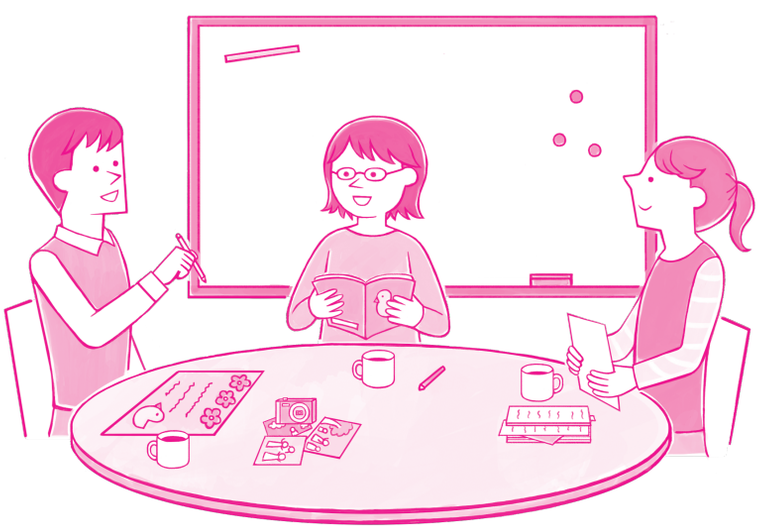
保育士等キャリアアップ研修テキスト 7

マネジメント

第2版

監修 秋田喜代美・馬場耕一郎
編集 秋田喜代美・那須信樹



中央法規

監修のことば

本テキストは、平成 29 年 4 月に厚生労働省から出された通知「保育士等キャリアアップ研修の実施について」（平成 29 年 4 月 1 日雇児保発 0401 第 1 号）により保育士等キャリアアップ研修を実施していただくにあたり、そのガイドラインの理念や考え方に基づき作成されたテキストになります。平成 28 年 12 月に保育士のキャリアパスに係る研修体系等の構築に関する調査研究協力者会議から出された「調査研究協力者会議における議論の最終取りまとめ：保育士のキャリアパスに係る研修体系等の構築について」にその考え方は書かれています。

キャリアアップ研修のねらいは、保育士等がキャリアパスを見通し、保育所においてリーダー的職員を育成することにあります。つまり、保育所においてすでに一定以上の実践経験をおもちで、ミドルリーダーやリーダーとしての意識をもち、保育所の保育の質向上、職員の資質向上のキーパーソンとなる方、なろうとする方のための研修になります。したがって、テキストにおいても、これから保育士になっていかれる養成校でのテキストとは差別化を図っています。

第一には、基礎的な知識を伝達しスキルを習得することで、現場に行って教えてもらえばできるという段階の基礎知識のテキストではなく、そのような基本的な考え方や概念をもとにしながらも、「最新の動向を知る」ことや、基本の上により深くその知識を自園の実践とつなげて意味づけ考えることができるためのテキストを企画段階で目指したものであるということです。保育士等の専門性は、多様な事例を知ることによって、判断に基づく行動ができることにあります。したがって、その「事例知識」を各園の実情を踏まえて共有できるテキストにするということが求められます。

第二には、ミドルリーダーは、自分で実践ができるというだけではなく、これまでの経験を踏まえて「この分野なら私が専門的にわかる」という得意や専門分野をもち、責任をもってほかの保育士等を指導・助言できたり、組織、園全体をリードできるための実践的知識を伝えられるようにするということがあります。「議論の最終取りまとめ」においても「研修の実施にあたっては、講義形式のほか、演習やグループ討議等を組み合わせることにより、より円滑かつ主体的に受講者が知識や技能を修得できる。効果的な演習やグループ討議を行うため、各園の創意工夫や課題を持ち寄って、自園の保育内容と関連付けた研修内容とすること等が考えられる」と述べられています。つまり、自らの経験をなんとな

くわかっているだけではなく、説明できたり、そのポイントを意識化し言語化できることが大事になっています。

そこで、本テキストは、皆さんの経験や知識を書き込むことで完成するマイ・テキスト、各園の実情と研修を一緒に受けた人たちとの事例をもとにして初めてできあがる私たちの（Our）テキストという、ワークブック的な演習課題を入れたテキストとなっています。皆さんが受講した研修の軌跡を通して語り合ったり考えたことの道筋をたどり、完成させ創り出すものとなっています。同時に、この考え方や知識だけは核にしながら考えてほしいということだけが記載されています。それに肉づけをするのは、研修に参加する皆さんとその場での講師の自律性にゆだねられる余地をつくっています。

第三には、本分野の研修を受けた後で振り返ったときに、こんなことを学んだよと自身の所属する保育所に持ち帰っていただくと同時に、ほかの保育士等とともに振り返ることができる、対話のきっかけとなる研修のアイデアになることも、テキストのなかに書き込まれることを願っています。

現在、「主体的・対話的で深い学び」が子どもたちに求められていますが、それは保育士自身も経験することが大切です。マイ・テキストとなったテキストを持ち帰り、それが一つのきっかけになって園内研修の一つの窓になる、自園だけではなく、他園から学ぶ事例もあるということが可能になるように企画をしました。

ですから、研修に参加して終わりではなく、学んだことが保育所で実際に共有され活かされることで、保育の質のさらなる向上が図られることを願っています。どの保育所でも、現状認識の把握から始まり、当該分野に関してよりよい知恵を皆が共有でき、保育所において次のよりよい保育を創ろうとすることが、真にミドルリーダーがミドルリーダーとしてのはたらきをすることにつながると考えます。

本テキストは、皆さんが主人公、そして出会った講師や研修をともに受ける人との得がたい経験が埋まって初めてつくられるテキストです。教科書というイメージとは異なります。誰もがどこでも使えることで、保育所の学びの軌跡となることを、監修者として願っています。

秋田喜代美

馬場耕一郎

はじめに

保育所保育指針（2017（平成 29）年 3 月改定）の第 5 章「職員の資質向上」をより実質化・具現化していくための施策として、「保育士等キャリアアップ研修」が開始されることになりました。保育現場におけるリーダー的職員の育成に関する研修内容や研修の実施方法等について『保育士等キャリアアップ研修ガイドライン』（以下、ガイドライン）が定められ、「当該保育所における保育の課題や各職員のキャリアパス等も見据えて、初任者から管理職員までの職位や職務内容等を踏まえた体系的な研修計画を作成」し、「処遇改善のための加算」の要件として、本研修を受講することが課されることになりました。

ガイドラインでは「専門分野別研修、マネジメント研修及び保育実践研修」とあるように、他の六つの専門分野の研修とは趣の異なる分野として「マネジメント研修」と「保育実践研修」が位置づけられています。その「マネジメント」分野の研修の「ねらい」として、「主任保育士の下でミドルリーダーの役割を担う立場に求められる役割と知識を理解し、自園の円滑な運営と保育の質を高めるために必要なマネジメント・リーダーシップの能力を身に付ける」ことが明示されている点は、極めて特徴的です。

今回のキャリアアップ研修制度では、「保育の質の向上に向けた組織的な取組」の必要性が強調されています。この「組織的な取組」を実現していくうえでも、各保育所における「マネジメント機能」が強化されていくこと、「職位や職務に応じた知識及び技能」によって、他の保育士等への助言や指導ができ、保育所全体をリードできる役割を担える人材の育成が急務であることが、「マネジメント」分野に関する研修の重要な価値となっています。

すでに、マネジメント分野の研修を終えた方々が、園内で活躍しはじめています。自らのミドルリーダーとしての役割を自覚しながら、保育所組織としての保育力の向上に努めています。

本書を活用したミドルリーダーの育成をはじめ、保育士等専門職としてのキャリア形成を見通しながら、全職員の保育所におけるマネジメントの意義に対する学びのきっかけづくりにも活用していただければ望外の喜びです。

秋田喜代美
那 須 信 樹

受講にあたって

■本書の使い方

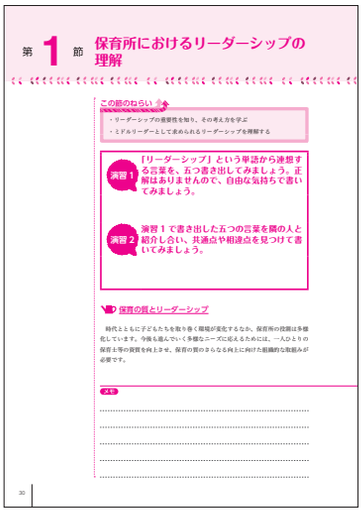
本書は「保育士等キャリアアップ研修の実施について」（平成 29 年 4 月 1 日雇児保発 0401 第 1 号）に定められた「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン」の「分野別リーダー研修の内容」に準拠しています。

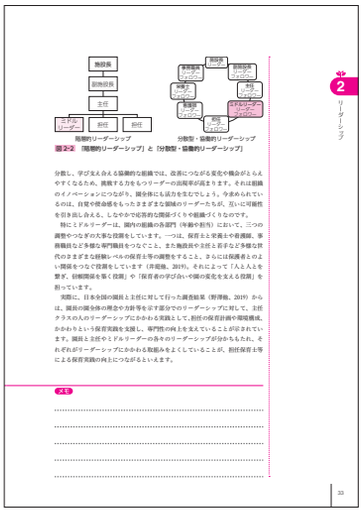
表 分野別リーダー研修の内容

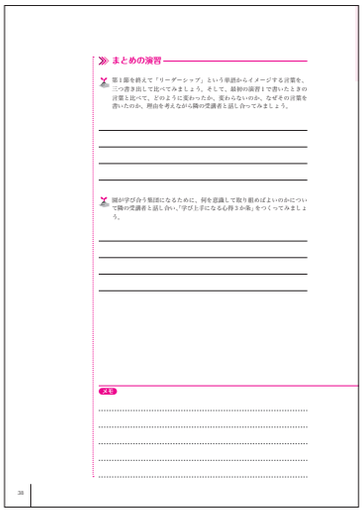
分野	ねらい	内容	具体的な研修内容（例）
マネジメント	・　主任保育士の下でミドルリーダーの役割を担う立場に求められる役割と知識を理解し、自園の円滑な運営と保育の質を高めるために必要なマネジメント・リーダーシップの能力を身に付ける。	◯マネジメントの理解	・組織マネジメントの理解 ・保育所におけるマネジメントの現状と課題 ・関係法令、制度及び保育指針等についての理解 ・他専門機関との連携・協働
		◯リーダーシップ	・保育所におけるリーダーシップの理解 ・職員への助言・指導 ・他職種との協働
		◯組織目標の設定	・組織における課題の抽出及び解決策の検討 ・組織目標の設定と進捗管理
		◯人材育成	・職員の資質向上 ・施設内研修の考え方と実践 ・保育実習への対応
		◯働きやすい環境づくり	・雇用管理 ・ICT の活用 ・職員のメンタルヘルス対策

都道府県が実施主体となって行われる同研修での受講に使いやすいよう、各節の始まりと終わりには演習課題を設け、単なる知識の習得に終わらずに、学んだ内容を受講生が持ち帰り、ほかの保育士等に説明・研修できることを目指しています。ですから、研修を受講して終わりではなく、本テキストを「マイ・テキスト」として、園内研修等で活用してください。

①導入の演習　②講義　③まとめの演習







- 現在の自分の知識や保育所の現状を把握します
- ほかの受講生の保育所との違いを認識します

- 視点や知識を習得します
- リーダーとしての立ち位置、協働の仕方を学びます

- 学んだことを振り返り、自分のものにします
- 持ち帰って園内研修等で活用する演習も一部含まれます

■開催者の準備

あると便利なもの

- ホワイトボード
- 白紙、模造紙等（グループの数分）
- 付箋（演習で使用）
- 保育所保育指針（解説）
- マーカー
- プロジェクター

■研修に持参していただく資料

各章の演習では、研修当日に受講生に持参していただく資料があります。本巻については以下のとおりです。

章・節	持ち物	備考
第 4 章第 2 節	園内研修に関する研修計画、内容、方法、役割分担などの書類	
第 4 章第 3 節	実習生オリエンテーションに関連する資料	

■凡例

本書は原則的に、以下のとおり用語の統一をしています。

保育所、園、保育園➡保育所

保育者、保育士、保育士等➡保育士等

施設長、園長➡園長

CONTENTS

監修のことば

はじめに

受講にあたって

第１章 マネジメントの理解

第１節 組織マネジメントの理解 …… 002

演習１ 演習２

組織で働く意義／業務の「見える化」／ミドルリーダーの役割／悩みの早期発見／課題解決の促進

まとめの演習

第２節 保育所におけるマネジメントの現状と課題 …… 008

演習１ 演習２

保育所の構造的課題／円滑な運営を妨げる要因は何か／重視すべきは継続性

まとめの演習

第３節 関連法令、制度および保育指針等についての理解 …… 012

演習

子どもの人権／保育所と保護者支援／保育の質の向上と保育所の職場環境

まとめの演習

第４節 専門機関との連携・協働 …… 019

演習

保育士等の仕事の専門性と限界／保育所以外の専門機関等の役割と各種専門職／地域における連携先の把握と日常的な準備や関係づくり

まとめの演習

第２章 リーダーシップ

第１節 保育所におけるリーダーシップの理解 …… 030

演習１ 演習２

保育の質とリーダーシップ／リーダーが支え合う組織へ／教育のリーダーシップ／ミドルリーダーシップの特徴

まとめの演習

第2節 職員への助言・指導 …… 039
演習
保育士等の成長プロセス／職員間をつなぐ役割／人材育成と保育環境の整備／ミドルリーダーの課題
まとめの演習

第3節 他職種との協働 …… 047
演習1 演習2
保育所内の信頼を育む／保育所外の関係づくり／地域資源の相互活用
まとめの演習

第3章 組織目標の設定

第1節 組織における課題の抽出および解決策の検討 …… 054
演習1 演習2
なぜ「課題」なのか／組織（保育所）としての課題とは／課題はどのようにして抽出するのか／課題解決のプロセス
まとめの演習

第2節 組織目標の設定と進捗管理 …… 061
演習1 演習2
目的があって目標がある／組織の目標のとらえ方と考え方／実現可能な目標の設定／目標の実施状況の進捗を管理する
まとめの演習

第3節 保育の振り返りを通じた質の確保・向上 …… 070
演習1 演習2
「保育所における自己評価ガイドライン」作成の背景／自己評価ガイドライン（2020年改訂版）におけるミドルリーダーの役割
まとめの演習

第4章 人材育成

第1節 職員の資質向上 …… 084
演習1 演習2
人材育成による資質の向上を／保育の質の向上に向けた組織的な取組みの必要性／保育所内の研修体制の充実に向けて
まとめの演習

第2節 園内研修の考え方と実践 …… 090
演習1 演習2
園内研修の意義／園内研修のポイント／「対話」と「省察」を生み出す仕組みとしての園内研修／職員全員がかかわる園内研修の実際／自らの研修履歴の可視化と共有の必要性
まとめの演習

第3節 保育実習への対応 …… 099
演習1 演習2
「保育実習」の現状と課題／充実した実習にするための手だてとは
まとめの演習

第5章 働きやすい環境づくり

第1節 保育現場の雇用管理 …… 110
演習1 演習2
保育所の雇用管理における「私たちの服務規律」の大切さ／私たちの服務規律（みんなの服務規律）をつくる／魅力に気づき、魅力を引き出す自己理解と他者理解／職場で意識して満たし合う承認欲求、認め合う承認関係／職場環境を害する常識観と多種多様なハラスメント／職場環境を快適にするための適切なかかわりや指導／保育現場の雇用管理では「休み方」「休ませ方」を意識
まとめの演習

第2節 専門職の人間関係 …… 117
演習1 演習2
対人援助職の人間関係と保育所の風土づくり／安全・安心な保育の土台となるかかわり、認める機能／保育士等と保護者が認め合い喜び合う人間関係／保育士等の感性・感受性と感情労働／保育現場からはじまるプレジャーマネジメント／快と不快の感情のマネジメント技術の相乗効果
まとめの演習

第3節 ICT の活用 …… 124
演習1 演習2
なぜ保育現場に ICT が必要なのか／保育士等にとっての ICT リテラシー／ ICT の導入からみる保育士等の専門性の向上／ ICT で保育現場の「学び方・休み方改革」を実現／保育現場における勤怠管理の曖昧さ／「ICT リーダー」を育成し、職場環境をコーディネートする
まとめの演習

第4節 職員のメンタルヘルス対策……131

演習1 演習2

「心」を使い「心」を支援する対人援助職のストレスケア／ストレスは悪者!?／一番大切な日々のセルフケアを身につけよう／自分自身のセルフケアを発見し、習慣化しよう／チームでともに支え合うチームケア／保育現場で望ましいピアサポート／ミドルリーダーに対するメンターの存在の重要性

まとめの演習

資料……141

演習の進め方……151

より深い学びに向けて……159

受講の記録……160

監修・編集・執筆者一覧

第1章

マネジメントの理解

第1節　組織マネジメントの理解

この節のねらい

・組織マネジメントの効果を知り、その必要性を理解する
・保育士等の業務を整理・分類し、優先順位を付ける
・ミドルリーダーに求められる役割を理解し、組織の体制を見直す

演習1　保育所内および保育所外で行う業務内容をすべて書き出して、その内容を、「子どもとの直接的なかかわり」と「それ以外」に分類してみましょう。

演習2　分類した内容をさらに「一人で行うもの」と「複数のほうが行いやすいもの」に分けてみましょう。

組織で働く意義

ふだん行っている業務内容をすべて書き出してみると、あらためてその量に驚かれるのではないでしょうか。書き出したものを分類することで、これらの業務

メモ

がどういう特徴をもっているのか（一人で行うか複数で行うか、直接的なかかわりか事務的な作業かなど）みえてきたと思います。

第１節では、主に保育所の組織マネジメントの牽引者や実践者となるミドルリーダーの役割について学んでいきます。その前に、組織で働く意義とともに、組織マネジメントでどのような効果が得られるのかを確認しておきましょう。

保育士等はほとんどの時間を子どもと過ごしているため、もしかすると組織の一員であるという意識が希薄な職業かもしれません。とはいえ、何でも一人で対応していると、同僚との人間関係や相互理解を深める機会をつくれず、業務上連携が必要な場面でスムーズに協力できない可能性が出てきます。また、コミュニケーション不足によって誤解や不信感が生じれば、課題の発見や解決のスピードも低下しかねません。組織の力を最大化するためには、目標や目的を共有し、一人ひとりの力を結集しながら相乗効果を発揮できるコミュニケーションと、それを促すマネジメントが不可欠です。何よりも、すべてを一人で背負い込んでしまい冷静な判断ができず、あわてたり、あせったりしてミスを起こす状態を防がなければなりません。

組織のなかで働くメリットは、職場にいる仲間の思いに共感し支え合えること、一人では対応しきれない問題も仲間と一緒に乗り越えられることです。そしてその一体感こそ、よりよい保育を行うために欠かせない、組織づくりの基盤になると認識しておきましょう。

業務の「見える化」

保育の現場では、子どもの成長を応援し見守りながら、危険や不安要素をいち早く取り除くことが最も重要な「仕事」です。しかし目の前の忙しさに追われてしまうと、本来重視すべき「仕事」を、ステレオタイプな「作業」のように進めてしまわないとも限りません。そうならないために組織で取り組んでほしいのが、業務の「見える化」です。

演習で行ったように、どんな業務がどれくらいあるのか、一度保育業務全体を把握してみましょう。その全体情報から子どもと直接かかわることかそうでないかを整理・分類でき、そうすることで優先順位を付けることが容易になります。

メモ

分類後はそれぞれの業務を適任者に振り分けられるので、よりスムーズな保育所運営ができるでしょう。

やり方は、一人ひとりの保育士等が行っている一日の流れを細かく書き出すだけの単純なものです。するとそこから、現時点で多くの時間を費やしている業務と手薄になりがちな業務が明らかになり、非効率な部分などの課題を発見できます。また、同様の業務を受けもつ保育士同士の働き方を照らし合わせてみると、各業務の適切な時間配分の検討にも役立ちます。

クラス単位でそれらを持ち寄り、職員全員で話し合う機会を設ければ、今まで個人レベルで取り扱われていたノウハウを共有できるうえ、各業務とその所要時間を見比べながら、「これはじっくりと向き合う業務」「これは複数人で行って効率化できる作業」など、重要な業務とそうでないものの共通認識を全員で深められます。これにより、日常業務のなかでも意識的に注力すべきポイントを判断できるようになるでしょう。

目的はあくまでも、最も大切にしたい保育の「仕事」を守るために改善の種を見つけ出し、子どもと直接かかわる時間を確保することです。効率化という言葉に反応しすぎることなく、業務の「見える化」を活用して、バランスのよい役割分担や理想的な体制づくりの指標にしてください。

ミドルリーダーの役割

ここから、組織マネジメントの鍵を握るミドルリーダーの役割について考えていきましょう。

「見える化」によってミドルリーダーの業務を整理・分類してみると、子ども・保護者への対応のほか、季節ごとの行事を含む運営課題の解決、さらに地域交流や小学校との連携、何よりも身近な同僚・後輩の相談相手となることなどがあげられると思います。つまり、保育所全体の情報や課題の取りまとめと把握、これがミドルリーダーの担うべき主な役割といえるでしょう。

注意したいのは、情報や課題のすべてを自ら収集し、対処する必要はないということです。経験の豊富さゆえに信頼され、キャリアの浅い保育士等をはじめ保護者にも相談やアドバイスを求められがちですが、すべてがミドルリーダーでな

メモ

ければ解決できない内容ではないはずです。相談やアドバイスの難易度によって優先順位を付けながら分類し、ほかの人でもできそうな業務は振り分けていきましょう。そうして生まれた時間で、よりよい保育につながる「仕事」に力を尽くせばいいのです。ぜひ思いきって実行してみてください。

次に、主任から振り分けられた業務のフォロー役となるミドルリーダーの役割について考えます。ある程度のキャリアを重ねているミドルリーダーは、ほかの保育士等にとって頼れる先輩であるとともに、園長や主任よりも身近に感じられる存在です。

そこで、これまで主任が保育士等に行ってきた指導やアドバイスのなかでも、現場レベルのものについてはミドルリーダーが担当するのが望ましいでしょう。主任の代役だからとあらたまり、一対一で相談に応じなくてもかまいません。保育士等の心に寄り添い、一番の支援者であることが伝わればいいのです。

これまで行ってきたように、休憩や就業後などの一息つく時間を通してさりげなく会話しながら、「私の場合はこうしてきたよ」と過去の経験や事例を語ってみましょう。このとき、成功体験だけでなく失敗談を盛り込むと、相談者が親近感を抱きやすいと思います。

悩みの早期発見

この気軽な相談役という存在は、保育士等が「誰にも話せない」状態をつくりにくくするため、リスクマネジメントの視点からも有効です。言葉にならないモヤモヤが積み重なり、時間が経ってようやく気づくのが「悩み」です。小まめにガス抜きできる環境は、悩みの深刻化を防ぎ、保育士本人はもちろん、保育所にとってもダメージが少ないです。

それでは、保育士等が陥りやすい悩みにはどんな傾向があるのでしょうか。一つには、子どもの保育に関する悩みがあげられます。気をつけたいのがキャリア３年前後の保育士等です。手とり足とり指導されなくなり、ある程度業務をまかされることが多くなる時期です。自ら考えるようになるので成長にもつながりますが、一方で、確固たる自信がないまま保育に携わる日々が続くため、「これで正解なのか」と不安を抱えるケースが少なくありません。

メモ

また、保護者対応や行事の準備なども、悩みが発生しやすい状況といえます。想定外の事態にどう対処すればいいのか迷ったり、慣れないぶんだけ時間がかかったりと心に余裕がなくなり、ミスや自信喪失につながりやすいのです。そういうときほど丁寧に保育士等を見守り、大きな問題に発展する前に早期解決を図りたいものです。

言葉にならない悩みの前兆は、さまざまな場面で現れます。あいさつの声が小さくなる、口数が減り伏し目がちになる、ドアを閉める音が乱暴になる、靴の脱ぎ方が雑になる、身だしなみに関心がなくなるなどがその例です。ふだんの言動に変化がないか気を配り、悩みの前兆がみられたら、立ち話でもかまわないので、そっと声をかけてみてください。「どうしたの」と聞いても「何でもありません」と、すぐには心を開かない場合もありますが、世間話で気持ちを和ませながら、まずは気楽に話せる雰囲気をつくっていきましょう。

課題解決の促進

ミドルリーダーの役割には、さらなる発展が期待できます。それは、現場レベルで感じている課題や意見を吸い上げ、園長や主任に報告する「つなぎ役」です。

行事や日常の運営に関する相談を受け付けて検討・決裁するのは、基本的に園長や主任でしょう。しかし現場の保育士等からすると、経営者である園長や上司である主任には、直接意見しづらい感覚があるかもしれません。しかしそのまま放置すれば、同じような問題が発生するたびに無駄な労力を費やすことになり、そのストレスが不平・不満につながりかねません。そこで活躍してほしいのがミドルリーダーです。気軽に相談できるポジションのミドルリーダーは、「言いづらさによる放置」を防ぐ緩衝材になるはずです。

「つなぎ役」として機能するには、みんなから集めた意見を正しく、かつわかりやすく伝える技術も大切です。細かすぎると論点がずれる可能性がありますし、大ざっぱすぎては課題の意味がわからず、何度も確認し直さなくてはいけません。園長や主任が検討しやすい写真や図を添付して、わかりやすい資料を作ると、的確な報告ができるでしょう。また、大きな問題から進めるのではなく、「乳児クラスの改善点」「食育の意見をまとめる」など細かな分野から試したり、最初は

メモ