リーダーシップ

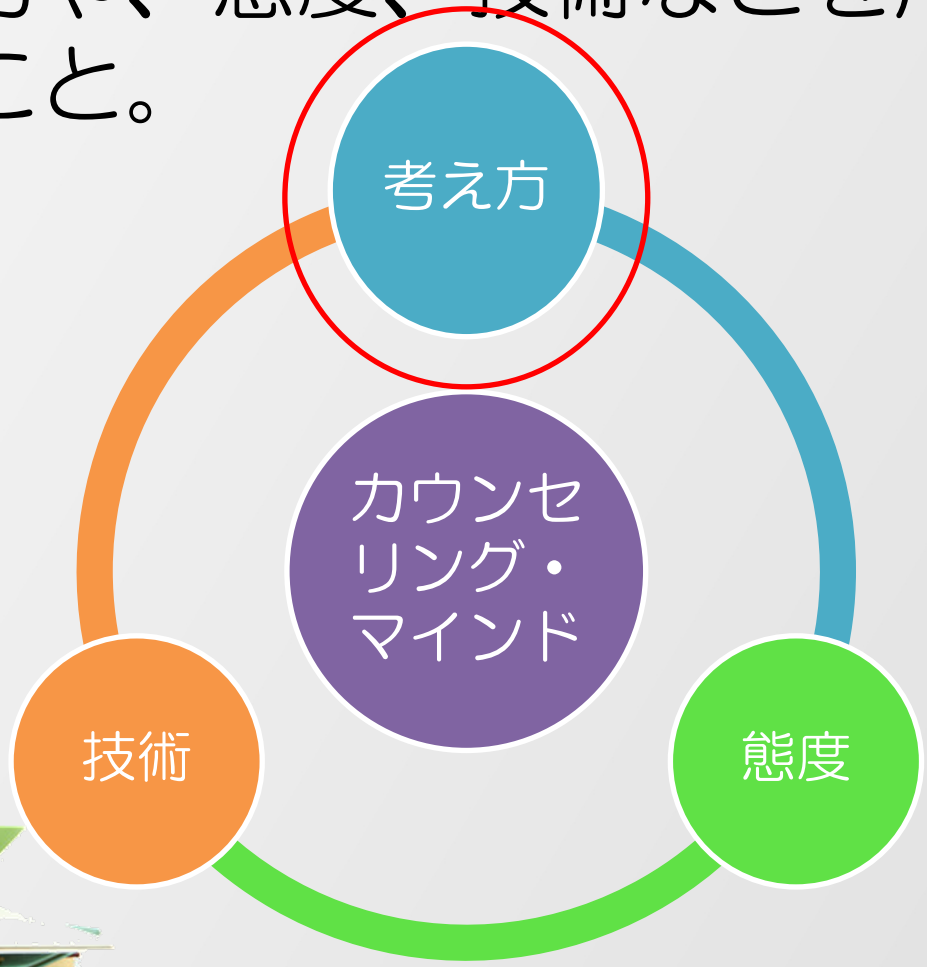
東京立正短期大学　鈴木健史

「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

カウンセリング・マインドとは

カウンセリング・マインドとは、カウンセリングの考え方や、態度、技術などを用いて人に関わること。



子ども観（人間観）に支えられた保育実践

待つ、見守る、寄り添う

子ども観（乳幼児観）

子どもとはどのような存在か

子ども理解

目の前の子どもをありのままにみる

田中正浩「『子どもをありのままに見る』ことの意味を考える」を参考に鈴木作成

考え方とは・・・
リーダーが持っていたい前提・人間観

非指示的カウンセリングの４原則

①クライエント自身の成長、健康、適応へ向かう欲求に絶大の信頼をおくこと

②クライエントの知的側面よりも感情的側面を重視すること

③クライエントの過去よりも直接の現在の状況を重視すること

④カウンセラーとクライエントとの関係そのものが、クライエントの成長経験であるととらえること

Rogers,C.R. 1942 Counseling and Psychotherapy.Houghton Mifflin.(友田不二男訳　1966　ロジャーズ全集2巻　岩崎学術出版社)

人はよくなろうとする存在である

マズローの欲求５段階説

「人は常にその人なりに精一杯やっているという前提を持って関わる」人は自己実現を目指して絶えず成長、変化し続ける存在である。そのための条件（環境）を整えればいい。

相手を信じることができるかどうかは自分の課題

態度

無条件の積極的関心

- クライエントのここが良いが、この点が悪いというような条件つきの理解ではなく、クライエントのすべての側面をクライエントの一部として理解していく態度（Non-Judgement）

共感的理解

- クライエントの心の世界をあたかも自分自身のことであるかのように感じとること

純粋性（自己一致）

- カウンセラーが、今、ここで、クライエントから感じとったものをありのままに（純粋に）フィードバックしていく態度

Rogers,C.R. 1957 The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change.journal of Consulting Psychol.ogy,21,96-102.（長尾博著　やさしく学ぶカウンセリング26のレッスン　金子書房）

共感から伝わるメッセージ

問題の解決（結果）も大切だが、相手が「寄り添ってもらえた」「関心を持ってもらえた」「認めてもらえた」と感じるために共感の過程（プロセス）を大切にする、丁寧に扱う。

メッセージ「あなたならできると私は信じている。失敗しても良い。自分が思うようにチャレンジしてみたら」が伝わる。共感は「理解できた」という結果ではなく、理解しようと共に歩む過程（プロセス）そのもの。

聴くことから始めよう

受け身ではなく、積極的に相手を理解しようとする	「答えは相手の中にある」と考える	自己開示し、相手が語るのを待つ
相手に共感するために質問をする。共感できないのは、まだ理解していない証拠	相手を「変える」のではなく、相手が自ら「気づく」ことに寄り添い、「変わりたい」を支援する	分かったつもりにならない。理解するための努力を継続する。

Listening is Loving.

気づきを促進するフィードバック（介入）

「ちょっと立ち止まって、ここで何が起こっているか考えてみましょう」
「私が気づいたことをここで共有したいのですが・・・」
「私は・・・と思います」
「私は・・・と感じています」
「私は・・・という印象をもっています」
「今、私が体験していることは・・・」
「私は・・・という気がしています」

リーダーがメンバーの一人として、感じていることや気づいていることを勇気を持ってオープンに伝える（共に悩み考え課題を共有する）ことで、メンバーが進んで自分たちの葛藤を扱おうとするという困難な状況に立ち向かっていく推進力を生む。（Use of Self）

「くりかえし・要約・明確化」の例

事実

「（事実）～ということがあったんですね」

「（事実）～ということですか？」

感情

「～と感じているんですね。「～と感じているんですか？」「～したかったんですね」

思考

「～と考えているんですね」「～と考えているんですか？」

さらに理解を深めるために・・・

「～についてもう少し詳しく話していただけますか？」

コーチングのＧＲＯＷモデル

Goal　問題の明確化

- 困っていることは何ですか？

Reality　背景の考察

- どうしてそうなったと思いますか？他に何か原因はないですか？

Option　解決策の考察

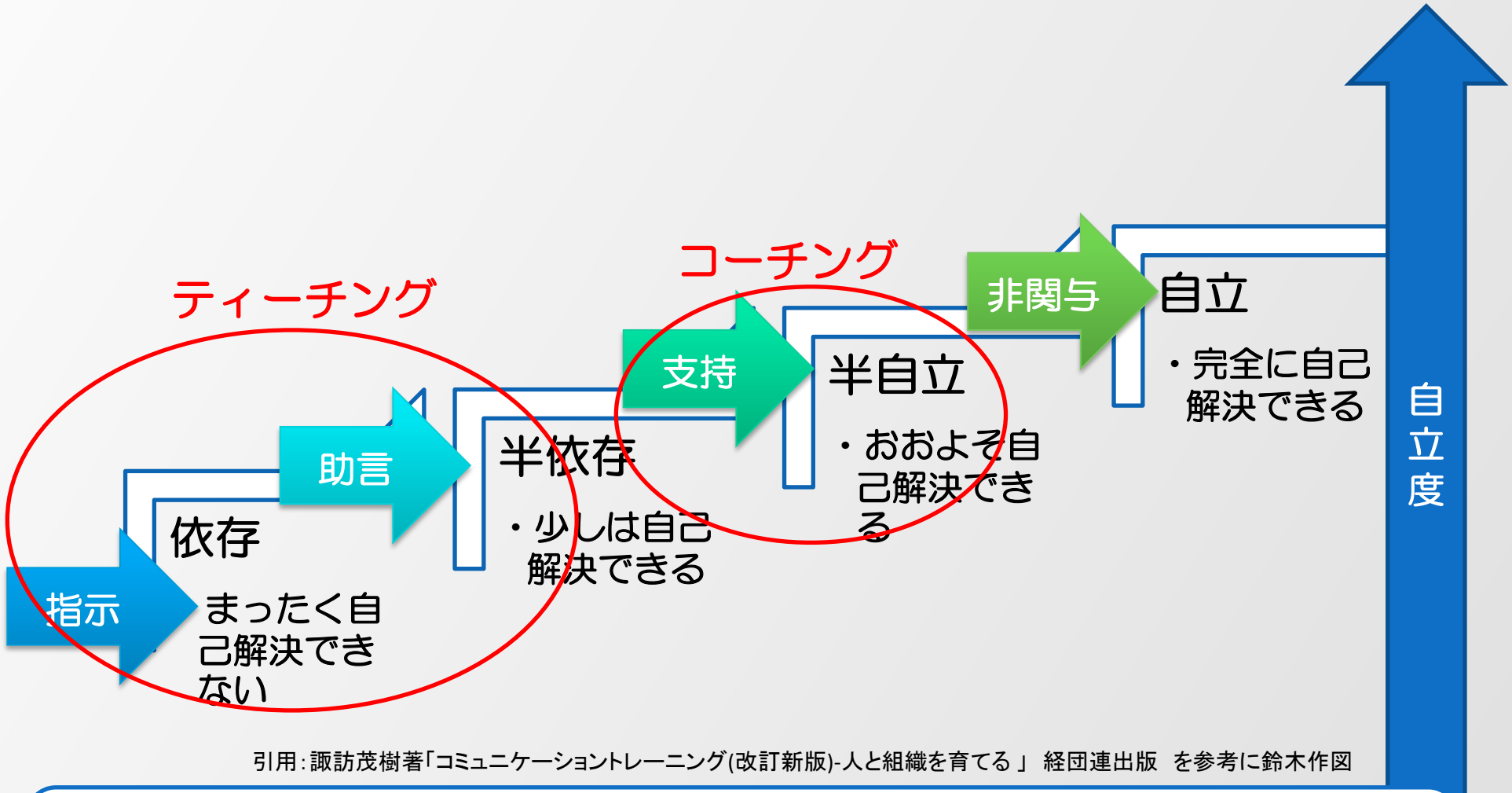
- どうすればよいと思いますか？他によい方法はないですか？

Will　意思決定

- 結局どうしますか？

諏訪茂樹著　対人援助のためのコーチング　中央法規　を元に鈴木作成

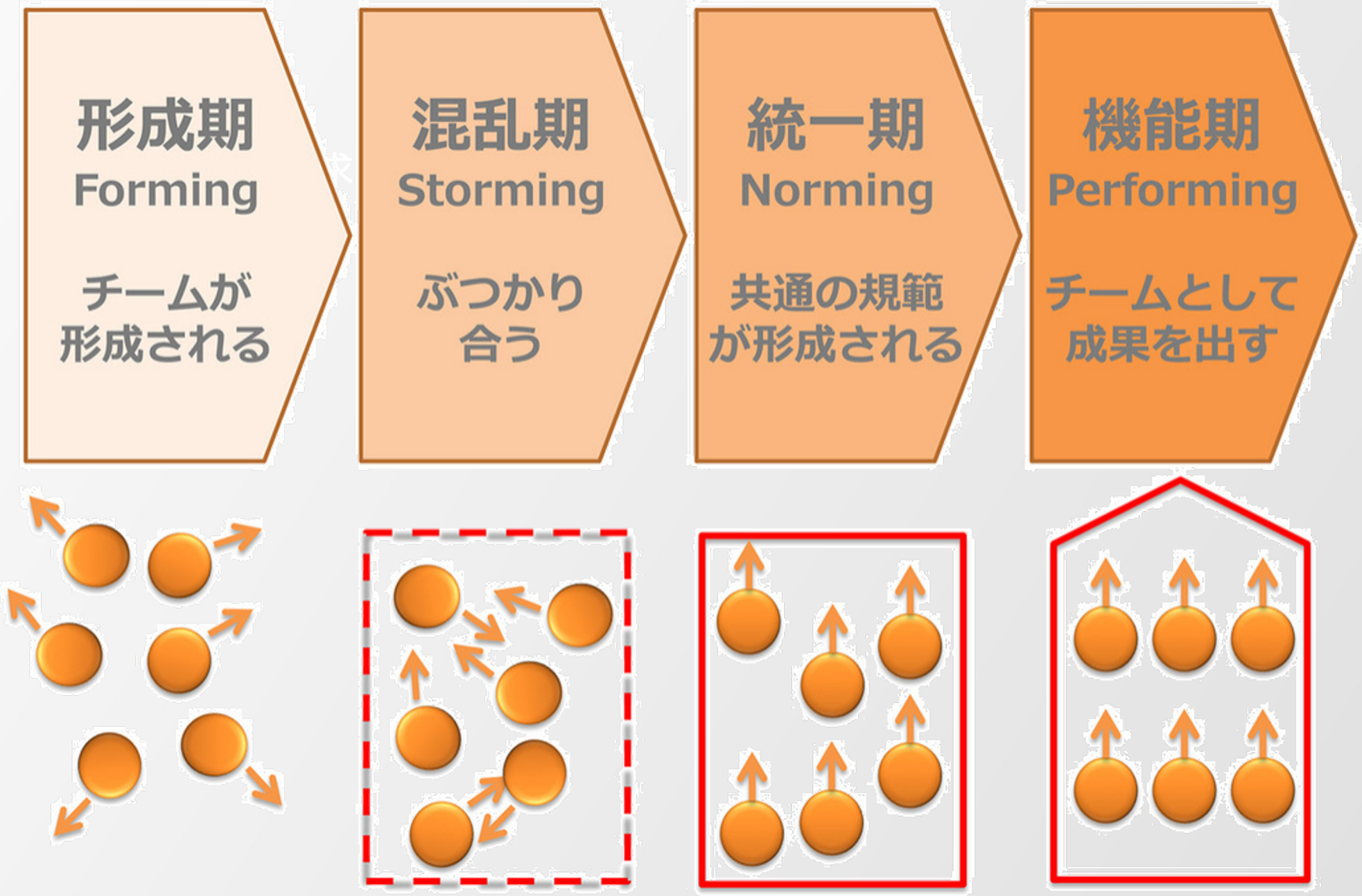
相手の状況に応じて対応を変える



引用：諏訪茂樹著「コミュニケーショントレーニング(改訂新版)-人と組織を育てる」 経団連出版　を参考に鈴木作図

子どもにも発達段階があるように、大人個人にも、大人集団にも発達段階がある。

組織の成長発達段階（タックマンモデル）



引用：tk.ismcdn.jp

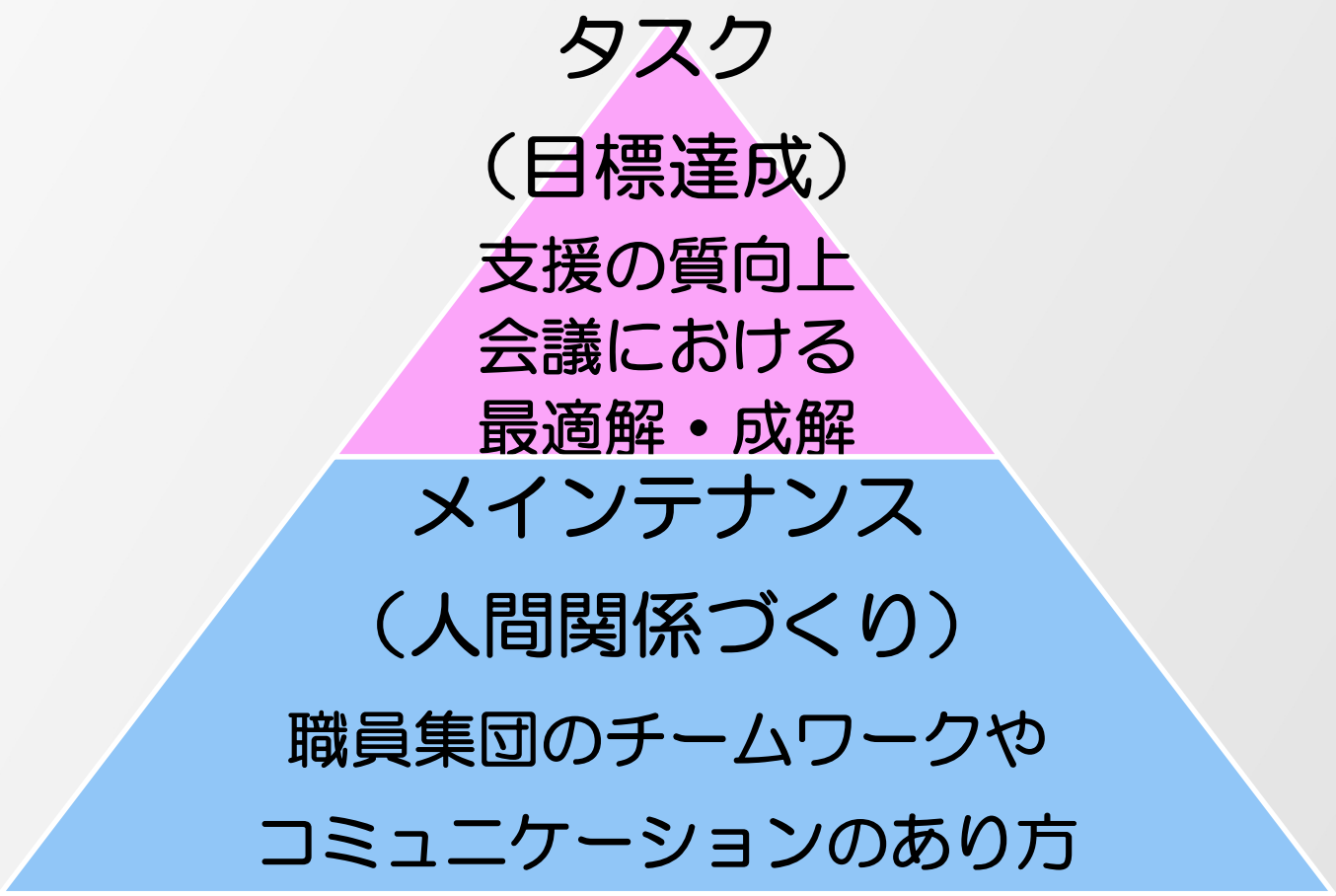
プロセスとコンテント

日本体験学習研究所「コンテントとプロセス」http://jiel.jp/laboratory/　より

プロセスを捉える
ファシリテーターの視点

- 個々のメンバーの様子
- コミュニケーション
- 意志決定
- リーダーシップ
- グループの目標
- 時間管理
- 仕事の手順化（組織化）
- グループの規範
- グループの雰囲気

チームのパフォーマンスを向上させる二つの視点



両方のプロセスへの支援を、バランスよく行うことでチームのパフォーマンスが向上する。

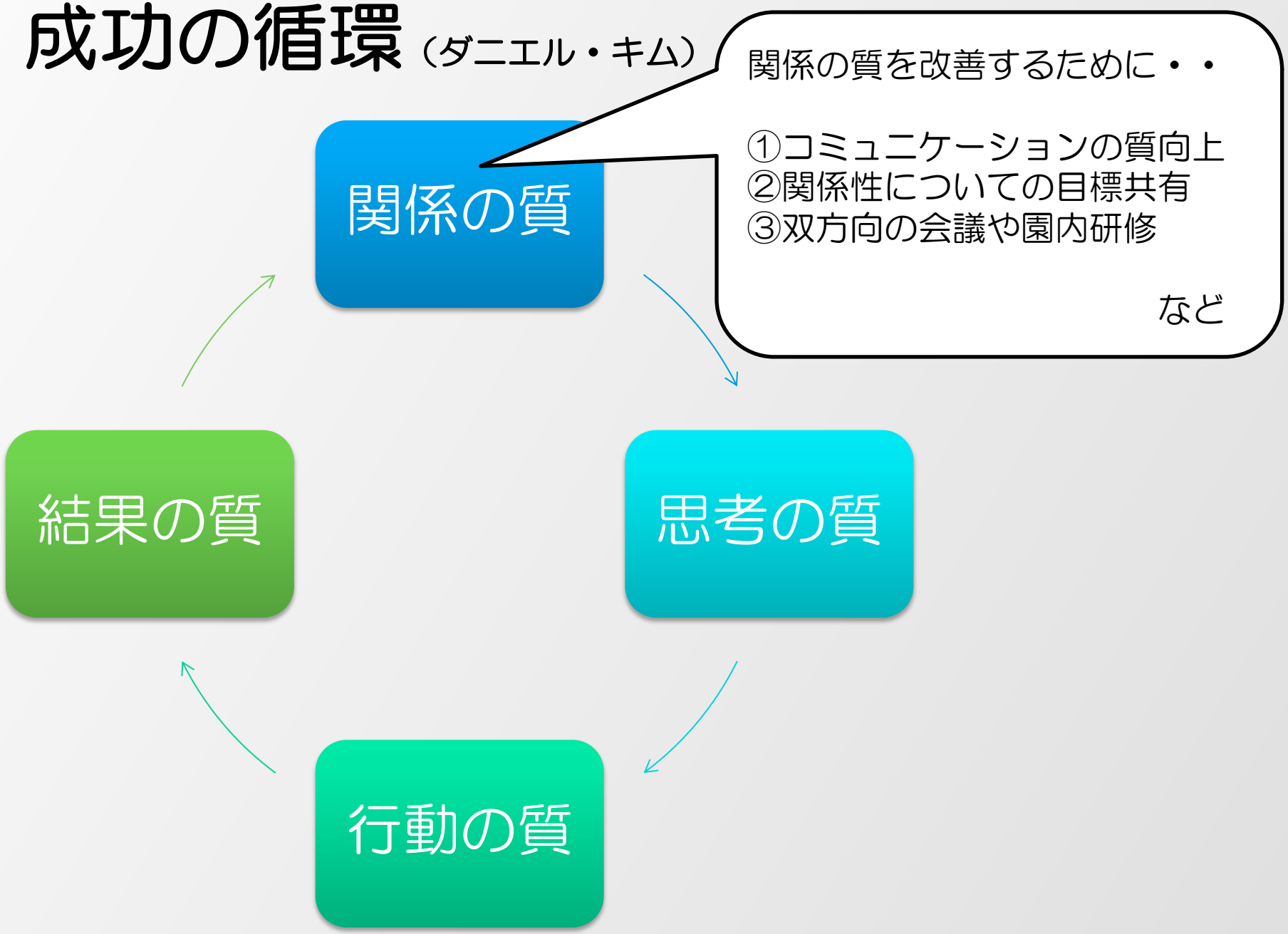
様々なリーダーシップのあり方
タスク（課題達成）への支援の例

目標の明確化や共有化	• どんな子どもを育てたいのかな？活動の目的は？
情報、意見、アイデアを提供する	• こんな考え方もあるよね？こう関わってみたら？
情報、意見、アイデアを相手に求める	• どうしたらいいと思う？何かいいアイデアない？
情報や意見を関連付けたり、まとめる	• つまり～と考えているのね？
あいまいなことを確認したり、解釈、判断する	• どうだった？どうするんだっけ？こうだったよね。
意思決定への働きかけをする	• じゃあ、どうしようか？どうやって決める？
仕事の進め方を提案したり、決めたりする	• こうやってみたら？こうやってみようか。
時間管理について働きかける	• いつまでにやる？誰がやる？

様々なリーダーシップのあり方
メインテナンス（関係性）への支援

メンバーの参加を促す	• あなたはどう思う？
メンバーやグループを励ます	• 見守る、寄り添う、待ってみる、元気づける。
感情への働きかけをする	• 最近気になっている事ある？　大変そうね。
葛藤の調整をはかる	• 問題を解決するために一緒に考える。関係調整
コミュニケーションを促進させる	• 話し合う時間を持つ。仕事以外の話もする。
チームの現状をフィードバックする	• 自分から見た良い点・改善点を伝える。
グループの約束事や暗黙の了解を確認する	• 全員が納得している？無意識の決まりはないか。
真の妥協点を見つける	• どこなら折り合いがつくか？納得できるかな？
雰囲気づくりをする	• わざと弱みを見せる、笑いを取る。

成功の循環（ダニエル・キム）



「リーダーシップ」まとめ

園において、「分散型・協働的リーダーシップ」を目指すことが、職員同士が互いにケアし育み合う文化を築くことにつながる

リーダーは、ファシリテーターとしてのあり方が求められる。個人やチーム・組織に対して、目標達成の支援と、人間関係づくりの支援の両方を行う。

ミドルリーダーは、現場職員にとって一番身近な頼れる存在として、職員一人ひとりに潜在しているリーダーシップに気づき支援する