

### (3) 仕組み改革

- 仕組み改革では、「情報公開・ガバナンスの強化」と「リソースマネジメント」の2つの視点から改革に取り組んでいる。
- これまで、情報公開、内部統制、入札契約制度など「情報公開・ガバナンスの強化」を中心に改革に取り組み、都政の透明化や適正で効率的な事務処理体制の確保を図った。都政運営を支える資産・資源をいかに有効活用していくかという「リソースマネジメント」についても、政策実現へのICTの利活用や、監理団体の経営改革の推進などの取組を進めている。
- 引き続き、各局等の自律的な改革のPDCAサイクルを徹底する政策評価を平成31年度から試行実施するとともに、地方自治法改正による内部統制の構築に向けた取組を進めるなど、各改革を着実に進めていく。

| 情報公開・ガバナンスの強化 |          |          |
|---------------|----------|----------|
| 1             | 情報公開     | 生活文化局／各局 |
| 2             | 政策評価     | 総務局      |
| 3             | 内部統制     | 総務局      |
| 4             | 入札契約制度改革 | 財務局      |

| リソースマネジメント |                 |       |
|------------|-----------------|-------|
| 5          | ICTの戦略的な活用      | 総務局   |
| 6          | アセットの有効活用(不動産等) | 財務局   |
| 7          | 財政マネジメント        | 財務局   |
| 8          | 組織・人材マネジメント     | 総務局   |
| 9          | 政策企画マネジメント      | 政策企画局 |
| 10         | 官民連携／官民分担       | 総務局   |
| 11         | 監理団体改革          | 総務局   |

## ① 情報公開 (1/3)

## a : 情報公開の推進

## 改革の方向性／達成目標

都政の透明性をより一層高めるため、都民負担の軽減や情報通信技術の積極的な活用などを通じて、情報公開を推進していく。

## これまでの取組の成果

- 東京都情報公開条例を一部改正し、公文書の開示手数料の額を改定するとともに（平成29年7月）、公文書情報の電子データを無料提供するサービスを開始した（平成29年10月）。
- 新たに策定した「東京都公式ホームページデザインに係るガイドライン」（平成29年12月）に基づき、各局等にてホームページの改修を進めている（平成30年11月末時点で27サイト中13サイト改修済）。
- 情報公開ポータルにおいて、全27会計（年間約70万件分）の公金支出情報を一件ごとに公開するとともに（平成29年9月）、全ての局等の補助金の支出状況等を公開した（平成29年度）。

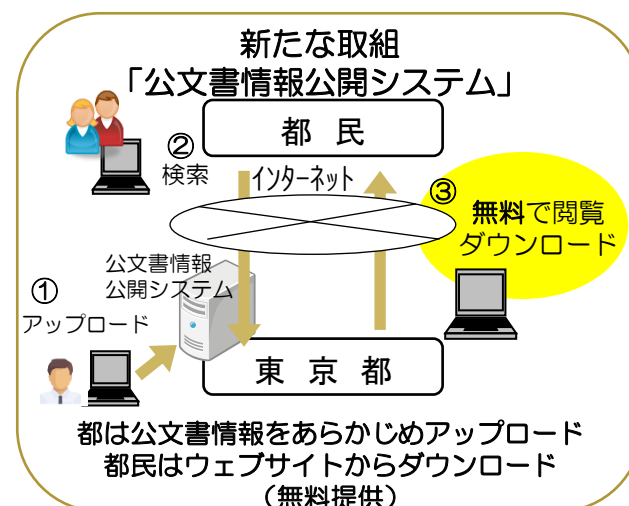
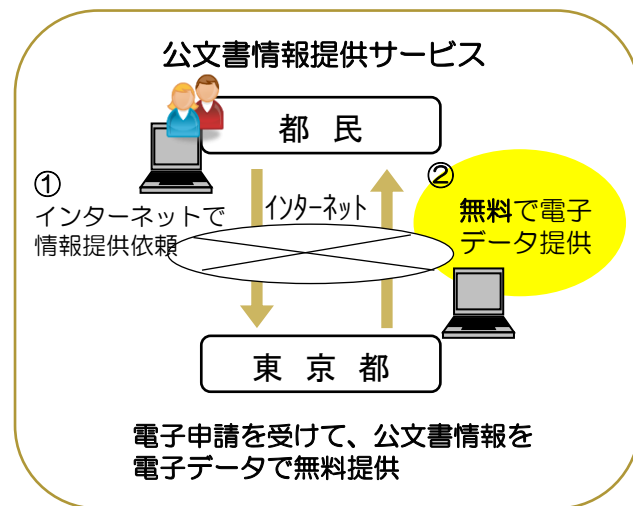
## 今後の取組

都民の需要が高い公文書情報について、請求によらずあらかじめネット上に公開することで速やかな取得を可能とする新システムを構築するなど、情報公開を更に推進する。

| 主な取組内容               | 30(2018)年度    | 31(2019)年度 | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|----------------------|---------------|------------|------------|--------------|
| 公文書情報公開システムの構築・運用    | 開発            | 運用         |            |              |
| ①ホームページにおける提供情報充実    | 情報公開ポータル等の運用  |            |            |              |
| ②ホームページデザインの統一化      | ホームページ改修（各局等） |            |            |              |
| 公金支出情報及び補助金の支出状況等の公開 | 公開を継続         |            |            |              |

## ① 情報公開 (2/3)

## I C Tを活用した公文書情報の提供・公開に係る取組の概要



|    | 公文書情報提供サービス  | 公文書情報公開システム（構築中）   |
|----|--|--|
| 概要 | 都民がインターネットで情報提供依頼の手続を行うことで、無料で公文書情報の電子データを受け取ることができる。<br>(平成29年10月～サービス開始) | 都民ニーズの高い公文書情報をあらかじめシステムにアップロードすることにより、都民がウェブサイトから簡単に公文書情報を検索・取得できる。<br>(平成31年度早期に運用開始予定) |
| 対象 | 公文書（東京都情報公開条例第2条第2項）に記載されている情報   | 開示請求や情報提供依頼が多い公文書情報（工事設計書など）   |
| 手続 | ①都民は、インターネットで申請<br>②申請を受けて、都は公文書情報の電子データを、インターネットを通じて提供                    | ①都は、ニーズの高い公文書情報を、あらかじめ公文書情報公開システムに登録<br>②都民は、インターネットを通じてシステムにアクセスし、必要な公文書情報を検索してダウンロード   |
| 費用 | 無料   | 無料   |

## ① 情報公開 (3/3)

## b : 適正な公文書管理

## 改革の方向性／達成目標

新たに顕在化した文書管理上の課題に速やかに対応するため、東京都文書管理規則等を改正するとともに、東京都情報公開条例と車の両輪を成すものとして、「東京都公文書の管理に関する条例」を制定し、情報公開の基盤となる適正な公文書管理を推進する。

[達成目標(再掲)]○電子決定率を段階的に引き上げ、平成30年度末で30%、平成31年度末で60%、平成32年度末で80%、最終的には100%を達成

## これまでの取組の成果

- 東京都文書管理規則等の一部を改正した（平成29年4月1日施行）。
  - ・意思決定過程の記録化、保存期間のルールの見直し、廃棄手続の厳格化
- 東京都公文書の管理に関する条例を制定し、適正な公文書管理を制度的に保障するとともに、東京都文書管理規則等の一部を改正し、公文書の管理状況の点検等を規定した（同年7月1日施行）。
- 東京都公文書の管理に関する条例の規定に基づき、各実施機関の公文書の管理状況の報告（平成29年度分）を取りまとめ、その概要をホームページに公表した（平成30年7月）。

## 今後の取組

- 条例によって新たに導入した公文書の管理状況の点検・報告制度等を活用しながら、引き続き適正な公文書管理を行うとともに、公文書管理の透明性・公正性及び業務の効率化の観点から電子決定の推進にも取り組んでいく。

| 主な取組内容        | 30(2018)年度 | 31(2019)年度 | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|---------------|------------|------------|------------|--------------|
| ・ 適正な公文書管理の推進 | 取組の推進      |            |            |              |

## ② 政策評価 (1/5)

### 改革の方向性／達成目標

2020改革の基本理念である、局自らが主体となった自主的・自律的な改革を継続させていくため、各局等が実施する政策・施策等を自ら検証して改善を図る仕組みを構築し、PDCAサイクルを徹底させていく。

### これまでの取組の成果

- 事業ユニット単位で分析・評価を行う「見える化改革」において、全58ユニットを対象に、分析・評価の結果及び今後の方向性を公表した。
- 見える化改革の進捗を踏まえながら、平成31年度の試行開始に向けて、政策評価の内容等を検討した。

### 今後の取組

- 各局等1ユニットを対象に平成31年度から試行実施し、制度をブラッシュアップして、平成32年度から本格実施する。

| 主な取組内容        | 30(2018)年度 | 31(2019)年度 | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|---------------|------------|------------|------------|--------------|
| 政策評価の円滑な導入・運用 | 内容検討       | 試行実施       | 本格実施       |              |

## ② 政策評価 (2/5)

### 政策評価の概要

- 見える化改革の事業ユニットにおける各施策を対象に、成果目標に対する有効性・効率性等の観点から、外部有識者の助言を踏まえて各局等が自己評価し、今後の施策の企画立案に反映させる。

| 項目              | 内容  |
|-----------------|---|
| ①目的             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>成果を重視</b>した効果的・効率的な都政運営を推進</li> <li>○ 都民への<b>説明責任</b>を徹底</li> </ul>   |
| ②評価対象<br>(評価単位) | ○ 見える化改革の事業ユニットにおける「 <b>施策</b> 」を対象   |
| ③成果指標<br>・目標の設定 | ○ 施策ごとに、 <b>成果(アウトカム)</b> に着目した、可能な限り定量的な指標と目標値を設定  |
| ④評価内容           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 成果(アウトカム)指標の実績を基に、施策の<b>進捗状況を把握</b></li> <li>○ 有効性・効率性等の観点から、施策の<b>現状を分析</b></li> <li>○ 目標達成に向けた施策の<b>今後の方向性を提示</b></li> </ul> |
| ⑤評価主体           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>各局等が自ら評価</b><br/>※自己評価に際して、都政改革アドバイザリー会議 政策評価分科会が意見・助言</li> </ul>   |
| ⑥情報公開           | ○ 評価シートを、都ホームページ上で公表  |
| ⑦スケジュール         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 各局等1ユニットを対象に平成31年度から実施</li> <li>○ 政策評価分科会での議論も踏まえ、制度をブラッシュアップし、平成32年度から本格実施</li> </ul>   |

都政改革の3原則を踏まえた、**各局等の政策・施策レベルでの自律的なPDCAサイクルを推進**

## ② 政策評価 (3/5)

### 政策評価の内容 -目的-

#### 背景

見える化改革を通じて実施してきた、政策・施策レベルで各局等が自ら点検・評価し、局事業の自律的かつ総合的な見直しにつなげていくという取組を制度的に継続させていく仕組みとして、「政策評価」を導入する。

#### 目的

##### ○成果を重視した効果的・効率的な都政運営を推進

都が何を実施したかではなく、都民にどのような成果があったかという視点で評価することで、施策や事業を不断に見直し、効果的・効率的な都政運営を推進する。

##### ○都民への説明責任を徹底

目指す成果に対する進捗状況や施策内容の自己評価など、評価に関する情報を都民に公表することで、都政運営に関する説明責任を徹底する。

- 都民ファースト
- 情報公開
- 賢い支出（ワイズ・スペンディング）

を踏まえた、各局等の政策・施策レベルでの自律的なPDCAサイクルを推進

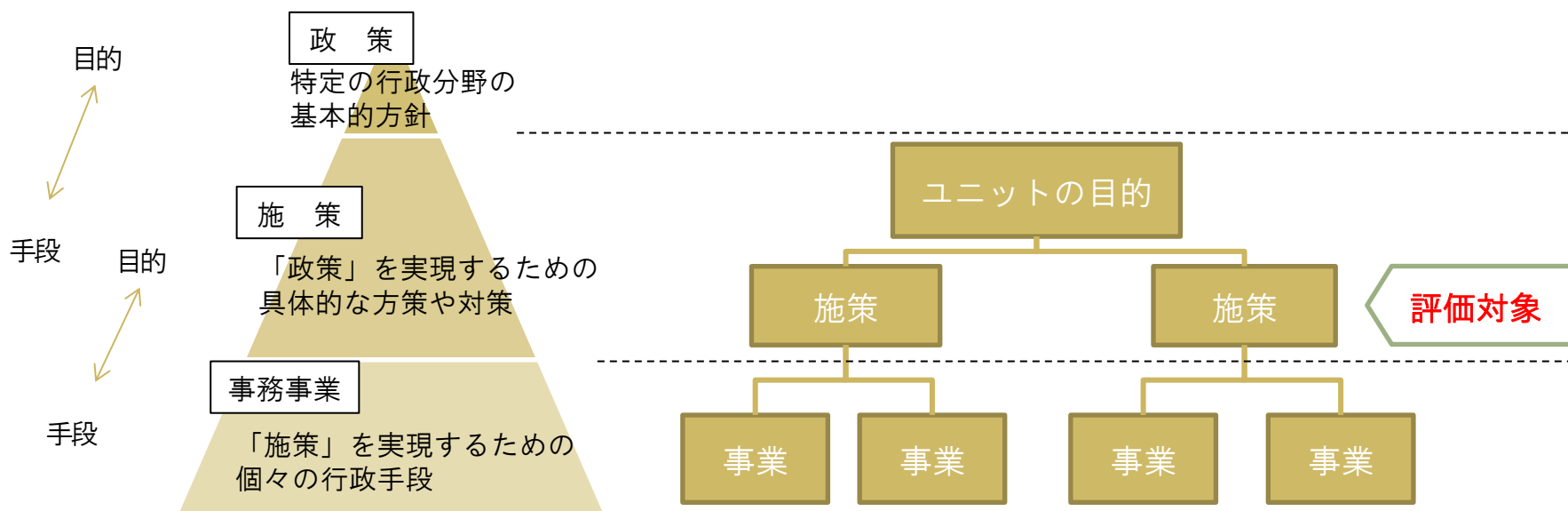
## ② 政策評価 (4/5)

### 政策評価の内容 -評価対象/成果指標・目標の設定-

- 見える化改革の事業ユニットについて、ユニットの目的を実現するための具体的な方策や対策である「施策」を評価対象とする。
  - ユニットの目的を起点に、政策体系を整理し、評価対象となる「施策」を設定

(一般的な政策体系)

政策評価の評価対象



- 施策の成果指標・目標の設定に当たっては、都民への成果に着目し、可能な限り定量化したものとする。
  - 施策ごとに、成果（アウトカム）を測る指標と目標を設定
  - あわせて、施策を構成する各事業について、予算・人員（インプット）、活動量（アウトプット）を整理



## ② 政策評価 (5/5)

### 政策評価の内容 – 評価内容・評価主体 –

- 成果指標の実績を基に進捗状況を把握し、有効性や効率性等の観点から分析し、今後の方向性を提示することにより、各局等が施策を評価する。
- 各局等の自己評価に当たっては、外部有識者（都政改革アドバイザー会議 政策評価分科会）が意見・助言する。

#### 施策の自己評価

(①～③のステップにより、施策を評価)

##### ①進捗状況の把握

各成果指標の実績を基に、  
施策全体の進捗状況を把握  
✓ 目標に向けて順調なのか、  
順調でないのか

##### ②施策の分析

施策の進捗状況を踏まえ、有効性・効率性等の観点から、施策の現状を分析  
✓各事業は成果目標の達成に貢献しているか（事業以外の要因が影響していないか）  
✓他の事業と比較して効果が高いか  
✓民間や監理団体を活用するなど事業の実施手法を変えることで、成果を高めたり、コストを削減することができないか

など

##### ③今後の方向性の提示

分析を踏まえ、施策を推進する上での課題と対応方針など、目標達成に向けた施策の今後の方向性を提示

#### 都政改革アドバイザー会議 政策評価分科会による意見・助言

- ✓成果指標は、施策の成果を測る指標として適切か
- ✓自己評価の内容は妥当か、原因がきちんと分析されて解決策が示されているか など

### ③ 内部統制 (1/2)

#### 改革の方向性／達成目標

地方自治体が適正かつ効率的な事務処理を行うには、外部監査等の外部統制に加え、内部統制が適切に機能することが必要である。改正地方自治法の施行（平成32年4月）までに、全庁的視点に立った内部統制を構築していく。

#### これまでの取組の成果

- 総務省が平成30年7月に公表した「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン（たたき台）」を踏まえ、同年8月、関連部署の管理職で構成されるワーキンググループを設置した。
- 当該ワーキンググループにおいて、内部統制に関する基本的な方針や取組を推進するために必要な全庁的な体制及び業務レベルのリスクの洗い出し・評価・対応策などの検討を進めている。

#### 今後の取組

- 内部統制に関する基本方針の策定及び全庁的な体制を整備し、平成32年4月から運用を開始する。以後、毎年度、内部統制の整備・運用状況を評価し、必要に応じて見直しを行っていく。

| 主な取組内容             | 30(2018)年度 | 31(2019)年度 | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|--------------------|------------|------------|------------|--------------|
| ① 基本方針の策定及び全庁体制の整備 |            | 方針策定・体制整備  |            |              |
| ② 内部統制制度の運用・評価     |            |            | 運用・評価      |              |

### ③ 内部統制 (2/2)

#### 【参考】地方公共団体における内部統制制度

**【地方公共団体における内部統制】** 首長が、地方公共団体の事務の処理の適正さを確保する上でのリスクを評価して、自らコントロールする取組

地方公共団体における内部統制制度

H32.4.1施行

- 都道府県知事及び指定都市の市長は、内部統制に関する方針を定め、これに基づき必要な体制を整備(その他の市町村長は努力義務)
- 方針を策定した長は、毎会計年度、内部統制評価報告書を作成し、議会に提出

内部統制に関する方針の策定・公表  
内部統制体制の整備



内部統制体制の運用



内部統制体制の評価  
監査委員の審査  
報告書の議会への提出

内部統制体制：地方公共団体における事務が適切に実施され、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう事務を執行する主体である長自らが、行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価及びコントロールし、事務の適正な執行を確保する体制

地方公共団体に求められる内部統制体制の骨格

<参考> 民間における取組(新日鉄住金)

#### ①長が内部統制に関する方針を策定

- 長は通常想定されるような不適正な事案を防止するため、職員に対して指揮・監督する責任を負っている。
- 全職員に対する指揮・監督を明確にするため「内部統制に関する方針」を策定。
- 「内部統制に関する方針」には、
  - 個々の部署の取組に関する基本方策(PDCA)と、
  - 全庁的な取組を推進するための体制 を記載する。

・「内部統制システムの基本方針」を取締役会で決議し、「内部統制基本規定」を制定して内部統制・リスク管理に関する体制を整える。

#### ②個々の部署の取組に関する基本方策(PDCA)

- 個々の部署が、継続的に実施すべき事項を定める。  
具体的には、①各部局でのリスク洗い出し⇒②マニュアル等の対応策の整備⇒③日常の業務を通じたチェック⇒④リスクの再評価
- 業務の見える化、標準化に基づく自主点検など自律的な取組を推進。
- 大小ある個々の部署に併せて実態にあった柔軟な取組を採用。

・社内各部門に「リスクマネジメント担当者」、各グループ会社に「リスクマネジメント責任者」を置き、各部門・各グループ会社の自主的な活動を促し、定期的な会議等を通じて内部統制・リスク管理に関する情報を共有化。

・部署の規模に併せた取組を柔軟に採用。

#### ③全庁的な取組を推進するための体制

- 内部統制担当部署の設置、内部統制担当を指名(副知事・副市町村長等)。
- 全部署で上記PDCAの取組を徹底するための支援や監督を行う。  
(例:リスクを評価するための手順書の策定、リスク評価の実施確認)
- 全部署に共通するリスク情報を共有する。(平成29年10月17日第1回地方公共団体における内部統制・監査に関する研究会資料より)

・副社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」にて年度計画の進捗状況、内部統制・リスクに関する事項等を定期報告。

・内部統制・リスク管理に関する点検、監督の仕組みを整え、グループ全体にわたって内部統制の状況を定期的に確認。

## ④ 入札契約制度改革 (1/3)

### 改革の方向性／達成目標

都の一部の入札で見られた1者入札・99.9%落札等の現象を踏まえ、都民の視点に立って、より多くの入札参加者を確保し、適正な競争により契約締結される制度に再構築する。また、入札の透明性・公正性を高めるため、入札契約に関する情報公開を徹底する。

### これまでの取組の成果

- 平成29年6月からの試行を経て、平成30年6月から入札契約制度改革を本格実施した。  
(本格実施の概要)
- ・ 予定価格を原則事後公表
- ・ J V 結成義務を撤廃し、原則混合入札
- ・ 1者入札における入札辞退の原因調査の取組を強化
- ・ 低入調査制度の適用範囲を拡大

- 平成29年8月から、入札監視委員会の委員増員や審議件数の増など、入札監視委員会による監視機能を強化した。
- 平成28年度分から業種別や価格帯別の平均落札率・不調発生率などの統計情報を定期的に公表するなど、入札契約に関する情報公開を拡充した。

### 今後の取組

- 制度改革の本格実施後における状況の検証を行いつつ、時代の変化に対応したより良い制度の構築を目指す。

| 主な取組内容   | 29(2017)年度 | 30(2018)年度              | 31(2019)年度 | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|----------|------------|-------------------------|------------|------------|--------------|
| 入札契約制度改革 |            | 試行(財務局契約)<br>試行(局(所)契約) | 本格実施       |            |              |

## ④ 入札契約制度改革 (2/3)

### 入札契約制度改革の本格実施 [1/2]

#### 〔本格実施の方針〕

この制度改革で大きな狙いとした、「より多くの方に入札に参加していただき、入札の競争性や透明性を高める」という点で、平均応札者が2割上昇、1者応札の割合が半減するなど、十分な成果が出ている。本格実施に当たっては、入札契約制度における競争性、公正性、透明性の確保という基本方針の下、次の視点を更に重視し、制度の改善を図る。

- ☆ 視点 ・ 中小企業が入札に参加しやすい環境づくり
- ・ 都の事業進捗への影響を配慮した仕組みづくり

#### 〔実施内容〕

- (1) 予定価格は、原則、事後公表を継続（低価格帯は事前公表）
- (2) J V 結成は、原則、混合入札を継続  
加えて、J V 結成時の加点増、技術者育成モデル J V 工事の設定
- (3) 1 者入札の中止は、実施しない
- (4) 低入札価格調査は、現行の取組を継続  
ただし、過去 3 年の社会保険未加入の失格基準を廃止

## ④ 入札契約制度改革 (3/3)

## 入札契約制度改革の本格実施 [2/2]

## 〔実施内容の詳細〕

|         | 制度改革前                  | 試行期間中                                  | 本格実施後   |
|---------|------------------------|--|---|
| 予定価格    | 事前公表                   | 事後公表                                   | 原則、事後公表<br>・ <b>建築4.4億円 土木3.5億円 設備2.5億円未満は 事前公表</b>             |
| J V 結成  | J V 義務                 | 混合入札                                   | 原則、混合入札<br>・ <b>総合評価での加点幅の引き上げ等</b><br>・ <b>技術者育成モデル J V 工事</b> |
| 1 者入札   | 中止せず                   | 中止する                                   | <b>中止せず</b><br>・ <b>入札辞退の原因調査の取組を強化</b>                         |
| 低入札価格調査 | W T O 以上<br>(24.7億円以上) | 建築 4.4億円以上<br>土木 3.5億円以上<br>設備 2.5億円以上 | 建築4.4億円 土木3.5億円 設備2.5億円以上<br>・ <b>過去3年の社会保険未加入の失格基準は廃止</b>      |

## 〔本格実施の開始時期〕

- **平成30年6月25日以降**に公告等を行う契約案件から実施
- **「1者入札の中止」を取りやめること**については**前倒し**を行い、**平成30年5月25日以降**に公告等を行う契約案件から実施  
(平成30年第三回都議会定例会への付議案件から「1者入札の中止」の対象外となる)

## ⑤ ICTの戦略的な活用 (1/9)

### 改革の方向性／達成目標

IoTやAIなどのICT（情報通信技術）を政策実現のツールとして活用していくことはもとより、「しごと改革」におけるデジタルしごと改革（仮称）等の推進とともに、都庁全体のデジタル化を加速させていくことで、行政手続などにおける都民・事業者の利便性の向上を図る。

### これまでの取組の成果

- 「ICT先進都市・東京のあり方懇談会」の提言を踏まえ（平成29年5月）、同年12月、「東京都ICT戦略」を策定・公表した。
- 「東京都ICT戦略」に基づき、各局等事業へのICT導入・利活用を推進するとともに、都有施設などを活用した実証フィールド提供（都営地下鉄施設内における案内・警備ロボット実証実験（実施予定期間：平成30年12月～平成31年2月）等）を通して民間におけるICT活用を後押ししている。
- 行政手続について、平成28年度までに90件をオンライン化しているが、平成29年度に、オンライン化されていない全行政手続（約2,700件）について棚卸しを実施し、オンライン化阻害要因を抽出した。これを受けて、平成30年5月に「電子申請の利用促進に向けた取組方針」を改正し、行政手続の原則オンライン化を計画的に推進している。
- オープンデータについて、東京都及び都内区市町村のオープンデータを横断的に検索・取得できる「東京都オープンデータカタログサイト」を平成29年3月に開設し、平成30年12月時点で16,461件（都11,655件、11区市町村4,806件）のデータを公開している。また、利活用イベントとして、アイデアソン※<sup>1</sup>やアプリコンテスト※<sup>2</sup>を区市町村とも連携しながら実施している。

### 【用語の解説】

#### ※<sup>1</sup>: アイデアソン:

・「アイデア」と「マラソン」を掛け合わせた造語で、特定のテーマ・課題について、多様な参加者が、グループで情報収集やディスカッション等を通じて、短期間で課題解決に向けた新たなアイデアを生み出すイベント

#### ※<sup>2</sup>: アプリコンテスト:

・アイデアソンを通じて得られたアイデアを踏まえた募集テーマに基づき、個人・法人を問わず、オープンデータを活用して地域課題を解決するアプリ等を広く募集し、優秀な作品を表彰することを通して、官民連携による地域課題解決の機会を積極的に創出していくイベント

## ⑤ ICTの戦略的な活用 (2/9)

## 今後の取組

- 東京2020大会時には、東京が最先端ICTのショーケースとなり得る事業を複数展開し、大会後はそれをレガシーとしつつ、更にICT化施策を進めていく。
- 国の法令改正や各局等の業務の見直し状況を踏まえつつ、計画的に行政手続の原則オンライン化を進めていく。
- 既存データのうち13重点分野（医療・福祉、防災・災害計画など）4万件について、平成32年度までにオープンデータ化することを目指す。官民連携による地域の課題解決・住民の利便性向上を目指し、区市町村とも連携しながらオープンデータの取組を進めていく。

| 主な取組内容        | 30(2018)年度                                 | 31(2019)年度 | 32(2020)年度                    | 33(2021)年度以降 |
|---------------|--|------------|-------------------------------|--------------|
| ICT利活用の推進     | モデル事業の実施※ <sup>3</sup>                     |            |                               |              |
|               |  |            | 都庁共通プラットフォームの構築※ <sup>4</sup> |              |
|               | 民間企業への実証フィールドの提供※ <sup>5</sup>             |            | フィールドの拡大                      |              |
| 行政手続の原則オンライン化 | ★ 電子申請取組方針改正                               |            |                               |              |
|               | 国の法令改正や各局等の業務の見直し状況を踏まえつつ順次オンライン化          |            |                               |              |
| オープンデータの推進    | カタログサイト運用・データ公開、区市町村とのデータ連携を順次拡大(既存データ4万件) |            |                               |              |
|               | 利活用イベントの開催                                 |            |                               |              |

※用語の解説は次頁に記載



## ⑤ ICTの戦略的な活用 (3/9)

### 【参考】用語の解説

#### ※<sup>3</sup>: モデル事業:

・ビッグデータ分析・活用など、局横断的な利活用が期待できる技術分野を中心に、その有効性や課題、施策への適用可能性等について検証することを目的に実施する試みの事業のこと(例:熱中症予測実証実験、大規模イベント・都市動態シミュレーション実証実験など)

#### ※<sup>4</sup>: 都庁共通プラットフォームの構築:

・データと予測による迅速・的確な判断を都政運営に生かすために、局横断的に利用できる分野について、データの共有化、サービス・機能の共通化を図り、全庁で使えるビッグデータ分析・活用等のプラットフォーム環境を構築すること

#### ※<sup>5</sup>: 民間企業への実証フィールドの提供:

・都が保有する様々な条件のフィールドを、都内情報通信機器産業、ベンチャー企業などに対して、社会実装一步手前のサービスや製品の実証実験フィールドとして提供し、早期の社会実装を促す事業のこと

## ⑤ ICTの戦略的な活用 (4/9)

## 東京都ICT戦略 (概要)

## 目的・位置付け

- 本戦略は、都におけるICT利活用の今後の展開を示すもの  
取り組むべき具体的事項や、実現に向けて検討すべき事項を掲載
- 「都民ファーストでつくる『新しい東京』～2020年に向けた実行プラン～」で掲げる「セーフシティ」「ダイバーシティ」「スマートシティ」の実現をICTの活用により効率化・加速化させ、実行プランの施策を推進

## 展開時期

- 概ね今後5年間
- 2020大会時には、東京が最先端ICTのショーケースとなり得る事業を複数展開し、大会後はそれをレガシーとしつつ、さらにICT化施策を進めていく

## 基本的考え方

## 柱1 都市機能を高めるに当たって、ICTを活用する

- ・都市機能とは、公共インフラなど施設だけでなく、都民サービスなども含みます
- ・行政手続を24時間365日申請可能とするなど、都民ファーストの視点を常に持ちます

## 柱2 データを活用する

- ・個人情報やプライバシーの保護、データの品質や信頼性・安全性の確保等に留意して活用していきます
- ・データの活用の際、都全体での共通プラットフォームについても検討しつつ、まずは、特定行政分野から導入を始めることも考えていきます

## 柱3 ICTを活用し、官民連携で行政課題を解決する仕組みを構築する

- ・地域の行政課題解決のために、行政はオープンデータ化を推進し、民間はそのデータを用いて課題解決に有用なアプリを作成するなど、官民連携で取り組む仕組みを構築していきます

## 柱4 民間におけるICT活用を後押しし、生産性向上・新価値創造を図り、東京・日本の成長につなげる

- サイバーセキュリティ、データガバナンスにも留意

3つの実現に反映

## 主な施策展開

|         |  |
|---------|--|
| セーフシティ  | <p>【公共インフラ維持管理】◆ ICTを用い、公共インフラの維持管理を推進（設計段階から施工、点検までの情報をデータベース化し、センサー・ロボット等も活用）</p> <p>【防災・減災】◆ 災害現場でドローンを活用した情報収集・活動支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 震災時の、より迅速な水道の復旧に向け、SNSで漏水情報の提供を都民等に呼びかけ、収集した漏水情報を共有</li> <li>◆ ICTを活用した消防隊員の大規模災害図上訓練、都民向け防災体験車両の導入</li> </ul> <p>【警備等】◆ 犯罪被害が及ぶ兆候をSNSサイト等Web上の情報から早期に把握</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 画像・映像解析技術の社会実装に向け、都による実証実験フィールドの提供</li> </ul>   |
| ダイバーシティ | <p>【公共データ・ビッグデータ活用等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ビッグデータ・AIを活用して、都民ニーズを把握・分析する等、施策検討に生かす</li> </ul> <p>【ロボットほかICTの活用】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 感知、判断、駆動機能を有する次世代介護機器について効果を検証しながら普及を促進</li> </ul> <p>【働き方改革】◆ テレワークを都庁から率先して導入。民間事業者への導入を後押し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 保育現場でのICT化の推進</li> <li>◆ AI等を活用した業務の効率化</li> </ul> <p>【教育】◆ 教育におけるデータを分析し、ICTの効果的な活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 官民連携した高度IT人材の育成</li> </ul>   |
| スマートシティ | <p>【スマートエネルギー都市】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IoTやAIなどを活用した環境性能の高いエコハウスの普及促進</li> </ul> <p>【フィンテック】◆ 国際金融都市・東京の実現に不可欠なフィンテックの発展に向け海外企業を誘致</p> <p>【産業振興】◆ 中小企業が取り組むIoT活用による工場の生産性向上等を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 収益性の高い農業経営の確立に向けICTの活用を促進</li> </ul> <p>【観光、多言語】◆ デジタルサイネージで、災害時等に情報が一斉配信できる仕組みの構築、多言語化に向け個人属性情報との連携</p> <p>【交通】◆ 自動運転や需要予測信号制御の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 初めて利用する人や、外国人、障害者等、誰にとってもわかりやすい屋内外の移動支援</li> </ul> <p>【オープンデータ等】 ◆ データ公開とともに、APIの活用でオープンデータの民間による利活用促進</p> <p>【島しょの通信環境】 ◆ 伊豆諸島の5村6島に海底光ファイバーケーブルを整備</p> <p>【行政手続の電子化】◆ 情報セキュリティを確保しつつ、利用が多い手続等から順次電子化</p> |

(東京都ICT戦略より)

## ⑤ ICTの戦略的な活用 (5/9)

## 基本的考え方の4つの柱と3つのシティの整理

|  | セーフシティ  | ダイバーシティ  | スマートシティ  |
|--|---|--|--|
| <b>柱1</b><br>都市機能（都民サービス含む）を高めるに当たってICTを活用する               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆IoT、ロボット、ドローン等を活用した公共インフラの維持管理</li> <li>◆災害現場対応などでのドローン等の活用</li> <li>◆ICTを活用した効果的な防災訓練</li> <li>◆画像認識等ICTを活用した社会実装の支援</li> <li>◆サイバーセキュリティ体制強化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆情報公開積極化</li> <li>◆Webアクセシビリティ配慮</li> <li>◆介護等でのロボットの活用</li> <li>◆都庁のテレワーク、業務改善</li> <li>◆民間でのテレワーク導入支援</li> <li>◆保育現場でのICT活用</li> <li>◆教育現場におけるICTの活用</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆スマートエネルギー都市の実現</li> <li>◆ICTを活用した渋滞対策（ITSなど）</li> <li>◆自動運転を活用したまちづくり検討</li> <li>◆フリーWi-Fiアンテナ設置</li> <li>◆島しょへ超高速ブロードバンド整備</li> <li>◆行政手続の電子化</li> </ul>  |
| <b>柱2</b><br>データを活用する                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆災害情報等の正確かつ迅速な収集・提供</li> <li>◆災害後復旧・復興へ向けた情報連携</li> <li>◆犯罪被害の兆候を早期に把握</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ビッグデータ・AIを活用し、既存施策の効果分析、都民のニーズ分析、施策立案支援</li> <li>◆救急活動効率化</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆デジタルサイネージによる個人属性に応じたきめ細かな情報提供／観光情報、災害情報等の効果的な配信</li> <li>◆ICTを活用した歩行者支援</li> <li>◆オープンデータ推進</li> <li>◆アプリコンテスト実施</li> <li>◆都カATALOGサイトへ区市町村の参画促進</li> <li>◆オープンデータ利用高度化（標準化、API導入検討）</li> <li>◆公共交通データをAPIを活用して提供</li> </ul> |
| <b>柱3</b><br>ICTを活用し、官民連携で行政課題を解決する仕組みを構築する                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆地域の防犯活動強化</li> <li>◆民間からの提供情報の活用</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆シェアサイクル推進とその後押し</li> </ul>   |
| <b>柱4</b><br>民間におけるICT活用を後押しし、生産性向上・新価値創造を図り、東京・日本の成長につなげる |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆高度IT人材の育成</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆フィンテック企業誘致</li> <li>◆中小企業、ベンチャー企業、農業・林業、建設業等のICT導入支援</li> <li>◆事業所におけるICTを活用した資源循環支援、ロボット産業支援</li> <li>◆クラウドファンディング支援</li> <li>◆自動運転実証実験</li> <li>◆都による実証実験フィールド提供</li> </ul>  |

(東京都ICT戦略より)

## ⑤ ICTの戦略的な活用 (6/9)

## 行政手続のオンライン化に向けた取組 [1 / 2]

## 1 現状

- 平成21年度に策定した「電子申請取組方針」をもとに電子化を推進  
 <考え方>・電子申請手続の拡大：行政手続のみならず、イベント申込等も電子化・利用率向上：広報強化  
 ・利用停止の検討：既に電子化した手続のうち、利用が見込めない手続は電子化廃止
- 平成28年度のオンライン化の状況

| 手続の種別 | 手続数に関する統計 |            |     |          | 申請数等電子申請利用に関する統計 |          |       |  |
|-------|-----------|------------|-----|----------|------------------|----------|-------|--|
|       | 全手続数      | オンライン化した手続 |     | 電子申請利用件数 |                  | 電子申請の利用率 |       |  |
|       |           | H21        | H28 | H21      | H28              | H21      | H28   |  |
| 行政手続  | 2,781     | 209        | 90  | 約27万件    | 約84万件            | 13.1%    | 38.6% |  |
| 行政手続外 | -         | 167        | 829 | 約294万件   | 約285万件           | 49.6%    | 48.4% |  |
| 合計    | -         | 376        | 919 | 約320万件   | 約369万件           | 40.2%    | 45.8% |  |

## 2 行政手続きの棚卸の結果

平成29年度、電子化されていない手続  
 約2,700手続について、棚卸を実施し、  
 申請件数や阻害要因等を調査

|                 | 手続の種別                     | 手続数                       |     |
|-----------------|---------------------------|---------------------------|-----|
| オンライン化の<br>阻害要因 | ① 特に阻害要因の無い手続             | 286                       |     |
|                 | ② 法令等によりオンライン化が認められていない手続 | 対面等のコミュニケーションを実施している手続    | 36  |
|                 |                           | 有償の手続                     | 235 |
|                 |                           | 添付資料が膨大でシステムへの負荷が大きい手続    | 349 |
|                 |                           | その他の阻害要因（都以外で受け付けているものなど） | 364 |
|                 | ③                         | 268                       |     |
|                 | ④ 申請件数が0                  | 1,153                     |     |

## 3 今後の取組

「電子申請の利用促進に向けた取組方針」の改正（平成30年5月）⇒ 行政手続の原則オンライン化の推進

- ・「2 行政手続きの棚卸の結果」のうち、①、②を中心に、手続所管課において申請書の記載項目や添付書類、業務フローの見直しを進め、可能なものから順次行政手続のオンライン化を推進
- ・平成32年度までに、新たに約500件の手続きのオンライン化を目指す

(第6回ICT先進都市・東京のあり方懇談会資料より)

## ⑤ ICTの戦略的な活用 (7/9)

## 行政手続のオンライン化に向けた取組 [2 / 2]

## 4 スケジュール

・国の法令改正や各局の業務の見直しの状況を踏まえつつ、以下のスケジュールに基づき、オンライン化を進める（平成33年度目途）

| 手続の分類                         | 手続数 | H30年度            | H31年度                               | H32年度   |
|-------------------------------|-----|------------------|-------------------------------------|---------|
| オンライン化開始手続数                   |     | 130              | 200程度                               | 200程度/年 |
| 特に阻害要因の無い手続                   | 286 | 順次オンライン化         |                                     |         |
| 国の定める法令等により、オンライン化が認められていない手続 | 36  | 法令の改正を踏まえたオンライン化 |                                     |         |
| 対面等のコミュニケーションを実施している手続        | 235 | 業務の見直し           | } 申請手続件数などを勘案しながら、可能なものについて順次オンライン化 | }       |
| 有償の手続                         | 349 | ページ等利用の検討        |                                     |         |
| 添付資料が膨大でシステムへの負荷が大きい手続        | 364 | 添付資料削減等の見直し（※1）  |                                     |         |

※1 システムのデータ容量拡大については、費用対効果を考慮し、検討

（第6回ICT先進都市・東京のあり方懇談会資料より）

## ⑤ ICTの戦略的な活用 (8/9)

## オープンデータ推進の取組 [ 1 / 2 ]

## 1 現状

- 「東京都オープンデータ一覧（試行版）」の開設（平成27年3月）
- 「東京都オープンデータカタログサイト」の開設（平成29年3月）
  - 公開データ数 13,110件（都：8,570件 区市町村（11自治体）：4,540件 平成30年9月時点）
- 都内区市町村は、都と連携して、公開データを順次拡大（オープンデータ公開済みの自治体 32自治体）
- オープンデータ利活用イベント（アイデアソン・アプリコンテスト）順次開催
  - ・防災アイデアワークショップ・東京都防災アプリコンテスト
  - ・東京都オープンデータアイデアソンキャラバン（台東区（テーマ：育児、言葉のバリアフリー・異文化理解等）、日野市（テーマ：障害者福祉等）、八丈町（テーマ：観光振興））
  - ・東京都オープンデータアプリコンテスト（テーマ：育児・障害者福祉・観光）

## 2 今後の取組

- 1 庁内オープンデータ化の推進
  - ◎ 機械判読可能なCSV形式で公開するオープンデータ数を拡大
    - ・既存データのうち13重点分野 **4万件**については**平成32年度まで**にオープンデータ化
    - ・各局等の新規作成データは、Web公開するとともに、オープンデータ化
- 2 オープンデータ利活用環境の高度化
  - ◎ データフォーマットの標準化
    - ・国が平成29年12月に策定した、全国共通フォーマットである「推奨データセット」に準拠したオープンデータの公開を推進
    - ・都内区市町村に対しても、推奨データセットに準拠したオープンデータの公開方針を提示し、各自治体のオープンデータ新規公開の契機を創出するとともに、標準化されたデータの拡大により一層の利活用促進につなげる
  - ◎ APIの導入（システム構築の検討）
    - ・カタログサイトに**API機能**を実装し、公開したオープンデータを容易かつ高度に検索・加工できる環境の提供を検討
    - ・データ利用者と綿密なコミュニケーションを図りながら、API対応を拡充していく
- 3 区市町村のオープンデータ化推進
  - ◎ 機運醸成・ノウハウ提供・都区市町村職員を含めたセミナー開催、自治体間の情報共有・意見交換の場の設置、オープンデータの手引書提供等引き続き多面的な支援を実施
- 4 オープンデータの利活用促進
  - ◎ 利活用イベントの開催
    - ・都民参加型のアイデアソンについて連携する自治体を拡大して実施し、地域に密着したオープンデータ活用アイデアの創出や各自治体のオープンデータ新規公開を促進
    - ・アイデアソンの成果をもとにアプリコンテストを開催し、オープンデータの活用による具体的な地域課題の解決を支援
    - ・平成32年度以降は、オール東京のオープンデータを活用したアプリコンテストを実施

(第6回ICT先進都市・東京のあり方懇談会資料より)

## ⑤ ICTの戦略的な活用 (9/9)

## オープンデータ推進の取組 [2 / 2]

## 3 スケジュール

| 目的                | 施策            | 環境整備・機運醸成              |                         | オール東京で連携した利活用促進          |        |
|-------------------|---------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------|
|                   |               | H30年度                  | H31年度                   | H32年度                    | H33年度～ |
| 庁内オープンデータ化推進      | 既存データのCSV化    | ～40,000件               |                         |                          |        |
|                   | 新規オープンデータの公開  | 手引書の作成・提供              | 順次、公開                   |                          |        |
| 利活用環境の高度化         | カタログサイトAPI対応  | システム構築の検討              |                         | API対応データの拡充              |        |
|                   | データフォーマットの標準化 | 検討                     | 推奨データセットの順次公開・標準化の更なる推進 |                          |        |
| 都内区市町村のオープンデータ化推進 | 機運醸成・ノウハウ提供   | オープンデータ検討部会（都・区市町村）の開催 |                         |                          |        |
|                   |               | セミナー（都区市町村職員向け）開催      |                         |                          |        |
|                   | 手引書の作成・提供     |                        |                         |                          |        |
| オープンデータの利活用促進     | 利活用イベントの開催    | 区市町村と共同したアイデアソン開催      |                         | アプリコンテストの充実・拡大           |        |
|                   |               | アイデアソンと連動したアプリコンテスト開催  |                         | ・オール東京のデータ活用<br>・API活用 等 |        |

(第6回ICT先進都市・東京のあり方懇談会資料より)

## ⑥ アセットの有効活用（不動産等）（1/2）

### 改革の方向性／達成目標

山積する行政課題の解決はもとより、都財政の安定や将来の都市づくり等を見据え、民間の知恵などを生かしながら、保有するアセット（不動産等）の中長期的・戦略的な有効活用を図っていく。

### これまでの取組の成果

- 特定の施策に限らず、幅広く活用可能性のある未利用地の情報を集約し、庁内での「見える化」を実施した（平成31年1月）。また、新たに、都有地情報の地図表示機能をWEB上に構築し、都有地活用推進本部の取組とも連携させた（平成31年3月予定）。
- 未利用地の有効活用を推進する全庁的なマネジメント体制として、新たに、各局等の課長級を構成メンバーとする「財産利活用プロジェクトチーム」を設置した（平成31年1月）。
- 調査委託や民間ヒアリング等を実施し、民間のアイデアなども活用した新たな利活用手法について検討を進めている（平成30年度中）。

### 今後の取組

中長期的・戦略的な財産利活用に向けて、官民連携の取組などを一層推進し、都全体としての最適活用を図る。

| 主な取組内容          | 30(2018)年度        | 31(2019)年度                        | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|-----------------|-------------------|-----------------------------------|------------|--------------|
| 「見える化」の推進       | 未利用地情報を集約し、庁内展開   | 未利用地情報を定期的に更新／官民連携の新たな手法の取組と連携    |            |              |
| 全庁的なマネジメント体制の構築 | マネジメント体制を設置       | 定期的に「財産利活用プロジェクトチーム」を開催／都全体での有効活用 |            |              |
| 中長期的・戦略的な最適活用   | 官民連携を踏まえた新たな手法を検討 | 官民連携を踏まえた新たな手法を用いた財産利活用を実施        |            |              |



## ⑥ アセットの有効活用（不動産等）（2/2）

### 都府地の有効活用に向けた取組

#### 「見える化」の推進

- **活用可能性のある都府地を集約**  
各局等施策への一層の活用促進を図るため、公営企業局の財産も含め、活用可能性のある未利用地情報を集約・提供（平成31年1月）
- **都府地情報のマッピング**  
より一層都府地の場所や現地の状況を分かりやすくするため、マップによる位置情報を視覚的に提供する地図表示機能を新たに構築し、都府地の公開情報を強化（平成31年3月予定）

#### 全庁的なマネジメント体制の構築

- **「財産利活用プロジェクトチーム」を設置**（平成31年1月）  
未利用地の有効活用を推進するため、未利用地情報や利活用方策などを全庁的に共有
- **区市町村や国との連絡体制の強化**  
今後、未利用地の活用について、区市町村や国との連携のあり方を検討

#### 中長期的・戦略的な最適活用

- **民間との双方向コミュニケーション**  
マーケットサウンディングなど、検討段階から民間のアイデアを抽出し、利活用を促進する仕組みを構築した上で、今後、活用可能性のある都府地において、新たな手法による利活用を実施

#### 都全体としての最適活用を図る

- ◆ 都の課題解決に資する「都府地活用」をよりスピーディに実施
- ◆ 都府地を含めた公的不動産の、国や区市町村との相互利用を促進
- ◆ 早期の民間ニーズ把握により、内部検討のみでは見えなかった新たな課題解決に対応

## ⑦ 財政マネジメント

### 改革の方向性／達成目標

急速に進む人口減少と超高齢化への対応、待機児童の解消、災害に強い都市づくりなど都民生活を守る取組や、佳境を迎える東京2020大会の開催準備、さらには、国際金融都市の実現、起業・創業やイノベーションの活性化など、東京ひいては日本全体の成長に繋がる施策の展開など、都政に課せられた使命を確実に果たしていくため、施策展開の基盤となる財政対応力を一層強化していく。

### これまでの取組の成果

|              | 平成30年度予算編成における取組  | 平成31年度予算編成における取組   |
|--------------|---|--|
| 予算編成プロセスの見直し | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 一人一人の都民・職員の声を直接反映させる新たな予算編成手法として、「都民・職員による事業提案制度」を試行的に導入した。</li> <li>・ 都民による255件の事業提案、4,185件の投票について、9事業(8.5億円)を予算案に反映</li> <li>・ 職員による164件の事業提案について、15事業を予算案に反映</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 東京に集積されている知を都の政策立案へと活用する新たな予算編成手法として、「大学研究者による事業提案制度」を導入した。</li> <li>・ 大学研究者による109件の事業提案について、7事業(1.7億円)を予算案に反映</li> </ul>   |
| 事業評価の推進      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 客観的事実により事業の妥当性等を検証するエビデンス・ベースによる評価を実施した。</li> <li>・ 見直し・再構築：676件</li> <li>・ 財源確保額：約870億円</li> <li>→407件の新規事業の立ち上げへと繋げた</li> <li>・ 公表件数：1,086件</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 必要な経費と、期待できる社会的・経済的便益とを比較検証するコスト・ベネフィットの視点を踏まえた評価を実施した。</li> <li>・ 見直し・再構築：837件</li> <li>・ 財源確保額：約900億円</li> <li>→411件の新規事業の立ち上げへと繋げた</li> <li>・ 公表件数：1,208件</li> </ul> |
| 予算関係資料の充実    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 分かりやすさの向上の観点等から、予算案発表時に「東京都予算案まるわかりブック」及び「都民の税金が奪われる！」を作成した。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 分かりやすさの更なる向上の観点等から、「東京都予算案まるわかりムービー(仮称)」を作成した。</li> </ul>   |

### 今後の取組

将来にわたって安定的・継続的に必要な施策を展開し、都政に課せられた使命を確実に果たしていくため、事業評価の更なる深化を図り、より一層無駄の排除を徹底するとともに、今後の人口構造の変化や将来世代の負担にも配慮しながら、都債・基金を戦略的・計画的に活用し、引き続き、強固で弾力的な財政基盤の構築を図っていく。

## ⑧ 組織・人材マネジメント (1/3)

### a : 組織定数

#### 改革の方向性／達成目標

東京のあるべき姿を見据えて、都が行うべき施策を着実に推進するため、最も効率的かつ効果的な執行体制を構築していく。また、喫緊の課題についてはスピード感を持って必要な体制を整備するとともに、不断に執行体制の見直しを行い、都庁組織全体の対応力の向上を図る。

#### これまでの取組の成果

- 都のコンプライアンスを一層推進するため、行政監察室を改組し、コンプライアンス推進部を設置した（平成29年4月）。
- 東京2020大会の開催準備や児童相談機能の強化に向けた体制整備、局横断的に取り組むべき戦略的政策課題に迅速に対応するための理事職の新設等を行った（平成30年4月）。

#### 今後の取組

- 都の施策を着実に推進するための執行体制の構築に向け、東京2020大会後の都を取り巻く状況変化を踏まえ、組織全体の在り方について検討していく。
- 喫緊及び特定の課題については、機動的な対応を図るため、事業動向等に即した執行体制を整備していく。
- 戦略政策情報推進本部、住宅政策本部や都民安全推進本部については、平成31年4月の設置に向けて、効率的かつ効果的な執行体制を構築する。

| 主な取組内容                                      | 30(2018)年度                       | 31(2019)年度          | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|---|----------------------------------|---------------------|------------|--------------|
| ①東京2020大会後を見据えた組織再編<br>②喫緊の課題等に対応した機動的な体制整備 | 戦略政策情報推進本部<br>住宅政策本部<br>都民安全推進本部 | 組織の在り方を検討／具体化       |            |              |
|   |                                  | 事業動向等に即した執行体制の検討／整備 |            |              |

## ⑧ 組織・人材マネジメント (2/3)

### b : 退職管理

#### 改革の方向性／達成目標

退職者の再就職について、これまで必要な取組を行ってきたが、都民目線で改めて現状分析・検証を行い、必要な制度見直し等を検討する。

[達成目標]○監理団体常勤役員に占める都関係者割合を2割程度削減

#### これまでの取組の成果

- 民間企業等への再就職について、都民に対する情報公開をより一層徹底し、再就職に関する透明性を向上させるため、他団体の規制との比較検証を実施した。その上で、他団体での取組を踏まえ、再就職情報の公表対象者に勤続20年以上の一般職員を追加することとし、東京都職員の退職管理に関する条例を平成29年12月に改正した（平成30年4月施行）。
- 監理団体への再就職について、監理団体改革の動向を踏まえつつ、都職員派遣の活用、都関係者が就く役員ポストの見直しなどについて検討を実施している。

#### 今後の取組

| 主な取組内容                      | 30(2018)年度 | 31(2019)年度     | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|-----------------------------|------------|----------------|------------|--------------|
| ①東京都職員の退職管理に関する条例の適正な運用・分析等 |            | 退職管理の適正な運用・分析等 |            |              |
| ②監理団体常勤役員に占める都関係者割合の削減      | 削減に向けた調整   | 32年度までに2割程度削減  |            |              |

## ⑧ 組織・人材マネジメント (3/3)

## c : 人材育成

(しごと改革としても実施)

## 改革の方向性／達成目標

限られた職員の育成のための人事交流から、組織全体の活性化を促進するための人事交流へと目的を転換し、職員の国際力や専門力の向上、組織的なネットワークの構築等を図るため、若手をはじめ多くの職員に派遣機会を付与するとともに、外部人材を積極的に受け入れるなど、国内外の人事交流を大幅に拡大する。

〔達成目標〕 ○平成32年度までに、平成29年度対比で国内外の他団体等への派遣規模を20名増（最終目標75名増）、民間・外国人材の都庁組織への受入れを35名増（最終目標50名増）

## これまでの取組の成果

\*平成29年度民間・海外との交流実績：〔派遣〕41名〔受入〕42名

- 平成30年7月、都庁組織外で得られる知見や経験を、今後の都職員の人材育成の重要な要素として位置づけ、多様な主体との人事交流を拡大するため、「東京都人事交流指針」を新たに策定した。
- 各局は、施策の課題や展望を踏まえた職員育成の観点から、平成31年度以降の交流計画を作成した。
- 平成30年10月、幅広い業種から職員受入れを行うため都に派遣を希望する企業を公募する仕組みを導入した
- 平成30年度から海外との交流について研修先を選択できる庁内公募制度やCIR\*の受入れを新たに実施した。

\*CIR：国際交流員（Coordinator for International Relations）

## 今後の取組

- 東京都人事交流指針に基づき国内外の他団体との人事交流規模を拡大するとともに、今後の事業展開の参考にするための調査や職員の国際的視野の醸成を目的とした新プロジェクトにより、職員の海外派遣を推進する。

| 主な取組内容   | 30(2018)年度           | 31(2019)年度                  | 32(2020)年度                  | 33(2021)年度以降                |
|--|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| ①国内外の他団体等への派遣規模拡大<br>②民間・外国人材の都庁組織への受入拡大<br>③国際競争力強化プロジェクト | 指針策定<br>公募導入<br>計画作成 | ①派遣20名増<br>②受入20名増<br>③500名 | ①派遣20名増<br>②受入35名増<br>③500名 | ①派遣75名増<br>②受入50名増<br>③500名 |

## ⑨ 政策企画マネジメント (1/3)

### 改革の方向性／達成目標

#### 【政策企画局の役割】

政策企画局は、知事と現場を司る所管局を繋げ、知事によるトップマネジメントを補佐するとともに、全庁的な視点に立ち、各局等実施事業間の有機的な連携を図り、各局等が都民生活の向上に繋がる先進的な施策を積極的に展開できるよう支援する。

#### 1 戦略的政策課題に対する施策の推進

- 現状の事業執行体制では対応が不十分となる戦略的な政策課題について、各課題の解決に対して責任を持つ部局を設定し、迅速な施策の具体化・展開を図るため、執行体制を整備していく。
  - ・知事を補佐する副知事が各戦略的政策課題を所管し、政策企画局次長の下で構成局の理事級が協力する体制を整備
  - ・戦略的政策課題ごとに筆頭局を設定し、議会对応・予算編成含め、筆頭局が関連局をとりまとめ

#### 2 報道

- メディアの特性や訴求先などに合わせた情報発信や計画的な広報実施など、戦略的な報道発表を実施していく。
- 案件の性質に合わせて発表方法やタイミング等を工夫した分かりやすい効果的な報道発表を実施していく。
- 研修内容の充実による各局等全体の報道機能底上げやテーマ別研修などの実施により、都庁全体のパブリシティ能力を向上させていく。

#### 3 都市外交

- 国際業務に関する知見の共有や各局等の国際業務を支援する仕組みの充実など、各局等への支援機能を強化していく。
- 外務部のネットワークを活用して、都庁全体で、国際業務を担える人材の育成を支援していく。

## ⑨ 政策企画マネジメント (2/3)

### これまでの取組の成果

#### 1 戦略的政策課題に対する施策の推進

○平成30年度は、以下の8つの戦略的政策課題についてプロジェクトチームを立ち上げ、課題毎の筆頭局が関連局を取りまとめ、課題解決に向けて施策の推進を図った。

- ①都立公園大改革、②結婚支援、③高齢者の活躍促進、④国際金融都市の推進
- ⑤特区制度の活用による東京の活性化、⑥ICTを活用した都庁の仕事改革・IT化、
- ⑦都内の空き家・老朽化マンション対策 多摩ニュータウンの再生、
- ⑧東京2020大会レガシーとしてのバリアフリー化

#### 2 報道

○広告代理店からのコンサルティングを踏まえた戦略的な報道発表を実施した。

○民間企業講師による講習会の実施や各局等広報担当へのきめ細やかな助言により、各局等の報道発表・報道対応の水準向上を図った。

・民間企業講師による講習会（平成30年度）：計7回実施（新聞記者を講師とした講習会1回、元新聞記者を講師とした講習会2回、海外メディア特派員などを講師とした講習会4回）

○パブリシティ向上策の検討に当たり、アンケートやヒアリングにより各局等広報担当が抱える各局等の現状や課題を把握した。

#### 3 都市外交

○平成30年度は、支援策の検討に当たり、アンケート等により各局等の現状を把握するとともに、他の自治体にも調査を実施した。

○平成31年度からの支援策の強化に向け、先行的に下記2点について検討した。

- ①各局等職員の国際会議への参加支援を拡大するため、専門講師による英語プレゼンテーション指導の導入
- ②各局等の国際業務推進及び国際人材育成のため、姉妹友好都市等との職員相互派遣の対象都市の拡大

## ⑨ 政策企画マネジメント (3/3)

### 今後の取組

#### 1 戦略的政策課題に対する施策の推進

- 課題ごとに、今年度及び来年度に取り組む予定の施策について、適宜知事に情報を上げ、知事の方針を踏まえながら施策をまとめ、実施していく。
- 戦略的政策課題は、必要に応じて随時追加、あるいは事業進捗に伴い解消する。

#### 2 報道

- 民間企業から戦略的な情報発信方法を学び、報道機関の関心も踏まえた効果的な報道発表を実施する。
- 案件の性質に応じて発表方法を工夫し、報道機関の動向を踏まえたより効果的な情報発信を推進する。
- 各局等のニーズに適した研修等を実施し、都庁全体のパブリシティ能力を向上させる。
  - ①現役記者や民間講師などを活用したテーマ別（プレス資料作成や事故発生時など）研修等の実施
  - ②各部広報担当や事業所管部など各局等広報担当以外を対象とした研修等の実施

#### 3 都市外交

- 各局等が国際会議等のために海外出張する際の経費負担に加え、英語プレゼンテーション指導など、各局等への支援を拡充・強化する。
- 海外要人対応や国際会議の開催、海外出張など、国際業務に関する知見・経験を各局等と共有する。
- 姉妹友好都市等との職員相互派遣について、各局等のニーズも踏まえた上で、対象となる都市や分野を拡大する。
- 外務省の在外公館や自治体国際化協会の海外事務所など、海外駐在の機会拡大を検討する。



## ⑩ 官民連携／官民分担

## 改革の方向性／達成目標


都庁の生産性及び都民サービスを向上させるため、事業の実施や施設の運営等に当たり、官民連携の多様な手法の活用を検討するなど、民間と幅広く連携していく。

## これまでの取組の成果

- PFIや指定管理者制度といった従来の手法のみならず、次々と新たな官民連携に取り組んでいる。
- 有明アリーナの管理運営にコンセッション方式を導入するため事業者の決定に向けた手続を進めている。
- 発電事業では、今後の経営の方向性の検討に当たり、民間事業者との予備的対話の準備（事業者説明会等）を実施した。下水道事業では、新たな視点での見直しとして、施設運営手法の検討（予備的調査）を実施した。
- 都立公園の多面的な活用を推進するため、民間事業者から幅広い事業提案を募集するマーケット・サウンディング調査を実施した。また、Park-PFIなど民間のアイデアやノウハウを活用した公園の魅力向上策の検討を進めている。
- AIを活用したチャットボットによる問合せへの自動応答やRPAによる作業自動化について、民間事業者とパートナーシップを結び、共同実証実験を実施した。
- 大学との定例懇談会の設置、大学研究者による事業提案制度の創設により、大学の知見・発想を都政の政策に結びつける取組を推進している。
- 「東京ベイエリアビジョン」（仮称）の策定については、民間のプロフェッショナル人材等をメンバーとする官民連携チームから将来像の提案を受けつつ検討を進めている。

## 今後の取組

- あらゆる手法・スキームを活用し、民間との幅広い連携をより一層促進する。

| 主な取組内容  | 30(2018)年度   | 31(2019)年度 | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|---------|--|------------|------------|--------------|
| 官民連携の促進 | 更なる連携／実施した取組のフォローアップ  |            |            |              |

## ⑪ 監理団体改革 (1 / 2 1)

### a : 監理団体による改革

#### 改革の方向性／達成目標

全団体が経営改革プランを策定し、毎年度、当該プランの進捗管理を行うことなどを通じて、団体による取組を経営改善のレベルから”経営改革”のレベルに引き上げることにより、都庁グループの一員として、経営基盤の強化に向けた自律的な改革を促進する。

#### これまでの取組の成果

- 平成32年までの3年間で重点的に進めていくべき経営改革の取組を示す中期的な計画として経営改革プランを策定（平成30年6月）し、都における経営目標評価制度の評価対象として新たに位置付けた。
- 監査指針・計画の策定、監査報告書の所管局への提出を義務化し、監査機能を強化した。
- 団体の主要事業・収支構造のディスクロージャーや理事会・評議員会の議事要旨等を各団体のホームページにて公表するなど、団体の経営情報の更なる見える化を推進した。

#### 今後の取組

- 経営改革プランの進捗管理をすることにより、平成32年度に向けて各団体の経営基盤を強化する。
- 公募も含め団体役員人事における外部人材の活用などを通じて、経営機能・監督機能の強化を図っていく。

| 主な取組内容             | 30(2018)年度                  | 31(2019)年度 | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|--------------------|-----------------------------|------------|------------|--------------|
| 監理団体による自律的な経営改革の推進 | 経営改革プランの進捗管理<br>(毎年度、改訂・評価) |            |            |              |
|                    | 役員構成の見直し(外部人材・固有職員の登用)      |            |            |              |

## ⑪ 監理団体改革 (2 / 2 1)

### b : 所管局による改革

#### 改革の方向性／達成目標

所管局が団体の在り方や局と団体との役割分担の見直し等を整理した上で、今後の団体活用の考え方等を取りまとめる「監理団体活用戦略（仮称）」の策定等を通じて、団体を所管する局等による改革を推進する。

#### これまでの取組の成果

- 社会情勢の変化等により顕在化した新たな課題の解決に当たり、特に監理団体を機能強化すべきものや既存団体ではカバーできない分野について、監理団体の「統廃合」「新設」「機能強化」について検討した。  
 （統廃合：東京水道サービス(株)と(株)PUC、 新設：学校を支援し、教員の働き方改革を推進する団体、  
 機能強化：(公財)東京都スポーツ文化事業団、(公財)東京都農林水産振興財団における食品技術センター）

#### 今後の取組

- 今後も社会情勢の変化等を踏まえながら、継続的に団体の在り方を検討していく。
- 「官・団・民」の役割分担の整理や特命随意契約の点検結果等を踏まえた「監理団体活用戦略（仮称）」を策定する。

| 主な取組内容      | 30(2018)年度         | 31(2019)年度      | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|-------------|--------------------|-----------------|------------|--------------|
| 監理団体の在り方見直し | 団体の在り方見直し・事業再編等の実施 |                 |            |              |
|             | 活用戦略の策定            | 活用戦略に基づく団体活用の推進 |            |              |

## ⑪ 監理団体改革 (3 / 2 1)

### c : 総務局による改革

#### 改革の方向性／達成目標

都による団体への関与の在り方について、従来の全団体一律の関与手法から、メリハリのある関与手法への見直しや役職員構成の見直し等を通じて、「都庁グループ」全体の執行体制の強化を図る。

#### これまでの取組の成果

- 監理団体の役員構成再構築に向け、平成33年（2021年）度時点の常勤役員の全ポスト数及び都関係者のポスト数を再整理した。
- 団体が民間等人材を公募する場合の統一的基準を定めた「役員候補者の公募等に関するガイドライン」を策定した。
- 監理団体への都職員派遣について、派遣目的を明確化し、メリハリある派遣を実施するための「東京都監理団体への都職員派遣方針」を策定した。
- 都が関与すべき団体について、現在の都政との関連性に重きを置いた、新たな基準・名称等への見直しを検討した。

#### 今後の取組

- 各団体の役員ポスト数の見直しや民間人材・固有職員の活用等の推進や、都と団体との双方向型人事交流の促進、団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し等を図っていく。

| 主な取組内容            | 30(2018)年度        | 31(2019)年度        | 32(2020)年度 | 33(2021)年度以降 |
|-------------------|-------------------|-------------------|------------|--------------|
| ○役員構成の見直し         | 役員構成・<br>ポスト数見直し  |                   |            |              |
| ○都職員派遣方針の明確化・人事交流 | 派遣方針策定            | 双方向型人事交流の促進       |            |              |
| ○監理団体の関係性の再整理     | 都が関与すべき<br>団体の見直し | 団体の機能・特性に応じた指導・監督 |            |              |

## ⑪ 監理団体改革 (4 / 21)

## 監理団体改革の実施方針

○ 平成30年1月の都政改革本部会議で示した『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

|               | 実施方針   | 達成目標   |
|---------------|--|--|
| I. 監理団体による改革  | ① 各監理団体による自律的な経営改革の推進<br>② 団体の経営情報の更なる見える化推進   | <b>【すぐに取り組む目標】</b><br>○ 「経営改革プラン」(2018年4月)の外部有識者による進捗管理<br>○ 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<br><br><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b><br>○ 団体役員人事における公募の試行実施   |
| II. 所管局による改革  | ① 監理団体の役割の再整理<br>② 監理団体の在り方の見直し  | <b>【すぐに取り組む目標】</b><br>○ 「官・民・団」の役割分担の整理<br>○ 特命随意契約の点検実施<br><br><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b><br>○ 事業等の再編などを含めた団体の在り方見直し等の整理<br>○ 「監理団体活用戦略(仮称)」の策定   |
| III. 総務局による改革 | ① 監理団体への都職員派遣方針の明確化<br>② 都政との関連度合いを踏まえた都と監理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<br>③ 関与内容ごとに監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し<br>④ 役員ポスト数等の見直し<br>⑤ 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<br>⑥ 都・監理団体職員の人材育成の促進 | <b>【すぐに取り組む目標】</b><br>○ 新たな都派遣方針の策定<br>○ 監理団体向け公募実施ガイドラインの策定<br><br><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b><br>○ 監理団体等の定義・名称・団体の見直し<br>○ 「監理団体指導監督要綱、同基準」等の改正<br><br><b>【2020年度の達成目標】</b><br>○ 監理団体常勤役員に占める都関係者割合を2割程度削減<br>○ 都と監理団体の職員人事交流の拡大(50名程度) |

# ⑪ 監理団体改革 (5 / 21)

## I. 監理団体による改革 [ ①各監理団体による自律的な経営改革の推進 ]

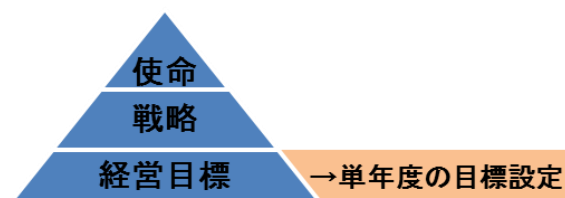
### 東京都監理団体経営改革プラン

「経営改革プラン」の策定（平成30年6月）

- 各団体が、自らの「経営課題」を捉え、それに対する「戦略」、「経営目標」を設定
- 都の「経営目標評価制度」の評価対象に位置付け、外部有識者(経営コンサルタント等)も交えてプランを進捗管理

見直しのポイント

旧経営目標



- 単年度ごとの定量的な目標を設定
- 目標の指標数は5つ

新経営目標(経営改革プラン)



- 3年後の到達目標を設定し、その達成に向けた単年度ごとの取組目標を設定(定量・定性の両方を設定可能)
- 目標は任意の数だけ設定可能

従来目標(例)

当年度の取組目標

|           |      |
|-----------|------|
| 利用者満足度    | ○%   |
| H P アクセス数 | ○万PV |
| 入場者数      | ○万人  |

経営改革プランの目標(例)

3年後の到達目標

|                           |
|---------------------------|
| 組織・業務の抜本的改革、コスト削減により○億円捻出 |
| 20XX年度比で国内事業売上高を倍増        |
| ライフステージに応じた働きやすい職場環境の構築   |

目標達成に向けた個別取組事項

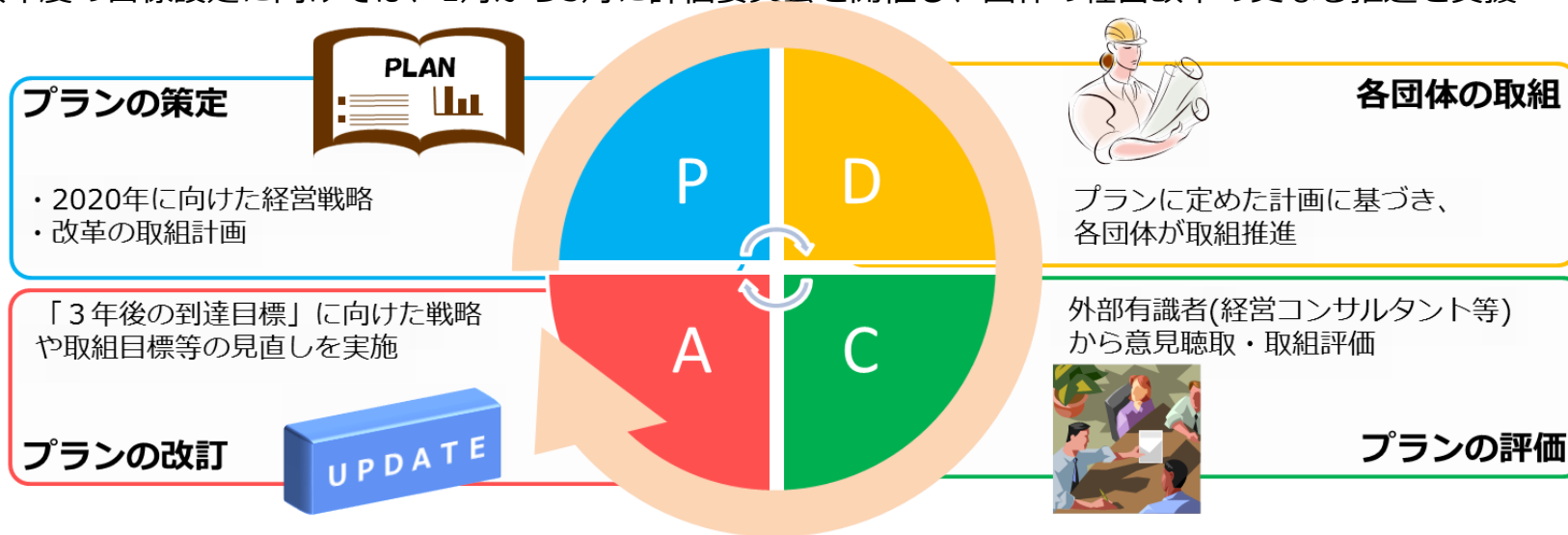
|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| 組織の最適化<br>人的資源の再編成 | 重複業務の調査分析等<br>による管理費削減  |
| 新規案件受託             | 3か年累計○件                 |
| 女性管理監督者の<br>登用     | 超勤縮減、研修等により<br>毎年○名ずつ登用 |

# ⑪ 監理団体改革 (6/21)

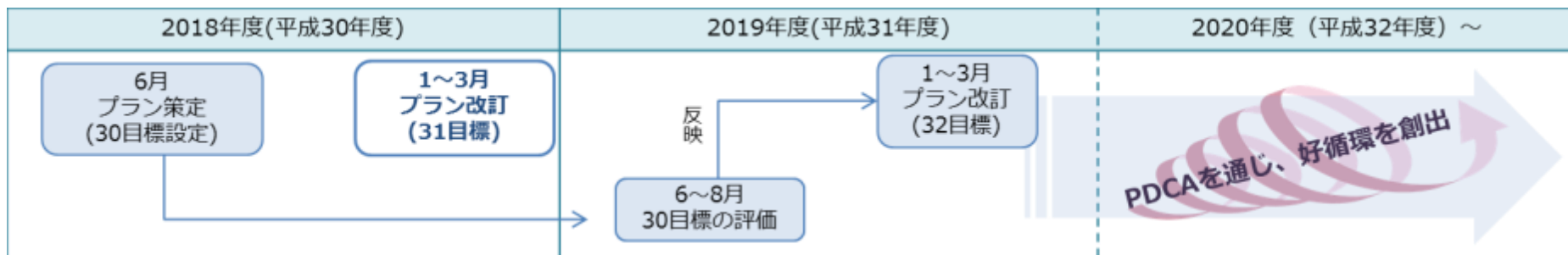
## I. 監理団体による改革 [ ①各監理団体による自律的な経営改革の推進 ]

### 外部有識者も交えたPDCAサイクル

- 外部有識者により構成される経営目標評価委員会の意見も踏まえ、都として毎年度プランを評価・改訂
- 次年度の目標設定に向けては、1月から3月に評価委員会を開催し、団体の経営改革の更なる推進を支援



### 今後のスケジュール



# ⑪ 監理団体改革 (7/21)

## I. 監理団体による改革 [ ①各監理団体による自律的な経営改革の推進、②団体の経営情報の更なる見える化推進 ]

### 団体内部のガバナンス強化

#### 監査機能の強化

団体内部のガバナンス強化のため、全33団体が監査指針・計画を策定

- 監事・監査役による監査指針・計画の策定と実施後の所管局への報告を義務付け
- 従来からの決算時における会計監査報告に加え、団体内部で実施する業務監査を報告事項に新たに追加

➡ 引き続き、次年度以降も各団体における適正な監査の実施等により、ガバナンス強化に資する取組を実施

### 経営情報の更なる見える化推進

(平成30年12月末時点)

#### 団体経営情報の公開拡充

- ・「主要事業全体像等」：都民への見える化の観点から全33団体が『経営改革プラン』に情報を掲載
- ・「社会貢献活動(CSR)」：全33団体がそれぞれの立場からCSRを実施し、うち30団体がHPで公表
- ・「理事会・評議員会の議事要旨」：理事会等の活性化の観点から株式会社以外の全23団体がHPで公表

- 団体の主要事業・収支構造のディスクロージャーや理事会・評議員会の更なる活性化等の観点から、経営情報の見える化を推進

#### ＜経営情報のディスクロージャー＞

##### 従前

- ・ 経常収益等総額
- ・ 団体職員合計など

##### 見直し後

- 従前の情報に加え、
- ・ 主要事業分析
- ・ 現状分析、評価
- ・ 経営課題、戦略 等を公表



#### ＜社会貢献活動(CSR)事例＞



中学生の職場体験受入（農林水産振興財団） 多摩川の清掃大会へ参加（東京交通サービス）

➡ 引き続き、毎年度、各団体において経営情報の見える化を充実



## ⑪ 監理団体改革 (8/21)

## Ⅱ. 所管局による改革 [①監理団体の役割の再整理]

## 「監理団体活用戦略(仮称)」

監理団体活用戦略(仮称)の策定

監理団体を所管する全ての局等において作成(平成31年度早期を予定)

- 都が直面する課題に的確に対応し、「3つのシティ」を実現していくためには、「官・団・民」の役割分担を踏まえ、監理団体がより高度な専門性を発揮できるように、活用策の見直しが必要

## 策定の目的

- ・ 都や監理団体を取り巻く状況が複雑化・高度化してきている中、都民ニーズに的確に対応するため、人やモノなどの限られた経営資源を効率的・効果的に活用する“経営者としての視点”が重要
- ・ 監理団体を「都庁グループの一員」と位置付けたことから、団体を“戦略子会社”とするグループ経営の視点を持ち、戦略的に活用することで都庁グループ全体の最適化と団体の質の向上を図っていく

## 社会情勢の変化

## 「都を取り巻く環境」

労働人口の減少見込み、AI・ICT社会の到来 等



## 都政改革の取組

## 「見える化改革」

各局等の主要事業分析、分担関係の見直し 等



## 団体改革の取組

## 「経営改革プラン」

団体の経営課題、中期的な取組事項 等

「都と監理団体の機能強化」、「都庁グループ全体の政策推進力の向上」を図るための『活用戦略』

「策定の視点」

団体の役割の高度化

新たなミッションの付与

既存活用策の見直し

目指すべき到達点

- ★ 3つのシティ等で掲げる政策目標の実現
- ★ 所管局による監理団体を含めたグループ経営の視点醸成
- ★ 官・団・民のベストミックスによる効率的な執行体制の確立

# ⑪ 監理団体改革 (9/21)

## Ⅱ. 所管局による改革 [①監理団体の役割の再整理]

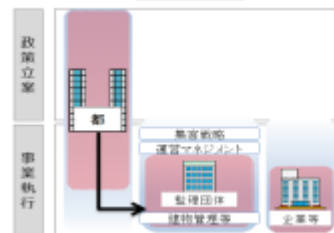
### 策定に当たっての三つの視点

#### 団体の役割の高度化

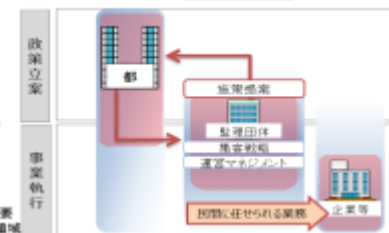
見える化改革等による局と団体との役割分担見直しを踏まえ、各事業の特性に応じて「官・団・民」の役割分担を見直し、監理団体の役割を高度化

- 監理団体がより高度な領域で、現場ならではの高度な知見や専門性を発揮させる仕掛けを検討

#### 「イメージ」 現 状



#### 今 後



#### 新たなミッションの付与

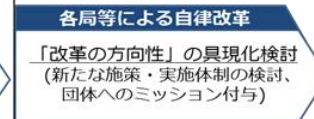
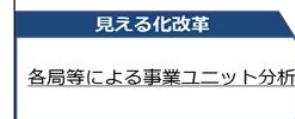
見える化改革等による所管局の新たな施策の実施と連動した団体の活用策、団体への新たなミッションを付与

- 今後の改革の方向性の具現化に際し、新たな施策の担い手として監理団体を活用する場合、新たなミッションを付与

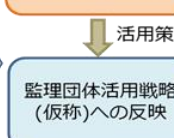
#### 「イメージ」

平成29年5月  
分析着手

平成30年11月  
概ね全ユニット報告完了



所管局による  
自律改革として  
施策の打ち出し



#### 既存活用策の見直し

「監理団体活用方針(平成22年)」策定以降の社会情勢の変化、オリパラ後の将来動向、外部有識者等からの助言を踏まえた活用策の見直し

- 有識者からの助言等も踏まえ、諸課題に対する確に対応するための抜本的な活用策の見直しや戦略的な活用策を検討

#### 「イメージ」



#### 特命随意契約の点検

各局等において監理団体との特命随意契約を点検中(約400件)

➡ 特命随意契約の点検結果も踏まえながら、活用戦略を策定 (平成31年度早期)

## ⑪ 監理団体改革 (10/21)

### Ⅱ. 所管局による改革 [②監理団体の在り方の見直し]

#### 監理団体の在り方の見直し

##### 在り方の見直し

都庁グループの機能強化に向けた、団体の「統廃合」「新設」「機能強化」について検討

##### 目的

- 都庁グループの一員である監理団体は、都が掲げる政策実現の担い手として不可欠な存在
- 都が直面する課題に的確に対応し、「3つのシティ」を実現していくためには、社会情勢の変化に応じ、各監理団体が担うべき役割や機能等について、常に見直しを図っていくことが必要

##### 見直しの手法

- 各局等が所管の監理団体について、役割の再整理や今後の活用の考え方を検討(「監理団体活用戦略(仮称)」の策定)
- あわせて、体制等をより強化すべき監理団体や、既存の監理団体ではカバーができない分野については、「統廃合」や「新設」、「機能強化」を検討

##### 検討状況

- 統廃合・・・東京水道サービス(株)と(株)PUCの統合
- 新設・・・学校を支援し、教員の働き方改革を推進する団体の設立
- 機能強化・・・(公財)東京都スポーツ文化事業団のスポーツ振興施策に係る機能強化  
(公財)東京都農林水産振興財団における食品技術センターの機能強化

→ 今後も社会情勢の変化を踏まえながら、統廃合/新設/機能強化など、継続的に団体の在り方を検討

↳ 各所管局が策定する「監理団体活用戦略(仮称)」に団体の在り方見直しを反映

## ⑪ 監理団体改革 (11/21)

### Ⅱ. 所管局による改革 [②監理団体の在り方の見直し]

統廃合

**東京水道サービス(株)・(株)PUC**

#### 背景

- 都の水道事業は、今後、人口減少や施設の老朽化等に対応し、将来にわたり必要不可欠なサービスを提供していくため、経営基盤の強化を図る必要性が増している。
- こうした中、特に事業運営上の役割が増大している監理団体2社については、監理団体を戦略的に活用していく全庁方針を踏まえ、一層のサービス向上や効率経営を推進する運営体制の構築が求められている。
- また、水道法の改正により、今後、全国の水道事業者が広域連携を推進し、多様な担い手によって官民連携が進展していくものと考えられ、監理団体が他の水道事業者の事業を受託し、各事業者が抱える課題の解決に貢献する機会が広がっていく。

#### 見直しの方向性

**東京水道サービス(株)と(株)PUCを平成31年度中に統合**

監理団体が水道事業を包括的に担うことができる体制を構築

# ⑪ 監理団体改革 (12/21)

## Ⅱ. 所管局による改革 [②監理団体の在り方の見直し]

統廃合

東京水道サービス(株)・(株)PUC

### 見直しのイメージ

#### ○東京水道の経営基盤強化

- ・ 監理団体への業務移転を着実に推進するとともに、より効率的でお客様の視点に立った団体運営を行うことにより、東京水道の経営基盤を強化

#### ○監理団体の経営の自主性向上

- ・ 技術系と営業系を持つ強みを活かして、国内水道事業体の事業運営に貢献することで、経営の自主性を向上

#### ○監理団体の経営体制の見直し

- ・ 第三者の視点からコンプライアンスを強化した上で、ガバナンスの強化や経営効率の向上に資する経営体制を構築

#### 東京水道サービス(株)

##### ○東京水道の技術系業務

- ・ 水源管理 ・ 浄水施設運転管理
- ・ 給水施設維持保全 など

##### ○国内水道事業体の技術系業務

##### ○海外事業

#### (株)PUC

##### ○東京水道の営業系業務

- ・ お客様センター、営業所
- ・ 料金徴収システム など

##### ○国内水道事業体の営業系業務

##### ○その他IT事業

コンプライアンス強化策の実施

#### 新監理団体

##### ○東京水道の技術系・営業系業務

- ・ 水源管理
- ・ 浄水施設運転管理
- ・ 給水施設維持保全
- ・ お客様センター、営業所
- ・ 料金徴収システム など

災害発生時にも機動的かつ弾力的に対応

一体的に展開

##### ○国内水道事業体の水道事業

##### ○海外事業

##### ○その他IT事業

### 見直しによる効果

〔東京水道の経営基盤強化〕 東京水道の公共性の維持と経営の効率化、お客様満足度の向上 等

〔監理団体の経営の自主性向上〕 自主事業割合の増加、国内水道事業体が抱える課題の解決 等

〔監理団体の経営体制の見直し〕 コンプライアンスの確立、経営の客観性確保、コストの削減 等

## ⑪ 監理団体改革 (13/21)

### Ⅱ. 所管局による改革 [②監理団体の在り方の見直し]

新 設

#### 学校を支援し、教員の働き方改革を推進する団体の設立

背 景

- 学習指導要領の改訂や社会的な要請等により、学校現場において対応が必要な教育課題が増加
- 「過労死ライン（在校時間週60時間超）」の教員が多数存在
- 教員の月当たり平均超過勤務相当の時間数が都本庁や中央省庁の職員、民間企業の職員を大幅に上回っている状況

#### 【参考：過労死ライン教員の割合(H29)】

|              |              |               |                 |
|--------------|--------------|---------------|-----------------|
| 小学校<br>37.4% | 中学校<br>68.2% | 高等学校<br>31.9% | 特別支援学校<br>43.5% |
|--------------|--------------|---------------|-----------------|

#### 【参考：平均超過勤務時間(H29)】

|             |             |              |                |                  |                 |              |
|-------------|-------------|--------------|----------------|------------------|-----------------|--------------|
| 小学校<br>70時間 | 中学校<br>96時間 | 高等学校<br>46時間 | 特別支援学校<br>51時間 | 都本庁 ※H27<br>22時間 | 民間 ※H27<br>16時間 | 中央省庁<br>29時間 |
|-------------|-------------|--------------|----------------|------------------|-----------------|--------------|

- 学校現場がブラック職場視され、教員採用選考の受験倍率も低下
- 国は、中央教育審議会の特別部会が「残業上限月45時間・年360時間」等の導入を柱とする答申案をまとめるなど、教員の働き方改革を進めている状況であり、都も、教育の質の低下を招きかねない危機的状況を改善する必要

### 見 直 し の 方 向 性

#### 学校をきめ細かくサポートする全国初の多角的支援機関を平成31年度に設立

「学校に対する人的・財政的支援」等の取組とあわせて、多面的アプローチから学校の働き方改革を推進

# ⑪ 監理団体改革 (14/21)

## Ⅱ. 所管局による改革 [②監理団体の在り方の見直し]

新設

学校を支援し、教員の働き方改革を推進する団体の設立

見直しのイメージ

### 東京都教育委員会の取組

「教員の負担軽減」と「教育の質の向上」の両立を図るため、三つの取組を実施

【取組1】 学校に対する  
人的・財政的支援

【取組2】 新財団の設立

【取組3】 国への提案

### 新財団の機能

#### ①多様な外部人材を安定的に確保

- 様々なネットワークにより人材を開拓・提供する「人材バンク」を設置

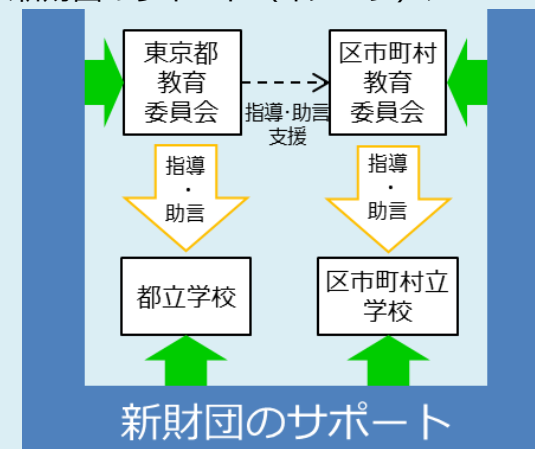
#### ②教員サポート機能

- 国際交流等に係る高度な交渉等を代行
- 専門外の懸案事項の相談窓口を新設

#### ③学校の事務センター機能

- 共通処理が可能な学校事務を集約実施
- 学校施設の維持修繕を効果的・迅速に処理

<新財団のサポート（イメージ）>



見直しによる効果

#### ①教員の負担軽減、教育の質の向上、 高齢者活躍の場を創出

- ・ 学校の負担を軽減しつつ、外部人材の活躍を促進
- ・ 知識・経験を持つ高齢者を活用

#### ②学校での対応が困難な業務を支援し、 教育の質を向上

- ・ 授業等に専念できる環境づくりを推進
- ・ 懸案事項に早期に対応

#### ③学校事務を効率化、事務職による 教員支援等を推進

- ・ 学校事務の負担を軽減し、事務職員の教員サポートや学校経営への参画を促進

## ⑪ 監理団体改革 (15/21)

### Ⅱ. 所管局による改革 [②監理団体の在り方の見直し]

#### 機能強化

#### (公財) 東京都スポーツ文化事業団

#### 背景

- 「スポーツ都市東京」の実現のためには、東京2020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・発展させることが重要
- そのためには、スポーツ文化事業団の協力は不可欠であり、そのノウハウ等を最大限に活かすことができる実行力のある仕組みが必要

#### 見直しの方向性

#### スポーツ振興施策の担い手として役割を特化

東京2020大会後のレガシーを見据えたスポーツ振興施策の推進のためには、今後、事業団の専門性を高めていくことが重要であり、将来的に埋蔵文化財事業を他団体等へ移管し、スポーツ振興施策に役割を特化していく方向で検討を深化

#### 機能強化

#### (公財) 東京都農林水産振興財団 (食品技術センター)

#### 背景

- 超高齢社会の進展や近年の訪日外国人観光客の増加は、食品産業においてビジネス拡大のチャンスであり、マーケティングの強化や新たな製品・技術の開発ニーズが高まっている状況
- 都としても、こうしたビジネスチャンスを活かし、食品産業の持続的な成長に繋げていくことが重要

#### 見直しの方向性

#### 食品技術センターが持つ機能の抜本的な見直しによる中小企業支援強化

都内食品産業の更なる振興に向けて、食品技術に関する試験研究の高度化、マーケティングや製品開発でのサポートなど支援機能の充実・強化を図るため、食品技術センターの持つ機能の抜本的な見直しを検討



## ⑪ 監理団体改革 (16/21)

## Ⅲ. 総務局による改革 [①監理団体への都職員派遣方針の明確化]

## 都派遣職員関係

## 都職員派遣方針の策定

## メリハリある派遣を実施するため「東京都監理団体への都職員派遣方針」策定(平成30年7月)

- 「公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」に基づく監理団体への職員派遣について、**派遣目的を明確化**するとともに、当該目的に沿った**適切な派遣期間を3分類**で設定

## ≪3分類の概要≫

| 分類          | 派遣目的  | 派遣期間の考え方   |
|-------------|---|--|
| ①プロジェクト型    | 都が実施する <u>具体の施策や都の施策に密接に関連する監理団体の事業を推進</u>  | プロジェクトの期間を踏まえて設定<br>(原則として3年以内)                  |
| ②技術・ノウハウ継承型 | 団体人材の育成に向け、都職員の有為な <u>ノウハウ等を継承</u>  | 技術・ノウハウ継承に必要な期間を設定<br>(原則として5年以内)                |
| ③戦略的活用型     | 団体の <u>組織マネジメントを支援</u><br>(組織運営力等の涵養)<br><br>その他団体の <u>総務・企画・調整等の業務支援</u><br>(組織運営力や現場感覚等の涵養) | 団体の組織運営等の支援において、当該ポストに求める役割を踏まえた上で、必要に応じて派遣期間を設定 |

※ 派遣期間が満了した際、その時点で改めてポストや派遣の必要性、派遣期間等を精査

## ⑪ 監理団体改革 (17/21)

### Ⅲ. 総務局による改革 [②都政との関連度合いを踏まえた都と監理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]

#### 都と監理団体・報告団体との関係性等の再整理

定義・名称等の見直し

政策実現に寄与する団体を明確化し、協力関係をより強化するため、新たな基準や名称等を検討

#### 都と監理・報告団体との関係性の再整理

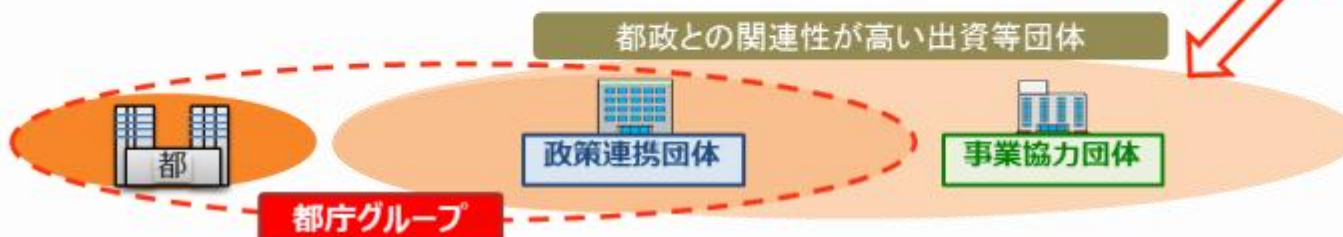
- 監理団体・報告団体に関する基準を、従来の『設立時の関連性』(出資・出捐)に重きを置く考え方から、『現在の都政との関連性』(人的・財政的支援)に重きを置く考え方に見直し
- 基準の見直しに併せ、新たな定義等に沿うような都民にも分かりやすい名称に見直し **政策連携団体・事業協力団体**
- 団体の指定に当たっては、従前の「監理団体」「報告団体」の別基準による整理から、今後は、一定の基準を満たす団体を「事業協力団体」として定義し、その中から特に関連性が高い団体を、都と共に政策実現を目指す都庁グループの一員として「政策連携団体」に指定する方法に見直し

《再整理のイメージ》

現在



見直し後



## ⑪ 監理団体改革 (18/21)

## Ⅲ. 総務局による改革 [②都政との関連度合いを踏まえた都と監理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]

## 新たな団体指定基準

## 事業協力団体

## 定義

事業活動範囲が主に東京都内、又は、事業活動目的が主に東京都内の発展に寄与するための団体であり、かつ、都が展開する政策の一端を担うなど、主体的に都と事業協力を行う出資等団体

## 基準

## 定性的視点

- ・事業活動範囲・目的が主に東京都内の団体
- ・都が展開する政策の一端を担っている団体
- ・主体的に都と連携・協力する団体

## 定量的視点

- ・継続的な都財政受入があり、かつ、都派遣職員の受入がある団体
- ・経常収益額等に占める都財政受入割合が50%以上の団体
- ・全社員に占める都派遣職員割合が5%以上の団体
- ・常勤役員に都関係者が就任している団体

※過去3か年平均

※公益社団法人、一般社団法人については、「出資・出捐」の概念がないため、「継続的な都財政受入」を要件

※出資等がなくても、上記定性的視点を満たし、かつ、継続的な都財政受入及び都派遣職員受入があり、さらに、常勤役員に都関係者(都派遣・都OB)が就任している団体は該当

## 特に都政との関連性が高い団体

## 政策連携団体

## 定義

事業協力団体のうち、都庁グループの一員として都と協同して事業等を執行・提案するなど政策実現に向け都と連携する出資等団体

※ 政策連携団体・事業協力団体以外の出資等団体については、引き続き所管局が株主等の立場から適切に関与

今後、各団体との調整を踏まえた上で、それぞれの区分の対象団体について指定・公表(平成31年4月頃予定)

## ⑪ 監理団体改革 (19/21)

## Ⅲ. 総務局による改革 [③関与内容ごとに監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し]

## 団体への関与

## 関与の見直し

事業協力団体との協力関係を高める取組・政策連携団体へのメリハリを利かせた関与手法を導入

## 事業協力団体

○これまでの経営情報の報告に加え、都と団体との協力関係を強化していくための新たな取組を展開

## 人事交流の推進

職員の視野を広げるため、団体へ若手職員の派遣拡大

## 連携広報の展開

HP等でイベントなどを連携して告知

## 都施策推進への協力

都が実施する施策や事業への協力強化

## 連絡協議会の開催

団体の実務者を集め、協力関係を深化

## 政策連携団体

○従来の監理団体への指導監督事項を一部見直し、団体内部のガバナンスやコンプライアンス強化、柔軟な組織運営を支援するためのメリハリのある手法を導入

## メリ ガバナンス・コンプライアンス強化に向けた手法の導入

## 内部統制的アプローチ

- ・全団体にコンプライアンス規程・委員会を必置
- ・監事監査役の専門人材の導入 等

全団体のガバナンス  
コンプラ機能を強化

## 外部統制的アプローチ

- ・総務局による、団体運営全般に関する特別調査権を導入

## ハリ より専門性を発揮できるための人材確保策等の柔軟な手法の導入

## 弾力的な採用活動の促進

退職者の動向を見据え、採用活動開始時期の1年繰上げ・通年採用の導入

人に焦点を当てた  
3つの取組

## 人員配置の柔軟化

主体的な組織管理を促進するため、スクラップ&amp;ビルドによる簡易な仕組みを導入

## エキスパート職の確保策への支援

各団体が専門人材を確保しやすいような人事・給与制度等の導入を支援

→ 今後も、政策連携団体に対するメリハリを利かせた関与手法の見直しを順次検討の上、実施

## ⑪ 監理団体改革 (20/21)

## Ⅲ. 総務局による改革 [④役員ポスト数等の見直し、⑤団体常勤役員に占める都関係者割合の見直し]

## 監理団体役員関係

## 常勤役員に占める都関係者割合の見直し 平成33年度時点の常勤役員の全ポスト数及び都関係者のポスト数を再整理

- 各団体の事業規模に応じて、常勤役員ポストをスクラップ&ビルド
- 都による適切なガバナンスに配慮しつつ、外部人材の活用を促進し、常勤役員に占める都関係者割合を2割程度削減

## 役員構成再構築に向けた二つの取組

常勤役員ポスト数の見直し  
79ポスト《平成30年度》  
(6増8減)  
77ポスト《見直し後》

## 新設

事業規模の割に常勤役員が少ない団体に民間等役員ポストを新設

## 廃止

事業規模の割に常勤役員が多い団体の都関係ポストを廃止

## 非常勤化

団体の事業規模等を踏まえ、  
現行の常勤役員の役割を改めて精査

常勤役員に占める民間等ポスト  
16ポスト《平成30年度》  
(約2倍に増)  
約30ポスト《見直し後》

## 民間等への振替

複数の常勤役員のうち、  
少なくとも1ポストを民間等に振替

常勤監事・  
監査役見直し

原則として、公認会計士等、  
監査業務に精通した者を外部から登用

※ 監理団体の在り方見直しによる統廃合後を想定（新財団は除く。）

## 団体役員人事における公募の試行実施

## 「役員候補者の公募等に関するガイドライン」を策定（平成30年4月）

## ガイドラインの概要

- ・ 常勤役員に占める都関係者割合を見直していくに当たり、**各団体が都関係者以外の民間等人材を公募する場合**の統一的基準として「都関係者の取扱い」や「選考手続」等の規程を整備

今後、各団体において、常勤役員に幅広く民間等から有為な人材を確保するため、公募も含めて役員構成の見直しを順次実施

## ⑪ 監理団体改革 (21/21)

## Ⅲ. 総務局による改革 [⑥都・監理団体職員の人材育成の推進]

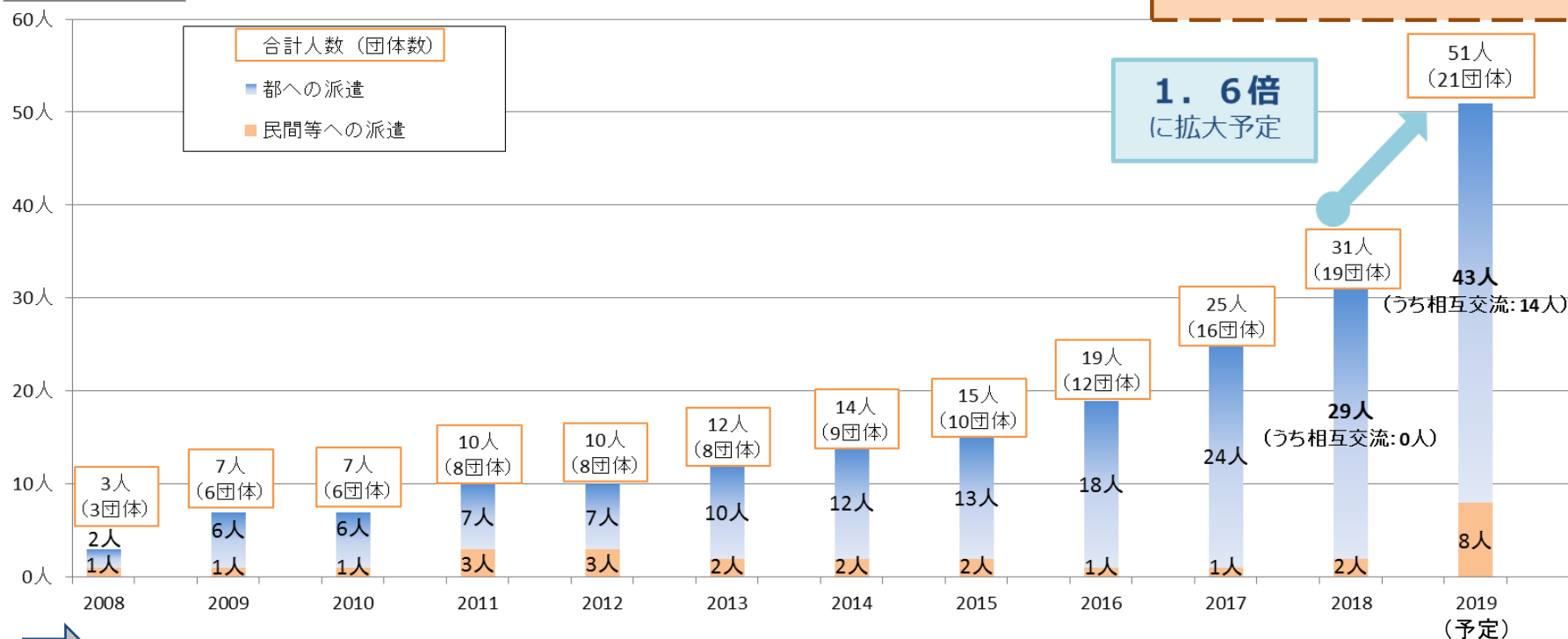
## 都・監理団体職員関係

都と団体の人事交流の拡大  
(平成31(2019)年度想定)

- ・都への派遣は43人を予定しており、その内14人が相互交流による派遣
- ・派遣を予定している21団体中、3団体が新たに派遣を開始
- ・都以外との交流として、オリパラ組織委員会にも新たに3団体が派遣を開始予定

○ 団体職員の業務執行力育成と、都職員の現場力等を向上する観点から、都と団体が連携し、**双方向型の人事交流等**を促進

## 派遣推移



➡ 今後も、平成32(2020)年度における相互交流50人を含め、都と団体の人事交流の規模を拡大