

新人 MSW を健全に育成するための スーパービジョンシステムの構築とその効果 —A 病院 MSW 部門のケーススタディより—

Construction of a Supervision System for Sound Development of New MSWs and Its Effects: A Case Study of the MSW Department of Hospital A

まつもと ようこ うえくら みどり
松本 葉子 上倉 緑

<要旨>

A 病院では新人 MSW を健全に育成するために、2020 年 4 月より外部から非常勤スーパーバイザー（非常勤 SVor）を採用し、多重構造の新しいスーパービジョン体制（SV 体制）を構築した。3 年目を迎えるにあたり、本研究では新しい SV 体制がもたらした MSW の変化についてインタビュー調査を実施した。質的内容分析を行い 26 のコード、9 つのサブカテゴリに分類し、最終的には 5 つのカテゴリ【安心感のある個人 SV】【過去の SV 体験の振り返り】【個人の前向きな変化】【チームワークの醸成】【安心・安全な職場風土】に整理した。スーパーバイザー達（SVor 達）は非常勤 SVor からスーパービジョンの知識を得て、実際に自分達がスーパービジョンを受けたり、非常勤 SVor と新人 MSW とのスーパービジョンを見たりすることで効果的なスーパービジョンのあり方に気づきを得た。そしてそれは SVor 達の感情・姿勢・行動を変化させ、スーパーバイザーとしての意識が芽生え、新人教育への工夫や業務への意欲が向上した。さらにそれはチームワークの醸成を生み、職場風土の変革につながり、おのずと質の良い SV 体制が出来上がった。その土台には MSW 部門の皆が心理的安全感を持っていることが前提になっていると考えられた。結果として A 病院の多重構造の SV 体制は、新人育成を担うバイザー教育に効果があることがわかった。

新しい SV の体制を構築することは難しい。部門の責任者の覚悟と率直さが部門を新しく生まれ変わらせ、エドモンドソンのいう『恐れのない組織』に変容したのだと考えられる。

<キーワード>

医療ソーシャルワーカー，スーパービジョン，チームワークの醸成，
心理的安全感，『恐れのない組織』

I. はじめに

1. スーパービジョンの必要性

「スーパービジョンとは何か」を知ることと「スーパービジョンがなぜ必要なのか」と考えることは対人支援の専門職として必要不可欠なことである。スーパービジョンは元来、人材育成の一つの方法とされており、組織や専門職がサービスの質を担保し向上させることを目的とした過程であり方法であると言われてきた。スーパービジョン研究で著名なカドゥーシン (Kadushin,A) はその機能を「管理的機能」「教育的機能」「支持的機能」と3つに分類したが、その後さまざまな研究者達がこれらをもとに多様な分類を試みている。これら3つの機能はどの分類にも包含されており、スーパービジョンは支援者支援としての方法論であり業務の一環とされてきた。対人支援は物的支援とは異なり、不可視であり蓄えることも成果の確認もしにくい。面接等はその場限りの一過性のものであり、もう少し丁寧に伝えればよかったと後悔したり、反対に余計なことを言ってしまったと反省したりと一瞬一瞬が勝負にもなる。また主体はあくまでも利用者側であり、いくら支援者側が良い支援、良い面接ができたと思っても受け手側の評価によるため客観的な指標が作りにくい。このような曖昧で不安定なダイナミクス上の支援であっても、支援者はできうる限りの言語化と確認作業を通して継続的な振り返りを行い、支援の質保証をしていくことが専門職として求められている。そしてその際に有効な手段はスーパービジョンだといえる。

「支援者支援」の手段であるスーパービジョンはスーパーバイザー（以下、バイザー）とスーパーバイジー（以下、バイジー）の信頼の上に成り立つ協働作業である。相互に影響し合う関係性はときにバイジーのみならずバイザーの力量をも伸ばし、個人に資する結果だけではなく職場への良い循環を築き上げる。一方で、スーパービジョンの本質を理解しない指導や双方の関係性に課題がある場合、スーパービジョンという名のもとに指導の行きすぎやハラスメントの問題をはらむリスクもある。

もともとスーパービジョンの概念は海外から学んできたものである。日本では行政の査察指導員制度、また臨床心理モデルのスーパービジョンは従来から医療分野で行われてきた。しかしながら時代の変化、社会環境の変化により制度政策は絶え間なく変わり、同時に複雑で多くの社会問題、考え方の多様性等ますます状況は複雑さを増し、支援者は制度や状況に振り回されることも多くなる。ソーシャルワーカーがソーシャルワーカーたるためには従来の方法論やシステムや慣例にとらわれず、それぞれの組織や部門を冷静に分析し良い実践とは何か、良いスーパービジョンとは何かを積み重ねていくことが肝要である。その積み重ねがわが国の対人支援専門職の置かれている状況に鑑みたスーパービジョンを形づくっていくだろう。

社会福祉士に関しても専門職制度化にスーパービジョンを必要とする流れが顕著になっている。社会福祉士の能力開発とキャリアアップを支援する仕組みとして平成 24 (2012) 年度に認定社会福祉士制度が創設され、認定に必要な科目の中にスーパービジョン演習が設定されスー

パービジョンの受講や実施の体験が専門性の向上に求められるようになった。2022（令和 4）年 10 月にはグループスーパービジョン用の実施マニュアルも作成された。このように専門職能団体もスーパービジョンの必要性を認識し、支援体制に乗り出しているがこれはあくまでも個人に資するものであり組織がスーパービジョン体制をどのように構築すればよいのかというメゾレベルの支援にはなりえていないのが現状である。

2. 研究の背景と視座

(1) 職場内スーパービジョンと職場外スーパービジョン

本研究ではフィールドとして医療ソーシャルワーカー（以下、MSW）のケーススタディを取り上げる。MSW はその実践の歴史も長く、スーパービジョンが必要であるという認識が比較的根づいている領域である。職場内スーパービジョン（以下、職場内 SV）を基本としつつ、自身の実践を客観視するために職場外スーパービジョン（以下、職場外 SV）の活用も必要だと考えられてきた。

しかし職場内 SV はときに妥当性や透明性という点で課題が生じることがある。職場内で帰結するスーパービジョンは、バイザーがスーパービジョンの正しい理解をしないまま自己流で指導・教育をすることでハラスメントと捉えられかねない、もしくは実際にハラスメントになっている場合もある。人を育てるはずのスーパービジョンでバイザーが傷つき体験をし、心身の健康を損ねたり離職に至ったりするのは本末転倒である。また経験年数が長くなると、自身がバイザーになり部門内部で新人教育を担うことになる。しかしながら適切なスーパービジョンを受けた経験がないと後輩や部下を指導する立場になったときにその指導方法に悩むことも多い。

渡部はスーパービジョンの必要性を論じる中で「わが国では自らがしっかりとしたスーパービジョンを受けた経験のないままバイザーになっていく養成システムの課題も抱えている」¹⁾とし、職場内 SV と職場外 SV の両方に関して現在の課題とその課題に対して何ができるか提示している。そのなかで「わが国では職場内で教育的・支持的な機能を果たす SV を時間をかけてじっくりと実施する余裕がないため、自らを向上させたいと考えるワーカーたちは職場外に SV の機会を求めてきた。職場外バイザーが直面する課題は、バイザーが働いている組織の構造や規則等に関する理解が不十分である事と、組織に直接かかわることができない事である。」¹⁾と課題を明記している。

実際、本研究の対象である A 病院の MSW 達も職場外 SV についてインタビューの中で次のようにこたえている。「(職場外 SV を受けることは) 大切だとはわかっているが、自分の休日やお金を使って受けに行こうという気持ちにならない」「そこまでの余力がない。休めるなら休みたい」「敷居が高い。知らない人のところへスーパービジョンを受けに行くのは気後れする」「職場の実情をわかってもらえるのだろうか」。このように必要性は理解しているものの職場

外 SV に二の足を踏んでいることがわかる。

“きちんとしたスーパービジョン体制を構築したい” —これはどこの組織や部門でも思うことであろう。では何をもって“きちんとした”と言えるのか、良いスーパービジョン体制の仕組みづくりは実践を通しての積み重ねが必要である。

(2) アクションリサーチについて

A 病院ではこれらの課題を解決すべく非常勤スーパーバイザーの導入をした。経緯は後述するが、当初は新人 MSW 教育をいかに効果的かつ健全に行うことができるかということが目的であった。その際、効果検証も視野に入れて A 病院 MSW 部門では実践をしながらのアクションリサーチの方法を用いてスーパービジョン実践を客観視することにした。

アクションリサーチとは現実の問題や課題を解決することを目指した、または目標となる望ましい状態に向けて変革していくことを目指した、実践と研究を両輪で行っていくものである。Coghlan&Brannick はアクションリサーチについて *research about action* と *research in action* とを区別して述べている。秋田らも実践研究を「実践についての研究」と「実践を通しての研究」に分けており、「実践についての研究」は現場研究ではあるが実践研究ではないとしている。アクションリサーチはあくまでも「実践を通しての研究」であり、「研究者が対象について働きかける関係をもちながら対象者に対する援助と研究(実践)を同時に行っていく研究」²⁾であり、研究者が対象者に関与していくこととなる。本研究はアクションリサーチの方法つまりは「実践を通しての研究方法」を採用し、筆者は A 病院非常勤スーパーバイザーとして実践に関与している立場で研究を実施した。

II. 研究目的

1. A 病院の概要および新しいスーパービジョン体制構築の背景

(1) A 病院について

本研究は MSW 部門のスーパービジョンシステムの構築とその効果を検討することが目的である。とくに新人 MSW が健全に育成されるスーパービジョン体制とはどのようなものか、A 病院の実践から深めていく。

A 病院は病床数 518 床で 3 次救急や NICU を持つ地域中核病院である。MSW は 7 名で病院の組織としては 2020 年 4 月から「患者支援センター」として診療協力部門に位置づけられている。患者支援センターは入退院支援の看護師と地域連携業務を行う事務職員と MSW とで構成されている。

(2)新スーパービジョン体制導入の背景と過程

「患者支援センター」設立半年前の2019（令和元）年10月に、当時のMSW部門の責任者が急な異動になった。そして翌2020（令和2）年4月に「患者支援センター」が設立されたがセンター内の業務分掌の一部修正や変更がありMSW部門の業務整理が急務となった。さらに新しい「患者支援センター」のMSW部門は2か所の部屋に分割されることになり、混乱した状況のなかで新人MSWを2年続けて迎え入れことになった。つまり「MSW部門の体制の変革」と「新人MSWへの効果的なスーパービジョン」が急務となったのである。

新しいMSW責任者（以下、責任者）は人の異動や職場環境の大きな変化をチャンスととらえ、MSW部門の変革と新人MSWが効果的かつ健全に育つために外部から非常勤スーパーバイザー（以下、非常勤SVor）を導入することを検討した。2019（令和元）年12月から、まず責任者が非常勤SVorと数回にわたり打ち合わせを行い、どのような部門をつくっていききたいのかビジョンや体制の草案を作成した。それと同時にMSW部門のメンバー全員と非常勤SVor導入について話し合い、病院の所属長や人事部と非常勤SVorの採用について相談していった。これらはすべて同時並行的に行われて非常勤SVorの導入が決定していった。

2020（令和2）年4月から非常勤SVorが月に2回来院し、新人MSWへのスーパービジョンをするだけでなく新人MSWをスーパービジョンするスーパーバイザー達たち（以下、SVor達）をスーパービジョンするという多重構造のスーパービジョン体制を構築した。

MSW部門で最初におこなったことは非常勤SVorによるスーパービジョンの勉強会である。業務の都合もあるため同じ内容の勉強会を2回実施し、新人MSWを含め全員がスーパービジョンとはどのようなものか改めて知識を得るとともに、A病院MSW部門が目指すスーパービジョンのあり方を全員で共有・確認した。

2. 新しいスーパービジョン体制

図1は新しいスーパービジョン体制である。経験が長いMSWと新人MSWを分けて図示しているが、これはあくまでも本稿上A病院のスーパービジョン体制をわかりやすく示したものである。7年目以上のMSW達を本研究ではSVor達と記載する（図の上部、ドット柄）。通常、毎日の業務ではSVor達が新人MSWに対してスーパービジョンを実施している。SVor達同士もピアスーパービジョンは実施している。非常勤SVorは月に2回来院し、新人MSWは少なくとも月に1回は必ずスーパービジョンを受ける。経験年数の長いSVor達は適宜のスーパービジョン実施とした。つまり図1の上部、ドット柄のSVor達は新人MSWにとってはバイザーであり、非常勤SVorとの関係ではバイザーになる。

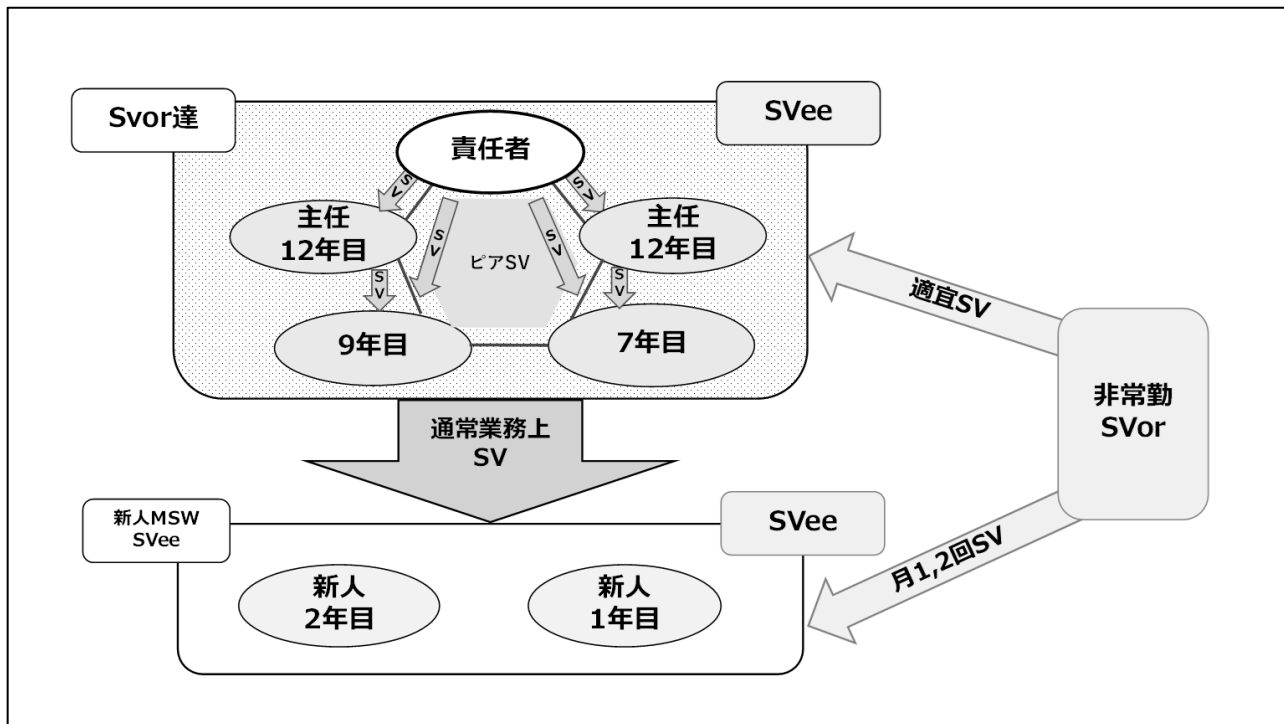


図 1 A 病院の新しいスーパービジョン体制

Ⅲ. 研究方法

1. 研究対象者および研究方法

インタビューは 2022 (令和 4) 年 4 月, A 病院に勤務する MSW6 名に対し半構造化インタビューを実施した。インタビューをした 6 名の MSW のうち 2 名は新人のため, 旧体制と新体制の比較ができる 4 名の SVor 達を分析対象とし, 新人 2 名については新体制の効果をj知る補足資料とした。インタビューガイドは以下のとおりである。なおインタビューは MSW 責任者が行った。

インタビューガイド

1. 新しいスーパービジョン体制をどう思いますか。
2. 非常勤スーパーバイザーが来院する頻度 (2 週に 1 回) についてはどう思いますか。
3. 今までの新人指導と違うのはどのようなところですか (SVor4 名への質問)。
4. スーパービジョンを受けて自分の中での変化はどのようなものがありましたか。

2. 分析方法

インタビュー内容を逐語録にし, 繰り返し読み込み意味や内容を吟味した上でデータを抽出しコード化した。その後コードの類似性に基づいて統合, 比較検討を繰り返しサブカテゴリ

»【カテゴリ】を抽出し内容分析を行った。分析は複数名で行い、なおかつアクションリサーチの限界である客観性と妥当性を補うために、調査手法や分析については東京都立大学名誉教授の副田あけみ先生にメールや電話、ZOOM等で適宜ご指導いただき信頼性を担保した。

3. 倫理的配慮

調査対象者には調査に先立ち調査の趣旨、内容、方法、録音の可否、結果の公表方法、データの廃棄等について文書及び口頭にて説明した。その上で調査協力同意書への署名をもらい、インタビューは個室で2名ずつ実施し個人情報の取り扱いには十分な配慮を行った。なお、本研究はA病院における倫理指針を遵守すると共に、田園調布学園大学研究倫理委員会の承認を得たうえで実施した（承認日：2022年4月14日、承認番号：22-001A）。

IV. 研究結果

4名のインタビュー内容からそれぞれに語られた文脈を考慮し、意味内容を繰り返し精査して126のデータを抽出した。A病院において、新しいスーパービジョン体制はSVor達にどのような変化をもたらしたか、その内容についてさらに読み込み26のコード、9つのサブカテゴリに分類し、最終的には5つのカテゴリ【安心感のある個人SV】【過去のSV体験の振り返り】【個人の前向きな変化】【チームワークの醸成】【安心・安全な職場風土】に整理した。カテゴリ、サブカテゴリ、コード一覧は表1に示した。以下、【】はカテゴリ、《》はサブカテゴリ、[]はコードの引用である。なお、コードを形成するデータの一部を記した詳細な結果は論文末尾に資料として掲載した。

カテゴリ	サブカテゴリ	コード
安心感のある個人SV	SVのあり方を実感	非常勤SVorに受け入れられ、認めてもらえているという承認実感
		これがSVなんだと実感
	新SV体制への肯定的評価	SVの必要性の再認識
		新SV体制の評価
		一般的な外部SVとの比較
		適度な緊張感
		ツールを用いたフィードバック
過去のSV体験の振り返り	今までのSV体験	今までとは違うSV
		今までのつらいSV体験
		今までのSV:指導、指示
個人の前向きな変化	感情の良い変化	安心感、ゆとり、自由
		楽しい気持ち
		自信、達成感、自己肯定感アップ
	仕事に対するポジティブな姿勢	思考や意識の変化
		意欲の高まり、挑戦する気持ち
	行動の変化	自ら考えながら業務を行う
		率直な気持ちの表出
無理しない		
チームワークの醸成	メンバー間の相互支援のありようの変化	バイザーとしての意識の変化(新人指導における工夫)
		メンバーの業務への関心と成長への意欲
		メンバーへの信頼
	協働体制の構築	安心できるSV関係の醸成
		お互いへの意識
		メンバー皆で共有
安心・安全な職場風土	安心・安全な職場風土	安心感をベースにした職場雰囲気
		職場モラルの向上

表 1 A 病院において、新 SV 体制は SVor 達にどのような変化をもたらしたか

①【安心感のある個人 SV】

【安心感のある個人 SV】とは、新たな体制で非常勤 SVor からスーパービジョンを受けて、《SV のあり方を実感する》場面から始まる。「否定されたり怒られたりすることがなく受け入れられている。認めてもらい、その上で提案してもらえる」「受け止めてもらえていると実感する」という言葉で語られたように、[非常勤 SVor に受け入れられ、認められてもらえているという承認実感]を感じている。インタビューの中でも「認めてもらえていると実感して」や「これがスーパービジョンなんだと実感した」という「実感」という言葉が複数回挙がっていた。また、「この体制が始まるときに『スーパービジョンとは』という講義を受けてから始まったので自分の中でも一本芯が通った」という、勉強会があったゆえの知識、理解面からの実感もあったようである。そして、これらの《SV のあり方を実感》することで《新 SV 体制への肯定的評価》をしていた。《新 SV 体制への肯定的評価》のコードは 5 つに分かれるが、なかでも [一

一般的な外部 SV との比較] では、「職場外 SV では持ち出せなかったと思うし、こういう相談はできなかったんじゃないかな」「第一段階のこっちの状況を伝えるという部分が省けるからいいと思う」「ここ（病院）にいながらスーパービジョンを受けられるのがありがたい」と非常勤 SVor が病院に来ることのメリットを語っていた。非常勤 SVor の来院頻度についても 2 週間に 1 回という回数は適切だと全員が回答している。SVor 達は新人 MSW の指導方法や指導内容の相談の場合、定期的と一緒に確認ができることで安心感を得ていた。また [ツールを用いたフィードバック] ではスーパービジョン記録（ツール）を作成することで、自身の新人 MSW への指導を客観視し気づきを得られることを肯定的に捉えていた。

②【過去の SV 体験の振り返り】

【過去の SV 体験の振り返り】は《今までの SV 体験》を振り返ることで、改めて良いスーパービジョンとはどのようなものか考えていた。[今までのつらい体験] では、「今までは怒られるんじゃないか、否定されるんじゃないかと怖くて自分の感情は出せなかった」「素直な気持ちと言えないとか自分の感情を押し殺してきたところがあった」等というつらい体験が語られることもあった。また [今までの SV: 指導、指示] では「今までは業務の中でスーパービジョンを受けているという感覚はあまりなくて、常に指導されている感じだった」「あまり枠組みとしてのスーパービジョンを受けている認識はなく過ごしていた」「指導というよりは指示だった」の通り、スーパービジョンという認識が薄かったことがうかがえる。

③【個人の前向きな変化】

安心感のあるスーパービジョン体験は、《感情の良い変化》《仕事に対するポジティブな姿勢》《行動の変化》をもたらし、【個人の前向きな変化】を生じさせていた。

《感情の良い変化》では「業務的に忙しくても、気持ちの余裕とかゆとりが大事だと分かった」という [安心感, ゆとり, 自由], 「職場に来たくないって思うことがなくなった。楽しい」という [楽しい気持ち], そして「自己評価が上がった」「自分を認められるようになった」という [自信, 達成感, 自己肯定感アップ] が挙げられた。

《仕事に対するポジティブな姿勢》では、「新人の指導をあきらめない。ダメだなと思っても工夫するようになった」等の [思考や意識の変化], さらに「なんか次に進むステップというか活力になるっていうか」「スーパービジョンを受けると今度はこういうことを頑張ってみようとか挑戦してみようという気持ちになる」という [意欲の高まり, 挑戦する気持ち] が語られていた。

《行動の変化》は、特徴的な 3 つのコード [自ら考えながら業務を行う] [率直な気持ちの表出] [無理しない] からできている。[自ら考えながら業務を行う] は、以前は新人指導であきらめてしまう場面でも、悩んだときに非常勤 SVor に指導の方法を教えてもらえるため、あき

らめなくなったり、業務を考えながらやることができるようになっていた。また、「自分の大変さや気持ちを普段から素直に出せるようになった」という〔率直な気持ちの表出〕、そして〔無理しない〕では、「休み明けに無理して新規ケースを受けることもなくなった。今までは『休みをもらったんで』と無理にケースを担当していた」と無理をしない行動がとれるようになったことで気持ちが楽になっていることがうかがわれる。

④【チームワークの醸成】

③のような個人の変化は《メンバー間の相互支援のありようの変化》《協働体制の構築》という【チームワークの醸成】へと進んでゆく。《メンバー間の相互支援のありようの変化》は、「指示的なかわりよりも支持の方が多くなり、その人らしさを大切にしながらというのを皆が念頭に置いている感じがする」「他部署といろいろと話すときも、以前なら〇さん（先輩）は『あそこへ行っておいで』くらいだったが全部一緒に連れて行って一緒に行動して教えていた』『これ伝わっている？』と新人にいちいち確認するようになった」等の〔パイザーとしての意識の変化（新人指導における工夫）〕が挙げられた。例えば、新人 MSW への面接指導において面接のロールプレイをビデオで撮影し、一緒に振り返り新人 MSW が自分で気づくように努力や工夫をするようになった。ビデオ撮影については非常勤 SVor がやるように言ったわけではない。

さらに他のメンバーが新人 MSW を指導しているときも、今までは自分事として見ていなかったが今は皆で新人 MSW を育てている感覚で「自分も（新人指導に）参加している感じがする」と語られていた。そして他のメンバーが非常勤 SVor と学会発表の準備をしているとそれを見て「自分も学会発表をやってみようという気持ちになった」等と〔メンバーの業務への関心と成長への意欲〕が示された。そして主任たちは後輩 MSW への信頼感が増し、「新人だけではなく全員で成長しているのを感じる。下の子達にも任せていいんだなって思えた」と語っていた。

そしてそれは〔安心できる SV 関係の醸成〕〔お互いへの意識〕〔メンバー皆で共有〕で表されているように《協働体制の構築》へとつながっていた。インタビューの中で「みんなで考える」「みんなでアイデアを出したり相談したりする」「みんなで対応する体制ができている」「うちの部署は」等、個人の話ではなくチーム皆でという意識や MSW 部門意識が芽生えていることがわかった。

⑤【安心・安全な職場風土】

最終的に「安心・安全な環境で」や「職場の雰囲気、風土が変わった」等の言葉で語られているように【安心・安全な職場風土】に変化したことが述べられていた。そして【安心・安全な職場風土】が出来上がることで皆が働きやすい職場になっていることが明らかになった。

以上のように多重構造をもった A 病院のスーパービジョン体制は、まず新人 MSW を教育する SVor 達に意義があるものであった。図 2 はインタビューから見てきた効果を図解したものである。

SVor 達は非常勤 SVor からスーパービジョンの知識を得て、実際に自分達がスーパービジョンを受ける、もしくは新人 MSW と非常勤 SVor とのスーパービジョン関係を目の当たりにすることでスーパービジョンのあり方に気づきを得た。スーパービジョンの良い体験をすることで、過去のスーパービジョン体験との比較をし、本来のスーパービジョンのあり方や効果を実感し、徐々に SVor 達の感情・姿勢・行動が変化していった。そしてバイザーとしての意識が芽生え、新人教育への工夫や意欲が向上していった。心にゆとりがもてるようになると他の MSW メンバーに対しての関心が湧き、相互支援につながり、チームワークが醸成され職場の風土の変革が自然におこなわれた。そしておのずと質の良いスーパービジョン体制が出来上がり、自分たちが作り上げた良い部門だと肯定的に感じるようになった。

コードやサブカテゴリには「安心感」というキーワードが頻回に挙げられており、この好循環が起こると心理的安全性のある部門、つまりは心理的安全性の高い職場になることがわかった。これらの「良い職場風土」「働きやすい環境」は、新人 MSW2 名のインタビューからも「先輩たちの絶対的な信頼感や関係性がよいので安心できる」「職場内の関係性がよいので言いたいことが言える」「分かってもらえる」「受け入れてもらえる」等で語られており、新人 MSW に対しても良い効果を与えていることが推察できる。

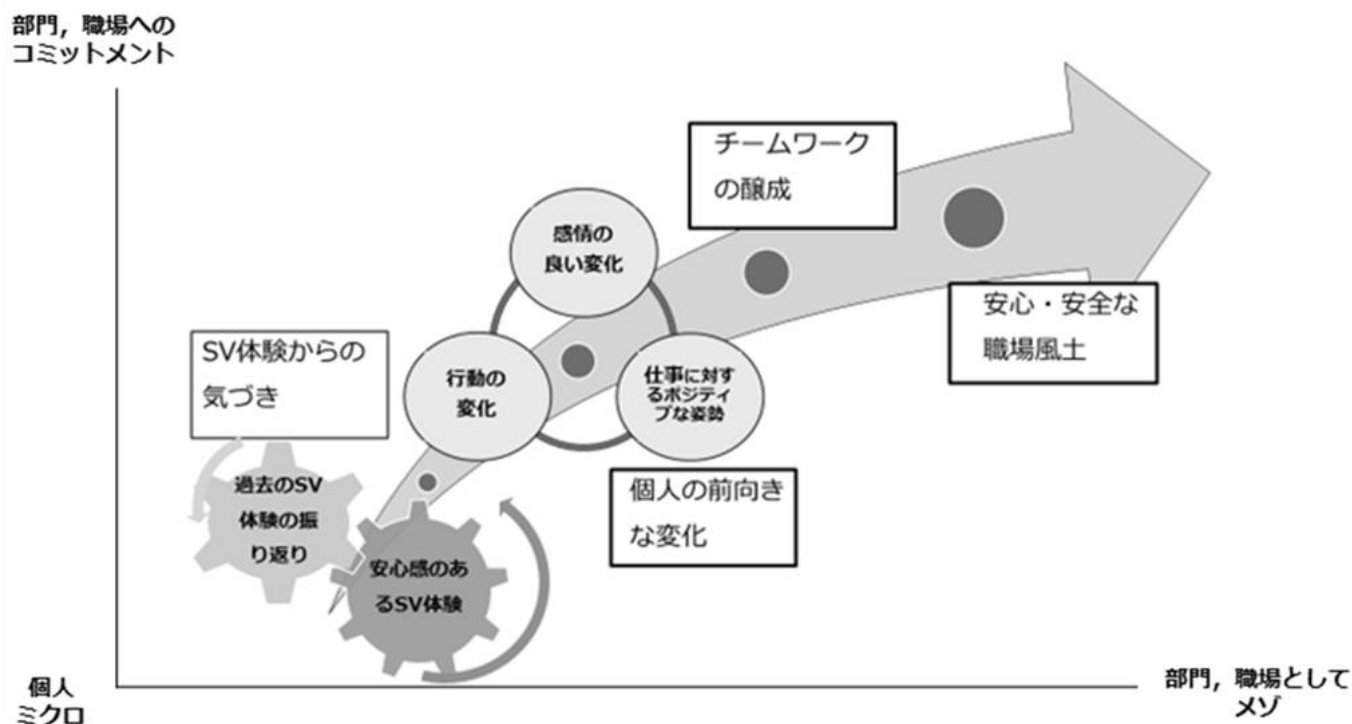


図 2 A 病院における新しいスーパービジョン体制の効果

V. 考察

1. 恐れのない職場へ

組織行動学を研究するエイミー・C・エドモンドソンが「心理的安全性」という概念を提唱し、2015（平成 27）年に Google 社が「心理的安全性が高まると、チームのパフォーマンスが向上する」と発表したことで心理的安全性は各界から注目を集めた。エドモンドソンは心理的安全性について「支援を求めたりミスを認めたりして対人関係のリスクを取っても公式、非公式を問わず制裁を受けるような結果にならないと信じられること」³⁾と述べている。つまり心理的安全性とは、この職場/チームの中では自分の考えや気持ちを誰に対して言っても安全であるというチームメンバーによって共有された考えであり環境である。

エドモンドソンは近年『恐れのない組織』という本を著した。A 病院はまさしく「恐れのある職場」から「恐れのない職場（言いたいことが言える。対話を進め、対立を恐れない）」に変化をしたと言えるため、本書と比較しながら考察を重ねていきたい。

『恐れのない組織』で心理的安全性は、皆が気兼ねなく意見を述べることができ自分らしくいられる文化、対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる職場環境（異議や懸念、疑問を率直に話せる）、失敗しても支援を求めても他の人たちが冷たい反応を示すことは無く、むしろ率直であることが推奨されている。率直さは心理的安全性を担保するためのキーワードであり、A 病院 MSW 達のインタビューでもカテゴリ【個人の前向きな変化】の《行動の変化》の一つに〔率直な気持ちの表出〕とある。そして『恐れのない組織』では心理的安全性は、リーダーが生み出せるものであり生み出さないといけない、つまりは職場の心理的安全性の実現はリーダーにかかっていると述べている。極端な成果主義や萎縮してしまう職場環境の場合、率直さは封じられ不安感から問題の隠蔽や沈黙が起こり、それらは危険をはらんでしまう。不安によるモチベーションアップは、チームとしての学習を妨げるとともにメンバー間の相互信頼を構築できないのである。

2. 職場リーダーの姿勢と行動

そこで大切なのがリーダーの姿勢や行動である。『恐れのない組織』では心理的安全性が保たれた職場づくりを担うリーダーのツールキットとして＜土台をつくる＞＜参加を求める＞＜生産的に対応する＞の 3 つの行動を示している。この中の＜参加を求める＞というものは、率直に意見を言わずにはいられなくなる方法で参加を求めることであり、「状況的謙虚さ」というマインドセットを持つこととされている。「状況的謙虚さ」は単に謙虚であるということではなく好奇心や学ぼうという姿勢が合っているものである。取りつくろいや嘘、控えめに振る舞う必要はなく、ここでも率直さが重要な要素となる。

A 病院の MSW 責任者はまさしくこの「状況的謙虚さ」を体現していた。「自分は職場や部門のリーダーとして責任を持っていくが、久しぶりの新人教育に不安もあるので助けてもらい

たい」という姿勢で非常勤 SVor の導入を考え、部下にも相談をしていた。このような自分の不安や弱みを見せる責任者（リーダー）の姿勢はかえって信頼を得ることができ、部下達も自然と「状況的謙虚さ」が持てるようになったと考えられる。

次に『恐れのない組織』の中でも述べられていた「リーダーのパラドックス」についてである。リーダーが職場に心理的安全性を植えつけようと考えても、そこにはチームメンバーのサポートが不可欠である。しかしながら職場（組織）とは構造的にリーダーとメンバーの間に認識のズレが生まれがちである。いかに優秀なリーダーであろうとも裸の王様になってしまっただけでは元も子もない。A 病院の責任者はこれを補うために外部資源である非常勤 SVor をチームづくりに活かして、責任者をも客観視する仕組みを作り、リーダーのパラドックスを軽減したと考えられる。これらは責任者の覚悟がなければできないことである。エドモンドソンが述べた「職場の心理的安全性の実現はリーダーにかかっている」ということは、リーダーこそが率直で絶えず周囲からチェックを受けることでひとりよがりの部門を作らないということにつながると考えられる。

A 病院の新しいスーパービジョン体制構築の試みは、「恐れ」や「不安」からの解き放ちから始まり、ぬるい部門で終わらせないために非常勤 SVor の存在をうまく活かし、自分たちが働きやすい職場を皆の力で作り上げたことに意味がある。そして、現在 3 年目に至っているこのスーパービジョン体制は MSW それぞれの個の自信と部門の発展へと寄与したと考えられる。

VI. 本研究の意義と課題

本研究を通して明らかになったことは、新人 MSW 育成において必要なことはまず新人育成を担うバイザー教育であるということである。そのために外部の非常勤 SVor 採用によるスーパービジョンの多重構造は効果的であった。組織や部門はいったん良い関係性や仕組みが構築されても、それらを継続していくことは簡単なことではない。構築したら満足して終わりということではなく、常に職場を謙虚に振り返って点検し、定期的にメンテナンスをすることで良い状態を維持していくことが求められる。

医療・福祉の実践現場は常に離職の問題や人材育成の課題に直面している。離職の理由はさまざまだが人間関係が理由での離職が多いことは自明の理である。実際に 2020（令和 2）年度に公益財団法人社会福祉振興・試験センターが実施した社会福祉士・介護福祉士・精神保健福祉士の「就労状況調査」（速報版）では、「以前の福祉・介護・医療分野の職場を辞めた理由」について 3 福祉士とも「職場の雰囲気や人間関係に問題があった」「心身の健康状態の不調」が 1, 2 番に上がっており、「福祉・介護・医療分野に再就業する際に重視すること」については「職場の雰囲気や人間関係」が 1 番であった。

厚生労働省は「労働経済の分析」令和元年版「第Ⅱ部第 3 章『働きがい』をもって働くこと

のできる環境の実現に向けて」において、ワーク・エンゲイジメントの概念やその有効性等を詳細に取り上げている。ワーク・エンゲイジメントは仕事を行う上でのポジティブで充実した心理状態であり、個人及び組織の両者に対して肯定的な影響を及ぼす中核的な概念として近年ビジネス界でも注目を集めている。エドモンドソンもその著書の中で心理的安全性がワーク・エンゲイジメント、メンタルヘルス、離職者の意志と関連していることについて述べている。

以上のように離職の問題だけでなく、働きがいをもって働くことのできる職場づくりをするためには個の満足や利益だけではなく、組織マネジメントの視点を持ち、個と部門（組織）の健全な成長をするための多角的な効果検証が必要になるだろう。

A 病院の良かった点は、非常勤 SVor 導入前に MSW 皆で話し合いをし「自分たちの部門はどうありたいか」を考え、皆が A 病院で行うスーパービジョンについて勉強会を通して共通理解をしたことである。常に「部門として」を意識し、職員皆の知恵や意欲を出し合いながら質の良い職場づくりをしていくことが求められる。

最後に課題として挙げられるのは、本研究では非常勤 SVor の素養について分析できなかったことである。非常勤 SVor の存在や関わりは少なからず MSW 部門に影響を与えたと考えられる。今後、非常勤 SVor のありようや力量も研究課題としていきたい。

<引用文献>

- 1) 福山和女・渡部律子他：保健・医療・福祉専門職のためのスーパービジョン 支援の質を高める手法の理論と実際，ミネルヴァ書房，2018，p16
- 2) 秋田喜代美・市川伸一：教育・発達における実践研究 心理学研究法入門-調査・実験から実践まで-第6章 東京大学出版会，2001，p154
- 3) エイミー・C・エドモンドソン，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，英治出版，2021，p40

<参考文献>

- ・ Coghlan,D.,&Brannick,T. : Doing action research in your own organization.2nd edition. London:Sage Publications.2005
- ・ 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)：公益財団法人社会福祉振興・試験センター，2021
- ・ 厚生労働省：労働経済の分析-人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について，厚生労働省，2019
- ・ 福山和女・田中千枝子編：介護・福祉の支援人材養成開発論 尊厳・自立・リーダーシップの原則，勁草書房，2016

付記：本研究は 2022 年度日本社会福祉学会第 70 回秋季大会での発表（上倉緑，松本葉子）をもとに大幅に加筆,修正したものである。

資料：インタビュー分析結果（データは一部のみ抜粋し掲載）

カテゴリ	サブカテゴリ	コード	データ一部抜粋
安心感のある個人SV	SVのあり方を実感	Svor（非常勤）に受け入れられ、認めてもらえているという承認実感	（今まで自分が受けてきたSVと違って）否定されることもなく、怒られるでもなく、恐怖におびえることもなくちゃんと自分の考え・意見が言えて、それを1回受け入れてくれて、握拳してもらえたり、「こういうやり方でも良かったんじゃない？」とか言ってもらえることが、自分を受け入れてもらえている、認めてもらえていると実感できて、(A-10) 認めてくれて受け入れてもらえているのを感じる。非常勤SVorの人もあるけど話しやすい。(B-15)
		これがSVなんだと実感	一方的ではなく、一緒に考えるというか、これがSVなんだとすごく実感しました。(A-8) このSVの体制が始まる時に、ちゃんと非常勤SVorから「SVとは」という講義を受けて始まったので、自分の中でも1本しっかり心が通ったというのもあるし。(A-38)
	新SV体制への肯定的評価	SVの必要性の再認識	今までは「SVなんてそんなのいるのかな？」ぐらいに思っていたが、実際ここで非常勤SVorにSVを受けてみて「やっぱりSVは必要な、あった方がいいんだな」という気持ちになりましたし、それがすごく大きいです。(D-3) 非常勤SVorが来てくれてから、新人さんはもちろんだけど、私たちもすごく勉強になっている。(A-59)
		新SV体制の評価	非常勤SVorとそのあたり(後輩の指導)についてのSVも受けることができ、それを新人教育に活かして良かったなと思います。これからもそっちの方面も教えてもらいながら頑張っていけたらと思います。(B-20)
		一般的な外部SVとの比較	非常勤SVorがここにきていなかったら、こういう指導は受けられなかったと思います。外のSVでは持ち出せなかったと思うし、こういう相談はできなかったんじゃないかなと思います。(B-13) だからまず第一段階の「こっこの状況を伝える」という部分が省けるというか、それをしなくていいのがいいと思う。(C-3) ここにいなから(SV)を受けられるということは本当にありがたいです。(D-2)
		適度な緊張感	変な緊張感がない。ある意味私の昔を知っているの緊張はするけど、私も非常勤SVorを知っているのだから相談しやすい。(C-4)
		ツールを用いたフィードバック	ケースの指導をしたものを、私と新人それぞれがシートにまとめて報告するので、そしてそれがフィードバックされてくるから、「ああ、これはこのように思ったんだな」とか「こういう風に伝わったんだな」というように、自分の指導に対して振り返ってできたのがよかった。(C-8) フィードバックがあると、自分が指導したことが、思ったように伝わっていないことや、違って解釈されてるなとか気づけるのがいいと思う。(D-6)
過去のSV体験の振り返り	今までのSV体験	今までは違うSV	(新人教育は)今までは全然違うと思います。新人さんはこの時期に入ってよかったなと思います。(A-28) (今までの新人指導と)全部違う。前は「指導」というよりは「これをこらして」というような業務レベルでの指示しかしてこなかった気がする。(D-7)
		今までのつらいSV体験	今まではSVで何か言うと「怒られるんじゃないか」とか「否定されるんじゃないか」ってすごく怖くて先を読んでしまっ、変に考えすぎちゃって、素直な気持ちで言えないとか自分の感情も押し殺してきたところがあった。(B-6)
		今までのSV指導、指示	私の中で、今までは業務の中でSVを受けているという感覚はあまりなくて、常に指導されているっていう感じだった。あまり枠組みとしてのSVを受けた認識はなくて過ごしていた。(D-4) (今までの新人指導と)全部違う。前は「指導」というよりは「これをこらして」というような業務レベルでの指示しかしてこなかった気がする。(D-7)
個人の前向きな変化	感情の良い変化	安心感、ゆとり、自由	業務的には忙しいが、気持ちの余裕というかゆとりがすごく大事なんだなと思った。(A-23)
		楽しい気持ち	職場に来たくないって思うことがなくなった。楽しい。休日あけたときの気持ちが全然違う。(A-60)
		自信、達成感、自己肯定感アップ	私は、人事課での自己評価が上がりました。「自分頑張っているよね」と認められて、評価できるようになりました。今までは自信が持たなくて「できていない」と全部低く評価していた。でも今は自己肯定感が上がってきた。自分を認められるようになった。自己評価爆上がり(笑)(A-51)
	仕事に対するポジティブな姿勢	思考や意識の変化	新人が分からないところは、ちゃんと自分の時間を割いても、「なんでわからなかったんだろ」と話し合っ解決していくという思考になったというか、たぶん今までは「なんでわからないんだよ」とか「なんでこの子は前も言ったのにできないんだろ」というやいになるというか、あきらめるとか「ちゃんとやりなさいよ」というような思考になっていた。でも今は「なんでできなかったか」の「なんで」をしっかりと時間を取って掘り下げるようになったというの、今までの新人への教育方針で、私が受けてきた指導とは全然違うと思う。(A-40)
		意欲の高まり、挑戦する気持ち	なんか次に進むステップというか、活力になるっていうか、SVを受けると「今度はこういうことを頑張ってみよう」とか「挑戦してみよう」という気持ちになるし。(A-12)
		行動の変化	業務を考えながらやることのできるようになったのはすごく良かったなと思います。(A-7) 前は指導してうまくいかないとか伝わらなかつたらあきらめちゃう感じだった。「もういいや」ってシャッター閉めてた(笑)。それが、非常勤SVorに指導の仕方を教えてもらえることで、そういうことがなくなった。(D-12) 自分の大変さや気持ちを普段から素直に出せるようになった。(A-54) 休み明けに無理して新規ケースを受けることもなくなった。今までは「休みもらったんで」と無理に受けていた。そうしないといけない風潮だった。(A-53)
チームワークの醸成	メンバー間の相互支援のありようの変化	バイザーとしての意識の変化(新人指導における工夫)	「指示」的なかわりよりも今は「支持」の方が大きくて、もちろん管理的な面で「指示」もあるんだけど、どちらかという支える方の「支持」が多くて、「こうなんじゃない？」と導くというか、その子らしさが消えないように、その子らしさを大切にしながらというのをみんな念頭に置いているという感じがします。(A-30) Yさんも、この前の身寄りのないケースで、Zさんにすごく時間をかけて丁寧に指導していた。色々他部署と話すときも、前なら「あそこへ行っておいで」というくらいだったが、全部一緒に連れて行って一緒に行動して教えていた。(A-41) ダメダメだったのが分かって自分でもできなさ加減に泣いてたね。でもそんなんで一時的にはショックで落ち込んだと思うけど、Zさんのタフな精神力もあって、もう一度やらせてくださいって、何度もやったよね。ちゃんと映像の記録があるから、少しずつ「この場面は」と止めて細かく指導ができたよね。客観的に分析できてよかったよね。(B-25) 直接指導しているときに、「これ伝わってる？」って新人に確認するようになった。「伝わってる」という思い込みをしないようになった。(C-19)
		メンバーの業務への関心と成長への意欲	(新人指導が)自分事じゃないというか見ていただけたというのが、自分も参加してるっていう感じはする。(D-9) Wさんが学会発表をするっていうことですごく楽しそうに研究に取り組んでいて、それを見てその後非常勤SVorと話し、自分も学会発表をやってみようという気持ちになった。(A-18)
		メンバーへの信頼	新人だけでなく、全員が成長しているのを感じる。下の子たちにも任せていいんだなって思った。(C-22)
	協働体制の構築	安心できるSV関係の醸成	誰か1人に指導や責任を押し付けるのではなく、みんなで新人を育てるというか、そういう風土になったよね。(A-46)
		お互いへの意識	前はみんなそういうことはあまりなかったから時間をかけて丁寧に新人と一緒に行動)、うちの部署の指導が変わったんだなと思った。(A-42) (ケースの振り分けのとき)お互いの忙しさを気にするようになった。(B-29)
		メンバー皆で共有	今は、みんなで「新人のできていないところはここだね」って確認して「じゃあどう指導しようか」ってみんなで考えて、アイデアを出して、それを試してみても、またそれをどうだったか振り返って相談する…っていう体制ができています。(A-45)
安心・安全な職場風土	安心・安全な職場風土	安心感をベースにした職場雰囲気	安心・安全な環境で、自分で考えられるよう導いてもらっている感じです。(A-62)
		職場モラルの向上	それ(自分の大変さや気持ちを普段から素直に出せるようになった)は職場の雰囲気、風土が変わったから。皆それをわかってきて支えてくれる。(A-55) 新人も(周りは)みんな先輩だけど、怖いとか聞きにくいということはなく、誰でも自分の意見をいえる環境になったと思う。(A-36)