

都庁ライフ・ワーク・バランス実現 PTの検討状況

平成29年7月19日

都政改革本部・都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム

目次

	頁
1 これまでの検討経過	2
2 職員アンケートの結果概要	3
3 職員アンケートを踏まえた課題の分類	6
4 今後の検討に向けた各課題の現状整理	7
5 今後の検討体制	16
6 今後のスケジュールについて	17
(参考) PT会議において出された主な意見	18

1 これまでの検討経過

2月 1日（水）都政改革本部会議（第6回）

都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチームを設置

2月16日（木）都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム会議（第1回）

【主な議題】

- ・職員アンケートの実施について

【議事概要】

- ・職員アンケートを実施するに当たり、具体的な提案を出してもらえるよう、自由記述式のアンケート形式を採ること及び回答しやすい構成とすることを決定
- ・現行制度にとらわれることなく、民間の事例なども参考に幅広く検討していく必要性などについて、意見交換

3月16日（木）～3月31日（金） 職員アンケートの実施

4月～5月 職員アンケートの集計・分析

6月29日（木）都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチーム会議（第2回）

【主な議題】

- ・職員アンケートの結果概要について
- ・ワーキンググループ（以下「WG」という。）の設置について

【議事概要】

- ・職員アンケートをもとに、今後の検討課題を整理
- ・各検討課題についての現状の整理と今後の検討に向けた意見交換を実施
- ・今後、WGを設置して各検討課題についての解決策を検討していくことを決定

2 職員アンケートの結果概要

<職員アンケートの概要>

(1) 趣旨

都庁ライフ・ワーク・バランス実現プロジェクトチームの検討に当たり、働き方、仕事の仕方、能力開発等に関する職員の問題意識を把握し、プロジェクトチーム(以下「PT」という。)として検討すべき課題を設定するため、自由記述式の職員アンケートを実施

(2) 対象

区市町村立学校職員、警視庁職員及び東京消防庁職員を除く全職員(約63,000人)

(3) 実施期間

平成29年3月16日(木)から3月31日(金)までの16日間

<集計状況>

(1) 総回答者数

3,974人

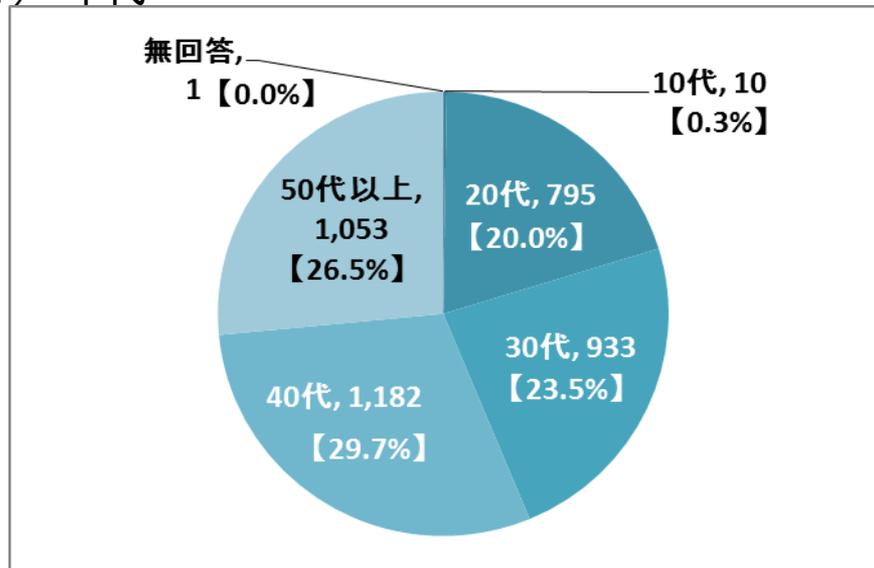
(2) 設問毎の有効回答数(自由記述式)

設問区分	困っていること	改善策
①仕事と職場の改革について	1,601件	1,539件
②意識・職場風土の改革について	1,179件	1,055件
③能力開発について	1,131件	1,038件
④多様で柔軟な働き方の推進 について	986件	1,005件
⑤その他ライフ・ワーク・バランス に関すること	(自由意見) 950件	

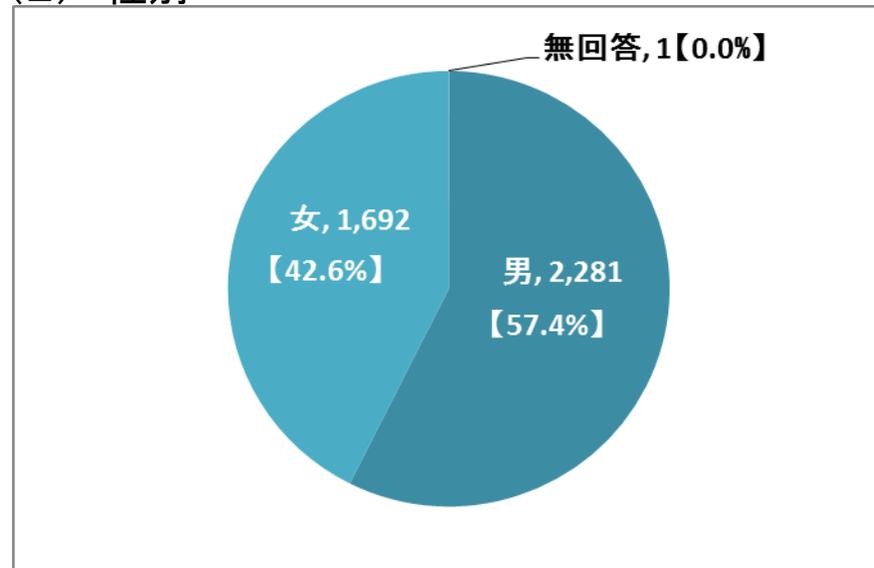
2 職員アンケートの結果概要

<回答者の属性> n=3,974人

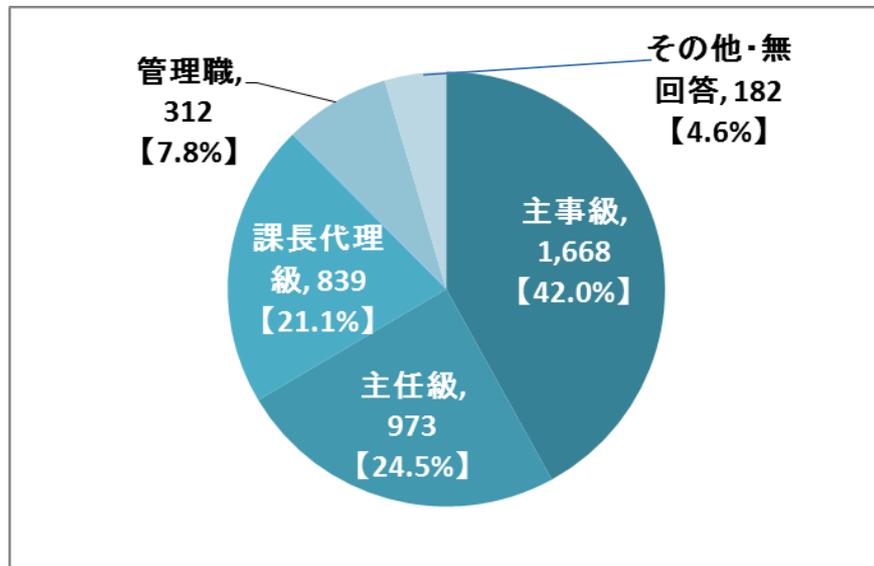
(1) 年代



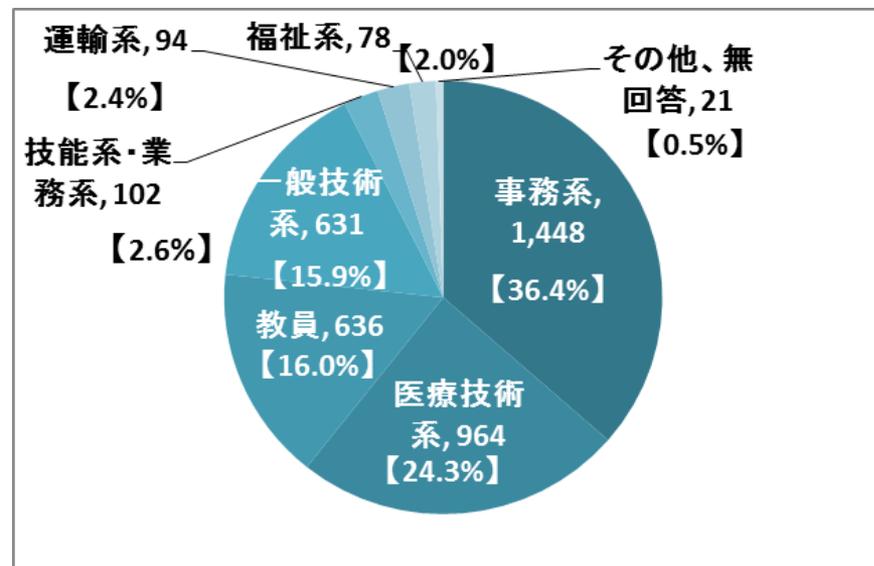
(2) 性別



(3) 職層

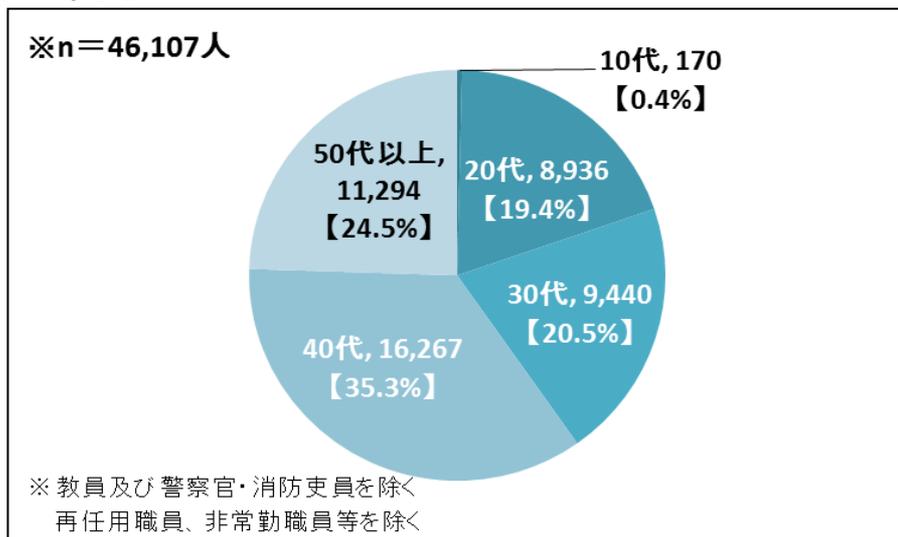


(4) 職種

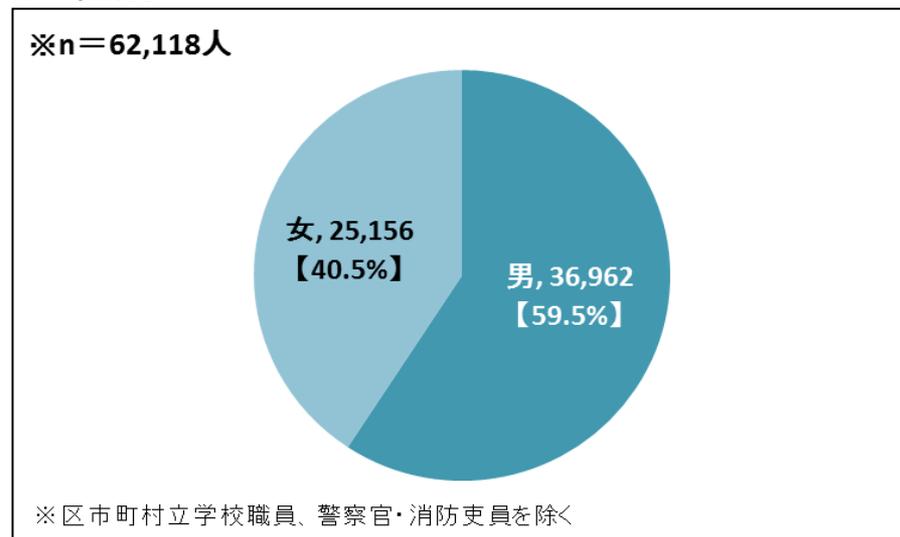


(参考) 東京都の職員構成(平成28年)

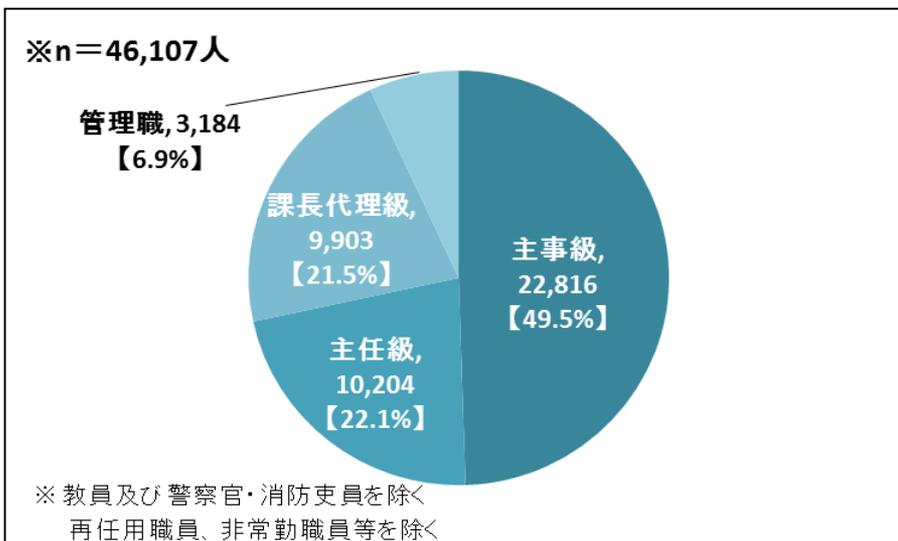
(1) 年代



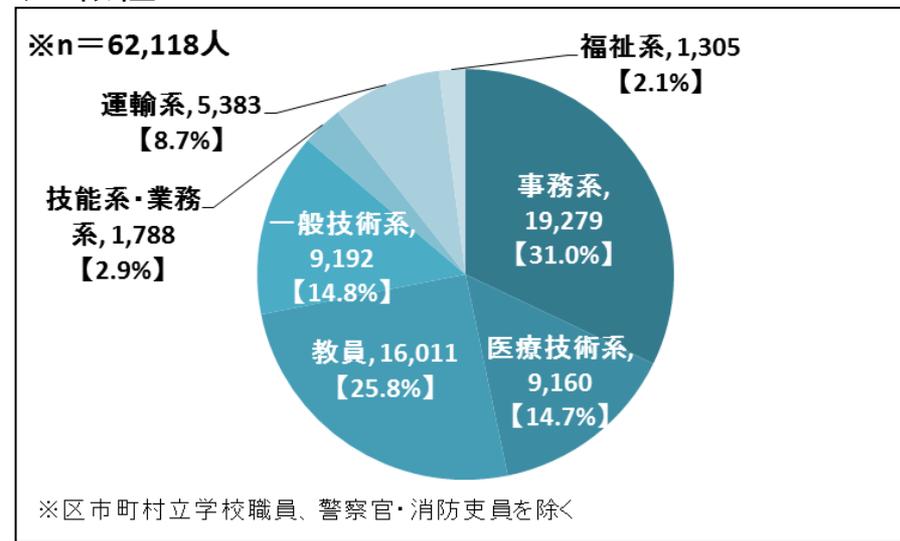
(2) 性別



(3) 職層



(4) 職種



出典:「都職員の構成(平成28年4月1日現在)」(東京都人事委員会)

「平成28年度公立学校統計調査報告書 学校調査編」(東京都教育委員会)

注:上記の人事委員会調査は平成28年4月1日現在、教育委員会調査は平成28年5月1日現在

3 職員アンケートを踏まえた課題の分類

アンケートで多く寄せられた職員からの問題提起に基づき、PTにおいて検討すべき課題を分類した。

職員からの問題提起

分類項目

・忙しい職場への機動的な人員配置 など

1 執行体制の充実

・テレワークの推進やサテライトオフィスの設置、ペーパーレス会議の拡充 など

2 ICTの活用

・柔軟に働くことができる勤務時間制度の導入、休暇・休業制度の改善 など

3 勤務時間等の
人事制度の改革

・専門性を持った職員の育成、人事交流の推進、研修受講機会の拡充 など

4 人材育成・能力
開発の充実

・業務改善の必要性、会議や資料作成に関する業務の効率化 など

5 業務改善

・管理職の意識改革、人事評価に生産性の視点を取り入れること など

6 意識改革・組織
風土改革

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（1）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
1 執行体制の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・育児短時間勤務や部分休業をとる職員がいても、軽減された勤務時間分のサポートをする職員は配置されないの、周りの職員の負担が増えてしまう。補充する仕組みがあるとありがたい。 ・業務量が増えても定数は抑制されているため、年々職場が忙しくなっている。忙しい職場には機動的に人員を配置してほしい。 ・教員の部活指導は活動時間が定時の5時を超えてしまうもの、休日出勤を毎週要請されるものが多く、超過勤務、休日の連続出勤が常態化している。 ・病院に求められるものが質・量ともに増えており、医師の負担が増えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・育児短時間勤務の場合は、対象局に人員を配置（各所属への配置は各局人事担当が実施） ・病休者や育児短時間職員については、予算の範囲内において人材派遣の活用が可能であるが、制度周知が不十分なため、改めて周知を図る必要がある。 ・平成28年4月に係制を廃止しており、課内の繁閑差の平準化の視点や、業務経験の浅い職員の育成や豊富な知識・経験を持った職員の活用の視点から、各課において、仕事や職員の最適な配分を行うことが求められている。 ・都立学校においては、部活動への外部指導員の導入を開始している状況 ・医療専門職が本来の業務に専念できる環境を構築するため、医師事務作業補助者や看護補助者の配置を進めている。 <医師事務作業補助者が行う業務の例> <ul style="list-style-type: none"> ・診断書、紹介状等の作成の代行 ・診療記録への代行入力 ・カンファレンス準備やデータ整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規業務の発生や休職者等の状況を踏まえた機動的な人員配置 ・外部人材（業務補助者等）の活用

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（2）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
2 ICTの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・育児（介護）を抱えているため、テレワークに期待している。より柔軟にテレワークを取得することができるようになるとありがたい。 ・勤務時間内に出張や研修が終了した場合、職場に戻りメールの確認や残務処理を行っているが、それにより残業となってしまうため非効率である。研修所等にサテライトオフィスを設置してほしい。 ・会議を行う際、大量の紙を使って資料を印刷しており、その作業に費やす時間と手間を考えると非効率である。ペーパーレス化すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成29年4月から、在宅型テレワークを一部の職場で試行。夏までに約30職場で試行しながらモデル職場の設置を予定。常勤職員を対象。ただし、育児、介護を行う職員を優先 ・平成29年7月24日、都庁テレワーク・デイを予定。専用PC端末やタブレット端末を配備・活用し、多摩地区の合同庁舎や研修所におけるサテライトオフィス体験などと併せ、1,000人規模でテレワークを体験 ・広島県においてはテレワーク利用者が延332名（H28年）、佐賀県においては庁内に約1,000台のタブレットを配布し、モバイルワークなどを実施 ・平成29年1月より知事出席会議でタブレットを活用した会議システムを運用（予算知事査定・都政改革本部会議 など） ・平成29年7月～9月にかけて、各局の局長室、部長室、会議室、打合せコーナー等でTAIMS端末を使用したペーパーレス会議ができるよう環境整備（ハブ、モニターの設置等）する予定。準備が整った局からペーパーレス会議を実施。また、ペーパーレス会議実施に当たっては、会議資料・議事録をサーバで適切に管理・共有することが必要であることから、「会議資料・議事録等の電子データ保管の手引」を作成し、各局に配付 	<ul style="list-style-type: none"> ・ICT基盤の強化 ・テレワーク（モバイルワーク・サテライトオフィス・在宅勤務）の拡充 ・ペーパーレス会議、コミュニケーションツールの導入

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（3）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
3 勤務時間等の 人事制度の 改革	<ul style="list-style-type: none">・業務の内容や家庭の事情などに応じて柔軟に働くことのできる勤務時間制度にしてほしい。・年単位の変形労働時間制やフレックスタイム制を導入してほしい。	<ul style="list-style-type: none">・平成29年4月から時差勤務を拡大し、6種類の勤務時間帯を9種類に拡大した（始業時間を朝7:00から11:00までの間で30分おきに選択可能）。・平成29年6月から8月まで、総務局（本庁の一部）でフレックスタイム制を試行。4週間あたり計155時間の範囲で1日の勤務時間を伸び縮みさせ、週休3日も可能となる運用で試行中。・1年単位の変形労働時間制など、法律上地方公務員への適用が除外されている制度について導入が可能となるよう、国に対し地方公務員法の改正等を働きかけている。	<ul style="list-style-type: none">・勤務時間・休暇制度の柔軟化・育児・介護の両立支援制度の充実

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（4）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
3 勤務時間等の 人事制度の 改革	<ul style="list-style-type: none">・仕事と子育てや介護との両立ができる制度を充実させてほしい。・いわゆる小一の壁の問題を抱えている。育児短時間勤務や部分休業の対象を拡大してほしい。・育児や介護等の事情により時間休を使用しているが、途中で上限に達してしまう。時間休の上限を拡大してほしい。・民間企業では、年次有給休暇を積み立て、病気や育児、介護の時などに使用できるようにしている例がある。・復職者への支援を充実させてほしい。・障害を抱える職員に対する休暇・休業制度を充実させてほしい。・癌などの大病を患い、治療を終え、復帰した職員に対する休暇・休業制度を充実させてほしい。・育児休業の場合に、主任級職選考の択一試験免除期間(3年)を延ばしてほしい。 ・自分ではないが、育児をしている病院職員が何人もやめてしまった。育児短時間や急な休みが取りにくいといった理由であった。	<ul style="list-style-type: none">・育児短時間勤務・部分休業については、地方公務員の育児休業等に関する法律で「小学校就学の始期に達するまでの子」と規定されている。・時間休については、東京都職員の勤務時間、休日、休暇等に関する条例施行規則で毎年「5日の範囲内で1時間を単位として与えることができる。」と規定されている。(労働基準法も同様)・育休復帰支援講座や復帰後キャリア形成支援講座により、復職者の円滑な職務への復帰を支援する取組を行っている。・主任級職選考については、教養問題の成績が一定の基準に達している場合、翌年度以降3年間は免除となっている。 ・育児短時間勤務制度の利用者は、制度導入以来、年々増加傾向であり、看護師や医師など幅広く利用している。・育児等の事情に対しては、夜勤の軽減など職場としての配慮を行っている。	<p>(再掲)</p> <ul style="list-style-type: none">・勤務時間・休暇制度の柔軟化・育児・介護の両立支援制度の充実

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（5）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
4 人材育成・能力開発の充実	<ul style="list-style-type: none">・行政課題が複雑化するなか、各職場において専門性をもった職員を育成する必要性が高まっている。・「専門性」と「広い視野と経験」とをバランスよく身に付けさせる必要がある。・職員の経験や能力開発を踏まえた人事異動を行ってほしい。・異動が多いため専門性が身に付かない。	<ul style="list-style-type: none">・従来の任用制度に加え、近年、採用から管理職まで一貫して専門性に着目した行政系の任用体系(行政専門職、監督職選考における専門区分・政策区分、キャリア活用採用選考)を整備し、専門性を有する人材の育成を行っている。(現在約1,000名)・各職場において職務を遂行する上で求められる知識・スキル・能力等を体系的に整理し、「見える化」するために、全所属において「知識・スキル・能力一覧表」の作成を進めている。・職員の人事配置は、「人材育成に重点を置いた配置に関する指針」等に基づき、新任期から主任級職までは「プロ職員の素地をつくる」期間、監督職については「プロ職員としての資質に磨きをかける」期間と位置づけ、各職層に応じた配置管理の方針を示している。・専門性の向上を図る観点から、同指針において同一ポストの在職期間は概ね3年以上とする旨の改正を平成24年度に行っている。・e-人事システムを構築し、職員の経験や強みなど人材情報を経年的に蓄積・集約することで、「個」に着目した人事管理を実現するための仕組みを導入している。	<ul style="list-style-type: none">・専門性の高い人材の計画的育成・研修受講環境の改善・人事交流(区市町村・監理団体)の拡充

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（6）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
4 人材育成・能力開発の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・監理団体への業務委託等が進み、都政における現場が少なくなっている。現場の経験がなければ、委託の管理監督もできないし、住民・事業者のニーズに適合した政策立案もできない。このため、監理団体や区市町村との人事交流や研修派遣の機会を増やし、現場の職務や実態を把握し、ノウハウを習得する機会を作る必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市区町村長等からの要請に応じ、市区町村の事務事業を援助協力することを目的として、地方自治法第252条の17に基づき職員を派遣している。（H29.4.1時点派遣者数：特別区関係60名、都内市町村関係54名） ・都庁グループの一翼を担う監理団体との連携をより一層推進するため、公益法人等派遣法に基づき都職員を派遣している。（H29.4.1時点派遣者数：1,636名） 	<ul style="list-style-type: none"> （再掲） ・専門性の高い人材の計画的育成 ・研修受講環境の改善 ・人事交流（区市町村・監理団体）の拡充
	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の状況等で職場を離れられないため、研修に行くことが難しい。 ・多摩地域の会場でも受講できるようにしてほしい。 ・育児や介護を抱える職員でも受講しやすい時間設定や自宅等でも受講可能な研修を検討してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・従前は集合研修としていた研修科目の一部について、職場で通常職務と並行して学習できるeラーニングへ切り替えて研修を実施（新任研修の一部、東京都の情報セキュリティ・個人情報保護、東京都環境マネジメントシステム 等） ・第一本庁舎4階に東京都職員研修所のサテライトルームとして研修会場を設けているほか、本庁舎内または多摩地域の他の会議室等を会場とした研修も一部実施 	

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（7）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
5 業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の事業を見直すことなく新規事業が増えていく現状がある。既存の事業の見直しが必要である。 ・前例を踏襲することなく、効率性や実効性の観点から、絶えず業務の見直しを行っていく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自律改革による業務の改善を進めており、各職場において管理職が中心となって業務改善を進めていく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の優先順位付け、不要・不急な業務の見直し
	<ul style="list-style-type: none"> ・課長代理が決定してもいいような定例的な案件が課長決定となっているので決定権限を委譲すべき。 ・協議先が多く、協議に時間をとられるので簡素化すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成27年度から新たに課長代理職を設置しており、組織運営の効率化の観点から、定例定型的で簡易な事案について決定権限を課長から委譲し、意思決定のプロセスを簡素化した。 ・東京都事案決定規程別表に課長及び課長代理等の決定事案を規定しているほか、各局において執行している具体的事案のそれぞれについて決定権者を明確にするため、各局が実施細目を制定 ・「事案決定への関与」としての協議は、事案の能率的決定を阻害することがないよう、関与の範囲を限定的にすべきとしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・総務事務の効率化(人事・給与事務等) ・意思決定の権限委譲促進(課長代理等) ・調整手続きの簡素化 ・過剰品質となっている資料の簡素化 ・会議・打合せの効率化 ・紙ベースで行っている業務や現金取扱い業務の点検、見直し ・マニュアルの整備

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（8）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
5 業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・実際には使わないにもかかわらず、とりあえず作成する資料が多いので、必要性を考えて作成すべき。 ・内部資料にもかかわらず、細部までこだわるなど、資料が過剰品質になっている。 ・会議に費やす時間が長く、その後の業務に支障を来している。 ・会議の目的と到達点を明確にする。資料は事前に配布する。終了時間を守る。などをルール化すべき。 ・年末調整や超過勤務手当の申請に係る手続きが紙ベースで行われており、非効率である。 ・他県では、総務事務をアウトソーシングしたり、総務事務センターを設置して効率化している例がある。 ・給与明細が紙で配布されているが、電子化すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「仕事の進め方に関する都庁ルール」（平成29年4月）において、会議については、効率化のためのルールを定めた。 ・現在、休暇・旅費の申請などの手続きは「庶務事務システム」で、給与の支給は「給与システム」で電子化されているが、超過勤務の手当申請、年末調整の書類作成については紙ベースでの処理を行っている。 ・給与等支給明細については、紙で配布されている（下水道局を除く）。 	<ul style="list-style-type: none"> （再掲） ・総務事務の効率化（人事・給与事務等） ・意思決定の権限委譲促進（課長代理等） ・調整手続きの簡素化 ・過剰品質となっている資料の簡素化 ・会議・打合せの効率化 ・紙ベースで行っている業務や現金取扱い業務の点検、見直し ・マニュアルの整備

4 今後の検討に向けた各課題の現状整理

職員からの問題提起及び現状整理（9）

分類	職員からの問題提起	現状整理	検討課題
6 意識改革・組織風土改革	<ul style="list-style-type: none">・管理職自身が若い頃遅くまで働いてきた経験があるため、遅くまで働いている職員を評価する風潮がある。・人事評価において、成果だけでなく、投入した時間も含む生産性を評価するようにしてほしい。	<ul style="list-style-type: none">・平成28年9月、全管理職による「イクボス宣言」を実施。今年度も4月に全管理職による「都庁イクボス宣言2017」を実施・平成29年度の自己申告の実施に当たり、職員が職務を遂行する上で規範となる行動例の中に、「時間あたりの生産性を意識した効率的な職務遂行」を新たにポイントとして明確化するなど、職員の働き方改革を促進する取組を進めている。・局部課の全てのレベルの組織目標の中に、超勤縮減をはじめライフ・ワーク・バランス推進策を必ず明記することとしている。・平成29年度から、本庁の課長級職員を対象にマネジメント・レビュー（360度フィードバック）を導入	<ul style="list-style-type: none">・イクボス宣言の実践など、管理職の意識・マネジメントの改革・残業ゼロ運動、休暇取得の促進

5 今後の検討体制

〈各局本部員を中心に検討すべき課題〉

- ・学校や病院、その他の事業所などにおける各局特有の課題については、PTから職員アンケートのデータを提供し、各局において改革・改善に向けた検討を行う。
- ・各局の自律改革で解決可能な課題については、引き続き各局において検討を行い、改革・改善を進める。

〈PTで検討する課題〉

制度改正や全庁的な基盤整備を行わないと
解決を図ることが困難な課題

全庁的なルールや基準を踏まえた上で
各局の改革・改善運動につなげていく課題

1 執行体制の充実

- ・新規業務の発生や休職者等の状況を踏まえた機動的な人員配置
- ・集約化やアウトソーシングなど、総務事務のサポート体制の充実

2 ICTの活用

- ・テレワーク（モバイルワーク・サテライトオフィス・在宅勤務）の拡充
- ・ペーパーレス会議、コミュニケーションツールの導入

3 勤務時間等の人事制度の改革

- ・勤務時間・休暇制度の柔軟化
- ・育児・介護の両立支援制度の充実

4 人材育成・能力開発の充実

- ・専門性の高い人材の計画的育成
- ・研修受講環境の改善
- ・人事交流（区市町村・監理団体）の拡充

5 業務改善

- ・業務の優先順位付け、不要・不急の業務の見直し
- ・総務事務の効率化（人事・給与事務等）
- ・意思決定の権限委譲促進（課長代理等）
- ・調整手続きの簡素化
- ・過剰品質となっている資料の簡素化
- ・会議・打合せの効率化
- ・紙ベースで行っている業務や現金取扱い業務の点検、見直し
- ・マニュアルの整備

6 意識改革・組織風土改革

- ・管理職の意識・マネジメント改革
- ・残業ゼロ運動、休暇取得の促進

6 今後のスケジュールについて

	6月	7月	8月	9月	10月
都政改革 本部会議		7/19○ アンケートの 結果・検討 事項を報告		○ PT検討状況を 報告	
PT	○ 第2回PT会議		○ 第3回PT会議	-----▶ 必要に応じて随時開催し、 検討状況を都政改革本部 会議で報告	
WG		WGによる検討(随時開催)			

・総務事務センターについて、既にいろいろな自治体がやっており、運営が続いているということはメリットがあるということではないか。やりながら手直しもしており、安定した運営をしている。そういう意味で都庁がWGを作るなどして研究してみるのは良いと思う。その際に考えなければいけないのは学校だ。他の自治体を見ても事務量が増えており学校現場が疲れているので、教育庁とも連携していけると良いのではないか。

・意識改革や業務の棚卸しやプロセス改善といったことについては、WGで議論・検討をしたところでなかなか進まないと思う。各局、各部、各課の単位で宿題を出して自分達で考え、PDCAを回して成果を競い合うなど、組織単位で行っていかないと無理だ。個人の意識改革や早く帰る運動も良いが、限界があるので個人の努力の枠を超えたところで、できることは何かということを経理職中心に検討するなどしないと、業務の棚卸しやプロセス改善は進まない。

・介護、育児、病気などについてはライフのニーズがはっきりしているが、それらに限定してしまうと、アンケートにあったように、そうではない人にしわ寄せが行ってしまう。ライフ・ワークを考えるにあたり、すべての人にライフがあり、それをワークとともに充実させていく権利があるということである。

・ICTについて、web会議やペーパーレス会議などはよく言われているが、本質的にデジタルになるというのはナレッジ・シェアリングがし易くなるということで、生産性を考えるうえでとても重要だ。全員がインターネット上でつながって仕事をし、会議でも適宜必要な資料を参照しながら行っていく。このようなネットワーク化したナレッジ・シェアリングは民間でもこの10年やってきており、全庁wi-fiやプロジェクター、PCを持ち込めるちょっとした打合せスペースを用意するなどのICTインフラがあると良い。