

吉備国際大学  
 社会福祉学部研究紀要  
 第19号, 49-57, 2009

## スーパーバイザーの役割葛藤に関する問題

石田 敦

### The Problems of the Role Conflict for a Supervisor

Atsushi ISHIDA

#### Abstract

This paper discusses the role conflict for a social work supervisor. The role conflict with which a supervisor is faced has been supposed that it has negative influence for a supervisor's functions. On the other hand, it is thought that possibility of original contributions of a supervisor is in performing of conflicting roles of a supervisor. The reasons this role conflict is caused is discussed and it is suggested that contributions of a supervisor are brought by role expansion and boundary-spanning activities. Finally, the further research subject about the evaluation to a supervisor who perform conflicting roles is proposed.

キーワード：スーパーバイザー、役割葛藤、役割拡大

#### I. はじめに

ソーシャルワーク・スーパービジョンにおける役割葛藤 (role conflict) は、スーパービジョン実践における難題の一つであり、そのスーパービジョン実践への影響、特に否定的な影響への関心は、役割葛藤への対処法あるいは解決法の模索へと発展し、目下、スーパービジョン研究のひとつのテーマとして成長してきている。本稿は、ソーシャルワークにおけるスーパーバイザーの役割葛藤が起こる背景を考察し、スーパーバイザーの葛藤する役割の遂行が生み出す肯定的側面と、それらの肯定的側面に伴う課題とを明らかにすることを目的とする。本稿は以下、スーパーバイザーの役割葛藤について、その定義と

意味、役割葛藤のもたらす問題、役割葛藤の価値と不可避性、葛藤する役割の分離の試み、そして葛藤する役割の遂行の過程について論じ、そうして今後の課題をまとめる。

#### II. スーパーバイザーの役割葛藤の定義とその意味

役割葛藤とは、「2つ (あるいはそれ以上) の圧力群の同時的発生を意味し、一方への服従が他方への服従を困難にするもの」(Kahn et al. 1964:19) として定義される。その状況は、不調和で、矛盾した、互いに排斥し合う複数の役割を遂行するように求められるものである。スーパーバイザーの体験する役割葛藤も同様に、スーパーバイザーの役割が単独の

構成要素から出来ているのではなく下位役割を多く含む複合的なそれであり、それらのうちのいずれかの下位役割を遂行するなら、他の下位役割が遂行できなくなるという二律背反のために、スーパーバイザーがダブルバインドの状況に置かれることを指す。

スーパーバイザーの役割葛藤は、ともに必要であるが対立し合う役割間の葛藤であり、これらの葛藤の内の主たるものは、以下に示す通りにカテゴライズされてきている (Erera 1991)。第一は、期待される役割同士が葛藤し合う「役割間葛藤」(inter-role conflict) であり、例として、スーパーバイザーはスーパーバイザーに対して、優秀さを実証するよう要求する「評価者」の役割を遂行し、他方で不十分な能力を暴露して学習をするように求める「教育者」の役割を遂行する。また、スーパーバイザーは、スーパーバイザーに学習の機会を提供する「教育者」の役割を遂行し、他方でクライアントに対してスーパーバイザーの実践による危害を防ぐ「保護者」の役割を遂行する。さらにスーパーバイザーは、学生に対しては彼らの学習目標の達成や成就感、達成感を与えるように配慮する「教育者」の役割を遂行し、他方では現時点において潜在的であるクライアントの保護と、専門職業制度の維持・発展とのために、法令に基づく厳格な要件を施行する「ゲートキーパー」の役割を遂行する。さらにスーパーバイザーは、管理運営者からスーパーバイザーに厳格な管理を行うよう求められる「監視者」の役割を遂行し、他方でスーパーバイザーから彼らの置かれている実践状況を管理運営者に訴えてその改善を図るように働きかけることを求められ、スーパーバイザーの「弁護者」としての役割を遂行することがある。

第二は、利用可能な資源とつりあわない要求を突きつけられる「過剰な役割負担」(role overload) である。たとえば、スーパーバイザーは、現状のスタッフの能力であるとか、予算、人数、時間という資源を上回る業務の遂行を、管理運営者より要求される

ことがある。なおDolgoff(2005:151)はこれを厳密に、情緒的あるいは技能的に準備ができていない仕事をさせられる「質的な過剰負担」と、多すぎる量の仕事をさせられる「量的な過剰負担」とに分類する。

そして第三は、「個人—役割間葛藤」(person-role conflict) であり、その例としては、スーパーバイザーは、専門職業家として自分が望ましいと思う役割とは異なる管理者としての役割を遂行するよう期待されることがある。

なお、スーパービジョンにおける役割葛藤の中には、論理的に回避可能な役割葛藤との間で一定の分離がなされ、論議されてきている。つまり、論理的に回避可能なものとは、スーパービジョンに適切である役割と、スーパービジョンに適切でない役割との間の葛藤で、二重関係(dual relationship)により発生するものを指す。たとえば、それらに該当するものの例としては、スーパーバイザー—スーパーバイザー関係でありながら、同時に恋愛関係、性関係、ビジネス関係、友人関係、あるいは金銭の貸借関係をあげることが出来る。ただ二重関係としてとりあげられる役割葛藤であっても、明確に避けることが出来るとは限らない場合、あるいは避けることが望ましくない場合が考えられ、たとえばスーパーバイザーがある機関からグループによるスタッフ・スーパービジョンの依頼を受けたが、スーパーバイザーのうちのある者と友人である場合であるとか、スーパーバイザーとスーパーバイザーとが同一の専門職業協会や地域社会の各種委員会を務めながら、スーパービジョン関係を持つ場合があげられる (Syme2003:69-98)。これらの点で、二重関係による役割葛藤が必ずしも回避を前提として扱われ得ない。だが、スーパービジョンにとって必要な役割同士の間の葛藤は、ともにその価値を両立させることを前提に論議されるのに対して、二重関係違反で扱われる役割葛藤は、スーパービジョンに適切である方の役割の遂行を不適切である方の役割の影響から

どのように保護するかを中心に置くため、別の論議として扱われ得る。

また役割葛藤は、役割曖昧性 (role ambiguity) との区別を要する。役割曖昧性も、スーパービジョンにおいて役割葛藤と同様に扱われ、スーパーバイザーに多大なストレスをもたらすことが報告されている (Erera and Lazar 1994)。役割曖昧性は、一般に入手可能な情報と、役割遂行に必要な情報との間の不一致により生じる (Kahn et al., 1964:19)。つまり、それは、上位に位置する運営担当者によってスーパーバイザーに十分な役割誘導がなされておらず、スーパーバイザーが行うべきスーパービジョンについて十分に理解していなかったり、要求される特定の管理スタイルに慣れていなかったりする場合に見られる。そしてこの役割曖昧性の状況は、役割遂行に必要な情報が提供されることで、理論上解決可能であると見なされる。その点、役割葛藤は、スーパーバイザーが役割を明瞭に理解すればするほど、スーパービジョン過程で行われるべきことや行われるべきではないことをはっきりと知るようになるために、むしろ体験される程度が高くなると考えられる。よって、経験に富むスーパーバイザーであってもまたスーパービジョンの規則に忠実であるスーパーバイザーであっても、その葛藤から逃れることは出来ない。

以上の点から考察すれば、役割葛藤と役割曖昧性との間には、相補的關係が想定され得るようである。つまり、役割曖昧性の程度が高ければ役割葛藤は生じにくく、反対に役割葛藤の程度が高ければ役割曖昧性は生じにくい。よってスーパービジョンでの役割葛藤を否定的、あるいは回避するべきもので、あえて顕在化させないでおくことで対処するべきであると考えらるなら、スーパーバイザーの遂行すべき役割を曖昧にしておくという方法が取られ得る。反対に Jones が指摘するように、役割曖昧性の解決の主たる有益な方法は、役割曖昧性を解消してその

代わり役割葛藤に置き換えることとなる (Jones 1993)。

また、予め曖昧性を有する役割を採用することは、葛藤を嫌悪して明確な役割を負うことを避ける一つの方法ともなり得るように考えられる。たとえば Munson (2002:10-11) が指摘するように、スーパーバイザーが自らのスーパービジョンに対する責任の放棄を正当化するために、スーパービジョンをコンサルテーションで代用することは警戒されなくてはならない。つまり、コンサルタントの役割は、スーパーバイザーに対する強制的性格を有せず、スーパーバイザーのニーズに基づき変幻自在に変容する下位役割の複合体からなり、スーパーバイザーによるスーパーバイザーの活用に対する主体性の保障がコンサルタントの役割の意義と言える。そうすると、スーパーバイザーは、コンサルタントの役割を採用することで、葛藤する役割の遂行を要求される状況から逃れることが可能となると考えられるからである。

### Ⅲ. 役割葛藤のもたらす問題

役割葛藤のもたらす問題は、それらの役割を遂行するスーパーバイザーの行動を拘束し、直接的にはスーパーバイザーに様々なストレスをもたらすことにある。つまりスーパーバイザーは、役割葛藤によって、一般に混乱、低い業務満足、強いストレスならびに不安、そしてバーンアウトと転職とをもたらすとされる (Dolgoft 2005:150)。またスーパーバイザーの体験する役割葛藤は、葛藤のタイプ、スーパーバイザーの位置するヒエラルカルなレベル上の地位、量的か質的かの概念、公的組織か民間組織かの経営の種別、によって違いがあり、役割葛藤が多次元的现象であり、スーパーバイザーに多様な形態で拘束をもたらしていると考えられている (Erera 1991)。

だが役割葛藤による拘束は、一般に、相互的な役割関係にあるスーパーバイザーに拘束を加え、さら

にスーパービジョン関係全体を拘束し、スーパービジョンにおける並行過程のために、クライアントにまで至ると考えることが合理的である。この役割葛藤の影響の並行過程による拡大は、サイコセラピーの領域において注目されている通りである (Ladany 2005:80)が、ヒューマンサービス領域の研究でも、ワーカーが自分たちスタッフ間で葛藤を体験する場合、その葛藤による緊張が、クライアントのアクティヴアウトを促進するということが指摘されている (Holloway and Brager 1989:1-2)。この点から類推すれば、スーパーバイザーとスーパーバイジーとの間の役割葛藤によるストレスは、クライアントをスケープゴートとし、場合によっては治療過程から脱落させることで、当事者にとっては軽減され得る可能性がある。

#### IV. スーパーバイザーによる役割葛藤の価値と不可避性

スーパーバイザーの役割葛藤を評価するうえで、それがスーパービジョンの機能の点で不可避であり、スーパービジョンにとってノーマルな現象であるということが理解されるべきである。スーパービジョンは、端的に言って、クライアントに直接接するワーカーの行う実践を、クライアントにとって利益的であるようにすること、そして少なくとも不利益となることを防ぐことを目的とする。この目的を達成するには、スーパーバイジーの実践に関係する多くの人々との間の利害の調整が必要となる。これらの関係者とは、スーパーバイジー自身を含め、スーパーバイジーの実践に直接的、間接的に関係を持つ者達のこと、クライアント、組織内の水平と垂直との関係にある下位組織、機関への資金提供者、他機関、コミュニティグループ、専門職業協会、そしてスーパーバイジーが実習生の場合であれば大学も含まれる。そしてこれらの関係者とは、それぞれに様々な視点や考え方、価値、規範、概念、意見、

目標、そして問題へのアプローチの方法をもつ者達である。スーパーバイザーは、クライアントの利益の達成あるいは保護というスーパービジョンの目的を達成するため、これらの関係者との利益や要求の妥協を図り、バランスを取ることになる。そしてこのバランスを取るためのスーパーバイザーの行動が役割葛藤を引き起こすこととなる。

たとえば、ソーシャルワーク機関でのスーパービジョンは、「多様性のパラドックス」(Dolgoff 2005:9)が支配する状況下にあると言われる。このパラドックスとは、機関の機能を遂行するためにかかわりをもつ下位組織が、互いに対立葛藤する独自の利益、関心、要求、視点をもつことが許されるべきでありながらも、同時に相互理解、協力、一致がなければそれぞれの職務が遂行されない事態を指す。Hollowayらによれば、組織構造のもっとも明白な特徴は、権威の組織的ヒエラルキーであるとし、それぞれに下位組織は、以下のように命令の鎖につながれながらも、それぞれに異なった関心事を持つと言う。つまり、上位レベルは、組織のビジネスのための資源を蓄え、より下位のレベルの人物に対してアカウントビリティを果たすことに関心を持ち、中間レベルは、事業の機能の進行的、日常的機能を監視することに関心を持ち、そして下位レベルは、生産物に直接かかわり、サービス受給者と直接接触を持つことに関心を持つ (Holloway and Brager 1989:3)。

これらの機関では運営担当者は、限られた資源で質の高いサービスを利用者に提供することを願い、スーパーバイザーに限られた資源の有効な活用と、スタッフの抵抗を排除し協力を得よう取り計らうことを求める。また他方スタッフは、スーパーバイザーに、運営担当者がスタッフの理解者となり支持者となるよう働きかけ、スタッフの側の分権と自律性を得るための決定と承認とを求める。その中において、スーパーバイザーは、これらの要求のいず

れにも対処する立場に身を置きながら、スーパーバイザーである個々のスタッフを組織の特定の地位へと誘導し、その地位における役割取得を促進することで、組織の全体的機能に貢献することを期待される。

要するに、ここで言う「多様性のパラドックス」とは、ある関係者の利益が、他の関係者の利益と相反する関係にあり、他者が目標を達成できないことで、自分の目標が達成可能となること、つまり一方が勝てば他方は負けなくてはならない「零和ゲーム」(zero-sum game) (Holloway and Brager 1989:183-184) とも説明され得る。

また実習におけるスーパービジョンであっても、そのスーパービジョン自体が、葛藤する背景を必然的に秘めている。なぜなら、関係者の利害が一致しないことを前提に、実習が行われざるを得ないからである。つまり、ワーカーが実務に就くためには、それにふさわしいだけの能力が開発されていなくてはならない。だがその能力を開発するためには、訓練のための実務の機会が許されなくてはならない。そこで実務に就くのに欠くことのできない能力を開発するために就く実務の機会の不合理さを担保するのがスーパービジョンである。その際スーパーバイザーは、スーパービジョンの3つの主たる役割、つまり個々の学生の能力の開発のための教育者の役割、資格認定のための法律要件の充足を判断するゲートキーパーの役割、そして学生が接するクライアントの保護者の役割を遂行する。そこでは学生自身、学生の下にいるクライアント、大学、実習機関・施設、将来のクライアント、そしてソーシャルワーク専門職業が、スーパーバイザーのかかわる関係者となる。

## V. スーパーバイザーの役割葛藤の解決の試みとしての役割の分離

スーパービジョンの役割葛藤が生じさせる諸問題

を解決する方法として最も典型的に検討されるのは、スーパーバイザーの役割を分離し、その遂行を複数のスーパーバイザーに分割することである。この役割分離のアイデアは、スーパーバイザーの遂行する役割が複合体で葛藤する性格を秘めていること、またこの役割がいくつかに分離可能であるということをも前提とし、分離された複数の役割を、それぞれに別の人物に委ねることで、特定のスーパーバイザー—スーパーバイザー間での役割葛藤を回避しようとするものである。このスーパーバイザーの葛藤する役割の分離は、主として、管理的役割と教育的役割との間で、また付加的には教育的役割とセラピストの役割との間で注目されてきている。

管理的役割と教育的役割との間の葛藤は、1950年代のAustin (1956) の問題提起から始まった。なおこの論議は、教育的と支持的とのスーパービジョンを結合して「専門職業的スーパービジョン」として、管理的スーパービジョンと専門職業的スーパービジョンとの分離の是非をめぐる論議ともなっている (Payne1994:43-58.)。

管理的と教育的とのスーパーバイザーの役割の分離が唱えられる主たる理由は、一人のスーパーバイザーが管理的と教育的との役割を遂行すると、教育的スーパービジョンで必要とされる信頼、尊敬、率直さ、非防衛といった学習態度と、管理的役割の本質である評価やコントロールの下で必要とされる態度とが、相互に排斥しあうことによって生じる困難の解決への必要性に求められる。またスーパーバイザーに対する評価の基準に関しても、人事評価に必要な業績評価では、全てのスーパーバイザーに一律に評価基準が用いられることが必要であるが、他方で被雇用者の教育を考えるなら、開発され向上されるべき能力の変化を敏感に反映する個別化された評価基準を用いることが望ましく、これら二種の評価基準の並行した使用は矛盾し合う。よって、管理と教育という両役割の同一人物による遂行は、少なく

ともいづれか一方の役割の遂行の放棄、場合によっては両方とも役割の遂行の放棄をもたらすと考えられる。

そこで具体的な役割の分離の方法として提案されているのは、教育的のスーパーバイザーがワーカーの実務の教育について取り組み、その結果知りえたスーパーバイザーの業績については、管理的のスーパーバイザーに報告するのみで、教育的のスーパーバイザーは、それ以上のスーパーバイザーの人事上の評価、任務の割当、雇用の継続の可否の決定については関与しないようにするものである。また他方、管理的のスーパーバイザーは、機関の基準ならびに要件へのスーパーバイザーの一致の程度に基づいた業績の評価に責任を負う。その際、管理的のスーパーバイザーは、自らの下す評価とスーパーバイザーの自己評価以外にも、教育的のスーパーバイザーからのデータやそのスーパーバイザーと関係を持つ他のスーパーバイザーからのデータも活用するために人事評価の委員会を立ち上げ、根拠と客観性を確保しながら、個々のスーパーバイザーを評価するようにする。この場合、管理的役割は組織内の雇用されたライン・スーパーバイザーに委ねられるものの、教育的役割は外部のコンサルタントであってもよいとされる (Austin 1956)。

ただこのアイデアは、当然のこととして、スーパーバイザーの役割が分離不可能な単位であって、含まれる下位役割が相互に強く結合している複合体であるという仮説を否定するため、スーパーバイザーが遂行する役割が内在的に葛藤を秘めるということが、スーパーバイザーの役割特有の価値の反映であり、役割の分離は、その価値を損なうということへの危惧を問題としない。また役割が分離されて遂行された際にスーパーバイザーにもたらされる影響力を、再び同一人物のスーパーバイザーへの影響力として統合・調和する過程については、必ずしも十分な論議を行わない。たとえばこの分離の主張で

は、スーパーバイザーが管理的役割によってスーパーバイザーの業務遂行の詳細な実態を把握することで、スーパーバイザーに必要とされる教育を知ることが出来、そうして教育的役割によって、新たな訓練プログラムを開発することが可能となるというような、管理と教育との結合による利点の可能性が無視される。また教育的役割を遂行することで向上されるスーパーバイザーの能力を、管理的機能による業務分担の調整を通して、実践場面で試されるようにする機会の提供も不可能になる。また人事評価は、確かにスーパーバイザーに苦痛を伴う圧力をかけるかもしれないが、人事面での高い評価への動機と学習に対する動機とが相乗効果を持ち、管理と教育との両面で互いに促進しあう関係が成り立つ可能性も無視される。

他方、教育的役割とセラピストの役割との間の葛藤は、スーパービジョンがセラピーではないことに合意が得られていても、スーパーバイザーの意識的はもちろん無意識的の感情がスーパーバイザーの行動に影響することは避けられないため、スーパービジョンの要素にはセラピーの要素も含まれざるを得ず、結局どの程度までスーパーバイザーはセラピストとして振舞うことが適切かという論争として発展してきている (Burns1989)。もちろん、スーパービジョンが依拠する学派によって、スーパーバイザーがセラピストとして行動することが望ましいと見なされる程度は大きく変化するが、この論争は典型的に、実践で必要とされる臨床家の技能が、教育により獲得されるものかそれともセラピーを受けることで獲得されるものかという、精神分析学派における古典的な論争から続いている。

確かに内面的な葛藤に苦しむスーパーバイザーにセラピーを行えば、スーパーバイザーの内面的な葛藤を解決することで、スーパーバイザーは未解決の無意識的葛藤から開放され、有能な実務家になり得ると考えられる。だがスーパービジョンにおいて、

スーパーバイザー自らがセラピーを求める場合でも、スーパーバイザー個人の利益を図ることは、クライアントの利益を目的とすることでそのコストが正当化されるスーパービジョンにおいては許されない。また雇用上の義務としてセラピーが課せられる場合でも、スーパーバイザーにとっては受ける受けないの選択の余地はなく、その内面を暴露され、そこに存在する問題をとりあげられるわけで、少なくとも標準レベル以上の実務能力を実証しなくてはならない立場にあるスーパーバイザーを不利な立場に置かせることとなる。またこれらふたつのいずれの場合でも、セラピーが実施されているスーパービジョンでは、焦点がクライアントよりもスーパーバイザー自身に移り、クライアントの福祉がないがしろにされかねない。これらの事情からスーパービジョンにおいてなされるセラピーの危害の重大性は、ソーシャルワークに限らず、広く助産専門職業の倫理綱領が共通して禁じている通りである。よってスーパーバイザーがスーパーバイザーに対してセラピーを必要と判断する場合には、機関外部のセラピーを受けるようそのスーパーバイザーに勧告するにとどまるべきであるとされる (Rodenhauser:529)。

## VI. スーパーバイザーによる葛藤する役割の遂行の過程

それでは、スーパーバイザーが役割葛藤を避けずに対処するとするならば、遂行を期待される複数の役割要求同士の調整をどこかで図ることが現実的な選択となる。その調整の過程の詳細は、官僚制度の組織場面のスーパーバイザーの役割葛藤場面において最も研究されてきている。

スーパーバイザーの組織場面で生じる葛藤についてのスーパーバイザーによる対処過程を提案する Dolgoff (2005) の研究と、スーパーバイザーの役割葛藤への取り組みが、スーパーバイザーの視野を拡大し、スーパーバイザーを取り巻く関係者の論議

を奨励し、そして同意を形成する有意義なステップであるとする Jones (1993) の研究とに基づけば、葛藤する役割の遂行の過程は、次のような特徴があると考えられる。なお Jones (1993) は、スーパーバイザーの役割葛藤状況への対処過程を以下のように3段階にまとめている。

まず第一段階は、スーパーバイザーが葛藤状況を把握する必要から、役割関係にある人々と連携を図るために、これらの者と同一化し、他者のニーズ、欲求不満、そして目標を理解して、これらの者の間にある考え方や視点の不一致を認め、自らの行う判断を多くの情報源に基づかせるための準備をする。

第二段階は、スーパーバイザーが自らのなすべき判断を決定する。その決定の過程は、Jones によれば、複数の役割の両立を図るためになされる役割拡大 (role expansion) の過程となる。なおこの第二段階は、さらに3つの下位段階からなり、第一に、遂行することが期待される複数の役割に伴っている曖昧性を排除し、それらを明確な役割葛藤としてリフレーミングし、第二に、葛藤する複数の役割のそれぞれのメリットならびに承認し得る点を比較考量し、そうして第三に、一方の役割を定義し直して他方の役割を包含するようにして、スーパーバイザーの取るべき役割を決定するものである。

そして第三段階は、スーパーバイザーは、自分が遂行すべき役割に含まれる目標、使命を他の関係者に教育し、共有するために、他者に論議を奨励し、意見の違いを明らかにし、そして特定の立場の人々のニーズ、期待、そして要求を他の立場の人々の条件や概念でもって表現するようにする。ここでのスーパーバイザーの役割は、対立する人々の間での「通訳者、解説者、そしてコミュニケーション促進者」(Dolgoff2005) となり、同意を形成するステップとなる。この過程は、スーパーバイザーがネットワークならびに連携の役割を負い、関係する者のそれぞれの社会システムが確立している境界を

越えるために「境界連結活動」(boundary-spanning activities: Jones 1993)に取り組むことを要求することとなる。

この第一段階から第三段階までの一連の過程は、スーパーバイザーの実践を通じたクライアントの利益のための、単なる利害関係の調整にとどまるのではなく、スーパーバイザー自身はもちろん、機関、そしてワーカーにとっての使命や機能は一体何なのかというより根本的な問題の明確化の再考の機会ともなる。またスーパーバイザーの行動は、組織においては、特定の状況で異なった複数の認識や視点が存在していても、それらの間には相互の関連性(interconnectedness)があることを明らかにするとともに、また矛盾と葛藤が一時的なあるいは特定の問題にのみ見られるのではなくもっと広範囲な諸問題にも存在しているということを明らかにする。以上のことは、より根本的で本質的である問題へと関係者の目を向けることにもつながる可能性があるため、要するに、スーパーバイザーの役割葛藤への対処のための役割拡大は、スーパーバイザーの雇用される組織の変革の契機にまで発展する可能性を秘めているとされる。

## Ⅶ. スーパーバイザーの葛藤する役割の遂行についての評価

Dolgoff ならびに Jones は、スーパーバイザーの葛藤する役割の遂行を価値付けるとともに、この役割遂行上に生じる葛藤をスーパーバイザーの人格から外在化し、非人格化することを主張する。葛藤する役割の遂行の過程についての論議は、スーパーバイザーによる役割拡大への取り組みが、葛藤する役割の遂行のための、スーパーバイザーの独立した役割として位置づけられることを意味するように理解されるかもしれない。

だがスーパーバイザーの葛藤する役割への対処は、複数の利益間のバランスを取ることが目

標となるため、新たな課題を提示する。スーパーバイザーの葛藤する役割の遂行が独立したスーパーバイザーの機能とするなら、なされた役割葛藤の遂行の事実はどのように確証され、評価され得るのか。というのは、スーパーバイザーがある時点において妥協を図り、特定の利益間のバランスを取るとしても、バランスというのは価値判断を含むし、ある特定の問題状況が要求するバランスは、それぞれの者の立場や価値志向の違いによって、異なった判断に基づく。つまり、たとえばスーパーバイザーの視点から見たバランスと、行政担当者から見たバランスと、またスーパーバイザーから見たバランスとは、異なるかもしれない。このことは、あるスーパーバイザーの判断が、誰からも適切であると見なされることもあるが、反対に誰からも不適切であると見なされることもあり得るということである。

そうすると、スーパーバイザーに対する評価を行う資格を持つ者の特定は困難である。スーパーバイザーを雇用する者が、評価の権限を有すると見なされることは想定され得るが、スーパーバイザーの役割が決して特定の利益を代表せず、全体のバランスを取ることを目的とするなら、スーパーバイザーに対する評価者は、全ての関係者にも認められるべきであるとも言い得る。論理的には、スーパーバイザーの業績に対する評価は、5つの源があるとされる(Dendinger 1989)。つまり、それらは行政担当者、スーパーバイザー自身、他の同僚のスーパーバイザー、スーパーバイザー、そして機関外部のコンサルタントである。これらのそれぞれの者のスーパーバイザーに対する見方は異なり、異なった評価の規準を持つので、異なったようにスーパーバイザーを評価することが想定される。また、スーパーバイザーに対する評価のためにこれまで提案されている用具も、スーパーバイザーの何を、誰が評価するのかという点で多様である。たとえば Dendinger (1989) は、スーパーバイザーに対する評価用具を概観し、スー

スーパーバイザーとスーパーバイザーが、スーパーバイザーの相互作用的諸技能を評価することを提案するもの (Shulman)、スーパーバイザーが、臨床的場面におけるスーパーバイザーの能力について評価するもの (Munson)、行政担当者が生産性、失敗率、苦情数によってスーパーバイザーの管理的あるいは行政的な側面を評価するもの (Kadushin)、そしてスーパーバイザー、スーパーバイザー、そして外部コンサルタントがスーパーバイザーを、目標設定、計画立案、組織化、指示、業務委任、問題解決、訓練、コーチングという広範囲な全体的諸技能の点で評価するもの (Lafferty) を例としてあげる。そしていずれの評価法も、興味深いフィードバックを提供するものの、スーパーバイザーが葛藤する役割の中からいかなる役割を遂行することを選択したかという観点からは、スーパーバイザーに対する評価は

多様な結果を生み出すであろう。そうすると、スーパーバイザーの葛藤する役割の遂行とは、何を行ったことを意味するのかという問題、またその遂行に対する評価の問題は、スーパーバイザーの役割葛藤への対処の論議には不可欠であるように思われる。

## VIII. まとめとして

本稿は、スーパーバイザーの役割葛藤には合理的理由があり、葛藤する役割間で遂行者を分離することにはプラス面とマイナス面とがあること、そして葛藤する役割が遂行されたのかどうかの確定とその評価をどのように行うべきかという疑問が生じることを述べた。ここで指摘された問題については、スーパーバイザーの葛藤状況における判断能力をとりあげる研究が求められ、その点でこれらの方面の今後の研究が必要とされることを指摘した。

## 註

- Austin, Lucille N. (1956) An Evaluation of Supervision, *Social Casework*, 37(8), 375-382.
- Burns, Constance I. and Holloway Elizabeth L. (1989) Therapy in Supervision : An Unresolved Issue, *The Clinical Supervisor*, 7(4), 47-60.
- Dolgo, Ralph (2005) *An Introduction to Supervisory Practice in Human Services*, Pearson.
- Dendinger, Donald and C. and Kohn, Ezra (1989) Assessing Supervisory Skills, *The Clinical Supervisor*, 7(1), 41-55.
- Erera, Irit P. (1991) Role Conflict Among Public Welfare Supervisors, *Administration in Social Work*, 15(4), 35-51.
- Kadushin, Alfred and Harkness, Daniel (2002) *Supervision in Social Work*, Columbia University Press.
- Erera, Irit P. and Lazar, Amnon (1994) The Administrative and Educational Functions of Incompatibility, *The Clinical Supervisor*, 12(2), 39-56.
- Holloway, Stephen and Brager, George (1989), *Supervising in the Human Services: The Politics of Practice*, Free Press.
- Jones, M.L. (1993) Role Conflict: Cause of Burnout or Energizer. *Social Work*, 38(2), 136-141.
- Kahn, Robert L., Donald M. Wolf, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek, and Robert A. Rosenthal (1964) *Organizational Stress*, Wiley.
- Ladany, Nicholas, Friedlander, Myrna L., and Nelson, Mary Lee (2005) *Critical Events in Psychotherapy Supervision : An Interpersonal Approach*, American Psychological Association.
- Munson, Carton E. (2002) *Handbook of Clinical Social Work Supervision*, Third Edition: Haworth Social Work Practice Press.
- Payne, Malcolm (1994), Personal Supervision in Social Work, Connor, Anne and Black, Stewart, eds. *Performance Review and Quality in Social Care*, Jessica Kingsley.
- Rodenhauser, Paul (1997) Psychotherapy Supervision: Prerequisites and Problems in the Process, Watkins, C. Edward, ed., *Handbook of Psychotherapy Supervision*, Wiley
- Syme, Gabrielle (2003) *Dual Relationships in Counselling & Psychotherapy*, Sage.