



働き方改革マニュアル

すまいるほいく奈良

令和5年3月発行

奈良県 こども・女性局 奈良っ子はぐくみ課





## はじめに

近年、保育の現場には様々な変化が起こっています。女性の就業率の上昇や、幼児教育・保育の無償化の開始などに伴う保育ニーズの増加等を背景として、事業所の数や利用定員も大きく増加しており、さらに多くの保育に関わる職員が必要とされています。

また、特別な支援を要する子どもの増加や、保育所を就学前教育施設として積極的に位置づける保育所保育指針の改定などにより、保育者の専門性がさらに求められるようになってきていると言えるでしょう。

一方で、生涯にわたる人間形成にとって極めて重要な時期である乳幼児期に、子どもを預かり、大切にはぐむという保育の重要性は、過去からまったく変わっていません。複雑化する現場において、保育者として子どもについて理解を深め、自らの個性や特技を活かしながら専門性を向上させていくには、相当程度の経験が求められ、安定したキャリアを築いていくことができる環境が必要です。

県内の保育職場の状況を見ますと、保育士の有効求人倍率が、全国平均に比べて高く、現場で保育者が不足しているという声も多く聞かれるところです。また、保育士等の離職率も高いといった声もあり、過去に奈良県が実施した調査において、保育士の退職理由として、「休暇が取れない・取りづらいため」「身体的な負担が大きいため」が上位にあがっています。

これまで各施設において培われてきた魅力ある保育実践を継承し、また発展させていくためには、それぞれの施設において、保育のすばらしさとやりがいに見合った、生涯働ける魅力ある職場づくりを進めることが不可欠です。

このたび、施設長など職場づくりに関わる方たちが、働き方改革に向けて取り組むべき課題を把握し、改善を実践するための具体的な方法を示した、奈良県版保育現場の働き方改革マニュアル「すまいるほいく奈良」を作成しました。このマニュアルは、まずは「すまいるほいく奈良・課題分析編」により、それぞれの職場における課題を把握したうえで、本編に掲載している働き方改革の具体的な取組手法やポイントの解説、取組事例を参考にし、改善実践を推進していただく構成となっています。

今後も、奈良県では、保育現場の働き方改革に継続して取り組んでまいりたいと考えており、「すまいるほいく奈良」の普及を図っていく予定です。このマニュアルが魅力ある職場づくりの一助となれば幸いです。

最後に、「すまいるほいく奈良」の作成にあたっては、県内の多くの施設・事業所にアンケート調査の実施やマニュアルの試行などにご協力をいただきました。ご協力いただきました皆様に心より御礼申し上げます。

# すまいるほいく奈良 目次

|             |                                       |    |
|-------------|---------------------------------------|----|
| 1<br>労務管理   | 1-1 : 時間外勤務.....                      | 1  |
|             | 1-2 : 有給休暇取得.....                     | 3  |
|             | 1-3 : 休日の振替.....                      | 6  |
|             | 1-4 : 持ち帰り仕事（園外業務）.....               | 8  |
|             | 1-5 : 時間外勤務の申請.....                   | 10 |
|             | 1-6 : 休憩時間の確保.....                    | 12 |
|             | 1-7 : 休憩場所の確保.....                    | 14 |
| 2<br>保育業務   | 2-1 : 業務フローや業務マニュアルの整備・活用.....        | 16 |
|             | 2-2 : 新しいこと（業務等）へのチャレンジの機会.....       | 20 |
|             | 2-3 : 業務の専門性＜機能分化＞.....               | 22 |
|             | 2-4 : 業務負担の偏り（属人化）.....               | 24 |
|             | 2-5 : 業務のムダを削減する（現状に対して、時間を生み出す）..... | 26 |
|             | 2-6 : 会議の削減及び短縮.....                  | 33 |
|             | 2-7 : ICT の活用.....                    | 36 |
| 3<br>人事関係   | 3-1 : 人材育成.....                       | 39 |
|             | 3-2 : 人事評価制度の導入と活用.....               | 43 |
|             | 3-3 : 職員のキャリアプラン.....                 | 47 |
|             | 3-4 : 業務担当の適正化＜適材適所の配置＞.....          | 50 |
|             | 3-5 : 上司とのコミュニケーション.....              | 52 |
| 4<br>チーム力   | 4-1 : チームワーク.....                     | 57 |
|             | 4-2 : 職場内の人間関係.....                   | 60 |
|             | 4-3 : 職場内での相談（悩みの相談等への対応）.....        | 63 |
|             | 4-4 : ロールモデル（メンターの必要性）.....           | 66 |
|             | 4-5 : 休暇の取りやすさ（制度とその活用）.....          | 68 |
| 5<br>経営者の役割 | 5. 経営者の役割について.....                    | 70 |
|             | 5-1 : 経営層の現場理解.....                   | 71 |
|             | 5-2 : 現場の声（意見）と経営.....                | 73 |
|             | 5-3 : 経営層の果たす役割（現場の意見を業務改善に活かす）.....  | 75 |
|             | 5-4 : 経営方針の明確な伝達（マインドセット）.....        | 77 |
|             | 5-5 : 経営層と職員との関係性づくり.....             | 79 |
|             | すまいるほいく奈良 マニュアル活用事例.....              | 81 |

## 1-1 時間外勤務

みんなでも やってみる

保育所、こども園は、業務の性質上、また人手不足の影響もあり、どうしても時間外勤務が発生しやすい職場です。まずは、客観的な記録が残る労働時間の管理をすることが大切です。タイムカードや出勤簿でも管理は可能ですが、多様なシフトの中で時間外勤務の時間数を正確に把握することや、データの集計、分析までを考慮に入れると、勤怠管理アプリ（スマートフォンやタブレット端末を利用して出退勤の打刻や勤怠管理を行うシステム）を利用することはたいへん有効です。

時間外勤務の時間数や月あたり総労働時間等を職員自身が正確に把握していないことも多いため、これらを「見える化」し、適切に本人に通知するところから着手しましょう。

【関連項目】 1-4 1-5 2-5 2-6

## 【取組方法】

### 会議や研修、行事の準備、延長保育など、時間外の業務がある（＝構造的な理由） **Problem**

#### ■「時間内にできないか」を考えてみる

行事の準備については、行事直前の短い期間に準備をするのではなく、可能な限り早い時期から、お昼寝の時間等を活用して少しずつでも準備に着手することを試みるなど、「作業の分散」を図ります。

#### ■複数の職員が一度に抜ける時間がある場合は、事前に調整する

会議や研修が重なり、職員の手が足りなくなりそうな日があれば、予定がわかった時点で対策を検討しましょう。

- ・会議は参加が必要か、時間を短縮できないかなど検討し、業務時間を確保しましょう → **2-6**
- ・研修は、動画を活用して各自視聴できないか、他の日程で受講できないか、検討してみましょう。

### 仕事が忙しく、業務時間内に終了できない（＝物理的な理由） **Problem**

業務をより効率的に進める方法について → **2-5**

### 状況的には定時退勤できるのに、職員が帰ろうとしない（＝心理的な理由） **Problem**

#### ■上司やベテランが率先して行動し、意識を変える

「心理的な理由」の多くは「組織風土」と「個人の意識」によるものです。それだけに変革は難しいですが、「上司や先輩より先に帰りづらい」という思いを払拭し、「明日でよい仕事は明日する」が普通になるよう、まず上司やベテランが行動で示すべきでしょう。

また、一人ひとりに口頭で呼びかけるよりも、“職場全体での取組”として職員全員にわかる形での表現ができると、「どうすることが、園にとってよいことなのか」を明確に伝えることができます。例えば、「早く帰ろう週間」など短期的な目標に向けて一時的な取組を行うことや、ポスターや持ち物など目に入るものを共有することで、みんなでどんな働き方を目指しているのか、自分事として考えるよい機会となるでしょう。 → **【取組事例 1-①】**

| ✎ 取組事例 1-① 勤務の見える化   |  |
|--|--|
| 取組リーダー   | 準備期間   |
| 理事長（発案）  | 1 週間   |
| 取組内容   |  |
| <p>当園はポロシャツを制服としているが、その制服を「早出＝水色」「通常勤務＝ピンク色」「預かり保育・延長保育＝黄緑色」と3色に分け、各職員が勤務に応じて着用することとした。</p>  |  |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 若手職員から「何となく帰りにくい」という声があがっていた。</li> <li>⊙ 先輩職員も、「早く帰ってね」と伝える事しかできず、後輩には本当に帰ってよいのか、疑問が残ったままであった。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ その日のシフトが見える化することで、「16 時には帰ろう」という具体的な声掛けや、退勤時間間際に仕事を頼まない配慮、「誰に声を掛けてよいか」等の気遣いが職員間に生まれた。</li> <li>⊙ 特に 1 年目の職員がこれまで以上に帰りやすくなり、先輩を気にして帰れないことがなくなった。</li> <li>⊙ 制服の色分けによるシフトの見える化が職員の意識に反映され、職員一人ひとりが早く帰る意識や、コミュニケーションの活発化などの相乗効果も感じられる。</li> <li>⊙ 各職員のシフト表を確認する時間の削減にも繋がっている。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |  |
| <p>☆ 普段から着用している制服で見分ける、というアイデアを採用することで、新たなツールや業務負荷を増やさずに簡単に導入できたこと</p>   |  |

## 1-2 有給休暇取得



年 5 日の有給休暇の取得が義務化（年間 10 日以上付与される場合）されるなど計画的な有給休暇の取得推進が重要になっています。職員が必要とする有給休暇取得希望日を前もって、できるだけ先まで、スケジュール管理表に記入させる等の工夫を行うことが有効です。全職員の有給休暇希望がわかっているならば、業務の計画的振り分けや人員配置の準備が可能になり、有給休暇取得がしやすくなります。また、有給休暇の取得を 1 時間単位にする<sup>\*</sup>と更に取得しやすくなるでしょう。

<sup>\*</sup>年次有給休暇は原則 1 日単位ですが、労使協定の締結により、年 5 日の範囲内で時間単位での取得が可能となります。

【関連項目】 **2-5** **4-5**

## 【取組方法】

仕事が忙しい（＝物理的な理由）

Problem

「有給休暇を取れる余裕」を作る → **2-5**

状況的には有給が取れるのに、職員が取ろうとしない（＝心理的な理由）

Problem

■意識を変える → **4-5**

■手続きを省力化し、申請しやすい仕組みを作る

声を掛けるだけでなく、有給休暇申請を検討しやすいような仕組みを作ると、組織の雰囲気も変わってきます。

## ◇管理表を作る

職員ごとに付与日数と取得日数を集計した一覧表を作成します。できれば月次で作成し、職員会議の場などで、「半年経ちましたが、まだ取得率が 25%にも達していない人が○人います。思い当たる人は意識して取るようにしてください」と呼びかけることが有効です。

また、この管理表はシフトを組む「上司」にあたる職員の間で共有し、特に取得率の低い部下職員には個別に声をかけます。「1 歳児クラスは取れているが、年中クラスは取れていない」等、部門間で比較し合う資料として用いることもできます。

## ◇上司への休暇取得の申請を工夫する

有給休暇取得は当然の権利とは言え、上司に対してその申告を行うことは、ひとつのハードルになっているという話もよく耳にします。このハードルを取り除くために、「共有のカレンダーに書き込むことをもって、有給休暇取得を申告したものとみなす」としている職場が増えてきています。「共有のカレンダー」は職場のネットワークを活用した方法もありますし、昔ながらの紙のカレンダーの場合もありますが、いずれの場合でも「申し出る」ハードルがなくなるだけでなく、日別の有給休暇の状況を見て自分の休む日を決めることができたり、自分以外の職員の取得状況もわかることで「お互い様」の組織風土が醸成されたり、という効果も期待できます。 → 【取組事例 1-②a】

また「誰から希望を書き始めるか」で気を遣うことが予想される場合は、順番を決めて回覧することも有効です。


→ 【取組事例 1-②b】

◇就業規則を改訂する

有給休暇の取得が進まない理由の一つに、「自分や家族の予期せぬ病気のときに備えてとっておきたい」というものがあります。状況が許せば、通常の有給休暇以外に、最大 5 日程度の「病気有給休暇」の制度を設けることで、これを解消することができます。

また、解説で紹介した 1 時間単位の有給休暇は、「子どもの学校行事で少しだけ抜けたいけれども、半日休むのは迷惑がかかる」と考えることで、結局行事を断念して休みを取らない、というタイプの職員が多い園には有効な方策です。

 取組事例 1-②a 有給休暇カレンダーの共有

| 取組リーダー   | 準備期間   |
|--|--|
| 園長   | 1 週間   |
| 取組内容   |  |
| <p>有給休暇の希望を書き込む「共有カレンダー」を作成し、職員室の冷蔵庫に貼りつけ、このカレンダーへの記入をもって「申請」とみなすルールとした。</p>   |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 有給休暇の申請書を作成し、主任保育士に提出しなけばならなかった。</li> <li>◎ 自分がどれくらい有給休暇を取っているか、普段あまり気にすることがないため、気付いたときには長く取れていないという状況になる人が多かった。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ カレンダーに書くだけなので申請のハードルが下がった。</li> <li>◎ 冷蔵庫を使うたびにこのカレンダーが目に入ることで、「最近休んでないな」という意識を呼び起こすことができる。</li> <li>◎ 他の人の取得状況もわかるので、「お互い様」の意識が醸成された。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 職員全員が使う冷蔵庫の扉という、「皆の目に入りやすい場所」に貼りつけたこと</li> <li>☆ 申請する際の手間を省略し、有給休暇の取得を検討しやすくなったこと</li> </ul>                                |  |



取組事例 1-②b 有給休暇カレンダーの回覧

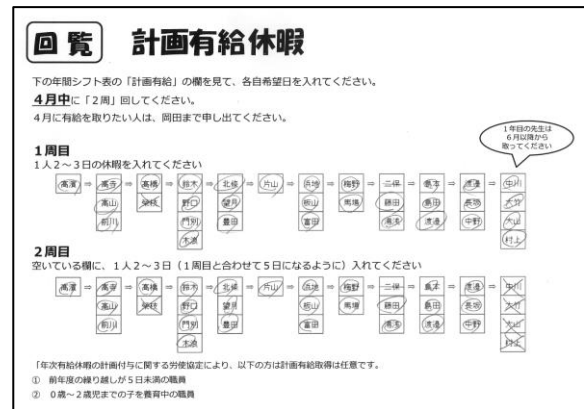
| 取組リーダー | 準備期間 |
|--------|------|
| 園長     | 1 週間 |

取組内容

「5日間の計画的付与」が制度化<sup>※</sup>された際、できるだけ職員が希望する日に有給休暇を入れていくことができるよう、カレンダーを回覧することとした。

カレンダーには、園の主要な行事を除いた「計画有給休暇の可能な日」がマークされており、職員はその日の中から5日間の有給休暇希望日を記入する。記入にあたっては、「先輩に気を遣う」という職員感情に配慮し、この回覧を先輩から順にまず2～3日を記入、1周したら時期をおいてもう1度回覧してまた2～3日を記入して計5日にする、という仕組みにしている。

右図はカレンダーの表紙で、□の中には名前が書かれており、左から順、同じ列は上から順に回していくこととしている。



※労働基準法の改正により、2019年4月から「年5日の年次有給休暇の確実な取得」が義務化されました。

| Before (取組前)                                | After (取組後)                                     |
|---|---|
| ◎ 計画有給休暇の制度化にあたって、特段の手立てがなく、「計画化」ができていなかった。 | ◎ 時期をおいて2度回覧すると、ほぼ全職員分、5日の計画有給休暇の設定が完了することとなった。 |

成功のポイント

- ☆ 先輩に遠慮がちな職員心理、組織風土に配慮して、在籍年数の長い職員から順にカレンダーを回覧する、としたこと
- ☆ カレンダーを回覧する時期を2度に分けたため、急いで5日分を記入しなくてもよくなり、じっくり考えてから自分の希望を記入できるようにしたこと

## 1-3 休日の振替



あらかじめ休日と決められていた日に働くかわりに、他の働くことになっていた日を休日とすることを、「休日の振替」と言います。保育所等の場合は、園の行事を休日に行う場合に必要になる措置です。

休日の振替を行う場合は、以下の3つが要件となります。

①就業規則等に規定していること

休日をほかの日に振り替えることがあるという旨を、就業規則等に規定していなければなりません。規定がなく休日の振替を行う場合は、職員に個別の同意を得なければなりません。

②出勤する休日と振り替える日を、その休日の前日までに特定しておくこと

どの休日と、どの労働日とを入れ替えるのか、日付を特定して休日出勤する前日までに職員に伝えなければなりません。

③法定休日の要件を満たしていること

1週間の労働時間の上限は40時間以内であること、毎週1回または4週間で4回の休日を付与しなければならないことが労働基準法で定められています。休日の振替は、このルールの範囲で行われなければなりません。

## 【関連項目】 4-5

## 【取組方法】

## 休日に行事を行うなどで全員が出勤すると、休日の振替の調整が難しい

## Problem

まず、可能な限り休日の振替が発生しない仕組みにしておきます。具体的には、まず就業規則において、休日を法定休日である日曜日と、もう1日は職員ごとに毎月設定する規定（いわゆるシフト勤務）にします。そして、行事は可能な限り土曜日に行い、その週は全職員に対して土曜以外を休日することで、「休日出勤」を発生させない方法です。

就業規則で土曜日も休日と定めている場合や、法定休日である日曜日に業務が入る場合などは、休日の振替を行わなければなりません。

## ■計画的なスケジュールの策定

園の保育計画や年間行事スケジュールなど、あらかじめきちんとスケジュールが立ててあれば、「この週は忙しいから○日に休日を振り替えよう。」といった前もっての計画が立てやすくなります。 → 【取組事例 1-③】

## ■上司、同僚に相談をする

職員同士の協力は非常に重要であり、休日の振替は、人数によって調整をしなければ成り立たないこともありますので、先輩や同僚に相談することが大切です。適度な休息を作り、気持ちのよい働き方を心掛けましょう。

| ✎ 取組事例 1-③ 休日の振替の希望確認  |   |
|--|---|
| 取組リーダー   | 準備期間  |
| 園長   | 1 週間  |
| 取組内容   |   |
| 休日の振替ルールを作り、行事の日までに余裕をもって振り替える休日の希望日を出してもらう。   |   |
| Before (取組前)   | After (取組後)   |
| ◎ 職員が自由に振替休日の設定をしていたので、休みが重なるなど、業務に支障が出ていた。  | ◎ 計画的に振替休日を取得することで、園の運営が滞りなく実施できている。<br>◎ 前もって相談することにより、職員全員が気持ちよく休日の振替ができる雰囲気になった。 |
| 成功のポイント  |   |
| ☆ 「休みを確保する」という意識よりも、「園の運営や業務の遂行を考えて、みんなで手分けする」という意識を持ち、誰かが休んでいてもお互い様という気持ちで計画を立てるようにしたこと |   |

## 1-4 持ち帰り仕事（園外業務）



職員の仕事は、子どもとの関わりだけでなく保護者の対応、そして行事の計画や準備・指導計画の作成など多岐にわたります。業務量が多いため、勤務時間内に業務が終わらないことも少なくありません。毎日の持ち帰りが発生し、作業が夜遅くまで続くと翌日の仕事にも響きかねません。働き方を見直し、効率よく仕事をこなすことが大切です。

【関連項目】 1-1 1-5 2-3 2-4 2-5

## 【取組方法】

## 持ち帰り仕事（園外業務）を行う職員が多く、なかなか解消できない

## Problem

日中に時間がなかなかとれない等の理由で仕事を持ち帰ることもあるかもしれません。東京都福祉保健局「東京都保育士実態調査報告書」（令和元年5月公表）によると、残念ながら退職する理由の3位に「仕事量が多い」が入っています。

持ち帰り仕事は下記の内容が考えられます。

- ・月案・週案・日案の作成
- ・子どもの保育記録
- ・行事・発表会に必要な衣装・小道具の制作 → 【取組事例 1-④a】
- ・教室の飾り作り 等

持ち帰り仕事について時間外勤務扱いにしていない場合は、本人に申告させて時間外勤務扱いにしなければなりませんが、「自分の都合」で持ち帰り仕事を許可していると際限なく発生する可能性があります。勤務時間外の仕事なので必ず時間外勤務の届けを出してもらい、管理職がチェックをし、事前命令を行ったうえで、時間外勤務として適切に管理しましょう。

## ■ 仕組みをつくる → 1-5

## ■ 持ち帰りを減らせるよう工夫する

- ・単月ごとのスケジュールに沿って、個々がやるべき仕事を視覚化する
- ・毎年行うイベントや季節に関するものは、一度作ったら保管して、毎年使用する
- ・時間に余裕があれば、お便りに使える素材や定型文を保存する
- ・業務内容の見直し（年案・月案・週案・保育記録などの書類の簡略化等）
- ・行事内容や、その準備期間の業務の見直し → 【取組事例 1-④b】

 取組事例 1-④a 子どもと一緒に行事の準備

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| 主任   | 1 か月  |
| 取組内容   |   |
| <p>行事の飾り物を全て職員で作っていたが、園児にも行事の準備に参加してもらうこととして、牛乳パックやお菓子の箱など家にある物を自宅から持参してもらい、子どもが作りたいものを作ってもらったようにした。</p>       |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 行事ごとに職員が持ち帰って作り物や掲示物を作成していた。</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 準備時間の短縮に繋がり、持ち帰り業務が減った。</li> <li>◎ 空き時間を使い、園内研修に時間を費やすことができた。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 日常行っている活動を行事に活用することで、単に効率化を図るだけでなく、子どもたちも楽しんで参加できる仕組みにしたこと</li> </ul> |   |

 取組事例 1-④b 行事前のフォロー体制

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| 主任   | 6 か月  |
| 取組内容   |   |
| <p>時間内に業務を終えられるように「いまだんな作業が残っているか」と声を掛けたり、担任でなくてもできることは手が空いている職員が率先してカバーしたりして、「持ち帰り業務なし」に向けて取り組んだ。</p> <p>特に行事前に業務の持ち帰りが多くなっていたので、まずは行事の準備期間に集中して取組を行った。</p> |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 行事前の持ち帰り業務が多かった。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 勤務時間内に仕事をする意識が職場内に浸透している。</li> <li>◎ 行事のある時期に始めたが、お互いにフォローし合う要領がわかると、日常的にできるようになった。</li> <li>◎ 職員間で気持ちよく帰ろう、という意識が芽生えた。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 行事という忙しい時期に取り組んだため、全員の問題意識が特に高かったこと</li> </ul>  |   |

## 1-5 時間外勤務の申請

みんなできょうご やってみる

時間外勤務申請は、事前に管理職（園長等）へ提出することを義務付けましょう。管理職はその申請の内容と時間が適正であるか、またその時間外勤務が必要であるかを判断し申請者に指示を出しましょう。

【関連項目】 1-1 1-2 2-4 2-5

## 【取組方法】

時間外勤務の申請がなぜ必要か、まずは職員の理解を促進することが大切です。しっかり職員に理解してもらえよう、説明の機会やわかりやすい資料などを準備しましょう。

時間外勤務の申請によって、管理職は個々の職員が携わっている業務内容を把握し、時間外勤務の必要性があるかどうかを判断することができます。業務量にばらつきがある場合は、調整することによって効率化を図ることができるので、余裕が生まれ、その時間や労力を保育の質向上につなげることもできます。職員自身も時間外勤務の時間を意識するため、仕事への取り組み方を見直すきっかけにもなります。

## 時間外勤務の申請の周知の仕方がわからない

## Problem


■ ルールを決め、明文化する

時間外勤務の申請については、細かなルールを決めて文書化し、園全体に周知する必要があります。時間外勤務の申請が必要であることは就業規則にも明記しますが、その際には「申請は、勤務時間終了より前に行うこととする」ということも記しておきましょう。

## 導入しても、制度が職員に浸透しない

## Problem

■ 無理なく時間外勤務を削減できるよう、調整しながら進める

それまで時間外勤務によって業務を終えていた職員にとっては、時間外勤務の申請が導入されると、やりにくさを感じられるかもしれません。最初からルールに沿って厳しく運用するのではなく、業務量を調整してスムーズに業務を進められるようになるまでの時間を考慮して、少しずつ時間外勤務の時間を削減するのがよいでしょう。 ➡  【取組事例 1-⑤】

また、業務を調整しても時間外勤務をする職員がいる場合は、何故時間外勤務が必要なかの理由や原因を確認するために、ヒアリングを行いましょう。

まずは管理職と職員とがしっかりとコミュニケーションをとって、どうすれば業務をうまく進められるのか、一緒に考える姿勢をもって取り組んでください。

| ✎ 取組事例 1-⑤ 時間外勤務の必要性の確認   |   |
|---|---|
| 取組リーダー  | 準備期間  |
| 園長  | 1 週間  |
| 取組内容  |   |
| <p>時間外勤務の申請にあたって、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 明日・明後日にできることではないか</li> <li>② フリーの先生でも対応できる内容ではないか</li> <li>③ どうしても残る場合は自分でないとできない仕事かと自問することを徹底した。</li> </ul> <p>あわせて、1 名の正規職員に対し、非常勤職員とパート職員を加えた 3 人 1 チームの体制を敷いた。</p> |   |
| Before（取組前）   | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ だらだらと仕事をするのが常態化していた。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 自分 1 人で仕事を抱え込むのではなく、職員同士でフォローし合える関係性が生まれている。</li> <li>⊙ 保護者対応や特別な事情を除いては、時間外勤務が発生していない。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ ただ仕事を時間内に終わらせることを徹底するのではなく、仕事をフォローしあう体制を作って、よりよい保育を目指すことに主眼を置いたこと</li> <li>☆ これまで当たり前だと思っていたことについて、このままでよいのかという改善意識を持てるように、確認する内容を決めて共有したこと</li> </ul>                                       |   |

## 1-6 休憩時間の確保

みんなできょうがやってみる

労働基準法 34 条 1 項に、労働時間が 6 時間を超える場合は 45 分以上、8 時間を超える場合は 1 時間以上の休憩時間を、労働時間の途中に与えなければならないと定められています。

休憩時間を取得することは、子どもの安全管理のためにも重要です。子どもを預かる職員が疲れていては、子どもの安全や充実した保育は守れません。

そもそも休憩時間が明確になっていなかったり、休憩時間はあるものの十分休憩できなかったりする職場は少なくありません。職員の休憩時間の過ごし方は、担当する子どもの年齢や園の規模、休憩室の有無などによってまちまちですが、昼休みは取れない、休憩はできないもの、というような組織風土があるとすれば、そこから改めなければなりません。

【関連項目】 1-7 2-5

## 【取組方法】

他の職員が忙しそう。自分がしっかり休憩すると申し訳ない

Problem

## ■ 休憩の取りやすい雰囲気を作る


みんなが声を掛け合い、遠慮や申し訳ない気持ちがなく休憩時間を取れるように、特に経験のある職員(ベテラン)が率先して行動に移すことから始めてみてはいかがでしょうか。

先輩が「休憩時間はしっかりとるべき」という見本を見せ、積極的に休暇の取りやすい雰囲気を作ることで、誰でも休憩できる、休憩をとることが当然である、といった職場環境を整えるという効果が期待できます。まず職員一人ひとりが自覚を持つ必要があります。

食事の準備や午睡等の準備に向けて忙しいので休憩が取りにくい

Problem

## ■ 分割して休憩時間を取る

しっかり 60 分休憩を取れることが望ましいですが、もしもまったく休憩が取れない状況がある場合は、休憩時間が合計 60 分になるように分けて休むことも考えてみましょう。 → 【取組事例 1-⑥】

例えば、合計 60 分とするには、こんな時間の使い方もあります

12 時～12 時半 (30 分) + 14 時～14 時 20 分 (20 分) + 15 時 50 分～16 時 (10 分)

## ■ 勤務体制を見直して、「見える化」する

休憩時間の時間帯が、保育活動に支障をきたすために、休憩時間が取れていない可能性があります。また、その休憩時間帯までどうしても終われない業務があるのかもしれませんが。職員一人ひとりの役割や勤務スケジュール、忙しい時間や人手が必要なクラスなどをまとめ、まず園全体の様子を見ながら把握してみる、いわゆる「見える化」するのも有効でしょう。



## 1 労務管理

## ◇何の業務に時間を費やしているか確認する

勤務時間内で、何をどれだけ時間を費やしているかを客観的に見ていきます。保育の時間もそうですが、勤務時間の中には保育をする以外の時間も含まれます。子どもの連絡帳の記録や書類作成などは、休憩時間にやってしまうと十分に休むことができません。「書類仕事」の時間を別に設けて時間の使い方を工夫することも考えられます。

業務にどのくらい時間がかかっているか確認してみましょう。例えば、以下の業務はどうでしょうか。

- 連絡帳を書く時間（例：5分×10人分＝50分）
- 週案など書類を書く時間（例：1枚作成に約20分）
- 掃除や消毒（例：それぞれ1回約10分）
- 登園、降園対応（例：それぞれ約3～5分）

## ◇保育の業務量が調整できないか検討する → 2-5

業務量が多ければ調整のうえ削減したり、休憩の時間帯以外で対応するよう調整したり、他の人に手伝ってもらうなど、時間を自ら生み出し、職員が交代で休憩が取れるように勤務体制を工夫してみましょう。

## ✎ 取組事例 1-⑥ 休憩時間確保のアイデア検討

| 取組リーダー   | 準備期間   |
|--|--|
| 主任・副主任   | 1週間  |
| 取組内容   |  |
| 現在の休憩時間の取り方などについてのアンケートを実施した。そこで何故休憩が取りにくいのか、どうすれば休憩が取れるのかの意見を募り、実現可能な方策になるようにみんなで考えた。   |  |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 園内外の清掃や環境整備など、午睡中にたくさんの事務作業などがあつた。</li> <li>◎ 子どもの生活リズムに合わせると部屋を離れない。</li> <li>◎ 一人担任のため、離れることができない。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 「食事＋休憩で30分間」を担当別に話し合つて昼の時間に取り、そのほかに「休憩のみ20分間」を交替で取るようにした。</li> <li>◎ 休憩をしっかりとることによって、日頃交流の少ない職員とのコミュニケーションが図れたり、リフレッシュして保育に臨めるようになったりと、保育の質の向上のためにも必要なことだと感じられるようになった。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |  |
| ☆ 行事の少ない時期を選んで始めたため、「休憩なんて取れない」という諦めの気持ちを、「取り組んでみたらできる」という実感に変えられたこと   |  |

## 1-7 休憩場所の確保

 みんなで  やってみる

休憩時間には業務を行っている場所とは別の空間を確保することが大切です。特に昼食時には食事のできる環境を備えた場所の確保が望ましいです。職員は子どもの安全の確保のために、日々緊張しながら保育をしています。休憩や息抜きをまったくせずに働くと、疲労がたまっていきます。疲労やストレスをうまく解消できないと仕事のモチベーションを維持しにくくなり、心身の健康を損ねてしまうことにもなりかねません。

【関連項目】 **1-6** **2-5**

## 【取組方法】


## 園内に落ち着いて休憩を取れる場所がない


## Problem

「労働基準法」によれば、「休憩時間を付与した場合、労働者を完全に業務から解放し、その自由な利用に委ねる必要がある」としています。仕事をしている空間での休憩は、本来あるべき休憩ではないと考えてください。

適切な休憩は、仕事への意欲や心身の充実に欠かせません。職員の休憩の質も大切にしたいものです。

■ 子どもがいる場所から離れて休憩をとる

職員室の一角や空き教室など、子どもから離れた場所を確保できないか検討してみてください。例えば、職員の更衣室に職員が腰を下ろしたり横になったりするスペースを確保し、休憩時間にはそこで寛ぐことができるようすることも考えられます。 →  【取組事例 1-⑦a】

休憩場所の設置は、ノンコンタクトタイムの導入にもつながるため、保育について考える時間的・気持ち的な余裕が生まれます。 →  【取組事例 1-⑦b】

 取組事例 1-⑦a 休憩場所の設置

| 取組リーダー   | 準備期間   |
|--|--|
| クラスリーダー  | 1日   |
| 取組内容   |  |
| 休憩場所を事務室(職員室)と兼ねているので、パーティションで仕切りを立てた。   |  |
| Before (取組前)   | After (取組後)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 子どもから離れて休憩を取ることが考えられなかった。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ クラスリーダーが声を掛け合い、業務と離れて休憩を取ることを促進している。</li> <li>◎ お互い助け合いながら、休憩を取るようなフォローができてきている。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 単に時間を調整するだけでなく、休憩する空間を作ることで、「しっかり休憩を取ることを、園も推奨しているのだ」というメッセージが職員にも伝わったこと</li> </ul> |  |

 取組事例 1-⑦b 昼食へのノンコンタクトタイムの導入

| 取組リーダー   | 準備期間   |
|--|--|
| 園長   | 試行錯誤も含め約1年   |
| 取組内容   |  |
| <p>コロナをきっかけに、子どもと一緒に食事をとることをやめた。<br/>         子どもの食事の見守りは当番制とし、職員は順に別室で昼食をとることとした。</p>   |  |
| Before (取組前)   | After (取組後)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 昼食は、食育という側面を考えると子どもと一緒に食べる事が当然と考えていた。</li> <li>◎ 子どもから離れて休憩したり、お茶を飲んだりする事すら考えられなかった。</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 子どもと一緒に食事をする当番の日以外は、子どもと離れて食事できている。</li> <li>◎ 当番の日も、食事以外の時間で休憩時間が確保できている。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ きっかけは感染症対策であったが、職員自身の休憩について意識を持つよい機会と捉えて、検討したこと</li> <li>☆ 当たり前だと思っていた仕事や行動も、「本当に必要なことなのか」と改善意識を持って見直しができること</li> </ul> |  |

## 2-1 業務フローや業務マニュアルの整備・活用



資格が必要な業務、専門性が求められる業務が少ないため、業務の偏りややり方の違いなどが生じやすくなります。また、園ごとの考え方やいわゆる「流派的なもの」の影響もあり、特に中途採用職員のスキルや仕事の進め方をしっかり確認しておく必要があります。

それらを解消するためにも、マニュアルを整備し、標準化を進めることが重要ですが、子どもを相手にする業務であるため、マニュアル化できない部分も出てきます。そのような場合は、短い時間でもケーススタディなどの勉強会を実施し、管理職は職員のスキルや仕事の進め方、考え方を確認し、改善する必要がある場合ははっきりと指導しましょう。職員一人ひとりの能力を判別し、仕事の配分を最適化することで保育の質のムラをなくし、業務効率を向上させることができます。

【関連項目】 **2-3** **2-4** **2-5**

## 【取組方法】

保育における業務は、一人ひとりの子どもに適していることに加えて、その場の状況や状態に応じて提供されなければなりません。ここで重要なのは、「画一的」な保育ではなく、「標準化」された保育という点です。標準化された土台をつくり、担保すべき保育のレベルを設定することで、より質の高い個別の保育への展開を実現することにつながっていきます。つまり、必ずやらなければならないこと、やってはいけないこと、リスク等、基本を徹底することが園の目指す保育の基礎となるのです。基本を徹底する際に手助けとなるのが、業務フローや業務マニュアルの整備と活用です。

保育の現場では、毎日同じ職員が同じ業務をしているとは限りません。また、同時進行で複数の職員が同じ業務を行っていることも日常的で、このような場合にルールが定まっていないと、個々の感覚や思考に頼った業務となってしまう、独自のルール設定で手間が増えたり、保育の質に差が出たりと、問題が発生しやすくなります。

また、限られた特定の職員が行う業務では、ルールが属人化されてしまうことで、その人が不在のときや退職したときには混乱が想定されます。そういった問題は業務の効率を妨げるだけでなく、保育の質にも影響を及ぼすことになるため、ルールやマニュアルに落とし込むことで標準化・平準化できることがないか、定期的に見直しを行う必要があります。

業務マニュアルを作成したり、業務フローを明文化したりすることにより、下記のような効果が期待できます。

- ◇ 職員が蓄積してきた経験やノウハウが見える化し、共有できる
- ◇ 提供される保育のばらつきを防ぎ、一貫性のある保育を提供できる
- ◇ 一定の水準で、統一した保育が提供できるよう、効果的・効率的に指導及び育成ができる
- ◇ 子どもや保護者の混乱や不安を軽減できる
- ◇ 保育の質を向上させる

## マニュアルをどのような手順で作ればよいかわからない

## Problem

## ■ 手順に沿って整理しながらマニュアルを作成する


## ① 業務の手順と担当者、時間を洗い出す

対象となる業務の始まりから終わりまで、業務手順を抽出し、手順ごとに担当者と実施にかかる時間を明確にします。

## ② 「ムリ」、「ムダ」、「ムラ」がないか検証する

- ・ 限られた特定の職員への業務の偏り(ムリ・ムラ)はないか
- ・ 慣習的に実施しているが、本来は不要または簡略化できる業務 (ムダ) はないか
- ・ 人手が足りない、手薄になっている時間帯 (ムリ) はないか
- ・ 担当者が曖昧(ムラ)になってダブリ (ムダ)はないか

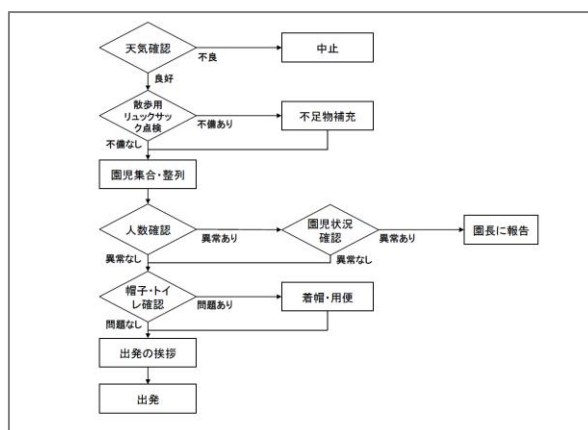
## ③ 発見した「ムリ」などを取り除く方策を検討する

- ・ 担当者を変える
- ・ 業務を省略、追加する → 【取組事例 2-①】
- ・ 業務手順を変える
- ・ 情報共有の方法やタイミングを変える

## ④ その業務の手順に従ってフロー化する

フロー化されたものを職員全体で確認しながら無駄な作業、重複している作業は消していき、抜けていた作業は追加、分けた方がよい作業は分割するなどして、業務ごとのフローチャートを完成させます。

＜例：お散歩のフロー（出発まで）＞





## ⑤ 手順ごとに文章化し、マニュアルを作成する

フローチャートをもとに、順を追って検討した内容を明文化してマニュアルを作成します。その際に、分かりにくい作業の補足説明や、重要なポイントへの注意喚起、作業のコツなどを記入して、職員の経験やノウハウをマニュアルに落とし込むことが大切です。それにより、マニュアルに沿って業務を行うことで、同じ水準の保育を再現することができるようになります。


マニュアルを作成する目的は、「だれが見ても同じように」、そして「確実に業務を実行できる」ことですので、それを意識して作成しましょう。

## 2 保育業務

### <例：嘔吐時の対応マニュアル>

| 感染症   |  | 嘔吐時の対応(嘔吐物の処理)  |  | 改訂日   | 2022年 11月 11日 |  |
|---|--|---|--|---|---------------|--|
|   |  |   |  | 作成担当者   | 〇〇〇〇          |  |
| <b>準備物</b><br>①処理バケツ ②次亜塩素酸ナトリウム液(以下;消毒液) ③ゴム手袋(2枚着用) ④マスク ⑤使い捨てエプロン<br>⑥足底用キャップ ⑦ペーパータオル・新聞紙(新聞紙で記載統一) ⑧ビニール袋(ゴミ袋3枚・ビニール袋3~4枚) |  |   |  |   |               |  |
| 対応者   | 手順   | 留意事項  | 備考   |   |               |  |
| 1   | 周囲の職員にヘルプを求める<br>1人目;窓を開け、処理キットを取りに行く<br>2人目;周囲にいる方をその場から離す<br>発見者;嘔吐した方への対応 | ・ヘルプの依頼は具体的に指示を出す事(○・■の内容を伝える)<br>・二次感染予防の為、処理は最小人数で実施する。   | ■処理キット保管場所<br>1F;事務所・〇〇室・倉庫・<br>バリアフリートイレ内<br>2F;職員詰所、〇〇室、<br>〇〇トイレ内   |   |               |  |
| 2   | 嘔吐した方の状態確認<br>・呼吸状態(喘鳴・せき込み・呼吸の有無等)<br>・口腔内確認(残渣物除去、義歯取り外し)                  | ・誤嚥や窒息状態になっていないかの確認<br>・むせこみ時の対応<br>座位時;上体を前傾にし、足底を地面に接地した状態にする<br>臥床時;側臥位にし誤嚥を防ぐ                                 | 酸素系漂白剤<br><br>塩素系漂白剤<br> | ◆商品名◆<br>ワイドハイター<br>オキシクリーン<br>酸素系漂白剤<br>等<br>◆商品名◆<br>キッチンハイター<br>ビューラックス<br>塩素系漂白剤<br>等 |               |  |
| 3   | マスク・足底用キャップ・エプロンを着用する。<br>手袋は二重に着用し、衣類の袖はまくる                                 | ・マスクの鼻部分をしっかりとフィットさせ、鼻・口を確実に覆う事。<br>・衣類はエプロンから出ないように。   | 次亜塩素酸ナトリウム液濃度割合<br>■水(バケツの印まで;3リットル)<br>■次亜塩素酸ナトリウム<br>・ビューラックス1800ml=50ml →キャップ5杯<br>・キッチンハイター=50ml →キャップ2杯<br>※消毒液の作り置きはしない事   |   |               |  |
| 4   | ・バケツに消毒液を入れた状態で、新聞紙を液が滴るくらいに濡らしておく<br>・ゴミ袋(回収用)は口を開けておく                      | 乾燥しているとウイルスが飛散する為、液が滴る程度まで濡らしておく。<br>1次回収用・2次回収用の計2枚を準備しておく<br>※二次用ゴミ袋は袋の外側に触れる必要がないように広げておく(入れやすくするためゴミ箱にセットする等) |  |   |               |  |
| 5   | 嘔吐物の上に濡らした新聞紙を広範囲に広げる  | 対応の際、足や手を床に着けない。  |  |   |               |  |

 取組事例 2-① 日報と週報の見直し

| 取組リーダー  | 準備期間   |
|---|--|
| 園長、各クラス担任   | 1 週間   |
| 取組内容  |  |
| <p>毎日記入の日報(子どもの様子の記録)を、1 週間の週報(評価・振り返り)とする業務フローに変更し、あわせて書式の変更を行った。</p> <p>公開保育などで園内研修を実施する際に、書くことの得意・不得意により要する時間が職員ごとに異なり、内容の丁寧さも違っていたので、話し合いの中で伝えられる内容は口頭で伝達するとし、紙ベースの管理を極力削減した。</p> |  |
|   |  |
| Before (取組前)  | After (取組後)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 子どもの様子を記録する日報は、考えて書く丁寧さやスピードに職員間で偏りが出てしまい、作業効率が悪かった。</li> <li>⊙ 書く人によって捉える視点が異なってくる現象も見られた。</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 日報の内容で必要最低限の情報は残しながら、1 日に書く分量を減らした。結果として、事前準備(公開保育)に対する事務時間の削減に繋がった。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 過去からずっと1日単位で行っていたことを、思い切って週単位にしたこと</li> <li>☆ 個人の得意・不得意で終わらせずに、仕組みややり方を変えることで、みんながよりよい仕事をできる状況を目指したこと</li> </ul>                             |  |

## 2-2 新しいこと（業務等）へのチャレンジの機会



社会や保護者、子どもは時代とともに変化しています。保育現場においてこれまでの仕事の仕方を踏襲するだけでは変化に対応できなくなります。また、職員が新しい知見や技術を取得する意欲を持つことは保育の質向上に欠かせません。

どんなことでも、これまで行ってきた方法は実績があり、やり慣れていることもあって、安心して取り組めるため、新しい方法にチャレンジするのは勇気が必要です。また、慣れるまでには相応の努力を要するため、「できれば、今まで通りでいたい」という心理が働くことも無理からぬところです。それでも、「現状維持は後退」と捉え、うまくいかなかった場合のリスクを負ってでも、新しいことにチャレンジするためには、園長自らが旗振り役となって挑戦的な組織風土を醸成することが求められます。そのうえで、これを後押しする仕組みづくりに取り組んでいきましょう。

【関連項目】 **3-1** **3-3** **4-4**

## 【取組方法】

職員が新しい業務にチャレンジするような活気が、組織にない

Problem

#### ■意識を醸成する仕組みを作る

業務割当は、上司の重要な業務の一つですが、通常、「やり切ることができる職員」ということを基本に、あとは他の業務量とのバランスや、育成的視点などを考慮しながら行うことが多いのではないのでしょうか。

ただすべてを上司の判断に委ねるのではなく、業務の性質によって「職員からの拳手制」で担当者を決めることとすれば、挑戦意欲のある職員にとっては「待っていました」と言わんばかりの機会となり、大きな動機付けになるでしょう。そして、こういう機会が増えれば、手を挙げる職員も多くなり、「経験のないことに、自ら手を挙げて取り組む」意識が、多くの職員の中に根付いていくことが期待できます。 → 【取組事例 2-①】

#### ■「新しいこと」を事業所内から拾い上げる仕組みを作る

ある自動車メーカーでは、全社員が新製品の開発を企画提案することができ、幹部の会議でその企画が認められれば、提案者がプロジェクトリーダーになって、部門や上司部下といった組織の枠を超えてメンバーを集め、企画を実行することができるという「社内プロジェクト制度」がありました。保育所等で、こうした大企業並みのことをそのまま行うのは難しい部分もありますが、日常のちょっとした業務改善から新規事業の展開まで、どんなことでも提案できるような提案制度を設けることは実現可能でしょう。

#### ■「新しいこと」を外部から収集する仕組みを作る

業務に関わる新しい理論や手法を得ることができる最も有効な機会は研修と学会でしょう。キャリアアップ研修に代表される、当面の保育業務に必要な知識や技術を習得する機会は、日常的に設定されていると思われませんが、新しい理論や、欧米の取組、保育を取り巻く制度の動向などを学べる機会は限られています。

こうした研修や学会への参加の機会を、園の方から提供すること自体が、新しいことへのチャレンジの機会になります。また、こうした機会を職員自身が見つけた場合のために、受講料や交通費などを園が負担する制度を創設すれば、職員の挑戦意欲をいっそう促進することになるでしょう。



 取組事例 2-② 実行委員の組織化によるチャレンジ気運の醸成

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| 各学年の実行委員(行事)・<br>学習会(次世代リーダー)  | 1年  |
| 取組内容   |   |
| <p>行事ごとに実行委員を各学年1名選出し、行事はこの実行委員を中心に作った。<br/>職員全体の学習会は、次世代の副園長(ミドルリーダー)4名を中心に、組織の運営に関わる内容で実施してもらった。</p>   |   |
| Before (取組前)   | After (取組後)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 行事は園長を中心にトップダウンで行っていた。</li> <li>⊙ 次世代の経営幹部の意図的な育成は行っていなかった。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 実行委員は企画運営を積極的に行っている。</li> <li>⊙ 学習会メンバーにも組織運営に対する意識が芽生えてきたように思える。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ それぞれのメンバーについて、誰が対象になるかは絞ったが、その中からの人選は立候補制としたこと</li> <li>☆ 次世代の副園長(ミドルリーダー)に任せることで、組織マネジメントの力を養うとともに、そういう視点で物事を見られるように日頃から取組を徹底したこと</li> </ul> |   |

## 2-3 業務の専門性 &lt;機能分化&gt;

みんなできょうろ やってみる

有資格者でないとできない業務があるため、業務の属人化が生じて、業務量が多くなってしまふ職員がいます。ただ、その職員が行っている業務のすべてが、有資格者でないと従事できないものではないので、その職員のすべての業務を洗い出してみてください。有資格者でなければできない業務の比率はそれほど高くないはずで、以下のように4つに分け、それぞれ対応を検討しましょう。

【関連項目】 1-4 2-1 2-4 3-4

## 【取組方法】

## どのようにして業務を見直せばよいか

Problem

業務を以下の4つに分類して整理し、それぞれの対応を検討します。

## ■“特定の職員でないとできない業務”を整理する

特定の職員がいないときのリスクの検証と、対応策を検討しましょう。

- ・ 特定の職員でなければできない理由は何か
- ・ 他の職員がその業務を行うと心配されるリスクは何か
- ・ 特定の職員がいない場合でも業務を行えるようにするには、どのような工夫や準備が必要か

## ■“有資格者でないとできない業務”を整理する

有資格者でなくてもできる業務が含まれていないかを見直し、その部分を他の誰かが行えないか検討しましょう。

- ・ 有資格者でなくてもできる業務を、有資格者が行っていないか
- ・ フリー保育士やパートの保育士に活躍してもらい、業務を振り分けることはできないか

## ■“有資格者が行った方が圧倒的に効率がよい業務”を整理する

本当に有資格者が行った方がよいのか、その業務について見直しを行います。

- ・ その業務は、有資格者が実施しないとけないほど仕事の質を求められているか
- ・ その業務を行うには、有資格者の「知識」「経験」「気付き・感性」など、何が必要なのか
- ・ 業務の行い方を見直し、工夫次第では他の職員に回せないか

## ■“有資格者でなくてもできる業務”を整理する

積極的に他の職員が担当できるよう、業務の配分を再考したり、業務ができるように職員を育成したりして進めます。

➡  【取組事例 2-③】

 取組事例 2-③ パート職員へのタスクシフト

| 取組リーダー   | 準備期間   |
|--|--|
| 副園長  | 1 か月   |
| 取組内容   |  |
| <p>14 時～18 時半、15 時～20 時など、繁忙期に業務に入るパート職員を 4 名増員した。職員間には、「すべて自分がやらなければ」という意識が根強かったため、しばらくの間は副園長が業務の割り振りを行った。</p>                                  |  |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| <p>◎ 主担任がずっと子どもを見ていないといけない、自分が全てやらなければならない、という意識が強く、主担任を中心に労働時間が長くなっていた。</p>   | <p>◎ 自分でやった方が早いというのではなく、誰かにお願いすることで、お互いの協調性やチームワークが増した。</p> <p>◎ 時間外勤務の時間が減った。</p> |
| 成功のポイント  |  |
| <p>☆ 職員が自らの仕事をパート職員に依頼できるようになるまでの間は、副園長が状況を整理して、業務の割り振りを行ったこと</p> <p>☆ お互いで協力することを意識できるようになってきたら、副園長の采配を減らして職員同士でやり取りするようにし、職員の自主性を尊重して進めたこと</p> |  |

## 2-4 業務負担の偏り（属人化）



2-3で言及したように、一人の職員が行っている仕事の全てが専門性の高いものではなく、他の職員に任せることが出来る業務もあります。

職員全体で「業務の洗い出し」「他の人に任せる作業探し」をワーク形式で行ってみると、属人化を防ぐための材料が出てきます。管理職だけが考え、行うよりも、職員全員で一緒に考えてみるのが大切です。

また、専門性の高い業務でも「その業務を他者に任せたくない」といった職員（ベテラン職員に多い）が出てきます。そのような場合には、管理職がその職員の業務と一緒に洗い出し、他者に振り分ける話し合いをしましょう。

【関連項目】 1-1 1-4 1-5 2-1 2-3 3-4

## 【取組方法】

職員によって業務の負担に偏りがみられ、限られた職員にしかできない業務がある

Problem

属人化すると、担当者が多忙になった際に他の職員が代わりに対応することができず業務が滞ったり、担当者が不在の時には業務がストップしたりしてしまいます。また、担当者以外に業務の適切な進め方を把握している職員がいなため、ミスや課題を発見・指摘することも困難です。

業務の専門性の高さが属人化を引き起こしているケースもあります。業務内容によっては、特殊なスキルが必要であったり、豊富な経験が求められたりする場合もあるでしょう。そのような業務では、標準化された手順書やマニュアルを作成できない、あるいは教育コスト・期間がかかってしまうといった理由から対応が後回しになり、属人化してしまいがちです。

■ ノウハウを蓄積・活用する

業務をするうえで得た知識やノウハウをしっかりと蓄積し、活用していくことで、専門性を持つ職員の増加につながります。また、知識やノウハウの蓄積・活用を促進していきたいということであれば、評価項目の中にも“知識やノウハウの蓄積・活用”への貢献度を設けましょう。知識やノウハウの蓄積・活用が園内で評価されるということが体感できれば、職員は積極的に動けるものです。

■ 仕事を分担する仕組みを作る

業務を抱え込んだために時間外勤務が発生したり、忙しい職員と手の空いている職員との業務量が著しく異なったりする状況がある場合は、そうなる前に、仕事の分担を行う必要があります。日常的に仕事の分担を意識できるように、目立つ形で情報交換をしたり、気軽に声を掛け合える状況を作ったり、様々な工夫ができます。 → 【取組事例 2-④】

また、その都度状況に応じて対策を取るだけでなく、一度機会を設けて、機能分化を検討することも有効です。

→ 2-3

■ 業務改善のアイデアを出す機会を用意する

参加者はその業務に関わっている職員同士でもよいですし、場合によっては、他業務の担当者に入ってもらうこともよいでしょう。自分ひとりの目線だけでは気付けなかった業務改善ができやすくなります。また、このようなアイデア出しの機会は、一度ではなく定期的に行いましょう。事前に時間を確保することで、忙しさを理由に業務改善の機会が失われることを防げます。

 取組事例 2-④ 依頼内容の見える化

| 取組リーダー  | 準備期間  |
|---|---|
| 園長  | 1 週間  |
| 取組内容  |   |
| <p>誰でもいつでも確認できる「掲示板」を目に入りやすい場所に設置し、誰が、どんな仕事を依頼したいかを示す「保育体制ヘルプ欄」を作った。</p> <p>そこには、保育士から保育補助職員・用務員・看護師に依頼したい内容を記載することとした。</p>                                 |   |
| Before（取組前）   | After（取組後）  |
| <p>◎ 保育士がすべて自分でやる、納得するまでやる、という状況であった。</p>   | <p>◎ 保育士間でお互いが常に何ができるかを考え、職場として助け合うという協調性が生まれた。</p> <p>◎ 依頼する内容もオープンになったため、自分の仕事を振り返るときにも参考にでき、みんなが積極的に依頼できるようになった。</p> <p>◎ 掲示板に「ありがとう」といった言葉も書き添えられるようになった。</p> |
| 成功のポイント   |   |
| <p>☆ これまでも「ヘルプが欲しいときは、個人的に声を掛ける」という習慣はあったが、その方法自体が属人化しており、同じ職員が頼みやすい相手にばかり依頼をしていた。そこで、業務負荷だけでなく園内コミュニケーションのあり方も見直し、「見えるところに書く」という、全職員に発信する手段を選択し、推進したこと</p> |   |

## 2-5 業務のムダを削減する

## (現状に対して、時間を生み出す)



仕事が忙しく、有休が取れないという物理的な理由の解消策は、とにかく「有給休暇が取れる余裕」を生み出すしかありません。もちろん、余裕を生み出すことによって、保育の質を落とすなど別のところに悪影響が及んでしまうと元も子ありませんので、あくまでも、そのようなことにならない範囲での効率化ということになります。業務効率化の阻害要因は「ムダ・ムリ・ムラ」の「3M（3エム）」と言われていますが、このうち、とくに時間的な余裕を奪っているのが「ムダ」でしょう。「ムダ」とは、作業負荷の割に、このことによって得られる成果が少ない状態や、作業能力の割に、作業負荷が下回っている状態などを言いますが、この項では、こうした定義を超えて、広く「現状に対して時間を生み出す」方法について考えます。

【関連項目】 1-1 1-2 1-4 1-5 1-6

## 【取組方法】

業務にムダがあれば解消し、保育の質を高めるための時間をより多く確保したい

Problem

ここでは、園として業務のあり方を見直し、時間を生み出すための新たな「仕組み」や「決まり」を作る方法について、「委員会」や「特命チーム」によって取り組んでいく想定で、順を追って説明します。

## ■業務の見直しを手順に沿って行う

## ①基本理念、保育理念、保育目標等の再確認

基本理念や保育理念、保育目標は、園内のすべての取組共通の、いわば園の大目的、大目標です。これら園にとってもっとも大切にしなければならないことを常に念頭に置いて業務改善を検討します。

基本理念や保育理念、保育目標等の理解、浸透のためには、各園で日頃から様々な取組を進めていると思いますが、業務効率化に向けた取組の着手にあたり、改めて再確認をしましょう。

どんな業務でも、一生懸命取り組むあまり、周りが見えないような状態になることがあります。

その一生懸命さは決して悪いことではありませんが、「園で目指している保育を実現するためにやっている」という目的を見失って、「一生懸命やっているからいいんだ」となってしまうことは望ましくありません。

特に業務の効率化は、取組に対する効果が感じやすい分、大きな目的を見失いやすい傾向にあります。この取組の最初に、理念や目標を確認することは、とても大切なことなのです。

## ②取組の目標設定

①で確認した基本理念や保育理念、保育目標をベースに、今回の「時間を生み出す取組」の目標設定を行います。目標は、取組のプロセスにおける様々な意思決定の根拠や基準となりますし、取組の終了後も、取組が成功したか再検討が必要かを判断することができます。

なお設定した目標にかかる着手前の現状については、最後の「効果の検証」のため、忘れず把握または測定、そして記録しておきましょう。

## 2 保育業務

目標は「何を」「いつまでに」「どのレベルまで」の3要素で構成されると言われています。

- ・項目（何を） = 有給休暇の取得率をアップする
- ・期限（いつまでに） = 令和6年度までに
- ・水準（どのレベルまで） = 現状より5%

◇「項目（何を）」は、今回の取組、つまり「時間が生み出された」ことによってもたらされるものを設定することになります。

◇「水準（どのレベルまで）」は、「項目（何を）」とセットにして、あわせて考えていきます。

- ・「有給休暇取得率を（＝項目）5%アップする（＝水準）」
- ・「1人あたり年間時間外勤務時間を（＝項目）6時間短縮する（＝水準）」

この「水準」は、可能な限り定量化（数値で表現）しておく必要があります。例えば、

- ・「休憩に（＝項目）今以上に入りやすくする（＝水準）」
- ・「保育を（＝項目）ゆとりをもったものにする（＝水準）」

といった設定では、取組によって休憩に入りやすくなったのか、保育にゆとりを持てたのかという効果の確認するときに、「それぞれの職員の感覚」でしかできないので、効果を測ることができません。

また、水準設定のもうひとつの留意点はその度合い、いわゆる「ハードルの高さ」です。

例) 有給休暇取得率が60%という現状に対して、目標を立てる

- ・水準を「100%」とする ⇒ 取組に関わる人たちが「無理だ」と意欲を無くしてしまう
- ・水準を「61%」でよしとする ⇒ 達成できても、取組の効果があつたとは感じられない

高すぎず低すぎず、「頑張ればできそう」くらいの水準を検討してみてください。

◇「期限（いつまでに）」も、「水準（どのレベルまで）」に一定の影響を及ぼします。例えば、「来月に実現する」ということが難しい目標も、「5年後なら実現できる」と言えるかもしれません。「期限」が短いと無理が生じやすことは確かですが、あまり長いと緊張感を持って取組を継続することが難しくなります。「期限」についても、やはり「水準」とセットで検討していきましょう。

### ③取組項目の抽出

何に取り組むかについては、第1段階として「取組候補を出せるだけ出す」、第2段階として「その候補の中から実際に取り組むものを絞り込む」というプロセスを進めます。

#### ◇第1段階：“取組課題”の抽出のポイントは、質より量

まずはじめの段階では、取りこぼしがなく、1つでも多くの課題を書き出すことが大事です。質については第2段階で考えます。

より多くの取組課題を抽出するため、以下のリストの1つ1つに対して、該当すると考えられる業務や作業、あるいは実際にこう感じたことのある業務や作業を、具体的に書き出していきます。

ここでは数を出すことがポイントです。「あえて言うなら・・・」というレベルでも書いてみましょう。

- 時間がかかる。もっと手早くできないか
- いつも業務が滞るところがある。ここがネックになっている
- 精神的、肉体的に負担感が大きい。もう少し楽にできないか
- 多くの人の手がかかっている。もっと少人数でできないか
- 二度手間になっていたり、同じことを繰り返したりしている。一度で済ませられないか
- この業務、作業、動作は、なくてもよいのではないか
- 誰がやるかによって、質に差があったり、やり方が違ったりする。適切な方法で統一できないか
- いつも特定の人がやっている。誰もができるようにならないか
- 作業が妨げられることがある。集中してできないか

◇第2段階：“課題”に対して、有効で実現可能な“取組”を精査

取組課題が出揃えば、続いてその1つ1つについて、下表にリストアップした「取組方法」によって解消できないかを考え、有効かつ実現可能なものと組み合わせることによって、「取組項目候補」として完成させます。こうした作業で、1つの「取組課題」を複数の「取組項目」に展開できます。

例) 「時間がかかる。もっと手早くできないか」と感じる業務として「運動会の準備」を考える

| 取組方法                  | (例示) 「運動会の準備」と組み合わせると                    |
|-----------------------|--|
| 回数を減らす                | 園単位で行っていた運動会を、複数園合同で同日に行う                |
| 簡略化する                 | 会場を小学校のグラウンドから園庭に変える                     |
| 量を減らす                 | プログラムの数を減らす                              |
| 時間を短くする               | 運動会の時間を短くする                              |
| 作業場所を変える              | 器材の点検をもっと広い場所でやる                         |
| 置き場所を変える              | 器材の置き場所を変え、出し入れしやすくする                    |
| 方法を変える                | ロープを張らずに線を引くだけにする                        |
| 順序を変える                | プログラム順に準備をせず、色を塗る作業はまとめて一度に行う            |
| 時間帯を変える               | 運動会直前ではなく、早い段階から少しずつ準備を始める               |
| 再利用する                 | 入退場ゲートは毎年作り変えずに同じものを使う                   |
| まとめる（一度にやる）           | 他の行事の制作物と一緒に作れるものは作っておく                  |
| 分ける（分業する）             | 器材の搬入担当と会場設営担当を分ける                       |
| 道具を使う（器具、パソコン）        | 案内表示を手書きにせずパソコンで作成する                     |
| 道具を作る<br>（器具や定型の書式など） | 決まった大きさの円が書けるよう、その長さの紐に棒をつけたものを作って用意しておく |
| 人の能力を上げる（手際よくする）      | 全職員のテントを立てるスピードを上げる                      |
| やり方を標準化する             | テントを立て方の手順書を作る                           |
| 手際よいやり方を共有する          | テントを手際よく立てることができる先生のノウハウを共有する            |



この項では「取組項目」設定の考え方のプロセスを示すため、「（１）取組課題のリストアップ」と「（２）取組方法（解消策）とのマッチング」を分けて考えましたが、「運動会で用いる器材の点検は、従来のように倉庫前の狭い通路で行うのではなく、一旦運び出してでも広い場所でやった方が、早く終わるのでは」と、取組課題＋取組方法（課題と解消策）をセットで思いつく場合があります。実際の検討にあたっては、検討するメンバーにとってより発想しやすい方法でこのステップを進めていただければよいでしょう。

### ④判断基準を設けて取組項目を絞り込む

拡散のプロセスである「③」で数多くの「取組項目」が抽出できれば、次は「収束」のプロセスです。

上表の運動会準備の例でも、抽出された時点で、すでに相応に有効と思われるものと、有効かわからない、あるいは実行不可能なものが、ある程度明確になっていると思います。これを絞り込んでいきます。

#### <取組によってもたらされるプラス面>

- ・ 生み出される時間の大きさ、どの程度の時間が生み出されるのか
- ・ 確実に時間が生み出せるのか、うまくいけば生み出されるかもしれない、というレベルなのか
- ・ 効果が及ぶ範囲はどうか
  - ✓ 担当者1名だけに時間が生まれるのか、全職員に効果が及ぶのか
  - ✓ 多くの業務に影響が及ぶのか、特定または単一の業務だけなのか
  - ✓ その業務は、年に1回の業務なのか、毎日行う業務なのか

#### <取組がもたらすマイナス面>

- ・ 「保育・教育の質の低下を招く」など、基本理念や保育理念、保育目標といった、園が大切にしなければならないことを損なってしまうのか（＝最優先させて考える）
- ・ この新たな取組を始めるための負担（「労力＝人手×期間」と「費用」）はどうか

上記の「マイナス面」を被る代わりにどれだけの「プラス面」が得られるか、その大きさを優先順位を考えます。

ただ、「プラスは大きいけどマイナスもかなり覚悟しなければならない」という取組と、「マイナスは全くないけどプラスも多くは見込めない」という取組があった場合、どちらを優先すべきか判定するためには、「取り組むべき度合い」を数値化する仕組みが必要です。

次ページに、判断基準に基づく評価表（アセスメントシート）の一例を示しています。この例をもとに、各園で新たな判断基準を加えたり、点数設定を変更したり、「合格ライン」を設定するなどして、園独自の基準に基づく合理的な判定が可能となります。

<例：判断基準に基づく評価表（アセスメントシート）>

| 「時間を生み出す取組候補」アセスメントシート  |   |                              |       |
|---|---|------------------------------|-------|
| 取組名称  |   |                              |       |
| 判定者   |   | 判定日                          | 年 月 日 |
| プラス面  |   |                              |       |
| 基準  | 配点  | レベル感                         | 評点    |
| 生み出されることが期待できる時間  | 10  | 1時間以上生み出されることが期待できる          |       |
|   | 8   | 30分以上生み出されることが期待できる          |       |
|   | 6   | 10数分生み出されることが期待できる           |       |
|   | 4   | 数分ではあるが、生み出されることが期待できる       |       |
|   | 2   | 分単位で計測されるほどの時間ではない           |       |
| 時間創出の効果が出る確実性   | 5   | 間違いなく確実に効果が出る                |       |
|   | 4   | たいていの場合効果が出る                 |       |
|   | 3   | 効果が出るか、出ないか半々くらいである          |       |
|   | 2   | 効果は出るが、出ないことの方が多い            |       |
|   | 1   | 効果が出たら儲けもの、と言うレベルである         |       |
| 効果が及ぶ職員の範囲  | 5   | 全職員に効果が及ぶ                    |       |
|   | 4   | 多くの職員に効果が及ぶ                  |       |
|   | 3   | 効果が及ぶ職員と及ばない職員が半々くらいである      |       |
|   | 2   | 効果が及ぶ職員はごく一部である              |       |
|   | 1   | 1人だけに効果が及ぶ                   |       |
| 効果が及ぶ業務の範囲  | 5   | ほぼすべての業務に効果が及ぶ               |       |
|   | 4   | 多くの業務に効果が及ぶ                  |       |
|   | 3   | 効果が及ぶ業務、及ばない業務が半々くらいである      |       |
|   | 2   | 効果が及ぶ業務はごく一部である              |       |
|   | 1   | ひとつの業務だけに効果が及ぶ               |       |
| 効果が及ぶ業務の頻度<br>(複数業務に効果が及ぶ場合は最も頻度の高いもの一つが対象)                                 | 5   | ほぼ毎日行う業務に効果が及ぶ               |       |
|   | 4   | 週に1回以上行う業務に効果が及ぶ             |       |
|   | 3   | 月に1回以上行う業務に効果が及ぶ             |       |
|   | 2   | 年に数回行う業務に効果が及ぶ               |       |
|   | 1   | 効果が及ぶ業務は年に1回である              |       |
| プラス面 評点合計   |   |                              |       |
| マイナス面   |   |                              |       |
| 基準  | 配点  | レベル感                         | 評点    |
| 基本理念や保育理念、保育目標といった、園が大切にしなければならぬこととの関係<br>(園内で反すると認識される場合は、プラス面の評点にかかわらず失格) | 20  | 多くの人(保護者、地域住民)が反していると感じる     |       |
|   | 16  | 反していると感じる人とそうでない人が半々くらい      |       |
|   | 12  | 一部の人は反していると感じる               |       |
|   | 8   | 反していると感じる人もいる可能性がある          |       |
|   | 4   | まったく影響がないと捉えるのが一般的である        |       |
|   | 0   | どう考えても影響がない                  |       |
|   | 取組を始めるための手間(労力)<br>(仕組み、ルール、システム、道具等を作る、変えるなど、その取組を始めるために必要な労力) | 5                            |       |
| 4   |   | 「担当委員会」等が、複数回集まる必要があるレベル     |       |
| 3   |   | 全職員がこのために少しの時間を使わなければならないレベル |       |
| 2   |   | 「担当委員会」等が、一回は集まる必要があるレベル     |       |
| 1   |   | 手間はかかるが、わずかなものと言えるレベル        |       |
| 取組に要する費用<br>(取組のための物品購入の一次費用のほか、新たな取組による費用負担増の1年分を含む)                       | 5   | 50万円以上の費用が必要である              |       |
|   | 4   | 10万円単位の費用が必要である              |       |
|   | 3   | 1万円単位の費用が必要である               |       |
|   | 2   | 費用が必要であるが、1万円未満である           |       |
|   | 1   | 具体的な出費は0である                  |       |
| 0   | 費用負担はまったくない～むしろコストダウンになる  |                              |       |
| マイナス面 評点合計  |   |                              |       |
| この取組の評点(プラス面評点合計－マイナス面評点合計)   |   |                              |       |
| <b>最終判定</b>   |   | <b>実行・見送り</b>                |       |

最後に、こうしたシートによって「実行」と判定されたものに取り組むことで、「②取組の目標設定」で設定した目標が達成できるかを検討します。十二分に達成できるのであれば取り組み数を減らすか、目標を上方修正し、達成できないようであれば、新たな取組を追加するか、目標を下方修正することになります。

### ⑤実施計画作成

着手する取組が決まったら、実行計画を立てます。実行計画の立案の骨格は以下の通りです。

- 取組を進めるための具体的な作業項目を洗い出す
- 作業項目ごとにスケジュールを立てる
- 作業項目ごとに担当者を決める
- 作業項目ごとに費用を積算する
- 最後に、全体を調整する（スケジュールを期限内に収める、担当者の負荷を均等化する、費用を予算の範囲内に収める、等）

例えば、「毎月内容を変えていた登園口の装飾を、季節単位（年4回）にする」という、ただ回数を減らすだけのように見える取組でも、保護者にポスターによって事前告知をする場合は、下表の通りいくつかの作業項目が発生するため、それぞれの担当者を明記しておくことで、相応の「実施計画」ができることになります。

| 期間・期限   | 作業項目          | 担当者   |
|---------|---------------|-------|
| 3月中     | 告知ポスター掲示場所の決定 | 委員会   |
| 4月15日まで | 告知ポスターの原案制作   | 桜井・三輪 |
|         | 園長先生の確認       | 園長・桜井 |
| 4月26日まで | 告知ポスターの制作     | 桜井・三輪 |
| 4月27日まで | 告知ポスターの掲示     | 桜井    |
| 5月10日   | 告知ポスターの撤去     | 桜井    |

（桜井保育士、三輪保育士ほか数名の委員会で担当していることを想定）

## 2 保育業務

また、複数の取組を行う、取組の作業項目が多い、期間が長い、同時並行で行う作業が多い、などといった場合は、前ページのような「表」による計画書より、下図のような縦軸に作業項目と担当者、横軸に月日を取ったグラフ（ガントチャート）を作成します。このグラフを作成することにより、計画段階では作業負荷のばらつきが発見しやすく、実行段階では進捗の管理がしやすくなります。

<例：進行管理表（ガントチャート）>

| 作業項目          | 担当者      | 3月 |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 4月 |    |   |   |   |   |   |   |   |   | 5月 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
|               |          | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 告知ポスター掲示場所の決定 | 委員会      | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 告知ポスターの原案制作   | 桜井<br>三輪 | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ■  |    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 園長先生の確認       | 園長<br>桜井 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 告知ポスターの制作     | 桜井<br>三輪 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 告知ポスターの掲示     | 桜井       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 告知ポスターの撤去     | 桜井       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |

### ⑥取組の実行

計画通りに取組を実行します。時間を生み出すことができたら可能になることをあれこれ思い浮かべながら、楽しく取り組みたいものです。実行段階における留意点は以下の通りです。

- 取組の目的、目標を見失わない
- 各自当事者意識を持って取り組むことが前提だが、進捗を管理する責任者は決めておく
- 進捗管理責任者は、ポイントを見極めてチェックを行う。特に、期間の長い取組は注意
- 計画の見直しは柔軟に行う

こうした取組は、現場の保育や保護者対応など、主要業務の影響によって計画通りにいかないこともあります。計画と現状のズレをそのまま放置せず、必要に応じて計画の見直しも検討しましょう。

### ⑦効果の検証

目標設定の段階で決めておいた期限は忘れず、その期日が来れば必ず成果検証のためのデータの測定や状況の把握を行うようにします。測定、把握した結果は、取組前のもものと比較すること等で、目標達成の成否が明らかになります。

目標が達成できれば、もちろんそのこと自体が称賛に値しますが、結果にかかわらず、その要因をしっかりと振り返り、整理しておくことも、次なる目標に取り組むうえで、たいへん重要です。

## 2-6 会議の削減及び短縮



意見が出ない会議、逆に意見がまとまらず結論が出ない会議は、多くの人が経験しているでしょう。業務負担が高いと言われる「記録」や「報告」とともに、「会議」にも多くの時間や労力が割かれています。限られた時間の中で、会議でいたずらに時間を失うようでは、他の業務に充てる時間が少なくなってしまいます。会議は必要なものに絞り、効率的に進める必要があります。

【関連項目】 **1-1** **2-4**

## 【取組方法】

まずはそれぞれの会議が必要かどうか、誰が参加するべきかなどを整理します。議題や参加者が重複している場合は、いずれかの会議に統合できないかも検討してみましょう。

実施する必要がある会議の場合も、様々な要因で非効率になっている場合があります。下記のポイントについて再考するとよいでしょう。

### 自分に関わる部分が少ないのに、最初から最後まで参加はしないといけないのか

#### Problem

#### ■参加が必要なメンバーをよく確認し、人数が減らせないか考える

特定の職員への報告を目的とした会議や管理職の一存で開かれる会議、管理職の話を聞くだけの会議は、他の参加者にとっては無駄な時間になってしまうかもしれません。また、会議のテーマ上、ほとんどの職員にとっては関連が低いのに、最初から最後まで参加しないといけないような会議では多くのムダが生じます。

一方、「何かを決定しなければいけない会議」であれば、ある程度の決定権をもつメンバーの参加が必須となるでしょう。

### 他の業務もあるのに、会議がいつ終わるかわからない

#### Problem

#### ■会議をするときは、事前に開始時間と終了時間を知らせておく

他の業務に影響が出ないよう、会議の開始と終了の時間はあらかじめ参加者に知らせておきましょう。

### 何をしたら有意義な会議になるのか。準備が必要だったら先に言っておいてもらいたい

#### Problem

#### ■会議における役割を決めておく

会議の時間を短くすることを意識するのも大事ですが、「今日の会議はどんなふうに進めるのか」「会議中に、何をどこまで決めればよいか」などを考えておき、誰が何をするか（司会・書記・発表など）を事前に決めておきましょう。情報集めなど会議の準備をすることができるので、当日に効率よく進めることができます。 → 【取組事例 2-⑥a】

### 会議中に、議題について考えたり、意見をまとめたりするのに時間がかかってしまう

#### Problem

#### ■資料と議題を事前に配布しておく

会議の目的や議題を明確にした資料や次第を、会議前に参加者へ共有しておきましょう。参加者は会議前に資料を読んだり、議題について考えたりする時間ができます。そうすると、会議が始まってすぐに本題に入ることができます。

→ 【取組事例 2-⑥b】

## ■ 議事録は会議中に作成し、共有する

会議後に議事録を作る時間を取らなくてもよいように、議事録は会議中に話を聞きながら作成していきます。会議の最後で、その内容を参加者に確認してもらっておくと、その場で議事録が完成します。参加出来なかった職員へは議事録を回覧すれば、内容がしっかり伝わります。

| ✎ 取組事例 2-⑥a ふせんによる意見の事前集約  |  |
|--|--|
| 取組リーダー   | 準備期間   |
| 園長   | 1日   |
| 取組内容   |  |
| <p>会議の日と議題が決まったら、余白の多い大きめの用紙を用いて、告知内容を掲示する。</p> <p>会議のメンバーは議題を見たら、ふせんに名前と意見を書き込んで、会議の開始時刻までに余白部分に貼ることをルール化。議長は貼られたふせんの内容を把握したうえで、会議を始めることとした。</p>                                      |  |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 議題に対し意見を求めても、しばらく沈黙の時間があり、議長が指名して発言を求める光景が多く見られた。</li> <li>⊙ 「指名されたら発言するが、自ら挙手してまで発言はしない」と考える職員が多かったため、積極的に様々な意見が出る雰囲気ではなかった。</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 一定の意見が出た状態から会議がスタートできるため、意見を求める沈黙の時間が無くなった。</li> <li>⊙ その後の議論も、全出席者が議題について相応に認識を深めているため、てきぱきと進むことで、結果として会議の時間が平均10分程度短縮できた。</li> <li>⊙ 全員から意見を求めるため、より多様な意見が集まることとなった。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 事前にふせんを書く内容は、細かく書かなくてもよい代わりに、とにかく全員必ず書くことを徹底したこと</li> <li>☆ 議長が会議までにすべてのふせんにしっかり目を通し、意見の方向性を把握して、議事進行の構想を練ったうえで会議に臨むことができるようになったこと</li> </ul> |  |

 取組事例 2-⑥b 会議内容の事前告知

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| 園長   | 1 週間  |
| 取組内容   |   |
| <p>会議の1週間前に、職員へアジェンダ<sup>※</sup>を回覧し、事前に各自答えを考えておいて会議に参加する。<br/>アジェンダへは、何のための会議かタイトルを必ず記入する。また、何分会議を行ったか会議時間を記録する。</p> <p>※アジェンダ・・・予定している会議内容のまとめ・議題</p> |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 内容が全員に行き届いていない。</li> <li>⊙ 何が結論となったか不明確であった。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 会議とはどういった場なのか、職員と話し合うことで、自発的に関わり意思決定ができる場になった。</li> <li>⊙ 会議後に何が決まったか分かるように議事録を作成して、共有するようになった。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| <p>☆ 事前に何を決めるか、会議に参加する全職員が理解できるようにアジェンダを回覧し、会議を自分にも関係あることとして意識できるようにしたこと</p>   |   |

## 2-7 ICT の活用

「ICT」とは「Information and Communication Technology（情報通信技術）」の略で、インターネットを利用して、人と人・人とモノをつなぐコミュニケーションのことを指しています。保育現場での ICT ツールの活用の背景には、事務作業を効率化することで多忙な職員の負担軽減や保育の質の向上、職員のプライベート時間の確保をできることから、活用が広がっています。

現在、多くの企業から保育施設向け ICT ツール（アプリ）が提供されています。その特徴や機能はさまざまですが、インターネットを利用したクラウドサービス（インターネット経由で利用できるサービス形態）が多く、スマートフォンやタブレット、PC（以下、「スマートフォン等」と言います。）を使って保育の記録を入力したり、各種情報を閲覧・共有したり、データ集計や書類作成したり、手軽にかつ効率的にできるようになっています。

この項では、導入の手順ではなく、ICT ツールで何ができるかについて具体的に紹介します。

【関連項目】 **1-5** **2-1** **2-6**

## 【取組方法】

## ICT はどのような場面で役に立つのか

## Problem

保育園で ICT を活用すると、以下のような効果を期待することができます。

- ◇ 職員の業務の負担を減らすことができる
- ◇ 様々な記録がペーパーレス化され、紙コスト・印刷コストの削減に繋がる
- ◇ 保護者が、欠席・遅刻連絡や延長保育の予約などを、アプリにより簡単に行えるようになる
- ◇ アプリで連絡を受け取ることができれば、朝の電話対応や職員間の伝達作業を軽減できる
- ◇ 職員から保護者へ、アプリにより簡単に一斉連絡ができ、確実かつ効率的に行うことができる

## ■ 管理業務や事務作業を効率化する

## ◇ 園児の管理

園児の年齢や誕生日、家族構成、アレルギーなどの基本的な情報の他、その日の体調や園で測定した成長記録などの情報を入力すると、必要な情報をいつでも簡単に確認できるようになります。登降園時の打刻も、保護者にスマートフォン等を操作してもらい記録できれば、保育士が転記する必要もありません。

## ◇ 職員の勤怠管理

職員の出退勤や休暇申請、シフトなどを管理すると、時間外労働の防止や働き方改革にもつながります。園の人員配置ルールを前提条件として入力することにより、シフトを容易に作成できます。

## ◇ 指導計画や保育日誌の作成

指導計画が一覧で確認でき、過去の計画を基に新しい計画を作成することができます。


## ◇ 提出書類の作成

自治体へ提出する書類等では、様々な条件での集計データが必要になることがあります。カテゴリ別・日別・園児の年齢別など、必要なデータを自動でクロス集計し、提出書類の作成をサポートしてくれます。



### ■ 保護者とのコミュニケーションに活用する

#### ◇ 出欠・遅刻・早退・延長などの連絡

保護者はスマートフォン等から出欠や遅刻、早退、延長保育の連絡ができます。電話連絡の場合は、忙しい時間帯には電話が繋がらないこともあります。アプリであれば都合のよいタイミングで、保護者は連絡でき、職員は確認・共有することができます。 →  **【取組事例 2-⑦】**

#### ◇ 連絡帳

職員はスマートフォン等で手軽に連絡帳を作成でき、保護者とリアルタイムで共有することができます。

#### ◇ 園だよりの配信

園から保護者へ一斉連絡することができます。災害時や予定変更などの緊急連絡にも活用できると、保護者への伝達漏れを防ぐこともできます。

#### ◇ 写真共有

職員が園で撮影した写真を保護者に共有、販売できるサービスもあります。

ICT ツールの導入を検討する際には、下記について注意しましょう。

- 職員だけでなく保護者にも、事前にメリットをしっかりと伝えて、導入の協力を得ることが不可欠です。
- 紙で運用している業務を、突然すべて ICT ツールへ切り替えると、現場が混乱したり、導入を担当している職員への負担が大きくなり過ぎたりします。切り替えやすい業務を選定するなど十分に検討したうえで、段階的に ICT ツールを導入していくことが重要です。
- 複数の機能が使えるタイプの ICT ツールは、様々な機能がある分、操作に慣れるまでに時間がかかります。どのような機能が必要か、使用する職員のスキルはどの程度かなどをよく考慮したうえで、ICT ツールを選定するようにしましょう。
- 導入前に、園のインターネット環境を確認・整備しておきましょう。

 取組事例 2-⑦ アプリによる業務効率化

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| 園長   | 1年  |
| 取組内容   |   |
| 保護者からの登降園記録や連絡、お知らせを、アプリを通じて一斉配信し、情報共有することとした。   |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 出席簿、体温などは手書きで記入していた。</li> <li>⊙ 園児の登降園の時間など保護者宛のお知らせはメールを用いていたが、他のメールに埋もれてしまい、気付かれないことが多かった。そのため、クラス別・個別に伝えたいことを漏れがないように担当の職員が保護者へ声掛けをしており、二度手間になっていた。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 園児の出欠が一目で分かりリアルタイムで把握ができるようになった。</li> <li>⊙ 欠席に対する電話対応も減り、職員の負担が減った。保護者からも簡単で便利だと好評を得ている。</li> <li>⊙ アプリの既読機能を活用して、「お知らせ」を見ていない保護者にだけ直接声掛けをすることにより、二度手間にならずに伝え漏れをなくすことができた。</li> <li>⊙ 事務負担を削減することで、子どもたちとの向き合う時間が増加したと、効果を感じる職員が増えた。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ パソコン操作に不慣れな職員が多かったので、ICTに長けた若い職員を巻き込み、先導してもらったこと</li> <li>☆ 効果が出るまで時間がかかったが、すぐに結果を求めず、粘り強く取り組んだこと</li> </ul>  |   |

## 3-1 人材育成



従来から専門性の向上のため、研修には熱心であった保育業界ですが、平成 29 年度からスタートしたキャリアアップ研修により、その骨格が体系化されました。人材育成はこうした外部研修だけではなく、OJT（On the Job Training）と言われる上司や先輩による業務中の機会指導も、人材育成の上では大きな意味を持ちます。

職員の育成は、保育の質の向上と言う形で子どもや家庭にいい影響があるだけでなく、職員自身の自己効力感やモチベーションの向上、そして園の運営上も各職員が望ましい職員像に近づく、定着率が高まるなど、すべての方向にいい影響をもたらします。

【関連項目】 **2-2** **3-2** **3-3** **4-4**

## 【取組方法】

人材育成を効率的に行うためには、「階層別・職種別での役割分担の明確化」「役割に沿った人材育成の実施」「ステップアップの条件の明確化」の 3 点を整理し、人材育成を計画的に行う必要があります。上記 3 点を整理した場合のメリットは、下記の表の通りです。

|                       | 組織にとってのメリット  | 職員にとってのメリット   |
|-----------------------|--|---|
| 階層別・職種別で役割分担を明確にする    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務や役割に漏れやダブリがなくなり、効率的な組織運営ができる</li> <li>・業務の質的な基準も明確にすることで、レベルアップを図れる</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分が「何を」「どのレベルまで」「どんなふう」に「やればよいか」示されるため、仕事がしやすい</li> <li>・スキルアップの方向性が明確になることで、自身にどんな努力が必要かわかる</li> </ul>                           |
| 役割に沿って人材を育成する         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な能力を身につけてもらうことで、業務の効率や質が向上する</li> <li>・法人の求める役割を的確に果たす職員集団を構成することができる</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分がやるべき仕事に関する指導をしてもらえる</li> <li>・現在あるいは将来必要な能力を身につけられ、自分の成長に繋がる</li> </ul>  |
| 昇格条件を整え、ステップアップを明確にする | <ul style="list-style-type: none"> <li>・求める役割を果たした職員を積極的に登用することで、適材適所の人材配置ができる</li> <li>・重い責任も果たせる人材を継続的に育成することは、組織の活性化や事業の存続にもつながる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・何もわからない新人の状態から、難しい仕事、責任の重い仕事に、段階を経て就けるようになり、仕事のやりがいが増す</li> <li>・仕事の難しさ、責任の重さに伴って給与も上がることで、生活の見込みが立ち、安心して長く働き続けることができる</li> </ul> |

## 人材育成は、どのように進めればよいのか

## Problem

## ■ 計画的に人材育成を検討する

## ① 人材育成のための階層を設定する

階層といえば、まずキャリアパスの階層が思い起こされます。キャリアパスの各階層には、求められる役割が設定されているため、「その役割を果たすことができる能力開発」を育成目標と考えれば、人材育成の階層にそのまま活用することができます。キャリアパスの階層が多い場合は、そのいくつかを束ねて人材育成上の階層にすることで対応できますが、キャリアパスの階層とまったく関連性を持たない設定は、人材育成が職員のキャリアアップの支援ということを考えると、合理性を欠いた設定ということになります。

## ② 階層ごとに求められる能力を設定する

それぞれの階層で、求められる役割を果たすためにはどのような能力が必要かを考えます。

能力には、以下の3つのタイプがあります。

- 知識（知ってほしいこと。「10の姿」、チームワークの理論等）
- 技術（できてほしいこと。ピアノを弾く技術、記録を書く技術等）
- 能力（行動がとれてほしいこと。企画力、説得力、実行力等）

リーダー層を例に考えます。リーダー層に求められる役割として、「フリー保育士として、必要性が生じたクラスに入る」「地域の子育て相談の相談員を務める」「新入職員の育成担当者となる」の3つがあったとします。これらの役割を適切に果たすために、新たに必要となる知識、技術、能力には、どのようなものがあるかを考えます。一例を以下に示します。

| 役割        | 知識                        | 技術        | 能力  |
|-----------|---------------------------|-----------|-----|
| フリー保育士    | 全園児の発達、個性、家庭環境等           |           |     |
| 地域の子育て相談  | 地域の特性<br>地域の子ども・子育てに関する機関 | カウンセリング技法 | 傾聴力 |
| 新入職員の育成担当 | 仕事の教え方                    | 面談スキル     | 指導力 |

## ③ 育成の手段を設定する

求められる能力が明確になったら、その能力を習得するための手段を、OJT（On the Job Training：業務を通じて行う研修）、Off-JT（Off the Job Training：園内・法人内の研修会への参加や外部研修への派遣）、SDS（Self Development System：自己啓発の支援）の、3つの手法から、能力ごとに最も適切な手法を選びます。

とくにOff-JTについては、園から派遣することのできる研修にはどのようなものがあるか、情報収集しリスト化しておけば、より効果的な設定が可能となります。また、Off-JTが有効であるが、外部に適切な研修がない場合は、園内・法人内で研修会を実施することが可能かどうかを検討します。

### 3 人事関係

先ほど設定した、リーダー層に求められる8つの能力について考えると、以下の通りになります

| 能力               | O J T              | O f f - J T                |                            | S D S    |
|------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------|
|                  |                    | 園内・法人内研修                   | 外部研修                       |          |
| 全園児の発達、個性、家庭環境等  | 都度児童票を確認<br>(自己学習) |                            |                            |          |
| 地域の特性            |                    | 地域に関する勉強会<br>(講師：社協から派遣依頼) |                            |          |
| 地域の子ども・子育てに関する機関 |                    |                            |                            |          |
| カウンセリング技法        |                    |                            | 保育カウンセラー養成講座<br>(全国私立保育連盟) |          |
| 傾聴力              |                    |                            |                            | ノウハウ本の購入 |
| 仕事の教え方           |                    |                            | O J T 担当者基礎研修<br>(県社協)     |          |
| 面談スキル            |                    |                            |                            |          |
| 指導力              |                    |                            |                            |          |

この設定が終わると、リーダー層の（3つの役割限定ですが）人材育成計画が以下の通り完成します。


#### <階層別 人材育成計画（リーダー層のみ、3つの役割限定）>

| 階層    | 求められる役割   | 求められる能力  | 育成のための研修   |
|-------|---|--|--|
| リーダー層 | <ul style="list-style-type: none"> <li>フリー保育士</li> <li>地域の子育て相談</li> <li>新入職員の育成担当</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>全園児の発達、個性、家庭環境等に関する知識</li> <li>地域の特性に関する知識</li> <li>地域の子ども・子育てに関する機関に関する知識</li> <li>仕事の教え方に関する知識</li> <li>カウンセリング技法</li> <li>面談スキル</li> <li>傾聴力</li> <li>指導力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>児童票を確認<br/>(業務中の自己学習)</li> <li>地域に関する勉強会<br/>(講師：市社協〇〇氏)</li> <li>保育カウンセラー養成講座<br/>(全国私立保育連盟)</li> <li>O J T 担当者基礎研修<br/>(県社協)</li> <li>「傾聴力」のノウハウ本読書<br/>(自己啓発)</li> </ul> |

このような手順で、全階層すべての役割をもとに、求められる能力、育成のための研修を設定することで、階層別の人材育成計画が完成します。

### 3 人事関係

#### ④ 人材育成に活用する

作成した人材育成計画をもとに、年度ごとの O f f – J T の研修計画を作成します。外部研修は開催時期の確認、内部研修は園内の他の行事等と調整して、日程の設定を行います。 → 【取組事例 3 -①】

また、階層別の人材育成計画から、職員個別の育成計画を作成することもできます。職員一人ひとりについて、属する階層で求められている能力の保有度合いを把握し、強み弱みを明らかにします。その結果から育成課題を導き出し、経験させたい業務、受けさせたい研修を設定します。またこの結果を本人にフィードバックしながら、これからのキャリアアップについて話し合うことも、人材育成上は大変効果的です。

| ✎ 取組事例 3 -① オンライン研修活用による成長促進  |  |
|---|--|
| 取組リーダー  | 準備期間   |
| 園長  | 1 か月   |
| 取組内容  |  |
| キャリアアップ研修がオンラインで受講できる事から、研修は園内研修に外部講師を呼ぶ形ではなく、キャリアアップ研修の案内を回覧し、オンライン受講を推進した。  |  |
| Before（取組前）   | After（取組後）   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 研修は、自主的な自宅学習が多い印象であった。</li> <li>◎ キャリアアップ研修は、土曜日を中心に各自受講努力をしていた。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 案内の回覧を受けた職員は、率先的に受講している。</li> <li>◎ すでに 30 名在籍のなか、14 名が 2 科目～3 科目申し込み済み。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 感染症対策がきっかけではあったが、キャリアアップ研修をオンラインで受講できることが浸透し、各自が時間を作って受講するように意識が変わったこと</li> <li>☆ 研修の案内を回覧することで、職員が研修の情報をより得られるようになり、機会を逃さずに受講できるようになったこと</li> </ul> |  |

## 3-2 人事評価制度の導入と活用



評価制度というと、「職員に優劣をつけると、職場風土に悪影響を及ぼす」「保育の仕事は評価に向いていない」と敬遠されることがよくあります。ただ、日常会話にもよくある「あの職員は新人の割によく頑張っている」というのはひとつの評価に他なりませんし、役職者に欠員が出たとき後任を選ぶ際も評価は行われています。つまり、組織運営上、インフォーマルな（非公式な）評価は、どこでも行われているものです。であれば、その基準を明確にし、職員にも公表して、各自の現状を把握しフィードバックすることで、職員を園が求める方向に導くことが容易にすることに活用すべきでしょう。現在の仕事を自らの職業として真面目に働く職員ほど、自分が何を求められているのか、それに対して現在の自分はどうなのかを、真剣に知りたがっているものです。

【関連項目】 **3-1** **3-3** **3-4** **3-5**

## 【取組方法】

評価制度をうまく運用することができれば、職員の育成だけでなく、モチベーションアップや組織活動の効率化にも効果を生むことができます。そのためには、評価の「制度」「評価者」「運用」について整備することが重要です。

- 目的をはっきりさせる
- 基準をはっきりさせる
- 仕組みを合理的にする
- 評価者が適切に評価できるように育成する

## 何のために評価を行うのか（＝目的）

## Problem

## ■「基準」に沿って職員の「現状」を客観的に把握する

人事評価とは、職員に求める「基準」を明確にし、それに職員の「現状」に照らし合わせ、客観的に把握することによって、職員の育成や適正な職員配置などに役立てるための仕組みです。評価を行うことによって、職員一人ひとりの「十分できている仕事とそうでない仕事」や「仕事における強みと弱み」などが客観的に示されることになるので、能力アップのための研修や職場指導のニーズが明確になります。さらに適材適所の配置や、キャリアの方向性の検討材料にもなります。

職員にとっては、

- ◇ 自分が組織から、何を求められているかが明確になる
- ◇ 基準に基づき、自分の強み弱みがわかる。必要な能力開発の方向性もわかる
- ◇ 仕事に関する良し悪しの判断基準が属人的でなくなり、働きやすい
- ◇ 自分への評価、他人に対する評価ともに納得がいく

ことが期待されます。

また、適正に評価されるということは、「頑張った」「いい仕事をした」ことが、客観的な基準で認められるということになりますので、モチベーションの向上や、「正当に頑張れば、正当に報われる」という健全な組織風土の醸成につながります。


評価は、「園の理念や方針に沿った保育を行う職員」の育成に有効なのです。

もし、「評価結果に差をつけ、昇給や賞与に反映したい」、「役職登用や昇格、正規職員への登用などの判断基準にしたい」ということを目的としている場合は、評価結果を点数化するなど最終評価を下す必要がありますし、公平な結果が出るように評価のフローや結果の出し方についてもルールを定める必要があります。そして、目的とルールをしっかりと周知し、職員が評価結果に納得がいくように制度を運用することが求められます。

#### 職員の何を評価するのか（＝基準）

Problem

##### ■「あるべき姿」にどのくらい近いかを判定する

評価するにあたっては、「こんな職員に育ってもらいたい」という「あるべき姿」を明示して、各職員をそれに照らし合わせて充足度を判定するのが、もっとも合理的と言えます。 →  【取組事例 3-②】

「あるべき姿」は、以下のような項目について、園として求める姿を明確化して、基準とします。

- こんな仕事をしてほしい（職務の遂行）
- こんな能力を備えてほしい（知識や技術＝職務遂行能力）
- こんな態度で仕事をしてほしい（業務姿勢）

しかしながら、この「あるべき姿」は、新任職員とベテラン職員、あるいは管理職と一般職員などで異なり、全職員で一律ではないことも多くあります。また、保育士と栄養士など、職種別に異なることもあるでしょう。何を共通の基準とするか、何を階層や職種などで区分けするか、検討が必要です。キャリアパスに沿って検討するととても合理的です。

#### 職員をどのように評価するのか（＝合理的な仕組み）

Problem

##### ■園に合った評価の仕組みを選択する

評価を行うには様々な方法があります。どれが一番よいということではなく、どの方法にもメリットとデメリットが存在します。園で求める職員を育成するためには、どんな方法で評価することが適切かを検討したうえで、選択してください。

##### ◇キャリアパス型

キャリアパスに設定した職務や職責を評価の基準として、求められる役割を果たしているかどうか評価します。

<メリット>

- 「園の職員としてあるべき姿」が明示され、職員にわかりやすい
- 園が求める「あるべき姿」を職員が目指すことは、組織としてもありがたい
- 特に、ステップアップ（昇格）の基準として理にかなっている

<デメリット>

- 現実に即したキャリアパスを構築し、職員の格付けなどの運用ができていないことが大前提となるが、それが難しい
- 評価項目の数が多くなりがち

##### ◇目標管理型

職員が自ら目標設定を設定し、その進捗や成果の管理を行うことで、職員の主体性や積極性を育むことができる評価方法です。

<メリット>

- 評価項目の設定やシートの設計を細かく行う必要がなく、すぐに始めることができる
- 目標を設定する際に「達成した姿・状態」を明確にしておくことで、評価時の判定が容易



#### <デメリット>

- この制度の成否は、「良い目標」を設定できるかどうかによって左右されるが、「良い目標とは何か」の判断が難しい
- 保育の職場においては、数字や成果で判別できるような定量的な目標を設定することが難しい

#### ◇業務チェックリスト型

業務内容や手順をリスト化し、その業務を遂行できているかどうかを確認をする評価方法です。

#### <メリット>

- 保育スキルの習熟には最も効果的
- 判定の基準が「〇〇ができる」など、具体的なレベルまで落とし込まれているので、判定しやすい

#### <デメリット>

- 評価したい業務を洗い出し、リスト化する作業に手間がかかる。また、作成後のメンテナンスも大変
- 評価項目の数が多くなりがちのため、特に複数の部下を持つ評価者には大きな労力がかかる

#### ◇コンピテンシー型

コンピテンシーとは、高い成果を上げている職員に共通して見られる行動特性のことです。「業務中、どのようなことを意識しているのか」、「どう理由で、どのような行動をしているのか」などから分析して、どんな行動を取ればよりよいのかをまとめます。そして、職員がそのような行動が取れているかどうかを確認する評価方法です。

#### <メリット>

- 目に見えている「行動」がとれているか否かで判定するので、判定しやすい
- 職員にとって、どうすれば高く評価されるかが具体的な行動で明示されているので、目指しやすい

#### <デメリット>

- 評価の対象となる「成果に結びつく行動」の作成のためには、その事例を数多く抽出しなければならないなど、制度構築のプロセスが煩雑で、非常に難しい
- 制度構築の際にコンサルタント等に入ってもらっても有効だが、その際にはコスト高になる

### 評価者を育成するにはどうすればよいか（＝適切な評価）

### Problem

#### ■継続的に評価者を育成する機会を設定する

職員が納得のいく評価を行うには、仕組みを整えるだけでなく、評価をする側の職員を育成することが重要です。実際に評価を運用する前の段階で、あるいは誰かが新たに評価者になったタイミングで、これまでに述べてきた評価の「目的」「基準」「仕組み」について理解を深め、評価者に求められるものを身につけてもらう機会を設けましょう。評価者に求められるものとは、「園の評価制度への正しい理解」、「評価に必要な知識と技術」、そして「人材育成に対する使命感と情熱」です。評価スキル習得のための研修や評価の振り返りによる勉強会などの機会を使って育成することが望まれます。

また評価者は、評価の時期にのみ役割を果たすのではなく、日常から評価後まで、意識して携わる必要があります。

- 日常把握・・・被評価者の業務行動を見る
- 面談・・・被評価者の考え、思いを聞き、自分の考えを伝える
- 評価・・・一定のルールに従って評点をつける
- フィードバック・・・モチベーションの上がる伝えかたで伝える

✍️ 取組事例 3-② 評価制度の見直しと職員への丁寧な説明

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| ミドルマネージャー（副主任クラス）のプロジェクト   | 6 か月  |
| 取組内容   |   |
| <p>評価制度の再構築</p> <p>STEP1 その等級ごとに求められる期待する姿を明確にする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• どのような人と一緒に働きたいか</li> <li>• その等級に求められる働き方とはどのようなものか</li> <li>• 当法人として求められる働き方や業務項目を整理 ⇒特に求められる項目を優先順位付け</li> </ul> <p>STEP2 それぞれの等級で期待する姿を明文化（＝STEP 1 で明確になった姿を明文化）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会性・仕事の能力は「当法人で働く人の【らしさ】」</li> <li>• 規範となる行動・仕事への姿勢は「当法人の職員として取るべき行動」</li> </ul> <p>STEP3 人事考課のリメイク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 期待する姿に求められる評価要素（評価の目安）を作成</li> <li>• 業務軽減を主目的として人事考課表の見直し ⇒育成型人事考課表の完成</li> </ul> |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 人事考課制度を平成 19 年に導入、平成 25 年に考課表の改定を行ったが、評価要素のほとんどを能力評価としていたため、仕事のプロセスの評価がしづらかったり、評価は高いが成果が出ない職員の処遇に苦慮したり、多くの問題があった。</li> <li>⊙ 現場からは評価の基準の明確化について要望も多く、これらを統括的に改善したいと考えていた。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 保育職場での基準の明確化は大変難しいが、当法人で働くうえで大切にしたい思いや意欲（理念の理解）を「ism」、当法人で働く人として大事にして欲しい姿勢や期待する職員像を「ist」として整理し、独創的な基準を設けることができた。</li> <li>⊙ とくにロールモデルとして期待している職員がまさにこのismとistに合った行動をとれていたため、適切な評価要素の設定ができた。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 18 名の大規模プロジェクトだったため、参加者すべてが納得するようにまとめるのは大変であったが、「グループワーク→成果発表→成果」と取りまとめて制度を作っていく工程は、丁寧に行うようにしたこと</li> <li>☆ 人事考課制度を導入後、すでに 2 度の改定を経験していたため、一部の職員は人事考課に後ろ向きであった。その職員たちに配慮して、しっかり説明することで、最終的には納得感を得ることができたこと</li> </ul>   |   |

## 3-3 職員のキャリアプラン



3-1 で言及した最も大切なのは職員一人ひとりとしっかり向き合い、話し合いをすることです。そのうえで「一緒にキャリアプランを決めていく」という姿勢が大切です。

また、職員本人のキャリアプランと園の経営ビジョンがマッチしているかどうか大切です。職員の希望を受け入れたいと思うあまりに園のビジョンとズレたプランにしてしまうのは誤ったやり方です。

職員が目指したいプランを園の経営ビジョンに照らし合わせて、しっかり話し合い、必要な部分は職員のキャリアプランを是正していくことが大切です。

【関連項目】 **2-2** **3-1** **4-4**

## 【取組方法】

園のビジョンを示すには、キャリアパスの活用が有効です。

## 園の経営ビジョンと、職員のキャリアプランをすり合わせるには

**Problem**

キャリアパスの再確認、または作成を行い、園で描いているキャリアビジョンを明確にします。 → **【取組事例 3-③】**

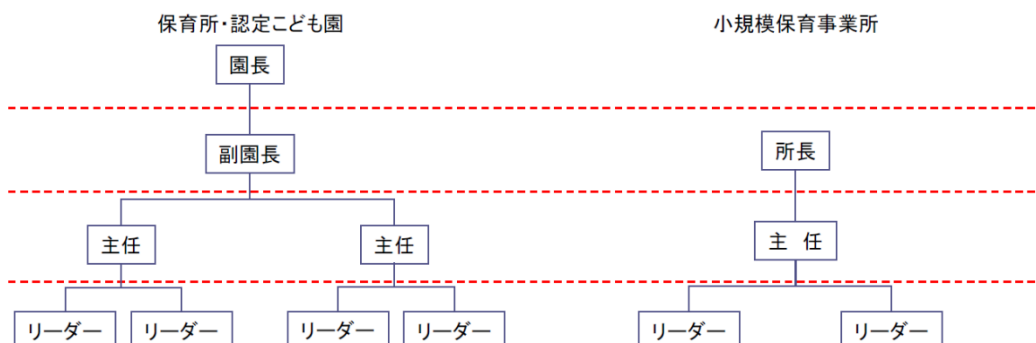
## ■ キャリアパスを作成する

## ① 組織図を確認する。ない場合は作成する

組織図は、組織の指揮命令系統を明確にするだけでなく、キャリアパスの階層（職位）を設定するうえで大変有効な情報源になります。

組織図を作成するときには、「高さ」を意識します。「高さ」が役割の差、つまり階層の境界となります。

<例：役職者の役割の差を意識した組織図（部分）>

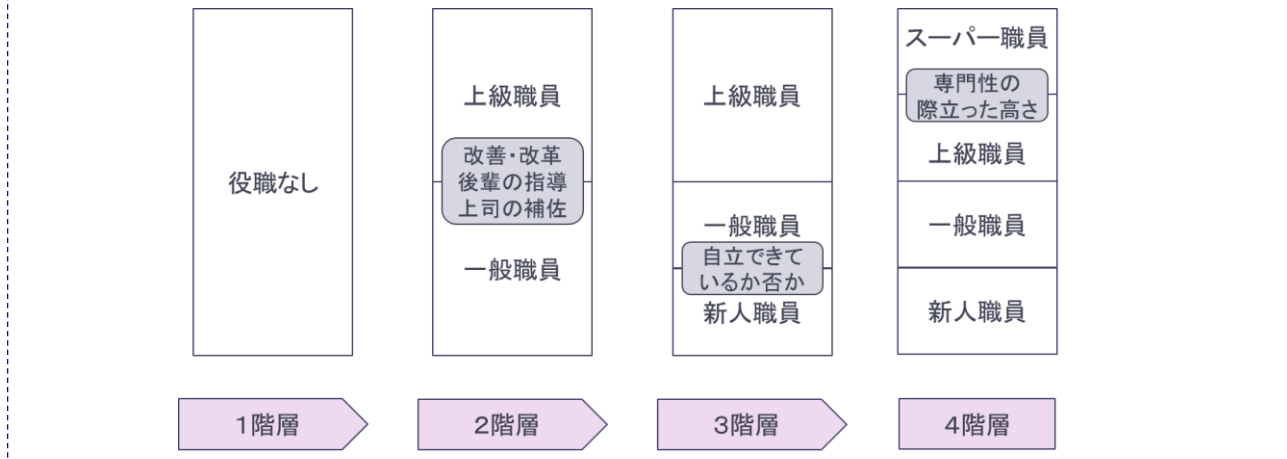


## ② キャリアパスの階層（職位）を設定する

組織図に沿って、キャリアパスの階層を設定します。役職階層は、その役職に応じて設定を行います。

役職のない層にも、「初任者」「一般・中堅」「ベテラン」等、経験の長さや業務への習熟度、チーム内での役割等を基準として、階層（職位）を設定することができます。

こうしておくことで、新規採用者は役職登用を待たずに「最初のキャリアアップ」を体験することができます。



### ③ 各階層の役割を設定する

役割は、まず他との違いで分かりやすいものから埋めていきます。「事業計画書を作るのは園長」「○○会議の出席者は副主任以上」「新規採用者の育成担当は分野別リーダー」等です。ひと通り埋まってくれば、上位階層から順に一階層ずつ精査をして、内容の補完、修正を行います。

役職のある階層では、役職の役割から考えると取り組みやすいでしょう。役職のない階層では、「後輩の指導」、「チーム対応」、「上司の補佐役、代役」、「業務の標準化、業務改善」等が考えやすい視点となります。

### ④ 「どうすれば上位階層に進めるか」を設定する

下記の6つの方向から検討し、必要な項目を組み合わせると、合理的な基準が設定できるでしょう。

- 必要となる経験年数
- 必要となる資格
- 必要となる研修受講歴
- 必要となる業務経験
- 必要となる評価結果（評価制度のある場合）
- 昇格試験

#### ■ 完成したキャリアパスは、説明用資料を作成して、説明会や周知を行います。

- 説明資料を用いて説明会を開催、会議等で説明
- 新規採用者向けの研修で説明
- 資料を職員に配布、回覧、更衣室や職員出入口への掲示
- 個人面談時に、各職員の階層とその役割を確認
- 社内ネットへの掲載 等

 取組事例 3-③ キャリアプランの作成

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| 園長、主幹、副主幹によるプロジェクト   | 1年  |
| 取組内容   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 階層のイメージを共有する</li> <li>2. 「保育・教育」「保護者対応」「保健衛生」「環境整備」などの分類ごとに、各階層で具体的にどのような業務があるかを洗い出す</li> <li>3. 階層別に並べて、漏れやダブリがないか確認</li> <li>4. それぞれの業務を行うために、何を知って（知識）、何ができて（技術）いなければならないかを洗い出す</li> <li>5. 階層別に並べて、漏れやダブリ、矛盾がないか確認</li> <li>6. あわせて、階層別に求められる業務姿勢を洗い出す。同様に漏れ・ダブリ・矛盾のチェック</li> <li>7. キャリアパスとして説明会、周知を行う</li> </ol> |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）  |
| <p>◎ 処遇改善等加算に伴い「専門リーダー」「副主任」「職務分野別リーダー」等が示されたが、その時点で園にはそのような役職がなかった。処遇改善の合理性を示し、加算の受給に応じた役職を機能させるためには、新たな役職の、園における役割を明確にする必要があった。</p>  | <p>◎ 各職員が、自分に何が求められるかがわかり、働きやすくなった、という声が上がった。</p> <p>◎ 研修に参加する意味がわかるようになった。</p> <p>◎ キャリアプランが描きやすくなり、「キャリアアップのために何が必要か」が明確になった。</p> |
| 成功のポイント  |   |
| <p>☆ 複数ある園のすべての園長、主幹、副主幹が一堂に集まる時間を作るのは大変だったが、「このプロジェクトは職員の働きやすさにとって重要である」という共通認識を持って、会議日程を土曜や日曜に設定してでも敢行したと</p>  |   |

## 3-4 業務担当の適正化〈適材適所の配置〉



3-1 で作成方法の解説を行った「階層別人材育成計画」を活用して、各職員の能力の度合いが把握できれば、現在担当している業務とのマッチングを検討することによって、担当が適正であるかどうかの判定が可能となります。

「経営学の父」と言われるピーター・ドラッカーの有名な名言のひとつに、「人が成果を出すのは強みによってのみである。」というものがあります。業務量と職員構成の都合上、各職員の強みとするところばかりを担当させる訳にはいきませんが、幾分なりとも職員の強みを活かした業務割当は、何より職員本人のモチベーションアップにつながり、園にとっても、業務の効率化、質的向上という喜ばしい成果につながります。

【関連項目】 **2-4** **3-1** **3-2**

## 【取組方法】

職員の適性を十分に把握できていない

Problem

## ■能力の把握とその管理を行う

まずは管理職が、一人ひとりの職員がどのような能力を持っているのかを把握する必要があります。より効率的な把握のためには、右のようなシートを作成しておけばよいでしょう。

右のシートは、そのまま人事考課など職員の評価にも活用できますが、その方面への活用を考えていない場合には、職員の拒絶反応を生まないためタイトルを「能力把握表」とするなど、「評価」を意識させないように配慮します。把握の時期は上期（9月末）と下期（3月末）の2回とし、その結果によって当年度下期や次年度からの配置転換等に活かせるようにしています。

「本人」「上司」のマス目には、能力ごとの「度合い」を数字や記号で記入します。例えば、評価制度の場合は5段階が用いられることが多いようですが、目的が能力把握の場合は、

- A（または◎）：高いレベルでできる、知っている
- B（または○）：業務遂行上問題なくできる、知っている
- C（または△）：業務遂行に支障をきたす可能性がある

という3段階でも十分でしょう。

## ■個別面談の機会を設け、職員との考えのすり合わせを行う

運用のポイントは、上司が一方向的に判定を下すのではなく、まず本人に自分で考えてもらい、それに基づき面談を行ったうえで、上司が判定する仕組みとすることです。上司が、「本人が自らの能力をどう捉えているか」を知ることは、より正確な能力把握を可能にするだけでなく、今後の職員指導にも大いに参考にすることができます。この運用を促進するために、シートには本人記入欄や、本人コメント欄を設けています。

またこの面談は、園が求める職員像を伝えるまたとない機会でもあります。 → 【取組事例 3-④】

〈例：能力把握表〉

| 能力把握表（リーダー階層用）         |           |    |           |    |
|------------------------|-----------|----|-----------|----|
| 氏名 _____               |           |    |           |    |
| 上司 _____               |           |    |           |    |
| 求められる能力                | 確認日 (9/ ) |    | 確認日 (3/ ) |    |
|                        | 本人        | 上司 | 本人        | 上司 |
| 全園児の発達、個性、家庭環境等に関する知識  |           |    |           |    |
| 地域の特性に関する知識            |           |    |           |    |
| 地域の子ども・子育てに関する機関に関する知識 |           |    |           |    |
| 仕事の教え方に関する知識           |           |    |           |    |
| カウンセリング技法              |           |    |           |    |
| 面談スキル                  |           |    |           |    |
| 傾聴力                    |           |    |           |    |
| 指導力                    |           |    |           |    |
|                        | 本人コメント    |    | 上司コメント    |    |
| 上期                     |           |    |           |    |
| 下期                     |           |    |           |    |

| ✎ 取組事例 3-④ 双方向コミュニケーションによる面談                            |  |
|---|--|
| 取組リーダー  | 準備期間   |
| 園長  | 1 か月   |
| 取組内容  |  |
| 個人面談の話題で、何をしたいか聞くだけでなく、園長から「こんな役割をしてほしい」という期待も伝えるようにした。 |  |
| Before（取組前）   | After（取組後）   |
| ◎ 担任や業務の割り振りなどで、自分の思い通りにいかないからと不満を持つ職員がいた。              | ◎ 自分に任された業務はしっかりこなし、やりたい業務があれば積極的に学ぶ態度が見られるようになった。 |
| 成功のポイント   |  |
| ☆ 職員の今の役割や今後の成長について、双方向のコミュニケーションにより、納得が得られるまで話し合ったこと   |  |

## 3-5 上司とのコミュニケーション

上司と職員との間のコミュニケーションには個人面談が有効です。労働時間・休暇・業務内容・キャリアプラン等についてしっかりと職員の話聴くことが大切です。

1回あたりの時間が長く回数が少ないよりも、1回あたり15分～30分程度など、時間は短くてよいので、定期的に、頻度はできるだけ高く実施するようにしましょう。

【関連項目】 [4-1](#) [4-2](#) [4-3](#) [4-4](#)

## 【取組方法】

普段話しているのに、なぜ面談を制度にするのか。面談では何を話せばよいのか

Problem

「職員から求めてきたときは必ず応じているし、気になる職員にはこちらから声をかけているので、面談“制度”などと堅苦しいものにする必要はない」とおっしゃる先生もおられます。もちろん、何としても制度にしなければならない、という訳ではありませんが、いくつかの運用のルールを設けた制度にしておく、

- 多忙に追われ、面談できないまま月日が流れてしまう
- 職員間で面談の頻度にばらつきが生じやすく、面談頻度の高い人が妬まれる、頻度の低い人が不満を漏らすなど、不健全な組織風土の種になる
- たまに面談を行うと、その職員や園に「何かあった」ように見られる

などのマイナス面を解消することができます。

また、評価制度の中で面談を行っている園では、何を話しても職員の胸の内で「評価」が頭にちらついてしまうことなどを考えると、何とか時間を作って、別の機会を設けていただくことをお勧めしたいところです。

## ■ 面談の目的を明確にする

貴重な時間を使って、面談を意味のあるものにするためには「何について、何のために話すか」など目的を、事前に明確にしておいた方がよいでしょう。

この項の趣旨からは、次ページの表で示す「業務円滑化のための面談」（緑色塗りつぶし部分）が、相応しい目的となります。また、せっかくの面談の機会ですので、「働き方に関する面談」のテーマについてもあわせて話題にしてもよいでしょう。



面談の目的を大まかに分類すると、以下のようになります。

|            |             |                |
|------------|-------------|----------------|
| 評価と関連のなく実施 | 業務円滑化のための面談 | 業務上の課題解消のための面談 |
|            |             | 意思の疎通を図る面談     |
|            |             | 人材育成のための面談     |
|            | 働き方に関する面談   | 異動・休職等の希望を聞く面談 |
|            |             | キャリアの志向性を聞く面談  |
|            | 特定の目的の面談    | 新規採用者の定期面談     |
|            |             | 内示を伝える面談       |
| 産後復帰にかかる面談 |             |                |
| 評価制度の一環で実施 | 評価前の面談      | 目標・課題設定の面談     |
|            |             | 中間の面談          |
|            |             | 評価にあたっての面談     |
|            | 評価後の面談      | 評価結果を伝える面談     |

#### ■ 運用のルールを決める

##### ① 対象者：誰に対して面談の機会を設定するか


職員全員が基本ですが、最低限、常勤職員は全員を対象にします。

##### ② 面談者：誰が・誰を面談するのか

対象者の人数や組織のあり方など、状況は様々と思われませんが、基本的には園長が適切です。「園長先生と2人だけで話ができる機会が保障されている」ということで、職員は大きな安心感を得ることができます。

「面談対象者の人数が多い」などの理由で園長の代わりに主任などが面談を実施する場合は、面談を実施した主任などの担当者は、事後にその内容を必ず書面等で園長に報告するようにします。

##### ③ 面談の頻度：1年間に何回面談するか

頻度はできるだけ高いほうがよいのですが、頻度が高くなることで、業務時間や拘束時間が長くなるのは本末転倒です。現実的に考えると、年に2回程度実施することが望ましいです。 →  【取組事例3-⑤】

すでに評価制度があり、それに関する面談を行っていれば、この章での目的についての面談の機会を、別途1回は設けるようにしてください。

### ④面談の時期：いつ頃面談をすればよいか

年に2回の場合、1回は新年度が始まり約1か月を経過しての悩みや課題を訊くことができるという点から、5～6月頃が効果的でしょう。

もう1回は、12月か1月のタイミングで、異動や働き方の変更の希望を聞いておくと、新年度の体制が組みやすいというメリットがあります。評価制度の中で面談を行っている場合も、上期末（9月）、下期末（3月）というケースが多いと考えられますので、この時期に設定すると重複しません。

### ⑤文書化：ルールを明確化と共有

運用のルールが決まれば、「内規」「マニュアル」などの形で、これを文書化し、職員に周知します。記載すべき内容は以下の通りです。

1. 目的（複数ある場合はすべて記載）
2. 対象者
3. 面談者
4. 面談の時期、回数
5. 面談の手順（「面談シート」を用いる場合はその書き方、提出、面談日の設定など）
6. 面談の進め方（面談の時間、受ける側、行う側の心構えなど）
7. 面談内容の活用

「7. 面談内容の活用」とは、以下のようなことが考えられます。

- 面談の内容を「人員配置や業務の割当、研修受講の計画」の参考とする
- 職員処遇に関する制度改革の参考とする
- 業務改善計画の参考とする

面談で、「ただ職員の思いを聞きたい」、「職員に思いを出してもらえればよい」、というような場合は、運用ルールに「面談の結果は、特に何にも利用しない（＝処遇や進退に関係しない）」ということを明記しておくことで、職員も本音を言いやすくなる場合があります。

#### 【取組事例】

下図のような面談シートを作成しておく、面談を受ける側は事前に話題にしたいことの整理ができ、面談をする園長は面談内容の事前把握と記録ができます。

話すテーマを分けて記入することとしているのは、面談者の考えやすさ、頭の整理に配慮してのことですので、当然ながらすべて埋めなければならない訳ではありません。また、具体的な内容は面談時に話せばよい訳ですから、このシートにはあくまでも項目程度を記入することとめておきます。特に、項目の3はプライベートな部分を含む可能性がありますので、具体的な記述は求めないことを徹底します。

具体的な使用法は、以下です。

① 職員が面談シートに記入

↓

② 園長に提出

↓

③ 園長が記載の内容を把握

※過去のシートの確認

↓

④ 面談

↓

⑤ 園長のコメント記入、押印

↓

⑥ コピー

↓

⑦ 原本を職員に返却

コピーを保管

この面談の記録は、職員別にファイルしておき、次回の面談前に確認し、これまでの面談の内容を辿っておくことで、より有効な助言や指導の参考にすることができます。

#### <例：面談シート>

| 面 談 シ ー ト   |   |     |       |
|---|---|-----|-------|
| 氏 名   |   | 所 属 |       |
| <本人記入欄>   |   | 作成日 | 年 月 日 |
| 1. 仕事をする上での問題点、悩み、課題など                            |   |     |       |
| 2. 今後伸ばしたい能力、やってみたい仕事など                           |   |     |       |
| 3. 異動の希望、働き方変更の希望、予定(処遇変更、労働時間変更、出産・育児・介護休業の予定など) |   |     |       |
| 4. 業務上の改善提案など                                     |   |     |       |
| 5. その他話したいこと、聞きたいこと                               |   |     |       |
| <面談者コメント>   |   |     |       |
| 面談者   | 印 | 面談日 | 年 月 日 |

 取組事例 3-⑤ 定期面談の計画的実施

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| 園長   | 1 か月  |
| 取組内容   |   |
| <p>年に2回（9月と2月）、正規職員全員を対象に面談を行う制度を創設した。<br/>1人につき1回30分とし、事前に面談シートを配布して、同じ話題について公平に話す機会を設定した。</p>  |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 定期的な面談は行っておらず、特に課題のある職員や、昇格するタイミングでのみ面談を実施していた。</li> <li>⊙ 職員から面談をしたいと申し出があれば対応していたが、話を聴くときにはすでに進退を決めており、引き留めることもできずに退職されるケースが続いた。</li> <li>⊙ 園長に意見やアイデアを持ってくるのは、一部の限られた職員ばかりだった。</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 面談の機会を設けてみると、これまで積極的に話をしに来なかった職員も含めて、それぞれの職員からいろいろな意見や課題を聴くことができ、よりよい保育や園づくりに向けた対応が取りやすくなった。</li> <li>⊙ 働き方についても、気になった段階で早めに話してもらえるので、退職を検討される前に柔軟に対応でき、職員が定着するようになってきた。</li> <li>⊙ 面談シートを用いて事前に話すことを考えてきてもらえるので、短い時間でも充実した内容の話し合いができている。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 「時間が空いたら面談を行う」ではなく、スケジュールを決めて順番に実施したので、職員にとっては急に呼び出されたり、準備していたのにキャンセルになったりするような大きな心理的ストレスがなかったこと</li> <li>☆ 悩み事で時間を超過しそうな場合は、そのまま延長せずに別の機会を設けるとして、全員に平等な時間で対応した。それによって職員同士で不公平感を持たれることなく、それぞれの思いや考えと向き合うことができたこと</li> </ul> |   |

## 4-1 チームワーク



「自分一人で頑張る」、「自分一人でする」と保育・業務に応えてくれる職員は心強く頼もしい限りですが、さまざまな要因の事故から子どもを守るには、職員同士のチームワークが必要不可欠です。そして、保育だけにとどまらず、保護者対応や書類作業など業務は多岐に渡ります。チームワークが良ければ、業務を行う際に協力し合うことができ、一人ひとりの負担を減らすことができます。また、それぞれの役割分担ができれば、業務の効率化にもつながるでしょう。

職員同士のチームワークのよさは、園の業務の向上に大きな影響をもたらします。職場全体が一つのチームという意識を持つことで、組織風土にもよい影響を与えることができます。

【関連項目】 **4-2** **4-3** **4-4** **4-5**

## 【取組方法】

職員同士の連携やチームワークのコツは、何から始めればよいのか

Problem

同じ職場で働く職員同士が、各々の性格や考え方など人間性について、お互いがどのような人なのか認識し合うことで、それぞれの長所や短所を把握できます。場合によっては、相手の欠点を補う効果的なサポートが出来るようになるでしょう。チームワーク体制が整えば、全体的な保育の質の向上に繋がります。

## ■コミュニケーションを意識する

「チームワーク＝職員同士が仲良くする」ことではないので、お互いが業務において如何に連携できるか、助け合うことができるか、明確に分かる工夫が大切です。

- 職員同士が話し合える機会を創出する
- 業務について話し合う機会と、プライベートに関することも含めたことを話し合う機会（懇親の場）とを分ける
- 特定のグループだけで話さず、小グループでの話し合いを、メンバーを入れ替えながら繰り返し行う機会を作る
- 職員同士が互いにそれぞれの業務内容を知っておく → 【取組事例 4-①a】
- 「お互い様」の機運を醸成する。これは、業務の偏り解消や休暇の取りやすさなどに関わる
- 業務の全体像を可視化し、園全体の動きが全ての職員に分かるようにしておく

## 【連携の際には、下記について注意しましょう】

- 自分勝手な行動をして連携を乱していないか
- 話し合いをしたことと違うことを行っていないか
- 声かけをしない（コミュニケーションを取らない）状況が多くなっていないか
- 文句や愚痴を言うなど誤った方法により連携を深めようとしていないか

## チームワークを発揮するため必要な要素はなにか

## Problem

「声かけあっていこう！」「頑張ろう！」のように漠然とした言葉では、単なる精神論に過ぎず、行動に移すことができません。以下の内容を確立することで、多くの職員は動けるようになります。

### ■ 目的意識を共有する

個々に職員は考えていることが違いますが、「最終的に、何のためにやっているのか」という園にとって大事な部分だけは合わせておき、同じゴールをイメージすることが大切です。

### ■ 情報共有のシステムをつくる → 【取組事例4-①b】

#### ① 最低限「これは共有する」という項目を決めておく

例えば、「ケガや病気、感染症関連」「けんかやトラブル」「物損関係」等と共有すべき項目を決め、記録したり朝礼などで伝達したりする方法も検討して、積極的に情報共有を行える環境を作りましょう。

#### ② 状況によって判断が迷ったら、相談する職員を決めておく

職員個々の専門性や感性・経験を活かし、信頼しつつも、園の方針をよく確認せずに判断したり、判断の結果よくないことがあった場合に個人の責任にしてしまったりすることがないように、大事な判断は相談すべき責任者を決めておく必要があります。

#### ③ 事例を蓄積し、共有していく

具体的な事例は、園全体の財産です。「みんなで情報を活用して、保育の質向上につなげよう」という考えが浸透するように、伝え続けましょう。

### ■ チーム意識を持つ

個人の成果ではなく、チームで成果を生み出す意識をもつことが重要です。

能力の高い人が単に集まって仕事をしたのと、チームが纏まり一つのことを成し遂げたのでは、作業効率の違いがあります。全体の作業を書き出して、「今週はこれをやると決める」「遅れている人は早い人がサポートする」という姿勢を持ち、「チームの成果が出ることを目指す」といった大きな目標を意識し続けましょう。

### ■ 前向きに話し合う機会を持つ

チームで考えが異なる場合などは、話し合いを行って課題を解消する機会を作りましょう。

- 園の理念や方針、子どもへの考えなど、共通の目標を確認し合いながら話し合う
- 細かなことにこだわりすぎず、中心になっている話題について話を進める
- 相手の意見や思いにも耳を傾ける
- 自分の意見を通すことばかり考えず、譲れる部分はないかを考える
- 余計な競争意識がないか考え、冷静になる
- 意見の対立ばかりに目を向けず、お互いに前向きな結論を出せるよう心掛ける
- 感情的にならないように気を付ける
- その場で解決できない場合は、時間を空けて別の機会を持つことも検討する

## 4 チーム力

### ✎ 取組事例 4-①a ローテーションの導入

| 取組リーダー   | 準備期間  |
|--|---|
| 園長   | 1 週間  |
| 取組内容   |   |
| 1 週間のローテーションで、リーダー・サブリーダー・アシスタントと、役割を交代するようなチーム体制を確立した。  |   |
| Before (取組前)   | After (取組後)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 個人個人が、黙々と仕事をしていた。</li> <li>⊙ ある特定の経験のある職員からしか意見が出てこなかった。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 常に変化する子どもの様子を、タイムリーに職員全体で伝えあうことができるようになった。</li> <li>⊙ 職員同士の声掛けが増え、今まで以上に安心して子どもを見守ることができている。</li> <li>⊙ ローテーションで役割を交代する事で経験が増え、多様な意見が生まれるようになった。</li> <li>⊙ チームを組むことで、立場を理解し合うことができた。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| ☆ 短い期間でかつ少人数が交代する仕組みにしたことで、無理なく導入でき、軌道に乗せることができたこと   |   |

### ✎ 取組事例 4-①b 朝礼の見直しと、フリーアドレスの活用

| 取組リーダー  | 準備期間  |
|---|---|
| 主任  | 1 週間  |
| 取組内容  |   |
| 朝は子どもの発熱など、突発的なことに対処してから出勤する職員も多いため、午前 8 時から行っていた朝礼を午後 4 時 30 分から夕礼に変更した。さらに職員同士の雰囲気を変えたいと考え、職員が年代を超えて活発に交流できるよう、個人の座席を固定せずに空いている席を自由に使う“フリーアドレス”を導入した。 |   |
| Before (取組前)  | After (取組後)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 朝礼が恒常化していた。</li> <li>⊙ 活気が感じられなかった。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 朝の慌ただしさが緩まり、夕方に職員全員が落ち着いて集まれるようになった。</li> <li>⊙ 会話が自然と盛り上がるようになった。</li> <li>⊙ 以前より仕事の効率が上がっていると感じている。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |   |
| ☆ 少しでも多くの職員が情報交換できる時間が作れないか、という点に着目したこと   |   |

## 4-2 職場内の人間関係

職場内の人間関係がうまくいかずに退職する、といった例は驚くほど多くあります。

職員同士の人間関係を悪化させないためには、職員一人ひとりの「人間関係に対する考え方」を知っておく必要があります。個人面談などの際にしっかり聞き取っておくとよいでしょう。

そして職場全体に知らせなければいけないのは、「人間関係の悪化は、業務に影響する」ということです。

このことは重ねて職員全体に伝え続けていくようにしましょう。職員同士の関係性だから口を挟まない方がよい、といった考え方はその関係性を悪化させる要因になります。

【関連項目】 **3-5** **4-1** **4-3** **4-5**

## 【取組方法】

「人間関係」の悩みを理由に、残念ながら退職する保育士が3割いることが、調査でも明らかになっています（東京都福祉保健局「東京都保育士実態調査報告書」（令和元年5月公表）より）。

人間関係に対する悩みを解消し、退職に至らないようにするには、職員一人ひとりと信頼関係を構築することが大切になります。上手く関係性が築けずにストレスを抱える職員が出ないように、いま一度職場内の関係を見直してみましょう。以下のようなことが起こっていないか、人間関係の悩みの原因になる要素について確認してみてください。

## 人間関係の悩みにはどのようなものがあるか

## Problem

## ■ 様々な関係性の中での悩みを把握しておく

## ＜共通点＞

- 相手の口調や表情が怖く委縮してしまい、心が折れてしまう
- また怒られる、と思うと職場に行くのが憂鬱である
- いつも機嫌を伺って気疲れしてしまう
- 仕事を押し付けられる

## ＜園長先生に関して＞

園長先生は、園の責任者として、保育理念をもとに、職員にさまざまな指導を行う役割があります。

ときには感情的になり、職員に威圧的な態度や強い口調で激励する場合もあるかもしれません。そうすると、職員が自分の感情を表に出せなくなり、子どもに対して笑顔で接することが次第に難しくなり、悩んでしまうことが考えられます。

## ＜主任に関して＞

主任は、職員へ指導を行う立場となり、相談事やリーダーとしての業務を遂行する役割があります。

他の職員からは園長先生がいる時と接する態度が違う、指導された内容を主任自身が行ってない、など不満を抱え込むこともあるようです。経験がある主任へ相談したいにも関わらず、信頼関係が築けてなければ、コミュニケーションが取れずに退職してしまう場合が考えられます。



### <同僚に関して>

職場での悩みや保護者との接し方に悩みを抱えた時に、心の拠り所として、同僚に相談する事で気持ちがスッキリすることもあります。しかし、お互いに仕事が忙しく手一杯になり、言葉かけが減ってしまうとお互いの意思疎通が図れず、「相性が悪い」などと勝手に決めつけてしまい、お互い不仲な雰囲気になってしまう場合も想定されます。


### <保護者に関して>

保護者とのコミュニケーションは大切ですが、子どもへの接し方に納得がいかず、保護者から不満をぶつけられるということも想定されます。また、保育士として経験が少ないという理由から信頼してもらうまでに時間がかかることもあります。うまく立ち回れずに、精神的に追い詰められ退職されるケースもあるかもしれません。

## 職場での人間関係がうまくいかない

## Problem

### ■ 職員間の接し方 = 明るい笑顔を絶やさない

どのような指導やコミュニケーションを行うことで職員が保育士としてやりがいをもって働くことができるのか、立ち止まって考えてみましょう。 →  【取組事例 4 -②a】

### ■ 職場の状況を明確にする

職場の人間関係を客観的に把握するために、職場の現状がいまどのような状況かを洗い出してみましょう。

下記のような状況が起こっていないか、注意深く観察してみましょう。


- 威圧的な態度で他の職員に接している職員がいる
- ミスがあったとき、職員同士の雰囲気が悪くなる
- 同じ担当の職員同士での引継ぎがうまくいっていない
- 経験年数の浅い職員の早期退職が続いている
- 職員が等しく発言できる場がなく、意見が偏っている

### ■ 職員の役割分担を見直す

仕事中にイライラしてしまうのは、業務量が適切でないことも原因として考えられます。余裕がないように見える場合は、その職員の業務負荷の軽減を検討することも必要です。

### ■ ほかの職員と協力し合うための心構えを知っておく

日常から良好な人間関係を築けるよう、心掛けておくとよいことを確認しておきましょう。

- ひとりで背負い込まない
- 子どもを中心に考えた、共通の目標を持つ
- ほかの職員に敬意をもつ
- 周りの職員や関わる人たちから学ぶ姿勢を持つ
- 保育の専門職として、自分を磨く
- 十分なコミュニケーションを取る
- お互いに支え合い、育て合う気持ちを持ち、信頼関係を築こうと前向きに考える →  【取組事例 4 -②b】

 取組事例 4-②a 職員紹介の掲示

| 取組リーダー   | 準備期間   |
|--|--|
| 園長   | 1 週間   |
| 取組内容   |  |
| 職員間のコミュニケーションを円滑にするために、職員紹介を制作し、職員室の入り口に掲示した。  |  |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 職員同士の関係が希薄で、職員の入れ替わりも激しかった。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ お互いの共通話題や関心が寄せられ、職員同士の何気ない会話が増えた。</li> <li>⊙ 職場に活気があふれるようになった。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 職員が目にする所へ掲示して、気軽にほかの職員の情報を知ることができる機会を作ったこと</li> <li>☆ 職員紹介の内容も、趣味や最近のマイブームなど、定期的に話題を入れ替えて工夫を凝らすことで、飽きることなく注目されるような取組にできたこと</li> </ul> |  |

 取組事例 4-②b 「たたえあう会」の実施

| 取組リーダー   | 準備期間   |
|--|--|
| 園長   | 1 週間   |
| 取組内容   |  |
| 良かったことや素敵だなと思ったことを伝え合う「たたえあう会」を園で実施した。   |  |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 相手の気になるところや課題にばかり目が行って、お互いに褒め合う習慣がなかった。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 小さなことでもよいところを探し、口にするようになってきたので、園内が明るい雰囲気となり、個人のモチベーション向上にも繋がった。</li> <li>⊙ 自分だけがよければいいという考えではなく、周りに配慮をして声掛けができるようになった。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 「たたえあう会」として一度みんなで取り組んでみたことで、日常の考え方やコミュニケーションを変えるきっかけにできたこと</li> <li>☆ お互いの行動を意識しながら、新しいコミュニケーションづくりをしたこと</li> </ul> |  |

## 4-3 職場内での相談



## (悩みの相談等への対応)

個人面談時にも悩み相談はできますが、上司には言いにくいこともあります。

また、管理職（園長等）へ相談があった場合、業務内容・人間関係等であれば直接対応し、それ以外の相談（自身の病気・介護・看護・経済的問題等）であった際には無理に管理職が対応せずにそれぞれの専門家に相談することを勧めるのがよいでしょう。

【関連項目】 **3-5** **4-1** **4-2** **4-5**

## 【取組方法】

一人で閉じこもった状態でいくら考えても、物事をマイナスに捉えてしまったり、不安を抱え込んだりした状態では、問題は解決せず悪循環になります。一度マイナス思考になると、マイナスなことばかりが目につくものです。また、保育は子どもの命や健康を預かる仕事であり、緊張にさらされる場面も多くあります。安全性を確保しながら適切な保育を行うためにも、職員の負担を軽減し、働きやすい職場をつくる重要性が増しています。

職員が一人だけで悩むことがないよう、まずは相談しやすい環境づくりに徹することがポイントになります。

## 誰に相談すればよいか分からない

Problem

■ まずは同僚や先輩保育士など話しやすい相手に相談をする。

声に出す事で気持ちがスッキリすることもあります。それでも解決しない場合は、園長や主任などに相談して、一緒に改善できる方法を考えてもらうことも一つの策です。

## 話しにくい環境である

Problem

■ 日常的に話しやすい雰囲気醸成する

話を聞く側は、相手に「話してみよう」「話しても大丈夫だ」と思ってもらえるよう、努力することが必要です。

→ 【取組事例 4-③a】

以下のような対応は、相手の話そうとする気持ちを削いでしまうので注意しましょう。

- ・話を最後まで聴かない
- ・話が脱線する
- ・険しい表情で聞く
- ・「でも～」など、否定的な言葉で返す
- ・都合の悪い事を聴きたくない、という反応をする
- ・ふんぞり返って聴く、など

## チームを組んでいる先輩保育士と、こまめに話せていない

Problem

■ 意識して自分から積極的に先輩保育士に聞いたり、相談したりできる環境を作る。

少しずつでもコミュニケーションをとれるようになると、先輩に対する気まづさがなくなり、気持ちに余裕が出てくるので、ミスも減り、保育が楽しいと感じられるようになることも増えるはずです。人間関係で悩むことがあっても、その都度誰かに相談したり、積極的にコミュニケーションをとったりして、園全体の雰囲気をよくするよう、みんなで取り組みましょう。

→ 【取組事例 4-③b】

 取組事例 4-③a 話しやすい雰囲気の醸成

| 取組リーダー  | 準備期間  |
|---|---|
| 園長  | 3 か月  |
| 取組内容  |   |
| <p>職員の数が多い中でも、園長が一人ひとりに声をかけるようにした。<br/>この園の保育についてどのような想いを持っているか、言葉を交わすことで感じてもらえるよう心掛けた。<br/>保育のやり方だけでなく、保育中の子どもの姿から指導を心掛けている。</p>   |   |
| Before（取組前）   | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 園長の一つ一つの言動など、小さな事から職員の不信感が生まれているように感じていた。</li> <li>⊙ 仕事の質が低下したり人間関係が悪化したりして、退職に繋がらないようにするには、職員との関係づくりが課題と感じていた。</li> <li>⊙ 保育の内容のほか、勤務体制などの制度についても思うところがあるようだが、職員の話聞く機会がなかった。</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 積極的に現場での出来事を把握したり、職員との関係づくりを継続したりしていくと、組織としてうまく成り立っていきと感じている。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 声をかける職員が偏らないように心掛けたこと</li> <li>☆ 仕事の話が特にない場合は少し世間話をするなど、職員が悩みを話しやすいように、機会を多く設けるように取り組んだこと</li> <li>☆ 話したことはメモをしておいて時々確認することで、以前の続きを話すことができ、職員に「園長は、引き続き自分に関心を持ってくれている」と安心感を与えるようにしたこと</li> </ul> |   |

| ✎ 取組事例 4-③b 「バディチーム制」の導入   |   |
|--|---|
| 取組リーダー   | 準備期間  |
| 園長   | 1 か月  |
| 取組内容   |   |
| <p>普段あまり接点の無い「乳児クラス」と「幼児クラス」の職員同士の組み合わせを中心として、「バディチーム制」を導入した。</p>  |   |
| Before（取組前）  | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 保育内容が異なり、一緒に活動する機会がなかった。</li> <li>⊙ 顔は分かるけど名前は一致しない、というくらい、職員同士の関係が希薄であった。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 職場内での一体感を醸成できた。</li> <li>⊙ 横のつながりができ、悩みや相談もしやすくなった結果、若手職員の定着にも繋がっている。</li> <li>⊙ 職員の世代間でも少なからずギャップがあったが、その解消にも繋がった。</li> </ul> |
| 成功のポイント  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 職員同士の関係構築を個人の行いに任せず、園の方針として機会を設定し、お互いが積極的に関わられるような仕組みを作ったこと</li> <li>☆ 別の課題としてあった「世代間のギャップ」についてもあわせて検討し、意識して関わりを増やしたこと</li> </ul> |   |

## 4-4 ロールモデル（メンターの必要性）



ロール（roll）は「役割」、モデル（model）は「お手本」と日本語で訳されます。この2つの言葉をつなげたロールモデルは「役割のお手本」となり、働くうえでお手本となる人・目標像という意味で使われています。

業務経験の浅い職員がそのモチベーションを保つためには「目標」があることが大切です。後輩の面倒見がいい先輩やコミュニケーションが上手な上司など、「いつかはこうなりたい！」と憧れを抱いている人もいるのではないのでしょうか。目標として掲げている人や成長に影響を与えている人こそ、ロールモデルといえます。

【関連項目】 **2-2** **3-1** **3-3** **3-5**

## 【取組方法】

ロールモデルは、スキルだけでなく、仕事とプライベートとの両立や、業務への姿勢などの考え方や態度についてもよい刺激を受けることができる存在です。ロールモデルは1人である必要はなく、またその行動や考えの全てを模範とする必要もありません。例えば、「発想の豊かな人」、「コミュニケーション能力の高い人」、「事務処理や緻密な仕事に長けている人」など、そうありたいと考える目標ごとにロールモデルを設定し、その人にとって不足している知識や身に付けたい態度・行動に応じて、複数の人をロールモデルとすることもできます。

このロールモデルを、職員一人ひとりが勝手に定めるのではなく、「園としてはこういう人材をモデルにしてほしい」というふうに、まさしく“お手本”となる職員に担ってもらうこと、また担えるような人材を育成することが、組織には求められています。

## どんな職員をロールモデルとするかが不明瞭

## Problem

## ■ ロールモデルの設定と育成を行う

まずは、園としてどのような職員をロールモデルにしたいと考えているのか、また、提示したいと考えているロールモデルが現在に存在しているかを把握します。そのためには、いくつかのキャリア、例えば①新任職員～3年程度、②中堅職員、③ベテラン職員、④管理職などに分類し、どのような人物像が適しているかを設定します。

該当する職員がない場合は、これから育成していくことになります。どのような職員を求めているかを明確にしながらい人材育成を進め、「この職員をみんなのお手本にしたい」と思える職員を育てます。 → 【取組事例 4-④】

お手本として活躍する職員は、自身の経験をもとに、具体的な助言や指導を行うことができるため、後輩をサポートしていく役割を担ってもらうとよいでしょう。そして、後輩職員はそのお手本を目指して、経験を積んだりスキルを身につけたりして、どんどんと能力を発揮できるようになり、新たなモデル職員へと育っていきます。人材育成を進める中でそのようなサイクルが出来上がると、組織として活性化されていくことにもつながっていきます。

## お手本となるような職員はいるが、ロールモデルとしてうまく機能していない

## Problem

## ■ 該当者をロールモデルとして周知する

園内にいくらロールモデルとなり得る人材がいたとしても、その人の存在が知られなければ、つまり「このような職員がみなさんのお手本です」という方針を共有しなければ、ロールモデルの役割を果たせません。ロールモデルとなる人材を育成すると同時に、その周知が重要になるということです。ロールモデルの周知方法は、園内で職員紹介をしてその人の存在や活躍の様子を知ってもらったり、園内の研修や採用活動において事例として紹介したりする、などの方法があります。

 取組事例 4-④ 職員間での相互評価の導入

| 取組リーダー   | 準備期間   |
|--|--|
| 園長   | 6 か月   |
| 取組内容   |  |
| <p>保育理念・保育指針に基づいて、「笑顔」「態度」「言葉遣い」「好奇心」「探求心」などの項目を作成した。それらの項目について、お互いにマンツーマンでその日の評価を採点し、園が求める人物像がどのような職員か、思い描くようにした。</p> |  |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| <p>⊙ 職員が園で働く目標が定かでなかった。</p>  | <p>⊙ 項目ごとに設定することで、具体的に目標を意識できるようになった。</p> <p>⊙ 園が求める人物像が共有できてきたので、一人ひとりが自己成長のチャンスを探して、積極的に仕事を引き受けてくれるようになった。</p> |
| 成功のポイント  |  |
| <p>☆ 導入当初は、職員の中で恥ずかしさや反発もあったが、意識を持って仕事に取り組むことの大切さをしっかり説明したこと</p>   |  |

## 4-5 休暇の取りやすさ（制度とその活用）

みんなできょうやってみる

休暇はココロとカラダをリフレッシュするために用意されているものであり、保育の質や効率を向上させるために必要不可欠です。我慢したまま働き続けていては、仕事の効率も意欲も低下し、悪循環に陥ってしまうことでしょう。ココロとカラダをしっかりと充電し、明日の活力へとつなげていきましょう。

【関連項目】 1-2 1-3 1-5 2-5 4-1 4-2 4-3

## 【取組方法】

計画的に休暇を取るための調整を職員同士で、たとえばグループに分けるなどして行わせるのも有効です。その際に気を付けなければいけないことは、先輩や上司の言い分が優先されることです。休暇が重なった時には、先輩・後輩の区別なく、その休暇の必要性や業務のカバー等を公平に話し合うように指導することも必要になります。


## 仕事が忙しい（＝物理的な理由）

Problem

「休暇を取れる余裕」を作る → 1-2 2-5

## 休暇取得の希望を言い出しにくい雰囲気がある

Problem

休暇だけでなく、どんな話題でも話しやすい雰囲気にすることが大切です。普段から積極的にコミュニケーションを図り、お互い気軽に、気持ちよく休暇取得の相談ができるような環境づくりを心がけてみてください。 → 【取組事例 4-5】

## ■意識を変える

「自分が休んだら迷惑では？」「休まないで真面目に頑張らないと！」という職員さんはいらっしゃいませんか。

まずは管理者が下記のような言葉で声掛けをしたり、呼びかけるポスターを掲示したりすることによって、毎日の仕事の中で職員一人ひとりが意識することができます。

そして管理者のみなさんも積極的に有給休暇を取得し、「取得していいんだ」と行動で示すことから始めましょう。

例えば、こんな言葉をかけてみたり、貼りだしたりしましょう。

- ◇「休みを取って心身がリラックスできれば、結果的によい保育につながるよ」
- ◇「有給休暇を使うことは、働く人の権利なんだよ」
- ◇「休んでいる人の仕事をカバーするのは、お互い様ですね」
- ◇「早めに有給休暇の希望を教えてもらったら、シフトを組む時も助かります」
- ◇「有給休暇を検討するときに、周りへの配慮もいるけど、まずはあなたの希望を相談してくれていいんだよ」

## 仕事が気になって休みにくい、と考える職員がいる

Problem

仕事が気になって休暇を取らない、または休暇の間も仕事のことを考えてしまうなど、オンとオフの切り替えができないと、ココロもカラダも十分にリフレッシュすることができません。「休む側の職員がどう配慮をすれば、周りの職員がフォローできるか。」や「休んでいる間、どんなふう仕事をしているか。」などについて、具体的に共有しておくことで、職員同士で「仕事の段取りは十分に整ったので、誰かが休んでも大丈夫」とお互いに気持ちよく休暇を取ることができます。



## 4 チーム力

### ■ 休暇をとる前に準備をする

#### ◇ 休む間の仕事のケアは事前にしっかり

休む日程はできるだけ早めに同僚や先輩へ伝えておき、仕事の引き継ぎをしっかりと行っておきましょう。ギリギリのタイミングで伝えると、仕事上のトラブルを引き起こす場合もあり、相手に不快や不信感を与えてしまう場合があります。休暇の日程が決まった時点で連絡し、最低限の引継ぎなどを、余裕をもって済ませておくといでしょう。

また、緊急時に備えて、休みの間の連絡先を事前に共有しておくとい安心です。

#### ◇ 休むことによる影響の理解

仕事を心配する気持ちもあるかもしれませんが、誰かが休暇を取った場合、実際にはお互いにフォローし合うことで、問題なく業務が進められているのではないのでしょうか。これまできちんと業務を遂行できたことを思い返し、確認しておくことで、日常業務に対して自信をつけることもできます。

もしも気になる業務や課題がある場合は、「この先、誰かが休みを取っても業務に支障が出ないようにしよう」という意識を持って、職員みんなが出勤している際にシミュレーションして対策を検討しておきましょう。

休暇を取る職員へは、休み明けは「休んで申し訳ない」という気持ちではなく、「おかげさまでリフレッシュできました」と感謝の気持ちをもって元気に仕事に取り掛かるよう、伝えておきましょう。

### ✎ 取組事例 4-⑤ 法改正の説明会の実施

| 取組リーダー  | 準備期間  |
|---|---|
| 園長  | 1 か月  |
| 取組内容  |   |
| <p>令和 4 年 10 月の育児・介護休業法の改定にともない、法人の育児・介護休業規則も改定された。</p> <p>ただ、単なる規則改正の通知だけでは、職員にとっては内容を理解することは難しく、そのような状態では制度の活用はおぼつかないと考え、毎月 1 回実施している職員勉強会を、顧問社労士による法改正の説明会とした。</p> |   |
|    |   |
| Before (取組前)  | After (取組後)   |
| <p>◎ 休暇取得を申し出る、申し出ないという以前に、そもそもどのような休暇制度があるかを正確に知っている職員が少なかった。</p>  | <p>◎ 園の最新の休暇制度について、正確に理解している職員が増えた。</p> <p>◎ 園として、休暇制度についての理解を促進する勉強会を実施したことが、「休暇制度があるのだから、積極的に活用してください」というメッセージになった。</p> |
| 成功のポイント   |   |
| <p>☆ 法改正のタイミングで間髪を入れず研修を実施したこと</p> <p>☆ 専門家（社会保険労務士）に講師を依頼し、法的根拠から説明したことで、園が職員の働きやすさについて社会的な責任をもって取り組んでいることが伝わり、職員に安心感を与えられたこと</p>                                    |   |

## 5. 経営者の役割について

ここまで、働き方改革のために、園長やプロジェクトチームが中心となって、取り組んでいただきたい内容について、その取組手法や事例を解説してきました。

しかしながら、園の中だけで動けること、変えられることにはどうしても限界があります。

職場の働き方改革の一層の進展のためには、経営層の理解と協力を欠かすことはできません。

こうした視点から、「5.経営者の役割」には、園の経営層の方にぜひお読みいただきたい内容をまとめています。


## 5-1 経営層の現場理解

経営層が、現場を理解できていない

Problem

## ■ 現場に足を運ぶ機会を作る

経営層の方（法人理事長や企業の社長、公立施設の場合は所管課長等）は、経営、運営をする園が、経営ビジョンや運営理念どおりのあり方になっているかどうか、常にその現状を把握しておく必要があります。

理事長が園長を兼務しているなど園に常勤していない場合は、定期的に現場に足を運び、園長など現場の管理者から日々の現場の状況やこの間の主だった変化について、報告を受けておくことが大切です。報告であれば、文書やメール、あるいは Web 会議などで十分という考え方もあるかも知れませんが、報告されない内容や、カメラに映らないところに課題が潜んでいる場合もあります。過去多くの経営者が大切にしてきた三現主義、「現場・現物・現実」の有効性、重要性は、製造業に限ったものではないでしょう。その場に立ったときの感覚は、業種を超えて、「現場のいま」を把握するための最も重要な情報源です。 → 【取組事例 5-①】

何度訪問すれば十分なのかは一概に言えませんが、とくに保育、教育の現場経験者ではない経営層の方にとって、訪問回数が多いほど、現場への理解が深まることは言うまでもなく、現場に何かを求める際も、「理事長は現場を知らないからあんなことを言っている」と言った抵抗感も発生しづらくなります。

仮に現場訪問を月一回とした場合は、「毎月第一月曜日」など、訪問日を定期的に設定しておくことで、続けるうちに習慣化され、各回の「訪問のポイント」が明確になります。訪問を受ける側も、準備や心積もりができ、訪問がより効率的なものになるでしょう。

そして、その訪問が「経営者による現場のチェック」ではなく、「現場の理解のため」であることが、職員に正しく伝わるよう、園長に協力を求めるとともに、自らも訪問時の立ち振る舞いを意識されるとよいでしょう。

## 5 経営者の役割

| ✎ 取組事例 5-① 行事の日は理事長の日   |  |
|---|--|
| 取組リーダー  | 準備期間   |
| 理事長   | なし   |
| 取組内容  |  |
| 理事長は僧侶であり、普段はお寺にいたり、檀家を回ったりで、園にいる時間は限られている。それでも、入園式、卒園式など、「理事長あいさつ」のある行事はもちろん、お泊り会や生活発表会など、行事には欠かさず出席し、それらの日は「保育所理事長としての日」と決めて、1日を通して園で過ごすこととしている。    |  |
| Before（取組前）   | After（取組後）   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 園児たちからは、行事のたびに出てくる「挨拶の人」という印象しかなかった。</li> <li>◎ 保護者の間、また一部職員の間でも、「本業は僧侶、保育園はあくまで副業」という捉えられ方をしていた。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 理事長が訪問することによって、園児だけでなく、職員にとっても「働きぶり発表会」のようになり仕事のモチベーションにつながっている。同時に、「忙しい中で、園の事も大切に思ってくれている」という信頼感の醸成につながっている。</li> <li>◎ 保護者にも「熱心な経営者」という安心感を与えることができています。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |  |
| ☆ 主要行事はすべて、最初から最後まで出席することを貫き通したこと。例外を作らなかったこと   |  |

### 5-2 現場の声（意見）と経営

職員たちの声が、経営層まで届いていない

Problem

#### ■ 理念やビジョンが浸透しているか振り返る

働き方改革に限らず、健全な経営のためには現場からの声（意見）はとても貴重です。しかし、それが経営理念やビジョンの方向性に合致していなければ、いくら大きな声でも実際の経営に活かすことはできません。

これを経営者の側から見れば、「うちの職員は、わかっていない。」ということになるかもしれませんが、そのときに、「経営者として、法人の理念やビジョンを理解してもらえよう、どのくらい取り組んだらうか。」とも、同時に振り返っていただきたいと思います。

しかしながら、「園内に掲示している」、「法人ウェブサイトのトップページに載せている」、「事業計画書に記載している」というだけでは不十分と言わざるを得ません。「毎年1回は理事長から理念についての話を聞く機会を設ける」、「職員相互で理念に関する研修会を開く」というだけでも、職員の理解度、理念の浸透度は大きく変わってきます。

#### ➡ 【取組事例 5-②】

そして、理念やビジョンの明確化と理解の促進は、日々の業務を「単なる作業」から「意味のある行動」へと変え、職員の仕事へのやりがいに直結します。さらには求職者の職場選びにも効果を発揮し、採用のミスマッチを防ぐことにもつながります。

今一度、ご自身の法人・団体における理念・ビジョンの取扱いについて、再点検されることをおすすめします。

## 5 経営者の役割

| ✎ 取組事例 5-② 「今月の●●人」   |   |
|---|---|
| 取組リーダー  | 準備期間  |
| 理事長   | 1日  |
| 取組内容  |   |
| <p>職員は、毎月1回、その月内にあった「理念に沿った他の職員の行動」について、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動の発生日時</li> <li>・行動した職員</li> <li>・場面と行動の内容</li> <li>・理念のどの部分に沿っている</li> </ul> <p>を書いて、最低1件、必ず投票するという制度を創設した。</p> <p>自薦（自分の行動を書く）も可。</p> <p>もともと票を集めた人を、「今月の●●人」（●●は、“社会福祉法人●●福祉会”の●●部分）として、毎月の職員会議で、理事長が自作の表彰状と、私費で購入した花束を贈呈している。</p> |   |
| Before（取組前）   | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 理念は額に入れて園内で掲示しているが、しっかり語れる職員は限られていた。</li> <li>⊙ 理念が日常の行動にどう生かされているか、などと考えている職員は（おそらく）いなかった。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 毎月1件は投票することになるため、最低限月1回は理念について考える機会となっている。</li> <li>⊙ 投票の際、自分や同僚職員の行動を、理念の内容に照らし合わせることで、理念と行動を結びつける発想が身につくとともに、「行動に現してこそ、理念」であることへの認識が深まっている。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 当初は職員の間では「面倒な取組」のように捉えられ、盛り上がりには欠けたが、その段階でやめてしまわず、粘り強く取組を継続したこと</li> <li>☆ 「自作の表彰状」「私費で購入した花束」と、理事長自らが最前線で取り組んでいる姿を示していること</li> </ul>  |   |

### 5-3 経営層の果たす役割

#### (現場の意見を業務改善に活かす)




職員たちの意見や考えが、業務改善や職場改善に役立てられていない

Problem

#### ■ 現場の責任者や職員への権限移譲を検討する

業務改善のための有効なアイデアの多くは、日々の業務における「もっと効率的にできないか」「もっと短時間でできないか」「もっと安くできないか」といった課題意識の中から生じるものです。こうした現場発の改善提案に対して、その実行にかかる決裁権が現場になく、その都度経営者に判断を委ねるというのでは、アクションに時間がかかるだけでなく、「現場の事情をよく知らない経営者に、この課題意識がわかるのだろうか、正しい判断をしてくれるのだろうか」という現場の不安感や不信感、果ては改善意欲を損なわせる、ということになりかねません。

責任感の強い経営者ほど、すべて自分で判断したいという思いが強いかもしれません。しかし、このことが上記のようなマイナス要素もあることを理解し、思い切った権限移譲をする発想を持つことが重要です。中でも、業務改善など現場実務に関することについては、すべて園長（現場の責任者）に委ねるくらいがよいかもしれません。

このとき最も重要なのが曖昧な部分を残さないことであり、そのためにはしっかりと明文化をしておくことが求められます。法人組織が未成熟な園では、園内の各役職の権限も曖昧なケースが散見されますので、これを機に明文化し全職員に周知徹底できれば、なおよいでしょう。 → 【取組事例 5-③】

権限移譲は英語で「エンパワメント（empowerment）」と言いますが、この言葉には「能力開花」という意味もあります。経営者においては、勇気を持って現場に権限移譲をし、現場職員の潜在能力の開花を期待しながら見守りたいものです。

✎ 取組事例 5-③ 「キャリアパスの再構築」

| 取組リーダー  | 準備期間  |
|---|---|
| 園長、副園長、主任のチーム   | 6 か月  |
| 取組内容  |   |
| <p>処遇改善等加算Ⅱの取得をきっかけに、今まで園長、副園長と主任しか役職のなかった園に、新たに「副主任」「専門リーダー」「職務分野別リーダー」を置くことが必要となった。しかしながら、国からはこれら新しい役職について、実際にどういう役割を担うのかについてまでは示されなかった。</p> <p>そのため、当初はとりあえず要件を満たす職員を任用して届け出ることとなったが、いざ加算による手当が支給され始めると本人たちの課題意識、ある種の違和感が強まったため、役職ごとの役割を明文化することにした。</p> <p>その際、園長、副園長、主任という従来の役職者の役割も決して明確とは言えなかったことから、非役職者を含む全階層についてキャリアパスを再構築した。</p> |   |
| Before（取組前）   | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 役職者はいても、その役割や権限が明文化されていなかった。</li> <li>◎ 役割や権限があいまいな中、あえて越権行為の恐れがあるような行為に及ぶ職員はおらず、結果、すべて上席に委ねる消極的な職員集団となっていた。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 主任の役割の一部を副主任が担うようにしたことから、その分主任は副園長の役割の一部を担うことになり、副園長は園長の役割の一部を担うことになるという形で、段階的に権限移譲の連鎖が生まれた。</li> <li>◎ 新しい役職に対して、「キャリアを積んでキャリアアップ研修を受ければ役職に就ける」というイメージから、「その役職の役割を担える職員が就く」というイメージに転換した。</li> <li>◎ 非役職者についても役割を明文化したことで、「何をどのレベルまでやればよいかがわかって、働きやすくなった」という声が聞かれた。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |   |
| <p>☆ 当面の明確化が求められる対象となっていた「専門リーダー」「職務分野別リーダー」だけではなく、園長から非役職者に至るまで、すべての階層を見直しの対象としたこと</p>   |   |



## 5-4 経営方針の明確な伝達（マインドセット）

園の方針が、経営層から明確に示されていない

Problem

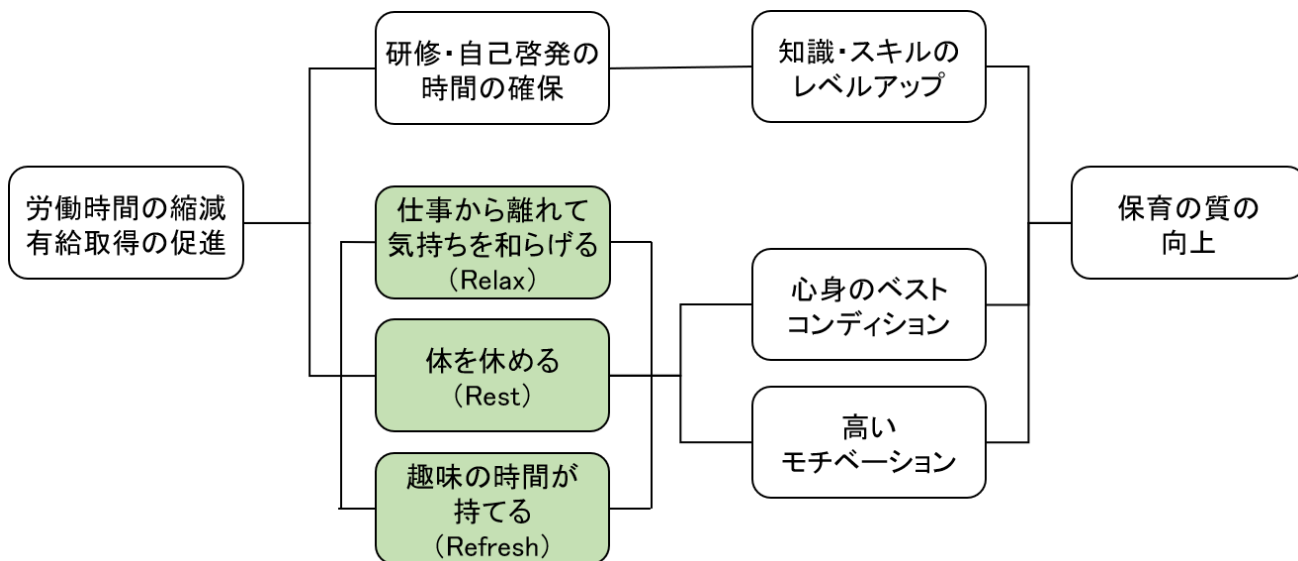
## ■ 働き方改革の影響と効果について整理し、発信する

働き方改革を進めようとする、園内に「保育の質の低下」を懸念する声が出る場合があります。そして、保護者の間にもそれを懸念する声があがることもあります。

これは、働き方改革の中核的な取組のひとつが有給休暇の取得促進であるということから、働き方改革を進める→有給休暇を取る人が増える→保育現場が手薄になる→時間の短縮や作業の簡素化を図る→保育の質が下がる、という短絡的な発想が、こうした考え方を生み出す元となっています。

働き方改革によって、時間外勤務がなくなって労働時間が短くなり、有給休暇の取得率が上がれば、下図の通り、その影響はまず職員に現れますが、最終的には保育の質の向上につながり、その効果は子どもや保護者に及ぶものです。

<図：働き方改革によって職員が受ける影響とその効果>



とくに網掛けをした3点は、メンタルヘルスケアに有効な「3つのR」と言われるもので、メンタル面での不調者を生み出さないという視点からも極めて有効です。

この関係を、経営者自身がしっかり理解をすることで、職員や保護者に、自信を持って説明ができるようになります。まず職員に、「保育者の立場で、ましてクラス担任を持っていると休むわけにはいかない」「休むと他の先生に迷惑がかかる」という認識を持たなくてよいということを理解させましょう。そして保護者には、経営者自らが、「最終的には子どもたちのため」と、はっきりと、丁寧に、発信していきましょう。 → 【取組事例 5-④】

 取組事例 5-④ 働き方改革を宣言した広報誌の作成、配布

| 取組リーダー  | 準備期間  |
|---|---|
| 理事長、広報委員会   | 1 か月  |
| <b>取組内容</b>   |   |
| <p>毎月発行している広報誌に、働き方改革を推進することを大きく取り上げ、保護者や地域に配布した。</p> <p>その号では「当園における働き方改革宣言」が特集されており、そのなかで理事長が目的について触れ、「職員が心身の状態をベストに保ち続けることで、ゆとりを持った、いい保育を目指します」と書いている。そして最後は「保護者の皆様、地域の皆様のご理解をお願いします」と結んでいる。</p> |   |
| Before（取組前）   | After（取組後）  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 「有給休暇を取ると、自分勝手な職員と思われるのでは」と思っている職員が多かった。</li> <li>◎ 担当が休むと、保護者から批判的な目で見られるのではないかという意識もあった。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 理事長が文書で園内外に発信したことで、職員の中に「有給休暇を取ってよい」という安心感が生まれた。その後の計画的付与も行いやすくなった。</li> <li>◎ 保護者からも、「先生も大変ですもんね」と理解を示す声が出ている。</li> </ul> |
| <b>成功のポイント</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 職員のための「内向き」な取組であるが、あえて広報誌に特集という形で大きく取り上げたこと</li> <li>☆ 理事長自らの言葉で「理解を求めるとお願い」を掲載したこと</li> </ul>   |   |

## 5-5 経営層と職員との関係性づくり

経営層と面談をしたり、かかわりを持ったりする機会がない


Problem

## ■職員とコミュニケーションを取る機会の持ち方を工夫する

経営層と職員との関係性づくりには、現場のトップである園長の存在が重要です。

経営層の思い（理念）を具現化するために、現場の業務をどうするのかを考え、管理するのが園長の役割であり、職員はその指示の下、日々の業務を行っています。こうした点から、職員の日々の業務の積み重ねが、理念の具現化になるか否かは、園長の事業運営、管理の在り方にかかっているとと言っても過言ではありません。

経営者の立場としては、園長（現場の責任者）を信頼する姿勢は重要ですが、それが過ぎると「経営者は園に関心がない」などと受け止められてしまう危険性があります。経営者が園に足を運ぶ重要性は「5-1」で触れた通りです。ただ逆に干渉、口出しが過ぎると、園長がやり辛くなることは想像に難くありません。とりわけ、経営者から職員への直接的なアプローチは、園長の立場を無くしてしまわないよう、細心の注意を払う必要があります。仮に、具体的な業務について、普段園長が言っていることを経営者が否定するようなことがあれば、園長の面目がつぶれるだけでなく、職員の混乱も招いてしまいます。

経営者として、現場は園長に任せながらも、職員の心も掌握しておくという、そのバランスはたいへん難しいものです。それでも、この適切なバランスが健全な経営には不可欠な要素と捉え、「園長を立てながら、職員ともコミュニケーションを取る」工夫を心がけましょう。 → 【取組事例 5-⑤a】【取組事例 5-⑤b】

| ✎取組事例 5-⑤a 理事長直通便  |  |
|--|--|
| 取組リーダー   | 準備期間   |
| 理事長  | 1 週間   |
| 取組内容   |  |
| <p>「理事長直通便」のポストを設けている。現場の課題や改善提案ほか、何を書いてもよいことになっているが、記入用紙には「テーマ」のほか「氏名」の欄もあり、原則記名式。</p> <p>「園長等は通さず、理事長に直接届く」をアピールしており、実際最初に見るのは理事長であるが、最終的に対応が必要なものは園長と共有して協議することとしている。</p> |  |
| Before（取組前）  | After（取組後）   |
| ◎ 職員の間には、理事長はどこか遠い存在で、自分たちの声など聴いてもらえないと思っていた。  | ◎ 「何かあったときには直通便がある」「理事長は耳を傾けてくれている」という安心感につながっている。 |
| 成功のポイント  |  |
| <p>☆ 「何を書いてもよい」としたこと</p> <p>☆ 「理事長直通」とすることを園長に理解してもらい、これをアピールしたこと</p>  |  |

## 5 経営者の役割

| ✎ 取組事例 5-⑤b 理事長面談の実施  |   |
|---|---|
| 取組リーダー  | 準備期間  |
| 理事長   | 1日  |
| 取組内容  |   |
| <p>理事長訪問時に ①今年入った新入職員 ②最近面談していない職員 を優先して、お昼寝の時間を活用してテーマを決めない個人面談を実施している。また、その内容は園長と共有している。</p> <p>あくまで理事長が訪問した際、双方の都合がつけばということで、時期も時間も定まらないが、結果として全職員年1回は面談ができています。</p> |   |
| Before (取組前)  | After (取組後)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 理事長が園を訪問した際、職員に話しかけても、職員の方が緊張してしまい、会話が続かなかった。</li> <li>⊙ 結果、職員と理事長の相互理解がなかなか進まなかった。</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ 理事長は職員の人となりや、現場の生々しい情報を得ることができています。</li> <li>⊙ 職員は理事長の人柄に触れ、話を聞いてもらえることが、安心して働くことができる材料になっている。このことが職員定着により影響をもたらすのではないかという期待につながっている。</li> <li>⊙ 園長は、違った視点から職員の情報を得ることができている。</li> </ul> |
| 成功のポイント   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 優先順位だけを決めて、その他は実施日や時間など、細かいルール作りはあえてしなかったこと</li> <li>☆ 不定期ではあるが、1年を通すと1回は全員と面談できるように、訪問の回数を確保したこと</li> </ul>                   |   |

# すまいるほいく奈良

## マニュアル活用事例

### 【モデルとなった園】 奈良市立神功こども園

#### <所在地>

乳児棟 奈良市神功4丁目25-3

幼児棟 奈良市神功4丁目13-1

#### <沿革>

平成29年4月、右京幼稚園・神功幼稚園・神功保育園が統合され開園。

旧神功保育園舎を乳児棟(0・1・2歳児)、

旧神功幼稚園舎を幼児棟(3・4・5歳児)とした、奈良市初の分園型こども園。

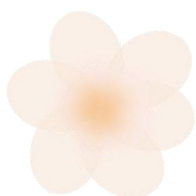
#### <教育・保育目標>

「元気なからだと心もち、主体的に活動する子ども」の育成

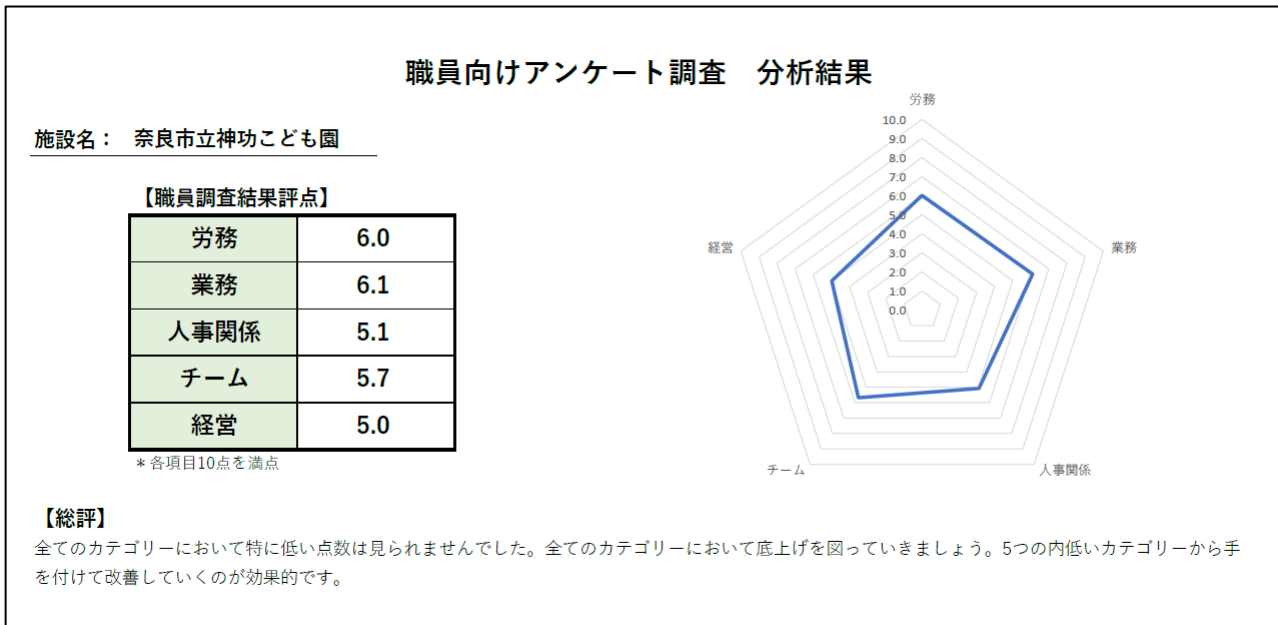
健康でいきいきと生活する子ども

やさしさや思いやりのある子ども

自ら考え、やりぬく子ども



はじめに、取組課題抽出のため、職員アンケートを実施し、「調査結果診断ツール」で集計したところ、以下の分析結果が得られました。



特に低い点数が見られない中、もっとも低いカテゴリの「経営」についても、公立園であるという特性上やむを得ない部分もありました。また、乳児棟と幼児棟とでは、職員構成、勤務体制、行事の数など違いが多く、園で一体的な取組を行う前に、課題の整理が必要であるということが浮き彫りになりました。

この結果を受けて、園長の馬路先生は、「時間外勤務」「有給休暇取得」「振替休日」「持ち帰り仕事」「休憩時間の確保」など、複数の項目に好影響をもたらすことが期待できる「**2-5 業務のムダを削減する**」を、今回のモデル事業の取組課題としてとりあげました。

そして、まずは幼児棟において取組を進めることとしました。



プロジェクトチーム活動 第1回（令和4年12月8日）



今回の取組のためプロジェクトチームが編成されました。メンバーは、できるだけ多面的な発想や検討ができるようにと、年齢、園での役割、ジェンダーが偏らないことを念頭に置いて園長先生が指名した、入矢先生、上田先生、今井先生、杉村先生（写真左から）の4名です。

☺ 上田先生

4歳児担当の長時間担任（14時以降の保育を担当する保育教員）です。去年は3歳児の担任をしていましたし、2年前は乳児棟にいたので、この園の実状もある程度把握しています。このプロジェクトには、若手のひとりとして参加して、いろんな視点で関わることができればと思います。



☺ 今井先生

4歳児の担任で、保育園の採用です。私立保育園、公立保育園を経て、今年初めてこども園で働いています。システムや業務内容が保育園とは異なり、最初は戸惑うこともありましたが、自分自身が時間外勤務を減らして、余裕をもって仕事をしたいと考えたとともに、他園の先生方の働きやすさにもつながるように、このプロジェクトで少しでも力になれたらと思っています。



☺ 入矢先生

3歳児の担任です。幼稚園に採用された当時は、奈良県内の男性職員の第1号でした。幼稚園型こども園の立ち上げに1年携わった経験はありますが、幼保連携はこの園が初めてで、今年が2年目になります。雰囲気や働き方のベースがかなり違うと感じていたため、「保育における働きやすさ」というテーマには以前から興味を持っていました。今回、このプロジェクトに参加できてうれしいです。



☺ 副園長 杉村先生

保育園の採用で、この園には今年の4月に着任したところです。2年間は幼稚園勤務、20年間は保育園で仕事をしてきました。今回は初めて副園長となり、先生方の負担を軽減しないといけない立場なのですが、自分自身も業務の時間が足りないと感じているため、どのようにすれば仕事が効率よくできるのか、このプロジェクトを機に考えようと思います。



☺ 園長 馬路先生

幼稚園で採用され、十数年の現場での経験や副園長の立場を経て、この園の園長となりました。幼稚園と保育園がひとつになって職員が一緒になり、「こども園」になっていく中で、時代の流れとともに、自分が知っている保育現場とは環境も変わってきていると感じています。一生懸命頑張っておられる先生方が働きやすい、そして楽しく保育ができる職場にしていきたいです。



最初に県から、今回のモデル事業の説明を受けました。「年度の事業」という性質上、3月までには一定の取組結果をまとめる必要があるため、この活動自体は2月までとして、その間にこのようなチーム活動を3～4回持つことになりました。

そのあと、プロジェクトメンバーで協議を行った結果、チームのリーダーに入矢先生を選出。リーダーを中心に、「働き方改革マニュアル すまいるほいく奈良」の中から、今回の取組テーマである「**2-5** 業務のムダを削減する」の項の読み合わせを行いました。

そして、マニュアルに記載の手順に沿い、このプロジェクトチーム活動も

①基本理念、保育理念、保育目標等の再確認

②取組の目標設定

③取組項目の抽出

④判断基準を設けて取組項目を絞り込む

⑤実施計画作成

⑥取組の実行

という手順で取り組んでいくことを確認しました。



1回のチーム活動は2時間と決めているため、この日はここで終了となりました。

＜県の説明スライド＞




|   |
|---|
| <p>働き方改革マニュアル「すまいるほいく奈良」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 奈良県内の保育所、こども園が、「働き方改革」を主導的に推進することが可能となるような、取り組み方法、取り組み事例を紹介するマニュアル</li> <li>● 取り組みの対象(方向性)は5分野29項目</li> <li>● マニュアルは令和4年度末に完成、その後県内全園で活用可能となる予定</li> </ul>  |
| <p>今回のモデル事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● そのマニュアルで、実際に園が主導的に取り組みを実践することができるかを検証するもの</li> <li>● マニュアル制作と並行して、令和4年度に実施</li> <li>● その取り組みの結果をマニュアルに反映             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事例として掲載</li> <li>- 内容の見直し</li> </ul> </li> </ul> |

【プロジェクトメンバーへのアンケート】

Q：モデル事業について理解できましたか？

- ◎ よく理解できた 2名 
- おおむね理解できた 3名 

Q：やろうとしている取組は達成できそうですか？

- ◎ 達成できると思う 1名 
- どちらかと言えば、達成できると思う 2名 
- ◎ できるか、できないか、半々だと思う 2名 

【アンケートの自由記述より】

- ◇ 目標設定をすると“そうしよう”と思える職員は多いのでは。自己意識が向上すると思います。
- ◇ まだ目標が設定されていないので、「何をどうやって」「どのくらいまで」するかイメージがつかない。
- ◇ 各職員の業務負担感を具体的に知ることができれば、様々なことに取り組めるのではないかと思います。
- ◇ 先生方の業務内容が、学年やクラスによって違うことも多いので、みんなが改革できるのかな？と思いました。
- ◇ 本来業務が忙しくなる時期なので、この事業をうまく進められるかわからない。チームで動かないといけない。



①基本理念、保育理念、保育目標等の再確認

このステップは、業務の効率化にあたって、園としてもっとも大切にしていることを見失うことのないよう確認しておこう、というものです。

「『健康でいきいきと生活する』というのは、子どもたちにとって一生を通して大切なこと。健康的な生活の大事さを理解し、健康な身体を作りたいと思う心の根っこの部分を育てることを大切にしている」

「『やさしさや思いやりのある子ども』は保育指針5領域の「表現」にあたると思う。人間関係も含め、友達と共同生活において自分一人で生活しているのではなく、友達への優しさ・思いやりをもって生活してほしい」

「受け身でなく自ら発信・表現をすること、活動の中で最後までやり通す根気強さを大切にしている。やり抜くことで味わう達成感や新たな気づきからの学びを通して育成を心掛けている」

日頃の保育で大切にしつつも、言葉にして共有する機会が日常的に限られている分、話は大いに盛り上がりました。



②取組の目標設定

マニュアルには、目標は「何を（項目）」「いつまでに（期限）」「どのレベルまで（水準）」を設定し、中でもこの「水準」は、可能な限り定量化（数値で表現）しておくことが必要とあるため、この点を念頭に置きながら、アイデアを出し合うことにしました。

メンバーはそれぞれに現状の業務の中で「休憩の取りづらさ」「業務負担のばらつき」「時間外勤務」などに課題意識を持っており、その意識が強いぶん、議論は目標設定を飛び越えて「早く帰ろうキャンペーン」「休憩のしかたの徹底」など、取組の方法論に行ってしまうがちでした。ただ、「やることを決めてから目標設定」というのは本末転倒で、あくまでも「あるべき姿を目標として掲げ、それを達成するための方法論を考える」というのが正しい手順であるため、その都度リーダーが軌道修正を行い、最終的に以下が目標に決定しました。



|               |                           |
|---------------|---------------------------|
| 目標項目（何を）      | ： 時間外勤務を                  |
| 目標期限（いつまでに）   | ： 令和5年度に                  |
| 目標水準（どのレベルまで） | ： 令和4年度より、月平均1人あたり1時間縮減する |

③取組項目の抽出（前半）

ここではアイデアをできるだけ多く出し（＝拡散）、そのあと取組対象を絞り込む（＝収束）という手順に沿って進めることとし、まず一人ひとりが大きめのふせんに「時間外勤務を生む要因になっている業務、効率化したい業務」を思いっただけ書き出しました。

書き出した後は、一つひとつ説明しながら壁に貼っていきます。後から貼る人は、内容が似たものがすでに貼ってある場合はその下に貼ることとし、発表しながら自ずと分類できるようにしました。

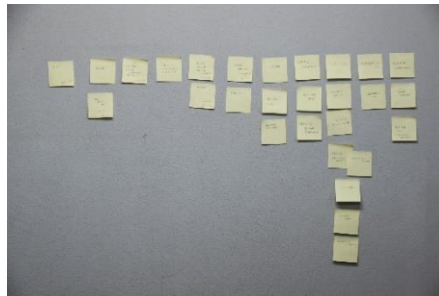


全員が説明しながら貼り終え、同じものや似たものがまとまり、ちょうどこれから次の「絞り込み」の作業に入るタイミングで、この日は終了時間がやってきました。この時点で残っていたキーワードは、下記のとおりです。

- <連絡・広報関係>
  - HP の配信・掲載／学年だよりの配信／園だよりの確認作業／手紙の作成
- <保育事務関係>
  - 保健調査票への記入／会議の準備・研修の準備／出席簿・出席ノートの締め／教材費支払い入力・印刷
- <保育実務関係>
  - 月案のやり方の検討／製作準備・保育準備／行事の準備／遊具点検／備品の確認・管理・整理／作品の展示・写真の印刷
- <ICT関係>
  - パソコンの立ち上げ(時間がかかる更新も含む)／LGWAN へのデータ移行作業／スキャンの方法



次回に備えて、ふせんを模造紙に移し替え、この日は終了となりました。



**【プロジェクトメンバーへのアンケート】**

Q：モデル事業で何をするのか、理解は深まりましたか？

- ◎ 理解が大変深まった 2名
- 理解がいくぶん深まった 3名

Q：やろうとしている取組は達成できそうですか？

- ◎ 達成できると思う 1名
- どちらかと言えば、達成できると思う 3名
- ◎ できるか、できないか、半々だと思う 1名

**【アンケートの自由記述より】**

- ◇ 仕事の進め方、力量、スキルが異なるので、帰れる人は帰れると思う。割振れる仕事から割振っていきと解決できるかも。
- ◇ 時間がかかることへの対応を考え、何を割振るのか、どうしていけばよいかなど、具体的にイメージすることができた。
- ◇ 具体的な目標や施策についての話まで進んできたので、何をするのかは大分わかりやすくなってきた。
- ◇ 目標が明確（時間外勤務を減らす）になったので、自分の意識を変えていこうと思った。
- ◇ 職場のみんなが同じように取り組んでくれるように…と願います。

前回検討した令和5年度終了時点に結果の出る目標設定により、年度内の成果確認は「進捗の確認」となりました。そこで、この日は最初に、今後の取組スケジュールについて、以下のとおり再設定しました。

|                         |   |
|-------------------------|---|
| 1月19日<br>プロジェクトチーム活動3回目 | ③取組項目の抽出<br>④判断基準を設けて取組項目を絞り込む<br>⑤実施計画作成 |
| 1月19日以降<br>(担当者が各自で行動)  | 実施計画に従い、取組の準備<br>取組に着手                    |
| 2月下旬<br>プロジェクトチーム活動4回目  | ・取組の進捗確認<br>・成果の感触確認 → (モデル事業の終了)         |

### ③取組項目の抽出（後半）

続いて、前回の状態を再現し、絞り込みの話し合いを始めました。

話し合いは、リストアップされた業務のそれぞれについて、「なぜ時間がかかるか」「どうすれば効率化できるか」を論点に進められましたが、話し合いが進むにつれて、各業務を単体でどう改善するか、というより、

- ・ 職員間で、（とくに時間外勤務になりやすい）業務負荷に偏りがある
- ・ 業務には、どうしても担当者がやらなければならない業務と、他の職員に代替できる業務があるはず。業務量だけではなく、職員の意識の部分にも課題がある

といった点の解消こそが、今回目標として掲げた時間外勤務の縮減には効果的ではないかという認識を、全メンバーが共有するようになりました。メンバーの意識の方向性が、具体的な取組項目の設定間際まで進んでいることを受けて、あえてマニュアルの **④判断基準を設けて取組項目を絞り込む** という部分の手順は踏まないこととしました。

そして、今回の取組項目を

- ①ノー残業デイの実施
- ②仕事をお願いするマッチングボード設置
- ③割振ってよい仕事、割振らない仕事のリスト作成

とすることを決定しました。



### ◇ノー残業デイ

ノー残業デイについては、まず「曜日」と「回数」が議論になりました。曜日は、多くのメンバーが水曜日が金曜日というイメージを持っていたようですが、その両方にするか、どちらか一方にするかについては意見が分かれました。最終的には、週 1 回の場合、もしその日に定時に帰れなければその週はノー残業デイがなくなってしまうため、水曜日に定時に帰れなければ金曜日は何としても定時に帰る、という意識づけをってもらうことで、少なくとも週 1 回はノー残業デイを確保したいという狙いから、毎週水曜日と金曜日の週 2 日の設定になりました。

ただ、「水曜日、金曜日はノー残業デイです」と告知しただけでは、実効性が期待できないため、

- ・ 定着するまでの間は役割分担をして、定時になれば「今日はノー残業デイです」と呼びかけて回る
- ・ 皆が気兼ねなく定時退勤ができるよう、誰が定時退勤したか一目でわかる“実績表”を作る

の 2 点が決まりました。“実績表”の運用は、「定時退勤時にシールを貼ること」としました。



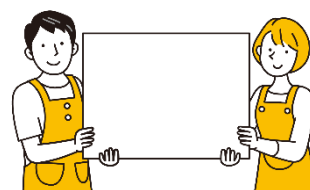
### ◇仕事をお願いするマッチングボード設置

仕事をお願いするマッチングボードの設置については、

- ・ 担任を持つ先生が、ほかの先生や事務職員さんをお願いしたい仕事をホワイトボードに書く
- ・ 書かれた仕事を、対応ができる先生と事務職員さんがそれぞれ分担する
- ・ お願いしたい仕事には、「この形の紙を 50 枚切って」のような指示もあるため、“実物サンプル”を入れるものが必要

という、大きな流れについては、これをやろうと決めた時点で、すでにメンバー間で共通の認識ができていたため、あとは「設置場所」「お願い時に書く事項」「毎日の確認時間」など細かい設定について決めていきました。

最後に、そのボードの名称を決めようということになりましたが、最初に出た「お願いボード」に決定しました。



### ◇割振ってよい仕事、割振らない仕事のリスト作成

残る「事務職員さんに割振ってよい仕事」は、これが可能となれば、保育教諭にとっては相応の業務負荷の軽減となり、労働時間の縮減の効果が期待できますが、問題は、「割振ってよい仕事と、そうでない仕事が判断できないので、結局仕事をお願いできないでいる」という点でした。

協議の中でも、「ドキュメント」「製作準備」「身体計測の結果の記録」「保健調査票への記入」「教材費の入力」「支出伺い書の入出力」「領収書を貼る作業」など、いろいろな意見が出ました。ただ、すぐをお願いできる内容もあれば、一定の準備期間が必要なものもあるため、具体的な仕事の仕分けと、それぞれについての実施時期については、園長先生をお願いすることになりました。







⑤実施計画作成

前ページのように取り組む内容がまとまったため、「期日」と「担当者」を割り当て、実施計画を作成しました。この計画表に従って取り組み、実施から2週間程度経過した2月の中～下旬に、経過を確認することとしました。

<実施計画表>

| 期間・期限   | ノー残業デイ                      |                         | お願いボード  |                          | 仕事の振り分け              |      |
|---------|-----------------------------|-------------------------|---|--------------------------|----------------------|------|
|         | 作業項目                        | 担当者                     | 作業項目  | 担当者                      | 作業項目                 | 担当者  |
| 1月20日以降 | ノー残業デイの“実績表”作成              | 入矢先生                    | 備品の調達<br>・ホワイトボード<br>・制作物見本のかご<br>・ドキュメント用のかご<br>ボード設置場所の確保 | 馬路園長<br>杉村先生<br><br>杉村先生 | 割振ってよい仕事のリストアップ<br>↓ | 馬路園長 |
| 1月25日   | 朝礼で制度の周知                    | 杉村先生                    | 朝礼で制度の周知<br><b>制度の開始</b>                                    | 杉村先生                     |                      |      |
| 2月1日    | <b>制度の開始</b><br>当日の声掛け<br>↓ | 入矢先生・<br>今井先生を<br>中心に分担 | ↓   |                          |                      |      |

ここまでで、準備段階のプロジェクトチーム活動は終了ということになりましたが、実際にやるべきことが完全に明確になったこともあり、モデル事業に対する理解度が、前回に比較して「たいへん深まった」が4名、、「いくぶん深まった」が1名、という結果になりました。「いくぶん深まった」とした方は、第1回のアンケートの段階で「よく理解できた」と回答されていたことを勘案すると、ここへきてメンバー全員の理解度は完全に習熟したと言えるでしょう。

また、「今回設定した目標は達成できそうですか」という質問では「できると思う」が2名、、「どちらかと言えばできると思う」が3名、という結果でした。この結果を第1回から順に並べてみると、

|                     |  |  |  |
|---------------------|--|--|--|
| ◎ 達成できると思う          | 1名  | → 1名  | → 2名  |
| ○ どちらかと言えば、達成できると思う | 2名  | → 3名  | → 3名  |
| ◎ できるか、できないか、半々だと思う | 2名  | → 1名  | → 0名   |

と、具体的な取組目標が明確になるに従い、意識が「できると思う」の方に振れているのが明らかになりました。

【アンケートの自由記述より】

- ◇ 全員の意識づけすることで、達成することはできると思う。全員の共有、声掛けが大切になる。
- ◇ いつも帰れない先生が帰れるのかという気持ちもあるが、割振りが明確化したので、そこは達成できると思う。
- ◇ 取り組むことで、時間内に業務が終わるように計画していけるよう、各職員の意識が変化していけば、と思います。
- ◇ 時間内で業務を終わらせるための仕事のすすめ方をしていってくれると思う。
- ◇ ノー残業デイも、設定や役割決めをおこなったことで、そのシステムが実行できそう。

⑥取組の実行

前回作成した計画に沿って、取組が具体的に進められてきましたので、ここまでの感想をお伺いしました。すると、口々に出てきたキーワードは「意識」という言葉でした。

取組を実行するにあたり、職員への周知を行いました。その時に伝えたことは、単に業務時間を短縮することではなく、

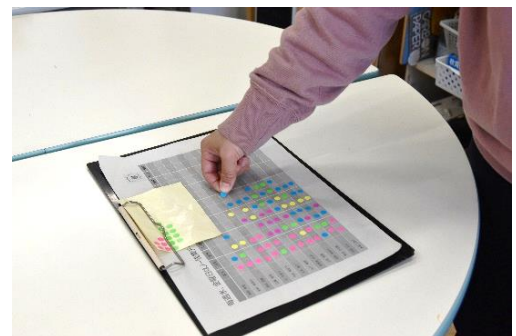
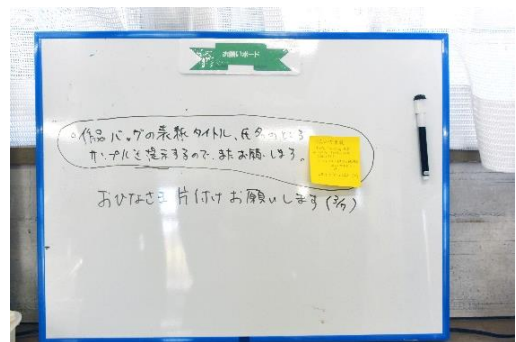
- ・今まで当たり前になっていた「少し遅れても大丈夫」という感覚を見直す
- ・自身の中で「〇〇をやって」「〇〇を準備して」5時に帰るという見通しを立てる事がこれからの働き方として、大事な根幹となるという、この取組のポイントをしっかり伝えたということでした。

そこから、職員自身が仕事の見通しを立てる意識に変わってきた、という実感があるという話が出ました。ノー残業デイに関しても、「早く帰ろう」という意識がよい意味で先行することによって、定時に退勤しているのに“実績表”へのシールを貼り忘れることも時には起こっていますが、多くの先生が退勤時にシールをしっかりと貼ってくれている状況です。

また、やってみて初めて気づいた点も多くありました。

- ・お願いしたいことをカゴに入れづらい、書きづらいという声もある
- ・例えば、「これは事務の仕事」と初めから決まっていたら頼みやすいが、今まで担任がやってきた仕事を誰に頼んでいいのか迷う。頼んでいいよ、と言われてもなかなか頼みづらい部分はある
- ・特に早出の先生は、定時に帰りにくい

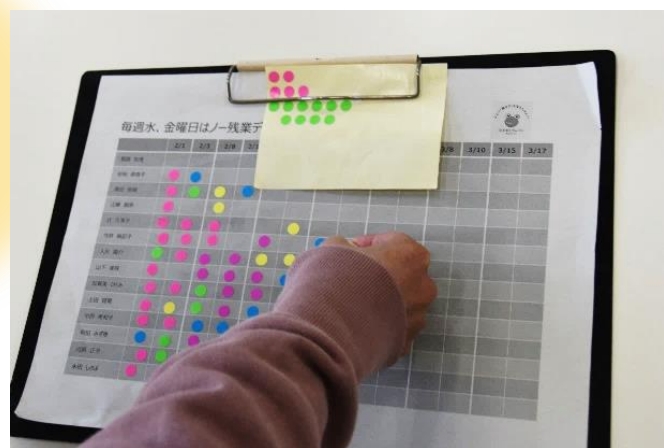
取組は始めてすぐ活用されるわけではなく、浸透するには時間がかかるということもわかりました。「自分もお願いしてもいいんだ、といったことに繋がるのではと、模索中である。浸透させるには時間がかかる。」ということプロジェクトメンバーで確認し、長くこの取組を続けていくことの必要性を改めて共有しました。



## 実際の取組の様子



①“お願いボード”の設置と活用



②ノー残業デー“実績表”の運用

## プロジェクトに取り組まれた先生方に、感想をお聞きました！

プロジェクトメンバー全員が「取り組んでよかった！」とおっしゃった、モデル園でのプロジェクト。

どのような点でよかったのか、どんな気づきがあったのかなどをお聞きましたので、ぜひ参考になさってください。

会議では様々な先生方の考えを聴けて興味深かったですし、それぞれ思いが違ってたんと実感しました。取組については、お願いボードの仕組みができたことが第一段階で、第二段階として活用率が伸びれば、周りの先生方の書きづらさの払拭や、業務軽減にも繋がってくると思います。以前よりも頼まれごとが多くなった一方で、「ボードに書くより、メモを貼ってもらう方が書きやすいのかな」とよりよい方法はないか考えることもあり、取組が浸透するには時間がかかるとも感じています。あとはぜひ、ノー残業デイの定着を進めていきたいです。



上田 穂愛 先生



今井 麻記子 先生

ノー残業デイは、気持ちも変わりますし、帰りにくかった先生たちも帰りやすくなってきたので、仕組みができてよかったです。仕事をほかの先生にお願いする際は、相手にも仕事があることを考えると、「頼む側が仕事の見通しを立てないと頼めない」という自分自身の課題が浮き彫りになり、見直すよい機会にもなりました。自分たちの身近なところからの取組であったので、異動してくる先生たちにも働きやすい職場づくりを発信していきたいです。また、どの園も働きやすくなる取組のモデルとして、広がっていけばと思います。

“働き方改革”というと、負荷のかかる大きな取組をしないといけないのか、と当初思っていましたが、今回やってみて、「大小問わず動き出してみる→段取りを組む→周知をする」ということだけでも意識が変わった、という手応えがありました。一旦方向性が決まったら柔軟に受け止めてくれるという園内の反応も分かったので、まずアクションすることは大事だと思います。今後は園の取組として根付かせ、風土として定着するように、細く長く取り組んでいくことも大切です。誰かがやる、ではなく、プロジェクトを進めることの必要性を感じました。



入矢 陽介 先生



副園長 杉村 奈奈子 先生

「保育の仕事には終わりがなく、こだわりを持ってよいと思うまで取り組む」という発想でいたので、保育で“働き方改革”に取り組むイメージがわかかなかったのですが、心と体のバランスを大切にするためにも、働きすぎたり一人で抱えたりする状況は変えないといけないと思いました。「自分がやる仕事は何か」を意識して仕事を抱え込まず、誰かに任せることで、先生方の経験値が上がり、“チーム力”が増したと感じます。今まで言えなかったことを“伝える”という力もついてきたようで、年齢や経験の異なる先生の意見も聴くことができるともありがたいです。

まずは職員一人ひとりの意見を聴けたことがよかったです。アンケートでありのままの意見を聴くことができ、職員の多様性も受け取れました。プロジェクトチームを作り、メンバー同士が自ら動いてくれることで、皆で協力してやっていこうという姿勢が生まれ、職員間の関係構築にも繋がっていると思います。ぜひとも来年度も続けていきたいです。働き方は人それぞれですが、保育の質を高めるために、ほかの人とも協力しあって効率をよくして、保育の研究や研修に時間を取ってもらえたらと思っています。研究や研修は、自分自身の誇りが高まり、働く事に対する意識が変わってきます。「ただ働く」のではなく、「なぜ働く」のか。先生方の働きがいに転換できる時間を作っていきたいです。



園長 馬路 有理 先生







働き方改革マニュアル すまいるほいく奈良

発行：令和5年3月

発行者：奈良県子ども・女性局奈良っ子はぐくみ課

編集：株式会社エイデル研究所