

組織内にスーパービジョン体制を定着させるために必要なこと - 医療ソーシャルワーカーの職場を例に -

What It Takes to Establish a Supervision System Within an Organization: In the
Workplace of Medical Social Workers as an Example

まつもと ようこ
松本 葉子

<要旨>

わが国の福祉現場は、人材の確保、育成、定着(離職)に関する課題が山積している。組織として職員育成を考えること、また離職理由を知り、その対策をとることが喫緊の課題である。

一般企業では働きやすい職場や効果的な働き方、離職率防止を見据えて「チームの心理的安全性」を促進し組織変革が行われてきた。一方、福祉現場は利用者へのケアの意識は高いものの、そこで働く職員のケアについての意識や手当てが遅れている。組織内にスーパービジョン体制を定着させるために必要なことは何なのだろうか。

これは目の前のスーパービジョン体制の構築だけを考えるのではなく、組織風土の変革・醸成→職場のチームの醸成→その上で質の良いスーパービジョン体制が築ける、という段階があることに気づく必要がある。そしてすべての段階で心理的安全性が担保できているかが組織内にスーパービジョン体制を定着させるために大切な鍵となる。心理的安全性を確保するためにスーパーバイザーはサーバントリーダーシップを発揮することが求められる。そのような地道な工夫や努力が組織の土壌を耕し、質の良いスーパービジョン体制を定着していくと考えられる。

<キーワード>

組織内スーパービジョン, 医療ソーシャルワーカー, 心理的安全性, 組織風土の変革,
サーバントリーダーシップ

I. 研究の背景と目的

近年、企業や組織の中で「心理的安全性(psychological safety)」という概念が取り上げられるようになった。「チームの心理的安全性」を最初に提唱したのはハーバード大学で組織行動学の研究をしているエドモンドソン (Amy C. Edmondson) である。同氏はこの概念を、対人関係のリスクがある行動をしても、ここは安全な場所であるという信念がチームのメンバー間で共有された状態である¹⁾としている。つまり職場で上司や同僚の顔色をうかがって意見が言えなかったり恥ずかしがったりせずに、チームメンバーが率直に自分の意見を言い合える状態を「心理的安全性」と表している。「心理的安全性」は個人同士の「信頼」とは異なり、チームや組織といった集団レベルの現象であり概念である。

そもそもこの「心理的安全性」が注目されるようになったのは、アメリカの Google 社が行った「プロジェクト・アリストテレス」という調査である。このプロジェクトの目的は、「効果的なチームとなる条件は何か」を見つけることであった。Google 社内の 180 のチームを分析対象としてさまざまな角度から調査がなされた結果、効果的なチームの条件はチームメンバーの能力やスキル等ではなく、「誰がチームメンバーか」よりも「チームがどのように協力しているか」の方が重要だということが明らかになった。またチームを成功へと導く効果性の高い 5 つの要素²⁾の中でも最も「心理的安全性」が重要だと結論づけた。さらに注目すべき点は、心理的安全性の高いチームに属しているメンバーは離職率が低く、他のチームメンバーが発案したアイデアを柔軟に利用することができ、収益性が高く効果的な働き方ができていたのである。

このようにいち早く企業では、働きやすい職場や効果的な働き方、離職率防止等を見据えて「心理的安全性」を促進し組織変革が行われてきた。一方、福祉現場は利用者へのケアの意識は高いものの、そこで働く職員のケアについての意識や手当てが遅れている印象がある。福祉の仕事は感情労働の中でも共感疲労をする仕事であり、組織として職員へのサポートやマネジメントを意識的かつ効果的にする必要はある。しかし実際のところ、時間の無さや体制不足を理由に、職員個人の努力に甘えて組織的な対策を怠ってきたように感じる。

現在、福祉現場は慢性的な人材不足であり、人材の確保・育成・定着が喫緊の課題になっているのは周知の事実である。公益財団法人 社会福祉振興・試験センターが実施した「令和 2 年度 社会福祉士・介護福祉士・精神保健福祉士の『就労状況調査』(速報版)」によると、「以前の福祉・介護・医療分野の職場を辞めた理由」の最多回答は社会福祉士・介護福祉士いずれも「職場の雰囲気や人間関係に問題があった」で、「事業所・経営者のマネジメント」に関する職場への不満で辞めたという人もかなりいることが明らかになった。また、再就業する際に重要視する理由も「職場の雰囲気や人間関係」であった。

これらの結果に鑑みても福祉現場も「心理的安全性」の重要性を改めて認識し、組織体制を見直し、改革する時期にきているのは明らかである。この組織改革は、福祉現場で言えば業務

のマネジメント、専門職としての教育・育成、支持的サポート等であり、効果的なスーパービジョン体制の構築と言い替えることができよう。塩田はスーパービジョンの必要性が訴えられているにもかかわらずスーパービジョンが福祉現場に十分に根付かない理由を「①同職種間のスーパービジョンが困難であり、かつ、経験値でスーパーバイザー役割が決まる、②管理的立場からのスーパービジョンの不理解のために、スーパービジョンの形骸化が起こる、③日本人はスーパービジョン関係といった契約関係よりも、感覚的な人間関係に重きを置く」²⁾と述べている。また、人員や時間を確保すればスーパービジョンの実践はしやすくなるであろうが、「その方法、意義等、職員間で共通の見解のないまま出発してはゆくゆく足並みがそろわなくなり、継続性、発展性に限界が生じる」²⁾と危惧している。福山も日本の「組織的スーパービジョン体制の効果性や効率性に関する認知は低く、特に施設や機関の管理者はスーパービジョンの必要性を軽視している傾向がある」³⁾と指摘している。渡部は「実践に必要不可欠なスーパービジョンが、すべての実践家に提供できるシステムはできておらず、個人の努力に任されているのが現実である」⁴⁾と述べている。

本稿ではⅡ章でスーパービジョンの機能について整理した上で実態調査を概観する。そしてⅢ章で医療ソーシャルワーカーの組織内スーパービジョン体制の例を紹介し、その上で福祉現場内にスーパービジョンを定着させていくためには何が必要なのか一考する。

Ⅱ. スーパービジョンについて

1. スーパービジョンの機能と効果

スーパービジョンの機能については、カドゥーシン (Kadushin,A) が管理的機能、教育的機能、支持的機能の3つに言及していることは周知の事実である。と同時に、職場内・組織内スーパービジョンではディヴィスとベドロー (Davys, A. & Beddoe,L.) のスーパービジョン機能の三角形の視点が注目に値する。図1は、ディヴィスらの図を堀越が訳出し、神奈川県社会福祉協議会スーパーバイザー研修で堀越・松本が用いた資料を筆者が改変したものである。

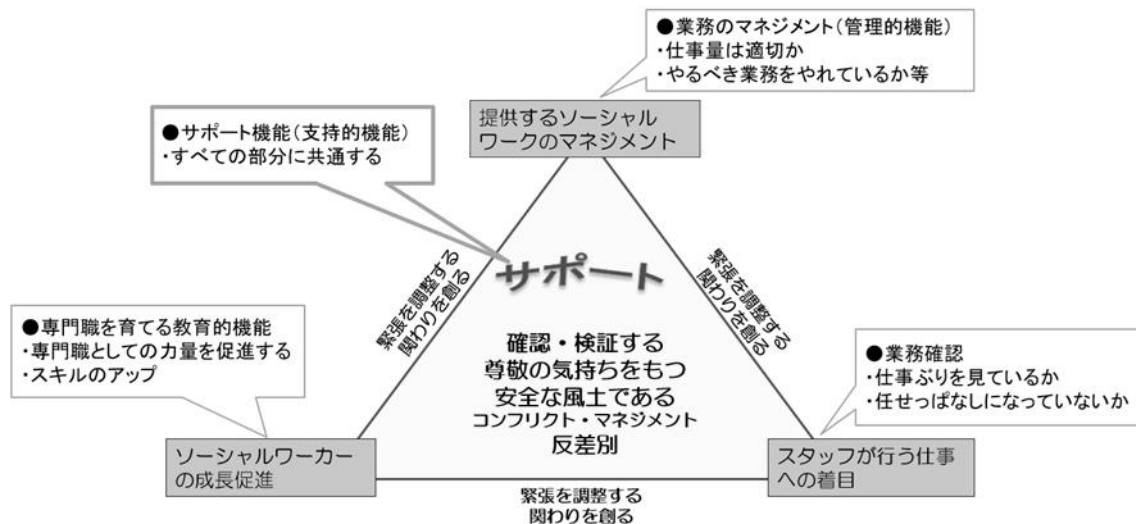


図1 スーパービジョン機能の三角形⁵⁾

まずは図1 三角形の右下の「スタッフが行う仕事への着目」である。職場内・組織内スーパービジョンの有効性はここにある。普段から業務遂行状態を見ているからこそ管理もでき、成長具合もわかる。業務を見てくれない人に「よくやってるね」と言われても心には響かない。だからこそ、スーパーバイザー（以下、バイザー）はスーパーバイジー（以下、バイジー）の仕事ぶりに着目する必要がある、スーパービジョン体制を敷く上での基本となる。そして三角形の上部の管理的機能である。これはカドゥーシンのスーパービジョンの機能と同じで、業務のマネジメントを意味する。三角形の左下は教育的機能であり、これはスーパービジョンの目的でよく言われる専門職としての力量を伸ばす部分である。そして図1の最大の特徴は、三角形の真ん中にサポートという支持的機能が書かれていることで、サポートの具体例が三角形内に示されている。一般的にサポートというと「大丈夫?」「頑張っているね」「大変だったね」という心的なエネルギーを傾けることのように思われるが、デイヴィスらは業務を確認することもサポートであると述べている。たしかに自分が行っている業務をバイザーが確認して了解していることはバイジーにとって心強いサポートになるだろう。そして新人であっても、失敗したとしても一人の職員として尊重されていると感じられることはサポートだということである。例えば何かしら失敗したとしても、大勢の前で怒鳴られたりするのではなく、個別に呼ばれて注意をされるならば、そこには「尊重」ということがあらわれる。そのような積み重ねでバイジーは職場を安全な風土だと感じていく。図1でも「安全な風土」という言葉があり、スーパービジョンの根幹を成す言葉は「心理的安全性」だということが言える。

福山はスーパービジョンを受けたソーシャルワーカーが得たものは6層の実体があると述べている。図2は筆者が福山の内容を一部改変したうえで図解したものである。福山はスーパービジョンを受けたときに、まずはバイザーから応援してもらえたという心理的温かみを感じる必要があるとしている⁶⁾。温かみがあることで安心し、次のステップに進んでいくことがで

きる。このように、スーパービジョンの基盤に温かみや安心感や安全性があることが大切だということが複数の文献からも明らかである。

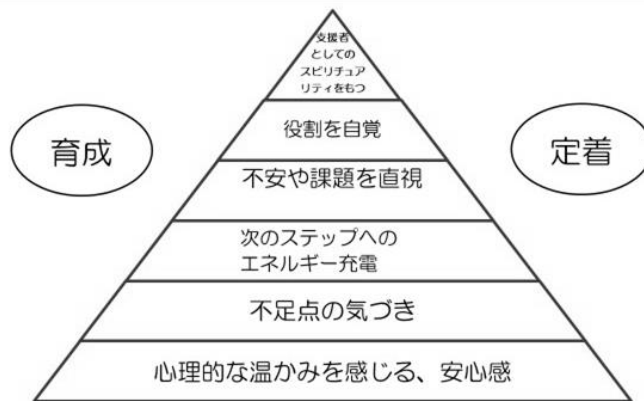


図 2 スーパービジョンの 6 つの層

2. スーパービジョンの実態把握調査

日本社会福祉士会は、厚生労働省社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会の報告書「ソーシャルワーク専門職である社会福祉士に求められる役割について」（平成 30 年 3 月 27 日）（以下、「専門委員会報告」）を受けて、令和 2 年度社会福祉推進事業（厚生労働省）として、「地域共生社会の実現に向けた現任社会福祉士の研修プログラムの開発とスーパービジョンの実態把握に関する調査研究事業」を実施した。これは福祉現場においてソーシャルワーク専門職がその役割を果たし、実践力を向上させるためにはスーパービジョンの重要性が大きいことから、その実態調査をしたものである。

この専門委員会報告書⁷⁾では、現任の社会福祉士の学び直しに関して、現任社会福祉士の育成には就労先の事業所（雇用者）が社会福祉士の自己研鑽の意義を理解し、スーパービジョンへの理解が重要であると指摘している。また、社会状況の変化やニーズの多様化・複雑化に伴い社会福祉士の活躍の分野は広がってきており、実践力を向上させていくためには資格取得後の不断の自己研鑽が必要と述べる一方で、社会福祉士は同一の職場に配置される人数が少ないため OJT が難しいという実態もある、としている。これについては、職能団体が中心となって取り組んでいる認定社会福祉士制度を活用することが考えられる、としているが、本調査の結果ではこの提案が必ずしも解決につながるとは言えない状況を示している。

3. スーパービジョン体制の脆弱性

前述の調査研究事業の一環として、スーパーバイザーとスーパーバイジーへの実態調査^{注2)}が行われたが、実際にスーパービジョンの必要性を理解しながらもその体制が現場に浸透していないことが明らかになった。

本調査の中で、いくつかその体制について注目すべき項目がある。「過去 1 年間にスーパー

ビジョンを受けたことがあるかどうか」についての問いに対して、「受けていない」が 71.6%、「受けた」が 28.4%であった。また「スーパービジョンの関係」が「同じ職場の人」は 36.4%、「同じ職場ではない人」は 69.3%であった。さらに「スーパービジョンを受けない理由」について、最も多いのは「職場にスーパービジョンの体制がない」(53.5%)、「スーパーバイザーが身近にいない」(39.0%)、「スーパービジョンを受ける時間がない」(25.4%)であった。ただし、今後のスーパービジョンを受ける意向を聞いた問いには、58.5%がスーパービジョンを受けたいと回答している。

このようにスーパービジョンの重要性が認識されながらも、現場ではスーパービジョン体制が構築できていないことが明らかになった。本調査回答者の就労先は多岐にわたっていたが、最も多いのが「病院・診療所」29人(10.4%)、次いで「居宅介護支援事業所」28人(10.1%)、「介護保険施設(入所)」と「地域包括支援センター」はともに24人(8.6%)であった。

実際スーパービジョンを受けたいと思っているが、職場にスーパービジョン体制がないために適切な指導や支援が受けられない職員がいる。とはいえ、認定社会福祉士制度のスーパーバイザー制度を利用し、外部のバイザーにお願いするというのは日々忙しい職員たちにとってハードルが高いかもしれない。スーパービジョンを個の自己研鑽とするのではなく、組織としてその仕組みづくりを進め、良質な職場づくりをするための手段としてスーパービジョンの活用ができれば離職率防止にもつながるのではないか。そういった体制を作るときに、どのようなことが必要だろうか。調査回答者が一番多かった医療ソーシャルワーカーの職場を例に、スーパービジョンの組織定着について考えていきたい。

Ⅲ. 医療ソーシャルワーカーの職場の現状

1. 医療ソーシャルワーカーの業務

国民医療費が43兆円を超え、国は医療費を抑制するために医療法改正や診療報酬改訂を試みてきたがその速度は緩まりそうにない。そのような中、医療機関は機能分化し、さらなる在院日数短縮を余儀なくされている。地域包括ケアシステムが叫ばれ、地域完結型医療への移行が進み、地域連携クリティカルパスへの診療報酬の位置づけや退院調整加算の創設、回復期リハビリテーション病棟入院料1では社会福祉士の配置が義務づけられ、それらの業務を担当する社会福祉士資格を有する医療ソーシャルワーカー(以下、MSW)の配置は進んできた。

治療を第一義的な目的としている医療機関で、MSWは福祉専門のコメディカルスタッフとして日々業務を行っている。経済的問題を解決し、病院の未収を最大限減らすだけでなく、高齢の単身者、認知症患者等の増加に伴う支援や児童・高齢者虐待などの支援、がんや難病患者への就労相談、その他制度の狭間に落ちてしまいがちな患者への多様なニーズに対応する業務

も増えている。診療報酬に位置づけられたという理由だけでなく、その業務の必要性和専門職としての確固とした支援内容が理解・評価され、この10年でMSWの雇用は格段に増加した。

しかしながら病院内での職員割合で言えばMSWは少数職種であることには変わりがない。MSWの業務上、組織から求められることとソーシャルワーカーらしさを追求することにジレンマを抱えることも少なくない。組織の目的に沿う組織実践とソーシャルワークという臨床実践は車の両輪であるが、ときにそのバランスを考えながらの実践となり、悩ましい状況もある。そこで大切なのはソーシャルワーカー部門の組織マネジメントであり、専門的力量的の獲得である。

山川は、医療専門職の中で、福祉職がその専門性と存在理由を示しながら日々業務をすることは簡単なことではないが、十分な教育やスーパービジョンが受けられず、バーンアウトに陥り離職する例が報告されている⁸⁾と述べている。

2. 医療ソーシャルワーカーの離職について

保正らは、現任医療ソーシャルワーカー(MSW)701人を対象に、現在の職場において過去にMSW業務から離職しようと考えたことがあるかどうか、もし考えたことがあれば何が影響しているのかという背景要因を明らかにした⁹⁾。確証的因子分析に基づき、鄭らの開発した「職場離職意向尺度」を参考にMSW離職意向尺度を作成し、重回帰分析、共分散構造分析を行った結果、離職意向に影響を及ぼすのは、①「上司の配慮・誠実さ→部署環境の良し悪し→職員を尊重する組織運営/ワーク・エンゲイジメント」と②「多様で標準化困難な業務」の2系統が抽出された。つまり離職意向要因は、組織のあり方に関連するものと個人の実践能力に関連するものであった。そのため離職防止策を検討する際には、より働きやすい職場環境の調整が必要であり、それと同時に多様で標準化困難な業務に対応できる個々の実践能力を高める方策が必要であるとしている。

さらにMSWの業務は、その業務量の多さと業務の質、他部署からの圧力等からストレスマネジメントが大切で、与えられた業務をこなすだけでなくワーク・エンゲイジメントが感じられるような取り組みが不可欠であるとしている。これらについては自らの業務を振り返り、実施したことへの適切なフィードバックが得られる機会、つまりその鍵を握るのはスーパービジョンの受講や研修会への参加であると結論づけられている。

3. 医療ソーシャルワーカーのスーパービジョン

MSWは、職場が医療機関という特性上、精神科医や臨床心理士などのクリニカルなスーパービジョンが身近にあるため、他の福祉現場よりは用語についてもその実際についても身近に感じ、スーパービジョンの実践を意識している現場だと考えられる。公益社団法人日本医療ソーシャルワーカー協会でも毎年スーパービジョン研修が実施され、多くのMSWが受講しバイ

ザーとしての力量を高めている。

MSW のスーパービジョンの歴史は長く、D・デッソーは京都の葵橋ファミリークリニックで終始一貫、事例を用いたスーパービジョンを実施し MSW を教育した。デッソーは『ケースワーク・スーパービジョン』の中で「対人援助の専門家になるためには本を読んで理論や考え方を知ることが本筋ではなく、実務を点検するスーパービジョンが必要不可欠である」¹⁰⁾とし、スーパービジョンの果たす役割の大きさを説いていた。しかし 15 年ほど前までは、スーパービジョンというと職場外のスーパービジョンを受けること、特別な指導を受けることのように感じられた時代があった。時代が流れるにつれ、最近では職場内・組織内のスーパービジョンの重要性が問われている。これは、そもそも論であるが対人支援というものは目には見えないダイナミクスの世界を扱っているため、日常的・継続的な振り返りと確認によって、提供したサービスの質を保証していかなければならないからである。そこには即応性や日々の継続性が必要なため、職場内・組織内でのスーパービジョン体制の重要性に改めて気づかされ、関心が向けられるようになった。

福山はスーパービジョンについて「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」¹¹⁾とし、バイザーを「組織の理念や方針に沿った業務の遂行を促進するためにスタッフの力を活用して育てる責任を引き受ける職員」¹²⁾、バイザーを「組織内の業務の遂行上、上司や先輩、ベテラン職員からの助言や指導、サポートを得たいと考える職員」¹²⁾と定義した。つまりスーパービジョンは組織内の業務の一環であり、職員個人の努力や責任に頼るものではないということである。スーパービジョンを業務の一環とするためには、MSW のカリスマを作るのではなく、その職場にとって時間的にも職務的にも可能、かつ負担のない頻度で実施できなければならない。

4. 医療ソーシャルワーカーの多様な組織的スーパービジョン体制

MSW のスーパービジョンはそれぞれの組織で試行錯誤しながら体制づくりを試みている。MSW の人数がそれほど多くなければ管理職から新人 MSW にまで目が届くが、人数が比較的多い病院ではチーム制をとり、例えば A チームに 3 ペア、B チームに 3 ペア等と多重階層的にスーパービジョン体制を構築しているところもある(図 3)。また多くの医療機関を傘下に抱える法人は、法人本部から各病院にバイザーが派遣されることもある。

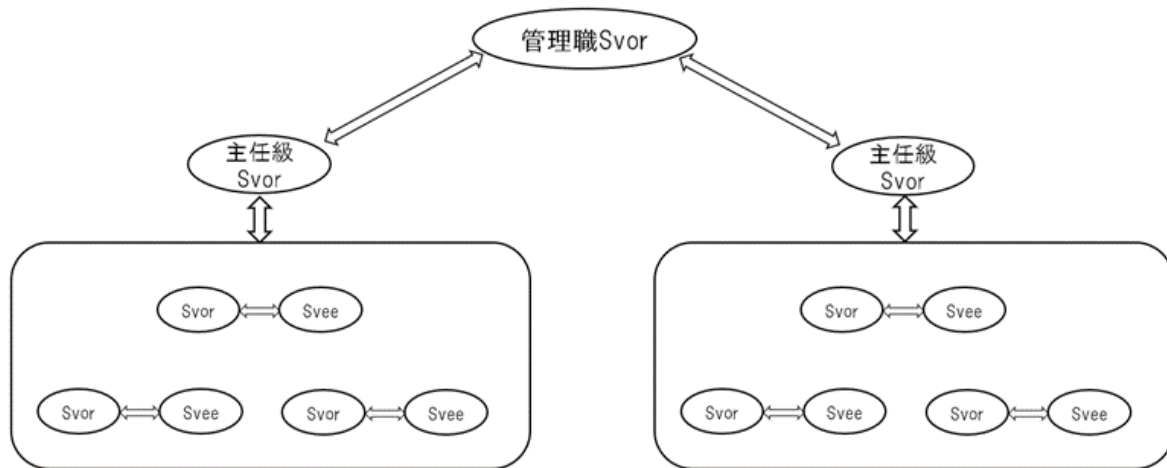


図 3 多重階層的なスーパービジョン体制

さらに、最近では非常勤のスーパーバイザーを配置する病院も現れてきた。NTT 東日本関東病院¹³⁾は、国際医療機能評価機関 JCI の認証を病院として取り組んでおり、その一環でスタッフの育成、JCI 基準整備等によるソーシャルワーク部門の質向上を目的として、2015 年から週 2～3 日非常勤スーパーバイザーを病院が採用した。これにより部門管理者はバイザーに教育面を任せ、管理的側面と教育的側面のスーパービジョンを複数名で行うことで客観性、専門性が高まって良い相乗効果を生み出している。

各病院 MSW 部門ではスーパービジョン体制構築に向けて試行錯誤の取り組みがなされているが、すでにある組織を変革していくためには考え方の柔軟性や発想の転換等が必要になってくる。

IV. 対話型組織開発

1. どんな意味づけをするかで組織は変わる

スーパービジョン体制を考えるときに、ブッシュ&マーシャクの著書『対話型組織開発 その理論的系譜と実践』¹⁴⁾を参考にすると、診断型組織開発と対話型組織開発を比較して考えられる。診断型組織開発はモダニズムの思想を理論的背景としつつ、客観的な組織のデータ把握とそれに基づいた対話こそが組織変革にとって重要であるとする伝統的な考え方である。一方、対話型組織開発とは社会構成主義やナラティブなどのポストモダニズムの思想を哲学的基盤にもち、メンバーによる対話や交渉のプロセスこそが「組織の現実」を構成しており、組織変革とはそのような人々の語り方が変わることによって成し遂げられるとしている。

組織は社会的合意により構成されるため、職場でかわされる会話が変わることによって、組織は望ましいありように革新的に再構成され新しい意味世界を構成する。その際、ブッシュら

によるとチェンジエージェントの存在が重要になることがある。チェンジエージェントの活動を介入としてではなく、通訳者／翻訳者のように捉え、チェンジエージェントは組織の外側にいて離れたところからかかわる診断者ではなく、内部から組織を支援し、状況を解釈して伝える通訳者として活動するとそこに新たな組織の一步が踏み出せる。チェンジエージェントは変革のリーダーではなく変革の触媒役なのである。改革推進者と改革を余儀なくされる人との間を仲介して信頼関係を構築し、改革が一層効果的に進められるよう支援を行う役割を担う。企業で言えば社外のコンサルタント等で、福祉現場で言えば外部のバイザーがその一翼を担うことになるのかもしれない。またⅢ-4で紹介した非常勤スーパーバイザーの活用等はチェンジエージェントの例と言えるかもしれない。

人々の語り方や会話のパターンを「変革すること」を通して、組織をも「変革すること」ができるものだという考え方に基づいているのがこの対話型組織開発である。つまり、どんな意味づけをするかで組織は変わるのである。宇田川は「今組織で起きているモヤモヤとした問題について、他者を交えて対話をすることで慢性疾患的課題へどのような手立てを講じられるかを見つけていく仕組み」¹⁵⁾と述べている。内部の人間との話し合いももちろんであるが、外部の人間を組み込む方策も組織変革では必要であり、これらは企業では普通に行われてきたことだが、福祉現場ではなかなか行われてこなかった。福祉は営利目的ではないので一般企業とは異なるから、というのではなく、組織としての業務マネジメント、人材育成に関しては企業の考えを取り入れることも必要だと思われる。

福山は、ソーシャルワーク支援は「職場内のスーパービジョンと職場外のコンサルテーションとによってバックアップされて初めて成り立つもの」¹⁶⁾として「ソーシャルワーカーとしての自立性と自律性の維持強化は、これらの二つの体制が補完し合って可能になると確信する」¹⁶⁾と述べている。しかし組織外のバイザーがスーパービジョンを行う場合、秘密保持、および責任体制という点から外部のバイザー活用には二の足を踏むことがあるのも事実としてある。

V. 考察：福祉現場にスーパービジョンが定着するために

1. スーパービジョン体制構築に取り組むことを全員で共有

Ⅲ章では医療ソーシャルワーカーを例にスーパービジョン体制について述べてきたが、本章では福祉現場全体の課題としてスーパービジョンの組織定着について必要なポイントを考えていく。

スーパービジョンはバイザーだけが頑張っても成り立たない相互作用の関係性の上で成り立つものである。村井は「ベテラン職員が自動的にスーパーバイザーであるとはかぎらないし、スーパービジョンは暗黙の関係ではない。もし、暗黙のスーパービジョン関係があったとしても、そこで行われているスーパービジョンは有効ではない」¹⁷⁾と指摘している。

福山の定義のようにスーパービジョンはあくまでも業務の一環である。それゆえ自組織・自部門でのスーパービジョン体制はどのように実施するのか、誰がスーパーバイザーでどのように実施されるのか、スーパービジョンについて職員皆がその内容や方法の確認を行い、意見を出し合い、皆で作り上げる感覚を持ち、ときに変化もいとわれないオープンさが肝要である。それが組織としての位置づけとなり、皆の納得の元での組織的業務となる。経験や勘に頼ってきた経験主義的なカリスマ技の実践ではなく、部下や後輩に伝達可能な技術として、また訓練可能なスーパービジョン体制を作ることが専門職としての使命でもあり、個の質の向上だけでなく組織の質向上に貢献することになる。さらにバイザー・バイジー関係の前にその部門は一つのチームだという意識を醸成する必要がある。チームの中にバイザー・バイジーがいて、そのチームの組織風土がそのまま部門の雰囲気となり、スーパービジョン関係にも影響を及ぼしていくのである。

2. 組織風土を変革し、チームの力を効果的にマネジメント

(1) 組織風土変革に有効なサーバントリーダーシップ

スーパービジョンとはこういうものだとして理解しても、それを誰がどのように運用するのか、組織の中で職務を遂行するという行為は全て関係性と過程の中で行われている。職場ではバイザーとバイジーという組織メンバーの関係を通じて業務が行われ、組織の状況がこの関係を強めたり弱めたりする可能性を考えなければならない。このようなことから組織風土は組織メンバーの行動や思考に大きく影響を与えるものといえる。

この組織風土は、一朝一夕で出来上がるものではなく長い年月を要するものである。それゆえに組織風土の変革に着手する場合、変革を醸成しこれを固着化させるためには、長い年月をかけて徐々に染み渡らせていくものと覚悟をしなければならない。もちろんチェンジエージェントのような新たな仕掛けを入れることで、いったんは組織の風土が変化し新しい風が吹くかもしれないが、組織風土というものは簡単には変わらない。そのため地道な変革への行動をしていく必要がある。

組織の中ではどのようなときでもチームのリーダーシップは大きな影響を与える。村井は、専門職の関係づくりについて『チームワーク』とは、職員の間関係のみを問題にすることでも、『仲良し集団』を作ることでもない¹⁸⁾と指摘し、メンバーそれぞれが自分の役割を明確化し、その役割に「責任」と「権限」を持つことが重要であり、その上でメンバー同士が支え合うことを「チームワーク」と呼んでいる。これはスーパービジョン関係にそのまま当てはまることで、部門のチームワークをいかに円滑に運営できるかがリーダーでありバイザーの力量ともなる。

ここで注目するリーダーシップはサーバントリーダーシップという概念である。一般的にチームにはチームをまとめ牽引する立場にある「リーダー」と、リーダーからの指示や影響を受

けて行動する「フォロワー」が存在する。スーパービジョン関係でいえば「バイザー」と「バイジー」関係である。サーバントリーダーシップの概念は、「一人のリーダーが上に立ち、部下をぐいぐい引っ張っていく」支配型のリーダーシップの考え方とは真逆のものである。

サーバントリーダーシップとは、ロバート・グリーンリーフ（1904～1990）が1970年に提唱した「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」というリーダーシップ哲学である。この特徴は組織階層の上位に位置するリーダーが、下位に位置するフォロワーに尽くす人でなければならないという考え方にある。サーバントを「従者」や「召使い」と訳してしまうとリーダーと言えるのか悩んでしまうが、リーダーが「フォロワーに尽くす」あるいは「奉仕する」という行為は、組織のミッションに基づいて組織風土を変革する上で重要なキー概念であり、信頼の土壌をつくるものといえる。これは心理的に安全な風土をリーダー自らが作ることによって、メンバーの行動が変わることがわかっているからである(表1)¹⁹⁾。サーバントリーダーシップはフォロワーのご機嫌を取って、召使のように振舞うことでも何でも言われた通りに尽くすということではない。サーバントリーダーの行動はより良い組織を作るための行動であり、そのミッションの実現のためには粉骨砕身フォロワーを全力で支えていくというものである。フォロワーは「このリーダーにならついていきたい」と思い、フォロワーが認めるからリーダーシップが生まれるということになる。つまり本稿冒頭で「チームの心理的安全性」の有効性を述べたが、その「心理的安全性」を作るためにはサーバントリーダーシップが有効であるということである。

表1 リーダーの違いでメンバーの行動が変わる¹⁹⁾

支配的リーダーに従うメンバー行動	サーバントリーダーに従うメンバー行動
主に恐れや義務感で行動する	主にやりたい気持ちで行動する
主に言われてから行動する	主に言われる前に行動する
言われたとおりにしようとする	工夫できるところは工夫しようとする
リーダーの機嫌を伺う	やるべきことに集中する
役割や指示内容だけに集中する	リーダーの示すビジョンを意識する
リーダーに従っている感覚を持つ	リーダーと一緒に活動している感覚を持つ
リーダーをあまり信頼しない	リーダーを信頼する
自己中心的な姿勢を身に付けやすい	周囲に役立つとする姿勢を身に付けやすい

(2)メンバー（バイジー）の持つフォロワーシップの力

リーダーシップと同じようにチームに求められるのがフォロワーシップである。スーパービジョンで言い替えるとバイジー力ということになる。リーダー（バイザー）が良い働きをしても、それがメンバー（バイジー）らに届かずにいたら、またリーダー（バイザー）の思いを受け取る力を有していなかったら組織としては全く意味を成さない。そのためメンバー（バイ

ジー) のフォロワーシップとはチームの中で必要不可欠な力なのである。フォロワーシップはただ単に「指示に従って動く」ことではなく、チームのために自発的に意見を述べ、自立的に行動することを指し、ときにはリーダーやチーム全体の誤りを修正することもある。

チームのなかでフォロワーの行動はリーダーを支えるものであることが、またリーダーの行動はフォロワーを支えるものであることがお互いにわかっていることが重要である。スーパービジョンで言い換えればバイザーの行動はバイザーを支えるものであり、バイザーの行動はバイザーを支えるものであるということである。バイザーがバイザーに信頼されてこそリーダーシップが発揮できるように、バイザーもまたバイザーに信頼されてフォロワーシップを発揮できる。この「互いに支え合う」ということがサーバントリーダーシップの最たる特徴で、チームの行動力を高め、目標達成に大きな影響を与え、組織風土に影響を及ぼすと言われている。支え合うことを通してチームワークを育み、目標達成を目指すサーバントリーダーシップは、双方の働きかけが常に動いており、チームの心理的安全性が担保されていることになる。そして、そのあたかなチームの中でスーパービジョン体制が構築できると組織内にスーパービジョン体制が定着していくのではないだろうか。

VI. まとめ

現在、福祉業界では人材確保の難しさだけでなく離職率の高さに苦慮している。前述の調査結果のとおり、離職の理由は組織のあり方や人間関係であることが多い。福祉の仕事が好きで、本当ならば辞めたくないと考えている人が辞めざるを得ない状況に追い込まれていることも実際にある。また、職員育成に関してもいまだ組織的なスーパービジョン体制が浸透されていない。事実、スーパービジョンを受けたいと思っているが、職場にスーパービジョン体制がないために適切な指導や支援が受けられない職員がいる。

組織として職員育成を考えるということは喫緊の課題である。では、福祉現場内にスーパービジョン体制を定着させるために必要なことは何だろうか。これは目の前のスーパービジョン体制の構築だけを考えるのではなく、組織風土の変革・醸成→職場のチームの醸成→その上で質の良いスーパービジョン体制が築けるといふ段階があることに気づく必要がある(図 4)。そしてすべての段階で心理的安全性が担保できているかどうか、それが組織内にスーパービジョン体制を定着させるために大切な鍵となる。心理的安全性を確保するために、リーダー(バイザー)はサーバントリーダーシップを発揮することが求められる。そしてバイザーはバイザーとしての役割、バイザーはバイザーとしての役割をきちんと認識し、地道な工夫や努力をもって自分たち自身が日常的に小さな変革を積み重ね、認識を変化させていくことで組織の土壌を耕し、質の良いスーパービジョン体制が構築できるようになるのである。

福祉現場はそれぞれ特徴を有している。それらの特徴を理解し、それぞれの組織に合ったス

ーパービジョン体制が確立できるようにすれば、職員に選ばれる施設、辞めない施設、働きやすい施設が増えていくだろう。

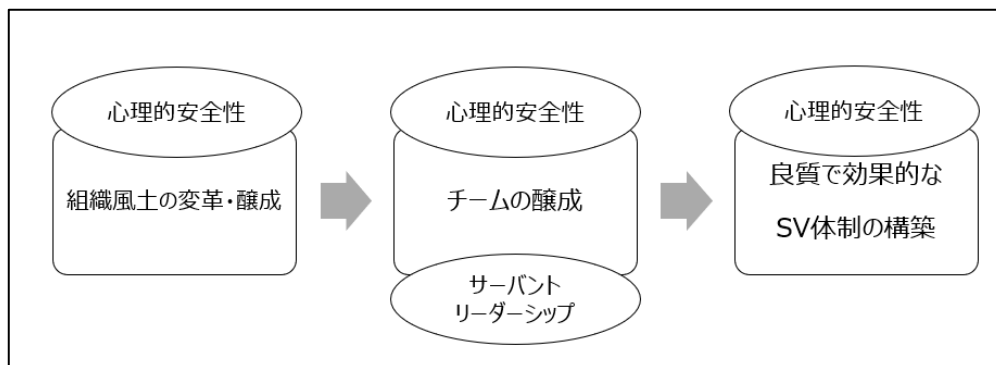


図4 スーパービジョン体制を定着するための3段階

<注>

注1) ①心理的安全性, ②信頼性, ③構造と明瞭さ, ④仕事の意味, ⑤インパクト

注2) 日本社会福祉士会：地域共生社会の実現に向けた現任社会福祉士の研修プログラムの開発とスーパービジョンの実態把握に関する調査研究事業 報告書, 公益社団法人 日本社会福祉士会, pp224-270, 2021.

スーパーバイザーへの実態調査。対象は都道府県社会福祉士会会員から無作為抽出された750人に郵送調査を実施した。回答期間は2021年1月13日より1月31日。回答率は37.6%。単純集計, 因子分析, t検定, 重回帰分析での実施。pp260-284.

<引用文献>

1)Edmondson, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383, 1999.

2)塩田祥子：スーパービジョンが福祉現場に根付かない理由についての考察, 花園大学社会福祉学部研究紀要 第21号, p.31, 2013.

3)福山和女：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, p192, 2005.

4) 渡部律子：社会福祉実践を支えるスーパービジョンの方法 - ケアマネジャーにみるスーパービジョンの現状・課題・解決策, 社会福祉研究第103号, 鉄道弘済会, p69, 2008.

5) Davys, A. & Beddoe, L. Best Practice in Professional Supervision ~ A Guide for the Helping Professions, Jessica Kingsley Publishers. 2010

堀越由紀子：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～, 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～, p4, 神奈川県社会福祉協議会, 2016

6) 前掲3) ii

7) 社会保障審議会福祉部会 福祉人材確保専門委員会：ソーシャルワーク専門職である社会福祉士に求められる役割等について, p13, 2018.

8) 山川敏久：医療ソーシャルワーカーの退職に至る要因 - 入職1年以内に退職を決めた事例 -, 東北福祉大学研究紀要, 33, pp119-128, 2009.

9) 保正友子他：医療ソーシャルワーカーの離職意向に影響を及ぼす要因, 日本福祉大学社会福祉論集第140号, pp1-6, 2019.

- 10) D.デッソー著, 上野久子訳: ケースワーク・スーパービジョン (社会福祉選書), ミネルヴァ書房, 1970.
11)前掲 3)p198
12)前掲 3)p189
13) 原田とも子ら: 抄録 スーパーバイザーは位置によるスーパービジョン体制の有効性の考察, 第 69 回公益社団法人日本医療ソーシャルワーカー協会全国大会 (千葉大会) 第 3 分科会Ⅲ-1「教育・スーパービジョン」, 2021.
14) ジャルヴァース・R・ブッシュ, ロバート・J・マーシャク, 中村和彦訳: 対話型組織開発 その理論的系譜と実践 英知出版, 2018.
15) 宇田川元一: 組織が変わる 行き詰まりから一歩抜け出す対話の方法 2 on 2, ダイヤモンド社, p40, 2021.
16)前掲 3)p258
17)村井美紀: 養護施設で行うスーパービジョンの留意点 - スーパーバイザーの立場から - (特集 養護施設のスーパービジョン), 児童養護, 28(2), p33, 1997.
18) 村井美紀: 講座 新任職員のためのスーパービジョン(1)『チームによる仕事の進め方』の基礎理解, 児童養護, 36(1), p40, 2005.
19)NPO 法人 サーバント・リーダーシップ協会, サーバントリーダーシップとは, <https://www.servantleader.jp/about>, 2021/10/31.

＜参考文献＞

- ・陽田加奈子・北島英治・田中千枝子: MSW のバーンアウト予防策の検討ー問題解決行動, 職場外サポートおよび研修充実度の抑制効果ー, 医療社会福祉研究, 16, pp1-11, 2008.
- ・石井遼介: 心理的安全性のつくりかた 「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える, 日本能率協会マネジメントセンター, 2020.
- ・エイミー・C・エドモンドソン著 野津智子訳: 恐れのない組織 「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす, 英知出版, 2021.
- ・池田守男, 金井壽宏: サーバントリーダーシップ入門, かんき出版, 2014.