

厚生労働省を  
変えるために、  
すべての職員  
で実現させる  
こと。

令和元年 8 月  
厚生労働省改革若手チーム緊急提言

## 若手チームに届けられた、一部の職員・元職員からの声（改革の出発点）

厚生労働省に入省して、**生きながら人生の墓場に入ったと**  
ずっと思っている。（大臣官房、係長級職員）

**家族を犠牲**にすれば、仕事はできる。（社会・援護局、補佐級職員）

仕事自体は興味深いものが多いと思いますが、  
このような時間外・深夜労働が当たり前の職場環境では、  
なかなか、**一生この仕事で頑張ろうと思うことはできないと**  
思います。（労働基準局、係員）

**毎日いつ辞めようかと考えている。**  
毎日終電を超えていた日は、毎日死にたいと思っ  
た。（保険局、係長級職員）

**残業することが美学**（残業していないのは暇な人）という認識があり、定時に帰りづらい。  
一生懸命業務時間内に業務を行っても、出来ない人の業務を押し付けられる。（労働基準局、係員）

今後、家族の中での役割や責任が増えていく中で、帰宅時間が予測できない、そもそも毎日の  
帰宅時間が遅い、業務量を自分でコントロールできない、将来の多忙度が予測できないという  
働き方は、**体力や精神的にも継続することはできない**と判断した。（退職者）

子どもがいる女性職員が時短職員なのに毎日残業をしていたり  
深夜にテレワーク等をして苦勞している姿をみて、  
**自分は同じように働けない**と思った。（退職者）

Q. 厚生労働省で働くことについてどう感じるか。  
 —20～30代若手職員の回答—

**やりがい**

のある職場である。**49%**

自分の仕事に  
**誇り**が持てる。**34%**

**が、**  
 しかし

仕事は**心身の健康に悪影響**

を与える職場である。**58%**

**職員を大事にしない**

職場である。**45%**

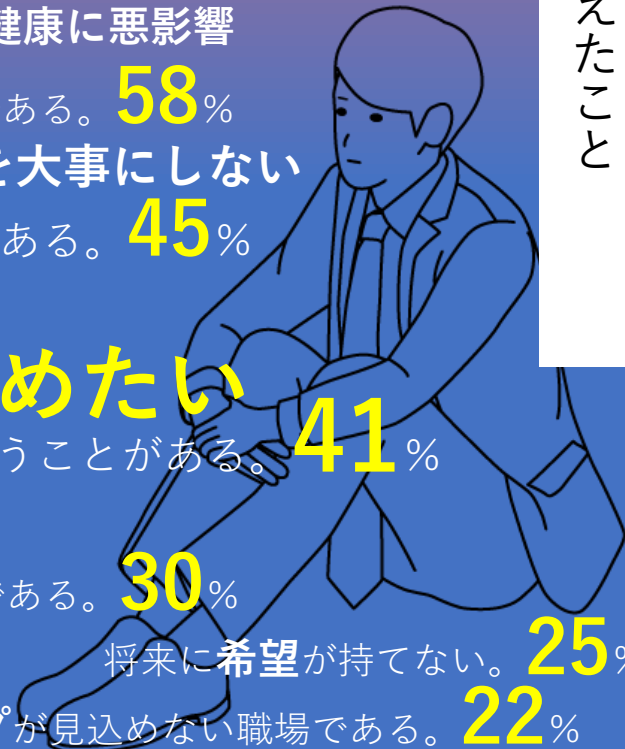
**やめたい**

と思うことがある。**41%**

**働きにくい**職場である。**30%**

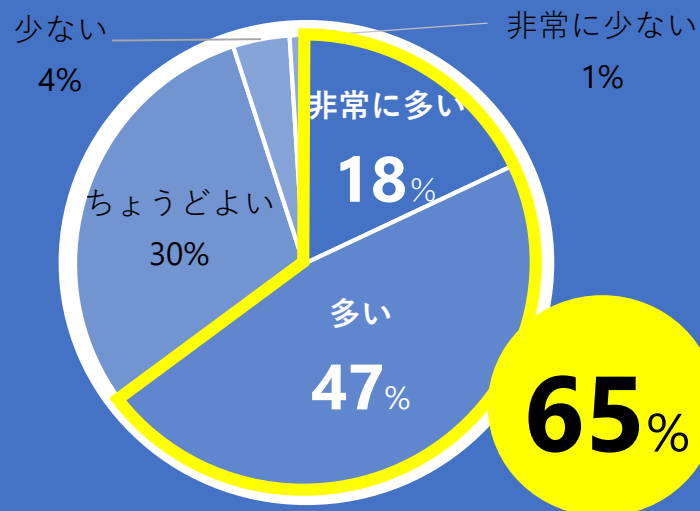
将来に**希望**が持てない。**25%**

**キャリアアップ**が見込めない職場である。**22%**



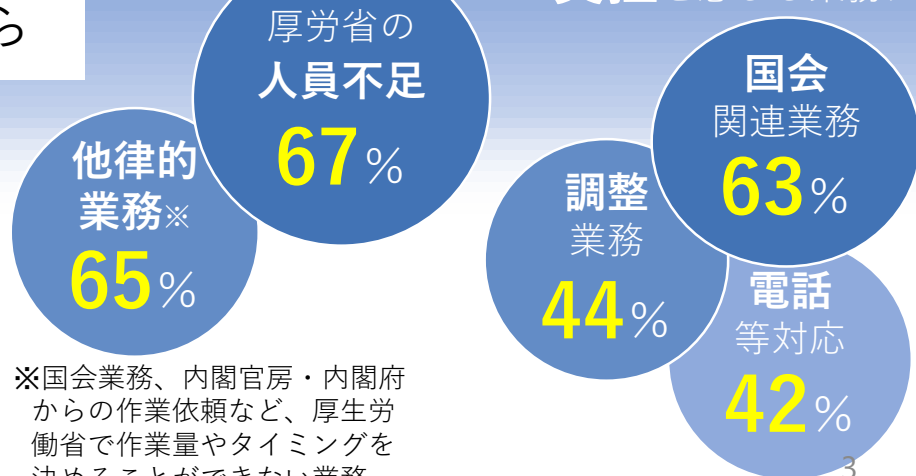
アンケートから  
 見えたこと

Q. 自身の**業務量**についてどう感じるか。



Q. 業務量を**増**やしている原因は？

Q. 業務量の観点から**負担**を感じる業務は？



※国会業務、内閣官房・内閣府からの作業依頼など、厚生労働省で作業量やタイミングを決めることができない業務

国民の生活に密着した厚生労働行政は、国民からの期待が非常に高い。

今後、政府が力を入れるべき政策（上位5つ）

**医療・年金等の社会保障の整備 64.6%**

**高齢社会対策 52.4%**

**景気対策 50.6%**

**雇用・労働問題への対応  
36.7%**

**少子化対策 36.3%**

※「国民生活に関する世論調査」  
(2018年度 内閣府) より

## 厚生労働省の 使命と現実

果たすべき役割は大きい。  
その一方で…

国家公務員の定員管理は柔軟ではなく、  
**業務量の増加に対して、  
定員の増加が  
追いついていない状況。**

結果として、職員一人当たりの業務量は  
**他省庁に比べて著しく増大し、  
中央省庁の中でも、厚生労働省が際立って多い。**

定員（1,000人）  
当たり業務量  
（2018年）

自民党  
行政改革推進本部  
資料より

国会答弁回数  
**2,212**回

2位 文部科学省  
1,998回

所管委員会  
出席時間数  
**419**時間

2位 財務省  
333時間

質問主意書  
答弁回数  
**38**回

2位 文部科学省  
34回

審議会等  
開催回数  
**417**回

2位 総務省  
263回

訴訟件数  
**1,179**件

2位 財務省  
93件

# —ひと、くらし、みらいのために— 厚生労働省の働き方改革が 目指すこと。

厚生労働省が高いパフォーマンスを発揮できずにいることは、  
国民にとっての損失につながる。

日本の働き方改革の旗振り役として、率先して働き方改革に取り組むべく、  
今こそ基本理念に立ち返り、行動を起こさなければならない。

## 職員ひとりひとりを大事にすることが、

余裕をもった  
政策検討・運用  
の実施

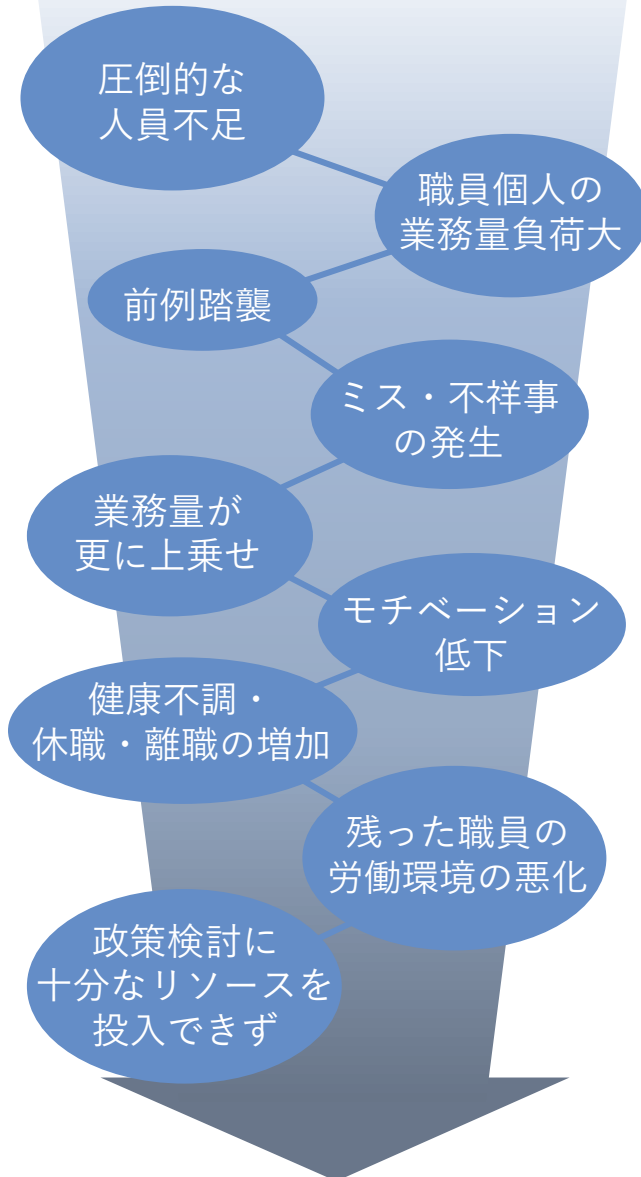
組織  
パフォーマンス  
UP

職員の  
やりがい  
モチベーション  
生産性UP

優秀な人材  
の採用

健康の維持  
休職・離職  
の減少

## 国民に価値を届けることにつながる。



国民の期待に応えられない状態

# 国民のための改革

2040年には社会保障費が約190兆円に、また医療・福祉サービス従事者が1,000万人を超えると試算。今まさにこの瞬間も、厚生労働省の各所管政策の先には、支えを必要とする人々があり、そうした人たちの人生や生命は、厚生労働行政の在り方一つにかかっているとんでも過言ではない。

**今後一層の社会保障・働き方改革を推進していくために、**

**まず厚生労働省を改革しなければ、現在・未来の国民の安心・安全を守ることはできない。**

## 「働き方改革」の旗手としての改革

厚生労働行政は、「自分がこの職場から逃げてしまえば、我々の行政の先にいる人たちが救われないのではないか」という職員の思いによって支えられているのが現状。

現在のような厚生労働省の働き方が継続されるならば、これまでであれば厚生労働省を就職先として希望した学生であっても、より自由な働き方と生き方が確保された就職先を選択する者が増加。

退職者からのヒアリングにおいても、多くの元職員が「厚生労働省の仕事は非常に重要であり、やりがいもあると思うが、自分の健康や家族をこれ以上犠牲にすることはできず、退職を決意した」というような趣旨の発言。

このような現状と決別し、**厚生労働省こそが、**

**職員の多様な生き方やキャリアを踏まえ、職員の健康と家族のことを十分に考えて、**

**徹底した労働時間・業務管理を行い、どのような働き方であっても実績に応じて評価され、**

**処遇され、自分が目指すキャリアを追求できる組織を目指さなければならない。**



# 「厚生労働省改革若手チーム」 の立ち上げ、そして提案。

厚生労働省で働く職員の誰もが、  
入省当時、厚生労働行政分野に課題意識と期待をもち、  
ここでしかできないことがある、という思いで、厚生労働省の門を叩いたことと思います。  
しかし今、組織と業務に疲弊し、志を失いつつある職員が一定数いるのも事実です。  
厚生労働省は、施策においても、職員一人一人に対しても、  
ひとを守り、その可能性を發揮させるべき組織です。  
できていないことは多いけれど、その分、組織にはまだ可能性がある。  
少しずつでも良いから、行動を起こし、変えていけないか。

本緊急報告は、アンケート、ヒアリングなどを通じて職員の多くの声を聴き、  
そこから見えた、あるべき組織の姿を描いたものです。  
若手チームが言っぱなしにする提言ではなく、若手チームのメンバーを含めて、  
職員一人一人が意識を変え、行動することで実現させていく組織の形を提案しています。



## これまでの動き

- 2019.4.25 「厚生労働省改革若手チーム」立ち上げ
  - ・厚生労働省の20・30代を中心とした若手38名によるチーム。18の全人事グループから構成。
  - ・「業務・組織の在り方」や、「中長期的な社会経済の変化を見据えた厚生労働行政の方向性」について、自主的・主体的に、自由な発想で議論し、厚生労働省の改革につなげていく。

### 職員アンケートの実施

厚生労働省本省の全職員約3,800名を対象に、大規模なアンケートを2回実施

第1回 回答数 **1,065**

第2回 回答数 **1,202**

述べ回答数 **2,267**

### 省内ヒアリング等

事務次官などの省幹部だけでなく、全ての人事グループ（※）の幹部・若手に対し、業務・組織の在り方、その改善方策等について、ヒアリング・対話を実施

若手 **168**

各人事グループ幹部 **52**

省幹部 **8**

その他 **15**

合計  
**243名**

### 省外ヒアリング

他省庁や企業等から外部の視点・好事例を取り入れるとともに、若くして退職した方へのヒアリングを通じて、改革すべき点を徹底して洗い出し

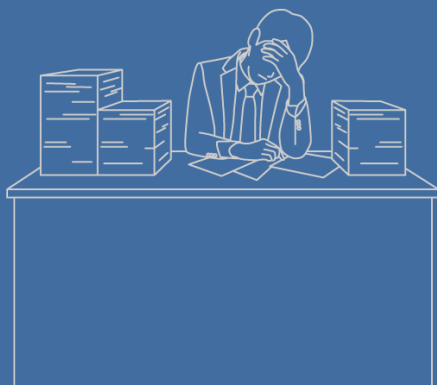
- 厚生労働省退職者（若手）14名
- 他省庁（内閣人事局、金融庁、総務省、経済産業省、環境省）
- サイボウズ株式会社、株式会社セルム、日本マイクロソフト株式会社、株式会社ファミリーマート、ポストンコンサルティンググループ、LINE株式会社
- 田中秀明氏（明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 教授）  
吉井弘和氏（社会保険診療報酬支払基金 理事長特任補佐）

● 2019.8.26 緊急提言

（※）総合職（事務系、人間科学系、数理系、技術系、薬学系）、一般職（大臣官房（旧会計・旧統計）、医療・保険（旧医務・旧保険）、衛生（旧公衆・旧業務）、労働基準、職業安定、雇用環境・均等、福祉（旧社会・旧援護・旧児童）、年金）、労働基準監督官、技官（医系（医師・歯科医師）、獣医系、看護系、栄養系、當繕）



# 圧倒的な 人員不足



人員体制が不十分であることにより、業務量負荷は限界に。ミスや不祥事が生まれやすい環境が、さらなる業務量を生む悪循環に。

## 組織全体としての マネジメント意識の 低さ



管理職といえども、政策知識、調整能力などプレイヤーとしての能力が評価される一方で、マネジメント能力は軽視されがち。

## 厚生労働省の 現状。

厚生労働省が抱えるこれらの課題によって、個人のモチベーションや組織のパフォーマンスを下げ、労働環境を一層悪化させている。

昼夜休日問わず働く職員が評価される組織文化  
+



## 伝統的 キャリア像の 固定化

## 組織全体としての 人材育成意識の 低さ



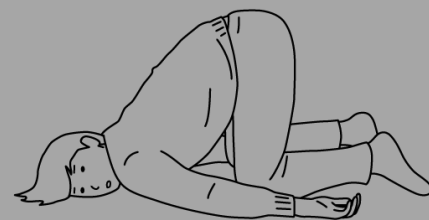
自身の能力についてフィードバックがなく、キャリアイメージを描きづらく、組織での役割・貢献度が不明瞭。

約20の職種それぞれにポスト・定員が固定されており、業務量に応じた柔軟な人事配置ができていない。



## 縦割り型の 職種別人事による 組織ガバナンス 機能の低さ

## 劣悪な オフィス環境



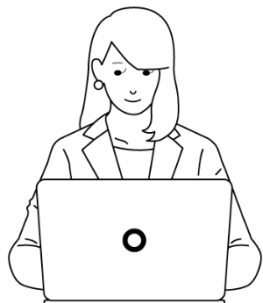
「暑い、狭い、暗い、汚い」職場環境。改善が図られないままでは生産性も上がらない。

# 改革の目指す方向性

## 0 厚生労働省の職員の増員

内閣人事局に対して、  
厚生労働省に柔軟かつ大胆に定員配分を行うよう強く要請

## 1 生産性の徹底的な 向上のための業務改善



- 業務の集約化、自動化、電子化、外注等
- 国会業務、広報業務等の改革
- ICT技術の駆使・改善

## 2 意欲と能力を最大限発揮 できる人事制度



- 採用、人員配置、時間管理、人事評価、人事異動、人事配慮、研修、人事事務・給与等の改善
- これらの改革が可能な人事課体制の抜本的強化

## 3 「暑い、狭い、暗い、汚い」 オフィス環境の改善



- 生産性・創造性向上のためのオフィス・レイアウト
- 打ち合わせスペース・会議室の確保・手続簡素化
- エアコン稼働時間や温度調整の柔軟化・手続簡素化

## 着実に改革を実行していくために

インセンティブなどの  
実効性担保措置まで明記

実施・フォローアップ体制を確保  
若手チームも担当部局と二人三脚で検討・実施

経営の専門家等による  
外部の目を導入

# 「厚労省分割論」について。もし分割が実行されれば・・・

極めて手薄な人員体制

人材不足に拍車がかかる

人材不足を解決しないまま組織を二分しても、管理組織が2つ必要になるだけ。

統合によって実現してきた多くの価値

一体的な連携が後退すれば、政策のスピードは遅くなる

これまでも

- ✓ 高齢期の就労促進と年金
- ✓ 生活保護世帯や障害者、ひとり親家庭などの福祉と就労の一体的推進
- ✓ 保育・介護の環境整備と女性活躍推進
- ✓ 治療と仕事の両立
- ✓ 医師の働き方改革

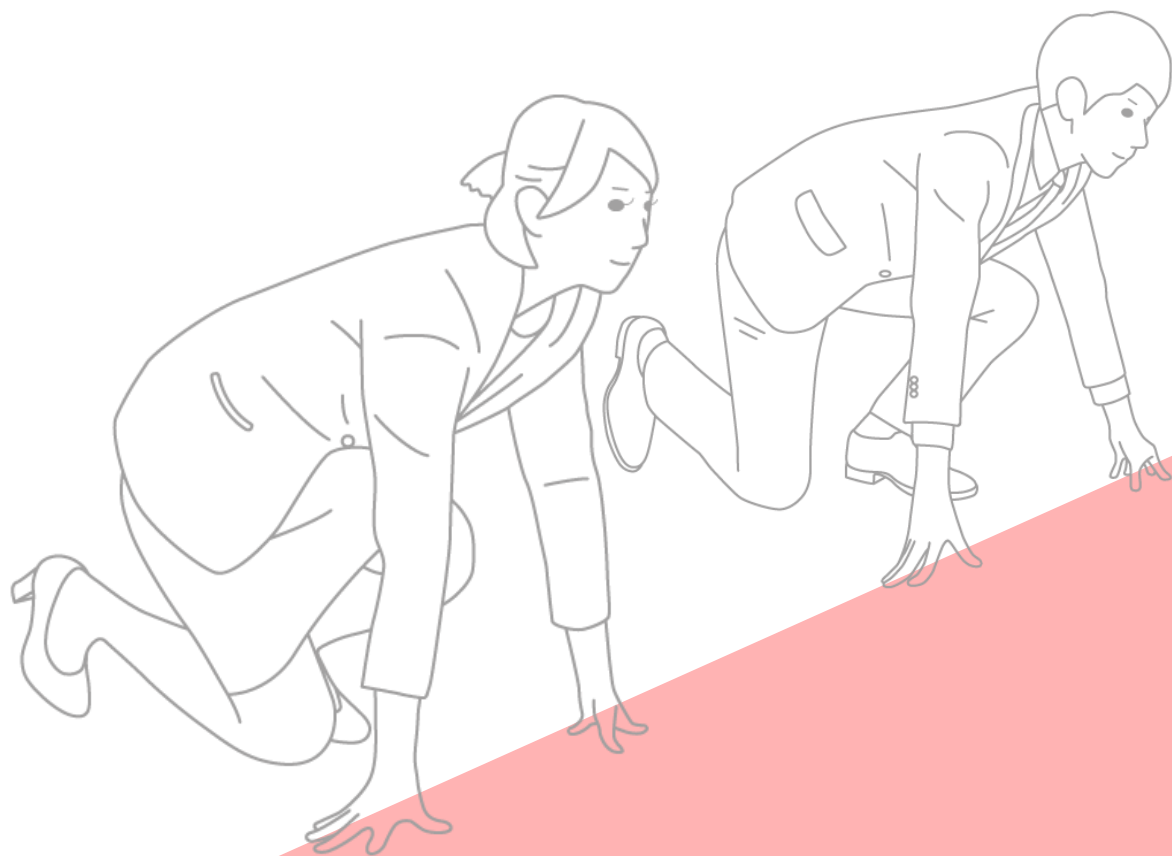
これからも、より一層

- ✓ 健康に働き、くらし続けられる社会づくり
- ✓ 就職氷河期世代の活躍支援
- ✓ 外国人の生活と雇用
- ✓ 医療・福祉人材の確保

「経済・財政のマクロな側面を考えながら、  
社会保障から労働まで、国民に寄り添う行政を推進する」

この厚労省の使命に共感して入省した若手は多数。

これからも、社会政策の総合官庁としての役割を果たしていくべきではないか。



# 具体的 提言内容

# 1 生産性の徹底的な 向上のための業務改善



- 業務の集約化、自動化、電子化、外注等
- 国会業務、広報業務等の改革
- ICT技術の駆使・改善

## 業務全般

## 審議会等の会場設営などの準備業務の分業・集約化

企画担当職員と作業担当職員との役割分担により、各担当業務の精度を向上させ、審議会等を円滑に運営する。

## これまで

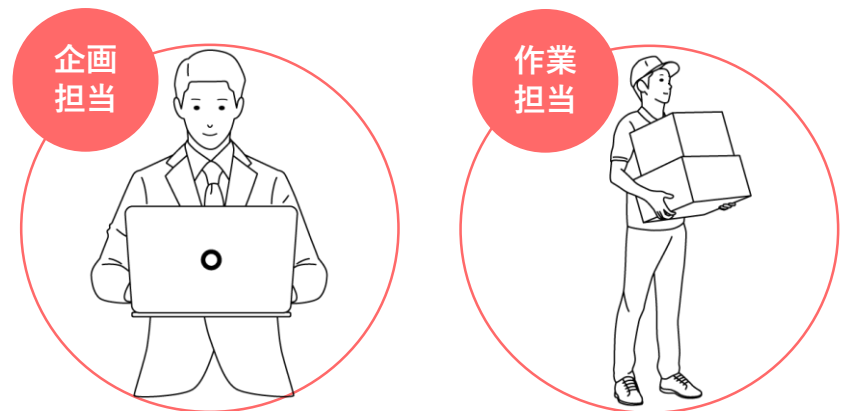
審議会等の直前はバタバタだが...  
会場設営等の準備業務にも  
リソース消費。



- 企画担当者や、他業務を抱える者が準備業務まで実施。  
▶ 本来業務に集中できず、円滑な審議会等運営の妨げに。
- 約 5 割の職員が、審議会、検討会等の会場設営等の準備業務は集約化・自動化・外注などにより対応可能としている。

## これから

企画と作業で役割分担し、  
各担当業務の精度UP!



- 審議会、検討会等の会場設営等の準備業務は、担当部局配置の事務補佐専任職員を集めて分担することで、企画担当は、専門性が求められる本来業務に専念。
- その他、一般的な事務作業についても、部局内の事務補佐専任職員に集まって作業してもらう運用を徹底。

## 業務全般

## 給与支給事務の集約・効率化

各局で行っている給与支給事務を一か所に集約することで、各局の負担減・より適切な事務処理を実現する。

## これまで

## 局内で独任。1人ぼっち。

人事院規則や税法の改正、  
各職員の家族構成などの個人の事情で  
給与業務はより一層複雑に。

それでも、相談できる人がいない。

「給与＝職員の生活」  
その責任は重大

何らかのミスが生じた場合、  
個人間のトラブルに  
なってしまうことも

## 4月給与と5月給与の壁

GWがある影響で、  
4月に着任してすぐに  
給与事務の山場を迎える…

## なぜか他業務と兼務

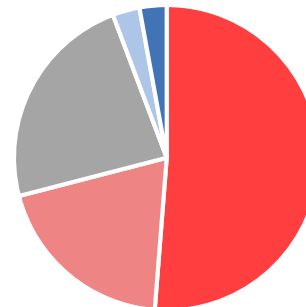
国会対応業務を兼務する  
給与担当が多く、  
多忙ゆえのミスも発生しやすい



## これから

## 給与業務を一か所に集約・効率化

- 相談できる・ナレッジを共有できる  
→ ミス軽減・生産性の向上につながる  
前任・後任の一方通行ではなく、チームとして知識を共有。給与支給事務を安定して行える環境をつくる。
- 各局はリソースをコア業務に充てられる  
各局には、職員と給与担当をつなぐ役割のみ残る。
- 給与支給対象者と一定の距離を保てる  
個人間のトラブル発生を抑止して、精神的負担を軽減する。



職員アンケートによれば、  
給与業務経験者のうち、

**71%** が  
給与入力一元化に賛成。

■ 賛成 ■ どちらかといえば賛成  
■ どちらともいえない  
■ どちらかといえば反対 ■ 反対

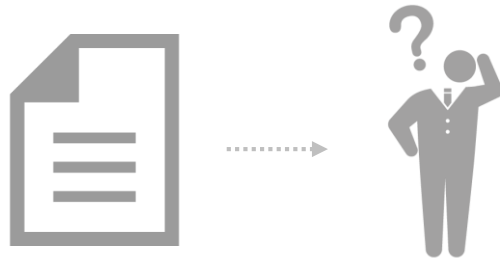


## 業務全般

## 「ナッジ」を活用した広報等の推進

健康づくりや給付金の受給、働き方改革など、それぞれの政策で国民一人一人の気付きや行動変容を起こしていくため、専門家の手を借りて「ナッジ」を活用した政策検討・広報を推進する。

## これまで

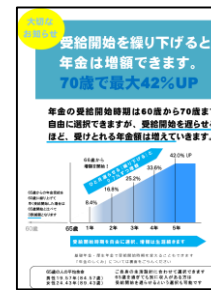
制度提供側の視点で作成された  
分かりにくい資料

制度提供側の視点から厚生労働行政の広報資料を作成

- ▶ 国民一人一人の生活の視点に根付いたメリットや、具体的にどのような行動してよいか分かりにくいポスターチラシを配付

## これから

## 行動経済学を活用し、ナッジによる行動促進を図る



理解  
行動変容



ナッジを活用するため、広報デザイン・行動分析経費を措置し、統一的なマネジメントを実施

- ▶ 各政策について、理解や行動の阻害要因を行動科学実験に基づき特定し、ナッジを活用した広報を推進

## 取り組みのポイント

- 職員では作成が難しい、専門のライティングソフトを利用したデザイン性のあるチラシ・ポスターに変更。
- 「見たら分かる、知ったら行動したくなる」を追求。
- 各政策の理解や行動の阻害要因を特定し、これらの除去方法（ナッジ）を特定するため、**行動経済学の専門家によるアドバイス・実証研究**の実施などを検討。

## 業務全般

## コールセンター改革

コールセンターの大幅な増員や運用改善を行い、国民の皆様の声をより効果的・効率的に集めるとともに、若手職員の作業時間を計画的に確保する。

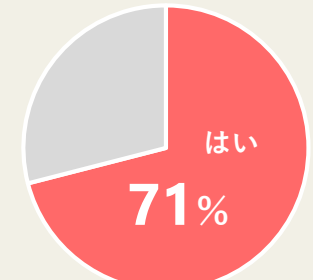
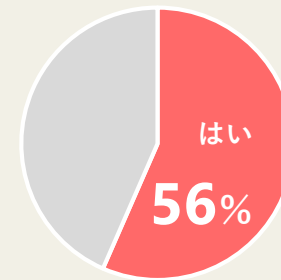
電話対応に忙殺され、定時内には、通常業務ができない！

- 厚生労働省への外部電話は、ひと月当たり**10万件**超え
- コールセンターの対応者は**4人**のみ。  
約9割の電話に若手職員をはじめとする職員が応答。
- 苦情電話を含む電話に1日平均**30分以上**応答している若手職員は**47%**。

「電話対応」が、長時間労働の原因の一つに。  
国民の皆様一人一人に、十分な電話対応ができていない可能性。

## 職員アンケートより（係員クラスの回答）

電話対応は「業務負担を感じる業務」である  
電話対応により、本来行うべき仕事に集中できない



## これから

コールセンター大幅増員。  
お電話いただいた方の満足度を高め、若手も  
デスクワークに専念できる環境づくりへ。

- 一般的なご意見の窓口を一本化
- 電話を受けてから切るまでの対応方法を改めて整理

残業減少・  
企画立案業務に専念  
▶ 国民の皆様へ還元



## 業務全般

## 自動文字起こしシステムの導入

一部省庁で既に活用されている「議事録作成支援システム」を導入。最低限の修正作業のみ行う。

## これまで

## 手書きメモや録音データから 手打ちで議事録作成



- 国会審議・記者会見など、追って議事録が届くものであっても、業務上すぐに発言内容を確認する必要がある場合は、録音をもとに係員が議事録を作成。
- 聞き取りと打ち込みで2重の負担。

## これから

## 議事録作成支援システムが 自動作成

### 一部の省庁で 既に導入実績あり！

出向者からも「すぐに当たり前に使われるようになった、厚労省でもぜひ！」との声



誤認識を  
修正するだけ！

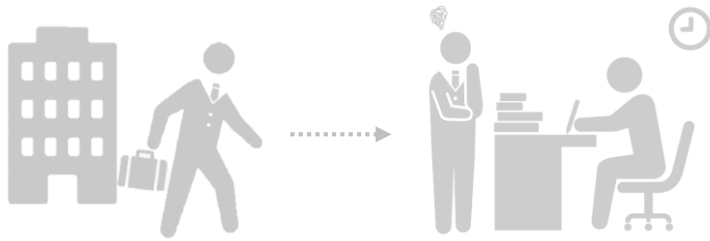
## 国会業務

## 問表作成の効率化

議員への質問伺い後すぐに質問を確定させ、速やかな答弁作成・長時間に渡る割り振り調整の回避が可能に。

## これまで

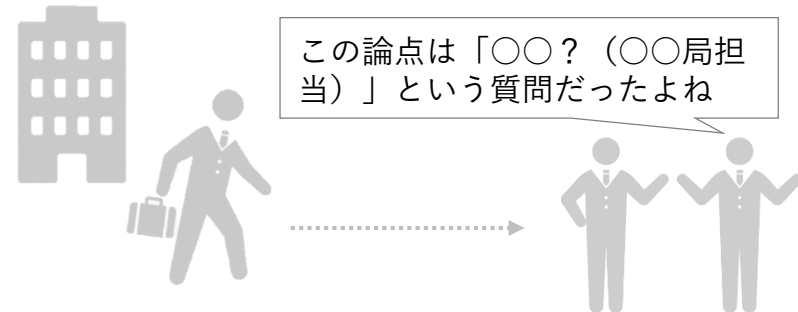
### 質問伺い後、質問や担当を確定させるまでに長時間の調整



- 質問伺いに行った後、省に戻ってから質問を文章化・調整。
- 質問・担当の確定に時間がかかり、省全体の答弁作成に遅れ

## これから

### 帰庁後、そのまま担当者で集まって問を調整



- 質問文は、帰庁直後に質問伺い同席者間で確定（その後は原則として修正しない）
- その場で確定した質問だけでは不十分だと考える部局は、個別に想定問等を登録して対応

## その他の取り組み

- 朝レクの効率的運用
- 国会答弁のデータベース化
- 国会情報共有方法をメールから掲示板方式へ

- 厚労省と国会間のマイクロバスの導入
- タクシー利用手続の簡素化・周知

## 国会業務

## 答弁資料審査の効率化

紙による答弁資料の確認を原則廃止に向けて検討。ペーパーレス・リモート審査を原則に。

## これまで

例 | 大臣答弁の官房総務課での審査

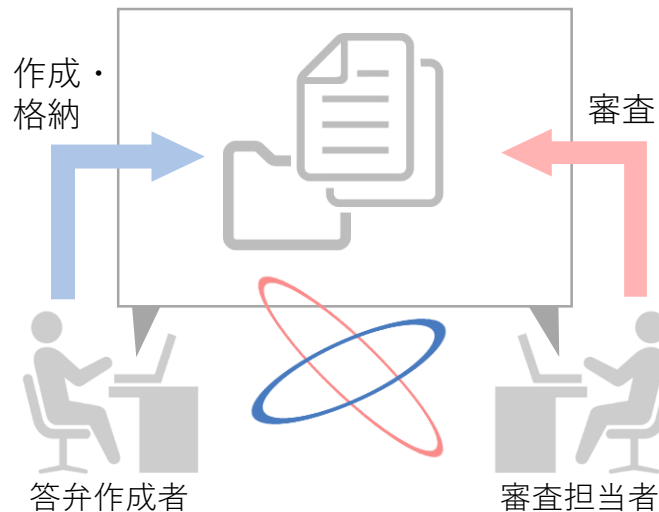
紙による審査、  
長い順番待ち



答弁資料を紙で直接審査し、手書き修正。  
自席で修正した資料を印刷・再度持ち込み。

大臣官房で審査待ちリストに記入した後、  
進捗がわからないまま自席に戻って待機。

## これから



対面審査を減らし、  
ペーパーレス・リモート審査を推進

審査担当は、

- 軽微な修正は、自らのPCで修正し、答弁資料作成者に伝達
- 不明点等については、いつでもSkype・電話等で答弁資料作成者に確認
- 大きく修正が必要なものについては、Skype・電話等で方針を伝え、再度答弁資料作成者が資料を修正・作成し、再登録

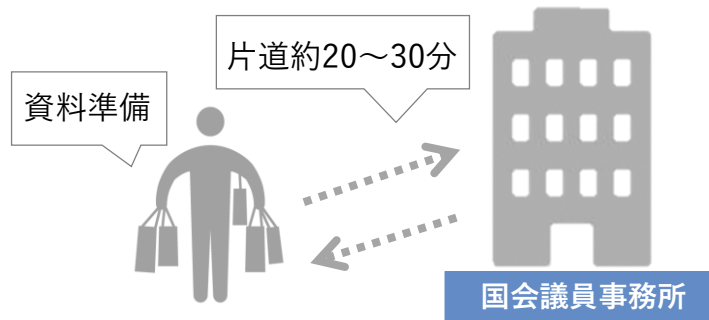
## 国会業務

## オンライン議員レクの実証実験の実施

議員本人・議員秘書等に対する政策説明（通称：議員レク）について、Skype等を活用したオンラインによる議員レクの実証実験を行い、その有効性や課題について検証する。

## これまで

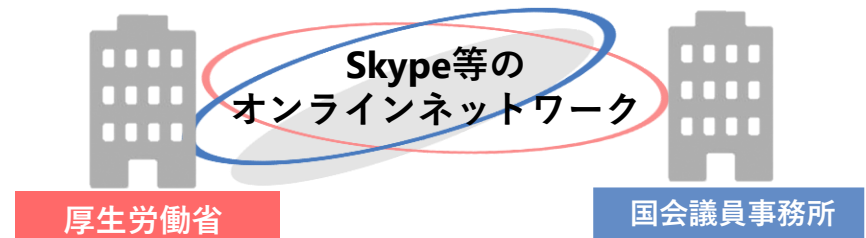
## 議員レク 1 件につき 移動時間は片道約20～30分



- 霞が関と永田町は、1 駅分の距離に加えて、駅から距離のある建物もあり、移動時間はどうしても片道20～30分程度見込まなければならない。
- 1日に複数のレクを行う場合には移動時間だけで1～2時間ということも。
- また、説明資料を持参するため、事前に大量の資料印刷を行い、持ち込む必要も。

## これから

## 省内からオンラインで議員レク。 移動時間も紙も削減！



- Skype等のソフトウェアを活用し、議員事務所と厚労省をオンラインでつなぐことにより、**移動せず厚労省内から議員レクを行う。**
- 削減した移動時間を制度改正、予算作成、行政サービスの改善等に充当
- 資料の印刷が不要のためペーパーレス化の推進に寄与

## 国会業務

## 国会に対する申入れ

厚生労働省における「国会業務」効率化努力は最大限行った上で、国会議員の先生方のご協力もいただけるよう、政治レベルでの申入れを行っていただきたい。

## 委員会開催スケジュールの早期の事前合意・共有と質問通告2日前ルールの徹底

これまで

委員会の開催予定が直前まで決まらなると、必然的に質疑を行う議員からの質問通告も遅くなる。通告が委員会開催前日深夜になることも。

- 計画的に業務を進めることができない。
- 答弁作成作業の開始が遅くなり、業務が深夜に及ぶ。

これから

- 委員会開催スケジュールの早期の事前合意・共有
- 質問通告の2日前ルールの徹底



明日は早く帰りたいから、今日中に答弁を作成しておこう

## 委員会でのPC・タブレット利用解禁

## 委員会での出入りの柔軟化

- 現在は、担当の質疑が終わった後も、1議員の質疑が終わるまでは、離席不可。質疑を行う議員から、質疑テーマごとに退席を促していただくことにより、**担当の答弁後は速やかに帰庁**し、別の業務を行うことで、その時間を国民に還元を進めることが可能に。

## 国会入館バッジの増加

- 国会に入る際には、身分証だけでなく、特別な記章(「入館バッジ」)が必要
- 国会対応の多い厚生労働省では、バッジの数が足りず、部局間での貸し借りや、参議院別館の国会連絡室に一度立ち寄ってバッジを入手
- 昨年以降の割当数増による運用改善の結果を検証した上で、更に不足があれば、厚生労働省への**バッジの配布数の増**を依頼

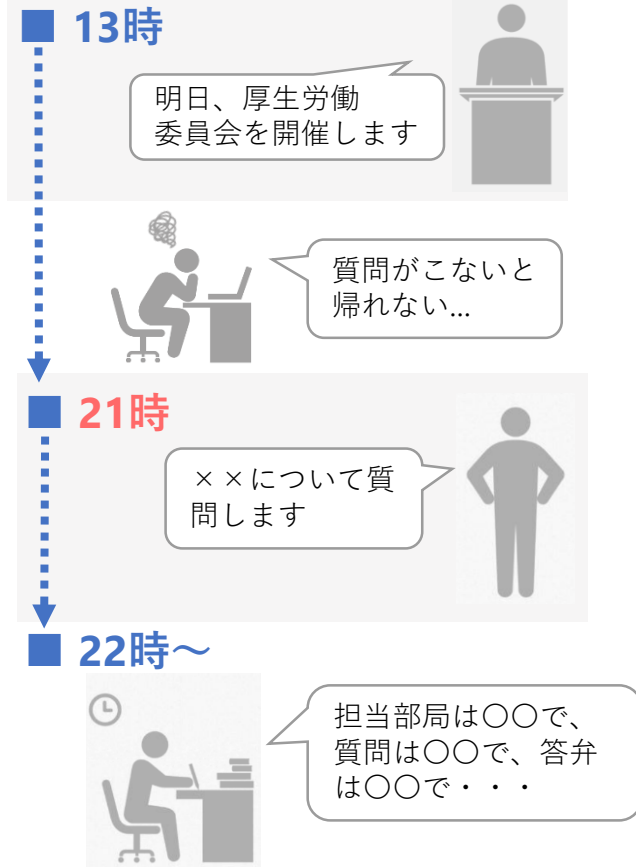


## 国会業務

## 議員別の質問通告時間・空振り答弁数の分析・公表

これまで

質問通告時間が遅い議員については徹夜で答弁作成



これから

議員別の質問通告時間を集計、議員ごとの平均通告時間等を算出・比較

○党	A議員	13:XX
□党	B議員	21:XX
△党	C議員	15:XX
・		・
・		・
・		・
・		・

求めがあれば公表

## その他の取り組み

- 質問通告をしておきながら、実際には質問しなかった質問（通称「空振り答弁」）の数についても集計・分析する。

## デジタル化の推進

ペーパーレス化、テレワーク。デジタル化の先には自由な働き方があります。

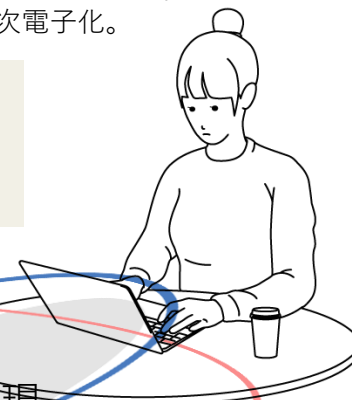
役所の紙文化にはウンザリ…



### 1 書類の電子化・会議等のペーパーレス化の徹底

- 大型ディスプレイと個人端末を活用、部局内の会議は原則ペーパーレスに。
- 過去の膨大な行政文書を徹底的に整理。紙媒体の書類を順次電子化。

- ✓ 執務スペースと働く場所の自由化。
- ✓ テレワーク中の職員等のフレキシブルな会議参加を可能に。



自由な働き方を実現

### 2 グループチャットシステムの導入

- Teams等のグループチャットシステムを導入し、業務毎にファイルや会話を履歴ごと共有する。
- 簡易な会議はオンラインでできるように。

- ✓ おびただしい量のメールから解放。
- ✓ 引き継がなくても業務の過去経緯をシステムに集約。

### 3 テレワーク環境の整備

- ソフト・トークンやSMS認証の導入。
- テレワークの事前申請、業務開始・終了のメールを不要に。

### その他の取り組み

- スケジューラー、省内チャットシステムの活用の徹底 (p25)
- 国会審議・会見・会議概要等の自動文字起こし (p18)
- 人事異動情報の打込み業務の電子化

- 電子公印の導入
- 大容量データ共有システムの導入、ファイル保存領域の確保
- 外部接続機器等の購入・貸出手続の簡素化

## デジタルイズ スケジューラーの活用の徹底

すべての幹部・職員の予定について、Outlook予定表による管理を徹底する。

### これまで

- ✓ **面倒な「予定表作成」**  
...各課室の庶務担当が毎日予定表を更新（手作業）
- ✓ **会議のセットにひと苦勞**  
...電話・メールで空き時間の確認
- ✓ **会議室予約は手書き**  
...使いづらく、時間もロス

課長級以上は、Outlook予定表の活用が原則となっていることを知っていましたか？

### これから

- ✓ **予定表業務は廃止！**
- ✓ **わずらわしい予定調整も廃止！**
- ✓ **会議室はフレキシブルに活用！**



課長級職員を含む、**全職員**の活用を徹底。

### 職員**全員**がスケジューラーを活用すれば...？

- 会議出席者の空き時間がひと目でわかる
  - 会議がセットされると、出席者全員のスケジューラーに自動反映
  - 開催場所もスケジューラーに表示される
  - 開催時間前にリマインドされる
- 日程伺いメールをカット！
  - 日程打ち込み作業をカット！
  - 「今日どこだっけ？」をカット！
  - 「あの人きてないな？」をカット！

**徹底しないと意味がない！** ⇒ スケジューラー普及率は各部局・課室単位で毎月比較

## デジタル化 省内チャットシステムの積極的活用

Skypeを活用してコミュニケーションをより活発・効率的に。積極的な活用は、人事評価でもプラスに。

### これまで

## チャットは**失礼**だし..?

ただいま席を外しています。  
折り返しますか？伝言を承りますか？...

△△課です。〇〇課の〇〇様ですね。  
△△に繋がります。少々お待ちください。

To:
From:
〇〇局〇〇課 〇〇課長補佐様
平素よりお世話になっております。 △△課の△△と申します。 突然のご連絡で大変恐縮です。...



- **電話** ..取り次ぐ時間が無駄。不在ならなおさら。
- **メール** ..要件はすぐ終わるのに、冗長な内容  
メールが積み上がる原因に

### これから

## 立派な業務支援ツール！ まわりくどい電話・メールを一掃 (昔はメールも「失礼」だった！)

□□の件、午後打ち合わせできませんか？

15時からでどうでしょう。

了解です！有難うございます！

**オンライン通話・チャット**によるコミュニケーションを推奨  
**簡単な案件なら内線電話は使わない**

▶ 自席にいなくても応答が可能・メールも溜まらない

より便利なツールとするため、**機能をアップグレード**

- 接続状況（資料共有の際など）の改善
- オフラインでも過去ログを確認できるように

## デジタルイズ テンプレートの共有

国会答弁などの各種様式を簡単にダウンロードできるように、Word・Excelなどのテンプレート機能を活用する。

これまで

共有フォルダから  
逐一、様式をダウンロード



体裁を整える必要はあるものの、

- 国会答弁、窓口登録など、様式の種類は様々
- 共有領域に点在しており、探すのにひと苦労
- 随時更新されるので、都度周知が必要
- バージョン管理ミスも発生

→ **様式を理由としたストレス**が大きい！

これから

テンプレートを選択するだけ



**ワンクリック・ノーストレス**で**最新**の様式を入手！

様式は官房系組織が随時更新

## 2 意欲と能力を 最大限 発揮できる 人事制度



- 採用、人員配置、時間管理、人事評価、人事異動、人事配慮、研修、人事事務・給与の改善
- これらの改革が可能な人事課体制の抜本的強化

## 人事課の大幅な体制強化

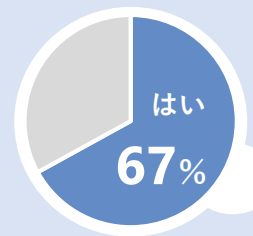
「職員を大事にする職場」へ。人事改革断行のための人事課を抜本強化。

これまで

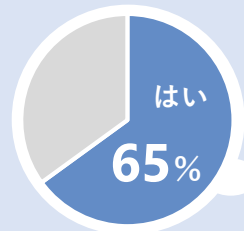
人事課の人員不足により、省全体の人事政策のマネジメントが慢性的に機能不全状態。

職員はこんな不安を抱えています

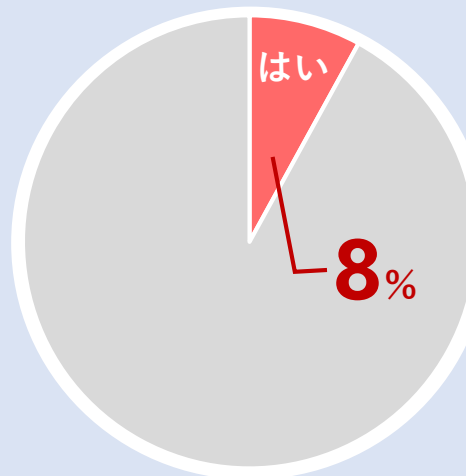
厚生労働省全体の  
人員が不足している



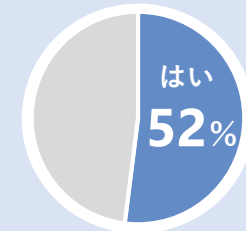
自分の業務量を「非常に多い」  
「多い」と感じている



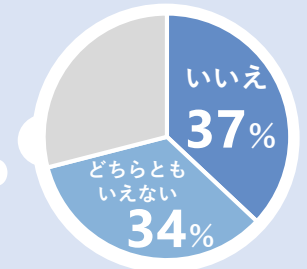
職員を大事にする職場である



仕事が心身の健康に悪影響を  
与える職場である



人事異動や昇級・昇格が  
適切になされている



人事課の抜本的拡充が必要！

### 1 大幅な権限強化、省全体のマネジメントへ

- 省全体の人事政策の統合・調整機能を担うとともに、総合職（事務職）の採用・異動業務を兼務する担当補佐・ラインの設置（大臣官房総務課から採用業務を移管）

### 2 各人事グループからの人員補強

- 一般職（事務職）の全ての人事グループから一人ずつ、人事課に増員することを通じ、人事課を増員・強化



## 採用業務への十分なリソース配分と効果的な採用活動の実施

来る人生100年時代。まだ見ぬ若き行政官と、これからの厚生労働行政をともに支えていくために。

### これまで

採用活動に割く十分なリソースがなければ、魅力も半減してしまう



- 採用業務の担当者の他業務との兼務により採用に割く時間・体力が不足。
- 人事グループごとに採用活動。Webページやパンフレットの統一性もなし。

### これから

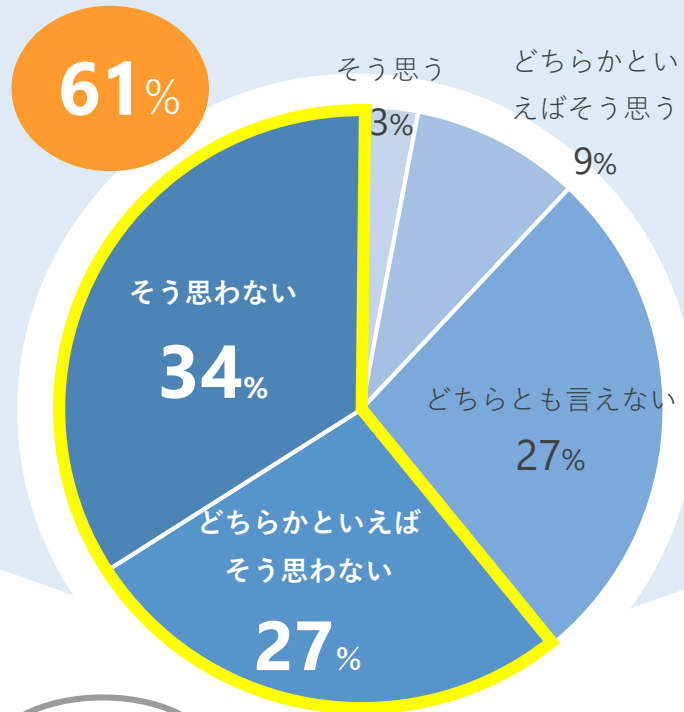
採用担当の拡充、各人事グループの採用活動の効率化により優秀な人材を確保



- 総合職（事務系）採用担当補佐の配置など体制強化
- 一般職（厚生・労働）の採用の統一
- 採用広報検討チームを立ち上げ、統一感のあるWebページやパンフレットを製作

## 人事配置・ポスト調整について、職員の反応

Q.人事配置・ポストの改廃は、業務量に応じて、柔軟に変更できていると思うか。



忙しい。。。

調整前



“

適切な業務量に見合った人員配置・ポスト改廃が行われていないのではないか？

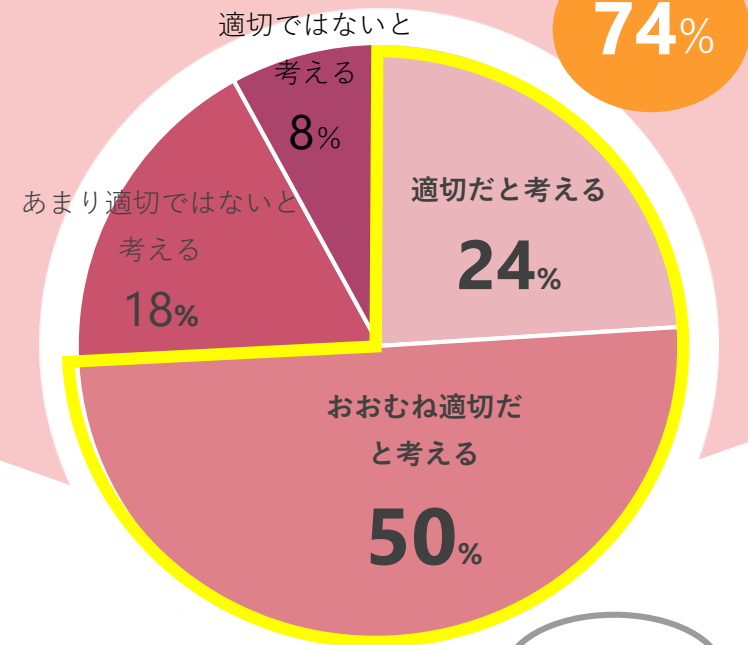
”

快適！

調整後



Q. 各部局・課室間の人事配置・ポストの改廃に当たり、現行の人員体制を前提とするのではなく、労働時間や、過去数年間の国会答弁数、主意書の数、審議会等の開催件数、訴訟件数等の客観指標を基本として行うことについて、どのように考えるか。

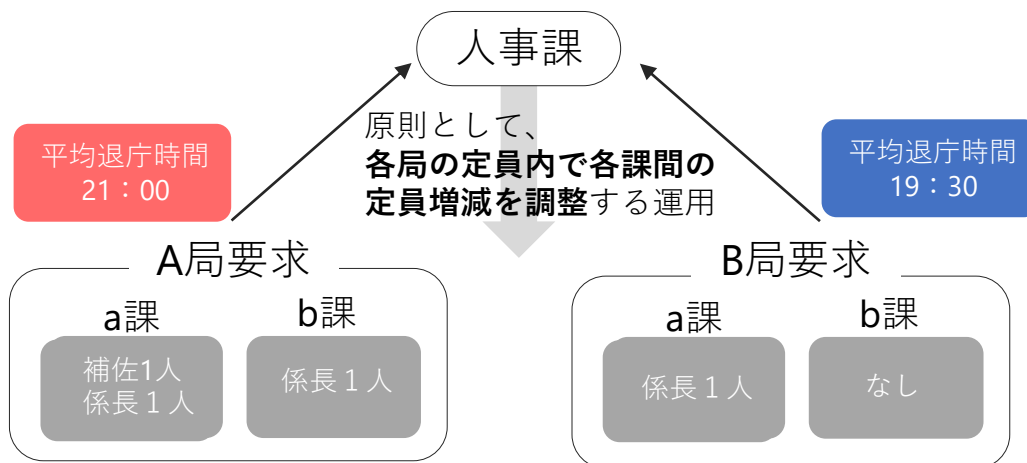


74%

## 客観指標に基づく人員・定員・ポストの管理

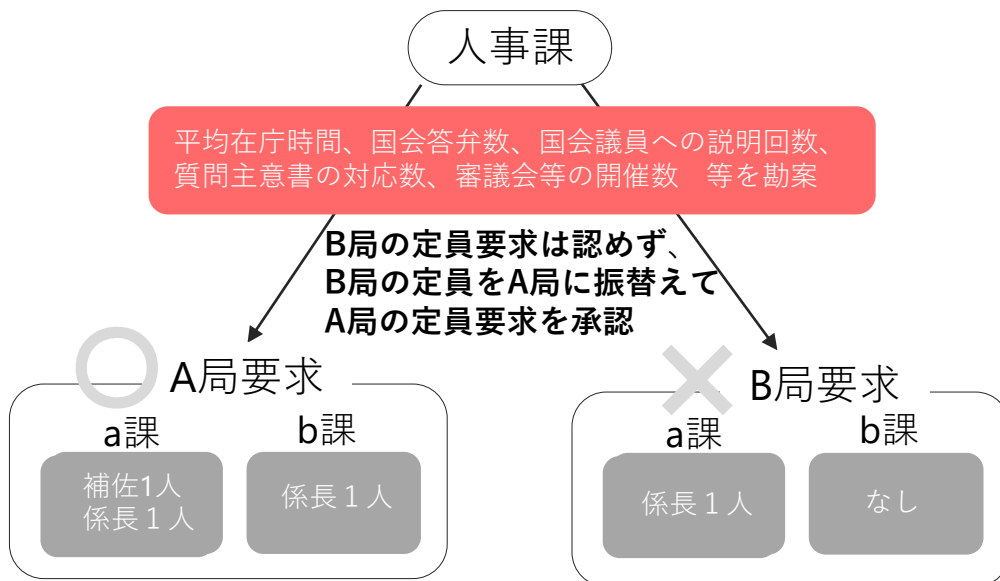
現状、ある部局で、新しいポストを要求する場合には、同じ数の既存ポストを廃するのが基本となっている。  
部局ごとの業務量に差があるなか、現行の人員体制を前提とするのではなく、客観的指標に基づいて定員を採配する。

これまで



- 退庁時間等の分析を人事管理に十分用いていない
- このため、毎年、部局間の忙しさの差にほとんど配慮されない人事管理となり、部局ごとの定員がほぼ変わらない
- 結果、組織ごとの忙しさが毎年ほぼ変わらない

これから



- 退庁時間等の分析を用いて、部局ごとの定員調整を実施
- 部局間の忙しさが、定員調整で平準化
- 単純な数字のみでは測れない忙しさもあるため、大臣官房総務課や政策統括官（総合政策）などとも連携して、人事管理を実施

## 労働時間管理の効率化

出勤簿・休暇簿・出退勤報告書・在庁時間管理簿の一元化と押印の廃止。

これまで

### 紙ベース・管理方法はバラバラ



出勤・休暇

出勤簿や休暇簿への押印



在庁時間

日々のパソコンのログイン・ログオフ時間をもとにした出退勤時間報告書への記入

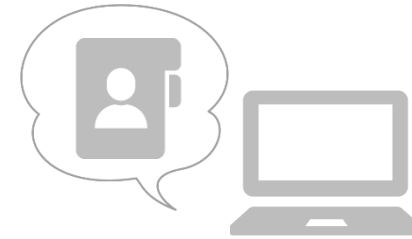


超過勤務

在庁時間管理簿への日々の記入・上司の押印

これから

### 多様な勤務実態に即して、 一元的にデータを管理



システム改修

マクロの整備

- 紙・押印による管理を廃止
- あと何時間残業可能かを可視化
- テレワーク・一旦帰宅してから業務再開する場合なども正確に把握

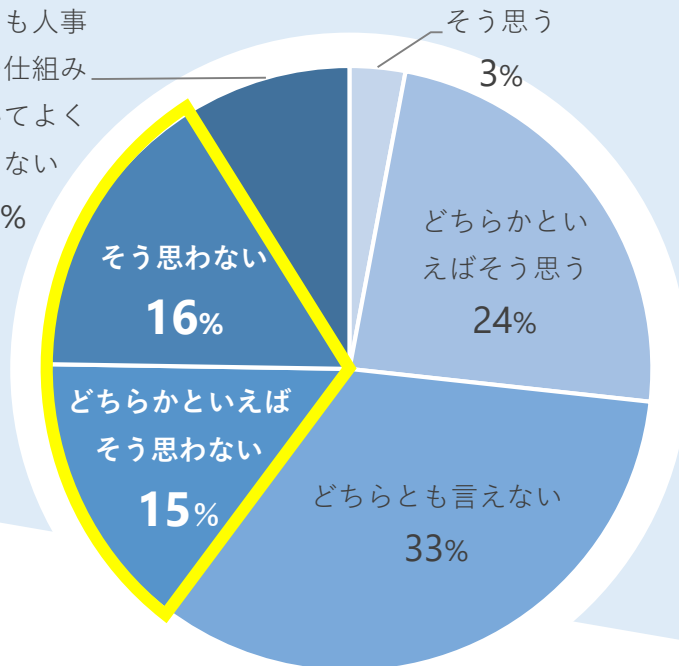
### その他の取り組み

- 現場経験のある労働基準監督官による、本省各部局への抜き打ちの模擬指導

## 人事評価制度について、職員の反応

Q. あなたは、現行の人事評価が、適切に評価され、昇給・昇格やキャリア形成などに適切に反映されていると思いますか。

そもそも人事  
評価の仕組み  
についてよく  
知らない  
9%



- ・評価者が直属の上司ではない **16%**
- ・評価内容を伝えてもらえることを知らされていない **24%**
- ・評価結果の説明を受けていない・希望していない、その評価結果となった理由の説明を受けていない **57%**
- ・人事面談等の場面で、将来の自分が目指すキャリアを踏まえて、現時点で秀でている能力、今後必要となる経験や能力、その習得方法等などについて、  
上司等から必要なアドバイスをもらっていない **74%**

“何をどう評価されているのかわからない”  
という率直な声も。



## 組織として「当たり前」の人事評価・人事面談の実施

ひとりひとりを大切に作る組織であるために、今こそ「当たり前」の人事評価を。

目標  
設定

今期は○○業務について▼月までに□□の方針を…

直属の上司

対話による  
認識共有

○○は担当業務で占める割合が高く、関係者も多いので、重要度を付けましょう

求められる行動  
果たすべき役割  
の明確化

評価

業績評価の全体評語はBです。目標1は予定通り実施してクリアしましたね。その他の目標も…

目標2はなぜ「通常」レベルなのでしょうか？  
「通常より優秀」レベルになるにはどうしたら？

○○については確実にできているので、次期は△△について一層の向上を…

評価結果の伝達  
+ 次期に向けた  
助言・指導

能力開発・スキルUP

+

組織パフォーマンス向上

## 人事評価だけじゃない、これからのキャリア支援

キャリアパスについて  
相談したい…



### 人事面談の際に キャリア・アドバイスを実施

人事評価と  
連動！

現状の能力

キャリア志望

必要な能力・経験・  
今後の異動先など

職場のコミュニケーション  
不足を解消したい…

将来のことについて  
気軽に聞ける人がいない…



### 上司・部下の 1on1ミーティングの実施

- 人事評価には関係しない
- 30分～1時間程度
- 定期的（2～4週間に1回程度）に実施

### ランチ会 の開催

- 局内幹部と若手
- 同グループ内の先輩と後輩

## C評価以下の基準の明確化・厳格化

C評価以下の基準をより明確化し、ハラスメントを行う者、仕事をしない者等に対しては厳正に評価する。

これまで

### 人事評価基準が不明確で 「報われない」職場

人事異動や昇給・昇格が、  
希望・意欲・能力・経験等に基づき、  
適切になされていると思わない **37%**

→ セクハラやパワハラを行っている  
幹部・職員が昇進を続けているから **38%**



課内に、周りと比べて業務量にゆとりがあり、  
多くの時間、  
何をして過ごしているかよくわからない  
ように見える幹部・職員がいる **52%**

これから

### C評価以下の基準を明示し、 真っ当な評価を

- セクハラ・パワハラをする
- 仕事内容が見えない
- . . . . .
- . . . . .



人事評価・昇進に  
しっかり反映

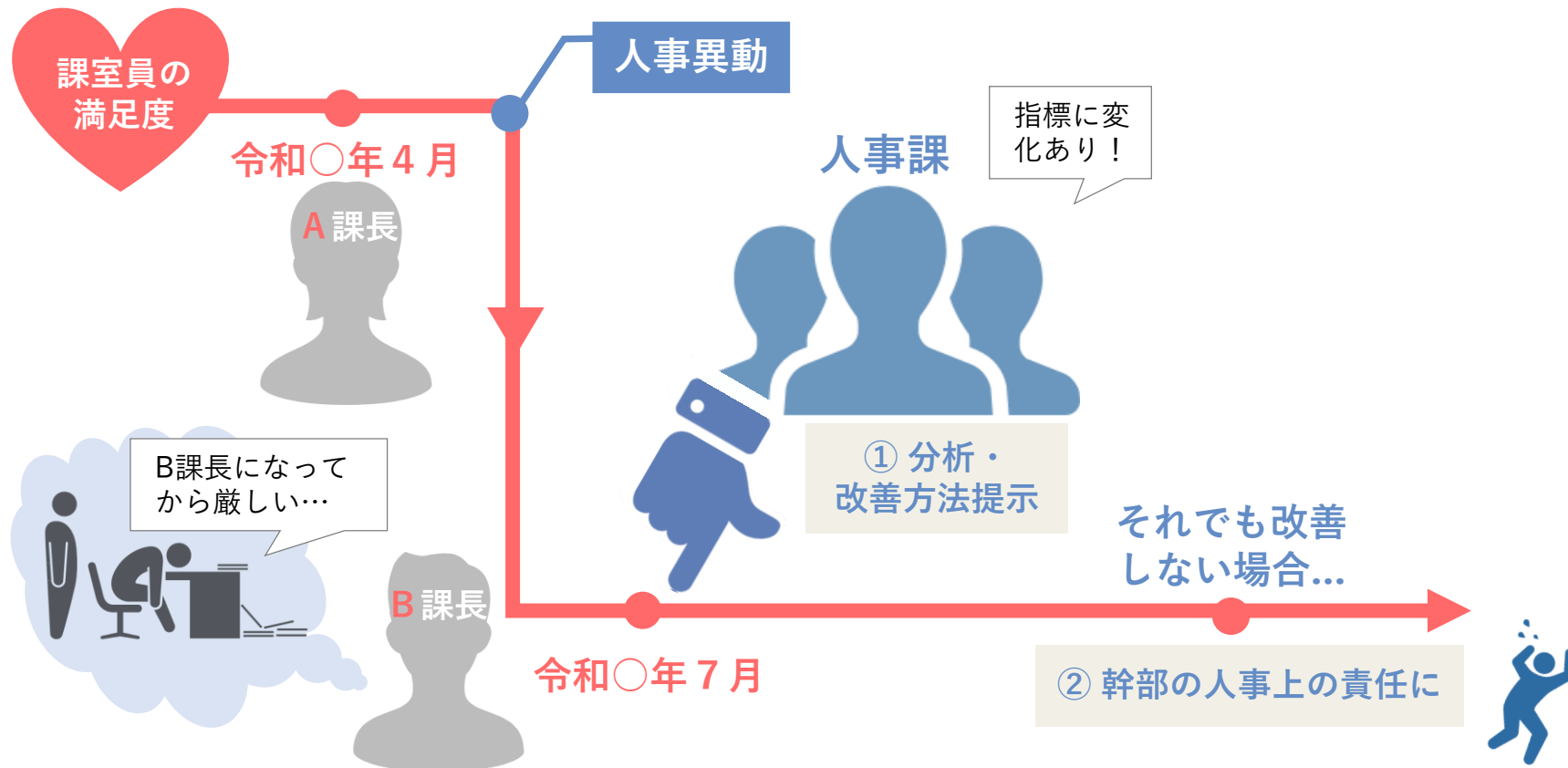
「当たり前」  
の評価!



## 職場満足度調査の定期実施・公表

その職場に満足してる？パワハラ上司にNOと言える仕組みを。

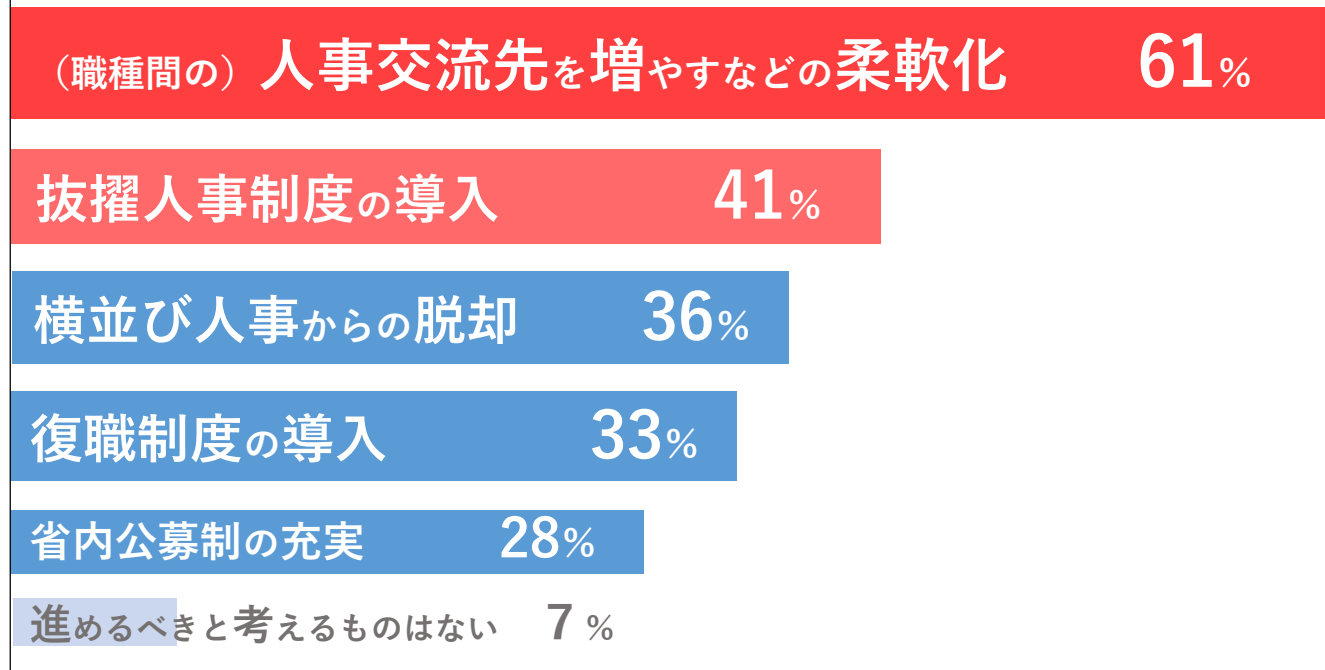
これから「職場環境等アンケート」を内容充実、全職員に定期実施。上司の責任も問えるように。



- 「職場環境等アンケート」について、民間企業等の知見を活用し、人事管理・職場環境改善の観点から項目を充実した上で、全部局・全職員の必須回答として四半期ごとなど定期的実施。部局・課室ごとの平均指標を組織内で公表し、定期的に推移を確認する。
- 人事異動を契機にそれまでの傾向と異なる指標の変化があった場合等（急に風通しの指標が悪くなった、ワークライフバランスの指標が悪くなった等）には、人事課がその部局・課室を調査し、原因と改善方法を提示。改善がなされない場合には、その部局長・課室長の人事上の責任とする。 38

## 「人と組織」のポテンシャル最大化への組織的な課題

Q. 人事異動や昇給・昇格について、意欲、能力等をより重視したものとするため、次の中から進めるべきと思うものはどれか。



20～30代  
若手職員

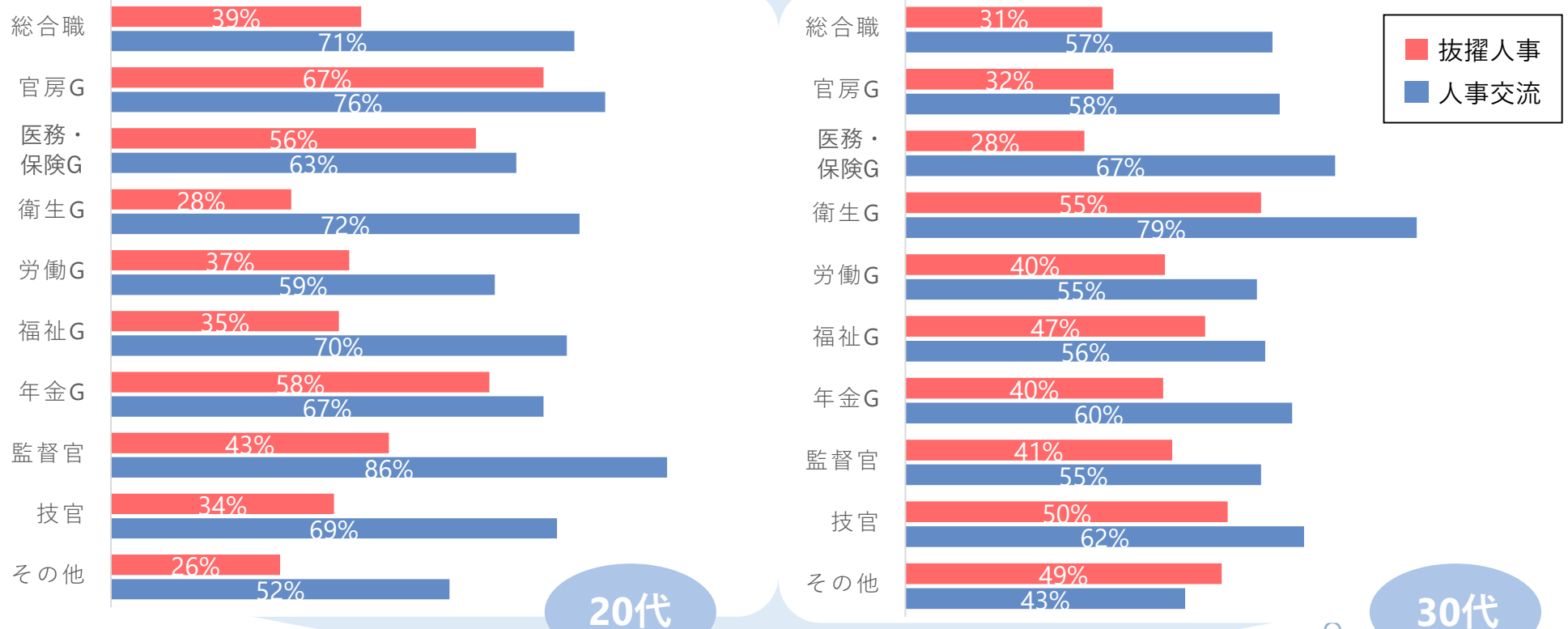


現行の職員体制の中での生産性を  
最大化する必要がある

## 「年功」ではなく「意欲」と「能力」を重視した人事施策への転換

意欲と能力のある優秀な職員の抜擢人事と、縦割り行政からの脱却を見据えた職種間の人事交流を推し進め、組織のポテンシャル最大化へ。

### 職種別



職種別に見ても、多くの者が

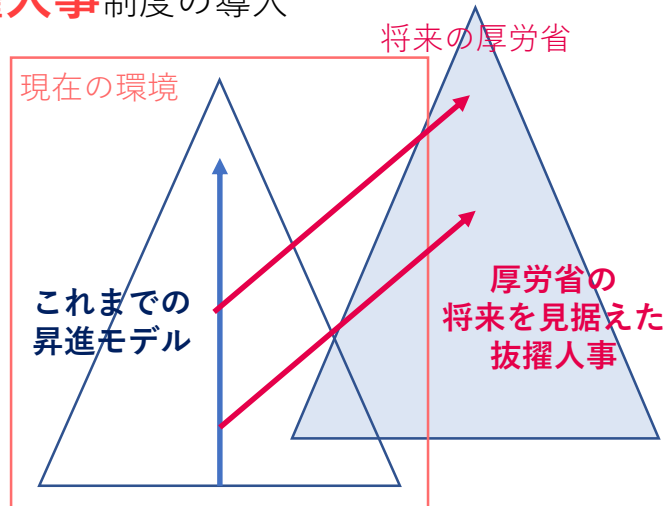
**職種間の人事交流の柔軟化・抜擢人事の導入**を進めるべきとしている



## 「人と組織」のポテンシャル最大化のための人事交流・転籍の推進

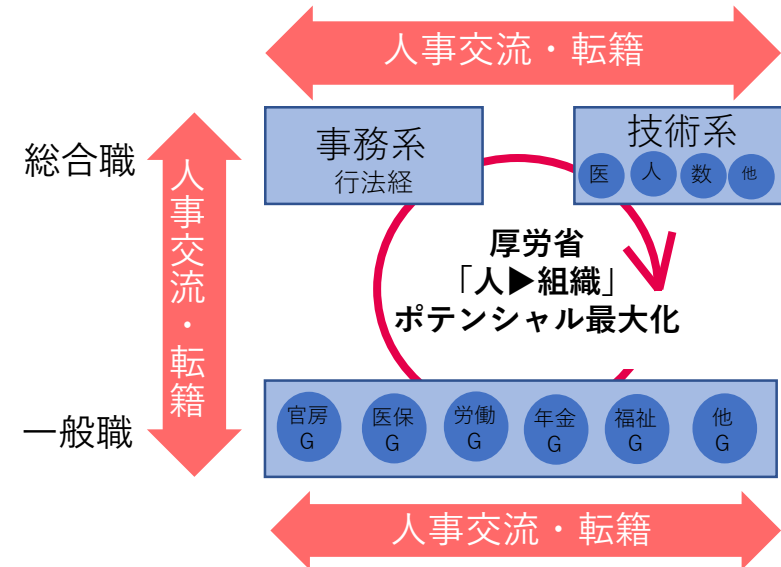
意欲と能力のある優秀な職員の抜擢人事と、縦割り行政からの脱却を見据えた人事交流を推し進め、組織のポテンシャル最大化へ。

### 厚生労働省のポテンシャルを最大限発揮するための 抜擢人事制度の導入



- 年齢・職種にとらわれない早期抜擢人事を導入
- 一般職職員採用者を総合職職員として組み込む人事制度の実施

### 柔軟・機動力のある人事交流制度の推進



1

人事交流による  
個々のパフォーマンス向上

2

組織の活性化  
パフォーマンス向上

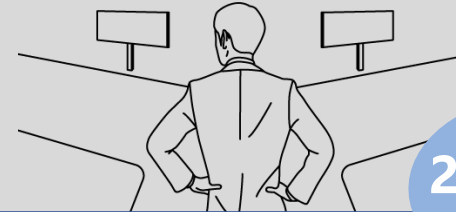
3

社会的に重要な  
課題への効果的な対応

## キャリアパスについて、若手の意識

管理職への昇進と、それに必要な経験。

今のルールについてどう思うのか、若手職員の率直な声を集めました。



20～30代  
若手職員

Q. 特定の一般職の人事グループのキャリアパスでは、地方出向で幹部業務を経験しないと、本省の課長補佐に昇進できないという慣習があることについて、どのように思うか。（複数回答）

- ・ 課長補佐昇進後や、現在の慣習よりもより若い年次など、個人の生活スタイルを踏まえて地方出向を経験できるようにするなど、柔軟な運用に改めるべき（52%）
- ・ 地方出向しなくても昇進できるキャリアパスを設けるべき（47%）

回答の理由（複数回答）

- ・ 出産・育児中であるなど、家庭等の事情で地方出向が困難な職員に不利益な取扱いだから（58%）
- ・ 地方出向の幹部経験と課長補佐への昇進の関連性が不明であるから（46%）
- ・ 組織である以上、人事グループ内の全ての職員が地方出向の幹部経験を得ている必要はないから（29%）

～職員アンケートから～

「現状では地方赴任後に昇進する人事ルートしかないが、**地方赴任を望まない場合には別の人事ルートを用意する**とか、従前にはない働き方を許容する余地を設けてほしい」



「昇進ルートは**このポストを経験しないと上に上がれない**といった**硬直化した考え方は廃止する方向**で検討すべき」

「**子持ちの女性職員はステップアップに不利**。地方勤務を打診されてもすぐに受けられない」

## 内示時期の前倒し

転居を伴わない異動の内示時期

1週間前



**2週間前**

転居を伴う異動の内示時期

2週間前



**5週間前**

✓ 転居の準備に余裕ができる！

- ・引越し業者の確保
- ・住居の賃貸契約の更新
- ・子どもの保育園、学校等の手続



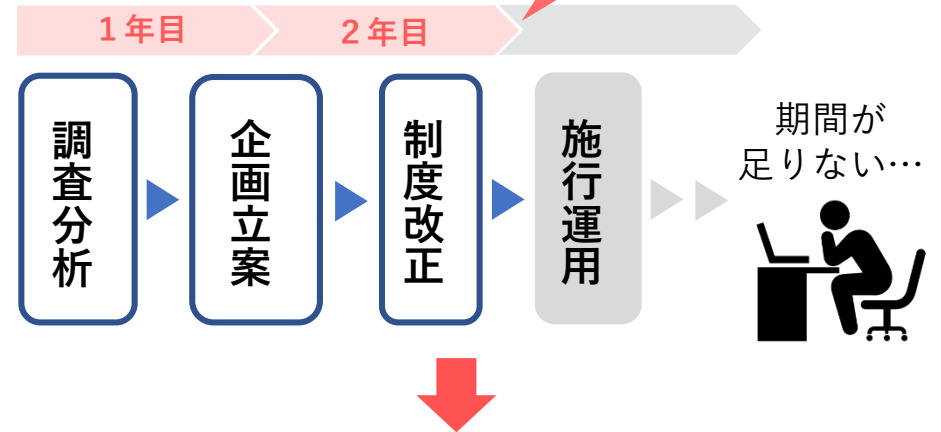
✓ 引継期間  
が確保できる！



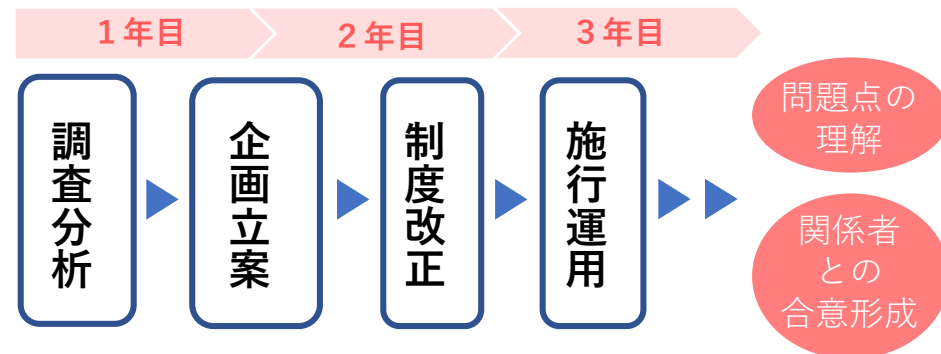
## 3年異動

これまで 2年異動が基本

異動



3年異動により、政策検討～実施の1サイクルを担当



■ 最後まで責任をもって対応 → 政策の質UP

■ 制度・周辺知識に精通 → 生産性UP

## 人事配慮が可能なポストを各局で形成・維持

独任ポストは可能な限り廃止し、ライン・チームで業務を分担しながら対応できるようにする。

これまで

一人係長  
突発案件も一人

家庭と両立できない

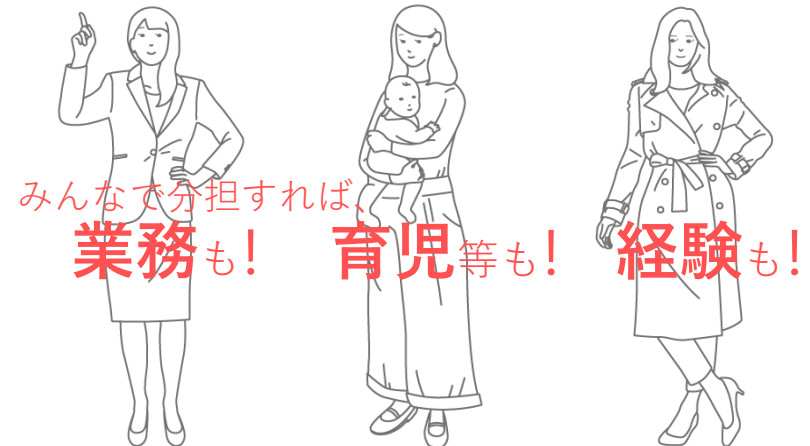
休暇をとりにくい

業務を分担  
したい...

これから

独任ポストは可能な限り廃止  
ライン・チームで業務分担

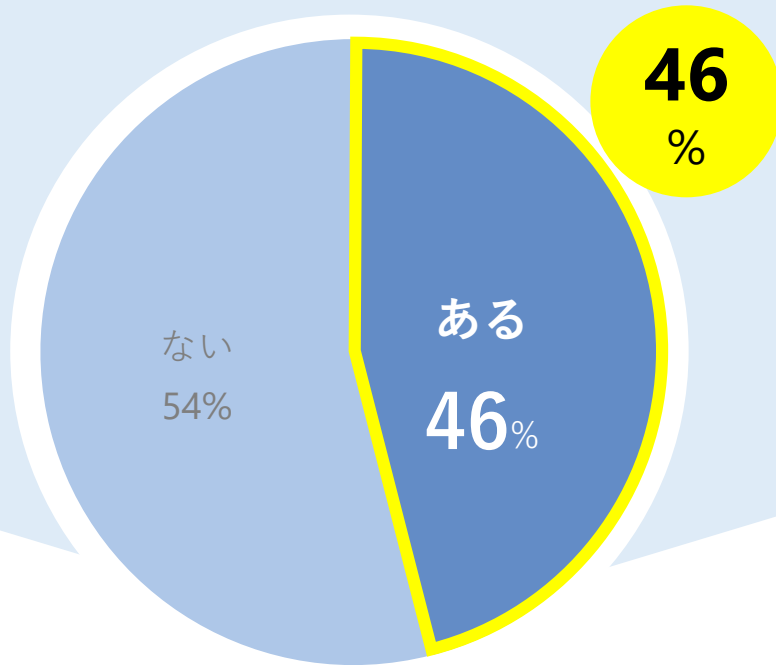
- 課室内のラインに組み込む
- ▶ 休暇取得や業務分担をしやすいとする
- 責任も業務負担も重い政策を担う課長補佐・係長などのポストをダブルチームで配置
- ▶ 育児のための時短勤務等、配慮が必要な職員も重要な経験を積むことができる



## ハラスメント対策

実効的な専門相談窓口の設置、省内外の関連窓口の周知により、声なき声をすくう。

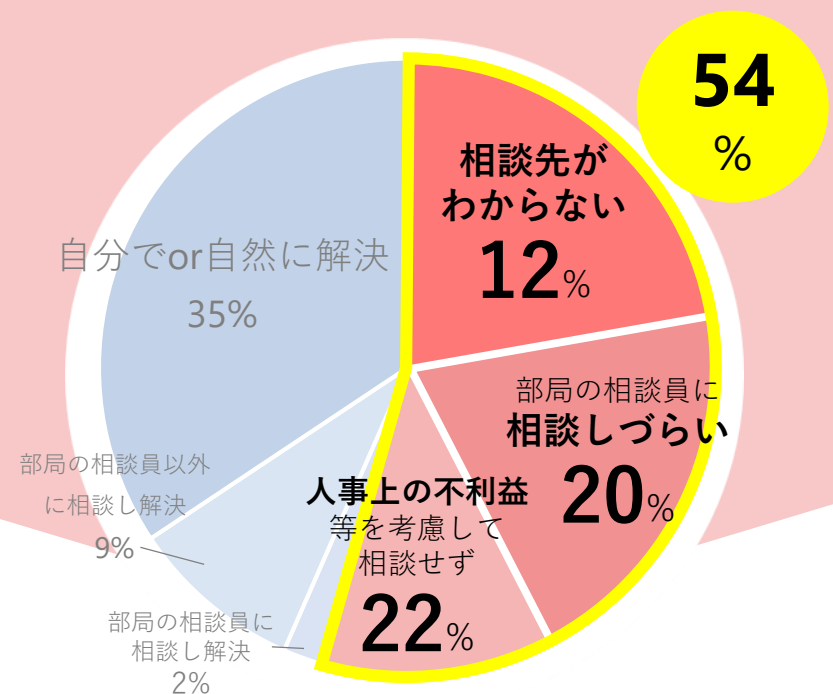
### Q.ハラスメントを受けたことが...



#### 1 「ハラスメント110番」に改称

- 職員がハラスメントを受けた場合の人事課の相談体制
- 過去に都道府県労働局の現場でハラスメント対策を行っていた雇用環境・均等局職員の協力を得て配置・運用

### Q. ハラスメントを受けたが...



#### 2 省内外の相談窓口の周知

- 省内の専用窓口には相談しづらい場合、外部弁護士
- 職場で気になる点や悩み等は健康相談室にも気軽に相談できる旨、全職員に改めて周知



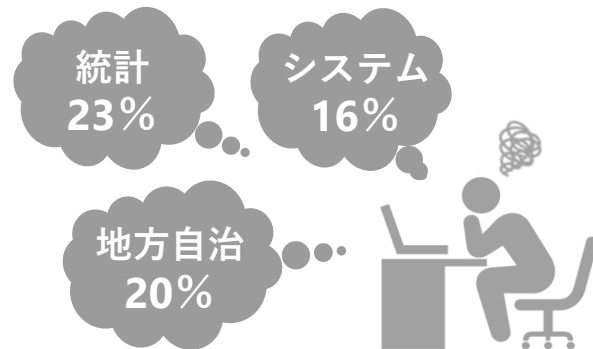
## 研修の改善

初任者研修を含む研修を充実。その先の行政改革へ、効果的に人材を育成する。

### これまで

#### 研修の不足。行政の基礎がわからない

- 「行政官として最低限知っておくレベルで理解している」と職員が挙げた割合が**少なかった**業務は…



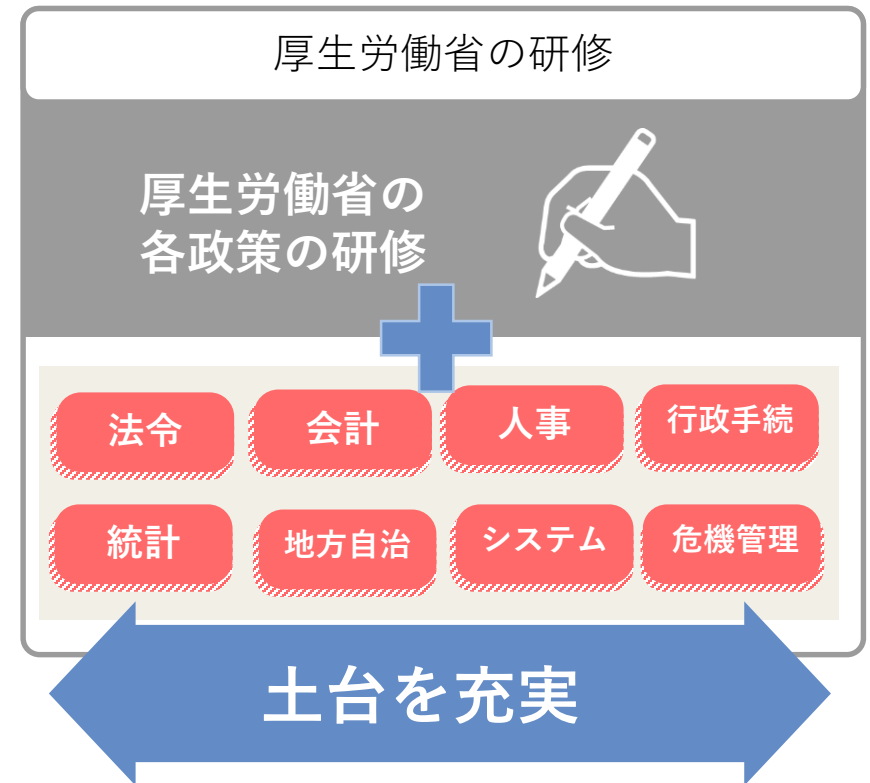
- 「わからない」ことが行政改革のハードルに。

統計の視点を入れたい。  
まずは独学で勉強から…



### これから

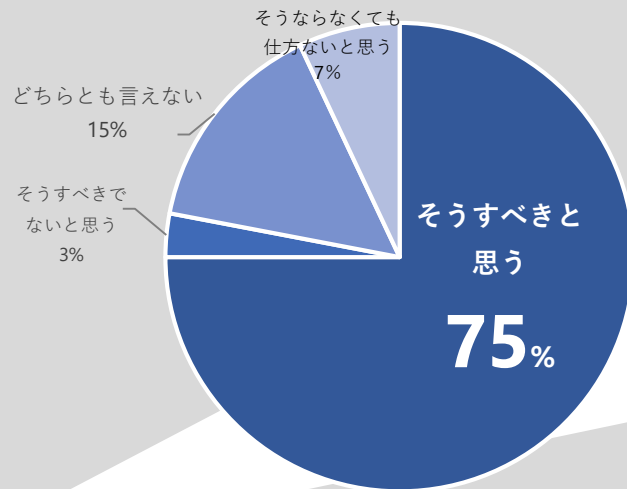
#### 初任者研修を含め、行政官が共通して理解すべき内容を研修内容に組み込む



## 残業代支払い実務の省内統一

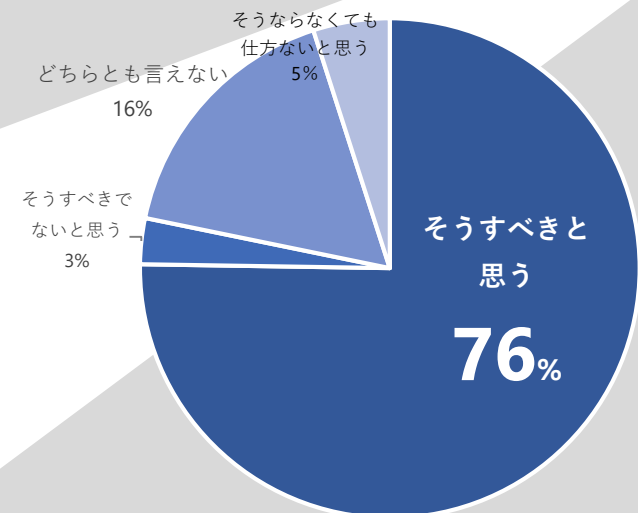
残業代の支払いの運用について、各部署・課室での支払いルールや配分額を含めて実態を徹底的に調査し、不公平な運用があれば早急に改善する。

Q. 残業代の支払いについて、徹底した労働時間管理を行った上で、正当な額が支払われることについて、どのように思うか。



約4分の3の職員が  
徹底した労働時間管理を行い  
正当な額が支払われるように  
すべきとしている

約4分の3の職員が  
各部署の支払いルール等を含めて  
実態を徹底的に調査し、  
不公平な運用があれば  
早急に改善すべきとしている



# 3 「暑い、狭い、 暗い、汚い」 オフィス環境の 改善

- 生産性・創造性向上のための  
オフィス・レイアウト
- 打ち合わせスペース・会議室の  
確保・手続簡素化
- エアコン稼働時間や温度調整の  
柔軟化・手続簡素化



# 厚生労働省が魅せる、オフィス改革

暑い・暗い・狭いと悪評高い厚労省のオフィスを、働き方改革の旗振り役として、全国のオフィスモデルに変革します。

Q. 現在、厚生労働省のオフィス環境について、どのような点で不満がありますか。

## FACT1 | とにかく暑い！

「夏の暑さについては自衛の範囲を超えています。」（雇用環境・均等局、係員級職員）

「執務室が暑すぎ、熱中症になりかねない。」（職業安定局、係長級職員）

ある職員のデスク  
（2019/8/5 12:00計測）  
気温 **32.8℃**  
※ 同日同時間帯の  
千代田区の気温：33.4℃

職場の温度管理  
（夏季の執務室が暑い）

83%

廊下が暗い  
35%

打ち合わせ  
スペース・会議  
室が少ない  
71%

各座席の  
間が狭い  
62%

## FACT2 | とにかく暗い！

「お客様にも厚労省は廊下が暗いですねと言われる。」（大臣官房、係長級）

「雰囲気の良い暗さではなく、ただただ暗い。」（出向者）

## FACT3 | とにかく狭い！

「課室が狭く、開放感が全くない。息苦しささえ感じる。」（保険局、補佐級職員）

### ■（労働安全衛生法）事務所衛生基準規則

第5条第3項 事業者は、空気調和設備を設けている場合は、**室の気温が17度以上28度以下**及び相対湿度が40%以上70%以下になるように努めなければならない

## 1 エアコン稼働最適化

■ 管理室による集中管理から各課室の主体的な温度管理へ

## 2 照明を明るく

■ 廊下照明の照度の向上  
■ 夜間の一斉消灯廃止

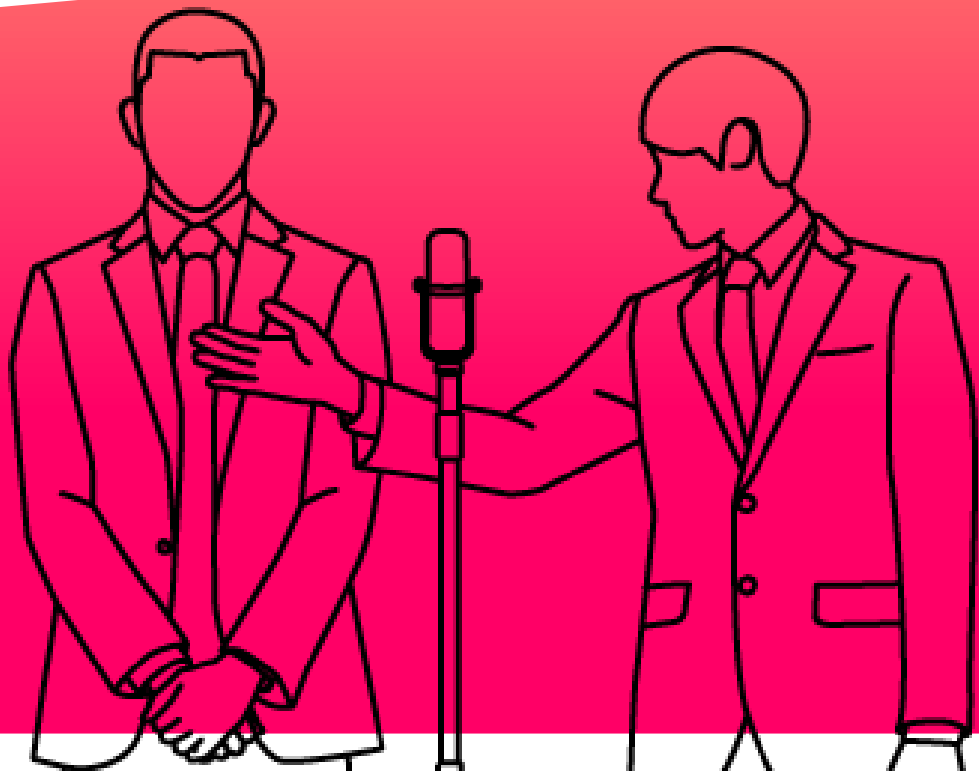
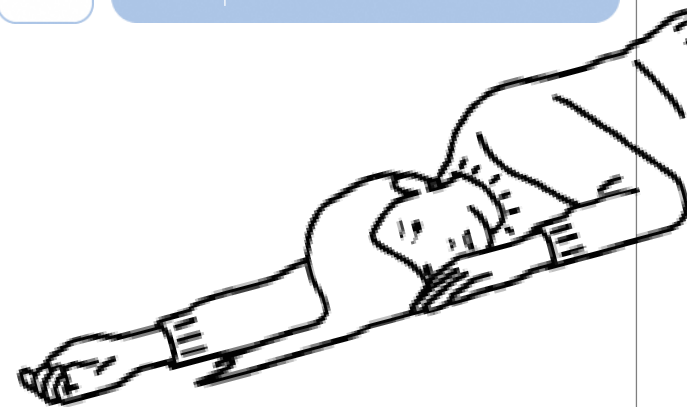
## 3 執務空間のゆとりの創出

■ 詳細についてはP52・53

節電を意識するあまり、**熱中症予防**を忘れないようご注意ください。

気温や湿度の高い日には、**無理な節電**はせず、**適度に扇風機やエアコン**を使いましょう。

－「熱中症予防のために」リーフレット（厚生労働省作成）より－



熱中症対策を進める我が省自体、職員が**熱中症**になるんじゃないかというほど**暑い**ですが。

✓ 自席での計測値が**28℃**を超える  
✓ **来客時**に会議室の室温が高い  
場合などは、管理室に連絡すれば**温度調整可能**ですよ。

それ、早く言ってください...



## 各省廊下の明るさ比較

厚生労働省

6lx

竣工年 | 1983年  
場所 | 7階  
蛍光灯、間引き有り

経済産業省

274lx

竣工年 | 1984年  
場所 | 12階  
蛍光灯、間引き無し

財務省

125lx

竣工年 | 1943年  
場所 | 2階 (西側)  
LED、間引き無し

国土交通省

26lx

竣工年 | 1966年  
場所 | 6階  
LED、間引き有り

農林水産省

133lx

竣工年 | 1957年  
場所 | 7階  
LED、間引き無し





こうろうしょう

## もう、拘牢省とは言わせない。 オフィス改革による生産性の向上

### 1 徹底的な書類の整理・PDF化 2 書棚を削減しスペース創出

各部局でオフィス改善を希望する若手有志により、「オフィス環境改善チーム」を構成し、オフィス環境の改善を実施します。



写真 | 令和元年度からフリーアドレスを導入した環境省大臣官房総務課（中央合同庁舎5号館）

執務室のフリーアドレス等の導入について柔軟に実施



席が固定されていないため、組織内コミュニケーションが活性化

打ち合わせ場所を確保する必要なし  
座席移動のみで打ち合わせ可能に

書棚や書類の山がなくなることで  
冷房効率が向上

#### その他の取り組み

- 椅子の省内一斉点検・スペック改善
- 集中作業スペースの確保

- 汚れ・剥れのひどい絨毯・壁紙の即時張替

## 既存のオフィスフロア、食堂等の使い方を もっと自由に。

### デザイン性の高い多目的フリースペース等の確保

#### ■ 地下1階大食堂・26階食堂を営業時間外等に開放

- ・企業の内外の方との打ち合わせスペース
- ・集中作業スペース
- ・リラックススペース

としての活用のほか、Wi-Fiを設置し、会費制によるフリードリンク制を検討。食堂をお洒落なカフェテリアにリノベーションするコンペの実施も検討。

#### ■ 中庭駐車場のオープンカフェ化



▲ 経済産業省未来政策対話ルーム

### 既存会議室の借用手続の簡便化

#### ■ 会議室借用手続の簡便化

各部局の所有する会議室を含め、省内会議室の予約のスケジュール管理に向けて検討。

#### ■ 立って打ち合わせができるテーブルの導入

#### ▼ 環境省打合せスペース





# 工程表

職員一人ひとりの意識・行動が変わることで  
「職員を大事にする」厚生労働省に変わります

To be continued



令和3年度

令和2年度



令和元年度

厚生労働省の業務・組織改革のための  
緊急提言

UP

生産性

- ・国会業務の改善
- ・「ナッジ」による広報推進
- ・電話対応の改善
- ・業務改善のためのシステム改修

人事

- ・抜擢人事の実施
- ・地方勤務の運用是正
- ・1 on 1ミーティングの実施
- ・中途採用枠の拡大
- ・厚生労働省退職者の採用
- ・残業支払い実務の調査・改善

オフィス

- ・温度調整の柔軟化の周知徹底
- ・廊下照明の照度の向上
- ・中庭駐車場のオープンカフェ化

- ・RPA拡充による対応業務の改善
- ・Webサイトの構築改善
- ・音声自動文字起こしシステムの導入
- ・地方労働行政運営指針の廃止

- ・内示時期の早期化
- ・管理職を希望しないキャリアパス明示
- ・人事配慮が可能なポストの形成・維持
- ・客観的指標に基づく人員・定員管理
- ・C評価以下の基準の明確化・厳格化
- ・行政上の基本知識の研修等の充実

- ・フリーアドレス導入の検討
- ・多目的フリースペース等の確保

生産性

- ・国会業務の改善
- ・ペーパーレス化の徹底
- ・スケジューラーの活用の徹底
- ・メディア対応フィードバック
- ・PowerPoint様式統一
- ・「発注改善110番」の設置
- ・省内ナレッジの集約・検索性の強化
- ・引継書作成の効率化

人事

- ・人事課の大幅な体制強化
- ・柔軟に異動できる人事枠の設定
- ・人事評価・面談の適切な実施
- ・ハラスメント対策の強化
- ・家族・健康等の配慮事項の適切な反映
- ・研修のオンライン受講等の徹底

オフィス

- ・温度調整の柔軟化の周知徹底
- ・フリーアドレス導入の検討
- ・椅子の省内一斉点検
- ・夜間一斉消灯の廃止
- ・ポスター掲示ルールの統一

厚生労働省が価値を提供すべきすべての国民と未来の厚生労働省の若手職員のために。

令和元年8月  
厚生労働省改革若手チーム