

# 一人ひとりの”強み”を生み出す組織マネジメントⅡ

～ 共主体による "保育を楽しむ!!"  
組織つくりと人材の育成について ～

令和8年5月9日

全国保育推進連盟 幹事長

美園おひさま保育園 園長

吉岡 伸太郎

# 令和8年度 球磨郡保育会研修会

- |     |            |                      |
|-----|------------|----------------------|
| 第1回 | 令和8年5月9日   | 組織マネジメント             |
| 第2回 | 令和8年8月22日  | 乳児保育における<br>共主体の保育   |
| 第3回 | 令和8年11月21日 | 幼児保育における<br>共主体の保育   |
| 第4回 | 令和9年2月20日  | 共主体の保育における<br>行事の在り方 |

- 組織マネジメントの理想と現実の勘違いや、数々の失敗から得た教訓  
➡ 【4:96】の現実
- 業種や業態の特性に応じた組織マネジメントの在り方
- 昭和➡平成➡令和 と時代とともに変化する価値観  
団塊世代→バブル世代→団塊ジュニア世代→就職氷河期世代→  
ミレニウム世代→ゆとり世代→Z世代 …など
- 従来からある様々な「こうであるべき」論を冷静に見直し、目的達成の為の“今”あるべき姿を探求する。
- マネジメントの中心にWell-being（みんながより良い状態）の発想と価値観を置き、組織を構築するうえで、女性の特性に着目する。



## 『男性脳』と『女性脳』の違いは 原始時代の生活にルーツがある

### 男性脳

- ・空間認識力が高い
- ・優位に立ちたい
- ・情報はひとりじめ
- ・好戦的



原始時代、仕事は狩猟。  
人より早く、多く獲物を手に入れようとしていた。

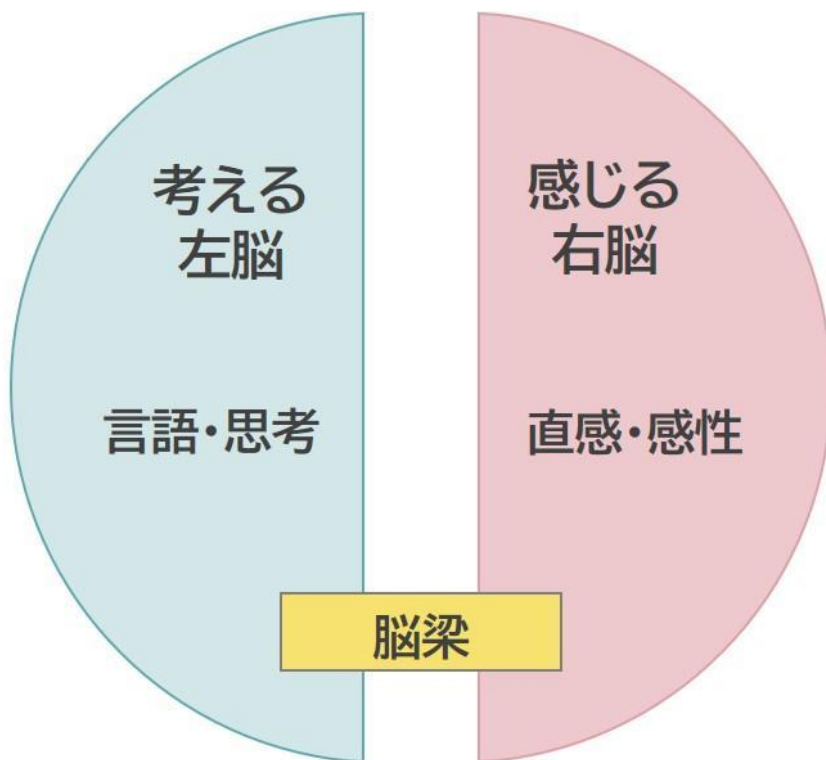
### 女性脳

- ・観察力が高い
- ・情報はシェアする
- ・協調性を重視
- ・安定志向



原始時代、子育てと集落のコミュニティ作りが仕事。  
みんなで分け合う。

## コミュニケーションにおける 左脳の右脳の違いや特性



ふたつの脳の間には「脳梁」があり、左右の脳をつなぎ情報のやりとりをしている

## 『左脳型の男性脳』と『マルチタスクの女性脳』の違いや特性

### 男性脳

会話は論理担当の左脳のみ使う。  
感情をのせて話すのが苦手。  
根拠に基づいた論理的な会話が得意。



話が飛ぶなあ…  
女性の会話には  
ついていけないなあ…

### 女性脳

論理担当の左脳と感情担当の  
右脳を両方働かせて会話をする。



言葉からイメージを膨らませ、感じた  
ことをすぐに言語化出来る。



お互いに言葉になっていないものを  
想像しながら話している

そういえば〇〇だけど、  
で、この前の◇◇はさ、  
あと△△はね



## 『競争・独占』と『共感・共有』

### 男性脳

#### 競争・独占

- ・情報は独占、シェアしない
- ・自慢したい
- ・競争しがち
- ・上昇志向



### 女性脳

#### 共感・共有

- ・情報はシェアする
- ・共感して欲しい
- ・共有したい
- ・平等主義



## 『タテ社会』と『ヨコ社会』

### 男性脳

#### タテ社会

- ・上下関係を気にする
- ・組織として動く
- ・トップダウンがきく
- ・上司が言うなら動く



### 女性脳

#### ヨコ社会

- ・ヨコの繋がり重視
- ・トップダウンがききにくい。  
納得しないとやらない
- ・立場を気にせず思ったことを言える



## 『論理・データ』 と 『感覚・イメージ』

### 男性脳

#### 論理・データ重視

- ・論理的、システムの
- ・分析的
- ・体系立てた問題解決
- ・データで重視で判断する
- ・判断、行動に根拠がある
- ・結論、オチが必要
- ・評論が得意



### 女性脳

#### 感覚・イメージ重視

- ・気持ち、感覚に従う
- ・相手の気持ちも大切
- ・モチベーションが大事
- ・直感力、察する能力に 優れている
- ・根拠が漠然としている
- ・感情表現が豊か、得意
- ・イメージを大切にする



## 『結果重視』 と 『プロセス重視』

### 男性脳

#### 結果重視

- ・結果が出ればあまりプロセスは気にしない
- ・言い訳をしない
- ・結果を出ている人を認める
- ・結果を褒められたい



### 女性脳

#### プロセス重視

- ・プロセスを評価して欲しい
- ・プロセスによって結果の評価も変わる
- ・ストーリーを大切にしている
- ・ねぎらってほしい



## 『言葉通り』と『察して欲しい』

### 男性脳

#### 言葉通り

- ・言われた通り忠実に言われたことのみ実行する。
- ・言葉にしないと分からない
- ・主語と述語が必要



### 女性脳

#### 察して欲しい

- ・言葉の裏側にある感情を重視している。
- ・言葉になっていないことも読み取れる
- ・主語述語が無くても会話できる。
- ・深読みする



## 『シングルタスク』と『マルチタスク』

### 男性脳

#### シングルタスク

- ・シングルタスク
- ・同時進行が苦手
- ・集中力が高い
- ・集中すると周りが見えなくなる

例)TVを見ながら会話できない



### 女性脳

#### マルチタスク

- ・マルチタスク
- ・同時進行できる
- ・ながら作業が得意

例)TVを見ながら電話しながら料理が作れる



## 『自分には関係ない』 と 『自分に関連づける』

### 男性脳

#### 自分には関係ない

- ・自分は自分
- ・自分に関係ないと思いがち
- ・弱みや悩みを明かしたくない。
- ・人のせいにしがち



### 女性脳

#### 自分に関連づける

- ・何でも自分と関係あると思いやすい
- ・感情移入しやすい
- ・自己投影しやすい
- ・自分のせいだと思う



## 『今だけを見る』と『過去も未来もつなげる』

### 男性脳

#### 今だけを見る

- ・今は今、過去は過去
- ・今なんとかかなればいい
- ・希望的観測、楽観的
- ・その都度審議判定
- ・対処療法



### 女性脳

#### 過去も未来もつなげる

- ・今は過去があつてのこと
- ・今だけでなく先のことも考える
- ・現実的、心配症
- ・不満は蓄積する
- ・根治療法



## 『掘り下げたい』と『広げたい』

### 男性脳

#### 掘り下げたい

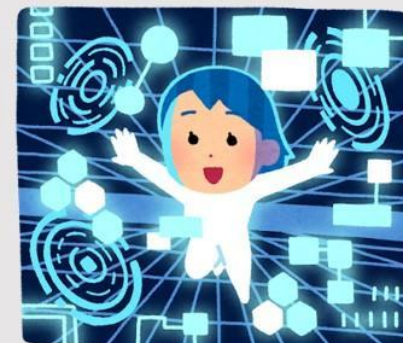
- ・ひとつの極めたい
- ・どんどん掘り下げて考える
- ・1点に特化したものを好む



### 女性脳

#### 広げたい

- ・いろいろな出来事を結び付ける
- ・アイデアをつなげて広げる
- ・ひとつで多機能なものを好む



## 男性脳へのコミュニケーション

- ◆ 結論や話の目的・ゴールを先に伝える。
- ◆ 感情的な話し方をせず、事実を並べて客観的に話す。
- ◆ ただ愚痴や悩みを聞いて欲しいだけなら、それを冒頭で断っておく。
- ◆ やって欲しいこと、求めていることは、言葉にして具体的に示す。
- ◆ 自慢話・武勇伝をされたら嫌がらずに聞き、褒める。
- ◆ 特別感、優越感を持ってもらう

## 女性脳へのコミュニケーション

- ◆ とにかく共感!  
苦労や努力を労い感謝を伝える。
- ◆ 愚痴や悩みは聞いて欲しいだけと心得る。 解決策は必要ない。
- ◆ 要求、お願いは共感を入れてから話す。
- ◆ 結果だけに注目せず、プロセスも見ていることをしっかり伝える。
- ◆ 常に「察して欲しいこと」へのアンテナを張っておく。
- ◆ 平等に接する

## 組織づくりの土台となる考え方の整理

【4:96】の現実に対応する為、女性脳の特性を生かしたマネジメントの考え方を発想し活用する方法として…

- ① 論理的思考を土台としながら、組織の存在意義や目標とする姿をより明確にし、イメージを共有する。
- ② スタッフ一人ひとりが理想とする“保育観”や“組織論”を共鳴しあう中で生まれる明確な“価値基準”と、それに基づく“共感性”を軸に展開する質の高い保育実践の姿を共有する。
- ③ スタッフ一人ひとりが“主体性”を持つことで実現する上位下達ではない 自立した組織作りを目指す。

# あなたの園はどちらの組織だと感じますか？

主な目的	既存の価値の最大化、効率化、コスト削減	新しい価値の創出、イノベーション、成長
意思決定	トップダウン、中央集権的	分散型、現場の権限が大きい
組織構造	機能別、階層が厚い、硬直的	プロジェクト型 マトリックス型、フラット
評価基準	効率性、ミスをしないうこと	挑戦、学習、成果
人材・文化	専門性、正確性、上司への服従	多様性、自律性、冒険心
コミュニケーション	フォーマル、限定的	オープン、部門間連携が活発



消費型組織



創造型組織

**創造型組織の土台となる**

**職場の心理的安全性の構築と**

**チームビルディングによる組織強化**

# 心理的安全性の構築について

## 心理的安全性とは…

心理的安全性とは、チーム内で自分の意見や懸念を安心して発言できる状態  
これは、質問したり、異なる意見を述べたり、失敗したりしても、  
人間関係が悪化したり罰せられたりしないと確信できる状態を指します。

## 心理的安全性の主な特徴

発言のしやすさ	上司や同僚の立場を気にせず、率直に意見や疑問を述べることができます。
失敗を許容する文化	失敗を恥ずべきことではなく、改善のための学習機会と捉えることができます。
多様な意見の尊重	異なる意見や新しいアイデアが歓迎され、建設的な議論が生まれます。
対人関係のリスクがない	誰もが率直にコミュニケーションできるため、互いのネガティブな反応を恐れる必要がありません

## 心理的安全性と「ぬるま湯」組織の違い

ぬるま湯組織とは、居心地が良いだけで、互いに深く関わらず、問題提起や挑戦が少ない状態です。

心理的安全性の高い組織とは、居心地が良いだけでなく、責任感やチャレンジ精神を持って成果を追求する、活発な状態です。

心理的安全性が高い職場の特徴	ぬるま湯組織の特徴
意見の対立を恐れず発言できる	職場での緊張感がない
お互いの間違いを指摘し合う	業務への意識が低い
目標への達成意識が高い	成長意欲が低い
学習意欲が高い	チーム内の人間関係が希薄

## チームビルディングとは…

チームビルディング(team building)とは、

日本語で「チームを作る」という意味があります。

チームビルディングは、組織を開発するための手法のひとつです。

チームの目標や理想を達成するため、チームにおいて個々の能力や個性を最大限に発揮できる環境を作りや取り組み全般のことをチームビルディングと呼びます。

チームビルディングでは、今あるチームをよりよくするため、

いかにメンバーの個性を活かすことができるかを重要視しています。

## チームビルディングの主な目的と効果…

### ◆チームのパフォーマンス向上

メンバー1人ひとりの能力を引き出し、  
チーム全体の成果を最大化することを目指します。

### ◆コミュニケーションの活性化

メンバー同士の意思疎通を円滑にし、相互理解を深めます。

### ◆信頼関係の構築

協力や連帯感を高め、一体感のあるチームを作り上げます。

### ◆モチベーションの向上

チームの一員としての自覚を高め、個々のモチベーション向上に繋がります。

## チームビルディングの6要素

	要素	内容	キーワード
①	目的の共有	共通の方向性を持つ	「なぜ」を共有する
②	信頼関係	相互尊重と感謝	小さな約束を守る
③	コミュニケーション	意見を言いやすくする	提案・対話
④	役割と強み	多様性を活かす	分担と協働
⑤	振り返り	学び合う	成功と失敗の共有
⑥	リーダーシップ	支援と調整	心理的安全性の確保

## 1. 目的・ビジョンの共有

### ◆ ポイント

チーム全員が

「理想の保育とはどんな姿か」「どんな保育を行いたいのか」  
「どんな組織(チーム)で働きたいのか」… など、組織で大切に  
したい事を理解し、同じ方向を向くことが大切。

### 💡 具体例

「子どもの“やってみたい”を大切にする園にしよう」 など  
共通理念を掲げる。

会議で、園の方針を全員で話し合い、目標を **「自分ごと」**  
として再確認する。

## 2. 信頼関係の構築

### ◆ ポイント

信頼は、「相手が自分を尊重してくれている」と感じることから生まれます。

小さな約束を守る ・ 感謝を伝える など、日常の積み重ねが重要です。

### 💡 具体例

「ありがとう」「助かったよ」など、感謝の言葉を意識的に伝える。  
困っている同僚に「何かできることある？」と声をかける。  
情報やノウハウを共有して、“一人で抱え込まない” 風土をつくる。

## 3. コミュニケーションの質を高める

### ◆ ポイント

誤解を防ぎ、意見を言いやすい環境を整えることで、風通しの良いチームになります。

### 💡 具体例

「指摘」ではなく「提案」の言い方を意識する

（例:「ここをこうするともっと良くなると思います」）。

定期的に“雑談タイム”や“意見交換会”などを設けて、気軽に話せる場をつくる。

SNSツールや連絡ノートなど、情報共有の仕組みを整備する。

## 4. 役割と強みの活用

### ◆ ポイント

メンバーそれぞれの得意分野を活かすことで、チームの力が最大化します。

「みんな同じように動く」より、「みんな違って支え合う」方が効果的です。

### 💡 具体例

製作が得意な職員が装飾担当、SNSが得意な職員が広報担当  
ピアノが得意な職員が演奏担当 など…

「〇〇さんのあのアイデアよかったね」と、強みを言語化して共有する。

## 5. チャレンジと振り返りの文化

### ◆ ポイント

失敗を責めず、学びとして次に活かす “心理的安全性”  
があるチームは成長します。

### 💡 具体例

行事や活動後に「良かった点」「改善したい点」を話し合う  
“ふりかえりミーティング” を行う。

ミスが起きた時、「誰が悪いか」ではなく「何が原因だったか」  
に焦点を当てる。

成功事例を共有して、チーム全体で喜び称えあう習慣をつくる。

## 6. リーダーの役割

### ◆ ポイント

リーダーは「指示する人」、「支配する人」ではなく、「信頼をつなぐ人」「メンバーの成長を支援する人」。

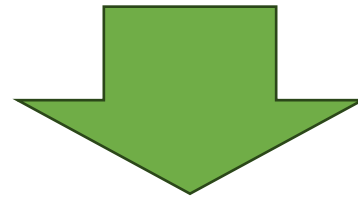
### 💡 具体例

一人ひとりの意見を丁寧に聞き、まとめて方向づける。  
困っている人には具体的なサポートをする。  
「メンバーが安心して意見を言える雰囲気」をつくる。

## 潤滑油型リーダーへの転換

おひさま会における理想とするリーダー像

- ①「**個人が導く**」から「**集団を活かす**」へのシフト。
- ②「**権限による支配**」から「**信頼による支援**」へのシフト。



**潤滑油型リーダー**の育成を目指す!!

潤滑油型リーダーの役割は、チームメンバーの共感性を基に、モチベーションを高める事や、チーム内のコミュニケーションをより円滑にする為、チームメンバーの世話役や相談役を行う事

# 参考までに…社会福祉法人おひさま会での取り組み

## 職員自らが主体的に組織を創り出す為の意識改革に向けて

- ◆ 理想とする姿（価値基準）を明確にする為の地図とコンパス（羅針盤）としてポリシーステートメントの構築
- ◆ 職場内の良好な人間関係の構築へ向けた意識改革
- ◆ 職員自らが組織を作り出す実感を持てる仕組みの構築
- ◆ 全職員の常勤化（公平性と納得性）
- ◆ ライフステージに合わせた多様な働き方を実現する自己申告制度の構築
- ◆ 働き方の自己申告制度に対応した給与体系の構築
- ◆ 努力や貢献度が評価される賞与体系の構築

職員が自立し、主体性をもって責任と権限を自覚する中で、一人ひとりが主体的に組織を形成し、職員自らが園経営を作り出す事ができる環境と仕組みを創造できる組織づくりを目指していく

# 理想とする姿（保育実践や人材像）を明確にする為の 地図とコンパス（羅針盤）としてのポリシーステートメントの構築

## 社会福祉法人おひさま会 ポリシーステートメント (個人所持用)

ポリシーステートメントとは、当法人の価値基準となる基本方針や考え方、意見表明などをまとめたものです

このポリシーステートメントは、社会福祉法人おひさま会の職員として業務して頂くにあたり、

子どもの主体性を尊重し、保育園においては保育実践のローガンである『こども自らが、遊びや生活を創りだす!!』事や、学童施設においては『こどもの自治力を高め、日々の生活を豊かにする創意工夫を自ら実行できる!!』事を実現する為の地図とコンパス（羅針盤）として、最低限理解が必要な事項や例外なく遵守頂く事項をまとめたものです。

ここに記載の内容は全職員が理解している前提でないと保育が成り立たませんので、常に内容の確認を行いながら日々の業務にあたってください。

このポリシーステートメント以外にもクラスに備え付けの業務マニュアルがありますので、必要に応じて参照確認して下さい。

このポリシーステートメントは個人へ貸与するものです。

個人用としてメモ・記入等は自由ですが、保管管理は各自責任もって行ってください。

## ポリシーステートメント 目次

1	法人理念 私たちの使命と行動指針		登降園時の対応
2	施設運営指針（保育園 Ver 及び 学童 Ver）		・登降園の対応
3	保育園 全体的な計画	17	・病後の子どもの受け入れ
4	保育所保育指針解説書		・健康観察のポイント
5	社会福祉法人おひさま会乳幼児教育基本方針		・降園時の対応
6	見守る保育 10 か条ポスター		・登降園時、保護者留意事項
7	運営の骨子		コミュニケーション・会話編
8	主体性、自主性、自立、自律 の関係性		・正しいことばづかい
9	チーム保育におけるチームワークの重要性		・あいさつことば
10	リーダーシップ 10 か条		・ことばづかいはは気をつけて
11	目指すべき人材像（組織にとって必要な人材像）	18	・保護者と話をする時
12	就業規則 若しくは 非常勤就業規則		・電話の受け方
13	入園のしおり 重要事項説明書		・病気などで保護者に電話をかける時
14	保育の基本事項		・お客様の案内の仕方
	・保育の理念・目標・方針・環境・方法		・おじぎの仕方
	・保育の基本事項		・ボランティア受け入れ
	・人権に配慮した保育		・「行事案内」の方法
	・プライバシーの尊重と保護		文書連絡帳他
	・男女共同参画社会に向けて		・連絡帳について
	・子どもの人権を守るために		・記録のポイント
	・差別用語は使わない		・連絡帳用紙の綴り方と保管について
・虐待について		・園だより・クラスだよりについて	
15	勤務の心得	19	・クラスだよりの誕生コメントの書き方
	・社会人としての基本		・園内掲示について
	・ハラスメント行為の禁止について		・研修受講の心得
	・出勤したとき		・復命書の書き方
	・時差出勤で終了する時		・保育記録の書き方
	・最終勤務終了の時		・実習生受け入れについて
・休暇をとる時	・社会見学の基本姿勢		
16	身だしなみ		・園内職員研修の進め方
	・服装	20	・衣類紛失について
	・ヘアースタイル		資料集
	・化粧など		・職員勤務マニュアル
	・園スタッフの心得チェック表		
			・電話対応のポイントと応対例チェック表

No14～No20 までは、クラス備え付けの業務ファイルより一部抜粋したものです。

## 保育実践の価値基準とは…

### 価値観 → 個々の保育観

『私はこんな保育（実践）であるべきだと思う!!』

『このやり方の保育じゃないとダメ!!』

### 価値基準 → 組織として個々の価値観を 職員みんなで**共感しあう**姿

『こんな保育やりたいよね～』

『子どもたちがこんな姿になるといいよね…』

『こんな事できたら楽しいよね…』

価値基準とは

『価値基準』とは、組織で大切にしたいとスタッフみんなが思う共有・共感された価値観です。

『価値基準』はあらゆる場面での判断の拠り所になります。

『価値基準』が組織で共有され浸透していれば、時には直感に近いような瞬時の判断を、仕組みとして組織として再現できます。

『価値基準』の醸成によって得られる効果の例

- ・理想とする姿の共通認識が深まる
- ・意思決定の質が上がる
- ・判断のスピードが早くなる
- ・アクション（行動）の数が増える

『価値基準』を園内だけに留めず、保護者や地域などの外部にも積極的に発信する事により、園のブランディング化を基にした園児確保や、職員採用時に必要な人材を明確にするフィルターの役割も果たします。

『共感性』とは、**他人の気持ちや感情を自分のことのように感じる気質**のことです。

共  
感  
性  
と  
は

### 共感性が高い傾向の人

- 他人の感情の変化に敏感
- 他人との共通点を見つけるのが上手い
- 相手の気持ちを汲み取るのが得意
- 意見の違いを受け止めることができる

### 共感性が低い傾向の人

- 自分本位で自分さえよければOKと発想しがち
- 他人の感情や気持ちを汲み取るのが苦手
- 無神経で余計な一言が多い
- 何も考えず行動する

### 【共感性を高める方法例】

- ◆ 相手を主役にして物事を考える
- ◆ 会話はバックトラッキングを使う
- ◆ 会話内容に疑問を抱き話を膨らます
- ◆ とにかく人の話をよく聞く
- ◆ 小説を読み、登場人物に感情移入してストーリーを想像する…など

# 社会福祉法人おひさま会 における保育実践の価値基準

- “子どもの満足度”を とことん 高め、子どもの夢や やりたい事を実現出来る為の「保育の質」に 徹底的に “こだわりを持つ。
- 「保育の質」の基準として、保育所保育指針と 日々の保育実践の整合性を担保するために、自園独自の保育所保育指針解説書を活用する。
- 日常の生活体験として、『子ども自らが遊びや生活を創り出す!!』事が何より最優先される。
- 子どもの声、つぶやきや表情、しぐさから やりたいこと、やってみたいことを一緒に発見して楽しむ。
- 保育者は、子どもに奉仕をしたり、子どもの世話をする人ではなく、一人の人格を持った人として子どもと共に生活すること。
- 大人も子どもも日々の生活を楽しめなければ『質の高い保育』とは言えない。
- 子どもの意見表明や意思決定できる環境を保証する。
- 子ども自身が身体的に自立し、自主的に生活リズムを組み立て、自分の興味関心を見つけ出し、自律した生活を営む。

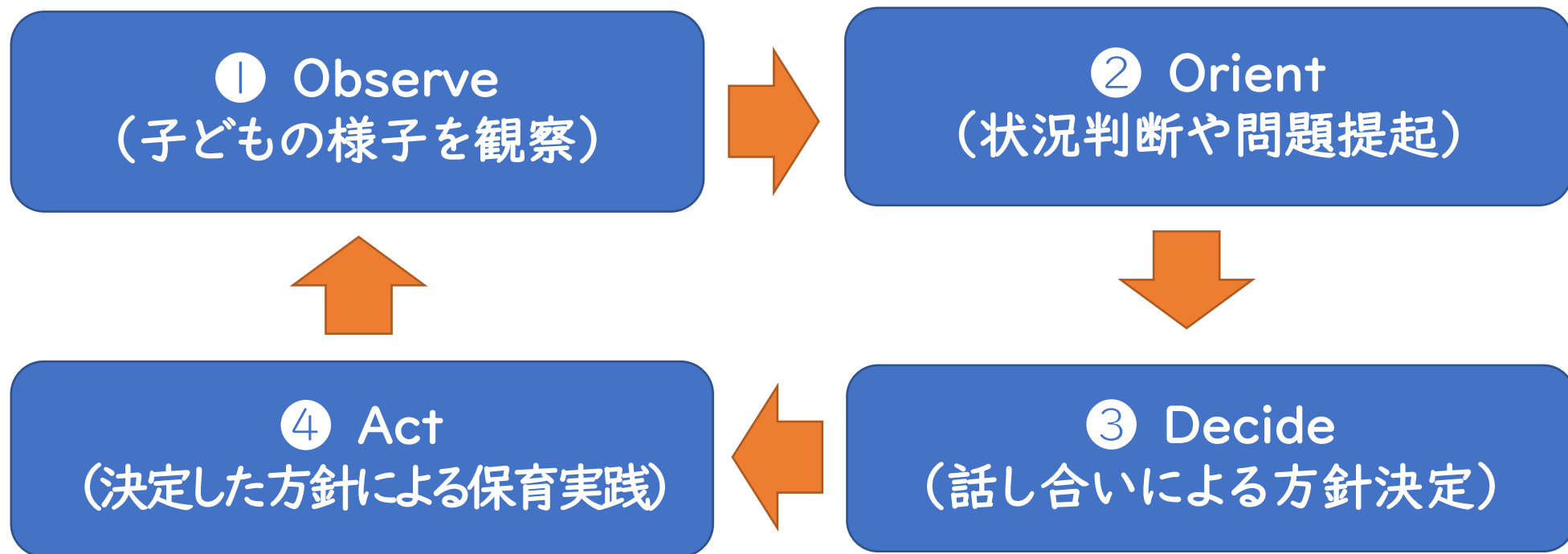
# 職員自らが園を創り出す事ができる自立した組織作り

職員1人ひとりが主体性を持ち、園の価値基準に従い**職員自らが組織や園を創り出す実感**を持てる仕組みを構築する為に、一人ひとりの『**責任**』と『**権限**』を各自が明確に理解し、活用できる環境づくりが重要

責 任	<ul style="list-style-type: none"><li>● 職員一人ひとりの<b>責務と業務決済範囲等の明確化</b></li><li>● 自ら決断し実行した事に対し、その<b>結果の可否について分析し、常に見直しを行う責務</b>を負う（OODAサイクルの活用）</li></ul>
権 限	<ul style="list-style-type: none"><li>● 事前承認事項を大幅に減少する仕組みづくり</li><li>● 職務や職階などの個人単位や、各クラス・チームの組織単位で専決できる予算の付与</li></ul>

# 保育実践や組織を活性化する OODAサイクルとは…

チーム全員の**考え方や思いを知り**、チーム全員での**話し合い等により納得いく答え**（保育実践の具体的な手法等）を**決定**し、決定した事を**確実に実践していく**事が重要です。一度決めた事は変更できないのではなく、**目的達成の為に保育実践を進化させていく**必要があり、その為にも**一旦決めた事がきちんと実践出来ているか**、実践の結果として**成果が出ているか**、手法を変化させていく必要があるか の検証として **OODAサイクル**を活用する事が非常に重要となり、**その好循環が目的地への最短ルート**です。



# 話し合いによる方針決定を行う大前提として重要な事

## ～判断に迷ったとき、悩んだ時の判断基準～

### 社会福祉法人おひさま会 ポリシーステートメント (個人所持用)

ポリシーステートメントとは、当法人の価値基準となる基本方針や考え方、意見表明などをまとめたものです

このポリシーステートメントは、社会福祉法人おひさま会の職員として業務して頂くにあたり、

職員自らが主体性を持つとともに、子どもの主体性を尊重し、

保育園においては保育実践のスローガンである

『こども自らが、遊びや生活を創りだす!!』事や、

### ◎ 正しい判断基準 (主体が子ども)

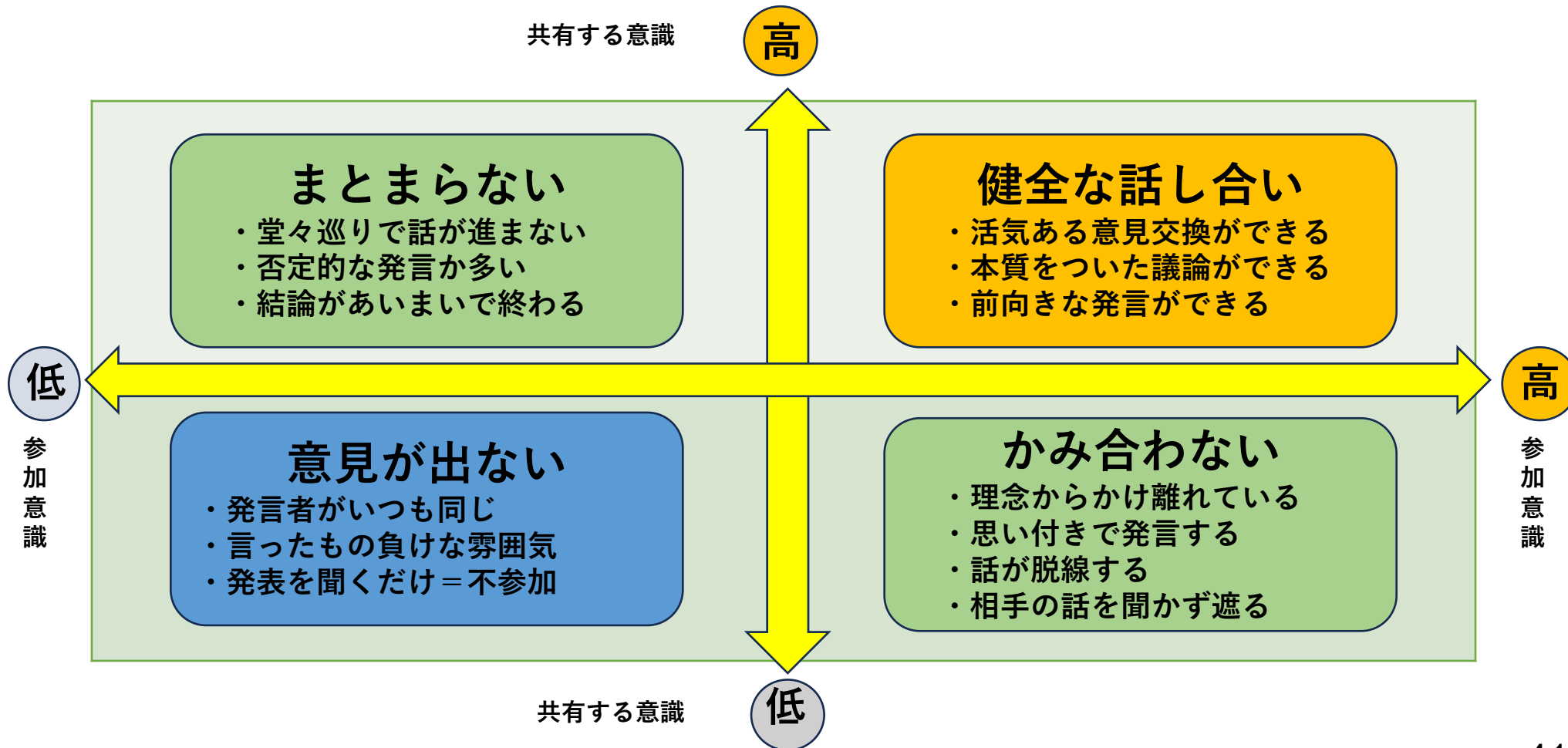
- ① どちらの判断が子どもの主体性を育むことにつながるのかを第一に考える
- ② どちらの判断が子どもの興味関心を広げることにつながるのかを第一に考える

### × 間違った判断基準 (主体が職員)

- ① 運営のしやすさを優先して考える
- ② 管理のしやすさを優先して考える
- ③ 自分の考えや感情を優先して考える

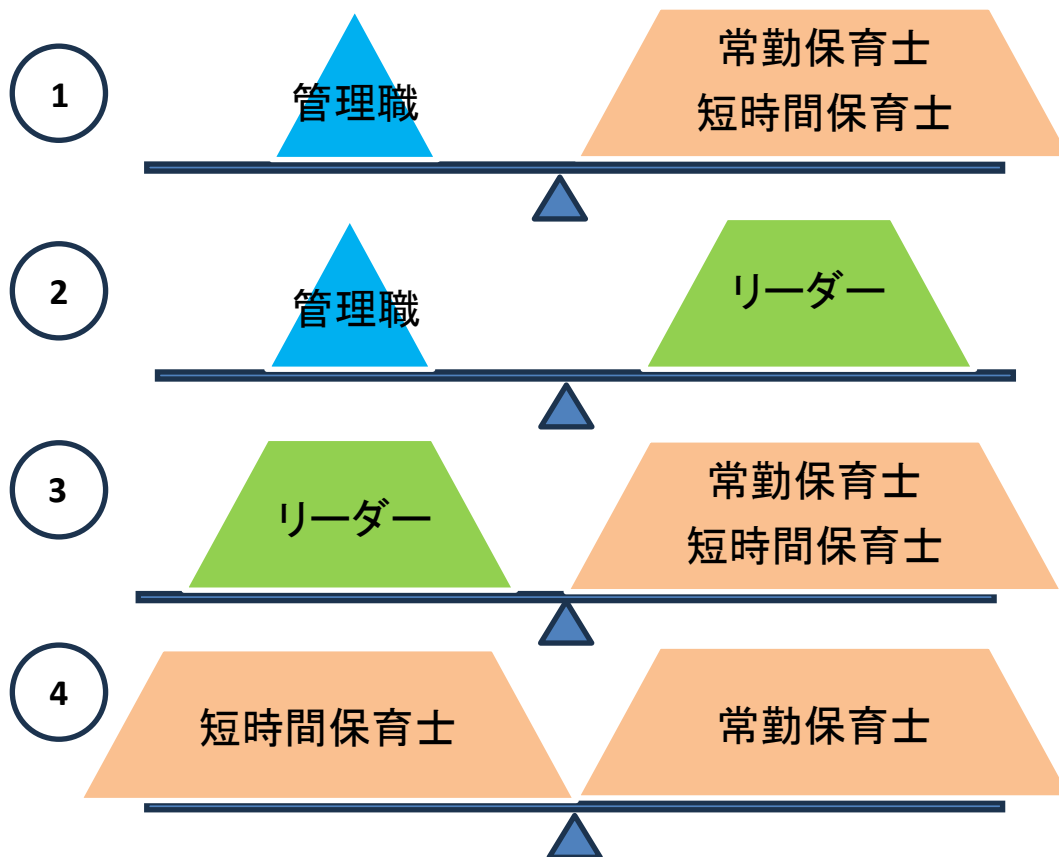
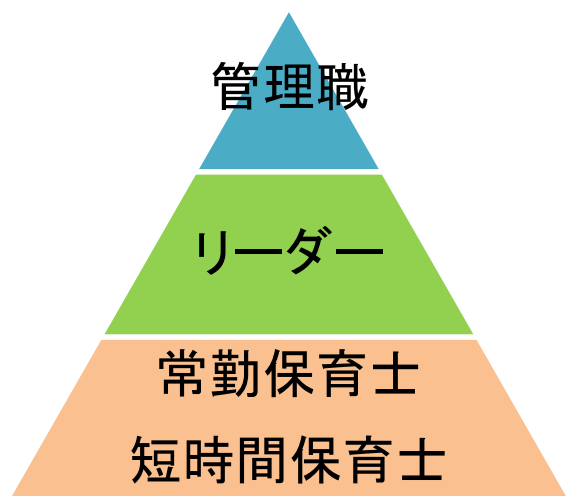
# 話し合いによる方針決定を行う大前提として重要な事

## 会議やミーティングへの参加の促進について



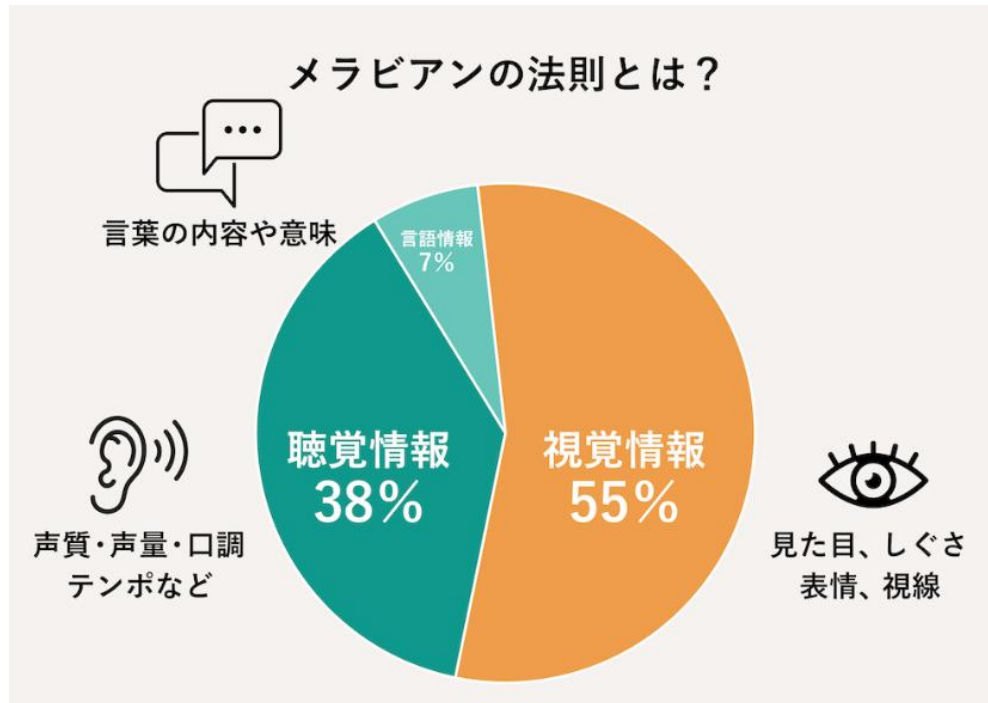
# 話し合いによる方針決定を行う大前提として重要な事

階層や立場は違っても、発言・意見の重さは平等



# 話し合いによる方針決定を行う大前提として重要な事

## 有効的なアドバイス・意見の伝え方



アドバイスや意見を受ける側は、アドバイスの内容以上に、伝える人の口調や表情に影響されます。

**伝える人の口調や表情 > アドバイスの内容**

93%

7%

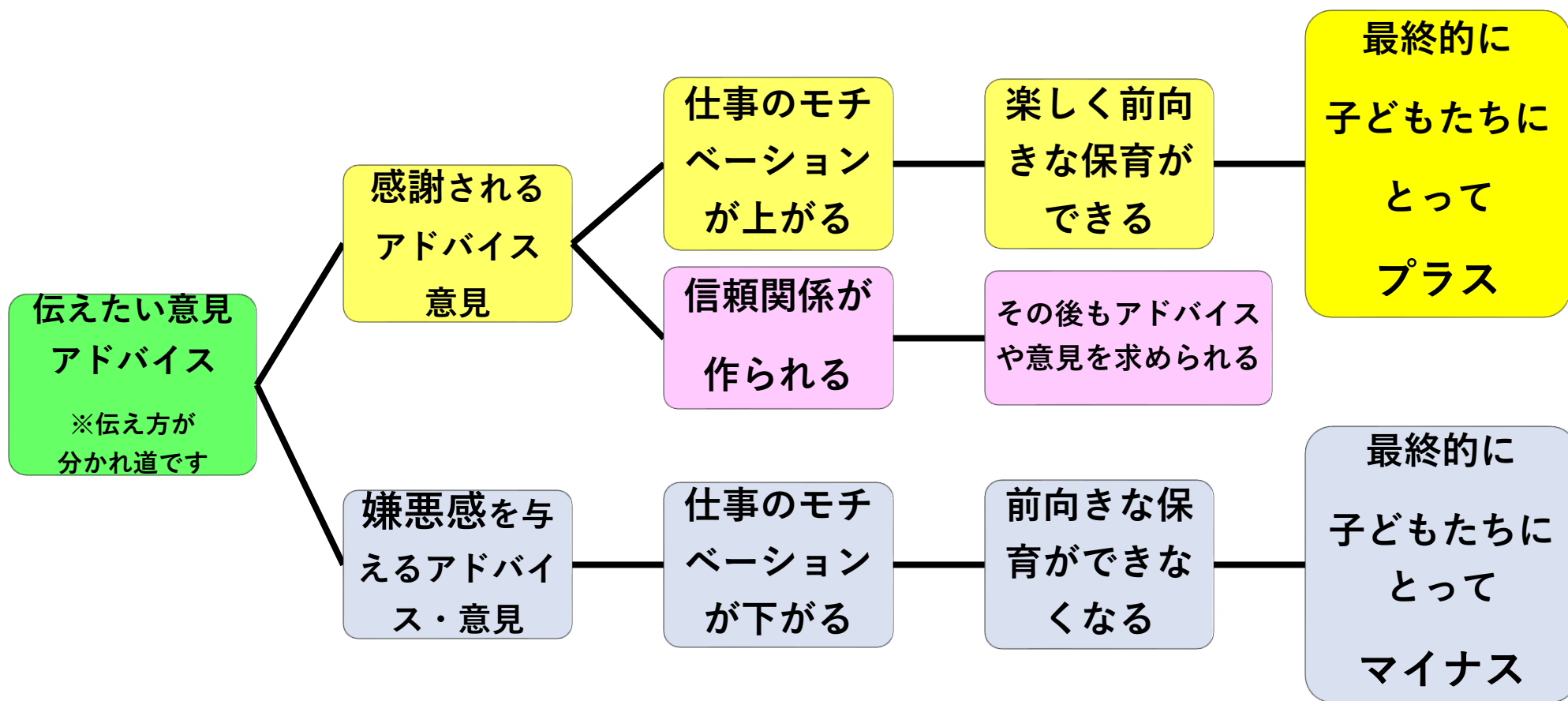
伝えたい内容が相手に伝わり感謝になるか、  
伝えたい内容が相手に残らず嫌悪感になるか、

アドバイス・意見の伝え方が分かれ道です

# 話し合いによる方針決定を行う大前提として重要な事

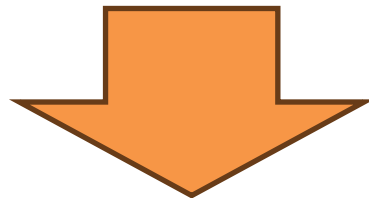
## アドバイスや意見の伝え方で保育に与える影響

意見を伝える・アドバイスを伝える、その伝え方でどのような影響力があるか図式化しました。  
伝える側は感情的にならず、伝える相手の成長やチームの成長を考え伝えることです。  
最終的に子どもたちにとってプラスになるかマイナスになるかまで影響します。



## おひさま会における理想とするリーダー像

- ①「**個人が導く**」から「**集団を活かす**」へのシフト。
- ②「**権限による支配**」から「**信頼による支援**」へのシフト。



**潤滑油型リーダーの育成を目指す!!**

潤滑油型リーダーの役割は、チームメンバーの共感性を基に、モチベーションを高める事や、チーム内のコミュニケーションをより円滑にする為、チームメンバーの世話役や相談役を行う事

# 組織における管理職やリーダーの役割

## 管理職（園長・副園長・主任・副主任）に求める姿

### 1. 保育の質へのこだわり

法人の理念や方針に基づき、『子ども自らが遊びや生活を創り出す!!』ことにこだわり、子どもの満足度をとことん高めるための“保育の質”に徹底的にこだわる。

### 2. 組織マネジメントとリーダー像

法人の理念や方針に基づき、『職員自らが園を作り出す』ことができる組織マネジメントを徹底するため、管理職自らが“潤滑油型リーダー”としての姿を体現する。  
その実現に向け、以下の3項目にとことんこだわる。

#### ① 『社会福祉法人おひさま会 リーダーシップ10か条』を 原理原則とし行動する

常に**法人の理念と行動指針を基盤**とし、**全ての判断・行動をこの原則に照らして実践**する。

#### ② “共感性”を基にした良好な人間関係の構築

職場内での信頼関係を深め、**互いに理解し合い、支え合う風土を醸成**するための働きかけを徹底する。

#### ③ 良好な人間関係を築くための土台づくり

\*相手の意見を傾聴する

\*相手の存在や意見を尊重する

\*お互いを支え合い、協力し合う

\*感謝を伝え合う

\*愚痴や批判を行わず、解決のためにできることを共に考える

これらを**日常の中で徹底し、信頼と安心のある職場環境を築く。**

### 3. 管理職としての職務・責務

『職員自らが園を作り出す』ことができる組織マネジメントを実現するため、管理職は以下の職務・責務を確実に実行する。

#### ① 理想を語り続ける

園の目指すべき**方向性を明確に示し、常に理想を語ることで職員の意識と行動を導く。**

#### ② 『子どもにとって最善な判断』の徹底

全ての判断において『**子どもにとって最善の判断か**』を基準とし、**『大人の都合による判断』を徹底的に排除**する。

#### ③ チャレンジを後押しするポジティブな環境づくり

職員の**挑戦を積極的に支援し、管理職自らがポジティブな発言・行動を実践**する。  
また、職員全員が**前向きに意見を出し合える環境を整える。**

#### ④ 職員の心理的安全性とエンゲージメントの向上

職員が**安心して意見を述べ、行動できる心理的安全性を高める**事により、園への**愛着や貢献意欲を促す**働きかけを継続的に行う。

#### ⑤ トラブル・クレーム対応における責任の明確化

トラブルやクレームが発生した際には、現場の責任にせず、**管理職自らが全ての責任を負う。**  
その覚悟を全職員に**明確に示し、信頼されるリーダーとしての姿勢を貫く。**

# 組織における管理職やリーダーの役割

## 社会福祉法人おひさま会 リーダーシップ10か条

### 【第1条】

リーダーは、広い視野を持ち、常に新しい情報を収集し、それに対応する柔軟性と活力を持たなければならない。  
そして、変化する社会に対して、それに翻弄されないような確固たる理念と、守らなければならない使命を待たなければならない。

### 【第2条】

リーダーは、原理原則を理念として言語化し、職員に伝えなければならない。  
そして、明白にされた原理原則に沿った行動がとれるようになることを目指さなければならない。

### 【第3条】

リーダーは、それぞれの職員の特性を認め、それぞれが自分を生かし、主体的に動くために、リーダーとしての人格あるいは高潔さを持ち、求心力としての役割を持たなければならない。

### 【第4条】

職員一人ひとりが課題を持って主体的に学ぶために、この仕事の意義とか大義を示し、職員に対して生きた見本になることによって、この仕事にかかわっていることの喜びやプライドを感じられるようにリーダー自らモチベーションを高め、職員が生き生きと活動し、自ら質を高めるような環境にしなければならない。

### 【第5条】

リーダーは、自ら人格を磨き、社会というものをよく知り、独りよがりにならず、保育・教育内容について、自己評価するために、客観的に自己を見つめる力、広い見識が必要である。

### 【第6条】

リーダーは、多数の人を動かすことで理念を実現していくことが必要なため、常に複数のものを見渡し、行動するためにマネジメントする力が必要である。

### 【第7条】

リーダーは、人の言う事に耳を傾け、その人の言いたい事の本質を理解し、それぞれの実現に対して適切なアドバイスができるために、コミュニケーション能力が必要である。  
それをより効果的にするために、何よりも普段からの信頼関係が必要である。

### 【第8条】

リーダーは、常に相反するかのようにいえることのバランスを取っていかなければならない。物事の調和を常に考え、何を優先するかを考えて行動しなければならない。また、長期見通しのなかでの行動と、短期的な視点となかで、今やるべきことと、先を見通して行うことのバランスが重要である。

### 【第9条】

リーダーは、物事を決断する時に、決断したことの間違いを恐れず、優柔不断であってはならず、結果に対して責任を取る覚悟と、すぐにその結果を検証し、決断したことを見直す勇気と、次に行動する活力が必要である。リーダーは、職員相互のネットワークを生み出し、それを活用するために、人間的に魅力的で信頼でき、考えている内容や判断の正しさが求められ、その背後には、人格的な温かさ、ぶれない理念の下の決断、その責任をきちんととるという姿勢も不可欠である。

### 【第10条】

リーダーは、保育の質の向上のために、そのリーダーシップのもと、職員一人ひとりが、組織体を構成する一員として、人間性・専門性を高め、組織としての力量を高めていくために、園全体の研修システムを構築し、職員全員が研修の意義や必要性について共通理解し、園内研修や派遣研修に主体的に参画できる環境を用意する必要がある。また、研修を実施していく上で、職員体制や研修のための時間の確保が可能になるような創意工夫もリーダーに求められる。

# 【参考】社会福祉法人おひさま会 目指すべき人材像

## 組織にとって必要な人材

- 組織の理念を共有し、職員と理念を実現する為の努力をする人
- 自分の考えや行動に信念と責任を持ち、周囲の考えや行動も受け入れる事が出来る人
- 人が見ていない場面でも責任ある行動をとり、職員同士協力し合える人
- 常に進化させるために新しい事に挑戦できる人
- 自分の考えを述べ、他人の意見も取り入れ、皆でチームとしての考えを纏められる人
- 職場の人間関係としてのルールや、相手を尊重する事が出来る人
- 上司、部下、同僚など職階の違いを問わず、ポジティブな関係性を作り、建設的な意見交換が出来る人
- 法人の行動指針や自分の信念に基づいた言動が出来る人
- “子どもの満足度”を向上させる為にも、職員同士の人間関係が非常に重要である事を認識し、職員同士のコミュニケーションや職場の和を大切に人

## 組織にとって不要な人材

- 組織の理念を共有できていない人、組織に対して愛が無い人
- 自己中心的な考えや行動しかできなくて、更にその不平不満を周囲に感染させる人
- 見えない所で仕事の手を抜いたり、自分の都合でしか物事を考えられない人
- 今起きている事に対し、何でも否定から話し、改善の代案が無い無責任な人
- 「意見」「提案」と「不平」「不満」をはき違えている人
- 仕事ではなく友だちを創りに来ている人・派閥を作りたがる人
- 上には顔色をうかがい、下には威圧的、同僚には不満や愚痴ばかり…と相手の立場によって態度が変わる人
- 自分が不利にならない様にある事ない事噂を吹聴してまわる人
- Aさんに対しBさんの事を…Bさんに対しAさんの事を…悪口のような話を伝えてまわり、職員同士を疑心暗鬼にさせて職場の和を乱す人

## 組織(職員集団)の作り方として… ～トップダウン型組織とボトムアップ型組織の違い～

種別	特徴	メリット	デメリット
トップ ダウン 型組織	上から下へと向かう 一方向指示命令型	業務手順や同品質 のサービス提供が行 いやすい。	現場の状況に応じた 業務手順の見直しが 起こりにくい。
ボトム アップ 型組織	下から上への提案と、 上から下への意思決定 が混ざり合う 双方向意思疎通型	現場の状況に応じた 業務手順やサービス 提供の改善が図りや すい。	現場の一人ひとりが 自ら作り出す意識を持 てないと統一化が図り にくい。

## 組織(職員集団)の作り方として…

～野球型マネジメントとサッカー型マネジメントの違い～

種別	特徴
野球型 マネジメント	野球型とは選手には特定の役割が与えられ、監督がゲーム(現場)の外から逐次、具体的な指示をだすことが出来、すべてをコントロールする。
サッカー型 マネジメント	サッカー型とは、監督は戦略や選手交代には大きな意思決定を行うものの、選手のその場その場の意思決定が尊重され、選手の役割は臨機応援に変わる。

目指すべきリーダーシップとしての『潤滑油型リーダー像』

- ①「**個人が導く**」から「**集団を活かす**」へのシフト。
- ②「**権限による支配**」から「**信頼による支援**」へのシフト。

リーダーシップとメンバーシップ・フォロワーシップ

リーダーシップだけではなく、メンバーシップやフォロワーシップも、強い組織を作り、ビジョンや目標を達成するためには欠かせません。

- 「**メンバーシップ**」とは、**自身が与えられた役割を果たすこと**により、組織全体のために力を尽くすこと
- 「**フォロワーシップ**」とは、組織内のリーダーを補佐し、**自律的かつ主体的に他のメンバーを支援すること**