

東京都保育士等キャリアアップ研修 マネジメント科目

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・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



本日の内容

1. 組織運営（マネジメント）の基本
2. 報告がある組織へ
3. 情報伝達順序と速度の重要性
4. 成長を促す指示の出し方
5. 不適切保育が生じる背景

①	9 : 40 - 10 : 40
②	10 : 55 - 11 : 55
	< 昼休憩 (65分) >
③	13 : 00 - 14 : 00
④	14 : 15 - 15 : 15
⑤	15 : 30 - 16 : 30

定着支援(リテンション)コンサルティング例

従業員:約40名（正規のみ）
全職員面談:年1回
研修:年1回程度

課題：新卒採用職員が1,2年で離職することが数年連続で起こっていた

新卒も含め離職者はコンサルティング後3年間0人を達成。

従業員:約20名（正規のみ）
全職員面談:年2～3回
研修:年2回程度

課題：新卒・中途含め若手職員が2～3年で離職

コンサルティング8年継続後、1～8年目職員まで在職中。残ってほしい人材が残る。人間関係の質の向上。採用コストは大幅に減少。

Eiyo

今日の目的

- ①自園における組織運営上の課題は何か？
- ②その課題に対して、この研修の後、あなたが園で共有することを3つ以上
- ③自分の園をどんな園にしていきたいか。
具体的な改善ポイントを1つ以上。

Eiyo

1. 組織運営（マネジメント）の基本

Eiyo

現場の保育者あるある

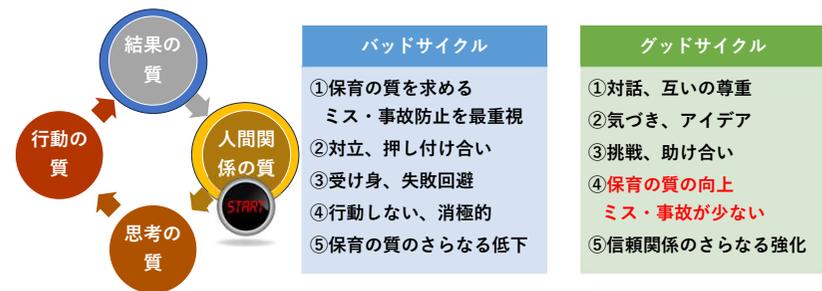
「人によって言うことが違う」

「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

Eiyo

組織の好循環理論(ダニエル・キム)



Eiyo

人間関係の質が高いとは

- 職員の仲がいい
 - 楽しい
 - 園長とも気軽に話せる
 - 雑談も気楽にできる
 - 叱責する人がいない
 - 自分の意見が言える
 - 明確な規律・ルールがある
 - スムーズな情報共有ができています
- 仕事をする上での安心感

Eiyo

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

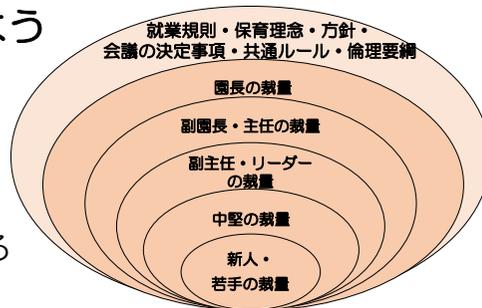


Eiyo

「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。

Eiyo

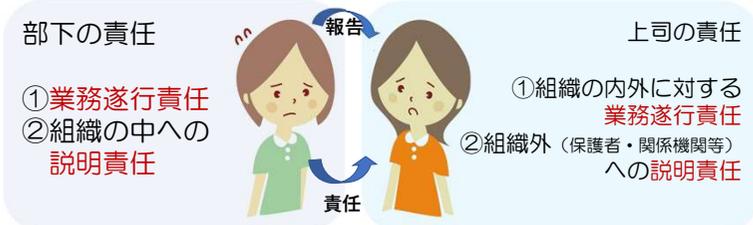
2. 報告がある組織へ

報告が不足している組織

- 仕事を終えても報告がない。
「あれどうなった？」 「やっておきましたよ」
任された仕事は「終わりました」の報告で完了する
- 「忙しそうだから声をかけられなかった」
自分から声をかけることは仕事です

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含まれます。
正確な情報無しには部下を守ることができません。

報告：発信4つ心得

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5W1Hですべて伝える**。
「こんなことまで言う必要はない」という勝手に省略しない。
3. **通常業務も進捗（しんちやく）と完了の報告を欠かさない**。
4. ミスや事故を報告しないことは、「問題なし」と報告していることと同じ。

任された仕事は「終わりました」の報告で完了

「今このようにしています」途中報告も必須

職場全体で
共通認識を

報告：受信4つの心得

1. **勇気を出して報告していることをまずは受け止める。承認する。**
「すぐに報告してくれてありがとう」
2. 情報を受け取ったら、その場で**情報の重要性**を判断する。
自分の裁量を超える→上に報告・相談 裁量内：自分で対応
3. 「いいんじゃない」「大丈夫」などあいまいな返事をしない。
4. 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)

Eiyo

報告がある組織

「何を」「いつ」「誰に」報告するのか

- 組織の共通ルールがある
- 報告の仕組み・ルールがある

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？」が少ない組織

皆さんの園では、どのような報告の仕組みがありますか？

Eiyo

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。
- 一方・・・
- 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、解決策を考えるための前向きな発言にする。

これはOK?NG?

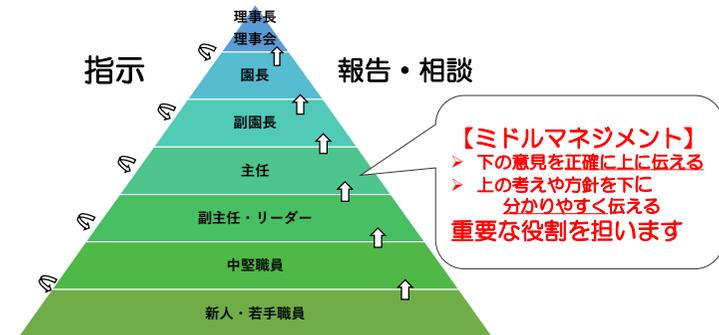
- 「Aちゃんの保護者、よく迎えの時間に遅れるのよね。持ち物に名前がないことが多いし・・・」
- 「上が人手を増やしてくれないから、仕事が大変。」
- 「園長は言うことがコロコロ変わるのよね」

Eiyo

3. 情報伝達順序と速度の重要性

Eiyo

情報伝達の順序



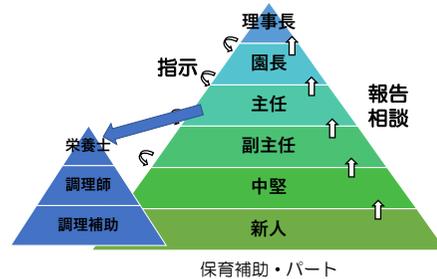
保育に関する相談・雑談は、上限関係なく積極的なコミュニケーションを。

Eiyo

情報伝達順序の重要性

- 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**

やむを得ず飛ばした場合は、
すぐにフォローを。
情報は速さが大切。



Eiyo

事例

今年入職したA保育士は、遅刻が多い。A保育士が早番の前日は、「今日は早く寝るんだよ。遅刻しちゃだめだからね」とやさしく伝えているが、月に1, 2回は遅刻をしている。主任や園長もA保育士の遅刻の状況は把握している。主任は時折「遅刻はダメだよ」と言っているが、園長は何も言わない。上の人が言わないのに、自分が厳しく言うのも良くないのではと思ってこれまできたが、現状が変わらないまま1年がたとうとしている。自分はどうすればよいのだろうか。

Eiyo

★豆知識

1 パワーハラスメントの概念

職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。

(平成24年1月 職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ報告より)

パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせを指して使われる場合が多いですが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもあります。

「業務上の指導との線引きが難しい」との指摘もありますが、個人の受け取り方によっては、業務上必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、これらが業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントには当たらないことになります。

21世紀職業財団「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」より

Eiyo

どんな行為がハラスメント？

1 身体的な攻撃	暴行・傷害	4 過大な要求	業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害
2 精神的な攻撃	脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言	5 過小な要求	業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じる、仕事を与えない
3 人間関係からの切り離し	隔離・仲間外し・無視	6 個の侵害	私的なことに過度に立ち入る

【考え方】

1は、業務の遂行に関係するものでも「業務の適正な範囲」に含まれません。

2と3は、原則として「業務の適正な範囲」を越えると考えられます。

4～6は、何が「業務の適正な範囲」を越えるかは業種や企業文化の影響を受け、具体的な判断も、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによって左右される部分があるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にすることが望ましいです。

(平成24年1月 職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ報告より)

Eiyo

マネジメントについて 物語で考えてみよう

Eiyo

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
なってしま
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

Eiyo

【演習】

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？

Eiyo

4. 成長を促すコミュニケーション

Eiyo

成長を促す指示の出し方

1. **ゴール（目標）を共有**
いつまでに？ 何枚？ どこに置いておく？ 誰がやる？
NG例「手の空いてる人お願い」「いつでもいいよ」
2. **相手のスキルに応じて対応を柔軟に変える**
(上級) ゴールが共有できたらやり方は任せる
(中級) 中間報告を設ける「ここまで出来たら一度見せて」
(初級) 1つずつ指示を出す
3. 他の仕事も含めた後輩の全体像を俯瞰しておく
業務過多 → 相談しやすくなるように配慮
業務過小 → 期待されていないと感じてしまう

Eiyo

- 人は、話を聴いてもらえたと思ったら相手の話を聴くようになる。
- 行動を変えるためには、その人自身の価値観や信念を変化（バージョンアップ）させる必要がある。
- 信念や価値観は過去の経験から作られている。
- 自分にメリットがある方向へ変化させることが前提。

例：「人を傷つけるのは悪いことだ。」

→どんなに気を付けても人を傷つけることはあり得る。フォローする方法を身につけよう。

例：「明確で分かりやすいのは良いことだ」

→はっきり伝えると誤解される可能性があるようだ。相手の反応をみて、対応を変えよう。

Eiyo

保育の仕事の特徴

感情労働

職務において自分の感情を調整する必要がある

バーンアウト

身体的疲労と感情の枯渇を引き起こす

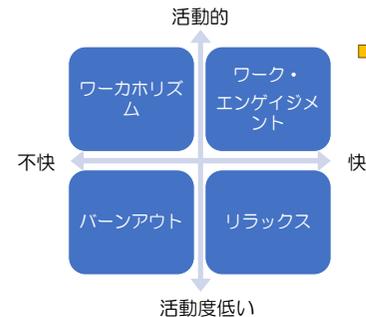
バーンアウトの症状

- ①情緒的消耗感「疲れた」「倦怠感が取れない」
- ②脱人格化「共感ができない」「支援の対象をモノのように感じてしまう」
子どもの名前を呼ばない、「先生」と呼ばれても反応しない、笑いかけると一緒に喜ぶといった動作をしない。同僚に対して冷淡にふるまうこともあります。
- ③個人的達成感の低下「何をやってもむなし」「意味がないと思ってしまう」

Eiyo

ワーク・エンゲイジメント (島津, 2010)

仕事に関連するポジティブで充実した心理状態
活力・熱意・没頭



フロー：集中・熱中・夢中の状態
活動が自発的に自動的に生起していく
(努力せずに進む)
感覚：どんなことにも対処可能
あっという間に時間が過ぎる
自分は価値があることをしている

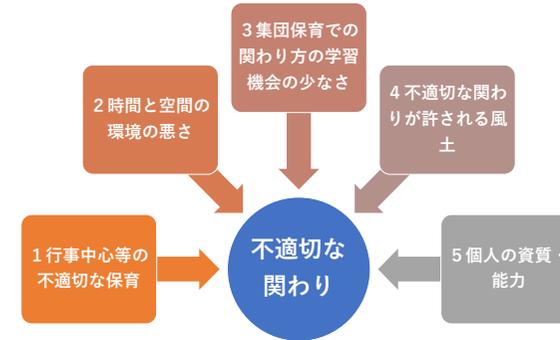
フロー状態に入る条件：

- ①能力に見合ったチャレンジである
- ②目標が明確である
- ③的確なフィードバックがある

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



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持つ意識**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。

Eiyo

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？

Eiyo

「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。

Eiyo

●園が個人情報を流失してしまった場合。

PCが感染して、写真が勝手に出回っていた。保護者はどのように思うでしょうか？ 職員としてどのように考えますか？