

業務改善の取組について

開発監理部 総務課 ○金子 雅史
岩城 朋大
栃谷 透

昨年来、国土交通省を取り巻く状況は、マッサージチェアに始まった道路特定財源問題に端を発し、大きな変化の中にある。北海道開発局においては、「国の行政機関の定員の純減方策」において、委託の一層の拡大、組織・業務処理体制の見直し等業務の構造的な見直しにより、平成18年度から22年度の間1,003人の純減を行うことになっている。さらに昨年12月には「地方分権改革推進委員会」の第2次勧告が麻生総理大臣に手交され、「国の出先機関の見直し」の工程表が3月までに作成される予定となっている。現在の大きな潮目にある中、業務をいかに効率化し、あらゆる変化に対応していく仕組みが求められている。

キーワード：業務改善

1. 開発局の業務処理の状況

(1) 開発局を取り巻く状況

レクリエーション費用やタクシーチケットといった道路特定財源の無駄遣い指摘から、公益法人に対する契約の適正化、広報経費の適正化、車両・車両管理委託の見直し、宿舍の計画的削減及び物品等購入の適正化と支出の適正化を求められているとともに、当局職員及びOBの関与が認められた談合事案により、コンプライアンス遵守の徹底、厳正かつ公平な入札執行は当然のこと、職員一人一人の公意識の向上・再認識が必要な状況となっている。

(2) 組織のスリム化及び定員削減

平成18年閣議決定「国の行政機関の定員の純減について」により、平成22年度までの5年間で1,003人という大幅な定員削減が政府の方針で定められ、従前から行っている事務所の統廃合等の組織改編とともに、事務・事業の見直し、委託化、請負化、事務処理の簡素

化、ITの活用など業務処理の改善等、大胆な構造の見直しが求められているところである。

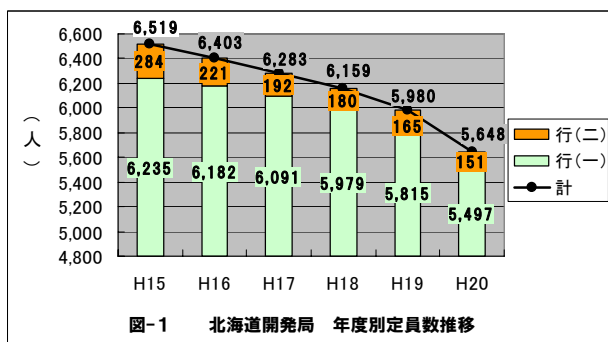
具体的な純減方策として、事務部門では、既に完了した本部事業課庶務業務及び厚生課業務の集約化や平成21年度実施の事務所経理・契約事務の本部集約化、事業部門では、現場技術補助業務の拡大等により、定員削減を行ってきているところである。

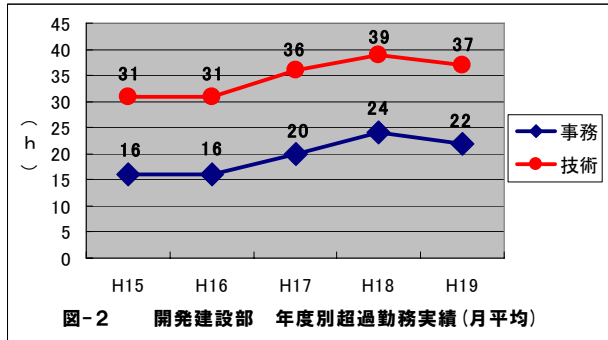
(3) 超勤等の現状

職場が抱える大きな課題として、慢性的な超過勤務の問題があるが、その解消に向けては「超過勤務縮減対策要領」に則り、前例にとらわれず積極的な業務の見直しを図る一方、超過勤務命令者である管理職に対し、職員の業務量を把握し、計画的な業務の進行管理を行いつつ、職員の健康状態に常に留意するよう指導を行い、定例的な資料作成や会議・委員会等の必要性を逐次検証することにより、業務の簡素化・効率化を図っているところである。

現状を客観的に見るための指標となる、開発建設部からの月例の報告により把握している超過勤務実績のデータによると、図2のとおり、過去5年間の開発建設部の超過勤務実績の平均値は、やや増加傾向となっている。

過去5年間において、相当の定員削減が行われているわけであるが、定員の削減状況に比べると、超過勤務実績の伸びはそれほど大きくなく、業務の委託化・請負化や効率化等により一定程度の超過勤務を吸収することはできていると思料されるが、特定の職員への業務の集中や、業務繁忙期に著しく超過勤務が長時間となる状況については、依然として解消されていない。





(4) 求められるコストの縮減

前述の国土交通省における無駄の削減に向けた取組の一環として、平成21年度から公共事業費関係費用の予算科目の抜本的な見直しが行われることとなった。

具体的には、従前事業費でまかなわれていた委託費・広報経費・車両経費・タクシー代を含む庁費的経費について、一般会計工事諸費にて別に計上し、厳格な予算執行管理を行うこととなる。については、各種委託費、備品・消耗品費、光熱水料に加え、非常勤職員の賃金においても大胆な節減が必要となり、組織としてはもちろん、職員個々人のコスト意識の向上が必要不可欠であり、最小の予算で最大の効果を上げるにはどうしたらよいかという、常に費用対効果を念頭に置いた業務処理が求められている。

2. 業務改善の概要

(1) 業務改善の定義

業務改善については、平成5年に「行(一)技術業務処理方策検討会」を設置し、行(一)技術職員の負担軽減を図るために改善措置を講じてきたところであるが、その後、①人事院から超過勤務の上限の目安時間(1年間につき360時間)が示されたこと、②当局を取り巻く定員管理情勢が従来にも増して厳しくなり、これに対処するため業務改善方策のより一層積極的かつ広範な検討が必要となったこと、③事務部門も含め超過勤務の実態を踏まえたより実効ある業務改善方策等の検討を進める必要があったこと、などの情勢を背景に平成12年9月、新たに「行(一)業務処理方策検討会」を設置し、幅広く業務改善方策の検討を進めているところである。

(2) 業務改善の必要性

近年における業務の高度化及び多様化した行政ニーズに的確に対応していくために、一層の効果的な業務執行が求められているところであり、また厳しい定員情勢を踏まえ、少しでも効率的な事務処理となるように開発建設部の負担軽減を勧奨し、業務処理のあり方を見直すこ

との必要性が高くなっているところである。

(3) 業務改善の活用

業務改善の取組については、職員が日ごろの業務を進める中で、工夫している改善方策の事例や検討しているアイデア等、できるだけ多くの声を吸い上げ、行(一)業務処理方策検討会などで、その実施の可否及び効果等の検討を進めている。

また、これらの取組結果については、継続的な検討を促す観点から、イントラネットに掲載し、職場へフィードバックするなど周知の徹底を図っているところである。

3. 業務改善の効果

(1) 具体の取り組み

改善方策については、①概数による発注、②外注化の促進、③設計変更の省力化、④余裕工期の設定、⑤現場技術業務の委託からなる「業務改善5項目の活用」、また、調査報告物に係る調査方法の簡素化、工事費等積算の簡略化などの「業務の簡素効率化」、そして設計積算・監督業務等の各種業務に係る外注化の推進を中心に取り組んでいるところである。

(2) その効果及び実施上の問題点

例を挙げると、「業務改善5項目」は、業務負担の軽減に効果は上がっているところであるが、一つ一つの項目は万全ではなく、それぞれに長所、短所もあり、組合せによって効果の上がるものもあるため、これらを考慮しつつ使い分けることが必要であるなどの問題点はある。

このように各種方策の中には、万全な方策、あるいは抜本的な超過勤務の削減に繋がる方策は、そう多くはないが、日常の業務処理において、これらの方策の積極的な活用や継続的な積み重ねが大切であり、それによって方策がより実効性のあるものになり、更なる業務改善に繋がるものと考えられる。

4. 展望

(1) 開発局に求められる「変化」

現在、総人件費改革に伴う大幅な定員削減、二重・三重行政の典型として指摘されている道州制議論、国家予算の厳しい財政事情による公共事業批判、個人・組織にかかわらず続発する不祥事による公務員批判など、北海道開発局を巡る状況は厳しいものであるが、北海道という地域は優れた資源・特性を有しており、食糧供給や環境保護の面で我が国の課題の解決に貢献することが強く

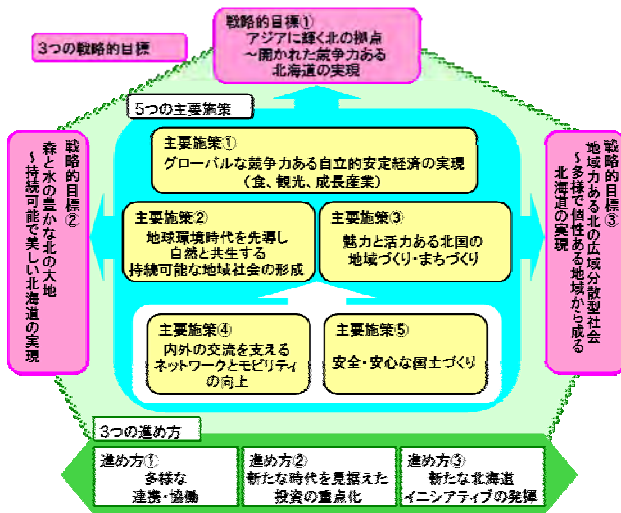


図-3 「地球環境時代を先導する新たな北海道総合開発計画」
掲げる3つの戦略的目標と5つの主要施策イメージ

期待されているところであり、北海道総合開発計画に基づく政府による各種施策の展開を行う北海道開発局の役割自体については、何ら変わることはないと考えます。

しかし、施策の恩恵を直接受けるはずの国民、特に北海道民に対し、当局が果たしてきた役割や事業の有効性などについて充分理解を得ているかといえば、必ずしも充分とは言えない状況にある。単純に広報不足と言えばそれまでであるが、要因の一つとして、現場の職員が夜遅くまで日々の業務に追われる中で、住民に施策の意義を理解してもらい、些細な意見・要望に対しても真摯に対応する、といった公務に携わる者として必要不可欠な部分に費やす時間を多くとれない状況があると思われる。

今後の「北海道開発局のあり方」を見つめ直す観点からも、より地域住民のニーズに即した施策を迅速に、かつ柔軟な思考を備えた組織への変化、ひいては職員の意識改革が求められている。

(2) 必要となる意識改革

これまでも毎年度、超過勤務縮減対策要領や各種事務連絡等の発出による周知徹底、また各職場における業務改善の取組状況や改善方策の活用状況の把握・周知等の取組を行っており、これらの取組を否定するものではないが、これまでの業務処理の考え方や方法にとらわれず、新たな視点や発想で、職員一人ひとりの知恵によって、自発的に業務を見直し実行していくことが肝要である。

そのためには、今まで以上に職員一人ひとりの意識改革が必要であるが、実際に自分の仕事を効率的・効果的に進める上で何ができるのかを考え、小さな事からでも

実行に移していくことができれば、必然的に仕事のしやすい職場として改善され、ひいては、より質の高い成果の見える仕事ができるのではないかと考える。

(3) これからの進め方

前項までに、現状認識や今後の業務遂行のあり方について述べてきたが、問題点が現実に改善されなければ、絵に描いた餅、ただの理想論に終わってしまうため、具体的かつ実効性のある業務改善方策の提示が必要であり、総務課事務管理班において、以下の方策の実施を検討しているところである。

a) 職員間における問題意識の共有を図るため、忌憚なく意見交換が行える場を設ける

問題解決のためには、まず職場において問題意識の共有を図ることが肝要であり、普段から自らの考えを自由に述べることでできる環境の醸成が望ましいが、職場の雰囲気がそのようなになっていることは希であると思われるため、意図的に機会を設けるといえる。口にはなかなか出さないが、案外皆同じ事を考えているという事も少なくないと思われる。

b) 会議・打合せにおいては目的を明確にし、一定の時間で結論を出す

定例の会議等であれば、時の経過とともに会議を行う事自体が目的となってしまういたり、多人数で集まって話をする事で何かを達成したような錯覚に陥ってしまい、実際には何も結論が出ていないという事も少なくない。

そのような事態を防ぐには、司会役を設け（自然発生でも良いが）、その司会役がしっかりと手綱を握って議事を進行することにより明確な結論を導きだし、あわせて、結論に対する責任と義務を参加者に認識させるという一連のプロセスを慣習化する。

c) 業務の進行管理にあたっては、リーダー（所属長等）が明確な意思決定と指示を行う

職員個々に所掌の業務を抱えており、時に個人の裁量で業務を進行しているが、全体の方向性や重要な案件については、リーダーたる上司の適確な意思決定と指示が必要であるにもかかわらず、事の軽重に関係なく部下に任せっきりになっているケースが見受けられるが、適切な業務運営には、上下間の意思の疎通が不可欠である。

改善のためには、職責に応じた研修の実施や、成果の見えやすい具体的な目標を課すことによるOJTを行うといった方策が考えられる。

d) 役職及び部署における権限と責任を明確にし、職員個々人が責任をもって職務にあたる

「職場の雰囲気が良くない会社」ではよく発現する症状であるが、担当が明確になっていない業務や突発的に発生した案件について、「自分がやらなくても他の誰かがやってくれる」と処理せずに放置してしま

う風潮が当局の組織内にも広がりつつあるように感じられる。気がついた者がカバー出来ている間はいいのだが、いずれ致命的なミスに発展してしまう可能性も少なくない。危機管理の観点からも、職責に対する適正な評価を行ったり、組織全体をマネジメントすることにより、早急に改善を図る必要があり、その第一歩として、曖昧になっている部署毎の担当業務を明確化する。

あとがき

現在、「100年に一度」という世界的な金融危機に直面し、欧米各国で金融機関の破綻が相次ぎ株価が急落

するなど、世界的な景気後退が懸念されているところであり、日本経済についても景気の下局面が長期化し、そして深刻化する恐れが強まっている。

政府では、昨年10月には第一次補正予算を成立、現在行われている通常国会では第二次補正予算を審議しており、国民の安全安心の確保や地方の活性化等のため必要な社会資本整備の早急な実施を行っているところである。

北海道開発局は、この一翼を担うべく、与えられた使命を効果的・効率的に執行していかなければならず、業務改善によって、より適正かつ経済的な業務運営を行うことができる組織体制とすることにより、多種多様な行政ニーズに応えていくものである。