

須坂市が取り組むクレーム対応 「クレームに学ぶ クレームゼロ運動」 ～日本一の市役所づくり～

長野県須坂市総務部総務課行政改革推進係

係長 寺 沢 隆 宏

1 はじめに（実施内容の概要）

「職員のあいさつがない」「窓口で長時間待たされた」など住民の皆さんからのクレームはどこ自治体でも受けているかと思います。須坂市も例外ではなく、日常的にこのようなクレームをいただいています。住民のみなさんも好き好んでこのように怒ってくる人は多くはいないでしょうし、対応した職員も予定外の対応で時間を費やすのも業務効率が悪いものです。須坂市でこのようなクレームを減らし、どうにかなくせないか、これまで検討を重ねながら取り組んでいる事例を一例としてご紹介します。

須坂市では、クレームの定義を、「市役所に原因のあることから発生する正当な苦情や要求。不法・不当といった理不尽な苦情や要求を含むものではない。」としています。このように定義しているクレームに対し、「クレームに学ぶ クレームゼロ運動」に取り組んでいます。

このクレームゼロに向けた全職員共通の具体的な行動として、

- ① あいさつの励行
- ② すばやい声かけ
- ③ 第一に現場の確認
- ④ 期限の厳守

に取り組んでいます。

能率向上に関する地方公共団体の取組

また、受けたクレームについては、担当者や担当課のみの対応で完結するのではなく、全庁的に集約するため、統一的な取扱手順に基づいて受け付けし、クレーム内容及びそれに対する対応を総務課に報告することでクレーム情報を集約しています。

集約されたクレーム内容と対応した情報を定期的に開催する「日本一の市役所づくり推進委員会」において内容を確認するとともに、今後の対応について検証しています。

委員会での検証内容を含めたクレーム情報は、全職員に周知するとともに市の公式ホームページに公表しています。

平成23年度からは、須坂市役所内部だけの取組みではなく、県内4市とクレーム情報を共有して住民の皆さんへのサービス向上につなげる取組みをはじめました。

クレーム対応について須坂市では今このように取り組んでいますが、取り組むようになった経過をお話します。

2 クレームゼロをはじめまでの取組み

市民の皆さんからご意見をいただく取組みとして、昭和62年度から実施している市長への手紙「虹のかけはし」や、各担当部署において直接受け付ける「処理簿」があります。

「虹のかけはし」は、郵送のほか、市の公式ホームページからも送信できるようになっています。受け付けたご意見と、それに対する担当課の対応は、ホームページに「市民の声」として掲載しています。

「処理簿」は、市民から直接、担当課に寄せられたご意見を文書にまとめたものです。この中にクレームがあったとしても、担当課内部で処理されることが通常の対応でした。

このように「虹のかけはし」に寄せられたクレーム以外は各課で完結していますので、どのような内容のクレームが何件あるかなど全体で把握はしていませんでした。また、クレームの内容や対応については、全庁的に検証することはありませんでした。

3 取り組むまでの経過

(1) 須坂市役所の理念

須坂市は平成 17 年 10 月に「須坂市役所の理念」を定めました。理念に掲げる「信頼され活気ある日本一の市役所づくり」を全職員が目指しています。

(2) 理念の実現に向けて

① 5S推進リーダー

この「須坂市役所の理念」の中で、基本方針でも掲げている「5S運動」は、平成 17 年 2 月に制定した「環境改善運動推進手順書」に基づき推進してきました。

この手順書に沿って、職場の巡視及び各課（現地機関）の取組みにより、運動開始以前に比べると、職場内の環境は格段に改善されてきました。

しかし、これまでは総務課主導で、現場にとって、いわば押し付けのような形で進めてきたのが実態でした。

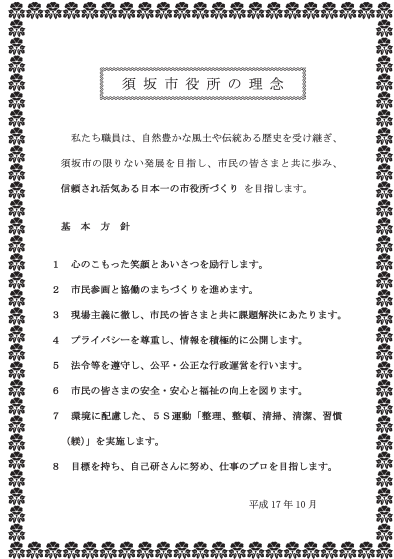
本来、5Sのような改善運動は、一人ひとりの職員が「〇〇を目指そう！」という具体的な目標を持って、主体的に取り組まなければ継続しません。

そこで、平成 19 年 4 月から推薦された課長以下の職員が『5S推進リーダー』となり、5S推進に取り組むことになりました。

この取組みの目的は、「自ら考え実践する5S運動の実現」として、5S推進リーダーの役割は次の3点としました。

- ① 課題を見つける
- ② どうしたら解決できるか考える
- ③ 解決に向けて動く

【須坂市役所の理念】



5 S推進リーダー会議のアドバイザーは、民間企業経営者の経験をお持ちの方にお願ひしました。アドバイザーは、通常の整理・整頓・清掃・清潔・躰からなる清掃の5 Sにとどまることなく、経営の改善につながるような取組みをメンバーに課して、毎月報告会を行いました。

こうした取組みの中で、アドバイザーから、「日本一の市役所づくりを具現化するために、組織全体で取り組む具体的な行動目標が必要ではないか」との指摘をいただきました。

これを受けて、すべての職場から具体的な行動目標の提案を集めました。

② 行動目標を「クレームに学ぶ クレームゼロ運動」に決定

各職場から集めた案をもとに、各部局の課長級職員による「日本一の市役所づくりに向けた行動目標検討委員会」で、行動目標の検討を重ねました。

検討の結果、「信頼され活気ある市役所」を考えれば誰もがそこに思い至るよう、「クレームに学ぶ クレームゼロ運動」を行動目標とすることに決定しました。

(3) 日本一の市役所づくり推進委員会

行動目標と決定しました「クレームに学ぶ クレームゼロ運動」の具体的な取組み内容は、新たに設置した「日本一の市役所づくり推進委員会」においてまとめました。

この「日本一の市役所づくり推進委員会」は、信頼され活気ある日本一の市役所づくりのために、時代の変化と市民ニーズを先取りするなかで、市役所が目指すべき具体的目標を提案し、目標達成の取組みを推進するために、平成20年度より設置し、行っています。

推進委員会の主な任務は、

- ① 職場の現状分析
- ② 目標を検討し、部長会議に提案
- ③ 各職場に対する目標の浸透
- ④ 目標達成の取組みに助言

に取り組むこととし、総務部長が委員長となり各部局から推薦を受けた課

長級職員で構成しています。委員会は2か月に1回開催し、各職場から報告のあったクレーム報告の検証を行っています。

4 クレーム対応のあるべき姿

平成19年度の行動目標検討委員会において、クレーム対応のあるべき姿を検討しました。

「クレームはどんどん受け付けていって、どんどん改善されて、最後はゼロにしていくという考え。建設的なものはクレームというよりも、その人のアイデアといえる。民間もそうであるし、市も同じだと思う。」

「生産性の問題。毎年同じことをして良いのか？ 毎年生産性が上がっていき状態にするという視点が無いか？ という点。」

「運用の中でクレームがマイナス評価されて、それが隠されてしまうようなことが無いようにしなければいけない。」

「クレームはスピードを要求される。それができれば逆に満足される。」

このような意見を踏まえ、一度来たクレームに学び、クレームをなくすことをあるべき姿ととらえ、「クレームに学ぶ クレームゼロ運動」に取り組み始めました。

5 実施内容

このような経過でクレーム対応に取り組むようになりましたが、その具体的な取り組み内容をお話します。

(1) クレームゼロ運動

「クレームゼロ」といっても、単にクレームをなくそうという取組みではありません。クレームはしっかりいただき、記録・分析した上できちんと対応していこうというものです。

取組みの成果として、クレームが減っていくという考えですが、未然に防げるクレームには積極的に対処していきます。

クレームゼロに向けた全職員共通の具体的な行動

① あいさつの励行

- あいさつは人間社会の基本中の基本となるルール
- 状況に合わせた節度あるあいさつを心がける
- 「会釈」「笑顔」を付けると好感度が増す

- ② すばやい声かけ
 - 窓口対応は「声かけ」から始まる
 - お客様を待たせないよう、5秒以内の声かけを心がける
 - お待ちいただく場合も、「ただ今混み合っていますので、もうしばらくお待ちください」などといった声かけで、市民の不安やイライラは軽減
- ③ 第一に現場の確認
 - 現場は場所だけでなく、現物、現実、原因を含む
 - 徹底することで、事象を正確に把握
- ④ 期限の厳守
 - 約束を守ることは「信頼」の前提。期限は一つの「約束」
 - 期限が短くて間に合いそうにない場合、相手に対して期限前に説明
 - 対応しない場合は、早めに相手に伝え、無用なトラブルを防止

(2) クレームに対する統一的な取扱い手順を策定

平成20年度の日本一の市役所づくり推進委員会において、クレームに対する統一的な取扱いについて検討した結果、次頁のように手順を策定しました。

(3) 「日本一の市役所づくり推進委員会」で検証

日本一の市役所づくり推進委員会において、クレーム内容を分析した上で、素早く適切な対応を実施します。クレーム発生から対応までの経過は、全職員に周知し日本一の市役所づくりに役立てます。

(4) 対策を含めたクレーム一覧を公表

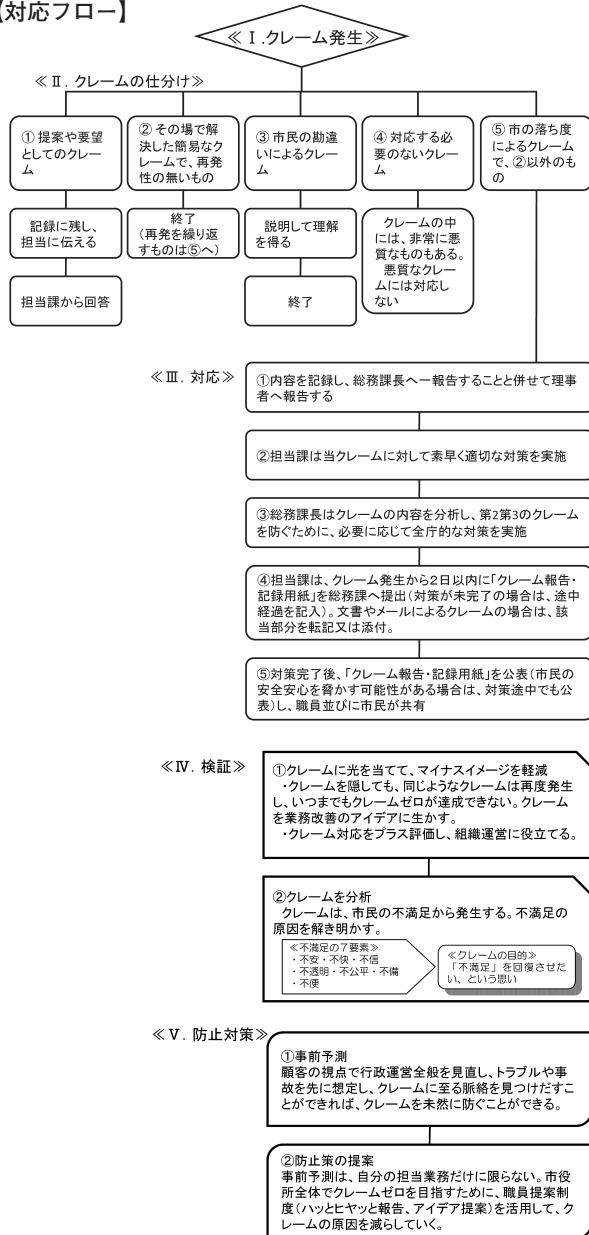
担当課からクレーム報告があり、内容について日本一の市役所づくり推進委員会で検証したものを公式ホームページに公表しています。

件数は、平成22年度9件、21年度22件、20年度31件を公表しています。

須坂市役所におけるクレームゼロ運動の状況について

<http://www.city.suzaka.nagano.jp/gyousei/seisaku/claim/>

【対応フロー】



【クレーム報告・記録様式】

クレーム報告・記録用紙	
	年 月 日
総務課長 へ	報告者 (所属)長の名前:
次のとおりクレーム報告をします。	
クレームの日時	
クレームの内容 (概要を簡潔に)	
発生までの経過と背景(できるだけ詳細に、そのときの心理描写も含めて)	
考えられる原因 (箇条書きで)	
対策(箇条書きで)	
備考 (「対策後の反応」「後日談」「よもやま話」等を後日記入)	

(5) 他市とのクレーム情報共有

いずれの自治体でも行政に寄せられるクレームへの対応と同様に、クレームを未然に防ぐ取組みにも力を入れていると思います。

須坂市でもこのように、クレームゼロ運動に取り組んできましたが、クレームをいただいて初めて気付く原因もあり、「ゼロ」にする難しさを痛感しています。

そこで、同様の住民サービスを提供している自治体同士が、クレーム事例を共有することができれば、類似のクレームを防ぐ効果が期待できるのではないかと考え、クレーム事例共有の取組みにご賛同いただけるかどうか、県内他市に意向調査を行いました。

照会した結果、諏訪市、伊那市、大町市、塩尻市からご賛同いただき、平成23年6月からクレーム情報共有を始めました。

5市でクレーム情報の共有を始めたばかりですので、今後共有情報の充実やクレーム対応の共同検証などに取組みを広げていきたいと考えています。

【平成 21 年度クレーム報告一覧表より抜粋】

平成 21 年 3 月～平成 22 年 3 月までに寄せられたクレーム報告一覧（委員会検証付）

分類	所管	日付	事例	原因	所管の対策	委員会の検証
職員のミス・見落とし	中央公民館	平成 21 年 3 月 26 日	講座の受講案内を送付する際に、受講者の名前を間違えて記入してしまい、受講者の保護者からクレームが寄せられたケース	名前を記入した後、確認をしていなかった点	①クレームを寄せた方には謝罪し、間違えてしまった経過を説明 ②送付前に再度名簿と照合	①照合作業は、目で見ただけではなく、原稿にチェックを入れながら行う。 ②パソコンの場合は入力後に、手書きの場合はその都度複数の職員で照合。 ③市民の名前は多様化しているので、照合作業の重要性は高い。
	総務課	平成 21 年 3 月 30 日	定額給付金申請書にある、振込先口座番号の欄には「右づめでご記入ください」とあるにもかかわらず、記載要領の記載例を左づめで記載してしまい、これを見た申請者からクレームが寄せられたケース	思い込みによるチェック漏れ	①4月市報で訂正文を掲載 ②右づめでも左づめでも良いこととした ③クレームを寄せた方には、その都度謝罪	①新しい申請書を作成したら、他の課の職員に試し書きを依頼し、問題点の指摘を受ける。 ②対象者の多い申請書は、特に念入りにチェックする。
	税務課	平成 21 年 6 月 18 日	市税滞納者のお宅に徴収員が伺った際に、そのお宅を掃除していた女性を家人と思いつき、滞納がある旨を話したところ、本人から「滞納に係る情報を第3者に話した」というクレームが寄せられたケース	徴収員が、第3者を同居の親族と誤認した点	①クレームを寄せた方には謝罪し、間違えてしまった経過を説明 ②徴収員に対し、個人情報取り扱いには注意するように徹底	①同居の家人に対しても滞納に係る情報を話すことができるのか確認し、個人情報の取り扱いについて滞納対策本部で研修する。
	生活環境課	平成 21 年 7 月 23 日	資格試験の願書が市役所に置いてあるかどうか、電話で問合せをいただいた市民に対し、置いてあるにもかかわらず「無い」と答え、地方事務所へ行くようにご案内してしまったことからクレームが寄せられたケース	①職場内の業務を把握していない点 ②思い込みで答え、確認をしなかった点	①職場内の業務について、担当以外も把握するようにした ②担当以外の業務で自信が無い場合は、確認をしてから連絡することとした	①問合せが予想される業務は、朝礼時に情報を共有する。 ②取扱業務の年間予定表や一覧表を検討する。

6 実施成果

これまではクレームの対応基準がなく、個人ごとの対応で行っていましたが、取扱手順を定めたことで突然のクレームにも冷静に対応できるようになりました。また、クレームをただ単に苦情と受け止め、「何で私が言われなければならないのか?」「苦情を言われてしまったが、運が悪かったな……。」と言われて終わってしまうことはなく、クレームを業務の改善につなげるきっかけとするようになりました。

能率向上に関する地方公共団体の取組

また、これまではクレーム対応の不手際でさらに怒らせてしまうこともありましたが、取扱手順があることで、適正に対応することができるようになり、内容によってはその場で対処できるようにもなりました。

クレーム報告部署を明確にし、クレーム内容を様式にしたがい速やかに報告することで、クレーム情報の集約と共有が可能となりました。これにより、クレーム内容の検証を行い、同じクレームはいただかないよう業務改善のアイデアに活用することもできるようになりました。

7 今後の取組み

そうは言っても、やはり突然怒られて苦情を言われると、「クレームに学ぶ」という気持ちにはなれず、気持ちも沈み、早く忘れてしまいたいと思う気持ちは正直あると思います。だからこそ、そのような経験は、個人でも職場でも市役所全体でも二度としないよう、この経験を活かし、「クレームに学ぶ」必要があると思います。

また、平成22年度からは、職員の成功事例についても、情報を共有することとしました。クレーム事例ばかり集めていると、職場の雰囲気や職員の挑戦意欲にも影響してしまう、との指摘をいただいて始めた取組みです。成功事例も、広く考えればクレームゼロ運動の一環と言えますが、より前向きで、挑戦的な取組みだと思っています。

クレーム情報の集約・共有・検証する体制は制度上整いましたが、職員一体となってクレーム情報を共有し業務に反映する実効性のある体制にはなっていません。やはり職員一人ひとりが「クレームに学ぶ」「クレームは、隠すよりも報告した方が解決が早い」と考えることが、市民の皆さんへのサービス向上のためには必要であると意識するよう、職員に意識付けする仕組みづくりが今まで以上に必要であると考えています。

自治体業務ではどこの職場でも、須坂市と同様のクレームをいただいているかと思っています。この取組みが須坂市役所内部だけにとどまらず、他の自治体とも情報を共有し合い、住民の皆さんへのサービスの向上につなげていきたいと考えています。

(てらさわ・たかひろ)