

業務改革における「見える化」の必要性について（工事コンサル業務の集約化を通じ）

永江 豊彦

名四国道事務所 経理課（〒467-0487 名古屋市瑞穂区神徳町5-3）

職員の定数が減少するなかで、効率的な業務推進は「働き方改革」においても重要な位置づけである。しかし、業務改革が提案される中で最も重視しなければならないことは、すべての関係者の相互理解をもって推進させることであろう。

この論文では、「工事コンサル業務の入札・契約手続きの集約化」（以下、「工事コンサル業務の集約化」という）の本格運用に至るまでの見えない圧壁と問題解決に向けた取り組みを紹介し、今後の業務改革がより良い形で進められる参考例となることを期待するものである。

キーワード：業務改革、相互理解、見える化

1. はじめに

中部地方整備局では、平成29年度に「工事コンサル業務の集約化」が提案され、平成31年度より本格運用をはじめることが決定した。それに先駆け本格運用に至るまでの1年間、名四国道事務所（構成事務所）と名古屋国道事務所（代表事務所）において試行運用をおこなった。

本運用は形の上では、単に契約担当者を代表事務所に集約するだけのものであるが、実際に運用しはじめると様々な問題が浮き彫りとなってきた。特に「集約化による業務効率化」が前面に強調される一方で、そのしわ寄せが他の部署へ波及し、効率化に対する疑問や不満が関係する職員の中に見え隠れしている状況は今後の運用に不安を残すものであった。

2. 集約化を実施するに至る経緯

現在の工事コンサル業務の入札・契約手続きは、平成17年の一般競争入札方式の拡大以降、透明性の向上・公正な競争の促進、不正行為の排除のもと、法改正や手続きの見直しが頻繁に行われるようになり、その入札・契約手続きは年々複雑化している。

一方、多くの事務所において定員削減等により経理課

内職員数は減少傾向にある。そのため、かつてのような一般職員が担当し、契約係長がチェックするような体制維持は困難となっており、そればかりか各事務所の工事またはコンサル業務を担当する職員の多くは、その他業務（物品購入、役務契約、物品・国有財産の管理業務等）を複数兼務せざるを得ない状況にある。

さらに昨今の人事異動が比較的短い期間をもって行われている現状から、2年連続して引き続き工事またはコンサル業務の契約担当者となった職員は、昨年度では6割弱のほぼ半数である。言い換えれば、ほぼ半数の工事またはコンサル業務を担当する職員は、はじめて若しくはブランク明けの職員であり、頻繁な制度見直し等に熟知し、電子入札システム等のシステム操作にも慣れていない担当者（3年以上の職員）は工事・コンサル業務別に見ると2割前後しかいない。

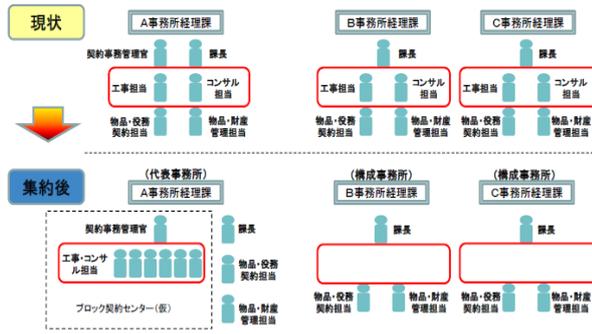
また、近年では、新任契約係長として配置される職員は契約業務未経験者も多い。

そのため、本局契約課では4年前から新任担当者対象の業務別説明会の実施や各種会議の配置、業務マニュアルの整備、その他入札・契約事務研修等により職員のスキルアップを図っているところであるが、毎年度、工事コンサル業務の入札・契約手続きミスが発生しており、今後の契約業務に関わる職員の人材育成、定員状況等についての抜本的な対策を講じる必要性から今般の「工事コンサル業務の集約化」を実施するに至った。

【集約化による組織図】

集約化のイメージ

事務所品確センターのブロックと同一の8ブロックに集約し、代表事務所において構成事務所の契約手続きを実施する。



【集約化により期待される効果】

項目	現状	集約化による効果	備考
契約手続きのミス防止	工事、コンサル業務において、入札手続きミスにより、1日30分毎程度、10〜30件程度の契約解除、消札決定取消、公告取りやめ等が発生。	工事、コンサル業務担当者が同職場に複数いることにより、様の連携ができ、危険予知、クロスチェックの環境ができ、単純な入札契約手続きのミスが減少し、主にミスの発生原因となっている種類にかかる内容についても、一定にチェック機能が働くことが期待でき、ミス全般の件数減少につながるものと予想される。	
人材育成	一般職員の担当の配置が無く、また、新任係長として配属される職員の多くは契約業務未経験者で、工事、コンサル業務のほか、その他業務を、複数兼務している職員の多く、複雑、多岐な工事、コンサル等業務の入札、契約手続きの習得等が難しい環境にある。	工事、コンサル業務に特化して業務を行うことにより、深層ある入札、契約手続きの習得等ができ、また担当者が同職場に複数いることにより、種々の連携での情報共有、スキルアップや、円滑な課題解決等を行うことが期待できる。	土木営業職、電通職でも、同趣旨で集約化を実施済み
業務軽減	工事、コンサル業務のほか、その他業務を、複数兼務している職員も多く、複雑、多岐な工事、コンサル等業務の入札、契約手続きの習得、業務遂行のほか、その他業務のマニュアル等の知識の習得等もあり、担当にかかる負担が大きくなっている。	代表事務所センターにおいては、工事、コンサル業務に特化して業務を行うことができ、また、構成事務所においても、業務負担が大きい工事、コンサル等業務の入札、契約手続きがなくなることにより、業務分担の兼任が軽減でき、担当にかかる負担を減らすことができる。	

3. 最終目的は、行政サービスと信頼性の向上

今回の工事コンサル業務の集約化は、すでに関東地方整備局が先行しており、その事例を参考に中部地方整備局も運用を開始するものである。そのため、ある程度下地があったこともあり、契約事務方が主導し、発注原課およびその他関係する部署は決められたルールに沿って行動するのみの一方的な手続き変更という形で進められた。そのためか発注原課等では、試行を開始すると些細なことでも従前より負担を感じるようになり、集約化の一般業者向けチラシに記載された「業務効率化」という言葉に疑問を感じざるをえない状況であった。なにがそうさせているのか。構成事務所の発注原課等職員も契約解除等が減少する方向での業務改革に異を唱えるものはいない。むしろ各種手続きがスピーディーかつ手戻りのない処理は業者も含め歓迎すべきことである。しかし納得いく説明無くして、ただルール化された手順に従って作業を進めた結果、どこかこころに雲がかかったような状況となっているのであろう。

契約の解除・取り消し・取りやめという事案は、競争参加をされた業者へ多大な迷惑をかけると同時に、契約解除に伴う損害賠償金や再手続きに要する作業を考えると国に与える損害はかなり大きい。同時に時間的損失面

においても年度内完成の期限設定ができなくなる場合も起こり得て、その影響は予算執行を計画管理する部署など広範囲にもおよぶこととなる。

また、最も懸念しなければならないことは、競争参加をされる業者をはじめ国民に対しての行政サービスの低下及び行政への信頼失墜である。このことは契約処理に携わるもののみならず、発注業務に携わる職員も同じ思いである。であれば、「工事コンサル業務の集約化」に対して関係者すべてが相互理解をもって取り組むことが重要であり、また必要である。今回の集約化による見えない圧壁は何か。また、よりよいものとするには何が必要か。問題となっていることを「見える化」することで解決の糸口を模索した。

【従前より負担と感ずること】

従前より負担と感ずること	現状	集約化による非効率	備考
頼みづらい	同一建物内で書類類を扱わせている職員と営業が全く相談できる。また書類も手元により説明しやすい	気軽に聞きにくい。電話やメールでは直接話をするより伝わりにくい	
時間がかかる	紙媒体にてチェックし、原本に保存することで再確認も、	紙媒体にてチェックし、原本に保存することで再確認も、	契約原本が代表事務所より構成事務所にはない。
受け渡しがめんどろ	紙媒体のものは、発注原課から経理課に手渡しして提出。電子媒体はメールにて提出	紙媒体のものは発注原課等から房産等にて送付（同時に電子媒体でも兼行）電子媒体は各フォルダー内の該当場所に保存しメールにて連絡	
仕事が増えた	本官契約の場合、契約担当者が決裁後事務所の公印を得て自ら本局契約課へ送付	代表事務所の契約担当者が電子決裁を行い、決裁後は発注原課にて事務所長の公印を併せて本局契約課へ送付	
説明がうんざり	同一建物内に発注原課と契約担当者がいるため業者は書類の提出先の課がわからなくてもその場で対応することができる	発注原課と契約担当が離れたことで受注者が書類の提出先を間違えることが多く発注原課等が丁寧に対応するケースが増えた	

4. 問題解決の取り組み

ここに至る経緯と目的意義を関係者すべてが理解することが重要である。また、集約化への意義は理解できても一方的なルールの押し付けでは職員間に不満が蓄積し、うまく運用されない。そこで実際に起こっている問題点をみんなで話し合い「見えない圧壁＝不満」を少しでも軽減する取り組みこそが重要と考えた。

そのため負担と感ずる事案に対して構成事務所と代表事務所とで協力し様々な工夫や取り組みをおこなった。

① 頼みづらい

『発注原課と契約担当者との意見交換の場を開催』

お互いの顔を「見える化」することで親近感を高めることができた。

(得られた効果)

今までより相談がしやすくなった。

【意見交換会のようす】



② 時間がかかる

『ネット上に契約原本をイメージしたフォルダー構成』
 フォルダーツリーで「見える化」を実施し書類の場所が特定しやすくなりました。
 (得られた効果)
 場所がわかりやすく作業や確認がしやすくなった。

③ 受け渡しがめんどろ

『電子媒体の保存方法を変更』
 案件ごとのフォルダー直下に保存することで作業を「見える化」した。
 (得られた効果)
 保存する側も楽になり、さらに契約担当者も書類確認が容易になった。

【ツリーの説明図】



【案件直下に保存する方法に変更】



④ 仕事が増えた

『代替措置の検討』

本官契約における公印省略を提案した。
 (案) 電子決裁の写しを添付することで公印省略できないか
 (得られた効果)
 本局に要望中

⑤ 説明がうんざり

『「提出先一覧表」を作成』

業者や受注者に一覧表を配布した。
 意見交換会の意見を「見える化」
 (得られた効果)
 受注業者からの間違いが大幅に減った。

【提出物一覧表（工食用）】

提出物	提出先	提出時期
落札決定通知書	落札者	落札後
契約締結通知書	落札者	落札後
契約書	落札者	落札後
発注スケジュール	落札者	落札後
入札概要書	落札者	落札後
特記仕様書	落札者	落札後
数量附添書	落札者	落札後
金入設計書	落札者	落札後
費目割	落札者	落札後

落札決定までと契約調印手続き以降に分け、代表事務所経理課へ提出する書類を明示。来庁業者および落札業者に配布

5. 「見える化」は「見えない圧壁」をなくす

経験の少ない契約担当者にとっては、入札・契約手続きの改正に伴う事務処理や電子入札システムの操作処理、業者からの問い合わせ等において時間を要せざるを得ない。ゆえに集約化することでこれまで時間を要して処理してきた事案も経験ある職員からのアドバイスを身近に得ることで「業務の効率化」が促進され、とりわけ業者からの問い合わせ等において迅速な対応が期待されることから、行政サービスの向上面でのメリットも大きい。

しかし、一方では些細であっても作業が増えた職員もいる。この運用は彼らによって助けられ成り立っているということを忘れてはいけない。現在の代表事務所の契約担当者はとても丁寧に発注原課と向き合っている。だから少々の不満も理解の上で問題を生じさせていないが、今後もお互いの感情を大切に心がける必要がある。同一事務所内では相手が見えていることも

あり、多少の無理や融通を利かせながらお互いがうまく処理してきたものである。しかし今後は距離が離れたことで、お互いの連絡メールでのやり取りが増えることになるだろう。ただ、活字では伝わらない部分もある。大事なことは窓口が離れても、関係する職員同士の距離がいつも近くに感じられるよう維持することである。

業務改革はその部署のみならず、影響ある範囲すべてにおいて良い方向へ改善されなければ真の業務改革とはいえない。「見える化」は影響範囲すべてに光をあてることができるアイテムであり、常に検証をおこなうことでより良い業務改革を目指すことが重要である。

6. 今後に向けて

本運用は、入札・契約手続きによるミス防止への第一歩にすぎない。なぜなら、契約解除等の件数は契約担当者を集約することで事務手続きミスおよび設計図書の不整合箇所の修正指導等により減少が期待できるが、もっとも多い事例は積算ミスであり、これは発注原課にてチェックを強化していただくほかにはない。

ただ、今までもチェックリストの作成によるミス防止が提案されている中でミス件数が大幅に減らない現状には再度目をむける必要がある。

その原因の1つには発注原課においても人員不足による余裕のない積算発注があげられる。

今年度から施行された残業時間の上限規制も健康管理において重要な制度であるが、時として余裕なき作業へと導かれまいかと心配する。

それらを回避するためにも業務が集中しない計画的発注および工期の平準化を意識しなければならない。特に年度末における精算変更手続きと次年度への早期契約における契約手続きの重複期間は積算担当者にも契約担当者にも負担が大きく、ミスが発生する可能性が高くなると懸念される。

業務改革への提案は一方からはじまるものであるが、かならず一方通行とせず、意見や要望を聞き入れる機会を設けながら、常にお互いが見える環境のもと全体が良い方向に進むことを期待する。そして目指す先は職員の負担を軽減しつつ、行政サービス・信頼性の向上につながる業務改革となることである。

謝辞：最後に、本論文作成においては、本局契約課より過去のデータをはじめとする資料提供等をいただき

ました。また問題解決の取り組みで紹介させていただきました改善案は代表事務所による提案資料をもって作成してもらいました。ともにお忙しい中での提供をいただき誠にありがとうございました。