

厚生労働省若手プロジェクトチーム
サービス改善に係る報告（Bチーム）

平成22年7月9日

目次

	頁
はじめに	1
I 厚生労働省に求められるサービス力	2
1 情報発信力	5
2 利便性	13
3 応対力	20
4 商品力	30
5 フォローアップ力	38
II サービス改善の取組を支える要素	47
III 対策案とコストの問題	53
IV 提言・結語	55
おわりに	56

別紙1 サービス改善ロードマップ

別紙2 対策案一覧

別紙3 ヒアリングの実施状況

はじめに

厚生労働省は、医療、年金、社会福祉、雇用などの業務を行う国民生活に最も身近な行政であり、我々厚生労働省職員は、「現在だけでなく未来にわたって、人や暮らしを守る」という重大な使命を全うすることが求められている。

しかしながら一方で、年金記録問題や薬害被害など、国民の期待を裏切るような問題が顕在化し、今や厚生労働省に対する国民の信頼は失墜し、また、厳しい雇用情勢、少子高齢化の急速な進展など厚生労働行政を取り巻く環境は極めて厳しく、まさに危機的状況にあるといえる。

この状況を打破し、厚生労働行政に対する国民の信頼を回復するには、厚生労働省自らが自己変革を遂げ、生活者たる国民の立場に立ち信頼されるものに生まれ変わる必要がある。

そこで、平成22年を、厚生労働省再生元年として位置づけ、従来の役所文化を刷新するとともに、世界に誇る少子高齢社会の日本モデルを策定し、国民と共有する厚生労働省に生まれ変わるべく、厚生労働大臣に対して厚生労働省改革案の提言を行うことを目的に、本年5月に若手プロジェクトチーム（以下「若手PT」という。）が発足した。若手PTは、それぞれ厚生労働省の改革に係るテーマ毎にA～Fの全6チームからなり、当チーム（Bチーム）においては、公共職業安定所（以下「ハローワーク」という。）などの第一線窓口において提供されるサービスについて、その改善や向上を図るための方法、仕組みづくり及び取組について検討を行った。

サービス改善に係る改革案を検討するに当たっては、厚生労働省が提供するサービス業務に係る問題点や現在行われている取組などを把握する必要がある。そのため、第一線窓口であるハローワーク等に対しヒアリングを実施するとともに、民間企業（宿泊業、広告業、金融業等）に対しても積極的にヒアリングを行った。（別紙3）

また、一言に「サービス改善」といっても、そもそも「サービスとは何か」ということが不明であったため、まずは「厚生労働省に求められるサービス力（以下「サービス力」という。）とは何か」という観点から考察を行った。その結果、「サービス力」については、ハローワークなどの相談窓口における「接遇」だけに止まらず、他チームにおける検討課題でもある、「業務改善」や「コミュニケーション力」などの多くの要素が含まれるとの結論に至った。

そこで、以下、当チームでは、「厚生労働省のサービス力」を、後述する5つの要素に分類し、それぞれの問題点や現状を整理し、対策案を提案していく。

I 厚生労働省に求められるサービス力

市場において何かサービスを提供する場合や、商品を販売する場合、そこには市場調査、広告活動、販売促進、接客、商品開発、アフターサービス、顧客満足度調査等の様々な活動が含まれており、それらを総称的にサービスともいう。同様に、厚生労働省に求められるサービス力とは何かと考えたときも、単純に施策や制度という商品だけでなく、それをとりまく様々な活動がサービスとして存在しているはずである。

そこで、厚生労働省が提供するサービスについて、まずその概念や定義を明確にするために、厚生労働省本省職員に対して実施したアンケート調査の中で、『「厚生労働省のサービス力」とは一言で表現すると何であると思われますか。』と質問したところ、約 370 件の回答をいただくことができた。それらを意味の関連が強いと思われるもの同士で分類してみると、大きく 5 つの要素に分類することができ、それぞれ「1 情報発信力」、「2 利便性」、「3 応対力」、「4 商品力」及び「5 フォローアップ力」と定義することとした。(表 1)

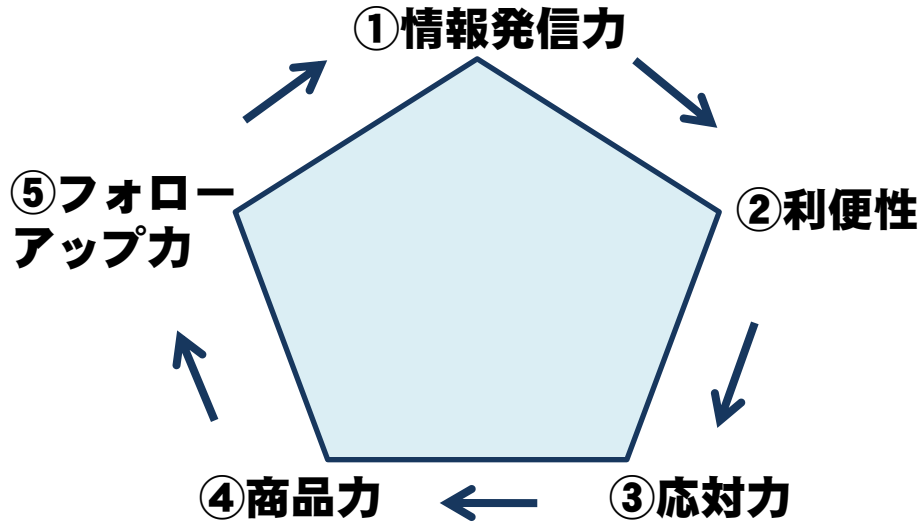
これらの 5 要素を、「1 情報発信力」を頂点として、右回りに時系列で、「2 利便性」から「5 フォローアップ力」まで配置した五角形を、図 1 のとおり、「厚生労働省に求められるサービス力のペンタゴン」(以下「サービス力のペンタゴン」という。)と呼ぶこととする。また、図 2 のとおり、5 要素はそれぞれ独立したものではなく、サービスの提供の一連の流れという関連性も有しており、商品提供における「広告活動」→「店舗展開」→「接客」→「商品提供」→「アフターサービス」といった連続性を有している。

続いて、これらの 5 要素について、それぞれ考察していく。

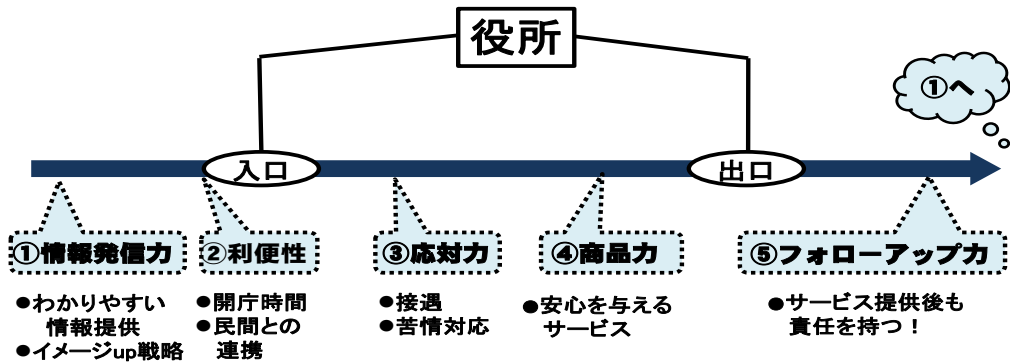
(表1) 厚生労働省が提供するサービスについての分類

小分類	回答件数	中分類	大分類
1 情報発信・説明力	24	1 情報発信力	1 情報発信力
2 利便性(多様性・柔軟性)	10	2 利便性(活用力)	2 利便性
18 判断力・節制力	7	8 行政機能全般	
3 応対・対人サービス	9	3 応対力(接遇)	3 応対力
4 現場の力	4	8 行政機能全般	
5 人間力・人材・職員	11	4 安心力(商品・専門)	
20 即応力	9	6 社会保障	4 商品力
6 安心・安全	24	8 行政機能全般	
7 商品・専門性・政策立案能力	11	5 アフターサービス	
13 セーフティネット・生活保障	23	7 国民目線・対話、おもいやり	5 フォローアップ力
14 社会保障・ゆかごから墓場まで	21	9 その他	6 その他
15 支える力・助け・救済	41		
16 行政・法令遵守・遂行	7		
17 理性・正義	4		
19 調整力・改善力・実行力	9		
21 公正公平	10		
8 現状把握・顧客満足度	19		
9 対話・コミュニケーション・信頼・NW	13		
10 思いやり・やさしさ・奉仕	32		
11 国民目線・共感	11		
12 国民生活	26		
24 困難・不足など否定的意見	11		
25 回答不能	15		
26 その他	18		
計	369		

(図1) サービス力のペンタゴン



(図2) サービス提供の流れ



1 情報発信力

(1) 定義

「情報発信力」とは、厚生労働省のサービスの利用者たる国民の方に対し、必要な時にわかりやすくサービスの内容を伝える力である。この概念には、広く一般の国民の方に、厚生労働行政について知っていただくための広報戦略やイメージアップ戦略が含まれる。

情報化社会が到来して久しいが、IT 産業の著しい進展によって、情報発信のあり方及びそれに対する国民の方の意識は従前とは大きく変化してきている。情報技術が発達した現在、利用者たる国民の方のニーズは、自宅にいながらにして、自身が必要とする情報を、必要な時にいつでも引き出すことを可能にするサービスであると考えられる。

また、一般にサービスは、提供する側から距離感を縮めていくことが重要である。即ち、利用者からサービスを求められるのではなくて、提供する側から積極的にサービスを打ち出していくことが必要である。この考えから、制度の新設等にあたっては、時代の流れに沿った情報技術の利用及び人的資源を活用した広報を戦略的かつ積極的に行うことにより、単に制度の内容の周知に止まらず、併せて利用者たる国民の方に良質なイメージを持っていただくことが重要である。

上記のように、必要な情報に容易にアクセスできる環境を整備し、及び積極的な情報発信による広報活動を行うことによって、利用者たる国民の方が制度等に対する適切な理解を有することになる。このように事前の理解を持って頂いた上で窓口に来ていただき、窓口において適切な対応を行うことが、ひいては利用者の満足度につながるものと考えられる。このため、以下では厚生労働省において改善すべき情報発信のあり方を議論する。

(2) 現状

1) 情報発信の種類

第一線窓口におけるサービスを考える上では、国民の方に対して適切な情報発信を行うことが必要不可欠である。いかに有用な行政サービスであっても、制度そのものが理解されておらず担当窓口もわかりにくい状態では、そもそも当該サービスを国民の方が利用することはできない。情報発信力を考える上では、ホームページ、印刷物などの広告及び職員自らといった3つの情報発信方法の観点から、利用者たる国民の方に対してサービスを伝えることを議論する。

①ホームページによる情報発信

ホームページに情報を掲載し、特定の情報を必要とする国民の方が当該情報にアクセスするものである。ホームページによる情報発信は、国民の方から能動的に情報の収集を行うという特性に鑑み、キーワード検索、あいまい検索の整備といったアクセシビリティの強化や、関連情報、関連リンクの充実といった量的な情報の強化が重要である。

ただし、情報発信の性質上、情報の量及び時点の管理には特に留意する必要がある。情報量が増えることに伴うアクセシビリティの低下や、最新情報が不明確になることは最優先で避けねばならない。

②印刷物などの広告による情報発信

印刷物などの広告に情報を掲載し、広く一般の国民の方に制度の周知等を図るものである。印刷物などの広告による情報発信は、国民の方が受動的に情報を受け取るという特性に鑑み、誰に対して、何をアピールすべきなのかを広報戦略的に勘案した上で情報発信を行うことが重要である。

ただし、情報発信の性質上、必然的にコストがかかり、掲載する情報量も限られることに留意すべきである。

③職員自らによる情報発信

個々の職員の自由な発想に基づく、いわば人的資源の活用による情報発信を包括する概念である。この概念には、特定層を対象にした制度説明会の他、情報通信技術を利用した自由な発想に基づく表現（ユーチューブ等による動画等）が含まれる。

職員自らによる情報発信は、第一義的には国民の方が受動的に情報発信を受け取ることになるが、印刷物などの広告による情報発信とは異なり、相互の意思疎通が可能である。即ち、職員自らの情報発信に対して国民の方が反応を示した場合には、それを受けての再度の情報発信を行うことができる点が大きく異なる。このような特性に鑑み、所属組織ないし個々の職員の独自の取組をいかに引き出し、国民の方の興味を惹きつけ、これを制度の周知やイメージ形成に役立てるかが重要である。

ただし、情報発信の性質上、所属組織ないし個々の職員の独自の発想を徒に妨げるような複雑な規制・手続きは避けるべきである。情報の信頼性を保つ上では、責任ある者による定期的な監査・指導が検討されるべきであるが、情報発信の取組が形骸化しないよう、情報発信の手続きのあり方については留意すべきである。

2) 民間企業における「情報発信力」に係る取組

①ホームページによる情報発信

- ・一つの商品としての位置づけ及び自社内専用チームによる社内開発
- ・検索機能を前面に押し出したレイアウト
- ・「個人のお客様」、「法人のお客様」等、利用者層に応じた情報のカテゴリ分け

②印刷物などの広告による情報発信

- ・テレビコマーシャル、ポスター、ダイレクトメール等による情報発信
- ・フリー雑誌、フリーペーパーの配布

③職員自らによる情報発信

- ・職員によるブログ、日記、アピールポイント等の公開
- ・利用者からの意見の収集及び意見に対する応答
- ・地域の祭事やイベント等への参加、各種相談会の実施等、地域貢献への取組

3) 厚生労働省における「情報発信力」に係る取組

①ホームページによる情報発信

- ・各地方機関独自のホームページによる情報発信
- ・「ホームページ改善のモニターチーム」の取組（平成 21 年度）

②印刷物などの広告による情報発信

- ・新制度等を周知するポスター、パンフレットの配布
- ・「コミュニケーション支援専門職制度」の創設（平成 22 年 7 月から）

③職員自らによる情報発信

- ・関連企業を対象にした法令や制度の説明会等

(3) 問題点

①ホームページによる情報発信

商品の一つという発想に欠け、一つのホームページとして見た時に、全体の情報量やレイアウトに関する明確な戦略性がない。特に、以下の点が問題であると考えられる。

- ・利用者層に応じた情報のカテゴリ分けがなされていないため、必要とする情報のアクセシビリティに欠ける。検索機能も弱い

- ・情報の量及び時点が管理されておらず、アクセスした情報が最新のものであるか否かの判断がつきにくい

②印刷物などの広告による情報発信

- ・パンフレット等の意図がわかりづらく、誰を対象に、何をアピールしたいのかがわかりづらい
- ・他行政機関の所掌に属する情報は基本的に置いてない。例えば、実際の所掌は他省庁であるが、厚生労働省の所掌事務も関係する情報については、窓口で問い合わせを受ける場合が想定される場所、そのような情報や案内については必ずしも用意されていない

③職員自らによる情報発信

- ・幅広い層に対する広報が不十分
- ・ニーズがある場所へ積極的に説明や広報を行う戦略性や機動性に欠ける

(3) 対策

①ホームページによる情報発信

ホームページに関しては、以下の基本的機能を強化する。

○トップページの簡略化及び利用者層に応じた情報のカテゴリ分け

トップページを簡略化し、利用者層に応じた最小限の情報カテゴリのみを掲載する。具体的には、トップページに掲載する事項は、「緊急情報」、「キーワード検索」、「事業者のみなさまへ」、「一般国民のみなさまへ」等、数項目のカテゴリのみに限り、利用者にとって“見やすく”“必要な情報を探しやすい”構成とする。【平成 22 年度中実施】

○検索機能の強化等

検索機能を強化する。具体的には、現状のフリーワード検索に加え、制度等の名称によるキーワード検索及びあいまい検索機能を追加することで、制度等の名称による検索を行うことによる制度紹介及び制度所管部局等へのページへのアクセスを容易にする。さらに、検索結果は、制度所管部局のページや更新年月日が新しいページを優先的に上位に表示するようにする。【平成 22 年度中実施】

○情報量及び時点の管理の徹底

情報量及び時点の管理の徹底を行う。具体的には、トップページに配置されるカテゴリ及び情報量を適切に保つ。また、制度の紹介や法令・通知等は、改正又は廃止されたものはその旨を明確にする等、情報の時点の管理を徹底する。【平成 22 年度中実施】

上記①の取組は速やかに検討を行い、順次改善を行っていくべきであるが、実施にあたっては、ホームページ全体の構成について企画立案し、情報量及び時点の管理を行うための専門的な担当部署が必要不可欠である。例えば、トップページのレイアウトは当該担当部署が一義的に決定する権限を有することとし、各部局が所管するページの情報についても、当該担当部署が各部局に対して定期的に、レイアウトに対する意見を述べたり、記載内容が最新の情報となっているか否かを照会する仕組みが必要である。

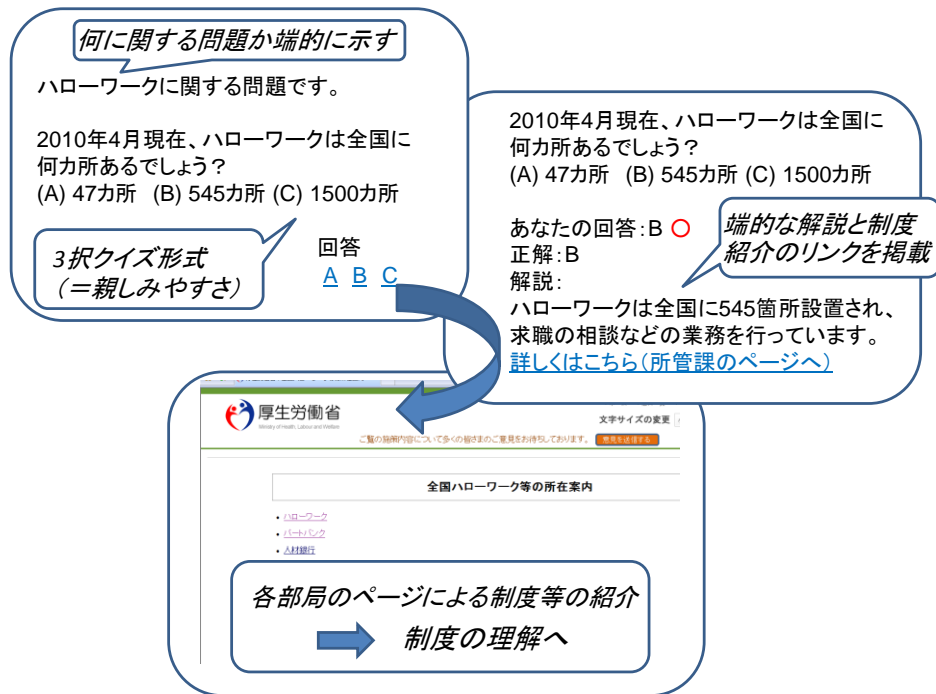
また、ホームページを利用した新たな情報発信のあり方として、以下を検討する。

○厚生労働省デイリーミニテスト（仮称）の公開

施策や制度の内容その他厚生労働省に関連する問題を職員間で募り、3択クイズ等の形式でホームページに掲載する。回答、解説を端的に付し、問題に関係する制度を詳細に解説したリンクを掲載することにより、国民の方に親しみやすい形で制度の紹介を行うことが可能となる。(図3)【平成 23 年度中実施】

この取組については、システム設計や出題内容の収集等、所要の検討を行った上で、平成 23 年度中に厚生労働本省において実施する。本取組による広報効果の検証を行い、優良な結果が得られた場合には、地方機関に改善事例として提示し、平成 24 年度以降の実施を促す。

(図3) 厚生労働省デイリーミニテスト (仮称)



②印刷物などの広告による情報発信

印刷物などの広告については、以下のとおり基本的な点を徹底する。

○広告等の戦略的な作成手続きの徹底

ポスターやパンフレット等を作成する場合には、誰を対象に、何をアピールしたいのかを入札段階から事業者に明示した上で調達を行う。【平成 22 年度中実施】

○広告等の配布対象の明示

地方機関において戦略的かつ積極的にパンフレット等の配布を行えるよう、厚生労働本省は広告等の作成趣旨及び主要な配布対象者を明示する。【平成 22 年度中実施】

○他行政機関の施策概要及び窓口に関する情報の提供

他省庁、都道府県庁及び市町村窓口等で行っており、利用者のニーズが高い制度等については、制度の概要と担当行政機関（及びその窓口）を記載したフリーペーパーの作成・配布を行う。利用者たる国民の方に対して適切な

受付窓口を提示することで、トラブルを防止し、ひいては利用者の方の利便に資するものと考えられる。【平成 22 年度中実施】

上記②の取組については、本省及び地方機関において速やかに検討を行い、順次実施を行う。

③職員自らによる情報発信

職員自らによる新たな情報発信のあり方として、以下を検討する。

○「厚生労働省大使」（広報戦略担当者）制度の創設

厚生労働本省及び各地方機関に、職員自らによる自由な情報発信において、総合的な企画立案及び運営を担当する者として「厚生労働省大使」を任命する。厚生労働省大使は、各地方機関における厚生労働省の顔として、積極的な対外的 PR を行う。（図 4）【平成 24 年度中実施】

地方機関における対外的 PR の実施にあたっては、広報内容、手続き、決裁権等の決定は原則として地方機関に一任することとし、厚生労働本省にあつては、各地方機関独自に取組が行えるよう積極的な支援を行う。特に、制度が軌道に乗るまでは、厚生労働省が広報モデルを示すことを検討する。地方機関独自の自由な発想に基づく制度等の紹介や日常業務等を広く国民の方に周知することにより、厚生労働行政に対する国民の方の理解を図り、ひいてはイメージアップに繋げることが可能である。

具体的な取組事例としては、以下を検討する。

・ ブログやユーチューブ等の情報通信技術を利用した情報発信

地方機関職員が、ブログやユーチューブ等の情報通信技術を利用して、交代制で、定期的に情報発信を行う。発信する内容としては、制度の紹介の他、利用者の個人情報に害さない範囲で、日々の業務、相談事例等、厚生労働行政に関係する幅広い分野を扱うことを可とする。

・ 学生や新卒者等の特定層を対象にした出張説明会

これから社会人となる学生に対して労働関係法令などの厚生労働行政に関する周知を行い、又は、民間企業と協力し、新卒者、第 2 新卒者等を対象とした合同企業説明会等における出張説明会などの取組を積極的に推奨する。

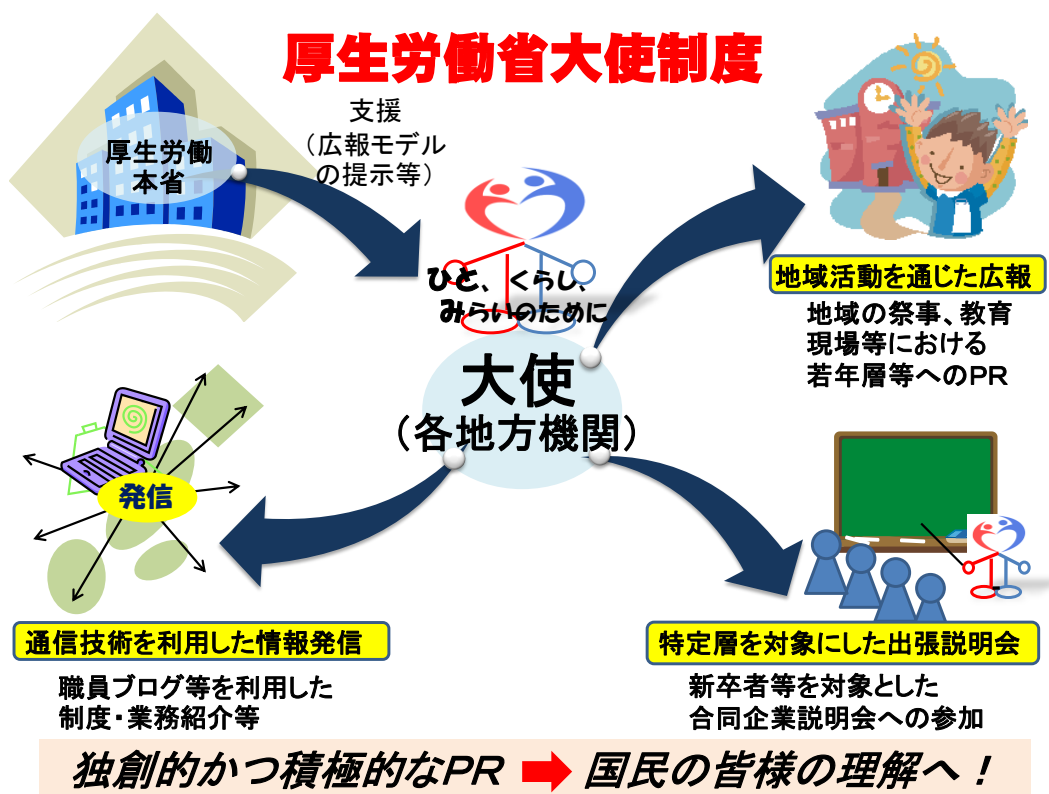
・ 地域活動を通じた広報

地域の祭事等や、初等ないし中等教育の現場に参加し、特に若年層を対象として厚生労働省の紹介を行う。また、民間企業、学校等からの制度説

明の依頼を積極的に受け付け、制度の周知等を行う。

これらの取組については、厚生労働本省及び地方機関において速やかに検討を行い、一部地方機関における試行実施及び評価を経て、平成24年度より本格的に実施する。なお、本取組の留意すべき点として、所属組織ないし個々の職員の独自の発想を徒に妨げるような複雑な規制や手続きは避けることが挙げられる。行政機関から発信される情報である以上、情報の信頼性を保つ上では、責任ある者による定期的な監査が検討されるべきであるが、情報発信による取組が形骸化しないよう、所属組織ないし個々の職員の独自の発想を徒に妨げるような複雑な規制や手続きの下に行われるべきではないことに留意すべきである。

(図4) 厚生労働省大使制度



2 利便性

(1) 定義

「利便性」とは、厚生労働省が提供するサービスが、利用者たる国民にとって便利で使いやすく、分かりやすいものと感じてもらふことである。また、これには利用者のみならず、サービスの提供者（職員）の使いやすさ等も含まれる。

利用者の満足度にとって重要なことは、利用者が負担したコスト以上のサービスが提供されることである。サービスの「入手しやすさ」、「分かりやすさ」や「サービス提供までの時間の適切さ」などの「利便性」は、サービスそのものではないが、利用者の時間的なコストや心理的なコスト（煩わしさなど）等を軽減し、利用者の満足度を高める要素になりうる。

特に、厚生労働省においては、「ひと、暮らし、みらいのために」というキャッチフレーズの下、「未来にわたって、人や暮らしを守る」という重要な役割を担っており、それ故、日々直面する複雑で困難な問題解決のため、施策として実施されるサービスの内容が緻密に設計されている場合が多い。これが、「利便性」の観点からは、利用者の十分な理解が得られず、「使い勝手が悪く」、「分かりにくい」との印象を与えているケースが少なくない。たとえ一流のサービスであったとしても、サービスの「利便性」を考慮しないと、結果として二流の評価を受けることとなる。

そのため、厚生労働省がサービスに対する利用者の満足度を考えるに当たっては、サービス自体の質の向上と併せて、利用者の気持ちに直接作用するサービスの「利便性」の観点からも問題点等を検討する必要がある。なお、ここでいうサービスの提供現場とは、ハローワークや労働基準監督署のように直接利用者と応対し、サービス提供を行う場所を想定している。

(2) 現状

1) 民間企業における「利便性」に係る取組

民間企業にとって、サービスの「利便性」は、同業他社との差別化を図り、競争に勝ち抜く上で重要な要素となる。

例えば、飲食店や商業店舗などは、サービスが入手しやすいように、駅前やターミナル駅などの利用者がアクセスしやすい場所で営業したり、24時間営業したりすることで、利用者の時間的なコスト等を軽減し、取扱サービスそのものの以外の観点から利用者の満足度を高めている。同様に、多くの企業で用いられているインターネットを活用した通信販売などの手法も、時間や場所に囚わ

れないサービスを提供することで、サービスの入手しやすさとしての「利便性」が利用者の満足度を高めている。

また、大型の商業施設などは、複数の商業店舗が併設されていること自体が、多くの店舗を1箇所で利用できるといった利用者の「利便性」を踏まえているものであり、各店舗の取組とは異なる「利便性」により利用者の満足度を高めているといえる。

このほかにも、携帯電話会社の料金プランなどのように、複雑で分かりづらいサービスを、「シンプル△△プラン」などと銘打ってわかりやすい内容にすることで、「分かりやすさ」としての「利便性」自体をサービスの付加価値と捉え、他社との差別化を図っている例もある。

2) 厚生労働省における「利便性」に係る取組

最近では、厚生労働省の取組として、例えば、ハローワークにおいて、各種関連サービスの利用者の移動コストと「使いやすさ」を考慮し、住居相談や生活保護等の福祉分野の相談などの生活関連サービスが一括して利用できる「ワンストップサービス」の実施等が行われている。これは、民間企業でいう大型商業施設同様、1箇所で複数のサービスを利用できるといった「利便性」を考慮した取組と言える。また、わかりやすい文書作成への取組（文書コントロール室の設置やコミュニケーション支援専門職の配置）などが挙げられる。

一方で、残念ながら、サービスの企画立案段階において、費用対効果や予算執行率の観点とは別に、当該サービスの利用者、提供者にとって、「分かりやすく」、「利用しやすく」になっているかといった「利便性」の観点から検証は、実態としてほとんどされていない。

また、「利便性」の阻害要因として、例えば、ハローワークについては、サービス提供までの待ち時間が長い、待合スペースが狭い等の問題が恒常的に存在しており、各ハローワークにおいて、待ち時間解消等に向けた取組（空席の窓口を作らない体制づくりや待ち時間の目安の表示等）を実施している。

(3) 問題点

1) 利用者、提供者の「利便性」の阻害要因

①サービス提供現場は後回し

ハローワークなどのサービス提供現場は厚生労働行政の総合サービス窓口であるため、サービス提供者における各種サービスの咀嚼と活用（サービス内容の理解やそれに基づくサービスの提案等）が、利用者の満足度の向上に必要な不可欠である。これを左右するのが、まさにサービスの「使いやすさ」と「分かりやすさ」である。

しかしながら、例えば、本来職業紹介等サービスを行うハローワークが、それらサービスに加えて、住宅あっせん等の付属サービスを行う場合、程度によっては本来サービスを圧迫しかねない。もし仮に対処療法的にサービスを乱立するような事態が起こるとすると、利用者のみならずサービス提供者についても消化不良を起こし、特に提供者側のサービス内容に係る理解等を阻害し、サービス体制の十分な維持ができなくなる懸念がある。

この問題の原因の一つとして、サービス提供現場に対する情報提供の遅さが指摘される。緊急性を要するため十分な時間的余裕が無かった場合等を除き、情報提供の時間的な遅れは、その分、サービス提供者の「使いやすさ」等を低下させることにつながり、いよいよサービスの質の低下も招きかねない。そのような事態において、利用者の満足度を高めることは到底できない。

②サービス提供現場での「使いやすさ」等を考慮していない

企画立案段階において、ハローワーク等の相談窓口における当該サービスの「使いやすさ」等を十分考慮していないため、利用者はもとより、サービス提供者である職員ですら、十分にサービスの内容を理解できない状況にある。

例えば、雇用対策の一環として行われている各種助成金等の支給について、その助成金の支給要件等が複雑であることから、ハローワークにおける相談窓口において、利用者に理解していただくことが困難であり、助成金を活用したサービス提供ができていないなど声が職員からあがっている。まさに、実際の利用者やサービス提供者である職員（この場合はハローワーク職員）の「使いやすさ」を考慮せず、施策の理念や目的だけが先走った結果といえる。

このような「使いにくさ」は、「煩わしさ」や単純に時間のロス等につながり、コストを軽減による利用者満足度の向上どころか、逆に不満足の原因にもなりかねない。

また、たとえ利用者等の「利便性」を考慮しサービス内容等を改善する必要があるとしても、場合によっては検討に時間を要す等により、次年度以降まで先延ばしにするなど、利用者に対して迅速な対応ができていないときがある。これは、日々のサービス提供現場においては、利用者からの質問や要望に対する回答や解決策が「その場で」求められているという厳しい実態への認識が、サービスの企画立案部門において乏しいため、起こりうることである。

2) 利用者の「利便性」の阻害要因

①利用者が多く、サービス提供までの待ち時間が長い

昨今の厳しい雇用情勢の影響により、全国のハローワークの大半において、その利用者が急増し、サービス提供までの時間が非常に長くなるとともに、待ちスペースが不足しているという問題がある。利用者を「待たせる」ということは、サービスの満足度に大きく影響する。少なくとも、「待たせる」ことで満足度が高まることはない。

各ハローワーク等においても、待ち時間解消等に向けた取組（空きの窓口を作らない体制づくりや待ち時間の目安の表示等）を実施しているが、利用者に対するマンパワーが絶対的に不足している場合、決定的な解決策にはならない。そのため、待ち時間短縮に向けた取組を引き続き実施するとともに、利用者に気持ちに配慮し、待ち時間の有効活用策など、少しでも「待っている」という気持ちにさせない取組や工夫も必要になる。

(4) 対策

1) サービス提供現場を想定した施策運営

○サービスに係る情報等の迅速な提供

サービス提供現場においては、利用者を目の前にし、待たなしの対応が求められている。その状況において、提供者がサービス内容を「知らない」等の事態は許されない。そのような状況を作らないためには、各種サービスに係る情報（通知等）をいち早くサービス提供現場に届ける必要がある。特に、新規サービスに係る情報については、原則1箇月以上前に発出を徹底する【平成22年度中実施】ことで、現場レベルでのトラブルを未然に防ぐことが可能である。また、迅速な情報提供は、現場レベルでのサービスの十分な周知や広報の実施、サービス提供体制の整備等を行う時間的な余裕を生み出し、結果として利用者に対し、「利便性」の高いサービスを提供できることにつながる。

このように、これらの“当たり前”の取組を確実に実行することが、サービス提供現場におけるサービスの「使いやすさ」を促進し、それが利用者の満足度を高める要素となり得ることを重々認識することが何より重要である。

○企画立案段階における「利便性」の検証

利用者はもとより、サービス提供者である職員ですら、十分にサービスの内容を理解できない等の状況に陥らないために、企画立案段階において、サービスの利用者及び提供者にとって、当該サービスが「複雑で理解しにくいのか」、「入手しにくいのか」等の「利便性」の観点から、サービスの有

益性を検証し、当該サービスの実施の是非を決める。検証方法としては、全国実施等に先立ち「試行的実施地域」を設定し、当該地域における利用者等の意見を直接汲み取る方法が考えられるが、サービス内容によっては、必ずしも試行的実施が馴染まないもの（給付サービスなど）も多く、実行可能性に乏しいものといえる。

そこで、今ある人的資源を活用するものとして、「サービス提供者モニター」制度を創設する。これは、厚生労働行政のサービス提供者（ハローワークや地方公共団体の職員等）に対し、企画立案段階で「使いやすさ」等の利便性に関し意見を求めるもの（政策の是非ではない）であり、厚生労働行政に関わる今あるマンパワーを最大限に活用する仕組みといえる。ここで得た意見等については、予算編成過程や法令審査過程等において、その検証結果を加味する。【平成 23 年度中実施】

なお、ここでいうモニターの範囲としては、守秘義務等の観点から、行政職員やそれに準ずる者に限る。

○サービス改善等における「改善までの時間」の評価

現在もハローワークなどの窓口業務については、サービス改善に係る各種取組（ハローワークサービス推進室の新設、業務改善コンクールの開催等）を行っているところである。当然のこととして、これらの取組は、厚生労働省のサービスの「利便性」向上へ結びつくものであるが、これら取組を行っている最中にも、ハローワークの利用者は絶えず、相談窓口は常に動いている。そのため、改善すべきものは改善すべきものとして、迅速な対応が求められる。

しかしながら、往々にして、サービス改善に係る各種取組の成果は、改善された内容のみに焦点を当てており、具体的に問題発覚から何日目に改善がなされた等の時間的な評価が抜け落ちている。「利便性」の観点からすれば、必要なときに必要なサービスが受けられない時点で、利用者には不満足しか残らないものであり、場合によっては大切な利用者を失いかねない。ましてや、その後の改善に係る対応が、遅れば遅れるほど、第二第三の利用者が失われかねない。これは、民間企業においては、死活問題である。改善すべきものを改善するのは当たり前の話であり、何ら自慢できるものではない。今後厚生労働省に求められるのは、如何にして迅速に改善案をまとめ上げ、それを実行できるかといった機動力である。そこで、今後サービス改善に係る各種取組の成果の中に、「問題把握から○営業日後に対応」といった「時間的評価」を取り入れる。（図 5）【平成 22 年度中実施】

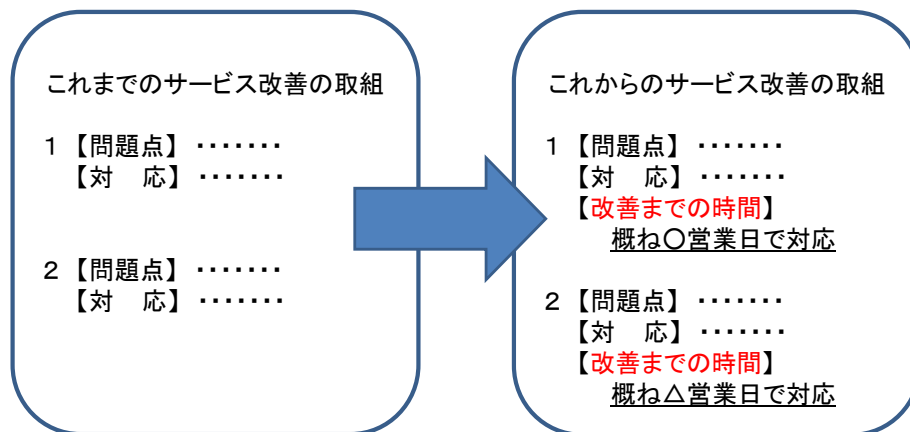
なお、時間的評価の導入により、いち早い対応だけに焦点が当てられ、改善内容の質が低下しないよう、その質を担保するため、「5 フォローアップ

力」で後述する「アフターサービス室（仮称）」において、改善内容が真に利用者の期待に添うものであったか等の最終的な評価を行う。

(図5) サービス改善等における「改善までの時間」の評価

サービス改善等における「改善までの時間」の評価

- 改善がなされるまでの間にも、多くの顧客(利用者)を失っている可能性が高い。民間企業では死活問題。
- サービス改善に重要なもののひとつに、**改善までにどのくらいの時間がかかったか**。改善するのは当然で、**如何にして迅速に対応できたかという機動力が必要**。



2) 利用者の「利便性」の追求

○民間企業等との連携・協同による出張サービス等の実施や既存施設の有効活用

現在、金融庁においては、全国各地の財務局において、財政・税制などについての講演会や説明会を実施しているほか、学校や会社などへこれらテーマに係る講師派遣を実施している。これら取組は、必ずしも利用者の「使いやすさ」といった「利便性」のみに立った取組であるとは言い切れないが、サービスのアウトリーチ（サービスなどを求めている人のところに提供者の方から出向く手法）する視点から見れば、サービスの入手のしやすさを向上させる取組であるといえる。

そこで、厚生労働省本省を含め、このようなサービスのアウトリーチ型の

取組として、出張サービスや講師派遣を積極的に実施する。例えば、先の「1 情報発信力」で述べた「厚生労働省大使」と連携した講習会の実施を始め、ハローワークや労働基準監督署の職員による出張相談コーナーの設置などが考えられる。

また、出張場所についても、コスト面を考慮し、公共施設等で行うことが考えられるが、利用者の「利便性」を踏まえ、民間企業の商業スペース等を利用して、各種サービスを展開するなど必要である。その一方で、民間企業との連携・協同を発展させ、ハローワーク等の空きスペース（空き時間中の会議室等）を有効活用し、民間企業の販売ブースを臨時設置する企画なども考えられる。当然、地方自治体との連携・協同については、施設等の相互利用も含め、今まで以上に推進していく必要がある。いずれにしても、価値観が多様化する昨今において、利用者の「利便性」を追求し、その満足度を高めていくためには、行政としてやるべきことはやる一方で、“行政だから”といった枠に囚われず、法令の範囲において、利用者の満足度を高める取組として、実現可能なものについては柔軟に対応していく必要がある。

上記の取組については、既にサービスを利用している者のところに提供者の方から出向くことで、利用者に対するサービスの「利便性」を向上させ、利用者の満足度を高めることも期待できるが、そもそもハローワーク等を利用していなかった者（何となく行きづらい等で必要な支援を受けていない者）に対しても、「手軽さ」といった側面から、その利用のきっかけづくりとなるといった効果も期待できる。また、民間企業等と連携・協同し、ハローワーク等の既存施設を有効活用することで、ハローワークの利用者に対し、ハローワークのサービス以外のサービスを提供できることとなり、窓口混雑に伴う待ち時間の有効活用等に一役買ってくれる可能性もある。【平成 23 年度中実施】

なお、民間企業との連携・協同に当たっては、単に当該企業の営利活動に与ることがないよう留意する必要がある。また、上記取組に係るコスト、特にマンパワーについては、上記取組の実施に割かれた人員減により、サービス提供窓口の混雑が一層深刻化することなどがないよう、バランスを取る必要がある。

3 応対力

(1) 定義

「応対力」とは、厚生労働省のサービスの利用者たる国民の方に対して、丁寧かつ真心をこめた接遇を実践する力であり、現場の窓口業務など国民の方と直接応対する際に必要とされるものである。従来は、行政における応対は必ずしも丁寧とはいえず、国民の方のなかでも、「お役所仕事」という一種のあきらめの観念により見過ごされていた面があるが、時代の流れに伴い、今日では行政機関においても民間企業並みの接遇能力が求められるようになってきている。

接遇を改善する上では、職員のレベルの底上げを図り、全体のレベルを向上させる組織的な取組を行うことが重要である。即ち、適時かつ適切な職員研修の実施や、苦情等を貴重なご意見とするための内部処理方法の確立など、個々の職員の資質に依存しない組織的なバックアップが必要不可欠である。

(2) 現状

1) 民間企業における「応対力」に係る取組

①接遇について

ア 組織的な体制

民間企業においては、「職員一人一人が会社の代表である」という意識を植えつけるために接遇について様々な工夫が施されている。営業担当や、電話オペレーターの一つ一つの対応が売り上げ、ひいては自らの生活に直結するという意識や危機感が強いいため、自社及び自分の評判を落とさないよう真剣に取り組んでいる。

イ 実践的な研修体制

ロールプレイング（実際のサービス提供の状況に即してシミュレーションを行うもの）等の体験型研修が中心であり、必ずテストをするなどのアウトプットが組み込まれている。また、一回の研修では完全に身につくことが難しいため、継続的にフォローできる体制を整えている。座って話を聞くだけの研修ではあまり効果がなく、実際にやってみることが大切という考えに基づいている。

ウ 若い職員による自主的な取組

上からの押し付け的な指示によるものではなく、若手職員をマナーリーダーに指名することで、自主的に新人教育や職場全体の接遇についてのチェックをさせている。それにより、自らの意識向上に効果があり、かつ上役の職員についても部下の見本としての意識向上という相乗効果が見込まれる。

エ メンター制度

若手職員（入社3～4年目の職員等）を新人職員の教育係として指名し、業務だけでなく社会人としての生活全般のケアをする制度をいう。新人にとっては何でも相談できるという安心感があり、教育係にとっても後輩の面倒を見ることによる、見本としての意識向上が見込まれる。

②苦情対応について

苦情への適切な対応が顧客満足度につながるという意識から、その場限りで受け流すのではなく、業務改善手法としての考えが根付いている。そのため、個々の職員の対応に任せるのではなく、会社としての対応方針が明確にされている。

例えば、大手ホテル業においては、苦情対応の部署を組織の上級機関として設けており、そこからの指示により各部署が対応する。対応状況や結果については社内 LAN によるネットワーク上に掲載し、情報共有を図るといった取組が行われている。

また、苦情対応において最も大切なことは「スピード」であり、常に迅速な対応を心掛けている。

2) 厚生労働省における「応対力」に係る取組

①接遇について

厚生労働省における接遇に関しては、個々の職員の資質によるところが大きい。職員の接遇能力を高める手段として、入省時における研修等が行われているが、座学中心であり、その後のフォローも不十分といえる。したがって、実践的かつ継続的な取組が行われているとは言い難く、個々の自助努力に任されているのが現状である。

参考までに、厚生労働本省においては、採用職種に応じて、以下のとおりの時間数の接遇に関する座学研修が設定されている。

- ・秘書業務研修 7時間
- ・新規採用職員研修（一部）Ⅰ種 1時間
- ・新規採用職員研修（一部）Ⅱ種 10時間（平成21年度）

②苦情対応について

厚生労働行政は国民生活に密着していることにより、国民の方からのご指摘を受けることが他省庁に比べて多いため、組織的な体制を定めることが必要である。まず組織的な体制としては、「行政相談」、「コールセンター」、ホームページ上の「国民の声」等がある。個々の職員が対応するという観点では、苦情対応マニュアルは存在するものの、局ないし地方機関によって個別のものとなっている。そのため当該マニュアルが必ずしも有効な手法として確立しておらず、個々の職員のもの場その場における独自の対応に任されている。

また、苦情による問題意識が窓口担当者レベルで止まってしまうため、貴重な意見として吸い上げられる機会が失われることが多い。

(3) 問題点

①接遇について

ア 実践的で継続的な取組の不足

厚生労働省における接遇研修は座学中心であるため、いざというときに実行できない。また、一度の研修で終わってしまうことが多く、継続的な取組に欠ける面がある。

民間企業と行政が持つ接遇に対する危機感の差が、実践的な取組不足の原因であり、接遇の質が個々の職員の能力に大きく左右されていることにつながっている。

現実問題として、個々の職員によって接遇のレベルに差がつくことは避けられないことではあるが、その差を極力少なくするため組織としての実践的で継続的な取組が重要である。

イ 「お客様」という意識が足りない

接遇に対する民間企業との危機感の差から、職員によっては「利用者はおお客様」という意識に欠けるところがあるものと考えられる。接遇向上に限らず、意識改革のためには幹部職員の強い意志が必要であり、そうでなければ一般職員にまで意識が浸透することはない。

ウ 目標が不明確

職員が目指すべき接遇レベルの目標が明確でない。どの地点に達すれば合格なのかという議論が置き去りのまま「民間企業並み」という言葉が独り歩きしている。「民間企業並み」を目指すのであれば、数ある民間企業のなかで、厚生労働省はどのレベルを目指すのか、組織として明確にしなければ職員が具体的なイメージを抱くことができない。

②苦情対応について

ア 不十分な組織的体制

組織として苦情をどう捉え、対応するかという体制を明確にしなければ、職員によって異なる対応を生むことになる。異なる対応が、また別の苦情につながる恐れがあるため、職員による対応の違いを極力少なくするような組織的体制の整備が必要である。

イ 情報共有できていない

個々の職員任せの対応は組織として系統だった情報にならず、次に生かせない。苦情から得られる有用な情報は数多いことに留意しなければならない。

ウ 精神的重圧によるメンタルヘルス

苦情の内容及び職員の性格によっては職員を疲弊・萎縮させ、精神的な問題を抱えてしまふことも考えられる。そればかりか、応対力に優れる職員に業務が集中することにつながり、その職員まで疲弊してしまう可能性がある。

エ 責任の所在が不明確

厚生労働省としての対応方針を明示していなければ、現場独自の判断で動かざるを得ず、その対応いかんでは本省と現場の責任が不明確になり、迅速な対応が取れないことにつながる。

また、現場においても責任の所在が不明確だと最初の対応者任せにして上司が対応しないということも考えられる。対応者任せは解決まで時間がかかり、スピードの欠如を生み、結果として順番を待っている他の利用者にも迷惑をかけてしまう。

(4) 対策

地方機関においては個々の組織として、又は窓口レベルで様々な取組が行われており、現場職員の接遇に関しては前進していることは間違いないと思われる。地方機関における民間企業出身の管理職員の中には、個々の職員の接遇に関しては、概ね優秀であり、職員の質は大手民間企業に比べても決して劣っているわけではないという意見もある。

現状の接遇に関する前進は組織的なバックアップが少ない中での地方機関ないし個々の職員の努力によるものであり、その部分はもっと評価されるべきと考える。しかしながら、世間一般では行政の接遇能力は低いとされており、そ

れはまさに接遇に対する組織としての取組の甘さと認識の弱さに起因するものであり、個々の職員の資質の問題ではない。

このように行政に求められるサービスが大きくなっている現状に鑑み、組織として更なる応対力向上のために、以下のような取組が必要不可欠である。

①接遇について

個人の接遇能力の向上については、特効薬的な処方箋があるわけではなく、長期にわたる地道な努力を行うことが必要である。

ア 実践的で継続的な取組の導入（図6）

○入省時の研修を始めとする接遇に係る研修全般の見直し

接遇能力及び社会人としての意識を向上させるために以下の内容を重視した研修体制としてはどうか。【平成24年度中実施】

・社会人としての心構え

専門知識は後から学べる機会があるので、最初の入省時研修は社会人としての基本（挨拶、おじぎの仕方、電話対応の仕方等）を教え込むことに主眼を置き、学生から社会人への意識転換を図る。ある程度身についてからの再教育は莫大な労力がかかることに留意し、最初に質の高い教育を行うことが重要である。

・ロールプレイング等によるアウトプット

少人数のチームによるロールプレイング等の体験型研修を重視したカリキュラムを組む。

・効果測定

研修全般について、受けっぱなし、やりっぱなしにならないために必ずテスト又はレポートを提出させる等の効果測定を行い、個々の職員にその研修の効果を意識させる。その効果測定もただ行うのではなく、今後の人事評価に可能な限り反映させることによりテストが形骸化しないような配慮が必要となる。

○入省後数年間を教育期間と位置づけた育成プログラムの作成

入省時の研修で終わりではなく、3～4年をかけ一人前の社会人として育てるカリキュラムを組む。フォローアップ研修を定期的に行い、一般常識、接遇、苦情対応等の教育を行う。定期的な職員を集めることにより、職員相互の結束力を高める効果も見込まれる。【平成24年度中実施】

○メンター制度の導入

若手職員（入省3～4年目の職員等）を新人教育係に指名し、業務及び職場生活全般においてのケアを行う。新人にとっては、何でも相談できるという「安心感」による意識の向上、教育係にとっては、「新人の見本」としての意識の向上という相互のモチベーション向上が見込まれる。

具体的には、入省時研修終了後、配属先でマンツーマン指導を行い、日誌を毎日提出させる。その上で意見交換を行い、定期的に上司に状況報告をする。【平成24年度中実施】

○接遇研修を行うことのできる職員の育成

研修の講師については、外部講師に頼ると真剣味が伝わりにくいということもあるため、基本的に自社の職員が行うという意見が、民間企業へのヒアリングで大勢を占めた。省内においても接遇に関する講師の育成に取り組み、外部講師に頼らない独自の接遇研修の実施を目指す。接遇が重要視されるハローワーク等を所管する各都道府県労働局単位に配置し、各労働局単位で独自に質の高い研修を行えるようにする。接遇のレベルの高いベテラン職員を指名し、指名された職員は接遇に関する研修を受ける等の準備期間を経て、管内の職員に対する接遇研修を行えるようにする。また、研修をするだけでなく、定期的に現場に出向き、職員に対する指導業務も行う。なお、蓄積されたノウハウを活かせるような人事の配慮が必要である。【平成24年度中実施】

○接遇能力に優れた職員への評価

現場においては接客態度もサービスの重要な要素であるため、それを正當に評価できる以下のような仕組みをつくる。【平成23年度中実施】

- ・ 人事評価制度の評価項目に接遇についての定型的項目を設ける
- ・ 評価者の研修を行う

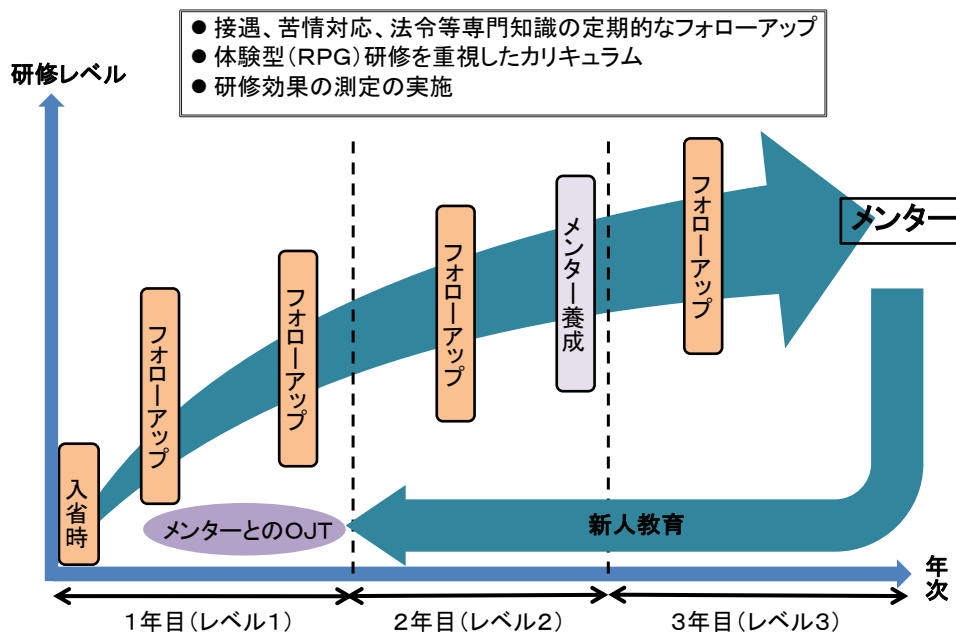
目標管理制度は民間企業においては広く採用されているが厚生労働省においては初めての試みのため、評価者がどう評価してよいかわからないところがあると思われる。評価者による評価のムラをなくすために民間企業から講師を招いて評価者を対象とした研修を行う。

○各署所等にマナーリーダーを配置

若手中堅職員（25～35歳をイメージ）を指名し、普段の業務の中で接遇を指導できる体制を整備する。集合研修だけに頼るのではなくOJTの一環として各署所で教育できる体制を整える。指導する職員の意識も上がり、指導さ

れる若手職員にとっては指導者の年齢が近いことにより親近感が湧き、効果的だと思われる。実施にあたっては毎月報告会を行う等形骸化しないような配慮が必要である。また、定期的にマナーリーダーを変更することにより、幅広い職員の意識向上を図る。【平成 23 年度中実施】

(図 6) 新しい研修のイメージ



イ 「お客様」という意識

○「100-1=失客」の意識

接客は「100-1=失客」という意識に立つことが重要である。一人がダメなら組織全体がダメだと判断されてしまうことに、幹部職員を始め、厚生労働省全体として危機意識を持たなければならない。

○民間企業への出向、民間企業の研修に参加

定期的に民間企業に出向させること（例 ハローワークの職員が民間の職業紹介会社に出向する等）により民間企業の手法、感覚を学び今後の厚生労働行政に生かすとともに、一定期間離れることによって行政を客観視することができる。

また、接遇でトップレベルにある民間企業の研修に職員を参加させてもらうことで民間企業における接遇のレベルを肌で感じることができる。【平成 23～24 年度中実施】

ウ 目標の明確化

○目指すべき業種、レベルを明確にする

一言に民間企業と言ってもサービス形態や接遇レベルが多種多様であるため、厚生労働省における接遇のモデルになる目標を明確にする必要がある。

個々の職員の自助努力に任せるのではなく組織として目標を明確に打ち出すことにより、全職員に同じ目的意識を持たせることができる。

候補としては、窓口での手続き及び相談業務等、業務にある程度の類似性がある銀行、信用金庫等が挙げられる。【平成 22 年度中実施】

②苦情対応について

ア 苦情対応の組織的体制

○全国統一的な苦情対応マニュアルを整備する

窓口、電話等で苦情を受けた場合、最初の対応が重要である。その場で解決ができない問題でも、職員が最初に真摯な対応を行うことで納得していただけるケースもあると思われる。多くの職員がレベルの高い対応ができるようマニュアルを整備し、周知を徹底する。組織的体制の確立は、職員の安心感を生み、円滑な業務遂行に寄与する。注意点としては、マニュアルが存在しても職員が知らなければ意味がないことであり、冊子にして個々の職員に配布する等、周知することが大事である。また、配るだけで読まれないということがないように、幹部職員は常に職員が理解しているかについて気を配ることが必要である。【平成 23 年度中実施】

○苦情報告手続の簡素化

苦情報告手続は極めて簡便でなければならない。決裁等事務手続きが複雑で手間がかかると、情報が個々の職員で止まってしまうことが考えられるため、結局は機能しづらくなってしまふ。「エ 責任の所在」にて後述するが、苦情対応職員をある程度権限のある職員にすることにより、決裁事務を簡略化することができる。【平成 23 年度中実施】

イ 情報共有

○朝礼の推奨

苦情に関しては、内容によって情報共有が必要である。情報共有のツールとしては、朝礼、勉強会といったことが有効であるが、現在のハローワーク、

労働基準監督署の体制では、職員の出勤時間と窓口開庁時間が同じため、時間の確保が困難であるなど、組織として行うことが難しい。

毎日は無理でも週に一回15分前に出勤して朝礼を行うといった取組をまず始めてみてはどうか。併せて、朝一番の利用者がどれくらいいるかというニーズとの兼ね合いを考えながら、窓口開庁時間を少し遅くすることが可能かということを検討していくことも重要と考える。

○都道府県単位での定期的な勉強会の開催

自身が所属するハローワークや労働基準監督署だけでは見えなかったことが、都道府県単位での勉強会を行うことによっていろいろな視点が見えてくるとともに、担当同士で集まることにより組織としての一体感を高めることができる。課長会議等幹部レベルの集まりは定期的に行われていることと思うが、現場業務に精通した第一線の職員レベルで行うことも重要である。【平成22年度中実施】

ウ 精神的重圧によるメンタルヘルス

○顧問弁護士の設置

苦情対応をはじめ、法的な実務の支援を行うために顧問弁護士を都道府県労働局単位で配置できるとよい。現在、各都道府県労働局に「労災法務専門員」として弁護士や大学教授を任命して法的な相談ができる体制が整っているが、これをより身近に、より利用しやすくする。

日常業務で法的相談事項が出ることはまれであろうが、万一の時に、法律のプロが守ってくれるという安心感を職員に与えることができる。

また、各署所の担当者（課長レベル）と顧問弁護士が直接情報交換できるホットラインを創設し、職員の手に残るような事態が生じたときに、どう対応すべきかを相談することで、機敏な対処が可能になり苦情の穏便な解決に寄与することができる。

適切な苦情対応ができる体制を確立することは職員の安心につながり業務の円滑な遂行に大きく寄与すると考えられる。【平成24年度中実施】

○健康ヒアリング

所属長又は幹部職員との面談時間を毎月確保するようにしてはどうか。自分の状況を上司に伝えることができるとともに、上司からの気付きを促すよいきっかけになる。また、周りの状況についても幹部職員と意見交換ができるため、自然と周りの状況がわかるようになり、相互の支え合いに大きく寄与することができる。すでに取り組みされている部局もあると思われるが、非常によい取組と考えられるため全国的に行うことを推奨する。【平成22年度

中実施】

エ 責任の所在

○責任の所在を明確にする体制づくり

苦情対応は各所属の管理職等幹部職員が行うこととするを厚生労働省として明文化する。苦情対応で一番大事なことは「スピード」であり、素早い対応が穏便な解決につながる。素早い対応を可能とするには「ファーストコンタクトを取る人間をあらかじめ決める」など、その仕組みづくりが重要であり、突発的なことに対応するための指示命令系統ができていなければならない。

責任の所在が明確でないことで、上司への報告が遅延し、順番待ちの他の利用者にも迷惑がかかることもある。すぐに権限のある職員が対応し、場所を変えて話をする等、窓口が滞ることのないようにしなければならない。【平成 23 年度中実施】

4 商品力

(1) 定義

厚生労働省は、「国民生活の保障及び向上を図り、並びに経済の発展に寄与するため、社会福祉、社会保障及び公衆衛生の向上及び増進並びに労働条件その他の労働者の働く環境の整備及び職業の確保を図ること」を任務としている（厚生労働省設置法第3条第1項）。

したがって、厚生労働省には各施策を通じて国民の方に安心感を与える役目があり、「商品力」とは施策そのものであり、その施策によって安心感を与える力である。ただし、今回は、各施策それ自体の政策論を行うのではなく、商品力を高める方法について、検討を行った。

また、本省、地方厚生局、都道府県労働局、ハローワーク、労働基準監督署等は、上述の任務の達成に向けて日々の業務を遂行しているが、今回の検討では、厚生労働省の第一線窓口として質・量ともに重要な位置を占めるハローワーク及び労働基準監督署を主な対象とした。

両機関が提供する利用者へのサービスは、ハローワークにおいては働く意欲のある人誰もがその能力を発揮できるようにするための諸施策（職業相談、各種助成金等）、労働基準監督署においては働く人が安心して働ける職場環境を実現するための諸施策（監督指導、労災認定等）が主要なものとなっている。一方、両機関は厚生労働省の一機関として主要業務以外にも提供できるサービスがあると考えられる。

(2) 現状

1) 民間企業における「商品力」に係る取組

民間企業における商品とは、ハード的な製品そのものから、人的サービスも含むソフト的なものなどがある。民間企業における商品力とは、商品そのものの強みだけではなく、例えば、社内で活発な商品開発ができる仕組みづくり・体制づくりを行っていること、各種専門性をもった部門を組織内で有していること、自社で提供する商品の全てを掲載している商品説明書を社員に配布していることなど、組織的に取り組まれているものもある。

また、職員の資格取得を昇進と連動させているケースもあり、社員の専門性の向上が、利用者へのサービス向上につながるるとともに、社員自身のモチベーション向上にもつながっている。

2) 厚生労働省における「商品力」に係る取組

①公共性

厚生労働省が提供するサービス（商品）は、国民の方の生活に根ざしたサービスであり、生活者や労働者のセーフティネットや各種社会保障制度の施策という公的性質を有するものである。例えば、様々な助成金制度が、利用者にとっての商品となっている。

また、行政機関という公的な機関として、適切な指導・監督を行い、法令を遵守させることもサービス（商品）である。

さらに、年金徴収などの業務など、公的機関だからこそその信頼性があることが初めて成立するものもある。

②専門性

適切な指導監督を行う上でも専門的知識は必要であり、また、制度をわかりやすく説明することもサービス（商品）の一つである。例えば、労災認定業務においては、法令のみならず専門医学的な知識が求められており、当該知識の定着には、通常、多くの経験年数を要する。

③戦略性

施策や制度の性質上、民間企業と異なり、マーケティングという観点や戦略性という認識は薄い。そのため、商品（例 助成金等各種制度）が、利用者及び職員にとって使いづらいものとなっているケースもある。

また、商品開発という点では、職員からの発案によって政策のアイデアを募集する「政策コンテスト」という制度が発足しており、それにより職員の役職や所属にとらわれることなく、優秀なアイデアが生まれる可能性がある。

④安心性

国民の方の健康やいのちを守る役目としての安心性を提供するものである。厚生労働行政においては、精神保健や医療などの施策がそれであり、例えば、メンタルヘルス、自動体外式除細動器¹（以下「AED」という。）などの普及が挙げられる。AEDに関しては、その普及が進んでいるところであり、各種公共施設での設置が増えている。

¹ 心電図を自動的に解析して、除細動のための電氣的なショックを供給する必要があるかどうかを判定し、ショックを供給すべき場合に使用者に知らせ、使用者が通電ボタンを押すことで除細動が行われる医療機器。

(3) 問題点

①公共性

厚生労働省の信頼回復

厚生労働省が提供するサービス（商品）は、特定の組織等への指導、監督や国民年金保険料の納付勧奨業務などのように、利用者のサービスに対する信頼性がある初めて成立するサービスも少なくない。例えば、国民年金保険料の納付勧奨業務については、民間企業への委託によって、納付率の低下を招いているとの指摘がある。

そのため、厚生労働省が円滑に各施策を実行し、国民の方に安心感を与えるためには、年金記録問題などの過去の反省からいち早く立ち直り、信頼を回復しなくてはならない。国民の信頼を獲得するには、日々の綱紀粛正に加え、厚生労働省が推進する各種政策（男性育児休業の取得、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現に向けた長時間勤務の抑制など）について、率先垂範し、それを国民に示していく必要がある。

②専門性

ア 専門性と幅広い知識を取得するツールの不足

専門性を有することが求められているが、それぞれの制度に関して、マニュアルや研修が不足している。制度をわかりやすく説明することがサービスのひとつであるが、専門分野だけの知識に偏り、幅広い厚生労働行政の知識に欠けている。

例えば、窓口業務に従事する職員の場合、その手続き事務の専門性のみで、制度全般の知識が不足しているケースもある。また、担当者の人事異動が頻繁に起こることで、利用者への説明能力にムラがでるなど、安定的なサービス提供ができないなどの面もある。

さらに、「2 利便性」で述べたように、現状では制度改正時の周知期間が短いため、現場への当該制度の周知不足を指摘する声もある。

イ 職員の技能の評価基準がないこと

専門知識を有することが求められてはいるが、知識の度合いを計る指標がなく、また、資格取得が人事評価にリンクしていないため、スキルアップがモチベーションの向上に繋がるような仕組みになっていない。

③戦略性

施策や制度について、マーケティングリサーチや、戦略性という観点に乏

しいため、利用者にとってわかりづらい商品となっているものがある。例えば、一部の職員から、緊急人材育成事業における訓練・生活支援給付金について世帯主要件の見直し、確認方法の簡略化等を求める声もある。しかしながら、それらを改善する仕組みが欠如している。

また、求人先を増やすために一般の求人誌に掲載されている企業に対してもハローワークへの求人も求めているが、民間職業紹介事業者と客を奪い合っているという側面もあり、片や、仕事量に見合った職員数が確保されていないことから、利用者の求めるサービスが提供しづらい状況にあるという現状は、見方によっては戦略性が弱いとも言える。

さらに、人手不足感のある業種がある一方、就業することができない求職者が依然として多いというミスマッチがある。

④安心性

年金事務所、ハローワーク等では、高齢の方の利用が多いにもかかわらず、AEDが設置されていない施設があり、職員からも設置を求める声がある。

なお、AEDの設置にあたっては、高額のコストがかかるとともに、複数の職員がAEDの使用法を習熟している必要がある。

(4) 対策

厚生労働省が提供するサービス（商品）について、公共性、専門性、戦略性及び安心性の観点から対策を検討する。

なお、サービス（商品）をよりよいものとして改善する仕組みについては、「5フォローアップ力」において後述する。

①公共性

○信頼回復に向けた取組の実施

厚生労働省の信頼回復に向けて、厚生労働省が健全な組織体制であることを国民に示す観点から、現在行われている取組に加え、少なくとも、厚生労働省が推進する各種施策についての自身の取組状況についても定期的に公表する。具体的には、男性育児休業や年次有給休暇の取得率、ワーク・ライフ・バランス実現に係る取組などが想定される。【平成23年度中実施】

これにより、一步一步ではあるが、厚生労働省に対する国民の疑念を払拭し、信頼回復につながっていくものと考えられる。また、ワーク・ライフ・バランスの実現については、併せて省内の取組を徹底することで、職員のモチベーションの向上にも資すると考えられる。

なお、信頼回復に向けた取組を推進していく上で、他省庁等の協力が必要

となった場合においては、適宜関係省庁等に協力を要請する。

②専門性

ア 専門性と幅広い知識を取得するツールの提供

○ハローワーク、労働基準監督署等の職員に対する民間資格等の受験等の奨励

業務の専門性と幅広い知識の向上に資するもの（※）について、上司からの受験等の勧奨、受験準備等のための残業時間の削減等による勤務時間の配慮等を通じて、受験等を奨励する。【平成 22 年度中実施】

- ※ ・産業カウンセラー、キャリア・コンサルタント、社会保険労務士、労働安全衛生コンサルタント等の資格試験の受験
- ・大学等の聴講生となること
- ・傾聴法、コーチング、手話等の研修の受講

(参考) 省内事業仕分け（平成 22 年 6 月 28 日）における仕分け人のコメント

「本省－労働局－監督署」の各共通業務については情報の共有、データ管理の一元化により、業務効率化を図るべきである（仕事があって人数が決まる）。罰則規定がないとしても、悪質な企業には強く指導していただきたい。労働者の災害に係る施策であるので、事業そのものは継続すべきである。資質の向上について、各職員は国家資格・民間資格も含めてチャレンジし、堂々と民間の仕事に貢献していただきたい。

○制度改正時の説明会等、現場レベルに制度の内容を浸透させる体制の整備

制度改正を行った場合、例えば、法令・通達について整備するラインと、広報と職員への周知を担当するラインに分けるようにするなど、制度改正時に窓口において事業主及び労働者に正しく周知することが可能となるように配慮すべきである。

また、制度改正時又は変更時に職員に対して説明会等を実施するとともに、業務に必要なマニュアル、質疑応答集等を作成することについて検討する。

【平成 23 年度中実施】

なお、一部のマニュアルは策定されていても活用されていないため、マニュアルを策定する際の職員の意見の反映、実態にあったマニュアルとするための改訂、マニュアルを定着させるための研修の実施等の体制を整備する。

イ 職員の技能評価の実施及び人事評価等への活用

○厚生労働行政検定（仮称）の実施

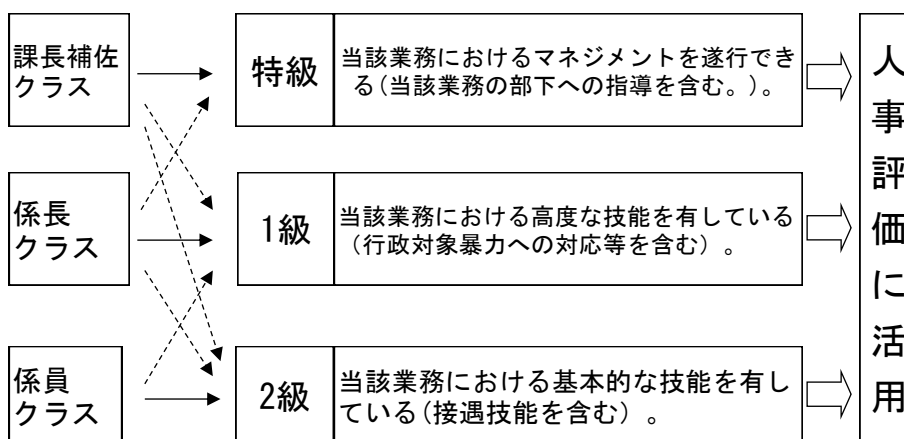
技能（例 職業相談、労災認定等）ごとに職員を対象とする「厚生労働行政検定制度」（仮称）を実施する。（図7）【平成24年度中実施】

また、一般の方も参加できるように、公開会場で当該検定を実施することについて検討する。このような取組は、広報活動にも活用できると考えられる。

（図7）厚生労働行政検定制度（仮称）

厚生労働行政検定制度（仮称）のイメージ

職業相談、労災認定等技能ごとに学科試験（当該技能に係る知識を問うもの）及び実技試験（技能が身についているかロールプレイ等により確認するもの）により構成される検定を実施する。



○人事評価や採用基準への活用

ハローワークにおける就職率、労働基準監督署における労災認定に要する期間等、個々の職員の技能を評価できる指標を検討し、必要に応じて人事評価に活用する。また、「厚生労働行政検定制度」（仮称）、アに示した民間資格等についても人事評価に活用する。【平成25年度中実施】

さらに、将来、「厚生労働行政検定制度」（仮称）を一般の方が受験できることとした場合、当該検定を基準とした採用方法を実施することで、即戦力としての人材確保も可能となるのではないかと考えられる。

③戦略性

○政策アイデアについて意見交換等ができるシステムの構築

既存の政策コンテストの他に、個人で発案した政策アイデアを省内ネットワークの共用スペースに自由に登録することで、他の職員が自由に質問や意見交換ができるシステムを構築する。【平成24年度中実施】

あるアイデアが、複数の職員の指摘により更によりよいアイデアとなり、その中で特に実現可能性の高いものや有効性の高いものは、部局の垣根を越えたプロジェクトチームの発足につながってもよい。

○戦略的な視点の強化

助成金制度に関して、類似したものを統合したり、支給要件を必要に応じて緩和したりすることにより、助成金が使いやすくなると考えられる。このため、利用が見込まれる者のニーズを把握するとともに、助成金業務に携わる職員の意見を考慮する必要がある（「5 フォローアップ力」で後述）。また、調達案件などの入札仕様書において、その事業のターゲットや目的を明確にするなどの少しの工夫で、調達企業に目的が明確に伝わり、商品力の向上につながるだけでなく、調達企業との無駄のない連携が可能となる。【平成22年度中実施】

○ハローワークの体制に係る中長期計画の策定

ハローワークにおいて、仕事量に見合った職員数の確保が難しい現状にあり、今後、きめ細かなサービスの提供、待ち時間の短縮等を実現するためには、地方自治体、民間企業等との更なる連携、特定ハローワークへの一部業務（例 雇用保険、助成金・雇用指導等）の集中化等も視野に入れた中長期計画を策定する必要がある。【平成23年度中実施】

このような中長期計画に基づき、ハローワークの将来像を職員が共有することにより、モチベーションの向上にもつながると考えられる。

○マッチングを促進するための業種別中長期計画の策定

人手不足感のある業種に対する施策を中長期計画として取りまとめ、マッチングを促進するとともに、福祉事務所等、関係機関との協働を促進する。【平成23年度中実施】

④安心性

○メンタルヘルス教室の開催

職員のメンタルヘルスに関する知識向上のために、職員向けのメンタルヘルス教室を実施する。また、ハローワーク等において、一般利用者やその家

族及び職員の家族向けに、メンタルヘルスに関する教室などを定期的を開催すること等について検討してはどうか。【平成 23 年度中実施】

○AEDの設置

AED の有用性については、総務省消防庁の有識者会議において、救急搬送患者の生存率が改善している調査結果がでており、AED の普及も要因の一つで、今後も一般市民向けの講習の拡充が必要と謳われている。そこで、AED の普及としてハローワーク及び労働基準監督署に AED を設置してはどうか。ただし、AED の設置についてはコストがかかるため、近くに AED が設置されている公共施設（駅など）がなく、5分以内に AED を入手できないハローワーク及び労働基準監督署に設置する。【平成 22 年度中実施】

○AEDの設置場所の確認

5分以内に AED を入手できる機関においては、設置場所を全職員に周知し、必要があればすぐ取りに行くことができるようにする。また、本省を含む職員においても自身の通勤経路（例えば最寄りの駅など）の AED の設置場所を確認する。【平成 22 年度中実施】

設置場所は駅によって様々であるため、いざという時のために確認しておくだけで違う。駅については、他の公共施設と異なり、開業時間が長いこと、ほぼ毎日通る場所であること、また、時間的には通勤時間帯に限定されるが、地理的には広範囲にまたがるのが利点である。さらに、今後、救命講習を受講した職員の割合を増加させる必要がある。

5 フォローアップ力

(1) 定義

「フォローアップ力」とは、サービスの利用者たる国民の方に対して、サービスの提供後においても、引き続き責任をもって対応し、サービスの更なる改善につなげていく力である。

ここでいうフォローアップとは、サービスを提供した後においても、利用者に対して継続的にその保守・点検などを行ういわゆる「アフターサービス」と、提供したサービスについての「利用者満足度の把握」を行うことをいう。

(2) 現状

1) 民間企業における「フォローアップ力」に係る取組

①アフターサービスについて

民間企業においては、一度サービスを利用された客に対して、今後もお得意先となってもらえるように、継続的なつながりを保つ努力をするのが基本である。例えば、商品の案内状を定期的に送付することなどが挙げられる。

また、商品を販売して終了ではなく、その後の修理やメンテナンスなど、いわゆる「アフターサービス」も商品の一部に含まれているといえる。

②利用者満足度の把握について

商品を販売する上で、市場のニーズを把握することは重要であり、その手法として、あらかじめ市場にどのような需要があるかを調査分析し、戦略的で効率的な投資を行うための「マーケティングリサーチ」と、商品の販売後に、その利用者が満足しているか、又は、何に不満を持っているかを把握し、その商品の今後の改善につなげていくことを目的とした「利用者満足度調査」がある。

企業は、利用者の満足度を把握し、顧客のニーズに応えることで、競合する他社との差別化を図り、更なる利益の向上や、優良な企業として存続していくことを目的としている。

業種に関わらず、特に大手企業では、顧客から寄せられた意見、要望、苦情等の情報を収集した後、組織として情報共有するとともに、社内に設置されている利用者満足度を扱う専門の部署で情報を分析し、改善につなげていくなど、組織的な対応を行っているところも多い。その際の情報収集の方法としては、電話対応業務を専門に行う部門である「コールセンター」での取

集や、アンケート調査による収集が主なものであるが、最近では、インターネット上の「口コミ欄」に書き込まれる情報も重要な情報源として利用している場合もある。

また、企業自らが開発した商品や製品を、自社内で使用したり、社員が積極的に使用するような仕組みになっている企業においては、企業自身が商品の提供者でありながら、一番身近な利用者にもなっているため、その商品の問題点や改善余地などを見つけやすいという利点をもっている。

2) 厚生労働省における「フォローアップ力」に係る取組

①アフターサービスについて

民間企業におけるアフターサービスと同様に、厚生労働省が提供する行政サービスにおいてもアフターサービスは重要なものであると考えられる。

ただし、行政サービスにおいて、制度施行後も利用者に対して実質的に何らかのフォローアップの措置があったとしても、どこまでがアフターサービスに該当するものなのかという明確な区分や位置づけはなされていない。

また、ハローワークにおいては、利用者全員が対象ではないが、利用者への職業紹介業務が完了し、その就職後も勤務状況について確認を行ったりすることはある。これはアフターサービスの一環ともいえる。

②利用者満足度の把握について

ア 既存のシステムと取組

現在の厚生労働省における意見や要望を収集するシステムとしては、「行政相談」や「国民の声」などがある。また、統計調査においても一部満足度を調査しているものもある。

また、平成 22 年 4 月 20 日に公表された平成 22 年度の厚生労働省の組織目標の中で、利用者満足度の指標の構築が取組課題とされている。

イ アフターサービス室

民間企業における利用者満足度の把握と同様に、優良な行政庁として存続していくためにも、厚生労働省において利用者満足度を把握することは重要である。

厚生労働省の構想として、「アフターサービス室（仮称）」の設置が予定されている。その目的は、現場に出向いて行政サービスの受け手である国民の方の声に真剣に耳を傾けて利用者満足度を把握するとともに、その声を施策にフィードバックする仕組みを設け、現状把握機能、制度・業務改善機能の向上を図ることである。その業務内容は、「現状把握」、「制度・業務改善」及

び「広報」とされている。

アフターサービス室の設置に関しては、有識者に対するヒアリング等での指摘や意見等を参考にして、具体的な業務内容の範囲や、体制などについて、検討を行っているところである。

(3) 問題点

①アフターサービスについて

ア アフターサービスの必要性の認識に欠けている

厚生労働省においても、民間企業と同様にアフターサービスは重要と考えられるにも関わらず、その必要性に対する認識が欠けているのではないか。

例えば、ハローワークにおいては、職業紹介というサービスの提供が終わった時点で、当該利用者に対する業務が完了という考えに陥りやすく、職業紹介というサービスの提供が終わった利用者に対して、就職後のフォローアップが必ずしも十分に行われているとはいえないのではないか。

イ アフターサービスの定義のあいまいさ

必要性の認識に欠けているという問題のほか、厚生労働省が提供する行政サービスにおけるアフターサービスの定義があいまいで、明確な区分や位置づけがしにくいという問題がある。

厚生労働省が提供するサービス（商品）が、施策や制度を適正に遂行することである場合、その施策や制度の遂行において、どこまでが本体サービスで、どこまでがアフターサービスに該当するかといった位置づけが難しいことや、厚生労働省の施策や制度は、それぞれ様々な特性をもっているため、アフターサービスの考え方や捉え方もまちまちになることが想定される。

②利用者満足度の把握について

ア 利用者満足度の必要性の認識に欠けている

厚生労働省においても、利用者の満足度を把握し、利用者のニーズに応えることで、優良な組織として存続していくことが大切という理念は、民間企業と同様であると考えられる。

様々な施策や制度は、国民の方のための制度であるため、当然国民の方の満足度を高めることを配慮し、企画・立案されることになる。

しかし、独占的に厚生労働行政を担う厚生労働省においては、競争原理や市場原理が働いていないため、利用者満足度に対する認識は民間企業のそれと比較して弱いといえる。

イ 受動的な情報収集

主な情報収集の手段が、「行政相談」や「国民の声」など受け身の収集システムであり、積極的に収集する姿勢が弱いといえる。

また、医療政策に係わる職員自らが、患者として医療サービスを受けることはあるが、利用者が限定されるような行政サービスや、事業者を対象とする行政サービスについては、職員自らが、実際にそのサービスを受ける立場になる機会がないため、問題点や改善余地などを実感しにくいのではないか。

ウ 組織的な情報共有ができていない

収集した意見や苦情のデータに関しても、件数などのデータは定期的に公表しているが、組織全体として、その内容や対応結果に係る情報をデータベース化したり、共有するなどの仕組みにはなっていない。

エ 改善につなげないと意味がない

たとえ利用者満足度の調査が行われたとしても、ただ調査を行っただけでは意味がなく、問題が解決されて初めて意味があるものといえる。調査を行っただけで終了した場合、かえって、指摘したのに改善できなかったという不満にもつながる恐れがある。

オ 指標の構築の方針が不明確

ある制度の改善を図った場合に、利用者の満足度が上がったか下がったかを検証するためには、制度改正前後の利用者満足度の指標が必要であり、厚生労働省の組織目標として「利用者満足度の指標の構築」が掲げられているが、具体的な指標構築のビジョンははっきりとしていない。

(4) 対策

①アフターサービスについて

○各施策におけるアフターサービスの検討

実質的にはアフターサービスの要素も含まれて、既に実施されている施策や制度もあると思われるが、現行の施策や制度において、新たにアフターサービスという観点から、その範囲を明確にするとともに、更に有効で実現可能なアフターサービスが実施できないかを検討してみてもどうか。【平成 23 年度中実施】

○ハローワークにおけるアフターサービスの充実

例えば、ハローワークの職業紹介業務におけるアフターサービスとして、

利用者への職業紹介業務が完了した就職後においても、広範囲の利用者を対象として、勤務状況や何か問題等が発生していないかなどを把握して、フォローアップする仕組みを設けてはどうか。【平成23年度中実施】

フォローアップする方法としては、就職した一定期間後に、利用者から情報を収集するものだが、主に携帯電話へ質問事項をメール配信することで意見を回収する方法で実施する。携帯電話を持たない者に対しては、希望する者だけについて、就職が決まった段階でアンケートハガキを配布しておき、就職後に投函できるような仕組みで対応する。収集した結果の中から特に個別のフォローアップが必要と判断された者に対して、重点的にアフターサービスの働きかけを行っていくなどすればよいのではないか。

就職者に対するフォローアップや、事業主へのアドバイスなどによって、安易な離職を防止することができれば、就職者、雇用者及び紹介者の三者にとって社会的コストを少なくできるというメリットがある。また再就職という選択肢をとることになっても、離職するに至った問題点をあらかじめ把握できている点で、有効な職業紹介が可能になるのではないか。

一方、メール配信やハガキ代のコストを考慮すると、発信や配布の方法を限定的にするとか、有効な回答を得られるような質問項目にするなどの運用上の設計の工夫も必要となってくる。

また、試行的運用として、効果が認められるかどうかを一定期間後に把握してから、サービスを継続するかどうかの判断をすることも有効である。

②利用者満足度の把握について

ア 利用者満足度の必要性

○利用者満足度の把握

厚生労働省においても、利用者の満足度の把握は、アフターサービス室において実施される予定である。

なお、行政における施策や制度によっては、利害が相反する立場の者の両者を対象とする場合もあり、片方の立場の者の満足度を上げると、対する立場の者の満足度を下げるなどのケースにおいては、公平性などの観点からバランスを取る必要があり、単純に民間企業と同様の手法で利用者満足度を高めればよいというわけではない点に留意する必要がある。

イ 積極的に有効な情報収集

○アフターサービス室による能動的調査

積極的な情報収集の態勢としては、アフターサービス室における能動的な調査機能が有効である。ただし、アフターサービス室の機能分担が明確になっていない状況であるため、例えば調査方法について、ヒアリングを主とし

た実地調査のようなものなのか、調査票を配布回収して収集するようなものかなどが明確になっていない。

○調査の企画・設計の重要性

いずれにせよ、調査の実施には、多くの人手と被調査者の協力を求めるものであるため、調査結果はその目的にかない、利用価値が高いものでなくてはならない。また、調査の有効性はその企画の段階で決まることも多いため、調査方法や設計についての緻密な企画・設計が必要となってくることを重要視する必要がある。

○調査員による抜き打ち調査

そういった状況のなかでも、調査方法について提案するならば、対象となる施策や制度によっても性質が異なるため検討が必要ではあるが、例えば、窓口サービスにおいては、一般の方を調査員とした抜き打ち訪問によるレポート報告なども有効な手段と考える。具体的には、「接客態度」、「掲示物の見やすさ」、「わかりやすさ」、「清掃が行き届いているか」、「職員からの声掛けがあったか」等々について、段階的な評価を行うものである。サービスの改善につなげていく上で有効なだけでなく、その活用方法によっては、抜き打ちという性質から、常日頃から職員に緊張感を持たせる効果や、評価の高低で順位付けすることで、競争原理を働かすことも可能である。

ただし、調査員による調査は、人件費増による莫大な費用がかかる可能性もある。統計的優位性を保つために調査回数や客数が多い方が望ましいが、費用の観点からそれが困難であれば、大規模調査のプレ調査に当たる小規模な調査として実施してもよい。【平成 23 年度中実施】

○既存の申請書類を利用した情報収集の検討

コストの問題でいえば、調査を実施する際にも、限られた財源の中で行う必要があるため、調査対象数や調査方法を工夫する必要もでてくるが、例えば、既存の各種申請書に意見欄などを設けて、申請書と調査票を併用して行う方法など、初期投資や申請書の変更の事務手続きなどの措置はかかるが、単発の調査ではなく、継続的に意見を収集する仕組みを構築してみることを検討してみてはどうか。【平成 23 年度中実施】

また、新しい制度や商品の開発につながるような意見を収集したい場合は、単純に意見を収集した場合、現行の制度に対する問い合わせや苦情などが多くを占めることになるという特性に配慮し、質問を工夫するなどの設計をする必要がある。

○職員政策体験制度の実施（利用者の立場にたった視点）

自社で開発した商品を自社内で使用することで、自らが商品の問題点を見つけることができるという民間企業の例を参考に、厚生労働省が実施している様々な施策や制度のサービスを、その施行に関わった職員が実際に受けてみることで、その制度や運用に係る問題点や改善点の把握と現場交流を図ることを目的とした「職員政策体験制度」なるものを実施してはどうか。【平成23年度中実施】

ウ 組織的な情報共有

○情報のデータベース化

「行政相談」や「国民の声」などからの収集した意見、要望、苦情などを省内又は関係各部署で閲覧可能な共有のデータベースに蓄積するなどのシステムの構築が必要と考える。組織的に情報共有することにより、個々の職員によって異なる回答や対応ではなく、省内で統一的な対応ができる。また、万が一対応漏れなどが発生していた場合に、組織としてチェックすることができる。

これは、電話対応業務を専門に行う部門として、その導入が検討されている「コールセンター」があるため、そのあり方と関係課室との連携体制も含めて検討されるべきである。【平成22年度中実施】

エ 改善する仕組みの構築

○アフターサービス室と関係各部署との連携

アフターサービス室において、利用者満足度の把握を行う予定であるが、改善につなげられるかが重要な問題であり、そのためには、調査の企画から、実施、結果分析、指摘、制度改正までが適切に実施される必要がある。

つまり、アフターサービス室と政策所管部署との連携・協力関係が重要となってくるため、具体的なアフターサービス室の業務内容の決定にあわせて、その連携方法などを明確にする必要がある。

○アフターサービス室の強化案の検討

アフターサービス室自身の機能として考えられる構想としては、以下のように「調査機能に特化したスリム化したイメージ」と、「調査機能だけでなく分析・改善機能までを集約したイメージ」との2つが考えられる。

・調査機能に特化したアフターサービス室案

ケースとしては、政策所管部署で実地調査等の必要性が生じたが、直ちに調査を実施するほどの機動力がない場合に、アフターサービス室の調査機能を活用して現状把握を行い、フィードバックされたデータから政策所

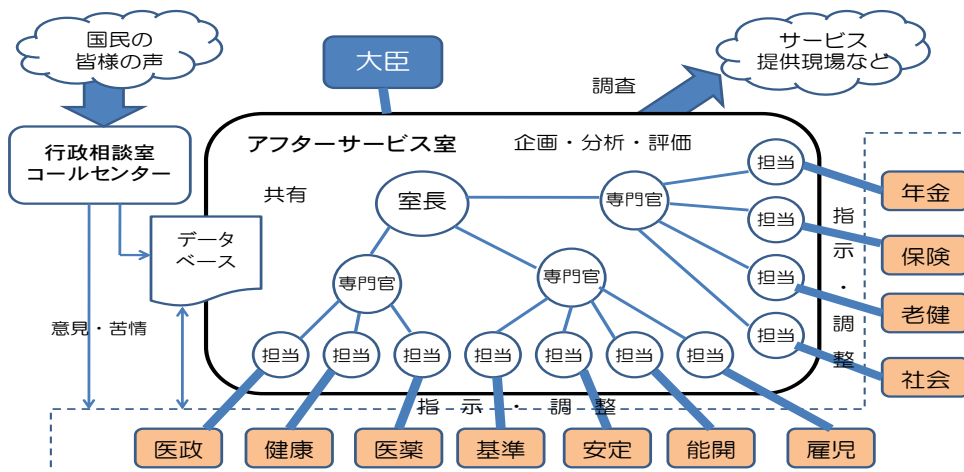
管部局で改善策を講じるというものが想定される。そのため、調査の規模、調査対象、調査回数などは一定程度の制約が生じると考えられるが、調査は改善を見込める施策や制度について限定的に行うという整理であれば対応は可能である。この場合、調査の企画と改善策を講じる際の分析について、大部分を政策所管部局に委ねることになるため、政策所管部局との連携・協力関係はとくに重要となる。

・分析・改善機能まで集約したアフターサービス室案

アフターサービス室にて、調査の実施だけでなく、調査の企画からデータの分析及び改善策の提言まで、各施策の改善のための実務において、ある程度の裁量を有したものを想定している。そのためには、各施策に関する専門的知識と、政策所管部局とのスムーズな連携が必須であり、アフターサービス室に、例えば各部局から出向する職員をその部局の担当として配置するなど、マンパワーの拡充によるアフターサービス室の機能向上などが必要になってくる。専門的知識を有する担当が配置されることは、重要な対策案の一つである企画力の向上にもつながる。また、政策所管部局への提言機能を形骸化させないためには、併せて監督権限を持たせる必要があるが、アフターサービス室の位置づけとして、例えば、大臣直轄の部署とするなどの組織的な仕組みづくりも必要である。(図8)

ただし、アフターサービス室については、今年度より初めて開始される制度であるため、サービスの開始後に具体的な問題点が生じることは十分に考えられる。そのため、サービス提供の開始後に、実際に改善につながる機能が有効に働いているかなどの動向をみつつ、「分析・改善機能まで集約したアフターサービス室案」のように機能を充実させていくべきかどうか等含めて、今後検討していくことがよいのではないかと【平成25年度以降実施】

(図8) 機能を集約したアフターサービス室のイメージ



○マーケティングリサーチとしての機能

アフターサービス室の機能は、既存の政策や制度についての利用者満足度を把握するものだが、商品戦略の第一歩となるマーケティングリサーチとしての働きを有することも可能となるのではないか。つまり新規のサービスを立ち上げる際の事前調査を行うものであるが、これは改善につなげる機能としての「フォローアップ力」とともに、サービス力のペンタゴンの「1 情報発信力」へとサイクルしていく動力にもなると考えられる。

オ 指標の構築について

○各制度に共通で使用できる指標の作成

各制度において、制度そのものに係る改善の困難度が高いものから、窓口対応にかかる改善の困難度が低いものまで、相対的な指標として分類、数値化できるようなものを構築してはどうか。サービス実施前後での効果の指標を比較することで、改善度合いを確認することができる。【平成 22 年度中実施】

なお、行政における利用者満足度は、各政策や制度によって、対象や性質が異なるため、各政策間での絶対的な指標にはならないことや、公平性の観点から様々な立場の者の満足度のバランスを取る必要があることに留意する必要がある。また、そもそも厚生労働行政の施策として、医療や福祉などの社会保障や、国民の方や労働者の方のセーフティネットとしての特性をもつサービスについて、単純に民間企業におけるサービスと同様に考えてよいのかについても検討する必要があると考える。

Ⅱ サービス改善の取組を支える要素

(1) サービス改善の取組と職員への影響

これまで、厚生労働省のサービス力を「1 情報発信力」から「5 フォローアップ力」までの5つの要素に分類し、それぞれの重要性や問題を考察した上で、サービス改善に係る対策を検討してきた。これらの対策については、すべて実施されることが望ましい。しかしながら、これらの対策のみを実行するだけで、サービス改善の取組が完遂する訳ではない。それは、サービス改善の取組は、職員の肯定的な協力が必要不可欠だからであり、サービス改善の取組が職員へ与える影響を考慮せずに、その有効性を語ることはできない。

そもそも、サービスの提供に限らず、「働く」ことにおいて、全ての職員（非常勤職員も含む）が、担当業務の価値を認め、日々の業務の中で達成感や満足感（以下「モチベーション」という。）を得ることは非常に重要である。サービス提供者のモチベーションが低くて、高い利用者満足度を得ることはできない。このことについては、当チームがヒアリングを行った全ての組織（公私にかかわらず）において、指摘されたことである。

そのため、前章で挙げたサービス改善の取組についても、当該取組自体が、職員のモチベーションを低下させるようでは、本末転倒の取組であるといえる。そこで、ここでは職員のモチベーションに影響を与える現状、問題点及び対策案について検討し、サービス改善の取組の実施に当たっての参考にしたい。

(2) 職員のモチベーションに影響を与える現状と問題点

① 忙しすぎる環境

厚生労働省に求められるサービスの質や量が増加しているにもかかわらず、それに見合う人的な投資や手当が不足している。そのため、職員が高い意識を持って業務に取り組もうとしても、目の前の業務量に忙殺されてしまうことも考えられる。そういった環境におかれる厚生労働省の職員においては、そのモチベーションを維持することさえ難しい場合もある。

②組織理念の認識不足

ある程度の規模を有する民間企業には、一般的に企業理念や社訓が存在しており、社員が暗誦することができたり、企業理念や社訓が記載されたカードを全社員が携行している企業もある。これは、社員の業務に対するモチベーションの向上につながると考えられているためである。一方、厚生労働省においても「ひと、くらし、みらいのために」というキャッチフレーズと、行動指針も備わっているが、職員に広く浸透しているとは言い難い。

また、キャッチフレーズの他に、厚生労働省及び各部局による年度ごとの組織目標は設定されているが、同様に浸透しているとは言い難い。

③組織的なバックアップ体制の不足

ア 成功体験を共有していない

職員同士でお互いの成功体験や失敗体験を共有することは、コミュニケーションの向上や、情報共有による業務効率化以外に、職員自身のモチベーションを高める働きもあると考えられるが、厚生労働省においては成功体験などを共有するような組織的な仕組みはない。

イ 精神的負担の大きさに配慮していない

窓口サービスを行う職員においては、多くの苦情対応に迫られることによって、精神的に重い負担を生じる場合もある。また、組織的なサポート体制が統一的に示されていないことで、情報共有できずに個々の職員ごとにモチベーションを維持することに努めなければならない場合もある。

ウ 職員満足度の軽視

また、本省や上級機関において、現場の声を聞く機会が不足している。現場にヒアリングに行くなど、意見を聞く働きかけは重要で、意見を言う機会があることで職員のモチベーションが上がる場合もある。また、本省や現場に係わらず、今まで「職員満足度」という観点は重要視されていない。

エ 決定権のあいまいさ

情報発信や苦情の対応においては、迅速な対応が求められるが、幹部級まで報告ないし決裁が必要となることが多く、迅速性に欠ける点がある。また、情報の発信や苦情対応を行う職員に対する権限があいまいであるため、職員の独創的なアイデアや迅速性が求められる対応について、適切なタイミングで処理できないことがある。

③能力向上に係る取組の不足

ア 職員のスキルアップに対する取組や意識が弱い

厚生労働省の組織として、研修制度はあるが、職員の資格取得やスキルアップについて積極的な働きかけや奨励がなされていない。

また、職員個人についても、各職員同士のスキルアップに係る競争意識に乏しいため、スキルアップ等の自己研鑽については、職員個人の自発性に委ねられている。

イ 職員の発想を活かす土壌がない

社員のアイデアや発想を活かす環境や商品開発の仕組みによって、社員のやる気が向上するような企業と比較して、職員のアイデアや発想を拾い上げる環境になっていない。

(3) 対策案

前述のとおり、たとえサービス力の5要素についての仕組みやツールを完備したとしても、それを実行する職員のモチベーションが低ければ、その5要素は機能したとはいえず、国民の方に対して十分なサービスを提供し、利用者満足度を高めることは不可能である。

真によりよいサービスを提供するには、職員のモチベーションの向上が鍵となってくるため、以上のような職員のモチベーションに係る現状や問題点の改善策を講じる必要がある。

モチベーションが高まることで、単純にサービスの向上につながるだけでなく、サービスが向上したことにより、職員自身がプロ意識を持って仕事に臨めたり、利用者からの職員に対する評価が高まったりすることで、更なるモチベーションの向上を促すという相乗関係にあるともいえる。

そのような観点から、サービス改善の取組を実施するに当たっては、それと併せて、職員のモチベーションを高めるための対策案として、以下のようなものを検討する必要がある。

○忙しすぎる環境の改善への取組

職員が高い意識を持って業務に取り組もうとしていても、目の前の業務量に忙殺されてしまうことは、厚生労働省にとっても大きな損失である。

与えられたマンパワーの範囲の中で、業務改善などの徹底により、モチベーションを向上させる工夫を行うことは当然ではあるが、求められる業務の質と量に対してのマンパワー不足があるならば、マンパワー不足の解消は、

組織として取り組む課題であると考え。現在の行政をとりまく財政状況を考えると、解決は非常に難しい問題でもあるが、健全なサービスは健全な組織から生まれるとの考えから、組織一丸となって、早急に解決すべき課題として真剣に取り組む必要がある。【平成 22 年度中実施】

○組織理念の刷り込み

組織理念を職員に浸透させることは、厚生労働省においても、職員の組織や業務に対する意識を向上させる要因となりうるため、「ひと、くらし、みらいのために」というキャッチフレーズ及び行動指針を強い意志を持って職員に浸透させる。

具体的な手法としては、キャッチフレーズ、行動指針が印刷されたものを携帯させるのが一般的と考えられるが、その中でも、名刺の裏に印刷するようしておけば、常に携帯しているものであること、配布することでの対外的なアピールになること、それに見合った行動がとれているかという緊張感を生むこと、新たにカードを作成するよりコストがかからないなどのメリットがある。【平成 22 年度中実施】

また、上記取組と同様又はそれ以上に重要なこととして、組織トップからの強い発信力が挙げられる。これは、ヒアリングを行った民間企業においても指摘されており、組織の上に立つ者が、強い理念と意志を持ち、職員に“ことば”を発信し続けることが、組織理念を浸透させるのには不可欠なのである。ただし、ここでは、単なる声の大きさではなく、その“ことば”に職員が呼応してくれることが重要である。そのためには、組織トップと当該組織の職員が互いに信頼、尊重関係にあることが重要である。

○成功体験を共有する体制の構築

職員同士でお互いの成功体験や失敗体験を共有することは、コミュニケーションの向上や、情報共有による業務効率化以外に、職員自身のモチベーションを高める働きもあると考えられるため、厚生労働省においても、成功体験や失敗体験を、組織で情報化する仕組みと、掲示板への張り出しや回覧などで共有する仕組みを作る。【平成 22 年度中実施】

ただし失敗体験の共有は、組織として失敗を繰り返さないようにするというメリットもあるが、あわせてその職員のモチベーションに配慮する必要がある。

○精神的負担の大きさに配慮したサポート体制

窓口サービスを行う職員に対しては、組織的なサポート体制を確立することが大切である。「3 応対力」で提案した、苦情対応に対する組織的な

ールづくり、メンター制度などの導入が挙げられるが、特にメンター制度は、新人職員のみならず教育係として指名された若手職員の意識向上が見込まれ、お互いのモチベーション向上につながる。【平成 22 年度中実施】

○職員満足度の重視と把握

ハローワークに勤務する非常勤を含むすべての職員が、担当業務の価値を認め、日々の達成感や満足感を得ることが、サービス業務を遂行する上で非常に重要である。職員の業務に対する満足度や充足度が低くして、上質なサービスを提供することはできないと思われる。そこで、職員のモチベーションや改善策を検討する前提として、インターナル・マーケティング²のための仕組みづくりと実施を行う。【平成 23 年度中実施】

○窓口職員に対する権限の明確化

担当職員の権限と裁量で、実施可能な事務を明確化してはどうか。特に、情報発信のように独創性が求められる事務など、権限を明確化することによって、担当職員にとっての負担が軽減されることが見込まれる事務については優先的に検討されるべきである。【平成 22 年度中実施】

○職員のスキルアップに対する取組の強化

また、厚生労働省の組織として、研修制度はあるが、社員の資格取得やスキルアップを積極的に奨励していることはない。そこで「4 商品力」で提案したような民間資格等の受験等の奨励や、「厚生労働行政検定」（仮称）を実施することで、職員のスキルアップによるプロ意識の向上やそれによるモチベーションの向上につながる。【平成 22 年度中実施】

○職員同士の競争意識の醸成

さらに、スキルアップ等の自己研鑽に係る職員の自発性を高めるため、スキルアップの工程表を作成し、職員間でその到達点等を比較できる仕組みを作る。これにより、職員間での競争意識が醸成され、自発的にスキルアップに係る取組を実施されると期待できる。また、いずれは、業務内容に直接係る指標（例えば、ハローワークにおいては1箇月の就職件数等）を用いた職員間の競争原理の導入や人事評価への反映も考えられる。

ただし、徒に競争意識を煽り、安易に競争を激化させた場合、職員のモチベーションの向上どころか、単なる職員の疲弊につながり、逆に組織を弱体化させる可能性もあるため、十分な検討が必要である。【平成 22 年度中実施】

² 特にサービス業において、顧客満足（CS：Customer Satisfaction）を与えるような教育と動機付けを、企業が接客要員とそれを支える従業員に対して与えることをいう。（知恵蔵 2010 より引用）

○職員が発想を活かす土壌の構築

政策コンテストとは異なる恒常的な仕組みとして、「4 商品力」で提案したような政策アイデアの自由な発想とそれを活かせる仕組みを構築することで、職員の業務に対する意識の向上を図る。【平成 22 年度中実施】

Ⅲ 対策案とコストの問題

1) 対策案の提言とコストについて

サービス力向上を考えたとき、いかにコストをかけずにサービスを向上させるかという点に優位性を持たせて検討を始めたところであるが、ヒアリングを通して感じたことは、民間企業においては、必要と判断された部分にはそれなりのコストをかけていること、行政の現場においても、求められる業務の質や量に対して、それに見合うマンパワーが不足しているのではないかということである。

対策案を講じる時、それなりのコストがかかるし、一定程度のマンパワーが必要になってくるのは当然であることから、今回、提案した対策案の中にも、コストや人員を必要とするものも含まれている。

それは、現在我々をとりまく財政状況を勘案すると、現実的には実現が厳しいと思われるものだが、検討の中で、財政上の制約はあるにしても、理想の形として、提案しておく必要があると考えたためである。

2) 費用対効果とその判断基準

では、そのサービスを提供するときに、費用をいくらまで、人員を何人までであれば投入してよいのかについては、1効果当たり幾らかかっているのかという費用対効果を分析するのが一般的であると考えられる。

費用対効果分析のイメージは、効果の指標は、利用者の満足度の上昇・下降の状況であり、費用の指標は、サービスに投入するコスト、人員だとすると、サービス導入前の効果をA1、費用をB1、サービス導入後の効果をA2、費用をB2として、費用に対する効果の分析は、

『費用の増減分 (B2 - B1) / 効果の増減分 (A2 - A1)』

となり、ここに、調査などの結果で導き出された費用と効果の指標を当てはめると、大きくわけて次の4つのパターンが考えられる。

①効果の増減分がプラス、費用の増減分がマイナス

導入前後で費用は安くなっているが、効果があったということは、導入されたサービスは優れたものといえる。

②効果の増減分がマイナス、費用の増減分がプラス

導入前後で費用が高くなっているが、効果がなかったため、導入されたサービスは評価できないもの。

③効果の増減分がプラス、費用の増減分がプラス

導入前後で費用は高くなっているが、効果もあった。

費用対効果比（増分費用／増分効果）を求めて、その費用が妥当なものかどうかを判断するが、絶対的な基準はない。

④効果の増減分がマイナス、費用の増減分がマイナス

導入前後で費用は安くなっているが、効果もなかったため、導入されたサービスは評価できないものといえる。

サービス自体が評価できないものであるが、費用対効果比（増分費用／増分効果）を求めて、その費用が妥当なものかどうかを判断することも可能。

①及び②のケースの判断は比較的容易だが、新たにサービスを導入する場合の多くは③のケースに該当すると思われる。③及び④については、費用対効果を算出して、判断する必要があるが、絶対的な判断基準がない。

つまり、利用者の満足の度合いとかかる費用のバランスをみて判断するしかなく、また個別の対策案の性質上からそもそも費用対効果を計ることはできないものもあることを念頭に置いておく必要がある。

IV 提言・結語

「Ⅰ 厚生労働省に求められるサービス力」及び「Ⅱ サービス改善の取組を支える要素」において、多数の対策案を挙げているが、その中でも以下のものについては、特に積極的に取り組むべきものとして提言を行うものである。また、これら提言については、「サービス改善ロードマップ」（別紙1）において、その実施スケジュールを明記している。なお、提言を含むすべての対策案については、「対策案一覧」（別紙2）においてまとめている。

これら提言が、着実に実施され、厚生労働省のサービス改善につながっていくことを期待する。

サービス改善に係る提言

- 「厚生労働省ディリーミニテスト（仮称）」の公開 【平成 23 年度中実施】
- 「厚生労働省大使」（広報戦略担当者）制度の創設 【平成 24 年度中実施】
- サービス改善等における「改善までの時間」の評価 【平成 22 年度中実施】
- 入省時の研修を始めとする接遇に係る研修全般の見直し【平成 24 年度中実施】
- 全国統一的な苦情対応マニュアルを整備する 【平成 23 年度中実施】
- 厚生労働行政検定（仮称）の実施 【平成 24 年度中実施】
- 「職員政策体験制度」の実施 【平成 23 年度中実施】
- アフターサービス室の強化案の検討 【平成 25 年度以降】
- 組織理念の刷り込み 【平成 22 年度中】
- 成功体験の共有する体制の構築 【平成 22 年度中】

おわりに

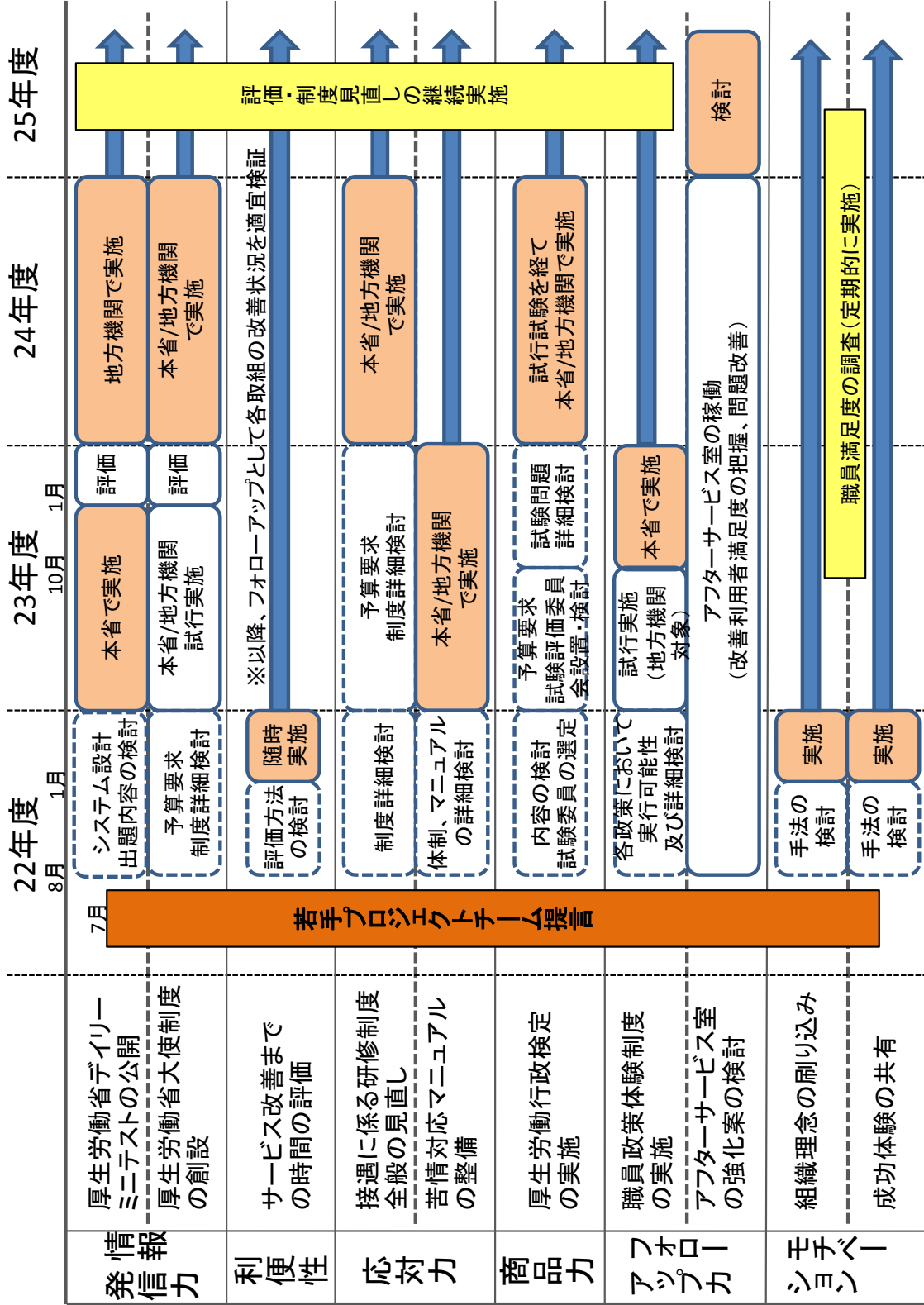
本報告を作成するにあたって、ヒアリングに協力していただいたハローワーク、労働基準監督署、年金事務所及び各民間企業の皆様におかれては、御多忙にもかかわらず、当チームのために、貴重な時間を割いていただき、心より御礼申し上げます。また、アンケートに回答いただいた省内職員の皆様におかれても、御協力賜り、心より御礼申し上げます。検討至らぬ点が多々あるかもしれませんが、本報告が少しでも第一線窓口の職員のサービス改善に資するものであることを切に願う。

また、サービス改善に限らず組織改革を実行するとき、そこには少なからず一定程度の痛みが伴う。この痛みを耐えてこそ、組織改革は実現するものであり、その実現には、組織トップと職員との相互の信頼関係が不可欠である。このいずれかが欠けても改革は実現しないことを認識しておく必要があるだろう。

最後に、厚生労働省改革の第一歩として、このような報告の機会を頂戴できたこと自体に感謝申し上げますとともに、この改革の動きを止めないよう、継続的な取組になることを希望する。

平成 22 年 7 月 9 日

サービス改善ロードマップ



対策案一覧

項目	対策案	実施予定年度	予算措置	該当ページ	
情報発信力	ホームページによる情報発信	トップページの簡略化及び利用者層に応じた情報のカテゴリ分け	平成22年度中	あり	8頁
		検索機能の強化等	平成22年度中	あり	8頁
		情報量及び時点の管理の徹底	平成22年度中	なし	9頁
		厚生労働省デイリーミニテスト（仮称）の公開	平成23年度中	場合によってあり	9頁
	広告・印刷物による情報発信	広告等の戦略的な作成手続きの徹底	平成22年度中	なし	10頁
		広告等の配布対象の明示	平成22年度中	なし	10頁
		他行政機関の施策概要及び窓口に関する情報の提供	平成22年度中	なし	10頁
職員自らによる情報発信	「厚生労働省大使」（広報戦略担当者）制度の創設	平成24年度中	あり	11頁	
利便性	サービス提供現場を想定した施策運営	サービスに係る情報等の迅速な提供	平成22年度中	なし	16頁
		企画立案段階における「利便性」の検証	平成23年度中	なし	16頁
		サービス改善等における「改善までの時間」の評価	平成22年度中	なし	17頁
	利用者の「利便性」の追求	民間企業等との連携・協同による出張サービス等の実施や既存施設の有効活用	平成23年度中	あり	18頁
応対力	接遇	入省時の研修を始めとする接遇に係る研修全般の見直し	平成24年度中	あり	24頁
		入省後数年間を教育期間と位置づけた育成プログラムの作成	平成24年度中	あり	24頁
		メンター制度の導入	平成24年度中	あり	25頁
		接遇研修を行うことのできる職員の育成	平成24年度中	あり	25頁
		接遇能力に優れた職員への評価	平成23年度中	なし	25頁
		各署所等にマナーリーダーを配置	平成23年度中	なし	25頁
		「100-1=失客」の意識	—	なし	26頁
		民間企業への出向、民間企業の研修に参加	平成23～24年度中	あり	26頁
		目指すべき業種、レベルを明確にする	平成22年度中	なし	27頁
	苦情対応	全国統一的な苦情対応マニュアルを整備する	平成23年度中	なし	27頁
		苦情報告手続の簡素化	平成23年度中	なし	27頁
		朝礼の推奨	—	なし	27頁
		都道府県単位での定期的な勉強会の開催	平成22年度中	なし	28頁
		顧問弁護士の設置	平成24年度中	あり	28頁
		健康ヒアリング	平成22年度中	なし	28頁
責任の所在を明確にする体制づくり		平成23年度中	なし	29頁	

項目		対策案	実施予定年度	予算措置	該当ページ	
商品力	公共性	信頼回復に向けた取組の実施	平成23年度中	なし	33頁	
	専門性	ハローワーク、労働基準監督署等の職員に対する民間資格等の受験等の奨励	平成22年度中	なし	33頁	
		制度改正時の説明会等、現場レベルに制度の内容を浸透させる体制の整備	平成23年度中	なし	34頁	
		厚生労働行政検定（仮称）の実施	平成24年度中	あり	35頁	
		人事評価や採用基準への活用	平成25年度中	なし	35頁	
		戦略性	政策アイデアについて意見交換等ができるシステムの構築	平成24年度中	場合によってあり	36頁
		戦略的な視点の強化	平成22年度中	なし	36頁	
		ハローワークの体制に係る中長期計画の策定	平成23年度中	なし	36頁	
		マッチングを促進するための業種別中長期計画の策定	平成23年度中	なし	36頁	
	安心性	メンタルヘルス教室の開催	平成23年度中	なし	36頁	
		AEDの設置	平成22年度中	あり	37頁	
		AEDの設置場所の確認	平成22年度中	あり	37頁	
	フォローアップ力	アフターサービス	各施策におけるアフターサービスの検討	平成23年度中	なし	41頁
			ハローワークにおけるアフターサービスの充実	平成23年度中	あり	41頁
利用者満足度		利用者満足度の把握	—	なし	42頁	
		アフターサービス室による能動的調査	—	なし	42頁	
		調査の企画・設計の重要性	—	なし	43頁	
		調査員による抜き打ち調査	平成23年度中	あり	43頁	
		既存の申請書類を利用した情報収集の検討	平成23年度中	なし	43頁	
		職員政策体験制度の実施（利用者の立場にたった視点）	平成23年度中	なし	44頁	
		情報のデータベース化	平成22年度中	なし	44頁	
		アフターサービス室と関係部局との連携	—	なし	44頁	
		アフターサービス室の強化案の検討	平成25年度以降	あり	44頁	
		マーケティングリサーチとしての機能	—	なし	46頁	
		各制度に共通で使用できる指標の作成	平成22年度中	なし	46頁	
		モチベーション	忙しすぎる環境の改善への取組	平成22年度中	なし	49頁
組織理念の刷り込み	平成22年度中		なし	50頁		
成功体験を共有する体制の構築	平成22年度中		なし	50頁		
精神的負担の大きさに配慮したサポート体制	平成22年度中		なし	50頁		
職員満足度の重視と把握	平成23年度中		なし	51頁		
窓口職員に対する権限の明確化	平成22年度中		なし	51頁		
職員のスキルアップに対する取組の強化	平成22年度中		なし	51頁		
職員同士の競争意識の醸成	平成22年度中		なし	51頁		
職員の発想を活かす土壌の構築	平成22年度中		なし	52頁		

ヒアリングの実施状況

本報告書をまとめるにあたっては、サービス業務に係る問題点や現在行われている取組などを把握する目的から、以下のとおりヒアリングを実施した。

○公共サービス

5/27 (木)	ハローワーク (東京都内)
	ハローワーク (東京都内)
	年金事務所 (神奈川県内)
5/28 (金)	ハローワーク (東京都内)
	年金事務所 (神奈川県内)
6/2 (水)	労働基準監督署 (東京都内)
6/10 (木)	ハローワーク所長へのアンケート (全国6箇所)

○民間サービス

6/2 (水)	情報通信業 (東京都内)
6/3 (木)	宿泊業 (東京都内)
6/4 (金)	宿泊業 (東京都内)
6/7 (月)	美容業 (東京都内)
6/9 (水)	広告業 (東京都内)
6/10 (木)	金融業 (東京都内)