

# ワークシート

年 月 日作成

要望性		あなた	1	2	3	4	5
1	同僚及び後輩の職員たちに目標の達成や課題の解決を最後まであきらめないよう求めていますか	1					
2	同僚及び後輩の職員たちに決定したことは必ず実行するよう求めていますか	2					
3	同僚及び後輩の職員たちの力からみて、ぎりぎりいっぱいの仕事を要求していますか	3					
4	同僚及び後輩の職員たちに現状に満足する事なく、仕事のやり方を見直すよう求めていますか	4					
5	同僚及び後輩の職員たちに目標を達成したり課題を解決するための工夫を求めていますか	5					
6	同僚及び後輩の職員たちの仕事の質を厳しくチェックしていますか	6					
7	同僚及び後輩の職員たちにムダやロスをなくすよう求めていますか	7					
8	同僚及び後輩の職員たちに今何をやるべきかを知らせていますか	8					
9	同僚及び後輩の職員たちを叱るべきときには叱っていますか	9					
共感性		あなた	1	2	3	4	5
1	同僚及び後輩の職員たちの意見や気持ちを大切にしていますか	1					
2	同僚及び後輩の職員たちの悩みや不満を受けとめていますか	2					
3	同僚及び後輩の職員たちが仕事上で問題にぶつかったとき一緒に考えていますか	3					
4	同僚及び後輩の職員たちの体の具合や気分がすぐれないとき心配していますか	4					
5	同僚及び後輩の職員たちが失敗やミスをしたとき気持ちを汲んで処理していますか	5					
6	同僚及び後輩の職員たちの強み・弱みをつかんでいますか	6					
7	仕事に関する同僚及び後輩の職員たちの意見をかたよりなく聞いていますか	7					
8	職場のチームワークがうまくいよう気を配っていますか	8					
9	職場の雰囲気盛り上げる工夫をしていますか	9					
通意性		あなた	1	2	3	4	5
1	同僚及び後輩の職員たちに経営トップの考え方や方針を知らせていますか	1					
2	同僚及び後輩の職員たちに園全体の動きや情報を伝えていますか	2					
3	方針や計画の変更を同僚及び後輩の職員たちに納得のいくよう説明していますか	3					
4	同僚及び後輩の職員たちに職場の長期的な課題を示していますか	4					
5	同僚及び後輩の職員たちに園の方針と結びつけて職場の方針を知らせていますか	5					
6	同僚及び後輩の職員たちに仕事の意義・仕事への取り組み方について繰り返して語っていますか	6					
7	同僚及び後輩の職員たちに仕事の上での成功例・失敗例を知らせていますか	7					
8	同僚及び後輩の職員たちが仕事に必要な情報を手に入れる手助けをしていますか	8					
9	同僚及び後輩の職員たちへの伝達や説明をわかりやすく行っていますか	9					
信頼性		あなた	1	2	3	4	5
1	決定や判断について同僚及び後輩の職員たちから信頼されていますか	1					
2	判断や意思決定を速く下していますか	2					
3	同僚及び後輩の職員たちが問題をもちこんだとき、適切な処置をしていますか	3					
4	いったん決定したことは実行していますか	4					
5	問題解決に際して、自ら新しい提案をしていますか	5					
6	状況の変化に応じて目標や方針を変えていますか	6					
7	同僚及び後輩の職員たちにとって多くの事の手本となっていますか。	7					
8	園長や主任などの上司の決裁を手際よくとっていますか	8					
9	あなたは、関連する職員を動かす折衝力をもっていますか	9					

## 行動分析表

**①周囲の目に映っている自分の姿(データを読み取る)**

左の表より、得点の高いものから順に4項目を簡潔に転記してください。同じ点数の項目が複数存在する場合は、「機能別」グラフの数値結果がより高い機能の項目を優先して転記してください。

**【自己評価が高い項目】**

- 
- 
- 
- 

↓

(こんなリーダーに映っている)

左の表より、得点の低いものから順に4項目を簡潔に転記してください。同じ点数の項目が複数存在する場合は、「機能別」グラフの数値結果がより低い機能の項目を優先して転記してください。

**【自己評価が低い項目】**

- 
- 
- 
- 

↓

(こんなリーダーに映っている)

**②行動の特徴**

①のように映るのは…、日頃具体的に…、こんな行動をとっているから。人や課題にかかわるクセを3つ記載してください。

**①**

\_\_\_\_\_

**②**

\_\_\_\_\_

**③**

\_\_\_\_\_

**③原因**

②の行動から最も気になる行動の一つを選び、そのような行動をとる時の気持ち、思い、信念などを記載してください。  
【ナゼ】→【ナゼ】→【ナゼ】と掘り下げていき、真の原因を探る

**④職場への影響**

こんな事がおこりやすい職場にしていた…など。

機能別		あなた	1	2	3	4	5
要望性							
共感性							
通意性							
信頼性							

**こんなリーダーになる(6ヶ月後)**

\_\_\_\_\_

**自分のスローガン**

\_\_\_\_\_

# ワークシート

0000年 00 月 00日作成



要望性		あなた	1	2	3	4	5
1	同僚及び後輩の職員たちに目標の達成や課題の解決を最後まであきらめないよう求めていますか	1	3				
2	同僚及び後輩の職員たちに決定したことは必ず実行するよう求めていますか	2	4				
3	同僚及び後輩の職員たちの力からみて、ぎりぎりいっぱいの仕事を要求していますか	3	2				
4	同僚及び後輩の職員たちに現状に満足する事なく、仕事のやり方を見直すよう求めていますか	4	3				
5	同僚及び後輩の職員たちに目標を達成したり課題を解決するための工夫を求めていますか	5	4				
6	同僚及び後輩の職員たちの仕事の質を厳しくチェックしていますか	6	1				
7	同僚及び後輩の職員たちにムダやロスをなくすよう求めていますか	7	2				
8	同僚及び後輩の職員たちに今何をやるべきかを知らせていますか	8	3				
9	同僚及び後輩の職員たちを叱るべきときには叱っていますか	9	1				
共感性		あなた	1	2	3	4	5
1	同僚及び後輩の職員たちの意見や気持ちを大切にしていますか	1	5				
2	同僚及び後輩の職員たちの悩みや不満を受けとめていますか	2	4				
3	同僚及び後輩の職員たちが仕事上で問題にぶつかったとき一緒に考えていますか	3	5				
4	同僚及び後輩の職員たちの体の具合や気分がすぐれないとき心配していますか	4	4				
5	同僚及び後輩の職員たちが失敗やミスをしたとき気持ちを汲んで処理していますか	5	4				
6	同僚及び後輩の職員たちの強み・弱みをつかんでいますか	6	3				
7	仕事に関する同僚及び後輩の職員たちの意見をかたよりなく聞いていますか	7	4				
8	職場のチームワークがうまくいよう気を配っていますか	8	4				
9	職場の雰囲気盛り上げる工夫をしていますか	9	4				
通意性		あなた	1	2	3	4	5
1	同僚及び後輩の職員たちに経営トップの考え方や方針を知らせていますか	1	2				
2	同僚及び後輩の職員たちに園全体の動きや情報を伝えていますか	2	2				
3	方針や計画の変更を同僚及び後輩の職員たちに納得のいくよう説明していますか	3	2				
4	同僚及び後輩の職員たちに職場の長期的な課題を示していますか	4	2				
5	同僚及び後輩の職員たちに園の方針と結びつけて職場の方針を知らせていますか	5	1				
6	同僚及び後輩の職員たちに仕事の意義・仕事への取り組み方について繰り返して語っていますか	6	1				
7	同僚及び後輩の職員たちに仕事の上での成功例・失敗例を知らせていますか	7	5				
8	同僚及び後輩の職員たちが仕事に必要な情報を手に入れる手助けをしていますか	8	3				
9	同僚及び後輩の職員たちへの伝達や説明をわかりやすく行っていますか	9	4				
信頼性		あなた	1	2	3	4	5
1	決定や判断について同僚及び後輩の職員たちから信頼されていますか	1	3				
2	判断や意思決定を速く下していますか	2	3				
3	同僚及び後輩の職員たちが問題をもちこんだとき、適切な処置をしていますか	3	3				
4	いったん決定したことは実行していますか	4	4				
5	問題解決に際して、自ら新しい提案をしていますか	5	3				
6	状況の変化に応じて目標や方針を変えていますか	6	4				
7	同僚及び後輩の職員たちにとって多くの事の手本となっていますか。	7	3				
8	園長や主任などの上司の決裁を手際よくとっていますか	8	3				
9	あなたは、関連する職員を動かす折衝力をもっていませんか	9	3				

## 行動分析表

①周囲の目に映っている自分の姿(データを読み取る)

左の表より、得点の高いものから順に4項目を簡潔に転記してください。同じ点数の項目が複数存在する場合は、「機能別」グラフの数値結果がより高い機能の項目を優先して転記してください。

**【自己評価が高い項目】**

- 職員の意見や気持ちを大切にしている
- 職員が問題にぶつかったら一緒に考えている
- 決定したことは実行している
- 状況変化に応じ目標・方針を変えている

↓

(こんなリーダーに映っている)

**優しいリーダーに映っている**

左の表より、得点の低いものから順に4項目を簡潔に転記してください。同じ点数の項目が複数存在する場合は、「機能別」グラフの数値結果がより低い機能の項目を優先して転記してください。

**【自己評価が低い項目】**

- 仕事の質を厳しくチェックしていない
- 職員を叱っていない
- 職員に園の方針と結びつけて職場の方針を知らせていない
- 職員に仕事の意義・取り組み方を語っていない

↓

(こんなリーダーに映っている)

**もの足りないリーダーに映っている**

機能別	あなた	1	2	3	4	5
要望性	2.6					
共感性	4.1					
通意性	2.4					
信頼性	3.2					

②行動の特徴

①のように映るのは…、日頃具体的に…、こんな行動をとっているから。人や課題にかかわるクセを3つ記載してください。

- ① 目の前の仕事に追われ、仕事を先延ばしにしてしまうことがある。
- ② 同じ部屋の職員とじっくり話をする機会を作ろうとしていない。
- ③ 後輩に仕事を頼むのが面倒で、つい自分でやってしまう。

③原因

②の行動から最も気になる行動の一つを選び、そのような行動をとる時の気持ち、思い、信念などを記載してください。  
【なぜ】→【なぜ】→【なぜ】と掘り下げていき、真の原因を探る

後輩職員に仕事を頼むのが面倒で、つい自分でやってしまう。

↓

仕事を頼むことで、後輩職員に嫌な思いをさせたり疲れさせたくない。

↓

不親切なリーダーだと思われたくない。いい人だと思われたい。

↓

仕事をさせたり、時には叱ったりして後輩職員を育てることがリーダーの大切な役割だという自覚がない。後輩職員の仕事に対する気持ちを信じきれていない。

④職場への影響

こんな事が起こりやすい職場にしていた…など。

自分だけが無理をしてでも頑張れば仕事が終わることに満足しているだけで、大切な仕事は全てリーダー任せという職場となっていて、みんなで協力して努力し、成果を分かち合えるような充実した職場にはなっていなかった。見せかけだけ仲良しの、成長実感のない職場にしていた。

こんなリーダーになる(6ヶ月後)

**みんなを主役にできる、人を育てられるリーダー**

自分のスローガン

**●●●、時に父となり、時に母となれ!**

# キャリア形成マネジメントのシミュレーション - A -

## STEP1

イラストを描くのが好きな、入職3年目の保育士がいました。

その保育士さんをA子さんとします。

たまに園だよりのカット、挿絵を頼まれ、喜んで描いています。



## STEP2

リーダーは、A子先生の「イラストを描くのが好き」をキャリアアップ目標の材料になるかもしれない、と考えました。そして、面談の中で、本人にアドバイスしてみました。

L「せっかくだから、3年かけて、カラーコーディネーターやDTPのようなデザイン関係の資格を取ってみては？色の性質・特性・効果だったり、文章の行間や文字間・レイアウトなどのバランスだったりといった、様々な知識が身につくそうよ。資格を取って、実践(保育活動の現場)で腕を磨けば、そのスキルは大切な財産になるんじゃない？」

と。



## STEP3

A子先生はすぐに関心を示してくれました。

A「資格を取るってどういうことですか」

リーダーは「園のキャリアパス」の説明をしながら、さらに話を進めます。

L「うちの園ではデザイン系の資格の取得を奨励しているのよ。キャリアパスの奨励資格に幾つか入ってる。カラーコーディネーター(カラーコーディネーター検定試験®)やDTP検定とか。あとその他にも、Illustratorクリエイター能力認定やWebクリエイターなど、全部で5つある。」

A「奨励されているってどういうことですか？」

L「2年か3年かかるみたいだけど、その資格が取れて、その他の幾つかの条件がクリアできたら、役職に指名される可能性が高いの。今は空席になっている“制作マスター”という役職。もし任命されたら、月額3,000円の手当がもらえるようになる。そして、園だよりの制作、クラスだよりの制作、壁面装飾などのデザインアドバイスの役割が与えられる。スキルを実践で磨きながら、手当ももらえるから受験費用も取り返せるし、トライしてみる価値、あるんじゃない？」



## STEP4

A子先生は、前向きに受け止め、リーダーからさらに詳しい説明を聞こうとしました。研修受講はどの程度の回数か、研修受講費用の補助はあるのか、平日の研修受講は可能だろうか…など。これに対しリーダーは、費用などは資格によって違うので、できることとできないことはあるものの、研修受講の環境づくりにはもちろん可能な限り協力するね、と背中を押しました。

L「キャリアパスはみんなに公平に適用されるから。きちっと申請すれば大丈夫よ。」



## STEP5

A子先生は、リーダーのアドバイスに乗ってみることにしました。そして、それを自身の目標とすることとしました。

リーダーも賛同してその目標を共有し、A子先生に対する育成方針の柱としました。これによってその保育士の仕事へのやる気が引き出されて、それ以外のことに対しても前向きに取り組めるだろうと想像されたからです。

園長と主任にもそのように報告しました。



## STEP6

A子先生は、そのリーダーと過ごした1年間の中で3回、Illustrator®クリエイター能力認定試験講座を受講しました。また、自らのスキルアップのための各種研修にも積極的に参加するなど、学びの姿勢が際立っています。

リーダーはA子先生のその姿勢を評価し、その目標を翌年のリーダーに引き継ぎます。

A子先生のデザイン資格へのチャレンジは職員全員が知るところとなり、皆で一致して協力していこうという体制ができ上がっていったのです。



## STEP7

2年後、A子先生は見事に資格を取得しました。またこの間、苦手意識のあった保護者とのコミュニケーションにも改善が見られるなど、保育士としても人間としても成長の跡が見えていました。園長は、新年度の人事にあたり、A子先生に「制作マスター」の役職を付与することとしました。A子先生は、制作の専門家として、園全体の制作物のクォリティーに責任を持つことになります。高いクォリティーを身につけたA子先生が、園の制作物にもたらず完成度を想像しただけでワクワクしますし、そのスキルは本人の人生にとってもかけがえのない宝物になりそうです。

3年前のリーダー先生がA子先生に言葉をかけます。

L「A子先生おめでとう。この3年の間、A子さんの資格取得に協力してくれた園長先生と周りの先生たちへの感謝の気持ちを忘れないで、磨いてきたスキルでしっかり園にお返ししてね。3年のご恩は最低3年かけて返していくのよ!」

A「はい、ありがとうございます。わかってます。手当をいただきながらですけど(笑)、A子の恩返し、頑張ります!」

# キャリア形成マネジメントのシミュレーション - B -

## STEP1

B先生の事例を見てみましょう。

B先生もまた、入職3年目です。

真面目なタイプで、コツコツ保育に取り組んでくれていますが、保護者とコミュニケーションをとることに苦手意識があり、なかなか自分から声を出せません。

本人はもちろん、前年度のリーダーも同じような認識を持っていました。

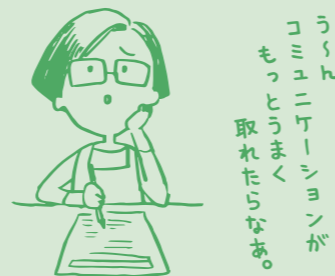


## STEP2

新リーダーは、B先生との面談の日に先立ち、あらかじめ「Will、Can、Must」を記入してもらっていました。

課題欄はないので、コミュニケーションに関する記述はなくて良いはずですが、見てみると、Mustの箇所に「保護者とのコミュニケーションが取れるようになること」と書かれています。

やはり本人も、周囲の期待が気になっているのでしょう。



## STEP3

リーダーは、本人のWillやCanにじっくり目を通してみました。そして、ある箇所に目がいきます。

・個人的な仕事よりもチームでの仕事が得意

・個人競技よりチーム競技が向いていると思う

・高校時代の部活ではマネージャーをしていて、チームのために頑張ったことがいい思い出です

などの記述がありました。

資料全体から、B先生が人と一緒に何かをするのが好きなのだということが伝わってきました。



## STEP5

リーダーは聞き取りを一段落させた後、アドバイスし始めます。

L「保育の仕事は基本チームで行うもの。苦手な事があれば、得意な人が補えばいい。みんなが全てをできるようになる必要はないと思ってる。」

B「そうですか。」

L「そう。だけど、お互いに補い合って気持ち良く仕事を進めていくためには、意思疎通が欠かせないけどね。お互いに考えていること、感じていることを分かり合えるようにすること、つまりコミュニケーションのこと。B先生は今までの2年間は、先輩から声をかけてもらって仕事をしてたでしょ? これからは少しずつでもB先生の方から意思疎通を図っていけるようにした方が良くない?」

B「そうですね。」

L「先生は今年が3年目。そろそろ同じクラスの先生たちとのコミュニケーションについて意識した方がいいと思う。だって先生は、これからの人生で、まだ何十年も仕事をしていくことになる。この保育園に限らず、先生が働く職場で、他の誰よりも先生がコミュニケーション上手でないと、チームで仕事をしたい人や、チームの役に立ってありがたいと言ってもらいたいというB先生の思いは叶えられない。この職場でも、先輩よりも後輩の方が多くなった時に、後輩が先生に近づいてきてくれなくなったら寂しいでしょ。」

B「はい、そうですね。そこまで考えたことありませんでした。でも将来のことをおっしゃっていただいて、大切なことに気づかされたような気がします。」

## STEP6

B先生は、リーダーの話に素直に耳を傾け続けました。それは、リーダーがB先生の人生のこと、将来のことを真剣に考えてくれていると感じたからです。「保護者とのコミュニケーションをなんとかしてくれ」とは一切語らずにです。そんなリーダーの気づかいがうれしかったのです。

B「どうすればよいでしょうか。私、実際コミュニケーションが下手で、保護者の前だと緊張してしまっ...」

リーダーは、ゆっくりとアドバイスします。

L「保護者とのコミュニケーションは最終目標でいいって。まずは、職場の仲間との意思疎通から始めよう。その方がBさんにとっては良いと思う。みんなとの距離を縮めるために、毎週末に5分、クラスのメンバーでピグマリオンミーティングをしようかな。きっといい時間になるから。楽しみにしててね。」

L「そして、コミュニケーションの基本をしっかり学ぶことが大事な。B先生にとって自信につながると思うから、もしよかったらN協会のコミュニケーションエキスパート講座を受講してはどう? 私も受講したことがあるけど、わかりやすいし自信もつくよ。」

B「はい、お願いします。ぜひそうさせてください。」

## STEP4

そこでリーダーは、面談で本人に尋ねました。

L「先生は、チームでの仕事とか、みんなの役に立つことが好きなんだね。それを感じたのはどんな時?」

B「高校の時です。部活のマネージャーをしてたんですけど、優しい先輩や同級生ばかりで。いつもありがとうって声をかけてもらえてました。試合には出られなかったんですけど、みんなの活躍が自分のことのように嬉しかったです。」

L「ひとりで黙々とというよりは、チームで、みんなで、というのが好きなんだね。じゃあ、仕事もそういう方が力が発揮できそうね。」

B「そうなんですけど。できないことだらけで周りの足を引っ張ってばかりで、私なんていいのかと。」

## STEP7

リーダーは、B先生の育成方針をコミュニケーションスキルの向上としました。そして、本人にコミュニケーションエキスパート講座の受講を促しましたが、それは「保育コミュニケーションエキスパート初級」の資格が与えられるからでもありました。資格取得を本人の成長目標のひとつとしてもらいたかったからです。と同時に、以下のような話もしました。

L「Bさんの成長のために、今年は頃合いを見て、保護者とのコミュニケーションの機会も作っていくね。いいよね。それから、園長先生への報告事項を私の代わりにB先生にお願いしたりしてみようとも思う。コミュニケーションは訓練と経験でいくらでも上手になるって聞いたから。だから、ちょっとずつでいいから、色々なパターンのコミュニケーションを経験していこう。」

リーダーは、この育成方針が、組織の要請にも本人の将来にも、どちらにもプラスをもたらすと信じました。そして、その思いは確実に本人に伝わっているようです。