

—顧客サービスの改善・拡充の取り組み—

② 職員の自発的な提案による

区役所改革への挑戦(旭区)

鈴木 宣美
旭区 総務課庶務係

① 改革気運の向上と区役所機能強化

全 市をあげての取り組み
平成15年度横浜市では、市役所内に改革気運を高め、全職員が改革に持続的に取り組むための仕組みづくりとして、「新時代行政プラン・アクションプラン」の策定や、「民間度チェック」の実施などを、一部の職員ではなく全職員で行うよう徹底してきました。

この作業を通じて、職場内での議論を活発にし、改革の必要性を共有することを目指したものです。
また、市民サービスを最前線で提供している「区役所」機能強化のあり方の検討が進められ、併せて先導的な実験区として、港南区が「民感区役所」として立ち上げられるなど、改革への取り組みが重点的に行われてきました。

旭

区役所での取り組み
旭区役所でも、平成15年度区政運営方針で、「意識改革」と「顧客志向」の推進による、親切でわかりやすい区役所サービスの向上」を掲げ、区民から信頼され、親しまれる区役所づくりを進めているところだ。

旭区役所の特徴としては、「職員参加」が今に始まったことではなく、これまで自主的に行ってきた、窓口向上への取り組みに、既に職員が参加していたということです。
それは平成13年度に、区役所各課の職員からなる「窓口対応向上プロジェクト」を立ち上げたことに始まります。

② 第1期

窓口対応向上プロジェクト

プ ロジェクトの概要
このプロジェクトは、日ごろ窓口業務で、お客様と接している職員同士が、課を越えて集まり、意見を話し合っ、現状分析から改善方策の策定までをまとめることを目的とした会議です。

プロジェクトでは、「区民に親しまれる区役所 区民に身近な区役所」を目指すには「どうすれば良いのか」を検討課題として進めていくことになりました。
各課から1〜2人、自薦他薦を問わず募集しました。その結果、18人(うち1人は係長)がプロジェクトメンバーとなりました。私はメンバー兼事務局として関わりました。

旭区役所の問題点
まず初めにメンバーから、普段お客様と接して感じていたことを聞きました。
●庁舎が暗い、狭い、ぐちゃぐちゃしている。「庁舎環境に関する意見」
●庁舎のどこに何があるのかわからない、わかりにくい、案内表示が無い、案内表示が見えない。「案内表示に関する意見」
●対応について職場で議論しあうべき。接遇の研修実施。職員が他課の業務の内容がよくわかっていないため、間違った引継ぎをして結果としてたらい回しになる。「職員の対応に関する意見」
旭区総合庁舎は、旭区が昭和44年10月に保土ヶ谷区から分区分した際に建設されました。当初の旭区の人口は14万人弱、それが現在では約25万人に増加しています。この間、人口増や社会ニーズの変化に合わせた、職員数の増加や度重なる機構改革により、来庁者ためのスペースは減少し、窓口の配置等にも無理が生じて来ます。それを補うための案内表示も乱立するなど、来庁するお客様にとって、狭くて古くてわかりにくい、決して快適とは言えない区役所になっていました。

旭

提 言と解決策
このプロジェクトでは、どうすれば、「区民に親しまれる区役所、区民に身近な区役所」となれるか?という問いへの回答を、「気持ち良く要件が済ませられる区役所」としました。

提

おお客様が自分の満たしたい要件を、迅速に済ませられて、気持ちよく帰ることができる、という意味です。そのためには、
① 目的の窓口まで迷うことなく到達できること。
② 窓口では、迅速な処理を行い、わかりやすい説明をする。たらい回しをしない。
③ 職員の対応の心構えを充実する。
④ 3点が特に重要であることをプロジェクトとして確認しました。

職

員向け案内ツールの整備
更に、すぐ出来ることとしてお客様を職員誰もが的確に案内するためのツールを次のとおり整備しました。
①「暮らしのガイド」、「旭区便利帳」だけ」を全職員へ配布。
※「旭区便利帳」だけは、旭区へ転入した方へ配布している、旭区内の公共施設や各種行政サービスを一覧にまとめた冊子です。
②「窓口案内マニュアル」を作成、配布。
③お客様を他の窓口へ引き継ぐ場合の「連絡票」の作成、使用。
④50音順職員名簿の作成。
⑤各課内線番号表の作成。

具

体的取組
プロジェクトの検討成果を活かすため、まず案内表示の改修経費を、平成14年度予算で確保しました。
① 庁舎の外に総合案内板を新設する。

全区役所職員が、どの課で何の業務を扱っているのかを知り、正しく次の窓口へ引き継ぐための資料や帳票類です。

窓

窓 窓口に開する職員アンケート
そして、職員の意識改革に向けた取り組みの一環として、職員向けに「日ごろの窓口対応に関するアンケート」を配付し、日ごろの接客態度について、考えるきっかけとしてもらったことになりました。

職員アンケートは、全職員と嘱託員へ配付し、回答率は約70%でした。アンケートの内容と回答結果について一例を挙げると、

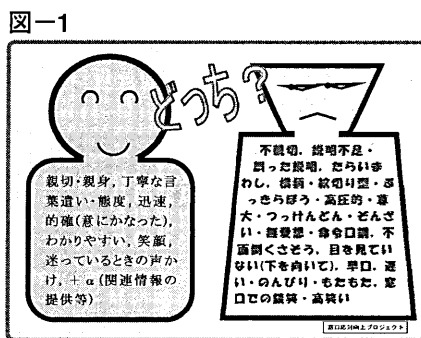
「窓口対応で心がけていることは？」という問いに対しては、「丁寧でわかりやすい言葉遣い」72%、「正確で迅速な対応」48%、「迷っている人に声をかける」46%（複数回答可）

「市民として区（市）役所を利用した際、窓口対応を受けて良かった点、悪かった点を具体的にあげてください」という問いに対しては、良い点については「親切・親身」、「丁寧」、「迅速」、「的確」、「わかりやすい」、「笑顔」など、少数の意見しか無かったのに対し、悪い点については、「不親切」、「説明不足」、「誤った説明」、「たらい回し」、「横柄」、「ぶっきらぼう」、「高圧的」、「尊大」、「つつけんどん」、「ぞんざい」、「無愛想」、「命令口調」、「不機嫌」、「めんどくさそう」、「下を向いて目を見ない」、「早口」、「遅い」、「のんびり」、「もたもた」、「窓口での談笑」、「高笑い」…等々、良い点をはるかに超える数の意見が並びました。

この結果によれば、旭区役所職員は、サービスの担い手としては、対応を丁寧に行うことを心がけるとともに、サービスの受け手としてどのような態度が悪いのかについて厳しい視点を持ち、自らは当然そのような態度は、窓口では、取らない？ということになります。

果たして来庁者は、旭区役所窓口の対応をどのように評価しているのでしょうか…？

最後にプロジェクトでは、窓口や電話などでお客様と接する時の自らの対応を、日々振り返ってもらいたいという気持ちで、この意見を基にポスターを作成し、全職員に配付しました（図1）。



③ 第2期 窓口対応向上プロジェクト
プロジェクトのテーマは、今回のテーマは、昨年プロジェクトで改善が必要とされ、予算を確保した庁舎案内版を作成すること。併せて、昨年度に引き続き、窓口改善のための方策を考えることでした。

全市レベルでは、エンジンルームが主導する「横浜市役所構造改革」の取り組みが、本格的に始動し始めた時期にあたります。

昨年度と同じ、各課から1〜2人、自薦他薦を問わず募集しました。特に昨年度プロジェクト参加の有無は問いませんでした。その結果集まったメンバーは17人（うち1人は係長）。そのうちの10人が新メンバーに入れ替わりました。

「来庁者にとって見やすい案内表示は何なのか？」を考える一方で、エンジンルームの作成した「横浜市役所構造改革の取組」チラシ、戸塚区の「接遇マニュアル作成」の新聞報道、総務局の「行政改革の主な取組」、旭区の「お客様提案箱」へ寄せられた意見等をもとに、市役所が置かれている外部環境や、横浜市が進めようとしている改革について認識を深め、現実のクレームの多寡等を知った上で、プロジェクトのメンバーからは「公務員の仕事に対する意識やコスト意識の低さ」、「改革の必要性」などの意見が出されました。

提

言と解決策

数ヶ月に渡る真剣な議論の結果、第2期プロジェクトとして、「旭区役所のサービス向上のためにすべきこと」について、再び提言をまとめることになりました。

提言は、第1期プロジェクトの「お客様が満たしたい要件を、迅速に済ませられる」という内容から一歩踏み込んだ、「区役所職員の来庁者に対する心の持ち方」を良くしていくための、具体策を伴ったものとなりました。提言の骨子は以下の通りです。

「旭区役所のサービス向上のための提言」

① わかりやすい庁舎案内を設置する（総合案内板新設、庁舎案内表示新設等）

② なごめる空間づくりをする（庁内外に花や植物を置く、水槽を置く、BGMを流す等）

③ スムーズな案内（窓口案内マニュアル、連絡票の使用徹底等）

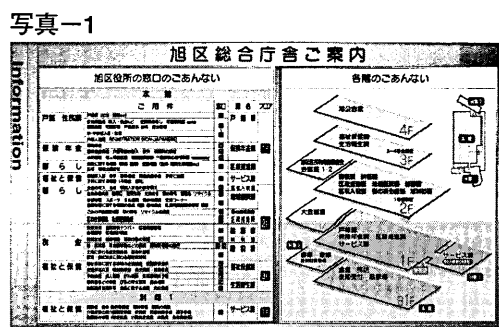
④ 対応を充実させる（ポスター掲示、明るく挨拶、名前を名乗る、わかりやすい名札着用等）

⑤ 応対技術の向上（ベテラン職員との体験談を聞く等）

⑥ 庁舎の構造的な問題改善（窓口のレイアウト、照明・壁の色等）

そして平成14年度末には、プロジェクトとして検討された案が具体的に

に反映される形で、総合案内板や各階ごとのフロア案内図、庁舎内の案内表示が設置されました（写真1）。



④ 平成15年度の取組とお客様アンケート

取

組概要
平成15年度は、平成14年度の提言に基づいて「お客様宣言文」を掲示し、「わかりやすい名札の着用」「明るく挨拶」「電話で名前を乗る」等の取り組みを行いました。そしてこれらの取り組みが成果を上げているのか、お客様から直接評価してもらったため、「お客様アンケート」を実施しました。

お

お客様アンケート
アンケートは、平成15年9月16日（火）〜9月22日（月）までの5日間、3、5、5、6枚をお客様へ手渡し、1、2、5、0枚の回答が得

られました。(回収率 35・1%)
 全来庁者が対象で、3,000枚
 以上を直接手渡すという積極的なや
 り方で行ったアンケートは、全市で
 旭区が初めてだと思えます。

お客様からの評価

「あいさつ」「言葉遣い」「説明の
 わかりやすさ」など、どの項目も
 50%程度が「良い」と評価。逆に「悪
 い」という評価は2〜3%程度と、
 旭区役所の窓口対応は、概ね良好と
 いう評価をいただけたと思います。
 しかしながら、全体評価では、
 『満足した』が40%と10ポイント近
 く減少します。

自由意見欄からこの理由を分析す
 ると、「役所はこの程度」「個人差が
 あり平均すると普通」と言った意見
 が見られ、「接客に対するお客様の
 期待は、民間等と比べそれほど高く
 ない」「職員の中には対応に問題が
 ある者がいる」といったことが推測
 できます。

待ち時間

「短い」が36%「長い」が
 13%。自由意見欄では「もともと手際
 よく」や「申請書などの書類の簡素
 化」といった意見もあり、「とにかく
 要件を早く済ませられる」という
 事も重要な要素であるようです。

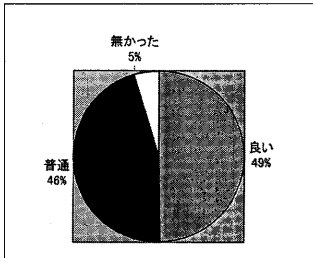
案内表示

案内表示や窓口配置に関して
 「わかりやすい」が約40%、

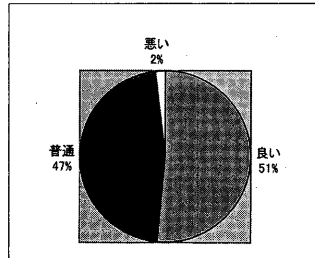
「わかりにくい」は9%あり、設置
 した案内表示はある程度効果はあつ
 たものの、今後更なる工夫が必要と
 いうことがわかりました。

旭区役所の窓口について

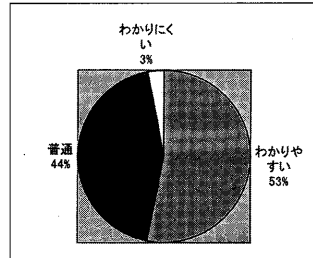
①職員のあいさつ



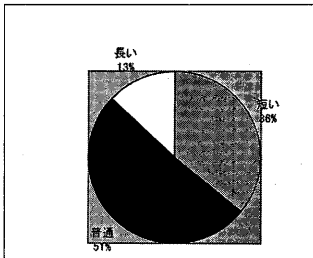
②職員の言葉遣い



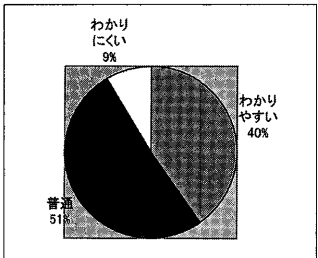
③説明のわかりやすさ



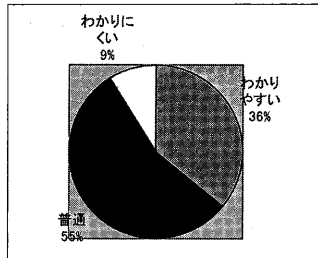
④待ち時間



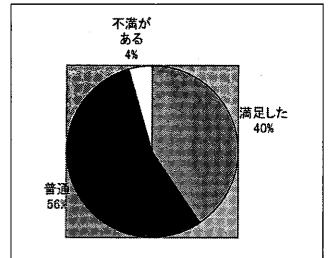
⑤案内表示



⑥窓口配置



⑦全体評価



⑤改革の継続へ向けて

これまで私が平成13年度から、
 窓口改革の取組に関わって
 きて感じることは、「たとえ時間は
 かかったとしても、窓口で日々業務
 を行っている職員が、普段疑問に思
 っていることや、改善した方が良い
 と考えていることを、実践していく
 所から始めなければ、全職員が「改
 革」の意識を共有することはできな
 いのではないかと感じます。
 しかしそのための課題も実に多いこ
 ともわかりました。

最後に、私がこの取り組みを通じ
 て感じた大きな2つの課題について
 述べておきます。

①継続性の確保

平成13年に始める以前に
 も、かつて「あさがおプロジェクト」
 という、有志の職員で構成される
 「窓口改善の取り組み」があったよ
 うです。しかしその結果は引き継が
 れていませんでした。

また今回の「プロジェクト」でも、
 参加したメンバーから「どうせ意見

を出してもその場限りで、何も変わ
 らないのではないか」という発言も
 ありました。

これを改めるためにも、提言はす
 ぐ実行に移しました。まず、案内表
 示改修経費は次年度予算で確保し、
 「窓口案内マニュアル」「連絡票」等
 は速やかに作成。区役所全窓口へ配
 置し、使用の徹底を依頼しました。
 しかし現在では、使用していない
 課や、存在すら知らない職員もいま
 す。

②改善

善を改革へ結びつける方法
 プロジェクトに参加した職
 員は、職場で実際にお客様と接し、
 何が問題なのかについてよく知って
 いました。

そして現場では、小さな改善は
 日々行われているが、「係を越えた」
 とか「課を越えた」といった改革を
 行うことは難しいようです。「改善」
 を「改革」に結び付けていくには、
 各課や各セクションを横断的に結び
 つけ、仲介役となる人物がより多
 く必要であると感じました。