

顧客サービスの改善・拡充の取り組み

③ 区民と区職員の声に基づく

区役所改革の取り組み(青葉区)

落合 明正
城内 孝元
五味早智子

青葉区役所
区政推進課企画調整係長
青葉区役所
区政推進課企画調整係
青葉区役所
福祉保健課運営係

① はじめに

青葉区では、区政運営方針の平成15年度の重点推進施策に基づき、職員プロジェクト「あおば区民サービスあり方検討委員会」が発足し、迅速・正確・便利な行政サービスの一層の実現に向けて検討した結果を11の提言にまとめ、昨年11月に区長へ報告した。

区政運営方針は、平成15年度から毎年度定めることになったものであるが、青葉区においては、就任直後の橋本区長が最初に示す区政運営の基本的かつ重要な指針となった。その中で特徴的なことは、「職員の意識改革」をまずもって取り組まなくてはならないとして「職員のすがた」を具体的に示したこと、及び、これと連動して区民サービスの向上を徹底的に追及したことである。

青葉区では、中田市長が職員に発し続けているメッセージに喚起された何割かの職員が自発的に改善運動に取り組み始めていたところに、区政運営方針が策定・公表され、組織として積極的に意識改革や業務改革に取り組みできるようになったといえる。

一方、青葉区民には、他区にあまり見られない特徴がある。区民が他

の自治体の情報を持って鋭く比較する目を持っているため、窓口対応や現場での説明も、他区では通用して

も青葉区では通用しないことも多い。上、ボランティアなどの実体験や調査研究などに裏打ちされた多くの区民が、徹底した意見交換を行政に求めたり、要望や施策の提案をすることが日常的である。協働、民の力の活用などについても、区民側から提案され、区役所が取り入れた施策も多い。

今回は、このようなことを踏まえた上で、区民会議との協働の取り組みや職員の意識改革、業務改善の取り組みや実態について紹介することとする。

② 青葉区民会議との協働について
青葉区民会議は、現在92人の委員が5つの部会に分かれ、話し合いを通して地域が抱えている課題を共有し、行政に提言し協働してまちづくりを進めている。行政への提言活動も活発でレベルの高いものとなっている。中期政策プランでの区の個性づくり事業の取組例(区民との協働による「IT先進都市青葉区」の特色を活かした街づくりの推

進)や昨年4月開設の「あおばばそこん横丁」は、区民会議の提言を反映した形となっている。

そして、この区民会議主催で、昨年7月に「横浜新時代 区民の役割 区役所の役割」という題名で開催された青葉区民のつどいは、区役所職員にとって、意識改革の大きな契機となった。

第2部の「区役所は変わる。区民はどうする」をテーマとしたワークショップ形式の分散会では、市民127人、区・市の職員93人が12グループに分かれ、区民と職員が同じテーブルを囲み、青葉区の重点施策や区役所のあり方をテーマに各自がカードに意見を書き、それぞれの意見・提案を発表し、熱心に話し合った。ワークショップの運営についても職員も分担し、市民・行政の協働運営となった。

提出されたカードは、合計で714枚となったが、職員からは、「土日も役所窓口を開く」「地区センターなど身近な場所で行政サービスの充実を」などの発言があり、また市民からは、「行政任せではなく区民も積極的にまちづくりに参加しなければ」と意欲的な発言が相次ぎ、区

民と行政が同じテーブルで同じ視点で話し合うことに対する収穫があったといえる。

また、終了後のアンケートでは、「こういう形で市民と職員が話し合うことについてどのように思うか」という設問に対し、区民は、大変満足51%、まあ良かった35%、合計86%という結果で、職員は、大変満足27%、まあ良かった55%、合計82%という結果であり、区民、職員とも満足度が極めて高かったことがわかった。さらに、こうした機会をもっと増やし、市民と行政が対話する場がほしいという意見も多く出た。

この新しい取り組みについては、「苦情は卒業、共に夢語ろう」、「課題解決へ同じテーブルで」、「市と区民が同じテーブルで議論する大規模な集まりは市内でも初めての試み」、「官と民の壁越えて・新方式導入」などと報道されたが、区民のつどいの成功は、職員の積極性を導き出す契機となり、区役所にとっても大きな財産となった。

その後の「区民のつどい」をテーマとした青葉区役所オフサイトミーティングでは、当日出席者から、

「青葉区に住んでいる人たちは、どんな人たち?」

コラム

(1) 街の成り立ち
青葉区は、東京急行電鉄の「城西南地区都市計画(後の多摩田園都市)」(昭和28年1月公表)の区域の一部を形成しており、昭和41年4月の東急田園都市線「溝ノ口・長津田」間の開通後、今日までの40年の間に、急速に市街化してきている。昭和22年から41年までの約20年間の人口増が約5千人であるのに対し、鉄道の開通後の昭和41年から61年までの約20年間で、約20万人増となっており、その後17年経った平成15年には、28万人となっている。

青葉区内の多くが、東急による開発地で、区画整理事業により、地区が一体的に整備されてきており、整然とした宅地や住宅が、供給されてきた。開発時に建築協定を締結している場合もあり、市内で最も建築協定の区域が多くなっている。

鉄道会社1社による沿線開発の一環であるので、全体的に計画的で良好な住宅地を形成している。近年は、駅が少し離れた地域での戸建の開発及び駅周辺の集合住宅の建築などが、活発となっている。1区画が広い宅地が多く、結果として空間的に余裕のある街並みを形成している地域が多く、屋根や外壁、塀や門扉などの色や素材の統一を醸成することにより、街並みの一体感を醸成し出すデザインとなっている地域も見られる。

一方で、1社での開発という事から、同時期に同価格帯の宅地や建物

「参加してよかった」、「また、参加したい」という声が多数出た。

また、青葉区で今年度から着手した「地域福祉保健計画」※策定事業では、既に30回(延べ340人参加)の地域別ワークショップ、10回のテーマ別ワークショップなどを開催し、区民と職員が同じテーブルで見えを交換した。

さらに、地域ポータルサイトや電子会議室といった青葉区が取り組んでいるICT(単なるIT技術ではなく、相手の立場への思いやりや共感を持ったコミュニケーションを活発化する情報通信技術)という課題については、区民と職員がメーリングリストや会議を通じて、対等な立場で意見を出し合っている最中である。

③職員による区役所改革

「Up grade Aoba 2003」について

青葉区政運営方針における主な施策の一つとして、「区民サービスの向上」が掲げられている。

この施策における平成15年度の重点推進施策及び実現に向けた具体的な取組として、職員を主体とした窓口サービス改革・改善プロジェクトの立ち上げと、早急な課題への取り組みと業務改善が、この中で示されていた。平成15年5月、区政運営方針が出された同じ月に、業務改善プロジェクト「あおば区民サービスあり方検討委員会」を立ち上げた。本来は職員の自発的な意志によりプロジェクトを組織するのが望ましいが、

自然発生的な組織ができあがる風土もまだ育っておらず、また、できるだけ早急な改善が求められていたため、総務課により13人の職員が招集されプロジェクトが組織された。

このプロジェクトの目的は、区役所提供されている、窓口を中心としたサービスを、利用する区民の立場に立って現状を分析し、現在区役所が抱える諸課題を整理し、改善案を提言として取りまとめることにある。まず区役所を利用する立場から現状を把握する必要があるため、広聴課等に寄せられた意見や苦情などの情報を共有し、それらの意見をもとに具体的な改善案について検討を重ねた。できるだけ早急に施策に反映できるよう、7月には中間提言を行った。中間提言を受け、区役所職員全員を対象とした応接研修は9月より順次実施され、プレイルームについても早急に検討がすすめられた。

検討会で議論を重ねているその間に、都内から転入した区民から、待ち時間や職員の勤務態度についての苦情が寄せられ、杉並区を視察するよう提案を受けた。杉並区は早くからワンストップ窓口や土日開庁などを実現し、行政評価にも積極的に取り組むなど、特別区の中でも先進的な区として評価が高い。これを受けて、あり方検討委員会では杉並区も含めた7つの市・区を視察した。視察はいくつかのグループに分かれて行い、視察にあたっては、庁舎内外の案内表示、職員や窓口の対応など

共通のチェックポイントを設け、同様の視点から比較検討できるように工夫をした。他都市との比較検討により、青葉区の現状と課題を浮き彫りにし、特別区と行政区の違い、また行政区としての限界などを認識することもあった。特別区の先進的な事例は大いに刺激となり、また、東京からの転入者や東京勤めが多い青葉区民により比較されていることを自覚した。また、職員を対象に他都市視察報告会を実施し、多くの他都市の先進的な事例を紹介することができた(写真1)。

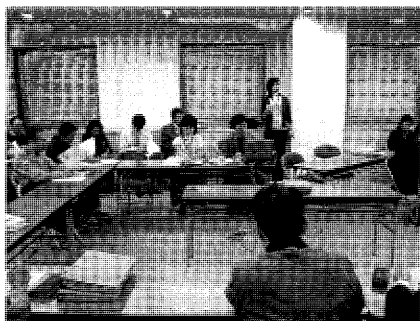


写真-1 他自治体視察の発表会風景

他都市視察を参考にしたものであった。このプロジェクトの提言作成の過程において、改革に向けた職員の積極性が多少なりとも引き出され、一部ではあるが職員の意識改革のひとつのきっかけとなった。

そしてなによりも、提言をするだけでなく、提言した内容を自ら実現するため、応接マニュアルとしての『青葉区行政サービス応接キーワード集』とわかりやすい業務案内の手引きとして『青葉区業務アンカー』が、検討委員会のメンバーの手によって作成されたのは、大きな成果といえる(写真2)。

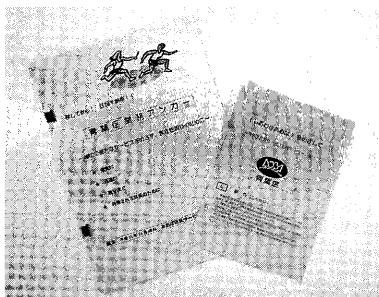


写真-2 青葉区業務アンカーと青葉区行政サービス応接キーワード集

あり方検討委員会での11の最終提言は、11月に区長あて報告され、区のホームページ等でも紹介された。提言には、全職員を対象とした応接研修、応接マニュアルの作成、わかりやすい業務案内の作成、プレイルームの設置、コミュニティバスの試行運転などが盛り込まれた。提言の多くは先に述べたように、区民からの意見を参考にしたもの、または

区民との協働について言えば、区民会議の区政改革&IT推進プロジェクトチームより、今回の提言について意見を交換したいとの申し出があり、本年1月16日にあり方委員会メンバーとの意見交換会が実施された。区民会議では今回の提案を好意的に捉えていただけたようである。同プロジェクトチームからは、今後の提案の実現に向けての具体的な検

の分譲が行われた結果、地域が同じ階層の人たちで構成されることにもなっていない。また、通勤は東急電鉄や東急バス、買い物は、東急ストア、東急百貨店等と、生活全般に東急グループが関与している。また、これまでは、戸建中心の開発が多くを占めていたが、近年、集合住宅中心の開発等も見られるようになってきている。

(2) 青葉区民は:

現在の人口は28万人、世帯数は10万8千、平均年齢は、37歳、年間出生数は約3,300人。

転入者4人のうち3人が、東京都、川崎市、他の都道府県からの転入。通勤通学者の動向を見ると、東京都内が50%、県内の他自治体が16%。青葉区内が16%、緑区都筑区内が5.5%で、都内及び青葉区、隣接区が7割を占めている。

平成12年の区民意識調査では、区一番の魅力に「都心に近く便利なこと」「豊かな自然環境に恵まれていること」があげられており、東京方面への通勤に便利だが、大きな魅力になっている。

これらのことから、横浜市場でありながら、青葉区民の生活は、田園都市線を中心とした東京方面との線の繋がりが大きいと考えられる。区民の視点は、東京都世田谷区、川崎市宮前区、高津区、そして、青葉区と連なる区域の広がりの中にも鉄道の線を意識していると考えられる。

区役所の別館でのボランティア等の活発な地域活動が見受けられる一方で、区内の自治会町内会の世帯加入率は、市平均(88%)と比べ、青葉区では84%(14番目/18区)と低い水準となっている。自治会町内会館の有無は、市平均(65%)と比べ、青葉区では48%となっている。これは、瀬谷区、都筑区とともに、50%を切る率となっている。

討にも是非参加していきたいとの意見や、他都市の視察も一緒に随行したいとの意見、提言の検討状況や進捗状況などを区民向けに公開して欲しいとの意見も出された。あり方検討委員会の提言が区民に公開され、区役所の改革に関心をもった区民を提言の実行に向けた取り組みや検討に巻き込んでいくことは、今後の区役所改革に向けた行政と区民との協働関係を築いていく格好の機会となるだろう。

④ おわりに

青 葉区の改革の取り組みは、職員のパトムアップというより

は、むしろ、区民に後押しされて始まった「区民主導型」といえる。

区民と職員が同じ土俵で対等に話し合えるというフラットな関係づくりが、区民のつどいをきっかけに始まり、今、協働や民の力の活用に向け、少しずつ動き出した。

しかしながら、課題も多いのが現実で、まず、区役所内のコミュニケーションがそもそも不十分であり、職員の情報共有や職員同士の意見交換が不足している。本年度の青葉区オフサイトミーティングは7回開催されたものの、出席者が常連化しつつある。今後、早急に情報の共有化と所属の枠を超えて積極的に意見を

言い合えるしくみを作っていかなければならない。

次に、区民と職員が同じ土俵に立つためには、区民にも職員を理解しようという気持ちが必要となってくる。すなわち、区民が間違ったことを言うことがあるように職員も勘違いしたり、言い間違えることがあることや、予算編成やプライバシー等の関係から職員が知っている情報を全て言える訳でもないことなどを理解されていないと、職員は参加・発言がしづらく、対等な関係が生まれにくい。

また、ワークショップなどで発表した意見やまとめられた提案が、

市・区の関係部署で閲覧されることとなり、発表者にフィードバックされるのがほとんどないと、意見交換の場では、互いに共感できても、次の協働の過程に進むことが容易ではない。なお、このことは、区役所内部にも当てはまり、職員の発表した意見が、どのように評価されたかがわからないと、意欲の減少につながってしまう。

最後になるが、意識改革、業務改善に向け、さまざまな職場で職員プロジェクト「あおば区民サービスあり方検討会」の提言を題材としながら、意見交換が行われ、コミュニケーションが活発化することを期待する。

※誰もが住みなれた地域で安心して自立した生活を続けられるような仕組みづくりを目指した計画（平成15、16年度の2か年で策定）。

特徴は、計画づくりにあたり、地域でのワークショップ（検討会）を始め、あらゆる場面で区民・団体の方々と時間と情報を共有し、より身近で具体的な内容としていくこと。

地域別ワークショップの意見集については、青葉区ホームページに公開。4月発表予定の計画素案については、パブリックコメント後、地域で振り返りワークショップを開催する予定