

# 令和元年度福祉サービス苦情解決研修会 概要

## 1 会場・期日

【基礎編】 千葉市文化センター 3階アートホール（第1～2回共通）

第1回 令和元年12月 3日（火） 10時20分～16時

第2回 令和元年12月 6日（金） 10時20分～16時

【実践編】 千葉県経営者会館 6階大ホール（第1～3回共通）

第1回 令和2年 1月11日（土） 10時20分～16時

第2回 令和2年 1月14日（火） 10時20分～16時

第3回 令和2年 2月22日（土） 10時20分～16時

## 2 概況

### （1）参加者

【基礎編】 第1回 令和元年12月 3日（火） 292名

第2回 令和元年12月 6日（金） 249名

【実践編】 第1回 令和2年 1月11日（土） 115名

第2回 令和2年 1月14日（火） 121名

第3回 令和2年 2月22日（土） 77名

◎合計 854名

### （2）内容 ※要点は事務局が要約したもの

◎基礎編（第1回） 12月3日（火）

【基調講演】「福祉サービスにおける苦情解決の意義と目的」

<講師>高山 直樹 氏

東洋大学 社会学部 社会福祉学科 教授

《要点》

- ・苦情には利用者の生活という「物語」があり、苦情解決において適切に解決できるかは日々の実践で利用者の声にどれだけ耳を傾けられているかが問われている。
- ・利用者の声に耳を傾けることや日々の業務を振り返ることをしない施設は、苦情が上がってこず、サービスの質も向上しない。
- ・利用者の生活を第一に考え、施設マネジメントしていくかが苦情解決責任者問われ、苦情受付担当がそれを浸透させるためのコーディネートをどのように行っていくか腕が試される。
- ・「仕方がない」というのは利用者の力を奪い、職員の達成感や満足感といった喜びも奪ってしまう。それが結果的には組織の改革を奪い、虐待や介護事故

といったケースに繋がってしまう。

- ・福祉サービスにおける「苦情」とは、一般的な苦情とは異なり、そのほとんどが利用者や家族が初めて使うサービスが多い。利用者の生活にとって欠かせないサービスであるが故に、苦情を言うと事業者に不快に思われるのを恐れて苦情を言いにくい場合がある。そのため、事業者として利用者や家族が声を上げやすい「空気感」を作っていくことが大切である。
- ・利用者の声はプラスの「～したい」とマイナスの「苦情」という2つに分かれる。本来事業者が大事にしていかなければならないのは「～したい」という声である。しかし、プラスの声は信頼関係ができていなければ上がってきづらい。
- ・現代の苦情解決の仕組みはマイナスをゼロに戻すという「消極的権利擁護」で止まってしまっていることが多い。
- ・利用者の「～したい」という「積極的権利擁護」を実現させるには地域の社会資源と連動させることが大切である。地域への社会参加を強めることによって利用者の生活が豊かになり、地域も変化していく。こうした思いや願いを気軽に言ってもらえる職員にならなくてはならない。
- ・苦情解決責任者はサービス見直しの推進役、苦情受付担当者は苦情を言いやすい環境づくりの推進・調整役、第三者委員は積極的に潜在化している苦情を表面化させ、権利擁護の代弁者となる重要な役割である。
- ・福祉サービスの苦情は単なる不平・不満ではなくサービスに対する意思表示、ニーズの表現として捉える面がある。これをいかに組織として受け止めていくかが大切である。

#### 【講義 I】「苦情申出人の心情理解と対応方法について」

※12月6日（金）も同様の内容

<講師>伊東 秀幸 氏

田園調布学園大学 人間科学部 心理学科 教授

《要点》

- ・「苦情＝要望・相談」と考え、福祉サービスの改善と向上につなげることが大切。
- ・グットマンの法則では、苦情を申し立ててくる人は不満を持った人のうちのわずか4%。苦情を申し立ててくる人を大切にし、迅速に対応することで利用者や家族からの満足や信頼を得られ、サービス利用継続に繋がる。
- ・2006年からかながわ福祉サービス苦情解決委員で様々な苦情と関わってきた中で苦情として共通していることが「利用者・家族に対する説明不足」「被害者の思いや立場を理解していない」「病気や障害特性といった利用者側に問題があることで苦情を処理してしまう」といった事業者が多く見られた。

- ・苦情解決の第一歩として初期対応が重要であり、利用者や家族といった生活背景や心情を理解して受け止める力が必要となってくる。そのためには職員自身が自己覚知をして日々の業務や利用者・家族との関わりを振り返られる意識と組織体制を確立していくことが大切である。
- ・苦情対応のカウンセリング技術として、申出人の訴えてきた内容を要約して返すことで苦情内容をきちんと理解・把握してくれているという印象を与えられ、安心感も得られる。同時に内容確認を一緒に行うことによって主訴を整理・明確化させることにもつながる。

## 【講義Ⅱ】「福祉サービスにおけるリスクマネジメントについて」

※12月6日（金）と同様の内容

<講師>中村 恒平 氏

本千葉総合法律事務所 弁護士

千葉県運営適正化委員会 苦情解決部会委員

《要点》

- ・日々の業務で常にリスクマネジメントの視点を持つことでリスクの発生を未然に防止することや最小限に抑えることができる。
- ・事故はどうしても起きてしまうものであり、事故発生前後の対応をいかに迅速にできるかが鍵になる。
- ・事故前の対応としてリスクの予測・把握する体制を福祉サービス提供事業者として構築する必要がある。この体制を構築するために大切なことは、利用者、家族、職員間でのきめ細やかなコミュニケーションや業務マニュアルの活用が挙げられる。特に業務マニュアルの作成におけるメリットとしては、明確な行動基準を示すことによって質の高い対応が可能になること。
- ・また、これまでの事例を収集・分析することによって再発防止にもつながる。
- ・リスクを予防して回避する検討を行い、施設などであれば身体拘束の3要件を順守することなど虐待のリスクを未然に防ぐこともできる。
- ・裁判で信用されるのは人の「記憶」よりも「記録」。事故報告書には客観的な事実を記録することが求められる。
- ・事故が発生してしまった場合には、職員個人で抱えるのではなく組織として対応すること。責任の有無に関わらず事実を隠さずに誠意ある対応をとる。
- ・事業者には民法上の安全配慮義務があり、リスクの予見をしていないことや予見していたのも関わらず必要な対策を講じなかった場合に安全配慮義務違反に問われる可能性がある。不可抗力については責任を負わない。
- ・ほとんどの事故・事件は裁判に至る前の話し合いで解決することが多く、苦情段階での申出人に対する説明責任を果たすことが早期解決において重要。

【基調講演】「福祉サービスにおける苦情解決の意義と目的」

<講師>川上 富雄 氏

駒澤大学 文学部 社会学科 教授

《要点》

- ・福祉サービスにおける「苦情」とは「商品・製品」と違い、クレームが出やすく、対応困難である場合が多い。福祉サービスは無形で見ることにも保存することもできず、生産と消費が同時進行で行われるため、やり直しが効かない。毎回同じサービス提供を繰り返していても質のムラが起りやすい。
- ・利用者のニーズやサービスに対する期待値は様々であり、その時に応じて反応を伺いながらサービス提供する必要がある。
- ・苦情が出やすいサービス事業者とは「ガバナンスの低下」「コンプライアンスの意識の低さ」「経験と勘による思いつきのサービス」「誠意が感じられないサービス」など共通している部分が多くある。
- ・経営理念や経営ビジョンといった職員間で共通認識すべきガバナンスを効かせ、福祉サービスの質を高めることで苦情トラブルは減少していく。
- ・苦情を示すことの意味にはネガティブな感情とともに「解決してくれる」という期待が含んだポジティブな感情が込められている。
- ・「苦情を言われることは恥ではない」という認識を持ち、サービスの向上につながるものであると意識する。日頃から質問レベルや意見レベルの苦情をたくさん言ってもらうことによって大きな苦情につながらない。
- ・福祉サービスにおける苦情解決の効果は利用者にとってサービスに対する満足度と権利擁護につながり、事業者にとっては利用者の継続したサービス利用やサービス改善、新規利用者の増加にもつながる。
- ・苦情内容や主訴の正確な把握、信頼関係の再構築等は相談面接技術と通底する部分がある。清潔な恰好と誠実な態度で相手の人格と個別性を尊重し、謙虚に丁寧な言葉遣いを用いながら認知情報の収集・獲得だけではなく、相手の感情を収集し、それに寄り添う姿勢が重要。
- ・しかし、いきなり完璧な対応が誰しもできるわけではないので、日頃から意識し、トレーニングすることが大切である。

◎実践編

第1回：1月11日（土）

第2回：1月14日（火）

第3回：2月22日（土）

【講義】「苦情解決の実践的スキルを磨く」～事業者段階での苦情解決に向けて～

第1～3回同様の講義内容

<講師>西尾 孝司 氏

淑徳大学 総合福祉学部 社会福祉学科 教授

《要点》

- ・優れた職員は他者の苦しみを和らげ、その人の人生を豊かにしたいという意欲を持っている。努力している職員に対しては利用者も意見や要望といった声が伝わりやすく、実践の中で利用者が支援者を育ててくれる。
- ・しかし、組織として優れていないと苦情発生は抑制できない。組織の理念と目標が明確かつ妥当であることが大切である。例えば、特別養護老人ホームであれば介護という方法を使って何を目指すかといった具体性があると上司からの指示を受けなくても現場の職員が動き、判断できる組織の意識統一が図られる。
- ・各職員の発想や知恵が活かされる組織風土とシステムがあることによって、現場の気づきや思いを吸い上げ、受け止められる風通しの良い組織づくりにつながる。
- ・事業の責任者は悪い情報ほど早く報告してもらう方が組織としての対応が迅速に行われるので、悪い情報や苦情といった声を職員から挙がることに感謝することが大切。
- ・施設内で身体的虐待があった事例では、施設長が正確に情報を確認しないまま所轄庁へ報告し、家族への対応を行ったため両者から強い不信感を抱かせてしまった。施設長も穏便に済ませようとしている姿勢であり、虐待自体は単発的出来事であったが、再発防止のためにも組織として適切に事実確認を行い、誠実に対応すべき事案であった。
- ・保育士が園児の怪我を園長や保護者に報告しなかった事例では、園児が砂場で遊んでいた際に縁石にぶつけて保育士が目視で確認したところ打撲で大きな怪我ではないと一人で判断し、園長にも報告が上がっていなかった。内部事情を掘り返してみると保育士が定着しない保育園で園長も強圧的な人物であったことから何か問題があっても言いにくい雰囲気があったことが明らかになった。苦情が起きても業務改善につながらず、申出人との関係が拗れて、同時に保育士の退職に歯止めが効かないまま事業継続が困難となった。
- ・園長からのパワハラ的な行為が続いていた風通しの悪い施設は、職員の定着率が悪く、園児も離れていくので組織マネジメントや職員の育成・サポート体制を整えていくことが大切である。

《第1回：1月11日（土）》

【シンポジウム】「苦情対応の実際と福祉サービス向上への取り組みについて」

[コーディネーター] 西尾 孝司 氏

[シンポジスト] 特別養護老人ホーム 浦安愛光園

永柄 明日香 氏（生活相談員/苦情受付担当者）

《要点》

- ・利用者や家族から寄せられた意見・要望・苦情については、一定期間期間経過後報告して同意をいただけた場合は施設内掲示板や広報誌にプライバシーに配慮した形で公表させていただいている。
- ・苦情解決の仕組みや流れについてもフローチャート化してしてわかりやすく掲示している。
- ・苦情解決の対応についても苦情対応マニュアルを整備してそれに基づいた行動を取るようにしている。月1回苦情解決委員会を開催し、情報共有と対応について組織的に検討を行っており、2名の第三者委員にも参加いただいている。
- ・苦情申出に対する初期対応や事例を用いた検討会を施設内研修として年1回行っている。
- ・苦情はできれば限り受けたくないと思う職員が大半であるが、苦情を申し出てもらえるということは施設に対して何かしらの期待を表している。そのための言いやすい環境づくりをしていくことが大切である。
- ・施設のサービス向上の取り組みとして「メッセージカード」がある。通常のサービスをきちんと提供していた中で、いただいたご意見や要望を受け付けるカードであり、こうした小さな意見・要望を拾うことで大きな苦情に発展することが減少した。
- ・日々の支援から相手の気持ちを理解することが重要であり、「ことばづかい」「思いやり」「たいど」「あいさつ」「せいよう」「相手の身になる」「にっこり笑顔」を合言葉に業務に努めていきたい。

[シンポジスト] 生活介護事業所 たかね園

辰己 陽治 氏（管理者/苦情解決責任者）

《要約》

- ・本施設では苦情受付担当者は限定せずに各利用者やご家族が相談しやすい職員に相談していただき、まずは誰でも苦情を受け止めるというスタンスで行っている。
- ・第三者委員は、法人の倫理委員として司法書士と元障害福祉施設長に担っていただいている。月1回倫理委員主催の会議を行っており、各事業所からの報告や苦情対応について検討する場が設けられている。
- ・苦情を訴えてくるということは、それだけその人に負担をかけているということになる。苦情の裏側にある思いを組織として受け止め、誠実に対応することが大切である。その中で事業所の理念や人員配置等の資源を最大限に活用した改善策

の検討とできない支援内容については明確化させることも重要。

- ・苦情にさせない心得として日頃から送迎時や行事ごとを通じて顔の見える関係づくりが重要である。職員のことを施設だより等に掲載し、知ってもらうことが利用者や保護者に対する安心感につながる
- ・常に相手を思い、考えた対応をとることによって関係が成熟していく。

[シンポジスト] 保育所 ローゼンかみやま保育園

恒松 珠美 氏 (園長/苦情解決責任者)

《要点》

- ・苦情の受付方法として口頭や電話だけではなく、意見箱を設置している。
- ・受け付けた苦情については施設長と役職者が集まり苦情解決委員会を開催して苦情内容を分析し、協議・検討を行っている。解決が図られたものについては職員会議で報告し、苦情受付表の回覧を行うことによって情報共有を図る。必要に応じて第三者委員にも報告し、助言を受けると言ったことも行っている。
- ・苦情はどんな内容であっても貴重なご意見として捉え、すべて苦情体制の中で公平に取り扱い、真摯に向き合う中で新たな価値を見出すことが重要。
- ・苦情とはサービスの改善や向上につながる宝であると認識し、園児や保護者とともに施設を作り上げていきたい。

《第2回：1月14日（土）》

**【シンポジウム】「苦情対応の実際と福祉サービス向上への取り組みについて」**

[コーディネーター] 西尾 孝司 氏

[シンポジスト] 特別養護老人ホーム 福岡福福の里

高木 春江 氏 (施設長/苦情解決責任者)

《要点》

- ・苦情解決の取り組みとしては、家族との面会時に入居者の健康面や精神面での説明を行い、本人や家族の意向を確認しながら迅速に対応することによって苦情が発生しにくくなる。
- ・家族へのアンケート調査では年2回実施しているが、その中で苦情が上がってきた事項については内部で検討し、謝罪や説明、改善策の提案等を行っている。
- ・入居者の家族から「本人つけていた指輪を探してほしいと面会時に職員に伝えたがそれ以降連絡がこないのどうなっているのか」と苦情が入った。その後、すみやかに指輪を捜索し、発見されて指輪の返却と謝罪を行った。何か月も前から家族からの要望が出ていたにも関わらず、職員間の情報共有なされていなかった為、苦情が発生してしまったので今後は面会時に挙げた要望については日誌等に記載して情報共有を図り、早めの対応をとることが大切であると気づかされた。

[シンポジスト] 障害者支援施設 富里福葉苑

藤井 雄一 氏 (施設長/苦情解決責任者)

《要点》

- ・ 苦情解決のポイントとして「誠意ある謝罪と説明」「スピード感のある対応」「立場のある者が対応」が求められる。
- ・ クリスマス会の時に絵皿を飾ってほしいと利用者のご家族からいただいたものを割ってしまったことに対する苦情があった。家族から支援員へ渡された絵皿については報告が上がっていないため、管理者が把握していなかった。管理者より絵皿を割ってしまったことと迅速な対応が取れなかったことに対する謝罪し、弁償により納得いただけた。苦情を通して全職員に対して物品の取扱へ注意喚起を図り、報告・連絡・相談（ホウレンソウ）の重要性を改めて認識できた。
- ・ 苦情発生の予防的な取り組みとして利用者主体の活動として発足した利用者自治会が毎月開催されており、施設職員も同席して施設や職員への意見や要望を上げてもらい、その場で回答できるものは担当職員が回答している。
- ・ 虐待防止と権利擁護の観点から毎月全職員に対して業務の振り返りシートを配布し、風邪通りの良い職場環境づくりに努めている。
- ・ 館内の廊下にはプライバシーに十分配慮した形で、防犯カメラを設置することで苦情解決おける事実確認と虐待の抑止につながる。

[シンポジスト] 保育所 柏保育園

小井土 奈緒子 氏 (園長/苦情解決責任者)

《要点》

- ・ 苦情解決において初期対応の善し悪しが極めて重要であり、苦情および苦情対応はすみやかに苦情受付担当者や苦情解決責任者へ正確に伝えることが大切。そのためには丁寧な事実確認が重要である。
- ・ 受け付けた苦情の対応や協議については保育園の苦情処理委員会に諮られ、保護者会と連動しながら苦情解決にあたっている。
- ・ 苦情解決の結果報告については保育の質や信頼性の向上を図るために個人情報を除いて園内に掲示する。
- ・ また、対応経過・結果の記録については財産であり、苦情解決や改善を重ねることにより保育の質が高まるよう過去のケースを用いて園内研修を開催し、ケーススタディ形式で登場人物の心情に触れ、考えるきっかけになる。さらにバーンアウトの予防にもつながる。
- ・ しかし、現場で保護者対応や支援を行う職員にとって、心身の疲労がつながりかねない状況にある。保育の専門外の要望（医療面・法律面）が上がってきているので専門的な助言を受けられる体制や法的トラブルに対応するための顧問弁護士の導入もこれからの時代では検討していかなければならないと感じている。
- ・ 苦情は金言であり、自分たちが気づけないような部分まで教えてくれて組織を



成長させる良いきっかけである。

《第3回：2月22日（土）》

【シンポジウム】「苦情対応の実際と福祉サービス向上への取り組みについて」

[コーディネーター] 西尾 孝司 氏

[シンポジスト] 特別養護老人ホーム 流山こまぎ安心館  
飯泉 香織 氏（施設長/苦情解決責任者）

《要点》

- ・意見箱の設置場所は、苦情解決ポスターの前に設置して意見を出しやすいように配慮している。スタッフの目に付く場所であると投函しづらい可能性があるため、共有廊下やエレベーター横のスペースに設置している。
- ・苦情内容は全館で書面回覧やリーダー会議にて情報共有を行い、大きな苦情であれば定例幹部会議に報告している。
- ・施設の特徴として比較的面会者が多い特徴を活かし、面会時にこまめな声掛けを日頃から行い、関係構築を図るきっかけを活かす。特に新規入所の方は、初回の担当者会議にキーパーソンの方へ参加を依頼して顔を合わせるということを大事にしている。困りごとや意見があった場合に、日頃から話かけやすい関係を構築することによって早期対応や対応を検討することができる。
- ・こうした日々の積み重ねによって大きな苦情にはつながっていないが、今後も小さな苦情や意見をしっかりキャッチし、他職種・他機関と連携を取りながら、早期に対応を行う事で信頼関係の構築に力を入れていくことが大切である。

[シンポジスト] 障害者支援施設 ディアフレンズ美浜

清水 一憲 氏（管理者/苦情解決責任者）

《要点》

- ・法人が定める苦情解決要綱に基づき、解決責任者が施設長、受付担当者が副施設長という体制を取っている。
- ・3か月に1度、苦情解決委員会を開催し、必要に応じて臨時委員会も開催している。各事業所に設置された「意見箱」の投書、口頭や書面でいただいた苦情、意見に対し検討、分析する。迅速かつ適切な対応による解決に努め、話し合いを中心に対処策をまとめる。状況に応じて第三者委員の介入を求めることがある。
- ・検討結果及び対応策については申出人へ通知し、個人情報を除いた形で掲示・公表している。
- ・障害者支援の苦情の特徴として障害が重複されている利用者が多く、会話やコミュニケーションの困難、情緒が安定しない方が共に生活している。発信が弱い方ほど日頃からの体調・身体の変化を見落とさずに保護者の方へのこまめなコミュニケーションを心掛けることが大切である。

[シンポジスト] 障害児入所施設 不二学園

大澤 涼 氏 (児童指導員/苦情受付担当者)

《要点》

- ・今年度「苦情」として受け付けた件数は2件であるが、保護者からの苦情に至らない意見や要望については多く上がっている。
- ・苦情のみ真摯に受け止めるのではなく、意見や要望も施設を良い報告へ導いてくれるアイデアとして話を傾聴し、受け止めることが大切である。出来事については事細やかに記録することで業務の振り返りや何か事故が起こった際の証拠にもなる。
- ・言葉や態度一つの気遣いで相手への伝わり方が変化するので、自己覚知を行い、職員一人一人が意識していかなければならない。
- ・相手が訴えてくる気持ちに理解を示しつつ、施設側の事実確認や対応についてきちんと説明を果たしていくことが大切となってくる。

【事例検討会】「事例検討から苦情解決のポイントを掴む」

※第1～3回同様の事例内容

◎高齢・障害・児童の各分野に分かれてグループワーク (原則6名×25グループ)

<事例1> (高齢者)

事業者：通所介護事業所法人本部

苦情内容：デイサービスに通わせている父親を骨折させられたのに連絡がなかった。

【グループの主な意見】

- ・連絡を失念してしまったことと説明が不十分であったことを申出人へ謝罪する。
- ・事業所での事情調査を行い、今後の対応と改善策については、第三者委員も含めて法人内で検討し、報告する旨を伝える。
- ・速やかに所轄庁へ事故報告すること。
- ・法人内や外部研修への積極的な参加による資質向上を目指す。
- ・時系列ごとの出来事を正確に記録しておくこと。
- ・ヒヤリハット等で事故内容を職員間で共有する。
- ・父親の身体に異変があった場合は、職員がその場で家族へ連絡するべきであった。
- ・事故発生時の対応マニュアルの周知・整備を徹底する。

<事例2> (障害者)

事業者：障害者支援施設

苦情内容：契約解除通知書が届いたが納得いかない。

【グループの主な意見】

- ・契約解除通知書の内容と経緯を再度丁寧に説明する必要があった。

- ・利用者本人の気持ちを尊重して本件について対応すべきであった。
- ・事業者として対応困難ケースについては所轄庁や運営適正化委員会といった第三者助言を求める。
- ・電話対応での窓口を一本化する。
- ・傾聴して申出人も思いをきちんと受け止める。その場で安易に回答するのではなく、話を伺った上、内部で検討してから組織として回答する。  
→対応者に責任を押し付けないことが大切。
- ・支援内容の要求に対し、施設としてできる事・できない事をはっきり伝える。
- ・必要に応じて第三者委員に話し合いの場へ同席いただき、公平中立な立場から話の落としどころを探る。
- ・利用者本人を取り巻く関係者と会議を開催し、現状とこれからの生活も視野に入れて話し合う。
- ・今後は口頭による契約ではなく、文書での通知をすることが対応経過の可視化につながる。

＜事例3＞（児童）

（事業者：保育所  
苦情内容：新人保育士が5歳の娘に怪我を負わせた疑いあるが認めようとしない。）

【グループの主な意見】

- ・電話を受けた職員は申出人から連絡いただけたことに感謝し、子どもの痣に気づけなかったことについて謝罪する。痣の状況について確認したい旨を伝え、自宅へ伺ってもよいか併せて確認する。
- ・新人保育士へ苦情解決責任者が事情を伺うので対応に時間を要する事も伝える。
- ・申出人は疲労している様子なので、本件以外の困りごとがないかも気を張り巡らしておく。今後も園全体として注視する。
- ・申出人は新人保育士に対して話しかけづらい状況にあることから普段から信頼関係ができていなかったのではないか。
- ・新人保育士の認識の低さからそれほど大きな問題にならないだろうと上司や保護者に対する報告を怠ったことにより、苦情へつながってしまった。
- ・子どもの家庭での様子を聞き、養育の仕方について一緒に考えることによって園の関係性も変わってくる。