

職員が育つ 職場がいきる

～神奈川県社協発
福祉の職場のスーパービジョン～



社会福祉法人
神奈川県社会福祉協議会

目 次

はじめに 1

福祉・介護の仕事は“人”“人”が働きやすい環境づくりのために「スーパービジョン」の活用を

第1章 総論『スーパービジョンとは～職場のしくみとしての定着を目指して～』 4

堀 越 由紀子（東海大学）

はじめに

1. 我が国におけるスーパービジョンの課題
2. スーパービジョンはなぜ必要か
3. スーパービジョンとは何か
4. スーパービジョンの方法
5. スーパービジョンの機能について
6. スーパービジョンの内容と形態

まとめ

第2章 実践事例 17

- (1) スーパービジョンを人材育成と法人運営にいかす
 - ・「横須賀基督教社会館のスーパービジョン体制」（福）横須賀基督教社会館
- (2) 新人職員研修で活用するスーパービジョン
 - ・「OJT研修から始まるサポーターなかわり」（福）明星会 竹の子学園
 - ・「見守られ支えられた体験を職場づくりにいかす」（福）道志会 道志会老人ホーム
- (3) 自身の指導の振り返りにスーパービジョンを活用する
 - ・「部下を支え、自らを律する」（福）秀峰会 さくら苑
 - ・「職場でのかかわりを意識し、自身の役割を確認する」（福）至泉会 ソーレ平塚
- (4) 普段のかかわりを大切にする
 - ・子どもが安心できる場をつくるために（福）聖音会 鎌倉児童ホーム
- (5) 職員同士の学びと育ちを効果的に支える
 - ・「自分の言葉で考え、行動する力を育てる」（福）湘北福祉会 あゆのこ保育園
- (6) 業務改善にスーパービジョンをいかす
 - ・「現場の課題と業務の成果を結び付けるスーパービジョン」（福）かながわ共同会 厚木精華園
- (7) 目標管理にスーパービジョンをいかす
 - ・「目標管理」におけるスーパーバイザーの役割
 - （福）横浜市リハビリテーション事業団 横浜市総合リハビリテーションセンター
障害者支援施設

◆まとめ『現実に即したスーパービジョン実践を～スーパービジョン実践事例から思うこと～』

松 本 葉 子（田園調布学園大学）

第3章『研修受講後のスーパービジョン実施に関するアンケート』調査結果 36

執筆・取材協力者一覧 48

文中の「SV」は「スーパービジョン」の略です

福祉・介護の仕事は“人” “人”が働きやすい環境づくりのために 「スーパービジョン」の活用を

■ 働きやすい職場づくり ―「スーパービジョン」事例集をつくった背景

社会福祉法人神奈川県社会福祉協議会（以下、「県社協」といいます。）は、福祉・介護の人材の確保・育成・定着が社会的に大きな課題となっている現在、一人ひとりの職員が働きやすい職場づくり、またより良いサービス提供に向け、「スーパービジョン」の考え方が大きな役割を担うと考えています。

県社協福祉研修センターにおいて、約 20 年にわたり「スーパービジョン」をテーマに、研修カリキュラム構築とその実施に取り組んでまいりました。その実践をとおして積み上げてきた考え方と、本会の「スーパーバイザー研修」を受講された方からの意見や現場での取り組みから、職員の育成や働きやすい職場づくり、そして職員の定着などに一定の効果がみられます。

2025 年に“団塊の世代”が 75 歳以上となり、少子高齢社会が一層進むことが想定されています。2025 年に向けて神奈川県では介護職員が 2.5 万人不足すると推測されています。

一方、福祉・介護業界への大学・短大・専門学校の新卒者の就職は減少傾向にあるとも言われています。新卒者のみでなく、福祉・介護・保育などの住民ニーズ等に合わせたサービスを提供するために必要な人員数が激増している状況があります。

このような状況を受け、さまざまな年齢層や他業界からの転職者など、福祉・介護の資格や経験がない人も、多く福祉・介護に就労しています。

かながわ福祉人材センターの就職支援事業では、若者から中高年齢層まで幅広く、福祉・介護の仕事に就きたい、興味・関心があるという人が、相談やさまざまなセミナーに参加し、就職に結びついています。資格・経験がない人からの質問で一番多いのは、「就職後、研修や指導などはどのようになっていますか」です。いうまでもなく、福祉・介護の職場での人材育成や職員同士のかかわりは、職員の資質向上や定着のために大切となっています。

そこで、この度、県内の法人・団体や福祉施設・事業者の職場内研修担当者や職員育成の役割を担っている皆様方を中心に、職員の育成やそのための研修、働きやすい職場づくりのための参考としていただくことを目的に本書を作成しました。

この「事例集」では、「スーパービジョン」は特別なものではなく、その考え方は日常の業務の中でさまざまな形で取り入れられ、活用できることを伝えています。それは、職員育成や業務評価、人事などの組織的な課題の認識や解決、職員への面談や職場内研修などをより効果的に行うための点検や見直しにも共通していると考えます。

■ 職場での人材育成がサービスの質の向上や福祉・介護の人材定着につながる

県社協福祉研修センターでは、神奈川県内の福祉人材の資質向上に向けて、人材育成に関する研究事業に取り組んでおりますが、平成 8 年度当時、県社協内に設置していました「社会福祉人材養成研修体系整備研究委員会」では、職員育成の基本は、①職場内研修を計画的に行うこと、②そのためにはそれぞれの職場に、対人援助職の指導者であるスーパーバイザーを育てる必要がある、との提言がだされました。

この提言を受け、県社協福祉研修センターでは、平成9年度から「スーパーバイザー育成研修」を開始するとともに、職場全体でスーパービジョンを理解し取り組んでいただくため「施設長のためのスーパービジョン研修」もあわせ開始しました。

平成9年度当時は、福祉現場の職員向けのスーパービジョン研修は全国的にも例が少なく、研修に直接携わっていただいた方々の他、さまざまな立場の方からのご意見等いただき、数年をかけて本研修の当時の「標準カリキュラム」を設定しました。

その後、本研修開始から11年を経た段階で、福祉・介護の職場の状況の変化や、講師陣の交替などで一旦終了しました。

しかし、対人援助の現場では職員の入れ替わりや中堅・リーダー層の職員の負担や管理職自身の役割の確認などが求められる中、より研修の目的の精査や研修後の活用方法等検討し、平成22年度から現在のカリキュラムで「スーパーバイザー研修」と名称を改めて再開しました。

■「スーパービジョン」は特定の立場の人が単独で行うものではない

本会の「スーパーバイザー研修」は、「スーパーバイザー」といわれる人のみがそのスキルを学び、そのスキルを発揮するということを目的としていません。

福祉・介護の施設・事業所が急増しているなか、そこで直接援助業務にたずさわる職員も、さまざまな背景・経験をもち、専門的な研修を受けている、資格をもっている方ばかりではなく、就労した後どのように育成していくか、現場としての理念・目的を果たしていくかが大きな課題となっています。そのため利用者等へのより良い支援・サービスの提供に向け、その福祉施設・事業者で直接援助を務める職員を中心に、職員一人ひとりが、自らの個性や強みをいかし、その業務内容や役割を理解し、目標ややりがいをもって働く環境づくりが求められています。

職員の育成から組織の課題・解決の手立てを、さまざまな立場の人間がともに考えていく手段としても活用できる「スーパービジョン」の考え方を、それぞれが自身の職場で中心となり進めていく役割の人を「スーパーバイザー」として、現在、本会では「スーパーバイザー研修」を実施しています。

また、個々の職員にむけてのみではなく、平成9年度の研修開始から進めているように、現在でも組織の運営を管理する立場の施設長などに対しての、マネジメントを前提とした研修もあわせて実施しています。

■どのように福祉・介護の“現場”で「スーパービジョン」を活用できるか

— 実際からの提案 —

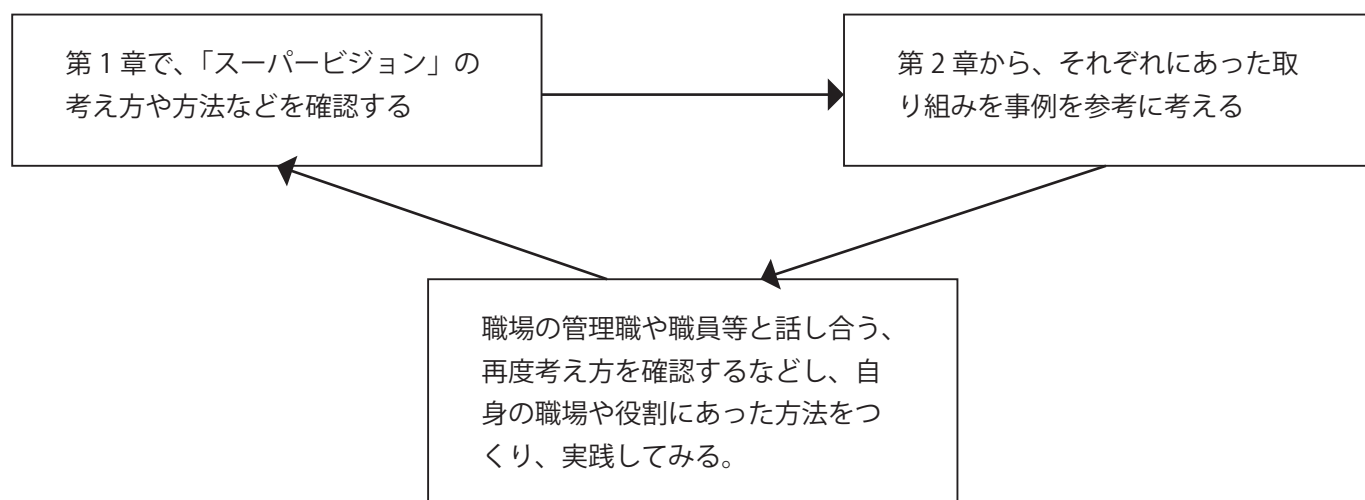
本書では、まず、本会の「スーパーバイザー研修」において伝えてきた「スーパービジョン」の基本的な考え方と、その活用方法や実践のプロセスなど、実際の福祉・介護の現場で活かすことを前提に提案をしています。

また、平成22年度から再開した「スーパーバイザー研修」を受講された方への研修後の活用状況などについて「アンケート調査」を実施しました。その中から、スーパービジョンの考えを、それぞれの職場や職員の状況に合わせ工夫し活用している、または独自の職員の育成方針などのあり方を確認するために、本研修を活用された受講生の職場にヒアリング調査を行いました。

今回のヒアリング調査では、①人材育成と関連づけたスーパービジョンの取り組み、②スーパービジョンの考え方を組織として意識している取り組み、そのうえで③“人”が“人”を支える業務における職員への支援、工夫しての取り組み、を注視し、本会福祉研修センター職員が聞き取り調査を行いました。

本書では、この聞き取り調査の結果を「事例」としてまとめ、それぞれの取り組みの特徴や工夫している部分を中心にまとめました。それは、それぞれの職場にあわせ「スーパービジョン」の考えや手法を福祉・介護の現場で活用し、一人ひとりが働きやすい職場環境づくりの参考にさせていただくことを目的としています。

本書をきっかけにそれぞれの職場で「スーパービジョン」の考え方をもとに、さらに働きやすい職場づくりに取り組んでいただければ幸いです。



県社協「スーパーバイザー研修」講師を務めてくださり、本書作成に向けご寄稿いただきました堀越由紀子氏（第1章 総論）、松本葉子氏（第2章 まとめ）、松澤拓也氏（第2章 実践事例）のお三方。また、今回ヒアリング調査及びアンケート調査にご協力いただいた福祉施設・事業所の関係者の皆様方に深く感謝いたします。

スーパービジョンとは～職場のしくみとしての定着を目指して～

堀越 由紀子（東海大学）

はじめに

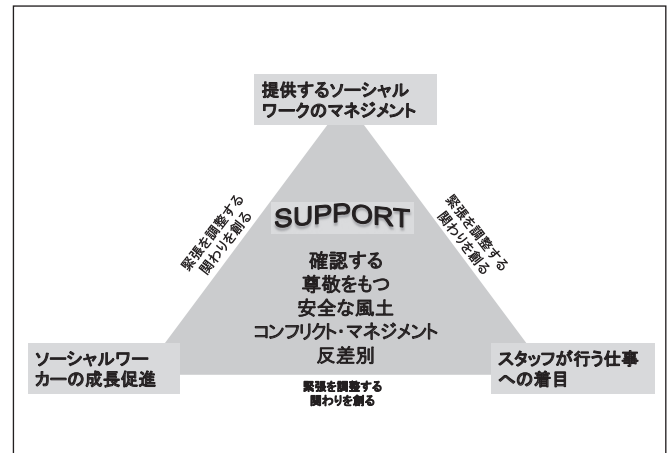
神奈川県社会福祉協議会におけるスーパービジョン研修は、10年以上の経過を有する事業である。本研修に限ったことではないが、そのプログラム内容は社会福祉をめぐる環境の変化を反映して変化してきた。プログラムの変遷をみると、本研修の開始からしばらくはスーパービジョンのエッセンスの普及とスーパーバイザー（以下、バイザーとする。）になろうとする受講生の力量形成、とりわけスーパーバイジー（以下、バイジーとする。）との信頼関係形成とコミュニケーションスキルの獲得に主眼が置かれていた。現在、その時期の修了生の多くが、県内の社会福祉施設等の実践現場において、中堅職員や管理者として活躍している。また、修了生が立ち上げたスーパービジョン研究会は、県内でのスーパービジョンの普及啓発とバイザー養成に貢献してきた。

その後、研修プログラムは、端的に言えば『個』としてのバイザー養成から、研修修了者がバイザーとして機能できる『場』の生成を目指すものへと舵を切った。その理由のひとつに、研修修了生がスーパービジョンの実施に意欲を持っても、バイザーとして活躍できない現場事情があったと思われる。研修修了者から直接間接に聞こえてくる声には、自施設に適合するスーパービジョンの実施方法が組み立てられない、ごく限られた職員にしかバイザーの機能を発揮できず施設全体に広がらない、バイザーという役割に対して過度で非現実的な期待をされる等々、『場』の問題として捉えなければならない課題を反映するものが散見された。

そこで、スーパービジョンを、バイザー間で行われるやりとりとしてのみではなく、職場ひいては組織における仕事全体の統括や人材育成方針、あるいは風土や文化といった面も含む包括的なものとしてとらえることにした。そして、県内で高齢者福祉・介護事業を

スーパービジョン機能の三角形

Davys, A. & Beddoe, I. の文献より訳出



展開する麗寿会に着目した。高齢者施設としてよりよいケアの提供を目指し、人材確保とその育成及び実践の評価のしくみを一体的に構築しようとしていた麗寿会の取り組みは、現在もなおわが国の社会福祉施設のあり方に示唆を与えるものであると思う。本研修では、その総合施設長であった福島廣子氏を講師として招聘し、プログラム内容の検討を行った。その要点は、バイザー養成を主眼としつつも、修了生がバイザーとして活躍できるよう、スーパービジョンの効果を施設全体に波及させようとするものであった。この新しい研修プログラムの実施に筆者も参画するに至ったことがこのたび本稿を記すことになった由来である。

研修プログラムの立案において福島氏から提示される内容は、非常に興味深いものであった。「うちではこうやっているのよ」と、次から次へと紹介される麗寿会での取り組みは実に多岐に亘っていた。後述するが、それらの内容は、従前のスーパービジョンの理解を超えるものであった。福島氏が後半生を投入して創りあげようとしていた麗寿会という『場』は、利用者の最善の利益の実現を理念に掲げ、そのための努力と工夫がなされていた。具体的には、職員の採用、初任者か

らベテランまでの職員教育と支援、適材適所の人材登用、民主的な人事考課といった側面と、利用者に提供されるサービスの質向上の側面を一体的にとらえるものだった。このノウハウを、福島氏は研修内容に惜しみなく提供してくれたのである。

以来、本研修は、県内の社会福祉機関・施設・団体において、働き手が尊重され、きちんと育成され、以て利用者へのよりよい支援が提供されるために、スーパービジョンが活用される『場』の創造を目的に運営されてきた。途中、闘病中の福島氏が他界するという悲運に見舞われたが、研修のありかたは変わっていない。本稿は、こうした経過を踏まえ、現時点で到達している本研修の内容と成果をまとめようとするものである。

1. 我が国におけるスーパービジョンの課題

社会福祉をはじめとする対人支援においてスーパービジョンが重要かつ不可欠であるということは、多くのテキストや専門書に記載されている。ところが、いざ社会福祉の実践現場で働き始めると、書かれたとおりのスーパービジョンが行われているわけではないという現実と直面する。塩村が「実際のところ、現場ではスーパービジョンという言葉はあまり使用されていないし、文献で紹介されているような形で実施されているところはほとんどないので、類似したことを行っているとしてもそれがスーパービジョンだとは意識されていないといった現状がある」と述べてから十数年が経過したが、その状況はあまり変わっていないかもしれない。

その背景には、日本におけるスーパービジョンが、臨床心理分野において実施されるモデルを念頭においてきたことがある。スーパービジョンという語はもとも、指導、助言、管理といった意味をもっている。それが1900年代初頭にドイツで精神分析の分野に導入され、臨床医の技術の向上を目的に実施されるようになった。その後、米国への精神分析の普及の波に乗って、スーパービジョンは米国において定着した。この精神分析ひいては心理臨床におけるスーパービジョンは、臨床実践家（バイジー）が指導者（バイザー）から教育・指導を受ける過程ととらえられる。そこでは、

経験豊富な優れた指導者がバイザーとなり、実践家であるバイジーと定期的に面接を行い、継続的な訓練を通じて専門的スキルを向上させることが目的とされる。米国では、臨床ソーシャルワークが心理臨床的なアプローチに傾斜したこともあり、ソーシャルワークにおけるスーパービジョンにもこの考え方が浸透し、そして日本にも波及した。

心理臨床のように、専門資格の取得に際して認定されたバイザーから一定時間以上のスーパービジョンを受けていることが求められる場合は少なくない。また、いったん資格を取得した後にも、定期的なスーパービジョンを公認資格の維持要件としている場合も多い。我が国における臨床心理士認定制度を例にとると、5年ごとの資格更新時には研修等への参加と同時にスーパービジョンを受けた証明の提出が求められている。英国や北欧諸国では、心理臨床以外にも作業療法士、言語治療士、音楽療法士などの資格更新において一定時間のスーパービジョンを受けた経験が要件とされている。対人支援の専門職がよりよい実践を続けていくためには、スーパービジョンが不可欠と考えられているからである。

こうしたスーパービジョンにおいては、実践家が自施設・機関の外部に、権威あるバイザーを求めることも珍しくない。このようなスーパービジョンを受けたいと考え実践家は、自施設でバイザーが得られなければ、様々な情報を手繰って「よいスーパーバイザー」を探す。大学や養成校の恩師、スーパービジョンを業とする個人や団体、職能団体によるバイザー紹介制度などを利用して、外部のバイザーからスーパービジョンを受け、自身の成長の糧としている実践家は我が国にも少なからずいる。しかし、ただでさえ人材不足で多忙を極めている社会福祉現場の実情を考えると、時間的制約を伴うこの方法は誰もが利用できる方法ではない。しかも、これらの多くは有料であり、スーパービジョンが契約に基づいて対価を払って行われるという認識がなければ、実施されないであろう。

そうした事情はあるものの、社会福祉の実践現場でも、以前に比べればスーパービジョンが実施されるようになってきている。全国の社会福祉士を対象に2012年に社会福祉士会が実施した調査によれば、回

答者の半数はスーパービジョンを受けた経験があり、また効果を期待できるとしていた。ただし、スーパービジョンを受けられるかどうかは職場に左右されるし、その成否はバイザーに左右されるとの回答がある。一方、バイザー経験については、およそ3割がスーパービジョンを行ったことがあると回答しているが、実施成果を認めつつも多くのマイナス面（課題）が挙がっている。そこで、同会をはじめとする福祉専門職諸団体は、認定スーパーバイザー制度をスタートさせ、社会福祉領域の実践者があまねくスーパービジョンを受けられる体制を構築しようとしている。しかし、現在のところ、認定を受けたバイザーは教育機関や医療機関に多く、一般社会福祉施設では非常に少なくなっている。つまり、施設に認定バイザーがいない状況で経過していることになる。

ところで、我が国で、職場内でのスーパービジョンが定着している例として、公的扶助制度における生活保護ケースワークにおける査察指導制度がある。この制度では、管理職が査察指導員すなわちバイザーとなるが、上級職でもケースワークに精通しておらず、ケースワーカーの求めるスーパービジョンと乖離している等の指摘もある。しかしこれが、職場内において実践家の仕事ぶりを管理、助言指導するバイザーが任命され、スーパービジョンが制度であることには違いない。職場にスーパービジョンを定着させるには、個々の職員のスーパービジョンへの志向や意欲に頼るのみではなく、何らかの方法でスーパービジョンが組織に組み込まれること、すなわち管理者サイド及び組織全体によってスーパービジョンの実施体制が維持されることが必要なのである。

2. スーパービジョンはなぜ必要か

全米ソーシャルワーカー協会が発行するスーパービジョンに関する基準書によれば、米国には実に様々なスーパービジョンの定義があるという。しかし、前提となることからは普遍性があり、究極的にはソーシャルワーカーが利用者を護ることが目的だとされている。社会福祉をはじめ、人が人に対して、いわば対人的に提供するサービスは、個人の福利にかかわることが多く、人間関係が基軸になる。そのため、送り手

と受け手の人間的要因がサービスの量と質に関与するし、その立場がビルトインされる。提供される支援はその場で消費され、物品のように蓄えることもできないし、不可視である。それゆえに成果の確認がしにくく、成果はしばしば受け手の評価に左右され、客観的な評価基準が作りにくいなどの性質を持っている。それゆえに、支援内容の客観性を保ち、援助の質を担保し向上させるため、言い換えれば支援者の力量が拡充するために、スーパービジョンが欠かせないものとされてきた。

また、スーパービジョンが重要なのは、社会福祉職がもつ社会的責任の遂行にかかわっているからでもある。社会福祉に従事する者は、社会福祉の社会的声価を高める義務を負う。そのことは、職業上の倫理として、倫理綱領にも書かれている。しかし、その遵守を各人の個人的認識に委ねているのでは、社会福祉職全体としての声価は向上しない。スーパービジョンは、ここにもかかわってくる。

たとえば、英国では、高齢者等のケアの担い手を大量に確保するために、保健医療介護の制度改革によって、ケア従事者の教育課程を軽くした経緯がある。すると、利用者に対する不適切な援助や処遇が増加してしまった。そこで、英国がとった方法は、強制力のある国レベルの団体がケア従事者の雇用主すなわち運営管理責任者に対するガイドラインを作成し、利用者の権利擁護に関する職員教育や職業倫理に適った実践の徹底を、施設の運営管理責任者に義務付けたことであった。その結果、好ましくない処遇件数が減少したという。このように、組織運営管理の文脈に、利用者の尊厳を守る実践をするための職員教育を織り込むことこそ、スーパービジョン体制を実現することに他ならない。

日本には、こうした強制力のある国レベルの機関はない。それゆえに、社会福祉実践に対する人々の信頼と信用を獲得するための努力は、各施設・組織に委ねられている。そもそも、日本の社会福祉施設の多くは法制度上の規定に則って開設されている。言い換えれば、法が目的とするところの理念を前提に、市民社会に対する責任を帯びた上で支援を提供している。たとえば、障害者総合支援法に基づく施設であれば、そこ

で提供されている支援が、真に障害者の自立を目指す内容になっているか、法執行の立場からも市民社会に説明する責任、すなわちアカウンタビリティを有しているのである。

3. スーパービジョンとは何か

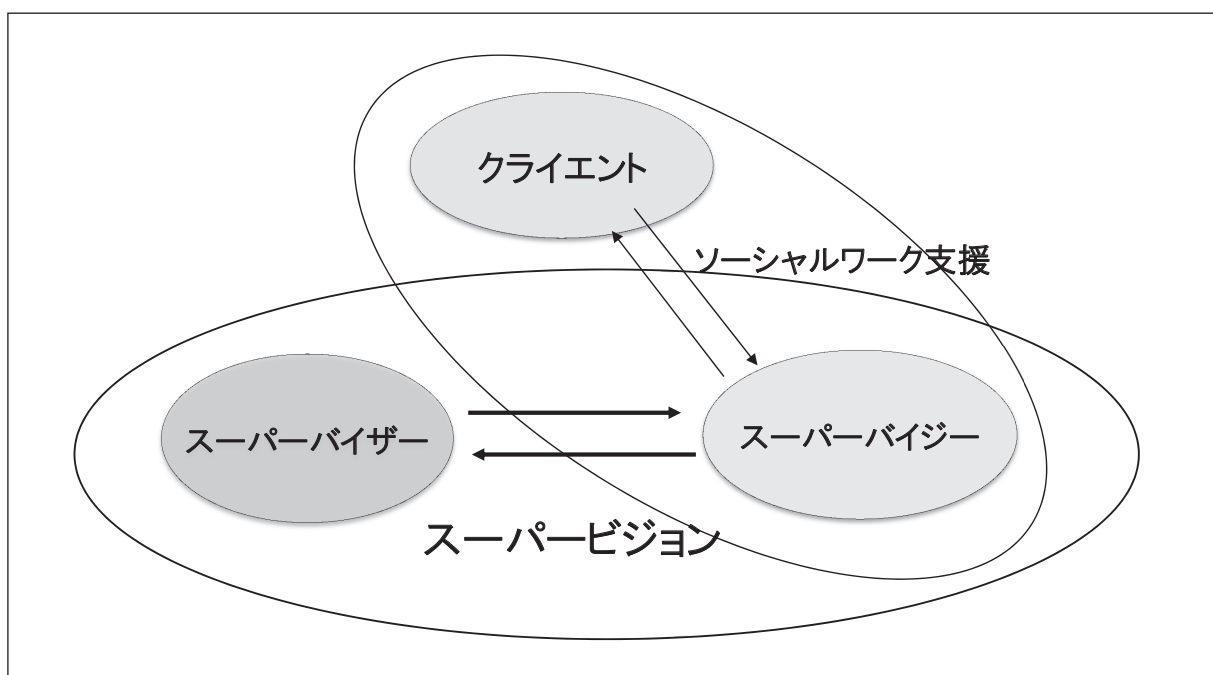
スーパービジョン (Supervision) の語源は、“supervises” すなわち「注意深く観察をする」こととされる。筆者がかつて参加した家族療法のスーパーバイザー養成講座の講師も、この語源を引用し、スーパービジョンとは、バイザーが “super” 「上方から・俯瞰して」 “videre” 「見る・見渡す」ことであると解説していた。現在、心理臨床においてはスーパービジョンについて「カウンセリングの教育、訓練における個別集中指導で、カウンセリングの実践に具体的に踏み込んだ教育、訓練であり、個々の事例に関してカウンセリングの過程の中での直接的な指導を行なう方法である」と定義されている（日本心理臨床学会：1997）。つまり、スーパービジョンとは、バイザーが、上方から俯瞰的にバイジールの具体の実践状況や実践内容を見渡し、バイジールを教育、訓練する方法・体系であると捉えられている。

社会福祉においても、似通った定義は多い。我が国のケースワーク理論の第一人者である黒川は「ワーカーやカウンセラーの業務遂行能力を向上させる教育訓練

の方法であり、困難な業務を行うワーカーやカウンセラーを支持援助する方法である」としている（黒川：1992）。以下、「バイザーがバイジールの専門家としての養成を行う過程である」「バイジールが自ら直面している問題に取り組み、自ら考え、行動できるようにバイジールを訓練するとともに、側面的に支援していくことである」（相澤・津田：2000）、「対人援助を行う施設や機関において、バイザーによって行われる専門職としての援助者を養成する過程」（植田：2005）、「ワーカーがよりよい実践ができるように（バイザーが）援助する過程」（北川・相澤・久保：2006）などがあるが、これらを仮に伝統的なスーパービジョンの定義としておく。

これら伝統的な定義によるスーパービジョンでは、スーパービジョンを受ける実践家であるバイジールと、スーパービジョンを提供するバイザーの二者関係を重視する。バイジールは、一般的には専門職としての仕事を遂行する上で、上司や経験豊富な職員からの助言や指導、サポートがほしいと考える職員であり、バイザーはバイジールのよりよい仕事の遂行を促進するために、当人の力を活用して育てる責任を引き受ける人である。この二者は、職場内であればしばしば上司と部下の立場であるが、相互信頼を基盤にバイジールの成長とバイジールの仕事のよりよい遂行のために、スーパービジョン関係という専門的人間関係を結んだ間柄となる

【図1】スーパービジョンの基本構造 ～ミクロ実践のモデル



(図1)。これまで、スーパービジョンのスキルというと、このバイザーとかかわる技術や知識がクローズアップされてきた。

ここでは、バイザーがあるクライアントを担当しており、その支援に関連してスーパービジョンを受けていることを想定する。すると、バイザーは、バイザーと対話しながら、クライアントの理解、バイザーが提供している支援実践の状況の把握・理解、バイザーの力量の把握などを進め、バイザーが力を発揮できるように必要な助言・指導、あるいは励ましや承認を与える。バイザーは、そうしたバイザーからのスーパービジョンを得て、クライアントへの支援を進めていく。ここでバイザーがクライアントを直接的に支援することは原則としてないのであって、バイザーのクライアントへのかかわりはあくまで間接的である。

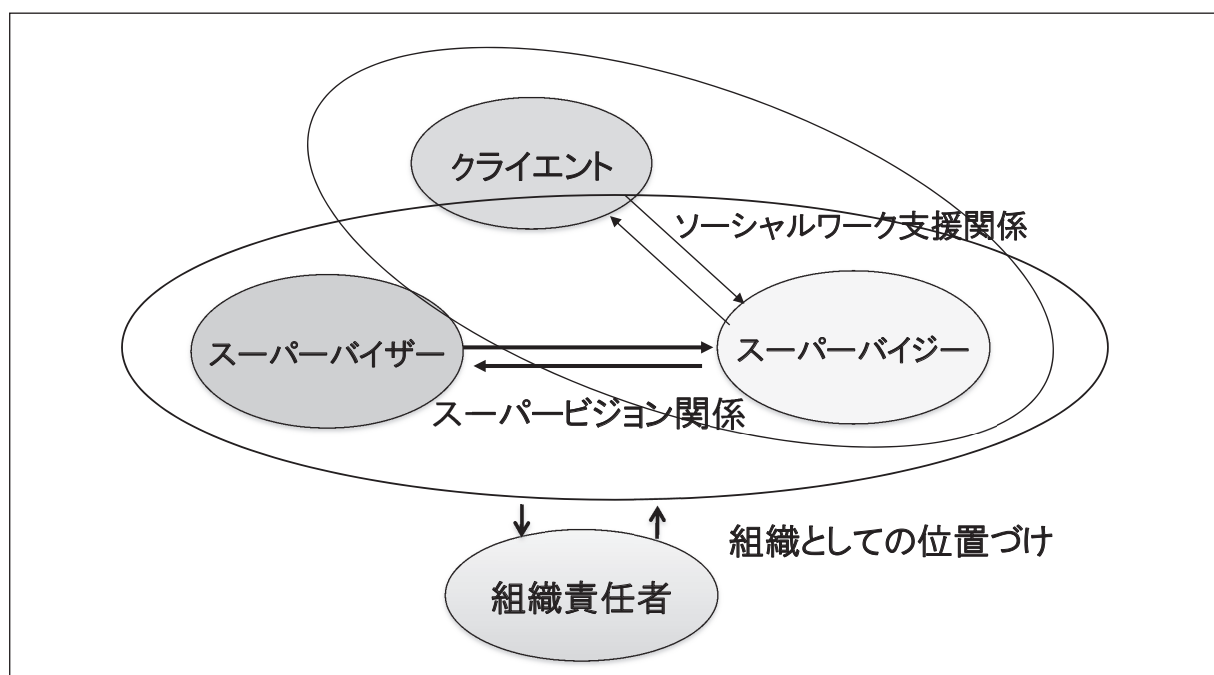
先述した認定スーパーバイザー制度においては、こうした伝統的な定義を踏まえつつ、スーパービジョンを「バイザーの実践学習と専門職としての知識と技術の訓練を、ソーシャルワークの視点から促進・支援するために、ソーシャルワークの視点から実施するもの」と規定し、バイザーが、①社会福祉としてのアイデンティティを確立する、②所属組織におけるソーシャルワーク業務を確立し担えるようにする、③専門職として職責と機能が遂行できるようにする、の3つを目的に掲げている（認定社会福祉士認証・認定機構：

2014）。

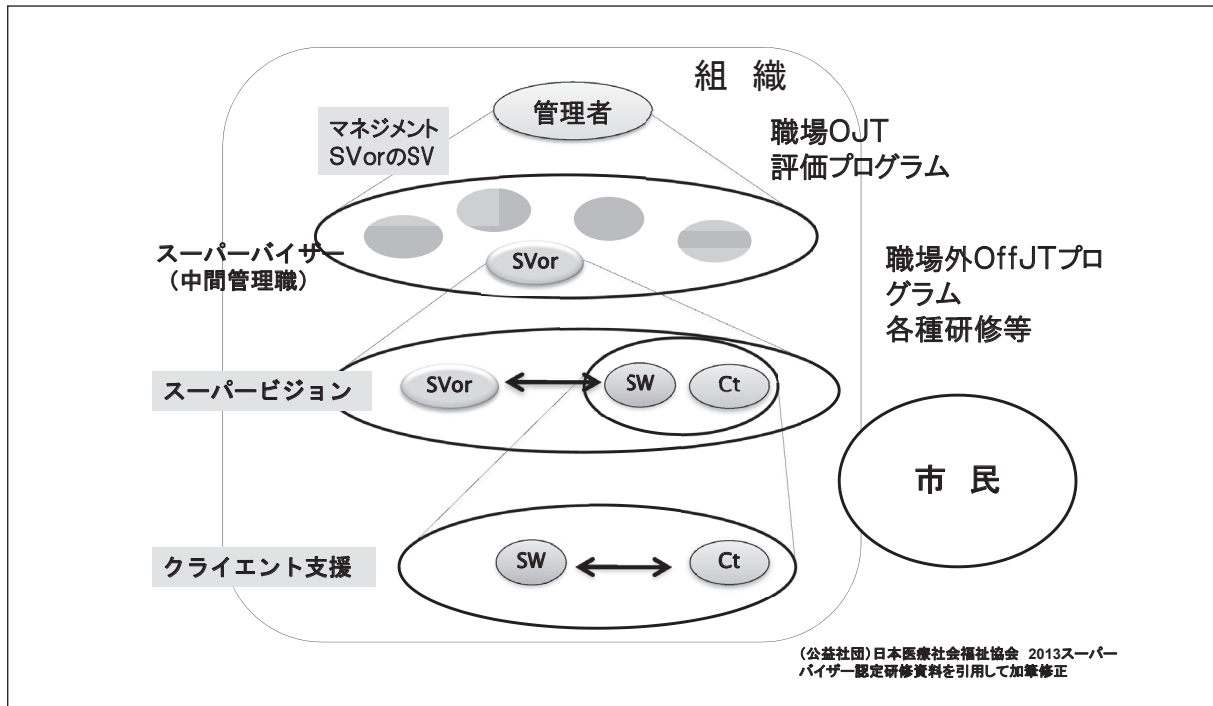
一方、福山はスーパービジョンを「専門職の業務全般の遂行をバックアップするための職場の確認作業体制である」と規定する。これは伝統的な定義がどちらかといえばバイザーとバイザーの二者関係にスポットをあてているのに比して、その二者関係も含めた職場全体とのシステムとしてとらえる考え方である（福山：2004）。スポットが当たるのは、職場全体であって、そこで働く職員の仕事の遂行がすべてバックアップされている状況を志向している。スーパービジョンが行き届いている職場というのは、そこで働くすべての人の仕事ぶりが見守られ、尊重され、時に助けられまた修正されるなどし、職場全体の水準が向上していくような職場である。

研修について考えると、伝統的な定義のスーパービジョンを志向する場合、研修プログラムはバイザーという「個」にスーパービジョンの力量が形成されていくことが目指される。本会も、バイザー・バイザー関係に凝集されるスーパービジョンの対人支援的要素を重視してはいるが、同時に、スーパービジョンの内実が職場や組織の「場」に根付くことを重視する。図2は、バイザーとバイザーの関係にもとづいて、クライアントへのよりよい支援のために実施されるスーパービジョンの全容を組織責任者が把握・理解し、組織に位置づけるための役割を果たしている様を表して

【図2】スーパービジョンを組織に位置づけること



【図 3】 組織におけるスーパービジョンのしくみ



いる。管理者がスーパービジョンを理解し、個々の職場に応じた実施方法の立案をサポートし、また継続的实施を支援することなしに、スーパービジョンは定着しないというのが本研修における考え方で、管理者向け研修を開始したのはまさにその意図からである。

また、スーパービジョンは新人や経験の浅い職員だけが享受するものではない。対人援助の特質からして、たとえベテラン職員であっても、時にはバイザーとして自分の実践について助言や指導を仰ぐことがある。要は、職員みながそれぞれの実践を振り返り、相互に支援できるような職場環境が求められるのである。その創造にかかわる責任を最も負うのが機関の長であることは言うまでもない。職階を念頭に、それらの状況を描いたのが図3である。スーパービジョンという営みは、組織において重層的に実現されるものであることがわかる。

スーパービジョンでは、バイザーとバイジーの契約が重要視される。伝統的なスーパービジョンのモデルにおいては、バイザーとバイジーとの間で、実施方法や頻度、内容、達成目標等についてよく話し合い、お互いがスーパービジョンにコミットする責任を明確化してから開始することが望ましいとされている。しかし、職場において、上位の職員が部下に対して指導や助言を与えることが日常化しているような場合には、

バイジー・バイザー関係における“契約”は曖昧である。塩村が、我が国の社会福祉実践現場について、「スーパービジョンに類似したことが行われていても、それがスーパービジョンであると認識されていない」と評したのは、このような現象をとらえたものである。

本研修では、スーパービジョン体制における契約とは、組織が保証するものであると考える。まず、職員間で行われている日常的な助言や指導、指示や教示、あるいは労いや励ましなどについて、これらを意識化し、明示し、それら全てがスーパービジョンなのであり、スーパービジョン体制を形作る要素であると提示する。極言すれば、それをスーパービジョンと呼称しようといまいと構わないのであって、研修参加者のほとんどが実質的にはスーパービジョンを提供している、すなわち既にバイザーなのだということに気づいてもらっている。そして、参加者に対しては、組織体制の中でバイザーの役割を果たしていることを再認識し、その役割を能動的に引き受け、バイジーとなる職員に対して「私があなたのバイザーの任を引き受けます」「私があなたのスーパービジョンをします」といった表明をすることを奨励している。

4. スーパービジョンの方法

① 価値と視点、態度

スーパービジョンをどのように規定するとしても、その中心に位置づくのは、人の尊厳の尊重という社会福祉ないしソーシャルワークの価値である。クライアント、バイジー、そしてバイザー、その他の関与者すべてが尊厳されることはスーパービジョンにおける大原則である。それを基盤に、クライアントへの支援を担うバイジーと、スーパービジョンを提供するバイザーとの間に信頼関係が形成される。

福山は、人の尊厳が守られたスーパービジョンによって、バイジーが成長する経過を層状のものとし、次のように説明している。まず、バイジーは、スーパーバイザーから応援してもらえたという心理的な温かみを感じる必要がある。本研修では、この「心理的温かみ」をキーワードとして繰り返し強調した。スーパービジョンの出発点は、バイザーからのバイジーへの肯定的関与、受容的姿勢によって醸成される心理的温かみの知覚だからである。そのような環境においてこそ、バイジーはバイザーから得た情報や知識が自分に不足していたと気づき、認め、次のステップの支援計画を立てる物理的力を得る。特に難しい支援状況に対峙するための準備をして身体的エネルギーを充電する。そしてクライアントの難しい問題に取り組む上で、バイジー自らが抱える不安を直視することがようやくできるようになる。また、クライアントとともに歩み、クライアントにとっての地域社会のよきパートナーとして取り組む自らの役割を自覚できるようになる。そして、ついには利用者の尊厳を保ちながら、利用者に備わった力を信じて、ソーシャルワーカーである自らが援助・支援に取り組むスピリチュアリティをもつことができる。

② バイザーの姿勢・スキル

本研修においても、多くの参加者が「バイザーという立場になること」に関する不安や自信のなさに言及していた。これは、バイザーが負う責任の重さを実感することによって引き起こされると同時に、バイジーに画期的な成長を遂げさせなければならないというような気負いも関係していると考えられる。また、バイザーの任に当たる職員は、組織にお

いていわゆる中間管理職であることも少なくないことから、そもそもポジションとして職務上の困難が多い立場にある。その上でスーパーバイザーの役割を担うとなれば、負担は一層重くなると考えるのも不思議ではない。

また、すでにスーパービジョンを実践してきている人でも、「自身がよいバイザーであるかどうか」「自身が行っているスーパービジョンが適切なのか」といった不安がしばしば表出された。その中には、自身がスーパービジョンをきちんと受けた経験がないので、スーパービジョンのモデルがわからず、自己流でやっている。行っているスーパービジョンの内容をチェックしてもらえないなど、社会福祉施設の職場を反映するものもあった。そして、そもそも、よいスーパービジョンとはどのようなものか明確な答えがない、スーパービジョンをどのように評価するのか、またバイザーのスーパービジョンがない、といった課題も挙げられた。

先述した麗寿会におけるスーパービジョン体制において、福島氏はバイザーに求められることとして、法人内で確認していることとして、次のような項目を挙げている。すなわち、①基本的なスーパービジョンのスキルを身につける、②バイジーを受け入れる、③バイザーの価値観の押しつけはしない、④バイザーの人的魅力を出し信頼を得る、⑤公平な態度をとる、⑥バイザー同士互いに交流の場を持ち、悩みの解決に向けて努力する、といった項目である。とりわけ⑥は、バイザー1人で考え込まず、バイザー同士が支え合うことが必要と強調されていた。このうち、①から⑤までは、バイザー個人に求められる力量である。

個としてのバイザーの資質については、様々な専門書において言及されている。たとえば、Gilberg & Sillis (1999) は、カウンセラー養成においてバイジーに評価されているよいバイザーの要件として次の20の項目を挙げている。概観すると、これらはすべて、対人支援の基本的な原則に依拠したものであることがわかる。

- バイザーは、はっきりとした具体的目標をもってスーパービジョン関係の契約を行う

- その目標は、バイジーと一緒に立てる
- その目標は、バイジーの関心事項に合わせて立てる（クライアントの特徴、アセスメント、心理的力動、倫理的問題、対処法とその技法）
- スーパービジョンへの期待が互いに共通している
- スーパービジョンのための時間は、課題を達成するためにだけ使われる（スーパービジョンにおいては、スーパーバイジーのカウンセリングに時間を使わない）
- バイジーの評価は、特定領域に限られ、具体的に明確である
- スーパービジョンでは、互いに自由に意見交換ができる
- バイザーは質疑応答のようなスタイルよりも、明確な示唆を与えてくれる
- バイザーは、支持と評価の両方を与えてくれる
- バイザーは、良い悪いというよりも、関りが目的を達しているか、いないかという枠組みで、問題を捉えてくれる
- バイザーは、バイジーが自分自身のカウンセリングのスタイルや自信をもてるように、新しいスキルを試みるように励ましてくれる
- バイザーはバイジーのクライアントに対するよい対処の部分とその反対の部分をフィードバックしてくれる
- バイザーは温かく共感的で柔軟性がありバイジーに圧力をかけない
- バイザーは、バイジーの緊張や不安を低下させるようにしてくれる
- バイザーは、バイジーの防衛を指摘し、指導してくれる
- 教育的なやり方、フィードバック、評価などの多様な方法がミックスされ、そこから学ぶことが多い
- バイザーのフィードバックは立てた目標に合致しており目標に関係したものである
- バイザーは、事例をよく観察し、フィードバックを与えてくれ、示唆に富む支援をしてくれるという点で、意味のある指導を行う
- バイザーは対人関係スキルを幅広く示し、カウ

セラーのモデルともなる

- バイザーは、辛抱強く、我慢して対応しながら支援を展開してくれる

本研修においても、たとえばバイステックの原則にみるようなバイジーとの関係における基本原則、スーパービジョン面接における基本的スキル、すなわち質問技法を含む積極的傾聴、明確化や焦点化の技法、場のコントロールの技法などを解説し、また限られた時間内ではあるが演習をおこなったりした。一方、福島氏が挙げた項目⑥については、バイザー同士の相互支援体制も含めて、バイザーをバックアップする組織システムが施設内に設けられていることを意味する。スーパービジョンは、力量が高いバイザーの個の力に頼って実施されるのではなく、「人が替わってもスーパービジョンが続く（福島氏）」バイザー育成と定着のしくみを土台に実施されるべきである。

そうしたバイザーの力量形成について、福島氏は、まず組織運営者の責任を挙げ、「組織のリーダーがスーパービジョンの必要性を理解し、組織で取り組むビジョンを出すことが重要である」と提言している。そして、「最初はけん引役を決めて実施し、定着するまで周囲で協力すること。バイザーの役割を引き受ける人が増えてくれば互いに役割を分担できる」とし、「バイザーはスーパーマンではないという自覚」が必要であり、他者に対して「威圧的ではないこと、常に前向きに一步一步前進する気持ちが大切」と、バイザーに求められる条件を提示している。

5. スーパービジョンの機能について

スーパービジョンでは、バイジーの職務、業務全般がテーマになり得る。それは、利用者の支援にかかわること、支援プログラム作成や事業開発にかかわること、組織内連携、あるいは対外的連携関係にかかわること、部門や組織の運営にかかわることなど、業務の様々な次元に及ぶ。また、バイジー自身の成長課題にかかわること、ひいてはスーパービジョン実践そのものにかかわることさえ、テーマになりうる。それらを扱うスーパービジョンがどのような機能を果たすものであるかについては、カドゥーシン（Kadushin：1976）以降、その考え方が普及している。それはスー

パービジョンの機能を、①管理的機能、②教育的機能、③支持的機能、の3つに分類するものである。以来、内外の多くの専門書には、スーパービジョンの機能とはこの3つであると記載されてきた。

まず、管理的スーパービジョンの主要な課題は、機関の方針や手続きの、正確で、効果的で、かつ適切な実行に関係している（黒川：1992）。つまり、管理的機能が発揮される目標とは、施設の運営方針と定められた手続きの遵守を保障することである。これに対して、教育的スーパービジョンの主要な課題は、仕事をする上で要求される知識、態度、技能に関するバイザーの知識不足や力量不足、あるいは不適正にある（黒川：1992）。その究極の目標は、実践者の知識不足をなくし、技能を向上させることにある。そして、支持的なスーパービジョンの主要な課題は、バイザーのモラルや職業上の満足にある（黒川：1992）。その究極の目標は、バイザーの動機付けや職業上の使命観、よい実践への志向といったモラルを向上させ、不安を解消し、職業上の満足を充足することにある。

これら3つの機能について、福山は、バイザーが着目すべきバイザー側面として、①バイザーの職務・職責、役割、機能について、②業務・援助行動の計画性について、③業務、援助の考え方や視点における社会福祉の専門性に関する理論・情報・技術・価値の活用について、④業務・援助の効果予測について、の4つをあげ、これらに対してスーパービジョンの3つの機能がそれぞれ果たされると整理している。その際、それらを平易な言葉で言い表し、管理的機能とは、バイザーがバイザーの業務について「何をしたか（しなかったか）、何ができているか（できていないか）を確認すること」であり、教育的機能とは、「何が不足しているかを確認すること」そして、支持的機能とは、これらについての「不安、自信喪失、悩みを確認すること」であると説明している。

ちなみに、福島氏は、麗寿会におけるスーパービジョンの機能として、この3つに加えて評価的機能を挙げていた。スーパービジョンの管理的機能や教育的機能においては、バイザーがバイザーを評価する側面を含むのは事実である。しかし、このバイザーの評価機能は「バイザーに対する危害の可能性を最も高める

側面である」のも事実である。「評価は、スーパービジョンによる権力の最も明白な表明であり、またコントロールに対する潜在的な道具である（Kadushin：1992）」。バイザーがそれらを乱用することを防ぐためには、スーパービジョンにおける倫理的配慮とバイザー自身の専門性が問われる。

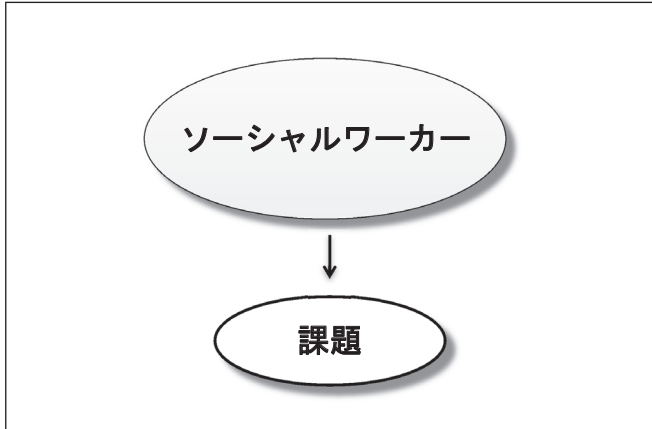
この評価的機能について、以上のような観点から福島氏と話し合ったことがある。すると、福島氏は麗寿会における人事考課システムについて言及し、「ダメ出し、否定、レッテル貼りとしての評価ではなく、頑張りや成長を評価し、目標までの達成度を評価すること」なのだと説明してくれた。麗寿会では当時、人事考課に際しては、総合施設長である福島氏を含めて全職員に対する360度評価が実施されていた。いわば、他者の目を借りて自身の成長過程や現状を客観視することが、当たり前のことになっていた。勿論、最初は大きな抵抗に遭ったそうだが、評価の基準になりうる職階・職能（キャリアラダー）と各ステージに明記された求められる力量に関する情報共有をはかったことで、評価的機能のマイナスの側面は問題にはならなかったようである。

もともとスーパービジョンでは、社会福祉領域でも時に陥りがちなように、バイザーの人格の側面に焦点が置かれ、当該職種への適正が焦点化されたり、教育や支持の延長としてバイザーがあたかも治療的な扱いを受けたりする可能性がある。しかし、Clare（2001）が指摘するように、実践家が精神的に疲労する業務において役割緊張に直面する際に行われる支持的スーパービジョンでは、スーパービジョンとカウンセリングの境界を設定することは困難であるかもしれないが、スーパービジョンにおいてなされるバイザーの自己理解は、ソーシャルワーカーの実践状況での技能の向上に役立つ範囲に限定されるべきである。バイザーが、クライアントに対する専門的支援のために体得した知識や技術は、スーパービジョンにおいても応用、発揮されるものではあるが、その目的はクライアントの支援に対するバイザーの課題に焦点化して発揮される。スーパービジョンは、バイザーの業務上の苦悩を扱うことで専門職業的発達を促すのであり、バイザー自身の個人的問題を扱うものではないのである。

6. スーパービジョンの内容と形態

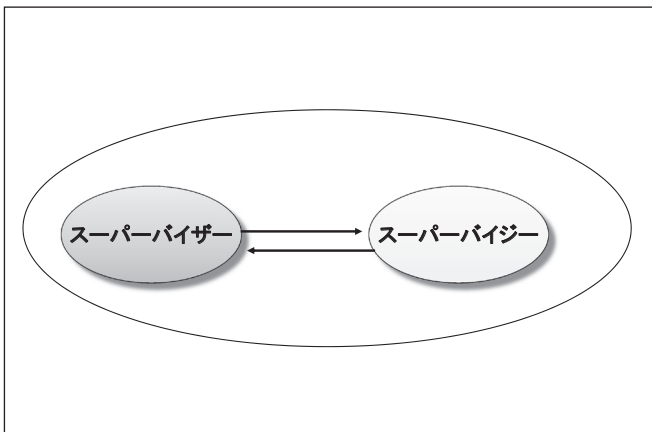
スーパービジョンの実施形態には、主に次のようなものがある。

① セルフスーパービジョン



ソーシャルワーカーが一人で行う確認作業であって自己評価・自己点検の形をとる。この方法は古くから採用されてきたもので、リッチモンド（Richmond, M.）は「専門家であれば自分の行っている業務や援助について時には自らを外から眺め、評価することが必要である」と提案している。本研修では、バイザーになることの条件として、このセルフスーパービジョンを行っているかどうかを重視した。

② 個人スーパービジョン



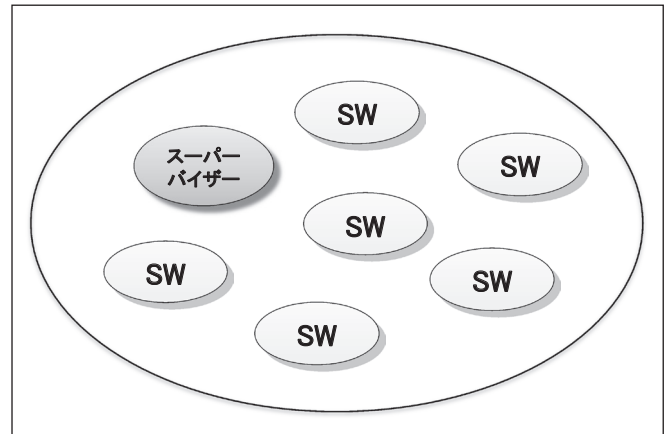
バイザーがバイジーと1対1で定期的に、またはバイジーの必要に応じて行う形態である。定期的に行う場合には目的、頻度、時間を明確にして実施されることが多く、特に新任職員や経験の浅い職員には定期的実施が効果的である。一方、バイジーが自身のスーパービジョンの必要性に気づいてバイザーに要請して行う、あるいはバイザーがバイジーのニーズに気づき、提案して行う必要性に応じて行うなど

の実施法は、中堅やベテランの職員において有効である。

③ グループを活用したスーパービジョン

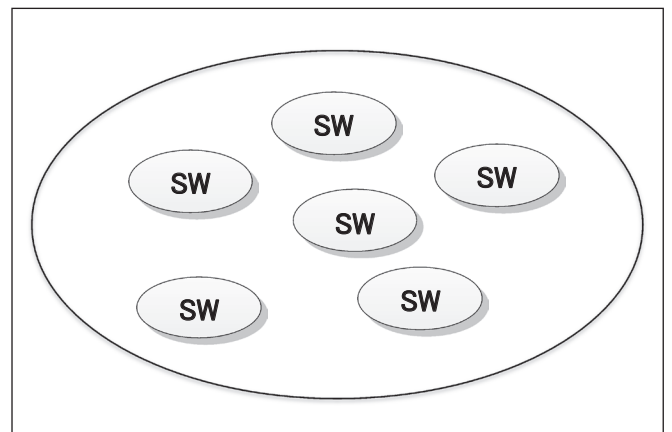
バイザーのグループを活用したスーパービジョンで、1人のバイザーが複数のバイジーに対してスーパービジョンを実施する方法と、バイザーだけで仲間同士のスーパービジョンを行う方法とがある。前者が一般的にいう「グループ・スーパービジョン」で、後者が「ピア・スーパービジョン」である。

◆グループ・スーパービジョン



バイザーがスーパービジョンの実施におけるイニシアティブをとり、グループ内の1人のバイジーの実践事例を検討するが、その検討に参加している他のバイジーの間でも行うことによって、バイジー全員の成長が図られる。この方法は、職場全体の成長を図るうえで有効である。

◆ピア・スーパービジョン



バイジーが仲間（ピア）として同じ立場でスーパービジョンを行う方法である。進行方法などはグループ・スーパービジョンとかわらないが、バイザーが不在のために、進行のリーダーシップをとることが参加者に求められる。また、的確な確

認作業が行えないことが限界となる可能性も残るが、「ピア・スーパービジョン結果の報告を受け、必要な指示や助言、あるいは支持を与える」バイザーが他にいれば、その限界は補える。

④ 個人スーパービジョンとグループを活用したスーパービジョンの比較

両者にはそれぞれにメリットとデメリットがある。職場の実情を踏まえ、また、バイザーのスーパービジョンのニーズを考え、適時に適当な方法が選択されるべきである。

個人スーパービジョンでは、スーパービジョンにおけるプライバシーの確保、バイザーの個別のニーズに合わせた時間となる、バイザーとの密接さといったメリットがある。一方、グループを活用したスー↑

↓パービジョンに比べると、他者との関係の豊かさでは劣るし、また、先述したような、バイザー・バイジーの一对一関係の問題が発生するリスクがある。一方、グループでは、経済性すなわち限られた時間と労力で複数のバイジーを指導できる、多様な要素からなるシステムの意義、コンサルテーションと責任を共有する体験の場になる、グループ学習ができる、事例を出すバイジーの直接学習とその他のバイジーの間接的な学習の同時進行、社会的実験室の側面、協働とサポートの体験など、多くのメリットがある。しかし、その一方では、一貫性を持った指導時間と詳細な連続性に関する量的な限界、グループダイナミクスの問題、そして、安全の問題といったデメリットがある。

個人スーパービジョンとグループスーパービジョン

【個人】

- ◎プライバシー
- ◎個別のニーズに合わせた時間
- ◎密接さ
- △関係の豊かさ
- △一对一関係の問題

【グループ】

- ◎経済性
- ◎多様な要素からなるシステム
- ◎コンサルテーションと責任の共有
- ◎グループ学習
- ◎直接的・間接的な学習
- ◎社会的実験室
- ◎協働とサポート
- △一貫性を持った指導時間と詳細な連続性に関する量的な限界
- △グループダイナミクスの問題
- △安全性の問題

組み合わせ



ま と め

2012年度の研修において、福島氏は、麗寿会において組織体制としてのスーパービジョンを実施し、定着させていくために、職員研修のしくみ作りとスーパービジョン体制の両方を重視したと述べている。そして、まず着手したのが自職場の分析で、人材と仕組みの強みと弱み、課題の特定を行ったという。そして、出された課題に優先順位をつけ、とりくみプランをチームで考え、スケジュールを立てた。さらに、対応課題

ごとにリーダーを決めて課題が達成された状況が定着するまで実施していく、これらは評価に至るまでのPDCAサイクルの発動であり、福島氏は「マネジメントとスーパービジョンは一体だと思う」とした。

その展開の極意について福島氏は、「スーパービジョンがしやすい職場の雰囲気づくりをこころがけ、日常業務の中で職員間のコミュニケーションの促進を図る努力を惜しまないことが重要である」とし、「たて・よこの人間関係の中で互いに聞く・話す・考えることの

意味を理解し、互いに尊重しあう関係をつくっていくこと、要は空気の流れが心地よいと感じる事が出来る場をつくること」と結んでいる。

組織におけるスーパービジョン体制が構築されることによって達成されるものとは何であろうか。Davys & Beddoe は、それについて以下の5つの項目をあげている。

- ① リスクマネジメント：業務における様々なリスクを未然に防ぎ、適切な対処を図る
- ② 透明性の保持：業務の透明性を高め、その質を保持する
- ③ 組織の構成員の育成：組織の一員として業務に向

き合うように育成する

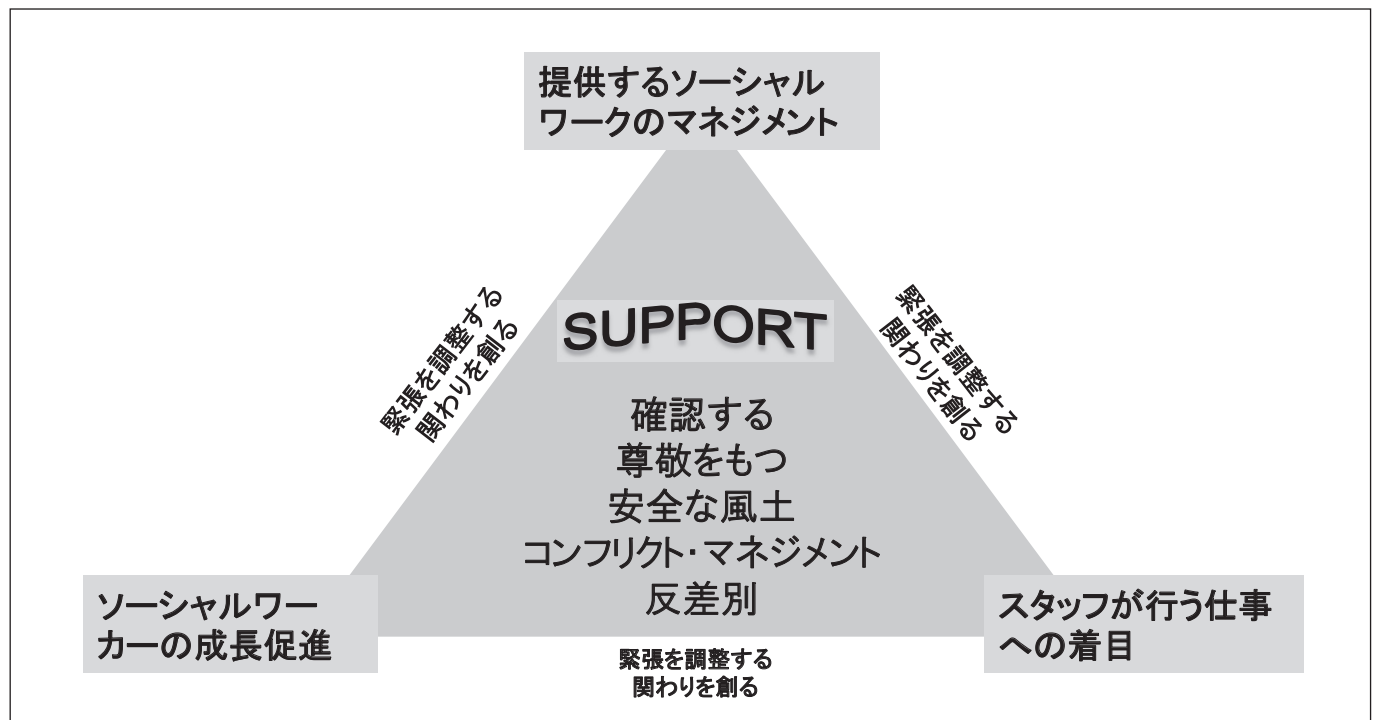
- ④ 最適業務の遂行：効率的で効果的な業務を展開し確認する

- ⑤ ストレスの緩和：業務上のストレスを緩和し、必要な支援を提供する

こうした機能が発揮される職場のありかたを、本研修では目指してきた。図は、ひとつの例示であるが、「提供されるソーシャルワーク（支援・サービス）のマネジメント」「スタッフが行う仕事への着目」「ソーシャルワーカーの成長促進」がスーパービジョン体制の主機能であることがよく表わされている。今後も、本研修が有意義なものとなるよう、継続していきたい。

【図4】スーパービジョン機能の三角形

Davys, A. & Beddoe, I. の文献より訳出



参 考 文 献

- * 北川清一, 相澤譲治, 久保美紀監修 (2006)『スーパービジョンの方法 (ソーシャルワークスキルシリーズ)』相川書房
- * 相澤譲治・津田耕一 (2000)『事例を通して学ぶスーパービジョン』相川書房
- * 奥川幸子 (2007)『身体知と言語—対人援助技術を鍛える』中央法規
- * 植田寿之 (2005)『対人援助のスーパービジョン～よりよい援助関係を築くために』中央法規
- * 塩村公子 (2000)『ソーシャルワーク・スーパービジョンの諸相～重層的な理解』中央法規
- * Davys,A. & Beddoe,L. (2010) Best Practice in Professional Supervision ~ A Guide for the Helping Professions, Jessica Kingsley Publishers.
- * 福山和女編著 (2005)『ソーシャルワークのスーパービジョン? 人の理解の探求』ミネルヴァ書房
- * 大橋謙策研究代表 (2008)『わが国におけるソーシャル・ケア・スタンダード構築のための日米英モデル比較研究 報告書』
- * Kadushin,A. (2014) Supervision in Social Work 5th ed. , Columbia University Press.
- * リー&エベレット著, 福山和女・石井千賀子監訳 (2011)『家族療法のスーパービジョン～統合的モデル』金剛出版
- * ホーキングズ & ショエット著, 国重浩一他訳 (2012)『心理援助職のためのスーパービジョン～効果的なスーパービジョンの受け方から, 良きスーパービジョンになるまで』北大路書房
- * 渡辺久子 (2000)『医療機関におけるスーパービジョン』『現代のエスプリ 395 スーパービジョン・コンサルテーションのすすめ』(pp. 88-98) 至文堂
- * 河合隼雄 1970『バイザーの役割』、『カウンセリングの実際問題』誠信書房 pp.257-281
- * 川谷大治 1994『バイザーからスーパーバイザーへ—その2つの経験をつなぐもの』、『精神療法』、20(1)、pp.11-19
- * 平木典子 2012『心理臨床スーパーヴィジョン』金剛出版
- * 東山紘久 1992『心理療法におけるスーパービジョン』氏原寛ほか(編)『心理臨床大辞典』、培風館 pp.230-233
- * Holloway, E. : 1995 Clinical Supervision : A Systemic Approach, Sage, Thousand Oaks, California.
- * Borders, h.D. & Brown, L.L. 2005, The New Handbook of Counseling Supervision, Laurence Erlbaum Associate
- *『社会福祉士の専門的な実践力の向上と活動領域の拡充に関する調査研究事業報告書』社団法人 日本社会福祉士会 社会福祉推進事業スーパービジョン委員会 2012年3月

第2章 実践事例

(1) スーパービジョンを人材育成と法人運営にいかす

- ・「横須賀基督教社会館のスーパービジョン体制」(福)横須賀基督教社会館

(2) 新人職員研修で活用するスーパービジョン

- ・「OJT 研修から始まるサポーターなかわり」(福)明星会 竹の子学園
- ・「見守られ支えられた体験を職場づくりにいかす」(福)道志会 道志会老人ホーム

(3) 自身の指導の振り返りにスーパービジョンを活用する

- ・「部下を支え、自らを律する」(福)秀峰会 さくら苑
- ・「職場での関わりを意識し、自身の役割を確認する」(福)至泉会 ソーレ平塚

(4) 普段のかかわりを大切にする

- ・「子どもが安心できる場をつくるために」(福)聖音会 鎌倉児童ホーム

(5) 職員同士の学びと育ちを効果的に支える

- ・「自分の言葉で考え、行動する力を育てる」(福)湘北福社会 あゆのこ保育園

(6) 業務改善にスーパービジョンをいかす

- ・「現場の課題と業務の成果を結び付けるスーパービジョン」(福)かながわ共同会 厚木精華園

(7) 目標管理にスーパービジョンをいかす

- ・「目標管理」におけるスーパーバイザーの役割
(福)横浜市リハビリテーション事業団 横浜市総合リハビリテーションセンター
障害者支援施設

◆まとめ『現実に応じたスーパービジョン実践を～スーパービジョン実践事例から思うこと～』

松 本 葉 子 (田園調布学園大学)

■ 横須賀基督教社会館のスーパービジョン体制

松澤 拓也 氏 ((福) 横須賀基督教社会館)

(福) 横須賀基督教社会館は、子ども、高齢者、障害のある方が利用する、地域に根差した複合施設として様々な取組を進めています。

その歴史の中で、近年の内外にわたる大きな環境変化を乗り越えていかななくてはならない時期に、「人材育成」を柱に改革を進めていくことになりました。その手法の一つとして「スーパービジョン」を取入れ、職員の育成と、組織全体の課題解決に取り組みました。

スーパービジョンの人材育成と法人運営への活用について、ご寄稿いただきました。

1 なぜスーパービジョン体制を導入したのか (動機と経緯)

(1) 職場に存在した問題、法人組織の課題

横須賀基督教社会館 (以下、社会館) は、1995 年の建物の全面改築による急激な事業規模の拡大、社会福祉法をはじめとする様々な法改正の中、財政の悪化や続く職員の退職、大きな事故やトラブル、サービスの低下等の問題が続きました。職員からは、「自由にものが言えない」「自分の仕事を理解してほしい」「もっと研修を」等の声があがり、職場や組織は様々な課題を抱えていました。

(2) 理念の重視、確認作業 (2005 年)

はじめに取り組んだことは、理念を再確認することでした。急激な内外環境の変化で、法人の理念や価値、アイデンティティを見失いかけていました。基本理念の策定には、職員参加を重視し、中堅職員チームによって「社会館基本理念」の原案がつけられ、理事会が正式に承認しました。

その前文には、キリスト教精神に基づくコミュニティセンターである社会館のミッションとして「不安や孤独、排除や孤立のない、人と人のつながりが大切にされ、希望をもって暮らすことのできる地域社会、自立と連帯のコミュニティ形成を目指す」ことが謳われました。

(3) 法人経営の中心に人材育成を据える (2008 年より)

理念策定後も、離職やサービスの質向上についての課題は残っていました。直面する課題への議論を通じ、法人経営とは、サービスの向上を通じ、利用者・地域社会に貢献すること、その人材を育成する職場や組織をつくること、その結果としての収益向上であると捉えるようになりました。職員の成長・育成を可能にしていく考え方と仕組みが組織的体制として必要であるとの認識に至り、人事制度やスーパービジョン導入の検討が始まりました。

(4) サービスや職場改善とスーパービジョンの必要性 (県社協スーパービジョン研修への参加)

「職員の主体性とサポート」「コミュニケーションや会議の質」「共通理解の形成」「人と人の関係性の問題」「組織のあり方」が課題の具体的視点として浮かびました。それらをどう日常の仕組み、考え方に機能させるのか。サービス提供と職員のサポートはどう関連づけられるのか。現場の支援に不可欠なスーパービジョンの理論、方法を学び、スーパービジョン体制の導入を図ることを目的に、県社協スーパーバイザー研修に担当職員を派遣し、館内でもスーパービジョン研修も取り組みました。

2 スーパービジョン体制の実際

(1) 人事制度へのスーパービジョン体制の位置づけ

スーパービジョン体制は、職員の成長を支える仕組みとして導入した「社会館人事制度」のひとつに位置しています。順次導入した給与制度 (2013 年)、スーパービジョン体制 (2014 年)、自己啓発支援制度 (研修制度)

(2015 年) の 3 つの制度から成り立つこの制度は、能力や業績への評価により給与を決定する人事考課ではなく、法人からの「役割期待」に基づく 1 級（初級職）から 6 級（経営職）の「等級制度」をベースとして 3 つの制度が相互に関係しながら、職員を支える仕組みとなっています。

社会館では、スーパービジョンを「専門職としての評価作業であり、職員・チームの目標達成支援である」と定義しています。「個人とチームが面接やミーティングの機会を通じ、サービス内容の評価並びに目標達成の支援（目標管理）を行い、上司・部下・スタッフ間での共通理解を深め、利用者の福祉並びに地域福祉推進のための業務を支援する仕組み」としています。

（2）スーパービジョン体制の内容（特徴）

年 2 回の面接を中心に、2 月事業計画編成、5 月事業報告、11 月年間事業評価等の法人全体の PDCA サイクルと連動するように年間予定を定め、次の特徴をもって進められます。

- ① 定期的な面接の実施：全職員を対象に、6 月（目標設定）と 12 月（目標評価）を中心に、8 月（異動等意向確認）というように、テーマを決めて面接を行います。新人職員には、学べたこと、やりがいを感じたことなど前向きな思いを引き出しながら、不安や課題も聴き支えることを目的に、年 3 回の個別面談（希望者）を行います。今後はパート職員にも年 1 回面接を取入れる予定です。
- ② バイザーとバイジーの組織的位置付け：1 級・2 級職員（初級・中級職）のスーパーバイザーをチーフ（3 級：指導職）、施設長（4 級：管理職）とし、更にそのバイザーを部長以上（5 級：管理職・6 級：経営職）と定めています。

また、指導的職員へのサポートも厚く行っており、研修やスーパーバイザーも参加してのチーフ会議の開催など行っています。

（3）職員育成における 3 つの視点

職員の成長を図る上で、社会館が共通の軸としてもっている考え方が次の 3 つの視点です。

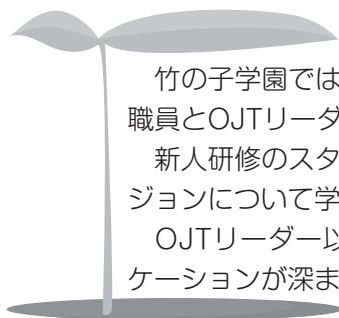
- ① 役割期待：基本理念や職員評価基準を基に、職員への法人からの期待を言語化したものです。職員の“強み、特長”を中心に、その職員をトータルに理解することが必要となり、日常のサポートや面接のなかで、役割への期待が意識化されています。
- ② 目標支援：サービスの向上、職員の成長に向け、スーパービジョンの視点をもったコミュニケーション、面接などを通じ、目標設定と評価を行います。また、目標支援は、個人・集団・組織がおなじものを目指す関係性、一体性を形成することにもつながります。
- ③ 職員評価基準：基本理念に基づく自分たちの理想像、あるべき姿について、職員のプロジェクトチームが「評価基準」を策定しました。人、社会人、専門職、社会館職員としてといった 4 つの大項目と、20 の小項目で構成され、成長や育成の指標、目標設定の指標として活用します。

3 福祉人材の育成とスーパービジョン

スーパービジョン体制を導入したことで、相互理解の大切さが浸透しつつあります。職員からは、「定期的に上司と話す機会があることで、互いに向き合う機会となっている」「自分を振り返る機会となっている」「個人と組織の目標を意識できる」といった意見があがっています。面接機会があることで、職員は自分の考えを整理して伝えることを意識し、上司は職員をどう受け止め、サポートすればいいかを考え、双方向の理解形成に繋がっています。

福祉人材の育成とは、一つひとつのサービスや支援に目を向け、改善・向上の努力を傾けることのできる職員と職員集団を育成すること。社会福祉の価値と法人の理念を実践し、人間が尊重される社会の形成を、自らが関係を築きながら志向できる職員を育成することではないでしょうか。社会館では、スーパービジョンの活用を通じて、こうした福祉人材の育成に一層取り組みたいと考えます。

■ OJT研修から始まるサポーターズなかわり



廣澤 貴大 さん ((福) 明星会 竹の子学園)

竹の子学園ではOJTリーダーをスーパーバイザー、新人職員をスーパーバイジーと位置づけ、新人職員とOJTリーダーの成長を支える仕組みとしてOJT制度を運用しています。

新人研修のスタートである「OJT研修」では、新人職員と担当するOJTリーダーが共にスーパービジョンについて学び、育つ環境を約束します。

OJTリーダー以外の職員も積極的に新人職員に関わる体制により、職員全体での学びとコミュニケーションが深まります。

■ (福) 明星会 竹の子学園 ■

【種 別】 障害者支援施設

【定 員】 施設入所：56 名

短期入所：4 名

日中一時預かり

■ SV を活用した主な取組 ■

【目 的】 新人職員研修

【対 象】 OJT リーダー

【SV の形式】 個人 SV

【実施の機会】 OJT 研修

新人職員研修とスーパービジョン

竹の子学園では、従来より新人職員と先輩職員がマンツーマンの体制で研修に取り組む OJT 制度が実施されており、スーパービジョンも併用されていましたが、分かりにくいイメージがあったそうです。

廣澤貴大さんが組織からスーパーバイザーの任命を受けたことを機に、「スーパーバイザー研修」の受講を勧められ、後輩指導にどのように活かせるだろうかと意識しながら受講したそうです。講義の中で“スーパーバイザーが指示を出すだけではいけない。スーパーバイジーの言っていることを確認していくことが大事”という説明を聞き、そこを大切にしていこうと思ったそうです。

後日、受講した内容を施設の研修委員会に報告をしたところ、「スーパービジョンの仕組みは OJT 研修の中で活用できるものである」と捉えられ、OJT 制度＝スーパービジョンの視点を持った関わりとして、研修に取り入れられました。

新人職員の学びと育ちの意欲を引き出す OJT リーダー

スーパーバイザーを担う OJT リーダーは、職員全体が出席する会議の場で、上司からの指名で決定されます。そして OJT 制度をより有効に活用できるよう、新人職員と指導する OJT リーダーがともに学ぶ「OJT 研修」が開催され、OJT の目的や取組の概要、その中に活かされるスーパービジョンの機能について学びます。そこで「新人職員は業務遂行に向け困ったこと、課題について OJT リーダーに支えてもらうことができる」、「OJT リーダーは新人職員の学びと育ちについて責任をもって関わる」、というスーパーバイジーの学びにおける、お互いの関係性を十分に理解し合い、スーパービジョン関係が意図的に活用される形で 1 年間の OJT 研修が始まります。

OJT リーダーは日々の業務上での助言や相談とともに、「OJT 評価シート」「OJT チェック表」を基に、2 ヶ月・4 ヶ月・6 ヶ月・12 ヶ月ごとの定期面談を行います。新人職員が自身の目標を立てる際に共に考え、評価に際しては、できているところや努力が見られた点を積極的に評価します。課題として残っている点については、「できていない」という批判ではなく、その課題の解決に向けて何ができるか、新人職員が自分で考え提案できるよう、言葉を

引き出すことを心がけ、導いていきます。この面談を繰り返すことにより、新人職員自らが気づき、考え、行動する力が付きます。

また、OJT 評価シートは個人別にファイルが作られ、職員全員が閲覧できるようになっており、スーパービジョン展開の具体的なツールとも捉えられます。これは、OJT リーダー以外の職員も、積極的に新人職員育成に関わるためです。新人職員の様子や行動に疑問を感じた際に、OJT 評価表を見て新人職員の目標や自身の課題などを把握し、どのように助言したらよいかを考えます。また、その気づきは新人職員を支える立場の職員間で共有し、指導方法について確認をし、どの職員が対応しても考え方や指示を統一するよう注意を払っています。

OJT評価シート(2ヶ月)

評価者: _____ 所属: _____ 氏名: _____
OJTリーダー: _____

目標: _____

年 月 日

目標達成度

本人の意見・反省

OJTリーダーの評価 年 月 日

育成評価 年 月 日 *面談あり(2ヶ月)

支援リーダー 年 月 日 *面談あり(1ヶ月)

管理層評価 年 月 日 *面談あり(6ヶ月)

OJTチェック表

評価者: _____ 所属: _____ 氏名: _____
OJTリーダー: _____

目標: _____

年 月 日

育成評価 年 月 日

支援リーダー 年 月 日

管理層評価 年 月 日

(1) OJT 評価シート

新人職員が2ヶ月・4ヶ月・6ヶ月・12ヶ月目に業務上の目標を掲げ、それに対し振り返りを行う様式。評価者はOJTリーダー、寮長、支援リーダー、管理者。それぞれがコメントを書き、節目に面談も行う。管理者の評価を終えたところで、OJTリーダーにシートが戻され、新人職員と再度面談をし、次回面談までの目標を新たに掲げる。

(2) OJT チェック表

「各提出書類確認事項」「制度」「自己啓発」「マナー・規律」の区分にあげられている項目に、新人職員とOJTリーダーが、ともに項目を確認しながら、それぞれの立場でできている／できていないをA～Cで評価。できていないところについて、どのように改善をしていくか、新人職員が考え、行動するのを支える。

「福祉の仕事について良かった」と思える職場づくりに向けて

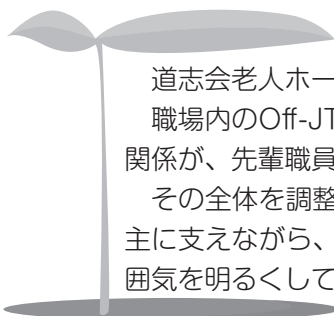
「大丈夫?」「どんなことでも聞いてね、話してね」というOJTリーダーを中心とした先輩職員全体の日頃の声かけと、定期的な面談時の新人職員に寄り添った関わりが良いコミュニケーションを育み、モチベーションを高めていることが伝わります。

「自分が気づけなかったことを新人職員自身が気づき、それを話してくれるときに、新人職員の成長を感じます。お互いの気づきがあって、それが利用者さんに喜んでもらえることにつながるというのが一番だと思います」と廣澤さんは言います。

竹の子学園に新人として迎え入れられる方々は、福祉とはまったく別のところから就職・転職して来られる方もいます。どのような経過をたどってきた方も、職場になじみ、利用者との信頼関係も段々と深められるよう、OJT研修を通じて職員全体で支えていきます。そして大変さだけでなく、楽しさ、やりがいも皆で分かち合うことで、「福祉の仕事について良かった」と感じられる職場づくりが進められています。

■ 見守られ支えられた体験を職場づくりにいかす

小林 智子 さん ((福) 道志会 道志会老人ホーム)



道志会老人ホームでは新人職員研修のプログラムにスーパービジョンを取り入れています。職場内のOff-JTとOJTにより、幾層にも作られる先輩との接点は、新人職員にとって相談しやすい関係が、先輩職員にとっては新人の不安をキャッチしやすい関係をつくれます。その全体を調整していくのは、ベテランの総主任ケアワーカー。新人職員を指導するフロア主任を主に支えながら、職員一人ひとりに声をかけ、話を聴きモチベーションを上げながら、現場全体の雰囲気明るくしていきます。

■ (福) 道志会 道志会老人ホーム ■

【種 別】 特別養護老人ホーム

【定 員】 90 名

【URL】 <http://www.doushikai.or.jp/doushikai-home/>

■ SV を活用した主な取組 ■

【目 的】 新人教育

【対 象】 新人職員を指導するフロア主任等

【SV の形式】 個人 SV

【実施の機会】 新人教育プログラムによる Off-JT、OJT 研修

職員全体で取り組む新入職員教育プログラム

道志会老人ホームの新入職員教育プログラムは、入職後から約 1 か月、夜勤見習いに入るまでを目安に行う Off-JT 研修と、周囲の先輩職員全員が教育にあたる OJT 研修があります。

業務に要する基礎知識・技術を学ぶ Off-JT では、フロア主任、総主任ケアワーカー、看護師、機能訓練指導員、施設ケアマネジャーが講師を担います。講師を担った職員は習熟度を次の研修担当職員、総主任ケアワーカーに報告をします。総主任ケアワーカーは、フロア主任に対し、習熟度に応じたフォローアップを日々の業務の中で行うよう指示し、そのポイント、内容について共に考えます。

研修が終わり、夜勤見習いを経て、一人で夜勤に入れるようになると「一人立ち」したとみなされます。最初の夜勤見習いの様子で、先輩職員から「もう少しフォローが必要だ」といった意見がある場合には、再度、先輩職員と共に夜勤に入ります。それまでの間に、強化すべき点をフロア主任を中心に、周囲の先輩職員の協力も得て、次の夜勤で「一人立ち」となるよう、指導を重ねていきます。

「新しい職員に無理をさせることは、利用者への事故にもつながりますので、それぞれに合ったタイミングで一人立ちの時期を見極めます。先輩職員にとって新人職員を教育しながら利用者の支援をするのは大変なことですが、“今ちゃんと教えれば、後は自分で育つからお願いね”と声をかけ、フロア主任だけでなく、職員全体で育ててもらっています。先輩職員たちにとっては教えることが自らの振り返りになり、職員として育ってほしいと思っています」と、総主任ケアワーカーであり、スーパーバイザーの役割を担う小林智子さんは言います。そしてそれが任せきりにならないよう、常にフロア主任、先輩職員に状況を聞きながら、また、新人職員にも声をかけ、教える側も教わる側も支えています。

幾層にもなる先輩職員・専門職や管理職による Off-JT と OJT 研修は、新人職員にとって先輩とのつながりをつくるきっかけとなり、自分にとって話しやすい先輩職員に相談ができるようになります。相談を受けた先輩たちも新人職員の様子に変化を感じたら、フロア主任や小林さんに様子を伝え、見守りを意識して行っています。

また、新人職員の様子は、月 1 回開催のフロア主任による連絡会議で共有しています。指導における課題を出

し合い、共有し、小林さんも入って助言もし、それぞれが担当する新人職員との関わりを見直す場となっています。

「話をすることができていたら…」という退職者の言葉を受けて

小林さんがスーパーバイザー研修の内容で、特に実践につなげようと思ったのは、「職員の話をよく聴くこと」だったそうです。「退職する職員にその理由を聞いたことがありました。“仕事上の悩みを周りに相談ができなかった。今みたいに話ができればもう少し頑張れたかも”と言われ、話を聴く事を大事にしていこうと思いました。研修で具体的な方法等学ぶことができました」と振り返ります。

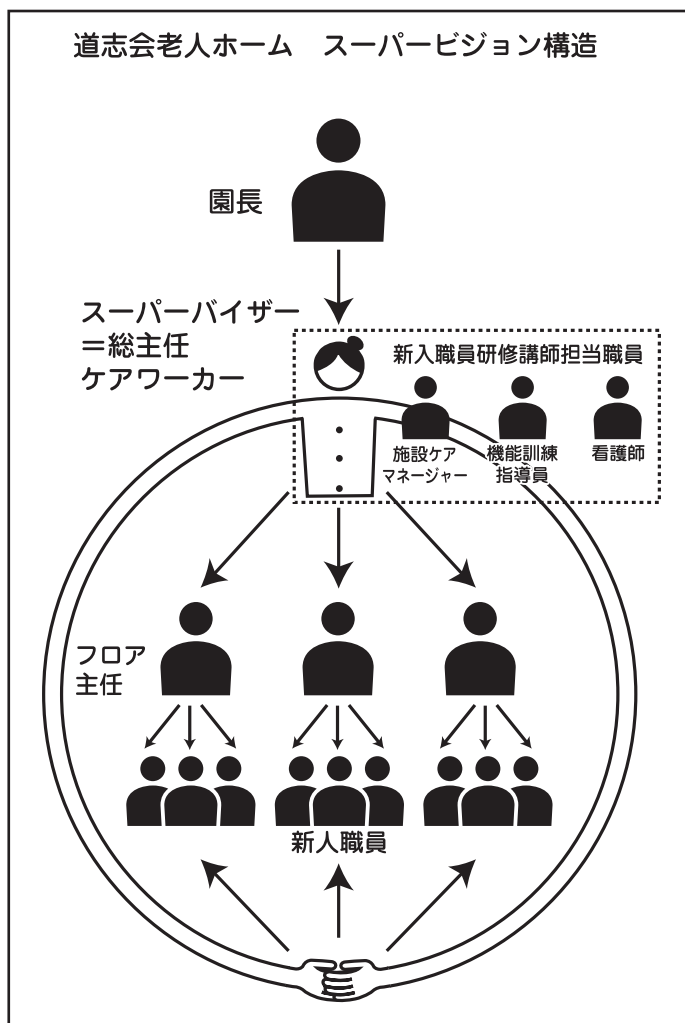
スーパーバイザー研修受講は、小林さんが総主任ケアワーカーになって数年が経ったころ、人材育成の方法について新しい要素が必要ではないかと考えた川邊溪子園長からの勧めでした。園長は「総主任ケアワーカーとして、人材育成について新しい内容を学んでもらうこと、それを現場で活かすことが大切と思いました。また、研修先で他の施設の職員と交流し、自分たちの施設でできていること・できていないことの確認ができることも大事と思いました」と話されます。園長にとって職員は家族と同じ。優秀なケアワーカーとして、また、一社会人として育ててほしいという思いがあります。そのための取組や工夫には、園長も積極的に指示を出し応援しています。

その思いを現場に伝え、職員と話し合いをしながらまとめていくこと、現場の思いを園長に伝えていくことも小林さんの役割です。職員一人ひとりの様子がわかるよう、声をかけやすい・かけられやすいようにと、施設内を縦横無尽に移動する小林さん。新人職員が複数配置されたり、入退所など利用者に動きがあるなど変化があったフロアに机ごと移動し、様子を伺い、フロア主任から話を聞きながら変化を乗り越える手立てをともに考え、園長に報告・相談しながら改善を図っています。

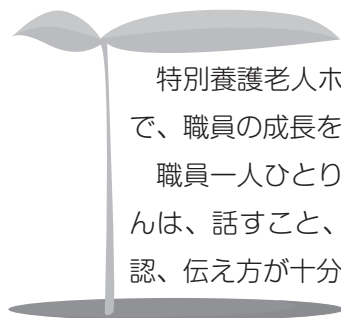
居心地の良い職場が離職を防ぐ

小林さんをはじめ、仕事のことでなく食生活や健康にも気を配った先輩職員からの声かけや、川邊園長が先頭に立つて行う、月1回の施設周辺の早朝清掃活動、そして、定年を迎えた職員がパート職員として生き生きと現場に立ち続けていることや、ボランティアとして定期的に施設を訪れる元職員との交流など、日々の業務への＋αとなるエッセンスが、ここで働くことの楽しみを高めています。

「居心地がいいのか、離職も少ないです」と園長と小林さんは言います。互いに気遣いながら利用者と向き合い、学びあい、声をかけ合える道志会老人ホームには、明るく、誰もが発言しやすい雰囲気があります。「入職時から体験する、先輩職員に教えてもらった、支えてもらった経験、得た安心感を、後輩を育てるときに活かしてもらえ」と、小林さんは期待しています。



■ 職員を支え、自らを律する



池上 亮介 さん ((福) 秀峰会 特別養護老人ホームさくら苑)

特別養護老人ホーム「さくら苑」では、職員個々が立てる半年ごとの「個人目標」を管理することで、職員の成長を支える人材育成の手法を採用しています。

職員一人ひとりが、課題意識を持って業務にあたれるようになってもらいたいと考える池上亮介さんは、話すこと、聴くこと、期待することを軸に職員を支えながら、組織全体と自身の考え方の確認、伝え方が十分であったか等、自問自答しながら研鑽を重ねています。

■ (福) 秀峰会 特別養護老人ホームさくら苑 ■

【種 別】特別養護老人ホーム

【定 員】80 名 (ショートステイ含む)

【URL】<http://shuhokai.or.jp/>

■ SV を活用した主な取組 ■

【目 的】業務における個人目標の支援

【対 象】部下

【SV の形式】個人 SV、セルフ SV

【実施の機会】定期面談 (月 1 回)

個人目標の面談で信頼関係を作る

特別養護老人ホームさくら苑で、施設介護課の係長として 5～6 名の職員を支える池上亮介さんの耳にはピアス。そして茶髪。「見た目がこうなんで、怖がられることが多くて。だからといって自分のことを好きになってもらおうとは思わない」と低い声で言い切り、一見近寄りがたい雰囲気です。しかし施設内で池上さんとすれ違う他の職員さんのにこやかな表情から、日ごろの良い関係性が伝わります。

その良い関係づくりのもとになるのが、個人目標管理の面談です。さくら苑では常勤職員全員が半期ごとに「個人目標」を設定し、それを目標にした取組・評価を行います。毎月 30 分、職員それぞれに面談の時間を設けています。池上さんは、この定期的な面談を活用し、職員一人ひとりの話を聴き、助言をしながら目標達成に向けた取組を支えています。

「経験年数に関係なく、まずは職員から自分の課題や悩みを聞き出して、考えている解決策を話してもらう。具体的な内容には助言をし、そこまで考えられないようであれば一緒に考えながら提案し、取組へと進めてもらうようにする」が基本姿勢とのこと。30 分でどこまで聴きだし、それに対する助言できるか。池上さんにとっても職員をよく知る機会であり、自身の考えを伝える貴重な時間です。助言、提案を通し、その職員が目指す方向に導いていくことができているか、信頼関係は築けているか、毎日が常に自問自答です。

自分の考えを出すことを臆さないでほしい

池上さんが思うのは、「若い人たちは言葉で伝える、話し合うということに恐れがあるように感じる」ということです。「中堅の職員も後輩への指導で戸惑う様子がうかがえる。特に、自分ができていないと思うことを指摘したり、指導するのは難しいという。でも、そこに気が付いたなら、考えて後輩に伝えることで自分への学びにもなるから、臆せず指導してほしいと促している。どう伝えるか悩むのであれば一緒に考える。教える側の成長にもなれば」と言います。

面談や会議において、個人の考えや意見が出にくい状況を見ながら、「自分で考え、言葉で表現できないと、考

えていることや気持ちが伝わらない。それができるようになることは、利用者へのより良いケアにもつながる。そこを強化していきたい」と池上さんは考えています。だからこそ、毎月の面談での自分で考え話すことの積み重ねを大切にしています。

「やってみたい」には伴走型の支えを

職員の中から業務改善の提案が出ることがあります。その内容が現場で必要だと課内で確認できれば、やり遂げられるよう取組を支援します。内容をよく聞き、最低限の条件を提示します。以前、「業務確認リスト」を作りたいと提案があったとき、①項目が多くないもの ②大切なポイントが伝わるよう明示する事 ③完成までの期限は自分で決める の3点を提示しました。スケジュールから遅れてきたときには声をかけ、悩んでいる点を聞き、意見交換をしながら本人の考え、アイデアが形になるように支えました。完成の喜びには「できると思ったからやってもらったんだよ」と、その職員の力量を信じて任せた思いを伝えます。池上さんは「成功体験を積み重ねさせてあげたい。こういうチャレンジで職員個々の成長も確認できる。うまくいかなかったら、課題に気づけたこと、うまくいかなかった理由を学べることに価値がある」と、チャレンジさせ、それを支えることの意味を語ります。

パート職員の意見も大切に

さくら苑にはパート職員も多くいます。「個人目標」は立てませんが、面談を行っています。「パートさんたちもいろいろな思いを抱えて業務に当たっている。愚痴を言いたいこともあるはず。旦那さんが福祉と全く別の仕事をしていたりすると、妻から愚痴を聞かされても理解できず、お互いがつらい。ならばこの自分が聞こうと。パートさんについては個別でなく、その時にいるパートさんに声をかける形で話を聴いている。その中で日頃の業務の流れの確認をしつつ、職員の対応で課題と思われることを整理する。改善を図るべき内容は上司に報告し、職員に伝え、全体で改善をしていく」と、雇用形態に関わらず、利用者へのより良い支援につながる改善は積極的に検討し、周囲に働きかけ、取り組んでいます。

言い合える関係を作るための「聴く姿勢」

後輩を指導する立場になった頃、「とりあえずやってみて」という助言だったり、「そんなことも分からない？」という返し方もしていたかといいます。職員それぞれで成長の速度も物事の捉え方も異なるということや、成長してほしいと思って言ったことが逆効果になった経験もあります。その頃に受講したスーパーバイザー研修で学んだ「相手の話を遮らない聴く姿勢」を実践し、自身が伝えたことが相手に伝わったかどうか、言い方に問題はなかったかなど、その都度振り返り、改善を重ねるようになりました。結果、職員から定期面談以外の場でも自らの課題を話してくれることが増えたといいます。

池上さん自身は直属の上司との関係が良いことで、介護の技術と共に、業務全体について考え方を深めることができ、非常に成長できたといいます。「かれこれ10年位ともに働いていて、考えたこと、課題とと思っていることを言い合える関係ができていることで、仕事がしやすい。そういう関係性を部下にも引き継いでいけたらと思っている」と言います。「同じ課や施設の中に、頼れる人、自分のことを見ていてくれる人がいることで、安心できる。自分もそういう存在になれば」と言う池上さん。職員への指導とともに自身も成長し続けるでしょう。

■ 職場でのかかわりを意識化し、自身の役割を確認する

星野 敬義 さん ((福) 至泉会 ソーレ平塚)

ソーレ平塚では、グループリーダー等、後輩の指導を担う立場になった職員の研修機会として、県社協の「スーパーバイザー研修」を活用されています。

受講した星野敬義さんは、後輩と共に学び合い成長し合える関係をつくっていきたいと考え、そのためのリーダーの役割について考えていました。スーパーバイザー研修で学んだ「聴き、共感する」を基本姿勢とし、業務を通じた職員とのかかわりに、スーパービジョンの形式を当てはめ意識化することで、打合せや振り返りで後輩に伝える内容の焦点を定めたり、そこで自身が担う役割について確認をしています。

■ (福) 至泉会 ソーレ平塚 ■

【種 別】 障害者支援施設

【定 員】 施設入所サービス：50 名

短期入所サービス：6 名

【URL】 <http://www.shisen.or.jp/>

■ SV を活用した主な取組 ■

【目 的】 後輩への指導、自身への振り返り

【対 象】 後輩、自身

【主な SV の形式】 ユニット SV、グループ SV、
個人 SV、セルフ SV

【実施の機会】 毎日の勤務後、帰り道

グループリーダー像を描く

星野敬義さんはグループリーダーとなった時、「同じ課の職員全員が、課題について考え、取組み、成長できる」という職場にしたいと考えました。そこで、自身がリーダーとして担う役割を模索するため、上司からの指導を振り返ったり、関連書籍を読んだり、職場の勤めで受講した本会の「スーパーバイザー研修」を受講しながら考えていったそうです。

その中で思い出したのが、上司にされて悔しかったこと、悲しかったことでした。失敗を他の職員がいる前で強く責められたこと。意見を聞いてもらえなかった悔しい思い。誰も発言しない会議…。これでは仕事に楽しさややりがいを感じられないだろうと思いました。以前、自分がそう思ったように。

自身のリーダーとしての役割を考える中で一つのヒントになったのが、スーパーバイザー研修での「良く聴くこと・共感すること」だったそうです。「後輩だけでなく、同期、上司、そして利用者。相手の話を聴くこと、共感が大切だと思いました。そういったところに自分の至らない点があったかもしれないと、気付くことができました」と当時を振り返ります。

話がしやすい、相談しやすい、対話のある関係づくりに向け思いついたのが、意図的に話をする場を多く設けることでした。メモやメールで伝えたことも必ず直接話すこと、毎日、勤務後のほっとした時間を使つての振り返りを行っています。

勤務後は、その場にいる後輩と、今日の良かったこと、難しかったこと、気が付いたことを話します。その場その場で感じたことが話題となるため、全員で共有・共感でき、支援に活かすことができるそうです。

新しい職員から学ぶ

ある時、新人職員とローテーションが同じになる職員が負担を感じている様子がうかがえました。聞くと、支援の場での新人職員の時間の使い方が周りとは合っておらず、他の利用者の支援に支障が出ていることが分かりました。支援の場では利用者との会話も含め、各職員がテンポをつくって対応する必要があります。その「さじ加減」

はともに働くことで体得していくことであり、新人職員はそこにすぐには気が付きません。そこで星野さんは勤務後の振り返りの時間に、支援における時間の使い方をテーマにあげ、それぞれが気を付けていること、時間の中で強弱をつけていることなど話してもらいました。それは新人職員が「さじ加減」を学ぶ場となり、他の職員にとっては不満を解消する機会となり、ひいては職員全体で業務の確認の場にもなりました。

また、別の施設から転職してきた職員を迎えた時、支援の方法、事務作業含め段取りが異なることから、従来から働く職員との間に混乱と摩擦が生じることがありました。そこで星野さんは中途採用の職員と積極的に話をし、その職員の経験も参考にしたいと伝え、今の職場で気づいたことなど聞いていきました。参考にできるところは全体で共有し実践につなげ、やはり今の施設のやり方に基づいてほしいと思う点についてはその旨伝えました。そうすることで、その職員のこれまでの経験を尊重し、今の職場に慣れてもらいながら、より良い支援を目指す仲間としての関係性を深めていくことができました。

このようにややもすると不満として残るところを、それぞれから考えていることや思いを聴き、学びとして活用することで、全体のプラスの要素に変えていきます。

良く話を聴き、意識することが利用者へのより良い支援につながる

後輩との毎日の振り返りで、日々言葉を交わし、気が付いたことを確認していくことで、現場での動きや利用者への対応における職員のばらつきが減りました。また職員それぞれが聴くこと、話すことを意識するようになったことで、利用者とのコミュニケーションスキルも上がります。「経験の浅い職員や実習生に利用者との良い関係ができて、自信をもって応対している姿を見て、良く話を聴くこと・話すことに重きを置いた、後輩との関わりの効果を見ることができたように思います」と星野さんは言います。

帰り道はセルフ・スーパービジョン～確認作業を意識化する～

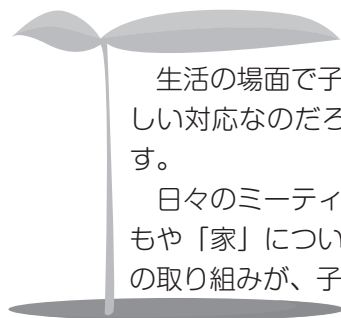
スーパーバイザー研修を受講した際、他の受講者が「毎日通勤の車の中でセルフ・スーパービジョンをやっています」と話すのを聞き、「これは自分もやろう」と思ったそうです。

ソーレ平塚は、施設から最寄りのバス停まで徒歩で約10分。この道のりが星野さんの「セルフ・スーパービジョン」の時間です。伝えるべきことが適切に伝えられていたか、予想外の反応はどうして出たのか、業務の進捗状況など、気になったことについてなど考えながら、1日を振り返り、翌日へと備えていきます。

星野さんは後輩との関わり、自身への問いかけ等、業務に基づく確認作業を、スーパービジョンの形に当てはめています。そうすることで、その機会を意味あるものにするための工夫、自身の役割の整理をしているようです。

「よく聴き、話すことで考えが整理できます。それが明日の自分への糧になります」と星野さん。これからも後輩とともに学び合い、育ち合っていくでしょう。

■ 子どもが安心できる場をつくるために



吉本 篤史 さん ((福) 聖音会 鎌倉児童ホーム)

生活の場面で子どもの育ちを支える児童養護施設。子ども一人ひとりに向き合いながら、これが正しい対応なのだろうかと、葛藤の毎日です。それを支え合い、補い合うのが職員同士の学び合いです。

日々のミーティング、業務の空き時間、定例の会議の場で、職員一人ひとりが自身の担当する子どもや「家」について話し、助言しあうことで、抱え込まずイキイキと働くことができます。その毎日の取り組みが、子どもたちの安心感につながります。

■ (福) 聖音会 鎌倉児童ホーム ■

【種 別】児童養護施設

【定 員】80 名

【URL】<http://www.seionkai.or.jp/kamakura/>

■ SV を活用した主な取組 ■

【目 的】職員間の学び合い

【対 象】後輩、同僚

【主な SV の形式】個人 SV、グループ SV

【実施の機会】会議、随時

■ 答えが出ない仕事だからこそ

様々な背景を持つ子どもの育ちを、生活の場を通じて支える児童養護施設の業務について、「答えが出ない仕事」と、鎌倉児童ホームの児童指導員である吉本篤史さんは言います。

法人の定款、施設の規程、児童指導マニュアル（倫理綱領）等、明文化された基本理念とケア現場での実践マニュアルを基に各職員は子どもを支えています。人が人に接する業務では、そこに個人が持つ考え方、価値観が入ってきます。「他の職員もそうだと思いますが、自分の子どもへの関わり方は親がしてくれたことが基になっています。なので経験と価値観の違いが当然出てきます。その違いがプラスに作用する場合もあれば、子どもに伝える内容に一貫性を欠いてしまい、混乱させてしまう事態が生じることもあります。そこをならしていくために、お互いの価値観を共有していく必要があります」と言います。

■ ときには走りながら話を聴き、確認

鎌倉児童ホームは生活スペースを8つの「家」に分け、2つの家を1つのブロックとした体制で支援をしています。吉本さんは今、主に中高生の男子を担当する家のブロック長であり、5人の職員のリーダーです。男子中高生を対象とする今の家とともに担当するのは、4年目の女子職員。若手職員には難易度が高いところもあります。「とても頑張っていると思います。大変だろうと思います。それでも違うと思うこと、気になることは伝えていかなければなりません。そういう時は、二人で走りながら話を聴いたりします。最後は競争になったりしますけど(笑)」。ランニングは二人の共通の趣味。走りながら最近の様子、気になっていること、困難に感じていることを聞き出していきます。本音が出やすく、気持ちもリセットできると思います。

自身もそうであったように、経験が浅くてもやってみたいこと、変えてみたいことがあります。日頃の支援の中で後輩から提案があるときには、話を聴く事で、何に気が付き、どうしていきいたのかを十分に理解することに努めます。自身の経験から効果的でないと思う内容でも、本人が取り組んでみたいならば、陰ながら支える、そして結果をともに確認し、次へのステップとしていきます。「1年目の職員と10年目の職員では経験の違いから見え

ている風景が違います。その違いを丁寧に説明していくことで視点をそろえていくことが大事だと思っています。じっくり話すこと、時にはユーモア、相手に伝わりやすい工夫も考えます」と言います。後輩が持つ課題意識に添い、どう支えていくと伸びていくかといった点を考える為にも、日頃のコミュニケーションがとても大切です。

職員がイキイキすることで子どもに安心できる空間を

鎌倉児童ホームでは、定例の会議、委員会活動が盛んに開催されており、家単位、職制の単位等、複数の機会・視点でケアの確認をする場面が設けられています。それは施設全体で職員が交流する機会でもあります。

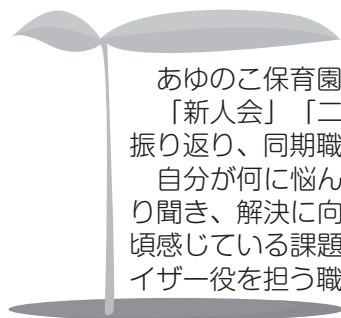
また、子どもたちが学校に行っている間など、時間を見つけて毎日ミーティングを行っています。子どもの成長とともに対応も変化する中、複数の目、意見で対応を考えていくことが必要です。子どもと接することが好きでこの仕事を選び、しかし、人の成長を支えるという、楽しいだけでない場面もある中、先輩からは経験に基づいた助言を、後輩からは新たな気付きを出しあうことで、職員全員が子どもの成長を通して学び、支える関係が作られていきます。

「仕事にはつらい場面も多くあります。でも周りの職員に相談することができるし、雑談したりしていくうちに笑いに変わったりすることで気分転換もできます。ここまで続けてこられているのは、周りの職員に支えられているところが大きいです」と吉本さんは言います。目標とする先輩に新人の頃に支えられたこと、言われたこと、間近に見てきた子どもへの対応の姿は、今も吉本さんにとっての基本であり、後輩の指導にもそれが活かされています。

スーパーバイザー研修を受講したとき、その中で聞いた「気付きを与える」「バイジーが課題を見つけられるようになるのを支える」「普段からの関わりが大事」「聴く／待つ姿勢」といった内容は、「これまで日々取り組んできていることだ」と改めて確認したといいます。

特別に意識はしないけど、至るところで後輩を観察し、支え、職員がともに学び合うことができている鎌倉児童ホーム。「職員がイキイキしていることで、子どもも安心します」。何よりも大事なその点が、毎日当たり前にあるように、子どもの成長を介した職員同士の学びはこれからも続きます。

■ 自分の言葉で考え、行動する力を育てる



石井 貴子 さん ((福) 湘北福祉会 あゆのこ保育園)

あゆのこ保育園では、若手職員の育成にスーパービジョンを活用しています。「新人会」「二年目会」「三年目会」と経験年数ごとに定期的な会議を設け、自身の保育業務の振り返り、同期職員との意見交換を実施しています。

自分が何に悩んでいるかを話し合う場に、スーパーバイザーの役割を担う副主任が入り、じっくり聞き、解決に向けた気付きにつながる助言をしていきます。回を重ねていく中で、若手職員が日頃感じている課題を積極的に持ち込むようになり、その都度学び合い、成長しあう姿にスーパーバイザー役を担う職員も喜びを感じる、そういった良い循環が生まれています。

■ (福) 湘北福祉会 あゆのこ保育園 ■

【種 別】 保育園

【定 員】 通常保育 120 名

(乳児部 30 名・幼児部 90 名)

【URL】 <http://www.ayunoko.ed.jp/>

■ SV を活用した主な取組 ■

【目 的】 若手職員指導

【対 象】 新人～3 年目の職員

【主な SV の形式】 グループ SV

【実施の機会】 同期職員の会議、チューター会議

■ 若手職員同士が話して安心できる場がもたらすもの

あゆのこ保育園では、若手職員の育成に、会議の場を活用したグループ・スーパービジョンを実施しています。

主に若手を指導するのは副主任の石井貴子さん。若手の指導についてどう取り組もうかと考えた時に、石井さんがチーフから副主任になったときの気付きを振り返り、今の形をつくりました。「副主任になって園全体の様子を見たとき、チーフによって子どもの指導方法が違っていることに気が付きました。これをどう直していったらよいかと思ったときに、チーフの指導もしながら、若手の同期をグループにして集め、理念を伝えたりしながら、視点をそろえていけたらいいのではないかな。また、直接チーフに聞きづらいことを質問できたり、他の職員の気持ちを知ることができてほっとするような、職員同士のつながりができる、そういう場となればと思い、グループ・スーパービジョンの活用を思いつきました」とその経緯を話されます。

始めた当初は自分の考えを話すことに難しさを感じている様子があり、発言が出づかったそうですが、回数を重ねるにつれ、業務上での課題や気づきを自発的に発言する場へと変わっていきました。「段々と若手職員が自分で考えて発言していくようになるのを見るのがとても嬉しいです。経験年数の浅いうちは、後輩に対し思ったそのままを言うてしまうことがあります。段々と相手を気遣う言葉や気付きを促すような伝え方ができるようになってきます。そういうところも取組が活かされた結果かなと思います」と、その効果として感じていることを話されました。実際、平成 26 年度に採用した 3 人の新人職員は、揃って 2 年目を迎えているそうです。

■ 主体的に考え、学ぶ姿勢につながるグループ・スーパービジョン

若手職員を対象としたグループ・スーパービジョンは、普段の会議やミーティングとは別の、「新人会」(月 1 回)、「二年目会」「三年目会」(隔月開催)を活用し実施しています。この場は同期職員のつながりづくりと、お互いの不安や悩みを聞き、どう乗り越えていくかを話し合う場となっています。特に新人会は、新人の指導だけでなく、2 年目の先輩職員の成長を見る仕組みにもなっています。「二年目会、三年目会は私が進行をしますが、新人会に副主任が入ると新人職員は緊張してしまいますので、2 年目の職員にその場を担ってもらい、年度最終の会のみ私

が参加します。進行役を担ってもらう2年目の職員から会の様子は都度報告をしてもらい、新人職員が何につまずいているのかを共有し、今度の指導方法についてともに考え、次の会につなげていきます。また、こうすることで、2年目の職員がどのような助言をしているか、新人への関わりに難しさを感じていないかを確認することができます。先輩職員としての悩みがあるようであれば、そこを聴き、共感し、今後の関わり方をともに考えていきます」と、その取り組みについて話されました。

また、新人職員については、2～3年目の職員がチューターとして支えています。チューターを担う職員を対象にした「チューター会」は、それぞれが担当している新人職員の様子で気になったこと、どう指導したらよいか迷ったことを話し合う場です。チューター同士が経験を基に、伝わりやすい助言の仕方などアイデアを出し合いながら、それぞれの指導に活かしていきます。併せて、自身が担っている以外の新人職員の様子もわかることから、自然と新人職員を見守る視点が育まれます。

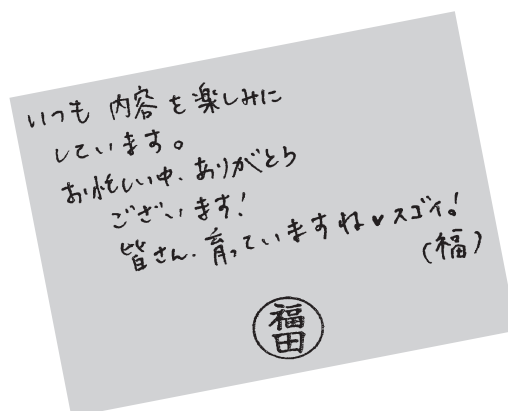
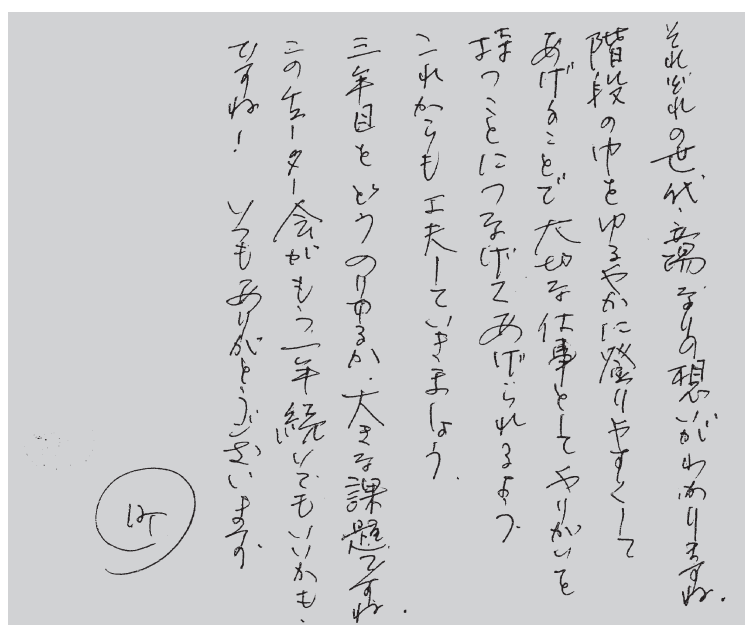
スーパーバイザー役にも支えを

職員育成や定着に向けた取り組みを検討していた頃、「スーパーバイザー研修」を町田和子園長が受講されたのを機に、福田奈美恵主任、そして石井さんが受講され、園でスーパービジョンを活用する礎ができました。

若手（1～3年目）職員の集団の育成は対象を石井さんが担い、チーフ職員や個人を対象としたスーパービジョン面接は主任が担うといった役割分担をしながら、効果的に職員の育成にスーパービジョン面接を取り入れています。

「チューター会で、実際の取組を把握し、検証していく中で、“新人への直接の指導はチーフが担う。チューターはメンターとして関わる”という形にしました。取組ながら気が付いたことを基に、仕組みを変えていきます」というように、石井さんが作成する逐語による会議報告書には、園長、主任それぞれが目を通し、助言、特筆すべき気付きのコメントを書いて石井さんに戻します。それを受け取った石井さんと、園長、主任とでさらに相談しながら、今の体制、課題、目標に合った取組についてたえず確認・精査しています。

「今行っているチーフを対象とした会議を、伝達事項を中心とした内容から、チーフの悩みや課題を出し合い、気付きあい、学び合う場にしていきたいとも考えています」と、今後試してみたい取組を語る石井さん。あゆのこ保育園に通う子どもたちにとって、毎日が良い思い出になるような保育を担う後輩職員の学び合い、育ち合いをこれからも支えていこうという思いが伝わりました。



石井さんの会議報告書への
町田園長、福田主任からのコメント

■ 現場の課題と業務の成果を結び付けるスーパービジョン

田中 千香子 さん ((福) かながわ共同会 厚木精華園)

厚木精華園では、利用者の高齢化に伴い、これまでの介助の知識と技術では対応が難しくなってくるのが懸念されていました。

その課題を職員間で共有し、解決に向けた取組を進めるための打ち合わせや進捗の確認に、スーパービジョンを意識することで、職員個々の考え方とやる気を引き出し、ともに考えながら取組を進めることができました。

職員とより良い関係を築いていくために、話を十分に聞き、考え方や価値観を理解する。その時にスーパービジョンの要素を積極的に活用している事例でもあります。

■ (福) かながわ共同会 厚木精華園 ■

【種 別】 障害者支援施設

【定 員】 施設入所支援：110名 活介護：140名
短期入所：2名(併設型) 日中一時支援
ケアホーム(44名)
厚木市身体障害者等生活介護事業(50名)

【URL】 <http://www.kyoudoukai.jp/atsugi/>

■ SV を活用した主な取組 ■

【目 的】 職員への指導

【対 象】 職員

【主な SV の形式】 個人 SV、グループ SV

【実施の機会】 研究活動支援、人事考課面接

入所者高齢化に伴う課題の解決を職員主体で取組む

田中千香子さんが「スーパーバイザー研修」を受講したのは、リーダー職を経て管理職になった年でした。厚木精華園では管理職になると「スーパーバイザー研修」に参加させているとのことでした。

田中さんがスーパービジョンを意識した取り組みをはじめたのは、実際に職員をスーパーバイザーとして選定し、施設で個人スーパービジョンに取り組んでみるという研修課題が出されたことからでした。そのときバイザー役を担ってもらった職員は、田中さんが着目していた職員でした。

「研修を受講していたころ施設では、利用者が高齢化し介護度が上がってきた時でした。これまでの知識や技術だけでは対応しきれないという課題を抱え、利用者の安全性、介助の方法・かかる負担など、対策をみんなで考えていました。そこでリフト導入という目標を立て、法人の研修プログラム『研究活動援助事業』を活用し、若手職員中心に進めることにしました。研修の宿題の時にバイザーとなった職員を中心に3名の職員に担ってもらうことにしました。現場全体の課題として取り組むためにも、自分が中心となるのではなく、職員に動いてもらうことがいいと思いました」と当時を振り返ります。

田中さんは、あくまでこの取り組みのアドバイザーとして、裏方としてかわりました。そこにはこれまでなかなか自分たちで発信してくることがなかった若手の職員に、これからは、自分たちで発信してもらいたいという、

かながわ共同会 法人研修体系図

形態 階層	OJT(職務を通じた研修)		OFF-JT(職務を離れての研修)		SDS(自己啓発援助制度)							
	日常的・計画的		職場内	職場外	職場内	職場外						
管理者	各 園 内 研 修 (全職員対象)	階 層 別 研 修 (5階層・全常勤職員対象・外部研修含)	四 園 交 換 研 修 (6月・翌年2月・常勤職員対象)	海外 視 察 研 修	課 題 別 研 修 (オープンセミナー4回・全職員対象・法人外に)	研究活動援助事業(通年・全職員対象)	人権フォーラムかながわ21(全職員対象・法人外にもオープン)	職務関連資格取得通信教育等への時間的援助(社会福祉士・介護福祉士)	職務関連資格取得等への時間的・経済的援助(大型免許・衛生管理者など)			
監督者												
中堅Ⅱ職員												
中堅Ⅰ職員												
新採用職員												
			採用前研修 集合研修3日間 実務研修7日間～									
										リフト導入の取組を位置付けた 研修プログラム		

リフト導入の取組を
位置付けた
研修プログラム

期待も込められていました。

ともに考え、ともに進めて

実際に導入に向けて検討をしてみると、高齢者施設視察の選定、視察先への調整や依頼、施設内でのアンケートの実施やプレゼンテーションなど、メンバーにとって初めてのことが多々あったそうです。

田中さんは、進捗状況や課題点などを確認しながら、考えがまとまらない時には議論に加わり、内容を整理し方向性を確認するなど、メンバーが不安にならないようにかかわってきました。相談があったときには後回しにせず、その場で聞くという姿勢をとり、打ち合わせなどにも、様子をうかがった上で、かかわりが必要と思う時に参加しました。当初は視察先との調整など、職員ではなかなか経験のないことを田中さんが担っていましたが、徐々に自分たちで必要なことができるようになりました。

また、とにかく初めての試みについて周囲に理解してもらうことは難しい一面がありますが、今回のリフトの導入は園としても初めての試みであり、なかなか思いが伝わらず、周囲との温度差に戸惑いを感じたこともありました。しかし「一緒に考えていくことで、状況を理解しながら支えることができました」と田中さんは言います。

成功体験が大きな自信に

そしてこの取り組みが認められ、一台のリフト導入が実現しました。この成功体験は、メンバーたちの大きな自信へとつなげることができました。課の中でも積極的に発言をするようになったりと大きな成長の機会となったようです。メンバーの中には、施設からの資格取得の支援を受け、リフトインストラクターの資格を取り、継続してリフト活用の推進役を担っている職員もいます。

スーパービジョンを意識したかかわりは、部下の業務の確認作業、成長を支え、職場内の風通しを良くするだけでなく、管理職である自身の確認作業でもあります。

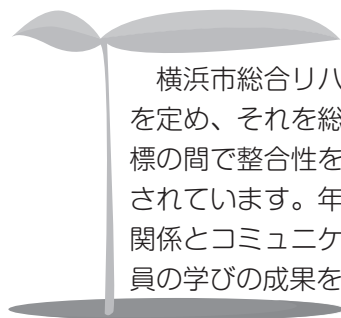
「課題解決に向けて皆で取り組んでいくとき、方向性を決めたら担当者に任せます。ただその時に、自分の仕事が忙しくなると、“あとをお願い” “分かっているはず” と丸投げになったり、確認が疎かになりがちになります。そこを滞りはないか、困っているところはないか、ちゃんと目標に向かっていているか、状況を聞きながら確認することで、職員も安心して取り組むことができ、こちらも何かあったときに早めに対応することができます。命令になると受け入れられなくなってしまう」とのことでした。この経験を通して、職員の課題意識を引き出し、ともに考えることで、成長を支える実感ができたそうです。

様々な経験・背景を持つ職員と価値観をそろえ、良いところに目を向ける

新たな取組を導入することは大変なことですが、課題を共有し、よりよい利用者支援という共通の目標が確認できることで、主体性をもって取組めます。こうした理念や目標、価値観を共有するためにも、職員との対話はとても大切だったそうです。

新卒者、中途採用の職員、更に、法人内の他の施設から異動してきた職員など、背景、経験の異なる職員がともに業務にあたっています。よりよい利用者支援をめざす思いは同じでも、価値観の相違が当然あります。その違いをなるべく平らにしていくためにも、お互いの考え方や目標を知ることが必要です。「そのためには、とにかく話すこと、考え方を直接聞いていくことが必要」と田中さんは話してくれました。

■ 「目標管理制度」におけるスーパーバイザーの役割



笹島 朋浩 さん（(福) 横浜市リハビリテーション事業団 横浜市総合リハビリテーションセンター障害者支援施設）

横浜市総合リハビリテーションセンターでは、職員全員が立てた目標と、組織が期待する到達目標を定め、それを総合的な人事評価の指標とする「目標管理制度」を取り入れています。その2つの目標の間で整合性をはかり、目標達成に向け職員を指導していくプロセスに、スーパービジョンが活用されています。年3回の面談の他、様々な機会をとらえてのスーパービジョンは、上司と後輩の信頼関係とコミュニケーションを深めています。職場内の良い関係に加え、課内研修や学会発表など、職員の学びの成果を発表する場が、職員の専門性をより高めることを後押ししています。

■ (福) 横浜市総合リハビリテーションセンター障害者支援施設 ■

【種 別】 障害者支援施設

【定 員】 30 名（施設入所支援）・36 名（機能訓練）

【URL】 <http://www.yokohama-rf.jp/>

■ SV を活用した主な取組 ■

【目 的】 支援内容の検討、相談支援技術指導

【対 象】 新任職員、自分より経験の浅い職員

【SV の形式】 個人 SV、ライブ SV、グループ SV

【実施の機会】 随時

目標管理を着実に進めながら部下を支える

横浜市総合リハビリテーションセンター（以下リハビリテーションセンター）では、「目標管理制度」による職員の能力向上を図っています。目標は一人の職員に対し、組織が期待する能力の到達目標と、職員個人が掲げる個人目標との2本立てになっています。

「目標管理制度」は到達までの育成プロセスが重要であることから、リハビリテーションセンターでは1年間に3回、目標に対する成果と課題に関する定期面談の場を設けています。その面接で、達成目標と、個人目標とを整合させながら目標到達に向けた支援を行うことがスーパーバイザーの役割です。

リハビリテーションセンターにおける「スーパーバイザー」とは「役割」であり、職責や職名ではありませんが、笹島さんは、施設長から「スーパーバイザーとして後輩の指導にあたってほしい」と任命されました。施設長補佐的な役割についたこのことです。

現在笹島さんは利用者支援業務を行いながら、新人職員や他部署から異動してきた職員など8名の後輩を指導育成する役割を担っています。交代勤務体制でスタッフ全員が集まることが難しい状況ですが、むしろそのような職務環境だからこそ、笹島さんはすすんで職員に声をかけ、課題を抱えこんでいないか、悩んでいないか目配りをしています。

さて、目標管理に基づく定期面談では、日頃の取組で良かったと思う点をスーパーバイザーとバイジーがともに振り返りながら、今後の目標達成に向けた取組方法について考えていきます。目標に向けてもう少し頑張ってもらいたいときは、バイジー自身が課題に気づいてもらえるよう、聞き返す技法を活用しているそうです。また面談終了時には、バイジーがより前向きな気持ちになれるような終わらせ方を心掛け、面談の結果は都度施設長に報告し、今後の職員育成を施設長とバイザーがともに考えていきます。

入職して間もない2名の職員に対しては支持的機能をメインに個人スーパービジョンを行っています。また、その職員の利用者面接があるときは同席し、「ライブ・スーパービジョン」により、バイジーが聞き落としていたことなどをフォローし、相談技術の質向上に向けた気づきを促します。さらに、面談終了後には「個人スーパービジョ

ン」を実施し、バイジー自身が業務課題や自己成長につながることなど、自らが考える視点を落とし込んでいけるように振り返りを行います。

中堅の6名については、2グループに分け、それぞれの仕事の思いや課題を話すための「グループ・スーパービジョン」を行っています。他のメンバーと意見交換することで相互の成長が期待されます。

職場で職員が育つ機会を

笹島さんが所属する部署では、年2回、職員全員が自身の業務テーマに関する発表の場、「課内研修」があります。利用者支援で効果的だったことの発表もあれば、今困っていることを報告し、全体で対応について検討するという内容もあります。発表内容が決められない後輩には、日頃の取組の様子や目標管理に掲げている内容を挙げながら、発表のテーマを定められるよう助言するなどしていきます。「課内研修」は、他の職員が何に関心を持ち、課題を感じ、業務に取り組んでいるかの確認・共有の場になるとともに、職員個々が業務にテーマを持つ意識が生まれます。こうした学びの積み重ねが、学会など外部への発信、専門性の向上につながっていきます。

笹島さんが後輩の成長を感じるのは、「利用者とうまくかわりができるようになり、仕事が楽しくなってきたという言葉が出た時や、ケースカンファレンスで使用する資料が十分に作成できるようになった成果を見た時」とのこと。日頃からの学びの積み重ねは、問いかけの繰り返しでもあります。笹島さんは「長期的に良い人材を育てること、職場全体を盛り上げられるような職員を育成するという意識が大切のように思います。結果、離職が減り、良い利用者支援にもつながります」と、学び育てる取組を通じて目指すことについて話されました。

強烈なバイジー体験から自分自身のスーパービジョンスタイルへ

こういった笹島さんのスーパービジョンスキルは、自身のバイジー経験をベースに見直したものです。笹島さんが受けたスーパービジョンは、できていないところを徹底的に指摘されるスタイルでした。笹島さん曰く、そのスーパービジョンは、コントの“オチ”にある「タライが天井から降ってくる」、そんな例えがぴったりだったそうです。「タライ」は痛くてつらくもありましたが、的確な指摘や課題提起は笹島さんにまっすぐに響き、取組課題への気付きがたくさん得られたと振り返ります。今も当時のスーパーバイザーとの関係はとても良く、尊敬の念を抱いているのですが、笹島さんが同じ指導方法を採用したところ、バイジーから泣かれてしまったという苦い経験がありました。笹島さんは手法を学びなおすためにもスーパーバイザー研修を受講されました。

「研修を受講しながら、スーパービジョンの3つの機能のうち、“支持的機能”を大切にしていくことでスーパーバイザーを担っていけると思いました。“管理的機能”“教育的機能”は、バイザーだけが責任を負うものでなく、組織全体で考えることだと整理できました」と振り返ります。

スーパービジョンの目標はバイジーの、専門職としての成長にある。厳しい言葉でなくてもともに成長できればいい。「自分の経験上、バイジーがチャレンジしたい課題の結果がダメだと見えていても、本人がチャレンジしたいなら一緒に取り組み、支えていくことに大きな意味があります。失敗したら一緒に責任を取ればいい。厳しいことばかり言うのではなく、寄り添い、支えるという方法に気付き、実践するようにしました」。その気付きを活かし取り組む今、職場全体で話しやすい雰囲気ができ、課題の共有、意思の疎通がしやすくなったと話してくださいました。

現実に即したスーパービジョン実践を ～スーパービジョン実践事例から思うこと～

松本 葉子（田園調布学園大学）

スーパービジョンという言葉と 現実との乖離を埋める

10年以上の長きにわたり、その時代の影響を受け、法制度の変化にも対応しながら、神奈川県社会福祉協議会（以下、県社協）のスーパービジョン研修は脈々と受け継がれてきた。その拠り所は、一貫して社会福祉現場の人材育成と定着を願ってのことであり、良質な職場づくりを促進していこうという県社協の志だったと思われる。その本質は講師陣が替わっても揺らぐことなく続いていると思っている。筆者は2013（平成25）年度から研修の一部に携わらせていただいているが、児童、高齢、障害とさまざまな福祉現場で、いきいきと活躍されている受講者の方々に出会えたことに感謝している。

このたび、本事例集を作成するにあたり、過去の研修受講者の方々に県社協がヒアリング調査を行った。内容については前掲の事例を読んでいただければわかるが、実に素晴らしいスーパービジョン実践を行っておられる。それぞれの事例については後述するが、まずは研修初日に毎年思うことを記したい。

県社協のスーパービジョン研修では、福祉現場に即した組織体制作りの一環でもあり、日常業務に生かせるスーパービジョンを提唱している。このように書くといいこと尽くめだが、何も新しいことをお伝えしているわけではない。自身の業務を振り返り、日々行っていることを意識化したり強化したり、新しいスキルをほんの少しプラスすることでスーパービジョンになるということを、研修の中で丁寧に言語化しているのである。受講者の方の中には、最初「うちはスーパービジョンがない」「スーパービジョンをしたことがな

い・受けたことがない」とおっしゃる方がいるが、ないわけではなく意識化されていないことにまず気づいていただくことから始めている。スーパービジョンは机上の空論では意味が無い。現場実践に生かさせてこそ、である。スーパービジョンというカタカナ用語に拒否感を持つ方もおられるだろうが、恐れおののく必要はなく、たいそうな技術と知識が必要で労力を倍増しなければ太刀打ちできないというわけでもないことをご理解いただきたい。今ある現実に沿ったスーパービジョンを行うためには、まずは現実に目を背けず、現在ある施設設備、人員、組織体制を見極めたうえで理念・理想を目指す必要がある。実際の現場にはさまざまなスタッフがおり、福祉を天職ととらえ、大学や専門学校で福祉を学び、やる気に溢れている人だけではない。福祉とは異なるほかの職業から転職してきた人、生活のためと割り切っている人、人相手の仕事に関心を持っている人、温かく優しい人、人付き合いが苦手に対人関係を形成することに苦手意識を持っている人、指示待ちで自分からは動こうとしない人など多種多様である。しかし、それが現実であり貴重な戦力であり、大事な福祉を担う人材なのである。そしてその多種多様な人材をどのように処遇し、導き、成長してもらうのかが、ひいては職場作り、職場の雰囲気を表す指標にもなりうる。スーパービジョンは職人芸的なカリスマが行うものではなく、現場で日々お仕事をされている皆さんが、経験を積みながら必ず行っていくものである。スーパービジョンは、業務の一環であり、職場内で現実に即した内容で負担のないように行えなければならない。そこには、やはりスーパービジョンの本質的な構造の理解、スーパービジョンの機能と内容、

スーパービジョンの方法、姿勢やスキルが必要であり、そこを県社協の研修 4 日間で取り上げている。

スーパービジョン実践事例より（掲載順）

さて、前述の 9 施設の実践事例について簡単にではあるが触れてみたい。いずれの施設もスーパービジョンを意識し、自組織に合わせた形で素晴らしい実践をされておられる。

1. 横須賀基督教社会館

寄稿して下さった松澤氏は、過去の研修の受講者であり、筆者と同様 2013（平成 25）年度から講師の一人でもある。横須賀基督教社会館は、組織として人材育成を目指し、スーパービジョン体制を試行錯誤の中で実践されている先駆的な施設である。法人理念をアイデンティティと捉え、ベースである理念から職員参加型で考える試みは、職員のやる気と責任感をアップさせるというのは言うまでもない。職員育成の 3 つの視点として「役割期待」「目標支援」「職員評価基準」を挙げておられたが、期待を示すためにはまずは職員を理解しなければならない、また同じものを目指す関係性構築のためには目標から一緒に考える必要がある、そして成長と育成の指標としての職員評価は、組織人、職業人として自分達のあるべき姿を省みる非常に良い方法だと思われる。

2. 竹の子学園

竹の子学園では、スーパービジョンを OJT 研修に組み込み、スーパーバイザー、バイジーともにスーパービジョンの機能を理解した上でお互いの関係性が始まる。このことは、組織がきちんとした契約の下にスーパービジョン体制を敷いており、スーパービジョン関係が意図的に活用できている良い例である。スーパービジョンは一人ではできない。そのことを双方が理解し、スーパーバイザーは責任を引き受けているのである。その上で「できていない」批判ではなく、新人職員の気づきを促し、考え、行動できるよう日々の声かけと定期的な面談を通して実践されている。その良好な関係こそが利用者さんへの良質な支援に結び付き、という意識がきちんとされていると感じた。

3. 道志会老人ホーム

OJT と OFF-JT とをうまく組み合わせて新人の育ちを職員皆で支える温かさを感じた。道志会老人ホームは、画一的な新人教育ではなく、新人職員それぞれに合った方法とタイミングを見極め、無理なく 1 人立ちを支えていく。このことは、新人にとっても、先輩職員にとっても、そして利用者のためにも大事な視点であり、組織としてはリスクマネジメントともなる。つまりスーパービジョンの管理的機能をきちんと果たしていることになる。また、先輩職員がスーパービジョンをすることで、自身の振り返りにもなるということは、それぞれの職員が省察しながら階段を上がっている良い学びの場にもなっている。ヒアリングで「職員の話をよく聴く」と言われていたが、日々の忙しさにまぎれて片手間に聞き流すのではなく、「よく聴く」ことでお互いに良好な関係性が生まれ、安心感にもつながるのではないだろうか。そのため離職も少ないという結果を生みだし、良い循環が生まれていると感じられた。

4. さくら苑

特別養護老人ホームさくら苑では毎月 30 分、定期的な面談を個人スーパービジョンに活用している。月に 1 回、必ず上司と二人で話せる時間と場が確保されているということは、職員自身の安心感につながり、また自分が大事にされている、戦力であると認められていることにもなる。また、バイザーの「どう伝えるのか悩むときは一緒に考える」という姿勢は、バイジーに心強さをもたらすだろう。職員自身が自分で考え、言葉で伝えられるようにする。それが利用者へのより良いケアにつながるという信念があるからこそ、職員が育つのだと改めて感じた。ただほめれば良いのではなく相手が変わることが大事なのである。そのために、バイザーは職員の力量を信じて任せ、成功体験を積み重ねていけるようサポートしていく。このことを自然に行い、かつパート職員の意見も大切にされているところは組織の雰囲気づくりに必ずや良い効果をもたらしていると思う。

5. ソーレ平塚

ソーレ平塚では、県社協のスーパーバイザー研修で「よく聴くこと・共感すること」をバイザーの役割を考えるヒントにして下さり、それを自組織に合わせて発展させておられる。部下だけでなく、同期、上司、もちろん利用者の話をよく聴くことを意識し、対話ができる関係性を築いてこられているのは素晴らしい。また、バイザーは勤務後の振り返りの時間を使い、そこで新人は業務のさじ加減を学び、先輩職員は新人の課題をテーマに挙げてもらったことで不満解消ができる。このように業務確認の場を上手に使うグループ・スーパービジョンの技術は、時間と場の活用をバイザーが意図的に選択しているからに他ならない。中途採用の職員への対応等、不満を不満とせず、それぞれの考えを引き出し、学びとして双方が活用できることは、前向きな転換を図れることにつながる。

6. 鎌倉児童ホーム

鎌倉児童ホームでは、日々行っている業務の中に、すでにスーパービジョン的な要素が入っていることを「スーパーバイザー研修」で意識し、実践を積み重ねているようである。スーパービジョンは魔法のような方法ではなく、普段の業務の積み重ねの中にあることがこの事例からもわかる。

経験が浅くても職員それぞれに考えはあり、やってみたいことはある。職員それぞれの話を聴くことで、その職員がどのようにしていきたいのか、成長を支え、次のステップへ踏み出せるようにしている。相手がどのような風景をみて、何を考えているのか知るためには、相手をよく観察し、話を聴かなければならない。職員それぞれの視点をそろえ、共に学び合う姿勢が居心地の良さを生むのだろう。

7. あゆの子保育園

あゆの子保育園では経験年数ごとの定期的な会議の場を使って、若手職員の育成をグループ・スーパービジョンで行っている。バイザーには、スーパービジョンの多様な形態を必要に応じて選んで実践していくことが求められる。その点であゆの子保育園は、組織に合ったスーパービジョンの方法を主導し、定着できて

いることが意義深い。経験年数にかかわらずどの年代にも悩みや課題はつきものである。その悩みや課題を出し合い、気づき合い、学び合う場にできていることは、職場の活性化にもつながると思われる。

8. 厚木精華園

厚木精華園は組織として、管理職になると県社協スーパービジョン研修への参加を決めて下さっているようで、研修実施者としてはありがたいことである。バイザーは終始一貫して、バイザーと一緒に考える姿勢で支えておられる。その安心した環境の中で、職員が成功体験を積み重ね、自信につなげている。方向性を決めたら担当者に任せる。しかしバイザーは丸投げにはせず、ときどき確認することでバイザー達職員が主体性をもって取り組んでいる。人は成功し、評価されると嬉しいものであり、それは居場所となる。職員との対話を大事に職場内の風通しを良くしているその姿勢はバイザーとして必要なものだと思う。

9. 横浜市総合リハビリテーションセンター 障害者支援施設

横浜市総合リハビリテーションセンター障害者支援施設では、スーパーバイザーは「役割」であり「業務」であることを施設長から任命されていることで体现できる。バイザーは自身のスーパーバイザー・バイザー体験から、手法を学び直すことに至り、県社協の研修に参加して下さった。バイザーの自信を無くさせるのがスーパービジョンではなく、バイザー自身が課題に気づいてもらえるよう、そばで見守り、ときに導くことがスーパービジョンである。スーパービジョンの機能の中で、とくに支持的機能を大切にされ、管理的機能、教育的機能はバイザーだけが責任を負うのではなく、組織全体で考えることだとされたのが印象的であり、その通りである。ものごとには必ず良い面と悪い面がある。違う角度から見る柔軟性、発想・視点の移動が業務としてできることで、より良い職場づくりができているのだと思われる。

最 後 に

スーパービジョンに決まりきった型はない。利用者が十人十色であるのと同様に、職員もバイザーも十人十色でいろいろあるからこそ現場は面白く、活気にあふれ、その施設ならではの雰囲気が出来上がっていく。今回掲載した9つの施設は、自組織の実情に合わせたスーパービジョンを無理なく組み込み、効果を発揮していた。バイザーの力量はもちろんのことだが、組織の理解と職業人としての志によるものだと感銘を受けた。素晴らしい実践事例を提供下さり、心より感謝申し上げます。

そして、これらの事例のように、バイザーとバイジーがお互いの強みを使いながら共に学び合い、成長し合える職場づくりのために、今後も県社協のスーパービジョン研修が寄与できるのではないかと思う。神奈川県内の福祉施設で勤務している職員がいきいきと働き、貴重な福祉人材として今後も長く活躍して下さることを願っている。

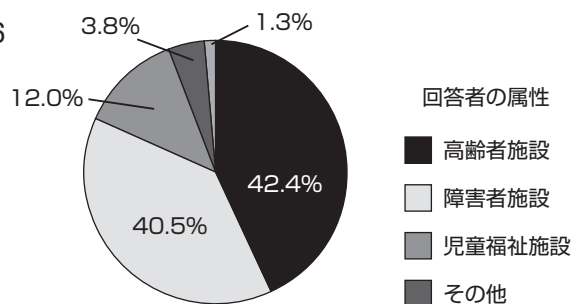


第3章 『研修受講後のスーパービジョン実施に関するアンケート』 調査結果

■回答者の状況

調査票配布数：335 回答数：158 有効回答数：156

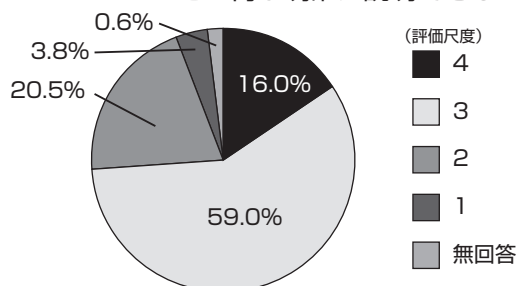
種 別	回 答 数
高 齢 者 施 設	67 (42.4%)
障 害 者 施 設	64 (40.5%)
児 童 福 祉 施 設	19 (12.0%)
そ の 他	6 (3.8%)
不 明	2 (1.3%)
計	158



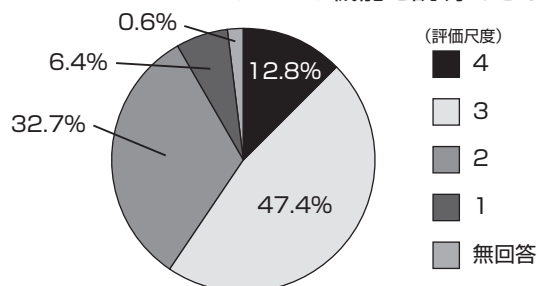
■問 1. スーパービジョン研修受講後と比較しての、現在のご自身の理解度についてお聞かせください。(N=156)

評価項目	←評価尺度→				無回答	平 均
	4	3	2	1		
① スーパービジョンとは何か明確に説明できる	25	92	32	6	1	2.88
② スーパービジョンの3つの機能を説明できる	20	74	51	10	1	2.67
③ スーパービジョンの種類(形態)を3つ以上挙げることができる	29	66	47	13	1	2.72
④ 職員と接する時にスーパービジョンを意識している	29	76	42	7	2	2.82

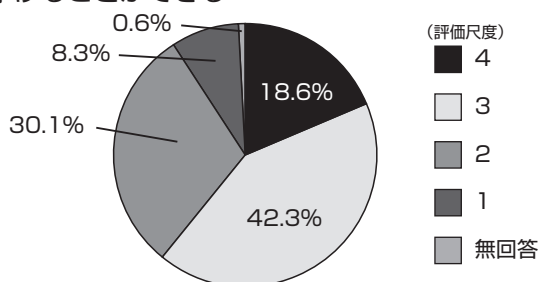
① スーパービジョンとは何か明確に説明できる



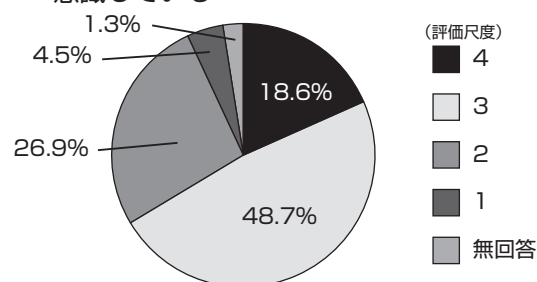
② スーパービジョンの3つの機能を説明できる



③ スーパービジョンの種類(形態)を3つ以上挙げることができる

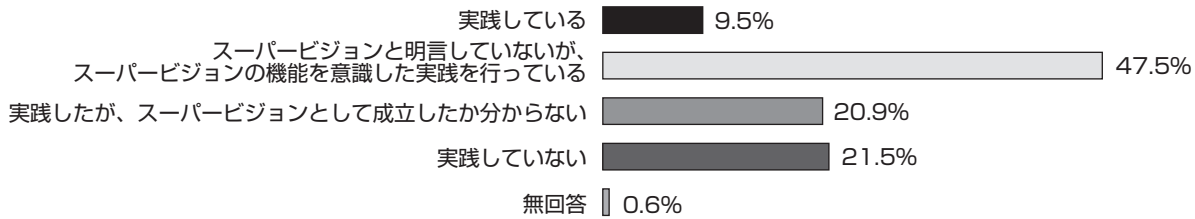


④ 職員と接する時にスーパービジョンを意識している



■問 2. あなたは研修受講後にスーパービジョンを意識した取組を行っていますか。(N=156 複数回答あり)

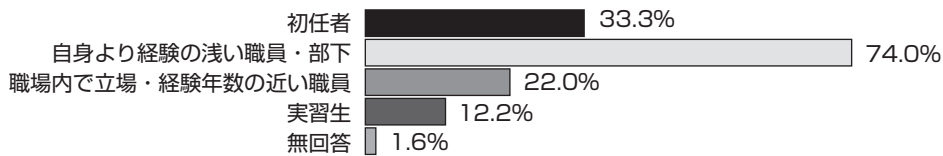
項 目	計	高 齢	障 害	子 ども	そ の 他
実践している	15 (9.5%)	4 (6.0%)	9 (13.8%)	1 (5.0%)	1 (16.7%)
スーパービジョンと明言していないが、スーパービジョンの機能を意識した実践を行っている	75 (47.5%)	29 (43.3%)	31 (47.7%)	13 (65.0%)	2 (33.3%)
実施したが、スーパービジョンとして成立したか分からない	33 (20.9%)	17 (25.4%)	12 (18.5%)	2 (10.0%)	2 (33.3%)
実施していない	34 (21.5%)	16 (23.9%)	13 (20.0%)	4 (20.0%)	1 (16.7%)
無回答	1 (0.6%)	1 (1.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	158 (101.3%)	67 (100%)	65 (100%)	20 (100%)	6 (100%)



「実践している」との回答は15名（全体の9.5%）であるが、「明言していないが意識した実践を行っている」「実施したが成立したか分からない」の回答を合わせると、123名（77.9%）の受講修了者が何らかの形でスーパービジョンを意識した取組を行っている。

■問3. あなたが行っているスーパービジョンについて教えてください。（N=123 複数回答あり）

①スーパービジョン実施対象



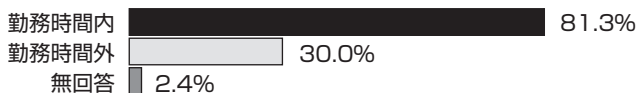
②スーパービジョン実施対象職種



③実施場所



④実施時間帯



スーパービジョン実施対象として最も多かったのは「自身より経験の浅い職員・部下」であり、次いで「初任者」「職場内で立場・経験年数の近い職員」と続く。

スーパービジョンの実施について、96.7%が職場内で、また、81.3%が勤務時間内に行っている。

⑤スーパービジョンのテーマ（目的）

■実施対象別（複数回答あり）

	回答数	初任者	経験の浅い職員	立場の近い職員	実習生	無回答
職員個々の成長・目標達成を支える	36	12	27	10	6	0
利用者支援の力量を上げる	44	10	31	10	5	0
悩み・不安に寄り添う	15	2	11	2	0	0
職員指導について共有する	12	5	11	2	0	0
未回答	15	10	8	2	3	1

■スーパービジョンの形態別（複数回答あり）

	回答数	個人	グループ	ピア	セルフ	ユニット	ライブ	その他	無回答
職員個々の成長・目標達成を支える	36	33	11	2	0	2	0	0	1
利用者支援の力量を上げる	44	33	14	4	1	3	6	0	0
悩み・不安に寄り添う	15	14	3	0	1	1	0	1	0
職員指導について共有する	12	10	3	0	0	0	1	0	0
未回答	15	14	4	2	0	2	1	1	1

スーパービジョンのテーマ（目的）について、自由記載にて回答を得た。その内容を分類すると、主に表の4点にまとめられた。

「利用者支援の力量を上げる」が最も多く、次いで「職員個々の成長・目標達成を支える」が多い。いずれのテーマ・目的においても対象は「自身より経験の浅い職員」が多い。スーパービジョンの形態において、個人スーパービジョンが多く、先輩職員または上司が後輩および部下を支えるツールとして活用されている様子がうかがえる。

■問4 スーパービジョン実施にあたり、ご自身で工夫していることがありましたらご回答ください。

● 場づくり

- ・ 場所・座る位置・時間の配慮、飲み物を出す。他の職員の目の届かないところ等で実施している。
- ・ バイジーの拒否感、義務感を軽減するため勤務時間内で実施。
- ・ さりげない声掛けをする。時間を作るのではなく、自然体でコミュニケーションをとり実施する。
- ・ 「スーパービジョンを行う」とは明言しない。バイジーに気負わせることなく、気軽に意見交換できるように心がける。
- ・ 傾聴の機会を多く設け、一つの場面だけでなく、職場内・外ともに設けられるよう意識した。
- ・ 繰り返して行う必要性があり、負担のない頻度で実施。途中で終了しないよう、根気よく実施する。

● 機会の活用

- ・ 会議では進行役となり意見・発言をできるだけ限定し、バイジーからの意見を求める。
- ・ 居宅会議でケースの状況を報告しあい、ピアスーパービジョン的な話し合いをしている。
- ・ ロッカーでの声掛け（何気ない会話と表情の中でバイジーの現在の悩みや感情の様子をキャッチし、傾聴・共感しながら、精神面で少しでも安定してもらえるよう相手に寄り添う会話をしている）。
- ・ 新人教育で必要なことを身につけ、理解してもらうように話をする場面を多く持つようにしている。

● 準備・進め方

- ・ 面接前にバイジーに自己分析シートを書いてもらい、バイザーがバイジーの分析シートを作り面接を行い、すり合わせをする。そして目標を持ち働いていけるよう関わっていく。
- ・ スーパービジョンのテーマに沿ったことや、バイジーが困っていることに合わせたアドバイスや資料を事前に用意しておく。
- ・ まずは部下から自分自身の課題（弱み）を聞き出す。その課題に対しての解決案を聞き出す。解決案を見いだせる場合はそれに対する助言、見いだせない場合は解決案の提案、それに対する同意を得て実践する。これを繰り返していき、信頼関係を築き、上司として求めることを話していく。

● 聴き方・話し方で意識していること

- ・ 質問を多く投げかけてバイジーの思い・考えを引き出している。本人の言葉で表現させる。
- ・ 教育的・支持的機能を重視し、バイジー自身が考える筋道を立て、自立していけるよう配慮する。
- ・ 新たな考えやアイデアが出るよう、前向きな姿勢で対話をする。
- ・ 支持的機能を意識し、どのような内容であっても思いを表出してもらうことに最も意識を向け、多くの時間をあてたり、再度の振り返りで表出してもらい、発散と信頼を高く実現できるよう工夫した。
- ・ バイジーの持っている良いところを伝えるよう心掛けている。その上で何が不足しているのかを認識してもらい、前向きに取り組めるよう促している。バイジーの苦手なところ、気持ちに寄り添う。
- ・ 相手のことを十分に理解し、場所とタイミングを考え、しっかりと話を聞き、複数のアドバイスをし、相手に考えてもらい、自分で答えが見つけられるようにする。
- ・ 些細な事でも必ずどこかでほめる。前向きになれるような終わらせ方。
- ・ 相手に応じて分かりやすい言葉、言い方で伝える。
- ・ 押し付けにならないよう、上から目線で対応しないように。自分の思いはなるべく出さない。

- ・バイザーとして寄り添う姿勢、表情を柔らかく、聴くように心掛けている。緊張させない話し方。
- ・面接の技法等 SV のエッセンスを意識する。バイザーの成長段階を意識し、何かを伝えるときは注意して行う。
- ・すぐに助言しようとする自分の傾向を押さえておく。

● 日頃より意識していること

- ・セルフスーパービジョンによる振り返り、確認作業を行うことで、課題や問題点を整理している。
- ・日頃からコミュニケーションをとり、特に経験の浅い職員に対してこまめに声かけを行い、職場全体に対して話しやすい環境を作る。
- ・フロアに出て、部下や同僚、現場の様子の変化に気づけるようにしている。
- ・普段から良い面を見つけようとしている。それをスーパービジョンの場面でバイザーに伝える。業務内の関わりとは異なった緊張感をもって行うよう努めている。
- ・相手が何を考えているか、常に考えるようになった。表情やしぐさを観察するようになった。

■問5 スーパービジョンを活用しての気づきについてご回答ください。

●上手にスーパービジョンを展開するための方法への気づき

- ・こちらが話を聞く姿勢を見せるほど、相手も話してくれる。
- ・ゆったりとした中で、場所を考えて行わないと、中途半端になったり、バイザー側の気持ちが他へそれてしまう。
- ・意図的な関わりを持つと反応が分かりやすい。
- ・自ら話をさせることで、自分自身で気づき、道筋が確認できているように感じる。
- ・伝えたい内容をプリントにまとめておくことで相手も理解しやすかった。
- ・言葉のみでは伝わらないことが多いので、多視覚的に伝達する。
- ・その場では流してしまいそうなのが、会話記録に起こし、言語化することで気づくことが多くあった。
- ・場所、時間、目標などの設定が明確にしておくことで、互いに分かりやすく、課題に話を集めやすい。

●スーパーバイザーへの新たな気づき

- ・聞いてくれるとわかったとき、バイザーの本音が出て素直な気持ちで語り始める。信頼関係が大事だと感じた。
- ・普段思っていることを自分から相談できないでいることが分かった。
- ・職員自身が自分の良さと成長課題を知る（気づく）ことにつながっている。
- ・「このように伝えているのか」「そのように思っていたのか」と新たな職員としての一面を知ることができる。
- ・それぞれの立場で意見は別々だが利用者に対する思いは同じ方向を向いている。
- ・普段、言葉で表出できない迷いや困っていることに気づき、仕事や課題への取り組み方に変化があった。
- ・必ずしもスーパーバイザーが一方向的に指導・支援するのではなく、スーパービジョンを通してスーパーバイザー自身が学習することができる。

●スーパーバイザーに求められる知識・態度などへの気づき

- ・研修を受ける前は答えだけを言っていたが、研修後は相手にしっかりと考えてもらい、課題を解決していくようになった。
- ・オープン、セミクロズド、クロズドなど、質問の技法や共感的理解の重要性を学び、会話と面接の違いについて意識できるようになった。
- ・傾聴の重要性（話すことでバイザー自身が事態を整理していくエンパワメントを感じる）。
- ・バイザー自身自ら不足していたという気づきが出るようになる。
- ・自身の伝えたいことを伝えすぎてしまう、もしくはスーパーバイザーが主役になろうとするとスーパービジョンは成立しないため、状況把握が大切だ。
- ・一方向的に支持・指導するだけでなくバイザーの自己覚知を促せること、自立性を高めていける部分が必要だ

と考えている。

- ・ 評価的機能が不足し、次の目標へつながることが難しい。一方で評価しすぎてしまうことへの不安やわざとらしさを感じてしまう。
- ・ 苦手なタイプな職員に対しては力が入り、話の展開がうまくいかないことがある。
- ・ 自分の性格的傾向として持論を押し付けることが多い。相手の思いを引き出すように信頼関係を築く事が大切なこと。

●その他、スーパービジョンを行って気づいたこと

- ・ 仕事とは別の会話が沢山できている。ダイアログ（対話）の風土ができてきた。
- ・ 会議中にスーパービジョンを意識した流れを作ると、発言が活発になる。
- ・ 普段、日常的に行われる業務についての会話等とは違う、バイジーからの発言が聞かれることが多くなった。
- ・ 回数を重ねるごとに内容が濃く、現実的なもの変化してきたこと。
- ・ 一定期間の業務の流れを理解し、長期的な視点を育てるためには特に有効と感じた。
- ・ すぐに答えが出るわけではないので、本当に自分がしたことが良かったのかが分からない。

■問6 スーパービジョンを活用し、得られたと思われる効果についてご回答ください

● 職員の变化

- ・ 報告、連絡、相談が定着。また、各職員自ら情報を集める・発信する努力を行う人が増えてきた。
- ・ 職員が互いに良いところ、強みを知り、お互いを理解する事につながっている。
- ・ 職場全体のスキルアップと職員間でのコミュニケーションの深まり。
- ・ 指導する立場にある職員の自己研鑽による質の向上がある。
- ・ 職員の関係に一定の上下関係ができて指導・指示が通りやすくなった。チームワークが向上した。
- ・ 指導される側の職員が、後輩の指導に意欲的になり、全体の流れがスムーズになってきた。
- ・ 自己覚知を促すことでメンタルが強くなった。福祉の現場のギャップを埋められた。
- ・ 新人の職員の仕事、対人関係への不安を少し和らげることができた。
- ・ 得意なこと、苦手なことを自身で理解し、考えながら仕事に取り組むような変化があった。
- ・ バイジーが自分の考えや行動を振り返る習慣が身につく、改善への取り組みを考えるようになった。
- ・ 利用者の対応に消極的だったバイジーの姿勢が改まった。

● 話しやすい・相談しやすい職場づくり

- ・ 1人で全部抱え込まず、弱音や愚痴を言える環境を作ることができた。
- ・ 経験の浅い職員から抱えている課題を自ら話してくれることが増えた。
- ・ 会議等特別な場でなくても、相談や検討ができることに気づいてもらえた。

● モチベーションアップ、離職の減少

- ・ 現場の課題解決に直接つながることをバイジー側が実感できれば、意識が大きく変わり、業務に取り組む姿勢や自主的な力が伸びる。
- ・ 職員のモチベーションアップに結び付き、離職の減少につながる。
- ・ スーパービジョン面接を行った年度は、若手職員の離職がなかった。

● 組織全体での課題共有・解決に向けた取組につながったこと

- ・ 課題や思いの共有ができ、信頼関係が築けた。
- ・ 援助の考え方、視点についての違いの確認・再考・共有ができる。業務内容が見えやすくなった。
- ・ 発言が活発になり、一つの事柄に対し多面的な考えが出る。新たな気づきを共有することができる。
- ・ 利用者への支援の質の内容が上がり、より質の高いサービスの提供ができる。

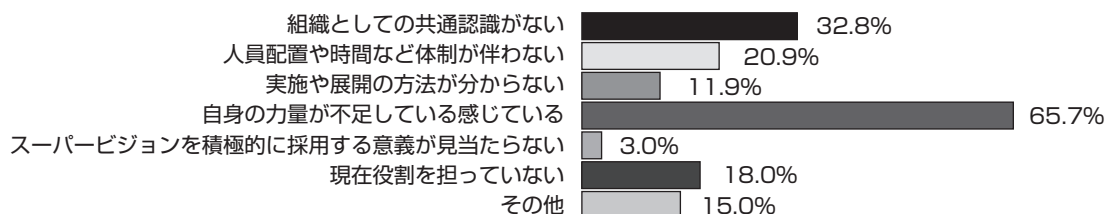
● 組織運営としての活用

- ・ 各職員の悩み等を聞き、上司とシェアし職場環境を改善することに効果が見られた。
- ・ 業務の振返りの必要性を知ることができ、評価項目を作成し、評価の仕組み作りをすることができた。
- ・ 職員への客観的なアセスメントを通して、今後取り組もうとしている人事考課制度にもつながる視点を得られた。

● その他

- ・ 自分ばかりで相手はどうだったのか？
- ・ 個々では仕事に役立ったと感じているが、全体に効果があるかという点、まだそこまでではないと感じる。

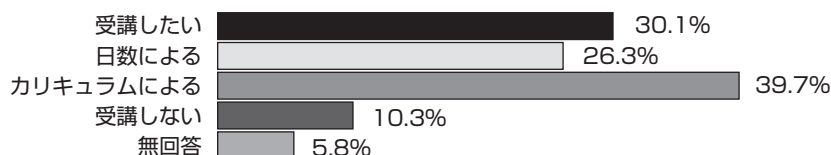
■ 問7 「実施したがスーパービジョンとして成立したか分からない」または「していない」との回答者の理由（N=67）



「実施したがスーパービジョンとして成立したか分からない」または「していない」の理由として最も多かったのが「自分の力量が不足していると感じている」であり、次いで「組織としての共通認識がない」「人員配置や時間など体制が整わない」と続く。スーパービジョンを採用するにあたって、組織的な確認、人材育成における位置づけをし、組織としてバックアップすることも重要な要素であると読める。

なお、「その他」の回答内容は、「SV自体どうすればよいのか忘れてしまった」「時間がない」「理屈を振り返ってやっている余裕はない」「利用者の処遇について現場での認識とトップの意識が違うので、まったく意見は通らず士気が落ちてしまうため」「研修は受講したが、役割として担っていない」といった内容が上げられている。

■ 問8 スーパーバイザー研修について、フォローアップセミナーがあったら受講しますか。（N=156 複数回答あり）



研修受講後のスーパービジョン実施に関するアンケート調査票

施設名		施設種別	高齢・障害・子ども・その他
お名前		役職名	
受講年度	H22・H23・H24・H25・H26		

問1 スーパービジョン研修受講後と比較しての、現在のご自身の理解度についてお聞かせください。

評価項目	評価尺度(該当する数字に○をつけてください)			
スーパービジョンとはなにか、簡潔に説明できる	説明できる ←	4 3 2 1	→説明できない	
スーパービジョンの3つの機能を説明できる	3つとも説明できる ←	4 3 2 1	→説明ができない	
スーパービジョンの種類(形態)を3つ以上あげることができる	3つ以上あげることができる←	4 3 2 1	→あげることができない	
職員と接するときに、スーパービジョンを意識している	とても意識している ←	4 3 2 1	→意識したことがない	

問2 あなたは研修受講後にスーパービジョンを意識した取組を実施していますか

1. 実施している
2. スーパービジョンと明言していないが、スーパービジョンの機能を意識した実践を行っている
3. 実施したが、スーパービジョンとして成立したか分からない
4. 実施していない(→問7にお進みください)

問3 あなたが行っているスーパービジョンについて教えてください

※過去実施されていた場合もご回答ください。

※複数ある場合は別紙もご活用ください

		内容
①実施対象	立場	1. 初任者 2. 自身より経験の浅い職員・部下 3. 職場内で立場・経験年数の近い職員 4. 実習生
	職種	1. 同職種 2. 他職種
②実施の場面・機会		
③テーマ・課題		
④場所(職場内・外)		1. 職場内 2. 職場外
⑤勤務時間内・外		1. 勤務時間内 2. 勤務時間外
⑥実施形態 (1～7 該当するものに○を付してください)	1. 個人	(スーパーバイザーがスーパーバイジーと1対1で定期的に、またはスーパーバイジーの必要に応じて行う形態)
	2. グループ	(1人のスーパーバイザーが複数のスーパーバイジーに対してスーパービジョンを実施する)
	3. ピア	(スーパーバイジーが仲間(ピア)として同じ立場でスーパービジョンを行うこと)
	4. セルフ	(ソーシャルワーカーが一人で行う確認作業であって、自己評価・自己点検の形をとる)
	5. ユニット	(1人のスーパーバイジーに対してスーパーバイザーが複数でスーパービジョンを実施する)
	6. ライブ	(利用者の面前でスーパービジョンを実施する形態)
	7. その他	内容をご記入ください ()

問4 スーパービジョン実施にあたり、ご自身で工夫していることがありましたらご回答ください。

問5 スーパービジョンを活用しての気づきについてご回答ください。

問6 スーパービジョンを活用し、得られたと思われる効果についてご回答ください。

→続いて問8をご回答ください。

問7 問2で「実施したが、スーパービジョンとして成立したか分からない」または「していない」と答えた方にお尋ねします。採用していない理由をお選びください(複数選択可)

1. 組織としての共通認識がない 2. 人員配置や時間など体制が伴わない 3. 実施や展開の方法がわからない 4. 自身の力量が不足していると感じている 5. スーパービジョンを積極的に採用する意義が見あたらない 6. 現在、役割を担っていない
7. その他〔 〕

→続いて問8をご回答ください。

問8 スーパーバイザー研修について、フォローアップセミナーがあったら受講しますか。
〔 1. 受講したい 2. 受講しない 3. 日数による 4. カリキュラムによる 〕

問9 アンケート実施後、あなたの職場に伺い、あなた様と管理者の方を対象にヒアリング調査を行う場合、ご協力いただけますか
〔 1. 可 2. 不可 〕

ご協力ありがとうございました

本事例集作成にあたりご協力くださった方々

執筆者

- * 堀越由紀子氏 東海大学 健康科学部・社会福祉学科
第1章総論『スーパービジョンとは～職場のしくみとしての定着を目指して～』
- * 松本葉子氏 田園調布学園大学 人間福祉学部 社会福祉学科
第2章まとめ『現実に即したスーパービジョン実践を～スーパービジョン実践事例から思うこと～』
- * 松澤拓也氏 (福)横須賀基督教社会館
第2章実践事例『横須賀基督教社会館のスーパービジョン体制』

取材協力者

- * 池上 亮介 氏 ((福)秀峰会 さくら苑)
- * 石井 貴子 氏 ((福)湘北福祉会 あゆのこ保育園)
- * 小林 智子 氏 ((福)道志会 道志会老人ホーム)
- * 笹島 朋浩 氏 ((福)横浜市リハビリテーション事業団 横浜市総合リハビリテーションセンター
障害者支援施設)
- * 田中 千香子氏 ((福)かながわ共同会 厚木精華園)
- * 廣澤 貴大 氏 ((福)明星会 竹の子学園)
- * 星野 敬義 氏 ((福)至泉会 ソーレ平塚)
- * 吉本 篤史 氏 ((福)聖音会 鎌倉児童ホーム)

※ 50 音順

本冊子は「共同募金配分金」により作成されています。
寄附者の皆さまにお礼申し上げます。



職員が育つ 職場がいきる

～神奈川県社協発 福祉の職場のスーパービジョン～

平成 28（2016）年 2 月

発行 社会福祉法人 神奈川県社会福祉協議会

住所 横浜市神奈川区沢渡 4－2

TEL 045-311-1429 FAX 045-313-0737

URL： <http://knsyk.jp/>

印刷・デザイン 株式会社 あんざい



本冊子は「共同募金分配金」により作成されています。