

浜松市ヒアリング（市民窓口センターの開設に伴う住民サービスの向上 他）

日時：2005年9月2日（金）10：00～12：00

場所：浜松市役所

相手先：浜松市 市民生活部次長 市民窓口センター課長 中津川林太郎
市民生活部副参事 市民窓口センター課長補佐 鈴木悦子
企画部情報政策課主幹 情報化推進グループ長 山下堅司
総務部広聴広報課 広報グループ 賀茂知之

当方：総務省 佐々木事務官

L A S D E C 中山

P M O 渡邊、中田、伊東

収集事例：市民窓口センターの開設に伴う住民サービスの向上 他

提供資料：平成16年度 事務の概要（市民窓口センター）

平成8年度静岡県西部広域行政サービスシステムに関する調査研究報告書
広域証明書相互交付サービスについて

市民コールセンターの概要

平成16年度 市民の声（広聴年報 No.43）（広聴広報課）

以下敬称略

（中山）

では総務省さんから一言ご挨拶をいただいて、それからこのヒアリング項目に沿った形でお話をさせていただきます。



(佐々木)

総務省自治政策課の佐々木と申します。よろしくお願いします。

本日はお忙しい中、ご対応いただきまして誠にありがとうございます。今お話があったとおり、今、総務省の中でもE A事業ですとか、共同アウトソーシング若しくはデータ標準化といったような形で、住民のサービスの効率化ですとか、あるいは実際の業務の効率化というのを目指して事業を展開しているところでございます。ただ、やはりその成果を実装して系統的に電子自治体化として住民の方々の窓口サービスを向上させるというのは、今後の展開というふうに認識しております。

今回は、実際に今、浜松市さんの先進的なお取り組みについて、住民の方々のご意見の把握の仕方ですとか、そのご努力若しくは実際に把握されたご意見をいかにサービスに展開されているかというような具体的なお話を伺えればと思っています。先ほど鈴木補佐のほうからもお話があったとおり、若干こちらのほうでも認識違い等あるかと思しますので、是非そのあたりも具体的にお話を伺えればなというふうに思いますので、是非よろしくお願いします。

(中山)

それではヒアリング項目に沿ってご質問させていただきながらお話をお伺いしようかと思っていたのですが、そういった流れでもよろしいですか。認識違い等については、その中で。

(鈴木)

こちらのこのヒアリングの項目に従って、順次できる限りお答えするような打ち合わせをしております。

(中山)

ではよろしくお願いします。

(中田)

あらためまして、三菱総研の中田でございます。本日はどうかよろしくお願いいたします。

それではヒアリング項目に従いましてお話をお伺いできればと思います。まず総合窓口サービス他ということで、インターネットなどに公開されております資料に基づきまして質問票を作っておりますが、ご指摘の通り、たぶん若干の認識違い等もございますので、そこをご指摘ください。

本日は特に、なぜこのような市民サービスを開始するに至ったか。そもそもどなたがその問題を気づかれて、その解決方策として最終的に総合窓口サービスというところに至るまで、どのような経緯、かつまた、一度始めた後にいろいろ改善をされたというような認識をこちら側ではさせていただいておるのですが、そのへんの経緯を年度に従ってお聞きできればというふうに思っております。

まずは公開資料等ですと、平成5年度に総合窓口サービスが始まったというふうに認識しておるのですが、それまでどうなっていたか。それを一本化すべきと最初に気づかれたのはどなたなのか。気づかれた後、実際に総合窓口にしましょうということを提案されたのはどの方で、実際に実現に至るまでどこが主導されたのか。また起案に至るまでに、いろいろ実現の可能性など調査・検討をされたのか。あと庁内調整ですね。特に総合窓口ということでいろんな原課さんが絡まれたというふうに認識しておりますので、その調整をどうされたか。そのときに、これだけいいことがあります、これだけちょっと負担になるのですが、というような説明はどういうふうにされたのか、といったところをお聞きできればと思いますので、よろしく願いいたします。

(中津川)

それでは総合窓口制については市民窓口センターのほうが主管課になっておりますので、市民窓口センターのほうからご説明させていただきたいと思います。

総合窓口制と言っておりますものは、ここが本庁になるわけですがけれども、ここの窓口業務を各課に関連する、例えば国民健康保険とか国民年金とか学校関係の入学の関係、それから児童手当の関係等々のいろんな受付業務を、市民窓口センターの1つの窓口でお受けする。市民の皆さんをあまり歩かせないということ。待たせないということもありますけれども、歩かせないということを目的に始めております。

本庁と、現在は28か所のサービスセンターというものがあります。これは合併したものですから旧浜松市の数ということでご理解いただきたいのですが、サービスセンターは概ね中学校区に1カ所ということで設置をしております、このサービスセンター

と本庁とをオンラインでつないでいるんな事務処理をしているわけですが、それを効率的に全体として運用していこうということでやっております。

始めたきっかけといいますか、あれは、サービスセンターと今言っておりますけれども、以前は支所と言ったりサービスコーナーと言ったりしておりました。これは昭和の合併でいろんな旧市町村がまた1つになったわけですが、昭和の合併の時点で残ったもの、役場が支所という形ですとあったわけですが、その支所でいろんな受付業務をやっていたということで、その受付業務は以前は預かりということでお答えしていたわけですが、その後は昔のことなので模写電送でやり取りをしていた。それをより効率的にということで、オンラインで結んでいろんな事務処理ができるような形にもっていこう。そのサービスセンターを有効にネットワーク化する。それでサービスセンターでは、当然ですが、少ない人数でいろんな業務を全部受けているわけですね。いろんな届け出等の受付については1カ所で受けている。そういう形が本庁でもできないか。本庁はいろんな課にばらばらに受付業務があったわけですが、サービスセンターでやっていることを本庁でもやれないか、というような発想です。

誰がこういう発想をしたかという部分では、電子計算課のネットワークを担当している職員等々が最初のきっかけは作ったようではありますが、有効活用して、それからサービスセンターでやっていることを本庁でもうまくできないかというような、ここがきっかけだったように聞いております。それは平成5年からスタートしたのですが、かなり前の発想でした。

関係する、関係しそうなと言いますかね、電子計算課と市民課、昔は市民課と言っていましたけれども、それらが中心となって、担当職員レベルでの研究会を立ち上げて検討を開始したということで、実現の可能性等々についていろいろ検討してきたわけですが、最終的に総合窓口制をやるかやらないかという部分では、検討会の中では、かなり前の話なものですから私が聞いている話の中では、担当レベルでは、なかなか本庁1カ所でいろんな受付業務をやるというのは大変だと。職員の負担がすごい。受付だけとはいえ、いろんな課の業務についての知識をかなり持っていないと、そこで適切な受付処理ができない。ですから職員の負担としてはかなり重くなってくるというようなことがあったりして、なかなかこれは大変なんじゃないかということはあったようです。

最終決断はやはり市長の決断という部分はあるわけですが、そういういろんな職員の負担増等々があるけれども、やはり市民にとって便利な窓口業務ということをやっ

いくためには、そこらへんは何とかクリアできるだろうということで始めたというような形になったというふうに聞いております。

いろいろ研究会等々の検討で、いろいろ報告書的なものが私のところに昔の資料で残っているもので「総合窓口導入構想」とか、それから「サービスセンターのオンライン化について」というような研究報告書とか、「総合窓口システム概要の説明」等々、これはシステムプロジェクトチームというようなことで作っておりますけれども、こういう検討を重ねてきて、これはまだ専門的に専従のプロジェクトを作ってやっていたわけではなくて、各課の担当が集まって検討研究会を設けてやってきたということです。

正式に専任の職員が配置されてというのは、平成4年の4月から。平成4年の4月に市民課に総合窓口開設準備室というものを設けて、実際の実現に向けての組織的なものも作ってスタートした。それで平成5年の1月からですが、9カ月間で実施までもっていたということです。

どういう関係のところに加わっていたかということについては、主に市民課とか電子計算課、情報システムを統括している課が主体になって始めた。それから業務的な部分で関係のある国民健康保険、年金、それから福祉関係ですね。福祉関係も細かく言いますと、高齢者福祉とか児童福祉とか障害福祉とかあるわけですが、その担当者。それから児童保育ですね。あとは税務関係ですね。税務証明の発行がありますので。概ね大体そんな関係するところが参加して検討をしていったというふうに聞いております。

あと細かい点については、こういう研究報告等を参考にさせていただければ、そのときにどういうことが課題として挙げられていて、それを解決するためにはどんな方法があるかというようなことについて、細かいのはこういうものを見ていただいたほうが実際が分かると思います。

(山下)

少しシステムの面でご説明させていただきます。

私どものシステムすべて自己開発です。ということで、総合窓口ができる前、いわゆる第2次オンライン化、いわゆる証明発行のオンラインでできます、そういうのも含めてすべて職員が自己開発をしたということで、そのへんのピークは59年ぐらいから61年ぐらいがピークということです。

そこで自己開発による職員の技術力。あともう1つは、非常に柔軟な発想を持っている、

たまたま突出した職員が1人おりまして、彼が当時の総務部長に上げて、市の総合計画にこういったものを入れるべきじゃないかというものが、事実上ミドルアップをやっていたのですが、それが市長に上がって、あたかもトップダウンのような形で下りたので、正直申し上げて、現場ではできないじゃないかという反応だったのですが、トップダウンのようになったので、そこで強力に進めていけたと思っています。ちなみにその当時、その職員は逆ヘッドハンティングで、その後小松ソフトとかIBMのほうに就職したというぐらいの職員が当時はいたということです。

ですので、この総合窓口システムに、主な経過と費用のところの前ページぐらいに、総合窓口開設に向けて新たに開発したシステムがありますが、このへんにつきましても、すべて私どもの情報部門が自己開発で作ったということです。

(中津川)

各関係する課に対しての調整の中での負担がどうなるかというようなことと、メリットがどうなっているという部分につきましては、基本的に受付業務をこちらに持ってくる、市民窓口に一本化するということで来ましたので、それぞれの、私どもは原課と言っていますけれども、それぞれの課にとっては受付部分がこちらに来る、負担は軽くなる、それによって人的な配置も若干少なくなる。人は少なくなっていくわけですが、実際には、今は市民窓口と言っていますけれども、市民課の職員は原課から何名ぐらい来たかという、国保から2名、年金から1名、税務関係から1名で、4名ぐらいでしたかね。実際に異動として増になったわけですが、実際はいろんな受付業務については市民課のもともいた職員が各課の業務を習得した。研修で覚えて窓口で対応するという形にしなければ実際に動きませんし、そういう形を取ったということです。

ちなみに12年ぐらい経過してまいりますと、原課のほうは受付については事務処理分も市民窓口センターの分も移っていますので、受付業務についての業務は市民窓口のほうなのだということで、本来は一連の業務としては受付があって全体の業務があるわけですが、この部分については市民窓口だという意識になっています。本当に詳しい点については原課に問い合わせをしているいろいろ事務処理をしているわけですが、原課のほうも受付業務の部分については普段やっていないものですから、なかなか職員の知識にしてもちょっと低下してきているという部分がなきにしもあらずです。そういうことが、10数年経過した部分での実際のところはそういうことがあります。

(中田)

それではまた後で追加の質問などをさせていただこうと思いますが、まずは全体を把握させていただくということで、次に開始から平成 11 年頃ですか。一応、平成 12 年、1 つトピックがあったというふうにこちらのほうでは認識しているのですが、そこまでの間、どのようにされていたか。特によく話題になりますマニュアル化ですね。そのようなところはすでに平成 5 年段階から存在していたのかというところを、ちょっとお聞かせいただければと思います。

(中津川)

私どもの窓口で実際に職員が使っているマニュアルというのがありまして、これは開始当時からあったというふうに聞いております。

(鈴木)

最初からまず各課の担当が集まって、今の仕事がどうかということ、届け書 1 枚ずつの記載例を作りながら、じゃあそれをどういうふうに流すか。サービスセンターから書類はどう集めるだとか、どういうことを聞いてどういうことを注意して受付するかというのを、完全にペーパーベースのマニュアルを全部の報告について詳細にわたって作りました。

そのいちばん最初に作ったのを毎年毎年改訂して、今のものがあるわけです。その改訂をするときには、原課にそれぞれ「今はこうなっていますけれども、制度改正で何か変わったことはありますか」とか「扱いがどうですか」という問い合わせを毎年出して、改訂しております。これがバイブルといいますか、これを全部見れば、とりあえずは導入口として仕事につけるといことがあります。

本庁の職員も人事異動なんかで変わりますし、サービスセンターは非常勤嘱託職員が主となって仕事をしておりますので、5 年採用、1 年ごとの更新という雇用形態なものですから、マニュアル化をして業務の標準化を図ったり、すぐに仕事につける体制を取るという意味で、このマニュアル化は非常に重要になっております。

窓口事務マニュアルとはちょっと違うマニュアルで、後で情報政策から説明しますけれども、これが「@ (アット) 窓口」につながるような市民向けの情報の提供というもので、このマニュアルはそれとは違う、職員用の総合窓口の仕事をしていくうえで

のマニュアルというのが、こちら（現地で拝見、ボリューム大のため割愛）になります。それを最初から作って研修を重ねて、1人の人が多業務を受付できるような準備をしていくということになっております。

（中田）

ちなみに現時点でのお話で結構でございますが、例えば今でも非常勤嘱託職員の方がサービスセンターをやられているということで、まったく新しい方、今まで全然その知識のない方が実際にそのサービスセンターのご担当になれるまでの教育研修期間と申しますか、どのくらいお勉強すると窓口を立てるのかというのは、どんなふうに考えていらっしゃるでしょうか。

（中津川）

現実には、例えば4月1日採用というのと、一応基本的にその前に研修と称して1日集めて全体の説明をします。それは本当に概要の説明だけです。それでもう4月1日に採用なら4月1日にサービスセンターに行って、あとはそのマニュアルと、先輩職員がおりますので、仕事の中で業務を進めながら覚えていくという形でやっております。ですから一定期間、1週間とか10日とか、そういう研修期間を設けて、本当に研修を重ねたうえで現場に送り込むということはしておりません。

現場で実際に機械の操作も覚えますし、窓口での対応も先輩のやり方を見よう見まねという部分もありますけれども、覚えていくという形でやっておりますが、業務数がかなり多いものですから、実際にそのすべての業務をひと通り習得するということはかなりの時間・期間がかかるというのは事実でして、1年ぐらい経てば一応一人前になるというふうには思っておりますけれども、簡単な住民票の発行とか印鑑証明書の発行とか、そういうものについては機械的に端末を叩けば出てくるというようなものですので、それはすぐに覚えるということで、例えばサービスセンターで扱う業務の7割8割は印鑑証明、住民票の発行等の業務になっておりますので、とりあえずまずそこを入り口に覚えてもらうということでやっております。

（中田）

それでは続きまして、平成12年から14年のところで、よく世間一般にいわれますもの

は、たいていこの12年あたりのイベントのことを結構トピック的に取り扱われているので拝見したのですが、調査をされて、それを最終的に「浜松@（アット）窓口」でまとめられるまでの経緯でございますね。ここをちょっとよろしくお願いいたします。

（鈴木）

それは情報政策の山下のほうから。

（山下）

実はここもちょっと特殊な現象でして、仕掛けているのは窓口職員ではなくて私どもの職員でございます。ただ、結果については、顧客主義といいたいでしょうか、そういう発想で少し市民サービスのあり方をもう1回、再認識しようということで、私どもからお願いをして、私どもと窓口の職員が協力して出口調査を実施しております。そこはどちらかという満足度を測るようなことでしたが、ちょっと予想外で思いのほか満足度が高くて、やっぱり市民が求めているのはこういう総合窓口だというようなものが確認できました。

ただ、サービスセンターというのは分かるのですけれども、そこに行くのに印鑑がほしいとか、何を持っていけばいいのか。そういうようなものが分からない。そういうような結果もございました。そういった意味では、市民の皆様が市役所のサービスを得るときに何が必要なのか。そういうものをもう少し積極的に広報していく必要があるなというふうなことが分かりました。ですので、基本的にはサービスにおいては満足している、ただしサービスを得るのに何が 필요한のか。そういう案内が必要という、この2点が実証されたと思っています。そういう意味では、それがその後の「はままつ@窓口」につながったというふうに考えております。

ただ、「はままつ@窓口」は実は純粋に市民向けという側面と、実は私ども作ったときにもう1つ思いがございまして、ちょうどこのときにコールセンターを作ろうと思ってございまして、私ども情報部門としては、コールセンター、いわゆる札幌市さんがおやりになっているような、ああいうものを実は想定していました。ですので、コールセンターの職員が市民ご案内用に検索するシステムとしても作ったわけですが、広報側はそうではなくて、やっぱりすべて電話でお答えするのは無理なので、一次受けというと語弊がありますけれども、囑託職員がおりまして、いちばん最適な課に案内する。要するにたらい回しにしない。その課の主要な業務等のマニュアルがあって、いちばん最適な課にご案

内するというような人的なコールセンターになっています。そういう意味では、たぶんこの仕組みができたのが全国で一番なのですが、そういう使い方になっております。

それからこちらに市民の声システムがございますが、このへんも私どもと広報部門と少し思いが違うようなのがございまして、私どもは自治体初のCIMとして作ったつもりなのです。市民の声システムはデータベースですので、ただ、特徴的なのはテキストマンニングをわざわざ入れているのです。ですので、要は市民の皆さんのある要望が速やかに新しい政策に反映できるためのテキストマンニングをしようということで作っております。ただ、広報部門にするとそうじゃなくて、市民の声の受付から回答までを進捗管理できればいいという思想からあまり脱却できていなかったと思うのです。

それから非常に残念ながら、建設的な意見が少ないんです。要はテキストマンニングはいいご意見が多ければ現行分析ができるのですが、意見が少ないと、せっかくテキストマンニングがあってもうまく分析につながらないんですよ。そういう意味では非常に残念なのですが、事実、市民の声の件数も平成15年、16年にかけて減少傾向にありますので、逆に市民の声がいかにか政策につながったかとか、どういう回答をしたかを公開している市町村が多ございますが、そこまでいい意見が入っているということです。

そういった点ですので、どちらかという苦情等が多ございまして、総合窓口サービスのサービス向上にどのように生かされているかという、ちょっと待ち時間がとかいう、そういう意見がございますが、あまり積極のご意見がないような気がします。そのへんがたぶん県下の市町村とか、別に文化人がとは言いませぬけれども、浜松市民の性格なのか、あまりご意見を物申すという市民が少ないと思います。

(中田)

先ほど出たそれとそれが実は位置づけが違うというお話がございましたが、いわゆる今お話に出ました、ここにも書かせていただきました窓口事務マニュアルというのは？

(山下)

純粹に職員向けのマニュアルです。ただ、これって、ひょっとしたら市民のご案内にも使えるんじゃないかという発想で、これをベースに「はままつ@窓口」というのを作りました。

(中田)

ですから平成5年の時点からマニュアルはお作りになっていらっしやったのですが、平成12年からの一連の中で、職員向けのマニュアルではありますが、今までとはまとめ方が違うというような認識でよろしいのでしょうか。

(山下)

まとめ方は基本的には変わっていません。

(中津川)

こちらのほうは窓口の業務を処理するためのマニュアルですから、共通部分がないとは言いませんけれども、いわゆる事務マニュアルとって、こういう届け出についてはこういうものが必要ですよ、というような一連の流れが書いてあったりする形になっております。

(山下)

ですので直結はしませんが、そうは言っても、それだけの市民の皆さんを対象にしたサービスがあるということ、それからケース分けがあるわけです。例えばご主人が外国人の方というのがあるわけですね。それって実は市民にご案内するときも生かせるので、それを参考に逆に市民の側から書くとどうなるのかという視点が生かされていることはあります。逆に言うと、それがなかったらたぶん今の「@窓口」は1からではできなかった。

(中田)

ですから平成5年当初からお作りになっていたのはいわゆる職員の事務マニュアルであって、そのまとめ方としては、例えば何々手続きをするための流れが1セット書いてあり、いわゆる行政事務単位と言いますか、ちょっと言い方が分かりませんが、であったのに対して、12年から一連の作業でお作りになられたのは、市民の方から等のイベント、例えば引越しなどのイベント単位になっている、ということでしょうか。

(山下)

私ども生活支援別ご案内というふうに言っているんですけども、キーワードは引越

しとか結婚とか検索から入っていく。ただ、最終はそれをベースに階層にたどり着くのですが、要はそこまでのご案内にシステム検索というふうなものを使っているという仕組みです。

(中田)

そうしますと、現在、例えばサービスセンターの窓口職員の方が参照されるのは両方でしょうか。

(浜松市一同)

事務マニュアルです。

(中山)

こちらをごらんになるのは、職員の方ですか。

(鈴木)

ほとんど見なくて、住民の方が、自分が結婚をしたと。じゃあ届けをしたい。じゃあ何を持って、どこにどうすればいいかというような案内が主です。それをインターネットのホームページに載せていると。そういうものがこちらです。

職員は実務をこなしていかなければいけないものですから、ここの記載がなかったら受付ができないことを、ここを書く権利のある人はこういう人だからそれを確認しなさいよとか、そういう受付をするためのマニュアルがこちらです。その差があります。

(賀茂)

市民の方が、自分はどういう受付をしたいからここに行けばいいと。受付された職員の方は市民の方はどういう受付をしたいと思っているので、「こういう受付をしたいのだけれど」と来たら、「こういう受付で」というところでこれを見ればいいと。

(山下)

そうです。そういう意味では、いちばん最後はダウンロード。よそさんは、いきなりダウンロードできるようになっているのですが、実は市民はこの場合は何をやればいいのかと

分からないのです。じゃあ私はこの手続きだ。最後に実はダウンロードができるというのはあるんですけども。ですから電子申請は19年1月から始まりますが、たぶんそれはそこまでできない電子申請システム、そういう作りにそのまま使えるのではないかと考えています。

ただ、「はままつ@窓口」も使ったのですが、なかなか使い方が微妙でして、ちょっと出過ぎてしまって、なかなか狙っていても出ないものもありまして、そういう意味ではいったん「はままつ@窓口」のほうを閉鎖してしまって、「生活インデックス」のほうにいていますが、事実上は市民の皆さんがご覧になっているのは、実は「はままつ@窓口」の下から2番目とかいちばん下の階層をご覧になっているということです。

(中田)

次の平成15年度からの質問にも絡むのですが、一度開設された「はままつ@窓口」今は一応、一時休止ですね。それは今お話がありました検索エンジンの絡みもあって、いわゆるヒット率という言い方がよろしいのかどうか、求めているもの以上のものが出てしまうようなところがあって、今はいわゆる固定インデックスページといたしますか、あの「生活インデックス」のほうを利用されていると。

(山下)

ただ、その代わりに、利用の非常に多いものについては、引越しとかそういうものは頭のほうに並んでいるので、たぶん8割方がすぐご覧いただいていると思いますけれども。

(中田)

まさに質問に書きましたように、最終的には様式ダウンロードのほうに帰着させるといいますか、最終的には到達すると。電子申請のほうにも当然、案内としては使われるという感じでしょうね。

(山下)

19年1月というのは決まってしまうので、そういうふうに準備していますけれども。

(中田)

あと、まさに日頃の見直し活動ですね。いろいろマニュアルにまとめられたり、システムに運用されたりすると、当然、マニュアルの見直し作業と。先ほど年に1回、原課さんに質問をかけて改訂部分を挙げていらっしゃる。それ以外に、サービス改善というようなスタンスで改善の特別な取組みといたしますか、いかがでございましょうか。

(鈴木)

それにつきましては、少しその質問とずれかもしれませんが、研修というものを年間通して市民窓口センターの職員を対象にプログラムを組んでやっております。その内容につきましては、接遇研修をはじめ、それぞれの毎月、業務の課題を決めて、例えば今月は住民記録、来月は戸籍、翌月は証明というような形。それからあと関係する国民健康保険とか年金の課の職員に来てもらって、月4回、同じ内容で研修を行います。

その対象は、本庁で働いている職員と28カ所で働いている非常勤全員を対象に4回、同じ内容でみんなが参加できるという形の研修をしておりまして、その中で業務の質問を受けている例を挙げたり、接遇のレベルを上げたりというようなものを常時行ったりしています。そこで変化点を連絡をして、この仕事はこう変わりましたよという連絡をしたりしております。

あと連絡会というものもしております。月1回、サービスセンターの職員が来て、今月はこういうところがありました、こういう行事があります、という連絡会を開いたりということを適宜行っております。

(山下)

あとちょっと違う視点なんですけれども、たぶん一般市民に対しては、完成形のサービスを提供できますが、そうでない方、例えば浜松には現在、外国人は3万人おります。それから最も行政にサービスを求めているのは、たぶん子育て世代だとか障害者だとかだと思わないので、そういう意味では、そういう対象を絞ったアンケートを実施しています。要するに行政に対して何をサービスを求めるか。そういうものは、先ほどの「@窓口」とか「生活インデックス」のほうで順次ご案内しています。

さらに特に外国人が訪れる機会が多いセクションは、特に浜松はブラジル系が多いんですけれども、ブラジル語を話す職員を配置していますので、そういった職員にインタビュ

ーを実施して、じゃあ外国人がどういったサービス、どういった情報を求めているかというインタビュー形式。私どもがやるとちょっと堅いので、NPO法人と市民の方にですね。その結果をもとにサービスの拡充を行なっています。特に外国人に関しましては、「カナル・ハママツ」という、ポルトガル版と英語版。要するに通常のホームページを単に訳すだけではなくて、全く専用のサイトを設けておりますので、その結果、求めるものも違いが出てブラジル人の若い夫婦だけで浜松に来ているので子育てが分からない。日本人と違ったニーズがあるので、そういう情報を手厚くする「カナル・ハママツ」というサイトを作っています。そういう意味では、質問をしてインタビュー形式によってニーズを把握しているというようなものは実施しています。

(中津川)

総合窓口サービスセンターの業務についての変更等については、原課から例えば「こういう制度改正があったから市民の利便性からいうとサービスセンターで扱ってくれないか。」というような申し出というのは、制度が変わったりするとやはりあるわけですね。それはなるべくそういう方向で私どもも検討して、サービスセンターで取り扱うようにする。年に1回の見直しの時期だけじゃなくて、それぞれの必要性が生じた時点で検討して実施するとか、そういうことは、なるべくそういう形でやっていくことでやっております。

最近では乳幼児医療費の制度改正等がありまして、子育て中のお母さん方が書類を市に提出しなきゃいけないようになった。じゃあそれはサービスセンターで受けてくれればそれがいちばん便利だろうということで、じゃあそれはやっぱりやったほうがいいねということで扱うようにするとか、そういうことは随時やっております。

ただ、何でもサービスセンターで扱えばいいという部分も市民の側から見ればあるのかもしれないが、職員の負担もあるし、あまり件数の大きくないものは、扱うということに対しての最終的には職員負担という部分があるわけですから、そこらへんも全体を検討しながら、これはやりましょう、これはやっぱり市役所まで来てもらう形でどうですか、というような選別といたしますか、それはやっております。

(中田)

今日お伺いする中で、広域証明の部分に移らせていただきますが、全体ちょっといろいろ絡みがございますので、全体のお話を進めて、後に追加質問ということでよろしくお願

いいいたします。

続きまして、広域証明書総合交付サービスに関しましてお伺いいたします。こちらも今と同様、サービスの実施に至るまでの経緯。どなたがそもそも発案されたのか。どこが起案されて、どこが主導されて最終的に実施に至ったのか。あと事前の調査等があったのか。あと今回、広域的な場合ですと、浜松市さんではない他のほうとの関係もございますので、その調整をどうされたのか。あと特に原課さんでしょうか、負担設備についてどうされたのか。

あと運用方法につきましては、実は何々システムというような大きなシステムではなくて、ファクスをうまく使われて運用されているのは、ちょっとこの質問を書いた後にこちらでも情報を入手させていただいたのですが、あと責任分担に関しましても、いくつか決まり事があるというふうに加の調査で把握することができましたので、メインは本サービスの実施に至るまでの経緯というところでよろしくお伺いいたします。

(山下)

これも実は仕掛けているのが窓口業務ではなくて、そもそも広域の枠組みが浜松に2つございまして、そのうちの1つに静岡県西部地方拠点都市地域という、22市町村の広域の推進協議会がありました。これは事務局が企画部企画課にございまして、一応、情報部門も企画部に入ってございましたので、事務局は私ども情報政策課が務めさせていただきました。

窓口のほうは、この広域の枠組みの中で広域サービス研究会というのを設置したのでございまして、3つの研究会を設置しました。諸署名、それから生涯学習、標準行政と。このうちの2番の生涯学習につきましては、教育委員会のほうで事務局を務めて進めるわけですが、その他の1と3につきましては、私ども情報政策課が事務局ということに進めています。そういう意味では、どちらかということ広域行政という、企画課、ないしは私ども情報政策課のほうのどちらかということ発案でございます。そういう意味では、22市町村の関係市町村がございまして、浜松市ということになります。

この検討の中では、各市町村別に諸署名のシステムは当然ばらばらでございますし、リースアップの期間もばらばらですので、システム統合ということからすると、費用も期間もかかります。こういうことで、早期実現性を図るということで、いちばんシンプルなG4ファクスによる統合ということを進めたわけでございます。経費的にも、いちばんはっ

きり変わらなかった市町村はG4ファクス自体260万ぐらいだけです。当時、県のフレンドシップというものがございまして、そういう意味では小さな町は事実上、ファクスの負担ゼロで成果が出たとなつてございます。そういう意味では、実質的にほとんど初期コストがかかっていないというのが現状でございます。

なお調整しましたのが、事務局は私ども情報政策課にございましたが、残り21の市町村は当然、窓口部門の方が担当ということで調整をされてまいりました。

それからサービスは2段階、2ステップを踏みますので。

(中田)

2段階と申しますのは、当初、住民票の写しのだけだったのが戸籍と印鑑証明。

(山下)

正直なかなか戸籍とか印鑑証明とか、調整がなかなか難しい面もございまして。

責任分担に関しまして、当初とは若干変化している部分もございまして、証明手数料は発行したところが徴収。当初は生産方式とかいろいろ考えて、現在は発行した市町村が収入しようと。それから責任分担は、逆に原票管理者側といたしまして、例えばたまたま私は1カ月ほど前に磐田市役所から私の印鑑証明を逆に取ったんですけども、その場合、市民カードを出すと、それをコピーをして、それを原票管理者側の浜松側にファクスします。で、浜松側で審査をして確認して発行するということですので。

(中津川)

今のところですけども、「本サービスの運用」ということにつきまして説明いたします。

この中で、協議書に「双方の市のいずれかにおいてファクシミリの故障等により証明書等の送受信ができないときは、直ちに相互連絡を行うようにする」というふうな表現がございまして、関係する市町、それから取り扱っているところ等の中で連絡網を作っておりまして、例えばうちの例でいきますと、浜松市役所で障害が起きた場合には電話で森町の役場のほうに連絡を入れます。そうしますと、森町の役場のほうの関係するところに一斉ファクスで流します。それがその次のページにございまして、機器障害時の通信文という形がございまして、こういったマニュアル化したものでもって関係したところに流す。これによって他の窓口については、現在、浜松市のシステムが壊れているから請求をもら

っても送れませんよというのが分かります。そこでもってそれぞれのほうで、お客様がみえたときにはお断りをさせていただくという形を取っています。これがシステムが壊れた場合の対応でございます。

それから今話していましたが責任につきましても、「交付後の証明書の記載事項についての責務は委託市に帰属する」という形になっていきますので、委託したほうが全面的に責任を持つということになっています。

それに関係してきますけれども、直接お客様を受けた窓口での確認の方法がありまして、受付する側と発行する側とでの二重チェックをしますので、これは戸籍に関する2種類の方法ですけれども、印鑑証明にしましても住民票にしましても同じような方法を取りますので、こういった不正請求は起こりません。

(中田)

広域サービスに関しましては、実現に至るまでいろいろな実現方策の検討。大きなシステムを作るよりはファクスでという、そういったレベルの検討から、先ほどの戸籍に関しては法務当局との折衝が大変だというようなお話もございまして、実は手持ちの資料ですと、例えば住民票の写しの発行1つに関しても、例えばいわゆる印影までうったものを全部、例えば浜松市さんで作られて、それをファクスで送って相手側で出てくると、写しの写しになってしまうんじゃないかみたいな話があったので、印影を捺さない段階でのものをファクスに入れて、ファクスの中でですかね、印影をつけて出てくると。

そういった、ある種、法的解釈といいますか、そういったところまで対応と検討内容が膨らんでくるわけですが、そういった部分までの検討をされるというのは、何か浜松市内で役割分担みたいなものがあるのか。あくまで担当の職員の方がそのつどいろんな条例とか法令を突き合わせて、ここはこういうふうに解釈できるんじゃないかというようなことをやられているのか。あと外部の専門家みたいな方をお願いされているのか。そのへんはいかがでございましょう。

(中津川)

それにつきましては、ご質問の中にはないですけれども、いわゆる浜松市の市というような形ではなくて、当然、関係する21の市町村が入ってきますけれども、それと同時に県、それから国にもアドバイザーとして入ってもらっていて、そちらのほうにも照会をし

て回答をもらって進めているという形です。

ですから今のお話の電子印につきましても、県を通じて国のほうに照会を上げていただいて、一体となって進めているという形になっています。

(中田)

そうしますと、電子印に関しては当初は印影まであるものをファクスで送ろうとされていたのが、そのやり方を上に上げたら「それだと写しの写しになっちゃいますよ」という指摘を受けて変えられたのですか。

(中津川)

そういう形ではなかったですけどもね。これができるかどうかという形で上げているようですね。たぶんそこらへんのことは想定・・・想定という言い方はおかしいかな、できるのかなというふうな疑問の形で県に上げて、県から国に上げて回答をもらったというふうに言われていました。

(中田)

住民意見の収集と、その行政反映方法、あと満足度の向上方策ということにしておりますが、これは今日お伺いしたすべてのところに絡むところでございますので、特に特定のものに限らず、今日お話が出ました窓口サービスですとか、広域発行ですとか、あと市民の声システムですとか、そういったもの全部ひっくるめてお話をいただければと思います。

サービス提供内容についての住民の方からの意見の把握方法、またその反映方法。あとちょっとこちら側で気になっておりますのが、質問を受ける相対といいますか、手段といいますか、いわゆる直接窓口に来ていらっしゃる方がこういう意見、もしくはこういうことを言われましたというのと、電子メール等で受けられるような場合と、あと電話の場合と、何か傾向に違いがあるのかとかですね。あと満足度を高めるうえでシステム的に取り組んでいらっしゃるところ。あとアナログ的に、まさに日々の中で取り組んでいらっしゃるのと、そのへんの違いがあるのかに関して、皆様の個人的な感想ということで結構でございますので、フリートークということによりしくお願いいたします。

(鈴木)

コールセンターと市民の声ということで、広聴広報課がその窓口としてやっておりますので、そのへんの話はまず広聴広報課のほうから。

(賀茂)

それでは、コールセンターを通して電話を受ける内容というところからお話をさせていただきます。

浜松市のコールセンターについては平成13年にできました。それまでは市の管理下というようなセクションが電話の交換みたいな形でやっておったのですが、そういう中で市民の方から、お電話にしてもたらい回しになってしまう。そういう声も寄せられて、それを解消するために平成13年からコールセンターということで立ち上げました。

その内容としては、従来の大代表という形で電話取り次ぎに加えて、なるべく一時的な対応をそこで済ませられるものについては済ませて市民の方にご案内して市民満足度を高めようと。そういった、ワンストップまではいかないところも多々あるのですが、なるべくそこでできるものについては解決しましょうということで、外部委託ではないのですが、非常勤の職員を7名採用しまして、非常勤職員が常時、当然交代もありますので、コールセンターに詰めて市民からのお問い合わせをさばっていく。

受ける内容につきましては、最初の市の代表電話ですので「どこそこの課にお願いします」という従来的なものに加えて、あとはコールセンターと銘を打っておりますので、市についてのイベントの案内であるとか、あとは例えば住民票1通いくらであるとか、広域の証明であれば、「たまたま湖西市に行っているんですけども浜松市の証明書を取れますか」という場合、そういうご案内であるとか、そういう各課の判断によってお答えする内容が変わらないものですので、すでに決まっているものを紹介というか事実をお伝えするというような一時的な回答については、なるべくコールセンターでしましょうということで対応をしております。

それについては、当然そういう知識を各職員、非常勤職員が持たなければいけないので、年度当初に各課の業務内容について詳細を教えてくださいということで各課に照会かけて吸い上げて、それを紙ベースになるのですが表にしまして、1人1冊マニュアルというもので持って、それに対応しているという内容になります。

ですので、電話で受ける内容としては、種々雑多、市役所の業務に関わるもの若しくは

市民の方にとってみれば市役所も県も国も外郭団体もあまり変わらないところがあるものですから、電話でうけた内容のうち、市政への苦情など、一次（コールセンター職員）で受けられないものは広報課の職員が二次対応します。また、原課の詳しい対応が必要なものは、原課にまわし個別対応を実施します。

電子メールによる市長の意見、要望書、市長へのご意見箱（公民館、公的施設に配置）など複数のメディアにて意見を受け付けており、市民から広く意見を頂いており、好調です。

「市民の声」にお問い合わせ頂いた内容については、その対応を含めてデータベースに登録しており、同じような意見・質問が来れば、過去の回答例がわかるようになっています。このデータベースは、職員が対応時にFAQとしての利用が可能となっており、事務の効率化に寄与しています。

市民の声を把握し、真に市政に活かすためには、頂いた内容をデータベースに入れっぱなしでは駄目で、前年度分の市民の声に対してどのように対応したか（完全対応、一部対応、対応中、対応検討中、対応しない等）について、その内容一件一件を「市民の声追跡調査」を3年間さかのぼって実施しています。

「市民の声」とは別に、水道と粗大ゴミに関するコールセンターを設立しております。この2つのコールセンターは原課主導で実施されており、「市民の声」とは政策的に直接リンクは図られていません。また、水道局のコールセンターはN T Tに外注しています。水道、粗大ゴミに関する情報提供は、ホームページによる案内より電話による説明の方が、評判が良いようです。

このように、全庁的なコールセンターと、ニーズの高いサービスに特化したコールセンターの使い分けが重要なようです。即ち、行政はサービスメニューが多すぎ、またコールセンターでは苦情受付のほかに市民からの「アイデア提供」も受けるので、「総合コールセンター」で全て受け処理するよりは、水道、粗大ゴミのように目的が明確でニーズの高い一部サービスについてはサービス毎の対応が必要です。

また、苦情処理（料金、職員対応、待ち時間が主）の中から、細かい事も拾い上げアイデアとして提供し、事務処理の改善に結び付けられる事ができれば嬉しいです。

政令市になった後、コールセンターの強化を考える必要があります。札幌市、横浜市、京都市で総合コールセンターを設置していますが、コールセンターに関する「理想」と「現実」の乖離があり、センター設置の意義をトップに説明するのも大変です。また札幌市の

ように「すべて外注」にしようとしても、どのような問い合わせがくるか分からないので、なかなか札幌市にはできないと思われます。

(中田)

ありがとうございます。それでは次に、今までお聞きしてきた各種の取組みが、市民の満足度向上にどのようにつながったかについて、お話をいただければと思います。各種取組みの効果の数値的な把握は、行っていらっしゃるのでしょうか。

(山下)

効果の把握は行っています。行政経営課が全体を見ており、行政評価も5年目になります。システムに限ると、目的、費用対効果、業務改善の有無、ライフサイクルコスト、セキュリティといった項目で把握しています。

しかし、システム導入による改善(業務の標準化など)は難しいようです。例えば、スポーツ施設予約システムに係るBPRとして休館日の削減や運用ルールの標準化を行う場合でも、BPR自体はトップダウンでないと難しいものがあります。部長会や市政運営会議、最終的には市長の判断が必要です。その際何を基準にしてシステムを導入していくか、政策を決定していくのが課題となります。

ITガバナンスとして全体最適が言われていますが、実際は部局の力関係で、窓口から見た全体最適、システムから見た全体最適、内部業務からみた全体最適、コールセンタ(市民からみた?)全体最適といった具合になってしまいます。

財政が豊かだったころは「市民ニーズに応えるための改善」でしたが、今は「費用対効果、人員削減、コスト削減のための改善」も重要です。しかし、採算ベースではなく、あくまで「市民満足度の向上が主」と考えています。この時「どういう満足なのか」を捉えることが重要です。「市民の視点で」というのは、全庁の方針です。

組織横断でないと提供できないサービスの調整役は行政経営課が行っています。今までは個別最適でしたが、行政経営も過渡期であり、個々の個別の手法での対応の限界、意思決定が速やかでない等の問題も出てきており、今後の重点課題として「行政経営基幹システムの構築(計画、予算・決算、評価までの一括把握)」があると思います。

(中田)

ありがとうございます。それでは次に、業務の標準化についてお聞きします。浜松市では「総合窓口」に関する業務マニュアルが有名ですが、内部事務についてもマニュアル化しているのでしょうか？

(鈴木)

内部事務系の業務マニュアルは途中まで出来ています。現在、合併対応に合わせて、野村総研が入って予備調査中です。

(中田)

総合窓口マニュアルも、外部業者が作成したのでしょうか？

(鈴木)

マニュアルは職員が作成しました。行財政研究会（各係から人を出した）で集中的に作成作業を行い、申請様式も検討しました。当初作成した市民課業務のマニュアルに、他の課のマニュアルが足されていきました。また国保課では、課で「研修マニュアル」を作成しています。

(山下)

総合窓口のシステムも内製です。「@窓口」は富士通が構築しました。

(中田)

ありがとうございます。それでは最後に、業務改革に必要な要員についてお聞きします。どのような要員が必要になるのでしょうか？またその中に、情報システムに精通した人は必須でしょうか？

(山下)

一番は「改革アイデアが出せる人」だと思います。システムに詳しい職員は必須ではないでしょう。ベンダーをうまくつかうことも重要で、システムのデモや他事例の紹介をしてもらうことで改革のイメージを掴みます。

(中津川)

最終的には、キーマン(市長、部課長など)の理解が必要で、ボトムアップだけではなかなか改善は進みません。例えば、例規集について以前は「B5版で各課に1冊配本」だったのですが、これを「A4版、電子化にすべき」と提案して、実現に7年かかりました。また分煙室も提案から実現までに6年かかりました。

(中山)

どうもありがとうございました。では、この後、市民窓口センターとコールセンターをお見せいただければと思います。よろしく願いいたします。

(この後、市民窓口センター及びコールセンター執務室を見学)