

厚生労働省業務改革・働き方改革加速化チーム
中間とりまとめ

平成29年5月

【目次】

第Ⅰ部 厚生労働省における業務・働き方の現状と課題

1. 厚生労働省における業務改革・働き方改革を加速する必要性 P. 1
 - (ア) 国家公務員法第 71 条
 - (イ) 「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」提言
 - (ウ) 「仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会」論点整理
2. これまでの厚生労働省における業務改革・働き方改革の取組 P. 3
3. 厚生労働省の業務と働き方の現状 P. 6
 - (ア) 業務の現状
 - (イ) 働き方の現状
 - (ウ) 「業務改善・ムダ削減にかかる職員アンケート調査」結果
4. 課題の整理 P. 13
 - (ア) これまでの業務改革・働き方改革では「生産性向上」の概念が組み込まれていなかった
 - (イ) 管理職のマネジメント不足
 - (ウ) 過去から蓄積してきた業務改善に向けたルールが徹底されていない
 - (エ) ITを活用した柔軟な働き方への対応

コラム1 国家公務員の職場を対象とした「ワークライフバランス職場表彰」

コラム2 民間企業等での分析・実践も踏まえた検討

第Ⅱ部 業務改革・働き方改革の加速化に向けた具体的取組

5. 目指すビジョンと達成目標 P. 17
6. 業務改革・働き方改革を加速するための実行計画 P. 20
 - (ア) 「生産性向上」実現のビジョンの共有と改革推進に向けた体制整備等
 - (イ) 業務改善の実行
 - (ウ) 柔軟な働き方を支える制度と環境の整備
 - (エ) 業務マネジメントの質向上
 - (オ) 業務量の見える化とオープン化
7. 実施体制、進捗評価、計画の改善 P. 28

- ・別紙1 職員アンケートを踏まえた業務改善の対応一覧
- ・別紙2 厚生労働省における内部打合せルール
- ・別紙3 国会答弁・質問主意書に関する業務量のモデル測定の結果
- ・資料1 霞が関の働き方改革を加速するための提言 概要
- ・資料2 業務適正化推進チームとりまとめ 概要
- ・資料3 厚生労働省における女性活躍とWLB推進のための取組計画 概要
- ・資料4 厚生労働省働き方・休み方改革推進戦略 概要
- ・資料5 女性・イクメン活躍検討チーム（ジョカツ部）提言 概要
- ・資料6 緊急提言書（厚労省の男性育休取得 100%に向けた見直し）
- ・資料7 月別・部局別 平均退庁時間（グラフ）

第Ⅰ部 厚生労働省における業務・働き方の現状と課題

1. 厚生労働省における業務改革・働き方改革を加速する必要性

安倍内閣の最大のチャレンジである働き方改革に関し、所管省庁である厚生労働省においても、これまで、次の2.にあるとおり、省内の業務改革・働き方改革に取り組んできたところである。そして、平成29年3月28日に「働き方改革実行計画」が決定され、今後、政労使が一体となって働き方改革に取り組んでいくことが求められている。こうした中、以下の3点から、取組をさらに加速する必要がある。

(ア) 国家公務員法第71条

国家公務員法第71条第1項の規定により、そもそも同法によって国家公務員は、能率の増進が図られなければならないこととされている。

なお、同法における能率とは、「投入された資源（人、物、金）により一定時間内に達成された成果（物）の割合のことであるということができよう」¹とされており、国家公務における生産性を意味している。

○国家公務員法（抄）

（能率の根本基準）

第七十一条 職員の能率は、充分に発揮され、且つ、その増進がはからなければならない。

②・③（略）

(イ) 「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」提言（資料1）

国家公務員制度担当大臣の下に開催された「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」（座長：小室淑恵（株）ワーク・ライフバランス代表取締役社長）は、平成28年6月16日に提言をとりまとめた。提言では、育児・介護・共働きを抱える団塊ジュニア世代²が業務の中核を担うことになるという認識の下、団塊ジュニア世代の親世代（団塊世代）が70代に突入する2017年までに、時間制約ある人材の集合体で成果を出せる仕事のやり方に転換しておかなければ立ち行かなくなること、超過勤務を前提とした霞が関の働き方は限界を迎えていることを指摘し、「リモートアクセスとペーパーレス」「マネジメント改革」「仕事をやめる仕組み」「国会対応業務の改善」の4つの提言を今後3年程度で集中的に取り組むこととし、「『働き方改革』を更に加速させるための仕掛け」づくりも必要とした。

この提言を受け、平成28年7月29日に内閣官房内閣人事局において「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」が策定されたところであり、同方針を踏まえつつ、厚生労働省を含め各府省は、働き方改革を加速させる必要がある。

¹ 『逐条国家公務員法（全訂版）』学陽書房、平成27年

² 1971年から1974年に生まれた者

(ウ) 「仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会」論点整理

平成 29 年 2 月 1 日にとりまとめられた「仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会」（座長：今野浩一郎学習院大学経済学部経営学科教授）の論点整理においても、長時間労働の是正と効率的でムダのない働き方に変えていくことの必要性が述べられている。この論点整理は、日本における事業所一般における働き方について述べたものであるが、検討会の事務局たる厚生労働省の働き方も同じ目線で世間から注視されることとなる。仮に「医者の不養生」「紺屋の白袴」といったそしりを招くようであれば、日本の働き方改革を実現することなど不可能である。

○ 「仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会」論点整理（抄）

< 1. 総論 >

- 長時間労働の是正は、働く方の心身の健康を確保するとともに、仕事と子育て、介護、地域生活等の生活との調和、性別や年齢、障害の有無等にかかわらず、すべての方の活躍促進等を推進するための重要な課題である。人口が減る中で我が国の成長を確保していくためには、誰もが働きやすい環境を整備することが必要であり、そのためには、必要のない時間外労働をなくし、効率的でムダのない働き方に変えていくことが必要である。

2. これまでの厚生労働省における業務改革・働き方改革の取組

厚生労働省においても、以下のとおり、業務改善・効率化、ワークライフバランス推進、業務ミス対策、危機管理対策強化等の観点から累次にわたり省内の業務改革・働き方改革を検討・実施し、着実に改善を積み重ねている。そして、今後、取組をさらに加速させていく中で、これまでの取組を振り返り、効果的な取組を伸ばし、そうでないものは見直しを行う必要がある。

○ 厚生労働省における業務改革・働き方改革の主な取組経緯

平成 13 年

9月7日 大臣官房人事課長「『超過勤務縮減対策要綱』について」発出

- ◆超過勤務を命ずる場合は午後8時を終了の節目とし、国会待機の迅速な解除、待機要員の交代制導入、答弁作成時の職員数を最小限に絞り込む、事務処理のマニュアル化、決裁権者の絞込み、非効率な資料作成をしない、早い段階で上司にあげて案件に対する共通認識を形成等の取組を盛り込み。

平成 17 年

11月28日 大臣官房人事課長「『休暇作戦2per1』の実施について」発出

- ◆毎月合計2日の年次休暇取得を取得し、うち毎月合計1日は必ず達成すべきものとされ、上司からの年次休暇取得の勧奨等の取組を盛り込み。

平成 22 年

5月11日 若手プロジェクトチーム発足

- ◆業務改善・効率化／サービス改革／国民の声／ボランティア・NPO連携／現状把握力強化／コミュニケーション力、の6テーマについて若手職員でチームを編成。幹部報告会でプレゼンテーションを行う。

7月28日 若手プロジェクトチーム報告会

9月 業務改善推進プロジェクトチーム設置

平成 23 年

3月 2011 厚生労働省職員アンケート調査実施(3/3～3/15)

6月 「明るく楽しい職場づくり」検討チームが「2011 厚生労働省職員アンケート結果」

- ◆本省職員を対象にした大規模調査(回答件数:794件)の結果。勤務環境の現状や要望など幅広く調査を実施している。

12月15日 業務改善推進プロジェクトチーム開催(業務改善具体化チームの検討・取組を受けた議論を実施)

平成 24 年

2月 業務改善具体化チーム、「今後の業務改善の方針について」公表

8月 業務改善アンケートの実施

10月 業務改善推進プロジェクトチーム、「厚生労働省における当面の取り組み」公表

- ◆以降、「『無駄な仕事』を減らすためのチェックリスト20」、「3分でわかる『早出遅出勤務制度』」、「業務改善相談窓口の試行運用について」など業務改善に係る各種取組を公表、実施。

10 月 業務改善具体化チーム、新メンバー募集

平成 25 年

1 月 業務改善具体化チーム、「今後の取組に関する工程表案について」提案

平成 26 年

7 月 10 日 業務適正化推進チーム、「業務適正化推進チームとりまとめ」公表(資料2)

◆条文誤り等各種ミスの続発を受け、佐藤厚生労働副大臣(当時)が主査を務めたチームの検討結果。以降毎年、「業務適正化推進月間」を設けること等を定める。

9 月 長時間労働削減推進本部に省内長時間労働削減推進チームを設置。

10 月 17 日 女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」決定

平成 27 年

1 月 省内長時間労働削減推進チーム、「厚生労働省働き方・休み方改革推進戦略」とりまとめ

4 月 「厚生労働省における女性活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」厚生労働大臣決定(資料3)

大臣官房人事課長「厚生労働省働き方・休み方改革の実施について」発出

6 月 大臣官房人事課長等「厚生労働省職員によるテレワークの実施について」発出

9 月 18 日 「情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革ー日本年金機構への不正アクセスによる情報流出事案を踏まえてー」公表

◆日本年金機構の情報流出事案を踏まえ、「組織的な危機管理対応の欠如」、「組織横断的、有機的な連携の欠如」等の反省点を示し、人的対策や業務運営対策等を対策に掲げる。

10 月 大臣官房人事課長「厚生労働省働き方・休み方改革の実施について」発出

◆4月からの本省各部局筆頭課等から本省全課室に実施対象を拡大し、「働き方改革」では、原則 20 時までには退庁、やむを得ない場合でも 22 時までには退庁し、必要な場合は、翌日朝勤務で対応する、「休み方改革」では、全職員がマンスリー休暇(毎月1日以上)の年休取得)等を取得することとし、各々に数値目標(「働き方改革」では、平均退庁時間 20 時以内、「休み方改革」では、職員の 65%がマンスリー休暇を取得)を定め、目標達成に向け、重層的な PDCA サイクルを構築。

平成 28 年

4 月 大臣官房人事課長「厚生労働省働き方・休み方改革の実施について」発出

大臣官房人事課長等「厚生労働省職員によるテレワークの実施について」発出

◆「休み方改革」の数値目標の引上げ(職員のマンスリー休暇取得率 65%→75%)、テレワークの数値目標(28 年度:6,800 人日)を新たに設定等(資料4)

6 月 27 日 組織活性化推進プロジェクトチーム「業務適正化推進月間について」発出

大臣官房人事課長「平成 28 年度ワークライフバランス推進強化月間における厚生労働省の取組について」発出

◆「ゆう活」の実施、7月及び8月を厚生労働省テレワーク推進月間に定め、塩崎厚生労働大臣からの全職員あてメッセージや幹部職員の巡回等により、「ゆう活」、テレワーク利用を促進。

12 月 27 日 女性・イクメン活躍検討チーム、「私たち世代が考える女性活躍推進のカタチ～「できること」でなく「すべきこと」を考える～（1417 名の生の声から見えた課題と政策の方向性）」提案（資料5）
厚労省超イクメン部発足

平成 29 年

1 月 19 日 厚労省超イクメン部、「緊急提言書」提案（資料6）
厚生労働省業務改革・働き方改革加速化チーム設置

3. 厚生労働省の業務と働き方の現状

ここでは、可能な限り他省庁との比較を交えながら、厚生労働省における業務と働き方の現状をみる。

(ア) 業務の現状

厚生労働省の本省職員1人当たり業務量について、国会答弁数など7項目について、他の主要業所管官庁と比較すると、1人当たり所管審議会数を除き、全て厚生労働省がトップとなっており、定員数に比して業務量が多いことがわかる。

厚生労働省と他省庁との業務量比較①(国会業務関係)

	定員数		①国会答弁数		②委員会審議時間数		③質問主意書件数		④法案提出数	
		本省のみ		本省職員 1人当たり		本省職員 1人当たり		本省職員 1人当たり		本省職員 1人当たり
厚生労働省	31,700	3,527	3,584	1.02	306	0.09	118	0.033	7	0.0020
農林水産省	21,661	3,582	1,362	0.38	150	0.04	12	0.003	2	0.0006
経済産業省	7,991	2,448	1,694	0.69	163	0.07	24	0.010	4	0.0016
国土交通省	58,573	4,603	864	0.19	108	0.02	23	0.005	6	0.0013

(注) 定員数は平成28年度末時点、国会答弁数、委員会審議時間数及び質問主意書件数は平成27年通常国会、法案提出数は平成28年通常国会(継続案件含む。)のもの。

厚生労働省と他省庁との業務量比較②(その他業務関係)

厚生労働省と他省庁との業務量比較②(その他業務関係)

	定員数		⑤予算額(億円)		⑥所管審議会数		⑦所管独立行政法人数	
		本省のみ		本省職員 1人当たり		本省職員 1人当たり		本省職員 1人当たり
厚生労働省	31,700	3,527	306,873	87	16	0.0045	17	0.0048
農林水産省	21,661	3,582	21,359	6	8	0.0022	9	0.0025
経済産業省	7,991	2,448	9,789	4	13	0.0053	10	0.0041
国土交通省	58,573	4,603	59,235	13	12	0.0026	15	0.0033

(注) 定員数は平成28年度末時点、予算額は平成29年度当初予算額、所管審議会数及び独立行政法人数は平成28年10月1日現在のもの。

(イ) 働き方の現状

➤ 勤務時間・超過勤務時間・平均退庁時間等

国家公務員の年間実所定内勤務時間数は、1日の勤務時間数(7時間 45 分)、年間所定勤務日数及び前年の年間平均年次休暇取得日数に基づき推計すると、平成28年は1,770時間 52分となる。厚生労働省職員の年間実所定内勤務時間数も、これと同様に推計すると、年間平均年次休暇取得日数が国家公務員全体と厚生労働本省で同じことから、国家公務員全体と同様に、平成28年は1,770時間 52分となっている。

また、厚生労働本省の超過勤務時間数をみると、平成27年で343.4時間となり、38省庁中15位(短時間順)となっている。

さらに、「厚生労働省働き方・休み方改革推進戦略」に基づき、原則として20時まで

に退庁するという目標を設けているが、平成 28 年の厚生労働本省における平均退庁時間は 20 時 07 分（対前年比 1 分遅）、各部局の平均退庁時間のうち最も早いものが 18 時 14 分、最も遅いものが 21 時 18 分となっている。平成 28 年の月別の平均退庁時間の推移をみると、資料 7 のとおりであり、最も早いものが 17 時 50 分、最も遅いものが 22 時 38 分³となっている。国会会期中（1 月 4 日～6 月 1 日、9 月 26 日～12 月 17 日）や災害対応（熊本地震 4 月 14 日～）等の時期には平均退庁時間が遅くなる一方、「ゆう活」実施期間中（7 月～8 月）には平均退庁時間が早くなる傾向がみられる。

なお、厚生労働省独自の取組として、職員の健康に配慮するため、原則として前日の退庁時間から翌日の登庁時間の間隔を 10 時間以上設ける勤務時間インターバル制度を設けており、平成 28 年の 1 月当たり平均達成率は 92.2%となっている。

➤ 休暇等の取得状況

a 年次休暇、夏季休暇

厚生労働本省職員の年間平均年次休暇取得日数は、13.5 日（平成 27 年）となっている。全省庁平均は 12.1 日となっており、厚生労働省の順位をみると 38 省庁中 5 位となっており、年次休暇の取得は、一定程度進んでいる状況にある。「厚生労働省働き方・休み方改革推進戦略」では、職員の 75%以上がマンスリー休暇（毎月 1 日以上）の年次休暇取得を目標としているものの、平成 28 年は 69%（対前年比 3%上昇）と目標未達成となっている。

また、夏季休暇については、例年 9 割弱の職員が完全取得（3 日間）しており、夏季休暇を組み合わせた 1 週間以上の連続休暇を取得した職員の割合は、例年 4 割程度で推移している。

b 産前産後休暇、育児休業及び育児短時間勤務

女性職員の産前産後休暇は、産前休暇が出産予定日の 6 週間（多胎妊娠の場合は 14 週間）前から女性職員が申し出た期間、産後休暇は出産日の翌日から 8 週間まで取得できる特別休暇である。対象となる厚生労働省の女性職員は、人事課が把握している限りでは、ほぼ全員取得しているとみられる。

育児休業は、男性職員は出生日から、女性職員は産後休暇後から、子が 3 歳になるまで取得できる。平成 27 年度に新たに育児休業を取得した厚生労働省の常勤職員は 401 人（男性 166 人、女性 235 人）、取得率は男性 27.2%（本省のみ 29.9%）、女性 100.4%となっており、男性の取得者数では 38 府省中で 1 位、取得率では 3 位となっている。なお、男性職員に対し、妻の出産に伴う入退院の付添い等を行うために 2 日の範囲内で与えられる配偶者出産休暇の取得率は 90.5%（本省のみ 83.4%）で 23 府省中 5 位、同じく男性職員に対し、妻の産前産後期間中に、その出産に係る子又は小学校就学前の子を養育するために 5 日の範囲内で与えられる育児参加のための休暇の取得率は 82.6%（本省のみ 70.1%）で 23 府省中 4 位、配偶者出産休暇と育児参加のための休暇を合わせて 5 日以上取得率は 66.4%（本省のみ 54.8%）で 23 府省中 4 位となっている。

育児短時間勤務は、職員が小学校就学前の子を養育するため、週 19 時間 25 分

³ 平成 28 年の各部局（全 23 部局。外局を含み、大臣官房は各課室単位。以下 A ないし W と略称。）の平均退庁時間をみると、遅い順に、A: 21:18、B: 21:13、C: 20:47、D: 20:43、E: 20:35、F: 20:33、G: 20:31、H: 20:30、I: 20:24、J: 20:22、K: 20:19、L: 20:10、M: 20:08、N: 20:05、O: 19:58、P: 19:47、Q: 19:46、R: 19:39、S: 19:39、T: 19:34、U: 19:39、V: 19:12、W: 18:14。

から 24 時間 35 分までの短時間勤務をすることができる制度である。その利用状況をみると、平成 27 年度に新たに育児短時間勤務をした常勤職員は、全省庁で 156 人(男性 13 人、女性 143 人)となっており、厚生労働省では、25 人(男性 1 人、女性 24 人)となっている。

➤ **柔軟な働き方**

a フレックスタイム制・早出遅出勤務の利用状況

国家公務員のフレックスタイム制については、平成 28 年 4 月から研究職以外の一般職全般にも適用が拡大された。厚生労働省の職員でフレックスタイム制を活用している職員数は、平成 29 年 2 月 1 日時点で 85 人となっている。

また、育児・介護・修学・超過勤務縮減を事由とした場合に、勤務時間帯を全 18 種類から選択できる早出遅出勤務の平成 28 年における 1 月当たり平均利用職員数は、育児:74 人、介護:2 人、修学:0 人、超過勤務縮減:57 人となっている。

b リモートアクセス(テレワーク)・ペーパーレス化の状況

リモートアクセスの状況をみると、厚生労働省では、業務用の貸与 PC 端末に加え、私物 PC 端末(タブレット、スマートフォンを含む。)を用いて、リモートデスクトップ方式により、職員個人の業務用端末をリモートコントロールすることにより、自宅等から、職場と同様の作業を行うことが可能となっている。リモートアクセスする際に必要なトークンは、平成 28 年 12 月までに 1,800 台(本省定員数:3,527 人(平成 28 年度末))を確保している。

厚生労働省では、霞が関ナンバーワンを目指し、リモートアクセスを利用した平成 28 年度におけるテレワーク実施目標数を 6,800 人日としているが、実績をみると、平成 29 年 3 月末現在で、5,854 人日となっている。

ペーパーレス化については、審議会等における資料のペーパーレス化について、平成 30 年 7 月の次期システム更改の際の本格導入に向けて、平成 29 年 3 月末から、まずは一部の審議会等におけるタブレット端末を用いた試行導入を開始した。また、執務室での業務におけるペーパーレス化については、昨年度の業務適正化推進月間における取組として、大臣官房総務課情報公開文書室が、不要書類の廃棄・整理や電子ファイルの保存ルールの設定等を通じて、紙ファイルを机上になくす取組を行った。当該取組を参考にしつつ、次期システム更改に向けて、フリーアドレスオフィスの段階的導入と、それを前提とした文書管理の整理等といった準備が今後必要となる。

c システム更改

厚生労働本省については、平成 30 年 7 月にシステム更改が予定されている。

システム更改の結果、①本省全執務室内で無線 LAN 化、②職員の業務用 PC 端末がシンクライアントとなり、持ち運び可能となる、③リモートアクセスの方式も、リモートデスクトップ方式から仮想デスクトップ方式に変更される予定となっている。

➤ **管理職によるマネジメントの現状**

a 研修

厚生労働省では、毎年度策定する厚生労働省本省職員研修基本計画に基づき、階層別研修を実施している。このうち、管理職である課長補佐級以上についてみると、課長補佐級(昇任後 1～2 年以内必修)、課長級(初めて課長職に昇任した者必

修)共にマネジメント能力の向上を図っており⁴、例えば、課長級研修では、複数の外部講師を招聘して、ケーススタディや討議を交えながら、イクボスの観点から部下の職員の能力を発揮させるためのマネジメントの方法や人材育成の進め方等を盛り込んだ研修を行っている。

また、内閣人事局が実施している管理職によるマネジメントと女性職員のキャリア形成支援について理解を深めるための「女性活躍・ワークライフバランス推進マネジメントセミナー」に平成 28 年度は受講者を9名(全省庁 185 名)派遣している。

b 人事評価制度

厚生労働省では、毎年度策定する組織目標(厚生労働省の目標)に基づき、人事評価を実施している。人事評価は、能力評価(10 月～翌年9月までの1年間が評価期間)、業績評価(10月～翌年3月、翌年4月～同年9月の各半年間が評価期間)に分かれている。

このうち、業績評価においては、ワークライフバランスに資する効率的な業務運営等に向けた取組・実績を人事評価に反映させるべく、課長補佐級以上の職員には、ワークライフバランスに資する目標の設定を行わせている。また、平成 28 年9月7日付けの内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知「ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組の再徹底について(依頼)」により示された、管理職の業績目標設定事例や各府省等の独自の取組例を周知し、課長補佐級以上の職員に対して、ワークライフバランスに資する目標の設定を行わせることを徹底した。

また、能力評価においても、評価者は課長補佐級以下の被評価者が行った超過勤務の縮減や年次休暇の取得促進に向けた取組を適正に評価するよう指導している。

(ウ)「業務改善・ムダ削減にかかる職員アンケート調査」結果

- 今後の省内の業務改革・働き方改革の加速化に向けての参考とするため、厚生労働本省及び中央労働委員会事務局に勤務する全常勤職員を対象に、平成 29 年2月1日～9日、「業務改善・ムダ削減にかかる職員アンケート調査」を実施し、業務改善・ムダ削減に向けて職員が感じていることについて調査を行った。結果、571 件の回答を得た。
- 対象者にメールで協力依頼を行い、省内グループウェアの Web 上で質問を表示し、回答者が入力する方式で調査を行った。「業務改善できると思われる点」、「ムダ削減できると思われる点」の2点につき、自由記述式の問を設けた。「業務改善できると思われる点」については、該当するテーマ分類について 10 項目から選択(複数回答可)してもらった。責任ある回答を得るため、評価等への影響がないこと、回答者の氏名は公表しないことを前提に、原則記名による回答とした。
- 得られた回答のうち、業務改善できると思われる点についてのアイディア(571 件)の概要は、以下のとおりである。業務の効率化・簡素化(384 件)、業務の優先順位の明

⁴ 平成 28 年度の課長補佐級研修の受講率 81%、課長級研修の受講率 81%。

確化(163件)、人員の増加又は人員配置の見直し(160件)などが多く挙げられている。

- **業務の効率化・簡素化:384件(27.7%)**
「朝メール等を活用したその日にやることの明確化」、「会議の効率化(回数の減少、出席者の絞り込み、時間短縮)」、「国会関連業務の改善」、「作業や業務着手時における対応方針等の的確な指示(上司等への報告時におけるやり直し防止)」等
- **業務の優先順位の明確化:163件(11.8%)**
「緊急度、重要度等、業務の優先順位をたてる」、「緊要度の低い作業や依頼の廃止・見直し」、「『やらない』、『できない』、『時間がかかる』を組織として容認しマンパワーの範囲内で優先順位付けを明確化」等
- **人員の増加又は人員配置の見直し:160件(11.5%)**
「業務量の増減(事前に見込めないものも含め)に合わせた柔軟な人材配置」、「人員が余っているので他の忙しいところに配置すべき」、「組織として、課室、班(島)単位で業務負担の偏りがいないか把握した上で、職種を超えた人員配置を徹底すべき」等
- **幹部の意識改革・トップダウンによる取組:143件(10.3%)**
「トップダウンで指示をしてほしい」、「管理者、補佐が業務の方向性について青写真をしっかりひき、その上で業務を係に行わせること」、「多くの幹部において『長時間労働削減』の意識が低い、半強制的でも、トップダウンで進めなければ雰囲気は作られない。オール霞が関は厳しくても、大臣や副大臣を中心に強いメッセージを出してほしい。」等
- **業務配分の見直し:139件(10%)**
「職員の業務量を勘案した柔軟な業務分担の見直しによる負担平準化」等
- **在庁時間の管理:106件(7.6%)**
「勤務時間の正確な把握、見える化」、「業務が終われば定時に関係なく帰れるようにする」、「週2回の定時退庁日をより厳格に行う」、「つきあい残業の廃止」等
- **全省庁統一した取組の要請:99件(7.1%)**
「国会対応(質問の通告の早期化)」、「国会答弁をシステム化し、過去の答弁内容を検索可能にする」、「全省庁統一した機運を高めること」等
- **テレワーク・WEB会議の積極的活用:70件(5%)**
「テレワークの利用促進」、「電話会議・ビデオ会議システムの積極的導入」等
- **人事評価への反映:62件(4.5%)**
「部下による上司評価制度(特に課室長級以上への)の必要性」、「マネジメントによる残業時間の改善は人事評価においてもっと高く評価されるべき」等

- **その他 61 件(4.4%)**

「電話交換からの無関係な電話の改善」、「職員間のコミュニケーションをとる」、「とりあえず共有されるメールをなくす」、「人事異動の内示の早期化」、「朝当番のゴミ捨て廃止」等

(注)分類は回答者の選択による。複数回答可としたため、1つの回答が複数の項目に分類されているケースがある。

○ また、ムダ削減できると思われる点についての回答(354 件)の概要は、以下のとおりとなっている。例年ものの作業や国会関係作業、資料作成や内部打合せに関するものが多く回答されている。

- **各種調査・例年ものの作業・外注化できる作業等:93 件(23.1%)**

「各種事業等のフォローアップ調査」、「他省から依頼される調査関係業務」、「同様の作業依頼」、「改め文」、「和訳」、「これまでの慣行に縛られた報告もの」等

- **国会待機・国会対応(質問主意書、割もめ):83 件(20.6%)**

「厚労省は国会質問数が最も多い省であり、その業務負担を下げる必要がある」、「国民の代表である議員の質問に的確に答えることは大事だが、こんなにもコストをかけていることを国民は理解しているのか」、「24 時まで要旨が出てないことにより待機させること」等

- **紙資料・資料作成業務:58 件(14.4%)**

「打合せ資料における手持ち資料の作成」、「人数分の資料の印刷」、「必要以上に凝った資料作り」、「取りまとめ資料の過度のネガチェック業務」等

- **会議・打合せ:57 件(14.1%)**

「内容がほぼ同一で出席者にもほとんど変化がないのにもかかわらず大量に開かれる各種会議」、「電話やメールでやり取りできるような内容についての会議」、「1 時間以上かかる室内の打合せ」等

- **在庁時間管理簿・出勤簿・指定休暇の設定:31 件(7.7%)**

「在庁時間管理簿の記入」、「出勤簿への押印」、「指定休暇の設定」等

- **クレーム電話・担当外の電話:16 件(4.0%)**

「クレーム電話」、「担当外の電話対応」、「電話交換から全く関係のない部署宛の電話が繋がってくる。」等

- **メール等:16 件(4.0%)**

「ほぼ不要な情報提供メールの嵐」、「転送が繰り返される作業メールを一から読むこと」、「朝メール」等

- **電子決裁・決裁業務等:14 件(3.5%)**
「持ち回り決裁」、「形式上電子決裁を求められるものの、結局紙で再度説明をすることが多く、電子決裁に係る作業分手間が増えていることが多い」等
 - **その他:27 件(6.7%)**
「つきあい残業」、「異動のあいさつ周り」、「テレワーク」、「作業ミスによる再作業」等
(注)分類は本チームによる。
- これらのアイデアのうち、省内の業務改革・働き方改革の加速化の観点から特に効果的と思われるものについては、第Ⅱ部の 6.の実行計画に、①平成 29 年度中に速やかに実施するもの、②平成 29 年 10 月までに対応策を検討するもの、③今後、中長期的に検討するもの、④あらためて省内に周知・注意喚起するもの等に分類の上、盛り込み、省内の業務改善、ムダ削減につなげていくこととしている。

4. 課題の整理

上記 1.から 3.を通じて、厚生労働省における業務・働き方の現状をみてきた。累次にわたる取組を通じて、省内の業務改革・働き方改革の枠組みは一定程度構築され、着実に改善を積み重ねてきてはいる。しかし他省庁と比較して業務量が相対的に多い中、依然として職員の多くは、成果を実感できず、疲弊している状況にある。引き続き、定員状況の改善や、働き方や業務プロセスの改善に向けた取組を一層加速化して進めていくことが必要である。

本チームでは、これまでの業務改革・働き方改革に関する取組を振り返りながら、「厚生労働省働き方・休み方改革実施状況に関するアンケート調査結果」(平成 29 年 2 月大臣官房人事課)や、「業務改善・ムダ削減にかかる職員アンケート調査」結果を通じて示された職員の声を踏まえ、以下のとおり、職員一人ひとりが業務改革・働き方改革の成果を実感するために必要不可欠な、今後乗り越えるべき課題を整理した。

(ア) これまでの業務改革・働き方改革では「生産性向上」の概念が組み込まれていなかった

これまで厚生労働省では、業務改革に向けた取組を通じて、各種の業務効率化に向けたルールを設けるとともに、働き方改革に向けた取組を通じて、数値目標の設定及び目標達成に向けた重層的な PDCA サイクルの下、早期退庁及び休暇取得の促進を進めてきた。

一方、職員のアンケート結果⁵をみると、早期退庁に向けた雰囲気醸成等は進んだものの、管理職のマネジメントを含め業務効率化に向けた具体的な取組が進んでいない。時間制約のある職員が今後急増することが予想される中、全職員が、限られた時間の中で所期の成果を上げる働き方、すなわち生産性を向上させるという意識とそれに伴った具体的な職務行動⁶をとることが課題の 1 つと考えられる。特に、業務の無駄を省く取組は継続的に進められているが、一定時間内により多くの成果を上げるための改善は、あまり行われていない。

「厚生労働省働き方・休み方改革推進戦略」のキャッチコピーは、「休むことも仕事です。今度こそ本気です。」である。厚生労働省の業務に「生産性向上」の概念を組み込み、職員一人ひとりが生産性向上に取り組み、より短い時間で必要な成果をあげることを通じて休暇取得を増やす。そのことは、業務時間中はより健康的かつ意欲的な状態で業務に取り組む環境が整う好循環につながる。要は、メリハリをつけることが大事なのである。

また、誰かが休暇をとっても他の職員がフォローできるよう、日頃から情報やノウハウの共有を行い、チームで業務を行うことを基本とすることも必要であろう。

(イ) 管理職のマネジメント不足

組織全体として生産性向上を実現していくためには、まずは、幹部職員をはじめ管理

⁵ 「厚生労働省働き方・休み方改革実施状況に関するアンケート調査結果」をみると、実施の効果が「あった」又は「どちらかというにあった」は 65%にとどまっている。そして、どのような効果があったかをみると、「早期退庁に対する自らの意識が高まった」、「原則として 20 時までの退庁がルール化されて早期退庁しやすくなった」と回答した割合が上位 2 位を占め、早期退庁に向けた意識改革や職場の雰囲気醸成には一定の効果がみられるものの、「業務分担の見直しによって仕事量が平準化できた」、「業務の優先順位の明確化等によって業務効率が上昇した」、「超過勤務の原因を明確にすることによって、業務改善につながった」と回答した割合が下位 3 位を占め、管理職のマネジメントも含め業務の効率化(生産性向上)に向けた業務改革の面で課題が浮き彫りとなっている。

⁶ 「業務改善・ムダ削減にかかる職員アンケート調査」結果をみると、例えば、内部打合せの時間が長い、上司が作業を部下に丸投げし、手戻りが多い等の意見が寄せられている。

職による業務効率化に向けたマネジメントが欠かせない。

一方、「厚生労働省働き方・休み方改革実施状況に関するアンケート調査結果」をみても、「業務分担の見直しによって仕事量が平準化できた」、「業務の優先順位の明確化等によって業務効率が上昇した」、「超過勤務の原因を明確にすることによって、業務改善につながった」と回答した割合は低くなっている。増大する業務量や厳しい定員状況の中、管理職の多くがプレーイングマネジャー的な役割に就いている今、コントロールが難しい他律的業務をこなしつつ、将来の組織を支える若手職員の育成も念頭に置きながら、業務効率化に向けた効果的なマネジメントをいかに実現していくかが課題と考えられる。

(ウ) 過去から蓄積してきた業務改善に向けたルールが徹底されていない

厚生労働省においては、累次にわたり、業務改革に向けた検討を行い、その結果、多数の業務改善に向けたルールが蓄積されてきており、平成 26 年度から毎年実施している「業務適正化推進月間」における本省全課室独自の取組や、働き方改革の成果を含め、こうした取組内容の成果の「見える化メール」の全職員あての毎月の送信を通じて、業務効率化の必要性等につき、職員一人ひとりの意識に根付かせるべく取り組んできている。

一方、「業務改善・ムダ削減にかかる職員アンケート」結果等をみると、内部の打合せをはじめとして、必ずしも業務改善に向けたルールが徹底されていない状況⁷がうかがえる。これまでの蓄積を活かしながら、定めたルールを組織に根付かせ、生産性向上につなげていくことが課題と考えられる。

(エ) ITを活用した柔軟な働き方への対応

労働集約的な本省業務の生産性向上に当たっては、ITの活用が大変効果的であり、「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」提言においても、「リモートアクセスとペーパーレス」が掲げられている。

一方、厚生労働省では、平成 30 年 7 月にシステム更改が予定されており、システム更改の結果、①本省全執務室内で無線 LAN 化、②職員の業務用 PC 端末がシンクライアントとなり、持ち運び可能となる、③リモートアクセスの方式も、リモートデスクトップ方式から仮想デスクトップ方式へ変更される予定である。

こうした環境を十分に活かしながら、フリーアドレスやペーパーレス化を通じた生産性向上を図るためには、システム更改以前の早い段階から、①職員への周知、②新たな環境を前提とした効率的な業務の進め方に関する検討、③紙ベースの業務資料の廃棄と電子ファイル化などにつき、全省的に取り組んでいくことが課題と考えられる。

⁷業務改善に向けたルールが未徹底の要因として考えられるものを挙げると、以下 4 点が考えられる。

①フォローアップの仕組みが「業務適正化推進月間」のみであり、これは部局長のリーダーシップの下、各部局が主体的に取り組むという狙いがあったものの、実際には部局長のリーダーシップが発揮されているとは言い難い状況にあること、②「業務適正化推進月間」での取組に加え、毎月 1 回の「見える化メール」によって、全職員に働き方・休み方改革、業務改善に係る情報を提供しているが、メールを認識していない職員がいるなど、職員への訴求力が不十分であること、③業務改善のツールは数多く用意されているものの、どこにツールがあるのか、どれから手をつけて良いのか分かりにくく、また、ハードルが高くみえて、そもそも取り組もうとしないこと、④特に、係長・係員レベルで、業務改善の効果が実感できず、業務改善の取組に対するインセンティブが働いていないこと。

なお、省内の業務改革・働き方改革を進めるに当たっては、①これまでの業務ミス対策、危機管理対策については、適法・適正な業務遂行を進めるというリスク管理の観点のもとより、手戻りを防ぐという面からも生産性向上に資する面があることから、引き続き徹底していく必要があること、②PDCA サイクルの下、業務改革・働き方改革の成果たるエビデンスを把握していく過程で、各種管理事務の負担増が予想されるが、各種職員アンケートの結果等において管理事務の負担軽減を求める声が多いことも踏まえ、可能な限り負担増を招かないよう、段階的な取組の実施や将来的なシステムの導入等を検討していく必要があることに留意が必要である。

コラム1 国家公務員の職場を対象とした「ワークライフバランス職場表彰」

○平成 27 年度から表彰を実施

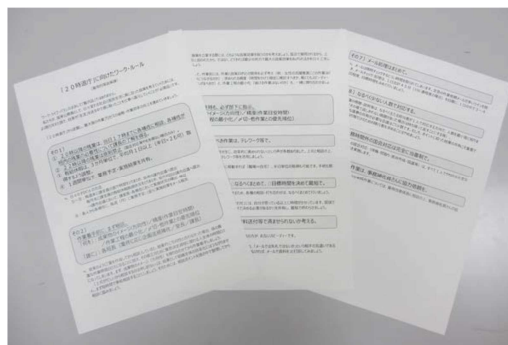
国家公務員の働き方改革によるワークライフバランスの推進を図るため、平成 27 年度から内閣官房内閣人事局が、業務の効率化や職場環境の改善に向けた創意工夫を活かした取組を行った国家公務員の職場のうち、特に優秀なものを表彰する「ワークライフバランス職場表彰」を実施している。

○厚生労働省における表彰事例

平成 27 年度に、厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課が国会对応業務を「当番制」で行うとともに、20 時までに退庁するための課のルールを設定した取組が「国家公務員制度担当大臣賞」を受賞した。本取組は、国会对応を含め、業務を効率的に進めるための試みであり、今後の省内の業務改善に当たっての一つの参考となるものである。

《取組内容》

- ・ 勤務時間外の国会对応（待機・答弁作成・協議等）を当番制とし、当番の日は、すべて一人でやりきることとしている（課長と当番以外の課長補佐は当番が作成した答弁をメールで確認）
- ・ さらに、日中に集中して効率的に業務を行い、20 時までに退庁するためのルールとして、「20 時退庁に向けたワーク・ルール」を設定。



20 時退庁に向けたワーク・ルール

コラム2 民間企業等での分析・実践も踏まえた検討

○加速化チームではヒアリング・視察や図書研究も実施

今回、「厚生労働省業務改革・働き方改革加速化チーム」では、厚生労働省の業務・働き方の改善に向けて「生産性向上」を一つの軸に検討を行ってきた。

その中で、「生産性向上」をキーワードとして、アクセンチュア株式会社や総務省へのヒアリング・視察や、下記の関連書籍も参考にして、中間とりまとめを策定した。

○関連書籍

書名	著者等	出版年月	出版社
生産性 ――マッキンゼーが組織と人材に求め続けるもの	伊賀 泰代	2016年11月	ダイヤモンド社
職場の問題地図 ～「で、どこから変える？」残業だらけ・休めない働き方～	沢渡 あまね	2016年9月	技術評論社
残業ゼロがすべてを解決する ――ダラダラ社員がキビキビ動く9のコツ	小山 昇	2016年12月	ダイヤモンド社
トヨタ公式 ダンドリの教科書	佐々木 真一(監修) トヨタ自動車株式会社 業務品質改善部(編集)	2016年11月	ダイヤモンド社

5. 目指すビジョンと達成目標

➤ 目指すビジョン:厚生労働省における「生産性向上」の実現

4.でみたとおり、省内の業務改革・働き方改革を加速化させるためには、厚生労働省の業務に「生産性向上」の概念を組み込んでいくことが必要不可欠である。

先述のとおり、国家公務における生産性は、“投入された資源(人、物、金)により一定時間内に達成された成果(物)の割合”とされる。

厚生労働省が目指すべき職員の働き方のビジョンは、単に労働時間を短くするだけの「早帰り」ではなく、質の高い政策立案等を通じて国民生活の向上に資するよう、短時間でこれまでと同等以上の付加価値を生み出す「生産性向上」の概念を組み込むことである。

➤ 厚生労働省の業務における「付加価値」とは

厚生労働省の業務に「生産性向上」の概念を組み込むことの第一義的な目的は、子育て、雇用、福祉、医療、介護、年金、援護等の厚生労働分野において、職員ひとり一人が各々の部署において上述の目指すべき働き方のビジョンを実践することを通じて、その結果として国民にとってより高付加価値の行政サービスを提供し、ひいてはさらなる国民生活の向上に資することである。

高付加価値の行政サービスの提供とは、例えば政策立案業務に従事する職員については、国民、事業者、自治体等をはじめとする関係者が抱える課題の解決手段である政策や政策に基づく各種施策について、より広く現状や課題を把握し、迅速かつ適切に対策を打ち出し、広く納得と賛同を得、効果的に実行に移すことである。政策に基づく各種施策の実施・管理や、庶務・人事といった内部管理業務に従事する職員については、業務の質を維持・向上させながら、手戻りなくより短時間・低コストで実施することである。また、窓口業務等に従事する職員については、関係者が抱える課題の解決に向けた直接的なサービスの迅速かつ丁寧な提供や、適切な法の執行等が、国民にとってより高付加価値のサービス提供等につながる。

省内の業務改革・働き方改革を進めるに当たっては、国民にとってよりプラスになるという観点から、上記のように「何が自分たちの付加価値なのか」を念頭に置き、その上で行政組織である以上当然法に則り、かつ必要な説明責任や透明性を担保しつつ、取り組んでいかなければならない。

➤ 組織全体のマネジメント力を上げる

このためには、限られた資源(人、物、金)で生産性向上、すなわち国民生活の向上を実現するため、①幹部職員をはじめとする部下を持つ職員は、自己のマネジメント力を高め、発揮(「上司改革」)すること、②幹部職員から係員までの職員全員が、時間感覚をシビアに持ち、優先順位の高い業務からできるだけ短時間で仕上げるとともに、業務の内容や性格によって仕上げるべき質も変えるなど、効率的な職務行動をとること、③日頃から必要な情報やノウハウを共有し、お互いに休暇や突発的な対応が必要な際等には補い合える意識と体制を構築すること、④これらにより、上司・部下が一体となった「チームで仕事をする」という組織風土を共有・確立し、各部署がそれぞれに組織として必要なアウトプットを出すことと個人のやりがいの両立を図る

ことが必要である。

そして、上司や部下が一体となった「チームで仕事をする」という組織風土が確立することにより、今後さらに増えることが見込まれる育児や介護を抱える女性・男性職員をはじめとして、全職員にとってより働きやすい職場となる。

➤ **業務プロセスに着目した「生産性向上」の必要性**

あわせて、業務プロセスに着目した、部署横断的な「生産性向上」も重要である。

政策分野や部署を問わず、法律の制定や改廃を行う際には、①実態の把握や実態を踏まえた政策の検討（例：調査の実施、各種研究会や審議会等における検討等）、②政策に基づく法案の作成と関係者との調整（例：内閣法制局の審査、関係団体や国会議員・各政党等への説明等）、③法案の国会審議（例：国会答弁の作成等）、④法案成立後の各種施行業務（例：政省令の制定・改廃作業や法に基づく各種制度・事業の実施等）などの段階を踏む。こうした共通化できる業務プロセスについては、部署横断的に、無駄がないか、より時間をかけずにその段階で期待される成果をあげられないか、共有すべき情報やノウハウがないかといった観点から、より検討を深めていく必要がある。

➤ **達成目標の考え方**

これまでの省内の業務改革・働き方改革における PDCA サイクルに組み込まれた達成目標をみると、投入する資源（インプット）を減少させることを通じた生産性向上を図る観点から、平均退庁時間や休暇取得率が指標として用いられてきた。しかしながら、本来の意味での業務改革・働き方改革が進んでいるか、すなわち、国民にとってより高付加価値の行政サービスが提供されているかを評価するためには、これまでも取り組んできている政策評価の枠組を通じた PDCA サイクルに加え、今後、新たに、その手段たる働き方のビジョンを体现する職務行動、すなわち生産性向上に資する行動を各職員が実践しているか否かを中心に、業務プロセスに着目しつつ、PDCA サイクルを通じて把握・徹底していく必要がある。

➤ **具体的な指標と達成目標**

そのため、既存の勤務時間・休暇取得等に関する達成目標に加え、新たに、①6.の業務改革・働き方改革を加速するための「実行計画」に盛り込まれている、本省職員が従事する各種業務に共通して、例えば、内部打合せ時間の短縮など各職員が「生産性向上」に向けて特に行うべき職務行動が実施されているか、そして、業務の優先順位付けをしているかなど業務効率化に向けて管理職が適切にマネジメントを実施しているか等を把握するための達成目標や、②同計画に盛り込まれている①以外の取組の進捗状況等を把握するための達成目標を設けることとし、遅くとも平成 32 年度末⁸までの目標達成に向け、PDCA サイクルを通じた徹底を進めていく。

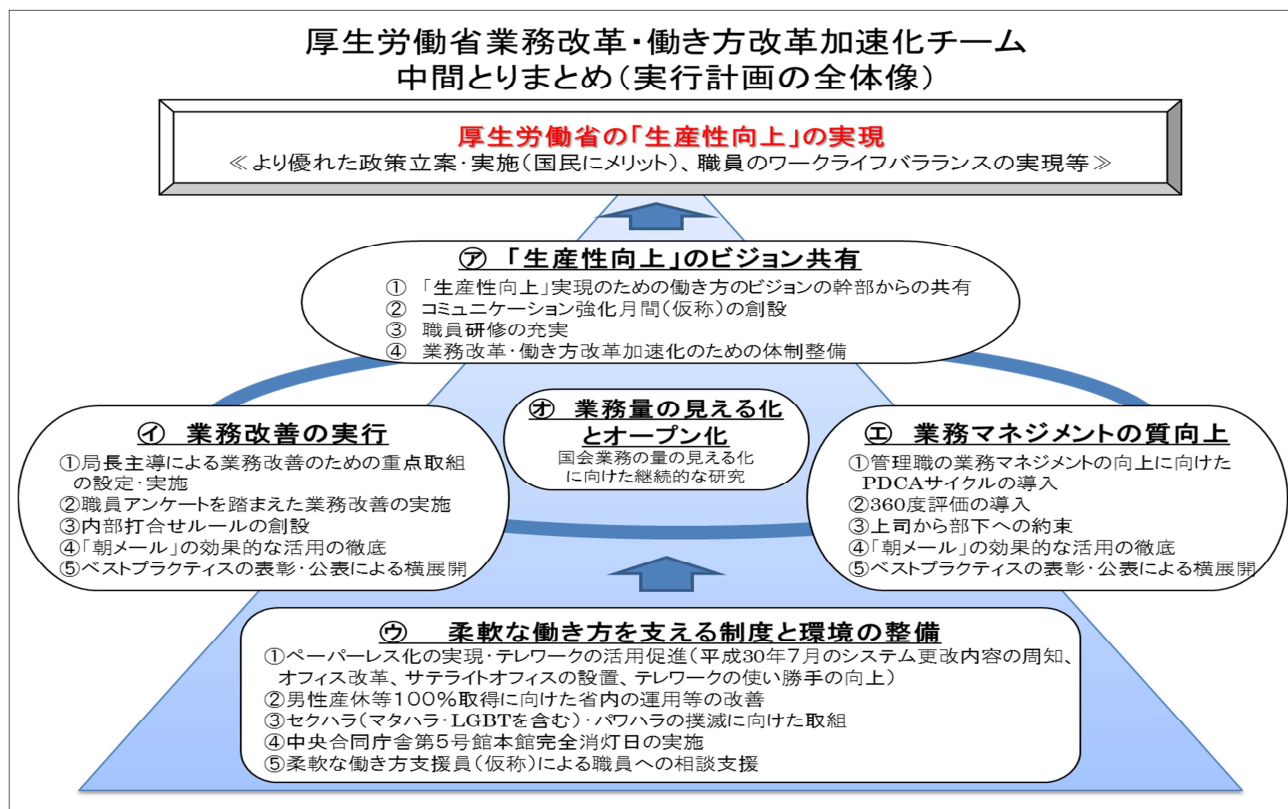
なお、掲げた目標は現状を踏まえた時限的なものであって、最終的にはより高いレベルを目指すものであり、今後、PDCA サイクルを通じて、適宜、見直し等を行っていくこととする。

⁸ 「厚生労働省における女性活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」の計画期間が平成 32 年度末までとされていることを踏まえ、遅くとも平成 32 年度末までの目標達成を目指すこととする。

指標	数値目標	備考
○実行計画(ア)「生産性向上」実現のビジョンの共有と改革推進に向けた体制整備等		
・生産性向上のビジョンを認識していると回答した職員の割合	90%	・平成29年度から、「業務改善推進月間」を2回設け、当該月間中に、左記項目について、全職員アンケートを実施することを通じて把握。
・職場が働きやすいと回答した職員の割合	70%	
○実行計画(イ)業務改善の実行		
・以下の業務改善に向けたルールの取組がなされていると回答した職員の割合 ①国会待機等の当番制・待機縮小の徹底 ②随行の絞り込み ③内部打合せ時間の短縮 ④「朝メール」の適切な実施	各々 70%	・平成29年度から、「業務改善推進月間」を2回設け、当該月間中に、左記項目について、全職員アンケートを実施することを通じて把握。
○実行計画(ウ)柔軟な働き方を支える制度と環境の整備		
・内部打合せにおけるペーパーレス化率	100%	・平成30年7月のシステム更改後とし、平成30年度中に、ペーパーレス化が馴染まないものを除き、100%を目指す。
・男性職員の育児休業取得率	30%	・「厚生労働省における女性活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」の数値目標。
○実行計画(エ)業務マネジメントの質向上		
・以下の生産性向上に向けた管理職の業務マネジメントに関する取組がなされていると回答した職員の割合 ①業務の優先順位を明確化している ②業務分担の見直しを適宜行っている ③無駄詰めや無駄な作業をさせていない ④部下に早期退庁を促している	各々 70%	・平成29年度から、「業務改善推進月間」を2回設け、当該月間中に、左記項目について、全職員アンケートを実施することを通じて把握。
○勤務時間・休暇取得等に係る指標		
・平均退庁時間	20時	・「厚生労働省働き方・休み方改革」の数値目標(全省、部局、課室単位)。
・月1回以上年次休暇を取得した職員割合	75%	・「厚生労働省働き方・休み方改革」の数値目標(全省、部局、課室単位)。
・新規女性職員採用割合	30%	・「厚生労働省における女性活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」の数値目標。
・女性職員登用割合	本省課室長相当職： 13% 本省課室長補佐相当職：14% 本省係長相当職： 30%	・「厚生労働省における女性活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」の数値目標。
○外部からの評価		
・就職活動中の学生等からの厚生労働省の評価	評価手法等も含め今後検討の上、実施	

6. 業務改革・働き方改革を加速するための実行計画

厚生労働省における生産性向上を実現するため、実行計画として、(ア)～(オ)の取組を平成 29 年度から順次開始することとする。



(ア) 「生産性向上」実現のビジョンの共有と改革推進に向けた体制整備等

厚生労働省の全職員が、「生産性向上」の実現のために目指すべき働き方のビジョンを共有するとともに、省内の業務改革・働き方改革の推進に向けた体制整備等を図るため、以下の取組を実施する。

① 「生産性向上」実現のための働き方のビジョンの幹部からの共有【29 年度早期に実施】

本報告書の内容を省内の幹部職員をはじめとして全職員へ広く周知する。特に、第Ⅱ部の 5.にある厚生労働省が目指すべき職員の働き方のビジョンを全職員が共有することを通じて、生産性向上に向けて、職員の意識変化を促すこととする。

その際、組織改革の典型手法であるカスケードアプローチを採用し、上記のビジョンについて、政務三役が局長クラスに自分の言葉で説明の上、議論・納得してもらい、その後、各部局長が課長クラスに、その後各課長が課長補佐クラスにというように、幹部クラスから始めて全職員の意識改革を図っていくこととする。

② コミュニケーション強化月間(仮称)の創設【29 年度から実施】

生産性向上を達成する観点で重要となる、上司・部下が一体となった「チームで仕事をする」という組織風土を確立するため、平成 29 年度から、年 1 回、「コミュニケーション強化月間」(仮称)を設け、例えば、次のような取組を行うこととする。

- ・ 朝の挨拶の励行(挨拶は、相手の目を見て「明るく！元気に！さわやかに！」)

- ・ 業務改革・働き方改革に関する川柳コンテストの実施⁸
- ・ パソコン立ち上げ時にポップアップメッセージを表示

③ 職員研修の充実【29 年度から段階的に検討・実施】

厚生労働省が目指すべき職員の働き方のビジョンを各職員が具体的に実践できるよう、必要な方法論を専門家や先進企業などから学ぶための機会を全職員に提供するため、段階的に職員研修の充実を図っていくこととする。

④ 業務改革・働き方改革加速化のための体制整備【29 年度から段階的に検討・実施】

省内の業務改革・働き方改革を加速化させるため、改革の担当者を大臣官房内に配置する。

これらの改革を進めるに当たっては、大きなエネルギーを伴うことから、この担当者はできる限り専任とし、意欲と能力のある者（なるべく省内で一目置かれるスター職員）の中から配置し、外部の専門家等の助言や協力を得ながら、業務を推進することとする。

（イ）業務改善の実行

組織全体の生産性の向上を図るため、厚生労働省の全職員が、効率的に業務を行うための職務行動を実践するとともに、既存業務の改善やムダを削減するため、以下の取組を実施する。

① 局長主導による業務改善の重点取組の設定及び実施【29 年度から実施】

従前から蓄積されてきた業務改善に向けたルールが組織に十分に根付いていないことを踏まえ、平成 29 年度から、新たに局長の主導により、局ごとに業務改善のための重点取組を設定し、PDCA サイクルを通じてその取組を徹底していく仕組みを導入する。

具体的には、業務改善に向けたルールのうち、これまで十分に取組がなされておらず、かつ、取組を徹底することで業務効率化の効果が高いと考えられるルールについて、局長が、①全局共通の必須取組項目、②局ごとの業務状況等を踏まえ、自らが選択することのできる自主選択取組項目の2つを設定し、局内での業務改善に向けたルールの局内の徹底を図る。

（※）必須取組項目及び自主選択取組項目

全局共通 の必須項目	①国会待機等の当番制・待機縮小の徹底、②随行の絞り込み、 ③内部打合せ時間の短縮、④朝メールの適切な実施
局ごとの 自主選択項目	①業務の適切な引き継ぎ、②詳細な発言メモの作成禁止、 ③コピー用紙の削減、④局内目安箱の設置

⁸ 平成 29 年度から年 1 回開催する「厚生労働省業務改革・働き方改革ベストプラクティスコンテスト」（仮称）（後述）と併せて実施することを検討。

そして、平成 29 年度から、「業務改善推進月間」(仮称)を年2回設け、同月間中に、以下の取組の実施を通じて、上記にある業務改善に向けたルールを取組が局内で徹底されているかをフォローアップし、実効性を担保することとする。

- ・ 全職員に対して、上記の業務改善に向けたルールを取組状況について、アンケートを実施する。
- ・ アンケート結果を部局ごとに集計し、集計結果に基づき、省内の事務方幹部が参加する会議において、各局長に対してフィードバックを行う。
- ・ フィードバックを受けた局長は、アンケート結果を踏まえ、業務改善に向けたルールの取組の更なる徹底に向けて速やかに必要な取組を行い、併せて局内の職員への周知等を行う。

なお、「業務改善推進月間」(仮称)を設けることに伴い、平成 26 年度から実施している「業務適正化推進月間」については、各局において組織活性化に向けた議論や「組織活性化方針」を策定するといった取組は、各局の管理職以外の職員の負担となっている一方で、局長のリーダーシップや局ごとの事情を反映することが難しい仕組みとなっているため、今般、廃止することとする。

② 職員アンケートを踏まえた業務改善の実施【29 年度から段階的に検討・実施】

「業務改善・ムダ削減にかかる職員アンケート調査」において職員から回答のあったアイデアについて、今般、大臣官房の関係課とも調整しつつ、特に、これまで効率化の議論があまり行われてこなかった庶務、会計、予算業務などに焦点を当てて検討⁹を行った。

今回の検討を踏まえ、別紙1のとおり対応を整理した。今後、具体的な改善策を実行するとともに、具体策の決定に向けて時間を要する事項について、引き続き、大臣官房の関係課で検討を進めていくこととする。

③ 内部打合せルールの創設【29 年度早期に周知】

長時間に及ぶ非効率な内部打合せが多いとの職員の声を踏まえ、生産性向上を図る観点から、これまでの内部打合せに関する業務改善に向けたルールを踏まえつつ、新たに内部打合せルール(別紙2)を設け、全部局の会議室に当該ルールを掲示することとする。

なお、掲示に当たっては、各部局の若手職員が楽しみながらルールのポイントを絞り込んだ1枚紙を作成することとし、優秀なものについては、後述の「厚生労働省業務効率化・働き方改革ベストプラクティスコンテスト」(仮称)で表彰を行うこととする。

④ 「朝メール」の効果的な活用の徹底【29 年度早期に実施】

「厚生労働省働き方・休み方改革」に基づき、業務に関する情報の共有や、当日及び今後の業務の進捗管理の効率化を図るため、各課室の職員は「朝メール」を実施することとされている。

「朝メール」を通じて、職員は、上司、部下、同僚が抱えている業務の進捗状況を共

⁹ アンケート調査の回答のうち、今回、本チームで業務改革・働き方改革の加速化の観点から特に効果的と考えられる回答について、その実現方策等につき集中的に検討を行った。

有するとともに、自分自身が抱えている業務を自ら「見える化」する作業を通じて、チームで業務を行うことや、「朝メール」に記載した業務予定と実際の業務の進捗状況を振り返り、業務の効率化につなげていくことが期待されている。また、管理職は、部下職員の「朝メール」の内容を踏まえ、業務の優先順位付けを行うなど、業務効率化に向けたマネジメントを行うためのツールとしても活用することができる。

一方、職員アンケートの結果等を踏まえると、必ずしも、こうした「朝メール」の目的が十分に理解されないまま実施されている状況がみられる。

このため、「朝メール」の目的を改めて省内職員に周知徹底し、業務改善につなげていくこととする。

⑤ ベストプラクティスの表彰・公表による横展開【29 年度から実施】

省内をみると、業務効率化に向けてマネジメントを実践している管理職をはじめ、個々の職員や課室単位等で、業務効率化等に向けた工夫も行われているが、十分に省内で横展開が図られていない面がある。

このため、平成 29 年度から年 1 回、「厚生労働省業務改革・働き方改革ベストプラクティスコンテスト」(仮称)を開催し、①業務効率化等に向けた管理職を中心とするマネジメント面のベストプラクティスや、②個々の職員等による業務効率化等に向けた工夫(例:業務統計の作業を excel のマクロ等を利用して効率的に実施)、③オフィス改革の好事例、④業務改革・働き方改革にまつわる川柳などを、省内から公募の上、表彰・公表を行うこととし、ベストプラクティスの横展開を図り、広く省内の生産性の向上等を図る。

(ウ) 柔軟な働き方を支える制度と環境の整備

生産性向上に資するIT等の活用を通じた柔軟な働き方の促進や、全ての職員が健康的かつ意欲的に職務に専念するための職場環境の整備について、以下の取組を実施する。

① ペーパーレスの実現、テレワークの活用促進

厚生労働省では、平成 30 年 7 月にシステム更改が予定されており、システム更改を受け、本省全執務室内で無線 LAN 化、職員の業務用 PC 端末がシンクライアントとなり、持ち運び可能となる、リモートアクセスの方式も、リモートデスクトップ方式から仮想デスクトップ方式へ変更される予定である。

これを受け、「30 年 7 月、働き方が変わる、オフィスが変わる！」をキャッチコピーに、以下の取組を通じて、ペーパーレスの実現、テレワークの活用促進等を図り、生産性の向上につなげていくこととする。

a 全職員への平成 30 年 7 月のシステム更改内容の周知【29 年度早期に実施】

平成 30 年 7 月のシステム更改内容が職員に十分周知されていないことから、29 年度早期に全職員に向けて、システム更改の内容を周知する。

b システム更改を踏まえたオフィス改革の取組

ア 試行的なフリーアドレスオフィスの設置とペーパーレス化の推進【29 年度から段階的に実施】

システム更改に先んじて、平成 29 年度のできるだけ早期に、大臣官房総務課情報公開文書室を省内初のフリーアドレスオフィスとして整備し、先行的にペーパーレス等に取り組むとともに、その成果や反省点を広く省内で共有することで、システム更改前までに原則全省的にペーパーレス化を実現するとともに、各部局における省内のオフィス改革にも活用し、生産性の向上につなげていくこととする。

イ 各部局における若手職員を中心とする「オフィス改革チーム」(仮称)の設置

【29 年度から実施】

各部局で若手職員を中心とする「オフィス改革チーム」(仮称)を設け、情報公開文書室におけるフリーアドレスオフィスの先行取組事例等を参考にしつつ、予算や業務の状況等を見据えつつ、各部局における段階的なオフィス改革につなげていく。

ウ サテライトオフィスの設置【29 年度から段階的に検討・実施】

自宅では業務に集中できない等の環境にある職員等にも、リモートアクセスを利用した通勤負担の軽減等を通じた柔軟な働き方を可能とすべく、平成 29 年度に職員ニーズ調査を実施し、当該調査結果や、総務省が昨年 11 月から試行している「東京急行電鉄株式会社の提供するシェアオフィスネットワークを活用した総務省職員のサテライトオフィス型テレワークの試行の実施」の成果等を踏まえつつ、平成 29 年夏以降のサテライトオフィスでの試行勤務の実施を目指す。

ｃ テレワークの使い勝手の向上に向けたシステム面等の整備【29 年度から段階的に検討・実施】

平成 30 年 7 月のシステム更改を踏まえつつ、更にテレワークの使い勝手の向上に向けて、トークンの全職員配付、050 電話など省による経費負担での省内職員以外との音声通話手段の確保、シンククライアント端末へのカメラ及びマイクの内蔵、WEB 会議の使い勝手の向上等に段階的に取り組む。

ｄ テレワークの使い勝手の向上に向けた制度運用面の改善【29 年度から段階的に検討・実施】

柔軟な働き方を通じた生産性向上を図るためには、テレワークのシステム面はもとより、制度運用面の改善も不可欠である。

このため、テレワーク勤務時の手続の簡素化等に取り組む。

② 「男の産休」等 100%取得に向けた省内の運用等の改善【29 年度から段階的に検討・実施】

○ 平成 27 年度の厚生労働本省男性職員の育児休業取得率は 29.9%と、前年度と比べ倍増し、全省庁 1 位となっているが、希望する男性職員の全てが育児休業や、「男の産休」(配偶者出産休暇、育児参加のための休暇)を取得できるよう、平成 29 年 1 月 19 日の厚労省超イクメン部「緊急提言書」等を踏まえ、以下の取組を実施する。

ａ 人事評価制度の評価項目への反映【29 年度中に実施】

業績評価目標の中に、男性の育児休業取得及び男性の育児休業取得勧奨に関する項目の盛り込みを必須とする。

b 政務への宣言【実施済】

男性の育児休業対象者は政務からの声がけに参加するとともに、取得希望があった場合には、取得予定時期を政務に宣言することとする。

c 半年後のフォローアップと再勧奨【実施済】

男性の育児休業取得希望者の「上司」に対して、対象期間開始から半年経過後にフォローアップを実施することとし、未取得の場合には、未取得となっている理由と取得予定時期の提出を求める。

d 昇給、昇任・昇格について不利益に取り扱われないことの周知【実施済】

育休を取ると昇給等に影響があるという懸念が職員の間で多くあることから、例えば、昇給について、原則育児休業期間の全てを勤務したものとして、号俸の調整が行われるなどをパンフレット等の目立つ場所に明記する。

○ また、育児短時間勤務制度の拡充など、仕事と育児の両立に向けた制度改善に向けて、制度官庁へ働きかけを行う。

③ セクハラ(マタハラ・LGBT含む)・パワハラの撲滅に向けた取組【29 年度から実施】

職員ひとり一人が、その能力を活かしつつ、意欲を持って働くためには、良好な職場環境の整備が必要不可欠である。

こうした中、職場におけるセクハラ(マタハラ・LGBT含む)・パワハラは絶対に許されないものであり、研修等を通じた相談窓口や対応マニュアルの周知徹底等に取り組んでいくこととする。

④ 中央合同庁舎第5号館本館完全消灯日の実施【29 年度から実施】

省内の長時間労働の是正に向けた意識改革及び働き方改革の旗振り役である厚生労働省としての対外的なアピールの観点から、平成 29 年度から、厚生労働省が入居する中央合同庁舎第5号館本館について、同居する環境省の協力を得て、年に1回以上、完全消灯日を設け、当該日には、完全消灯以後はオフィスを施錠し、執務ができない¹⁰ようにすることとする。

⑤ 柔軟な働き方支援員(仮称)による職員への相談支援【29 年度から段階的に検討・実施】

省内では、テレワーク、育児・介護休業制度、フレックスタイム、早出遅出勤務制度など、各種の柔軟な働き方を可能とする制度が存在するが、そもそも制度内容がよくわからない、申請手続等が煩雑等といった指摘がある。

また、職員がこれらの制度の利用を希望する場合、一義的には、所属課室の庶務担当者が制度説明や申請手続処理等を行うが、庶務担当者が十分に制度等を把握していない場合もある。

このため、大臣官房人事課に柔軟な働き方支援員(仮称)が、これらの制度利用を希望する職員や、庶務担当者からの相談や申請支援を行うこととする。

¹⁰ 当該日に、災害対策や感染症対策等の危機管理対応が必要となる部署を除く。

(エ) 業務マネジメントの質向上

「生産性向上」の実現に向け、「業務改善の実行」と両輪で重要となる「管理職の業務マネジメントの質向上」のため、以下の取組を実施する。

① 管理職の業務マネジメントの質向上に向けた PDCA サイクルの導入【平成 29 年度から段階的に実施】

平成 29 年度から「業務改善推進月間(仮称)」を年 2 回設け、同月間中に、以下の取組の実施を通じて、管理職が効率的な業務マネジメントを行っているか否かをフォローアップし、管理職のマネジメント能力の向上につなげていくこととする。

- ・ 全職員に対して、管理職の業務マネジメントの取組状況について、アンケートを実施する。
- ・ アンケート結果を部局ごとに集計し、集計結果に基づき、省内の事務方幹部が参加する会議において、各局長に対してフィードバックを行う。
- ・ フィードバックを受けた局長は、アンケート結果を踏まえ、局内の管理職のマネジメント能力の更なる向上に向けて速やかに必要な取組を行い、併せて局内の職員への周知等を行う。
- ・ また、アンケート結果や、後述の 360 度評価の結果等を踏まえ、今後の管理職向けの職員研修の研修内容に、段階的に反映させていくこととする。

② 360 度評価の導入【29 年度から段階的に実施】

人事評価において、評価者が被評価者を評価するときの参考材料として、当該被評価者の部下からの意見を反映させる仕組み¹¹を導入することとする。

まずは、上司の気付きを促すためのフィードバックのためのツールとして試行し、将来的に人事評価に繋げていくことを検討することとする。

¹¹ 管理職を中心に 360 度評価(マネージメントフィードバック)を行うためには、評価項目たる、管理職が担うマネジメントの機能や、マネジメント力を発揮するためにリーダーに必要なことを整理する必要があるところ、厚生労働省の管理職に求められるマネジメント能力等を整理すると、以下のとおり。

<マネジメントの4つの機能>

次のようなマネジメントの機能を常に意識し、実践することにより、いわゆる無駄詰め、長時間の会議、ライン間での仕事の繁閑、作業の手戻りなどを防止

- ① 計画する
目標を定め、戦略を策定する(仕事の優先順位と手順を定め、無駄な仕事をなくす。)
- ② 組織化する
どの作業を誰が行い、誰に報告し、誰が決定を下すかを決める(仕事の分担を最適化する。)
- ③ リーダーシップを発揮する
部下のやる気を引き出し、揉め事を解決する。
- ④ コントロールする
業務の実施状況を管理し、目標から逸脱していないか確認し、必要に応じ軌道修正する。

<マネジメント力を発揮するためにリーダーに必要なこと>

- ・ 部下の能力と適性を日頃から把握すること、部下の育成に努めること
- ・ 時間的制約を意識して取り組むこと
- ・ 情報の流れを円滑にする、そのために話しやすい環境を作っておくこと
- ・ 業務の進捗状況をチーム内で共有すること
- ・ 部下の評価を適正に行うこと
- ・ チームの成果に責任を持つこと

③ 上司から部下への約束【29 年度から実施】

部下を持つ職員全員が、「上司から部下への約束」を作成して掲示し、上司と部下とのコミュニケーションを促進し、非効率業務の撲滅を推進する。

また、これにより、上司の意識改革、部下の上司への信頼度アップ、組織力アップへとつなげていく。

④ 「朝メール」の効果的な活用の徹底(再掲)

⑤ ベストプラクティスの表彰・公表による横展開(再掲)

(オ) 業務量の見える化とオープン化【29 年度～】

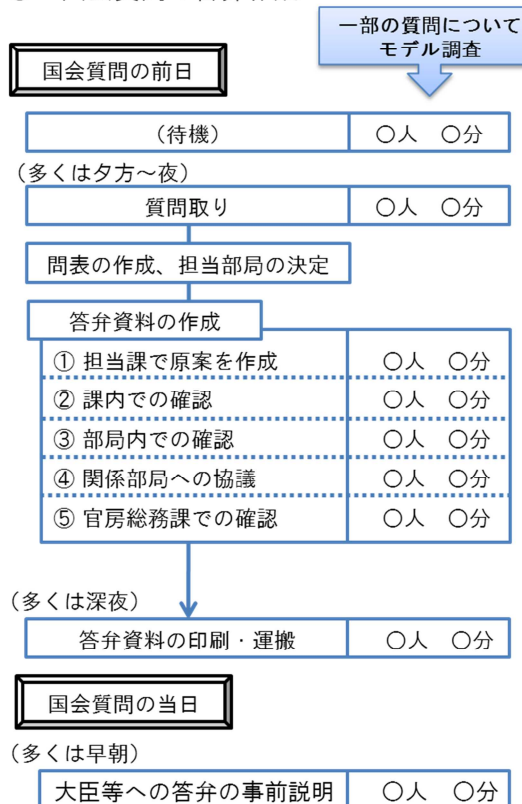
「生産性の向上」に向けた取組を進めるに当たっては、省内の業務量を一定程度、定量的に把握することも有効な取組となってくる。

➤ 国会業務の「見える化」の試み

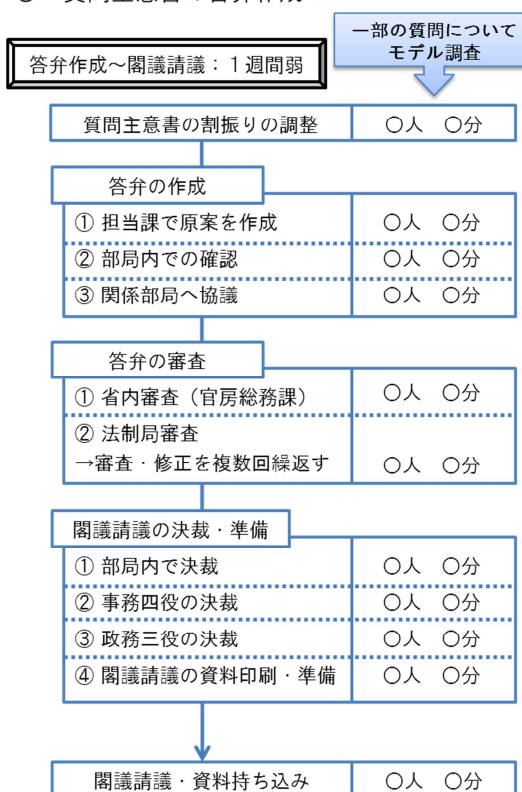
今般、省内の各種業務のうち、定量的な把握が一定程度可能であって職員の拘束時間が相対的に大きい業務である国会業務(国会質問の答弁作成作業、質問主意書に対する答弁作成作業)を対象として、業務量把握のモデル測定を試みた。そこでは、以下のイメージ図のように、それぞれの作業工程に沿って、どの程度の人数の職員がどの程度の時間、作業に携わっているかの測定を試みた。(モデル測定の結果は別紙3)

✓モデル測定での業務量把握のイメージ

◎ 国会質問の答弁作成



◎ 質問主意書の答弁作成



➤ **モデル測定でみえてきた課題等**

このモデル測定を通じて、投入された職員の人数・時間を把握することが一定程度可能であって、「生産性向上」に向けた業務量把握という観点からも、こうした試みは有用と考えられる。さらに、例えば、対応した職員の給与も併せてみることにより、その業務に係るコストのイメージをつかむことも可能となっていくものと考えられる。

一方、このような測定について、次のような課題等も見受けられた。

- ・ 質問内容、関連する質問の有無等により、業務量が大きく左右すること
- ・ 作業工程ごとに、対応人数や対応時間を記録していくことは、その把握作業（調査）自体が、職員の業務負担となること
- ・ 作業に要する時間の範囲の捉え方については、部署や職員ごとの主観により左右されてしまう側面があるため、全体の業務量の把握や比較への活用は難しいこと

➤ **今後の進め方**

上述のとおり、定量的な把握は容易でなく、また、時期・タイミングにより大きく左右されるといった業務の性質上の制約を踏まえつつ、調査自体に係る負担にも配慮しながら、今後、業務量の「見える化」と「オープン化」に向けた具体的な手法を、継続的に研究していく。

7. 実施体制、進捗評価、計画の改善

- 今後、大臣官房人事課・総務課が事務局の「厚生労働省組織活性化推進プロジェクトチーム」（主査：厚生労働審議官）において、各部局と連携しながら組織的に、6.の実行計画に基づく具体的な取組を段階的に進めるとともに、併せてその実効性を確保する観点から、フォローアップとして、5.にある具体的な数値目標による PDCA サイクルを徹底していくこととする。
- また、上記の実行計画に基づく具体的な取組の実施状況の確認に加え、実施状況の確認を通じて判明した課題については、厚生労働省業務改革・働き方改革加速化チームが、引き続き、検討・実施を行っていくこととする。

「厚生労働省業務改革・働き方改革加速化チーム」について

1. 趣旨

「働き方改革」が政府全体の重要課題となっている中、「働き方改革」の所管省庁である厚生労働省においても、政策課題や業務量が増大する一方、育児や介護を担うなど制約のある職員が増えている。これを受け、厚生労働省の職員一人ひとりが、仕事の質の向上と共に、勤務時間数をはじめとするコストに対しても意識を向けながら、その意欲や能力を高め、健康も維持しつつ、仕事と生活を両立していくことができるよう、「先ず隗より始めよ」の精神で、その業務や働き方について、さらに改革を進めることが急務となっている。

こうした中、厚生労働省女性・イクメン活躍検討チームによる報告書「私たち世代が考える女性活躍推進のカタチ」（平成28年12月27日）における提言も踏まえ、生産性向上の観点も含め、業務改革や働き方改革を加速化するための具体的な検討を、結果重視で、かつ、組織的かつ積極的に行うため、平成29年1月に「厚生労働省業務改革・働き方改革加速化チーム」を設置した。

2. 構成員

リーダー	橋本 岳	厚生労働副大臣
事務局長	樽見 英樹	大臣官房長
事務局長代理	宮川 晃	大臣官房総括審議官（国会担当）
メンバー	飯田 剛	大臣官房人事課調査官
	岩田 幸子	大臣官房人事課人事評価第二係長
	吉田 啓	大臣官房総務課企画調整専門官
	櫻本 恭司	医政局医事課医師臨床研修専門官
	有賀 裕子	健康局がん・疾病対策課B型肝炎訴訟対策室審査係長
	小林 孔	労働基準局勤労者生活課長補佐
	本田 真由美	労働基準局補償課業務係長
	宮崎 靖子	職業能力開発局能力評価課長補佐
	高橋 佐和子	雇用均等・児童家庭局短時間在宅労働課長補佐
	西川 昌登	政策統括官（統計・情報政策担当）付情報化担当参事官室長補佐

別紙・資料

職員アンケートを踏まえた業務改善の対応一覧

別紙1

平成29年度 速やかに実施するもの

	職員アンケートでの提案	対応策	官房担当課
1	報道発表資料について記者への紙配付を見直すこと。また、幹部への紙配付は廃止し、メールによること。	資料が大部となる投げ込み資料については、資料全文に代えて、頭紙に資料掲載したホームページのURLを記載することで足りるとする運用を実施。 ※広報室や幹部への紙媒体での投げ込みの運用自体の見直しについては、記者側の意向も踏まえつつ、引き続き検討（中・長期的に検討）	総務課
2	電話交換の改善について（電話交換手の質の改善、苦情電話の外注やコールセンターの設置、地方での対応を検討すること。）	電話の交換業務について、該当部署の整理した参考資料の精度を上げるとともに、地方自治体や都道府県労働局等の窓口への問合せに対する案内を引き続き丁寧に行うことにより、本省内の担当者に過度な負担がかからないように改善する等の対応を検討・実施。	総務課
3	法令改正における「改め文」の撤廃	厚労省の省令・告示の改正について、「改め文方式」に替えて、原則として「新旧対照表方式」で行う運用を開始。	総務課
4	指定休暇について、マンスリー休暇との整理を行い、廃止すること。	マンスリー休暇等を推進していくこととし、指定休暇は廃止する。	人事課
5	課室の事務補佐員について、各課室に一人を配置するのではなく、複数課に一人とするなど、業務量に応じた配置を検討すること。同様に書記室の事務補佐員の配置についても、業務量を勘案すること。	事務補佐員の採用・配置については、各部局で予算を確保した上で、判断がなされている。省内関係部局に対し、課室に画一的な配置ではなく、業務量を勘案した配置を行うこと等により、部局の業務の効率化を目指すよう、省内に周知。	人事課 会計課
6	会議室の原状復帰について前後の部局同士の調整を可能にすること	まずは講堂について実施。（そこでの運用状況を勘案した上で、他の会議室についても平成29年10月までに検討）	会計課
7	庁舎内会議室の使用申請をメール提出とすること。	庁舎内会議室の使用申請書のメールによる提出を実施・導入。	会計課

平成29年10月までに検討するもの

	職員アンケートでの提案	対応策	担当
8	講演資料について省内の共有フォルダーを設け、利用できるようにすること。省内共有フォルダの更なる活用を検討すること。	省内の基礎資料等の共有方法について、具体的な仕組みを検討。（現在も省内各部局の全国部局長会議等の資料をホームページに掲載中）	総務課
9	法令作業以外は一太郎を廃止し、省内での文書作成はワードのみとすること。	まずは一太郎の使用状況を把握した上で、原則としてワードを使用することについて検討。	総務課
10	契印を廃止すること。	契印の廃止・省略に伴う具体的な影響について分析しつつ、取扱いを検討。	総務課
11	緊急案件等の例外を除き、定時後の作業依頼を行わないこと。	省内での業務依頼に当たって、電話・口頭のみでなくメールでの作業依頼についても、勤務時間内に行うことが原則であることを周知するとともに、ルールのあり方について検討。	総務課
12	国民の声の集計の廃止（集計の必要性を明確にすること）。	国民からの様々な意見は今後も伺いつつ、その集計については、行政の透明性の確保の観点も踏まえつつ、検討。	総務課
13	出勤簿の取扱い（毎日の押印）について人事院への改善要望を行うこと。	出勤簿を廃止した場合の影響や出勤簿に代わる仕組みを十分に検討した上で、人事院へ要望を出すことも含め、引き続き検討。	人事課
14	残業が必要な理由及び時間について、タメールでの報告とし、在庁時間管理簿の代替とすること。	在庁時間管理簿に記載する事項について、課室の実態に合わせてメール等での代替も可能とする等の対応について検討。	人事課

15	事前に機材の貸し出しを行うこと。また、電話や外部とのメールを可能とし、利便性の向上に努めること。	テレワークにおいて、トークンの事前貸出や外部とのメール等は現行でも可能であるが、更なる利便性向上に向けて、どのような改善が可能であるか、検討。	人事課 統情
16	交付決定等の決裁について、事前審査が紙で行われ、その後に電子決裁を要している点について改善すること（二度手間になっている）。	性質上、交付決定等の決裁に係る紙での事前審査自体を廃止することはできないが、予算・会計関係の事前審査における各部局の事務負担の軽減について検討。	会計課
17	職員全員にトークンを支給し、テレワークを活性化させること。	予算措置が必要となるため、予算要求を検討。	人事課 統情

中・長期的に検討するもの

	職員アンケートでの提案	対応策	担当
18	大臣印の発議番号の承認及び取得について、公文班ではなく各部局の書記室にて可能とすること。	総務省に対して平成29年度に文書管理システムの改修の可否について調整・要望。改修が実現することとなった場合、厚生労働省文書取扱規則の改正について速やかに検討する。	総務課
19	法令作業におけるこより綴じを廃止すること。	今後、政府全体での運用の見直しに係る議論をみつつ、調整・提案を検討。	総務課
20	人事異動内示の早期化	平成30年4月1日付けの人事異動の際の改善に向けて、引き続き検討。	人事課
21	地方幹部向けの全国会議をテレビ会議で実施する。	地方労働局についてテレビ会議が活用できる一方、地方厚生局については、インターネット接続環境にある端末が制限されており、平成30年7月の厚生労働省LANシステムの更改に向けて、対応について引き続き検討。	地方課 統情
22	フリーアドレスの導入	平成29年度以降、省内の一部においてフリーアドレスを試行実施予定。この試行を踏まえ、平成30年7月の厚生労働省LANシステムの更改に向けて、実施の範囲・詳細について、引き続き検討。	総務課 人事課 統情

あらためて省内に周知・注意喚起を図るもの（速やかに実施予定）

	職員アンケートでの提案	対応策	担当
23	電子決裁における決裁者の数を制限すること。	業務の効率化と適切な意思決定の担保の両観点から、省内各部局に対し、必要以上に決裁ルートが多くなっていないか、注意喚起を行う。	総務課
24	都道府県・指定都市向けの文書について、文書専用棚を利用する場合、封筒詰めは不要とすること。	公文班における都道府県・指定都市向けの文書専用棚を利用する場合、封詰めを必ずしも要しないことについて、省内各部局に対して周知。	総務課
25	政務や幹部の挨拶文について、じゃばらを作成する場合のルールを明確にし、不要な作成をなくすこと。	個々の会議の挨拶文の作成に当たっては、事前に出席者（挨拶する者）に対してじゃばらの作成の要否を明示的に相談することとし、不要なじゃばらの作成作業を防ぐよう、省内各部局に周知。	総務課 人事課
26	課長までの決裁は修正を反映したペーパーの作り直しを不要とし、朱書きで進めること。	省内各部局に対してあらためて周知。	総務課
27	業務における短時間の打合せ（コミュニケーションによる効率化、改善）	省内各部局に対してあらためて周知。	総務課
28	必要以上にこった資料の作成や、ワードで十分な資料について、不必要なパワポ資料を作成することを見直す。	省内各部局に対してあらためて周知。	総務課
29	大臣用及び最低限必要なものを除き、国会答弁のタック付けを不要とすること。	省内各部局に対してあらためて周知。	総務課
30	内部資料のカラーコピーを止めること。2アップ・両面印刷の徹底。	省内各部局に対してあらためて周知。	総務課
31	地下印刷室の更なる周知・活用	省内各部局に対してあらためて周知。	総務課
32	職員各自が退庁前にゴミを捨てることを徹底すること。	省内各部局に対してあらためて周知。	総務課
33	業務上必要な場合を除き、異動の挨拶回りを不要とすること。	挨拶回りを必要最小限とすることについて、再周知を行う。	人事課

34	業務外の在庁（食事、ネット閲覧、読書等）を禁止し、上司は部下の早期退庁を促す。	上司は、在庁時間管理簿に記載された、部下の退庁予定時刻や勤務時間外に在庁する理由を確認し、退庁等の指導をすることになっている。	人事課
35	テレワークについて、年休との組み合わせを可能とするなど、取り組みを推進すること。	時間単位のテレワークと年次休暇との組み合わせも可能であり、引き続き、テレワークの活用事例の紹介を行う。	人事課
36	1～2時間のテレワークを見直すこと。	テレワーク勤務時には、勤務状況を管理するために、勤務を開始するとき、休憩に入るとき、休憩を終え勤務を再開するとき、勤務を終えるとき、に管理者へメールすることとされている。引き続き、勤務管理の徹底に努めていく。	人事課

新たに設ける「局長による重点取組の実施」の仕組みの中で部局内で徹底を図るもの

検討事項（アンケートでの提案）	
37	部門間、部局内部の業務の見える化（残業時間、答弁作成数、主意書作成数）を行うこと
38	国会待機等の当番制を徹底、待機の縮小
39	会議の時間短縮、目的の共有、ルール of 徹底
40	幹部へのメールによる報告のルール改善
41	適切な引継ぎ
42	朝メールの有効活用

厚生労働省における内部打合せルール

1 内部打合せの基本的な考え方とルール

<ムダな内部打合せ（打合せ）は諸悪の根源！>

- 労働集約的な国家公務の現場において、“時間”は貴重な資源です。
- 一方、省内の職員から、“時間”を浪費する「無駄な打合せ」、「長時間に及ぶ打合せ」について改革すべきとの声が多く上がっています。
- “時間”は無限ではありません！ 打合せは、打合せ参加者の“時間”という貴重な資源を消費していることを、職場の職員全員が改めて自覚し、できるだけ短時間で打合せの目的を達成すべく、以下の項目を遵守しましょう！

<打合せルール3本柱>

I 無駄な打合せは開催しない（打合せの数を減らす）

- (1) 打合せの目的は、大きく、①意思決定、②報告、③連絡、④情報共有、⑤意見照会・アイデア出し・ブレインストーミングの5つがあります。
 - ・①意思決定の打合せ：新政策や業務プロセス改善などの内容を決定する打合せなど
 - ・②報告の打合せの例：定期的な業務の進捗状況の報告打合せなど
 - ・③連絡、④情報共有の打合せの例：定期的な課室内の連絡打合せなど
 - ・⑤意見照会・アイデア出し・ブレインストーミングの打合せの例：新政策や業務プロセス改善のためのアイデア出しのための課室内（係内）打合せなど
- (2) ②報告、③連絡、④情報共有は、至急の対応が必要なものを除き、メールや定例の連絡会議等の既存の場を活用して行いましょう。

II 打合せを開催するなら事前の準備を周到に！（事前準備が不完全なら開催しない）

- (1) ①意思決定、⑤意見照会・アイデア出し・ブレインストーミングを中心に、打合せを開催することを決めたら、事前の準備が肝心です。
- (2) ①意思決定の打合せであれば、以下のことを事前に準備しましょう。
 - a 打合せで意思決定したい事項を決めます。
 - b 意思決定をするために必要な打合せ資料を作成します。
 - c 意思決定に必要な打合せのメンバー（例：意思決定できる権限のある管理職、意思決定事項に関係する職員（賛成派、反対派双方）等）を決めます。
 - d 打合せ開催の2日前（遅くとも前日まで）には、cで決めたメンバーに対し、打合せの日時、所要時間のほか、a打合せで意思決定すべき事項、②bの打合せ資料を送付し、事前に打合せ資料を読んできてもらいます。
 - e 打合せの時間は、意思決定事項の数等にもよりますが、原則30分、長くても90分（人間の集中力が続くのは90分までです。）とします。

⑤意見照会・アイディア出し・ブレインストーミングの場合も上記に準じます。
なお、事前にアイディア等があるのであれば、打合せ資料で事前にメンバーと情報共有しましょう（全く白紙で臨むより、効率的です！）。

- (3) 至急の意思決定が必要な場合等を除き、上記(2)の準備ができていない打合せは開催してはいけません（準備ができたなら開催しましょう。）。

Ⅲ 打合せの当日の進め方など

- (1) 打合せでは、司会者とタイムキーパー役を決めて行います。
- (2) 打合せの場では、資料の説明は行いません。
- (3) 打合せ参加者は、事前に資料を読んできていることを前提に、意思決定したい事項に即し、意思決定したい事項に YES なのか No なのかを明確にした発言をしましょう（脱線は禁止！）。
- (4) 司会者も、参加者が脱線しないよう、打合せを仕切ります。
- (5) 打合せは当初決めていた時間を厳守します。
- (6) 打合せの司会者等は、打合せの最後に、①意思決定事項（アイディア等の結果）、②宿題事項、③次回予告の3点を確認の上、①～③を打合せ用の共通フォーマットに盛り込んで、関係者間でメール等で共有し、ミスや手戻りを防ぎます。

※ 上記のルール等は、内部打合せに限らず、外部の方が参加する会議にも応用可能ですので、活用していきましょう。

2 打合せの効率化を支えるツール等

Ⅰ 打合せ効率化に向けた意識付け等

- 打合せ室内に、打合せルールを掲示
- 打合せには、ストップウォッチ等を使用し、時間厳守を図る。
- 打合せが効率的に行われているか、部局長（官房幹部）が、他の部局へ見回りを行う。
- 部局の管理職＋非管理職の職員のペアで、打合せの効率化に向けたロールプレイ等を内容とする集合研修を実施することを検討し、成果を部局内で展開を図る。
- 管理職等の人事評価の業績目標に「打合せの効率化」に係る取組内容を必須記載とし、当該効率化ができているかの評価に当たり、部下職員から意見を求めるなど360度評価的な取組を試行実施する。

Ⅱ 打合せ効率化に向けたツール

- ホワイトボードを活用する。
 - ホワイトボードに、①意思決定事項、②宿題事項、③次回予告の3点を書き込んで、デジカメで撮影すれば、議事録になります！
- 立ちテーブルを活用する。
 - 「打合せ」とは呼べない一寸した打合せなどで活用すれば、ダラダラと課室長

の席の前で相談することがなくなります！

- 打合せメンバー、打合せ室の予約はスケジュールを活用する。
 - アウトLOOK等を利用して、打合せメンバーや打合せ室の予約を行いましょう。
- システム更改後は、さらに打合せが効率化！
 - 平成 30 年 7 月のシステム更改後は、①業務端末が持ち運び可能なシンククライアント端末に、②省内のネットワーク接続も有線から無線 LAN 化されます。これにより、打合せメモをリアルタイムで作成するなど、ペーパーレス化が実現できます。

さらに、既存のディスプレイ（課内の TV にケーブルで接続）を活用すれば、PC 画面を打合せ参加者全員で共有でき、かつ、打合せ中下を向かず、積極的な意見交換もできるという効果もあります。

国会答弁・質問主意書に関する業務量のモデル測定の結果

1 国会答弁の業務量のモデル測定

平成 29 年 3 月のある特定日（対象日）における国会での答弁に当たって、その前日の答弁作成作業に係る業務時間等を記録したもの。

（対象日の答弁の全体の状況）

対象の国会の委員会数	6 委員会
対象の質問議員数	16 人
答弁作成をした質問数	92 問（内訳：大臣 27、副大臣 3、政務官 2、政府参考人 60）
答弁作成を担当した部署数	厚労省の全 16 部局のうち 11 部局

（業務量のモデル調査の結果（調査対象 1 問あたりの業務量））

	サンプル①	サンプル②	サンプル③	サンプル④
	〇〇局〇〇課	〇〇局〇〇課	〇〇局〇〇課	〇〇局〇〇課
	〇〇議員	〇〇議員	〇〇議員	〇〇議員
	局長への質問	大臣への質問	大臣への質問	大臣への質問
国会答弁の前日				
質問取り	係長 1 名：電話 7 分	係長 3 名：45 分	係員 3 名：80 分	係長 3 名：45 分
答弁作成開始時刻	11:37	16:00	20:00	18:00
作成・修正	係長 1 名：50 分	係長 1 名：90 分	係長 1 名：30 分	係長 1 名：40 分
答弁確認				
課内での確認	①補佐：対面 1 分 ②課長：対面 1 分	①補佐：対面 15 分 ②課長：対面 10 分	①補佐：対面 3 分 ②課長：対面 5 分	①補佐：対面 3 分 ②課長：対面 3 分
局内での確認	①補佐：10 分 ②局長：対面 1 分	①補佐：5 分 ②局長：メール 25 分	①補佐：5 分 ②局長：対面 10 分	①補佐：5 分
官房総務課での確認	—	補佐：対面 10 分	補佐：対面 10 分	補佐：対面 3 分
答弁確定時刻	19:15	21:30	24:00	19:30
印刷	係長：15 分	係長：15 分	係員：15 分	係員 3 名：20 分
資料セット時刻	20:10	22:10	27:00	24:45
国会答弁の当日				
朝の大臣への説明	—	課長・係員：35 分	課長・補佐・係長：70 分	課長・係長：75 分

〔留意点〕

- ・ 対象日に向けて作成した答弁のうち一部（4 問）を試行的に測定したものであること。
- ・ 答弁作成に要する時間等は、対応する日、委員会、質問内容等によって大きく差があるため、今回の結果は、業務量の平均や全体を表すものではなく、あくまで参考の数値であること。
- ・ 要した時間の計測に当たっては担当者の主観が入るため、必ずしも客観的に正確な数値であるとはいえないこと。
- ・ 答弁の確認作業や印刷・セット作業は、他の答弁と併せて作業することがあるため、作業時間・時刻は、必ずしも当該対象答弁のみに充てられた業務量とは限らないこと。

2 質問主意書の業務量のモデル測定

平成 29 年 3 月のある特定日（対象日）に閣議決定した質問主意書に対する答弁書について、その答弁作成作業に係る業務時間等を記録したもの。

（業務量のモデル調査の結果（調査対象 1 件あたりの業務量））

	サンプル①	サンプル②
	〇〇局〇〇課	〇〇局〇〇課
	〇〇議員提出質問	〇〇議員提出質問
	質問全 2 問中、2 問主作成	質問全 5 問中、4 問主作成
割振調整 時間	10 分	44 分
対応者	総務課:係員 1 名 担当課:係長 1 名、係員 1 名	総務課:係長 1 名 担当課:係長 1 名
作成・修正	係長 1 名: 60 分 係員 1 名: 60 分	課長補佐 1 名: 20 分 係長 1 名: 30 分、係員 1 名: 30 分
課内への確認	①補佐: 10 分（説明:係員） ②企画官: 5 分（説明:係員） ③課長: 5 分（説明:係員）	①補佐: 10 分（説明:係長・係員） ②課長: メール 20 分（説明:係員）
局内への確認	①法令係長: 15 分（説明者:係員） ②課長補佐: 5 分（説明者:係員） ③総務課長: 5 分（説明者:係員） ④審議官: 5 分（説明者:係員） ⑤局長: 5 分（説明者:係員）	①法令係長: 2 分（説明者:係員） ②課長補佐: 5 分（説明者:係員） ③総務課長: 5 分（説明者:係員） ④部長: 15 分（説明者:係員）
官房総務課での審査	①メール審査: 60 分（対応:係員）	①メール審査: 30 分（対応:係員）
法制局での審査	①審査 1R: メール 120 分→電話 10 分 （対応:係員） ②審査 2R: メール 120 分→電話 10 分 （対応:係員） ③審査 3R: メール 120 分→電話 10 分 （対応:係員） ④審査 4R: 対面 40 分（対応:係員） ⑤審査 5R: メール 60 分→電話 10 分 （対応:係員） ⑥審査 6R: メール 60 分→電話 10 分 （対応:係員） ⑦審査 7R: メール 60 分→電話 10 分 （対応:係員）	①審査 1R: メール 160 分 （対応:係長・係員） ②審査 2R: メール 50 分 （対応:係長・係員） ③審査 3R: メール 180 分 （対応:係長・係員） ④審査 4R: メール 190 分→電話 5 分（対 応:係長、係員） ⑤審査 5R: メール 60 分→電話 5 分 （対応:係長、係員）
決裁 準備作業	係員: 15 分	係員: 60 分
決裁 過程	①局内決裁: 60 分（対応:係員）	①局内決裁: 20 分（対応:係員）

	②官総・事務四役:40分(対応:係員) ③二役決裁:15分(対応者:係長) ④大臣決裁:秘書官を通じて数分	②官総・事務四役:15分(対応:係員) ③二役決裁:15分(対応者:補佐・係員) ④大臣決裁:秘書官を通じて数分
閣議請議		
請議書・答弁書 印刷	係員:60分	係員:60分
請議書の官総審査	係員:10分	係員:10分
内総への持込み	係員:30分(往復時間を含め)	係員:40分(往復時間を含め)

〔留意点〕

- ・ 該当の質問主意書（2件）に対する答弁書作成作業について、主作成を担当した課における作業にみを対象に試行的に測定したものであること。
- ・ 答弁作成に要する時間等は、対応する日、質問主意書の質問内容等によって大きく差があるため、今回の結果は、業務量の平均や全体を表すものではなく、あくまで参考の数値であること。
- ・ 要した時間の計測に当たっては担当者の主観が入るため、必ずしも客観的に正確な数値であるとはいえないこと。
- ・ 答弁の確認作業や審査、印刷作業は、他の答弁と併せて作業することがあるため、作業時間は必ずしも当該対象答弁のみに充てられた業務量とは限らないこと。
- ・ メールによる審査の所要時間を概数で記載しているが、当該時間は必ずしも担当課に作業が発生してはいない。一方、メールで指摘を受けた後の検討・修正作業に要した時間は記載できていない。

霞が関の働き方改革を加速するための提言（概要）

この先3年程度の間に集中的に取り組む事項を決定し、政府全体として、「働き方改革」を加速していただきたい。

→今すぐ着手するべきもの

今夏7・8月のワークイバランス推進強化月間において着手
 例) ・ペーパーレス会議の試行・不要な紙資料の廃棄
 ・組織内コミュニケーションの強化・見える化
 ・業務の優先順位の確認等による業務削減 等

→3年間程度で集中的に取り組む

提言① リモートアクセスとペーパーレス
提言② マネジメント改革
提言③ 仕事をやめる仕組み
提言④ 国会对応業務の改善

推進のための仕掛け

提言⑤ 「働き方改革」を更に加速させるための仕掛け

提言① リモートアクセスとペーパーレス

- 1-1 各府省のシステム更改のタイミングでシンクライアントシステム等を導入し、職場にいなくても、**安全な環境で職場ネットワークにアクセス（リモートアクセス）**できるようにする。
- 1-2 システム整備時に職員のニーズを反映させるためのルールを設定する。
- 1-3 ペーパーレスによる会議や説明等ができるよう、タブレット端末の活用、無線LAN環境の整備、文書管理の見直し等を進める。

提言② マネジメント改革

- 2-1 **管理職のマネジメントとして求められる役割を明確化・具体化**した上で、以下の強化策を実施。
 - ① マネジメントに係る研修の強化
 - ② 人事評価のプロセスを活用して、マネジメントとして求められる役割・行動を促す。
 - ③ **360度フィードバック**の研究・普及を図る。
- 2-2 超過勤務予定の**事前把握の徹底**、職員毎の仕事の状況や**残業理由の見える化**を進める。

提言③ 仕事をやめる仕組み

- 3-1 既存業務の廃止、合理化を行うことをルール化する等、**不要な業務をやめ、新たな業務に挑戦するためのPDCAサイクルを構築する**。
また、この取組を適切に評価に反映する。
- 3-2 既に検討が始まっている業務の改革を参考に、府省に共通する業務の改革を働き方改革と連携して行う体制を整備する。
- 3-3 業務状況、職員の状況等を踏まえた機動的な人員配置を一層推進する。

提言④ 国会对応業務の改善

- 4 国会对応業務の実態及び改善例を共有し、**質問通告から答弁セットまでの業務のプロセスの見える化・業務の効率化を進める**。なお、政府部内の効率化努力は極めて重要。しかし、一定の限界があることも事実。根本的解決には、早期の質問通告等の慣行の確立が不可欠。

提言⑤ 「働き方改革」を更に加速させるための仕掛け

- 5-1 「働き方改革」のための特効薬はなく、幹部の強いリーダーシップの下、職場の全員が一丸となって、働き方改革の取組を強力に推進し、その後も継続してその定着を図っていく必要がある。
- 5-2 各府省中堅、若手職員による**「働き方改革推進チーム」**（※仮称）を作り、霞が関全体の「働き方改革」の進展を図る。
- 5-3 各府省の取組結果を公表し、優れた取組を表彰するなど、成果が明確に問われる仕組みが必要

- 労働者派遣法改正案の条文誤り、医療介護総合確保推進法案の趣旨説明時配布資料の誤りなど、厚生労働省で国会業務を中心に業務遂行上の誤りが続けて発生したことを受け、「業務適正化推進チーム」を設置（主査：佐藤副大臣、副主査：赤石政務官）
- 要点を絞り真に必要な実効性のあるものとなるよう再発防止策を整理

I 再発防止に必要な4つの視点

①意識改革の徹底

- ・国権の最高機関である国会に関する業務に従事する際は、重要性を認識し、細心の注意を払うことを徹底
- ・風通しの良い職場づくり
- ・職員への意識啓発・注意喚起の継続

②組織としてのチェックの徹底

- ・作業の途中段階で個人がミスしても、完成までの間に是正されるのが組織の力、チェックの環境整備も含め組織として必要なチェックを徹底

③業務の改善

- ・業務を適切かつ効率的に実施することにより、業務の質を高める
- ・業務量に応じた適正な人員配置

④取組の継続

- ・取組を一過的なものとせず、職員一人々々が定期的に業務の在り方について考えるなど取組を継続するための仕組みづくり
（「業務適正化推進月間」の設定と「組織活性化PT」を活用した取組の総合的な推進）

II 再発防止のための具体的な対応（主なもの）

（1）各部局の対応

- ・業務の重要性、作業の段取り・スケジュールの共有の徹底
- ・国会提出物などについて最終確認を行う者や方法を事前に決め、部局内で共有
- ・本省で初めて勤務する者等を対象に、研修を実施
- ・業務量に応じた適正な人員配置になっているか目配りし、必要に応じ機動的に対応
- ・毎年7月を「業務適正化推進月間」とし、業務処理誤り防止策等について議論

（2）大臣官房の対応

- ・国会関係業務研修等を実施
- ・これまで起こった誤り事案の経緯等の周知による意識啓発・注意喚起
- ・法律案、提案理由説明・趣旨説明等についてチェックリストを作成し、定期的に見直し
- ・業務の実態に常に配意し省全体の体制の在り方について検討、必要な組織定員要求を行う

（3）次官・部局長の対応

- ・若手職員等に、国会業務の重要性や自らのビジョンなどを直接伝える機会を設ける
- ・部下を持つ全ての職員に、部下が相談しやすい雰囲気、体制づくり等について再認識させるよう努める

（4）組織活性化PTの対応

- ・各部局の好事例や「業務適正化推進月間」の議論について毎年各部局から報告を受け、省内に共有

- 以上の取組を進め、当たり前のことが当たり前に行われる組織に
- これに止まらず国民の期待に応えられる「強い厚生労働省」となる

厚生労働省における女性活躍とワークライフバランス推進のための取組計画（ポイント）

（平成27年度～平成32年度）

1. 職員の仕事と生活の調和の推進のための改革

働き方改革・休み方改革

（1）価値観・意識の改革

- 効率的な業務運営やワークライフバランスに資する取組について人事評価に反映

（2）職場における仕事改革

- 出退勤管理の徹底
- 休暇の取得促進

（3）働く時間と場所の柔軟化

- テレワークの抜本的拡大
- フレックスタイム制、早出・遅出の活用促進

育児・介護等と両立して活躍できるための改革

平成32年度までの目標

- ◆ 男性職員の育児休業取得率 30% 原則として5日以上取得
- ◆ 配偶者出産休暇及び育児参加休暇の取得率
合計5日以上：100%、合計7日：90%

- （1）職場環境の整備（eラーニング、政務三役等から男性職員へ育休取得のための声かけ、育児シート、介護シート）
- （2）両立支援制度の促進及び人事管理上の配慮（ハンドブック、管理者等向け手引書）
- （3）育児休業取得中等の職員への支援策（業務概況等の情報提供、セミナー）
- （4）代替要員の確保に向けた人事運用面の対応（産前・産後休暇など）
- （5）保育の確保（保育室の利用促進）

2. 女性活躍推進のための改革

平成32年度までの目標

採用関係

- ◆ 採用者に占める女性割合 30%

登用関係

- ◆ 本省課室長相当職の女性割合 13%
- ◆ 地方機関課長・本省課長補佐相当職の女性割合 14%
- ◆ 係長相当職（本省）の女性割合 30%

- （1）女性の採用の拡大（中途採用の拡大等（経験者採用試験等による採用、希望する中途退職者への採用募集情報の提供））
- （2）女性の登用目標達成に向けた計画的育成（柔軟な人事管理の実施、転勤の際の配慮）
- （3）女性職員のキャリア形成支援等（多様な職務機会の付与、ロールモデルの提示、メンター制度の導入）

3. 次世代育成支援対策に関する具体的取組

- （1）妊産婦及び育児を行う職員への配慮（就業制限等の遵守）
- （2）子どもの看護を行うための特別休暇の取得促進
- （3）公務員宿舎の貸与
- （4）子育てバリアフリーの促進（授乳室等の設置）
- （5）子ども・子育てに関する地域活動への参画
- （6）子どもとふれあう機会の充実（子ども霞ヶ関見学デーなど）

4. 推進体制

- （1）全省的かつ継続的な取組の推進（担当官の設置、PDCAサイクルの実行）
- （2）取組計画のフォローアップ（毎年度1回の実施、点検・評価結果や若手職員等からの意見を踏まえた計画の見直し）

※本計画は、次世代育成支援対策推進法及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画を兼ねる計画として一体的に策定

◆ 下記取組みを平成27年10月から本省全部局において本格実施（平成29年4月一部改正）。

I 新たな改革を成功させるための3つの基本的考え方

- 1. 大臣主導で半強制的に実施** ➤ 働き方・休み方を改革することは、厚労省の任務及び職員の責務。**大臣主導の下、半ば強制的に実施。**
- 2. 幹部職員等の人事評価に反映** ➤ **部局長等の幹部職員及び課室長等の管理職員の意識を改革**し、率先し働き方・休み方改革を推進。改革の実施状況を**部局長等を含めた全職員の人事評価に反映**。
- 3. 重層的なPDCAサイクルの導入** ➤ 具体的な目標を設定し、班、課室、部局及び省全体という各レベルで**重層的・定期的に実施状況を管理**。目標が達成できていない場合は、具体的な改善指導や改善計画を作成。

2つの改革

1. 働き方改革

2. 休み方改革

II 目標

(1) 在庁時間の縮減

- ・原則20時までに退庁。
- ・やむを得ない場合でも22時までには退庁。
- ・必要な場合は、翌日朝勤務で対応。等

(2) テレワークの促進

- ・1人当たり年平均2回（6,800人日）実施を目標
- ・育児介護職員への活用促進
- ・実施方法・手続の簡略化

(3) フレックスタイム、早出・遅出勤務の活用促進

- ・国会対応等他律的業務等について早出・遅出勤務を活用。
- ・その際、10時間の勤務間インターバルを設ける。
- ・育児介護職員に原則100%フレックスタイム制の利用を認める等、活用促進

年間16日以上・少なくとも全職員の75%が、月1日以上 of 年次休暇を取得

(1) 年次休暇

- ・全職員がマンスリー休暇を取得。
- ※ 毎月1日以上 of 年休を取得。

(2) 夏季休暇

- ・全職員が連続1週間以上の休暇を取得。

(3) その他の休暇

- ・全職員がGW・年末年始に、1日以上 of 年次休暇を取得。
- ※ マンスリー休暇とは別に取得。

III 具体的な取組

(1) 課室長等による出退勤管理の徹底

- ・必ず事前に、在庁時間管理簿により勤務時間外に在庁する理由等を確認。理由に応じて退庁又は在庁時間縮減を指示。
- ・各部局の長等は、月100時間超の在庁職員を確実に把握し、課室長へ個別の改善計画作成を指示し、翌月フォローアップ。

(2) 組織的管理の徹底

- ①部局長等** ◇ 直近1ヵ月に、平均退庁時間が20時を超えた又は休暇取得率が75%を下回った課室長等に、改善計画書の提出を義務付け。
※ 毎週、局（部）議等の際に、各課室の平均退庁時間（休暇取得状況）を確認・フォローアップ。
- ②事務四役** ◇ 直近3ヵ月連続で、平均退庁時間が20時を超えた又は休暇取得率が75%を下回った部局長等に、改善計画書の提出を義務付け。
※ 毎月、幹部懇談会の際に、各部局の平均退庁時間（休暇取得状況）を把握・フォローアップ。
- ③政務三役** ◇ 各部局の平均退庁時間（休暇取得状況）等は、必要に応じて政務三役にも報告。必要に応じて大臣より改善を指示。

(1) 事前登録制

- ・課室長等は原則、月内にマンスリー休暇を取得させる。
- ・取得できない場合、翌月に2日以上 of 休暇を取得させる。

概要

※一部抜粋

資料5

※本内容は、各メンバーが聴取した生活者の声を基に、検討チームとして政策企画を行ったものであり、現状・課題認識を含め、組織的見解ではありません。

※本内容は、将来的に実現することが望ましい事項・検討すべき事項を含むものです。



私たち世代が考える女性活躍推進のカタチ

(U-35)

～「できること」でなく「すべきこと」を考える～

(1417名の生の声から見えた課題と政策の方向性)

平成28年12月27日
女性・イクメン活躍検討チーム

厚生労働省
ジョカツ部

厚生労働省の働き方改革～働き方改革のトップリーダーとなるために～

職員は仕事にやりがいを持ち、より良い政策を作りたいと感じているが、業務量の多さにより疲弊している

現状：「強制労働省」と揶揄される状況

○ 長時間労働がなかなか改善されない

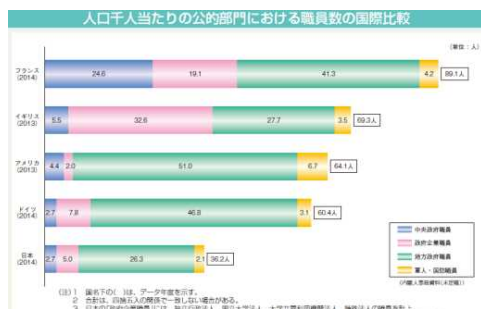
- 近年改善も見られるが、厚生労働省の残業時間は非常に多い。厚生労働省を志望する学生からも、長時間労働への懸念や不安が示されている。
- 長時間かつ庁舎内での勤務を前提とした働き方（業務量、仕事の仕方、職員数等）であるため、仕事と家庭の両立は非常にハード。
- 業務量の縮減、仕事の仕方の見直し、職員の増員など、長時間労働を是正し、短時間で成果を上げていくための組織的な対応が不足している。

現状：重要課題が多いが人員が不足している

○ どの部署も忙しく人手不足

- 少子高齢化の進展等に伴い、厚生労働行政のいずれの分野も重要課題を抱えており、国民の期待も高い。したがってどの部署も忙しく、省内で忙しい部署に人員を集中させることが困難。
- 厚生労働省は他省庁と比較して、業務量が多い一方人員が少ないことが指摘されている。また、日本の人口1000人当たりの中央政府職員数自体が、諸外国と比較して少ない。

圧倒的に「忙しい」厚労省



現状：特に国会関連業務の負担が大きい

○ 前日深夜～当日早朝の国会対応

- 引き続き前日夕方以降に質問の事前通告があり、その後深夜～当日早朝にかけて対応せざるを得ないケースも多い。

○ ICTの力を活用できていない

- 事前通告を受けた際、議員事務所へ伺うことが一般的であり、庁舎内での夜間の待機が必要となっている。
- 政府内での答弁書案の作成・審査、答弁者への説明等について、基本的に深夜・早朝・休日等に在庁して行うこととなっている。

世の中に働き方改革を促す立場として、また真に国民に役に立つ政策を生み出すため、厚生労働省の働き方改革が急務

改革アジェンダ2016～

改革1：トップの強い発信と組織的な改革の推進

○ トップによる対外的な宣言

- 大臣を含め、希望する職員全員が「イクボス宣言」を行う。

○ 組織的な改革の推進

- 政務のどなたかに組織改革のリーダーとなっただき、官房に事務局を置いて、結果重視で、組織的かつ積極的に改革を進める。
 - 業務の効率化（ICTの活用、決裁権者の厳選、詰める文化からの脱却、業務縮減の推奨）
 - 生産性の向上、マネジメント力の向上（研修の充実、先進企業等へのインターン・人事交流、360°評価の導入、パワハラへの毅然とした対応）
 - キャリアパスの多様化（職種・年次にかかわらずの登用、配属期間の伸長）
 - 男性職員の家庭参加の推進（男性の育休取得率の向上、男性の家庭参加状況の見える化）
 - 子の看護休暇の拡充

改革2：厚生労働行政を担うメンバーの増員

○ 厚生労働省の人員の増員

- 厚生労働省の人員を抜本的に増やす。既にパンク状態の中、人員が増やせないのであれば、全ての政策を迅速に進めることはできないので、政策課題の優先順位付けを行い、順次進めることにより、質の高い政策立案を可能としてはどうか。

○ 他省庁、民間企業、NPO、自治体等からの出向者の増加

- 硬直的な定員管理を見直すことが難しいのであれば、各省庁から内閣官房への出向のように、出向元に籍を置いたまま一定期間厚生労働省へ出向できるよう、定員管理の仕組みを見直してはどうか。多様な人材が働くことにより、柔軟な発想による政策立案も期待できる。

改革3：国会関連業務の見直し

○ 事前通告の早期化

- 質問の通告時刻を公開し、残業・タクシー等のコストの「見える化」を行ってはどうか。

○ 電話やメールの活用

- 議員事務所への質問の趣旨の確認について、原則として電話で行うよう見直しを行い、自宅から行うことも可能としてはどうか。
- 政府内での答弁書案の作成・審査、答弁者への説明等について、深夜や早朝に在庁して行うのではなく、自宅でメールや電話を活用して行うことを推奨し、環境整備を早急に進める。

緊急提言書

(厚労省の男性育休取得 100%に向けた見直し)

厚生労働省は、育児・介護休業法その他労働関係法令を所管しており、民間企業の育児休業取得推進をはじめ、仕事と家庭の両立やワークライフバランスの推進など、各企業における働きやすい職場作りを、「一番の旗振り役」となって推進する立場にあります。

この点、現在の厚生労働省の男性職員の育休取得率約3割となっており、民間企業の取得率や国家公務員における平均的取得率と比べれば高く、また、近年の政務からの声掛け等の取組により大きく取得率が向上してきてはいるものの、上記の立場からは「極めて恥ずべき状況にある」と考えます。

また、厚生労働省における女性の取得率がほぼ100%である一方で、男性の取得率が30%程度にとどまっている状況を踏まえれば、他の職員が取得しないことによって周りを気にしてしまい取得を思いとどまらせるといった状況や、昇任・昇格等に影響するのではないかと懸念、上司の理解の無さもあると推察され、この考えから、政策的に取得を強く推奨する(100%を目指す)とともに、阻害要因を取り除いていく必要があると考えます。

このため、我々、ジョカツ部・超イクメン部の目標である「厚労省の男性育休取得 100%に向け、より取得しやすい環境作り及び対象となる男性職員への育児・家事参加への一層の意識啓発」が必要と考えますので、以下見直しをご提案させていただきます。

(見直し案)

1. 人事評価制度の評価項目への反映

⇒ 業績評価目標の中に、男性の育児休業取得及び男性の育児休業取得勧奨に関する項目を盛り込む。

2. 政務への宣言

⇒ 男性の育児休業対象者は政務からの声掛けに参加するとともに、取得希望があった場合には、取得予定時期を政務に宣言する。

3. 半年後のフォローアップと再勧奨

⇒ 男性の育児休業取得希望者の「上司」に対して、対象期間開始から半年経過後にフォローアップを実施。未取得の場合には、未取得となっている理由と取得予定時期の提出を求める。

4. 昇給、昇任・昇格について不利益に取り扱われないことの周知

⇒ 育休を取ると昇給等に影響があるという懸念が職員の間で多くあることから、例えば、昇給について、原則育児休業期間の全てを勤務したものとして、号俸の調整が行われるなどをパンフレット等の目立つ場所に明記する。

※ 当部の掲げる「厚労省の男性育休取得 100%」は、「育児のための休暇取得」に力点を置いており、必ずしも「育休での取得」にこだわるものではありません。加えて、働き方改革が進展途上にあり、有給休暇の十分な活用が不十分な現状においては、職員の中には短期間の休暇にあっては有給休暇での取得を希望する場合もあると考えられます。この点、当部の掲げる「男性育休取得」は、育児を目的とする休暇を有給休暇で取得する場合も含めて考えています。

月別・部局別 平均退庁時間

