

まちづくり 実践レポート

～北から南から～

お客様目線に立った レイアウトと業務改革で “1か所にこだわらない ワンストップサービス”を実現



大阪府寝屋川市



市民課窓口対応

大阪府寝屋川市は、以前から市民目線のまちづくりを進めてきた。市民に優しい窓口業務の推進もその一環だ。平成25年1月には、庁舎のレイアウトや案内表示の変更とともに業務の分担や進め方などを改善して、市民がより快適・迅速に手続きできる仕組みにした。母子健康手帳の交付や転

校の手続き、国民健康保険や国民年金の手続きなど、市民課が他課の応援業務として引き受けているものは多岐にわたり、出先機関（シティ・ステーション）でも同様のサービスが受けられる。リニューアルにより、市民の待ち時間が減っただけでなく職員のモチベーションもアップしたという。



床面の全面張り替え

市民の待ち時間短縮が課題

寝屋川市は大阪府の北東部に位置し、人口は約24万人。大阪のベッドタウンとして発展した住宅都市だ。制度は廃止されたが全国37の特例市の中で、面積は最も小さく、人口密度は吹田市に次いで2番目に高い。平成7年をピークとして人口は緩やかな減少傾向に転じているものの、1km²に1万人近くが住む全国有数の過密都市である。

また、人口の流動性が高いことから、転入や転出などの手続きに訪れる人が多く、市民課の窓口はいつも賑わっている。したがって、来庁した市民をたらい回しにせず、できるだけ短い時間で手続きを終えられるような窓口業務の改善は、行政をサービス業と捉え市民満足度を重視する寝屋川市にとって長年の懸案であった。

平成17年度には、担当で交付していた住民票、戸籍などの各種証明書を証明交付担当に一本化。また市民生活担当では、児童手当や学校の転校手続きなど、他課の業務を段階的に取り扱い始めていた。ただ、そこにはいくつかの課題も残された。1つは、窓口まわりのレイアウト変更を伴わなかったため、窓口の数が不足していたり、申請する市民の動線が重なるなど、市民にとっても職員にとっても使いにくい状態のままだったことである。

もう1つは、同じ窓口で手続きを完結させていたため、1人あたりの処理時間が長くなり、市民はその間カウンターに座ったまま待たされることである。窓口空きがないため後から来た市民は待合スペースですらに待たされ、後の来庁者ほど待ち時間がどんどん長くなっていく。

長時間待たされてイライラを募らせる市民が増えれば、それだけ窓口でのトラブルも多くなる。市民課の齋藤理絵さんは、「長時間待たされたお客様は、窓口に来られた段階ですでに怒りのメーターが頂点にまで達しているので、ちょっとしたきっかけで怒りを爆発させてしまう可能性もある」という。職員は昼食時間も惜しんで対応しているにも関わらず、それが報われるどころか「いつまで待たせるのか」などと苦情を言われることもある。それが重なれば、仕事へのモチベーションが低下してミスが起り、市民がいっそう不満を募らせるという悪循環にも陥りかねない。



フロア全体が明るいイメージに変わった

「市民を長時間待たせることが常態化し、大変迷惑をかけている」という罪悪感は、市民課の職員全員の共通認識となっていた。これに加えて、大阪府からパスポートの交付に関する業務を移譲されることになったが、市民課のスペースの問題からすんなり受けることができなかった。この一件も、窓口業務改善のきっかけになったとのことだ。

まず先進自治体の視察と現状調査

寝屋川市ではこうした問題を解決するため、23年度から2か年の予定でハード・ソフト両面での改革に着手した。まず23年7月に以前から総合窓口サービスを実施していた先進自治体（大阪府池田市）の取り組みを視察。窓口改革の担当を任せ今年3月まで市民課長だった田中雅貴さん（現・滞納債権整理回収室課長）は、「実際のレイアウト変更の事例を見てから取り組むのとそうでないのでは、格段の違いがある。2回目の視察の際には部下も同行させ、イメージを共有することができたからこそ、およそ1年半という過密スケジュールで窓口改善を実現できたのではないかと語る。

そして、実態調査。玄関から市民課までの来庁者の動線や、それに対応する職員の動線を分析し、双方にとって無駄や無理のないレイアウトのあり方、職員の配置や役割分担のあり方などを検討した。また、全庁的な検討委員会を設け、意見を出し合うようにした。しかし、窓口業務については他の課に強い関心を持ってもらうことがどうしても難しく、会議を開いてもなかなか前に進むことができなかった。そこで、24年度当初から市民課中心の委員会に切り替え、市民課から「このようにしたい」と説明して同意を得る方式にした。

おもてなしの心がコンセプト

こうした調査・検討の結果、「(お客様目線にたった) おもてなしの心で応える優しく便利な窓口」という基本コンセプトが打ち出された。また、新レイアウトの方向性として次の点が示された。

- できるだけ多くの窓口を配置し、お客様をあまり待たせず窓口対応する。



待合・証明発行窓口

- お客様が窓口1か所に留まることで窓口を塞がないようにする。
- お客様目線を配慮した見やすくわかりやすい窓口を配置する。
- お客様の用件の場所が一目でわかる案内表示を導入する。
- 執務スペースよりお客様スペースを優先したレイアウト案を検討する。

基本コンセプトは、市民の待ち時間があまりにも長すぎる、案内表示が市民にとってわかりにくいといった課題を、市民目線に立てていないことに起因すると捉えたものだ。レイアウトの方向性としては、「1か所ですべてのサービスを完結させる」という狭義のワンストップサービスにこだわらないことを明らかにしている。「そこにこだわると、窓口が塞がって後ろにお客様がどんどん並んでいくことになり、結局待ち時間が長くなり市民サービス向上に繋がらない」と田中さん。

また、専門性の高い業務を無理にワンストップサービスの中へ組み込むと、やりとりの途中で窓口では対応しきれなくなり、結局本来の担当課に回ってもらえることになる。これでは市民にとって二度手間だし、待っている他の市民にも迷惑をかけることになる。取り扱い件数の少ない業務についても、1か所に集約するメリットが薄いだけでなく、窓口担当者に余計な負担をかけることになる。「お客様が求めているのは、待ち時間が短くたらい回しにされず迅速に処理してもらうことであって、ワンストップサービスはそのための手段の1つ」というのが寝屋川市の考えだ。本庁舎では、市民課全体でワンストップサービスを提供し、その一方で、シティ・ステーションと呼ばれる出先機関の窓口は、それほど混雑するわけではないので、1か所のワンストップサービスの提供が可能とし、その方が市民にとって効率的だと考えられた。

昨年8月の総務省通達「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」でも、住民の利便性向上につながる取り組みとして「縦割を廃し、原則1か所の窓口にてワンストップ対応を行う」総合窓口を積極的に検討するよう求めつつ、次のように付け加えている。

「なお、その際、単に各窓口業務を集約するのではなく、業務フローの見直しを行い、受付・引渡し・入力業務等については、積極的に民間委託等を活用し、業務の効率化を図ること」

どのような業務をどのように集約するのが総合的に見て最適かは、それぞれの自治体の状況によっても異なる。寝屋川市の場合、福祉部門が本庁舎から2kmほど離れた別の庁舎に入っており、何かあったとき迅速に原課と連携をとることが難しいという事情がある。また、市民課のスペースが狭く、新たに総合窓口課などを設置する物理的余裕がない。こういった制約のもとで、市民ができるだけ時間をかけず効率的に手続きを完了でき、かつ職員の負担をできる限り軽減できるようなあり方を、ハード・ソフト両面から検討するのが田中さんたちの使命であった。

お呼び出し窓口の新設で混雑を緩和

平成24年4月には先進自治体（名古屋市東区）の視察を行い、レイアウト変更や備品の刷新などを一括して請け負う事業者を選定して打ち合わせを重ね、関係各課との調整を繰り返しながら準備を進めた。田中さんは、「人事異動もあり4月から本格的に始動することになったが、2つの事業者選定だけでなく新たに導入するカウンター、サインなどもすべて特注品で、9か月のスケジュールで調整するのがきつかった」と振り返る。

実際にレイアウトを動かしたりサインや備品を入れ替えたりする作業は、平成24年の年末から25年の正月にかけての休み期間を利用して行った。そして、1月4日にリニューアルオープン。主な改善のポイントは、次のような点だ。

①動線の短縮

従来、異動や届出などを行う市民は手続きが終わるまで受付カウンターの椅子に座って待っていたので、前述のように後からの来庁者ほど待ち時間が長くなっていた。そこで、申請を終えた市民は次の人のために席を空け、いったん待合スペースに下がって待ってもらうようにした。また、各担当が連携をとりやすい配置にするなど、職員の側の動線も見直した。



エントランス、総合案内

②お呼び出し窓口の設置

住基印鑑登録担当と戸籍担当の窓口については、スペースに限りがあったことから、年度末やクリスマスや七夕を記念して婚姻届を提出するといった繁忙期には窓口の数が慢性的に不足し、受付までの待ち時間が発生していた。そこで、そうした時期のための予備窓口として、また戸籍担当の業務効率化のため、お呼び出し窓口を新設した。これによって、本来の窓口は基本的に相談と受付に特化し、書類の確認や届出の正式受理はお呼び出し窓口で行うという役割分担が確立できた。来庁者は、待ち時間が短縮され、書類の提出後、手続きが終わるまでは待合スペースなどで自由に過ごせるようになった。「人の流れの一方通行化を図り、待ち時間をできるだけ均等にシェアしていただく」（田中さん）ことによって、繁忙期には最大2～3時間待たされることもあったという状況は解消された。

③床面の全面張り替え

市民課の床面だけでなくエントランスのタイルもすべて明るい色に張り替えた。本庁舎は築50年以上の古い建物で、天井も低くどうしても薄暗い印象が付きまとっていた。このタイル張り替えによって、照明が床面に反射してフロア全体が明るく感じられるようになった。来庁した市民にとって快適度が増ただけでなく、職員も、「きれいになった窓口で恥ずかしい仕事はできない」とモチベーションがアップした。双方が気持ちよく過ごせれば、トラブルも減少する。

④丸柱サインの設置

市役所の古い庁舎は柱が多いことも特徴で、これまではその柱が視界を遮る邪魔な存在でしかなかった。今回、これを丸柱サインとして活用し、各担当の場所が色や番号を用いて遠くからでも一目でわかるようにした。

⑤曲線カウンターへの導入

狭く不揃いなカウンターを、見た目にも優しくて統一感のある流線形のカウンターにした。同時に、カウンター全体を執務スペース側に少しセットバックすることで、市民側のスペースを広くした。そして、カウンター上部には、端から端までひとつなぎの形で、それぞれの場所の受付

業務が一目でわかるサイン表示を行った。

こうした大幅なレイアウト変更は、窓口改善を「見える化」し、変わったことを印象づける効果もある。

⑥番号呼び出し機の増設

これまでは一部の窓口でしか使われていなかった番号呼び出し機を、新しくなったすべての窓口を設置。来庁者の順番が抜かされたりするという課題は解消された。また、番号呼び出し機や番号呼び出しモニター、発券機などの機器類はすべて広告収入で賄い、お金をかけずに設置することができた。

⑦パスポート申請交付窓口の設置

市民課にパスポート申請交付窓口を設けた。申請はここで受け付け、交付については京阪寝屋川市駅前の「ねやがわシティ・ステーション」でも受けられるようにした。交付場所は申請時に選択する。交付場所が選択できるのは府内で寝屋川市だけのサービスだ。市民課での交付は平日しかできないが、ねやがわシティ・ステーションは平日夜間や日曜日でも受け取れるので、6割強がシティ・ステーションでの交付を選んでいるという。

どこで見極めをつけるかが問題

市民課係長（総務担当）の白石みつ子さんは、平成26年度まで保健福祉部こども室に在籍していた。児童手当もここで担当しており、市民課に手続きを依頼していた立場。「転出入や出生に伴う手続きとなるケースがほとんどなので、100%近く市民課に受けてもらっていた。今までと逆の立場となり、毎日たくさんの市民の方が窓口を訪れるのを見て、窓口業務の大変さを改めて実感した」という。白石さんと同時期の平成27年4月にこども室から異動してきた同課の羽根篤子さんも、「こんなにたくさんの業務を他課から引き受けて、毎日多くのお客様からの申請等をこなしていることに驚いた」と語る。

白石さんは、「戸籍関係の手続きなどは、今のやり方に変えてかなり待ち時間が少なくなった」と手ごたえを感じる一方、市民生活担当が他課から受けている業務のあり方については、「まだ改善の余地があるのではないかと話す。複雑な案件の場合は電話で原課とやりとりしながら



全面改修される「ねやがわシティ・ステーション」

対応しているが、ある程度のところで見極めをつけて原課に任せた方が市民に迷惑をかけずに済むケースもある。その見極めをどこでつけるかが課題だ。

前出の齋藤さんは、平成18年度に市民課に配属され、住基印鑑登録担当、市民生活担当を経て現在は戸籍担当。番号呼び出し機がすべての窓口で完備されたことで、「順番が抜かされるといった最も致命的なミスがなくなったことが一番大きい」という。他課の多岐にわたる業務を市民課で引き受けていることについては、「市役所のさまざまな業務について幅広く吸収できることは、自分にとってもプラスになる」と前向きだ。

原課との連携が不可欠

現在、証明交付担当および各シティ・ステーションでは、住民票や戸籍、印鑑証明などのほか、課税証明・所得証明・納税証明など税関係の各種証明書も発行している。また、シティ・ステーションと市民生活担当が行っている他課の業務には、次のようなものがある。

- ①高齢者バスカードの販売
- ②大腸がん健診の受付
- ③民間プールの利用補助券の販売
- ④健康手帳の交付
- ⑤妊娠届の受付と母子健康手帳の交付
- ⑥し尿くみ取りに関する料金の収受等
- ⑦飼犬の登録・抹消等に伴う届出の受付と狂犬病予防接種済証の発行
- ⑧介護保険受給資格証明の発行
- ⑨児童手当の手続き
- ⑩転校等の就学手続き
- ⑪国民健康保険の加入・脱退等の手続き
- ⑫子ども医療の受付・医療証の発行
- ⑬後期高齢者医療の加入・脱退等の手続き

このうち⑦～⑬は、住民異動や戸籍の届出に伴う手続きで、環境推進課・高齢介護室・子どもを守る課・学務課・保険事業室と5つもの課にまたがる業務を1か所で行えるようにしている。⑪～⑬については、現在は各シティ・ステーションのみの取り扱いだが、今年度中に市民課でも取り扱いを始める予定だ。また、②と⑦については市民課のみの取り扱いとなっている。

それぞれの業務ごとに原課がマニュアルを用意しているが、市民生活担当やシティ・ステーションでは「いくつもの手続きを同時に覚えなければならず、窓口で1人で出



右から滞納債権整理回収室課長（前・市民課長）の田中雅貴さん、市民課係長の白石みつ子さん、同課の羽根篤子さん、齋藤理絵さん

られるようになるまで少し時間がかかる」（田中さん）。原課と市民課の間に齟齬があると市民に迷惑をかけることになるので、両者の緊密な連携は何よりも重要だ。そのため、取り扱った案件については毎日「受付簿」を作成し、複雑な案件については原課との情報共有に努めている。齋藤さんは、「8割くらいはスムーズにいくが、複雑な内容も2割ほどあり、難しいと思ったらすぐ原課に確認している」という。白石さんは、「こども室にいたときは、定期的にマニュアルを作り直したり、市民課に説明に向いたりしていた。業務を受けてもらう側としても責任がある」と話す。

マイナンバー制度が始まってからは、その手続きや相談で「窓口で話す量が倍ほども増えた」（齋藤さん）。白石さんも、「市民の方もマイナンバーで何ができるのかわからないし、職員側も『こういうことができるようになります』とまだ説明できないのがつらいところ」と戸惑いを見せる。

シティ・ステーションをリニューアル

寝屋川市では今年度11月から12月にかけて、シティ・ステーションのリニューアルに取り組む。シティ・ステーションは5か所あり、このうち最も規模が大きい「ねやがわシティ・ステーション」は全面改修、その他の4か所についてはカウンターやサインの改修が中心。担当の羽根さんは、リニューアルのポイントについて「とにかく市民にわかりやすくということが第一。それと、プライバシーが確保できる相談窓口を新設すること」と説明する。

現在も相談内容は多岐にわたり、窓口担当者が答えられなければその場で原課に電話で取り次ぐ。「窓口で解決できなかったとしても、何らかのヒントになる情報は提供したい」と田中さん。出先機関ならではの、住民に身近でアットホームなサービスを目指す。また、「ねやがわシティ・ステーション」には新たにハローワークも設置予定で、現在も国および大阪労働局との協議が続けられている。自治体の出先機関にハローワークが併設される事例は全国的にも珍しく、実現すれば画期的だ。田中さんは、「今後も市民サービス向上に向けさまざまな取り組みに挑戦していきたい」と抱負を語ってくれた。