

第12回厚生労働省改革実行チーム
令和7年9月30日

資料 1

厚生労働省改革工程表の策定について

大臣官房総括調整室

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

1. 令和4年度～6年度「改革行程表」に基づく厚生労働省改革の主な取組み

○「改革工程表」に基づく4本柱の取組

1 職員に対するキャリア支援

- 成果:本省1on1の実施回数984回/月、キャリア支援に資する研修拡充(令和6年度:34回、令和5年度:18回)
- **1on1ミーティング**を令和5年夏より省内で本格実施。組織文化として定着させるため、ロールプレイによる実践的な研修を充実
- 福祉・医療等の現場施設に滞在し、課題意識や実践について学ぶ**短期宿泊実地研修**を継続実施(令和6年度:18施設)
- 第一線機関における業務の実情に触れる**福祉事務所研修**及び**労働行政第一線研修**の派遣先拡充(令和6年度:6自治体及び14局)
- **実践的なマネジメント研修**を新たに実施(令和6年度:4回)
- 若手と先輩がキャリアパスや職業生活における悩みをフラットに話せる場として「若手カフェ」を開催(令和6年度:2回)
- **省内公募**による職員配置(令和3～7年度:意欲・能力公募延べ10名、人事交流公募延べ15名)
- 職員提案型研修・広報制度(とびラボ)継続実施(令和6年度:3件)

3 執務環境の改善等

成果:「オフィス改革コンテスト」により5課室のオフィス環境改善

- 令和6年4月にオフィス改革推進会議を開催し、「**厚生労働省オフィス改革プラン**」を策定
- 【主な内容】
 - ・各部署において**文書集中削減日**を設定(継続的に実施)
 - ・各部署の「オフィス改革プラン」の**省内コンテスト**を実施(当選した5課室のうち、4課室においてオフィス改修済、残る1課室を令和7年度中に改修予定)
 - ・業務パフォーマンスを向上するため、地下1階にワーキングスペースと休憩スペースを兼ねた**多目的室を整備**
 - ・5号館再編に合わせた抜本的改修の検討
- 各部署ごとにおけるオフィス改革の取組を支援
- 空調管理の改善

2 業務効率化・柔軟な働き方の推進

成果:平均退庁時間の早期化(実績)R3 20:10 → R6 19:49
電子化率2.5%→34.9%に拡大

- 総務課長会議等の**省内会議**や**政務レクのペーパーレス化、リモート開催**
- **事務五役レクのペーパーレス化**や**政務・事務五役決裁の電子化**等、省内業務DXの推進
- **国会答弁作成・審査業務におけるTeams活用**や、**夕方答弁レク実施**等による、業務の時短・簡素化の実現
- 業務改革推進チーム員の**情報交換の場(座談会)**を開催(令和4年12月より計8回、各部署におけるTeams・SharePoint等の活用状況の共有や意見交換)
- 「**厚生労働省文書管理総合推進会議**」を設置し、行政文書の電子的管理及び適正化を引き続き推進
- 会議ロジサポート事業(令和6年度実績:515件の依頼、310件の利用)・国会期間中の国会シャトル便運行によるノンコア業務のアウトソーシング化
- 超過勤務縮減に向けた**チェックリストの作成・周知**、総務課長会議における**各部署の超過勤務状況一覧(月別)の共有**

4 幹部職員のリーダーシップによる組織変革

成果:総合職経験者採用(課長補佐級・係長級)を実施(令和6年度:9名、令和5年度:4名)

- 上司部下が**組織目標について議論・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(令和5年度下半期～)
- 外部人材の登用を進め、**総合職経験者採用(課長補佐級・係長級)**を実施(令和6年度採用:9名、令和5年度採用:4名))
- 官房による支援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」を随時更新
- 顔の見える広報として、令和6年度広報誌で36件掲載

2. 改革の意義 ～厚生労働省のミッションを果たし続けるために～

ひと・くらし・みらいのために

健康・医療

雇用・労働

福祉・介護

年金



このミッションを100年先も果たし続け、国民の安心・幸せを実現できるために

・複雑化する社会課題に対応するため、より生産性高く、効果的な政策を打ち出せる組織へ

・多様化する社会に対し、多様なキャリア・経験を持つ職員が育ち、活躍できる組織へ

・まだ見ぬ課題に対応できるよう、柔軟で幅広い視野・視点で対応できる組織へ

職員が一丸となり、国民にとってよりよい厚生労働行政を推進していくため

今さらなる厚生労働省改革が必要

3. 令和6年度職員アンケート結果の概要

職員の誇り・高い志に応えつつ、質の高い政策に継続して取り組む観点から、業務改革・働き方の環境整備をさらに進める必要あり。

- 令和6年12月23日から令和7年1月17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について職員アンケートを実施し、1,549人から回答を得た。
- 引き続き、多くの職員が誇りを持ち、省の使命に共感しながら執務していることが伺える。
(設問中、「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」は最高評価の平均3.46(満点5.00、中間3.00)であり、「私は、厚生労働省が果たすべき使命に強く共感できる」も平均3.36と高い。)
- 工程表期間中において、大臣への夕方答弁レクの導入等の具体的な業務改革を実施した際や、Teams等のICTの導入時には、国会業務の負担軽減やシステム環境等の改善の点で着実な効果があったとする回答傾向であった。
(「令和6年通常国会より、国会答弁等に係る官総協議など、さまざまな面でTeams活用が進められてきたことにより、厚生労働省の業務状況が改善されたと思う。(3.20)」)
- 一方で、
 - ・ 超過勤務削減 (「今年度は、幹部・職員総じて意識を持って、超過勤務削減に取り組んでいると思う。」(2.88))
 - ・ キャリア支援等の人事研修制度 (「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」(2.64)、「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」(2.48))
 - ・ 「オフィス環境」「業務に係る知見やノウハウの共有」「マネジメント」といった職員を取り巻く総合的な執務環境 (いずれも評価2.5以下)
については課題があることが分かった。



4. 厚生労働省改革における課題を踏まえた対応基本方針

【職員アンケートから】

特に超過勤務削減、キャリア支援、オフィス環境、ナレッジ共有、マネジメント等の働き方・職場環境改善は、従前の取組を続けるとともに、より一層の改革に取り組むべき課題であると言える。

【若手チームから】

人事制度、柔軟な働き方、オフィス環境等について、今まで以上のさらなる改革が必要であることが指摘されている。

「厚生労働省改革若手チーム提言～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7日公表)より。

【厚生労働省をとりまく状況から】

人口減少社会における行政課題が増加する一方、国家公務員の志願者は減少し、省の人材流出も続いており、これらに対応するための厚生労働省改革は喫緊の課題である。

上の課題等を踏まえ、

厚生労働省改革の、これまで以上の加速が必要。

そのため、次の基本方針に沿って次期改革工程表を策定する。



【次期改革工程表の基本方針】

- (1)長時間労働の是正、(2)オフィス改革、(3)キャリア支援・人事戦略の強化、(4)マネジメント向上、(5)生産性向上を改革の重点5項目と定め、これに基づき個別改革項目を設定して改革を進める。
- 改革の推進力を担保し実行性を高めるため、定期的な改革の進捗管理・フォローアップや、改革推進体制の強化等、組織全体として改革に取り組むための仕組みを設ける。

5.(1) 今後の取組方針【重点5項目一①】

- 重点5項目の詳細は、令和7年度からの改革行程表にも盛り込んでいくこととする。
- 重点5項目に記載のない、前改革行程表に基づく既存の取組についても継続して実施していくこととする。

1 長時間労働の是正(ワークライフバランスに優れた働き方の実現)

- ・ 勤務状況の見える化や勤務状況改善に取り組み、月45時間・年720時間を超える超過勤務を削減する。
- ・ 上司が個々の職員・チームのマネジメントを的確に行い、繁忙等には臨機応変に業務分担等を見直すなどの具体的対策を徹底する。
- ・ アウトソーシング化ができる業務について積極的にアウトソーシングを行い、コア業務に人材等を注力し生産性を向上させる。
- ・ 人員体制の強化について引き続き検討する。
- ・ 全ての職員がライフステージ等に応じた適切な配慮を受けられ、組織的に職場の体制をフォロー・維持できる仕組みの構築。等

2 生産性が高く、働きやすいオフィス環境の整備



- ・ 働き方や組織の変化に柔軟に対応し、働きやすく、生産性の高い執務環境を実現するため、オフィス改革コンテストを実施するとともに、オフィスのあり方検討、設備等の更新を引き続き進める。
- ・ 将来的な庁舎の大規模改修が見込まれることを踏まえ、省全体で取り組むべき文書削減、什器入替え、レイアウト整理等について、省内で連携しながら必要な検討を進め、抜本的なオフィス改革の実施に向けた計画を策定し、省全体でオフィス改革を進める。
- ・ 電子化の促進等により、紙文書や執務場所にとらわれない働き方、オフィス空間の有効活用、生産性の向上、事業継続性(BCP)強化をより一層推進する。
- ・ 省内LANシステムについて、今後のGSS移行も踏まえ、システム更改において生産性向上に繋がるシステム改善を行う。等

5.(2) 今後の取組方針【重点5項目－②】

3 やりがい・エンゲージメント、政策の質を高める人事戦略の推進・強化

- 厚生労働省が求める人材や、育成のあり方、キャリアモデル等、組織としての人事戦略を明確化する。
- 省内公募ポストや人事交流の拡充により、個人の適性を活かしつつ、組織ミッションに応える多様な人材を育成する。
- 人事部門の連携強化や、人事部門のあり方の検討等により、省横断的な課題に対応した人事戦略を推進する。
- 人事交流や経験者採用等による人材の多様化も踏まえ、それぞれの職員への望ましいキャリア支援、適正な人事評価といった人事戦略について、職員の要望等も踏まえながら、さらなる検討を進める。等

4 「チーム厚労省」実現に向けたリーダーシップの発揮、マネジメント向上

- lonlミーティングにより、上司と部下のコミュニケーションを促進する。
- 職員の異動希望・キャリア形成に資するよう、幹部から組織課題・方針等を省内職員へPR発信するとともに、自らマネジメントに取り組むことを徹底する。
- 管理職員及び補佐級・係長級職員などのプレ管理職層に対するマネジメント研修をさらに拡充するとともに、その他のマネジメント力・意識の向上に資する取組を検討する。
- 多面観察等調査の充実等についてさらなる検討を行う。等



5 生産性向上のための業務効率化、業務改革

- 生成AI等を活用した業務効率化を進め、慣例業務や審議会等の大胆な簡素化・削減、国会・質問主意書関連業務等における行政事務処理の効率化やICT利活用等をさらに進める。
- テレワークに係る課題等を整理し、テレワークを利用しやすい環境整備を進める。
- ナレッジシェアや部局同士の連携を高め、効率的に業務をできるための職員同士のコミュニケーションを活性化させる取組みをさらに拡充する（新規採用者・経験者・出向者等を対象とした研修やメンター制度・コミュニティ整備、部局内ミッション会議、部局内横断PTなど）。
- 厚労行政への国民の理解を促し信頼を構築するという目的のために、厚労行政の積極的な発信のための省内の各部局への支援等を拡充させる等、厚労省改革との連携による、さらなる広報改革を推進する。等

5.(3) 今後の取組方針【着実かつ機動的な実行体制】

- これまで改革の進捗報告・フォローアップの場は、年に1～2回開催される改革実行チームが担ってきたところであるが、改革を着実に進めるためには、より頻度を上げて、定期的に進捗管理を行う場を設けることが必要。
- また、組織全体として改革を実行していくためには、各部署がうまく連携をしていくことが重要であるが、そのためには幹部の適切なコミットメントや改革実行体制の強化により、組織全体としての戦略を立てていくことが必要。
- 【重点5項目】のうち、制度面・ハード面の改革は、不可逆的な要素もあり、丁寧な検討が必要となるが、一方で技術面（ソフト）の改革は、試行錯誤をしながら途中で軌道修正をしていく形で一定の機動力を持たせることが望ましく、改革の性質に応じた実行体制を採用し、着実性と機動力を両立させることが重要である。
- このことを踏まえ、今後の取組方針として、次の2つの【着実かつ機動的な実行体制】を新たに掲げることとする。

1 組織全体での定期的な進捗報告・フォローアップの場

- ・ 組織全体で改革の進捗を定期的に把握し、改革の進捗を意見交換できる場を設けるため、年2回の人事評価の時期等において、総括調整室打合せや幹部会議等の幹部が参加する既存の会議体を活かし、幹部コミットによる組織全体での改革の進捗を着実に管理・フォローアップする体制を整備する。 等

2 改革の推進体制の強化・再構築

- ・ 省全体の組織管理を担う官房関係各課は、厚生労働省改革を組織目標に明記し、担務として位置付ける等、官房関係各課が協力し一体となって改革に取り組む。
- ・ 官房関係各課に総括調整室の併任者を新たに置くことや、個別の改革について省内有識者の協力を得ること、改革関係部署の組織再編等により、厚生労働省改革の推進力を体制面で強化する。
- ・ 厚生労働省本省だけでなく、地方支分部局における改革も推進していく。
- ・ 【重点5項目】のうち、制度面・ハード面のような検討が多岐に亘る改革については、より重点的かつ専門的に課題を洗い出し、あるべき方針を検討を進めていく体制を強化する。
- ・ ナレッジシェアの活性化等の技術面（ソフト）の改革は、一定の機動力を持たせるため、試行錯誤をしながら途中で軌道修正をしていくようなアジャイル型を採用し、積極的な業務改革のチャレンジを組織全体として許容する。 等

6. 今年度(令和7年度)の主な取組予定

1. 長時間労働是正に向けた取組

- ・ 平均退庁時間のさらなる早期化に取り組む(R6年実績 19:49)。

2. オフィス改革コンテストの更なる実施

- ・ 今後予定される大規模改修との一体性も踏まえ、文書削減、什器入替え等の促進に取り組む。

3. 人事部門(人事課・各部局人事グループ)の連携強化

- ・ 人事課幹部と各部局人事グループの意見交換の場を活性化させ、更なる連携強化に取り組む。
- ・ 令和8年度から採用される職員からは、係員のうちは、関連性のある分野内で人事を一体的に管理し、人材育成や、希望を踏まえた人事異動を積極的に行うよう、検討する。

4. 人事戦略の検討・発信

- ・ 採用時の求める人物像の明確化や、職員の能力等に鑑みた人事異動等、人事戦略の検討・発信に取り組む。

5. 幹部職員による各組織の省内PR

- ・ 職員の異動希望の参考ともなるよう、幹部職員が、外部に提示する組織目標とは別に、各組織の業務課題や取組方針、組織運営方針等について、省内職員へ発信する。

6. 官房関係各課による改革体制作りと連携の強化

- ・ 厚生労働省改革を着実に推進するため、官房関係各課が組織目標に明記し、担務として位置付けるとともに、総括調整室への併任者を置くことにより、官房関係各課が恒常的に改革に取り組み、連携をする体制を構築する。

7. 地方支分部局における改革推進

- ・ 地方支分部局においても、本省等との人事交流を積極的に実施すること等による若手職員のキャリアパス形成や、社会人採用者向けの専門研修を実施することによる社会人採用者の円滑な戦力化に取り組む。



(参考資料)厚生労働省改革の全体像

ひと、くらし、みらいのために



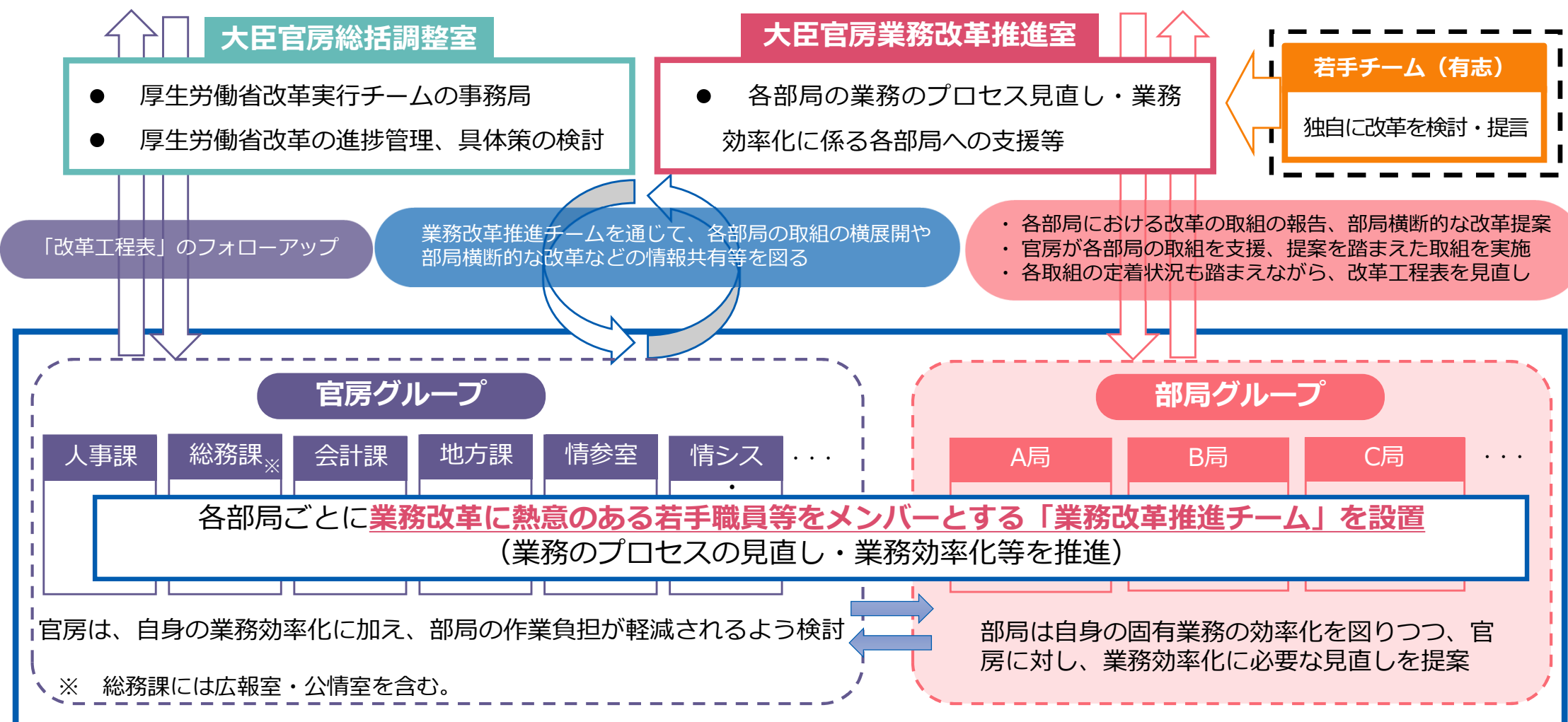
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

7.(1) 厚生労働省改革の体制図

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。

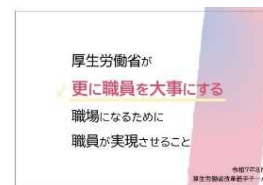


7.(2) 厚生労働省改革のこれまでの歩み

- 厚生労働省改革の到達点は「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」であり、その土台として「職員一人ひとりの意欲と能力の向上による組織力・政策立案能力の強化」であるところ。
- 上記を踏まえ、厚生労働省改革実行チームを令和元年から昨年まで11回開催し、厚生労働省改革を推進してきた。

- 若手チーム員や民間からの出向者を含めた改革具体化TFで、4つの実行チームと調整の上、若手チーム提言や過去の提言等を踏まえ改革の具体策等を検討し、改革工程表を策定。

実行チーム	対応課
人事制度改革実行チーム	人事課
業務改革実行チーム	官総・地方課・情参室
広報改革実行チーム	広報室
職場改善実行チーム	会計課・人事課・公情室



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7年8月 厚生労働省改革若手チーム提言(第2版)

●令和6年9月 第11回厚生労働省改革実行チーム

●令和5年8月 第10回厚生労働省改革実行チーム

●令和4年9月 第9回厚生労働省改革実行チーム

令和4年職員アンケート等を踏まえて工程表を刷新(令和4～6年度)。

●令和4年5月 第8回厚生労働省改革実行チーム

改革の方向性を整理し、改革工程表の刷新を行うことを確認。

●令和3年3月 第5回厚生労働省改革実行チーム

工程表の中でも重点的に取り組む22項目を決定。

●令和元年12月 第2回厚生労働省改革実行チーム
工程表を策定(令和1～3年度)。

●令和元年10月 第1回厚生労働省改革実行チーム

●令和元年8月 厚生労働省改革若手チーム緊急提言



- 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、以下4つを大きな柱に据えて改革項目を重点化。

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

- 官房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。

<改革工程表の柱>

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

枠組み

人事管理調整官会議／書記等会議
各部局の業務改革推進チーム
幹部会議／広報委員会