



厚生労働省改革の進捗状況について

大臣官房総括調整室

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

1. 現在の厚生労働省改革の取組状況



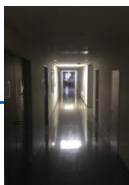
1. (1) 厚生労働省改革のこれまでの歩み

○ 令和4年9月に「改革工程表」を刷新。職員が改革の成果を実感できるよう、改革の浸透・定着を目指す。

＜「改革工程表」に沿って着実に取組を実施＞

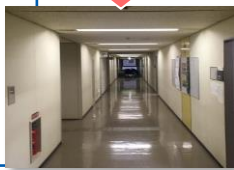
I. 人事制度改革

- ・省内公募による登用
- ・内示時期の前倒し
(1週間前→2週間前)
- ・エンゲージメントサーベイによる若手職員の状況把握
- ・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



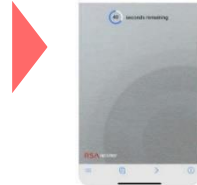
III. 職場改善

- ・廊下照明の照度向上
- ・冷暖房の温度調整の柔軟化
- ・夜間の一斉消灯の廃止
- ・一部の部局におけるフリーアドレスの導入



II. 業務改革

- ・国会業務の効率化
(印刷部数の削減、審査のペーパーレス化)
- ・本省全職員へのテレワーク用機器貸与
- ・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



IV. 広報改革

- ・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

到達点

国民が求めるニーズに即応した
真に責任を果たせる行政組織への変革

● 令和4年9月「改革工程表」を刷新

【刷新のコンセプト】

- ★ 職員一人ひとりが意欲的に能力を十分に発揮していく観点から、改革項目を重点化。以下の4つの大きな柱に据えて、改革項目を整理。

- 1 職員に対するキャリア支援
- 2 業務効率化・柔軟な働き方の推進
- 3 執務環境の改善等
- 4 幹部職員のリーダーシップによる組織変革

【改革の推進体制】

- ★ 官房各課での取組に加えて、各部局単位でも取り組み、改革を省全体に浸透させるため、4つの柱に対応する、推進の枠組みを明確化。

● 令和2年7月 新型コロナウイルス感染症への対応の中であっても、改革の歩みを止めないことを確認

● 令和元年12月「改革工程表」を策定

● 令和元年10月 第1回厚生労働省改革実行チーム(チーム長:事務次官)を開催

● 令和元年8月 厚生労働省改革若手チーム緊急提言

● 令和4年1月 全職員アンケートを実施
→ 職員の職場満足度に課題。
職員が改革の成果を実感できるよう、
改革項目を見直す必要。

改革の機運

改革の実行・継続

改革の浸透・定着

1. (2) 厚生労働省改革の主な実績（改革工程表刷新後）

○ 令和4年9月に刷新した「改革工程表」に基づき、4本柱の取組を実施中。

1. 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

- ・ **1 on 1 ミーティング**を組織文化として定着させるため、管理職（課室長級以上）への研修の必修化や、省内におけるモデル事業を実施
- ・ 職員間で仕事と生活の両立に向けた工夫等を話し合うことができる場や、若手職員と先輩職員がフラットに話せる意見交換の場を開催
- ・ 若手職員への必要なケアを実施するため、エンゲージメントサーベイを継続実施
- ・ 職員の定着支援や離職防止の取組を推進するため、人事課内の所掌の見直し及び体制を強化

○ 職員の意欲に応じた経験の提供

- ・ **省内公募**による（意欲・能力公募延べ7名、人事交流公募延べ9名）（令和3～5年度）職員配置
- ・ 「職員提案型研修・広報制度」を継続的に実施

3. 執務環境の改善等

○ 五号館における拡充スペースへの対応、執務室のオフィス環境の改善

- ・ **オフィス環境改善に積極的に取り組む部局に対する支援**（打合せスペース不足を解消するため、オンラインブース等を設置）
- ・ 冷暖房の柔軟化を継続実施

2. 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

- ・ 各部署の業務改革推進チームによる**情報交換の場（座談会）を開催**し、各部署における業務改革の好事例を共有や意見交換を実施
- ・ 国会業務の負担軽減のため、国会シャトル便を運行（①令和4年10月17日～12月9日、②令和5年2月1日～6月21日）

○ 自動化等による業務の効率化

- ・ 厚生労働省LANシステム更改（令和4年12月～）。RPA対応業務の拡充
- ・ 各部署からの業務効率化提案について、官房が支援を実施
- ・ **Teamsの活用促進等に向けたポータルチームを新設**。継続的な情報発信

○ ナレッジマネジメント

- ・ 官房各課等で作成しているマニュアルを、わかりやすく周知
- ・ 適切な引継ぎのための引継のポイントを周知。内示時期の前倒しの運用継続

4. 幹部職員のリーダーシップによる組織変革

○ 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

- ・ 新任課長研修のマネジメントに係る講義内容の見直し
- ・ 官房による支援策や管理職として知っておくべき事項を一元的にまとめた**管理職支援ポータルサイトを作成**
- ・ 外部人材の登用を進め、**総合職課長補佐級経験者採用を新たに実施**（令和5年4月～5月採用：9名）

○ 省内外のコミュニケーション活性化を進める広報改革

- ・ 広報DXの推進、顔の見える広報の継続発展

(参考1) 職員に対するキャリア支援等

【主な取組内容】

○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を整備し、職員の意欲に応じた勤務経験の機会を提供することで職員に対するキャリア支援を実施。

1 1on1ミーティングを組織文化として浸透・定着させることを目指した取組を実施

研修の充実（部下を持つ職員に対する研修の必修化）

- **短時間（30分）で基礎的な内容を学ぶことができる動画を作成し、管理職（課室長級以上）は受講を必修とした。**
〔令和5年1～3月の間、本省職員受講者252名(内、165名が管理職)〕
- **1on1ミーティングの実践的なテクニックをロールプレイ形式で学ぶことができる研修を令和5年1月～3月の間で6回開催**
〔受講者58名(内、37名が管理職) ※各部局から管理職1名以上は必ず参加〕
- **階層別研修（新任課長、新任課長補佐、新任係長）において1on1ミーティングの基礎的な研修を実施（受講者312名）**

モデル事業の実施

- 1on1ミーティングを各部局で導入する上で押さえるべきポイントを洗い出すため、**令和4年11月～令和5年1月に、4部局（人事課、保険局、社援局、職業安定局）70名（59ペア）で1on1ミーティングをモデル的に実施**
- 各部局で1on1ミーティングを実施するに当たって参考とするため、実施者に対してアンケートを実施

2 多様な勤務経験の機会の提供のため、**省内公募**を実施

意欲・能力公募

- 採用区分、年齢等にかかわらず、意欲と能力のある職員が政策の企画・立案などを担うことで、組織のパフォーマンスの向上等を図るため、省内公募を実施
- 意欲・能力公募 延べ7名配置（令和3年度～5年度）

人事交流公募

- 多様な行政分野の業務を経験できる機会を設け、職員の知識・視野を拡げてもらうとともに、人事交流の推進による組織の活性化等を図るため、省内公募を実施
- 人事交流公募 延べ9名配置（令和3年度～5年度）

【今後の取組】

（官房が取り組むべきこと）

1on1ミーティング実践マニュアルの作成及び実践研修の実施等により、令和5年度中の各部局における1on1ミーティングの実施をサポートする。

省内公募については公募ポスト経験者からの意見等も踏まえ、さらに多様な公募ポストを検討する。

（各部局において取り組むべきこと）

1on1ミーティングを各課室で実施するとともに、実施状況を把握する。

省内公募については、各部局（人事グループ）においても、特に若手職員のキャリアに関する希望を把握し、その希望に応じて多様な経験ができるよう、部局間（人事グループ間）の人事交流を推進する。

(参考2) 業務効率化・柔軟な働き方の推進

【主な取組内容】

○ 改革の効果を省内全体に浸透させるため、官房による支援の下、各部局の業務改革を着実に実施。

● 各部局の業務改革推進チームが本格始動

各部局における業務改革への取組の全体的な底上げに向けて、**業務改革推進チーム**における改革の取組が本格的に始動。

令和4年度は、**改革の好事例や提案**について**情報共有**を図るため、**部局横断的な“座談会”を開催**し、**オフィス改革事例の共有**や、省内業務における**Teams活用**について議論。

昨年12月以降、3回の座談会を開催し、取組事例を共有 (R4.12.20、R5.3.13、R5.7.20)



事務方幹部や各部局長等を対象とした、**Teams出前説明会**を実施。幹部を筆頭に、省全体で業務効率化に取り組んでいく、意識改革も推進。

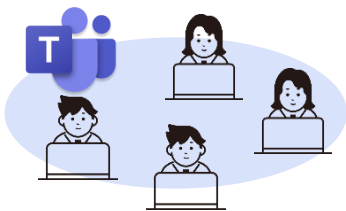


↑ 幹部が率先してTeamsの活用法を学んでいます！

各部局の好事例の共有を図りながら進めており、国会答弁の作成作業や、定型的な窓口業務におけるTeams活用も開始。

● Microsoft Teamsの積極的な活用

広く省内でTeamsの活用が進むきっかけとなるよう、職員誰もが参加する「**業務改革推進ポータル**」**チーム**を開設。便利なtipsを始め様々な情報を発信。



(Teamsの主な活用事例) ※省内のトップランナーとして他部局を先導

医薬・生活衛生局	国会答弁局内審査、幹部説明・報告、資料作成等
雇用環境・均等局	法案審議対応、Teams伝道師の配置等
人材開発統括官	国会基本情報の共有、定型的な窓口業務利用等

【今後の取組】

(官房が取り組むべきこと)

- ・ 各部局の好事例の横展開
- ・ BPRを通じた業務見直し、業務のアウトソーシング、国会業務の改善など、各部局の業務効率化を支援
- ・ Microsoft Teamsについては、その活用範囲をさらに拡大するため、一般職員に向けた説明等を実施

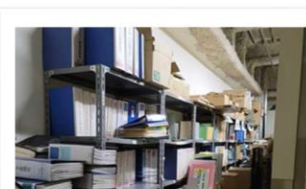
(各部局において取り組むべきこと)

- ・ 業務改革に熱意のある若手職員等をメンバーとする業務改革推進チームを中心に、幹部職員のリーダーシップの下で、各部局における業務の効率化に積極的に取り組む
- ・ 各部局内に止まらない省内共通業務の効率化については、官房に提案

(参考3) 執務環境の改善等

【主な取組内容】

○ 働きやすい執務環境を作るため、官房及び各部局においてオフィス改革を実施。



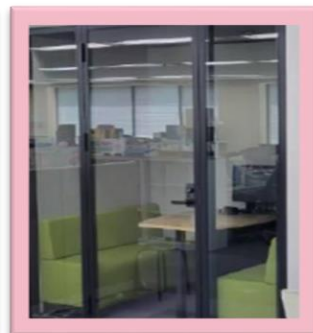
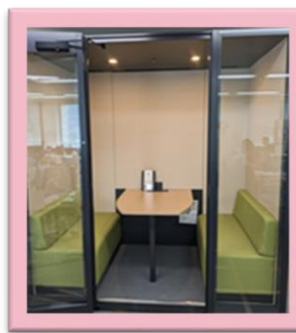
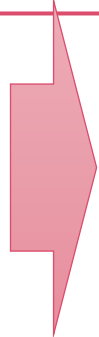
不要な書類が廃棄されず積み重なっている…。



文書や事務用品等で溢れ、用途に合わないテーブルが鎮座する会議室…。



- ・ 文書整理を積極的に推進。
- ・ オフィス見学や職員アンケートによりニーズを把握。



↑「打合せスペースが足りない！」という声を踏まえて、複数部局でオンラインブース等を設置



↑打ち合わせ内容や人数等に応じた柔軟なレイアウト変更を可能とし、コミュニケーションの活性化を推進

(令和4年9月以降の主な取組事例)

大臣官房総務課	法令審査室をリニューアル
雇用環境・均等局	オンラインブースの設置等
職業安定局	オンラインブースの設置等
人材開発統括官	ソファブースの設置等
労働基準局	執務室内の一部フリーアドレス化等

【今後の取組】

(官房が取り組むべきこと)

- ・ 職場改善コンペにより、オフィス改革を始め、積極的に改革に取り組む部局を選定し、予算面を含むサポートを実施
- ・ 他省庁の事例等を踏まえつつ、厚労省の標準的なオフィスモデルを検討

(各部局において取り組むべきこと)

- ・ 日常的な文書整理や、不要な文書・什器の廃棄、ペーパーレスの推進等により執務室のスペースを確保
- ・ 職員へのアンケート等によりニーズを把握し、部局として望ましいオフィス環境を検討

2. 令和4年度全職員アンケートの結果



2. (1) 厚生労働省改革に関する全職員アンケート

○ 令和5年1月18日から2月3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。1,708人の職員から回答を得た。 ※ 昨年実施した同アンケートでは、1,476人の職員が回答。

<p>職場満足度</p> <p>「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</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>E 全体的に厚生労働省で働くことに満足している</p>
---	---

「職員が望む働き方・職場環境の要素」が職場満足度に寄与

<p>「職員が望む働き方・職場環境の要素」の実現度及び重要度</p> <p>(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</p> <p>(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</p>	<p>有意義な仕事</p>	<p>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</p> <p>2 現在、私は自分にふさわしい仕事をしている</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
	<p>支援的なマネジメント</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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）</p>
	<p>快適な職場環境</p>	<p>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</p> <p>12 自分の執務室のオフィス環境は、快適かつ便利である</p> <p>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</p> <p>14 私は、優れた仕事を行っていると感じられている</p> <p>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</p>
	<p>成長の機会</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>19 私は、仕事の中で、学習・成長する機会がある</p>
	<p>組織に対する信頼</p>	<p>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</p> <p>21 私は、厚生労働省が果たすべき使命に強く共感できる</p> <p>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</p> <p>23 私は、厚生労働省の幹部職員を信頼・信用している</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>

2. (2) アンケート結果①（職場満足度）

- 厚生労働省職員の職場満足度については、昨年度と同様に、
 - ・「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、5点満点で3点未満であった。
 - ・それ以外の項目については、平均点が3点以上であった。

回答者数（人）

	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)	平均点	昨年 度比
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	71 (53)	152 (120)	423 (352)	774 (668)	288 (283)	3.62 (3.68)	-0.06
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	329 (260)	497 (485)	536 (422)	277 (247)	69 (62)	2.57 (2.57)	±0.00
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	164 (113)	373 (320)	559 (448)	495 (469)	117 (126)	3.02 (3.12)	-0.10
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	171 (132)	178 (154)	409 (339)	499 (441)	451 (410)	3.52 (3.57)	-0.05
E 全体的に厚生労働省で働くことに満足している	107 (84)	246 (206)	436 (383)	686 (601)	233 (202)	3.41 (3.43)	-0.02

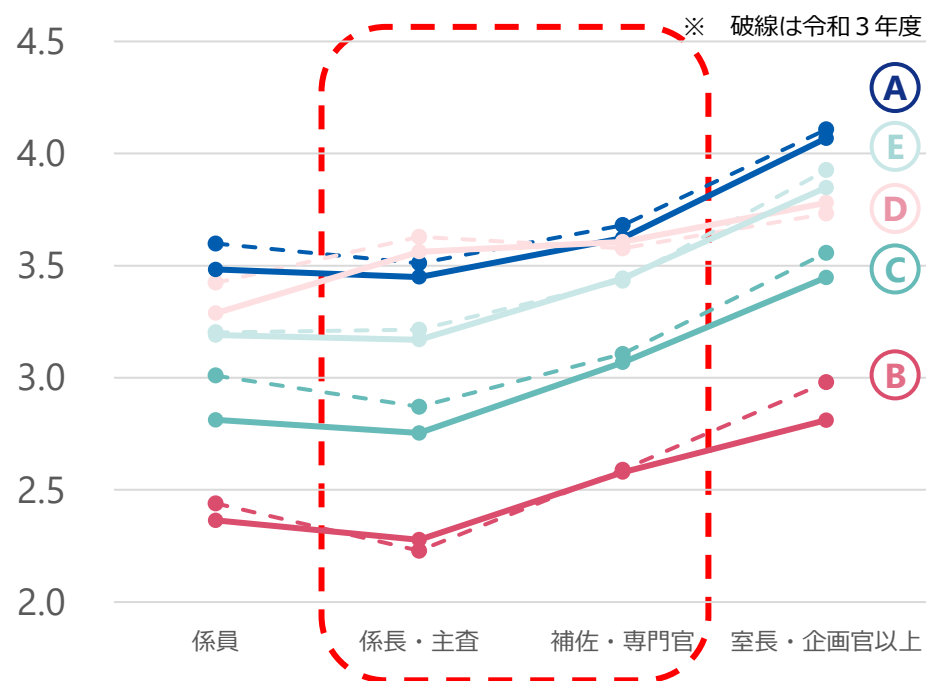
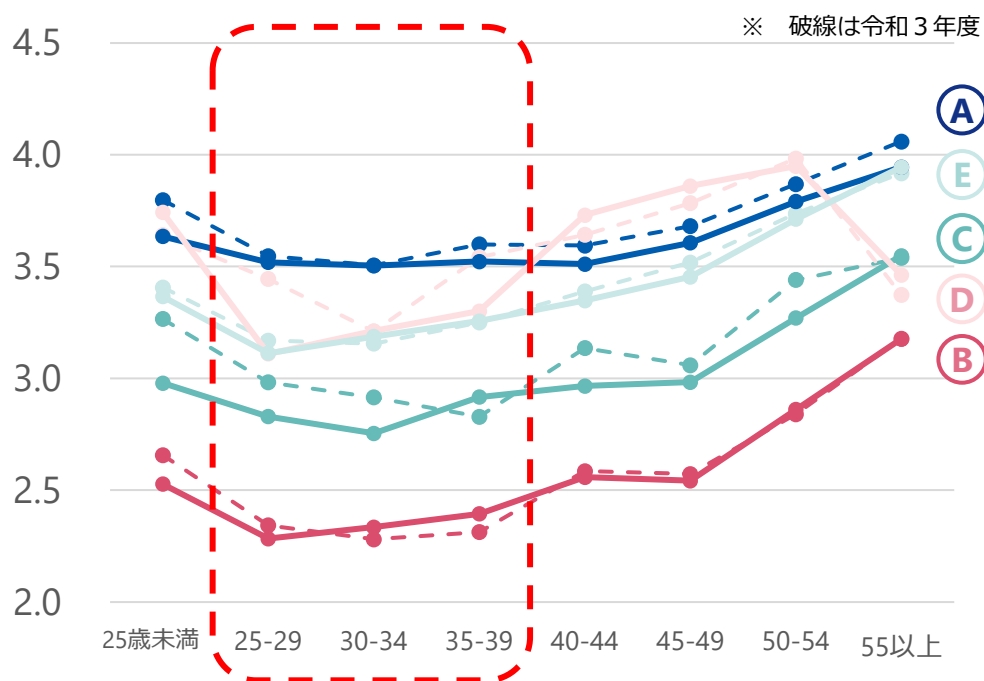
※ 括弧内は昨年度の結果。

※ 令和4年9月に刷新した「厚生労働省改革工程表」に基づく取組が始まった段階で調査を行ったものであり、職場満足度の推移について、引き続き経年で見えて精査していく必要がある。

2. (3) アンケート結果② (年齢別・役職別)

○ 職場満足度を年齢別・役職別にみると、

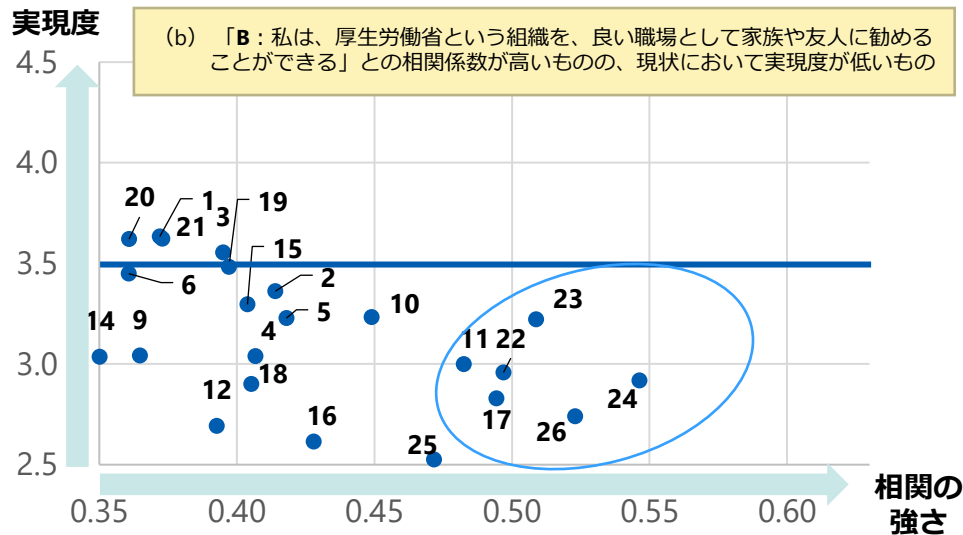
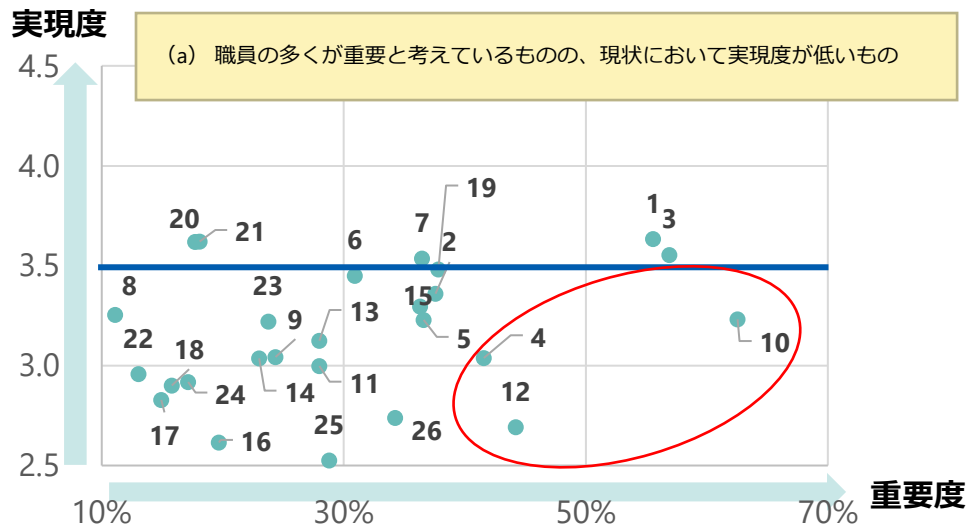
- ・ 25歳～39歳の若年層において、その前後に比較して職場満足度が低下する「U字型」となっている。
- ・ 年齢・役職が上がると、総じて職場満足度が向上する傾向がみられる。



- 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

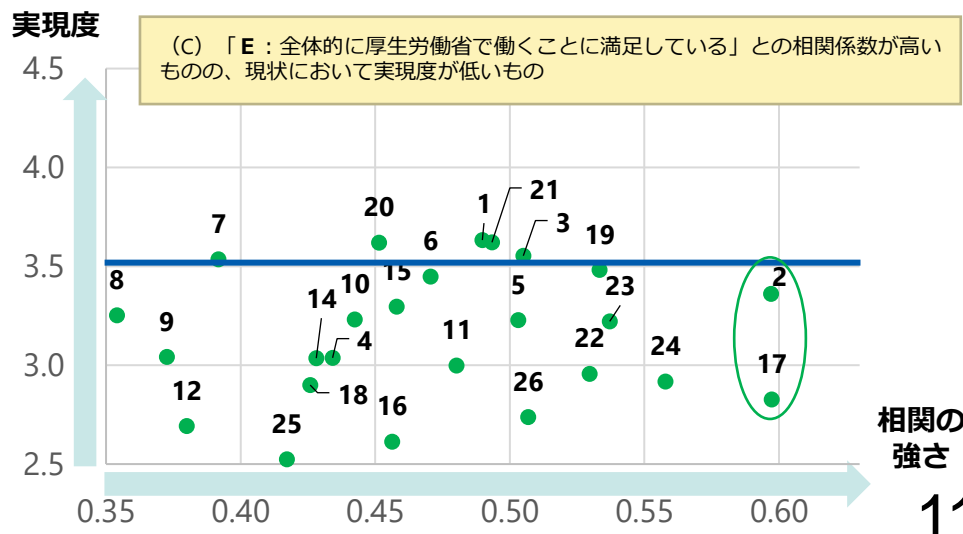
(参考) 「職員が望む働き方・職場環境の要素」の実現度と「職場満足度」の関係

- 働き方の自由度・時間的裁量やオフィス環境の快適性・利便性については、多くの職員が重要視しているものの、十分に実現していない (⇒(a))。
- 厚生労働省という組織を良い職場として勤めることができない要因として、上司によるマネジメントの実現度の低さが影響している (⇒(b))。
- 厚生労働省で働くことの満足度は、自分にふさわしい仕事ができているか、キャリアの展望を描けるかどうか大きく影響されている (⇒(c))。



【職員が望む働き方・職場環境の要素】

- 2 現在、私は自分にふさわしい仕事をしている
- 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
- 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
- 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
- 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



3. 今後の厚生労働省改革



3. (1) 厚生労働省における課題

- ◎ 職場満足度が落ち込んでいる39歳以下の若年層職員について、その不満を改善し、働きがいのある職場とする取組の深掘りが必要。
- ◎ 日常の業務遂行の中で、上下のコミュニケーションの下で取組を進め、組織全体のパフォーマンスを向上させることが必要。
- 全職員アンケートの結果から、職員全体の意識として、「厚生労働省で働くことを誇りには思っているが、良い職場として家族や友人に勧めることはできない」と感じていることが明らかとなった。職員の意欲が効果的に発揮されるよう、職場満足度を向上させる必要がある。
- 職場満足度については、特に39歳以下の若年層職員について落ち込みがみられる「U字型」となっている。39歳以下の若年層職員にフォーカスして、職場満足度を底上げするための取組の深掘りを行う必要がある。
- 全職員アンケートでは、データをみると、職場満足度と組織マネジメントに係る要素との相関が高くなっており、自由記述欄をみると、組織マネジメントに関する意見が多く寄せられている。職場満足度を底上げするための取組は、日常の業務遂行の中で、上司と部下のコミュニケーションの下に進められる必要がある。
- 若年層職員の職場満足度を改善し、組織全体のパフォーマンスを向上させることは、官民交流や経験者採用等によって厚生労働省職員となった者も含め、多様な人材が活躍できる組織風土・組織基盤づくりにも繋がる。

【厚生労働省改革に関する意見について】

- ・ 令和5年1月18日から2月3日まで実施した職員アンケートでは、1,708人の職員から回答を得られ、そのうち212名の職員から、厚生労働省改革に関する様々な意見が寄せられた。
- ・ 工程表の4つの柱に関連付けて整理すると、半数近くの職員が、組織マネジメントに関する意見を述べている。

1. 職員に対するキャリア支援	58件
2. 業務効率化・柔軟な働き方の推進	85件
3. 執務環境の改善等	34件
4. 幹部職員のリーダーシップによる組織変革	105件

- ・ 意見を寄せた職員の職場満足度（A～E）は、いずれも全体平均に比べて低くなっているが、特に「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」の回答が、0.5ポイント程度低くなっている。

（厚生労働省改革に関する意見（抜粋））

- ☆40代 厚生労働省改革はまだ途上にあるが、着実に改革を進め、一人一人の職員が問題意識を共有し、改善の取組を進めていくことが必要。
- ☆40代 このまま変わろうという姿勢を示し続けられれば、もっと雰囲気も変わると期待。
- ☆40代 省内改革の取組は過去にも何度かあったが、現在の厚生労働省改革は、過去の取組よりもはるかに具体的な成果を出していて非常に有意義。
- ▲30代 上司、幹部職員の業務量、負担が大きすぎるため、組織や部下への目配り、気配りができる状況でなく、良い組織を作り上げるという幹部職員のミッションがどうしても疎かになっている。
- ▲20代 全体的に仕事を回すことに精一杯で、チームとして効率よくアウトプットするにはどうすれば良いかという点への意識が高くない。
- ▲20代 プレーヤーとしては優秀でも、マネジメント能力に乏しい職員が幹部を担っていたりする現状がある。

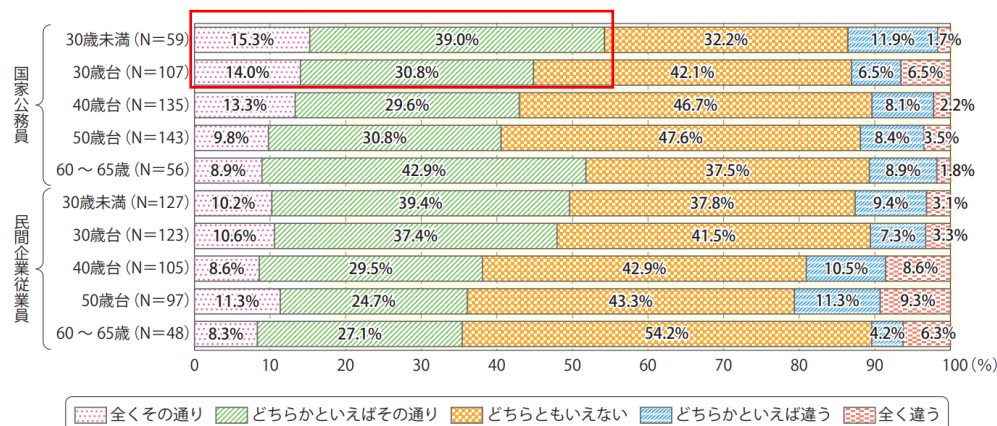
3. (2) 霞ヶ関の各府省における共通的な課題

- ◎ 国家公務員の働き方に関して、本年6月に人事院において、各府省における共通的な課題として、40歳未満の若年層職員について、きめ細かいマネジメントを行う必要性が指摘されている。
- 令和3年2月に、霞ヶ関の国家公務員61,532人を対象に、人事院「公務職場に関する意識調査」が、令和5年3月に、国家公務員500人・民間企業従業員500人を対象に、人事院「働く人の意識に関するアンケート～企業と公務の比較～」が、それぞれ行われた。
- これらの調査結果をみると、自らの職場を低く評価した**若年層（40歳未満）の職員は、業務量に応じた人員の配置などの業務管理と評価やキャリア形成などの人材マネジメント**に改善の余地があるとより強く捉えている。
- また、**若年層ほど、上司や人事担当者に対して、職員一人一人のキャリア志向、成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと思**ていることが読み取れる。伸長させるべき能力、その方法等について**上司が自分と一緒に考えている時間を取り、支援してほしいと感じているものと考えられる。**
- これらの分析を厚生労働省に当てはめて考えた場合、厚生労働省は業務の範囲が広く、職員の構成も多様であるため、より一層の丁寧なマネジメントが求められているといえる。全職員アンケートのデータでも、自分にふさわしい仕事ができること、キャリア目標を達成できることが、厚生労働省で働くことの満足度と大きく相関している。**これからの行政を担う40歳未満の若年層職員が活躍できるようにするためには、職場環境等のマイナス要因への対応にとどまることなく、個々の若年層職員がキャリアの展望を持てるよう、個々の職員をエンパワーメントする積極的な人材育成・人事管理**が求められる。

「府省庁の職場満足度」「府省庁の職場推奨度」の5段階評定がいずれも2以下である低評価回答者における「府省庁の職場満足度」の評定理由に関する単語（上位10位）及び主な記述内容の例
 （出典：公務職場に関する意識調査）

順位	単語	カテゴリ	主な記述内容例
1	業務量	業務量	業務量の増大に反した定員削減、残業を前提とした業務量、業務量の偏り
2	異動		
3	残業		
4	業務内容	人事異動	人事異動に本人の希望が反映されない、キャリア形成に結び付かない異動、異動が多く専門性が育たない、能力がいかせない異動
5	評価	業務内容	業務内容に誇りが持てない、業務内容に関心が持てない
6	仕事量		
7	人事異動	評価	上司からの人事評価結果に不満
8	超過勤務	管理職	管理職のマネジメント能力不足、管理職の古い体質や考え方
9	管理職		
10	給与	給与	給与が業務量に見合っていない、給与水準が低い

「あなたは、上司や人事担当者には、従業員（職員）一人一人のキャリア志向、成した成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと思う。」という質問への回答状況
 （出典：働く人の意識に関するアンケート～企業と公務の比較～）



3. (3) 課題を踏まえた今後の厚生労働省改革

- ◎ 全職員アンケートの結果や各府省の共通的な課題を踏まえ、特に若年層職員の職場満足度を高め、個々の職員をエンパワーメントするための取組を深化させる。
- ◎ 日常の業務遂行の中で、上司と部下のコミュニケーションの下に改革の取組を進め、組織全体のパフォーマンスを向上させる。

～職場満足度を向上させ、職員一人ひとりが成長・やりがいを実感～

① 職場満足度を高めるための取組

- ・ **1 on 1 ミーティングを省内各部局で本格実施**し、キャリアや仕事の悩みなどの相談を通じて上司部下の相互理解を促進する。
- ・ 補佐級以上の職員に対して、**実践的なマネジメントを学べる研修を新設し、定期的に受講の機会を設ける**ことで、組織のマネジメント力を高める。
- ・ **業務効率化やオフィス改革**の取組の効果を分析し、省内への横展開及び標準化を図る。

② 個々の職員をエンパワーメントするための取組

- ・ **労働局研修や福祉事務所・保健所・年金事務所研修を本格的に再開**（※コロナ禍で中断）させ、第一線の現場での業務を学ぶとともに、現場職員との顔が見える関係づくりを行う。
- ・ **介護・福祉・地域医療等に積極的に取り組む施設に滞在し、現場の課題意識や実践について学ぶ短期宿泊型の実地研修を新設**する。
- ・ 各部局において、**政策立案への参画や、現場視察等の機会**を通じて、若年層職員が成長・やりがいを実感し、能力を十分に発揮できる環境づくりを行う。

～改革の取組が日常に組み込まれた組織へと成長・発展～

③ 組織全体のパフォーマンスを向上させるための取組

- ・ **率先して取り組むべき事項の例**を官房から各部局に対して示し（※P16）、各部局の改革の具体的な取組を加速させる。
- ・ **デジタルツールの活用や法務業務など技術的・専門的支援**を官房から各部局に対して行い、省内の業務の効率化及び業務の質の向上を促進する。
- ・ **各部局・課室の組織目標**について、**人事評価（業績評価）のサイクルに合わせて、年2回（4月、10月）見直しを行う**（※P17）。その際には、**部局内で上司部下がともに議論・再確認する機会を設け**、職員が一体となって業務を推進していくマインドセットを確立する。
- ・ **厚生労働省改革実行チーム**のチーム員に各部局長を追加し、官房と各部局が一体となって改革を推進し、進捗管理を行う。

※ 現在の「厚生労働省改革実行チーム」は官房幹部のみで構成されている。

深化

新規

新規

新規

深化

新規

深化

(参考1) 各部局が率先して取り組むべき事項の例

※ 部局内の職員と意見交換を行い、課題を把握した上で、重点的に取り組む事項を決める。以下に掲げた取組は一例であり、各部局の創意工夫により、様々な取組を行うことが考えられる。

1. 職員に対するキャリア支援

- 1 on 1 ミーティングを部局内で全面実施（例：部局として頻度や実施体制について取り決め、実施状況を把握）
- 職員のキャリア支援（例：現場視察・当事者等との意見交換の機会を拡大、研修の充実、有志による勉強会の開催）
- 職員間のコミュニケーションの促進（例：朝メールの推奨、ランチミーティングの開催）

2. 業務効率化・柔軟な働き方の推進

- Microsoft Teamsの積極活用（例：国会答弁の局内クリアをTeams上で完結）
- 業務改革推進チームの活動を活性化
- 自動化等による業務の効率化（官房による個別支援を活用して、マクロやRPA等の活用により部局の個別業務を改善）

3. 執務環境の改善等

- 執務室の環境改善（例：文書の整理・廃棄、ペーパーレス化による執務室スペースの確保）
- 部局内のニーズに沿ったオフィス改革（例：打合せスペースやオンラインブースの設置）

4. 幹部職員のリーダーシップによる組織変革

- 超過勤務削減、ワークライフバランスの確保に係るマネジメント（例：りんばん定時退庁の導入、複数人体制による業務の実施、不必要な業務は思い切って廃止）
- 若手職員の政策立案への参画を推進（例：政策課題に係る打合せについて若手の参加・発言を積極的に促す）
- 上司のマネジメント強化（例：上司のトリセツを作成・共有する、方針・決断を明確にする、真に必要なものに限って業務を指示する）
- 各部局・課室の組織目標の設定に当たって、上司部下がともに議論・再確認する機会を設ける

(参考2) 各部局・課室における組織目標の設定について

<現在>

組織目標	年度単位 (4月～3月)	
個人の業績目標	上半期 (4月～9月)	下半期 (10月～3月)



<見直し後>

(令和5年度下半期～)

人事評価のサイクルに合わせて
組織目標を設定

組織目標	上半期 (4月～9月)	下半期 (10月～3月)
個人の業績目標	上半期 (4月～9月)	下半期 (10月～3月)

大臣官房の組織目標

大臣官房のミッション:

大臣官房の組織目標 (サンプル)

【今期(令和5年度)の組織目標】

	内容	推進する上での課題	備考
1	期限(令和6年3月末) 数値目標() 【厚生労働省改革】 〇 …… 【業務改革の着実な実施】 〇 ……		
2	期限(令和6年3月末) 数値目標() 【人事管理、人材育成、働く環境の整備】 〇 ……		
3	期限(令和6年3月末) 数値目標() 【国会対応、法令関係事務等】 〇 …… 【文書管理等】 〇 ……		
4	期限(令和6年3月末) 数値目標() 【予算の適切な取りまとめ、効率的な予算執行】 〇 ……		
5	期限(令和6年3月末) 数値目標() 【国際交流・貢献の推進】 〇 ……		
6	期限(令和6年3月末) 数値目標() 【地方支分部局の効率的な運営の確保】 〇 ……		
7	期限(令和6年3月末) 数値目標() 【厚生労働科学、医療イノベーションの創出、適切な医薬品行政の評価・監視等】 〇 …… 【危機管理対策の推進】 〇 ……		
8	期限(令和6年3月末) 数値目標() 【広報体制の整備・広報活動の支援】 〇 ……		

部局/課室の重要課題について、基本的な方向性と目標を設定

所掌事務や政策目標を踏まえ、組織のミッションを設定

できる限り定量的な目標を設定するなど、いつまでに、何を達成するのか明らかにする

職員の能力向上のための取組も記載

【職員の能力向上のための取組】

	内容	備考
人材育成・組織活性化		
実態把握能力		
新政策企画・立案能力		
政策検証能力		
コミュニケーション能力		
コスト意識		
業務改善能力		
リスク対応能力		

(参考3) 厚生労働省改革の取組を日常に組み込むための進め方

厚生労働省改革実行チーム

チーム長： 事務次官

副チーム長： 厚生労働審議官、医務技監

チーム員： 官房長、総括審議官、各部局長等

「厚生労働省改革」の取組を日常の業務遂行の中に組み込み、省全体に改革の成果を浸透させる。

