



厚生労働省

Ministry of Health, Labour and Welfare

ひと、くらし、みらいのために

現状把握力強化チーム

若手プロジェクト

2010

Team E

厚生労働省行動指針

キャッチフレーズの趣旨である「現在だけでなく未来にわたって人や暮らしを守る」という役割を果たすため、私たちは、次の1から4に掲げる指針に基づき、行動します。

1. 高い倫理観を持って公正・公平に職務を遂行します。
2. 国民と時代の要請に応じた行政サービスを提供します。
3. 国民一人ひとりの立場に立って考え、行動します。
4. わかりやすい言葉で広く情報を提供し、開かれた行政を目指します。

そして、以上の行動を実践するため、私たちは、日々、次に掲げることに心がけて職務に取り組み、活力溢れる組織となるよう努めます。

- ・ 誇りと使命感を持って職務に臨み、効率的かつ迅速に業務を遂行します。
- ・ 自ら進んで課題を見つけ、皆で協力しながら解決に向けて取り組みます。
- ・ 自己研鑽に励み、自らの向上心を高めます。

過去の様々な経験・社会の要請等から厚生労働省においては、「職員が一丸となり、国民にとってあるべき厚生労働行政を推進していくための支柱となるもの」として、キャッチフレーズを、また、キャッチフレーズの趣旨を実現するために職員が遵守すべきこととして、行動指針を策定し、平成21年1月5日に公表されている。

長妻厚生労働大臣が求める厚生労働省像は、「国民一人ひとりの悩みを共有し、解決に導く省であること」であり、行動指針に基づき行動することが求められる。

行動指針の1~4に掲げられた事項はあくまで「ある事実・現状」にもとづいて「どのように行動するか」であり、この行動指針を的確に実行するためにも、「その時々国民一人ひとりの悩み」を正確に把握（情報収集・分析）しなければ、間違った方向に行動（政策の企画立案・実行）してしまう危険性があり、これは、厚生労働省の現状把握における大きな課題であることを我々は理解しなければならない。

このことから、チームEは現状把握力を、「適切なタイミングで国民の真のニーズを的確にとらえた政策の企画立案・実行するために必要な現状把握に関する組織力」と定義し、そのために必要な要素として、

- ・ 職員一人ひとりが現状把握力を高めること
- ・ 現状把握力を高めるための組織・体制を整備すること

を基本とし、これら2点をさらに細分化した5つの観点から報告書をまとめることとした。

これら報告書において、2ヶ月間という短期間で昼休みを主に利用し、6人でディスカッションを行うことで、最終的にできるだけすぐにでも実行可能である19個の提言をまとめている。

提言

1. 職員一人ひとりが現状把握力を高めること

報告書 1

個人が学習しやすい環境整備

- ① 現場で働く方等との座談会の開催
- ② ボランティア休暇等を利用したコミュニティ活動の開催

報告書 2

- ① 任期付き専門スタッフの採用

報告書 3

研修方法・研修内容の改善

- ① 全ての職員に対して、現場を経験する研修を受講
- ② 研修等の目標・目的を明確に示し、その効果を可能な限り数値化
- ③ 研修等の周知方法や受講環境の改善

2. 現状把握力を高めるための体制・ツール・組織を整備すること

報告書 4

情報・分析の量・質の充実化

- ① 得られた情報・分析を正しく活用することができるスタッフの確保
- ② 適切な情報・分析が共有されるシステムの構築
- ③ 必要な情報・分析のためアウトソーシングの活用
- ④ 十分な情報・分析の量・質を得るためのシステムの整備

報告書 4 - 1

情報・分析の共有化

- ① 部局間・課室間等、横の連携における情報共有システムの構築
- ② 政務三役とそれ以外職員との情報共有方法の構築

報告書 4 - 2

定量分析・定性分析の充実化

- ① 効果的な統計調査のためのサンプリング手法に関する技術の向上
- ② 収集した調査データを活用するための定量分析手法に関する技術の向上

報告書 4 - 3

定量分析・定性分析の充実化

- ① 厚生労働行政モニターにおける調査方法の改善
- ② 現地調査、現場の職員との意見交換のためのガイドラインの策定
- ③ 厚生労働省メールマガジンの改善

報告書 5

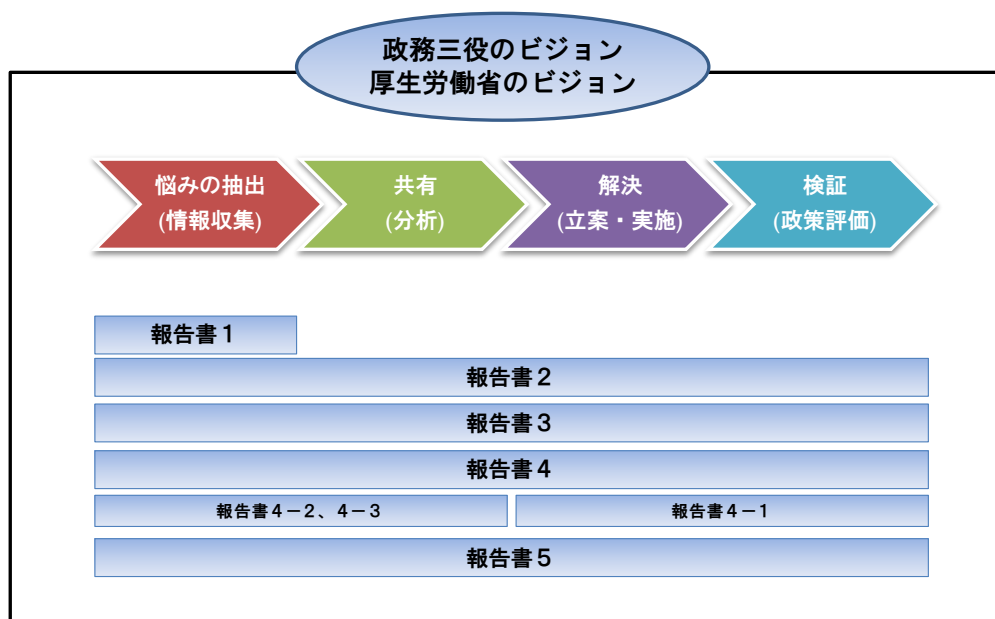
政務三役のビジョンと職員のビジョンの共有化

- ① 現状把握に向けた政務三役のビジョンの明確化とリーダーシップの発揮

3. その他

現状把握力向上のための機能の充実に向けて

- ① 現状把握力向上のための省内における必要な機能等の充実化



1. 現状把握力を向上するための個人の学習意欲の向上・学習時間の確保について

現状と問題点

- 費用対効果の高い施策を企画・実施するためには、現状を正確に把握することが不可欠であるが、組織レベルのみならず個人レベルでの現状把握力が求められる。また、現状把握力を高めるために個人が行っている学習状況を把握し、これを評価するための方法や個人が学習等を行うための環境整備が確立していないこと、また、日常的な業務に追われることによって、個人が自発的に現状把握力向上のための機会を見つけることが難しい状況。
- 省内において、現状把握力の強化に資すると考えられる学習の機会としては、通常の勤務時間を活用して、「統計調査の利用に関する研修」等各種研修が実施されてはいるが、時間的な制約等から、すべての職員がこれらの知識を学ぶ環境にはない状況も見受けられる。
- 過去、現状把握のために職員が自発的に行ってきた仕事分野に関連する社会活動、様々な機会を通じて知り合った現場の方との意見交換なども、その機会が失われつつある。
- 現状把握力の強化に当たっては、組織における教育・研修は当然のことながら、個人が自発的に学習する意欲や、学習するための時間が持てなければ、組織全体としての現状把握力の向上は見込めない。

解決策

- 現状把握力を向上するために個人の学習意欲の向上・学習時間の確保が適切に行われることが重要。この際、管理職が、部下が学習意欲を持てること、学習するための時間を確保することなどに向けた目標をたて、例えばそのための休暇を取らせるなどの点で人事評価を行うことも考えられる。
- 本来ならば、アンケート等を行うことにより、どのような動機づけやきっかけがあれば、職員が学習意欲を向上、または学習時間を作れるかの把握を行い、より詳細な分析ができるところであるが、限られた時間上、チーム内において議論した結果、次のような動機づけにより、現状把握力向上に資する学習意欲

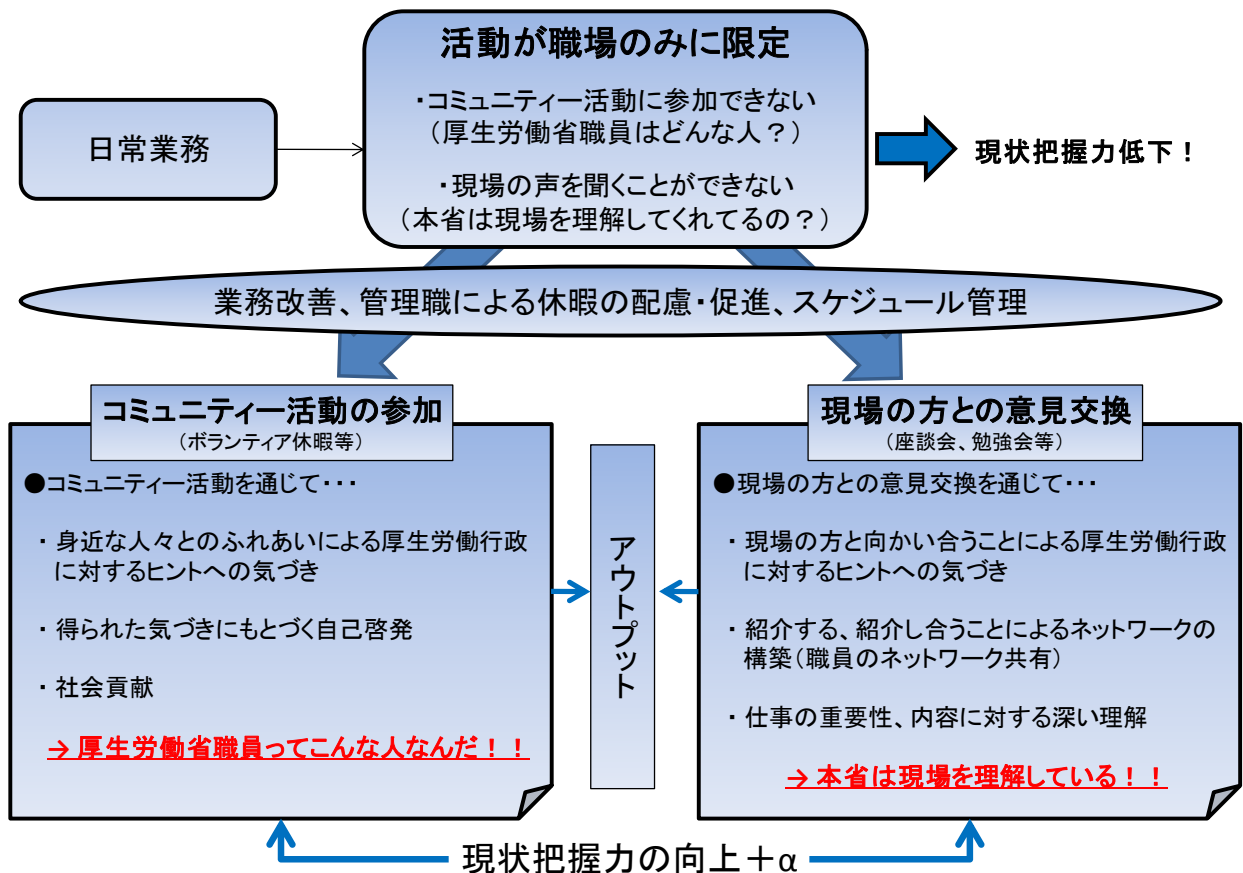
の向上、学習時間の確保を図ることができるものと考えられる。

(1) 現場で働く方等との座談会の開催（専門分野に対する現状把握力向上）

現場の方々との座談会や意見交換を通じて、厚生労働行政に対する気づき、生の情報を得る（現状把握力の向上）とともに、職員同士でネットワークを共有することで、職員一人ひとりが自分の仕事の重要性・仕事内容に対する深い理解を得ることができる。特にシニア職員の持つ人脈は広く、同じ部局内・課室内の若手職員等にその人脈を共有し、新たな人脈を作ることで、若手職員が仕事の重要性・仕事内容に対する深い理解を得ることができるとともに、現場の方々からの信頼を得ることが期待される。

(2) ボランティア休暇等を利用したコミュニティー活動の開催

コミュニティー活動を通じて、身近な人々とのふれあいによる、厚生労働行政に対する気づき、生の情報・経験を得る（現状把握力の向上）とともに、普段顔が見えない厚生労働省職員が一般の方との接点を作ることで、顔が見える厚生労働省（+α）とする。また、これまでこういった活動に参加するきっかけがなかった者が活動に参加することでその後の自発的な自己啓発などにもつながることが期待できる。



(参考となる取り組み等)

① ロード・クリーン・ボランティア（熊本県）

(<http://www.pref.kumamoto.jp/site/kibs/ch3-text-ver-ch3-080930-01.html>)

- ・ 道路をきれいにしてくれる方を公募。
- ・ 地域への貢献度が高い場合は表彰も。
- ・ 本ケースは、民間が行政に協力する形式だが、この逆の仕組みを想定。

② ビッグ・イシュー販売サポーター

(<http://www.bigissue.or.jp/partner/sell.html>)

- ・ ホームレスの方が自立に向け行うビッグ・イシューの雑誌販売を一緒に行う。
- ・ 販売場所、売上を伸ばすためにホームレスの方々と一緒に考える。

③ グリーンバード (<http://www.greenbird.jp/about/>)

- ・ 全国各地で行われているボランティアによる掃除に参加。

※ 取組みを通じて得られた成果を政策の企画立案に生かすため、気づき・情報・経験を通じた施策の提案コンテストの開催なども考えられる。

※ 今回の若手プロジェクトチームにおけるDチーム（ボランティア・NPO連携チーム）の報告も参考とする。

2. 現状把握力を向上するための採用活動によるアプローチについて

現状

- 厚生労働省本省においては、毎年度約100名程度の新規職員を採用している。
- 厚生労働省に新規採用される者は、厚生労働省が様々な分野においてバッシングを受けている現状を受け止めながらも、厚生労働行政を良くしたいと考える者であり、採用前から、厚生労働分野に関する現状について関心も高く、意欲ある者である。
- 公務員として働くためには一定程度の試験をクリアしている者であり、また、厚生労働省で働くには、省内職員と多くの面接を要するところ。これらをクリアした者である新規採用者は現状把握力に関する素質は十分に持ち合わせている者と考えられる。
- 一方、中途採用については、これまで若干名の採用はあったものの、平成22年度における採用実績がないなど、実務経験を経て現状把握力に長けた者を中途採用する道は狭い。

問題点

- 新規採用については、概ね厚生労働行政に関連すべき幅広い人材が採用されているが、年齢制限（例えば、Ⅰ種は33歳、Ⅱ種は29歳）が設けられており、当該年齢を超えた人材の採用はできない。
- 民間企業で一定の経験を得た者が、中途採用されることは困難であり、例えば、民間企業勤務を経た40歳の者が、厚生労働省に転職した事例は承知していない。
- 省庁別に人事管理が行われるため、他省庁との人事交流は行われているものの、他省庁から厚生労働省への移籍の希望があった場合でも、移籍は困難となる。

解決策

(1)採用の門戸の拡大

採用について、例えば、民間企業において一定の経験を得て現状把握力に長けた者を、省内幹部との面接によって採用を行う等、採用の門戸を広げてはどうか。

(2) 任期付き専門スタッフの採用

現状把握力に長けた専門知識等を有する者を専門スタッフとして、例えば任期付きの採用を行って人材を確保する等を行うことによって省内の現状把握力の強化を図ってはどうか。

【参考】現在の採用区分について

厚生労働省においては、次のような区分にて、採用が行われている。

- I種（試験区分ごとに採用）
 - 行政・法律・経済 27名（22年度）
 - 人間科学Ⅰ（心理系） 2名（22年度）
 - 理工Ⅱ・Ⅲ（数理系） 4名（22年度）
 - 理工Ⅰ（一般工学系）、理工Ⅲ（物理系）、理工Ⅳ（化学系） 3名（22年度）
 - 理工Ⅳ（薬学系） 5名（22年度）
- II種（行政分野ごとに採用）
 - 厚生行政 20名（22年度）
 - 労働基準行政 4名（22年度）
 - 職業安定行政 21名（22年度）
 - 雇用均等行政 3名（22年度）
- III種 なし（22年度）
- 中途採用者選考試験（再チャレンジ） なし（22年度）
- 医系技官
- 獣医系技官
- 看護系技官
- 栄養系技官
- 食品衛生監視員
- 検疫医療専門職（医師、看護師）
- 労働基準監督官
- 施設等機関・地方支分部局職員
- 任期付職員
- 非常勤職員

3. 現状把握力向上に資する研修・学習ツールについて

現状

- 厚生労働省においては、大臣官房人事課、統計情報部等によって様々な研修が実施されており、現場を経験することができる研修、データ分析等に役立つ知識を学べる統計研修等、現状把握力向上に資する研修も存在する。
- 人事異動を伴わない研修等としては、外部から講師を呼ぶ研修、省内の者が講師となる研修等が用意されており、これら研修の開催周知は一般的に共働支援システムの掲示板に掲載されるなどによって周知はなされているものの、研修の存在を知らなかったという職員が時に存在している。
- また、人事異動を伴う研修等としては、現場に出て様々な声を聞くことができる研修、行政官長期・短期在外研修（留学等）などがあり、人事異動の一環としての研修に参加する。
- 研修受講後は、得られた知識や経験について、受講者自身が業務において実感できるが、研修効果の客観的検証は通常困難。
- 研修受講後の人事異動について、個々の職員の希望も考慮しつつ、例えば語学研修を受講した者や人事院の行政官長期・短期在外研修を経験した者については、業務で外国語を多用する部署へ配置される等の配慮は行われている。

問題点

- 若手職員の現場派遣研修については、現状把握について有効と考えられるが、そのような研修を受けていない職員もいる。
- 各種研修については、
 - ・ 得られる効果・到達点が不明確のため受講メリットが分からず、参加しない者
 - ・ 実施の周知が課室で適切に行われず、業務上必要な研修であっても知らない者
 - ・ 受講したいが、目の前の業務に追われ受講する余裕がない者等が存在すると考えられる。

- 研修の効果について、受講によって業務のどの部分に活かすことができる等の到達点の設定が不明確。例えば「Excelの関数について」というテーマの場合、業務のどの部分に活かせるのかが不明確であり、受講者の多くは何となく興味がある者やある程度詳しい者に限定され、真に現状把握力向上が必要な職員が参加しない研修となる。
- 研修受講後、どの程度のスキルが身についたのか確認を行わないため、研修の費用対効果が検証されていない。例えば、
 - ・ 派遣研修において得た知識や経験などは、個人の主観で判断されるが業務にどう活用していくべきか
 - ・ 統計研修等により得た知識・技術は、何を以て習得したと判断するのかなど、研修そのものに対する評価が積極的に行われていないのではないか。

解決策

現状把握力に関する素質は十分に持ち合わせている者、厚生労働行政をより良くしたいと熱意を持っている者であっても、継続的に磨き続ける機会がなければ、実践的に有効な現状把握を行うことは困難であり、熱意も活かされないものであり、改善が必要。

(1) 全ての職員に対して、現場を経験する研修を受講させる

全ての職員が現場研修を受けることで、厚生労働行政と国民の緊密性、出先機関視点から見た本省等、本省勤務では得ることができない経験・気づきを得ることができ、本省内にさらなる現場感覚が得られることが期待される。これにより、使命感と責任感を深め、業務を行うことが期待できる。

(2) 研修等の目標・目的を明確に示し、その効果を可能な限り数値化する

研修において、どのような知識・技術を得て、それが業務にどう活かせるのかといった効果・到達点を研修の募集要項において具体的に示すべきである。これにより、研修受講者は、研修の効果・到達点をイメージし、将来のキャリア等を考えながら、明確な問題意識・目標・目的を持って研修を受講する者が増加することが期待される。

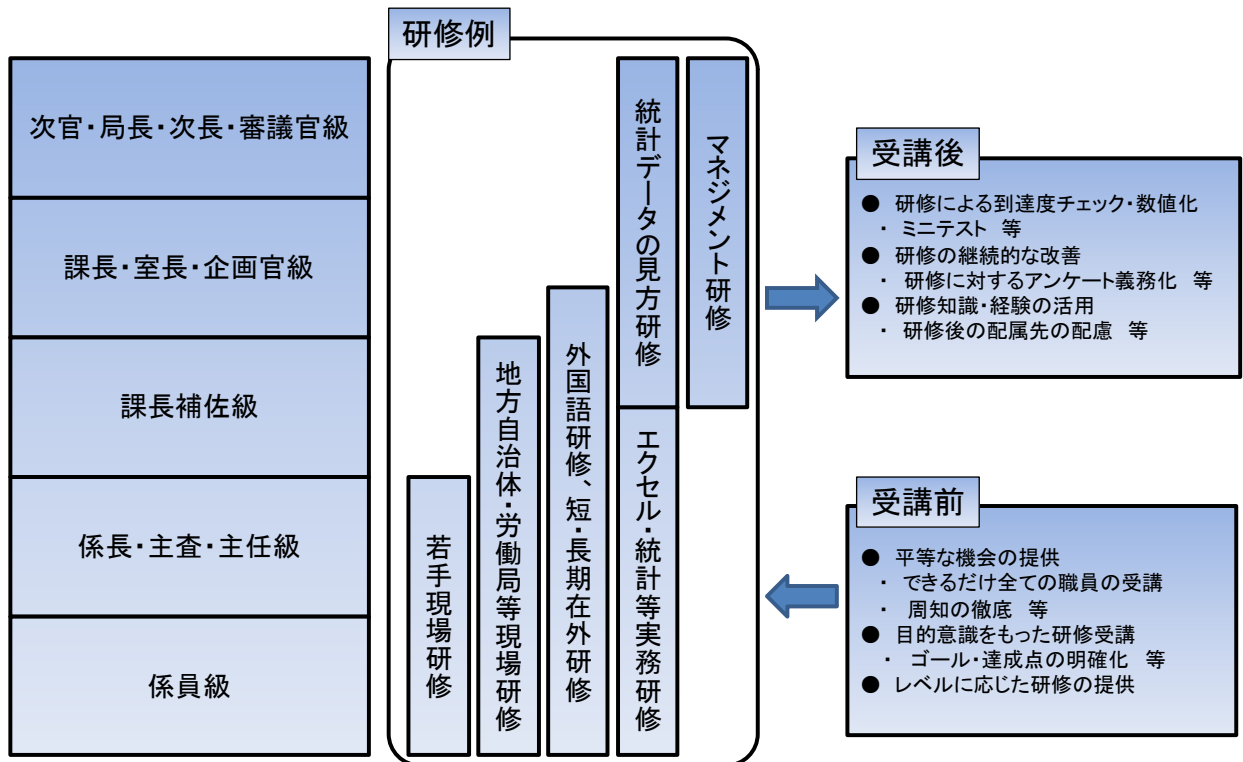
また、研修を行う際に、事前に受講生予定者にプレテストを受けさせることで、レベルに応じた研修を提供できるとともに、研修そのものについても、正確な効果を測ることができる。例えば、研修受講前と研修受講後にテスト結果による効果の数値化により、研修効果を検証することができるのではないか。また、参加者へのアンケート実施・回答を義務づけ、研修内容についても検証

し続けることが必要。

(3) 研修等の周知方法や受講環境の改善

研修実施の際には、受講対象者に直接メールを行い周知してはどうか。これにより、職員が平等に研修の情報・機会を得ることができる、また、現段階では研修実施の認知度が低い可能性もあるため、研修実施について定期的に周知することにより、研修の認知度を上げることも重要。

研修受講中は本来業務を行えないが、得られる知識や経験が本来業務に活かせるものが多いことから、研修の効果・到達点を明確化した上で、管理職が必要と考える研修を部下に受講させることも人事評価の一つとしてはどうか。これにより、研修受講を希望する者が受講しやすい環境を整備することができる。



【参考】現在実施されている研修について

厚生労働省においては、以下のような研修が実施されている。

〈大臣官房人事課主催〉

- ① 新規採用職員研修
- ② 階層別研修（本省係長研修 等）
- ③ 派遣研修（労働行政第一線研修 等）
- ④ その他（語学研修 等）

〈大臣官房統計情報部主催〉

- ① 情報研修
共働支援システムやアプリケーションソフトウェア等の研修があり、
集合研修とオンライン研修がある。
- ② 統計研修
統計基礎コースや統計実務コース等の研修がある。本研修は統計情報
部内の研修であるが、部外の統計調査担当者も受講可能である。
※ これらの研修は、原則として条件さえ合致すれば希望する者が参加で
きる。

4. 現状把握力を向上させるための情報・分析の量・質の充実化について

現状

- 施策の企画・立案又は評価を行う際の情報・分析は、必ずしも中立的なものでなかったり、量・質の両方またはどちらかが不十分なものであったりする場合もある。厚生労働行政に対するニーズは多種多様であることに加え、社会のセーフティネットを守るという観点からは対象となる者の80%でも90%でもなく、100%を正確にカバーする必要がある施策が必要とされることから、現状把握においては、国民のニーズを大まかに知ることによる国民のニーズのグループ化、また、それぞれのグループを詳細に分析するための十分な情報・分析の量・質、またそれらが組織内において十分に共有されることが必要。
- 各課室において、適切な現状把握をシステムティックに行える十分な人員・ノウハウが存在していない場合がある。現状把握を行う場合の代表的なケースとして、以下のような現状が考えられる。
 - ① 過去の改正経緯（制度改正・予算成立）等を調べる場合
過去の事例、既存の統計結果等を多くは書棚等を調べ、情報を得る。
 - ② 地方支分部局の情報を得る場合
地方支分部局から集めたデータまたは、電話等によるインタビュー、現場視察によって情報を得る。
 - ③ 新たに国民の意見等を知りたい場合
行政モニター制度を活用し、必要に応じて調査を実施することで情報を得る。
 - ④ 海外の情報を調べる場合
一義的には、各課室における情報のストックを中心に国内で把握可能な情報を調べ、より詳細が必要な場合には、在外大使館に公電を打ち、その後数週間から数ヶ月の期間を経て、回答を得る。

問題点

- 政策立案のための現状把握のプロセスは、多くの場合、担当課室に所属する担当者個人に依存しており、審議会、課室、省内幹部、マスコミ、陳情、業界団体等との意見（交換）などを通じた定性的な情報、定量的な分析を中心に形成される。

- しかしながら、意図的ではないにせよ、何らかのバイアスがかかっている可能性のある情報をもとに、そのバイアスを正確に除去した上で、共通項を見出しながら、原案を作っていくようなプロセスはかなりの労力を要するものであり、またそのバイアスを完全に除去しきれない可能性もあることから、現状把握の手法の改善の余地が残されている。

- 現状において記述した代表的な例の①～④について、それぞれの関連性を考慮しながら問題点を整理すると、
 - ① 各課室における過去の改正経緯等を調べる場合
通常、情報を保有している課室の書棚、フォルダ等にアクセスすることによって、各課室によって情報を検索、分析等を行うこととしている。また、関連する他部局の情報であれば照会をかける等によって、情報を得るところであるが、この問題点・解決策等については 4-1 の情報共有に関する報告書 においてまとめることとする。
地方支分部局の情報を得る場合例えばハローワーク、労働基準監督署などにおいては、来所者に対する窓口対応者数は何人が適当なのか、一人の来所者を対応するのにどの程度の時間を要するか等についての情報を正確に把握すべきでないのか。現状では「手が回らない」、「窓口が混雑している」などといった定性的な情報に頼ることも多い。また、これらの状況を定量的に把握しようとしても、厚生労働省内において、そのノウハウがなく、また、人員を割くことができていない状況。この問題点・解決策等については 4-1 の情報共有に関する報告書（参考） においてまとめることとする。
 - ② 新たに国民の意見等を知りたい場合
統計と異なりアンケート的なものとなるが、例えば行政モニター制度を利用した意見を直接聞く場合に、フォーカスグループなど考えられる。この問題点・解決策等については 4-3 の定性的現状把握に関する報告書 においてまとめることとする。
 - ③ 海外・または国内ではあるが普段慣れない情報を調べる場合
各課室・局内・他部局における情報等を調べても、調べきれない場合又はより詳細な情報を調べたい場合、海外の情報であれば、調べたい国にある大使館等に出向する者に公電を打つことにより、数週間から数ヶ月かけて情報を得ている。これは、例えば、国立社会保障・人口問題研究所、労働政策研究・研修機構等シンクタンク機能を持つ研究所や独立行政法人を活用することや、国外にある支社を持つ民間企業へ照会するなどアウトソーシング等による効率的な方法が求められる。

- 組織における現状把握力の向上のためには、
- ・ 得られた情報・分析を正しく活用することができるスタッフの確保
 - ・ 適切な情報・分析が共有されるシステムの構築
 - ・ 必要な情報・分析のためアウトソーシングの活用
 - ・ 十分な情報・分析の量・質を得るためのシステムの整備
- が必要といえる。

解決策

(1) 情報・分析の量・質について

以下の4点が論点となる。

- ・ 得られた情報・分析を適切に活用する訓練を受けることができていない。
- ・ 適切な情報・分析の共有が行われていない
- ・ 必要な情報・分析についてアウトソーシングなどを活用できていない。
- ・ 情報・分析の量・質を十分に得ることができていない。

言い換えると、現状把握力を向上させることは、

- ・ 得られた情報・分析を正しく活用することができるスタッフの確保
- ・ 適切な情報・分析が共有されるシステムの構築
- ・ 必要な情報・分析のためアウトソーシングの活用
- ・ 十分な情報・分析の量・質を得るためのシステムの整備

が、必要であると考ええる。

【得られた情報・分析を正しく活用することができるスタッフの確保】

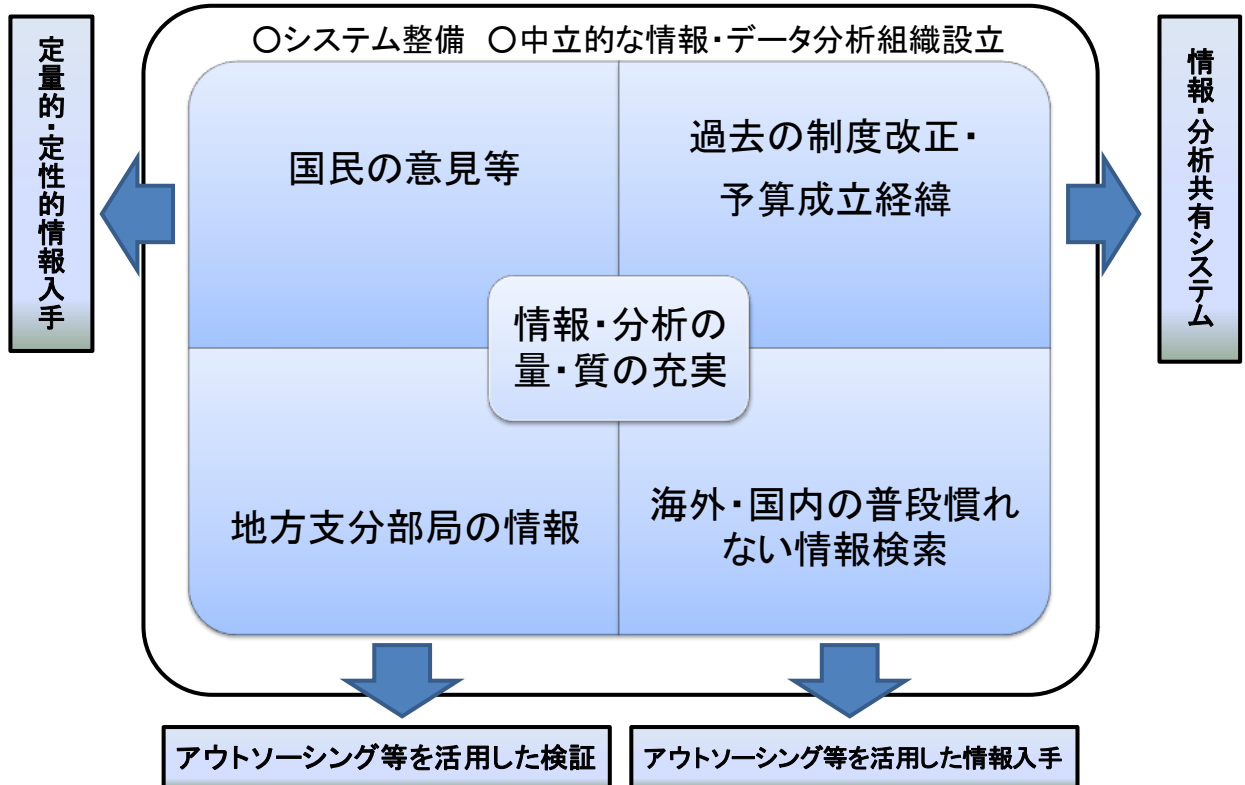
政策の立案・評価過程において、定量的な分析を行うためのサンプリング手法、統計学、計量経済学等は重要な一要素となる。そのため、統計学もしくは計量経済学の知識を有する職員を、政策の立案・評価において重要な役割を果たす大臣官房などに配置するとともに、職員の育成が必要である。

【適切な情報・分析が共有されるシステムの構築】及び【必要な情報・分析のためアウトソーシングの活用】

4-1 の情報共有に関する報告書、4-3 の定性的現状把握に関する報告書においてまとめることとするが、客観的な情報の収集や分析の量・質を補う方法については、国立社会保障・人口問題研究所、労働政策研究・研修機構、調査会社等の活用をより促進するような方法が考えられる。

【十分な情報・分析の量・質を得るためのシステムの整備】

国民全体の統計を取ることができるものはごく一部であり、また、国民全員に対してアンケートを行うなどは非常に困難であることから、多くの場合は、統計手法を用いて、一部のサンプルから全体を推測することになる。この点に関しては4-2の定量的現状把握及び4-3の定性的現状把握に関する報告書においてまとめることとする。



4 - 1. 厚生労働省内における現状把握力の向上と情報共有について

現状

(1) 部局間・課室間等、横の連携における情報共有について

- 厚生労働省において各種情報は、会議等における周知や、課室内での紙の回覧、メールなどにより、組織内で共有化されている。また、共働支援システムには、掲示板、共有領域があり、情報供給のために適宜使用されている。
- 文書の同時的な共有について、会議等における周知は、情報の確実な伝達に有効であるが、会議資料等について議場ではじめて配られると、内容を理解するための時間がかかり効率的な議論ができないことから、なるべく事前に提示されることが望ましいものの、必ずしも行われていない。また、メールは短時間に広く周知することはできるが、メールの最後まで読んではいじめ内容が分かるのではなく、ポイントを掲載する等読み手への配慮されていない場合も見受けられる。
- 文書の保存については、文書の管理が執務室内における紙媒体での保管が多数であり、省内、課室内、係内におけるシステムの文書管理による情報共有はあまり行われていない。事業報告や個別案件は個人情報等を含む場合等もあり原則、担当部署のみで管理されており、他部署はその存在すら知らない場合が多い。
- 統計調査結果や各種分析結果は、公表資料となった場合は、その概要が HP に掲載される。
- 制度改正・予算要求から成立に至るまでの経緯などについても、保存されているものの、特にルールなく各課室において保管されていることが多く、その情報の共有は担当者の引継によるところが大きい。

(2) 主に政務三役とそれ以外職員との情報共有について

- 現状、政務三役による厚生労働省本省内における現状把握ルートは、直接的な関係部局の呼び込み、関係部局からのレク、朝礼、ボックス経由等による投込み、秘書官からのレク等が考えられる。

- これらの機会に際して上げられる情報は定期的なもの、不定期（突発的）なもの、重要度の高いもの、それほど高くないが耳に入れておく必要があるものがあると考えられる。

問題点

(1) 部局間・課室間等、横の連携における情報共有について

- 紙での回覧やメールでの情報提供は、情報が提供された時点で情報を共有することが可能だが、過去の回覧等は必要な時に即時に確認できず、個人でコピー、ファイルに綴るなどによって管理していく必要がある。
- 事業報告や個別案件は、現状を把握する有効な情報である場合が多いにも関わらず、その情報の利用範囲が担当者のみ限定されているため、極端な場合、別のルートで同様の情報収集を行っている可能性がある。
- 統計調査結果は、原則、すべての結果を Web で公開することとされているが、公開までに時間を要することもあるため、公開されていることを知らない職員がいるなど、十分活用されていない。分析結果については、結果の概要のみが公表され、結果の詳細が把握できない場合、概要が示す内容を十分理解することが困難。
- 制度改正・予算要求は厚生労働省における非常に重要なイベントであり、調整、内容をつめる作業等に多くの労力を投入するが、制度改正後・予算成立後は担当課室において綴じ方等について明確なルールなく保存され、同趣旨の制度改正・予算要求を他部局が行う場合、どの課に、どういう資料が、どのように保管されているのかの情報がうまく共有できていない。

(2) 主に政務三役とそれ以外職員との情報共有について

- 政務三役に情報等を上げるにあたって、定期的なもので紙に書いてあれば分かるようなものであっても、実際に部屋に入り話を上げるのを待つ必要がある。また、重要な案件であっても、業務多忙等のため、なかなか政務三役にあげることができないのが現状である。
- これにより、緊急性があっても相対的にそれほど重要でないなど、どのタイミングで政務三役に話を上げるべきか判断が難しいものなども存在している。このため、例えば投込みなどその他の方法が取られることとなることもあるが、政務三役がこの投込みによりどのような感触を得られたのかが分か

らず、その後の作業等の方向性・認識にずれ等が生じる危険性がある。

解決策

(1) 部局間・課室間等、横の連携における情報共有システムの構築

- 省内に共有化される情報は、原則、共働支援システムの共有領域に掲載し、その旨をメール等で案内するものとする。その際、過去情報であっても利用価値がある場合があるので、文書自体が保存されている期間は共有領域に掲載し続けることが必要である。また、現在の共働支援システムの共有領域を改善して、文書共有のみならず、様々な事案とその対応策、過去の経験者など、知識自体を共有するための「ナレッジマネジメントシステム」としての機能を設けるとともに、このナレッジマネジメントを全省的に管理する者を選定する。
- 事業報告等の情報についても、原則としてすべて、集計等の統計処理を行った上で少なくとも省内で共有化することとする。その際、個別情報の提供は困難であったとしてもどのような情報を収集したのか、担当者が誰なのかなどの情報も併せて提供するものとする。また、可能であれば個別事案を一般化した情報を共有する。
- 統計情報について、現在、行われている調査について、分野別に統計の内容等の研修を行う。また、結果は、速やかに Web に公開する。分析結果の公表に際しては、まず、その分析手法、使用したデータを省内で共有化し、いずれは一般に公開し、誰もが検証できるようにする。
- 以上、省内の情報の共有化、一般公開の迅速化、公開情報の拡大を確実に推進するため各部局に情報共有に関する担当者を選定し、ナレッジマネジメントの管理者の意向の下、部局内の共有化される情報を把握、情報の共有化の進捗を管理等、共有化に必要な事項を行うこととする。

(2) 政務三役とそれ以外職員との情報共有方法の構築

政務三役と、職員のコミュニケーションにおいては、政務三役の考え方・方向性と職員の考え方・作業に大きな差がでないよう、局長・審議官など幹部クラスのみでなく係員までがしっかりと政務三役の考え方・方向性を共有しておく必要がある。これにより、作業を行う者が自信を持って行えるとともに、政務三役の関心に応じた資料作成を行うことができると考える。例えば、以下のような工夫が考えられるのではないか。

- ① 定性的データも定量的データに加工し、政務三役が必要な時にすぐに把握可能な状態にしておくこととしてはどうか

現状、原局においては定性的なデータ、定量的なデータを持っているところであるが、定性的なものであっても、数値化できるものについては、できるだけ定量化されたデータに加工し、随時更新できるようにする。このうち、「定量化されたデータ+解説等（原局において政務三役にお知らせすべきデータを抜粋）」は、政務三役や秘書官等がいつでも確認できるような状態にしておく（更新は適宜原局において更新。そのためシステムの構築が必要）。これにより、政務三役がタイムリーに確認することができるとともに、その詳細が必要な場合には併せて担当課からの説明を実施することによって、必要な情報が政務三役に随時入るだけでなく、政務三役のレク時間等についても簡素化でき、さらなる重要な案件にも有効的に時間を使うことが可能となる。

- ② 政務三役の意思の確認を随時、短時間で終わらせることでコミュニケーションを取ることとしてはどうか

政務三役の意思を、短時間で適切にその他職員に対してコミュニケートするため、原局は作業の方向性等を確認する必要がある際には、一行程度の簡潔にまとめられた短文をいくつか A4 一枚程度の紙にまとめ、政務三役に相談。その場で大臣の考え方・意思について確認を行えるようにするとともに、政務三役の意思・考え方をある程度の頻度で確認できるような体制を構築し、その情報の流し方を構築することで、末端の職員まで伝えることとする。これにより、厚生労働省の政務三役、その他職員相互の現状把握が進むとともに、厚生労働省に一体感が生まれると考える。

(参考) 地方支分部局 (HW・労働基準監督署) と本省の情報共有について

現状

- 厚生労働省は、国民に対して直接サービスを行うこととなる公共職業安定所、労働基準監督署 (厚生労働省組織規則に規定) を有しており、従来から、職業相談・紹介業務や職業指導等業務、監督業務等を実施している。また、雇用失業情勢が依然として厳しい状況の下、緊急雇用対策等の打ち出しに伴う様々な業務が増加している。
- 本省は、各都道府県労働局職業安定部長会議や、現地に実際に行くこと、また、最近では、職業安定部長会議と併せて、分科会を開催し、職業安定部長から現状と課題を報告させる等によって両組織に対する実態の把握に取り組んでいるところである。
- しかし、第一線の職員が努力し素晴らしいサービスを提供している場合であったとしても、その努力に対して情報収集・分析に限界があるため、適切な評価が行えていない可能性もあると思われる。このため、現場からの本省への不信感、省内幹部からの現場への不信感等、本省と現場の良好なコミュニケーションを阻害する要因となっている可能性もある。

問題点

- 地方支分部局の制度運用の現状把握については、例えばハローワークであれば、一つのハローワークにつき、どの程度の業務があるため、どの業務に対して、どの程度の人員が必要か等について、ハローワーク職員、労働局職員、本省職員の経験的な部分、定性的な情報に頼り過ぎている部分もあると考えられる。

解決策

- 調査会社等にオペレーション等のシステム構築を依頼してはどうか
今後、ハローワークを起点とした厚生労働行政の展開を行うため、まずはハローワークの業務量を確実に把握した後に、最適な人員・配置について検討する必要がある。

ハローワーク、労働基準監督署等サービス業であれば、オペレーションの観点から、人員等適切な数を知ることができる。まずは実態調査を行うに当たり、外部の調査会社に依頼する。その上で、例えば、モデルとなるハローワークをいくつか設定し、ハローワーク職員もチーム員として参加しながら、現状把握に係る最適なソリューションを提供・最適なオペレーションシステムを構築してもらう。システムが構築された後、全国のハローワークを回り、ノウハウを伝授する。この際、ハローワークも含め、本省の職員がどのような数値についていつも意識しておくべきかを明確にすることで、全国のハローワークの運営状況について、すぐに把握・判断できるような指標を作る。

4-2. 定量的データを用いる現状把握力の向上について

現状

- 行政の大きな役割の一つは、市場だけでは適切に供給されないモノやサービスを適切に提供・調整・分配することである。特に厚生労働行政は、幸せ、充実感、健康など数値化することが非常に難しい分野をも所管しており、これらを目的としたモノやサービスの適切な提供・調整・分配は困難を伴う。しかしながら、行政施策に関する説明責任が求められる昨今、施策を実施する根拠その効果について、定量的に説明するという社会からの要請がある。
- 統計調査におけるデータの収集に関しては、現状においても、統計情報部を中心として行政としての意義・目的に即した質及び量の統計調査が行われているといえる。一方、それら一次情報を用いた分析及び特定の政策の立案・評価を目的としたサンプリング調査に関しては、個人の力量によるところが大きい。
- 審議会等省内で使用されるデータは、その多くが一次データを中心としたものであり、一次データの分析を行って得られた二次情報については、十分に実施・活用されていない。

問題点

- 省内において、統計分析を中心とする定量分析の知識が、政策の企画・立案に十分に活用されていない。また、統計データの収集を行う職員については、統計データの生成者としてのサンプリング手法に関する実践的な知識を得る機会が不足しており、その他職員に関しては、統計データの利用者として、より批判的な目で統計データのバイアスを読みとるような知識を得る機会が不足している。
- 政策・施策の効果を測る際に、単純に一次データによる結果のみを比較することが多く、その結果に影響を及ぼしうる他の要因についての考慮が十分でない。具体的には、ある施策を実施中に経済の状況が大きく変化して、評価の指標に大きく影響を及ぼした場合にあっては、経済指標その他の要因も考慮した多変量解析（重回帰分析が最も基本）の手法を用いること等が必要。なお、重回帰分析を行う際には、例えば独立変数間に相関の高い変数が混ざらないよう

にする等、知識と経験を要するため、定量分析に関する深い理解を有する職員の確保が必要である。

解決策

(1) 効果的な統計調査のためのサンプリング手法に関する技術の向上

① 効果的なデータ収集のためのサンプリング手法の向上

一部のサンプルから全体像を推測し、一般化を可能とするための、バイアスの少ないサンプリング手法に関する省内推奨のツール群を確立する。

(具体例)

無作為抽出(ランダムサンプリング)は、偏りが全くないデータであり、限られた標本データから、全体を推測し、一般化を可能にするためには最も望ましいものであるが、現実には完全に無作為抽出されたデータを得ることは困難である。例えば、無作為に昼間戸別訪問して得られたデータは、高齢者や専業主婦にサンプルが偏っているであろうし、電子メールのアンケートにより得られたデータは、インターネット利用率が高い若者にサンプルが偏っているであろうことは想像に難くない。しかしながら、行政においてはサンプルの偏り(バイアス)に対する認識が不十分な事例が散見される。サンプルのバイアスによる影響を少しでも減らすために、例えば階層化してサブグループごとにランダムサンプリングする手法等、様々な手法がある。いずれにしても、得られたデータにどのようなバイアスがあるかを常に認識し、その影響を少しでも少なくするためのサンプリング手法について、省内で推奨するツールを確立することが、収集する定量データの質を向上させるために必要不可欠である。

② 効率的なデータ収集のためのサンプリング数の決定

サンプリング数は多ければ多いほど、信頼性の高いデータを得ることができる一方、迅速性、効率性、経済性等の観点から、莫大なデータを得ることは必ずしも最適であるとは言えないことから、データの活用方法に応じた信頼水準を確保するために必要十分なサンプリング数の基準を設定することが有用である。

(2) 収集した調査データを活用するための定量分析手法に関する技術の向上

○ 定量分析手法の充実・向上

得られた一次データから、選択した政策・施策が、その目的に対して与えるインパクトを定量的に示すための手法(仮説検定、重回帰分析は必須)に関する省内推奨のツール群を確立する。

(具体例)

重回帰分析の分かりやすい例として、生徒の成績に影響を与える要因について、重回帰分析をした例を以下に示す。(米国における調査結果を単純化したもの)

$$\begin{aligned} (\text{成績}) = & 16.8 + 0.65(\text{教師が教育を受けた年数}) \\ & + 0.75(\text{教師の指導経験年数}) + 4.4(\text{教師との性別の一致}) \end{aligned}$$

すべての係数は、統計的に有意である場合、例えば、教師の指導経験が1年増えるごとに生徒の成績が0.75点上昇する、教師と生徒の性別が同じ場合は、生徒の成績が4.4点上昇することが見込まれる等、それぞれの要因が目的とする結果に与える影響を定量的に示すことができる。

今注目度が高い子ども手当について、例えば

$$\begin{aligned} (\text{子どもへの支出額}) = & a(\text{親の教育年数}) + b(\text{家計収入総額}) \\ & + c(\text{兄弟の数}) + d(\text{手当支給前(0)か後(1)か}) \\ & + \dots (\text{その他の変数}) \end{aligned}$$

等、重回帰分析のモデルをもとにデータを収集して分析すると、上記dの係数が統計的に有意か、有意であればその係数の大きさはどの程度か等、定量的に政策効果を測ることが可能となる。

なお、不十分な定量分析から得られた二次情報を政策の立案・評価の根拠として用いることは、政策判断を大きく誤らせる可能性があるため、分析の正確性を高めるために、二次情報を用いる際には、統計法及び個人情報保護法等に十分に配慮した上で、その元データを公表していくことも将来的には検討するべきではないかと考える。

さらに、一般の職員に対して定量分析手法に関する研修を行い基礎的な知識習得を促進するとともに、定量分析を中心的に行う職員として、サンプリング手法、回帰分析等の統計的分析手法又は計量経済学等の知識を有する者を確保(短期的には、外部からの専門家の招聘も含む)した上で、客観的に評価・分析が可能となるような環境を整備すべきではないかと考える。

(参考1) コンサルティング会社に対するインタビューから

- 現状把握における専門機関であり定量的な分析も得意とする大手コンサルティング会社であるマッキンゼー・アンド・カンパニー・インク及びボストンコンサルティンググループに対しインタビューを行い、民間コンサルティング会社における現状把握プロセスと行政における現状把握プロセスの違いの認識について伺ったところ以下の通り。

【民間コンサルティング会社における現状把握のプロセス】

民間コンサルティング会社における現状把握のプロセスは、ケースにもよりますが、まず、主に定量的な手法を用いてマーケットにおける大まかなニーズや傾向を把握した後、聞き取り調査等の定性的な手法を用いて、詳細設計を行う。この2段階のプロセスを繰り返しながら現状把握を行っている。

【行政における現状把握プロセス】

行政における政策立案のための現状把握のプロセスは、陳情、業界団体との意見交換、審議会などを通して組織・個人に蓄積された定性的な情報を中心として形成されていくことが多い。これらの情報は、民間企業では触れることができないような重要な情報を含むことも多く、強みと言える。

(参考2) 定量的データを用いた現状把握の問題点の所在を明らかにするモデル

行政サービスを向上させるには、定量的な現状把握力を向上させることは重要なポイントである。行政における定量的データを用いた現状把握力について、どこに問題点があるのかを明らかにするため、以下のような単純化したモデルを仮定した。

$$Y=f(X_1,X_2,X_3,\dots)$$

ここで、Yは目的とする政策・施策の効果に関する指標(いわゆる被説明変数)、XはYに影響を及ぼすと考えられる指標(いわゆる説明変数)、fはXをいかに解釈・分析するかという関数とする。

まず、はじめに重要なことは、目的とすべき政策・施策の効果は何であるのかを明確にするため、説明されるべきYを何とするのかを決定しなければならない(例えば、こども手当は、経済対策をして見るのか、養育費補助として見るのか等により、収集すべき指標Xの種類は変わってくる。)。これを乗り越えるためには、政務三役との密接なコミュニケーション等を通じて、具体的な政策目的について、省内で共通認識を持つことで、収集すべき指標を一意に決定する必要がある。

次に、Xに問題があるため、現状把握力に問題がある場合は、すなわち①収集したデータが現状を正しく反映していない(データに偏りがある)場合、または、②必要十分な数のデータが収集されていない場合であり、その解決策については、上記(1)において述べている。

さらに、関数 f に問題があるため、現状把握力に問題がある場合は、すなわち①得られたデータを分析する手法に問題がある場合、または、②手法には問題がないが、組織内に分析する人材がない場合であり、その解決策については、上記(2)において述べている。

4 - 3. 定性的データを用いる現状把握力の向上について

現状

- 行政における政策立案のための現状把握のプロセスは、陳情、業界団体との意見交換、審議会などを通して組織・個人に蓄積された定性的な情報を中心として形成されていくことが多い。これらの情報は、民間企業では触れることができないような重要な情報を含むことも多く、強みと言える。
- また、国民一人ひとりの悩みを共有し、解決に導く省として、厚生労働省ホームページに国民の皆様の声を募集したり、実際に現場を見ることを奨励したりすることなどによる定性的データの収集が進められており、その活用が求められているところ。これら定性的な情報は適切なサンプルを一定程度集めることができれば定量的データとしても活用可能。
- 現状把握にあたっては、定性的手法と定量的手法を併せて活用することや、十分に活用できていない可能性がある定性的手法については、改善が必要。
- 現下、厚生労働省が実施している主な定性的手法としては、
 - ・ 厚生労働行政モニター
 - ・ 現地調査、現場の職員との意見交換
 - ・ 厚生労働省メールマガジン等が挙げられる。
- 厚生労働行政モニターは、平成 13 年度から始まっている制度である。モニターの定員は 504 人であり、モニターは、参加者は、職種別配分基準及び都道府県別配分基準等により日本全体の意見をできる限り反映できるよう選考されている。予算は毎年度約 300 万円。モニターには毎年、要望や意見の報告、アンケート調査への回答及びモニター会議への出席等の活動をお願いしている。モニター会議は毎年 1 回実施され、これまでに 9 回実施されている。

※ モニター制度の目的

国民生活に密着した厚生労働行政の重要施策等に関して、広く一般国民の皆様から御意見、御要望及び御提言などを聴取し、今後における厚生労働行政の施策の企画及び立案並びに実施のための参考とするとともに、厚生労働行政に対する国民の理解の向上を図ること

※参考資料 1 「厚生労働行政モニターについて」

- 現地調査や現場の職員との意見交換は、本省職員が実際に様々な関係者と直接意見交換することができる貴重な場である。我が省においては「平成 22 年度厚生労働省の目標」にあるとおり、現地調査等を含めた実態把握能力が省に不足する 7 つの能力の一つとされている。

※参考資料 2 「厚生労働省の目標について」

- 政務三役の公式的な発言の場は国会等限られている。国民の皆様の声等により、一般の方々とコミュニケーションを取る方法が構築されつつあるが、直接の対話の機会は少ない。アメリカなどでは地方自治体等を中心に年に一回程度、トップが参加者と直接的にコミュニケーションを取る方法などが取られている。
- 厚生労働省においては、ホームページにおいて「新着情報・緊急情報配信サービス」に登録した場合、毎日 0 時頃に自動的に新着情報が書かれたメールが登録者に送られるが、タイトルと URL が載せられたものであり、非常にシンプルなものとなっている。

問題点

- 厚生労働行政モニターに対するアンケート調査は、依頼する原局において予算措置を行う必要があるが、直近 5 年間は活用実績がない。また、アンケート調査様式は、回答方法が選択式ではなく記述式が多く、回答者の負担が大きい。モニター会議は、毎年 1 回実施しているが、参加できるモニターが開催地近辺居住の方に限られ、全国のモニターを十分活用できていない。
- 組織目標の一項目となっている「実態把握力」において、現地調査や現場の職員との意見交換を行うといった記載が多数見受けられ、その必要性は省内各局において認識されているが、どのような基準でどのように行うことが適切なのかというガイドライン的なものが存在しない。
- 現在のメールマガジンは、緊急情報や新着情報を羅列しただけのものであるため、見る方にとっては不親切と感じる可能性もあり、内容の充実・有効活用について検討すべきではないか。

解決策

既存の定性的現状把握の手法を向上させるため以下のような解決策を考えた。

(1) 厚生労働行政モニターにおける調査方法の改善

アンケート調査の回答方法を選択式にすることで回答者の負担を軽減するとともに、調査結果の分析を容易にするような改善が必要。

また、定性的調査の方法としては、フォーカスグループ[※]という手法を活用し、これまでの「字」という媒体だけでなく、モデレーターを通じてモニターの考え方を直接聞くことで、より立体的な意見を聞くことができ、詳細な情報を政策に反映できる効果も考えられる。地域ブロックごとにフォーカスグループを実施することで、費用・サンプル数等検討課題はあるものの、全国の意見を集約することが可能となる。

※ 少人数（6～10人）を同じ部屋に集め、訓練された司会者（モデレーター）のもとで意見交換を行うもので、マーケティングリサーチにおいて有用なツールのひとつである。なお、フォーカスグループの実施において、モデレーターの役割は非常に重要であり、特別な訓練を要することから、アウトソーシングすることも考えられる。

(2) 現地調査、現場の職員との意見交換のためのガイドラインの策定

現地調査や現場の職員との意見交換を積極的に行うことは当然のことであるが、ガイドライン的なものがあることが望ましい。例えば、国民生活への多大な影響が予見される制度改正の前後においては、必ず実施することで、国民の意見を十分に踏まえた制度設計が可能となるとともに、施行後の問題点等を行政側が直ちに認識できる体制の構築が期待される。

(3) 厚生労働省メールマガジンの改善

まず、メールマガジンに登録するきっかけとなるよう、厚生労働省のホームページの使い勝手を良くする必要がある。厚生労働行政は、その範囲が広く、もっている URL の数は民間企業の数倍から数 10 倍であるが、何らかの工夫が求められる[※]。その上で、

- ・ これまで以上に厚生労働行政に関心を持っていただくため、見やすく親しみやすいメールマガジンに改善し発行数を増加させる。併せて、メールマガジンに政務三役の一言、各部局が取り組むこと・実情などを加えることができれば、政策の具体的アピールも可能と考えられる。
- ・ 厚生労働省は、3月31日までに成立させ、4月1日に施行しなければ国民に大きな影響がでる法案を多く所管するが、周知をどのように行うかが課題である。この場合、多くの事業所・関連団体にメールマガジン登録を依頼することで、補足的に、周知することが可能となる。

- ・ メールマガジンからのアクセスという関連上、統計上適切なサンプルが取れないため何らかの工夫が課題となるが、アンケート等を行う URL をメールマガジンに加え、国民の意見を聞くことも可能。例えば、ある政策について、いくつかの選択肢をつくり、どういった政策が国民にとって好まれるかだけでなく、その政策を構成する要素（費用（価格）、給付範囲、対象者等）に対する国民の価値（Welfare）を計測するようなアンケートも行えらると思える。

※ トライベック・ストラテジー株式会社による「Web ユーザビリティランキング 2010 省庁サイト編」（URL: <http://www.tribeck.jp/usability/2010/gov/>）によると、厚生労働省は全 28 省庁のうち総合スコアにおいて 24 位にランキングされている。

5. 組織としての現状把握力の強化について

現状

- 国民の期待する厚生労働行政の原点に立ち返るとともに、厚生労働省のコーポレートガバナンスを高め、職員の意識を改革するため、シンボルマークを定め、平成20年7月1日に公表されている。また、職員が一丸となり、国民にとってあるべき厚生労働行政を推進していくための支柱となるものとして、キャッチフレーズ「ひと、くらし、みらいのために」とともに、キャッチフレーズの趣旨を実現するために職員が遵守すべきこととして、行動指針を策定し、平成21年1月5日に公表されている。
- シンボルマーク、キャッチフレーズ、行動指針を具体化するための平成22年度厚生労働省の目標（平成22年4月20日発表）においては、「既存の統計は正しく実態を反映しているのか。先進国と比較して日本の置かれた状況を正確に把握しているか。現場によく足を運んでいるか。現実にはどのような政策が求められているのか。声なき声を想像して聞く力があるか」という実態把握のポイントについて記述されている。
- 各部局の組織目標においては、実態を把握するための特色ある目標を定めているところ。また、組織目標と同時に発表された「仕事の取り組み姿勢」においても、「現場、現状把握力を高め、生の情報、最新の情報で考える努力をすること。それにより、社会の変化等についての感度を高めていくこと。固定観念にとらわれず、フレキシブルな吸収力を持つこと。」と定められている。

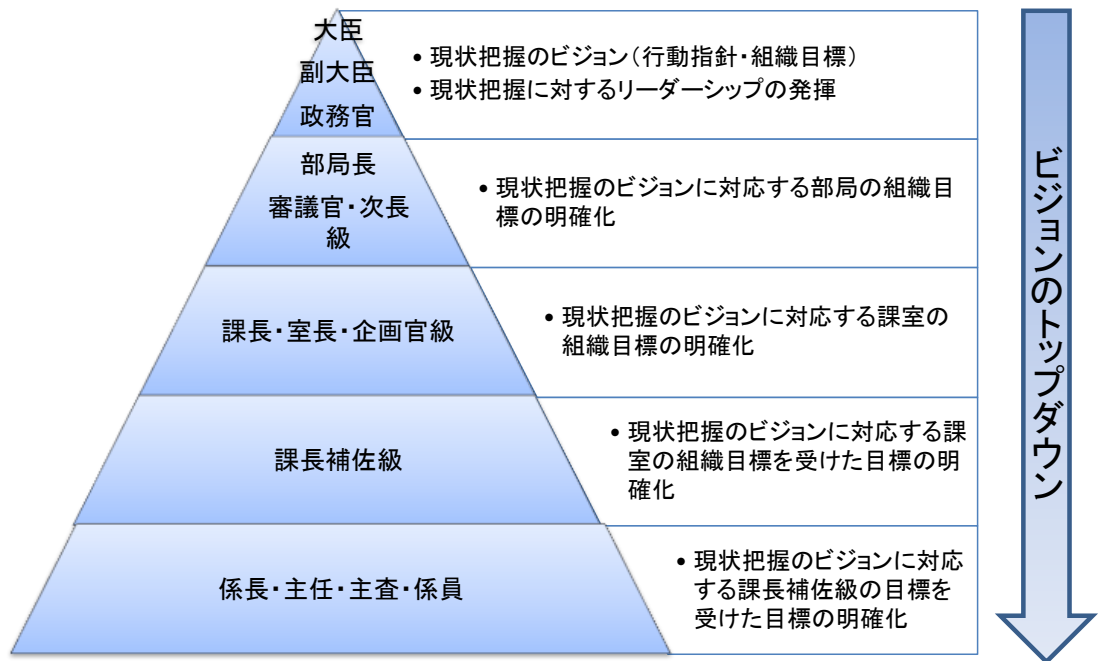
問題点

- 厚生労働省は国民一人ひとりの悩みを共有し解決するために存在する省庁であるにも関わらず、「国民一人ひとりの悩み」を適切に把握できているのか。そして、厚生労働省が目指すべき現状把握のビジョンは、行動指針、組織目標等で示されているところであるが、個々の職員の現状把握のビジョンと合致しているのか。

解決策

現状把握に向けた政務三役のビジョンの明確化と職員とのコミュニケーションが必要であるとする。

- 政務三役から示された現状把握のビジョンと職員ひとり一人の現状把握のビジョンが合致するよう政務三役を含め省内職員全ての努力が必要。
- 現状把握の方向性が間違った方向性とならないよう、政務三役が職員に対して明確な現状把握のビジョンを示すとともに、リーダーシップを発揮する必要がある。
- この際、職員ひとり一人の現状把握のビジョンのボトムアップと政務三役のビジョンのトップダウンをうまくつなげることが、組織の活性化・厚生労働省の一体感につながる。



留意点

- 必要な訓練・研修の提供
- 問題意識を持った現状把握
- 個人のビジョンのボトムアップでのビジョン共有化
⇒ 個人の目標・ビジョンと組織の目標・ビジョンの一致を目指す。

現状把握力を向上させるための省内における必要な機能等について

1. 現状把握力を向上させるための省内における必要な準備

厚生労働省における現状把握力を高めるためには、今後、以下のような準備が必要と考える。

- 現状把握力向上のための組織の充実に向けた予算化
- 政務三役と密にコミュニケーションを取り、政務三役のビジョンを現状把握力向上に落とし込むための企画立案
- 政務三役のビジョンを踏まえた上での各部局とのコミュニケーション
- 個人レベル・組織レベル（インフラ）・ツール整備のための企画立案
- 組織内における適切な情報、分析の量・質の検証
- 組織内における情報共有システムの構築
- 個人学習・コミュニティー活動等を支援するための企画立案・実行
- 定量的・定性的分析についてのリテラシー・技術向上の企画立案
- 各部局への定量的・定性的分析のコンサルティング業務

2. 今後のスケジュール

厚生労働省が現状把握力を身につけ、習慣化させていくゴールを達成するためには、以下のようなスケジュールが考えられる。

- ① 実務経験者等を交えての課題・実行可能な方策の精査（2ヶ月程度）
今回の報告書にもとづき、外部からの実務経験者等を交えながら、整理された現状把握力向上のための課題・実行可能なものについて、精査。
- ② 計画策定・実行準備（2ヶ月程度）
①で整理された事項に基づき2年程度の計画策定・実行準備。グループ又は課室の設置で行うのか、各部局の機能を増強するのかについて検討。
- ③ ②までにまとめられた計画にそって実行。