とか、スーパーでもこういう風に距離を取ると良いといったことを、具体的に都民に向けて知事等からアナウンスされると、とても効果があると思う。

5) 必要物資の安定供給

マスク、アルコール液、ペーパー類などの品薄が続いている。生産量はそれなりにあると報道が出ている一方、消費者の手元には品薄になっているので、その原因がどこにあるのか、例えば卸には在庫があるのか、物流の問題なのか等を調査し、高額転売の防止、物

流強化、医療機関への重点供給、高リスク者への安定供給等がなされると、とても助かる。

議題 3 政策評価の取組について

①② 政策評価分科会の設置及び分科会への付託事項並びに構成員について

- 資料記載のとおり、設置・付託することに各委員異議なし
- 政策評価分科会の構成員として、岩本座長が石田委員、西村委員及び水町委員を指名

③ 「新たな都政改革」を踏まえた政策評価に関して、御意見・御助言をいただきたい

- 各委員の御意見・御助言は以下のとおり

■ 石田 晴美 委員

都の「新たな都政改革」を踏まえた政策評価制度は、評価書を1年に1回作成し見直す制度ではなく、1年を通してPDCAを回す、いわば通期で成果を追い続ける制度にして頂きたい。そのためには、達成成果の測定・分析や環境・ニーズの変化を適時・的確にとらえた柔軟性・機動性の高い組織運営が必要である。政策評価にあたっては、1年間の振り返りだけでなく、年度途中においても大きな環境変化があった場合（例えば新型コロナウイルス感染拡大等）に、どのように事務事業を見直したのか、臨機応変な対応ができたのか（これからするのか）等について、各組織が常に危機感をもって見直しを図ることを促す制度にして頂きたい。

また、政策評価制度そのものも「新たな都政改革ビジョン」が掲げるようにアジャイルに改革を進める必要がある。改善・工夫すべき点があれば、年度途中でも臨機応変に変更して頂きたい。「一度決めたことなので今年度は現制度をこのまま実施する」ということが無いよう強くお願いしたい。

■ 岩村 水樹 委員

政策評価のデジタル化、見える化

議題2の①CS向上に関する意見・助言でも政策の数値化、可視化を仕組みの観点から提言させていただいたが、政策評価について

も「CSとESのつながりの見える化」という観点から考えてみたいと思う。

「政策評価での高評価」が「都民の役に立っている一つの証」と解釈できるのであれば、政策評価を効果的に活用することにより、職員のモチベーション維持・向上につなげられると思う。この観点から、「政策評価の見える化、日常化」という視点を取り入れたら面白いのではないかと考える。

見える化、日常化のためには、「政策評価のデジタル化」が必要である。今回の都政改革のポイントはデジタルの活用だが、結果必然的に、より多くのことがデータ化、リアルタイムでの見える化ができるようになる。KPIの種類や行政分野によると思うが、政策評価で使う指標を自動算出・表示する、過去のパフォーマンスや目標値との比較を示す、そして、職員が自由にアクセスできるようにする。こうしたことにより、職員の政策評価に向けた意識を活性化、日常化する。政策評価での評価が向上し、CSにつながっていると実感できれば、ESの向上にもつながると思われる。また、同時に手作業の多い煩雑な作業を効率化することで、職員はより付加価値の高い業務に集中できることになり、ESも、結果としてCSも向上することが期待できる。

窓口業務等の都民と向き合うルーティンの多い行政分野での活用を検討してみてもいいのではないかと考える。

■ 岩本 敏男 委員

石田委員、西村委員、水町委員をはじめ、都の各組織での目標設定と自己評価の御尽力に感謝を申し上げる。

今年度は、これまでの「成果（アウトカム）の視点」に加え、「環境やニーズも重視した自己チェックを行い、施策のブラッシュアップにつなげていく仕組み」とするとのこと。

ブラッシュアップの際、場合によっては、各局が単独で政策を推進する“組織縦割”でなく、局横断的な“柔軟な組織”で施策を推進することで、より効率的により大きい効果に繋がられる施策も出てくるのではないかと思われる。

各局の施策積み上げだけではなく、新たな都政改革ビジョン実現のため、横断的な視点で考えることも必要。

■ 谷田 千里 委員

政策の実現には、専門家を交えた専門分科会等でパワフルに進める必要があると感じている。政策評価には、行政外の専門家の活用や全体の速度感なども観点に含めていただきたい。

■ 西村 弥 委員

政策評価分科会でも申し上げているが、政策評価を実施する最上位の目的と付帯的な目的を明確に位置付けることが肝要と思う。目標による管理で効率化を目指すのか、業務の進め方を振り返る機会としてBPRの材料にするのか、あるいは、不適切となった事業をあぶり出し、それらを削減することに重点をおくのか。いずれにしても、目的を先鋭化・明確化することで制度設計のメリハリもつき、その後の運用も大きく変わってくる。ぜひご検討いただきたい。

■ 水町 雅子 委員

真摯に検討いただいていると思う。政策評価がより効果を発揮し、かつESも向上できるよう、引き続き政策評価分科会で意見させていただければと思う。