

厚生労働省の
業務・組織改革のための
緊急提言

令和元年8月26日

厚生労働省改革若手チーム

目次

I	はじめに	7
1	若手チーム設置・検討の経緯	7
2	緊急提言の位置づけ	9
II	厚生労働省の業務・組織を取り巻く現状	10
1	厚生労働行政に対する大きな社会的期待	10
2	霞が関でも極めて手薄な厚生労働省の人員体制	11
3	厚生労働省の過酷な労働環境が引き起こす「負のスパイラル」	13
4	厚生労働省の組織的・構造的な課題	14
(1)	組織全体としてのマネジメント意識の低さ	14
(2)	縦割り型の職種別人事による組織ガバナンス機能の低さ	15
(3)	伝統的キャリア像の固定化	16
(4)	組織全体としての人材育成・キャリア形成意識の低さ	17
(5)	劣悪なオフィス環境	18
III	厚生労働省の業務・組織改革に必要な視点	19
1	厚生労働省の業務・組織改革の必要性	19
(1)	国民のための改革	19
(2)	「働き方改革」の旗手としての改革	20
2	厚生労働省の業務・組織改革の方向性	22
(1)	改革に向けた3つの方向性	22
(2)	「厚生労働省分割論」への意見	24
3	厚生労働省の業務・組織改革に当たっての留意点	25
(1)	過去の「厚生労働省改革提言」の反省と改善点	25
①	対策ごとに実効性を担保する仕組み	25
②	実施・フォローアップ体制の確保	26
(2)	民間等の外部の視点を取り入れた改革の実施	26
IV	具体的提言内容	28
1	生産性の徹底的な向上	28
(1)	業務の集約化・自動化・外部委託等	28
①	業務の集約化・自動化・外部委託	28

ア	国会答弁資料の印刷・資料組み・資料持込み	28
イ	審議会・検討会等の準備業務（会場設営、受付、資料配布等）	29
ウ	人事異動情報の打込み業務	29
エ	給与支給事務	30
オ	「ナッジ」を用いた広報等の推進	30
カ	ウェブサイト構築（ウェブ・デザイナーへの委託）	31
キ	電話対応	31
ク	保存書類や決裁の完全電子化等	33
ケ	国会審議・会見・会議概要等の自動文字起こし（議事録作成支援システムの導入）	35
コ	電子公印の導入	36
サ	RPAの拡充により対応が可能な業務	36
②	再任用職員・専門スタッフ職等の知見・能力の積極的な活用	36
(2)	国会業務	37
①	国会答弁関連業務の効率化	37
ア	問表作成の効率化	37
イ	答弁様式のテンプレートからのダウンロード	39
ウ	国会答弁審査の効率化	39
エ	国会答弁のデータベース化	41
オ	「朝レク」の効率的運用	41
カ	国会情報共有のスレッドへのアップロード	41
②	国会対応に要する移動等の負担の軽減	42
ア	オンライン議員レクの実証実験の実施	42
イ	タクシー利用手続の簡素化・周知	42
ウ	厚生労働省と国会間のマイクロバスの定期運航の導入	43
③	厚生労働省が国民のためにより高いパフォーマンスを発揮するための国会への申入れ	43
ア	委員会開催スケジュールの事前合意・共有と質問通告の2日前ルールの徹底	43
イ	国会入館バッジの厚生労働省への割当増	44
ウ	委員会でのパソコン・タブレット利用の解禁	45
エ	参議院厚生労働委員会での出入りの柔軟化	45
④	議員別の質問通告時間・空振り答弁数の分析・公表	45
(3)	ICT技術を活用した徹底した生産性の向上	45
①	ペーパーレス化の徹底	45
②	スケジューラーの活用の徹底	46

ア	全ての幹部・職員の予定の共有	46
イ	各部局・課室所有の会議室・打ち合わせスペースの予約	47
ウ	共用・専用会議室予約	47
③	省内チャットシステムの積極的活用	48
④	業務改善のためのシステム改修等	49
ア	個人パソコンの処理速度の向上	49
イ	グループチャットシステムの導入	49
ウ	外部ウェブサイトへのアクセスやファイルダウンロードの際の	50
エ	テレワーク環境の整備	50
オ	ファイルの保存領域の確保	51
カ	大容量データ共有システムの導入	51
キ	外部接続機器等の購入・貸出手続の簡素化	51
(4)	広報業務	51
①	メディア対応のフィードバック	51
②	厚生労働省の PowerPoint 様式の統一	52
(5)	その他	53
①	「発注改善 110 番」の導入	53
②	情報化関係業務（マイナンバー対応など）の改善	53
③	省内ナレッジの集約・検索性の強化	54
④	引継書作成の効率化	55
⑤	地方労働行政運営方針の見直し	56
⑥	厚生労働図書館を活用したジャーナルへのアクセス	56
⑦	内閣官房・内閣府への申入れ（重複業務等の整理）	56
2	意欲と能力を最大限発揮できる人事制度の抜本改革	57
(1)	人事課の大幅な体制強化	57
(2)	採用	59
①	採用業務への十分なリソース配分と効果的な採用活動の実施	59
ア	総合職（事務系）の採用業務体制の強化	60
イ	一般職等の採用経費の充実等	60
ウ	厚生労働省の採用情報のウェブページ・パンフレットの抜本的改善	61
②	中途採用枠の拡大	61
ア	イノベーション関連業務のビジネス経験者公募ポストの新設	61
イ	厚生労働省退職者等の採用	62
(3)	人員・定員・ポストの管理	62

① 人事管理調整官等会議の積極的運用	62
② 客観指標に基づく人員・定員・ポスト管理	62
③ 大臣官房の権限で柔軟に異動できる人員枠の設定	64
④ 離職者数・理由の把握・分析	65
(4) 労働時間管理	66
① 出勤簿・休暇簿・出退勤報告書・在庁時間管理簿の一元化と押印の廃止	66
② 労働基準監督官による抜き打ちの模擬指導	67
(5) 人事評価	67
① 「人を育てる」「適正に評価する」ことを徹底した人事評価・人事面談への転換	67
ア 組織として「当たり前」の人事評価・人事面談の実施	67
イ 組織としての適切なキャリア支援の実施	69
ウ C評価以下の基準の明確化・厳格化	70
エ 人事評価項目の追加（「業務の削減・効率化実績」項目等）	71
② 職場満足度調査の定期実施・公表	71
③ 政策調整委員による部局間多面評価の実施	72
(6) 人事異動	72
① 「意欲」と「能力」を重視した人事への転換	72
ア 抜擢人事の実施	72
イ 人事グループに縛られない希望に基づく人事の推進	73
ウ 一般職人事における地方勤務の運用是正	75
エ 管理職を希望しないキャリアパスの明示・運用	76
② 3年異動の拡充	76
③ 内示時期の前倒し等	77
(7) 人事配慮・ハラスメント対策	78
① 家族・健康等の配慮事項の適切な把握・反映	78
② 人事配慮が可能なポストの各部局での形成・維持	78
③ 出産・育児との両立に悩む職員が部局を超えてキャリア等を考える事ができる場の設置	79
④ ハラスメント対策	79
(8) 研修等	80
① 行政上の基本知識の研修等の充実	80
② インターン・初任者研修の抜本改善	81
③ NPO、ソーシャルベンチャーなどでの研修等の実施	81
④ 研修のオンライン受講・録画受講の徹底	82
(9) 給与等	82

① 残業代支払い実務の省内統一	82
② 人事院への申入れ	82
3 「暑い・狭い・暗い・汚い」オフィス環境の改善	83
(1) 冷房稼働・停止時間や温度調整の柔軟化に向けた取組の周知徹底	83
(2) 生産性・創造性向上のためのオフィス改善	84
① フリーアドレスの導入に向けた取組	84
② 椅子の省内一斉点検・一括購入とスペック改善	87
③ 照明の改善	87
ア 夜間の一斉消灯の廃止	87
イ 廊下照明の照度の向上	88
④ その他	88
ア 汚れ・剥がれのひどい絨毯・壁紙の即時張替	88
イ ポスター等の掲示のルール統一	88
(3) デザイン性の高い多目的フリースペース・カフェテリアの確保	89
① 地下1階大食堂・26階食堂の営業時間外の開放	89
② 中庭駐車場のオープンカフェ化	90
③ サブウェイ跡テナントへの飲食店誘致	90

I はじめに

1 若手チーム設置・検討の経緯

- 本年4月25日、厚生労働省の若手職員が、厚生労働省の業務・組織の在り方や、中長期的な社会経済の変化を見据えた厚生労働行政の方向性について、自主的・主体的に、自由な発想で議論し、厚生労働省の改革につなげていくため、「厚生労働省改革若手チーム」が発足した。

若手チームは、20・30代を中心とする38名の厚生労働省の職員をメンバーとし、厚生労働省に18ある全ての職種（人事グループ）¹から構成されている。

- 若手チームは、設置の際、
 - ・ 夏頃を目途に、業務・組織の在り方
 - ・ 年末を目途に、中長期的な社会経済の変化を見据えた厚生労働行政の方向性について、それぞれ提言を取りまとめることとされた。

このため、4月の発足以降は、まず夏に提言予定の「厚生労働省の業務・組織の在り方」について、集中的に議論を行ってきた。

- 特に、業務・組織の在り方の検討に当たっては、
 - ・ 全ての人事グループの幹部・若手²に対して、業務・組織の在り方、その改善方策等についてヒアリングや対話を行うとともに、
 - ・ 2回の大規模な職員アンケート³を実施し、組織全体を議論に巻き込み、可能な限り多くの職員の意見を取り入れた提言に近づけられるよう注力した。

- また、他省庁⁴や先進的な取組を行っている企業等⁵への訪問、ヒアリング等を行い、内部だけの閉じた議論にならないよう外部の視点・好事例を取り入れた。

¹ 総合職（事務系、人間科学系、数理系、技術系、薬学系）、一般職（大臣官房（旧会計・旧統計）、医療・保険（旧医務・旧保険）、衛生（旧公衆・旧薬務）、労働基準、職業安定、雇用環境・均等、福祉（旧社会・旧援護・旧児童）、年金）、労働基準監督官、技官（医系（医師・歯科医師）、獣医系、看護系、栄養系、営繕）から構成される。

旧人事区分を含めると、全部で25の人事区分となる。

² 事務次官から入省間もない若手まで含め、243名へのヒアリング・対話を行った。

³ 厚生労働省本省の幹部・職員約3,800名のうち、第1回アンケートへの回答数1,065人、第2回アンケートへの回答数1,202人。

⁴ 内閣人事局、金融庁、総務省、経済産業省、環境省

⁵ サイボウズ株式会社、株式会社セルム、日本マイクロソフト株式会社、株式会社ファミリーマート、ボストンコンサルティンググループ、LINE株式会社
田中秀明氏（明治大学公共政策大学院 ガバナンス研究科 教授）
吉井弘和氏（社会保険診療報酬支払基金 理事長特任補佐）

さらに、若くして厚生労働省を退職した方 14 名にもヒアリングを行い、「職員を大事にする」という観点から、組織として改革すべき点を徹底して洗い出すことができるよう努めた。

- 発足から提言までの約 3 か月という短期間で、このような大規模アンケートやヒアリングを行いながら、並行して、毎週 2 回を超えるミーティング、課題の洗い出し、解決策の検討、提言書・広報資料の作成などを行うことは、チーム員それぞれに、本来の担当業務がある中で、かなりの労力と負担が生じたのは事実である。
- しかし、我々が、このような作業に手を抜かず、検討を真剣に進めてきたのは、日々の業務を減らして楽をしたいとか、我々の待遇をよくしたいとか、そのような些末な動機によるものではない。
- 我々が就職活動のとき、激務と知られ、批判に溢れた厚生労働省の門を叩いたのは、今この瞬間も、この国のどこかで、厚生労働省の所管行政による支えを求める人々がおり、そうした人々の暮らしを少しでも良くしたいと思ったからである。この国の繁栄と発展に、自分の持てる力の限り貢献したいと思ったからである。
- 厚生労働省が、今、そのような職員の思いを十分に受け止められず、国民から求められる社会保障・働き方改革を十分に推進できる組織でないならば、一刻も早く、この組織の抱える課題を解消し、個人と組織の持つ能力とパフォーマンスを最大化して、真に日本の社会経済・国民生活の向上に資する、信頼される組織に再生させるべきである。
- 「厚生労働省改革を進めることは、国民一人一人の人生と生活をより良くするもの」、そうした想いと責任感に基づいて、昼夜なく、この緊急提言の検討を進めてきた。
- このような経緯を経て、今般、「厚生労働省の業務・組織改革のための緊急提言」を取りまとめるに至った。この緊急提言をまとめるに当たり、多忙にもかかわらずご協力いただいた厚生労働省内外の方々には、若手チームとして、心からの感謝を申し上げたい。

2 緊急提言の位置づけ

- 緊急提言は、四部構成となっており、
 - ・ Iにおいて、本提言を概括した後、
 - ・ IIにおいて、厚生労働省の業務・組織を取り巻く現状を確認し、
 - ・ IIIにおいて、厚生労働省の業務・組織改革に必要な視点を述べた上で、
 - ・ IVにおいて、具体的な業務・組織改革の改善案を提示している。

- 緊急提言は、前述のとおり、取りまとめまでの検討期間が短かったため、課題を網羅することや論点を深掘りすることが十分にできなかった面もある。

- このため、今回の緊急提言については、
 - ① 直ちに組織として対応すべき重要な課題
 - ② 令和2年度予算に関連するものに絞って提言することとした。

今後さらに調査や担当部局と協議を行った上で結論を得ることが必要なもの、論点をさらに掘り下げて検討すべきものについては、今後の検討に委ねることとした。

- 本年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2019」⁶においても、「内外の諸課題に即応できる質の高い行政サービスの確立に資するため、必要な推進体制を整備し、現場業務の実態把握とそれを踏まえた既存業務の抜本見直しを着実に実施する」とされているなど、霞が関全体で「働き方改革」を進めていく方向性が示されている。

このため、若手チームとしては、②に関し、厚生労働省として、令和2年度の重点的な予算要求項目として打ち出すことを強く求める。

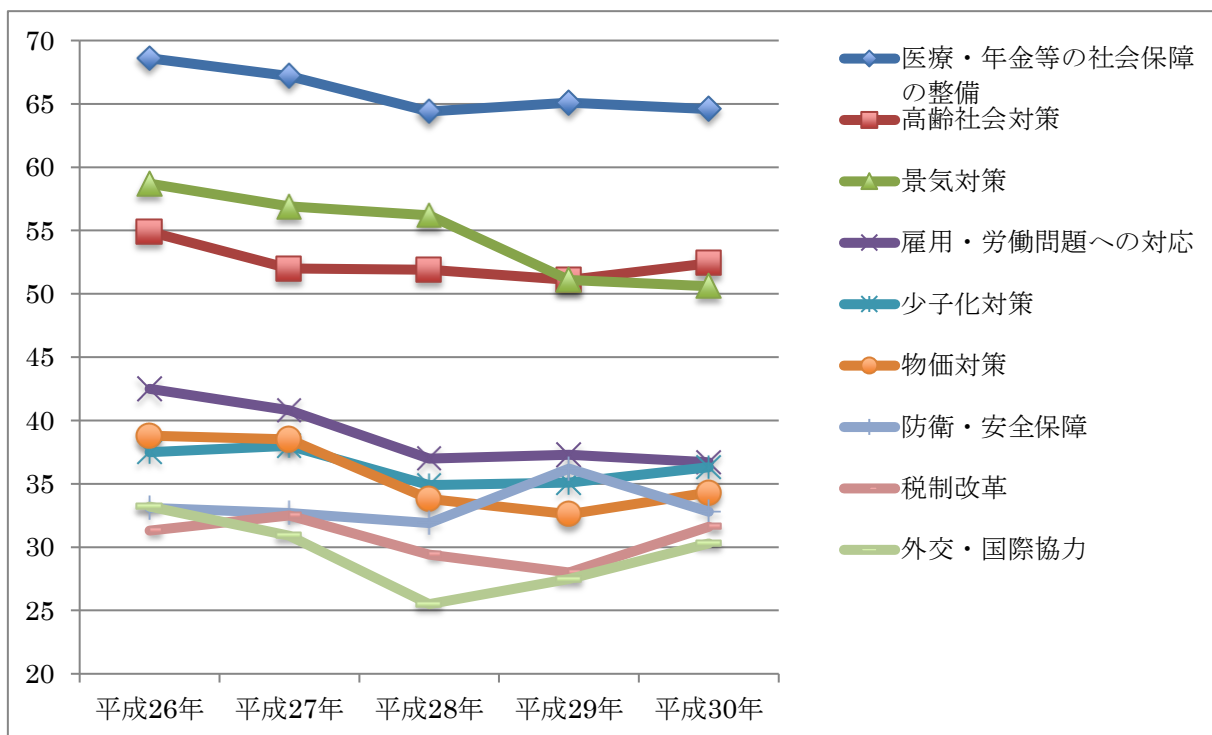
⁶ 令和元年6月21日閣議決定

Ⅱ 厚生労働省の業務・組織を取り巻く現状

1 厚生労働行政に対する大きな社会的期待

- 厚生労働省は、平成13年の中央省庁再編の際、国民生活の保障・向上を図り、経済の発展に寄与するため、それまでの社会保障政策と労働政策を一体的・横断的に検討・実施できる官庁として、旧厚生省・旧労働省が合併して設置された。設置当初より、世界に先駆けて到来する少子高齢社会への総合的な対応を担う官庁としての役割が期待され、医療、介護、福祉、年金、労働、子どもなど、国民生活に直結する幅広い政策を所掌することとなった。
- 現在では、100兆円を超える社会保障費の舵取りや、生産年齢人口減少、グローバル化、技術革新等が進む中での働き方改革の推進など、日本の経済財政・社会基盤に極めて大きな影響を及ぼす政策を担っている。
- 内閣府が毎年実施している「国民生活に関する世論調査」においては、「政府に対する要望」として、「医療・年金等の社会保障の整備」「高齢社会対策」「雇用・労働問題への対応」「少子化対策」などが毎年上位を占めており、厚生労働省が担う政策への改革の期待は、過去から何年も通じて非常に高い状況にある。

政府に対する要望



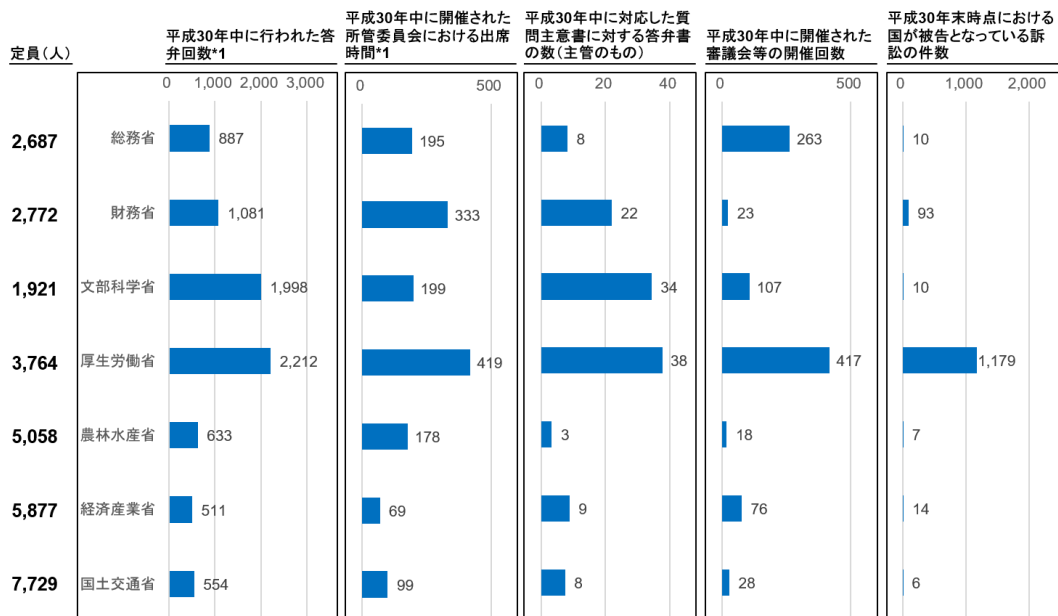
内閣府ウェブサイトより作成

- このように、厚生労働行政は、医療、介護、福祉、年金、労働、子どもなど、それぞれの分野で、国民一人ひとりの生活に直接的な影響を与えるため、国民の関心が非常に高い。その上、財源も120兆円を超えるなどGDPの5分の1を超える状況にあるため、国民的な合意形成が極めて重要であり、その政策の多くは政治的に争点となりやすい。
- このため、これらの政策の推進には、他の行政分野と比べても、必要な時間と業務量が大きくなる傾向にある。

2 霞が関でも極めて手薄な厚生労働省の人員体制

- 一方、これまでの霞が関の定員管理では、近年増大する厚生労働省の行政ニーズに対応した柔軟かつ十分な定員配分等はなされてこなかった。
- 霞が関の各本省の業務量を比較した資料（自由民主党行政改革推進本部）によれば、厚生労働省の忙しさは他省に比べて随一であることが示されている。平成30年中の定員⁷1,000人当たりの国会答弁数、所属委員会出席時間、質問主意書答弁数、審議会等の開催回数、国が被告となっている訴訟件数は、その全てで厚生労働省が1番多い。

主な省庁の内部部局定員(1,000人)当たり業務量比較



1 大臣・副大臣・政務官・政府参考人の合計
資料: 「霞が関のヘッドクォーター機能の業務量に関する調査」(2018年12月～)

自由民主党行政改革推進本部資料 (衆議院議員 塩崎恭久氏 ウェブサイトより転載)

⁷ 内部部局、いわゆる本省勤務の職員の定員

- 実際、若手チームが本省職員に対して行ったアンケートによると、65%の職員が、自らの業務量について、「非常に多い」「多い」と回答している⁸。他省庁や民間企業への出向経験者からも、常に厚生労働省の体制の脆弱さと業務量の多さは異常だとの意見がある。

- また、業務量負担の要因としては、3分の2の職員が、「厚生労働省全体の人員が不足している」と回答している。その結果、半数の職員が「仕事が心身の健康に悪影響を与える職場である」と回答しており、20代後半の職員の約半数が「やめたいと思うことがある」と回答している。

- アンケートの個別回答や、退職者に対するヒアリングにおいても、同じ厚生労働省の職員として、言葉を失う意見が相次いだ。
 - ・ 「厚生労働省に入省して、生きながら人生の墓場に入ったとずっと思っている」（大臣官房、係長級）
 - ・ 「毎日いつ辞めようかと考えている。毎日終電を超えていた日は、毎日死にたいと思った。」（保険局、係長級）
 - ・ 「仕事自体は興味深いものが多いと思いますが、このような時間外・深夜労働が当たり前の職場環境では、なかなか、一生この仕事で頑張ろうと思うことはできないと思います」（労働基準局、係員）
 - ・ 「家族を犠牲にすれば、仕事はできる」（社会・援護局、課長補佐級）
 - ・ 「今後、家族の中での役割や責任が増えていく中で、帰宅時間が予測できない、そもそも毎日の帰宅時間が遅い、業務量をコントロールできない、将来の多忙度が予測できないという働き方は、体力や精神的にも継続することはできないと判断した」（退職者）
 - ・ 「子供がいる女性職員が時短職員なのに毎日残業をしていたり、深夜にテレワーク等をして苦勞している姿を見て、自分は同じように働けないと思った」（退職者）

⁸ 特に、医療行政を司る医政局・保険局、子ども行政を司る子ども家庭局では、職員の8割が「非常に多い」「多い」と回答している。また20代後半～30代前半の若手の世代では、7割が「非常に多い」「多い」と回答している。

3 厚生労働省の過酷な労働環境が引き起こす「負のスパイラル」

- このような過酷な労働環境は、さらなる悪循環を引き起こしている。厚生労働省においては、近年、毎年のように不祥事が継続して発生しているが、昨年に発覚した毎月勤労統計調査における不適切な取扱い事案についても、一昨年の裁量労働制データの不適切な比較事案についても、それぞれの調査報告⁹では、不十分な人員体制による業務遂行・チェック体制の不備が、事案発生理由の一つとして掲げられている。
- また、これらの報告では、それぞれの事案において、安易な「前例踏襲」を行ったことによって担当者等が重要な問題点を認識することができなかつた旨も記載されている。この前例踏襲の思考に陥る理由の一つにも、個人への業務量の負荷が大きいことがあると推察される。次から次に必要な業務が課され、一つ一つの判断にかけられる時間が減ることで、前例の判断に依ってしまう場合が増えるためである。
- このような不祥事が起こると、担当部局のみが不祥事対応に追われて忙殺されるだけでなく、省内全体として、その対応に人手が取られ、労働環境はさらに悪化する。そうすると、省内の他分野の政策も含めて検討が停滞し、組織全体として職員のモチベーションが低下する。不祥事対応のための過剰な労働により、心身の健康を損なう職員が生まれ、また、本来自分がやりたかった仕事は不祥事対応ではないという思いから、離職者も生まれる。
- こうして、組織全体として、一人当たりの業務量負荷が増し、労働環境がさらに悪化し、ミスが生まれ、チェック体制が不十分となれば、次の不祥事が発生する要因となりうる。
- 厚生労働省は、間違いなくこうした「負のスパイラル」に陥っていると考えられるが、それにより、一番の不利益を受けるのは、何よりも厚生労働行政を必要としている、我々が最も価値を届けたいと思っている国民なのである。

⁹ 「裁量労働制データ問題に関する経緯について」（平成 30 年 7 月 19 日 厚生労働省 監察チーム）

「毎月勤労統計調査を巡る不適切な取扱いに係る事実関係とその評価等に関する報告書」（平成 31 年 1 月 22 日 毎月勤労統計調査等に関する特別監察委員会）

「毎月勤労統計調査を巡る不適切な取扱いに係る事実関係とその評価等に関する追加報告書」（平成 31 年 2 月 27 日 毎月勤労統計調査等に関する特別監察委員会）

4 厚生労働省の組織的・構造的な課題

(1) 組織全体としてのマネジメント意識の低さ

- もちろん、人員不足だけでなく、厚生労働省が抱える組織的・構造的な課題によって、個人のモチベーションや組織のパフォーマンスを下げ、前述のような労働環境を悪化させている部分もあると考えられる。
- 課題のまず一つ目は、慣習的に、組織マネジメントの能力が、管理職を評価する指標として軽視されがちである点である。
- これは霞が関全体に通じる問題であるが、事務次官や局長であっても、政治との関係では一プレイヤーにすぎず、むしろその政官関係においては、管理職としての手腕よりも、政策的な知識や調整能力の方が評価される傾向にある。このため、仮にハラスメントを行うような上司であっても、政策上の能力が高ければ出世してしまい、その部下のマネジメントがなおざりになってしまうことがありうる。
- そもそも、管理職への昇任に当たって、マネジメント能力やハラスメントの実態が十分考慮されるような仕組みになっていない。
- 確かに、管理職着任後には、マネジメント能力を含め、管理職として必要な知識・能力を習得するための研修が設定されている。しかし、管理職着任前には、管理職としてどのようなマネジメント能力が必要かというのが明らかにされ、その基準を各候補者が満たすよう研修が組まれ、結果として昇任前に基準を満たしているか否か審査される、というような人事となっていないのが現状である。
- 基本的には、いわゆる年功制に基づき、勤務年数を基本とした昇進が行われ、管理職になる希望・能力がある者もない者も管理職になることになる。このような人事上の仕組みの下では、業務が過重である場合に、業務の分散化や縮小を行って業務負担を軽減する取組が行われるかどうかなど、マネジメントが適切に行われるかどうかは、幹部個人の資質の問題となってしまう。
- しかし、職員アンケートでは、業務量負担の原因を「幹部・上司のマネジメント能力」に求める回答は職員の4分の1に過ぎなかった。
- 確かに、厚生労働省では、管理職といえども、組織管理に時間を費やすことができるような部署は少なく、課室長であっても政策の検討ペーパーを作成したり、

対外調整に奔走してほとんど省内にいなかったりという状況にあり、マネジメントに割く余力がないというのが実情である。また、災害・事件・事故など、世間から注目を浴びるような事案が突然生じれば、限られた人員でも必ずリソースを割かなければならないという組織的な宿命を負っている。この点でも、どうしても人員不足の課題は残されている。

- しかし、仮に職員増がなされたとしても、管理職が適切なマネジメントを行わなければ、職員は最大のパフォーマンスを発揮することはできず、体制強化による最大の効果は得られない。組織として十分なマネジメントがなされてこなかったために現在の人員不足が引き起こされていると考えることもでき、組織としてのマネジメントの強化は最大の課題である。

(2) 縦割り型の職種別人事による組織ガバナンス機能の低さ

- 2つ目の組織的・構造的問題は、人事が職種によって分断されており、柔軟な人事運用ができないことである。
- 前述したとおり、厚生労働省には、約20の職種（人事グループ）が存在し、各部局のポストや定員のほとんどは、職種に固定的に属している。このため、仮にマネジメント能力の高い幹部が、比較的時間に余裕のある部署から多忙な部署に人を集めようとしても、実質的には人事権を発揮することができず、失敗することがありうる。
- 実際に、省を挙げての大きな政策事項の検討や、不祥事や災害・事件・事故等の対応で、一時的に多くの職員が必要な状況になっても、総合職（事務系）や一部の技官を除いては、一般職の職員が応援部隊として人員を必要とする部局に柔軟に増員されるような運用がなされないことが多い。
- これまで、大きな事案が発生した場合でも、最初に大規模な体制強化が図られて事案の初期対応が迅速に行われ、国民に安心を早期に届けることができるようなケースはまれである。人員が小規模に逐次投入されることにより、脆弱な体制の下で初期対応が追い付かず、事案への対応が遅れ、国民に心配と不安を広げてしまうことが多い。
- 職員アンケートでも、約6割の職員が、業務量に応じて柔軟な人事配置ができていないと回答している。

(3) 伝統的キャリア像の固定化

- 3つ目の組織的・構造的課題は、組織として評価されるキャリア像が固定化されている点である。この課題には2つの論点があり、まず1つは、いわゆる「バリキャリ」型の昼夜休日問わず働く職員が評価され、育児や家庭・健康問題などで仕事をセーブせざるを得ない職員が働きにくい・実績が評価されにくい状況にあることである。
- これは、そもそも育児や家庭・健康問題等のない職員が当たり前に深夜・休日残業をすることが普通だった時代の組織文化が、未だに継続してしまっていることにより生じている問題である。実際、退職者ヒアリングを行った元職員のほとんどの退職理由には、この点に関係している。
- 今後、育児や家族・健康問題等を抱える職員が増えていくことが予想される。このような中、現状の評価・キャリア体系が維持されることとなれば、職員のモチベーションが低下し、離職も加速し、厚生労働省の組織全体として最大のパフォーマンスを確保できない状況に陥る。
- 何より、個人の意欲と能力を最大限活かせるようにするために「働き方改革」を進める厚生労働省においてこそ、多様な背景を有する職員のそれぞれが、それぞれの能力と実績を認められ、その評価に応じた適切なキャリアを歩んでいくことができる組織とならなければならない。
- もう一つの論点は、年功制と職種（人事グループ）別人事が固定化されていることにより、抜擢人事や、職種横断的なキャリアパスを歩むことなどが、ほとんどできない状況にあることである。
- まず、〇年目に係長、〇年目に課長補佐という昇進スピードが、職種ごとに概ね一律決まっており、上司を超える政策立案能力・調整能力・マネジメント能力などがある人材であっても、逆にそうではない人材の下で補佐業務を行うケースが多々ある。
- このような場合には、個人の職員のモチベーションを低下させるだけでなく、組織として能力の高い人材の能力を最大限活かさず、人材資源の最適化の観点から、組織の生産性を下げている。例えば、技官や一般職の職員の中にも、総合職（事務系）に適した人材がいるが、そのような人材が総合職（事務系）に転籍して活躍できるチャンスは、現在ほぼ皆無である。

- また、特に一般職の職員は、入省してすぐに所属の人事グループが決まると、職業人生のほとんどを、その人事グループの属する部局内で人事が回され、それ以外の部局の政策にはほとんどタッチできない。このため、仮に福祉行政がやりたいと入省してきた職員でも、ずっと医療行政に携わらなければならない、といった状況が生じている。
 - そのみならず、一般職人事においては、職員が政策の立案や運用に携わりたいという希望を持っていても、入省以降ずっと予算や人事などのバックオフィス業務ばかりを経験させるといったケースもありうる。
 - このような人事慣行は、他省庁でもあるにはあるが、一部の省では、それを打破しようとする試みも始まっている。厚生労働省でこのままの人事慣行が維持されれば、個人のキャリアパスの選択やモチベーションの観点から問題であるのみならず、組織的にも、部局間・担当間の「縦割り」を強め、政策連携や省全体のガバナンスにも悪影響を及ぼしているのではないかと考えられる。
- (4) 組織全体としての人材育成・キャリア形成意識の低さ
- 4つめの組織的・構造的課題は、組織全体として、人材育成をOJTに頼りすぎており、キャリア・能力向上のためのフィードバックなどがほとんど行われていない点である。
 - IVの2で後述するが、多くの場合、
 - ・ どのようなキャリア上・組織上の考えで、自分が今のポストに異動したのか
 - ・ 自分の働きぶりのどのような点が評価されて今回の人事評価の結果になったのか
 - ・ 自分のどのような能力が評価されていて、どのような能力がそうでないのか
 - ・ 自らの望むキャリアを達成すべきために、経験すべきポストや業務は何かといったようなことが、幹部や管理職、人事担当などから個々の職員に伝えられることは少ない。各人事グループの幹部にヒアリングを行った際も、そこまでの必要はないのではないか、という意見があったのは事実である。
 - 自身の希望した異動が叶えられず、深夜・休日労働を問わない業務量が課せられ、自分が組織でどのような貢献をしているか不明瞭で、将来のキャリアが展望できないような状況では、個々の職員が、この組織から「大事にされてい

ない」「求められていない」と感じ、モチベーションが高まらず、最悪の場合、離職に至ってしまうのは当然である。

(5) 劣悪なオフィス環境

- 5つめの組織的・構造的課題は、オフィス環境が決定的に劣悪であるということである。

- 何より、職場の冷房がほとんど効かない状況が長期間継続してきた。日々、深夜・休日残業が当たり前のような状況であるにもかかわらず、その多くの時間で冷房はつかず、汗をダラダラ流しながら作業や検討を行う。職場内は整理されていない書類の山で埋もれており、狭い職場の中では、職員の作業スペース・会議スペースは限られている。リラックスや集中して作業をできるスペースもない。廊下も暗く、陰鬱とした気分になる。

- このような職場環境であっても、組織として、このような状況に目を向け、改善を図ることが軽視されており、重点的に改善が図られてこなかったことは、管理上の問題である。このような環境で、いかに生産性や創造性の高い仕事を職員に求めたとしても、自ずと限界が生じるだろう。

Ⅲ 厚生労働省の業務・組織改革に必要な視点

1 厚生労働省の業務・組織改革の必要性

- IIで述べてきたように、厚生労働省は、日々の国民生活に密着し、今後の日本経済・社会の基盤となる政策を所掌しており、政策の推進に対する国民の関心、社会からの期待は非常に高い。

 - 一方で、その関心・期待の高さとは裏腹に、十分な人員体制が確保できておらず、大半の職員が業務過多にあえいでいる。また組織の構造的問題も相まって、厚生労働省で働くことのモチベーションが下がり、組織としても十分なパフォーマンスが発揮できていないと考えられる。

 - このような状況にかんがみ、今回こそ、厚生労働省の業務・組織を改革し、国民から期待される政策を機動的・戦略的に講じていくことができる組織へと生まれ変わらせる必要がある。
- (1) 国民のための改革
- その理由の一つは、まず何より、厚生労働省が、今以上に高いパフォーマンスを発揮できなければ、国民全体に十分な価値を提供できないためである。

 - 現在、厚生労働省においては、2040年を展望した社会保障・働き方改革を推進するための検討を集中的に進めている。前提を現状維持に据え置けば、2040年には社会保障費が約190兆円に、また医療・福祉サービス従事者が1,000万人を超えると試算されている。

 - また、今まさにこの瞬間も、医療、介護、福祉、年金、労働、子どもなど、各所管政策の先に、国の支えを必要とする人々があり、そうした人たちの人生や生命は、厚生労働行政の在り方一つにかかっているとと言っても過言ではない。

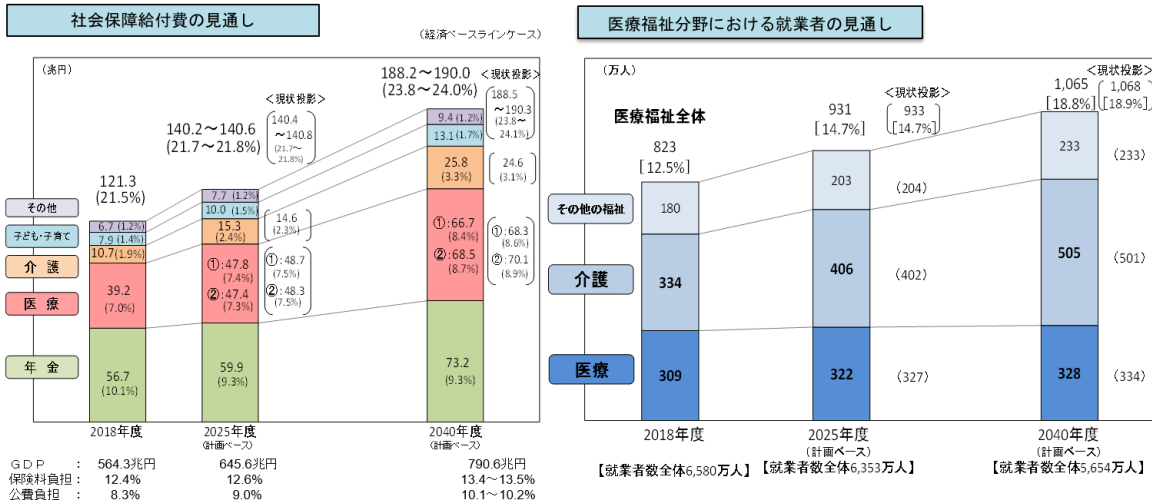
 - 今後一層の社会保障・働き方改革を推進していくために、まず厚生労働省を改革しなければ、現在・未来の国民の安心・安全を守ることはできない。

試算結果②(社会保障給付費全体の見直し)

平成30年5月21日 経済財政諮問会議 加藤厚生労働大臣資料より抜粋

- 社会保障給付費の対GDP比は、2018年度の21.5%(名目額121.3兆円)から、2025年度に21.7~21.8%(同140.2~140.6兆円)となる。その後15年間で2.1~2.2%ポイント上昇し、2040年度には23.8~24.0%(同188.2~190.0兆円)となる。(計画ベース・経済ベースラインケース※)
- 経済成長実現ケース*でも、社会保障給付費の対GDP比は概ね同様の傾向で増加するが、2040年度と比較するとベースラインケースに比べて、1%ポイント程度低い水準(対GDP比22.6~23.2%(名目額210.8~215.8兆円))(計画ベース・経済成長実現ケース)。

※経済ベースラインケース及び成長実現ケースの経済前提については次頁参照。



(注1)医療については、単価の伸び率の仮定を2通り設定しており、給付費も2通り(①と②)示している。
 (注2)「計画ベース」は、地域医療構想に基づく2025年度までの病床機能の分化・連携の推進、第3期医療費適正化計画による2023年度までの外来医療費の適正化効果、第7期介護保険事業計画による2025年度までのサービス量の見込みを基礎として計算し、それ以降の期間については、当該時点の年齢階級別の受療率等を基に機械的に計算。なお、介護保険事業計画において、地域医療構想の実現に向けたサービス基盤の整備については、例えば医療療養病床から介護保険施設等への転移分など、現段階で見通すことが困難な要素があることに留意する必要がある。
 (注3)医療福祉分野における就業者の見直しについては、①医療・介護分野の就業者数については、それぞれの需要の変化に応じて就業者数が増減すると仮定して就業者数を計算。②その他の福祉分野を含めた医療福祉分野全体の就業者数については、医療・介護分野の就業者数の変化率を用いて機械的に計算。③医療福祉分野の短時間雇用者の比率等の雇用形態別の状況等については、現状のまま推移すると仮定して計算。
 ※平成30年度予算ベースを元に、国立社会保障・人口問題研究所(日本の将来推計人口(平成29年推計))、内閣府「中長期の経済財政に関する試算(平成30年1月)」等を踏まえて計算。なお、医療・介護費用の単価の伸び率については、社会保障・税一体改革時の試算の仮定を使用。()内は対GDP比、[]内は就業者数全体に対する割合、保険料負担及び公費負担は対GDP比。

○ また、この社会保障・働き方改革の中では、日本にイノベーションを起こしていくような政策も、今後一層求められると考えられる。我々がその着想を得て、実行していくためには、我々が少しでも現場に出ていき、現場の声を聞き、社会保障・労働政策にとらわれない幅広い経験を詰むことが、何よりも重要である。

○ しかしながら、現在の厚生労働省の人員体制では、そのような経験のために研修や出向で人を出すだけの余裕すらないのが現状であり、このような状況を一刻も早く改善しなければ、いつまでも経済社会が求める即時即応の政策は滞ったままになるだろう。

(2) 「働き方改革」の旗手としての改革

○ 厚生労働省改革を進めるべきもう一つの理由は、「働き方改革」の旗振り役である厚生労働省こそ、職員と組織の生産性を高め、「職員を大事にする組織」であるべきだからである。

○ 若手チームとして、類似のヒアリングやアンケートを通じて感じていることは、今の厚生労働行政は、厚生労働省の職員が、我々の行政の先にいる方々(お年寄り、子ども、障害を持った方、難病の方、虐待された方、失業された方、ハラス

メントを受けた方など)の人生と生命を想うその気持ちによって、職員の健康や家族を犠牲にして、何とかギリギリ成り立っているということである。

- 前述・後述するような劣悪な労働環境にあってもなお、厚生労働行政に携わることに「やりがいを感じる」と感じている職員は約5割に達している。しかし、厚生労働行政は、そのやりがいと、逆に自分がこの職場から逃げてしまえば、我々の行政の先にいる人たちが救われないのではないか、という想いによって支えられているのがリアルな現状である。
- しかしながら、職員に「自己犠牲」を強いるような働き方のモデルは、これからの時代には、持続可能ではない。
- ICT技術の進展により、政策に関する知識・情報が誰でも利用・分析できる環境が整備された現在、「共感」をベースにして資金・人材を集め、政策と同じくらいのインパクトを有するイノベーションを起こすアクターは、ソーシャルビジネス分野で今後も増加し続けるだろう。
- そのような中で、現在のような厚生労働省の働き方・職場環境が継続されるならば、これまでであれば厚生労働省を就職先として希望した学生であっても、より自由な働き方と生き方が確保された就職先を選択する者が増えると想定される。
- 毎年のように、複数のメディアが「キャリア官僚志望の東大生が減少」といった報道をしているが、霞が関全体として「自己犠牲」を前提とした働き方を前提としていることが、このような現象を引き起こしている一因であると考えられる。
- これは、厚生労働省からの転職理由としても同様のことが言える。まさに、退職者からのヒアリングにおいても、多くの元職員が「厚生労働省の仕事は非常に重要であり、やりがいもあると思うが、自分の健康や家族をこれ以上犠牲にすることはできず、退職を決意した」というような趣旨の発言をしている。
- このような現状と決別し、厚生労働省こそが、職員の多様な生き方やキャリアを踏まえ、健康と家族のことを十分に考えて、徹底した時間・業務管理を行い、どのような働き方であっても実績に応じて評価され、処遇され、自分が目指すキャリアを追求できるような組織を目指さなければならない。

- 今のままでは、幹部や管理職、人事担当と職員との間のコミュニケーションが圧倒的に不足しており、多くの職員は自分がこの組織から大事にされているのか、求められているのかということが全く分からない状況である。
- 職員アンケートにおいても、厚生労働省が「職員を大事にする職場である」と回答した職員の割合は8%に留まるのに対して、「職員を大事にしない職場である」と回答した職員の割合は40%以上となっている。
- 厚生労働省こそが、「職員を大事にする組織になる」という方針を打ち出し、「働き方改革」を実施していくことで、個々の職員が、この仕事によりやりがいと誇りを感じることができ、モチベーションも高まる。そうすれば、個人の生産性が上がり、組織のパフォーマンスが高まり、組織の信頼が高まり、離職者も減り、優秀な人材が採用できる。
- こうして、これまで以上に余裕のある政策検討・運用が実施できるようになり、結果としてこれが国民の価値につながっていく。前述した人員不足と不祥事の連鎖といった「負のスパイラル」を断ち切り、このような「正のスパイラル」を生み出していく必要がある。

2 厚生労働省の業務・組織改革の方向性

(1) 改革に向けた3つの方向性

- 厚生労働省が、今以上に国民の期待に応えられる行政組織になるためには、何をおいても今以上の人員体制の確保が必要不可欠である。
- これまで続いてきた「負のスパイラル」から脱却するためにも、内閣人事局に対しては、一刻も早く、硬直的・縦割りの定員調整から脱却し、厚生労働省に対して柔軟かつ大胆に定員配分を行うよう強く要請し続けるべきである。
- しかしながら、それだけでは組織の課題は解決しない。厚生労働省にいる一人ひとりの職員が、その持てる力を最大限発揮でき、組織として最大のパフォーマンスを出せる環境を、厚生労働省としても、同時に整備していかなければならない。
- 具体的な提言内容はIVで述べるが、その主な考え方については、次の①～③のとおりである。

① 生産性の徹底的な向上

- ・ 組織の人員体制がすぐには確保できない場合には、集約化やICT技術の活用等を通じて、生産性を向上させる取組を行うことが重要である。
- ・ 今いる人員体制でいかに効率的に業務をこなすか、また、より人的資源を集中させる業務とそうでない業務を選別・棚卸しし、可能なものについては外注するなど、定員管理の下では増やすことができない職員以外の者の手を借りていかに業務を進めていくか、という発想に立ち、業務を改善していく必要がある。
- ・ また、職員アンケートで最も業務負担を感じるとされた「国会業務」や、国民への分かりやすい周知等に向けた「広報業務」等についても、改革を進めるべきである。

② 意欲と能力を最大限発揮できる人事制度の抜本改革

- ・ 厚生労働省の組織的・構造的課題を解消し、「職員を大事にする組織」に生まれ変わるため、採用、人員配置、時間管理、人事評価、人事異動、人事配慮、研修、人事事務・給与といった人事業務全般を徹底的に改革する必要がある。
- ・ 特に、これまで何度も述べてきた厚生労働省の職種別人事の改革が重要である。職種別人事は、確かに、職種特性に応じたスペシャリストを養成する、小さなグループの中できめ細かな人事配慮を可能にするといった一定のメリットも認められる。
- ・ しかし、行政課題が複雑化している中では、個々の職員が、一つの人事グループにとどまることなく、厚生労働省全体を俯瞰した観点から全体最適を考えられる人事がなされるように変革していく必要がある。
- ・ まずは、職種・人事グループ間の人事交流・転籍の活性化等を通じて、人事グループ間の垣根を低くしていき、厚生労働省職員としての一体感を醸成していくことが必要である。
- ・ さらに、これらの改革を実現していくため、各人事グループ間の総合調整を行う大臣官房人事課の機能強化を図るべきである。その上で、大臣官房人事課が、より強いリーダーシップを発揮して省全体の人事関連業務を統括していくべきである。

③ 「暑い、狭い、暗い、汚い」オフィス環境の改善

- ・ 前述したとおり、厚生労働省の職場は「暑い、狭い、暗い、汚い」。清潔で明るく、そして適度なスペースが確保された快適な職務環境であれば、誰しも気持ちよく仕事に取り掛かることができるだろう。様々な研究結果に示されているとおり、職務環境を変えることで、仕事の生産性も向上し、クリエイティブなアイデアも湧いてきやすくなると考える。
- ・ このため、フリーアドレスの導入等オフィスのレイアウト改革、 unnecessary書類や設備のダウンサイジング、Wi-Fi 活用エリア拡張による執務スペース・打ち合わせスペースの拡充、エアコンの温度調整手続きの柔軟化、暗い廊下照明の改善など、健康的・前向きに、明るく職務に取り掛かることができる職務環境の整備に不断に取り組むべきである。

(2) 「厚生労働省分割論」への意見

- なお、厚生労働省改革の議論になると、必ずと言っていいほど、「分割」の議論になるが、この論点について、若手チームとしての意見を述べておきたい。
- 確かに、厚生労働省では、不祥事が繰り返され、ときに機動的な政策が打てていないケースがあるのは事実である。そうしたご批判に対しては、真摯に反省しなければならない。
- しかしその主な原因は、前述のとおり、霞が関でも圧倒的に一人あたり業務量が多い点に起因すると考えている。政策に対する国民の期待が最も高い省であることは既に述べたが、今後当面、厚生労働行政の業務が増えることはあっても、減ることはないだろう。そのような中で、人員不足の点を解消せず、組織をただ2つや3つに分割したとしても、現在は1つである管理組織が複数必要になるのみで、余計に人員不足に拍車がかかるのみである¹⁰。
- 政策的な観点からも、分割することにより、旧厚生省と旧労働省の統合後に成功してきた政策が、後退する懸念が生じる。例えば、統合後には、これまで、
 - ・ 高齢世代の年金受給年齢と定年の連動
 - ・ 生活保護世帯や障害者、ひとり親家庭等の福祉と雇用の一体的推進
 - ・ 保育・介護環境の整備と女性活躍の促進
 - ・ 治療と仕事の両立

¹⁰ 他の厚生労働分野とシナジー効果の薄い、部分的な行政分野については、他省庁への移管などもありうるとは考える。

- ・ 医師の働き方改革

など、旧厚生省の政策と旧労働省の政策が一体となった分野で、大きな成果を生み出してきた。

- 今後も、健康で働き、暮らし続けられる環境の整備や、「就職氷河期世代」・外国人の生活・雇用対策、医療・福祉の人材確保などの観点を含めて、一層推進されるべきと考えられる。しかし、厚生労働省が分割されてしまえば、ここまで積み上げてきた成熟した一体的な連携は後退し、その政策の推進スピードは遅くなり、国民に十分な価値を届けることができなくなってしまうだろう。
- 何より、厚生労働省は、社会政策の総合官庁として、これまで、経済・財政のマクロな側面を考えながら、社会保障政策から労働政策までの国民に寄り添う幅広い行政に携わりたいという熱い気持ちを持った若い人材を受け止める省であり続けてきた。我々も、そうした思いから、この厚生労働省を就職先として選択し、国民一人一人の人生と生活を思い描きながら、日々の業務に邁進してきたのである。
- その厚生労働省が、分割され、弱体化すれば、これからの世代に包括的な社会政策を伝え、継承する基盤が失われ、経済・財政偏重の政策が出てきた場合に、社会として歯止めをかける機能も弱体化し、一層の格差社会の進展・社会の分断につながる可能性がある。これは、成熟した社会として不健全ではないだろうか。

3 厚生労働省の業務・組織改革に当たっての留意点

(1) 過去の「厚生労働省改革提言」の反省と改善点

- 振り返ると、過去には、外部有識者による厚生労働省改革に関する提言書のほか、省内においても職員有志による業務改善チームが幾度となく立ち上がり、その時々の職員の声を反映した提言がとりまとめられてきた。いずれも、その方向性や改革案は、この緊急提言と共通する部分も多い。
- しかしながら、こうした過去の提言は、いくつかの改善実績があるとは言え、総体としてみれば、実現された内容は乏しく、実効性は不十分だと言わざるを得ない。その主な理由は、次の2つの点に求められると考えられることから、今回の緊急提言では、これらの点を意識した提案としている。
 - ① 対策ごとに実効性を担保する仕組み
 - ・ これまでの提言では、各個別の提案そのものは同意できる内容であったと

しても、その実効性の担保策（インセンティブなど）まで提案しているものが少なく、結局提案を実施するかしないかは担当者次第、という提案が一定数あった。

- ・ このため、今回の緊急提言では、取りまとめに当たって、何度も、改革を実行する部局や人事グループには提案内容を確認してもらうプロセスを経た。また、各項目については、担当部局・期限を明記し、可能な限り改革を実施する場合のインセンティブや実施しない場合のディスインセンティブまで記載することに努めた。

② 実施・フォローアップ体制の確保

- ・ また、過去の提言については、実施・フォローアップ体制が、必ずしも十分ではなかった。人員体制としても、大臣官房総務課の専門官が独任で、他の作業も行いながら厚生労働省改革を担当しているような状態であり、その実行力やフォローアップに限界があったと考えられる。
- ・ このため、今回の緊急提言については、先日事務次官をチーム長として立ち上がった「厚生労働省改革実行チーム」において、しっかりと受け止めてもらいたい。この緊急提言の現場での実行主体である大臣官房と各部局が、若手チームとも協力しつつ、緊急提言における工程表に沿って、着実に改革を実施していく体制の確保に努めていただきたいと考えている。
- ・ なお、若手チームとしても、緊急提言のみで完結することなく、ここに盛り込まれた対策の一つ一つについて、各部局と連携しながら、その実施状況を把握・公表したり、改革内容の分かりやすい周知やより良い方策の検討等を行ったりするなど、積極的なフォローアップに努めていく。

(2) 民間等の外部の視点を取り入れた改革の実施

- 今回の緊急提言は、前述のとおり、厚生労働省の内外の様々な方々のご意見等を踏まえて作成しているものであるとは言え、あくまで厚生労働省の職員である若手チーム員が作成したものである。このため、業務効率・人事・職場環境等に関する無意識的なバイアスや見落とし、業務・組織改革に関する知見の不足などがあることは、当然に前提とせねばならない。
- このため、今後、この緊急提言や、その作成の基となったアンケート・ヒアリング内容等も参考にさせていただきながら、経営の専門家など完全な第三者による

業務・組織改善のコンサルテーション等を受け、この緊急提言の内容をより改善していくという点も含めて、さらなる改革を進めていくことが必要だと考える。

IV 具体的提言内容

1 生産性の徹底的な向上

(1) 業務の集約化・自動化・外部委託等

① 業務の集約化・自動化・外部委託

職員が、各ポストで果たすことを期待されている任務により集中できるようにするため、次のア～サのような業務は、省内業務を集約化する。可能なものについては、外部委託や、適切な職務の役割分担の観点から、再任用・事務補佐専任職員等の増員、専門スタッフ職の業務追加等により対応する。

ア 国会答弁資料の印刷・資料組み・資料持込み【官総・令2】¹¹

○ 国会答弁資料については、国会開会中はほぼ毎日、深夜に全ての部局が作成をした後、各部局の書記室や大臣官房総務課において、質疑者順・質問順・質問ごとに並べ、場合によっては全部で1,000ページ超に及ぶ資料組みを行い、かつ、資料ごとに問番号等を記載したインデックスを付けるという作業を行っている。さらに、組まれた資料は、総理問であれば、直接院内総務官室に持ち込む等の作業が毎日発生している。

○ このような作業に対応するため、各部局や大臣官房総務課の若手職員を中心に、連日深夜・早朝労働を行っている状況にある。しかし、このような作業は、1～2名の職員の監督者がいれば、日中にも業務がある職員が深夜に渡って作業を行わなくとも作業遂行は可能である。

○ このため、こうした作業を夜間に集中的に行う専任職員の雇用により、職員の負担を軽減する。まずは、令和元年臨時国会などで、試行的に実施をし、令和2年度より本格的な体制を組む。

○ 職員アンケートでも、約5割の職員が、「国会答弁資料の印刷・資料組み・資料持込み」について、「集約化・自動化・外注などにより、対応することが可能だと思える業務」として挙げている。

○ なお、本業務は、国会におけるタブレット等の使用が解禁されれば、印刷・資料セット等の作業は大幅に縮減されるものであり、(2)③ウで述べる国会への申入れも併せて行うべきものである。

¹¹ 【〇〇・〇〇】内は、担当部局と実施年度について記載。特に実施年度については、「令元」は令和元年度中に直ちに実施、「令2」は令和2年4月から導入（「令3」「令4」…は、令和3年・4年…の4月から）を意味する。

イ 審議会・検討会等の準備業務（会場設営、受付、資料配布等）【各部局・令元】

- 厚生労働省においては、平成30年に1,569回の審議会、検討会等を開催しており、この数は、他省庁と比べても圧倒的に多い。この審議会等の会場設営、受付、資料配布などは、各部局の担当者や、担当ラインではない現業業務のある職員の協力により行われている。
- しかし、各部局の担当者は、直前まで委員の方々への事前説明や資料の確認などを行っており、審議会等の円滑な運営のためには、これらの作業に集中すべきと考えられる。また、担当ラインではない職員も、可能な限り自らの業務に集中すべきと考えられる。
- 実際、職員アンケートでも、約5割の職員が、「審議会・検討会等の準備業務」について、「集約化・自動化・外注などにより、対応することが可能だと思える業務」として挙げている。
- このため、審議会・検討会等の準備業務については、担当課室のみならず、担当部局の各課室に配置されている事務補佐専任職員を集めて行うことにし、担当ラインの職員1～2名が監督者として差配する運用とする。
- また、各課室においては、通知の封筒詰め・発出など、特定の知識や技能を要する作業ではないものの、分量が多い業務も存在する。こうした業務については、現在も既に部局内の事務補佐専任職員等による積極的な協力を得ているが、審議会等の準備業務と同様、所属する部局内全ての事務補佐専任職員に協力を求められる運用を徹底する。

ウ 人事異動情報の打込み業務【官人（統情）・令2】

- 「人事記録」は各職員の職歴や研修履修履歴を記録し、その昇給・昇格の基礎となる重要な資料であり、職員ごとに、各人事異動のタイミングで更新されている。特に4月初日は人事異動が集中しており、人事課では、他の異動関係事務を処理しつつ、システムに大量の情報入力を行っているため、入力ミスや入力漏れが頻発し、給与支給事務にも支障をきたしている。
- 人事記録への入力は、定型業務であるため、入力情報が記載されている人事異動表（通称「ハコ」）の様式を省内で一つに統一した上で、他省庁の例

に倣い、RPAを導入し、自動で人事異動情報が人事記録に入力されるようにする。

- RPAが導入されるまでの間は、人事課に事務補佐専任職員等を増員することで対応する。増員された職員に、異動が少ない時期を通じて入力をあらかじめ習得してもらい、4月などの繁忙期にある程度入力を任せられるようにしておくことで、各担当職員の負担が軽減されるようにする。
- なお、各部局から人事課への人事異動情報の登録締切りが厳守されないことにより、人事課の負担が重くなっている場合が多い。このため、この締切りの遵守を徹底することとし、定められた期日までに登録が行われない場合には、幹部会議において、遅延した部局に対して改善の申し入れを行うとともに、遅延した作業をカバーする応援人員を求める取扱いとする。

エ 給与支給事務【官人・官会・令2（10月）】

- 給与支給事務については、各部局の書記室ごとに担当者を置き、各部局それぞれで同じ業務を行っている。給与支給事務は、複雑な給与規定の当てはめ業務とそれを入力する業務で構成されるため、本来は部局ごとに行うのではなく、一か所に集約して、給与規定に詳しい担当官と入力を行う事務補佐専任職員等により実施することで、より効率的な事務運営が図られるはずである。
- 職員アンケートにおいても、給与の入力を、各局の書記室で別々に行うのではなく、一元的に集約して実施することについて、これまで給与支給事務を経験した職員の71%が、賛成の立場を表している。
- このため、給与支給事務については、共済等の業務との関連も考慮しつつ、本業務に専念する職員を大臣官房の人事課又は会計課に集約して実施する。具体的には、各部局から年ごとに順繰りで職員を集め（毎年10名程度）、入力業務については、増員等により確保した事務補佐専任職員で対応する。

オ 「ナッジ」を用いた広報等の推進【広報室・令2】

- 厚生労働行政は、国民一人一人の生活に密接にかかわるものであり、健康づくりや給付金の受給、働き方改革など、それぞれの政策で国民一人一人の気付きや行動変容を起こしていくことが極めて重要である。

○ このため、今後ますます、行動経済学に基づく「ナッジ」を活用した制度設計や、ポスター、チラシ、通知等を用いた情報提供・周知が必要になると考えられる。しかし、現実には、厚生労働省職員がこれらの知識に精通しているとは言い難い現状にある。

○ このため、これらの知見を有する企業等に対し、「ナッジ」を活用した具体的制度設計・広報に関する実証研究の委託することや、厚生労働省で進める政策へのナッジの活用に関する相談体制を確保すること等について検討し、省としての知見の蓄積が図られるよう努める。

カ ウェブサイト構築（ウェブ・デザイナーへの委託）【広報室・令2以降順次実施】

○ 厚生労働省においては、省のウェブサイトにおける各政策説明等のページを、各部局の政策担当職員が構築することとなっている。

○ しかし、

- ・ 政策担当職員は、元々ウェブページ構築の専門家ではないため、ユニバーサルデザインの設計やHTMLの活用などを行うに足る技術的な知識が十分ではなく、分かりやすさや見やすさを踏まえたページとするには専門性が不足しているほか、
- ・ 政策担当職員は、そもそも課題山積の中で政策立案等の他の業務に多くの時間が割かれており、実態としてウェブページの構築に十分な時間をかけられる実態にない。

○ このため、各政策説明のページの作成業務等について、外部のウェブデザイナーに委託するなど、ウェブサイト構築に慣れない職員が一から作業する負担を軽減し、厚生労働行政情報を国民に分かりやすく提供するに足るウェブサイトを構築する方策を検討・実施する。

キ 電話対応【行政相談室・令2以降順次】

○ 現在、厚生労働省には、ひと月に平均で10万件を超える電話が寄せられてきている。このうちの相当数は、国民の皆様からのご意見、ご要望等であるが、現在の厚生労働省の「国民の皆様の声受付窓口」の体制では、ひと月に千数百件程度しか対応できておらず、残りは全て、本省内で該当政策の企画立案等を担当する職員がその応答等を行っている。

- 職員アンケートやヒアリングでは、
 - ・ 電話対応の体制
 - ・ 「国民の皆様の声受付窓口」での対応者、電話交換手及び該当政策の担当職員間の連携
 - ・ 電話応答方法の共有等について、改善する必要があるとの意見があった。

- また、職員アンケートによると、職員の4割（若手職員は約半数）が、「電話対応」について「業務負担を感じる業務」として挙げているほか、一日3時間以上電話を受けている職員も一定数いるなど、「電話対応」が、若手職員の長時間労働の原因の一つとなっている。このような状況では、国民の皆様からの声を十分に汲み取れていない可能性がある。

- こうした状況を踏まえ、国民の皆様からのご意見・ご要望のお電話について、厚生労働省の各政策に効率的につなげていくため、基本的にワンストップで対応し、内容を集約して共有できるよう、次のように運用体制を抜本改善する。
 - ・ 現在、「国民の皆様の声受付窓口」とされている、国民の皆様からの声をお伺いする窓口について、厚生労働省へご連絡をいただいた国民の皆様により分かりやすくなるよう、「厚生労働省へのご意見・ご要望・ご質問受付窓口」へと変更する。

 - ・ 厚生労働省ウェブサイトに掲載されている「お問合わせ窓口」の電話番号に、「厚生労働省へのご意見・ご要望・ご質問受付窓口」の電話番号を掲載する。

 - ・ 厚生労働省の代表等の電話番号に、国民の皆様からのご意見・ご要望等のお電話があった場合も、基本的には「厚生労働省へのご意見・ご要望・ご質問受付窓口」で対応する運用とする。このため、
 - ✓ 代表番号に電話をした際の自動音声案内については、「内線番号をご存知の方」「厚生労働省へのご意見、ご要望、ご質問がある方」「内線番号をご存知でない方」の順・内容に変更する。
 - ✓ 「内線番号をご存知でない方」を選択された方についても、電話交換手からご用件を伺い、一般的なご意見・ご要望等である場合には、「厚生労働省へのご意見・ご要望・ご質問受付窓口」での対応をご案内し、電話を繋ぐ。

- ✓ 職員が受電した電話についても、ご用件を伺い、一般的なご意見・ご要望等である場合には、事後的にどの程度同様のご意見が来ているかということを一元的に分析したり、内容が複数部局にまたがったりしている場合があったりすることから、「厚生労働省へのご意見・ご要望・ご質問受付窓口」での対応をご案内し、電話をつなぐ。
 - ・ 電話交換手から担当部局に電話をつなぐべき案件である場合は、お電話を頂いた方の再説明の手間を省き、取次ぎ誤りを防止するため、お電話をいただいた方の氏名、ご用件等、電話交換手の氏名等を正確に伝達することを徹底する。

その上で、担当部局に繋がれた電話が、十分な取次でなかったときには、後で担当部局から行政相談室を通じて電話交換手にフィードバックし、改善を求めることができるようにする。
 - ・ また、電話対応の質を向上させるため、担当課室の協力を得ながら、「厚生労働省へのご意見・ご要望・ご質問受付窓口」の応答マニュアル（FAQ）の随時更新を行う。
- このような電話対応業務に対応できるよう、「厚生労働省へのご意見・ご要望・ご質問受付窓口」の人員については、まずは令和2年度に30名増員し、その後も必要な増員を図る。併せて、本窓口を所管する行政相談室の体制も強化する。
- また、国民の皆様からのご意見、ご要望等のお電話に対して、職員がより効果的・効率的な対応を行うことができるよう、電話開始から終了までの丁寧な応答方法について整理し、周知・徹底する。また、この内容について、初任者研修等の若手職員に対する研修を行う。
- ク 保存書類や決裁の完全電子化等【公情室（統情）・令元以降順次】
- 現在、厚生労働省の行政文書の多くが、紙媒体により保存されているため、
 - ・ 書庫に膨大なスペースが必要となり、執務スペースが圧迫されるとともに、
 - ・ 過去の行政文書を参照する際に、該当文書を見つけるのに膨大な時間を要しているのみならず、紙媒体の印刷・調製・保存に行政コストが発生するほか、
 - ・ テレワーク推進を妨げる課題の一つとなっており、

- ・ 今後、執務室のフリーアドレス化や生産性の高い快適なオフィスの構築を進めるに当たっても、大きな阻害要因となりうる。
- このため、紙媒体での文書保存をやめ、厚生労働省の行政文書の徹底した電子保存を推進し、将来的には行政文書や決裁の完全電子化を目標とする。
 - 文書保存の電子化で課題となるのは、まず、電子媒体の保存等のルールを含め、文書管理のルールが明確になっておらず、各部局で徹底されていないことである。
 - 現在、文書管理のルールが複雑で各部局・課室の理解が不十分であることや、その判断の全てが各部局・課室に委ねられていることから、
 - ・ 個人文書と行政文書を混同している
 - ・ 保存領域の行政文書であるA文書¹²・B文書¹³の保存が体系的になされていない
 - ・ 保存期間満了後の廃棄（内閣府への事前協議を含む。）や国立公文書館への移管などの措置が迅速に行われていない
 - ・ 同じ文書を紙と電子の両方で保存してしまっている
 等の実態がある。
 - このため、大臣官房公文書監理・情報公開室において、早急に、ルールをより分かりやすく整理し、通常業務でよく使用するマニュアル等に入れ込むなど文書管理業務の通常業務への内製化を行い、文書管理ルールを分かりやすく整理するとともに、監査などで定期的に各部局の実施状況をフォローアップする。とりわけ、電子媒体の管理状況について各部局の実態を踏まえ、電子媒体（メールを含む。）の保存等のルールの明確化や、適切な監査等の実施を検討する。
 - また、紙決裁については、政府の電子化の方針に従い、原則廃止し、政務の決裁を含め、可能なものから電子決裁に切り替え、完全電子決裁化を目指す。このため、まずは、定型的な政令の電子決裁化に向けた調整を進める。
 - 文書管理システムは、政府全体で共通のシステム（一元的文書管理システム）となっているが、各省のシステムからの文書等の情報を連携・操作しに

¹² 1年以上保存（要廃棄等協議）

¹³ 1年未満保存

くいなどシステムの不備があるため、総務省にシステム改修について申し入れ、適切な連携・操作が可能となるよう措置を講じる。

- 電子媒体の文書について現状はA文書、B文書、個人文書と振り分けた上で、手動でA文書、B文書、個人文書をそれぞれ別領域に保存することとなっているが、その区分を徹底する。将来的にはRPAやAI技術などにより、自動でその振り分け・保存が可能なスクリーニングシステムを構築することが望ましい。
- また、すでに紙媒体で保存されている行政文書については、必要な文書のみ選別し¹⁴、適切に廃棄を行った上で、特に利用頻度が高いと思われるものから検索がかけられる形に順次電子化し、文書管理のルールに基づき、各部局の共有領域に保存する。
- ただし、この作業は、膨大な単純作業となることから、令和元年度中に、各部局において紙文書の選別を行った上で、令和2年度以降、電子化を専門的に行っている事業者へ委託する等により対応する。
- 各部局の電子化の進捗や電子ファイルの整理の状況については、公情室において各部局ごとの進捗を確認し、幹部会議等に報告を行うこととする。
- その他、①文書作成の段階でその文書の位置づけ（A文書など）を明示する仕組みの構築、②文書管理について定量化が可能な指標を検討し、総務課長会議等で報告する仕組みの構築、③各部局の筆頭課に文書管理業務に精通した職員を配置（企画法令係長等を想定）し、文書管理に対する日常の相談や研修、集中的な文書整理日の指揮を行う体制の構築について、公情室で検討・調整し、具体化を進める。

ケ 国会審議・会見・会議概要等の自動文字起こし（議事録作成支援システムの導入）【統情・令2】

- 国会審議や記者会見など、業務上すぐに発言内容を確認する必要がある場合には、職員が音声データを手入力で起こして議事録を作成している。しかし、メモ等を基に、余分の人員を割いて議事録を作成することは負担が大きい。

¹⁴ 選別に当たっては、課長や課長補佐などの判断ができる者が一緒にやる、毎日30分、1時間と時間を決めてやることが重要。

- このため、他省庁の例に倣い、音声認識技術を活用して自動で文字起こしを行うことができる議事録作成支援システムを導入する。
- コ 電子公印の導入【公情室・令元に検討、令2以降実施】
 - 通知、証書等の公文を発出する際には、大臣、部局長等の公印が必要となるが、職員が一枚一枚直接押印を行っており、例えば全ての都道府県宛に文書を発出する場合等には、押印枚数が膨大になる。

また、大臣印は大臣官房人事課、各部局長印は各書記室等において管理されており、押印のための執務室間の移動や待ち時間が発生するという観点でも非効率である。
 - このような公印に必要な業務を効率化するため、企業印と同様に、大臣印や部局長印の電子印鑑を作成し、厚生労働省に導入されている決裁システムと連動させ、自動で電子印鑑が印字されるシステムの構築を検討する。
- サ RPAの拡充により対応が可能な業務【統情・令2以降順時】
 - 厚生労働省では、他省庁に先駆けて、令和元年度予算によりRPAの実証実験を行っている¹⁵。今後、実証実験により得られた成果・課題等を検証・周知し、組織内のRPAに対する理解を広めつつ、RPA化対象業務の拡大や出先機関への展開を進めていく。
 - また、RPAのほか、マクロ、Dynamic CRM、BIツール、AI等、他のICT技術の業務への活用についても、並行して検討を進める。
- ② 再任用職員・専門スタッフ職等の知見・能力の積極的な活用【官人・令元】
 - 厚生労働省の退職者や専門スタッフ職等は、これまでの経験を通じて、厚生労働行政に精通しており、その行政知識や能力を有する者としては稀有である。
 - このため、職員アンケートにおいても、「再雇用された厚生労働省の元職員や、専門スタッフ職などの退職前の人材が持っている知見・能力・経験・人脈などは、マンパワーが限られている厚生労働省において、もっと活かされるべきと思うか」という問いに対して、約6割の職員が「そう思う」と回答している。

¹⁵ 国会答弁作成業務、契約業務における単純・繰り返し業務、就職件数等の全国実績取りまとめ業務

○ 一方、職員アンケートでは、「あなたの課室には、周りと比べて業務量にゆとりがあり、多くの時間、何をして過ごしているかよくわからないように見える幹部・職員がいますか」という問に対して、「専門スタッフ職」と回答した者が、14%（特に、部局Aでは39%、部局Bでは38%、部局Cでは21%）存在しており、一部の部局では、管理職が、能力のあるこれらの職員に対して、十分なマネジメントを発揮できていない可能性がある。

○ このため、再任用職員や専門スタッフ職、また厚生労働行政に密接に関連する業界の経験を有する者を非常勤職員として雇った場合などの知見・能力について、次のア～オについて、最大限活用できるよう、部局長や課室長が責任をもって適切なマネジメントを行う。（一部①の再掲）

ア 法令業務経験者： 法令審査業務の補助（新旧の旧条文の確認、下審査、配字審査、コンメンタール作成等）

イ 会計業務経験者： 会計業務の補助（予算書作成の補助、確定作業等）

ウ 人事業務経験者： 人事・給与業務の補助（人事記録作成、給与事務等の補助等）

エ 統計業務経験者： 統計業務の補助（誤りのチェック、相談役等）

オ その他： 関係者等への政策説明、外部からの電話への中心的な対応、疑義照会、会議準備等

○ また、これらの職員が配置されていながら、ア～オの業務を十分実施しているマネジメントがなされていない場合には、人事課として、定員要求の際等に、このような点も考慮して査定等を行う。

これらの職員の契約更新の有無、支払われる給与の増減額等については、ア～オの業務の評価に基づいて適切に判断する。

(2) 国会業務

① 国会答弁関連業務の効率化

ア 問表作成の効率化【官総（統情）・令元】

○ 「問表」の作成作業¹⁶については、現在、議員からの質問伺い（通称「問

¹⁶ 「問表」の作成作業： 委員会の前日に、質疑を行う議員ごとに、質問数、質問内容、答弁者（担当部局）などを一覧にする作業。この「問表」を基本として、各部局の答弁作成作業が進められることとなる。

このため、「問表」の作成は、他の業務を置いても優先して、迅速に行われるべき作業

取り」) を行った後、担当者が厚生労働省に帰ってから、質問文等を書き起こし、国会担当ラインに登録をして、一覧をつくるという作業を行っている。

- しかし、一度担当者が問取りから厚生労働省の担当部局に帰ってしまうと、
 - ・ 質問文に対する上司からの修正に時間を費やされてしまったり、
 - ・ 答弁関連部局の間で、答弁作成の主担当となることを回避する目的で質問内容の修正調整が発生し、その対応に時間を要したりして、結局、質問内容・答弁者（担当部局）の確定に長時間を要し、他の関係部局の作業を遅らせることがしばしば起きている。

- このため、他省庁の例を参考に、問取りから問表の作成までの作業について、当分の期間の一般審議について、試験的に、次の方法により実施することとし、効率的であると認められる場合に、原則この運用を採用する。
 - ・ 問取り終了後、問取り担当者は、厚生労働省に帰ったら、すぐに自分の部局に戻らずに、担当で集まって質問文と答弁者（担当部局）を書き起こす。
 - ・ その場で確定した質問文は、問取りに来ている複数担当で確認して確定した内容であることから、原則として後で修正することはしない。
その場で確定した質問内容だけでは不十分だと考える部局は、個別に想定問等を登録して対応する。
 - ・ その場ですぐに担当部局が決まらない場合は、各部局に持ち帰って協議し、最終的には大臣官房総務課が担当部局を裁定する。
 - ・ 次のような場合に該当するときは、質問内容等の登録は、一度各部局に持ち帰って質問内容等を書き起こすことを認める。
 - ✓ 議員から質問内容をほとんど教えてもらえなかった場合
 - ✓ 特定のテーマに質問が集中し、想定問の作成も含めれば質問数がかなり多くなるため、その場で作業しない方が効率的な場合
 - ✓ その他これに準ずる場合

であるが、しばしば質問内容と答弁者（担当部局）の確定が迅速に行われない場合があり、国会答弁作成作業を長時間化する一つの要因になっている。

イ 答弁様式のテンプレートからのダウンロード【官総（統情）・令元】

- 国会答弁の資料様式は、
 - ・ 個人が類似の様式を作成することで、全体として微妙に異なる様式が混在し、結果として答弁者が読みづらいものとなる
 - ・ 答弁者の指示によってしばしば変更されるものの、最新の様式がいずれであるのかが分からなくなるため、結局バージョンの古い様式を用いて作成してしまい、大臣官房総務課等の指摘を受けて書き直すなどの弊害が起きている。
- このため、答弁様式については、Word のテンプレートからダウンロードできるようにし、様式が変更される度に、大臣官房総務課において、改善を図る運用とする。
- その他、大臣官房各課や政策統括官部局取りまとめの様式については、答弁様式以外にも多々あり、これらが全てテンプレートからダウンロードできるようになれば、一から様式を各部局で作成する必要がなくなるため、積極的に様式をテンプレート化する¹⁷。

ウ 国会答弁審査の効率化【官総・令元】

- 国会答弁資料については、担当者が案を作成した後、担当の課長補佐、課長、各部局の筆頭補佐や筆頭課長、部局長、そして大臣答弁の場合には、大臣官房総務課の審査担当官がチェックを行う入念な審査体制になっている。
- また、その審査については、答弁資料作成者が、
 - ✓ 紙で印刷して、
 - ✓ 答弁審査担当者に手書きで修正してもらい、
 - ✓ それをまた自分のパソコンのところまで持ち帰って修正するという、ペーパーレス化に逆行する原始的な作業を繰り返している。
- このため、国会答弁資料については、次のような方法で審査を行う。
 - ・ 問が立ったら、各部局別フォルダに、部局内国会答弁審査・修正用のフォルダを作成する。

¹⁷ あいさつ文、法令案文・新旧様式、通達・通知・事務連絡様式、主意書処理に必要な各種様式など

- ・ 答弁資料作成者は、答弁ができ次第そのフォルダに入れ、都度、部局内の答弁審査担当者に伝える。
 - ファイル名は、「〇〇議員大臣問 1 山田太郎作成内線 1 1 1 1」などとし、ファイル名を見れば、ファイルを開かずとも、どの質問か、誰が作成したか等が分かるようにし、答弁審査担当者が、答弁内容の軽重に応じて、柔軟に審査順を変更できるようにする（審査順は、原則として更新時間で判断）。

- ・ 部局内の答弁審査担当者は、次のような方法で審査を行う。
 - ✓ 自らがフォルダ内の答弁を修正できるレベルの軽微なものについては、自ら修正し、終了したら答弁資料作成者に伝える
 - ✓ 不明点等については、いつでも Skype・電話等で答弁資料作成者に確認できる運用とする（対面で同じ答弁資料を見ながら修正したほうが審査が効率的なものは、答弁資料作成者を呼んで修正することも可能）
 - ✓ 大きく修正が必要なものについては、Skype・電話等で方針を伝え、再度答弁資料作成者が資料を修正・作成し、再登録する
 - ✓ その他、審査の効率性と迅速性は確保しつつも、答弁資料作成者の負担軽減も考慮して、柔軟に審査を行う（テレワークによる対応なども、併せて積極的に推進）

- ・ 大臣官房総務課の審査については、答弁内容の秘密保持の観点等を含めて、今後、効率的な審査の在り方を検討するが、次のような方向性とする。
 - ✓ 答弁資料作成者は、部局内の審査が終了したら、大臣官房総務課の答弁審査担当者にメールで答弁を送付するとともに、大臣官房総務課が作成するフォルダに設けられた審査順登録票に、順に氏名・内線を登録する。
 - ✓ 審査は、対面又は Skype で行い、修正は基本的に答弁審査担当者が画面上で修正を行う。大臣官房総務課の審査が終了した者は、審査終了の旨を審査順登録票に記載するとともに、自分の2つ後の登録者に連絡する（対面の場合は呼び込み）。

- ・ このような取組を一定期間行った後、運用の有効性・実効性について再検討し、改善が必要な場合には、現行の運用に戻すのではなく、いかに効率的な審査に発展させるかという観点から再検討し、全体最適と答弁資料作成者の負担の軽減が図られる方策を実施する。

エ 国会答弁のデータベース化【官総・令元】

- 職員アンケートによると、5割を超える職員が、国会関連業務のうち業務改善できる取組として、「過去の国会答弁を検索できる国会答弁データベースの構築」を挙げている。
- このため、現在年金局が活用している国会答弁のデータベースを他部局でも活用する、国会書庫を活用する¹⁸などにより、データベース情報を参考に、効率的に答弁資料を作成できるようにする。
具体的には、各国会答弁資料が確定した段階で、答弁作成担当者が、データベースに入力・保存する運用を徹底する。
- なお、並行して、過去の答弁についても、RPAを活用するなどにより、自動で当該データベースに取り込む方法を検討する。

オ 「朝レク」の効率的運用【官総・令元】

- 国会答弁資料の内容を、国会当日の早朝から大臣にご説明する「朝レク」については、レクの最初から説明者全員が大臣室にそろっている必要がない運用を徹底する。また、進捗の周知に当たっては、省内一斉メールにより行う運用とする（書記室など、取次ぎ業務担当者の出勤は不要とする）。
- なお、この運用とするためには、朝レクは、参議院の別館にある国会連絡室ではなく、厚生労働省内で行う必要がある。このため、大臣交代後も、現在同様、厚生労働省内での朝レクを継続する。

カ 国会情報共有のスレッドへのアップロード【官総（統情）・令2】

- 現在、一部の国会情報については、大臣官房総務課の担当者から各部局筆頭課の国会業務担当者にメールで情報提供され、この情報が各部局の各課室に転送されるという運用がなされている。しかし、国会情報は頻繁に転送されるため、「毎日雑多なメールが大量に届いてすべてのメールを読み切れない」といった問題に拍車をかけている。
- このため、国会情報については、一部の国会情報（委員会の質疑者情報）と同様、特定のスレッドに情報をアップロードする方法に改め、情報を必要

¹⁸ 国会答弁をフォルダに入れるだけで、高度な検索システムにより関係答弁が検索できるような運用になれば、現在年金局が活用しているデータベースへのコピーアンドペースト作業がなくなり、より実効性が高まると考えられる。

とする個人がスレッドにアクセスする形式に移行する。

- なお、システムの変更等により時間を要する場合は、当面、国会情報については、筆頭課から部局内に一斉メールで転送することとし、各課室の国会担当による転送を要しない運用とする。

② 国会対応に要する移動等の負担の軽減

- 厚生労働省は、国会連絡室を通じた議員へのご説明の依頼の回数が、平成30年で9,000回を超えているほか、国会答弁も同年で8,000回を超えているなど、各省庁の中でも圧倒的に国会対応の多い省である。

- 委員会で国会答弁を行う省内幹部への陪席や、議員本人や議員秘書等に対するご説明に当たっては、課長級の幹部を含め、職員が、徒歩及び地下鉄で国会議事堂、議員会館等まで移動している¹⁹が、その時間的・体力的な負担を軽減するため、次のア～ウの改革を実施する。

ア オンライン議員レクの実証実験の実施【官総・令元】

現在、全て議員会館等に伺って対面で行っている議員本人・議員秘書等に対する政策説明（通称「議員レク」）について、半年間の実証実験を行い、その有効性や課題について検証する。

イ タクシー利用手続の簡素化・周知【官会・令元】

急ぎで国会等への移動が必要な場合もあるものの、現在、タクシー利用の事前申請手続が煩雑であり、結局ほとんど利用につなげていない。このため、タクシー利用の事前申請制の運用手続を簡素化し、その運用を周知徹底する（特に、乗合いの場合にはこの方が地下鉄運賃よりも安い）。

また、精算事務を簡素化するため、各課室所有のパスモでの決済を検討する。

¹⁹ 厚生労働省から参議院や参議院議員会館までの移動は、徒歩及び地下鉄の利用で、片道約20分（往復約40分）要している。さらに、国会内に入るためには、参議院別館にある厚生労働省の国会連絡室で入館バッジを借りる必要があるため、衆議院の委員会で陪席する場合などは、一度参議院の別館に行ってからまた衆議院の方向に戻る必要があり、片道約30分（往復約60分）を要している。

このような移動を、職員は、場合によっては一日に何度も、両手いっぱいの説明資料を持ちながら行っている。また、議員へのご説明は、連絡があってからすぐに伺うよう求められる場合があり、このような場合は、職員は走って議員会館等に向かっている。

ウ 厚生労働省と国会間のマイクロバスの定期運航の導入【官総・官会・令2以降、イによる改善の状況も踏まえて検討】

他省庁の例に倣い、マイクロバス等による厚生労働省と国会、議員会館等との間の定期往復を実施する（毎時10分・40分に厚生労働省1階を発車など）。

この場合、厚生労働省単独でマイクロバスを委託するより、近隣省庁（農林水産省、環境省、人事院）と合同で行ったほうが、効率的な運用ができることを踏まえ、各省庁との協力についても検討する。

③ 厚生労働省が国民のためにより高いパフォーマンスを発揮するための国会への申入れ【官総・令元】

国会対応は、国民の皆様の負託を受けた国会議員の先生方からの依頼への対応であり、国家公務員としては、最大限の対応を行うことは当然である。ただし、厚生労働省の限られた予算・人員の中では、少ない資源で最大のパフォーマンスを発揮するよう努めることも必要であり、そのためには、国会議員の先生方のご協力もいただきたいと感じる場面もある。このため、次のア～エの事項について、政治レベルで申入れを行っていただきたい。

ア 委員会開催スケジュールの事前合意・共有と質問通告の2日前ルールの徹底

○ 質問通告については、委員会開催の2日前の昼までに行うことが与野党間で合意されているが、ほとんどの場合、この通告期限は守られていない。

その大きな理由としては、そもそも委員会開催日・議題が与野党で合意されるのが2日前以降であり、個々の議員が期限内に通告をすることが物理的に困難なためである。

○ 業務マネジメントの基本は、急な仕事を発生させないよう、業務フローを可能な限り事前にスケジュールに落とし込んでおくことである。

この観点から言えば、

- ・ 委員会の審議日程が事前にスケジュール化され、
- ・ この審議スケジュールが国会・霞が関の間で事前に共有され、
- ・ 国会議員も霞が関も、このスケジュールに合わせて、（十分な時間的余裕をもって）予算・法案等の審議に必要な質疑準備を行うとした上で、
- ・ 審議が不十分であったり、審議日程の間に何らかの事案が生じたりした際には、柔軟にスケジュールを組み直し、再度共有する

等の合理的な対応がなされれば、霞が関だけでなく、国会議員の先生方、秘書の方々、その他与野党の関係者全体としても、大いに「働き方改革」に資

するものとなると考える²⁰。

- 実際、職員アンケートでは、「何が業務量を増やしているか」という問いに対して、7割以上の職員が、「厚生労働省で作業量・スケジュールを決められない他律的業務が多い（国会業務、内閣官房・内閣府からの作業依頼など）」と回答している。
- このため、質問通告の2日前ルールの徹底だけではなく、厚生労働委員会等の委員会開催スケジュールの共有（柔軟にスケジュールを変更等する場合でも、委員会開催は3日前までに決定）、スケジュールに沿った国会運営についても、極めて重要な点として、申入れを行う。

イ 国会入館バッジの厚生労働省への割当増

- 国会（衆議院・参議院）への入館の際には、国会から各省庁に割り当てられた入館バッジを掲げることが必要な運用となっている。しかし、厚生労働省は前述のとおり、他省庁に比べて国会対応が抜きんで多いため、各部局に割り当てられている国会入館バッジが不足している。
- このため、多くの職員は、参議院の別館の厚生労働省国会連絡室に寄って共用の入館バッジを借りてから入館しており、衆議院に向かう場合には、厚生労働省から片道約30分程度も要する状況が生まれている。
- 昨年来、厚生労働省のバッジの割当数を増やしていただくなど、国会からは一定のご配慮をいただいているところではあるが、いまだ、職員アンケートでも、国会業務の改善策として、44%の職員が、「部局内で利用できる国会入館バッジの割当を増やすこと」と回答している。
- このため、昨年以降の割当数増による運用改善の結果を検証した上で、それでもまだ不足がある場合には、各省庁所有の国会入館バッジの数を、再度職員数当たりの国会対応の件数等で案分計算して割り振りを行う等の対応により、厚生労働省に割り振られる国会入館バッジを更に増加していただくべき旨申入れを行う。

²⁰ 地方議会においては、このような運用が一般的になされている。

ウ 委員会でのパソコン・タブレット利用の解禁

(1)①アで述べた国会答弁資料の印刷・資料セットや、関係資料を印刷し、大量の資料を抱えて国会まで移動する陪席職員の時間的・体力的負担を軽減するため、厚生労働委員会等の委員会等において、パソコンやタブレット等の使用を解禁していただくべき旨申入れを行う。

エ 参議院厚生労働委員会での出入りの柔軟化

○ 参議院厚生労働委員会では、委員会答弁を行う幹部や陪席職員が、議員の質疑時間の間は、やむを得ない場合²¹を除き、離席することができないルールとなっている。

○ しかし、既に質疑を終えた答弁者及びその陪席職員は、その場に残っているのではなく、厚生労働省に戻って業務を進めることが、国民のためになる。このため、既に質疑を終えた答弁者及びその陪席職員には、質疑を行っている議員が促すことで、離席を許してもらう運用を認めていただけるよう申入れを行う²²。

④ 議員別の質問通告時間・空振り答弁数の分析・公表【官総・令元】

国会業務の効率化のための分析を推進するため、先月の自民党行政改革推進本部の提言²³にもなされているように、国会議員別の質問通告時間を集計し、議員ごとの平均通告時間等を算出・比較する。また、質問通告をしておきながら、実際には質問しなかった質問（通称「空振り答弁」）の数についても集計・分析する。

この分析内容については、公表の求めがあった場合には、説明責任の観点から、迅速に公表する。

(3) ICT技術を活用した徹底した生産性の向上

① ペーパーレス化の徹底【統情（官人）・令元】

○ ペーパーレス化については、昨年の省内のシステム更改により、個人パソコンの持ち運びが容易になり、また会議室に大画面ディスプレイが導入されたことで劇的に促進された。

²¹ トイレに行く場合のみ認められている。

²² 類似の運用をしている委員会があれば、同様の運用を申入れする。

²³ 「霞が関の政策立案部署等の業務量調査結果と今後の対応」（令和元年6月18日 自民党行政改革推進本部）

- 一方、職員アンケートによると、「ペーパーレス化の取組はまだ不十分であり、推進すべき」との回答が半数以上に上っており、特に、審議会等の資料や、局議・課内打ち合わせ等の資料のペーパーレス化については、組織として一層の改善の余地がある²⁴。
- ペーパーレス化は、不要な印刷・資料組みなどの業務を廃し、その時間と労力を他の業務に充てることで、組織内の労働投入の最適化を図るために行うものである²⁵。
- このため、部局内の会議方針としてはペーパーレス化を原則とし、資料を担当者が準備して配布する等の対応はしないとしつつも、紙媒体の資料の方が効率的に打ち合わせ等が進むと考える職員がいれば、自身で資料を印刷し、紙資料を活用・保存等することは、生産性が上がる限りは必ずしも問題ではない。
- 一方、自身が紙媒体による資料管理を好むからと言って、資料印刷を部下等に指示・依頼するようなことは、「忙しい部下の時間をもらって」資料印刷等を行ってもらうこととなり、本来のペーパーレス化の趣旨には反する（本来は、たとえ幹部であったとしても、個々人が自分の時間を使って印刷等行うべきものであり、部下への印刷指示は、幹部の時間が限られた中でのみ許されるべきもの）。
- 以上のような趣旨を踏まえて、審議会等のペーパーレス化の状況を含め、部局・課室単位でペーパーレス化の適切な運用がなされているかについて、2(5)②で実施する職場満足度調査の項目に導入し、定期的にその状況を把握し、幹部会議の報告事項とし、取組状況が悪い部局には、改善を促す。

② スケジューラーの活用の徹底

ア 全ての幹部・職員の予定の共有【統情（官人）・令元】

- 予定調整を効率的に行うため、すべての幹部・職員の予定を Outlook スケジューラーにより管理することを、省として徹底する。

²⁴ 例えば、中央社会保険医療協議会（中医協）など、注目度の高い審議会を所掌する保険局では、中医協を含め、ペーパーレスによる審議会等の運営が進んでいる。中医協でペーパーレスが可能であるなら、他の多くの審議会等でも、ペーパーレス対応が可能であるはずと考える。

²⁵ この副次的な結果として、印刷費用の節約や書類保存スペースの効率化、資料の電子化に伴うテレワークの推進等につながるもの。

- 特に、各部局の書記室や各課室の総務係で行っている、部局長・課室長の予定管理は、スケジューラーで一括管理し、全ての予定をどの部局の幹部・職員でも確認ができるよう公開する（公開する必要のない特定の予定については、案件ごとに「非公開」設定とする）。

これと併せ、現在、各課室で作成している予定表作成業務は、原則として廃止する。

- スケジューラーの普及率については、各部局・課室単位で毎月比較し、全省として100%になるまで、幹部会議に報告することとする。

スケジューラーの活用は、一人でもこれで予定管理を行わない幹部・職員がいた場合には、他の幹部・職員の業務の非効率化につながることから、スケジューラーで予定管理をしない幹部・職員については、幹部・職員別に毎月その人数をカウントし、幹部会議で報告するなどにより、徹底を促す。

- 打ち合わせについては、スケジューラーで調整することを基本とし、対面等による予定調整を不要とする旨、幹部から職員に対して声掛けを徹底する。

本実施状況については、幹部会議の報告事項とし、これを実施していない場合は、部局長・課室長に改善を求める。

イ 各部局・課室所有の会議室・打ち合わせスペースの予約【統情（官人）・令元】

- 部局・課室が有している会議室・打ち合わせスペースについても、全てスケジューラーで管理することとし、紙管理を廃止する。

本実施状況についても、幹部会議の報告事項とし、これを実施していない場合は、当該会議室等を有している部局長・課室長に改善を求める。

ウ 共用・専用会議室予約【官会・令元】

- 大臣官房会計課管理室で一括管理している共用・専用会議室の利用申込みは、原則として、

- ✓ 「共用会議室予約システム」に各職員が会議開催日の前々月末までに入力を行い、
- ✓ 会計課管理室で大臣が出席する会議等の重要度による調整を行った後、
- ✓ 会議開催日の前月中旬頃に調整結果が公表される（公表までは、どの部局がどこの会議室に予約申請をしているかなどの情報は、管理室以外は全く分からない）。

○ このシステムの下では、会議開催日が月初めの場合も同様のスケジュールで調整結果が公表されるため、この場合には、結果公表後の1～2週間で新たに外部会議室を探す必要性が生じ、会議の開催案内の発出が遅延するなどの状況が発生している。

○ さらに、会議室利用の際は、前述の予約システムへの入力だけでは足りず、庁舎使用承認申請書、備品利用申請書などの申請書類を会計課管理室まで提出する必要がある。しかし、一部の申請書類は紙媒体で持ち込まねばならない、メールで申請が可能なものもその運用が知られていないなどの状況にある。

○ このような現在の状況を改善するため、今後、スケジューラーの活用を含めたより効率的な仕組みの導入に向けて検討を進める。

○ 新たな方式の導入までの当分の間、前述の課題を一定程度解消するため、次のような運用とする。

ア 現在ひと月ごとに行っている会議室の調整を、半月ごとに行い、約一か月前には、利用会議室の確定がなされるようにする。

イ 「共用会議室予約システム」の申請状況について、毎朝システムから出力した状況を、共働支援システムの掲示板に公開する。

ウ 紙媒体のみでの申請としているものについて、メールでの提出が可能になるようにするなど、効率的な申請方法について検討する。また、庁舎使用承認申請書、備品利用申請書などの申請書類については、現在、メールでの提出が可能であることを周知する。

③ 省内チャットシステムの積極的活用【統情（官人）・令元】

○ 省内で離れた相手とコミュニケーションする場合のツールとして一般的なものは、内線電話とメールであるが、

- ・ 内線電話は、相手が不在の場合も、周囲の人間が取次ぎを行う必要があり、「不在にしております」といった応答をしなければならないなど、不毛な時間が浪費される
- ・ メールの場合は、現時点でもメールが非常に多いと言われる中で、メールが積みあがる一つの要因となる（かつ、埋もれてしまって読まれないリスク

も高い)

などの非効率を生む要因になっている。

- このため、軽微な案件など、必ずしも電話やメールでなくともよいものは、Skype を活用し、オンライン通話やチャットによりコミュニケーションを行うよう周知するとともに、そのような運用を積極的にしている者には、業務改善を積極的に進めているものとして、人事評価上のプラスの評価につながるよう促す。

なお、会議・打ち合わせなどで席を離れるときは、個人パソコンを持って移動することが当たり前になってきつつある中、このような運用とした方が、本人へのアクセスも改善するものと考えられる。

- また、現在導入されている Skype では、接続状況が悪い（特に資料共有の場合など）、オフラインだと過去ログが確認できない等の不便があるため、次期システム更改時には、機能をアップグレードする。

④ 業務改善のためのシステム改修等

ア 個人パソコンの処理速度の向上【統情・令2以降順次】

現在、個人支給のパソコンでは、一部のヘビーユーザー等において、ファイルオープン、文字入力等の処理が遅く、Word や Excel などがフリーズしてしまう場合があることから、H D I や C P U のアップグレード等により、処理速度を向上させる。

イ グループチャットシステムの導入【統情・令2以降順次】

- 毎日のメールの量が極めて多く、「メールを読むだけで一日が終わるため、非常に非生産的」「重要なメールが埋もれて、リスク管理上よくない」等の意見に対応するため、T E A M S などのセキュリティ対策がなされたグループチャットシステムを導入する。

- なお、グループチャットシステムを導入することにより、次のような効果がある。

- ・ メールによる受動的なやりとりではなく、自発的に情報を見に行くことになり、メールボックスに溜まるメールを削減できる（国会情報の質疑者情報等の共有と同じ）
- ・ グループに参加することにより、過去ログを確認することが可能となり、

過去の同じ時期に、誰が誰とどのような情報を共有し、どのような作業依頼を行ったのか等が全て把握できるため、引継ぎの一部を削減できる

- ・ より気軽なコミュニケーションツールとなるため、「お世話になっております」「よろしくお願いいたします」などの、メールに特有の不要な文章作成が不要となる
- ・ ファイルの同時編集が可能であり、各担当が作業したファイルの集約化作業が軽減される

ウ 外部ウェブサイトへのアクセスやファイルダウンロードの際の手続簡素化【統情・令4システム更改時】

- 個人パソコンから、政府ドメイン以外のウェブサイトへアクセスする際には、毎回IDとパスワードを入力しなければならないという極めて煩雑な作業が必要であり、また入力後にアクセスするまでの時間が極めて長い。

このため、支給されている個人パソコンではなく、個人所有のパソコン・スマートフォンからインターネットの情報検索を行う等により対応する職員が一定数存在する。

- また、外部のインターネットサイトからファイルをダウンロードする際、何度もIDとパスワードを入力し、アップロードとダウンロードを繰り返さなければならない。
- これらの手続については、職員アンケートにおいても、約7割の職員から早急に改善を求めるべきとの回答が得られており、次期システム更改の際には、顔認証システムの導入等により、これらの手続を簡素化する。

エ テレワーク環境の整備【統情（官人）・令2以降順次】

- 現在、テレワークを行うためには、厚生労働省のシステムへアクセスするためのパスワードを表示するトークンが必要になるが、この数が十分確保されていない。
- 現在は、ハード・トークンのみが導入されているが、利用に要する費用が高ことから、ハード・トークンだけでなく、ソフト・トークンの配布やSMS認証の導入等を通じ、希望すればいつでも誰でもテレワークが可能となる状況を確保する。

- なお、現在、テレワークを実施する場合には、事前申請や当日の業務開始・終了メールなどを送る等の必要がある。しかし、このような事項は、個人パソコンのログイン・ログアウト時間が記録される出退勤時間報告書の確認によって管理すればよく、不要な手続を廃止すべきである。

オ ファイルの保存領域の確保【統情・令3以降順次実施】

- ①クに記載のとおり、今後、各課室の紙保存文書の電子化を進めていくためにも、ファイルの保存領域を拡大する。

カ 大容量データ共有システムの導入【統情・令2以降順次】

大容量のファイルはメールに添付して送付できないことから、ファイルを分割して何度も送る手間が生じている。このため、大容量のファイルがメールに添付されていた場合には、追加手続を要さずとも自動で外部フォルダに格納され、メールの送付相手がフォルダの格納されたURLにアクセスすることでダウンロードが可能となる大容量データ送信システムを導入する。

キ 外部接続機器等の購入・貸出手続の簡素化【統情・令元以降順次】

審議会、検討会等で、外部有識者保有のパソコンから大画面モニターに接続するための機器がない（Windows・Macともに）ため、外部接続機器を省として購入・管理するとともに、数が限られている貸出用のルーターも充実し、貸出手続を簡素化する。

(4) 広報業務

① メディア対応のフィードバック【広報室・令元】

- 厚生労働行政は、国民生活に密着し、国民一人一人の人生・生活にかかわることから、メディアには正しい統計・政策情報を迅速に報道していただくことが重要であり、このためには平時から、厚生労働省の幹部・職員が、メディアの方と適切な関係を構築しておくことが重要である。
- 一方、現状では、重要な情報が必要なタイミングでメディアの方に届かなかったり、時にはメディアの方からの照会を「忙しい」という理由でぞんざいに扱う職員がいたりする状況にある。
- このため、
 - ・ 四半期に一度、どの部局の誰のメディア対応がいいか・悪いか、その理由

等について、記者クラブの記者に対して「記者アンケート」を実施し、その結果を省内に公表することや、

- ・ メディア対応が著しく悪い幹部・職員がいた場合には、記者から広報室長に通報し、改善を求める「広報改善110番」の開始などの、メディア側からのフィードバックを実施し、この結果を人事評価の際に考慮する運用²⁶とする。

○ なお、「広報改善110番」は、厚生労働省のメディア対応の改善が目的であるため、記者には積極的に情報を求めることとする。

一方で、行政として、メディアに対して毅然と対応しなければならない場合もあるため、記者から広報室長に対して情報提供があったときも、広報室長はその情報のみをもって判断をせず、幹部・職員やその周りの職員等からの聞き取りを実施することや、他の記者からの評判なども踏まえて、情報提供があった幹部・職員の対応を適切に判断する。

② 厚生労働省の PowerPoint 様式の統一【広報室・令元】

○ 厚生労働省においては、統一的な PowerPoint 様式が存在せず、職員の趣味で構成やフォント、色合いなどを決定していることから、

- ・ 個人のセンスによっては非常に分かりづらい資料となる
- ・ 個々の資料としては一定程度分かりやすさが担保できていても、複数の資料が混在した場合に、重要度等が不明瞭になる
- ・ 統一感とセンスのない資料が公になることで、厚生労働省のブランドイメージが損なわれている

等の弊害が生じている。

○ このため、厚生労働省の PowerPoint 資料のひな型となる様式を、資料構成に応じ、デザイナーに委託して複数作成してもらうこととし、PowerPoint のテンプレートからダウンロードして、すぐに使用できるようにする。

③ 記者クラブへの閣議資料等の電子提供【官総・令元】

○ 現在、法律・政令、質問主意書に対する答弁等の閣議資料は、広報室を通じて記者クラブに情報提供しており、紙媒体で数十部の資料を登録する取扱いとなっている。

²⁶ 記者アンケートにおける高評価・低評価の職員には、本人だけでなく上司にも伝達し、人事評価での考慮要素とするなど。

- 質問主意書に対する答弁は、既に国会においてペーパーレスによる議員配付の運用に見直されたところであり、また、紙で分厚い資料を提供されることは、必ずしも受取り手である記者クラブにとっても望ましくないと思われる。
- このため、記者クラブと調整し、広報室への情報提供を、①要綱等の内容が分かるものに絞り、②電子媒体で行うこととし、効果的・効率的に行う方策について検討する。
- このほか、様々なプレスリリース資料についても、紙媒体での持込みの運用を電子的に行うことができるよう検討する。

(5) その他

① 「発注改善110番」の導入【統総（官人）・令元】

- 企画法令、予算、管理業務等については、窓口ラインが各政策担当ラインに作業発注を行い、窓口ラインで取りまとめているが、窓口業務が不慣れな職員が、ときにずさんな発注指示やけんか腰の電話対応などを行うことがある。
- このような者の不適切な対応をいち早く発見し、組織として適切に改善指導等を図るため、他省庁の例に倣い、
 - ・ 各部局内の事案については、当該部局筆頭課の政策調整委員・総括補佐
 - ・ 官房部局の事案については、大臣官房人事課・総務課・会計課、政策統括官筆頭室の担当課室長補佐
 に、事案の概要や対応を含めて情報提供する仕組みを導入する。
- 情報提供を受けた課室長補佐は、情報提供の内容をまずは中立的に受け止め、関係者への聴取等を通じて、情報提供の内容が事実であるかどうかを吟味し、事実である場合には、当事者に対して指導等を行い、改善がなされない場合には、人事評価者に伝達し、当該職員の人事評価に考慮する運用とする。

② 情報化関係業務（マイナンバー対応など）の改善【統情・令元以降順次】

- 昨今、政府全体として情報通信技術を活用した行政を推進するに当たり、特に国民・企業等に直結する行政分野を所管する厚生労働省では、行政手続のオンライン化に向けた検討、マイナンバーを用いた行政手続の整備など、複雑かつ膨大な業務が新規に発生している。
- 一方、厚生労働省では、組織としてデジタル・ガバメント推進に当たっての

理解が不足しているため、

- ・ 上司が作業の詳細を把握せず、十分なマネジメントを行わないまま、
- ・ 担当の若手職員が、処理方法が分からないまま属人的に業務を抱え込むなどの状況が発生している。

○ 特に、マイナンバー業務については、情報照会側部局及び提供側部局間の事前調整・予算確保・法令改正・システム改修を横串で進める必要がある一方、業務の複雑さ、組織としての体制の脆弱さに加え、担当ライン間の不十分な意思疎通などが重なり、効率的な業務処理を行うことができていない。

○ これらを改善するため、次のア～エの取組を実施する。

ア 情報化関係業務の知識・マニュアル等を統合した資料集を作成し、全部局に周知する。また、情報システム統一研修の活用などにより、職員の情報政策に関する基礎知識・能力の底上げを図る。

イ マイナンバー業務担当者の理解促進のため、

- ✓ データ標準レイアウト作業²⁷に関する実演形式の研修を実施するほか、
- ✓ マイナンバーによる情報連携が行われている現場の見学や、自治体職員等との意見交換の場を設けることを検討する。

ウ マイナンバー業務のガバナンス強化を図るため、

- ✓ 年間スケジュールの作成
- ✓ 情報政策推進会議（総務課長級会議）の活用等を通じた折衝・調整過程の明確化に取り組むほか、
- ✓ 各マイナンバー業務の担当課長及び担当補佐向けに、簡易なテストも組み込んだ実践的な研修を実施する。

エ マイナンバー業務で用いられるデータ標準レイアウトの改善方策も含めた作業の合理化について、厚生労働省のマイナンバー関連課室、総務省番号制度企画室等による議論を開始する。

③ 省内ナレッジの集約・検索性の強化【官総・令元】

○ これまでの業務改善の成果もあり、省内には各種マニュアルが整備されて

²⁷ 各法令の手続ごとに、照会先・紹介する情報等を一覧化したファイルの整備作業。マイナンバー業務の中でも特に複雑で、若手職員の負担が大きい。

きた。しかし、知りたいことを見つけられない・マニュアルの存在を知らない等のため、その役割が十分に果たされておらず、作業をする職員・照会を受ける官房系部局の双方に負担が生じている。

また、職員アンケートにより、既に行われている業務改善策の周知が徹底されていない実態も明らかになった。

- このため、マニュアル検索システムである「マニュアルナビ」の集約性・検索性を強化する観点から、若手チーム有志において、省内のナレッジ（各種マニュアルのほか、職員が自発的に作成した非公式マニュアルやこれまでの業務改善策等を含む）を洗い出し、検索機能を高めた、より使いやすいナレッジ共有ページを作成する。

④ 引継書作成の効率化【官総・令元】

- 引継書の作成については、「業務の適切な引継ぎについて」（平成21年7月）に基づき、多くの場合、必要事項を全て記載した丁寧な引継書が個人単位で作成されている。昨年「ICT利活用推進チーム」が実施した職員アンケートによると、引継書の作成のために、2日以上時間を要する幹部・職員が半数以上、4日以上時間を要する幹部・職員が4分の1いることが分かっている。

- しかし、引継書は、
 - ・ 基本的に引継ぎの期間にのみ活用されるものであり
 - ・ それ以降は頻りに使用しないものであること、
 - ・ 必要があれば、後日担当が前任や関係者等に尋ねれば多くのことはキャッチアップできることから、限られた資源投入で効率的に作成することが肝要である。

- このため、引継書の作成については、次のような効率化を図る。
 - ・ 年金記録問題の反省も踏まえて「業務の適切な引継ぎについて」が作成されていることに鑑み、これに記載されている内容は遵守されるべきという前提に立つ
 - ・ しかし、必ずしも個人がすべての事項を引継書に文書で記載する必要はなく、既存資料を最大限活用するとともに、口頭で説明可能な内容については、適宜口頭で捕捉することも可能とする

- ・ また、同じラインで異動がある場合や、別ラインであっても同じ業務を行っていた職員がともに異動になるケースなどは、協力して引継書を作成する（その後、個人ベースで修正する等の対応も可能）
- ・ なお、(3)③イに記載のとおり、グループチャットを導入することにより、毎年の定例案件などについては、過去に誰とどのような資料を用いてどのようなやり取りをしていたか等が、後任者にも直ちに確認できることになることから、この点で引継ぎ事務は大幅に簡素化される

⑤ 地方労働行政運営方針の見直し【官地・令2】

「地方労働行政運営方針」については、都道府県労働局長に対して次年度の労働行政の方針を示すものであるが、各部局では事業の留意事項通達を転記する等により作成を行っている場合がある。このため、現在の詳細かつ総花的な内容から、簡素で要点を絞ったものとなるよう見直す。

⑥ 厚生労働図書館を活用したジャーナルへのアクセス【統総・令元】

- 今後、EBPMを推進するに当たり、国内外問わず多様な文献等による最新の知見を情報収集し、科学的根拠に基づいた政策立案を行う必要がある。
- 現在、各種ジャーナル（論文集）に関しては、厚生労働省図書館に設置されている専用端末を用いてアクセスできることから、この運用をより一層広く職員に周知する。ただし、厚生労働図書館の開館時間以外はジャーナルにアクセスできないことから、今後のニーズを踏まえて、対応策を検討する。

⑦ 内閣官房・内閣府への申入れ（重複業務等の整理）【統総・令元】

- 前述のとおり、職員アンケートでは、「何が業務量を増やしているか」という問いに対して、「厚生労働省で作業量・スケジュールを決められない他律的業務が多い（国会業務、内閣官房・内閣府からの作業依頼など）」という選択肢に7割以上の職員が回答している。
- 内閣官房・内閣府からの作業依頼については、
 - ・ 経済財政諮問会議や未来投資会議、規制改革会議、健康・医療戦略室などのそれぞれの事務局から、類似の依頼がくるため、事前に内閣官房・内閣府の各事務局間で案件ごとの担当事務局を決める、会議を合同開催する等の調整を行うことで、厚生労働省はじめ各省の負担は大幅に軽減されると考えられるほか、

- ・ 男女共同参画、高齢社会、少子化対策、障害者対策、共生社会等のフォローアップ案件は、内部で少し調整すれば同じ内容の記載が容易に想定されるにもかかわらず、全てその記載作業を厚生労働省に求める等、その作業発注にも改善点が多いと考えられる。
- また、一億総活躍や死因究明など、内閣官房・内閣府の業務が、厚生労働省に移管されるケースもあるが、そのようなケースでも、厚生労働省の人員体制は必要な業務量分は増えず、厚生労働省の業務過多に拍車をかけている。
- このため、内閣官房・内閣府に対しては、上述の点について改善要望を行い、改善がなされたかどうかについて、一定期間後にフォローアップを求める。
- なお、既に自民党行政改革推進本部の資料で明らかにされているとおり、職員数に対する厚生労働省の業務は霞が関でも随一である中で、内閣官房・内閣府が新たに組織を立ち上げる等の場合には、各省横並びで幹部・職員の出向が求められる。
- 当然、厚生労働行政に強く関連性の高い部署であれば、当然厚生労働省も職員等の出向を積極的に行い、当該行政の推進にリーダーシップを発揮すべきものと考えられる。一方、厚生労働省は、業務量に対する職員数が他省庁に比べても大幅に限られているため、厚生労働省から出向者を必ず出すということをしなくても、厚生労働省本省として関連部局が全面的にバックアップすることでも対応が可能な部署はいくつもあるとも考えられる。
- このため、業務量に見合った職員数が確保されるまでの間は、出向を見合わせる等の対応を、内閣官房・内閣府が認めるべき旨、申入れを行う。

2 意欲と能力を最大限発揮できる人事制度の抜本改革

(1) 人事課の大幅な体制強化【官人・令元】

- これまで人事課は、「人事課に人員を割くより、各部局に優先的に人員を充てる」という方針で人事政策を行ってきたため、平成30年度には、
 - ・ 月の在庁時間が100時間超を超えた職員の延べ人数 162人
 - ・ 月の平均在庁時間が22時を超えている職員割合 19%
 と、各部局に比べて最も忙しい課の一つになってしまっている。
- このため、人事課では、採用、定員管理、時間管理、人事評価、人事異動、研

修などの、組織の生産性を高めるための極めて重要な人事政策を担当する各ラインが、最低限のルーティン業務しか対応することができない状況に追い込まれている。

○ 例えば

- ・ 時間管理上把握された在庁時間等の客観的指標を用いて定員を割り振る
- ・ 組織全体として人事評価で低い評価となっている項目の重点研修を計画する
- ・ 抜擢人事や人事交流などを増やしていくために効果的な人事評価項目を検討する

などの、ライン横断的かつ有機的な人事政策の企画立案などは、ほぼなされていない。

○ 人事課の職員に対して行った若手ヒアリングでは、「各ライン間では、協力したり、仕事上の会話をしたりということがほとんどなく、そもそも他のラインでどのような仕事をしているか知らない」というような意見すら出ている。本来であれば、省内の「縦割り」を排すために先頭に立つべき人事課が、まさに「縦割り」の組織になってしまっている。

○ また、他の部局には「政策調整委員」が、部局内の政策情報を集約し、総合的な政策調整や政策の優先順位付け等を行っている。しかし、人事課においては、そのような総合調整機能を発揮するポストが、長年にわたってそれ以外の業務に忙殺されている。このため、各ラインが協力して有機的な人事政策に取り組むよう促したり、必要な改革を優先順位付けして各ラインに指示したりということが十分できているとは言いがたい。

○ このような人事政策の企画立案・運用状況を反映して、職員アンケートでは、厚生労働省の人事政策のずさんさを伺わせる次のような結果が得られた。

- ・ 自分の業務量を「非常に多い」「多い」と感じている職員が6割強
- ・ 「厚生労働省全体の人員が不足している」と感じている職員が7割弱
- ・ 「各部局間の人事配置・ポストの改廃が、業務量に応じて、柔軟に変更できていない」と感じている職員が6割
- ・ 「職員を大事にしない職場である」と感じている職員が4割超
- ・ 「仕事が心身の健康に悪影響を与える職場である」と感じている職員が半数超

- ・ 「人事異動や昇級・昇格が適切になされている」と感じていない職員が4割弱
- 特に、4割を超える職員が、厚生労働省のことを「職員を大事にしない職場」だと感じていることは、極めて危機的な状況である。
日本全体として人手不足の中、いかに職員のモチベーション向上やキャリアアップ、働きやすい職場改善等を通じて、職員を大事にし、生産性を高めてもらうかという点に苦心している民間企業からすれば、終身制が保障された公務員制度に胡坐をかいている結果だと批判されてもやむを得ない。
- そのみならず、そのような組織文化に最も敏感に反応する若手の退職者が、近年特に増えており、この傾向に歯止めをかけなければ、今後一層行政ニーズが増大する厚生労働行政の担い手を維持できない。
- このような中、職員アンケートでは、厚生労働省の「働き方改革」や魅力ある職場づくりを進めていくために、人事課の体制を強化することについて、賛成の立場が8割²⁸を超えた。
- 以上を踏まえ、2の(2)～(9)に掲げる人事改革を早急に断行していくため、次の①・②を通じ、人事課の体制を大幅に拡充する。
 - ① 省全体の人事政策の統合・調整機能を担う担当補佐・ラインの設置²⁹
 - ② 一般職（事務職）の全ての人事グループ³⁰から一人ずつ、勤務成績優秀な人員を人事課に増員することを通じた人事課の増員・強化

(2) 採用

- ① 採用業務への十分なリソース配分と効果的な採用活動の実施
 - 厚生労働省における採用区分は、総合職（事務系）、一般職、労働基準監督官、各技官（総合職（人間科学、数理、技術、薬学）、医系（医師・歯科医師）、獣医、看護、栄養、営繕）の12区分に分かれており、それぞれで独自の採用

²⁸ 「人事課が何をやっているか分からないので判断できない」と回答した者（314名）を除いている。

²⁹ 他部局総務課の政策調整・企画法令統括ラインに相当する機能を有する

³⁰ 大臣官房、医務・保険、衛生、労働基準、職業安定、雇用環境・均等、福祉、年金の8つのグループ

活動を行っている。

- 例えば、総合職（事務系）については、入省3年目の職員2名を中心に、官庁訪問後から1年間の採用計画を立て、実行している。しかし、この若手職員2名は、まだ業務経験も浅く、省内人脈も少ないこと、また法令審査業務も兼任しており、その業務にも一定のリソースを割かなければならないことから、彼らがいくら努力をしたとしても、省として最適な採用活動になっていない可能性がある。
- また、一般職をはじめとして他の職種の採用は、地方説明会に必要な旅費等が十分になく、学生に魅力を伝えるに必要な活動ができていないほか、一般職の採用は、いまだに「縦割り」で、厚生系と労働系とに分かれて行っている。
- さらに、厚生労働省の採用情報のウェブページは、各職種がバラバラの内容を掲示しており、統一感がなく、学生の目を惹くようなデザイン性も低い。
総合職（事務系）のページは、10年前に当時の採用担当だった3年目職員が構築したもので、それ以降は予算が確保できず、大きなデザインの変更等を行っていない。
採用パンフレットについても、各職種がバラバラに作成しているが、内容は重複が多く、また職種や部局間の「縦割り」を感じる内容になっている。
- 今後、人生100年時代に向けた社会保障・働き方改革を通じて、この国の社会経済を支えていかなければならない厚生労働省は、公務員への人気は低下する中でも、職種を問わず、これまで以上に優秀な学生を採用していく必要がある。このため、以上のような状況を踏まえて、次のア～ウのような改革を行う。

ア 総合職（事務系）の採用業務体制の強化【官人（官総）・令2】

総合職（事務系）の採用については、(1)①で設けられる担当補佐のライン³¹で行うこととし、併せて、現在採用業務を行っている3年目の職員がより採用業務に注力できるようにする体制を確保する。

イ 一般職等の採用経費の充実等【官人（官会）・令2（合同での採用業務は令元秋以降）】

- ・ 一般職をはじめその他の職種の本省職員が合同で、地方に赴いて採用活

³¹ 総合職（事務系）の若手の人事異動業務等も兼務することを検討。

動を行うことができるよう本省の採用経費を拡充する。

- ・ また、一般職採用について、現在、厚生系・労働系と別に採用活動を行っている非効率かつ縦割りの状況を改め、合同で採用業務を行う運用を徹底する。
- ・ なお、本省・地方問わず、採用業務は、今後の厚生労働行政の推進のために何よりも重要な業務の一つであるという認識の下、会議室等は優先的に利用する運用を徹底する。

ウ 厚生労働省の採用情報のウェブページ・パンフレットの抜本的改善【官人・令2（検討開始は令元）】

- ・ 厚生労働省の採用情報のウェブページについては、他省の例に倣い、外部の採用関連業者に委託・相談する等して、職種を通じて統一感のあるサイトに更新するとともに、可能な限り、職種を一本化したサイトが構築できないか検討する。
- ・ また、サイトを構築するに当たっては、現在職種ごとに作成しているウェブページの内容に重複が多いことから、効率的に運用ができる範囲で共通したページを作って管理を行う。
- ・ さらに、サイトに掲載している情報は、パンフレットに掲載する情報として活用する（パンフレットのために別途まとめる作業をしない）。
そもそも、パンフレットは、多くの職種で毎年作成しているが、毎年学生に周知すべき内容として大きく組織や行政の状況が変わることがないことから、毎年コンテンツを一新するようなことはやめ、その労力を、各職種とも、本来の採用業務に充てることとする。
- ・ 以上ウの検討を行うため、各職種の若手を中心に、「採用広報検討チーム」を立ち上げる。

② 中途採用枠の拡大【官人（医政、健康、医薬、基準、安定、障害、老健、保険）・令2】

ア イノベーション関連業務のビジネス経験者公募ポストの新設

- 厚生労働省では、ヘルスケアや福祉、HRなどの分野でのイノベーション推進のために重要な規制・予算を有しつつ、ベンチャーやVCなどのビジネ

ス側の視点・発想に精通している者がほとんどいない。

- このため、他省の例に倣い、医政局、健康局、医薬・生活衛生局、保険局（ヘルステック、データヘルスなど）、障害保健福祉部、老健局（介護ロボットなど）、労働基準局、職業安定局（HRテック）などに、任期付き職員の公募ポストを設け、多様な経験者ととともに期限付きで政策検討を行う。
- このほかにも、現場で先進的な取組を行っている法人等からの出向等のポストを増やす。

イ 厚生労働省退職者等の採用

- 過去に厚生労働省を退職した者が、再度厚生労働省での職務を希望したとしても、一部の技官を除いては、再度厚生労働省に就職できる運用とはなっていない。
- このため、他省の例に倣い、過去に厚生労働省を退職した者であっても、退職以降の経験等も評価して、再度厚生労働省に就職できるようにする。
- このほか、他省庁、地方自治体等の経験者等も、積極的に採用を行う。

(3) 人員・定員・ポストの管理

① 人事管理調整官等会議の積極的運用【官人・令元】

- 厚生労働省の各人事グループの人事担当者が全員参加する「人事管理調整官等会議」については、平成 27 年に設置されて以降、十分活用がなされてきているとは言いがたい。
- 今後、IVに掲げる改革を断行していくに当たっては、繁忙状況等に応じて、人事グループを超えた柔軟な人員・定員・ポスト等の調整が必要となることから、人事管理調整官等会議を、その迅速な意思決定機関として、積極的に開催する。

② 客観指標に基づく人員・定員・ポスト管理【官人・令 2（議論の開始は令元中）】

- 平成 30 年度の各部局の在庁時間報告によると、
 - ・ 月の在庁時間が 100 時間超を超えた職員の延べ人数について、年間で 100

人を超えている部局³²が 13 ある一方、1 桁台である部局は 3

- ・ 月の平均在庁時間が 22 時を超えている職員割合について、年間の平均が 15%を超えている部局が 10 ある一方、5%未満である部局は 4
- ・ 3 月の平均退庁時間について、21 時を超えている部局は 4 ある一方、20 時未満である部局は 4

であるなど、各部局によって、業務量に比して職員数のばらつきが相当程度ある。

- 職員アンケートにおいても、部局間・課室間で、人事配置・ポストの改廃が、業務量に応じて柔軟に変更できていないと感じている立場の幹部・職員は、約 6 割に上っている。

- これまでも、人事課において、このような差異を減らす努力はなされてきていると想定されるが、

- ・ 組織・定員要求の際などは、基本的には各部局の「縦割り」が維持されて pay as you go 原則が適用される³³ことから、次年度の繁忙部局に、大幅に定員・ポストが配分されるようなことはなく、
- ・ また、各人事グループの人事権は、極めて高い分権構造になっており、例えば年度の途中に、災害等の人材を集約化しなければならない事案が発生した場合であっても、総合職（事務系）及び医系技官以外は、柔軟に人員を調整することはほとんど困難となっており、

組織として柔軟に最適な人的資源配分がなされているとはとても言い難い状況にある。

- 確かに、自民党行政改革推進本部の資料が示すとおり、厚生労働省全体として、業務量に比べて他省庁よりも職員が大幅に少ないことは自明の事実であり、厚生労働省内でみれば、比較的人員に余裕があるような部局でも、人を融通することに抵抗があるのはやむを得ない反応である。

現在・今後の行政ニーズを踏まえれば、厚生労働省の定員の大幅な増員があってしかるべきタイミングに来ている。

³² 慣習に従い、大臣官房の各課は、1 つの部局としてカウントしている

³³ 組織全体の繁忙状況を勘案して、各部局の定員が柔軟に調整されるというよりは、各部局で新しいポストを要求する際には、当該部局のポストを廃し、それに見合うレベル・数のポストを振り替えて、新たなポストを設置するという運用が基本となっているため、各部局の定員・ポストの数は、構造上毎年大きく変わらない。

- しかし、
 - ・ 政府全体の決定として、定員の大幅な抜本的増員がなされるかどうかはいまだ不透明である状況であり、
 - ・ 今後、霞が関全体として「働き方改革」を進めていかなければならない中、部局長や課室長のマネジメントの責任をより重く問う形にするのであれば、人材配置の最適化はその大前提として行わなければ、管理職が現場で十分なマネジメントを行うことはできないと考えられる上、
 - ・ 現在のような人員・定員・ポストの調整に閉塞的な状況を打開するためには、その議論を進めるための客観的指標を導入する以外に方法が見当たらない。

- また、職員アンケートにおいても、各部局等の人員配置・ポストの改廃に当たり、現行の人員体制を前提とするのではなく、労働時間や、過去数年間の国会答弁数等の客観指標を基本として行うことについて、「適切」との立場が、約4分の3に達している。

- このため、現在、個人パソコンのログイン・ログオフで管理をすることができる在庁時間に加え、国会答弁数、質問主意書の対応数、審議会等の開催数、国会議員への説明回数、法案や報酬改定の有無、訴訟対応の件数など、繁忙の判断要素となりうる指標を可視化し、これらの指標上の部局間の偏りと、人員・定員・ポストの偏りが大きく乖離しているような場合には、定員・組織要求の際等において調整する運用を徹底することとする。

- なお、これら国会答弁数等の客観指標は、自民党の行政改革推進本部において用いられ、本指標を基に厚生労働省の相対的職員数の少なさが指摘された経緯があるものである。このため、厚生労働省内部の人員調整においてもこれらの指標を用いることは当然である。

- ただし、客観指標が絶対的な指標ではなく、議論を踏まえて結論を得ていくプロセスを確保することや、定員と現員に差がある現状、また育児や家庭・健康問題等を抱える職員の配置等を考慮していくことは重要である。

- ③ 大臣官房の権限で柔軟に異動できる人員枠の設定【官人・令元】
 - II 4 (2) や②で述べたとおり、厚生労働省内の各人事グループの人事権は、極めて高い分権構造になっており、有事の際に部局間で柔軟に人員融通することができるのは総合職（事務系）など一部の職種に限られている。

さらに、その一部の職種ですら、部局内の幹部の反対により、他部局の有事に応援に出すことができない状況がままある。

- このような人事構造にあることから、有事の際も、最初に人的資源の逐次投入しかなされず、これにより初期対応が遅れ、状況が悪化し、結果的により多くの人材の応援が必要になるという悪循環を何度も経験してきている。
- このため、②の対応に加えて、有事の際等に、大臣官房の権限で有事担当部署に異動させることができる人員割合を、各部局の規模に応じて決定した上で、各部局において、毎年度、過去の経験³⁴や役職³⁵、過去の指定の実績³⁶を踏まえて対象者を指定する。

この際、有事に適切に対応できる能力を有している人員でなければならないため、人事評価で適切な評価を受けている者であることを指定の要件にする。
- なお、有事の際は、大臣官房で、指定された職員から異動する規模と対象者を決定することになる。この際、杓子定規に各局から同割合で選定するようなことは避け、その時の各部局の繁忙に応じて適切に決定する方針を、あらかじめ明示する。

④ 離職者数・理由の把握・分析【官人・令元】

- これまでも述べてきたとおり、厚生労働省においては、職種ごとに分かれた各人事グループにおいて、厳格な人事管理がなされている。
- これに関連し、若手チームから人事課に対して、近年の離職者数及び離職理由の一覧の情報提供を求めたところ、驚くべきことに、各人事グループから情報を求めなければ、人事課においてはそのような情報を管理できていないとの回答があった。
- このため、若手チームにおいて、厚生労働省を退職された若手の元職員のうち、チームの趣旨に協力をいただける方に対して、離職理由等に関してヒアリ

³⁴ 災害などは、いつ発生するか分からないため、災害対応の経験の有無等も勘案して指定する。

³⁵ 案件により、課室長級、補佐級、係長級、係員のいずれの対応が必要になるか柔軟に決められるよう指定しておく。

³⁶ 同じ職員が恒常的に指定されるようなことは、指定された職員のモチベーションを下げる観点や、組織として多くの職員にノウハウ共有をすべきというリスク管理の観点から、避けるべき。

ングを行った。

- この結果、
 - ・ 厚生労働省の業務は、国民一人一人の人生や生活を支える非常に重要な業務であり、やりがいを感じられる仕事である一方、
 - ・ 家庭や健康との両立に限界を感じて厚生労働省を退職する決断をしたという者が一定数存在することが分かった。若手チームとしては、「可能であれば厚生労働省の職員を続けたい気持ちを持ちながら、やめざるを得なかった」という元職員たちの気持ちに触れ、一同大変なショックを受けた。

- 本来このような離職状況の把握、理由の分析、対策の実施、効果の検証というサイクルは、各人事グループ任せにするのではなく、人事課として担うべき当然の業務である。このような業務が人事課でなされていなかったことは、人事課の人員体制に問題があったとは言え、厚生労働省全体として恥ずべきことであり、厳に反省すべきものである。

- 今後は、離職者数・理由について、人事課で把握・分析するとともに、その対策を実施・効果の検証を行うという業務を適切に位置付け、
 - ・ 省内全体に共通する離職の課題の解決策を検討するとともに、
 - ・ 特定の人事グループや部局に特有の課題がある場合には、人事課として原因の把握・分析や課題の除去に積極的に介入し、フォローアップを行う等の対応を行う。

(4) 労働時間管理

- ① 出勤簿・休暇簿・出退勤報告書・在庁時間管理簿の一元化と押印の廃止【官人・令2】
 - 現在、出退勤管理については、
 - ア 日々の出勤及び休暇については、出勤簿や休暇簿への押印
 - イ 在庁時間については、システムにより日々のパソコンのログイン・ログオフの時間が自動的に出退勤時間報告書に記入
 - ウ 超過勤務については、日々在庁時間管理簿に各職員が手書で記入し、上司が押印することにより、超過勤務時間を承認するなど複数の手段で管理している。

 - 省としてペーパーレスを推進しようとしている中、押印により出勤簿等を紙媒体で管理する方法自体が、世間の一般的な感覚からズレていると考えられる。

このため、令和2年度以降は、出勤、休暇、在庁時間及び超過勤務時間の管理については、システムで一元的に行うことができるよう、イのマクロシートを改善する。

○ また、このような改善を行うに当たっては、次のような仕組みで運用する。

- ・ 紙媒体と押印による管理を撤廃する。
- ・ 現在のマクロツールでは、個人の在庁時間は毎日の残業累積時間で表示される³⁷が、これを改める。すなわち、一か月の残業可能時間からこれまでの残業累積時間を引いた値（月内の残りの日数における残業可能時間）で表示されるようにし、課長はこの残り日数における残業可能時間を個人ごとに毎日確認して、業務分担の再編や、日々の超勤時間の承認などを行う。
- ・ 現行のシステムのように、一日に一度のログイン・ログオフしか記録されないのではなく、子どもの保育園のお迎えのために早めに帰宅した職員が、子どもが寝た後にテレワークで残業した場合等の記録も管理されるよう、システム変更・手続の明確化等を図る。

② 労働基準監督官による抜き打ちの模擬指導【官人（基準）・令2】

年に2回、労働基準局に勤務する労働基準監督官が、特定の課室に抜き打ちで模擬指導に入り、退庁時間や超過勤務時間の状況等を確認する。

管理監督者が適切な時間管理を行っていない場合には、人事課と協力して必要な改善方法の指導等を行う。

(5) 人事評価

① 「人を育てる」「適正に評価する」ことを徹底した人事評価・人事面談への転換【官人】

ア 組織として「当たり前」の人事評価・人事面談の実施【令元】

○ 人事評価及び人事面談は、

- ・ 業務管理を行う課長等の上司が、客観的な基準の下で、職員の業務成果や能力について定期的に評価し、その結果を昇級・賞与・人事異動等に

³⁷ 例えば、現行のシステムでは、○月1日（月）～5日（金）に毎日2時間の残業を行った場合には、 $2 \times 5 = 10$ 時間と表示されることとなるが、この形式ではなく、1か月の残業可能時間（45時間）—これまでの累積残業時間（10時間）= 35 時間が表示されるようにすることを提言するもの

確に反映することで、職員のモチベーションを向上させて組織全体の業績につなげるとともに、

- ・ 個々の職員の長所・短所等を把握し、職員が望むキャリアアップのために必要な能力向上の方策、経験すべき業務、将来希望すべき配属先等をアドバイス等することにより、組織の人材資源配置と個人のキャリア設計の両立及び最適化を行う

ために実施するものである。

- このため、人事評価・人事面談が適切になされることは、これに基づく組織の人事を適正に行い、そのアカウンタビリティを確保する上でも基本的な事項であり、公正・公平な昇進や人事異動の担保、個人のモチベーション・キャリア形成や組織へのロイヤリティの向上等のために必要不可欠なものである。

- 一方で、職員アンケートからは、直近の人事評価・人事面談の実態について、次のような驚くべき結果が得られた。

- ・ 直属の上司でない者から人事評価を受けた 16%
(特に、部局Aでは47%、部局Bでは40%、部局Cでは39%)
- ・ 人事面談の際、人事評価の結果(S, A, B, C, D)を伝えてもらえることを知らされていない 24%
(特に、部局Dでは55%、部局Eでは49%)
- ・ 人事面談で人事評価の結果を伝えられた際、その評価結果となった理由について、説明を受けていない 30%

- このようなずさんな人事評価・人事面談の実態を踏まえ、人事評価・人事面談の在り方について、組織として当たり前の運用となるよう、次のように改善する。

- ・ 直属の業務ラインの上司が人事評価・人事面談を実施することを徹底する。

この際、課長がすべての課室員の評価を行うことは、時間的余裕や業務把握の観点から困難な場合が多いので、直属の課長補佐がそれぞれのラインの係長、係員などの評価を一次的に行い、課長が確認を行う(評価者は課長)ことで公平性を担保する運用とする。

- ・ 評価結果の伝え方は、「(評価結果を聞きたいという) 希望があれば伝えるが、聞きたいか」という聞き方ではなく、「希望がなければ伝えないが、伝えてもよいか」という聞き方を徹底する。こうして、個人の業績・能力のフィードバックが、本人に対して、可能な限りなされるようにする。

この際、評価理由についても、立てた個別目標の達成度合い、長所・短所等の能力面も含めて、適切に伝達しなければならないこととする。

- 本運用が適切になされているかどうかについては、(5)②で実施する職場満足度調査の項目に導入し、幹部会議の報告事項とするとともに、取組状況が悪い部局については、改善を指導する。

イ 組織としての適切なキャリア支援の実施【令2】

- 職員アンケートでは、キャリアパスに関しても、組織として職員のキャリア形成に十分責任を持った対応が取られていない実情が明らかになっている。

- ・ 人事面談の際、自分の目指すキャリアを踏まえると今後必要となる能力習得や経験に関するアドバイスを受けていない 74%
- ・ 将来、自分がどのようなキャリアパスを歩むのかイメージが「あまりできていない」「できていない」 38%
- ・ 自分が所属する人事グループの幹部・先輩などと、将来のキャリアパスのイメージについて話をしたり、教えてもらったりする機会が「あまりない」「ない」 64%

- このため、今後は、人事評価が本来の目的の一つである職員のキャリア形成と連動したものとなるよう、次のような対応を行う。

併せて、その実施状況については、(5)②で実施する職場満足度調査の項目に導入し、部局ごとにフォローアップを行い、幹部会議に報告した上で、取組状況が悪い部局には、改善を促す。

- ・ 人事面談の際には、原則として、次のような内容を含むキャリア・アドバイスを必ず実施する
 - ✓ 対象者の能力の現状（業績評価等を踏まえたもの）
 - ✓ 対象者のキャリア志望
 - ✓ 能力、キャリア等を踏まえて対象者に必要な能力・経験・今後の異動先等

- ・ 人事評価者が、対象者と別の人事グループであり、対象者の人事グループのキャリアに詳しくない場合等は、例外的に、人事面談で行われるキャリア・アドバイスに加え、課室内（場合によっては局内）の管理担当補佐等が別途実施する
- ・ そもそも、上司・部下や、同じグループ内の先輩・後輩の間のコミュニケーションが不足していると考えられることから、次のような対策を実施する
 - ✓ 上司・部下の間での「1 on 1 ミーティング」（人事評価には関係しない30分～1時間程度のミーティングを定期的（2～4週間に1回程度）に実施
 - ✓ 局内幹部と若手との間や、同じ人事グループ内の先輩後輩などとの間でのランチ会の開催

ウ C評価以下の基準の明確化・厳格化【令2】

○ 職員アンケートでは、「あなたの課室には、周りと比べて業務量にゆとりがあり、多くの時間、何をして過ごしているかよくわからないように見える幹部・職員がいますか」という問に対して、

- ・ 「補佐・専門官級」と回答した者が、27%
（特に、部局Aでは51%、部局Bでは40%、部局C・Dでは38%）
- ・ 「専門スタッフ職」と回答した者が、11%
（特に、部局Eでは39%、部局Fでは38%、部局Gでは21%）

存在した。

○ 加えて、「人事異動や昇給・昇格が、希望・意欲・能力・経験等に基づき、適切になされていると思うか」という質問に対して、そう思わないと回答した者³⁸のうち、38%が、「セクハラやパワハラを行っている幹部・職員が昇進を続けているから」ということを理由に挙げている。

○ 若手チームとしては、仕事をしなかつたり、セクハラやパワハラを行った

³⁸ 37%

りしている幹部・職員が、省内に蔓延しているような印象は持っていない。しかし、少なくとも、そのような幹部・職員を組織として許容することはできないため、C評価以下の基準をより明確化し、仕事をしない者、ハラスメントを行う者等に対しては厳正に評価する。

エ 人事評価項目の追加（「業務の削減・効率化実績」項目等）

- 職員アンケートでは、「業務の削減・効率化実績」について、62%の職員が、人事評価において（より）重視して評価すべきと回答しており、本項目を現行の人事評価の項目に追加するとともに、他の項目についても、本職員アンケートを踏まえて改める。

② 職場満足度調査の定期実施・公表【令2】

- 現在、職員に対して、多面評価のタイミングで併せて行っている「職場環境等アンケート」について、民間企業等の知見を活用し、人事管理・職場環境改善の観点から項目を充実した上で、全部局・職員の必須回答として四半期ごとなど定期的を実施する。

（現在の「職場環境等アンケート」の設問例（回答は当てはまるか否かについて4段階評価））

- ・ 今の職場では、職位や年次にかかわらず、自由に意見が言える雰囲気である。
 - ・ 今の職場では、超過勤務の縮減、休暇の取得促進など各人のワークライフバランスが尊重されている。
 - ・ 今の職場では、国家公務員としての倫理観の徹底、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識の醸成が図られている。
- その結果は、各項目について、部局・課室ごとの平均指標を組織内で公表し、定期的に推移を確認する。人事異動を契機にそれまでの傾向と異なる指標の変化があった場合等（急に風通しの指標が悪くなった、ワークライフバランスの指標が悪くなった等）には、人事課がその部局・課室を調査し、原因と改善方法を提示する。提示を受けた部局長・課室長は、人事上の責任の下、改善に至るまでの取組を行う。
 - このような手法をとることで、現在集計だけでも膨大な作業を要している多面評価の作業の前裁きになる。また、多面評価の対象を補佐級等にも拡大して

ほしいという要望にも、効率的な形で一定程度応えることになる。

③ 政策調整委員による部局間多面評価の実施【令元】

- 多面評価においては、現在課長級以上が対象となっているが、部下からの評価が中心となっており、仕事上のカウンターパートからの評価などは入っておらず、部局・課室間の調整のしやすさは評価の対象となっていない。
- しかし、職員アンケートによると、業務負担を感じる業務として、44%の職員が「調整業務」を挙げているほか、人事評価項目として追加すべき項目として、「割り振り調整」を挙げている職員が29%に上る。
- このため、まずは、部局間の調整業務について、政策調整委員が、他部局の行う「割り振り調整」の判断等について評価を行い、その結果を取りまとめて幹部会議に報告する。評価が悪い部局では、部局長及び筆頭課長の責任において、改善に至るまでの取組を行う。

(6) 人事異動

① 「意欲」と「能力」を重視した人事への転換

ア 抜擢人事の実施【官人・令2以降順次】

- 厚生労働省の行政ニーズが今後一層拡大する一方、必要十分な職員数がすぐには確保できない中では、意欲と能力のある優秀な職員を、年次・役職にかかわらず適所に配置・抜擢し、人的資源配分を最適化することで、現行の人員体制の中での生産性を最大化する必要がある。
- 職員アンケートにおいても、人事異動や昇級・昇格について、意欲・能力等をより重視したものとするために、職員の約4割が抜擢人事を導入すべきと回答している。
このため、次のとおり、能力や意欲のある者について年次・職種に関わらず抜擢人事を拡大する。

- ✓ 早期抜擢人事（補佐級から課室長級、係長級から補佐級など）
 - ・ 本年、6級～8級の者を対象に、保険局保険データ企画室長の公募が行われ、補佐級であっても室長になる道が開かれた。これは、現在の総合職（事務系）のポストに、職種・年次関係なく就くことができるようにするものである。今後も、公募制度も活用しつつ、係長級から補佐級への抜擢も含め、抜擢人事を可能とする取組を拡大する。

- ✓ 一般職から総合職への抜擢人事
 - ・ 他省の例に倣い、職員の意欲と能力に応じ、「厚生労働省幹部候補育成課過程」や「Ⅱ種・Ⅲ種職員の幹部職員への登用の推進に関する指針」等、既存の国家公務員制度を活用して、一般職から総合職への抜擢人事を導入する。

- ✓ 年功人事からの脱却・降格人事の実施
 - ・ 限られたポストの中で抜擢人事を拡大していくに当たっては、年功のみでは昇進しない、必要な場合には適切な降格等を行うなどにより、評価の高い人材が高いポストに就ける枠を確保していく必要がある。
 - ・ これまで、基本的には、一定年数が経過すると係長級・補佐級と昇進する運用がなされてきたが、今後は、「意欲と能力がなければ昇進がなされないこと」「同期横並び人事は行わないこと³⁹」などを、入省の段階からあらかじめ明確に周知し、公平な競争を確保する。
 - ・ 併せて、マネジメントをはじめ、昇進に必要な要件を明確化・周知する。特にマネジメントについては、必要な研修⁴⁰の整備を行うとともに、昇進に求められる能力を段階的に厳格化していく。
 - ・ さらに、(5)①ウで示すように、厳しい人事評価の基準を明示・運用し、例えば(5)②の職場満足度調査によって、著しくマネジメントが不十分であることが分かり、改善を求めてもそれが達成されない等⁴¹の場合については、降格等を適切に行う。

イ 人事グループに縛られない希望に基づく人事の推進【官人（各部局）・令2以降順次】

- 前述とおり、厚生労働省の職種別人事は、特定の専門知識を組織として維持・向上するために一定程度必要ではあるものの、
 - ・ 幅広い政策・業務を経験したいという気持ちで厚生労働省に入省してき

³⁹ 例えば「最短年数で係長に昇進するのは過去実績では同期で〇割」など。職員アンケートでも、3割以上の職員が、同期横並び人事の脱却が必要と回答している。

⁴⁰ 昇進に必要な能力に関する外部講師を招いての研修だけでなく、昇進後も、eラーニング等を通じて継続的に能力の維持・向上を図ることが重要である。

⁴¹ このほか、家庭の事情（育児・介護等）により、必ずしも管理職等の職責を果たすことを望まない等の場合がありうる。

た若手にとって、モチベーションの低下につながり、離職等を誘発すること

- ・ 今後、分野横断的な政策が一層必要となる中で、「閉じた組織」内で異動を続けることが、「縦割り」意識や固定的人事を更に増長する可能性があること
 - ・ 特定の人事グループでは、グループ内の年齢構成が歪んでいる⁴²ことから、近い将来、専門職員の育成に支障を来す可能性があること
- などの弊害がある。

実際、職員アンケートでも、他の人事グループのポスト等との「人事交流」を推進すべきとの回答が56%にも上っている。

- 特に、一般職の人事グループは、採用後に特定の人事グループに所属すると、その後の職業人生の期間ほぼ全てを、当該人事グループが属する部局・組織⁴³内で異動することが慣例的に行われている。

- 職員アンケートによると、一般職職員のうち、

- ・ 「採用前にそのような説明がなく、不適切」と回答したのは約3割⁴⁴
- ・ 「人事交流先を増やすなど、固定的な人事をより柔軟にすべき」と回答したのは約6割
- ・ 「若いうち（係長昇進前など）に、官房系部局、政策担当（企画法令係など）、他の人事グループのポストなどを経験できるようにすべき」と回答したのは約5割
- ・ 「一定期間の後（係長昇進前など）、再度所属先の人事グループを選択できるようにすべき」と回答したのは約3割
- ・ 「人事グループ間の転籍をより容易にするとともに、手続を明確化すべき」と回答したのは約5割

であり、

- ・ 「現行の運用の継続が適切」と回答したのは、1%にも満たなかった。

- このような状況を踏まえ、次のような対応を実施する。

⁴² 2010年前後に、厚生労働省全体として「採用抑制」を行った時期があり、この時期に入省した世代が非常に少ない。

⁴³ 独立行政法人など

⁴⁴ 旧厚生省の人事グループでは約4割、旧労働省の人事グループでは約2割と差がある。

- ✓ 職員の希望への対応及び組織強化を図るため、人事グループ間の人事交流先を大幅に拡大する
- ✓ 総合職については、例えば、人間科学職や技術職について、より幅広い分野で専門知識を生かしたいという若手の希望を実現し、厚生労働行政の主軸を担う人材の更なる育成・活用を図るという観点から、大臣官房・医療・福祉系の部局への人事交流も積極的に実施
- ✓ 一般職については、係長昇進前までに、①官房、②他部局、③企画法令係、④他省庁、⑤地方自治体のうち最低1つ（原則2つ）を経験することで、業務経験や視野が一定の部門・分野に偏らないよう配慮
- ✓ 本人の希望に応じた転籍が容易になるよう、手続の明確化及び申出先（人事課）の設置

ウ 一般職人事における地方勤務の運用是正【基準・安定・雇均（官人）】

- 一般職の労働基準・職業安定の人事グループにおいては、地方出向で幹部業務を経験しないと、本省の課長補佐に昇進できない運用としている。本運用は、出産・育児中であるなど、家庭等の事情で地方出向が困難な職員に対する不利益取扱いであり、この要件があることで離職した若手が何人もいる。
- このため、
 - ・ 地方出向しなくても昇進できるキャリアパスを設けるとともに
 - ・ 課長補佐昇進後や、現在の慣習よりも若い年次、関東近辺など、個人の生活スタイルを踏まえて地方出向を経験できるように広く周知・運用する。
 【直ちに実施】
- また、同じく一般職の旧労働省系の一般職の人事グループにおいては、ほとんどの職員が労働局への出向を経験する一方、旧厚生省系の一般職の人事グループにおいては、地方出向の機会が少ないというアンバランスな状況にある。
- 確かに、労働行政は、国直轄の事業であるため、本省の職員が地方行政に精通していることは重要である。しかし、医療・介護・福祉などの厚生行政についても、各局の予算等の担当職員が地方行政に精通していることは不可欠であり、現状のように、厚生行政の地方行政経験者が圧倒的に少ない状況は改善する必要がある。

- 本来、労働行政と医療・介護・福祉等の行政は、極めて密接にかかわるものであることから、労働系の一般職の人事グループから、本省の医療・介護・福祉等の厚生行政の一般職の人事グループのポストに、一定数⁴⁵人事交流し、その交流数に応じて、厚生行政の人事グループから地方自治体等に出向する。
 - なお、厚生行政の一般職職員が地方自治体に出向する場合は、当然、所属部局の行政とより強い関連のある地方自治体の部局への出向を行うことを徹底する。
- エ 管理職を希望しないキャリアパスの明示・運用【官人（各部局）・令2】
- 前述のとおり、厚生労働省には、事務系から技術系まで12の職種区分があり、また、総じてジェネラリストとしての活躍が期待されている職種から、スペシャリストとしての能力こそが求められている職種まで、さまざまである。
 - このため、全ての職員が必ずしも管理職を希望するわけではない。実際、職員アンケートでは、約3割の職員が「将来、管理職として、マネジメントを担う立場になりたい」とは思っていない⁴⁶結果となった。
 - しかし、現行の人事慣行では、マネジメントの希望と能力にかかわらず、主に年功に基づいて管理職となるため、管理する側にとってもされる側にとっても不幸な結果になっている可能性がある。
一方、民間企業などでは、管理職を希望しない者のキャリアパスが明示され、管理職と遜色ない待遇が保証された上で、その専門性を発揮する者がいる。
 - 厚生労働省においても、特定の専門性を活かし、職業人生を通じて専門職として業務に従事することを希望する者や、家庭等の事情により管理職を希望しない職員等について、人事グループごとに、そのキャリアパスのモデルを明示した上で、実際にそのようなキャリアを希望する者に対しては、管理職としない運用とする。
- ② 3年異動の拡充【官人・令2】
- 現在、厚生労働省の異動は、2年単位を基本としている。しかし、1年や2

⁴⁵ (3)②の客観指標を参考にすることも考えられる。

⁴⁶ 「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」の合計

年での異動は、分野によっては、各行政分野が複雑化している中で、所管政策を学び、関係者と合意形成し、法改正等の制度改革を行い、その施行まで行うにはやや短い。場合によっては、担当分野の本質的な問題点を理解するに至らず、関係者と一定の信頼関係の下で円滑な協議ができず、十分な制度改革を行うことができないなどの弊害もありうる。

- 一方で、3年異動の場合には、
 - ・ 腰を据えて難題に取り組むことができ、調査分析・企画立案・制度改革・施行といった政策検討・実施の1サイクルを、責任を持ってこなせることで、必然的に政策の質が向上すること
 - ・ 担当行政やその周辺の政策知識にも精通するようになり、個人の作業の生産性が向上するのみならず、レクや調整などでも他ライン・課室・部局等の案件にも対応できるようになることから、組織全体としても生産性が向上すること
 - ・ 組織としての異動コスト（任用・給与等）が軽減することから、3年異動の対象者を現状から大幅に拡大する。

- ただし、
 - ・ 若いうちは幅広い経験を積むことも重要であることから、3年異動とするのは、基本的には、係長以上の職員とすること
 - ・ 職員のモチベーション維持等の観点から、単純作業等が多いポストなどは、変わらず1年異動等を維持すること
 - ・ ある分野の専門知識を習得することを希望する職員に対しては、3年以上の在籍を認めるが、その場合も、特定の関係者等と不適切な関係が疑われること等のないよう配慮する等も併せて実施する。

③ 内示時期の前倒し等【官人・令元】

- 現在、人事異動の際の内示時期は、転居を伴わない場合は1週間前、転居を伴う場合は2週間前となっているが、引継ぎ期間として十分な時間が確保されていない。さらに、転居を伴う場合には、引越し業者の確保、住居の賃貸契約の更新の有無の判断、子どもの保育園・学校等の手続等を行う必要があるが、2週間前に転居の必要性を知らされることとなれば、それらに十分対応できない。

- このため、内示時期については、

- ・ 転居を伴わない場合は、2週間前
- ・ 転居を伴う場合は、5週間前に前倒すこととする。

○ なお、4月異動については、ポストによっては、出納整理期間に精算業務が多大な業務となることから、他省庁の例に倣い、柔軟に5月異動とすることも検討する。

(7) 人事配慮・ハラスメント対策

① 家族・健康等の配慮事項の適切な把握・反映【官人・令元】

○ 家族・健康等の配慮事項については、各人事グループが身上調書の提出の際等に把握しているほか、部局によっては異動のタイミングで課室長に必要な情報を報告する運用を行っている。

○ しかし、このような情報が、各人事グループから、各職員の管理職に共有されていなかったり、1年に1度程度の報告となっているためにリアルタイムで配慮事項が上司に伝わらなかったりというケースがある。

○ このため、出産・育児・介護、不妊治療や健康状態等の配慮事項については、各課室単位で報告する頻度を上げ、追加・修正がある場合には、すぐに課室長に報告ができる運用に切り替える。

② 人事配慮が可能なポストの各部局での形成・維持【官人（全部局）・令2以降順次実施】

○ 現在、一人係長などの独任ポストは、他の職員と作業を共有することなく、一人で作業を行っている場合がある。しかし、このような場合には、作業分担できる相手がいなかったため休暇が取りづらく、また国会対応や突発案件が発生した際には一人で対応せねばならない。

○ さらにこのようなポストに配慮が必要な職員がついている場合には、例えば育児と両立しながら突発案件に対応せねばならない等の極めて過酷な状況に陥っているケースもある。

○ このため、独任ポストは可能な限り廃止⁴⁷し、課室内のラインに組み込んだ

⁴⁷ どの程度廃止するかについては、(3)②の客観指標を参考にすることも考えられる。

上で、休暇取得や作業分担を行いやすくし、育児等の配慮が必要な職員であっても、突発案件等も分担しながら対応できるようにする。

- また、責任も業務負担も重い政策を担う課長補佐・係長などのポストは、一人のみの配置となっている限り、配慮が必要な職員が希望しても、勤務時間等の関係で就くことができない。しかし、ダブルチームで配置することにより、そのような職員も重要な経験を積むことができることから、ダブルチームの配置等も適切に実施する。

③ 出産・育児との両立に悩む職員が部局を超えてキャリア等を考える事ができる場の設置【官人・令2】

- 出産・育児と仕事の両立については、両立支援制度を駆使し、各職員が努力をすることで日々業務や家庭生活を回している。しかし、一人で悩みながら、今後のキャリアをどう形成していくか不安に感じている職員も少なくない。各人事グループに細分化されると、ロールモデルとなる先輩職員が不足しているケースもある。

- このため、人事グループや部局を超えて、キャリアや日々の業務・家庭での工夫等を気軽に話し合うことができる場を、人事課主導で設ける。

④ ハラスメント対策【官人・令元】

- ハラスメントについては、セクハラ相談員やパワハラ相談員が各部局に設置されているが、全職員に適切な周知がなされているとはいえない。

- 職員アンケートにおいては、46%の職員が、入省後これまでに「ハラスメントを受けたことがある」と回答している一方、「ハラスメントを受けたことがあるが、どこに相談すればよいか分からなかった」と答えた職員が一定数いた。このため、まずこのような対策が行われていることを改めて周知する。

- また、各部局や人事グループ内においては、近しい距離感故に相談しづらい場合もある。職員アンケートにおいても、これまでハラスメントを受けたことがあると回答した46%の職員のうち、「部局の相談員に相談しづらかった（しづらい）」「人事上の不利益等を考慮して相談しなかった（していない）」と回答した者が、それぞれ100名を超えた。

- このため、

- ・ 各部局職員がハラスメントを受けた場合に人事課に直接相談できる窓口を「ハラスメント110番」と改称し、再度全職員宛てその利用について周知するとともに、
 - ・ 厚生労働省内の窓口には相談しづらいという場合には、外部弁護士への相談も可能な旨、全職員に改めて周知する。また、健康相談室にも職場で気になる点や悩み等を気軽に相談できる旨周知する。
- 加えて、全ての性的指向・性自認の職員にとっても働きやすい職場とするために、性的指向・性自認に関連するハラスメントもセクハラに含まれることを引き続き周知するとともに、研修等により、全職員が多様な性的指向・性自認の在り方について一定程度の知識を持てるようにする。

(8) 研修等

- ① 行政上の基本知識の研修等の充実【官人（官総・官会・官厚・統情）・令2以降順次】
- 昨年12月以降、厚生労働省において、毎月勤労統計等の不適切な統計上の取扱いが明らかとなり、国民の皆様に変なご心配とご迷惑をおかけすることとなった。今後、このような不適切な取扱いを二度と起こさないための第一歩としては、まずは幹部・職員が行政を担う上で基本的な知識を常に習得できる機会が確保できていることが必要である。
- 職員アンケートでは、「人事・給与」「行政手続」「統計」「地方自治」「危機管理」「システム」などの分野で、半数以上の職員が、「行政官であれば「お作法」として最低限知っておくべきレベルで理解していると思う」と回答できていない。
- このため、法令、人事、会計、行政手続、統計、地方自治、危機管理、行政システムなどの行政運営上の基礎的な分野について、所管の大臣官房・政策統括官各課が、eラーニングなども活用しながら、全職員向けの研修を実施する。
- 特に、法令順守を徹底するための研修については、定期的に全職員に対して実施する。過去の不祥事案については、どのような不祥事が起こり、どのように処理をし、その問題はどのようなものであったのか、再発防止はどのように講じたか等について、適切に記憶・記録を引き継いでおき、この研修の中で、当時中心となって対応した幹部・職員・OBなどを講師に、不祥事対応の経験を共有し、危機管理能力の強化を図る。

○ 特に、過去の不祥事の中で不適切と評価された行動を今後取ることや、怠慢によって公になっていない不祥事、重大な事案等を先送りし、対処をせずに後任に引き継ぐ、あるいは、明らかにせずに引き継がないようなことは、極めて責任が重く、断じて許されないことである点を研修の中で徹底する。

② インターン・初任者研修の抜本改善【官人・令2】

○ インターンについては、学生が厚生労働省での職業体験を通じて、国家公務員として働くことへの理解を深めてもらうものであるとともに、厚生労働省の採用にも極めて重要な役割を果たす。

○ しかし、これまでのインターンは、どのような内容で実施するかについて、受け入れ先の部局に任せきりにしており、場合によっては、インターン生に課題を与えた後は非常に関与が低いまま放置しているような部局もある。

○ また、初任者研修についても、これまでの前例踏襲により実施している側面が大きく、ただ各部局の政策を短時間で説明するなど、その効果が不明な研修に終始している部分がある。

○ このため、インターン・初任者研修については、若手職員の声も聴きながら、人事課において、採用・若手育成に真に意味のあるものとなるよう再検討し、令和2年度からより効果的な研修として実施する。

③ NPO、ソーシャルベンチャーなどでの研修等の実施【官人・令2】

○ 厚生労働省の所管行政の中でも、医療、介護、福祉、子ども、就労支援、人事管理などの分野においては、それぞれの現場で、最先端の方法や技術を用いた取組が行われており、まだ制度的な支援が整っていない効果的な取組については、今後一層、予算や規制などのツールを用いて、時宜を得た政策的後押しをしていく必要がある。

○ このため、若いうちから、そのような着眼点を得て発想を豊かにすること、最前線で活躍する方々との人脈を得ること等を目的として、NPOやソーシャルベンチャー等で研修、出向、兼業などができるよう、必要な仕組みを整備する。

④ 研修のオンライン受講・録画受講の徹底【官人（各部署）・令元以降順次】

- 厚生労働省では、大臣官房人事課のみならず、各部署においても、様々な研修を行っているが、
 - ・ 毎年ほぼ同じ内容の研修であっても、毎回、講師の時間や会議室を確保するなどの準備を行っている
 - ・ 研修によっては、会議室のキャパシティや、参加者自体の多忙（育児等を含む）により、参加したい者が全員参加できないなどの実態がある。

- このため、研修を行う職員、研修準備を行う職員、研修を受ける職員のそれぞれの時間・場所の制約を可能な限り減らすため、テレビ会議システムを活用したオンラインでの受講や、録画受講などができるようにする。
取組状況については、人事課において定期的にフォローアップする。

(9) 給与等

① 残業代支払い実務の省内統一【官人・令2】

- 残業代の支払いについては、職員アンケートにおいて、
 - ・ 「徹底した労働時間管理を行った上で、正当な額が支払われること」について、75%の職員が「そうすべきと思う」と回答しているほか、
 - ・ 「各部署・課室での支払いルールや配分額を含めて実態を徹底的に調査し、不公平な運用があれば早急に改善すること」について、76%の職員が「そうすべきと思う」と回答している。

- このため、その実態を徹底的に調査し、不公平な運用があれば、財務省への申入れも含め、早急に改善する。

② 人事院への申入れ【官人・令元】

- 近年、人手不足等の影響により、3月の引っ越し費用が極めて高額になっており、転勤を伴う異動の場合に支払われる赴任旅費ではとてもカバーしきれない額になっている。

- また、病児保育の利用や不妊治療には極めて高い費用が必要になるほか、不妊治療については、公的な休暇制度がなく、これらの利用を必要とする職員にとっては、非常に負担の重い状況にある。

- このため、人事院に対して、赴任旅費の増額や、病児保育・不妊治療の費用

補助、不妊治療休暇の実施等について、申入れを行う。

3 「暑い・狭い・暗い・汚い」オフィス環境の改善

(1) 冷房稼働・停止時間や温度調整の柔軟化に向けた取組の周知徹底【官会・令元】

○ 厚生労働省では、これまで、オフィス環境の改善に十分な努力が向けられてきたとは言いがたい。業務量が多く深夜残業が多い組織であるだけでなく、「暑い」「狭い」など、それだけで仕事の能率が下がる環境が改善されない状況が続いている。

○ これでは、いくら「働き方改革」を実践し、個人・組織の生産性を上げて、それを阻害するような環境での仕事を強いられている限り、職員のモチベーションも一定以上向上しないと考えられる。

○ 特に厚生労働省の「暑さ」については、既にメディアに報道されるレベルに達している。「厚労省内が暑すぎ、朝からガリガリ君&「拘牢省…」の悲鳴も」(『週刊ポスト』(2019年6月14日号))の記事では、

- ・ 暑すぎて、省内で熱中症患者が出るんじゃないか
 - ・ 何か所かで測ってみると、気温は概ね 30℃前後だが、空気が籠もっている分、屋外よりも熱く感じる
 - ・ 場所によっては30℃以上になるところがあってもおかしくない
 - ・ 5号館は面積あたりの人数が多いというし、ビルが比較的高くて西日が直撃するから特別暑いことで知られている
 - ・ 厚労省は（職場の熱中症対策として）「無理な節電はせず、適度に扇風機やエアコンを使いましょう」と呼びかけているが、“我が家”の熱中症対策は後手に回っている
- と述べられている。

○ 実際、職員アンケートでも、オフィス環境の不満の第1位は「職場の温度管理（夏が暑い）」であり、83%という極めて高い割合の職員が不満を抱えている⁴⁸。また、オフィスの温度と生産性の関連について、不快を感じるような室温のオフィスは、適切な室温のオフィスで業務を行うよりも、一定程度生産性が下がると

⁴⁸ 夏場には、執務室内での冷房の効きが充分でないことから、多くの職員が個人用の机上扇風機を持ち込んで使用したり、汗をダラダラかきながら、夜にはTシャツや短パンに着替えて仕事をしたりする光景がありふれている。

する研究⁴⁹もある。

- 冷房運転の運用については、本年6月、これまで冷房の延長運転を行うのに必要だった幹部の了解が不要になり、事務的な判断により延長を行うことができるようになるなど、一定の見直しが行われたが、
 - ・ 温度観測ポイントが限定されており、廊下側や職員密度が高い地点の温度が考慮されづらい仕組みになっている
 - ・ 来客から会議室の温度が暑いと指摘された場合等に、大臣官房会計課管理室に連絡することで、温度調整を行うことが可能であるという運用が知られていないなどの課題がある。

- 実際に、この運用改善の後も、いくつかの執務室で室温を計測したところ、複数の計測ポイントで30度を超える状況となっていた。これは、労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）に基づく事業所衛生基準規則（昭和47年労働省令第43号）第5条第3項の「事業者は、空気調和設備を設けている場合は、質の気温が17度以上28度以下及び相対湿度が40%以上70%以下になるように努めなければならない」とされている努力義務の基準を超えるものである。

- このため、職場の熱中症対策を進める観点からも、各部局が自主的に計測した室温（室内の地点を問わない）が28℃を超えている場合、来客時に会議室の温度が暑い場合などは、各部局の書記を通じて大臣官房会計課管理室に連絡することで温度調整を行うことが可能であることを、職員に周知徹底する。

- なお、室内の温度管理の観点から、ブラインドは下げる運用が徹底されているが、特に公園側に面した上層の執務室からは、開放感のある風景が望むことができる。気分をリフレッシュする観点からも、日差しが強い等の場合は除くなど、室内の温度管理にも留意しながら、ブラインドの運用は各部局の判断に委ねる。

(2) 生産性・創造性向上のためのオフィス改善

① フリーアドレスの導入に向けた取組

- 職員アンケートによると、オフィス環境の不満の第2・3位は「打ち合わせ

⁴⁹ 「室温が30度の場合、22度と比べてパフォーマンスが8.9%低下」（Olli Seppänen, William J Fisk, QH Lei, 2006 “Effect of Temperature on Task Performance in Office Environment”）などの結果がある。

スペース・会議室が少ない」の71%、「各座席の間が狭い」の62%であり、いずれも厚生労働省の庁舎の狭さを原因とするものである。

- 1で述べたとおり、厚生労働省の審議会、検討会等の開催件数は、年間1,500回を超えており、省内の会議室は常に埋まっているような状況である。また、定員を超えて研修生も数多く配置されているため、執務室は、少し伸びをしただけで後ろの座席とぶつかるような座席スペースとなっており、日々の業務の中で打ち合わせスペースを探すのも一苦労という状況にある。

- このため、フリーアドレスを導入し、次のようなスペースの確保と個人・組織の生産性の向上を両立する⁵⁰。【全部局・令元以降順次（官国、障害、老健については遅くとも令2までに検討）】
 - ・ 打ち合わせスペースを確保するまでもなく、座席を移動するだけで打ち合わせができる環境を作る⁵¹
 - ・ 外勤、出張、テレワーク、休暇などによって必ず空席があることを踏まえ、職員当たり100%の座席を確保しなくともよいオフィス環境とする
 - ・ 書棚や引き出し⁵²の紙媒体については電子化を推進するとともに、個人・組織として保存している書類は電子的に保存することを徹底し、いずれの席からでも、どの書類であっても電子的にアクセスできるようにすることで、書棚等を撤去する
 - ・ 縦長のロッカーを廃止し、鍵の不要なダイヤルロックの個人ロッカーを準備し、机上の書類等は毎日そのロッカーに収納する運用とする
 - ・ コート等は共用のハンガーラックスペースを設けて保管する

- フリーアドレスについては、一昨年（2019年）の12月に先んじて導入した大臣官房総務課公文書監理・情報公開室によると、ペーパーレス化に貢献したとのことであった。このため、現在導入に向けた準備を進めている政策統括官（総合政策担当）に続いて、部局の規模が小さく、課室・ライン横断的な政策検討が多い老健局・障害保健福祉部や、出張が多く、空き机が多い大臣官房国際課などで導入することを検討する。

⁵⁰ 既にフリーアドレスを導入している総務省では、約9割が「フリーアドレスにより仕事がしやすくなった」と回答。環境省でも同様に総じて肯定的な意見。

⁵¹ 部局・課室を超えた運用により、組織内コミュニケーションの活性化も図られる。

⁵² 書棚等は、各課室の間仕切りとなってしまうしており、各課室間の作業の見える化やコミュニケーションを阻害したり、熱をこもらせ、冷房の効きを悪くしたりというデメリットもある。

- その他の部局においても、前述のようなロッカーの導入や脇机の順次廃止により、ペーパーのストックレス化、オフィス改革を進め、将来的なフリーアドレスにつながるよう準備を進める。
- なお、各部局におけるフリーアドレス等の導入の検討に当たっては、各部局でオフィス改善を希望する若手有志により、「オフィス環境改善チーム」を構成し、少しずつでよいので、オフィス環境の改善を実施する。

例えば、フリーアドレスを導入するとしても、性急にすべての机の入替えなどを行う必要はなく、デザイン性も志向しつつ、予算の観点から今ある資源も十分に活用して、柔軟に実施する。
- このような課室内スペースの確保と併せて、次のような生産性向上に資するオフィス環境を整備する。

ア 集中作業スペースの確保

集中作業スペースを確保することにより、上司等からの作業依頼、外部からの電話等によって作業が寸断される状況から解放され、集中して効率的な作業ができる。

職員アンケートでも、44%の職員が導入を希望している。

イ 業務の合間にリラックスできるスペースの確保

現在、省内に業務から離れてリラックスできるようなスペースは皆無であり、唯一、喫煙者のみ喫煙所が確保されている。

厚生労働省として、喫煙しなければ一時的なゆとりを確保することができないような環境は早期に脱却すべきである。

落ち着いたデザイン性のあるリラックススペース⁵³を設けることで、職員が業務の合間に短時間で気を休め、生産性を高めることができるようになる。

職員アンケートでも、44%の職員が導入を希望している。

ウ 立って打ち合わせができるテーブルの導入

他って打ち合わせができるテーブルを導入し、機動的な打ち合わせを可能とするとともに、打ち合わせを長引かせないこととする。

⁵³ 緑化の導入等も有効（ロバートソン・クーパー社の調査（Human Spaces「世界中の職場における、バイオフィリックデザインが与える影響」）によると、職場環境に自然を組み込むことで、幸福度15%、生産性6%、創造性15%の向上がみられた。）

また、このようなテーブルは、椅子が不要であり、省スペース化に資するほか、長時間の着座から解放され、健康にもよいと考えられる。

② 椅子の省内一斉点検・一括購入とスペック改善【官会・令元】

- 現在多くの部局で導入されている係長・係員の椅子は、彼らが最も長時間労働になっているにもかかわらず、背もたれが低く休息には不向きな構造となっている。
- 職員の椅子は、大臣官房会計課で購入の参考規格が定められており、役職に応じて椅子の大きさやスペックにまで触れられているが、これが参考規格である旨の周知が十分でない。現状のままでは、体への負担が考慮され、クッション性や座り心地、デザイン性等の高い椅子が同程度の値段で販売されていても、その規格に合わなければ、購入しないという判断になりかねない。
- さらに、職員アンケートでは、「椅子が壊れていても購入してくれない」などの回答も寄せられており、椅子の低スペックが長時間労働による体への負担を増幅させている。椅子への不満は職員の約4割にも達しており、早急かつ大規模な改善が必要である。
- このため、大臣官房会計課による椅子購入の規格については、参考規格である旨改めて周知を徹底するとともに、全省的に必要な椅子の交換必要数を調査し、大臣官房会計課で取りまとめ、職員アンケートを実施するなどして、予算の範囲で最もスペックの高い椅子を一括で購入する。

③ 照明の改善

ア 夜間の一斉消灯の廃止【官会（官人）・令元】

- 現在、電力削減や早期退庁促進の観点で、12時、20時及び22時のタイミングで一斉消灯が行われている。
- しかし、20時及び22時の一斉消灯については、消灯が退庁を促すインセンティブにはなっておらず、消灯後すぐに職員が再点灯し、引き続き業務を実施する状況が継続している。このため、電力削減や早期退庁促進の効果がなく、職員が消灯の度に再点灯をする無駄な作業だけが発生している状況である。
- このため、20時及び22時の一斉消灯を廃止する。

イ 廊下照明の照度の向上【官会・令2】

- 廊下の照明は、電力削減の観点から、間引き照明や点灯制限が行われており、これが極めて暗いため、職員アンケートでは、「廊下が暗い」ことに不満を持っている職員が35%いるほか、職員のヒアリングでも「廊下が暗いだけで気分が滅入る」「採用活動で訪れた際、他省庁の方が明るく、厚生労働省は暗い印象を持ったため、マイナスに作用した」などといった意見が複数あった。
- 毎年、大臣官房会計課において、執務室分も含めて照明のLED化の予算要求をしており、順次LED化することになっているが、毎年ほとんど予算の確保が進んでいない。このため、令和2年度には照明のLED化に必要な予算を適切に確保するよう努めるとともに、まずは間引き照明を緩和し、廊下をより明るくする。

④ その他

ア 汚れ・剥がれのひどい絨毯・壁紙の即時張替【官会（官人・全部局）・令元】

- 省内には、絨毯の汚れや剥がれがひどい課室や、壁紙の剥がれたところがしばしばあるが、その改善はなかなかされず、外部の方の目に恥ずかしいレベルの状況になっているところもある。

また、絨毯が剥がれていると、椅子を動かすごとに引っかかり、何度も直す必要があるなど、生産性も低下する。

職員アンケートでは、50%と半数の職員が、絨毯の汚れ・剥がれに不満を持っている。

- このため、絨毯や壁紙の修繕等については、各所管課室の管理係の人事評価の評価指標とし、一部張替え等を行えばよいものは即時実施、大規模に実施が必要なものは次期模様替え等の際に実施することとし、国の官庁として最低限恥ずかしくない美観を確保する。

イ ポスター等の掲示のルール統一【広報室・令元】

- 現在、厚生労働省には、毎年数多くのポスターが作成されており、政策の広報に活用されている。しかし、省内にはポスターが雑然と貼られ、同じ内容のポスターが毎年の作成物ごとに横並びで掲載されたり、過去のボロボロのポスターがいつまでも貼られていたり、省内の美観を損ねている上、それぞれのポスターの広報上の効果が十分果たされているとは言いがたい。

- このため、ポスター等の掲示については、
 - ・ 一度すべてのポスターは廊下・執務室からはがす
 - ・ 同じ内容で新しく作成したポスターがある場合には、それ以外は廃棄する（過去のもので使用したいのであれば、新しく作らない）
 - ・ 必要最低限のもののみ、掲示場所を決めて掲示する
 - ・ むいぐるみ等についても、場合によっては雑然さを増すものであることから、どこにでも置かないなどのルールを徹底するなど、大臣官房広報室において、統一的ルールを策定し、省内の美観を確保する。

(3) デザイン性の高い多目的フリースペース・カフェテリアの確保

① 地下1階大食堂・26階食堂の営業時間外の開放【官会（統情）・令2】

- (2)①で述べたとおり、厚生労働省は打ち合わせスペースが極めて少なく、また、集中作業スペースやリラックススペースなども皆無に等しい。
 - 一方、働き方改革を先進的に進めている民間企業などでは、食堂を明るくお洒落なカフェのようなオープンスペースにし、社員であれば誰でも、外部の方との打ち合わせも含めて、自由に利用できるように開放している。

- 厚生労働省の地下1階大食堂や26階食堂は、昼の業務時間以外は活用されておらず、省としては遊休資産となっている。このため、厚生労働省においても、
 - ・ 企業の内外の方との打ち合わせスペース
 - ・ 集中作業スペース
 - ・ リラックススペースなどのフリースペースとして活用できるよう、委託業者等と調整する。

- また、フリースペースの設備として、
 - ・ 省内Wi-Fiだけでなく、外部の方もWi-Fiを利用できる環境を整備する
 - ・ 会費制によるフリードリンクスペースを設ける等、利用者の目線に立った利便性を確保する。

- さらに、このような機能だけでなく、デザイン性も確保するため、若手チームにおいて、大学の研究室やベンチャー企業等を対象とし、「厚生労働省食堂リノベーション・コンペ」（仮称）を実施し、食堂を低コストでお洒落なカフェ

エテリアにリノベーションしてもらおう案を募り、施行まで行ってもらおう⁵⁴。

- なお、本コンペが好評を得た場合には、地下1階のレクリエーションスペース、1階ロビー、2階のエレベータ前スペース、図書館の一部などを、デザイン性の高い多目的スペース・集中作業スペースにすることや、地下2階のシャワー室、仮眠室等のデザイン性を上げることなどについてのコンペなども実施する。

② 中庭駐車場のオープンカフェ化【官会・令2】

- 開放感ある屋外にリラクセススペースを確保し、昼食メニューの選択肢を拡大するため、現時点ではほとんど空きスペースとなっている中庭駐車場のオープンカフェ化に向けて検討する。

- 業者の選定は、①と同様、コンペ方式とし、賃料、営業料等は徴収しないものの、昼食時を中心とした移動販売車に来てもらい、テーブルや椅子等は業者の持込み等により行うものとする。

③ サブウェイ跡テナントへの飲食店誘致【官会・令2】

- 空室となっているサブウェイ跡テナントについて、職員の福利厚生観点から、飲食店の誘致に努める。

⁵⁴ 本来であれば、多額の費用を計上して工事の入札を行うことが一般的であるが、例えば、公共施設のリノベーションなどを手掛けるベンチャー企業等と協力して行えば、企業としては、十分なデザイン料等の請求ができない一方、厚生労働省の食堂のリノベ・デザインを手がけたという宣伝ができ、いわゆる「箔」をつけることもできるかもしれない。一方、厚生労働省は、低コストでデザイン性の高い食堂にリノベーションでき、お互いに win-win の関係を築くことができる。