

### 3. 知識の共有と利活用という観点から見た国道事務所の課題の仮説

#### 3-1 国道事務所が抱える課題の仮説

関東地方整備局管内の二つの国道事務所に対して知識の共有と利活用という観点からヒアリング調査を実施し、国道事務所が抱える現状の課題を具体的に整理した。

##### (1) 現状の全般的な整理

###### ①現状の業務の進め方に基づき最適化

国道事務所内業務を中心に既存の業務における知識共有は、長年にわたり人と人の間で共有するために最適化されている。例えば、日常的に声をかけやすい机の配置や役職ごとに引き継がれる形で知識が蓄積されている。

これは、従来の業務は国道事務所内で完結する業務が多かったために、言葉に表現しにくい暗黙知であっても人と人の間における知識の共有で十分であったためと考えられる。

このレベルの業務については、新たな知識共有の仕組みを導入する必要性は低いと考えられる。

###### ②電子的な情報管理や共有はほとんどない

資料、データ等の管理に紙を用いるか電子データを用いるかは比較的個人の裁量に任されている。そのため、複数の職員が知識共有を行う場合は最も汎用性が高い紙による共有になってしまう。

情報技術を用いたツール（GIS等）が幾つか導入されているが、上手に活用されていない例が散見される。活用されない理由として、ツールへの移行コストの高さ、職員のインセンティブの低さ、及び職員間での組織的業務の希薄さが挙げられる。

道路工事に関する情報も、複数の人がそれぞれ分割して情報を把握している。そのため国道事務所内において会議を行う際も、複数の人の参加が必須となっている。

###### ③知識共有の仕組みの必要性は感じている

職員は業務効率の向上の必要性を感じており、従来の業務の進め方に対する改善意見も少なからず存在する。しかし一方で、現状維持志向も強く、新たな知識共有の仕組みをボトムアップのみで導入するほどのインセンティブはない。したがって、業務上の重要度や必要性に応じてトップダウンで強力に推進することも重要である。

## (2) 事務所内部の業務における課題

### ①既存の知識ストックが最適に活用されていない

議事録等の過去の資料が紙で保存されている。資料があることが分かっても探し出すために多大な時間を要したり、そもそも有用な情報があるのか分からなくなったりしている。

資料が属人的に蓄積・管理されており、知識共有が困難な状況が見られる。特に複数の課にまたがる問題は、情報の引き継ぎが断絶している場合がある。

### ②新しい取り組みへのインセンティブが少ない

業務効率化のニーズ自体は持っているものの、新たな情報ツール等の導入には消極的である。現状の業務体制で問題が生じていない場合には、新しい取り組みをすればさらに効率化されるというというインセンティブが働かないことが原因と考えられる。新たな知識共有の仕組みを提案するのみではなく、運用面からの提案も必要であると考えられる。

### ③業務が硬直化しやすい

現状の業務の進め方に基づき組織が最適化されているために問題が顕在化しにくく、また、新たな業務の進め方に対するインセンティブがあまり働かないため、業務が硬直化しやすい。

今後、行政サービスのアウトカム志向が進むにつれて調査・計画段階や維持管理段階における国民と国道事務所との知識共有が増加すると見込まれる。対象となる知識が増加しても柔軟にマネジメントできる仕組みにしていく必要がある。

## (3) 事務所外部との業務における課題

### ①組織の縦方向、横方向ともに知識共有が希薄である

縦方向の共有不足については、例えば事業の事後評価について国道事務所で資料を作成するが、本省と地方整備局でとりまとめを行っているため、最終的な知識が国道事務所には蓄積されない。

横方向の共有不足については、例えば新たな技術を工事に取り入れる場合には各国道事務所単独で検討を行うため、職員にかかる負荷が大きく非効率になる恐れがある。

### ②技術相談が十分に活用されていない

国道事務所側から見て国土技術政策総合研究所、土木研究所は気軽に技術的な相談をしにくく、また、問い合わせ先が分からない場合もあるために、

技術情報の流動性が低くなっている。

### ③住民に対する説明に改善の余地がある

住民に対する説明は、大きく分けると事業全体や工事に関する事前説明と住民からの苦情や要望への対応に分類できる。

工事に関する事前説明については、改善の余地はあるものの必要かつ十分に行っていると考えられる。しかしながら住民からの苦情や要望への対応については、国道事務所内の組織横断的な情報の伝達や引き継ぎが不足したために、現場の対応が不十分になるという場合がある。

## (4) まとめ

国道事務所へのヒアリングによれば、行政サービスの質と効率を向上するという目的を達成するためには、組織横断的に知識の共有と利活用を推進する必要があるといえる。また、ある時点において関係者が共有した知識を、時間を越えて再利用できるようにすることが必要とされているといえる（図4）。

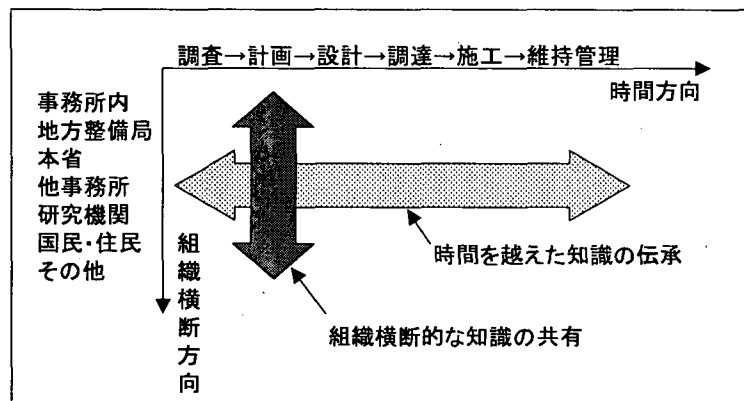


図4. 事務所における知識共有の概念図

国道事務所へのヒアリングで得られた知識共有不足の例を図4に対応させて整理すると以下のとおりである。

#### ①組織横断方向の知識共有不足の例

- ・成功事例や失敗事例の共有など他の国道事務所との知識共有が希薄である。
- ・用地取得情報が課を跨いで共有されていない。
- ・課横断的な業務の進捗管理が行えていない。

#### ②時間方向の知識共有不足の例

- ・過去の取り組み、議事録等が効率的に蓄積、共有化されていない。
- ・地域住民と過去に共有した知識が引き継がれていない。

さらに図4から、知識の共有は対象組織の拡大、時間の増大にしたがい、さらに複雑かつ困難になっていくことが想起される。

## 3-2 民間企業等の取り組みとの比較・分析

### 3-2-1 現状の課題を改善するための示唆

3-1で整理した課題ごとに、同様の課題を抱えている民間企業や地方公共団体の事例分析を行い、国道事務所が抱える課題の仮説を改善するための示唆を抽出した。なお、個別の民間企業等における取り組みの詳細は、参考資料2に掲載した。A社からQ市までの記号は、参考表2の記号と一致している。

[課題のリスト]

- 課題1：既存の知識ストックが最適に活用されていない
- 課題2：新しい取り組みへのインセンティブが少ない
- 課題3：業務が硬直化しやすい
- 課題4：組織の縦方向、横方向ともに知識共有が希薄である
- 課題5：技術相談が十分に活用されていない
- 課題6：住民に対する説明に改善の余地がある

#### 課題1：既存の知識ストックが最適に活用されていない

##### →ドキュメントの電子化と検索機能の強化

国道事務所では、過去のデータを利用しにくい状況になっている。そもそも情報の多くが紙媒体で保存されていたり、検索することが困難であったりする。また、属人的なデータを職員全体で共有することが困難で、課をまたぐような情報の共有には時間がかかり情報共有の効率がなかなか向上しない、という課題がある。

このような問題に対し、例えばA県のように文書を電子化し検索エンジンを導入することにより、大幅に検索時間を削減することができる。さらには、各個人の作業スピードを向上することができるため、職員個人、引いては組織全体の生産性を向上することにつながるができる。また、全てのドキュメントを電子化することから、資料を紛失したなどのリスクを負う必要がなくなる。また、過去の事例をいつでも参照することができるため、同じミスを繰り返す、といったようなことがなくなることも期待できる。

また、B社のように図面を全体の計画や議事録と関連づけて保管することにより、図面の効果的な情報共有をすることができる。また、図面の共有だけでなく、その図面がどのように使われたのか、使われたプロジェクトはどのような性格のものであったのか、を知ることによってさらに深い知識を得ることも可能となる。このように一つの施策単体での取り組みだけでなく、様々な

施策の組み合わせによって、より深くそして広い知識を手繰り寄せることが可能になる。

さらにC社、D社、E社に共通する特徴は、徹底的に使い勝手のよさにこだわった検索エンジンを導入し、人に聞く前に使い勝手の良いツールで資料を検索する状態を作り出したことである。つまり人に聞く前に自分で調べことをルール化せず、自ら検索エンジンを利用したくなる環境を提供するというのがポイントである。また、検索エンジンを利用することによって自分または他者に利益が与えられるしくみ（検索エンジンを利用するインセンティブ）を取り入れ、同時にそうしたメリットがあることを組織内に伝達し、検索システムを利用することを暗黙的にルール化することができる。

使い勝手の良いツールを導入しても、利用者が業務の改善に適切に活用できなければ、効果はない。F社のように新しい業務プロセスやツールを導入したあとに、社員への利用・浸透策を取ることが効果的である。

このように文章・図面を問わずに電子媒体で保存することにより、いつでも取り出しが可能となり、また検索機能を強化することで必要な情報を必要なときに引き出すことができるようになる。

## 課題2：新しい取り組みへのインセンティブが少ない

### →成功・失敗事例を伝承する場の設定

国道事務所では新たな取り組みに対しての抵抗感が強い。特に現状の業務体制では、問題がない業務の場合、新たな技術を取得するための初期投資の手間隙を費やすまでの魅力を感じていない。この原因は新たな業務を取り入れて、少しでも業務効率化を図ることへのインセンティブが働いていないためと考えられる。

このような状況を打破し、職員が新しい取り組みへ積極的に取り組むようにするには、G社のように成功・失敗事例を伝承する場を設定することが重要である。その場は当時の気持ちなども踏まえたリアルな情報共有の場とする。そうすることにより挑戦するという遺伝子をリアルタイムで受け取ることになる。成功事例のみならず成功するまでに経験した失敗事例についても共有を図ることで、失敗した本人が持続的に努力し、成功者としての道を進んできたという挑戦の姿勢を共有化することができる。この取り組みは一朝一夕に効果を発揮するものではなく、何よりも継続して実施することが重要である。

### 課題3：業務が硬直化しやすい

#### →知識を共有する仕組みや場づくりを行う

国道事務所では、業務の内容が長年にわたり最適化されていることに加え、課題2にあるように新たな技術・業務への取り組み意向が少ないため、業務の硬直化が生じている。しかし今後は、これまで以上に「業務効率化」や「コスト縮減」の要求に応えるための業務改革を迫られることが多くなり、現状の体制のままでは変革への対応が非常に困難となることが懸念される。

このような状況を打破するには、一箇所にしか蓄積されていなかった知識を共有する仕組みや場づくりを行うことが重要である。また、このような仕組みや場において情報は共有できるようになったとしても、それが使い勝手の悪いものである場合には仕組みや場の効用が低減する。そのため、人対人の場では議論を活性化させる工夫、情報技術を利用した場では利用者の立場に立った検索のしくみやナレッジポータルを活性化させる工夫等が必要である。さらに、情報の安全性を確保する面から、情報の種類に応じたアクセス制限の考え方等を検討しておくことが望ましい。

また、ビジョンや政策、方針の浸透のためにはあらゆる機会を捉えて職員に対してビジョンや方針を見せ、話して伝えることが重要である。単なるポータルでのビジョンや方針の掲示ではビジョンの浸透という内容とは程遠く、最終的には人対人による反復的な伝達が必要になる。

### 課題4：組織の縦方向、横方向ともに知識共有が希薄である

#### →情報を関連主体間で共有

国道事務所では、縦方向、横方向両面において、組織間で知識共有を行う統一的な仕組みが存在しない。そのため伝達情報の劣化・伝達速度の低下などの問題が発生しており、より効率的に知識を共有する方法を実現していく必要がある。

そのための手段として、K社のように関係者が最新の図面やデータを劣化させずに迅速に共有する仕組みを導入することが有効である。この施策によって、仕様書どおりに工事が行われなかったことによる手戻りやロスを減らすことができる。また、本社から正確な需要予測が定期的に部品メーカーにも送られてくるため、部品メーカー側もいつまでにどれくらいの部品を生産し、納品しなければならないのかが明確になり、非常に生産効率を上げることができる。このように、文書を通じた仕様書や情報を関連主体間で共有するこ

とで、全体の作業効率を向上することができるのである。

#### 課題5：技術相談が十分に活用されていない

##### →IT化を推進することで利用しやすい技術相談を実現

国土交通省では、国道事務所の技術的な相談にこたえるための機関として国土技術政策総合研究所、土木研究所等があるが、誰に聞いてよいかわからず、気軽に利用できる状況になっていない。そのため、技術情報の流動性が低くなっている。

このような状況を打破し、技術情報の流動性を高めるには、L社のように人対人と情報技術を併用して知識を共有する仕組みを導入することで、効果的な知識継承を行うことが考えられる。このような施策ではベテランのノウハウや属人的なノウハウを電子化し、いつでも参照することができるので、若手でもベテランへのキャッチアップは以前よりも速いスピードで行うことができる。また、技術相談室を設置することによって、データベースを検索するだけでは得られない知識を補完しており、知識の伝承に効果をあげている。

また、M県やN社のように技術関係の専門的な知識を持つ人をアドバイザーとして指定し、人事異動があっても相談することができるという施策を導入することにより、異動による知識の断絶を防ぐことができる。専任のアドバイザー（通常ではベテランの社員や職員）を設置することで、職員に属していた知識を組織として蓄積することが可能となる。こうすることで双方の時間をロスすることなく効率的に事務を進めることもできるし、それによるミス発生率の低減や事務の効率化も期待できる。また、上記のような施策以外にも業務の引継ぎをルール化することや、担当業務マニュアルを作成すること等も有効な施策として考えられる。

#### 課題6：住民に対する説明に改善の余地がある

##### →住民からの意見・要望を組織的に共有する仕組みの導入

住民からの苦情や要望等について国道事務所内の組織横断的な情報の伝達や引き継ぎが不足したため、それらに対する現場の対応が不十分になるという場合がある。

このような状況を改善するには、O県やP社のように住民や顧客からの苦情等を適切に管理し共有する取り組みが参考になる。様々なクレームやそれに対する回答をいつでも参照することができるため、次回以降住民への説明

を行うときに、より効果的な説明をすることが可能となり、より住民の理解を得やすくなる。

Q市のようにコールセンターを設置して市民対応を一元化し、さらに受け取った質問や要望を各部局にフィードバックして業務改善に活用することが効果的である。例えば、「担当が違う」といったような理由で問合せをした住民が部署をたらいまわしにされたり、結局国道事務所の説明が十分に住民に理解されなかったり、という弊害を避けることができる。また、職員が自主的に住民等からの意見を反映して業務の改善に取り組んだり、積極的に業務改革の議論に参加したりすることにより、職員の問題意識、自立意識を促すことができる。さらに、組織的に住民の意見を蓄積することで、住民の問合せに対して適切な内容を迅速に回答することができるため、住民の満足度を向上させることも可能となる。



### 3-2-2 業務の変革を推進する際の留意点

地方公共団体と民間企業の先進的な取り組みをヒアリングと文献<sup>26)~30)</sup>に基づいて調査し、変革のためのヒントになりうると考えられる6つの観点から整理し要点をまとめた。調査の対象とその取り組みの特徴は以下のとおりである。

#### ・札幌市

札幌市 IT 経営戦略、札幌市都市経営基本方針、札幌市行政経営戦略等に基づき協働型社会の実現を目指して行政改革に取り組んでいる。

市役所コールセンターの設置などを通じた住民と協働する体制づくり、人づくりに特徴がある。

#### ・三重県

三重のくにつくり宣言や行政経営品質向上活動等を通じた行政改革を継続し、「生活者起点の県政」を標榜した行政システム改革を推進している。

知事によるトップダウンの改革から、県職員の自発的な改革へと発展させたところに特徴がある。

#### ・ライオン

VIP (Value Innovation Plan) 計画に基づき、「成長基盤の再構築」、「収益構造の根本的改善」、「組織能力の飛躍的向上」という3つの改革に取り組み、顧客志向に基づく成長基盤の再構築を目指している。

お客様からの問い合わせ情報等を蓄積したデータベースを生かした新製品の開発に特徴がある。

#### ・東京電力

「高収益・付加価値の創造」、「環境の創造」、「変革の創造」という3つの創造を軸に、お客さま満足の獲得を目指した経営ビジョンに基づく経営改革を、ITを積極的に活用しながら推進している。

新たな設備管理システム等の工務の現場支援に特徴がある。

#### ・キャノン

創業者の「三自の精神」(自発、自治、自覚)を引き継ぎ、グローバル優良企業グループ構想フェーズII(長期経営計画)に基づく経営改革に取り組んでいる。

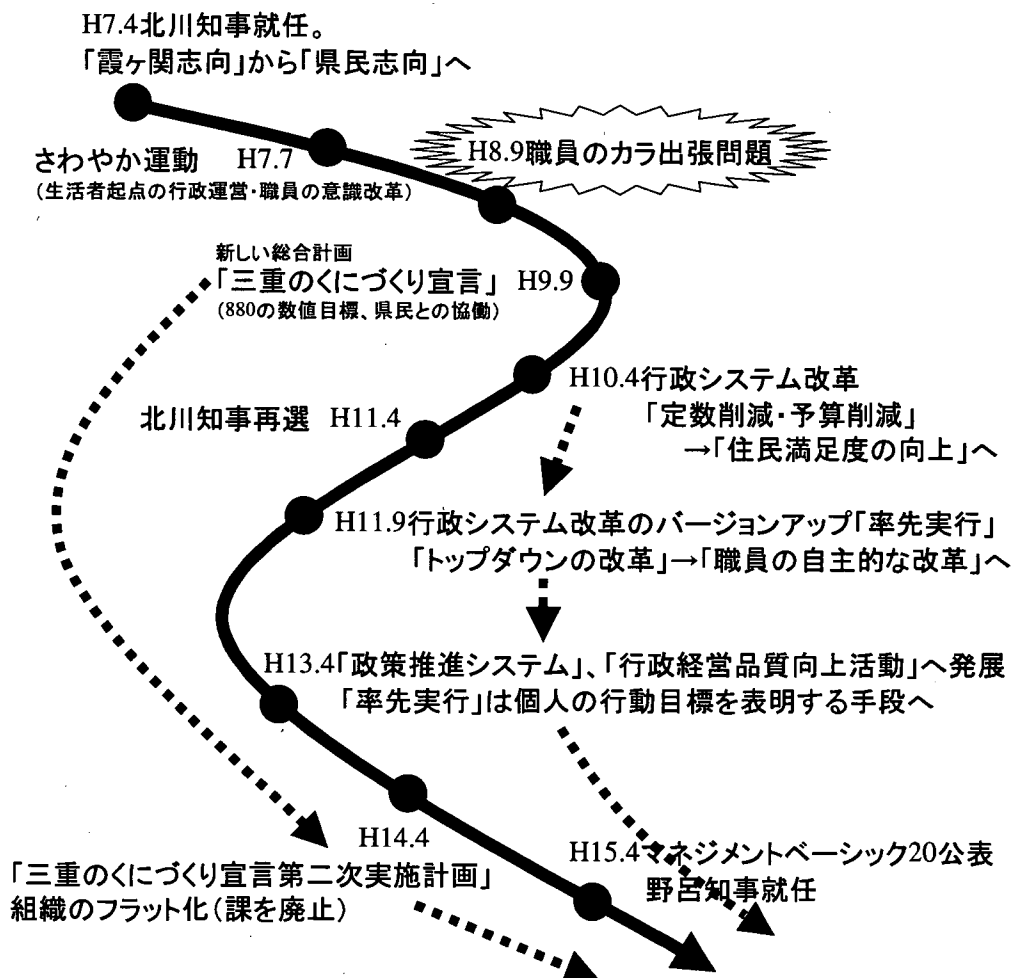
活発な社内コミュニケーションと顧客からの問い合わせ情報等を活かした顧客サービスの向上に特徴がある。

## 【事例1】：継続は力なり

- ・改革は継続しなければ定着しないし、効果も発現しない。
- ・ただ継続するのではなく、共通のゴールを目指して継続すること。

例：三重県「生活者起点の県政」、札幌市「協働型社会」

### ○三重県における9年間にわたる改革の道のりのイメージ



出典：三重県へのヒアリング等に基づき著者がとりまとめ

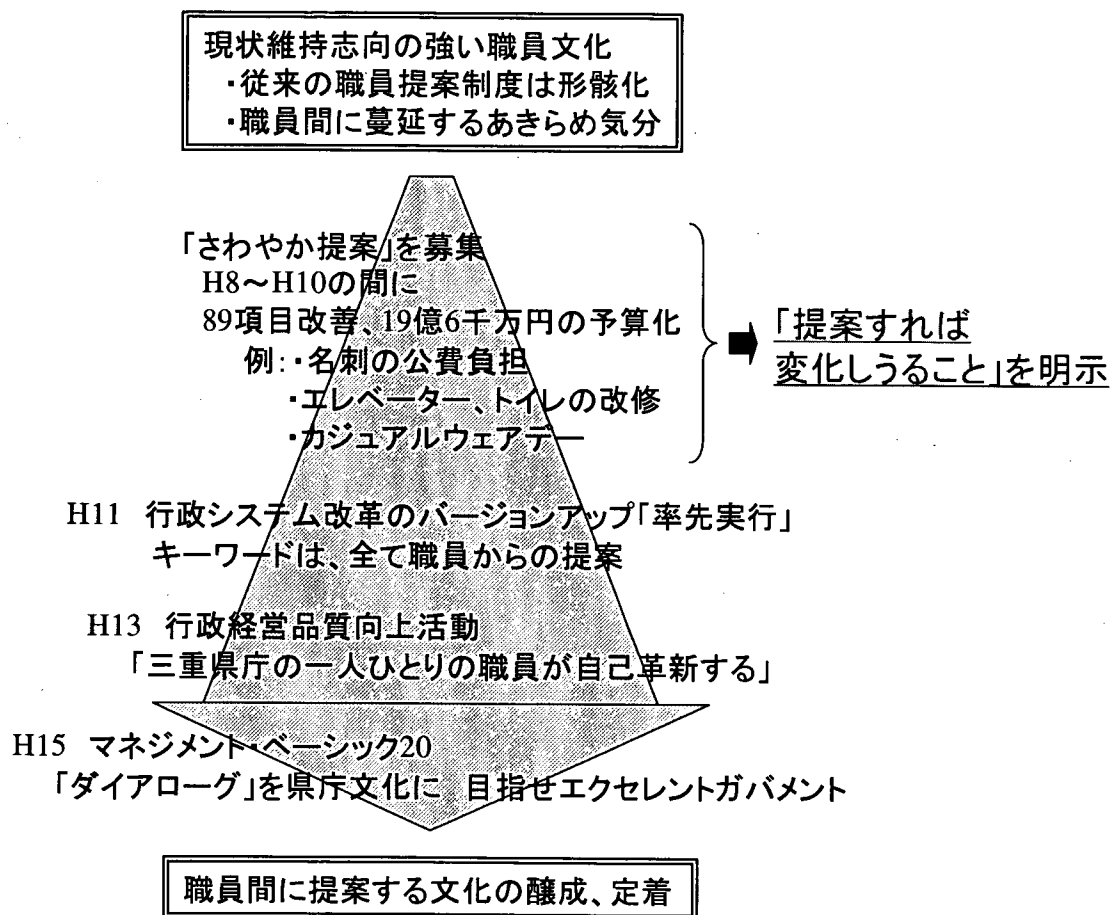
### ○三重県の例に見る成果と課題

- ・「県民を顧客として対応する」という意識は定着してきた。
- ・「決められたことを決められたとおりに行う」という組織文化から「試行錯誤をしつつ自発的に挑戦する」という組織文化へと進化してきた。
- ・一方で、改革、改革といって走り続けてきたことによる疲労感もある。
- ・現在は、これまでの改革の取り組みを再整理して「トータルマネジメントシステム」として構築することに取り組んでいる。

## 【事例2】：職員の自発的な改革を促す原動力

- ・改革を継続するためには職員の自発的な取り組みを促す原動力が必要。
- ・原動力の一つとして成功体験の積み重ねが効果的。

### ○三重県における職員の自発的な取り組みを促す試みのイメージ



出典：三重県へのヒアリング等に基づき著者がとりまとめ

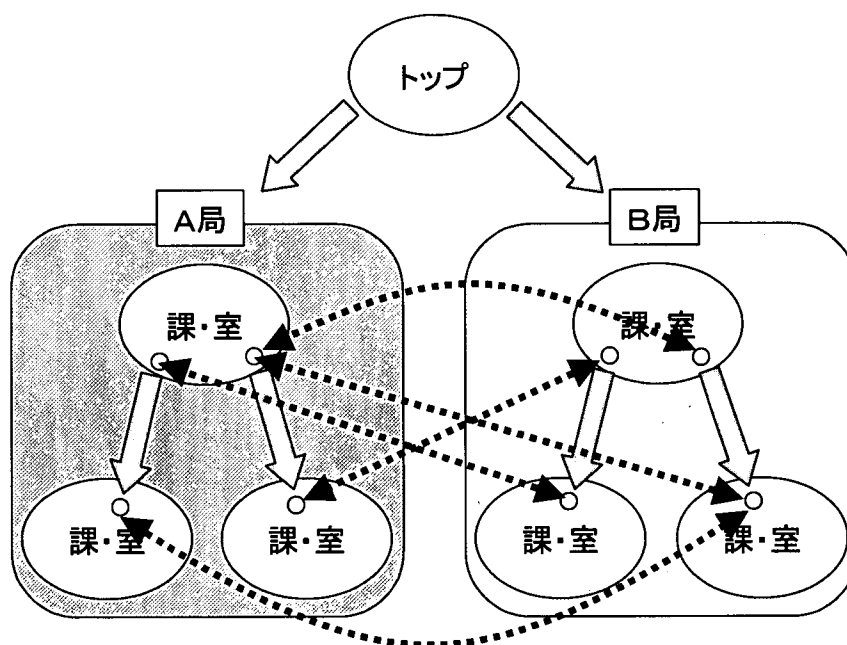
### ○補足説明

- ・キヤノンでは創業者の「三自の精神」（自発、自治、自覚）を全社員に植付け、活発な組織文化を維持している。
- ・三重県、札幌市ともに現状に対するあきらめ感の蔓延は大きな課題であった。
- ・改革を継続するための原動力の一つとして成功体験の積み重ねが効果的。
- ・札幌市は市民対応コールセンターの設置（H15.4～）を改革の起爆剤と考えている。

### 【事例3】：タテ割り組織を補完する組織横断的なネットワーク

- ・組織のベクトル合わせのためにタテ割り組織に横ぐしを通す必要。
- ・やる気のある人のやる気をさらに伸ばす仕組みづくり。
- ・人的ネットワークの活性化を通じた組織全体の活性化。

#### ○札幌市における取り組みのイメージ



通常の組織的な業務の枠組みを補完し、  
市役所内を活発に行き交う人と人のネットワーク

- ・非公式な勉強会
- ・自己申告制の人材データベースと公募ポスト
- ・電子会議室やメーリングリストの活用
- ・課長級、係長級を対象としたマネジメント研修

出典：札幌市へのヒアリング等に基づき著者がとりまとめ

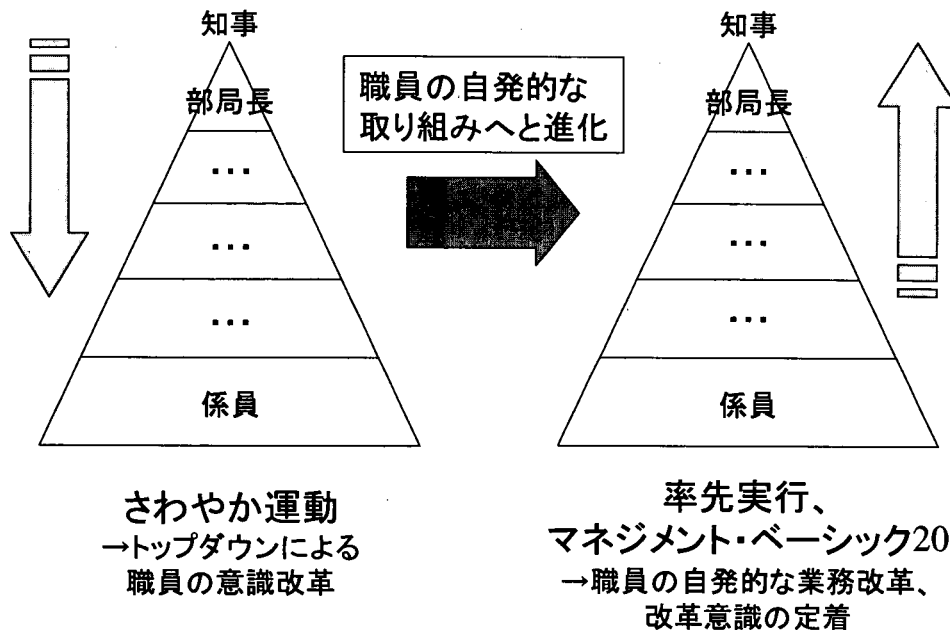
#### ○補足説明

- ・組織横断的な取り組みを実効性のあるものとするために検討すべき事項
  - ・業務上の取り組みであることを組織的に保証（通達による位置づけ等）
  - ・適切な責任者を取り組みのトップに据える
  - ・組織共通の目指すべき方向性など、適切な検討課題の設定
  - ・組織横断的な取り組みにより期待される成果と責任の明確化
  - ・可能なレベルから試行してみる（最初から全員の賛成は得にくい）

#### 【事例4】：トップダウンの改革から職員の自発的な改革への発展

・実効性のある改革のためには、トップのリーダーシップと中堅層の着実な取り組みの両面が必要。

#### ○三重県における改革の進化のイメージ



出典：三重県へのヒアリング等に基づき著者がとりまとめ

#### ○補足説明

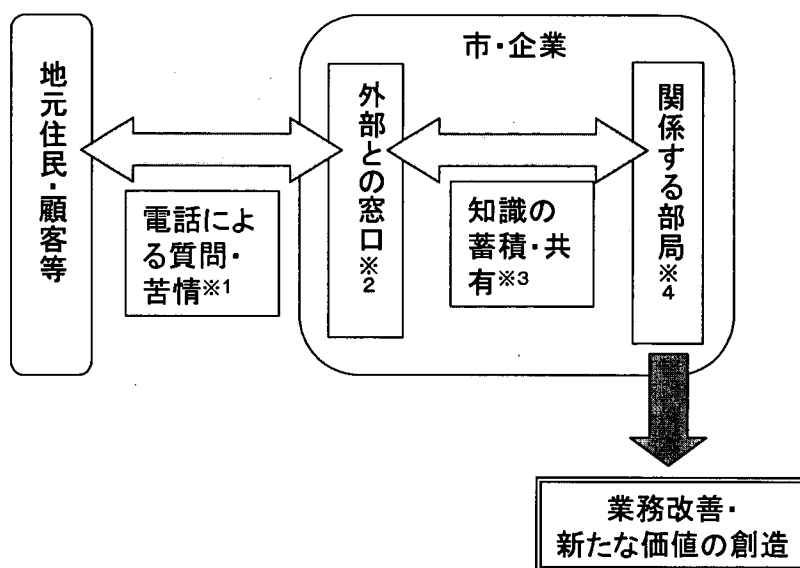
- ・ 札幌市では、係長級からの発意に対し助役からの適切な支援（予算、体制）を得られたことが有効であった。
- ・ トップの関与が弱い場合は、経営幹部のレベルですら新事業の開拓に向けた危機意識が十分に浸透しない、若手・中堅層レベルでも危機意識が希薄であるという状態が起こる可能性がある。
- ・ 三重県の例に見る両者に期待される機能
  - ・ トップのリーダーシップに期待される機能
    - ・ 改革の方向性や組織の将来像の提示（例：生活者起点の県政）
    - ・ 改革のための体制づくり（例：専任部隊の設置）
    - ・ 改革意識の醸成、定着
  - ・ 中堅層の取り組みに期待される機能
    - ・ 改革を推進するツールの着実な実践（例：率先実行）
    - ・ 現場レベルでの組織の活性化、価値共有（例：マネジメントベーシック20）

【事例5】：地元住民や顧客との知識の共有と、

共有した知識を利用した業務改善

- ・ 地元住民や顧客から受けた問い合わせに対し、過去の履歴等を活用して迅速かつ適切な対応。（地元住民、顧客との知識共有）
  - ・ 対応の結果を業務改善や新しい価値の創造に活用。
- 例：札幌市では業務の見直し、ライオンでは商品開発、キヤノンでは製品マニュアルの改良

○札幌市、ライオン、キヤノンの仕組みのイメージ



- ※1 外部とのチャンネルは電話の他に、ファックス、手紙、e-mail等がある。
- ※2 外部との窓口はコールセンターのみではなく、問い合わせを受けた各部署も窓口になりうる。
- ※3 一般的にデータベース化して蓄積・共有することが多い。データベース化の目的はあくまでも顧客対応の改善である。
- ※4 例えば札幌市では業務改革、ライオンでは顧客ニーズの検索・分析や商品開発に活用している。

出典：札幌市、ライオン、キヤノンへのヒアリング等に基づき著者がとりまとめ

○補足説明

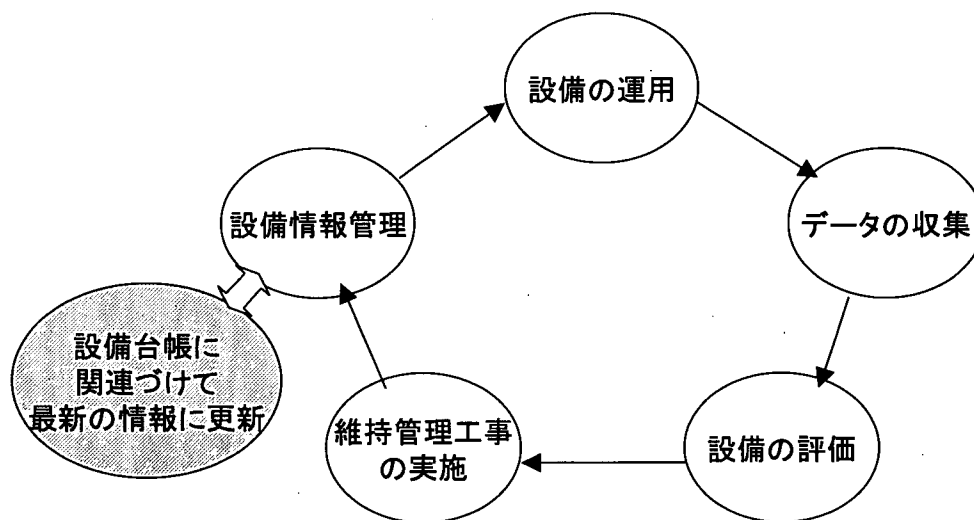
- ・ 営業部門の社員の顧客を訪問する業務プロセスに、最新の顧客データベースを閲覧し、帰社したら最新情報を入力するということを位置づけ
- ・ 蓄積した知識を有効に活用するために検討すべき事項
  - ・ 蓄積する知識の内容や利用方法の具体化
  - ・ 利用者のスキルに見合った仕組みの構築
  - ・ 膨大な情報の中からダイヤの原石を拾い出すセンスがある人の育成

## 【事例6】：設備台帳を軸とした工務情報の一元管理

- ・「課ごとの情報管理」から「設備ごとの情報管理」へと業務のプロセスを変革。
- ・設備の更新情報を「設備台帳」に関連づけて一元管理化。
- ・ユーザーに対して新システムが必要になった背景から説明を行い、利用を促進。

### ○東京電力における取り組みのイメージ

#### 設備の維持管理サイクルと設備台帳



- ・ 設備投資を抑制するためには個別の設備ごとに更新情報等の管理が必要であるという問題意識は従来から存在していた。しかし実行はできずにいた。
- ・ 数年前の「自主保安」への移り変わりを契機に、維持補修を効率化することが会社の経営状態に直接的に影響するようになり、取り組みが加速した。

出典：東京電力へのヒアリング等に基づき著者がとりまとめ

### ○補足説明

- ・ 設備部門が設備台帳を管理するすべての責任と権限を持っている。
- ・ まだ部分的な実運用の段階であり、評価にはもう少し時間を要する。

### 3-2-3 民間企業等の事例分析の総括

現状の業務を変革する取り組みは、現状維持を志向するという抵抗に常に直面し続ける。計画的に実効性のある形で業務の改善に取り組むために、これまでに実施してきた民間企業や地方公共団体の先進的な事例分析に基づき、業務の変革を推進する際の要諦をとりまとめた。

[要諦のリスト]

- ① 取り組みの全体像を考えること
- ② 課題の本質的な理由や原因を把握すること
- ③ 業務の改善に自律的に取り組むこと
- ④ 過去の失敗を繰り返さないこと
- ⑤ 失敗を恐れないこと
- ⑥ 施策の大小にとらわれないこと
- ⑦ 持続可能な仕組みを考えること

以下に、7項目の留意点を簡単に説明する。

#### ① 取り組みの全体像を考えること

組織の将来像や目標等の取り組み全体で達成すべきことを目指して、個別の改善方策に取り組むべきである。改善方策を計画的に実行することが目的にならないように注意する必要がある。

#### ② 課題の本質的な理由や原因を把握すること

本質的な理由や原因が分からなければ、適切な改善方策を実行することはできない。常に自らの業務を見直し、現状の表面的な課題から本質的な原因や理由を把握する必要がある。

#### ③ 業務の改善に自律的に取り組むこと

既存の業務をルールに従って実行することは重要なことであるが、それだけでは社会環境の変化に対応しきれない危険性が高い。社会環境の変化を敏感に感じ取り、自律的に業務の改善に取り組むべきである。

#### ④ 過去の失敗を繰り返さないこと

業務改善は古くて新しい問題である。多くの組織で繰り返し検討されてきており、一方で数々の失敗例を生んでいる。例えば、

- ・新しい業務プロセスを導入した政策的背景や必要性が理解されていない
- ・組織的に対応すべきことを個人の責任に押しつけている
- ・担当者が異動することにより本質的な問題意識が消失する
- ・古い業務プロセスと新しい業務プロセスが並存し、業務が二度手間になる



などがある。具体的な改善方策の検討にあたっては、これらの過去の失敗を繰り返さないように工夫するべきである。

**⑤ 失敗を恐れないこと**

本質的な理由や原因の改善方策には多数の代替案が存在しうる。一つの改善方策でうまくいかなければ他の改善方策を検討するというように、うまくいかないこともあり得るというつもりで柔軟に取り組むべきである。

**⑥ 施策の大小にとらわれないこと**

施策の規模が大きければ効果は大きい、抵抗も大きいであろう。小さな成功体験の積み重ねが長い目で見ると業務の改善に有効という面もあるので、施策の大小にかかわらず、改善すべきことの改善に取り組むべきである。

**⑦ 持続可能な仕組みを考えること**

変革の効果を得るためには、ある程度継続して取り組むことが必要である。日常の業務プロセスに新しい業務を組み込む、業務改善計画を継続的にフォローアップする体制を構築するなど、持続可能な仕組みを検討するべきである。

### 3-3 国道事務所の業務を改善する方向性の仮説

#### 3-3-1 改善の方向性の仮説の全体像

これらの調査結果を踏まえて、国土交通省の国道事務所の業務を改善する方向性の仮説を提示する。

現代社会においては少子高齢化や環境問題等の新たな行政課題が出現し、また国民の価値観が多様化しており、これまで以上に幅広く多様な情報や知識を行政サービスに取り込むことが必要となってきた。また、公共事業に対する国民の根強い不信感や地方分権の潮流等に見られるように、国土交通省の国道事務所を取り巻く社会環境は大きく変化している。

しかしながら国道事務所の現状を鑑みると、目に見える形で問題が生じるまで現状維持志向が強く、また多くの知識がタテ割り組織あるいは属人的に管理されているために、例えば一つの事務所内であるにもかかわらず担当者により住民に対する説明の内容が異なる、人事異動により重要な知識の引継ぎが途絶えてしまう、失敗事例を共有していなかったために同じような過ちを繰り返してしまう等の組織的な知識の共有と利活用の不足に起因すると考えられる問題が生じている。

国道事務所と同様な課題を抱える企業を調査した結果、それらの民間企業や地方公共団体では、顧客や住民から寄せられる苦情や要望等の知識を適切に吸い上げ、社員・職員全体で共有することで、新製品の開発や組織の改革に活用していることが理解できた。例えば民間企業では、消費者の購買動機付けが多様化、個性化してきたことに対応するため、顧客の好みを適切に抽出し、それに適したサービスを早く提供するために組織の内外に散在する知識を積極的に利活用している。また、地方公共団体においても、市民からの苦情や問い合わせを自らの業務を改革するための素材として前向きに捉え、職員自らが市民の立場から自らの業務を改革している。

国道事務所は、道路空間の利用者からみれば、道路空間を快適に利用するサービスを提供してくれる一事業主体である。従来からP Iの推進、住民への情報提供の改善、事業評価の導入等による行政の改革に取り組んできているが、

地方公共団体や民間企業のサービス水準を認識しながらより一層の変革に取り組まなければ、双方のサービス水準の差が広がる一方である。

これらの問題に適切に対応し国道事務所が目指すべき将来像を実現するため、国道事務所は以下の考え方に基づき調査・計画から維持管理までの道路のライフサイクル全般について自らの業務の改善に取り組むべきである。

- ・ 道路空間の利用者と地元住民から受け取る苦情や要望等の知識を関係者間で適切に共有・利活用し、よりよい行政サービスを提供する。
- ・ 道路空間の利用者や地元住民の立場から自らの業務を見直し、その質と効率を改善する。

### 3-3-2 改善の方向性のイメージ

国土交通省では、本省、地方整備局、国道事務所が各部署の所掌事務に基づき、様々な関係機関や人々と多様な知識を交換して業務を行っている。

ヒアリングおよび事例調査を通じて、国道事務所の目指すべき知識共有の方向性は、国道事務所あるいは国土交通省の内部に限定されるべきものではなく、国道事務所以外の組織との連携が必要であるという仮説を構築するにいたった。

ここでは、国道事務所を中心とした関係機関全体の知識の流動化を促すべきであるという考えから、図5にイメージを整理した。

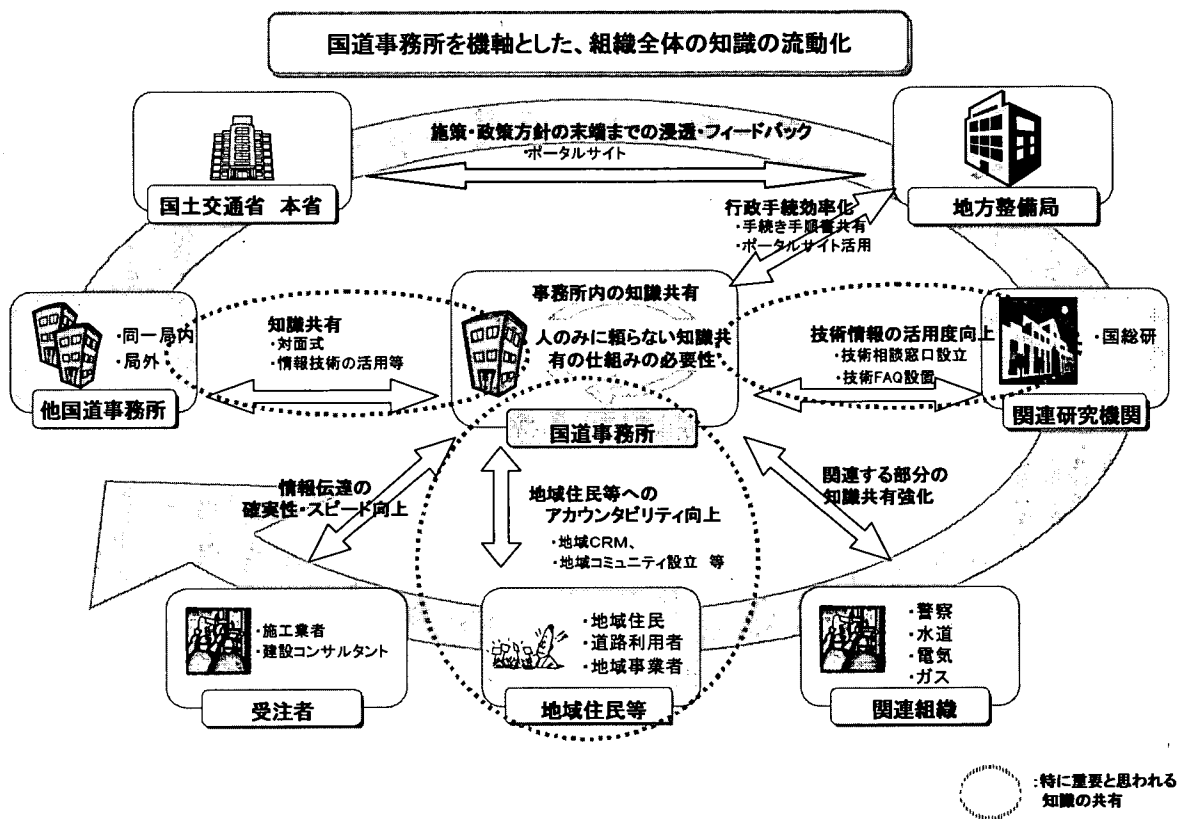


図5. 国道事務所を基軸とした組織全体の知識の流動化