



スーパージョンの意義と目的
よきスーパーバイザーとなるためには何が必要か？

久田則夫

E-mail: hisada@fc.jwu.ac.jp
日本女子大学人間社会学部社会福祉学科
Copyright © Hisada Norio, 2020
No reproduction without permission
～本資料の無断転用・転載禁ず～

講師プロ フィール Who am I?

長崎県大村市生まれ。上智大学外国語学部卒業後、静岡県内の知的障害者施設に就職し、支援職員として勤務。その後、英国国立スワンジー大学院博士課程に留学。

高齢知的障害者に関する社会学的研究で、博士号（Ph D）取得。帰国後、福祉施設に復職。職員として働く傍ら、研究論文や著書を発表。長崎純心大学、龍谷大学を経て、日本女子大学へ移籍。

研究者としてのモットーは「現場とともに歩む」であり、研究で得た知見を現場に還元する活動に力を傾注している。

- 。 専門分野：利用者本位サービス論、社会福祉組織運営論

<主な著書>

『福祉職員心の強化書：穏やかな気持ちで人を支援する専門職になる』（単著）、中央法規出版

『福祉リーダーの強化書：どうすればぶれない不動の軸をもった上司・先輩となれるか』（単著）、中央法規出版。

『福祉の仕事でプロになる：さらなる飛躍に向けた24のポイント』（単著）、中央法規出版

『人が育つ・職場が変わる気づき力：介護・福祉の仕事にやりがいをもたらす15の改善』（単著）、日総研出版。

『できる福祉のプロになる：現状打破の仕事術』（単著）、医歯薬出版。

『どうすれば福祉のプロになれるか：カベを乗り越え活路を開く仕事術』（単著）、中央法規出版。

『伸びる職員実践教室：保健福祉の職場が変わる仕事術』（単著）、医歯薬出版。

その他、多数。

1 まず確認すべきこと

★今、福祉の職場でスーパービジョンを行う立場にある職員は、所属するチーム（部署）のなかで、問題解決、業務改善が確実になし遂げられるチーム作りに貢献することが求められる。

★だからこそ、次の点を心に刻んでおこう！

今回の研修は何のためにあるのか？ なぜ学びの場に参加するのか？
ただ話を聞いておしまいにするのであれば、何の意味もない



研修は、行動を起こすためにある！！

「他者に変われと言う前に、**まず自分が変わる。変化を常にリードする**」
「**意識改革**とは単に意識の変革だけを求められるものではない。**行動改革を求めるもの**である」

2 スーパービジョンの定義と類型

＜スーパービジョンの定義＞

スーパービジョン（Supervision）とは、社会福祉の実践現場において、知識・技術・経験等の面で優れた力をもつ指導者（スーパーバイザー）が、部下・後輩などといった立場の実践者（スーパーバイジー））に対して実施する助言、指導、監督、評価など、人財育成に向けた取り組みを言う。

Super + Vision

スーパーバイザーには**卓越したビジョン**が求められる

<スーパービジョン機能の類型>

① Managerial & Administrative Function（管理的・組織論的機能）

組織が掲げる理念やビジョンに対する理解。具現化のための具体的方法、共有すべき価値観、組織の一員として遵守すべきルール、法令遵守の精神などを学ぶ。

② Supportive Function（サポート機能）

スーパーバイザーとスーパーバイジーの信頼関係を基盤として、指導を受ける者の悩みや戸惑いに対して、適切なアドバイスを提供し、精神的にサポートしていく機能を指す。大きなストレスにさらされやすい社会福祉実践現場においては、不可欠な機能と言える。

③ Educational Function（教育・人財育成機能）

実際の援助場面において、よりよき支援、援助、介護を行うために必要なアドバイスを提供し、職員の自己成長を促す機能。

3 スーパービジョンが実施できる職員となるための基本的心構え

スーパービジョンが実施できる、真の意味で優れた職業人となるためには、職業人としての基本姿勢、すなわち、職業人としての体幹の鍛錬・強化プラス「インナーマッスル」の鍛錬・強化が必須となる。

<教訓>

どんなに専門的な、あるいは高度な知識を身につけようとも（どんなに経験年数を積み重ねようとも）、**基本姿勢（体幹＋インナーマッスル）**の手入れがなされていなければ、真の職業人として飛躍することはできない。職場の同僚、後輩、部下、先輩、上司などから尊敬される職業人となることはできない。利用者本位サービスを担う職業人にもなれない。

★スーパービジョンが実施できる納得力ある職業人となるための7つの心構え

<心構え①> どの時代に働いているのか、**時代感覚**を間違えない
→時代遅れの業務スタイルに陥らない！
→利用者本位サービス時代の担い手は「自分だ！」との強いプロ意識をもつ

<心構え②> 強固な**問題意識**をもって働く！

問題意識とは...

<心構え③> 理想と現実との**ギャップ**は嘆くためにあるのではなく、**埋めるために自分は働いている**のだとの気概を常に持ち続ける

<心構え④> 自分が働く職場を“時が止まった職場”にしないとの決意をもって働く

→ 職場をマンネリズムに陥った「伸びない職場」(時が止まった職場)にしない

→ 現状維持とはレベルダウン！

<心構え⑤> 自分が働く職場を“時が止まった職員”がはびこる職場にしないとの決然たる姿勢を示す

→ “時が止まった職員”とは今の時代には決して通用しない低レベルの業務に手を染めた人を指す

→ “時が止まった職員”は、職場に危機をもたらす元凶となるケースが多い

＜心構え⑥＞ユーザー・エンパワメント、ワーク・プレース・エンパワメント、そしてスタッフ・エンパワメントに寄与する職業人となる！

註：ソーシャルワークの実践理念としてエンパワメントを理論化したのは、B・ソロモン。その著『黒人のエンパワメント～抑圧されている地域社会におけるソーシャルワーク』（1976年）なかで、差別的な社会システムのために自己の生活を改善する力を奪われ、無力化（powerlessness）の状況におかれている人々の復権のためには、彼らの内に秘められている力を結集し、地域社会のなかで価値ある役割を担えるよう支援することが必要との見解を示す。

ユーザー・エンパワメントとは、利用者が持てる力を発揮することを妨げる様々な要因を特定し、それらの要因の除去・解決に向けて行動すること。

ワーク・プレース・エンパワメントとは、利用者本位サービスの提供を阻む組織的要因を特定し、要因の除去・解決、すなわち、業務改善に向けて行動を起こすこと。

スタッフ・エンパワメントとは、自己の成長やいい仕事をすることを妨げる要因を特定し、要因除去・解決に向けて行動を起こすこと。

<心構え⑦>利用者本位サービスの実現、権利擁護の推進、職業倫理を遵守した業務遂行に向けて、「あきらめない」「くじけない」「投げ出さない」姿勢を持ち続ける

★福祉職員の残念な行動習性

- ・ あきらめが早すぎる
- ・ ちょっとしたハードルに出会うとくじけやすい
- ・ できない理由探しに奔走しやすい
- ・ チャレンジする前に、あきらめて投げ出してしまう
- ・ 時間がない、できない、忙しいと決めつけ、工夫すればできることをやろうとしない

★あきらめない、くじけない、投げ出さない人になる！

本当の**忍耐強さ**をもった人になる！

とはいえ、忍耐強いとは、耐え忍ぶという意味ではない。
光が見えないところにおいても、希望を持ち続けるという意味。

4 なぜスーパービジョンが必要とされるのか

<ポイント1>

スーパービジョンは利用者の権利を保障するとの“約束”を果たすための取り組みである

「措置から契約に基づくサービス利用制度」への移行



サービス**利用者の権利**が明確になる時代

①地域社会の中で自立した生活を送る権利

自立とは、何でも自分でできるようになるという意味ではない！



※自立とは、誰もが(a)、地域社会の中で(b)、本人の意思や希望、個別ニーズに基づいた最善かつプロフェッショナルな支援を受けながら(c)、人生の主体者(d)として生きること

- ②安心と信頼、さらにはニーズに細かく対応した「質の高いサービス」を受け
ける権利
- ③知る権利（必要な情報を、わかりやすく提供してもらう権利）
- ④必要なサービスを適切な支援を受けながら選ぶ権利（自己決定、自己選択
権）
- ⑤意見、要望、苦情を述べる権利と適切かつ速やかに対応してもらう権利
- ⑥もっている能力を維持し、未開発の能力の開発に必要な支援を受ける権利
（十分な支援を受けながら、リスクを冒す権利）
- ⑦自己尊重の念と尊厳を維持する権利（**リスペクトされながら、プライドを
もって生きていく権利**）

<ポイント2>

スーパービジョンが機能しない職場は、業務レベルの低下が止まらない「危ない職場」、すなわち、権利侵害がはびこる職場になりやすい

★要注目

油断をすれば、どんな職場も「危ない職場」「権利侵害がはびこる職場」の罠、すなわち、**築城三年、落城一日**に陥る！

※権利侵害の事例から学べること※

- 1) 虐待はどこでも起こる（どんな種別、形態の事業所でも起こる、うちは絶対にはないということはない。厳密に言えば、権利侵害の芽や虐待の芽といったリスクはどのタイプの職場にも存在する）
- 2) 油断をすると誰もが虐待者になり得る
- 3) スキルが不十分な職員、スキルを高めようとしめない職員、自分は「できる職員」と思い込みプライドだけは高いが十分なスキルが伴っていない人、経験年数だけはたくさんあるがそれに見合う専門的な知識やスキルを併せ持たない人ほど、虐待行為に走りやすい
- 4) 大きな不祥事が起こる事業所は教訓に学ばないうえに隠蔽してしまうという特性がある
（職員の不適切な対応に気づいていたのに、充分かつ適切な対応をしない。苦情申し立てや虐待通報等によって“痛い目”に遭っても同じことを繰り返す）
- 5) 適切な人財育成に向けたマネジメント体制が不十分なところほど虐待が起こりやすい

5 スーパーバイザーは、人財育成に寄与できるモチベーション・クリエイターとならなければならない

※スーパーバイザーに求められるもっとも大きな役割の1つは人財育成



この重要な役割を担うには、よき手本をみせて、後輩にとって「憧れの人」になる、という決然たる思いが必須となる

後輩職員に「こんな先輩になりたい！」と思わせ、目標とする人になる



モチベーション・クリエイターになる！

モチベーション・クリエイターの対極にいる職員、つまり、他の職員のモチベーションを奪い取る職員のことを、**モチベーション・ブレーカー**と呼ぶ。スーパーバイザー職員が目指すのは、モチベーション・クリエイターの育成。言い換えれば、モチベーション・ブレーカーが育たぬ職場環境の構築を目指す。

6 スーパーバイザーとなる職員は自分が働く職場の現状を直視しなければならない～あなたが所属する組織が、モチベーション・ブレーカーを生み出す環境にないか（職員が力を十分に発揮することを妨げる職場環境にないか）、チェックしよう～

<危うい傾向チェックリスト>

Copyright © Hisada Norio 2020

～無断転用・転載禁ず～

★職場内の実践のなかに、業務レベルの低下を招く、危うくて残念な思考行動特性がないか、自己チェックしてみよう。

各項目に目を通し、自分たちの職場には「その傾向があるかな」と思うときは、チェック欄に○をつける。「そんな傾向は自分にはみられない」「当てはまらない」と自信をもって宣言できる場合は、×をつける。

註：万が一、○がついてしまった項目がある場合は、×となるよう明日から行動を起こす！

<危うい傾向チェックリスト>

	質問項目	チェック
1	自分が行っている日々の業務をもし家族がみたら、「え、そんな方法で接していたのですか?」「そんな方法で対応していたのですか」などと批判をうけるような気がする(家族や権利擁護の専門家などからみれば、「不遜だ」「不適切だ」などと指摘されかねない態度や姿勢で利用者に接することがある)	
2	利用者から声をかけられたり、何か頼まれたりしても、すぐに対応せず、「ちょっと待って」「後でね」との返事で先送りしてしまうことが多い(「忙しい」「たいへん」が口癖になっており、忙しくないときでも、忙しそうにふるまう癖がついてしまっている。いつも忙しそうに振る舞っているので、利用者が遠慮してしまっている)	
3	何らかの理由で支援に困難を来す言動を示す利用者に対して、行き当たりばったりの、その場しのぎの対応に終始している(専門的な知見や権利擁護の視点を踏まえた質の高い支援とはなっていない。利用者に対して、指示的、命令的、叱責的言動を繰り返している)	
4	やる気やモチベーションが低下したとき、それがつい顔に出てしまう(勤務中、利用者の目の前で、ため息混じり、感情丸出しで不機嫌そうな態度を示すことがある。もし誰かから「仕事に対する意気込みややりがいを行動で示しているか」と聞かれたら、自信をもって「はい」とは答えられない)	

5 苦手意識を感じる職員は、つい避けてしまう状況が見受けられる（自分から距離を縮める努力をしようとしなない。努力は一応するが、すぐにあきらめてしまい、距離が縮まらないまま終わる）

6 同じような種別の事業所では、どのような支援・介護がなされているのか、自主的に訪問して学んだことがない（同業他者を3社以上訪問し、どのようなレベルや内容のサービスが提供されているか、学んだことがない。）

7 日々、従事している業務について、なぜ、今のような手順や内容で業務を行っているのか、理論的裏付けを示せない（なぜ現在の業務パターンや利用者に対する接し方が正しいと言えるのか、説明できない）

8 福祉の世界で働く職員として、自分のキャリアに責任をもつという意識が欠けている職員がいる（福祉業界で働く職員として、自分の知識や技術をさらに磨くための行動を起こしていない。わからないことがあっても、調べずに終わっている。振り返ってみると、知識や技術を磨くために、福祉業界の専門誌に目を通したことがない。技術や知識を磨くために、過去一年間、福祉に関する書籍を読んだことがない）

9 今まで慣れ親しんできた業務パターンを変えるのは嫌だ（何か新しい提案をする職員がいると、疎ましく感じる。他の職員が改善に向けた提案をすると、たとえその内容が適切なものであっても、抵抗感を抱くことがある。「現場のことも知らないくせに」との思いが脳裏をよぎることがある）

10 他の職員の働く喜び、安心感、モチベーション向上に貢献しているか、（貢献しているとの証拠を示せるか）と聞かれたら、「はい、もちろん貢献しています」「こんな働きかけを行いみんなが楽しく働けるように貢献しています」と胸を張って答えることはできない（他の職員の働きに対して、認める、感謝する、ねぎらうということが十分にできているかと聞かれると、自信をもって「はい」とは答えられない）

7 部下や後輩によき手本を見せるスーパーバイザー職員として、新しい時代の福祉を担う準備ができているか自己チェックしよう

＜新時代を担う指導的職員度チェックリスト＞

項目に目を通し、「これは自信をもってイエスと言える」場合のみ、チェック欄にレ点を入れる。少しでも迷ったら、チェック欄は空白のままにする。たくさんチェックがつけばつくほど、後輩によき手本がみせられる可能性が高い。つまり、人財育成に寄与できる職員である可能性が高い。空欄が多ければ多いほど、よき手本を見せる準備ができていない状態にある、との判定になる。

新時代を担う指導的職員度チェックリスト

	質問項目	チェック
1	<p>変革をおそれない、前向きである</p> <ul style="list-style-type: none">・ 常識を疑う、現状をチェックし疑問視する、姿勢を持っている (これまで、定期的に業務のこなし方や支援の方法などについて現状をチェックし問題点を明らかにするとその姿勢で仕事をしてきた)・ 検証もせず、「今のままでいいや」との思いこむような姿勢は示さない・ 変わることを現状否定（自分たちの取り組みをすべて否定された）ととらえるのではなく、現状打破ととらえる・ やるべきことがあるのに「大変だ」を言い訳にしない、できない理由探しから物事を考えない	
2	<p>明確な目的意識、使命感をもっている</p> <ul style="list-style-type: none">・ 何のために働いているのか、自分にも他者にも説明できる	
3	<p>優先順位をつけて業務（課題、目標、改善点）に取りかかる習慣がある</p> <ul style="list-style-type: none">・ 重要度・緊急度の高いものから、とりかかることができる・ 手当たり次第に取り組もうとすると、失敗経験を積み重ねるだけだということがわかっている	

4 自分のプロとしてのキャリア、知識、技術に責任をもつのは自分自身であるとの強いプロ意識がある

- ・ 自らを高めるための情報集・専門的知識の習得に余念がない
- ・ 自分の業務に関係のある月刊誌（例：月刊福祉、ふれあいケアなど）を最低一冊購読している（必ず目を通してしている）
- ・ まだ完璧ではない、まだ学ぶべきことがあるという姿勢をもち続けている

5 自分がなぜ現在の職場で必要とされるのか（この業界で必要とされるのか）、その理由を示すことができる

- ・ 職場や業界の貴重な人財（human capital）である理由を説明できる
- ・ 必要な人財であるとの「大いなる自信」（思いこみではなく第三者に証明できる自信）があるから、職場内のちょっとしたトラブルや意見の行き違いで我を失ったり、自暴自棄の心境におちいたりすることはない
- ・ 自分の職務にプロとして誇りをもち、それを行動で示せる
- ・ 職員間の人間関係で悩むなど逆境の時であっても、利用者に対して最善のサービスを提供できる（利用者に対して、感情を丸出しにすることはしない。業務がおろそかになることもない）
- ・ 他の福祉事業所の職員から、「〇〇について教えてください」と連絡をうけることが何度もある

後輩を育てることを自らの喜びとすることができる

- ・ 後輩にプロとしてどんな姿勢・技術・知識が必要か、伝えることができる
- ・ 後輩の見本となる行動を示すことができる
- ・ 才能のある職員・後輩・同僚に嫉妬を感じることはない（エールを送れる）
- ・ 不適切な業務スタイル、ミスを繰り返したり隠したりする後輩を注意できる（その理由を本人が理解できるように明確に説明できる）

注目！ **ピグマリオン効果** ジョージ・バーナード・ショー戯曲 ピ
グマリオン

6

花売り娘が、ある紳士からレディとして接してもらうことによってレディへと変化していく物語（この物語を原作としてできあがった不朽の名作が「マイ・フェア・レディ」（オードリー・ヘプバーン主演）

他者の期待と信頼が人を育てる

→point!

悪い期待は暗黙のうちに伝わるが、良い期待は暗黙のうちには伝わらない。言葉で明確にあなたの期待と信頼を後輩や同僚に示さなければ伝わらない

7 ストレスとうまくつきあうことができる

- ・ 気分の切り替えがうまい
- ・ 失敗に対していつまでもくよくよしない
- ・ つらいとき、困ったときに腹を割って相談できる人が職場内あるいは職場外にいる
- ・ 仕事以外に打ちこめる趣味や楽しみがある

8 会議・打合せの場で、積極的に自分の意見を示すことができる

- ・ 自分の意見を簡潔にわかりやすく示せる
- ・ 会議などに出席するとき、事前に議題等を確認し、自分の考えをあらかじめ整理している

9 プロとして誇れるコミュニケーションスキルを身につけている

- ・ 職員間の報告連絡相談をうまくこなせる
- ・ 利用者理解に必要とされる言語・非言語コミュニケーション技術について熟知しており、プロとして胸を張れるレベルにある

10 業務改善力がある

- ・ 職場の業務改善（レベルアップ）にトライし成果を収めた実績がある
- ・ 過去の経歴を振り返って、何をどう変えたか、自分の実績を伝えられる

8 個人ワーク：スーパーバイザーとして職場の課題や問題とどのような姿勢で向き合う人になるか

★個人ワークの進め方

あなたは講義を聴いて、スーパービジョンを担っていく職員となるために、何をすることが必要だと感じましたか。あなたの思いを、書き出してください。

※決められた時間が来たら、

パソコンで参加の方は、チャットに書き出してください。

研修会場で参加の方は、書き出したものを研修会スタッフにお渡しください。みなさんが書いてくださったものを、読み上げながら共有させていただきます。