

(1) しごとと改革

- 都庁の生産性の向上と職員のライフ・ワーク・バランスの実現のためには、個々の職員の能力を最大化させ、やりがいやチャレンジ精神を生み出す職場環境を作ることが重要であり、「職員」や「職場」の視点から改革を進める必要がある。
- そのため、全職員を対象としたアンケートにより、各職場や現場の職員が抱える課題を抽出し、解決に向けて検討すべき六つの課題を設定した。
- 職員の意識を変える「①意識改革・組織風土改革」に取り組むとともに、働き方改革の制度・基盤を変える「②執行体制の充実」、「③ICTの整備・活用」、「④人材育成・能力開発の充実」、「⑤人事制度の改革」に取り組むことにより、個々の職員の「しごと」を変えていく。さらには、事務の無駄など業務における課題についても解決する必要があることから、都庁の業務そのものを変える「⑥業務改革・改善」にも取り組むこととした。
- 特に、都庁における業務プロセスの抜本的な再構築を図る都庁BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）として、「3つのレス（はんこレス（中間処理レス）・ペーパーレス・キャッシュレス）」を推進するとともに、「3つのレス」を土台とした総務事務改革に取り組む。さらには、総務事務以外の領域にもICTを活用した業務改革を拡大することにより、業務の効率化・省力化を徹底し、職員の仕事の質を高め、都民サービスの更なる向上を図る。
- これらの取組は、各局等が「自律改革」として課題の解決に向けて主体的に取り組んでおり、人事制度など全庁的な対応が必要なものについては、引き続き、各制度所管局において対応していく。



意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ・都庁K A・E・R Uタグ運動の実施や会議ルールの設定など職場レベルでの意識改革を推進
働き方改革〔制度改正〕〔基盤整備〕	<ul style="list-style-type: none"> 局・職場レベルにおける働き方改革の推進 ・課内における柔軟な人員配置や人材派遣の活用 ・研修・O J Tなどによる能力開発の推進 ・20時退庁の推進など超過勤務の縮減に向けた取組 ・年休の取得や育児・介護関係制度の活用推進 など
業務改革・改善	<ul style="list-style-type: none"> ・若手職員による業務改善の検討、効率的な会議運営、ペーパーレス化の推進 など



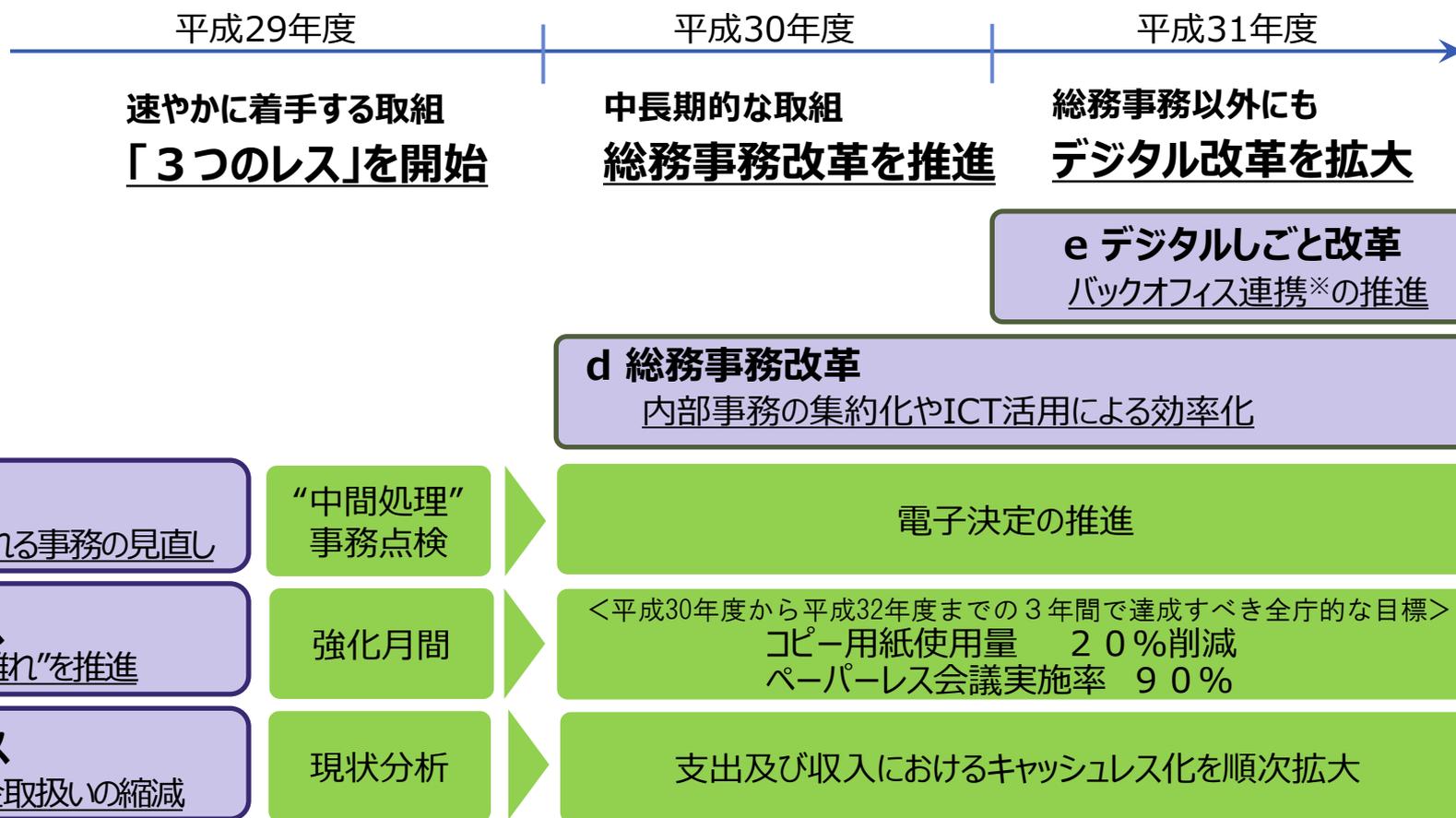
全庁的な取組
<p>①意識改革・組織風土改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ワークスタイル行動指針の策定 など
<p>②執行体制の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務や職場の実態に応じた機動的な人員配置
<p>③ICTの整備・活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な働き方を実現するためのICT基盤整備
<p>④人材育成・能力開発の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内外の人事交流の拡大 ・研修受講環境の改善
<p>⑤人事制度の改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・休暇・勤務時間制度の改正 ・女性職員の活躍推進 など
<p>⑥業務改革・改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都庁B P Rの推進 （「3つのレス〔はんこレス（中間処理レス）・ペーパーレス・キャッシュレス〕」、総務事務改革、デジタルしごと改革）

※ 各局等の自律的な取組とともに、全庁的な取組により改革を進める

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（1/25）

業務改革・改善の全体像（都庁BPRの推進）

- 都庁における生産性の向上を図るため、「3つのレス〔はんこレス(中間処理レス)、ペーパーレス、キャッシュレス〕」の取組を推進する。また、「3つのレス」を土台とした中長期的な取組として、総務事務改革を推進する。
- さらに、平成31年度からは、総務事務以外の領域にも、ICTを活用した業務改革を拡大していく。



※都民や事業者から提出された書類や情報を部局間で共有すること

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（2/25）

a : はんこレス（中間処理レス）

改革の方向性／達成目標

都庁における生産性の向上を図るため、中間処理の可視化とともに、はんこ処理の電子化を推進し、都庁の業務の基盤となる総務事務の改革につなげていく。

[達成目標]○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

- 給与・旅費、人事、共済、福利厚生、契約、会計及び物品の7カテゴリ、計846の事務について、網羅的な点検を実施。点検においては、事務処理の流れをフローチャートにして、紙での処理や印鑑の使用、各階層での経由（中間処理）がどこに存在しているかを可視化した。
- 可視化した各事務の課題については、総務事務改革にて抜本的な改善を図ることとし、総務事務改革に引き継いだ。また、その際に各事務共通の基盤として文書事務（特に電子決定）を対象に加えた。
- 平成30年度、電子決定率向上に向けた庁内への働きかけを実施した（課長決定事案の電子決定の徹底を定めた総務局長通知の発出、課別電子決定率の実績通知、都庁ルールの改正等）。
 - ・電子決定率：34.6%（平成31年2月分）

今後の取組

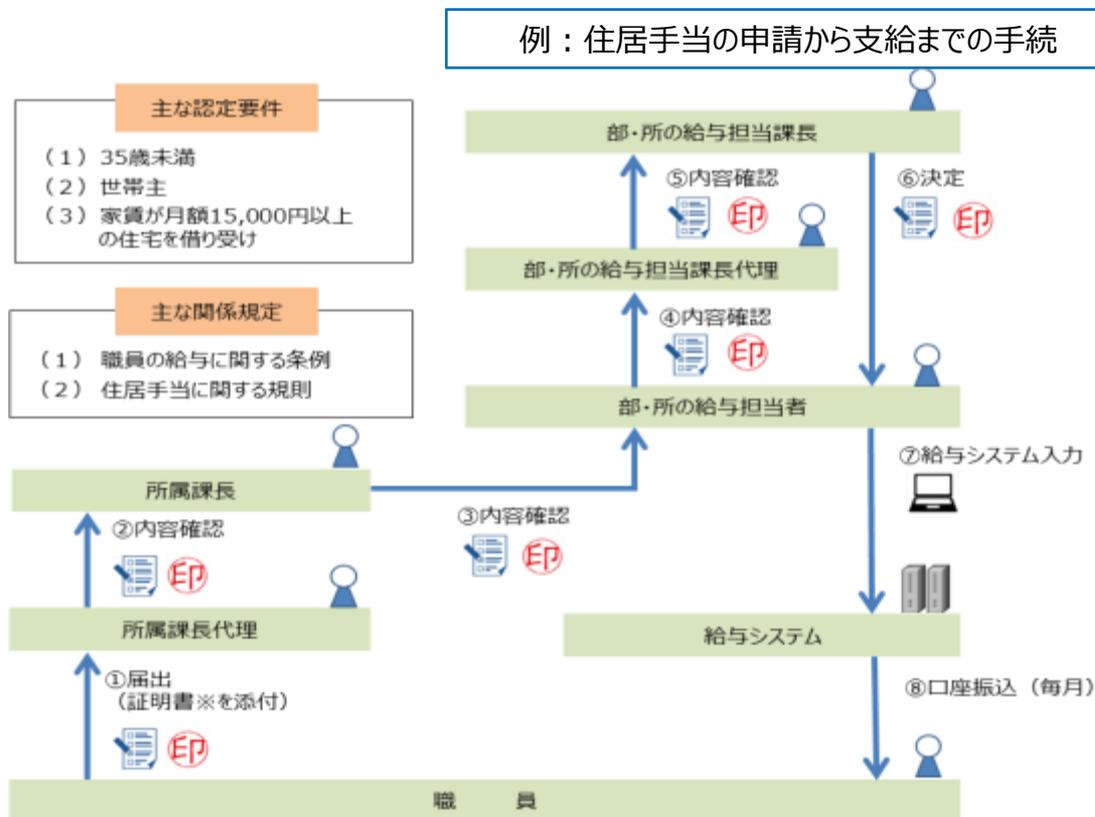
- 各局総務部門のリーダーシップにより、職員の意識改革を進め、総務局長通知の取扱いを徹底する。
- 意識改革の進捗に応じ、電子化促進の範囲を部長以上の決定事案にも拡大する。
- 平成31年度中に文書管理規則、解釈運用通知等を見直し、書面決定の適用範囲を厳格化する。

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（3/25）

はんこレス（中間処理レス）の事務点検

- はんこレス（中間処理レス）は、総務事務改革において重要な視点で、中間的に取りまとめや確認等を行う事務（中間処理）や、紙・はんこによる事務処理を効率化していく取組である。

【参考】総務事務のフロー点検（平成29年度実施）



※証明書の例：住民票（写）、賃貸借契約書（写）

事務のフロー、かかっている工数、関与している職員を可視化するとともに、紙やはんこの所在を特定

あわせて、業務システムの運用状況（コスト等）も把握

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（4/25）

電子決定率の向上に向けた取組

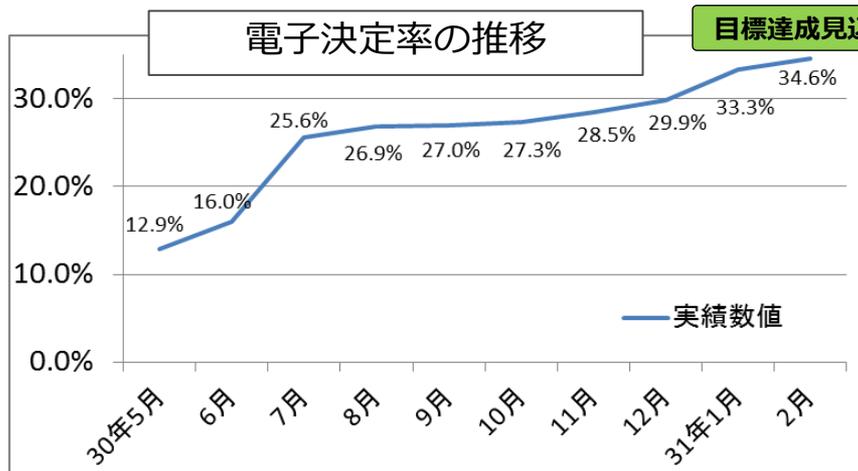
<文書事務における電子決定の必要性>

- 公文書管理の透明性・公正性 ⇒ 意思決定過程の記録、情報の一元的管理
- 業務の効率化 ⇒ 迅速な意思決定、テレワークの推進

<電子決定率の目標>



総起案件数	電子起案件数	紙起案件数
1,230,168	151,586 (12.3%)	1,078,582 (87.7%)



<今後の取組>

- 各局総務部門のリーダーシップにより、職員の意識改革を進め、総務局長通知の取扱いを徹底
- 意識改革の進捗に応じ、電子化促進の範囲を部長以上の決定事案にも拡大
- 平成31年度中に文書管理規則、解釈運用通知等を見直し、書面決定の適用範囲を厳格化

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（5/25）

b：ペーパーレス

改革の方向性／達成目標

紙資料をベースとしたこれまでの働き方から、ICTを活用した効率的で生産性の高い働き方への転換、定着を図るため、ペーパーレスの取組を推進する。

[達成目標]○平成30年度から平成32年度までの3年間で達成すべき全庁的な目標<<対象は本庁各部>>

- ・コピー用紙使用量（平成28年度比）の削減：平成31年度15%削減、平成32年度20%削減
- ・ペーパーレス会議実施率：平成31年度末60%、平成32年度末90%

※最終目標に加え、新たに平成31年度の達成目標を設定することで着実な取組と浸透を図る。

これまでの取組の成果

- 平成30年度、各局等においてコピー用紙使用量の年度別削減目標及び本庁各部で具体的な取組事項を設定した。
 - ・コピー用紙使用量：平成28年度比で3.3%削減（平成29年度実績）
- 定例的会議等のペーパーレス会議実施状況を把握した。
 - ・ペーパーレス会議実施率：48%（平成30年度末時点）
- 平成30年度末、本庁管理職及び先行配備職場の職員に新TAIMS端末を約3,000台配備した。

今後の取組

- 各局等の実績を踏まえたコピー用紙使用量の削減取組強化や各局等コピー用紙使用量実績の見える化などのペーパーレス推進策を実施していく。
- ペーパーレスの取組を推進するとともに、資料作成・会議運営の効率化に向け、職員の意識改革を促していく。
- 平成31年度第4四半期、本庁全職員へ新TAIMS端末を配備し、本庁内の無線LAN環境を整備する。

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（6/25）

ペーパーレス推進に向けた具体的な取組

項目	平成31年度 of 取組内容
コピー用紙削減取組の強化	<p>コピー用紙の使用量の多い部署を中心に具体的な削減取組を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 本庁各部署でペーパーレスにつながる具体的な取組の設定 ➢ 加えて、複写サービスの使用枚数が多い部等については、必須取組を設定 必須取組例) 業務分析に基づく取組、紙資料の見直し、大量印刷等の見直し等
ペーパーレス会議の年度目標設定	<p>全庁的なペーパーレス会議実施率の平成31年度目標を設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ペーパーレス会議実施率 平成31年度 60% ⇒ 平成32年度 90% ➢ 幹部説明（局長、ライン部長レク等）の原則ペーパーレス化
実施状況調査、取組の見える化	<p>各局ごとにコピー用紙使用量、ペーパーレス会議の実施状況等を公表、共有することで、職員の意識啓発を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ コピー用紙使用量及び複写サービスの月別使用実績調査の実施 ➢ ペーパーレス会議実施状況調査
推進支援等	<p>ペーパーレス推進支援、ICT環境の充実※を引き続き実施 ※新TAIMS端末の本格導入（本庁全職員）、遠隔会議機能・本庁舎無線LAN等</p>

上記の取組に加え、資料作成・会議運営の効率化に向け、職員の意識改革を促すため、以下の視点を職員へ周知

- ☆ 資料作りを減らす（手戻り・作り込み・作り直しを減らす）
- ☆ 会議を減らす（開催数・参加者・時間をそれぞれ1/2に）

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（7/25）

ペーパーレスに関する主な取組内容と取組目標

主な取組内容	30（2018）年度	31（2019）年度	32（2020）年度
各局等コピー用紙の 使用量削減（28年度対比）	全庁的な目標設定期間		
	各局等年度目標平均		
	△10%	△15%	△20%
	具体的取組の設定、実施	削減取組の強化	最終目標達成に向けた取組の徹底
定例会議等の ペーパーレス会議実施 （実施率の実績と目標）	実施状況調査、取組の見える化		
	年度目標の設定		
	48% ※30年度内実施見込みを含む実施率	60%	90%
ペーパーレス推進支援 ICT環境の充実	ペーパーレス推進掲示板での情報発信		
	新TAIMS端末の先行導入 ※本庁の管理職及び先行配備職場		新TAIMS端末の本格導入 ※本庁全職員～
	遠隔会議機能・本庁舎無線LAN等		
職員の意識改革	資料・会議の効率化に向けた視点の周知		

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（8/25）

C：キャッシュレス

改革の方向性／達成目標

都民サービスの向上とともに、現金紛失等のリスクの軽減や現金取扱い事務の効率化を図るため、都庁におけるキャッシュレス化の推進を図る。

- [達成目標] ○支出：平成32年度までに原則キャッシュレス化
○収入：平成31年度までに利用者が多い主要施設のキャッシュレス決済導入を完了

これまでの取組の成果

- 支出：確定払旅費（宿泊を伴うもの）等において、平成30年6月までにキャッシュレス化を実施した。また、平成31年1月より資金前渡による支払について、ブランドデビットカード等の使用を試行している。
- 収入：特に利用者が多く、インバウンド利用が想定される主な施設等へクレジットカード等を導入した。
（文化施設、文化財庭園、スポーツ施設、都立病院などへの導入完了）
上記以外の施設の使用料や行政手続の窓口等におけるキャッシュレス決済の導入について検討し、今後の導入方針を決定した。

今後の取組

- 支出：原則キャッシュレス化（平成31年4月概算払旅費、平成32年4月資金前渡）に向け、取組を推進する。
- 収入：平成31年度中に利用者が多い主要施設へのキャッシュレス決済の導入を進める。
行政手続のオンライン化とも連携し、手数料のキャッシュレス化を推進する。
平成31年度よりQRコード決済の実証実験に取り組み、新たな決済手段の導入を検討する。

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（9/25）

キャッシュレスの取組：支出に関する取組

◆ 資金前渡の取組

【資金前渡による支払について】

- ・各所属において「（1件5万円以下の）文房具類・日用品等の購入」等を現金で支払
各所属数：817 本業務に従事する管理者（資金前渡受者）と事務担当者：1,600人以上
平成28年度実績：166,149件、3,830,838千円

<取組状況>

○調査委託の実施（平成30年7月～）

- ・ブランドデビットカード※、クレジットカード等のスキーム及び課題整理
- ・所属特性（本庁・事業所、地域等）に応じた当該決済手段の利用可能性等を分析
- ・現金支払に加えて、ブランドデビットカードの導入等を検討

※カード利用と同時に銀行口座から代金が引き落としされるカード。クレジットカード対応店舗で利用可能

○ブランドデビットカードの試行実施（平成31年1月～）



<今後の予定>

- 平成31年度から試行拡大、マニュアル作成、研修実施、現行検査手法の検証等

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（10/25）

キャッシュレスの取組：収入に関する取組 [1 / 2]

＜取組状況＞

- 特に利用者が多く、インバウンド利用が想定される主な施設等へは順調に導入（文化施設、文化財庭園、スポーツ施設、都立病院等への導入完了）
- 上記以外の施設の使用料や行政手続の窓口等における手数料への導入について検討

＜導入に当たっての課題＞

- キャッシュレス導入による利用者増等の効果を見込むことが困難
- 一方、初期投資や利用手数料等の新たな費用が発生

費用対効果を見込むことが難しい中、キャッシュレス導入を進めていくためには、**都民サービス向上等の導入効果が、より見込める施設や行政窓口等への導入**の検討が必要

使用料

- 各局調査を実施し、都民サービス向上等の導入効果がより見込める施設を選定し、**優先的にキャッシュレス（クレジットカード・電子マネー）導入を推進**
- 新たな決済手段（QRコード等）についても導入を検討

手数料

- 窓口へ来庁せずに手続が可能となることで、より都民サービスの向上が見込まれる**行政手続のオンライン化と連携し、手数料のキャッシュレス化を推進**

※行政手続のオンライン化については、平成30年5月に「電子申請取組方針」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。（平成33年度目途）

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（11/25）

キャッシュレスの取組：収入に関する取組 [2 / 2]

使用料

＜優先的に導入すべき施設の選定＞

- 現行の収納手段が現金のみの施設を洗い出し
- 都民サービス向上等の導入効果がより見込める施設として、一定以上の利用がある施設を選定

【選定条件】

- ・ 利用件数が多い（10万件以上）

**条件に合致する5施設※は、東京2020大会
に向け、平成31年度中の導入を進める**

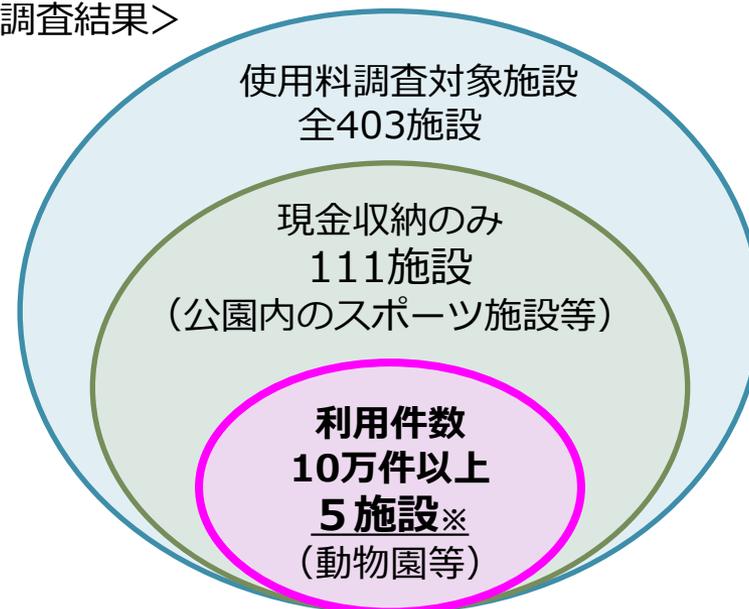
これにより10万件以上の利用がある主要な都立
施設へのキャッシュレス手段の導入はすべて完了

※恩賜上野動物園、葛西臨海水族園、多摩動物公園、神代植物公園、
井の頭自然文化園

＜上記以外の施設＞

- 利用件数の状況から費用対効果を見込むことが難しいため、今後のキャッシュレスの社会的動向（QRコード決済等）を踏まえ、コストパフォーマンス・利便性の高い手段の導入等を継続的に検討
31年度からQRコード決済の実証実験を実施予定（恩賜上野動物園）

＜調査結果＞



5施設合計の収納額は、111施設の約7割を占める。

手数料

- 調査対象127種類（※警視庁を除く） ⇒現金収納のみ54種類
- 31年度下期より、手数料の支払を伴う行政手続のオンライン化を順次実施

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（12/25）

【参考】都有施設におけるキャッシュレス導入状況

平成31年3月31日現在

クレジットカードのみ	電子マネーのみ	クレジットカード及び電子マネー
<ul style="list-style-type: none"> ○都税 全税目（非電算化税目除く） ○水道・下水道料金 ○文化施設 東京文化会館 東京芸術劇場 ○スポーツ施設等 東京体育館 駒沢オリンピック公園総合運動場 東京武道館 東京辰巳国際水泳場 有明テニスの森公園テニス施設 武蔵野の森総合スポーツプラザ 大井ふ頭中央海浜公園 若洲海浜公園（ゴルフリンクス） 	<ul style="list-style-type: none"> ○都立庭園 浜離宮恩賜庭園 旧芝離宮恩賜庭園 小石川後楽園 六義園 向島百花園 清澄庭園 旧古河庭園 旧岩崎邸庭園 殿ヶ谷戸庭園 	<ul style="list-style-type: none"> ○都立病院 広尾病院 駒込病院 神経病院 松沢病院 大塚病院 墨東病院 多摩総合医療センター 小児総合医療センター ○都立駐車場 八重洲駐車場 宝町駐車場 東銀座駐車場 日本橋駐車場 新京橋駐車場 板橋四ツ又駐車場 ○文化施設 東京都江戸東京博物館 江戸東京たてもの園 東京都美術館 東京都写真美術館 東京都庭園美術館 東京都現代美術館

（注）下線は30年度新たに導入した施設（但し、都立病院及び東京都江戸東京博物館は、既存のクレジットカードに加え、電子マネーを新たに追加）

優先的に導入すべき選定条件に合致し、今後導入予定の5施設（平成31年度）

- 動物園、水族園等
恩賜上野動物園、葛西臨海水族園、多摩動物公園、神代植物公園、井の頭自然文化園

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（13/25）

キャッシュレスの取組：31年度以降の取組スケジュール

		平成31年度		平成32年度		平成33年度以降	
		上期	下期	上期	下期		
使用料	優先的導入施設（5施設）	東京2020大会に向け31年度中に順次導入 ・恩賜上野動物園（31年度上期） ・他4施設（31年度中）					
	上記以外の施設	キャッシュレスの社会的動向を踏まえ継続的に検討					
			QR実証実験（恩賜上野動物園）		QR実証実験のデータ分析・検証⇒導入支援へ		
手数料		行政手続のオンライン化（平成33年度目途）					
		行政手続のオンライン化と連携しキャッシュレス化を推進 ・31年度下期：電子申請システム（ペイジー対応）の運用開始 ⇒各局にて所管手続（手数料）を順次オンライン化					

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（14/25）

d：総務事務改革

改革の方向性／達成目標

都庁における生産性の向上を図るため、3つのレスを土台とした中長期的な取組として、各局・部・課に重層的に存在する総務関係事務の集約処理化やICTの活用によって効率化する総務事務改革を実施していく。

[達成目標]

1. 平成31年度までに押印処理の廃止に向け既存様式等を見直し。平成37年度まで段階的に電子化。
2. 平成32年度末までに総務事務センター（仮）を開設
3. 平成30年度のRPA実証実験を踏まえ、平成31年度以降に順次導入
4. 平成31年度末までに総務事務のシステム規模や経費の在り方について検討し、改革案を作成
5. 平成32年度までに地方自治法改正を踏まえた内部統制の体制を構築

これまでの取組の成果

- 総務事務改革の工程表（平成30年3月策定）に掲げた5つの改革基本方針に基づき、8つのカテゴリーの事務について、各制度所管部署において改革・改善の取組を実施した。
- 総務事務を集中的に処理する組織（総務事務センター（仮））の設置に向けた検討を実施した。
- 新たなBPR手法として、RPAの実証実験を実施した（平成30年10月～）。

今後の取組

- 平成32年度末までの総務事務センター（仮）開設に向け、詳細設計や事務の集約を行っていくほか、ICT活用による事務の効率化などにも取り組んでいく。

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（15/25）

総務事務改革における5つの改革基本方針

基本方針	内容
1 デジタルファースト	<ul style="list-style-type: none"> ・どこでも職場と同様に仕事を進められる環境整備を進めるため、電磁的記録を推奨して事務処理を見直す。
2 発生源入力と集中管理	<ul style="list-style-type: none"> ・職員からの申請に基づき実施する事務処理には、事務担当者を経由せず、申請する職員本人が直接システム入力する発生源入力を導入する。 ・事業主として一括して管理する方が効率的であるものや年次処理など日常の管理に関係が薄いものについては、集約し一括して処理していく。
3 新たなBPR手法の導入（RPA・AIなど）	<ul style="list-style-type: none"> ・データの集約、確認など単純反復業務を軽減・解消するため、システムのみ reliant ことなくRPAやAIを導入していく。
4 業務システムの運用コスト最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・技術革新の速度が高まる中、様々な可能性を検証し、システム連携などによるコスト最適化を図る。
5 統制環境の再整理	<ul style="list-style-type: none"> ・事務フローの検証を行い、関与・決定の責任を明確化するとともに、必要なチェックが実効性高く行われるよう、リスクに応じて検査等の在り方を見直していく。 ・プロセスの検証を容易にし、ヒューマンエラーを極小化する観点から、必要に応じて、機械的な照合や審査もシステムや事務のフローに導入する。



各取組部署において、上記の基本方針に沿って取組内容の具体化・定量目標の設定を行い、計画的に実施（短期・中期・長期）

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（16/25）

総務事務改革の必要性・理念

総務事務改革の必要性

総務事務の非効率

総務事務には、紙・はんこの残存や中間処理などの課題があり、効率化の余地が大きい。

社会基盤の変化

人手不足は顕著で、人材の確保は今後ますます困難になる。RPAやAIなど、画期的な省人化技術が実用段階に入っている。

都政の状況

超高齢社会の到来など、対応すべき行政課題が山積

▶ **高水準の都民サービスを将来にわたって安定的に提供していくためには、総務事務を抜本的にダウンサイズし、これにかけていたマンパワーを事業・サービス面にシフトさせていくことが不可欠**

(マンパワーシフトのイメージ)



① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（17/25）

主な取組のスケジュール

	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020) ~34(2022)年度	35(2023) ~37(2025)年度
1 デジタル ファースト	電子決定の段階的推進			
	紙による決定を合理的とする理由の見直し			
	キャッシュレス化の推進			支出事務 への パーパス化
				システム調整等
2 発生源入力 集中管理	総務事務センター（仮） 設置企画・開設準備		開設	対象事務の順次拡大
3 新たな BPR手法	RPA 実証実験	実証実験を踏まえて順次活用を拡大		
4 業務システム の運用コスト 最適化	システム規模や経費の在り方を検討		検討を踏まえた改革案の具体化	
5 統制環境	方針策定・体制整備		運用・評価	

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（18/25）

取組内容の具体化・定量目標の設定

主な取組内容	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020)年度	33(2021)年度以降
・電子決定率の向上（再掲）	30%	60%	80%	最終目標 100%
・庶務事務システムの対象事務範囲拡大		新庶務事務システム開発		
			超勤関係事務、 休業申請等への活用	対象事務の 順次拡大
・給与明細のペーパーレス化	◎ (並行運用開始)	◎(本格実施) 約30万枚削減		最終目標 約45万枚削減
・研修等システム導入による中間処理レス		研修履歴登載 約18万件/年の 中間処理レス	eラーニング 受講管理等約 4.4万人/年の 中間処理レス	
・昇任選考システム導入によるペーパーレス化		主任級職選考 申込書等約1万 枚/年削減	管理職選考申 込書等約4,200 枚/年削減	
・指名業者選定委員会等のペーパーレス化		約4.3万枚/年 削減（財務局 案件）		最終目標 約194万枚/年 削減※試算値
・総務事務センター（仮）の設置	集約化事務の 確定	センター詳細 設計	◎(設置) 旅費・手当事務 等の集約化	対象事務の 順次拡大

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（19/25）

総務事務センター（仮）のアウトライン（案） [1 / 2]

総務事務センター（仮）の理念

- ◆ 給与・旅費などの職員に関わる事務は、全ての組織に共通して存在し、かつ中間処理も多く、担当者の業務負担が大きくなっている。
 - ◆ 社会的に人手不足が顕著であり、都庁においても人材の確保は今後ますます困難になることが予想される。
 - ◆ 都政を取り巻く環境の変化に機動的に対応し、多様な行政課題の解決や、都民サービスの充実を図るための施策にマンパワーを重点的に振り向けていくためには、内部管理業務の負担軽減を図ることが必要
- ⇒ 総務事務を集中的に処理する組織（総務事務センター（仮））を設置し、所属の業務負担が実際に軽減される改革を推進する。

総務事務センター（仮）の対象事務

- ◆ 職員に関わる事務、職員の誰にとっても必要となる事務であり、かつ都の事業執行と直接関係がない事務
⇒ 「給与・旅費」、「人事」、「共済」、「福利厚生」の4カテゴリーを対象とする。
- ◆ 特に給与・旅費、人事のカテゴリーのうち、以下の事務を中心に総務事務センター（仮）へ集約する。
 - ・ 旅費の経路確認・支払、認定手当の書類確認・認定、年末調整事務、住民税事務等
- ◆ 共済、福利厚生のカテゴリーのうち、中間処理が発生している事務について、集約化を検討する。
- ◆ 上記以外の事務の集約化については、別途検討する。

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（20/25）

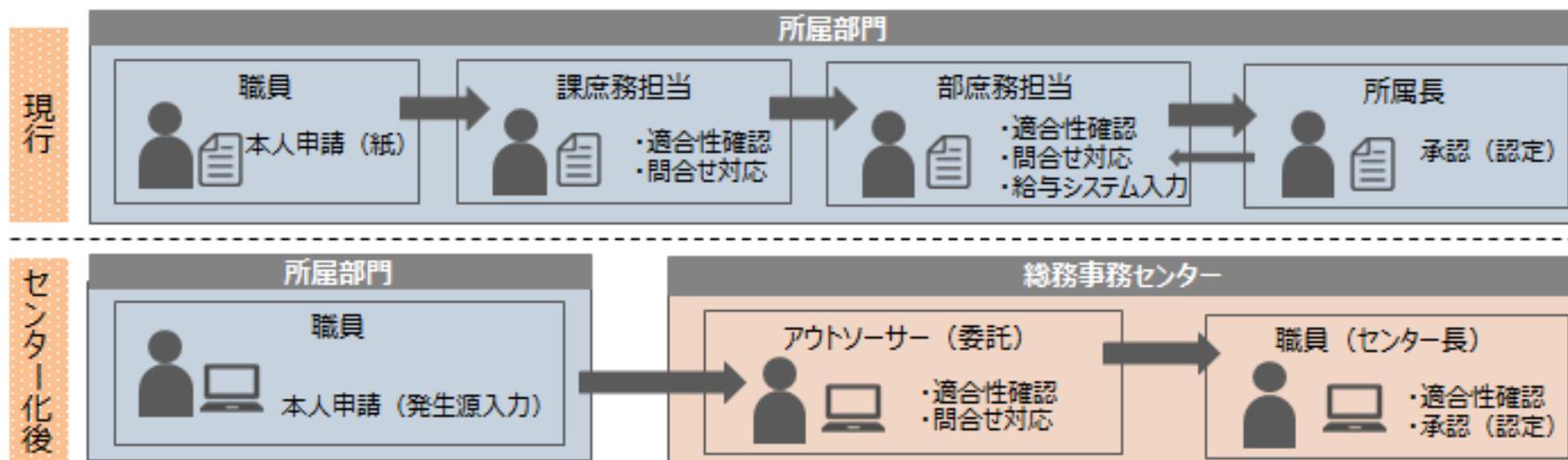
総務事務センター（仮）のアウトライン（案） [2 / 2]

総務事務センター（仮）の機能

- ① 申請内容の要件適合性のチェック
- ② 申請行為の承認・不承認
- ③ 案件処理（データ入力、様式記載、支出処理等）
- ④ 職員からの問合せ対応
- ⑤ 提出・配布書類の取りまとめ、仕分け

5つの機能を適切に組み合わせて対象事務を実施

総務事務センター（仮）における事務フローイメージ（手当認定の例）



① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（21/25）

e : デジタルしごと改革

改革の方向性／達成目標

社会全体のデジタル化が課題となっている中、都においては、平成29年12月に策定した「東京都ICT戦略」に基づき、オープンデータの取組や行政手続のオンライン化、事業活動へのICTの活用等、様々な施策を展開している。

しごと改革においても、これまで総務事務の領域を中心に業務のデジタル化に取り組んできたが、平成31年度からは都の行政サービスにおけるデジタルファースト※¹、ワンスオンリー※²、ワンストップの原則の具体化に向け、総務事務に加えて行政手続や補助金等の領域にも業務のデジタル化の取組を拡大していく。

このことにより、都の行政手続等のデジタル化を加速し、都民・事業者の利便性の更なる向上を図る。

【達成目標】○RPAの実証実験を踏まえ、平成31年度から技術的サポートを拡充し、各局で活用を開始
○平成31年度にバックオフィス連携等によるワンスオンリーモデル事業の試行実施

※¹原則、個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結され得る仕組み ※²一度提出した資料は、二度提出する必要がない仕組み

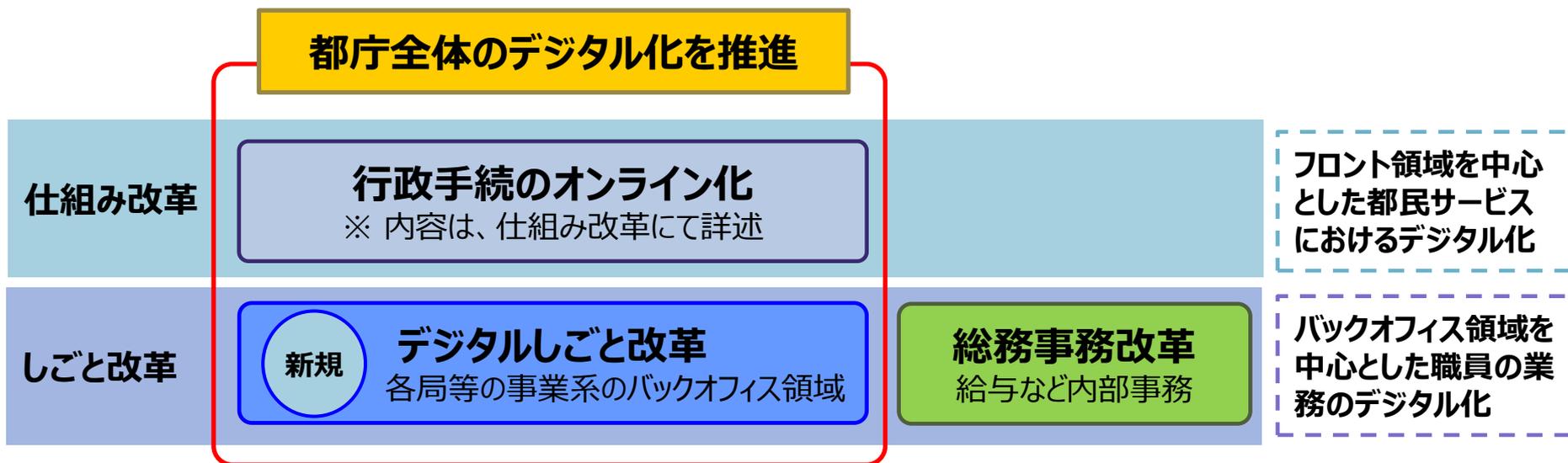
今後の取組

- 都民や事業者等と書類のやり取りのある事務・事業を主な対象に、デジタルファーストの視点での業務改革・改善に取り組むとともに、RPAやAIなどの先進的ツールを活用した業務改革を各職場からの参加型で推進していく。
- 戦略政策情報推進本部は、各職場の求めに応じて、RPAやAIの導入等も含めたコンサルティングにより取組を支援する。
- 全庁的な課題解決が必要な事案については、対応案を関係部門と連携して検討する。
- 行政手続のオンライン化の取組と一体となって、バックオフィス連携等を推進するに当たり、許認可や補助金申請等の手続に係るワンスオンリーモデル事業を試行実施する（実施部門は募集）。
- あわせて、ワンスオンリーの拡大に向け、事業者等から提出された書類を共有する仕組みについて検討する。

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（22/25）

デジタルしごと改革の概要（案）

- 平成31年度から、新たに「デジタルしごと改革」を開始し、都庁におけるデジタルファースト、ワンスオンリー、ワンストップの原則の具体化に向け、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。



<工程表>

		2019(31)年	2020(32)年	2021(33)年
RPA/AI	R P A の活用	先行導入（戦略政策情報推進本部による技術的サポート）		本格導入
ワンス オンリー	モデル事業の実施	局内連携等の検討/試行実施	局間連携の試行	本格的な情報連携を 順次拡大
	拡大に向けた仕組みの検討	状況調査	提出された書類の共有や情報連携の仕組みの検討	

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（23/25）

【参考】バックオフィス連携を含めた行政手続のオンライン化（イメージ）

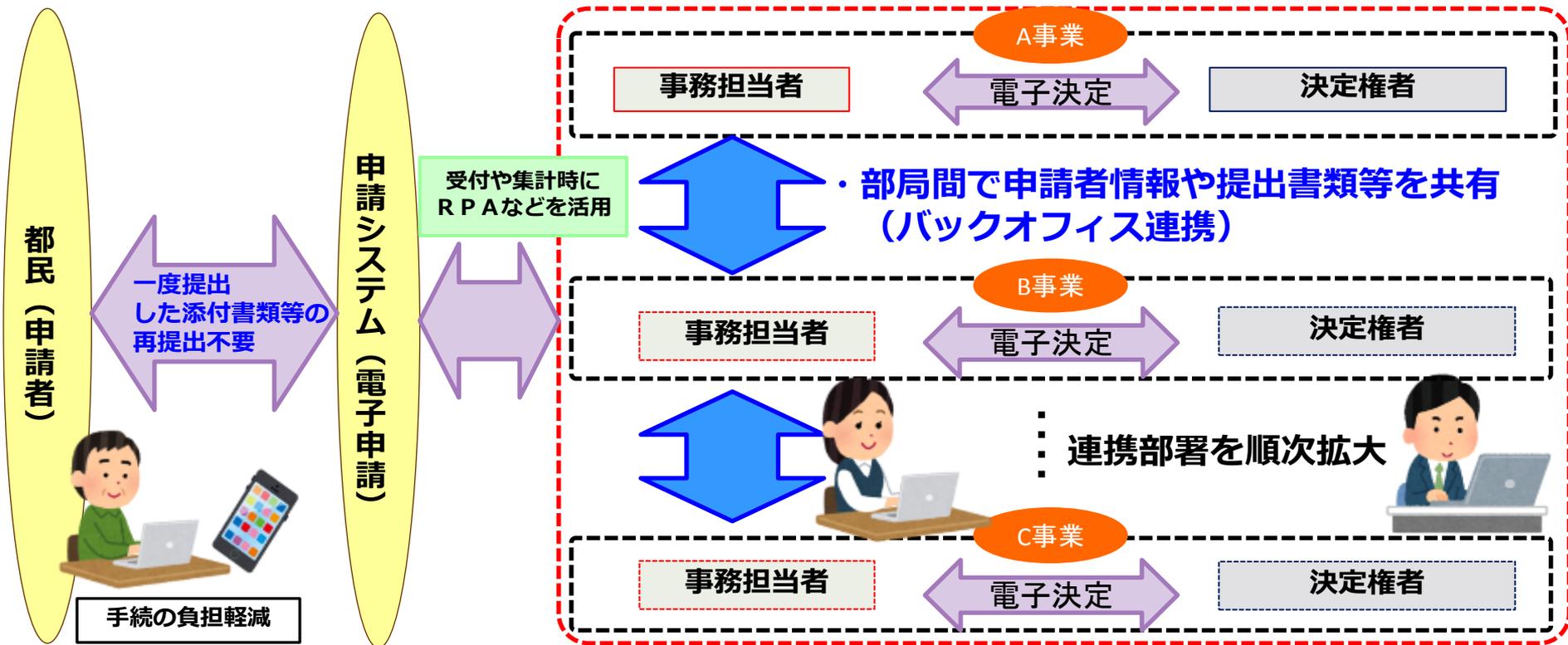
- バックオフィス連携を含めて、事務フローが電子化されることを目標に取組を推進
- RPAなどICT技術を活用し、事務の効率化を追求

▶ 都民の利便性向上

デジタルファースト ⇒ オンライン申請により来庁しなくて良い。
ワンスオンリー ⇒ 情報連携により、同じ提出書類を2度出さなくて良い。 など

フロントオフィス領域

バックオフィス領域（申請の事務処理）



① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（24/25）

RPAによる作業自動化の実証実験

RPA（Robotic Process Automation）

人間がパソコンで行っている入力や照合等の作業を、あらかじめ設定したプログラムに従って自動的に処理する技術。単純・反復的な業務に上手く活用すれば大きな効果を得られるため注目を集めており、他自治体でも導入が進んでいる。

- これまでも作業的業務等については外部委託を進めてきた経緯はあるが、庶務担当部門を中心として、定型的・反復的な業務は残存
- 「総務事務改革の工程表」では、RPAやAIの活用を明記

「RPAによる作業の自動化の共同実証実験」を、平成30年10月から平成31年3月まで実施

実証実験の概要

スキーム

実証実験に協力する民間事業者を公募。選定された事業者からソフトウェアのライセンス提供を受け、都庁の職場をフィールドとして、効果が期待される業務にRPAを適用

参加部署

総務局、主税局、オリンピック・パラリンピック準備局、収用委員会事務局、水道局

RPAを適用した業務（例）

- データ集計等（休暇取得状況や超過勤務のデータを集計し、所属長へのメール案文を作成）
- 統計資料作成（システムでデータの検索・抽出を行い、帳票を作成して保存）
- 届出様式の作成支援（住所等から通勤経路等を検索し、通勤届の作成を支援）
- 文章チェック（項番の付与など文書の体裁で誤りやすい箇所をアラート表示）
- データ登録（住民税の特別徴収税額等をシステムに登録）

➡ 実証実験の成果や課題を踏まえ、平成31年度から、希望する部署での活用を順次進めていく

① 業務改革・改善（都庁BPRの推進）（25/25）

A I等を活用した職員の業務効率化・生産性向上

- A I（Artificial Intelligence | 人工知能）は、蓄積された膨大なデータの学習に基づいて事務処理をサポートし、効率性や正確性を大きく向上させる可能性を秘めている。
- 民間や国、他自治体でも、A Iを用いて業務の効率化を進める動きが相次いでおり、都においても、業務の効率化・生産性の向上に向けて、活用を進めていく必要がある。

現時点での活用アイデアの例

問合せ対応	総務系の事務について、所属の庶務担当者や制度所管部署への問合せが日常的に多数発生している。こうした問合せ対応の一部を、チャットボット等の活用により効率化する。
会議・打合せ	議事録の作成には多くの時間を要している。A Iを活用した精度の高い音声認識技術を活用して議事録を速やかに作成し、情報公開に至る期間を短縮化する（平成30年度、総務局内でトライアルを実施済）。
チェック・校正	公文書の作成に当たっては、相手方へ与える影響を考慮し、その確認に多くの時間と労力を必要としている。過去の文書等をA Iに読み込ませることで、修正すべき点や漏れている要素についてレビュー・アラートを返し、チェックや校正の負担を軽減する。

- ➡ 現場のニーズに応じ、A Iに読み込ませるデータの収集等、活用に向けた取組に順次着手していく。平成31年度はその皮切りとして、平成30年度のトライアルも踏まえ、議事録作成支援のサービスの活用に取り組む。

② 執行体制の充実

機動的な人員配置の実現

改革の方向性／達成目標

突発業務や業務の繁閑に応じた柔軟な人員配置（係制廃止による課内での職員の柔軟な差配、任期付職員の活用及び前倒し採用の実施）はもとより、ライフ・ワーク・バランスの推進に向け、病気休職や育児短時間勤務等により一時的に不足する執行体制を確保するための人材派遣の活用など、機動的な人員配置に向けた重層的な取組を実施していく。

これまでの取組の成果

- 任期付職員の7月採用（平成30年7月：38名）を実施するとともに、前倒しによる新規採用者の配置を11月にも実施し（平成30年度34名）、年度途中の柔軟な採用による突発的な行政需要に応じた人員配置を実施した。
- 病気休職者や育児短時間勤務制度利用者への対応など、一時的に執行体制を確保するための人材派遣の活用について、平成30年7月に各局等への再周知を行い、積極的な人材派遣の活用を奨励した。
- 平成28年度からの係制廃止に伴い、各職場の実状に応じて、課内における柔軟な人員配置を実施している。

今後の取組

- 突発業務や業務の繁閑に対応し、課内の柔軟な人員配置による組織運営の推進、期中の任期付職員の採用、新規採用者の前倒し採用、人材派遣の活用など、機動的な人員配置・執行体制の確保を実施していく。

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年度途中の柔軟な採用 （任期付職員、前倒し採用）	任期付職員の年度途中採用			
	新規採用者の前倒し採用（複数回実施）			
②一時的な人員不足への対応（人材派遣）	人材派遣の積極的な活用			

③ ICTの整備・活用 (1/3)

柔軟な働き方を実現するためのICT基盤整備

改革の方向性／達成目標

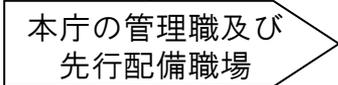
テレワークやペーパーレスなどの推進により、職員の柔軟な働き方を実現するとともに、都庁の生産性向上を図るため、ネットワーク環境の整備やTAIMS端末の更新など、必要なICT基盤の整備を実施していく。

これまでの取組の成果

- 新TAIMS端末の先行導入まで、テレワークなどに活用可能なモバイル端末を本庁モデル職場へ配備するとともに、本庁部長級以上へタブレット端末※を配備した。※平成30年度第4四半期に新TAIMS端末に移行済
 - ・モバイル端末数：約130台（平成30年度末時点）
- 平成30年度第4四半期に新TAIMS端末（薄型・軽量、無線対応で持ち運びに適したPC）を先行導入した。
 - ・先行導入対象及び台数：本庁の管理職及び先行配備職場を対象に約3,000台
- 主要会議や審議会で使用可能なペーパーレス会議システムを導入した。
 - ・セット数：6セット〔タブレット40台／セット⇒240台〕（平成30年度末時点）
- 全管理職向けにTAIMSメールを個人のスマートフォン等で送受信可能とするTAIMSメールアプリを導入した。

今後の取組

- 平成31年度末までに、本庁全職員へ新TAIMS端末（薄型・軽量、無線対応で持ち運びに適したPC）を配備する。あわせて、本庁内の無線LAN環境を整備していく。

主な取組内容	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020)年度	33(2021)年度以降
新TAIMS端末の導入、本庁内の無線LAN環境の整備				
				

③ ICTの整備・活用 (2/3)

ICT環境の充実

◆ 新TAIMS端末（薄型・軽量、無線対応で持ち運びに適したPC）の導入

- 機能
 - ・ TAIMSメール・予定表・掲示板
 - ・ 業務システム（庶務事務、電子決定など）
 - ・ 文書作成・編集・閲覧（ファイルサーバにアクセス）
 - ・ 遠隔会議・チャット※本格導入後
 - ・ 端末にデータが残らない仕組み

⇒**執務室以外でも基本的に全ての機能を利用可能**

- 先行導入
 - ・ 時期 平成30年度第4四半期
 - ・ 対象 本庁の管理職及び先行配備職場 約3,000台
- 本格導入
 - ・ 時期 平成31年度～
 - ・ 対象 本庁全職員～

【使用シーン】

- ・ 執務室机上で業務
- ・ ペーパーレス会議・打合せ
- ・ 在宅勤務
- ・ サテライトオフィスでの勤務
- ・ モバイルワーク
（出張中に出張業務で使用、
移動中にスキマ時間で使用）

◆ 無線LAN環境の整備

- 本庁全職員への新TAIMS端末配備に合わせ、本庁内の無線LAN環境を整備【平成31年度～】

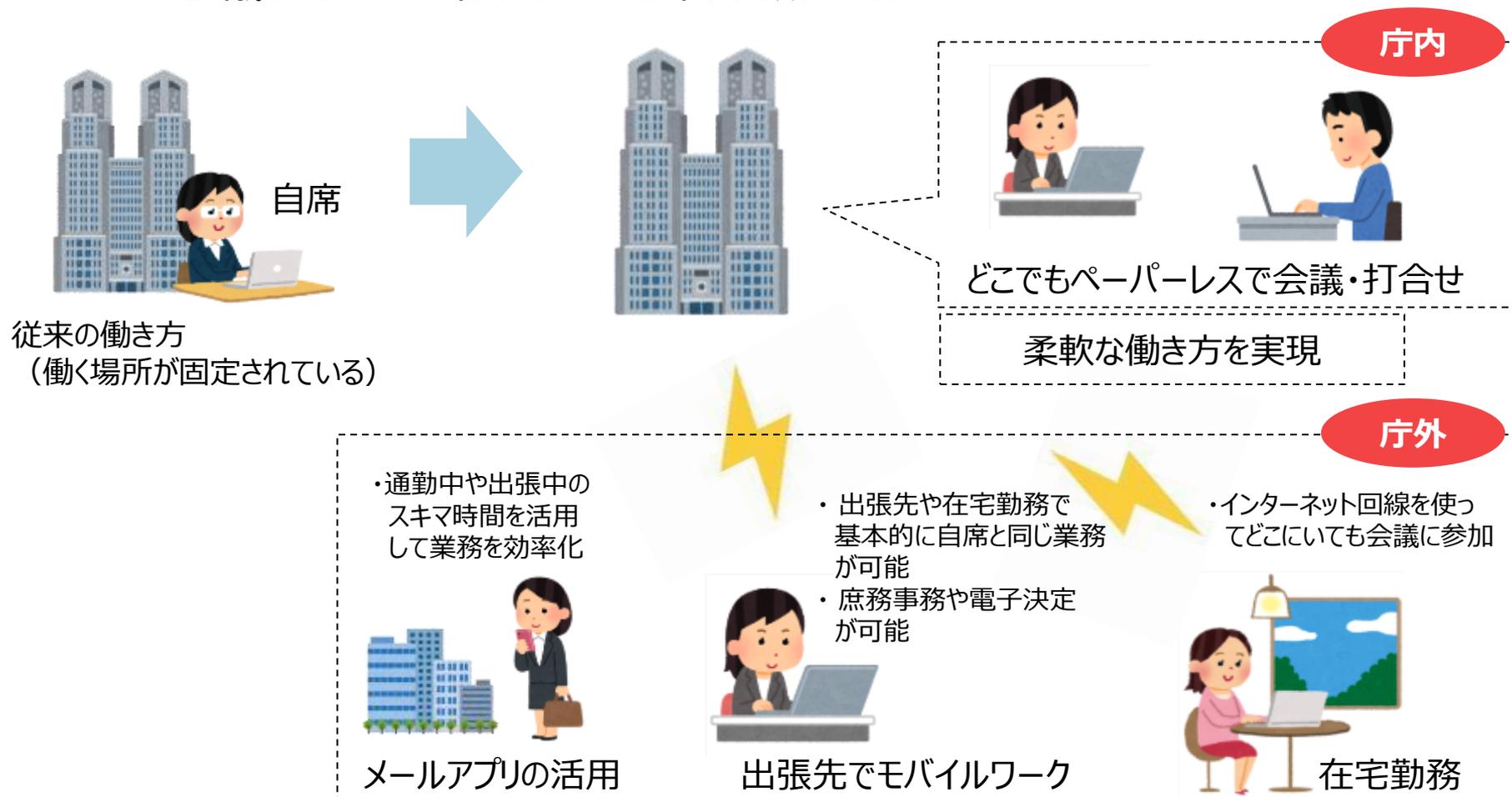
◆ 管理職へTAIMSメールアプリ（TAIMSメールを個人のスマートフォンで送受信）の導入

- 機能
 - ・ TAIMSメール・予定表を各自が携帯するスマートフォンやタブレットで利用可能
- 時期
 - ・ 試行期間を経て平成30年10月より本格導入

③ ICTの整備・活用 (3/3)

【参考】新しいT A I M S 端末の活用

普段使っている端末を自席以外の場所でも、基本的に自席と同様に業務が可能
庁内での会議や打合せに端末を活用し業務を効率化



④ 人材育成・能力開発の充実 (1/2)

a : 人事交流の拡充

(仕組み改革としても実施)

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。
- 各局等は、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 ②民間・外国人材の都庁組織への受入拡大 ③国際競争力強化プロジェクト	指針策定 公募導入 計画作成	①派遣20名増 ②受入20名増 ③500名	①派遣20名増 ②受入35名増 ③500名	①派遣75名増 ②受入50名増 ③500名

④ 人材育成・能力開発の充実 (2/2)

b : 研修受講環境の改善

改革の方向性／達成目標

都庁職員の業務能力向上や自己啓発を促すため、職員が積極的に研修を受講できるよう、受講時の時間的・場所的な制約を軽減し、個々のニーズに合った研修を提供するなど研修受講環境を改善していく。

これまでの取組の成果

- 平成30年7月、研修所内にサテライトオフィスを設置し、研修前後の時間を活用したメール確認や緊急時の業務従事を可能にするテレワーク端末を配備した。
- 平成30年度、事業所空スペースを有効活用し、中央研修の一部を多摩地域で開催し、研修会場を分散化した。
- 平成30年度、知識・スキル・能力一覧表を活用し、各職場のニーズを踏まえた資格取得支援メニューの見直しを実施した。

今後の取組

- T A I M S 未配備職場でも受講が可能となる新たなeラーニングシステムの構築や、各局等研修スペースや研修資料の共有化を進め、研修受講環境の改善を図る。

主な取組内容	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020)年度	33(2021)年度以降
①新たなeラーニングシステムの構築	次期システム 検討	システム構築・ 試行	本格運用	
②研修担当者・研修受講者の利便性向上	研修所内サテライ トオフィス開設	各局等研修スペース・研修資料の情報共有化		

⑤ 人事制度の改革 (1/12)

a : テレワークの拡大

改革の方向性／達成目標

育児、介護等を抱える職員の生活と仕事の両立だけでなく、災害時や臨時・突発事態への対応を可能とするため、ICTを活用した、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方・テレワークを実現していく。

これまでの取組の成果

- 平成29年4月 在宅勤務型テレワークの試行を開始した。
- 平成30年4月 全局等にモデル職場を拡大した（在宅勤務用端末を局等に1台以上配備）。
- 平成30年7月 都庁テレワーク・デイズを実施した（7/23～7/27：約1,650人の職員がテレワーク体験）。
常設サテライトオフィス（2か所）を開設した。（7/24）
- 平成30年度第4四半期 本庁の管理職を中心に本庁職場に新TAIMS端末を先行導入した（約3,000台）。

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テレワークを活用した働き方改革の実現	テレワーク試行	テレワーク本格実施		
②新TAIMS端末※の導入 ※薄型・軽量、無線対応で持ち運びに適したPC	本庁の管理職及び 先行配備職場		本庁全職員～	

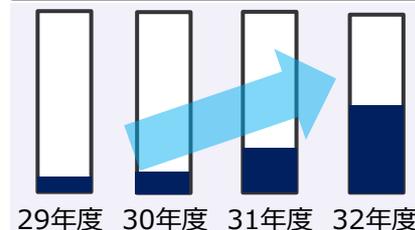
⑤ 人事制度の改革 (2/12)

テレワークの拡大

1 2020年に向けた目標

- ◆ 東京2020大会期間中の交通混雑緩和にも貢献するため、2020年までに段階的にテレワークを拡大していく。
- ◆ 大会後も、テレワークを都庁の標準的なワークスタイルとし、災害時などにも柔軟な働き方ができるようにする。

大会時の交通混雑緩和に向けたイメージ



32年度の夏
(大会期間)は
本庁職員の約半数が
テレワーク・時差勤務・
休暇取得等へ

2 取組状況

項目	取組状況
制度運用 / ICT環境	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成29年4月から在宅勤務型テレワークの試行を開始 ○ 効果検証しつつ制度・運用面を充実 ○ <u>被災地支援の緊急業務でも活用拡大</u> <p>【29年度開始時】 在宅勤務型 モバイル端末5台・30職 場で試行スタート</p> <p>拡大 →</p> <p>【29年度から30年度まで】 在宅勤務型 モバイルワーク サテライトオフィス 端末約130台・全局等にモデル職場拡大 タブレットを本庁部長級以上に配備</p> <p>拡大 →</p> <p>本庁 管理職等 新TAIMS端末を 3,000台先行導入</p> <p>今後さらに 充実 →</p> <p>【31年度以降】 本庁 全職員 新TAIMS端末を 導入予定</p> <p>※今後、職員の端末の更新時期にあわせ、モバイル可能な新端末の導入等更にICT環境を充実</p>
気運醸成 ・ 意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「都庁テレワーク・デイ」(毎月第3月曜日)と「都庁テレワーク・デイズ」(平成30年7月)の実施 ○ 「働き方改革推進ミーティング」で取組状況等を全庁で情報共有 ○ 庁内イントラネットで職員の声やメリット等の情報を発信

⑤ 人事制度の改革 (3/12)

常設サテライトオフィスについて

◆運用開始

平成30年7月24日(火)～

常設は初

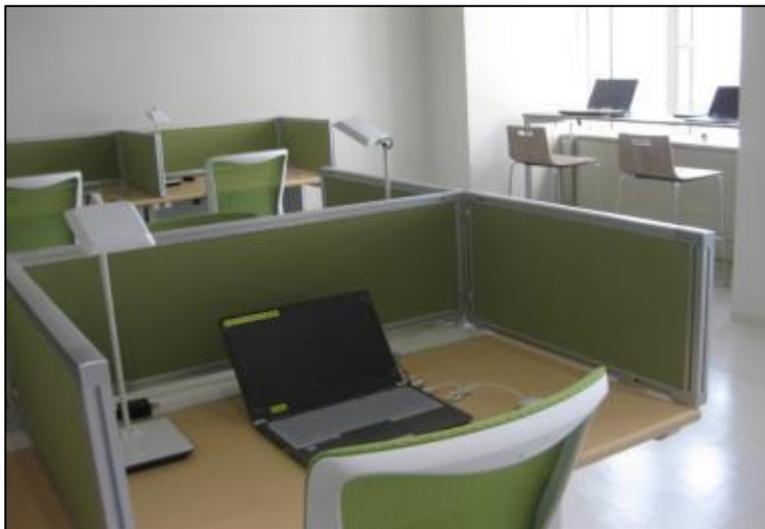
◆開設場所(2箇所)

事業所からの出張者を想定

研修受講者を想定

①東京都庁第一本庁舎25階(端末:9台設置)

②東京都職員研修所(端末:10台設置)



電子メールの確認、資料の作成など、都職員が通常、執務室で業務用端末を用いて行っている業務を、出張や研修の前後の時間に、サテライトオフィスで実施することが可能

時間の有効活用など生産性の向上やライフ・ワーク・バランス推進に寄与

⑤ 人事制度の改革 (4/12)

b : フレックスタイム制・変形労働時間制の導入

改革の方向性／達成目標

都庁職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに、都庁の諸課題に的確に対応できる生産性の高い執行体制を構築するため、柔軟で多様な働き方を可能とするフレックスタイム制・変形労働時間制を導入していく。

これまでの取組の成果

- 平成30年4月より、フレックスタイム制を本庁職場に本格導入した。
(導入後5か月で、約270人※が実施) ※実人数
利用者は多様な勤務パターンを設定し、各自のライフスタイルに合わせて活用している。
- 地方公務員法において適用が除外されている「1年単位の変形労働時間制」について、地方公務員への導入が可能となるよう、国に対して法改正等の提案要求を継続的に行っている。

今後の取組

- 柔軟で多様な働き方の選択肢が用意され、職員個々のライフスタイルに対応できる執行体制を整備していく。
- 1年単位の変形労働時間制等をはじめとする、時代に対応できる新しい働き方を継続的に追及する。

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職員の制度理解に資する周知を継続、必要に応じて制度改善を検討 ②1年単位の変形労働時間制について、国に対し引き続き法改正要望等を実施	随時職員への制度周知、必要に応じて制度改善を検討			
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; width: 40px; margin: 0 auto;"> 国への 提案要求 (前期) </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; width: 40px; margin: 0 auto;"> 国への 提案要求 (後期) </div>	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; padding: 5px; width: 150px; margin: 0 auto; display: inline-block;"> 要求実現の有無により提案要求を含め、国との協議継続 </div>	

⑤ 人事制度の改革 (5/12)

c : 超過勤務の削減・長時間労働の是正

改革の方向性／達成目標

都庁職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに、都庁の諸課題に的確に対応できる生産性の高い執行体制を構築するため、総労働時間の短縮に向けた超過勤務の縮減、長時間労働の是正及び休暇の取得促進により、「残業ゼロ」の職場づくりを実現していく。

これまでの取組の成果

- 平成28年10月 20時完全退庁、残業削減マラソンの取組を開始
- 平成29年4月 「超過勤務の縮減に関する基本指針」を改定・各職場の実態に応じた自律的な取組を推進
- 10月 勤務間インターバル・土日連続勤務禁止の試行開始、20時完全消灯日（全庁・各部署）の取組開始
- 11月 都庁トップによる「都庁働き方改革」宣言を実施した。管理職に対し、長時間労働是正をコンプライアンスの一つとして認識するよう意識改革を進めた。
- 平成30年4月 長時間労働是正に向け、退庁時間を記録する取組を出先事業所も含めた全庁で開始した。

今後の取組

- これまでの「残業ゼロ」に向けた取組に加え、各局等の超勤等のデータを多角的に「見える化」することや、創意工夫事例・好事例を共有することを通じて、各局等が自局の働き方を俯瞰できるようサポートしていく。
- 働き方改革関連法の改正内容も踏まえ、一般職に比べ取得実績の低い管理職を含む全職員の年休15日取得の達成を目指すなど、職員の長時間労働を未然に防止し、健康確保に配慮した勤務環境を構築していく。

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長時間労働の未然防止	職員の労働時間の適正把握により、管理職のマネジメントを発揮			
②職員の健康確保に配慮した勤務環境構築	勤務間インターバル等試行結果検証	職員の健康確保に配慮した勤務環境の構築		
		勤務間インターバル本格実施		

⑤ 人事制度の改革 (6/12)

超過勤務の縮減・長時間労働の是正

➤ 超勤時間は減少傾向。長時間労働面接対象者は平成29年で減少に転じたものの増加傾向

➤ 「残業ゼロ」に向けた取組を実施

① 「20時完全退庁」、「残業削減マラソン」(平成28年10月～)

・遅くとも20時には退庁、超勤縮減率の大きい部署を表彰

② 都庁K A・E・R Uタグ運動(平成29年5月～)

・各局等で退庁時間の見える化を図るタグ等を作成

③ 勤務間インターバル・連続勤務の禁止(平成29年10月～試行)

・翌日の勤務開始まで一定の間隔(原則11時間)を確保
・繁忙期でも週1日は休む日の確保

④ 退庁時間記録の徹底(平成29年12月～)

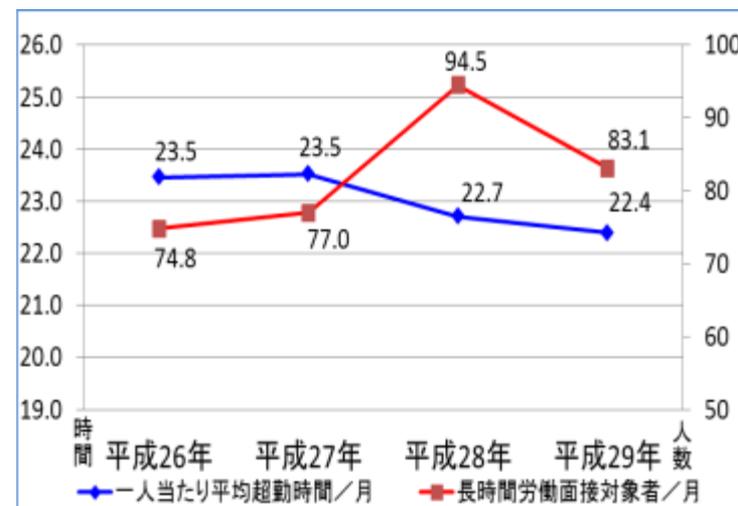
・超過勤務の有無にかかわらず客観的データに基づく職員の在庁状況把握を徹底→管理職の適切なマネジメントに活用

⑤ 20時完全消灯徹底日の設定

・全庁(月1回)+各職場(月1回以上)の設定

※職員の年次有給休暇取得については、「トライ20! クリア15!」をスローガンに管理職を含む全職員の15日取得を目標に推進

【平均超勤時間と長時間労働面接対象者数の推移(知事部局等:本庁)】



※長時間労働面接対象者…超勤時間が1月100時間を超えた者、又は2か月ないし6か月間の超勤時間が1月平均80時間を超えた者が対象

⑤ 人事制度の改革 (7/12)

d : 育児関連休暇制度等の拡充

改革の方向性／達成目標

都庁職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに、都庁の諸課題に的確に対応できる生産性の高い執行体制を構築するため、育児関連の休暇制度等を拡充していく。

[達成目標] ○平成31年度に、男性職員の育児休業取得率を15%に向上させる。

これまでの取組の成果

- 男性職員の育児休業取得率：7.0%（平成29年度）※知事部局等+公営企業
- 子どもの看護休暇の見直し（平成30年1月～）：健康診断・予防接種を受けさせる場合に認められる要件につき、対象年齢を「小学校就学前」から「中学校就学前」まで拡大した。
- 育児参加休暇の見直し（平成30年1月～）：配偶者の出産予定日前から育児参加休暇が取得できる対象となる「上の子」の要件につき、「小学校就学前」から「中学校就学前」まで拡大した。
- 時間休の上限見直し（平成30年4月～）：5日を上限としていた時間休につき、上限を撤廃した。

今後の取組

- フレックスタイム制やテレワークといった柔軟な働き方も駆使しながら、年次有給休暇も含めた育児・介護関連の休暇・休業などの取得推進等を通じて、育児・介護等と仕事を両立できる職場づくりを推進していく。

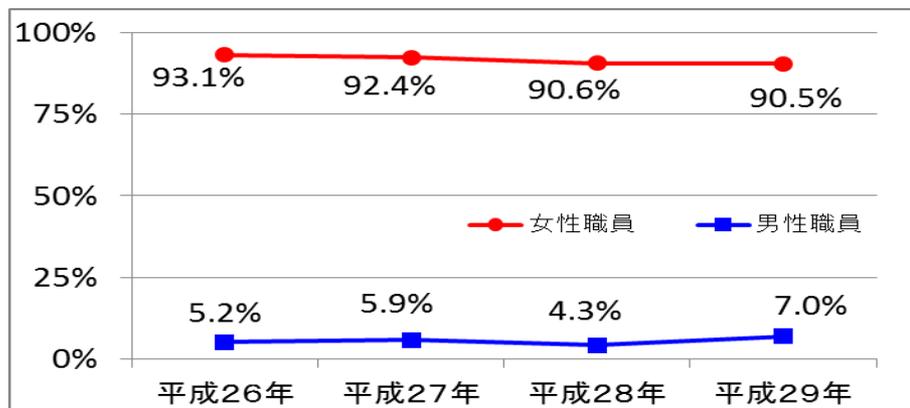
主な取組内容	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020)年度	33(2021)年度以降
・男性職員の育児休業取得率の向上	男性の育児参加に関する理解促進・気運醸成のための啓発及び周知			
	「育児参加プランニングシート」を活用した上司とのコミュニケーション強化			

⑤ 人事制度の改革 (8/12)

男性職員の育児参加推進

項目	現状	目標設定
男性職員の育児休業取得率 (知事部局等+公営企業)	7.0% (平成29年度)	○ 平成31年度には 15% に向上させることを目指していく。

【育児休業取得率の推移(平成26年度～平成29年度)】



【男性職員の育児関連休暇取得率】

年	出産支援休暇※ ¹	育児参加休暇※ ²
26	87.2%	73.4%
27	87.6%	77.5%
28	85.1%	75.4%
29	86.1%	73.2%

※¹ 配偶者の出産時等に2日間取得できる休暇

※² 配偶者の出産後2か月(上の子がいる場合産前2か月も)に5日間取得できる休暇

- 男性職員の育休取得率は低水準である一方、男性職員の育児関連休暇取得率は高水準
- 上司とのコミュニケーションを図る機会確保に向けた取組を実施
- 育児参加プランニングシートの活用により育児期の働き方の計画などを早期共有する取組を開始(平成31年1月～)
- 職場・上司の理解促進に向けた意識啓発、気運醸成の取組を実施
- 職場向け啓発ポスターや子供が産まれる予定の男性職員向けガイドブック等を配布(平成31年2月～)

⑤ 人事制度の改革 (9/12)

e : 昇任選考制度の柔軟な運用

改革の方向性／達成目標

昇任選考の受験時期は、育児などのライフイベントと重なることが多いことから、管理職選考において、職員のライフスタイルに合わせた受験機会の拡充を実施していく。

これまでの取組の成果

- 平成30年度の管理職選考Aから、育児休業を取得中の職員を含め、一部の科目（事務系は択一、技術系は択一又は記述）の受験を可能とする制度改正を行った。
- 制度改正により、男性66名、女性26名の計92名が一部科目受験者として新たに受験を行った。

今後の取組

- 平成31年度選考から、育児休業中等であっても管理職選考A・Bの全部受験（論文・口頭試問等）を可能とする制度改正を行う。
- 引き続き、性別を問わず、意欲と能力のある職員が活躍できる制度・仕組みなどを整備していく。

主な取組内容	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020)年度	33(2021)年度以降
育児休業中等の管理職選考の範囲拡大				

⑤ 人事制度の改革 (10/12)

f : 女性職員の活躍推進

改革の方向性／達成目標

都庁の女性職員の活躍を推進するため、多様な視点での取組や、個々の職員が抱える昇任への不安払拭に向けて取り組み、行政系の管理職に占める女性職員の割合を向上させていく。

[達成目標] ○行政系の管理職に占める女性職員の割合：平成32年には20%を達成し、平成37年には25%への向上を目指す。

これまでの取組の成果

- 管理職選考受験者増に向け、受験負担の軽減、管理職の魅力PR、積極的な受験勧奨等の取組を実施した。
 - ・行政系の管理職に占める女性職員の割合：19.8%（平成30年4月1日現在）
- 平成30年11月から、職員のキャリア形成支援・育児参加推進を図るため、管理職等を相談窓口とするキャリア・メンター制度について5局で試行を開始した。

今後の取組

- 女性職員の更なる活躍推進に向け、キャリア・メンター制度の試行状況等を踏まえ、今後の展開について検討していく。
- 平成31年度選考から、育児休業中等であっても管理職選考A・Bの全部受験（論文・口頭試問等）を可能とする制度改正を行う（再掲）。

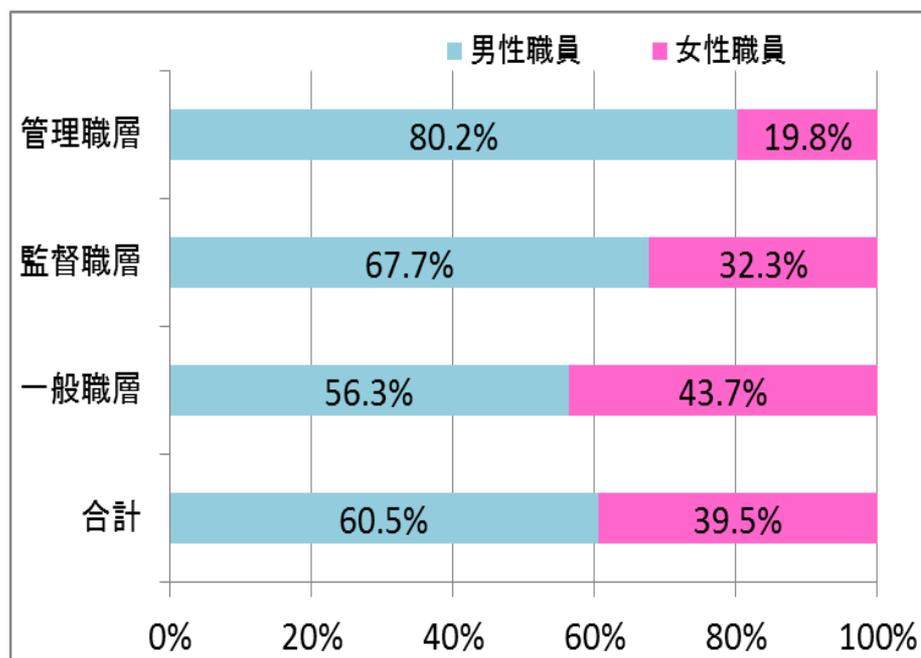
主な取組内容	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020)年度	33(2021)年度以降
①キャリア・メンター制度の試行	試行実施	試行検証を踏まえた検討		
②育児休業中等の管理職選考の範囲拡大（再掲）		改正実施		

⑤ 人事制度の改革 (11/12)

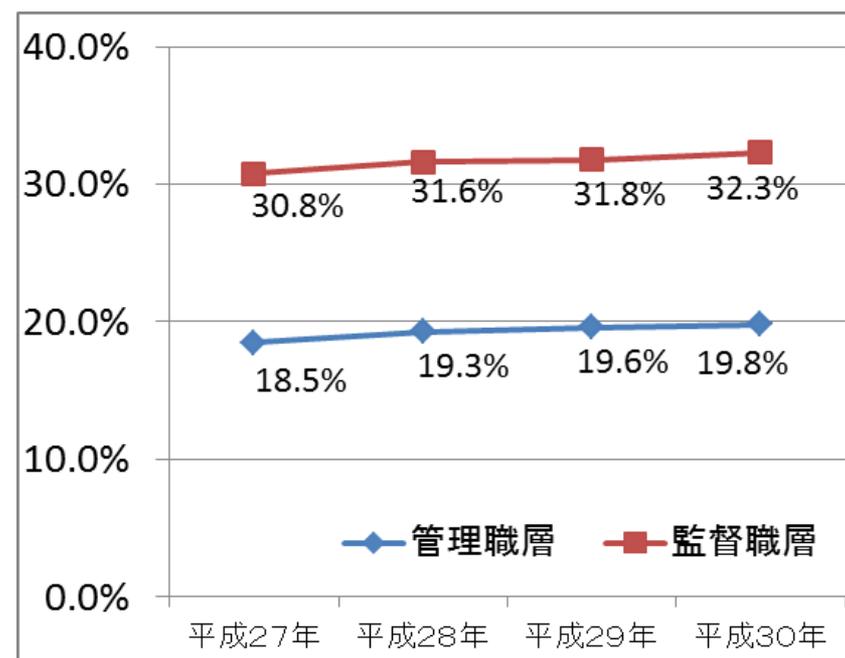
女性職員の活躍推進 [1 / 2]

項目	現状	目標設定
行政系の管理職に占める女性割合	19.8% (平成30年4月)	○平成32年には 20% を達成していく。 ○平成37年には 25% に向上させていくことを目指す。

【行政系職員の職層別女性割合 (平成30年4月)】



【管理職・監督職層の女性比率の推移】



⑤ 人事制度の改革 (12/12)

女性職員の活躍推進 [2/2]

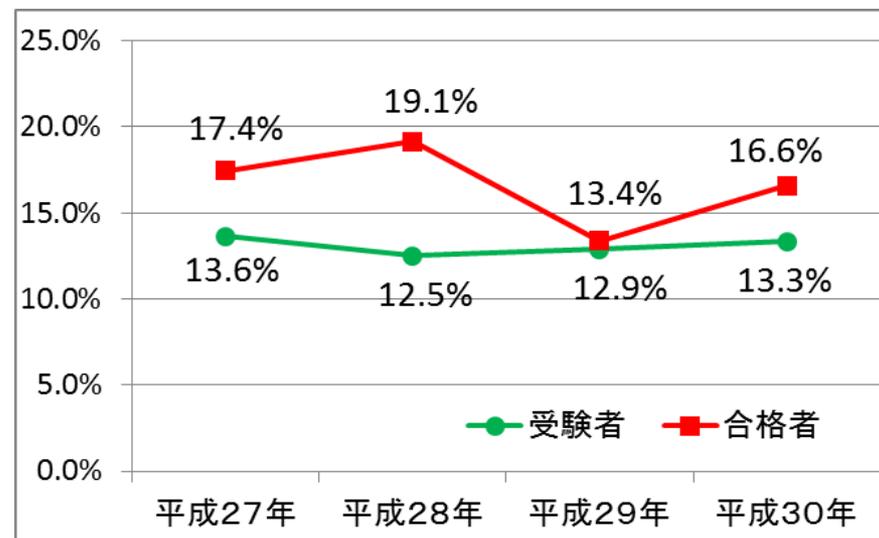
- 管理職選考は、試験制度による選考が大原則
(学歴や性別にとらわれない、能力・業績に基づく、実力本位の任用管理)
- 女性の管理職選考受験者増に向けた取組を実施
(受験負担の軽減、管理職の魅力PR、積極的な受験勧奨等)
- キャリア形成支援等の観点から職員個々の事情に対応したきめ細かい不安払拭の取組を実施
(キャリア・メンター制度の試行実施等)

<参考：管理職選考をためらった理由（女性）>

- 昇任への不安<233人>
 - ・責任が重く、家庭生活が犠牲になる恐れ
 - ・上司や部下との関係、組織運営力への不安
- 仕事の魅力不足<165人>
 - ・現職の知識・経験を活かした仕事を続けたい
 - ・調整業務が多い管理職の仕事に魅力を感じない
- その他<77人>
 - ・多忙であり試験への準備が不足
 - ・超勤代が出ないため、収入があまり増えない

※回答者数計：475人

【管理職選考受験者・合格者に占める女性職員の割合】



⑥ 意識改革・組織風土改革 (1/2)

a : 新しい働き方(ワークスタイル)の確立に向けた行動指針の策定

改革の方向性／達成目標

都庁における新しい働き方(ワークスタイル)の確立に向け、無駄・過剰品質な資料の削除や会議の効率化、テレワークの活用等を通じ、超過勤務の縮減、ライフ・ワーク・バランスの一層の実現を目指す観点で、職員の日々の業務における行動指針を策定していく。

これまでの取組の成果

- 平成28年9月から、全管理職がライフ・ワーク・バランスを応援するための行動目標などを職場に宣言するイクボス宣言を実施した。
- 平成29年11月に知事をはじめ幹部職員による「都庁働き方改革」宣言を実施した。
- 新しい働き方(ワークスタイル)の確立に向け、「超勤縮減及びライフ・ワーク・バランス実現に向けた行動指針」を策定し、平成30年4月に施行した。

今後の取組

- 「超勤縮減及びライフ・ワーク・バランス実現に向けた行動指針」について、より一層の浸透を図る。

主な取組内容	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020)年度	33(2021)年度以降
継続的に職員への周知徹底を図り、理解を深めていく。				

⑥ 意識改革・組織風土改革 (2/2)

b : 360度フィードバック（マネジメント・レビュー）の導入

改革の方向性／達成目標

管理職のマネジメント力向上や意識改革を図り、効率的な仕事の進め方や残業ゼロに向けた組織風土改革を推進するため、「360度フィードバック（マネジメント・レビュー）」を実施していく。

＜概要＞・対象者の姿勢や行動について、部下や同僚（同一部内の課長級職員）を回答者として、匿名によるアンケートを実施
・アンケート結果について、上司から面談等を通じて対象者本人へフィードバックすることで、気づきを通じた行動改善を促進し、組織を活性化

これまでの取組の成果

- 平成29年度より、本庁の課長級職員を対象に制度を導入した。
 - ・平成29年度対象者：945人、総回答件数：11,044件
- 回答内容を基に、上司である部長級からフィードバックを行い、伸ばす部分、見直すべき部分を具体的に指導・助言することで、課長級職員の行動改善を促進した。

今後の取組

- 平成29・30年度の実施状況及び結果の検証・分析を踏まえ、必要な改善を図りつつ、対象拡大を検討していく。

主な取組内容	30(2018)年度	31(2019)年度	32(2020)年度	33(2021)年度以降
・360度フィードバック（マネジメント・レビュー）の導入対象拡大	本庁課長級実施	出先事業所・部長級への拡大を検討		
	実施状況及び結果の検証・分析			