

福祉事務所ソーシャルワーカーの サービス改善の視点

小 野 智 明
Ono Tomoaki

キーワード：第三者評価、福祉事務所、相談援助、サービス改善

はじめに

福祉事務所は、「社会福祉行政を総合的に担う専門機関であり、生活保護法、児童福祉法、身体障害者福祉法、知的障害者福祉法、老人福祉法、母子及び寡婦福祉法に定める援護、または更生に関する業務を行う第一線の現業機関¹⁾」であり、社会福祉法には、第18条にて、対人援助業務の職員は社会福祉主事を有するものがあたるとされている。社会福祉主事は人格が高潔で思慮が円熟し、社会福祉の増進に熱意があり、社会福祉士や、大学や専門学校にて指定の科目を取得していることが条件とされている。一方、福祉事務所は住民への保健福祉サービスの相談、申請の窓口でもある。例えば児童福祉領域では、保育所入所、子ども手当や児童扶養手当、特別児童扶養手当などの手当てに関すること、小児慢性特性疾患や育成医療費など子どもに関わる医療費に関わる申請や相談窓口となっている。このように法令に定められた保健福祉サービスの提供を間違いなく進めていくためには、様々な条件を整える必要がある。特に住民からの不満や要望に対しては適切に対応することが求められている。

個別の相談にまつわる住民からの不満や要望としては、たとえば、待ち時間の長さや職員の相談態度、たらいまわし、手続きの煩雑さなどが挙げられる。このような不満への対応として、横浜市においては、総合相談窓口を設置して、住民からの質問や要望、相談、苦情などあらゆる声をひろい、当該保健福祉サービスにつないでいる。その役割は住民からは、たらい回しによる不満の解消や的確な紹介による迅速な対応をもたらすものであり、行政の立場からは、各関係部局の情報集中による確実に統一した対応やワンストップによる業務の効率化が期待できるものである。

本稿では、横浜市港北区において筆者が第三者委員として参加した「福祉保健センター窓口サービス改善評価事業²」において平成 23 年に提出された報告書『港北区福祉保健センター窓口サービス改善評価に関する調査報告（以下、「サービス改善調査報告」）』を基に窓口担当職員が抱える課題を整理検討するとともに、そこで作成した「保健福祉サービス窓口評価サービス改善事業自己評価シート（以下、評価シート）」項目の再構築を目的とする。

1. 調査概要と調査プロセスの検討

サービス改善調査報告の目的は、「福祉保健センターで行われる各分野に分かれた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、相違工夫により窓口の改善を検討する」としている。

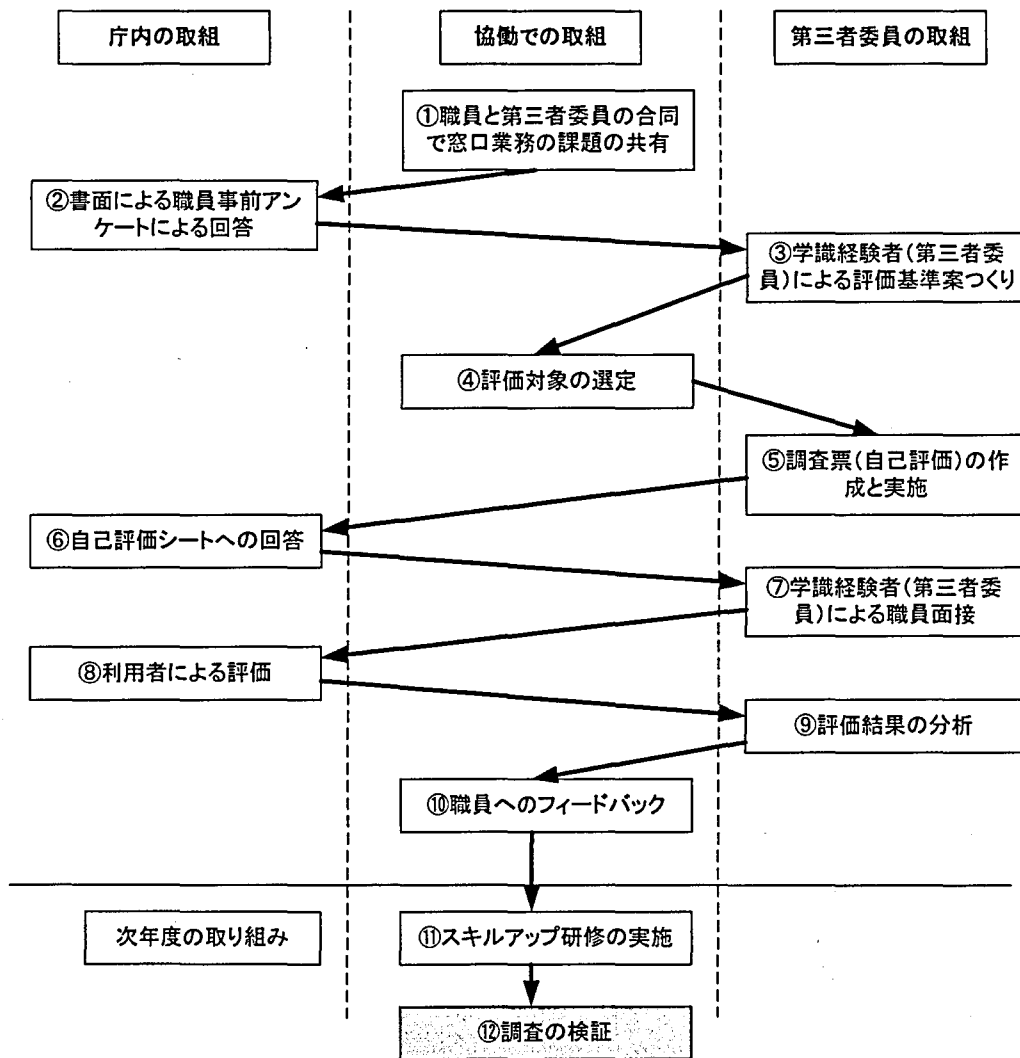
サービス改善調査の対象は、インテークを通じて具体的に相談者の生活状況等を詳細に把握し、主訴を聞きだすなど、住民との関わりに専門的なスキルを有する高齢・障害支援課総合窓口業務及び生活保護業務を対象としている。本稿では、筆者も調査に関わった高齢・障害支援課総合窓口業務を対象とすることとした。

ちなみに福祉サービス第三者評価は社会福祉基礎構造改革の基本的方向のなかで「信頼と納得が得られる質と効率性の向上」を具体化したものである。この報告を受けて、社会福祉法第 78 条「福祉サービスの質の向上のための措置等」に盛り込まれた。具体的には個々の事業者が事業運営における問題点を把握し、サービスの質の向上に結び付けることが目的であり、結果が公表されることによって、適切なサービス選択に資するための情報となるものである。

実際、福祉サービス第三者評価のガイドラインでは、評価対象を福祉サービスの基本方針と組織、組織の運営管理、適切な福祉サービスの実施の 3 つに分け、運営管理側と援助職員側の両側面からの評価することとしており、本事業も福祉サービス第三者評価ガイドラインを参考としている。

「サービス改善調査報告」は作成に至るまで、いくつかの調査を行っている。これは福祉保健センター窓口サービス改善評価事業として実施しているもので、本事業はそのプロセスに特徴がある。その調査検討手法の目的は、①職員と第三者委員の合同で窓口業務の課題の共有、②書面による職員事前アンケートによる回答³、③学識経験者（第三者委員）による評価基準案づくり、④評価対象の選定、⑤調査票（自己評価）の作成と実施、⑥自己評価シートへの回答、⑦学識経験者（第三者委員）による職員面接⁴、⑧利用者による評価⁵、⑨評価結果の分析、⑩職員へのフィードバック⁶、⑪スキルアップ研修の実施、といったプロセスを経て最終的に効果の検証と、新たな課題提起を目指すものである。このプロセスを庁舎内での取り組み、第三者委員としての取り組み、協働での取り組みに組み替えてみると、図 1 の通りとなる。（図 1）

図1 保健福祉サービス窓口評価サービス改善事業のプロセス



この図1のプロセスからわかるように、本調査は外部評価だけにとどまらない。目的にあるように研修などの手法により、職員にフィードバックするという双方向でのやりとりを重視している。そのプロセスとは、保健福祉センター窓口サービス改善評価事業庁内検討会⁷にて提示された課題については学識経験者で構成された第三者委員で検討し、その結果を二者が共有しながら、次のステップに移るといった形をとっている。特に調査に関しては、念入りに双方の認識を一致させていくことを重視している。期待する効果として、第三者評価の必要性を保健福祉センター窓口担当職員が認識できたとすれば、その結果として、前向きな姿勢で評価を受け、個人としてのインテーク時のスキルアップが期待できるであろうと考えた。庁内組織としては、組織全体として抱える課題を確認できるであろうという観点から、評価される側、評価する側といった関係を縮めていく効果をもたらすことを期待した。

2. 調査内容

調査結果報告は「サービス改善調査報告」に詳しく掲載されている。それは4つの調査に基づき、総合的に評価されている。まず一つ目は窓口サービス改善評価事業事前アンケートである。①インテーク（初回面接）の失敗談、日ごろのインテークの中で問題だと思っていること、不安に思うことについて、②これまでうまくいったインテーク、インテークにあたって気をつけていること、工夫していることについて、③本調査に対する意見について、窓口担当職員が自由記述にて記載してもらうものである。二つ目は来庁者アンケートである。来庁者に対して、①来庁理由、②来庁の目的の達成度、③職員の説明、④職員の言葉遣いや服装など、⑤相談環境、⑥その他自由意見について、①不満（極めて不適切な対応と受け止めた場合）、②やや不満（良くない印象を受けた場合）、③普通（可もなく不可もない場合）、④やや満足（良い印象を受けた場合）、⑤満足（これ以上の対応は望めないと受け止めた場合）の5段階で評価してもらい、さらにそれぞれの設問に対して、具体的な意見を調査者⁸が聞きとったものである。三つめは本調査と呼ばれるもので、職員による自己評価シートへの記入である。この自己評価シートは、Ⅰ相談方法と体制の確立、Ⅱ相談対応、Ⅲ庁舎内外での研修、Ⅳ相談しやすい環境に関わる項目の4つの大項目に基づき、48の設問を設定し、職員が直接アンケートに回答するものである⁹。4つめは第三者評価である。これは担当職員が記載した自己評価シートを参考に、第三者委員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、窓口担当職員に対して直接ヒアリングを行い、評価したものである。

この上記の自己評価シートを作成するにあたり、福祉サービス第三者評価のガイドラインと窓口サービス改善評価事業事前アンケート結果を基にしている。まずどのような意見が述べられたのか、「サービス改善調査報告」より抜粋要約する¹⁰。

インテーク（初回面接）の失敗談、問題だと思っていること、不安事項について

- ・初回面接で説明すべき内容がとても多い（介護保険についてなど）ので、対象者によっては理解がむずかしいよなぁと思いつつ、とにかく説明していることもある。
- ・アセスメントのスキルを向上させるコーチング体制の不足
- ・ポイントを絞って話すのが苦手な人への話の聴きだし方は大変
- ・相談スペースが区切ってあるだけなので、声が隣の人に聞こえてしまう。プライバシーの確保ができていない。
- ・できること、できないことの判断ができないで相談が難しい
- ・扱う内容が幅広く、覚えきれない。精通していない制度を説明しなければいけない不安感がある。
- ・効率よくさばくことが求められ、ニーズの引き出しを行う時間的・精神的余裕はない。
- ・お待たせするとクレームにつながる。そのため、じっくりインテークしたいと思っても、時間との兼ね合いになる。隠されたニーズを引き出すことができていない。

- ・年度初めの新人・新任職員への研修は十分おこなわなければならない
- ・間違った制度案内をしたときのフォローが大切。
- ・ニーズを把握しても解決策がわからない（社会資源がない）ために何も本人に提供できないことがある。

これまでうまくいったインテーク、インテークにあたって工夫していること

- ・相談に来て意味が少しでもあったと思ってもらえればと思う。
- ・一緒に考えていける相談場所だと伝える
- ・傾聴・共感してできること、できないことをきちんと伝えていく
- ・相手のレベルに立ってゆっくりと、わかりやすい言葉を使うよう心がけている。
- ・自分の担当以外のことでも、窓口にでるときは思いこみや勘で対応しないよう、時間がかかってもわかる人に確認するようにしてミスを防止しています。

このような意見から課題を整理すると、窓口サービスを担う職員の課題として浮かびあがってくる内容として、1相談方法と体制の確立、2相談への対応、3庁舎内外での研修、4相談しやすい環境、の4つに集約することができる。

次に組織として取り組むべきものと、ソーシャルワーカー個人としてインテークの中身に関すること、組織と個人の両方に関係するものとして整理する。

まず、組織として取り組むべき課題としては、隣の声が聞こえてしまうなどのプライバシー保護など安心して相談できるような環境設定をおこなう必要があるということが挙げられる。

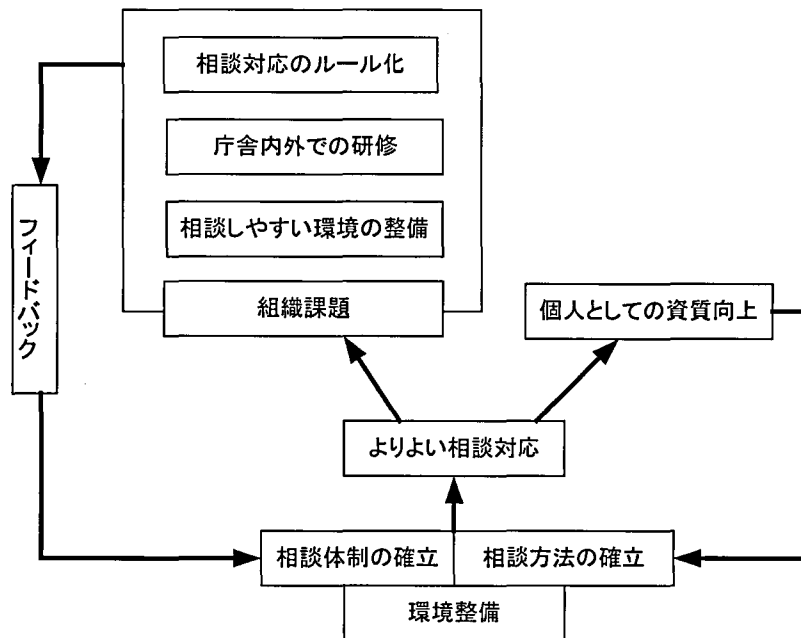
組織、個人双方が取り組むべき課題としては、相談対応のルール化、あるいはマニュアルの協働作成ということが挙げられよう。業務の経験度により、必要とする情報提供に差があってはならないため、制度を紹介すべき相談内容については、統一的な対応ができるよう配慮されなくてはならないからである。

窓口担当者個人としての課題としては、あらゆる相談が入る窓口として、制度に精通しておかなければならないなど、インテークに入るまでの事前の知識を習得しておかなければならないということである。これは来庁者の理解度に応じてゆっくりと、そして確実な対応のためにも必要なことである。ただし、相応の知識やスキルを有していても、来庁者を待たせない配慮も必要となるため、その兼ね合いに苦しんでいる様子もこの報告からうかがえる。

これらのことから組織として環境整備は必要であるが、報告書からは窓口担当者の抱える不安として、自分自身のインテークスキルアップの必要性、来庁者が多い場合のフォロー、最新の制度情報の収集管理、暴力やハラスメントへの備えなどのフォローアップが求められていた。これらの不安の解消のためには、職場内外での研修システムの整備、窓口担当者以外の職員のフォロー体制の整備、情報管理のルール化と管理者の選出などの具体的な条件整備が必要となる。特に、図2にあるように、よりよい相談対応のためにすべき課題を抽出してみると、個人としての資質向上を図るためには、組織としての環境の整備が必須であるということが推察さ

れる。また窓口相談担当は、もちろん自分自身のスキルアップの必要性は認識しているものの、来庁者へのプライバシーのことに気を使わざるを得ない環境であったり、待たせない配慮をするために、丁寧な聴きとりができないジレンマを抱えているので、個人のスキルアップのための研修会なども組織課題として認識しておくべきである。以上のことを総括すると、組織課題を解決すべき管理職のマネジメントがより重要であることがわかる。図2はよりよい相談対応のために組織が取り組むべきこと、窓口担当者個人が取り組むべきことを図に表わしたものである。

図2 よりよい相談対応のための取り組み課題の流れ



上記のような課題を踏まえ、第三者委員は「保健福祉サービス窓口評価サービス改善事業自己評価シート」を作成した。その視点は、窓口相談スタッフが自分自身の相談対応について自己評価ができること。第三者とともに解決への道筋をつけることができる課題を認識できることの2点である。(表1) 実際には、これらの48の設問肢に自己評価として5段階の評価をつけ、それぞれにコメントを付してもらった。そしてこの自己評価シートを第三者委員が回収し、面接の材料とした。

(表1) 保健福祉サービス窓口評価サービス改善事業 自己評価シート

大項目	中項目	設問肢
I 相談方法の体制の確立		Q1 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。 Q2 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。

福祉事務所ソーシャルワーカーの
サービス改善の視点

		<p>Q3 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。</p> <p>Q4 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。</p>
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	<p>Q5 来談者が気軽に安心して相談できる雰囲気がある（身だしなみ、名札、あいさつ、気配り、丁寧さ、言葉遣いなど）。</p> <p>Q6 来談者の不安を受け止め、しっかりと話しを聴いている（受容、共感、傾聴）。</p> <p>Q7 来談者が何を知りたいのかを適切に判断し、丁寧にわかりやすい言葉で説明している。</p> <p>Q8 複数の相談ごとでも、内容を整理し、一度ですむようにしている。</p> <p>Q9 来談者の理解度に合わせた対応ができています。</p>
	的確な状況の把握について	<p>Q10 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。</p> <p>Q11 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。</p> <p>Q12 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。</p> <p>Q13 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。</p>
	的確な状況を把握したうえでの対応について（事務的対応で解決するものは除外）	<p>Q14 状況把握をしても対応方法がわからないとき、複数の担当者の協議によって解決している。</p> <p>Q15 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。</p> <p>Q16 継続的・専門的な関与が必要とされる相談に対応ができています。</p> <p>Q17 緊急対応が必要とされる相談に対応ができています。</p>
	情報の取り扱いについて	<p>Q18 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。</p> <p>Q19 情報の共有や取扱について確認を十分に行い、各相談担当者の対応にばらつきがなく対応している。</p> <p>Q20 パソコンのネットワークシステムなどの活動など、適切な工夫により総合的な情報提供ができています。</p> <p>Q21 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。</p>
	権利擁護について	<p>Q22 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。</p> <p>Q23 年齢や障害種類等にかかわらず、どのような内容の相談でもまず受け止めている。</p> <p>Q24 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）。</p> <p>Q25 必要に応じて関係部局・関係団体に連絡をとる場合でも、来談者本人の了解をとった上で行っている。</p>
	苦情処理について	<p>Q26 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。</p> <p>Q27 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。</p> <p>Q28 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。</p> <p>Q29 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。</p> <p>Q30 苦情解決に関する個別の記録が適切に保管されている。</p> <p>Q31 苦情への対応が公正かつ迅速にできている。</p> <p>Q32 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。</p> <p>Q33 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。</p>
	記録について	<p>Q34 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。</p> <p>Q35 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。</p>
Ⅲ 庁舎内	連携（モニタリングと関係部局、関係機関等との連携など）について	<p>Q36 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。</p> <p>Q37 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。</p> <p>Q38 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。</p> <p>Q39 関係部局・機関・団体と定期的な連絡会議等を行っている。</p> <p>Q40 必要とされる社会資源のネットワーク化を進めている。</p> <p>Q41 関係部局・機関・団地との連携に基づき、福祉ニーズの把握に努めている。</p>
		Q42 相談担当者の内部研修（OJTを含め）が適切に行われている。

外での研修		Q43 相談担当者の外部研修が適切に行われている。 Q44 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関わる項目		Q45 総合相談に関するわかりやすい案内表示がある。 Q46 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。 Q47 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している。 Q48 その他本評価に関わることについて自由にご意見を記述してください。

3. 評価シートの再検討

第三者評価については、「サービス改善調査報告」に詳しいので参照されたいが、ここでは、組織課題に関連する I 相談方法の体制の確立及び、IV 相談しやすい環境に関わる項目の課題を抽出して、評価シートの再検討を試みたい。調査の総括では全体評価として以下のような内容が示されている。

I 相談方法の体制の確立、IV 相談しやすい環境に関わる項目にまつわる全体評価

- ・総合相談窓口業務は、専任の社会福祉職 2 人、保健師 1 人の 3 人体制で実施されている。混雑時には、高齢者支援担当の社会福祉職 2 人、障害者支援担当及び子ども家庭支援担当から社会福祉 職各 1 人が応援する体制となっている。
- ・一般的な窓口業務への不満としては、待ち時間が長い、職員の態度が横柄である、どこを担当に行けばよいのか分からない、窓口をたらい回しにされる、手続きが煩雑でなんども聴き直したなどである。しかし、今回の来談者評価およ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、全体として区民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。
- ・面接は丁寧に聞き取り、必要に応じて紙に書くなど、来談者の理解を促すよう努力している。来談者の主訴が明確でない場合、面接者は主訴が確定できるよう、状況の聞き取りに時間をとっている。
- ・来談者に一度にすべての情報を伝えても理解できなくなると判断した場合、面接者はサービス申請の手順にそった説明を重視しているように見受けられる。来談者がまず何をすれば良いのかが明確になるような関わりによって、来談者の満足感が得られている。
- ・総合窓口担当職員の方々は、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。
- ・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所である。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。一方、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、体系的な取り組みが不十分であり、今後の取組が期待される。

この全体評価から読み取れる課題として注目すべき点は、個人としての能力不足であったり、窓口業務のスタッフ不足などである。この個人としての能力不足は相談の質の低さや自信のなさの表われとも見て取れるが、第三者委員との面接や観察を加えると、「総合窓口担当職員の方々は、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」との評価に表れているように来談者からの評価は高いものであった。また、相談対応のルール化、庁舎内外での研修、相談しやすい環境の整備などの組織課題についても全体評価の課題として取り上げられている。これらはマネジメントとしての課題を個人の課題としてとらえられてしまっているものであると考えられる。

そこで質問項目の改変課題としては、Ⅰについては、窓口相談担当としての役割を認識しているか否かを推し量るために、Q1 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という内容について、業務マニュアルがあるかどうかだけではなく、マニュアルの内容の理解がされているかどうかについての確認が必要であると指摘したい。Q2 はスキルの内容を文書で確認できるかどうかについては、面接で聴きとる内容として削除してもよいであろう。

Ⅳについては、自己評価シートや面接において、苦情などでのストレスが高いことが見受けられるため、自分自身のスキルも問題だけではなく、組織課題として認識できるよう、ストレスマネジメントの実情を聴きとる項目の創設が必要であると思われる。また、Q46 の設問についてプライバシーの確保など物理的に難しい面はあろうが、その中での工夫の内容について聴きとる内容に変更をする必要があろう。また、Q47 は文書保管や来庁者用チラシなどの管理方法についての内容も加える必要があろう¹¹。以下アンケート内容の変更案を提示する。

アンケート内容変更案

Ⅰ 相談方法の体制の確立		<p>Q1 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。</p> <p>Q2 総合相談窓口サービスの標準的な実施方法が文書で確認できるだけでなく、その内容を理解している。</p> <p>Q3 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。</p> <p>Q4 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。</p>
Ⅳ 相談しやすい環境に関わる項目		<p>Q45 総合相談に関するわかりやすい案内表示がある。</p> <p>Q46 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、工夫している。</p> <p>Q47 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している。</p> <p>Q48 総合相談に関わる文書について管理者が明確になっており、管理方法が徹底されている。</p> <p>Q49 その他本評価に関わることについて自由にご意見を記述をしてください。</p>

4. 窓口サービス改善への視座

この福祉保健センター窓口サービス改善評価事業は、窓口担当職員を始めとし、庁内関係者

を含め、第三者委員と協働しての取り組みであることが特徴である。窓口担当職員は事前アンケートや自己評価シートへの回答のみでなく、面接によってより具体的に正直な意見を述べてくれた。また、実際の面接場面を直接観察することもできた。面接後は情報提供した相談内容の理由や面接後の見通し、課題なども総括し、第三者委員に報告してくれた。書面による職員事前アンケートでは、「アンケートなど業務増、業務負担になることは極力少なくなる観点も必要¹²⁾」との意見もあったが、自己評価シートでの回答には本事業の内容や方法に関する批判的な内容は一切記載されなくなったことから、窓口担当職員も参画意識をもち、本事業の意義を見出し、資質向上や組織環境改善への意識の向上が認められたものであると考えられる。このように相談窓口担当者と第三者が協働しての取り組みには、窓口サービスの評価と改善にとどまらず、自己評価と第三者委員による観察と面接を通して自己評価を客観的に捉えられるという利点がある。その際、第三者委員による職員への関わり方は支持的であることが望ましい。それは窓口担当職員が第三者委員の関わりを認めることは自身のモチベーションのアップにつながる効果を期待できるからである。

最後に、今回は窓口担当職員が実際の相談場面についての課題については、詳細に分析していない。今後、窓口担当としての業務分析を行いながら、さらには来庁者からのアンケート分析を加えて、Ⅱ相談対応に関する評価項目についての内容を検討していく予定である。

1 『社会福祉辞典』大月書店、2002年

2 横浜市港北区の総合相談窓口とは別に生活保護に関する専門の相談窓口が設置されており、『サービス改善調査報告』では、両相談窓口の調査結果を提示している。本稿では、総合相談窓口を中心として分析している。

3 第1回庁内検討会において、職員の業務の現況と課題等について、学識経験者（第三者委員）に情報提供するために実施したもので、日ごろの窓口業務について自由記述にて回答してもらったものである。

4 第三者委員が窓口の面接に同席にうえ、実際の面接を観察すること、及び自己評価表に基づいて窓口担当職員との面接し、自己評価の内容を詳細に聞きとり、記載内容の補足と職員の意思を確認して、自己評価の内容に齟齬が生じないよう配慮した。

5 相談フロアの出口付近で職員による来談者への窓口の印象や来所目的、満足度などのヒアリング調査をおこなった。

6 職員に対して評価結果を報告し、さらに意見交換をおこなった

7 保健福祉センター長、担当部長、高齢障害支援課、子ども家庭支援課、保護課、福祉保健課の長ならびに職員から構成されており、総勢18名からなる会議、その中の3名が総合相談業務担当である。

8 総合相談窓口業務とは関係のない人員を配置して直接ヒアリングをおこなった

9 ちなみに相談対応に関する評価項目については、さらに8つの中項目を設定している。

10 重複した意見については削除し、内容についても文脈を変更しない程度に要約している。

11 Ⅲ庁舎内外での研修については、特段変更点を指摘していないため、あえて記載していない。

12 窓口サービス改善評価事業事前アンケートでの自由回答意見の一部

（付記）本稿は上田女子短期大学研究助成費による成果の一部である。