

② 泉区のチャレンジ——区役所を「売れないデパート」から「人気のあるショッピングセンター」に

はじめに

平成6年に策定された「ゆめはま2010プラン」では、区役所を、身近な地域の課題を解決する「地域の総合行政機関」として位置づけているが、横浜リバイバルプランでは、それをさらにすすめ、区役所への「分権」を大きなテーマとしている。市民サービスの第一線である区役所の①事業執行の権限・責任を強化する、②市民サービスをより向上させる、という観点から、その自律的機能を高める方策が打ち出された。

ではさまざまなチャレンジを続けている。

1 泉区のカイゼンの考え方

①「改革」ではなく「カイゼン」

区役所が市民サービスの第一線であることを踏まえ、区政の大きな方向を「地域のまちづくりの支援」と「区民サービスの向上」としている。地域のまちづくりの支援では、G30、防犯、子育てなどの地域の生活課題を、行政主導ではなく、民主導のまちづくりで解決することを目指している。なぜなら、区民一人ひとりの理解・協力のもとで、地域の人たちが自分たちに合ったやり方で解決をするために、話し合い行動しなれば（Ⅱ地域の力を結集しなれば）、行政だけがどんなに動いても十分な効果をあげることができないからである。まさに、区役所の役割は、「地域の力」をどのように引き出すかである。

また、区民サービスの向上

のためには、主役は区民であるという意識を常に持ち、区民の話をよく聞き、要望に応えるにはどうしたらよいかを考える必要がある。制度や規則が前提となるのではなく、区民の生活感覚で問題・課題を認識し、対応することが大切である。

泉区の区政運営方針では、15年度から、①議論を深め、カイゼンに取り組む、②積極的に情報を公開する、③区政の運営や事務事業について区民が評価する、の3項目を基本方針としている。「改善」ではなく世界のトヨタのやり方に習って「カイゼン」である。どんなにすばらしいカイゼン案を思いついても、頭の中で考えているだけでは誰にも分らない。単に「知っている」状態から「気付く」に発想の仕方を変える。区民の視点での職員一人ひとりの気づき、そして、それを口に出すことが重要である。行動することはみんなが問題・課題を口に出すことから始まる。

それが、「改革」や「改善」では

ない「カイゼン」なのである。

②まずはしくみを変える

区の機能強化の施策として、予算、職員配置等に関する区長権限が拡充された。予算は、包括的財源配分により自主編成ができることとなり、18区共通であった区役所の組織機構は、区長が地域性を考慮して必要に応じて組換えができることとなった。これを受け泉区では、①地域振興課・サービス課における地域活動を支える体制の構築、②区民の利便性を向上させる総合窓口の実現、③市税滞納整理の取組を推進するための課税課・納税課の統合、④区の企画機能の一元化、のため機構改革を行った。このうちの①と②については、詳細を後述することとし、ここでは、泉区のカイゼンをすすめるにあたっての基本的な実施方法について述べたい。

「横浜リバイバルプランをもとに、区役所においても、みんなでカイゼンに取り組みましょう！」と言って、職員

執筆者

永井 由香

泉区区政推進課企画調整係長

田島 絵美

泉区区政推進課企画調整係

取材・執筆協力者

小林 俊

(中区 戸籍課 戸籍係長)

青木 俊春

(市民局 市民情報課)

成田 信太郎

(総務局 基地対策課)

全員が一丸となり自発的にカイゼンに取り組めれば、何の問題もない。しかし、こうした意識を職員が持つようになるには相当の時間がかかる。そこで泉区では、機構改革をはじめとする、しくみをまず変え、仕事を進めていく中で、区民の意見や成果を見せながら職員の見識を変える手法を取った。

また、もうひとつの手法は、カイゼンを早い段階で職場に提案し、話し合いをもつことである。カイゼンすべき点を早期に明らかにし、その実施方法について全職員で議論を重ねていくことにより、事前の問題点を整理でき、組合対応においてもスピーディーに交渉を行うことを可能とした。

その代表的な例として、先に述べた機構改革（平成16年5月）がある。初期に大卒のコンセプトを示し、「地域のまちづくりの支援とは何か」、「区民サービスの向上を可能にするにはどうあるべきか」、「それをどのような方法で実現するのか」、全職員で検討を重ねた。

まず、総務部においては、15年9月に、総務課・区政推進課・地域振興課の一部の係長・職員によるプロジェクトを設置、素案を作成し、10月

からはオフサイトミーティングでの議論を開始した。福祉保健センターでは、一足早い8月から検討を開始。こちらは、運営責任職で素案を作成し、9月に係単位での職場議論に入った。その後、11月に運営責任職と各専門職の職種代表による機構検討委員会、業務プロジェクト・地域支援プロジェクトによる議論を行った。両部の機構案をもとに、各課で最終的な検討を行った上で、16年1月末に組合提案を行った。

2 地区担当制の導入

今までの区役所は、例えば、子育て、高齢者、青少年育成等々の対象者別・個別の課題に対応する縦割りの組織であり、「事業」ごとに地域に入っていた。しかし、地域の生活や区民の生活は、そのように個別に割り切れず、さまざまな要素が絡み合っており、成り立っている。そこで、区役所としては、地域の活動や課題に総合的に対応できる窓口として、地域振興課とサービス課に地区担当制を導入した。地区担当制のねらいの一つは、区民と区役所の距離を縮

めることにある。地域の担当者者を明確にし、どんな課題についてまずは地区担当が受け止めるようにすることで、「どこに相談したらよいか分からぬ」「複数の窓口に相談しないと解決しない」状態を解消した。

もう一つのねらいは、区役所のサービスのあり方を変え、泉区役所として地域の人たちとできるだけ一緒に活動することにあり。地域に区の方針や取組を伝えるとともに、地域の課題を提起し、地域のやりたいことを実現できるように、地域の活動を支援する。区役所職員を地域の課題解決のために有効に活用してもらうことで、区役所を身近に感じてもらおうのである。

しかしながら、地区担当制にスムーズに移行できたかというところではない。長い時間、縦割りの組織で仕事をしていたため、「事務が煩雑になる」、「専門性と地域活動の支援との関係はどうすればよいか」といった不満や、どんな意見もまずは受け止める「何でも屋」になることへの不安や抵抗もあった。また、地域と一緒に活動する、地域の課題を提起すると言っても、具体的にどのようなことをすればよいか、手さぐり

の状態でのスタートであった。

まずは、地域の会合やイベントに出席することから始めたが、地域の人たちに顔を覚えてもらい、いろいろな話をし、区民の方から「分りやすすくなった」「自分の地域の担当者は良くやってくれている」などの意見をいただくことで、職員の意識も確実に変わってきた。自分の担当の地域に愛着が生まれ、地域の人々の困っていることに応えていこう、地域の人たちと一緒に活動していこうという意識が生まれてきたのである。また、地域の課題の解決方法として、地域まちづくり支援費（注）を創設し財政面からの支援も図った。

まず、しくみを変え、仕事の仕方を変え、成果を見せることで、職員の意識は変わっていくのである。

3 窓口のカイゼン

① 総合窓口の開設

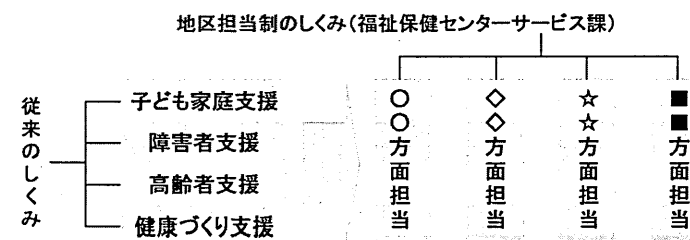
泉区のカイゼンのうち、最も力を入れてきたのが「窓口サービスの向上」である。平成16年5月に開設した「総合窓口」は、戸籍課と保険年金課の窓口を統合したものである。これにより、これまで別々に申請していた住民異動届に

写真 総合窓口の様子



波形ローカウンター採用で、明るく優しい雰囲気になっただけでなく、窓口スペースも1.2倍になった。

図1 地区担当制のしくみ



区民の生活の視点から、地域の活動や課題に総合的に対応できる「方面別」の組織に変更

(注) 地域まちづくり支援費・地域（12連合自治会町内会）ごとに抱える多様なニーズ、課題に対応するため、一地域50万円を上限に、必要に応じて支出する補助制度。

伴う国民健康保険の加入手続きなどが、一つの窓口でできるようにになった。内部で書類を動かし、職員が動くことにより、お客様を歩かせないことが可能になったのである。

例えば、引越してきた家族が住民票の写しを取り、家族に小児医療・児童手当対象者がいたとする。これまでは戸籍課、保険年金課、サービ

ス課の窓口でそれぞれ申請する必要があった。総合窓口では、登録係で保険係及びサービス課児童手当の申請も受け付けるため、申請書類の提出は一か所で済む。申請書類は、必要な手続きや書類発行を行いながら内部で戸籍課から保険年金課へ流れ、最後に、本来は登録係で交付する住民票等も保険係の窓口で渡される。お客様は、一か所で受付した後、歩き回ることなく、これまでより短い待ち時間で手続きが済むようになったのである。

② 職員の発案による申請書の統合・簡素

総合窓口開設に向け、受付事務を検討していたときに、「一つの用件での手続きに、何度も同じことを書くことが区民にとっては負担なのではないか」という声が職員から

上がった。制度や係ごとに申請書があるため、何回も住所・氏名を記入する必要があったのである。そこで、さらなるサービス向上を目指し、職員プロジェクトにより、泉区独自の申請書の統合・簡素化にチャレンジすることになったのである。

結果として、前出の家族が手続きをする場合、従来4枚の申請書を記入していたものが、2枚で済むようになった。

さて、申請書の統合・簡素化にあたっては、課の違いや規則・業務の違いなど、様々な壁があったが、その中でも大きく立ちはだかったのが「局の壁」である。関係局には、全市で使う申請書を一区からの要望で変更する気はなかったようだ。全市のバランスを考えるとという局の立場も分かるが、現時点では、各区がそれぞれの着眼点で取組を進めることで最終的には全市的なサービス向上につながることをねらいとして、区の独自性を認めているのではないだろうか。

「申請書ごとに住所・氏名を書くのは当然だ」という発言もあり、「市民の感覚」からの遠さを感じたのも、残念なことだ。

泉区独自の申請書は、他区

から「共通様式と違うため、分かりづらい」という声が上がっているらしい。これらの言い分はいわば「行政側の使いやすさ」を求めるものであり、区民の立場に立てば、違う考えをすることが適切だと、泉区の職員は思うのだが。

③ 原動力は職員の熱意

そうは言っても、泉区の全職員が、当初から積極的に取り組んだわけではない。区役所職員は市政の動きに必ずしも敏感ではなく、従前の制度やしくみを変えていこう、という意識が低かったことも事実である。しかし、ある職員が「総合窓口をより良いものにしよう」「申請書を区民にとって使いやすいものにしよう」との熱意が、徐々に広がると、最後は多くの職員の議論の繰り返しにより、ここまでたどり着くことができた。何度も区役所で手続きをする区民は少ないため、以前と比較した感想を聞くことは難しいが、「歩かせない」「何度も同じことを書かせない」泉区の窓口は、区民にとって利用しやすいナンバーワンだと、私たちは確信している。

④ まだまだ続く泉区のカイゼン

総合窓口の開設と申請書の

統合・簡素化で窓口サービスのカイゼンが終わったわけではない。平成16年10月には課税課と納税課を税務課として統一した。17年7月には、総合窓口で税証明も発行するようになり、区役所で発行するほとんど全ての証明類を一か所で受け取ることができるようになった。地区センターや駅構内など、区内3か所で一部の証明類が発行できる「サテライト区役所」もスタートした。泉区のチャレンジはまだまだ続いている。

泉区では、「カウンターの内外に出よう」が合言葉になっていく。単純にカウンターの外に出てお客様の案内をする、ということだけではない。「カウンター」とは公務員や公務員の意識を守っている強固な壁（＝既存の規則や制度・要綱、従来のやり方や例えであり、従前を良しとせず、これらの壁を区民の目線まで一度見直し、必要があればそれを壊し、作り直す勇氣を持つことが、何よりも大切である。

4 区民の関心を高める取組

カイゼンは当然、区民の意見を聴き、それを反映させたものでなければならぬ。

これまでも、広報よこはま区版やホームページ等で区政の重要な情報を発信し、意見募集を行ってきたが、区民からの反応はほとんどない。大半の区民は、区政の方向や区役所の取組には無関心なのである。区民の関心を高めるためには、どのような取組が必要なのだろうか。

① 区政100回トーク地域に飛び出し区政をPR

泉区では、これまでの一方的、無機質な文字での情報発信方法を改め、生活に関わり深い制度の説明会や相談を行う「サテライト区役所地域拠点事業」や「区政100回トーク」など、直接区民と顔を合わせ、情報発信し、意見交換する取組を進めている。

「区政100回トーク」は、経営責任職・運営責任職が、自治会館・町内会館などの区民の身近な場所に出向き、市政・区政の方向性や泉区のカイゼン、各自が設定するテーマについて、区民と顔を付き合わせて話すものである。部長、課長が各自5回ずつ、計100回のトークを行っているが、一回の参加者が平均15人であるので、全部で千五百人（区民の1%）と直接対話できる計算になる。

このような取組により、徐々にではあるが、これまで区政に関心の低かった層への働きかけができてきつつあり、「区役所が変わってきた」「区役所職員が地域に出てくるようになった」という感想が寄せられている。

② 区民会議の改革（陳情・要望から評価・提言に）
 一方で、陳情要望や個人的な意見・批判ではなく、区民が区役所の事務事業を「評価」し、建設的に「提言」するしくみの整備も行ってきた。これまで、陳情・要望を主としてきた「区民会議」が、区政運営の協働を実施する一つとして、平成17年4月から、より区政に踏み込み、「評価」「提言」できる団体に改組することに合意したのである。

新生「区民会議」は、自治会町内会関係者や各種団体関係者、公募区民等60人からなる。事務事業を五つの分野（環境・防災・安全、福祉保健、地域の振興、窓口サービス、情報サービス）に分け、評価を行う。評価にあたっては、職員へ事業の説明や資料の提出を求めたり、事業実施現場の視察、運営責任職等と

の懇談を行うなど、年間を通じた調査活動を行い、それらをもとに、12月に区長あてに「評価・提言」を提出する予定となっている。

区役所は、区民会議の評価・提言を、区民の目線での重要な指標として捉え、次年度の計画に活かすとともに、自己満足的に事業を進めてきたこれまでのやり方を改めていかなければならない。

5 カイゼンを定着させるために

さて、これまで紹介したように、泉区では様々なカイゼンを行っているが、サービスの基本は接遇である。これらに、一人でも取り組まない人がいると、区民にとっては、区役所全体が取り組んでいない印象になってしまう。「区民サービスの向上」にゴールはなく、職員一人ひとりが不断の努力を続ける必要がある。それらを習慣として身につけることができるよう行っている取組を最後に紹介したい。

泉区では、窓口の接遇向上を目標とした「窓口カイゼンプロジェクト」で、「よくあるお問い合わせ事例集」「逆引きマニュアル」を作成してお客様の窓口案内の向上を図っているほか、「接遇チェックリスト」を作成し、窓口対応の向上を目指している。これは、区役所職員として身につけておくべきマナー50項目について、職員が各自の日頃の接遇を振り返ることができリストである。このチェック項目の中から「基本マナー」として毎月一つを選定し、実施に取り組んでいる。実施にあたっては、各課で現状や問題点、改善策について話し合い、全職員が徹底して取り組むようにしている。達成状況については、泉区カイゼン推進委員会で確認し、未達成事項の徹底やフォローについて検討している。また、区役所内部だけの自己満足な取組に終わらないよう、区民にも広報よこはま区版や庁内に掲示するポスターで、取組を周知している。

引き「マニュアル」を作成してお客様の窓口案内の向上を図っているほか、「接遇チェックリスト」を作成し、窓口対応の向上を目指している。これは、区役所職員として身につけておくべきマナー50項目について、職員が各自の日頃の接遇を振り返ることができリストである。このチェック項目の中から「基本マナー」として毎月一つを選定し、実施に取り組んでいる。実施にあたっては、各課で現状や問題点、改善策について話し合い、全職員が徹底して取り組むようにしている。達成状況については、泉区カイゼン推進委員会で確認し、未達成事項の徹底やフォローについて検討している。また、区役所内部だけの自己満足な取組に終わらないよう、区民にも広報よこはま区版や庁内に掲示するポスターで、取組を周知している。

これまで、職場の整理整頓や電話での名乗りなどを意識していなかった職員も、「何のためにやるのか」「区民からみたらどう思うか」を考えることで、その必要性を認識することができ、達成率は確実に上がっている。

終わりに

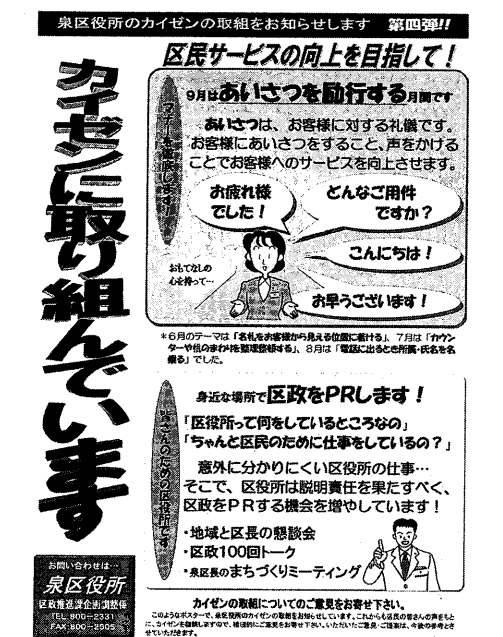
時代遅れの、ホコリをかぶった商品が並ぶ「売れないデパート」から、生活に必要な商品が種類も豊富に揃う、身近な「人気のあるショッピングセンター」に変えることを目指した、泉区役所のカイゼン。店構えはほぼ完成しつつあるが、今後は、これまでの取組の効果や問題点を洗い出し、より良い区役所づくりをすすめていかなければならない。

カイゼンとは、機構改革や総合窓口の開設など、大きな動きだけを指すわけではなく、職員一人ひとりが、日常的にたくさん小さなカイゼン

の積み重ねを普通に行うことができるようになることが、ある意味カイゼンの一つの着点だと考えている。そういった各職場におけるカイゼンの定着を、現実なものにすることが、現在の大きな課題である。そのため、指示が徹底されるとともに、職員のやる気を起こす職場環境を整えることが必要である。

そして、泉区の取組が各區で取り入れられたり、泉区から他局へ異動した職員が、新たな職場でこれまでの経験を活かしてカイゼンを始めたこと、横浜市全体を動かすことのできる、大きな力となっていくのだろう。

図2 庁舎内に掲示している区民向けのポスター



毎月、「泉区役所のカイゼンの取組」と「今月の基本マナー徹底」のテーマを掲載。テーマは、これまで「名札をお客様から見えやすい位置につける」「カウンターや机のまわりを整理整頓する」「電話に出るとき所属と名前を名乗る」など。