

# 認知症ケアにおける複層的スーパービジョンの必要性

—— スーパーバイザーを支援する取り組み例から ——

汲 田 千賀子

## 1. はじめに

高齢者介護の現場では、価値と知識に裏付けされた適切な方法でケアを展開することが求められている。高齢者施設に入居する高齢者の多くに認知症の症状がみられる中で、身体的なケアのみならず重度の認知症の症状を有する高齢者も顕著になっている。特に、特別養護老人ホームは、原則要介護3以上が入所条件となり、今後ますます要介護度の高い高齢者の生活場所としての機能を果たすことになる。

現在の介護現場では、異なる経歴をもった職員が働いているだけでなく、その職種も様々である。また、介護保険導入以降の施設における生活単位のユニット化や地域密着型サービスの増加は、同じ時間帯に共に働く職員が少数になるという新たな課題を生み、職員一人で判断しなければならない場面もおおのずと増えた。そのなかで、自らのケアがこれでよかったのか、他に方法があったのではないかと考えながら日々の業務を行なっている。筆者は、2015年度より認知症ケア現場における中核人材へのスーパービジョンを行っている。開始から2年が経過し、実践現場のスーパービジョン事例を通して、認知症ケア現場におけるスーパービジョンの特殊性がみえてきた。それは端的に言えと、スーパービジョンが複層的であるということである。

本稿では、認知症ケアにおける複層的スーパービジョンについて述べて

いくとともに、2016から2017年に行われた10回のスーパービジョンに取り上げられた事例についてその内容分析を行う<sup>1</sup>。

## 2. スーパービジョン関係を可能する組織形態

### (1) スーパーバイザーとスーパーバイジーの関係性

スーパービジョンを実施する際には、まずスーパーバイザーとスーパーバイジーとの関係性が問われることになる。それは、スーパーバイジーにとってスーパービジョンを受ける相手が、自分のスーパーバイザーであるという認識を持っているかということである。この前提の上にスーパービジョンは成り立っている。スーパーバイザーとなるのは、一般的には同職種の上司といわれている。しかし、グループホームなど認知症高齢者の特性に配慮した地域密着型のサービス事業所の場合には、前提のようにはいかない。小規模事業所では、介護職員の上司が看護師であることや、管理者の基礎資格が理学療法士や作業療法士であることも少なくない。介護現場のなかでも特に認知症ケアを主とする事業所で行われるスーパービジョンでは、同職種であるかということ以上に、スーパーバイジーにとって上司と認識しているのが誰であるのかが大切なのである。

### (2) スーパーバイザーを支援する必要性

介護現場において中堅職員となるにつれ、部下のスーパーバイズをする機会が多くなり、日々の業務の中でも助言や指導の回数が多くなる。そこでは、しばしば判断を求められたり、決定しなければならない場面がある。しかしながら、実はスーパーバイザーを担うものが必ずしもスーパーバイズ経験があるとは限らないのが現状である。

筆者らが2015年に行った認知症介護実践リーダー研修受講者へのアンケート調査によれば、特別養護老人ホームやグループホームなど主に入居施設に勤務する介護職員478名のうち、スーパーバイザーとしての経験が

## 認知症ケアにおける複層的スーパービジョンの必要性

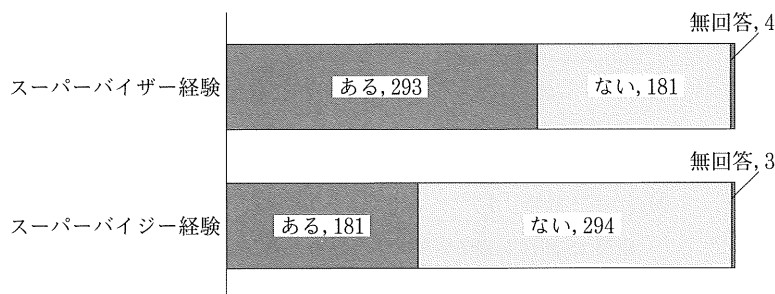


図1 実践リーダー研修受講者のスーパービジョン経験

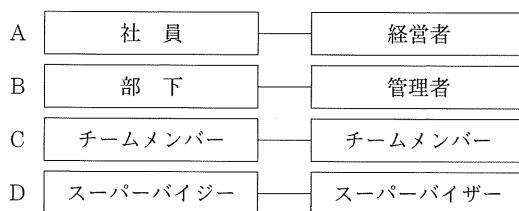
「ある」と回答したのが293名、「ない」と回答した者が181名だった。また、これまでのスーパーバイジー経験については「ある」と回答したのが181名、「ない」と回答したのが294名であった<sup>ii)</sup>。つまり、介護現場においてスーパービジョンを行っているにもかかわらず、自らはこれまでスーパービジョンを受けたことがないという実践者が半数以上だということが明らかになったのである。スーパービジョンを受けた経験がない実践者をスーパーバイザーにしていくためには、その人たちへの教育や支援が欠かせないが、その環境は必ずしも整っていない。

### 3. 認知症ケア現場の複層的スーパービジョンとは

#### (1) 小規模事業所でのスーパービジョン

グループホームをはじめとする小規模事業所の設置主体は、多岐に渡っている。平成26年度介護サービス施設・事業所概況調査によれば、全国にグループホームは12,551事業所、認知症対応型デイサービスが4,443事業所、小規模多機能型居宅介護が4,663事業所あるという。また、グループホームの50%以上は営利法人による経営であることも明らかになっている。

株式会社やNPOなどの法人格で運営している事業者の中には、自分が



※第18回日本認知症ケア学会自主企画シンポジウム  
の神谷真理氏の資料の一部改変

図2 複数の役割を持つ場合の職員との関係性

思い描いてきたケア理念を実践するために施設を立ち上げたという人たちもいる。そういった経営者であり、実践者でもある人たちの施設内での役割は、きわめて複層的である。図2はその具体的な役割である。

#### A. 経営者としての立場

小規模事業所の安定した経営のために、常に入居者を確保だけでなく、職員の充足も行うという視点で仕事をする。また、第三者評価や監査項目などの運営基準に沿って経営することに注意を払う。経営者の立場では、雇用している職員は「社員」という位置づけになる。

#### B. 管理者としての立場

小規模事業所の安定した運営のために、職員の勤務シフトを組み、入居者家族との連絡調整などを行う。この場合には、管理者の下で働く職員は「部下」となる。

#### C. ケア実践者チームの一員として働く立場

自らも夜勤などのシフトにも入りながら介護を行っている場合には、一緒に働く職員は「チームメンバー」となる。

#### D. スーパーバイザーとしての立場

小規模事業所でスーパービジョンを展開しようとする場合には、A～Cの立場にありながらスーパーバイザーの役割を担うこともある。その場合には、職員は「スーパーバイザー」となる。

このような4つの立場がある者が、スーパービジョンをしていく中で生じるのが「自分は今、どの立場でスーパービジョンしているのか」という困惑である。経営者兼管理者がスーパーバイズをしようとする時、思い描く理想の事業所を作っていくために職員を自分の理想の職員像により近づけようとすることがある。そうすると、スーパービジョンで大事にしなければならない「職員の成長に合わせる」や「職員自身のケアに対する考え方や思いを大事にする」ことからかけ離れてしまう。つまり、スーパービジョンといいながらも、職員を理想に近づくように引き上げていくことになり、スーパーバイザーの主観や価値観が入りやすくなる。だからこそ、「自分が複層する立場にある」ということを意識化できるようなスーパービジョンが必要となるのである。

## (2) 法人外の専門職によるデリバリースーパービジョン

小規模事業所や新規に立ち上げた事業所などは、事業所内でスーパーバイザーを育てることが難しかったり、スーパービジョンの風土を施設内で作るきっかけがない場合がある。そういった時に、法人外からスーパーバイザーがスーパービジョンをすることを筆者はデリバリースーパービジョンと呼んでいる。社会福祉法人リガーレでは、平成24年から「地域包括ケア事業研究会 人材・開発研究センター」を併設し、「介護人材の確保・育成」や「介護サービスの質の標準化」の支援を担っている。スーパーバイザーを2名雇用し、グループ法人として8つの社会福祉法人をおおむね週1回から月1回のペースで訪問し、スーパービジョンを行っている。デリバリースーパービジョンの実践をしている西村氏によれば、スーパービジョンの内容が多岐にわたっており、個別ケアに関することだけでなく、職員会議の方法やケース検討会の進め方などにも及んでいるという。これらは、通常「コンサルタント」と言われるものであるが、西村氏の職務の場合には、単に運営がうまくいくように助言するだけでなく、それを任されている職員の思いなどにも触れ、会議が終わるごとに振り返りを行って

いる。そういう観点からすれば、コンサルタントという仕事を超越しており、スーパービジョン実践といえる。このような実践におけるスーパービジョンの複層性は、①スーパービジョンとコンサルタントとしての機能を求められていること、②複数法人のスーパーバイザーとして機能するといえることがある。一方で、スーパーバイズすることを職務とし雇用され先進的实践を行い、その風土を十分につくってきている法人においても、必ずしもスーパーバイザーが職場内に存在するわけではない現状があるという。そういう観点から見れば、外からスーパーバイザーを支援する人材の必要性があるといえる。

#### 4. 認知症ケアのスーパービジョン事例分析

##### (1) 認知症ケアのスーパービジョン研究会の概要

認知症ケアのスーパービジョン研究会（以下、研究会）は、2015年4月に始まり現在に至る。1回のスーパービジョンセッションで、2名のスーパービジョンを行っている。主たるスーパーバイザーは日本福祉大学の野村豊子氏である。スーパーバイザーは、毎回「スーパービジョン振り返りシート」を事前に提出することになっており、それに基づいてスーパービジョンが進められる。

##### (2) 研究会の参加者と実施回数

本研究会の参加の条件は、2015年の当初から次の3点である。ひとつは、認知症介護指導者養成研修を修了していることである。認知症介護指導者になるためには、認知症介護実践リーダー研修を経ている。カリキュラムには、スーパービジョンが含まれているため、すでにスーパービジョンの基本について学習を終えている。もうひとつは、実際にスーパーバイザーとして職場でスーパービジョンを行っていることである。本研究会は、参加者が行ったスーパービジョンをスーパーバイズするという方法で進め

## 認知症ケアにおける複層的スーパービジョンの必要性

表 1 参加者の基礎資格と勤務先

	基礎資格	勤務先	役職
1	介護福祉士	有料老人ホーム	統括主任
2	介護福祉士	特別養護老人ホーム	介護主任
3	介護福祉士	地域包括支援センター	地域連携推進員
4	介護福祉士	グループホーム	管理者
5	認知症認定看護師	特別養護老人ホーム	スーパーバイザー
6	介護福祉士	グループホーム	統括
7	社会福祉士・介護福祉士	グループホーム	管理者
8	介護福祉士	特別養護老人ホーム	係長
9	介護福祉士	特別養護老人ホーム	ケアマネジャー
10	介護福祉士	老人保健施設	支援相談員

表 2 スーパービジョン開催日程

	日 程		日 程
第 10 回	2016 年 5 月 19 日	第 16 回	2017 年 4 月 13 日
第 11 回	2016 年 6 月 23 日	第 17 回	2017 年 6 月 22 日
第 12 回	2016 年 10 月 6 日	第 18 回	2017 年 7 月 22 日
第 13 回	2016 年 12 月 8 日	第 19 回	2017 年 10 月 5 日
第 14 回	2017 年 1 月 26 日	第 20 回	2017 年 11 月 23 日
第 15 回	2017 年 2 月 9 日		

ているため、参加者自体にスーパーバイザー経験がないと主体的に研究会に参加できない。最後に、参加者自身がスーパービジョンを受けるための事例が提出できることである。2017 年 12 月現在で、参加者は 10 名である（内訳は表 1 参照）。

### (3) スーパービジョンの内容

2016 年 5 月～2017 年 11 月までに行ったスーパービジョンは、計 22 セッションであった。内訳は、個人スーパービジョンは 10 セッション、グルー

ブスーパービジョンは12セッションであった。職員間での人間関係やケアチームの形成などに関するスーパービジョンは11セッション、認知症のある利用者の対応に関するスーパービジョンが11セッションである(表3)。

#### 1) グループスーパービジョンの特徴

グループスーパービジョンの11セッションでは、利用者の個別事例への対応に関するものが2セッションあり、職員自身の悩みや職員間の調整、運営に関するものが9セッションあった。グループスーパービジョンを行った事例は、同じ職種間で行われていた。例えば、ケアマネジャーの悩みの場合にはケアマネジャーが集まってスーパービジョンを行っていた。また、ユニットリーダーがうまく職務を担えていないというスーパービジョンでは、別のユニットのリーダーとともに行っていた。

#### 2) 個人スーパービジョンの特徴

個人スーパービジョンでは、利用者の対応に関することが9セッション、管理的立場にある職員が、部下をまとめることに関する悩みなどへのスーパービジョンが5セッションであった。管理的立場にある職員が、スーパービジョンを受けようと思う時に、この研究会の参加者がその職員のスーパーバイザーとなっていることも明らかになった。

利用者の対応に関することでは、興奮や帰りたい、他人の物を持ち去るというような認知症高齢者の行為・行動への対応に困っていることへのスーパービジョンが目立った。

#### (4) スーパービジョンからの学び

参加者がスーパービジョンセッションから学んだことは表4の通りである。毎回のスーパービジョンセッションの終了後にスーパービジョンから学んだことについて振り返るシートからの抜粋である。参加者は、バイザーである自分の感情とバイザーの感情は基本的に違うものだということを意識し、加えて、自分の立場や役割について考えている。さらに、スーパー



認知症ケアにおける複層的スーパービジョンの必要性

表3 スーパービジョンの内容

種類	内 容
グ 職	施設内の課題を把握しないまま人材育成をする担当者へのスーパービジョン
グ 職	スーパービジョンをするつもりがOJTやファシリテートに終わった一講座を任された部下とのやりとり
グ 職	担当した新人が上手く育たず退職してしまい自信を失った職員へのスーパービジョン
グ 職	職員の不安を本人の責任にするという視点を変えて職場の課題にしていくスーパービジョン
グ 職	認知症の人の自己決定はあるのかと悩んでいるケアマネジャーへのスーパービジョン
グ 職	介護主任に昇格したもののユニットリーダーとスタッフとうまくコミュニケーションができないことへのスーパービジョン
個 職	入居者から依頼された買い物や休日出勤して届ける職員に対するスーパービジョン
個 職	施設長の引継ぎ業務が上手くいかず安定した運営がしてもらえるか不安に思っていることへのスーパービジョン
個 職	重介護者が多いため新規入居を受け入れないと断る職員と受け入れてほしい施設長との間で生じた葛藤に関するスーパービジョン
個 職	「女性にはできない」と仕事を断る職員への対応に困る男性介護主任に対するスーパービジョン
個 職	自分だけ特別に許可してほしいルールを守れない職員へのスーパービジョン
グ 利	重度の認知症高齢者のニーズが分からない一計画策定担当者へのスーパービジョン
グ 利	不定愁訴のある利用者の対応の統一に向けたスーパービジョン
個 利	他人の物を持ち去ってしまう入居者への対応に困る入職1年の非常勤職員へのスーパービジョン
個 利	入居者への不適切な対応をしていた看護師へのスーパービジョン
個 利	興奮が絶えず周りの利用者が怖がってしまう状況をどうしていけばよいのかチームケアをどう進めていけばよいかわかる管理者へのスーパービジョン
個 利	「帰りたい」と訴える利用者につられてユニット全体が帰りたい雰囲気になることへの対応一できていることを認める管理者へのスーパービジョン
個 利	ショートステイ利用者の夜間興奮が収まらず対応に困る職員へのスーパービジョン
個 利	利用者との関係が悪く訪問が辛いと訴えるホームヘルパーへのスーパービジョン
個 利	誤薬への対策が目の前のことばかりになってしまいうまくいかないユニットリーダーとのスーパービジョン
個 利	利用者家族と本人のニーズが異なり両者の間に入り困惑するケアマネジャーへのスーパービジョン
個 利	利用者からの頻回な電話をやめてもらいたいと思っている方ヘルパーステーションの管理者へのスーパービジョン

※グ…グループスーパービジョン

個…個人スーパービジョン

※職…対職員やチームに関すること

利…対利用者に関すること

表4 スーパービジョンセッションからの学び

私の思いは、私の思い。私の感情は私の感情であり、バイザーと同じではない。人の感情に働きかけることが大事。
感情への向き合い方を考えながら実践していきたい。
バイザーの強みを見つけてほめていくことで、バイザーが自ら気づくことができるようにしていくことを念頭に今後に活かしていきたい。
上司という立場を切り離して関わってみる。
一つひとつを褒めることの意識。
「不安」は軽減できない。不安な時が転換点だということを意識して言語化するお手伝いをしていきたいと思います。
目の前の事象にとらわれず、背景にあるものを考えられるように促していきたい。
バイザーとバイザーの役割を分けて関わるようにしたい。
事例検討にならないよう、バイザーの気持ちはどうなのかという意識をしっかり持ちたい。
ケアのぼらつきの根底には、課題を明らかにしていくと組織の問題につながっていることもあると感じました。それをどう上司に伝えていくのか。管理的機能としてのスーパービジョンの展開がわかりました。
「認知症ケア」について、自分の専門職としての枠を飛び越えていく必要があるということ。
本人の語りの一部を拾って褒めるのではなく、丸ごと転換して褒める伝えること。
一つのスーパービジョンにはいくつかの転換点がある。その転換点で、話を要約した話を膨らませていく。
スーパービジョンの目的は、バイザーが「～になりたい」と話した言葉の周辺にあること。
バイザーが気づくこと。そこでスーパービジョンは終了ではない。次の具体的な行動や視点、変換につなげることが必要。
スーパービジョンはやはり互いに意識し、同意し、目的、焦点化が必要。
バイザーは評価をせずに、投げかけるという役割。言いたい事を言うのではなく引き出す大事。
バイザーとバイザーがバイザーと利用者の状況を俯瞰してみる、という新たな考え方ができるようになった。
バイザーのストレングスできる能力に焦点を当てるように進める。
バイザーの感情に飲み込まれないように、テンションを少し下げる。
バイザーから見たバイザーに対する先入観に気づき、バイザーの価値観や管理的な部分を押し付けないようにしていきたい。

## 認知症ケアにおける複層的スーパービジョンの必要性

ビジョンの技術ともいえる「ほめる」「まとめて返す」「バイザーと同じテンションにならないように意識する」「バイザーのストレングスを意識する」ことを学んでいる。さらに、「スーパービジョンの転換点を見つけること」、「不安というのは軽減することができないが、漠然とした不安を言語化するということにスーパーバイザーは力を貸すことをできる」ということを学んでいた。

### 5. まとめ

介護現場においてスーパービジョンを担っている参加者たちは、自分のスーパービジョンがよかったのかどうか、明らかによくなかったと自覚するスーパービジョンはどのようにしたらよかったのかという戸惑いを思いながら実践をしている。認知症高齢者をめぐるケアの課題は、個別の利用者の介護に関することからチームをまとめていくための課題まで幅広いだけでなく、常に介護職員の気持ちが付随している。そのようなスーパービジョンをしているスーパーバイザーを支えていかければ、介護現場における恒常的なスーパービジョン風土は期待できないだけでなく、今実践しているスーパーバイザーが疲弊していく一方である。

複層的なスーパービジョンのもう一つの意味は、図3に示した通り各場

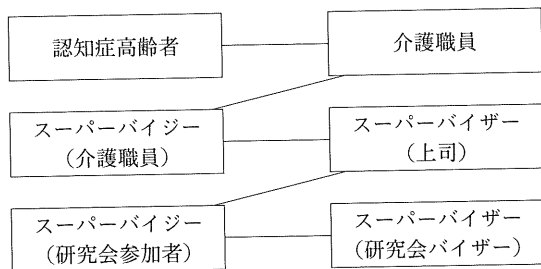


図3 複層的スーパービジョンの枠組み

面におけるスーパーバイザーがきちんと支えられるということでもある。このような複層的スーパービジョンを各事業所内で構築するのは、前段で述べたように容易なことではない。スーパーバイザーのスーパービジョンをしてきた研究会の意味は、このような機会をどう各地域で担保していけるのかという次の課題を見出したということである。今後は、ピアスーパービジョンやセルフスーパービジョンも含めたスーパービジョンの機会が特別なことなく、手に届くところにある環境をどのように作っていきけるのかについて考えていきたい。

付記：本取り組みは、2014 年度「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」（日本福祉大学）の採択を受けて行ったプロジェクト「ヒューマンケアにおける重層的スーパービジョンのシステム構築」の一環で行ったものである。また、本稿は第 18 回日本認知症ケア学会大会での自主企画シンポジウム「認知症ケアにおける複層的スーパービジョンの必要性；スーパーバイザーを支援する取り組みを通して」での議論を中心にまとめている。

#### 注

- i 2015 年に実施したスーパービジョンについては、同朋大学社会福祉学部紀要第 23 号（通巻 45 号）に掲載している。
- ii 兵庫県、大阪府、京都府、福井県、京都市、山梨県、大阪市、長野県、三重県、富山県、名古屋市、和歌山県の認知症介護実践リーダー研修受講中の者に対し、2015 年 10 月～2016 年 2 月に研修会場にて自記式アンケート調査を実施した。

#### 文献

- ・平成 26 年度介護サービス施設・事業所調査  
www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service14/index.html (2017.12.20)
- ・汲田千賀子（2017）「認知症ケア現場のリーダーに対する継続的スーパービジョン」『同朋福祉』，第 23 号，111-130