

福祉組織におけるスーパービジョンのあり方

日本社会事業大学 専門職大学院

准教授 木戸 宜子

2018年度修了 有馬 知良

2019年度修了 宮河 恭介

1. はじめに

福祉施設においては、スタッフの実践の質を担保するためのスーパービジョンは欠かせない。管理職はスーパーバイザーとしての役割を明確にし、スキルを身につけ、施設およびスタッフの実践状況に合わせて、計画的にスーパービジョンを行うことが必要と考える。

福祉施設では、スタッフが必要な業務行動を遂行できるよう、管理職などから指示連絡や研修などの機会がある。また問題対処や緊急対応などが求められる場面は、具体的な対応のしかたを相談し、その後の報告や話し合いの機会をとおしてスーパービジョンが行われる。しかしながら業務対応が優先されるため、スーパービジョン体制があることが意識化されていない場合も多い。施設内でのスーパービジョン体制を明確にし、管理職、スタッフ双方確認の上で業務を進める必要があるのではないかと。

また現在、多くの福祉施設では利用者のニーズに対応し生活を維持するために、問題が顕在化する

前からヒヤリハット情報の収集やリスク管理に力を入れている。このような問題が起こる前の対応、早期対応に注目するならば、スーパービジョンにも事前対応的な視点が必要である。

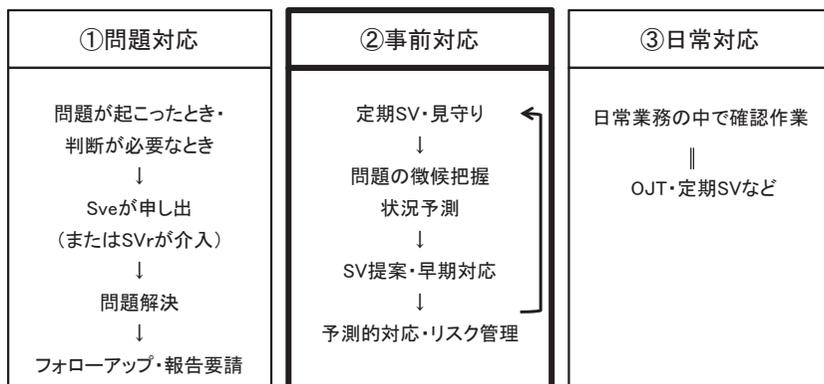
そこで本研究では、福祉施設における業務遂行を確実にし、実践の質を担保するために、福祉職管理者による事前対応的スーパービジョンのあり方を検討した。

2. 研究の視点と方法

本研究では、福祉施設における業務遂行、実践の質の担保という点を重視し、スーパービジョン体制を、責任を伴う組織レベルの範囲で行なわれるものと定義づける。

スーパービジョン体制における機能として、A. カデューションは管理的、教育的、支持的の3つを挙げている (Kadushin, Harkness 2009)¹。これら3つの機能は、業務場面に応じて果たされる。福祉施設では、利用者の少しの変化も業務体制に大きな影響を及ぼすことがあり、日常場面と問題

(図1)スーパービジョンの3つのタイプ



場面がいつでも転じうる状況にある。スーパーバイザーには3つの機能を、場面にに応じて分けていくことが求められるⁱⁱ。これに沿ってスーパービジョンを捉えると、「日常対応的」「問題対応的」がある。両者の中間的位置にある「事前対応的」を含めて3つのタイプが求められると考える（図1）。

日常対応的スーパービジョンは、日常業務の中での確認作業であり、指示連絡や報告などの場面を通して行う。問題対応的スーパービジョンは、問題対応が必要な場面や管理職などの判断や対処が必要となるような場面を通して、またその後の報告や話し合いを通して行う。

そして本研究で焦点をあてるのは、事前対応的スーパービジョンである。日常対応的スーパービジョンが行われている中で、スーパーバイザーがヒヤリハットやリスク状況などをキャッチした場合に予測的対応として、スーパービジョンの話し合いを提案する。スーパーバイザーの事前確認、承認に基づいて業務計画が実施されるならば、業務行動の確実性や自信にもつながると考える。

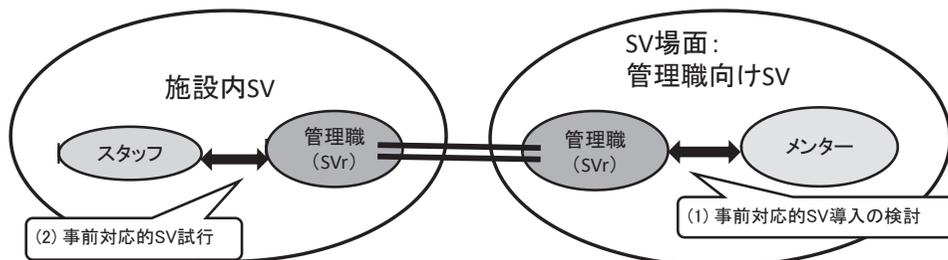
また福祉組織においてリスク管理や問題への早期対応をめざすならば、スーパービジョン体制に予防の考え方を適用する必要がある。R.ゴードンは、第一次予防の枠組みの中で、普遍的予防策（システム全体へのアプローチ）、選択的予防策（対象集団の特定化）、示唆的予防策（対応すべきニーズや状況の選定）を提示している（Gordon

1983)ⁱⁱⁱ。この視点は、ソーシャルワーク教育や学校教育現場への援用されている（Woody 2006, 山崎・内田 2010, Videka, Goplan, Bauta, 2014)^{iv}。すなわち日常的対応から対応すべきニーズや状況を選定していく過程であり、事前対応といえる。

本研究ではこの事前対応の考え方を、異なる2施設の管理職（スーパーバイザー）2名と、メンター（福祉施設の管理職のスーパーバイザー）1名が持ち、計画的にスーパービジョンを行うよう検討した^v。2018年4月から2019年3月の間に、二段階のスーパービジョン実施体制で施設での導入を試みた（図2）。

- (1) 事前対応的スーパービジョン導入の検討
 - ・施設内スーパービジョン状況の確認・振り返り（ポジショニング、スタッフ、実践状況、ニーズなど）
 - ・管理職のセルフアセスメント（管理職のもつ視点・力量など）
 - ・事前対応の必要性、状況予測や徴候把握の意識化（施設スーパービジョン対応事例をとおして）
- (2) 施設における事前対応的スーパービジョンの試行
 - ・施設における事前対応的スーパービジョン試行のメンターへの報告
 - ・事前対応的スーパービジョンの振り返り、成果の確認

（図2）スーパービジョン実施体制



本研究は、日本社会福祉学会研究倫理指針、日本社会事業大学研究倫理規範に基づいて行った。

3. 結果

二段階のスーパービジョンを実施したプロセスと結果は以下のとおりである。

第一段階のメンターによる管理職向けのスーパービジョン場面では、事前対応的スーパービジョンの導入について検討した。まず施設内スーパービジョンの状況を振り返った。管理職2名のポジショニングは、福祉施設ソーシャルワーク部門、社会福祉法人に責任をもつ福祉職管理者である。各所属組織には職員研修体制があり、日常対応的なスーパービジョンが行われている。また必要時には管理職がスタッフから相談に応じる体制があり、問題対応的スーパービジョンが行われている。次に施設内で行われた過去のスーパービジョン対応事例をとおして、事前対応の必要性、状況予測や徴候把握の意識化について話し合った。管理職としてできることは、実践上の課題の把握や見積もりのために、スタッフには企画、計画の段階で確認する機会をもち、準備をしておくことが挙げられた。

第二段階の施設内スーパービジョン場面において、管理職からスタッフに向けて事前対応的スーパービジョンを試行したところ、以下のような内容が含まれていた。

- ・業務計画、業務実施状況について、スタッフから管理職にあらかじめ報告、相談しておきたいことを確認する
- ・スタッフに業務計画について、内容やそのねらいを確認し、承認する
- ・実施にあたって考えられる課題や心配なこと、不安なことを確認する
- ・実施状況、プロセスをその都度確認する
- ・実施後に、評価、ねぎらいを示す

これらの状況は、月に1回程度、メンターと管理職とで振り返りを行い確認された。管理職が主体的に業務計画の確認、承認をしなければならないと認識できた。一方で事前の確認事項をスタッ

フの心配ごとや課題に集中すると、管理職への依存が高まることもわかった。これらをとおして、管理職のスーパーバイザー役割意識が強化されたことが確認できた。

4. 考察

福祉施設における事前対応的スーパービジョンの特徴について、施設における従来のスーパービジョンのあり方と比較し考察する。

従来の日常対応的スーパービジョンは、職員研修を中心に行われていた。業務上では、スタッフミーティングや申し送りなどをとおして、管理職がスタッフの特性に応じて教育やサポートが行っていた。すなわちスーパービジョンの教育的機能、支持的機能があった。

また従来の問題対応的スーパービジョンは、スタッフから管理職への相談体制を中心に行われていた。問題が発生したり、業務遂行が難しい状況になったときは、スタッフから管理職にスーパービジョンを要請していた。スーパービジョンでは、管理職がスタッフとともに対応策や解決策を話し合い、スタッフへのサポートが行われていた。すなわち危機介入に焦点をあてたスーパービジョンの管理的機能、また対応したスタッフへの支持的機能があった。

これらと比較して、事前対応的スーパービジョンは、管理職は業務計画を確認し、問題につながるような徴候を把握、予測するという点に特徴がある。すなわちリスク管理に焦点をあてた管理的機能に重点が置かれていたといえる。日常対応的スーパービジョン、問題対応的スーパービジョンでは、部署内のスーパービジョン体制の有用性は認められるが、組織に対して早期対応策を求め、リスク管理を強化するといった点では限界がある。その点、事前対応的スーパービジョンでは、管理職が日常業務から様々な情報を集約し、徴候把握や課題予測のできる立場を十分活用し、福祉組織におけるスーパービジョン体制の意義を高めると考えられる。

5. 結論

本研究では、福祉施設での事前対応的スーパービジョンを試行した。管理職による事前の業務計画の確認が、実施するスタッフにとっては業務行動の自覚、成果の見積もりをもつことになり、業務の保証につながる。同様にメンター（管理職のスーパーバイザー）による管理職向けのスーパービジョンも、管理職業務をバックアップすることになる。ひいては事前対応による福祉組織のリスク減少を図ることにもつながると考えられる。つ

まり福祉施設の業務遂行を確実にし、実践の質を担保するために、福祉職管理者による事前対応的スーパービジョンを導入する意義が高いと考える。

本研究は管理職2名とメンター1名によるとりくみであり、福祉施設のスーパービジョンを一般化するには限界性がある。今後もスーパービジョン実践を重ね、事前対応的スーパービジョン概念の精緻化を図っていくことを研究課題としたい。

-
- ⁱ Kadushin, A. Harkness, D. (2009) *Supervision in Social Work* 5th ed. (= 2016, 福山和女監修『スーパービジョン イン ソーシャルワーク (第5版)』中央法規).
- ⁱⁱ 木戸宜子・綱きみ子 (2008) 「施設介護の現場におけるリーダーシップのあり方 ～ケアリーダー養成のためのスーパービジョンに向けて～」(日本社会福祉学会第56回大会)
- ⁱⁱⁱ Gordon, R.S.Jr. (1983) An Operational Classification of Disease Prevention. *Public Health Reports* 98(2).
- ^{iv} Woody, J.D. (2006) Prevention: Making A Shadow Component A Real Goal in Social Work. *Advances in Social Work* (2), 2006, 44-61.
山崎勝之・内田香奈子 (2010) 「学校における予防教育科学の展開」『鳴門教育大学研究紀要』25, 13-30.
Videka, L., Goplan, G., Bauta, B. (2014) Child Abuse and Neglect. Gitterman, A.(ed.) *Handbook of Social Work Practice with Vulnerable and Resilient Populations*. Columbia University Press.
- ^v 管理職（スーパーバイザー）のスーパーバイザーを、家族療法トレーニング・システムの考え方に基づいて「メンター」と称する。(ロバート・E・リー, クレグ・A・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.)