



# 新たな都政改革 ビジョン

2019年12月27日  
東 京 都

# 表紙裏

はじめに   都政改革は新たなステージへ	p.1
# 1 改革の目的	p.6
# 2 目指す都庁の姿	p.10
# 3 改革の方向性	p.16
# 4 改革の進め方	p.29
おわりに   改革のムーブメント	p.33

#### 資料編

- 2020改革の振り返り
- 行政運営に大きな影響を及ぼす変化・変革
- 海外諸都市の取組事例
- 職員アンケートの結果

はじめに

---

都政改革は新たなステージへ



## これまでの 行政改革

都はこれまで、職員定数や歳出の削減など、厳しい行政改革を実行してきました。

また、2017年度に開始した「2020改革」では、一律の量的削減から局・職員主体の改革に転換し、都庁の生産性向上・機能強化に取り組んできました。

2020改革を通じて、職員に改革マインドが浸透してきています。

# 2020改革の主な成果

## 情報公開【仕組み改革】

- ✓ 公文書閲覧手数料を無料化
- ✓ 年間約70万件に及ぶ公金支出情報を公開
- ✓ 公文書情報（電子データ）を、インターネットで無料で検索・取得可能に

## 見える化改革

- ✓ 工業用水道の経営状況や需要を分析  
⇒ 廃止を決定
- ✓ 見える化の手法を活かした政策評価へ

## 3つのレス【しごと改革】

- ✓ 電子決定率は62.4%まで上昇  
（2019年9月末。2016年度実績と比較して50.1pt増）  
⇒ はんこレスが前進
- ✓ ペーパーレス会議の実施率は56.6%（2019年度上半期実績）
- ✓ 主要都立施設の入館料等をキャッシュレス化

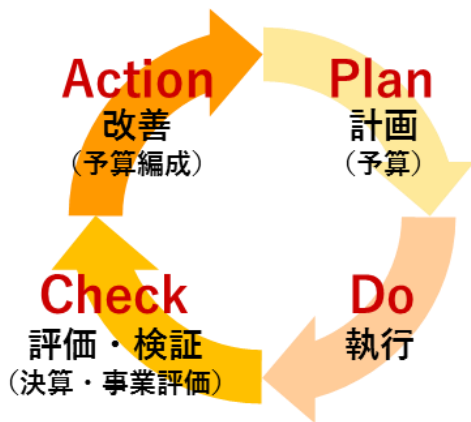
## 自律改革

- ✓ 各職場での討議・提案等により、786件の取組を実施

## 財政マネジメント改革【仕組み改革】

- ✓ 知事が各種団体や区市町村からの意見・要望を直接伺う機会を新設
- ✓ 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
- ✓ 予算の査定状況を公表
- ✓ 都民や大学研究者の提案を予算に反映
- ✓ 事業評価を通じて財源を確保し、新規事業の立上げに活用

### 事業評価の成果



2017年度予算 → 全ての事業に終期を設定

2018年度予算 → エビデンス・ベースによる評価を導入

2019年度予算 → コスト・ベネフィットの視点を踏まえた評価を導入

2019年度予算における事業評価（2016年度予算との比較）

- 約2.3倍の1,208件の評価結果を公表
- 約2.6倍の837件の見直し・再構築
- 約3.0倍の約900億円の財源を確保
- 2017年度からの3年間で累計約2,490億円の財源を確保

# 2020改革から 「新たな都政改革」へ

東京の明るい未来を支える都庁へと  
一段の飛躍を遂げるため、  
「未来の東京」戦略ビジョンの策定とあわせ、  
「新たな都政改革」で2020改革を更に発展させ、  
改革を次なるステージへ進化させます。



# # 1 改革の目的

# 都庁が追い求めるもの

安全・安心、健康、快適 …

都民の“幸せ”を実現することが、  
都庁の永遠のミッションです。

そのミッションを果たすために、  
都庁は常にその政策を磨き、  
未来を見据えて進化していきます。

「新たな都政改革」は、  
都庁のミッションを実現するために、  
CS（都民の満足）の向上を追求します。  
そのためには、ES（職員の働きがい・  
モチベーション）の向上も欠かせません。

CSとESの相乗的な向上により、誰もが明日への  
夢を持って生き生きと輝く東京を実現することが、  
「新たな都政改革」の目指すものです。

CS | Customer Satisfaction  
ES | Employee Satisfaction

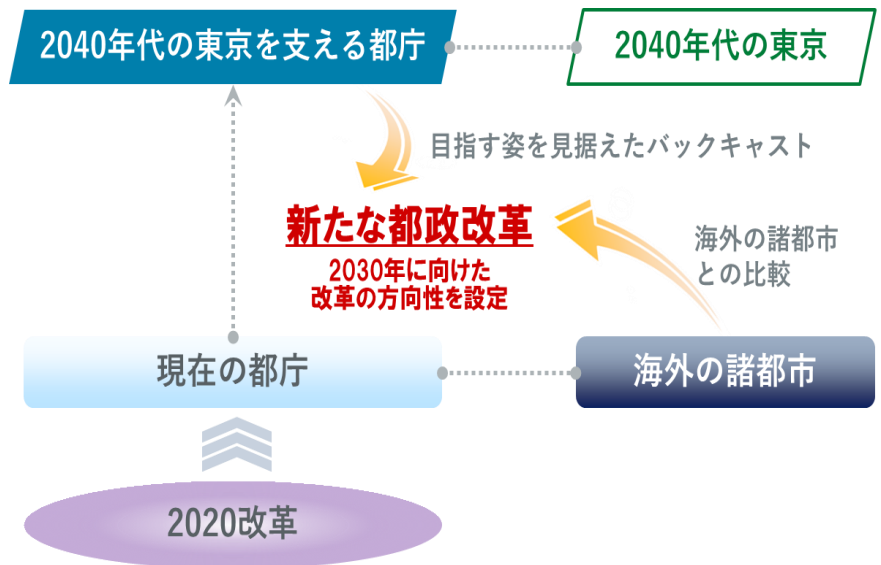


改革を通じて目指すもの

# 未来を見据えた バックキャストの改革

「新たな都政改革」では、将来目指す姿からのバックキャストと、海外諸都市との比較を推進力に、改革を実行します。

都民のニーズを敏感に捉え、都庁自ら未来を切り拓いていくために、現在の法律・制度・枠組みにとらわれず、抜本的な改革に取り組んでいきます。



# #2 目指す都庁の姿



# 「未来の東京」戦略ビジョンは、 2040年代を見据え、目指す都庁のイメージを 示しました。

都庁自らがイノベティブな存在になるとともに、多様なプレイヤーとの  
コラボレーションで社会課題を解決し、明るい未来の東京をつくり上げる

## 目指す2040年代の都庁

### 01 職員が、民間企業と協働して 社会課題の解決に取り組んでいる

- ✓ 東京が抱える行政課題の解決に、**ソーシャルアントレプレナー（社会的企業家）**や**課題解決型のスタートアップ**が活躍している
- ✓ **都庁職員の仕事の仕方自体も、民間企業と協働するスタイル**が定着している
- ✓ 社会貢献の意欲や高い志を持つと同時に、**イノベーションを生み出す専門性を有する人材が、次々と都庁に入り、活躍**している



### （都民目線の最適な行政サービスを、民間との協働で 生み出す）

- 少子高齢化、生産年齢人口の減少など、社会構造が大きく変化する中、持続的な社会に向けた確かな行政サービスを提供していくためには、都庁自らが大きく変貌を遂げ、都庁職員一人ひとりが、都民ニーズをくみ取った新たな政策やサービスを創出できるイノベティブな存在になる必要がある。
- 多くのソーシャルアントレプレナー（社会的企業家）やスタートアップをはじめとする民間企業は、イノベーションを起こし、社会課題の解決にも貢献している。こうしたスタートアップ等との新たな連携を生み出し、その技術や発想を活かして都政が直面する様々な課題の解決を図っていく。
- 都庁職員も民間との交流を深め、民間企業の持つスピード感や企画力、提案力を吸収し、都政の運営に活かしていく。場合によっては民間と新たな事業体を立ち上げるなど、様々な形で民間と協働スタイルを定着させていく。

## 02 定型業務の大半をA Iが担い、職員は政策のイノベーションを生み出すことに注力する組織に変貌している

- ✓ **デジタル都庁**が実現、国や自治体、民間企業等の**デジタル連携**により、都民は**手続がほぼ必要なくなり、あらゆるサービスを効率的に享受**している
- ✓ **デジタル人材**などの高度人材の採用や、**民間企業や他の地方自治体**などとの活発な交流により、**政策イノベーションを次々に生み出す強固な組織**になっている



### (デジタルガバメントを通じた超スマート社会を実現する)

- 「Society 5.0」が実現した超スマート社会では、行政や企業などの保有データが適切に管理されたオープンデータプラットフォームの下で、都市全体がデジタル化・スマート化され、様々な行政分野において、デジタルベースで都民に最適なサービスを提供していく。
- 定型業務の大半はA Iが担うことで高い生産性を実現し、デジタル人材などの高度人材の採用や、民間や他の自治体との活発な人事交流などを通じて、デジタルガバメントを効果的に運用できる強固な都庁組織を実現していく。



### 03 世界の大都市と連携し、 世界レベルの課題解決の先頭に立っている

- ✓ **世界の諸都市との職員交流や留学など**により、**グローバルな視点**を持って政策を展開している
- ✓ **都が中心となって、世界共通の課題の解決**に取り組み、世界の諸都市の見本となる**「東京モデル」**を発信している



#### (世界を視野に入れ、グローバルに仕事を展開する)

○都は、国や区市町村、民間との連携に加え、世界の大都市との連携も深めていく。少子高齢化や気候変動など、世界の大都市が直面する様々な課題について、各都市と連携し、その先頭に立って解決に取り組んでいく。世界の各都市との職員交流や留学なども盛んに行い、日常的に連絡を取り合うなど、グローバルな視点を持って仕事に取り組んでいく環境を作っていく。世界共通の課題解決に貢献するとともに、国際的な都市間競争をリードしていく。



## 04 強固な財政基盤を維持し、 更なる行政サービスの充実を図っている

- ✓ 国内外から人が集まり、東京が成長を続けることで、**財政基盤がより強固**なものになっている
- ✓ 社会保障やインフラの維持更新など、今後必要となる行政需要を把握し、**戦略的に財政出動**することで、強靱な財政力を保ちつつ、更なる**行政サービスの充実を実現**している
- ✓ 組織、財務の効率化を徹底するとともに、東京が**成長することで生み出された財源を、更なる成長に向けた取組に投入**し、持続可能な東京をつくり上げている



### (持続可能な都庁組織と強固な財政基盤を築き上げる)

- 民間との協働やICTの活用などを通じて、無駄を省き、行政運営の効率化に注力するとともに、東京の成長を導き出すことで、強固な財政基盤を確保していく。
- 同時に、職員がデジタル対応能力や外国語能力などを高め、民間との協働を通じた政策イノベーションを次々と生み出すことにより、職員にとっても高い自己実現が図られ、仕事に対する満足度は高くなる。こうした活力ある組織としていくことで、有望な人材が次々と都庁に入る好循環を生み出していく。



- 多様なプレイヤーとの連携が進む中で、行政の役割も変化していく。
- 変化・変革に対し、効果的に政策を遂行するために必要な関係法令の改正や規制緩和、権限に見合った財源の確保を国に求めている。
- 地方自治法や地方公務員法など、都政の基礎となる制度の抜本的な見直しが行われている。

注 | p.11~14は「未来の東京」戦略ビジョンからの抜粋

# その実現のため、都庁は新たな姿へ変わります。

役割・仕事  
が変わる

## 民間とのスクラムで政策イノベーションを生み出す都庁へ

- ▶ ニーズをいち早く捉えて価値ある政策を発信するためには、**民間の発想・技術・知見を融合させた行政運営**が必須です。
- ▶ 「公」が予め全て決めて発注する古い関係性では、課題解決は望めません。
- ▶ **民間とフラットな関係でパートナー**となり、互いに知恵を持ち寄って東京の成長を目指します。

制度・仕組み  
が変わる

## 3つのアプローチで「未来の東京」を支える都庁へ

### 人材マネジメント

民間とのフラットな連携を可能とするため、**高い専門性とコミュニケーション能力を備えた人材を育成**

### 組織運営

民間と共に動ける機敏な組織へ進化するため**ICT環境の刷新や人事・財務・契約などの制度を改革**

### 行政サービス

規制や行政手続など、都民や事業者との接点となる行政のあり方を、「都庁のデジタルシフト」などを通じ、**利便性・有用性・効率性を追求して改革**

# # 3 改革の方向性



# 人材 マネジメント の改革

民間との建設的なコラボレーションで政策を形作っていく組織に進化するためには、人材マネジメントの改革が必要です。

イノベーションは、様々な知見・バックグラウンドを持つ多様な人材による開かれた議論から生まれます。

これからの都庁で必要とされるのは、自らの職務の課題や展望を自信を持って語れる「スペシャリティ」と、民間とのオープンな協働を通じてより良い政策を練り上げる「コミュニケーション能力」を備えた人材です。

# 高度・多様な人材が活躍する都庁へ

## 柱1 有為な人材を機動的に確保

- 民間人材の登用を拡大し、人材の専門性・多様性を向上
- デジタル分野の先端人材を確保し、Society5.0を実現する強力なチームを形成
- 採用戦略を見直すとともに、力のある人材を都庁へ呼び込むため、魅力的な人事制度を構築

## 柱2 風通しの良い都庁へ ～人材交流の活発化～

- 交流先の開拓、交流規模の拡大に加え、民間の第一線の人材が都庁で活躍することを容易にする仕組みを構築
- 国際的な視野を都政に取り入れるため、海外との交流も加速
- 都職員も企業やNPO等で様々な考え方・働き方等を実践し、自らを錬磨
- 全ての職員が都民への責任を常に自覚し、公務員倫理・コンプライアンスを追求

## 柱3 ダイバーシティ & インクルージョンの推進

- 女性の更なる活躍・キャリア形成を促進
- 育児や介護などライフステージに応じた最適な働き方を支援
- 障害者の活躍の場を更に拡大
- ダイバーシティ & インクルージョンの価値観を、職員一人ひとりに浸透

# スペシャリティとコミュニケーション能力の追求

## 柱4 専門性に磨きをかける人材育成

- 様々な分野で、その道に長けた民間とフラットに協働していくために、職員は専門性を磨き、その分野の「プロ」と言えるレベルに成長
- ICTを活用し職員一人ひとりの知識・能力・経験をよりきめ細かく把握した適切な配置、民間企業等への職員派遣や専門研修の拡充などにより、スペシャリストを育成

## 柱5 総合力を高めるコミュニケーション能力の向上

- 個々の高い能力を結合し、単純な足し算以上の組織力に昇華させるための組織マネジメントを促進
- 都庁の内外を問わず、幅広い視野で様々な知見を結び付け、合意形成を図るコーディネーターとしてのスキルを修養

## 柱6 都庁外での経験や学びを促す仕組みの構築

- 都庁外での経験や学びを、職員の能力向上に積極的に活かしていく視点から、地域活動への参加や、大学・NPO等での学び直しに対する支援を拡充するとともに、兼業等の仕組みを構築

主要な項目	2030年に向けた取組	速やかな着手
柱1 デジタル専門人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界の主要都市と比肩する“デジタル部隊”を創設し都庁のDX※を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル専門人材の採用拡大</li> </ul>
柱2 人材交流の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業に籍を置いた民間人の出向を受入れ(地方版官民交流法の制定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交流先の開拓、交流規模の拡大</li> <li>法制定に向けた要望活動</li> </ul>
柱3 女性管理職比率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア形成支援などにより、女性管理職比率を30%に向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>昇任への心理的障壁を解消するためのメンター制度利用の拡充等</li> </ul>
柱4 「プロ」職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業等への派遣や研修の機会を拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種交流研修の拡充</li> </ul>
柱5 総合力を高める組織力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員や働き方の多様化を踏まえ総合力を発揮できるよう組織マネジメントを改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事例等を参考とした、職場内コミュニケーション促進の手法検討</li> </ul>
柱6 都庁外の場での経験・学びの促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活動への参加や大学等での学び直し等を促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>兼業許可の柔軟な運用</li> </ul>

※ DX | デジタル・トランスフォーメーション。デジタル技術を活用した、新たなサービス・価値の創出、組織の変革などの取組

## 点検の状況

- 人事制度の点検を踏まえ、改革の方向性を設定
- 「民間とフラットに協働できる人材」を将来イメージとして、採用・勤務時間等、個別の仕組みについて点検を行い、改革策を具体化していく。

# 組織運営 の改革

民間とのフラットな協働関係を築くため、都庁は、迅速な政策展開を可能とする機敏な組織へ進化する必要があります。

政策展開・事業実施の柔軟性・機動性を高めるために、財務・契約・会計など、業務の基盤となる制度・仕組みの改革を行っていきます。

また、ICT環境の刷新や業務プロセス・ワークスタイルの変革などにより、大きな“働きがい”を得られる組織を実現していきます。



# 柔軟性・機動性の高い組織へ

## 柱1 機動的な執行体制の整備

- 東京2020大会後の組織の課題等に対応するため、組織再編を実施
- 貴重なマンパワーを最大限活用するため、行政課題の変化等を見極め、常にニーズにフィットした組織を実現

## 柱2 迅速な政策展開を可能にする制度・仕組みの構築

- 迅速な政策・事業展開が実現できるよう、予算や定数を柔軟に措置するなど、局単位での弾力的な事業執行を重視する仕組みを構築
- 速いサイクルでの事業のブラッシュアップを可能とするため、事業レベルの決算の迅速化等、会計の仕組みを見直し
- 機動的な組織運営を旨としつつ、事業のアウトカムを検証し説明責任を果たすための仕組みを構築するとともに、長期的に健全な財政運営を推進
- 政策連携団体の自律的な経営を促すため、人員調整を中心とした事前の統制から、経営評価を重視した事後の関与へ転換
- ソーシャルアントレプレナーや課題解決型スタートアップなど、民間との連携・協働（契約等）を容易にする手法・仕組みを確立
- 都の動きを常に発信し、都民のレスポンスを踏まえて迅速に改善を重ねる政策・事業スタイルを定着

※1 レガシーシステム | 老朽化、肥大化・複雑化、ブラックボックス化した既存のICTシステム

※2 BPR | Business Process Reengineering 業務プロセスの抜本的な再構築の取組

## 世界最高水準のICT環境を実現 柱3

- 都庁のデジタルシフトを進め、最先端のICT環境のショーケースへ飛躍
- レガシーシステム<sup>※1</sup>を一掃し、クラウドを活用した統合型システムへ転換
- ICTの「武器」となるデバイスを行き渡らせ、仕事の快適さを劇的に向上
- 事業の在り方や現場の実態等を踏まえつつ、ICT環境の整備に関する企画・予算・人員等を総合的に調整する組織や実施体制を整備し、都庁のDXを強力に推進

## 働き方改革で都民のために質の高い仕事を

### 柱4 BPR<sup>※2</sup>の徹底で、新たなチャレンジにリソースをシフト

- 詳細な業務実態調査（どのような業務にどの程度の時間を費やしているか）を行い、AI等の活用による定型的業務のオートメーション化を本格展開するなどBPRを徹底
- 各部署に共通して存在する業務を集約処理（総務事務改革）

### 柱5 多様なワークスタイル・ワークプレイスの実現

- テレワークの拡大を始め、時間と場所にとらわれない多様なワークスタイルを確立
- オフィスの設えに工夫を凝らし、仕事の能率アップを実現

### 柱6 職員一人ひとりの“働きがい”に目を向けた組織づくり

- ES（仕事のやりがい・モチベーション）の状況をサーベイし、職員一人ひとりにきめ細かく目配りしながら、より良い組織づくりの改革を推進

主要な項目		2030年に向けた取組	速やかな着手
柱1	常にニーズにフィットした組織の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政需要の変化や解決すべき課題に応じて弾力的に組織を見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京2020大会後の組織の課題等に対応するため組織の再編を検討</li> </ul>
柱2	局が予算・人事を弾力的に運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>局の判断による弾力的な予算執行・定数配置の実現に向けて制度を改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例研究</li> <li>規定整備上の課題抽出など運用に向けた検討</li> </ul>
柱3	仕事の能率を高めるICT環境整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>最新のデバイスを活用し職員の働き方を転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデル職場へのタブレット等の先行配備を通じた効果検証</li> </ul>
柱4	内部管理事務のダウンサイズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>定型的な内部管理事務を各職場から一掃</li> <li>業務分析によりAI等活用を拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事等事務の集約処理開始</li> <li>業務実態調査の開始</li> </ul>
柱5	多様なワークスタイルの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>文書の完全ペーパーレス化を推進</li> <li>一般的なワークスタイルとして定着するようテレワークを推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約・会計書類の電子化検討</li> <li>東京2020大会期間中、本庁職員の約半数がテレワーク等を実施</li> </ul>
柱6	ES調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の働きがい・満足度、職務に関する意識を把握し、組織運営に反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国や他自治体、民間の事例等を研究の上、ES調査を実施</li> </ul>

## 点検の状況

- 人事・給与等の総務事務について、事務のフローや承認権限の所在などを詳細に点検・分析の上、集約処理のプロセスを設計中
- 内部管理事務についてはできるだけ簡素化することを基本として、点検を継続

# 行政サービスの の改革

CS（都民の満足）の向上は、行政サービスの利便性・効率性・有用性の追求を通じて達成されます。

都民の目線に立ち、マーケティングの発想で、求められる行政サービスをデザインし、都民と都庁との「接点」を改革していきます。

民間の最新技術やアイデアを都政の課題と結び付け、行政サービス提供のイノベーションを創出します。

こうした取組を全国へ発信するとともに、広域自治体として、区市町村を支援していきます。

# 都民と都庁の「接点」の改革

## 柱1 東京の成長力を押し上げる規制改革の推進

- 規制改革に係る有識者会議を設置して企業・国・自治体などの声を広く聴き、ニーズに即した改革を実現
- 「縛る」事前規制から「サポート」主眼の事後規制へ見直していくとともに、国の規制についても日本全体の未来を見据えて提言

## 柱2 行政手続・サービス等の改革

- 行政手続をデジタルシフトし、申請はペーパーレス、認証はデジタル、税・手数料はキャッシュレスに。データ連携によりワンスオンリーを実現
- 補助金の申請は、国のシステムも活用したデジタル化を推進
- 全ての都民利用施設内における、あらゆる決済のキャッシュレス対応

## 柱3 都民サービスのクオリティ向上

- KPI\*を設定し、「伝える」広報から「伝わる」広報に転換することで住民との双方向のコミュニケーションを築き、サービスの質を向上
- 都施設におけるサービスの質を、運営者の選定や評価の制度等を通じて常に見直し（指定管理者制度、地方独立行政法人制度、コンセッション方式など）

## オープンイノベーションの推進

### 柱4 課題（ニーズ）と民間の技術・アイデア（シーズ）の新結合

- マーケティングでニーズを迅速・正確に把握し、スタートアップ等民間が有する最新技術やイノベーションアイデアを結び付けて共同プロジェクトを行う仕組みを構築
- オープンイノベーションの事業等を円滑に行うための契約・調達の仕組みを整備
- 全国・海外諸都市の事例を調査し、政策・事業企画に活用

### 柱5 民間と連携したデータの有効活用

- あらゆる産業や生活の場面で、データや最先端技術を駆使した質の高いサービスが提供される「スマート東京」を実現するため、官民連携データプラットフォームを構築
- 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

## 区市町村との連携・支援

### 柱6

- 様々な社会課題の解決のため、都と区市町村との情報共有や連携を強化
- 都内自治体の持続的な行政運営のため、事務の共同化の支援や、共同システムの構築などのデジタル化を支援

主要な項目		2030年に向けた取組	速やかな着手
柱1	規制改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>法律・条例改正を伴う規制改革を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有識者会議の設置</li> </ul>
柱2	行政手続のデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>許認可・補助金などの申請を100%デジタル化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政手続コスト削減手法の確立と目標の設定</li> <li>国の補助金システムの利用開始</li> </ul>
柱3	「伝わる」広報への転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>双方向コミュニケーション型広報へ転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SNSを活用したプッシュ型広報の導入</li> <li>認知度調査とKPIの設定</li> </ul>
柱4	多様なアイデアを活かした課題解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題と最新技術を結合する制度を構築し、全国にモデルとして発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都政課題解決策の公募・共同実証実験の制度構築</li> </ul>
柱5	官民連携データプラットフォームの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民連携データプラットフォームを構築し、積極的に活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス分野ごとに具体的検討の開始</li> </ul>
柱6	区市町村連携・支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>都と区市町村の最適な協働関係で住民サービスを向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務の共同化に向けた支援の検討</li> </ul>

## 点検の状況

- 行政手続については、押印・添付書類の状況を把握し、モデルケースを検証し、改善策を検討中
- 今後も、利便性・効率性・有用性の向上を念頭に、点検を継続し、改革策を具体化



# # 4 改革の進め方



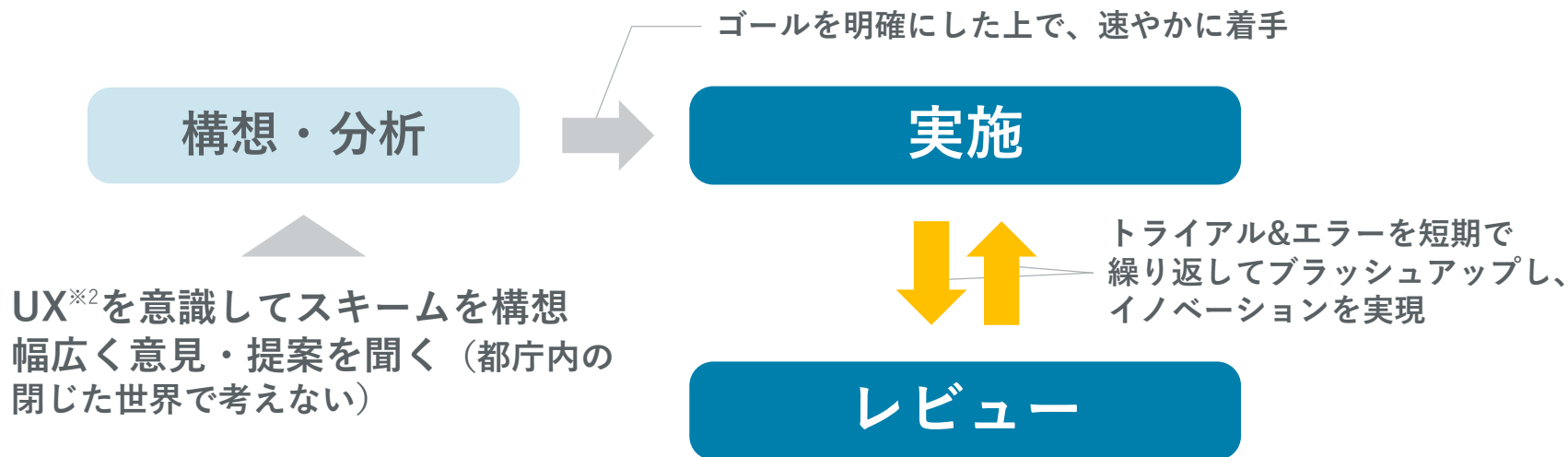
# “アジャイル”と“デザイン思考”

長期的な視点を持ちつつ、環境やニーズの変化に大胆かつ弾力的に対応し、アジャイル<sup>※1</sup>に改革を進めていきます。

また、都民が何を求めているのかを起点に、ユーザーの目線で政策・サービスを作り上げる「デザイン思考」を徹底して改革を実行します。

※1 ソフトウェア開発において、ニーズや環境変化に迅速・柔軟に対応するため、要件定義と開発を短いサイクルで繰り返すなど、顧客とエンジニアが一体となって開発に取り組む手法を「アジャイル開発」と総称する。

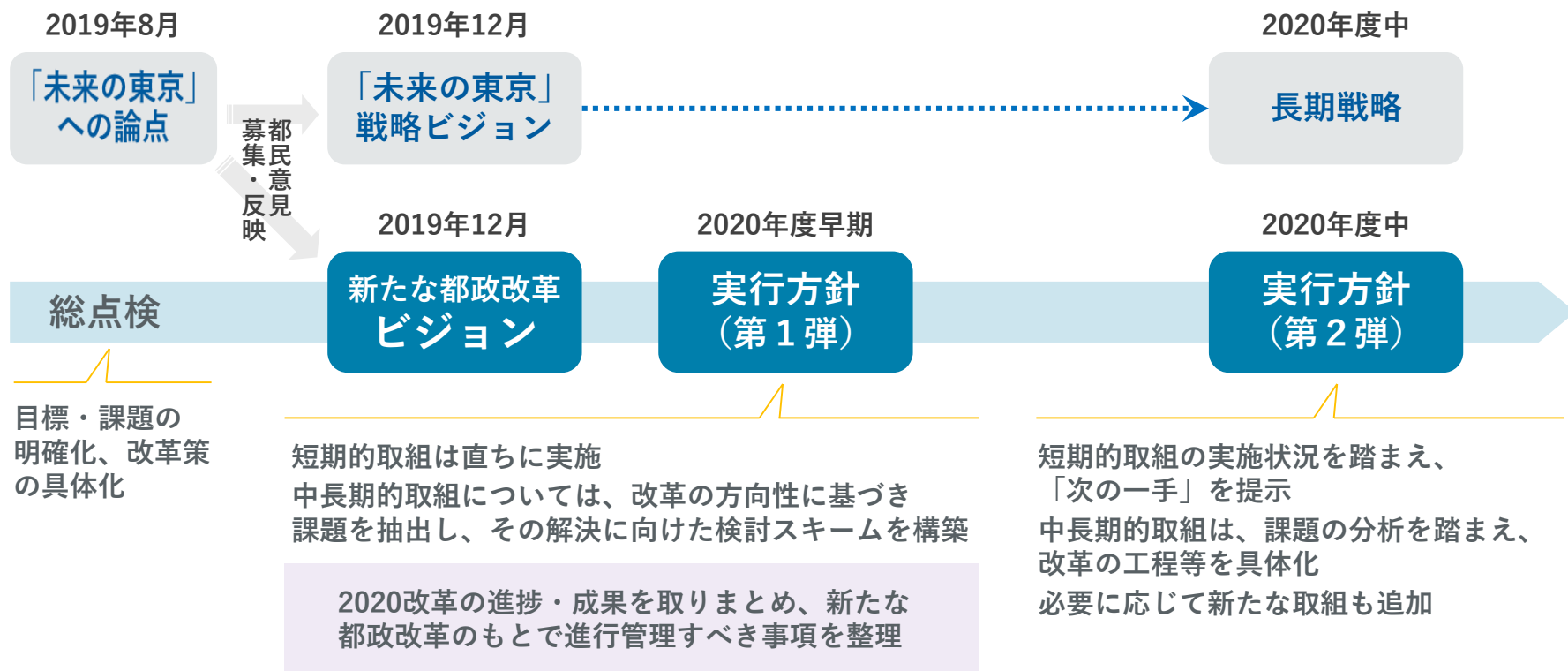
※2 ユーザー・エクスペリエンス。サービスや製品との関わりを通じて利用者が得る体験・印象



# 改革のタイムライン

長期的な視座のもと、目指す目標を定め、速やかに着手します。

環境変化等に応じた機敏な見直しも含め、「次に打つべき一手は何か」を常に議論し、改革の進行マネジメントを行っていきます。



# 先行実施する取組

今後、改革の具体策を順次、実行方針として取りまとめていきます。可能なものは、実行方針（第1弾）を待たず、今年度中から速やかに取組を進めていきます。

## 高度・多様な人材の確保

- ▶ ICT人材新職種による2021年度からの採用開始に向け、制度設計

## 「3つのレス」の推進

- ▶ 文書の電子決定率80%の達成に向けた取組の徹底（2020年度）
- ▶ 更なるペーパーレス化を推進し2020年度までにコピー用紙使用量30%削減(2016年度比)
- ▶ QRコード決済など都有施設における多様なキャッシュレス決済手段の導入拡大

## 総務事務改革

- ▶ 権限・フローをゼロベースから徹底的に見直し
- ▶ 各部署に分散している給与・旅費等の事務を集約処理（2020年度末から開始予定）

## 東京2020大会後の執行体制の構築

- ▶ 東京2020大会後の組織の課題等に対応するため、組織の再編を検討

## ICT環境の刷新

- ▶ タブレットの配備、チャットの活用など、能率的に働くための環境を整備
- ▶ 各職場の特性にフィットしたレイアウトの導入などワークプレイスの改革を実験的に開始

## 規制改革・行政手続改革

- ▶ 規制改革の推進に向けた会議体の設置準備（2020年度の設置を予定）
- ▶ 行政手続コスト（行政手続に係る申請者の負担）の削減に向けた手法を確立

おわりに

---

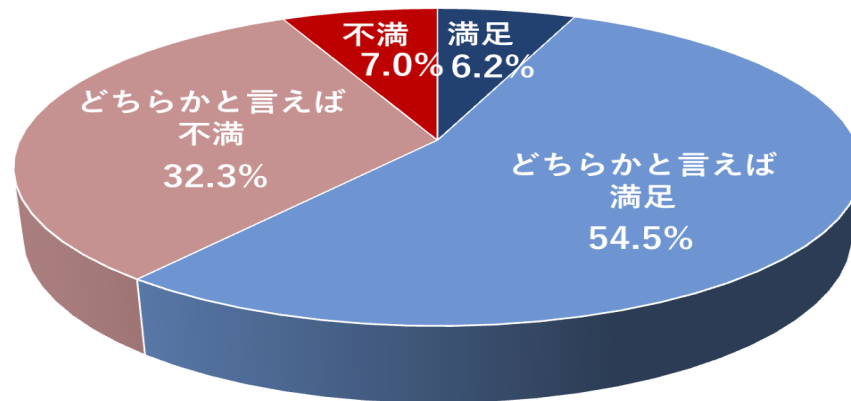
改革のムーブメント

常に都民の  
ニーズや声を  
把握しながら  
改革を行い、  
CSとESの相乗的な  
向上を実現して  
いきます。

## 都民満足の状態

都庁の働きについて、都民に満足  
いただけているのでしょうか？  
満足度の調査結果を見ても、  
まだまだ進化の途上にあります。

都政への満足度  
(2019年度)



2019年度第4回インターネット都政モニター  
「東京と都政に対する関心」調査結果から作成

# 都民の声

東京都は、今年8月に「『未来の東京』への論点～今、なすべき未来への投資とは～」を公表し、幅広く都民のご意見を伺いました。東京というまちの未来のみならず、都庁の改革についても、ご意見をいただきました。



- 都庁のアプリを作り、都民との意見交換を活性化する。
- 地域の活力を維持するための活動、及び節度を持った営業活動であれば、公務員にも副業を認める。
- 柔軟な構造、常識を変える改革で、地方行政として素早い決断・行動をしてほしい。
- 官民連携により新たなアイデアや発想が生まれ、一体となって取組を行っていくことで、今後より一層の飛躍が生まれる。
- 企業が保有している知識を共有する「オープンイノベーション」で事業を発展させていく。
- 完全キャッシュレス都市を実現
- 公的機関の役割で最後まで残るのはおそらく「規制」。今まさに、その機能を再確認する必要がある。

※ 都民意見大募集～みんなでかなえる東京の未来！～〈実施期間：2019年8月22日から10月31日まで〉におけるご意見より抜粋

# 有識者の意見

都政改革の推進にあたり、外部の有識者から意見・助言を求めるため、企業の経営改革や行政改革、法律など各分野の専門家で構成される「都政改革アドバイザー会議」を設置しています。

石田 晴美	文教大学経営学部教授 公認会計士
岩本 敏男	株式会社NTTデータ 相談役
キャシー・松井	ゴールドマン・サックス 証券株式会社 副会長
河野 奈保	楽天株式会社 常務執行役員 CMO
谷田 千里	株式会社タニタ 代表取締役社長
西村 弥	明治大学政治経済学部 准教授
松本 晃 (座長)	カルビー株式会社 元代表取締役会長兼CEO
水町 雅子	弁護士

(五十音順、敬称略)

- 都民、企業が気づいていない問題を解決することが究極の改革、イノベーションではないか。
- デジタル化で、これまでできないと諦めていたことが可能になるかもしれない。諦めずにチャレンジを。
- 住民票の変更のみで引越時の手続きが全て終わるなど、ワンストップ化やワンスオンリー化に向けた取組が重要
- 仕組みがあっても使う側にとってすごく不便だということが多い。ユーザーエクスペリエンスを意識したときに抜け落ちている点があるはず。
- 民間との人材交流、特に若い世代からの交流を活発化し、違う視点からの知恵を入れるべき。
- オープンな形で、民・官がともに責任を負いながらトライアル&エラーを繰り返し、前に進めていく手法が必要
- 民間の活用について、調達のやり方を少し変えるだけでも、様々なアイデアが集まってくる。
- 多様な自治体が存在する東京において、区市町村で行政サービスにばらつきが生じないように、都の支援は必要

※ 第3回都政改革アドバイザー会議〈2019年7月11日開催〉  
第4回都政改革アドバイザー会議〈2019年11月29日開催〉における委員ご意見より抜粋

# 若手職員からの提案・意見

新鮮な発想による改革提案を募るとともに、部署を跨いだ人脈の「横糸」を繋いで改革ムーブメントを広げるために、若手職員のチームを立ち上げ、CSの向上をミッションとして、働き方・仕事の進め方の改革について議論を始めました。

公募に手を挙げ、全庁から集まった約40名の若手職員を中心として今年11月にスタート  
これまで、民間企業の働き方改革の事例研究やワークショップでのプレゼンテーション・意見交換を行い、若手職員が今思う“なりたい姿”を“Statement”にまとめた。



ワークショップでのディスカッション



## Statement

私たちは、多様性や挑戦する志、  
変化を認め合う文化の息づく都庁を実現し、  
職員一人ひとりが誇りを胸に飛躍を遂げ、  
次代に誇れるTOKYOの原動力で  
あり続けます。

～都庁をもっと、自分らしく、誇らしく～

(若手職員チームに参加した動機)

- 自分ならできると思っていたが、育児と仕事の両立は想像以上に難しかった。育児を経験した自分だからこそ気づくこと・できることがあり、それを職場に還元したい。
- 業務の見直しに取り組んでいるが、自分一人の力では限界もある。様々な知恵を取り入れて積極果敢にチャレンジしていきたい。
- 日々の業務に追われ、業務改善に着手できないことがある。何が都民のためになるか、改めて考え行動に移していきたい。
- 若手職員の力を結集し、今の都庁や東京をより良くしていきたい。



民間企業や海外などの事例研究などを踏まえてディスカッションを継続し、実行方針（第1弾）に向けて、改革案を提言

若手職員チームは、改革ムーブメントの中心を担う存在として、現場感覚とフレッシュな視点で問題意識や改革策を発信し続けていきます。

# 職員の声

職員へのアンケートでは、デジタル化で大きく変わる将来を見据えて都庁の変革が必要、単純作業ではなく課題解決・対外的な業務に注力すべき、などの声が聞かれました。

- Society5.0を見据え、人も情報も全てがシームレスに繋がることが望ましく、局の枠を超えて、より高次で複雑な業務や課題に、組織的に取り組むべき。
- 国際競争が一段と厳しくなる中で東京が引き続き発展するために、庶務手続や予算要求など直接都民に見えにくい業務は可能な限り自動化を進め、「ゼロからイチ」を生み出す企画業務にシフトすべき。
- 昔と比較して職員数は激減しているものの、業務自体の見直しが進んでいないと感じる。思い切った業務改善、自動化が必要
- 東京を素晴らしい都市にしたいという、都へ入ったときの思い・志の実現に全力を傾けられる組織であってほしい。
- 世界一のデジタル都市を目指して、AIやドローン等に関して、未来を予測して成長を阻害しない上手な条例整備を先行して行うべき。

※ アンケートは、都立学校教員、区市町村立学校教職員、東京消防庁・警視庁職員を除く全庁の個人メールアドレスを保有する職員（34,835人）を対象に実施

※ p.67・68でもアンケート結果について記載

都民一人ひとりの声に耳を傾け、  
もっとたくさんの「満足」を  
生み出せる都庁へ変わります。

私達は、改革のムーブメントを  
生み出し、広め、  
未来を見据えて自らを変革し  
続けていきます。



# 資料編



2020改革の振り返り

行政運営に大きな影響を及ぼす変化・変革

海外諸都市の取組事例

職員アンケートの結果

## ■ 改革の基本理念

「2020改革プラン」（2018年3月30日）から抜粋

- 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

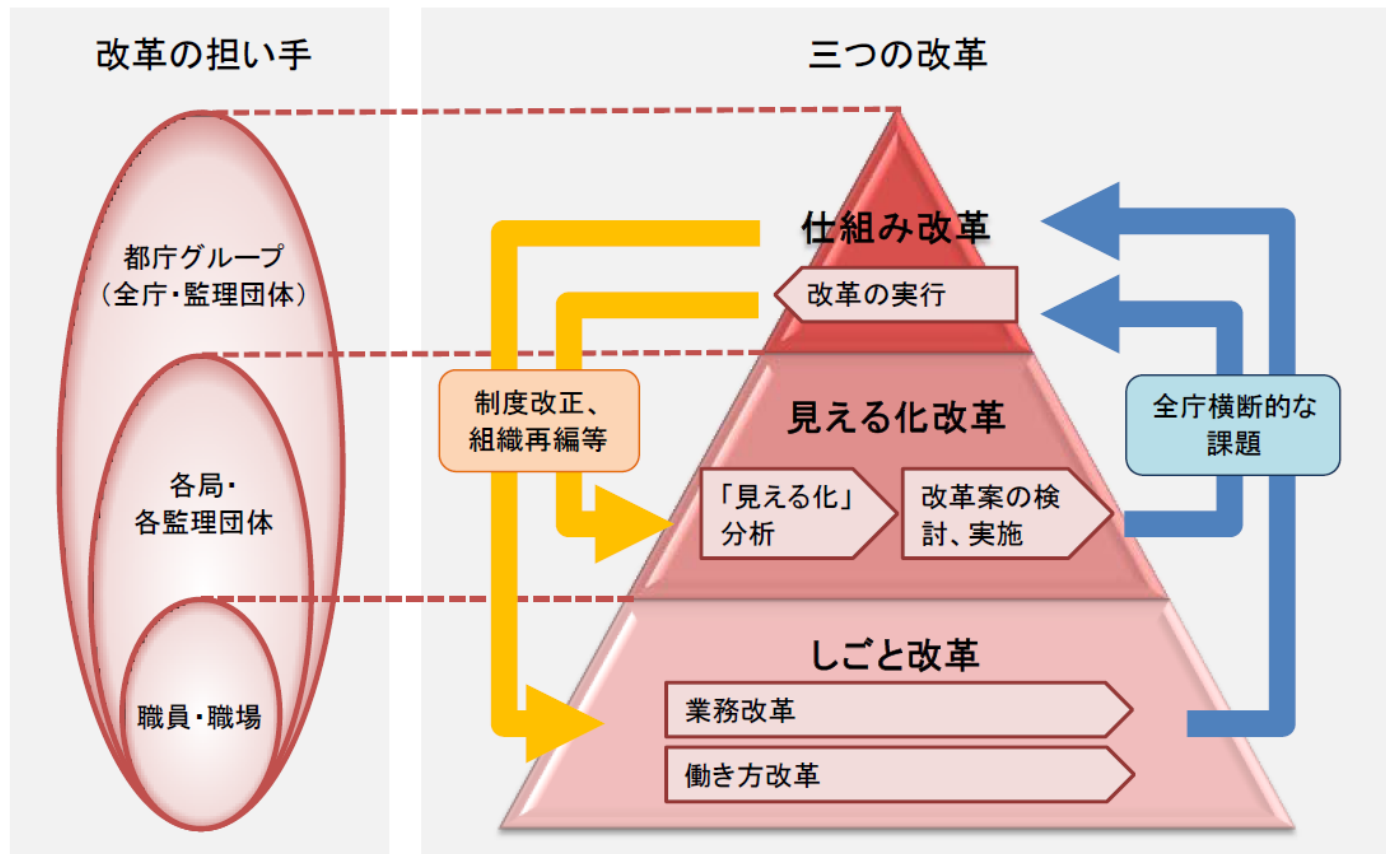
#### 機動的かつ柔軟な改革

- 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

## ■ 3つの改革手法

2020改革は、「都民ファースト」「情報公開」「賢い支出（ワイズ・スペンディグ）」の改革の3原則のもと、「しごと改革」「見える化改革」「仕組み改革」の三つの手法で取組を推進

「2020改革プラン」（2018年3月30日）から抜粋



## ■ しごとと改革

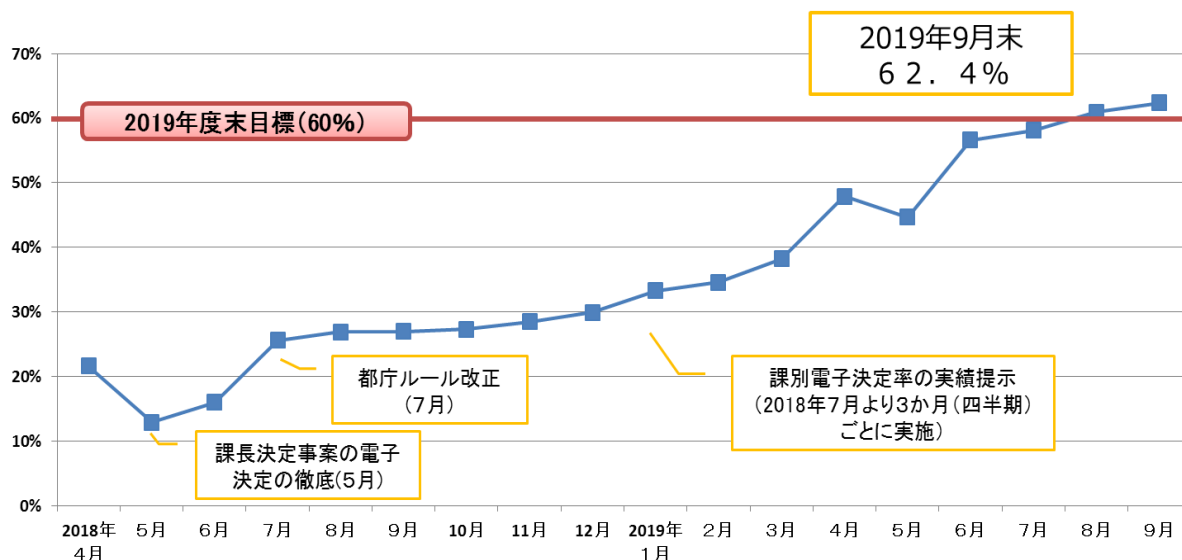
「職員」や「職場」のレベルから、職員の意識や行動、仕事の進め方、能力開発の在り方など、都庁の「しごと」を見直すことにより、意識改革、働き方改革、業務改革に取り組み、都庁の生産性向上と職員のライフ・ワーク・バランスの実現を目指す改革

### しごと改革の主な取組 | 3つのレス

業務改革の象徴として、はんこレス、ペーパーレス、キャッシュレスを推進

#### はんこレス

- ・ 総起案件数の過半数を占める課長決定事案の電子決定の徹底（2018年度）
- ・ 電子決定徹底の対象範囲を局長・部長の決定事案及び契約・支出関係事案にも拡大（2019年度）

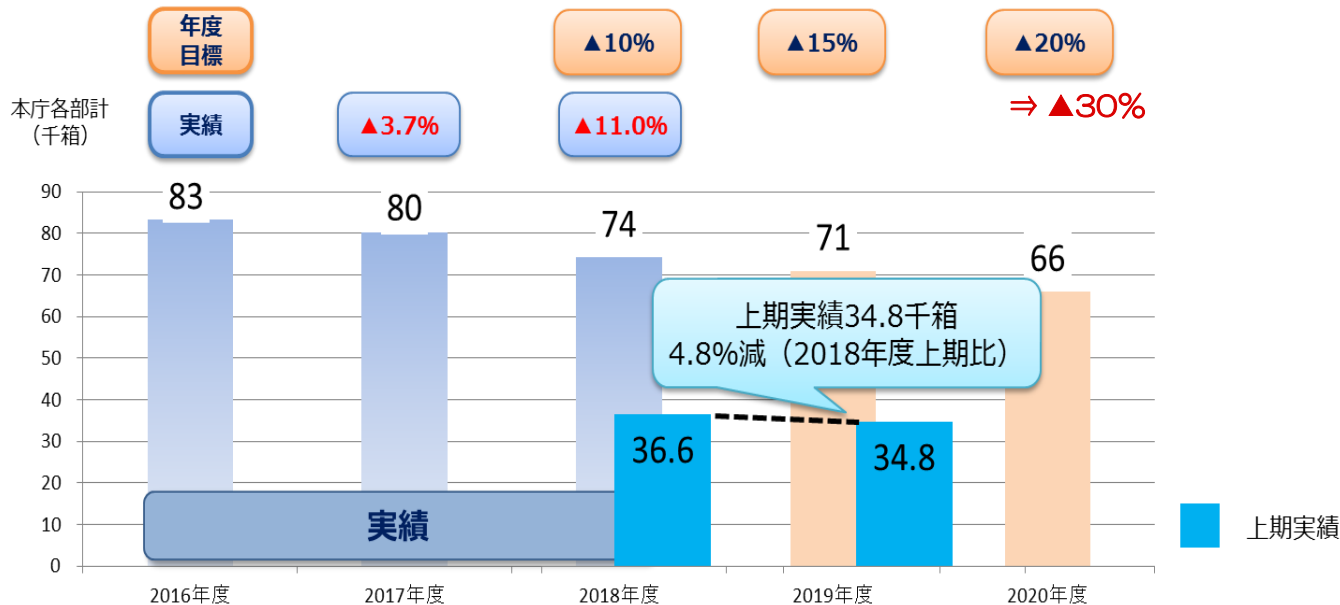


都政改革アドバイザー会議  
(2019年11月29日)  
資料から抜粋

## ペーパーレス

- コピー用紙の使用量を削減（2018年度:  $\Delta 11.0\%$ （2016年度比））  
→ 2020年度削減目標を上乗せ（20%→30%）
- 幹部（局長、部長等）への説明の原則ペーパーレス化など、ペーパーレス会議の実施を推進  
→ 2019年度上期、ペーパーレス会議実施率56.6%
- 本庁舎無線LAN整備などICT環境を充実

### <コピー用紙使用量の推移>



※コピー用紙使用量の対象は、議会局、東京消防庁、警視庁を除く、本庁各部計  
 ※目標とする削減率は、本庁各部を対象とした2016年度対比により設定し、各局が設定した各年度の削減目標の平均値により算出  
 ※グラフ中の実績値は四捨五入しているため、グラフ中の数値により削減率を計算した場合、表記している削減率とは一致しない。

都政改革アドバイザー会議  
 （2019年11月29日）  
 資料（一部改変）



## キャッシュレス

- ・ 職員への旅費支給のキャッシュレス化を完了（2019年度）
- ・ 文化施設や都立庭園等主要施設へのキャッシュレス決済を順次導入
- ・ QRコード決済の実証実験を開始（恩賜上野動物園（2019年11月～））

### <都施設のキャッシュレス状況>

（2019年11月29日現在）

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	QRコード
<ul style="list-style-type: none"> <li>○都税 全税目（非電算化税目除く）</li> <li>○水道・下水道料金</li> <li>○文化施設 東京文化会館 東京芸術劇場</li> <li>○スポーツ施設等 東京体育館 駒沢オリンピック公園総合運動場 東京武道館 東京辰巳国際水泳場 有明テニスの森公園テニス施設 武蔵野の森総合スポーツプラザ 大井ふ頭中央海浜公園 若洲海浜公園（ゴルフリンクス）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○都立病院 広尾病院 大塚病院 駒込病院 墨東病院 神経病院 多摩総合医療センター 松沢病院 小児総合医療センター</li> <li>○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 板橋四ツ又駐車場</li> <li>○文化施設 東京都江戸東京博物館 江戸東京たてもの園 東京都美術館 東京都写真美術館 東京都庭園美術館 東京都現代美術館</li> <li>○都立動物園、水族園等 恩賜上野動物園 葛西臨海水族園 多摩動物公園 井の頭自然文化園 (いずれも有人窓口)</li> </ul>	<p>恩賜上野動物園 (実証実験)</p>

都政改革アドバイザー会議  
(2019年11月29日)  
資料（一部改変）

※2019年度内キャッシュレス導入予定施設：神代植物公園・・・クレジットカード及び電子マネー  
：都庁舎内施設の一部（展望室内物販など）・・・QRコード

## しごと改革の主な取組 | 働き方改革

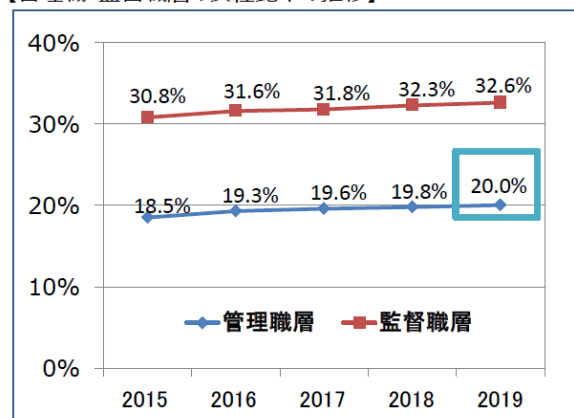
### 柔軟な働き方の実現

- 2017年4月に在宅勤務型テレワークの試行を開始し、規模を順次拡大。「都庁テレワーク・デイズ2019」では延べ約14,900人が実施
- 常設サテライトオフィス（2カ所）を開設（2018年7月）
- フレックスタイム制を本庁職場に本格導入（2018年4月）
- 2019年7～8月のオリンピック・パラリンピック開催期間に相当するスムーズビズ集中取組期間にあわせ、都庁完全オフピーク通勤等の実施に伴い、フレックスタイム制の積極活用を推進。2019年4月～8月で、延べ3,371人が利用

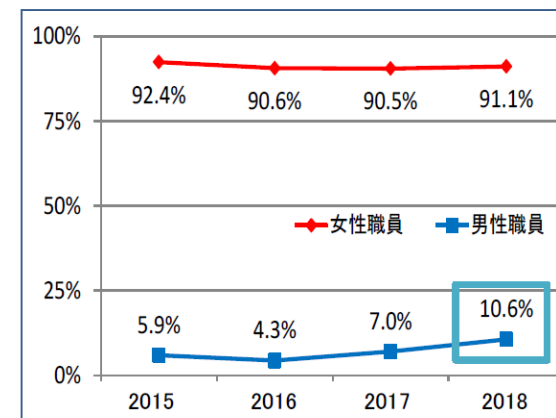
### 女性の活躍推進

- 行政系の管理職に占める女性の割合は徐々に上昇し、2019年4月は20%に到達（2025年度目標 | 25%）
- 男性職員の育児休業取得率は10.6%（2018年度実績）で、2015年度と比較して4.7pt上昇

【管理職・監督職層の女性比率の推移】



【育児休業取得率の推移(2015～2018年度)】



## ■ 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、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、各局等による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

- ▶ 全事業ユニットの点検・評価を実施するとともに、改革の方向性に基づく取組を推進
- ▶ 見える化改革による手法を活用した政策評価を実施

### <事業ユニット一覧>

(2019年3月末時点)

事業ユニット名	担当局
青少年・治安対策	青少年・治安対策本部
人権啓発	総務局
区市町村	
防災・災害応急対策	
公立大学法人首都大学東京	
都有施設建築・保全	
財務局	財務局
税務行政	主税局
男女平等参画	生活文化局
消費生活対策	
文化施設	
私立学校振興	
共助・共生社会づくり	
スポーツ振興	オリンピック・パラリンピック準備局
防災まちづくり	都市整備局
交通政策	
建築指導	
住宅施策	
都営住宅建設・管理	
土地区画整理・市街地再開発	

事業ユニット名	担当局
省エネルギー・温暖化対策	環境局
環境改善	
自然環境の保全・利用	
資源循環・廃棄物対策	
福祉保健局	福祉保健局
子供・家庭施策	
高齢者施策	
障害者施策	
生活福祉施策	
保健・医療施策	
健康安全施策	
福祉人材の養成・確保	病院経営本部
病院事業	
産業労働局	産業労働局
中小企業支援	
観光産業の振興	
農林水産業対策	
雇用就業対策	中央卸売市場
既設市場の運営・整備	

事業ユニット名	担当局
建設局	建設局
道路・街路整備事業	
道路管理事業	
河川事業	
港湾局	港湾局
公園・霊園事業	
臨海地域開発	
東京港整備・管理	
海岸保全施設	
会計管理局	会計管理局
島しょ等港湾・漁港・空港・海岸	
教育庁	教育庁
視察船事業	
会計管理事務	
東京消防庁	東京消防庁
学校運営・支援	
社会教育・生涯学習	東京消防庁
救急活動	
消防	
バス、都電、日暮里・舎人ライナー	
交通局	交通局
地下鉄	
発電	
水道局	水道局
水道	
下水道局	下水道局
工業用水道	
人事委員会事務局	人事委員会事務局
下水道事業	
監査事務局	監査事務局
職員の採用試験・選考	
監査	

## 見える化改革の事例 | 工業用水道

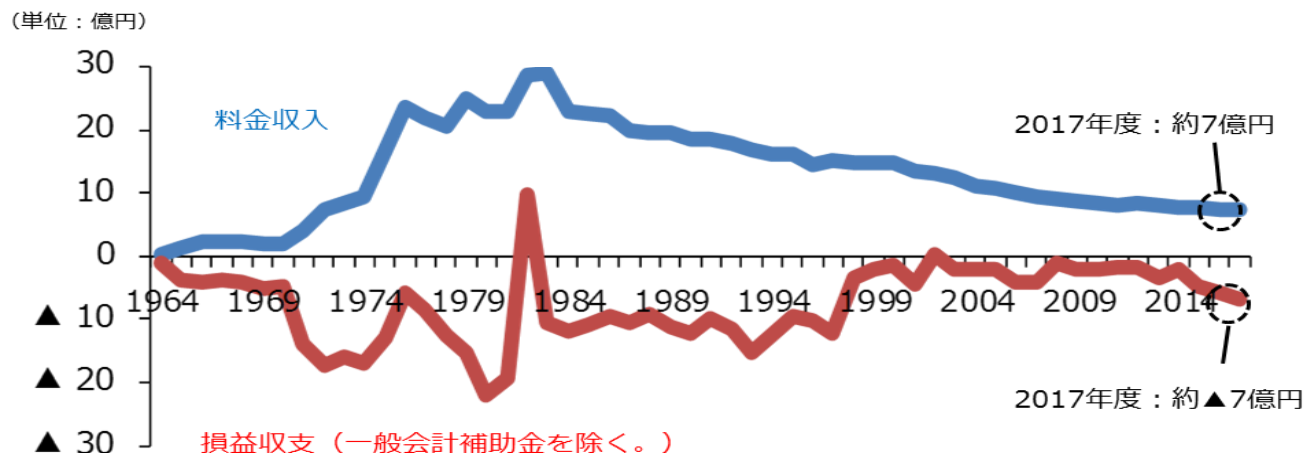
### 改革前

- 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。ユーザー件数の減少等により、契約水量が大幅に低下。需要は、今後も減少の見通し
- 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
- 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

### 分析を踏まえた見直し

- 平成30年第三回都議会定例会において、「東京都工業用水道条例を廃止する等の条例」が可決し、2022年度末で事業廃止することが決定
- 支援計画に沿って利用者への支援をきめ細かく推進

< 料金収入、損益収支の推移（一般会計補助金除く。） >



## 見える化改革の事例 | 学校運営・支援

### 改革前

- 教員の過重労働が深刻。教育の質の低下を招きかねない危機的状況
- 学校がブラック職場視され、教員採用選考の受験倍率も低下
- 学校教育には多様な人材が必要だが、確保が困難
- 豊富な経験やスキルをもつ地域人材等の活用が不十分

#### <超過勤務相当時間数>

(時間/月)

小学校	中学校	高校	特支	都本庁	民間	省庁
70	96	46	51	22	16	29

#### <教員採用選考倍率>

(倍)

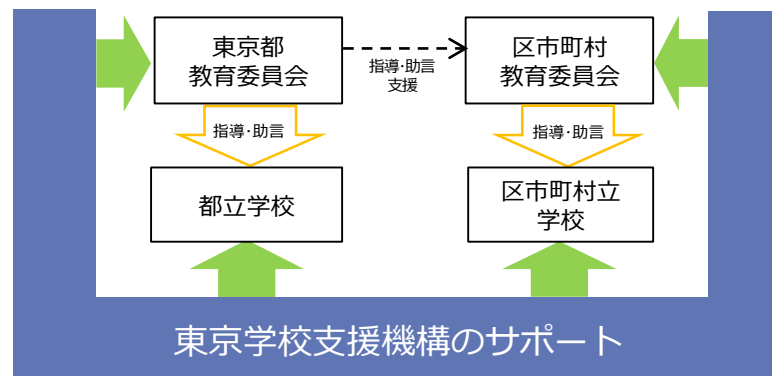
年度	小学校	中・高	特支
2014	4.1	9.4	4.9
2019	1.8	4.5	2.9

### 分析を踏まえた見直し

- 「教員の負担軽減」と「教育の質の向上」の両立を図るため、都内公立学校を多角的に支援する全国初の新たな財団法人、東京学校支援機構（TEPRO）を2019年7月に設立
- 2020年度からの業務開始に向け、関係団体との連携や機構職員の確保、システムや業務手順の構築などを準備

#### <東京学校支援機構の機能>

- 多様な外部人材を安定的に確保する機能
- 教員サポート機能
- 学校の事務センター機能



## ■ 仕組み改革

「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

### 仕組み改革の主な取組 | 情報公開

非開示を  
最小限に

黒塗りばかりの、のり弁  
のような開示資料

▶ 原則開示を徹底し、個人情報という  
梅干し以外は公開される日の丸弁当に

公文書閲覧の  
無料化

公文書の閲覧が有料  
(1枚10円)

▶ 公文書閲覧手数料を無料化  
(2017年7月～)

積極的な  
情報公開

税金がどのように使われ  
ているのか分かりにくい  
開示請求手続きが煩雑

▶ 年間約70万件に及ぶ公金支出情報を公開  
インターネットで、公文書情報（電子  
データ）を無料で検索・取得可能に

公文書管理  
の適正化

意思決定に至る過程が、  
文書として明確に残って  
いない

▶ 事案の決定に至るまでの過程を文書に  
よって記録することを義務付け

## 仕組み改革の主な取組 | 財政マネジメント改革

### 予算編成過程の透明化

長年にわたって  
いわゆる「政党復活  
予算」が存在  
ホームページで公表して  
いたのは、予算の要求  
状況のみ

知事が各種団体や区市町村からの  
意見・要望を直接伺う機会を新たに  
設定  
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  
査定の結果をHPで公表

### 都民や 大学研究者 の提案を 活かした 予算づくり

生活や現場に根差した  
発想を直接提案して  
もらう機会是不十分  
東京に集積する大学の知  
を、十分に活用できて  
いない

予算編成過程で住民が直接事業提案  
する制度を都道府県で初めて導入  
⇒ 248件の提案から9件を選定  
(2019年度予算)  
大学研究者からの提案を基に、  
研究者・大学と連携して事業を創出  
する仕組みを導入  
⇒ 109件の提案から7件を選定  
(2019年度予算)

## 仕組み改革の主な取組 | 財政マネジメント改革

### 事業評価の手法一覧及び公表件数

評価の種類	公表件数		
	2017年度	2018年度	2019年度
事後検証による評価	426	594	662
自律的経費評価	247	369	425
情報システム関係評価	30	29	26
監理団体への支出評価	41	41	42
報告団体への支出評価	7	6	5
執行体制の見直しを伴う事業評価	1	1	2
監査結果に基づき見直しを図る事業評価	5	9	3
複数年度契約の活用を図る事業評価	20	19	23
エビデンス・ベースによる評価	14	18	20
自律改革に基づく事業評価	100		
合計 (重複事業を除く)	890	1,086	1,208

### 大田都税事務所改築工事（2018年度予算） 【エビデンス・ベースによる検証】

#### ▷ 課題

- 大田都税事務所は、老朽化に伴い施設改築が必要。しかし、単独で現地改築を行うと容積率に余剰が発生。有効活用の検討が必要
- 都税事務所周辺区有施設についても、老朽化等を踏まえ施設の複合化を検討

#### ▷ 対応

- 大田区と連携し、区施設との合築による改築を行い、容積率を最大限活用。効率的な整備や行政機能の集約化による住民サービス向上
- 他自治体等との事例比較の結果、計画時点での事業費に妥当性あり。今後の費用増加に留意しつつ整備を推進

### AIチャットボットサービス環境構築委託（2019年度予算） 【コスト・ベネフィットの視点を踏まえた検証】

#### ▷ 課題

- 「24時間365日税務相談を実施してほしい」というニーズがあり、ICT活用による社会変革を進める機運が高まる中、税務行政においても十分に活用し、納税者の利便性の向上を図っていく必要

#### ▷ 対応

- 24時間365日税務相談の実現に向けて、AI技術を活用したチャットボットによる税務相談機能を構築（2020年度運用開始）
- AIチャットボットの導入により、手軽に問合せが可能となるとともに、検索時間を削減。納税者の情報アクセシビリティを向上



## 仕組み改革の主な取組 | 政策連携団体改革

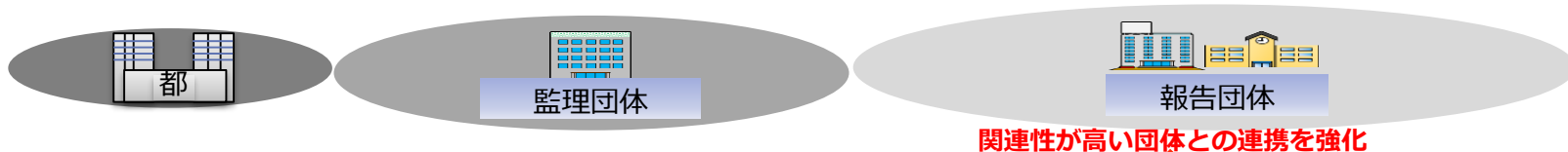
2018年1月の都政改革本部会議で示した『政策連携団体（監理団体）改革の実施方針』に基づき、三つの切り口により改革を推進

	実施方針	達成目標
政策連携団体による改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 各政策連携団体による自律的な経営改革の推進</li> <li>○ 団体の経営情報の更なる見える化推進</li> </ul>	<p><b>【すぐに取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「経営改革プラン」(2018年6月)の外部有識者による進捗管理</li> <li>○ 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</li> </ul> <p><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 団体役員人事における公募の試行実施</li> </ul>
所管局による改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 政策連携団体の役割の再整理</li> <li>○ 政策連携団体のあり方の見直し</li> </ul>	<p><b>【すぐに取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「官・民・団」の役割分担の整理</li> <li>○ 特命随意契約の点検実施</li> </ul> <p><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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</li> <li>○ 「東京都政策連携団体活用戦略」の策定</li> </ul>
総務局による改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 政策連携団体への都職員派遣方針の明確化</li> <li>○ 都政との関連度合いを踏まえた都と政策連携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</li> <li>○ 関与内容毎に政策連携団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し</li> <li>○ 役員ポスト数等の見直し</li> <li>○ 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</li> <li>○ 都・政策連携団体職員の人材育成の促進</li> </ul>	<p><b>【すぐに取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 新たな都派遣方針の策定</li> <li>○ 政策連携団体向け公募実施ガイドラインの策定</li> </ul> <p><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 政策連携団体等の定義・名称・団体の見直し</li> <li>○ 団体の指導監督要綱、基準等の改正</li> </ul> <p><b>【2020年度の達成目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 政策連携団体常勤役員に占める都関係者割合を2割程度削減</li> <li>○ 都と政策連携団体の職員人事交流の拡大(50名程度)</li> </ul>

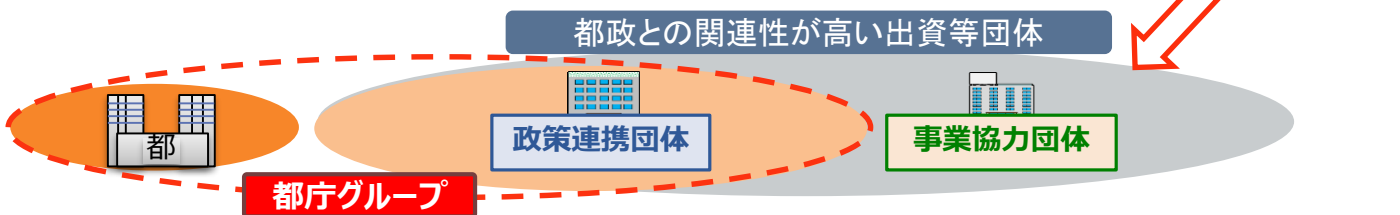
## 団体との関係性等の再整理

都が関与すべき団体について再整理を行い、一定の基準を満たす団体を「事業協力団体」、その中でも特に都政との関連性が高い団体を「東京都政策連携団体」と定義

見直し前



見直し後



## 団体の役割の再整理

所管局が、団体の今後の役割や担うべき業務領域を、「役割の高度化」、「新たなミッションの付与」、「『官・団・民』の役割分担の見直し」の視点から再整理し、「東京都政策連携団体活用戦略」を策定

< 3つの策定視点 >

- ① 役割の高度化 | 団体が専門性を発揮し、都に対する政策の企画・立案など、より高度な領域で活躍
- ② 新たなミッションの付与 | 都の新規事業の実施等にあたり、団体に新たなミッションを付与するとともに活用領域を拡大
- ③ 官・団・民の役割分担の見直し | 「官・団・民」の役割分担を踏まえ、定型業務の民間事業者への業務移管を図るなど、団体の既存活用策を見直し

## ■ 自律改革

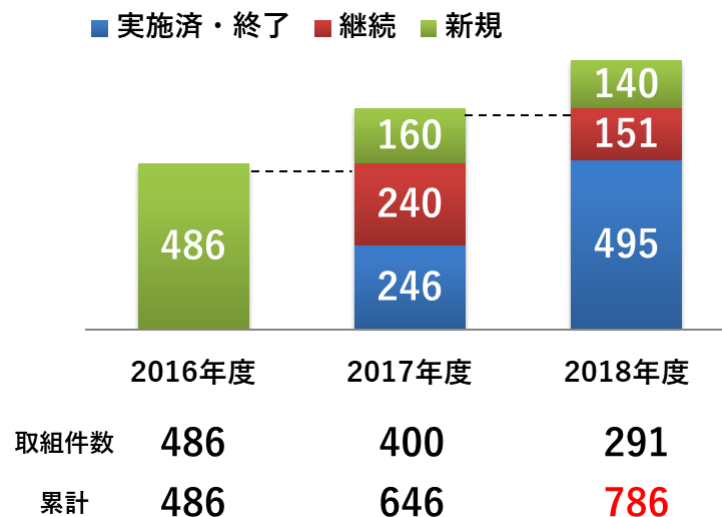
現行の政策、事務事業、仕事の進め方等を、各局等が自律的に見直す自律改革を推進

2016年度からの2018年度までの累計で、合計786件の取組を実施

若手職員の意見を施策形成・業務運営に反映させる仕組みを構築し、業務改善や政策案の取組を強化

### 取組事例

- 災害時、水道の漏水箇所を職員が現地調査等により把握するには限界があるため、Twitterにより都民から漏水情報の提供を受ける仕組みを構築し、漏水箇所及び規模をいち早く特定して、復旧を迅速化（水道局）
- 若年層に税の仕組みをわかりやすく伝えるため、大学生や税務署の若手職員も交えてディスカッションを行い、リーフレット「二十歳（おとな）の税金」を作成し、成人式等で配布（主税局）



### 3 今、進行しつつある変化・変革に、正面から向き合う

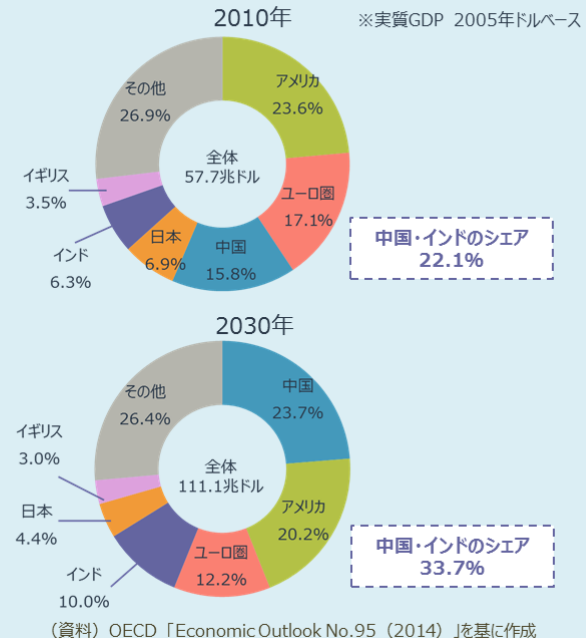
#### ① 経済：日本経済は存在感が低下、世界の政治・経済・軍事の枠組みが大きく変化している

○東京は、経済、テクノロジー、気候変動、人口構造という、4つの点において**歴史的な転換点**に立っている。  
また、人やモノの流れの変化を捉えるとともに、首都直下地震等への脅威にも備える必要がある。

- 平成の日本は、バブル経済崩壊に伴う株価・地価の下落、不良債権問題、アジア通貨危機、リーマンショックなど多くの試練に直面した。
- この間、世界経済が、ITなどの資本効率性の高い産業にシフトする中、日本は産業構造の転換に乗り遅れている。
- 米中間のハイテク産業の覇権争い、関税引上げ措置の応酬等の貿易戦争が顕在化し、世界のサプライチェーンへの影響や対立による世界経済の悪化が懸念される。
- 安全保障面では、北朝鮮の核・ミサイル開発や中国の軍事力の強化、緊迫する中東情勢など、世界各地でリスクが高まっている。
- 中国等の伸長などによるパワーバランスの変化が加速化し、冷戦終結後の世界の平和と繁栄を支えてきた政治・経済・軍事の枠組みが揺らいでおり、我が国が生き残るための戦略が問われている。

#### 世界経済の重心がアジアにシフトする中、日本の地位が低下

- GDPは、2030年までに中国が1位、インドが3位に。両国の世界シェアは、22%から34%へ上昇。
- 一方で、日本は4位に転落。世界シェアは7%から4%となり、地位が低下。



### ②テクノロジー：第4次産業革命のうねりの中で、日本・東京の対応が問われている

- 世界中でAI、IoT、ビッグデータ等の新技術の社会実装が進み、遠い将来の夢だと思われていたことが現実になる時代が目の前に来ている。
- 我が国は、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会「Society 5.0」を提唱し、人々に豊かさをもたらす超スマート社会の実現を目指している。
- 一方で、日本・東京は、様々な規制の存在や、自由競争の下で多様なサービスが提供されていることなどから、新技術の社会実装のプラットフォームが確立しておらず、世界から大きく後れを取っている。
- 「Society 5.0」の実現は、我が国が世界のモデルとなる二度とないチャンスであり、首都・東京は、世界で立ち遅れているという危機感を持ち、先頭に立って取組を進めていく必要がある。

#### 世界中で第4次産業革命が進行している

- AI、IoT、ビッグデータ、ロボットなど第4次産業革命のコアとなる新技術の社会実装が世界中で進行。

第1次産業革命 (18~19世紀初頭)	第2次産業革命 (19世紀後半)	第3次産業革命 (20世紀後半)	第4次産業革命 (21世紀)
蒸気機関等による 軽工業の機械化	石油、電力等による 大量生産	コンピューターによる 生産の自動化・効率化	コネクティビティによる 産業革新

ドイツ	官民連携プロジェクトである「 <b>インダストリー4.0戦略</b> 」により、製造業のIoT化を推進
アメリカ	IoTの高度化を目指す官民連携のコンソーシアム「 <b>Industrial Internet Consortium(IIC)</b> 」を立ち上げるなど、業界を挙げた取組を加速
中国	ハイテク産業育成策「 <b>中国製造2025</b> 」により、国家プロジェクトとしてIT技術と製造業の融合、ビッグデータ活用を推進
日本	AI、ビッグデータ等を活用し、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会「 <b>Society 5.0</b> 」の実現を提唱

(資料) 総務省「平成29年版情報通信白書」を基に作成

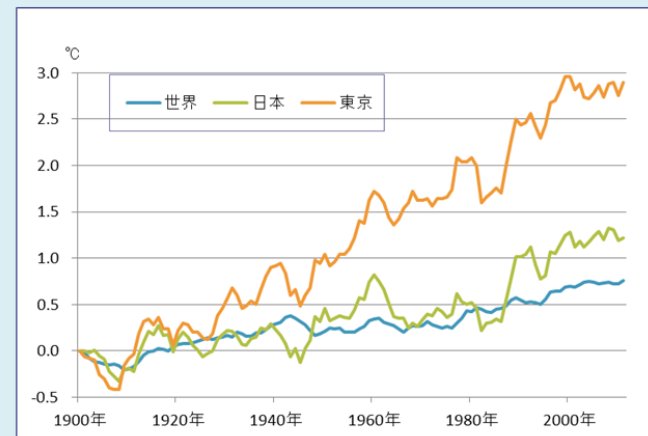
### ③気候変動：世界的な気候変動の危機が、自然災害の頻発など東京の環境や生活に深刻な影響を及ぼす

- 近年、気候変動がもたらす影響は深刻さを増しており、世界全体が危機的な状況にある。
- IPCC\*「1.5℃特別報告書」では、気温上昇をよりリスクの低い1.5℃に抑えるためには、2050年頃に世界全体でCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロにする必要性が示されている。
- エネルギー消費に加え、プラスチックなどの資源を製造・流通・廃棄する段階でも多くのCO<sub>2</sub>が排出される。
- 東京都はエネルギー・資源を大量消費する大都市の責務として、2050年CO<sub>2</sub>実質ゼロに貢献する「ゼロエミッション東京」の実現に向けて、国に先駆けた取組を進めている。
- このような取組を加速していかなければ、自然災害の激甚化だけでなく、生態系や都市機能、人間の身体機能に深刻な影響をもたらす。

\* 「Intergovernmental Panel on Climate Change（気候変動に関する政府間パネル）」の略

#### 平均気温の上昇は着実に進行、今後も気温上昇は続く予測

- 産業革命以降、世界の平均気温は約1℃上昇。
- 日本の平均気温は過去100年で約1.2℃の上昇。一方、東京は、温暖化とヒートアイランド現象の影響を受け、約3℃の上昇となっており、世界、国と比較し上昇幅は大きい。
- 今世紀末には、20世紀末と比較して、日本の平均気温は、更に最大で3.4℃～5.4℃上昇すると予測されている。



(資料) 環境局「東京都環境白書2018」を基に作成

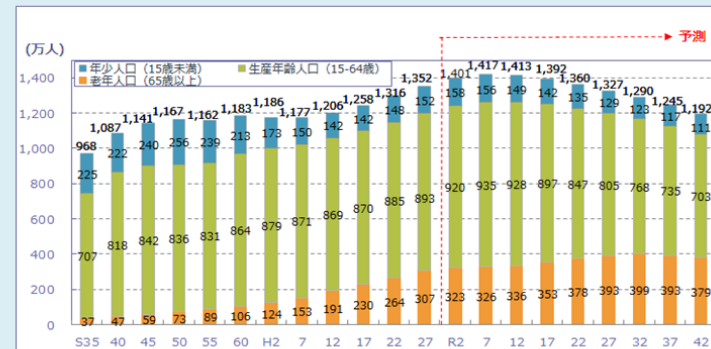
### ④人口構造：少子高齢化、人口減少は、生産力や都市の活力に大きな影響を与える

- 東京都の人口は2025年をピークに減少し、東京は本格的な人口減少時代に入ります。
- 区部は2030年、多摩・島しょ部は2020年から減少局面に転じる。
- 少子化の進行により、将来の担い手は確実に不足。高齢化の一層の進展に伴い、介護・医療施設が不足し、社会保障費が大幅に増加。
- 人口減少の急激な進行は、労働力不足や生産活動の停滞、個人消費の減少など、社会経済活動を減退させる恐れがある。
- 国による外国人の受入促進により、今後も、東京在住の外国人の大幅な増加が見込まれる。言葉や文化、生活習慣が異なる外国人の増加に伴い、暮らしに係る生活相談に加え、教育現場や医療現場等における対応の必要性が高まっている。

#### 2025年をピークに本格的な人口減少局面へ

- 東京都の人口は2025（令和7）年に1,417万人でピークを迎えたのち、減少へ転じる。2060（令和42）年には1,192万人まで減少すると見込まれている。
- 2060年の東京都の人口規模は、1990（平成2）年時点と同規模である。しかし、人口構成は激変し、年少人口は4割減、生産年齢人口は2割減となる一方、高齢者人口は3倍へと大幅に増加する。

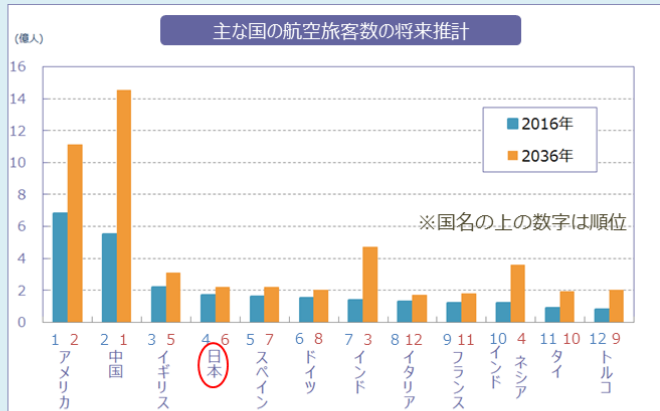
<年齢3区分別人口（都）>



### ⑤ 人と物の流れ：人の流れと物流の変化への対応が、都市間競争の鍵を握る

#### 今後、倍増が見込まれる世界の航空需要に的確に応える

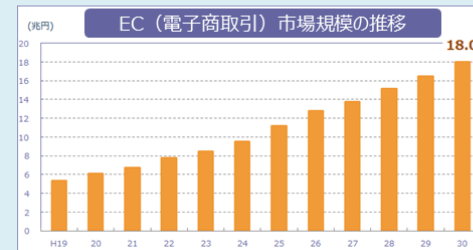
- 世界の航空旅客は、2036年には約2倍の78億人に達する見込み。国際ビジネスジェット等の旺盛な需要に応えなければ、世界に立ち遅れる。



(資料) IATA(国際航空運送協会)公表資料を基に作成

#### EC市場の拡大など、物流も大きく変化

- EC市場の更なる拡大が見込まれる中、ドローン配送等の新たな輸送手段に対応するインフラ整備が遅れば、世界から取り残される。



(資料) 国土交通省自動車局・総合政策局公表資料を基に作成

#### リニア中央新幹線が国内の人の流れを大きく変える

- 東京～大阪間のメガリージョンが誕生。都市と都市の関係性に大きな変化が生まれ、東京の位置付けや役割が改めて問われる。

#### 鉄道一日交通圏の拡大(リニア東京～大阪開通時点)(2045年予定)



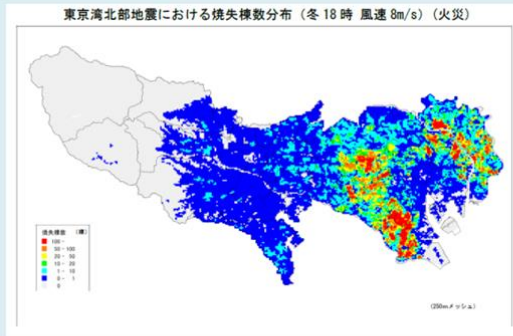
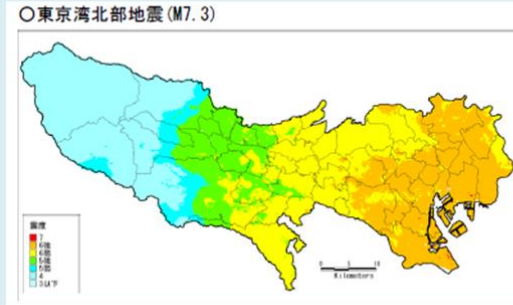
(資料) 国土交通省総合政策局公表資料を基に作成



### ⑥地震や火山噴火：近い将来、首都直下地震が東京を襲う可能性が高い中、被害の最小化が課題

#### 首都直下地震は今後30年間で約70%の確率で発生

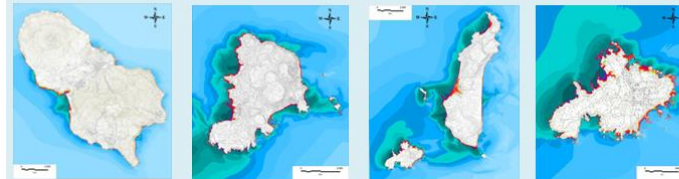
- 今後30年間に約70%の確率で首都直下地震等が発生。最大死者は約1万人、帰宅困難者は約517万人と想定。



(出典) 総務局「首都直下地震等による東京の被害想定」

#### 南海トラフ巨大地震では、島しょ部に最大30m超の津波が

- 南海トラフ巨大地震では、島しょ部で最大30m超の津波が発生。死者約1,800人と想定。



八丈島 (3.28m~18.07m) 神津島 (4.72m~28.43m) 新島 (4.97m~30.16m) 式根島 (5.1m~28.15m)

(出典) 総務局「南海トラフ巨大地震等による東京の被害想定」

#### 島しょ部の火山や富士山の噴火のリスク

- 島しょ部の火山噴火に対する備えが必要。
- 富士山は有史以降10回の噴火が確認されている。噴火した場合、降灰を中心に首都圏に甚大な被害を及ぼすことは免れない。



富士山防災マップ (降灰の影響がおよぶ可能性の高い範囲)

(出典) 内閣府「富士山火山広域防災対策基本方針」

## エストニア

### e-Governance

- 99%の公共サービス（結婚、離婚、不動産売買以外の全サービス）がオンライン化され、24時間・365日利用可能
- 税申告の95%がオンライン（所要時間3分）  
→2020年までに完全自動化予定
- 会社設立の99%がオンライン（所要時間3時間。最短18分）

（情報連携基盤“X-Road”のイメージ）



e-Estonia showroomにおける調査結果より東京都作成

### e-Education

- 幼児教育からプログラミングを体験
- 初等教育からロボット工学とプログラミングを学ぶ（義務ではなく、各学校の判断）
- 2020年までにデジタル教材のみに（全ての学校にインターネット接続環境を整備（1996年～））



## デンマーク

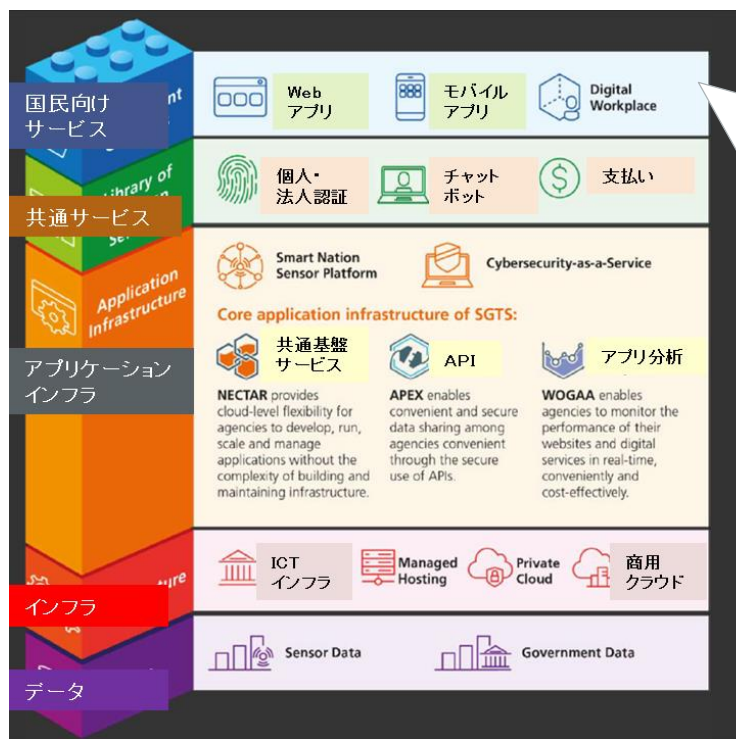
### Borger.dk (市民ポータル)

- 利用者の視点を重視したマイページ機能  
4つのテーマ (My Home/My Children/My Pension/My Money) と18種類のコンテンツ (子ども、家族、仕事、家、年金など) が設定され、市民一人ひとりのニーズに応じたオンライン・セルフサービスを提供
- ワンストップサービスの実現  
例えば、国内の転居届は、マイページにログインし一覧の自己申請手続から「引越」を選択すると、新旧各自治体へ転入・転出届を出す必要なく、公共サービス手続が可能



## シンガポール

- デジタル共通基盤（Singapore Government Technology Stack）を「GovTech（政府技術省）」で整備・運用
- 各省庁は「クラウド環境」「認証ID」「API」「アプリ分析機能」など共通基盤、共通サービスを利用し、アジャイルに、国民向けサービス（Web、モバイルアプリ）の提供が可能



### <主な個人向けサービス>

#### Health Hub

健康関連情報をワンストップで確認できるサービス  
更にSingPassを利用することで、国立病院の予約、支払、家族の医療記録確認など、パーソナライズされたサービスを楽しむことができる。

#### My Transport SG

交通情報を集約したアプリ  
バス・MRT※のリアルタイムの到着予定時刻・混雑状況や、近くの駐車場・駐輪場の混雑状況などを確認可能

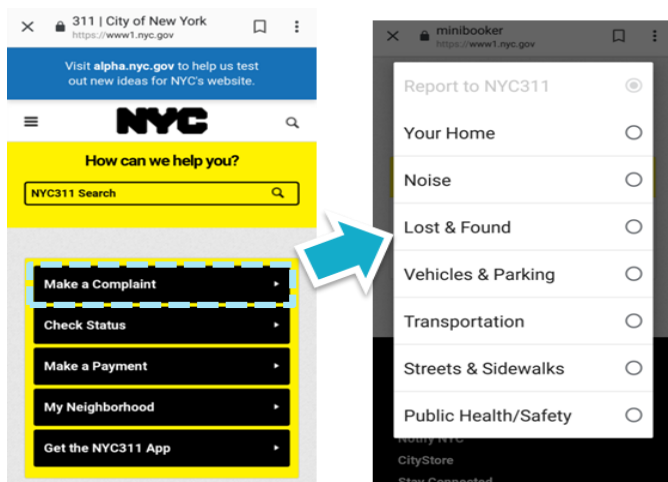
※ Mass Rapid Transit | シンガポールの鉄道・地下鉄

## アメリカ（ニューヨーク市）

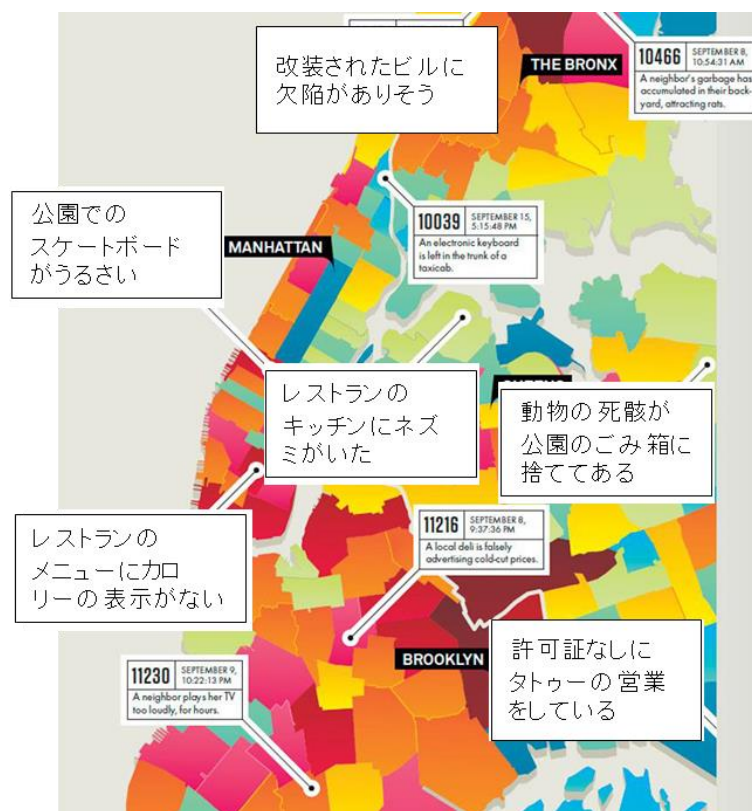
### NYC311

- 非緊急の問合せや要望、苦情について、311にTELすることでワンストップで受付・対応
- スマートフォンアプリやTwitter、Facebookにも対応  
（テキストメッセージによる市担当者への相談も可能）
- 311で受け付けた内容はオープンデータであり、市長へもレポート

（様々な苦情や申し入れがスマホで可能）



ニューヨーク市HPより東京都作成



蓄積したデータを分析することで、  
地域・時間ごとの傾向、課題を明らかにできる

ニューヨーク市HPより東京都作成

職員が日頃の業務や現在のICT環境で感じている課題等を抽出するほか、2040年代・2030年の仕事のあるべき姿を問い、改革の方向性や具体的な取組の検討に繋げていくため、職員アンケートを実施

実施期間 | 2019年10月8日（火）～18日（金）

回答者数 | 2,102名

※ 対象は、都立学校教員、区市町村立学校教職員、東京消防庁・警視庁職員を除く全庁の個人メールアドレスを保有する職員（34,835人）

<Q1>

職務遂行上、無駄ではないかなど、課題を感じている業務は？

<Q2>

ICT環境について、使いづらい、もっと活用すべきと感じていることは？

<Q3>

2040年代・2030年に、現在の担当業務がどのようになっているべきか？

## Q1 課題を感じている業務

### <回答の多かった業務分野>

人事・労務	19%
予算・財務	12%
企画・調整	8%
都民・顧客サービス	7%

## Q2 ICT環境についての課題

TAIMS端末（処理速度等）	27%
業務システム（人事、財務、文書等）	21%
通信環境（通信速度、無線化等）	10%
メール容量	10%
AI・RPAの導入	9%
その他（ビデオ会議、BYOD※等）	22%

※ Bring Your Own Device | 私物の情報端末などを職場に持ち込み、業務で利用すること。

※ 小数点以下四捨五入のため、合計は100%とならない。

## Q3 2040年代・2030年代の業務イメージ（例）

- テレワークや時差通勤が浸透し、職員が同じ空間で職務に当たる現在の勤務スタイルは過去のものになっている。
- 都民が、自宅でソファに座って行政手続きをすることができる状態になっている。国、東京都、区市町村で一体的なシステムを運用し、手続きが全て電子化、簡略化されている。

※ 文意を損なわない範囲で一部表記を改めています