

——研修生最優秀レポート——



信頼される徴税吏員となるために

岩手県北上市財務部収納課収納係主任 佐藤 修

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は、学長賞という荣誉ある賞をいただくことができ、とても感激しております。

また、受賞のきっかけであるアカデミー研修に推薦して下さった収納課の上司や、2週間の研修期間中に業務のフォローをしてくれた収納係の同僚には心から感謝しております。

この研修で出会った仲間との交流は、私の生涯の財産となりました。全国に同じように努力している仲間がいることを忘れずに、今後も職務を全うしていきたいと思います。

1 はじめに

私は北上市の職員として採用される以前は、地元である秋田県内の中学校で臨時講師として11年間勤務していました。学校現場は、中学生の学習指導や生徒指導を通し生徒とともに自らも悩んだり考えたりしながら、自分自身も成長していくことのできる職場でした。学級経営や部活動指導で最も大切なことは生徒との信頼関係でした。生徒の実状を理解し対応していくためには信頼関係を築く必要があることを日々感じながらの毎日でした。

その後、平成21年に北上市職員として採用され、最初に配属されたのが社会教育係でした。学校現場での経験を生かし、学校・家庭・地域の連携による地域教育力の向上を推進してきました。そして平成25年、初めて異動になり収納課へ。教育関係以外の職務は初めてでした。

収納課に異動となり周囲からは「大変だね」「厳しい所に行ったね」などと声を掛けられ、中には哀れむかのように声を掛けてくる人さえいました。実際に社会教育係で相手にするお客様は、ほとんどが善良な市民で、比較的ゆとりのある方々ばかりでした。それに対し収納課でのお客様は、仕事を探している人や借金に追われている人、生活が破たんしかけている人など全体的に生活苦の方が多いです。そして納税意識の薄い滞納者ばかりを相手にする仕事と考えてしまうと当初は

暗い気持ちになりがちでした。しかし、大多数の優良納税者との公平性を保つためにもなくてはならない大切な仕事だと肝に銘じて日々の仕事をしています。また滞納整理については、市役所や徴税吏員が信頼されてこそ、納税につながるのだということを日々感じています。

2 北上市の現状

北上市は人口94,000人弱の地方の都市ですが、平成27年8月の有効求人倍率は2.13倍と比較的高水準を維持しています。しかし、収納課窓口に来庁する市民から聞こえてくるのは現在無職で求職中だとか、仕事をいくつか掛け持ちでしているが借金の返済で生活するのが精一杯だといったような話が少なくありません。その人個人にも問題はあるのかもしれませんが、これが最近よく耳にするワーキングプアや格差社会の一端なのかもしれません。

人材派遣業が盛んになり非正規労働者の割合も高まっています。非正規労働者は健康保険や年金、福利厚生などの面において正規労働者より条件が整っていない場合もあります。人材派遣業に責任を押し付けるわけではないのですが、社会保険の適用がなく、住民税が特別徴収されない派遣労働者・非正規労働者の滞納が増えているのも事実です。しかし、このような人たちは決して収入が低い人達ばかりではないのです。給与調査をしてみると、人並み以上の生活ができるはずの給与が支

給されている人もいます。

ではなぜそのような人達が滞納するのでしょうか。やはり自分の財布に一度入ったお金からは優先的に納税しようという考えにはなかなか至らないのだと思います。納付書等を使って納めるには北上市の場合、近くの金融機関やコンビニに行って納めるか市役所へ直接来てもらうしか方法がありません。口座振替をするにしても一度は金融機関か市役所に足を運ばなければなりません。納付しやすい環境を整えていかなければならない一方、どんなに納付しやすい環境を整えても納付しない人、納付できない人がいます。

また、北上市は誘致企業で働いている人たちがたくさんいます。その中には、外国人労働者も多く、住民税が特別徴収にならないケースから滞納をする人が増え続けているところも本市の悩みでもあり、課題とされるところでもあります。

そのような様々な人達に対して、納税交渉や滞納処分をしていかなければなりません。しかし自分自身が厳正な滞納処分や納税交渉ができていくかという、十分ではないと思います。また担当者間で滞納者への対応の差が出てしまっている現実があります。「〇〇さんお願いします」と指名してくる滞納者も少なくありません。滞納者にとっては良くも悪くも〇〇さんが都合が良いということもあるので、その根幹にはやはり滞納者と徴税吏員との信頼関係があるのだと思います。

3 現状を踏まえて

滞納者に滞納処分をして滞納を減らすことはもちろん重要です。しかし、滞納処分をする前の納税交渉の段階で、滞納解消に結びつくようにもっていくことも理想です。納税の本来の姿は、自主納付であるべきと考えます。

日々の納税交渉において、滞納者から一括納付は困難なので分割納付したいという申し出がよくあります。基本的に納期内納付、一括納付をお願いしているところではありますが、現実的に厳しく、任意の分割納付を受けている状況にあります。地方税法は、「…督促状を発した日から起算して

10日を経過した日までに…完納しないとき」は「徴税吏員は…差し押さえなければならない。」と規定しています。正義感の強い若手職員のなかには、分納誓約（＝事実上の猶予）は法律による猶予制度の規定に反するものだと主張する者までいます。

正論を言えばその通りなのですが、私は納税者の自主的な納付を促す意味でも、分納誓約やそこでの納税交渉は必要であると思います。滞納者の実状に沿った納税交渉をし、完納にまで結びつけるためにはどのようにしていくのかを今回の研修で学んだことを踏まえながら整理していきます。

第1に、行動基準を明確化することです。行き当たりばったりを避けることはもちろんですが、属人的判断は不公平感をうむ元にもなります。財産調査を基にした整理方針を立てて面談にもち込むことが重要であります。基本的には一括納付の姿勢で臨みますが、一括徴収が困難と認められる場合でも、地方税法第15条に規定する徴収猶予、換価猶予に該当するか否かを検討していくことになります。また、徴収猶予に該当しなくとも、徴収猶予等との整合性を図りながら検討することも必要になります。たとえ、整理方針を立てて分納誓約を行っても、それを実行するのは滞納者です。その見極めを正しく導くのは徴税吏員の役割です。よって来庁しても納税に非協力的な滞納者に対しては法律に基づいて滞納処分を行う旨を明言することが大切であります。

第2に、丁寧ながらも毅然とした対応をとることです。私も窓口対応での納税交渉では、滞納者が開き直ったり強い態度をとったりすると、交渉のペースが乱されることがよくあります。そのような場合でも、堂々としかも丁寧な対応が求められます。税法等は世の中の一般的な考え方とは異なるため、見解の相違に滞納者は納得できないと思うこともあるかもしれませんが、その根拠は繰り返し丁寧に説明することで理解を求める必要があると考えます。すべては、滞納者を滞納者でなくすために言っているのだということを訴えていきたいと思います。そこに滞納者との信頼関係も生まれてくると思うのです。

第3に、滞納者に納付意欲を喚起するような交渉をすることです。時には、滞納処分をすることを告げて押してみたり、共に完納を目指すという姿勢で寄り添ってみたりと、個々の滞納者に合った交渉をすることが大切だと思います。また、納付困難という滞納者には、社会福祉協議会や消費者信用生協等の相談機関を紹介したり、解決の糸口を一緒に考えたりできれば良いと思われれます。ただ納めると言うのではなく、納付困難理由の解決に向けて応援してあげることも必要であると思っています。

第4に、適時適切な事務処理をすることです。私たち徴税吏員は、滞納者の財産調査や滞納処分に対する見極めを行わなければなりません。私たちの仕事は法の下に仕事を進めています。そのため、滞納者に対しても厳しく臨まなければならない場合もあります。したがってそこには「説明責任」が求められます。私たちは、日ごろから関係する法令等の習得に努める必要性が求められます。例えば、差押をする場合等、根拠としての法令等を常に確認しながら、仕事を進めていく習慣づけが大切であると感じます。また、情報に広くアンテナを張り、世の中の動向を常に意識しながら生活していきたいです。変化する時代に対応していく適応力も徴税吏員は身に付けていかなければならないと感じます。適時適切な事務処理をすることも、滞納者との信頼関係を築くうえで重要であると考えます。

4 おわりに

私には好きな言葉があります。孫子の兵法で、「相手を知り、己を知ればどんな戦いでも万全だ」という言葉です。徴税吏員として働く現在、まさしくその言葉がぴったりと当てはまると感じています。滞納者のことを知り、行政側の収納・財政状況を把握しておくことが滞納整理を進めていくうえで、最も大切なことであると考えてきた研修でした。

また、これまで長期にわたり集中的に講義を受ける機会はなかったので、今回は大変貴重な経験となりました。そしてこの研修で出会った仲間との交流は私の財産となりました。今回の研修期間だけの付き合いにとどまらず、同じ地方公務員として、そして同じ徴税吏員として末永く交流をもつことができばうれしいです。全国に同じように努力している仲間がいることを忘れず今後も職務を全うしていきたいと思っています。

職場においては、徴税吏員として約2年半の間、たくさんの先輩方に助けられながらようやくここまでくることができたと感じています。しかしながら私にとっては、まだまだここがスタート地点と考えています。今後も初心を忘れずに「滞納者のことを知り、行政側の収納・財政状況を把握する」ことを常に心掛け、懐の深い、信頼される徴税吏員を目指し自己を磨いていきたいと思っています。



就労支援にみる組織の枠を超えた ネットワークづくりの必要性

群馬県伊勢崎市福祉部障害福祉課障害福祉係主任 川端 由佳里

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は学長賞に選出していただき、大変光栄に存じます。

この賞は、研修を支えてくださった依田教授はじめ市町村アカデミー職員の皆さまや講師の皆さま、ともに研鑽を積んだ障がい者福祉政策B班と研修同期の皆さまのおかげで受賞することができたと思っております。心より感謝申し上げます。

障害福祉分野は日々様々なことが起き、対応に悩むこともあります。研修で学んだこととこの受賞を励みに、今後も業務に取り組んでいきたいと思っております。

本当にありがとうございました。

【1】はじめに・本市の現状

障害福祉課に配属になって1年6か月経つ。業務では知的障害のケースワーカーを担当しているが、昨年に比べて療育手帳の新規申請、中でも成人、中高年の相談や申請が増加している印象をもった。調べてみると、18歳を超えた人からの療育手帳の新規申請が、平成25年度は6人、26年度は10人、27年度は9月現在で11人と年々増加していることがわかった。

群馬県の場合、療育手帳は、3～18歳の児童期に発達の遅れが認められた場合に、その程度をA1（最重度）～B2（軽度）で判定している。通常では18歳になるまでの間に、ご家族の気づきや、教育機関・医師等の勧めから児童相談所で心理判定等を行い、療育手帳を取得する。成人してから初めて療育手帳を取得したいとなれば、児童期に発達の遅れがあったことを示す、母子手帳や成績表等の資料を揃え、当時の様子を本人やご家族だけでなく友人等の第三者からも聞き取った上で、判定を受ける必要がある。

相談や申請をする人が、それらの労力をつかって療育手帳を取得したい理由の多くは、支援者である両親が高齢となり、親亡き後の生活を安定させるためのサービスや支援の希望である。中でも、療育手帳がない現状では職を見つけることができず、療育手帳を取得して就労支援を受け、一般就労して経済的に自立してほしいという相談が

目立っている。

しかし、療育手帳を取得したあと経済的に自立し、自分らしく生きていくためには、本市にはいくつかの就労支援上の課題が存在する。今レポートでは、本人のニーズに応えるために行政はどのような支援ができるのか、考察していきたい。

【2】本市の課題

本人の自立に向けて、本市が抱える課題には、以下のようなものが挙げられる。

- ①事業者の障害者雇用への理解促進
- ②就職したい障害者と障害者を雇用したい事業者との結びつきの支援
- ③本人のニーズの正確な把握

①事業者の障害者雇用への理解促進

障害者雇用数の報告義務があるのは従業者が50人以上の事業主であるが、障害者雇用促進法の中で、すべての事業主は障害者の雇入れに努めなければならないこととされている。しかしながら、群馬県の障害者実雇用率は平成26年6月時点で1.79%、法定雇用率達成企業の割合は51.6%で、本市でも、まだまだ障害者雇用が地域に定着しているとは言い難いのが現状である。特に、障害者雇用数の報告義務のない中小企業については、障害へのイメージや設備投資等コスト面の問題から、障害者雇用について消極的な事業者も多い。障害者が経済的に自立できる環境を整えるためには、

中小企業も含めた事業者に対する障害者雇用への理解促進をすすめ、障害者の働く場を広げていく必要があると考える。

②就職したい障害者と障害者を雇用したい事業者との結びつきの支援

障害者に対する就労支援については、現在でも公共職業安定所や障がい者就業・生活支援センターが支援を行っているが、障害者の個々の現状やニーズについては、障害福祉課や相談支援事業所の方が詳しいことも多い。障害者の就労を促進するためには、就職希望の障害者について詳しい障害福祉課や相談支援事業所と、障害者を雇用したい事業者を把握している公共職業安定所や障がい者就業・生活支援センターの双方が連携し、障害者と事業者のニーズを正確に結び付けていく必要があると考える。

③本人のニーズの正確な把握

就労へ向けた環境が整えられていても、本人の就労への意志、ニーズがどのようなものかを正確に把握できなければ、本人に対する適切な支援は不可能である。家庭の状況からすると経済的自立の必要性があるのかもしれないものの、療育手帳の取得や就労、経済的自立を強く希望されているのはご家族等の支援者であることが多く、本人の適性や気持ちが表出されないまま、就労支援がすすんでしまいがちである。本人と信頼関係を築き、相談支援専門員や市職員が本人の気持ちやニーズを正確に把握することが、本人にとって本当に必要な支援に繋がると考える。

【3】改善策

①については、本市は伊勢崎市障害者就労支援協議会を通じて、群馬伊勢崎商工会や伊勢崎商工会議所と連携して就労支援を推進している。事業者の障害者雇用への理解を深めるためには、より一層の連携をはかり、啓発活動を行うことが効果的だと考える。平成26年度には、障害者雇用についての相談・支援機関の紹介や、助成制度等についてまとめたチラシを作成し、商工会、商工会議所それぞれの会報誌に折りこんで加盟事業者に配布を行った。群馬伊勢崎商工会は約1,400人、伊

勢崎商工会議所は約2,400人の会員を擁しているため、中小企業を含めた市内の多くの事業者に対し、障害者雇用について周知することができた。チラシを読み、少しずつでも障害者雇用に前向きになる事業者が増えていくことによって、就労を希望する障害者の働く場が増えていくことが見込まれる。

引き続き、市内の事業者にチラシを配布する他、新たに障害者雇用についての助成制度や支援機関等の記事を会報誌に定期的に掲載する、商工会や商工会議所と合同で事業者向けの研修会を開催する等も、障害者の働く場を増やしていく上で有効な方法であると考えます。

②については、平成26年度に初めて伊勢崎市障害者就労支援協議会が開催した、伊勢崎市障害者就職面接会を活用していきたい。公共職業安定所が障害者を雇用したい事業者を募り、就労支援協議会が就労系の事業所や市の広報誌を通じて障害者に周知し、平成26年度は参加事業者4社、面接希望者31人で行われ、3社で4人の障害者が就労を開始した。面接会は、公共職業安定所と就労系の事業所、行政が協力することで、事業者は働きたい意欲のある多くの障害者と接触をもつことができ、障害者は多くの事業者に対して効率よく就職活動を行うことができる効果的な方法だと考える。今後は、公共職業安定所だけではなく、商工会や商工会議所を通じても事業者を募り、参加事業者の増加を図りたい。また、事業者側に、雇用する人にどのような仕事をしてほしいと考えているのか、どのような人を雇用したい希望があるのかをあらかじめ聞き取り、働きたい障害者側についても、面接会に合わせてのエントリーシートや面接練習等の講座や研修を行う他、自分自身の得意・苦手を明らかにしてもらうことで、より精度の高いマッチング支援が行えると考えます。

③の、本人のニーズを把握する方法については、講義の中で学んだグループスーパービジョンが非常に有効であると感じた。本人は、これまでまったく就労せずに自宅に引きこもっていたり、アルバイトやパートをしても長続きしなかったりと、就労についてネガティブな思いを抱えているであ

ろうことが予想される。家族は働いてほしいと言
い、自分自身もそれが必要なことだと思ひもする
が、どうしたらよいのかわからない。本人が複雑
な思ひを抱えていても、それをうまく表出できて
いない可能性も考えられる。だからこそ、手帳取
得後のケース会議等の中で、本人・ご家族、障害
福祉課、相談支援専門員等でGSVを活用し、本
人は何がしたいのか、働きたいのであればどん
な仕事をしたいのか等、本人の意向や要望を一つ
ひとつ明らかにしていくことが、就労だけではなく、
今後、自分らしい自立した生活を送っていくこと
の指針にもなると考えられる。また、障害福祉課
や相談支援専門員等の支援者側にも本人のニーズ
が具体的に示され、すぐできること、中期的な目
標、長期的な希望が整理できるため、見通しを
もって支援することが可能になる。就労すること
がゴールなのではなく、本人が自分らしく生きる
ための支援を行っていきたいと考える。

【4】まとめ

障害者の就職したいという要望は年々高まって
いるように感じられるが、障害者を雇用したいと
いう事業者が増えているように思えない。どうし
たら障害者雇用に前向きな事業者を増やすことが
できるだろうか。この課題を考えはじめた当初は、
効果的な方法を思いつくことができなかった。し
かし、考察を進め、本市の就労支援の状況を改め
て調べる中で、商工会・商工会議所との繋がりや
公共職業安定所との連携等、障害者の就労を促進
するための糸口がすでにいくつも存在しているこ
とがわかった。その中で感じたのは、障害福祉課、
就労系の事業所、公共職業安定所等がそれぞれで
就労支援を行うよりも、横の繋がりを持ち、互い
に連携する方がずっと効果的な手段をとることが
できるということである。

今後の人生を自分らしく生きるために療育手帳
を取得したいという人が、本当に就労を希望して
いたとき、就職活動からその後の生き方までをサ
ポートする有機的なネットワークづくりを目指し
て、これからの業務に邁進したい。



OJT実践のための考察

埼玉県さいたま市総務局人事部人材育成課主査 清宮 崇文

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は、学長賞という大変栄誉ある賞に選出いただき、率直にうれしく思っております。短い期間ではありましたが、恵まれた環境での研修生活により、多くのことを吸収することができました。

レポートは、研修期間の土日に集中して仕上げました。その分、講義のある平日は、レポートの事を忘れ、研修生同士の情報交換や講義の振り返りに専念することができました。

私を研修に送り出してくれた上司や先輩、同僚に心から感謝しています。

はじめに

本市において、平成26年3月にOJTのマニュアルである「新・OJTのすゝめ」が発行されました。題名に「新」と付いていますが、旧のマニュアルは存在しません。職場において「仕事は教えている。」＝「OJTはやっている。」と、いう古いOJTの認識が今でも根強く、そのように思っている職員が多く存在します。今までは、それで仕事が成り立っていたことも事実であり、古いOJTを否定するものでも無いので、マニュアルには過去は過去として、これからの新しい認識でのOJTとするため「新」の文字を付けたと、私は解釈しています。以前の「古いOJT」の考え方から、「新しいOJT」の考え方へ認識を改める時だと思えます。本研修のグループ演習で「OJT研修」素案作成の過程においてグループの研修生と討議したことや、本研修で学び得た知見を基に、今までのOJTの課題を洗い出し、OJT実践のための考察をします。

現状と予想

本市の「研修のしおり（昭和46年度10月版）」に、「OJT」についての記載があります。この頃から研修担当者の間ではOJTという単語の認識があり、職場ではOJTが実践されていました。しかし、その時代には、仕事のやり方を教えるだけのOJTだったかもしれません。（仕事のやり方を教えるだけのOJTをここでは旧来型OJTとします。）

さらに近年まで、指導の現場で「先輩の仕事を見て覚えろ。」「現場を重ねていけば、知識は後からついてくる。」と言った言葉が出てくる職場風土の中で、実は本当に必要なことを教えず放置してしまっていた現状がありました。この旧来型OJTでは、市民ニーズの多様化に伴って増大する業務や、業務の質の変化に対応できていない事案が散見されるようになりました。また、本来部下の育成を積極的に行わなければならない監督者が、業務多忙により、一人のプレイヤーとして束縛されてしまって、部下の育成に手が回らなくなっています。さらには、指導を受ける側の若手職員にも問題があることもあります。彼らの中には、明確な自身の将来像を持てず、時に学びに対して消極的に映る者もありました。このような現状が続けば、今まで脈々と受け継がれてきた、職場で蓄積された知識や技術の伝承が立ち行かなくなると考えられます。そして時が経ち、気づいた時には、様々な課題に対応できる人が誰も居なくなるといった事態が予想できます。まさに職場崩壊です。ある日、突然舞い込んできた難題に誰も対応できない事態が生じたときに、私たちは事の重大さに気づくのです。

OJTに対する認識

OJTは、指導者側も指導を受ける側も相互に育て合うものですが、このような認識が欠如している場合もあります。指導は、上から下へ行う一方

通行のものと思っている人もいます。指導は、できる人（知ってる人）ができない人（知らない人）へ行うものなので、上や下といった職位に関係無く相互に育て合うということをまず理解しなければなりません。若手職員も指導者側に回ることにより大きく成長するのです。また、PDCAサイクルを意識せずに指導を行っていることも多いと思います。何となく教えることがあって（P）、仕事のやり方を教える（D）、このPDだけで終わってしまっているのです。例えば研修受講後に、研修資料を供覧するだけで、受講者本人からの伝達機会を設けず、受講した研修に関する話題も出ない職場があります。これもPDで終わってしまっている典型例です。研修受講者は、伝達機会があることにより、研修資料に再度目を通し、研修を振り返ります。ここに絶好のOJT機会があることの認識がないのです。

OJTの実践に必要なもの

先に予想したような職場崩壊を防ぐために、知識や技術の伝承を確実に行う必要があります。そのためには、それぞれの職場において、いかにOJTを「意識的」、「計画的」、「継続的」に実施できるかが重要なカギを握ります。OJTを実践するためには、PDCAサイクルを確実に回す必要があります、その要素として次の3つが必須となります。

OJT実践のためのPDCAサイクルを回す要素

- 1 活発なコミュニケーション
- 2 指導者のコーチングスキル
- 3 育成計画書によるOJTの進捗管理

1つ目の活発なコミュニケーションについてですが、コミュニケーションは質より量と言われています。上司はあえて抜けたような隙を見せ、部下に親しみやすさを感じてもらわなければなりません。それを実践することにより、部下は親近感を持ち、何でも相談しやすい雰囲気となることにより、OJTについても実施しやすい環境が生まれます。2つ目の指導者のコーチングスキルについてですが、上司は部下を尊重し、部下のモチベーションを高揚できるようなコーチングのスキルを

磨かなければなりません。部下の指導やOJTの実践では、コーチングにより部下をいかに導くかが重要となってきます。3つ目は育成計画書によるOJTの進捗管理です。育成計画書は、各職員の習得すべき能力や習得時期等を記入し、OJTの実施結果に基づいて評価を行い、対象者へフィードバックして、次年度につなげることができる、OJTのPDCAサイクルを回すためのツールとなるわけです。育成計画書に盛り込むと良い項目を次に例示します。

- 対象職員の現状
- 習得すべき知識・能力
- 実施方法
- 習得時期の目安
- 評価

育成計画書は係長等が部下ごとに作成し管理することになります。この育成計画書の浸透が、OJTの浸透にもつながります。そこで、係長を対象としてOJT研修を実施し、OJTの基本やOJTに必要なスキルを学ぶことと併せて、育成計画書の作成や活用方法を指導します。この研修を年1度行うことにより、OJTに対する理解を広め、OJT実践へつなげていきます。

終わりに

PDCAサイクルを回す3つの要素のうち、育成計画書によるOJTの進捗管理には課題があります。それは、育成計画書を作成すること自体が、大きな負担となってしまうことです。上司が、部下へ目が行き届くのは、6人位までとされています。育成計画書についても同じことが言えます。部下を10人以上持つ上司には、育成計画書での管理は現実的ではありません。負担増が懸念される育成計画書ですが、できるだけ様式をシンプルにして、人事評価制度と連動させることにより、負担の軽減となり、部下へのより効果的な指導につながると考えます。PDCAサイクルを回す3つの要素に基づいたOJT実践こそが、共に学び育て合う風土を職場に根付かせ、知識や技術の伝承を確実なものにするのです。



スマートフォンアプリ「tocoぷり」を利用した新たなつながりの積極的創出

埼玉県戸田市政策秘書室広報・広聴担当副主幹 生出 豊

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は、学長賞という素晴らしい賞を頂戴でき、大変光栄に感じております。これもひとえに、担当教授をはじめ講師の皆様、そしてともに学んだ研修同期の皆様のおかげと心から感謝しております。

この場を借りてお伝えしたいこと、それはアカデミーでの経験は何にも代えがたい財産だということです。意識をグッと引き上げられる感覚、私は忘れられません。

この度の受賞を励みに、今後も精進してまいります。

はじめに

近年、ライフスタイルの変化等により市民の価値観が多様化する中、地域の課題解決に向けた行政への期待は今まで以上に高まっている。多様化・高度化する市民ニーズに対応していくためには、必要最小限の人材と限られた財源を効果的かつ効率的に運用するだけでは足りず、市民一人ひとりの力を集結し、地域の力でまちづくりを推進していかなければならない。そのためにも、今後のまちづくりにおいては、市民の声を集結させる仕組みがより一層重要となってきた。このような時勢においては、多くの自治体で双方向のコミュニケーションを可能とするソーシャルメディアを活用している。本研修の講義でも紹介されたように、平成25年度都道府県広報広聴活動調査では、ツイッターを活用していないと回答した都道府県は2件、フェイスブックではわずか1件であった。しかしながら、それらの「双方向性」が十分に活かされているかという点必ずしもそうではない。多くの場合、利用規約に「コメントに対しては原則として個別の対応はしない」などと規定することで、「無」対応へのリスク回避を行っている状況である。

このような状況下において、本市が目指し、2014年12月に導入したツールがスマートフォンアプリである。総務省の2013年通信利用状況調査では、2013年度末のスマートフォンの世帯保有率が

62.6%まで拡大している。位置情報を利用できるスマートフォンの特性を活かした、地域の情報を市民と行政で共有することを目的としたアプリ「tocoぷり」の運用を開始した。

本稿では、運用から約1年が経過した現在の「tocoぷり」の利用状況等を踏まえつつ、「tocoぷり」を使用した効果的な広報・広聴活動について考察したい。

2 本市が「tocoぷり」を導入した背景と「tocoぷり」の現状・課題

(1) 本市の特徴と「tocoぷり」導入の背景

本市は、平均年齢は39.9歳（2015年1月時点）と、埼玉県下では20年連続で一番若いまちである。また、全国的には人口が減少している中にありながら、人口増加を続けている。2015年12月1日現在、総人口約13万5,000人であり、国立社会保障・人口問題研究所が示した将来推計人口（平成25年3月推計）では2030年頃まで微増すると予測されている。そして、年間1万人が転入し、9,000人が転出するとして人口の流動が激しいことも本市の特徴のひとつである。それゆえ、町会・自治会の加入率は減少の一途を辿り、近年は6割を切っている。

地域コミュニティの活性化を図ること、これが本市が抱える重要な課題のひとつである。そしてこの課題を解決する1つの手段として、地域に新たなつながりをもたらす「tocoぷり」を市民と共

に開発し、運用を開始した。フェイスブックなどの既存ソーシャルメディアでは不可能であった位置情報をキーとした情報検索、また、行政と市民双方からの情報発信と情報共有などをこのアプリでは実現している。

（２）「tocoぷり」の基本機能について

「tocoぷり」は、地図情報と画像情報を付加した記事を、行政だけでなく市民からも投稿できる機能を有していることが特徴である。地図上に、ジャンルごと違った目印が表示される。投稿には、フェイスブックと同様にコメントや「共感」を表すこともできる。

（３）「tocoぷり」の現状と課題

運用開始から１年が経過した2015年12月現在、ダウンロード数は約3,800件、投稿ができるユーザー登録者数は約1,000件、総投稿数は約700件となっている。投稿数の内、「道路に穴が開いている」というような市への要望等に係る投稿数は、約40件となっている。

ダウンロード数については、人口規模や行政アプリであることなどを踏まえると、ある程度順調に伸びていると判断できるのではないかと。しかしながら、投稿が可能となる登録者数とダウンロード数との差から、約４分の３の人が「自ら情報を発信したい」とは考えていないことがわかる。それを裏付けるように、投稿は大半が市が発信した情報で構成されている。

「tocoぷり」の乗り越えるべき最大の課題は、地域のつながりの核というべき市民の投稿をいかに増大させるかにある。

３ 課題解決に向けた取り組み

上記課題の解決方法を検討するに当たっては、アプリ自体を改修し、新たな機能の追加や機能改善を実現する方策については今回除外している。あくまで、広報的な視点から効果的と思われる取り組みについて、以下３点を提案するものである。

（１）「tocoぷり」情報発信大使の募集

未利用者の開拓と利用者の投稿意欲促進を目的とし、「tocoぷり」情報発信大使ともいえるべき市民モニターの募集を実施する。モニターの役割は、

ずばり投稿の先導的な旗振り役を担っていただくことである。「tocoぷり」利用者からの意見として、「どのような情報を発信してよいかかわからない」とした声をいただくことがある。これを解消する策として、行政側が利用方法を文字で説明するのではなく、市民モニターに実際の投稿例をつくってもらったものである。市民モニターには、１か月などの一定期間の任期で任命し、その期間内、市全域を対象としてよい面も悪い面も含めての投稿を依頼することを想定する。「道路に穴が開いている」などの広聴的な意見も積極的に発信してもらうことで、行政主導の「やらせ感」を排除する。モニター自身が市に愛着を深めることはもちろん、その体験をアプリの利用者が追体験できるため、自分のまちをよくしようとする「協働のまちづくりの精神」を醸成することにもつながると考える。

（２）投稿募集企画の実施

「投稿を待つ」姿勢から「投稿を促す」姿勢へと考え方をシフトする。具体的には、利用者が投稿したいと思える「tocoぷり」上での仕掛けを行うことである。投稿募集企画として、以下２点を提案する。

１つ目は、「あなたの声でおすすめマップを作ります！」とした、市のガイドマップなどとのコラボレーションである。もともと、「tocoぷり」には素敵な風景やお店など本市の魅力を共有しようとする意図がある。これを、毎年市が作成し配布しているガイドマップ上に「tocoぷりvoice!」などとして写真付きで掲載することで、自らの声が形となる成果物を用意し、投稿意欲を掻き立てることを狙ったものである。今回の研修では、メディアリンクというキーワードが複数登場していた。フェイスブックなど、利用者層が似通っている他のソーシャルメディアとの相互PRはもちろんのこと、紙媒体がもつ全市民向けの波及効果を狙う。また、ガイドマップの有効性そのものにも大きな効果があると考えられる。既存のガイドマップには、一方的な行政からの公共施設や公園などの情報のみが掲載されている。市民目線のおすすめ情報が加わることによって、ぐっと市民の側に近

づき、便利で親しみやすいものとなるのではないか。

2つ目は、「あなたの声でまちが変わる！」とした広聴イベントの開催である。アプリの現状で件数を示したとおり、投稿の中でも市への要望は比較的少ない状況である。今回の研修でも、個人の要望である「ミーズ」から多くの市民が共感する「ニーズ」を探り出す広聴の必要性を再認識したところであり、「tocoぷり」の機能を用いて市民の声を集められるということは大きな財産であるといえる。募集に当たっては、例えば「あなたが危険だと思う場所」などのテーマを月毎に設定し募集することを想定する。いただいた意見はテーマ毎に集約し、導き出された住民ニーズに対し今後の方針等をアプリ上で報告していくこととする。

(3)「投稿してくれそうな人たち」へのアプローチ

広く全市民向けに企画や募集を行うと同時に、潜在的な利用者へ行政側から積極的にアプローチを行っていく。市民の「tocoぷり」の活用事例では、サークル会員の募集や市民活動団体などのイベント周知などが想定されている。このような団体を潜在的な利用者と位置づけ、積極的かつ効果的なアプローチを行っていく。その手法としては「口コミ」を利用する。団体の活動には特定の分野で大きな発言力をもったキーとなる人物が存在することが多い。取り組みとしては、この人物へ「tocoぷり」の有効性を説明し、情報の媒介者となっていただくことを目的に実施するものである。人物の洗い出しについては、市民活動団体の担当課など、市関係課へ照会することにより可能であ

ると考える。特定できた対象者については、その分野に沿った活用事例を紹介することで現実的なメリットを直接的にアピールする。また、ダウンロード、ユーザー登録、投稿作業の手順書を配布することで、使いたいと思った人を逃がさないよう、お膳立てをしておくものとする。

このような口コミを利用する方法には、行政が提供する情報としてのある種誘導的な胡散臭さを排除し、より安心して受け入れられるものにする効果があると考ええる。

おわりに

以上、本稿では「tocoぷり」を利用した新たなつながりを創出する取り組みについて述べてきた。最後に、押さえるべき大事な視点があることを述べておきたい。それは、「tocoぷり」の運用それ自体に市民の声を反映させていくことにある。そもそも、このアプリは市民とともに開発してきたという経緯がある。現在搭載されている機能には、市民の意見により実現したものも多い。今後も、例えば「tocoぷり」上でその改善案について定期的に意見を募るなどして、その姿勢は堅持していかなければならないと考える。

今後、行政によるスマートフォンアプリの利用がさらに増えてくると考えられる。市民の声を活かして新たなつながりをつくる「tocoぷり」が、これからのまちづくりの形として先進的な事業モデルであり続けられるよう、常に進化させていきたい。

最後に、この研修に参加できたことに心より感謝を申し上げる。



住民目線に立った窓口サービスの提供を目指して

富山県富山市市民生活部市民課主事 吉森 灯里

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は、学長賞に選出いただき、大変光栄に思います。

受賞の知らせを聞き驚きましたが、熱心にご指導いただいた講師の方、全国各地から集まった研修生の仲間達、市町村アカデミー職員の方や職場の支えがあったおかげだと大変感謝しております。この場を借りてお礼申し上げます。

今回の受賞に恥じぬよう、公務員としてより一層身を引き締め、アカデミーで得たものを活かしながら日々成長していきたいと思っております。ありがとうございました。

1. はじめに

私は市民課職員として窓口対応をするようになってから、住民にとってわかりやすい言葉で説明し、市民からの届出・申請を迅速かつ丁寧に処理するよう心掛けてきた。それが窓口サービスを向上させるものだと思い込んでいた。

しかし、今回の研修での「住民満足度を高める窓口サービス」についての講義を受講し、改めて住民が求める窓口サービスとはなにかということを考え直すべきだと実感した。また、今まで私は住民目線に立って窓口サービスを提供するという事を考えてこなかったことを反省させられた。

今回のレポートでは、私が所属する市民課において、住民目線に立った窓口サービスを提供するためにはどのような取り組みが必要か、住民の満足度を高めることを目標として改善案を考えていきたい。

2. 住民満足度とは

市民課には様々な年代やライフスタイルの住民が手続きのために窓口を訪れている。そのため住民一人ひとりが求める窓口サービスは多種多様なものとなっているということを理解しなければならない。また、サービスの価値を決めるのは住民であり、私たち職員が良いサービスと思って提供していることでも、住民にとって良いという認識がない限りそれは良い窓口サービスではないので

ある。あくまで住民目線で、窓口サービスとはなにかを考えなければいけないのである。そもそも多くの住民にとって、市役所とは行きたくて行く場所ではない。届出・申請のために行かなければいけないのでわざわざ窓口に来ているのに、わかりづらい、不親切、待ち時間が長いというマイナスイメージが、住民には少なからずあるのではないか。このマイナスイメージを改善することで住民満足度を高めることにつながるのではないかと考えた。そこで、私が考える市民課での3つの課題についての対策を提案していきたい。

3. 現状と課題

(1) 手続きのわかりづらさ

まずは1つ目の課題として、窓口での受付までの流れをよりわかりやすくする方法について提案していきたいと思う。

市民課では市民の利便性を考えた窓口のワンストップ化を目的として、総合窓口を導入している。フロアマネージャーも導入しており、申請書類の記入方法の説明や市民課以外での手続きの場合は他課へ案内している。窓口受付券発行機も設置しているため、公平で円滑に処理を行える仕組みとなっている。

この市民課での受付までの流れは、一見問題がなさそうに思えるが、実際には全く問題がないわけではない。例えば、フロアマネージャーが一人の住民に対して説明している間に、他の住民がな

なかなか質問できない状況になったときは、申請書類を記入せずに窓口受付券を取り、呼び出した窓口で説明し、申請書類を記入していただくことになる。また、市民課以外の手続きであるが、市民課の窓口受付券を取られてお待ちになり、窓口でそのことに気づき他課へ案内することもある。他にも記載台にて記入してきた申請書類が間違っており、窓口で書き直していただくこともある。

これらの問題点の原因は、住民からすると記載台に設置してある申請書類の種類が多いということもあり、手続きのわかりづらさがあると思った。住民にとってわかりやすい記載台にすることで、手続きのわかりづらさを改善できるのではないだろうか。

(2) 待ち時間に対する不満

次に、2つ目の課題として、市民課での待ち時間について、改善できる点についていくつか対策を考えていきたい。

住民の多くの苦情が待ち時間であり、その不満の多くは、住民の待たされ方ということである。住民にとって窓口が混むことはある程度想定内であり、どの程度待てばよいのかという待つ覚悟をさせてほしいというのが本音であるということを講義の中で知ることができた。

市民課では受付券発行機で現在の待ち人数がわかり、待ち人数によって受付までの時間の目安が掲示されている。数値で待ち時間が示されると多少待たされる覚悟ができるかもしれない。受付から交付までの待ち時間であるが、これは交付窓口付近に設置されており、あまり住民から見えていないように思われる。

待ち時間を少しでも解消し、住民も待たされる覚悟ができるようにするためにはどのような改善が必要なのか考えていきたい。

(3) イレギュラーなケースについて

最後に、3つ目の課題として、普段あまり受付することがないようなイレギュラーなケースを受け付けした場合の対応策について考えていきたい。

このようなイレギュラーなケースの場合、その場ですぐに処理できるわけではなく、事務マニュアルや法律・事例集で調べたり、経験年数が長い

職員に確認したりすることになる。しかし、事務マニュアルや事例集で調べてもすぐに答えが出ないこともある。また、経験豊富な職員がいつも手が空いているというわけでもない。そのような場合は、対応策について係内で相談し処理に時間がかかるため、住民を待たせてしまうことになる。

イレギュラーなケースの場合でも住民をあまり待たせないようにするための対応策を考えていきたい。

4. 対策

(1) わかりやすい窓口へ

フロアの記載台には記載例も設置しており、フロアマネージャーもいるため、窓口職員としては住民には申請書類等を記載してから窓口に来てほしいというのが本音である。

しかし、住民目線に立って記載台を見てみると、数種類の申請書類があり、自分の手続きにはどの用紙に記入すればよいかわからないのではないかと思った。

今回の研修で多くの自治体が住民票の写し・戸籍証明書・印鑑証明書の共用請求書を導入していることを知った。本市でもこのような共用請求書を導入することを検討してもよいのではないだろうか。共用請求書を導入することで、住民は証明書を請求する際、どの申請書を記載すればよいのか迷わずに済み、窓口で申請書類を書き直してもらうという手間が省ける。

また、フロアマネージャー向けに市民課以外でのよくある手続きについてどこの課に案内すればよいかわかる簡単なマニュアルを作成してみようと思った。そうすることで、他課への案内がスムーズになり、住民は無駄に市民課の窓口に待つということがなくなる。

さらに、市民課の記載台に市民からよく質問を受ける税証明の発行場所を案内する張り紙を設置してみることも、手続きのわかりづらさの改善につながるのではないだろうか。

(2) 待ち時間の解消

職員と市民が考える待ち時間に対するずれはクレームにつながることになるので、受付券発行機

に設置してある待ち時間の目安が合っているのか確認してみようと思った。各窓口を受付から交付までの待ち時間の目安表を繁忙期と通常時に分けて設置してみることも、住民にとって待たされる覚悟ができる手段の一つであると思う。職員によって待ち時間の目安が異なっていると思うので、係間で確認し協議して作成していきたい。

また、市民課窓口では運転免許証を確認させていただくことが多いが、車の中に置いて来られる方も多く、駐車場まで取りにいていただくことがある。そのようなときは手続きに無駄に時間がかかってしまうため、市役所の駐車場で「運転免許証をお持ちください」と案内するための掲示板を設置すれば、このような待ち時間がなくなると思う。

(3) イレギュラーなケースの対策

過去に受付したイレギュラーなケースの対応をデータベースにまとめ、その情報を職員が共有することで、窓口で同じようなケースを受付したときに対応が早くなると思う。

また、事務マニュアルを見直すことも重要である。事務マニュアルに具体的な質疑応答を追加していくことで職員一人ひとりが常に確認することができるのではないだろうか。

さらに、質疑応答集の中にも法的根拠を示すことで、住民に対する説得力が増すと考える。職員一人ひとりが、日頃から法律、条例、規則を意識して窓口業務に取り組むことが重要であると思う。

5. おわりに

この研修を通して、改めて住民目線に立った窓口サービスとはなにかということを考えさせられた。職員目線と住民目線はまったく異なるもので

あり、このギャップが住民の職員に対するクレームにつながると思う。私たち職員は決して横柄な態度をとらず、あくまで住民目線に立って窓口サービスを提供するということが重要である。

北見市の窓口サービス改善を参考に、職員が住民になりきって市役所まで車で来て、住民票を取得するというようなロールプレイング形式の研修も有効であると思った。実際に住民目線に立って窓口サービスを受ける側になることで、職員一人ひとりが窓口に対する問題点が見えてくるのではないかと思う。

また、待ち人数が多いときに、空いている窓口があることは絶対によくない。私たちは常にカウンターの外側から窓口を見るということを意識するべきだ。カウンターの外側から見ると内側にいる人間は全員市民課職員なのである。窓口に出ることができないほどの業務がある場合は、他の職員に窓口業務を交代してもらうことが基本的な対応ではないだろうか。全部の窓口が埋まっていて待ち人数が多いのであれば、住民はある程度待たされる覚悟ができるはずである。松山市のキャッチフレーズである「こころの待ち時間をゼロにする」ということを念頭におき、業務に取り組むことが重要である。

窓口改善を通じて、窓口職員の意識が住民目線に変化すると思う。窓口職員は、住民目線に立って窓口サービスを提供することで、今まで以上に住民の満足度を高めることにつながると思う。今後の窓口サービスのあり方を職員全員で考え、まずは私自身が研修を通して学んだことを活かして、住民目線に立った窓口サービスを提供していきたい。