

保育者におけるサーバント・リーダーシップ

— カラータイプ理論からの考察 —

芦屋大学 臨床教育学部 児童教育学科 講師

安藝 雅美

株式会社マグノリア

山本 邦子

要約

近年、日本では保育料の無償化政策に伴い保育施設等に子どもを預けるという社会的ニーズが益々高まり、無認可認可含め保育所設立が増加している。しかし一方で保育者が確保できず保育施設開設を断念せざる負えないという状況が起きている。このような保育者不足問題の背景には様々な要因が考えられるが、その一つに離職率の高さがあげられる。厚生労働省の資料（令和2年）によると、過去に保育士として就業した者が退職した理由は、全体で「職場の人間関係」が3割強（33.5%）で最も多い。これは幼児教育におけるリーダーシップに関わる問題である。しかし、先行研究は少なく、特に大半がインタビュー調査の質的調査での分析であり質問紙調査を実施し統計データをとっての分析は少なく、西田（2021）のみである。本研究では、全国の保育者へのアンケート調査結果を、河野氏が提唱する『カラータイプ理論』を基にクラスター分析を行い、園長と保育者間でのリーダーシップに対する意識の違いや、理想とするリーダーシップの形、特にサーバントリーダーシップについての分析を試みる。これにより、保育者の定着やモチベーションの向上、そして職場環境の改善に資する知見が得られることを期待する。

キーワード

サーバントリーダーシップ, カラータイプ理論, 保育者, 人間関係, 意識調査

I. 研究目的

本研究は、園長（＝施設長含む）と保育者の間でのリーダーシップに対する意識の違いや、理想とするリーダーシップの形についての分析を試み、保育者の定着やモチベーションの向上、そして職場環境の改善に資する知見が得られることを目的とする。具体的には、西川（2020）の「校長のリーダーシップの意識にかかわる尺度による調査」を基にし、全国の園長とそれと働く保育者へも同じ尺度のアンケート調査を行い、その結果を河野氏が提唱する『カラータイプ理論』（以下、CT理論）の4つのグループにクラスター分析を行う。そこから園長と保育者間でのリーダーシップに対する意識の違いや、理想とするリーダーシップの形についての分析を試みる。特に、西田（2021）は、リーダーシップの中でもサーバントリーダーシップは保育士へのモチベーションを高める傾向があり、特に新人・若手保育士のモチベーションに有意な影響を与えていたとしている。そこで分析結果をSpears（1995）によるサーバント・リーダーシップ

10の特質とも比較し追検証を試みる。

本論文の構成は次のように行う。第II節では、先行研究のレビューを行い、それをベースにリサーチ・クエスチョンに添って研究目的を解明するための研究方法を説明。第III節では、調査結果を示し、第IV節では、本研究により明らかになった内容を先行研究との関連で考察する。第V節では、本研究の結論と今度の課題を示す。

II. 先行研究レビュー及び研究方法

I. 先行研究

保育者の離職率に対するアンケート調査はこれまで多くの研究が行われてきた。特に、厚生労働省における2020年の「保育士の現状と主な取組」報告では、保育士の離職率は9.3%であり、私営保育所においては10.7%となっている。また過去に保育士として就業した者が退職した理由として全体で「職場の人間関係」が3割強（33.5%）で最も多く、次いで「給与が安い」（29.2%）、「仕事量が多い」

(27.7%),「労働時間が長い」(24.9%)となっている。これを踏まえて、「保育所等における保育の質の確保・向上に関する検討会」にて今後求められることの中に、保育の現場では、保育士等一人一人の主体性を尊重し、職員間の対話を促す職場の環境づくり(マネジメント)、自治体へは、現場の実践を支援する人材の育成・配置を施策の一つとしてあげている。またOECD国際幼児教育・保育従事者調査(2018)では、園長・所長のリーダーシップ調査の〈園の意思決定への保育者の参加〉結果で、「園長・所長は、重要な決定において、全ての保育者が意見を言うように促している」ことについて、「非常によく当てはまる」又は「当てはまる」と回答した日本の保育者は73.3%であり、参加国中で最も低かった。他方、「この園は、保育者が園の意思決定に積極的に参加する機会を提供している」ことについて、「非常によく当てはまる」又は「当てはまる」と回答した日本の園長・所長は93.6%であった。これらの質問項目について、園長・所長と保育者の回答を比べると、全ての参加国で園長・所長の方が「非常によく当てはまる」又は「当てはまる」と回答した割合が高く、日本では20.3ポイントの差があり、ノルウェー(22.3ポイント)、チリ(20.8ポイント)に続いて3番目にこの差が大きかった。としている。また、〈園長・所長による意思決定と責任の共有〉調査の結果は、「園の課題について、責任を共有する文化がある」ことについて、「非常によく当てはまる」又は「当てはまる」と回答した日本の園長・所長の割合は78.4%であり、参加国中で最も低い割合であった。「重要な意思決定は私自身が行う」ことについて、「非常によく当てはまる」又は「当てはまる」と回答した日本の園長・所長は参加国中で最も高い83.6%であり、園長・所長に責任が集中する傾向が示された。とある。

また、幼児教育におけるリーダーシップに関する研究に関しては、Leung Yuk Lan(2018)が、「幼児教育におけるリーダーシップは、世界的に見ても最低限の研究しかされておらず、もっと探求される余地がある。」としている。しかしながら、Nicki Klevering and Rachel McNae(2019)は、「幼児教育の現場は多様であり、リーダーシップとマネジメントという用語は、幼児教育に関連する文書の中でしばしば同じ意味で使われており、これが混乱の一因となっている可

能性もある」と指摘している。日本においても、幼児教育施設は公立・私立・幼児教室・保育園・認定子どもの園・幼稚園・障害児施設等、多種多様である。また、研究も少ないため、「多くの指導者が他の教育やビジネスの場でのリーダーシップのモデルを参考にすることになり(Krieg, Smith & Davis, 2014)、指導者が管理的機能とリーダーシップの願望を一致させようとする際に緊張が生じる。」と述べている。日本における幼児教育分野でのリーダーシップ研究は、五十嵐(2013)、科研費研究代表(秋田)(2016-2021)、野澤等(2018)、長江・伊藤(2018)、西田(2021)がある。以上のことから、本研究では、アンケート調査の結果を下記の仮説を通して検討していく。

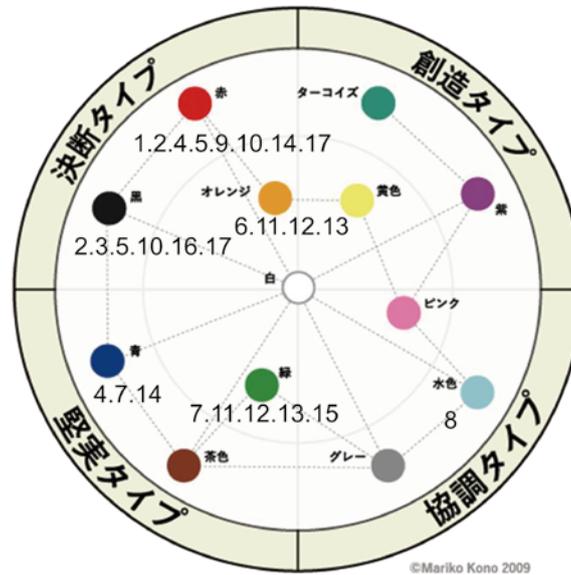
1. 保育者の意識と園長・所長の意識のギャップ:日本の保育における意思決定に関する認識格差が、保育者の離職率や職場環境に影響を及ぼしている可能性がある。園長は保育者が意思決定に参加していると感じているが、保育者自体はそう感じていない可能性がある。

2. リーダーシップの形式の再評価:サーバントリーダーシップが特に新人・若手保育士のモチベーション向上に効果的であるとの先行研究を踏まえ、日本の保育施設におけるリーダーシップの形式を再評価し、支援型のリーダーシップに移行することは、保育者のモチベーションや継続率の向上に期待できるかもしれない。

2. 調査項目の作成

西川(2020)の「校長のリーダーシップの意識にかかわる尺度による調査」においてリーダーシップの特徴を3点に集約し、それぞれに10項目の文章表現を作成した。また回答者の集中力を保つために逆転項目も設定した。これらを参考に全国の園長とそのもとで働く保育者へも同じ尺度のアンケート調査を行った。作成した項目と、それを基に一般社団法人カラータイプ協会マスターインストラクター山本がカテゴリー分けしたものが表1である。尚、カラータイプ理論に当てはまらない項目があるのは、アンケート調査時点ではCT理論を用いた研究を想定していなかったからである。

表一I カラータイプ別と対応させた園長の役割の項目内容



CT理論のタイプ別による色別の項目	サービスの管理と目標に沿った教育活動を遂行する役割。
決断タイプ (赤) 項目: 1.2.4.5.9.10.14.17	1 保育施設の運営方針は保育園長自身が考え、それを文書化したりグラウンドデザインに表したりして保育者に提示することが重要である。 2 保育者の意見や考えと食い違った場合、保育園長としての考えを最優先にして施設運営を行うことが重要である。 4 保育園長自身が熟考を重ね、運営方針を保育者に示し、保育者はこれを実行に移すことは重要である。 5 施設運営では保育園長の強い統制力が重要である。 9 保育園長として保育者を鼓舞し、共に働くことを日々実践することは重要である。 10 運営において保育園長は保育者より重要な役割を担っていると考える。 14 保育者からの信頼を勝ち取ることこそが保育園長のリーダーシップであると考え、施設運営を行うことは重要である。 17 何かを実行するときの問題の発生の大半は保育者の抵抗によるものであると考える。
決断タイプ (黒) 項目: 2・3・5・10・16・17 (上記の内、赤の項目以外)	3 保育園長として保育者とは一線を画し、職務を遂行することが重要である 16 日常の業務の大半を事務室 (園長室) で行うことは重要である。
決断タイプ (オレンジ) 項目: 6・11・12・13	6 少しでも時間があれば、保育室を回って保育の様子を参観し、保育者や児童の様子を観察することが重要である。 11 保育者が主体的に考えて保育活動を行うことが重要である。 12 スタッフ会議では保育者が考え、導き出した意見を重視することが大切である。 13 保育者の意見や考えが保育園長の考えと食い違っていった場合、保育者の意見や考えを積極的に取り入れる必要がある。

堅実タイプ（青） 項目：4・7・14	4 保育園長自身が熟考を重ね、運営方針を保育者に示し、保育者はこれを実行に移すことは重要である。
	7 運営では保育園長が人的資源を含む運営資源を配分し、様々な情報に基づいて分析し、判断することが重要である。
	14 保育者からの信頼を勝ち取るこそが保育園長のリーダーシップであると考え、施設運営を行うことは重要である。
堅実タイプ（緑） 項目：7・11・12・13・15 （上記の内、青の項目以外）	11 保育者が主体的に考えて保育活動を行うことが重要である。
	12 スタッフ会議では保育者が考え、導き出した意見を重視することが大切である。
	13 保育者の意見や考えが保育園長の考えと食い違っていた場合、保育者の意見や考えを積極的に取り入れる必要がある。
	15 保育園長としてその地位にこだわることなく、保育者の間に身をおきながら保育者と共に職務を果たすことは重要である。
堅実タイプ（茶色） 当てはまる項目なし	
協調タイプ（水色） 項目：8	8 保育園長として、保育者をサポートするという立場を重んじて職務を遂行することが重要である。
協調タイプ（グレー）当てはまる項目なし	
協調タイプ（ピンク）当てはまる項目なし	
創造タイプ（ターコイズ）当てはまる項目なし	
創造タイプ（黄）当てはまる項目なし	
創造タイプ（紫）当てはまる項目なし	

出典：一般社団法人カラータイプ協会（2009）「カラータイプノート」p10-11と西川 潔（2020）「小中学校の校長が重視するリーダーシップについての意識傾向 - 現在求められるリーダーシップ研究からの一考察 -」関西福祉科学大学紀要第 24 号 p21 - 30

3. カラータイプ理論（= CT 理論）とは

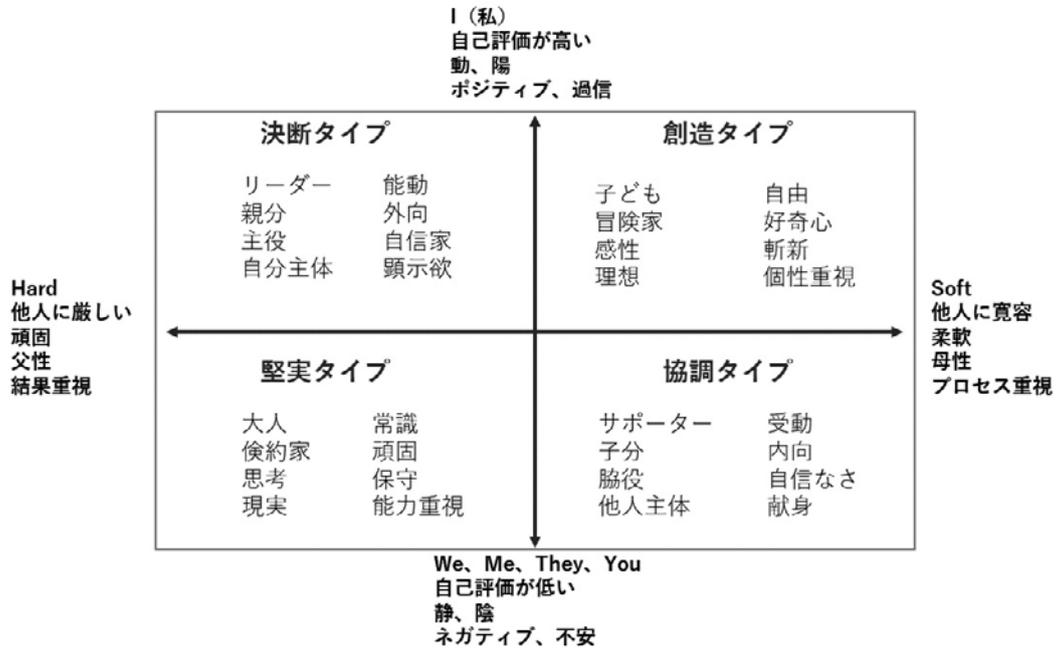
人はそれぞれ違う個性と感性を持っている。お互いを認め理解しあう事こそが大切。自己理解から他己理解へ。カラータイプとは、色彩心理学による心の動きの考察と、行動心理学的特徴を掛け合わせ、独自の観点と研究を重ね開発された性格診断システムである。個人の性格や気質を13色に置き換えて表し、さらに決断タイプ、創造タイプ、協調タイプ、堅実タイプの4つの属性に分類している。タイプ毎の特徴的な行動パターン、思考パターン、価値観、コミュニケーション方法を知る事で様々なシーンで人間関係を円滑にするコミュニケーションツールでもある。それぞれの特徴的なキーワードは図1の通りで、4タイプと白を除く12色の色彩心理キーワードは表2の通りである。

4. 研究方法

2023年6月から7月にかけて、インターネットを介して全国

の保育者を対象に、Google フォームを利用したアンケート調査を行った。収集された162件の回答中、回答者の平均年齢は38歳であり、保育者としての平均在職年数は4.5年であった。倫理的配慮の視点から、アンケート協力依頼時に本研究の目的を文書で説明し、研究結果が教育分野で発表されることを伝えた上で、本研究への協力に同意していただけるかどうかを尋ねた。また、質問内容への回答姿勢として、「保育者としての実際の業務とは関係なく、あなた自身について教えてください」と伝え、アンケートに取り組んで頂いた。質問選択肢は、リッカート尺度を使用し、1（あまり当てはまらない）から5（かなり当てはまる）までの5件法を用いた。また、質問内容をカラータイプ理論の11の色にカテゴリー分類を行った。最後にクロス集計を行った。

図—1 CT理論の特徴的なキーワード



出典：一般社団法人カラータイプ協会（2009）「2級認定テキスト」

表—2 CT理論 4タイプと13色の色彩心理キーワード

決断タイプ	創造タイプ	協調タイプ	堅実タイプ
華やかでエネルギッシュ スピード重視の主役タイプ	感性とオンリーワン 重視の個性派タイプ	愛と共感、奉仕の精神 やさしさ重視の謙遜タイプ	安心安全、信頼重視の しっかりタイプ
黒 孤独 独立心 威厳 完璧主義	紫 美意識 精神性重視 ミステリアス 個性的	ピンク やさしさ 依頼心 外見美 甘え上手	茶 信頼 現状維持 堅実 品質重視
赤 スピード ドラマチック 決断力 目立ちたがり	ターコイズ クリエイティビティ洗練 アンチルール 新規性	水色 サポート 思いやり 謙虚 気配り	緑 おだやか バランス 平和主義 安定
オレンジ 仲間意識 チャレンジ 社交性 リーダーシップ	黄色 フレンドリー マイペース ユーモア 知識欲	グレー 控え目 デリケート 用心深い おとなしい	青 信用 常識的 冷静 ストイック

出典：一般社団法人カラータイプ協会（2009）「カラータイプノート」p14-15 CT理論 4タイプと13色の色彩心理キーワードを組み合わせた表

III. 結果

1. 保育者の意識と園長との意識のギャップについて（職務別）

表3で明らかになったのは、決断タイプの赤の質問項目に対して、「当てはまる」と考える者はどの職務においても「当てはまらない」と考える者よりも多かった。しかし、1（保育施設の運営方針は保育園長自身が考え、それを文書化したりグランドデザインに表したりして保育者に提示することが重要である。）と10（運営において保育園長は保育者より重要な役割を担っていると考える。）に関しては、「当てはまらない」と考えた園長が全体の割合としては少数であるが全体よりも高かった。これは、決断タイプとその逆の協調タイプに強い意識を持っている園長が、他の職務の者よりも差をもって少数いることを示しているといえる。同様に、決断タイプの黒の3を「当てはまる」と選んだ実数165名中39名（23.6%）・16を選んだ実数165人中52名（31.5%）に対して、「当てはまらない」は、3が165名中72名（43.6%）、16が165名中17名（10.3%）であった。中でも、3（保育園

長として保育者とは一線を画し、職務を遂行することが重要である。）という項目は「当てはまらない」とする保育者のポイントが高かった。しかし、決断タイプのオレンジを「当てはまる」と選んだ比率は、6が90.3%、11が81.8%、12が78.8%、13が44.2%で全体的に黒や赤に比べて明らかに「当てはまる」と考える確率が高かった。これについて山本は、オレンジの色彩心理キーワードには、仲間意識・チャレンジ・社交性・リーダーシップがあり、同じ属性=決断タイプであっても黒・赤に見られる様な支配型リーダーシップに対して親しみやすく明るい協調・共感型リーダーシップを持っていると考えられるとしている。

また、協調タイプの項目にある8（保育園長として、保育者をサポートするという立場を重んじて職務を遂行することが重要である。）に対して、「当てはまる」とした人数が全体165名中141名であり「当てはまらない」とした人数は、165人中3名で、担任2名フリー1名であった。結論として、職務別ではあまり大差がなく、園長も保育者も、決断タイプと水色の協調タイプの両方の価値観を重視していると考えられる。

表—3 赤 (1・2・4・5・9・10・14・17) 水色 (8) の当てはまる計のスコア

		n	1	2	4	5	9	10	14	17	合計 反応数
	全体	602	12.5	4.2	18.3	10.5	22.8	1.0	17.6	13.3	602
職種・職務別	クラス担任・副担任	173	10.4	3.5	19.7	10.4	23.7	0.6	17.9	13.9	173
	フリー・発達支援員又はそれと類似の職務	182	12.6	4.9	16.5	11.0	22.0	1.6	18.1	13.2	182
	園長・施設長	38	13.2	5.3	18.4	10.5	18.4	5.3	15.8	13.2	38
	主幹教諭・主任・副園長 又はそれと同等の職務	47	17.0	8.5	19.1	4.3	17.0	-	17.0	17.0	47
	その他	162	13.0	2.5	18.5	11.7	25.3	-	17.3	11.7	162
保育経験年数別	1年目	104	12.5	3.8	17.3	15.4	22.1	1.0	18.3	9.6	104
	2～5年未満	169	13.0	3.6	19.5	10.1	25.4	1.2	14.8	12.4	169
	5年～10年未満	96	7.3	2.1	16.7	12.5	24.0	-	21.9	15.6	96
	10年～20年未満	142	13.4	5.6	20.4	8.5	22.5	0.7	16.2	12.7	142
	20年～30年未満	62	17.7	6.5	14.5	8.1	17.7	3.2	19.4	12.9	62
	30年以上	*29	10.3	3.4	17.2	3.4	17.2	-	20.7	27.6	29

		n	8	合計 反応数
	全体	141	100.0	141
職種・職務別	クラス担任・副担任	38	100.0	38
	フリー・発達支援員又はそれと類似の職務	41	100.0	41
	園長・施設長	*8	100.0	8
	主幹教諭・主任・副園長 又はそれと同等の職務	*14	100.0	14
	その他	40	100.0	40
保育経験年数別	1年目	*24	100.0	24
	2～5年未満	37	100.0	37
	5年～10年未満	*24	100.0	24
	10年～20年未満	34	100.0	34
	20年～30年未満	*15	100.0	15
	30年以上	*7	100.0	7

※反転項目10/16/17のみ当てはまらない計

※全体スコアよりも+10ptを■, +5ptを■, -5ptを■, -10ptを■で網掛け表示

表—4 赤 (1・2・4・5・9・10・14・17) 水色 (8) の当てはまらない計のスコア

		n	1	2	4	5	9	10	14	17	合計 反応数			n	8	合計 反応数
	全体	300	8.3	23.7	7.3	12.3	1.3	39.0	4.0	4.0	300		全体	3	100.0	3
職種・ 職務別	クラス担任・ 副担任	97	10.3	25.8	6.2	13.4	-	39.2	4.1	1.0	97	職種・ 職務別	クラス担任・ 副担任	*1	100.0	1
	フリー・発達支援 員又はそれと類似 の職務	86	9.3	17.4	8.1	10.5	4.7	41.9	3.5	4.7	86		フリー・発達支援 員又はそれと類似 の職務	*2	100.0	2
	園長・施設長	*11	18.2	18.2	9.1	9.1	-	45.5	-	-	11		園長・施設長	-	-	-
	主幹教諭・主任・ 副園長 又はそれ と同等の職務	34	5.9	14.7	14.7	17.6	-	26.5	5.9	14.7	34		主幹教諭・主任・ 副園長 又はそれ と同等の職務	-	-	-
	その他	72	4.2	33.3	4.2	11.1	-	40.3	4.2	2.8	72		その他	-	-	-
保育経験 年数別	1年目	37	5.4	29.7	8.1	8.1	-	43.2	-	5.4	37	保育経験 年数別	1年目	-	-	-
	2～5年未満	83	4.8	30.1	4.8	12.0	1.2	37.3	4.8	4.8	83		2～5年未満	*1	100.0	1
	5年～10年未満	57	10.5	28.1	8.8	10.5	-	40.4	1.8	-	57		5年～10年未満	-	-	-
	10年～20年未満	77	13.0	14.3	5.2	14.3	1.3	39.0	7.8	5.2	77		10年～20年未満	*1	100.0	1
	20年～30年未満	*28	3.6	10.7	14.3	17.9	-	42.9	3.6	7.1	28		20年～30年未満	-	-	-
	30年以上	*18	11.1	27.8	11.1	11.1	11.1	27.8	-	-	18		30年以上	*1	100.0	1

※反転項目10/16/17のみ当てはまる計のスコア

※全体スコアよりも+10ptを■, +5ptを■, -5ptを■, -10ptを■で網掛け表示

2. リーダーシップの形式の再評価

西田瑞葉 (2021) は、保育士の確保・定着に向けて、離職を減らすための組織の取り組みについて検討し、新人・若手保育士に対する支援と指導方法の改善を図るために、保育士のモチベーションと職務満足感を向上させる上司のリーダーシップについて検討している。結果として、「サーバント・リーダーシップが保育士全体において、モチベーションを高める傾向があり、特に新人・若手保育士のモチベーションに有意な影響を与えていた。」と報告している。このことから、サーバント・リーダーシップの行動をとることが職場定着には必要な要因の一つであると考えられる。

サーバントリーダーシップとは、グリーンリーフ著『サーバントリーダーシップ』によって広められたリーダーシップ論である。「servant」とは、主に家庭や施設で働く使用人や従業員を指す言葉であり、広義には他者に奉仕する人物全般を指すとある。グリーンリーフは『リーダーとしてのサーバント

ト』(1991)の中で、「サーバントリーダーは、第一にサーバント(奉仕者)である。はじめに、奉仕したいという気持ちが沸き起こる。次いで、意識的に行う選択によって、導きたいと強く望むようになる。(中略)しっかり奉仕できているかどうかを判断するには、次のように問うのが最も良い。奉仕を受ける人たちが、人として成長しているか。奉仕を受ける間に、より健康に、聡明に、自由に、自主的になり、自らもサーバントになる可能性が高まっているか」と記している。

また、スピアーズ(1998)はグリーンリーフ著『サーバントリーダーシップ』(金井訳)の中で、サーバントリーダーシップを9の属性に表している。表5は、属性とCT理論をカテゴライズしたものである。

表—5 サーバントリーダーシップ9つの属性とCT理論

属性	内容	CT理論
傾聴 (Listening)	大事な人達の望むことを意図的に聞き出すことに強く関わる。同時に自分の内なる声にも耳を傾け、自分の存在意義をその両面から考えることができる。	協調
共感 (Empathy)	傾聴するためには、相手の立場に立って、何をしてほしいかが共感的にわからなくてはならない。他の人々の気持ちを理解し、共感することができる。	協調
癒し (Healing)	集団や組織を大変革し統合させる大きな力となるのは、人を癒すことを学習する事だ。欠けているもの、傷ついているところを見つけ、全体性 (wholeness) を探し求める。	協調
気づき (Awareness)	一般的に意識を高めることが大事だが、とくに自分への気づき (self-awareness) がサーバントリーダーを強化する。自分と自部門を知ること。このことは、倫理観や価値観とも関わる。	協調
説得 (Persuasion)	職位に付随する権限に依拠することなく、また、服従を強要することなく、他人の人々を説得できる。	堅実
概念化 (Conceptualization)	大きな夢を見る (dream great dreams) 能力を育てたいと願う。日常の業務上の目標を超えて、自分の志向をストレッチして広げる。制度に対するビジョナリーな概念をもたらす。	創造
先見力, 予見力 (Foresight)	概念化の力と関わるが、今の状況がもたらす帰結をあらかじめ見ることができなくても、それを見定めようとする。それが見えたときに、はっきりと気づく。過去の教訓、現在の現実、将来のための決定のありそうな帰結を理解できる。	創造
執事役 (Stewardship)	エンパワーメントの著作でも有名なコンサルタントのピーター・ブロック (Peter Block) の著書の書名で知られているが、執事役とは、大切な物を任せると思われるような人を指す。より大きな社会のために、制度を、その人になら信託できること。	協調
コミュニティづくり (Building community)	歴史のなかで、地域のコミュニティから大規模な制度に活動母体に移ったのは最近のことだが、同じ制度の中で仕事をする (奉仕する) 人たちの間に、コミュニティを創り出す。	堅実

出典：『サーバントリーダーシップ』ロバート・K・グリーンリーフ (著), ラリー・C・スピアーズ (編集), 金井壽宏 (監修), 金井 真弓 (翻訳) 中の, p572-573「サーバントリーダーシップ9の属性」に, CT理論4タイプをカテゴライズしたものである。

IV. 考察と今後の課題

西田 (2021) は、『保育士の職員定着のための上司のリーダーシップの検討』の中で「園長や主任がキャリアアドバイザーとしての役割を持ち、部下をサポートする重要な役割である事を認知させることを挙げ、保育士全員に「指導する」という概念だけでなく、「育てる」という意識を持たせることが必要であろう。そのためには、園長または主任や責任者のみの研修ではなく、全職員が一丸となって取り組むべき事案ではないだろうか。」と指摘している。本研究におけるアンケート調査の結果は、正に園長と保育者がオレンジと水色のキーワードを重視し、リーダーシップの理想としては同じ方向に価値をおいていた。仲間意識・チャレンジ・社交性・リーダーシップがあり、支配型リーダーシップに対して親しみやすく明るい協調・共感型リーダーシップを持った園長・保育者である。これは、サーバントリーダーシップにも当てはまる。

CT理論はリーダーシップを図る上でも非常に有効なアンケートソースとなった。今後の課題は、実際にCT理論を活かして保育施設での実践を試みることである。これにより、保育者の定着やモチベーションの向上、そして職場環境の改善に資する知見がより有効に得られることであろう。

謝辞

謝辞本研究にあたり、アンケート調査にご協力くださった保育施設の園長先生や保育者の皆様に感謝申し上げます。

引用文献

- 厚生労働省保育の現場・職業の魅力向上検討会第6回 (2020)「保育士の現状と主な取組」p24-25
- 西田瑞葉 (2021)「保育士の職員定着のための上司のリーダーシップの検討-勤続年数に着目して-」第60巻 第2号『立命館経営学』

p163 - 191

西川 潔 (2020)「小中学校の校長が重視するリーダーシップについての意識傾向 - 現在求められるリーダーシップ研究からの一考察 -」関西福祉科学大学紀要第 24 号, p21 - 30

Spears, L. C. (1995). Reflections on Leadership : How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. John Wiley.

OECD 国際幼児教育・保育従事者調査 (2018) 報告書 第2巻 「働く魅力と専門性の向上に向けて-結果のポイント」国立教育政策研究所

Leung Yuk Lan (2018). Preschool Veteran Principals' Perceptions of Leadership in Hong Kong Early Childhood Education. ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Northeastern University

Klevering, N., & McNae, R. (2019). Making sense of leadership in early childhood education: Tensions and complexities between concepts and practices. Journal of Educational Leadership, Policy and Practice, 33(1), 5-17.

佐藤善信・河野万里子 (2018) カラータイプ理論の特徴とその開発プロセスについて

一般社団法人カラータイプ協会 (2009) 「2 級認定テキスト」

一般社団法人カラータイプ協会 (2009) 「カラータイプノート」p14 - 15

ロバート・K・グリーンリーフ (著), 金井 壽宏 (監修) 『サーバントリーダーシップ』 p572-573