

# # 3 改革の方向性



# 人材 マネジメント の改革

民間との建設的なコラボレーションで政策を形作っていく組織に進化するためには、人材マネジメントの改革が必要です。

イノベーションは、様々な知見・バックグラウンドを持つ多様な人材による開かれた議論から生まれます。

これからの都庁で必要とされるのは、自らの職務の課題や展望を自信を持って語れる「スペシャリティ」と、民間とのオープンな協働を通じてより良い政策を練り上げる「コミュニケーション能力」を備えた人材です。

# 高度・多様な人材が活躍する都庁へ

## 柱1 有為な人材を機動的に確保

- 民間人材の登用を拡大し、人材の専門性・多様性を向上
- デジタル分野の先端人材を確保し、Society5.0を実現する強力なチームを形成
- 採用戦略を見直すとともに、力のある人材を都庁へ呼び込むため、魅力的な人事制度を構築

## 柱2 風通しの良い都庁へ ～人材交流の活発化～

- 交流先の開拓、交流規模の拡大に加え、民間の第一線の人材が都庁で活躍することを容易にする仕組みを構築
- 国際的な視野を都政に取り入れるため、海外との交流も加速
- 都職員も企業やNPO等で様々な考え方・働き方等を実践し、自らを錬磨
- 全ての職員が都民への責任を常に自覚し、公務員倫理・コンプライアンスを追求

## 柱3 ダイバーシティ & インクルージョンの推進

- 女性の更なる活躍・キャリア形成を促進
- 育児や介護などライフステージに応じた最適な働き方を支援
- 障害者の活躍の場を更に拡大
- ダイバーシティ & インクルージョンの価値観を、職員一人ひとりに浸透

# スペシャリティとコミュニケーション能力の追求

## 柱4 専門性に磨きをかける人材育成

- 様々な分野で、その道に長けた民間とフラットに協働していくために、職員は専門性を磨き、その分野の「プロ」と言えるレベルに成長
- ICTを活用し職員一人ひとりの知識・能力・経験をよりきめ細かく把握した適切な配置、民間企業等への職員派遣や専門研修の拡充などにより、スペシャリストを育成

## 柱5 総合力を高めるコミュニケーション能力の向上

- 個々の高い能力を結合し、単純な足し算以上の組織力に昇華させるための組織マネジメントを促進
- 都庁の内外を問わず、幅広い視野で様々な知見を結び付け、合意形成を図るコーディネーターとしてのスキルを修養

## 柱6 都庁外での経験や学びを促す仕組みの構築

- 都庁外での経験や学びを、職員の能力向上に積極的に活かしていく視点から、地域活動への参加や、大学・NPO等での学び直しに対する支援を拡充するとともに、兼業等の仕組みを構築

| 主要な項目 |                 | 2030年に向けた取組  | 速やかな着手  |
|-------|-----------------|--|---|
| 柱1    | デジタル専門人材の確保     | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界の主要都市と比肩する“デジタル部隊”を創設し都庁のDX※を推進</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル専門人材の採用拡大</li> </ul>                       |
| 柱2    | 人材交流の拡大         | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業に籍を置いた民間人の出向を受入れ(地方版官民交流法の制定)</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>交流先の開拓、交流規模の拡大</li> <li>法制定に向けた要望活動</li> </ul> |
| 柱3    | 女性管理職比率の向上      | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア形成支援などにより、女性管理職比率を30%に向上</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>昇任への心理的障壁を解消するためのメンター制度利用の拡充等</li> </ul>       |
| 柱4    | 「プロ」職員の育成       | <ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業等への派遣や研修の機会を拡充</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>異業種交流研修の拡充</li> </ul>                          |
| 柱5    | 総合力を高める組織力の強化   | <ul style="list-style-type: none"> <li>職員や働き方の多様化を踏まえ総合力を発揮できるよう組織マネジメントを改革</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>民間事例等を参考とした、職場内コミュニケーション促進の手法検討</li> </ul>     |
| 柱6    | 都庁外の場での経験・学びの促進 | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域活動への参加や大学等での学び直し等を促進</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>兼業許可の柔軟な運用</li> </ul>                          |

※ DX | デジタル・トランスフォーメーション。デジタル技術を活用した、新たなサービス・価値の創出、組織の変革などの取組

## 点検の状況

- 人事制度の点検を踏まえ、改革の方向性を設定
- 「民間とフラットに協働できる人材」を将来イメージとして、採用・勤務時間等、個別の仕組みについて点検を行い、改革策を具体化していく。

# 組織運営 の改革

民間とのフラットな協働関係を築くため、都庁は、迅速な政策展開を可能とする機敏な組織へ進化する必要があります。

政策展開・事業実施の柔軟性・機動性を高めるために、財務・契約・会計など、業務の基盤となる制度・仕組みの改革を行っていきます。

また、ICT環境の刷新や業務プロセス・ワークスタイルの変革などにより、大きな“働きがい”を得られる組織を実現していきます。

# 柔軟性・機動性の高い組織へ

## 柱1 機動的な執行体制の整備

- 東京2020大会後の組織の課題等に対応するため、組織再編を実施
- 貴重なマンパワーを最大限活用するため、行政課題の変化等を見極め、常にニーズにフィットした組織を実現

## 柱2 迅速な政策展開を可能にする制度・仕組みの構築

- 迅速な政策・事業展開が実現できるよう、予算や定数を柔軟に措置するなど、局単位での弾力的な事業執行を重視する仕組みを構築
- 速いサイクルでの事業のブラッシュアップを可能とするため、事業レベルの決算の迅速化等、会計の仕組みを見直し
- 機動的な組織運営を旨としつつ、事業のアウトカムを検証し説明責任を果たすための仕組みを構築するとともに、長期的に健全な財政運営を推進
- 政策連携団体の自律的な経営を促すため、人員調整を中心とした事前の統制から、経営評価を重視した事後の関与へ転換
- ソーシャルアントレプレナーや課題解決型スタートアップなど、民間との連携・協働（契約等）を容易にする手法・仕組みを確立
- 都の動きを常に発信し、都民のレスポンスを踏まえて迅速に改善を重ねる政策・事業スタイルを定着



※1 レガシーシステム | 老朽化、肥大化・複雑化、ブラックボックス化した既存のICTシステム

※2 BPR | Business Process Reengineering 業務プロセスの抜本的な再構築の取組

## 世界最高水準のICT環境を実現 柱3

- 都庁のデジタルシフトを進め、最先端のICT環境のショーケースへ飛躍
- レガシーシステム<sup>※1</sup>を一掃し、クラウドを活用した統合型システムへ転換
- ICTの「武器」となるデバイスを行き渡らせ、仕事の快適さを劇的に向上
- 事業の在り方や現場の実態等を踏まえつつ、ICT環境の整備に関する企画・予算・人員等を総合的に調整する組織や実施体制を整備し、都庁のDXを強力に推進

## 働き方改革で都民のために質の高い仕事を

### 柱4 BPR<sup>※2</sup>の徹底で、新たなチャレンジにリソースをシフト

- 詳細な業務実態調査（どのような業務にどの程度の時間を費やしているか）を行い、AI等の活用による定型的業務のオートメーション化を本格展開するなどBPRを徹底
- 各部署に共通して存在する業務を集約処理（総務事務改革）

### 柱5 多様なワークスタイル・ワークプレイスの実現

- テレワークの拡大を始め、時間と場所にとらわれない多様なワークスタイルを確立
- オフィスの設えに工夫を凝らし、仕事の能率アップを実現

### 柱6 職員一人ひとりの“働きがい”に目を向けた組織づくり

- ES（仕事のやりがい・モチベーション）の状況をサーベイし、職員一人ひとりにきめ細かく目配りしながら、より良い組織づくりの改革を推進



| 主要な項目 |                   | 2030年に向けた取組   | 速やかな着手  |
|-------|-------------------|---|---|
| 柱1    | 常にニーズにフィットした組織の実現 | <ul style="list-style-type: none"> <li>行政需要の変化や解決すべき課題に応じて弾力的に組織を見直し</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>東京2020大会後の組織の課題等に対応するため組織の再編を検討</li> </ul>                       |
| 柱2    | 局が予算・人事を弾力的に運用    | <ul style="list-style-type: none"> <li>局の判断による弾力的な予算執行・定数配置の実現に向けて制度を改革</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>事例研究</li> <li>規定整備上の課題抽出など運用に向けた検討</li> </ul>                    |
| 柱3    | 仕事の能率を高めるICT環境整備  | <ul style="list-style-type: none"> <li>最新のデバイスを活用し職員の働き方を転換</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル職場へのタブレット等の先行配備を通じた効果検証</li> </ul>                            |
| 柱4    | 内部管理事務のダウンサイズ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>定型的な内部管理事務を各職場から一掃</li> <li>業務分析によりAI等活用を拡大</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>人事等事務の集約処理開始</li> <li>業務実態調査の開始</li> </ul>                       |
| 柱5    | 多様なワークスタイルの推進     | <ul style="list-style-type: none"> <li>文書の完全ペーパーレス化を推進</li> <li>一般的なワークスタイルとして定着するようテレワークを推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>契約・会計書類の電子化検討</li> <li>東京2020大会期間中、本庁職員の約半数がテレワーク等を実施</li> </ul> |
| 柱6    | ES調査の実施           | <ul style="list-style-type: none"> <li>職員の働きがい・満足度、職務に関する意識を把握し、組織運営に反映</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>国や他自治体、民間の事例等を研究の上、ES調査を実施</li> </ul>                            |

## 点検の状況

- 人事・給与等の総務事務について、事務のフローや承認権限の所在などを詳細に点検・分析の上、集約処理のプロセスを設計中
- 内部管理事務についてはできるだけ簡素化することを基本として、点検を継続

# 行政サービスの の改革

CS（都民の満足）の向上は、行政サービスの利便性・効率性・有用性の追求を通じて達成されます。

都民の目線に立ち、マーケティングの発想で、求められる行政サービスをデザインし、都民と都庁との「接点」を改革していきます。

民間の最新技術やアイデアを都政の課題と結び付け、行政サービス提供のイノベーションを創出します。

こうした取組を全国へ発信するとともに、広域自治体として、区市町村を支援していきます。

# 都民と都庁の「接点」の改革

## 柱1 東京の成長力を押し上げる規制改革の推進

- 規制改革に係る有識者会議を設置して企業・国・自治体などの声を広く聴き、ニーズに即した改革を実現
- 「縛る」事前規制から「サポート」主眼の事後規制へ見直していくとともに、国の規制についても日本全体の未来を見据えて提言

## 柱2 行政手続・サービス等の改革

- 行政手続をデジタルシフトし、申請はペーパーレス、認証はデジタル、税・手数料はキャッシュレスに。データ連携によりワンスオンリーを実現
- 補助金の申請は、国のシステムも活用したデジタル化を推進
- 全ての都民利用施設内における、あらゆる決済のキャッシュレス対応

## 柱3 都民サービスのクオリティ向上

- KPI\*を設定し、「伝える」広報から「伝わる」広報に転換することで住民との双方向のコミュニケーションを築き、サービスの質を向上
- 都施設におけるサービスの質を、運営者の選定や評価の制度等を通じて常に見直し（指定管理者制度、地方独立行政法人制度、コンセッション方式など）

## オープンイノベーションの推進

### 柱4 課題（ニーズ）と民間の技術・アイデア（シーズ）の新結合

- マーケティングでニーズを迅速・正確に把握し、スタートアップ等民間が有する最新技術やイノベーションアイデアを結び付けて共同プロジェクトを行う仕組みを構築
- オープンイノベーションの事業等を円滑に行うための契約・調達の仕組みを整備
- 全国・海外諸都市の事例を調査し、政策・事業企画に活用

### 柱5 民間と連携したデータの有効活用

- あらゆる産業や生活の場面で、データや最先端技術を駆使した質の高いサービスが提供される「スマート東京」を実現するため、官民連携データプラットフォームを構築
- 都民のCSの状況をサーベイにより把握し、新たな政策の企画などに活用

## 区市町村との連携・支援

### 柱6

- 様々な社会課題の解決のため、都と区市町村との情報共有や連携を強化
- 都内自治体の持続的な行政運営のため、事務の共同化の支援や、共同システムの構築などのデジタル化を支援

| 主要な項目 |                    | 2030年に向けた取組  | 速やかな着手   |
|-------|--------------------|--|--|
| 柱1    | 規制改革の推進            | <ul style="list-style-type: none"> <li>法律・条例改正を伴う規制改革を推進</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>有識者会議の設置</li> </ul>                                     |
| 柱2    | 行政手続のデジタル化         | <ul style="list-style-type: none"> <li>許認可・補助金などの申請を100%デジタル化</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>行政手続コスト削減手法の確立と目標の設定</li> <li>国の補助金システムの利用開始</li> </ul> |
| 柱3    | 「伝わる」広報への転換        | <ul style="list-style-type: none"> <li>双方向コミュニケーション型広報へ転換</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>SNSを活用したプッシュ型広報の導入</li> <li>認知度調査とKPIの設定</li> </ul>     |
| 柱4    | 多様なアイデアを活かした課題解決   | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題と最新技術を結合する制度を構築し、全国にモデルとして発信</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>都政課題解決策の公募・共同実証実験の制度構築</li> </ul>                       |
| 柱5    | 官民連携データプラットフォームの構築 | <ul style="list-style-type: none"> <li>官民連携データプラットフォームを構築し、積極的に活用</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス分野ごとに具体的検討の開始</li> </ul>                            |
| 柱6    | 区市町村連携・支援          | <ul style="list-style-type: none"> <li>都と区市町村の最適な協働関係で住民サービスを向上</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>事務の共同化に向けた支援の検討</li> </ul>                              |

## 点検の状況

- 行政手続については、押印・添付書類の状況を把握し、モデルケースを検証し、改善策を検討中
- 今後も、利便性・効率性・有用性の向上を念頭に、点検を継続し、改革策を具体化