

厚生労働省が  
更に職員を大事にする  
職場になるために  
職員が実現させること

---

令和7年8月  
厚生労働省改革若手チーム

## 目次(内容)

■前文	3
■本提言について	5
■人事・働き方関連	7
○人事グループに縛られない希望に基づく人事の推進等	7
(ア)人事交流や転籍を含む戦略的かつ横断的な人事配置【官人】	7
(イ)人事グループ独自ルール・文化の廃止及び人事グループの統廃合の推進【新】【官人】	8
(ウ)省内公募の拡充、更なる抜擢人事の取組による意欲・能力に応じた人事配置【官人】	9
(エ)異動時における配置理由の明確化・本人への伝達の徹底【新】【官人】	9
(オ)3年異動の拡充【官人】	10
(カ)内示時期の更なる前倒し・異動時期の検討等【官人】	10
○マネジメントを含む人事制度・人事評価の適正化や戦略的な人材育成	11
(ア)業務量に応じた部局・課室間の人員配置の適正化【官人】	11
(イ)博士人材や専門的知識を有する人材等の活躍の推進【新】【官人】	11
(ウ)適切な人事評価の推進【官人】	12
(エ)多面観察評価(360度評価)の適正活用や徹底【新】【官人】	13
(オ)多面観察評価(360度評価)の拡大等【新】【官人】	13
(カ)管理職のマネジメント意識の醸成【官人】	14
(キ)1on1 ミーティングやメンター制度の推進【官人】	14
(ク)各ポストに求められるスキル等の明確化(いわゆるジョブディスクリプション(職務記述書)の明確化)【新】【官人】	14
(ケ)「この年次になったら昇任させる」といった一律運用の廃止【新】【官人】	15
(コ)ハラスメント対策の徹底及び人事評価における下位評価の基準明確化等【官人】	15
(サ)人事評価の業績目標設定時期や面談時期、運用の適正化【新】【官人】	16
(コ)リポルビングドア制度・ブーメラン制度の活用推進【新】【官人】	16
(サ)経験者採用で入省した職員の活躍の推進【新】【官人】	17
(ス)研修の一元管理化・内容の充実等【新】【官人】	17
(セ)時代の変化に応じた実践的な職員の教育の推進【新】【官人】	17
(ソ)適切な引継ぎの推進【官総】	18
○育児中・介護中等の職員の活躍推進を含む WLB の推進	19
(ア)国会待機のテレワーク基本化を含むテレワークしやすい職場環境の整備【新】【官人・官総】	19
(イ)フレックスタイム制度を含む勤務時間を柔軟に設定できる制度の活用推進【新】【官人】	20
(ウ)1人の職員に依存したワークフローの改善(ダブルポスト制やバックアップ体制の確保	

など【官人・官総】.....	20
(工)配慮が必要な職員の実態に応じた人事評価や人員配置の適正化【新】【官人】.....	21
○人事課の大幅な体制強化【官人】.....	21
■業務効率化・業務改善.....	22
○超過勤務縮減策の更なる徹底・実効性の向上・周知の強化【新】【官人・官総・全部局】.....	22
○業務効率化に向けた既存システム活用とアプリの導入【新】【統情・官総・全部局】.....	22
○タイムパフォーマンスを意識した業務の徹底【新】【官人・官総・全部局】.....	23
○業務効率化等による業務負担の軽減や意識の浸透・徹底、業務状況の把握や棚卸し【新】 【官人・官総・全部局】.....	23
○不毛な割揉めの廃止・一体的な業務遂行意識の醸成【新】【官総・全部局】.....	24
○給与支給事務の一元化【官人・官会・全部局】.....	24
○マンスリー休暇の100%取得及び休憩時間の適切な取得【新】【官人・官総・全部局】.....	25
○係員業務のスリム化、慣例で行っている業務の見直し【新】【官総・人事課・全部局】.....	25
○不要な書籍購入の見直し【新】【官会・全部局】.....	26
○タクシーチケットの運用改善【新】【官会】.....	26
○ローカルダメルールの撲滅【新】【官総・官会・全部局】.....	27
■電子化関係.....	28
○公印の電子化及び押印廃止の徹底【官会・公情室】.....	28
○紙による勤怠管理の完全廃止【官人】.....	28
○業務用スマートフォンの支給、Teams 通話・チャットの推進等【新】【統情・官会・官総】..	28
○業務用ヘッドセットの支給などの時代に応じた設備・備品の見直し【新】【統情・官会】.....	29
■オフィス環境の改善・ペーパーレス化の推進.....	30
○オフィス環境の改善等による生産性の向上.....	30
(ア)オフィス環境改善【官会】.....	30
(イ)行政文書等の電子化・ペーパーレス化【公情室】.....	30
(ウ)執務室内レイアウトの刷新【新】【官会】.....	31
■その他.....	32
○国会関係【官総】.....	32
(ア)委員会開催スケジュールの事前合意・共有と質問通告の2日前ルールの徹底等.....	32
(イ)国会入館バッジの厚生労働省への割当増.....	32
(ウ)委員会でのパソコン・タブレット利用の解禁.....	33
(エ)オンラインレクの推進.....	33
■改革の実現について.....	34
■おわりに(謝辞).....	34

## ■前文

平成31年4月に、厚生労働行政の方向性について、自主的かつ主体的に自由な発想で議論し、組織改革につなげていくため、20代・30代の若手職員を中心とした有志チームとして、「厚生労働省改革若手チーム」(以下「若手チーム」という。)が発足した。若手チームは、二度に渡る職員アンケートや離職者に対するヒアリングを実施して組織の問題を検討し、令和元年8月、「厚生労働省の業務・組織改革のための緊急提言」(以下「緊急提言」という。)を取りまとめ、大臣に手交した。緊急提言はメディアにも取り上げられ、若手職員による厚生労働省の職場環境の惨状に関する訴えと改革に向けた提言が多くの反響を呼んだ。

(参考)令和元年 厚生労働省の業務・組織改革のための緊急提言・概要

[https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/youth\\_team.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/youth_team.html)

若手チームが提言した厚生労働省の業務・組織改革は、速やかに厚生労働省内部においても重要な課題とされ、同年10月には、常に改革を断行するための恒常的な組織として、厚生労働事務次官をチーム長とする「厚生労働省改革実行チーム」(以下「実行チーム」という。)が発足した。同年12月には、実行チームにおいて「改革工程表」が取りまとめられ、これを基に改革の取組が進められた結果、検討会等の会議ロジサポート事業の開始、国会答弁審査の効率化、ペーパーレス化の取組徹底、人事異動の内示時期の前倒し、省内の照明改善など、緊急提言の多くが実行に移された。

ここで書き漏らせないのが令和2年からの新型コロナウイルス感染症の流行である。未知のウイルスへの対策の最前線となった厚生労働省には、新型コロナウイルス感染症対策本部(以下「コロナ本部」という。)が設置され、部局を超えて総力戦で対応に当たることとなったが、業務量の急増を背景としてデジタル技術の導入やテレワーク等の活用が一気に進み、職員の業務負担軽減が着実に進められた。一方で、有志チームである若手チームメンバーは、新型コロナウイルス感染症対応のため離散し、いつしかほぼ活動が停滞する状態に陥った。

令和5年度にコロナ本部が廃止されると、厚生労働省は少しずつ落ち着きを取り戻し、若手チーム内外から、改革の進んでいない事項について、今一度改革を進めることを希望する声が聞かれるようになった。緊急提言から4年が経過したことから、時代に合わせた検討を行うべく、若手チームはメンバーを再募集し、令和5年12月に再始動することとなった。

再始動以降の若手チームでは、再び省内の課題について累次に渡って闊達な議論が行われているとともに、更なる業務・組織改革のため、職員からの提案を受け付けられるよう、令和6年3月に職員目安箱(以下「目安箱」という。)を設置した。目安箱にはこれまでに約300件の提案(令和7年6月時点)が寄せられており、若手チームで各提案を吟味の上、必要に応じて関係部局と調整を行ってきたが、現行の運用では実現困難な提案も多く、更なる改革の必要性を認識することとなった。

そこで、同年7月には、厚生労働省の更なる業務・組織改革に向けた職員アンケート(回答期間:令和6年7月4日~12日。以下「令和6年度職員アンケート」という。)を実施したところ、提出された952件の回答から、緊急提言からの進展を感じるとともに、進捗のない改革事項な

どが浮き彫りとなった。

これらを踏まえ、働き方改革を所掌する省として働き方改革の旗振り役としての使命を果たすべく、一層の改革実行につなげていけるよう、若手チームにおいて厚生労働省の全職員のことを考えた上で、新たな提言を行うものである。

「厚生労働省改革を進めることは、国民一人一人の人生と生活をより良くするもの」

緊急提言に書かれたこの言葉は、今も若手チームの活動の原動力となっている。

厚生労働省の所管する施策は国民の生活に密接に関わるものである。

だからこそ、厚生労働省が更なる業務・組織改革を行うことは、よりよい厚生労働行政の企画運営に資するものとして必ず国民に還元される。

そう信じて、若手チームは歩み続けている。

## ■本提言について

本提言は、令和6年度職員アンケートの結果を踏まえつつ作成している。

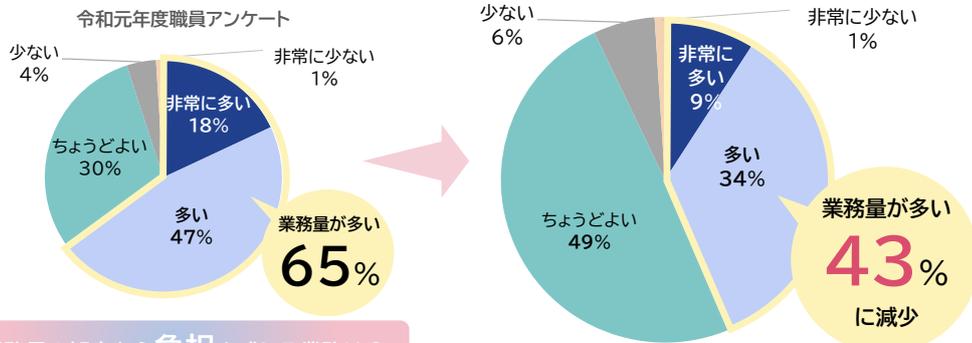
その結果によれば、令和元年に実施した職員アンケート(以下「令和元年度職員アンケート」という。)と比較して、業務量が「非常に多い」「多い」と感じている職員の割合が減少した。また、国会関連業務や電話等対応に負担を感じている職員の割合が減少し、これまでの改革の一定の成果がみられた。

### 令和6年度職員アンケート①

※ 令和6年7月実施。総回答数952人。

- ▶ 前回のアンケートと比較し、業務量が負担と感じている職員の割合が減少。また、国会関連業務や電話等対応に負担を感じている職員の割合が減少し、これまでの改革の一定の成果がみられる。

#### Q. 自身の業務量についてどう感じるか。



#### Q. 業務量の観点から負担を感じる業務は？



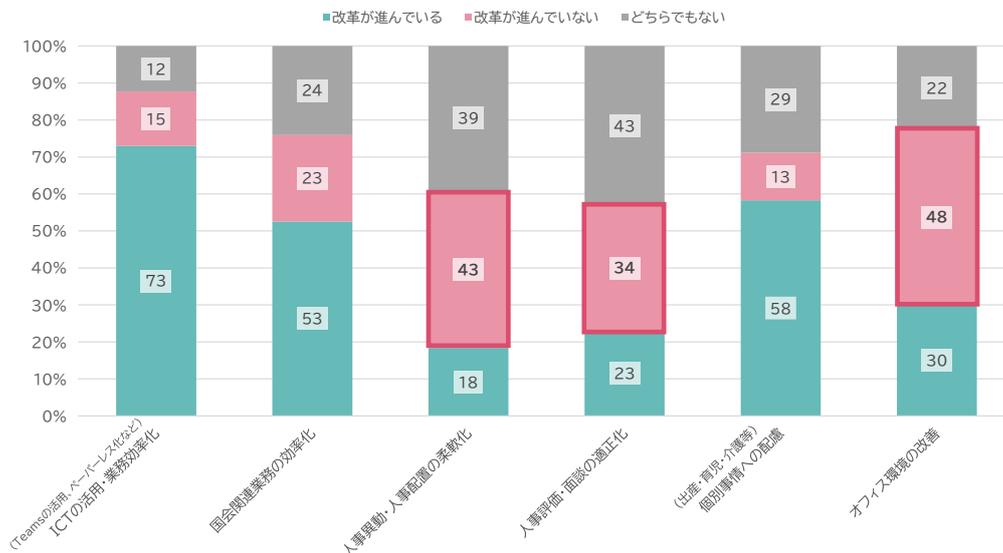
最近の厚生労働省の業務改革に対する印象を問うと、ICTの活用や国会関連業務の効率化、個別事情への配慮に係る改革が評価される一方で、「人事改革」「職場改善」に係る改革は進んでいないとする回答が多かった。

## 令和6年度職員アンケート②

※ 令和6年7月実施。総回答数952人。

- ▶ アンケートでは、ICTの活用や国会関連業務の効率化、個別事情への配慮への改革が評価される一方で、「人事改革」「職場改善」に相当する項目について、改革が進んでいないとする回答が多かった。

最近の厚生労働省の業務改革に対する印象(分野別)



このうち「職場改善」については、令和6年4月から、大臣官房会計課の主導のもと「厚生労働省オフィス改革プラン」が進められているとともに、環境省移転後にも改革予定としていることから、本提言では主に「人事改革」を中心に据えている。

緊急提言を行った令和元年以降も、厚生労働省からの人材流出は続いており<sup>1</sup>、依然として厚生労働省本省の3割以上の職員が、人事院規則に定められた上限を超えて超過勤務を行っている<sup>2</sup>。厚生労働省でもさまざまな改革が進められてきたものの、価値観が多様化し、転職市場の流動性が高まる中、時代の変化には追いついていないのが現状である。厚生労働省が旧態依然の人事制度を始めとする諸課題を改め、年次や階級、性別等に関わらず全職員を大事にできる組織となれるよう、以下のとおり更なる改革を提言する。

<sup>1</sup> 厚生労働省における一般職公務員辞職者数：令和元年度 583 人、令和2年度 651 人、令和3年度 669 人、令和4年度 777 人、令和5年度 1,257 人（地方局を含み、特・地・公等を除く。人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」。）

<sup>2</sup> 「他律的業務の比率が高い部署」に属する職員の割合は、全府省本省職員の 77.5%、厚生労働省本省職員の 96.8% となる。また厚生労働省本省の当該部署の職員の 37.4% は「月 100 時間以上」「年 720 時間超」「2～6 箇月平均 80 時間超」「月 45 時間超が年 7 箇月以上」のいずれかの上限を超えている。（人事院「上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の割合等について（令和5年度）」）

## ■人事・働き方関連

### ○人事グループに縛られない希望に基づく人事の推進等

#### (ア)人事交流や転籍を含む戦略的かつ横断的な人事配置【官人】

近年、複雑化した社会課題に対応するため、厚生労働省の各施策の一層の連携が求められることも多く、施策を所管する各部局が人事交流等により密接に連携することは、施策の発展を後押しするものとなりうる。

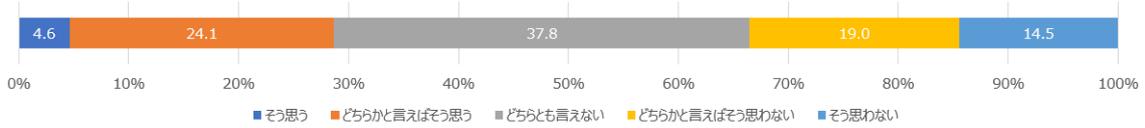
しかしながら、厚生労働省の人事配置(異動)は、各施策課題に対応するための人材を省内でプロジェクト的に決定するものではない。各ポストについて人事グループ<sup>3</sup>の割り当てが決まっており、各人事グループ所属者間での玉突きで配置が決まるといった、従来の機械的で単純な人事配置が続けられており、職員の知見や経験を最大限に活かしてきていない。

令和6年度職員アンケートによれば、各部局間の人事配置の柔軟な変更について、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」と回答した人は48.6%であり、令和元年度職員アンケート(61%)と比べれば改善したものの、依然固定的な人事配置であるといえる。また、「人事異動や昇給・昇格が、希望・意欲・能力・経験等に基づき、適切になされていない」とした理由については、「職種によってポストに割り振りがあり、必ずしも適切な人事配置がなされていないから」と回答した人が最も多く、17.8%であった。

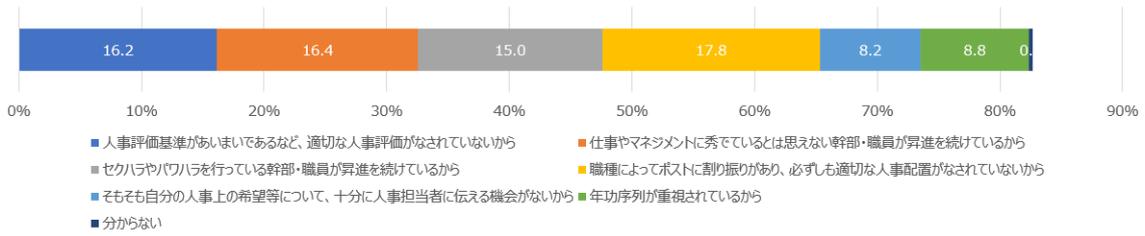
---

<sup>3</sup> 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・旧薬務)、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、営繕)から構成される。旧人事区分を含めると、全部で25の人事区分となる。

問17 あなたは、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いますか。



問18 問17で「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」を選択した方にお尋ねします。なぜそう思いますか。当てはまるもの全てにチェックしてください。



(注) 回答数を回答者数で除しているが、必須回答ではないため上限が100%を割っている。

今後一層の人材不足が見込まれる厚生労働省では、戦略的な人事配置を行い、施策発展を支えていくことが不可欠である。そのため、職員本人の意向を尊重しつつ、人事交流や転籍を含む人事グループを超えた関連部署への異動の推進などの戦略的かつ横断的な人事配置を計画し、実行すべき。

なお、令和6年度職員アンケートにおいても、意欲、能力等をより重視した人事異動や昇給・昇格とするために進めるべきこととして、「人事交流」と回答した者が43.4%、「人事グループの統廃合又は横断的な人事配置の検討」と回答したものが29.4%であった。

問19 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ですか。当てはまるもの全てにチェックしてください。



(注) 回答数を回答者数で除しているが、複数選択肢のため、上限が100%を上回っている。

### (イ)人事グループ独自ルール・文化の廃止及び人事グループの統廃合の推進[新]【官人】

人事グループ独自の運用として、例えば、地方への出向という形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ったものや、地方局への出向には何歳以上でないと対象にならないといった年齢要件が設けられていることがある。これにより、年次を満たしていたり、人事評価が好成績なのにも関わらず、年齢のみによって昇進が妨げられ、モチベーションの低下に繋がっているとの指摘がある。こ

のため、昇進要件として一律に出向を求めるのではなく、ライフスタイルに応じて地方出向の時期を希望・選択できるようにするなど、職員の多様なキャリアパスを設けつつ、職員が多様な経験を獲得できるような仕組みを推進すべき。

以上のことから、今一度、人事グループの統廃合や人事グループ独自のローカルルールの廃止を含めた、人事グループ制度の抜本的な検討を行うべきである。具体的には、施策的な親和性の高いグループ同士での統合を検討するとともに、人事課主導で各人事グループの協議の場を設け、人事グループ独自ルール・文化の廃止や、人事グループの垣根を越えた一体的な管理を行うための人事グループ統廃合(人事課での一体的な人事管理)に向けたロードマップを作成し、取組を推進すべき。

(ウ)省内公募の拡充、更なる抜擢人事の取組による意欲・能力に応じた人事配置【官人】

緊急提言を踏まえ、人事グループや年齢等に関わらず、意欲と能力のある職員が政策の企画・立案等を担い、組織のパフォーマンスの向上等を図るため、令和2年度から省内公募が行われている。他の人事グループへの異動や一般職から総合職への抜擢人事が可能となるこの制度は、意欲・能力に応じた人事配置の実現に向け、厚い人事グループの牙城を崩した大事な一歩と言えよう。

しかしながら、目安箱において「10 程度(係員級)の公募ポストに対して希望者が多いため、倍率が高く希望がなかなか通らない。」「職員のモチベーションを高める意味でも、省内公募の拡充など、何らかの形で上位ポストへの登用制度を拡充してもよいのではないか。」といった意見があった。

以上のことから、人事課において、省内公募の公募ポスト数の更なる拡充について、目標設定した上で、各人事グループと協議をして進めるとともに、応募者が特定のポストを要望できる省内公募も行えるよう、制度の見直しを行うべき。

さらに、一般職の成績上位の職員について、総合職や一般職内の上位ポスト(係長級から課長補佐級など)への<sup>ぼってき</sup>抜擢を職員本人に打診するといった、更なる<sup>ぼってき</sup>抜擢人事の取組について検討すべき。

(エ)異動時における配置理由の明確化・本人への伝達の徹底【新】【官人】

人事異動について、キャリアパスを踏まえた異動希望を提出しているのに一向に叶わない、全く希望していないポストに配置された等の意見があるが、人事異動に対する不満は職員の意欲を削ぐとともに、離職の要因にもなる。人事異動の運用は人事グループごとに異なっており、その事情により必ずしも職員の希望に沿った異動が叶わないことはあるが、そのような場合に配置理由を明確化し、本人に丁寧に伝達を行うことで、一定の納得感を醸成できる可能性がある(例:希望が〇〇であったのは承知しているが、××の理由から、△△に配置することとなったので君に頑張ってほしい。)

令和6年度職員アンケートにおいては、上司等から次の異動先に異動する理由の説明を受けていると回答したのは16.2%であり、令和元年度の16.0%と同様の割合となっており、改善されていないことが分かった。

このため、異動時における配置理由は、内示等の際に管理職から各職員に丁寧に伝達すべき。特に、異動希望を出しているにも関わらず、例えば5年以上の長期にわたり、異動が行われないような場合についても、異動しない理由を伝達すべき。

#### (オ)3年異動の拡充【官人】

各行政分野が複雑化する中で、腰を据えた調査分析・企画立案・制度改正・施行といった政策検討・実施のサイクルを責任をもってこなすことや、組織全体の生産性向上、組織としての異動コストの軽減の観点からも望ましい。

また、厚生労働省のみならず霞が関全体の慣習として、所管業務内容や業務運営方法等について、関係者全員とともに腰を据えて検討できる時期は主に国会閉会時であり、国会運営の関係上、秋の臨時国会と年明け後の通常国会の間はあまり空かないことから、実質的にしっかりと検討できる期間は夏の閉会時に限られる。夏(7・8月)異動が主流である一部職種において、常会における審議内容や業務運営状況を踏まえた業務の検討を夏の閉会時に行い、次期臨会・常会において実践してまた夏の閉会時にその効果検証を行うというスケジュールを想定すると、1・2年の所属期間では十分な政策・業務運営改善の検討を行うことが困難であると推測される。

令和6年度職員アンケートにおいては、3年異動について、「進めるべき」が33.8%と、進めるべきではない(16.6%)を上回ったことも踏まえ、職員の希望を踏まえつつ3年異動の対象者を現状から拡大すべき。なお、若手の間は幅広い経験を積む必要があるため、基本的には、係長以上の職員と対象とすることや、職員のモチベーション維持の観点から、単純作業等が多いポストは変わらず1・2年での異動を維持するなど、職位やポストの属性を踏まえた運用とすることに留意が必要。

#### (カ)内示時期の更なる前倒し・異動時期の検討等【官人】

緊急提言の後、転居を伴わない場合については2週間前、転居を伴う場合は1か月前に内示するよう運用が変更されたが、令和6年度職員アンケートによると、令和2年4月以降の異動において、11.8%の職員が2週間前内示・1か月前内示がなされていないと回答した。内訳について、一般職では2.7%であったが、総合職では48.1%であり、特に総合職において運用が徹底されていないことが分かった。背景としては、一般職はおおむね異動時期が4月1日で固定されているのに対し、総合職では国会の状況や運用・ルールにも左右されること等が要因として挙げられる。

しかしながら、内示時期について、「少なくとも2週間前内示は厳格に守られるべきで、縮めるべきではない」と回答した職員が361人(総合職では67人)であり、内

示時期が守られなかったことによる弊害について、「引継ぎが十分にできなかった」が 75 人、「進行中の業務が中途半端となってしまった・異動先の業務が中途半端なまま引き継がれた」が 60 人と、引継ぎ上の弊害が多く挙げられていることから、引き継ぎ可能な限り2週間前・1か月前内示を徹底することが必要である。

さらに、より円滑に引継ぎを行う時間を確保するという観点から、内示時期の更なる前倒しを検討するとともに、異動対象者は前後の課室を併任するような運用を検討すべき(なお、「転居を伴わない異動の内示についても、2週間前よりも更に早く、1か月前とすべき」という回答も 444 人と多かった。また、引越しを伴う異動については1か月よりも更に早めるべきという意見もあった。)

また、国会の状況や運用・ルールに左右される場合であっても、その中で具体的な内示日を伏せたうえで一定期間前に内示を行うことや、幹部職員と一般職員で異なる運用方法を見いだすなど、柔軟な対応を検討すべき。

加えて、「従来の4月異動について、繁忙期や引越し過渡期を避けた異動時期に変更すべき」という回答も 349 人と多かった。7月異動についても、例えば(在籍期間から照らして)異動する可能性があるとして夏期休暇の予定を入れづらいといった声がある。このため、これまでの慣行にとらわれず、異動時期を柔軟に変更することを検討すべき。

## ○マネジメントを含む人事制度・人事評価の適正化や戦略的な人材育成

### (ア)業務量に応じた部局・課室間の人員配置の適正化【官人】

各課室の人員は内部組織に関する細則等において定められているが、実際の各局の超過勤務時間等を見ると、現実的には各局各課で相対的な業務量に見合った人員配置がなされていないと考えられる。このため、各課室に定められている人員体制について、業務量を踏まえ、部局を跨いだ適正化を抜本的に検討すべき。なお、超過勤務は、各部局各課室で対応すべき施策の状況のみならず、管理職のマネジメント等にも大きく依存するため、職員へのヒアリング等を通じて実態を把握する必要があることに留意する。

### (イ)博士人材や専門的知識を有する人材等の活躍の推進[新]【官人】

厚生労働省は民間企業等に対して博士人材活用の推進などを行っているが、厚生労働省においては博士号取得者に対してもその専門性に特段関係のない業務分担を課しており、「専門性を考慮した配属を行っていない」「従来の年功序列型人事により適切なキャリアパスが見えない」といった指摘がある。

このため、各部局・課室において、施策の遂行や質向上のためにどのような専門性

が求められるかの具体化を進めるとともに、人事課において、各施策に必要な知識を有する職員を公募するプロセスを取りまとめるなど、博士課程や専門的知識を有する人材の適切な活躍を推進すべき。また、あわせて、例えば Outlook 等で設定する職員情報としてどのような知識や専門性を有するか等の見える化を行うなど、人材活用に繋がる仕組みも検討すべき。

#### (ウ)適切な人事評価の推進【官人】

緊急提言の後、人事院による人事評価制度の改正など適切な人事評価に向けた取組が進められているが、令和6年度職員アンケートにおいては、「人事評価について、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か」という問に対して、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」という回答が 29.4% を占め、令和元年度の 30.9%よりわずかに改善したものの、依然不満の多さが目立っている。

人事評価に足りないもの(複数回答)としては、「周りのモチベーションを上げるような工夫・コミュニケーションなどへの評価」が 33.1%、「業務等の削減・効率化実績への評価」が 32.2%、「すぐに成果が出ない中長期的な施策の種まきや断続的な進行への評価」が 27.5%、「職員の感じる業務負荷に対する評価者の認知の不足」が 23.2%と多かった。

また、「人事評価面談等の機会において上司等から必要なアドバイスをもらっているか」という問に対しては、「アドバイスをもらっている」という回答が 38.8%と、令和元年度職員アンケート(23.5%)よりは改善されているが、十分とはいえない結果となった。

なお、人事評価面談等の場面において欲しいアドバイスとしては、

- ・ 今後のキャリアパスを踏まえたアドバイス
- ・ 客観的な観点から見た業務上のアドバイス
- ・ 自分の長所・短所及びそれらを踏まえたアドバイス

といった意見が多かった。

また、欲しいアドバイス以外の内容については、

- ・ 評価者と人事管理を行っている職員が別なのであまり意味がない。
- ・ アドバイスを受ける相手を選べるようにしてほしい。
- ・ 他職種や他人事グループの方が評価者・上司になることがほとんどであり、そもそも自分が所属する人事グループのキャリアパスを理解していないことが多い。

といった意見があった。

このことから、業務削減や中期的な施策の種まき、継続的な進行、組織のための自主的な勉強会開催に係る実績に対する評価の追加など、評価項目の適正化について人事院に申し入れるとともに、厚生労働省内においても、人事評価面談に当たって、

面談を行う者が職員の業務内容を十分に把握した上で、職員が現在必要としているアドバイスを適切に行うことができるよう、人事課においてガイドラインの改正及び評価者への研修の強化等を実施すべき。

なお、未だに「同じラインや同じチームでない管理職からの人事評価を受けた」といった声もあるが、実際に業務をマネジメントしている職員からの人事評価の徹底を図ることは最低限必要である。このような声があることは、裏を返せば、本来業務をマネジメントすべき管理職が各職員を監督できていないまま人事評価を行っている表れとも言える。このため、管理職に対する多面観察評価(いわゆる「360度評価」)の更なる活用等も併せて検討を進めるべき(次の項目で詳述。)。

#### (工)多面観察評価(360度評価)の適正活用や徹底[新]【官人】

管理職自身によるマネジメントの実情について気づきを促すことや、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、多面観察評価(いわゆる「360度評価」)が開始された。多面観察評価の実施により、管理職によるマネジメント意識が向上した等の意見がある一方で、令和6年度職員アンケートにおいては、45.5%の職員が「多面的評価の結果がどのように活用されているか分からない」と回答している。このため、多面観察評価の結果を人事評価により直接的に反映させるなど、実効性を向上させる運用を人事院に申し入れるべき。なお、実施に際しては、評価を気にするあまりに部下への指導に支障をきたすようなことがないよう、十分配慮する必要がある。加えて、多面観察評価のフィードバックは3月中旬に行われているが、時期が遅すぎるとの指摘があることから、より早期に対象者に行動変容を促すよう、多面観察評価のフィードバック時期について検討を行うべき。

また、近年では複数部局に跨がる横断的な課題への対応も求められている。令和6年度職員アンケートでは、20.2%の職員が「部下から上司に対する評価だけでなく、他のライン・他の課室などの仕事上のカウンターパートからの評価も導入すべき」と回答している。部下に対しては良い顔をするが他部局への縦割り意識が高く全体最適を考えない管理職がいるとの指摘や、逆に積極的に複数部局に跨がった課題の解決を図る管理職がいて評価されるべきであるとの指摘等もあった。このため、多面観察評価の発展として、他部局の管理職を評価する仕組みの検討を行うべき。

#### (オ)多面観察評価(360度評価)の拡大等[新]【官人】

昨今、多面観察評価の実施により、管理職のマネジメント能力の向上が図られているものの、依然として「マネジメントの能力や意識を身につけていない管理職が多い」、「未だにパワハラ気質の管理職がいる」といった声もある。また、管理職側からも「超過勤務の適性化が必要ということは分かるが、管理職として何をすればよいか分からない」といった声が見受けられる。

このような状況になる要因は様々考えられるが、一因として、年功序列型で事実上横並びでの昇進年次があることや、昇進に当たって昇進試験等でマネジメント適性が判断されていないこと、そもそも昇進した際にどのようなマネジメントが求められるか意識をする機会が少ないといった点が挙げられる。

管理職になる以前の段階から、職員に他者からどのように評価されているのか、業務を円滑に推進するためにどのようなことが必要かの視点を養うため、多面観察評価を管理職以外にも拡大させ、適切にフィードバックを行うべき。あわせて、多面観察評価で一定の水準に至っていないと判断される職員の昇進を見送る運用や、昇進に当たってマネジメント能力が評価される仕組みを導入すべき。

#### (カ)管理職のマネジメント意識の醸成【官人】

上述のとおり、業務の適切な進行のためには、管理職のマネジメント意識や能力の醸成が必要である。現在も管理職研修が行われているが、民間組織で当たり前に行われているマネジメントが厚生労働省内でも当たり前に行われるようにするため、管理職になるための要件として、マネジメント意識や能力の醸成を目的とした、一定期間(例:3か月)の民間組織での研修を課すこととするなど、より実効的な仕組みを導入すべき。

#### (キ)1on1 ミーティングやメンター制度の推進【官人】

1on1 ミーティングやメンター制度については、緊急提言後に導入が実現し、いずれも少しずつ取組が進められている。しかし、令和6年度職員アンケートでは71.2%の職員が、将来のキャリアパスのイメージについて、1on1 ミーティング等で話をしたり、教えてもらったりする機会が「あまりない」「ない」と回答していることから、1on1 ミーティングの場では、単に雑談や業務の話をするだけでなく、将来を見据えた建設的な話ができることが望ましいと考える。

また、1on1 ミーティングは自らの部下に対しては実施を呼びかけやすいが、部下から上司に対しては言いづらい場合もある。まずは管理職が1on1 ミーティングを率先して実施し、コミュニケーションの円滑化を着実に図っていくべき。

メンター制度についても、新規採用職員や若手職員などの悩みについて年齢や経歴の近い先輩職員が助言を行うことで、業務支援及び定着支援に寄与しており、引き続き推進していくべき。

#### (ク)各ポストに求められるスキル等の明確化(いわゆるジョブディスクリプション(職務記述書)の明確化)[新]【官人】

民間企業等においては、社員の職務を明確化し、社員個人や企業全体の業績向上に資する観点から、いわゆるジョブディスクリプション(職務記述書)として、各ポスト

における職務内容や求められるスキル等がまとめられていることがある。ジョブディスクリプションは、ジョブ型雇用において発展している仕組みであり、厚生労働省の雇用体系・労働慣行において必ずしも同様の取り扱いにはできないものの、各ポストにおける職務内容等をまとめ、職員誰もから閲覧可能としておくことで、職員がキャリアパスを思い浮かべ必要な能力を養いやすくなるとともに、人事としても職員の能力や希望に応じた配置を行いやすくなる。

まずは、人事課において各管理職ポストにおけるその職務内容や求められるスキル等(ジョブディスクリプション)の明確化を試みるとともに、課長補佐ポスト等においても、当該ポスト経験職員によるその職務内容や求められるスキル等(ジョブディスクリプション)の明確化の推進を検討すべき。

(ケ)「この年次になったら昇任させる」といった一律運用の廃止【新】【官人】

係長級、課長補佐級、管理職といった各階級への昇任に際して、一定の年次を超えたら一律で昇任させる運用が存在する。このような一律の運用は、マネジメント適性が低い者をマネジメント層に配置することにつながり、また、マネジメント適性が高い者がマネジメント層として働ける期間を相対的に短縮することになる。同様に、本来昇任に必要なマネジメント力向上の意識や、日々の業務に真摯に取り組むインセンティブを低下させる効果も考えられる。

加えて、家庭の都合等により昇任を希望しない職員等も存在し、その者にとっては一律の昇任の運用が離職の一要因になっている可能性もある。

このため、一定の年次に到達した際に一律に昇任させる運用を廃止し、職員の希望と能力に基づいた運用とすべき。

(コ)ハラスメント対策の徹底及び人事評価における下位評価の基準明確化等【官人】

組織として成果を上げるためには、職員を適切に評価し、良い部分を伸ばし、悪い部分を是正する必要がある。しかしながら、未だにセクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメント等を行っている幹部・職員が存在し、昇任を続けているなどの意見がある。ハラスメントを受けた職員が休職せざるを得ない状況になることもあり、職員の人生に多大な影響を及ぼすものであることから、ハラスメントが一切発生しないように、引き続き周知徹底を行うとともに、人事評価における下位評価の基準をより明確化し、ハラスメントを行う者等に対し厳正な評価を行うよう内閣官房内閣人事局及び人事院に申し入れるべき。

また、ハラスメント相談員を選任する際、その人物が過去にハラスメントを行ったことがあるかどうかの確認を行わずに、庶務担当者等が前例踏襲で選任されている。各部局で確認するのは限界があるため、過去のハラスメント情報が集約されていると考えられる人事課で、責任を持って相談員の選任可否を確認すべき。

(サ)人事評価の業績目標設定時期や面談時期、運用の適正化[新]【官人】

国家公務員の人事評価については、4月1日から9月30日まで、10月1日から3月31日までの2期間に区切り業績評価を行うこととされている。日頃の業務は、設定した目標を踏まえてその達成に向けて邁進するものである。

一方、厚生労働省においては、例えば4月1日から9月30日までの目標の設定依頼が5月中下旬に行われるなど、目標設定時期があまりにも遅く、人事評価を適切に行う体制が取られているとは考えられない。長年この状態が継続していることは、厚生労働省において人事評価制度を通じた職員の業務管理やスキルの向上等が適切に図られていないことの証左である。まず、新たな評価期間に入った際には速やかに目標設定をする運用に改善するとともに、各評価者の面談等が適切に行われるよう、機会ごとにしっかりと周知すべき。

(コ)リボルビングドア制度・ブーメラン制度の活用推進[新]【官人】

近年、多様な価値観やバックグラウンドを有する人材を確保する観点等から、官民での人材の行き来を推進する流れがある。官民での行き来を柔軟にすることで、民間で得られた知識を活かすことができ、古くから変えられなかった悪い慣行の気づき・打破につながる。

また、厚生労働省の離職者においても、「もし厚生労働省がより働きやすい職場になったら戻ってきたい」「民間を経験してから再度受け入れてくれるなら戻ってくることを検討するかもしれない」との意見を有している場合がある。令和6年度職員アンケートにおいても、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に進めるべきもの(複数回答)として、「一度退職した後に、その間のキャリアも評価されて厚生労働省で復職できる制度の導入」は35.0%と、人事交流(43.4%)に次いで二番目に多かった。

厚生労働省は少子高齢化の時代の中、常に困難な課題に立ち向かっており、様々な視点を持って施策に取り組む必要があることから、リボルビングドア制度・ブーメラン制度(※)を推進するとともに、民間を経験したこれらの制度利用者の声を聞いて厚生労働省の業務・組織改革に反映する仕組みも検討すべき。

(※)ここでいう「リボルビングドア制度」とは、官民間の人材流動を高める取組みのことであり、官公庁と民間企業の間での出入りを流動化するための人事制度等を整えることを意味する。また、「ブーメラン制度」とは、いわゆる「出戻り」を促進する仕組みのことであり、例えば一度退職した組織に戻ってくる職員に対して、待遇や条件面での配慮を行うような取組のことである。

(サ)経験者採用で入省した職員の活躍の推進[新]【官人】

緊急提言以降、一般職に経験者採用職員試験が創設されることとなり、これまで100名以上の経験者採用職員が採用されたが、今後のキャリアパスについては明確に定まっていないのが現状である。また、経験者採用の職員のみならずそれ以外の職員からも、「霞が関特有の文化等に慣れるのが大変」「研修が充実していない」「中途職員への配慮が足りない」との声がある。

なお、経験者採用職員については、民間企業を含む外部での知見があることから、働き方の面においても、厚生労働省で意見を取り入れていける環境の整備が望ましい。令和6年度職員アンケートにおいても、92名の経験者採用職員からの回答があり、昭和な働き方・職場環境に衝撃を受けている旨のコメントが散見された。

このことから、人事課において、経験者採用で入省した職員に配慮した研修を充実させるとともに、経験者採用職員の昇任時期を含めたキャリアパスの例についても取りまとめることにより、経験者採用の職員が十分に活躍できる環境を整備すべき。

(ス)研修の一元管理化・内容の充実等[新]【官人】

緊急提言後、省内で大幅な研修の充実が図られたものの、人事課や広報室等の各部署からバラバラと周知され、一元的な管理がされていない。比較検討が困難な上、機会の提供のみで組織としてどのような研修が必要かといった育成方針もない。そのため、人事課で会計・広報・統計・デジタル等の各分野を含む人材育成のスキルマップを描き、見える化するとともに、任意研修を含む各研修を一元管理すべき。さらに、管理職が職員個々人のキャリアパスを踏まえて任意研修をアレンジし、1on1ミーティング等の機会を通じて提案できるようにするなどして、戦略的に人材を育成すべき。あわせて、どのような研修ニーズがあるかを調査し、職員が必要と感じる研修の充実を図るべき。

なお、職員有志の勉強会も個別に行われていることがあるが、局内や人事グループ内に閉じた集まりとなっていることが多い。人事課のマンパワーに限りがあることも現実であり、このような職員有志の会を最大限活かせるよう、業務改革推進ポータルなどで職員有志の勉強会への参加を可能にするべき。また、気軽に必要な勉強会を開催してくれる職員を募集できるようにするなど職員間での部局を超えたオープンなやりとりを推進すべき。あわせて、個々の職員が他の職員にどのような知識を共有できるか等を設定し、検索できるようなシステムの導入を検討すべき。

(セ)時代の変化に応じた実践的な職員の教育の推進[新]【官人】

旧来、「お作法」や企画調整能力は指導役の職員とともにOJTで身につける仕組みとされていたが、判断を要するような重要な業務が日々増加するなかで、厚生労働省では低い年次から係長・課長補佐級の能力を発揮することが求められている。

また、中途採用や出向職員が増える中で、霞が関で求められる知識や能力が言語化・規格化されておらず、結果として、職員ごとに能力にばらつきがあり、人事評価が困難である状況が生じている。職員としても、求められる観点が明確でなく、上司の人格・顔色次第で業務アウトプットが評価されかねない、あるいは自らのキャリアプランが描けない状況となっており、業務の非効率やモチベーションの低下につながっている。

さらに、部局や省における意思決定において、優先付けや思考法が職員・幹部によって全く異なり、そのすり合わせが行われないため、非効率的、出口の見えない会議が形成されることもある。

このため、職員・幹部の間で意思決定や議論の中で何を重視するか等を適切にすり合わせることを徹底するとともに、厚生労働省としてのミッションやパーパスを明確化し、そこから各職員に必要な能力や経験、いつまでにどのような能力を身につけるべきか、具体的な業務でどのような視点が求められるかを明確化すべき。

#### (ソ)適切な引継ぎの推進【官総】

古くから、内示後に職員個人が「引継書」を作り始めることとなり、中途半端な状態で適切に引継ぎが行われず、業務が適切に継続できない状態となることがある。昨今、適切な引継ぎの推進等が行われており、状況は改善しているものの、未だ引継ぎが十分でないとの声がある。このため、以下の方針により、適切な引継ぎを更に推進すべき。

- ① そもそも業務は組織で行うものであり、職員個人に任されるべきものではない。管理職は職員が適切に引継ぎを行う環境を構築し、監督するとともに、個人から個人への「引継書」ではなく、組織としての「マニュアル」や「経緯の記録」を作成することを推進する。
- ② 各所で業務が複雑化しており、1～2週間の引継期間では十分な引継ぎが難しい状況となることもあることに加え、いわゆる「玉突き異動」によりほぼ全ての部局・課室・係の人員が刷新されることから、異動時期には各所で対応に不備が生じている。この要因は、一人係など個人で業務を行い周りの職員が一切関与しない状態や、抱えている業務内容・量に対する対応人数が少ない状態にある。  
よって、中長期的な「玉突き異動」の見直しを前提に
  - ・ 単一業務を扱う「係」ではなく複数業務を共同して行う「チーム」とするなど、業務を実施する単位の見直し
  - ・ 必要に応じて、十分な引継ぎを行うための一時的な重複配置や、恒常的なダブルポスト制の採用などを行う。
- ③ 普段から個別の施策に関する検討について Teams を活用することで、その経緯

が残り、新しく着任した職員が経緯を遡りやすくなる。その際、グループチャットでも記録は残るものの、組織的に体系的に管理する必要があることから、チーム内スレッドの活用を推進する。

加えて、人事異動は任命権者の発令によって行われるものであり、前任者から後任者への業務の引継ぎは当然に公務と解されるにも関わらず、年次休暇を取得するなどして、個人的に引継ぎを行う等の実態が散見される。業務の引継ぎは公務であることを明確にし、業務時間内で引継ぎを行うよう各所で徹底すべき。また、遠隔地への異動に係る業務引継ぎについて、事前に異動先に赴かなければいけない場合には、必要な旅行命令等を発令するなど適切な運用とすべき。

## ○育児中・介護中等の職員の活躍推進を含む WLB の推進

### (ア)国会待機のテレワーク基本化を含むテレワークしやすい職場環境の整備[新]【官人・官総】

緊急提言以降、システム更改やソフトトークンの導入によってテレワークがより普及し、大きく利便性が上がった。特に、育児中・介護中等においては、通勤時間を育児や介護の時間に充てられるなど、その親和性は高い。令和6年度職員アンケートにおいても、出産・育児や介護、妊活・不妊治療、健康面の理由等の理由による配慮が必要だが十分な配慮がなされていないと回答した方 73 人に対して必要な配慮(複数回答)を質問したところ、89.0%(65 人)が「テレワークのしやすい職場環境」が必要だと回答した。

しかしながら、テレワークを実施する職員については、コロナ禍こそ週に1回以上のテレワークが推奨されたものの、現在では、育児中・介護中等の職員を除くと多く実施されているわけではない。多くの職員が登庁する現状においては、例えば、

- ・ 現地参加者が多数のハイブリッドオンライン会議でリモート参加者が議論から置いていかれる、
- ・ 登庁した職員間の話し合いで結論が出る

など、テレワーク中の職員への情報共有が不十分となる傾向がある。また、議員レクや幹部レクは対面であることが多く、テレワーク中の職員が参加できないことがある。

そのため、育児中・介護中等の職員を含む職員のテレワークの利便性が向上するよう、双方向性に優れた Teams の活用や会議のオンライン化を更に推進するとともに、「テレワークのしやすい職場環境」への意識向上のため、国会閉会中には、例えば全職員が週に1回以上のテレワークを行うなどテレワーク等への親和性向上に取り組むべき。

また、国会対応については、国会答弁に係る Teams 活用等により待機時間の縮

小が図られているが、まだ「子育て中でも待機がかかると帰りづらい」「妊娠初期で体調が悪くても、職場の人に言えずに辛い」といった声がある。このため、国会待機はテレワークでの対応を基本とし、更なるワークライフバランスの向上を図るべき。

(イ)フレックスタイム制度を含む勤務時間を柔軟に設定できる制度の活用推進[新]【官人】

近年、フレックスタイム制度や時短勤務制度、早出・遅出勤務制度を活用することで、職員それぞれのライフスタイルに合わせた働き方・勤務時間を柔軟に選択できるようになっている。特に、育児中・介護中等の勤務においては、勤務時間変更の選択肢が多く柔軟に設定できることが重要である。令和6年度職員アンケートにおいても、出産・育児や介護、妊活・不妊治療、健康面の理由等による配慮が必要だが十分な配慮がなされていないと回答した方 73 人に対して必要な配慮(複数回答)を質問したところ「勤務時間を柔軟に設定できる職場環境(時短勤務、フレックス制度、定時退庁等)」を回答した人が 76.7%(56 人)と2番目に多かった。

そのため、育児中・介護中等の職員を含む希望する職員が制度を利用できるよう、引き続き活用を推進するとともに、課室内外の職員間でフォローし合える業務の協働化、早い時間に退庁することが心理的に負担とならないような機運醸成等といった管理職等のマネジメントがなされるよう周知するべき。

(ウ)1人の職員に依存したワークフローの改善(ダブルポスト制やバックアップ体制の確保など)【官人・官総】

緊急提言時から状況が変わりつつあるものの、依然、「この業務はこのポストにある者が責任を持って1人でこなすもの」とみなされているポストがある(例:政策調整委員)。一貫した判断を下すため特定の1人が責任を持って業務に当たることは必ずしも否定されるものではないが、1人の職員に依存したワークフローは、緊急時の意思決定等においてボトルネックとなり業務の遂行に影響が生じる可能性や、ボトルネックを懸念する当該職員が業務時間外を含めて常に気を張り心理的負担を感じる可能性がある。その結果、育児中・介護中等の職員は当該ポストに割り当てられない等のおそれがあり、職員の活躍推進に逆行している。また、特定の個人が自身の私生活を犠牲にして成果を上げたことを賞賛する風潮は、業務の継続性を損ねるだけでなく、独善的なマインドを生む危険性もある。

このため、これまで特定の個人が1人でこなすとされてきたものについても、ダブルポスト制の採用や、不在時のバックアップ体制の確保の検討を推進すべき。また、そもそも業務は組織で行うものであり、個人に依存することなくチームで連携して業務に当たったかどうかを人事評価の観点として追加するとともに、管理職は、職員個人に依存するワークフローとなっていないかを人事面談や 1on1 ミーティング等の機会に確認すべき。

(工)配慮が必要な職員の実態に応じた人事評価や人員配置の適正化[新]【官人】

勤務時間を柔軟に設定できる制度については前述のとおり推進されつつあるが、一方で、組織・定員が定まっている国家公務員においては、制度を活用する職員がいても、柔軟に配置の変更を行えず、他の職員へのしわ寄せが生じている例が少なくない。時間に制約のある職員と他の職員とのいがみ合いは制度の本懐ではない。また、そもそも厚生労働省の業務は幅広いため、育児や介護等の状況によらず、部局の垣根を超えた助け合いが必要である。

このような背景から、育児中・介護中等により時間に制約のある職員へのサポートなど、他の職員に対する支援を業績評価等により積極的に評価するなど、十分な人員配置を行えるよう検討を進めるべき。このような取組を進め、配慮が必要になった際に気軽に時短勤務制度等を利用できるような環境を整えることで、働きながら育児や介護等のしやすい職場にする。

○人事課の大幅な体制強化【官人】

上記のような時代に合わせた人事上の措置・取組を進めるためには、人事課の大幅な体制強化が必須である。緊急提言が行われた後、人事課の増員はされているものの、未だにマンパワーや予算が不足しており、十分な体制とはほど遠いのが現状である。今後、組織・定員要求や予算要求等を行い、必要な体制が確保できるよう、速やかに対応すべき。また、最終的には現状の各局で人事グループごとに人事管理を行っている人事担当者を人事課に集め、個別の人事グループの個別最適ではなく、組織全体で最適な人事異動ができるような体制に移行を検討すべき。ただし、人事課が組織全体の管理をする場合でも、個々の職員は個々の部局・課室に所属して業務に当たっているため、人事課で行う総合的な管理と、各部局・各課室で行う職員のケア等の役割分担について、併せて検討を行うべき。

なお、本来は、本提言がなくとも、人事課が自発的に、時代に応じた厚生労働省内の人事制度改革の検討や、そのためのヒアリング・職員アンケートの実施等を行うべきと考える。今後、人事異動の管理や給与業務の取りまとめなどの従来から行ってきた業務だけでなく、省内の人事制度に係る「企画・立案」のサイクルを、人事課が主体となって回し続けるべき。

## ■業務効率化・業務改善

人事院が公表している「上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の割合等について(令和5年度)」によると、厚生労働省の本省においては96.8%が「他律的業務の比重が高い部署」に分類されている。「他律的業務の比重が高い部署」においては、超過勤務時間の上限が月100時間未満、年間720時間未満等といったように、労働基準法におけるいわゆる「36協定」締結後の上限と同様の勤務時間上限が適用されることになる。

問題なのは、この「他律的業務の比重が高い部署」の職員のうち、37.4%が勤務時間の上限を超えて勤務をしていることとなっており、この数値は霞が関の各省庁平均を10%近く上回るものとなっている。

このことは、厚生労働省本省の3割以上の職員が労働基準法違反の状態勤務をしていることを示している。本来、民間企業であれば、労働基準法違反の労働をさせた場合、罰則や企業名公表といったペナルティが課され、違法状態の是正を余儀なくされる場所であるが、厚生労働省の職員を含む国家公務員についてはこうした実態が放置されており、中でも厚生労働省においてはその割合が高い状態となっている。

こうした実態から、更なる業務効率化・業務改善を図っていく必要がある。

### ○超過勤務縮減策の更なる徹底・実効性の向上・周知の強化[新]【官人・官総・全部局】

令和6年度に入ってから、人事課主導により各部局での超過勤務状況の見える化・超過勤務縮減策の徹底が進められている。人事課幹部が各部局の幹部と超過勤務状況に関して直接面談し、徹底を呼び掛けるなど、これまでにない程の強力な推進が図られている。

一方、ただ「早く帰りましょう」と呼び掛けるだけの管理職がいるとの声や、他律的な業務を言い訳にする管理職は残っているなどの声があることから、超過勤務状況の見える化・超過勤務縮減について更なる徹底を行うとともに、前述の管理職のマネジメント意識の醸成などを組み合わせた実効性の向上を図るべき。また、人事課主導の超過勤務縮減策を組織として実施していることを知らない職員の存在もあることから、各部局の幹部会議で人事課から言われていることを共有するだけでなく、各局の局長・審議官・総務課長が責任を持って局チーム(Teams 上のチーム)で直接呼び掛けを行うなど、各職員の意識に浸透させるための更なる取組を行うべき。

### ○業務効率化に向けた既存システム活用とアプリの導入[新]【統情・官総・全部局】

厚生労働省では慢性的な人員不足と業務多過に陥っており、慣例的で必要のない業務の削減や非効率な業務体制等を是正した抜本的な業務効率化が求められている。令和5年1月に Teams が導入され、省内 DX の推進などの動きから一定程度の効率化は図られているものの、根本的な業務効率化には程遠いのが現状である。更なる Teams 活用に加えて、Outlook や共働支援システムなど既存システムの活用を推進するとともに、BIツールや機密性2情報を扱える生成AI等業務効率化に資するアプリを柔軟に検討・導入

すべき。

Outlook や Teams で自らのスケジュール管理を行うことによって、誰の予定がいつ空いているかが一目で把握でき、日程調整等に役立てることができる。あわせて、会議室を Outlook 上で管理することにより、各職員による予約が可能となることはもとより、場所と自らのスケジュールとの紐付けも容易となる。しかしながら、未だに自らの予定を Outlook 等で管理していない者や、Outlook 上で管理されていない会議室も多数存在している。部局をまたいだ打ち合わせの日程調整についても個別にメール・チャットで行っているが、Outlook のスケジュール機能を用いることで、各人のスケジュール上の空き時間で仮設定して提案し、受けた者は承認・不承認ないし別日の提案を行うことができるため、これにより参加者全員のスケジュール上に同時に日時を登録できる。このような日程調整等の効率化を図るため、各部局を含めた省内の会議室予約や会議出席依頼機能等の活用も含めて、Outlook や Teams 等の活用を更に推進すべき。

#### ○タイムパフォーマンスを意識した業務の徹底[新]【官人・官総・全部局】

厚生労働省においても様々な業務効率化が進められているが、依然「幹部職員が部下の時間を考えずに延々と詰めてくる」「室長、課長、審議官、局長と全ての段階で案が右往左往して非効率」といった声がある。行政として適切な施策の検討をすることは重要であるが、1つの事案に時間をかけすぎるあまり、別の事案に時間が割けなくなるのでは元も子もない。

これらを踏まえ、民間の取り組みも踏まえながら、局長未満の管理職は、最終意思決定者が局長であることを踏まえ、一定段階の完成度で先に進むことを意識するとともに、局長(や審議官)はその下の管理職や政策調整委員の判断を一定程度尊重することを意識することなど、タイムパフォーマンスを意識する組織文化の醸成・周知広報を行うべき。また、局長や審議官、総務課長、その他管理職は、定期的にタイムパフォーマンスを踏まえた業務の遂行を周知し、管理職・職員全体での徹底した実施を図るべき。

#### ○業務効率化等による業務負担の軽減や意識の浸透・徹底、業務状況の把握や棚卸し[新]【官人・官総・全部局】

業務量のコントロール方法としては、基本的に、①業務を減らす、②業務過程を効率化する、③キャパシティを増やす(人員増、超過勤務、職員の育成等)に分類される。令和6年度職員アンケートにおいては 43.2%の職員が自身の業務量を「非常に多い」又は「多い」と答えており、6割を超えていた令和元年度職員アンケート時よりは改善されたものの、依然職員の負担軽減は喫緊の課題となっている。現在、厚生労働省内でも、業務量や負担の見える化に係る取組が進められているところ、上述の①～③の構図を理解の上、それぞれの観点で具体的な取組を進めるべき。加えて、管理職が業務の内容や部下の状況を把握して根本的な改善を行わないまま、単に早期退庁を呼び掛けるだけでは、上述の①

～③のいずれにも寄与せず、むしろ若手職員等のやる気を削ぐだけになることを強く理解すべき。

なお、業務効率化等のためには、まずは組織(部局・課室)として具体的にどのような業務を行っているのかを適切に把握し、定期的に棚卸しをすることが必要である。部局長や課室長は、リーダーシップを発揮し適切に業務内容を把握・定期的に棚卸しするとともに、管理職以外の各職員も組織として効率的で適切な業務の遂行に努めるべき。

#### ○不毛な割揉めの廃止・一体的な業務遂行意識の醸成【新】【官総・全部局】

多くの若手職員が疲弊するものとして、発生した事案についてどこが担当部局として責任を負うかを決めるための調整業務、いわゆる「割揉め」がある。業務の責任の明確化は重要であるものの、割揉めにより施策の検討自体に使える時間が消費され、職員は疲弊する。また、本来部局間や課室間で連携を取るべき部分で連携がとれなくなり、国民のための施策遂行にも悪影響が生じる。このため、組織全体として、割揉めが生じない方策の検討を進める。

割揉めが生じる要因として、

- ・ 無理にでも割り振りから外れようとする(自らの業務量を減らそうとする)文化・慣行
- ・ 業務の状況に応じた柔軟な人員配置の未実施
- ・ 新たに発生する業務を遂行するためのマンパワー不足
- ・ 人事異動の仕組み等から生じる縦割り意識

等が挙げられる。これらについては、様々な取組により問題解決を図るべきであるものの、若手職員からは、「担当職員同士は連携を取って進めたいときでも、上司から絶対にオチろ(割り振りから外れろ)と言われることがある。協力して進めていければよいのに。」といった声も見受けられる。まずは、不毛な割揉めを起こさないよう各層の職員で呼び掛けを行うとともに、組織として割揉めが生じづらい仕組みの検討を行うべき。

そのほかにも、

- ・ 「オチ」という言葉が強烈で相手を拒絶している印象を与える
- ・ 窓経由でやりとりしているうちに、強い言葉に変換されているが、直接担当同士でやりとりすると問題なかった

などの声もあることから、過度に「オチ」という言葉を使わないようにすることや、「積極的に対応はできないが協力する姿勢を出す」ようにすること、Teams の活用等により多くの関係者を巻き込んで透明性の高い環境で直接やりとりするなど、既存の枠組の中でできることから一つずつ対応を進めるべき。

#### ○給与支給事務の一元化【官人・官会・全部局】

緊急提言においても給与支給事務の一元化について提言を行ったが、検討が進められている様子は見られず、依然としてこれまで給与規定に触れてこなかった各部局の給与

担当者が1人で行うことが多く、大きな負担となっている。給与支給業務を1か所に集約することで、ノウハウの蓄積等が期待でき、より効率的な業務運営が見込まれることから、人事課又は会計課に給与室(仮)を設置し、当該業務に専念する職員を配置するとともに、将来的な外部委託という選択肢も含めて、改めて検討を行うべき。

また、現状、各部局の給与支給事務のノウハウは前任の給与担当者からの引継ぎに依るところが大きく、人事課や会計課による統一的な説明会もない。特に、複雑な共済制度について説明会を実施すべきとの意見がある。給与支給業務の集約の前段として、まずは、人事課及び会計課が合同で、各部局の給与担当者向けに、給与支給業務に関する説明会を実施して知見の共有を図るべき。

#### ○マンスリー休暇の100%取得及び休憩時間の適切な取得[新]【官人・官総・全部局】

マンスリー休暇(毎月1日以上)の年次休暇については、令和5年度に全職員の72%が取得している。年々その割合は増えているが、4人に1人以上が取得できていない計算であり、時代に合わせたワークライフバランスの推進のためには、目標に掲げている75%以上となるような取組を推進すべき。なお、本取組に当たっては、管理職のマネジメントが不可欠である。また、技術的なやり方として、前述の予定表の Outlook 管理も併せて行うことで、個々人が休暇予定を Outlook 予定表に登録することでその日に予定を入れられることを防止することも可能である。

また、業務の都合により休憩時間が十分確保できていない職員が相変わらず一定数存在する。昼休み中に電話対応等を行った者は、周りがサポートしながら、休憩時間を後ろ倒しにして定められた休憩時間を確実に取得できるようにすることで個々の職員の休憩時間確保を徹底すべき。また、昼休みの前後に会議等の打合せをセッティングする場合、移動時間を考慮した時間設定を行い、定められた休憩時間が短くならないようにする配慮を徹底すべき。

#### ○係員業務のスリム化、慣例で行っている業務の見直し[新]【官総・人事課・全部局】

厚生労働省には前例踏襲で行っているだけの無駄な業務が多く、個々の業務の必要性等についての見直しがあまり進んでいない。定期的な業務見直しの文化も根付いていない。前例踏襲の業務として、具体的には新聞記事のチェックや各課室のゴミ捨てなどが該当し、基本的には係員がそういった業務に対応しているが、本来であれば、基幹となる業務スキルの習得や知識の獲得に費やすべき貴重な時間が浪費されている。

また、各種法令集等の確認作業については、慣例で若手係員が行っていることが多いが、それらは民間の出版物であるため、当該企業が自らの出版責任において、官報や e-Gov の法令検索を利用して更新すべきであり、役所の人件費を使って確認すべきことではない。若手職員は大量の業務と平行して深夜や土日を犠牲にして確認作業を行っている現状があり、そういった細かい雑用の積み重ねが若手職員の超過勤務の原因となって

離職を招いている。

省内各部署で慣例的に行っている各種法令集等の確認作業について、このような依頼を受けたくない、各部署に統一的に指示を出すことを検討することを始め、誰かが声を上げない限り見直されない業務や、その他の細かい雑用について、省全体で今一度振り返って、業務のスリム化やノンコア業務の外注等の検討を行うべき。

あわせて、一般の方からの問い合わせは主に係員が対応することが多いが、特定の方から同じ内容で繰り返しお電話をいただくことも多く、その対応で日中に終わらせるべき業務に時間を割くことができず、超過勤務につながっているケースがある。このため、特定の係員1人に対応を任せるのではなく、上長が必要に応じ介入することや、電話対応によって通常業務の遂行に著しく支障が出ている場合や職員の心身に危害が生じるおそれがある場合においては、電話口で個人名を名乗らないこととするなど、一定の事例における柔軟な対応を可能としてその旨周知する方法を検討すべき。そのほか、SNS 等での個人攻撃や迷惑行為から職員を守る取組について、人事課を中心に、関係部署や他省庁と連携しつつ検討を進めるべき。

#### ○不要な書籍購入の見直し[新]【官会・全部局】

毎年定期的に購入している業務参考用の書籍について、必要性を十分に精査せずに、前回と同じ数量を購入している状況が見受けられる。そのために他に必要とされているものに予算が使えず、オフィス改革が進んでいないという声もあるため、単に前回も購入しているという理由だけで購入を認めるのではなく、ゼロベースで改めて必要性を見直す仕組みとすべき。

#### ○タクシーチケットの運用改善[新]【官会】

終電後の帰宅時等にタクシーを利用する際、現在は各部署に配布されている紙のチケットを受け取り、必要事項を記載した上で、下車するときに運転手に渡す形となっている。使用実績の確認については、毎月、チケットの半券・レシート・使用簿・請求明細書の突合を行っているが、目視及び電卓での計算によるアナログな作業であるため、特に使用件数が増大する繁忙期には職員の作業負担が大きい。

現在は電子チケットなどを利用できる法人向けのサービスがいくつもあり、チケット発行時には有効期限、金額の上限、乗車地の制限等を設定できるなど、不正利用の防止につながる仕組みも存在する。また、使用金額や乗降地データ等が自動的に反映され、利用状況等をいつでも把握することが可能となるなど、管理者向けの機能も存在する。業務効率化及び利用の透明化の観点からも、タクシーチケットに係る法人向けのサービスの導入を検討すべき。

#### ○ローカルダメルールの撲滅[新]【官総・官会・全部局】

目安箱には、これまで、各部局の判断で改善可能な要望についての投稿が多数投稿されている。各部局の業務改善チームで、そういった職員の意見・要望が十分に吸い上げられていないのが原因であると思われる。

例えば、外勤の際、交通費を支給する代わりに職員へ貸与される公用 PASMO について、部局によっては各課室には保有させず、総務課で一括管理をしているところがあり、国会対応等のたびに総務課へ申請して借りに行く必要があることから、職員にとって手間となっている。

また、部局によっては PASMO の保有枚数が少ないため、必要な際に在庫がなくて借りられない場合があったり、一部の部局で外勤先へ直行直帰をする場合は貸与不可というルールが存在したりするなど、職員に費用を負担させているという実態がある。

こうしたローカルダメルールを撲滅できるよう、先進的な取組を行っている部局の事例を横展開するとともに、当該部局の職員が他部局の状況を確認し、改善できる箇所を点検するような仕組みを導入するなど、各部局の総務課長が主体となって改善を行うべき。

## ■電子化関係

### ○公印の電子化及び押印廃止の徹底【官会・公情室】

公文書へ公印の押印が必要な場合、公印管理部署に紙の文書を持ち込んで押印する必要があるが、発出文書によっては押印枚数が100枚以上と多くなることもあり得ることから、職員負担の軽減のため、公印申請者が公印管理部署宛てにメール等で公文書の電子媒体を送付し、電子印影を押してもらおうといった方法や、電子印影を押印可能な機能をEASY(電子決裁システム)に実装することについてのデジタル庁への申入れを含め、公印の電子化を進めるべき。

また、コロナ禍以降、多くの手続について押印が不要となり、一定の改善が行われたが、まだ押印を必要とする手続が存在している。例えば、補助金の交付決定通知等を発出する際、他省庁は押印を廃止しているものの、厚生労働省では未だに押印が必要となっている。加えて、支出負担行為等の会計関係手続においては、会計システムで作成された様式を印刷し、そこに押印する形で決裁を行うことが必須となっている。このため、省内の押印廃止事務の再検討を行うとともに、内閣官房が主導となって行っている会計業務DXへの参加を通じて電子化に必要な機能の導入を推進するなど、押印廃止に向けた取組を進めるべき。

なお、契約書についても公印の押印が必要となっているため、電子契約書の普及推進や省外に向けた更なる周知・広報を行うべき。

### ○紙による勤怠管理の完全廃止【官人】

長らく紙の出勤簿・休暇簿へ押印等を行う形で勤怠管理が行われていたところ、本省及び中央労働委員会事務局において、電子的な勤務時間管理システム(KROKKS)が令和7年1月から本格稼働しているが、一部の手続についてはシステムで対応できず、紙で対応せざるを得ないものがまだ残っている。また、システム上の制約が厳しく、例えば時差出勤の当日申請が、勤務開始前であってもできない等、職員に不便を強いている状況にある。全ての手続がシステム上で完結できるよう、作成元である内閣人事局へシステム改修等を要望し、改善を図るべき。

### ○業務用スマートフォンの支給、Teams 通話・チャットの推進等[新]【統情・官会・官総】

部署や業務によって、会議への参加・国会陪席等、移動が多い職員が存在するが、固定電話のみでの連絡では、担当職員不在時に別の職員が取り次ぐ非効率が生じてしまい、当該職員との円滑なコミュニケーションを取りづらい。また、昨今、簡易リモートによりスマートフォンからの Outlook メールや Teams チャットなどの確認が可能となり、コミュニケーションの円滑化が進められているが、これらは私用スマートフォンからのアクセスとなるため通信料等が個人の負担となっている。

こういったことを踏まえ、業務用スマートフォンの支給の検討を組織全体として進める

べき。なお、担当職員本人に対する Teams 通話や、架電前に「今電話してよいですか？」といった形でチャットで確認することにより、担当職員以外の者が取り次いでメモをすること等の非効率を防ぐことができるため、併せて Teams 通話や架電前のチャットの活用を推進すべき。

○業務用ヘッドセットの支給などの時代に応じた設備・備品の見直し[新]【統情・官会】

ここ数年、厚生労働省でもテレワークや他組織との Web 会議によるコミュニケーションが進んできた。システム更改により、以前より容易に Web 会議を行いやすいようになり、外部での対面会議でなくとも問題がない場面が増えてきているが、併せてヘッドセットを必要とする職員も増えている。しかしながら、業務用のヘッドセットは支給されておらず、Web 会議で用いる場合には職員個人が準備せざるを得ない状況である。支給されている PC のみで Web 会議を行おうとしても、省内に十分な会議室がなく、余計な音声が入る状況が避けられない。

このため、昨今の勤務環境や業務の変化を踏まえ、必要な職員にヘッドセットを支給することを組織全体として検討すべき。なお、ヘッドセットは各職員が自身に適したものを使用できることが望ましいため、複数種のヘッドセットからの選択式や使用希望者に対する購入用バウチャー配付など、可能であれば職員による選択の余地が残されていることが望ましい。

## ■オフィス環境の改善・ペーパーレス化の推進

### ○オフィス環境の改善等による生産性の向上

#### (ア)オフィス環境改善【官会】

厚生労働省のオフィス環境は快適とは言い難いという意見が以前より寄せられてきたところ、前回の提言以降、冷暖房の柔軟な運用や廊下の照明については一定の改善が行われた。また、快適なオフィス環境を実現するため、独自に改善を進めている部局も複数存在している。

令和6年4月、「厚生労働省オフィス改革推進会議」が開催されて「厚生労働省オフィス改革プラン」が発表され、政務の強力なリーダーシップの下、中長期的な視点も踏まえ、できることから直ちに改革に取り組んでいくこととされた。

同プランにより、今後更なる改善が進んでいく展望がある一方、未だに「職場が暑い」「廊下が暗い」という意見が絶えないことから、例えば、廊下の照明については他省庁と比較するとまだ暗く、来庁者への印象も良くないため、廊下の照明をもう少し明るくするなどの、基本的な環境についても速やかな解決を図るべき。

また、職員の人数に対してコンビニや食堂の収容人数が多くなり、店舗数も少ないため、昼休みに混雑が生じる一因となっていることから、面積の拡大や店舗数の増加などの改善を行うべき。

#### (イ)行政文書等の電子化・ペーパーレス化【公情室】

「行政文書の電子的管理についての基本的な方針」(平成 31 年3月 25 日内閣総理大臣決定)において、今後作成等する行政文書は、電子媒体を正本・原本とし、政府全体で令和8年度を目途として本格的な電子的管理に移行することが示されている。

しかしながら、厚生労働省のオフィス内には依然紙の書類が溢れている。打合せスペースの不足が叫ばれて久しいが、そもそも紙の書類を格納するための机や書棚があることで、打合せスペースも確保できず、更には通路の幅さえ狭くなっているという現状もある。打合せスペース等の創出のためにも、計画的に各課室の行政文書の電子化・ペーパーレス化を進めるべき。

また、幹部レクのペーパーレス化の取組を引き続き推進するとともに、幹部が部下に対して容易に紙の資料を求めることや、部下が上司に気を遣って紙の資料を渡すといった忖度をやめ、職員一人一人がペーパーレスを意識し、業務を行うべき。

なお、ペーパーレス化できずに印刷を求めてしまう要因として、「フォルダの整理ができていない」「あまりにもメールが多すぎて電子媒体では資料が見つけれない」「Teams 上のチームでチャンネルやスレッドが適切に整備されていない」等の理由も聞かれる。このため、ただ漠然とペーパーレス化を呼び掛けるだけでなく、各部局各課室における行政文書の整理や業務の在り方の見直しを併せて行うべき。

(ウ)執務室内レイアウトの刷新[新]【官会】

厚生労働省の執務室内のレイアウトについて、一部で改善の取組が進んでいるものの、多くは昭和然としている。前述の書類の電子化・ペーパーレス化の取組も併せて進める前提で、打合せスペースの増設やオンライン会議用ブースの設置、個人用メールボックス型ロッカーの導入など、民間企業のオフィスを参考に、現在の働き方に合わせたものへと変更する取組を進めるべき。

また、長時間座り続けると筋肉の代謝や血行が低下し、健康に害を及ぼすおそれがあることから、立ちながら業務を行える高さの机を設置したコーナーを設けるなど、健康にも配慮したレイアウトを検討すべき。

さらに、日中にブラインドを閉めっぱなしにすると窓からの眺望が阻害され、息が詰まるという意見も存在する。ブラインドの遮光効果はそれほど高いとは言えないため、より効果的なロールスクリーンへ変更するなど、工夫を図るべき。なお、遮熱効果のある素材にすれば、執務室内の気温上昇を抑える効果も期待できる。

## ■その他

### ○国会関係【官総】

前回の提言以降、厚生労働省における国会業務の改善が進められてきており、令和6年度職員アンケートによると「改革が進んでいる」と回答した人の割合は52.5%であり、負担を感じる業務は何かの間に「国会関係業務」と回答した人の、令和元年度職員アンケートからの推移(63.0%→48.2%)を見ても、ある程度負担が軽減されてきている状況が見て取れる。

しかしながら、依然として国会対応が業務負担になっていると回答している者は多く、そういった負のイメージが払拭されない限り、国家公務員を目指す者は増えず、離職は続き、人手不足は改善されないと思われる。また、国民の付託を受けた国会議員からの依頼等に対応するのは国家公務員として当然ではあるが、一方で国会関係業務で手一杯となって、本質的な政策の立案や実施が進められないと元も子もない。

このため、特に前回の提言に引き続き、国会のご協力もいただきたいと感じている次の事項について、政治レベルで申入れを行っていただきたい。また、厚生労働省の独自ルールにより、職員の業務負担となっていることがあれば、引き続き改善を行っていくべき。

#### (ア)委員会開催スケジュールの事前合意・共有と質問通告の2日前ルールの徹底等

質問通告については、委員会開催の2日前の昼までに行うことが与野党間で合意されており、近年通告時間は早くなっているものの、この期限は守られないことも多い。その大きな理由としては、そもそも委員会開催日・議題が与野党で合意されるのが2日前以降であり、個々の議員が期限内に通告をすることが物理的に困難なためである。

質問通告の2日前ルールの徹底だけではなく、厚生労働委員会等の委員会開催スケジュールの共有(柔軟にスケジュールを変更等する場合でも、委員会開催は3日前までに決定)、スケジュールに沿った国会運営についても、極めて重要な点として、申入れを行っていただきたい。また、日程が不確定な状況の中でも、今後質問に立つことが決まっている場合や内容が質問内容が定まっている場合には、事前に質問通告をしていただくことについても併せて検討依頼を行っていただきたい。

#### (イ)国会入館バッジの厚生労働省への割当増

国会(衆議院・参議院)への入館の際には、国会から各省庁に割り当てられた入館バッジを掲げることが必要な運用となっている。しかし、厚生労働省は霞が関の中で相対的に見ても国会対応が多いと考えられ、各部局に割り当てられている国会入館バッジが不足して国会連絡室に借りなければならない状態が頻繁に発生している。この場合、多くの職員は参議院の別館の厚生労働省国会連絡室に寄って共用の入館バッジを借りてから入館しており、衆議院に向かう場合には、厚生労働省から片道約

30分程度も要する状況が生まれるとともに、共用のバッジも足りなくなる状況も頻繁にあり、業務遂行に影響が生じている。

これまでも厚生労働省のバッジ割当数を増やしていただくなど、国会からは一定のご配慮をいただいているところではあるが、各省庁所有のバッジ数を、改めて職員数当たりの国会対応の件数等で案分計算して割り振りを行う等の対応により、厚生労働省に割り振られるバッジ数を更に増やすよう申入れを行っていただきたい。

#### (ウ)委員会でのパソコン・タブレット利用の解禁

国会答弁資料の印刷・資料セットや、関係資料を印刷し、大量の資料を抱えて国会まで移動する陪席職員の時間的・体力的負担を軽減するため、厚生労働委員会等の委員会等において、パソコンやタブレット等の使用を解禁していただくよう申入れを行っていただきたい。

#### (エ)オンラインレクの推進

議員本人・議員秘書等に対する政策説明(いわゆる「議員レク」)について、従来からの議員会館等に伺って対面で行う方法に加え、オンライン会議ツール等を用いた方法が近年増加してきている。オンラインであれば、移動時間の削減につながるほか、テレワーク中の職員でも自宅から参加するなど、多様な働き方に合わせた対応が可能となるため、積極的にオンラインによる方法で対応いただけるよう申入れを行っていただきたい。

## ■改革の実現について

令和元年提言以降、厚生労働省では「改革工程表」を作成し、年度毎に進捗を管理している。本提言に記載した項目には、令和元年提言時から引き続き残存しているものから、時代に合わせ新たに提示しているものまで様々である。いずれの項目についても速やかに課題解決又は改善が図られることが望ましいが、短期的・中長期的に対応可能な項目を整理しつつ、改革工程表の中で位置付け、組織として着実に改革を進めていただきたい。

## ■おわりに(謝辞)

こうした提言を出すこと自体、風通しのよい厚生労働省の組織風土の成せた技であると前回の緊急提言のときにも言及があった。そこから5年が経過した今回の活動を通じて、改革マインドが、職員の意識の土台として定着しつつあるのが印象的であり、更に未来へとバトンをつなぐ希望を感じた。

今回の提言の作成に当たり、目安箱への投稿やアンケートへの回答をしてくださった皆様、インタビューや意見交換に応じてくださった皆様、日頃より若手チームの活動を見てくださった皆様には、お忙しいところ御協力いただき、この場を借りて感謝申し上げます。

厚生労働省に関わる一人一人が「どうすれば良くなるのか」と考え続けることこそ、厚生労働省の希望である。

厚生労働省は、変わってきています。

だからこそ、この流れを止めず、改革を、もう一步先へ。

今後も若手チームは、国民のために質の高い施策を企画・立案・遂行する観点から、厚生労働省が、職員の多様な生き方やキャリアを踏まえ、職員の健康やワークライフバランスに十分に配慮した徹底した労働時間・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・処遇され、自分が目指すキャリアを追求できる組織となるよう、活動を継続していく。