

「年上の部下」の気づきをうながす スーパービジョンの方法とは

● スーパーバイザー ●

高橋 学（昭和女子大学助教授）

● 事例提出者 ●

Wさん（居宅介護支援事業所・社会福祉士）

● 事例提出理由 ●

自分がよいと思った支援内容を利用者に「指導」してしまう傾向が強いケアマネジャーに対して、どのようにアドバイスしたらいいのか悩んでいます。ストレートに指摘しても角が立つため、上手く気づきをうながせるようにしたいと思い、自分なりににはさりげなく伝えているつもりなのですが、何度も同じ傾向が見られ、あまりうまく伝わっていないような気がします。直近の「気になる面接場面」をもとに助言をいただければと思い、提出します。

● クライアント（ケアマネジャー・Gさん）の情報 ●

48歳・女性

2月より当事業所勤務（ケアマネ歴4カ月）。

基本資格：保健師

● 背景 ●

ケアマネジャーの担当交替のため、Gさんは前任のケアマネジャー（Mさん）と同行して利用者（B

さん）宅を訪問、顔合わせを行った。しかし、翌日、前任者宛てにBさんから電話があり、「あの人が来るのは嫌だ」との訴えがあった。どうやらGさんが「家にずっとこもってるのはよくないから、庭の手入れでもしてみたら」と言ったことが気に入らなかったようである。

● 気になる面接場面の逐語録 ●

W：先週、前任のMさんとBさんのお宅に行かれたと思いますが……。

Gさん：はい、とても明るい方でいろいろお話ししてきました。

W：実は次の日にBさんからこちらに連絡がありまして……。Gさん、Bさんに「家にこもっていると鬱々しちゃうから、庭の手入れでもしてみたら？」ってアドバイスしましたか？ Bさんはそれが少しショックだったようなんです。

Gさん：あら……。

W：Gさんとしては、家にこもりきりのBさんを見て、外に出て行けるようなプランを作りたいと考えたんだと思いますが。

Gさん：そうなんです。本当に出かける機会もなくずっと家の中にいるみたいなので、もっとデイサービスとか使えるといいんじゃないかな、と。社交的な方だし、もったいないと思って、まずは庭仕事くらいから始めたらいいかなと思ったんです。

W：なるほど。でもBさんはちょっとショック、というかビックリしてしまったみたいですね。

Gさん：……私、担当引き受けないほうがいいのかも



全国各地で行われている事例検討会の様子を誌上で再現します。検討会及び事例の内容は、プライバシー保護の観点から、全体の趣旨に差し支えない範囲で変更させていただきました。

しれませんね。

W：それは前任のMさんにも状況をよく聞いて、利用者さんの負担にならないように考えていきたいと思います。私は「庭の手入れ」という提案内容自体が悪かったとは思いません。Bさんと信頼関係ができた数カ月後のGさんが同じことをアドバイスしたら、うまくいったかもしれませんね。でも、今回は初めてお会いしたわけですから、ご本人の思いとかそういったものを把握してからのほうがよかったかなって。

Gさん：ああ、そうですね。つい「こうしたほうが

いい」って先走って思い込んでいたんですね、私。Bさんはどうも昔は隣の県のA町の役場に勤めていらしたみたいで、私も役所勤めが長かったので共通の話題があるな～なんて思っていたんですが——。ちょっと残念ですけど、でも私は全然気にしないので、もしBさんが嫌だったら交替していただいて全然かまいませんから。

W：それはBさんが負担にならない方法をまず考えていきたいと思いますので、また調整してご相談しますね。

Gさん：はい、わかりました。

ケース検討会

高橋 ありがとうございます。最初に、Wさんがこのやりとりを検討したいと思った理由をもう少し説明していただけますか？

Wさん この面接をしたときはうまく伝わったような気がしていたのですが、その後の仕事ぶりを見ると、電話などでも利用者に対して「こうしたほうがいい」「こうすべきだ」といった言葉づかいが多いので、この面接は本人にはあまり響かなかったのだなと感じました。どうすればよかったのかを知りたいと思い、提出しました。

高橋 Gさんが指導的なものの言い方をやめるには、どういうやりとりをすればよかったのか、ということですね。

Wさん はい。これからいろいろな利用者を担当していただくことになるとと思いますので……。

高橋 わかりました。では、まずはケアマネジャ

ーのGさん、ないしは利用者のBさんの背景などについて、もう少し聞いてみたい点があれば質問をお願いします。

利用者とGさんの人物像について

発言 Bさんの年齢と要介護度、それと現在利用しているサービスを教えてください。

Wさん 年齢は71歳で要介護度は1です。ご家族はご主人と息子さん、お嫁さん、お孫さんがお一人同居しています。ただ、息子さんの世帯は全員仕事をもっていますし、玄関も別の二世帯住宅なので、ふだんはあまり交流はないようです。サービスは、週1回、ヘルパーさんが訪問して家事の手伝いをしています。

発言 家事援助の内容はわかりますか？

Wさん 掃除と買い物です。

発言 ご主人はお元気なのですか？

Wさん はい。囲碁が趣味で、どうかすると一日中碁盤の前に座っているような方です。

発言 Bさんは地元出身の方ですか？

Wさん 20年ほど前に現在の家を建てて、隣県から移ってこられた方です。

発言 近隣とのお付き合いの状況はわかりますか？

Wさん 20年も住んでおられるので、まったくないわけではないと思いますが、詳しいことは把握していません。

発言 Bさんの病名はわかりますか？

Wさん 特に疾患名が出ていたわけではありません。ただ、メンタル的にはとてもナイーブなところがあります。

高橋 神経質な方ということでしょうか？

Wさん 家にずっといて、外になんか行きたくないという思いがとても強い方です。

発言 利用者がナイーブだというのは、面接前にGさんは情報としてもっていたのでしょうか？

Wさん 訪問前には聞いていなかったようです。前任者としては、まずは先入観をもたずにご本人に接してもらい、自分なりに感触をつかんでもらいたかったようですが、引き継ぎの挨拶もそこそこに利用者さんの話も聞かず「ああしたほうがいい、こうしたほうがいい」と始まってしまったようなんです。

発言 そもそものところをお聞きして恐縮ですが、WさんはGさんを指導する立場にあるんですよね。

Wさん 明確な役職がついているわけではありませんが、常勤者が非常勤の方に指導というか一緒に考えていくというのは、事業所のなかではルールのようになっています。

高橋 Gさんもそのことは了解しているのですね。

Wさん そう信じているのですが（苦笑）。ただ、年齢的にも職業人としてのキャリアもGさんのほうが10年以上ベテランですので、彼女の経験からくる考え方や視点は尊重しつつ、でも変えてもらいたい点は気づいていただきたいと思っており、苦戦しているところです。

発言 Gさんはどんなキャリアの方なのですか？

Wさん ご主人の仕事の関係でうちの市に転居してこられたのが2年前で、それまでは他県の市役所で保健師さんを長く務めていらっしゃったそうです。ただ、私に気を使っているのか、直接私にご自分の経歴をおっしゃったことはありません。

発言 保健師さんとして訪問指導などもされていたのですか？

Wさん はい、そのようです。一度何かの折りに以前の仕事について話を聞いたことがある同僚の印象では、まさにバリバリの指導型だったそうです（笑）。ただ、とても責任感の強い方なので、そういう点は大事にしたいと思っています。

発言 指導的なのは利用者に対してだけですか。サービス事業者に対してはどうでしょうか。

Wさん 基本的には変わりません。サービス担当者会議の進め方を見ている、参加者の意見を聞いて一緒に作り上げていくというよりも、自分が描いた利用者像とケアプランをもとに、「この人はこういう方なので、こうしてください」と伝達する場のようになっていることがあります。そのあたりも気になっているのですが、うまく伝えられずにいます。

高橋 そういうGさんに対して、Wさんが望む利用者とかかわり方はどのようなものですか？

Wさん 今回のような引き継ぎの場面では、まず

は前任者が利用者と話をする様子をよく観察して、利用者の思いを聞きとってほしいと思います。その上で、自分の考えを言うのではなく、利用者がどういう生活を送りたいのかという思いを引き出すかわり方をしてもらいたいと思います。

高橋 今おっしゃったようなかわり方は、Gさんに限らず、どのケアマネさんにも望むことですか？

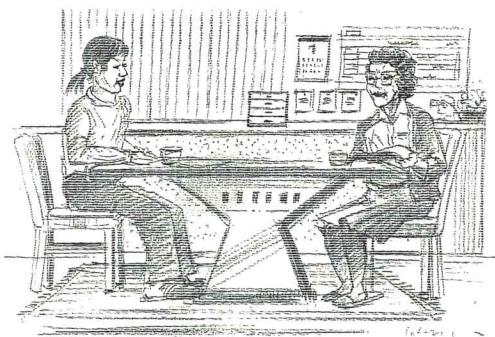
Wさん はい、そうです。

高橋 そういった話は職場内ではどのように共有しているのですか？

Wさん うーん、何か相談や問題があるたびに、そのつど口頭では伝えていますが、事業所としての方針や原則というかたちにはなっていません。

発言 今回の場合、前任者が事前情報をあまり伝えていなかったようですが、その点についてはWさんはどうとらえていらっしゃるのですか？

Wさん あまり前任者の考えが入りすぎるのもどうかな、と思っているところはあります——。難しいところです。



引き継ぎ時の留意点について

高橋 では、面接場面の逐語録の検討に入る前に、引き継ぎ時の留意点について少しディスカッションしておきましょう。引き継ぎをするときに、あらかじめ留意点やクライアント像を伝えたほうが

いいのか、それともあまり事前情報は入れずに、後任の人がかかわっていくなかで理解していくほうがいいのか。ご自由に意見をどうぞ。

発言 私は訪問介護事業所でサービス提供責任者をしていますので、ヘルパーの引き継ぎ場面にかかわることが多いのですが、いつも難しさを感じています。よく見られるのが「あの人はメンタル的に問題があるのよ」「こういうところがうるさいのよ」といったレッテルを貼るような引き継ぎで、そういうことを聞いた側はどうしても先入観をもってしまっているので、訪問先でもよい関係をつくりにくくなってしまいます。

高橋 そういう点に関して事業所のなかで気を付けていることはありますか？

発言 たとえば「メンタル的に問題がある」ではなく、「繊細な部分があるから、言葉づかいには気をつけてね」といったように、レッテル貼りではなく、かかわる際の留意点を伝えましょうという話はしています。

高橋 ほかにいかがですか？

発言 私も前任者から事前に聞いていた利用者像と目の前にいる方の印象が重ならず初回面接が終わってしまい、自分なりにその方の臨床像を描くのに時間がかかってしまった経験を何度かしています。もちろん、前任者が詳細なアセスメントをもとに的確な臨床像を描いて伝えられればベストだと思いますが、実際の現場ではなかなかそこまでの力量をもっている人は少ないと思います。ですので、引き継ぎの際には最低限のリスクを押さえるためのポイントを共有し、あとは後任者が自分なりのやり方で関係を築いていくという考え方がいいのではないかと思います。

高橋 リスクを押さえるための留意点を伝えつつ、先入観をもたせないように引き継ぎをするという

ことです。Wさん、今回のGさんたちの場合はどのような引き継ぎだったと考えられますか？

Wさん 実は訪問前から少し危惧はしていたのです。というのは、「これから引き継ぎに行ってきます」と2人でパーッと出て行ったのですが、その前に引き継ぎをしている形跡がまったくなかったのです（笑）。結果は案の定だったので、Bさんからお断りの電話があったときも「ああ、やっぱり」というのが最初の感想でした。皆さんのお話をうかがって、最低限のリスクに関する客観的な情報だけは事前に伝えることを徹底する必要があると強く感じました。

スーパービジョンのスタンスについて

高橋 では、逐語録に沿って、このやりとりのどんなところでGさんに気づいてもらえる可能性があったのかを考えていきましょう。皆さんのなかでどこか特に気になった箇所はありましたか？

発言 GさんはWさんがまだ何も言っていないのに、自分から「私、担当引き受けないほうがいいかもしれませんね」と言っているのが、不思議というか、どうしてだろうと思いました。

高橋 この言葉を聞いたとき、Wさんはどう思いましたか？

Wさん クレームが来たことに対して、「ああ自分には向いていないんだな」と単純に反応したのかな、と思いました。

高橋 Wさん自身は担当替えについてはどう思っていたのですか？

Wさん 利用者から明確に「ノー」というサインが出されたときに、あえて押し通すのはいいことだとは思えないので、私の中では「担当させられないな」と思っていました。ただ、すぐに交替を認めてしまうと、嫌なことがあったらすぐに替わ

れると思われてしまうのもよくないので、一応この場では保留にしておこうと思っていました。

高橋 そこはスーパーバイザーとしてどうかかわるのかという大切な点ですね。「交替させたほうがいいな」と考え、管理的にスーパービジョンを行うのか、利用者のことを理解するためにはどこに焦点を当てればよいのかを考える教育的スーパービジョンを行うのか。あるいは、利用者からクレームがきて落ち込んでしまうところに焦点を当てる心理的スーパービジョンを行うという選択肢もあります。どの立ち位置をWさんはとろうとしたのかが重要になります。その点はいかがですか？

Wさん 私としては、利用者の理解を深めるための教育的なスーパービジョンをしたかったのですが、相当言葉が足りないような気がします。

高橋 教育的スーパービジョンをするには、どのあたりが足りないと思いますか？

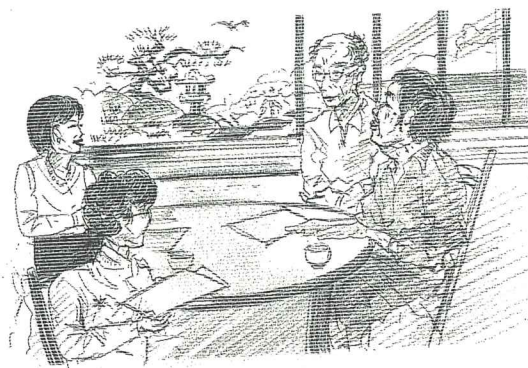
Wさん どうして利用者が「嫌だ」と感じたのかを一緒に考えていくことをせず、最初から私のほうで「こういうふうにしたほうがよかったですよね」と結論を言ってしまうと思います。

高橋 アドバイスをする人に対してアドバイスで応酬してしまったわけですね（笑）。Wさんの気持ちとしては教育的スーパービジョンをしたいのだけれども、頭の中では「このケースはこの人ではダメだ」という管理的な考えも動いているので、スーパーバイザーとしての立ち位置が曖昧になってしまったのかもしれませんが。

Wさん 途中までは教育的にやろうと意識していたのですが、どこかで抜けてしまいました。

高橋 スーパービジョンをするときには、どういうスタンスで臨むのかを意識してかかわることが大切です。

Wさん わかりました。



教育的スーパービジョンへの転換点

高橋 では、このやりとりのなかで、教育的なスーパービジョンを行うには、どこでどんな展開ができたと思いますか。ご自由に意見をおっしゃってください。

発言 Gさんは最後のほうでは「つい、『こうしたほうがいい』って先走って思い込んでいたんじゃないか」という気づきの言葉が出てきていますので、このあたりは教育的な展開にもっていったかな、と思いました。

高橋 そうですね。まったく気づきがない人ではないんですね。ここは「Gさん、そんなふうに気づかれたんですね」と強調してもいい場面ですね。

Wさん なるほど――。

高橋 ほかにいかがですか？

発言 私が引かなかったのは、最後のほうで「ちょっと残念ですけど、でも私は全然気にしないので、もしBさんが嫌だったら交替していただいて全然かまいませんから」という言葉です。ここは教育的にいききたいな、と思いました。

高橋 たとえば、どういうふうに言いますか？

発言 そういう言葉が出てくるのは、利用者の思いを汲もうという姿勢ではなく、自分中心の考え

になっているからだと思うのです。ですから、仕事のスタンスについて話をし、「Bさんに添って思いを理解しながら援助をしていきましょう」と言います。

高橋 担当は続けてもらうということですね。

発言 そうです。

発言 私は今の言葉を違う意味に受け取りました。もしかしてGさんは、Bさんの話をもち出したWさんに気がつかっているのかな、と思いました。

高橋 もう少し説明していただけますか？

発言 「こんなクレームが来たけど、あなたは気にしないでね」とWさんが言っているようにGさんは受けとめたのかな、と。それで「私は気にしませんので」と答えたのかな、と思ったのです。

高橋 その可能性もあるかもしれませんね。

発言 WさんはGさんに対して、「少しショックだったようなんです」とか「ビックリしてしまったみたい」とは言っていますが、Bさんが「あの人が来るのは嫌だ」とおっしゃったことは伝えていません。それなのに、こんなにすぐ担当替えの話になるものでしょうか？

Wさん このときには頭の中にはあっても、担当替えについて話をするつもりはなかったのですが、Gさんのほうから「替えてもらってもかまいません」と言われて戸惑ってしまい、「また調整してご相談します」という中途半端な終わり方になってしまったのです。

高橋 最終的にはどうしたのですか？

Wさん 前の担当者にそのまま続けてもらうことにしました。

発言 それにしても、Gさんはどのくらい気にしているのでしょうか。全然気にしていないような感じも受けませんが。

発言 むしろ「利用者から担当を替えてほしいと

いう連絡があったのですが」といきなり現実を突きつけたほうがよかったかもしれないですね。

Wさん う〜ん、そうも考えたのですが、そういう切り出し方をした場合、「わかりました。では、どうぞ替えてください」と言われて話が終わりそうな気がしたので、なるべく教育的になるように話したつもりなのですが、いつのまにか向こうのペースに巻き込まれて想定外の展開になってしまいました。

高橋 ふだんの会話でも同じような感じの方なのですか？

Wさん そうです。こちらがある目的をもって話を始めても、最後はGさんの方向にもっていかれてしまい、話が終わってから「あれ、通じたかな？」と思うタイプです。

発言 年齢もキャリアも先方が上ですから、よけいに難しいですね。

Wさん ええ……。

高橋 そういう面もたしかにあるでしょう。でも、注意しなければいけないことは、年齢に関係なくストレートに言ってもいいと思いますよ。

Wさん はい。

高橋 また、教育的スーパービジョンのかかわり方としては、「クライアントの枠組みを活用する」という方法があります。Gさんは「家にずっとこもっているのはよくないから、庭の手入れでもしてみたら」と言っています。そこにはGさんなりの考えや思いがあったはずです。そのGさんの思いからスタートするという方法です。

Wさん 具体的にはどうすればいいのでしょうか。

高橋 たとえば、「庭仕事から始めるのは早すぎたのかもしれないね。この方は、昼間はふだんどんな過ごし方をしているのでしょうか。Gさんが考えるようなプランにもっていくためには、どう

いうところからスタートしたらいいと思いますか？」とか、「でも、庭仕事はピンゴじゃなかったみたいですね。何からスタートすれば、この方が少しでも外に出る方向に向かうか、一緒に考えてみませんか？」といった言い方ができますよね。

Wさん なるほど。私もGさんが目指すところは悪くないなと思ったんです。それで「信頼関係ができた数カ月後に同じことをアドバイスしたら、うまくいったかもしれませんね」という言い方をしてしまったのですが――。

高橋 Gさんは市町村保健師としてのキャリアも長いですし、当然プライドもあります。初回面接のなかでBさんのことを「社交的な方」という観察もしています。そういうGさんに今後も仕事を続けていってもらうためには、やはりGさんが考えたことを生かしていくことが大事だと思います。今回は一気に自分が考える結論を押しつけてしまったからクレームになったわけで、視点や方向性が間違っていないのであれば、「では、そのプランを実現するためには、どんなステップを踏めばいいでしょうね」とプロセスと一緒に考えるかわり方をすることができますよね。

Wさん はい。

高橋 それでもダメで、「そんなまどろっこしいことはイヤ」と言うのであれば、管理的な視点から担当を替えればいいのだと思います。そういう考え方をしてはどうでしょう。

Wさん はい。なんだか頑張れそうな気がしてきました（笑）。今日教えていただいたような引き継ぎのポイントや事業所内での援助の考え方の統一、相手の思考を生かして一緒に考えていくといったやり方であれば、私にもなんとかできそうです。早速明日からの仕事に生かしていきたいと思っています。ありがとうございました。