

『働き方改革』名四国道事務所の取り組み ～月曜日が楽しみな名四国道～

熊崎 年宏¹

¹名四国道事務所 総務課 (〒467-0847 名古屋市瑞穂区神穂町5番3号)

働き方改革を進めるにあたり、業務の効率化を行い勤務時間の短縮を行う事は極めて重要である。今回の名四国道事務所の独自の取り組みは「三方良しの公共事業改革」のもとTOC理論に基づく働き方改革を進めているところである。

この取り組みが、今後の「働き方改革」の参考となる事を期待する。

キーワード：TOC理論、ODSC、事務官の後方支援

1. はじめに

名四国道事務所は、過去にカエル大賞を受賞するなど、積極的に『働き方改革』を推進してきたところである。

また、令和元年度においても業務改善を行い超過勤務の削減に努めてきた。

令和2年1月には、一歩進んでさらなる効率化とともに、職員が「やりがいを感じる」ことを目的に名四国道事務所「働き方改革」プロジェクトを開始。

TOC（制約理論）に基づいた働き方の改革（CCPMの活用、ODSCで目標を共有）を進め、職員のモチベーションを上げ、コラボレーションを良くする事、で最終目標である「月曜日が楽しみな名四国道」地域の方からは「ありがとう」と喜んで頂く事を進めている。

2. 今までの取り組み

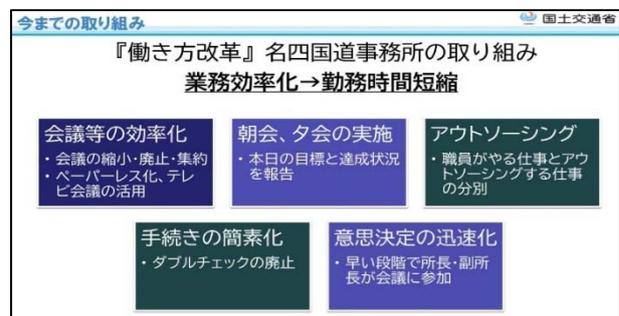
名四国道事務所では『働き方改革』の取り組みとして、図1に示す改革を行った。

1. 会議の効率化
 - ・会議の縮小・廃止・集約
 - ・ペーパーレス化、テレビ会議の活用
2. 朝会、夕会の実施
 - ・本日の目標と達成状況を報告
3. アウトソーシング
 - ・職員自らが行う仕事とアウトソーシングする仕事の分別
4. 手続きの簡素化
 - ・ダブルチェックの廃止

5. 意思決定の迅速化

- ・早い段階で所長・副所長が会議に参加

図1



3. 取り組み結果

『働き方改革』の結果、表2に示すように対前年度比（平成30年度）職員は減少、事業費は1.7倍と大幅に増加したものの1人あたりの超過勤務は5%減と一定の結果が出た。

図2

図2は、改革の結果を示す表と注釈を含んだ図表です。表はH30年度とR1年度の比較を示しています。

	超勤	稼働人数	事業費	一人あたり超勤
H30年度	8,504時間	36人	80億円	19.7時間
R1年度	7,510時間	33人	136億円	18.7時間

注釈：職員は減少、事業費は1.7倍、5%削減！

	労働1万時間あたりの事業費消化
H30年度	10.5(億円/1万時間)
R1年度	19.4(億円/1万時間)

注釈：対前年1.8倍も効率的に業務をこなしている！

通常の方法的業務の効率化は一定水準まで到達！業務削減はもう限界！これ以上進めると受注者にしわ寄せが...

特筆すべきは、労働1万時間あたりの事業費消化である。対前年1.8倍の業務をこなしている結果となった。これは、業務の効率化を行うと共に、職員1人1人の努力と、意識改革の結果である。

4. 『働き方改革』次なる段階へ

前述したように、業務効率化を行い勤務時間の短縮は、ある程度まで達成する事が出来た。

更に、『働き方改革』を進めるうえで何が重要なのか。

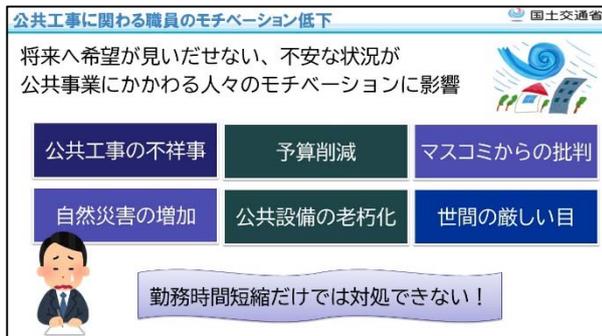
その前に、現在の建設業界におけるイメージは、他業界と比べると依然として、「きつい」「汚い」「危険」という所謂3Kから脱し切れていないのが現状ではないだろうか。

一方、職場に目を向けてみると、表3の記載のとおり、

1. 公共工事の不祥事
2. 公共設備の老朽化
3. 予算削減
4. マスコミからの批判
5. 世間の厳しい目
6. 自然災害の増加

など将来へ希望が見いだせない状況がありモチベーションの低下に繋がっているのではないかと。

図3



また、10数年前は現在の職場と比べると活気があったように感じる。

職員間のコミュニケーション(横のつながり等)もあり、振り返ってみると同じ目標で業務をしていた。

今後の「働き方改革」は、職員のモチベーションの向上、更にコミュニケーション、コラボレーションが必要であると考えます。

5. 『働き方改革』プロジェクト立ち上げ (業務効率化は第2ステージ)

月曜日が楽しみな名四国道にしよう!!
を合言葉に名四国道事務所『働き方改革』プロジェクト立ち上げ!!

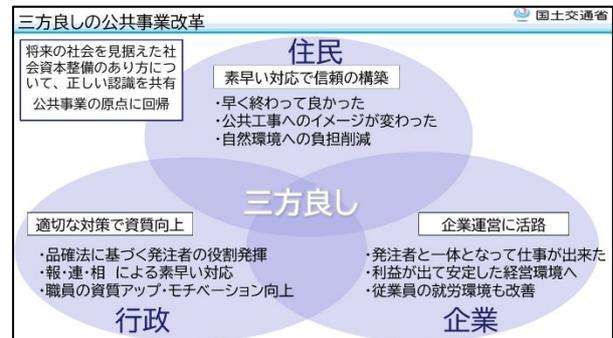
「三方良しの公共事業の実践改革」を推進。

※「住民よし」「企業よし」「行政よし」

※最終目標

地域の人から「ありがとう」と言われたい。

図4



三方良しを実践するにあたり、

1. 公共事業を通じて国民の安心と国土の安全を守り、よりよい社会を築く事に貢献するという重責を改めて心に刻む。
2. 発注者と施工者が、社会に最大の利益をもたらすために、「良いもの」を「より早く」提供することを目指して、一致協力し全力を挙げて公共事業に取り組む。

これによって、「住民」「発注者」「施工者」の三方に利益をもたらし、率いては財政の健全化にも貢献する事を前提として取り組んでいる。

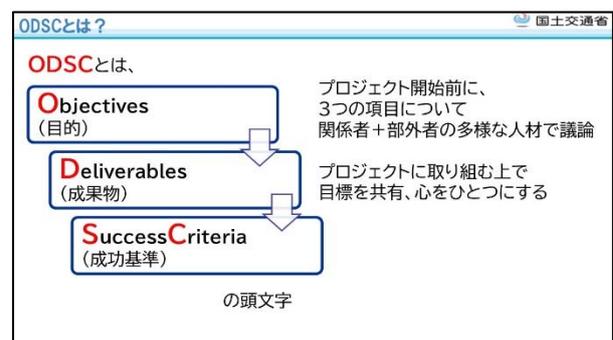
6. 三方良しの公共事業改革の実践

三方良しの公共事業改革を実践するために名四国道事務所が行っている事は、

- ・TOC(全体最適のマネジメント理論)の導入。
- ・CCPMの一部であるODSCを導入。

最初にODSCから説明する。表5のとおり「目的」「成果物」「成功基準であるが、プロジェクト開始前に関係者が集まり、様々な角度で議論(コミュニケーション)し、目標(ゴール)を共有し、こころを1つにして取り組むことである。

図5



例として、建設業界（土木）の世界でありがちな話として、
 「橋を造る」という工事目標をODSCで議論すると、
 目的：『橋を造ること』
 成果物：設計どおりの『橋を造ること』
 成功基準：完成検査までに『橋をつくること』
 となりがちだが、『橋を造ること』は工事の成果物に過ぎない。

また、成果物は、目的達成のための手段に過ぎない。
 よく議論を進めると、本当の目的は地域住民の利便性を向上すること、若手代理人を育成すること、ベテラン親方の技術・知恵を継承する等の意見が出された（表6参照）

図6

ODSCとは？		
ODSCで目標をすり合わせる		
Objectives 目的	プロジェクトをやることにより、どんな未来を表現したいか	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民の方々の利便性を向上させること ・安心・安全な道路を提供すること ・利益を上げること ・若手代理人を育成すること
Deliverables 成果物	目的を達成するために、何を成果物として作るか	<ul style="list-style-type: none"> ・設計図どおりの橋ができること ・竣工検査書類 ・成長した若手代理人
Success Criteria 成功基準	目的に対して、どう成功基準を考えられるか	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民から「ありがとう」と言ってもらう ・利益率を10%向上させる ・成功した若手を見て、ほかの代理人も「私もやりたい」と言い出す

7. 名四国道事務所でのODSCの取り組み

当事務所での取り組みについて紹介する。
 事業箇所毎に事業（整備）促進プロジェクト立ち上げ各ODSCを作成している。

実際のODSCへの取り組み①	
<ul style="list-style-type: none"> ・参加者：プロジェクトに関連する職員全員 発注者…主任監督員、担当の副所長・課長、係長、担当受注者…現場の職員、経営幹部（会社代表） 事務系など担当外の人を入れることで、わかりやすい目標の表現になることも ・ファシリテーター（進行役）：一番若手の職員 若手が進行役を行うことで、どの職員も自由に発言できる若手の新しい段取りでベテランも刺激され、お互い良い影響を与え合う ・書記：中堅職員 出てきた意見を簡略に記述 	

（実際のODSC取り組み状況）

ODSCを進めるうえでの約束事として

- ① プロジェクトに関連する職員全員の参加
- ② 参加者の一番若手をファシリテーター（進行役）として意見の出しやすい環境を整備。
- ③ 中堅職員が書記となり、出てきた意見をホワイトボードへ簡略に記述
- ④ ファシリテーターは「他に意見はないですか」と議

論を促す。

- ⑤ 目的、成果物、成功基準の順番で意見を求める。
- ⑥ 目的、成果物、成功基準が出そろった段階でファシリテーターがすべて読みあげ、参加者全員の合意を得る。
- ⑦ ホワイトボードに記載したものをプロジェクトリーダーが表に纏める。
- ⑧ プロジェクト参加者に再度確認、意見集約を行う。

図7に示すものが、ODSCを抜粋したものである。
 このように、議論を深めることによってコミュニケーションが取れ、更に共通目標（ゴール）を共有することにより、チームワークも良くなり、モチベーションも向上すると考える。

図7

ODSC表の完成	
名四国道事務所「名豊道路（蒲郡BP）整備促進」プロジェクト（抜粋）	
Objectives 目的	<ul style="list-style-type: none"> ・早期供用 ・蒲郡市街地の渋滞緩和 ・適切な進捗管理と手戻りの縮小（効率的な工事発注と現場の推進） ・地域の人から「ありがとう」と言われる ・職員が仕事を覚える
Deliverables 成果物	<ul style="list-style-type: none"> ・早期供用及び供用目標の宣言 ・渋滞ポイントの解消 ・事業進捗管理表（プロジェクト参加者が情報共有出来るツール） ・工事便り（対外、HP含む） ・業務及び工事の成果物の品質向上 ・職員のスキルアップ
Success Criteria 成功基準	<ul style="list-style-type: none"> ・供用目標年次もしくはそれを前倒しての供用・完成 ・三谷町伊予戸交差点及び前芝宇塚交差点の渋滞解消 ・職員が一人で出来る…・補償算定、工事現場の説明会、用地交渉の説明 ・工事完成にあわせて、沿線自治体、企業、経済界から感謝の声が届く

8. TOC（全体最適のマネジメント理論）の導入

事務所における仕事の処理能力は、希少リソース（ボトルネック）の処理能力で決まる。

図8では、技術1課がボトルネックになっており全体のパフォーマンスの向上に繋がっていない。希少リソースには希少リソースでしか出来ない仕事に専念させる必要がある。

図8



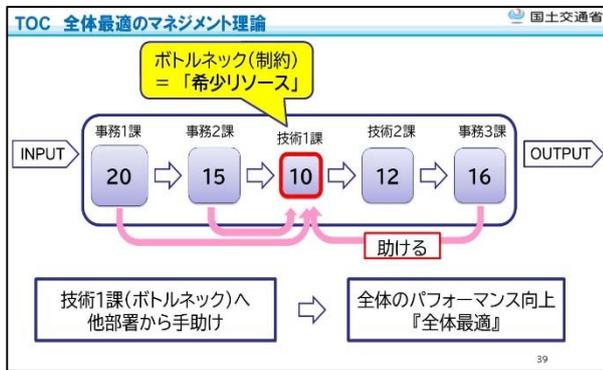
そこで、限られた職員の中で、如何にパフォーマンスを向上させるか。

今の職場に置き換えてみると、希少リソースの日々業務

の中で、本人しか出来ない仕事、他の人に任せられる仕事と大きく2つに分けられる。

図9に示すとおり、希少リソースには、本人にしか出来ない仕事に集中してもらい、他の人に任せられる仕事を他課に応援してもらうことで、パフォーマンスの向上に繋がるのではないかと。

図9



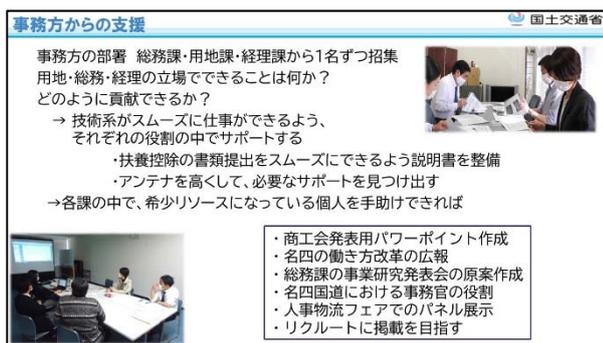
9. 事務方からの支援

名四国道では、事務方の部署である、総務課・経理課・用地課から1名ずつ参加し、事務方の『働き方改革』推進チームを結成。

そもそも国土交通省は、インフラの整備を行っている。

技官がスムーズ（希少リソースの手助け）に業務を行えるように、それぞれの役割の中でサポート（縁の下の力持ち）を行う。

そのためには、事務官は日頃からアンテナを高くし、技官のボトルネックになっているもの、なりそうなものを見つけてサポート→生産性の効率向上に繋げる。



(事務方の『働き方改革』推進チームの打合せの様子)

10. 事務官のサポート (実例)

ここでは、実際に技官のボトルネックになりそうなものを、いち早く見つけサポートした実例を紹介する。

今年度5月末に本局総務部総務課から依頼のあった行政

文書の保存作業である。

作業対象範囲は、H23. 4. 1~R2. 3. 31締め切りは7月10日、名四国道事務所全体件数は、約3,200件と膨大な量であった。

約3,200件のうち技術系の1つ課では2,150件と作業時間を考えると、必ずネックになると想定されたため総務係長を中心に事務官でサポートを行った。

図10



起案された文書の状態（処理状況）の確認を行い、問題点を整理し、図10に示す事務所オリジナルの操作マニュアルを作成（総務係長作）し、事務官が作業できる範囲（作業時間は通算約10日間、80時間）についてサポートを行った。

技官からは、助かった、ありがとうとの声も聞かれた。

このようにサポートする中で、横の繋がりが出来よりよい関係が構築されると考える。

事務官も日々忙しく業務を行っているためルーティーン業務を簡素化できないかと言う視点で現在検討中である。

11. おわりに

名四国道事務所の「働き方改革」を通じ、ODSCで目標の摺り合わせ、希少リソースへのサポートを行うことによって、モチベーションの向上、コミュニケーション不足の解消、加えて、技官、事務官が一つになる事で、コラボレーションが生まれると考える。

結果として、地域の人から「ありがとう」と言われ「月曜日が楽しみな名四国道」になる事を期待する。

参考文献

- ・新版 三方良しの公共事業改革 編著 岸良 祐司 (日刊建設通信新聞社)
- ・The Goal (ザ・ゴール) 著 コイヤル・ゴールドラット (ダイヤモンド社)
- ・ゴールドラット「金の知恵」入門 Vol.1.1 (月曜日が楽しみな会社になろう)
- ・ゴールドラット「金の知恵」入門 Vol.1.2 (全体最適のマネジメントって何だろう)
- ・ゴールドラット「金の知恵」入門 Vol.1.3 (なぜTOCを「手法」ではなく「理論」と名付けたのか?)