

平成 21 年 5 月 21 日

各事業本部長  
事業本部に属さない各部（室・局）長 } 様

総務部長 琴尾 隆明  
(公 印 省 略)

平成 21 年度窓口サービス向上事業計画の作成および「窓口サービス  
向上のための手引」の改定について（通知）

窓口サービス向上事業については、平成 21 年 2 月 18 日付け 20 練総育第 1027 号により通知し、平成 20 年度においては、平成 21 年度の本格実施前の準備期間として取組を進めていただいたところ です。

このたび、下記のとおり平成 21 年度窓口サービス向上事業計画をまとめるとともに、「お客さま（区民）サービス向上のための手引」の改定を行い、「窓口サービス向上のための手引」を作成いたしました。各職場におかれましては、事業計画および手引に基づき、窓口サービス向上の取組を推進していただくようお願いいたします。

## 記

### 1 平成 21 年度窓口サービス向上事業計画

別紙のとおり

### 2 窓口サービス向上のための手引

別添のとおり

### 3 手引の主な改正点

#### (1) 「窓口サービス診断」による現状の把握および改善点の抽出

平成 17 年度から平成 19 年度までに実施した「窓口サービス診断」の結果に基づく、改善点を反映させました。

#### (2) P D C A サイクルに基づく組織的な取組の推進

従来から行っていた組織的な取組をより一層推進するため、「窓口サービス向上推進取組シート（以下、取組シート）」に基づく、取組方法を明確にしました。

#### (3) 人材育成という側面からのアプローチの追加

窓口サービス向上の取組について、C S（顧客満足）という側面だけでなく、組織マネジメントの観点をより強化する人材育成という側面も反映させました。

#### 4 その他

- (1) 窓口対応現場研修対象職場については、10月の窓口対応現場研修、11月のフォロー研修を行うとともに、組織目標設定時、中間検証時、年度末検証時の年3回、「取組シート」を人材育成課に提出するなど、一年を通し重点的な取組を進めます。
- (2) 窓口対応現場研修対象職場以外については、人材育成課への「取組シート」の提出は必要ありませんが、「取組シート」を各職場で保管し、一連の取組を通して、各職場における窓口サービスの向上を推進してください。
- (3) 「窓口サービス向上のための実践18項目」については、手引の改正に併せて修正しましたので、職員1人1部ずつ配布いたします。配布に当たっては各課庶務担当係宛てに人数分送付します。

【担当】総務部人材育成課職場環境係 竹内・井上  
内線 6052 直通 3993-3286

## 平成 21 年度 窓口サービス向上事業計画

### 1 事業内容

#### (1) 基本方針

各職場において自主的な取組体制を構築し、全庁的な窓口サービス向上活動を推進する。  
また、人材育成課は総合調整を行うとともに、各種研修を実施するなど、各職場における取組の支援を行う。

#### (2) 具体的な取組内容

##### ア 組織的な取組

下記の内容について 1 年間を 1 サイクルとし、取り組む。

	取組概要	詳細内容	取組時期
P	現状の把握、 目標の設定	① ニーズの把握	4 月～5 月
		② 目標・方向性の決定	
		③ 望ましい状態の設定	
		④ 判断基準の明確化	
		⑤ 現状把握	
		⑥ 職場の改善点の抽出	
D	目標に向けた 取組の推進	⑦ 実行策の検討・周知・実施	随時
		⑧ 取組過程で気がついたこと等の 確認・改善	
C	取組の検証	⑨ 取組の検証	10 月および 2 月
		⑩ 推進責任者による評価	2 月～3 月
A	検証を踏まえた 必要な改善	⑪ 改善の方向性の検討・決定	

※ 詳しい取組み手順については、「窓口サービス向上のための手引」参照

##### イ 各種研修

#### ① 推進責任者・推進員対象研修（20 年度未受講者のフォローアップ含む）

新たに推進員（各課庶務担当係長）の立場になった者および 20 年度に実施した推進責任者・推進員向けの研修を受講できなかった者を対象として研修を実施する。

<対象者>

推進責任者 11 名（未受講者）＋都区間交流で練馬区採用となった管理職

推進員 9 名（未受講者）＋新たに庶務担当係長となった者

<内容>

平成 20 年度に実施した推進責任者・推進員対象研修と同様の内容とする。

#### ② 係長級職員を対象とした研修

係長級職員の果たす役割の明確化を図り、その役割を担うために必要な意識等を身につけるための研修を実施する。

<対象者>

係長級職員 約 350 名（次席を含む）

※ 21 年度および 22 年度の 2 年間ですべての係長級職員が受講

<内容>

各職場において窓口サービス向上を推進するために、係長級職員に求められる役割について再認識を促す。模範となる応対例を示しつつ、職場の現状把握・点検方法について学ぶ。

③ 窓口応対現場研修およびフォロー研修

職場における窓口サービスのよい点、改善すべき点等を明確にし、窓口サービスのさらなる向上を図るため、20年度に引き続き、窓口応対現場研修（以下「現場研修」という。）を実施する。現場研修終了後、現場研修の指摘事項の内容を、より実践につなげるため、フォロー研修を実施する。

<対象職場>

さらなる窓口サービスの向上を目指す 12 職場

<現場研修の内容>

研修講師が対象職場を訪問し、現場での応対（窓口・電話）等を区民の視点でチェックし、気づいた点をアドバイスする。

<フォロー研修の内容【新規】>

現場研修対象職場の職員および事業本部から推薦された職員を対象に、現場研修で指摘された事項を中心に研修を行い、具体的にどのような改善活動を進めるか等について、グループディスカッションを行う。

※ 対象職場については、上記の研修を行うとともに、組織目標等設定時、中間検証時、年度末検証時の年3回、窓口サービス向上推進取組シートを人材育成課に提出し、一年を通し重点的な取組を行う。

## 2 年間スケジュール

時期	内容	
	組織的な取組	研修等
4月		
5月	組織目標等の設定	
6月		推進責任者・推進員対象研修
7月		係長級職員対象研修
8月		
9月		
10月	<b>【窓口サービス強化月間】</b>	
	中間時点での検証	窓口応対現場研修（12 職場）
11月		フォロー研修
12月		
1月		
2月	年度末の検証	
3月		

# 窓口サービス向上の ための手引

(概要版)

平成 21 年 5 月



練馬区

# 目 次

第1章 区民サービス向上のための基本姿勢	2
1 基本姿勢	2
2 行動目標	2
3 区民サービスの現状	2
第2章 窓口サービス向上のための取組	4
1 窓口サービス向上のためのキャッチフレーズ	4
2 窓口サービス向上のあるべき姿	4
3 組織的な取組	4
(1) 推進体制	4
(2) 取組の概要	5
(3) 各ステップにおける具体的な取組内容	5
4 職員個人の取組	7

## 第1章 区民サービス向上のための基本姿勢

### 1 基本姿勢

「区民本位のまごころサービスを」

わたしたちは、まごころを込めて、区民に、最高のサービスを提供していきます。

### 2 行動目標

#### (1) 区民の立場に立って仕事を進めよう

『お客さま第一』をモットーに区民の立場にたって仕事を進めます。

#### (2) 区民の声を共感をもって聴こう

区民の声を共感をもって聴き、真に求められているサービスが何なのか常に考え、進んで行動します。

#### (3) 常に新たな視点でサービスを提供しよう

横並びや前例にとらわれることなく、常に新たな視点で練馬区としての特色ある区民サービスを提供します。

#### (4) 自らをみがき、自ら考え、自ら行動しよう

何が求められているのかを自ら考え、常に現在の仕事を改善していくという視点で、責任をもって行動します。

#### (5) チームワークを築こう

職員一人ひとりが職場における情報の共有化、コミュニケーションの活性化に努め、職場の良好な関係はもちろん、組織の枠を超えた、“練馬区”のチームワークを築きます。

### 3 区民サービスの現状

#### (1) 窓口サービス診断の結果の推移

年 度	窓口診断	電話診断	総合評価
平成19年度	74.3点	76.4点	75.4点
平成18年度	68.4点	72.9点	70.7点
平成17年度	57.2点	58.5点	57.9点

(達成度を100点満点として換算)

#### (2) 区政モニターアンケート結果の推移

年 度	区の職員に対するイメージ (%)		職員の応対点数 (平均) (点)	
	良い・どちらかと言え ば良い	良くない・どちらか と言え ば良くない	窓口	電話
平成19年度	80.6%	18.6%	76.2点	73.4点
平成17年度	75.7%	23.5%	74.7点	71.7点
平成15年度	73.4%	25.8%	71.0点	70.7点
平成13年度	74.2%	24.1%	75.7点	73.4点

(3) 個別広聴の年度別推移

年 度	意見・要望の受付件数	窓口対応に関する苦情等の件数
平成19年度	2,457件	113件(4.60%)
平成18年度	2,675件	149件(5.57%)
平成17年度	2,753件	139件(5.05%)
平成16年度	2,752件	130件(4.72%)

(4) 考察

以上のデータから、区職員の対応について評価が上がってきていることがわかりますが、一方で、区民の区職員に対するイメージや苦情等の件数は横ばいになっており、大幅な改善が見られるわけではありません。個々の場面における対応では評価が上がっているものの、それが依然として組織全体に浸透するまでには至らず、結果として区民からの評価につながっていないということが読み取れます。

## 第2章 窓口サービス向上のための取組

### 1 窓口サービス向上のためのキャッチフレーズ

「笑顔とまごころでお迎えます」  
～窓口サービス NO.1 宣言～

平成17年度および平成18年度に実施した「窓口サービス診断」では、「お客さま（区民）サービスの向上に統一性がなく、全庁的な標準化が図られていない（＝職員または職場により対応の基本に差がある）」等の課題がありました。

そこで、窓口サービス向上の取組を進めるにあたって、区として目指す窓口サービスの目的・方向性を明示するものとしてこのキャッチフレーズを定めました。各職場および各職員は、このキャッチフレーズを踏まえて、それぞれ取組を進めていきます。

### 2 窓口サービス向上のあるべき姿

平成20年度に専門委員会を設け、今後の窓口サービス向上のあり方について検討しました。

その結果、「窓口サービス向上」とは、単に職員の対応が良いだけでなく、豊富な職務知識に基づき区民に対し正しく十分な説明をすること、また、区民の視点で業務を遂行することも重要であり、つぎの3点に留意して窓口サービスの向上を進めていくこととしました。

- 丁寧な対応ができている
- 職務に関する知識が豊富である
- 区民の立場（視点）で業務を遂行している

### 3 組織的な取組

区として窓口サービスの向上を図るためには、職員一人ひとりの意識や行動が重要であることはもちろんのこと、組織的な取組が不可欠です。各職場においては、PDCAサイクルに基づく自主的な取組体制を構築し、全庁的な窓口サービス向上活動を推進します。

具体的には、各課長や各課庶務担当係長が中心となって、後述する「窓口サービス向上推進取組シート」を使いながら、職場における取組の目標や内容を検討するとともに、取組後の検証をすることで、窓口サービス向上の取組を推進します。

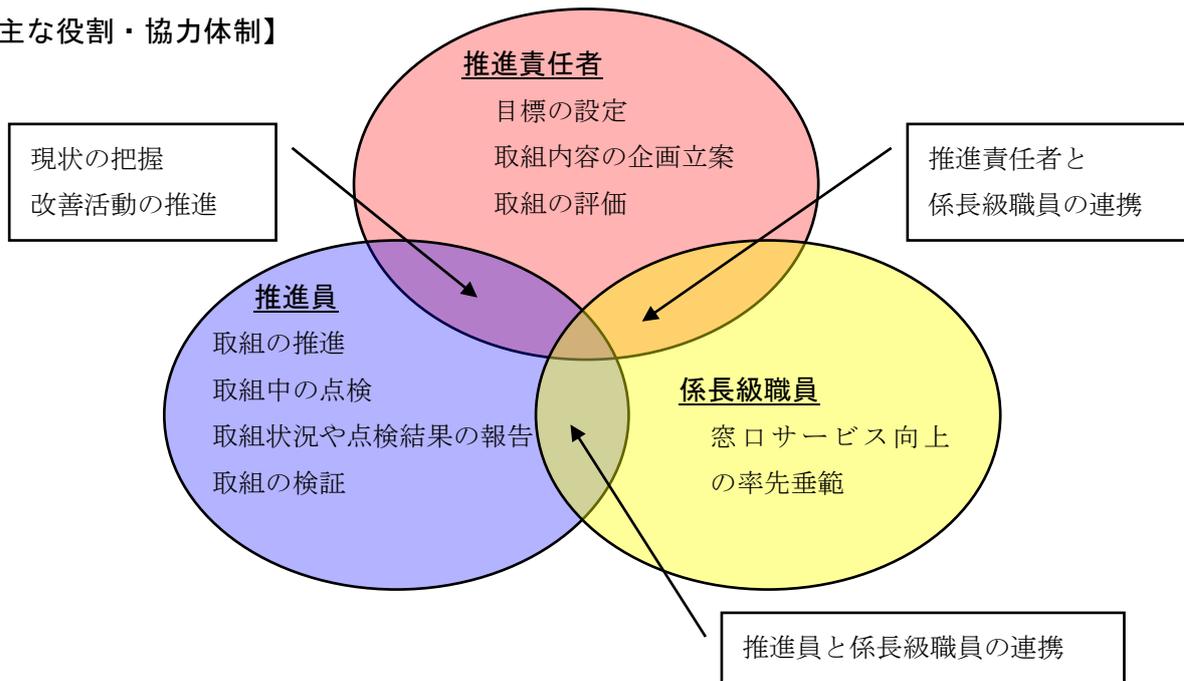
#### (1) 推進体制

職場における窓口サービス向上を中心となって進める者として、「窓口サービス向上推進責任者」および「窓口サービス向上推進員」を設置し、自主的な取組を進める体制の核とします。

- 推進責任者 … 各課長
- 推進員 … 各課庶務担当係長

また、推進員（各課庶務担当係長）以外の係長級職員は、推進責任者や推進員をサポートするとともに、自らが模範となるような窓口対応に努めるなど、職場における取組を積極的にリードします。

【主な役割・協力体制】



(2) 取組の概要

各職場で推進責任者および推進員を中心としたP D C Aサイクルに基づいた取組を進めます。

	取組概要	詳細内容	取組時期
P	現状の把握、 目標の設定	① ニーズの把握	4月～5月
		② 目標・方向性の決定	
		③ 望ましい状態の設定	
		④ 判断基準の明確化	
		⑤ 現状把握	
		⑥ 職場の改善点の抽出	
D	目標に向けた 取組の推進	⑦ 実行策の検討・周知・実施	随時
		⑧ 取組過程で気がついたこと等の 確認・改善	
C	取組の検証	⑨ 取組の検証	10月および2月
		⑩ 推進責任者による評価	2月～3月
A	検証を踏まえた 必要な改善	⑪ 改善の方向性の検討・決定	

(3) 各ステップにおける具体的な取組内容

前掲「1 窓口サービス向上のためのキャッチフレーズ」や「2 窓口サービス向上のあるべき姿」を踏まえ、次の手順で取り組みます。

取組にあたっては、『窓口サービス向上推進取組シート』を作成します。このシートは、取組の単位（課または係等）ごとに1部作成します。

## 窓口サービス向上にむけた取組手順

①ニーズの把握	来庁する区民等のニーズがどのようなものかを改めて確認します。区民アンケートをとったことがある場合や、区民から苦情を寄せられたことがある場合は、その区民の声を踏まえてニーズの把握を行ってください。
②目標・方向性の決定	来庁する区民等のニーズおよび職場の業務の特性を踏まえ、職場が目指すべき窓口サービスの目標、方向性を決めます。
③目標達成のために求められる“望ましい状態”の設定	決定した目標、方向性を元に、窓口サービスについて職場で求める“望ましい状態”を設定します。
④設定した“望ましい状態”についての判断基準の明確化	設定した“望ましい状態”について、評価する際の判断基準を明確にします。判断基準は、誰が見ても紛れがないものとしましょう。
⑤設定した“望ましい状態”についての現状把握	設定した“望ましい状態”について、職場の窓口サービスの現状を点検します。
⑥職場の改善点の抽出	点検した結果明らかとなった職場の改善点を明確にします。
⑦具体的実行策の検討・周知・実施	改善点を解決するための具体的な実行策を検討します。実行策が決まったら、職場の全職員に周知するとともに、決定した実行策に沿って取組を進めます。
⑧取組過程で気がついたこと等	取組の推進中は、取組状況等について定期的に確認を行います。その時、気がついたことや、それに対する対応策等については「取組シート」に記載します。 なお、気がついたことで、すぐに改善することができるもの（職員の応対、身だしなみ、職場内の整理整頓等）については、その場で指導する、職場内でミーティングを開く等の取組により改善に努めましょう。
⑨取組の検証	取組の進捗状況や取組の効果について、設定した目標等（上記「②」や「③」）と照らし合わせながら検証します。 取組の検証は、少なくとも年2回（10月および2月）は行います。
⑩推進責任者による評価	推進責任者は、推進員による1年間の取組の検証を踏まえて、その内容を評価します。 また、必要に応じ、部長・事業本部長へ、検証結果および評価内容を報告します。
⑪改善の方向性	検証結果および評価結果を職場の全職員に周知します。 検証結果および評価結果や、職場の職員からの意見等を踏まえ、改善の方向性を検討し、改善活動を実施しましょう。

#### 4 職員個人の取組

職員は、前記「3 組織的な取組」により設定された組織目標や取組内容に従った取組を実施しましょう。

取組にあたっては、以下に掲げる「実践18項目」を参考に、日々の業務の中で実践しましょう。

##### 【窓口サービス向上のための実践18項目】

###### ○ 笑顔とまごころ

- ①笑顔とまごころでお迎えする
- ②迷っている区民には積極的に声をかける
- ③常に区民を意識する
- ④職場の整理整頓
- ⑤窓口対応の振り返り
- ⑥組織で応援する体制を作る

###### ○ はじめとおわりのあいさつ

- ⑦先手であいさつする
- ⑧おわりのあいさつもきちんとする

###### ○ 身だしなみ（名札・服装・髪型）

- ⑨名札の着用
- ⑩不快感を与えない服装・髪型等

###### ○ 電話対応時の所属および名前の名乗り

- ⑪電話では所属と名前を名乗る
- ⑫ベル3回以内で電話をとる
- ⑬転送するときも名乗りと用件の伝達をしっかりと行う

###### ○ わかりやすい説明

- ⑭電話を保留にするときはその理由を述べる
- ⑮業務に関する知識を深める
- ⑯区民の話をよく聴き、丁寧に対応する
- ⑰区民の要望を把握する
- ⑱わかりやすく説明する