

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、都税収入の大幅な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】

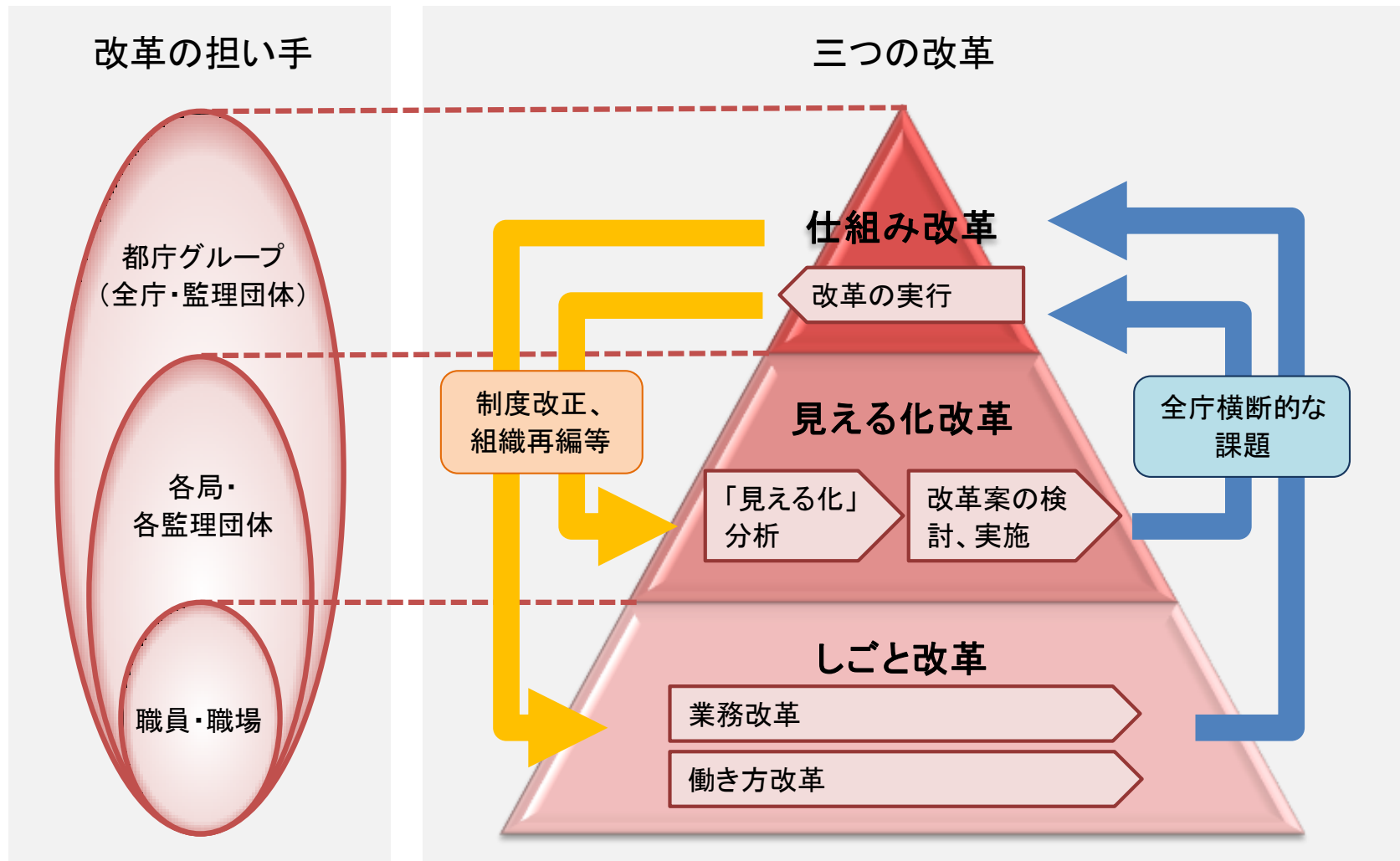
情報を広く発信し、多方面から比較・評価されることにより、PDCAサイクルに基づいた、政策や事業の自律的・継続的な改善を図る。

(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始めとして、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」の考え方のもと、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)	
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		

(6) 改革のスケジュール

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)	
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				
2020 改革 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	(第15回)			
①しごと改革	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
	職員アンケートの 点検結果報告			
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)			
2020 改革 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 手法検討	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。