

一般報文

日本一を目指す名古屋国道の現場力（その3）

「見える化」で変わる（「見える化」編）

高橋 敏彦

国土交通省における「見える化」の導入は、道路「見える化」という形で関東地方整備局が先行し実施している。例えば、3環状道路の供用年次を分かりやすく箇所毎に示した「見える化」は代表例であろう。名国としては、事務所運営や職員の仕事の仕方の見直しに力点を置き「見える化」を推進した。この結果、職員自ら仕事の仕方を見つめ直すとともに、仕事の結果が見えることからモチベーションも上がり、様々な業務改善が進んだ。

キーワード：「見える化」、仕事の仕方、成果、モチベーション

1. はじめに

私が10年以上前から、よくする質問に「やりがいを見つけやすい仕事は何か分かりますか？」というものがある。人によって答えは違うだろうが、私の答えは「掃除」である。なぜ掃除なのかは、「仕事の成果が見える」からである。きちんと掃除をすれば、部屋はきれいになるし、手を抜けばそれなりだろう。努力の程度が、成果で見えるからである。

つい先日、テレビのクイズで「多くの東大合格者が子供の頃習っていたのは？」というものがあった。答えは「水泳」だそうだ。説明によると、「水泳は努力すればタイムが短くなる。努力が成果に結びつくことを水泳で知るからだ。」と言っていた。私は正解できなかったが、説明に納得した。

2. 「見える化」とは

「見える化」とは、作業についての情報を組織内で共有させることにより、現場の問題等の早期発見や効率化、改善に役立てることを目的とする。「見える化」の先人はトヨタである。その目と鼻の先にある名国としては、これを見逃すわけにはいかない。国土交通省の「見える化」の先人は関東地整である。道路「見える化」計画と題して意欲的に取り組んでいる。3環状道路の供用年次を箇所毎に表した「見える化」は分かり易い。

ところで、「見える化」は、外部に見せて、外の人に理解を促す、外なる「見える化」と、内部に見せて、内からの改善を促す、内なる「見える化」があるよう

に思う。さらに、内なる「見える化」は、「経営者が問題をいち早く理解し問題を解決する」や、「働いている職場の全員が問題を理解し、当事者意識を持ち、問題解決に当たる」を導く。外への「見える化」も外へ示すことにより、組織の目標になり、内への「見える化」と同様の効果がある。しかし、外へ示したことが、十分内の認識につながらないと、外へ見せて終わってしまうこともある。このため、名国は、内への「見える化」に重点を置くこととした。

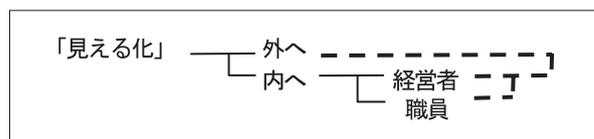


図-1 見える化

3. 業務の「見える化」

地方整備局の事務所の仕事を考えると、工事発注部門では、発注率とか進捗率等の指標で業務の状況を見ることが出来る。路上工事対策で路上工事を「見える化」し、大きく改善したことを第1回で示した。また、その過程を通じて、日単位の発注計画を作り、7つのプロセスで計画と実績の対比を「見える化」し、発注が劇的に改善したことも示した。一方、名国は、発注だけが仕事ではなく、様々な許認可という重要な仕事がある。相手が企業であったり、個人であったりするが、今までこれらの業務の進捗を議論されることはなかった。

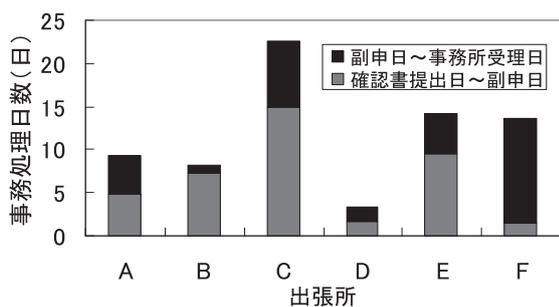
4. 官民境界確定業務の「見える化」

官民境界確定業務は、官の土地である「道路敷き」と、それに接する民の土地の境界を確定させることである。土地所有者の売買には欠かせなく、この作業が遅れば土地売買の遅れにつながる。13年前の所長時代に気にしなかったこの事務が、今回、実に多いことに気づいた。さすが425kmを管理する名国、以前の120kmとは違うと感じた。

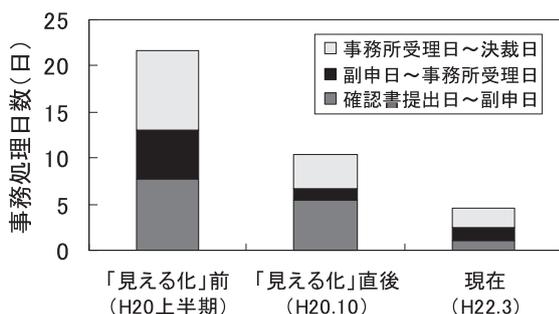
ところで、「この事務は効率的か？申請者に迷惑をかけてないか？」と疑問が湧いてきた。さりとして、その事務の中身を深く理解し、問題点を指摘するほど余裕もない。そこで「見える化」の登場である。手始めに、この事務の大きな流れを整理した。そして、次のことが分かった。

- ①境界を確定したい者が出張所に申請
- ②出張所と申請者が立会日を調整
- ③立会により境界を確認
- ④③をもとに申請者が出張所に確認書を提出
- ⑤出張所の事務処理および書類移動
- ⑥事務所決済による境界確定

①～⑤が出張所の業務であり、⑥が事務所業務である。出張所の事務処理の内、①～③は相手のあることなので、申請者が問題にするのは、④以降であろう。そこで、④⑤の事務処理時間について出張所毎のグラフを作成した(図一2)。これを見ると、出張所毎に大きくばらついている。この状況を事務所幹部会で報告し、出張所長に明示した。



図一2 官民境界確定業務



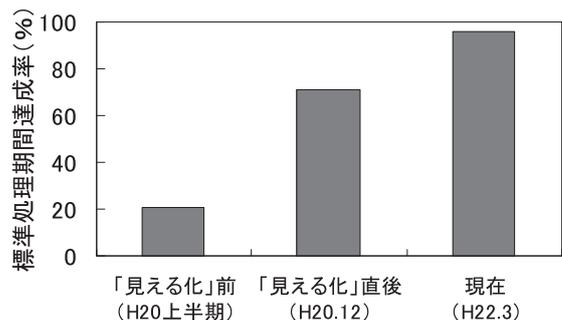
図一3 官民境界確定業務の変化

すると、事務処理時間は劇的に改善しはじめ、当初22日が、直後に半減し、現在は5日と1/4以下までになった(図一3)。どこを改善せよと指摘したわけでもない。事務所担当者からの指導や、出張所の創意工夫で改善したのだ。職員が、当事者意識を持つデータを提供すれば、自ずと改善が進む。「見える化」の力である。

5. 特殊車両の「見える化」

道路を通行できる車両の重さや寸法は、車両制限令により定められている。それを超える車両は、特別に許可を得て走行しなければならない。その許可を与える業務が特殊車両業務である。具体的には、車両重量、寸法、走行経路、時間を把握し、経路上の道路、橋梁、トンネル等を問題なく通過できるか確認し、許可を与える。これらの事務処理に要する時間は全国共通(標準事務処理時間)で決められている。しかし、現実にはその事務処理時間は、なかなか守られなく、その遵守率は20%程度と低迷していた。

これは、名国に限った話ではないが、名国における理由を述べると以下のものが考えられる。愛知県は製造業が多く、また、港も日本一の貿易港であるため、超寸法、超重量な製品が多いこと。その愛知県全域を名国が全て担当すること。このため、膨大な事務処理が必要であり、かつ、窓口申請の比率が多く、事務処理に手間がかかること。業務が全国規模であることから、国土交通省の事務所間の事務処理は当然として、縣市などの自治体への問い合わせも必要であり、相手側の回答が遅れることがあること。そしてもう一つ、この業務が地味であり、職員の士気の問題があることも感じた。そこで早速、担当職員と話し、「見える化」のグラフの作成を依頼し、さらに一言、「日本一の特車係を目指そう」と言ったのである。その結果、図一4の通り、遵守率は劇的に改善した。



図一4 特殊車両業務標準処理期間達成率

6. 事務費の「見える化」

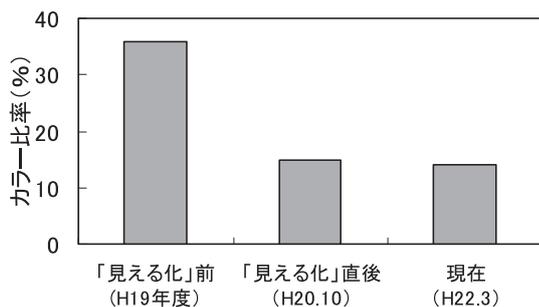
事業を進めるに当たって、様々な事務経費が必要になる。事務所の電気代、コピー代、消耗品…。かねてより、カラーコピーの多用を疑問に思っていた、平成15年、自治体の組織にいた頃の話である。当時、カラーコピーの単価は34円/枚、白黒が3.3円/枚、そして紙はA4一枚0.6円であったと記憶している。この組織においてもコスト削減のため、使用済み用紙の裏面活用は行われていた。しかし、この効果は1枚0.3円(=0.6/2)。一方、カラー1枚の削減効果は30円(=34-3.3円)で、裏面使用の100倍の効果である。私のいた組織のカラー比率は35%であったことから、使用状況を「見える化」したところ、その率は10%以下になり、僅か10人程度の職場で、コピー代で年間100万円以上のコスト削減を達成した。

現在は当時よりカラーコピーの単価は大いに下がったものの、白黒に比べ高価であることに変わらない。名国の平成19年度カラーコピーの使用率は、先の組織とほぼ同様の36%。但し、今回は工事部門を含む全部門であることを考慮し、目標は現行の半分程度20%弱を想定した。当初、幹部会で、口頭で伝え一部削減が進んだものの、再び増加傾向になったため、「見える化」を進めた。その結果、一気に15%まで削減が進み、現在もその数字で落ち着いている。

その他の事務経費も「見える化」したところ、電力使用量12%、消耗品費69%、備品費においては97%が削減された。ここで言う電力使用量は庁舎(本所1、出張所6、センター1カ所)の電力使用であり、道路照明等は含んでいない。

表一 「見える化」の事務費削減効果 (H19を100として)

	H19	H20	H21	削減効果 H21-H19
カラーコピー使用量	100	51	39	61%
庁舎電力使用量	100	95	88	12%
消耗品費	100	50	31	69%
備品費	100	6	3	97%



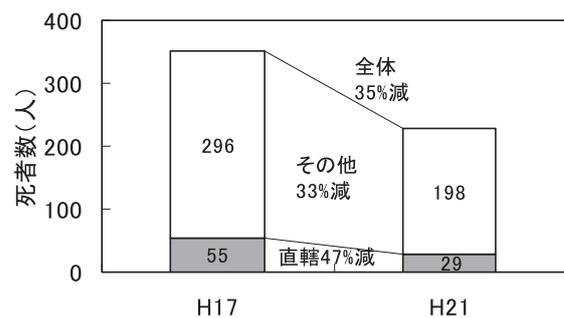
図一五 カラーコピー比率

このような状況で、現在、業務に支障がでた話は聞こえてこない。今後、庁舎の電力使用の多くを占める通信機器、機械設備等についても削減を検討する必要がある。なお、備品については、更新時期が来れば増加することになる。

7. 交通安全の「見える化」

愛知県は現在、5年連続交通事故死ワーストワンの不名誉な記録を更新中である。名国としても交通事故死対策は、特に重点的に力を入れて居るところである。図一6は、ワーストワンの不名誉な記録を始めた平成17年と平成21年の管理者別の交通事故死の減少状況を示したものである。県全体としては35%減少しているが、内訳を見ると、直轄管理が47%の減少に対し、その他の自治体管理は33%の減少にとどまっている。

直轄の国道の死亡事故原因として、4車線道路の中央分離帯の開口部によるものがある。特に、三河地域(愛知県東部)の国道1号は、4車線で交通量、大型車混入率ともに高いにもかかわらず、中央分離帯の開口部が多い。これらを順次閉鎖してきたが、一定の進捗で進みづらくなってしまった。開口部の閉鎖には地元の協力、特に警察の協力が必要不可欠である。このため、出張所の発案により、所轄毎に開口部の閉鎖状況を取りまとめた(表一2)。この結果、進捗率が大きく二分化することが「見える化」した。現在、この資料を活用しながら、地元、警察、自治体等の協力しつつ、開口部の閉鎖を進めているところである。



図一六 交通事故死亡件数 (愛知県)

表一2 所轄別開口部閉鎖実績 (H21.12末現在)

所轄	開口部	対策済箇所	対策率%	進捗
A	11	2	18	低
B	17	0	0	
C	2	0	0	
D	13	13	100	高
E	23	22	96	
計	66	37	56	

8. 債権回収の「見える化」

事務所経理課の歳入関係の仕事に債権回収業務という地味な仕事がある。事故でガードレールを損壊した場合などに、相手から復旧にかかる費用を徴収する業務である。相手が保険に入っている場合、問題はあまりないが、無保険の場合、回収に手子摺ることがある。この場合、支払いを何回かに分ける分納と言う手段がある。この分納、最終的には完納しないのではないかと疑問に感じたことから、ある時、歳入係長が決済にきた際、「分納者の何割が完納しているのか？」と聞いてみた。暫くして、再び決済にきた歳入係長が、決済後に説明し始めた。「調べてみました。1ヶ月以内に分納を始めた人だと14人中12人が完納し、…。」私はそれを聞いて驚いた。なぜなら、分納者の完納率が、思いのほか高いこと、そして、1ヶ月以内の分納開始者の完納率が9割近いからである。しかし、もっと驚いたのは、資料のまとめ方である。私のリクエストに対し、彼は時間軸を加え説明してくれた。この資料は、大いに示唆に富んでいる。「1ヶ月以内に分納開始すれば、完納率が高くなるかもしれない。1ヶ月以内の分納開始に資源を集中すべき。」であり、今後、実践してみたい。

とを考えねばならない。その場合、共通認識が必要であり、「見える化」は、格好のツールとなる。そして結果は、モチベーションに繋がる。以前に紹介した、路上工事対策のグラフや早期発注の表は、「見える化」そのものである。そして、これに加え、今回、官民境界確定、特殊車両、事務費、交通安全、債権回収の「見える化」を紹介した。今後とも一層進める予定である。

ところで、インテリアの世界では、部屋を明るく見せるためには、部屋の四角を明るくするというテクニックがある。四隅に小さなライトを置く。組織の中にも華やかな部署や地味な部署がある。地味な部署は、士気が上がりにくい。「見える化」は、「この仕事は大事だよ」というメッセージであり、光なのではないかと感じる。そして、組織が優れていれば、一度光をあてると、自ら光り始める。全体が明るい組織は強い。

最後になるが、「日本一の事務所を目指しましょう」と事務所の中で言うことが多くなった。標題に「日本一を目指す」と入れたのはそのためである。他事務所と比較できる指標がないので、日本一の定義があるわけではない。自分で日本一だと思えばそれで十分である。そして、「見える化」で、常に改革改善を行えば、その思いは必ず達成されると信じて疑わない。

JICMA

表一3 損傷債権者分納支払い状況 (件数)

	支払い開始時期			計
	1ヶ月以内	6ヶ月以内	6ヶ月以上	
完納	12	10	4	26
未納	2	8	5	15
計	14	18	9	41
完納率	86%	56%	44%	63%

【筆者紹介】

高橋 敏彦 (たかはし としひこ)
 (前) 国土交通省
 中部地方整備局
 名古屋国道事務所長
 (現) 国土交通省
 北海道開発局
 函館開発建設部長



9. おわりに

何か物事を達成する場合、個人の能力によってうまく物事を片付けるのではなく、組織として解決するこ