

# スーパービジョンによる人材育成の理論と方法

令和5年度千葉県相談支援従事者現任研修

社会福祉法人フラット 座ぐり/手織り  
管理者 主任相談支援専門員 飯ヶ谷  
日本精神保健福祉士協会認定SVR

## 【ねらい】

- ・福祉人材は自事業所の財産であることはもちろん、社会全体の財産でもある。
- ・サビ児管が行う人材育成には、大きく分けると、

**新人職員（～若手職員）に対する人材育成と**

**若手職員～中堅職員に対する人材育成**がある。

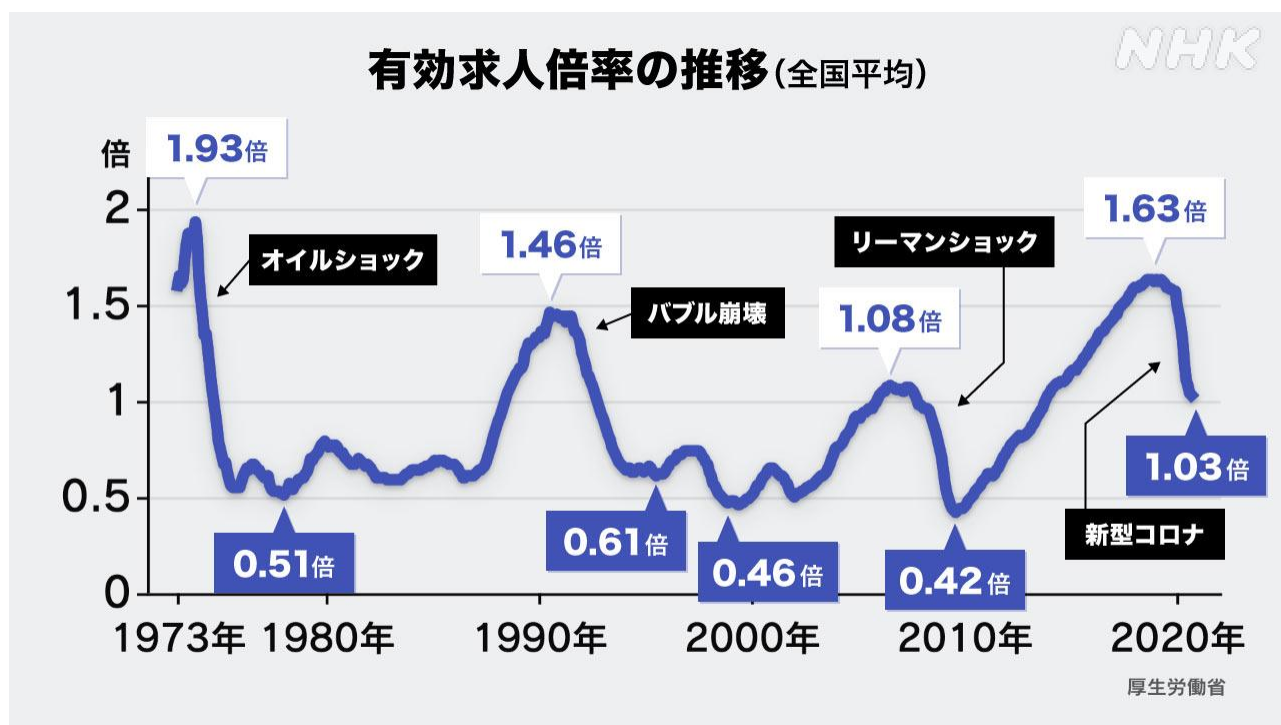
- ・対人援助職である福祉人材は、**「熱意」だけではバーンアウト**してしまう。
- ・悩みながら成長していく職員を**どのように支え、見守っていくか**を考える。

## 【ねらい】

・相談支援専門員は、相談者の最大の利益を相談者と共に検討し課題に取り組んでいく専門職であるが、経験に伴って「**後進の相談支援専門員の成長**」に関与することも重要な責務となる。

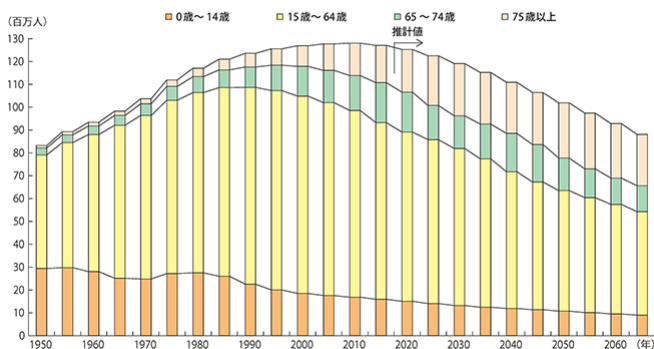
・スーパービジョンはその有効な一方法である。スーパーバイザーはその実施に当たって、必要な技能と知識、相談支援専門員としての価値を根底に置いたかかわりが求められる。

・個別（あるいはグループ）スーパービジョンを展開できるだけでなく、**所属機関を含む地域での相談支援専門員の資質向上に向けた取り組みが必要**となる。



# 今後は福祉人材の確保が今以上に困難になります

第2-1-9図 年齢別人口推計の推移



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）  
 (注) 1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中絶（死亡平均）推計による。  
 2. 2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳をあん分した人口）による。

日本全体の労働人口が減少する中、福祉人材の確保はますます困難になる事が予想される。

**人材育成は今後最も大切なマネジメントのポイントになる。**

私たちの福祉業界は

圧倒的な人手不足に陥っている

そして、今後ますます厳しくなることは明白

⇒スーパービジョンを用いて、  
 支持的な人材育成やバーンアウト防止が重要となる

## 1.福祉人材は財産（＝人財）

福祉人材は、機械やAIでは不可能な、障害児・者支援を行う  
エッセンシャルワーカー（生活必須職従事者）であり、  
社会全体にとってもかけがえのない存在です。

いま、目の前にいる福祉人材に  
敬意を払い、大切に育てましょう！



## 2.新人（またはそれに近い）職員の育成



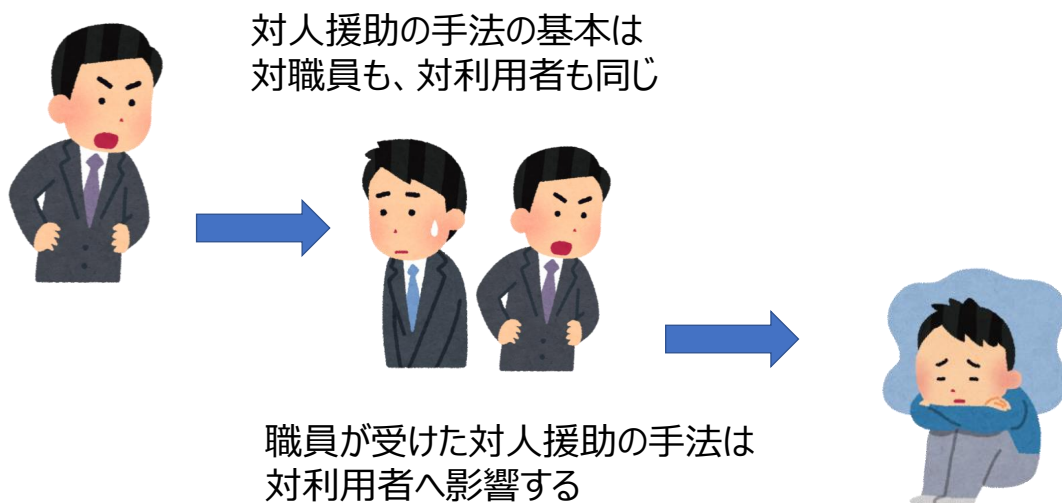
- そんなこともわからないのか？
- 自分で考えろ！
- 俺の背中を見て学べ！
- もっと真剣にやれ！
- 〇〇さんはもっとできてたぞ！

自分なりに頑張っているのだけど・・・



数々のNGワード 言ってませんか？

## 対人援助手法の連鎖



### 相談支援専門員とは、どのような特性を持つ「仕事」であるか

- ① 支援ツールは相談者と形成される「かかわり」であり、  
すなわち相談支援専門員自身
- ② 生活問題を多面的・多角的にとらえ、  
同じ社会に生きる人に起きている問題として捉える
- ③ 相談者が固有に持つ諸権利を守る側に立っている
- ④ 所属機関の機能の範囲内に従事する

## 相談支援専門員とは、どのような特性を持つ「仕事」であるか

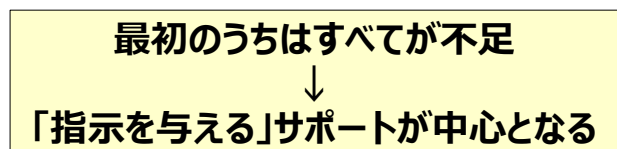
- ⑤ つねに相談者、他者、そして社会からの承認や賞賛を得られるとは限らない
- ⑥ しばしば、所属機関が慢性的な課題を抱えていることも少なくない
- ⑦ 効率性、合理性、対費用効果政策を推進する役割を期待される危惧をはらんでいる

## 人材育成の三要素

何が不足しているのか・・・

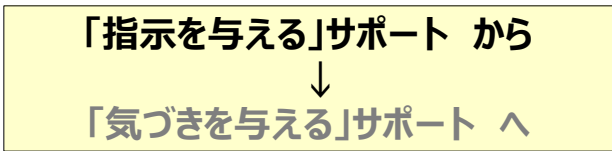
- ・意識（法人理念や目指すゴールの理解）
- ・知識（障害特性や制度等の理解）
- ・技術（見立て+手立て）

不足している部分をサポート



### 人材育成の流れ

- 新人 (1) 最初は「マネる」、「パクる」  
(2) 手順・コツ・考え方を教える
- ↓
- 若手 (3) なぜ、そのようにしたのか、質問する  
(4) 具体的な事実と感想で承認する
- ↓
- 中堅 (5) まかせて、見守る



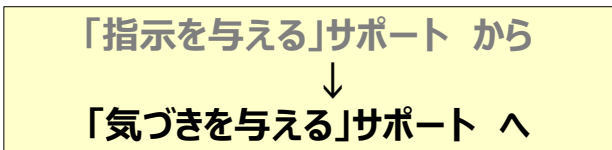
やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。  
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。  
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。

山本五十六

- 中堅
- 若手
- 新人

### 2.若手～中堅職員の育成

- 新人 (1) 最初は「マネる」、「パクる」  
(2) 手順・コツ・考え方を教える
- ↓
- 若手 (3) なぜ、そのようにしたのか、質問する  
(4) 具体的な事実と感想で承認する
- ↓
- 中堅 (5) まかせて、見守る



やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。  
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。  
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。

山本五十六

- 中堅
- 若手
- 新人

## 気づきを与えるサポートとは

「コーチ」という言葉は、もともと「馬車」のこと  
「その人が望むところまで送り届ける」という意味→転じて  
「人の目標達成を支援する」という意味で使われるようになった。

### 「コーチング」

- ・新しい気づきをもたらす
- ・視点を増やす
- ・考え方や行動の選択肢を増やす
- ・目標達成に必要な行動を促進する



・アドバイスはしない＝徹底的に質問し、様々な考え方や行動の選択肢を引き出す。承認し、支持する。

## 後輩を指導する役割の自覚

後輩職員を指導する際は、業務管理上の指導（OJT）とスーパービジョン（SV）という2つの視点を持つことが必須。

・OJTはその職場で求められる業務を遂行し、責任を果たすことが出来るように業務指導を行う事。学びのスピードは上司側のスピードで求められる。

・SVは「私たちが人とかかわることを重視し、利用者の意思決定に最大の価値を置く者」であるから、自身のかかわりについて、客観的に振り返ったり感情を整理することが必要。それを助けるのがスーパービジョン。時に、かかわりに悩み、立ちすくむ後輩に対して、後輩が安心して心を開き自らを語る事が出来るように支援する。



## 実際に行われている取り組み例

### ・ 社会福祉士

「認定社会福祉士認証・認定機構」では、「認定社会福祉士」の要件にスーパーバイザー実績を、「上級認定社会福祉士」の要件にスーパーバイザー実績を定められている。

(認定社会福祉士認証・認定機構 スーパービジョン実施要綱)

### ・ 精神保健福祉士

2023年度より改正された生涯研修制度の新たな認定精神保健福祉士の認定要件の3本柱の1つに、スーパービジョンによる研鑽が定められている。

(日本精神保健福祉士協会 認定推進委員会)

## 認定社会福祉士制度のスーパービジョン実施要綱では

認定社会福祉士制度におけるスーパービジョンの目的は、「認定社会福祉士制度 スーパービジョン実施要綱(2012年7月28日制定)」第1条で次のように定めています。

スーパーバイザーの実践学習と専門職としての知識と技術への訓練を促進・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で、スーパーバイザーとなる社会福祉士が次の各号に掲げる事項を獲得することを目的とする。

- (1) 社会福祉士としてのアイデンティティを確立する。
- (2) 専門職として職責と機能が遂行できるようにする。
- (3) 個別支援・組織・地域のすべてのレベルにおける実践力を開発する。

**スーパービジョンは事例検討とは異なります。スーパービジョンで事例を扱うことはありますが、事例を評価・検証するのではなく、事例に取り組むスーパーバイザーの価値・知識・技術に焦点を当てます。**

**スーパービジョンは一度行えば良いというものではなく、継続的に行われることが必要です。そのことによって、スーパーバイザーが常に自分自身の実践と環境を振り返ることができ、専門職としての価値、知識、技術を維持・向上させることができます。**

- ① 個人スーパービジョンは、原則として1回につき1時間以上、1年間で6回以上行うことを基準とする。
  - ② スーパーバイザーとスーパーバイジーは、スーパービジョンを行う前に、原則1年間のスーパービジョン実施契約を締結する。ただし、スーパーバイザーとスーパーバイジーの合意が得られた場合には、契約期間を3か月間まで短縮することができる。
- スーパーバイザーとスーパーバイジーの関係性は、職場内／職場外、同じ専門分野／異なる専門分野を問いません。

## 日本精神保健福祉士協会の認定スーパーバイザー制度は

日本精神保健福祉士協会のスーパービジョンは、「スーパーバイザー自身が気づくスーパービジョン」  
教示や指摘よりも、スーパーバイザーがスーパーバイザーの力量とペースと自律性を尊重しながら、問い返しと吟味を繰り返し、専門職としての気づきを得て成長することを支えるプロセスである。

認定スーパーバイザー養成研修（2003年度より養成開始）

認定スーパーバイザー登録者数 2023年8月現在 115名



出典：公益社団法人日本精神保健福祉士協会「第18回認定SVR養成研修基礎編」（2022）

## スーパービジョンが実施困難な事情

### 機関内SVの場合

- ・異職種間で上下関係となることも多い。  
⇒上司が他職種
- ・スーパーバイザーとなることの心理的負担  
⇒あいまいな経験年数
- ・慢性的な人材不足  
⇒自身の業務と並行してスーパービジョンを行っている

# スーパービジョンは職場環境に左右される

## スーパービジョンを受けられない理由

- ① 上司や職場の理解がない、SV が何か分かっていない
- ② バイザーがない、職場に受ける環境がない、機会やきっかけがない、受け方が分からない
- ③ 忙しい、時間がない
- ④ 意欲がない、必要でない、他の手段で足りる

平成30年度主任相談支援専門員養成研修

## なぜスーパービジョンなのか？

- 対人援助を内容としたソーシャルワーク活動は、利用者の課題を環境も含めた全体としてとらえる。そしてその解決方法も本人だけでなく幅広い環境への働きかけを通して見出すことになる。
- 支援者自身もその環境の一つとなってしまうので、支援者自身や支援者を取り巻く状況が支援に大きな影響を及ぼす。
- これらはとても困難なことであり、様々な場面で葛藤が生じる。援助がうまく行かないときに個々の力だけで打開策を見出すことは益々難しい。  
⇒ ソーシャルワーカーはここで苦悩する
- そこで、自分の援助をスーパーバイザーの力を借りて客観的に捉え直し、知識や技術面および感情面の課題に気付きを得る必要がある。

## なぜ相談支援専門員にスーパービジョンが必要なのか？

- ・「私たち相談支援専門員は、障害児・者等（以下、利用者※とする）が自ら望む自立した地域生活の実現に向けて、本人の意思、人格ならびに最善の利益を尊重し、常に本人の立場に立ち、個別生活支援と地域づくりを両輪とした相談支援を実践するソーシャルワーク専門職です。

※ 利用者：障害児・者本人及びその家族のほか、障害に関わる課題を有し相談支援専門員による支援を必要とするあらゆる人を指し、障害者総合支援法等における障害福祉サービス等の利用者限定されるものではありません。」

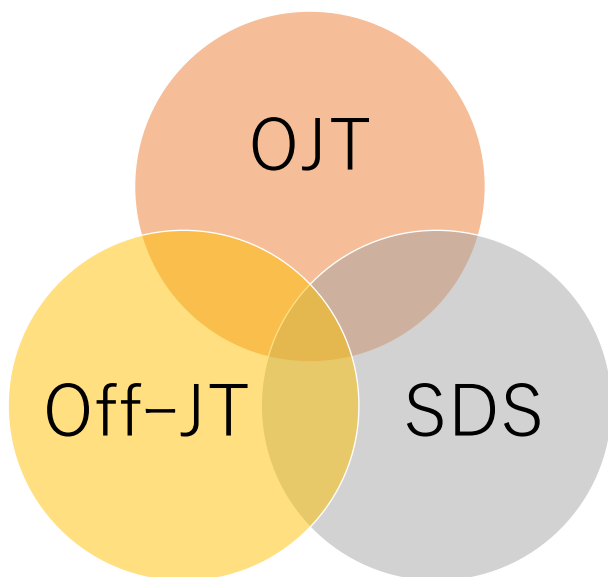
- ・日本相談支援専門員協会HP (<https://nsk2009.org/>)

## なぜ、相談支援専門員にスーパービジョンが必要なのか？

ケアマネジメントにはサービスを調整し、足りない資源を作り上げていくというプラスの側面だけでなく、サービスを制限する給付制限的な管理をするマイナスの側面がある。

⇒ここに葛藤（「援助者としての苦悩」）が生じる。

## 職員育成の技法



- OJT (On the Job Training) 職務を通しての研修
- Off-JT (Off the Job Training) 職務を離れての研修
- SDS (Self-Development System) 自己啓発支援

## 職員育成の技法

- OJT (On the Job Training) 職務を通しての研修
  - ⇒ エルダー（プリセプター）制度・メンター制度
- Off-JT (Off the Job Training) 職務を離れての研修
  - ⇒ 新人研修
  - ⇒ 全職員対象の「接客マナー講座研修」など
  - ⇒ 学部の研修会への参加
- SDS (Self-Development System) 自己啓発支援
  - ⇒ 必要な資格取得のための受験料を職場が負担する
  - ⇒ 学習支援金・学習室の提供など

## 「スーパービジョン（SV）」

3つの機能（管理・教育・支持）

SVの5形態（個別・グループ・ピア・ライブ・セルフ）

スーパーバイザー（サビ児管）とスーパーバイジー（職員）の関係性の中で実施する

→専門職同士の中で行われる「**支援者の支援**」

**対人支援職には必須**

### （SV機能の例）

- ・理念に沿った支援の確認（管理的機能）
- ・地域社会への貢献の確認（管理的機能）
- ・支援の振り返り、自己覚知、視野拡大、行動の選択（教育的機能）
- ・ほめる、ねぎらう、共感的理解→バーンアウト防止（支持的機能）

## スーパービジョン（SV）とは？

熟練した専門職員が、初級職員に対し、その職務能力を向上させるために行う支援。

### ■ 目的

対人支援の現場では、ニーズが多様化しており、専門的知識も複雑化している。そのため、専門性やサービスの質の向上が求められています。

そこで、スーパービジョンを用いて、**支援の担い手を支援することが目的です。**

## 言葉の整理

スーパービジョン (SV)

支援の担い手を支援することが目的

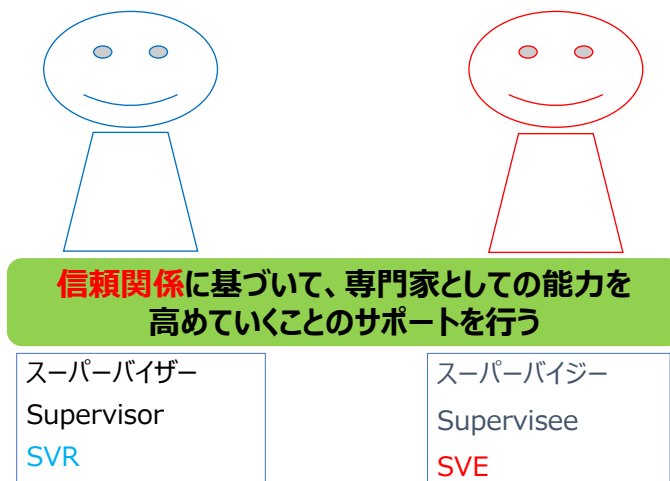
スーパーバイザー (SVR) ◀ **サビ見管**

スーパービジョンを行う人：経験のある熟練者

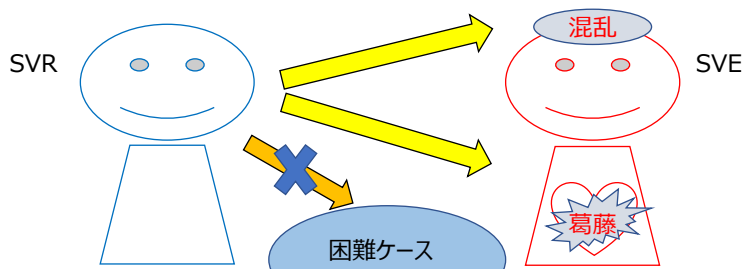
スーパーバイジー (SVE) ◀ **後輩や部下**

スーパービジョンを受ける人：SVを受けたいと考える専門職

## スーパーバイザーとスーパーバイジーの関係



## スーパーバイザー（SVR）の役割



毎日の支援は問題がいろいろ山積みです！

SVRはSVEの抱えている論理的混乱と心理的葛藤に焦点を当てます。**ケースの解決を図ることはありません。**

SVEはケース対応で、頭の中は混乱し、心の中は葛藤してどうしたらいいかわかりません。

SVR（サビ見管）はSVE（部下）の「混乱」や「葛藤」を軽減させることで、SVE（部下）が本来持っている「**自分自身で課題を解決する**」事をサポートする

## スーパービジョンと事例検討

- SVでは、事例を活用することが多いが、「事例検討」にならぬよう特に焦点の当て方に留意する必要がある

⇒「事例検討」で話し合われることの中心は、相談支援専門員としてのより良い支援方法の模索であり、そのために職場内外でのどのような調整を図るべきかを検討し、一定の結果をさすことを目指す。

⇒SVにおいては相談支援専門員が相談者や状況に向き合い、自己洞察を深めるプロセスを丁寧に歩む、その向かう先には専門職としての成長、相談者へのより良い支援サービスの提供も存在する。



## 例えば

- 学生が実習に来た際に、実習生がより良い支援を提供することが実習目的ではない
- 実習生自身の学びと成長を支えることが実習指導の目標
- SVRは、個別事例を一般化し、理論化して伝達する役割を担う

## スーパービジョン関係の築き方

- SVRは傾聴に徹し、SVRとSVEの波長合わせを行う。
- 批判・反論・教示・指示等は避け、受容的な態度で理解していることを言葉で表明し関係づくりを促進する。
- 素直でオープンな話し合いを心掛け、SVR自身も自己開示し、SVEの安心感を醸成する。

## スーパービジョンの機能 その1

### 1. 管理的機能

SVRは、SVEが自分の属している機関・施設などの**目的**や機能などをどのように**理解**し、その役割を果たしているかということを明らかにします。

そして、所属する職場の業務運営の適正化や業務に対する関わり方や意欲などを支持しながら管理していきます。

※例

組織の理念に沿った支援が行われているか？

業務逸脱していないか？ 等

## スーパービジョンの機能 その2

### 2. 教育的機能

SVRは、SVEの専門的知識・技術の向上に役立つ情報提供や教育的なかわりを行います。

そして、SVEが担当するケースの**問題解決**のために助言したり、他の制度や医療・保健・福祉などの幅広い社会資源について情報提供したり、研修の機会などを提供します。

※例

必要な知識を持ち合わせているか？

自身の実践を適切に振り返れているか？ 等

## スーパービジョンの機能 その3

### 3. 支持的機能

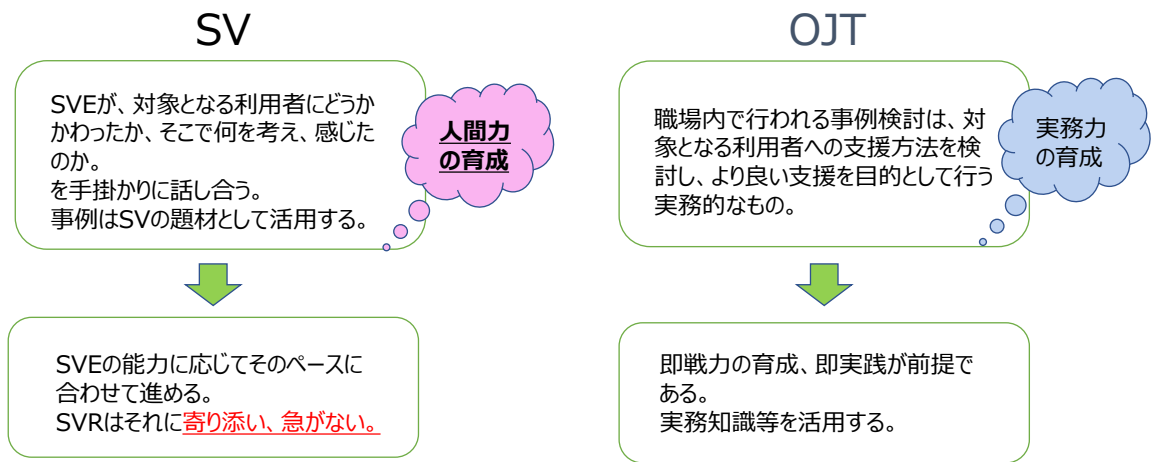
支持的機能はSVの**最も重要な機能**です。SVRは、SVE**その人自身を支えます**。

そして、SVRはSVを通して、SVEと信頼関係を構築し、SVEの**自己覚知の深化、意欲向上、燃え尽き防止**などのために、**自己開示**をしたり、助言をすることでサポートしていきます。


SVEが持つ理想的な仕事と現実のずれ、ニーズの多様さと自分の対応能力のずれ、自分1人で抱え込む状況などに向き合います。

- ・SVRも自己開示する。
- ・SVRはSVEの1歩先を歩いているだけであることを伝える。

## スーパービジョンとOJTの違い



## スーパービジョンの類型

個人		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ケースの掘り下げがしやすい</li> <li>×専門的なSVの確保が難しい</li> </ul>
グループ		<ul style="list-style-type: none"> <li>○グループでの共感が生まれる</li> <li>×個人的感情が出しにくい</li> </ul>
ライブ		<ul style="list-style-type: none"> <li>○具体的な助言が得られる</li> <li>×SVの力量が問われる</li> </ul>
ピア		<ul style="list-style-type: none"> <li>○親しみやすく入りやすい</li> <li>×単なる友人関係になりやすい</li> </ul>
セルフ		<ul style="list-style-type: none"> <li>○すぐに取り組み振り返り効果が高い</li> <li>×継続していく動機付けが必要</li> </ul>

## 代表的スーパービジョンの特徴

- ① **個人スーパービジョン**  
スーパーバイザーとワーカーが1対1で契約をして実施  
倫理、知識、技術まで深く、細かく指導が可能だが、機会は稀となる。
- ② **グループスーパービジョン**  
スーパーバイザーと複数のワーカーが契約をして実施  
複数の声や評価を聴けて効果あるが、深くは入れない
- ③ **ピアスーパービジョン**  
ワーカー同士で、ルールを設定して実施  
時間を見ながら気軽にできるが、客観性の担保が課題
- ④ その他（メンタリングなど）

## スーパービジョンの方法（支持的機能を中心に）

- SVで扱うのは、SVEの支援実践とそこにおける感情や傾向である。
- 材料として事例を用いることが多い。
- SVは事例検討ではないため、焦点を事例にあてるのではなく、SVEが支援者としてどのように利用者とかかわり、いかなる感情を体験していたか、またSVの場面にいる今、振り返ってみてどのような気持ちか、ということにSVRは着目する。
- SVの中核をなすのは、支援者としてのアイデンティティの確認であるので、特に職場における業務指導やOJTとは区別して実施する。

## スーパービジョンに有効なコーチング・スキルの活用

# なぜコーチング？

## ～コーチングの特徴～

- 相手の自立性を促す。
- 相手の力を発揮させる。
- 相手の成長を促進する。
- 双方向のコミュニケーションが重要。
- **相手が自ら考え、自発的に行動し成長していく。**



## コーチングとティーチングの違い

	ティーチング	コーチング
答え	自分（サビ児管など）が描く	相手（スタッフなど）の中にある
目的	教育、問題解決や目標達成など	スタッフ自身の成長
焦点	解決策や達成手段など 「事柄」にフォーカス	問題などへの向き合い方など 「人」にフォーカス

やってみせ、言って聞かせて、させてみて、  
ほめてやらねば、人は動かじ。  
→ティーチング（指示・命令）

話し合い、耳を傾け、承認し、  
任せてやらねば、人は育たず。  
→コーチング（支持・支援）

やっている、姿を感謝で見守って、  
信頼せねば、人は実らず。  
→エンパワメント（権限移譲）

## コーチングの1つ、ペーシングスキル

- 相手が使った言葉を自分も使う
- 相手の言ったことを繰り返す
- うなづきや相づちを適度に挟む
- 相手と視線を合わせて話す
- 相手の話を聞くときは、相手に注意を完全に向ける。  
(パソコンをたたきながら、  
書類を見ながら聞くのは絶対NG)

## アイデアや行動を引き出すスキル 「聞く」

- 聞かれることによる安心感。
- 相手のアイデアや経験、情報を引き出す。
- 言葉以外のメッセージを受け取る。

## 視点を变えるスキル 「質問」

- **視点**を变える  
「あなたが相手だったらどう感じますか？」
- **選択肢**を広げる  
「他にはどんな対策がとれるでしょうか？」
- **気づき**を促す  
「今回の失敗をどのように次に活かしますか？」

## 前進させるスキル 「提案」

- **上司の都合ではなく**、相手の成長や成功のために行う（目的は相手に**新しい視点を提供**し、相手の行動をサポートする）
- **押し付けない**（提案する前に提案が必要か？提案してもよいのか？**許可を得る**）
- 提案した内容を採用するかどうかの**選択は相手に任せる**（自分で選ぶことで、**責任とやる気**が生まれる）



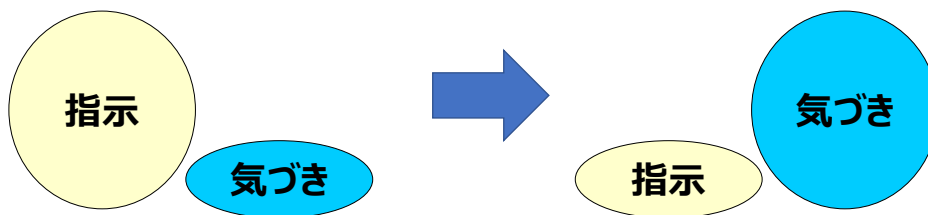
## コーチ型「リクエスト」

- **上司側の都合やニーズの実現のためではなく、相手の成長のため**にする（人は自分の思考や行動に枠を設ける。リクエストはその枠の外に相手を連れ出し、新しい可能性を引き出す）
- **リクエスト内容が拒絶されたり、断られることもあるという前提**を持つ（押し付けてもよい結果は生まれない。この前提がないとリクエストではなく、指示となる。）

サビ児管は、職員に対し、「**指示を与える**」のか「**気づきを与える**」のかを**意識する必要**があります。

**新人職員**に対しては、「**指示を与える**」ことが多くなるでしょうし、**中堅職員**には「**気づきを与える**」が多くなってくると思いますが、職員や場面、緊急度によって変わります。

育成の状況を見ながら、これらのバランスを考えて、また、その際SVの支持的機能や教育的機能、管理的機能を意識しながら話していくことも重要です。



## 相手を知る

職員の人材育成を行う際、対利用者における相談と同様、相手がどのような人物なのか、よく知ることも重要です。

(例)

- ・楽観的で失敗を恐れない、何でも**オープンなタイプ**
- ・熟考するがなかなか動けない**抱え込みタイプ**
- ・自分で課題をみつけ目標を立て行動できる**自立タイプ**

相手のタイプによって人材育成の方法も異なってきます。

最後まで受講いただき  
ありがとうございました。

ご清聴  
ありがとうございました

