

厚生労働省改革について

職員アンケート結果と改革工程表の刷新について

大臣官房総括調整室

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

厚生労働省改革について

【現状と課題】

- 各改革項目については、進捗の差はあるものの、全体的に取組が進展。改革工程表が作成されてから2年が経過。この2年間の歩みを踏まえ、今後の方向性を検討していく必要。
 - 改革工程表は若手チームの緊急提言を受ける形で網羅的に策定され、それに沿って進められてきているが、改革工程表の中には、既に対応が終わったと考えられるものや引き続き取り組んでいくべきものが混在。
-

【当面の取組方針】

- 本年1月に厚生労働省本省の職員に対して、アンケートを実施し、職場満足度・「職員が望む働き方・職場環境の要素」の実現度等を把握。この結果に沿って、改革の方向性を整理。
- この方向性に沿って、既存の改革工程表の項目について、若手チーム・担当部署等と議論の上、継続するべきものは継続し、必要な追加項目については追加していく。

※ 既存の改革工程表については、これまで毎年3月に工程表を更新してきたことから、時点更新を実施（資料1－2）。これを議論の材料に、改革工程表の刷新を行っていく。

厚生労働省改革に関する全職員アンケート

○ 令和4年1月14日から1月31日まで、職場満足度、職員が望む働き方・職場環境の要素の実現度及びその重要度についてアンケートを実施（12開庁日）。1,476人の職員から回答を得た。

職場満足度 「1：全くあてはまらない」～「5：とてもよくあてはまる」の5段階評価	A 私は、厚生労働省という組織で働くことを誇りに思っている B 私は、厚生労働省という組織を、良い職場として家族や友人に勧めることができる C 厚生労働省という組織は、仕事に全力を尽くそうという気にさせてくれる D 今から2年後も、私は厚生労働省で働き続けていると思う E 全体的に厚生労働省で働くことに満足している
--	---

「職員が望む働き方・職場環境の要素」が職場満足度に寄与

「職員が望む働き方・職場環境の要素」の実現度及び重要度 (実現度) 「1：全くあてはまらない」～「5：とてもよくあてはまる」の5段階評価 (重要度) 職員から、右の要素全体のリストから、重要と思うものについて、複数選択してもらう形で測定	有意義な仕事	1 私は自分の仕事のやり方について、適切な裁量が与えられている 2 現在、私は自分にふさわしい仕事をしている 3 私は、同じ課や係の人と一緒に仕事をするを楽しんでいる 4 私は、熟考して／創造性を発揮して仕事に取り組むための時間的裁量がある 5 仕事の中で、日常的に自分の強みを発揮する機会がある
	支援的なマネジメント	6 私は、業務を行う上で、自分に何が期待されているかを把握している 7 上司は、私が良い仕事を行えるよう、指導・支援をしてくれる 8 課室長などの管理職は、自身のマネジメント能力を高めるために、研修受講や自己研鑽に努めている 9 上司は、私の仕事ぶりについて定期的にフィードバックを提供してくれる 10 私は、仕事と私生活のバランスを柔軟に取ることができる（働き方に自由度がある）
	快適な職場環境	11 私が所属する部署は、私の健康と幸せに関心を持っている 12 自分の執務室のオフィス環境は、快適かつ便利である 13 自分が最大限のパフォーマンスを発揮するために、十分な業務用のIT機器が整備されている 14 私は、優れた仕事を行っていると評価されている 15 私は、職場で大事にされており、気楽に自分の意見を共有することができる
	成長の機会	16 私のキャリア（キャリアパス・キャリア目標）に関して積極的にサポートしてくれる人が職場にいる 17 私は、厚生労働省で、自身のキャリア目標を達成できると思う 18 私は、自身のキャリア目標の達成に必要な学習機会（各種研修など）を利用できる 19 私は、仕事の中で、学習・成長する機会がある
	組織に対する信頼	20 私は、自分の業務と、厚生労働省が果たすべき使命との関係性を理解している 21 私は、厚生労働省が果たすべき使命に強く共感できる 22 厚生労働省の幹部職員は、私が職場でよりよい経験ができるよう取り組んでくれていると感じる 23 私は、厚生労働省の幹部職員を信頼・信用している 24 厚生労働省の幹部職員は、最高の仕事をしようという気にさせてくれる 25 厚生労働省では、業務に必要な知見やノウハウが、局や課をまたがって共有されている 26 厚生労働省は、良いアイディアを取り入れ、変化し続ける意識がある組織である

職場満足度について

- 厚生労働省職員の職場満足度については、
 - ・「私は、厚生労働省という組織を、良い職場として家族や友人に勧めることができる」の平均点が、3点未満となった。
 - ・それ以外の項目については、平均点が3点以上となった。

		回答者数（人）					平均点	昨年度比
		1 (全くあてはまらない)	2 (あてはまらない)	3 (どちらでもない)	4 (ややあてはまる)	5 (とてもよくあてはまる)		
(A)	私は、厚生労働省という組織で働くことを誇りに思っている	53	120	352	668	283	3.68	+0.12
(B)	私は、厚生労働省という組織を、良い職場として家族や友人に勧めることができる	260	485	422	247	62	2.57	+0.15
(C)	厚生労働省という組織は、仕事に全力を尽くそうという気にさせてくれる	113	320	448	469	126	3.12	+0.18
(D)	今から2年後も、私は厚生労働省で働き続けていると思う	132	154	339	441	410	3.57	-0.02
(E)	全体的に厚生労働省で働くことに満足している	84	206	383	601	202	3.43	-

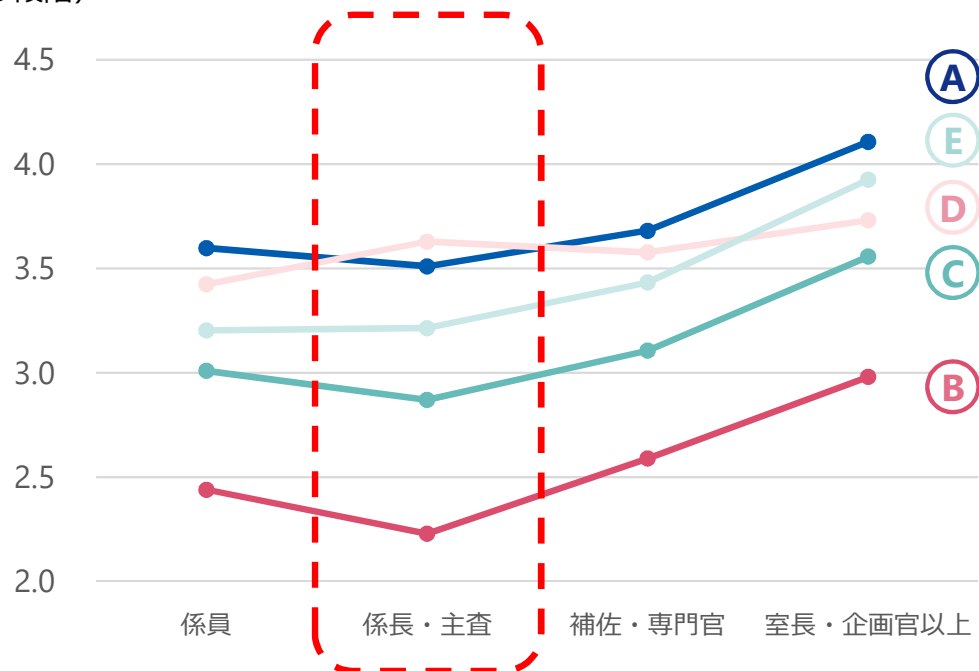
※全体として結果が上昇しているが、この理由としては、実施時期の方法（昨年度は11月に実施したのに対し、今年度は1月に実施）、回答率、業務改革等の効果などの影響が考えられるが、引き続き経年で見ても精査していく必要。

※なお、年齢や役職について昨年度と今年度で調整をした場合でも、今年度の方が全体的に高い結果となっている。

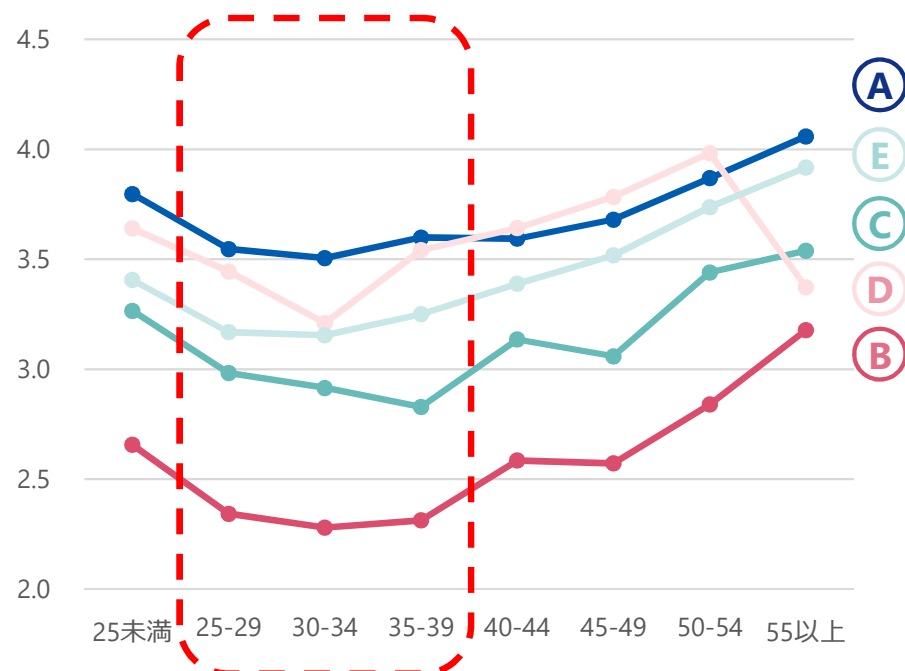
【参考】 職場満足度について（役職別・年齢別）

- 厚生労働省職員の職場満足度を役職別・年齢別にみると、係長・主査級や、30代職員の満足度が比較的低い。役職・年齢が上がると向上する傾向が見られる。

職場満足度
(5段階)



職場満足度
(5段階)



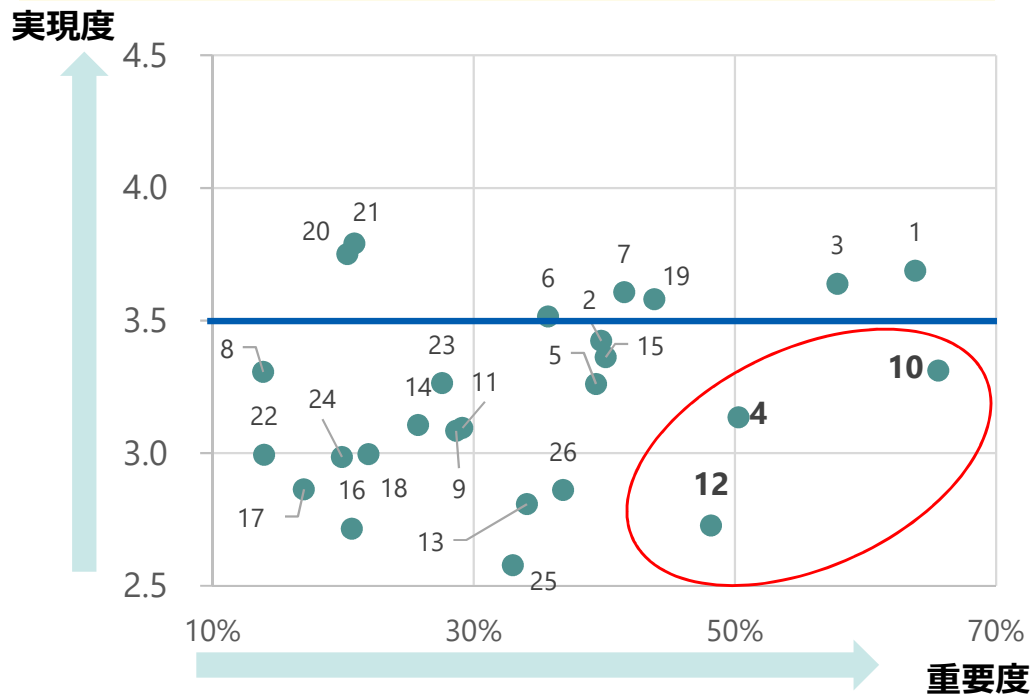
- (A) 私は、厚生労働省という組織で働くことを誇りに思っている
- (B) 私は、厚生労働省という組織を、良い職場として家族や友人に勧めることができる
- (C) 厚生労働省という組織は、仕事に全力を尽くそうという気にさせてくれる
- (D) 今から2年後も、私は厚生労働省で働き続けていると思う
- (E) 全体的に厚生労働省で働くことに満足している

職員が望む働き方・職場環境の要素のうち重点的に取り組むものについて

- 職員が望む働き方・職場環境の要素のうち、(a) 職員の多くが重要と考えているものの、現状において実現度が低い要素、(b)「私は、厚生労働省という組織を、良い職場として家族や友人に勧めることができる」の回答との相関係数が高いものの、現状において実現度が低いものを、抽出すると、概ね以下の赤枠と青枠で囲まれている要素となる。
- (a)側にあるのは衛生要因、(b)側にあるのは動機付け要因と思われる重要な要素が主に抽出されている。

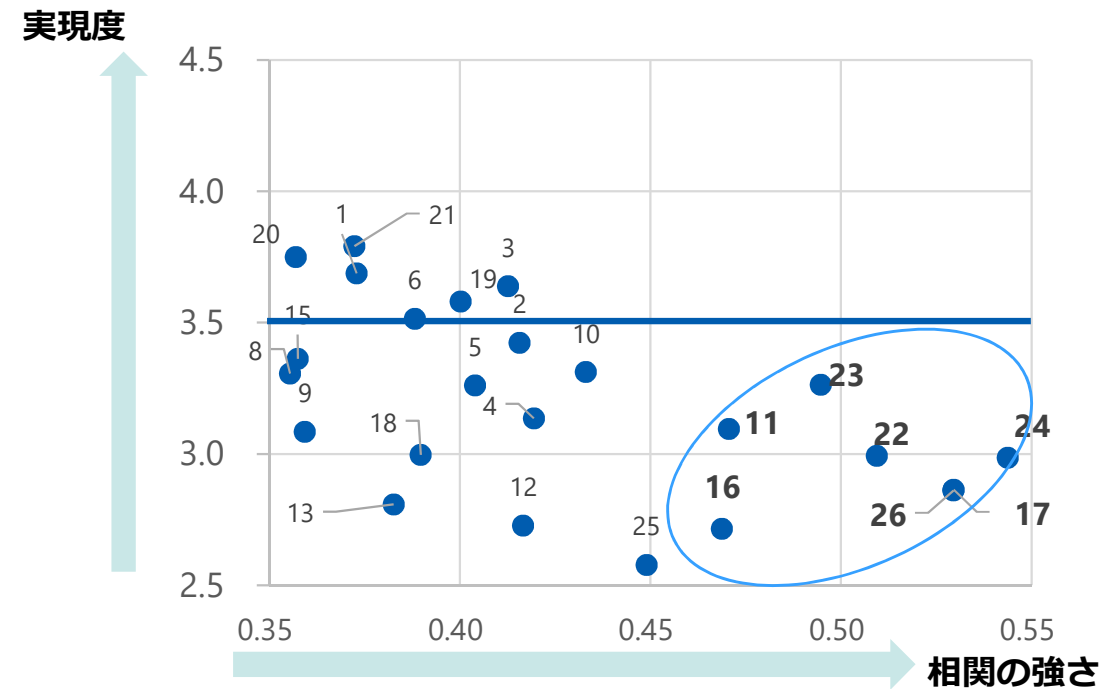
※衛生要因:仕事に対する不満をもたらす要因
動機付け要因:仕事に対する満足をもたらす要因

(a) 職員の多くが重要と考えているものの、現状において実現度が低いもの



- 1 私は自分の仕事のやり方について、適切な裁量を与えられている
- 2 現在、私は自分にふさわしい仕事をしている
- 3 私は、同じ課や係の人と一緒に仕事をするを楽しんでいる
- 4 私は、熟考して／創造性を発揮して仕事に取り組むための時間的裁量がある
- 5 仕事の中で、日常的に自分の強みを発揮する機会がある
- 6 私は、業務を行う上で、自分に何が期待されているかを把握している
- 7 上司は、私が良い仕事を行えるよう、指導・支援をしてくれる
- 8 課室長などの管理職は、自身のマネジメント能力を高めるために、研修受講や自己研鑽に努めている
- 9 上司は、私の仕事ぶりについて定期的にフィードバックを提供してくれる
- 10 私は、仕事と私生活のバランスを柔軟に取ることができる(働き方に自由度がある)
- 11 私が所属する部署は、私の健康と幸せに関心を持っている
- 12 自分の執務室のオフィス環境は、快適かつ便利である
- 13 自分が最大限のパフォーマンスを発揮するために、十分な業務用のIT機器が整備されている

(b) 「私は、厚生労働省という組織を、良い職場として家族や友人に勧めることができる」との相関係数が高いものの、現状において実現度が低いもの



- 14 私は、優れた仕事を行っていると評価されている
- 15 私は、職場で大事にされており、気楽に自分の意見を共有することができる
- 16 私のキャリア(キャリアパス・キャリア目標)に関して積極的にサポートしてくれる人が職場にいる
- 17 私は、厚生労働省で、自身のキャリア目標を達成できると思う
- 18 私は、自身のキャリア目標の達成に必要な学習機会(各種研修など)を利用できる
- 19 私は、仕事の中で、学習・成長する機会がある
- 20 私は、自分の業務と、厚生労働省が果たすべき使命との関係性を理解している
- 21 私は、厚生労働省が果たすべき使命に強く共感できる
- 22 厚生労働省の幹部職員は、私が職場でよりよい経験ができるよう取り組んでくれていると感じる
- 23 私は、厚生労働省の幹部職員を信頼・信用している
- 24 厚生労働省の幹部職員は、最高の仕事をしようという気にさせてくれる
- 25 厚生労働省では、業務に必要な知見やノウハウが、局や課をまたがって共有されている
- 26 厚生労働省は、良いアイデアを取り入れ、変化し続ける意識がある組織である

改革工程表の刷新に当たっての改革項目の設定の考え方

- 厚生労働省改革工程表を刷新していくに当たっては、前項で抽出した「職員が望む働き方・職場環境の要素」を向上させると考えられるような改革項目について企画・考案し、重点改革項目として推進していくこととしてはどうか。

I. 職員がいきいきと、厚労省でキャリアを積めるような支援

(対応する要素)

- ・ 16 私のキャリア（キャリアパス・キャリア目標）に関して積極的にサポートしてくれる人が職場にいる
- ・ 17 私は、厚生労働省で、自身のキャリア目標を達成できると思う

II. 業務効率化・柔軟な働き方の推進

(対応する要素)

- ・ 4 私は、熟考して／創造性を発揮して仕事に取り組むための時間的裁量がある
- ・ 10 私は、仕事と私生活のバランスを柔軟に取ることができる（働き方に自由度がある）

III. 執務環境の改善

(対応する要素)

- ・ 11 私が所属する部署は、私の健康と幸せに関心を持っている
- ・ 12 自分の執務室のオフィス環境は、快適かつ便利である

IV. 幹部職員のリーダーシップによる組織変革

(対応する要素)

- ・ 22 厚生労働省の幹部職員は、私が職場でよりよい経験ができるよう取り組んでくれていると感じる
- ・ 23 私は、厚生労働省の幹部職員を信頼・信用している
- ・ 24 厚生労働省の幹部職員は、最高の仕事をしようという気にさせてくれる
- ・ 26 厚生労働省は、良いアイデアを取り入れ、変化し続ける意識がある組織である

改革工程表の刷新に当たっての骨格のイメージ

I. 職員に対するキャリア支援

- キャリアや仕事の悩みなどを相談しやすい仕組みや環境整備
- 職員の意欲に応じた経験の提供

Ⅲ. 執務環境の改善等

- 執務室のオフィス環境の改善、狭隘解消
- 健康づくりの取組推進

Ⅱ. 業務効率化・柔軟な働き方の推進

- 業務量自体の縮減の取組
- 自動化等による業務の効率化
- テレワークの推進及び環境整備

Ⅳ. 幹部職員のリーダーシップによる組織変革

- 幹部職員のマネジメント力の強化
- 良いアイディアを取り入れ、挑戦・変化していく組織風土の醸成
- 省内外のコミュニケーション活性化を進める広報改革

職員一人ひとりの意欲と能力の向上により組織力・政策立案能力を強化

今後の進め方

- この骨格に沿いつつ、若手チーム・関係課・その他の省内のプロジェクトチーム等と効果的な取組の具体化を進め、次回の改革実行チーム（6月目途）に改革工程表を提示。

改革工程表の刷新に当たっての骨格のイメージに関連する取組例

I. 職員に対するキャリア支援

○キャリアや仕事の悩みなどを相談しやすい仕組みや環境整備

(例) エンゲージメントサーベイ等の実施、1on1ミーティングの定着、人事面談時のフィードバック・キャリアアドバイスの実施、新規採用職員ケアの充実

○職員の意欲に応じた経験の提供

(例) 省内公募による意欲・能力本位の登用、民間企業・NPO等の出向先の拡充

(対応する「職員が望む働き方・職場環境の要素」)

- 16 私のキャリア（キャリアパス・キャリア目標）に関して積極的にサポートしてくれる人が職場にいる
- 17 私は、厚生労働省で、自身のキャリア目標を達成できると思う

II. 業務効率化・柔軟な働き方の推進

○業務量自体の縮減の取組

(例) 職員提案型業務見直し等を通じた効率化・縮減、単純業務の外注化

○自動化等による業務の効率化

(例) RPA対応業務の拡充、Teamsの活用、ナレッジマネジメントの推進

○テレワークの推進及び環境整備

(例) テレワーク推進計画(※)に沿った取組の着実な実施

※ 行政文書のペーパーレス化・テレワーク時の通話料・電話対応の在り方の検討・気兼ねなくテレワークできる職場環境づくり 等

(対応する「職員が望む働き方・職場環境の要素」)

- 4 私は、熟考して／創造性を発揮して仕事に取り組むための時間的裁量がある
- 10 私は、仕事と私生活のバランスを柔軟に取ることができる（働き方に自由度がある）

III. 執務環境の改善等

○執務室のオフィス環境の改善、狭隘解消

(例) 一部部局で実施しているオフィス環境刷新の省内展開、合同庁舎の厚労省割り当てスペースの増加（令和8年度以降）に向けた準備

○健康づくりの取組推進

(例) ストレスチェック結果の活用や長時間職務者への医師面談等の既存の取組に加え、KKRの健幸ポイント事業を活用した動機付け

(対応する「職員が望む働き方・職場環境の要素」)

- 11 私が所属する部署は、私の健康と幸せに関心を持っている
- 12 自分の執務室のオフィス環境は、快適かつ便利である

IV. 幹部職員のリーダーシップによる組織変革

○幹部職員のマネジメント力の強化

(例) マネジメント研修の実施、ハラスメント対策の強化、部下からの上司への多面観察の拡充

○良いアイデアを取り入れ、挑戦・変化していく組織風土の醸成

(例) 多様な能力及び経験を有する外部人材の登用、業務改革・オンライン化・それらを通じた超過勤務削減への幹部職員のコミットメント

○省内外のコミュニケーション活性化を進める広報改革

(例) 時代の変化を捉えた広報DXの推進、「共感」と「信頼」の獲得を目指した「職員の思い」の発信、受け取り手を意識した広報デザイン力の強化

(対応する「職員が望む働き方・職場環境の要素」)

- 22 厚生労働省の幹部職員は、私が職場でよりよい経験ができるよう取り組んでくれていると感じる
- 23 私は、厚生労働省の幹部職員を信頼・信用している
- 24 厚生労働省の幹部職員は、最高の仕事をしようという気にさせてくれる
- 26 厚生労働省は、良いアイデアを取り入れ、変化し続ける意識がある組織である

※（例）は前回の若手・民間チームの提言内容等を踏まえ記載しているが、上記（例）にとらわれず、柔軟に議論を進める。

厚労省改革のこれまでの主な実績

I. 人事制度改革

○職員的能力を最大限に活かす人事管理

- ・省内公募による登用や人事交流の実施
- ・内示時期の前倒し（1週間前→2週間前）

○職員ケアの強化/キャリア形成支援の充実

- ・エンゲージメントサーベイによる若手職員の状況把握
- ・パワーハラスメント対策強化のため、マニュアル改訂・研修充実
- ・「職員提案型研修・広報制度」の創設

○採用活動の強化

- ・採用情報のホームページ・パンフレット等の抜本的改善
- ・本省係長級の中途採用の実施（令和3年4月～43名採用）

○労働時間マネジメントの強化

- ・超過勤務手当の適切な執行
- ・在庁時間管理システムの開発・導入（令和4年度早期に稼働予定）

○公正な人事評価の徹底と活用

- ・業務の削減・効率化に関する業績目標の設定（課長補佐以上）
- ・多面観察の対象を全室長級へ拡大

II. 業務改革

○国会業務関連

- ・国会答弁資料の印刷部数の削減（最大20部→4部）
- ・国会答弁審査のペーパーレス化
- ・厚生労働省と国会間のシャトル便の試行運行

○法令業務関連

- ・RPAの導入（法令業務以外の業務にも順次導入）
- ・法律案・質問主意書答弁等におけるこより綴じの廃止等

○ITインフラ関連

- ・グループチャットの導入、職員パソコンの処理能力向上、外部ウェブサイトへのアクセス改善（令和4年度更改で実現）
- ・本省全職員へのテレワーク用機器貸与
- ・One Publicによる地方公共団体への情報共有の迅速化・簡易化

○審議会等運営業務関連

- ・審議会等の準備業務についてアウトソーシングを試行実施
- ・省内会議室の予約の運用改善

○電話対応業務関連

- ・コールセンターの体制強化

III. 職場改善

- ・冷暖房の温度調整の柔軟化
- ・夜間の一斉消灯の廃止・廊下照明の照度向上
- ・地下1階大食堂の営業時間外の開放
- ・一部の部局におけるフリーアドレスの導入

IV. 広報改革

- ・「顔が見える広報」として各種SNS等を通じて政策発信の強化
- ・広報手引きの改訂
- ・統一パワーポイント様式の作成
- ・記者クラブ提供資料の電子化