

Eiyo 栄養セントラル学院 一般社団法人キャリアヘルス研究所
CAREER HEALTH LAB

保育士等キャリアアップ研修 マネジメント科目

一般社団法人キャリアヘルス研究所
CAREER HEALTH LAB

谷口真紀

- 栄養セントラル学院登録講師
- 国家資格キャリアコンサルタント
- キャリアコンサルティング2級技能士
- 公認心理師
- 保育士

保育園・幼稚園・こども園の
リテンション（定着支援）コンサルティング
園内研修・1 on 1面談（キャリアコンサルティング）

千葉県保育協議会主催 新社会人研修
他、社会人基礎力研修・マネジメント研修・コミュニケーション研修・チームビルディング研修
など各種園内研修、自治体主催保育士就業継続支援研修、保育士養成校外部講師など

約20の保育園・こども園・幼稚園の組織改革・人材支援コンサルティング

あなたの勤務する組織は？

10名前後
小さな組織

約20～40名
年齢層が広い

約50名以上
複数の事業所

1つの施設の大きさは10～40名程度

組織形態の種類

参考「ティール組織（フレデリック・ラルー著）英治出版

<p>進化型組織</p> <p>ティール(青緑) 自分で決定・行動 進化する組織</p>	<p>多元型組織</p> <p>グリーン ディズニー、NPO</p> <p>○現場が権限を持つ（主体性） 価値観・理念重視の組織 ▼決定は上 階層は残る</p>	<p>達成型組織</p> <p>オレンジ 役所・大企業</p> <p>○活動的、創造的、変革 ▼成功・成果主義</p>	<p>順応型組織</p> <p>アンバー(琥珀) 軍隊・学校</p> <p>○安定と秩序▼トップダウン 新しい意見が出にくい</p>
---	---	--	---

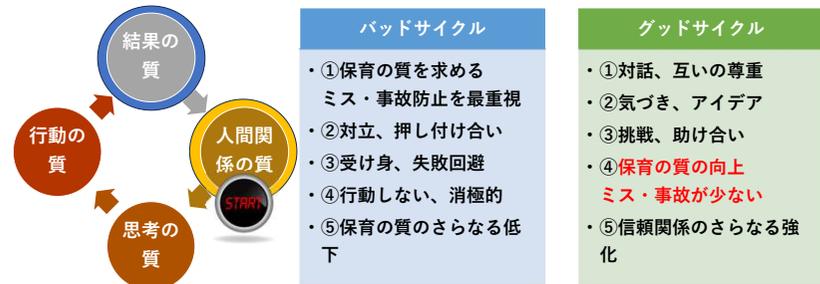
現場の保育者あるある

「人によって言うことが違う」

「上の言うことがコロコロ変わる」

不安・不信感が大きくなるとチームワークが乱れ
保育の質が低下します

組織の好循環理論(ダニエル・キム)



組織運営(マネジメント)の原則

マネジメントの目的
目的に向かって組織(チーム)を運営すること

↓
職員が安心して働ける環境づくり

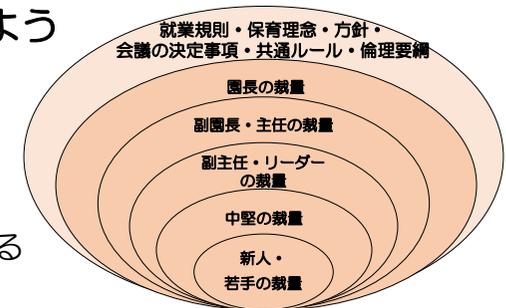
心理的安全性の向上



「裁量」を理解しよう

組織には職位に応じた『**裁量**』がある

裁量とは・・・
自分で判断し、対応できる仕事の範囲のこと



- 自分の裁量を超えることは、上位の職位に相談をすすめる。
- 裁量の範囲は必ずしも明確に分けられているものではない。
- 自分が判断して良いのか曖昧な時は、その都度**相談・確認**をして判断をする。
- 相談を重ねることに、自分の裁量の範囲は広がっていく。

この事例の問題は何でしょうか？

【事実】

- 2歳児クラスの副担任A先生（4月入職・新卒）が早番の合同保育の際に、1歳児C君の手に傷があるのを見つけた。
- 保護者は傷に関しては何も言っておらず、家でついた傷か登園後についた傷かは分からない。
- A先生は、8時半に来た1歳児C君の担任のB先生に報告。
- B先生「A先生、あなたが傷を見つけた時の状況を、あなたから保護者に説明してください」
- A先生「今日は早番で私は4時までです。C君は6時にお迎えですが」
- B先生「あなたが見つけたので、あなたが伝えてください。」
- A先生は特に仕事は無かったが夜6時まで園内に残り、C君の保護者に事実を伝えて帰宅した。



9

問題点、B先生が残業の指示を出している

- 「残業の指示を出すのは主任または園長」
- 裁量を明確にしていないマネジメント
- ルールを周知していない組織
- 勝手に指示を出したB先生
- 誰にも相談できないA先生

報告がない職場の原因

「何を」「いつ」「誰に」報告するのか

□組織の共通ルールを徹底する

例) 裁量を超えるものは必ず報告
迷ったら報告・相談 など

□報告の仕組み・ルールをつくる

例) 各クラスの定時報告タイムを設ける など

「あれどうなった？」と言わない組織へ

マネジメントにおける報告の意義

報告をすると“責任の一部”が上司にうつります



リーダーの職責には、組織と部下を守ることも含まれます。
正確な情報無しに、守ることはできません。

報告についてのまとめ

—自ら実践し組織内に浸透させる

報告の発信のポイント

1. 「報告」は仕事に含まれる**業務の一部（義務）**
2. 「報告」は**事実**情報をすべて伝える。足りないとは混乱を招く。
3. 相談・報告をしながら仕事を進める。相談なしに大きな成果を上げて評価されない。
4. 「こんなことまで言う必要はない」という勝手な基準をもたない。
5. “何も言わない”は“何ごともありません”と同じ。
何かあったのに報告・相談しないことは、「虚偽報告」と同じ。

「報告」で発信すること

1. 事実
2. 仕事の進捗・終了
3. ミス・不測の事態

任された仕事は「終わりました」の報告を

職場全体で
共通認識を

13

受信のポイント

1. 情報を受け取ったら、その場で**情報の重要性**を判断する。
上に報告・相談する or 自分で対応する
2. 「いいんじゃない」など、「大丈夫」などあいまいな言葉で返事をしない。
3. 正確に状況を把握するために、**詳しく問いかける**。
指示を受ける時、保護者からの相談を受ける時も同じ。
(いつ・どこで・・・5W1Hを意識して)

報告でよくある問題

- 仕事を終えても報告がない。聞いたら「置いておきましたよ。」と返事が来る。
完了しても報告がなければ未完了と認識される
- 「忙しそうだから声をかけられなかった」
声をかけるのも仕事です
- 報告の主語の無い。
「誰が」が分からず混乱を招く。

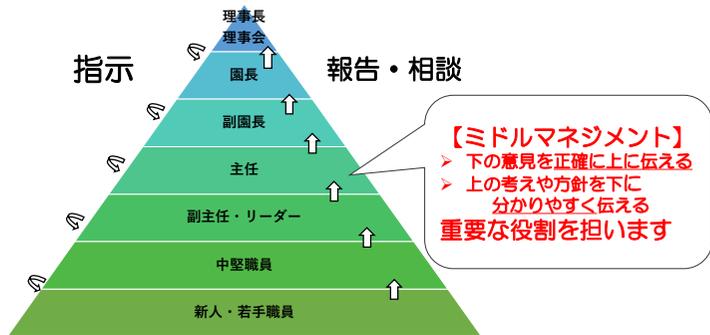
正確な事実の報告と「陰口・悪口」との違い

- **事実の報告は陰口・悪口ではありません。**
- **職場内・業務時間内の仕事の愚痴や不満は、陰口・悪口と同じ。**
- 愚痴や不満は、ニーズと捉えて発言する

これはOK?NG?

- 「Aちゃんの保護者、よく迎えの時間に遅れるのよね。
持ち物に名前がないことが多いし・・・」
- 「上が人手を増やしてくれないから、仕事が大変。」
- 「園長は言うことがコロコロ変わるのよね」

情報伝達の順序



保育に関する相談・雑談は、上限関係なく積極的なコミュニケーションを。

1. 2 情報伝達順序の重要性

職員室で園長と主任が話していました。
 「明日は遠足だけど、雨の予報ですね。遠足は延期でしょうか。」
 「そうですね、確実に雨は来そうなので、明後日に延期でしょうね。」

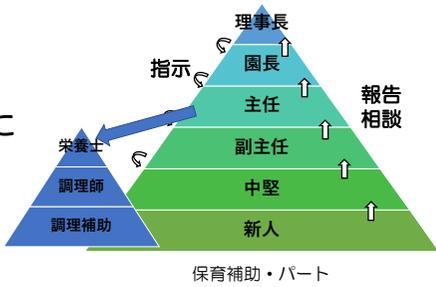
この会話を聞いていたA先生は、その後事務室から出たところで保護者Bさんに会いました。
 A先生「Bさん、お帰りなさい。明日の遠足は延期のようですよ。」
 Bさん「やっぱりそうですね。残念です。」

この事例の問題は何でしょうか？

職位の意義と役割

- 報告・相談は直属の上司へ
- 指示出しも上から下へ1つずつ順番に
- 順番飛ばしは要注意

原則を理解した上で、イレギュラー対応もできるようになりましょう。



順番を飛ばすとどうなる？

● 上→下
 一人に多方面からの指示が来る
 「誰の言うことを聞いたら良いの？」

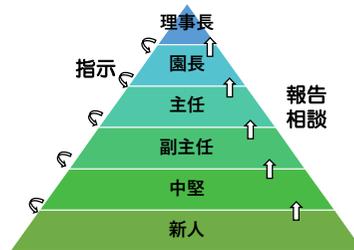


● 下→上
 「聞いてないんだけど・・・」
 「ないがしろにされた？」



相談の注意点

あなたが仕事上の相談をする人は誰でしょうか？



マネジメントについて

物語で考えてみよう

マネジメントで大切なこと

- 部下の勝手な行動を容認すると、上司の指示に従わなくてもOKという前例ができてしまう。
- 他の職員への影響が大きい。混乱は不安を招く。
- 臨機応変さも時には必要だが、原則と異なる場合は理由を明確に。

- 上司の指示に疑問がある時は、**自分から確認をする。**
- やむを得ず上司の指示に従わなかった場合は、**すぐに自分から報告をする。**

全員にできるように
なってもらい
ましょう

指示やルール・規則が現状にそぐわないときは、アップデートしよう

3. 職位の意義と役割 事例で考えましょう

ある保護者の迎えの時間が**いつも18時を過ぎています。**

園に申請している勤務時間は17:00まで、通勤時間は30分です。

この保護者に対する対応が、担任の間で異なります。

A先生：何も言わない。

B先生：「毎日6時を過ぎるのはちょっと困ります」と伝えている

あなたはどうか対応しますか？

4. 正確な情報の重要性-仕事の指示

主任「明日の会議の資料です。A先生、人数分コピーをお願いします」
(数枚の紙を渡す)
A先生「はい、分かりました。」

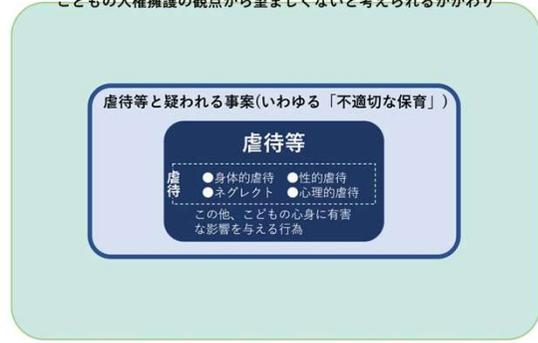
(設問) このやりとりの問題点は何でしょうか。

5. 不適切保育が生じる背景

厚生労働省令和3年3月「不適切な保育に関する対応について事業報告書」
「1. 3 不適切保育が生じる背景」より

- 1. 認識の問題
- 2. 職場環境の問題

こどもの人権擁護の観点から望ましくないと考えられるかわり



保育所等における虐待等の防止及び発生時の対応等に関するガイドライン 令和5年5月



高山静子「保育(Care and Education)の専門性を高めるページ」より
<http://hoiku.asablo.jp/blog/>

5. 1 認識の問題

1. 認識の問題（厚生労働省 令和2年度 不適切保育に関する調査報告より）

かつては特段問題とは認識されていなかった行為であっても、子どもの最善の利益の尊重という考えの定着により、**慎重な対応が求められるようになっているもの**もある。よって、保育士は、経験や自身の常識を過信することなく、子どもとの関わり方が適切なものであるか振り返り、子どもの最善の利益が尊重されているか意識する必要がある。また、**保育士本人は子どものために良かれと思った行為であるために、その行為が子どもの権利を侵害するという重大さに気づいていない等の状況**も考えられる。こうしたことを防ぐためには、**保育士同士による振り返りの場や、話し合いの場を定期的に行う意識が求められるところ**である。

かつては問題ではなかったけど今は慎重に対応しなくてはならないものには、どのようなものが考えられますか？

（厚生労働省 令和2年度 不適切保育に関する調査報告より）

保育には様々なシーンが存在し、また、その中で子どもへの接し方は子どもの個性や状況に応じて柔軟に行われるものである。その一つ一つの行為を、何が適切で何が不適切なのか定義することはできず、保育士一人一人が、状況に応じた判断を行う必要がある。

（中略）

そのための職員間での「対話」が推奨されている。保育所において、職員間での「対話」が生まれる体制を整備し、保育士等が“気づき”を得られる環境を作っていくことがリーダー層の大切な役割である。

20

5. 2 職場環境の問題

2. 職場環境の問題

保育士が余裕を持って保育にのぞめない：

時間的な切迫や気持ちの焦りなどから、保育士本人も「本来であればそうあるべきではない」と感じている子どもとの関わり（例えば、大きな声を出してしまうなど）を行ってしまふ。日々の保育を**職場全体として振り返る体制**が整っていない。保育士が**一人きりで保育を任されている状況**が多いなど物理的な環境の問題がある。

- ▶ 子どもへの関わりが乱雑になる時はありますか？どのようなタイミングで起こりますか？
- ▶ このような環境に陥らないために、また、それらをカバーするためにどのようなことができるでしょうか？

「職場環境の問題」を解決することは、管理職だけではできません。

現場の困りごとが、解決の大きなヒントになります。

声に出すことも組織の一員としての責務です。

組織全体で声をかけあい、仕組みを考え、組織を進化させていくことが大切です。

細かなルールやマニュアルは監視となり、責任感を希薄化させてしまいます。

このような締め付けを起こさせない風土作りとは、

一人一人が**自分の決定に責任を持ち、対話を重ね、園の課題に対して**

同じ認識を持つように共有することです。

