

「港北区福祉保健センター窓口サービス改善評価事業」の概要

～窓口サービスにおける区民満足度の向上を目指して～

小山 実
港北区福祉保健課長

小野 佐幸美
港北区こども家庭支援課長

遠藤 文哉
港北区保護課長

小川 房雄
港北区福祉保健課運営企画係

1 はじめに

直接区民にサービス提供を行う区役所の窓口にとって、サービスの質の向上は避けることのできないテーマである。市民局では「窓口外部調査」等を実施しているほか、港北区役所でも独自に同様の調査を実施しているところがある。

しかし、この窓口外部調査には二つの課題があると考えられている。

一つは、福祉保健センターで窓口を担当している社会福祉職、保健師といった専門職の面接技術が的確に評価され

ているかという点である。二つ目は、調査方法である。調査は架空の相談案件をもって行われる、いわゆる「覆面調査」である。常に緊張を強いられ、場合によっては区民の生命の危機に直面する職員にとってこれはいかがなものであろうか。

そこで我々は、こうした課題をクリアできる外部調査機関を探したが、見つけることはできなかった。であるならば、自ら評価基準を策定し、実施するしかない。そこで学識経験者と職員で庁内検討会を立ち上げ、「窓口サービス改善評価事業」に着手したのが平成22年7月であった。

ここでは庁内検討会に参加していただいた関東学院大学・山口教授と埼玉県立大学・長友准教授の「港北区福祉保健センター窓口サービス改善評価」の概要について報告する。

2 調査の概要

(1) 目的

福祉保健センターで行われる区民からの相談について、その専門性を加味した外部評

価を実施する。評価の結果については、研修などの手法により職員にフィードバックし、職員の窓口対応の質の向上を図り、区民満足度の向上を目指す。また、現在の窓口環境を見直し、創意工夫により窓口の改善を検討する。

(2) 庁内検討会について

窓口サービスの改善検討にあたっての事例の収集や具体的な改善策の検討の中心メンバーとして、庁内検討会を結成した。

庁内検討会のメンバーは、各窓口を所管する課長、係長、実際に窓口業務を行っている社会福祉職、保健師の中から中堅職員に加わってもらい、窓口現場からの意見を出してもらった。

(3) 学識経験者について

本事業の実施にあたっては、幅広い視点で相談業務を分析し、それぞれの職場や職員に的確にフィードバックする必要がある、事業を円滑に進めるため、専門分野の学識経験者に第三者評価者として庁内検討会に加わってもらい、評価・分析を依頼した。また、学識経験者は今後の研

福祉保健センター窓口サービス改善評価事業 学識経験者 名簿

勤務先	氏名
関東学院大学文学部現代社会学科 教授	山口 稔
埼玉県立大学保健医療福祉学部社会福祉学科 准教授	長友 祐三
東海大学健康科学部社会福祉学科 専任講師	阿部 正昭
上田女子短期大学幼児教育学科 専任講師	小野 智明
関東学院大学社会福祉実習室	佐藤 貴洋

【順不同】

修の企画・実施に参画することとし、平成22年度に引き続き、23年度も検討に加わってもらうこととなった。

(4) 検討の経過

ア 庁内検討会（3回）の実施（①は職員のみ、②・③は学識経験者参加）

- ①平成22年7月30日（金）
・事業概要、スケジュール等説明、意見交換
- ②平成22年10月25日（月）
・事前アンケートの実施結果

の確認、評価指標案（保護課）についての説明と意見交換

③平成22年12月9日（木）

・評価指標案（保護課を含めた全体）について、窓口担当職員（総合相談・保護課）によるプレテストに基づく意見交換

・評価様式等の検討

・具体的な評価の実施について、評価の実施概要の検討

イ 学識経験者と事務局打合せ（2回）

①平成22年8月17日（火）

・第1回庁内検討会を受けて、これからの進め方と評価対象と方法について意見交換

②平成22年11月1日（月）

・第2回庁内検討会を受けて、これからの進め方について意見交換

ウ 職員アンケートの実施

第1回庁内検討会において、職員の業務の現況を把握するために、高齢・障害支援課、子ども家庭支援課及び保護課の社会福祉職、保健師を対象とした職員アンケートを実施した。（アンケート内容…①アンケート（初回相談）での失敗談と課題、不安に思うこと、②アンケートで工夫し

ていること、留意点）アンケート結果は、学識経験者に情報提供し、実際の評価指標を作成する際の参考とした。

(5) 評価の実施概要

ア 評価の対象窓口と業務、評価指標の考え方

実際の評価にあたっては、次の2つの窓口における相談業務を評価対象とした。

①総合相談窓口

②保護課相談窓口

前述の2つの窓口サービスはアンケートを通じて、具体的に相談者の生活状況等を詳細に把握し、主訴を聞き出すなど、お客様（以下「来談者」という。）とのかかわりに専門的なスキルを必要とするため、今回の評価対象として選定した。

また、専門的なスキルを評価するための指標は、一般的な区役所他課の窓口に見られるような窓口対応の評価とは異なるため、受容・共感、生活状況からの潜在的福祉保健ニーズの把握、権利擁護等、専門性の強い要素を加味したものを学識経験者参加のもと、新たに作成した。【次ページ評価項目一覧を参照】

イ 実施方法

①自己評価

調査票（評価項目一覧）に基づいて、窓口担当の各職員が自己評価の結果をあらかじめ記入した。（各項目5点満点）

②第三者（学識経験者による）評価

学識経験者が、窓口の面接に同席のうえ実際の面接を観察するとともに、窓口担当職員にヒアリングを行い、評価した。（各項目5点満点）

③来談者評価

相談フロアの出口付近で、職員による来談者への来庁の目的、窓口の印象、目的の達成度など、ヒアリング調査を行った。（各項目5点満点）

ウ 留意点

①来談者の同意、プライバシーへの配慮

第三者評価の実施にあたっては、面接の場面に同席することとなるので、面接者に必ず同意を求め、プライバシーの保護などに十分配慮した。

②トラブル時の対応

来談者評価にあたっては、ヒアリング調査を行っている職員が窓口対応についての苦情を受ける恐れがあるので、トラブル時には責任職が対応

できるように、応援体制を確保した。

(6) 評価後の事業の流れ

ア 平成22年度

①学識経験者による評価結果の分析（1～2月）

3つの評価結果を取りまとめ、それぞれの評価で見られた特徴や面接の場面で見られた強みと弱みなどの観点から分析した。

②評価結果報告会

学識経験者が、評価の概要と結果分析について職員に説明し、意見交換を行った。

イ 平成23年度以降の予定

①スキルアップ研修の実施
評価結果に基づいて、来談者に対する窓口対応（面接）の質の向上を目指すための「スキルアップ研修」を実施



する。

②効果測定の実施

研修実施後の一定期間内に再評価を実施し、効果の検証を行う。

3 学識経験者による評価結果

(1) 全体評価について

(総合相談窓口)

・今回の来談者評価及び第三者評価の結果をみると、一部に問題指摘はあるものの、全体として来談者による総合相談窓口サービスへの評価は高いと判断された。それは的確な状況の把握と対応を通じた信頼関係の構築に努める姿勢が基本的に貫かれていることのあらわれであると考える。

・総合窓口担当職員は、ストレスフルな状況のなか、職員同士が相互に信頼し尊敬をもって業務にあたっている。職場の雰囲気もよく、よいチームワークがある。

(保護課相談窓口)

・面接においては、職員は服装や口調、態度などに留意し、受容、共感、傾聴など

学識経験者による評価項目一覧

調 査 項 目		
I 相談方法と体制の確立		
1	総合相談窓口サービスの業務範囲や標準的な実施方法が文書で確認できる。	
2	総合相談窓口サービスの相談担当者に求められるスキルなどが文書で確認できる。	
3	総合相談窓口サービスの標準的な実施方法について、相談担当者を対象として個別指導や研修などを行い、専門性を確保している。	
4	総合相談窓口サービスの標準的な実施方法には、利用者尊重やプライバシー保護についての考え方が明示されている。	
II 相談対応に関する評価項目		
●来談者を尊重する姿勢と信頼関係の構築について	5	来談者が気軽に安心して相談ができる雰囲気がある（身だしなみ、名札、挨拶、気配り、丁寧さ、言葉づかいなど）
	6	来談者の不安を受けとめ、しっかりと話を聴いている（受容、共感、傾聴）。
	7	来談者が何を知りたいかを適切に判断し、丁寧に分かりやすい言葉で説明している。
	8	複数の相談ごとでも、内容を整理し、一度で相談がすむようにしている。
	9	来談者の理解度に合わせた対応ができています。
●的確な状況の把握について	10	来談者の抱える問題について主観的・客観的事実の把握ができています。
	11	来談者とともに不安や困惑の内容や原因を整理していく姿勢がある。
	12	質問への回答について来談者が十分理解できているかを確認している。
●的確な状況を把握したうえで対応について（事務的対応で解決するものは除外）	13	来談者に対する総合相談を実施することを通して、地域の具体的な福祉ニーズの把握に努めている。
	14	状況把握をしても対応方法が分からないとき、複数の担当者の協議によって解決している。
	15	相談者の不当な要求や暴力などに対して組織として適切な対応ができています。
	16	継続的・専門的な関与が必要と判断される相談に対応ができています。
	17	緊急対応が必要と判断される相談に対応ができています。
●情報の取り扱いについて	18	個々の来談者が抱える問題に対応できる内外の社会資源を明示できる。
	19	情報の共有や取扱いについて確認を十分に行い、各相談担当者がばらつきなく対応している。
	20	パソコンのネットワークシステムなどの活用など、適切な工夫により総合的な情報提供ができています。
●権利擁護について	21	必要とされる社会資源に関する情報を明確にし、収集・加工・管理・提供を行っている。
	22	判断能力が不十分と考えられる来談者に対しての配慮がなされている。
	23	年齢や障害種類別等にかかわらず、どのような内容の相談でもまず受けとめている。
●苦情処理について	24	来談者による適切なサービスの選択が可能である（来談者本人の意向が尊重されている）。
	25	必要に応じて関係部局・機関・団体に連絡をとる場合でも、来談者本人の理解をとったうえでやっている。
	26	行政サービスに対する不満や意見を気軽に申し出ることができる。
	27	苦情解決の仕組みが文書化（規定、マニュアル）され、相談担当者に周知されている。
	28	苦情解決の仕組みについて分かりやすく説明したパンフレット・ポスター等を作成し、来談者等に配布・提示している。
●記録について	29	苦情に関する内容の検討や対応策を来談者にフィードバックしている。
	30	苦情解決に関する個別の記録が適切に保管されている。
	31	苦情への対応が公正かつ迅速にできています。
	32	苦情解決に関する取組みが、来談者のプライバシーを配慮したうえで公表されている。
	33	苦情・意見等が総合相談窓口サービスの改善に反映されている。
●連携（モニタリングと関係部局・機関・団体との連携など）について	34	総合相談窓口サービスの実施状況の記録が適切に行われ、保管されている。
	35	相談記録の内容や書き方について文書化され、十分に周知されている。
	36	連携が求められる関係部局・機関・団体のリストや資料を作成している。
	37	紹介後のモニタリングを行い、紹介元として関与の必要性を常にチェックしている。
	38	区役所内の各担当職員・組織間での情報の共有化が図られている。
●記録について	39	関係部局・機関・団体と定期的な連絡会議等を行っている。
	40	必要とされる社会資源のネットワーク化を進めている。
	41	関係部局・機関・団体との連携に基づき、福祉保健ニーズの把握に努めている。
III 庁舎内外での研修		
42	相談担当者の内部研修が（OJTを含め）適切に行われている。	
43	相談担当者の外部研修が適切に行われている。	
44	利用者尊重や基本的人権への配慮について、自己研さん（自主的勉強会など）を行っている。	
IV 相談しやすい環境にかかわる項目		
45	総合相談に関する分かりやすい案内表示がある。	
46	来談者が相談や意見を述べやすい環境（スペース、プライバシー保護など）を整備している。	
47	総合相談に関わる文書等が用意され、分かりやすい場所に提示されている。	

バイステックの7原則
(注)を意識した的確、適切な面接が行われている。
少ない人数の中で、お互い協力しながら、区民に対する適切な相談援助活動の実現を目指して、日々努力している状況が、来談者評価やヒアリング調査の中から十分窺い知ることができた。とりわけ、経験年数の浅い職員はベテラン職員からノウハウを学ぼうという姿勢を強くもっており、ベテラン職員はそうした思いに十分応えている。

・研修や必要なマニュアルは準備されており、研修への参加とマニュアルの活用により専門性が確保されるなかでの丁寧な面接が実施されていることは高く評価される。とりわけ、職員相互によるOJTは継続的に行われており、このことは職員相互のスキルアップに繋がっているといえる。

(2)課題
(総合相談窓口)
・窓口相談は、継続相談の判断、担当への引き継ぎ、

サービス申請対応など、即断・即決が求められる部署である。多くのサービスの知識を必要としているため、一般的に多部署を経験した人でなければその業務遂行に支障をきたす恐れがある。担当職員の配置についての人事政策が重要となっている。また、総合相談窓口サービス担当職員のスキルアップのための研修については、体系的な取組が不十分であり、今後の取組が期待される。現在は高いスキルを有した職員が窓口担当となっており問題がないが、新人や経験の浅い職員、もしくは、相談に対するモチベーションの低い職員が配置されると大きな問題となる恐れがある。専任の窓口担当のスキルアップの条件整備やモチベーションアップのための責任職のマネジメントなどの整備も必要となろう。

・面接のスペースには、問題が残るところである。机が間仕切りで仕切られているとはいえず、となりのブースからは話し声が聞こえる距離であり、例えば耳が

遠い人などの面接の場合には、隣の面接では集中できなくなる恐れがある。その場合の対応として、需要に応じた相談室の確保が課題となる。

(保護課相談窓口)
・ローテーションでの面接は、日常の保護業務にも影響があるという状況については、今後改善に向けた何らかの検討が必要といえよう。

・面接においては、来談者の情報を的確に聴取し、得られた情報を適切に管理し、また、それを有効に活用していくことが求められる。課内にあるOAシステムは保護決定業務を中心に構築されており、職員のアクセスメントにより得られた情報を管理し活用するためのツールとしては使用されていない現状にある。今後、OAシステムの積極的な活用に向けた検討が進められることを期待したい。

4 おわりに

本調査実施の出発点は「はじめに」にも記したように「窓口外部調査」のみで専門職の面接技術が評価できるか、という問題意識にあった。実際には、本調査に加え「窓口外部評価」も平行して受けることとなった。この2つの評価を受けてみて感じたことは、一般的な「窓口外部評価」基準の上に本調査のような専門的な評価が必要であるということだった。また、両者には結果的に共通する部分も多く不可分であるということも強く感じた。「おもてなし」のスキルはどの窓口・職種においても一定の共通する部分があるということの再確認もなされた。

一方で、専門的で正確な評価を受けて、自分の強みと弱みを客観的に知ることは、本来の目的であるCS(顧客満足度)向上に加え、ES(職員満足度)の向上にも繋がったのではないかと考えている。

評価されることは本来的には「嫌なこと」であると思う。しかし、本調査では、十分な

準備の上に、納得のできる評価基準を作成し、信頼できる評価者から評価を受けることができた。納得できる評価を受け、改善のための指摘を受けることにより、結果として顧客に良いサービスを提供できることは、職員にとってもうれしいことと思う。今後、ES向上の視点からも事業を進めて行きたいと思う。

(注) バイステックの7原則
利用者や援助者間において援助者が取るべき姿勢を示した倫理と行動の原則。現在においては最も有名なケースワークの基本として認識されている。