

市民の目から見た区役所窓口サービスのあり方とその改善（藝区窓口サービスプロジェクト）

中村聰ほか

1 はじめに

区役所の窓口で、親切で心のこもった窓口対応をしてもらうことは、すべての市民にとっての願いである。この願いを実現していくことが、私たち職員に与えられた役割ではないだろうか。

昨今の厳しい時代変化の中で、行政を取り巻く状況はたいへん厳しいものがあるが、市政に対するニーズはますます多様化し、提供するサービスの質に対しても期待水準が高まっている。窓口サービスにおいても、窓口に来られる市民に、正確な職務知識・情報を提供し、適正で迅速な事務処理を公平に行うことはもとより、市民の立場に立った親切で心のこもったきめ細やかな対応をも一体的に提供する質の高いサービスが求められている。窓口サービスの向上は、永遠の行政課題でもあり、市民サービスの原点ともいえる。

この研究は、本市としても重要な行政課題の一つである区役所における窓口サービスについて、市民サービスの向上という視点から、市民の目で見たいあるべき窓口の姿を明らかにし、横浜市における窓口サービス業務の向上・改善を図っていくため、十八区の中で都筑区を選び、行ったものである。

なお、この研究は、職員研修部主催の平成十年度の自主研究であるとともに、都筑区において平成八年度から三年間にわたって「都筑区心ふれあい窓口運動」を通じて積み重ねてきた議論や改善の成果でもある。研究内容の全容については、都筑区版研修テキスト『窓口サービスの手引』を参照願いたい。

2 検討・改善の進め方

ここでは、従来からの部分的な問題解決型の改善手法を用いず、市民ニーズの分析から始め、過去の実績や慣習にとらわれずに、あるべき姿をゼロベースで描き、全体として最適となるよう、業務全般を組織横断的に見直し、提供するサービスそのものの価値が最大となるように、抜本的な改革を目指す「ビジネスプロセス・リエンジニアリング(Business Process Reengineering)」の手法を採用し、進めた(図一)。

3 市民は区役所窓口は何を期待しているか

市民から見て期待される窓口サービスを提示するためには、市民にどのようなサービスを

を提供していくかということを確認することが重要である。そこで、次のようなものを素材として、市民ニーズを分析した。

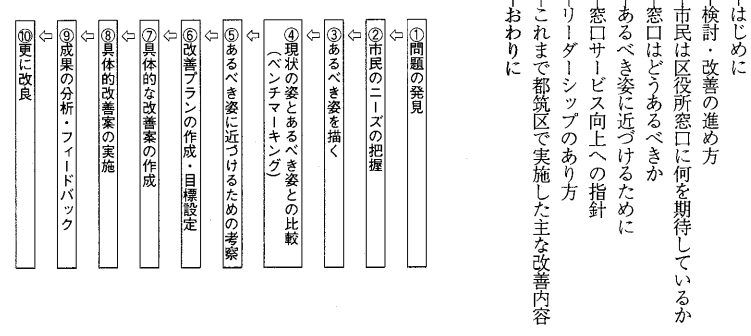
- ・市長への手紙(図二)
- ・窓口等に直接寄せられた意見等の記録(市民情報カードなど)
- ・新聞投稿等の記事
- ・参考図書、研修用ビデオ教材等
- ・他の市区町村や民間等で行われた調査等
- ・区独自に企画し、実施した調査結果

(例) 都筑区総合庁舎・区民利用者アンケート(次頁表一)

図一 市民の声—市長への手紙から— (平成7年度・全市分 サンプル数98件)

<p>対応態度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・明るい笑顔で応対してほしい。 ・状況に応じた対応をしてほしい。 ・めんどくさそうな顔をされた。 ・無愛想に对应された。 ・横柄な態度をされた。 ・もっと丁寧に親切に教えてほしい。 ・目を合わせて、人の話を聞くとうとしてほしい。 <p>☆昔に比べ親切になった。 ☆近年、応対が非常によくなっている。 ・もっときびきびと仕事をしてほしい。 ・てきぱきと対応してほしい。 ・一方的に決めつける態度はよくない。 ・人の気持ちの温かさや優しさがほしい。 <ul style="list-style-type: none"> ・窓口の後ろの方にいる職員の態度が悪い。 ・電話での乱暴な受け答えはやめてほしい。 </p>	<p>区役所の雰囲気</p> <ul style="list-style-type: none"> ・明るい区役所にしてほしい。 ・他の区役所に負けない明るい区役所になってほしい。
<p>言葉づかい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・言葉の言い回しが失礼 ・乱暴な言葉づかいは失礼 ・人をばかにしたようなものや言い方をされて気が重くなった。 ・言い方がつげけんだった。 ・友達のような言葉づかいでよいのか。 ・一言余計な言い方をする。 ・一方的に決めつける言い方はよくない。 ・恩着せがましい言い方をする。 	<p>案内表示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目的の窓口まで行くのに必要な案内表示が少ないので不便だ。 ・案内表示板の文字が小さい。 ・手書きの表示は見にくく、きたならしい。 ・文字ではなく絵で表示している案内表示は分かりづらい。
<p>配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民が多忙な中を来庁していることを理解してほしい。 ・障害者への配慮が足りない(大きい声で話してくれない)。 ・弱い立場の人や困っている人に冷たい。 ・自分たちの立場のみを考慮、一向に区民の方に目を向けない。 ・通知書の字が小さく、薄く読みづらい。 ・区民に対するサービス精神が欠けている。 	<p>情報提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要な情報を提供してくれなかった。 ・代替方法や関連情報について、教えてくれなかった。 ・一方的に言い切って、補足説明がなかった。 ・指示が適切でなかったために、何度も足を運ばされた。 ・説明内容がそのときごとに違う。
<p>システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・たらい回しにされた。横の連携を密にしてほしい。 ・待ち時間が長い。混んでいるときは窓口の人数を増やしてほしい。 ・担当者がないから処理できないとはどういうことか。 ・呼び出しに拡声器を使用してほしい。 ・昼休みにも受付してほしい。 ・名札を付けてほしい。 	<p>職員教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対応の指導をしてほしい。 ・職員の再教育が必要だ。 ・融通のきく、人間らしい、思いやりのある人を育てる教育をしてほしい。 ・接遇の言葉づかいについてきちんとしたトレーニングが必要だ。

図一 検討・改善の手順



- 1 はじめに
- 2 検討・改善の進め方
- 3 市民は区役所窓口は何を期待しているか
- 4 窓口はどうあるべきか
- 5 あるべき姿に近づけるために
- 6 窓口サービス向上への指針
- 7 リーダーシップのあり方
- 8 これまで都筑区で実施した主な改善内容
- 9 おわりに

表-1 都筑区総合庁舎内の案内表示について
一 区民利用者アンケート実施結果一
(平成10年度 サンプル数264件)

案内表示中心に調査したが、応対、案内、受付システム、庁舎環境などについても区民からコメントを得た。

◇どの窓口等を利用したか

窓 口	図書館・公会堂を含む		図書館・公会堂を除く	
	延べ件数	構成比	延べ件数	構成比
戸籍課	99	25.4%	99	36.9%
保険年金課	57	14.7	57	21.3
福祉事務所(保険年金課を除く)	13	3.3	13	4.9
保健所	39	10.0	39	14.6
児童相談所	5	1.3	5	1.9
課税課・納税課	21	5.4	21	7.8
建築課	4	1.0	4	1.5
農政事務所	4	1.0	4	1.5
総務課・地域振興課・区政推進課	11	2.8	11	4.1
総合案内(広報相談係)	1	0.3	1	0.3
生涯学習支援センター	1	0.3	1	0.3
会議室	9	2.3	9	3.6
区民ホール(展示、掲示板等)	2	0.5	2	0.7
消防署	1	0.3	1	0.3
図書館	81	20.8	—	—
公会堂	37	9.5	—	—
横浜銀行出張所	1	0.3	1	0.3
食堂	3	0.8	—	—
合 計	389	100	268	100

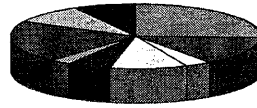
◇迷わず到達できたか

項 目	全 体		初めて来た人		以前にも来た人	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
迷わず到達できた	108	75.5%	2	33.3%	106	77.4%
次の窓口で迷った	17	11.9	1	16.7	16	11.7
最初から迷った	10	7.0	2	33.3	8	5.8
回答なし	8	5.6	1	16.7	7	5.1
計	143	100	6	100	137	100

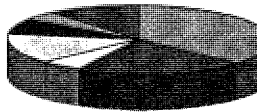
なお、ニーズの把握に当たっては、定量的なものから定性的なものまで広範囲にわたること、データはできる限り客観的なものを利用し、恣意的なものを排除することに配慮し、できる限り生の声を聞くよう工夫した。

真の市民ニーズを把握するのは、非常に困難な作業であるが、どんなに小さな市民の声でも大切に、積極的に努力して進めていかなければならないと考えられる。

図書館・公会堂を含む



図書館・公会堂を除く



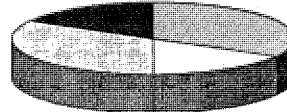
■ 図書館 □ 保健所 ■ 戸籍課
■ 公会堂 ■ 総務・地域振興・区政推進課 ■ 保険年金課
■ その他 ■ 課税課・納税課 □ 福祉事務所

■ 迷わず到達できた
■ 次の窓口で迷った
□ 最初から迷った
□ 回答なし

全 体



初めて来た人



以前にも来た人



4 一窓口はどのようであるべきか

① 民間のサービスと行政のサービス

このことについて様々な視点から検討を加えた。提供するサービスの内容や法的性質、利益追求の仕方や公平性、競争原理や独占性などの点で異なる特徴もみられるが、人と人とが接する基本姿勢や応対マナーなど、接遇や応対という窓口サービスについての基本的な部分については、同じであるといえる。

② 「業務プロセス」による分析

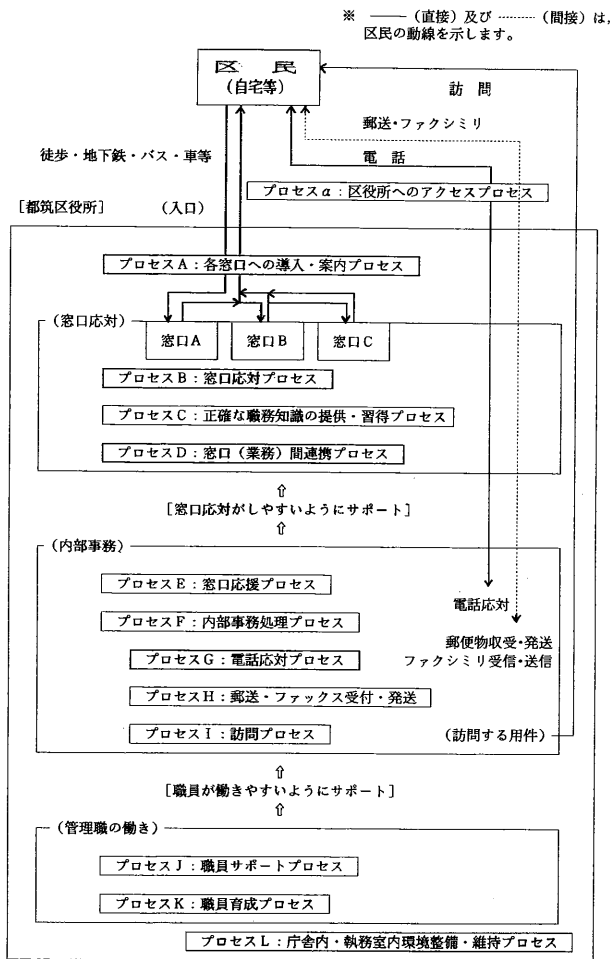
仕事は、様々な仕事の仕組みや仕事のやり方が組み合わさって、相互に関連し合いながら、最終的に顧客(市民)に対する価値を生み出す一連の活動を創り上げている。

ここでは、区民応対という仕事を構成するそれぞれの仕事の仕組みや仕事のやり方を、「業務プロセス(=Business Process)」としてとらえ、検討した。

区役所に何らかのサービスを求める区民の動線に対する、区役所での対応の過程を分解し、区民に提供するサービスの価値が高いと思われる「業務プロセス」を抽出した。また、区民とかわかる可能性のあるすべてのサービス要素を点検することにより、区民に与えるサービスの価値は何かを洗い出した。結果は、プロセスAからプロセスLまでと、プロセスaであった(次頁図1-3)。

そのうち、市民に与えるサービスの価値を最大化するのに貢献度が高い重要な業務プロセスを識別すると次のものが挙げられ、それ

図一3 区民対応に関する仕事の流れ



を重点的に改善していくことが必要と考えた。

○プロセスB…窓口対応プロセス

○プロセスA…各窓口への導入・案内プロセス

○プロセスD…窓口(業務) 関連携プロセス

○プロセスG…電話対応プロセス

③ 市民対応の姿勢

最も重要な窓口対応プロセスにおいては、次のようなことを大切にする必要がある。

ア 市民の期待にこたえ、期待しているものを的確に提供し、サービスに対する満足度を高める。

イ 窓口は市民と行政の接点。人と人とのふれあい、コミュニケーションを大切にします。

ウ 一人ひとりの窓口職員の対応が区役所全体のイメージを決めることを認識する。

エ 市民の立場に立ち相手を理解し、相手の目線で柔軟に対応する。

オ ホスピタリティ(快いもてなし/心づかいあるもてなし)を大切にする。

・ 区民が区役所に行こうとしたときから対応を始める。

・ 個人情報の適正な管理とプライバシー・人権への配慮

・ 高齢者などの来庁者への気づかい(配慮)・マナー向上と個性を生かした温かい対応

カ 窓口でのレスポンス(応答時間)の短縮

キ 公平さの確保

④ 都筑区でのあるべき窓口の姿

ここまでの検討を踏まえて、都筑区でのあるべき窓口の姿のイメージを描いた(省略)。

5 ありべき姿に近づけるために

描かれた都筑区のあるべき窓口の姿を実現していくために、都筑区の現状の窓口の姿との比較検討を行った。その結果、「意識を変える」「スキルの向上」「環境条件の改善」の三つの変革が必要であり、また、重点をしばって改善することが必要であると考えられた。

意識を変えるためには、共通の目的や価値観を持つこと、協働への意欲を持つこと、コミュニケーションを図り情報を共有化することが必要であると考えられた。

6 窓口サービス向上への指針

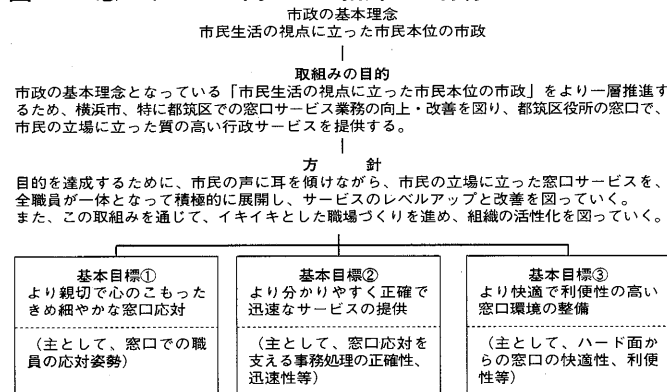
これまでの調査・分析を踏まえ、都筑区の窓口サービスを更に向上させるため提案されたのが、この指針である。都筑区では、これまでにサービス向上を図るために、職員が力を合わせて、様々な取組みを行い、努力を重ね、成果を上げてきたが、この指針は、それらのエッセンスを体系的にまとめたものである。

① 取組みの全体像

取組みの全体像は、図一4のとおりである。基本目標①、②、③を三本柱として、三つの柱が市政の基本理念を支え合い、トータルで取り組めるようになっていく。

主眼は、窓口サービス業務について、安定的に市民にサービスを提供していくことと

図一4 窓口サービス向上への指針の全体像



に、サービスを担う職員の柔軟な発想、創意工夫を生かし、主体的に窓口サービスに対する意識やサービスのレベルアップを図り、都筑区にふさわしいサービスを創造していくことである。また、これを通じて、職員のインセンティブの高揚を図り、イキイキとした職場づくりを進め、組織の活性化を図っていくことである。

② 展開に当たって

次のことを重視して展開していく。

ア 職員一人ひとりの柔軟な発想、創意工夫を生かした、職員がイキイキと取り組めるものにしていく。誰もが自分のアイデアを提案でき、具体的実施内容に反映させていけるようにし、都筑区の窓口サービスを都筑区の職員の手で創り上げていく。

イ 日常的な市民との対応の一つひとつの場面を大切にし、市民の立場に立つて考えた、更に親切で心のこもった窓口対応をしていく。市民に役に立つ仕事をしているという自覚を新たにし、正確な職務知識と事務処理能力を生かした市民生活を支援するアドバイザーとして市民と対応していく。

ウ 一連の流れの中で区役所全体としてのサービスを提供し、最終的に市民に与えるサービスの価値を最大にするようにしていく。

エ 都筑区にふさわしい、都筑区らしい窓口サービスを展開する。

- ・新たに都筑区民となる転入者へ配慮する
- ・新しくゆつたりとした庁舎環境を生かす
- ・新しく誕生した区というフレッシュなイ

メージを生かす

オ 市民のニーズを大切にし、それらを参考にしながら、サービスの改善を進めていく。

③ 実施期間と取組みの進め方

永続的に継続して取り組んでいくが、各年度において、年度当初に重点テーマと重点取組事項を定め（年間プランの設定、それに沿って展開し、年度末に結果の振り返りと結果報告を行い、翌年度へつなげていく。また、必要に応じて、中長期計画を設定する。

すべての職員が一体となって実践していくよう、取組みを推進するために、推進委員会や誰もが参加できるワーキングプロジェクトを設け、職員が温めているアイデアの引き出し、具体的な改善メニューの作成・提案、導入調整、意識啓発等を行っていく。取組みを進めるに当たっては、各職場の業務の実情を十分考慮し、無理なく自然な形で進められるよう配慮していく。また、情報の共有化を図り、改善成果等をフィードバックしていく。

7 リーダーシップのあり方

窓口サービス業務は、職員一人ひとりと管理監督者とは、それぞれの役割を十分に果たしながら、一体となって取り組んでいくべき業務である（ここでは、すべての職員の中から管理監督者を分けて取り出し説明する）。

昨今の民間企業のマネジメントスタイルも従業員が定められた基準を守り、命令を順守・監督するスタイルから、サービス提供者がいかに高いサービスを提供することができる

かに配慮し、そのような環境を作って支援するスタイルへと変化してきている。

窓口を預かる管理監督者は、業務を適正に執行していくとともに、市民の立場に立つてサービスの向上・改善に努め、職員がイキイキと働ける職場環境を整備し、窓口サービスを通じて、組織を活性化させていくよう、リーダーシップを発揮していく必要がある。

① 窓口サービスに対する認識

窓口サービスを担う管理監督者は、次のような認識を持ち、リーダーシップを発揮し、業務を推進していくようにする。

ア 窓口の職員やその職員を支援する職員を支援し、各課・全員が相互に支援し合い、一体となって窓口サービスを展開する。

イ 正確、迅速な業務処理も窓口対応等のサービスも同じくらい重要という認識を持つ。

ウ 市民と職員が接する部分、特に人が対応する部分を大切にす。

エ 市民の声に耳を傾け、市民の立場に立つて発想し、行動する。

オ 研修などの教育や意識啓発に努め、プラス発想で窓口を担うにふさわしい人材を育成する。

② 区としてのビジョンの明確化

区として、本気で窓口サービスが重要であるという認識を持ち、区民に対して、どのような窓口サービスをするのか、明確なビジョンを持つことが必要である。また、各区で個性ある区づくりが進められている中で、窓口

サービスにおいても、各区の個性を生かしたものがあってもよいと考える。

また、そのビジョンを実現するために、具体的なシステムづくりや向上・改善策の実施等を行っていき、どのように進めていくのかを示す、窓口対応など人によるソフトウェアでのサービスを重視した、区としてのサービス戦略が必要である。そして、そのビジョンやサービス戦略は、職員に理解され、受け入れられ、実践されることが重要となる。

区としてのサービス戦略が明確になっていれば、その姿勢が窓口の職員の一つひとつの応対等の中に現れ、その区にふさわしい窓口サービスが実現できると考えられる。

③ サービスマネジメントの導入

区としてのビジョンやサービス戦略を実行に移していくための一つの方策として、サービスマネジメントの導入を提案した。

これは、質の高い窓口サービスを市民に提供するために、管理監督者の役割として、「市民」を中心として、「サービス戦略」「システム」「職員」の関係をうまくマネジメントしていくという方法である。どうマネジメントしていくかは、図1-5のとおりである。

8 これまで都筑区で実施した主な改善内容

① 来庁者向け「窓口案内チャート」の導入

窓口を利用する市民は、当然要件のある窓口を漏れなく案内してもらうことを期待している。そこで、来庁者(特に、転入者)がすべ

ての要件を短時間でスムーズに済ませて帰れるように、必要手続・手続の順番等を示した「窓口案内チャート(市外転入、区内転居、市外転出、出生、死亡)」を発案・作成し、平成十年三月から窓口で市民に漏れなく直接手渡しで配付するようになり、窓口案内をシステムの的に整備した(図1-6)。

窓口で案内チャートを受け取る区民からは、必要な手続が一目で分かりやすく親切、などの声をいただき好評である。また、平成十年度職員提案で入賞し、奨励賞を受賞した。

② その他の主な改善

- ・「都筑区スキルアップ研修」の企画・実施
- ・都筑区独自の管理監督者向け研修テキスト「窓口サービスの手引」の編集・活用
- ・庁舎内のサイン計画の見直しと必要な案内表示板等の整備・改良
- ・バリアフリーを基本とした障害児・者にも利用しやすい庁舎設備の改良
- ・窓口のカウンター回りの改善と整理・整頓による窓口のイメージアップ
- ・市民にとって書きやすい様式への改善提案

9 おわりに

この研究成果は、都筑区において平成十一年度から五年間で取り組んでいる「都筑区窓口サービス向上計画」に採用され、実践されている。

この研究が、都筑区はもとより、横浜市全体の窓口サービスに対する意識の変革やサービスの向上のために生かされ、市民の皆様が

らより信頼される窓口サービスの提供のために少しでもお役に立てば幸いです。

△都筑区窓口サービスプロジェクト(平成十年度)代表・中村聰△都筑区保険年金課担当係長/成田幸男△同課政推進課広報相談係長/杉本新六△同課課務記録係長/根岸誠二△同課納税相談係長/植木八千代△同地域福祉課担当係長/中林淳子△同福祉保健サービス課相談調整係長/田代靖弘△同保健所保健課課長補佐/山口敦彦△福祉局福祉援護・就業対策担当課長補佐/渡辺武志△衛生局港湾病院再整備担当担当係長/鈴木和宏△建築局建築企画課市街地建築設計係長/松山進△保土ヶ谷区収入役室課長補佐

図-6 窓口案内チャート

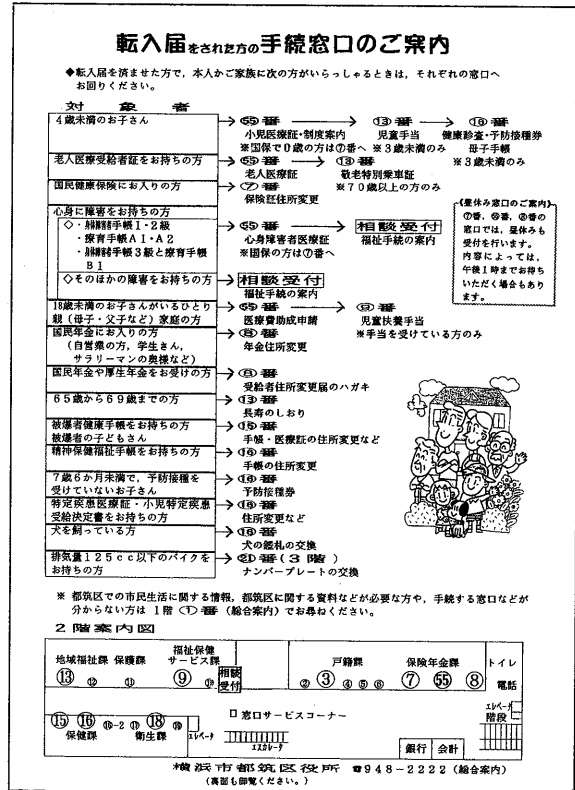


図-5 サービスマネジメント

