

第6章 豊島区民社会福祉協議会の職員教育と指導方法の考察

秋学期スーパービジョン演習では、対人援助専門職におけるスーパービジョンについて学んだ。本稿では、所属組織で行っているスーパービジョンを活用した職員教育と指導方法を分析し、スーパービジョンの視点に基づいた職員教育を豊島区民社会福祉協議会の組織体制へより落とし込む方法を考察したい。

第1節 はじめに

秋学期のスーパービジョン演習Ⅱでは、ソーシャルワーク・スーパービジョンについての基礎的な知識や理論を前提に、所属組織におけるソーシャルワーク業務と職員教育について、具体的事例から振り返り、自組織の職員教育プログラムの改良を検討した。ここでは、豊島区民社会福祉協議会の一担当であるコミュニティソーシャルワーク担当のスーパービジョン体制を中心に、組織全体の職員教育について考察する。

第2節 豊島区民社会福祉協議会の組織体制

1. 豊島区民社会福祉協議会の体制

私が所属する豊島区民社会福祉協議会は市町村社会福祉協議会である。社会福祉法に基づき各市町村に設置されている民間の社会福祉活動を推進することを目的とした組織で、豊島区では、地域福祉の推進を目的に、コミュニティソーシャルワーカーによる個別相談支援および地域支援、ボランティアセンターによるボランティアコーディネート、災害時の災害ボランティアセンターの立ち上げ、成年後見制度の利用促進、終活サポート、地域包括支援センターの運営などを行っている。地域の需要によって行う事業に差異はあるが、どの地域の社会福祉協議会も様々な事業を通じて、地域住民や民生委員・児童委員、社会福祉法人やNPO法人等の福祉関係者や医療・教育など様々な地域の関係者と関わりながら「福祉のまちづくり」の実現を目指す活動を行っている。豊島区民社会福祉協議会では、令和4年度は組織全体で93名の職員が所属しており、総務課など一部の部署を除いたほとんどの職員が何らかの上記の事業を通して対人援助業務に就いている。

2. コミュニティソーシャルワーク担当の体制

豊島区民社会福祉協議会では、都市化や核家族化により既存の公的支援制度では捕捉しきれないほど多様化した地域課題に対応するために、平成21年度よりコミュニティソーシャルワークモデル事業を実施し、平成24年度からは豊島区から委託を受ける形で、「コミュニティソーシャルワーカー」という呼称のソーシャルワーカーが「地域区民ひろば（世代を問わず住民が利用できる公民館のような機能を持つ地域コミュニティの拠点）」に常駐し、住民と地域を対象に困りごとや悩みごとを受け付ける「相談は断らない」「相談は福祉のことにこだわらない、暮らしのこと全般」を看板に掲げた個別の相談援助と、住民および町会・自治会、民生委員・児童委員、青少年育成委員等の地域団体と協働して誰もが暮らしやすい地域を実現するネットワークや仕組みづくりを行う地域支援活動を行っている。令和4年度現在は、区内を8圏域に割り、8か所の区民ひろばに2名ずつ

コミュニティソーシャルワーカーが配置されている。各ワーカーは、上記の個別支援の相談を通じて地域の課題（外国籍住民の言葉の壁、引きこもり、他問題家族、隣人とのトラブル、高齢や障害があるからの住宅探し、ヤングケアラー等の制度の狭間の問題が多い）を分析し、地域住民や関係機関と課題の共有と可視化と課題に対応するためのネットワークづくりを進めている。上記のように個別支援と地域支援を統合的に地域で展開することで、地域の福祉意識の醸成に取り組んでいるのがコミュニティソーシャルワーク事業の特徴である。

第2節 豊島区民社会福祉協議会の研修やスーパービジョン体制

豊島区民社会福祉協議会では主に下記の体制により職員教育を実施している。

1. 組織全体

【内部研修および職員養成】

- ① 新任職員を対象に法人内の各部署の機能と役割について説明する研修。（年1回4月）
- ② 法人職員全体を対象に新規事業を開始する際に新部署機能と役割について説明する研修。（随時）
- ③ 法人の事業計画と各課の目標をベースに個人目標（数的目標含む）を作成する。（年1回4月）
- ④ 職歴や今後の職務の展望を記入した自己申告書を作成する。（年1回12月）
- ⑤ 上記③と④を基に所属課長の面談（年3回）を受ける。
- ⑥ 新任職員を対象に、他部署の経験豊富な職員が定期的に面談を行い、職務上の相談に乗る。（年3回）

【外部研修】

- ① 福祉職員を対象に職層（初任者・中堅職員・チームリーダー・管理職員）の機能と役割について説明する研修。（東京都福祉人材センター研修室）
- ② 新任職員を対象に豊島区の福祉関係課の機能と役割について説明する研修。（豊島区の新任職員向け研修の一部に合同参加）
- ③ 豊島区近郊の福祉職員を対象に障害に関わる個別ケースの検討を行う研修。（豊島区内の障害事業所の有志が声かけし、月1回実施）

【会議】

- ① 事務局長および各課長で法人の方針等を協議する課長会。（随時）
- ② 事務局長および各課長およびチーフ（係長）で各課の方針を協議し、情報共有するチーフ会議（月1回実施、一般職員は後日チーフから会議の内容を報告される）

2. コミュニティソーシャルワーク担当

【会議】

- ① 全コミュニティソーシャルワーカーで一日の予定や地域の情報を共有する朝会（毎朝）
- ② コミュニティソーシャルワーカーが隣接圏域のワーカーとケース進捗を共有し、支援方針を協議するユニット会議（週1回）
- ③ 圏域で解決困難な個別ケースや地域支援活動について、全ワーカーで協議する事例検討会議（月1回）
- ④ 圏域ごとの地域支援活動の進捗や方法を全ワーカーで情報共有するほか、情報発信や記録の様式など体制面を協議するCSW会議（月1回）
- ⑤ 外部の学識経験のある方を迎えて、全ワーカーが個別事例とコミュニティソーシャルワーク担当全体に対してのスーパーバイズを受けるスーパーバイズ会議

【外部研修】

- ・大学のスーパービジョン演習の授業料を法人が負担して職員へ受講を促している。

3. 豊島区民社会福祉協議会におけるスーパービジョンの現状

豊島区民社会福祉協議会では、上記1.2の形でスーパービジョン体制を採っている。全体を俯瞰すると、少数の面談と不定期な研修と定期的な規模の異なる会議を組み合わせ、スーパービジョンの機会を確保していることがわかる。

組織全体の内部研修と職員養成は、全職員が対象となる職員教育の核となるプログラムで、職員へ個人目標や自己申告書の作成を通して、スーパービジョンの内省的な実践を促す。内省の結果をきちんと言語化し、面談で整理することは、思い込みや暗黙知に気付くきっかけにもなる。さらに新任職員には、各担当職員から組織内の事業について説明を受ける研修が行われるとともに、フレッシュートレーナーという名称の中堅職員が新任職員と年3回面談し、業務全般の総合的な相談に乗る機会が設けられている。フレッシュートレーナーは、中堅職員によるスーパービジョンを新任職員が受ける場だが、必ず新任職員とは異なる部署の職員が担当することで、同じ担当では日常の上下関係で相談しづらい内容を相談しやすくなるよう工夫されている。外部研修も異なる主体で年数回機会が用意されており、一部の職層研修を除いて参加は希望制だが、参加者はその研修のテーマに応じた最新の情報を入手するとともに、同業他社のソーシャルワークと所属組織のソーシャルワークを比較することができる。

しかし、上記1.2で最も回数が多いのは会議である。特にコミュニティソーシャルワーク担当では、小規模の情報共有を行う朝会、隣接圏域のワーカーと同士でケース検討を行うユニット会議、困難事例を全ワーカーで協議する事例検討会議、コミュニティソーシャルワーク担当全体の指針を検討するCSW会議などの毎日何らかの会議が行われていることが特徴として顕著に表れている。会議の回数と時間が定時に用意されていることで、経験の長い職員が経験の浅い職員へ支援の方法を伝授する機会が豊富に確保され、教育的な機能が十分に発揮されている。また、ワーカー同士でケースへの対応を協議することで、対人援助における不安を共有することができる支援者自身の感情の支持的な機能もある。同時に限られた業務時間内に上記の会議の機会を確保することは、時間

的負担が大きいとも言える。しかし、ワーカー同士のピアスーパービジョンの機会が日常的に設置されていることで、相談援助の問題解決のサイクルにおいて、ワーカー個人の経験則のみによる振り返りや分析に焦点を当てない短絡的な解決を避けることができている。また、各圏域の経験年数の長い職員と少ない職員を組み合わせ、OJTを実施することで、比較的早期に、年数の少ない職員のソーシャルワークスキルが向上しやすくなり、効率よくノウハウも受け継がれている。他方、マニュアル等が少なく、伝統芸能のような業務の引継ぎになることも多く、経験の深い職員が各圏域にいないければ、支援の質が安定せず、圏域ごとに支援の方向性にもずれが生じやすい。加えて、コミュニティソーシャルワークのノウハウも属人的になり、組織に蓄積し辛い。これらを予防するために、上記のコミュニティソーシャルワーク担当内の各種会議が整備されていたものと推測する。コミュニティソーシャルワーク担当以外の担当でも必要に応じて各種会議は開催されているが、これほど明確に複数の会議が定期的を設定されているのは、組織内でコミュニティソーシャルワーク担当のみである。

4. スーパービジョン演習を受講しての気づき

最も初歩的で、大きな気づきは、対人援助職がスーパービジョンを受ける効果を認識できたことである。スーパービジョンの4×4×4モデル¹では、4つのステークホルダーが相互に影響し合うことを示しているが、特にコミュニティソーシャルワーカーは他担当と比較し、個別の相談援助から地域のネットワーク化を目指す地域支援まで個人や組織に介入する機会が多く、ステークホルダー同士でいい影響と悪い影響を与えやすいポジションであるため、スーパービジョンの必要性が高いことをしっかりと認識できたことで今後は一ワーカーとしてより効果的な支援を実施することができるだろう。

次の気づきは、初めの気づきにも連動しているが、豊島区民社会福祉協議会の職員が想像よりも日常的にスーパービジョンを受けているという点である。効果的なスーパービジョンを行うには、スーパーバイザー自身がスーパービジョンについて理解する必要があるが、私自身は上記でスーパービジョンの効果を認識したことを気づきとして挙げるほど何も理解していなかった。入社してから数年間にわたり豊島区民社会福祉協議会のスーパービジョン体制を知らず、スーパービジョンを密に受けているという意識は無く、またスーパービジョンに関する理解を行い、積極的にスーパービジョン関係を築こうという意欲も大学のスーパービジョン演習を受けるまで薄かった。豊島区民社会福祉協議会におけるスーパービジョンの目的が、職員の対人援助業務をより効果的に行うことを目的としているのであれば、スーパービジョンについて職員が意識し、理解を深める為の時間は研修や面談を通じて、業務時間内に捻出されるものと思われるが、私が今までスーパービジョンのことをあまり意識していなかったのは、このコストが重く、そのための時間を確保できなかったためであると推測する。他方、グループスーパービジョン（難事例の支援方針を検討する事例検討会議等）がコミュニティソーシャルワーク担当内で充実しているのは、少しでも効率よくスーパービジョンの効果を発揮させようとする工夫であり、平成21年度の事業開始から時間的コストを抑制しながら効率よくスーパービジョン体制を構築するために体制を改良した結果であるとも思う。また、コミュニティソーシャルワーク担当は各圏域2名体制を採用することで、ワーカー同士の個性の高いピアスーパービジョンの機会を豊かにしていたが、同時に2名の間のコミュニケーション

が権威²などを理由に硬直した場合、問題解決のサイクルが滞る不十分なスーパービジョンが表出しやすい欠点もあった。コミュニティソーシャルワーク担当内の近年のグループスーパービジョンの充実は上記のリスクを大幅に減らしている。しかし、これらの改良は、コミュニティソーシャルワーク担当に留まっており、私自身は、2年前にコミュニティソーシャルワーク担当へ異動したことで、スーパービジョンについて学ぶ機会を得たが、コミュニティソーシャルワーク担当外では、無意識にスーパービジョン体制の恩恵を得ることはあったとしても、職員自身がスーパービジョンを意識する機会は薄い。過去多くのコミュニティソーシャルワーク担当職員が、スーパービジョン演習を受講し、上記に類する気付きを得て、成果報告としてまとめているが、その後も状況は変わらず、その他組織内の多くの職員がスーパービジョン体制について意識する機会がなく、演習で学び気づいた知見が活かされていらない。上記の理由で、多くの職員がスーパービジョンを受けていることを意識しないことが組織全体の職員教育の効果を下げていると思われる。

5. 豊島区民社会福祉協議会のスーパービジョンへの提案

上記4.を踏まえた上で、今後の職員教育と指導方法について私が提案するのは、単純だが、「入職時の研修でスーパービジョンを受ける側の職員にもスーパービジョン体制について説明する」ことである。もしコミュニティソーシャルワーク担当の初任者が入職初期の研修で4×4×4モデルの説明を受ければ、社会福祉協議会の職員として必要な心構えを知ることができるだろう。スーパービジョンの説明が初任者にとって難解であれば、グループワークを通じたスーパービジョンのセッションを実施するのも効果的だと考える。

また、多くのステークホルダーと関わるコミュニティソーシャルワーカーがスーパービジョンへの理解を深める効果は高く、また組織内の人事異動により、スーパービジョンについて学んだ元コミュニティソーシャルワーク担当職員が他担当に移ることでスーパービジョンの文化は少しずつ広がっているが、一般的に会社組織全体の職員教育や指導方法に大きな影響力を持つのは、管理職と人事担当である。管理職や人事担当職員で、スーパービジョンに関する研修や演習を受講していない者がいれば、組織として優先的に受講させていくべきだと考える。

あるいは、他担当の職員がスーパービジョン体制の概要の説明を受けてから、数日間コミュニティソーシャルワーク担当内でグループスーパービジョンの体験を行うことでも組織全体の職員がスーパービジョンを意識するきっかけになるかもしれない。

これらを実施することで、スーパービジョンの文化がコミュニティソーシャルワーク担当以外にも広がり、組織の文化として根付いていくきっかけになるとと思われる。

第3節 おわりに

スーパービジョン演習を受講する前は、スーパービジョンとは主に未熟なスーパーバイザーと経験豊かで専門的なスーパーバイザーの二者間の関係と誤認していたが、実際は、多くのステークホルダーが関わるサイクルであることを認識できたことは、非常に大きな学びであった。また、スーパービジョンサイクルを回すことの大切さも参考になった。対人援助のプロセスは経験から実行に一足飛びに移りやすいが、一度足を止め、行動に至る判断を振り返り、分析することで、判断のブレが減少し、関係者へ行動の説明や情報共有を図りやすくなるであろう。中堅職員のサイクルを言語化することで、後進育成にも活用できるし、加えて、対人援助は感情で行き詰まることもあるが、スーパーバイザーが介入することで、その問題も回避しやすくなる。

しかし、繰り返しになるが、豊島区民社会福祉協議会において、スーパービジョン体制を意識している職員はコミュニティソーシャルワーク担当外ではほとんどいない。充実したスーパービジョン体制が年々整備されているのに関わらず、職員がその効果や意図を理解しないままでは、スーパービジョンの効果が少なくなってしまうが、いきなりスーパービジョンの説明と理解を求めるのは時間的コストが高くなってしまい、通常の業務より優先してスーパービジョンを学ぶメリットを感じ辛いため、今後は参加しやすいロールプレイの研修等を提案して、組織内でまずはスーパービジョンを職員に意識してもらう方法を考えてい。

今回の演習で得た知識を組織へ還元すると共に、スーパービジョンのサイクルを回すことで、よいスーパービジョンサイクルを回す恩恵を住民の方にも広め、誰もが暮らしやすい地域の実現を目指していきたい。

(引用文献)

- 1 .Jane Wonnacott (2016) 『Developing and Supporting Effective Staff Supervision』
=2020.野村豊子・片岡靖子・岡田まり・潮谷恵美訳「スーパービジョントレーニング」
学文社,p29～p46
- 2.同上,p49～p51,P65～70,権威はスーパービジョン関係を形成する上で重要な要素である。役割や専門性によってスーパーバイザーの権威が高いほどスーパービジョンの合意が得やすくなる。ただし、高い権威に基づきながら、スーパーバイザーがスーパーバイザーに対して応答性が低く、要求が高くなってしまおうと、逆に信頼の欠如と不十分なコミュニケーションを引き起こしてしまい、スーパービジョンのサイクルに悪影響を及ぼす。

(行舎 和真)