

PG7

サービス提供職員への助言・指導について

NPO法人きなはれ

就業・生活応援プラザ とねっと

センター長

NPO法人 JC-NETジョブコーチネットワーク理事

重泉 敏聖

サービス提供職員への助言・指導について（講義・演習の狙い）

- ・ サービス提供職員への支援内容、権利擁護、法令順守等に関する確認や助言・指導を適切に実施するための方法等について講義により理解する。
- ・ 講義を踏まえて、受講者が事業所において実施している助言・指導業務について、グループワーク等により振り返るとともに、今後の取り組みについて議論する。

サービス管理責任者の業務内容と責任範囲(講義・演習のポイント)

「管理者」と「サービス管理責任者」の比較の例 ①

管理者	サービス管理責任者
①指定要件:専従	①指定要件:専従で常勤
②対象者像:施設長(管理職)を想定	②対象者像:サービス提供部門の管理職 又は指導的立場の職員を想定
③要件:・社会福祉主事の資格を有するか又は社会福祉事業に2年以上従事した経験のある者、又は社会福祉施設長資格認定講習会を修了した者(最低基準)	③要件:・実務経験(3~10年) ・サービス管理責任者研修修了 ・相談支援従事者研修(講義部分)受講
④根拠:社会福祉法66条	④根拠:自立支援法42条
⑤責務:「従業者及び業務の一元的な管理や規定を遵守させるために必要な指揮命令」	⑤責務:「個別支援計画の作成やサービス提供プロセスの管理、他のサービス提供職員への技術指導と助言等」

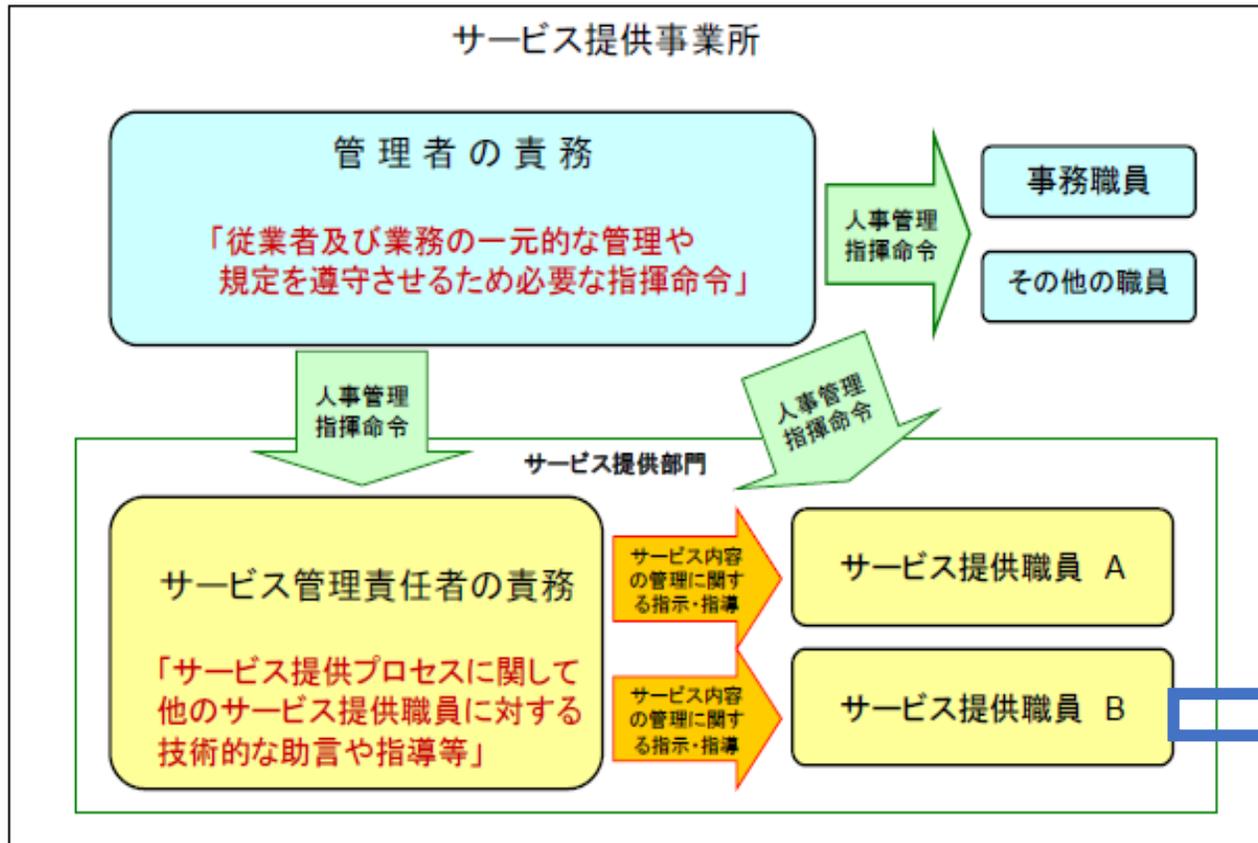
← 役割整理が必要 →

「管理者」と「サービス管理責任者」の比較の例 ②

管理者の業務内容	サービス管理責任者の業務内容
①利用者の安全確保	①利用者に対するアセスメント
②施設設備の維持管理と環境整備	②個別支援計画の作成と変更
③防犯、防災対策	③個別支援計画の説明と交付
④計画的な予算執行と運営管理	④サービス提供内容の管理
⑤適切な職員配置	⑤サービス提供プロセスの管理
⑥事業報告書の提出	⑥個別支援計画策定会議の運営
⑦損害賠償に関する業務	⑦サービス提供職員に対する技術的な指導と助言
⑧利用者の健康管理(健康診断等)	⑧サービス提供記録の管理
⑨行事、地域交流等の実施	⑨利用者からの苦情の相談
⑩関係機関との連携	⑩支援内容に関連する関係機関との連絡調整
⑪虐待防止や人権擁護に関する職員教育	⑪管理者への支援状況報告
⑫施設全般のリスクマネジメント	

サービス管理責任者・児童発達支援管理者の役割(イメージ)

「管理者」と「サービス管理責任者」の関係イメージ



サービス管理責任者等は、個別支援計画の作成、支援の確認(モニタリング)を指導するだけでなく、日々の中でのかかわり、支援内容、利用者と支援員の距離、権利擁護、法令遵守等にも助言指導が求められる。また、支援はチームで行われていることから、報告、連絡、引継ぎ等の業務が事業所内で機能しているか、マネジメントする必要がある。

助言・指導とは？

- 助言：助けになることをいうこと
- 指導：教えみちびくこと

(三省堂 Web Dictionary: <http://www.sanseido.net/>)

対人サービスの質の維持の向上のための助言・指導

- 支援の質の維持・向上を目的として、本人では気づかない点について、経験・知識の豊富な者が専門的経験や科学的知見に基づいて、改善点等を伝えること

(出典)平成30年度サービス管理責任者研修・児童発達支援管理責任者研修テキスト(共通編)
「サービス提供及び支援提供のプロセスと管理」より抜粋

助言・指導にあたらぬもの

- 事実に基づかないもの
- 感情的な表現での伝達
- 専門的経験や科学的根拠に裏打ちされないもの
 - 科学的根拠だけでは現場にあてはまる説明が難しいかもしれない
 - 経験だけでは、主観的なものになりがちである

助言・指導をする場所

- 助言・指導用の時間をとり、個室で行なう
- 実際の支援場面に同行し、その場で効果的な支援方法を伝える
- × パソコンが並んだデスクで、記録を書きながらの会話 → 「ながら指導・ながら(スーパー)ビジョン」

話しやすい雰囲気

- 受理
- 容
- 解析

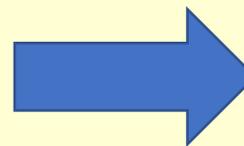
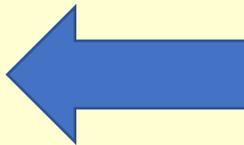


サビ児管責任者

- 質問
- 承認
- 提案

聴く

話す



従業者

- 思考
- 選択

- 言葉にし、それを自ら聞くことで問題を整理

コメント

スーパービジョンとは・・・

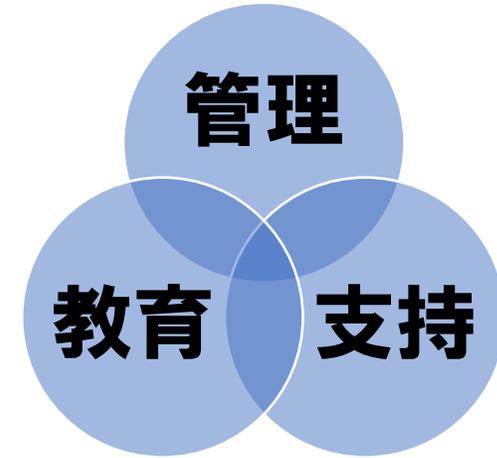
「社会関係性の中で起こるさまざまな問題や対応の困難な事象について、スーパーバイザーより指導・援助を受けた対象者（スーパーバイジー）が、より豊かな支援活動を行うための、あるいは問題解決能力を身につけるための一つの手段」（吉弘他、2015、20）

「クライアントへどのようにはたらきかけをしていけばよいのか、バイザーとのやりとりをとおして気づき、実践できるようになることであり、そのことがクライアントへの援助を向上させ、機関や施設には、サービスの質の担保」をもたらし、「バイザーとバイジーの相互のやり取りのなかで、バイジーが自ら気づき、成長するための方法であり、プロセス」（大谷他、2019、4）

吉弘淳一・横井一之（2015）『事例で学ぶスーパービジョン』建帛社
大谷京子・山口みほ（2019）『スーパービジョンのはじめかた』ミネルヴァ書房

・スーパービジョンの3つの機能

①管理的機能



②教育的機能

・スーパーバイザーが知識・技術・価値だけでなく、この経験値をスーパーバイザーに伝えることによって、困難な諸問題を構造的に見る力を養う(吉弘、横井(2015)、21)

③支持的機能

・スーパーバイザーがスーパーバイザーが専門職として全うできるよう、保護し、専門職人としての自己を確立(自己覚知)するまで受容し、支援していくこと(同上、23)

○管理機能とは

・「職員が個々の施設の方針や機能に即して、サービス活動が展開でき、専門職、あるいは、組織の一員として適切な行動がとれるように、管理目的のスーパービジョンが行われる」(奈良県社会福祉協議会、2000、17)

・スーパーバイザーが「所属する機関・団体・施設などの目的や役割および機能(サービス)などをどのように理解し、役割を遂行しているかに焦点をあてるもの。また同時に、所属する職場の業務運営の適正化や、職場の課題解決に向けた意欲やかかわり方などを、見守り支持していく事を意味し・・・さらには、SWがその職場で担っている管理的な義務や役割り遂行へのサポートとして、記録のとり方、業務報告、事業計画の作り方などもみて助言していく」(助川、2012、32)

(1) 職場の環境の管理

(2) 職場の人間関係の調整

(3) 事業所の代表者として理解する

(1) 職場の環境の管理

・職員が仕事をしやすいよう職場環境を整えることが必要

例：時間

先輩サビ管・児発管はあなた（職員）に時間を十分とっていますか？

あなたは後輩に十分な時間をとっていますか？

朝の朝礼、個別支援会議、事例検討会、職員ミーティングなど

活用できるものは様々

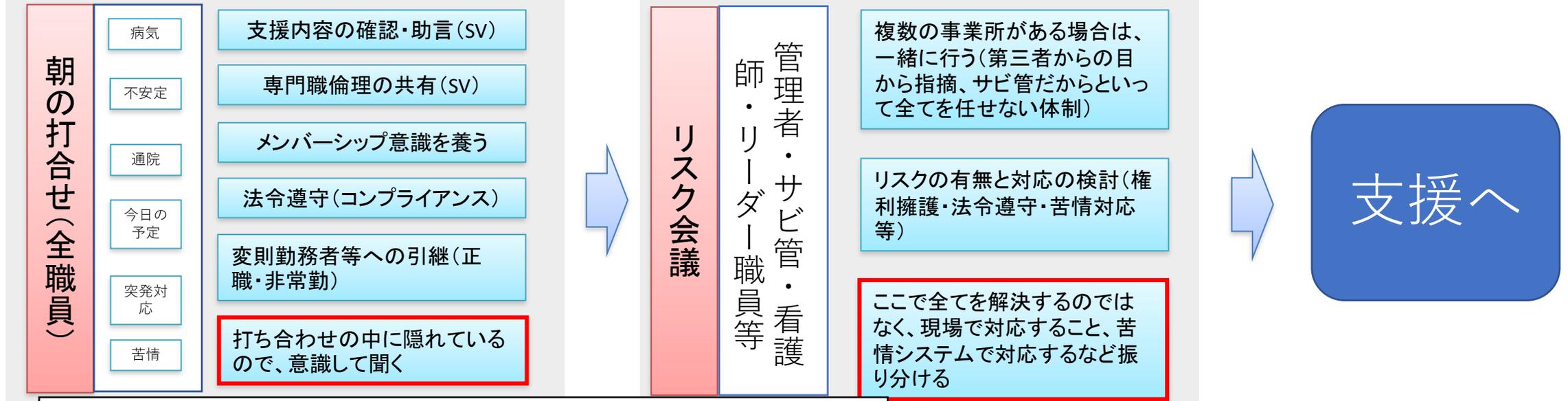
日常的に助言・指導が行われているか、職員間でのコミュニケーションが行われているかどうか、グループで話してみましよう（事前課題①、②、③）・・・15分

仕組み1：日々の支援内容等の確認や助言を日常業務の中で行う体制

職場内(事業所内)の情報共有

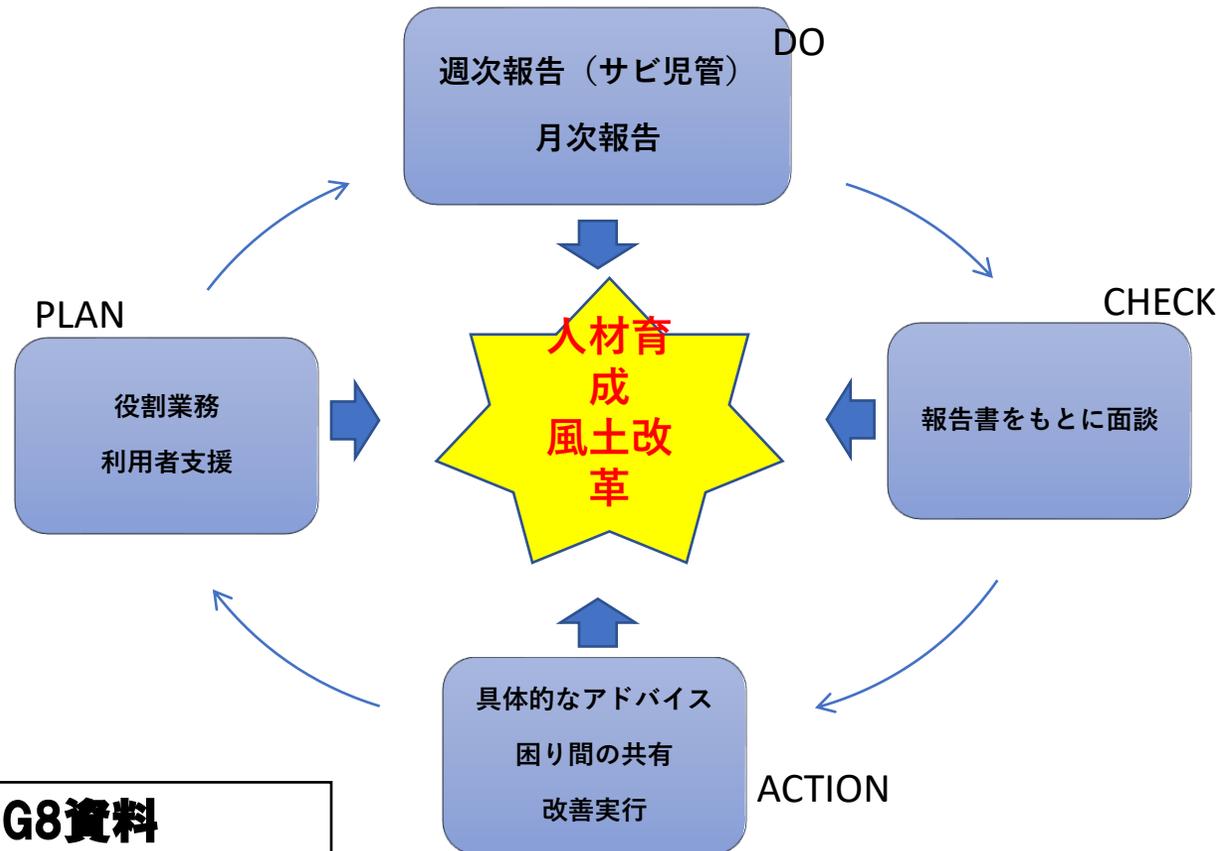
- 業務の打ち合わせの徹底と職員間の連携体制の確立を目的として、全体での打ち合わせ行い、**意図的に情報共有を行う場を設定**(業務的コミュニケーション)
- 各部署での利用者の様子や対応、職員・非常勤職員からの質問等への対応をその場で終わりにせず、現場責任者(サビ児管)が確実に対応。
- 対応したことはその日に上司に報告。また、翌日の朝の打ち合わせで全体周知

打ち合わせの中で意識すること



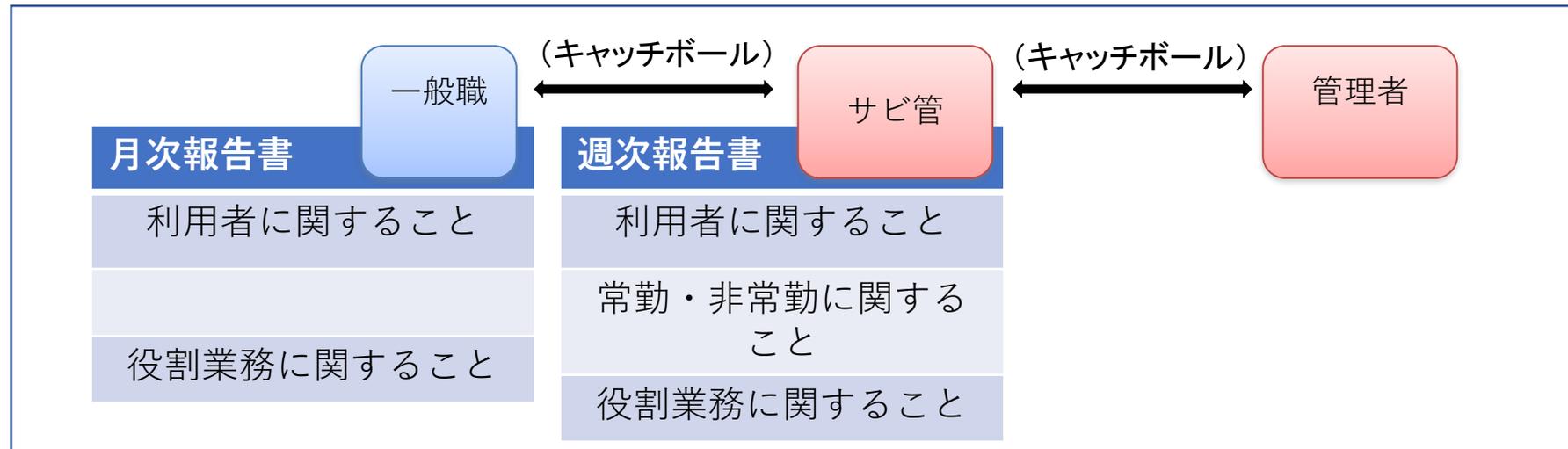
情報伝達の流れ(職場風土)

- ①定期的に業務の振り返りを行い、サビ見管とのやり取りを通して日常の業務的コミュニケーションが活性化する
- ②業務的コミュニケーションの職場風土(横のつながり)をつくり、人材育成にもつながる



報告書の作成（モニタリング）

- 報告書（一般職）、報告書（サビ見管）を作成し、自身の担当業務、利用者支援、課内に関することを報告する
- 管理者はサビ見管から、サビ見管は一般職からの報告（報告書）を確認する。これにより、日々の打ち合わせによるチームとしての情報伝達に加えて、個人としての伝達経路の明確化を図る。



・コミュニケーション

・準言語

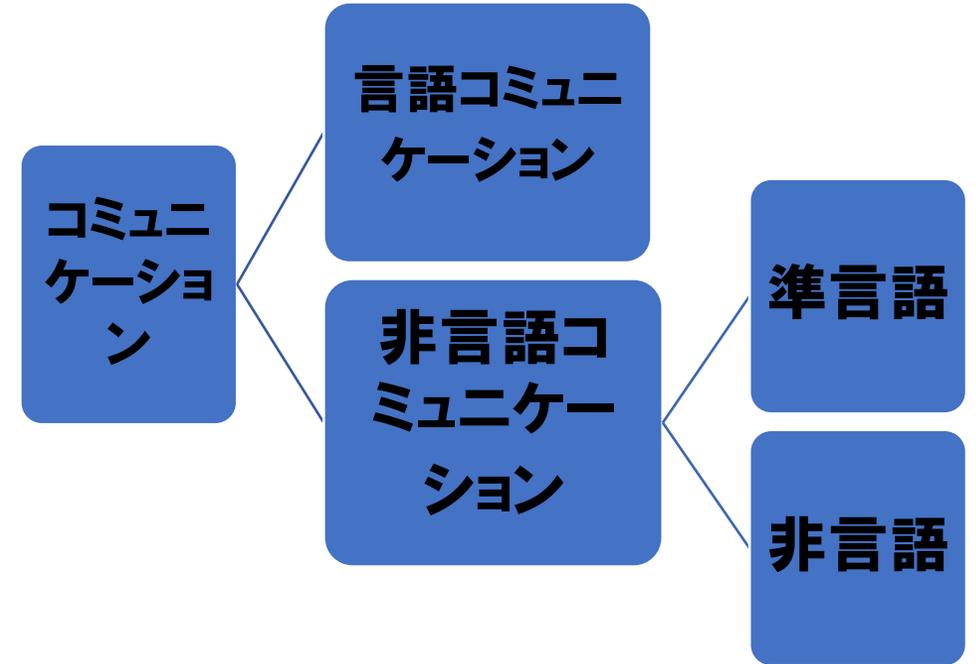
話す速度、抑揚、声の大きさ
間の取り方、字体、字の大きさなど

・非言語

身振り、身体の姿勢、しぐさ
顔の表情、身体接触、対人距離、服装、
化粧、装飾品など

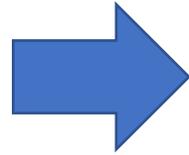
○人の感情表現は

言語コミュニケーション7%、非言語93%でそのうち声による表現（準言語）
が38%、非言語（顔の表情）が55%である。



言語的コミュニケーションの特徴

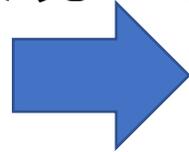
- ・現在の事だけでなく、過去や未来について語ることができる
- ・抽象的概念を理解できる
- ・物事を論理的に展開できる
- ・目の前にないものを想像できる



抽象的・論理的内容を伝えたり、他者との関係が構築でき、生活に様々なバリエーションが広がる

非言語的コミュニケーションの特徴

- ・言語的内容を補足する、強調する
- ・言語的内容とは異なった意味を表現する
- ・無意識的な問題や課題を表す
- ・会話の流れを調整したり管理する



感情表出や相手に対する対人態度を表出する

- コーチングで言うと・・・

「原因究明よりも解決構築型コミュニケーション」

- 話しかけられやすい雰囲気・・・

(腕組みしている、下を向いている)

- 相手の話を聞く(傾聴)

• 「なんでできないの！」→「どうしたらできるようになるかな」、「何から始めるといいと思う？」

- 「僕はこう思うんだけど、君はどう思う」(teaching)

(3) 事業所の代表者としての職員

一人一人の職員が自分の所属する施設の方針、機能、ソーシャルワークの在り方やケアワークの在り方を理解しておく必要がある…

ということで…

演習①グループワークです。

「皆さん方の事業所の理念とその理念を日頃どのように職員に伝えていますか？」

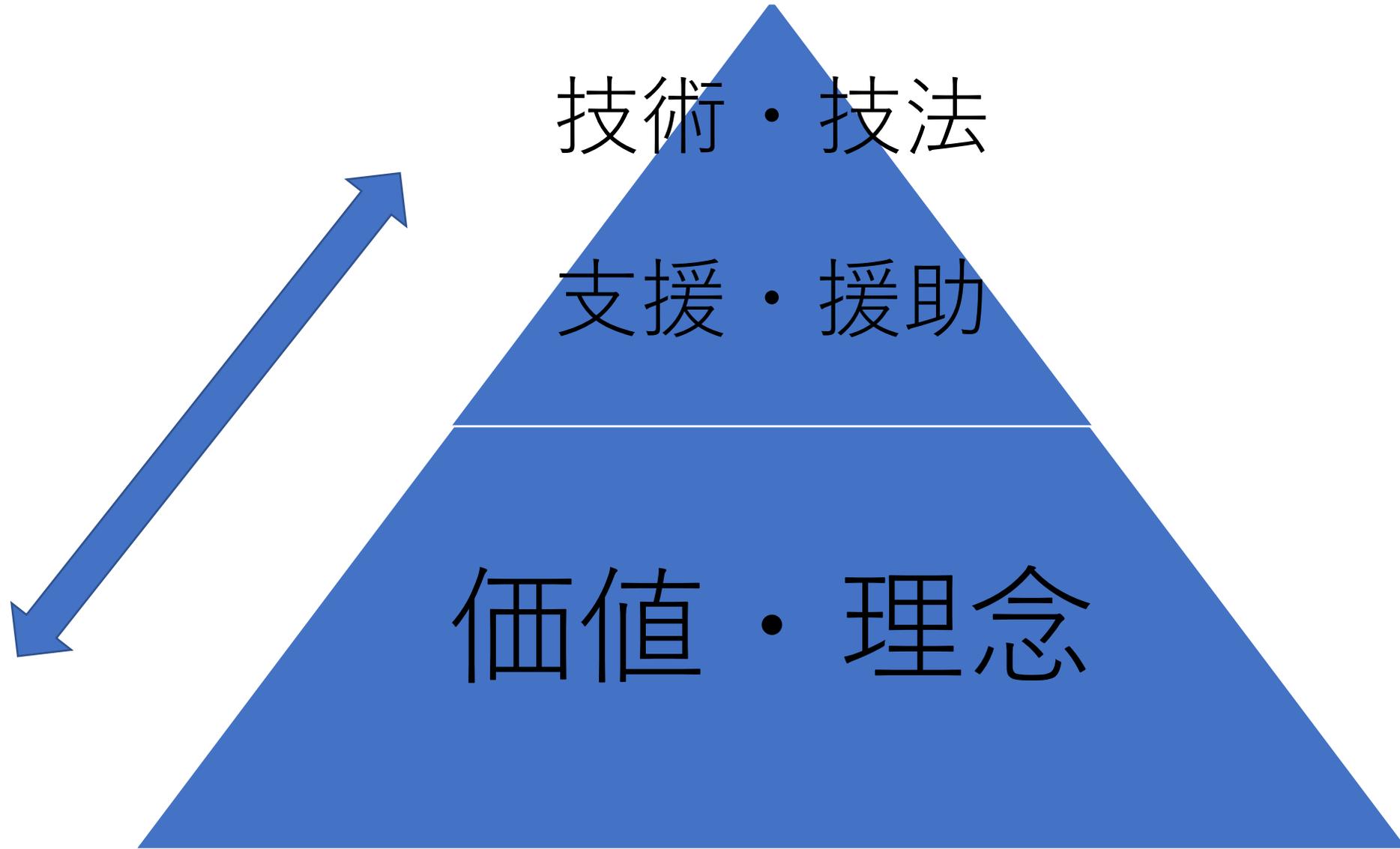
「皆さんが大切にしている業務上の信念はなんですか？また、それを日頃どのように伝えていますか？」

伝えていない方→伝えていないのはなぜ伝えていないのでしょうか？

伝えた経験がない方→上司からどのように伝えられていますか？

→自分たちの事業所の理念のどんなことを伝えたいですか？（15分）

人材育成で大切な事は・・・



ソーシャルワークのグローバル定義

ソーシャルワークは、社会変革と社会開発、社会的結束および人々のエンパワメントと解放を促進する、実践に基づいた専門職であり学問である。社会正義、人権、集団的責任、および多様性の尊重の諸原理は、ソーシャルワークの中核をなす。ソーシャルワークの理論、社会科学、人文学、および地域・民族固有の知として、ソーシャルワークは、生活課題に取り組み、ウェルビーイングを高めるよう、人々や様々な構造に働きかける。

障害者権利条約から

5条-2: 締約国は、障害に基づくあらゆる差別を禁止するものとし、いかなる理由による差別に対しても平等のかつ効果的な法的保護を障害者に保障する。

5条-3: 締約国は、平等を促進し、及び差別を撤廃することを目的として、合理的配慮が提供されることを確保するためのすべての適切な措置をとる。

6条1: 締約国は、障がいのある女子が複合的な差別を受けていることを認識するものとし、及びこの点に関し、障がいのある女子がすべての人権及び基本的自由を完全かつ平等に享有することを確保するための措置をとる。

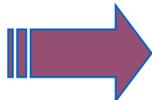
7条3: 締約国は、障害のある児童が、自己に影響を及ぼすすべての事項について自由に自己の意見を表明する権利並びにこの権利を実現するための障害及び年齢に達した支援を提供される権利を有することを確保する…

27条1:締約国は、障害者が他の者との平等を基礎として労働についての権利を有することを認める。この権利には、障害者に対して解放され、障害者を包容し、及び障害者にとって利用しやすい労働市場及び労働環境において、障害者が自由に選択し、又は承諾する労働によって生計を立てる機会を有する権利を含む…

27条1-e:労働市場において障害者の雇用機会の増大を図り、及びその昇進を促進することを並びに職業を求め、これに就き、これを継続し、及びこれに復帰する際の支援を促進すること

専門職倫理(スーパーバイズ)

- ・仲間内倫理を排除し、専門職倫理を確立
 - **誤った使命感、目標設定**が人権侵害のはじまり
- ・知識や技術の習得にはSVが役立つことがある
 - **知識技術を実践に生かす**

- 
- ・専門職、管理職に不可欠な専門職倫理！
 - ・専門職の使命、目標と専門的な事実の達成
 - ・その達成のための行動規範が専門職倫理

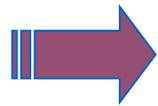
管理職として「**職場のルール**」を見直す！

何を見るの
か

法令遵守(コンプライアンス)・管理者の役割

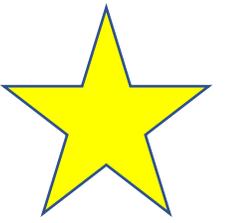
- ・法令遵守基本方針は「行動規範」
 - 法律、条例、通知やガイドラインの遵守
 - 法人の理念、規程やマニュアルの遵守
 - 専門職倫理、社会規範やマナーの遵守

常に確認！



サビ見管・管理職に求められることは、
「行動規範」を自ら実践するとともに、
職務として「**検証機能**」を果たすこと

法令遵守の意味を実践から理解



・サビ管・自発管として管理者からこう言われたら、どうしますか？

・グループホームから一人暮らしできる人がいるが、〇〇さんが一人暮らししてしまうと、うちの収入が減ってしまうから、まだやめなさい

・児童デイをもう一つ設立したほうが、人も入るし、収入にもなるから、あなたそこの児童管をやりなさい。

・利用者を増やすために、ご両親が望んでいることをやりなさい。

・〇〇さんを就職させると、うちの収入が減るからやめなさい。

・利用者を増やすために、利用者が望んでいることをやりなさい。

・施設入所から地域など考えるだけ無駄なので、職員とはそのような話をやるべきではありません。

皆さんたちには中立公平という考えはありますか？

倫理的
ディレンマ

OJT:職務を通じての研修

OJTとは、

- ・上司や先輩が、部下や後輩（個人及び集団）に対して行うものであり、**
- ・日常業務のなかで行う職務を通じての育成方法であり、**
- ・業務に必要な態度・価値観、知識・情報、技術・技能など職員の育成に必要な点を整理し・・・中略**
- ・最終目標は、職員の自己啓発のもとに成長や自立を目指すものである。いわば、職員の意欲を引き出し自主性や主体性を発揮できるよう方向づけるものである。**

OJTリーダーの姿勢

職員の

- ・前向きな気持ちを引き出す (アイデアを取り入れる)**
- ・意欲を認める (受け止める、話を聞く)**
- ・一人の人間として理解する (一緒に考える)**
- ・仕事ぶりを評価する (誉める)**

サービス提供の管理と虐待防止

1. 虐待防止マニュアルの作成

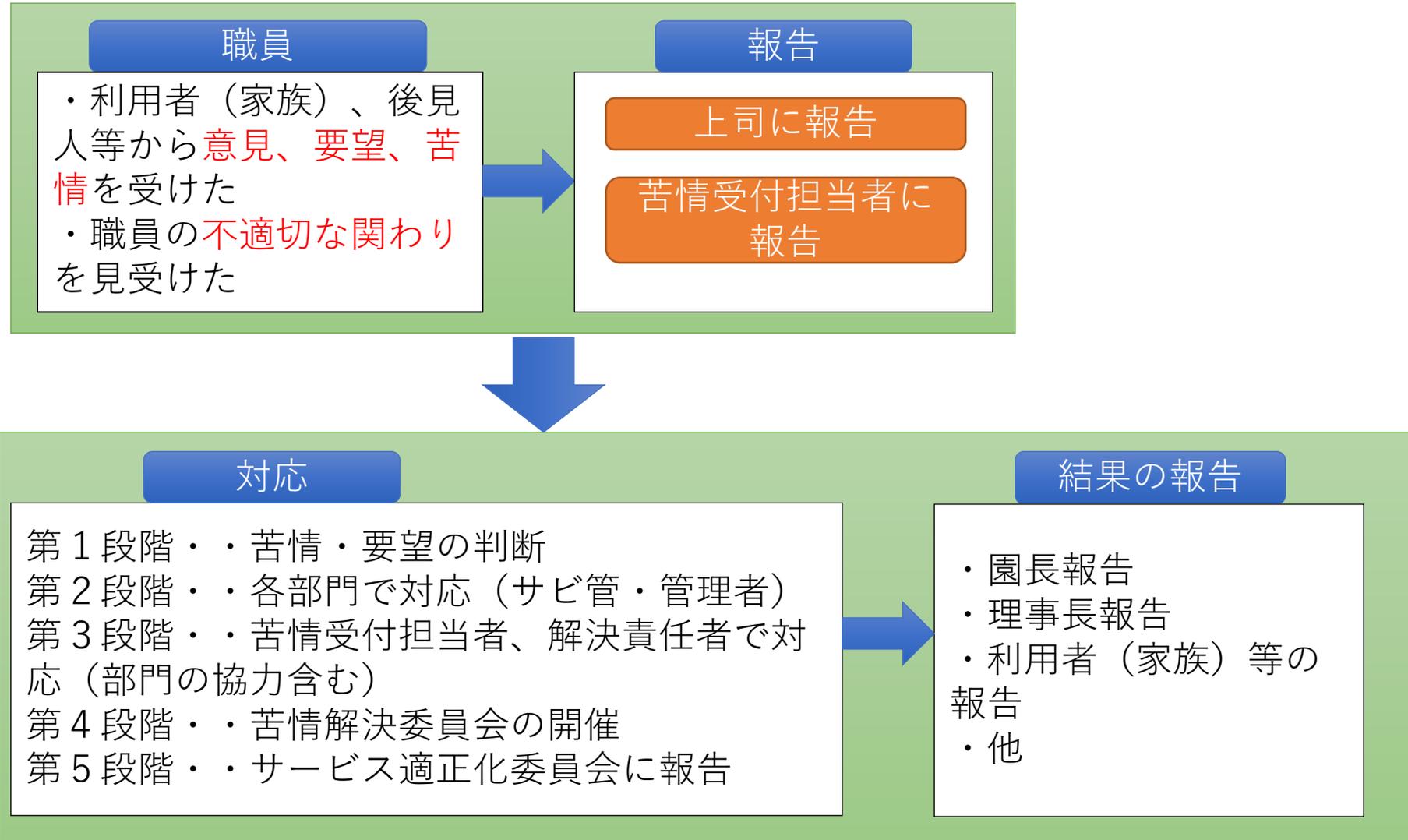
サビ児管は、虐待防止に取り組むとともに、虐待防止マニュアルの作成を必ず行う。

2. 利用者の権利擁護の徹底を図る

3. 虐待防止は、関係機関(市町村、市町村障害者虐待防止センター、自立支援協議会等)との連携が必要である。

4. 職員間のコミュニケーションの促進を図る

苦情解決システムで検討



メンバーシップ意識

「利用者支援の環境」

- 利用者の夢や希望、葛藤への支援方法
- 利用者理解
- チームアプローチ

常に確認！

・サービス利用者は・・・

- 「思いや願い」をもつ主体（意向の尊重）
- 「思いや願い」は「情報」と統合され「期待」に
- 「期待」へのサービス提供で「満足・不満足」

・サービス提供職員には・・・

- 職員の孤立、負担感などを知り、フォロー体制を構築

利用者支援の具体的な方法を共有

(3) 職場の人間関係の調整

様々な組織の在り方の例

① 上意下達方式

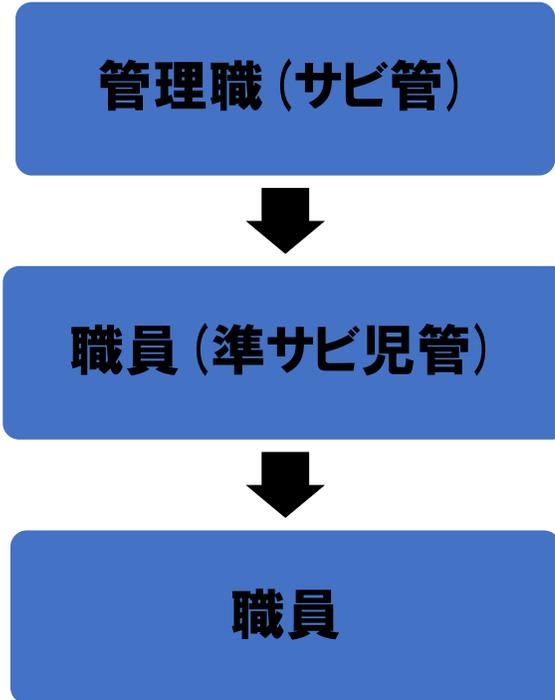
(トップダウン方式)

メリット

- ・決定が迅速
- ・連帯感が生まれやすい
- ・トップのアイデアが良いと、優れた組織になる

デメリット

- ・指示待ち人間が多くなる
- ・自分で考えようとする職員が少なくなる
- ・トップのアイデアによっては、組織にとって致命的となる。



(3) 職場の人間関係の調整 様々な組織の在り方の例

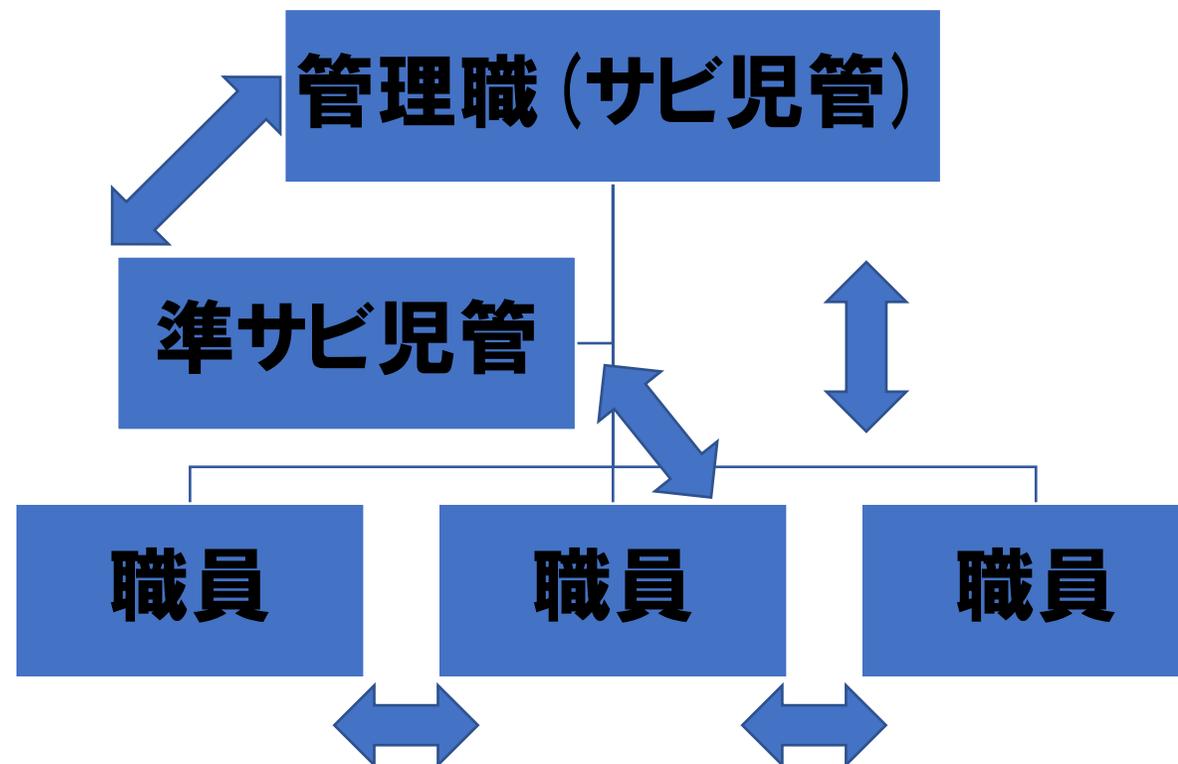
② 準双方向的

メリット

- ・現場の意見が反映されやすい
- ・自分で考える職員が育成されやすい
- ・トップの考えに(強く)左右されない

デメリット

- ・意思決定に時間が掛かる
- ・大きな組織であると、部門間の対立が生じやすい



社会福祉組織-ヒューマンサービス組織の特徴

- 命令の一元化、業績手段（官僚的な組織）はなじまないことが多い
- プロフェッションの組織としてのヒトが重要視される
- 個々の素朴で自発的な意思が尊重される（ボランティアズム）
- 上位下達の指示系統よりも、横のコミュニケーションが発達している
- 合理性よりもあいまいさを積極的に取り組む傾向がある
- looseな関係の方が効果的に運営できる
- 管理全般を含めて共同関係が重要視される
- 組織が小さいと、制度的に整備する熱意が薄くなる-形式的コミュニケーション回路より、関係者の気持ちに通じることが重要となる
- 役割があいまいになる→私で無ければできないという感触を得づらい
- 閉塞的な空間となる傾向がある
- セミプロフェッション・サブプロフェッションが入り混じっているので、専門性を高めるという意識が低くなりやすい（軽視される）

おわりに

バーンアウトについて:昨日まで意欲的に働いていた人が、今日はその意欲が失せたように、いわば燃え尽きたように働かなくなる(田尾)

その要因(例)

- ・作業要因-自分の仕事に他人が口出しをして思うようにならない、忙しいだけの職場、必要とされる技能の不適合**
- ・管理体制-厳しい規則や規律が押し付けられる、もしくは秩序を欠いた職場**
- ・役割関係-役割の定義があいまいな職場**
- ・ソーシャルサポート-上司や同僚、友人等のサポートがない**
- ・環境外要因-地域や家族など**

○ヒューマンサービスで働く人たちは、職場の人間関係で悩み、クライアントの関係でも悩むという悩みの二面性がその原因として大きいと考えられる

バーンアウトへの対処

- ・**事実を学び事実への関わり方を学ぶー冷静にクライアントに向き合うことができるようになること→組織学習の必要性**
- ・**信念やそれに類した価値観がバーンアウトをはじめ様々なストレスへの体制を大きくする(理念や信念の共有)。**

田尾の研究から

- ・**酒、たばこなどの嗜好品やカラオケ、八つ当たりなどの発散的行動**
→一時的には現実の雑事を忘れさせ、リフレッシュしたかのような気分にならせてくれ…些細なストレスはこれで解消することもあるが、ストレス重大でかつ継続的なものであるときは、かえって徒労感が増すことも多い。
- ・**「別な楽しいことを考える」、「難しい問題は後回しにする」(問題回避型)→高じると、面倒なことには首を突っ込まない、機械的な対応を身に着ける。→クライアントは面倒を引き起こす元凶と考えるようになる。**

・「物事を良い方向に考えようとする」、「仕方なかったと割り切ろうとする」という問題の所在をあいまいにすることでストレスが累積しない。

・「本などを読んで勉強し直す」、「他にやり方がないか工夫する」、「もう一度一所懸命やりなおす」など、高いモラルがバーンアウトを防ぐ

→このような真面目な人ほど、バーンアウト予備軍となるので、負担の軽減、増員、休業制度などの制度を職場に取り入れる必要がある。

○制度を含めた職場環境の整備無くしては、コーチング、スーパービジョンも効果が薄くなってしまふ。

○この業務自体が感情労働であることを抑えておくことが必要