

業務改善の取り組み ～改善は意識改革から！ 一人一人の気づきとやりがいを 結集し大きな成果を生み出す～

犬塚 俊博・久門 晶

九州地方整備局 長崎河川国道事務所 総務課（〒851-0121 長崎県長崎市宿町 316-1）

当事務所では、平成30年度に事務所長が提唱した三本柱の下、行政サービスのレベルを維持しつつ業務改善の取り組みを行ってきたが、人事院規則等の改正により、平成31年4月から超過勤務命令を行うことができる上限が、原則1か月について45時間かつ1年について360時間等と定められたことから、さらに、超過勤務の上限を厳守しつつ、行政サービスレベルの維持・向上を目標とし行ってきた業務改善の取り組みについて報告する。

Key Words:業務効率化,一人一人のやりがい,組織としての高いパフォーマンス

1. 背景

日本は「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「育児や介護との両立」、「働く人びとのニーズの多様化」などの状況に直面する中、投資やイノベーションによる生産性向上、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題となっている。

この課題の解決のため、働く人びとの置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く人びと一人ひとりがより良い将来の展望を持てる「一億総活躍社会」の実現にむけて、企業の労働環境を改善するための取り組みとして「働き方改革」が提唱されている。

2. 国家公務員の働き方改革の動向

平成31年2月に、人事院規則が一部改正され、超過勤務命令時間を原則1か月について45時間かつ1年について360時間までと明確に上限を定められた。

また、多様な働き方として、フレックスタイム制の導入、さらには環境整備が必要ではあるものの、テレワークの導入も進められている。多様な働き方により、執務

室での勤務時間の減少とともに、通勤時間の削減による家庭と仕事の両立のための負担も軽減され、生産性の向上や長時間労働の是正に繋がることが期待されている。

3. 取り組みにあたって

まず、当事務所では、多様化・複雑化する業務内容に対して、限られた組織・人員により対応しなければならない中で、「いかにして超過勤務を減らすか。」といった共通課題に対して、管理職員をはじめとする事務所職員全体で業務改善に対する意識を持っていた。

(1) 事務所長による三本柱の提唱

このような状況において、平成30年4月に事務所長から事務所の指針となる三本柱が提唱され、事務所の方向性が明確となるとともに、超過勤務削減という共通課題に対して、働き方改革といった社会情勢の変化を好機として職員全員が意識しつつ、より一層の業務改善に取り組み、一人一人が公私ともに自らの立ち位置を自覚して、やりがいを持って、事務所一丸となって事業推進に取り組むことに繋がっている。

ここで、事務所の指針の三本柱について、紹介する。

①地域から信頼される組織

(情勢に対応した着実な供用・管理、真摯な対応、組織一体のリカバリー)

②地域を一層盛り上げる組織

(地域へのアンテナを高く、柔軟に対応、インフラ・事業等の有効活用)

③一人一人がやりがいをもって存分に能力を発揮し、総力の結集としてより高いパフォーマンスを発揮する組織

地域を意識して仕事することにより、目的が明確化すると共に、我々の組織・事業の理解にも繋がり、仕事のしやすい環境・モチベーションの向上にも寄与している。更には、ミスがあった場合にも、組織一体となって早期のリカバリーをするという前向きなマインドも込められている。また、一人一人が仕事にやりがいを持って、生き生きと活躍することが、組織の高いパフォーマンスに繋がる。併せて、360時間の上限が定められたことを好機と捉え、公私の充実を図りながら業務に取り組んでいる。

この三本柱を職員一人一人が認識し、体現化するためには、「外部との連携」と「内部管理」の両輪が機能することが必要であると考え。そこで、今回は、「内部管理」に関する業務改善の取り組みについて説明する。

4. 長崎河川国道事務所での取り組み

一人一人がやりがいを持って存分に能力を発揮するための手段として「風通しのよい職場・一体感の醸成」、「メリハリのきいた業務執行、一人一人の気づき、意識啓発」、「業務改善に向けた取り組みについて」に分けて説明する。

(1) 風通しのよい職場・一体感の醸成

1) タテのコミュニケーション

①事務所長からの情報の発信

事務所内では、事務所指針となる「事務所三本柱」、次に、事務所の具体的業務にてらして、年間を通して事務所が取り組むべき目標を取りまとめた「組織目標」、そして、刻々と変化する情勢に対応するために事務所の方向性や、気付き・留意点などを毎週の朝会において配布する「所長メモ」等の共有や講話により、事務所長から情報発信を行っている。(図-1)(写真-1)

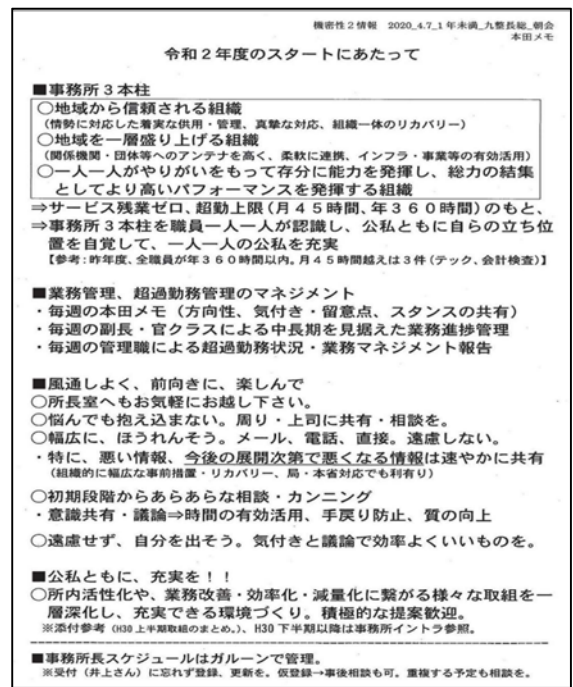


図-1 令和2年度最初の所長メモ



写真-1 事務所長講話の様子

②「ほう・れん・そう」を中心としたタテの共有

いつでも、何事でも、幅広く情報の共有・相談できる雰囲気を作り、「ほう・れん・そう」の徹底に取り組み、悪い情報、今後の展開次第で悪くなる情報など、早期の意識共有により、組織的な事前措置や早期リカバリーに繋がっている。また、初期段階から相談やカンニングによる議論で、時間の有効活用、手戻り防止、質の向上に寄与している。

2) ヨコのコミュニケーション

①人を知って業務に活かす

タテとヨコ、事務と技術、河川と道路など、ヒトとヒトが分け隔てなく交流し、人を知り、一人一人の経験・知識を活かすために、いつでも誰にでも相談しやすい環境づくりに努めている。

・各課の特徴を活かした「事務所職員紹介」

顔と名前、そしてヒトを知るために、課毎に顔写真と各個人自らが考えた自己紹介コメントを付けた「事務所職員紹介」を作成し、誰でも閲覧できるよう「所内掲示板」に掲載している。小ネタを盛り込んだ自己紹介で、親しみやすさを生み、会話のきっかけづくりに役立っているところである。また、新型コロナ対策で皆マスクをしている今年度は、顔写真付きの自己紹介は、顔が見えることによる安心感を与え、会話のきっかけに大いに役立っているところである。

(図-2)



図-2 各部署の特徴を活かした職員紹介 抜粋

・新規採用職員入所式

新規採用職員の着任早々に、「新規採用職員入所式」を行い、今後に向けた決意表明、事務所長等からの激励・質疑応答などを行い、事務所の一員に入り込みやすく受け入れやすい環境づくりと新規採用職員の一体感の醸成、更には事務所全体の一体感の醸成に取り組んでいる。今年度は新型コロナの影響もあったことから、密を避け庁内テレビ中継を行い開催したところであるが、新型コロナの影響で閉塞した事務所の雰囲気、初々しく希望に満ちた新規採用職員の元気・活力が、画面を通して伝わり事務所職員にも良い刺激となった。(写真-2)



写真-2 令和2年度新規採用職員入所式の様子

・時間外レクリエーション

事務所近くに野球場や体育館のある環境を活か

して、時間外レクリエーションも充実させている。仕事上のつきあいのない職員同士のコミュニケーション向上にも寄与している。(写真-3)



写真-3 時間外レクリエーションの様子

・事務所内クラブ活動

また、事務所内には、自分の特技や趣味を活かし、野球、フットサル、バドミントン等、複数のクラブが活動し、事務所内でいろいろな場面で繋がったメンバー自ら主体的に活動し、職場外の交流も盛んに行っており、事務所の一体感やモチベーションを生み出す支えとなっている。令和2年2月には、長崎一の野球場で試合をしようを合い言葉に「長崎ビッグNスタジアム」を貸し切り、紅白戦を行った。事務所職員、非常勤職員の子供達、野球部以外の職員、他事務所に異動した野球部OBも参加し、大変賑やかで大きな盛り上がりを見せ、ワークはもちろん、ライフにも全力に取り組む長崎ならではの1日となった。(写真-4)



写真-4 野球部紅白戦 in「長崎ビッグNスタジアム」

②コミュニケーションツール「事務所掲示板」

エクセルで作成し誰でも利用しやすい「事務所掲示板」を活用し、事務所防災計画書や業務改善、入札・契約手続き防止対策に関する情報など業務上必要となる情報や、所長メモや朝会メモ等、早期の意識共有を図るための情報共有ツールとして利用している。(図-3)



図-3 事務所掲示板

③ビデオ会議システムを活用した新たな展開

ビデオ会議システムの活用で全職員が参加可能となったことから、新たな取り組みも始めている。

- ・防災会議はスペースも限られていたこともあり、班長が出席し開催していたところであるが、ビデオ会議システムを活用することにより、全職員が視聴可能となり、防災対応に対する意識共有が容易に図られることとなった。
- ・国土交通研究発表会に先駆けて、所内研究発表会をビデオ会議システムで開催し、オンラインで約80名が同時に参加し、新型コロナウイルスの影響で全職員間の顔合わせが出来ていない状況であったが、PC画面に顔と名前が表示される機能により改めて職員を認識できる良い機会となり新たなコミュニケーションの創出に繋がった。

(2) メリハリのきいた業務執行、一人一人の気づき、意識啓発

1) 「時間」、「目的」に対する意識の向上

①「決裁タイム」設定

毎朝始業より1時間は、四役は予定を入れず決裁を優先するための「決裁タイム」を設定している。また、決裁タイム以外でも、決裁受付表を備え付け、空き時間に順番に呼び込むことで、決裁待ち時間の短縮に繋がり、限られた時間の有効活用が図られている。(写真-5)



写真-5 決裁受付表

②「長崎会議五原則」の徹底

各会議室等には「長崎会議五原則」を掲示し、目的を明確化し、無駄を省いた効率的な会議運営の意識付けを図っている。これらにより、時間単位でのアウトカムへの意識向上に繋がっている。

(図-4)

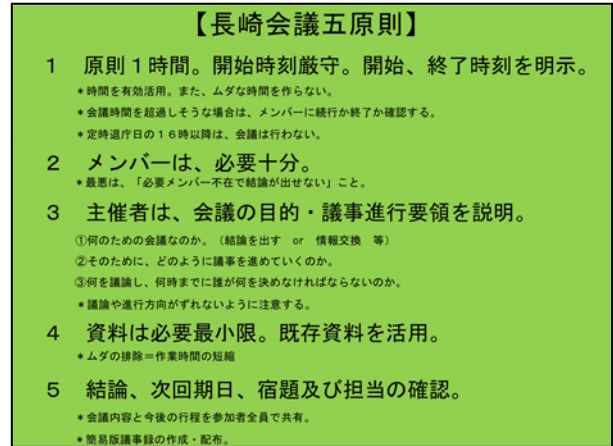


図-4 決裁受付表と長崎会議五原則

2) イベント、現場、議論の場への積極的参加による自己研鑽

①「現場見学会」、「所内発表会」の活用

混合事務所である当事務所では、現場見学会や所内発表会など、道路や河川の垣根無く参加できる環境にあることを活かし、各職員が、知識を広め、多くを吸収・刺激を受け、新しい気づき・発想に繋がるきっかけになっている。(写真-6・7)



写真-6 垣根を越えた現場見学会



写真-7 所内発表会

②外部講師を招いた講習会

外部講師を招いた講習会を積極的に活用することにより、新しい知見や情報を得ると共に、議論による多くの刺激を受け意識改革に繋がっている。

(写真-8)



写真-8 WLB講習会の様子

③地域団体との交流、地域イベント等への積極的参加

地域で活動頂いている団体との交流や、地域イベントなどに積極的に顔を出していき、地域に知ってもらい、交流を深め、地域の思いを直接感じ、以降の事業推進に繋がっている。

諫早万灯川まつりへのボランティア参加や、住民の防災意識向上を図るため、防災教育に関する出前講座へのスタッフ参加による、地域との交流の中から、地域が求める要請に添った事業への取り組みに繋がっている。(写真-9・10)



写真-9 諫早万灯川まつりへの参加



写真-10 防災教育に関する出前講座の風景

④市長・町長を交えた関係自治体との連絡調整会議

関係各自治体との連絡調整会議に、市長・町長にも参加頂き、関係自治体との事業に対する情報共有を図りつつ、所内関係者も参加し、自治体の長が何に関心があるのか直接考えを聞くことが出来る機会であり、仕事をするうえでの新たな刺激となりやりがいいにも繋がっている(写真-11)



写真-11 連絡調整会議の様子

(3) 業務改善に向けた取り組みについて

1) 各所属における超過勤務縮減マネジメント

各所属長は、毎週、前週の超過勤務状況を把握し、今後の見通しを踏まえて部署内のマネジメントを行い、併せて、所長、副所長、官クラスへ報告する。また、適宜「カエル会議」を開催するなど、業務の無駄を省く効率化や業務分担見直しによる業務量の平準化など、出来ることから改善を行っている。

2) 幹部職員による超過勤務縮減マネジメント

毎週、副所長、官クラスにより、「業務進捗管理ミーティング」を行い、当面の動きと、中長期を見据えた取り組みや課題の対処など、組織横断的な点検を行い、時間の有効活用、手戻り防止、質の向上を図っているところである。

また、全体の超過勤務の状況のみをみて、各部署での超過勤務縮減の取り組みによっても超過勤務が多い部署に関しては、所長、副所長、官ポストによる「業務改善ミーティング」を実施し、取り組みのチェックすると共に、その部署のみの課題ではなく事務所全体の課題ととらえ、事務所の中で横断的な議論を行い、超過勤務縮減に向けた事務所全体の取り組みを行っている。(写真-12)



写真-12 業務改善ミーティングの様子

ここで、昨年度、実際に取り組んだ業務改善のうち、効果的であった事例について説明する。

①西九州道推進室で使用する事務所長印の作成

当事務所には、佐世保国道維持出張所内に西九州道推進室を設置しており、長崎県佐世保市地域の道路整備に係る用地取得を推進している。用地取得事務において、登記情報調査や登記関係手続きにあたり、事務所長印を押印する機会も多く、そのたびに長崎市内の事務所本所までの移動に多大な時間（往復160分）を要しており、相当な職員の負担となっていた。推進室からの要望を受け、事務所総務課より公印作成の可否について九州地方整備局総務課に対し協議を行い、申請の後に承認を受けて用地事務について使用する事務所長印を作成し推進室に置くこととなった。これにより、事務所に向かうことなく推進室内で事務処理が可能となり、また、関係者からの想定外の協議要望に対しても対応が可能となり、業務の効率化・事業推進に大きく寄与する結果となった。

②分任支出負担行為担当官（事務所長）の代理期間の設定について

事務所長の出張に際し、官署に立ち寄らなかった日（直行・直帰する場合等）においては、代理官としての決裁を行っていたところであるが、代理官とした場合には、契約関係書類について代理官名への文書修正を行う必要があり、受注者、応札者側から提出していただく書類についても、記載内容の修正が求められるため、不備や訂正等も生じてしまう。このような状況を鑑み、経理課より業務改善の提案がなされ、検討の結果、通常勤務における事務所長の出張期間中は、代理官としての取扱は行わないこととなった。

紹介した取り組みの他にも、カエル会議や業務改善ミーティングでの議論による改善や、各職員自らが業務手順の見直しに取りかかるなど、大小関わらず事務所一体となって様々な取り組みを行い、超過勤務の削減に繋がっている。

5. まとめ

(1) 令和元年度の取り組み成果

令和元年度は、事務所予算176億円と対前年度比130%と道路河川ともに大きく増加した。また、5月の新日見トンネル貫通式など事業関連のイベント、8月の

佐賀県内における豪雨災害や10月の台風19号による関東東での災害へのTEC-FORCE隊員も26名（のべ117人・日派遣）もの職員が被災地に派遣された。また、年が明けると、1月は会計検査、2月は補正予算、3月は西九州自動車道に係る事業認定告示等の対応に追われる状況であった。

このような状況下においても、事務所の進むべき方向と在り方を明確化した事務所三本柱の表明と、各職員がその事務所三本柱を意識・共有したうえで、年度末末に向けた業務の効率化、業務改善に対する高い意識を持って行動し、事務所一丸となって事業執行に取り組んできた結果、全員が超過勤務時間上限の年間360時未滿を達成することができた。また、地域から信頼され、喜ばれる事業進捗が図られたものと考えられる。

また、縦一横、事務一技術、河川一道路の分け隔て無く事務所全体で時間外レクや事務所全体懇親会、野球・フットサル・バドミントンなど事務所部活動などの取り組みにより、事務所内のさらなる良好な職場環境の構築に繋がったと考える。また、事務所全体で地域や地域住民団体等の活動への参加に伴い、地域から信頼を得ることに繋がっていると考える。

そして、業務効率化・ダイエットにより作り出された時間の有効活用により、私生活においても充実が図られたと実感している。

(2) 令和2年度の取り組みについて

令和2年度においても、事務所三本柱の体現化と超過勤務の上限の厳守を達成出来るよう取り組んでいくが、これまでの取り組みをより一層深化し、公私ともに更なる充実が図れるよう、事務所一丸となって取り組んで行く所存である。

また、新型コロナウイルス禍において、フレックスタイム制、時差出勤、テレワーク等、新たな勤務を活用し、感染拡大防止に努めてきたところであるが、今後は、これら新しい勤務方法の導入による多様な働き方を取り入れた業務改善について考えていく必要があると考える。