

「見える化改革」について

平成29年 4 月

総務局行政改革推進部

第7回都政改革本部会議資料から（資料3-3頁）

2 「2020改革」の取組

(1) 平成29年度からの取組

- 平成28年度の取組をレベルアップし、「情報公開」を基軸にしつつ、「都民ファースト」、「賢い支出（ワイズ・スペンディング）」の観点から、これまでの組織、制度、政策の全てを包括的に見直すことで、東京の持続的発展を支える都庁の機能強化を図る。
- 具体的には、平成29年度から新たに、「しごと改革」、「見える化改革」、「仕組み改革」という3つの改革（「2020改革」）に取り組んでいく。

3つの改革

しごと改革	職員の働き方に関する意識や行動、仕事の仕方、能力開発のあり方など、「職員」や「職場」のレベルから都庁の「しごと」を見直すことにより、都庁の生産性の向上と職員のライフ・ワーク・バランスの実現を目指す改革	2月に設置した都庁ライフ・ワーク・バランス実現PTで検討
見える化改革	各局等の主要事業について、適正な予算、人員、サービス水準となっているか、また、他により有効な政策がないかといった観点から分析・評価することで、その実態と課題の「見える化」を図り、局事業の自律的かつ総合的な見直しにつなげていく改革	原則各局が主体となって検討「見える化改革」PTも活用
仕組み改革	「しごと改革」「見える化改革」から見えた成果や課題を踏まえた「制度」や「仕組み」の改革を進めるとともに、ICTの利活用、監理団体等を含めた執行体制の強化、財政基盤の維持・向上などに取り組む改革	「仕組み改革」PTで検討

➡ 改革の成果については、「2020改革プラン(仮称)」としてまとめ、取組の進行管理を行っていく。

1 事業ユニット分析とは

(1) 事業ユニット分析とは①

- 事業ユニット分析とは、平成29年度から新たに取り組む「2020改革」を構成する3つの改革のうち「見える化改革」を進めるに当たっての重要な過程であり、
- 都民の視点から見て一定の完結性がある事業の固まりを事業ユニットとし、
- 各局等が、事業ユニットごとに、事業と運営の実態を、事実と数値・データを用いて明らかにし、
- 納税者であり、行政サービスの受益者でもある都民の目線に立ちつつ、経営・戦略的視点を踏まえて課題を抽出し、実態と課題ともども都民に公表したうえで、
- その後の各局等における課題の解決に向けた検討に資する取組です。

見える化改革

各局等の主要事業について、適正な予算、人員、サービス水準となっているか、また、他により有効な政策がないかといった観点から分析・評価することで、その実態と課題の「見える化」を図り、局事業の自律的かつ総合的な見直しにつなげていく改革

原則各局が主体となって検討
「見える化改革」
PTも活用

(出典：平成29年3月31日 第7回都政改革本部会議資料より引用、加工)

(1) 事業ユニット分析とは②

見える化改革は「見える化」と「公表後の各局の取組」の2段階により実施する。

見える化

- 各局等が主要事業について、適正な予算、人員、サービス水準となっているか、また、他により有効な政策がないかといった観点から分析・評価する。
- 分析・評価に当たっては、都民に対し、事業の中身をわかりやすく説明するという視点を重視する。
- 客観的なデータや事実を用いて分析・評価する。
- 分析・評価の結果から考えられる全ての選択肢を仮説として提示し、そのメリット・デメリットを検証する。



結果は全て公表

公表後の各局の取組

○「見える化」の結果を踏まえ、従来の自律改革のレベルにとどまらず、経営・戦略改革のレベルで改革案を検討する。

政策手法

具体例

改革

- ・新たな政策の創出 (イノベーション)
- ・既存の政策の廃止

- ・新規条例の制定
- ・施設の統廃合
- ・直営事業の廃止・民営化
- ・国への法改正の提案要求

改良

- ・予算規模の見直し
- ・計画達成のスピードアップ
- ・協働・実施形態の見直し

- ・既存補助金の見直し
- ・事業の一部の民間委託
- ・委託をやめて直営化

改善

- ・「都民ファースト」の視点に立った説明や手続きの見直し
- ・現行の制度、組織、人員の下での業務や事業サービスの見直し

- ・申請手続きの簡素化
- ・審査基準の緩和



2020改革プラン(仮称)においてPDCAサイクルを実施
(出典:平成29年3月31日 第7回都政改革本部会議資料)

(2) 事業ユニット分析の目的

事業のユニット分析の目的は、大きく、次の3つに整理できます。

① 事業と運営の実態の整理

民間で行われている経営分析の手法に倣って、事業と運営の実態を事実と各種データを用いて、できるだけ定量的に明らかにする。

② 課題の解決への寄与

都民目線に立ちつつ、経営・戦略的視点も踏まえて課題を整理・抽出し、その改善策を検討することにより、各局等が行う課題の解決に寄与する。

③ 都民への情報公開(「見える化」)

事業と運営の実態、課題、改善策などの分析・評価の内容を、都民にわかりやすく示し、都民から都政に対する一層の理解と納得を得る。

(3) 事業ユニット分析を進めるに当たっての考え方

- 事業ユニット分析に当たっては、過去の経緯や事業の継続性などにとらわれず、「都民ファースト」、「賢い支出(ワイズ・スペンディング)」の観点を踏まえて、第三者的、客観的な視点から分析・評価してわかった「こういうことは、とてもよくできている」「これは全然できていない」「こうしたらどうか」といったことを、都民にわかりやすく説明することを意識して構成を考えていきます。
- 「この情報は出したことがない」「この情報を出すと支障がある」「他都市比較するにも情報がない」といった理由から、必要な情報を省略することがないよう、事業や業務の全てを洗い出すという姿勢で進めていきます。
- 現状の姿を外部環境の変化と照らし合わせてみて、何が強みや弱みで、何が足りないのかということを考えていきます。
- 「削る」「減らす」のみを目的とするのではなく、対象の事業ユニットを中長期で見た場合、「そもそも何をやるべきなのか」、「今後どこに投資し、何を目指していくべきなのか」を判断するためのツールとして活用していきます。

3 事業ユニット分析の「7つのチェックポイント」

事業ユニット分析において、一体何を明らかにしていくのかは、大きく次の7つのチェックポイントに整理できます。

事業分析の7つのチェックポイント

① どういう内容の事業か？業務の流れはどういうものか？

- ・法令・条例上の根拠は何か
- ・どのような経緯で始まった事業か などを説明する。

② 都が担う事業(業務)の範囲はどこか？また、都が果たす役割はどういうものか？

(直接執行・補助金交付・条例等による規制など)

- ・一連の業務の流れの中で、都が担っている部分はどこまでか
- ・果たしている役割は何か などを明確にする。

③ 予算規模と実施体制(組織・人員)はどういうものか？

- ・この事業に関わる予算規模はどれくらいか
- ・支出では人件費や委託料、建設費など、経常経費や投資的経費別にどの程度の予算がどの分野に使われているのか
- ・収入では、都税、使用料及手数料、国庫支出金、都債など財源別にどのくらいの額となっているのか
- ・収支はどうか
- ・どのような組織でどれくらいの人数で行っているのか などを整理する。

**④ サービスの水準や効率を他自治体や民間類似企業と比べるとどうか？(ベンチマーキング)
また、過去と比べ改善しているか、悪化しているか？**

- ・行政サービスの水準や事業の効率性、生産性を類似の事業を行っている他自治体(海外含む)や民間企業と比較し、事業の現状を客観的に分析する。
- ・予算規模や事業に関わる職員数、サービスレベルなどを具体的に数値データを用いて比べる。

⑤ これまでどのような取組を行ってきて、どれだけの成果を上げてきたのか？

- ・これまでの取組、役割・事業量の変遷などを示し、その結果、どのような成果があったのか、何が足りないのかを分析する。

⑥ 課題は何か？

- 上記、①～⑤のポイントで整理・分析した内容から、民間の経営的な視点でも可能な業務も踏まえて課題を整理する。例えば、他自治体に比べて従事している人員が多い、民間委託でも可能な業務がある、使命を終えていると考えられる業務がある、取組が不足している業務がある、など課題を整理する。

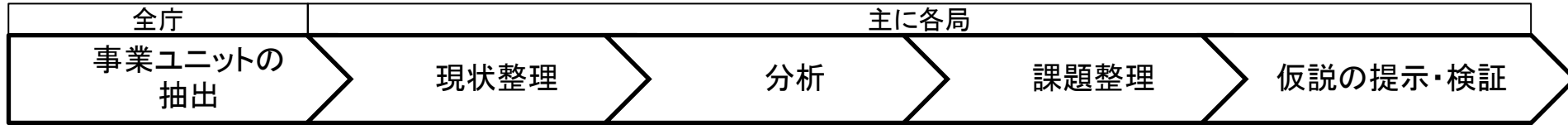
⑦ 今後、課題の解決に向け、どのような方法、スケジュールで各局等が検討を進めるのか？

- ⑥のポイントで整理した課題に対して、今後局としてどのような検討内容が考えられるか、また、どのようなスケジュールで進められるかを検討・整理する。

4 事業ユニット分析の流れ

事業ユニット分析では、前述の「7つのチェックポイント」を意識して、課題の解決につなげていきます。
具体的に分析をする際には、次の項目に沿って段階的に作業を進めていきます。

【実施主体】



各局別テーマ

- －各局の主要事業

局横断型テーマ

- －所管局が複数
- －テーマの全体像が不明確なもの

事業の概要

- －事業の内容
- －法令・条例上の根拠
- －事業の範囲・役割
- －ステークホルダー
- －事業規模
- －仕事の流れ
- －これまでの推移

経営資源

- －体制
- －予算

外部環境

- －社会経済情勢の変化等

- ※事実と数値データ
- ※漏れなくダブリなく
- ※監理団体等も含む

比較

- －過去と比較
- －他自治体と比較
- －民間と比較
- （事業量、人員、
予算、取組成果、
委託状況、
経営効率等）
- －原因は何か

- ※ベンチマーキング
- ※強み・弱み

課題

- －事業目的
- －効率性・生産性
- －実施主体
- －運営形態

- ※論点整理
- ※何が問題か
- ※変えるべきところは

仮説

- －全ての選択肢を提示
- （事業手法）
- ・体制
- ・運営形態
- ・歳入確保
- ・現場改善

検証(結果整理)

- －メリット・デメリット
- －制約

- ※ゼロベースで
- ※あらゆる可能性を考慮
- ※何が一番よいのか

事業ユニット分析について（3）

今後の進め方

- 4月28日（金） 各局における事業ユニット（第1弾）案提出
- 5月8日（月）以降 各局における事業ユニット分析（第1弾）開始
- 5月中 事業ユニットヒアリング（第1回・キックオフ） 以降随時PTで検討
- 8月～9月 検討が完了した事業ユニットについて、順次都政改革本部会議で報告
- ※ 事業ユニット分析については、第1弾の進捗状況や事務量等を勘案した上で、その後の進め方を決定していく
- ※ 次年度以降の事業ユニット分析については、29年度の状態を踏まえて実施

