

実践から読み解く

園のリーダーのための リスペクト型 マネジメント

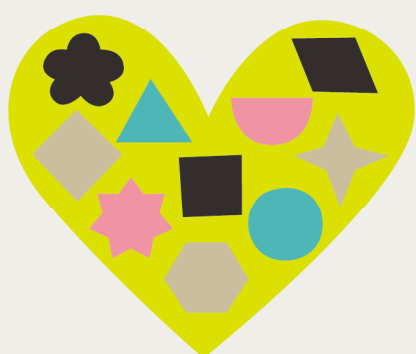
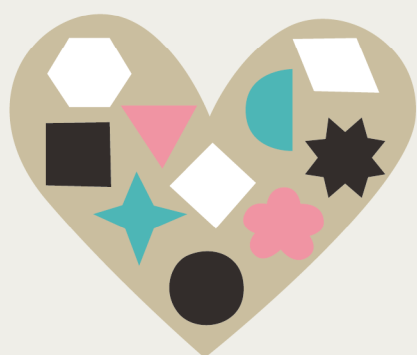
1 組織改革の4つの視点

大豆生田啓友／編著

子どもの姿ベースの
保育を目指す
園長、ミドルリーダー、
すべての保育者への提案

園にかかわるすべての人の
幸福感が高まる組織を目指す
リーダーに

子どもの姿ベースの保育の
実現のために
リスペクト型マネジメントの
4つの視点を提案します



実践から読み解く

園のリーダーのための
**リスペクト型
マネジメント**

1 組織改革の4つの視点

大豆生田啓友／編著



はじめに

園のみんなで子どもの姿ベースの保育へ！

～園長、ミドルリーダー、すべての保育者のための
リスペクト型マネジメント

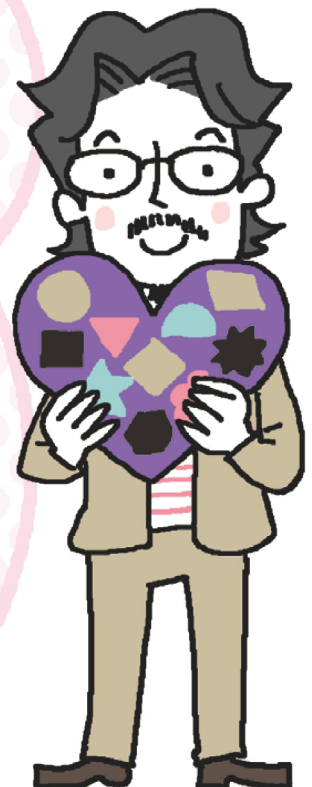
保育業界は大激動期にあります。人口減少社会が進行し、持続可能な園経営のあり方が大きな課題となっています。その一方で乳幼児期の保育の質の重要性が叫ばれ、子ども主体の保育が求められているのです。その実現のためには、子どもの姿ベースの保育のサイクルを確立することが不可欠であり、職員間の振り返りや語り合う風土、魅力的な職場と園のブランディング、人材育成や採用、働き方改革、家庭・地域との連携など、多様な課題があります。

その課題解決の鍵となるのが、「マネジメント」力です。しかも、それはリーダーのトップダウンによる従来型では限界があります。そこで、重要だと考えたのが「リスペクト型マネジメント」の視点です。本シリーズでは、月刊保育誌『保育ナビ』においてこれまでたくさん紹介してきた先駆的な取り組みの実践事例を中心に、「リスペクト型マネジメント」の実際を考えていきたいと思っています。

本シリーズの第1巻では、「組織改革の4つの視点」を取り上げていきます。4つの視点とは、①語り合う風土・ミッションの共有、②職員一人ひとりの良さ・個性の尊重、③個々を活かす働き方のマネジメント、④外部（家庭・地域、自治体）との協働的かかわり、です。

なお、本書は園長のみならず、主任などミドルリーダー、すべての保育者にもお読みいただきたいと思っています。ぜひ、多くの方にご活用いただけると幸いです。

大豆生田啓友



Contents

実践から読み解く 園のリーダーのための
リスペクト型マネジメント

1 組織改革の
4つの視点

はじめに … 3
本書の使い方 … 6

第1章 保育の質向上時代の保育とマネジメント

先行きが見えない時代だからこそ
リーダーが大切にしたい組織づくりの視点 … 8

語り合う保育を生み出す組織改革のための
リスペクト型マネジメントの提案 … 10

第2章 課題の発見とアプローチ

園を改革に導いた8つの実践事例
～リスペクト型マネジメントの視点から … 18

ケース1 外部研修の活用で、みんなが
自分らしく挑戦できる職場に … 20

ケース2 行事の見直しをきっかけに
語り合う組織へと成長 … 25

ケース3 「気付いたらすぐ実行」の行動力で職員一人ひとりが
大切にされる働き方改革が実現 … 30

ケース4 職員集団や園の変容のためには
複数のアプローチを継続的に … 35

ケース5 子ども主体の保育の実現のため外部研修、
公開保育など外部の力を積極的に活用 … 40



- ケース6 保育の課題を受け止め、一人ひとりの職員が主体的にかかわることで改革を実現 … 45
- ケース7 「園長机の撤去」に象徴されるフラットな関係を目指す改革でみんなが主体になれる組織へ … 50
- ケース8 多様な経験をもつ保育者が集まった新園で園の理念を再構築する … 55

第 3 章

様々なアプローチの 具体例



リスペクト型マネジメントの4つの視点から組織改革を考える … 62

視点1 語り合う風土・ミッションの共有 … 64

視点2 職員一人ひとりの良さ・個性の尊重 … 70

視点3 個々を活かす働き方のマネジメント … 76

視点4 外部(家庭・地域、自治体)との協働的かかわり … 82

第 4 章

語り合いの組織への ヒント

園のみんなが進める組織改革のための具体的な方法 … 90

リスペクト型マネジメント ヒント集 … 92



本書の使い方

本書では、園にかかわる子どもも大人もワクワクになる、新時代の組織づくりを提案しています。先進的な実践を読み解く形で「リスペクト型マネジメント」についての理解を深め、読者の皆さまが実践できるように構成しています。

子どもの姿ベース（子ども主体）の保育は
どうすればできるのか？
事例園から「リスペクト型マネジメント」の
4つの視点を学ぼう！

先進事例から
「リスペクト型マネジメント」を学び、
自園の保育と組織を振り返る視点をつくろう！

ワクワクする保育を目指す、
すべての保育者に活用してほしい！
保育と組織が変わるヒントを事例から
見つけてみよう！

ワークシート（P.91）で、自園の課題や気づき、
アプローチ（解決法や取り組みのアイデア）を
探り、園内で共有し、実行してみよう！

ぜひ、
「リスペクト型マネジメント」
の可能性に
注目してみてください！

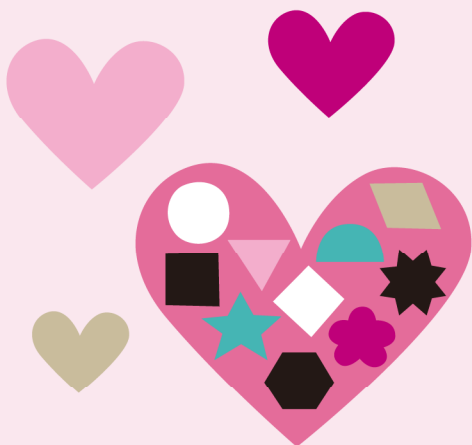


第1章

保育の質 向上時代の 保育と マネジメント

乳幼児教育・保育を取り巻く状況は、大きく変化しています。先行きが見えない時代ですが、だからこそ園のリーダーのマネジメントのあり方が重要となっていきます。第1章では、これからの時代のリーダーに求められる視点として、「リスペクト型マネジメント」という新しい考え方と、それに基づき保育改革・組織改革を行い、持続可能な園となっていくうえでの4つの視点について提案します。

執筆 大豆生田啓友



先行きが見えない時代だからこそ リーダーが大切にしたい組織づくりの視点

少子化や人材不足などが深刻になり、園の持続可能性に危機感がもたれる状況のなか、園のリーダーの悩みは尽きません。一体、どのような指針を掲げ進んでいけばよいのでしょうか。



*: 「Volatility (変動性)」「Uncertainty (不確実性)」「Complexity (複雑性)」「Ambiguity (曖昧性)」の頭文字を並べたもの。変動性が高く、不確実で複雑、さらに曖昧さを含んだ社会情勢を示す。

R こども園

ポイント①
子どもの姿ベースの保育

ポイント②
保育者が楽しさとやりがいを感じている

子どもたちが主体的に活動していますね

子どもが考えた遊びなんですね

こちゃんがね、こんなおもしろいことを...

子どものことを語り合うの、楽しいんですね

職員室

ポイント③
みんながリーダーの意識をもつ

保護者や地域とも...

ポイント④
保護者や地域も自ら参画

いいね!

こんなので、こんなのを...

こういうのも楽しいかも!

役職に関係なく、意見がたくさん出てますね

牛乳パック集めてきましたよ〜

また畑に収穫しにおいでね

お城作れるね!

いつもありがとうございます

保護者や地域が園のファンになっているんですね

なんだか気持ちのよい関係性ね

みんなが生き生きしてましたねでもどうしてだろう?

このような園になっていくための鍵は、**リスペクト型マネジメント**なんです

子どもも大人も、みんなを尊重し合う組織のあり方です

さあ、次のページからリスペクト型マネジメントの詳細と、具体的な改革の事例を見ていきましょう!

あなたの園でも必ず改革できます!

知りたいですか?

リスペクト型マネジメント?

語り合う保育を生み出す組織改革のための リスペクト型マネジメントの提案

先行きが見えない社会で、園にかかわるすべての人の幸福感が高まる組織となっていくために、子どもの姿ベースの保育に立脚したリスペクト型マネジメントについて解説します。

執筆 大豆生田啓友（玉川大学教授）

1 園のマネジメントの 重要性が 求められる背景

乳幼児教育・保育を取り巻く状況は大きく変化しています。世界的にVUCA*¹の時代とも呼ばれ、先行きが見えない社会で、パンデミックや世界の不安な情勢もそれを物語っています。日本国内においても同様であり、特に深刻な人口減少と少子化が進んでいることは、大きな課題です。それは、言うまでもなく保育の世界にも大きな影響を与えています。

全国的に深刻な保育者不足に加え、地域の中で選ばれる園となることが大きな課題です。まさに、これまでの待機児童問題という量的な課題から、保育の質の時代へと大きく転換しようとしているのです。文部科学省や厚生労働省においても保育の質の検討がなされるなど、大きな転換期にあります。こども家庭庁の創設に向けた「こどもまんなか社会」への検討も進められています。保育所保育指針や幼稚園教育要領も、あるいは世界的な動向もそうですが、すべての園で、すべての子どもに質の高い保育を保障することが求められています。その保育とは一人

ひとりの子どもの最善の利益が尊重され、子どもの主体性が尊重される保育です。そして、今こそ、園の組織改革およびそのマネジメントが求められています。

2 選ばれる魅力ある 園であるためには 保育の質向上が基盤

現在、人口減少社会が進行するなかで、園がいかにか持続可能性をもち、選ばれる園になるかが大きなテーマとなっていると思います。選ばれる園であるために、園の経営者やリーダー層は、園の宣伝・広報、働き方の見直し、人材育成などに力を入れているかもしれませんが、それらは大切なことです。

しかし、選ばれる魅力ある園の最大の中核は、保育の質の向上にあると考えます。それは子どもが園生活を楽しいと感じ、子どもの主体性が尊重され、遊びを通じた豊かな育ちと学びがあることが根幹になります。つまり、子どもにとって魅力的な園です。そしてさらに、保育者もまた保育が楽しいと感じ、やりがいや幸せを感じるということです。これは、保育者自身が自園に魅力を感じ、自園に誇りを感じ

第2章

課題の発見と アプローチ

園では、そこにかかわる子どもも大人も、そして組織自体も日々変化しています。変化に伴って新しい課題が生まれますが、従来の保育方法や子どもの捉え方に固執し、マンネリに陥ってしまうと、組織は活気を失います。第2章では、リーダーが園の課題に気付き、「子どもの姿ベース」の保育への転換のために行った果敢なる改革のアプローチを具体的な事例から紹介します。

取材・コメント 大豆生田啓友



園を改革に導いた8つの実践事例 ～リスペクト型マネジメントの視点から

様々な園の課題を抱えたリーダーたちは、どのようにして園を改革に導いていったのでしょうか。リスペクト型マネジメントの4つの視点から考えます。

表 園の課題と改革のためのアプローチ

ケース1 外部研修の活用で、みんなが自分らしく挑戦できる職場に

社会福祉法人順正寺福祉会
順正寺こども園（広島県広島市）

- ① 園長の言葉が伝わらない
 - 良さそうな研修を探して職員に勧める
 - 職員の専門性をリスペクト
- ② 熱意が空回りするミドルリーダー
 - 研修を企画して、みんなで受講し、共通理解を深める
 - ミドルリーダーが自ら気付くように寄り添う
- ③ 同じ立場で話し合えない
 - みんなが同じ立場でチャレンジできる土壌づくり
 - 職員会議を語り合う場に

ケース2 行事の見直しをきっかけに語り合う組織へと成長

学校法人亀ヶ谷学園
宮前幼稚園
宮前おひさまこども園
（神奈川県川崎市）

- ① 保育者主導の保育を変えたい
 - 具体的なイメージを伝え、みんなで大切にしたいことを確認
- ② 保護者や職員にどう伝える？
 - 写真を活用することが、保育観を伝えることにもなる
 - 園長・副園長の協力体制が改革を推し進める
- ③ 職員だけでは対話が生まれにくい
 - 視覚的なツールの活用が語り合いの土壌を育む
 - ミドルリーダーの個性が鍵に

ケース3 「気付いたらすぐ実行」の行動力で職員一人ひとりが大切にされる働き方改革が実現

社会福祉法人龍美
陽だまりの丘保育園（東京都中野区）

- ① 目指す保育が共有できない
 - 研修や園見学を通して目指す保育を共有
 - 子どもの変化が見える化して、保護者に伝える
- ② 園長1人で頑張ることの限界
 - 職員を信頼、尊重して話し合える関係を築く
 - じっくり話せるリーダー会議を開催
- ③ 保育、書類、やることが多い！
 - 職員の声、業務負荷を確認して、実情に合うように業務を軽減

ケース4 職員集団や園の変容のためには複数のアプローチを継続的に

学校法人さくら学園
さくら認定こども園
（栃木県宇都宮市）

- ① 離職者が多いのはなぜ？
 - まずはほめて、励ますところから始める
 - 園長と職員をつなぐ役割を担う
- ② 「保育が難しい」とまた離職者増
 - みんなで一緒になって考え合える目標を設定
- ③ 保護者からの不満が噴出
 - 保護者も主体的にかかわれる場づくり
 - 子育て支援は親目線でつながり合える場に

下表では、様々な課題(①～③)に対するアプローチ(→)をリストペクト型マネジメントの4つの視点(右図)と併せて紹介しました。本書に掲載されたアプローチは、特に特徴的なものを取り上げていますので、4つの視点すべてが入っていないケースもありますが、実際の園の改革においては、4つの視点で園に必要なアプローチを考えていきます。

※表のアプローチは、右図の視点ごとに色分けされています。



ケース5 子ども主体の保育の実現のため外部研修、公開保育など外部の力を積極的に活用

学校法人横浜アイリス学園
幸ヶ谷幼稚園 (神奈川県横浜市)

- ① 保育者主導の保育に疑問なし
 - 職員と一緒に子ども主体の保育を学ぶ
 - 課題から目標設定を行う
- ② 思うように進まない改革
 - 思い切って公開保育へ立候補
 - 外部研修の活用から園内研修へ
- ③ 子ども主体の保育、これでいい?
 - 廃材コーナーの設定で手応えを得る
 - 保護者の意見から、保育がさらに充実

ケース6 保育の課題を受け止め、一人ひとりの職員が主体的にかかわることで改革を実現

社会福祉法人杉の子保育会
ひだまり保育園 (東京都世田谷区)

- ① 保育がパターン化してしまっている
 - 主任と2人で様々な研修に参加
 - 異年齢保育への転換を再提案
- ② 安全管理の徹底で職員が萎縮
 - 外部講師から伝えてもらう
 - 付箋で少しずつ語り合う関係を育てる
- ③ 保育の質向上のために仕事が多い
 - 時間をつくるために書類を簡素化
 - 一人ひとりがマネジメントの意識をもつ

ケース7 「園長机の撤去」に象徴されるフラットな関係を目指す改革でみんなが主体になれる組織へ

社会福祉法人鐘の鳴る丘友の会
認定こども園さくら (栃木県栃木市)

- ① 子どもも保育者も主体でない保育
 - 一人ひとりを大切にする
育児担当制の導入
 - 職員室を「雑踏感」のある
話しやすい場に改造
- ② 主体性と同僚性が育たない
 - 保育計画・記録を大きく変える
 - ICTの活用で情報をオープンに
- ③ 保護者の都合のPTA組織
 - 新しい保護者組織の立ち上げ
 - 保護者との信頼関係を築くプロセス

ケース8 多様な経験をもつ保育者が集まった新園で園の理念を再構築する

学校法人あけぼの学園
あけぼのほりえこども園 (大阪府大阪市)

- ① 「あけぼのらしさ」ってなんだろう
 - 自分の思うようにやってみる
 - QDタイムを始める
- ② 非効率をよしとする風土
 - 業務時間を可視化する
 - 事前に会議の議題を共有する
 - プロとしての仕事を見極める
- ③ 新園の魅力をどう伝えるか
 - 地元連合会と話し合う
 - 保護者への丁寧な説明

各ケースの詳細は次のページから

1

外部研修の活用で、 みんなが自分らしく 挑戦できる職場に

社会福祉法人順正寺福祉会 順正寺こども園 (広島県広島市)
園長・伊藤唯道先生

園の概要：広島市中区の海側の住宅街にあるお寺が母体の認定こども園。1954年に50名ほどの保育園として開設、翌年認可保育園に。2017年より幼保連携型認定こども園へ移行。伊藤先生は10年ほどの副園長を経て、園長に就任。1号認定15名、2号認定35名、3号認定45名

**十数年前、園長に就任。
保育の見直しを進めようとしたところ…**

主任
子ども主体の保育が大事！
うちの保育を変えないと！

はあ…
副主任

アプローチ 1 外の情報を有効活用

話が伝わらない…
ここは外部の研修に
助けてもらおう

こんな研修があるよ
行ってみたら？

いいですね！

ところが…

あれあれ
おかしな雰囲気…

子ども主体の保
育のためには、
〇〇するべき！

〇〇しないと！

は…はい…

ムリ…

アプローチ 2 「同僚性」の大切さへの気づき

保育の質向上には
同僚性が大事？
これだ！

大豆生田先生
の報告書

主任たちが自ら気付くことに

研修を受けて
子どもの主体性を
大事にするのと同じで、
職員の主体性も大事だと
気付きました

うんうん
ありがとうね！

だよね！だよね！

**アプローチ 3
みんなが同じ立場で語り合える職員体制へ**

わあ、いいね！

先生たちを
リスペクト！

さあが！

これとが…

これ
見てください

へえ～
おもしろいね！

課題 1 園長の言葉が伝わらない

保育を変えたいのに
職員に言葉が届かない

課題の発見

十数年前、先代から継承する形で副園長から園長に就任した伊藤先生。保育の経験はなく、いろいろな研修に通ったり、園見学したりしながら、どんな保育を目指していくかを模索していました。多くの優れた保育実践にふれたことがきっかけとなり、「保育を変えなければ！」

という思いに駆られます。しかし、「こんな保育があるよ、こんなふうに変えていこう」と言葉でいくら説明しても、ミドルリーダー層の主任や副主任には全く響かなかったのです。伊藤先生は、目指したい保育が言葉でうまく伝わらないことに長い間悩んでいました。

外部の力を活用

リーダーの気づき

保育の経験がない自分には伝える力が足りないと感じて、悩んできました。いろいろ考え、試した末、自分の言葉では伝わらないなら、外部の力を借りればいいのか、と気付いたんです。



良さを
探して
研修を
勧める

アプローチ

ここでの視点！ 外部（家庭・地域、自治体）との協働的かわり

上から意見を押し通すタイプではなく、まだ保育に対する自信もなかった伊藤先生は、謙虚に自分がわかっていないことを認め、良さ

そうな外部研修を探しては職員に「こんな研修があるよ」「行ってみる？」などと勧めていくというスタイルをとっていきました。

職員の
専門性
を
リスペクト

ここでの視点！ 職員一人ひとりの良さ・個性の尊重

園長就任当初は、伊藤先生にも「園長という役職だから」という気負いがなかったわけではありませんでした。しかし、ミドルリーダーたちは現場を熟知した専門家。いくら役

職があっても自分は現場経験はないのだからと、ミドルリーダーたちを尊重し、その後の分散型リーダーシップの組織のベースとなっていました。

リーダーの振り返り

本人が自分の中から実感として保育を変えようと思わない限り、やらされたように感じてしまうのだと思いました。これまでは経営のことばかり学んでいた自分が、保育者から子どものことを語り合うおもしろさを教えてもらった気がします。



リスペクト型マネジメントの視点

レイヴとウェンガーの「正統的周辺参加論」*で言えば、子どもをおもしろがる文化に伊藤先生が一緒になって参加しているということですね。子どものおもしろさを発見して、子どもをリスペクトすると同時に、職員たちのその発見をもリスペクトしているのです。ここが鍵ですね！

*：ジョン・レイヴとエティエンヌ・ウェンガーによって提唱された概念で、実践共同体への参加の度合いが増すことが学習であると捉える考え方。