



# リーダーシップ

東京立正短期大学 鈴木健史

# 「リーダーシップ」研修内容

保育所におけるリーダーシップの理解

職員への助言・指導

他職種との協働

# リーダーと聞いて思い浮かべるイメージは・・・

弱さを  
みせない

引っ張っていく

自分の  
主張をつらぬく



想いが  
強い

手段を  
選ばない

何でもできる  
スーパーマン

# リーダーシップとヘッドシップ

## ヘッドシップ



- ・組織内での地位に基づき、被指導者に対して**権限**を行使すること

## リーダーシップ



- ・組織のトップだけではなく、様々なメンバーがリーダーとなり、目的を達成するために他者に**影響**を及ぼすこと



# 分散型・協働的リーダーシップ

## 階層的リーダーシップモデル

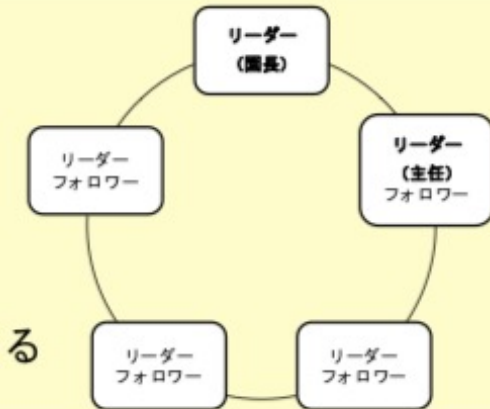
- カリスマ性や権威のあるリーダーが、あらゆる運営計画、指示を行い、他のスタッフが従う。



## 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 (Raerin, 2003)  
リーダーの多いチーム (Rodd, 2013)
- 非階層的、柔軟、応答的：組織のあらゆるレベルで、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、挑戦する力のあるリーダーが出てくる

(McDowall Clark & Murray, 2012)



淀川他 (2016)

つまり・・・全ての職員が、様々なリーダーシップ機能を発揮して（職員の良さや持ち味が活かされて）、支え合うことができている民主的な組織のあり方。多様なあり方が肯定されている風土を目指す。

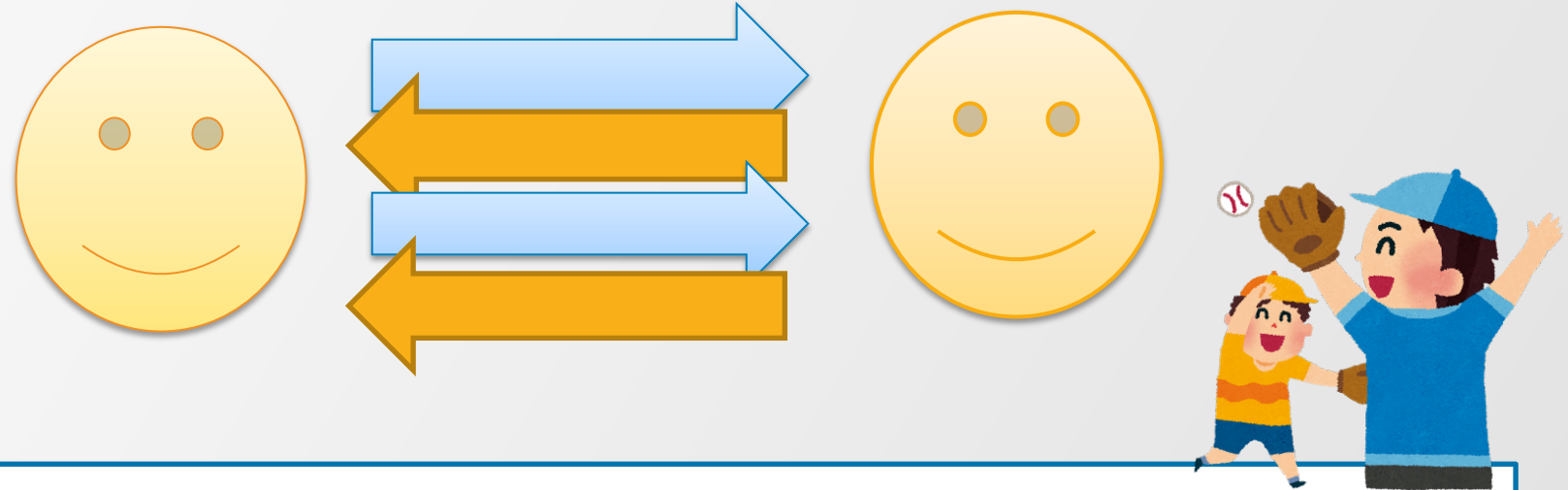
# 双方向のコミュニケーション（対話）を基本に

## 一方通行 双方向

<ul style="list-style-type: none"> <li>□禁止する</li> <li>□指示する</li> <li>□決定を伝える</li> <li>□命令する</li> <li>□答えを教える</li> <li>□問い詰める</li> </ul> <p style="text-align: right;">など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□聴き合う</li> <li>□問いかける</li> <li>□意見を求める</li> <li>□共に課題を共有し、 一緒に考え悩む</li> <li>□提案をする</li> </ul> <p style="text-align: right;">など</p>
<p>相手を受け身的にする 「してもらおう、してあげる」 の関係</p>	<p>協働が生まれる 「共に〇〇する」の関係</p>

双方向のコミュニケーションとは、相手を受け入れるスキマ（余白、空間、幅、間）をつくるということ

# コミュニケーションの目的は相互理解



コミュニケーションとは、自分を伝え、相手を知ろうとする試みを継続すること

何を知るのか・・・

相手の考え、気持ちだけではなく、価値観（物の見方、考え方、捉え方、感じ方、何を大切にしているのか）

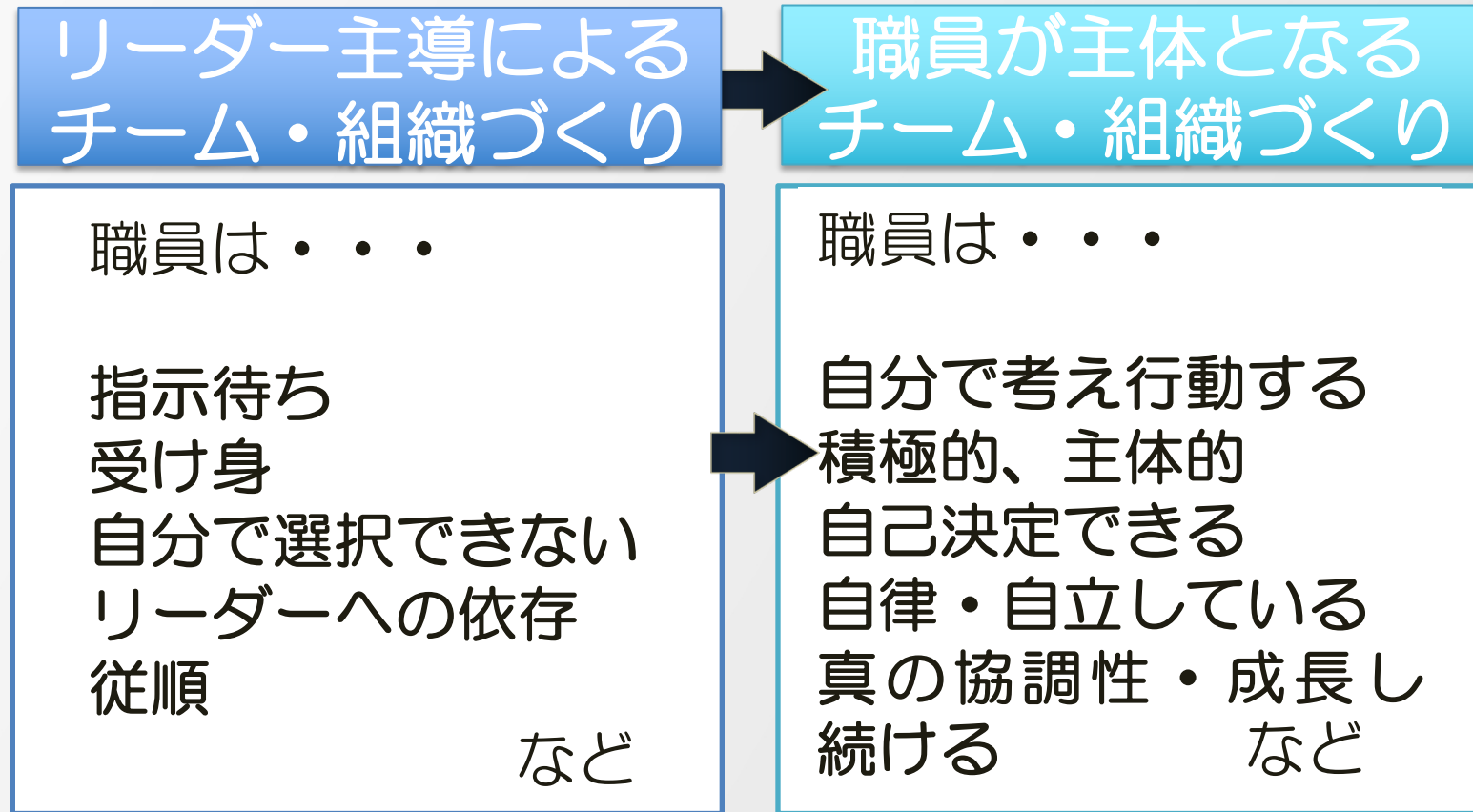
# ファシリテーターとは

「プロセスに働きかける（介入する）ことを通して、『グループの目標をメンバー（成員）の相互作用により共有し、その**目標を達成すること**とメンバー間の**人間関係づくり**（信頼や一体感）』を促進する（ファシリテート：facilitate）働きをする人」



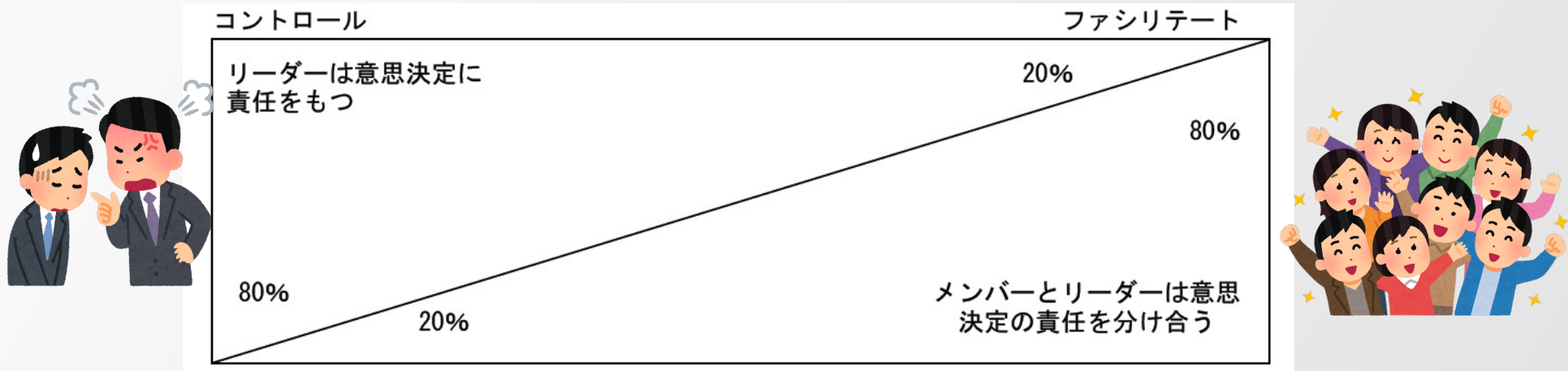
津村俊充「プロセス・エデュケーション1～学びを支援するファシリテーションの理論と実際～」  
金子書房 より

# リーダーの行動は組織に影響を与える



何を目指して、どうかかわるか（どのアプローチを選択するか）を意識して取り組む。常に持ってほしい問い「そのアプローチは相手との関係性向上につながるか？」

# コントロールするリーダーと ファシリテートするリーダー (Fran Rees 1992)



## コントロールするリーダー

- 告げる
- 売り込む
- 指示する
- 決定する
- 代行する
- 問題を解決する
- 目標を設定する
- 物事を成し遂げるために権威を使う

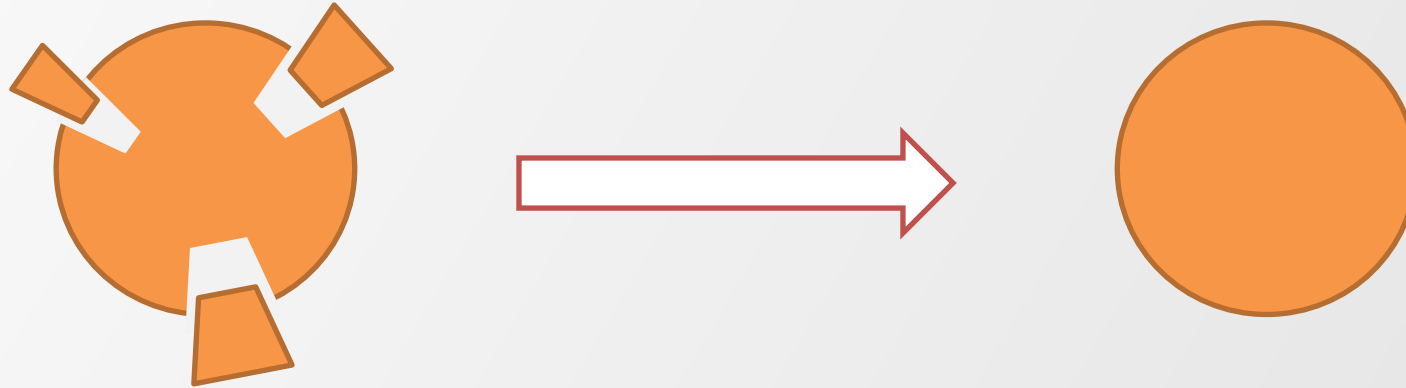
## ファシリテートするリーダー

- 聴く
- 質問する
- グループプロセスに目を向ける
- コーチする
- 教える
- 合意を形成する
- 目標を分かち合う
- 意思決定を分かち合う
- 物事を成し遂げるに権限のためにメンバーを委譲する

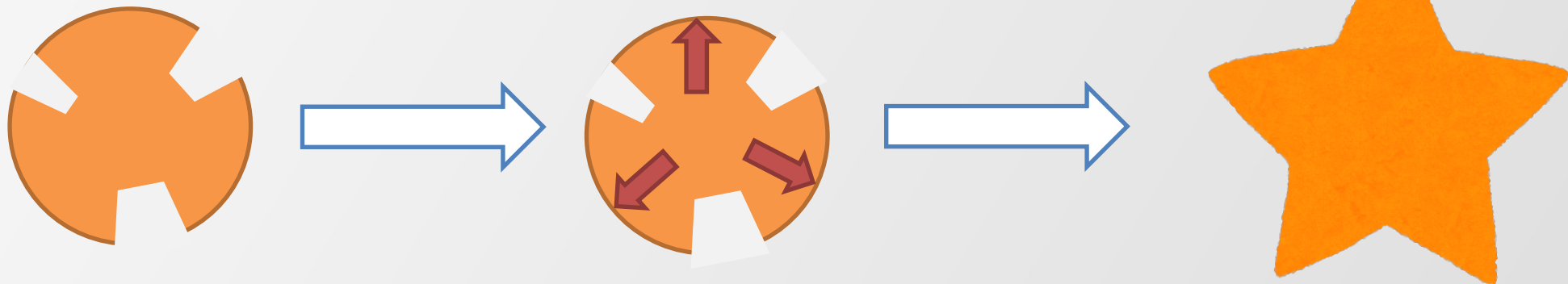


# 長所や強みを伸ばして個性をつくる

ギャップアプローチ

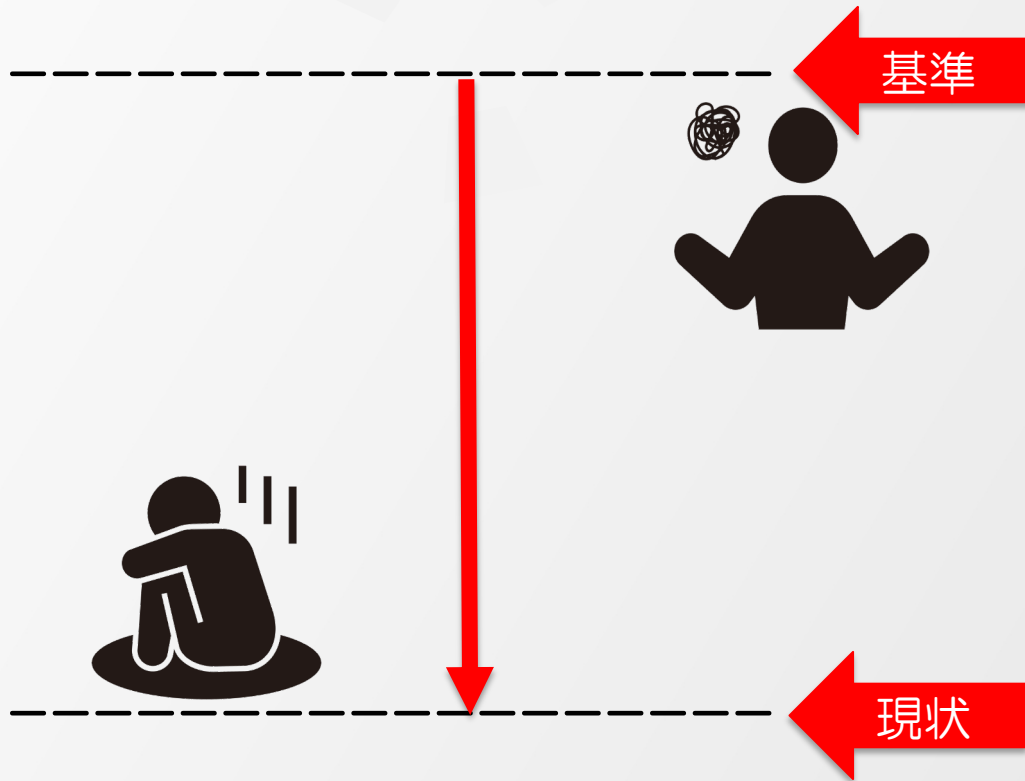


ポジティブアプローチ

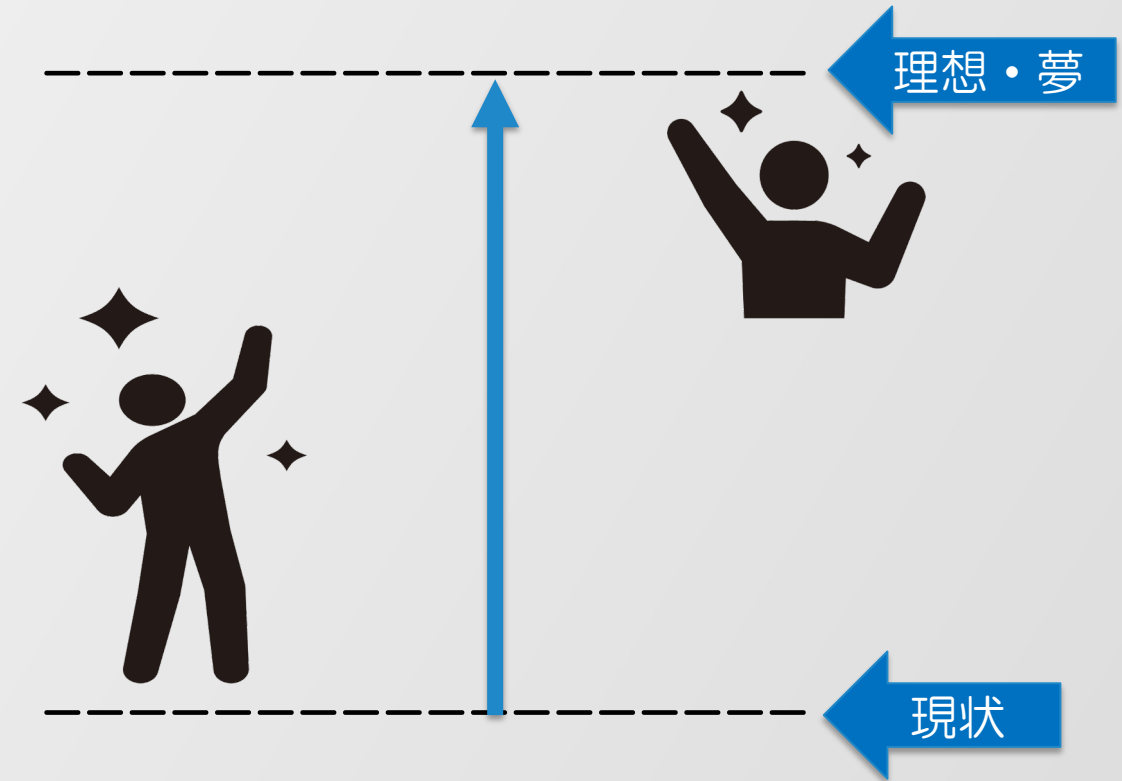


# 基準か、理想か

## ギャップアプローチ

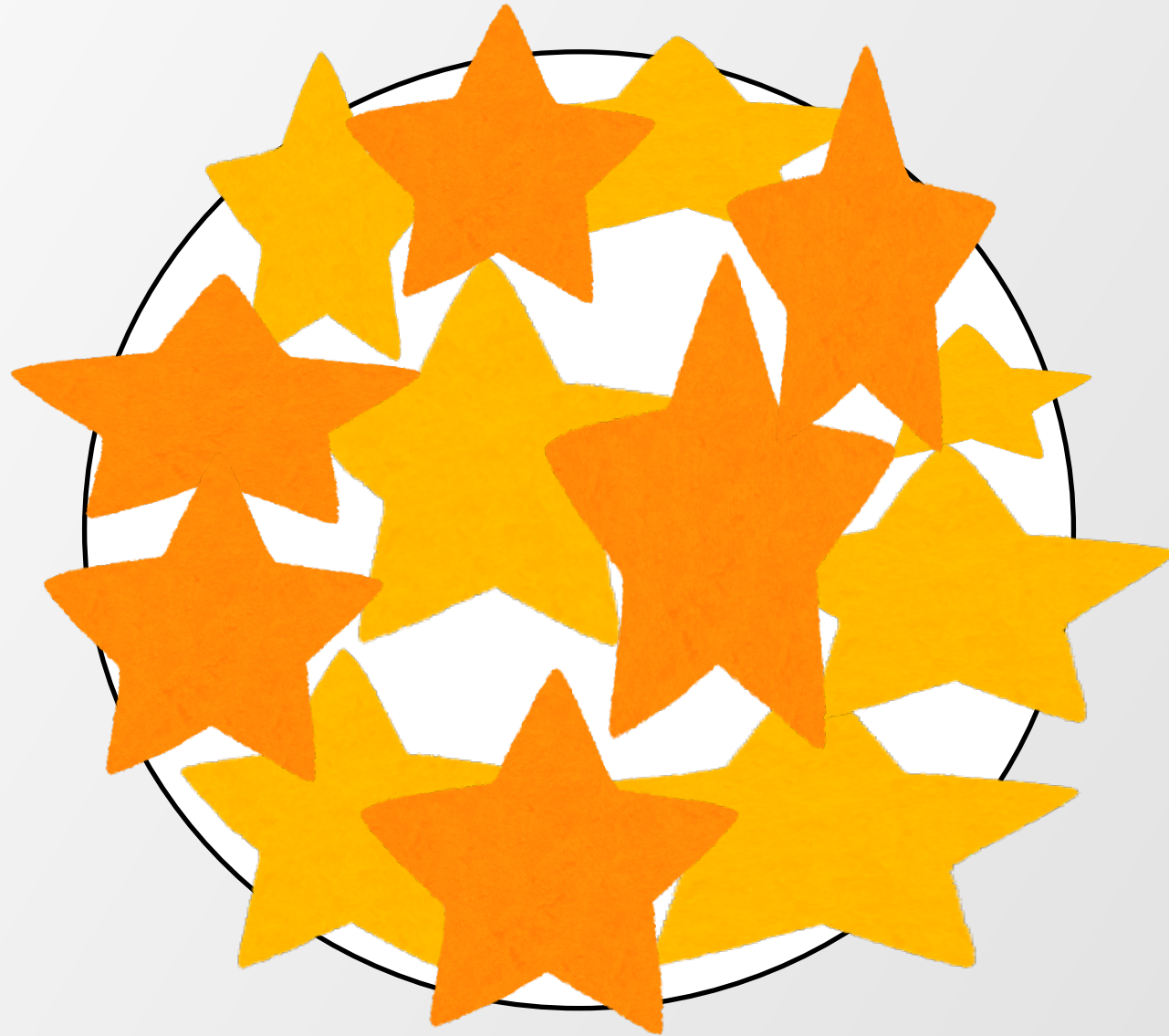


## ポジティブアプローチ





個の力を発揮させてチームで保育をする



# アサーティブとは・・・

自分も相手も大切にする自己表現。

自分を卑下せず、相手を見下さず、

自分の気持ちを素直に、率直に

相手に伝えるコミュニケーション。

# 3つのタイプの自己表現



## 攻撃的

- ・自分の考えや気持ちははっきり伝え、自己主張をするが、相手の言い分や気持ちを無視したり軽んじる。
- ・メッセージ「私はOK。あなたはOKじゃない」



## 非主張的

- ・自分の意見や考え、気持ちを表現せずに我慢する。相手を立てているつもりだが、実は自分や相手に対して不正直。
- ・メッセージ「あなたはOK。私はOKじゃない」



## アサーティブ

- ・自分の意見や考え、気持ちを正直に、率直に、場にふさわしい方法で言ってみようとする。同時に、相手が同じように表現することを待つ。
- ・メッセージ「あなたはOK。私もOK。」

# ワーク アサーティブチェックシート 集計

- いいえ、と答えた項目は、あなたが自己表現できていない、あるいは苦手な領域です。半分以上あった人は、普段の生活や人間関係にやや支障を感じているかもしれません。
- はい、と答えた項目について、相手に対して否定的な感情をもったものだったり、腹立たしさを攻撃的に表現していたり、相手を無視する意図が潜んでいたりする項目は、**◎**にしてください。その項目については、自分の意志や気持ちは大切にしているものの、相手を考慮に入れていない言動をしている可能性があります。
- はい、の○が10以上あれば、あなたのアサーション度は普通以上ということが出来ます。

# A B C理論（論理療法）

## A出来事

- ・自分の担当するクラスの子ども達が、遊び込めていない。

## B価値観・信念

- ・自立した人間は人を頼ってはいけない。
- ・～ねばらないない。

## C行動・感情

- ・怒り、恥ずかしさ
- ・自分一人で何とかしようとする。

一人一人全く違う「信念」や「価値観」によって、行動や感情が生まれている。

# ワーク 自分の枠組みを知る

回答が1・2の場合、非合理的な思い込みをしている。4・5になっていけば合理的・現実的な考えをしている。

Q1、Q6：人は誰からも愛されなければならない

Q2、Q7：人は失敗をしてはならない

Q3、Q8：思い通りに事が運ばないのは致命的

Q4、Q9：決して人を傷つけてはならない

Q5、Q10：不安になると何もできなくなる

# 否定的・不合理・不健康な価値観と信念

- こんな自分ではいけない
- ほんとうの自分を見せてはいけない
- 人を信じてはいけない
- 失敗やまちがいは許されない
- 人に頼ったり甘えてはいけない
- 人の期待を裏切ってはいけない
- 弱みを見せてはいけない
- 自分の非を認めてはいけない
- どうせ誰もわかってくれない
- 私は誰にも愛されない
- 誰も私のことに関心がない
- 私には生きている価値がない
- 衝突は避けられなければならない
- 怒りを表現してはいけない
- 「つらい」と言ってはいけない
- 自分を第一に考えてはいけない
- 自分だけ楽しんではいけない
- 私は周囲の人をケアする責任がある

- 私はとてもよくやってきた
- ありのままの自分を見せていい
- 私は人を信じていい
- 失敗したりまちがってもいい
- 人に頼ったり甘えてもいい
- 人の期待どおり動かなくてもいい
- 弱みを見せてもだいじょうぶ
- 「私が悪かった」と言ってもいい
- 人と気持ちを分かちあっていい
- 私は愛される価値がある
- 私はひとりぼっちじゃない
- 私は大切な存在だ
- 衝突を恐れず、解決を探ろう
- 怒りを表現してもいい
- 「つらい」と言ってもいい
- 自分のことを第一に考えていい
- 自分が楽しむことはいいことだ
- 私は自分をケアする責任がある

自分へのメッセージは他人へも向かいやすい



# 「観察」か「評価」か

愚かな子どもというものを知らない

こちらが理解できないことをときどきやらかしたり、こちらが計画していたのとはちがう方法で何かをしたりする子どもなら知っている。

わたしが行ったことのある場所を見たことがない子どもを知っている

けれど、彼は愚かな子どもではなかった。

彼を愚かという前に考えてみてほしい

その子は愚かだったのだろうか、それともあなたとはちがうことを知っていただけなのか。



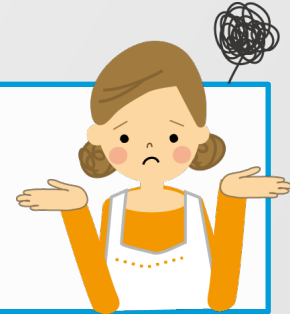
ルース・ベベルマイヤー



# 「今、ここ」の自分の気持ちに気づく

## 過去に生きる

- ・あのとき、あんなことがあったから・・・



## 未来に悩む

- ・これから、こんなことが起こるかもしれない・・・



## 今に生きる

- ・ではなく、「今、ここ」の自分の気持ちに気づく



# 気持ちを伝える | メッセージ

アイメッセージとは・・・  
私を主語にしたメッセージ

「お母さん、うれしいな！」  
「先生、痛かったよ！」



大人が、その場にふさわしい方法で表現をすることで、子どもモデルになることができます。

# ワーク 「私メッセージ」

例

「あなたの考えは間違っている！」

⇒ 「私は違った意見を持っている」

「あなたの保育は違うと思う」

⇒ 「私はあなたとは違う保育観を持っている」

⇒ 「私はあなたと保育について話し合いたい」

「あの人ににらまれた（心の声）」

⇒ 「私はにらまれたと感じた」

「あなたってグズね！」

⇒ 「私はあなたの動きが遅く感じられるので、  
もう少し急いで欲しい」

# 相手から怒りを引き出すメッセージ

## YOUメッセージ

- 「どうして、あなたは～」
- 「あなたのせいで～」
- 「あなたは〇〇な人ですね」

## イラっとさせたい時に使えるキーワード

- 「普通は～だよね」
- 「一般的には～だよね」
- 「そんなの当たり前だよね」

# 自分の思いを表現する DESC法

D=describe 描写する

客観的事実を伝える

E=express/explain/empathize 表現する 説明する  
共感する

事実に対する自分の気持ちを表す

S=specity 特定の提案をする

具体的な提案をする

C=choose

選択する

# DESC法 例

D=describe 客観的事実を伝える

- 出店や案内状のレイアウトに変更があったことを私は知りませんでした。

E=express/explain/empathize 事実に対する自分の気持ちを表す

- 責任者としてすべてを把握したいと思いっていたので、残念な気がしました。

S=specify 具体的な提案をする

- これからは、みなさんに相談しながらも、全体の動きをきちんと把握したいと思うのですが。

C=choose 選択する

- (賛成の場合) ありがとうございます。去年までのことや新しい提案など、思っていることをお知らせくださるとありがたいです。
- (反対の場合) 今日もう一年は、責任者ではなくサブに回って勉強したいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

# ワーク「DESC法」

①②のどちらかの事例を選択して、DESC法での伝え方を考えてみましょう。

## 事例

- ①新人の自分が一生懸命考えて、計画した週案が、知らないうちに同じクラスを担当しているベテラン保育者に書き直されて提出されていたことを知った。
- ②ベテラン保育者の自分は、担当しているクラスの前日の子どもたちの様子から、公園で自由遊びをしたいと考えているが、新人保育者は計画通り室内遊びを始めた。