

「構造改革推進チーム」キックオフミーティング

日時: 令和2年8月28日(金) 10:10~10:35

場所: 都庁第一本庁舎7階大会議室

【事務局】 それでは、只今から、構造改革推進チームのキックオフミーティングを始めたいと思います。まず、開会に当たりまして、知事よりご挨拶をお願いします。

【小池知事】 みなさん、おはようございます。本日は「構造改革推進チーム」のキックオフミーティング一回目になります。そこで一言、まず私の方から申し上げます。「東京が変わる。そのために都政が変わる。」。本日がそのキックオフに当たります。喫緊の最大の課題は言うまでもありません、新型コロナウイルス感染症対策であります。今日ここに集まっていたいただいているメンバーも、それぞれの立場で、これまでコロナ対策に対応していただいていると思います。新型コロナ対策にも万全を期すと同時に、今だからこそやらなければならない重要な課題の一つが構造改革であります。今日はその中心メンバーに集まっていたいただいているわけです。私自身、東京都知事2期目を務めるに当たりまして、「東京大改革2.0」の実現を、都民に約束をしたところでもあります。そして国際情勢は激動し、情報通信は日進月歩で革命的に進んでいます。産業も大転換をしている、人口動態も大きく変わっています。そして、今般、この新型コロナウイルスが、いやがおうにもなくもたらしたのが社会変革であります。こうした時代の激流に都政が直面しているなかで、これまでの「東京大改革」をただ延長するというのではなくて、バージョンアップさせなくてはなりません。東京にとって死活的に重要なこれからの4年間です。この「東京大改革2.0」を、都民の皆さんと、そして、都庁の職員の皆さんと一緒に成し遂げる、それによって東京の明るい未来を描いていきたいと考えております。「東京大改革2.0」を進めるに当たっては、都庁がこれから向き合っていかなければならない、ポスト・コロナという新たな時代をどう捉まえていくのか。デジタル化、産業構造の変化など、いま私たちの目の前にある、目の当たりにしている変革、変化の波は大きなうねりとなって、今後どのように動いていくのか、それを見極めること、また見据えていくことが極めて重要であります。こういった点を踏まえまして、日本と東京の新たな成長の原動力につながるような社会の構造改革について、しっかりと議論を深めてまいりましょう。そして、とりわけ新型コロナウイルスとの戦いの真っ只中にあるわけでもありますけれども、あらためて日本を、東京を見つめ直

してみますと、また世界と比べてみますと、我が国のデジタルトランスフォーメーションははっきりいって遅れている。そして社会の構造的な課題はそれによって改めて浮き彫りとなっていると思います。このままでは、気が付いてみると日本は、東洋の端っこにある辺境の島国になりかねない、世界から取り残されるような危機感を感じるころであります。よって、「世界から選ばれる都市」となるためには、もはや一刻の猶予もありません。国難とも言える今この危機にあって、だからこそ変革の契機と捉まえて、制度の根本にまで遡りながら構造改革を強力に推進していかなければなりません。そこで、「都政の構造改革」に着手するわけであります。仕事の進め方をゼロベースで見直してください。最先端技術を徹底的に活用してください。規制の見直しを進めてください。今申し上げた、ゼロベース、最先端技術の徹底活用、様々な規制の見直し、これら3つの観点から取組を進めてまいります。都庁の仕事を、ただ日々のルーティンワークではなくて、クリエイティブなものへと向上させるということは、すなわち都政の価値を高める、そして職員一人ひとりの価値を一層高めることにもつながってまいります。これまでの延長線上ではない、大胆な発想と視点に立った「都政の構造改革」を進めることによって、QOS、つまりクオリティー・オブ・サービス、都民サービスの向上につなげ、様々な課題に対応、即応できる財政力と組織力の向上につながっていくものと確信しています。よくQOL、クオリティ・オブ・ライフといいますけれど、QOSはクオリティ・オブ・サービス、都民サービス。このQOSの向上においては、都民にとって目に見える形で示すことが重要であります。例えば、ペーパーレスの取組。これまでも皆さんに努力してもらってきました、コピー用紙何箱分減らしたとか、そういったことも大事ですが、申請手続きを全てオンライン化するというような具体的な成果を示せるような工夫を、お願いをいたします。量から質の問題へと、そして質と量とを一緒に進めるということになります。全てのものは、完成したその瞬間から陳腐化すると言われております。時代の激流で、都政を巡る状況が刻一刻と変化している。その中で今この瞬間の都民のニーズに応え、東京の明るい未来を描く。そのためには、都政も陳腐化することなく、絶えず改革、進化の歩みを進めていかなければならない。今まで当たり前とされてきたルール、そして価値観に捉われないで、この取組を着実に前に進めていく。そのためには、これまで以上に全庁横断的な連携が必要になってまいります。つまり、いろいろ手続きをする中で、どこかひとつハンコの手続きがあったら、そこで止まってしまうということですから、それぞれの部局だけでなく、都民の側から見て、一気通貫してぜんぶ水が流れるように、全庁的に進めなければなりません。既存の組織の枠組みに縛られることなく、また新たな発想、これまでと異なる考え方に対して、

柔軟で的確に対応していく体制の取りまとめ役として、今回、構造改革推進チームに専任の理事を配置したところであります。この構造改革推進チームのメンバーでありますけれども、関係する4局の部長級の方々を配置。これは、刻一刻と変化する都政を取り巻く状況に対して、迅速かつ機動的に的確な対応ができるように、そのような布陣となっております。関係4局の役割は非常に大きいものがあります。チームのメンバーを中心に取り組んでもらうことにはなりますけれども、4局全体で成果を出せるかどうか、都政の構造改革を成し遂げられるかどうかには直結するといっても過言ではないと思います。よって局長の皆さんには、部長に任せきりにするのではなくて、ぜひ率先してこの構造改革に関わっていただくことを、強くお願いをいたします。それから、武市副知事がリーダー、宮坂副知事をサブリーダーに据えまして、この構造改革推進チームを中心に、時勢を捉まえて確かな改革を前へ前へと進めていきたいと思っております。皆さんの尽力、そしてその成果、期待をしておりますので、よろしくお願いを申し上げます。頑張りましょう。

【事務局】 続きまして、チームリーダーの武市副知事からご挨拶をお願いします。

【武市副知事】 「構造改革推進チーム」のチームリーダーに就任しました武市でございます。キックオフミーティングの開催に当たりまして、私からも一言申し上げたいと思っております。知事からお話がございましたとおり、この「構造改革推進チーム」は2つの使命を担ってまいります。1つは「社会の構造改革」であります。新型コロナウイルスとの闘いの長期化が見込まれておりますが、ポスト・コロナを見据えながら、より良い社会を創り上げていくために、何が必要で、どのように変革をしていくのか。こうした点について、推進チームが中心となり、有識者の方々に幅広い意見をお伺いしながら、「社会の構造改革」をとりまとめていきたいと思っております。もう1つは、「都政の構造改革」であります。仕事のやり方をゼロベースで見直す、最先端技術を徹底的に活用する、規制の見直しを進める。先ほど知事からお話ございましたが、この3つの切り口に立ちまして、関係各局をはじめといたしまして、更には政策企画局・戦略政策情報推進本部・総務局・財務局の4局、そして私ども事務局、推進チームが三位一体となって、しっかりと連携しながら進めていく必要があると考えております。この後、福崎構造改革担当理事からご説明あるかと思っておりますけれども、年度内を目途に「都政の構造改革実行プラン(仮称)」をとりまとめいたしまして、その内容については長期戦略に反映させるとともに、先行実施できるものは、令和3年度予算にも反映させるなど、スピード感を持って取り組んでまいります。私ども、これまで幾度となく危機に直面してまいりましたが、必要な変化を遂げることで、また強くなることで、そうした危機を克服してまいりました。都政にお

いても、いまだ経験をしたことのない難局に直面しておりますが、今まさに「ピンチをチャンスに変える」という場面におかれていると考えます。しかも都政は、時々刻々と変化しておりますので、悠長に取組をしていく余裕もないと思います。従いまして、「スピードと成果」このふたつを、二兎をしっかりと追うことを、都政の構造改革を進めるに当たって、しっかりやっていきたいと思ひます。ウィズコロナ、ポスト・コロナの時代にふさわしい強い都庁組織に生まれ変わるかどうか、いま真価が問われる時であります。そして、今回この構造改革を進めていくに当たって、キーワードをひとつ申し上げます。それは「デジタル」というふうに考えます。先ほど、知事からもお話ありましたQOS、クオリティ・オブ・サービスの向上、これが構造改革の目的でありますけれども、そのQOSを向上させる大きな武器となるのが、デジタル化であると思ひます。私ども、デジタル都庁、デジタル都政をつくりあげていくことが、QOSの向上、構造改革の実現につながると考えます。そうした意味で「デジタル」というものがキーワードになることを皆さんと共有したいと思ひます。本日、キックオフでございます。これからサブリーダーとして一緒に進めてまいります宮坂副知事、様々な知見をお持ちですので、その知見を活用しながら、全庁横断的に取り組んでいきたいと思ひます。どうぞみなさんよろしくお願ひします。

【事務局】 続きまして、構造改革推進チーム、サブリーダーの宮坂副知事からご挨拶をお願ひします。

【宮坂副知事】 サブリーダーの宮坂です。私からは、バーチャル都庁、デジタルへのシフトについての話を少ししたいと思ひます。今、私達は、ハンコやファックス、コピーなどの数世代前の古いテクノロジーの上で主に仕事をしていると思ひます。こうした仕事はやはり生産性の面で問題があり、民間の企業がアナログの行政に対応するコストは年間で71万人という試算もあります。今般のコロナによって、デジタルシフトの遅れが極めて鮮明になりました。私は、都政を一部ではなくまるごとデジタルにシフトしていかなければならないというふうに考えています。その第一歩は、やはり「隼より始めよ」、我々自身だというふうに思ひます。紙やコピー、ハンコ、机や椅子にとらわれた我々の働き方、都庁の働き方をデジタル技術に立脚したものに変わっていきたく思ひます。メールからメッセージやチャット、対面の会議からビデオ会議に、添付ファイルからファイルの共有に、インストールや作り込んだアプリからSaaSの利用、デジタルの力で、都民のためにより便利に働けるモダンな環境を皆さんと一緒に作っていきたく思ひます。振り返れば、平成の年号への切替えとともに、都庁は有楽町から西新宿に引っ越しました。令和の年代は、都庁がデジ

タルの空間へ引っ越した年代だったと言われるような年代に、ぜひ皆さんと一緒にしていきたいと思ひます。もちろん、物理空間、リアルなオフィスもコロナ対策を念頭に、非対面・非接触に変えていかないといけないと思ひております。これまでの、密度の濃いオフィスレイアウトからサテライトを作ってみたり、検温や仕切板を設置して密を回避するなど、我々自身のリアルなオフィスの空間も変えていかないといけないと思ひます。これからは、リアルな物理的な都庁とデジタルでバーチャルな都庁。二つの都庁を、都民サービスの拠点としていきたいと思ひております。この二つの都庁の早期実現に向け、都政の構造改革第一弾として、都庁内に「デジタル推進エリア」をつくり、未来の働き方、未来のプロトタイプを是非作っていきたく思ひております。特に、デジタルシフトの遅れが顕在化している今は、デジタル空間上につくる、もう一つの都庁「バーチャル都庁」の取組を急ピッチで進めなければいけません。西新宿といった、地理的な制約にとらわれず、デジタル空間上でもまったく不自由なく働けるようにしていきたいと思ひております。さらに、今、このリアルな世界に一極集中している都民への行政サービスも、すべてデジタル空間上でも提供できるようにしていきたいと思ひます。働く環境のデジタル空間への引っ越し、行政サービスのデジタル空間での提供。この二つが「バーチャル都庁」の取組の主体になります。また、デジタルの力を使って、都民に迅速に都民ニーズに合ったサービスを展開するためには、既存の事務制度の改善も必要不可欠です。都政改革ビジョンでは、デザイン思考、アジャイル型のサービス提供というのが謳われましたが、デジタルなサービスの提供の分野でもこの二つが可能となるように、契約の仕組み、人材の活用方法、開発手法等について、新しい仕組みを抜本的に検討していきたいと思ひます。バーチャル都庁が実現すればまず、都民サービスの質が上がります。役所に行かなくても、申請・相談ができるようになります。災害にも強くなります。地震などの災害が起こっても、物理的に壊れにくいデジタル上で、行政サービスを継続することができます。仕事の生産性が上がります。場所にとらわれずに、世界の人々と知恵やアイデアを交換して、イノベーションを生み出すこともできます。そして、職員の働き方改革にもつながり、職員のQOLにもつながります。果たしてできるのか？というふうに思ふ方もいらっしゃるかもしれませんが、実際、長く大変なデジタルへの引越し作業になると思ひます。しかし、今我々が使っているファックスやコピー機も、かつては最先端のテクノロジーでした。我々には、その時その時のテクノロジーを組織の中に取り込んで、使いこなしてきた歴史があります。だから、今度もきつとやり遂げることが出来ると思ひます。新しい道具を覚える過程では、デジタルに苦手意識を持たれる方も ひよっとしたらいらっしゃると思ひますし、不安な

方もいらっしゃるんじゃないかと思います。そこも含めて、しっかりとサポートしていきたいと。誰一人取り残すことなく、デジタルの空間に引っ越しができるよう、全力を挙げてやりたいと思います。特に、管理職の方ほど率先して取り組んでほしいと思います。その取り組む後ろ姿が周りの職員に勇気を与えて、デジタルに行こうという動きになるのではないかと思います。一緒にデジタルの空間でも仕事ができる都庁にしていきたいと思います。そして最後に、変化というものは、不安もあると思いますが、本質的には楽しいものではないかと思います。新しい自分たちの秘めたる可能性に出会うことができるわけです。我々がデジタルを使いこなすとどんなことができるのだろうか、そういった秘めた可能性に出会うことができるわけですから、変化をあまり恐れずに、前向きに楽しんで皆さんと一緒にやっていきたいと思います。頑張っていきたいと思います。

【事務局】 それでは、構造改革の進め方について、構造改革推進チーム事務局長、政策企画局福崎構造改革担当理事よりご説明いたします。

【福崎理事】 それでは、私から説明させていただきます。本日、「社会の構造改革」と「都政の構造改革」を推進していくため、「構造改革推進チーム」を設置いたしました。「社会の構造改革」は、ポスト・コロナを見据えまして、社会システムの大きな変革を促すため、web 会議などを活用し、各界の有識者から幅広く意見を聴取しながら、日本と東京の新たな成長の原動力につながる「社会の構造改革」について議論を進め、10 月末頃に意見をとりまとめてまいります。あわせて「都政の構造改革」についても、制度や仕組みの根本にまで遡った改革へと進化させてまいります。都政の構造改革についてですが、コロナ禍において、刻一刻と変化する感染状況や、社会経済状況に、迅速かつ的確に対応していく必要があるとともに、デジタルトランスフォーメーションの遅れなど、我が国が抱える社会の構造的な問題が顕在化いたしました。これまで進めてきました改革を継承・発展させ、様々な制度や仕組みの根本にまで遡った改革へと進化させるため、「都政の構造改革」を強力に推進してまいります。都政の構造改革の目的ですが、都政のデジタルトランスフォーメーションを推進することを梃子とし、都政のクオリティ・オブ・サービスを飛躍的に向上させ、都民の期待を上回る価値を提供していくことにあります。「都政の構造改革を推進するための視点」ですが、都政の構造改革を推進するためには、AI、ICTなど先端技術を徹底的に活用し、都庁をデジタルガバメントに変える、バーチャル都庁構想。業務フロー、役割分担など、ゼロベースから仕事を見直す。改革の突破口となる具体的なモデルケースを生み出す。規制緩和により東京のスタンダードを創り上げる。オープンイノベーションで共に政策を創り上げる。ということの基本

的な視点としてまいります。推進体制として「構造改革推進チーム」を設置し、チーム自らが先駆的なコア・プロジェクトを強力に推進してまいります。また、各局事業の中での課題解決を行うプロジェクトを支援してまいります。直ちに改革に着手するとともに、都政全体での具体的な展開に向け、年度末を目途に「都政の構造改革実行プラン(仮称)」を策定してまいります。最後に、検討体制とスケジュールについてです。全庁を挙げて構造改革を推進するため、各局におきましては、各局プロジェクトの推進と「都政の構造改革実行プラン(仮称)」に基づく改革を推進してまいります。政策企画局、戦略政策情報推進本部、総務局、財務局は、それぞれの立場から各局をサポートするとともに、制度所管局として制度見直しを積極的に実施してまいります。構造改革推進チームの事務局は、コア・プロジェクトの推進、各局プロジェクトの支援のほか、社会構造改革に関する有識者の意見や、構造改革実行プランをとりまとめてまいります。スケジュールは、ご覧のとおりですが、9月のできるだけ早い時期にコア・プロジェクトを選定してまいります。説明は以上でございます。

【事務局】 続きまして、これまでの都政改革について、総務局緑川行政改革推進部長よりご説明いたします。

【緑川行政改革推進部長】 「これまでの都政改革」についてご説明させていただきます。平成29年度からスタートした2020改革では、「3つのシティ」の実現に向けまして、都庁の生産性向上・機能強化に取り組んで参りました。具体的には、「しごと改革」では、ハンコ・ペーパー・キャッシュの3つのレスに取り組むとともに、「見える化改革」では58ユニットの見直しを行いました。また、公文書公開手数料を無料化するなど、「仕組み改革」にも積極的に取り組んで参りました。こうした職員主体の自律的な改革を通じまして、職場には改革マインドの浸透が図られてきていると考えております。昨年12月には、「新たな都政改革ビジョン」を策定し、人材マネジメント、組織運営、行政サービスの3つの視点から、CS・顧客満足とES・職員満足の相乗的な向上によりまして、都民の幸せを実現していくことを掲げたところでございます。今後は、これまでの取組の成果をさらに発展させまして、「都政の構造改革」として、各局連携して取り組んで参ります。なお、今申し上げました、都政改革の取組内容や見える化改革の一環で検討を重ねてまいりました下水道事業における施設運営手法の検討結果等につきましては、次ページ以降に取りまとめてございますので、後ほどご参照頂ければと存じます。説明は以上でございます。

【事務局】 ここまでのご説明で、ご質問・ご発言がある方はいらっしゃいますでしょうか。武市リー

ダーお願いいたします。

【武市副知事】 これからはじめていくに当たって、特に、それぞれ事業を実施されている各局におかれましては、通常業務に加え、所管局としてのコロナ対策、さらに全庁をサポートするという意味でのコロナ対応があつて、非常に大変な状況にあるのかなと思います。ただ、やはりいま、そういう状況ではあるものの、構造改革に取り組まなければいけない状況に都政として置かれているんだ、ということは、ぜひご理解をいただいて取り組んでほしいなということと、その中で、それぞれ各局にもプロジェクトをお願いいたしますが、それも我々チームとしても、各局にお願いするだけではなくて、各局と一緒にたつて取り組んでいくという姿勢が我々推進チームにとつても非常に大事なのかなと思いますので、各局にお願いして締め切りを待つということではなく、ともに一緒に作り上げていく、そういう姿勢で取り組んでいただきたいと思います。よろしくどうぞお願いいたします。

【事務局】ほかにご発言ありますでしょうか。それでは、最後に知事よりご挨拶をいただければと思います。

【小池知事】 今日のキックオフミーティング、ぜひここから職員一人ひとり、いま目の前にある書類や手続きなど、どういうふう改善できるだろうか、どういうふうに変えることができるだろうか、一人ひとりが主体となつて進めていただきたいと思います。構造改革推進チームの運営は、政策企画局、戦略政策情報推進本部、総務局、財務局が中心となるわけですけど、今申し上げましたように、各局が連携して、集中的に取り組んでいただくよう、お願いします。都庁の財政力と組織力を更に高めることで、どんな事態にも揺るがず、そしてより良い都民サービスを提供できるように、全庁一丸となつて、思い切つた構造改革を進めていただきたい。そして今、サブリーダーの宮坂副知事からも、非常にわかりやすいイメージというか、コンセプトがみなさんと共有できたかと思ひます。昭和から平成へは、有楽町から新宿へ移つてきた、そして、平成の時代から令和の時代は、建物としての引越ではなくて、デジタルへの引越したと、いうことをみんなが方向性を一致させることが、2020改革から更に一歩進んだ構造改革へとつながっていくと思ひます。みんなが新しい都庁になつて、新しい都政になつて、都民のみなさんからサービスが良くなつたねと、それを共感してもらえるように、頑張つていきたいと思ひます。よろしくお願ひします。

【事務局】 ありがとうございます。それでは、これにてキックオフミーティングを終了させていただきます。本日はどうもありがとうございました。