

若手 PT（A チーム）

業務改善・効率化に係る提言 （資料集）

若手 PT（A チーム）では、標記提言の検討に際して、提言を実行に移す場面までも視野に入れた検討を行った。その詳細な検討の結果を資料集とした。提言が採用され実現される場合には参考になるものと考えている。

また、引き続き議論が必要であり、報告として提言するには時期尚早である項目をこの資料集の最後にまとめてある。我々に続いて業務改善を志す方々の参考になればと思っている。

（目次）

<u>I 省内職員アンケート結果</u>	1
<u>II 提言を実行に移す際に使用していただきたい資料</u>	
1. <u>組織の生産性の拡大</u>	
① 国会業務の改善	
・ 国会答弁作業の流れ	19
・ 国会及び質問主意書関係業務の見直しについて（平成 21 年 2 月 2 日事務連絡）	20
・ 新・答弁様式	32
・ 答弁作成進捗状況表	34
② 整理、整頓、清掃、習慣化の推進	
・ 4S・3R 点数表	35
③ 電子ファイルの管理・共有方法の向上	
・ 共有ワークスペース掲載内容の概要	42
④ システムアドバイザーの設置	
・ 概要	43
⑤ 人事配置の適正化	
・ 厚生労働省における業務量と人事配置の偏り	44
・ 出退勤管理簿	54
2. <u>資源投入量の削減</u>	
① コストの揭示	
・ 残業縮減により削減可能となり得るコスト	55
・ コピー代の揭示	56
② 消耗品の管理の徹底	
・ 消耗品需給調整表	57
<u>III 業務改善を引き継ぐ方々へ</u>	61

省内職員アンケートについて

今回、若手プロジェクトチームの取り組みの一環として、平成 22 年 6 月 8 日から 11 日までの 4 日間に渡り、本省内職員約 3,200 人に対する無記名アンケートを実施したところ、システム上の重複カウントなどを除いて 749 件の有効回答が得られた。

これにより「無記名だからこそ聞ける職員の本音」を収集できたという収穫があった反面、回答内容によって個人が特定されるのではないかと、ということについて危惧する回答も少なくはなかった。

アンケートデータには、回答者の ID 情報が「***」として登録されるため、各回答についての個人の判別は物理的に不可能であるが、今回収集したデータにおいては、若手プロジェクトチームにおいて厳重に管理するとともに、集計及び提言に関することに用途を限定する他、個人を特定するための追跡等には一切使用しないものとした。

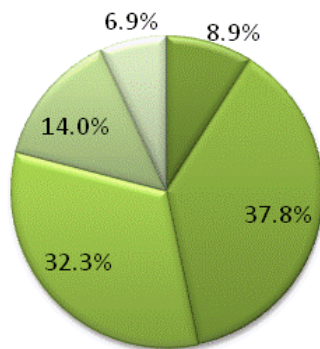
また、属性データ（所属部署等）については、部局ごとに突出した要素があればクロス集計を行うといった目的で設けた項目であったが、今回は特段そのような要素が見受けられなかったため削除して集計を行い、元となったデータについては全て廃棄した。

なお、当該アンケートにおいてはその他自由回答を多数設けたが、回答内容の反映においては、問いにより様々な意見を集約的に表現している箇所もある。

以上のことを踏まえ、A チームのアンケート結果について以下の通り報告する。

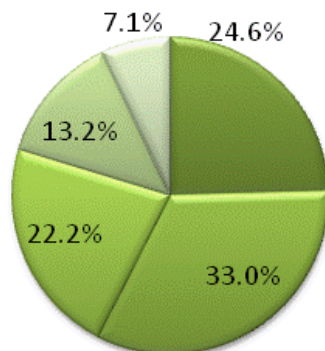
<厚生労働省で働くことに関する意識について>

「日々の業務に充実感を感じていますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」の合計がそれぞれほぼ半々であった。



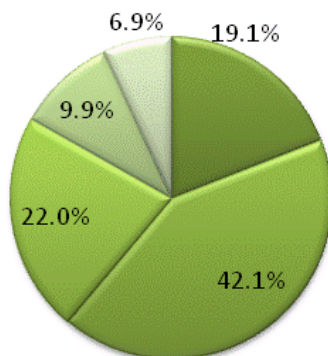
そう思う	8.9%
どちらかと言えばそう思う	37.8%
どちらかと言えばそう思わない	32.3%
そう思わない	14.0%
無回答	6.9%

「省内に、ロールモデル（「こうなりたい」と思う幹部・職員）がいますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が約6割となっている。



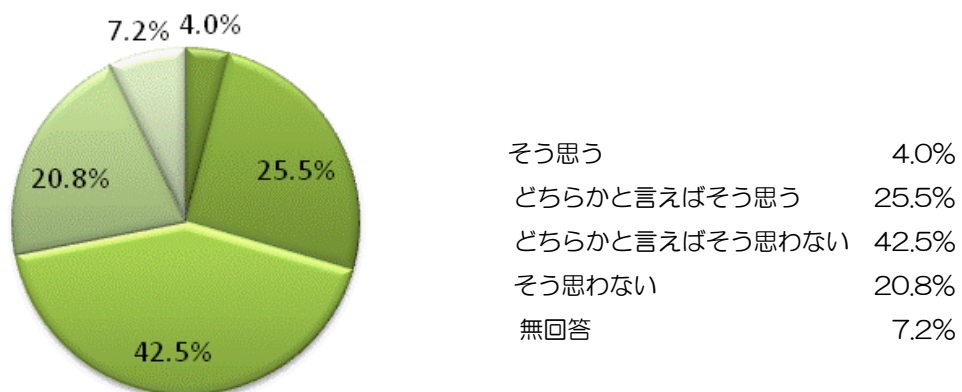
そう思う	24.6%
どちらかと言えばそう思う	33.0%
どちらかと言えばそう思わない	22.2%
そう思わない	13.2%
無回答	7.1%

「所属している課室は、より良い政策立案に向け、自由闊達な議論がなされていますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が6割を超え、課室単位での意見交換は比較的盛んに行われていると感じている職員が多いことが窺える。



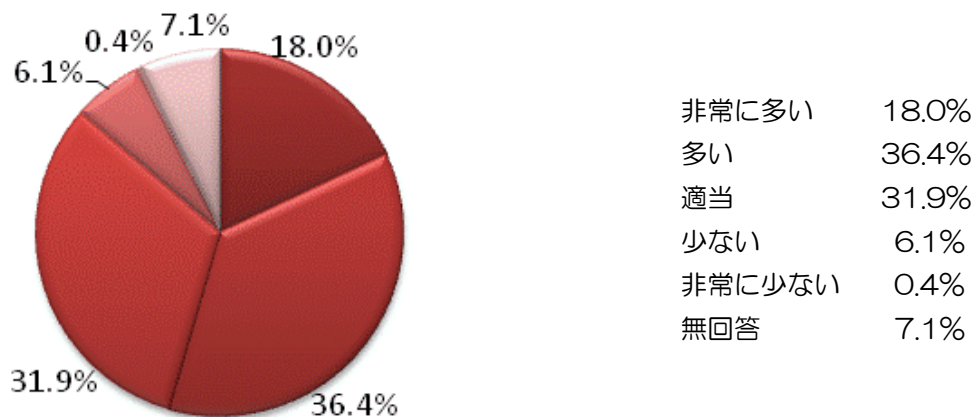
そう思う	19.1%
どちらかと言えばそう思う	42.1%
どちらかと言えばそう思わない	22.0%
そう思わない	9.9%
無回答	6.9%

「部局間で、連携して政策を進めることができていると思いますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が3割、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」の合計が6割となっており、課室単位では意見交換は積極的になされている、部局単位では上手く連携が取れていないと感じている職員が多いことが窺える。

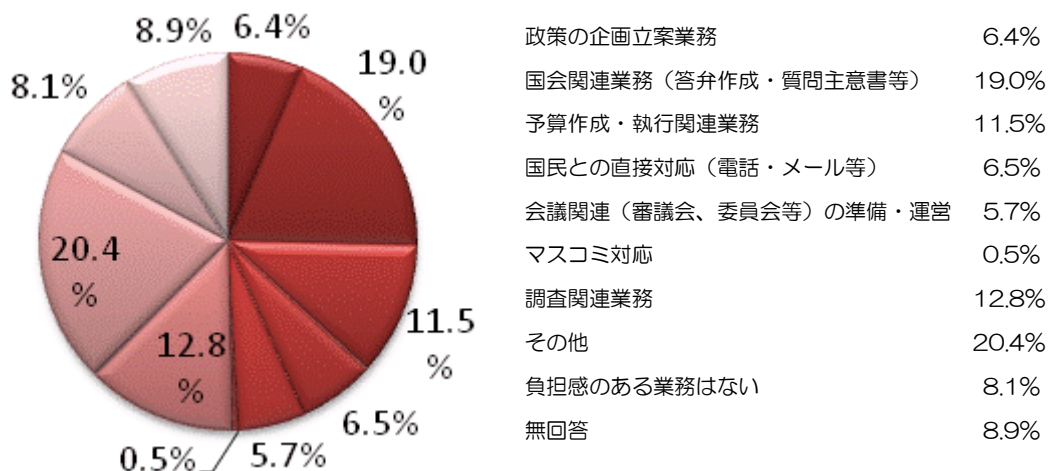


＜業務量について＞

「あなたの業務量について、当てはまるものを1つ選んでください」という問いについては、「非常に多い」「多い」の合計が5割半となっており、「適当」が3割、「少ない」「非常に少ない」の合計は1割に満たなかった。

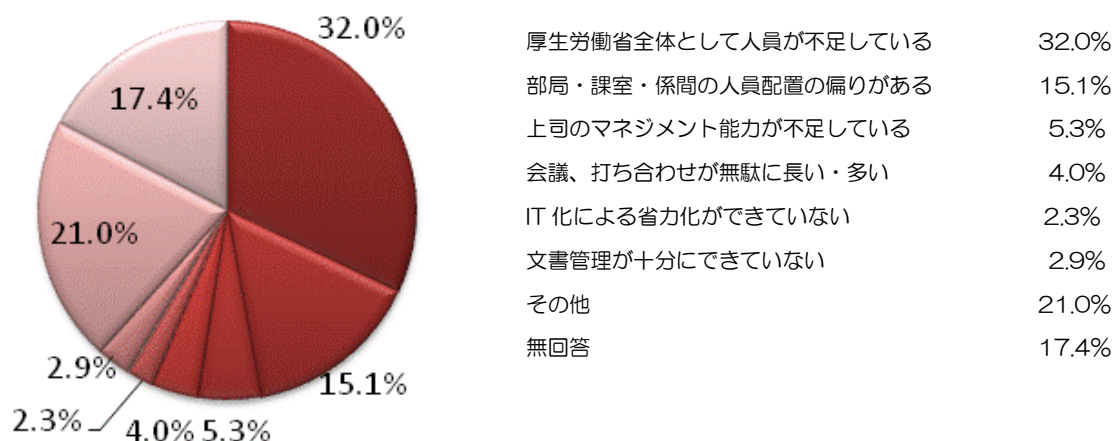


「あなたが行っている業務のうち、業務量の観点で負担を感じる業務について、最も（イメージに）当てはまるものを1つ選んでください」という問いについては、最も多かった回答は「国会関連業務（答弁作成・質問趣意書等）」で2割弱であった。次に多いのは「調査関連業務」で1割強、また、「予算作成・執行関連業務」については、原局において特に高いなどの傾向が見られた。「その他」の自由回答においては「上司（政務三役を含む）からの指示について、目的が十分に示されていないにもかかわらず、非常にタイトかつ必要以上に細かいなどの理不尽さを感じる」「複数の業務を同時進行で行わなければならない」「部局や省外部との調整に負担を感じる」などの回答があった。

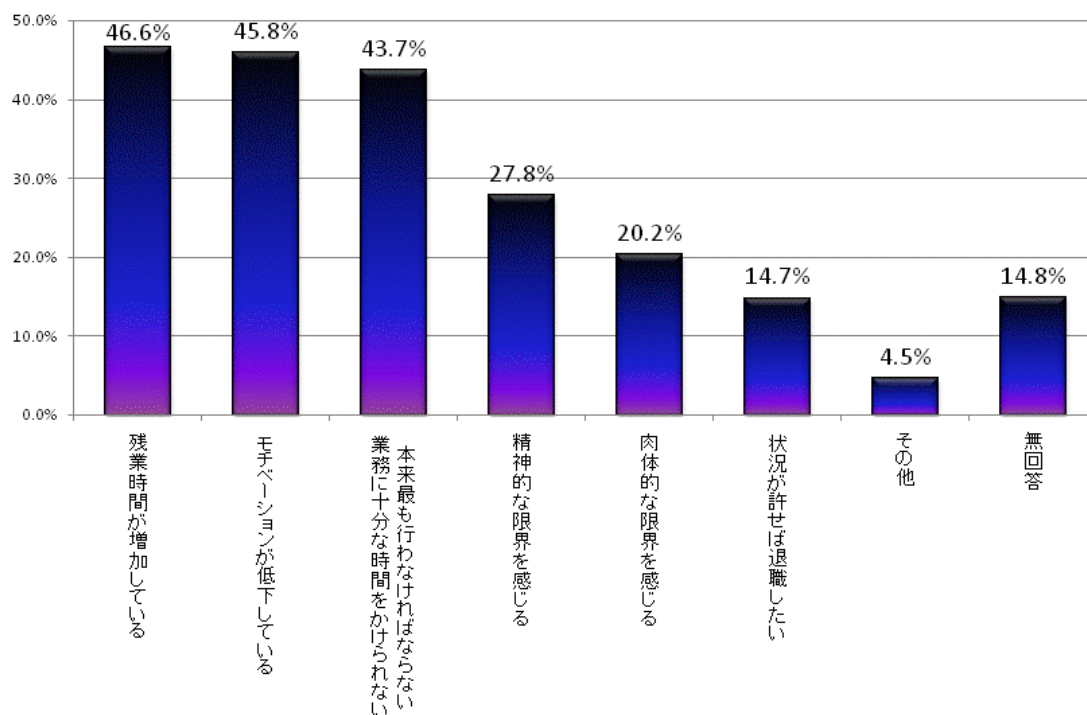


「前問の負担感の原因は何だと思いますか。最も当てはまるものを1つ選んでください」という問いについては、「厚生労働省全体としての人員が不足している」が最も多く3割、

次いで「部局・課室・係間の人員配置の偏りがある」が1割半であった。「その他」の自由回答においては、概ね前問と似たような傾向であったが、少数意見として「指示が曖昧であり、更に何度も追加指示が来るため、作業が非効率となり本来業務を阻害している」「本来業務と関係の無い無駄な作業の指示がここ半年ほど急激に増えた」などの回答があった。

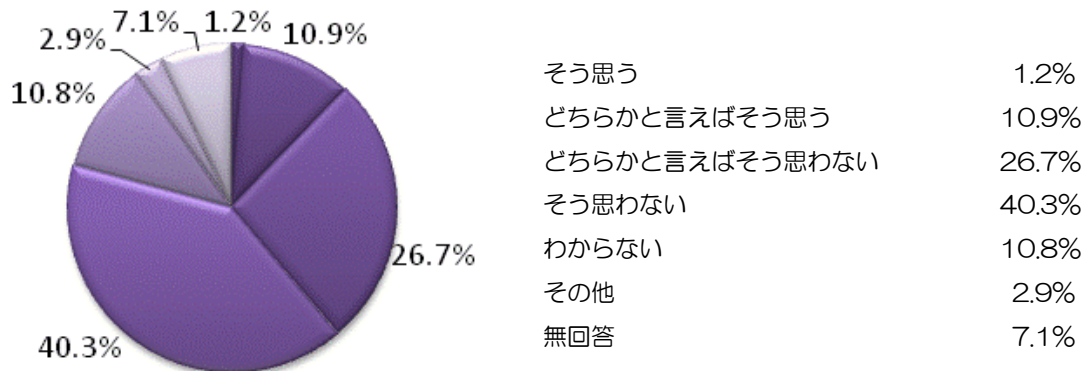


「前々問の負担感によりあなたに該当することは何ですか。当てはまるものをすべて選んでください」という設問においては、「残業時間が増加している」「本来最も行わなければならない業務に十分な時間をかけられない」「モチベーションが低下している」の3つがほぼ同率で4割半となっている。「その他」の自由回答においては「目の前の業務の目的が明確に示されておらず納得して取り組むことができていない」「自信喪失する」「関連部署へ迷惑をかけてしまっているのではないかと感じる」などの回答があった。

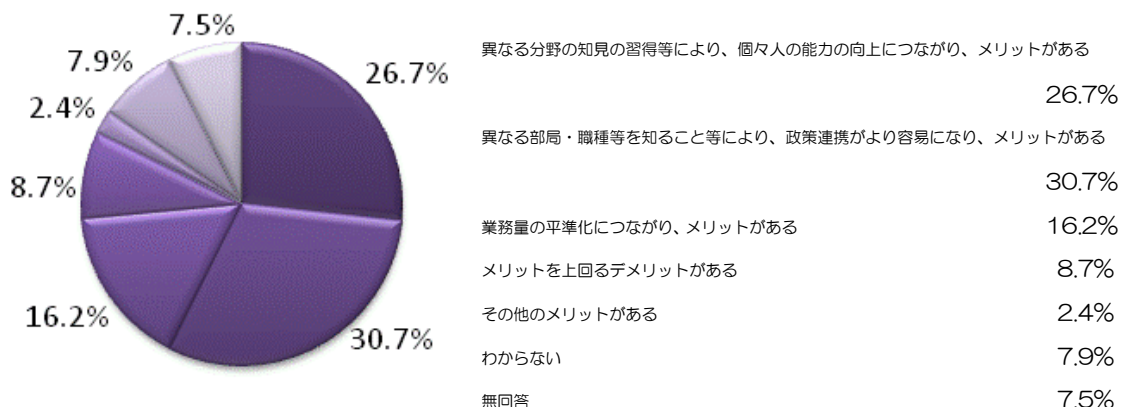


＜人事配置について＞

「部局間の人事配置は、業務量に応じて適当だと思いますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が1割強、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」が7割弱、わからないが1割であった。また、「その他」の自由回答においては、「部局ごとという単位での人員配置の偏りについては一概には言えない」「一度見限られた職員は閑職にばかり就かされている」などの回答があった。

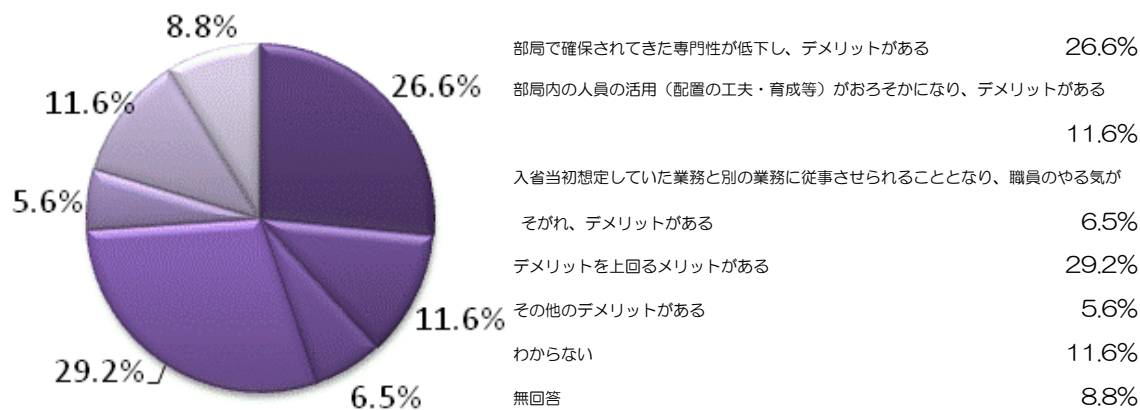


「部局間を超えた柔軟な人事配置にメリットはあると思いますか？最も当てはまるものを1つ選んで下さい」という問いについては、「異なる部局・職種等を知ること等により、政策連携がより容易になり、メリットがある」が最も多く3割、次いで「異なる分野の知見の習得等により、個々人の能力の向上につながり、メリットがある」が2割半、「業務量の平準化につながり、メリットがある」が1割半であった。「その他のメリットがある」の自由回答においては、「意欲能力のある者を一部局に貼り付けるのは損失」「ジェネラリストとスペシャリスト双方の育成が必要」などの回答があった。



「部局間を超えた柔軟な人事配置にデメリットはあると思いますか？最も当てはまるものを1つ選んで下さい」という問いについては、「デメリットを上回るメリットがある」が最も多く3割弱、次いで「部局で確保されてきた専門性が低下し、デメリットがある」が2割半、また「わからない」も1割強となっている。「その他のメリットがある」の自由回答においては、「環境の激変に依る精神的な負担増」「業務の優先順位がつけにくく、かえっ

て負担が増加すると思われる」などの回答があった。



また、このメリット・デメリットに係る上記2つの問いについては、1問目で「メリットを上回るデメリットがある」が1割弱、2問目で「デメリットを上回るメリットがある」が3割弱となつてはいるものの、クロス集計を行うと、メリットの優位性を選択しつつも、一方ではデメリットも選択した職員が4割弱いることが分かる。

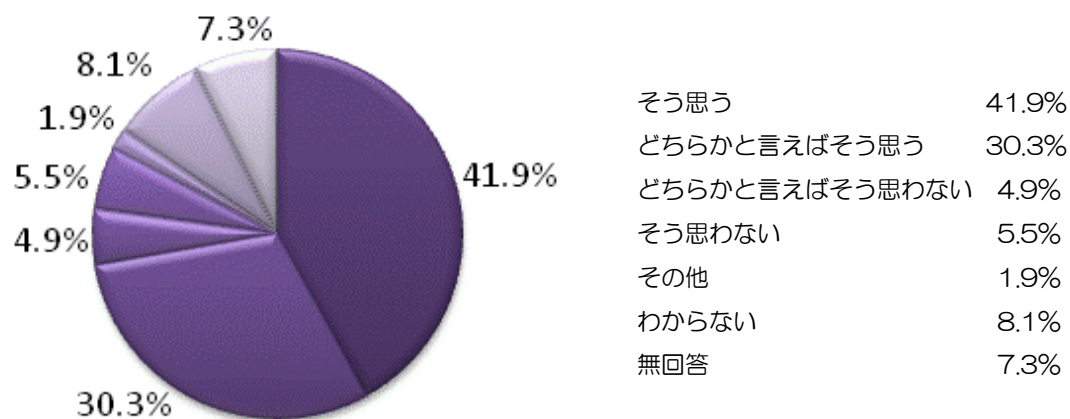
【横軸】部局間を超えた柔軟な人事配置にデメリットはありますか？

【縦軸】部局間を超えた柔軟な人事配置にメリットはありますか？		部局で確保されてきた専門性が低下し、 デメリットがある	部局内の人員の活用（配置の工夫・育成等）がおろそかになり、 デメリットがある	入省当初想定していた業務と別の業務に従事させられることとなり、職員のやる気がそがれ、 デメリットがある	デメリットを上回る メリットがある	その他の デメリットがある	わからない	無回答	計
	異なる分野の知見の習得等により、個人の能力の向上につながり、 メリットがある	6.8%	3.9%	2.0%	9.5%	1.9%	2.4%	0.3%	26.7%
	異なる部局・職種等を知ること等により、政策運営がより容易になり、 メリットがある	8.4%	3.3%	2.7%	12.6%	0.9%	2.5%	0.3%	30.7%
	業務量の平準化につながり、 メリットがある	3.9%	1.3%	1.3%	6.5%	1.1%	1.5%	0.5%	16.2%
	メリットを上回る デメリットがある	5.5%	2.4%	0.1%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	8.7%
	その他の メリットがある	0.4%	0.0%	0.1%	0.7%	0.9%	0.0%	0.3%	2.4%
	わからない	1.5%	0.7%	0.3%	0.0%	0.1%	5.2%	0.1%	7.9%
	無回答	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.3%	7.5%
	計	26.6%	11.6%	6.5%	29.2%	5.6%	11.6%	8.8%	100.0%

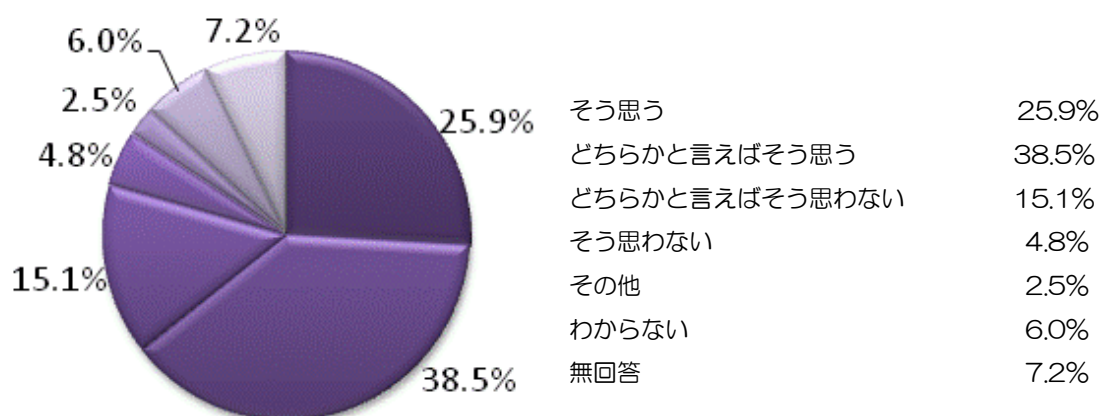
※メリット・デメリット双方を選択している回答者→

39.0%

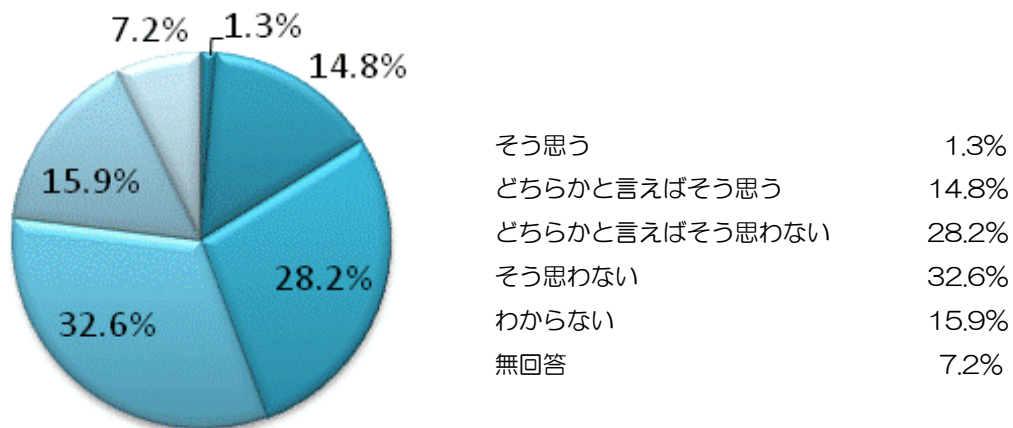
「職種間の業務量に差があると思いますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が7割強で、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」の合計の1割を大きく上回った。ただし、「その他」の自由回答においては、「給与が良く、昇進も早い職員とそうでない職員とで業務量の差が生じるのは仕方のないこと」という回答あった。また、少数意見としては「不真面目な職員がいる分、真面目な職員にしわ寄せが行ってしまっている」という回答もあった。



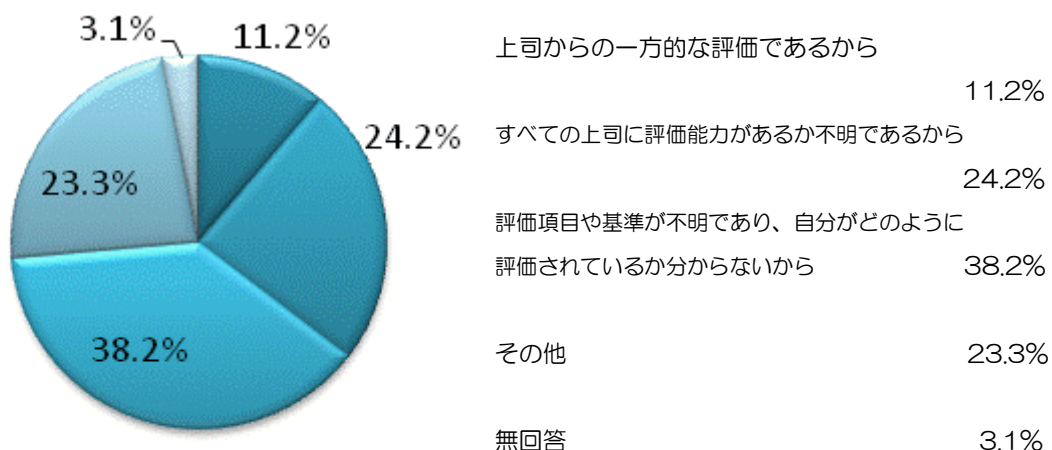
「年次と役職（ポスト）との結びつきを緩和し、状況に応じたより柔軟な登用を行うべきだと思いますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が6割半ばで、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」の合計の2割を大きく上回った。「その他」の自由回答においては「すでにある程度行われている」「人事評価の方法が難しい」「急に取り入れることは危険だ」などの回答が多く、少数意見としては「若いうちはポスト云々よりも様々な経験を積むことのほうが重要」といった回答もあった。



「現在の人事評価は適切な仕組みだと思いますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が1割半ば、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」の合計が6割、「わからない」が1割半であった。

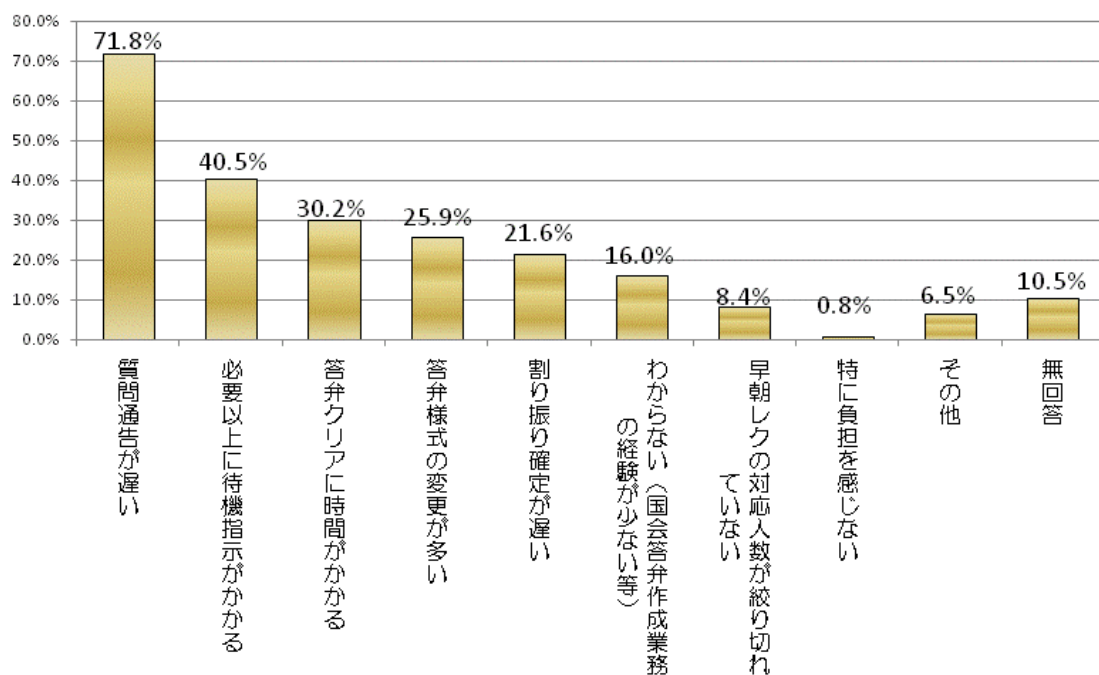


「(前問で)「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」と回答された方にお尋ねします。なぜそのように思えますか。1つお選びください」という問いについては、「評価項目や基準が不明であり、自分がどのように評価されているか分からないから」が4割弱で最も多かった。また、「その他」も2割強あり、自由回答においては「基本的に業務そのものが業績評価になじまない」といったものが多く、「成果主義は時代遅れ」「目標設定や人事評価により、余計な業務が増えてしまっている」といった回答もあった。

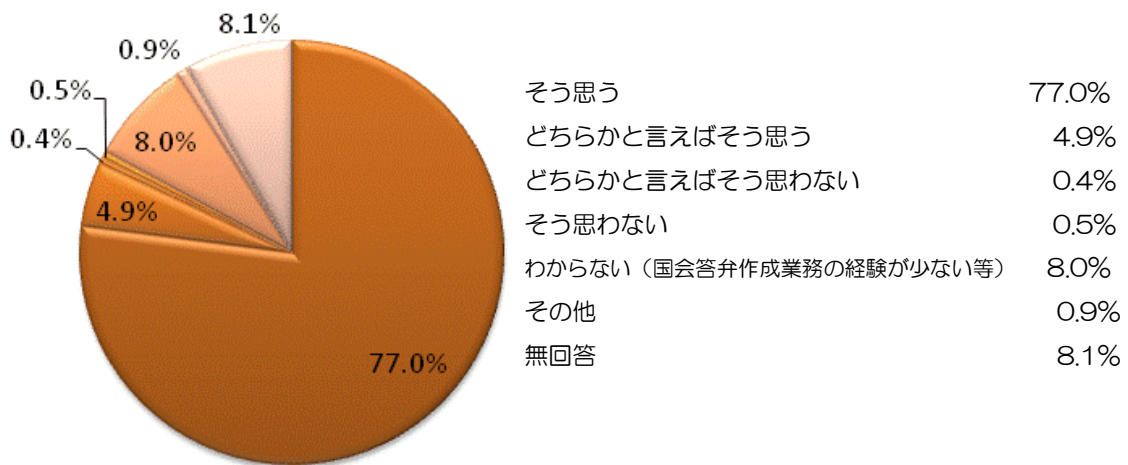


＜国会業務について＞

「国会答弁作成業務の負担について、主な原因と考えられることを3つ選択してください」という問いについては、「質問通告が遅い」が7割で最も多く、次いで「必要以上に待機指示がかかる」が4割、「答弁クリアに時間がかかる」が3割、「答弁様式の変更が多い」が2割半であった。「その他」の自由回答においては「質問が多い」「内容が細かすぎる」「質問通告に計画性や意図を感じられない」「すべての部局が同じ時間に集合するなど時間的なロスが多い」「政権交代してから答弁作成業務が増えた」「答弁者への説明に苦慮する」などといった回答があった。



「国会業務の負担軽減には、国会側の意識・協力（質問の2日前ルール厳守など）が必要だと思いますか」という問いについては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計が8割強であり、そのほとんどが「そう思う」であった。「その他」の自由回答においても、「前日23時にレク要求する議員を待つ状況では、限界があるのは明らか」「絶対に必要。この1点に変革事項を絞っても大きく改善されると思う」「ルールは常に守ろうと形式的に言われているが、絶対守られない雰囲気があるのでルールの意味が無い」「議員だからといって何をやっても許されるわけではない」「国会は、政務でやればよい（やるべき）。公務員の業務はそこで決まったことを誠実にこなすこと」「国会議員のコスト意識が低い。税金（タクシー代）を使ってまでさせる仕事だとは思わない」「建設的でない感情的な質問が多すぎる」「国会側も法案を何本通すかという攻防を繰り返していると聞く。国会、行政でwin-winとなる仕組みが必要」などの回答があった。

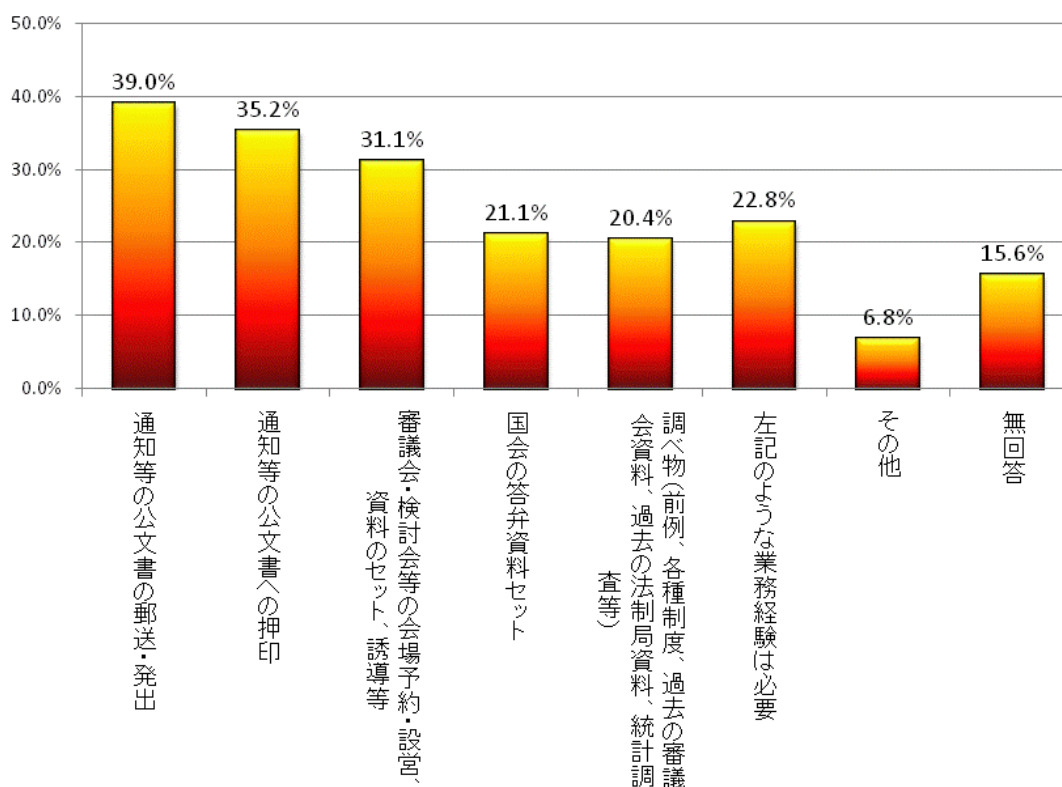


「国会業務（答弁作成、主意書等）について、ご意見があれば自由に記入ください」という問いについては、ほぼ前問と同傾向にあり「コスト削減には国会議員の協力が必要だ」との意見が殆どであった。また、「少なくとも終電に間に合わない時間帯に通告が多発するのは問題」「決裁ラインのスピード増のために基本資料集や想定問集を常に準備しておくことが必要」などの他、「質問の通告が遅すぎる。夜の１１：００に呼んだりするのはあり得ない。そのために待機になり、たとえ当たらずとも結果がわかるまで終電でも帰れなくなる。コスト削減、残業を減らすとしているのに実態は何も変わらず。また、答弁作成の指示が細かすぎる。そこまで記載しないとわからないのか、正直驚くことも多い。

さらに、国会からの資料要求やレク要求で地元からの個人的なものが多いのはいかなものか。個別オーダーに１件１件対応していると、業務が滞ってしまう」などの他、「答弁者によって答弁様式を変えないなどの簡素化は図っていただきたいと考える。しかし、国会業務は役所（政府）が国民に対して説明する上でもっとも重要かつ必要なものがあるので、国会業務で残業させられるとか、他の仕事ができないといった意識を改める必要があると考える。したがって、このようなアンケートを設定すること自体疑問」という回答もあった。

＜ムダ削減について＞

「次の業務のうち、これは他者に任せ、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ありますか。当てはまるものをすべて選んでください」という問いについては、「通知等の公文書の郵送・発出」が4割弱、「通知等の公文書への押印」が3割半であり、次いで「審議会・検討会等の会場予約・設営、資料のセット、誘導等」が3割強であった。また一方では「このような業務経験は必要」も2割強あり、併せて「その他」の自由記載においては「(選択肢のような)業務経験を積むことは、若手職員の訓練になる」という意見があった。また、「ITの活用促進」「(人員の現状を鑑みて)いつまでも単純作業ばかり行わせるよりも、もっとやるべきことがある」などの回答があった。



「前問までの回答の他に、身近な例でムダと思われる業務があれば、自由に記入ください(例:過剰な印刷・複写、消耗品の管理の悪さ 等)」という問いについては、主に

○「過剰な印刷・カラーコピー」

○「多すぎるメール(省内イントラネットを有効利用していない)」

○「会議の多さ」

○「文書管理システムの使い勝手の悪さ」

○「外部からの膨大な調査依頼」

○「消耗品の管理」

○「決裁ラインの多さ」

○「新聞の切り抜き」

○「トップダウンの意図不明な思いつき案件」

などが多かった。また、少数意見としては、「せっかく入館システムを導入したのに出勤簿の押印をしている」「作業依頼の割り振りの非効率さ」「効率的な仕事の仕方を適切に判断できる人材が各部署に配置されるなどの工夫がなされていない」「過剰にムダを探すこと自体がムダ」「地方自治体あて文書の公印省略」「紙媒体によるファイル管理」「重複依頼」「付き合い残業や待機人数の多さ」「公益法人に対する似たような調査」「ムダかどうかは事柄や場合によるものであって一概には言えない」などの回答があった。

「前問までの回答の他に、諸制度に内在するムダと思われる事項があれば、自由に記入ください(例:前年度予算ベースでの次年度予算編成、制度によって異なる運用システム 等)」と

いう問いについては、主に

○「前年度踏襲の単年度予算の仕組みがムダの根源」

○「人員の一元管理や、短すぎる異動スパンなど人事管理関係」

○「現在導入されている各種ITシステムの使い勝手の悪さと維持費用の高額さ」

などの回答があった。

また、単年度予算の仕組みについての回答の中に、「自治体の行っている複式簿記を採用し、複数年での管理を行ったほうが効率的ではないか」との回答があった(※)。その他、少数意見としては「入札で金額ばかりが重視され質の悪いものを補うために逆にコスト増につながっている」「政務三役の専門的スタッフを増員することで国会対応にかかるコストを抑えるべき」「せっかく電子決裁を行っても紙媒体で保存せざるを得ないのはムダ」「法令・制度の不必要な複雑さ」「『改める文』より新旧対応表を使用すべき」「システム開発の予算・執行業務は、統計情報部などが一括調達などを行うほうがコスト削減や効率的なシステム構築につながる」「政策評価関連の重複、研究費については各部署で政策の片手間のようにばらばらに論議するのではなく戦略的に投資すべき」などの回答があった。

※ 厚生労働省においても企業会計に即した財務諸表を作成してはいるが、日常業務においては従前からの単式簿記・現金主義・単年度主義にて会計処理を行っているため、実務上における複式簿記の利点は活かしていない状況である。なお、この点については、総務省が全国自治体に推奨している段階にあり、一部の自治体では独自の複式簿記・発生主義を日常業務から取り入れており、財務省においても平成13年、18年などに国単位での検討がなされている。

「前問までの回答の他に、民間への委託を推進すべき業務があれば、自由に記入ください」という問いについては、主に

○「時間がかかりすぎるクレーム処理」

○「会議の運営や会場設営」

○「単純な給与計算や出張の手配など簡易な庶務業務」

○「各種資料セット、文書管理や各種書類のPDF化」

○「新聞の切り抜き作業」

○「調査分析物」

○「広報やホームページの運用管理」

などの回答があった。一方では「民間委託は却ってコストが高くなり、アウトソーシングしてしまうと内部のノウハウがなくなり非効率なため、定期的な業務フローの洗い出しのほうが効率的なのではないか」「民間委託による情報漏洩や官民癒着のリスクを防ぐための労力が却ってコスト増につながるのではないか」「毎年入札で委託業者が変わると業務の質が保てない。何でも安価なら良いというわけではないのではないか」「民間委託を行うには仕様書を作成する必要があるため、委託するよりも省内に専門性を持った人材を育成または採用すべき」などの回答があった。

「前問までの回答の他に、地方自治体への移譲を推進すべき業務があれば、自由に記入ください」という問いについては、

○「基本的に行政は国民と直に接する地方自治体が行うべき」という方向性

○「安易に地方自治体に業務を移譲するよりも、国と地方での連携や交流を深めるべき」という方向性

のものが見られた。まず前者については「職業紹介業務と自治体の福祉事務所の統合」「職業紹介業務について少なくとも国か自治体どちらかに一元化すべき」「法的根拠のある補助金や交付金は最初の段階から自治体に移譲すべき」「原爆症の認定業務は広島県・長崎県へ移譲すべき」「国民からの問い合わせには、自治事務に関連する内容も多く、その点を解消すれば業務の効率化にもつながる」「医療機関の指導監督・国民年金の収納業務は移譲すべき」「福祉行政については住民数に応じて交付し、自治体に自由に制度設計を行わせそれぞれ競争させるべき」などがあった。また、後者については、「そもそも国が行うべき業務、地方が行うべき業務、民間が行うべき業務、地域・家庭が負担すべきことの切り分けについて同意が形成されているのか」「極端に言えば外交と国防以外は自治体にできないことはないが首長の考え次第でどうとでもなってしまう、また、富裕層は簡単に移住できても貧困層などはそうはいかない」「全国一斉的なサービス提供を無視してしまっていないものか」「地方分権や道州制などが議論されている中、答えを急ぐ時期ではない」「将来的には道州制に併せる形で厚生局の活用が可能とならないか」などの回答があった。

＜マネジメント・リーダーシップについて＞

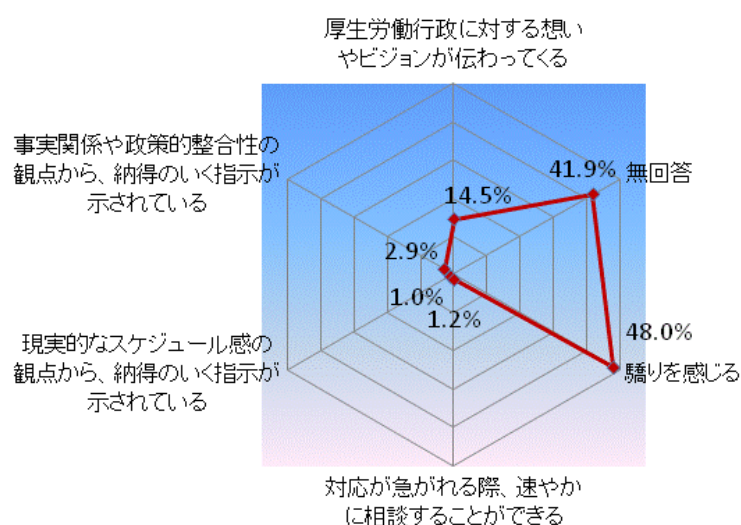
「現在仕えている上司(例:課室長・企画官の場合は、政務三役～部局長以上。係員の場合は、政務三役～係長 等)について、あなたが質問に当てはまると思う項目をすべて選んでください」という問いについては、

- ① 政務三役について
- ② 部局長以上について
- ③ 課室長・企画官について
- ④ 補佐・係長について

それぞれ設問した。

まず、「①政務三役について」は、「仕事上関わりがないため分からない」が4割半と最も多く、それを除いた5割強の内割合で見ると、「驕りを感じる」が5割弱、「厚生労働行政に対する想いやビジョンが伝わってくる」が1割半、無回答が4割強であった。

（政 務 三 役）



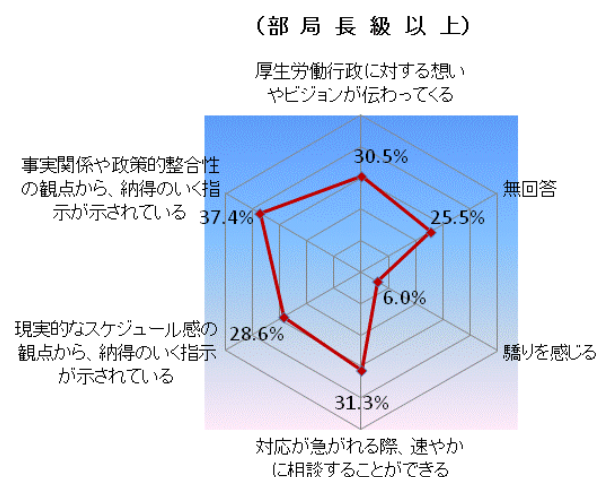
（※「仕事上関わりがないため分からない」 45.5%を差し引いた割合）

また、当該問い以外の各回答における自由記載欄に、大臣及び政務三役に対しての印象、及び意見が数多く散見されたため、ここにまとめて記載することとする。

大まかな累計としては、「組織のトップが職員を信用していない中では、当然職員もついて行くわけがない」「背景が不明で、単なる『思いつき』 なのではないかと思われる指示で、本来業務とはかけ離れた、無意味とも取れる膨大な作業を課せられることがあり、納得して業務に取りかかれないことに失望させられることが度々ある」「厚生労働省という組織のトップでありながら、『国を良くしよう』という明確なビジョンがまるで伝わってこないため、仕事に対するモチベーションが保てない」などがあった。一方では、少数意見ではあるものの、「難しい時期にがんばっていらっしゃる」などの回答もあり、また、「政務三役と官僚との間のコミュニケーションが足

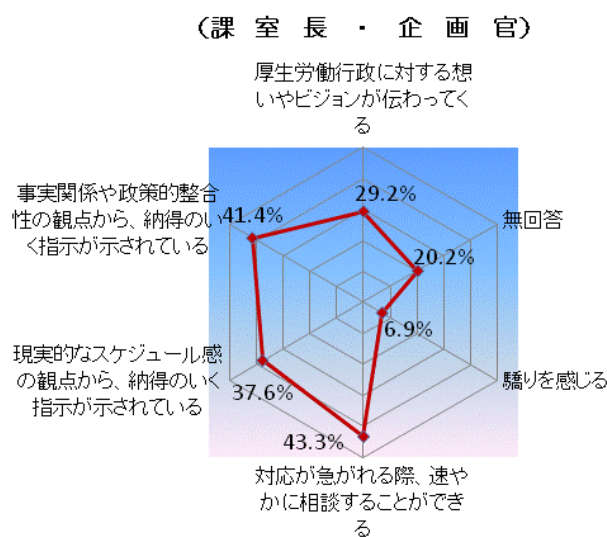
りていない」「政務三役の指示をただ丸投げ状態にしている幹部を見ていると何とも言えない」といった回答も見られた。

「②部局長以上について」は、「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」が3割、それを除いた約7割の内割合で見ると、「驕りを感じる」が極端に少ないこと以外ほぼ3割から4割（無回答を除く）の間となっている。



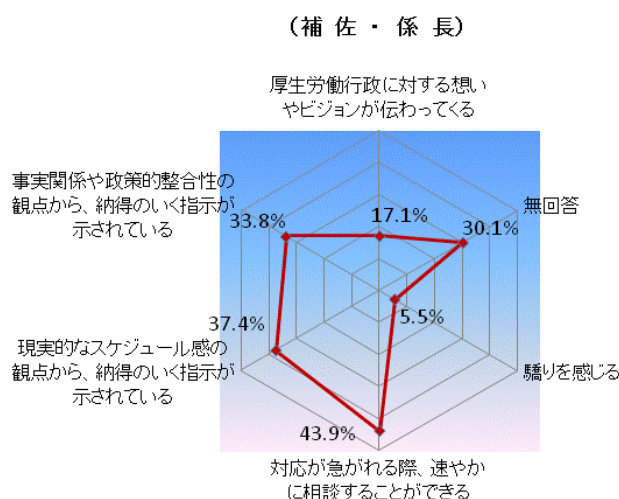
（※「仕事上関わりがないため分からない又は自分は部局長以上である」 30.4%を差し引いた割合）

「③課室長・企画官について」は、「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」の1割弱を除いた約9割の内割合で見ると、「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」がそれぞれ4割程となっており、「厚生労働行政に対する想いやビジョンが伝わってくる」は3割弱であった。



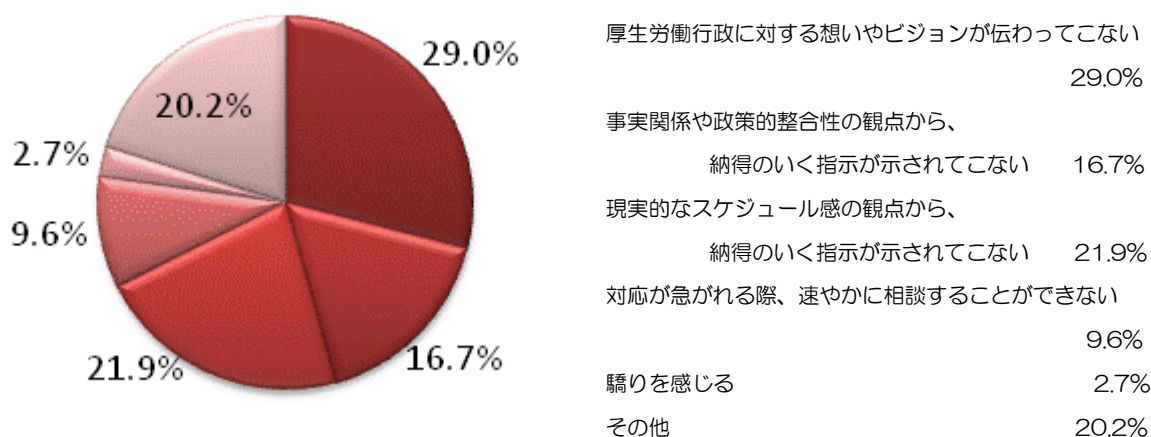
（※「仕事上関わりがないため分からない又は自分は課室長・企画官以上である」 8.7%を差し引いた割合）

「④補佐・係長について」は、「仕事上関わりがないため分からない又は自分は補佐・係長以上である」の3割を除いた約7割の内割合を見ると、「対応が急がれる際、速やかに相談することができる」が4割半と最も多く、次いで「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」が4割弱、「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」が3割強であったが、「厚生労働行政に対する想いやビジョンが伝わってくる」については2割弱にとどまった。



（※「仕事上関わりがないため分からない又は自分は補佐・係長以上である」30.1%を差し引いた割合）

「業務改善のために上司は、次のうち何を最も改善すべきだと思いますか。1つお選びください」という問いについては、回答の多かった順に、「厚生労働行政に対する想いやビジョンが伝わってこない」が3割弱、「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こない」が2割強、「その他」がほぼ2割、「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こない」が1割半ば、「対応が急がれる際、速やかに相談することができない」が1割弱、「驕りを感じる」は微数にとどまっている。



また、「その他」の自由回答については「上司によって異なるので回答できない」などの回答もあったが、分類するとおおよそ以下の通りとなる。

(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)

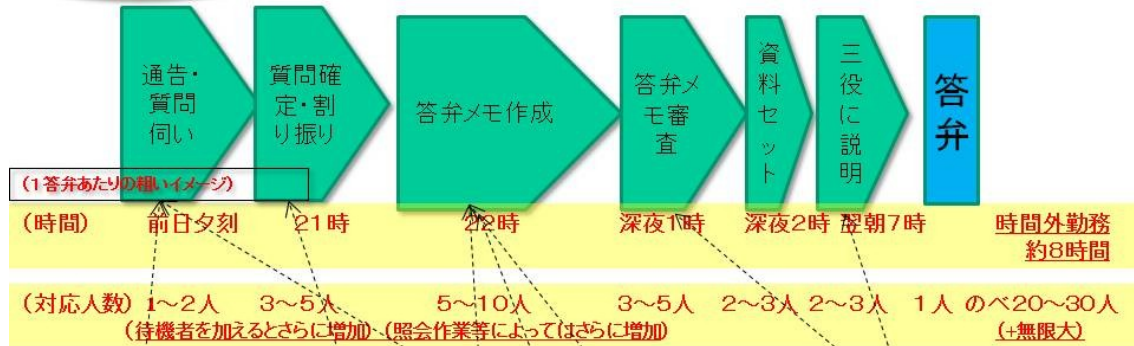
「我々はどうあるべきであるのか、上司個人の思いを伝えてほしい。」「職員が誇りを持てる職場だということを伝えてほしい。」「上司が明確な方向性を示さない。場当たりので大変迷惑している。」「大臣にこそ、ムダ削減や旧悪の発掘よりもビジョンを熱く語ってほしい。」

その他、「現実的な問題解決策の指示の徹底とその責任を負うこと」「指導能力全般やメンタルヘルスケアを習得すべき」「重要と思われない事項のために決裁を止めるべきではない」「業務量や超過勤務時間を考慮しない作業指示」「上司は個人の能力以上に人的管理の能力が必要である」「自己保身のためではなく本当に必要とされる施策をするべき」「自分の期待していることと違う結果でもしっかりと受け入れるべき」「信念を持って欲しい」「場当たりので明確な方向性の欠如」「上司も部下も現場を知らなすぎる」「上司は職員を信頼し、モチベーションを向上させ、誇りを持てるようにすべき」「政務三役が大量に指示を出しすぎる」「副大臣や政務官には特に驕りを感じない」「政務三役も人により異なる」「国民の皆さまに対して『厚生労働省職員は能力が低い』などの言い方をしないで欲しい」「部下は将棋の駒ではない、一人の人間として尊重すべき」「理想の上司がどうあるべきか、というモデルをまず省として確立すべきではないか」などの回答も見られた。

以上でAチームの設問内容については終了である。

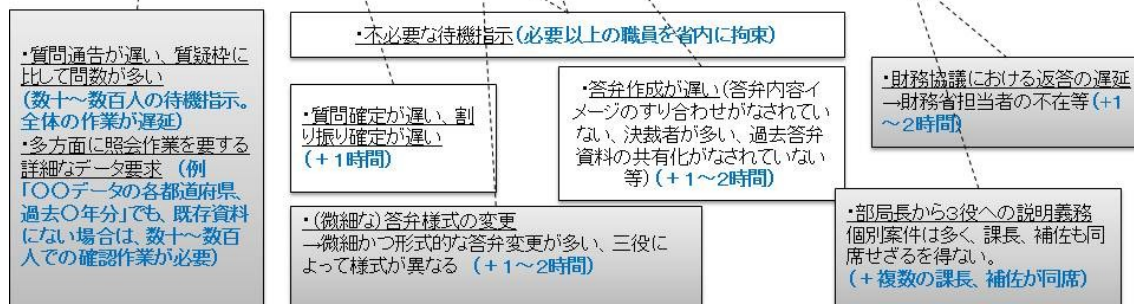
国会答弁作業の流れとコスト増加要因

現状



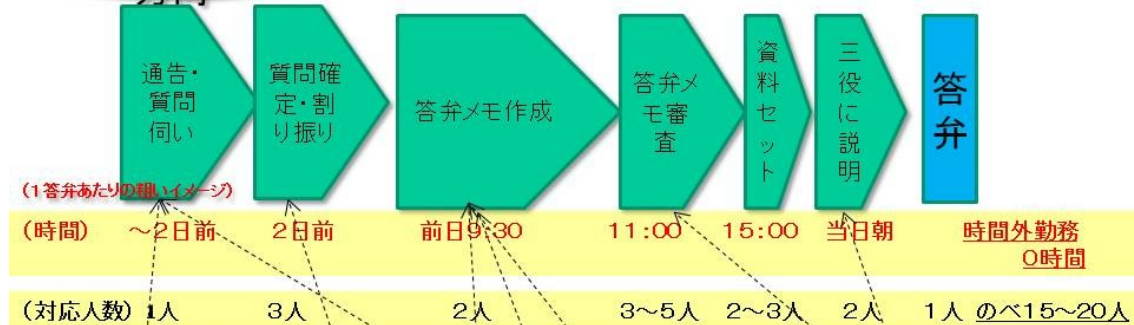
<コスト増加要因と負担状況(イメージ)>

【白枠】職員の努力により改善可能。【グレー】政務3役、国会、財務省へのご協力が必要。

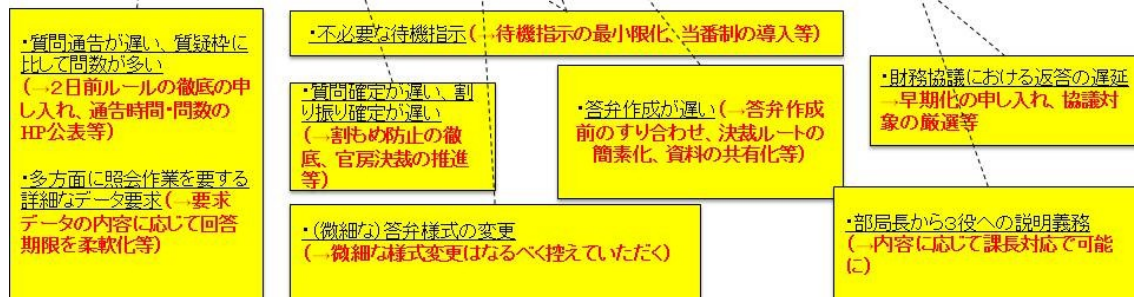


国会答弁作業の効率化

目指すべき方向



<コスト増加要因に対する改善策>



事 務 連 絡
平成 2 1 年 2 月 2 日

大臣官房各課 }
各部局 } 政策調整委員 各位
社会保険庁 }

大臣官房総務課総括調整官

国会及び質問主意書関係業務の見直しについて

業務の在り方の見直しについては、業務改善委員会において検討を行ってきたところですが、このたび当面実施すべき事項がとりまとめられ、大臣官房長より職員の業務負担軽減のための取組を行うよう指示がなされたところです。

この指示を踏まえ、国会関係業務、質問主意書関係業務の見直しについて別添のとおり整理し、平成 2 1 年 2 月 2 日より実施することとしますので、職員に周知するとともに、別添を踏まえた取組を行っていただくようお願いします。

【問い合わせ先】

大臣官房総務課 安達（内線 7 9 8 2）

①国会関係業務の見直しについて

国会関係業務については、長時間の勤務時間外労働の主な要因となっており、関係業務の負担が強く求められているものである。

抜本的な業務の軽減については、厚生労働省だけで対処できる問題ではなく、関係者の協力が必要となるものであるが、申し入れなどを行い関係者の協力を求めつつも、まずは厚生労働省の自助努力により業務負担を極力減少させることが、実現可能性が高く、第一に取り組むべき事項である。

そのため、国会待機・答弁作成・当日対応の負担の軽減を図るため、以下の事項につき取り組むこととする。

1 国会待機関係業務の負担軽減

○各課・各係レベルでの当番制の導入

- ・国会待機については、法案審議や一般質疑等、多数の質問が出ることがあらかじめわかっている場合を除いては、「補佐＋係員」「係長＋係員」の組み合わせで日ごとの当番制を設け各職員が「待機せずにすむ日」をあらかじめ決めておく体制とするなど、各課室の実情に応じて、職員の負担を減らす工夫をする。

○より柔軟な待機指示

- ・官房は、各局の判断に資するよう、可能な限り、きめ細やかな待機指示（部局ごと）や情報提供（注意を要する委員会名や案件等）を行う。
- ・各局においても、官房情報や各課の状況を踏まえ、「嚴重居所」や「居所」等を積極的に活用する。なお、「居所」等とした後に通告を受けた場合であっても、各課担当者はやむを得ないものとして迅速に対応できる体制とする。

2 答弁作成関係業務の負担軽減

○迅速な整理票の作成

- ・整理表ができていないために財務協議ができない・遅い時間に他部局に関する質問があると判明するといった事態を防ぐため、整理表は質問取り終了後1時間以内に作成する。また、他部局の質問を聴取して帰った場合は、当該部局にまず一報した上で、優先して問起こしをする。

○迅速な割り振りの決定

- ・割り振りの決定については、いたずらに時間を費やしている例が見られるとともに、関係職員の精神的な負担も大きいことから、特に迅速に決定すべく取り組むこととし、別添①のとおりルールを設定し、その遵守を求める。
- ・問の整理票（暫定版）作成後2時間で決着がつかなかったものについては、特に問題のある事例としてその関係課と案件を官房総務課にて記録する。特に数が多い部局については、その原因を調べ、改善策を講じる。

○答弁クリアの簡素化

- ・重要答弁や新規答弁等、幹部クリアすべき答弁については、答弁の方向性や資料等について事前に局幹部と相談するなどして効率的な作成を心がける。
- ・部局内の幹部の考え方の相違により、答弁内容が何度も大幅な修正が必要となる場合が見られるところであり、幹部間で意見が割れる場合には早急に直接話し合う等、早期に答弁が作成されるよう、部局長等は留意する。また、答弁の内容について不必要に長時間議論することを避けるよう、部局長等は留意する。
- ・決裁ルートの簡素化を図る。
- ・合議受けについては、30分以内に回答する。

3 当日対応関係業務の負担軽減

○随行者の絞り込み

- ・朝レクや委員会への随行者につき、必要最小限の体制とするよう幹部職員は留意する。

4 特定の職員への業務集中防止

○役割分担の徹底

- ・1人の職員が質問取りから答弁作成、当日の随行まで全て行わずに済むよう、例えば答弁作成のメドがつき次第退庁させる、答弁作成者と当日の随行者を分けるなど、各部局の実情に応じて職員の負担を軽減する工夫をする。
- ・上記取組が困難であった場合においても、例えば週単位で負担の軽減がなされるよう、例えば翌日の国会関係業務は別の職員が行う等全体として特定の職員に対して業務が集中することのない体制とする。

5 その他

- 局幹部による軽微な修正については、見え消しのまま官房に持ち込むことを可能とする。
- 国会答弁添付資料については、効率的な作業に留意する。

6 フォローアップ

- 以上の取組につき、あらかじめ各課において会議等を行い、取組方針の確認を行う。それを踏まえ、政策調整委員会、企画法令係長会議等を通じて、定期的にその実施状況を確認する。
- 以上の取組を通じ、問の整理票(暫定版)確定後、答弁が完成するまでの時間を2時間以内とすることを目指す。(総理答弁と同様、実際の答弁作成所要時間を付すことも今後検討。)

国会答弁の迅速な割り振り決定ルールについて

国会答弁関係業務に係る割り振りの決定については、いたずらに時間を割いている例が見られるとともに精神的な負担も大きいことから、特にその数を減らすべく取り組むこととし、下記のとおりルールを設定する。

迅速な割り振り決定ルール

○何よりも質問者の問の趣旨を踏まえ、正面から正確に答えることを旨とする。

※質問者から見ると、どこの局から回答がされようが関係ない。
※答弁者の立場に立つ。

○割り振りを早期に確定させるため、関係する職員は、窓口レベルでのやりとりを続けるのではなく、担当課同士での話し合いに速やかに移行させ、責任を持って判断できる職員同士が調整する。

※自説を押し通すのではなく、論点を早急に明確化し、整理して政策調整委員等に上げることが必要。

○問の整理票（暫定版）作成後 1 時間以内に担当課同士・政策調整委員同士の話し合いで結論が出ない場合には、官房総務課で判断する。
※原局間で割り振りを決着させる努力するのが原則であることを忘れないこと。

○官房総務課の判断には幹部も含め従う。局内においては、各局政策調整委員の判断に局内幹部も含め従う。

○その際の割り振りを前例とせず、次回以降官房の判断で割り振りは柔軟に見直すこともある。

○割り振りにつき、問の整理票（暫定版）作成後 2 時間で決着がつかなかったものについては、特に問題のある事例として、その関係課と案件を官房総務課にて別添様式 1 に記録する（場合によっては双方の言い分を記録しておく）こととする。特に数が多い部局については、その原因を調べ、改善策を講じる。

※例えば、そもそもの施策の役割分担がはっきりしていない、などの原因が考えられ、あらかじめ役割分担をはっきりさせておくことが改善策として考えられる。

国会答弁の割り振り決定に時間がかかった事例について（平成21年1月分）

	日時 委員会名	問の内容	関係局 関係課	所要時間	備考（原因・対策等）
例	H21/1/14 参・予算委	「・・・ではないか。」	<u>〇〇局△△課</u> (作成) ××局□□課 (合議)	3時間30分	・ 〇〇局：「前の問の流れ上、××の視点で書くのが適当」 ・ ××局：「議員の趣旨は〇〇関係で書くのが適当」 ・ △△課担当者が別件レクで席を外していたため

整理票の問を要約して記入

最終的に作成を担当した課に下線、合議の場合はその旨を記入

必要に応じて、各局の主張等原因を記載する。

国会答弁の割り振り決定に時間がかかった事例について（平成21年1月分）

	日時 委員会名	問の内容	関係局 関係課	所要時間	備考（原因・対策等）
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

②質問主意書関係業務の見直しについて

質問主意書関係業務については、非常に短時間で多くの手続きを経る必要があることから、関係職員に対する負担が大きくなっており、また、その対応業務に多くの時間を割かれていることから、他業務に与える影響も大きく、関係業務の負担軽減が強く求められているものである。

一部厚生労働省だけでは対処できない問題点もあるものの、関係者への申し入れなどを行い関係者の協力を求めつつ、まずは厚生労働省の自助努力により業務負担を減少させることができる以下の事項につき取り組むこととする。

1 質問主意書待機業務の負担軽減

○主意書待機につき、各局・各課で当番制を導入する、各局でより柔軟な待機指示を出すなどして各部局の実情に応じて負担の軽減を図る。

2 迅速な割り振り決定

○迅速な割り振りの決定

- ・国会関係業務と同様、割り振りの決定については、いたずらに時間を費やしている例が見られるとともに、関係職員の精神的な負担も大きいことから、特に迅速に割り振りを決めるべく取り組むこととし、別添②のとおりルールを設定し、その遵守を求める。
- ・官房総務課による問の配付後3時間で決着がつかなかったもの（原則として他省庁との割り振りもめをしていたものは除く。）については、特に問題のある事例としてその関係課と案件を官房総務課にて記録する。特に数が多い部局については、その原因を調べ、改善策を講じる。

3 決裁の簡素化

○官房総務課決裁の省力化

- ・決裁者不在の場合には官房からの呼び込みを原則とする。

○各部局における決裁の簡素化

- ・後閲・情報提供等も利用しつつ、実質的に内容が関係する課室のみを決裁ルートとし、決裁者を減らすよう見直しを行う。
- 決裁者については1課室原則3人程度とする。

4 スケジュール関係業務の簡素化

○スケジュールの標準化

- ・スケジュールがすぐに作成できるよう、別途配布するひな型を利用する。
- ・閣議日ごとに大臣決裁のスケジュールを大臣官房総務課においてとりまとめ

ることとする。

例えば仮転送があった時点で、月曜日と水曜日の夕方の時間帯を大臣レクのために、火曜日と木曜日の夕方を大臣決裁のために押さえてもらう（火・水・金曜日仮転送の場合）。

同一閣議日の主意書は原則このモデルスケジュールに沿って進める。

5 その他事務手続きの見直し等

○仮転送があった時点での質問主意書とスケジュールの絨毯部屋への配布についてはメールで行うこととする。

○審査体制につき、次官読み上げについてはメールによる審査を原則とする。

○「こよりとじ」を廃止し、ホチキス（厚さによっては紐）を使用する。
ただし、クリップの使用は認めない。

6 フォローアップ

○以上の取組につき、あらかじめ各課において会議等を行い、取組方針の確認を行う。それを踏まえ、政策調整委員会、企画法令係長会議等を通じて、定期的にその実施状況を確認する。

質問主意書の迅速な割り振り決定ルールについて

質問主意書関係業務に係る割り振りの決定については、いたずらに時間を割いている例が見られるとともに精神的な負担も大きいことから、特にその数を減らすべく取り組むこととし、下記のとおりルールを設定し、その遵守を求める。

迅速な割り振り決定ルール

○何よりも質問者の問の趣旨を踏まえ、正面から正確に答えることを旨とする。

※質問者から見ると、どこの局から回答がされようが関係ない。

○割り振りを早期に確定させるため、関係する職員は、窓口レベルでのやりとりを続けるのではなく、担当課同士での話し合いに速やかに移行させ、責任を持って判断できる職員同士が調整する。

※自説を押し通すのではなく、論点を早急に明確化し、整理して上司に上げることが必要。

○官房総務課による問の配布後2時間以内に担当課同士・政策調整委員同士の話し合いで結論が出ない場合には、官房総務課で判断する。

※原局間で割り振りを決着させる努力をするのが原則であることを忘れないこと。

○官房総務課の判断には幹部も含め従う。局内においては、各局政策調整委員の判断に局内幹部も含め従う。

○その際の割り振りを前例とせず、次回以降官房の判断で割り振りは柔軟に見直すこともある。

○割り振りにつき、官房総務課による問の配付後3時間で決着がつかなかったものについては、その関係課と案件を官房総務課にて別添様式2に記録する（場合によっては双方の言い分を記録しておく。）。特に数が多い部局については、その原因を調べ、改善策を講じる。

※例えば、そもそもの施策の役割分担がはっきりしていない、などの原因が考えられ、あらかじめ役割分担をはっきりさせておくことが改善策として考えられる。

質問主意書の割り振り決定に時間がかかった事例について（平成 21 年 1 月分）

	日時 提出議員名	問の内容	関係局 関係課	所要時間	備考（原因・対策等）
例	H21/1/14 〇〇君（衆）	「・・・ではないか。」	〇〇局△△課 （作成） ××局□□課 （合議）	3 時間 3 0 分	・ 〇〇局：「前の問の流れ上、××の視点で書くのが適当」 ・ ××局：「議員の趣旨は〇〇関係で書くのが適当」 ・ △△課担当者が別件レクで席を外していたため

整理票の問を要約して記入

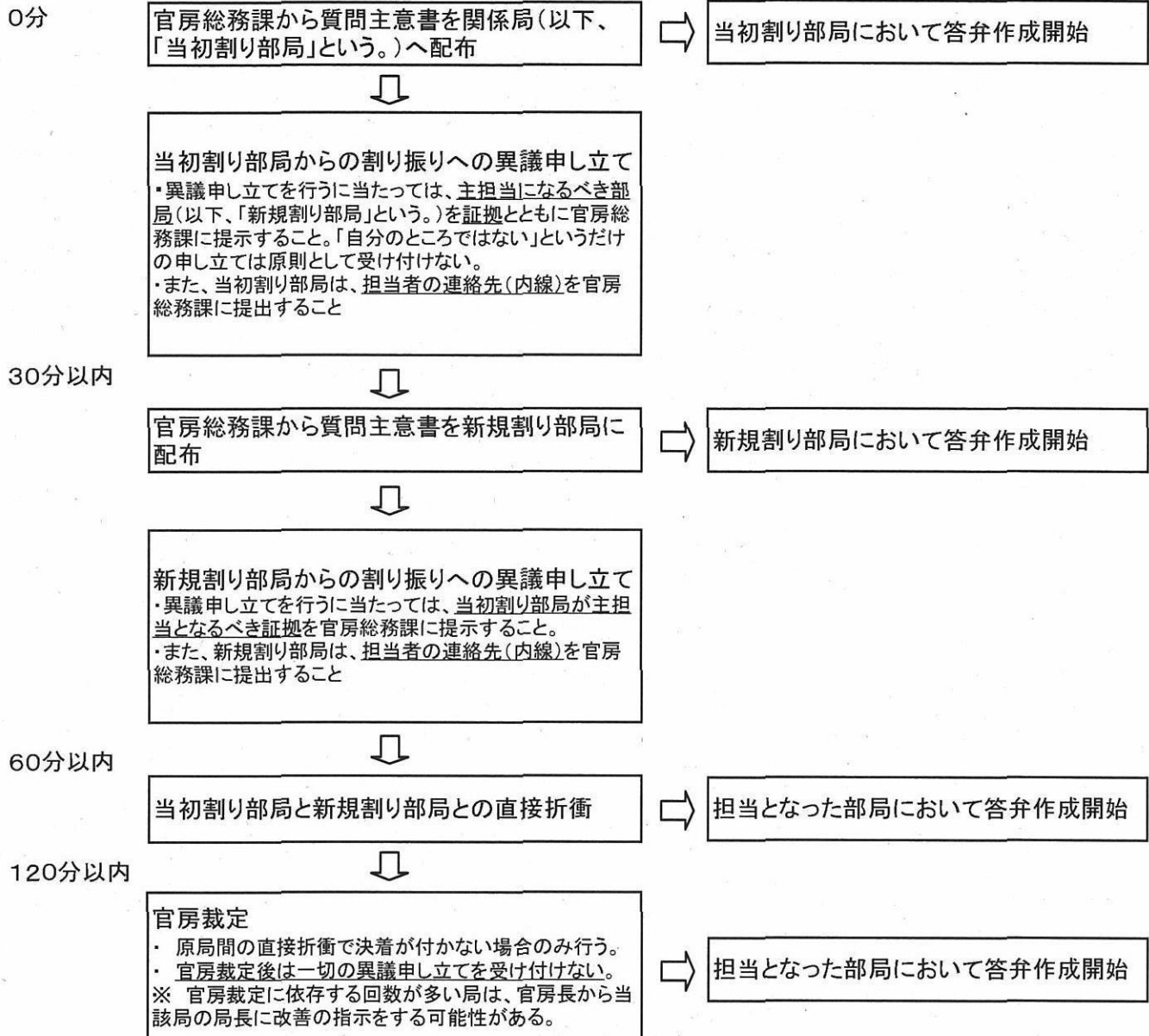
最終的に作成を担当した課に下線、合議の場合はその旨を記入

必要に応じて、各局の主張等原因を記載する。

質問主意書の割り振り決定に時間がかかった事例について（平成21年1月分）

	日時 提出議員名	問の内容	関係局 関係課	所要時間	備考（原因・対策等）
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

質問主意書割り振り決めの流れ



(対厚生労働大臣)

〇〇月〇〇日 () 参・厚劳委 〇〇〇〇君 ()

問4 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○○○○○○○○。

(注) ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

○答弁のポイント

- ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
-
- ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

【実績】

【今後の予定（確定）】

【今後の方向】

(答)

1. ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○○○○○○○○○○○○。

2. ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○○○○○○○○○○○○。

(〇〇局〇〇課)

(答弁作成従事人数　のべ〇〇人)

(答弁作成所要時間 約〇時間)

(注) うち、〇〇に関する全都道府県への問い合わせに要した人員・作業時間 のべ〇〇人、約〇時間

※注記は、質問内容や政務三役指示により、特別に作業が発生した場合に記入。

答 弁 作 成 進 捗 状 況 表

上段:問とり時刻
下段:通告時刻

上段:持ち込み時刻
下段:クリア時刻

月 日() 衆・参()委員会・本会議

【質疑者名】()

問番号	作成課 (合議先)	質問 通告	官房総務課	財務協議	登 録	質問対応に 要した時間数
大臣-問 1	〇〇課 (〇〇局〇〇課) (△△省〇〇課)	〇 : 〇〇	〇 : 〇〇	〇 : 〇〇	〇 : 〇〇	0:00:00
		〇 : 〇〇	〇 : 〇〇	〇 : 〇〇	〇 : 〇〇	
		△	△	△	△	
						0:00
						0:00
						0:00
						0:00
						0:00

◎随時、進捗状況を時刻にて記入すること。なお、18:15以降の時刻は朱字にて記入すること。

◎灰色セル欄に当該欄項目事項についてクリア時に答弁作成業務に従事している職員数を記入すること。

※本様式については、各部局の実情に応じ適宜変更を加え、使用して構わないものとする。

質問対応に要した総時間数0:00:00

うち勤務時間外時間数0:00:00

うち深夜勤務時間数0:00:00

※ここでいう「勤務時間外時間」とは18:15以降を、「深夜勤務時間」とは22:00以降の時間を指すものとする。

4Sマニュアル(点数表付)

4 S（整理、整頓、清掃、習慣化）とは、

整理（SEIRI）・・・要るモノと要らないモノに分類し、要らないモノは処分すること

整頓（SEITON）・・・要るモノを、誰もが、必要なときに、すぐに取り出せるようにすること

清掃（SEISOU）・・・きれいな状態をつくること

習慣化（SYUUKANKA）・・・整理・整頓・清掃を常日頃当たり前のこととして行うこと

上の4つの、Sから始まる言葉を実践する活動が4 Sです。

4 Sの狙い

4 Sは、整理・整頓・清掃された環境を作り・保つ活動です。整理・整頓され、きれいに清掃されている環境は、仕事を効果的・効率的に進める助けとなります。4 Sの取組は、仕事をする上でのいわば基礎体力作りです。

あなたの課室が整理・整頓され、きれいに清掃されていれば、あなたが仕事にとりかかるとき、必要な書類を探すことに手間取ることはなく、あなたは本来業務に集中することができます。仕事書類の山に埋もれてしまうことはなく、業務を計画的に進める助けにもなります。

緊急の案件が発生した場合にも、必要なものがすぐに取り出せる環境があれば慌てずに対応することができます。必要なものがどこにどのように収納されているかが誰の目にも明らかであれば、繁忙期に課室内で仕事を手伝いあうことも、急病等で職員がダウンした場合にそのフォローをすることも容易です。課室員同士顔が見える状態で働くことは、課室内のコミュニケーションを活性化し、互いの体調の変化や業務の繁忙に対する気付きを高め、業務の円滑な実施につながります。

4 Sは個人の業務の効率的・効果的实施を助けるとともに、組織としての業務の効率も高めます。

4 Sが目指す姿（具体的な姿）

4 Sは、課室内を以下のような状態に保つ【習慣化】ことを目指しています。

スペース名	当該スペースの意義	目指す状態
机の上	作業場所	・作業中の書類のみが置かれている。【整理・整頓】 ・帰宅時には机の上に物が無い状態にある。【整理・整頓】
机の引き出し	日々使う書類・文具の収納場所	・不要な書類は逐次廃棄されている。【整理】 ・必要なものがすぐに取り出せる状態にある。【整頓】 ・作業中の書類は、案件ごとにまとまっている。 ・作業が一段落した書類は、ファイル等に整理されている。 ・行政文書ファイルには、適切な背表紙・目次が付けられるなど、綴じられている内容が一覧出来るようになっている。
棚	参照する書類・保存する書類の収納場所	・不要な書類が置かれていない。【整理】 ・無理なく収められている。【整頓】 ・どこに何があるのか分かるように保存され、誰もが必要書類をすぐに見つけ出せるようになっている。【整頓】 ・ファイル・書籍等は規則性をもって並べられ、かつ、その規則性が誰にでも分かるように示されている。 ・ファイル・書籍等は上記の所定保存場所に戻され、背表紙が見えるように整理されている。
パソコンの共用領域	繰り返し使う電子文書の収納場所	・不要な文書は削除されている。【整理】 ・どこに何があるのか分かるように保存され、誰もが必要書類をすぐに見つけ出せるようになっている。【整頓】 ・ファイルは共用領域の合理的推測のつく場所に、文書の状態（未定稿か確定版か等）が分かるように保存されている。
打ち合わせスペース	課室内の打ち合わせを行う場所	・新聞等課内閲覧資料を除き、打ち合わせに使用するもの以外は置かれていない。【整理・整頓】
その他の共有スペース （課室内の通路、コピー機周り等）	すべての課室員が、業務を行うために必要とする場所	・不要なものが置かれていない。【整理】
共通	—	・ホコリやチリがない。【清掃】

整理・整頓を容易にするために、廃棄物をそもそも生み出さない取組も重要で

す。また、廃棄の際には地球環境への配慮が大切です。無駄な電力を削減する省電力の取組は、不要なモノは処分するという4Sの「整理」の考え方と共通します。

4Sの取組として、以下のことも目指します。

- [リデュース:廃棄物の発生抑制] プリンター・コピー機の初期設定を両面とし、資料の両面印刷・コピーを推進していること
- [リユース:再使用] 課室内に、再利用可能なファイル等の置き場が決まっており、かつ、課室員全員に認知され、活用されていること
- [リサイクル:再生利用、再資源化] 再生可能なコピー用紙等は課室員のゴミ箱ではなく課室内のリサイクルボックスに捨てることが徹底されていること。ペットボトル、ビン、カン等のゴミが適切に分別されていること。
- [省電力] 退庁時にパソコンの電源をOFFにする、残業時等課室員の一部のみが在席している場合には課室内の一部を消灯する、執務室施錠時にはOA機器等の電源をOFFにするなど省電力に努めていること

※4Sが目指す姿にどれだけ近づいているか確認できるように、点数表を作成しました(4, 5P)。点数表に基づき採点することで、各人・各課室の達成状況が確認できます。

4 Sを進めていくために（推進方策）

（各課室長のリーダーシップ）

- 各課室長のリーダーシップが重要です。4 Sが徹底された状態が常態化するまで（4 Sの最後のSである習慣化が達成されるまで）、焦らずあきらめず進めていくことが大切です。
- 各課室ごとに状況に応じて推進していくべきですが、課室においては、例えば、
 - ・推進役を決める。
 - ・整理・整頓が得意な職員をアドバイザーとして、整理・整頓に当たっての具体的なアドバイスや手助けが受けられる体制を築く。
 - ・週に1度、又は2週に1度など、業務の手を休めて一斉に片付けを行う時間を設ける。
 - ・又は、今週は〇〇島、来週は〇〇島というように、課室内をいくつかのグループに分けて整理・整頓を実施していく（ゴミの排出量やアドバイザーの負担の平準化が図られる）
 - ・定期的に点数表に基づき採点を行い、達成状況を数値で実感できるようにする、点数表の採点と併せて写真を取り映像としても改善している様子を示すなど、やる気を維持する工夫を行う。
 - ・課室長自らが課室内を回り、整理・整頓・清掃状況を確認する。
 - ・取組前に室内の様子を撮影しておき、少しずつでも改善していることを視覚化して伝えるなどの工夫を行うことが求められます。

（集中実施期間について）

- 4 Sを全部局に定着させる集中実施期間を毎年設ける。国会閉会中等の業務が比較的落ち着いている時期を含めて3ヶ月程度とし、この集中実施期間中は、月初と月末に、別添の点数表を用いて、各課室員ごと及び各課室ごとで4 Sの実施状況を点数化し把握し、省内全体の取組成績を毎月発表することとする。また、開始時と終了時には課室の様子をデジカメで撮影する。
- 事務局において、点数とデジカメ映像を把握し、それをもとに、省内全体の取組成績を毎月発表する。

4 S 点数表（職員個人用）

	配点	得点
【整理・整頓】机の上には現在作業中の書類だけがある（退庁時にはパソコンと電話と最小限の日常的に参照する書類のみがある）	20	
【整頓】床の上にファイルが置かれていない	10	
【整頓】引き出しはすべて開けられる状態にある	5	
机周りについて、 ・【整理】机の上、机の中に不要な書類がない。 ・【整頓】作業中の書類は、案件ごとにすぐに取り出せる状態である（案件ごとにファイルに綴じてある、クリップで止めている、封筒に入れてある、引き出しの収納箇所を決めている等） ・【整頓】作業が一段落した書類は、必要ときにすぐに取り出せるよう、整理されている（パイプ式ファイル等に整理している＊1。行政文書ファイルには、適切な背表紙・目次をつける等し、綴じられている内容が一覧出来るようになっている＊2。）	5 5 5	
担当する棚について、 ・【整理】不要な書類が置かれていない。 ・【整頓】無理なく収められている（押し込めていない。1列になっている。はみ出していない。棚の上や床にモノがない＊3。） ・【整頓】どこに何があるのか分かるように保存されている。（規則性をもって並べられ、かつ、その規則性が誰にでも分かるように示されている。所定の保存場所に、背表紙が見えるように保存している＊4。）	10 5 5	
電子媒体について、 ・【整理】共用領域や個人のパソコンの領域に不要な文書を残していない。 ・【整頓】行政文書作成時には、文書中に①作成年月日、②作成者の所属部局・課室・係名③保存期間を明記している＊5。 ・【整頓】どこに何があるのか分かるように保存されている。（行政文書は共用領域の合理的推測のつく場所（適切な名前・階層のフォルダ）に、機密性区分、作成（修正）年月日、資料の表題、使用目的、未定稿か確定版等文書の状態が分かるようなファイル名を付けて保存してある。（注2））	10 5 5	
【清掃】ほこりやチリがない	5	
【省エネ・省資源】 ・資料の打ち出しは必要最小限にしている ・資料を打ち出す時は両面にしている ・不要になったファイルや文具を文具置き場へ返却している ・ゴミは適切に分別し、コピー用紙等は課室内のリサイクルボックスに捨てている ・退庁時にはパソコンの電源をOFFにしている	1 1 1 1 1	
合計	100	

＊項目ごとに、右欄の点数に達成度合い（0-100%）を乗じて、加減して採点。

＊管理する棚がないなど採点できない項目がある場合には、

（合計得点）÷（100－採点できない項目の配点の合計）×100

として、100点満点換算して下さい。

(注1) 文書の作成・保存については、文書管理マニュアル（平成21年1月情報公開文書室）等を参照してください。特に*1～5については、以下の文書管理上のチェック項目も参考にしてください。

- *1 所掌している業務で新たに作成・取得した行政文書について、保存期間が1年未満の行政文書と保存期間が1年以上の行政文書とを区分けして、それぞれパイプ式ファイル等に整理しているか。／ 個人文書は、職務遂行上の便宜として使用するものはパイプ式ファイル等に整理しているか。（自己点検・課内点検チェックシート3項）
- *2 行政文書ファイルの背表紙等に、ファイル名、保存期間等適切に表記しているか。（H20年度文書整理点検・文書管理監査チェックシート4項）
- *3 行政文書ファイルは、通路等に置かれることなく適切に書架に保存されているか。（H20年度文書整理点検・文書管理監査チェックシート6項）
- *4 既存の行政文書ファイルは行政文書ファイル管理簿に記載されている保存場所に戻しているか。／ 行政文書ファイルは、背表紙が見えるように整理されているか。（自己点検チェックシート3項、課内点検チェックシート4項ほか）
- *5 所掌している業務で新たに作成・取得した行政文書について、作成・取得年月日、部局・課室・係名及び保存期間が明記されているか。（自己点検チェックシート2項）

(注2) ファイル名は、厚生労働省セキュリティポリシーに従い、極秘文書・秘密文書は機3、公表資料は機1、その他の書類は機2との機密性区分を冒頭に明示することとされている。

4 S 点数表（課室用）

項目	配点	得点
課室員個人点数の反映	75 点以上取得している課室員の数 ÷ 課室員数 × 80	
【整理】打ち合わせスペースには、新聞等すぐに動かせる課内閲覧用資料しか置かれておらず、すぐに打ち合わせが開始できる状態にある	3	
【整理・整頓】文具やファイル等の置き場が整理・整頓され、何がどこにあるか一覧出来るようになっている	3	
【整理・整頓】課室が所有する書籍の置き場が整理・整頓され、何がどこにあるか一覧出来るようになっている (課室員の目に入る棚に見えるように保管されている、また、書籍リストが作成されることが望ましい)	3	
【整理】その他共用スペースには、不要なものが置かれていない	3	
【清掃】打ち合わせスペース、文具やファイル等の置き場、その他共用スペースに、ほこりやチリがない	3	
〔リデュース：廃棄物の発生抑制〕 ・プリンター・コピー機の初期設定を両面印刷としている ・会議資料は両面を基本とするなど省資源に努めている	1 1	
〔リユース：再使用〕 再利用可能な文具やファイル等の置き場を決めており、そのことが課室員に認知され、活用されている	1	
〔リサイクル：再生利用、再資源化〕 課室として、ゴミの分別や、再生可能なコピー用紙等はゴミ箱ではなくリサイクルボックスに捨てることなどを徹底している	1	
〔省電力の推進〕 残業時等課室員の一部のみが在席している場合には課室内の一部を消灯する、執務室施錠時にはＯＡ機器等の電源をＯＦＦにするなど、省電力に努めている	1	
合計	100	

* 項目ごとに、右欄の点数に達成度合い（0-100%）を乗じて、加減して採点。

共有ワークスペース（省内）に載せる内容の概要

1. 組織目標

省、局、課室すべての組織目標をここに保存する。現在は、省・局の組織目標がHPに掲載されているだけである。異動等の際に閲覧する。

2. 様式

国会答弁、大臣室資料持ち込み様式、仕様書様式等、各局に共通する作業を行う上で必要となる様式を掲載する。

3. 配置図

現在すでに、全課室の最新の配置図が掲載されているが広くは知られていない。職員に配布されている厚生労働省ガイドブック（省内内線の番号等が掲載されている電話帳）の情報はここにほぼ網羅されており、これを活用することとすれば、厚生労働省ガイドブックの購入・配布の費用を節減することができる（平成21年度の購入費用実績：約880万円）。

4. 異動情報

現在すでに掲載済み。

5. お役立ち情報

広報の手引き、国会事務の手引き、法令事務の達人等各種マニュアル、各職種の有志が若手職員向けに仕事のコツや用語解説をまとめている資料、育児アドバイザーやセクハラ相談員、システムアドバイザー（後述）等各種の相談先等を掲載する。

6. 研修・自己研鑽

厚生労働省職員の目指すべき人材像、省内で実施されている研修の内容・時期・参加要件・申し込み方法等、省幹部のお勧め書籍、各行政分野ごとの推薦図書等を掲載する。有志による勉強会等でメンバーを募集しているものについても、ここに掲載し、職員の自発的な能力開発を支援する。

7. 公募・ポスト情報

公募制を導入した際は、ここに、公募中のポストの情報を掲載する。また、公募中かどうかに限らず、各ポストで得られる能力・経験等に関する情報をここに掲載する。

システムアドバイザーの概要

1. 役割

各部局における、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行う。

2. 人数

最低各部局 1 名ずつ（ただし、初期の段階では類似部局は合わせて 1 名でも可）

3. 選抜方法

省内外からの公募により行う。

4. 業務の体制

体制が整備された段階においては、各部局には主担当と副担当の計 2 名を配置し、主担当として十分な経験を積んだ者は副担当となり主担当をサポートする仕組みとする。副担当は、例えば社会保険担当部局全般や、福祉関係部局全般などのように、複数部局を担当することを想定している。

5. 養成方法

集中的な IT 研修を実施し、獲得した知識・技能のレベルは、情報処理技術者試験等の試験結果で客観的に証明するものとする。

6. キャリアパスの中での位置付け

システムアドバイザーは専任とせず、他の業務と兼務とすることを想定している。経験を積んだ者からシステムアドバイザーを卒業していくが、システムアドバイザーの経験履歴は、保持する資格等の情報も含めて人事情報として記録され、大規模業務システムを保有する部署の長になるための要件とする。

厚生労働省における業務量と人事配置の偏り

アンケートによると、厚生労働省の職員の業務負担の一番の原因は「部局・課室・係間の人員配置の偏りがある」であるとする回答が約 15%であった。また、「部局間の人事配置は、業務量に応じて適当か」という問に対して、「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は、67%に達した。

こうした、部局間・課室間の業務量の偏りが、事実として厚生労働省内にあるのかどうかについて、現在把握できるデータを用い、検証する。

1 活用データと分析目的

(1) 検証方法Ⅰ：タクシー使用件数を用いた手法

- 大臣官房会計課より、厚生労働省本省の各部局のタクシー利用件数及び利用料金について、平成 19 年度～平成 21 年度の 3 年間のデータを提供してもらった。
- また、大臣官房人事課より、当該 3 年間の各年度の組織定員についても情報提供してもらった。
- これらの情報を用いて、部局間の業務の偏りの有無を分析する。

(2) 検証方法Ⅱ：退庁時間を用いた手法

- A チームに協力的であった B、C、P の 3 つの部局に、課室の平均退庁時間が最も早い 2 課室と最も遅い 2 課室を抽出（それぞれ計 4 課室。P は全体で 3 課室しかないため 3 課室。3 部局計 11 課室。）してもらい、それぞれの課の職員の平成 21 年 10 月～平成 22 年 3 月における退庁時間のデータを提供してもらった。
- また、それぞれの課から、同期間中の国会答弁の取りまとめ数、質問主意書の取りまとめ数、審議会等の開催数等、課の繁忙状況の指標となり得るデータを提出してもらった。
- これらのデータを用いて、課室間の業務の偏りの有無を分析する。

2 検証の前提

- 課室の業務量を測るためには、
 - ・ 課室長のマネジメント能力
 - ・ 配置されている職員の個々の能力
 - ・ 業務の困難性
 - ・ 人間関係

等々、様々な要因を考慮する必要があるが、今回は、繁忙状況の指標として考えられるもののうち、客観的指標としてその把握が容易であるものを用いるものであり、必ずしも、今回の検証により得られた結論により、完璧に各部局・課室の繁忙状況を言い当てることができるとは限らない。

- しかし、今回のデータはすべて客観的な数値を用いて分析を行っているものであり、その差が極端であるものについては、一定程度の業務量の偏りを証明するに有用なデ

一タではないかとの前提に立ち、結論を得ている。

3 検証

検証方法 I : タクシー利用件数

○ 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とする。

(1) タクシー利用件数の比較

○ 平成19年度～平成21年度の各年度におけるタクシー利用件数の最も多い5部局及び最も少ない5部局は、次のとおりとなった。

（タクシー利用件数の最も多い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	A	8,640	A	6,518 (0.754)	A	5,494 (0.842)
2	B	6,801	B	4,948 (0.727)	C	4,946 (1.465)
3	C	5,949	C	3,375 (0.567)	B	4,268 (0.863)
4	D	5,555	D	3,299 (0.593)	E	2,753 (1.441)
5	E	4,255	G	2,475 (0.740)	D	2,419 (0.733)
計		31,200		20,615 (0.661)		17,880 (0.867)
全体計		59,812		38,965 (0.651)		36,029 (0.925)
5部局の構成比		52.2%		52.9%		55.2%

（タクシー利用件数の最も少ない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	R	511	M	571 (0.376)	M	137 (0.240)
2	Q	940	O	645 (0.458)	O	363 (0.563)
3	P	1,395	P	930 (0.667)	P	470 (0.505)
4	O	1,407	N	1,016 (0.699)	N	724 (0.713)
5	N	1,454	R	1,048 (2.051)	J	1172 (0.405)
計		5,707		4,210 (0.738)		2,849 (0.677)
全体計		59,812		38,965 (0.651)		36,029 (0.925)
5部局の構成比		9.5%		10.8%		8.0%

（ポイント）

- ・ 全体としてタクシー利用件数は各部局とも減少傾向にあるが、平成 20 年度の R や平成 21 年度の C、E のように、突発的な案件により、急激に件数が伸びる局もある。
- ・ 最も件数が多い部局は A、B、C、D、E でほぼ固定しており、5 部局で全体のタクシー利用件数の半数を占めている。
- ・ 最も件数が少ない部局も O、P、N は固定しており、5 部局で全体のタクシー利用件数の 10%程度しか満たない。

(2) 部局ごとの人員を加味したタクシー利用件数の比較

- (1)の方法によっても、部局間で繁忙状況に差があるようにも思えるが、(1)は、部局の人員数を考慮していない。このため、部局の繁忙状況だけでなく、部局の人員の多寡により、タクシー利用件数の大小が発生してしまう。
- (2)では、各部局のタクシー利用件数の年度間総計を、各部局の人員で除した値を用いて、各部局の職員一人当たり年間平均タクシー利用件数を計算した。最も多い部局と最も少ない部局は、それぞれ次のようになる。

(各部局の職員一人当たり年間平均タクシー利用件数の最も多い5部局)

	平成 19 年度		平成 20 年度		平成 21 年度	
	部局	一人当たり件数	部局	一人当たり件数 (前年度比)	部局	一人当たり件数 (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)

(各部局の職員一人当たり年間平均タクシー利用件数の最も少ない5部局)

	平成 19 年度		平成 20 年度		平成 21 年度	
	部局	一人当たり件数	部局	一人当たり件数 (前年度比)	部局	一人当たり件数 (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)

(ポイント)

- ・ 各部局の定員に大きな増減はない(注1)ため、タクシー利用件数の減少傾向を反映して、各部局の職員一人当たり年間平均タクシー利用件数も減少傾向にある。
- ・ 平均件数が最も多い部局として、C、G、N が常に含まれており、恒常的に繁忙状況にあることが推測される。

特に、Nについては、(1)においてはタクシー利用件数が少ない部局に含まれていたが、その人員数が少ない（注2）ことから、(2)の平均件数においては上位に位置している。

ただし、G、Nについては、各部局の人員数が少ない（注2）ことから、タクシーを利用せざるを得ない者が1人増えれば、人員の多い部局に比べて、部局全体における平均件数に与える影響が大きくなることに留意することも必要である。

- ・ 平均件数が最も少ない部局のうち、H、O、Q、Rは固定化している。また、(1)においてタクシー利用件数が少なかったM、O、P、Qが、(2)においても含まれており、これらについては、業務量が少ないことが推測される。

注1 平成19年度から平成21年度までの各部局の人員の増加率は次のとおりであり、各部局における人員の数に、基本的に大きな増加はない。（Fのみ大幅に増加しているが、これは大きな組織再編があったためである。）

部局	増加率	部局	増加率	部局	増加率
A	0%	G	▲2.43%	M	▲5.22%
B	1.77%	H	0.83%	N	▲2.63%
C	5.92%	I	5.43%	O	▲3.25%
D	8.00%	J	6.67%	P	0%
E	2.80%	K	6.25%	Q	2.24%
F	45.5%	L	4.23%	R	5.33%

注2 平成21年度の各部局の人員数を分類すると次のとおり。

人員数	～100人	101～200人	201～300人	301人～
部局	G、I、J、N、 P、R	C、D、E、F、 K、L、M	B、H	A、O、Q

(3) 検証方法Iにおける結論

- 結論に入る前に、述べておくべきことは、タクシー利用件数が年を追うごとに減少してきているということである。
- 例えば平成19年度と平成20年度とのタクシー利用件数の年度総数を比較すると、前年度比約35%減となっている。しかし、業務量がそのようなペースで減少することは想定しづらい。むしろ、無駄な残業を職員が行わないように意識的に作業を進めるようになってきているのではないかと想定される。職員は、どうしても残業しなければならない業務があるときにタクシーを使う傾向になってきていると想定される。
- タクシーを利用する場合は、当然に必要な残業によるとした上で、部局によって、タクシー利用件数が全く違う点について考察すると、例えば平成21年度のAとM

のタクシー利用件数を比較した場合には、5,000 件以上もその件数が異なるが、部局間でそれほど大きな人員の差がないことにかんがみると、残業時間、すなわち業務量に大きな偏りがあるのではないかと強く推測せざるを得ない。

○ 仮にこれが人員数の違いによるものとしたとしても、平成 21 年度における C と O の平均利用件数を比較した場合には、O においては、年に 1 人 1 回すらタクシーを利用することがない一方で、C においては、これに所属する職員すべてが年 30 回もタクシーを利用することとなり、C に配属された職員と O に配属された職員では、課されている一人当たり業務量に大きな違いがあると推測される。

○ さらに、タクシーの利用件数及び平均件数に係るデータをそれぞれ示したが、そのそれぞれにおいて、最も件数の多い集団と、最も件数の少ない集団に属する部局が、一定程度固定化しているという事実も重要である。すなわち、業務量が多いと推定される部局とそうでない部局の間で、繁忙状況に応じて柔軟な人事配置が行われるメカニズムが働いていないと推測される。

(4) 検証方法Ⅱの必要性

○ (3)において、部局間で業務量に偏りがあることが強く推測されることを述べたが、この偏りを是正するために人員の部局間異動を行えば、職員間の業務量の偏りが解決するかと言えばそうではない。

○ 部局内の課室間における業務の分担についても、是正すべきは是正する必要がある、これがなされなければ、仮に忙しい部局に人員を集めたとしても、一部の職員に業務が偏ることとなり、意味がない。このため、課室間において業務の偏りがあるか、またそれは部局によって偏りの度合いが異なるか等について、検証方法Ⅱを用いて検証することとする。

検証方法Ⅱ

○ B、C、P（検証方法Ⅰで設定したB、C、Pと同じ。）の3部局に属する課室のうち、当該課室に所属する職員の退庁時間データの提供があった11課室を、それぞれ、平均退庁時間の遅い課室から順に、

部局B： B－①（15）、B－②（22）、B－③（50）、B－④（22）

部局C： C－①（44）、C－②（10）、C－③（10）、C－④（23）

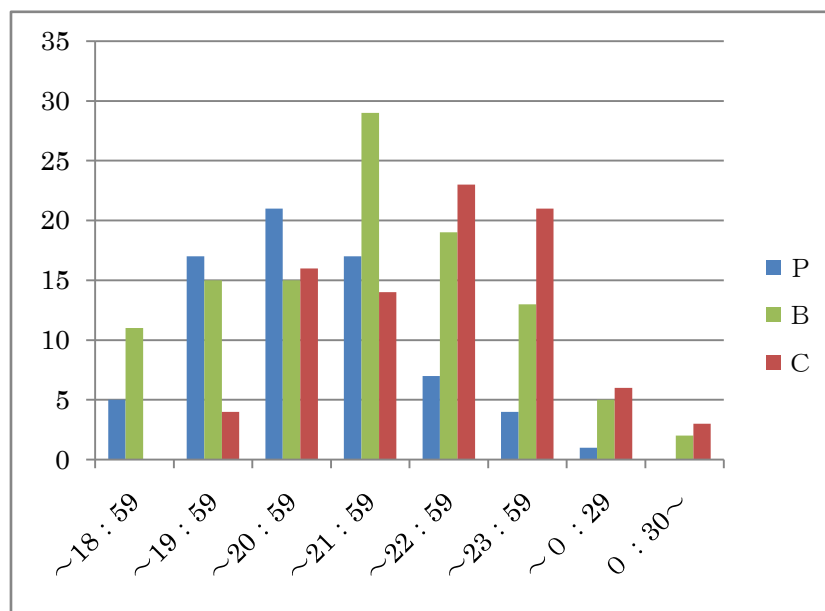
部局P： P－①（29）、P－②（20）、P－③（23）

とする。（括弧内は課室の人員）

- それぞれB－①からP－③までの課室に所属する職員ごとに、平成21年10月から平成22年3月までの6カ月間の退庁時間の平均を取り、1時間ごとの時間帯で区分する。

(1) 部局間の平均退庁時間の偏り

- 部局ごとに職員の退庁時間帯を分類すると、次のとおりとなった。



(ポイント)

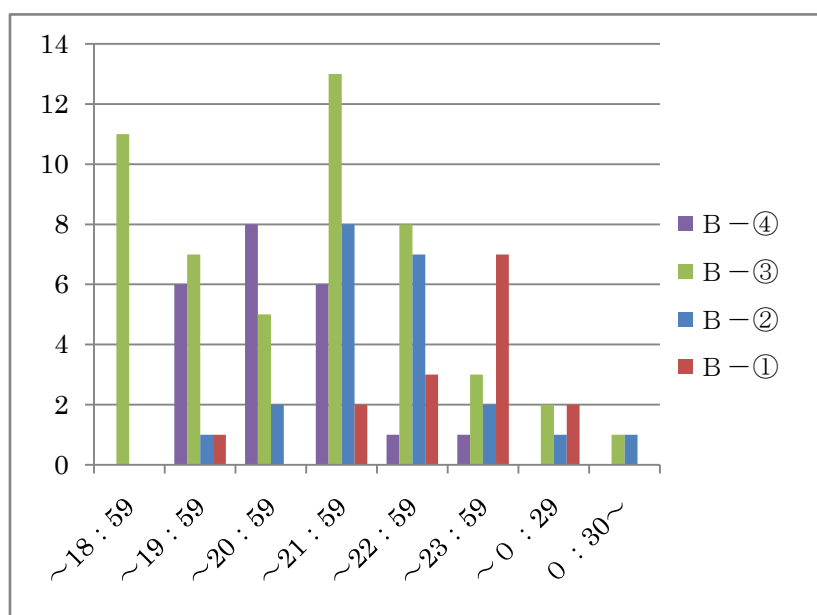
- ・ P、B、Cの順に、各部局における平均退庁時間が遅くなっている。Pの職員は、21時までに59.7%が、22時までに83.3%が退庁しているにもかかわらず、Cの職員は22時であっても39.1%しか退庁できておらず、0時を超えて始めて89.7%が退庁できる状態となっている。
- ・ また、Cには、19時に退庁できる職員はいない。

(2) 課室間の平均退庁時間の偏り

- 次に、B、C、Pの部局ごとに、各課室に所属する職員を、6カ月の平均退庁時間帯ごとに分類すると、次のとおりとなった。

併せて、平成21年10月～平成22年3月までの、各課室の国会答弁対応数、主意書対応数、審議会・検討会等開催件数、重要・緊急案件（法案、事業仕分け、経済対策、危機管理対応等）の数を表として付記した。

【B】



※ B-③において平均退庁時間帯が～18:59で一つの山となっているのは、B-③には出張を主とする職員が一定程度所属するためである。

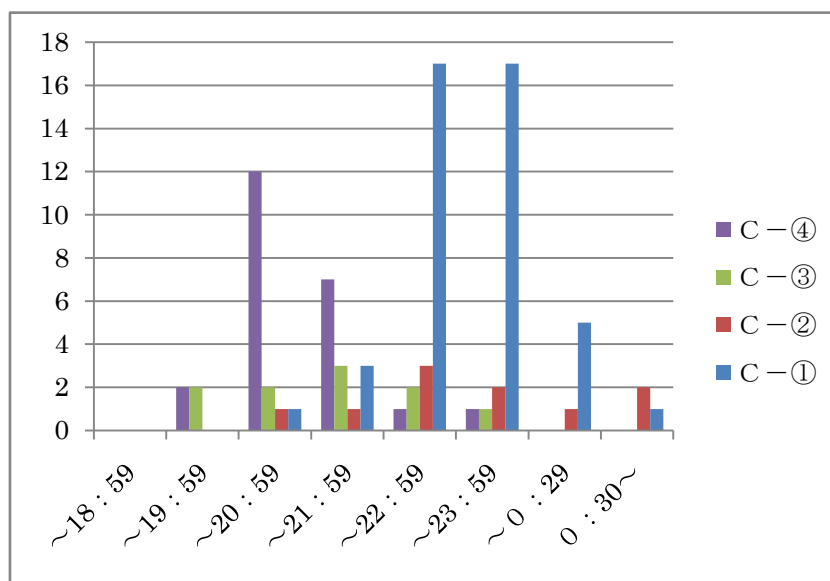
	国会答弁	主意書	審議会等	重要・緊急案件
B-①	46 (3.07)	0	0	2
B-②	78 (3.55)	0	16	2
B-③	9 (0.18)	0	9	2
B-④	44 (2)	1	5	2

※ 括弧内は課室内の一人当たり対応数。

(ポイント)

- ・ 全体として、平均退庁時間に大きな課室間のばらつきがあることが見て取れる。
- ・ 平均退庁時間が最も遅いのはB-①で、職員の多くが23～0時の間に退庁している。しかし、B-②の国会答弁業務対応数78回（一人当たり3.55回）、審議会等開催数16回と比べると、それぞれ、B-①の46回（一人当たり3.07回）、0回よりも大幅に多く、重要・緊急案件の2件の業務量がどの程度B-①において負担となっていたのか、より効率的なマネジメントはできなかったのかについて、一層の検証を深める必要がある。
- ・ 一方、平均退庁時間が最も早いのはB-④であるが、国会答弁業務対応数44回（一人当たり2回）、主意書対応数1回、審議会等開催数5回と、（今回の調査項目のみから判断すると）一定の業務量を有しているにもかかわらず、平均退庁時間はBの課室のうち最も早いことから、B-④の課室長のマネジメント能力は高い可能性がある。

【C】



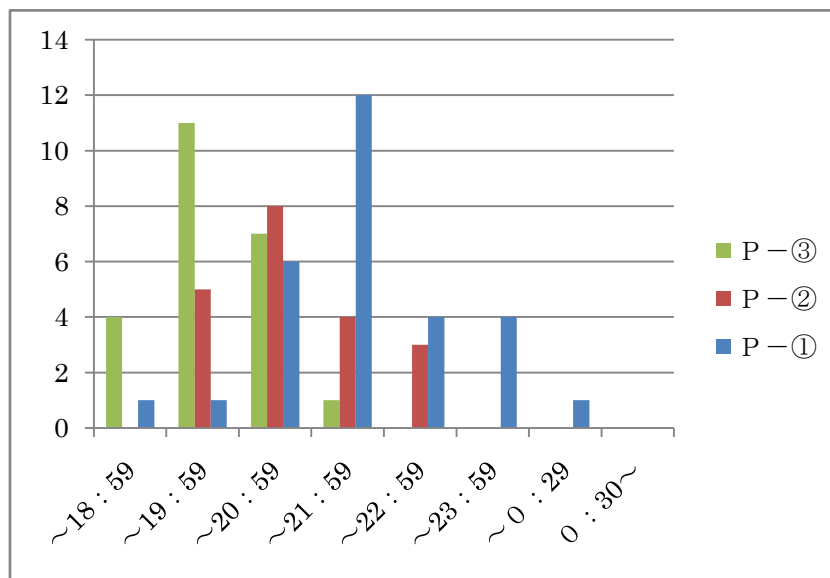
	国会答弁	主意書	審議会等	緊急案件等
C-①	263 (5.98)	9	29	3
C-②	36 (3.6)	1	5	2
C-③	1 (0.1)	0	0	0
C-④	6 (0.26)	1	9	0

※ 括弧内は課室内の一人当たり対応数。

(ポイント)

- 全体として、平均退庁時間に大きな課室間のばらつきがあることが見て取れる。
- 平均退庁時間が最も遅いのはC-①であるが、課室長も含めた44名の職員うち、40名が22～0時の間に退庁している上、うち6名が平均して0時を回って退庁している。また、国会答弁業務対応数263回（一人当たり5.98回）、主意書対応数9回、審議会等開催数29回と、今回の調査において、極めて多忙な課であることが伺える。
- 平均退庁時間が2番目に遅いC-②についても、職員が10人しかいないにもかかわらず、0時を超えて退庁している者が3名を超えているほか、国会答弁業務対応数36回（一人当たり3.6回）、主意書対応数1回、審議会等開催数5回と一定程度多忙な課であることが伺える。
- 一方、平均退庁時間が早いC-③、C-④については、そのほとんどの職員が22時までに退庁が可能となっているほか、そもそも、国会答弁業務対応数、主意書対応数等は極めて少ないことから、C-③、C-④の人員をC-①に振り分ける等、局内における人事配置の見直しを行うことが適切である可能性がある。

【P】



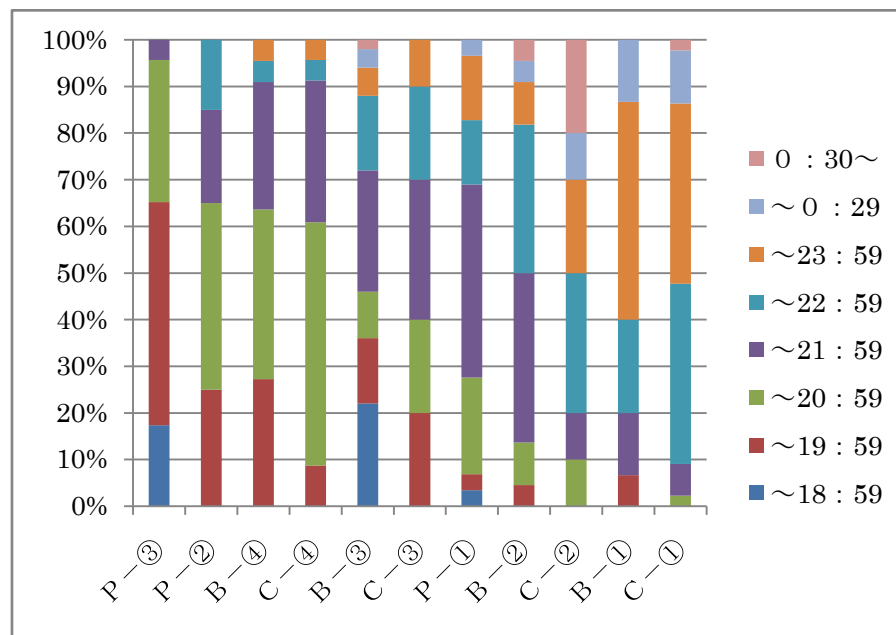
	国会答弁	主意書	審議会等	緊急案件等
P-①	24 (0.83)	1	0	4
P-②	3 (0.15)	0	0	1
P-③	1 (0.04)	0	0	0

※ 括弧内は課室内の一人当たり対応数。

(ポイント)

- 全体として、平均退庁時間に大きな課室間のばらつきがあることが見て取れる。
- 平均退庁時間が最も早いP-③については、そのほとんどが21時までに退庁しており、また、国会答弁業務対応数1回（一人当たり0.04回）、主意書対応数0回、審議会等開催数0回と、B-①からP-③までの11課室のうち、飛び抜けて業務量が少ない可能性がある。P-①はB、Cの課室と比べて、一定の忙しさを有していることから、P-③からP-①に人員を再配置することが適切である可能性がある。

- なお、B－①からP－③までの課室ごとに、職員の退庁時間帯の分布を取ると、次のとおりとなった。この図においても、Pの職員が、特にP－③の職員が圧倒的に早く退庁できていることが伺える。



(3) 検証方法Ⅱにおける結論

- B、C、Pの部局間では平均退庁時間の偏りが見て取れる。また、B、C、Pの各部局における課室間でも、平均退庁時間の偏りが見て取れ、業務量が一部の部局・課室に偏っていることが想定される。
- 課室によっては、国会答弁業務対応数、主意書対応数、審議会等開催数等、一定の業務量の指標となる数の実績がほとんどなく、21時までにはほとんどの職員が退庁できている課室や、そのような業務がほとんどないにもかかわらず、平均退庁時間が21時を超えているような課室、そのような業務量が多く、ほとんどの職員が23時を超えて退庁しているような課室など、さまざまあり、これを是正することが望まれる。
- 今回の分析においては、特定の部局課室のみからしかデータを提供してもらえなかったことや、時系列のデータの提供が得られなかったこと、業務量の指標となるものを限定的に聞くことしかできなかったことなどから、業務量の偏りがある蓋然性が高いこと以外は十分に示すことができなかった。今後、人事担当部局において必要な指標を開発し、十分な分析が行われることを期待する。

出退勤管理簿
平成22年〇月分

課（室）名 〇〇 課

〇〇課	氏名		役職	職種	勤務時間		1 火	2 水	3 木	4 金	5 土	6 日	7 月	8 火	9 水	10 木	11 金	12 土	13 日	14 月	15 火	16 水	17 木	18 金	19 土	20 日	21 月	22 火	23 水	24 木	25 金	26 土	27 日	28 月	29 火	30 水	31 木	平均	計	
	〇〇 〇〇	A	a	4	出勤時間	8:30	9:00	9:30	10:00																													#VALUE!		
					退庁時間	23:30	21:00	22:00	23:00																													#VALUE!		
					在庁時間	15:00	12:00	12:30	13:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	13:07	4:30	
					超勤時間	15:00	12:00	12:30	13:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	
					有休時間	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	
	〇〇 〇〇	B	c	3	残有休時間																																			
					出勤時間	8:30	9:00	9:00	9:00																													#VALUE!		
					退庁時間	23:30	21:00	21:00	21:00																													#VALUE!		
					在庁時間	15:00	12:00	12:00	12:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	#VALUE!		
					超勤時間	15:00	12:00	12:00	12:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	#VALUE!	3:00	
	〇〇 〇〇	c	m	1	有休時間	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	
					残有休時間																																			
					出勤時間	8:30	8:30	8:30																															#VALUE!	
					退庁時間	23:30	23:30	23:30																															#VALUE!	
					在庁時間	15:00	15:00	15:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	#VALUE!	
	〇〇 〇〇	c	d	1	超勤時間	15:00	15:00	15:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	#VALUE!	21:00	
					有休時間	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	
					残有休時間																																			
					出勤時間	8:30	8:30	8:30																															#VALUE!	
					退庁時間	23:30	23:30	23:30																															#VALUE!	
	〇〇 〇〇	d	m	4	在庁時間	15:00	15:00	15:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	#VALUE!	
					超勤時間	15:00	15:00	15:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	#VALUE!	21:00	
					有休時間	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	
					残有休時間																																			
					〇〇 〇〇	e	d	4	出勤時間	8:30	8:30																													
	退庁時間	23:30	23:30																																			#VALUE!		
	在庁時間	15:00	15:00	0:00					0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	#VALUE!		
	超勤時間	15:00	15:00	0:00					0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	#VALUE!	6:00	
	有休時間	0:00	0:00	0:00					0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	
〇〇 〇〇	e	d	4	残有休時間																																				

※平均結果に「#VALUE!」と表示されたら、「F2」キーを押した後、「Ctrl キーと Shift キーを押しながら Enter キーを押して入力」しましょう。

役職の記入

課長	A
室長・企画官	B
補佐・専門官	C
係長・主査	D
係員	E

職種の記入

I 種（行法経）	a
I 種（数理職）	b
I 種（心理職）	c
医系技官	d
薬系技官	e
獣医系技官	f
工学・理工学系技官	g
土木技官	h
営繕技官	i
看護技官	j
栄養技官	k
労働基準監督官	l
Ⅱ・Ⅲ種事務官	m

勤務時間の記入

第1種 (8:30～17:15)	1
第2種 (9:00～17:45)	2
第3種 (9:15～18:00)	3
第4種 (9:30～18:15)	4
第5種	5
第6種	6
第7種	7
第8種	8
第9種	9
第10種	10
第11種	11
第12種	12
第13種	13
第14種	14
第15種	15
第16種	16
第17種	17
第18種	18

※「有休時間」欄の記入は以下の通り

	一日休	午前休	午後休	時間休
第1種職員	7:45	3:30	4:15	実際の時間を記入
第2種職員	7:45	3:00	4:45	
第4種職員	7:45	2:30	5:15	

残業縮減により削減可能となり得るコスト（例；電気使用料）

平成21年度電気使用料使用実績 年間合計（合同庁舎5号館） **21千万円！**

○職員の平均的なモデルを朝9時出勤、夜8時退庁と仮定
 ○平日日数約240日
 ○合同庁舎5号館に勤務する常勤職員約4000人（非常勤、及び定時退庁者、育休職員の存在なども考慮して常勤職員数を大まかな基準とした）
 を加味すると…正味平均 **20円 → 在庁1人1時間あたり（単純計算）**
 夏期（7月、8月）は
 特に電気料金が高くなる **22円 → 7、8月の在庁1人1時間あたり（単純計算）**

特に冷房代…全体空調のため **1時間あたり約25,000円！**

例1) 一ヶ月**50時間**残業することが当たり前、といった場合を想定して単純計算すると、

1日あたり2時間～3時間残業となり、	→	20円×50時間＝ 1,000円
7、8月は	→	22円×50時間＝ 1,100円
1人で作業している訳ではないということ、また、例えばそれも含めて一つの部局の中で同じように30人が残業を行っているとなると、		
		1,000円×30人＝ 30,000円 ①
7、8月		1,100円×30人＝ 33,000円 ②



例2) これを、一ヶ月**30時間**残業まで減らすことを想定して単純計算すると、

1日あたり1時間～2時間残業となり、	→	20円×30時間＝ 600円
7、8月は	→	22円×30時間＝ 660円
効率的に業務を行い、部局内、もしくは関係部署の 残業仲間を減らす意識を上司・部下問わず多数の職員が持って 30人を10人に減らしたとすると、		
	→	600円×10人＝ 6,000円 ①'
7、8月	→	660円×10人＝ 6,600円 ②'
(※7、8月の平日日数)		

一ヶ月あたり節約できる電気使用料（上記モデルケースによる単純計算） **24,000円 !!** (①－①') **A**
 (7、8月)は、 **26,400円 !!** (②－②') **B**

1年間に換算すると (A×10ヶ月+B×2ヶ月) **292,800円 !!!**

※上記はあくまでも単純計算によるイメージであり、効率化により削減できる可能性のあるコストは他にもたくさんあります。

コピー代の揭示

- ・コピー機使用枚数、使用料は毎月の請求書等で把握可能
- ・コピー用紙、トナーについても上記と同様
- ・単価は契約書により把握可能

契約担当課からの上記の情報を元に各局経理担当が作成する。
(部局内順位は使用枚数の多い機械から3位までの順位を記載)

揭示イメージ

(機種名、機種番号)

このコピー機の使用料(平成○年度)

	使用枚数(カウンター)	使用料(円)	部局内順位
4月			
5月			
6月			
7月			
8月			
9月			
10月			
11月			
12月			
1月			
2月			
3月			
合計			

単価
 1枚～100枚… 円
 101枚～500枚… 円
 501枚～… 円

(参考)
 ○○局の紙使用料

	A4(箱)	A3(箱)	B5(箱)	B4(箱)	使用料(円)
4月					
5月					
6月					
7月					
8月					
9月					
10月					
11月					
12月					
1月					
2月					
3月					

単価
 1箱… 円

○○局のトナー使用料

	ブラック(本)	マゼンダ(本)	シアン(本)	イエロー(本)	使用料(円)
4月					
5月					
6月					
7月					
8月					
9月					
10月					
11月					
12月					
1月					
2月					
3月					

単価
 ブラック… 円
 マゼンダ… 円
 シアン… 円
 イエロー… 円

消耗品需給調整表

番号	品 目	単価(円)	請求 単位	人事課	総務課	会計課	福利厚生室	地方課	国際課	厚生科学課	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	建設局等・児童家庭局	社会・健康福祉部	社会・健康福祉部	障害保健福祉部	老健局	保険局	年金局	健康福祉部(生活福祉)	健康福祉部(労働)
1	洋紙全面罫紙(縦)	220.0	5冊																								
2	起案用紙	280.0	5冊																								
3	起案用紙続紙	280.0	5冊																								
4	法令案浄書用紙(青枠)	490.0	5冊																								
5	法令案草書用紙	472.5	5冊																								
6	メモ用紙	90.0	5冊																								
7	再生紙キャンパスノート(A4)	234.0	1冊																								
8	再生紙キャンパスノート(B5)	98.0	1冊																								
9	メモ帳(A6)	39.0	1冊																								
10	鉛筆(HB)	312.0	1打																								
11	鉛筆(B)	312.0	1打																								
12	色鉛筆(赤色)	468.0	1打																								
13	色鉛筆(青色)	468.0	1打																								
14	シャープペンシル	65.0	10本																								
15	シャープ用替芯(HB)	130.0	10個																								
16	シャープ用替芯(B)	130.0	10個																								
17	シャープ用替芯(2B)		10個																								
18	ボールペン(黒)	65.0	10本																								
19	ボールペン(赤)	65.0	10本																								
20	ボールペン(青)	65.0	10本																								
21	ボールペン(黒)リフィル	40.0	10本																								
22	ボールペン(赤)リフィル	40.0	10本																								
23	ボールペン(青)リフィル	40.0	10本																								
24	油性ペン(黒)	78.0	10本																								
25	油性ペン(赤)	78.0	10本																								
26	サインペン(黒)	65.0	10本																								
27	サインペン(赤)	65.0	10本																								
28	ホワイトボードマーカー(黒)		1本																								
29	ホワイトボードマーカー(赤)		1本																								
30	ホワイトボードマーカー(青)		1本																								
31	インキ補充式蛍光ペン(黄)	65.0	10本																								
32	インキ補充式蛍光ペン(青)	65.0	10本																								
33	インキ補充式蛍光ペン(桃)	65.0	10本																								
34	インキ補充式蛍光ペン(緑)	65.0	10本																								
35	インキ補充式蛍光ペン(オレンジ)	65.0	10本																								
36	蛍光ペン用補充インキ(黄)	78.0	10個																								
37	蛍光ペン用補充インキ(青)	78.0	10個																								
38	蛍光ペン用補充インキ(桃)	78.0	10個																								
39	蛍光ペン用補充インキ(緑)	78.0	10個																								
40	蛍光ペン用補充インキ(オレンジ)	78.0	10個																								
41	消しゴム	39.0	10個																								
42	砂消し(ペンシル型)	162.0	1打																								
43	ペン修正液	195.0	10本																								
44	修正テープ	245.0	1個																								
45	修正テープ リフィル	130.0	10個																								
46	カバーアップテープ(4.2mm)	390.0	12個																								
47	カバーアップテープ(8.4mm)	455.0	12個																								
48	カバーアップテープ(25.4mm)	550.0	12個																								
49	タックインデックス(青大)	65.0	1包																								
50	タックインデックス(青中)	65.0	1包																								
51	タックインデックス(青小)	65.0	1包																								
52	タックインデックス(赤大)	65.0	1包																								
53	タックインデックス(赤中)	65.0	1包																								

番号	品 目	単価(円)	請求 単位	人事課	総務課	会計課	福利厚生室	地方課	国際課	厚生科学課	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・健康福祉部	社会・健康福祉部	障害保健福祉部	老健局	保険局	年金局	労働局(労務局)	労働局(労務局)
54	タックインデックス(赤小)	65.0	1包																								
55	タックインデックス(無地中)		1包																								
56	ペーパーパッチ	126.0	1包																								
57	マルチプリンタラベル(12面)		1包																								
58	2穴カラーインデックス(A4縦型)	1,300.0	1冊																								
59	2穴カラーインデックス(A4横型)		1冊																								
60	付箋紙 ノート	1,330.0	1箱																								
61	付箋紙 ふせん	1,330.0	1箱																								
62	付箋紙 見出し	780.0	1箱																								
63	スティックのり	148.0	1本																								
64	スティックのり リフィル	116.0	1本																								
65	テープのり	260.0	1個																								
66	テープのり リフィル	182.0	1個																								
67	液状のり	130.0	1本																								
68	澱粉のり	78.0	1個																								
69	スプレーのり	930.0	1本																								
70	布粘着ガムテープ	420.0	1巻																								
71	クラフト粘着ガムテープ	150.0	1巻																								
72	セロテープ	210.0	1巻																								
73	メンディングテープ	585.0	1巻																								
74	スタンプ台(黒)	550.0	1個																								
75	スタンプ台(赤)	550.0	1個																								
76	スタンプ台(青)	550.0	1個																								
77	スタンプ台補充液(黒)	420.0	1本																								
78	スタンプ台補充液(赤)	420.0	1本																								
79	スタンプ台補充液(青)	420.0	1本																								
80	朱肉 (大)	720.0	1個																								
81	朱肉補充インク	325.0	1本																								
82	ゼムクリップ	52.0	1箱																								
83	バインダークリップ 超特大	570.0	1箱																								
84	バインダークリップ 特大	450.0	1箱																								
85	バインダークリップ 大	240.0	1箱																								
86	バインダークリップ 中	180.0	1箱																								
87	バインダークリップ 小	150.0	1箱																								
88	バインダークリップ 豆	90.0	1箱																								
89	バインダークリップ 粒	54.0	1箱																								
90	ガチャ玉 大		1箱																								
91	ガチャ玉 中	520.0	1箱																								
92	ガチャ玉 小		1箱																								
93	角型封筒2号	8.0	100枚																								
94	角型封筒3号	7.0	100枚																								
95	長型封筒2号	5.2	100枚																								
96	長型封筒3号	4.0	100枚																								
97	長型封筒4号	3.5	100枚																								
98	角型封筒2号(局名入り)	8.0	500枚																								
99	長型封筒3号(局名入り)	4.0	1000枚																								
100	ひも付封筒2号 (50枚入り)	55.0	1箱																								
101	角2無地封筒(100枚入り)	9.0	1包																								
102	クリアポケット(A4縦型・30穴・50枚入り)		1包																								
103	クリアーブック(20ポケット)	390.0	1冊																								
104	クリアーブック(40ポケット)		1冊																								
105	クリアーフォルダー(乳白)	54.0	10枚																								
106	クリアーフォルダー(黄)	54.0	10枚																								
107	クリアーフォルダー(青)	54.0	10枚																								
108	クリアーフォルダー(桃)	54.0	10枚																								
109	個別フォルダー	45.0	10枚																								
110	ファイルボックス		1個																								
111	フラットファイル(水) A4縦型	65.0	10枚																								
112	フラットファイル(桃) A4縦型	65.0	10枚																								

番号	品 目	単価(円)	請求 単位	人事課	総務課	会計課	福利厚生室	地方課	国際課	厚生科学課	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・健康福祉部(1)	社会・健康福祉部(2)	障害保健福祉部	老健局	保険局	年金局	労働経済部(労務局)	労働経済部(労務局)
113	フラットファイル(黄) A4縦型	65.0	10枚																								
114	フラットファイル(緑) A4縦型	65.0	10枚																								
115	フラットファイル(水) A4横型	65.0	10枚																								
116	フラットファイル(水) B4縦型	84.0	10枚																								
117	フラットファイル(水) B4横型	84.0	10枚																								
118	フラットファイル(水) B5縦型	58.0	10枚																								
119	フラットファイル(水) B5横型	58.0	10枚																								
120	背幅伸縮式ファイル(青)	225.0	1冊																								
121	背幅伸縮式ファイル(グレー)	225.0	1冊																								
122	パイプ式ファイル(A4縦型・背幅3cm)	550.0	1冊																								
123	パイプ式ファイル(A4縦型・背幅4cm)	615.0	1冊																								
124	パイプ式ファイル(A4縦型・背幅5cm)	615.0	1冊																								
125	パイプ式ファイル(A4縦型・背幅6cm)	680.0	1冊																								
126	パイプ式ファイル(A4縦型・背幅8cm)	715.0	1冊																								
127	パイプ式ファイル(A4縦型・背幅10cm)	810.0	1冊																								
128	パイプ式ファイル(A4横型・背幅3cm)	650.0	1冊																								
129	パイプ式ファイル(A4横型・背幅5cm)	715.0	1冊																								
130	パイプ式ファイル(A4横型・背幅6cm)	780.0	1冊																								
131	パイプ式ファイル(A4横型・背幅8cm)	875.0	1冊																								
132	パイプ式ファイル(A4横型・背幅10cm)		1冊																								
133	板目表紙	1,690.0	1包																								
134	仕切紙(A4・縦型・赤)1000枚入り	6,900.0	1包																								
135	仕切紙(A4・縦型・青)1000枚入り	6,900.0	1包																								
136	仕切紙(A4・縦型・黄)1000枚入り	6,900.0	1包																								
137	仕切紙(A4・横型・赤)1000枚入り		1包																								
138	仕切紙(A4・横型・黄)1000枚入り		1包																								
139	色上質紙(うぐいす色)500枚入り	1,050.0	1包																								
140	色上質紙(桃色)500枚入り	1,050.0	1包																								
141	色上質紙(空色)500枚入り	1,050.0	1包																								
142	色上質紙(レモン色)500枚入り	1,050.0	1包																								
143	タイトルプレーン用インクリボン(黒)	840.0	1個																								
144	デブラカートリッジ(24mm・白)	1,230.0	1個																								
145	デブラカートリッジ(18mm・白)	1,230.0	1個																								
146	デブラカートリッジ(12mm・白)	910.0	1個																								
147	デブラカートリッジ(9mm・白)	650.0	1個																								
148	デブラカートリッジ(6mm・白)	650.0	1個																								
149	複合機トナー	30,900.0	1個																								
150	複合機カラートナー(シアン)	40,500.0	1個																								
151	複合機カラートナー(マゼンタ)	40,500.0	1個																								
152	複合機カラートナー(イエロー)	40,500.0	1個																								
153	複合機ドラムカートリッジ(ブラック)	212,900.0	1個																								
154	複合機ドラムカートリッジ(カラー)	90,500.0	1個																								
155	複合機用ホチキス針	4,000.0	1箱																								
156	卓上プリンタートナー	25,300.0	1個																								
157	フロッピーディスク(DOS/V)10枚入	40.0	1箱																								
158	MOディスク(640MB)5枚入	450.0	1箱																								
159	CD-R(10枚入り)	55.0	1箱																								
160	CD-RW(10枚入り)	100.0	1箱																								
161	DVD-R(10枚入り)	80.0	1箱																								
162	DVD-RW(5枚入り)	310.0	1箱																								
163	カセットテープ(120分)	110.0	1本																								
164	ビデオテープ(120分)	200.0	1本																								
165	乾電池(単3)4本パック	100.0	1包																								
166	乾電池(単4)4本パック	100.0	1包																								
167	指サック(L)	520.0	1箱																								
168	指サック(M)	520.0	1箱																								
169	指サック(S)	520.0	1箱																								
170	ホチキス	390.0	1個																								
171	ホチキス針 NO. 10	54.0	20箱																								
172	ホチキス針 NO. 3	78.0	1箱																								

番号	品 目	単価(円)	請求 単位	人事課	総務課	会計課	福利厚生室	地方課	国際課	厚生科学課	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・健康福祉部	社会・健康福祉部	障害保健福祉部	老健局	保険局	年金局	労働局出払局	職業経済官(労働)
173	ホチキス針 NO. 3U	200.0	1箱																								
174	はさみ	390.0	1本																								
175	カッター	65.0	1本																								
176	カッター 替え刃	104.0	1箱																								
177	定規 30cm	245.0	1本																								
178	輪ゴム 中	260.0	1箱																								
179	輪ゴム 大		1箱																								
180	こより(約60cm・100入り)	180.0	1束																								
181	つづりひも(100本入り)	350.0	1束																								
182	ビニールひも(300m巻)	305.0	1巻																								
183	麻ひも(100m巻 φ2mm)	245.0	1巻																								
184	ゴミ袋(90リットル・10枚入り)	258.0	1包																								
185	ゴミ袋(70リットル・10枚入り)	186.0	1包																								
186	ゴミ袋(45リットル・10枚入り)	105.0	1包																								
187	ゴミ袋(20リットル・20枚入り)		1包																								
188	雑巾(33枚入り)	1,040.0	1包																								
189	ディスプレイクリーナー	650.0	1個																								
190	ディスプレイクリーナー(詰替用)	440.0	1個																								
191	トレー(A4縦型・黒)		1個																								
192	用箋ばさみ(A4縦型)		1個																								
193	用箋ばさみ(A4横型)		1個																								
194	電卓(12桁)		1個																								
195	マウスパッド		1個																								
196	捺印マット		1個																								
197	画鋏(130本入り)		1箱																								

業務改善を引き継ぐ方々へ

平成 22 年 7 月 9 日
若手 PT (Aチーム)

引き続き議論が必要であり、報告として提言するには時期尚早であるため、今回の提言に盛り込まなかった事項を下記に掲げる。今後の更なる業務改善を検討する際の参考になればと思っている。

記

(引継ぎ項目・目次)

1. 組織の生産性向上策

(1) 職員の余力の活用

- ① 政策オリンピック
- ② 省内ボランティア制度
- (2) 省内の知恵のMIXの推進
- ① 職員の交流促進
- ② 省内施策・事業ツイッター

(3) 時間コスト意識の醸成

- ① 自分コスト計算書

2. 厚生労働行政の質を高める取組

- ① エビデンスベース文化の浸透
- ② 省内試行実施の奨励(省内モニター制度)

3. コスト削減の取組ー日本全体を視野に入れて

- ① 官民含めた人的資源の適正配置

4. 業務改善を定着させる取組

- ① 楽しむ！(職員にインセンティブを)ー感謝祭♪

1 組織の生産性の向上策

(1) 職員の余力の活用

- 職員が持っている能力は、配属先で十分に発揮されるのが理想だが、職員の能力や、業務の繁忙によっては、職員に余力が生じることもある。職員の余力を無駄なく活用するために、現在の所掌に限られず発案を促し、いいものを取り入れていく仕組みや、余力がある場合には所属先以外の仕事を手伝える仕組みがあっている。
- 職員の余力を活かす取組として「政策オリンピック」の実施や、「省内ボランティア制度」の導入はどうか。

① 政策オリンピック

- 政策コンテストを4年に1度開催する。
 - *4年に1度とすることで、より深みのある発案を促す
 - *政策オリンピックの開催がない期間は、職員は、自主的な勉強会や研究活動を実施し、自らのアイデアを発酵させることとする。
- 課室単位の表彰も行う。
 - *政策オリンピックでの入賞を狙う職員が、本来業務での提案を逆に控えてしまうという誤ったインセンティブが働いてしまわないよう、過去4年間に新規又は一部を変更して実施された施策・事業について、素晴らしい成果を上げたものには、対象事業の関係者全員を表彰する仕組みも設け、省内のチームワークの向上も図るものとする。

② 省内ボランティア制度

- 職員が、ボランティア登録をして、所掌外の業務を手伝う仕組みを導入する。
 - *ボランティア登録は局単位で行い、登録を受けた部局は、ボランティア職員に対し、所掌業務の政策について、所属員へ対するのと同様に、随時、情報提供を行うものとする。
 - *ボランティアとして作業した時間については、記録を行い、残業代の精算等においては所属部局とボランティア先部局で調整を図る。
 - *ボランティア登録に上司の承諾は不要であるが、実際にボランティアを行う場合には、事前に上司の承諾を得ることを要件とする。

(2) 省内の知恵のM I Xの推進

- 厚生労働省内の知識・経験の掛け合わせにより組織のパフォーマンスを上げる方策もある。お互いの気付きを共有しあうという小さなことが改善に繋がる道もある。
- そのために、職員の交流を促進する方策を提言する。

① 職員の交流促進

(現状の問題点)

厚生労働省のパフォーマンス向上のためには、職員一人一人が、自らの所属先のことのみに考えるのではなく、厚生労働省職員としての一体感を持って、厚生労働省全体として、国民のために働くという意識を持つことが重要であるが、経験のない行政分野について思いを寄せるためにも、職員同士が交流し、顔の分かる関係を築いていくことが重要である。

業務多忙、福利厚生費の圧縮により、課内旅行・課主催の飲み会という半ばオフィシャルなものから、職員有志の飲み会まで、職員同士が交流する機会は、減少傾向にあるため、これに変わる工夫が必要である。

(必要な改善策)

- 職員の交流を促進する様々なイベントを実施するとともに、共働支援システムの活用により、職員の自発的な交流を支援する。
- 具体的には、
 - ・ 部局横断的に検討すべき課題については、局や職種を横断した形のプロジェクトチームを立ち上げてその解決に取り組むこととする。
 - ・ また、職員有志が業務改善に向けて集まり検討をすることや、施策の勉強会を開催することから、余暇を過ごす仲間探しまで、職員の交流を促進するものについては、公序良俗に反するものでなければ、すべて支援することとし、共働支援システム上に自主的に職員が集って使うことのできる領域を確保し、かつ、そうした領域のあることを周知する。
- なお、各部局、各課室、または職員個人の中にどのような知識・経験が存在しているのかの全体像を把握しきることができない以上、交流促進にあらかじめ枠を定めることは得策ではなく、極力自由な結びつきを奨励することが大切であり、そこから思いもかけない化学反応が生まれると期待される。

② 省内施策・事業ツITTER

(現状の問題点)

- 政策・事業の効率性や有効性の向上について、所属部署以外から意見を聴取する仕組みはなく、担当部署以外の政策について、担当外の者が何かしらの改善点を気付いても、それが改善に生かされる道が無い。多くの職員を抱えているというメリットを政策・事業のブラッシュアップの際に活用していない。

(必要な改善策)

- 共働支援システムを活用し、職員は厚生労働行政について、思いついたときに、思いついたことを省内の所定の場所(テンプレート領域等)に書き込むこととする。当該書き込みは全職員が読めるものとし、担当職員が業務に生かすほか、担当外の職員が発想を得て、政策グランプリへ応募する施策の検討に生かすことも、他の分野の職員がヒントを得ることも可能とする。
- この取組は、業務のプラスとなる気付きや発見を狙ったものであり、意見を寄せた者の満足度の向上を狙ったものではないので、国民の声への対応とは違い、書き込みに対し反応することは義務としないものとする。

(3) 時間コスト意識の醸成

(概要)

- 厚生労働省は、時間に対するコスト意識が弱い。業務時間や業務量の把握の取組が不十分であることは本体提言でも述べたが、時間に対するコスト意識が弱いことのもう一つの要因としては、残業代が十分に払われておらず、その結果、「だらだら働いても何かをムダにしているわけではない(＝ムダに残業代(＝税金)を貰っているわけではない)から、問題はない」といった気持ちが働いている可能性もある。

(現状の問題点)

- 残業によりどの程度のコストが本来であれば発生しているのか、が見えていない。

(必要な改善策)

- 「じぶん労働コスト計算書(別添)」により、労働時間に対するコストを見える化する。

＊「じぶん労働コスト計算書」

- ・ 各人の在庁時間管理表とリンクを設定し、また、各人の俸給表から俸給額を予め記入しておけば、自動で、その月の労働時間が積み上がって標記され、本来であればいくらの残業代が発生しているのかが自動的に算出される仕組みとなっている。
 - ・ また、前月の給与明細書の超過勤務分のデータを入れれば、各人の実際の時間単価が算出できるようになっている。
- 職員がこれを使用することで、
 - ① 本来の労働時間単価を認識し、それに見合う分の成果を上げようと意識すること
 - ② 実際の労働時間単価を直視し、それにより、効率的に働き、不要な残業を避けようという意識が高まること
 - ③ 他者への仕事の依頼や、会議への参加は、相手の時間を貰う行為であり、コストを発生させているのだという認識が高まり、グループ作業での効率性を高める工夫をすること

業務改善を引き継ぐ方々へ(引き続き議論が必要であり、報告として提言するには時期尚早であるとされた項目)

を期待している。

2 厚生労働行政の質を高める取組

① エビデンスベイスト文化の浸透

(概要)

厚生労働省が国民にとって有益な施策を企画立案、実施する組織たるためには、無駄なく業務をこなしているだけでは、十分条件ではない。

厚生労働省が志向する方向性が、誤っていれば、思うような成果があがることはない。国民に有益な施策を着実に生み出せるように、厚生労働省職員が志向すべき方向性について提言する。

(現状の問題点)

- 効果のある政策を打ち出すためには、できる限り「事実」に基づいて、施策の効果を検証することが必要。当たり前のことであるが、事業仕分け等の様子を見るに、すべての施策にこの点が徹底されていると国民に対して胸を張って言える状態にはない。
- また一方で、事業仕分けの試みは、財政捻出のために開始されたという背景から、当面のコスト削減に主眼が置かれ、長期的に見た際にもコスト削減になっているか等の観点が欠けがちである。
- このような状況において、改めて、国民にとって有益な施策を打ち出していくためには、エビデンスに基づいた施策の企画立案・運営を改めて徹底する必要がある。

(必要な改善策)

- 省内事業仕分けの開催の目的の一つとして、エビデンスベイスト文化の浸透を大きく掲げ、対象施策・事業について、すべての部局を一巡することとする。
- また、効果の検証自体についても、コストパフォーマンスを考えるべきであり、施策の検証を行う場合の費用についても明示的に議論するものとする。
- なお、データがなければ、取れなければ施策・事業を展開しないとなっては、逆に社会をリードするような施策の打ち出しを否定することとなり、好ましくない。データがなくとも、合理的推測により施策の必要性を判断し、判断が正しかったかどうかを一定期間後に検証するという手法も引き続き必要であることを念頭において、省内事業仕分けを実施すべきである。漫然と実施されていたモデル事業について廃止するのは間違っていないが、「モデル事業」と名前がついていたらすべて廃止、新規立案なしという考えが誤って浸透しないよう、省内事業仕分けがもたらさうる弊害についても留意した上で慎重に運営するべきである。

② 省内試行実施の奨励（省内モニター制度）

（概要）

- 民間企業では、新製品を発売する前に社内の職員に使用を促し製品の性能等をチェックをする。また、発売後も自社内で使い、社員の意見を聞いて改善していくこともある。
- 厚生労働省でも、例えば、労働環境の改善策等については、厚生労働省内で試行する、励行することにより、民間企業の実施上の問題点を実感をもって把握し、施策の改善に結び付けることができるのではないか。

（現状の問題点）

- 例えば、例えば、ワークライフバランスの推進、サービス残業の撲滅や、ワークライフバランスの推進、男性職員の育児休業取得の推進、献血の推進、予防接種の推進、臓器移植カードの所持などについては、厚生労働省が打ち出している施策が十分に浸透しているとは言い難い。
- 施策の実行力を高める取組が必要。

（必要な改善策）

- 民間企業等に取り組を求めている施策・事業については、省内で試行的に実施するのが原則、と位置付け、まず本気になって省内で実現することを目指す。その際には担当を例え人事に関する部分があっても人事課のみとはせず、企画立案をしている担当部署も事務局となり、得られた成果を迅速に施策・事業に反映できるようにする。

3 コスト削減の取組ー日本全体を視野に入れて

① 官民含めた人的資源の適正配置

(概要)

- 厚生労働省は全般的に人員不足であり、その意味では余剰人員は存在せず、すべての職員の能力を最大限に発揮することが求められている。が、一方で、業務と肌が合わないという方や、年齢・経験等を勘案した際に、担当するのに適当な業務が厚生労働省内に存在しないという方(従来であれば、早期退職勧奨の対象となっていた方等)は組織である以上必ず存在しうる。

こうした方たちについては、厚生労働省内に適した業務がないか、再度省内全体を視野に入れて検討するとともに、それでも適する業務が無いという状況にある場合には、民間への転職を責任を持って支援する体制が必要ではないか。

(現状の問題点)

- 天下り禁止といわれるが、禁止により役所を去らなくなった人材にどういった仕事を与えるのかの検討が進んでいない。天下りをし、その給与見合いとして公益法人等に無駄な公金支出がなされていたと批判をされているが、天下りを禁止した結果、公務に不要な人材を公務員として任用し続けることは、省内に無駄な人材を抱えるだけであり、公金が無駄に支出されている状況を改善するものにはならない。

逆に、人材を無駄にせぬよう、新たな業務を増やさなければというインセンティブが省内に生まれれば、必要性の乏しい業務を新たに作り出すことになりかねず、外形的には人が居て仕事があるため無駄ではないと見えるが、実際には、不必要な業務を実施しているという無駄が生じているということにもなりかねない。

(必要な改善策)

早期退職勧奨年齢の3～5年程度前から、職員に対し、キャリア研修を実施し、自らの職業キャリアを今後どうしていきたいか(転職したいのか、スタッフ職のような形で省に残りたいか等)を考え、かつ、相談できる体制を築く。本人の希望に応じて、自費で実施する分も含め必要な投資(資格取得、研修受講等)を紹介する。

4 業務改善を定着させる取組

① 楽しむ！（職員にインセンティブを）－感謝祭♪

- 業務改善自体を楽しみとすることができれば、良い。どのような業務改善の取り組みがなされるかにも寄るが、年に1度、各種の取り組みについて、さまざまな表彰を行うこととしてはどうか。社会からは叱られることが多い昨今、職員のモチベーションの向上にも一役買う取り組みとなると期待できる。
- 賞品は、2週間連続での有給休暇取得が最優先に認められる権利とし、表彰された年度と次の年度までの間有効であるとする。表彰者の所属長は申請があった休暇取得を積極的に認めるべきものとする。トラブルが生じた場合には人事課等が仲裁に入ることとする。
- 表彰結果は社内報や共同支援システムにおいて広く広報し、類似の取組を推奨することとする。