

岐阜県運営適正化委員会 令和7年度福祉サービス苦情解決研修会

苦情解決の体制整備と 福祉サービスの質の向上について

山下興一郎

全国社会福祉協議会・中央福祉学院 主任教授

自己紹介と本研修をお引き受けした理由

- 他者に自らをゆだね、あるいは、他者に自らの人生や生活のことを相談せざるを得ない状況にある個人、家族（福祉サービス利用者とその周辺のすべて）が「水準の高い対人援助職者（ソーシャルワーカー）」に出会ってほしいから。

このオンライン研修は、
対話をしながらすすめる

「苦情解決」の体制整備を 質、権利擁護、自立支援と統合的に考える

- 福祉サービスの質の向上
- 自己評価、第三者評価事業
- 利用者の尊厳の徹底
- 自立支援の徹底、意思決定支援の実施
- 福祉の対象者と利用契約の特性(①判断能力の不十分性、②情報(力)の非対称性、③交渉力の不均衡性)への合理的配慮
- 苦情解決制度、苦情解決制度の推進
- 権利擁護

前提 2000年～そして今

- 社会福祉の「質」や「権利擁護」について、2000年以降の福祉政策の動き、そして、福祉サービス利用者他生活者のこにちをめぐる状況において、自法人の取組みとの関連で
- 慢性的な人材不足、コロナにより、命を守ることを優先することが求められた期間を経て、未だ、一部施設等では、家族の面会が制限され、ボランティアや実習生の受け入れも困難にな状況が繰り返されることが常態化するなかで

2000年～社会状況の激変等

- 少子高齢化、人口減少、単身者の増加、多死社会
- 経済的困窮状況
- 家族関係の課題(複雑で多様)、希薄化
- 激増する一人暮らし、その先の社会的孤立
- 希死念慮
- 社会福祉施設、社会福祉事業で対応を想定していなかった制度の狭間の生活課題の顕在化

(さらに、人、金)

- 慢性化する福祉人材不足は福祉業界だけではない
- 社会保障・社会福祉の財源が十分ではない

社会福祉基礎構造改革（2000年）

利用者本位の福祉サービス利用制度への転換
を行うに当たり、

権利擁護

苦情解決

事業の透明性

サービスの質の向上と評価

の確保と並び、

が必要となる。

利用者支援に関する仕組み

①権利擁護の仕組み

→地域福祉権利擁護制度（日常生活自立支援事業）
の創設。※権利擁護はこれより幅広い実践概念

②苦情解決の仕組み

→事業者段階での苦情解決を促進、都道府県段階
での苦情解決の仕組みを整備

③サービスの質の向上と評価

→サービスに関する基準、第三者評価のための基
準、第三者評価機関による評価の推進

④事業の透明性の確保（略）

サービスの「質」と「苦情解決」

○福祉サービスの「質」

福祉サービスの質に関する検討会「福祉サービスの質の向上に関する基本方針」(平成11年3月2日)

1. 基本的考え方

(1) 社会福祉基礎構造改革において、利用者本位の福祉サービス利用制度への転換を行うに当たっては、**利用者の福祉サービス利用を支援するため**、権利擁護、**苦情解決**、事業の透明性の確保のための方策と併せて、サービスに関する基準の策定、**サービス評価などの仕組みを充実、強化する**必要がある。

本講義では、福祉サービスの質を
まずは、「評価」から考え
次に、「苦情解決」を
最後に「権利擁護」について
理解をすすめていき、
苦情解決制度の推進、対応能力の
向上をめざします

評価（自己評価、第三者評価）と
質の向上・苦情解決

質の評価の仕組みの根本

(外形的基準のみならず、サービスの内容に関する基準を設けることにより必要な水準を確保するとともに)→行政の指導監査

- サービスの質を第三者が客観的に評価する仕組みを設けることにより、より良いサービスの提供に向けた事業者の取組を促進することが必要

サービスの内容に関する基準

(1)施設、設備、人員配置などの外形的基準に加え、サービス内容に関する基準が必要

(2)サービスに関する基準に盛り込むべき事項

1)サービス提供の基本的方針(利用者の立場に立ったサービス提供のための施設、事業運営上の基本的考え方、方針など)

2)サービス提供過程に関する事項(利用者の状況把握(アセスメント)、個別支援計画等の作成、サービスの実施、自己評価、ケア会議の実施、サービス提供の記録の継続的管理など)

3)サービスの自己評価に関する事項(自己の提供するサービスの効果や問題点を的確に把握するための評価事項・評価実施者、評価記録の保存など)

4)サービス改善のための措置に関する事項(サービス評価などをサービスの向上・改善に結びつける体制など)

5)苦情解決に関する事項(苦情解決のための体制など)

6)サービス提供における専門的な職の位置づけに関する事項(専門的配置)など

サービスは評価し、評価される

- 自己点検、自己評価
- 第三者の評価

→利用者の期待に応えることができる

→改善のきっかけとなる

→社会福祉法に規定(第78条)された責務

→実際の場面で、苦情と評価は関連して話しにくいものの、政策の場面では質の向上という観点で結びついている

自己評価と第三者評価の違い

自己評価（自己点検）

各施設で、施設長や基幹的職員を中心に、全職員が参加して行う

第三者評価

任意で受ける。

※例えば、施設長の親権代行もある社会的養護の施設では、質の向上の取り組みとして、3年に1回以上の第三者評価の受審と結果の公表を義務付けられた。

（平成23年9月省令改正、平成24年3月基準通知以降）

評価の取り組みが目指すものは？

自己評価、第三者評価の取り組みは、
社会福祉施設のサービスの質の向上、
ひいては、利用者の権利擁護に結び
つくこと

質の向上を目指す5つの目的

- ① 支援の**取組体制の充実**
- ② 支援内容の複雑化による**機能の強化**
- ③ 利用者の**権利擁護**
- ④ **チームケアの推進**
- ⑤ **組織運営の効率化**

質の評価の3側面 (ドナベディアン, アメリカ, 1968)

①構造 (Structure)

投入される資源・体制

②過程 (Process)

提供の過程・内容

③結果 (Outcome)

対象者の状態・満足

構造 (Structure)

投入される資源や組織体制等を評価する

例) 設備、人員、組織図 (役割分担)、
手順など

○第三者としても評価がしやすい

×質の高い支援を提供できるという可能性
は評価できるが、実際に質が高いかは不明

過程 (Process)

提供されている支援内容を評価する

例) 事例検討

○評価が適切、具体的、タイムリーにできる

×現場をよく知り、助言できる人しか評価できないことに加え、結果との関連性を明確にする必要がある

結果(Outcome)

養育・支援による状態の変化（満足感）

例）ADL、満足度など

○目標に近いものを直接評価できる

×ケースミックスの調整が必要

（利用者をひとかたまりに見るのではなく、家族関係、成長、障害の状態、疾病等の特性の違いがある子どもの集まりであり、施設によって子どもの状況も違うため、結果を施設間で比較しにくい）

社会福祉法人、社会福祉施設 の見極め

- 説明力(コミュニケーション)
- 安全・安心性
- 信頼性
- 確実性
- 共感性
- 迅速性、即応性
- 満足度(利用者も、家族も、そして職員も)
- 公益性(先駆性、柔軟さや挑戦の姿勢)

評価の実施と行動化によるインパクト

内部

- ・ 評価を受けるための準備（組織的取組）過程における組織的対応力の強化
- ・ 改善に向けた取り組み(改善点共有) と質の向上

外部

- ・ 地域社会への理解浸透
- ・ 他の福祉施設への影響
- ・ 社会福祉法人の理解と支持

特に、社会福祉法人の存在意義は 利用者の立場に立ってこそ

- 社会福祉事業経営者として、第78条を徹底（質の評価、良質かつ適切なサービス提供）
- 地域における公益的取り組み
- 包括的支援体制、多機関協働

→その他、苦情、カスハラといったことも含め、
質のマネジメントはますます重要

苦情解決と福祉サービスの質

苦情のとらえ方とサービスの質

- 法律、制度、ルール、契約、約束、集団からみた側面（これまで、さんざん研修されてきた）
 - ソーシャルワークからみた側面、福祉サービスの質との関連づけ（ここが大事）
- 特に、権利擁護の観点から。私は両方を行ったり来たりし、主に、ソーシャルワークからの解決を専門とする立場。（法律はバックアップシステム）

苦情をサービスの質に転換する発想

- ①自法人のなかで起こった、苦情対応・解決の実際から、自法人のサービス**質の向上の取組み**を検討する。
- ②単なる「利用者」(契約の相手方)という、ミクロレベルの苦情対応とするのではなく、**家族支援等も含めた支援の方策**を考える社会福祉法人になる。
- ③苦情解決事例は、自法人の各施設における**サービスの質の向上**を図る取組み、職員の専門性の向上、**チームワーク**等に結びつくことを理解する。

苦情の読み解き方（基本前提）

- ★その人が生きている世界で理解する。
 - ★過去、現在、未来の座標軸でみる。
 - ★苦情のエピソード以外のエピソードにも関心を寄せる
 - ★その人の生きる強さ、生きる力を見る
- ⇒施設長のソーシャルワーカー性が重要。そもそもそのような知識、技術、態度を持ち合わせているか？これは福祉サービスの質の向上に役立つ。

苦情の読み解き方(思考・方法)

★本人、家族、施設利用者、施設職員、管理体制、サービス提供体制を横串で通す癖をつける

★問題の中核、とりあえずの支援、中長期的な課題を見極める

→総合相談(発見から問題解決まで)を重視する「地域を基盤としたソーシャルワーク」の発想と似ている

サービス提供を振り返る観点(苦情解決)

- (1) 誰からの訴えか(本人、家族、第三者等)
- (2) 誰への訴えなのか(職員、責任者、法人)
- (3) いつ起こったことなのか？
- (4) どのような内容(要求)なのか？
- (5) 繰り返された訴えか？
- (6) 法律的な問題か？
福祉的な問題か？それ以外か？
- (7) 初期対応はどのように行ったか？

苦情の読み解き方とサービスの質

(8) 事業所・施設として考えたいことは何か？

- 1) 組織としての課題
- 2) 提供チームとしての課題
- 3) 各職員の資質等の課題

& 訴えた人、利用者(個人)、家族の課題
(福祉サービス利用上の課題、個人的な課題、家族の課題)

施設長は「苦情事例をもとにその人の施設生活のしづらさ、職員の対応」を焦点化させ、質の向上のヒントにする

- どうして利用を始めたのか、どのような利用経緯だったのか（契約当初）？
- 利用状況、エピソードは（個別支援計画）？
- 職員の対応、職員体制の変化（運営管理）は？

対応・解決をあやふやにしない

- 事業所・施設の運営課題として考える
- 組織、チームで共有する力の査定
- 職員間で、意見、考え、行動、価値観にはズレがある。この「ずれ」が時には面白いと思える余裕を組織内にはぐくむ（ためには、会議、対話の機会を増やす）

クレーム対応の基本

- 誠意を持って対応し、よく(根気よく)聴く
- 主訴を適切に把握する
- 適切、迅速に対応(的確に処理)する

※チームで対応する場合は、情報、対応内容の徹底(言った言わない、聞いた聞いてないをなくす)

対応しきれないような状態

- クレーム(主張)がオーバーで対応しきれない状態
- 本研修では、これをクレームを超えて「カスハラ」と定義
- 利用者から職員へのハラスメント(カスハラ)
 - ①身体的暴力
 - ②精神的暴力
 - ③性的暴力(セクシャルハラスメント)

身体的暴力

- 利用者が、身体的な力をつかい、職員に危害を及ぼす（職員が回避し免れた例も含む）

叩く、つねる、ひっかく、殴る、蹴る

物を壊すなど

その他恐怖を感じさせる行為

精神的暴力

- 利用者が、職員にたいし、人格を傷つけるような言葉や態度でおとしめる行為

対応できないサービス要求(を繰り返す)

人格や能力を否定する言動(を繰り返す)

窃盗疑惑(物を盗んだ)と脅迫

セクシャルハラスメント

- 性的誘いかけ、好意的態度の要求や接触

手を握る、抱きしめる(不用意に接触されたり、されそうになる)

性的な発言(繰り返される)

性的な関係(迫られる)

ハラスメントに対する基本対応

- ハラスメントは職員に対する人権侵害行為であることから、これを許さない姿勢を明確に
- 職員が現場で安心・安全に仕事ができるような配慮を行うのが事業所・施設の役目
- 利用者・家族への毅然とした態度
- より注意した観察、記録を複数で
- 契約時の説明を丁寧に
- トラブルになりそうな事態を想定したルール追加
- 契約書の見直し、追加（契約解除の想定）

権利擁護と福祉サービスの質

権利擁護

- 権利擁護は、1990年代より社会福祉分野で用いられてきた用語
- 対象は、認知症高齢者、知的障害者、精神障害者等判断能力が十分でない者、DV、そして、子どもの権利等
- 成年後見制度や地域福祉権利擁護制度、虐待防止やDV防止法制等が整備され、権利侵害、人権侵害に対応する社会的対応や手続き支援が2000年以降整備された

社会福祉施設と権利擁護

- 地域社会の中の安心の砦という重要さ
 - 密室、閉鎖的な空間のという危うさ
 - 第三者が入りにくい、地域の中でひらかれていないという指摘、運営体制と安全確保
 - 社会福祉法人以外の運営セクター（多様化）
 - 専門性がない、あるいは、あったとしても感情的な行動、態度をしてしまう場合やその人の尊厳を損なってしまうケアが実態としてある
- 施設オンブズマン、ケアの監視に必要性も指摘される歴史

福祉サービスの利用契約との関係

- 判断能力の不十分性
- 情報の非対象性
- 交渉力の不均衡性
- 事故

内部の権利擁護、外部の権利擁護

- 提供する福祉サービスの質の向上

→内部支援体制の確立による福祉サービスを高度化させる権利擁護、苦情解決に絡む質の改善により質の向上により図られる権利擁護

- 日常生活自立支援事業、成年後見制度の利用促進(権利擁護支援)への協力、協働

→外部支援機関・者と協働し、契約の主体、財産管理等を社会が対応する権利擁護

実践編でもお会いしましょう

令和7年12月4日(木)

13時30分～16時

岐阜県福祉・農業会館6階研修室

全社協・中央福祉学院の活用を

ソーシャルワークを高める研修事業

①高度なソーシャルワーカーの施設配置による
質の強化、リーダー育成（社会福祉主事、社会
福祉士）

リーダーシップを高める研修事業

②社会福祉運営管理、各個人の資質向上（社
会福祉士、スーパービジョン）

全社協福祉ビジョン推進事業

既存制度のみに依拠しない
ソーシャルワーク実践と

既成概念を疑い、頭を切り替える
鍛えるコース

【SWS高度化（魅力発見）課程】

多機関連携による
ソーシャルデザインの往還

2025 年度 ソーシャルワーク実践力を鍛え、磨き上げる研修

出口の見えない
ケースに直面し、
孤軍奮闘している・・・

他分野と
連携した取り組みを
始めたい・・・

他分野の課題にも
対応できる
ソーシャルワーカー
になりたい・・・

個人・家族・地域の
アセスメントに
自信がない・・・

仲間どうしの「対話型演習」を通じて
ソーシャルワーク専門職としての力を徹底的に向上させる



中央福祉学院
各研修修了
から
ステップアップ！

昨年度受講者の継続受講も推奨しています

・・・と、感じている今こそ
一歩先の実践を目指す3日間、一緒にませんか？
明日からの支援に、確かな視点と力を届けます。



社会福祉士短期養成課程、ふくし未来塾、
ファミリーソーシャルワーク研修会 等

【3日間コース】 （2日程／各3日間）

秋日程

2025 年
10月14日（火）▶16日（木）

冬日程

2026 年
2月13日（金）▶15日（日）

受講対象者

様々な分野でソーシャルワーク業務を担う現任者や管理職員など実践家（例：社会福祉施設、社会福祉協議会、行政（福祉事務所、児童相談所、こども家庭センター、基幹型相談支援事業所等）、学校、医療機関、更生保護など）

大学や現場（生活保護、困窮、児童、老人、障害、被災者支援、地域福祉領域）のケース検討会やグループスーパービジョンに参加した35年間の経験を活かしてこの鍛える研修を企画しました。皆さんにケース検討やグループスーパービジョンの方法、個と地域の一体的支援の奥行き、支援の有効性をライブでお届けします。

講師
全国社会福祉協議会
中央福祉学院 主任教授
山下 興一郎



1992年4月全社協事務局入局。
児童福祉部、地域福祉部、高年福祉部、
企画部、政策企画部広報室長を経て、
2013年4月淑徳大学・大学院准教授。
2023年4月より現職。

社会福祉法人
全国社会福祉協議会
中央福祉学院
ロフォス湘南

※同一プログラムで秋と冬の2回開催します。
取り扱う事例は変わるので2回連続参加も可能です。

会 場 中央福祉学院（ロフォス湘南）

受講料 39,600 円

定 員 各回40名（定員に達し次第締切）

詳細は
こちら



鍛えるコース

既存概念を疑い、頭を切り替える



既存制度のみに依拠しないソーシャルワーク実践と
 多機関連携によるソーシャルデザインの往還