

2021年度 神奈川県幼稚園連合会キャリアアップ研修
職場における人間関係とリーダーシップ（午前）

相模女子大学学芸学部
 齋藤 正典

1

ストレス要因別 “要チェック者” の割合（大阪自治労：2005年）

	保育士	事務職（女性）
仕事の負担度	75.3%	28.3%
仕事のコントロール	60.6%	44.6%
組織・対人関係	21.6%	24.5%
仕事の適合性	4.2%	32.7%
職場内支援度	22.3%	25.5%

2

保育者の離職理由 (東京都保育士実態調査)

1. 妊娠、出産・・・**25.7%**
2. 給料が安い・・・**25.5%**
3. **職場の人間関係・・・20.6%**
4. 結婚・・・**20.4%**
5. 仕事量が多い・・・**20.3%**
6. 労働時間が長い・・・**17.5%**
7. 健康上の理由・・・**15.7%**
8. 他業種への興味・・・**14.3%**
9. 子育て、家事・・・**12.1%**
10. 転居・・・**10.8%**

全職種における退職理由調査

人間関係 男性：**6.7%** 女性：**12.2%**

3

ビジネス書における仕事上関わってはいけない人

- 1、挨拶をしない人／声をかけても返事・応答をしない人
- 2、求めてもいないアドバイスを
自分の価値観の押し付け、モラハラ〈あなたのため〉、相手より優越したい欲求の表れ)
- 3、愚痴や文句ばかり言う人
愚痴＝自分で問題を解決しようと行動するわけでもなく、ただ特定の人や組織などに対する不満や悪口などを陰で言うこと
- 4、感情的でキレル人、ネガティブな感情・情緒を職場に持ち込む人、機嫌の良し悪しが接していてすぐわかる人
- 5、相手に対して必要以上の厳しさや恐怖を感じさせる人
→**1000%**正しいことであっても、言い方によってはハラメント
- 6、言い訳ばかりで反省しない人、変わらない(成長しない)人

4

ハラスメントの一例

●態度によるハラスメント

嘲笑する、馬鹿にする、部下を勝手にいじられキャラにする、明らかに無視する、人によって態度を変える、皮肉を言う など

●立場を利用したハラスメント

ミスに対して一方的に非難する、業務上必要な知識や情報を与えない、子どもの前で叱責をする、明らかに少なすぎる仕事を割り当てる など

●言葉によるハラスメント

「お前なんて役に立たない」、「やる気がないなら辞めるべきだ」、他の職員の前で大声で怒鳴りつける、相談や意見を激しくはねつける など

●その他

わざと孤立させるようにしむける、電話やメールを無視する、身体的特徴をからかう、プライベートの時間帯の不必要な電話・メール、これはあなたのためなのよと言いながら仕事を押し付けたり叱責したりする など

5

職場での人間関係上の留意点

- ① **職場だけの関係**の人といった割り切ることも時には重要
(親しくする必要はないが、**うまくやっていく**必要はある)
 - ②何かあった時、園長や副園長などの**話しやすい管理職に相談**する
→事実と自分の推測を分けて伝える (**5W1H**を記録に残しておく)
 - ③仕事や職場の愚痴や悪口を**職場では**言わない。それらに同調もしない
 - ④**職場以外の友達や家族**と話をする。
 - ⑤**同僚に対する感謝や配慮**の気持ちを忘れない
- 職場には色々な人がいます→自分と合う人もいれば合わない人も必ずいます

6

よい人間関係のために・・・

1、トラブルにならない大人の対応

- 悩みは相談する
- 職場や同僚の愚痴や悪口を職場では言わない
- 相手に対する好意的なメッセージを出してみる

2、認め合う・尊重し合うことの重要性

- どんな些細な事でもよいので相手を何気に褒める（相手に興味を示す）
「髪切ったの、すごくにあってる」（私が言うとまずいですが・・・）
- 相手のよいところを見つけるようにする
- 「うれしい」「よかった」「たのしい」といったポジティブな感情から伝え合う

3、同僚に対する感謝・配慮の気持ち（お願いと感謝）

- 「～をお願いしてもいいですか」「ありがとう」

⇒相手（同僚）のことを知っていますか

7

教師の役割（「幼稚園教育要領解説」より）

1、幼児の主体的な活動と教師の役割

幼児の自発的な活動としての遊びを生み出すための教育環境を整える
幼児と信頼関係を十分に築き、幼児とよりよい教育環境を共に作り出す

(1) 物的・空間的環境を構成する役割

- 遊びに没頭して充実感を味わえるようにするための環境
- 教材の精選（教材研究を通して幼児と教材の関わりを理解する）

(2) 幼児を援助する役割

- 幼児一人一人の特性（行動と内面）を理解すること（幼児理解）
- 幼児と共同作業を行う（遊びなどの共同構築者）

そのために……

幼児の活動を自分の関わり方との関係で振り返る

- 自らの専門性を高め、能力を向上させていくことも教師の役割

8

2、集団生活と教師の役割

(1) 個と集団を繋げていくための援助

- 一人一人の思いと活動をつなぐ環境を構成
- 集団の中で個人のよさがいかされる環境を構成
- 幼児同士がかかわり合うことができる環境を構成

(2) 集団でのルールや決まりに気づいたり考えたりするための援助

- 人として絶対にやってはいけないことや集団の生活のルールや決まりに気づくように援助
- なぜルールやきまりを守らなくてはいけないのかその理由を体験を通して考える機会を与える
- 集団の中で主体的に活動を行えるように援助

(3) その他

- 時期の応じた学級集団作り
- 異なる年齢の幼児が交流できる環境づくり

9

3、教師間の協力体制 ←教師の役割として記述されている

(1) 協力して（幼児）一人一人の実情を捉えて行く

- 幼児に対する見方を互いに出し合う→幼児のリアルにより近づく

(2) 教師同士が日頃から連絡を密にして行く

- 幼稚園全体として適切な環境を構成し援助していく
 - ・日々の保育を共に振り返る（協働的な反省的実践者としての保育者）
 - ・職員全員で一人一人の幼児を育てていく



園内研修の重要性（教師としての専門性を高めていく機会）

園長（副園長、主任など）のリーダーシップ（教師一人一人が生き生きと教育活動に取り組めるような雰囲気）

10

事例：2人のクラス担任の話：自分のクラスについて（秋田ら、2018）

A保育者

自分の意見ばかり言って、保育者の言うことをなかなか聞いてくれない子どもが多くて困っています

B保育者

自分の意見をしっかりとと言える子どもが多くて、とても明るく元気なクラスです

自己主張する子どもの姿（自分の意見を言う子どもの姿）

A保育者→困った姿、課題（自分の言うことを聞いてくれない）

B保育者→課題としては捉えていない（善さとして捉えている）

同じクラス子どもたちに対して、捉え方が異なっている ←なぜ？

11

子どもの捉え方の違いはどのように起こるのか？（秋田ら、2018）

1、自園の理念や方針、教育・保育の在り方などが職員間で共有化されていない時に起こりやすい

→望ましい子ども像や子どもの何を培っていくことを重視するのかが不一致であるため、個々の保育者の個人的な教育観・保育観、価値観（好き嫌い）で教育・保育の課題（自分が困る／困らない）が決められている

2、自園の理念や方針が漠然としているため、それを教育・保育実践にどう結び付けていったらよいのかが分かりにくいときに起こりやすい

例：教育目標（望ましい子ども像）

- 1) 明るく、元気な子ども
- 2) 心豊かで、思いやりある子ども
- 3) 自ら学び考える子ども



【定番のキーワード】

明るい、元気、心豊か、思いやり、自ら、健康 など



例えば、自園の考える“明るく元気な子ども”とはどんな子ども？

12

自園の理念や方針の共有化ができていないとは？

様々な教育観・保育観、価値観を持った保育者が、何を目指して教育・保育を行っていくのかを共通理解するための拠り所があるということである。

それによって、自園が目指すべき方向性が明確化され、その目指すべき方向にむけて進捗しているかどうかを検討していくことによって、自分や自園の「課題（解決しなくてはならない問題）」を、皆が同じ枠組みの中で考えられる。

自園の理念や方針の共有化されていない？

個々の保育者が個人的な価値観（好き／嫌いなど）で課題（自分が困る／困らない、容易／めんどくさいなど）を決めるような状況にあり、園が組織としてばらばらであるということ。

13

自園の理念や方針などを共有化するためのミドルリーダーの役割

- 1) 自園の理念や方針などを自分が理解している
- 2) 子どもの何を、どのように培うことを自園は重視しているか自分が理解している
- 3) どうしてそのような理念や方針となったのか（そこに込められている意味など）、どうしてそうするようになったのか、その経緯を理解している



- 1) 自園の理念や方針などについて、職員全員で園長なども含めて話し合ったり、確認しあったりする場や時間を持てるように提案する
- 2) 自園の教育・保育の在り方について、職員同士が常に話し合ったり意見交換をできるような職場作りに努める（コミュニケーション力のある職場づくり）

14

子どもの捉え方は保育者間で結構違う (尾崎、2014)

上位尺度	尺度	①担任	②副担任	③主任	平均
ASD尺度	社会的コミュニケーションの困難さ	22	15	19	19
	こだわりと過敏性	28	25	25	26
ADHD尺度	注意散漫	21	18	19	19
	多動・衝動性	11	10	12	11
発達遅れ尺度	理解・判断の困難さ	20	15	18	18

※CHEDY (幼児用発達障害チェックリスト) の同じ子どもに対する3人の評定結果

※得点が大きいほどその特性が顕著

※尺度毎に6~8項目質問紙項目があり、それに4件法 (あてはまる・ややあてはまる・あまりあてはまらない・あてはまらない) で回答し、得点化していく

- ・子どもとの関係性や相性の違い (ATI現象など)
- ・子どもとの関わり方の違い 等

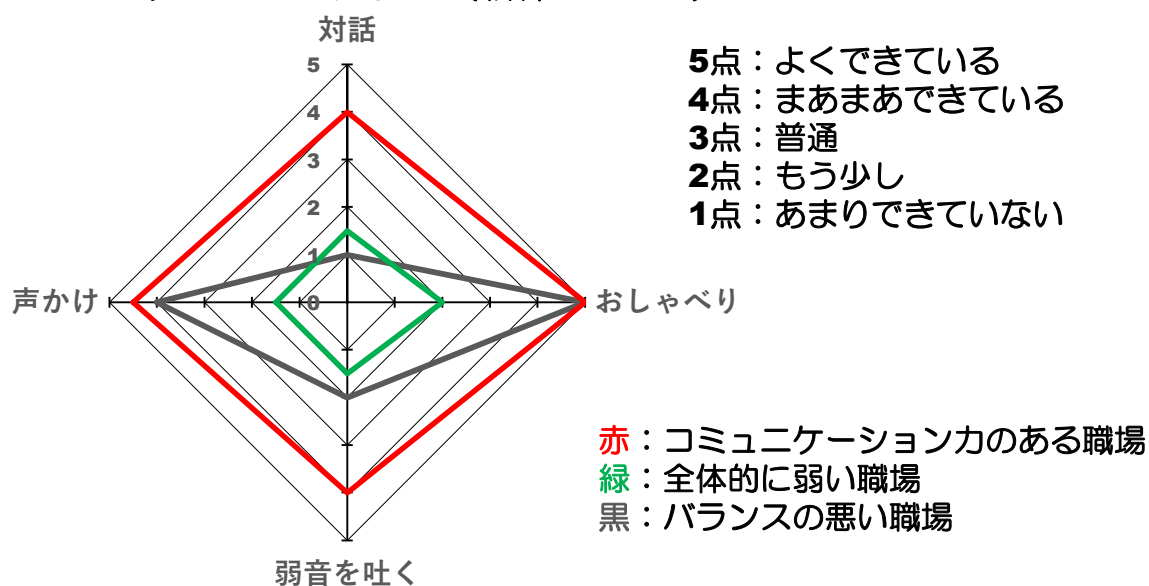


子どもについて保育者が話し合うこと=リアルな子ども像を構築していくこと

15

職場のコミュニケーション力を捉える

コミュニケーショングラフ (新保：2017)



16

●おしゃべり：職員室などで職員同士がどれくらいおしゃべりをしているか

→最も容易なコミュニケーションであるが、最も重要

●弱音を吐ける：「頑張る」ことが評価され、「弱音を吐く」ことが認められない雰囲気があるが、人間は**24時間365日**頑張れるものではない。困っていることや失敗したことを話すことができ（愚痴や文句ではない）、それを同僚が受け止められる雰囲気（批判や中傷はダメ）があることが大切

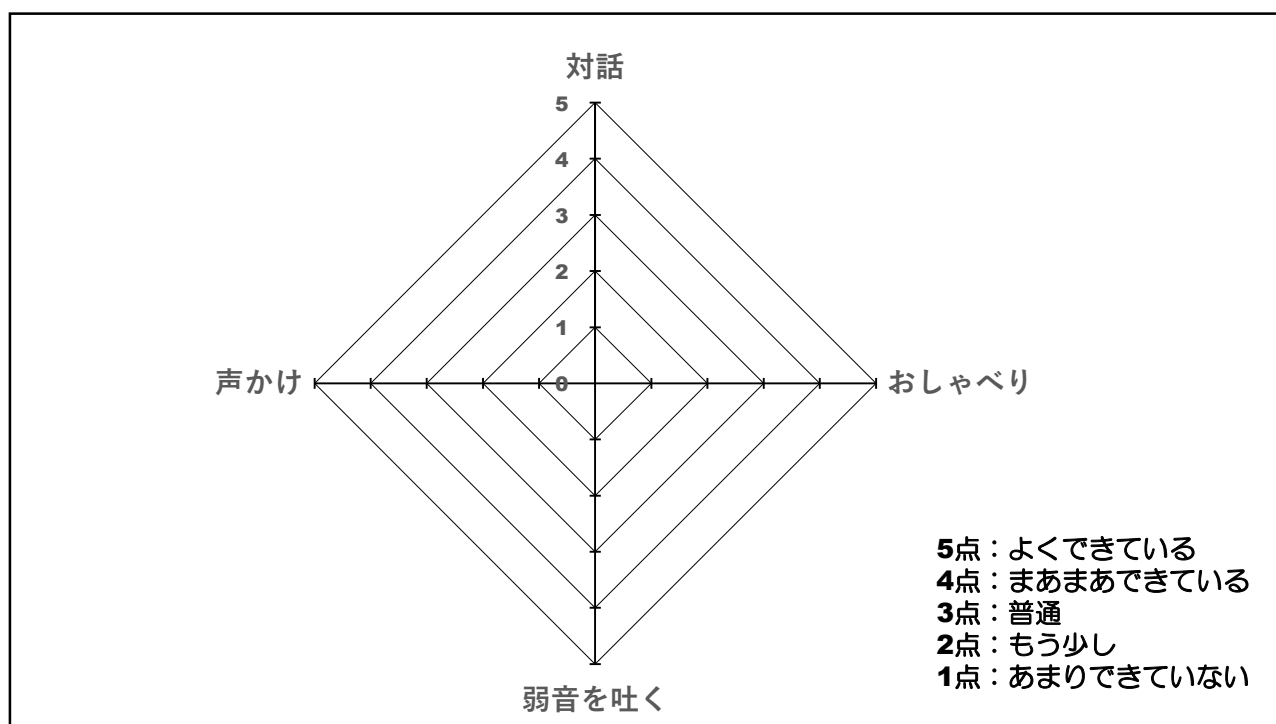
→子どもが困っていることを言えなかったり、弱音を吐けなかったりするクラスは、担任が困っていることや弱音を言えない人であることはよくあります

17

●声かけ：保育現場では、「いちいち言葉にしなくても相手の動きを察知してあ・うんの呼吸で対応できる」が重要されていますが、そうではなく、どれだけ意識的に互いに声を掛けあっているか。それによって、相手の様子等もつかめることもある

●対話：互いに異なっている意見や考えであっても、それらを率直かつ十分に伝えあっているか。異なる意見や考えを互いに認め、尊重し合う雰囲気があるか。

18



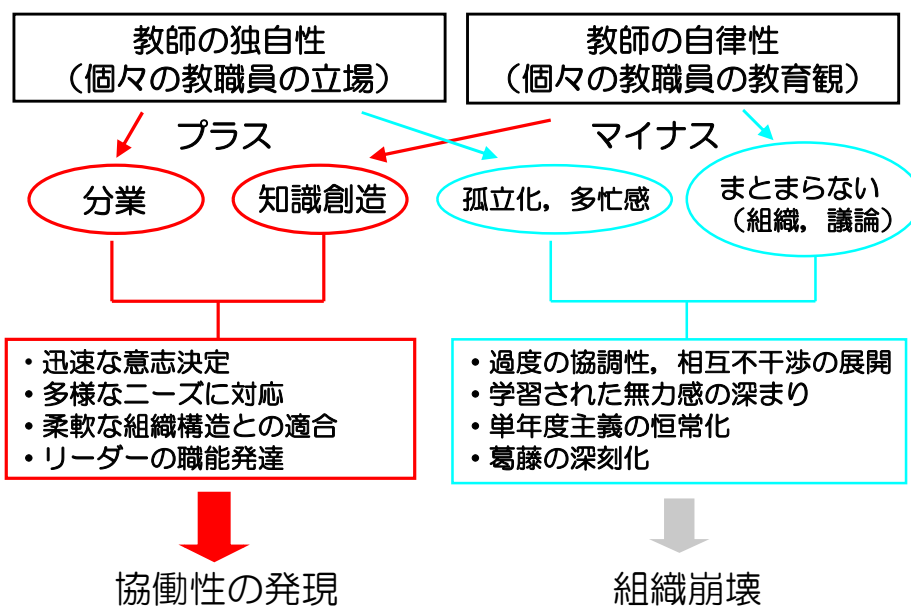
19

学校組織の特性（篠原：1992年）

	私企業	自治体	学校
組織目標	利潤追求	住民へのサービス	子供の成長・発達
組織活動	経済活動	給付活動	教育活動
組織結果	測定可能	測定可能	測定困難
個人の自律性	弱	中	強
個人の独自性	弱	中	強

20

学校組織の特性と教師の協力体制



21

崩壊した組織の問題点とその対応

(1) 職員の孤立化、多忙感、疲労感・ストレス、
ハラスメント・過干渉

→職場における人間関係の改善

(2) 慣行・申し合わせの横行、前年踏襲の継続、変化しない組織

→組織改革

22

保育現場における人間関係→同僚性とは？

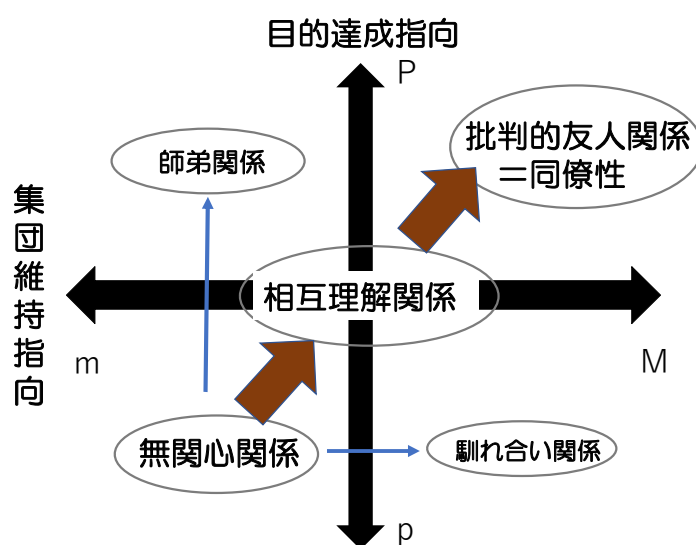
同僚が互いに支え合い、成長し、高め合っていく関係のことを言う。教育の分野では、学校内の教員同士の協働関係や援助の重要性を示す概念として使われている。

同僚性（**collegiality**）の概念は、教師の専門的な成長が、個人的な過程というよりも共同的な過程であることを示している。

→個々の保育者が自分の資質・能力を互いに高めあっていくことができる関係性であることが基本

23

保育現場における人間関係の充実



【批判的友人関係】

批判⇒互いの保育実践について率直に話し合える
友人⇒保育者として互いに支え合える

学校組織と人間関係（木岡：2005年）

24

同僚性の高い教員組織の特徴

- 1、教員同士が、互いの役割や考え方について相互に理解し、納得している。【認め合い】
- 2、教員同士が、学年などの枠組みを超えて情報の共有や実践を交流し、互いの実践を支援している。【支え合い】
- 3、教員同士が、園や園児などの実態と課題を共有化し、実践を振り返り解決策を創出している。【学び合い】

25

保育実践の特質（矢藤：2016）

- 1、一回性
二度と同じことが起こらない
- 2、不確実性
こうすれば必ずこうなるといった確実さが保証されていない
- 3、複雑性
ある場面がどのような要因から成り立っているのかについては、多様な要因が複雑にかかわっている
- 4、曖昧性
多様な意味や解釈がありうること（職員間でも一致しない）

26

保育実践の特徴

- 常に新規な状況への（類似的な状況ではあるが）即興的な対応（これで良い等を考えながら対応する時間的猶予がない、無意識的にかかわることも多い）
- 保育実践の良し悪しなどに絶対的基準がない

保育者の振り返り

- よりよい保育を実践するためには、自らの保育を常に振り返る反省的洞察が重要（反省的実践者としての保育者）

保育者同士の振り返り

- 同僚の子どもも理解や援助の在り方・考え方などに互いに触れあうことで、自分の保育実践を問い直す（協働的な反省的実践者としての保育者）

27

保育を振り返るとは？（秋田：2000）

- 「うまくいかなかった」「できなかった」など、いたらぬ点を謝罪するようなものではない
- 「このような方法でやってみたけれど、他にこんな方法もあった」、「このように関わったけれども、他にもこんな関わりもあり得た」、「行動の意図をこのように捉えていたけれども、こんな解釈もできる」など、色々な見方（複眼的な見方）に気付いたり、気になりながらも十分捉えることのできなかった幼児の行動の意図やその行動の意味などを改めて考えたりすること

28

同僚性を支えるコミュニケーションの在り方

アサーションの重要性

自分の気持ち・考え・意見・相手への希望など伝えたいときに、なるべく正直に、率直にその場にあった適切な方法で伝えるコミュニケーションのあり方

受け身的行動	攻撃的行動	アサーティブ行動
服従的	支配的	歩み寄り
相手任せ	相手に指示	自他協力
他人本意	自分本位	自他調和
自己否定的	他者否定的	自他尊重
卑屈	尊大	率直
引っ込み思案	強がり（虚勢）	正直

29

受け身的な人→自分に自信がないため、他者との衝突により他者からの承認を失うことを恐れ、他者と衝突・対立しないようにする

攻撃的な人→他者からの批評・批判に対して自分が脅威にさらされるた時、その（キレル人）状況を乗り越えられるだけの自信がないことから、どれほど自分が強いのかを相手に過度に示そうと虚勢をはる



【両者に共通していること】

自信のなさ・低い自己肯定感・自己受容のなさ

30

アサーティブであるために

1、アサーティブなコミュニケーションに必要なこと

- 1) 自分の意見をはっきりと持つ
- 2) その意見を具体的に表現する
- 3) 相手の思いや意見を尊重し、しっかりと聞く（傾聴する）

2、アサーティブであることのメリット

- 1) 意見が違う相手でも、互いに納得いく結論を出せる可能性がある
- 2) 歩み寄りの精神で、爽やかな気持ちでコミュニケーションできる
- 3) 違う意見を知ることで自分の可能性が広がる

31

アサーティブ行動のためのスキル

- ①相手の注意を自分に向けさせる
- ②相手の言動は客観的に捉える（感情的にならないように心がける）
- ③相手の言動の中で自分が肯定的と思える部分をまず捉える
（無理に全てに肯定的に寄り添う必要はない）
- ④相手の言動に対する自分の解釈を相手に伝える
- ⑤相手の返答をよく聞いてからフィードバックする
- ⑥自分の主張は率直に伝える（私は、～：メッセージ）
（自分が絶対に正しい、自分が主・相手が従、自分が上・相手が下といった感覚では伝えない。自分の短所や欠点を示しながらでもよい。率直さが重要）
- ⑦落としどころの見通しを持ちながら、相手の同意を求めていく

32

アサーションの3つの技法 - 子どもへの言葉かけにも援用してください -

1、Iメッセージ（⇔Youメッセージ）

I（私）を主語にしたコミュニケーション（Youを主語にしたものは、Youメッセージ）Iメッセージを使い自分の感情を伝えることで、相手にとって受け取りやすい言い方になります

Iメッセージ	YOUメッセージ
私の考えは、あなたとは違います	間違ってる（あなたは間違ってる）
そのことを守ってくれれば私は助かります	（あなたは）何度言ったらわかるの
時間通りに来てくれると、私は嬉しいなあ	あなたっていつも遅刻ばかりだね
頑張っている姿を見ると（私は）嬉しいです！	（あなた）頑張れ！

※「**自分は～思う**」というように、自分の気持ちとして伝える（相手の全否定にならない）

※否定的な言葉でなく、**肯定的な言葉を使う**

33

2、DESC法

自分の言いたいことを4つに分解して話す方法で、客観的に自分の言いたいことを受け入れてもらえるメリットがあります。

Discribe（描写）：対応しようとする状況や客観的事実を話す

Explanation（説明）：自分の思い（主観）をIメッセージで伝える

Suggest（提案）：相手にしてもらいたいことなどを提案する

Choose（選択）：提案した結果が**No**の場合などの代案を示す

具体例：

D：高血圧と高脂血症の薬を飲んでいるが、数値も安定し、体重も**3kg**減った

E：（私は）薬はできることなら減らしたい（と思っています）。

S：（主治医に）あなたの意見をきかせてほしい

C：セカンドオピニオンを受けてもいいか

D：この遊具を、あなたの他に**A**さんと**B**さんも使いたいと思っています

E：この遊具は**1**つしかないので、私は**3**人で順番に使ってくれたら嬉しく思います

S：**A**さんに貸してあげることができますか

C：もう**2**回やったら**A**さんに貸してあげてくれませんか

34

DESC法の応用例→保護者対応への援用

【事例】（砂上：2017）

年少組（3歳児）のシンさんの保護者より担任Y教諭に電話があり、「友達からいじめられているようでとても心配している。毎朝、幼稚園に行きたくないと泣いている。幼稚園でのいじめを把握しているのか」といったお怒りの電話があった。Y教諭は、活発な子どもで、幼稚園では毎日のようにかけっこしたり、戦隊ごっこをしたり楽しく遊んでいると思っていたので大変に驚いてしまいました。保護者に話では、シンさんが折り紙で作った戦隊の武器を持っていると、友達が叩いたり蹴飛ばしたりしてくるとのこと、保護者には子ども同士の小さなトラブルは毎日のように生じているものの、楽しそうに遊んでいる様子を伝えたり小さなトラブルは子どもの育ちにとってかえって必要なものであることを伝えてたものの納得はしてくれません。「いじめにつながるような小さな出来事を見過ごされては安心して子どもを預けられない」と言っています。

35

- D**：毎日、友達と楽しそうに遊んでいる姿が見られています。
- E**：（Iメッセージ）小さなトラブルはあるけれども、そういったことも子どもの育ちにとっては必要なことであると（私は）思っています。ただ、毎朝幼稚園に行きたくないと泣いているということは（私は）とても気になるし心配です。
- S**：幼稚園でも友達と遊んでいる時など、しばらくの間は意識的に気にかけていくようにしたいと思うので、家庭での様子やお母さんに話した内容などで気になったことがあったら、その都度話していただけますか。そうやってしばらく様子を見ていきませんか。
- C**：（保護者の方の対応次第）

36

3、オープンクエッション（⇔クローズドクエッション）

相手に自由な回答をさせる質問の仕方（**5W1H**で質問する）。クローズドクエッションは、「はい・いいえ」で答えさせる質問。オープンクエッションを使うことで会話が広がり、相手の思っていることを聞き出せる。逆にクローズドクエッションは問い詰めになりやすい

→いずれにしても、“問いかけ”はよいが“問い詰め”は**×**
 （利き手側の価値や考えなどを相手に押し付けようとする意図があると“問い詰め”、そういった意図がなく相手に関する情報を収集したりといったことであれば“問いかけ”）

人間関係の基本はコミュニケーション

→互いにストレスのないコミュニケーションを取れるようになる
 （自分の思っていることや感じていることを言える／互いに尊重し合っている）

37

子どもに対する保育者の姿勢・態度

≒同僚（特に後輩保育者）に対する姿勢・態度



- 子どもに対してどのような保育を実践しているのかをみると、同僚（特に後輩保育者）に対してどのように接しているのかが見えてくる
- 保育者間の関係性を捉えると、その園の保育実践がどのようなものか見えてくる

38

- リーダーとは、ポジションを示すもの（＝役職）
- リーダーシップとは、周囲にポジティブな影響を与える関りのこと



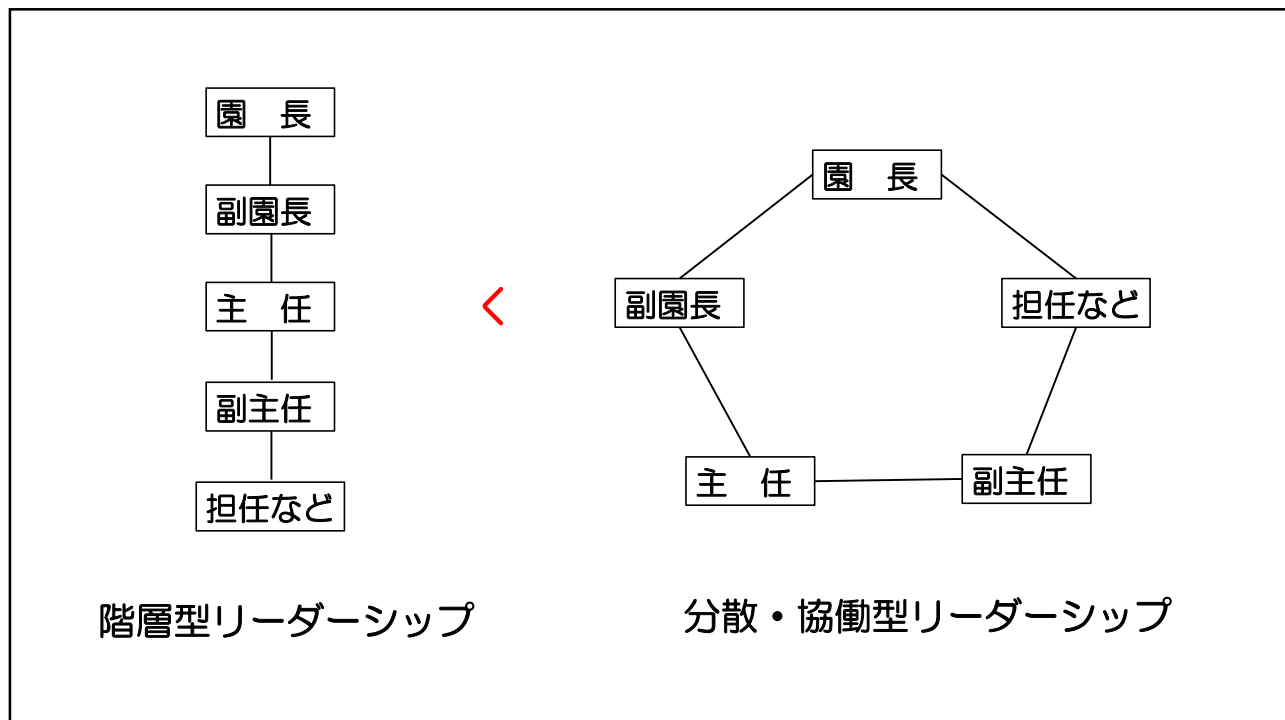
リーダーシップは、役職・ポジション・経験・年齢など関係なく全ての人が発揮しなくてはならないもの

→全ての教師がリーダーシップを発揮できている

≒教師間の協力体制が整っている

→その教師なりの経験、年齢、立場などから、その人なりのリーダーシップを発揮することが重要

39



40

教育現場におけるリーダーシップ (I.シラージなど：2014年)

1) 方向づけのリーダーシップ

共通のビジョンや目的のために効果的なコミュニケーションを図ろうとすること

2) 協働的リーダーシップ

保育者のチームを活性化させたり、保護者との連携を促そうとすること

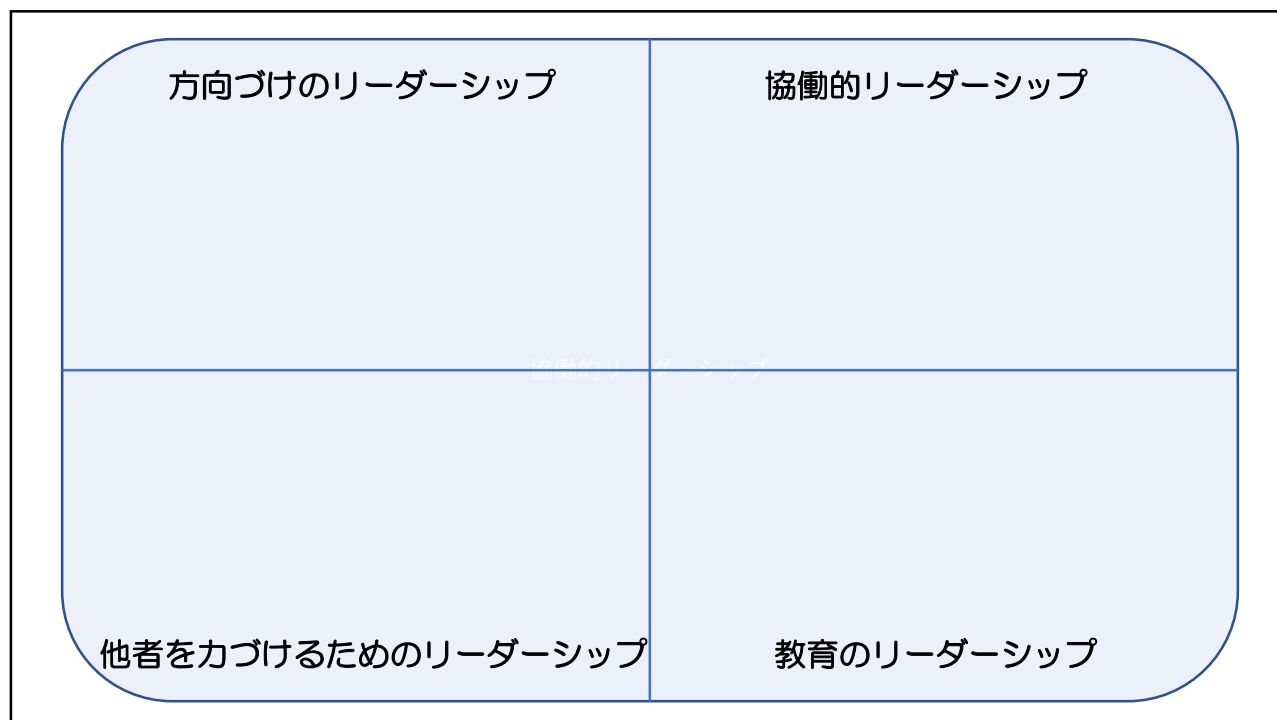
3) 他者をカブけるためのリーダーシップ

チームメンバーの主体性を引き出したり、行動や意識を高めていたり変えていこうとすること

4) 教育のリーダーシップ

自分自身を省みていく中で、他者の学びも育んでいこうとすること
自他の実践から自然に多くを学んでいけるようにすること

41



42

Thank you for your Attention

長時間お疲れさまでした

