

では、人間というコマを使い捨てるだけの組織であり、早晚、行き詰まります。

子どもの育ちを促すため、保育者というプロである皆さんは、知識と技術を総動員してスキル（応用力）を発揮し、「今、私たちの目の前にいるこの子どもたち」に働きかける戦略を考え、毎日を過ごしています。それと同様に保育施設のリーダーにも、働く人一人ひとりを効果的、効率的に動かし、育てる戦略を考える習慣と、それを具現化するスキルが求められています。

（2）一人ひとりに合わせる

戦略の柱のひとつは、「一人ひとりに合わせる」です。「〇月〇日が卒園式です」「～の報告書は〇月〇日が締め切りです」といった内容なら、一人ひとりに合わせる必要はないかもしれません。それでも、「目で見たほうがわかる人」「耳で聞いたほうがわかる人」といった違いはありますから、簡単な情報でも耳と目の両方から入るようにしたほうがよいでしょう^[3]。



[3] 保護者に対する情報発信でも、同様の配慮は必要です。たとえば、日本社会ではあまり配慮されていませんが、おとなの中にも読字障害や聴覚系認知障害の人はいます（目で見えた文字／聞いた音を脳が処理できない／処理に時間がかかる）。「遠足の案内を渡してあるのにどうして？」と怒る前に、そういった可能性も考えてみてください。もちろん、遠足の案内そのものが保護者にわかりやすい形、大事なポイントがしっかり伝わる形になっているか、誤解を生まない書き方になっているかどうか、最初のチェックポイントです。実際におたよりや掲示の添削をしていると、わかりにくい記述や誤解（多様な解釈）を生む説明がたくさんあります。

コミュニケーションは受け取り手が主体ですから、「どうしてわからないの？」と言っても始まりません。まずは、自分たちのコミュニケーションの内容と効果を精査して、受け取り手に合わせていきましょう。それによって、あなたのコミュニケーション・スキルも上がっていくからです。

一方、保育の方法や知識、技術、スキルなどは、相手にある程度合わせた伝え方が必要になります。まず、あなたご自身のことを考えてみてください。たとえば、あなたは「結論から言ってほしいタイプ」？ それとも「一から説明してほしいタイプ」？ 結論から言ってほしいのに、一からこと細かに説明されたら混乱しますよね。逆に、理由を知って初めて納得できるのに、結論だけ言われても困りますね。この違いを考えるだけでも、自分が伝えたいことの「伝わりやすさ」は大きく変わります。

人間はそれぞれ、「聞き方の癖」「話し方の癖」を持っています。結論から言う人、一から話し始める人、それだけでなく、人の言葉の裏を読もうとする人、言葉通りにしかとらない人、自分に都合よくとる人、自分が責められているようにとる人、決めつけた言い方をする人、あいまいな言い方をする人…。さまざまな癖を自分自身についても、職員についても把握することが戦略の第一歩になります。

「一人ひとりに合わせるなんて、面倒だ」「下の人間がリーダーをわかろうとするのが当然じゃないか」と思われるかもしれません。けれども、これ自体がリーダーにとってのコミュニケーション・トレーニングです。ふだん接している職員の違いすら把握できなかったら、そして、その人たちに合ったコミュニケーションを日々つくっていけなかったら、突然、いろいろな話を伝えてくる保護者や地域住民に対して適切に答えることなどできません。

（3）コミュニケーションは、自身の感情に気づくことから

どんなにいい言葉が発しても、声に怒気やいやみがこもっていたら、相手には本当のメッセージ（怒りや不満）が通じてしまいます。使う言葉が適切なのは当然のこと。それ以前にコミュニケーションでもっとも大切なのは、声のトーン（明るさ、暗さ）や声の

『子どもの「命」の守り方：変える！事故予防と保護者・園内コミュニケーション』（2015年）

柔らかさといった「ものの言い方」です。

リーダーとして、職員に自分が伝えたいことを伝えようと思うのであれば、怒りや不満のこもった呼びかけでコミュニケーションを始めるのは、最悪の方法です。あなたの呼びかけにドキリとした職員は、「なにを怒られるのだろう」「なんて言い訳しよう」「怖い」という感情に襲われます（＝急性ストレス状態）。詳しい説明は省きますが、急性ストレス状態に陥った人になにを説明しようとも、教えようとも、相手は聞いていませんし、理解もできません。急性ストレス状態下では、「しっかり聞いて理解する」脳の働きが抑制されてしまうためです。たいていの場合、聞いていない職員が悪いのではなく、聞きえない状態に相手を追い込んだあなたの失敗です。

自身のものの言い方をコントロールするためには、自分の感情を把握することが最初の一步です。言葉を発する前に「今、私は〇〇先生がしたことに対して怒っている」と気づけば、その感情を自分で受けとめた上で「どういう言い方をすれば、〇〇先生には理解できるか」という、問題解決に向けた戦略を立てられます。単純にムカッとしてその人を怒鳴りつけたのでは…。あなた自身の気持ちは一瞬すっきりするかもしれませんが、問題はなにも解決しません。その職員はあなたのメッセージを受け取らず（受け取れず）、「怒られた」という感情のしこりが残るだけです。

「怒らなかつたら気がすまない」「怒らなければ、相手にはわからない」とおっしゃる方もいます。コミュニケーションが戦略であり、自分の伝えたいことがその人に伝わって初めて意味のあるものである以上、あなたの気持ちが「すむか、すまないか」は問題ではありません。怒りの感情が相手に伝われば、その人はあなたのメッセージを受け取りません。つまり、「怒らなければ、相手はわからない」ではなく、「怒るから、相手に伝わらない」のです。感情の爆発とし

著者としてお示ししている参考資料です。
園内以外で複写や配布をしないでください。



ての「怒り」と、冷静なアドバイスや指導は似て非なるものです。

「怒りを我慢しろというのか」とおっしゃる方もいます。我慢してくださいとは言っていない。怒りを爆発させたら問題解決は速くなるだけなので、自分が感じている怒りを受け入れた上で、「今、問題を解決するには、どう伝えたらよいか」を考えればよいのです。怒りを爆発させれば、相手は聞いておらず（聞くことができません）、結局、あなたの時間と労力は無駄になります。気はすむかもしれませんが、相手にはなにも伝わらないのですから、また同じことが起こり、あなたの怒りはいつそうひどくなるでしょう。子どもで

★自分の感情に気づく

職場であれ家庭であれ、コミュニケーションのほぼすべてにはゴール（目標）があり、ゴールに向けた戦略を必要とします。ゴールを見失わせ、戦略を失敗に導く最大の原因は、あなた自身の怒りやおびえといったネガティブな感情です。特に、怒りにまかせて戦略のない言葉を発した瞬間、コミュニケーションは壊れます。確かに、戦略的に怒りを表現し、伝える方法もありますが、それは自分の感情をコントロールできるようになった後のスキルです。

コミュニケーション・スキルの背景には、なによりもまず、自分の感情を観察するスキルがあります。子どもや職員の様子を見ていて怒りやいらだちを感じたら、あるいは、コミュニケーションの最中に怒りやいらだちを心の中にみつけたら、「ああ、いらだっているな、私」「怒っているんだね、私」と、まず自分自身にそっと、やさしく声をかけてあげてください。ネガティブな感情は無視すればするほどどんどん大きくなり、突然、爆発するからです。

そして、心の中のいらだちや怒りに気づいたら、意識して深く、ゆっくり呼吸をします。これだけでもからだの緊張は少しやわらぎ、自分の声のトーンをコントロールしやすくなります。感情コントロールの第一歩です。

はありませんし、ましてや組織のリーダーなのですから、自分の感情を管理して問題解決に向かうのが当然ではないでしょうか。

（4）言ってもらえる自分になる

人はロール・モデルの行動を模倣します。リーダー層は真似をされる存在なのです。ところが、リーダー層になればなるほど、周囲はなにも言ってくれなくなる、それはこの社会の特徴です。リーダー

層の人がたとえば、「あ、間違った？ 私の説明がわかりにくかったかな…。ごめんなさい。どこがわからなかった？」「わからなかったら、いつでも聞いて」と、柔らかなものの言い方をしていれば、職員は「聞いたら怒られる」「『わからない』と言えない」という気持ちにならずにすみます。「わからないから、聞いてみよう」と思うでしょうし、リーダー層の行動を見て「自分も同じように下の先生に言ってあげよう」と真似をするかもしれません。

保育自体、大半の行動は頭でわかってできるものではなく、トレーニングを通じて失敗を重ねながら身につけていくものです。「質問できない」「教えてほしいと言えない」、そんな環境は人が育たない環境です。そして、上司や先輩に質問できない職員が勝手に判断して行動したら、子どもの命にも危険が及ぶでしょう。保護者とのコミュニケーションもこじれかねません。

言うまでもありませんが、部下や後輩から「先生、ごめんなさい。もう一度、〇〇のところを説明していただけますか？」と質問してもらえること、同じ立場や上の人から「先生の言い方（ものの言い方、または説明のしかた）はちょっと～だと思えるなあ。こういうふうに言ってみたほうがいいのかも」と指摘してもらえることは、成長のためのチャンスです。人間、なにも言ってもらえなくなったら終わり、アドバイスしてもらえなくなったら終わりです。これは20代でも50代でも関係ありません。

なんでも言ってもらえる存在、伝えてもらえる存在に職員一人ひとりがなれば、組織全体のコミュニケーションは良くなります。そのための最初の一步は、情報を伝えてもらったり、アドバイスをしてもらったりしたら、「教えてくれてありがとう！」「（危ないところ、間違っているところに）気づいてくれたんだ。ありがとう！」「また、お願いね」と、誰もが笑顔ではっきり口にするということです。開口一番、