



表紙／裏表紙  
東京都 ● 港区立中之町幼稚園

『これからの幼児教育』刊行に寄せて

ベネッセは、日本の幼児教育・保育環境の充実を目指し、幼児教育・保育を担うかたに向けて、「保育の質」の向上に役立つ情報をお届けします。幅広い学問領域の研究や調査データをもとに、先生がたの思いに寄り添いながら、よりよい子どもの育ちについてともに考えていきます。

『これからの幼児教育』は全国の園長先生に無料で年3回お届けしています。

次号(春号)は2013年1月下旬発行(予定)です。

子どものよりよい育ちをともに考える

ベネッセの情報誌

2012 秋 Autumn

# これからの幼児教育

第1  
特集

## 保育者の力を引き出す 園長のリーダーシップ

チェックシート  
つき

インタビュー ● 愛知東邦大学教授 矢藤誠慈郎

第2  
特集

## 若手保育者を育てる 全国の園の20の試み

連載

どう見る? 子どもの行動 「けんか」



2 第1特集

## 保育者の力を引き出す 園長のリーダーシップ

- 2 インタビュー  
園のリーダーが大事にしたい4つの行動  
愛知東邦大学教授 矢藤誠慈郎
- 5 対談  
元園長が考える「理想のリーダーシップ」  
～よいリーダーとは～
- 8 全国の園長先生の体験談  
こんなリーダーとの出会いが私を変えた！  
心に残っている言葉やフォロー
- 10 チェックシート  
リーダーシップ力を高めるための「チェックシート」

12 データから見る幼児教育

## 卒園前後の子どもに対する 保護者の関わりと意識

16 第2特集

## 若手保育者を 育てる

全国の園の20の試み

- 16 座談会  
園長や先輩とのかかわりについてのホンネ
- 18 インタビュー  
若手保育者の個性や魅力を  
肯定し、尊重することが育成の第一歩  
日本女子体育大学准教授 天野珠路
- 20 全国の園長先生が実践！  
若手が変わった20の方法



24 連載

## どう見る？ 子どもの行動 けんか

「これからの幼児教育」2012秋号 2012年10月15日発行  
 発行人 新井 健一 企画・制作 ベネッセ次世代育成研究所  
 編集人 後藤 憲子 印刷・製本 凸版印刷株式会社  
 発行所 (株)ベネッセコーポレーション 編集協力 (有)ペンダコ、二宮 良太  
 〒163-0411 東京都新宿区西新宿 2-1-1 撮影協力 ヤマガチイッキ  
 新宿三井ビルディング イラスト協力 アサヌマリカ  
 ©ベネッセ次世代育成研究所 ©無断転載を禁じます ※掲載内容は2012年9月中旬現在のものです。



### ベネッセ 次世代育成研究所 とは

ベネッセ次世代育成研究所は、子育て世代の生活視点を大切にしながら、妊娠出産、子育て、保育・幼児教育、子育て世代のワークライフバランスを研究領域として、家族と子どもが「よく生きる」ための学術的な調査研究と体系的な理念の構築を行います。

また、その調査研究成果を子育て世代を支える産科・小児科などの医療機関、保育・幼児教育の専門家のかたがたに発信し、よりよい子育て環境をつくる一助となることを目指します。

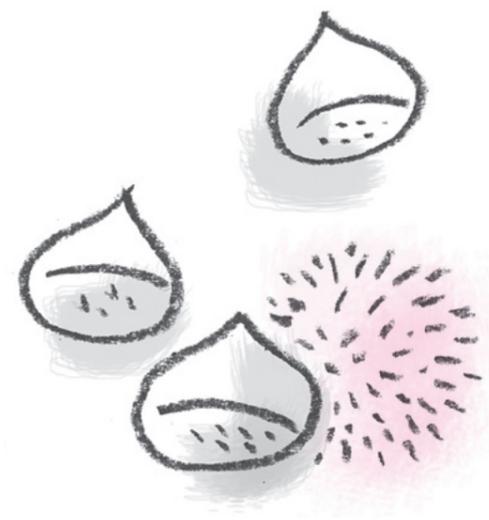
### はじめに

社会の変化に対応したよりよい保育の実現に向けて、幼児教育に対する人々の関心はますます高まっています。そのような中で、園の方針を明確にし、一人ひとりの保育者の理解を促すことが、今、園長先生に求められています。

第1特集では、保育者がそれぞれの良さを発揮しながら、よりよい保育をしていく、そのための園長のリーダーシップのあり方について考えていきます。

また第2特集では、園に求められる役割が拡大する中で、たくましく活躍する若手保育者をどう育成するかをテーマとしています。

1年の折り返しを迎えたこの時期、子ども、そして保育者がともによりよく育つ園環境について、全国の園長先生と一緒に考えてみたいと思います。



本誌は  
無料です

## ベネッセ次世代育成研究所の発刊物は、 ご希望に合わせて園へお届けします

※ただし、複数冊をご希望の場合は、宅配料がかかる場合がございますので、あらかじめご了承ください。

### お手続き方法

電話、もしくは、ホームページよりお申し込みください。通常はお手続き完了から1週間～10日程度でお届けします。お急ぎの場合は電話でのご利用が便利です。

電話

**0120-933-964** 通話料無料  
 受付時間◎10:00～17:00(日曜・祝日は除く)  
 ※番号をよくお確かめのうえ、おかけください。  
 ※携帯電話・PHSからもご利用になれます。  
 ※上記番号に接続できない通信機器・回線の場合は  
**086-270-5037**へおかけください。  
 (ただし通話料がかかります)

ホームページ

インターネットで検索してください。  
   
<http://www.benesse.co.jp/jisedaikin/>  
 ◎ベネッセ次世代育成研究所の発刊物のお申し込みと閲覧(PDFファイルのダウンロード)が可能です。

発行物の紹介

これからの幼児教育 A4判 24ページ  
 ◎主な記事の内容(最新5号分)  
 2012年 夏号 特集 これからの園運営を考える  
 春号 特集 子どもの力を引き出す園での信頼関係  
 2011年 秋号 特集 のめり込める遊びで幼児の心と体は育つ  
 夏号 特集 情報発信で保護者と「つながる」園をつくる  
 春号 特集 園の遊びがもたらす幼児期の学びの芽生え  
 ※上記以外のバックナンバーについてはホームページをご覧ください。

その他、幼児教育・保育に関する発刊物  
 ●第1回 幼児教育・保育についての基本調査報告書  
 (幼稚園編・保育所編)  
 ●幼児の遊びにみられる学びの芽  
 ●保育所での子どもの発達と保育のポイント

# 保育者の力を引き出す園長のリーダーシップ

園をとりまく環境が変化中、園の方針を全員で共有し、日々の保育に生かしていくためのリーダーシップが園長に求められています。また、一人ひとりの保育者がさらに輝くような組織はどのようにして作るのか、経験者や識者の声をもとに考えます。

## インタビュー

### 園のリーダーが大事にしたい4つの行動

「リーダーシップ」というと、特別な能力が必要と思われるかもしれませんが、それは大きな誤解のようです。「園長それぞれの個性に合ったリーダーシップがあつてよい」と、愛知東邦大学教授の矢藤誠慈郎先生は言います。

#### 園長のリーダーシップは保育の質を高めるために不可欠

##### リーダーシップに「カリスマ性」は必須ではない

リーダーシップを高めていくうえで、まず考えたいのは「何のためのリーダーシップか」ということです。リーダーシップとは、組織全体の成果を高めるために必要とされるものです。園の場合、優れたリーダーシップとは、保育の質を高めるためのものと考えられるでしょう。すなわちそれは、子どもの育ちを保障するものであるのです。

リーダーシップという、カリスマ性で人を引っ張るイメージを抱く方もいるでしょう。リーダーシップを「生まれつきの才能」ととらえる方もいるかもしれませんが、また、「園の誰よりも素晴らしい人物であらねばならない」と思い悩む園長先生も少なくないと思います。

確かに、人間性を高めていく努力は大切ですが、園長として求められるリーダーシップのあり方はひとつではありません。リーダーとしての大切な考え方を踏まえつつ、園長それぞれの個性に合ったリーダーシップを追求していけばよいと、私は考えています。

そのうえで非常に参考になるのが、「サーバント・リーダーシップ（側面から支えるリーダーシップ）」という考え方です。サーバントとは「奉仕者」などの意味をもち、サーバント・リーダーシップとはスタッフを側面から支援して目標の達成に導くリーダーシップのことです。

私は園においては、従来の管理・指示型のリーダーシップよりも、サーバント・リーダーシップの方が向いていると考えています。これは保育が創造的な行為であることと



愛知東邦大学教授  
矢藤誠慈郎

やとう・せいじろう  
愛知東邦大学人間学部子ども発達学科学科長。近年の研究テーマは、養成から現職を見通した保育者の専門性の開発など。共著に『保育原理』（北大路書房）、『乳幼児の教育保育課程論』（建帛社）など

深く関係しています。保育は1回限りの現象の連続であり、二度と同じ状況は起こりません。子どもの姿や実現したいこと、思いなどを瞬時に判断して保育をすることが求められます。それだけに保育者には、自分で考え判断し、保育の行為を創造していく力が求められるのです。それが保育者の自主性を尊重し、側面から支えるサーバント・リーダーシップが適している理由です。

自ら考える力をもつ保育者に育

てるには、自律性を尊重して自由に考えられる環境を与える必要があります。園長が細かく管理・指示する園では、保育者は「園長先生に答えを聞くのが手取り早い」と考えてしまい、自分では考えようとしなくなるでしょう。

そもそも、園長がすべての保育者や子どもの状況を把握することは難しいですから、管理・指示ではなく、保育者と「協働（コラボレーション）」してチームで子どもを育てて

いくという姿勢が不可欠です。そのためにリーダーとして園長が大切にするといふ4つの行動をご紹介します。



#### 1 保育者の思いや状況を「受信」する

##### 保育者に非があってもまずは受け止めることが大切

リーダーとしての思いを伝えることよりも、まずは一人ひとりがどのような保育をしているかを把握することがリーダーシップの基本となります。保育者と日常的に会話をし、思いや状況を受け止めるようにします。全員と話すのが難しいければ、主任にお願いをして報告

を受けるといふ方法でもよいと思います。1対1の面接では堅苦しい雰囲気になるため、廊下などで何気なく話しかけるとよいでしょう。

話を聞く際に注意したいのが、はじめから問い詰めたり叱ったりしないことです。たとえ保育者に非があったとしても、いきなり叱られたら、次から「これは叱られるから話さないようにしよう」という心理が働いてしまいます。最悪の場合、大

きな問題を隠すという事態にもなりかねません。保育者の行動の指針も「叱られないかどうか」になり、自ら考えようとしなくなります。

保育者の言動を正したいときでも、まずは「そんなことがあったのね」などと穏やかに受け止め、「こういう考え方もあるかもしれないよ」といった問いかけによって、一緒に正しい方向を考えていくという姿勢をとるとよいでしょう。

#### 2 大事にしたい視点を「発信」する

##### 保育者を変容させたいなら「意識」ではなく「行動」を変える

園として大事にしたい視点を発信し共有することも大切です。それは改まった講話よりも日常会話や実践を通して保育者の実態に即して伝えた方が心に届くようです。

発信によって保育者の変容を促したいときは、意識ではなく行動を対象にするべきだと考えていま

す。「こういうふうに意識を変えなさい」という言葉はもっともなこと多いのですが、そう簡単に人の意識は変わりません。それよりも、自ら行動を変えるようにする方が現実的です。

例えば、「子どもの育ちを保障しましょう」という考え方を伝えるのもいいのですが、それよりも、どのように行動したり考えたりすればよいかを具体的に共有することで、

結果的にみんなが理念を実感できるというケースがよくあります。行事に関する話し合いで、「どうしたら子どものよさが見えやすいだろうね」と、問いかける形で話し合い、具体的な行動の指針が共有されて実際によい成果が表れたら、「この方法はよかった。次もこうしてみよう」と考えるはずですが、そのように行動がよい方向に向かえば、結果的に意識も変わっていくものです。

### 3 学び合う組織をつくる

#### 園内環境を少し変えることで 学び合う組織は生まれる

保育者同士が保育の質を高め合う組織にするためには、楽しく学び合える環境づくりも大切です。

ある保育所では、週1回、15分間だけ、保育者が集まって、お茶を飲みながら、子どものよかった姿や

保育の工夫などを伝え合う会を開いています。短時間ですが、よい場面が共有できますし、自分の保育について話をする習慣ができるなど、大きな効果があるといえます。特に若い保育者が、「自分の話したことを認めてもらえた」と感じて自信をつけているそうです。こうしたグループワークを推奨すると、日頃か

ら学び合う関係が生まれます。

例えば、休憩所にお茶やお菓子を置いておくだけでも、ゆっくりと話せる雰囲気が生まれ、保育者同士の交流が促されます。「保育者がなかなか自分の考えを話さない」という悩みをもつ園長もいますが、少し環境を変えれば「話したい」という気持ちは生まれるものです。

### 4 ベースとなる信頼関係を育む

#### 信頼は相互関係。 まずは保育者を信頼する

これまでお話ししてきた3つの行動のベースとなるのが、園長と保育者の信頼関係です。これはどのように育めばよいのでしょうか。

まず園長自身が、「リーダーは立派でなければならない」という考えから脱することが重要だと、私は考えています。園長だって完璧な人間ではないのですから、自分の不安や心配事を保育者に話してみてもいいのでしょうか。若いときの失敗談などを話すのもよいでしょう。

そうすると、保育者との距離が、グンと縮まるのではないかと思います。園長が雲の上のような存在で

あつては、保育者は何をするのも尻込みしてしまいます。そうではなく、同じように悩みをもち、努力をしている先輩としての側面を見せれば、コミュニケーションをとりやすくなり、それが信頼関係の基礎となります。

信頼関係を育みたいときは、まずは自分が相手を信じることも大切です。信頼とは相互関係だからです。

誰でも「認められたい」「成長したい」といった気持ちをもっているものです。そうした気持ちを刺激して伸ばすために、「なぜできないか」と叱るのではなく、「本当はできるはず」「期待していますよ」といったメッセージを話の中に織り

込むといいでしょう。

自分から相手を信じるには、覚悟が必要です。もしかしたら、信頼して任せたことが裏目に出る場合もあるかもしれません。それでも、みんなが育つ芽をもっていると信じ、相手を育てることを放棄しないことが、リーダーシップの大切な基本であることを忘れないでいただきたいと思います。

最後に、リーダーとして「最終的な責任は自分がとる」という姿勢を明確にすることも心がけていただきたいです。「何かあっても園長がいてくれる」という安心感があるからこそ、保育者は自由にいきいきと保育に取り組むことができるのです。

#### リーダーのみなさんへ

人をまとめるのは大変なことです。手っ取り早い正解はありません。また、すべてに完璧な人はいませんから、パーフェクトなリーダー像を目指す必要もありません。

ですから、シンプルに子どもの最善の利益や育ちという目標に向かって、ご自身の心と体を大切にしながら、個性に合ったやり方で取り組んでください。さらに頭と心を柔らかくして、保育者や職員さんたちの力をめいっぱい借りて誠実に取り組むことが、結局は早道という気がします。

### 対談

## 元園長が考える 「理想のリーダーシップ」

### ～よいリーダーとは～

長年、園経営に携わってきたおふたりの元園長先生が、自身の若手時代や園長時代を振り返り、理想のリーダー像や反面教師として学んだ経験などを語り合います。率直な体験談からリーダーシップについて考えるきっかけにしていきたいと思えます。



A先生  
認定こども園元園長



B先生  
幼稚園元園長

#### 小さな頑張りを認められて 次第に自信が育ちました

司会 おふたりがリーダーシップを身につけていくうえで、「あの先生との出会いはよかった」といった経験がありましたらお話しください。

A先生（認定こども園元園長） 新任で配属された園での出会いは、その後の成長に大きな影響を及ぼすと思います。私は教育実習のとき、実は保育者にはならないつもりでした。それを正直に告げると、「それなら、あなたには保育室の掃除をがんばってもらいましょう」と言われました。とにかく一生懸命に掃除に励みました。そうしたら、「あなたは掃除がとてもじょうずだから、ぜひこの園に残りなさい」と言われて（笑）。それで迷いながらも保育者になったという経緯があります。保育とは直接的に関係のない掃除ですが、今考えれば、認められたことがうれしくて決断したのでしょうか。その後も、良いところは小さなことでもほめてくれたので、次第に保育者として自信をつけていきま

した。

司会 どうして、保育者になろうと思っていなかったのですか。

A先生 子どもには本来、一人ひとり個性があって大人と変わらない存在であるはずなのに、いかにも子ども向けの遊びであやすようで、「何だか子どもを軽視しているのではないか」と感じていたのです。今思えば、保育のことを理解していない浅はかな考えですが、何しろ若かったので…。園に入ってから、その考えを主任の先生に伝えたところ、「あなたの言う通り、子どもは一人ひとり個性のある存在だ」と、

まずは認めたくえて、発達に応じた遊びなどがいかに必要であるかを丁寧に教えてくださいました。それがとても心に響き、「この人の下でがんばりたい」と思って前向きに保育に向かえました。

#### 子どもの内面に 目を向けない人もいた…

B先生（幼稚園元園長） 確かに新任でどのような先生に出会うかは重要ですね。私が最初に勤めた園の園長先生は、とにかく四角四面に物事をとらえるかたでした。子どもが自由に考えたり遊んだりするの



をあまり好まず、一糸乱れずに集団行動をできるようにすることが最高の保育だと考え、集会后はいつも、「今日は〇〇組が一番静かだった」などと評価されていました。さらに子どもにも保育者にも「品をよくしなさい」と話し、表面的な態度ばかりを気にされていました。そのような指導にどうしてもなじめず、翌年には「自分の好きなようにやろう」と前向きに考えたのですが、園長先生にはそれが伝わらない様子でした。

**A先生** 同じような園長先生の下で働いたことがあります。その先生も行儀のよさを重視するあまり、元気のよい子どもが走りながら「おはようございます！」とあいさつをすると、返事をする前に「きちんと立ち止まってあいさつをしなさい！」と叱るようなかたでした。私たちとしては、朝のあいさつの様子から、子どもが元気か、家でいやなことがなかったかななどを観察していましたから、型通りのあいさつに直されるのを残念に感じた記憶があります。

### 自分で気づくまで根気強く待ってくれた先輩

**B先生** もちろん、よい出会いもたくさんあります。5年目くらいででしょうか、保育にとっても悩んでいた時期がありました。5歳児クラスの担当でしたが、隣のクラスを見ると、主体性がとても育っているのに、私のクラスは保育者に指示を求める子どもが多かったのです。その悩みを主任の先生に打ち明けたところ、「あなたが自分で気づいてか



ら言おうと思っていた」と前置きをしたうえで、「あなたは頭で保育をしているが、隣のクラスの先生は心で保育をしている」と言われました。その意味は、私は理屈から入ってしまい、子どもに対して「こうしてほしい」といった思いが強すぎるということでした。それに対して隣のクラスの先生は、最初に「子どもが何をしたいか」を考えてから保育を組み立てているというのが、その先生の指導でした。すごく納得して自分の保育を根本から考え直すことができました。そこまで見抜かれていたことに驚き、「自分もこういうリーダーになりたい」と強く思いました。

### 保護者や保育者の前で私を一人前と認めてくれた

**A先生** 私が若手のころは、全体的に今よりも厳しい園長先生や先輩が多かったように思います。それでも「ついていきたい」と思わせてくれる何かを持っているかたが多かったですね。5年目の頃、主任の先生から年間指導計画を書くように言われましたが、どうしてもオリジナルの考えが浮かばず、その先生

が以前に書いたものを踏襲して提出したことがありました。そうしたら「これは私が書いたもの。自分でイチから考えなさい！」と一蹴されました。その先生からは、事あるごとに「あなたの考えをもつことが大切です」と指導され、当時は苦しみましたが、その経験がなければ成長できなかったと思います。「力尽きたら、私が骨を拾ってあげるわ」という言葉で、仕事に対する姿勢がわかりました(笑)。リーダーが若手を成長させようとするのなら、それくらいの覚悟は持ち合わせている必要があるのかもしれない。

**B先生** 私も若い頃は、あまりほめられた記憶はありません。どちらかというと厳しく指導されて意地になってがんばったように思います。厳しいけれど、とても包容力があつたのが、私が主任になったばかりの時期に配属になった園の園長先生でした。比較的若い年齢で主任になったため、保護者や他園の主任から「本当に大丈夫なの？」と心配や不安を抱かれたのですが、その園長先生は保育者や保護者を前にして「この先生は、私と同じ考え方をもっているから安心してください。

もし何か問題を感じたら、すべて私に言ってほしい」と宣言してくださいました。本当に心強かったことを覚えています。とても厳しかったので、会話をするときはいつも緊張していましたが、そのおかげで常に気が引き締まり、向上心を持ち続けることができました。私の理想のリーダー像です。

### 反面教師として学んだ経験も

**司会** 先ほど少し話に出ましたが、上司だった園長先生から反面教師として学んだ経験がほかにもあればお話しください。

**A先生** ある園長先生は、早朝や夜間、休日の出勤を美德と考えていて、他の保育者にも要求していました。私は子育て中だったため、とても辛かったのですが、直接話すことはできず…。保育者それぞれの事情を考えず、自分の思いを強要するようなリーダーだけにはなるまいと、このとき心に決めました。園長としての影響力を考えずに周囲を振り回すと、パワーハラスメントになる

かもしれませんね。

**B先生** 相手によって接し方が変わる園長先生の下で働いた時期は、本当にモチベーションが下がりました。期限までに提出物を出さないと厳しく叱るのはいいのですが、行政関係者に縁故のある先生だけはなぜか許されて…(笑)。とても尊敬はできませんでしたね。

**A先生** 小さなことで大騒ぎをして、方針をコロコロと変えてしまう園長先生もいました。現場は困ってしまうため、できるだけ情報を入れないようにしていました。そういう園長先生の下では、当然、一体感のある保育はできませんでした。

### 園長としてどんな場面でも毅然とした姿勢をもち続けた

**司会** 長年、ご自身が園長先生を務められてきたうえで、苦勞したことや心がけていたことなどをお話してください。

**B先生** 園の責任者として、ときには自分を捨てなければいけないという覚悟はありました。ある担任の先生と保護者がトラブルになり、保

護者が激怒してしまったことがあります。このとき、私がひとりで保護者の家を訪ねましたが、「帰ってください」の一点張りです。そこで私は、「お話しをしてくださるまで、ここで待っています」と告げ、玄関の前で正座。しばらくたってようやく開けてくれたので、「私の監督不行き届きでした」とお詫びをしたら、その後は園の運営を積極的に応援してくれるようになりました。

**A先生** たくさんの命を預かっていますから、本当に覚悟は必要ですよ。退職した日の夜、就寝直後に不意に全身の力が抜けていく気がしました。覚悟して張り詰めていた気持ちが緩んだのだと思います。天災や大きな事故が起こったときは、膝がガクガクと震えるような思いですが、「園長だけは毅然としていなければいけない」という姿勢は崩さないようにしました。もちろん、園長とはいえ、ひとりでは抱えきれないこともありますから、気持ちを共有できる中堅のリーダーなどをいかに育てるかが大切だと思っています。

**B先生** リーダーは自分の考えを園づくりに反映させられるなど大きな楽しみもありますが、その半面、責任も大きいものです。そのプレッシャーに負けず、どんな場面でも気概をもち続けなければいけないということは、私も心がけていました。

**司会** 本日はどうもありがとうございました。



全国の園長先生の体験談

# こんなリーダーとの出会いが私を変えた！ 心に残っている言葉やフォロー

園長先生や先輩保育者の言動は、保育者の成長に大きな影響を与えます。全国の園長先生に、リーダーとの出会いとそこで得た気づき、成長をうかがいました。

## 自分で考えることの大切さを 自覚させてもらいました

新任の園長先生から、「なぜそれをするのか、何のためにしようとしているのか、考えてほしい」と指導されたことが心に残っています。保育者として自分で考え、答えを出し、行動すること、そして結果には責任が伴うことを教えられました。

(兵庫県・認定こども園)

## 園長先生の 謙虚な姿勢から学びました

就任したばかりの園長先生が、「わからないことがあるから、みなさんに教えていただかないといけない」とおっしゃいました。いくつになっても学ぶ姿勢を忘れないようにしようと、それまで以上に思うようになりました。

(大阪府・私立幼稚園)

## 失敗を優しい言葉で フォローされました

私の不注意で多くの人に迷惑をかけたとき、謝り続ける私に対し、園長先生が「いつかあなたが人を助けてあげればいい」とおっしゃいました。長い時間がかかっても、保育者や保護者とよい関係を築いていきたいと思うようになりました。

(大阪府・公立幼稚園)

## 「責任は私がとる」と言われて 気持ちが楽になりました

園長先生から「私が見ていてあげるから、先生はのびのびと保育をなささい。何かあったら私が責任をとる」と言われて気持ちが楽になりました。任されているという責任感が強くなり、物事を深く考えるようになりましたし、園長先生の深い愛情を子どもに返そうとする前向きな自分が生まれました。

(京都府・公立幼稚園)

## 体調に配慮した言葉を かけてくれました

新任のころ、体が疲れて発熱したとき、無理をして出勤しようとする私に、「あなたが病気のときは、十分な保育ができなくて、子どもに申し訳ないでしょ。だから今日1日体を休め、早く治して戻っておいで」と言われて、とてもうれしかったのを覚えています。それ以降、健康管理にいつも気を配るようになりました。

(愛知県・公立保育園)



## 悩んでいる私を見て フォローの言葉をくれました

新任で毎日必死でもがいていた私に対し、園長先生が「楽しんで保育してください。そうすれば子どもも楽しいです」と、満面の笑みで穏やかに言ってくださいました。「原点はそこにあるんだ」と目から鱗が落ちる思いで、次の日から違う自分で保育に向き合えました。

(大阪府・公立幼稚園)

## 個性やアイデアが認められて 意欲が出ました

「そこが先生のいいところね」「それはいいアイデアね」など、常に認めてくださる園長先生がいました。私も若い保育者に対し、そのような意欲の出る言葉をかけるように心がけています。

(大阪府・公立幼稚園)

## 園長や管理職としての覚悟を 自覚しました

私は園長ですが、全国の園長研修会で「園長には保育者の耳が痛くなるようなことも言わなければならない」という話を聞いて、園長は管理職であり、すべてを背負う覚悟が必要だと改めて自覚しました。

(新潟県・私立保育園)

## 丁寧に優しい言葉遣いで 元気づけてくれました

若手に対しても丁寧な言葉遣いで、「元気がないですね。何かありましたか?」「あなたが先生なのです。もっと笑顔で自信をもちなさい」などと元気づけてくれた園長先生には救われました。その影響で、私も後輩に丁寧な態度で接するようになっています。

(茨城県・私立幼稚園)

## 個人的な家庭の事情に 配慮してくれました

育休明けで職場復帰したとき、「小さい子どもがいるのによくがんばっていますね」と、個人的な事情に配慮した言葉をかけていただいたのがうれしかったです。

(東京都・公立保育園)



チェックシート

# リーダーシップ力を高めるための「チェックシート」

～“行動面”から振り返り、今後に生かす～

ひと口にリーダーシップといっても、そこには多くの要素が絡み合っています。そこでここでは、「行動面」から自分のリーダーシップを振り返り、高めるヒントを探るチェックシートを提案します。

## 園長先生自身の行動を振り返り、よい点や行動の傾向などを把握

園長をはじめ、管理職のかたであれば、常に「リーダーシップを高めたい」という気持ちをおもちでしょう。しかし、リーダーシップ力を構成する要素はさまざまです。リーダーによって人柄や経験も異なりますから、ひとつ、ふたつの要素からリーダーシップの向上を図ることは困難です。そのため、「どうすればリーダーシップを高められるかわからない」と悩まれているかたも多いのではないのでしょうか。

そこで本誌では、リーダーシップが表れる「行動」に着目して、「園

長の行動」からリーダーシップを高めるポイントを自分自身で確認するチェックシートを提案します。11ページに掲載したチェックシートは、本誌で登場いただいた矢藤先生や元園長先生にお話を聞きながら、リーダーシップが求められる場面を本誌編集部が整理したものです。

このチェックシートを活用することで、自身のリーダーシップを行動面からチェックし、よい点や行動の傾向などを把握して、今後の行動の指針を見いだす参考にしてくだ

さい。強みや弱みについて自己研鑽し、行動が変わっていけば、より園長らしいリーダーシップの発揮が期待できるでしょう。

園長先生だけでなく、主任の先生をはじめ、指導する立場にいる保育者のかたも、ぜひ一緒にご活用ください。それぞれの立場でリーダーシップを高めていくことで、園全体の指導力が高まり、より望ましい園運営に近づくことを願っています。

### 【チェックシートの使い方】

#### ①まずは自身の行動をチェックしましょう

あまり深く考えずに直感でチェックしましょう。チェックし終わったら、よい点（強みといえるカテゴリ）、改善したい点（弱みといえるカテゴリ）の両方を確認して自身のリーダーシップについて振り返り、具体的な行動を変化させる指針としてお役立てください。

#### ②周囲の先生がたに協力してもらい、より客観的に

可能であれば、周囲の先生がたに、園長自身の行動についてチェックしてもらいましょう。より客観的に自身のリーダーシップについて把握することができます。

#### ③主任の先生がたと一緒にご活用ください

リーダーシップが必要とされるのは園長だけではなく、副園長や主任など、指導的な立場にいる他の保育者も活用することで、それぞれのリーダーシップ力を高めるきっかけとなります。

## リーダーシップ力を高めるための「チェックシート」

- ◎深く悩まずに直感でお答えください。
- ◎コピーして指導的な立場にある先生がたと一緒に活用していただくことをおすすめします。
- ◎リーダー研修などにもぜひご活用ください。

カテゴリー	チェック内容	自己評価
保育者からの「受信」	① 保育の様子に注意を払うようにしているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
	② 保育者から子どもの様子を聞くようにしているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
保育者に対する「発信」	③ 「こんな子どもに育てたい」という理念を伝えているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
	④ 個々の保育者に対して日常的にメッセージを伝えているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
園内のコミュニケーション	⑤ 保育者との会話（雑談）を大切にしているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
	⑥ 園長が自身を振り返り、失敗経験も隠さず保育者に語ることを大切にしているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
	⑦ 園長から挨拶をしたり、話しかけたりしているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
学び合う組織づくり	⑧ 保育者同士が子どもの育ちについて話し合う場面や環境をつくっているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
	⑨ それぞれの保育者が主役になれる場面をつくっているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
	⑩ 保育者それぞれの多様性やよさを認め、伝えているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
信頼関係の構築	⑪ 保育者に笑顔が見られるか	<input type="checkbox"/> よくある <input type="checkbox"/> あまりない <input type="checkbox"/> たまにある <input type="checkbox"/> まったくない
	⑫ 保育者の家庭の事情や体調など、個人的な配慮をしているか	<input type="checkbox"/> よくする <input type="checkbox"/> あまりしない <input type="checkbox"/> たまにする <input type="checkbox"/> まったくしない
	⑬ 保育者がうれしいことを報告してくれるか	<input type="checkbox"/> よくある <input type="checkbox"/> あまりない <input type="checkbox"/> たまにある <input type="checkbox"/> まったくない
保育者からのアクション	⑭ 保育者から相談を受けることがあるか	<input type="checkbox"/> よくある <input type="checkbox"/> あまりない <input type="checkbox"/> たまにある <input type="checkbox"/> まったくない
	⑮ 会議などの場で保育者から積極的な発言があるか	<input type="checkbox"/> よくある <input type="checkbox"/> あまりない <input type="checkbox"/> たまにある <input type="checkbox"/> まったくない

●上記のチェック結果を踏まえ、よい点（強み）と改善したいこと（弱み）の傾向をご記入ください

●今後、リーダーシップを向上させるために取り組みたい具体的な行動をご記入ください

※このチェックシートは、本誌2ページに登場いただいた矢藤先生や元園長先生のお話をもとに編集部が整理したものです。

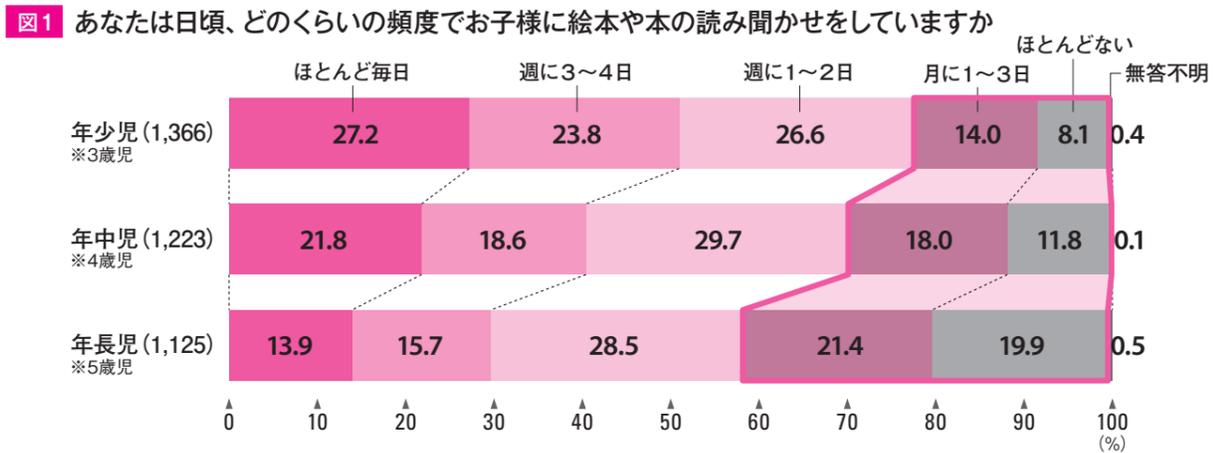
# 卒園前後の子どもに対する保護者の関わりと意識

ベネッセ次世代育成研究所は、2012年1~2月、3歳児~小学1年生の子どもをもつ母親5,016名に「子どもの学びの芽生えと、母親の関わり・小学校に向けての意識」などについて調査を行いました。この調査結果から、年長児の保護者が子どもの入学に向けて知りたいことや、入学までに身につけておけばよかったと考えていることなどを紹介します。園で年長児の家庭への支援を考える材料のひとつとして、また、年長児の保護者への発信にもぜひご活用ください。

**引用・転載時のお願い** 本調査の結果を引用される際には、調査名称を記載してください（例：ベネッセ次世代育成研究所「幼児期から小学1年生の家庭教育調査」(2012)）。

## 年長児の家庭の約4割は、読み聞かせが「月1~3日」以下

**Q** あなたは日頃、どれくらいの頻度でお子さまに絵本や本の読み聞かせをしていますか。



★年少児~年長児をもつ母親に絵本や本の読み聞かせの頻度を聞きました。年長児においてもっとも多かったのが「週1~2日」でした。年中児、年長児と成長するにつれ、減少していくのが「ほとんど毎日」「週に3~4日」読むという回答、逆に

増加しているのが「月に1~3日」「ほとんどない」という結果でした。子どもが成長するにつれ、絵本や本の読み聞かせの頻度が大きく変化していることがわかりました。

**研究員解説**

この調査の別の項目では、年長児になるほど子どもがひとりで絵本や本を読んだり見たりする頻度も減ることがわかっています。また、1日の中でテレビゲームや携帯ゲームで遊ぶ時間が増えるなど、成長につれて時間の過ごし

方が多様化する様子もうかがえます。さらに年長児では、図書館で本を選ぶのは「母親」よりも「子ども自身」という割合が増えます。好きなジャンルができて、主体的に本を選ぶ時期なのかもしれません。

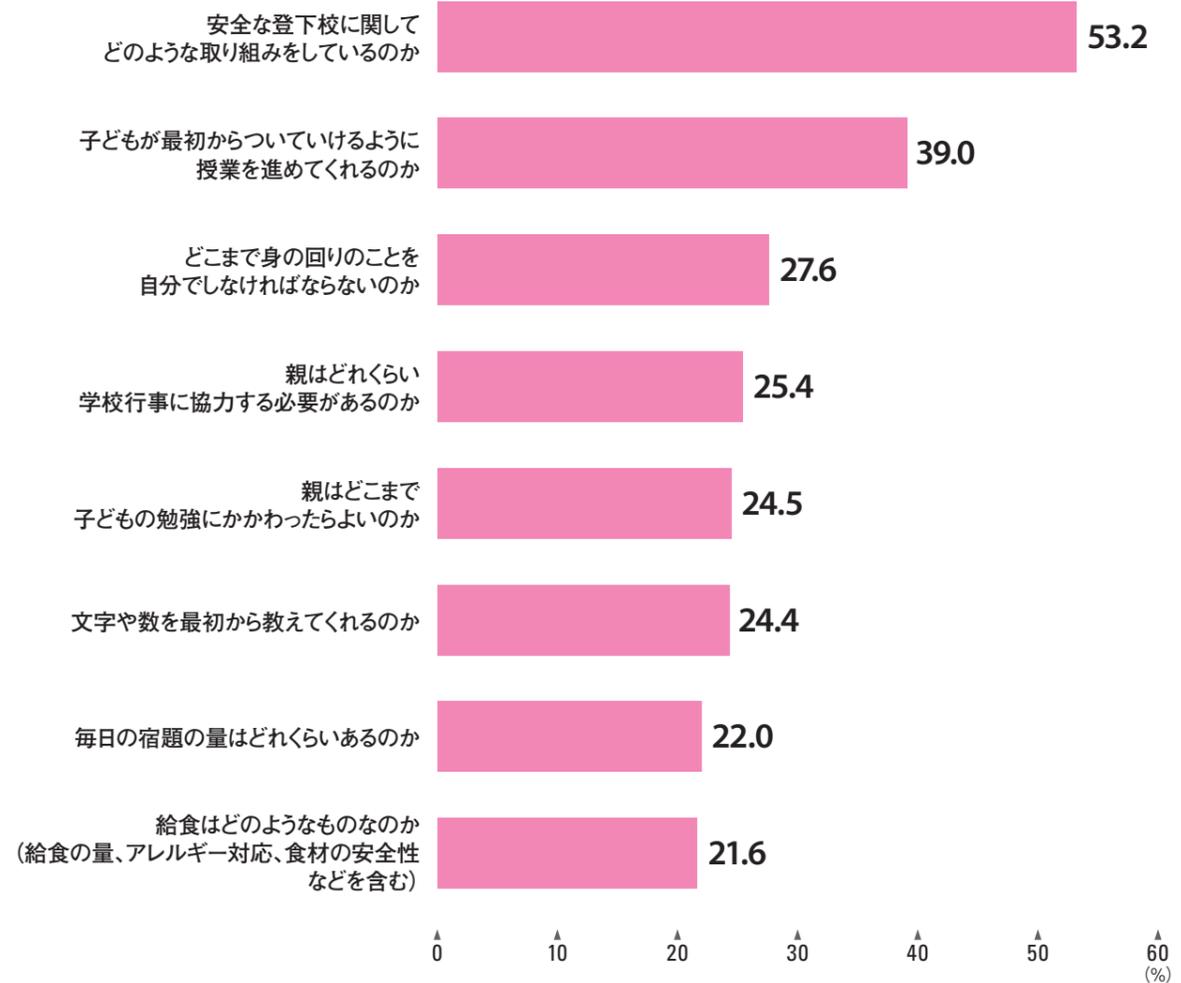


高岡純子研究員◎ベネッセ次世代育成研究所主任研究員。妊娠・出産や子育てなど就学前の家庭を対象とする調査研究に携わる。

## 年長児の母親の50%以上が小学校について知りたいことは「安全な登下校に関する取り組み」と回答

**Q** あなたは、お子さまがこれから通う予定の小学校に関して、以下のことについて、どれくらい知りたいと思いますか。

**図2** 小学校について知りたいこと (年長児)



※年長児をもつ母親1,125名の結果。「とても知りたいと思う」の数値。

★年長児をもつ母親に「小学校について知りたいこと」を聞いたところ、最も知りたいことは「安全な登下校に関する取り組み」でした。次いで、「子どもが最初からついていけるように授業を進めてくれるのか」や「どこまで身の回りのことを自分で

しなければならないのか」についての回答が多い結果となりました。園と小学校では子どもの生活や登下校の方法などが大きく変化するため、小学校の取り組みについての関心が高いようです。

**研究員解説**

小学生になると送り迎えがなくなることもあり、安全に関して年長児の保護者の関心はおのずと高くなります。しかし、安全に関する不安は、実は入学後も消えるものではありません。子育てにおいて気がかりなことを母親に聞い

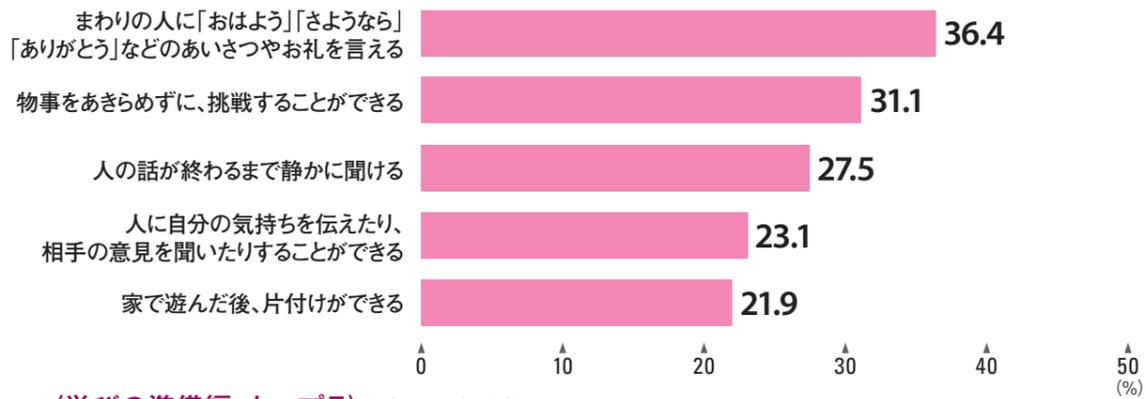
た別の調査では、小5・小6でも「犯罪や事故」が1位(2位は「整理整頓・片づけ」、中学生では2~3位と高くなっています(1位は「整理整頓・片づけ」あるいは「子どもの進路」)。学校生活に慣れても、安全に対する不安は変わらないようです。(高岡)

# 入学までに身につけておけばよかったと思うことは「鉛筆の正しい持ち方」と「あいさつやお礼」が多い

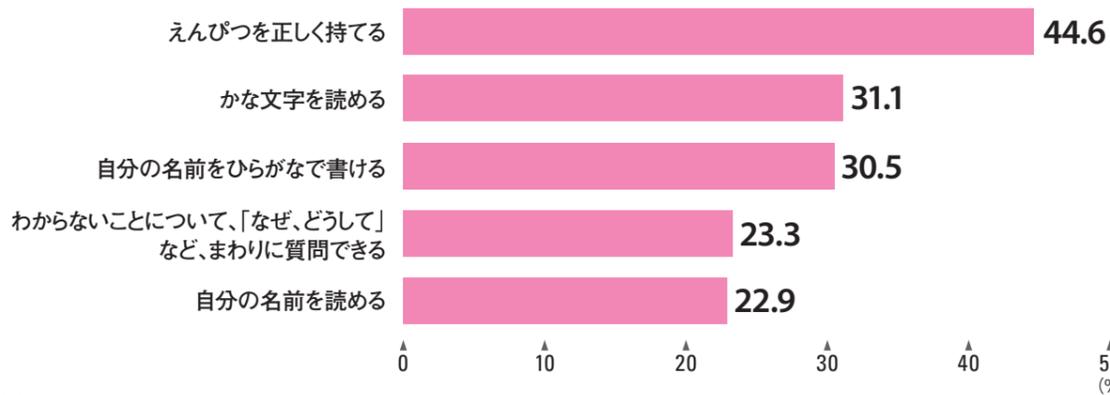
**Q** 今、振り返ってみると、お子さまが小学校に入学するまでに、身につけておいたほうがよかったと思うことを3つ選んでください。

**図3** 小学校入学までに身につけておいたほうがよかったと思うこと(3つ)

〈生活態度編 トップ5〉※全18項目中、上位5項目を図示。



〈学びの準備編 トップ5〉※全11項目中、上位5項目を図示。



※小学1年生をもつ母親1,285名の結果。

★小学1年生の子どもをもつ保護者に、就学前の時期を振り返り、小学校入学までに身につけておいたほうがよかったと思うことを「生活態度」と「学びの準備」に分けて、答えてもらいました。ここでは、それぞれの上位5つを抜粋して紹介します。生活態度編では、「あいさつやお礼を言える」、「物事をあきらめずに、挑戦することができる」「人の話が終わるまで静かに

聞ける」など園でも大事にしていることについて回答する人が多い傾向でした。学びの準備編では、最も高かったのが「えんぴつを正しく持てる」で44.6%でした。ひらがなの読みや書きよりも身につけておけばよかったと思う割合が高いということがわかりました。

**研究員解説**

あいさつやお礼は、年少の頃から保護者が重視しているしつけであることもこの調査から明らかになっています。保護者も早くから気にかけているけれど、子どもにとって難しく、なかなか身につかないものなのでしょう。「えんぴつ」

「かな文字」に関しては、年少児から年長児にかけて「できている」と評価する保護者が増えているのに、小学校に入ってから振り返るとその割合はやや減少します。授業で鉛筆を使う機会が増えるため、保護者も気にかけるようになるのでしょう。(高岡)

出典：『幼児期から小学1年生の家庭教育調査』（2012）  
調査対象：年少児～小学1年生の子どもをもつ母親  
有効回答数：5,016名  
調査時期：2012年1～2月

調査地域：全国  
調査方法：郵送法（自記式アンケートを郵送により配布・回収）  
調査項目：子どもの生活時間／子どもの学習のレディネス／母親のかかわり／母親の教育観／園・小学校の満足度など

調査データを踏まえ、園ができる対応について考える

## 身につけたい「力」の本質をとらえて、子どもにかかわっていく



今回の調査では、卒園前後の子どもに対する保護者の思いが浮き彫りになりました。こうした母親の思いを、園はどのように受けとめ、日々の保育に取り組みばよいのでしょうか。ベネッセ次世代育成研究所の磯部頼子顧問がお話しします。

ベネッセ次世代育成研究所 顧問

### 磯部頼子

いそべ・よりこ

東京都足立区立大谷田幼稚園長、全国公立幼稚園長会会長などを歴任。現在、ベネッセ次世代育成研究所顧問として幼児教育研究に携わる。

に直していくことも必要になると思います。それにはまず保育者自身が正しく持っていることが大切です。園長先生はまず、自園の保育者自身が箸や鉛筆を正しく持っているかをチェックしてみたいかがでしょうか。

### 危険から身を守る力は多様な体験から養われる

今回の調査では、年長児の保護者が、「安全な登下校」について高い関心をもっていることがわかりました(図2)。では、園にはどのような取り組みが求められるのでしょうか。

子どもが危険を予測したり、回避したりする能力は、すぐに身につくものではありません。園や家庭で多様な活動を経験しながら、徐々に身につく力です。そして、保育者や保護者が、一人ひとりの子どもの行動特性を踏まえながら、子ども自身が自分の行動を抑制したり、コントロールしたりする場面を意図的につくることも必要です。そのようにして、子どもに「こんなときはどうすればよかったと思う?」と問いかけて、自分の行動を振り返る機会をつくり、判断の基準が身につけていくようにしていくことが大切です。

大人の指示がなくても、子どもが自分の体験をもとに「やってはいけないこと」「気をつけること」を判断できるようになるといいですね。

### 「できるようになる」ことの意味を考える

「読み聞かせ」のデータ(図1)から、保護者は子どもが文字を読めるようになると、「絵本は自分で読んでほしい」という思いをもつ傾向があるように感じました。

大人が読んであげることで、内容の理解を深めるだけでなく、言葉や文のもつリズムや読み手の気持ちが子どもの心に心地よく響き、次にひとりで読むときに、その心地よさが思い起こされます。このような保護者の読み聞かせの意味を、園から発信することが大切だと思います。

「入学までに身につけておけばよかったと思うこと」のデータ(図3)を見ると、鉛筆の正しい持ち方を身

につけてほしいと思っている保護者が多くなっています。入学後、我が子が苦勞している姿を目の当たりにした結果ではないでしょうか。ひらがなは「とめ、はらい、はね」などを重視しており、正しく鉛筆を持つことが求められるからです。

鉛筆の持ち方は乳児期のスプーンの持ち方から始まります。なかなかうまくいかない時はスプーンから試してみるのもいいでしょう。保護者の気持ちとしては持ち方よりも「しっかり食べてほしい」「少しでも多くの文字を覚えてほしい」という気持ちの方が強いこともあるでしょう。ですから、園ではお弁当や給食の時、保育者が一人ひとりに合わせて気長に援助したり、鉛筆を使う機会に一人ひとりの様子を見てこまめ



# 若手保育者を育てる 全国の園の20の試み

若手保育者を育成するうえで園長に求められる視点と、全国の園で実際に  
取り組まれている育成方法をご紹介します！

座談会

2~3年目の若手保育者に聞きました！

## 園長や先輩との かかわりについてのホンネ

若手保育者に対して、どのようなかかわりかたをすれば  
やる気を引き出し、成長を後押しすることができるでしょうか。  
逆に、モチベーションを低下させてしまう指導とはどのようなものでしょうか。  
4人の若手保育者に、園長や先輩との関係についてホンネを語ってもらいました。

出席者

A  
さん



○私立幼稚園勤務。保育者歴3年目。遊びが発展し、子どもから「楽しい」「やりたい」という言葉が出てきたときにやりがいを感じる。

B  
さん



○公立保育所勤務。保育者歴3年目。子どもが生活しやすい場を考えて、環境を整えていくプロセスに喜びを感じる。

C  
さん



○私立保育所勤務。保育者歴2年目。子どもが夢中で遊んでいる姿を見たり、「またやりたい」という言葉を聞けたときがうれしい。

D  
さん



○私立保育所勤務。保育者歴3年目。「園に来たい」と思ってもらえる保育内容を考え、アイデアを出していく過程に充実感を感じる。

### 認めてもらえる 自信ややる気につながります

**司会** まず、園長先生や先輩からの言葉やフォローでうれしかったことを教えてください。

**Bさん** 私はピアノが苦手で、子どもたちの前で失敗してしまったことがあります。そのとき、1歳上の先輩が「互いに得意や不得意はある

から補い合って協力しよう。B先生は製作が得意だから、私が困ったら助けてね」と言ってピアノを代わってくれました。先輩の支えを心強く感じ、できないところを努力しつつ、自分のできることを精一杯行いたいと感じました。

**Cさん** 似た体験があります。私もピアノを弾くときはいつも緊張していましたが、先輩から「できない

ところは私がやるからね」と優しく言われて気持ちがとても楽になり、「できることをがんばろう」と前向きに考えられるようになりました。

**Aさん** 私がうれしかったのは、4月に新しいクラスが決まったとき、園長先生に呼ばれて「○○ちゃんには、子どもとのスキンシップを大切にしているA先生がいい」と思って決めた」と説明されたことです。○

○ちゃんは、なかなかクラスに入り込めない子どもでした。実際の保育の様子を見て、自分のことを認めてもらったことがうれしくて、これからの保育にやる気が出ました。

**Dさん** やはり認めてもらえることはうれしいし、やる気にもつながりますよね。まだまだ未熟で不安なことも多いのですが、一緒に担任をしていた先輩は、「いつもありがとうね」と声をかけてくれたり、私が決めたお散歩先について「今日のコースはすごく良かったね」と言ってくれたり、ふだんから私のことを認めてくれました。私がパソコンが得意なことを知っていて、「私はパソコンが苦手だから、お願いね」と、できることを割り振ってくれることにも優しさを感じました。

### 提案に耳を傾けてもらえないと 自信やモチベーションが 下がります

**司会** 園長先生や先輩の言葉で、つらいと感じたことはありますか。

**Bさん** 保護者から指摘を受けたことについて、自分でも改善に向けて努力したり、たびたび園長先生に相談したりしていました。ところが、なかなか改善できずにいると、「今まで何をしていたの！」と園長先生から叱責されました。厳しい言葉は自分の成長のためなのだと理解しつつも、自分自身を否定された気持ちになり、保育をしていく自信を失いそうになりました。

**Dさん** 手をかけたい子どもが多く、園長先生に加配の提案をしたら、「昔はできていたわよ」の一言で終わってしまいました。私の力不



足だったことは、重々承知していた出来事でしたが、全て自分の落ち度が原因で「あなた一人で解決して」と否定されたように感じてしまいました。

**Cさん** 同じような思いをしたことがあります。保育者同士のコミュニケーションがいまひとつだったので、時間外の話し合いを提案したところ、「仕事は、時間内に終わらせるもの」と却下されてしまいました。まったく聞き入れてもらえなかったので、次に提案をするのが怖くなってしまいました。

**Aさん** 園長先生は「どんどん新しいことにチャレンジしよう」と言ってくれますが、先輩の中には、若手の提案にあまり耳を傾けてくれない人もいます。そんなときはモチベーションが下がってしまいますね。

### 現場の状況を把握して 具体的な指導をしてほしい

**司会** ふだんはなかなか言えないけど、わかってほしいことはありますか。

**Cさん** 園長先生に現場をよく見てもらいたいと思います。そうすれば同じ目線で見てもらえるので具

体的な相談もしやすくなります。現場を見ないで「大変だよ」と共感されるだけでは、「相談してね」と言われても相談しづらいですね。

**Bさん** 同感です。私の園では、若手に仕事内容を覚えてほしいという先輩保育者の思いからか、若手の事務作業が多いように感じています。しかし、やり方がわからないため、なかなか仕事はかどりません。質問したいのですが、勤務時間内に質問をする時間があまりなく、仕事に時間がかかってしまいます。

**Aさん** うちの園長先生は、いつも現場を見てくれて問題点もわかってくださっていると思うのですが、「自分で気づき、考えてほしい」というスタンスです。こちらから相談するといっしょに考えてくださいますが、こちらが気づいていないときも「そういうときは○○すればいい」などとアドバイスをいただけるとうれしいです。

**Bさん** 先輩の背中を見て学ばせていただくことが多いので、先輩とペアを組み事務作業を行うことで効率よく仕事を行えたらと感じています。

**司会** 本日はありがとうございました。

インタビュー

# 若手保育者の個性や魅力を肯定し、尊重することが育成の第一歩

「若手保育者との意思疎通が難しい」「なかなか育ってくれない」など、若手育成に関する悩みが多く聞かれます。若手保育者を育てるうえで意識したいポイントについて、日本女子体育大学の天野珠路先生にうかがいました。

## 若手が安心して自分を出せる人間関係づくりからスタート

### 認められている実感が成長の支えになる

近年、保育者養成に携わっていて感じるのは、学生や若い保育者は、多様な人間関係の中でもまれる経験が乏しいということです。これは、社会環境の変化によるところが大きいのですが、そのような経験が少ないため、打たれ弱い面があったり、言葉に敏感に反応し過ぎてしまったりする傾向があると感じます。保育者として成長してほしいと願うからこそ、言葉を尽くして伝え

ようとするのですが、「自分はダメなんだ」「認めてもらえない」と否定的に受けとられてしまうことがあります。保育現場でも若手保育者が、摩擦を避け、指示に従うだけで、自ら考えたり行動したりする力を高められていないということがあるのではないのでしょうか。

こうした状況に陥らないためには、まず、若手保育者の存在を肯定的に受け止め、かけがえのない一人ひとりの人生を尊重することです。これまで歩んできた道のりや保育の仕事を選んだことに共感を示し



日本女子体育大学 准教授 天野珠路

あまの・たまじ

◎日本女子体育大学スポーツ健康学科 幼児発達学専攻准教授。公立・私立の保育所・幼稚園に勤務後、厚生労働省 保育指導専門官などを歴任。専門は保育学。共著に「やさしい乳児保育」(青踏社)など

ながら、子どもの魅力や保育の奥深さをさりげなく伝えてみてください。「自分は認められている」と実感することで、人はその個性や魅力を発揮していきます。そして、互いの言葉が心に届いてこそ対話が生まれるのです。保育者の声に耳を傾け、その意欲や持ち味を引き出しながら、得意なことや好きなことを保育に生かすための工夫などを具体的に助言するのもよいでしょう。

もちろん、仕事ですから、職業人として基本的な約束事や確認は押



さえる必要があります。「なぜそうするのか」「子どもの幸せにどのようにつながるのか」を丁寧に説明しながら保育者としての自覚と責任感を養っていききたいものです。

### 1対1の関係だけでなく 保育者集団の中で育てる

園長先生や主任の先生との1対1の関係の中で育てるだけでなく、保育者集団の中で若手保育者を育てていくことが大切です。例えば「〇〇先生はこれが得意だから聞いてみたら」「××先生の持っている本にヒントがあるかも」「△△先生の日誌にこんなことが書かれていましたよ」など、保育者同士をつなぐことで、若手保育者が自ら行動し考えたり、学んだりする機会を多くつくっていきましょう。また、職員会議や園内研修でも、若手保育者が委縮しないで参画できる工夫が必要です。リーダーとなる保育者が、複数の保育者の言葉をつないだり、発言を補足したりすることで、若手保育者の発言が促され、それを受けて話し合いが深まるとよいでしょう。

私が保育現場にいたとき、「なんでもいいから」と若手保育者に園内研修の企画を順番に任せました。保育を人間の営みとして広くとらえ、料理や健康に関すること、子どもの絵やアートに関すること、動植物についての知識など、自分が得意な分野について資料を作り、語ってもらいました。若手保育者の意外な一面や個性が伝わり、楽しいやりとりが繰り返される中、相互理解が深まり、さらに若手保育者にとっては自信につながったようです。

### 「失敗」をどう生かすかで その後の成長が決まる

安心して自分を出せる職場環境の中で、若手保育者は自発的に考え行動し、試行錯誤を繰り返しながら

成長していきます。その様子を見守りながらさまざまなことに挑戦するチャンスを与えたり、失敗から学ぶ姿勢を支えていきましょう。育てる側は、自らの経験を踏まえて「こうしたほうがいい」と指示したくなるものですが、子どもにケガなどの危険がある場合を除き、できるだけ若手保育者の考えを尊重し、任せるようにしたいものです。計画通り保育が進まなかったり、予想に反する行動を子どもがとったとしても、「こうした方がよかった」と結論を出さず、「想像と違ったのはなぜだろう」「あの場面で子どもはどう感じていたのか」など、一緒に考えるスタンスでアドバイスすれば、次の保育につながりやすくなります。その際、保育の環境構成や環境の再構成につながる視点が必要です。

保育者の成長の過程は一様ではありませんが、そのたどる道筋はおおよそ共通のものがあります。一人ひとりの保育者が今、どのような悩みを多く抱える時期なのか、育てる側が見通しをもって対応すること、より効果的なフォローができるのではないかと思います。そして、若手保育者が自ら気づき、考え、課題意識をもって、意欲的に保育に取り組むその姿を認め、その成長を支えていきましょう。

### 現場のみなさんへ

若手保育者の育成は、すぐに結果が出るものではありません。指導の成果に一喜一憂するのではなく、ある程度、長い目で見て接することが重要だと思います。若手保育者の成長を支えたいという姿勢で日ごろから接していれば、相手にも自然と気持ちは伝わるものです。その熱意によって若手保育者の心も動かされ、プラスの方向に進んでいくに違いありません。



全国の園長先生が実践！

# 若手が変わった20の方法

各園では若手を育成するために、どのような工夫をしているのでしょうか。全国の園長先生から寄せられたさまざまな方法をご紹介します。



困ったことを相談するなど、自分の意見を話せる雰囲気をつくる

## 1 育てる側から失敗談を話す

園長や主任の先生が自分の失敗談を話したり、若手保育者の思いに共感したあと、改善すべき点などをアドバイスしています。

**▼若手の変化**  
失敗も含めて結果をきちんと報告してくれるようになり、より前向きに保育に取り組めるようになりました。

(北海道・私立保育園)



## 2 まずはよい点を認めてからアドバイス

指導の際、「ここがすばらしいね。〇〇をすると、もっとよくなると思うよ」というふうに、よい点を認めてからアドバイスしています。

**▼若手の変化**  
若手保育者が自信をもち、アドバイスを素直に受け入れられるようになりました。

(新潟県・私立幼稚園)

## 3 遠慮なく話せるように、常に配慮する

若手保育者が遠慮して意見を言わなかったり、質問できなかったりすることがないように、常に声をかけ、すべての保育者が一緒に仕事を進めるようにしています。

**▼若手の変化**  
若手保育者との間に信頼関係が生まれ、「何でも質問できるため安心でき、仕事楽しい」といった声が聞かれるようになりました。

(新潟県・私立幼稚園)

具体的な指導によって不安を取り除く

## 4 「分かっているはず」とは思わず、細かく説明

ひとつの事柄に関して、細かい部分まで説明をするようにしています。「このくらいわかっているはず」とは思わず、「なぜそうするのか」など、行動や言葉かけの意味も十分に伝えています。実際に動いて教えることもあります。

**▼若手の変化**  
言動のねらいや意味を理解し、自分でよく考えてから行動するようになりました。

(青森県・私立幼稚園)

## 5 細かく報告を受けて経過を確認

なるべく具体的な指導・指示を心がけています。例えば、「これをやって」ではなく、「ここまでやったら、報告してね」と伝えて経過を確認しています。

**▼若手の変化**  
保育に対する不安が薄れ、保護者からも「しっかりしてきた」という言葉をいただくようになりました。

(愛知県・私立幼稚園)

自分で考える力を身につけて主体性をはぐくむ

## 6 失敗したら、ねらいにさかのぼって考えてもらう

失敗したら、「何を考え、何をねらって、そうしたか」を尋ねます。そのうえで問題点を話し合い、具体的にどう改善するべきかを提示します。

**▼若手の変化**  
最初は保育の手段だけを考えていた保育者が、根本的なねらいから考え違いをしていたことに気づき、子どもとの接し方を改めることができました。

(岡山県・公立保育園)



## 7 子どもの気持ちを考える習慣をつける

指導する側の価値観を押しつせず、「子どもにとってどうなのか」をよく考えてもらえるように心がけています。

**▼若手の変化**  
子どもとの信頼関係ができ、保育者自身も保育を楽しめるようになって、笑顔が増えました。

(奈良県・公立幼稚園)

## 8 何事も全員で討議して考え方を共有

比較的若い世代の保育者が多いため、まずは何事も全員で討議したうえで決定しています。これにより、考えが共有されて園運営がスムーズに展開しています。

**▼若手の変化**  
2年目の保育者でも、園のほとんどの仕事を安心して任せられるくらいに成長します。

(神奈川県・私立幼稚園)

がんばりを認めて自信をつける

## 9 全職員でそれぞれの「いいところ探し」をする

「いいところ探し」と称し、全職員のよいところを互いに一行で記入しています（無記名）。ひとりずつ、よい点をまとめて園長から本人に渡し、その用紙を見ながら面談をします。

**▼若手の変化**  
みんなが自分のことを認めてくれているのを実感できて、自信につながっています。

(新潟県・私立保育園)

## 10 個性やよさが発揮できる機会を設ける

園長などがそれぞれの先生の個性やよさを認める言葉かけをしています。さらに、個性やよさが生かされる機会を全体の活動の中で工夫しています。

**▼若手の変化**  
若手が自分から「〇〇をやりたい」と挑戦するようになりました。

(東京都・公立幼稚園)



## 日案や面談など、1対1のメッセージで伝える

### 11 園長との交換日記形式で 保育記録をつける

園長との交換日記形式の「保育ノート」を作成しています。自分の保育について振り返ってもらうとともに、園長が個々に指導をしています。

#### ▼若手の変化

日々の保育の視野が広がります。また2・3年目にノートを見直すことで自分の成長を確認でき、新たな成長のきっかけとなっています。

(栃木県・私立幼稚園)



### 12 園長が 連絡帳の文章表現などを指導

保護者との連絡帳の記載はすぐにデビューさせず、まずは練習してもらい、園長が赤ペンを入れて誤字・脱字・表現方法などをチェックします。

#### ▼若手の変化

連絡帳の文章が飛躍的によいものになり、保護者との意思疎通に活かされています。

(東京都・公立保育園)

### 13 新任保育者と毎週、面談を実施

新任保育者には日報を提出してもらい、それを受けて週の終わりに園長とクラスリーダーとの3人面談を行っています。

#### ▼若手の変化

4・5月には「自分は向いていないので辞めたい」と言っていた保育者が、今では子どもの発達について積極的に質問してくるようになりました。

(東京都・認証保育所)

## 役割を与えて自覚を促す

### 14 力量に応じた係を任せる

それぞれの保育者の力量に合わせて係を決めています。例えば新人には清掃など簡単な係を担当してもらい、「ほめられる」「感謝される」機会を増やしています。

#### ▼若手の変化

感謝の言葉をかけられることで自信が育ちます。次第に難しい係を任せることで、3年後には園全体の環境を見渡せるようになります。

(福岡県・私立幼稚園)

### 15 行事では あえて若手をリーダーにする

園の行事は、あえて若手保育者をリーダーにして、ベテラン保育者を補助につけています。失敗することもあります。しかし、「まずはやってみよう」という意欲、「自分がやらなければ」という責任感を身につけてもらうためです。

#### ▼若手の変化

行事担当やクラス担任など、すべてにおいて若手保育者のやる気や責任感が高まりました。

(大阪府・私立保育園)



## 先輩保育者によるOJT指導を充実

### 16 年齢の近い先輩が マンツーマンで教える

新任の保育者に対しては、2番目に若い保育者が若手として率先して動くべきことを教え、倉庫整理・管理などの作業も一緒に行っています。保育内容についてはベテラン保育者が指導します。

#### ▼若手の変化

若手に対して手厚い指導ができるようになったので、保育者の目が子どもに向けられるようになってきました。

(愛知県・公立保育園)

### 17 若手にひとりずつ、OJT担当者を割り振る

若手保育者にひとりずつ、OJT\*の指導者がついて全体的にフォローしています。

#### ▼若手の変化

以前は誰に相談するべきかという迷いがありましたが、決まった先輩に相談できるようになって安心して保育に取り組みやすくなりました。

(東京都・私立保育園)

\*On-the-Job Trainingの略。職場の先輩が後輩に対して、具体的な仕事を通して必要な知識を指導すること。

### 18 最初はベテラン保育者と複数担任をさせる

新任保育者は、4・5月は経験豊富な保育者と複数担任をして、まずは慣れることに徹してもらいます。その間に、本人の特技などを見つけることも心がけます。6月から新任保育者が週案を立てリーダー経験をし、その中で特技を使った遊びを取り入れて成功体験を積んでもらいます。

#### ▼若手の変化

保育の厳しさを実感しながらも、「子どもと遊んで楽しい」と満足感も味わっていました。初めの2カ月間は補助に回りますが、6月からはクラスリーダーとして大きな声が出ていました。

(福岡県・私立保育園)

## 組織的な教育体制を整える

### 19 園長や副園長・主任が 役割分担をして指導

園長はがんばっている点を認めながら、「この調子でいいよ！」などと方向性を示し、副園長や主任が具体的なアドバイスをしています。

#### ▼若手の変化

役割分担をすることで、より細かくよい点などを認めることができ、若手保育者の意欲が高まってきました。

(奈良県・認定こども園)

### 20 実習生の指導を任せる

若手保育者に実習生の指導を担当してもらい、その中で自身の保育への反省や気づきを促しています。

#### ▼若手の変化

言葉かけや細かい準備など、実習生を指導した反省を生かしてより良い実践ができるようになりました。

(千葉県・公立幼稚園)



子どもたちが日々見せてくれるさまざまな行動について、発達上の理解と援助という観点から解説します。

園内研修 保護者への情報提供 にご活用ください。

今回のテーマ

けんか

## 解決方法を考えることで その子も周囲の子も育てる

### アカネちゃんのこと、嫌いになったんじゃないよ！

5歳・秋

5歳のアカネの母親から、担任が相談を受けました。その内容は「アカネが『友達に嫌われたから園に行きたくない』と言っている」というもの。担任も、

それまで仲良しだった3人のうち、アカネがひとりでしょんぼりしていることが多いのに気づき、気になっていたところでした。



翌日、アカネに尋ねると、「3人でダンスをしていたとき、『踊り方が違う!』と言われた」「私だって一生懸命なのに、どこがいけないの?」と口げんかになったと言うのです。



アカネは「もう一緒に遊べないと思ったら悲しくなった」と続けます。担任は「寂しかったね」とアカネの気持ちを受け止めたうえで、ふたりを交えて話すことにしました。



ふたりは何気ない言葉がアカネを悲ませていたことに驚きました。「嫌いになったんじゃないよ。ごめんね」と言い、アカネもふたりの気持ちがわかったようでした。



最初は互いに緊張していた様子ですが、ほっとした表情になり、また一緒に遊ぶ姿が見られるようになりました。母親からも安心した旨の連絡がありました。

こうした子どもの行動の意味を、どう見ますか？

発達に  
とっての  
意味は？

## 感情が高ぶって収められずに 言い合いがけんかになることも

いざこざが比較的単純な行き違いから生じるもめごとなのに対して、けんかは傷ついたり、相手への嫌悪感がたまったりして長引くこともあります。3歳ごろでは、ものの取り合いなどささいなきっかけでぶつかりけったりしてけんかが始まりますが、これは言葉で状況を説明できないためによく起こります。4歳ごろになると言い合いから始まることもありますが、結局手が出てしまうことがよくあります。5歳くらいになると、言葉で感情をぶつけるようになりますが、感情が高ぶってくるとつかみ合いになることも。腕力が強い分ケガをする危険性も高くなるので注意が必要です。また、片方に同調する子、仲裁を試みる子なども出てきて、自分たちでは収拾できず、大人の仲介が必要になることもあります。



大人の  
サポートは？

## 悔しさやつらさに共感してから 原因に迫っていく

3、4歳のころは、けんかの原因を当人同士でもわからなかったり、うまく説明できなかったりするものです。そこで、まずは双方の感情の高ぶりが収まることを優先しましょう。「悔しかったね」「痛かったね」と双方に共感を示すことで、「大好きな先生が自分の気持ちを分かってくれている」と安心感を得ることができます。まさに子どもとの日ごろの信頼関係がものをいう場面です。そのうえで、なぜこのようなことが起こったのか、子ども自身が振り返るように働きかけます。

5歳ごろになると、原因を子ども自身が理解し、説明できるので、子ども同士で解決できることも増えてきます。ただしその際、「謝りさえすれば済む」という構図にしてしまわないことが大切です。双方にわだかまりが残らず、また一緒に遊べる関係に戻

れたかを見極め、不平や不満が残らないように、その場で当事者が了解できるようにしましょう。

保育者にとっては、けんかの解決はクラス全体への指導の機会につながるものです。していいこと、いけないことをけんかの当事者が気づくような援助をすることがポイントです。保育者のそうした姿から、周囲の子どもたちも判断の基準を学んでいます。このことを忘れないで適切な言葉かけを行ってほしいと思います。

