

① 港南区——進化する民感区役所

1 民感区役所、第2ステージへ

港南区では、区政運営に当たり「区役所が変わることが第一」と認識し、平成15年5月、区民の皆さまの感覚と、「サービス・効率・スピード」を重視する民間企業の経営感覚と緊張感を取り入れながら、「民感区役所」の実現に向けて全力投球して行くことを宣言した（注1）。

これからの区政運営は、公平・公正の視点から、行政サービスの結果を担保するだけではなく、お客様の視点から、行政サービスの品質にも責任を負っていることを、改めて認識しなければならぬ。

第2ステージⅡ民感区役所2年目を迎えるにあたり、より専門的な視点での評価、より配慮が必要な方からの評価をいただき、民感区役所の取組をブラッシュアップしていくため、民感区役所アドバイザーを創設した。具体的には、京急百貨店、港南台高島屋等の民間企業のお客様サービスの

部門責任者の方、地域の子育てグループ・障害者の関係団体等の方々にアドバイザーを依頼し、民感区役所の取組を継続的に評価していただくことにした。

2 土曜日開庁への挑戦

●横並び意識と既成概念の打破
平成15年度から区ごとに区政運営方針を策定する以前、18区は常に等しく横並びであった。数値的に比較されることはあっても、各区役所間には競争がなかった。これは政令指定都市間も同様で、行政はサービス業だと言われながら、全国どこの自治体もある意味で独占企業であり、競争がないため区政運営に緊張感が無かったことは否めない。どっぷりと横並び意識に浸かっていた中で、なぜ港南区だけが土曜日を開庁するのか。

土曜日を開庁することは、労働時間を短縮し週休2日制が定着してきた中で、時代の流れに逆行しているのではなにかという意見もあった。し

かし、週休2日制が始まって現在までの間、不況が長期化し、社会経済情勢も激変している。また、核家族化とともに、共働き世帯や新たに就労を求める方が増加し、平日は区役所へ来られない方、来づらい方への対応も求められている。港南区役所の職員・嘱託員にとっては、時代が大きな転機に立っていることを感じ、土曜日開庁の方向性は理解しつつも、横並び意識と既成概念を打破していくこと、

自分自身の業務環境が大きく変わることへの不安があったと思う。

民感区役所2年目。港南区の土曜日開庁は、区役所はサービス業であるという認識の基で、「お客様に満足いただける区役所にするために、何をどのように変えていくべきか」職員全員で議論を重ねた。

②18区のサービス格差？
いくつかの課題が最後まで残った。

一つは、地方自治法上の問題で、同法第10条2項に「住

民は、法律の定めるところにより、その属する普通地方公共団体の役務の提供をひとしく受ける権利を有し」という規定がある。あくまでも地方自治体としての単位は横浜市であり、行政区の一つに過ぎない港南区だけが土曜日を開庁することは、同法に抵触するのではないか。他区の区民にとっては、サービスの格差を生じ、公平・公正の視点から問題があるのではないか。

サービス提供のあり方については、サービス提供のあり方について考え、お客様満足度向上のために、サービス提供のあり方の工夫は、積極的に言うべきと判断し、港南区が他区に先駆けて実施することに、問題はないと考えた。

③システム稼働と費用対効果
もう一つの課題は、各種オンラインシステムの問題である。区役所各課の業務は、戸籍課の住民記録システム、税務課の税務システム、保険年金課の国民健康保険システム

（注）
民感区役所の1年目の取組については、内山勲・石内亮・水野圭一郎「民の感性でお客様満足度100%区役所を目指す」（調査季報154号）を参照されたい。

表1 平成16年度 土曜開庁利用実績（港南区）

窓口での取扱件数			電話での取扱件数			合計		
	件数	1日あたり平均		件数	1日あたり平均		件数	1日あたり平均
戸籍課	4,682	246.4	戸籍課	240	12.6	戸籍課	4,922	259.1
保険年金課	1,494	78.6	保険年金課	221	11.6	保険年金課	1,715	90.3
サービス課	401	21.1	サービス課	153	8.1	サービス課	554	29.2
福祉保健課	5	0.6	福祉保健課	1	0.1	福祉保健課	6	0.7
課税課	198	18.0	課税課	46	4.2	課税課	244	22.2
納税課	26	2.4	納税課	34	3.1	納税課	60	5.5
その他	1,237	65.1	その他	136	7.2	その他	1,373	72.3
合計	8,043	432.3	合計	831	46.9	合計	8,874	479.2

ム、サービス課の福祉五法システムなど、各種オンラインシステムを使用して処理する。これらのシステムは、それぞれの局・課がタテ割りに所管しており、基本的に土曜日は稼働していない。

土曜日にこれらのシステムを稼働させるためには、すべての所管局・課と個別に交渉・調整を要するとともに、多額の費用がかかる。1区が土曜日開庁しても、18区でも、稼働に要する経費は同じなので、全額を港南区だけの単独負担とすると、費用対効果に問題があった。

まず、お客様の利用が多い業務を絞り込み、稼働するシステムを限定して経費を抑えた。お客様には誤解が生じないように、土曜日当日に処理が可能な手続きや申請について、町内会掲示板、広報よこはま、ホームページ、地元CATV、電光掲示板など、事前広報に努めた。また当日処理できない業務については、郵送やお預かりなどアイデアを活用した代替手段で対応した。

① これまでの利用実績と評価
平成16年度第2・第4土曜日の計19回の利用実績は表1のとおり、窓口と電話を合わせて土曜日一日のすべての業務に

おける取扱件数は平均479件であった。最も利用者の多い戸籍課について、平日の窓口での取扱件数と比較すると、住民票の写し、印鑑証明書、戸籍謄抄本などの証明関係業務が平日の約3割、転入・転出届、婚姻、出生、印鑑登録などの届出関係業務が平日の約6割で、先行他都市の実績（2〜3割）を大きく上回る結果であった。

お客様へのアンケート調査では、「毎週土曜日の窓口オープンがよい」と答えた方が79%、「第2・第4土曜日が良い」が16%、時間帯については「10:00〜12:00がよい」が27%、「9:00〜11:00がよい」が17%、「13:00〜15:00がよい」が16%という結果が出た。

自由意見欄にも、「土曜日に開いているのは、とても助かります。」「土曜日に利用できて、本当に良かった。」「とても対応がよかったです。」「など、取組を評価して下さるコメントが多数寄せられた。

さらに、民感区役所モニターの方へのアンケート調査は表2のとおりで、自由意見欄には、「土曜日に開いていて、すごく便利になった。」「職員の方が以前よりやさしくなったように感じます。」「職員の

皆さんに、笑顔・気配り・緊張感が出てきた。」など、港南区で働く職員・嘱託員への感謝の言葉やお褒めの言葉が多数寄せられた。

⑤ 今後の方向性

港南区における土曜日開庁の取組は、新聞、テレビ、ラジオ、情報誌などで紹介され、他の自治体や議会からも視察や調査が相次ぎ、全国的にも影響を与えている。17年度から、磯子区、神奈川区、青葉区、瀬谷区でも始まった。

これまでの民感区役所の取組から、市民サービスの最前線である区役所に求められていることは、①満足度の高いサービスを迅速に提供、②開庁時間にサービスを受けられない方への対応、③様々な相談や疑問にその場で答えを出す姿勢が大切だと思ふ。

情報・通信技術も飛躍的に進歩している今日、すべてのサービスを区の窓口で実施するのではなく、インターネット・電話・郵便等の通信手段、宅配業者・コンビニエンスストア等の流通手段等を活用していくことも、職員の議論や各課の話し合いからアイデアが出され、可能な限り具体化してきた。

しかし、区庁舎において窓

口処理せざるを得ない業務が、まだまだ数多く存在する中で、港南区の土曜日開庁に対するお客様の満足度と評価は、相対的に高いものがある。お客様の利用実績や評価を継続的に検証しながら、今後もその期待とニーズに添えていきたいと考えている。

3 事業部制の試み

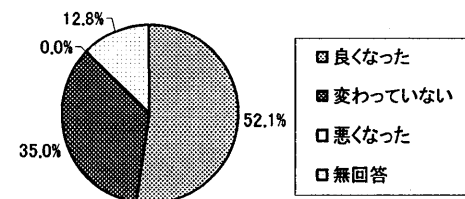
① より元気な区役所

民感区役所2年目を迎え、港南区は、改革の成否は職員の意識改革にあること、また、やる気ある職員と満足した顧客が最大の財産であることを認識し、「より元気な区役所」をキーワードとして、職員満足・お客様満足の両方を高める施策に取り組むこととした。そのひとつとして、区役所内に課を越えた横断的な組織（＝事業部）を創設し、職員相互のコミュニケーションによって質の高いサービスを提供してお客様満足の向上を目指すとともに、迅速な課題解決と同種事業の整理によるコスト削減を図ることとした。

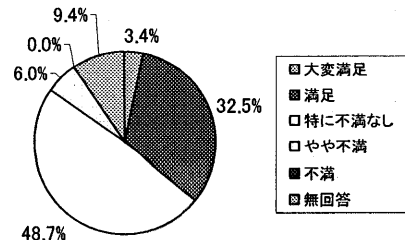
区政運営方針に挙げた課題の中から、従来の課の枠を越えた課題を抽出して、4つの事業部が設けられた（注2）。区役所の課長職の中から事業

表2 民感区役所モニターアンケート

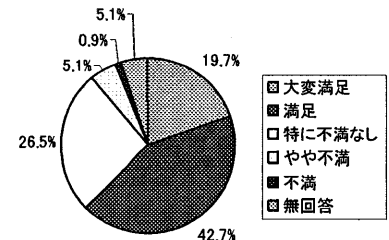
以前と比べて、区役所のサービスや職員の対応は良くなったと思いますか



港南区役所のサービスや職員の対応に満足されていますか



土曜日開庁の取り組みについて、どう思われますか



部長が任命され、各事業部員は、広く区職員から公募することとした。職員は、現在所属している課の業務と関係なく、自分の問題意識や興味によつて事業部に参加することが出来る。もちろん通常の業務に直接関連する事業部に参加して他の課の職員と意見を交わすことも可能である。事業部長・事業部員には、区長から文書で業務命令が出され、正式な業務として勤務時間内に取り組むこととなった。

次年度予算の要求・要望にあたっては、最終的な要求・要望調書は各所管課が作成するとして、現状の課題や地域のニーズは何か、次年度に何を目標とするのか、必要な施策・事業を包括的に議論することが事業部に委ねられた。また、市役所全体のタテ割りを打破する発信力が期待されるとともに、地域との協働事業は事業部で取り組むことを原則とした。

② 子育て・青少年健全育成事業部（平成16年度）

区政運営方針の柱の一つ「子どもと青少年を育む元気なまちづくり」に取り組むために創設された。メンバーは、サービスク、地域振興課の他に総務課、区政推進課、戸籍

課、税務課、福祉保健課、保険年金課および消防署から幅広い参加を得た。

かつての区役所では、地域振興課（当初は市民課）で母親クラブ支援や青少年育成事業を行っていた。一方で保健所では乳幼児健診や予防接種を実施し、福祉事務所では児童福祉・母子福祉事業を行っていた。平成14年に区役所の機構として福祉保健センターが設置され、保健・福祉分野はサービスク子ども家庭支援担当に統合されたが、地域振興課とは別組織のままだった。また、サービスクは保育所も含めて数百人を数える大所帯で、課内のコミュニケーションに課題があった。

こうしたタテ割りを越えて、区として一貫性のある子育て・青少年健全育成施策を打ち出していくため、事業部制を活用することは大きな意味があると思われた。

保育所は平成16年度当初に福祉局から各区に移管された。そこで、保育所と区役所との一体性を連携した子育て支援の重要性をアピールするため、これまでも港南台保育園と南部公園緑地事務所が中心となつて毎年行っていた「あそびにおいてよ！七夕まつり」（於：港南台中央公園）

を区役所全体でバックアップし、民間団体も含めた協働事業として実施することを、事業部の最初の取組とした。この成果を受けて、秋には野庭中央公園で土木事務所・消防署・交通局営業所等の協力を得て、「あそびにおいてよ！子どもフェスティバル」を実施することができた。

また、事業部として最も時間を懸けたのは、個性ある区づくり推進費の要求に関する調整であった。ニーズへの対応策を①区役所が実施すべきもの、②局に要望するもの、③地域との協働で進めるものに分け、区が実施すべきものについては、予算要求の必要性を所管課に伝えた。一方、サービスク内部の議論から、近年問題になっていく発達障害児への支援策の必要性が提起され、事業部では、サービスクの予算要求を全面的にバックアップすることとした。

議論の過程で、現状の行政施策を対象年齢別に整理してみたところ、課を越えて類似の事業があることが浮き彫りになり、利用者側が自分たち合つた事業を選択できるように情報提供を改善すべきだということがわかった。

子育て・青少年健全育成事業部は、月2回の定例会議で

このような議論を進めたが、時間が足りない部分は、区役所内のイントラネットの掲示板を議論や情報伝達に活用した。

③ 花・資源・環境事業部（平成16年度）

区政運営方針の柱の一つである「未来に環境を引き継ぐ快適なまちづくり」を区民との協働によって実現するために創設された。

事業部のメンバーは、区職員から広く公募し、平成17年度は総務課、区政推進課、地域振興課、税務課、サービスク（保育園を含む）、生活衛生課、土木事務所の職員20名で構成されており、事業部制の趣旨である課を越えた職員相互のコミュニケーションを図り、新しいアイデア等の検討・提案やイベント等臨時事業への協力・応援などを積極的にに行い、地域との協働を基本として元氣な区役所づくりを目指している。

◎ ひまわりごみレンジャー

G30活動に取り組む区内の小・中学生のグループを「ひまわりごみレンジャー」に任命し、学校や地域での実践活動を支援している。現在7校でG30の推進をはじめ、環境問題、リサイクル、美化活動など各種の活動が展開されて

（注）平成16年度は「子育て・青少年健全育成」「花・ごみ・環境」「安全・安心」「空き地有効活用」の4事業部、17年度は「子育て・青少年健全育成」「花・資源・環境」「安全」「健やか安心」の4事業部が設置された。このうち安全・安心事業部については、港南区役所地域振興課・安全安心事業部「地域と協働で安全安心まちづくり」港南区役所の取組から」（調査季報156号）を参照されたい。

◎ 街並みウォールアート

地下道や歩道の壁面に子どもたちが壁画を描くことで、落書きや違反広告物を防止し、街の美化を推進するため、学校・地域・事業者との協働により実施した。この事業については塗装組合の協力により大きな経費削減効果が生まれ、予算メリットシステムの大賞に選ばれている。



街並みウォールアート

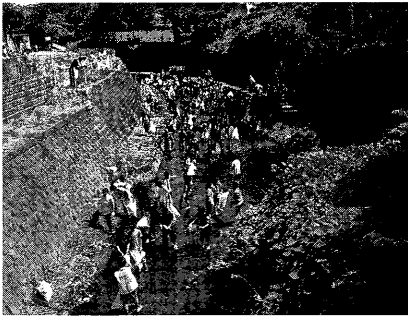
◎ごみの減量・リサイクル
平成16年10月からの分別収集品目拡大先行実施に先立ち、「区民総決起集会」を開催し、区民の意識高揚と周知を図った。

◎花工場・花大学

区内の未利用市有地を活用した花壇や花畑の造成、緑化活動など、美しく安全な地域づくりを目指す活動団体の取組を支援している。また、花を育てる人材を育成するため、園芸技術や区の歴史や地理を学ぶ花大学を開講した。

◎道・川のクリーンアップ

区内の主要道路である鎌倉街道や大岡川、平戸永谷川の良好な環境の保持と美化を推進するため、地域との協働により清掃活動や花植えを実施した。



大岡川クリーンアップ

◎その他

区庁舎において、①夏の省

エネ運動を呼びかけるディスプレイの製作・設置、②分別排出方法を示したパネルの製作・展示、③区庁舎及び周辺に花プランターを設置し、維持管理を行っている。

④健やか安心事業部（平成17年度）

区政運営方針の「誰もが健やかに暮らせる安心まちづくり」への取組を行う事業部が17年度から創設された。

港南区でも福祉保健課が所管して平成16～17年度の2か年で「港南区地域福祉保健計画」策定が進んでいる。少子・高齢化が進んで福祉サービスニーズは増大しているが、このままニーズ増が続けばやがてサービス提供が追いつかなくなる。そこで、ニーズの発生を抑えるための予防策として、保健分野の取組や地域の諸活動が重要になる。「健やか」と「安心」が一体になるのは、そういう意義がある。

とりわけ、地域のお祭りや文化・学習・スポーツ活動などは、これまでは趣味や親睦の活動として福祉とは別世界と捉えられがちであったが、こうした活動に多くの地域住民が参加することが心身の健康づくりに役立ち、結果的に

福祉ニーズの抑制に繋がることと期待される。仮にサービスを必要とする要介護状態になってしまったとしても、もともと地域社会との繋がりが出来ていれば、地域のインフォーマルサービスが受けやすいであろう。

17年度の事業部は、まだ動き始めたばかりだが、課を越えた議論が地域福祉保健計画に豊かな肉付けを与えることが期待されている。

4 区行政はどう変わったか

①お客様満足度の追求

区役所には、良い意味での競争原理が働かないと、経営感覚と緊張感が生まれず、いつまでたっても、港南区が目指す「民感区役所」は実現できない。区の行政サービスには、法令に基づき公平・公正に、18区一律で統一的に実施しなければならないものもあるが、お客様としての区民の皆さまのニーズに対応して、変えられるものや工夫できることもある。

これからの区役所は、区民の皆さまの視点に立って、そのニーズを敏感に感じ取り、お客様満足度100%のサービスを追求し続けることが、最も大切な使命だと考える。

民感区役所は、その考え方に基づく区役所改革のチャレンジの1つであり、区政運営のあり方に一石を投じられたと考えている。

2年目を迎えた民感区役所は「より元氣な区役所」をキーワードとしたが、土曜日開庁を巡る様々な議論や事業部における課を越えたコミュニケーションなど、これまでになく庁内の議論が活性化したことは事実である。

民感区役所の取組によって改めて認識させられたことは、「大区役所」の中のタテ割りを打破することの重要性である。昭和52年に福祉事務所、平成6年に保健所、平成16年に保育所、平成17年に土木事務所が、区役所の機構に編入されたが、単に編入されただけで一体的な区政運営が実現されたわけではない。従来の区役所にはいなかった多様な専門職が区に所属しているが、職種を越えたコミュニケーションが活発に行われなければなら、ただの「異域同舟」に過ぎない。

また、区役所と言えば「窓口職場」が中心と思われがちだが、大区役所化が進んだ結果、相対的には窓口の占める割合は減っている。そんな中で本場の「お客様サービス」

とは何なのか、これまで十分に議論されたとは言えないだろう。

②区行政の真の改革

区行政の王道は、地域の様々な課題やニーズを正しく把握して、その解決策を地域との協働によって実践していくプロセスであろう。大区役所の中で機構や職種のタテ割りを越えて課題対応型のコミュニケーションを組織の中に習慣づけ、区政運営スタイルとして根付かせるといふ道筋をハッキリとつけたことも民感区役所の成果である。

区行政の真の改革を阻んできたものは、「タテ割りの組織」と「横並びの意識」である。前例に囚われない新しい発想で仕事をしようとしても、個々の職員は、タテも横も雁字搦めにされた窮屈な状況であった。「民感」は、そうした閉塞的な状況を変えていくための合言葉である。「タテ・横」同時突破を図るために、民感区役所はこれからも、密度の濃いコミュニケーションを追求していく。

△石内亮△港南区総務課担当課長、落合昇△港南区地域振興課資源化推進担当課長、村田和義△港南区福祉保健課長▽