

# 区役所窓口サービスの向上に向けて

私たち横浜市職員は、多様化する市民ニーズに柔軟に対応し、市民満足度を高め、市民の信頼を得ていかなければならない。そのためには、市民との接点である区役所の窓口サービスをより充実させていく必要がある。

そこで横浜市では、平成18年度から5年間の目標を定める「横浜市中期計画」の中でも、区役所窓口サービスの改善を掲げたところである。

この計画を実現するため、これまで区役所がそれぞれ行ってきた取組を踏まえつつも、窓口を抜本的に見直し、ハード・ソフトの両面から改善を行うため、平成19年度、市民活力推進局は「魅力ある窓口づくりモデル事業」に着手した。この取組概要と成果について、本号と次号の2回に分けて紹介する。今回は、事業着手の背景や経緯、そして窓口環境（ハード）の改善内容について記述する。

## 1 区の窓口サービスの現状

区役所窓口における職員の応対や環境整備など区の窓口サービスは、各区それぞれの創意工夫のもと改善に取り組んできた結果、お客様から一定の評価を受けていると考えている。

それは平成17年度から実施している窓口サービス満足度調査の結果にも現れており、「窓口の全体的な印象」について、約半数の来庁者の方に満足していると回答していた（図1）

区役所は遊園地やレストランのように積極的に楽しさ、サービスに対する満足度を求めに来る場所ではなく、むしろ、来ざるを得ない状況になつてはじめてお越しになる場合も多い。そもそも「なぜ、役所に来なくてはいけないのか」「できることなら来たくない」というお客様もいらつしやることを踏まえると、及第点といつてもいいかもしれない。しかし、全体に対する評価の一方で、「待合のすこしやすさ」「利用しやすさ」「プライバシーへの配慮」など窓口環境に

関する満足度はどれも30%台にとどまっております、さらなる改善が求められている。

また、職員応対についても、窓口サービス満足度調査では50%以上の方に満足との回答をいただいているものの、市民からの職員応対に対する投票はここ数年、700件台で推移している。その中には「お礼やお褒め」の言葉もある一方、「話し方や態度」、「案内・説明の不足」など、いわゆる「お役所の対応」といわれるような指摘事項も多く、改善の余地はまだまだ大きい。（図2）

## 2 魅力ある窓口づくりモデル事業の立ち上げ

これらの現状に加え、各区それぞれの取組だけでは、予算やノウハウの面で限りがある。市民活力推進局ではさらなる窓口サービス向上を図るため、これまでの各区の取組を踏まえつつ、ハード・ソフトの両面から抜本的に改善を行う「魅力ある窓口づくりモデル事業」を立ち上げ、モデル2区

（旭区・港北区）で具体的な改善を実施することとした。

この事業では、これまでの職員の主観的・感覚的な改善ではなく、お客様視点に立った上で、客観的な調査・分析結果に基づき、確実に成果をあげていくことをめざした。そのため、民間のノウハウなども活用しながら、区局がそれぞれの視点や長所を活かせるよう連携して推進する体制を確立することとした。

なお、具体的な取組にあたっては、区役所の窓口職場が、今回のモデル事業のあと、改善行動を自らの課題であることと認識し、自立的に改善活動に取り組む風土を醸成することが重要である。そこで来庁者が多く関連性も高い戸籍課と保険年金課の両課の窓口職員を中心としたプロジェクトを立ち上げてもらい、そのプロジェクトを中心に運営する手法をとった。

また、調査・分析やレイアウト案の提案については、民間企業はもとより、市町村合併をはじめ、行政の窓口環境改

執筆

熊坂 俊博  
市民活力推進局窓口サービス課  
窓口サービス向上担当係長

「窓口サービス満足度調査」集計結果	20年度調査結果 (4,759通)				19年度調査結果 (5,584通)				18年度調査結果 (5,535通)			
	満足している	普通である	不満である	無効回答	満足している	普通である	不満である	無効回答	満足している	普通である	不満である	無効回答
問1 職員のあいさつ	54.3	42.0	1.7	2.0	53.3	42.4	2.2	2.0	49.1	45.7	2.4	2.8
問2 職員的身だしなみ	45.9	50.4	1.3	2.5	45.6	50.7	1.3	2.5	42.1	53.0	1.4	3.4
問3 職員の「言葉づかい」のていねいさ	59.0	36.7	1.7	2.6	57.5	38.1	2.2	2.2	53.4	41.0	2.5	3.0
問4 職員の「説明」のわかりやすさ	58.3	35.1	3.4	3.2	57.4	36.3	3.3	3.0	58.3	37.7	3.9	4.3
問5 申請書類等のわかりやすさ	37.5	49.6	6.3	6.6	37.4	48.6	6.0	8.0	34.3	49.9	6.1	9.6
問6 待ち時間	39.7	46.7	8.8	4.8	40.7	46.8	7.3	5.1	37.0	49.4	7.9	5.7
問7 待合場所のすこしやすさ	37.0	53.6	4.8	4.6	33.9	51.6	4.2	10.3	31.2	52.2	4.7	12.0
問8 案内表示のわかりやすさ	39.8	50.7	5.7	3.7	38.0	51.7	5.9	4.4	36.0	53.8	5.0	5.2
問9 窓口が利用しやすい配慮かどうか	38.9	53.4	3.6	4.2	37.7	52.6	4.4	5.3	35.3	55.1	4.1	5.5
問10 プライバシーへの配慮	34.2	56.2	4.2	5.4	34.6	54.2	4.7	6.6	31.6	56.6	4.8	7.0
問11 全体的な印象	48.0	47.1	2.1	2.8	46.9	48.0	2.1	3.0	44.0	49.5	2.4	4.1

図1 18年度～20年度の窓口サービス満足度調査結果

善も数多く手がけたコンサルティング会社A社（以下「A社」）の協力を得ながら取り組むこととした。

### 3 窓口環境改善の取組

#### ① 現状レイアウトの徹底的な調査・分析

現状レイアウトの課題と改善のコンセプトを見出すため、約2か月間にわたり、徹底的な現状調査・分析を行った。

調査は、①市民エリア、執務エリアそれぞれの面積や配置されている什器類を調査する現状レイアウト調査 ②執務室内外に保存・保管されている文書・物品量調査 ③来庁者の動線調査 ④来庁者の満足度調査 ⑤職員の作業動線調査 ⑥職員の満足度調査 ⑦職員に対するヒアリング調査、の7項目を実施、特に来庁者、職員への満足度調査は、単に現状の満足度だけでなく、重要度もあわせて聞くことで、それぞれの項目に対する優先度合いを測ることとした。

#### ② 調査の分析結果

##### ア 市民エリア

待合スペースは、来庁者数をみると、一定程度は確保されているように見受けられたが、その中には来庁者の通路

部分も含まれており、通路を除くと絶対量が不足していることが判明した。

さらに、来庁者の動線調査でも、待合と通路が分離されていないため、市民がどこを通って、どこで待てばいいかわからないケースや、場所によっては車椅子やベビーカーが通れない通路があり、また待合との距離が短く、カウンターのやり取りが待っている他のお客様に聞こえるなど、多くの課題も判明した。（図3、写真1）

これらを裏付けるように、利用者の満足度調査でも、待合の過ごしやすさやプライバシーへの配慮といった点では、他の項目と比較しても重要度と満足度の乖離がより大きかったことから、優先的に改善を行う必要があるとの結果が示された。（図4）

##### イ 執務エリア

執務室については、モデル区の平均は約3.6mと判明した。オフィスをめぐる諸問題の調査研究、情報の収集及び提供などを目的として設置された「社団法人ニューオフィス推進協議会」では、執務室の広さに関して1人当たり6m程度を提唱している。また、A社が保有していた他の自治体における平均も約5mであり、

モデル区は、かなり不足していることが判明した。

一方、レイアウトを分析した結果、職員数を大きく上回る座席があることも確認された。通常、どの職場にも職員個人の席があるが、窓口職場の場合、これに加え、お客様と対応する受付カウンターや住民情報処理するための専用端末が設置されているため、その分、座席数が増えている。また、この際、大量の文書・物品量調査の結果、大量の文書等がさらに事務スペースを圧迫していることも明らかになった。

もともと、戸籍課や保険年金課は戸籍簿や医療機関からの医療費請求用紙（レセプト）など、紙媒体で保管しなければならぬものも多く、未使用帳票、カタログ、物品類など市民配布用のストックも多い。港北区の場合、両課の文書を横に並べると2km近く文書があることが判明した。（表1）

また、文書の保存方法も、不規則なファイリングが見られ

例：狭い待合とカウンターの間を迷いながら進んでいる市民動線

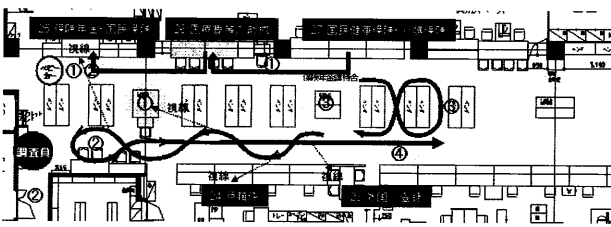


図3 市民動線調査の結果

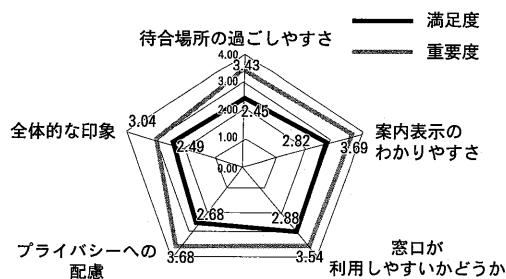


図4 写真1付近の窓口における市民満足度調査の結果

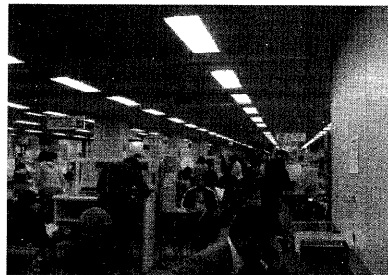


写真1 図3で迷っている市民動線付近の写真（写真右で立っている人は受付中の市民）

#### 【文書・物品量】

単位：メートル

	港 北 区					
	戸 籍 課			保 険 年 金 課		
	事務所外	事務室内計	戸籍課計	事務所外	事務室内計	保険年金課計
文 書	42.7	187.2	229.9		310.5	310.5
未使用帳票	0	107.3	107.3		74.5	74.5
未使用封筒	0	23.2	23.2		80.3	80.3
書籍・カタログ	0	40.5	40.5		17.8	17.8
配 布 物	0	9.1	9.1		16.7	16.7
物 品	0	39.1	39.1		113.8	113.8
レセプト/戸籍	0	107.9	107.9	556.4	67.9	624.3
計	42.7	514.3	557	556.4	681.5	1237.9

表1 港北区 戸籍課保険年金課の改善前の文書・物品量

〔市民からの指摘内容（19年度）〕

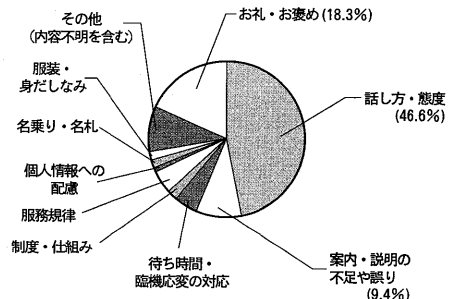
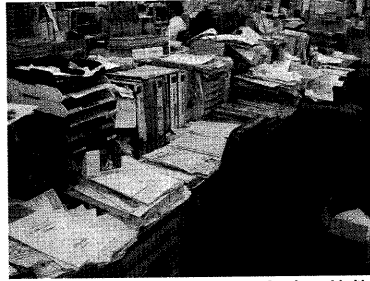


図2 平成19年度にインターネットで寄せられた市民からの意見の内容別割合

たほか、本来、共有文書であるはずの各種マニュアルも、手で見られるよう複写した上で、個人机でそれぞれが所有するなど、横浜市文書管理規則に定める「種別・年別別保存」「文書の共有」が徹底されていない状況も判明した。(写真2)

写真2 両モデル区執務室でみられた執務室の課題



文書の個人所有、文書の山積み状態

さらに、職員動線調査では、課のエリアの線引きを固定化してレイアウトの改善を重ねた結果、非効率な動線で業務を行っていることも判明。(図5) それ以外にも、職員満足度調査・ヒアリング調査の結果、職場内のコミュニケーションや情報セキュリティに関する懸念や、窓口職場はカウンターから内部まで見渡せる環境にあり、かつ、休憩スペースがないため、休憩時間も含まれているという課題があることがわかった。

### ③ 調査結果を踏まえた改善コンセプトの設定

これら調査結果を踏まえ、レイアウトの改善案を検討するに当たり、フロア全体を抜本的に見直すためにも、部分最適やこれまでの慣習にとらわれることのないよう、①待合スペースと来庁者動線の確保 ②プライバシーとセキュリティの確保 ③ユニバーサルデザインの導入 ④執務スペースの合理化 ⑤リフレキシユ環境の改善、の5点を事前に区・局・A社で共有し、この基本的な改善コンセプトに基づき、各職場でレイアウトの検討を行うこととした。

### ④ 具体的な改善内容

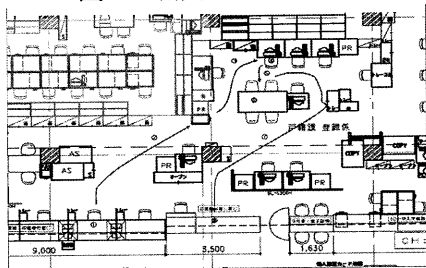
まず、待合スペースと来庁者動線を確保するため、カウンターラインの設定を検討した。港北区の場合、これまで、待合と通路を含む市民エリアは約320㎡あったが、待合スペース・通路幅の確保のほか、プライバシーの観点から、待合とカウンターの距離を2m以上確保できる位置に設定することにした。その結果、市民エリアは約510㎡と、約160%の拡大を行うことになった。(図6)

次に、設置するカウンターについて、

保とユニバーサルデザイン導入というコンセプトに基づき、原則としてローカウンター化する。窓口の間隔を取りつつ仕切り板を設けることで、おちついた気持ちで安心して相談できる空間を確保することとした。

これら市民スペースの拡充を実現するためには、執務スペースの抜本的な見直しが必要となる。港北区の保険年金課では、合理的な作業動線、最低限の休憩スペースを確保しつつ、文書量を約30%(600㎡分)廃棄するなど大幅に圧縮した。さらに個人机についても見直し、すべて共同机(フリーアドレス化)に変更することで20席分の個人机を廃止するなど、これまでの慣習やワークスタイルを抜本的に見直すことで、市民スペースの

図5 職員動線調査結果



網掛け部分が他課のエリアだったことから斜めに延びてしまった非効率な作業動線

図6 改善前後での港北区での改善前後のカウンターライン：点線が従前、実線が改善後

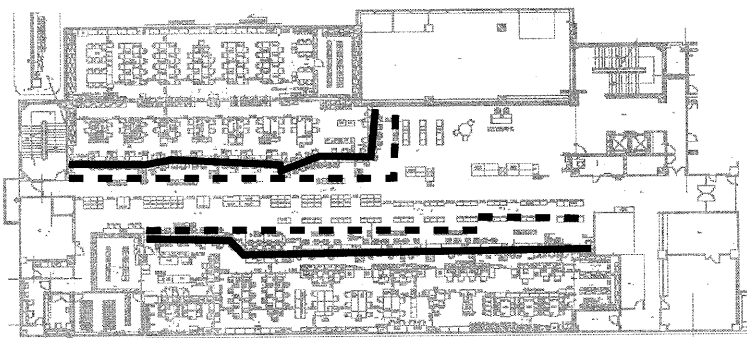
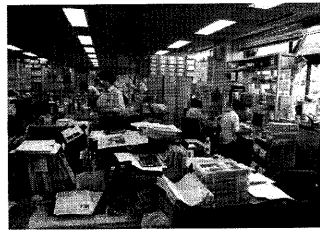
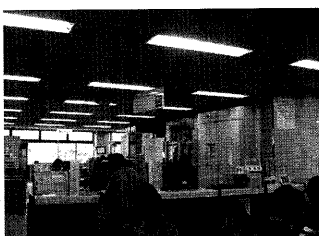


写真3 レイアウト改善前後の比較



ハイカウンターからプライバシーや高齢者などにも配慮した個別のローカウンターへ。待合との距離も離れ、かつ、案内サインもみやすく一新

雑然としていた執務室も共有機(フリーアドレス化)により大幅に圧縮。

## ⑤ 改善案決定までのプロジェクトでの議論

④であげた改善内容は民間企業では当たり前の部分も多いかも知れない。また、調査結果からみても、その多くは取り組むべき内容であつて総論ではだれ一人反対するものではなかった。しかし、日々、そこで働く窓口職員にとつてはあまりにも多くの変化を求める内容であり、そう簡単に了承できるものでもなかった。カウンターひとつにしても、これまで窓口職員は、どうやつてお客様を待たせずに処理するかに重点をおいて取り組んできた。特に港北区は横浜市内で最大規模の区であり、引越しシーズンになると1日、2000組ものお客様を応対しなければならぬ。その結果、手続きのほとんどは、お客様に立ったまましていた。ことで、回転率をあげ、一人当たりの所要時間を短縮してきた経緯がある。お客様が安心して相談できる場として、また高齢者の方にとつても、ローカウンターがもたらす効果は理解できるが、ローカウンター化することで、「一人当たりの所要時間が延び、来庁者すべての方に迷惑をかけるのではないか」「かえつて不満を招くのではないか」といっ

た不安が出された。しかし、その一方「早ければいいのか。(交通機関などでも)早く到着しても乱暴な運転では満足は得られない」「まず、一人ひとりの来庁者と向き合うことが必要なのでは」といった意見も示された。個人机を廃止することについても、「個人の存在自体を否定される気がする」「そこまで改善する必要があるのか」などの意見の一方、「そもそも区庁舎は職員の勤務場所である前に区民へのサービス提供の場所であるべきなのは」といった意見が出されるなど、レイアウト改善案をまとめるまでに相当の議論を要した。

しかし、この議論こそ、今後窓口職場が自立的に改善活動を行なっていく原動力になるものであり、「自らの職務と何か」「あるべき姿とは何か」など、職場の原点を共有するきっかけにつながつていった。(詳細は、次号で記述)このような侃侃諤諤の議論を約3か月経て、ようやく前述した改善案がまとまつたのである。

## ⑥ 効果測定よりさらなる改善の種の発見

これまでの環境改善の多くは、改善の実施をもつて完了

していた。しかし、今回は、その改善が本当に有効であったか、改善を実施したことかえつて支障は生じていないかを検証するため、実施前とまつたく同じ内容の調査を実施した。これは、調査の結果、課題があれば、それを次なる改善の種として、該当職場が引き続き改善に取り組むことで、いわゆる改善のPDCAが回せるようにするためでもあつた。

## ⑦ 検証結果

検証の結果、顕著に効果が現れたのは来庁者満足度調査結果であり、事前の調査では、満足と回答した方は概ね2割程度であつたが、改善後の調査では、約5割の来庁者が満足と回答するなど、ほぼすべての項目で大きく満足度が向上した。しかし、プライバシーへの配慮については、通路幅の確保やカウンターの個別化などの取組を行ったにも関わらず4割を下回つており、次年度以降も引き続き、取り組むべき課題として共有した。(表2)

また、職員動線は短縮され、休憩スペースも新設するなどした結果、職員満足度もほとんどの職場で増加傾向が見られた反面、一部の職場では大

		改善前	改善後
A区	全体の印象	29%	48%
	待合のすこしやすさ	22%	55%
	案内表示のわかりやすさ	26%	54%
	プライバシーへの配慮	25%	42%
B区	全体の印象	21%	49%
	待合のすこしやすさ	20%	48%
	案内表示のわかりやすさ	26%	56%
	プライバシーへの配慮	20%	38%

表2 各区での利用者満足度調査の結果

幅な落ち込みが見られた。ヒアリングの結果、当該職場では、レイアウト改善案の検討をプロジェクトメンバーが中心となつて進め、来庁者からの評価も高く、職場環境も改善されたものの、メンバー外の職員に十分に情報が行き渡つていなかったため、本意な改善となつてしまつていたことが原因だった。

職員満足度はそのまま、業務へのモチベーションにつながることから、当該職場での課題であると共に、今後、事業を展開する上で、あらためて、検討段階から職員が参画することの重要性を示す検証結果となつた。

## ⑧ 取組内容の共有18区の財産へ

今回の取組成果を区役所全体の財産とするため、当初の調査結果や改善コンセプト、

改善の実施内容とその検証結果、これらすべてを成果物としてまとめ、該当区はもちろん、すべての区の庁舎管理担当に送付、また、希望する区には局で事業に関わつていた職員が直接詳細説明を行うなど、今回の取組で得たノウハウを18区全体のものとなるよう共有を図つた。(写真4)

次号は、「区役所窓口サービスの向上に向けて」として、応対スキルや接遇など表向きの研修ではなく、窓口サービスを担う窓口職員が持続的に改善活動を行なっていくようになるための「窓口職場の組織風土改善」に向けた取組内容を紹介する。

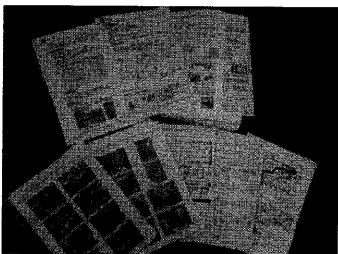


写真4 各区で共有した窓口環境改善のノウハウ