

# 業務改善・効率化に係る提言

厚生労働省改革若手プロジェクトチーム  
Aチーム

## 目次

I	はじめに	- 4 -
II	改革の必要性	- 5 -
1	社会的要請	- 5 -
(1)	パフォーマンスの向上	- 5 -
(2)	コスト削減	- 6 -
2	対応の方向性	- 6 -
(1)	組織の生産性の拡大	- 6 -
①	職員増の必要性	- 6 -
②	組織の生産性の拡大	- 8 -
(2)	コストの削減	- 8 -
3	改革における留意点	- 9 -
III	具体的提言	- 11 -
1	組織の生産性の拡大	- 11 -
(1)	不要業務の縮減	- 11 -
①	国会業務の改善	- 11 -
1)	質問通告の改善	- 13 -
2)	国会待機の効率化・国会答弁メモ作成の簡素化	- 15 -
3)	国会答弁メモの様式の改善	- 16 -
4)	財務協議の改善	- 16 -
5)	随行人数の縮小・部局長対応の緩和	- 17 -
6)	コストの明確化	- 17 -
②	業務補助室の設置	- 17 -
1)	調査業務（いわゆる「調べ物」）	- 18 -
2)	資料のデータベース化	- 19 -
3)	国民の皆様からの電話・メール対応	- 19 -
4)	会議準備（会議室予約・設営・資料セット・誘導・片付け等）	- 19 -
5)	国会答弁資料のセット	- 20 -
③	通達・通知等の公文書の発出業務の簡素化	- 20 -
(2)	個々の職員の生産性の向上	- 21 -
①	作業効率性の向上	- 21 -
1)	整理、整頓、清掃、習慣化（4S）の推進 ～リユース・リデュース・リサイクル（3R）と合わせて～	- 22 -
ア	書類保存を個人で楽しむ（職員を促す）	- 22 -
イ	定期的に組織的に取り組む	- 23 -
2)	電子ファイルの管理・共有方法の向上 ～ 省内イントラネット（ファ	

イル共有、共有ワークスペース)の有効活用 .....	- 23 -
ア ファイル共有(省内)を階層化する .....	- 24 -
イ 共有ワークスペース(省内)掲載情報を厳選する .....	- 25 -
ウ 省内イントラネット使用状況把握・監督者の設定 .....	- 26 -
3) ヘルプデスクの有効活用の周知徹底 .....	- 26 -
4) システムアドバイザーの設置 .....	- 27 -
5) 職場外での作業用パソコンの利用拡大 .....	- 27 -
② 能力向上 .....	- 28 -
1) 厚生労働省職員として求められる人材像、獲得すべき能力・専門知識の 提示 .....	- 29 -
2) 能力・専門知識の習得方法の提示 .....	- 31 -
3) 固定人事の柔軟化と研修の充実 .....	- 32 -
4) 情報提供の充実 .....	- 32 -
5) キャリアカルテの導入 .....	- 32 -
(3) 組織としての生産性の向上 ～ 人事配置の適正化 .....	- 33 -
① 業務量の実態把握 .....	- 34 -
② 部局長・課室長の人事評価への反映 .....	- 34 -
③ 部局・課室を越えた政策の優先順位付け .....	- 35 -
④ 職種・年次・役職にとらわれない柔軟な人事 .....	- 35 -
2 資源投入量の削減 .....	- 38 -
(1) コストの揭示(コストの「見える化」) .....	- 38 -
① 各月の光熱水料等の公開 .....	- 38 -
② コピー機印刷にかかる金額等の揭示 .....	- 39 -
(2) 消耗品の管理の徹底 .....	- 39 -
(3) 時間に対するコスト意識の醸成 .....	- 40 -
IV 改革の留意点 .....	- 41 -
1 厚生労働省改革担当ポストの常置 .....	- 41 -
2 PDCAサイクルの必要性 .....	- 41 -
V 終わりに：リーダーシップの重要性 .....	- 43 -

## I はじめに

厚生労働省は、我が国の未来を支える省でなければならない。

社会保障政策・労働政策を通じて、国民に安心と安全を提供し、国民生活・経済活動を永続的に支えていかなければならない。

しかし、我々が直面しているのは、厚生労働省の危機である。

医療、介護、労働、年金、福祉、少子化対策と、我々の所管する行政は幅広い上、寄せられる社会的ニーズは極めて大きく、職員個人に負荷される業務量は過大となっている。次から次へと発生する新たな業務に、対応が追い付かない。

加えて、連日、国民から強い批判が寄せられている。年金記録問題を始めとした厚生労働省の不祥事に対する批判は当然であり、我々は真摯に反省する必要があるだろう。

しかし、こうした過労と批判の連続に、職員は厚生労働省で働くことの誇りと意義を失いかけており、厚生労働省のパフォーマンスの低下をもたらしている。これが、厚生労働省が陥っている危機である。

しかし、悲観ばかりもしてはられない。厚生労働省を危機から立ち直らせることができるのは、我々厚生労働省しかない。今我々が変わらなければ、不利益を被るのは、本来我々が守るべき国民である。

失われた信頼を取り戻し、我々が誇りを持って働くことができる環境を作り上げるためには、まず、社会から求められるニーズに、一つ一つ迅速かつ適切に応えていくことが必要である。そのためには、我々が能力を最大限発揮し、厚生労働省のパフォーマンスを最大化することが求められる。

厚生労働省改革若手プロジェクトチームAチーム（以下「Aチーム」という。）は、限られた資源の中で、いかにして厚生労働省のパフォーマンスを向上させるか、という点に主眼を置き、厚生労働省を再生させるためのいくつかの提言をまとめた。提言は、本省職員約3,200人を対象とした職員アンケートから得られた貴重な意見を踏まえたものとなっている。

提言は、2ヶ月という短期間の中、チーム員それぞれが本来業務も行いながら検討を進めてきたものであり、十分議論が尽くされていない部分もあるが、改革の方向性としては、どれも重要なものであると信じている。

是非とも、省内幹部の強力なリーダーシップの下、その実現に向けた取組をお願いしたい。

以下が、我々Aチームの提言である。

## Ⅱ 改革の必要性

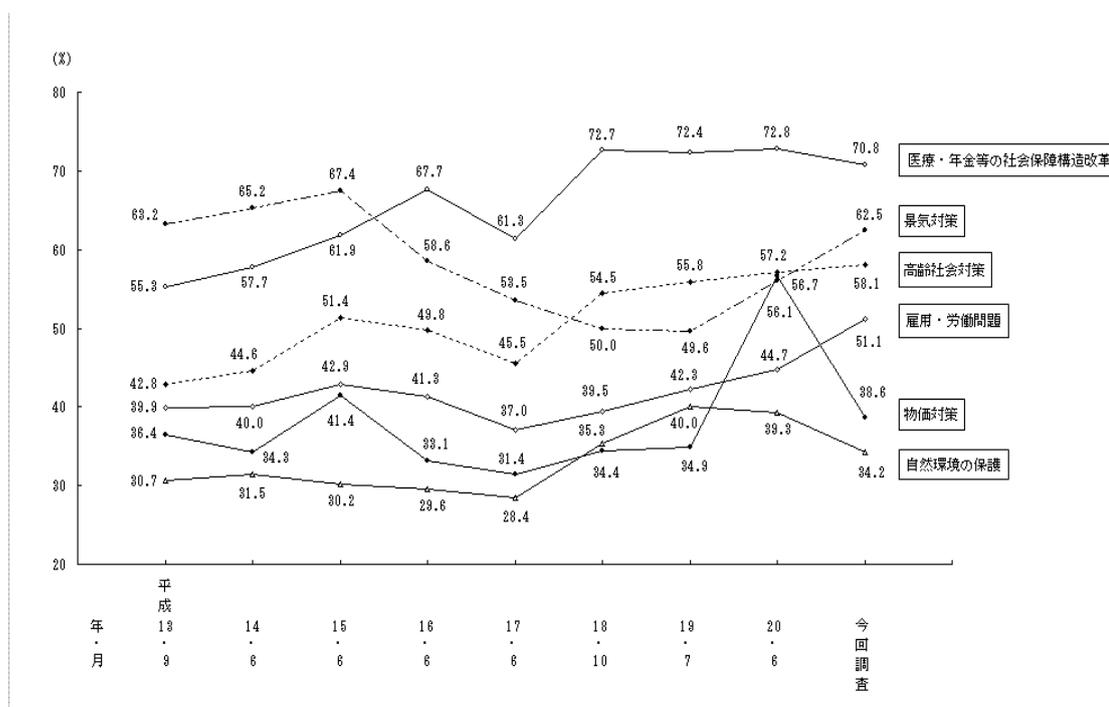
### 1 社会的要請

#### (1) パフォーマンスの向上

少子高齢社会が進行する中で、国民生活の安全・安心を保障し、財源・経済成長に係る問題を解決していく観点からは、社会保障政策・労働政策の改革を急ピッチで進めていかなければならない。これは国民の要請である。

実際に、内閣府の「国民生活に関する世論調査」（平成21年6月）においては、「政府に対する要望」項目（複数回答）は、「医療・年金等の社会保障構造改革」を挙げた者の割合が70.8%と最も高く、「景気対策」（62.5%）、「高齢社会対策」（58.1%）、「雇用・労働問題」（51.1%）等の順となっている。

【政府に対する要望（時系列）】



厚生労働省は、これまでも、時代の要請に応えるための制度改革を進めてきているが、そのスピードは遅く、医療資源の地域偏在・不足、介護職員の労働待遇の改善・介護需要への対応、年金記録問題への対応、非正規労働者の待遇改善、保育サービスの拡充等々、喫緊の課題が山積している。

国民から求められている課題を少しでも早く解決し、国民生活の安全・安心を確保するためには、厚生労働省が、これまで以上のパフォーマンスを発揮する必要がある。

## (2) コスト削減

しかし、現在の財政状況は、厚生労働省のパフォーマンスを上げるために、無尽蔵に資源（税財源）を投入できる状況ではない。

既に、平成 22 年度の一般会計予算に占める厚生労働行政関係予算は 28 兆円であり、特別会計まで合わせると、112 兆円が厚生労働行政に投入されている。

少子高齢社会の進行により、労働人口が減少し、社会保障サービスの受給人口が増加する中で、今後一層の社会保障給付費の増は避けられないと考えられ、何らかの形で国民に一定の負担を求めることが想定される。

こうしたときには、行政のムダが省かれていなければ、その負担について、とても国民の理解が得られないであろう。

莫大な予算を執行し、また今後負担を求める施策を進めていかねばならない厚生労働省は、少しでも国民の理解が得られるよう、コスト削減を行うことが必要である。

(1)及び(2)を踏まえると、厚生労働省は、投入資源を最小化（コスト削減）しつつ、かつ、政策の内容の充実及びその効果の最大化（パフォーマンスの向上）を行うことが求められていると考えられる。

## 2 対応の方向性

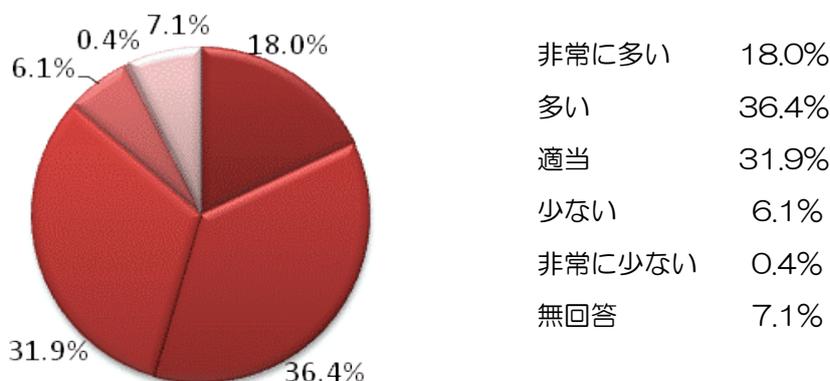
### (1) 組織の生産性の拡大

#### ① 職員増の必要性

厚生労働省のパフォーマンスを向上させるのに、最も簡単な方法は、労働投入量を増やすこと（職員を増やすこと）である。

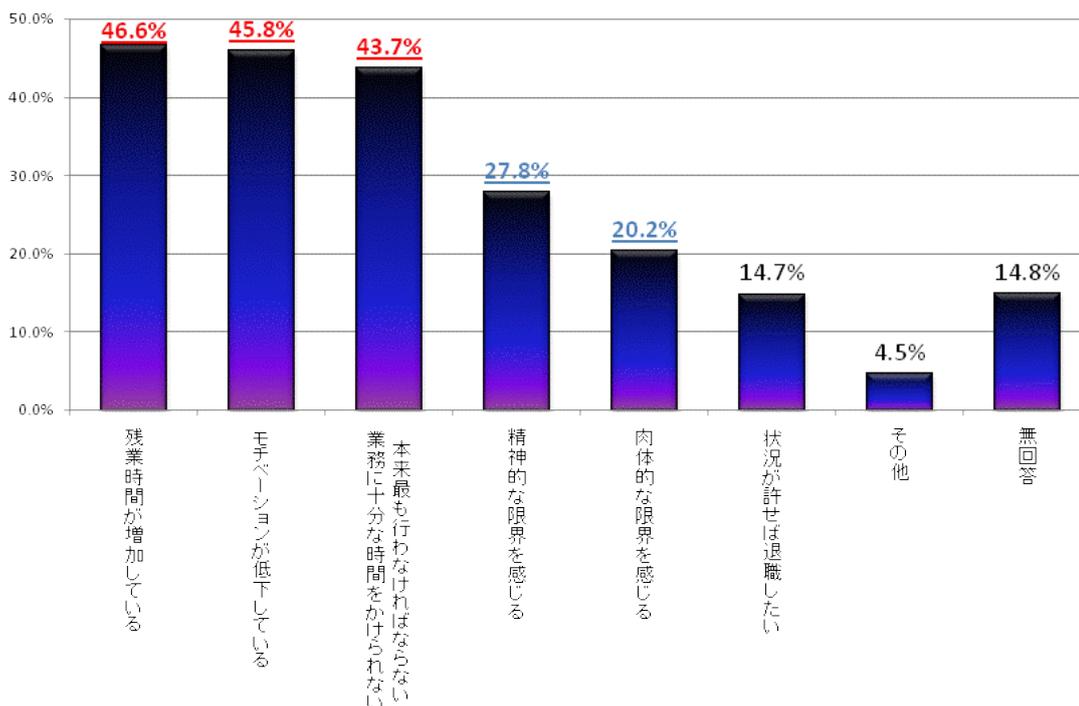
職員アンケートによると、業務量が「非常に多い」と回答した職員は全体の 18.0%、「多い」と回答した職員は全体の 36.4%であり、合わせると全体で半数を超える。

【自分の業務量を多いと思うか（単数回答）】



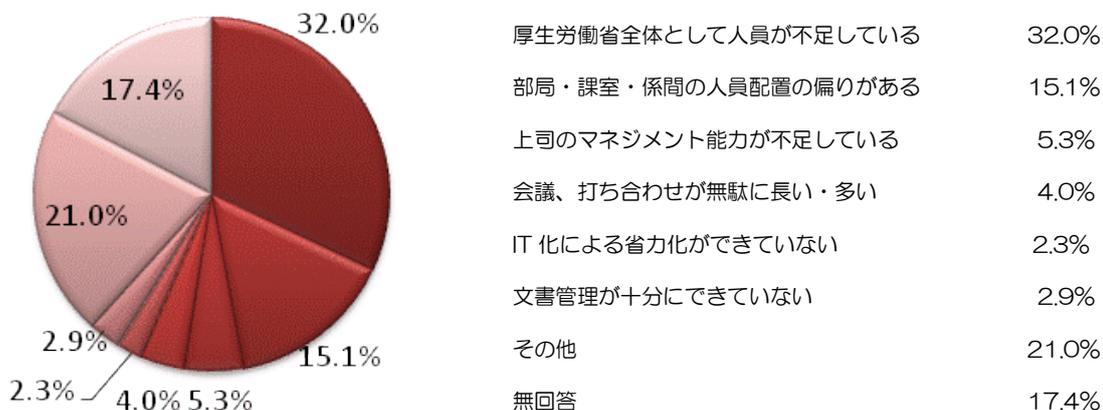
また、職員アンケートで業務の負担感について尋ねたところ、「本来最も行わなければならない業務に十分な時間をかけられない（43.7%）」「モチベーションが低下している（45.8%）」といった意見が半数近くを占めており、組織的非効率性が蔓延している様子が見受けられるほか、「精神的な限界を感じる（27.8%）」「肉体的な限界を感じる 20.2%」など2～3割近い職員が心身の危機を実感している。

【業務の負担感により自分に該当するものは何か（複数回答）】



さらに、職員アンケートにおいては、業務負担を生じさせている一番の要因は職員の不足（32.0%）であるとされており、本来的には労働投入量を増加させることが必要かつ適切ではないかと考えられる。

【業務の負担の原因は何であると思うか（単数回答）】



時代の趨勢からしても、現政権が多用する「コンクリートから人へ」という言葉に象徴されるように、厚生労働行政の重要性が一層増大する方向にあることにかんがみると、厚生労働省のパフォーマンスを向上（ないし「維持」）させるために、今後、他省庁の職員数を減らし、厚生労働省の職員数を増加させることが期待される。

しかし、1で述べた財政状況を踏まえると、必要な職員数が確保できるかは不明であるとともに、増員の際には、現在の人員で最大限のパフォーマンスを発揮すべく取組をしているのかが問われるだろう。

このため、本提言では、労働投入量の増大（職員を増やすこと）については、上に示したとおり必要性を訴えるにとどめ、以下では、現在の人員でパフォーマンスを最大化させる方策、すなわち、組織の生産性を拡大させる方策を考える。

## ② 組織の生産性の拡大

組織の生産性を拡大するためには、次のプロセスを経ることが必要である。

- 1) 不要な業務を減らす。
- 2) 労働効率の向上（効率的な業務の実施）、職員の能力の向上により、個々の職員の生産性を向上させる。
- 3) 業務量の平準化、戦略的人員配置により、組織としての生産性を向上させる。

Ⅲにおいて、このプロセスに沿って、具体的方策を提言する。

## (2) コストの削減

厚生労働省においては、今年4月より、全省庁に先駆けて「省内事業仕分け」を実施し、コスト削減に向けて、独立行政法人等の事業や組織運営のあり方の見直し、予算事業の見直し等を進めている。また全省庁的な試みとして「行政事業レビュー」によりお金の流れを詳細に追いかけてムダがないか確認する取組や、「予算監視・効率化チーム」により予算の執行状況を監視し、予算獲得のための予算消化が行われていないかを監視する取組が開始されている。

これらの取組は、今後様々な成果を挙げていくものと思われるが、職員一人一人が自発的にコスト削減に取り組む意識を持ち、実行していかなば、このような取組があっても、その効果は限定的となる。

しかし、Aチームの実感として、職員の自発的なコスト削減の取組は、十分ではないと思われる。例えば、保存用の資料などは2アップ両面でコピーすれば、保存スペースも印刷代も大幅に節約されるが、ほとんどの場合なされていない。

（参考：コピー費用は厚生労働省の消耗品費用の約4分の3であり、約4億1千

万円に上る（Ⅲ 2 (1)②コピー機印刷にかかる金額等の掲示 参照）。）

このように、自発的にコスト削減がなされない最大の理由は、その予算制度にある。現在我が国で採用されている単年度予算制度では、当該年度に不用となった予算が、査定官庁に必要がないものとみなされ、翌年度以降の予算を減額される可能性がある。このため、予算を年度末に使い切らなくてはならないという心理が働き、結果として、ムダに予算を使い切る傾向が指摘されている。しかし、この点については、財務省を始めとした政府全体で検討すべき問題であり、Aチームの提言でその改善策について触れたとしても、その実効性に乏しい。

このため、Ⅲにおいては、現行の予算制度を前提として、日々、業務を遂行する場面で職員のコスト意識を醸成するための具体的方策を提言する。

### 3 改革における留意点

提言の実効性を担保するためには、次の点に留意する必要がある。

#### ① 職員のモチベーションを高めること

業務改善の実施者は、個々の職員である。職員が自発的に取り組まなければ効果は薄い。このため、業務改善がなぜ必要であるかや、それによりどのようなメリットが生じるのかを伝え、職員のモチベーションを高める必要がある。Ⅲの各提言においては、この点を心掛けた。

#### ② 制度化すること

職員のモチベーションを高める工夫だけでは、実効性は担保されない。組織として時には強制的に実施することや、当然の手順として日々の業務に組み込んでいくことが必要である。Ⅲの各提言においては、この点を心掛けた。

#### ③ P D C A (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回すこと

業務改善の取組自体も改善を続けていくことが効果を上げるために必要である。一定期間経過後には効果を測定し、検証し、必要な改善を講じる必要がある。Aチームが解散した後に業務改善に関するP D C Aサイクルを回すために専任ポストを要求する。Ⅳにおいて詳述する。

#### ④ リーダーシップが発揮されること

業務の改善・効率化は、すなわち組織運営の改善・効率化であり、これを効果的に進めるためには、リーダーと職員が丸となって進めていかねばならない。リーダーが職員を鼓舞することや、率先した業務改善を行うことにより、職員のモチベーションは増加するであろうし、導入が困難な改善案を後押しするのは、

リーダーの決断にかかっている。これについては、最も重要な点として、最後にVとして触れることとした。

### Ⅲ 具体的提言

#### 1 組織の生産性の拡大

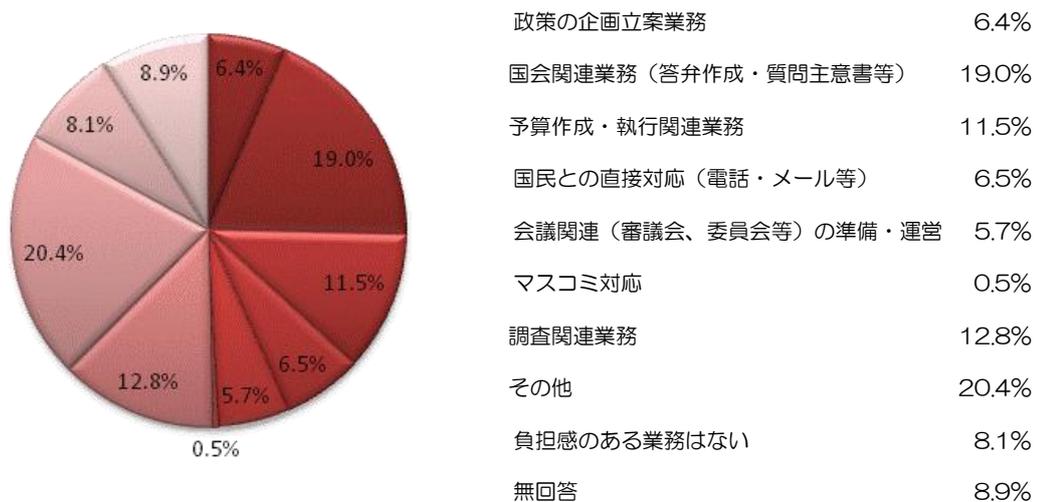
##### (1) 不要業務の縮減

###### ① 国会業務の改善

厚生労働省は、国民からの関心が高い行政を数多く所管しており、国会開会中は、国会議員の方々から多くの質問がなされている。国会において、厚生労働行政の在り方、施策の方向性等について議論をしていただくことは重要であり、是非とも活発な議論を行っていただきたい。また、国民に対する説明責任として、厚生労働省が国会議員の方々からの質問に真摯に対応することは当然と考えている。

しかしながら、国会関連業務は、事実として職員の大きな負担となっている。職員アンケートによると、業務量の観点から負担を感じる業務として、最もその数が多かった（19.0%）ものは「国会関連業務」である。

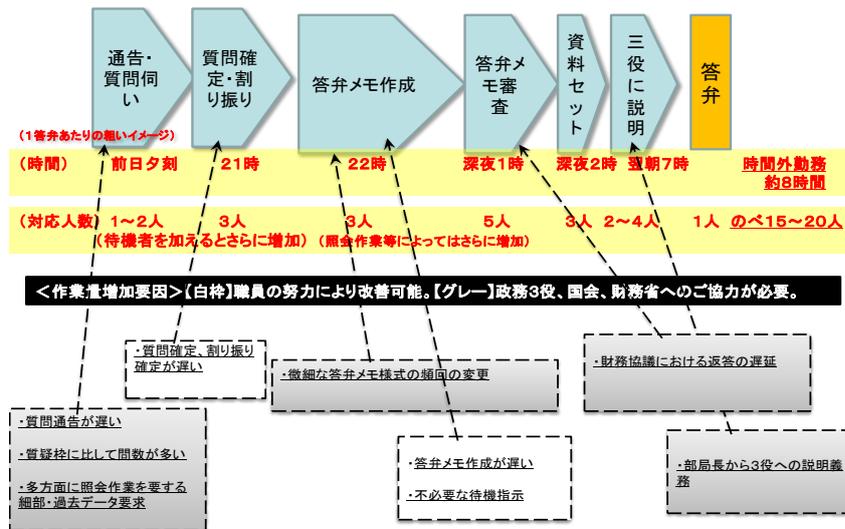
【業務量の観点から負担を感じる業務（単数回答）】



「国会関連業務」には、国会答弁、質問主意書、資料要求等に関連する様々な業務があるが、その中心となるのが「国会答弁関係業務」である。国会答弁関係業務は、長時間にわたる作業であり、多くの職員が深夜まで残業することにより対応している。厚生労働省の一層のパフォーマンス向上を目指すためには、この現状を改善し、より効率的に国会答弁関係業務をこなすことが必要である。

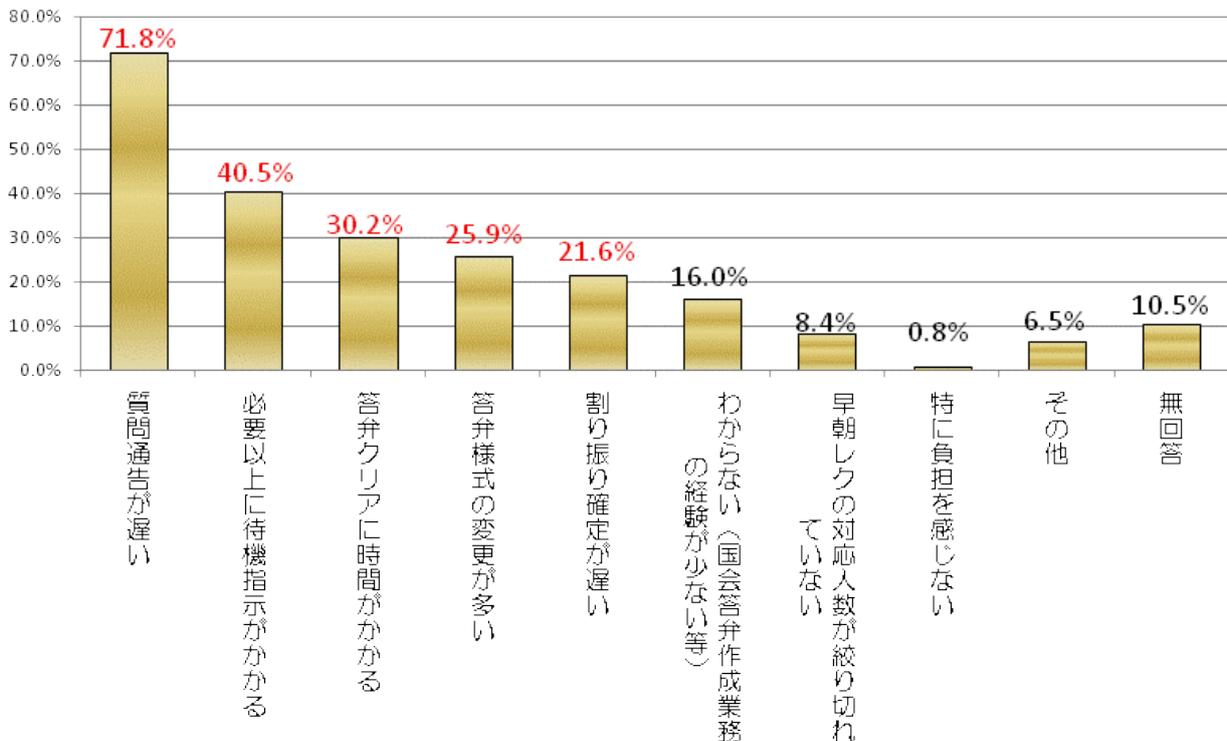
国会答弁関係業務は、具体的には次のようなステップで進められている。

## 国会答弁関係業務の流れと作業量増加要因



職員アンケートによると、これらのプロセスのうち、「質問通告が遅い」(71.8%)、「必要以上に待機指示がかかる」(40.5%)、「答弁クリアに時間がかかる」(30.2%)、「答弁様式の変更が多い」(25.9%)、「割り振り確定が遅い」(21.6%)等が負担と感じられていることから、これらの点を中心に、以下、国会業務の改善を提言する。

### 【国会答弁作成業務の負担と考えられる原因（複数回答）】



なお、国会答弁関係業務の効率化に関しては、他省庁（財務省、外務省の改革提言等（※））においても、質問通告期限の徹底等の提言が見られることから、国会業務の改善は、厚生労働省固有の問題ではなく、全国的にニーズが高いものであることを申し添える。

※ 「財務省が変わるための 50 の提言～Motivation, Open, Flexible～」(平成 22 年 4 月 財務省改革プロジェクトチーム) : <http://www.mof.go.jp/singikai/mofpt/mofpt.htm>

「一しなやかに働き、活力ある外交を一外務省勤務環境改善のための具体的改善策」(平成 22 年 6 月 女性職員の勤務環境改善のためのタスクフォース) :

[http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/shocho/pdfs/josei\\_teigen.pdf](http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/shocho/pdfs/josei_teigen.pdf)

## 1) 質問通告の改善

国会質疑の前には、国会議員から、質問内容が事前に所管省庁に通告される。この質問通告については、与野党合意により 2 日前が期限（2 日前ルール）と定められているが、実際の質問通告は、質問日の前夜であることが多い。質問通告の時間が遅くなればなるほど、職員の待機時間が長くなり、退庁時間が遅くなることから、職員アンケートにおいては、最も負担感の大きな国会答弁関係業務として「質問通告が遅い」（71.8%）が挙げられている。

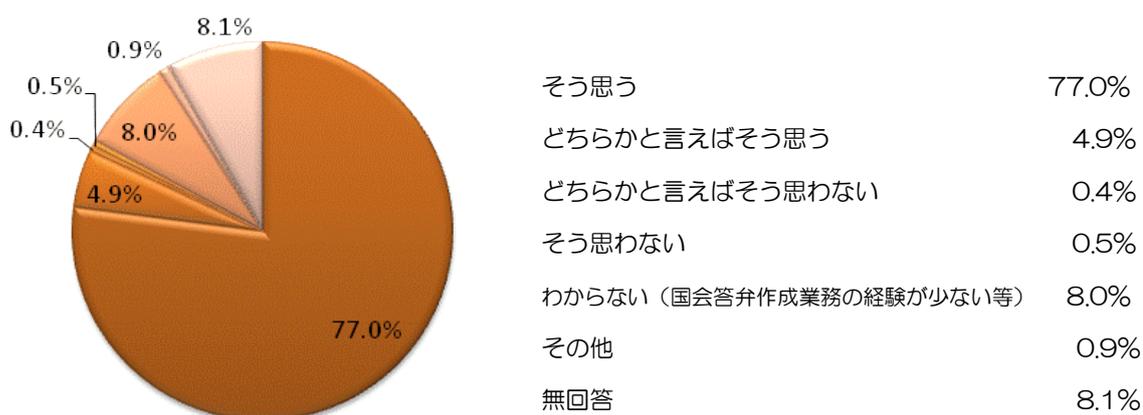
諸外国では、議会における事前通告が通常比較的早く行われており（例：英国：3 日前、独：前週金曜、仏：1 週間前）、仮に直前に通告があった場合には後日回答が認められている（参照：財務省改革 P T 資料（前掲））。また、国家公務員数が日本は極めて少ないこと（国民千人当たり：日本 12.6 人、英国 48.7 人、仏 53.1 人、独 22.3 人。内閣府経済社会総合研究所作成「公務員数の国際比較に関する調査」より）。これらを踏まえると、質問通告が遅い場合には、日本における国会答弁関係業務の負担は国際的にも群を抜いている。

また、質問通告で提示された質問項目が、国会の質疑時間中に質問されずに終わる場合がある（「空振り答弁」）が、これは、質問通告の段階で明らかに質疑時間に終わらない量の問題を提示されることによるものであり、これに対応するための国会答弁関係業務が極めて非効率となっている。

さらに、多方面に照会作業を要する詳細なデータを国会答弁で要求される場合もあり（例「〇〇データについての都道府県別・過去 20 年分」等）、前夜に質問通告があった場合でも翌朝までにデータを揃えることが求められ、照会作業のために厚生労働省だけでなく、地方自治体等多方面にもかなりの負担を生じさせていることがある。

このような現状を受け、職員アンケートにおいては、国会業務の負担軽減には、「国会側の意識・協力」が必要と回答した職員が 77.0% に上っている。

【国会業務の負担減には、国会側の意識・協力が必要と思うか（単数回答）】



国会答弁関係業務における業務改善は、後段の2)から4)までに述べるもののみならず、国会側の御協力が不可欠であると考えられる。

このため、次の3点について、厚生労働大臣より国会に対して、質問者に徹底を求めるよう申入れを行っていただきたい。

- ・ 質問通告期限（2日前）の徹底
- ・ 質疑時間に応じた質問項目数の配慮
- ・ 要求データの内容に応じた回答期限の緩和、資料要求への変更

また、これと併せて、申入れ事項の遵守による厚生労働省のパフォーマンスの向上への効果をご理解いただくことで、申入れ事項の実効性を高めるために、質問者ごとの質問通告時間、質問数、空振り答弁数と厚生労働省内で作業に要したおおよその時間等をランキングにした資料を定期的に国会に対し情報提供するとともに、厚生労働省ホームページにおいて公表する。

なお、質問主意書（※）についても同様に、要求内容に応じた回答期限の緩和、資料要求への切替について国会に申し入れを行い、併せて質問者ごとの質問主意書提出数、質問内容、質問数等をランキングにした資料を定期的に国会に情報提供するとともに、厚生労働省ホームページにおいて公表することとする。

※ 国会における口頭の質疑ではなく、国会議員から行政に対する質問が書面でなされるもの。質問主意書に対する答弁は、政府として閣議決定する必要があるため、いかなる問数・内容であっても原則7日以内に回答が求められることから、業務が極めて煩雑化する。

## 2) 国会待機の効率化・国会答弁メモ作成の簡素化

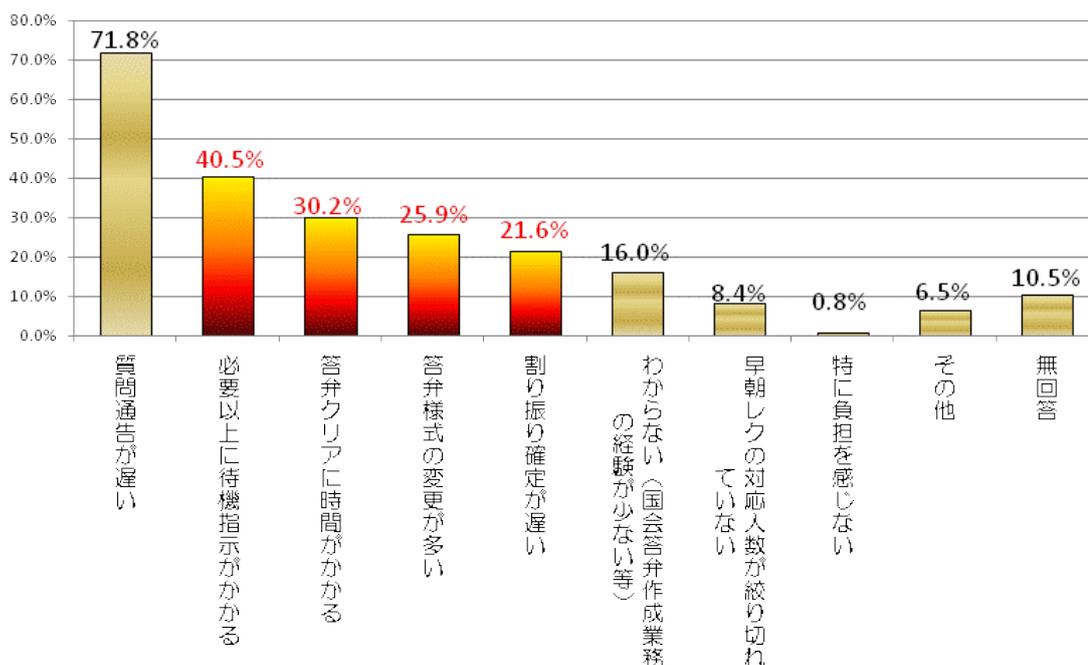
国会で次の日に質問される問が出そろふまでは、各課室の国会担当職員は時間外で業務がなくとも在席しておく必要がある（「国会待機」）。職員アンケートにおいては、「必要以上に待機指示がかかる」と回答した職員が 40.5% に上った。

また、質問が通告されたら、速やかに答弁資料を作成する担当課室を決定（「割り振り確定」）する必要があるが、答弁資料の作成には膨大な作業が伴うことから、課室間の交渉にいたずらに時間を費やしている例が見られる。過去に比べ、割り振り確定の早期化は進んでいるものの、職員アンケートにおいては、「割り振り確定が遅い」と回答した職員が 21.6% に上っている。

さらに、答弁資料のうち、担当課室が作成した答弁メモについては、課室長、部局長等の決裁を経る（「答弁クリア」）必要があるが、担当と課室長等とのイメージが合致せず頻回の書き換える必要があることなどにより、非常に多く時間を要するという問題があり、職員アンケートにおいても、30.2% の職員が「答弁クリアに時間がかかる」と回答している。

これらの問題点については、過去に厚生労働省内で詳細な提言（平成 21 年 2 月 2 日事務連絡「国会及び質問主意書関係業務の見直しについて」。別添資料参照。）がなされており、一定の改善はみられるが、職員アンケートにおいて問題を指摘する職員が多いことを踏まえ、国会、また同様の問題を有する質問主意書関係業務について、そのフォローアップを徹底する。

【再掲；国会答弁作成業務の負担と考えられる原因（複数回答）】



### 3) 国会答弁メモの様式の改善

国会答弁メモの様式については、より国民に分かりやすく簡潔な答弁とするため、政務三役より、頻繁に様式変更の御指示をいただいている。

しかし、

- ・ 変更の趣旨が分からない微細な修正指示が少なからずあること
- ・ 様式の変更が頻繁にあることで、国会答弁メモを作成するごとに毎回指示を満たしているかチェックする必要があること
- ・ 三役で異なる様式が用いられていること

等から、職員に少なからぬ作業負担をもたらしている。アンケートにおいては、25.9%の者が「答弁様式の変更が多い」と回答した。

聞き手に分かりやすく簡潔な答弁とする必要性は決して否定されるものではないものの、

- ・ 必要性の薄い様式変更の最小限化
- ・ 政務三役での様式の統一化

等について、御検討いただきたい。

### 4) 財務協議の改善

厚生労働省内で合意を得た国会答弁メモのうち、今後の予算対応の有無等に関するものについては、その内容を財務省の担当者が確認する慣習があるが（「財務協議」、財務省側の確認担当者の不在等により、返答に時間を要し（遅い場合は数時間）、作業終了時刻が更に遅くなる傾向がある。

また、財務協議の必要性が必ずしも考えられない国会答弁メモについても、確認を求められる場合が多い。「政治主導」と言われる中では、官僚間で行われる財務協議のプロセスも縮小されるべきであろう。

このため、次の2点について、財務省に対して対応の改善を申し入れる。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 財務協議における迅速な審査（原則 30 分以内）</li><li>・ 財務協議にかける国会答弁メモの厳選</li></ul> |
|--|

また、これらが十分守られない場合には、申入れ事項の実効性を高めるために、財務協議を行った答弁数、財務協議に要した時間等をランキングにして公表する。

## 5) 随行人数の縮小・部局長対応の緩和

現在、国会答弁に関する政務三役への事前説明は、部局長からと限定されているが、答弁内容自体が施策の細かい内容に関するものであることも多く、結局関係者が複数（課室長、補佐、係長等）随行することが常態化しており、厚生労働省の人員不足による業務停滞に拍車をかけている。

このため、政務三役への説明を部局長のみとする制限を緩和し、答弁内容に応じた、柔軟な対応とすることを政務三役に御検討いただきたい。

## 6) コストの明確化

上述のとおり、国会答弁関係業務の負担は甚大であるが、長年にわたりこの状況が常態化している結果、職員の間では、諦めが強く、効率化に向けて取り組む意識に欠ける点も危惧される。

職員の国会業務効率化に取り組む意欲を喚起し、また、国会、政務三役の方々に対しても、国会業務の全体像をお伝えし、改善に向けて協力いただくためには、国会業務に係る人員やその労働時間、すなわち、国会業務により発生するコストを積極的に明らかにする必要がある。

このため、通告時間をはじめとした各作業工程の時間、人員数等が記録できる「国会答弁資料作成作業進捗表」（別添資料参照）を導入し、国会答弁資料のセットに要する時間・人的コストを把握するよう努める。

得られたデータは、1)の申入れに係る情報提供の基礎データとして活用するとともに、質問ごとにその情報を答弁メモに記載し、政務三役の目に触れるようにすることとする（「新・答弁資料」別添資料参照）。

## ② 業務補助室の設置

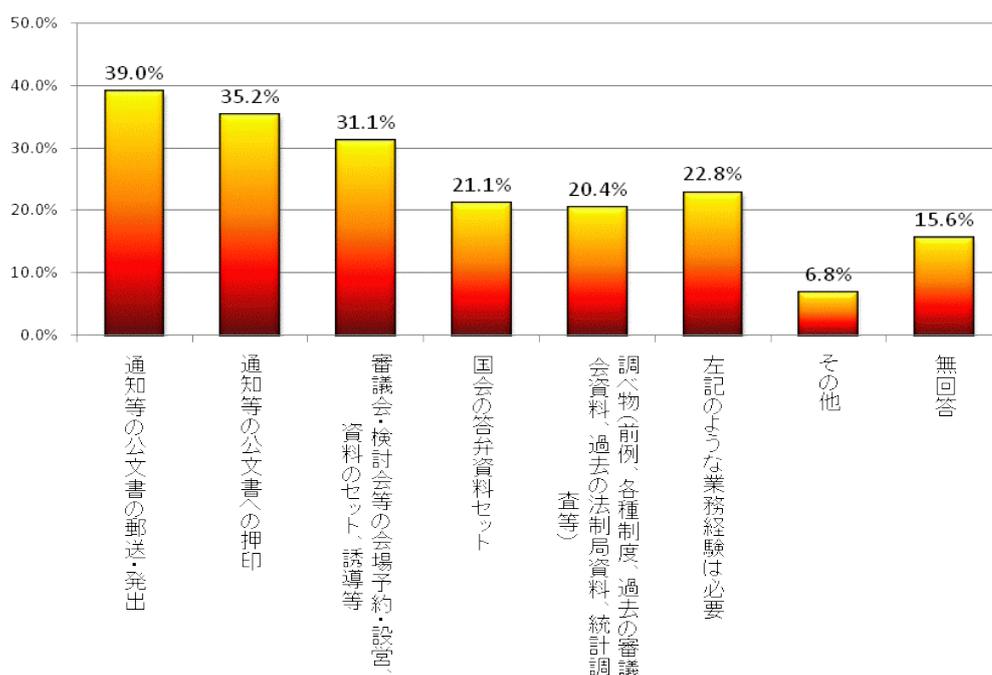
職員アンケートにおいては、業務量が多いことによって、「本来最も行わなければならない業務に十分な時間をかけられない」と回答した職員が43.7%（7頁）であった。また、調べ物、会議準備、通知の発出作業等により、本来業務に集中できないとの結果も出ている。

こうした業務は、業務の内容から考えて、各課室からその業務を切り出し、集約化した方が、労働効率性は高い（人員×時間が最小化され、効率的であると期待できる）。

また、こうした業務に取られていた時間を、各職員がより専門性を発揮できる仕事に振り分けた方が、組織として労働資源（ここでは、職員の労働時間）を効果的に活用することができ、組織の生産性が上がると考えられる。

実際、多くの民間企業では、各職場で行われる作業の「選択と集中」を行い、専門性を必要としない業務を一括化・外部化し、生産性を高めている。

【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）】



このため、各課室の調べ物作業や会議設営等の業務を一括して行う「業務補助室」を創設すべきである。

業務補助室が行う業務としては、次の1)から5)までが考えられる。

ただし、これらの業務を一手に行うとすると、かなりの人手を要することとなるため、まずは会議準備のみから始め、徐々に実施する業務の種類・規模、室の人員を拡大していくこと等が必要である。また、業務の質を担保するためには、各業務について、依頼した課室が業務を実施した担当者の評価を行う等の工夫が必要である。

（一定の専門知識を要するため、職員や厚生労働省の職務経験者・退職者等を活用して行う業務）

1) 調査業務（いわゆる「調べ物」）

制度の創設や改廃、行政としての見解を作成する等の作業には、過去の経緯や関連法令の解釈、関連機関の類似事例への対応状況等を調べることで、いわゆる「調べ物」が欠かせないが、このような調べ物作業は、重要であるものの、繁忙状況が厳しい中で、時間を要するものであるため、職員の業務負担の一要因となっている。また、同じ内容の調べ物を別々の課室において行っている場合もあり、組織全体として、効率的に業務が進められているとは言えない。

このため、業務補助室に、各課室の調べ物作業の一部（※）を集約化する

こととする。

※ あらゆる調べ物を行うことには限界があると考えられることから、内閣法制局用説明資料、審議会資料、国会答弁等、資料を探せば掲載されている情報に限る。

## 2) 資料のデータベース化

厚生労働省においては、基本的に資料が紙媒体で保存されており、その保存スペースにかなりの場所を割いている。

また、かねてから指摘されているとおり、厚生労働省は文書管理の状況が悪く、文書管理システムの活用・整理状況にも疑問がある。

厚生労働省の所管行政は歴史の古い制度が多く、1)で述べたように過去の資料を調べる必要がある場合が多いが、資料がこのような状況で保存されている場合は、効率的な調べ物をする事ができない。

もし、厚生労働省の資料が、基本的にデータで管理され、職員が容易に検索できる状況にあれば、調べ物についても、かなり簡便に行うことができる上、書類の保存に係る省スペース化が図られると考えられる。

このため、業務補助室において、各課室の内閣法制局用説明資料、審議会資料等を、検索可能なデータ形式で保存することとする。

## 3) 国民の皆様からの電話・メール対応

厚生労働行政は、国民に最も身近な行政分野であり、それだけ国民の関心も高く、厚生労働省にはマスコミや、学生・学者のみならず、一般国民からも多くの問い合わせや苦情が寄せられている。

特に、事件等が発生してその処理に追われている課室や、まさに制度改正を行っている課室などに問い合わせや苦情が集中し、その忙しさに拍車をかけてしまっている。

このため、業務補助室において、外線電話・メールを一括で受け、基本的な応答については、業務補助室で完結させてしまうこととする。

※ 今月より民間事業者に業務委託する形でコールセンターが設置されたが、民間事業者に委託する方式では、厚生労働行政の仕組みが極めて複雑であることを踏まえると、ほとんどの案件は対応が難しく、問い合わせの多くを担当部局につないでしまうことが想定される。また、職員等が対応を行う以上に詳細なQ&Aを作成する必要が生じ、担当部局の負担が増えるおそれもある。

(専門知識を要しないため、アウトソーシング等により行われるべき業務)

## 4) 会議準備(会議室予約・設営・資料セット・誘導・片付け等)

厚生労働省は、解決すべき課題が山積しており、これらについての意見を

関係者・有識者から聞くための審議会、研究会等が頻繁に行われている。

審議会等を開催するためには、事前の政策内容の検討だけでなく、会場の予約、開催案内のホームページ掲載、資料のセット、テーブル・椅子等の設置、筆記用具・飲み物の準備、傍聴受付、資料の配布、片付け、と実に様々な庶務業務が必要となる。

これらの庶務業務は、担当課室ですべて行っており、審議会等が重なると、庶務担当者はかなりの業務負荷となる。

このため、業務補助室において、これらの会議準備を行うこととする。

#### 5) 国会答弁資料のセット

厚生労働省は、国会開会中、連日国会議員からの大量の質問を受けるため、次の日に大臣等にレクするために大量の国会答弁資料を組む。

資料を組む作業は、基本的に各課室からの国会答弁資料がすべて出そろって深夜から始まるため、それまで待機していなければならない職員が多く、これがかなりの負担になっている。

このため、国会答弁資料セットについても、業務補助室において行うこととする。

※ 資料セットの作業は深夜業務であり、アウトソーシングすると、現在職員が行っているよりもコスト高になることも考えられるが、連日の深夜労働で職員が疲弊し日中に十分な仕事できていないコストを踏まえると、業務補助室の取組によりこれが削減しうるという点も考慮すべきである。また、国会対応が改善され、資料セットが深夜ではなく日中に行われることとしても、資料を組む作業は集約化した方が効率的であると考えられる。

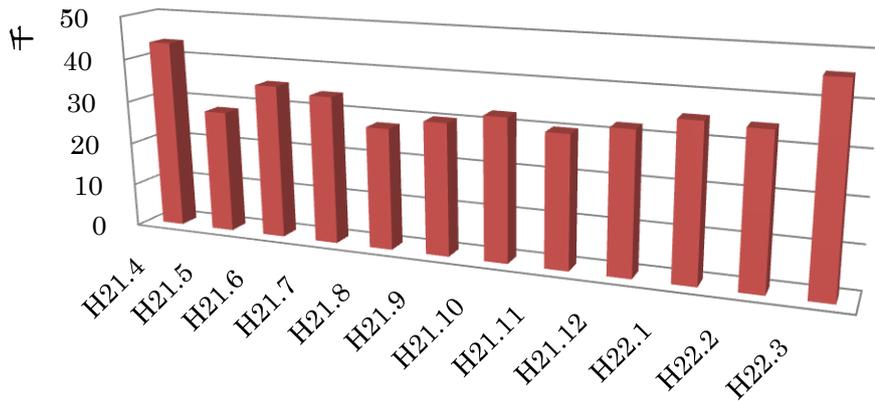
### ③ 通達・通知等の公文書の発出業務の簡素化

所管行政の幅が広く、また頻繁に制度改正を行う厚生労働省においては、制度改正の連絡や、解釈通知の発出等公文書の発出が多い。平成 21 年度においては、厚生労働省から発出された延べ 41 万通の郵便のうち、その多くが通達・通知であると考えられる。

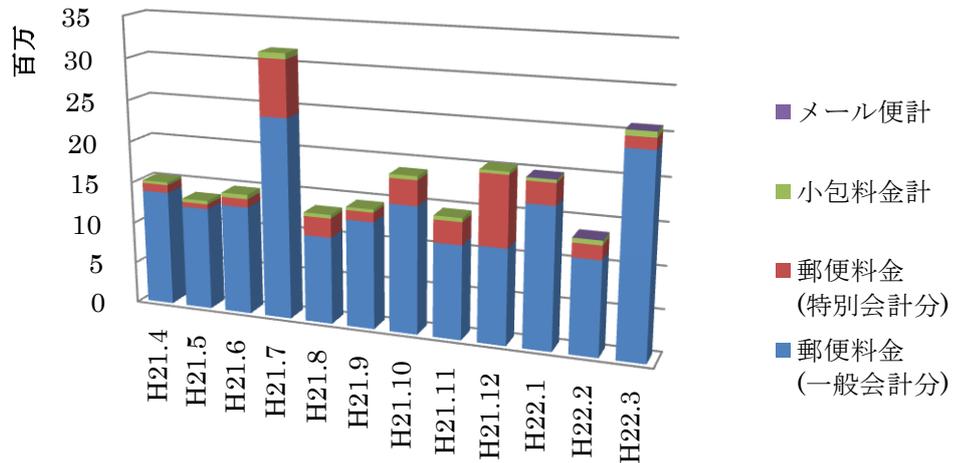
通達・通知の発出は郵送で行われているため、公印押印業務、封筒封入業務等により、職員の業務量の増を招いており、職員アンケートにおいても、約 4 割の職員から、「通知等の公文書の郵送・発出業務」は、これを自分で行うのではなく、「より優先させるべき業務に集中すべき」との回答を得ている。

また、費用の面でも、平成 21 年度の封筒代金約 800 万円、郵送代金約 2 億 1 千万円のうち、その多くが通達・通知に係るものとなっている。

【平成21年度 郵便数 (単位; 通)】



【平成21年度 郵便料 (単位; 百万円)】



このため、厚生労働省から発出する通達・通知等の公文書については、内部部局、地方自治体、関係団体等に対するものを含め、その必要性が高いものを除き、公印を省略し、メールにより送付することとする。

## (2) 個々の職員の生産性の向上

### ① 作業効率性の向上

(1)で述べた不要な業務の削減だけでなく、個々人が効率的に作業を遂行する工夫も、厚生労働省のパフォーマンスの向上のためには重要である。

職員個々人の作業効率を向上させるためには、作業環境の向上を図ることが必要である。例えば製造業では、「整理」「整頓」といった日本企業の作業環境の特長である5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）が、その生産性を向上させ

るものとして国際的に認知されているが、厚生労働省の職場においても、同様の取組が効果的ではないかと考えられる。

一言に「作業環境」といっても、我々の職場において行われる主な「作業」は、「探す」「書く」「意思疎通する」「共有する」「保存する」等であり、これらを行いやすくするような環境整備が、まさに作業環境の向上である。

これらの作業を効率的に遂行するため、特に「探す」「保存する」を効果的に行うための書類保存の工夫や、我々の作業と密接に関わるパソコン、システム等のITのより能率的な活用方法について、以下提言する。

#### 1) 整理、整頓、清掃、習慣化（4S）の推進 ～リユース・リデュース・リサイクル（3R）と合わせて～

我々の作業の中で、書類を「探す」作業はかなり大きな負担となっており、これに費やす時間を減らすことで、作業効率をかなり高めることができる。

そのためには、体系的に書類を「保存する」という作業が必要となるが、現在、厚生労働省においては、行政文書管理のルールはあるものの、効果的な書類の活用に資するものとして十分に機能しているとは言えない。文書保存については、管理を担当する個人の能力に左右されており、業務量が多い課室においては、どうしても書類の整理や丁寧な保存が後回しとなり、体系的に文書が保存されていない状態となっている。

結果として、過去の書類はもちろん、現在進行中の業務の書類でさえもすぐに探し出せず時間をロスするといったことが頻発しており、個々人の作業効率を低下させているだけでなく、必要な書類を紛失するなどの組織全体としての損失につながるおそれもある。

書類管理の重要性とその改善方法については、これまでも様々なところで提言がなされてきたものの、十分に機能していないのは、個々人の書類管理に対するモチベーションが低い（忙しさを理由に書類管理を後回しにする）ことと、組織的な対応が足りないことであると考えられる。このため、業務多忙であっても書類管理に取り組めるよう、書類管理に対する物理的・心理的ハードルを下げ、職員をやる気にさせることや組織として強制的に取り組むことが必要である。

#### ア 書類保存を個人で楽しむ（職員を促す）

個人や課室単位で書類管理の改善を楽しんで行うことができるよう、書類管理状況を点数化するツールを提供する。（4S・3R点数表については別添資料参照）

## イ 定期的に組織的に取り組む

半年に1度程度の強制的な取組として、全課室に対し、4S・3Rの点数結果の報告を義務付け、書類整理ランキングとして公表し、点数が低い課室に対しては、1ヶ月以内の改善を指示する。

なお、この取組は必ず業務の繁忙期を避けて行うこととする。

## 2) 電子ファイルの管理・共有方法の向上 ～ 省内イントラネット（ファイル共有、共有ワークスペース）の有効活用

我々は、書類を電子媒体でも管理しており、1)で示した整理・整頓等の重要性は、電子媒体についても当然当てはまる。

厚生労働省で稼動している省内イントラネット※には、情報共有の仕組みとして、「掲示板※」「ファイル共有※」「共有ワークスペース※」の3種類がある。このうち「掲示板」については、期間を限って省内に周知する文書を載せるという使用方法が定着し、またシステム上も期間経過後は文書が自動削除される仕組みとなっているため、一定の秩序が保たれている。

しかし、「ファイル共有」については、ガイドラインに定められた使用方法がほとんど守られておらず、「共有ワークスペース」については、ガイドラインすら設定されていない。これらを各人が思い思いに使用していることから、中身が雑然とし、どこに何の情報があるかが一見して分からない状況にある。

これらに保存されたファイルを探す作業により、作業効率が大幅に低下していることから、「ファイル共有」「共有ワークスペース」の使用法の改善について提言する。

なお、ファイル共有、共有ワークスペースともに、省内、局内、課室内の3つの階層が設定されていることから、以下では、階層の違いを、例えば「ファイル共有（省内）」、「ファイル共有（局内）」のように、括弧書きで表記する。

※ 省内イントラネット …厚生労働省の省内イントラネットは、「共働支援システム」と名付けられている。

※ 掲示板 …省内イントラネットの機能の1つ。職員は誰でも文書（ファイル添付も可能）を掲載することができ、掲載した文書は各職員の省内イントラネットのトップページの掲示板欄に表示されるようになっている。各掲載内容にコメント等を付ける機能はない。

※ ファイル共有 …省内イントラネットの機能の1つ。ファイル共有（省内）には本省内の全職員が、ファイル共有（局内）・ファイル共有（課室内）にはそれぞれの所属員がアクセスでき、ファイルの閲覧・編集等が可能。

※ 共有ワークスペース …省内イントラネットの機能の1つ。申請することにより新規のワークスペースを作成することができ、所属部署を越えたファイルの共有等が可能となる。作成したワークスペース毎に閲覧可能者・編集可能者などのアクセス権の設定が可能となる点等がファイル共有と異なる。各職員の共有ワークスペースのトップページには、アクセス可能な共有ワークスペースが一覧で表示される。ワークスペースごとにテンプレート（掲示板、アンケート・システム等のツール）が複数用意されていることから、「テンプレート領域」と名付けられている。

## ア ファイル共有（省内）を階層化する

現在、ファイル共有（省内）の下には、フォルダが案件単位で、分類されずに時系列で置かれており、どこにどのようなファイルが保存されているのかが一見して分からない状態にあり、必要なファイルを見つけ出すために、逐一検索をかけて探さなければならない状況になっている。

これを改善するため、ファイル共有（省内）の下に、部局・課室ごとにフォルダを作成し、作成課室単位でフォルダに保存することをルールとする。また、各課室フォルダの下には、「作業用」フォルダを設けておき、作業用のファイルは「作業用」フォルダに入れることも併せてルール化し、確定資料かどうか一見して判別できるようにする。



雑然としている。 → ファイルが探しやすい！

ファイル共有（局内）、ファイル共有（課室内）においても、同様に階層化等の整理をする。ファイル共有（局内）やファイル共有（課室内）においては、定例的に繰り返される案件ごとにナンバリングしてフォルダを作成したり、対外的な説明で使用できる説明資料等を保存する「基礎資料フ

フォルダ」を整備したりすると作業効率が高まると期待できる。

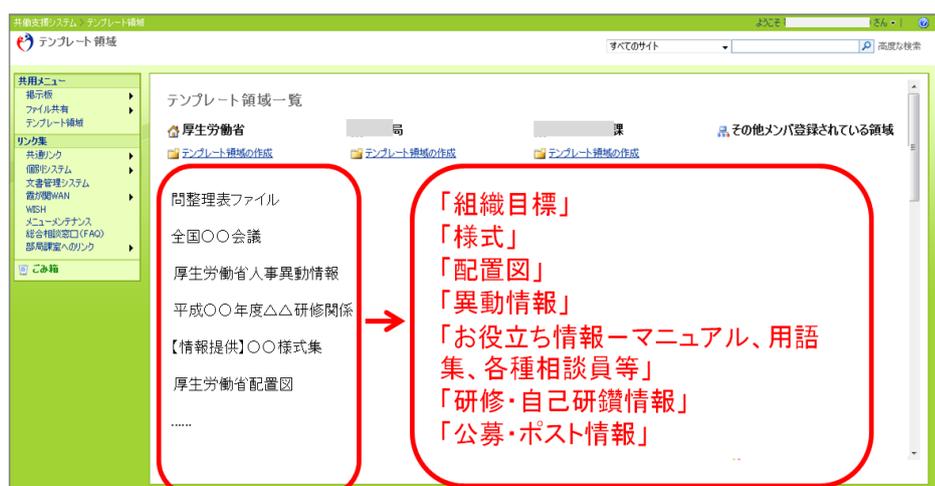
## イ 共有ワークスペース（省内）掲載情報を厳選する

現在、共有ワークスペース（省内）には、全職員に関係するものから、一部職員にしか関係のないものまで、様々な情報が雑然と掲載され、重要な情報が一見してどこにあるのかが分からない状態になっている。

また、本来は広く職員の間で共有されるべき、各種のマニュアル等が共有ワークスペースに保存されていない等、その活用が十分ではない。

これを改善するため、共有ワークスペースを整理し、全職員が頻繁に参照するものは共有ワークスペース（省内）に、それ以外に共有すべきファイルはファイル共有（省内）に保存することをルールとする。

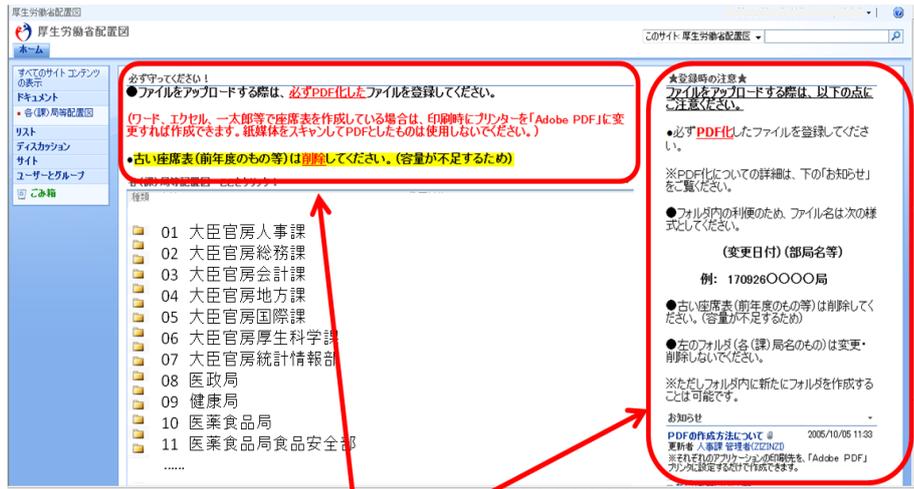
なお、共有ワークスペース（省内）に掲載すべきであると考えられる情報は、「組織目標」「様式」「配置図」「異動情報」「お役立ち情報」「研修・自己研鑽情報」「公募・ポスト情報」（詳細については、別添資料参照）である。参考図は次のとおりである。



**重要度がまちまち → みんなが知りたい情報だけ！**

※今ある他のものはファイル共有(省内)に移動

共有ワークスペースは、カテゴリ単位（「配置図」「異動情報」等の項目単位）で情報が追加・更新された場合にその旨のお知らせをメールで受け取るよう職員が自ら設定することも可能である。上記のように整理することで、職員は自らの興味関心に合わせて、マニュアルや様式、研修メニュー等の最新情報を把握することができる。既に掲載されている「配置図」のページを参考として次のとおり載せておく。



## 注意事項・ルール等を明記

共有ワークスペース(局内)、共有ワークスペース(課室内)についても、ファイル共有で済ませるべき情報が掲載されている等、未整理な部分があれば、同様に整理する。例えば、局や課室の予定表、休暇予定表、緊急連絡先、在庁時間管理ファイル等の庶務的な情報や、局員として知っておくべき職務上の情報(直近の法改正の基礎情報、所管法律一覧等)は共有ワークスペースに、それ以外の作業等で使用するファイルはファイル共有にといった整理が考えられる。

### ウ 省内イントラネット使用状況把握・監督者の設定

ア、イで示した適正な使用状況を保つためには、「ファイル共有(省内)」 「共有ワークスペース(省内)」の使用状況を把握し、誤った使い方をしていいる場合にその是正を指導するとともに、使用方法に疑義が生じた場合の相談を受ける担当者を設定しておく必要がある。この担当者は公募により募集しても良いと考える。

### 3) ヘルプデスクの有効活用の周知徹底

我々が書類作成(「書く」作業)を行う際、文書作成や表計算、プレゼンテーション等のソフトの操作法に戸惑い、作業時間をロスすることが多々ある。

例えば、文書の自動のインデント設定を解除したい、レイアウトの変更を行いたい等々の疑問を、逐一、ソフト付属のヘルプ機能やインターネット、マニュアル本等で探さねばならないが、この回答をすぐに得ることができれば作業効率は格段に向上する。

現在の省内イントラネットに係る問い合わせ先である「ヘルプデスク」は、パソコンにあらかじめ備え付けられている文書作成ソフト等の使用方法に関するものも、その対応範囲となっていることから、この周知を徹底し、積極的な活用を促すこととする。

#### 4) システムアドバイザーの設置

3)に述べたのは通常の事務作業についてであるが、データの収集・解析等のより技術的な作業においては、通常の事務作業以上にITの知識を要する。

また、各種業務システムの入札業務等においては、入札担当職員にIT知識が不足していると、必要な機能が盛り込まれない場合や、必要以上に複雑なシステムを作成してしまい過剰な保守・運用コストを発生させてしまうおそれがある。

このため、各局に、データの収集・解析等の作業の効率化や、業務システムの構築、運営、保守、入札時の仕様書作成等に関し助言をする者として、システムアドバイザーを配置する。業務システムは対象とする業務と密接に結びついているものであるため、有益な助言をするためには、業務とITの双方に詳しいことが望ましく、省内の一部局に集約して配置するのではなく、局ごとの配置とする。

また、システムアドバイザーについては、厚生労働省におけるIT人材の育成の一環として位置付ける。システムアドバイザー制度の概要については、別添資料に記載している。

なお、ITの知識を有する人材の育成の重要性については、政府全体として認識されており、厚生労働省を含めた各省庁が、IT人材育成・確保実行計画<sup>\*</sup>を策定している。

※参考URL <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/cio/dai31/siryou4.html>

#### 5) 職場外での作業用パソコンの利用拡大

以上は、職場内での作業効率性の向上についてであるが、現在においては、次に示すような事情があることから、職場外における作業を可能にすることによっても、業務効率を向上させることが期待できる。

- ・ 職務の特性：新型インフルエンザ対応を始めとした健康危機管理業務や国際案件などを担当する部署は、365日の連絡体制の確保に向け、休日に担当職員が出勤してメールの確認等を行っている。特に、前者については、諸外国の発生状況や対応方針等の情報交換を行っているが、時差があるため、勤務時間外に自宅や外出先からメールを確認できれば、非効率性が解消

され、時機を逃さず必要な対応策を講じることができる。

- ・ 国会：答弁資料作成業務においては、基本的な連絡調整がメールで行われているが、業務の担当課室となる可能性が低い課室においても、作業発生の可能性を踏まえ、長時間待機をしてメールを確認している。省外からのメールの確認が可能であれば、待機人数はさらに減らせると期待できる。
- ・ 育児等：省外からメールの確認等が可能となれば、在庁時間に一定の制約がある育児・介護を行っている職員であっても、自宅での隙間時間を使い作業等を行うことが期待できる。

現在は、専用パソコンの貸与を受けることで、職場外において省内イントラネットとほぼ同様の環境でパソコン作業を行うことが可能となっているが、この専用パソコンの数は予算上の制約から 50 台となっており、特別な事情がない限り容易には貸与されない。

このため、次期更改時（平成 25 年度予定）には、事前に各部局からの要望を聞き取り、専用パソコンの数を抜本的に拡充し、必要十分な専用パソコンを準備できるようにしておくこととともに、貸与のための申請手続きを容易にすることを要望する。

また、専用パソコンを用いずとも、自宅等のパソコンにおいて、ID・パスワードを入力することでメール等の閲覧が可能となるような仕組み作りも、可能な限りで次期更改時に併せて検討するべきである。

なお、テレワークの推進については、他省庁の改革提言等（再掲：参照先 URL は(1)①国会業務の改善 参照)においても同様の内容が含まれており、厚生労働省のみならず、全国的にニーズは高いことを申し添える。

## ② 能力向上

厚生労働省のパフォーマンスを向上させるためには、不要な業務を縮減し、効率的に業務を遂行するだけでは足りない。個々の職員が、厚生労働省の現在及び未来の業務を遂行していく上で必要な能力を培い、さらに向上を図る必要がある。

現在、厚生労働省の人材育成は、OJT（On the Job Training）中心であるが、入省後数年が経過しても、社会人としての基本的な接遇マナー、論理的思考力やコミュニケーション能力が十分ではない者、課室長以上であってもマネジメント能力が十分ではない者が見受けられること等を踏まえると、現行の取組がうまくいっているとは言えない。

また、現行の取組は、厚生労働省職員の専門知識の質・量を担保する仕組みとなっていない。

加えて、厚生労働省は、職員の能力向上を支援する環境が整っていない。業務多忙を理由に、職員自らが又は上司の指示により研修受講を断念することがよくある。業務を優先させるべきことは当然であるものの、能力を向上させることは、仕事の重要な一部であるという認識を広める必要がある。

このような状況を改め、厚生労働省における人材育成を効果的・効率的に進めるためには、次の順に対策を行う必要がある。

- 1) 厚生労働省職員として求められる人材はどのようなものであり、求められる人材となるために獲得すべき能力・専門知識は何かを示す。
- 2) 1)で示した能力・専門知識の習得方法を示す。その際にOJTで得られるもの、OFF-JTで埋めなければならないものを明らかにする。
- 3) OJTの幅を広げるため、固定された人事を柔軟化し、OFF-JTとして必要な研修を用意する。
- 4) 研修等の情報を広く周知し、職員の自発的な取り組みを促す。
- 5) 職員の能力・専門知識を組織的に把握し、獲得すべき能力・専門知識についてのカウンセリングを行う。

以下、具体的に述べる。

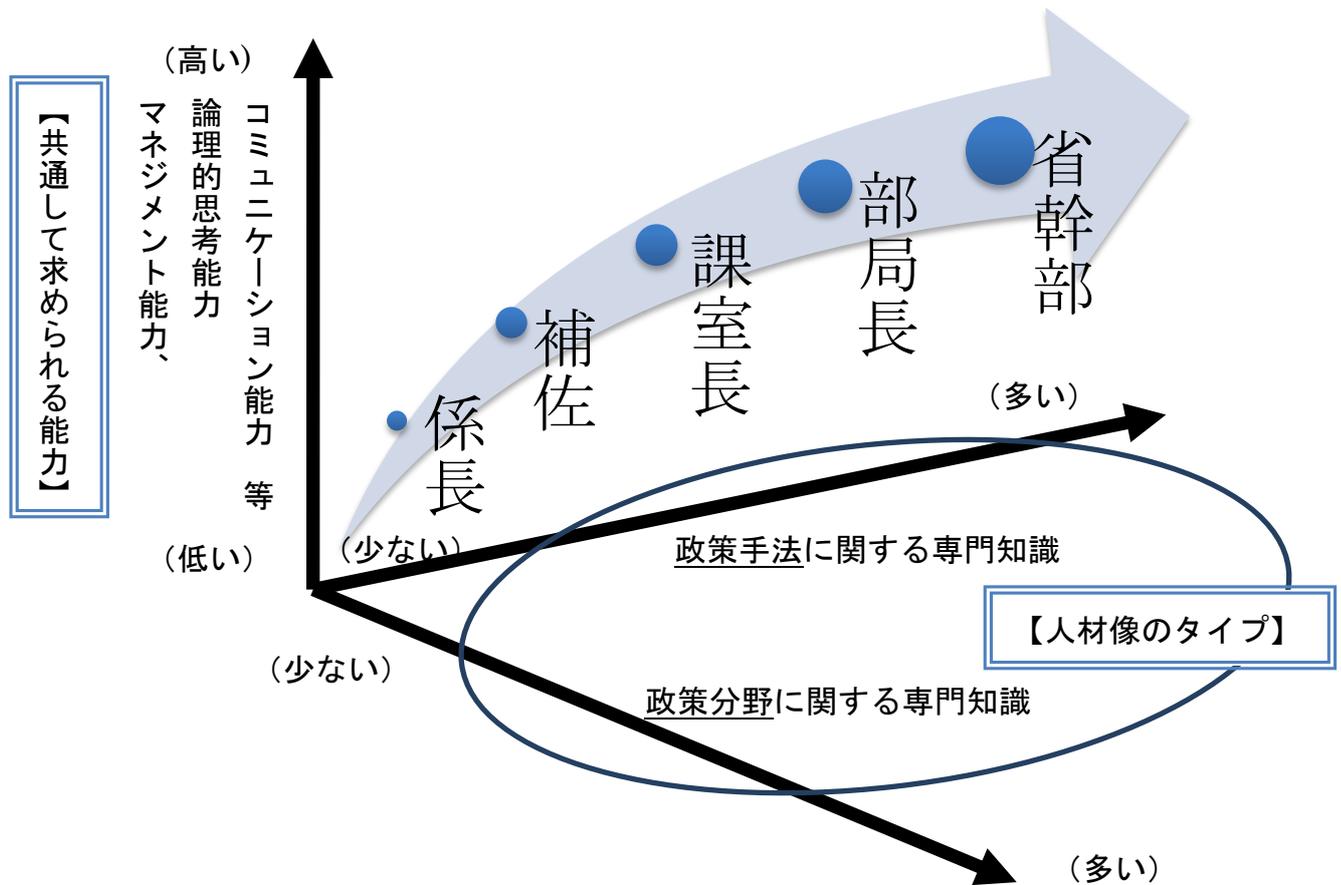
#### 1) 厚生労働省職員として求められる人材像、獲得すべき能力・専門知識の提示

効果的・効率的に人材を育成するためには、まず、厚生労働省職員として求められる人材像を明らかにする必要がある。

厚生労働省の所掌する行政分野の範囲は広く、また、政策の実現手法も、法令、予算等様々あるため、求められる人材像は幅広い。そのため、人事担当は、一定のモデルとなり得るタイプを示し、そのそれぞれのタイプごとに、必要とされる能力・専門知識を示す必要がある。

そのイメージは次のとおり。

【厚生労働省職員に求められる人材像】



【人材像のタイプ (例)】

政策分野・政策手法それぞれに様々なタイプがあり得る。また、この掛け合わせで、より幅広い人材像が提示され得る。

(政策分野を切り口としたタイプの例)

**公衆衛生タイプ**：医療政策、健康増進施策、薬務行政、食品行政等、国民の健康に関する政策分野に強いタイプ。医学、薬学、疫学等の知識だけでなく、イノベーション（技術革新）等の産業政策的センスも求められる。

**法令遵守・監督タイプ**：衛生基準や麻薬対策、労働基準監督など、一定の基準を守らせることや違反の取り締まりを行う政策分野に詳しいタイプ。法令解釈の知識と悪質業者の心理を理解する能力が求められる。

**社会保険タイプ**：健康保険、労災保険、雇用保険、年金保険等、社会保険制度に強いタイプ。社会保険制度が一種の労働福祉政策であることから、労働実態に関するセンスも要する。また、数学的素養や運用に関する知識が求められる。

**所得保障タイプ**：生活保護、最低賃金、失業対策、年金保険等の国民の所得保障に関する政策分野に詳しいタイプ。平等・不平等に係る経済学的素養や切れ目ない政策連携のセンスが必要。数字に表れない国民の生活実態等の把握

能力が求められる。

**福祉タイプ**：児童福祉、障害者福祉、高齢者福祉（介護保険）等に強いタイプ。

自治体における事務の流れや、現場におけるNPO等の活動状況、雇用政策の動き等を知っていることが求められる。

※ 当然、職員の希望や組織としての専門性の蓄積のために、すべての分野を広く理解しているジェネラリストタイプ、特定の分野を深く理解しているスペシャリストタイプも養成する。

※ また、上記の公衆衛生、社会保険タイプを中心に、国際的視野に立ち、担当分野の国際的動向、知見等を活かしつつ業務に携わる者を養成する必要もある。

### （政策手法を切り口としたタイプの例）

**法的思考タイプ**：精緻な理論構成を得意とするタイプ。法令改正や訴訟対応等を通じて培われると想定。

**経済学的思考タイプ**：規制・給付・税等の幅広い政策ツールとその経済的効果の実証に長けたタイプ。

**専門技術タイプ**：医療、看護などの専門技術・知識を基に関係する政策に参画するタイプ。

**事業設計タイプ**：具体的な事業の設計、必要経費の適切な計上や予算・決算関係に強いタイプ。

**組織管理タイプ**：組織運営や労務管理の知識があるタイプ。

**数理・情報処理タイプ**：統計・情報処理に詳しく、データの調査・分析や業務システムの設計や仕様書策定等を得意とするタイプ。

これらを明確にすることで、職員は、自分は将来どのような人材として社会に貢献したいか、そうなるためには、いつまでにどのような能力を身につける必要があるか等について真剣に考えることができ、職員の能力向上に係るモチベーションを上げることができる。また、厚生労働省の退職後まで見据えた能力開発を自ら意識することができ、退職後のキャリアパスの構築に備えることができる。

## 2) 能力・専門知識の習得方法の提示

次に、1)で示した能力・専門知識の習得方法を明らかにする。すなわち、どのようなポストにおいて、どのようなOJTが行われ、どのような能力・専門知識が得られると期待できるか、また、OJTにより得られない能力・専門知識はどのようなものであり、OFF-JTとして、どのような研修が必要かを明らかにする。

### 3) 固定人事の柔軟化と研修の充実

現在の人事制度では、国家Ⅱ種・Ⅲ種の事務職員や、心理職などの特定職種は、特定の部局を中心として異動することを前提に採用されている。また、労働基準監督官などは、特定の行政分野を中心に職務経験を蓄積することとなっている。しかし、職種によりポストが固定されては、職員の希望に応じたキャリアに必要な能力・専門知識がOJTにより十分に培えない。

このため、固定化された人事をより柔軟化し、職員が望むキャリアプランに合わせて、より幅広い能力・専門知識を得られるよう人事配置を工夫する。

(3) ④職種・年次・役職にとらわれない柔軟な人事 において詳述)

また、2)により示された、必要な研修を準備する。

特に、マネジメント能力や、コミュニケーション能力、論理的思考能力等どのようなタイプであれ共通して求められる能力については、全職員に求められる能力であることを明示し、その習得については、職階が上がる前に一定の研修の受講を義務付ける等の工夫をする。

### 4) 情報提供の充実

1)の人材像、2)の各ポストで獲得できる情報や研修メニュー等について、省内イントラネットに掲載する等により、職員に広く周知する。職員の自発的な能力開発を促進する観点から、厚生労働省として実施する研修の内容だけでなく、各種民間で実施されている研修のうち推薦できるもの、各行政分野の推薦図書・必読書、自主的な勉強会の開催状況等（開催者側の希望がある場合に限る）も、併せて情報提供することが考えられる。

### 5) キャリアカルテの導入

1)から4)までの取組を行うことにより、意識の高い職員については、一定程度の能力・専門知識の習得が期待されるが、組織として確実にパフォーマンスを向上させるためには、職員まかせの取組だけでは不十分である。

組織として、人材を効果的・効率的に育成するため、所属課室の上司との人事面談時に、能力に関する面談「キャリア面談」を併せて実施することとし、その際に「キャリアカルテ」を使用する。

職員自身が、目指しているキャリアのタイプ、これまでの職務経験や研修受講状況、それらにより獲得していると思われる能力等をキャリアカルテに記載した上で、キャリア面談を実施する。上司は、職員による記載と直近の勤務状況から把握される能力・専門知識、本人のニーズ等を踏まえ、今後必要となる能力開発及びそれを満たす研修について「キャリアカルテ」に記載する。キャリアカルテは本人と上司がそれぞれ保管する。

これにより、適切なタイミングで必要な研修を受けることができるようになり、また、上司の指示で研修に出ることになるので、職場環境により研修により出られない、ということがなくなる。

さらに、このカルテは、異動に合わせて、現在の上司から、異動先の上司へ引き継がれるものとする。これにより、異動によって途切れることなく、職員の能力開発を継続することが可能である。

また、人事担当者はキャリア面談の結果を集約し、省内の人材育成状況や、職員の研修ニーズを把握し、次年度の研修計画の策定等に役立てるものとする。

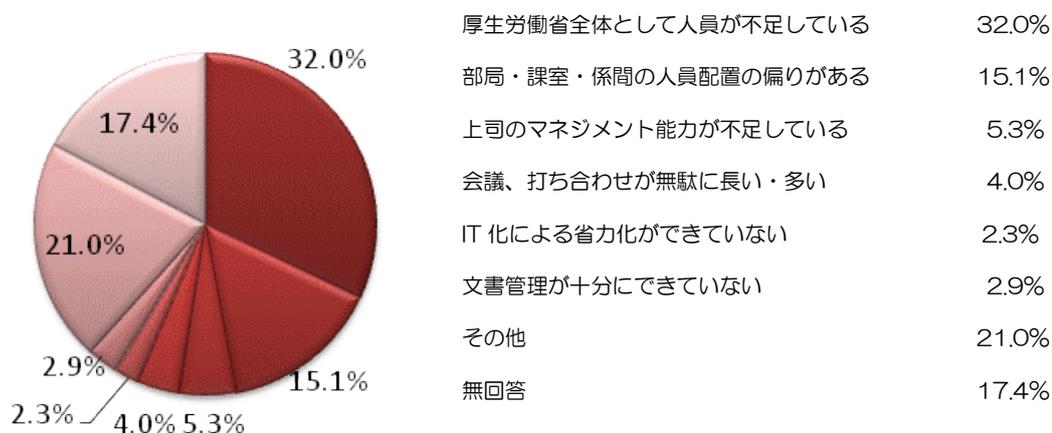
### (3) 組織としての生産性の向上 ～ 人事配置の適正化

業務のムダを排除し、かつ個々人の作業遂行能力を向上させたとしても、職員の人事配置に偏りがあれば、組織として非効率が生じ、厚生労働省全体のパフォーマンスを下げることとなる。

まず、一部の部局・課室の業務量が過大となることで、当該部局・課室に課されている業務に遅れが生じ、結果として組織に課されている業務処理を遅らせる。また、一般的に、超過作業時間に応じて作業効率は逡減すると考えられることから、特に深夜残業の多い課室などでは、個々人の生産性が低下し、一層業務処理の遅れに拍車がかかる。さらに、組織内に不公平感を醸成し、職員のモチベーションの低下をもたらす。これらはすべて国民にとって不利益となる。

職員アンケートにおいては、厚生労働省における業務負担の一番の原因として、「部局・課室・係間の人員配置の偏りがある」と回答した職員が 15.1%（2位）であった。

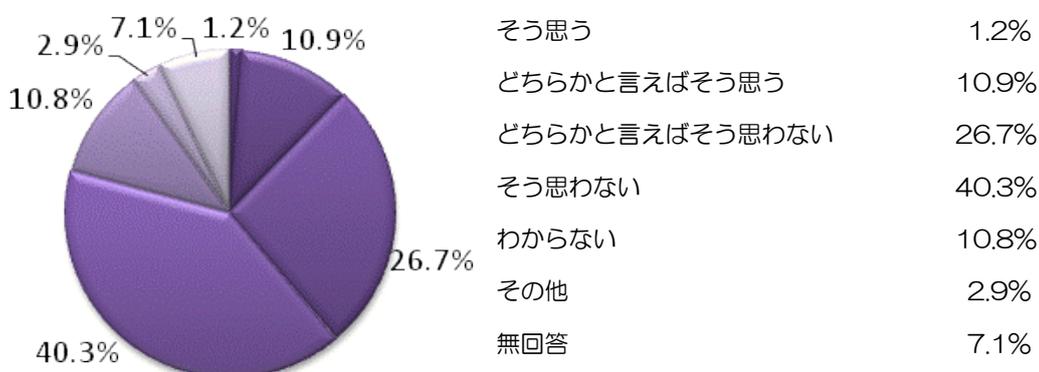
【再掲；業務の負担の原因は何であると思うか（単数回答）】



また、「部局間の人事配置は、業務量に応じて適当だと思うか」という問いに対して、「どちらかと言えばそう思わない」（26.7%）、「そう思わない」（40.3%）と否

定的な回答をした職員が、両回答合わせて 67.0% となった。

### 【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）】



さらに、別添資料のとおり、タクシー利用件数や在庁時間等を用いて検証を行った結果をみても、部局・課室間に業務の偏りがあるのは明らかである。

職員の業務負担を軽減し、職員間の不公平感を改善し、モチベーション及びパフォーマンスを高めていくためには、部局・課室・係間の業務量の偏りを是正していく必要がある。そのため、次の取組を行いながら、漸進的に業務量に応じた人事配置としていくことを提言する。

#### ① 業務量の実態把握

まず、業務量はおおむね在庁時間に比例するものと考えられることから、職員の在庁時間の把握を進める必要がある。現在においては、各部局・課室において、それぞれの方法により在庁時間の把握がなされているが、厚生労働省として統一的に在庁時間の把握は行われていない。このため、まずは、厚生労働省における統一的で徹底的な在庁時間管理（休日出勤によるものを含む。）を行う（「出退勤管理簿」別添資料参照）。

#### ② 部局長・課室長の人事評価への反映

しかし、①により得られた在庁時間データを、当該部局・課室における業務量として、そのまま人事配置に反映しようとする、各部局・課室長が、定員削減を回避するために、ムダに当該部局・課室の職員を残らせたり、付き合い残業をさせたりする可能性がある。

現在、課室長以上の管理者については、自身・部下の超過勤務縮減が人事評価の目標に盛り込まれているが、実感として、現在これが機能しているとは考えられない。人事評価の仕組みが始まった平成 21 年 10 月から平成 22 年 3 月までの一部の課室の在庁時間データを見ても、特段の変化は見てとれない。

このため、引き続き、課室長以上の管理者について、自身・部下の超過勤務縮減を人事評価の目標とするとともに、その達成が不十分な課室長については、不利となる人事評価制度とするなどの仕組みとする。

また、在庁時間だけではなく、国会答弁関係業務の対応数、質問主意書の対応数、審議会、研究会等の開催数、緊急対応（新型インフルエンザ、緊急雇用対策等）の政策的必要性も考慮して評価できる仕組みとする。

### ③ 部局・課室を越えた政策の優先順位付け

部局・課室を越えた柔軟な人事配置を実現するためには、政策の優先順位付けを行うことも必須である。

政策の優先順位付けを行わず、単純に業務量のみを人事配置の基準とすると、厚生労働省におけるすべての部局・課室で制度創設・改善を行うとした場合には、すべての部局・課室において一定の人員が必要となることから、いつまでも最も忙しい部局・課室に人員を集めることができない。

このため、年度ごとに、部局・課室を越えた政策の優先順位付けを行い、優先的に人員を確保すべき業務とそれを行う部局・課室を確定し、優先的に人員を配置する。その年の他の業務については、統廃合等の工夫をして、当該業務の運営に必要最低限の人員で運営を行うこととする。

### ④ 職種・年次・役職にとらわれない柔軟な人事

ここで、部局を越えた異動に関し、留意する必要があるのは、(2)②③)固定人事の柔軟化と研修の充実 で述べたように、特定の職種が、特定の部局を中心として異動することとして採用されていることである。確かに、これまでこれらの者が特定の部局のみで異動を繰り返すことにより、政策の専門性が担保されてきたことは事実である。

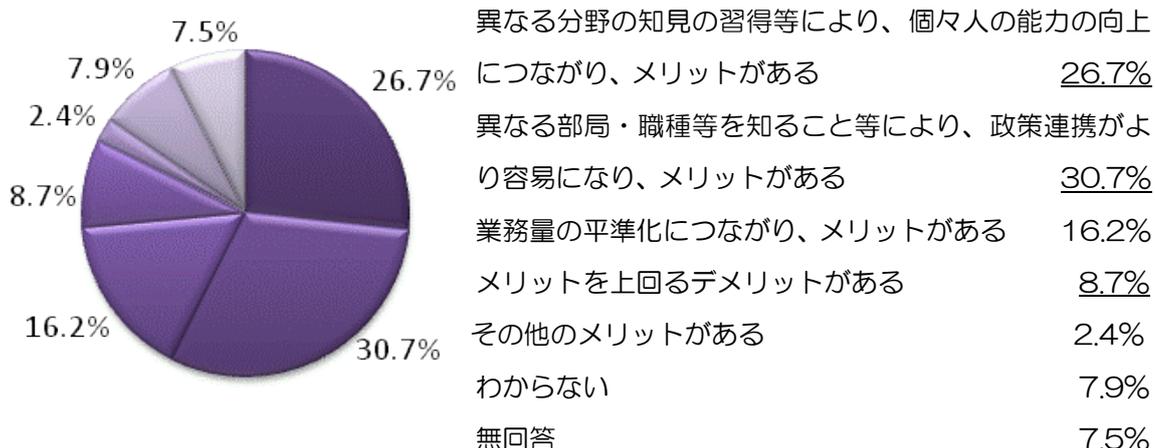
しかしながら、比較的人員に不足感のない部局で採用された者が、他の部局に異動することにより、自らの培ってきた専門知識の相対化が可能となるとともに、他分野の知識を身につけることにより、これまで専門として行ってきた行政分野に係る発展的な制度改革が可能となるほか、人的なつながりができることで、部局間の連携が可能となると考えられる。

職員アンケートにおいて、部局間を越えた柔軟な人事配置についてメリット・デメリットを尋ねたところ、「異なる分野の知見の習得等により、個々人の能力の向上につながる（26.7%）」「異なる部局・職種等を知ること等により、政策連携がより容易になる（30.7%）」等の何らかのメリットを挙げた者が76.0%に上っており、また「デメリットを上回るメリットがある」と回答した者が29.2%に至った。

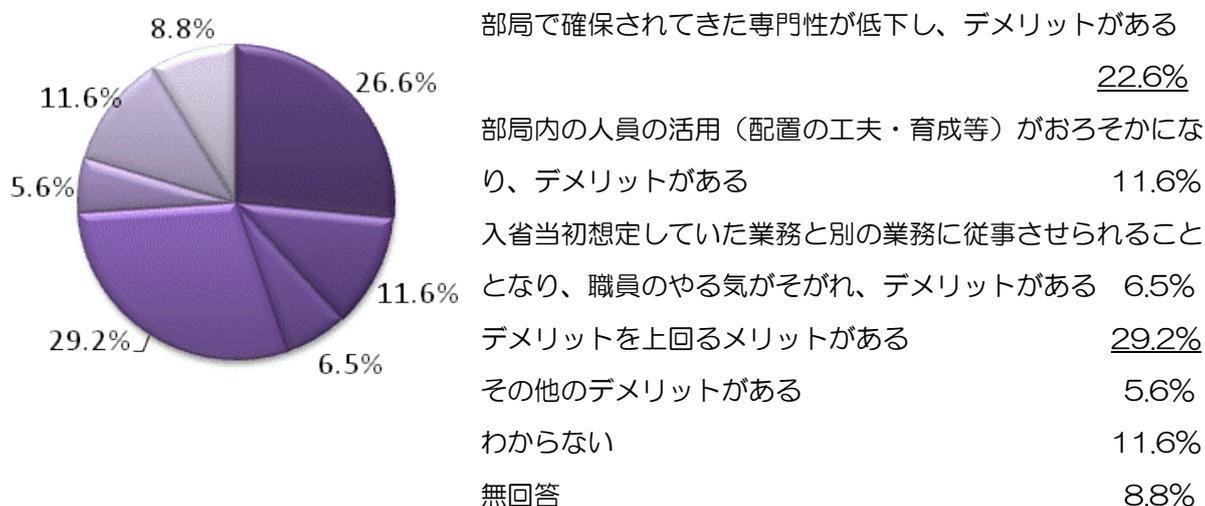
一方、デメリットとして「部局で確保されてきた専門性が低下する(26.6%)」等何らかのデメリットがあると回答したものは46.3%いたものの、「メリットを上回るデメリットがある」と回答した者は8.7%に止まった。

この結果を踏まえると、部局を超えた人事配置が行われることに意味はあると考えられる。

### 【部局間を越えた柔軟な人事配置にメリットはあるか（単数回答）】

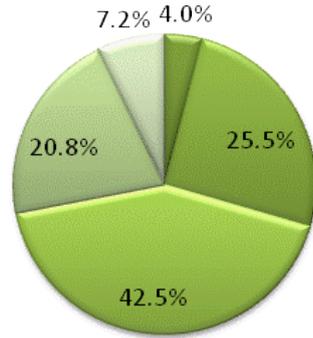


### 【部局間を越えた柔軟な人事配置にデメリットはあるか（単数回答）】



特に政策連携については、職員アンケートによると、「部局間で、連携して政策を進めることができていると思うか」という問について、「どちらかと言えばそう思わない」(42.5%)、「そう思わない」(20.8%)と、部局間の政策連携ができていないと感じている意見が63.3%に上っており、柔軟な人事配置は、このような状況を打破する突破口となるものとする。

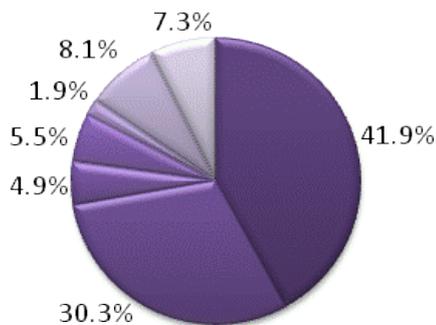
【部局間で、連携して政策を進めることができていると思うか（単数回答）】



そう思う	4.0%
どちらかと言えばそう思う	25.5%
どちらかと言えばそう思わない	42.5%
そう思わない	20.8%
無回答	7.2%

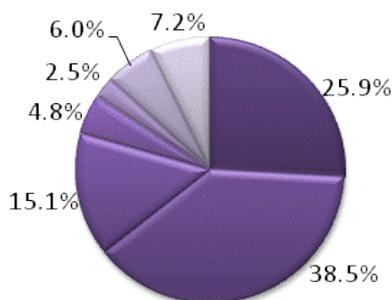
さらに付け加えると、職員アンケートにおいては、「職種間の業務量に差があると思うか」という問に対して、「そう思う」（41.9%）、「どちらかと言えばそう思う」（30.3%）と、肯定的な回答をした職員が72.2%であった。また、「年次と役職との結びつきを緩和し、状況に応じたより柔軟な登用を行うべきか」という問に対しては、「そう思う」（25.9%）、「どちらかと言えばそう思う」（38.5%）と肯定的な回答した職員が64.4%であった。それぞれ弊害はあるにせよ、それを超える効果が期待されると考えられるため、可能な限り職種・年次・役職にとらわれない、柔軟な人事が行われることが望まれる。

【職種間の業務量に差があると思うか（単数回答）】



そう思う	41.9%
どちらかと言えばそう思う	30.3%
どちらかと言えばそう思わない	4.9%
そう思わない	5.5%
その他	1.9%
わからない	8.1%
無回答	7.3%

【年次と役職との結びつきを緩和し、状況に応じたより柔軟な登用を行うべきか（単数回答）】



そう思う	25.9%
どちらかと言えばそう思う	38.5%
どちらかと言えばそう思わない	15.1%
そう思わない	4.8%
その他	2.5%
わからない	6.0%
無回答	7.2%

## 2 資源投入量の削減

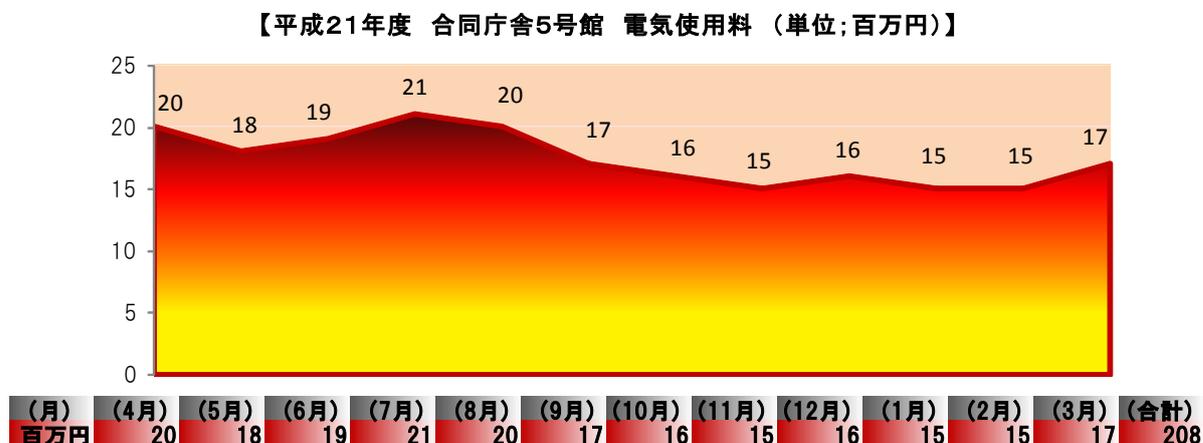
### (1) コストの揭示（コストの「見える化」）

我々は国民から徴収した税財源を基に業務を実施していることから、ムダを削減する意識（コスト意識）は民間企業よりも一層強く持つべきであるが、職員が日々行っている業務にどれくらい経費がかかっているか意識する機会は非常に少ない。これではムダの削減など図ることができるはずもなく、職員のコスト意識が育つ土壌は到底作ることはできない。

まずは、身近な業務を通じてコスト意識を醸成することが重要と考え、次の取組を提案する。

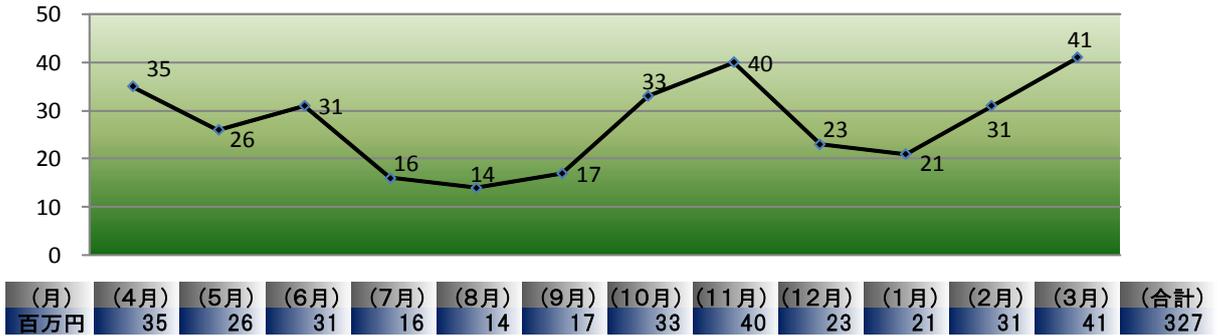
#### ① 各月の光熱水料等の公開

省内イントラネット上で庁舎の光熱水料を公開することにより、庁舎管理だけでもいかに経費がかかっているかを職員一人一人が常に見ることができるようにする（平成21年度の合同庁舎第5号館（厚生労働省・環境省・内閣府（防災担当））の光熱水料は約2億7千万円）。また、特に電気が光熱水料の大半を占める（電気料は約2億1千万円。光熱水料に占める割合約77%）ことから、電気の使用料を併せて公開することにより温室効果ガス削減への取組意識のさらなる向上に資する効果も期待できる（「残業縮減により削減可能となり得るコスト」別添資料参照）。



また、タクシー代については、平成21年度で3億3千万円が費やされている。現在既に「厚生労働省予算監視・効率化チーム」の取組の一環としてタクシー代の支出額を厚生労働省ホームページ等において公表することとしているが、部局別の支出額を明らかにし、タクシーの利用を減らす意識が更に働くようにする。

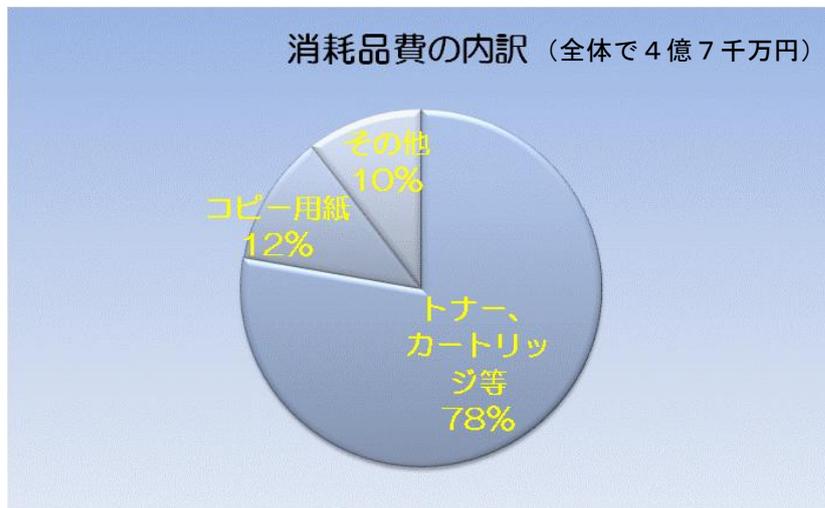
【平成21年度 タクシー使用料（単位：百万円）】



② コピー機印刷にかかる金額等の揭示

コピーに要する費用は、トナー及びコピー用紙に要する費用で4億1千万円がかかっており、これは、厚生労働省の消耗品に要する費用の約4分の3以上を占めることから、これを縮減することが、最も経費節減に近づく方法であると考えられる。

このため、コピー機ごとに各月の印刷に係る使用料（量）や1枚当たりの印刷にかかる金額を明らかにするため、コピー機のそばに使用にかかる金額等を掲示する（別添資料参照）。コピーに要する費用の揭示により、コピーを行う際に印刷にかかる費用を職員が目当たりにし、印刷コスト削減の意識を高めることにつなげる。金額等は時系列で記載することにより、削減効果が実感されるよう工夫し、コスト削減意識・意欲を喚起することとする。



(2) 消耗品の管理の徹底

既に触れたとおり、鉛筆1本といった消耗品といえども国民から徴収した税金でまかなわれていることを職員は意識することが必要であり、安易に購入・使用することは慎むべきものである。

消耗品については、各部局において、使用状況の正確な把握が行われていない

ことから、既に他部局、他課室に在庫があるにもかかわらず、さらに追加で購入をしている状況も見受けられ、真に効率的な使用が行われているとは言い難い。

このため、部局の倉庫、各課室それぞれで管理している消耗品について、省内全体で在庫状況を一元的にまとめ（「消耗品需給調整表」別添資料参照）、省内イントラネット上に公開することから始めて、消耗品が余っている部局から足りない部局へと融通できる仕組みを構築する。

### (3) 時間に対するコスト意識の醸成

また、業務上発生するコストというのは光熱費や物品購入費用だけではない、職員の労働時間もコストである。「時間」に対するコスト意識を高め、安易な超過勤務を行わない職場環境を作り、効率的な業務の遂行を常に意識する組織となる必要がある。この点からも、職員の在庁時間を管理し、超過勤務の実態を明らかにし、その是正を図る取組が必要である。（在庁時間の管理の必要性については1(3)①業務量の実態把握にも記載）

## IV 改革の留意点

### 1 厚生労働省改革担当ポストの常置

現在、厚生労働省における業務改善については、「コスト削減・業務改善プロジェクトチーム」が設けられ、また、各部局でも取組が進められているが、いずれも業務改善の専任ではないことから、戦略を練り、検討を進めるための体制が十分であるとはいえない。

Aチームとしての活動を振り返っても、本来業務のある中で、各人が平日深夜の残業、休日出勤、自宅での深夜の作業等限界ギリギリの努力を繰り返してとりまとめたところであり、2足のわらじで改革を実施する難しさを正しく認識すべきである。

また、現在、業務改善に従事している者（例えば「今週の業務改善」の担当者）には、特別な権限が与えられておらず、トップとの連携についても特段の配慮がなされているものではないことから、この点でも改革を推進する体制が弱いと言える。

このため、改革の実施状況を確認し、今後も継続して必要な業務改善等を行っていくためには、専任の改革担当ポストを置く必要がある。

専任改革担当者は、省幹部と対話しながら改革の戦略を練り、優先順位を決めた上で改革を実施する。戦略策定に当たっては適宜、大臣や事務次官に報告し、重要事項は大臣又は事務次官の決定により行う。また、専任改革担当者には、改革に必要な情報収集のための特別な権限が与えられるものとする。

専任改革担当者は改革に何が必要かを考え、企画立案をするマネージャーとし、改革の必要性について関係部局に理解を求めて改革意識を醸成するとともに、具体的な提案を行い、省全体として改革を進めていく上での中心的存在とする。

専任改革担当者の人事評価は、外形的な改革の実施状況と全職員（大臣政務三役から一職員まで）に対するアンケートにより実施することとし、在任中に職員が改革を実感し、業務の効率化が図られた、厚生労働省の組織としてのパフォーマンスが上がったと感じられること等を目標とする。

専任改革担当者の下に公募や指名により、併任改革担当者を置くことができることとし、現在の若手PTのようなチームを下に持つことを可能とする。

### 2 PDCAサイクルの必要性

厚生労働省改革の実効性を高めるためには、工程表を作成し、その業務改善状況を定期的に把握し、適宜、工程表の見直しや、各種の取組内容の見直しを図り、更なる改善を続けていくことが必要不可欠である。

特に、今回Aチームは職員アンケートを実施したが、これにより、厚生労働省の職員が、組織の抱える問題についてどのような意識を持っているかを把握すること

ができ、今回の提言の検討に大いに役立ったと感じている。このため、業務改善等の実施状況の把握に当たっては、職員に対するアンケートやヒアリング調査等が有効であることを申し添える。

## V 終わりに：リーダーシップの重要性

最後にAチームから提言したいのは、厚生労働省におけるリーダーシップの重要性についてである。

繰り返しになるが、厚生労働省は、国民の安心・安全を保障していくため、必要な改革に取り組み、そのパフォーマンスの向上とコスト削減に努めていかねばならない。これは、莫大な予算を用いて、国民からの強い社会的ニーズに対応していかねばならない厚生労働省の職員の使命である。

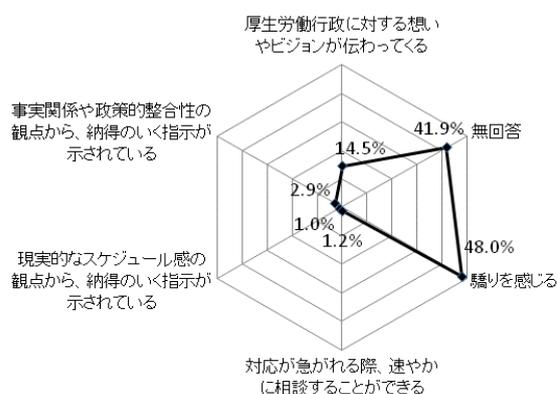
しかし、厚生労働省の改革は、職員のみが努力すればよいものではない。政務三役や事務方幹部などのリーダーと職員とが一体的に改革に取り組むことができれば、改革の実効性は格段に高まる。

リーダーが、厚生労働省のムダ（不要業務・コスト）を減らし、物事の優先順位を付け、部下の作業を効率化する工夫をし、部下の残業を減らすようマネジメントすることで、職員は、必要な業務に十分な時間をかけて取り組むことができ、厚生労働省のパフォーマンスは一層向上する。また、リーダーと職員との間のコミュニケーションが促進されれば、改革の重要性や困難性に関する一致した理解の下、その実現プロセスや業務分担等が信頼関係に基づいて形成され、現実的で効果的な改革の進展が図られる。さらに、リーダーが、厚生労働省の政策・組織についてのビジョンを示すことで、業務改善・効率化を始めとした業務全般に対する職員の意識の向上が図られ、結果として厚生労働省のパフォーマンスが高まる。

しかし、職員アンケートの結果によると、現在は、リーダーと職員とが協力的に業務を進められていない可能性がある。

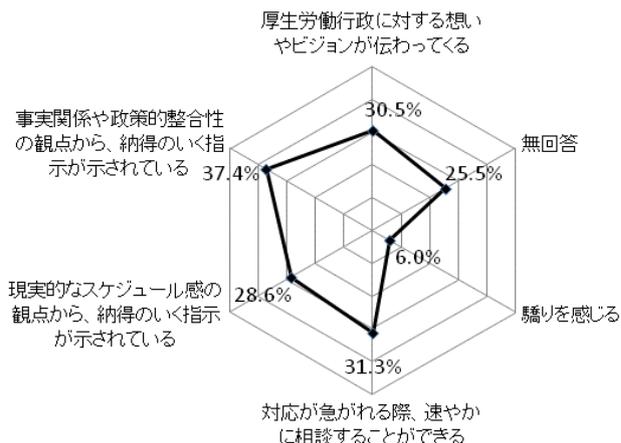
### 【現在仕えている上司について、当てはまると思うものはどれか（複数回答）】

（政務三役）



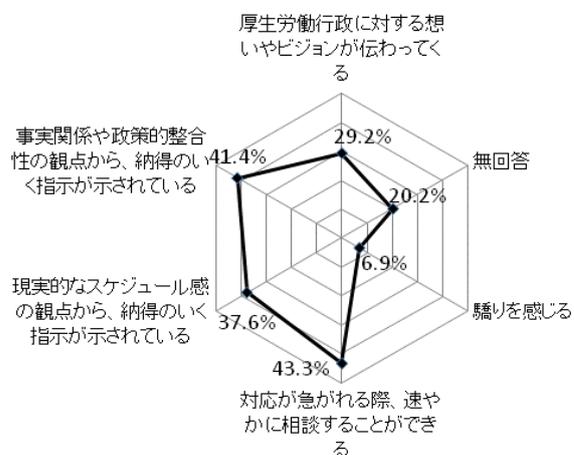
（※ 「仕事上関わりがないため分からない」 45.5%を差し引いた数を100%としている。）

(部局長級以上)



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

(課室長・企画官)



(※「仕事上関わりが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。)

【業務改善のために、上司は何を改善すべきか（自由記載から一部抜粋）】

(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。」

職員アンケートは、有効回答率が全職員の25%（749人）であることから、これが厚生労働省の職員の総意を表しているものとは言えない。また、自由記載においては「特になし」「非常に難しい時期によく頑張っていると思う」「よく相談に乗っていただいている」等の意見があったのも事実である。

しかし、それらは少数意見であり、むしろ、マネジメント、コミュニケーション、ビジョンの3点が厚生労働省のリーダーに欠けていることが、顕著な形で結果に表れていると言えるだろう。リーダーと職員が一丸となって厚生労働省の改革を目指すべきと考えるAチームとしては、この職員アンケートの結果を極めて残念に思うとともに、組織としての危機感を感じざるを得ない。

このような状況が継続すれば、厚生労働省のパフォーマンスの向上の足かせとなるのは明らかである。しかしそれにより不利益を被るのは国民であり、厚生労働省の職員としてはこれを見過ごすことはできない。

このため、Aチームとしては、リーダーに対して、次の3点についてお願いしたい。

#### ① マネジメント意識の向上

前述したとおり、厚生労働省が喫緊に解決しなければならない課題は山積している。このため、我々職員の多くは、日々の業務量が過大だと感じていながら、自分たちが業務をこなさなければならないとの責任感から、深夜残業・休日出勤が頻繁にあっても、これを厭わずに業務を行っている。

こうした状況の中で、必要性が十分に理解できない業務指示やスケジュールが現実的でない業務指示などを受けると、職員は一層の業務負担を感じてしまい、モチベーションを低下させてしまう。

また、その重要度が分からないままに指示対応を優先させた結果、これがもし重要度の低い指示だった場合には、国民から必要とされている重要性の高い業務が後回しになってしまい、結果として国民生活の改善が遅れてしまうこととなる。

これでは、職員が、不要業務の縮減や作業効率の向上などにより、業務改善を図り、厚生労働省のパフォーマンスを向上させようとしたとしても、その取組がムダとなる。

このため、リーダーには、指示の重要性・必要性を十分に考慮していただき、その重要性・必要性を職員に明らかにした上で指示を行っていただくこと、また、指示が複数となる場合には、対応の優先順位付けをしていただくことについて徹底していただき、職員が、国民からのニーズの高い業務を優先して取り組むことができるよう、一層の御配慮をいただきたい。

## ② コミュニケーションの活性化

リーダーと職員が一体的に改革を進めていくためには、両者間のコミュニケーションが活発になされることが極めて重要である。コミュニケーションを図り、リーダーと職員との間で信頼関係を醸成していかないことには、情報の共有がされず、意思の統一もされず、改革は進まない。また、政策実行の面でも、コミュニケーションの欠如は円滑な業務の実施を妨げる。特に、厚生労働省は所掌分野が広く、各部署課室に専門知識が蓄積されていることを踏まえると、リーダーが職員の進言を聞かないような状況があれば、業務の円滑な実施を妨げるのみならず、致命的な判断ミスを招きかねない。

しかし現在は、一部の職員が、リーダーに対して「驕りを感じ」ている状況にある。これは、リーダーと職員の間で十分なコミュニケーションが図られていないことの証左である。職員アンケートの自由記載部分には、リーダーと職員の関係が「窒息状態」であるという意見もあった。国民からすれば、リーダーも職員も同じ厚生労働省の人間である。国民生活の向上のために、密にコミュニケーションを図り、協力・連携して施策の充実を図らねばならない。

厚生労働省のパフォーマンスを向上させ、これまで以上に国民のニーズに対応していくためには、このような状況を一刻も早く改善し、リーダーと職員の信頼関係をゆるぎないものにしていく必要がある。リーダーにおかれては、意思疎通の内容や相手を選び好みすることなく、職員とのコミュニケーションを積極的に図っていただきたい。

## ③ ビジョンの明確化

リーダーシップとは、人を導く力である。

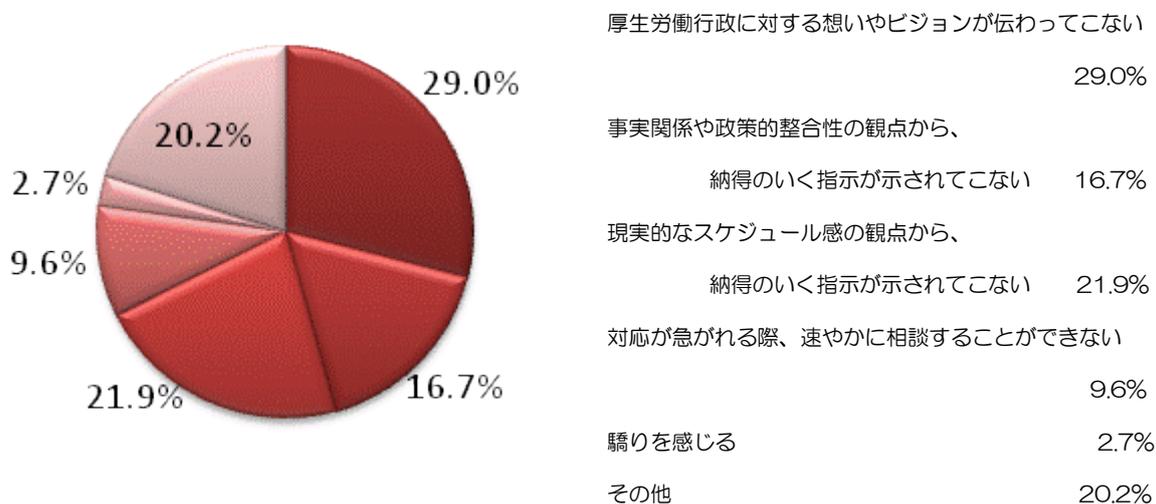
組織の人間がリーダーの指示に従うのは、リーダーに権限があるからではなく、リーダーの人間性や能力を信頼し、その想いや考えに共感するからである。

痛みを伴う組織改革や負担感の大きな業務であればなおさら、リーダーへの共感が組織の人間に生まれなければ前進しない。逆に、共感が大きければ大きいほど、

組織の人間のモチベーションは大きくなり、実効性も上がる。

だからこそ、リーダーには、自らのビジョンを大いに語っていただきたい。これは、職員アンケートにおいても、職員の要望が最も強かった。

### 【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）】



我々は、政務三役や事務方幹部、そして部局長から課室長に至るまで、そのほとんどから、厚生労働行政にかける想いや考え、またそのビジョンを聞いたことがない。今年から、省・部局・課室の目標設定がなされ、これによりリーダーの想いの一部が明確化された側面はあるが、これでは足りない。

リーダーには、自分がなぜ厚生労働省で働いているのか、どうしてそのような想いに至ったのか、自分がここで何を成し遂げたいのか、厚生労働行政を今後どのような形に作り上げていきたいのかを、職員に示していただきたい。そしてそれは、マスコミや学者の主張の受け売りでも、部下に作成させた理屈でもなく、リーダー自身がこれまでの人生で培ってきた「原点」に基づくものであってほしい。

こうしたリーダーのビジョンは、必ず、同じ組織で働く職員の共感となり、「このリーダーについていきたい」という想いとなり、職員のモチベーションを高めるものとなる。共感信頼につながり、コミュニケーションも図られやすくなる。共感信頼は組織の一体感を醸成し、厚生労働省改革の実効性を高める方向に近づく。

加えて、リーダーのビジョンに職員が触れることで、過度の過労と批判にさらされる過酷な職場環境においても、職員が厚生労働省で働く誇りを保つことができる。厚生労働省は、このような想いを反映できる誇らしい職場なのだという事実を再確認できる。冒頭にも書いたが、我々職員は、厚生労働省で働く誇りと自信を失いかけている。これこそが、厚生労働省の危機の中核であり、最も改革すべき点の一つである。厚生労働省の職員が、胸を張ってその業務に取り組むことができるよう、

モチベーション高く国民に奉仕できる環境が作られるよう、リーダーは責任を持って、自らのビジョンを語る必要があるのである。

以上が、我々Aチームの提言のすべてである。

提言には、言葉や議論が稚拙な点多々あろうかと思うが、これを取りまとめるだけでも、相当の労力を要した。我々の提言を結実させ、厚生労働省を変革するための一歩としていくためには、一層の努力が必要となろう。

しかし、今盛り上がった厚生労働省改革の機運を摘んではならない。リーダー・職員が一丸となって厚生労働省改革に取り組むことは、国民の幸福を目指す上で、不可欠である。

この報告をもって、Aチームは解散となる。厚生労働省の改革が進み、理想とされる組織となるその日まで、メンバーのそれぞれが、改革の火を絶やさず、周りを巻き込みながら、自分のできる厚生労働省改革に取り組み続けることを誓って、この報告書の結びとしたい。