



メタボ厚労省の シェイプアップ計画

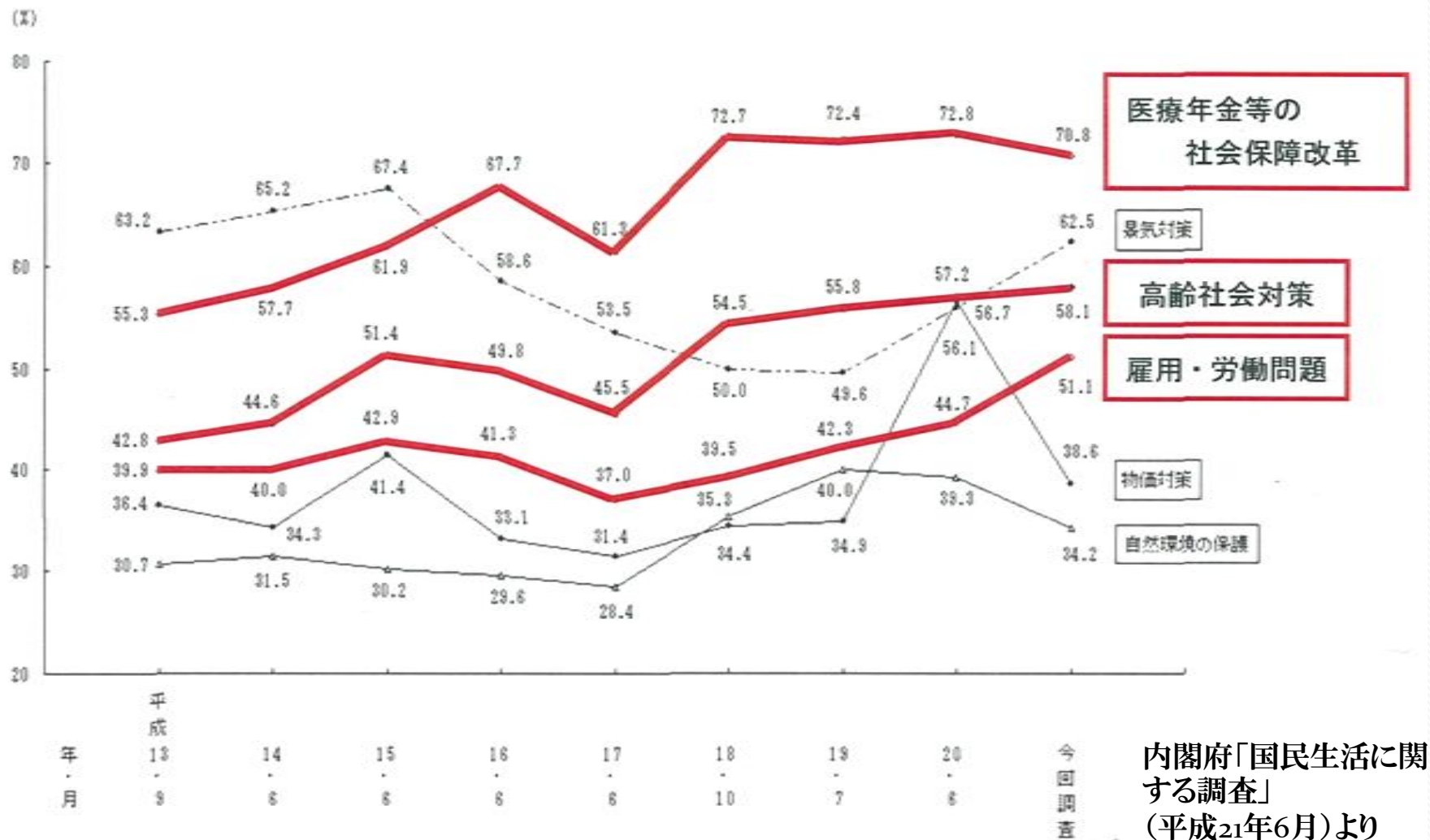
厚生労働省改革若手プロジェクトチーム
Aチーム

Step 0

まずは現状把握

健康診断

厚生労働省に対する世間の期待は高い



厚生労働省が抱える課題は大きい

医療資源の
地域偏在・不足

非正規労働者
の待遇改善

年金記録問題
への対応

国民から求められる課題

保育サービス
の拡充

介護職員の
労働待遇の改善・
介護需要への
対応

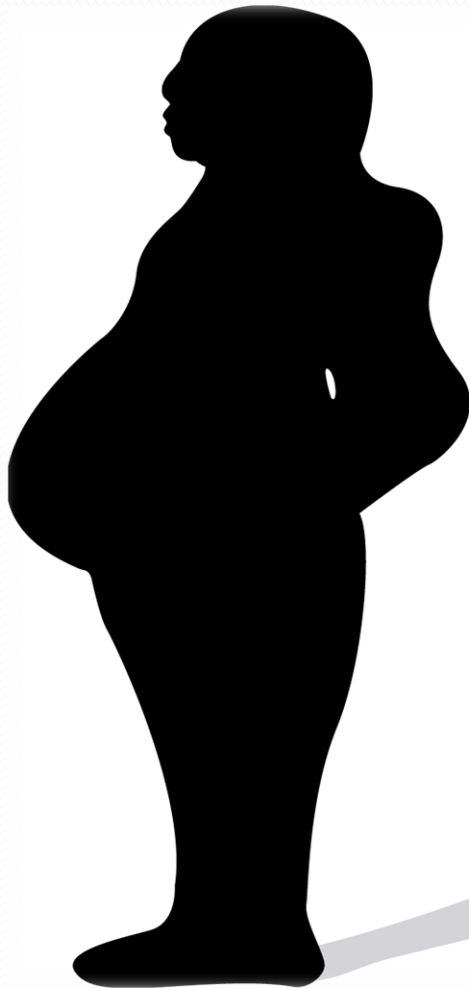
課題山積・今の厚生労働省に解決するだけのパワーがあるか？

省内職員アンケートの実施

- 厚生労働省 本省職員約3,200人を対象
 - 業務の実態について設問
 - 約750人の職員から回答

(無記名による全職員対象のアンケート実施は、省内初の試み)

厚生労働省を診断してみよう

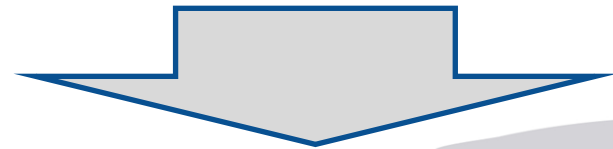


ムダが多い

=無駄な脂肪が多い

動きが悪い

=筋力がない



診断結果はメタボ??

シェイプアップ計画を立てましょう

Step 1

脂肪を
落とそう

ムダを省く
(コストダウン)

- コストの見える化
- 業務補助室の設置
- 国会業務の改善

Step 2

Let's
筋トレ!

個人の生産性UP

- スキルアップ
- 4Sの徹底
- ITの活用

Step 3

ボディ
バランス

組織の生産性UP

- 業務量に応じた
人事配置
 - ・ 在庁時間管理
 - ・ 在庁時間と人事
評価のリンク
 - ・ 政策の優先順位
付け

Step 4

継続的取組

- 改革担当者の設置
- PDCAサイクル

体型維持
のための
工夫

Step 5

リーダーシップ
の発揮

- マネジメント
- コミュニケーション
- ビジョン

強い意志
で臨もう



頼られる厚生労働省へ!

Step 1

ムダを省く(コストダウン)

脂肪を落とそう

シェイプアップ計画 step 1

Step 1

脂肪を落とそう

ムダを省く
(コストダウン)

- コストの見える化
- 業務補助室の設置
- 国会業務の改善

Step 2

Let's 筋トレ!

個人の生産性UP

- スキルアップ
- 4Sの徹底
- ITの活用

Step 3

ボディバランス

組織の生産性UP

- 業務量に応じた人事配置
 - ・ 在庁時間管理
 - ・ 在庁時間と人事評価のリンク
 - ・ 政策の優先順位付け

Step 4

継続的取組

- 改革担当者の設置
- PDCAサイクル

体型維持のための工夫

Step 5

リーダーシップの発揮

- マネジメント
- コミュニケーション
- ビジョン

強い意志で臨もう



頼られる厚生労働省へ!

人も建物もフル稼働

平成21年度の中央合同庁舎
第5号館の電気使用料

約2億1千万円

光熱水料（約2億7千万円）
の約8割



職員は深夜まで残ってタクシーで帰っている

厚生労働省における
平成21年度のタクシー券使用

36,029枚

約3億3千万円

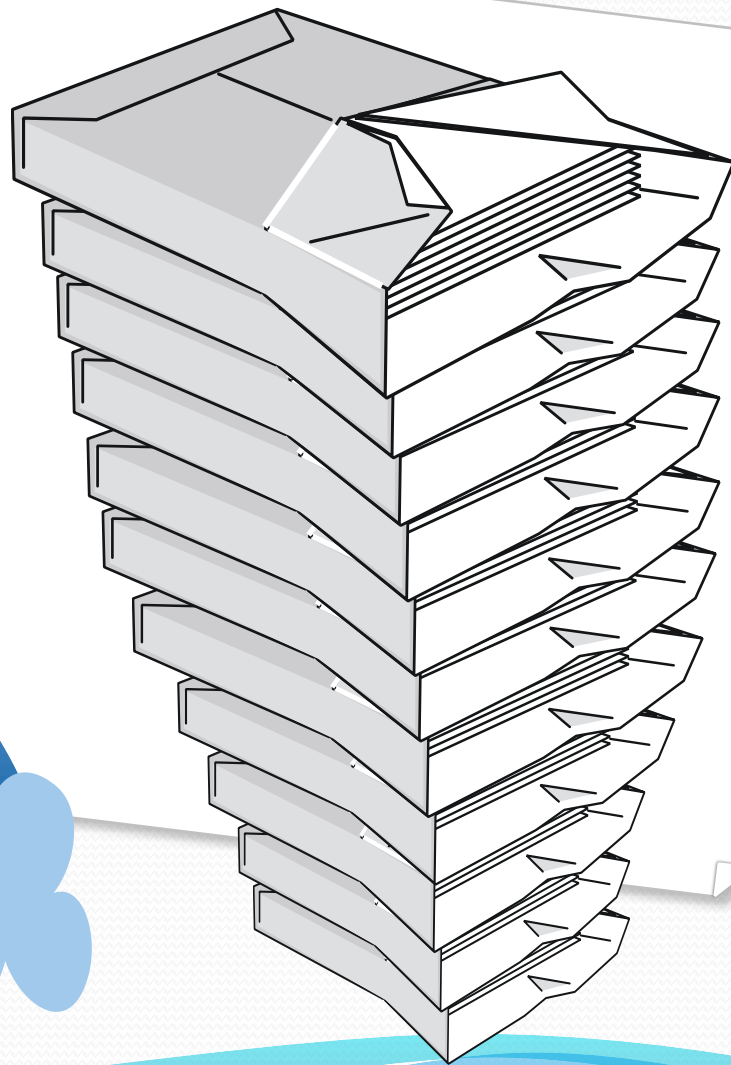
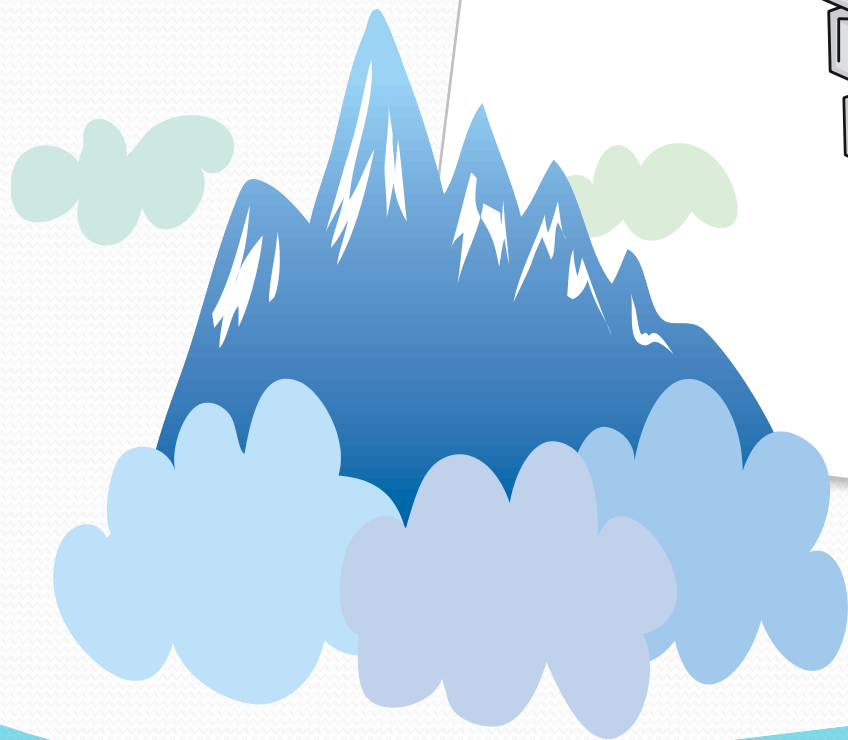
疲弊している職員は多い・・・



コピー用紙はこんなに使われている!!

平成21年度のコピー用紙使用量(本省)
積み上げると...

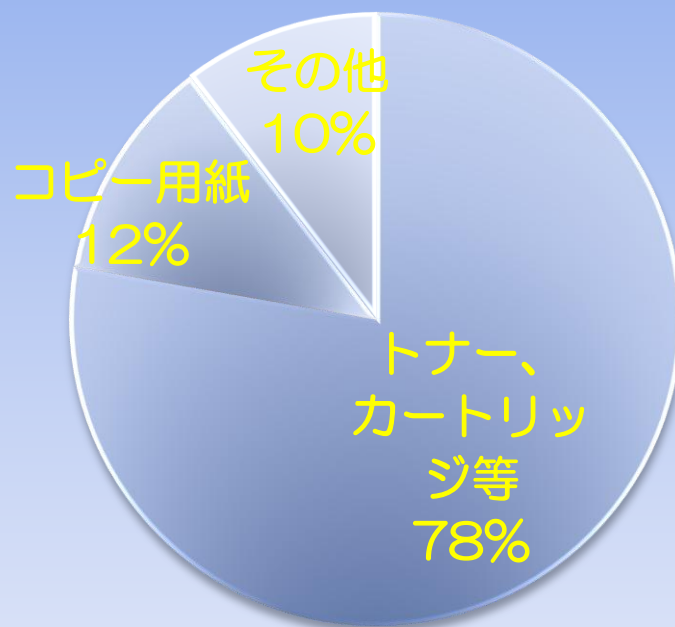
約1億1,000万枚=約10,300メートル
>エベレスト8,844メートル



消耗品費のほとんどはコピー関係経費！

平成21年度の消耗品費は**約4億7千万円**
うちコピー関係経費は**9割近く!!**

消耗品費の内訳



コスト意識をつけることが第一歩

コストの見える化

- ・ 光熱水費・タクシー代・コピー代など
- ・ 時系列・ランキング形式

何にいくらコストがかかっているのか知らない

消耗品の管理の徹底

- ・ 消耗品を徹底把握
- ・ 部局間の備品融通

無尽蔵に消耗品があると思っている

職員の在庁時間管理

- ・ 「時間」コスト意識の醸成
- ・ 残業時間の把握により、残業を減らす努力につなげる

効率的に働こう

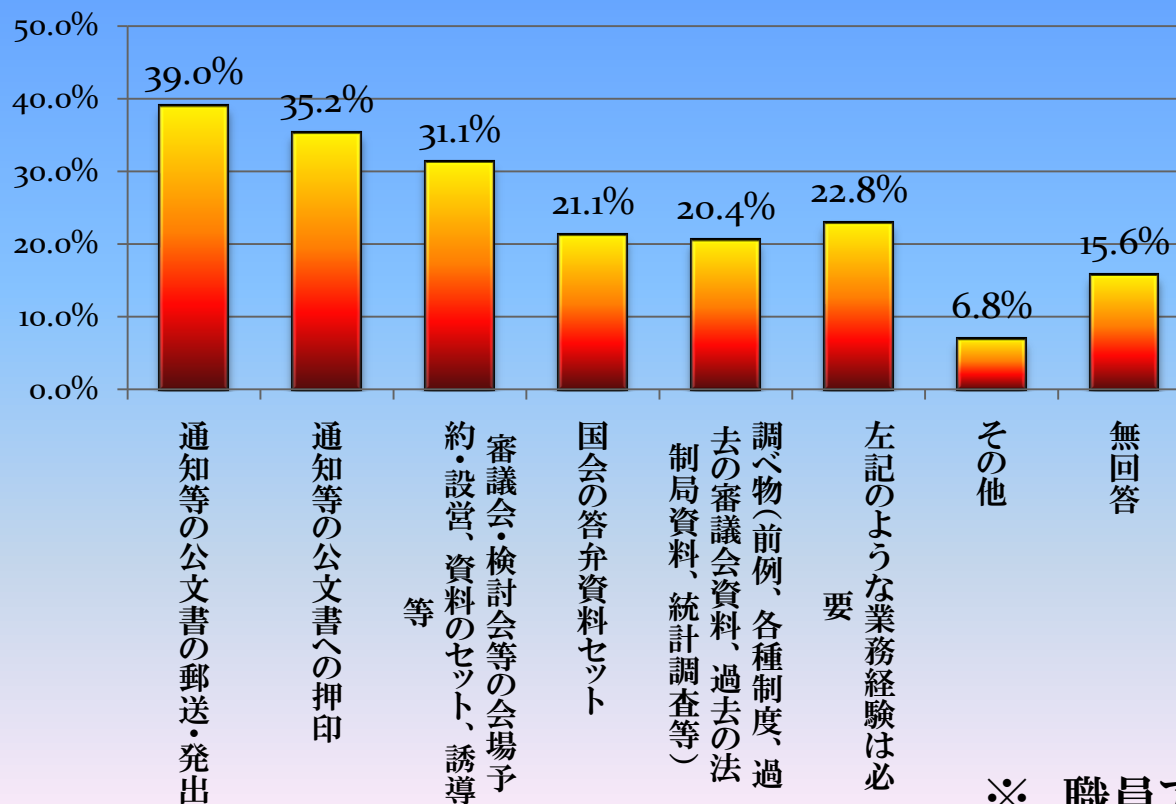
必要な業務に集中するために！

業務の
シェイプ
アップ

業務補助室の設置

- 資料のデータベース化、会議準備等の専門性の低い作業をアウトソーシング

【他者に任せ、自分はより優先させるべき業務に集中するべきだと思う業務は何か（複数回答）】

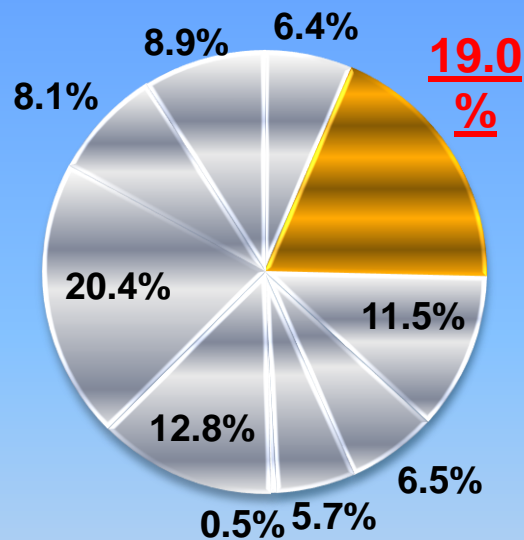


※ 職員アンケートより

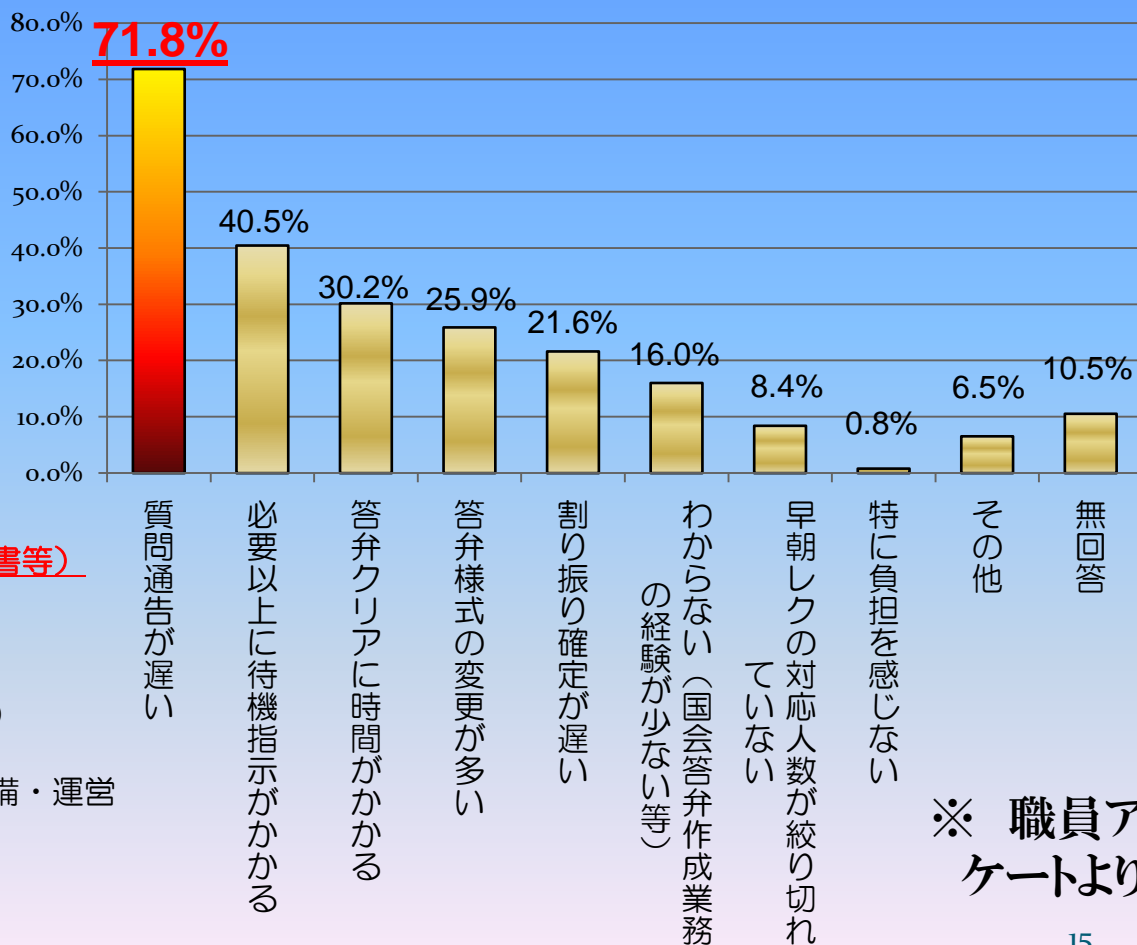
国会業務の改善

議員からの質問通告時間の公表、答弁様式の統一、随行人数の縮小等

【業務量の観点から
負担を感じる業務（単数回答）】



【国会答弁作成業務の負担とえられる原因（複数回答）】



※ 職員アンケートより

Step 2

個人の生産性UP

Let's 筋トレ!

シェイプアップ計画 step 2

Step 1

脂肪を落とそう

ムダを省く
(コストダウン)

- コストの見える化
- 業務補助室の設置
- 国会業務の改善

Step 2

Let's 筋トレ!

個人の生産性UP

- スキルアップ
- 4Sの徹底
- ITの活用

Step 3

ボディバランス

組織の生産性UP

- 業務量に応じた人事配置
 - ・ 在庁時間管理
 - ・ 在庁時間と人事評価のリンク
 - ・ 政策の優先順位付け

Step 4

継続的取組

- 改革担当者の設置
- PDCAサイクル

体型維持のための工夫

Step 5

リーダーシップの発揮

- マネジメント
- コミュニケーション
- ビジョン

強い意志で臨もう



頼られる厚生労働省へ!

キャリア・パスの不在



道はたくさんあれども
道しるべが無い。

自分が
目指す道はどこ？

「キャリアカルテ」

将来はこういう
職員になりたい！

職員A

上司A

キャリアカルテ

- ・これまでの経験
(職歴・研修受講歴等)
- ・目指している将来像
- ・そのために学びたいこと
などを自分で記載

相談

半年に一度のキャリア面談

アドバイス

ふむふむそうか、
であれば・・・

部下のキャリアカルテ

研修・アドバイスetc.
を記載

この研修を受けたらいいよ！
次はこういう人事異動の希望
を出したらいいよ！

異動



上司B

職員A

こんにちは！僕はこういう
方向で成長していきたい
と思っています！

そうかそうか、
では、君には
この仕事を
任せよう！

キャリアカルテ

読む！

カルテを
持って・・・

職員Aは継続して成長

作業を効率的に行うために！

必要な資料がすぐに出てこない

○ 4S(整理・整頓・清掃・習慣化)の推進

- ・ 定期的な4 Sチェックと報告

ITを便利に使いこなそう

○ ITの活用

- ・ 省内イントラネットの使用ルール厳格化
- ・ 外部アクセス可能なPCの抜本的拡充

Step 3

組織の生産性UP

ボディバランス
の向上

シェイプアップ計画 step 3

Step 1

脂肪を落とそう

ムダを省く
(コストダウン)

- コストの見える化
- 業務補助室の設置
- 国会業務の改善

Step 2

Let's 筋トレ!

個人の生産性UP

- スキルアップ
- 4Sの徹底
- ITの活用

Step 3

ボディバランス

組織の生産性UP

- 業務量に応じた人事配置
 - ・ 在庁時間管理
 - ・ 在庁時間と人事評価のリンク
 - ・ 政策の優先順位付け

Step 4

継続的取組

- 改革担当者の設置
- PDCAサイクル

体型維持のための工夫

Step 5

リーダーシップの発揮

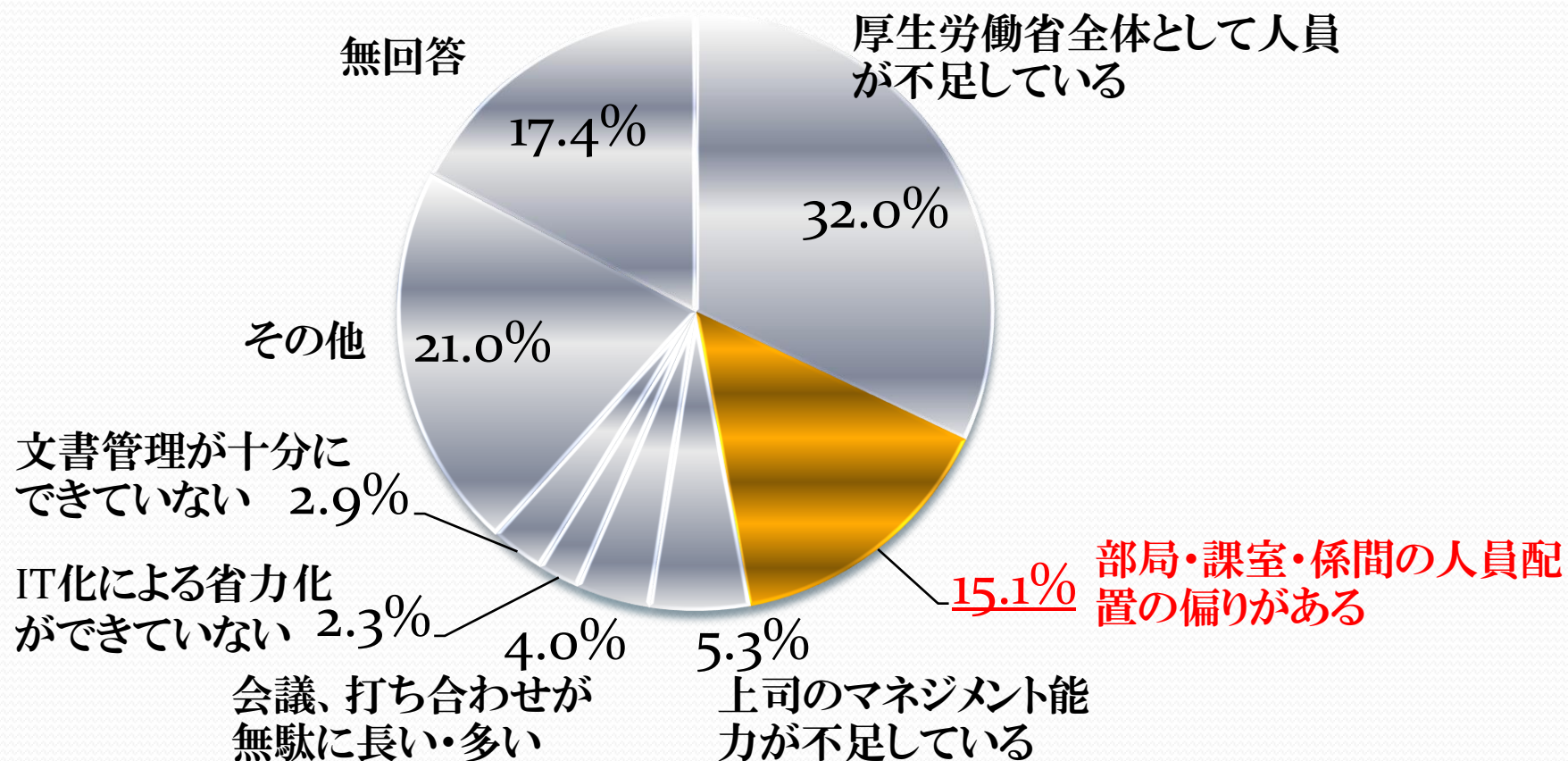
- マネジメント
- コミュニケーション
- ビジョン

強い意志で臨もう



頼られる厚生労働省へ!

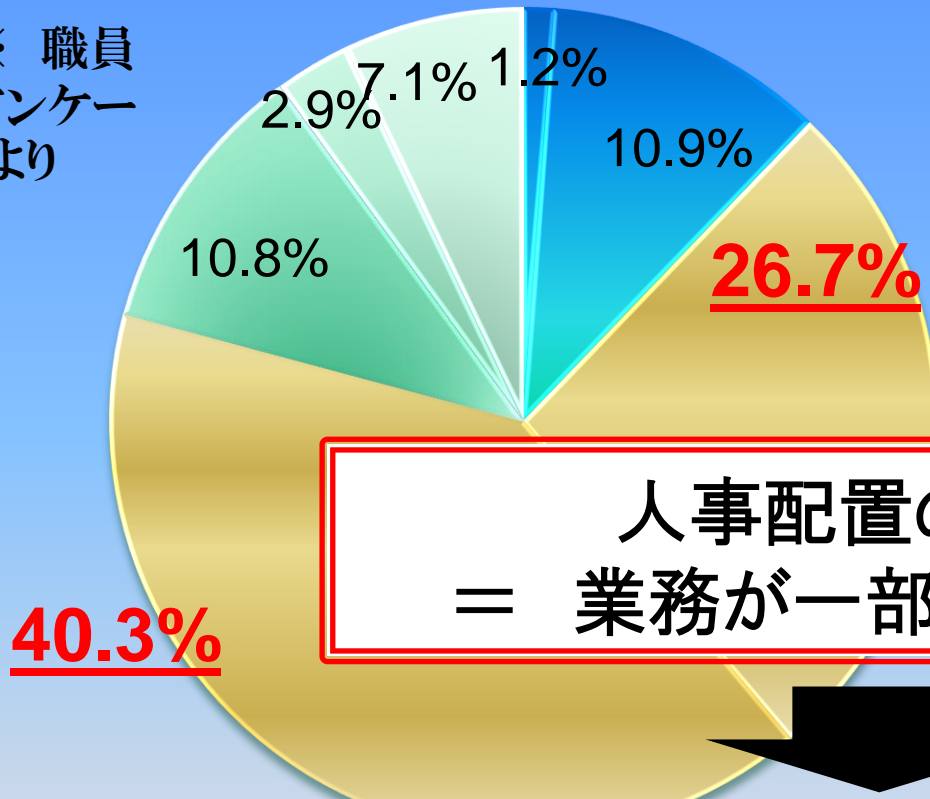
【業務負担の原因は何であると思うか（単数回答）】



業務量に応じた人事配置になっていないことの問題点

【部局間の人事配置は業務量に応じて適切と思うか（単数回答）】

※ 職員
アンケートより



1. 2%	そう思う
10. 9%	どちらかと言えばそう思う
<u>26. 7%</u>	<u>どちらかと言えばそう思わない</u>
<u>40. 3%</u>	<u>そう思わない</u>
10. 8%	わからない
2. 9%	その他
7. 1%	無回答

人事配置の不均衡
= 業務が一部の職員に集中

- 特定の業務に遅れが生じる
- 一部の職員が疲弊し、生産性が低下する
- 組織内に不公平感がはびこり、モチベーションが低下する

※ 年度当たり
部局別タクシー
利用枚数を部
局の定員で割っ
たもの

一人当たりタクシー利用件数

(最も多い5部局)

	平成19年度		平成20年度		平成21年度	
	部局	件数	部局	件数(前年度比)	部局	件数(前年度比)
1	G	40.78	G	29.46(0.722)	C	30.72(1.438)
2	C	39.14	N	26.74(0.699)	R	25.43(1.868)
3	N	38.26	J	25.92(0.805)	G	21.09(0.716)
4	F	36.75	B	21.70(0.721)	N	19.57(0.732)
5	I	33.64	C	21.36(0.546)	E	18.73(1.421)

(最も少ない5部局)

	平成19年度		平成20年度		平成21年度	
	部局	件数	部局	件数(前年度比)	部局	件数(前年度比)
1	Q	3.01	O	1.65(0.467)	O	0.94(0.570)
2	O	3.53	Q	4.54(1.508)	M	1.26(0.245)
3	R	6.81	M	5.14(0.389)	Q	4.40(0.969)
4	M	13.21	H	7.53(0.554)	H	6.33(0.841)
5	H	13.59	L	11.51(0.640)	P	6.47(0.487)

※ 大臣官房、統計情報部、医政局、健康局、医薬食品局、食品安全部、労働基準局、職業安定局、職業能力開発局、雇用均等・児童家庭局、社会・援護局(社会)、社会・援護局(援護)、障害保健福祉部、老健局、保険局、年金局、政策統括官(統社)、政策統括官(統労)の18部局をランダムにA~Rとした。

人事配置の適正化のために必要なプロセス

在庁時間管理の徹底

- ・ 出勤・退勤時間を統一的に把握する。
- ・ 休日出勤の実態も把握する。

誰がいつ来たか・
いつ帰ったかを
管理していない

在庁時間と人事評価のリンク

- ・ 部下の残業時間の多い課室長には不利な人事評価とする。

上司は部下が毎日
深夜残業していても
気にならない

政策の優先順位付け

- ・ 政策の優先順位を付け、重要な政策には優先的に人員を配置することができるようにする。

「どの政策も大事」
→「戦略的な人事
配置ができない」

Step 4

継続的な取組とするために

体型維持の
ための工夫

シェイプアップ計画 step 4



Step 1

脂肪を
落とそう

ムダを省く
(コストダウン)

- コストの見える化
- 業務補助室の設置
- 国会業務の改善

Step 2

Let's
筋トレ!

個人の生産性UP

- スキルアップ
- 4Sの徹底
- ITの活用

Step 3

ボディ
バランス

組織の生産性UP

- 業務量に応じた
人事配置
 - ・ 在庁時間管理
 - ・ 在庁時間と人事
評価のリンク
 - ・ 政策の優先順位
付け

Step 4

継続的取組

- 改革担当者の設置
- PDCAサイクル

体型維持
のための
工夫

Step 5

リーダーシップ
の発揮

- マネジメント
- コミュニケーション
- ビジョン

強い意志
で臨もう

頼られる厚生労働省へ!

継続的な取組とするために

厚生労働省改革担当ポストの設置

専任の改革担当者を置き、
改革の実施状況を確認、
継続して必要な取組を行う。

PDCAサイクルの必要性

改善状況を定期的に把握し、
さらなる改善を続けていくことが
必要不可欠。
(職員アンケート、ヒアリングの実施)

体型維持の
ための工夫



Step 5

リーダーシップの重要性

意志を強く持とう

シェイプアップ計画 step 5

Step 1

脂肪を落とそう

ムダを省く
(コストダウン)

- コストの見える化
- 業務補助室の設置
- 国会業務の改善

Step 2

Let's 筋トレ!

個人の生産性UP

- スキルアップ
- 4Sの徹底
- ITの活用

Step 3

ボディバランス

組織の生産性UP

- 業務量に応じた人事配置
 - ・ 在庁時間管理
 - ・ 在庁時間と人事評価のリンク
 - ・ 政策の優先順位付け

Step 4

継続的取組

- 改革担当者の設置
- PDCAサイクル

体型維持のための工夫

Step 5

リーダーシップの発揮

- マネジメント
- コミュニケーション
- ビジョン

強い意志で臨もう

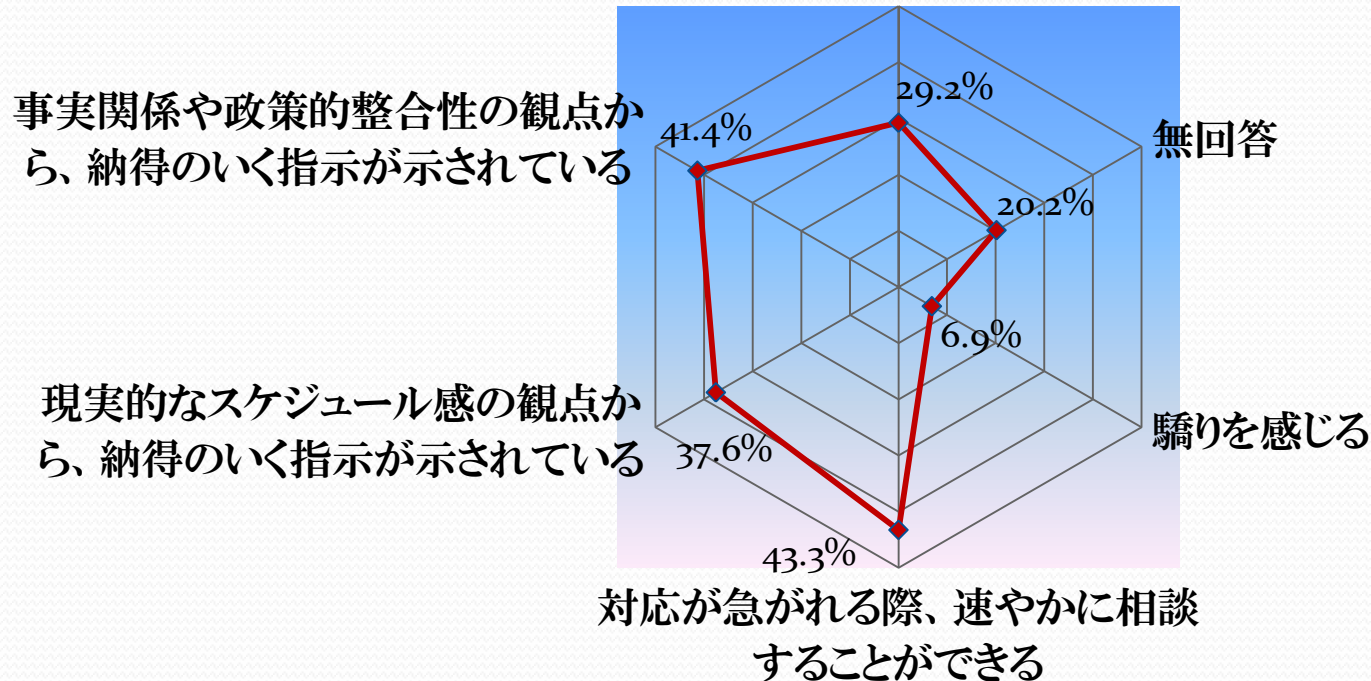


頼られる厚生労働省へ!

【現在仕えている上司について、 当てはまると思うものほどれか(複数回答)】

課室長・企画官

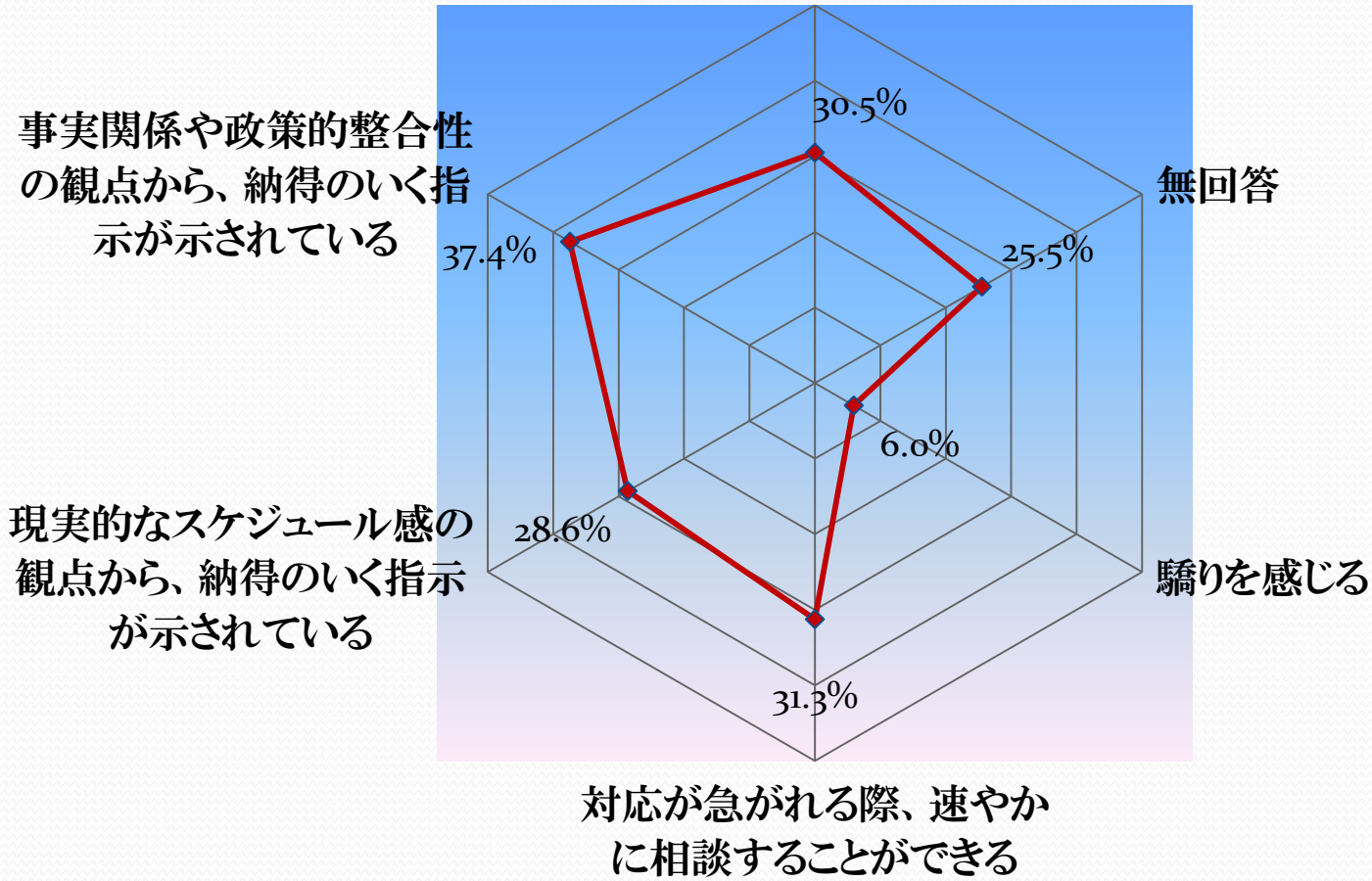
厚生労働行政に対する想いやビジョ
ンが伝わってくる



(※ 「仕事上関わりがないため分からない又は自分は課室長・企画官以上である」 8.7%を差し引いた数を100%としている。)

部局長級以上

厚生労働行政に対する思い
やビジョンが伝わってくる



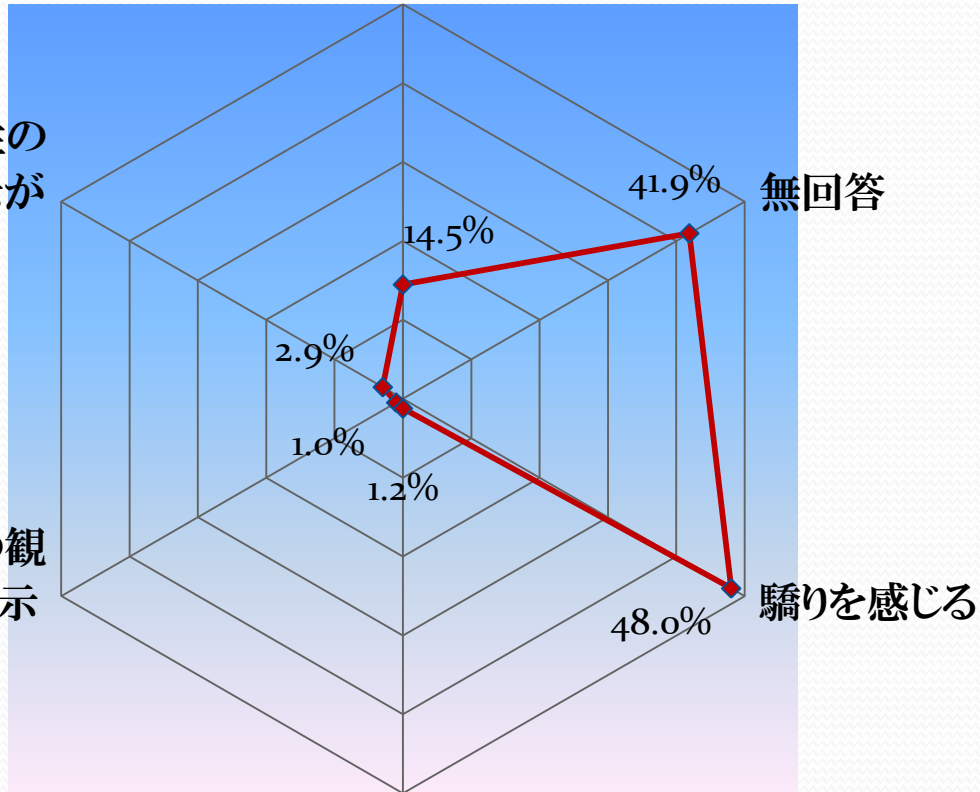
(※ 「仕事上関わりがないため分からない又は自分は部局長以上である」 30.4%を差し引いた数を100%としている。)

政務三役

厚生労働行政に対する想いやビジョンが伝わってくる

事実関係や政策的整合性の観点から、納得のいく指示が示されている

現実的なスケジュール感の観点から、納得のいく指示が示されている



対応が急がれる際、速やかに相談することができる

(※ 「仕事上関わりがないため分からない」 45.5%を差し引いた数を100%としている。)

(マネジメント関係)

「部下を信用せず、枝葉とも思われる細かすぎる指示を出すこと」

「今やろう(やらせよう)としている仕事に、
それだけの価値があるのか考え抜くべき。」

「職員のワークライフバランスを考えた指示を出すべき。」

「政務から優先順位がなく現実的なスケジュール感のない
宿題が山ほど出されていることが、問題」

「しかるだけでなく、ほめるべき時は
職員をもっとほめるべきだと考えます。」

(コミュニケーション関係)

「広く聞く耳を持つ事と先入観を持たない事だと
思います。」

「政治主導を進めるあまり、政務三役と、
職員との連携がうまく取れていないように感じる。」

「大臣とのコミュニケーションを緊密にして、チーム
ワークを作ってほしい。互いの不信感が著しい。」

(ビジョン関係)

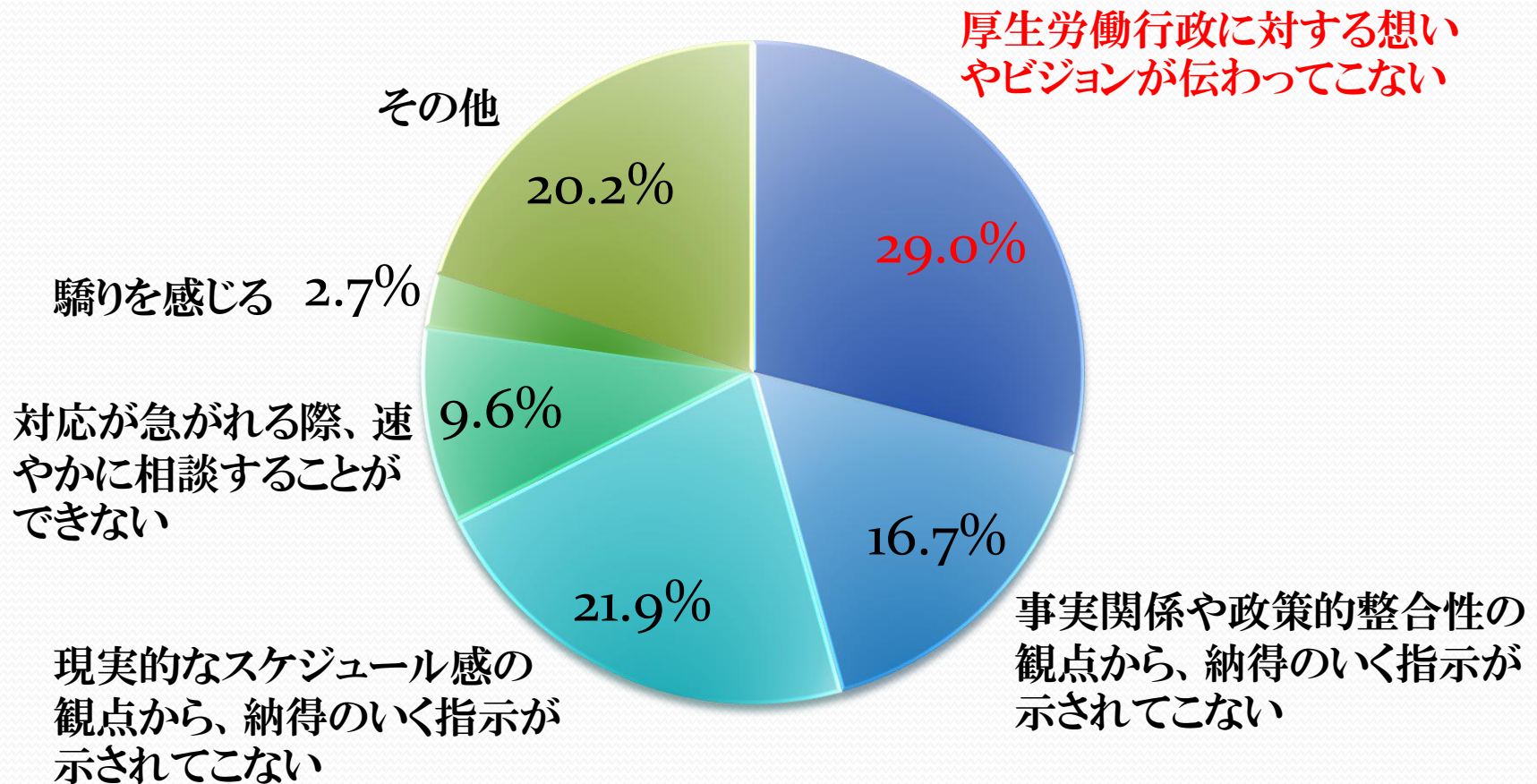
「我々はどうあるべきであるのか、
上司個人の思いを伝えてほしい。」

「職員が誇りを持てる職場だということを伝えてほしい。」

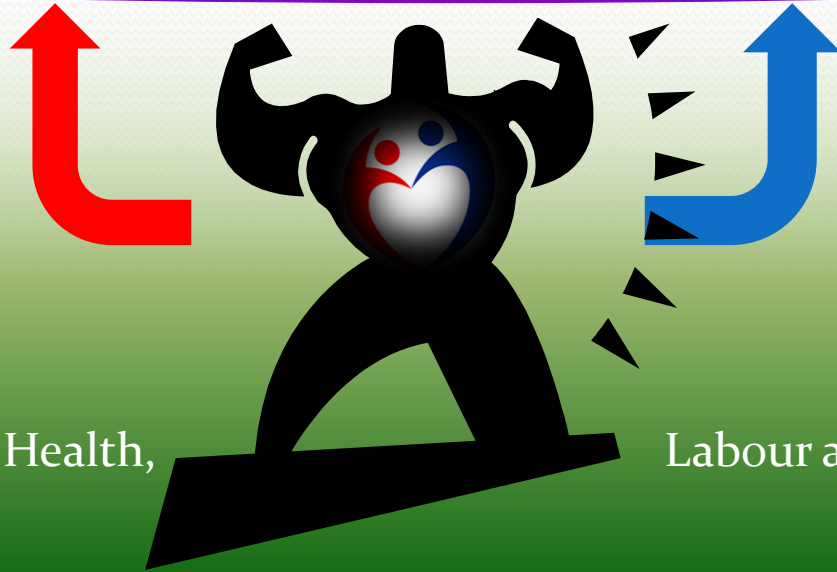
「上司が明確な方向性を示さない。
場当たり的で大変迷惑している。」

「大臣にこそ、ムダ削減や旧悪の発掘よりも
ビジョンを熱く語ってほしい。」

【業務改善のために上司は何を最も改善すべきか (単数回答)】



ありがとうございました



Ministry of Health,

Labour and Welfare

28 July, 2010