

# 対人援助論における専門職養成のための スーパービジョンへの一考察

～経験主義的人材育成からマネジメントとしての人材育成へ～

市東 賢二

## はじめに

人材育成という問題は、昨今話題となっているスポーツ界のみならず、直接、間接を問わず教育プロセスをもつ多くの領域で悩みの種となっている。一方で教育方法あるいは育成方法についてティーチングやコーチング、あるいはスーパービジョン等といった科学的手法を確立しようとする動きもある。しかし、残念ながらこうした科学的手法の確立や一般化の動きは、あくまでも限られた専門的な領域にとどまっており、その重要性は一般的な理解を得ているとはいいがたい。そこには大きな要因がある。一つはある分野において人材が育成されるプロセスにおいて、経験による知見の蓄積は欠かせないものであるという、ここで敢えて取り上げるまでも無いようなことである。そしてもう一つ、さらに重要なことは、現に人材の育成に携わる者が計画に即した教育を受けたことがないか、そうした教育に触れた覚えがないことである。

このうちの一方、つまり経験によって知見が蓄積されることの重要性は、育成される側の主体性に働きかけるという仕方で、人材育成の方法になりつつある。この方法は、育成する側とされる側が育成の目標を共有することで、育成する側だけでなく育成される側も目標を達成するために必要なことは何かを考えることが必須となる。育成する側は、育成する側を先導する訳でもなく、育成される側との目標を共有し、自らの体験や様々な理論を駆使して、その目標を達成するための伴走者のような役割を果たす。このような人材育成方法は近年スポーツや企業などでも取り入れられることもある。しかし、後に扱う根本的な問題を解決していなければ、それはとても危険な方法になりかねない。

もう一つの要因については、実際には計画的な人材育成をされていたかもしれないが、あくまでもそれは成果主義とも受けとれる仕方であった。つまりある課題に対して成果を示すという目的を達成することで、次の目標へと誘われていくような結果と

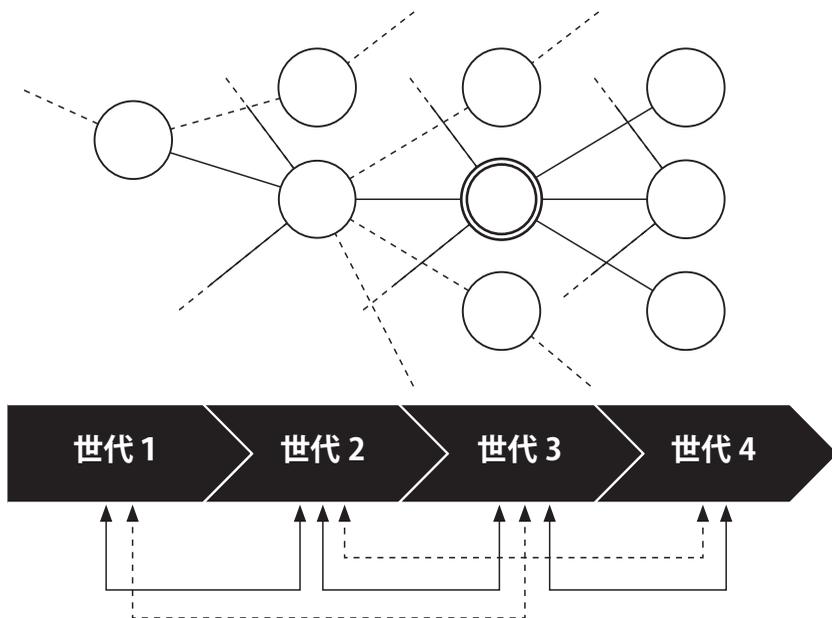
しての成長が示されるのみで、「なぜ」その目標が設定されており、「どのように」その目標に到達することが求められているのかは示されないことが多いからである。しかもそれは指導者の体験から予測や勘にとどまっていることもある。子どもたちの質問の中に「学校での勉強は将来役に立つのか？」と質問が投げかけられることが多いことから、それはうかがえる。教育のプロセスにおいては問いに対して無批判に正解を出すことだけが求められるため、主体的に取り組むことより教師という圧倒的な権威の前で、問題を解答するという作業をやらされるだけの経験しか積み上げられてこなかったからである。「四の五の言わずに、言われたことをやりなさい」といったやらせる式の教育が蔓延した時代もあった。「なぜ」「どのように」ということに問いを持たず、教育という場において作業的に正解を出すことだけを繰り返せば、「なぜ」は目の前の問題にすり替えられ、「どのように」は型や公式といったやり方にすり替えられ、結果的に他者に与えられた作業を繰り返すのみの経験だけが強化されることとなる。こうしたことへの批判が最近の学力の問い返しの基盤となっているが、根本的な解決にはまだ時間がかかるだろう。

しかし、効果的な人材育成は急務であり、かつ管理的な役割を担う者にとっては、まさしく「どのように」したらよいのか分からないが、職務として行うことが期待されつつ眼前に横たわっている。本稿においては、そうした問題に対して社会福祉学対人援助論の立場から解釈と考察を試みたい。

## 1. アセスメントのアプローチと時代の変化

人材育成において象徴的に問題となるのが、「私も若いころは～」や「経験を積みば～」といった自らの経験を基盤とする教育・育成方法のアプローチである。こうした経験値を基にしたアプローチは、人材育成に限らず様々な教育的文脈で行われてきたことである。しかし、こうしたアプローチに限界が見え始めているのが、人材育成における現代的課題の一つであろう。こうした課題が生ずるメカニズムを明らかにする必要があるだろう。こうしたアプローチは、その道を進む先人が自らの辿った道を振り返りつつ、習得の段階に応じて生ずる苦労や苦難を明確化し、自ら受け継いだ方法を用い、場合によっては自らの苦労や苦難の解決や克服の方法を工夫し、後輩に伝えていくという仕方である(図1)。

<図1 世代間教育的伝達モデル>



従来から人財育成は、図1で示したように世代1から世代2へ、実線の矢印で示したように世代ごとの伝達が行われた。世代1から世代2へ、世代2から世代3へ伝えられ、世代による変更は加えられただろうが、世代1を引き継いだ世代2が世代3へと伝えていく。このようにして世代1の内容を前提として世代3へと伝えられていく。この場合世代1と世代3の文化や背景に違いが少ないほど伝達はスムーズに行われやすい(点線の矢印)。

しかし、高度情報化社会を迎え、さらに人権への具体的な配慮が求められる現在の状況は、この方法では伝えることが難しくなっている。また一方で、古代の王朝文化の木簡にも記されていたとされるくらい古くからあるのが、世代の変更とともに現れる「最近の若い者は～」という現象である。むしろこうした伝える者と伝えられる者との世代間ギャップが常に存在していることを再認識する必要がある。こうした反応は、自己肯定や自己保存に基づく反応かもしれないし、新たな文化や世代への拒否反応かもしれない。だからこそ、「なぜ」「どのように」という問い返しとともに、その根拠を示すことが必要なのである。

また、世代の変更を伴う教育や指導はそれぞれの世代の者が、苦労や苦難を明確にすることによって、その習得プロセスの課題を明確化するアセスメントが行われる。そしてその都度、効果的な解決や克服の方法と思われることが採択されることになる。しかし、従来からのアプローチは習得の方法や課題の解決・解消法などが容易に繰り返されることによって形骸化しやすいという問題点を持っている。それを防ぐために不断の問い返しが必要になるのだが、これを無効化しやすいのが、わが身を生き証人としてしまうことである。

しかし、本来はわが身が生き証人であっても不断の振り返りが必要なのである。それは単純に言えば時代の移り変わりのためである。課題の捉え方、意味付け、解決や克服の方法等は、世代を越えても同じであるということが、慣習的不問状態になってしまうとすれば、当然それらが振り替えられることはない。つまり、習得に伴う苦労や苦難や、習得するそれ自体としての課題を明らかにするアセスメントに、自らが習得した時代の背景や文化と現在習得しようとしている時代の背景や文化などを比較的に検討することが必要であり、その意味で時代考証を必要としているのである。そうでないために、旧来の伝統的価値観を無批判に引き継ぎ、次世代に押し付けるという悪循環が生ずることとなる。

当然のことであるが、旧来引き継いできた伝統的価値観には何の意味もないということではない。しかし、旧来の価値観や方法を無批判に受け入れることは、時代錯誤的暴走や慣習的不問の状態から導かれる無関心や対人的不感症を引き起こす。また同様に、無批判に新しい方法や価値を導入することは、無謀ですらある。そこで必要になるのが、「なぜ」「どのように」という問い返しである。こうした問い返しや吟味を効果的に行う上で必要とされるのが科学的手法なのであるが、これはむしろ先の慣習的不問の状態を構成しやすい経験主義的手法へのアンチテーゼである。科学的という言葉は数理的手法や統計的手法を連想させやすいが必ずしもそうではない。むしろ出来事や現象を分析し、意味付けすることが必要なのである。

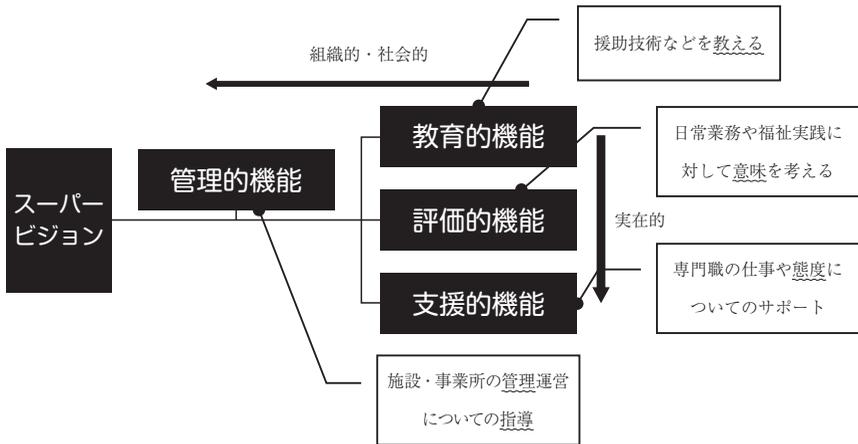
## 2. スーパービジョンの構造

上記の内容を踏まえて、改めて人材育成としての方法としてのスーパービジョンを振り返ってみる。拙著「対人援助論におけるスーパービジョンへの一考察～専門職養成におけるグループ・スーパービジョンの必要性～」に示したスーパービジョンの機能を構造化した図に簡単な説明を加えたものである(図2)。それぞれに付した説明文の波

線部は、その意味を吟味しなければならないポイントであるが、ここでは割愛する。

しかし、スーパービジョンが人材育成の方法であり、効果的なスーパービジョンを行うことが求められているとすれば、その内容を明らかにする必要がある。スーパービジョンを「なぜ」行い、「どのように」行うのかということは吟味しておく必要がある。それは時代錯誤な上意下達でないことは明らかであるが、何をすればよいのかということをも明確化することも難しい。例えば、スーパービジョンの文脈で「教育」や「指導」という言葉が使われるが、これらの言葉の意味は何だろうか。この「教育」や「指導」という言葉は使われる頻度が高いわりに内容が明らかでない場合も多い。昔は「スパルタ式」などといわれたこともあるが、「教育」や「指導」が暴力的に言うことを聞かせるということを意味していないということは、最近特に指摘されている。

<図2 スーパービジョンの機能モデル>



しかし、相変わらず「言ってもあの人は分からない。」や「なぜあの人は言われたとおりにやらないのだろう。」といった台詞はよく耳にする。「教育」や「指導」という言葉によって、あたかも相手を自分の思い通りに操作しようとしているかのようなのである。また一方でスーパービジョンもまた対人援助の技術であり、意図的、計画的に行われることが望ましい。相手を思うとおりに操作しようとするのと、計画的なプログラムを設定することは決して同じ意味ではないが、区別もまた難しい。そこには相手を操作するこ

と人材育成のための計画的なプログラムとの根本的な違いや、スーパービジョンの社会的側面としての管理あるいは評価の意味を明らかにする必要があるだろう。

相手を操作することと人材育成のための計画的なプログラムの設定の根本的な違いは、それぞれの主体である。相手を操作するという点において主体となるのは操作しようとする者、スーパービジョンの場面においてはスーパーバイザーやファシリテーターがこれにあたる。スーパーバイザーやファシリテーターの言うとおりに出来なければダメなのであるし、出来ないということは、相手の質が悪いという評価につなげやすくなってしまいやすい。しかし、この場合の評価の根拠はスーパーバイザーやファシリテーターの主観にとどまっており、「なぜ」「どのように」行うのかということについて科学的に意味を検証することは難しい。このスーパーバイザーの主観主義的判断は、スーパーバイザーが主体的に支援を行うことを難しくしてしまいやすい。なぜならスーパーバイザーの主観主義的判断に従おうとするスーパーバイザーは、通常の場合では職能を発揮する専門職であるが、その行動の基準は利用児・者には置きにくく、スーパーバイザーに置いてしまうからである。いわばスーパービジョンの場面を離れてもスーパーバイザーの言うとおりにすることを規範としてしまうのである。

しかし、スーパービジョンを計画的なプログラムとして設定することの目的は、あくまでもスーパーバイザーが利用児・者にとって必要な支援が何かを、専門的な知識や技術を用いて判断することである。つまり計画的なプログラムを設定するスーパービジョンの主体は究極的には利用児・者であり、スーパービジョンの場面においては実際の支援を行うスーパーバイザーが中心となる。こうしたことは対人援助論の基本的なことであるが、拙著「援助関係における権力と責任」で指摘したとおり、知らない間に専門職の持つ専門的な知識や技術を、相手を支配し操作することに用いてしまいがちなのである。こうしたメカニズムから逃れるためのスーパービジョンの社会的側面を理解する必要がある。

### 3. マネジメントとしてのスーパービジョンの構造

スーパービジョンの社会的側面としては、図2に示した管理的機能や評価的機能に表れやすい。人材育成としてのスーパービジョンにおいて、特に管理的機能はマネジメントとしての意味をも持っており、そのマネジメントを実践するためには、その根拠となる評価とマネジメントの見通しとしての計画の立案が必要になる。また、人材育成そのものの意味としての「人育て」としての教育や支援の意味を明らかにする必要もある。

人材育成としてのスーパービジョンが「なぜ」必要なのかについての議論は、単に時代の要請というだけでは済まされなくなってきている。従来から一定の経験を積んだ者や、一定の肩書をもつ者は人材育成の任を担い、実際に行ってきた。しかし、先にも指摘した通り、経験主義的な人材育成は時代の転換期にあって見直しの必要がある。世代を越えて共有できる文化や背景があまりにも速く動いているという事実が否定しがたく存在しているからである。このことについては時代の要請といえる。しかし、「どのように」必要であるのかについて、前述した通り特定の領域については、その方法的吟味や方法論的吟味が進んでいるが、やはり一般化しているかといえばそうではない。むしろ一般的には、こうした吟味をせずに肩書に担わされた役割を権威的に用い、相手を支配し隷属させる方法ばかりが発達してきたともいえる。例えば社会福祉の領域における対人援助においては、その専門性として、技術論的専門性として確立するような技術はさほど多くない。観察や傾聴、あるいは気遣いや見通しといったテクニカルに分析することが難しい(この点については、研究者の怠慢もあるが今回は割愛する)ために、それらのプロセスや成果を経験主義的に判断し、根拠を明らかにしないまま「自分たちの若い時は～だった」や「自分は～のようにやってきた」のような、意味を成すのかもわからない、いわば武勇伝を引き合いに出し、相手を否定する。そして挙句の果てに「出来ない(出来ていない)お前の能力が足りないのだ」として相手の能力を否定することによって、肩書のための権威を保持しようとする事となる。こうした人材育成は、結局その役割を担った者の肩書や権威を守るためだけにしか機能しないため、人材育成とは名ばかりで、育成などできていない。またマネジメントや評価としても形式的なものになってしまいやすい。最近話題のパワーハラスメントの基本的構造が、ここにも見られる。

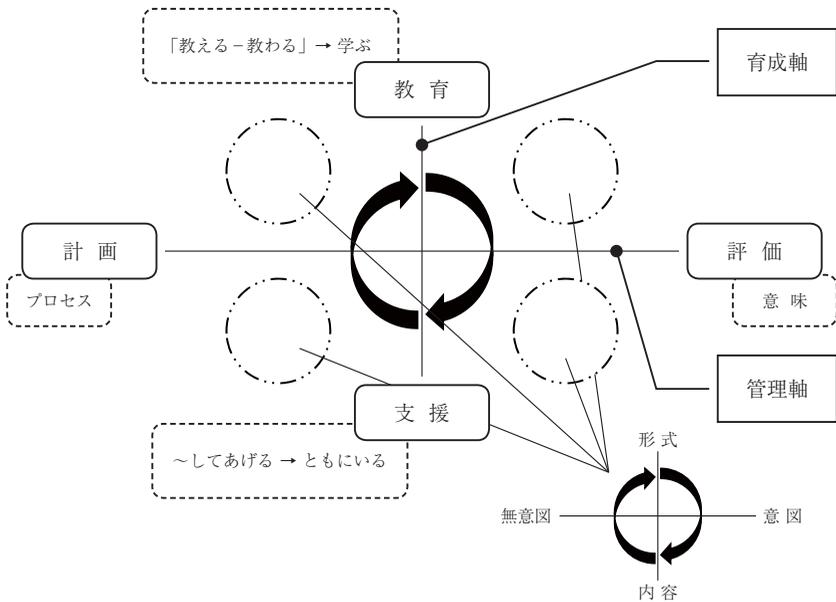
話がずれてしまったが、人材育成としてのスーパービジョンが「なぜ」必要なのかについて、繰り返すまでもないが、経験のある者や肩書のある者の権威を守るためではない。また一方、対人援助においては成果として確認するような段階的な習得の難しい技術が、専門職に要求されている。この成果として確認することが難しく、段階的な習得の難しい技術の習得を、「どのように」計画的に見通し、評価し人材育成するのか。あるいは、成果として確認することが難しい技術を、「どのように」教育、支援するのかということについて、判断するための客観的理解を確立していくのかという問題が残る。

人材育成としてこうした技術を習得へと働きかけるうえで、経験主義や成果主義に陥らず、そのマネジメントを可視化するモデルが図3である。マネジメントとしての

スーパービジョンを捉えるうえで、管理的意味として「評価-計画」、育成的意味として「教育-支援」というそれぞれの項目を軸として表したものである。これらの軸を縦横に取ることによって4つのフィールドに区切ることになるが、それぞれのフィールドに技術の習得の段階を示すための小さなマトリックスを表す。「形式-内容」「意図-無意図」という軸である。

これらのマトリックスは、習得者がどの段階の内容を習得するのかによって各フィールドを円環的に動いていくことを示している。右上のフィールドをスタートとして、まずは型や公式、やり方を身につけることから始まるが、それらは当初形式的で意図的に習得される。次第に形式の内容や意味が分かることになるが、繰り返すことにより無意図的に(自然に)行うこととなる。しかしこうした無意図的な行動は慣習化しやすいため形式化しやすくこの円環運動から外れれば、単に形骸化したやり方のみが成立することになる。

<図3 マネジメントとしてのスーパービジョンモデル>



当然「なぜ」「どのように」その技術を行使するのかを、その形式から意図的に問い返すことが必要になる。こうした技術の型ややり方を身につけることによって、その技術が意味として評価できるようになれば、単に「教える」「教えてあげる」だけの段階から、習得者が学ぶ段階へ移行するが、スーパーバイザーはその様子をよく観察し、必要に応じて助言することが必要になる(右下へ)。習得者が段階的に理解し実践する様子が見て取れるようになることで、その習得のプロセスを理解することで人材育成のプロセスもまた計画的になる(左下へ)。そして計画的なプログラムを構成することにより当初の型ややり方、あるいは回答を教えるという仕方から、習得者自身が学ぶことについて現実的可能性を方向性として示すような教育的視点が成立(左上へ)することで、さらにその意味を評価(右上へ)するという円環が構成されることとなる。

それぞれの段階において「なぜ」「どのように」が同じ状態で問い返されるわけではなく、もちろん正解などあるはずもない。また、段階的な移行は計量出来るような空間的プロセスをもつとは限らない。習得者のタイミングを計る必要があり、急かしたところで相手はコンピュータではないので、入力したのだからといって習得する訳でもない。当然教育や習得のプロセスには、現実としての葛藤や悩みは付き物であるし、もどかしさや虚しさを感じることもあるかもしれない。だからこそ基本的なスーパービジョンの機能は理解しておく必要がある。闇雲に焦っても効果的ではないし、だからこそ定期的なスーパービジョンが必要となるのである。

人材育成がマネジメントとして意図的計画的に行われることの意味は、経験的な知を意味として捉えかえすことであり、スーパービジョンを単なる経験者のための権威づけや武勇伝の語りではないし、いわんや愚痴ききに陥るようなことではない。もしこうしたことが必要であるとしても、それは意図的計画的なマネジメントとしての意味を持っているという、いわば裏付けが必要である。そしてそれは、繰り返すこととなるが、スーパーバイザー自身が利用児・者にとって必要な支援を判断できることであり、そして必要な支援とは何かについて問えることである。

マネジメントとしてのスーパービジョンは、対人援助の技術を利用児・者への支援として意味あるものとして自覚し、対人援助の専門職の思い込みや自己中心的な価値観や方法論から解放され、個別的かつ社会的な対人援助の技術を習得するプロセスとして成立するのである。

## 引用参考文献一覧

- 相澤譲治『ソーシャルワークスキルシリーズ スーパービジョンの方法』相川書房 2006
- オットー・F・ボルノー 『問いへの教育 増補版』川島書店 1988
- ベロニカ・クールシェット／オードレイ・マレンダー／デヴィッド・ジョーンズ／  
ネイル・トンプソン著『今求められるソーシャルワーク・マネジメント』星野晴彦／  
アメディオ・ジオルジ『現象学的心理学の系譜』早坂泰次郎監訳 勁草書房 1981
- 幸田達郎／山中裕剛／陳麗婷訳 久美株式会社 2009
- 柏木昭・佐々木敏明・荒田寛『ソーシャルワーク 協働の思想 “クリネー”から“トボス”へ』  
へるす出版 2010
- 佐藤俊一『対人援助の臨床福祉学』中央法規 2004
- 市東賢二「援助関係における権力と責任への一考察」『上田女子短期大学紀要  
第四十一号』2018
- 市東賢二「対人援助論におけるスーパービジョンへの一考察～専門職養成における  
グループ・スーパービジョンの必要性～」『上田女子短期大学紀要 第四十三号』2020
- 内田義彦『社会認識の歩み』岩波新書 1971
- 横山登志子『ソーシャルワーク感覚』弘文堂 2008