

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

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。

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。

1. 組織運営（マネジメント）の基本

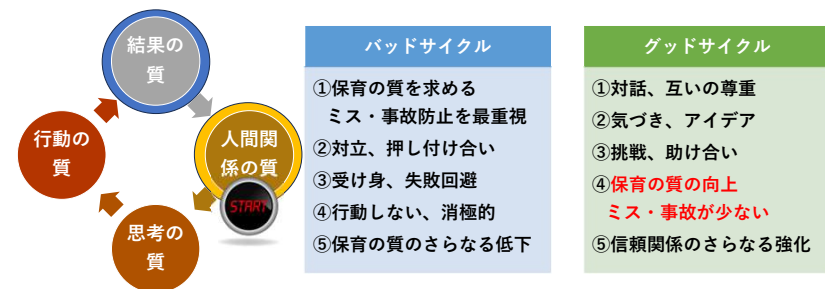
現場の保育者あるある

「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)



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

心理的安全性

- 人々が**安心**して組織の変化に応じて、自らの**行動**を変えるためには、心理的安全性が重要
- 心理的安全性によって、個人は批判されることへの**防衛心**や**不安**から**解放**され、集団の目標や問題解決に注目することができる

(Edgar Schein & Warren Bennis, 1965)

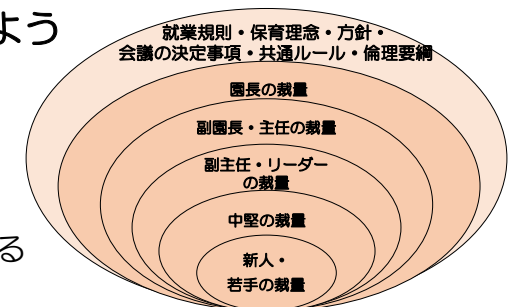


Eiyo

「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してすすめる。
- 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時まで園に残り、C君の保護者に事実を伝えて帰宅した。



13

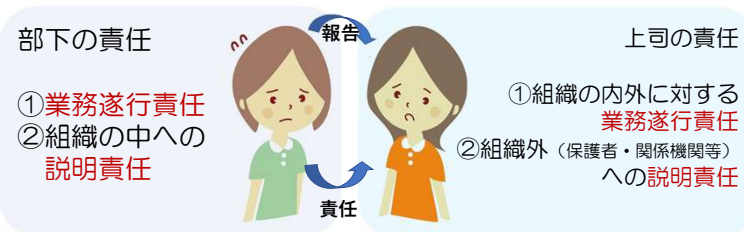
2. 報告がある組織へ

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できません。

Eiyo

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（しんちよく）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

17

Eiyo

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)

ダイハツ不正生んだ風土 「で、どうするの？」現場追い込む管理職（日経ビジネス電子版2023.12.21）
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00304/122100161/>

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

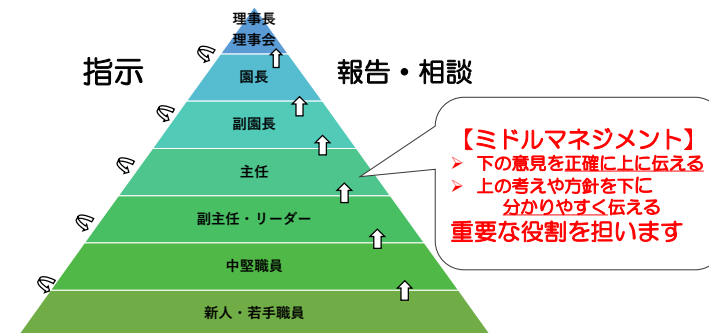
- **事実の報告は陰口・悪口ではありません**。
一方・・・
- **職場内・業務時間内の仕事の愚痴や不満は**、陰口・悪口と同じ。
- 愚痴や不満は、解決策を考えるための前向きな発言にする。

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」

3. 情報伝達順序と速度の重要性

情報伝達の順序

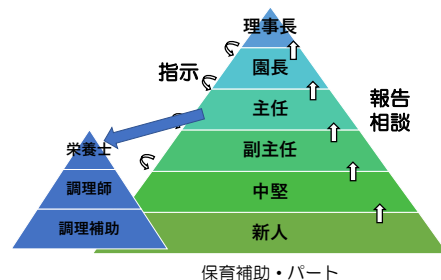


保育に関する雑談は、上限関係なく積極的なコミュニケーションを。

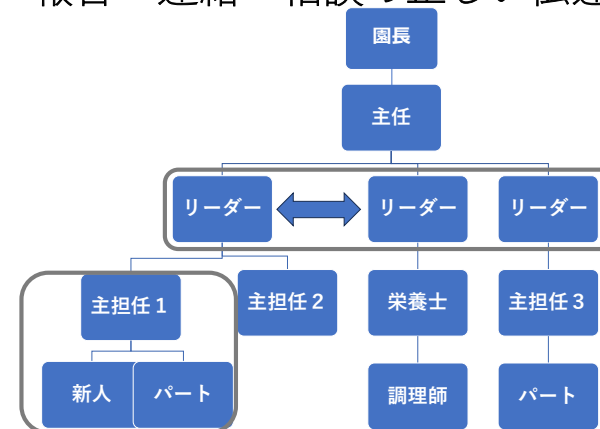
情報伝達順序の重要性

- 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。



報告・連絡・相談の正しい伝達順序



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

あなたはどの対応しますか？

Eiyo

4. 成長を促すコミュニケーション

Eiyo

指導とハラスメントの違い

保育は「想い」からなりたつ仕事です
指導が時に「自分の想いを否定された」ように感じる場合があります。
「あなたは間違っている」ではなく、
「この園ではこの方法で進めましょう」という意味です。

一方、ハラスメントとは？

業務上の必要かつ相当な範囲を超えた言動 暴言・暴力・過大な仕事等
ハラスメントは人権を侵害する行為です。

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させる必要があるが、信念や価値観は過去からの積み重ねでできているため、すぐに変わることは難しい。
- 自分にメリットがある方向へ変化させることが前提。

非論理的な信念：「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・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い」「意味がないと思ってしまう」