

## (2) 見える化改革 (1/8)

### これまでの取組 (概要)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言 (要旨)
青少年・治安対策【4】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>犯罪や事故の発生件数は、総数では改善</li> <li>子供や高齢者等の弱者を狙った犯罪など、新たな犯罪や深刻な課題が存在</li> <li>治安の良さは東京の魅力になっている一方で、更なる対策が求められている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成15年に対策本部を設置し、積極的に取り組んできた。これは全国初の試みであり、意義があった。</li> <li>その後の経過を見ると、刑法犯認知件数や交通事故発生件数が減少してきており、高い成果を上げている。</li> </ul>
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>子供の安全対策として、子供の危険予測・回避能力向上を図るため、指導者の育成や家庭における教育を推進</li> <li>高齢者の交通安全意識を高めるため、高齢者の特性を踏まえた更なる普及啓発を実施</li> </ul>	
税務行政【17】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託化は、人件費削減や都民サービスの向上効果がある。業務フローを分析したところ、委託化していない業務は、「公権力を行使する事務」「少量・分散している事務」「専門性が高い事務」の三つに分類される。</li> <li>納税者から寄せられた意見・要望等について、現状では全てを体系的・網羅的に把握・管理できていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主税局は、これまで、先駆的に、納税環境の整備、滞納整理への取組、業務の委託化、集約化などに取り組んできた。その結果、直近17年間で約3割の人員を削減し、業務の合理化を進めてきた。</li> <li>今後は更なる業務の合理化と執行体制の更なる見直しが必要である。</li> <li>たとえば、将来的には、A I・I C Tの技術革新によって、都税事務所や窓口が不要となる状況も想定すべきである。</li> <li>納税者の生の声を分析し、都民の潜在ニーズを分析した上でのサービス向上も進めていくべきである。</li> </ul>
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託による事務の効率化を図りつつ、将来的にはI C Tを活用した効率化を進めることで、納税者の利便性を高めていく。</li> <li>納税者からの意見・要望等を全て把握し、的確に反映させる仕組みを構築することで、更なる納税者サービスの向上へつなげていく。</li> </ul>	

## (2) 見える化改革 (2/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
スポーツ振興【24】	平成30年 1月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 都はスポーツ実施率70%に向け様々な施策を展開しているが、H28調査で低下（56.3%）</li> <li>• 今後は①ターゲット別アプローチの強化、②利用者ニーズを捉えた施設の魅力向上や運営の工夫、③アスリートの活用促進、④施策の担い手の機能強化など実行力のある仕組みづくり が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後はソフト施策に重点を移すべきであり、その際、区市町村施設の有効活用も視野に入れた多面的なソフト施策も展開すべきである。</li> <li>• そのためには、監理団体の役割を施設管理から事業企画や区市町村支援のプログラムオフィサーに転換させ、アスリートや競技団体、民間企業の力を借りて事業を展開すべきである。なお、都立施設の施設管理は原則として民間企業に委ねていくことが望ましい。</li> <li>• 都はアスリートのセカンドキャリアの支援にも尽力すべきである。</li> </ul>
防災まちづくり【25】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不燃領域率の向上、建築物の耐震化に向けこれまで様々な施策を展開し改善を図ってきた。</li> <li>• 一方で、目標達成（不燃領域率：70%（平成32年度）、耐震化率（緊急沿道）：90%（平成31年度）、耐震化率（住宅）：95%（平成32年度））に向けては、防災まちづくりの取組の一層の加速が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後は、地域別の状況を情報公開し、区市町村の参画を積極的に促しつつ事業を実施すべきである。</li> <li>• 事業の実施に当たっては、OB人材のみに頼らず民間企業へのノウハウ提供や監理団体の積極活用を図り、区市町村や建物所有者への強力なサポートを進めていくべきである。</li> </ul>
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ①施策を実施率向上のカギとなる層に重点化</li> <li>• ②指定管理者とのパートナーシップ会議（仮称）による都施策との連動性を確保・強化</li> <li>• ③学校部活動や地域スポーツクラブとの連携強化</li> <li>• ④監理団体の企画機能の強化や区市町村・民間等への展開力の強化 などを検討</li> </ul>	
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事交流を通じたノウハウの蓄積や監理団体の活用を通じた事業の加速など、区のサポート体制を整備</li> <li>• エリア別の進捗状況（不燃領域率）を発信するなどの積極的な情報公開</li> <li>• 防災生活道路の拡幅整備や既存コミュニティに配慮した魅力的な移転先の確保による不燃化の加速</li> <li>• 建物所有者等の耐震化の取組を促進</li> </ul>	

## (2) 見える化改革 (3/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
省エネルギー・ 温暖化対策 【31】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>都のエネルギー消費量の2030年目標は、産業・業務部門で2000年比▲30%(▲17.5%)、家庭部門で▲30%(▲2.5%)、再エネ電力利用割合の2030年目標は、30%(11.1%) ※括弧内は2015年度実績</li> <li>①産業・業務部門のうち成果の出ている大規模事業所を除いた中小規模事業所対策、②家庭部門対策及び③再エネ導入拡大に向けた取組が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後は、ESG投資への対応や中小企業における老朽設備の更新などの産業政策や都市プロモーションの視点からの都市機能の更新、家庭部門における単身高齢者の増加など、狭い意味の環境対策にとどまらない、全庁的取組の中での政策を推進すべきである。</li> <li>なお、都民や事業者に対して、これまでの都の省エネ策の成果や目標をもっと具体的かつ分かりやすく情報公開すべきである。</li> </ul>
福祉人材の養成・確保【43】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護分野に焦点を当て、分析を行い、今後の介護人材の養成・確保の方策について検証</li> <li>介護人材に関する課題は、「定着」と「採用」の大きく二つ。「定着」に関する「職場環境の改善」と「処遇改善」、「採用」に関する「ターゲット別のアプローチ」の3点について、支援の強化を検討していく必要がある。</li> <li>事業実施体制について、より効果的な事業実施をできるようにする必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小事業者や区市町村の実態を踏まえた中小事業者の雇用環境改善や区市町村のインセンティブに焦点を当てた施策が必要</li> <li>今後は、東京都社会福祉協議会や東京都福祉保健財団等の協力も得て、現場の実態を踏まえた政策の点検、見直しが必要となる。</li> <li>事務と事業の整理統合、実施体制の効率化や組織の見直しが必要である。</li> </ul>
		改革 の 進 め 方	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小事業者への支援強化、区市町村を通じた支援、組織体制の強化など、これまでの分析から明らかになった課題について検討し対策を講じる。</li> <li>中期的な視点に立った対策が必要な課題に対しては、東京都社会福祉協議会、東京都福祉保健財団や東京都福祉人材対策推進機構を活用して実態を把握・検証し、その結果を踏まえて改善していく。</li> <li>今回の分析結果を踏まえ、障害部門・保育部門も同様に見直しを進めていく。</li> </ul>	

## (2) 見える化改革 (4/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
中小企業支援 【45】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業支援：民間インキュベーション施設の開設が活発化しており、都施設の一部見直しが必要</li> <li>経営基盤の強化：相談支援のリーチ率は他県と比較して低いため、情報発信や現場力を強化</li> <li>新技術・新サービスの創出：利用者にわかりづらい、類似している事業が存在しているため、情報公開の推進・事業体系の見直しが必要</li> <li>販路開拓：「個人消費」「営業力強化」等の課題解決に向け、公社ノウハウを活用した支援を充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後は、現場の実態に精通した公社の知見から出発し、都庁と公社が一体となって具体的な支援先企業の実態に根差した、施策の見直しを行うべきである。</li> <li>施策レベルの棚卸しにとどまらず、いわゆる行革的な視点で他の自治体が行っているような総点検作業を行うことが不可欠である。</li> <li>GDP120兆円の実現に向け、東京都独自の新たな戦略の方向性（産業振興戦略）を別途考える必要がある。</li> </ul>
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>本分析を平成30年度の予算要求へ反映</li> <li>平成30年6月末までに新たな施策の見直しを（公財）東京都中小企業振興公社と共に実施 ①施策の棚卸し ②新たな施策の方向性</li> </ul>	
道路管理事業 【51】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理コストは、舗装の高機能化や道路の安全対策を積極的に行っており割高</li> <li>現在の執行状況で、都道全線が無電柱化するためには、約100年、約1.2兆円が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（1）道路管理における効率化と生産性向上の具体策と達成目標の設定、（2）予防保全管理の適用拡大の具体策、（3）無電柱化における優先順位付けと具体策の明確化について、実現に向けた具体策と実施工程を早急に示すべき。</li> </ul>
改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行体制の見直しや予防保全型管理の他施設への応用により維持管理コストを抑制</li> <li>無電柱化については、コスト縮減と体制強化により整備期間を短縮</li> </ul>			

## (2) 見える化改革 (5/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
視察船事業 【58】	平成29年 9月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者層に偏った利用（60代以上が約75%）</li> <li>・ HP、予約システムが分かりにくい</li> <li>・ 視察船活用ニーズはいまだ掘り起し余地あり</li> <li>・ 経費節減の取組が不足</li> <li>・ 新船の調達方法：都度備船⇒運用×、コスト○ 通年備船⇒運用○、コスト× 新造船建造⇒運用○、コスト△</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 老朽化した現行船に代わる新造船の建設を機に、その船を今まで以上に多頻度かつ多様な用途に活用していく方法が最も経済的であるということが分かった。</li> <li>・ 運航に関しては現状では平日運航が主体であり、利用者が中高年層に偏っている等の問題があり、これらは是正すべきである。</li> </ul>
改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者層拡大、土曜日運航拡大</li> <li>・ スマートフォン対応、分かりやすいHP作り</li> <li>・ 関連する他局事業と連携した視察船の有効活用</li> <li>・ 1利用者当たりコストの縮減</li> <li>・ 新造船の有効活用（利用の拡大、経費の縮減）</li> </ul>			
会計管理事務 【59】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不適正な事務処理は減少傾向にあり、事故等につながり得るものが半数程度。不適正処理の背景は、各局職員の知識・意識不足、事務負担など。</li> <li>・ 職員による現金支出額は平成28年度約60億円。現金の取扱いは、紛失や横領等の事故リスクが高い。</li> <li>・ 新公会計制度について、特長を生かしたミクロ面での更なる活用が求められる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ケアレスミスを誘発するような複雑な手続き自体の簡素化やキャッシュレス化こそが事故防止に向けた王道である。ミスが減らすことに加え、その根元にある手続きそのものを見直し、簡素化すべき。</li> <li>・ 事務処理を管理、チェックする会計管理局と各局、各部署の業務そのもの見直しと合理化も必要</li> <li>・ 最終的には各局・各部署が自ら事故防止の工夫と努力をすることでなるべく自己管理に委ね、会計管理局による関与を最小限としていくことが理想</li> </ul>
改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでの取組から方向性の転換を図り、検査体制の見直し、業務プロセスの改善（BPR）、ICT活用による省力化・効率化を推進</li> <li>・ 代替手段等の対応方針を決定し、原則キャッシュレス</li> <li>・ 新公会計制度の活用推進に向け、各局を支援し、自治体間連携を促進</li> </ul>			



## (2) 見える化改革 (6/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
学校運営・支援 【60】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>都立学校・区市町村立学校現場へは、次の支援内容が求められている。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>一人材バンク機能の充実・強化</li> <li>教職員研修等の企画機能の充実・強化</li> <li>学校教育支援業務の充実・強化</li> <li>教育委員会支援業務の充実・強化</li> <li>学校事務・施設管理業務のセンター化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後は、供給サイド、つまり個々の学校及び現行の学校経営支援センターの事務の在り方をより詳細に分析した上で、①ICTの積極活用、②民間企業への業務委託、③企業への外注ができず都の直営による支援では非効率な分野の支援体制、について検討すべき。</li> </ul>
救急活動【62】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>他都市と比べると心肺停止傷病者の1か月生存率（11.9%）は、全国平均（13.0%）を下回っている。</li> <li>傷病者に対して、いかに早く応急処置を実施し、適切な治療を受けられる病院に引き継ぐか、「組織の戦略」と「現場のパフォーマンス」の両面からの検討が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後、消防庁は、福祉保健局や都立病院、各種医療系団体など関係機関の協力を得て患者起点に立った現場の実態分析を行い、率先してオール都庁（全庁的PTなど）の取組体制をつくるなど、消防庁の通常の権限と責任の枠にとどまらない取組を進めるべき。</li> </ul>
		改革 の進 め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢者に重点をおいた普及啓発や更なる需要抑制策の検討（救急相談センター（#7119）認知率の目標値（平成34年）を60%に設定）</li> <li>救急隊の増隊・機動的運用（平成32年までに出場からの現場到着時間7分を目標とする。）</li> <li>救命講習の受講促進と口頭指導の実施体制の検討（公共の場における応急手当実施率を平成34年に70%とすることを目標とする。）</li> <li>病院や関係局との連携強化</li> </ul>	

## (2) 見える化改革 (7/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
発電【66】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 交通局、監理団体、民間事業者の三者で運営。平成27年度の収入は15.7億円、経常利益は5.9億円。</li> <li>• 再生可能エネルギー事業や環境保全事業など様々な用途に利益剰余金を活用している団体もある。</li> <li>• 発電施設・設備の老朽化が進んでおり、今後大規模更新が必要な状況。施設の健全度を把握した上で、更新計画を策定する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 早急に民間企業に経営/運営と更新投資を委ねる（例えばコンセッション、経営譲渡など）可能性を探るための予備的市場対話を開始すべき。</li> </ul>
工業用水道【68】	平成29年 11月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• ユーザー件数が減少していること等により、契約水量が大幅に低下</li> <li>• 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</li> <li>• 他都市との比較により、経営に係る構造的な課題を分析</li> </ul>	
		改革 の 進 め 方	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要は、今後も減少の見通し</li> <li>• 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</li> <li>• 事業の廃止を含めた抜本的な経営改革について、関係局で検討を進める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後も需要は減少する見込みである上に、毎年度数億円規模で一般会計から補填している。一般水道で安定的な水道供給は可能であり、老朽化した施設を全て更新するには多額の経費も見込まれる中、早急に結論を出すべき。</li> </ul>

## (2) 見える化改革 (8/8)

事業ユニット名	報告月	報告書要旨		特別顧問等からの助言（要旨）
下水道事業 【69】	平成29年 12月	分析 要旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後20年間で、下水道管の老朽化の山が来るため、対策に要する事業費が拡大</li> <li>• 2050年には、現在の1.3倍の回数で豪雨（50ミリ超/h）が発生し、浸水対策等の対応強化が求められる。</li> <li>• 2030年以降の人口減少に伴い、下水道料金収入が減少する見込み</li> <li>• さらなる生産性向上やコスト縮減の努力が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人口減少による料金収入減や設備更新ニーズの増大を考えると、将来的に下水道事業は大幅な赤字に陥る可能性がある。</li> <li>• こうした状況を認識し、局は既に経営計画を作成している。しかし、大幅な収支改善のためには、設備更新のやり方を抜本的に見直す必要がある。そのためには民間企業への包括委託やコンセッションを積極的かつスピーディに導入することが有効</li> <li>• その際には現在、都庁の業務の一部補完にとどまっている監理団体の役割もあわせて大幅に見直す必要</li> </ul>
		改革 の進 め方	<p>（さらなる企業努力）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建設から維持管理までのトータルコストを縮減</li> <li>• 資産の有効活用</li> </ul> <p>（新たな視点での見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 生産性を上げる運営手法の検討</li> </ul> <p>施設ごとに包括的民間委託やコンセッション方式などの新たな運営手法を検討</p>	



# ① 青少年・治安対策【4】 (1/3)

## 報告書要旨

### 1 「見える化」分析の要旨

- ・ 事業の体系、予算、取組、各主体の役割等を「見える化」した上で、主に以下の視点から分析を実施

#### (1) これまでの対策による成果

＜分析指標＞ 刑法犯認知件数、交通事故発生件数 等

- ・ 都内の刑法犯認知件数は、戦後最少を記録
- ・ 社会情勢が変化中、青少年の健全育成や自立支援に資する新たな施策を展開  
(家庭や学校におけるネットルール作り支援、若者総合相談、ひきこもり相談など)
- ・ 都内の交通事故発生件数は毎年減少、死者数は戦後最少を記録

⇒犯罪や事故の発生件数は、総数では改善  
青少年を取り巻く環境変化を踏まえ、新たな施策を展開

#### (2) 最近の犯罪・事故等の傾向や、青少年を取り巻く環境

＜分析指標＞ 子供に対する犯罪認知件数、児童ポルノ事犯の被害児童数、高齢運転者事故件数割合 等

- ・ 新たな手法による犯罪や、子供等の弱者を狙った犯罪等は依然として発生
- ・ 再犯者数は減少している一方、再犯者率は年々上昇
- ・ 児童ポルノ事犯のうち、特に「自画撮り被害」が急増
- ・ 高齢運転者の事故件数割合は毎年上昇（高齢者の運転免許保有者数を上回る上昇率）

⇒子供、高齢者等の弱者を狙った犯罪など、新たな犯罪や深刻な課題が存在

## ① 青少年・治安対策【4】 (2/3)

### (3) 都民等の意識

＜分析指標＞ 国別外国人旅行者行動特性調査報告書、都民生活に関する世論調査

- ・訪都外国人が考える東京の魅力、第3位「治安がよい」(54.3%)
- ・「都民生活に関する世論調査」では、治安対策への要望は毎年上位(平成29(2017)年調査では、男性20代、40代、女性20～40代では第1位)

⇒治安の良さは東京の魅力になっている一方で、**更なる対策が求められている現状**



**最近の犯罪・事故の発生状況等を踏まえ、**対策の強化や新たな対策の検討が必要****

## 2 今後の改革の進め方

### (1) 来年度に向けて対策強化を検討

- ・子供の安全対策として、子供の危険予測・回避能力向上を図るため、指導者の育成や家庭における教育の推進
- ・高齢者の交通安全意識を高めるため、高齢者の特性を踏まえた更なる普及啓発

### (2) 新たな対策を検討

- ・再犯防止推進法の施行や、国における計画策定の状況を踏まえた対策
- ・青少年を性被害等から守るため、新たな規制を含む東京都青少年健全育成条例の改正や更なる普及啓発

## ① 青少年・治安対策【4】 (3 / 3)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 平成15年に都は深刻化する治安問題などを背景に、警視庁の担当分野における都との連携強化を目指して対策本部を設置し、積極的に取り組んできた。これは全国初の試みであり、意義があった。
- その後の経過を見ると、刑法犯認知件数や交通事故発生件数が減少してきており、高い成果を上げている。

(平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回))

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 子供や高齢者を狙った犯罪は新しい分野として増えてきているので、こうした分野については一層の取組をお願いしたい。

## ② 税務行政【17】 (1/3)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

税務行政においても最小の経費で最大の効果を発揮する行動規範が求められるため、人的コストをいかに抑えるかという視点から「委託化の検討」について分析を行う。また、都民（納税者）のニーズを把握し、それが都民（納税者）に還元されているかという視点から、「納税者からの意見・要望等の事業への反映」について分析を行う。

##### (1) 委託化の検討

###### 【分析】

- ・委託事務を職員が実施することとした場合の人員費相当額と委託料を比較すると、約6.7億円の削減効果がある。
- ・都民サービスの向上など、人員費相当額以外の委託の効果もある。
- ・業務フローを分析したところ、委託化していない業務は、「公権力を行使する事務」「少量・分散している事務」「専門性が高い事務」の3つに分類される。それぞれ委託化を図ることが可能か検討する。

###### 今後の方向性

- ・公権力を行使する事務（滞納処分等）・・・ICTを活用することで効率化
- ・少量・分散している事務（窓口業務等）・・・類似の事務との一体化、事務処理を一元的に行うことで委託を実現
- ・専門性が高い事務（問合せ対応等）・・・定型化できるものを切り分けることで委託を実現

##### (2) 納税者からの意見・要望等の事業への反映

###### 【分析】

- ・納税者からの意見・要望等に的確に対応するため、25都税事務所及び本庁総務部門に「相談コーナー」を設置するとともに、「ご意見箱」、HP問合せフォームなど広く納税者の声を聴く体制を整備（平成26年度から28年度まで約7万件対応）
- ・一方、納税者からの税務に関する個別相談等は、各部門で対応しており意見・要望等を体系的・網羅的に集約・記録する仕組みがない。
- ・総務部門に寄せられた意見・要望等の大半は、手続きや制度に対する問合せなどが占めており、内容は課税、徴収関係が多い。
- ・納税者から寄せられる意見・要望等の中で、特筆すべきものについては、これまでも業務改善や施策に反映させている。
- ・また、納税者から得た貴重な意見等を踏まえ、改善検討している施策の一例として「口座振替手続の電子化」[2019年度]などがある。
- ・納税者から寄せられた意見・要望等について、現状では全てを体系的・網羅的に把握・管理できていないが、各部門へ寄せられた問合せ内容を確認したところ、次のとおり、類型化される。

- ① 「ある程度定型化できる問合せ」（証明書の取得方法、申告書の提出先、納付方法等）
- ② 個人情報に伴う「個別税務相談」（納税通知書・課税明細書の内容確認、分割納付の相談等）

###### 今後の方向性

- ・納税者の意見・要望等を記録する仕組みの構築が必要である。
- ・「ある程度定型化できる問合せ」については、納税者サービス向上などの観点から、問合せ内容を分析し、「FAQ（よくある質問）」として整備し、電話対応の均質化や、HP上でのAI自動応答機能の提供に活用していく。

## ② 税務行政【17】 (2/3)

### 2 今後の改革の進め方

#### (1) 更なる業務の委託化

- ・ 所内総合窓口の設置  
税目ごとに分かれている申告書などの受付窓口を、所内総合窓口として1カ所に集約し、委託化を実施する。  
[2018年度に試行的に実施し、具体的なスケジュール等を検討。2019年度から順次実施]
- ・ 証明書（郵送分）発行業務の集約化  
証明書（郵送分）の受付を1カ所に集約し、委託化を実施する。  
[2018年度から業務プロセス等を検討し、2019年度から実施]
- ・ 電話対応のコールセンター化  
納付方法や納期限など、FAQを整備すること等により対応できる定型的な内容については、コールセンターの設置など、委託化を実施する。[2018年度に現状を分析・検証、2019年度から試行し、2020年度から実施]
- ・ 公権力を行使する事務は、委託化ではなく、ICT活用等により効率化・高度化を図っていく。  
[2018年度にAIの実証実験を開始]

委託による事務の効率化を図りつつ、将来的にはICTを活用した効率化を進めることで、納税者の利便性を高めていく。

#### (2) 納税者の声を把握する仕組みづくり・納税者サービスの向上

- ・ 納税者の税に対する理解や信頼を得ていくため、納税者から本庁・都税事務所等に寄せられるニーズを的確に把握し、集約・分析を行う仕組みを構築する。[2018年度]  
【具体策】 ①「納税者の声情報データベース（仮称）」を構築し、現場で得た納税者の意見・要望等を網羅的に把握し体系的に記録  
②「主税局業務改革推進委員会（仮称）」を設置し、集約された意見・要望等について、組織課題として改善を検討・実施  
③これらの取組は、主税局ホームページを通じ、公開
- ・ この仕組みにより把握した情報をFAQとして整理・活用し、ホームページ上でのAIによる自動応答機能の実証実験開始[2018年度]や、電話対応の迅速化など、納税者サービスの向上及び問合せ対応業務の効率化を図る。  
⇒将来的にはAI技術の活用により、納税者の意見・要望等の記録・集約・分析に係る職員作業の自動化を図るとともに、納税者の声をより効率的・効果的に業務改善に活用できる仕組みへと切り替えていく。

納税者からの意見・要望等を反映させる仕組みを構築し、更なる納税者サービスの向上へつなげていく。

## ② 税務行政【17】 (3/3)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 主税局は、これまで、先駆的に、納税環境の整備、滞納整理への取組、業務の委託化、集約化などに取り組んできた。その結果、直近17年間で約3割の人員を削減し、業務の合理化を進めてきた。
- しかし、今後のICT技術の進化、労働力不足に照らすと、今後は更なる業務の合理化と執行体制の更なる見直しが必要である。
- そのためには、納税窓口ありきという発想を転換する必要がある。たとえば、将来的には、AI・ICTの技術革新によって、都税事務所や窓口が不要となる状況も想定すべきである。これは、業務の合理化だけでなく、都民の利便性向上にもつながる改革である。
- また、納税者の生の声を分析し、都民の潜在ニーズを分析した上でのサービス向上も進めていくべきである。
- なお、自動車税事業が将来的に縮小傾向となる中、監理団体の役割の見直しが必須である。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

#### 2 本部会議当日に出された意見

- ICT技術の進化や、人手不足がある中、5年10年先の姿を頭に置き、そこから逆算したプロセスそのものの見直しを短期間で行ったが、まだ調べなくてはならないことは様々あると思う。調査完了後は、必ずしも人員削減ではないが、生産性を向上させた結果、どこの箇所をどうするのかといった、より具体的な目標提示をお願いしたい。



### ③ スポーツ振興【24】 (1/4)

#### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

##### 【都のスポーツ振興の方向性】

◆東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「東京2020大会」という。)は、開催都市である東京都のスポーツ振興に大きな変革をもたらす転換点であり、スポーツの力を広く浸透させ、都のスポーツ振興を飛躍的に発展させる絶好の機会。見える化改革を通じて、これまでの施策の分析・見直しを図るとともに、2020年とその先の未来を見据えて、大会のレガシーを最大限に活用し、都のスポーツ振興を大きく飛躍・発展

##### 【スポーツ振興の意義】

◆スポーツは、健康の保持増進や青少年の人格形成への寄与などの効果があり、様々な都政課題の解決に貢献することから、スポーツ振興を行政施策として実施

##### 【スポーツ実施率70%達成に向けた取組】

◆都は、2020年の達成目標として、スポーツ実施率70%を目標に設定。その達成に向け、「機会の創出」「場の確保・活用」「多様な主体との連携」の三つの柱で施策を展開

##### 【都民のスポーツの実施状況】

◆都民のスポーツ実施率は、平成28年度調査で初めて低下し、前回調査比4.2ポイント減の56.3%

◆スポーツ実施率を性別・世代別にみると、若年女性の実施率が全区分の中でかなり低い水準

##### 【スポーツ実施率低下の要因分析】

◆高齢者世代は、前回調査に比べ、スポーツ実施率が男女ともに大きく低下  
スポーツを実施しない理由は、「年をとったから」の回答が多い。

◆働き盛り世代は、他世代に比べスポーツ実施率が低い。  
スポーツを実施しない理由は、男女ともに「仕事や育児等により忙しいから」との回答が多い。

◆20～30代の女性、20代の男性のスポーツを実施しない理由は「好きでない」との回答が多い。  
また、学齢期においては、学年が上がるに連れてスポーツ嫌いの児童・生徒が増加する傾向であり、特に女子はその割合が高い。

### ③ スポーツ振興【24】 (2/4)

## 2 今後の改革の進め方

### 【施策別の課題と今後の検討の方向性】

#### ◆スポーツを実施する機会の創出

##### <課題>

- ・現在のスポーツイベントは、イベントごとに特徴と効果はあるものの、必ずしも実施率の向上に寄与するターゲットに即した内容とはなっていない。
- ・都の取組だけでは訴求する規模に限りがある。

##### <今後の検討の方向性> 「全体的」から「重点化」へ

- ・実施率向上のカギとなる層に重点化して実施
- ・新たな層の掘り起こし(スポーツの裾野拡大)には、地域での取組へと展開・拡大することが必要

#### ◆スポーツを実施する場の確保・活用

##### <課題>

- ・都立スポーツ施設の整備が概ね完了する中、今後は、利用者のニーズを捉え、施設の魅力向上や運営の工夫が重要

##### <今後の検討の方向性> 「整備」から「活用」へ

- ・女性や高齢者を対象としたものなど新規事業の実施によるメニューの多様化、参加定員枠の増や実施時間等の工夫による利用機会の拡大などにより、質・量ともにレベルアップ
- ・指定管理者とのパートナーシップ会議(仮称)における事業の検討、指定管理者の評価制度における重点ポイントの付与などを導入し、都施策との連動性を確保・強化
- ・ニーズをくみ取り、都と指定管理者が連携して施設の魅力を向上させるPDCAサイクルを構築
- ・運営管理者の募集時には、都施策との連携を高める事業の取組を重視
- ・安全かつ効率的な運営と更なるサービス水準の向上に向けて、企画・調整やサービス提供、維持管理など専門分野にノウハウや実績を持つ事業者や事業グループを積極的に活用
- ・忙しい働き盛り世代のニーズに応えるため、開館時間の延長など、施設の使い方を見直し

### ③ スポーツ振興【24】 (3 / 4)

#### 【施策別の課題と今後の検討の方向性】

##### ◆多様な主体との連携

###### <課題>

- ・子供のスポーツ嫌いを減らすため、学校や地域スポーツクラブ等との連携を深め、ライフサイクルを踏まえたスポーツ振興施策を推進することが必要
- ・東京2020大会に向けて育成されたアスリートの活用を図ることが重要

###### <今後の検討の方向性> 「育成」から「展開」へ

- ・地域スポーツクラブについては、若い世代を更に取り込むため、学校部活動と連携
- ・女性特有の身体機能やライフスタイル、意識等に配慮した、女性のスポーツ振興の取組を検討
- ・アスリートのセカンドキャリア形成を積極的に支援し、生涯を通じてアスリートの活躍の場を提供
- ・学校や地域スポーツクラブと連携し、元アスリートが地域(区市町村等)で活躍する場を提供することで、掘り起しなどスポーツ人口の裾野拡大や次世代の発掘・育成を図る。

##### ◆施策の担い手の機能強化

- ・見える化改革による施策の見直しと大会レガシーの有効活用により更なるスポーツ振興を図るためには、施策の担い手である監理団体の民間ならではの柔軟な事業運営機能を踏まえ、団体の有するノウハウやスポーツ団体との人脈、現場感覚を活かして施策の充実を図ることが必要
- ・実行力のある仕組みづくりに向け、監理団体の企画機能の強化や区市町村・民間等への展開力の強化などを検討

##### 【まとめ】

- ◆2020年という大きな転換点を迎えるにあたり、これまでの施策の転換を図るとともに、大会のレガシーを最大限に活用し、都のスポーツ振興を大きく飛躍・発展させる。施策の転換と大会レガシーの有効活用にあたっては、現在の施策の担い手である監理団体の活用も必要
- ◆監理団体の活用には実行力のある仕組みづくりが必要であるため、監理団体改革とも連動して検討

### ③ スポーツ振興【24】 (4/4)

#### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

##### 1 特別顧問等からの助言

- 都民のスポーツ実施率は目標の70%に対し、56.3%にとどまる。特に若年層は約4割と低く大きな課題である。
- 東京2020大会は、大会レガシーとなる競技施設とアスリート人材をフル活用し、スポーツの普及・浸透のためのソフト施策を強化する絶好のチャンスである。
- 都のこれまでのスポーツ政策は、都立施設の整備や管理・運営を基軸とするものだったが、今後はソフト施策に重点を移すべきである。またその際には、都民にとって身近な区市町村の施設の有効活用も視野に入れた多面的なソフト施策も展開すべきである。
- そのためには、監理団体の役割を施設管理から、事業企画や区市町村支援のプログラムオフィサーに転換させ、アスリートや競技団体、民間企業の力を借りて事業を展開すべきである。なお、都立施設の施設管理は原則として民間企業に委ねていくことが望ましい。
- なお、都はアスリートのセカンドキャリアの支援にも尽力すべきである。例えば学校の部活動・地域スポーツクラブの活動支援など活躍の場を広く提供すべきである。このことが、ひいてはスポーツを楽しむ若年層を増やし、アスリートの裾野の拡大にも繋がる。今後のスポーツ政策はこうした好循環の形成を目指すべきである。  
(平成30年1月31日 都政改革本部会議(第14回))

##### 2 本部会議当日に出された意見

- 東京には民間企業が提供するジムやソフトがたくさんあり、区市町村の施設も充実している中で、都としてソフト事業をどう改革していくかがポイントである。ターゲットを絞った取組は先進的・戦略的な取組になる。
- ロンドンでも積極的に活用が図られたアスリートのアンバサダーとしての活用も期待したい。
- 障害者の競技団体は脆弱なところが多く、自律性を高めていく仕組みが必要であり、NPOなどの民間支援団体や民間企業などと連携してその力も使って支援を強化していかなければならない。
- スポーツをライフ・ワーク・バランスの過程の1つとして捉えていくと都民の生活の中でのスポーツのあり方について1つの答えが出てくるのではないかと思う。
- 今後新規施設が整備されるが、東京2020大会を契機に今後の活用の仕方などを検討していただきたい。

# ④ 防災まちづくり【25】 (1/2)

## 報告書要旨

### 1 「見える化」分析の要旨

- 不燃領域率の向上、建築物の耐震化に向けこれまで様々な施策を展開し改善を図ってきた
- 一方で、目標達成(不燃領域率:70%(平成32年度)、耐震化率(緊急沿道):90%(平成31年度)、耐震化率(住宅):95%(平成32年度))に向けては、防災まちづくりの取組の一層の加速が必要

	目標	現状	目標達成に向けた現行施策	新たな施策
燃えない・燃え広がらない	○不燃領域率 ・70% (平成32年度) ※70%を超えると市街地の延焼の危険性がほぼなくなる	○不燃領域率 ・62%(平成27年度末参考値) (地震時の危険度が高い地域(20区)の平均値)	(土地区画整理事業) 危険度が高い地域を指定し、事業を展開 ○整備地域(6,900ha) ○重点整備地域(3,200ha)	○区サポート体制整備 ・人事交流を通じたノウハウの蓄積 ・監理団体の活用を通じた事業の加速 ⇒区のマンパワー不足を解消 ○積極的な情報公開 ・エリア別の進捗状況(不燃領域率)発信 ⇒都民への周知 ○地域特性に対応 ・防災生活道路の拡幅整備 ・既存コミュニティに配慮した魅力的な移転先の確保(例:所有地活用) ⇒不燃化の加速 ○所有者等の意識醸成 ・管理組合への個別訪問による意識啓発 ・アドバイザー派遣による改修計画作成支援 ⇒危機意識の向上と合意形成の加速 ○助成制度の拡充 ・区市町村に働きかけるとともに、都の助成制度の拡充を検討 ・耐震等に係る助成割合の拡大を国に要求 ⇒費用負担の軽減
	○耐震化率 ・90%(平成31年度) ※耐震化率90%以上、Is値0.3以下の建物を解消することで、う回により目的地まで到達可能 ○耐震化率 ・95%(平成32年度)	○耐震化率 ・83.6%(平成29年6月末) ○耐震化率 ・83.8%(平成26年度) ○耐震性不十分な住宅 ・約107万戸	(再開発事業) 特に沿道建築物の耐震化が必要な道路を指定し、事業を展開 ○特定緊急輸送道路(1,000km) ○耐震診断・補強設計・改修助成 ○耐震化アドバイザーの派遣 ○老朽建物の除却助成 ○不燃化建替え(戸建建替え・共同建替え)の助成 ○公園・広場等の整備補助 ○生活道路の整備補助 ○都市計画道路の整備 ○都市計画道路沿道建物の不燃化建替え助成 ○耐震診断助成 ○補強設計助成 ○改修助成	
倒れない				
緊急輸送道路沿道建築物				
住宅				

### 2 今後の改革の進め方



## ④ 防災まちづくり【25】 (2/2)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 防災まちづくりは「セーフシティ」の根幹にある非常に重要な施策である。一方で、都庁だけでできることには限界があり、区市町村や住民、企業の協力を得ていく必要がある。
- 都は、「防災ブック」の配布などソフト面で先駆的な取組を行うとともに、ハード面においてこれまでも木密地域の解消や耐震化に向けて意欲的に取り組んできた。
- しかし、目標と現実のギャップは依然として大きい。すなわち、
  - ①不燃領域率：平成32年（2020年）に70%の目標に対し現状は62%、平成32年においても67%にとどまる。
  - ②緊急輸送道路沿道建築物の耐震化率：平成31年に90%の目標に対し現状は83.6%、平成31年の予想値でも1.8%未達の見込み
  - ③住宅耐震化率：平成32年に95%の目標に対し現状は83.8%
- 全体として「何年後にどういう状態を達成すべく何をしているか（成果、目標、手段）」に関する情報公開が不足している。また、地域別の状況の違いに応じた積極的な発信があまりできていない。
- 今回の事業分析で従前からの期限と目標の設定はおおむね妥当と分かった。しかし、進捗のスピードには懸念がある。
 

今後は、地域別の状況を情報公開し、区市町村の参画を積極的に促しつつ事業を実施すべきである。また、地域別の進捗管理とPDCAを回していく仕組みを作りその情報公開を進めることが必要である。
- なお、事業の実施に当たっては、OB人材のみに頼らず民間企業へのノウハウ提供や監理団体の積極活用（使命と位置付けの見直しを含む。）を図り、区市町村や建物所有者への強力なサポートを進めていくべきである。（例えば、都市づくり公社を区部の木密事業にもっと活用するなど）

（平成29年11月28日 都政改革本部会議（第12回））

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 目標の設定に対して、これをスピードアップして実現していくためには、区市町村又は住民・関係者の理解が更に必要になってくる。情報発信をしていくことで、自分たちの地域が果たして安全なのかという疑問に対してしっかりと答えていくことがますます大事になる。



## ⑤ 省エネルギー・温暖化対策【31】 (1/3)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

##### 【国際的な貢献と評価】

- C40では、知事が副議長を務めるなど中心的な役割を果たすとともに、アジア諸都市の政策形成への協力など国際的な貢献を行っている。特にキャップ・アンド・トレード制度の先進性と成果は高く評価され、国際的な団体から表彰されるなど世界から注目されている。

##### 【省エネルギー等の目標と進捗状況】※目標は2000年比、進捗状況は2015年度

###### ＜温室効果ガス＞

- 長期的に求められる目標水準を踏まえた中期的な通過点として、国を上回り国際的に遜色のない2030年の目標を設定。現在、火力発電所の稼働増等に伴うCO<sub>2</sub>排出係数の悪化により、増加している。

・目標(進捗状況)：全都▲30%(+6.3%) 産業・業務▲20%(+12.1%) 家庭▲20%(+30.9%) 運輸▲60%(▲36.1%)

###### ＜エネルギー消費量＞

- 温室効果ガス削減目標の達成に必要な水準で、2030年の目標を設定。エネルギー消費量は着実に減少している。

・目標(進捗状況)：全都▲38%(▲21.5%) 産業・業務▲30%(▲17.5%) 家庭部門▲30%(▲2.5%) 運輸▲60%(▲41.7%)

###### 【キャップ・アンド・トレード制度】

- 大規模事業所(産業・業務部門)にCO<sub>2</sub>削減を義務付け。2015年度は基準排出量に対して26%の大幅削減を達成
- ・削減義務率(第二計画期間)：オフィスビル等▲17%・工場等▲15%

##### 【再生可能エネルギーによる電力利用割合の目標と進捗状況】

- 国を上回る2030年度目標を設定。目標に対して着実に伸長。需要側からの再エネ利用拡大を促進している。
- ・目標(進捗状況)：30%(11.1%・2015年度)

##### 【水素社会の実現に向けた取組目標と進捗状況】

- 水素社会実現に向けた取組は端緒についたばかりであり、目標値に対して現状の数値は低くなっている。
- ・水素ステーション整備個所数150か所(13か所・2017年7月末) 燃料電池自動車普及台数20万台(144台・2015年度末)
- ・燃料電池バス普及台数100台以上(2台・2017年6月末) 家庭用燃料電池普及台数100万台(37,731台・2016年度末)

産業・業務部門のうち成果の出ている大規模事業所を除いた中小規模事業所、削減幅の小さい家庭部門及び一層の取組が必要な再エネを中心に点検・評価

⑤ 省エネルギー・温暖化対策【31】 (2/3)

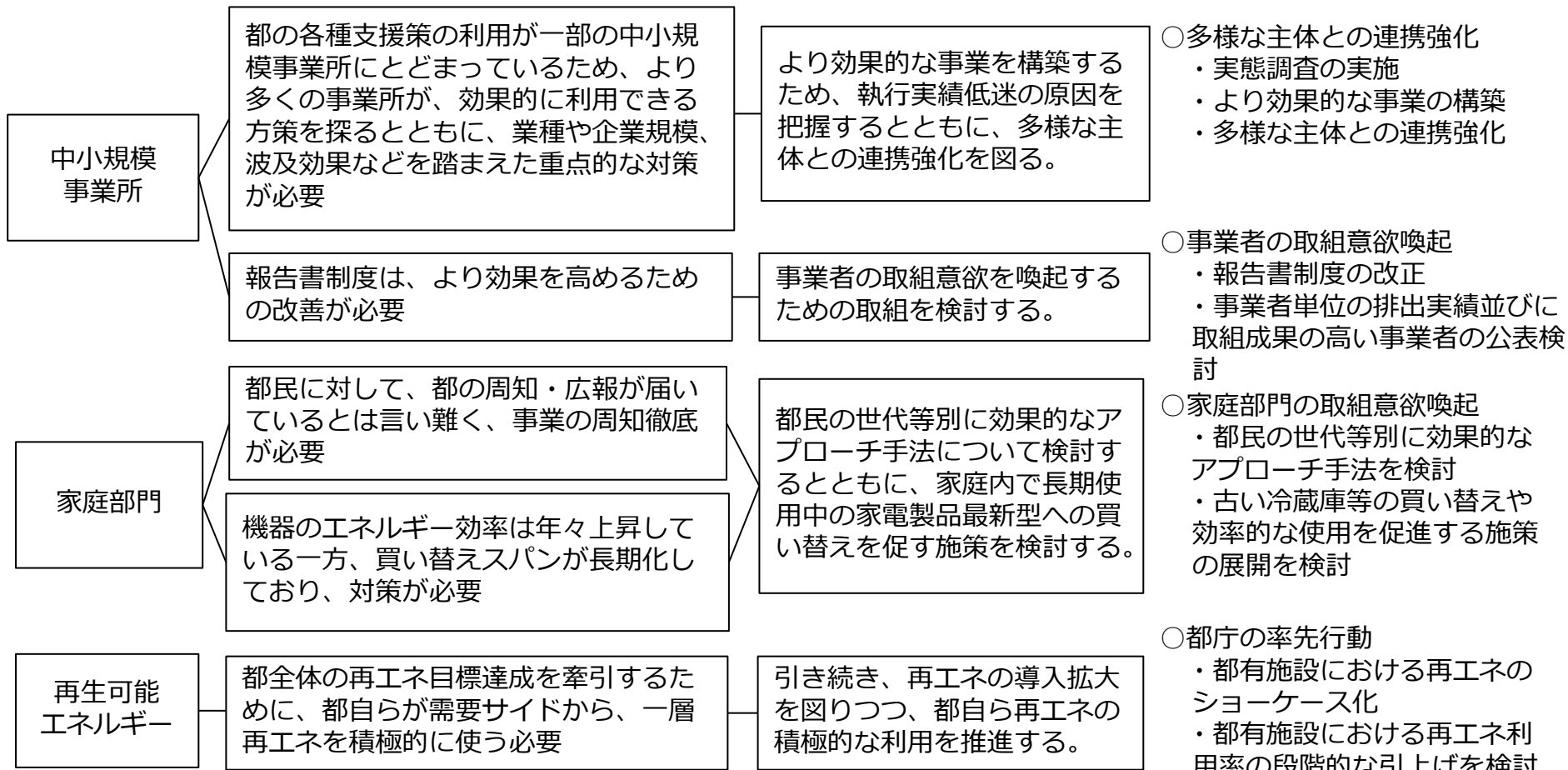
2 今後の改革の進め方

対 象

評価・課題

見直しの方向性

今後の取組



## ⑤ 省エネルギー・温暖化対策【31】 (3/3)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 東京都は、これまで、省エネ・地球温暖化対策の目標達成に向け、都市型キャップ&トレード制度や中小規模事業所への地球温暖化報告書制度の導入など、他国や他都市に先駆けた意欲的な取組みを展開してきた。
- しかし、都内のエネルギー消費量は、①産業・業務部門では、2030年に30%の削減目標に対して、現状は17.5%の削減にとどまっている上、近年は削減率が鈍化している、②家庭部門では、30%の削減目標に対して、現状は2.5%の削減にとどまっている。これまでの延長線上の施策だけでは、目標達成は不可能と思われる。
- 今後は、ESG投資への対応や中小企業における老朽設備の更新などの産業政策や都市プロモーションの視点からの都市機能の更新、家庭部門における単身高齢者の増加など、狭い意味の環境対策にとどまらない、全庁的取組の中での政策を推進すべきである。
- 例えば、今後は、中小規模事業所向けに、経営効率化に繋がる省エネや設備更新を促すべきである。そのためには、金融機関や中小企業振興公社等と連携した働きかけを行うべきである。また、家庭部門に対しても、家電製品の買い替えキャンペーンなど、従来の啓発や補助金中心の施策から、より直接的に省エネやエネルギー源の転換を促進する施策へシフトさせるべきである。
- なお、都民や事業者に対して、これまでの都の省エネ策の成果や目標をもっと具体的かつ分かりやすく情報公開すべきである。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 省エネ・温暖化の問題は都市の質を上げていく上で、大きな課題である。企業経営においても、会社の質を上げていく上で、非常に重要なテーマとして受け止められている。従来は企業からすると追加投資が必要になる面倒なものという意識もあったと思うが、世界の先進企業、ベンチャー企業や中国の各都市なども前向きなテーマと捉えて、環境の質を上げており、ここで発想を転換して、都市東京の質を上げていくための環境戦略として位置付けて取り組んでいくべきテーマだと思う。
- 中小規模事業所や家庭に対する意識改革を東京2020大会も意識しつつ取り組んでいただきたい。
- 東京都は先進的に環境対策に取り組んできたが、ここ最近取組が鈍いように思う。もっとエッジの効いた取組を展開していく必要がある。各家庭の省エネに対する意識が十分でないのであれば、そこに対する呼びかけをもう少し、シャープなものを次の予算に盛り込んでいくべき。

## ⑥ 福祉人材の養成・確保【43】 (1/3)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

- ・「介護」「障害」「保育」の各制度とも制度主体は区市町村であるが、財源については、介護分野は公費と保険料による社会保険制度となっているが、障害、保育分野は税で賄われている。
- ・公的な福祉サービスの仕事の対象・分野は、(1)直接の対人援助サービス、(2)行政の相談機関の二つに大きく分かれ、(1)は、さらに「介護」「障害」「保育」の3分野に分かれる。
- ・本事業ユニット分析では、高齢化の進展により、今後更にニーズの増加が見込まれる「介護」分野に焦点を当て、分析を行い、今後の介護人材の養成・確保の方策について検証する。
- ・介護職員は、都内では、約15万人の職員が介護サービスに従事している。採用率、離職率から推計すると、年間の都内の就職者数は約2万8千人、離職者数は約2万3千人と見込まれる。

#### 【介護人材に関する現状】

- ・第6期東京都高齢者保健福祉計画の需給推計によると、平成32年度には約2万3千人、平成37年度には約3万6千人の介護職員の不足が見込まれる。
- ・最近では、生産年齢人口の減少局面に入り、有効求人倍率が上昇（平成27年：1.54）しており、全産業的に「人材」不足に直面している。とりわけ、東京都は就業の選択肢が幅広く、介護関連職種における有効求人倍率は全産業を大きく上回っており（平成27年：4.94）、「人材」不足の問題は深刻化している。
- ・また、3年未満で離職した者が7割以上となっており、いかに定着させるかが課題となっている。

#### 【介護人材の現状の課題】

- ・介護人材に関する現状の課題は、「定着」と「採用」の大きく二つである。
- ・「定着」に関する課題は、①事業者による「職場環境の改善」と②介護職員の「処遇改善」である。
- ・介護職員は、「職場の人間関係に問題がある」こと、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満がある」ことに不安・不満を抱いている。また、介護職員の賃金は、同じ対人サービスである「サービス業」と比べると、男性の給与額は月額約2万7千円低く、女性の給与額は月額約1万円高い。
- ・事業所規模別にみると、中小事業所は大規模事業所より離職率が高い傾向にある。
- ・「採用」に関する課題は、③介護職への「ターゲットに応じたアプローチ」である。
- ・「訪問介護員」は、若い人材の確保が難しく、人材が高齢化している。また、介護サービスを運営する上での問題点として、「良質な人材の確保が難しい」と考えている事業者が半数を超えている。

## ⑥ 福祉人材の養成・確保【43】 (2/3)

### 【都の取組の評価】

- ・ 都は、他県に比べて予算規模が大きく、都独自にキャリアパス導入支援や介護職員のための宿舍借り上げ支援を実施するなど、事業のメニューが充実している。
- ・ ①「職場環境の改善」・②「処遇改善」・③「ターゲットに応じたアプローチ」の3点それぞれに評価し、支援の強化を検討していく必要がある。
- ・ 都における介護人材の養成・確保の事業実施体制は、三つの部署・二つの関係機関からなるが、複数の部署で類似した事業を実施している、部署によって委託先が異なる、分野横断的な事業を担う部署が二つあるといった課題があり、より効果的な実施ができるようにしていく必要がある。

## 2 今後の改革の進め方

### 【職場環境の改善】

- ・ 中小事業者への支援の強化、介護保険事業の運営主体である区市町村を通じた支援の実施を検討していく。
- ・ また、業務負担軽減のためのICTの活用や、ロボット介護機器・福祉用具の普及促進を検討していく。

### 【処遇の改善】

- ・ 現行の事業実施状況を踏まえ、キャリアパス導入促進や宿舍借り上げ支援に関して、支援対象サービスの範囲等について検討していく。

### 【ターゲット別のアプローチ】

- ・ 学生や、転職者、離職者や高齢者などターゲットに応じて、新卒者等の介護職員に対し奨学金返済相当額の支給、離職者に対し資格取得から就労後の定着までの相談支援の充実、退職前のシニアを対象に、講師を派遣するなど、アウトリーチによる働きかけなどについて検討していく。

### 【事業実施体制】

- ・ 介護人材施策を効果的に実施するための組織体制の強化を検討していく。

- ・ これまでの分析から明らかになった課題について検討し対策を講じるとともに、中期的な視点に立った対策が必要な課題に対しては、東京都社会福祉協議会、東京都福祉保健財団や東京都福祉人材対策推進機構を活用して実態を把握・検証し、その結果を踏まえて改善していく。  
⇒ 今回の分析結果を踏まえて、障害部門・保育部門も同様に見直しを進めていく。



## ⑥ 福祉人材の養成・確保【43】 (3 / 3)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 介護サービスは、基本的に保険制度のもとで民間事業者が提供しており、その人材の養成・確保は、保育や障がい者分野に比べると、行政関与の余地が限られる。そのような中、今回は集中的な分析を行い、課題の構造と打開策の方向が概ね整理できた。
- 例えば、今回の検討で、特に中小事業者の雇用環境改善や区市町村のインセンティブに焦点を当てた施策の必要性が分かった。事業者の規模が小さくなるほど離職率が高くなる傾向にあり、中小事業者へのアプローチが重要である。また、都の現行の事業は、手上げ方式の「補助金」や「イベント・啓発」が多い。中小事業者や区市町村の実態を踏まえた施策の設計が必要である。
- 今後の実効性のある政策の展開には、現場の業務の実態や事業者が抱える具体課題等の把握が不可欠である。そのためには、東京都社会福祉協議会や東京都福祉保健財団等の協力も得て、現場の実態を踏まえた政策の点検、見直しが必要となる。また、福祉保健局は、介護人材の支援のために多種多様かつ類似した事業を様々な部門で担当している。事務と事業の整理統合、実施体制の効率化や組織の見直しが必要である。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))



## ⑦ 中小企業支援【45】 (1/2)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

##### (1) 統計から見てくる東京の中小企業を取り巻く課題

- 開業率は伸びているが、米国・英国（約10%）と比較して依然低い。 ⇒創業支援
- 経営者の高齢化が進み、年齢構成比では60代・70代が最も多い。 ⇒経営基盤の強化（事業承継）
- 中小企業（特に資本金1千万未満の企業）の売上高は伸び悩んでいる。 ⇒新技術・新サービスの創出、販路開拓

##### (2) 主な中小企業支援施策の分析結果

###### ①創業支援

【成果】創業相談／ビジネスプランコンテストは利用者が増加 ⇒ 開業率の向上

【課題】民間インキュベーション施設の活発化 ⇒ 都施設は一部見直し

###### ②経営基盤の強化

【成果】総合相談窓口、事業承継・再生支援事業は利用件数が増加 ⇒ 課題解決を図るきめ細かい対応

【課題】相談支援のリーチ率は他県と比較して低い ⇒ リーチ率向上に向けて情報発信や現場力を強化

###### ③新技術・新サービスの創出

【成果】産業技術センターの技術相談、新製品・新技術開発助成事業は利用増 ⇒ ものづくり企業を後押し

【課題】利用者に分かりづらい、類似している事業が存在 ⇒ 情報公開の推進、事業体系の見直しが必要

###### ④販路開拓

【成果】販売見込み先の紹介などのニューマーケット開拓支援事業は利用増 ⇒ マッチング件数は増加

【課題】経営上の課題は「個人消費」・「営業力強化」が1位 ⇒ 公社のノウハウを活用した支援充実

#### 2 今後の改革の進め方

(1) 本分析における事業の見直し ⇒平成30年度の予算要求へ

(2) 新たな施策の見直し（平成30年6月末まで）

##### ①施策の棚卸し

・ニーズの把握 例) 業種別、規模別 ・成果の検証 例) 類似事業、役割分担

##### ②新たな施策の方向性

・施策目標の再設定⇒平成31年度以降の事業の企画・立案へ

「新たな施策の見直し」  
については、現場の生の  
情報や支援ノウハウ  
を持つ東京都中小企業  
振興公社と共に実施

## ⑦ 中小企業支援【45】 (2/2)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 中小企業の発展は、各企業の自律的な経営努力によるものであり、都の支援はあくまでその努力を側面支援するものである。また貴重な税金を投入する以上、支援対象となる企業の選定（業種、分野、規模等）、そして自ら最大限の努力をしているか否かを見極めることが必須である。
- 今回の報告書では、都庁の現行の施策体系が整理された。しかし、「どういう企業（業種別・規模別）のどのようなニーズに対応できているか」までは明らかではない。したがって、施策の棚卸しと評価はいまだ未完と言わざるを得ない。今後は、この点に着目した施策の評価と棚卸し（マイクロベースのマクロ分析）が、都民に対する情報公開と新たな政策づくりの両面で必要となる。
- 現行の施策の多くは、中小企業振興公社が主に実施しており、公社には海外販路開拓支援事業を含む多種多様なメニューの実施経験、専門人材、そして無形のノウハウが大量に蓄積されている。
- 公社は目の前の個別の企業ニーズには十分対応してきている。しかし、都としての中小企業戦略が必ずしも明確でない。今後は、現場の実態に精通した公社の知見から出発し、都庁と公社が一体となって具体の支援先企業の実態に根差した、施策の見直しを行うべきである。
- なお、現行の中小企業支援事業の中には、類似する事業や、スクラップ&ビルド出来ていない事業があると思われる。産業労働局は、今回の施策レベルの棚卸しにとどまらず、いわゆる行革的な視点で他の自治体が行っているような総点検作業（サンセット方式、事務事業評価等）を行うことが不可欠である。
- なお、都はGDP120兆円の実現に向けた成長戦略を掲げている。都には中小企業が多く、この達成に向け、大きく貢献し得るが、国が掲げる従来型の「中小企業支援」の政策の枠組みは必ずしもこの目的に合致しない。ややもすれば、古典的な“大手の下請け”“メーカー”の救済のみを重視しがちな、国の中小企業振興策の枠組みを脱し、については、東京都独自の新たな戦略の方向性（産業振興戦略）を別途考える必要がある。

(平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回))

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 施策の方ではなくて、東京都に、中小企業はどのようなタイプのものがどう存在して、どういうニーズを持っているかということ、全体感で捉えていただきたい。
- GDP120兆円という大変大事な目標に向けて、東京都の産業振興戦略というのを、もう一度考えていただく時期ではないか。東京都には、実は大変優れたポテンシャルを持っている中小企業という豊かな資産があるという視点を忘れず、どんな企業がこれから東京の経済と雇用の発展に大きく貢献していくかということを見極めた上で、大きな絵を描いていただきたい。

# ⑧ 道路管理事業【51】

## (1/2)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

保守管理	道路	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理面積は道路整備の進捗に伴い今後も微増</li> <li>維持管理コストは労務単価の上昇や舗装の高機能化により増加傾向</li> <li>これまでの行革により業務の委託化が進展</li> </ul>
	橋梁・トンネル	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後15年で橋梁の約8割、トンネルの約4割が更新や大規模補修の時期を迎える</li> <li>橋梁やトンネルの健全度は低下傾向</li> </ul>
交通安全施設	無電柱化	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京23区内の無電柱化率は8%。海外の主要都市と比べて大幅に立ち遅れ</li> </ul>
法手続きと運用		<ul style="list-style-type: none"> <li>道路占用許可制度に基づき、道路の本来の機能を阻害しない範囲で合理的な規制</li> <li>路上で行われる工事は、道路管理者が行う工事が約1/3、占用企業者が行う占用工事が2/3の割合</li> </ul>
技術革新		<ul style="list-style-type: none"> <li>ICTの活用 落石感知センサー ITVカメラ ICTタグ</li> </ul>

視点【ワイズ・スペンディング】  
(他都市比較)

- ①維持管理コストは他都市をやや上回る
- ②舗装の高機能化や道路の安全対策を積極的に行っており、コストが割高
- ③業務の委託化は他都市より進展  
⇒引き続き合理化を図りつつ、適切な維持管理を行うことが必要

(予防保全型管理の導入)

- ①施設の損傷や劣化が進行する前に、適切な対策を行い、コスト縮減、ピークを平準化
- ②橋梁では1.1兆円、トンネルでは約1,500億円のコスト縮減  
⇒対症療法による管理では、多額の事業費が必要

視点【都民ファースト】  
(取組の加速に向けて)

○現在の執行状況で、都道全線を無電柱化するためには、約100年、約1.2兆円必要

視点【都民ファースト】  
(規制緩和)

- ①都市再生特別措置法や国家戦略特別区域法に基づく、規制緩和の実施
- ②占用料の徴収

(路上工事の平準化)  
工事抑制を行うことで工事時間の減少、工事渋滞を防止

視点【ワイズ・スペンディング】  
(他都市事例) 【都民ファースト】

- ①ドローン等の活用
- ②Fix My Streetの活用

#### 2 今後の改革の進め方

○執行体制の見直し  
・道路巡回点検の体制見直し

○舗装の高機能化の重点化  
・対象地域を優先順位をつけて実施(継続)

○予防保全型管理の拡大  
・引き続き、橋梁・トンネルの予防保全型管理を進めるとともに、他施設へ拡大

○監理団体の活用拡大  
・現道整備における発注規模の拡大

○技術イノベーション  
・コスト縮減や工期の短縮

○面的整備  
・モデル地区での実施により面的な整備を更に促進

○占用許可の特例を活用した規制緩和(継続)

○債務負担行為の設定とゼロ都債の積極的な活用による路上工事の平準化

○ICTの積極的な活用  
・ドローン等の活用による効率化・省人化の検討  
・Fix My Street等の導入検討

・執行体制の見直しや高機能化の重点化により、維持管理コストを縮減・抑制

・橋梁・トンネルにおける予防保全型管理を他施設へも応用。擁壁・掘削道路等では管理コストを60%縮減

⇒維持管理コストを抑制

・2019年にはセンター・コア・エリアの整備完了

・その他の路線についてもコスト縮減と体制強化により整備期間を短縮

・賑わいの創出  
・良好な沿道環境の維持

・路上工事の更なる抑制・平準化により、渋滞の防止

・道路管理業務の効率化・省人化  
・住民協働の推進

## ⑧ 道路管理事業【51】 (2/2)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 幹線道路1km当たりの道路管理補修費は、他都市を上回る。その理由として(1)防護柵・照明などの安全対策の充実(2)舗装の高機能化といった要素が示されているが、今後は、さらに具体的・定量的な差異分析を行い、その必要性が費用に見合った価値が提供できているか検証すべきである。またその上でコスト削減を図るべきである。
- 橋梁、トンネルなどのインフラについては、対症療法的支出と予防保全管理支出の対比において後者の負担が少ないことは示された。今後は予防保全管理工事自体の効率性・生産性についても明らかにしていく必要がある。
- 無電柱化は現在の予算で約185億円(全体の予算の15%程度)。このペースでは、都内全域をカバーするには100年単位の時間軸が必要。優先順位の付け方、実施主体の選定方法、狭域での実現による周知効果等を検証し、短中期の時間軸内で具体的かつ都民から見て目に見える効果を実現すべきである。
- 今後の課題は、(1)道路管理における効率化と生産性向上の具体策と達成目標の設定、(2)予防保全管理の適用拡大の具体策、(3)無電柱化における優先順位付けと具体策の明確化である。いずれについても実現に向けた具体策と実施工程を早急に示すべきである。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 無電柱化という政策目標だけでなく、不燃化特区など他の施策との関わりを踏まえて、色々なアプローチの仕方を考える必要がある。
- それぞれの局が別々の工事をばらばらにやるのではなく、1つの局が工事を始めたら他の工事もスムーズに進められるような方式を模索する必要がある。

# ⑨ 視察船事業【58】 (1/2)

## 報告書要旨

視察船（新東京丸）の老朽化を機に、都民ファースト・ワイズスペンディングの観点から、事業の意義、費用対効果など総点検を行った。

### 1 「見える化」分析の要旨

現 行 の 視 察 船 事 業 の 改 善	都民ファースト	①高齢者層に偏った利用（60代以上が約75%） ②HP・予約システムが分かりにくい。
	ワイズスペンディング	③視察船活用ニーズはいまだ掘り起こし余地あり ④経費節減の取組が不足 ・利用者数12,565人、1利用者当たりコスト（イニシャルコスト含む。）は、11,544円（平成28年度実績）

### 2 今後の改革の進め方

・利用者層拡大（ユース・ファミリー）、土曜日運航拡大
・スマートフォン対応への改善、分かりやすいHP作り
・関連する他局事業等と連携した有効活用
・1利用者当たりコストを縮減 （修繕業務の精査、案内業務の契約手法の見直し等により経費を抑制） ・運航回数、利用者数の増加を図る。

【事業の必要性】 運航実績、稼働率、利用者アンケート結果等を分析した結果、視察船事業を継続する。  
⇒都民ファースト・ワイズスペンディングの観点で、船の調達方法・利用の拡大・経費の縮減の検討を行う。

	運用	コスト
都度備船	・柔軟な視察対応が困難 ・運航回数の確保が困難	コストが安い (8,500万円/年)
通年備船	・柔軟な視察対応が可能 ・運航回数の確保が可能	コストが最も高い (2億4,900万円/年)
新造船建造	・柔軟な視察対応が可能 ・運航回数の確保が可能	コストが高い (1億8,500万円/年)

①船の調達方法 運用・コスト面から「新造船建造」が最適
②利用の拡大 夜間運航、運航ルート多様化、文化イベントとのコラボレーション、災害時利用 等
③経費の縮減 ランニングコストの縮減、利用者数の増加等により、1利用者当たりコストを現行より25%減



## ⑨ 視察船事業【58】 (2/2)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見

#### 1 特別顧問等からの助言

- 今回の事業分析では視察船の稼働、利用状況、満足度、運営コストなどの数値が「見える化」され、視察船事業の費用対効果や価値を点検し、情報公開することができた。
- 視察船事業は、近年、廃止している自治体が出てきている。しかし、東京港はまだ発展途上であり、いわゆるポートセールスのニーズがある。また臨海部や港湾エリアに対する都民の理解を深めることの意義もあり、この事業は存続させる価値があると思われる。
- 運航・保有形態については傭船、自己所有など様々な選択肢があるが、老朽化した現行船に代わる新造船の建設を機に、その船を今まで以上に多頻度かつ多様な用途に活用していく方法が最も経済的であるということが分かった。
- 運航に関しては現状では平日運航が主体であり、利用者が中高年層に偏っている等の問題があり、これらは即刻、是正すべきである。

(平成29年9月6日 都政改革本部会議(第11回))

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 他都市が視察船を廃止している中、新造船を建造することは悪いことであるという認識があったように思うが、利用実態等の数値化、東京港の今後の発展可能性の分析により、投資すべき領域であることが検証できた。
- さらに、現行船よりも新造船にしたほうが一人当たりコストが安くつく結果となり、積極的に展開していけば、費用と効果と両取りができる非常に良い例になった。
- つまり、削るばかりが全てでなく、必要なものには投資して、その結果、効率性も良くなる典型的な例といえる。



## ⑩ 会計管理事務【59】 (1/2)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

都政運営のインフラともいえるべき会計制度の整備及び適正な運用の確保のため取り組んでいる「会計管理事務」について分析

##### 分析

- ①不適正な事務処理は減少傾向（平成28年度693件）にあり、事故等につながり得るものが半数程度
- ②職員による現金支出額は平成28年度約60億円（調査中）
- ③新公会計制度について、自治体初の財務諸表を作成・公表するとともに、マクロ面で財政運営へ反映

##### 問題点

- ①不適正処理の背景は、各局職員の知識・意識不足、事務負担・チェック機能不全など
- ②現金の取扱いは、紛失や横領等の事故リスクが高い。
- ③新公会計制度の特長を生かしたミクロ面での更なる活用が求められる。

#### 2 今後の改革の進め方

三つの方針を設定し、全庁的な取組を進める。

##### 方針①：会計事務の適正化

- ・「しごと改革」の中で、会計事務フローの点検を実施
- ・これまでの取組から方向性の転換を図り、検査体制の見直し（リスクに応じた検査基準の見直し、自己検査の強化など各局の自律的取組の促進）、業務プロセスの改善（BPR）、ICT活用による省力化・効率化を推進

##### 方針②：キャッシュレス化の推進

- ・「しごと改革」の中で、全庁的な「現金取扱いの実態調査」を実施
- ・代替手段等の対応方針を決定し、原則キャッシュレスとする。

##### 方針③：ミクロ面での更なる活用を促進

- ・新公会計制度の活用推進に向け、各局を支援し、自治体間連携を促進

## ⑩ 会計管理事務【59】 (2/2)

## 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

## 1 特別顧問等からの助言

- 都庁の事務、手続において“不適正”とされる事務処理が減少していることは好ましい。しかし、ケアレスミスを生じさせるような複雑な手続自体の簡素化やキャッシュレス化こそが事故防止に向けた王道である。ミスを減らすことに加え、その根元にある手続そのものを見直し、簡素化すべきである(①)。
- また、そうした事務処理を管理、チェックする会計管理局と各局、各部署の業務そのものを見直しと合理化も必要である(例えば検査業務自体の費用対効果の向上等)(②)。
- その上で、最終的には各局・各部署が自ら事故防止の工夫と努力をすることでなるべく自己管理に委ね、会計管理局による関与を最小限としていくことが理想である(③)。
- しかし、従来の会計管理事務は既存の手続と業務プロセスを前提とした上で、その実行段階での適正化の徹底を目指すものだった。これに対し、今回の見直しは上記①～③の発想を取り入れたものであり、評価できる。
- ①～③のような簡素化は行政改革にも大きく寄与する。しかし、一方では会計管理者としての地方自治法上等の制約がある。また、自らの仕事を減らしていくことはどこの局にとっても通常はたやすすくない。今後は行政改革を進めるという視点に立って、改革の進捗状況を随時公開しつつ、総務局からも助言と評価を受けつつ、改革を進めるべきである。

(平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回))

## ⑪ 学校運営・支援【60】 (1 / 3)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

- 都立学校、区市町村立学校の学校現場の現状・課題を踏まえて、学校支援体制の分析を行い、今後の支援体制のあり方を検証する。

#### 【都立学校・区市町村立学校の全体像】

- 都立学校は計253校（高等学校186校、特別支援学校57校、中高一貫教育校10校）であり、教職員数、児童・生徒数はそれぞれ都内公立学校全体の約27%、約16%であり、予算額は教育庁予算の約27%を占める。
- 区市町村立の小中学校は1,885校（小学校1,276校、中学校609校※中等教育学校1校を含む。）、義務教育学校は6校、特別支援学校は5校であり、区市町村立学校の教職員数、児童・生徒数はそれぞれ都内公立学校全体の約73%、約84%であり、予算額は教育庁予算の約55%を占める。

#### 【都立学校・区市町村立学校現場・支援体制の現状・課題】

- 教員の多忙化が顕在化（特に区市町村立学校の教員の多忙化は深刻化）しており、その解消に向けた取組が求められている。
- 都立学校では、平成18年度に全国初の支援組織「学校経営支援センター」を設立し、事務処理支援を中心に一定の効果が認められるところであるが、学校の多様な課題へ対応するための専門性の蓄積には課題が残る。
- 区市町村立小中学校の各校事務職員が原則1校1人の配置であり、処理内容の統一性、ノウハウ蓄積、効率性等の問題が存在し、解決する必要がある。
- 増加する新たな教育課題に対しては教職員の資質能力の向上とともに、外部人材や関係機関との連携が重要であるが、各学校単位で個別に対応することは難しく、効率性の面でも課題があるため、対策が求められる。

## ⑪ 学校運営・支援【60】 (2/3)

### 【都立学校・区市町村立学校現場へ求められる支援内容】

- 人材バンク機能の充実・強化
- 教職員研修等の企画機能の充実・強化
- 学校教育支援業務の充実・強化
- 教育委員会支援業務の充実・強化
- 学校事務・施設管理業務のセンター化

## 2 今後の改革の進め方

### 【実施体制の検証】

- 教育課題に対応するための最も効果的な執行体制について、「都教育委員会による直接実施」、「民間委託の推進」及び「監理団体の活用」の三つの手法を比較・検証し、効果的な執行体制を検証



- 「人材バンク機能の充実・強化」、「教職員研修等の企画機能の充実・強化」、「学校教育支援業務の充実・強化」、「教育委員会支援業務の充実・強化」及び「学校事務・施設管理業務のセンター化」の5つの支援内容は相互に関連しているため、一つの組織で一体的・継続的に行われることが効果的である。  
⇒監理団体は有効な手法と考えられるが、引き続き他の選択肢を含め検討していく。

## ⑪ 学校運営・支援【60】 (3 / 3)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 教育の質の向上に当たっては、直接子供と接する家族（家庭）と教員（学校現場）の果たす役割は大きく、行政の課題としては、貧困家庭への支援と教員の勤務環境の向上が重要と考える。前者については、各種施策を展開中であり、今回はそのうち、後者に焦点を当てた。
- 都は、従来から教育委員会の内部に学校経営支援センターを開設（平成18年度）し、各校の契約、給与、旅費事務等の事務手続を集約・支援してきた（対象は、都立学校253校（高校186、特別支援学校57、中高一貫校10））。これは他の自治体にはない先駆的取組であり、現場からも高く評価されてきた。
- しかし、近年、都立学校の教員はますます多忙化し、また区市町村立学校の教員に向けても同様の支援が有効と思われる。また事務手続のみならず英語やプログラミング等の教材開発や調査・研究、看護師などの専門人材を各校に派遣するといった新たな業務も増加しつつあり、これらも集約化する意義があると思われる。
- こうしたニーズに積極的に応え、また区市町村立の小中学校を新たな支援対象とするためには、これまでの都直営による支援体制では限界がある。今後は民間企業への業務委託や公益財団法人等を通じた効率的かつ機動的な支援体制への移行が望ましい。
- 今回の事業分析では支援の需要サイド、すなわち学校現場の実態と支援のニーズが整理できた。今後は、供給サイド、つまり個々の学校（個別教員の雑務、学校における事務体制）及び現行の学校経営支援センターの事務の在り方をより詳細に分析した上で、①ICTの積極活用、②民間企業への業務委託及び③企業への外注ができず都の直営による支援では非効率な分野の支援体制について検討すべきである。

（平成29年11月28日 都政改革本部会議（第12回））

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 教職員の超過労働時間の問題をいかにスピードを上げ改善していくかについて、方向性や必要性はそのとおりなので、その一番の改善策を見つけ、教育の質の向上と、教職員の働き方の改善が実現できるようにしていただきたい。
- 学校に求められている様々な教育課題への対応について、外部の方、例えばシルバーの方で、その道の専門の方で時間をお持ちの方々を見つけ出して、マッチングさせるという仕組みをどうしたらいいかという話ではないか。
- 区市町村への支援について、例えば学校事務のセンター化みたいな話だと、どこまで東京都でやれるのか、やるべきなのかということも含めて検討しなければならないので、まずは、都立学校と区市町村立学校は峻別して検討していただきたい。



## ⑫ 救急活動【62】 (1 / 3)

## 報告書要旨

## 1 「見える化」分析の要旨

- 当庁と他都市を比べると心肺停止傷病者の1か月生存率(11.9%)は、全国平均(13.0%)を下回っている。
- 傷病者に対して、いかに早く応急処置を実施し、適切な治療を受けられる病院に引き継ぐか、「組織の戦略」と「現場のパフォーマンス」の両面からの検討が必要

## (1) 組織の戦略

傷病者が発生したときに適切に対応するための日々の備え

## ① 緊急性の低い救急需要の抑制

- 都における救急要請件数は全国と同様に増加を続けており、増加率はこの20年で約1.7倍(全国：約1.8倍)となっている。

## ② 必要な救急需要に対して、救急隊の機動的な運用等、適切に対応できる体制の整備

- 救急隊の出場頻度が高く、現場までの距離が長い地域がある。

## (2) 現場のパフォーマンス向上

救急隊の枠を超えた取組等

## ③ 傷病者の周辺にいる一般市民(バイスタンダー)による、迅速かつ適切な応急手当

- バイスタンダーによる応急手当実施率(43.8%)は、全国平均(55.8%)より低い。

## ④ 早く現場に駆けつけ、必要な応急処置を講じる。

- 救急隊の現場到着時間(10.7分)は、全国平均(8.6分)より長い。

## ⑤ 医療機関を傷病者の症状に合わせて迅速に見つける。

- 搬送先選定困難事案の割合(4.5%)は、全国平均(3.2%)よりも高い。

## ⑥ 速やかに病院に搬送し、医師に引継ぐ。

- 現場出発から医師引継までの所要時間(19.2分)は、他都市より長い。

## ⑫ 救急活動【62】 (2/3)

### 2 今後の改革の進め方

- 高齢者に重点をおいた普及啓発や更なる需要抑制策の検討 (①)  
(取組の選択肢)
  - 高齢者に重点を置いた救急相談センター (#7119) の利用促進
  - 傷病者のビッグデータ分析による普及啓発の効率化  
⇒ 救急相談センター (#7119) 認知率の目標値 (平成34年) を60%に設定する (平成28年: 53.8%)。
- 救急隊の増隊・機動的運用 (②④)  
(取組の選択肢)
  - 救急出場のビッグデータ分析による救急隊の増隊・機動的運用  
⇒ 平成32年までに出場からの現場到着時間7分を目標とする (平成28年: 7.5分)。
- 救命講習の受講促進と口頭指導の実施体制の検討 (③)  
(取組の選択肢)
  - 救命講習の受講促進 (例: 既受講者への応急手当意識調査による効果的な指導方策の検討及び実施)
  - 応急手当の実施率向上 (例: 口頭指導を119番受付時から継続して実施する体制の検討)  
⇒ 公共の場における応急手当実施率を平成34年に70%とすることを目標とする (平成28年: 64.3%)。
- 病院や関係局との連携強化に向けた取組の方向性 (①⑤⑥)  
(取組の選択肢)
  - 福祉保健局や東京都医師会と連携し作成したガイドラインの実施状況を検証し、転院搬送を適正に運用
  - 搬送先選定の迅速化 (例: ICTを活用し傷病者情報の事前登録や救急アプリにより傷病者・救急隊・病院間で情報共有)
  - 都内及び他都市の調査分析により引継の現状を把握し、福祉保健局や東京都医師会と連携した「医師への早い引継ぎのルール化」を検討

## ⑫ 救急活動【62】 (3 / 3)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 大都会の特性と諸条件の厳しさはあるものの、「セーフ シティ」の実現を目指す東京都の救命率が他都市と比べ低い（例えば、心肺停止傷病者の1か月生存率は11.9%）のは、都市の“経営品質”に関わる大きな問題である。
- 今回の分析で、増加し続ける出動要請に対し、救急隊が様々な工夫と努力をしてきたことが分かった。しかし、増隊や配置の仕方の工夫だけでは限界がある。都民ファースト、つまり患者の起点に立った場合、不要不急な救急需要の抑制やバイスタンダー（傷病者の周辺にいる一般市民）による応急処置、救急車が到着した後の医療機関内における医師の素早い対応など、救急隊の運用という業務の枠、そして消防庁の組織と権限の枠を大きく超えた全庁、そして東京としての取組を展開する必要がある。
- 今後、消防庁は、福祉保健局や都立病院、各種医療系団体など関係機関の協力を得て患者起点に立った現場の実態分析を行い、率先してオール都庁（全庁的PTなど）の取組体制を作るなど、消防庁の通常の権限と責任の枠にとどまらない取組を進めるべきである。

（平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回)）

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 病院の適正な転院搬送の運用に取り組んでいくことは非常に効果的。福祉保健局と一体となり、取り組んでいただきたい。
- 課題はかなり見えてきているので、救急の質を上げて命を救うという大きな使命に向かって前進していただきたい。

## ⑬ 発電【66】 (1/3)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

##### 【電気事業の現状】

- 平成27年度の収入は15.7億円であり、支出を差し引いた経常利益は5.9億円である。
- 東京都交通局の発電施設・設備は運転開始から60年程度が経過し、大規模更新の時期を迎えている。
- 企業債等、長期債務はなく、利益剰余金（平成27年度時点37.3億円）は、主に今後の施設・設備の更新に備えて積み立てている。
- 東京都交通局、監理団体、民間事業者の三者で運営している。
- 水力発電事業の運営に必要な資格者については、直営の職員を選任し、現場に配置している。
- 台風等による出水時は、東京都水道局等と連携しながら洪水警戒体制を敷いている。

##### 【他団体との事業比較】

- 地方公営企業法適用団体のうち、水力発電事業を運営しているのは25団体である。
- 最大出力順で見ると、東京都は全体の21番目で、比較的小規模である。また、売電単価順で見ると、平成27年度末時点で東京都は新潟県に次いで2番目に高いが、今後単価が低下するリスクがある。
- 平成15年から平成27年にかけて、施設老朽化による維持管理費や電力自由化による先行き不安等を理由に、9団体が水力発電所を民間譲渡している。
- 水力のみ運営している11団体平均値、福岡県（東京都と発電所数が同じ）及び宮崎県（11団体中規模が最大）と経営状況比較を行った。
  - －売上高人件費比率と営業費用人件費比率は、他団体よりも比較的低い水準である。
  - －営業収支比率・経常収支比率・EBITDAマージンは、他団体よりも比較的高い水準である。
  - －設備利用率は他団体と比較してやや低い水準である。
  - －企業債残高は11団体のうち唯一0（ゼロ）である。
- 小学校への出前授業や発電施設見学会の実施など発電に対する理解を醸成する取組を行っている団体もある。
- 再生可能エネルギー事業や環境保全事業、地域貢献事業など様々な用途に利益剰余金を活用している団体もある。東京都交通局においても、河川環境の維持や観光振興への貢献等に取り組んできた。

## ⑬ 発電【66】 (2/3)

### 【事業を取り巻く環境】

#### ＜発電施設の大規模更新＞

- ・ 東京都交通局の発電施設・設備は、老朽化が進んでおり、今後大規模更新が必要な状況
- ・ 多摩川第一・第三発電所について、施設の健全度を把握した上で、更新計画を策定する必要がある。

#### ＜水力発電における売電単価の市場動向＞

- ・ 国において「非化石価値取引市場」の創設の検討が進行中
- ・ 民間企業においても水力等再生可能エネルギー由来の電力の価値に着目した動きがあり、市場動向は不透明

## 2 今後の改革の進め方

- ・ 事業を取り巻く環境を踏まえ、今後の経営の方向性について、以下の三つの選択肢を比較検討する。

### ＜Ⅰ 直営継続＞

- ・ 長期的に安定的な経営が見込まれるとともに、再生可能エネルギーによる電力の創出や地域貢献等のメリットを享受可能
- ・ 更なる効率化を検討し、事業の安定性をより一層高めていく必要がある。

### ＜Ⅱ コンセッション方式＞

- ・ 十分な対価を安定的に得られる場合にはメリットがある一方、事業者撤退等の最終リスクや都としてのノウハウ喪失などのデメリットがある。
- ・ 今後、実現可能性も含めて検討の深度化が必要

### ＜Ⅲ 民間譲渡＞

- ・ 都としての事業リスクを回避可能な一方、都自ら創出する再生可能エネルギーによる電力を喪失することや、事業者撤退のリスク等のデメリットがある。
- ・ 他団体が譲渡した全ての案件で売却損が発生するなどの課題がある。
- ・ 今後、実現可能性も含めて検討の深度化が必要

- ・ 上記Ⅰ～Ⅲ（直営継続・コンセッション方式の導入・民間譲渡）について、今後民間事業者との予備的対話（サウンディング）を進めながら検討を深度化し、更新計画策定後に望ましい方向性を比較検討していく。



## ⑬ 発電【66】 (3/3)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 都庁がクリーンエネルギーを生産する意義はある。しかし、この事業は老朽施設・設備の更新に当たり、局の想定で、多摩川第一発電所及び多摩川第三発電所でそれぞれ最大で30～40億円もの投資を必要とする上、収入が電力の買取価格の市況や入札結果に大きく左右される。
- この事業はミドルリスク&ミドルリターン型であり、長期的な技術革新の動向にも不確実性が存在する。また、民間にもエネルギー事業者は多数存在する。過去はともかく今後については都庁が手掛ける必然性は高くない。
- 交通局は奥多摩地域に小規模設備を運営するのみであり、また数十年に一度しか投資を経験しない。全国各地で発電を手がける専門企業（新電力、既存大手）の方がより効率的な運営や更新投資及び最新・最適な技術の活用ができる。
- したがって、早急に民間企業に経営／運営と更新投資を委ねる（例えばコンセッション、経営譲渡など）可能性を探るための予備的市場対話を開始すべき。
- 予備的対話の対象は現行施設の運転維持管理と今後の更新設備投資とし、現在、交通局が計画中の健全度調査を待たずに速やかに行う。設備更新の対象の洗い出しや更新手法についても予備的市場対話を通じて民間企業の提案を募るべきである。
- 現状は計23人の職員（現地9人、本庁14人）及び監理団体の職員5人が投入されているが、果たしてそれだけの人員が必要か疑問がある。予備的市場対話の結果を待たずに、速やかに見直すべき（平成30年4月まで）。
- 以上の検討と実施は交通局と総務局を中心に行うが、解決策は水道局（必要により他局も）の現行事業の運営体制の見直しと併せて見出す。すなわち、交通局の会計、人員、体制内での最適化ではなく、両局およびその局の監理団体の人員と予算も合わせた“オール都庁”としての最適化策を見出すべきであり、事業自体の所管替え（専門職のノウハウを持った職員の異動を含む）も考えるべきである。

（平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回)）

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 都において、電気職が非常に重要な役割を果たしていることも、勘案すべき。
- 民間事業者との対話は、スピード感を持って進めていただきたい。
- 他県に電力を依存している東京都が、少量でもクリーンエネルギーを地産地消していることは、環境的な面でも様々なアピールにつながる。経営形態等を検討するに当たっては、この点を十分に踏まえて、その意義が失われない形で検討していただきたい。

## 14 工業用水道【68】 (1/2)

## 報告書要旨

## 1 「見える化」分析の要旨

- ・ 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
- ・ ユーザー件数が減少していること等により、契約水量が大幅に低下
- ・ 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
- ・ 他都市との比較により、経営に係る構造的な課題を分析

## 2 今後の改革の進め方

- ・ 需要は、今後も減少の見通し
- ・ 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

## ◆ 選択肢

- ① 事業継続：老朽化施設の更新（約2,300億円のコスト）
- ② 事業廃止：工業用水供給を上水道からの供給に切り替え
  - ・ 配水管等の撤去コスト：約900億円
  - ユーザー支援策：+ $\alpha$
  - ・ 水量的に上水道からの配水は可能
  - ・ 上水道への切替に伴う負担増を踏まえ、ユーザー支援策の検討が必要

事業の廃止を含めた抜本的な経営改革について、関係局で検討を進める。

## ⑭ 工業用水道【68】 (2/2)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- ユーザー件数及び使用水量が減少している中、水道局は、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んできた。
- 今後も需要は減少する見込みである上に、毎年度数億円規模で一般会計から補填<sup>てん</sup>している（平成28年度は約8億円）。一般水道で安定的な水道供給は可能であり、老朽化した施設を全て更新するには多額の経費も見込まれる中、早急に結論を出すべき。

(平成29年11月28日 都政改革本部会議(第12回))

#### 2 本部会議当日に出された意見

- コストについては、少し時間軸と合わせて、どういうお金のかかり方をするのか検討して欲しい。
- ユーザー自体は数がかなり少なくなってきたので、丁寧にユーザーの状況を把握して欲しい。
- 現行の揚水規制を前提としての検討ということになると思うので、揚水規制との関係は明確にして欲しい。
- これからのあり方について、現在の利用者に対してどのように担保・ケアしていくのかは重要なこと。スピードを上げつつ丁寧にということではないか。

## ⑮ 下水道事業【69】 (1/2)

### 報告書要旨

#### 1 「見える化」分析の要旨

##### 【東京の下水道】

・下水道の普及率は、区部は1994年度末に100%普及概成し、多摩地域は2016年度末現在、99%となっている。

##### 【下水道が直面する課題と対応】

- ・2020年以降、「下水道管の老朽化」、「豪雨回数の増加」、「人口減少」の3つの危機に直面する。
- ・下水道管の再構築は、事業の平準化や整備手法の工夫などを行い、計画的かつ効率的に推進していく。
- ・浸水からまちを守るため、大規模地下街や甚大な被害が発生している地区においては、整備水準をレベルアップした下水道施設を整備していく。
- ・下水道料金収入は、人口増が見込まれる2030年までは横ばいと想定され、その後は減少が見込まれる。

##### 【点検・他都市比較】

- ・下水道料金を各政令市と比較すると、東京都区部は、21都市の下水道料金の平均をやや下回った水準となっている。
- ・汚水処理原価を4大都市で比較すると、大阪市が低く、東京都区部は、横浜市、名古屋市とほぼ同レベルとなっている。
- ・近年の労務単価や電力料金の上昇が、維持管理費の増加要因として大きく影響することなどから、引き続き、維持管理費のコスト縮減に努めていく必要がある。
- ・下水道事業は維持管理業務を中心として、その多くを委託しており、東京都の委託率は他都市と比べて同レベルとなっているが、現状の委託手法だけでは、維持管理コストの削減には限界がある。

#### 2 今後の改革の進め方

(さらなる企業努力)

##### ○建設から維持管理までのトータルコストの縮減

- ・これまで培ってきた知識や経験を活用しながら、コスト縮減を進める技術や工法を積極的に開発・採用することで、建設から維持管理までのトータルコストを縮減する。

##### ○資産の有効活用

- ・土地・建物の貸付け、施設跡地の売却などにより、資産の有効活用を積極的に行い、収入を確保する。

(新たな視点での見直し)

##### ○生産性を上げる運営手法の検討

- ・生産性の向上を目指し、水再生センターの維持管理業務等について、包括的民間委託やコンセッション方式などの新たな運営手法の検討を進める。
- ・また、技術継承などの観点から監理団体との役割分担も含め直営業務と委託業務の見直しを図る。

## ⑮ 下水道事業【69】 (2/2)

### 報告書に対する都政改革本部会議での意見等

#### 1 特別顧問等からの助言

- 人口減少による料金収入減や設備更新ニーズの増大を考えると、将来的に下水道事業は大幅な赤字に陥る可能性がある。
- こうした状況を認識し、局は既に経営計画を作成している。しかし、大幅な収支改善のためには、設備更新のやり方を抜本的に見直す必要がある。そのためには民間企業への包括委託やコンセッションを積極的かつスピーディに導入することが有効である。
- その際には現在、都庁の業務の一部補完にとどまっている監理団体の役割もあわせて大幅に見直す必要がある。例えば都のみならず、他の自治体の業務を包括委託やコンセッションで引き受ける等の積極策を含む、あらゆる選択肢を上記とあわせて検討すべきである。

(平成29年12月26日 都政改革本部会議(第13回))

#### 2 本部会議当日に出された意見

- 包括委託やコンセッションを検討するにあたっては、何か起きた時のガバナンスや都市経営との関係を整理した上で、民間の知恵を生かせるよう検討していくことが必要
- 今後、人口減少による料金収入の減少や下水道管の更新の時期が来るなど厳しい状況になるので、全庁的な話ではあるがコンセッションや包括委託への道の一つ一つ真剣に考えてもらいたい。