

少数開建における業務負担軽減策について —用地部門の新たな方向性と課題—

留萌開発建設部 用地課 ○飯田 敏史
小泉 久士

当課では少数体制で用地処理業務を行っていることにより、関係者多数の用地取得や専門的知識と経験を必要とする測量調査業務の設計・積算・監督業務等において職員の負担が増加している。

こうした状況の改善のため、用地部門では、新たな全局的業務改善方針に基づき「本局新組織との業務連携」及び「他開建からの業務併任」を進めてきていることから、これらの具体的な取り組みを紹介し、当課での取り組み状況を通じてその成果と今後の課題等を考察する。

キーワード：用地・管理、業務改善

1. はじめに

公共事業の施行において、用地部門が行う用地の確保、支障物件等に対する補償などの用地処理業務は、事業推進に不可欠であり、組織体制や人員等の状況に関わらず的確かつ迅速な執行を求められている。このような役割を確実に果たすべく、用地部門では関係部署との連携強化や業務処理方法について中長期的視点で様々な工夫や改善策の検討が進められている。

本論文では、「用地2024」と題した用地部門の方向性に関するプロジェクトの概要を紹介するとともに、その一方策として当課で実施している「本局サテライト化による開建支援」及び「他開建からの業務併任体制による支援」の活用効果と用地部門における今後の展望及び課題について考察する。

2. 少数開建における用地事務処理の問題点

今後も進められる定員合理化計画の中、限られた人員で事務処理を進める必要があるのは用地部門に限った話ではないが、当課では少数体制で用地測量、用地調査等の業務設計書及び補償額算定調書の作成等を行わなければならない、処理時期が重なる場面には用地協議を行う人員が不足する場合もあり、短期間にこれらを集中的に行うことは職員個々に大幅な負担が生じてしまう等、看過できない状況である。

このようなことから、少数体制において業務繁忙期にどのように事務処理を進めていくかは喫緊な課題であり、従来の枠組みに囚われない新たな用地処理体制を構築す

る必要が生じたものである。

3. 今後の用地部門の方向性

昨今の定員合理化計画の推進により、用地部門の定員数も大幅に縮減されてきた。また、近年は職員の年齢構成が変化し、今年度当初では全道用地課職員の85%が40代以上と高年齢化が進み、長年用地業務に携わってきた職員（所謂「用地プロパー」。）が毎年定年退職年齢に到達する事に加え、山世代と言われる年齢層の多くが管理職年齢に到達する事により、結果として用地部門の中核となる年齢層の職員が年々減少している実態にある。

こうした組織的な課題を克服するためには、部門の将来展望に欠かせない若年齢層の育成と予定されている定年延長職員及び再任用職員が継続して活躍出来る環境整備が急務となっている。

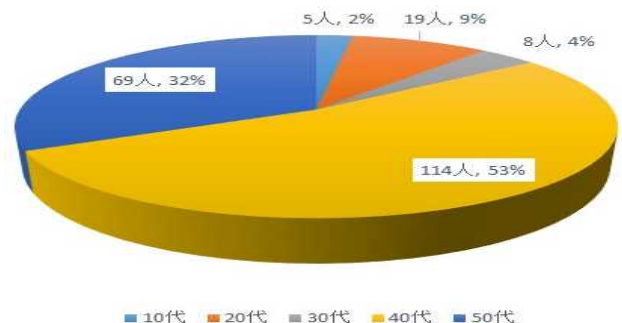


図-1 全道用地課配置職員の年齢構成

「用地2024」とは、用地部門の人員課題の解消を

目途とした組織体制の構築、本局用地課主導によるアウトソーシングの新たな方針の策定及び共同発注導入の推進等、図-2に示す4つの対策を柱とした用地部門の新たな方向性を示す取り組みであり、今年度からすでに一部が実施されている。



図-2 イメージ図 (R3.2.18用地課長等会議資料)

4. 本局サテライト化による開建支援

「用地2024」の4つの対策のうち、①組織体制に係る中心的施策となるのが「本局サテライト化4カ年計画」の推進であり、すでに今年度からサテライト組織である本局用地事務センター（以下「センター」という。）の設置により、全道各開建用地課への支援が進められている。

現時点における本局サテライト化は、本局用地課配置職員の一部を札幌開発建設部用地企画課の事務室内に置かれたセンターへ常駐させ、各開建用地課の抱える用地業務の支援をするものである。当該組織は、本局用地課のサテライト機能であり、本局用地課の用地官をセンター一長とし、現時点では再任用職員2名が配置されている。

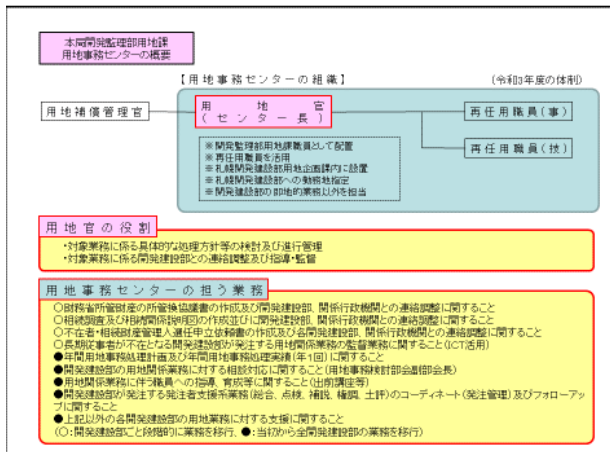


図-3 センターの概要 (R3.2.18用地課長等会議資料)

(1) センターの目的

「サテライト化」は、民間企業等においては生産性向上や働き方改革推進を目的としたものが多いが、公務におけるその目的は、現状の人員や組織の置かれている状況を踏まえ、有効的な課題解消のための方策である色合いが強いと言える。センターは、現役世代の業務負担や不安の解消を図るだけでなく、予定されている定年延長職員及び再任用職員の用地業務に対する知識や経験を活用するという一面も備えており、用地部門の課題解消にとってその効果は大きいと期待されている。

(2) 職場の現状とセンター活用の効果

当課は、現在職員5名と10年前と比較し職員数は半減していることに加え、平成31年度以降は長期従事者である技術職員の不在、令和2年度の課長補佐の廃止による組織体制の変化が重なり、職員個々への業務密度の増加による負担が生じている。

留萌開建全体では近年主要事業の完了等により実施事業数は縮小傾向にあるものの、道路事業を中心に長期的かつ計画的に事業継続されていることから、用地測量・調査業務も当然に必要となってくるが、これらには発注手続きが複雑で手間や期間を要する方式が多く、特に経験が浅い職員には負担が大きい。

このような少数での執行体制下にあつて、円滑な業務遂行と職員個々の負担軽減を図るため、今年度においては、年度内に発注した全業務において、センターに配置された再任用職員1名を監督員に任命し、WEB会議アプリケーション等のICTを活用した発注業務打合せへのリモート参加、業務内課題の解決方法に対する助言、具体的設計に係る指導等、発注業務に従事する職員の指南役としての役割を中心に支援を受けており、センターの活用を通じ、主に以下の効果が挙げられる。

a) 監督業務の適正化

発注業務の遂行過程で生じた問題や疑問に対し、監督業務の知識や経験が豊富なセンター職員からの確かな判断や助言を得ることによる監督業務の適正遂行。

b) 設計・積算の違算防止

センター職員による発注業務の当初設計及び変更設計に係る設計書類への事前審査の実施に伴う違算等の防止。

c) 用地職員としての技術力向上

センター職員からの助言や相談結果を通じた知識の獲得と経験の蓄積による個々の技術力の向上及びこれらを通じた課全体のスペックアップ。

以上のように、センターの活用は当課のような少数体

制下において、その役割を適正かつ円滑に遂行するうえで大変有効な方策であり、次年度からは発注業務支援のみならず相続関係調査、不在者財産管理人選任申立に係る諸手続き等についても支援依頼を予定しており、すでに実施中の開建事例を踏まえ、センターの一層の活用を進めていく方針としている。



写真－1 ICTを活用した業務打合せ風景

5. 他開建からの業務併任体制による支援

こういった状況を解消するべく、少数体制の職員配置となっている当課及び稚内開建用地課では、令和元年度から旭川開建用地課からの業務併任の活用による支援を受けている。

【参考】 当課の令和3年度業務推進体制

用地課長 1名
 上席用地専門官 2名
 用地専門官 2名
 業務併任（旭川） 2名
 （内訳：上席用地専門官1名及び用地専門官1名）

本節では、繁忙期におけるマンパワー不足による職員個々の業務負担を解消するための用地部門の取り組みを紹介するとともに、現状の課題及び今後の展望を考察する。

(1) 課題に対する検討

a) 外注促進及び共同発注

外注促進を進める中で、用地部門においては発注者支援系業務の一つである「用地調査点検等技術業務」(※)を活用している。

しかし、発注手続きに多くの労力が必要となることからこれら軽減のため、旭川、留萌及び稚内の3開建用地課において、これまで個別に発注していた当該業務について、旭川開建を幹事部局として共同で業務発注を行うことにより、幹事部局以外の建設部では発注手続きに要

する時間を大きく削減することが可能となり、労力を他の事務処理に割くことができるなど、事務の簡素効率化が図られている。

こういった外注促進等により業務効率化を図っているものの、業務繁忙期にはマンパワー不足から事務処理に支障を来すおそれがある。

(※) 「用地調査点検等技術業務」とは、用地事務処理箇所の実地確認調査、用地測量業務における工程管理補助及び補償額算定に係る資料等の作成等を行う業務。

b) 業務併任体制

令和元年度から、当課及び稚内開建用地課では、隣接の旭川開建用地課の業務併任者が一部の用地事務処理を担っている。

(2) 業務処理体制の検討

用地部門としては、少数体制の開建用地課に対する支援策の1つとして、以下の処理体制の検討が行われた。

a) 拠点化	道北の中核都市に存する旭川開建に隣接する留萌及び稚内開建の用地職員を配置する	メリット	・ 恒久的な対策が可能であり、指揮系統がわかりやすい
		デメリット	・ 会計制度（予算の取扱い）が煩雑であり、用地協議に伴う長距離の移動による負担が生じる
b) 常駐滞在型	半年程度の一定期間、業務併任をかけた旭川開建の職員を留萌及び稚内開建に派遣して業務を実施する	メリット	・ 指揮系統がわかりやすい
		デメリット	・ 恒久的な対策とならない ・ 常駐滞在看合う業務量がない ・ 宿泊等の業務併任者の負担が大きい ・ 業務併任者が長期不在となり、併任元の職員の負担が増える
c) 短期出張型（業務の一部を共同で実施）	業務併任をかけた旭川開建の職員が定期的な補償額算定及び用地協議等の業務を留萌及び稚内開建の職員と共同で実施する	メリット	・ 併任者及び併任元の職員の負担が少ない ・ 業務繁忙期における適正かつ効果的な人員配置が可能
		デメリット	・ 併任元との対応がやや煩雑

図－4 業務併任体制の検討案

検討の結果、業務繁忙期において、上記図－4のc)にある隣接開建の職員が短期に出張を行い、共同で用地事務処理を実施する方法が最も効率的に事務処理が行えると判断されたものである。

また、対象となる開建にとって効果的であることに加え、併任元の開建においても負担が比較的小さいと考えられる。

(3) 具体的な業務併任体制

事業計画の確定後の用地事務処理は、①現地踏査、②必要な事業用地に係る用地測量や支障物件の調査といった業務の発注、③補償額算定作業、④用地協議、⑤契約及び契約後の事務手続き（支出負担行為、登記、検査、支払等）に大きく分けられる。

今回の業務併任体制は、併任者が併任先に短期的な出張を行い、事務処理の一部を併任先の職員と共同で行うものであり、その業務量の把握が容易である定例的かつ継続的な業務であれば担当事業課所との打合せを頻繁に行う必要がないなど、併任先に常駐することなく従事できることから、併任者の負担を軽減することができる。

a) 支援対象業務

留萌開建管内では冬期間、強風による車両の路外転落又は逸脱、視界不良による正面衝突、吹雪による通行止めが多発している。

当部では国道における冬期間の交通障害を防止するため、維持防雪事業を実施し、順次、固定式防雪柵の設置を行っているが、予算上の理由等で設置が追いつかず、冬期間のみ仮設防雪柵を設置している箇所がある。

仮設防雪柵は、現国道敷地に十分な敷地がない場合は、民地を借りて設置しており、固定式防雪柵が設置されるまでの間は、毎年度、当該箇所の土地使用が必要となる。

また、国道の除排雪に伴う堆雪場として必要な敷地についても、同じく土地使用が必要となる。

当該事業に伴う土地使用に係る用地事務処理は、定例的かつ継続的に行うものであり、関係者の同意が得られ易いため、業務併任により行う業務として適していると言える。



写真-2 国道の視界不良状況



写真-3 仮設防雪柵の設置状況

b) 業務併任期間

仮設防雪柵の設置等（設置から撤去までを含む。）に伴う土地使用期間は、例年12月1日から翌年3月31日までであり、使用期間開始前までに使用に伴う契約手続きを完了する必要がある。

土地使用に伴い、民地等の関係者との用地協議のほか、用地協議前における打合せ、現地踏査、補償額算定作業、用地協議完了後の契約、支出負担行為及び支払手続き等の作業を行う必要があり、用地協議時期以外の業務期間も考慮し、業務併任は通年（年間）で設定されている。

c) 併任者の用地事務処理内容

まず最初に、当課担当者において事業課所から提出のあった図面等に基づき、関係人の調査（土地所有者等を確認し、相続発生の有無等を調査）を行った後、併任者へ資料提供する。

併任者は、当課担当者と打合せの上、対象地等の現地踏査、土地評価等の補償額算定作業、補償額算定調書の起案・決裁及び関係者との用地協議（アポ取りを含む。）を行うことが基本である。

併任者には基本的な業務が割り振られているが、対象事業の用地事務処理については、当課担当者と併任者が共同で実施することを前提としており、初回の打合せにおいて、作業分担を決めて用地処理スケジュールを共有し、意思統一を図った上で用地事務処理を進めることとしている。

なお、今年度は、図-5のとおり担当割りを決め、用地協議以降の処理を分担して行った。

工事名	関係者数及び内訳	主な担当
一般国道40号 天塩町天塩道路維持除雪外一連工事	2名 うち 仮設防雪柵 1名 堆雪場 1名	留萌
一般国道232号 遠別町外遠別道路維持除雪工事	5名 うち 仮設防雪柵 4名 堆雪場 1名	留萌
一般国道232号 羽幌町羽幌道路維持除雪外一連工事	4名 うち 仮設防雪柵 4名	旭川 併任
一般国道239号 苫前町霧立道路維持除雪工事	4名 うち 仮設防雪柵 4名	旭川 併任
関係者数 計	15名	

図-5 令和3年度における対象工事、関係者数及び担当開建

(4) 業務併任による効果

a) 当課職員の負担軽減

補償額算定に係る作業全般を任せられることによる作業負担の大幅軽減。

b) 適正な審査体制の確保

併任者による補償額算定調書の作成・起案と当課担当者による書類審査とを分業できることによる十分な審査体制の確保。

c) 超過勤務の縮減

併任者の作業本格化以降における当課全体の超過勤務縮減への寄与。

以上のとおり、業務併任体制は、職員個々の負担の大幅な軽減に繋がり、現状では有効な業務支援策であると考ええる。

6. 業務支援の今後の課題

これまで紹介してきたとおり、少数体制にて用地事務処理を実施する当課において、本局サテライト化による開建支援や旭川開建からの業務併任の活用は、職員の負担軽減が図られる非常に効果的な支援策であることは明らかであるが、それぞれの支援策には課題等もあるので、これについて考察した。

(1) 本局サテライト化による開建支援

a) 発注業務における打合せ協議の調整

業務受注者から突発的にセンター職員の助言等が必要となる打合せを求められた際、センター職員との日程調整がつかず、当該職員不在のまま打合せを行わざるを得なかったり、日程の変更を行うことがあった。

日程調整は行いづらい部分はあるが、①業務受注者との連携、②センター職員の日程確認を綿密に行うこと、今後、センター職員が増員される計画であると聞いていることに合わせ、③監督職員となるセンター職員を複数名任命する、ことで十分対応可能と考えられる。

b) 支援を依頼する側及びされる側の意識改革

次年度以降、センターの所掌事務が拡充される計画であることから、依頼する側としてセンターの業務量増大を懸念するあまり業務依頼を躊躇してしまうことが想定されるが、このようなことはセンターの業務状況の共有化やセンターからの支援依頼状況の積極的な情報発信により解消できると考えられる。

意識改革は、依頼する側及びされる側双方で年齢や役職に囚われない環境作りを進め、予定される定年延長職員や再任用職員の職責の明確化することで払拭されていくものとする。また、予定される定年延長職員や再任用職員が若手職員等に対して、職務経験を積極的に還元できるスキームを創ることにより、より依頼しやすい環

境も構築されるものとする。

本局用地課による開建支援は今年度が初年度ということもあり、洗い出されていない課題もあると思慮するが、新たな業務改善策として積極的な活用を図りたいと考えている。

(2) 他開建からの業務併任

a) 併任者の負担

併任者には、遠方への出張が伴うため、併任元及び併任先の双方で旅行命令権者を異にする旅行命令等の書類作成が必要となる。

また、併任元のクライアントPCから当課の共有サーバへログインした上で「用地管理システム」(※)への入力等作業やサーバ内データの共有を行わなければならない、接続サーバの変更作業等の作業負担が生じている。

しかし、これらの作業は設定マニュアルの整備を進めることにより軽減可能であり、また、WEB会議アプリケーションや電子決裁等の積極的な利活用により、各作業の軽減だけでなく、より効率的な情報共有も可能となり、業務併任で得られる効果は残る負担を相殺しても余りあるものになると考えられる。

(※) 「用地管理システム」とは、各クライアントPCから工事名、関係人等のデータを入力し、ネットワークを介して開建用地課内にあるサーバ内のデータベースを共有することで用地事務処理にこのデータを活用することにより業務の適正化・効率化を図るもので、平成14年度に導入された。

当該システムでは、補償額算定調書作成時の補償調書、契約書類、税務帳票等の出力等に利用できるほか、用地事務処理計画、実績報告、補償台帳等の出力等にも利用することができる。

b) 業務併任の将来展望

現在、併任者は、仮設防雪柵の設置等に伴う土地使用に係る用地事務処理のような定例的な業務に特化して併任先の業務を担っているが、更なる定員合理化が進められた場合、当課の現体制では処理が立ち行かないことから、併任対象業務の拡充が必要と考える。

しかし、併任者が担当する業務が増えることで併任者個人及び併任元職員の負担は大きくなる。

また、定員合理化は全局的に行われているため、併任元に十分な職員が配置されていなければ併任対象業務を広げることとはもとより、業務併任体制を継続することそのものが困難となる。

先述の図-1に示すとおり、現状として全道の用地課配置職員の年齢構成は40代以上が85%を占め、近い将来、中堅層以下が大幅に減少し、用地経験の少ない職員が増えることで業務併任を現状と同様の体制で維持し

ていくことが難しい状況になると推察する。

いずれにしても、業務併任は、現段階では当課にとって有効な支援策ではあるが、必ずしも永続的な方策とは言いがたいと思慮する。

したがって、業務併任による支援策を補完していく方策の一つとして、本局用地課による開建支援がより一層、重要な役割を担うものであり、当課としてもセンターとの連携を一層図り、更なる業務改善策として積極活用していく必要があると考える。

7. まとめ

用地事務を取り巻く環境において、関係者の権利意識が高揚してきていると言われて久しい。

関係者からの協力を得るためには十分な説明が行える用地処理期間とマンパワーの確保が必要であるが、今後、定員合理化に加え、用地プロパー職員の減少により用地部門を取り巻く環境は、益々厳しいものとなり、用地部門の現体制では用地業務の執行が立ち行かなくなると予測される。

このような状況下においても用地事務処理を確実に遂行するためには、当課を初めとした少数体制下での用地処理で培われるノウハウを活かし、職員自らが行わずに様々なアウトソーシングを活用することに加え、外注できず職員自らが行わなくてはならない業務についても、本局用地課による開建支援及び少数開建を対象とする業務併任等の支援策を活用することが必要不可欠な方策であると考える。

最後に、用地部門の将来を見据えた場合、限られた人員で用地処理業務を進めていかなければならない状況は、用地職員一人一人が考えるべき課題であり、開発局全体としても考えていかななくてはならない課題として、今回の発表を通して問題提起するものである。