

# はんこレス（中間処理レス）等に向けた総務事務改革

---

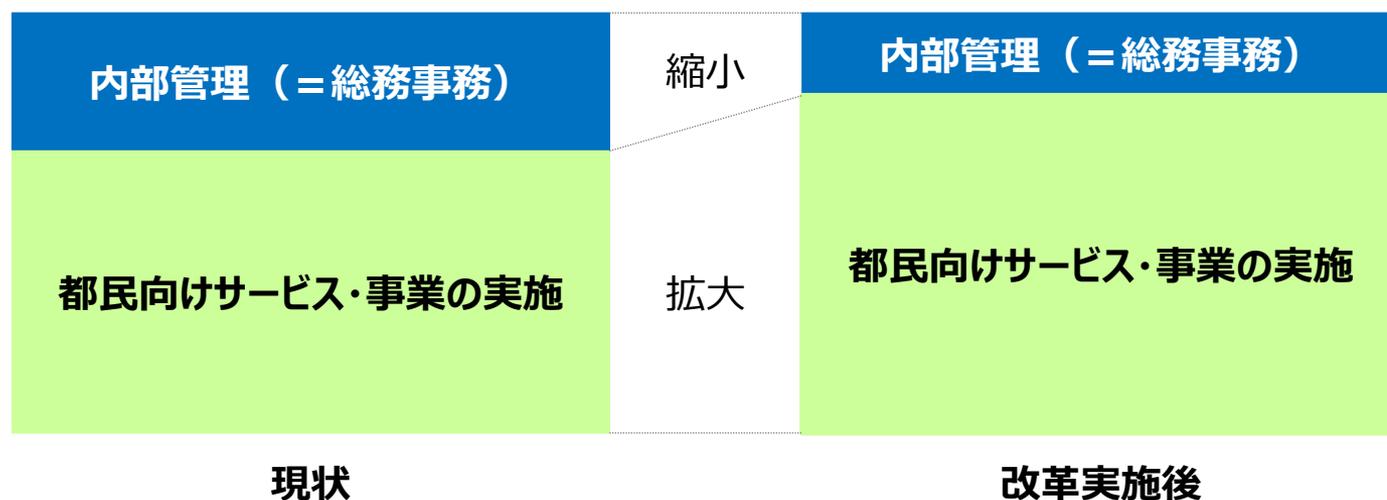
～「総務事務改革の工程表」の概略～

平成30年3月28日  
都庁BPR検討チーム

# 総務事務改革・はんこレス（中間処理レス）のねらい

- 総務事務とは、所管する事業に関わらず、すべての組織に共通して存在する内部管理的事務（具体的には、給与・旅費，人事，福利厚生，共済，会計，契約，物品，文書）
- 総務事務の抜本的なダウンサイズにより、都民のためのサービス・事業に充てるマンパワーの比率を増やしていきたい。
- “はんこ”の使用は紙の発生と密接にリンクする。はんこの持つ本人認証の機能は、デジタル的なツールで代替することで、認証機能を確保しつつ、はんこレス・ペーパーレス化を進めていきたい。

## マンパワーシフトのイメージ



# 総務事務改革の着眼点

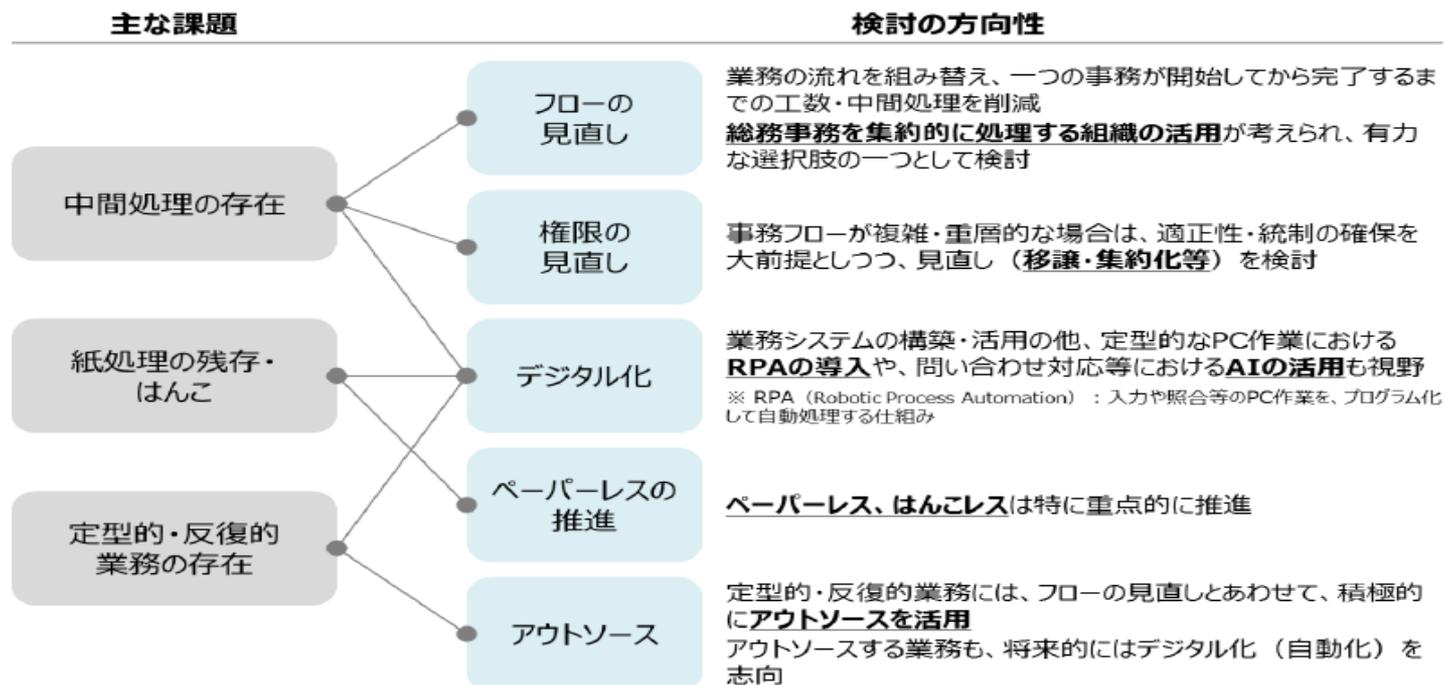
総務事務の抜本的改革に向け、重点的に取り組むべきポイントとして、中間処理，紙・はんこ，定型的・反復的業務に着眼

平成29年12月26日 都政改革本部会議資料

## (3) はんこレス (中間処理レス)

### 2. 課題と今後の取組

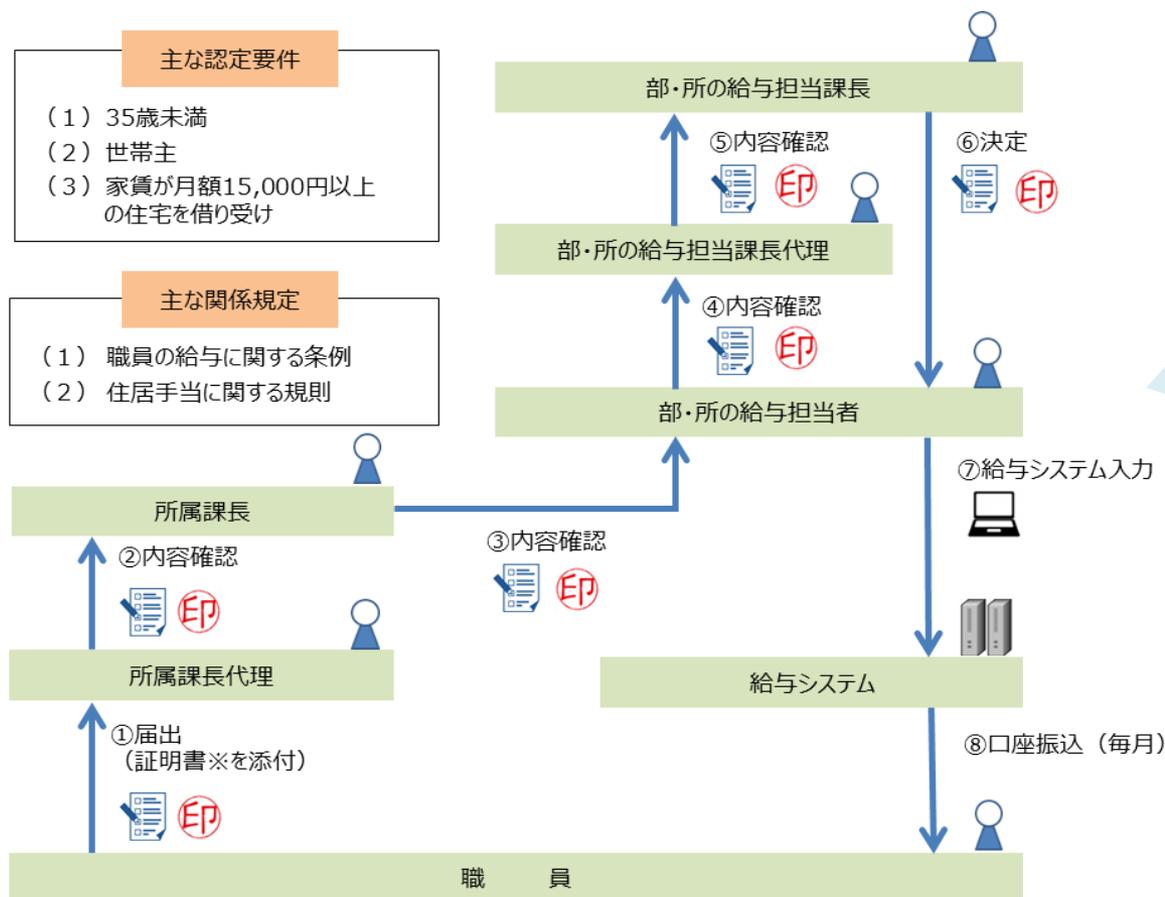
- 現在、各種事務フローにおいて課題がどのように存在するかを明確化するとともに、他自治体との比較や業務実態調査を実施中
- 平成30年1月から、確認された課題について検討していく。



# 網羅的な点検の実施（1/3）

幅広い総務事務を詳細を分解し、**計846の事務**について、網羅的な点検を実施

例：住居手当の申請から支給までの手続き



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

併せて、業務システムの運用状況（コスト等）も把握

※証明書の例：住民票（写）、賃貸借契約書（写）

## 網羅的な点検の実施（2/3）

事務のフローの点検により、以下のとおり、中間処理の有無、紙・はんこの使用について、実態を確認できた。

カテゴリ	事務数	中間処理あり	紙処理あり	はんこあり ※1	はんこの数 ※2
給与・旅費	64	63	59	48	103
人事	71	62	61	37	106
共済	85	57	76	55	62
福利厚生	88	63	69	53	103
契約	120	36	100	71	71
会計	246	100	225	177	504
物品	172	12	167	142	176
計	846	393	757	583	1,125

※1：一連の事務処理において、はんこの使用が1回でもあれば、「はんこあり」の事務としてカウントしている。

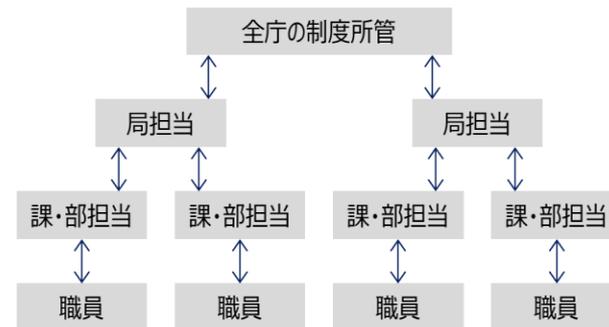
※2：この表における「はんこの数」は、事務処理の手順を細かく分解し、はんこを用いている手順の数をカウントしたもの。

「はんこの数」は、都ではなく他の組織による押印や、対外的な申請・証明の際に求められる押印等も含めてカウントしている。

# 網羅的な点検の実施 (3/3)

## ① 中間処理の介在

- ◆ 組織が大きく、階層が深いこともあり、局・部・課それぞれで所属内の取りまとめ作業や、重層的なチェック・確認が発生
- ◆ 846事務中、中間処理のある事務は46%



## ② 紙・はんこが多く残存

- ◆ 業務基幹システムは一通り導入されているが、紙の様式、はんこによる確認は大量に残っている。
- ◆ 846事務中、紙処理を含む事務は89%、はんこを用いる事務は69%、1事務あたり1.3個のはんこが存在



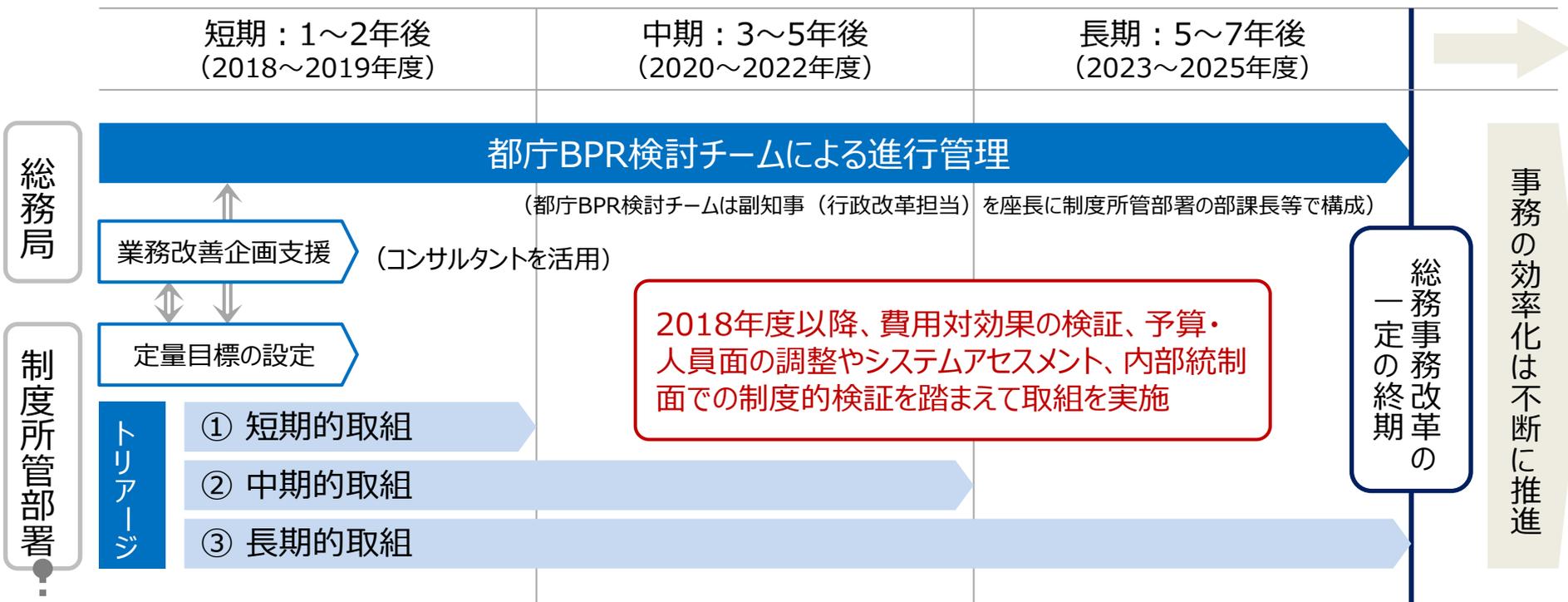
## ③ 職員の手作業で定型的・反復的業務を処理

- ◆ 作業的な業務には外部委託を導入し、効率化を図ってきたが、定型的・反復的な業務は残存
- ◆ 職員による判断の幅が限られている事務に多くの人手が割かれている。



# 改革の進め方

5つの改革基本方針（次ページ以下）に基づき、「都庁BPR検討チーム」による進行管理のもと、各制度所管部署が改革・改善の取組を推進



カテゴリ	制度所管部署	カテゴリ	制度所管部署
給与・旅費	総務局	契約	財務局
人事	総務局・人事委員会事務局	会計	会計管理局
共済	総務局（東京都職員共済組合事務局）	物品	
福利厚生	総務局（東京都人材支援事業団）		

# 総務事務改革の基本方針（1/3）

事務点検の結果として浮かび上がった課題等を踏まえ、総務事務改革の基本方針とK P Iを整理

## 1. デジタルファースト

- ◆ 職員が働きやすい環境を確保し組織の生産性を向上させるためには、どこでも職場と同様に仕事を進められる環境を整えることが必要であり、電磁的記録を紙以上に推奨して事務処理を見直す（デジタルファースト）。テレワークの推進にも寄与

KPI：

2020年度までに紙の使用量を2016年度比で20%削減

2020年度までに電子決定率80%

2019年度までに様式等を見直し押印廃止を促進、2025年度までにシステム化など段階的に電子化

### はんこレスの意義

- はんこの基本的機能は本人認証。機能を担保しつつ、はんこをデジタル的な別の手段に代替
- 意思決定プロセスのスピード化を図りつつも、チェックや確認の機能自体は、しっかりと担保する。

#### はんこ

- ✓ 押印した日時は記録できない
- ✓ 盗難、偽造の危険性
- ✓ 押印によって必然的に紙が発生（押印された書類は廃棄も困難）

#### デジタルツール

- ✓ 関与・決定した日時を記録
- ✓ 本人がログインの上で操作するため、本人認証性が高い
- ✓ ペーパーレスワークに寄与

# 総務事務改革の基本方針（2/3）

## 2. 発生源入力と集中管理

- ◆ 職員からの申請に基づき実施する事務処理には、発生源入力を導入していく。（発生源入力：所属の事務担当者を経由せず、事務の発生源たる本人が直接システム等に入力する方式）
- ◆ 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。

KPI：2018年度に費用対効果の検証を行った上、2020年度末までに集約組織を一次開設

## 3. RPA・AIなど新たなBPR手法の導入

- ◆ 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、システムのみに頼ることなくRPAやAIを導入していく。
- ※ 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、予め設定したプログラムに従って自動的に処理するソフトウェア

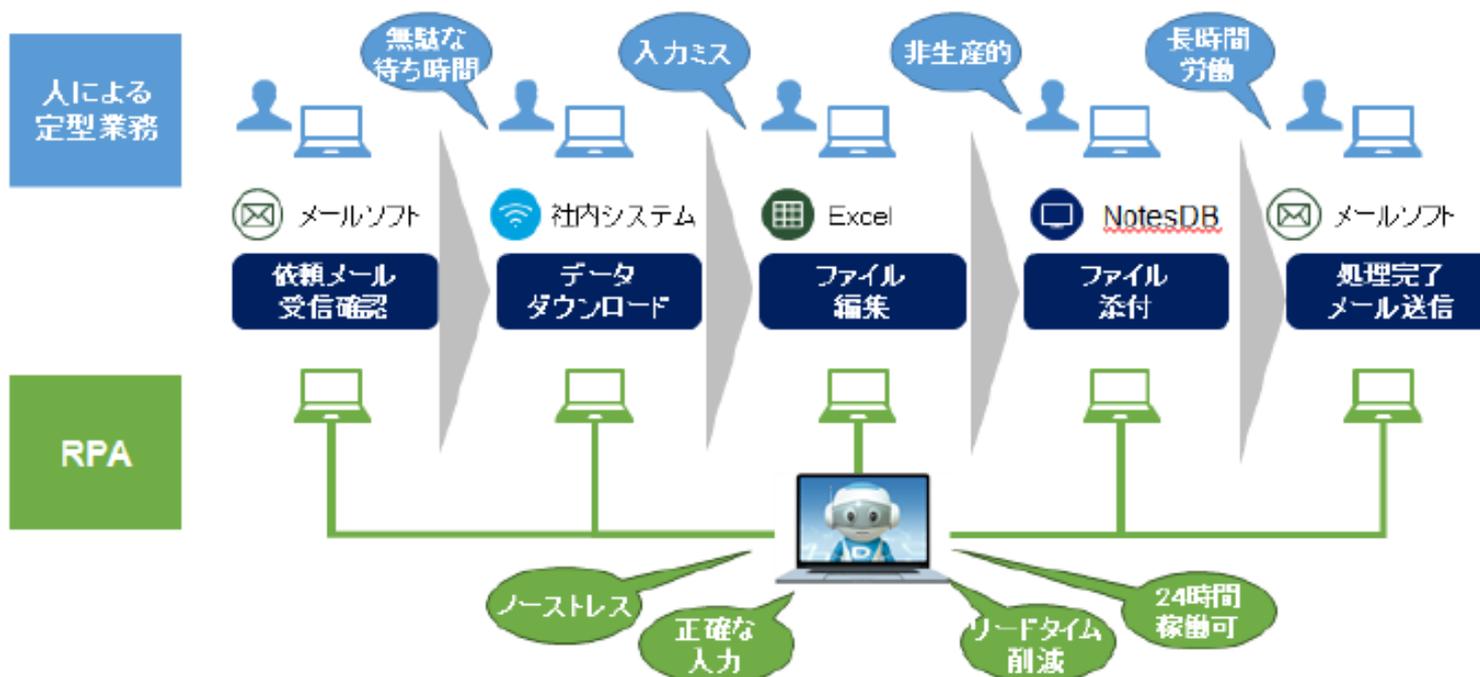
KPI：2018年度中に総務事務におけるRPA導入実験を開始，導入対象事務の計画を策定し  
順次導入

### <RPA (Robotic Process Automation) の特長>

- ・人がPCで実施している操作を代わりに実施 → 既存システム間の連携が可能
- ・複数のPCアプリケーションを操作可能 →
- ・24時間・365日稼働 → 連続作業・長時間稼働が可能
- ・大量処理が得意でミスが少ない →



### <活用イメージ>



# 総務事務改革の基本方針（3/3）

## 4. 業務システムの運用コスト最適化

- ◆ 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りコスト最適化を図る。

KPI：2018年度に、改革期間における管理目標の設定など、総務事務のシステム規模やシステム経費のあり方について検討し成案を作成。（セキュリティ対応など必要な機器更新・業務執行の効率化による効果等を考慮した上で、当面の間、改革期間を通じて運営経費を現行水準に保つことを念頭に置いて議論）

## 5. 統制環境の再整理

- ◆ 改革の取組を通じて、事務フローの検証を行う。事務フローを改める場合は、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あり方を見直していく。
- ◆ また、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、機械的な照合や審査も必要に応じてシステムや事務のフローに導入する。

KPI：改革の取組を通じて、各制度所管は事務の適正性の確保のための、各業務における事前チェックと自己点検などの事後チェックのあり方の検証も行う。このことなどを通じて、2020年度までに、地方自治法改正を踏まえた内部統制制度におけるモニタリングを確立

# 各事務における具体的取組予定

給与・旅費  
人事  
共済  
福利厚生

- 事務の集約組織（仮：総務事務センター）の活用
- システム活用による事務担当者を介さない事務フローの構築
- 定型業務におけるRPA活用の検討，問い合わせ対応等におけるAI活用の検討

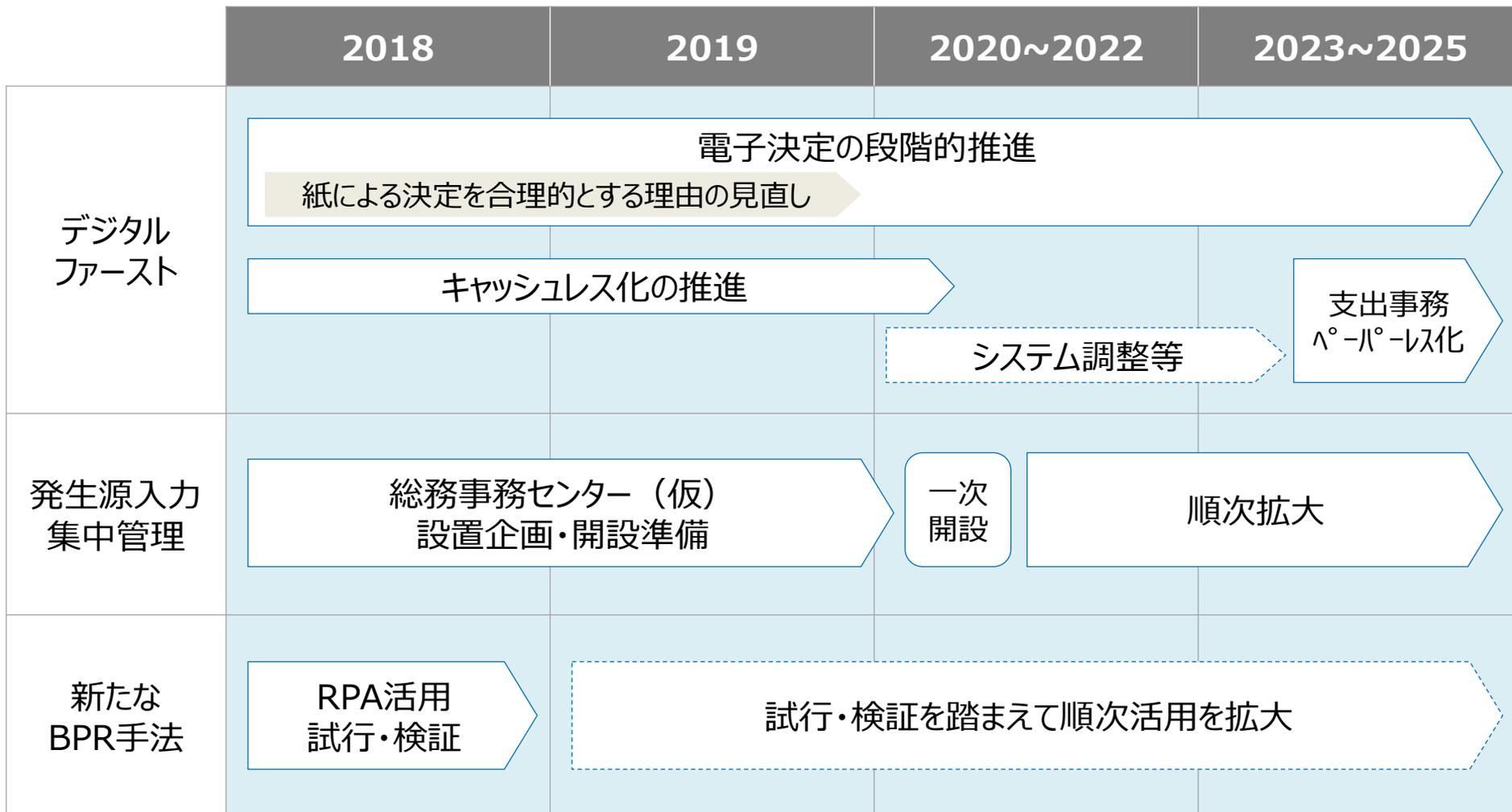
契約  
会計  
物品

- 現在すべて紙で行われている支出・契約関係意思決定の電子化推進
- 基幹業務システムの改修による抜本的ペーパーレス化・自動化
- RPA活用による省力化の検討，審査補助等におけるAI活用の検討
- 権限の所在の見直し検討
- キャッシュレス化の推進

文書  
(電子決定の推進)

- 紙により決定できる理由の解釈・運用の厳格化
- 紙による決定を合理的とする事由の見直し

# 主要な取組のスケジュール（予定）



## 参考：総務事務の業務実態

- 総務局行政改革推進部で、総務事務の業務実態に係る調査を実施（期間：2017年11月～12月）
- 調査対象部署は総務局内でサンプル抽出。調査シートの記入に加え、調査員が職員の傍らで事務の処理時間の計測等を行う“シャドーイング調査”も実施し、実態をできる限り正確に把握
- この調査における総務事務とは、定型的かつ裁量の幅がない事務であり、予算管理、議会対応、人事異動等は含まれていない。

### （1）業務のボリューム

職員一人あたりの、総務事務に係る年間業務時間数

局の担当者	729.87時間
部の担当者	429.11時間
課の担当者	104.93時間
事業所の担当者	652.19時間

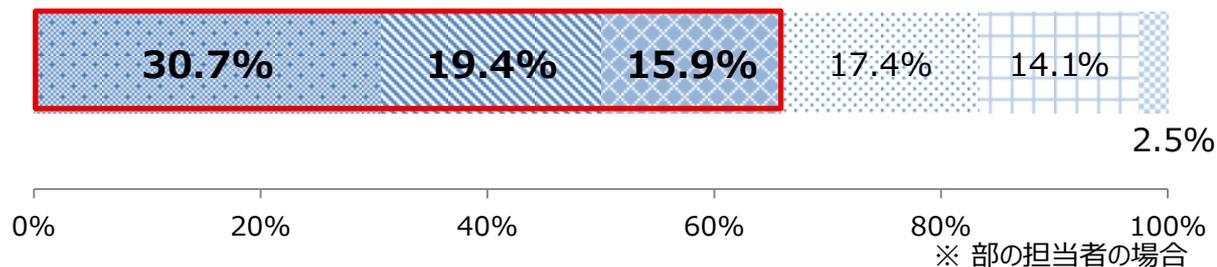
部の担当者の場合、月平均約36時間、一日当たり2時間弱を総務事務に費やしていることになる

※ 主任・主事級の担当職員が対象，事業所は、所長が部長級の事業所

また、総務事務の担当課における一人当たり超勤時間数を全庁の平均と比較すると、約1.5倍

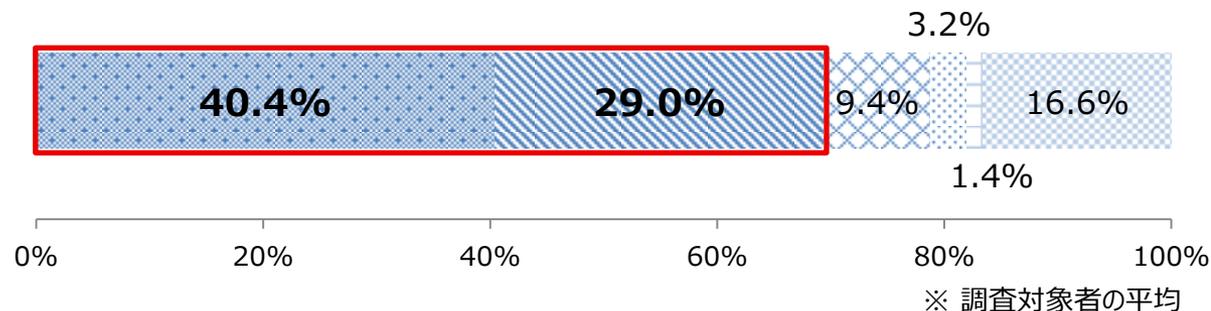
## (2) 業務の性質

### ① 定型的事務・中間処理等の割合



- 通常の（ルーティン）事務処理
- 職員からの問合せ対応
- 所属職員等への周知
- ※ 関係部署との協議
- ┆ 上司・部下との相談
- その他

### ② ツール等の使用割合



- 紙処理
- 表計算ソフト等利用
- × システム処理
- ※ 電話対応
- ┆ メール等対応
- その他

ルーティン的事務処理や問合せ対応、紙や表計算ソフト等による業務が多い。こうした業務を総務事務改革によりダウンサイズ