

【令和元年度 サービス管理責任者・児童発達支援管理責任者指導者養成研修】

12-2 サービス管理責任者・児童発達支援管理責任者としてのスーパービジョン(2)

13 事例検討のスーパービジョン

鶴ヶ島市社会福祉協議会 事務局次長 菊本 圭一

---

1. スーパービジョンとケアマネジメントによる質の高いチーム作り

(1) 現状分析(背景)

- 福祉制度（公的サービス）が複雑化したことにより、ケアマネジメントの質を高める必要性が生じている
- 社会保障費の増大（公的サービスの限界）
- 地域共生社会の実現（国家による目標）
- 住民参加による地域づくり（人の生活は制度だけでは完結しない）
- 貨幣的な価値だけによる、社会保障の限界が議論され始め、伴走型支援への期待が高まりつつある

(2) 現在の時代に即したケアマネジメント

- 社会が多様化し、急速に変化すると、昨日までうまくいっていた方法が、今日は全く役に立たないということがある
- 事業所の管理者やスーパーバイザーなどは、過去の実績に裏づけられた実績が認められて、そのポジションに就くこととなります
- つまり、経験に裏づけられたノウハウが通用しない場面が生じる。「腕の立つ CM さえ、何一つうまくいかないことある」
- 情報はナマモノと同じで、時間が立ててばたつほど変化するので、スピード感が必要となる
- 従来型の指示するだけのリーダーシップではケアマネジメントによるチームは機能しないことが増えている
- 障害者の権利条約では、地域社会の中で生活する権利、（本人にとって）意味のある生活を送ることの保障が強調されている

(3) 障害者ケアマネジメントとは 2005年 厚労省資料「相談支援の手引き」より抜粋

障害をもつ方々が住み慣れた地域で自立した生活を送ることは、ふつうのことです。しかし、自立した生活を送るためには、住み慣れた地域の様々なサービス資源や、保健・

医療・福祉・教育・就労等をはじめとする様々な領域のサービスを上手に使ったり、地域の障害者に対する意識やかかわりを深めたり、また、地域（又は利用者・家族）が有している“強さ”や“力”を引き出していくことが必要となりますが、それは容易にできるものではありません。これらのことを、障害者のおかれている状況等を踏まえ、適切かつ総合的に課題調整する必要が生じてきます。その技法がケアマネジメントです。

ケアマネジメントの定義は多様ですが、「利用者が地域社会による見守りや支援を受けながら、地域での望ましい生活の維持継続を阻害するさまざまな複合的な生活課題（ニーズ）に対して、生活の目標を明らかにし、課題解決に至る道筋と方向を明らかにして、地域社会にある資源の活用・改善・開発をとおして、総合的かつ効率的に継続して利用者のニーズに基づく課題解決を図っていくプロセスと、それを支えるシステム」といえます。

### **多様な生活を支援する手法としての障害者ケアマネジメント**

#### **【ケアマネジメントの三本の柱】**

- ①本人ニーズ中心（意思決定支援に見られるような質の向上）
- ②チームアプローチ（チーミング チームが学習し成長する組織づくり）
- ③社会資源の改善、開発（協議会等の地域づくり）

## **2. スーパービジョンの意味を出席者が共有することからはじめましょう**

### **(1) スーパービジョンが果たす役割**

全米の研究では、援助実践の質の向上と、その維持に寄与する大きな要因の1つとして、質の高いスーパービジョンの提供が指摘されています。ストレングスモデルに限らず、どのようなすぐれた研修を提供しても、研修内で得られた知識が、その後の実践に活かされる可能性は数パーセント程度でしかないことが知られています。これから実践の中で行われる、スーパービジョンが果たす役割は非常に大きいといえるでしょう。

### **(2) スーパービジョンがほとんど行われていない現状**

スーパービジョンが非常に重要だということは認識されているのですが、事業所内でサービス管理責任者・児童発達支援管理責任者や介護職等に対するスーパービジョンは、ほとんど行われていない現状があります。原因としてはスーパービジョンを受ける費用が個人的な負担になっていたり、日常業務の忙しさがあります。

### **(3) スーパービジョンの効果・機能**

スーパーバイザーがスーパービジョンの場であることを理解し、行動することが重要です。スーパービジョンを行う意味が出席者で共有されていないと、その効果は半減してしまうと言われています。

ですので、本来業務の延長線上にある余分な業務と考えていて、単なる業務命令により、やらされ感が蔓延しないような工夫が重要になります。業務としてのスーパービジョンの機能については、出席者全員が理解した行動をすることが求められます。

スーパービジョンの機能には主に管理機能、教育機能、支持機能があります。それぞれの詳しい内容は表1に示してあるとおりです。

**表1 スーパービジョンの3つの機能(小澤温)**

管理機能	職場における相談支援のミッションを理解し、相談支援の価値観や実践の目的について理解を深める。
教育機能	利用者のエンパワメントに関して理解を深める。利用者のリカバリー(新しい生き方の再発見) に関して共感性を養う。
支持機能	さまざまなケースを担当しているサービス管理責任者・児童発達支援管理責任者や介護職への励まし、共感的理解促す。これによってバーンアウト、業務意欲の喪失、マンネリ化を防ぐ。

#### (4) ケースレビュー(事例共有)とスーパービジョンを本来業務として位置づけることの効果

- ▶ サービス・支援の幅や深さが広がり、質的向上が図れる。
- ▶ 定期的に行なうことで、日常的な個別支援・地域づくりのための連携の場となる。
- ▶ 繰り返し行うことで、スーパービジョンの効果が支援者から利用者へと波及したことを確認できる
- ▶ 支援者による抱え込みや、支援者が「楽」になるための支援者支援の場となる。
- ▶ 事例検討を通じた、人材育成に効果が高い。

#### (5) 個別スーパービジョンだけでは追いつけない

- ▶ ケアマネジメントにおけるチーム力のアップを図るために、まずは個々人の能力を引き出そうと個人の研修参加や1：1のスーパービジョンも必要です。
- ▶ ただし、個々の能力を引き上げることと、チーム力をアップさせることは、必ずしもイコールではない。
- ▶ チームリーダーが変わったり、特定の誰かが成長しただけで、チーム力が大きく成長したとは言えない。
- ▶ 個別のスーパービジョンは非常に重要ですが、反面時間や労力がかかることにも

なる。

- せっかく、個別の SV でモチベーションや知識が向上されても、雰囲気が悪く個人を支える環境になければ元の木阿弥になってしまう。
- 個別の SV がモグラ叩きのようになり、追いつかない可能性も高まる。

### 3. スーパービジョンを行う目的と人材育成

#### (1) スーパービジョンを行う目的

スーパービジョンを行う目的はその地域や事業所によって異なるでしょう。重要なのはそれぞれの地域や事業所で、「なぜスーパービジョンを行うのか」、その目的を明確化し、出席者全員で共有することです。設定した目的は定期的に見直し、少しずつレベルアップすることも可能です。具体的な目的の例を以下にあげますので、参考にしてください。

- ・他機関や専門職間の情報共有をすることで、アセスメントの精度を上げている
- ・出席者相互の励まし合いがあり、業務のストレスを低減している
- ・出席者の人材育成につながるよう
  - ストレングスの視点の獲得や活用が具体的に行われている
  - 利用者理解の視点を広げ、関係性を強固にしている
  - インフォーマル資源を活用できる柔軟なアイデアが出せるようにしている
- ・社会資源のリアルタイムな情報を出席者が共有化することで、支援につなげている。
- ・固定されたメンバーで定期的で開催されており、出席者全員に検討課題、事例の概要、アセスメント等の書面が毎回配られていることが前提となります。
- ・前回の振り返りも必ず実施していくことが大切で、個人が学習するだけではなく、チームが学習することで発想豊かな（イノベーション）業務につながっていく場になります。
- ・最終的には、支援者の実践が向上するだけではなく、利用者の希望する生活の実現に寄与できたのか。利用者自身がどのように変化したのかが、とても重要になります。

#### (2) 多様な価値観を支えるためのチーム作り

- サービス管理責任者・児童発達支援管理責任者（個人）だけのレベルでは、解決できない問題を抱えている人への支援体制作り。
- 利用者の問題の本質をきちんと共有し、しっかりと機能するチームを作る
- チームを柔軟に組んで（ケアマネジメント）、問題の発見から解決までを追いかける

たり、チームでの議論を通じて創造（社会資源を柔軟に活用）を行ったりと、チームによる業務の推進の比重がますます高まっています。

- ▶ チーム力が高く機能していれば、ケアマネジメントの効果は高まります。反対にチームに問題があればケアマネジメントの質は下がります。
- ▶ 個人の能力で一時的に成果を上げることは可能ですが、長期的な視点で見れば、チーム力の向上がケアマネジメントの質を高める基本となります。

### (3) 欠かせない心理的安全性(発言の保障)

通常、人は職場では無知・無能・ネガティブ・邪魔な人とは思われたくないはずです。発言をすることで、そのように捉えられてしまうようなチームの雰囲気は消す必要があります。

そのためには信頼・尊敬が相互に行われていることが大事となります。何か間違ったりしたとしても罰を受ける（それは上記のような心理的な印象）ことがないと信じられる環境を作ることになります。

心理的安全性は仲良しではありません。グループが高い目標を設定して、その仕事がどのように変化しているか、うまくやり遂げるためには何が必要か、といった仕事に焦点を当てていくべきでしょう。

また、リーダーは直接話ができる「親しみやすい人」になり、自分の知識の限界を認め、参加を促し、失敗への制裁をせず、具体的な言葉を設ける必要があります。

参考：2003年のスペースシャトル「コロンビア号」の例

「外部燃料タンクの断熱材脱落」

ピラミッド組織における心理的安全性がない組織とある組織

- ▶ 間違いを認めたり助けを求めたりすることが不可能な組織
- ▶ 別の組織ではすんなりと受け入れられ、高く評価される組織

### (4) グループスーパービジョン トレーニング(GSV)

出席者が並列の関係で行われるスーパービジョンであり、利用者支援のアイデアを出すことと支援者支援のふたつの側面があります。グループスーパービジョンは、アセスメントの精度を高めることが大切で、ひとりのものさし（価値判断）の限界を知ることが、と

でも重要になります。利用者のゴールがわからない場合などは、アセスメントの方法を工夫したり、何度も繰り返し GSV をしていくことで、ゴールへの手がかりを導き出すには、とても有効な手段となります。利用者自身もゴールがわからない。けれども、どのようにしてエンゲージメント（関わりを構築）をしていくかを確認したり、アイデアをもらうための場となります。発言に対する安全を保障し、何でもいいからストレングスを出し合い、アイデアをもらうことが大切となります。

新任でもベテランでも、支援の「難しさ」を感じた時、正直に GSV チームに伝えて考え直していくことが大切となります。スーパーマンやカリスマに頼ったスーパービジョンは継続が難しく、いずれ煮詰まったり、やらされ感が発生してきます。「最も腕が立つストレングスモデルの CM でさえ、何一つうまくいかない状況に陥ることがある」のです。利用者とサービス管理責任者・児童発達支援管理責任者や協働する関係者と、つらいこと、もがくことで必ずアイデアが出てきます。利用者を信じ、仲間を信じることとなります。

一方、GSV で話し合うことが大事なのは、プレゼンすることだけでなく、生まれたアイデアを出席者全員が聞いていることで、自分の利用者にも応用ができることがたくさんあり、人材育成にはとても有用な機会になります。

### ①グループスーパービジョンの成功に必要な4つのポイント

- 率直に意見を言う事
- 協働をすること
- 試みること
- 省察すること

この行動はサイクルの繰り返しで成立します。ただ、こういった行動を促進しようとするれば障壁になることや対立が生まれてくるので、適切に対処をする必要があります。

リーダーは感情的な対立と業務上、仕事上の対立を見きわめることが重要で、感情などの人間関係での対立は非生産的で避けるべきです。

### ②一番重要なことは「祝福(セレブレーション)」

グループスーパービジョンにおいて、一番重要なことは「祝福（セレブレーション）」から始めることとなります。ファシリテーター（進行役）はスーパービジョンの冒頭にかかわらず、利用者の成功や支援者自身の成功を、どのような小さなことでも報告してもらい、分かち合います。そうすることで出席者の緊張が和らぎ、全員が前向きになり、肯定的な議論を促進します。

### ③組織的な学習の促進

リーダー（ファシリテーター）は支配するのではなく、自信を持たせ、正しい答えを与えるのではなく適切な質問をし、忠実さではなく柔軟さに意識を向けさせる。良い答えではなく、良い質問を多く提供することが重要で、質問する、共有する、支援を求める、新しいことを試みるといったサイクルを繰り返すことで支援の精度が高まっていくこととなる。失敗や成功を組織（チーム）で共有すること、声に出して議論することで、組織的学習が促される。

### ④必ず利用者の「希望する暮らし」を確認

必ずグループスーパービジョンの冒頭には、利用者の希望する暮らし（目標）を確認します。事例の提供者（担当）は、グループにどのようなアイデアや提案が必要なのかを明確にさせます。このことにより、利用者の目標と支援者としての目標を明確に区別することで、目標の混同をさけ、グループスーパービジョンの目的が明確に共有されます。

### ⑤繰り返し行われることで効果が高まる

利用者の目標はストレングスアセスメントの最後の欄にある、「私の大事にしているもの（利用者の優先順位）」から導き出されるものが標準的です。そのため、目標が明確になることで、これまでの取組が共有され、ブルーストーミングの段階で「その提案はすでにしました」といった出鼻をくじくやりとりが減ります。

そして、繰り返し行われることがとても重要となります。繰り返すことでアセスメントの精度が高まり、より効果的なグループスーパービジョンが展開され、支援者が提案してみたいアイデアや「祝福（セレブレーション）」が多く生まれます。毎週 GSV が受けられることがとても重要。繰り返すことにより、本人の意思へ徹底的に寄り添うこととなります。個の力、技術、経験を土台にして、チーム力を向上させて対応するイメージです。

### 「地域を信じて 仲間を信じること」

### ⑥「べき思考」と障害のある方の支援

人生に理想や目標を持つのは立派なのですが、一人ひとりの人生は違います。何に価値を置いた人生かは、他人が決めることではないはずです。道徳観に縛られず、「こうなさい」という道押し付けるより、「こうになりたい」という、徳を見つける支援方法

が大切だと考えられます。支援者による「理想」や「価値観」の押し付けを予防するためにも GSV が重要となります。

### 「魔法はご本人の中にある」

#### 4. 我々の目指すべきもの

「ソーシャルワーク——人々をエンパワメントする専門職」

ブレンダ・デュボワ (著), カーラ・K・マイリー (著), 北島英治 (監修) 明石書店 抜粋

##### ① ソーシャルワークと価値

- ソーシャルワークは、価値を基盤としている。(専門職である) 価値は選好 (preference) を反映し、選択のための情報を与える。
- このように、価値はソーシャルワーク・プラクティス (社会福祉実践) のすべての側面に内在するのである。

##### ② 価値の定義

- 価値とは、私たちが何を理想とするか、あるいは何をより望ましいと見なすかに関する、黙示的あるいは明示的な信念である。
- そのため、私たちがどの目標や行動を「良い」と評価するかは価値によって決まる。
- 価値は、私たちの信条、感情、態度を形成し、逆に私たちの信条、感情、態度が価値を作り出す。価値は行動のための規範あるいは指針を示す。

##### ③ 人生を支えるもの

人は自分の価値観に合うことをすると能力を発揮し、自分の可能性が最大化し、最高の人生を生きることができます。逆に価値観に合わないことをすると受け身になり、やる気がなくなり、ネガティブな感情に振り回されて生きることがあります。

<社会福祉の価値基盤>

- ・平等
- ・社会正義
- ・生活様式の自由
- ・エンパワメント
- ・人間の尊厳
- ・QOL

上記のような抽象的な価値については、一般的に意見が一致します。  
しかし、具体的な行動については、意見が分かれる場合があります。  
また、支援者の価値がクライアント、機関、社会の価値と一致しない場合もあります。  
具体的な行動については、倫理が基盤となります。

#### 参考および抜粋文献：

- 厚労省資料 「相談支援の手引き」2005年 「障害者ケアガイドライン」2002年
- 「ソーシャルワーカー—人々をエンパワメントする専門職」ブレンダ・デュボワ（著）、カラ・K・マイリー（著）、北島英治（監修）明石書店
- 「ストレングスモデルによる障害者ケアマネジメント」 中央法規出版
- The Strengths Model [Third Edition]  
チャールズ・A・ラップ, リチャード・J・ゴスチャ著／田中英樹監訳 ストレングスモデル  
[第3版] 金剛出版
- チームが機能するとはどういうことか—「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ エイミー・C・エドモンドソン著 英治出版 抜粋
- 身体知と言語 - 対人援助技術を鍛える 奥川幸子【著】中央法規出版
- 対人援助のための相談面接技術—逐語で学ぶ21の技法 / 岩間信之著 中央法規出版
- チームが機能するとはどういうことか—「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ エイミー・C・エドモンドソン著 英治出版 抜粋
- 渡辺満子氏 面接技術研修会 資料
- 近藤直司氏 「医療・保健・福祉・心理専門職のためのアセスメント技術を高めるハンドブック」
- 「唯識」という生き方 横山紘一（著） 大法輪閣