



信頼される 職員を目指せ！

多くの自治体で、求められる職員像として「信頼される職員」が掲げられています。その一方で、職員の不祥事や住民からのクレームがなくなるなどの現状もあります。新しい年の始まりに、改めて「信頼される職員とはどんな職員か」、そして、「信頼される職員になるためには、どうすればよいか」を考え、実践していきましょう。

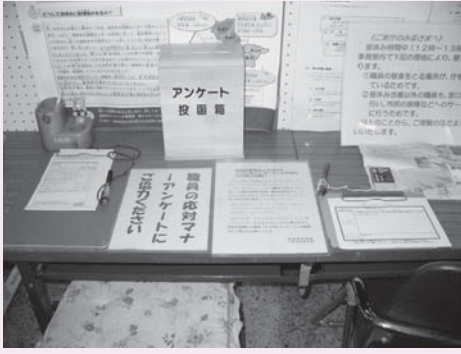
取材レポート 長野県須坂市

「クレームゼロ運動」で 信頼され活気ある 日本一の市役所へ



クレームを全庁で共有

市役所の入り口を入るとすぐ、「職員の応対マナーアンケート」の用紙と投函箱が置かれている。役所を訪れた市民に、職員の挨拶、応対や言葉づかい、事務処理が終わるまでの待ち時間などを記入してもらい、行



市役所入り口に設置してある「職員の対応マナーアンケート」と「いいね！」カードの投函箱。

政サービスの向上に生かすのが目的だ。その横には、「いいね！」と感じた職員についての評価や感謝の気持ちをコメントする「『いいね！』カード」も設置してある。

須坂市は05年10月に「須坂市役所の理念」を制定した。そこで「信頼され活気ある日本一の市役所づくり」を目指すことが掲げられた。その実

信 頼され活気ある日本一の市役所づくり」を目指す長野県須坂市は、「クレームに学ぶクレームゼロ運動」に取り組んでいる。クレームというと、マイナスイメージで捉えがちだが、市では業務改善のアイデアとして寄せられたクレームをきちんと記録し、内容を検証した上で、素早く適切な対応を行っている。一人ひとりの職員が挨拶や声を励行し、クレーム事例を全庁で共有することで、再発防止に努めている。

現に向け、組織全体で取り組む行動目標として、08年5月から「クレームに学ぶクレームゼロ運動」(以下、クレームゼロ運動)を実施している。各課で処理・対応していたクレームを全庁で検証・共有し、最終的にクレームがゼロとなるよう、再発防止に努めることにしたのだ。

クレームゼロに向けた全職員の具体的な行動として挙げられているのは次の四つだ。①挨拶の励行、②素早い声かけ、③第一に現場の確認、④期限の厳守。冒頭の「職員の対応マナーアンケート」などで、これらがきちんとできているかどうか、積極的に市民の声を集めている。

クレームを仕分けし、対応を委員会で検証

クレームゼロ運動を進めるにあたって、08年4月に設置された「日本



総務課行政改革推進係係長の寺沢隆宏さん。

一の市役所づくり推進委員会」(以下、委員会)で、クレームに対する統一的な取扱い基準が定められた。クレームが発生した場合、五つのタイプに仕分けることにした。

①提案や要望としてのクレーム、②その場で解決した簡易なクレームで、再発性のないもの、③市民の勘違いによるクレーム、④対応する必要のないクレーム、⑤市の落ち度によるクレームで②以外のもの。クレームには様々な内容のものがあるため、仕分けをして、以下のように対応策を明示している。

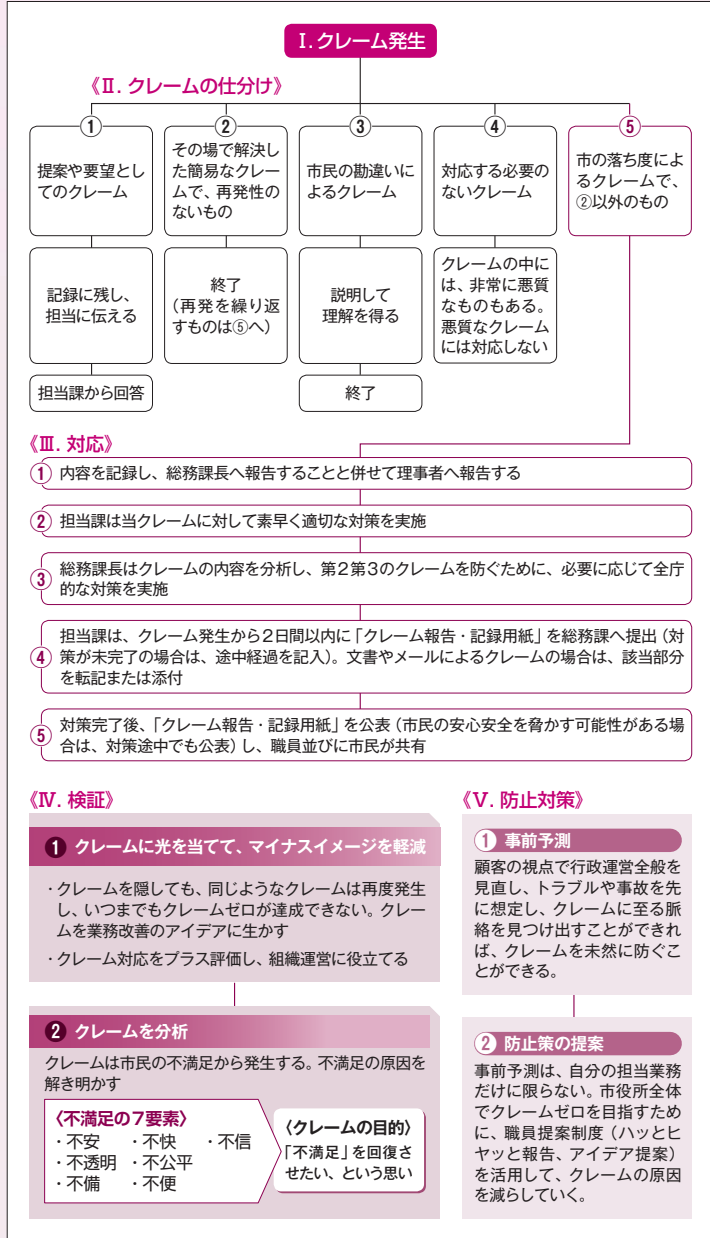
①は、記録に残し、担当課に伝え、回答は担当課から行う。反映できるものは随時市政に取り入れていく。

②は例えば、「庁舎前にゴミが落ちている」→すぐに片づける、といったように、その場で対応して終了。再発を繰り返すものは⑤へと分類する。③は、お客様が制度を知らなかった場合などが挙げられる。制度を説明して理解を得て終了。④は、苦情や要求の根拠が正当ではない、要求の内容が過大、要求自体が反社会的・違法性を持っているなど、非常に悪質なものの。悪質なクレームには対応しないことにしている。そして、⑤がクレームゼロ運動の対象となるクレームだ。

⑤に当たるクレームが発生したら、各担当課で素早く適切な対応を実施する。その後、所定の「クレーム報告」の記録用紙に、クレームの日時・内容・報告者、発生までの経過と背景、考えられる原因、対策などを記入。原則として、2日以内に所属長が総務課長に提出する。

「クレームを受けた職員はダメージが大きく、なかなか迅速にクレーム報告を出せないケースもある。報告の負担を軽減し、さらに報告しやすいしくみを検討していきたい」と、

図 クレームへの対応フロー



クレームゼロ運動の事務局を務める総務課行政改革推進係の係長・寺沢隆宏さんはいう。

報告されたクレームは2か月に1回、委員会で検証する。委員会は、総務部長を委員長に、9部局の課長級職員が構成メンバーだ。クレームへの対応が適切だったか、もつとこ

うという対応が考えられたのではないかなど、担当課では気づかない点を指摘する。委員会で検証した結果は、クレーム内容・原因・所管の対

策などとともに、庁内イントラネットでも全職員が共有、市のHPでも公表している。例えば、「滞納者宅を訪問した際に、他人名義の納付書並びに滞納明細書を渡してしまった」ケースでは、「同じようなことが続いているので、チェック体制をしっかりとる。滞納件数も多いので、渡す相手間違えないように、窓空き封筒を使用する等の対策をとる」との委員会検証が付記された。

クレーム報告の件数は、08年度…

31件、09年度…22件、10年度…9件、11年度15件、12年度は4〜9月までで7件となっている。

クレーム再発防止の実効性を高める

クレームゼロ運動は5年目を迎えた。寺沢さんは、「クレーム情報を共有することで、他部署での事例に学び、クレームの芽を事前に摘むことができる。誰でも怒られたくはないし、クレーム対応には時間もかか

る。クレームを減らすことで、心理的負担や業務負担が軽減される。また、情報共有により、他部署の職員がどんな仕事をしているのか、業務の把握につながった」と話す。

今後はクレームの再発防止に向けて、さらに実効性を高めていくのが課題だという。イントラネットでの情報共有だけでなく、日々注意を喚起できるような啓発をしていきたいと考えている。08年度からの取り組みにより、だいぶクレーム事例も蓄積されてきた。

「担当部署や業務内容にかかわらず、『職員のミス・見落とし』『職員の対応・態度の問題』『制度・体制の問題』などに分類し、いつでも見られるクレーム対応ガイドラインのようなものを作れば、さらにクレームゼロに向けて効果的ではないか」

11年度からは諏訪市、伊那市、大町市、塩尻市の近隣4市とクレーム情報を共有する取り組みも実施している。クレームを前向きに捉えて検証・共有することで、業務改善のアイデアに生かして、市民サービス向上に役立てる。クレームゼロ運動を通じた「信頼され活気ある日本一の市役所づくり」への挑戦はこれから続く。

（本誌／小山由香）