

マネジメント研修

導入編

リーダーの役割

組織にはいろいろな役割を持ったリーダーがいます。

まず、トップリーダーと呼ばれる法人(施設)の経営者がいます。

次に、主任保育士や主幹保育教諭というポジションで、仕事全体を統括する現場のゼネラルリーダーがいます。

そして、その人たちを支えるのがチームリーダーです。

保育施設では、チームリーダー的存在を総称して「リーダー(職員)」と呼んでいます。

では、チームリーダーの役割とはどのようなものでしょうか。

経営トップ(主に園長)、主任・主幹、(チーム)リーダー層の3つのポジションの違いから確認していきます。

園長の役割

園長(経営トップ)には、園長にしかできない役割があります。

それは、3年後や5年後の自分たちに良い未来が訪れるような判断・決断をして行くことです。

そのために園長は（職員の思いを十分聞き取るべきではありますが）結論は自分で判断し、下していきます。

園長は「独善」に陥ってはならないものの、組織においてはいわば独裁者のようなものです。

自ら決裁し、その結果にたった一人で責任を持つ立場です。

主任(主幹)の役割

主任は、園長と一心同体の存在と言えます。

必要に応じて意見を述べ、園長の決裁に関与していかなければなりません。下された最終の決断・結論に対しては、これを支持・尊重し、その思いを前向きに理解し、施設全体・職員全体に浸透させてゆくという重要な役割を持っています。

園長が組織の未来を考える仕事に時間を割くためには、主任が保育全体の、目の前の問題を果敢に解決に導いてゆかなければならないのです。

リーダー職員の役割

主任の力だけでは、園を利用する子どもたちや保護者、職員にかかわるすべての問題を解決できるはずはありません。

したがって、園長と主任の思いや方針を、現場で具体化させてゆくためには、その分身たちの存在が必要になります。

それがリーダーの役割です。

クラスリーダー、プロジェクトリーダーなどのチームリーダーたち、あるいは園全体に好ましい影響を与えられるリーダー層の人たちが、この役割を担います。

組織におけるリーダーの役割は「トップの分身」と呼ばれます。

それぞれの役割の確認

- 園長は、不確実性に対処し(未来を見通せるように努め)、まだ先の姿を職員にわかりやすく提示し続ける。
- 主任は、園長の下した判断を的確にリーダーに伝え、リーダーたちを束ねてゆく。
- リーダーは、現場の複雑性に対処し(人と人との問題、利用者との関係維持などに腐心し)、今の園の良さや評判を継続・向上(保証)させる。

リーダーの役割はトップの分身

リーダーの仕事は、以下の通りです。

- ①園長の思いを理解し（トップの分身として行動し）
- ②共に働く仲間を動機づけ（気持ちや意欲を高め）
- ③メンバー育成に努め（個々のメンバー能力の向上を図り）
- ④チーム力を高め（チームワークを発揮させ）
- ⑤モノやカネなどの与えられた材料をも有効に活用して、
- ⑥チームが目指す結果・成果にたどり着くとともに、
職場を共にしている職員たちの人間的成長を実現する。

リーダーの任務は目標達成（結果にコミットすること）

トップの分身とはどういう意味なのか・・・「分身」とは言っても、子分やロボットとは違います。

「園長に言われたことを言われた通りにこなす存在」がリーダーではありません。

トップの思いを理解し、おそらくトップならばこうするであろうと考え、判断し、行動してゆける人のことです。

その役割を踏まえ、リーダーは与えられた作業をこなすことに満足せず、むしろ求められている結果を残すことにこだわります。

つまり、リーダーの任務は「組織が目指す結果・成果の創出(目標達成)」だとされています。

「仕事上の成果」と「職員の成長」の両立

では、「組織が目指す結果(成果)にコミットする」とはどのようなものでしょうか。

もちろん、子どもたちの安全も成長も、保護者の満足も、目指す成果の中の一つです。
しかしそれだけではありません。

現代の組織文明における組織の究極の役割は、職員(所属メンバー)を生かし、育てることにある、とされています。

つまり組織経営の真の目的は、職員的人間的成長を図ることにあるのです。

リーダーの任務は「仕事上の(保育における)成果の創出」と「組織の究極の目的(職員の成長)」を両立させることなのです。

マネジメント

このようなリーダーの職務を総称してマネジメントと呼びます。

マネジメントとは何かといえ、それは「仕事の成果を担保しつつ、職員を育成する」ことです。

ことに職員育成について、その主役はあくまでもリーダーであり、リーダーが展開する日々のマネジメントだとされます。

マネジメントとは、「仕事のプロセスや成果」を通して「職員の人間的成長を図る」ことであり、また、そのために必要な原理原則の集大成のことでもあります。

マネジメントという名のスキルを学び、マネジメントという名の職務を遂行する、ということなのです。

マネジメントの基礎知識

仕事を成果に導くための基本、職員育成のための基本・・・マネジメントの基礎知識とノウハウは多岐にわたります。

- ・ リーダーの役割と任務
- ・ 組織目標についての体系的理解
- ・ 人間行動に関する理解と動機づけ
- ・ 職場の問題解決
- ・ 業務改善
- ・ 目標管理技法
- ・ コミュニケーション
- ・ リーダーシップ
- ・ 職場風土づくり
- ・ 職員育成
- ・ マネジメントサイクル
- ・ 職務割当
- ・ キャリアパスとキャリア形成
- ・ チームワーク

マネジメントにおける実践的スキル

リーダーの職務を遂行するためには、マネジメントの基礎知識に加え、下記のような保育施設のリーダーとしての実践的スキルの習得も必要です。

- ・自分たちの保育そのものへの理解
- ・保護者対応
- ・保育の諸制度に関する基本的理解
- ・ICT活用に関する理解
- ・関連法令に関する基礎知識
- ・メンタルヘルス
- ・保育実習への効果的対応
- ・他部署との連携の仕方
- ・自分たちの抱えている課題
- ・地域社会との連携

中心的コミュニケーターとしての
リーダーの5機能

【1】 上司方針に対する積極的理解

リーダーが仕事をするに当たっては、まずは園長や主任のような、みなさんの上司の打ち出す方針がベースとなります。

したがって、上司は何を考えているのか、今回の方針はどのような意味を持つのか、期待されている成果は何か、などをつかんでいないと、メンバーに対して的確な指示を下せなくなります。

保育園の方針、上司の指示などに対しては、リーダーの先生方は受け身であってはなりません。

受け身では、自らの任務を正しく全うできなくなってしまいます。

自分の方からあいまいな部分について積極的に聞き、方針をより具体的に把握できるよう努めることがリーダーの職務遂行の第一歩です。

【2】 部下(後輩)への伝達と動機づけ、適切な指導

上司の方針を正しく把握し、それをチームメンバーに伝達し、共有化していくことが次の役割として重要です。

上司方針をそのまま上司の言葉で伝えるのでは機能を果たしたことにはなりません。それぞれの現場での具体的な行動にどう置き換えてゆくかを、メンバーの参画を促しながら共有化していきます。

また、後輩の指導・育成は、組織のため、後輩本人のため、そして何よりリーダー自身のためにもきわめて重要です。仕事を通してでしか人は育たないという能力開発と人間的成長の原理原則をよく理解し、仕事を教材として後輩職員の間人形成を図ります。

職員育成は、リーダーの5機能の中でも最も大切な役割と言えます。

【3】 他のリーダーとの連携・情報の共有化

自分たちのチーム、クラスを掌握しておくこと、自分たちのプロジェクトの進行状況を把握しておくことはリーダーの役割ですが、「木を見て森を見ない」というようなことでは十分とは言えません。

他のクラスはどんな対応をしているのだろうか、協力してできることはないか、ムダはないか、応援すべき事柄はないか、など、他のリーダーの状況についてもつねに知っておこうとすることが大切です。

自分たちだけのことだけに注目し、行動する傾向を「部分最適」と言いますが、保育園全体をより良くリードしてゆく全体最適につながる視野の広さが求められます。

【4】 担当職務の積極的遂行

リーダーは保育業務の中心者でもあります。

上司から伝達された方針を実際の職場で実行に移してゆく際、まずはリーダー自らが担当職務を能動的、かつ的確に遂行してゆくことが期待されています。

しかも、つねに自らの仕事の領域を拡大しつつ、その使命を果たしていきます。

自らの主体的行動を通して、知識・技能・意欲および成果における周囲のメンバーの模範となるよう努めます。

【5】 チームワーク発揮の中心的存在

リーダーはムードメーカーです。

リーダーが明るければその職場は必ず良いムードに包まれます。

そして、チームワーク発揮の中心者でもあります。

つねに好ましい職場風土となるように、メンバーに働きかけを行い、声を出し、動機づけをし、さまざまな仕事環境への配慮をしていく立場です。

園長や主任は、チーム内のムードメーカー、チームワークの中心的存在にはなり得ないということを理解し、自分こそが職場をつくってゆくのだという気概をもって、リーダーという職務に携わっていきます。

名保育士、必ずしも名リーダーならず

スポーツの世界では、名選手が必ずしも名監督・名コーチになれるとは限りません。選手としての優れた力量があるということと、選手を育ててチーム力をつけ、チームを勝利に導く統率力とは、異なった能力が求められます。名監督になるためには、名選手とは異質の力量が必要なのです。

これは保育の世界にも当てはまります。

しかもプロスポーツの世界とは違って、保育現場を含めた一般社会では、名監督の条件は単純な勝ち負けではありません。

良い保育者の条件と良いリーダーの条件は違う

一保育士の時代は自分と自分の仕事が中心で、主に職務遂行の能力（テクニカルスキルと言います）さえ備わっていれば問題ありませんでした。
つまり、しっかりとした保育さえできていれば良かったのです。

しかし、リーダーという立場にもなれば、後輩の保育者を育てたり、チームの仕事の成果を求められたりします。

そのためには、新しいスキル、特に対人関係能力（ヒューマンスキルと言います）が必要になります。

優れた保育者から頼れるリーダーへ、期待される職員像自体が変わっていきます。

マネジメントを遂行する上での心掛け

- 何よりも「人間への関心」が必要

それは、保育施設という組織が主に人間によって構成され、利用者からは人的環境によって評価され、しかもマネジメントそのものが人々の協力を通じてチームの目的・目標を達成することだからです。

- 「原理原則」と「方法論」が存在する

マネジメントにも、囲碁や将棋と同じように定石といわれるものがあります。例えば、人や組織を活性化させるための5つの要件があるといわれています。そのような原則といったものをしっかり身につけることがマネジメントには有効であり、かつ効率的です。

人間は感情の動物

リーダーは、与えられた「ヒト、モノ、カネ、情報」という環境の制約の中で、目標達成を目指します。

しかしその中でも、ヒトは道具ではありません。

人間(ヒト)は、気分や意欲が仕事の成果に大きく影響する上、仕事を通して能力が向上するなど、大きな伸びしろを持った存在です。

しかも能力が向上したり、成長したりするのは「個人」だけではなく、ヒトの集合体であるチームとしての成長もまた、より大きな可能性を内包しているとも言えます。マネジメントの成否は、人間とどう向き合うか、チームをどう成長させるか、にかかっているとと言えます。

気になる職員への処方箋

存在認知

人間はだれでも、

「自分の存在に気づいてほしい」

「自分の存在を認めてほしい」

という基本的な欲求を持っている。

こうした欲求に応えていくために、

職場のメンバー一人ひとりに関心を持ち、

それを具体的な行動で伝えていくことは、

部下を動機づけ、育成していく上で、きわめて大切なことである。

交流分析におけるストローク理論

言葉や身振りで相手に働きかけることを「ストローク」と表現する。
精神科医のエリック・バーンが提唱した交流分析の用語で、
コミュニケーションの基本単位をなしていて、
近年ではコーチングにも取り入れられている。

特定のある人にストロークが送られず、
こうした欲求が満たされないと、
ストローク・ハングリーと言われる状態に陥り、
これも欲求不満を起こす原因になることがある。

ストロークハングリー

「ストロークが途絶えること」

「自分の存在が認められていないと感じること」

これらは、人間にとって大変つらいことである。

したがって、人間はこうした状況になると、

自分が無視されるよりはまだましと感じて、

否定的なストロークを求めるようになる。

つまり、問題になるような「非生産的な行動」に出ることになりがちである。

ストローク理論の6分類

自己評価の形成にかかわる最大の要因は親子関係(保育者と子どもたちとの関係に置き換えても良い)である。

親(保護者・保育者)の態度を6つの種類に分類する。

■ 6種類の親の態度

1. 無条件の肯定的ストローク
2. 条件付きの肯定的ストローク
3. 無条件の否定的ストローク
4. 条件付きの否定的ストローク
5. 無条件のディスカウント
6. 条件付きのディスカウント

肯定的ストローク

「ストローク」とは、相手の存在や価値を認めて関心をもち、その意志を相手に伝えること。

「肯定的ストローク」とは、ストロークの中でも相手に対して肯定的な意味をもつストロークを指す。

たとえば、感謝する、ほめる、励ます、愛情を伝える、理解する、容認する、話を聞く、信頼する、任せる、尊敬する、ねぎらう、助ける、許す、意見を取りあげる、間違いを謝る、挨拶する、ほほえむ、抱きしめる、一緒に遊ぶ、一緒に喜ぶ、物を与えるなど。

1. 無条件の肯定的ストローク

肯定的ストロークを受け取った子どもは「親から認められている」と感じ、心から喜びを味わうことができる。

その中でも、「無条件の肯定的ストローク」とは、条件を相手に課さないこと。つまり、子どもが親の期待にそわなくても、無条件に肯定的ストロークを与えることを言う。

無条件の肯定的ストロークは子どもの存在そのものに対して与えられ、「自尊心」を向上させる効果を持つ。

自分の行為や能力にかかわらず、「自分は親から無条件に人格を肯定され愛されている」という安心感を得ることができるからである。

2. 条件付きの肯定的ストローク

「条件付きの肯定的ストローク」とは、ストロークを与えるための条件を相手に課すことである。

たとえば、テストで良い点をとった時、家の手伝いをした時、勉強をした時、規則を守った時などの、親の望む行為を子どもが行った時、達成した時にのみ与えられる肯定的ストロークのことを指す。

「条件付きの肯定的ストローク」は、子どもの「自己効力感」を向上させる効果を持つ。子どもは親からの肯定的ストロークを得るために、親の期待にそって目標を達成しようとするからである。

この経験は将来、子どもが社会に出たときに、人の役に立ち親以外の人間から『賞賛』を受けて「自己評価」を補強するための力になる。

しかしながら、失敗すれば肯定的ストロークを得られないので、心の底から安心することはできないことでもある。

条件付きの肯定的ストロークに偏りすぎれば、子どもは「結果を出し続けなければ捨てられる」と思うようになり、自己評価が不安定になりかねない。

肯定的ストロークは、無条件と条件付きとをバランスよく組み合わせなければならないのである。

マネジメントとリーダーシップ

マネジメントとは技法及び理論であり、知識と経験の集積でもある。

しかし、技法のみによって後輩職員の成長を引き出すことはできず、リーダーがマネジメントの目的を達成するには、周囲に好ましい影響を与えられる存在であることが求められる。

つまり、後輩職員を感化し得る人的環境でなければならないということである。

後輩職員的人間的成長を図るには、リーダー自身の人格・魅力・人間的能力が重要である。このようなリーダーにふさわしい対人影響力のことをリーダーシップと言う。

マネジメントとキャリア形成

リーダーの役割は後輩職員を育成することにある。

一方、育成される側の職員は（たとえ無意識にであっても）仕事を通してキャリアアップしていきたいと考えている。

したがって、マネジメントは、一人ひとりの職員のキャリアアップに貢献するものでなければならない。

マネジメントの目的を、職場で通用する能力を高めていくためだけの管理という認識に矮小化してはならない。

自園以外の職場でも通用する本格的な力量、広く社会一般で活かすことのできる能力や資格、経験、そして優れた人格形成、人間的成長を引き出すための支援がマネジメントである。

マネジメントとキャリアパス

職場でのキャリアアップに様々な選択肢を提供し、
能力開発・自己啓発への動機づけを行い、
職員の成長への努力は評価され(承認され)、
段階的目標に到達するたびに大きな達成感を体感でき、
これからの人生の道しるべともなり得る

—こうした目的で導入される仕組みがキャリアパスである。

リーダーが、後輩職員のキャリア形成に貢献しようとする行為がマネジメントである
とすれば、キャリアパスはマネジメントに不可欠なツール、組織と個人のウインウイ
ンを実現するために欠かせない仕組みである。

経営者が問われている事

自園のキャリアパスを設計し、運用しようとする際の経営者の姿勢が問われている。評価基準をチラつかせて職員の安定を脅かしたり、主観的でハリボテの評価基準で追い詰めたり、職務能力を書き連ねてリスト化し、仕事の要求ばかりを見える化したり、あたかも研修を受講することがキャリアパスだと思い込み最低限の対応でお茶を濁そうとしたりというようなお粗末な事では困る。

経営者たる者、国の施策を上手に活用し、職員をより良い方向に導いていかんとする気概を持つべきである。

リーダーが問われている事

リーダーと職員が力を合わせて実現すべきは、互いの学びをサポートし合ったり、チームワークを通して職員の成長が引き出されるような、いわば血の通ったキャリアパス運用体制の確立である。

キャリアパスそのものはツールすなわち単なる道具にすぎない。

マネジメント、リーダーシップ、キャリアパスの連携が目指すものは、一人ひとりが仕組みや組織の取り組みに共感し、主体的に学び、仕事の成果を追求することにある。

一人ひとりの職員にはそのことの重要性を銘記しておいていただきたい。

仕事の報酬

旅行が楽しいのは「帰る家があるから」である事と同じように「仕事が楽しくなければ」休日も趣味も心ゆくまで楽しめないものである。

そう考えてみると、私たち現代社会に生きる者にとって生活の中心はまぎれもなく「働くこと」である。

では、仕事を通して、私たちは何を得られるのだろうか。

この研修の終わりに、仕事によって何が得られるか＝「仕事の報酬とは何か」について考えてみたい。

山登りで高みに臨むたびに次々と新しい世界が見えてくるのと同じように、仕事の報酬についての感じ方も、年を経るごとに次第に変化してゆくものである。

仕事の報酬－1

まず第一に「仕事の報酬は金である」。

組織に所属し、給料を受け取り、その金で自分の好きな人生を送る。

誰にとっても最初に見える風景である。

しかし、もし私たちが仕事に真剣に取り組んでいくなれば、このような風景では、すぐに物足りなくなってくる。その時その風景の向こうに新しい何かが見えてくる。

仕事の報酬－ 2

それは「仕事の報酬は能力である」という世界である。

仕事が面白くなるというのは「できなかった事ができるようになる」という体験で、人間にとってそれは根源的な面白さであり、楽しさである。

こうした世界において仕事のスキルやノウハウを身につけ、さらにその能力を磨き、深めてゆくと、さらにその向こうに新しい景色が見える。

仕事の報酬－3

それが「仕事の報酬は仕事である」という世界である。

理事長や園長、主任などの組織の責任者が、あなたの仕事ぶりを認め、新しい担当を任せたり、役職を与えてくれたりする。

あるいは保護者が、あなたの能力に敬意を持ち、あなたにいろいろな相談を持ちかけてくれたりする。

まさしく仕事の報酬は仕事そのものであり、難しいけれども、面白くてチャレンジングな仕事がひとつひとつあなたに報酬として与えられるようになる。

そしてその先に、仕事の報酬のもうひとつの、すばらしい世界が見えてくる。

仕事の報酬－ 4

それは「仕事の報酬は成長である」という世界である。

仕事を通して私たちにはたくさんの専門的能力＝スキル・ノウハウ＝が身に付いてゆく。

その仕事の積み重ねを通して、一人の職業人として磨かれてゆくことは当然であるが、実はそれだけではなく「一人の人間として成長」してゆくことができる。

その成長を実感し、その成長の喜びを味わうことができる。

仕事を通して「生きる力が育まれる」と考えても良い。

成長のメソッド

仕事の報酬は「一人の人間としての成長」である。

その思いを見失わないことが、私たち組織を中心とした現代社会を生きる者にとって大切である。なぜなら「人間としての成長」は金と違って決して失われることのない報酬だからである。

では、成長には「メソッド=方法」はあるのだろうか。

それは、次の2つだと考えていい。

1つは「夢を語り、目標を定める」ということである。

超えるべきハードルを課す事は成長にとっての「具体的目標」として重要である。しかしハードルがあるだけでは人は本気になれない。だから夢を語る。夢があるからこそ、人は力を振り絞ることができる。

仕事の作品

もう1つは、自分にとっての「成長の鏡」を見る(見つける)ことである。それは家族も含めた周囲の人であり、利用者でもある。

あなたの変化・成長によって、あなたを見る周囲の人々の顔が、態度が変わっていく。

では、あなたの成長に伴って生み出される仕事の作品とは何か。もちろん、優れた保育はまさしく「仕事上の作品」に違いない。

また、あなたの素晴らしい仕事の結果生み出された作品と言えば、子どもたちの未来であろう。子どもたちが将来素晴らしい人間になって、社会で活躍する姿こそ、保育に携わる者にとって最上の「作品」なのだと考えられる。

マネジメントによる作品

しかし、そうした作品以外にもうひとつだけ、忘れてはならない、マネジメントによって生まれる「かけがえのない作品」がある。

それはあなたとともに成長した「職場の仲間」である。

あなたとともに、同じ時代を、同じ場所で生き、社会的使命を共有し、誇りある仕事に、ともに自らの大切な人生をかける...

そんな夢と共感性にあふれた職場の仲間の存在こそ「かけがえのない作品」なのである。

一財を遺(のこ)すは下、事業を遺(のこ)すは中、人を遺(のこ)すは上なりー