

## ワークライフバランスを改善した カイゼン活動

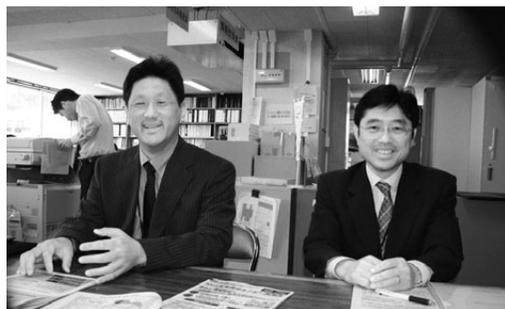
鳥取県庁

鳥取県鳥取市東町1丁目220  
職員数 3,000人（行政職のみ、教職員を除く）

新入職員、子育て中の人、メンタル面に不安のある人…など全力投球しにくい事情を抱える人が多い事務職場で、カイゼン活動がはじまった。業務フローを分析し、ムダな仕事を減らし、標準化をすすめて誰でも交代できるようにし、それにより、ゆとりが生まれ、休みがとりやすくなった。自分たちでカイゼンをすすめることで仕事のやりがいも出てきた。ひとつの課からはじまった活動は、いま事務所全体を視野に入れたカイゼンに広がりがつつある。

### ■全庁をあげたトヨタ式カイゼン活動

鳥取県は人口57万7,000人。全国47都道府県の中で最も人口の少ない県である。特産品はスイカ、らっきょう、二十世紀梨、松葉ガニ…など。鳥取市内には電機・電子機器メーカーなどが立地するが、近年の家電の低迷で経済環境は厳しい。その中で、県は障害者の就労支援、子育て支援の充

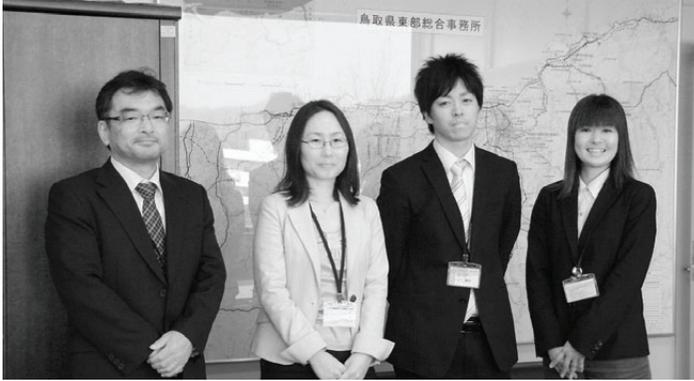


業務効率推進課・谷和敏課長（右）と河野貴弘課長補佐

実、鳥取・羽田間の空の便や台湾・韓国・ロシア航路の充実、緑豊かな環境づくりなどに力を注ぎ、地域活性化と県民生活の安定充実を図ろうとしている。

県庁では、行政サービスの効率化、低コスト化に向けて、さまざまな行政改革を行ってきた。公共事業費の1件審査、職員給与制度の見直し、組織・職員定数のスリム化…など。そのうえに、2010年から全職員をあげたトヨタ方式のカイゼン活動が加わった。職員の時間外勤務が増えてきたことから、「時間外勤務を半減させ、職員のワークライフバランスを改善しよう」と平井伸治知事が提唱したことが発端だった。

総務部行財政改革局業務効率推進課が事務局となり、コンサルタントを招いて、マンガ版の独自の改善テキストをつくるなど



(↑) 左から建設総務課の北村順一課長、濱口美絵主事、上田健司主事、鳥飼一恵さん

(→) マンガ版独自カイゼンテキスト「鳥馬伝」の表紙



して、3,000人の職員にカイゼンを訴えてきた。2010～2012年はいくつかのパイロット職場で、5Sやファイリングシステムによる仕事の見える化を推進。2013年からは全庁の200を超える職場で、業務フロー図を使ったカイゼン活動を展開している。ただ、3,000人の中に浸透させるには時間がかかる。時間外勤務はまだ目標通りには下がっていないのだが、2013年12月には4回目の「県庁カイゼン発表会」を迎え、活動は3,000人の中に少しずつ浸透しはじめています。

「第4回県庁カイゼン発表会」で銀賞を獲得した鳥取県土整備事務所建設総務課を訪ね、どのような活動が行われたのかを取材した。

### ■全力投球困難者の多い職場

鳥取県土整備事務所は、県東部地区の道路や河川の土木工事を管轄する役所で、県の予算で工事計画を作成し、施工業者を募り、入札し、契約を締結し、施工管理を行

っている。そのうち、入札・契約に関わる事務を一手に引き受けているのが建設総務課である。

仕事は大半が定型的な事務作業。自分なりの工夫を盛り込んで未知の領域を切り開く仕事をしたいという人は物足りなさを感じるかもしれないが、新入職員、子育て中の人、メンタル面に不安のある人…など全力投球しにくい事情を抱える人には、比較的取り組みやすい仕事である。課員8人のうち、就学前の子供を持つ女性職員が3人含まれている。無理がきかず、職場として配慮が必要な場合が少なくないから、他の一部の人たちにはどうしても時間外勤務が多くなりがちだった。

鳥取県土整備事務所の副所長で建設総務課長を兼務する北村順一氏は、昨年1月、本庁から異動してきた人である。ここに来る前に本庁でカイゼン活動のパイロット職場に手をあげ、いち早くカイゼンを推進した経験があった。



整理整頓されたファイルの前で

着任して間もなく、1人ひとりと面談したとき、濱口美絵さんら一部の建設総務課員のからこんな提案を受けた。「この時間外勤務を減らすためにもカイゼンが必要です。できれば私たちがそのリーダーになって、カイゼンをすすめたいたのです」

それがきっかけとなり、率先してカイゼンに取り組む「カイゼンチーム」が生まれた。やがて、整理・整頓・清掃・清潔・躰の推進により効率よく仕事のできる職場環境をめざす「5Sチーム」、課内研修会を毎週開催して職員のスキルアップをめざす「OJTチーム」、工事請負事業者の下請け取引適正化のための指導推進をめざす「下請点検チーム」などもつくられ、8人の課員全員がいずれかのチームの担当となって、その担当者を中心にそれぞれの活動をすすめた。

## ■建設総務課によるカイゼンの具体例

各チームは、それぞれの活動計画を1週間ごとの「業務進行管理表」にまとめ、その進捗状況について毎週課長のチェックを

受け、必要に応じて軌道修正しながら活動をすすめた。以下、これらのチームによってすすめられたカイゼンの中身を紹介する。

### [業務フロー図による仕事の見える化]

カイゼンチームは、入札・契約業務の1つひとつについて、どんな相手先と関わりながら、どんな手順ですすめていくかを業務フロー図に書き表した。その過程で発見した問題点や間違いの起こりやすい点は赤字で表示し、どう改善したらいいかをみんな話合った。ここから約款のパターン化など業務の標準化、簡素化、適正化、効率化をすすめていった。

### [契約書に先に押印して渡す]

業務フロー図作成の中で、たとえば次のような問題点を発見した。事業者と契約書を交わすとき、契約書の案文を渡している。事業者はそれに押印して建設総務課に提出する。そのとき事業者が案文をすべて打ち直している場合がある。もし打ち間違いがあると問題だし、抜けや改ざんが出ないようにするための袋綴じの作業を事業者に行わせているのも適切ではない。そこで、建設総務課で先に押印し、袋綴じにして、それに事業者に押印してもらう方法に改めた。

### [調達公告の作成]

建設工事は入札の前に公募条件を公告す

る。そのために発注担当の各課長が、Excel ファイルの形で公募条件表を作成。審査会の審査を経て調達公告する。公募条件表と調達公告はほぼ同じ内容だが、Excel ファイルの形式が異なるため、建設総務課で調達公告用に転記やコピー&ペーストなどの手直しが必要だった。そこで、各課長が作成する段階から調達公告用の Excel ファイルの形式で作成してもらうようショートカットし、途中の手間を省くことにした。

### [契約書類の縦置き化]

事業者との間で交わされる契約関係書類のファイルの数は年間600件に上る。それらは担当者ごとにそれぞれの場所に平積みされ、探し出すのに時間がかかった。そこで、それらを縦置きし、ラベルを貼り、道路事業や河川事業など、事業の種類ごとに色分けした。これにより担当者以外にもわかりやすくなり、ファイルを探し出す時間が大幅に短縮された。

### [書類審査のワンストップ化]

建設総務課では、道路事業や河川事業など事業分野ごとに担当者が決まっており、その担当者が事業者との契約から支払いまでの事務を担当していた。工事が完了し検査を終えると、事業者が工事代金の請求書を持ってくる。従来は、窓口でこれを受け付けるだけで、その後、各担当が契約書類と照合。もし金額や日付などに不備があれば、

電話等で再提出を求めていた。しかし、縦置き化により契約書類が誰でもすぐに取り出せるようになったため、窓口担当の非常勤職員が受付時に照合し、不備があればその場で再提出を求めるようにした。

### [支払事務の見える化]

受領した請求書は各担当者に回されるが、担当によって手持ちの工事件数に多い・少ないがあり、支払以外の入札・契約事務とも重なって、請求書の取り扱いが遅れることがあった。また、遅れていても、そのことが外から見えにくかった。そこで支払業務を各担当から切り離し、非常勤職員1人に担当させ、請求書を受領すると専用の請求書置き場に置いて、支払担当が支払期限を見ながらそれを次々処理していくことにした。これにより、仕事の見える化が図られ、支払い時期が集中したときにどれくらいの応援が必要かも判断しやすくなった。

### [起工袋の中身の見える化]

工事の設計書は、それを見れば設計価格がわかるため部外秘扱いで、担当者がそれを作成すると、中身が見えないよう起工袋に入れ、発注の決裁を得るために持ち回り回覧される。その数は1日に30~40件に上ることがあり、どの担当者による何の工事の設計書で、決裁がどこまですすんでおり、入札が終わっているのかどうか、袋を開けないとわからなかった。そこで、袋を

開けなくてもわかるように、表紙を付け、タイトル、担当者名、いつまでに処理すべきものかなどをわかりやすく表示した。

### [設計書等の組織管理]

設計書類は各担当者がそれぞれのロッカーで管理しており、ファイルの分類方法も担当者によってまちまちで、担当者が休んだときに担当以外の職員がそれを見てもよくわからなかった。そこで、担当者管理をやめて組織管理に改め、「入札前」「入札中」「契約手続き中」…と状況別に整理することにした。

### [クレーム案件の共有化]

事業者から要望や苦情があったとき、従来は窓口で受けた人の段階で止まっていた。そこで、要望や苦情はクレームメモに記入し、その日のうちの課長に報告。必要な対応をとり、以後のすすめ方を見直すなどして、みんなで内容を共有していくことにした。

### [OJTの日の設定]

経験の浅い職員が多いので、建設総務課内で毎週木曜日を「OJTの日」と決め、入札や契約に必要な知識を確認したり、制度の変更点やこれまでの失敗例をみんなで確認し、共有し合うための勉強会を開催し、職員のスキルアップを図ることにした。

## ■勤務がやさしくなり

### 職員が意欲的になった

法令や諸規定を守り、OJTをすすめながら、ほぼ1年をかけて、こうしたカイゼンをすすめてきた。その結果、仕事の標準化、簡素化、適正化、効率化がすすみ、遅延やミスが減ってきた。事業者からは書類をつくりやすくなったとか、設計書を作成する事業課からは進捗管理がやりやすくなったという声が聞かれるようになった。

ただ、時間外勤務はあまり減っていない。県土整備事務所の事業量は年間100億円程度。安倍政権の経済対策が影響して2013年度には15カ月予算が生まれ、それが4割増しになったためである。ただしこれらのカイゼン効果によって、仕事量が4割増えたにもかかわらず、人数は8人のままで、時間外も増やさずに済んでいる。

標準化、簡素化、適正化、効率化がすすみ、別の担当者がすぐ代行できるようになった。これにより休みがとりやすくなり、職員にやさしい職場になってきた。北村副所長は今年になってから「病気や用事で休む以外に毎月1回休もう。そのために、月20日の仕事を19日でやれるようにしよう」と呼びかけており、最近では1人月1回のワークライフバランス休暇が定着しはじめている。

さらに大きな効果は、職員が意欲的になったことである。支払業務の専任担当者と

なった非常勤職員の鳥飼一恵さんは「平積みだった書類を縦置きにしましょうと提案したことがきっかけになってどんどん改善がすすみ、もっとやりやすくするにはどうしたらいいかと考えるようになった。それまで単調と思っていた仕事にやりがいを感じられるようになりました」という。

カイゼン活動がはじまったときの新入職員で、今年からカイゼンリーダーとなった上田健司さんは言う。

「昨年の活動の中で、時間短縮の効果を身をもって感じました。今年は自分が中心になっているいろんなカイゼンをすすめたい。いま事務所内の情報のデータベース化に取り組んでいます。調達公告時に事業者から出た質問に各担当から回答を出しているのですが、その情報が各担当課だけで止まっ



県庁カイゼン発表会の様子

ていた。それをデータベース化し、事務所全体で共有化して、的確な設計書作成や回答の標準化に生かそうと考えています。また、県土整備事務所の枠を越えて、農林事務所や生活環境事務所を含めた入札見積もり期間の見直しなどにも取り組んでいます」

カイゼン活動は、身近な足元のカイゼンから、より大きな範囲のカイゼンへと広がりはじめています。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中