

第9回

「会議運営」に関わるスーパービジョン

明治学院大学社会学部
助教授
新保 美香

【事例】 ケース診断会議を終えて

——スーパーバイザー佐々木さんと地区担当ワーカー山田さんの会話——

山田(CW) 佐々木さん、今日のケース診断会議ですが、思い切って事例を提出してほんとらよかったと思います。

佐々木(SV) そういえば山田さんは、今日はじめて事例を提出したのでしたね。母子世帯の事例でしたが、援助の方向性が見いだせてよかったですね。

山田 はい。処遇方針としてお母さんの就労の安定を図ることが定められていたのですが、子どもの不登校があり、お母さんが思うように就労が継続できない状況でした。私ができるように関わればよいのか、ずっと悩んでいました。

佐々木 山田さんは、お母さんとは何度も面接されているようでしたね。

山田 そうなんです。訪問の時や、収入申告書の届け出に来所された際、いつもお母さんのほうから私に、子どものことや就労のことを話してくださっていました。お子さんについては、学校の先生に相談しているということでしたので、特に私からは対応せずにいた

のです。

佐々木 そうだったんですか。

山田 今日の会議では、お母さんが安定的に就労するためには、まず子どもの不登校が解決できるようにはたらきかけが大切であることが明確になりました。子どもへの対応について、お母さんの同意を得て学校の先生と連絡を取ることや、必要に応じて児童相談所や家庭児童相談室と連携していくことなど、具体的な対応方法のアドバイスがいただけたので、早速お母さんと話し合ってみたいと思っています。

佐々木 今日の会議では、山田さんがこれまでの援助の経過をきちんと資料にまとめたださっていたので、ポイントを押さえた話し合いができたように思います。また、山田さんが担当者として、どのようなことに困っているか、またどういう方向で援助していきたいか率直に話してくださったことも、よかったのだと思いますよ。

山田 ありがとうございます。本当は、事例を提出するのは気が重いことでした。でも、自分ひとりでは抱えていても、なかなか解決策は生まれないものだと思っていました。私

はお母さんの就労の安定にばかり気をとられていて、そのために必要なことは何かを考える視点を見失っていたようです。どう対応したらよいか悩んでいた世帯でしたので、会議を終えて、とても気持ちになりました。佐々木 次の会議の時には、ぜひその後の対応の経過などを聞かせてください。今後も、ケース診断会議をはじめとした所内会議の機会を、どんどん活用していただきたいと思います。

山田 はい。これからもよろしくお願ひします。

「会議運営」におけるスーパーバイザーの役割

①生活保護実践における会議の目的と意義
職場では、生活保護係(担当)の定例会議をはじめ、ケース診断会議、関係機関との連絡会議など、さまざまな会議が行われていることと思います。それらの会議は、どのようなかたちで運営されていますか。また会議での話し合いは、いかに実務に反映されているでしょうか。

会議を生活保護実践にとって意義あるもの

にするためには、会議運営に関わるスーパーバイザーの適切なはたらきかけが求められます。今回は、効果的な会議運営を実現させるために、スーパーバイザーが配慮したいことや、積極的に関与していただきたい内容について、特に所内で行われる会議に焦点をあてて取り上げてみたいと思います。

会議とは一般的に、「特定の問題や課題を解決するために、関連する人々が集まり、いろいろな意見や情報を交換し、共通の理解を得ながら実行に移していく会合」と考えられます。

会議の種類は、①情報伝達会議、②決定会議、③問題解決会議、④発想会議、に分類されます(全国社会福祉協議会「改訂 福祉職員研修テキスト 基礎編」二〇〇二年、74〜75頁)。すなわち会議は、組織で担う職務を円滑に運営するために、情報伝達を通じて情報を共有し、組織として何らかの決定をしたり、組織が抱えている問題を解決したり、課題を克服する方策を生み出すことを目的としているといえます。

生活保護実践における会議も、同様の目的をもって行われます。生活保護の業務は一人ひとりのワーカーに個別に委ねられているものではなく、組織として行っているものだからです。しかし、そればかりでなく会議は、組織を構成するメンバー同士のコミュニケーションを図る絶好の機会でもあり、職場のよ

い雰囲気をつくったり、ワーカーの志気を高めるなどの効果を生み出す場にもなります。

会議を単なる報告や話し合いの時間に終わらせず、ぜひ、ワーカーがよりよい実践をしていくための活力を得ていく場としても見直していただきたいと思っています。

②会議の準備段階における配慮

組織にとって、そしてスーパーバイザーやワーカーにとって会議を有意義なものにするためには、一人ひとりのワーカーに会議の目的や意味を理解してもらうとともに、主体的かつ積極的にその場に参加してもらう必要があります。そのために、会議を行う準備段階として、スーパーバイザーがワーカーに促し、配慮しておきたいことがあります。それらは以下の三点です。

一つは、会議に主体的に参加してもらうよう、日頃からワーカーにはたらきかけておくことです。

特に新任ワーカーには、職場で行われている会議の種類、目的、内容、開催予定等を最初に紹介し、参加しなければならぬ会議のある日には他の予定を入れず、会議に出席する必要があることを伝えておくことが必要です。年間の会議のスケジュールを年度当初にワーカーに周知したり、スケジュールをいつでも確認できる場所に貼っておくことなどの工夫で、ワーカーの会議への出席が確実にな

ります。参加者が少ないと、本来の会議の目的を達成することができません。会議を開催するにあたり、組織の一員であるワーカー一人ひとりが欠かせない存在であることを、折りにふれて伝えておく必要があります。

二つ目は、会議の内容と議題を、会議の前にワーカーに伝えておくことです。

会議での議題をあらかじめワーカーに伝えておくことで、ワーカーは会議に意識を向けることができ、必要な準備をすることもできます。このことは、会議の時間を短縮したり限られた時間のなかで内容の濃い検討を行うためにも大切なことです。これに付随して、それまでの会議の議事録や資料を、誰もがいつでも確認できるように整備しておくことも、スーパーバイザーが気をつけて実行しておきたいことです。会議録を供覧するほか、相談等の予定時間と重なって会議に参加できなかったワーカーに対して、事後報告を確実に行うことも忘れてはならないものです。

三つ目は、ワーカーにもできるだけ会議運営に参加してもらうことです。

会議の準備段階では、取り上げる議題の選定等を行う必要があります。しかし、スーパーバイザーの関与は不可欠です。しかし、会議の司会進行や記録などは、必ずしもスーパーバイザーだけが担う必要はありません。職制上の管理職であるスーパーバイザーが会議の司会進行を担当すると、「上意下達」の会議になりやすい

傾向があります。司会や記録をワーカーが担当することによって、会議がワーカーにとってより身近なものとなり、参加者として会議の進行や話し合いに積極的に協力しようという姿勢が生まれます。特に所内で行われる会議では、ワーカーの主体性を促すためにも、考慮していただきたい方法です。

効果的な「会議運営」をめざして

会議を効果的に運営するために、スーパーバイザーは会議のプロセスにどのように関与することができるでしょうか。ここでは、二つの内容を示してみたいと思います。

①参加しやすく話しやすい雰囲気づくり

定例的な所内会議の場合は、日頃個別の利用者の対応に追われているワーカー、そしてスーパーバイザーや福祉事務所長、課長などが集まり、落ち着いた雰囲気の中で情報交換をしたり、ものごとを決定したり、担当世帯への援助について検討したりできるとも貴重な機会です。生活保護実践では、ワーカーは利用者の個別の相談に対応していきますが、その相談内容や援助の内容は、複雑で重たい内容を含んだものも少なくありません。したがって、ワーカーはストレスを抱えこみやすくなります。会議の場までもが、ワーカーのストレスを生み出す場とならないように、で

きるだけワーカーが安心して参加できる雰囲気の中で進められていくことが必要です。スーパーバイザーは会議を進めるにあたって、①自由に発言していいこと、②自分と異なる意見も大切にすること、の二点をワーカーに伝えておくとよいでしょう。特に、①の自分と異なる意見を大切にすることは、①の自由な発言を促すためにも大切なことです。就業経験の長い人や、声の大きい人、職制上の管理職の意見がいつも先に出てしまい、その発言が会議の流れをつくってしまうような状況が定型化していると、新任ワーカーや自信のないワーカーは、次第に発言や質問を控えてしまうようになります。本当に自由な発言を受け入れるような雰囲気があれば、たとえ司会者が新任ワーカーに「意見はありませんか」と指名しても、その発言は形式的なものになり、本来の意味での「自由な議論」は不可能になってしまいます。どんな内容の発言でも、参加者が耳を傾け、受けとめることができるように、スーパーバイザーは会議をサポートしていただきたいと思えます。

自分の考えと異なる意見が出された時に、いきなり「批判（それはおかしい・まちがっている）」するのではなく、「疑問（どうしてそのように考えるのですか）」「意見（わたしはこのように考えます）」という発信方法でやりとりしていくと、気づまりな議論になることを予防することができます。

また、定例的な所内会議では、課長会議や係長会議等の報告や、生活保護や社会福祉関係諸法の新しい制度の運用方法の報告など、情報伝達を行うことが一つの柱になっていることと思います。ここでも、自由に質問（発言）できる雰囲気があることがとても重要です。自由に質問できる雰囲気がないと、情報伝達を受けてわからなかったことをワーカーは「そのまま」にしてしまう可能性ががあります。会議の報告事項で生まれた疑問は、その場で解決しておくことが大切です。生活保護の実務未経験者が増えているなかで、提供された情報をきちんと理解し援助に生かすためにも、スーパーバイザーが質問を引き出すような関与をしていただきたいと思えます。

②ものごとを決定し、問題解決を図る

プロセスでの配慮

ケース診断会議は、保護の決定実施にあたり、世帯への処遇方針を福祉事務所として検討したり、世帯への具体的な対応を総合的に検討する場であり、各福祉事務所で定例的に行われていることと思えます。ケース診断会議で取り上げる事例は、能力活用について検討したり、保有資産の取り扱いを判断したり、法第二十七条に基づく指導・指示の必要性の判断を行うなど、実施要領上での具体的な取り扱いについて検討するものが多いことでしょう。しかし、こうした内容に加えて、**【事例】**

のように、ワーカーが援助(処遇)に困っている世帯について自由に検討できる場としても、ケース診断会議を活用していただきたいと思えます。

ケース診断会議のような、ものごとを決定したり、問題解決を図る話し合いの際に配慮したいことは、①担当ワーカーの方針や意見をできるだけ尊重すること、②判断の根拠を前例に求めないこと、③多数決で決めないこと、の三点です。

①の担当ワーカーの方針や意見を尊重する必要があるのは、当該世帯の状況を担当ワーカーがいちばん把握しているからです。ワーカーがケース診断会議に事例を提出するにあたっては、その世帯に対して担当ワーカーがどのように対応したいと考えているか方針を明らかにすること、その判断をした根拠を明示することを促してください。会議では、ワーカーが援助方針の策定を会議の参加者に委ねてしまうのではなく、あくまでもワーカーが最善の援助方針を選択できるように、参加者の意見を求めることが大切です。他の参加者が中心となって、ワーカーがその後対応できないような方針を決定してしまうと、あとで担当ワーカーと利用者が苦勞します。実現可能な方向性が示されたのか、スーパーバイザーには確認していただきたいと思えます。また、ケース診断会議で処遇方針を策定する場合は、利用者の意思が尊重されているか

どうかも見直してください。利用者本人の意思に反する方針を策定する必要がある時には、その会議における判断を絶対的なものとせず、再検討する余地を残しておく必要があります。

②の判断の根拠を前例に求めないことについても、配慮していただきたいことです。いわゆる「地方分権一括法」の施行により、特別基準の設定等、各福祉事務所ごとに判断できる内容が増えてきました。また、資産や能力の活用についても、その地域や時代状況に則して判断していくことになっていきます。

『生活保護手帳(別冊問答集)』の「はじめに」に書かれている八項目については、ぜひ読み返していただき、特に「8本書はあくまでも参考とし、具体的な事実のなかから結論を見いだすこと」という言葉を心にとめて、適切な判断をしていただきたいと思います。

③の多数決で決めないということも、大切なことです。結論がなかなか導き出せない時、ともすると多数決で方針を策定するようなことも起こりがちです。しかし、生活保護実践は利用者世帯の個別の状況に即して実施されるものであり、多数決での決定とは馴染まない性質をもっています。

可能な限り実態を把握し、利用者にとってよりよい援助が可能となる方向性を、会議のなかから導き出していただきたいと思います。

* * *

会議は、情報伝達をしたり、ものごとを決定し、問題解決を図るばかりでなく、あらたな職務上の対応を発想していく場でもあります。業務を円滑に行うためのアイデアを出しあったり、制度上限界となっていることの解決法を検討するなど、自由な意見交換を行う機会として会議を活用していただきたいと思えます。また、ワーカーはそれぞれに研修を受ける機会をもっていることでしょう。そこで得られた情報を共有する時間も、ぜひ会議のなかに確保していただきたいと思います。

会議の場で率直な意見の交換ができることは大事であり、相互批判を自由にしていく必要もあるかもしれませんが、しかしながら、一般的に生活保護の職場は毎年職員が入れ替わり、ワーカー同士がいきなり相互批判できるような信頼関係を築きにくい状況にあります。

生活保護実践における会議は、日頃の実践での喜びや苦勞をわかちあい、よりよい実践を行っていくための糧や安心感、希望を生み出す場であってほしいと思えます。会議に対するスーパーバイザーの積極的な関わりによって、ワーカーが「参加したい」「参加してよかった」と思える会議になっていくことと思えます。

次回は、「評価(エバリユエーション)」と「最終」時におけるスーパービジョンについて取り上げます。