

保育におけるスキルと学びの再定義 経験主義から問いの文化へ

秋田喜代美(学習院大学)



1. はじめに
2. 評価と育成をめぐる問い
3. 問いと語り合いの文化を育む
4. チームとして育ちあう文化を創る
5. まとめ

1. はじめに

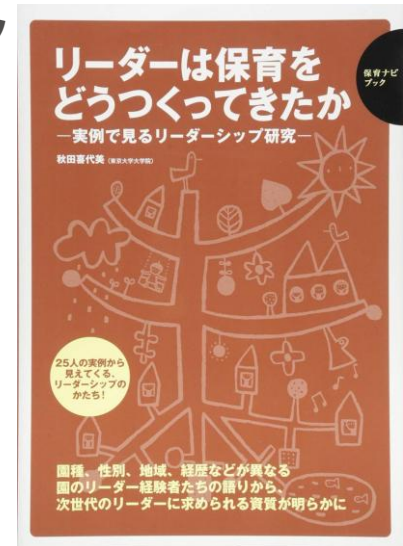
(1) 園長に求められる視座

これからの時代に求められること

子どもを育む

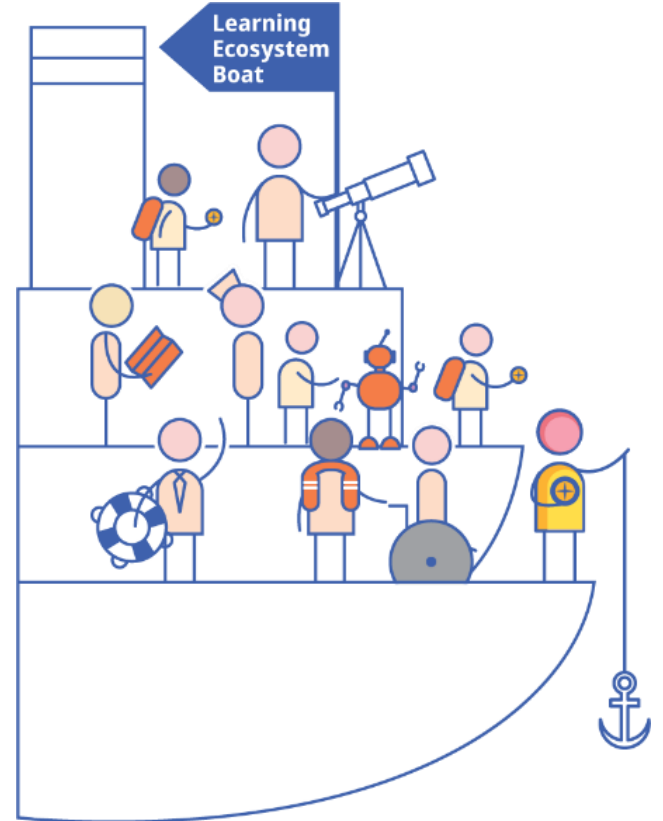
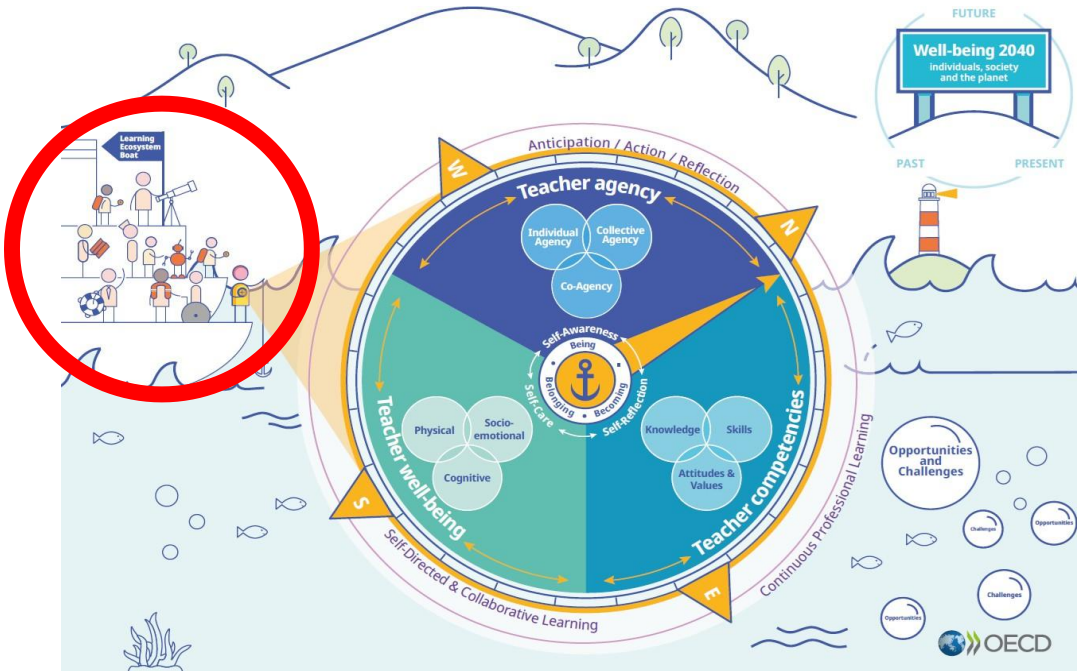
ミドル、若手の人を育てる

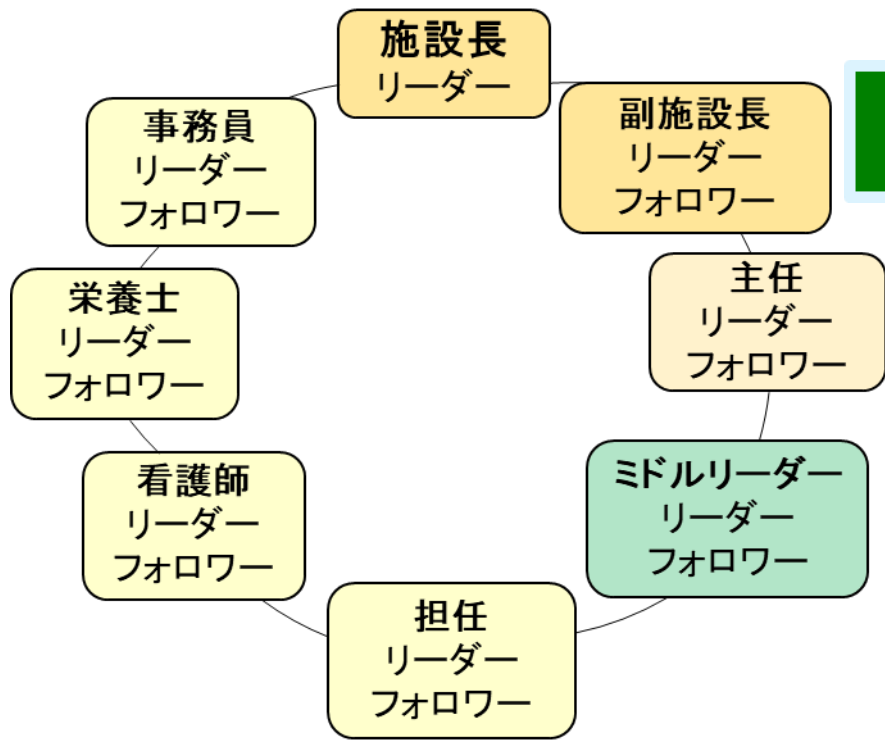
- 1 変化する社会の中での、ビジョン、ミッション、パッション
- 2 分散化されたリーダーシップで協働的専門家集団をつくる
- 3 情動知性（EQ）にもとづくリーダーシップ
- 4 組織イノベーションを駆動する変革主体
- 5 園外と園内をつなぐインターフェースとしての管理職





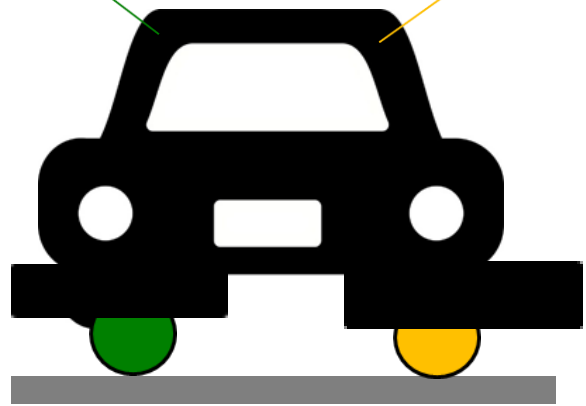
学びのエコシステム





マネジメント

リーダーシップ



保育のリーダーシップ × 分散型リーダーシップ

- 一人ひとりが**学び手**であり
- 一人ひとりが**リーダー**であり**フォロワー**である

園全体でビジョンや価値を共有し
対等に学び合う柔軟で応答的な関係のもとで
新しいことに挑戦したり変化したりしていく
学び手の集合体としての園組織

園長の
保育
リーダーシップ

園長や主任の
マネジメント・
リーダーシップ

ミドルリーダーの
リーダーシップ

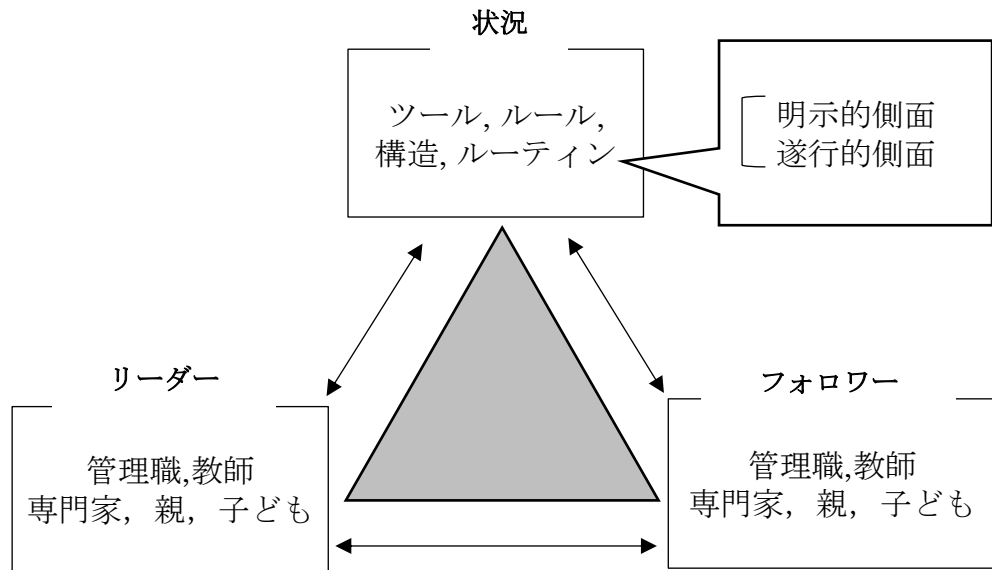
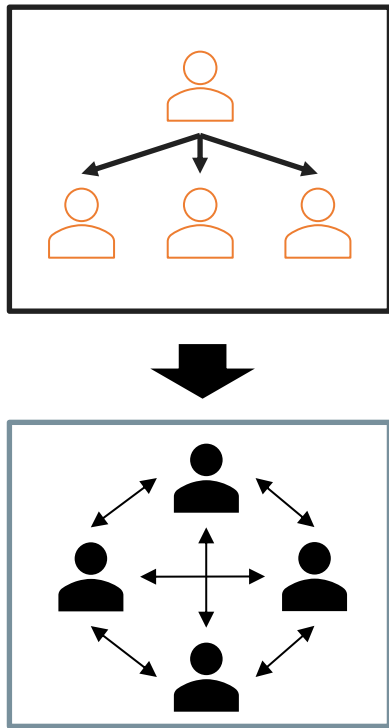


図1 リーダーシップ実践の構成要素

Spillane (2015)を筆者が翻訳及び一部加工し作成 (有井 2021)

4 園長・主任の役割

園長の役割

一人一人の保育士等が日々の保育に主体的に向かい、肯定的なまなざしで子どもを理解していくために、まずは園長が保育士等の思いや考えを肯定的に受けとめることが重要です。また、園の課題に応じ自治体や法人等との改善の方策に関する協議や、関係機関との連携を行います。



園長は保育士の主体性を育む園の
雰囲気づくりがカギ
主任、ミドルリーダーを育む

互いを尊重する職場の雰囲気をつくる

- (例) ・各職員の**持ち味や良いところ**を**目を向け**、それを他者にも伝えることを率先して意識する
・職員が、**他の職員の自分とは異なる意見**に対して、自身を否定されたかのように受けとめる場合があること等に留意し、話し合いの目的や互いを認め合う基本姿勢を明確に示す

主任の役割

主任は、園の理念や評価に基づく取組の方向性を、日々の実践や子どもの姿と結びつけて保育士等に伝えるとともに、具体的な改善・充実の手立て等を考える際の中核を担う存在です。現場のリーダーとして個々の主体性を大切にし、共に考える姿勢が、互いに認め合い、学び合う雰囲気を支えます。

職員の中心となって「大切にしたいこと」を具体化する

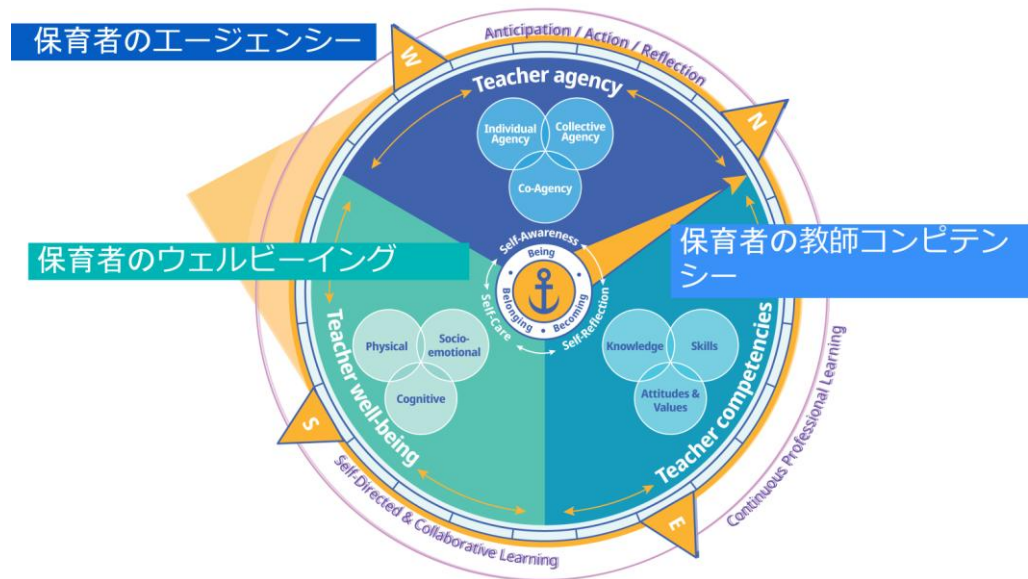
- (例) ・ミドルリーダーと連携して**個々の保育士等の思い**を把握し、課題となっていることの背景や要因を整理しながら、日々の実践を捉えるためのヒントを提示して本人の気づきを促す
・園としての保育の方向性をもちつつ、保育士等の作成した記録や計画をもとに対話しながら、**次の保育に向けた思いやアイデア**を引き出し、イメージを明確にしていくことを支える



 ガイドラインp.20-25, 28-29

(2) 保育者の専門性と学びのリーダーシップとは

保育者の専門性: 自己理解、こども理解、知識、スキルにもとづく専門的な判断ができること



学びのリーダーシップのための評価のまなざし

学びのリーダーシップとは

「学ぶ」ことは参加し学びあうこと、知識やスキルを身に着けるという個人内だけではなく、学びあうコミュニティに園がなり、その場に参加すること。

できる、できないではなく、皆の良さ、強みを生かす
ベテランの良さ、若手のよさを生かす

安心と挑戦の循環は、大人だって同じ

02

「安心と挑戦の循環」
を通してこどもの
ウェルビーイング
を高める

乳幼児の育ちには、

「安心」と「挑戦」の繰り返しが大切



豊かな遊びと体験



様々な人や自然・絵本などの環境と出会い、興味・関心に
応じた「遊びと体験」をすることで、外の世界へ「挑戦」



アタッチメント（愛着）



こどもが不安なときなどに身近な大人が寄り添うことや、安心感
をもたらす経験を繰り返すことが、「安心」という土台を築く

3. 問いと語り合いの文化を育む

学び続ける保育者・園＝探究ができる園

探究的学びとして問を持つこと

「問をもった部族は生き残ったが、
答えを持った部族は滅びた」

アメリカ インディアンのことわざ

安宅（2023）

創造的な保育者には2つのポケットが必要（レラ・ガンディーニ、2006）

確かな知識を入れるポケット 不確かさを問い続けるポケット

ワクワクの相似形 気づきを軸にする



- 探究を問うことは、人が人として遊び学び育つ道筋を問うことにつながる
- 感性と気づき、ワクワクから始まる主体的行為としての探究 AIにはできないこと

- 一人ひとりのこどもの主体性、そこで何を感じ、心が動き、気づき、どのように関わり、関係性がうまれていくかを問うプロセス
- 子ども理解 共主体（Co-Agencyの過程）
- 集団的主体性（Collective Agency）
 子どもの思いや願いをかなえるだけでなく、
- さらに高めたり、深めたりして、一人ひとりの子どもの輝きを保障していきたい。

研修の質が問われている



上位カテゴリ	下位カテゴリ
A. 互いを知り、認め合う	a-1. 同僚と一緒に交流のための活動をする
	a-2. 同僚の良いところを認める・認められる
	a-3. 保育を認める・認められる
B. 一緒に考え、語り合う	b-1. 同僚と一緒に教材研究をする
	b-2. 子どもの姿やエピソードを語り合う
	b-3. 同僚間で意見や思いを出し合う
	b-4. 他者の立場になって考える
	b-5. 同僚の意見や助言を聞く
	b-6. 悩みを共有し、共に考える
	b-7. 同僚間で共通理解をはかり、取り組む

C. 保育を振り返り、学ぶ	c-1. 自分の保育を見直す
	c-2. 自分の保育を見直し、共有する
	c-3. 保育を見てもらい、振り返る
	c-4. 保育を見て・聞いて、学ぶ
D. 保育への意欲	d-1. 保育実践への意欲(自分)
	d-2. 保育実践への意欲(園)
	d-3. 実践につながり、達成感がある
E. 外部講師や外部研修による学び	e-1. 外部講師から認められる
	e-2. 外部講師から学ぶ
	e-3. 外部研修での学びの共有

「これまでの園内研修で心に残った話し合いや、保育への理解が深まった瞬間」
の特徴に関するカテゴリとその定義

12名へのインタビューから
見る共通性

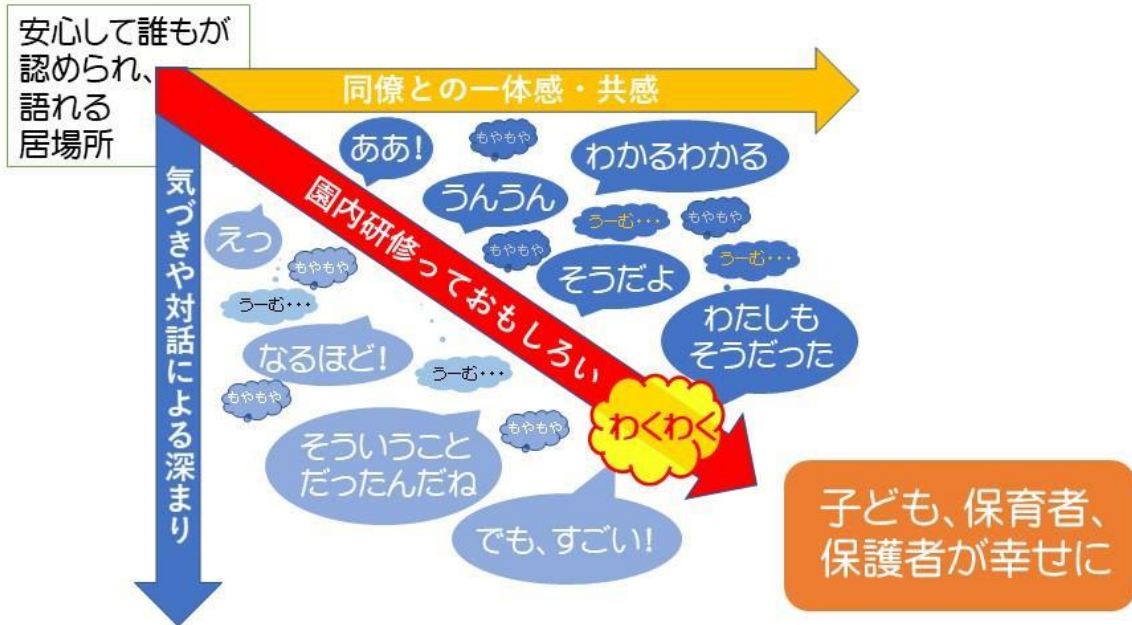
- ① 良さの発見とリスペクト
- ② 状況に応じて共に歩む、協働対話力
- ③ 研修での学びのサイクルをデザインする
- ④ 研修観の共有と対話を繋ぎ、深め、問い返す働き
- ⑤ 準備と次の研修へとつなげる見通し
- ⑥ 園外の学びやネットワークにつなげ、風通しを良くする

おもしろくなるための2つの軸

事例集1：園内研修の事例から

学びのプロセスから考える研修での【関わりのプロセス】【学びの環境】【学びのための対象やツール】に視点を当てて

毎回の研修で大事にしたい工夫、短期的視点



楽しく・おもしろくなる工夫

①参加のための工夫

参加と対話

- 若手に発言の機会を与える
- 園長も若手も常勤・非常勤を問わず一緒に対話
- 若手から発言する
- 1人が長く話しすぎない
- 新任や異動者が話しやすいよう話し言葉だけではなく文字でのコメントも大事にする

場の設定の工夫

- 安心感のある雰囲気
- スクリーンを使用
- 壁にドキュメンテーションなどを張って振り返り

時間や回数

- 無理なく参加できるよう研修を録画
- 時間は2時間(ほぼ厳守)
- 保育時間終了後30分から開始
- 時間の延長は原則無し
- シフトの人は順に抜けてもよいことで保育と研修のめりはりを
- 夜の研修は園で手当てを別途出す

対話の場や空間

- 小グループ
- 小グループ活動のあと全体で共有する
- 同じテーブルを囲み、座る場所は回によって変更
- 各グループの話が対話中もなんとなく聞こえてくる距離
- 職員室ではなく環境も語れる保育室で
- 時には経験年数毎のグループにする

対話のルール

- 副園長が司会
- 発言を否定されない
- 話が脱線しても良い
- 質問やコメントには、必ず具体例や改善策をつけて話す
- 相槌やうなずきを大切に
- 会話ルールのあいうえお「ああ、いいね、うんうん、えーつつ、おー」

時間や進行の工夫

- 全員が進行表を共有
- 研究主任が冒頭で研修の流れを説明し全員で確認
- 園長の決めたタイムスケジュールを、教諭たちと話して変更
- 園長はほとんどタイムキーパーに徹する

リーダーの役割

- 準備であり本番は発表者に任せる
- 園長も保育者と一緒に語り合う
- むしろリーダーシップを発揮しない
- 年間のまとめを論文化へ指導
- 園長は職員の語り合いに対して批判や評価はしない
- リーダーとして学んだことのポイントは最後に発表

ブルーは参加のための方法の工夫です。

同僚間の役割

- ミドルリーダーがグループ司会
- 研究主任がミドルリーダーの立場で司会
- 研修係が準備・司会進行を担当
- 聴く姿勢を共有

多様な参加者と情報交換

- 看護師や調理員など多職種の人が参加
- 外部講師を定期的と呼ぶことで振り返る
- 参加できなかった人に対してメールなどの共有できるツールを活用して周知する

②気付きを深めるためのツールやメディアの工夫

記録や道具

- 録画
- 付箋、模造紙
- 園内の環境構成図
- 日頃の記録
- ファイリング
- 研修用の特別の順準備ではなく日誌や日頃の写真安堵を活用

仲立ち支援共有

- 実物をもってきて発表
- したくなる環境
- とりくむ環境
- 友だちとかかわる環境
- 事前に各自が撮影した環境写真をもとに発表

出来事の見える化

- 写真によるドキュメンテーション
- 写真とエピソード記録
- 筆記記録、写真撮影、動画撮影

思考の見える化

- 時間がないので記録者中心の記録
- 付箋にコメントを書いて模造紙に配置(KJ法)
- 付箋に書いて環境構成図に貼り出す
- みんなの考えをまとめる際、ホワイトボードやスクリーンに書き出し共有する

ひといきアイテム

- 軽食を用意する
- コーヒーや紅茶など各自で好きな飲み物を用意する

気づきを増やすために

- 工夫や良さを紹介
- 付箋が貼られた模造紙(KJ法)を全体で共有
- 研修ワークシートに記入し、まず各自でその日の子どもの姿や保育を振り返る
- 研修の最後にその日のグループの職員間でメッセージを交換し合う(互いの保育観の素敵な所や日頃の感謝の気持ち)

確信を高めるために

- 過去の事例とつないだ話題
- 日々の保育の積み重ねが子どもの育ちにつながっていることを実感する
- 当日の子どもたちの遊びの様子を観る(写真・動画)

オレンジは研修のツールやメディア、
気づきを深めるための工夫です。

③持続可能な研修になるための工夫

やりっぱなしにしない

- メールや電話で事前事後に話す、年間3回は講師も参加
- 1週間以内に研修報告
- 簡単に書ける定形フォーマット
- 紀要の進捗に反映

ピンクはさらに持続可能な
研修になるための工夫です。

実践につながるために

- 発表を聞いてできそうなことを記載
- 子どもの姿を肯定的に見る
- 反省事項が出たら、必ず、明日はどうするかを皆で案を出し合って終わる
- 実践したことを即座にドキュメンテーションなどにして掲示し共有
- 研修の通信やニュースレターの発行

外の研修とつなぐ

- 話題の中で
- 常につながりながら

結果3：保育者一人ひとりの学びの様相

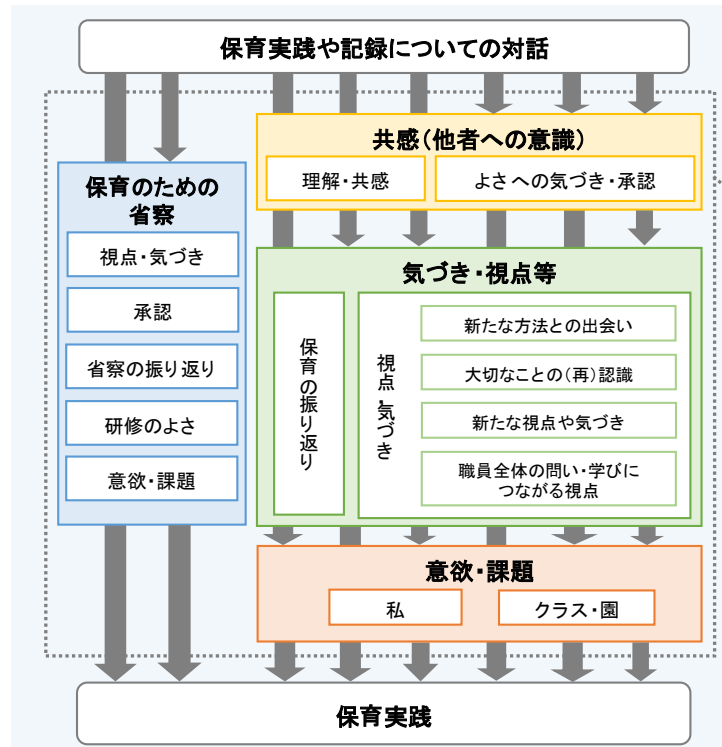
園内研修で、参加者はどのような経験をしているのでしょうか

心に残った発言・研修を活発にした発言・学んだことは何ですか？

園内研修に参加した先生方に、その日に参加した園内研修で

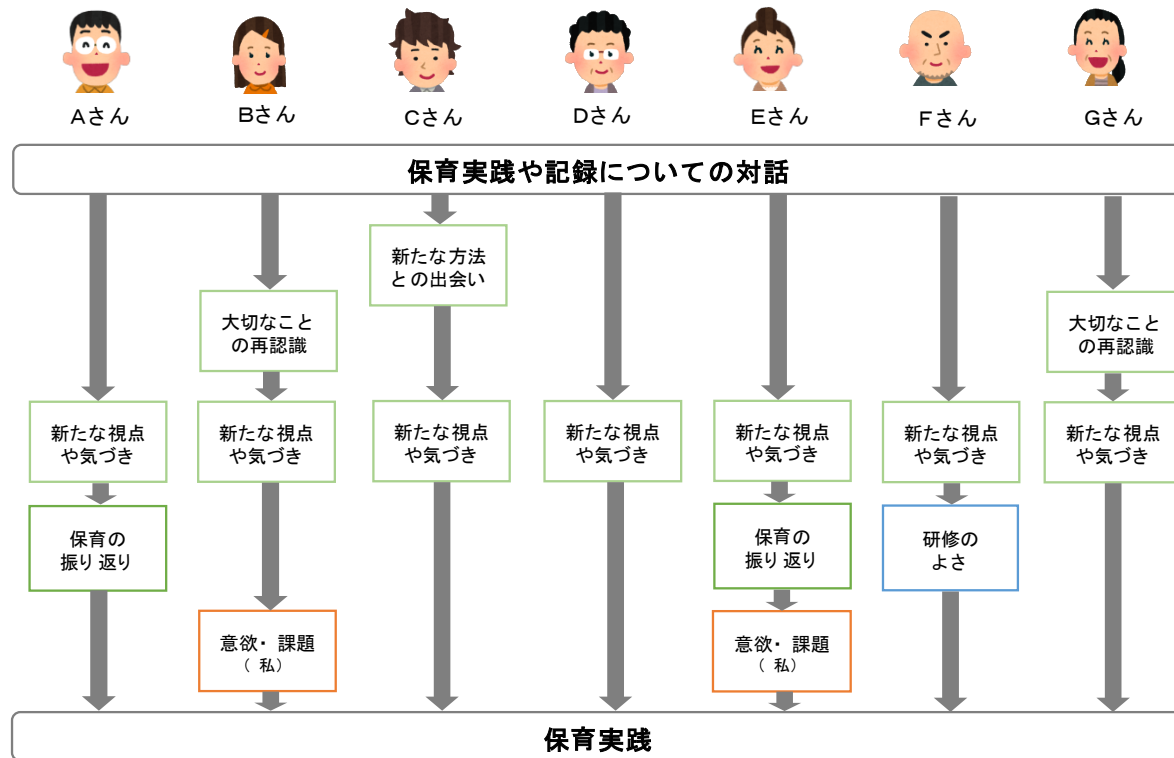
- ①心に残った発言
- ②研修を活発にした・深めた発言
- ③学んだこと

を自由記述形式で書いていただき、集まった回答をもとにカテゴリーを作って整理したところ、右の図のような感情や思考の構造があることが見えてきました。



ある園内研修のみなさんの経験を覗いてみましょう！

ある園での、園内研修に参加した保育者の回答から、一人ひとりがどのような経路をたどって思考していたかを図にしました。



※ 調査協力園A園の結果から、一部の参加者を抜粋して作成。ただし、一人ひとりの性別や年代は実際とは異なります。

園内研修における一人ひとりの学び

「園内研修で学んだこと」の自由記述について「園内研修から得た学び」を分析し、「知る・わかる」「気づく」「考える・見つける」の3つに分類したものを図に位置づけました。

知る・わかる

1. **他の人が発言した内容をそのまま知識として得た・理解した**

例) 子どもたちが調べられるよう図鑑を出せばいいのだとわかった。

気づく

2. **自分なりにどのようなことを考えた、気づいた**

例) 図鑑により、興味が広がったり見つけたい思いが生まれると気づいた。

考える・見つける

3. **自分なりに考えた上で、課題や次にやってみたいことを見つけた**

例) 図鑑はこれまで子どもが手に取れる場所になかった。様々な植物に興味を持てるよう、自分たちで調べるといった経験ができる環境を作ろうと思った。

保育者の専門的成長につながるカンファレンス

(「中坪・秋田他、2015 保育者はどのような保育カンファレンスが自己の専門的成長に繋がると捉えているのか」)

概念	カテゴリー	文脈例
A カンファレンスの流れ	1 点化されている・論点がある	・話の焦点が絞られることで理解がしやすく、
	2 脱線しない	・カンファレンスにありがちな、「脱線」が見られなかったため。
	3 スムーズである	・保育者たちが意見をスムーズに言えるような環境作りをしている
	4 活発である	・活発に意見を交換
B やりとりの質	5 相互性がある	・各人の発言を受け止める姿勢があり、更に良い保育を目指してカンファレンスを行うことができると思う
	6 共感性・意見の尊重	・互いに持つ、ちがった視点の意見を受け入れながら聞いている雰囲気もよい
	7 園全体で考える	・園全体で保育内容を充実させていこうという姿勢
C 話し合いの質	8 全体の内容の多様性	・批判的でもなく、ただ自分の経験を語るだけでも共感しあうコトでもない
	9 話し合いが深まっている	・みんながそう思うのはなぜかと、考えを深めていったり
D 雰囲気・関係性	10 発言の機会を保证する	・「私はこう思います」ときちんと話せる機会が与えられそう
	11 話し合いの雰囲気	・和やかな雰囲気なので自分の思いを活発に表わしていけそう
	12 支え合う関係	・保育者としての成長を支えあうことができるような雰囲気がある
E 発言の質	13 率直に話す	・教師の言葉がまもろに適切な言葉だったかななどについて、自分の思いや意見が述べられていて
	14 整理して話す	・自分の考えを整理して述べ、それに対して議論する方法
	15 発言の内容が良い	・理想だけでなく実際に保育をしている保育者の悩みや葛藤も意見として出しながら
F 協議対象の理解	16 ビデオに基づいて話す	・結構細かい所までビデオを見て語っているのかなと思った
	17 保育者に共感する	・良いところを認めながら課題を探ろうとしている
	18 子どもを理解しようとする	・保育者の立場だけではなく、子どもの立場や思いをくみ取る
G 保育の振り返り	19 自分の保育を振り返る	・自分の保育の課題や、保育する上で気付いたことなど伝え合っている。
	20 自園の保育を振り返る	・自分の園に置き換えたときに、どのように関わることで子どもの発達を助長できるか
H 保育の構想	21 自分だったらどうするか考える	・同じような場面だったら自分はどうするかと言うことを考えている
	22 自分の保育に活かす	・批判をするコトだけでなく、どのようにしたら、子どもたちにとって、よりよい保育ができるか建設的に考えようとしている部分が見られたので。
I 資質向上	23 学ぶ姿勢がある	・対象となっている保育者の姿から学ぼう、あるいは学んだという姿勢が見られた

実践共同体の発展過程と展望

(松本、2019、2025)

図 1-6 | 実践共同体育成の発展段階

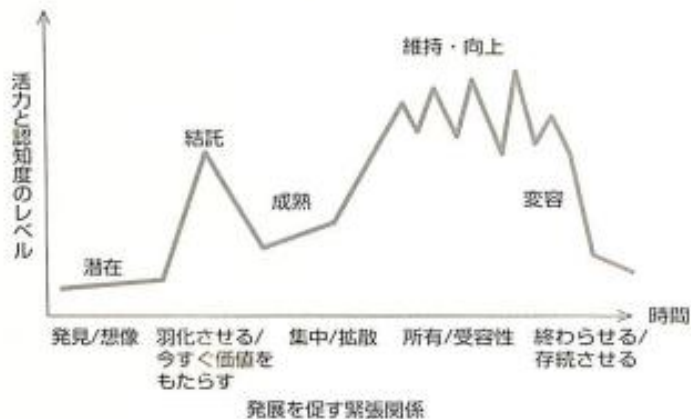


表 1：複数レベルでの実践⁵⁸⁾

実践のレベル	範囲	構造的特性	認識論的特性
実践共同体 (communities of practice)	ローカルな共同体	実践者はつながり合い、相互に関与する	交渉されたローカルな実践
実践のネットワーク (network of practice)	ローカルな文脈を超えたネットワーク	実践者はつながっているが、必ずしも相互に関与している必要はない	同じ実践への志向
実践の展望 (landscape of practice)	ローカル共同体の総体	関連する共同体間の境界と周縁が織りなすもの	ローカルな共同体の創発的全体性として、同じ「知識体系」による同一化

わくわくは
心のエンジン

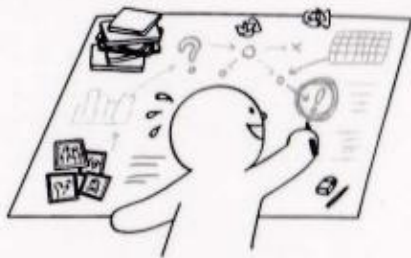


探究の心得 探究パタンランゲージより

1

Core 探究を始める — 意味のある探究にする

自ら解き明かす



「知りたい」というエンジンで、
自ら動く楽しさを知る。

2

Core 探究を始める — 意味のある探究にする

一段上のチャレンジ



「あんなふうになりたい」という気持ちが、
自分を高めていく。

興味があること



興味は、探究の原動力になる。

心の動き



「好きなこと」だけでなく、
驚きや怒りにも目を向ける。

興味やスキを大切に

まずは動く



動き始めれば、いろいろ見えてくる。

オリジナルの情報



自分で集めた情報こそが
自分だけの探究を生む。

わくわくは オリジナルな動きの中から



想定外の発見



思ってもみなかった発見が
そこに潜んでいるかもしれない。

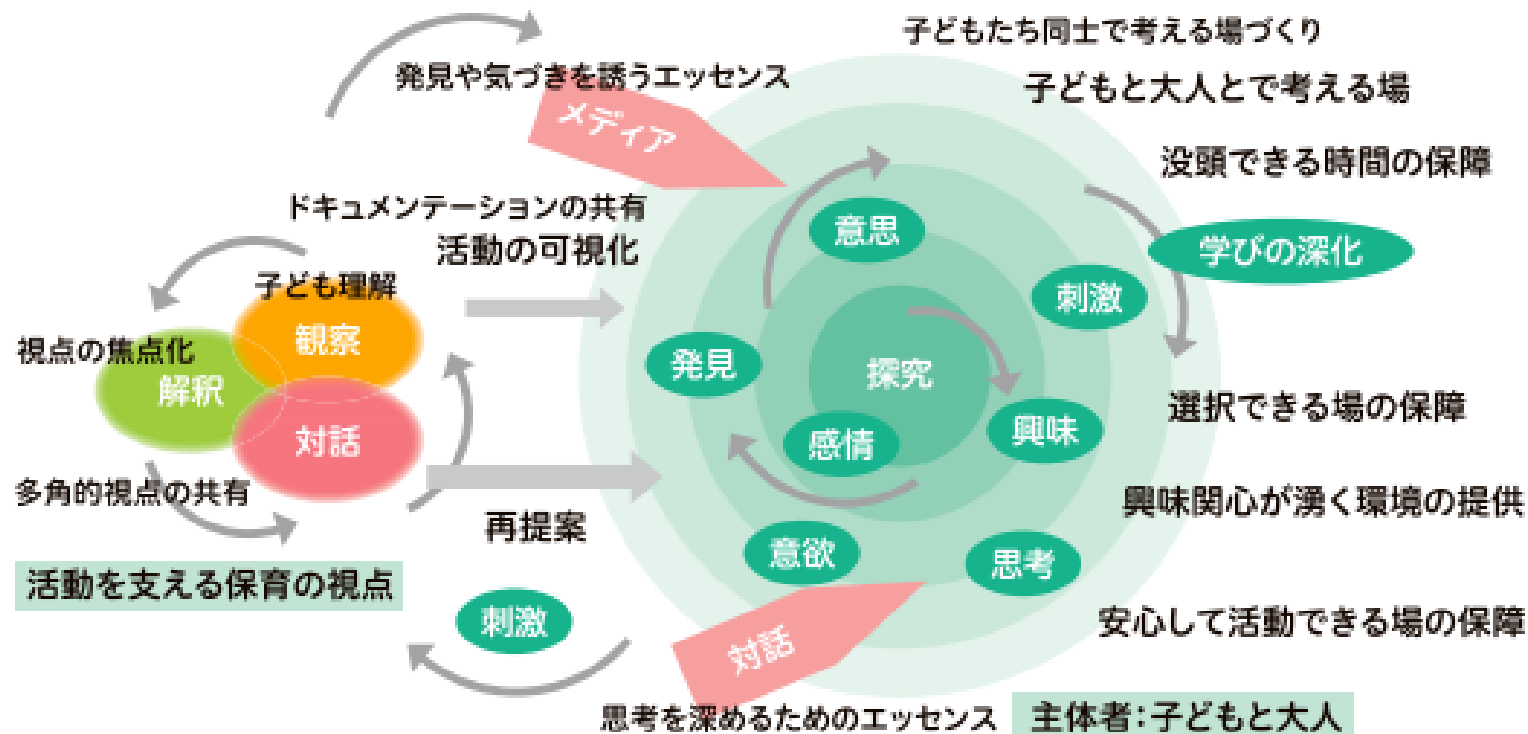
未来へのことば



学んだことをことばにすることは、
未来の自分への応援メッセージになる。

未来への言葉となる気づきを共有しよう

探究活動を支えるしくみ



当たり前を見直すために
環境への一工夫
行事の見直し
時間の流れの見直し
研修の仕方の一工夫

皆がやりたいことを一工夫してみませんか？

4. チームとして育ちあう文化を創る 園づくりのことは

保育者が成長できる
環境をつくる

1. 自分の発見から
2. 見通しのひとこと
3. やる気がでる手助け

4. 日頃のおしゃべり
5. ひと呼吸おく
6. がんばりへのリスペクト

7. 楽しむきっかけ
8. 学びへの変換
9. 原則に立ち戻る

人をつなぐことで
子どもが育つ場をつくる

10. あいだの通訳
11. 声のすくい上げ
12. みんなで育てる

13. 経験のミックス
14. 会話が生まれるしかけ
15. 根底の思い

16. 意義の共有
17. 信頼の橋渡し
18. とともに育てるパートナー

保育についての既成概念を
つくりかえていく

19. ワクワクの素材
20. 魅力的な実践見学
21. 新たな試み

22. より大きな意味での保育
23. 子どもたちとの時間
24. 充電タイム

25. 園を超えた交流
26. 強みの芽
27. 未来のリーダー

カテゴリー	グループ	園づくりのことば		実践チェック ○	グループの総ポイント 0～3
保育者が成長できる環境をつくる	1 日々の実践と成長を支える	①自分の発見から	まず自分から見つけた発見や面白さについて自分から語り、それをきっかけとして一緒にその日の保育の振り返りをします。		
		②見通しのひとつ	自分で直接対処するのではなく、保育者が見通しを持てるように助言をし、本人が解決できるようにしていきます。		
		③やる気がでる手助け	少しがんばれば達成できるように手を貸しながら、本人がその仕事を達成できるようにすることで、やる気と達成感を引き起こします。		
	2 心が通う関係になる	④日頃のおしゃべり	日頃から保育者とたわいもない会話をし、思ったことやちょっとした悩みなどを率直に言えるような関係になるようにします。		
		⑤ひと呼吸おく	感情をそのまま相手にぶつけることがないように、ひと呼吸おいて、クールダウンしてから対応するようにします。		
		⑥がんばりへのリスペクト	一生懸命努力して歩んでいることを認め、そのことに敬意を払った上で、保育者の持ついろいろな感情を受け止めるようにします。		
	3 さらなる成長へと導く	⑦楽しむきっかけ	保育者が、日々の保育のなかから自分なりの楽しさややりがいを見出し、それを味わうことができるきっかけをつくります。		
		⑧学びへの変換	保護者の声を、その背景や気持ちを踏まえた上で翻訳し、保育者に伝え直すことで、学びへとつなげる支援をします。		
		⑨原則に立ち戻る	保育指針や教育要領、園の理念などにもとづいた保育ができているかチェックするしくみ・環境を整えます。		

人をつなぐ ことで子どもが育つ場 をつくる	4 園内の異なる立場 をつなぐ	⑩あいだの通訳	園長と保育者の間に立ち、それぞれが言おうとしていることの本質をつかみ、わかりやすいようにつたえるようにします。		
		⑪声のすくいあげ	日頃の会話のなかで、若手や非常勤の疑問や困っていること、意見や思いなどを聞いておき、会議でそれらについて話し出しやすい流れをつくります。		
		⑫みんなで育てる	園での子どもの保育時間に専門の職員たちが少しずつでも関わることができるようにします。		
	5 保育者間の交流を 促す	⑬経験のミックス	園のいろいろな職員が交わりながら取り組むような機会や仕組みをコーディネートします。		
		⑭会話が生まれるしか け	仕事とは直接関係のない、たわいのない会話が生まれるようなしかけづくりをします。		
		⑮根底の思い	対立している保育者それぞれが考えた子どもへの思いに焦点を当てて話を聞き、ズれているポイントを整理して一緒に考えます。		
	6 保育者とのよい関 係を築く	⑯意義の共有	園の活動について保護者が視覚的に捉えられる工夫をし、子どもがどのような経験をし、どんな力が育っているのかを、担任から紹介する機会をつくります。		
		⑰信頼の橋渡し	保護者が担任保育者に頼ることができるような、よい関係を築くことをさりげなくサポートします。		
		⑱ともに育てるパート ナー	保護者と保育者は子どもの生活における異なる部分に関わる「パートナー」という認識を、保護者と保育者の双方に持ってもらえるように仲立ちをします。		

保育について 既存概念をつくりか えていく	7 新しいワクワクを 育てていく	⑱ ワクワクの素材	日頃から保育に使える素材を収集し、いつでも使えるようにまとめてストックしておき、子どもや保育者の発想を刺激します。			
		⑳ 魅力的な実践見学	よい実践や面白い取組のクラスを、他のクラスの担任が保育時間中に見学したり、保育時間後に保育環境を見ながら話を聴いたり、学べるようにします。			
		㉑ 新たな試み	自分が直接保育に関わるときには、経験が浅かった頃や、現場にずっと張り付いていた頃には実現できなかったような大胆な試みを入れてみます。			
	8 続いていけるよう に工夫する	㉒ より大きな意味での 保育	保育実践の経験を多く積んだからこそ園全体への貢献ができるようになったのであり、現場から運営までの広い範囲に広がったと捉えるようにします。			
		㉓ 子どもたちとの時間	一人の保育者として保育の現場に入る機会をつくり、子どもたちと過ごす時間を大切に、保育者としての勘を磨き続けます。			
		㉔ 充電タイム	職員が仕事とそれ以外の時間のバランスを保てるように、自分を磨いたり楽しんだりする時間も大切にできるような環境システム、雰囲気をつくりまします。			
	9 園のこれからをつ くる	㉕ 園を越えた交流	他園のミドルリーダーたちと交流したり、地域のさまざまなコミュニティとつながる機会をつくりまします。			
		㉖ 強みの芽	今自園が持つ資源を強みと捉え、それをどう活かせば園の次の展開・成長につながるのかを考え、それらの力を伸ばすようにしていきます。			
		㉗ 未来のリーダー	自分の仕事の一部を、経験や能力に応じて分担して任せていくことで、次世代の職員が少しずついろいろな経験をつむことができるようにしていきます。			

5. まとめ

1 5つの「ゆ」を大事にしてみませんか

ゆだねる、ゆるす、ゆとりをもつ、ゆずる、ゆらぐ

人を育てる：人が育つ園の風土を創る ワクワクの文化を創る

2 園長：孤独な仕事だが、学び上手の園長

園長先生ネットワークを地域や地域を越えて創ることで、未来が広がる

園づくりはまちづくり、未来づくりの中心。

学び育ちあうネットワークの大切さ 多様性 包摂性

『石ひとつ、池に投げたり、
その波紋 岸を潤し 百の花咲く』

星野芳樹さんの言葉

