

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（午後）

相模女子大学学芸学部
齋藤 正典

1

保育現場における人間関係

保育現場における人間関係→働きやすい職場の重要な要因

教師が協力できる職場：コミュニケーショングラフ（新保：2017）

おしゃべり、弱音を吐く、声かけ、対話

協力できる人間関係：同僚性（認め合い、支え合い、学び合い）

同僚性を支えるコミュニケーションスキル：アサーション

（自分の意見や考えを率直に伝える／相手の意見や考えも尊重する／落としどころの見通しをもつ）

→Iメッセージ／DESC法／オープンクエッション

教師が協力できる＝全ての教師がリーダーシップを発揮

2

教育・保育施設におけるリーダーとリーダーシップ

- 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、組織や集団の目的や目標達成などに対して、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が発揮されていることが重要

3

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) 他者を力づ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っ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

4

ミドルリーダーとしてのリーダーシップ

園長・副園長：管理職

ミドルリーダー：保育に関連する様々な専門的な知識や技能など、個人的な資質・能力の向上に努めているだけでなく

- 1) 若手保育者などに対する助言などを行う
- 2) 保育者たちの互いの可能性を引き出し合い、各々が変わっていくことを支えていく

ミドルリーダーの強み＝4つのB（ハーグリーブス他：2017）

Before：ミドルリーダーは数年上の経験者であることが多いことから、自園の伝統や引き継がれてきた独自のやり方などを知っているなど、今に至る経緯を知ったうえで現状の課題に取り組める

Beside：後輩（若手）保育者と年齢が近いため、彼らが話や相談をしやすい

Between：管理職と若手保育者間のコミュニケーションを補ったり、職員間を繋ぐ役割を担いやすい

Beyond：自園の枠を超えて、新しい保育に関する情報や知識を得られやすい立場にいる

5



6

分散型リーダーシップへの着目（高橋・淀川,2016）

集中型リーダーシップモデル

- （権威のある）リーダーが、あらゆる運営、計画、指示を行い、他のスタッフがそれに従う **(Rodd, 2013)**

分散型・協働的リーダーシップモデル

- 組織のどこにでもリーダーシップが存在する **(Raelin, 2003)**
- 組織のあらゆるレベルに、その時の状況に対して、適切な知識や専門的技術をもち、主導し、変化や新しい機会を捉え、挑戦しようとする人がおり、そういった人がリーダーシップを発揮できるようになっている**(McDowall Clark & Murray, 2012)**

7

【集中型リーダーシップモデルの限界】

- 状 況：状況が変わると、同じような行動や特性が成果に結びつくとは限らない
- 能 力：理想的なリーダー特性を、全てのリーダーが備えているわけではない
- 連続性：理想的なリーダーがいても、後任のリーダーが理想的とは限らない
- 主体性：メンバーが服従的では自律的な組織にはならない
- 支配性：力で自分の思い通りにしようとするようになる

8

ミドルリーダーの役割

協働・分散型リーダーシップモデルにおけるミドルリーダーの役割

- 1) 自身の職務との対峙
- 2) 職員間を繋ぐ役割
- 3) 人材育成（新人・後輩保育者）の役割
- 4) 新人・若手保育者の心のケアの役割
- 5) 保護者との関係づくりのサポート
- 6) 保育内容や実践の質に直接かかわる役割
- 7) 管理職と若手を繋ぐ役割

9

保育現場で求められるリーダーシップの具体例

集中型リーダーシップモデルの組織では同僚性は発揮しにくい

- 分散・協働型に組織の在り方を変えることは現実的には難しい
- 主任や副主任などのリーダーシップの重要性は大きい

（主任や副主任などが集中型リーダーシップであると意味がない）

後輩保育者に対してどんなリーダーシップが必要か？（矢藤：2017、今井：2016）

- (1) 後輩保育者もリーダーシップを発揮できるようにする
→リーダーシップ：チームの目標を達成するための行為や態度
- (2) 保育現場において保育者自らが判断できるようにする
- (3) 後輩保育者の保育者としての成長や熟達を意識化できるようにする
- (4) 後輩保育者の仕事に対する意識や意欲を高める
- (5) 園の教育理念・目標・慣例などについて共通認識を持てるようにする
- (6) 園長・副園長などの管理職に建設的な提案をする

10

(2) 保育現場において保育者自らが判断できるようにする

保育実践→保育者自身がその都度、様々な行為の選択肢の中から瞬時に検討、判断、決定して行動する営み



後輩保育者を育てていくという姿勢・態度

- ① 自分に従わせる、意のままに動かそうとするという発想は捨てる
- ② 指示するのではなく、複数の選択肢を示し考えられるようにする
- ③ 問い詰めるのではなく、問いかける
→ 問い詰めは正解の押し付け、問いかけは考える余地を与えること
- ④ 過度な“ハウレンソウ”は、委縮させるだけ
- ⑤ 枠組みは示すが、その中でまず自由にできるようにする
→ 保育者の子どもへの援助：合文化的援助と合自然的援助

他者をカブけるリーダーシップ

11

(3) 保育者としての成長や熟達を意識化できるようにする

→ 後輩保育者の成長した点を具体的に見つけ出し、言葉で伝える

- “ほめる”は一步間違うと上から目線。評価者目線
- **■**メッセージで、感謝する、嬉しかった、助かったなどを伝える
- なるべくその時に
- 成長を共に喜ぶといった率直で**共感的な姿勢**で
- 後輩保育者の善さや個性を認める姿勢

→ 自分の保育理念や良い保育とは何かについての理解とそれらを伝えていく力の必要性

→ 「後輩保育者に厳しく接する」、「厳しくしなくては育たない（スパルタ教育的感覚）」のような修業的発想は**×**（そもそも上下関係などない）

教育のリーダーシップ

12

(4) 後輩保育者の仕事に対する意識や意欲を高める

意識や意欲を高める要因 (D. ショーン：1983)

- ①自律：自分で考え、判断し、決定することができる
- ②熟達：自分の成長を自覚することができる
- ③目的：自分の行っていることの目的を認識して、その目的に意義を感じるすることができる

他者をカブけるリーダーシップ
教育のリーダーシップ

13

(5) 園の教育理念・目標・慣例などについて共通認識を持てるようにする

- 自園の教育理念・目標などを理解していますか？
- 自園の教育を通して、子どもの何を培うことを重視しているか理解していますか？
- どうしてそうすることになったのか、その経緯を理解していますか？

↓

- 理解してないのに後輩保育者にただ押し付けることはリーダーシップではない
- そういったことについて、確認しあう、話し合ってみる場を持つことを提案することがリーダーシップ
- 自園に勤務して教育・保育を行うことを肯定的に捉えられるように働きかけていくことがリーダーシップ

方向づけのリーダーシップ

14

(6) 園長・副園長などの管理職に建設的な提案をする

- 園長（副園長）のタイプを知っていますか
- 園長（副園長）の理念、考え、価値観などを理解していますか
 - ・園長の理念、理想を伝えることは先輩保育者の役割
- 園長（副園長）とうまい関係はできていますか
 - ・反発や批判（愚痴や文句）ばかりの人とは関係を作ることはできない
 - ・現場の声を届けないと間違った判断をすることも
- 園長（副園長）が自分に何を期待しているのか理解していますか
- 園長が判断・決定したことは、自分の考えや価値観とは異なるものであっても、まずはそれを順守し実現していく。その上で何かあるときは、現場の声として批判ではなく意見を言う（建設的提案）。
（その姿を後輩保育者は見ていく）

協働的リーダーシップ

15

保育・教育施設における後輩保育者へのリーダーシップ

- ・厳しく接し管理統制したり、自分の言うことを聞かせることがリーダーシップではない
- ・自分が一人前の保育者に育ててやる、しっかりさせてやるといったこともリーダーシップではない



- 1) 同僚性を高めていく（「認め合い」「支え合い」「学び合い」）
- 2) 後輩保育者・若手保育者が意欲的に仕事に取り組めるようにする
- 3) 自園の教育・保育をよりよくするために現場の声を（建設的に）園長に伝えていく姿を見せていくこと

16

園内研修を考える

- 研修
- 自己研鑽：個人的に研修会に参加するなどして1人の保育者として自分の資質・能力を高めていく
 - 園外研修：職務として園外の講習会などに参加して学び、それを園の保育者に伝えることによって自園の保育に新しい知見などを導入できるようにする
 - 園内研修：職務として園内で保育者同士が日常の保育実践などについて検討することによって日々の保育実践の質の向上などに努めていく

(那須ら：2016年など)

17

伝達型園内研修：園長、主任、経験年数の長い一部保育者などが、一方向的に知識・技術・情報などを伝えていく研修

- 一方向的に知識・技術・情報などを伝達していく
- 園長などの管理職が積極的に関与して意思決定を行う。上意下達モデル
- 即座に園全体の意思統一を図ることができる。全員が同じ目標に向かって進むことができる
- スピード感を持った対応ができる

協働型園内研修：すべての保育者が相互に対話することによる研修

- 全保育者が相互に対話する
- 全員で知恵を絞って課題解決を行う。下位上達モデル
- チームで課題を解決するような感覚が身につく。同僚との連携で課題や悩みなどを共有できる
- 保育者の主体性が認められる

18

園内研修あれこれ

Q1、何のために園内研修をするのか？

- 1) 自園の教育目標・内容、教育の特色、子どもの何を培うことを主にしているのかなど、自園の教育・保育に関する情報を共有するため
- 2) 保育者が相互に対話したりコミュニケーションをとる中で、自園の「よさ」や「課題」を共有し考えるため

Q2、時間もないし、いつ行うのか？

- 1) 日常保育業務の中で生まれる隙間時間に集まれる人だけ集まって、ちょっと話し合ってみるだけでも十分に効果がある

Q3、ただ集まるだけで楽しくないし、あまりやる気が起きない

- 1) 研修の「テーマ」「課題」「対象」などを明確にする
→保育実践に対してより具体的で身近なテーマの設定が重要
- 2) 研修の目的によっては、園長などがあえて参加しない

19

Q4、何を用意して、どのように進めていくのか

- 1) なにも用意しなくてもテーマがあり、時間があって集まれば研修はできる。
ちょっとした茶菓子を用意したり、**BGM**を流すなどのリラックスした雰囲気づくりも重要
- 2) コーディネータやファシリテータ的役割担当者は必要
- 3) 園内研修を楽しみ時間とする努力が必要

Q5、日常的に行うことは難しいのでは？

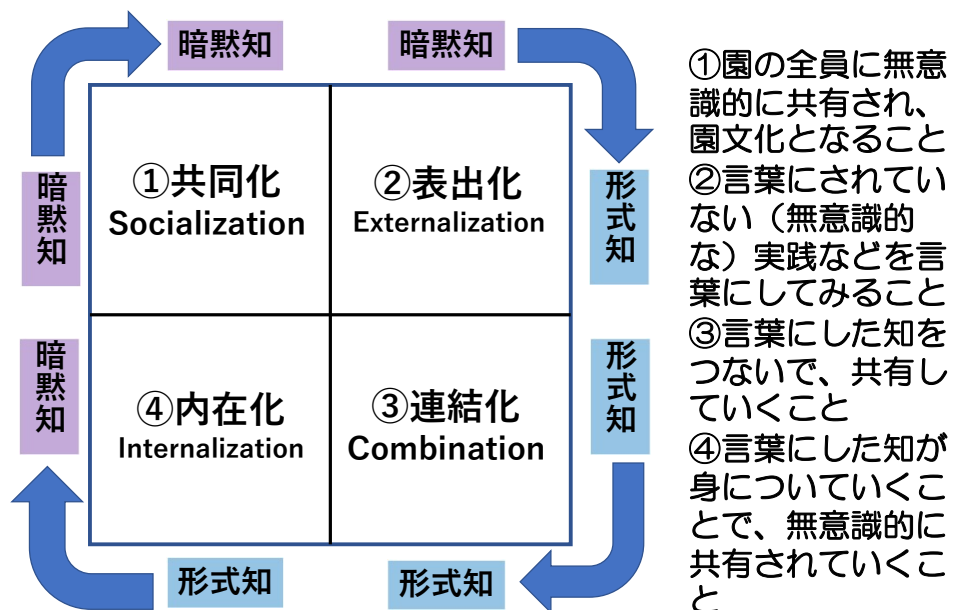
- 1) 自園の日常的な教育・保育や園全般にわたることの質の向上が目的。保育者がそういった意識で、日々の保育中などにもコミュニケーションが取れるようになれば、それもある意味園内研修と同義

↓

形式的にみんなで集まって何か研修をしていますということよりも、自園の教育・保育の質を向上させていくという意識と取り組みを常に行っているということが重要

20

園内研修のプロセス（野中：1999）



21

園内研修の方法の一例（矢藤：2017）

1、ラベルワーク

付箋（ポストイット）を用いて情報や知識の交流を行う方法。

テーマについて自分の考えや情報などをできるだけ多く付箋に書き、それらを基に交流を行ったり、そのテーマについて検討を行ったりする方法

2、ペアトーク

2人1組となって、テーマについて話し合う。それからグループや全体の中で話し合う

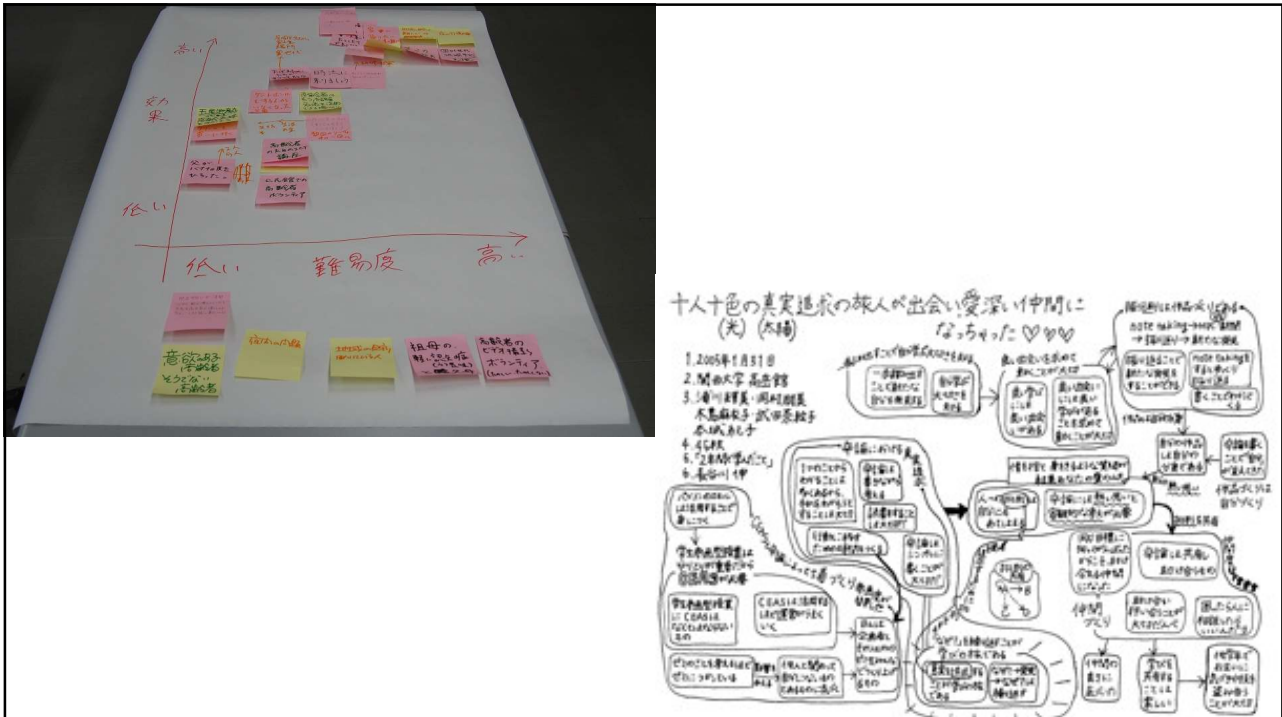
3、ワールドカフェ

カフェのようなリラックスした雰囲気の中で**5～6人**くらいでテーマについて意見やアイデアを出し合い、時間が来たら（**30分**くらい）、**1人**を残して他の人は別のテーブルに移動する。それを**2～3回**繰り返す

4、フォトラーニング

写真や動画を見て、それについて指導援助の在り方、環境構成、保育実践での工夫の仕方などの各々の保育者の実践知をもとにした対話を行っていく

22



23

園内研修を進めるときの配慮（那須ら：1999など）

立場や経験に関係なく、全員が率直に意見を出しやすい場・雰囲気となっているかが重要

- 1、笑顔
- 2、挨拶
- 3、アイコンタクト
- 4、うなづき
- 5、身の乗り出し
- 6、問いかけ（問い詰め✕）
- 7、学ぶ姿勢
- 8、穏やかな態度

24

幼稚部での事例

運動会の改革

1、2018年度の方針→運動会を改革する

- ①運動会を行う教育的な意味について考えてみる（お遊戯、玉入れ、綱引き）
- ②午前中だけでやめたい（保護者よりお弁当作りが大変との声多数）

2、副園長を中心にした運動会検討ワーキンググループを作り検討

3、職員会議

園長案→ほぼすべての種目を親子競技・親子体操・親子遊戯のようなその場で親子が一緒に
行うものとする

ワーキンググループ案→従来のプログラムをベースに取捨選択したものとする

4、運動会についての話し合いをしたい（園長抜きで行うように指示する）

→この話し合いが、運動会のことから幼稚部の教育・保育についてまで広範囲の話し合い
となる

5、ワーキンググループ案で行きたいとの意見

→園長了解。“ただし”ということで、2点についてさらに考えるように意見

25

1、幼稚部の行事が発表会的要素が強くなり、保育者が行事用に考えた内容を厳しく練習させ、より完成度高いものを保護者に見せるようなものになってしまったことへの反省から、幼稚部の行事については以下の方針で改革を進めてきた。

①子どもたちに過度な負担のない内容とする

②当日の出来栄ではなく、それまでのプロセスが子どもたちの主体性に基づくものであり、そのプロセスの中で子どもが何を学び何を経験したのかが重視されているか

③幼稚部の日常の教育・保育の中での行事の位置づけ

→この方針を運動会でどのように実現していくのか

2、“一斉活動は大切である”とあるが、ここでいう一斉活動とは、どんな活動のことを言うのか？もし、保育者が用意した活動を子どもたちに一斉的にやらせる保育者主導の一斉活動であるなら、それにどんな意味があるのか

26

保育の見える化

保育の振り返りや研修の結果としての

- ①子どもの姿の捉え
- ②子どもの学びや経験の捉え
- ③子どもの育ちの捉え
- ④保育者の指導・援助 など



保育ドキュメンテーションなどを用いてとして保育者、保護者、
(子ども)が情報共有できるものとして示すこと→保育の見える化

保育ドキュメンテーションの作成を楽しめるような工夫をしないと、単なる業務の負担を著しく重くするだけになる

保育ドキュメンテーションを作成することが目的となるようになっては業務負担感が増すのみ

見える化の手段

子どもの製作物を飾る（保育者が一言そえる）

文書によるおたよりの配信

子どもの活動の様子の掲示

→単なる事実の記録ではなく、①～④をいかに盛り込むかが重要

27

保育ドキュメンテーションの難しさ

1、単なる記録のようになってしまう

「みんなで〇〇をして遊んだ」「〇〇が盛り上がってよかった」のように、実際に起こった事実のみの情報提供となってしまう

→そういった姿の中にどのような子どもの育ちがあるのか

→活動が盛り上がった背景や要因としてどんなことがあるのか

→次の保育にどう繋がっていったのか／繋げていくのか

※クラス便りの“〇月のクラスの様子”などで、「●月●日に園外活動で△△に行きました。当日はみんなウキウキしながら園バスに乗って、△△で～しながら思いっきり体を動かして遊んできました」→そういった姿の中からどういった子どもたちの育ちを読み取ったのか、そういった姿が見られるようになった背景や要因にはどんなことがあるのかなどの記述があるとよりよいものになる

2、子どものラベリングで終わっている（〇〇さんはこういったところが課題）

ラベリング→〇〇さんはこういう子ども、△△さんはこういう子どもというように、子どもを何かの指標で分類したり、レッテルを貼りつけたりすること

28



29

レストランごっこ～アイスクリームを作ろう～

●保育のねらい

- ・折り紙や絵の具など、様々な材料を使い思い思いのアイスクリームを作る
- ・友達と会話を楽しみながら、作ったり、作った作品で遊んだりする

対象：年中組 ふじ組 作成者：福田智美

作成日：2019年8月5日

何味のアイスクリームにしようかな

ソースをかけてトッピングをしよう

いただきます！

どのアイスクリームにしようかな

●保育の振り返り

数種類の折り紙や絵の具を用意しておき、好きな味のアイスクリーム作りをしました。しっかりと丸になるようにテープをしっかりと貼ったり、握って丸を整えたりしていました。またコーンが小さすぎてアイスが入らない子もいましたが、「アイスが入る大きさにしてね」と言うと大きさを調整する姿が見られました。(思考力の芽生え)

「私はソーダ味にしよう」など自分のイメージを膨らませて、作る姿が見られました。2種類のソースを選んで、トッピングをしていきました。1つ目はチョコソースだけでしたが、2つ目はチョコといちごソースを混ぜないように工夫しながら、アイスクリーム作りを楽しんでいました。(豊かな感性と表現)

友達アイスクリームを見て、「美味しそうだね」「今度は何味を作る？」など会話をしながら作っていました。年少さんは作ったアイスクリームや今までに作っていたアイスクリームを食べて楽しんでいました。「こっちで食べよう」と誘う姿が見られ、みんなで仲良く食べていました。(言葉による伝え合い)

30

たんぽぽぐみ ~野菜を育て~ 20180531
ドキュメンテーション⑩

プランターの土もならしました。フカフカの風持ちの良い土。子ども達も丁寧にしてくれました。それにポットサイズの穴を掘り準備完了です。

苗を穴の中に入れる...簡単なようでとても難しいことでした。なぜなら...穴には砂を入れた方があげたい子。穴には水を入れてあげたい子もいました。その子たちの風持ちも満足してから、あと、苗が穴の中に入れてました。穴に入れてあげたら、優しく土の表面をかきつけてね。

今度は水かけ班の登場です。普段からプランターの花たちに水をかけてくれる子ども達なのでお手のもの。バケツの中にジョーロを入れて水中に入れていました。そのうち、ジョーロからなかなか水が出てこなくなりまして。そこで考えたのは、逆さまで大きな口から水をかける方法。実はバケツに砂を入れたらなりました。子ども達もどごとつまりました。

苗を見ながら「おおきくなるかな?」と風になら様子。そこで「今の大きさを測ってみよう」とメジャーで測ってみることにしました。一斉にメジャーを持って測っていました。慣れたとすると1人で足前からまず測りました。

「ミニトマト」	「ピーマン」
27cm	30cm

「ピーマン」	「ナス」
32.5cm	20cm

「アサカオ」 13cm
10cm

31

Thank you for your Attention

長時間お疲れさまでした

32