

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

2 語り合う保育の12か月

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



リスペクト型マネジメントで
新しい組織へ——

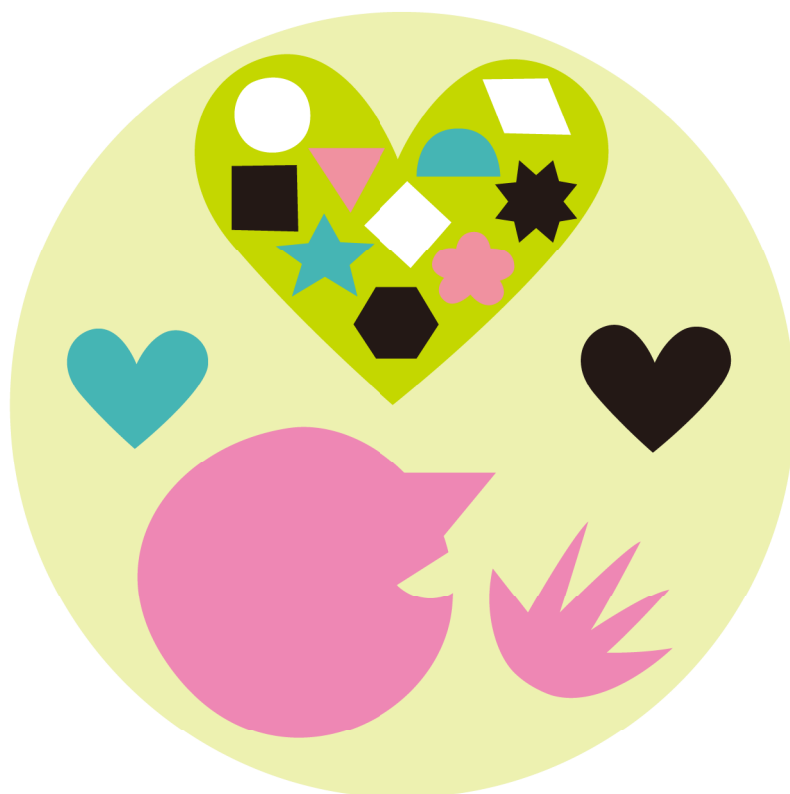
保育実践がワクワクになる
語り合う保育をつくる
12か月の取り組み

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**

2 語り合う保育の12か月

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。

本シリーズ第2巻「語り合う保育の12か月」では、2つの園における魅力的な職場づくりの実際について具体的に紹介していきます。さらに、対談などを通して、就職学生や実習生のためのマネジメント、労務管理（働き方改革）について、具体的に考えていきます。

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

2 語り合う保育の
12か月

はじめに … 3
本書の使い方 … 6

第1章 「語り合う保育」への アプローチ

「魅力ある職場づくり」に求められる
リスペクト型マネジメント … 8

第2章 リスペクト型マネジメントの12か月 新設園での どたばた チームづくり

- 4月 年度始めに大切にしたい3つのポイント … 16
- 5月 新設園の初年度、新卒者を支える工夫 … 18
- 6月 すれ違いがちな時期、リーダー層の役割は？ … 20
- 7月 リーダーは完璧でなければならないの？ … 22
- 8月 解決策が見つからない時には「原則・判断・技術」の軸 … 24
- 9月 みんなの「これしてみたい」が発言できる風土づくり … 26
- 10月 一人ひとりの思いを聞くことに徹する … 28
- 11月 職員同士の関係性に変化を生み出す企画を … 30
- 12月 時には違う園の保育者との対話から学ぶ … 32
- 1月 園見学を自分たちの園に活かすには … 34
- 2月 初めての行事は「おもしろそう！」を大切に … 36
- 3月 長所も短所もない「寄せ鍋」のような組織に … 38

まとめ … 40





第3章

リスペクト型マネジメントの12か月

園長も、先輩も みんなで見守る！ 新人保育者育成

- 4月 「園って楽しい！」と思えるように … 42
 - 5月 まずは経験。子どもと積極的にかかわれる環境を … 44
 - 6月 前向きな気持ちになれるよう、共に保育を振り返る … 46
 - 7月 クラス全体に目が向く時期。サポートも変化させて … 48
 - 8月 長期休暇は、知識や見聞を広げる時期に … 50
 - 9月 久しぶりの保育に楽しく向かえる雰囲気づくりを … 52
 - 10月 自分で進めようとする姿を認め、自信につなげて … 54
 - 11月 独り立ちに向けて経験を積む姿を見守って … 56
 - 12月 保育を楽しむ姿を認め、ほめて伸ばす … 58
 - 1月 先輩より前に出てやってみる頑張りをサポート … 60
 - 2月 年度末に向けた不安も。成長を喜び自信につなげて … 62
 - 3月 1年間の頑張りを認め、新たなスタートを支える … 64
- まとめ … 66

第4章

就職学生・実習生のための リスペクト型マネジメント

[対談] 学生の声を受け止め、保育を語る
園長のあり方が園の魅力に … 68

より良い園づくりのための
就職学生・実習生 受け入れの視点 … 74

第5章

リスペクト型マネジメントの ための労務管理

[対談] 一人ひとりの良さを活かすために
労務の面から仕組みづくりを … 82

より良い園づくりのための労務の視点 … 90

本書の使い方

本書では、「リスペクト型マネジメント」の中でも重要な「語り合う保育」へのアプローチを提案しています。具体的には、「新設園のチームづくり」「新人保育者育成」「就職学生・実習生へのかかわり」「労務管理」という実践に役立つ内容で構成しています。

「語り合う保育」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
視点を学ぼう！

新設園の12か月は、すべての保育者に
役立つ気づきがいっぱい！
園長、ミドルリーダー、すべての保育者、
それぞれの立場で考えてみよう！

新人保育者育成の12か月から、
事例園の工夫や配慮を取り入れてみよう！

就職学生・実習生は未来の仲間！
労務管理は保育者と子どもの未来をつくる！
「リスペクト型マネジメント」の視点から
考えてみよう！

「リスペクト型
マネジメント」により
「語り合う保育」
の実現を！

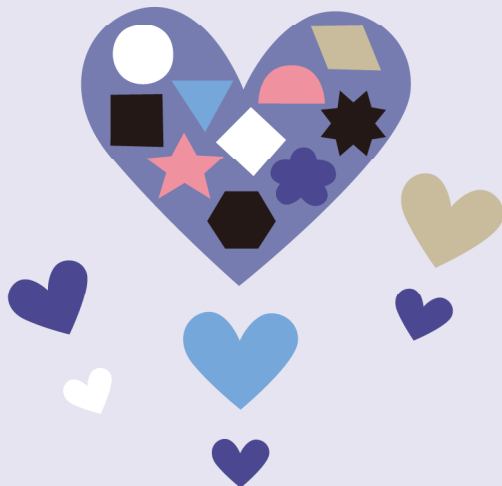


第1章

「語り合う保育」への アプローチ

本書は、園のリーダー層（中堅層も含める）がリスペクト型マネジメントを行うことを通して、保育の質向上を基盤にした人材育成を行い、組織改革につながる具体的な取り組みを学ぶことを目的としています。第1巻「組織改革の4つの視点」では基本となる4つの視点を踏まえて、様々な取り組みを紹介してきました。第2巻では、その基本を押さえながら、「語り合う保育」につながる「魅力ある職場づくり」について、さらに広く、詳しく考えていきたいと思えます。

執筆 大豆生田啓友



「魅力ある職場づくり」に求められる リスペクト型マネジメント

本章では、「語り合う保育」につながる「魅力ある職場づくり」のための
リスペクト型マネジメントの視点について、詳しく考えていきたいと思ひます。

執筆 大豆生田啓友（玉川大学教授）

1 保育の職場が 魅力的であること

① 保育士の現状と課題

—「保育の現場・職業の魅力向上検討会
報告書」から考える

園が魅力的であるための鍵は何でしょう。まずは課題となっていることから考えてみましょう。厚生労働省では、「保育の現場・職業の魅力向上検討会」において、保育の場の魅力向上について検討がなされ、報告書*1が出ています。その中で保育士等の現状と課題について3点が示されています。

第一には、保育士の需要の高さに対して、確保が非常に困難な実態が報告されています。これは、全国的に同様の状況があり、地域によってはかなり深刻なケースもあることは周知の事実です。

第二には、保育士養成施設に入学する人口の減少傾向および卒業生の約15%が民間企業の一般職に就職している実態が報告されています。この背景には、保育者という職業の給与が低い、労働時間が長い、苦勞が多い職場であることなど、マイナスのイメージがメディアなどで報

道されていることがあるかもしれません。人気の職業に対するギャップがあることも指摘されています。

第三には、保育所の離職率およびその理由について報告されています。保育士の離職率は約9%で、必ずしも高いわけではないのです。しかし、その離職の理由には課題があることが見えてきています。

② 離職の理由と課題

ここでは特に、保育者の離職の背景にある課題について考えてみましょう。上記の報告書では、離職理由について、以下のように報告しています。

令和元年度の東京都保育士実態調査*2では、過去に保育士として就業した者が退職した理由として、職場の人間関係が3割を占め最多であり、給料が安い、仕事量が多い、労働時間が長い、妊娠・出産、健康上の理由（体力含む）、結婚が続いている。

ほかの調査等でも同様のことが示されています。離職理由として、①職場の人間関係、②働き方などの労働条件、③保育方針、等が挙げられますが、ここに大きな課題があると考えられるのです。もちろん、その背景にはわが国における制度的な課題があることは言うまでもありません。長時間保育、クラスサイズの大きさ、配置

基準などによる、1人の保育者が担当する子どもの数の多さ、給与や待遇など、これらの課題はとても大きいと言えるでしょう。こうした構造的な課題については、公私や幼保等の種別を超えて、また現場と研究者が一緒になって制度的な課題を解決していく必要があります。

しかし、そうしたなかでも**保育者が保育の仕事が楽しいとやりがいを感じ、保育者同士の人間関係が良好で、仕事の負担感が軽減されており、結果的に離職率が減っているという園もあります。**そうした園では若年層の意欲も高く、学生が実習を通してこの園に就職したいという思いにもつながるのです。そのような魅力ある職場づくりのためには、何が求められるのでしょうか。

③ 魅力向上に向けた今後の課題

上記の報告書の概要は、表1(P.10)に示されています。ここでは、そもそも「保育士の仕事は魅力であふれている」ものであり、その専門性を高めるなど、質の向上が大切だとしながら3点を挙げています。

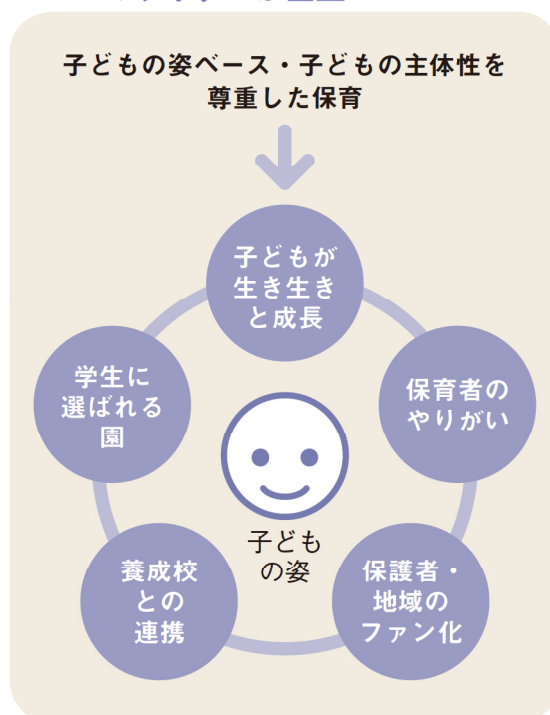
① 保育職の魅力の発信と養成の充実

まずは、保育者の魅力や専門性についての地域や保護者等への発信と、養成段階の充実を行うことが求められます。そもそも保育職の魅力を発信するためには、**保育の質の向上が図られていて、保育者自身がワクワクとして魅力的であることが基盤**となります。本書でも一貫して述べているように、子どもの姿ベースの保育の質向上のサイクル(図1)と切り離せず、そのうえでの発信力です。これからの時代はSNSなども活用しながら、魅力が伝

わるような発信の工夫が求められます。

またその際に、保育を開くことが不可欠となります。保護者や学生、地域の人などに、保育への参加の機会を通してその魅力を実感してもらい、理解者(ファン)になってもらうのです。養成校との連携もそうです。学生に、実習でその園の保育や保育者の仕事に魅力を感じてもらうことが、この仕事に就きたいという思いにつながります。学生が就職する園を選ぶ時に「**保育内容**」は最も重視される項目の1つなので、**ここでも子どもの姿ベースの保育の質向上と切り離せない**のです。そのため、養成校との連携や特に実習のあり方には、大きな意識改革が必要となるかもしれません。養成校との連携や実習については、第4章「就職学生・実習生のためのリスペクト型マネジメント」で詳しく考えていきます。

図1 子どもの姿ベースの保育の質向上のサイクルが基盤



第2章

リスペクト型マネジメントの12か月 新設園での どたばた チームづくり

第2章では、新設園の新任園長による、チームづくりの12か月を追っていきます。新しい環境で初顔合わせの職員たち。右も左もわからないどたばたの時期です。時に迷いながら「うちの園らしさ」を探り続けた1年目の取り組みは、新設園でなくても参考になるはずです。「語り合う保育」に向けて「人が自ら育つための土壌づくり」をスタートした、青山誠園長のマネジメントの創意工夫をのぞいてみましょう。

執筆・協力 社会福祉法人東香会 上町しぜんの国保育園（東京都世田谷区）

コメント 大豆生田啓友



園の概要：社会福祉法人東香会の3園目の保育園として東京都世田谷区に2019年開園。サブネーム「small pond」は小さな泉のことで、「様々な人・もの・ことが、子どもという存在を中心にして湧き上がる」ことをイメージしたもの。子どもの心に寄り添う保育のために、子どもの声に耳を澄ませています。園児数は0・1・2歳児45名。3・4・5歳児60名。

4月

年度始めに大切にしたい 3つのポイント

新規園開設に向けて初めてメンバーが集まりました。まだ園舎の中にも入っていません。当然、子どもたちにも会っていません。このタイミングでやっておきたいことは何か。コミュニケーション、それぞれの人柄の把握、大きな方針を伝えること……。時間をうまく使うことにも気を配りつつ取り組みました。



1 初顔合わせでのコミュニケーション

初めて正規職員全員での顔合わせの日。それぞれがそれぞれの雰囲気の中、いきなり保育の話になると場が固くなりそう。「なんでもいいから話すきっかけが欲しい」ということでアイスブレイクをすることに。示されたテーマでそれぞれ共通する人たちを見つけて素早く分かれるというゲームをしてみます。「血液型で」「誕生月で」「出身

地で」「きょうだい関係で」、ゲームの最中のちょっとした表情や発する言葉からそれぞれの人柄が垣間見えます。こんなことやったって「だからなんなんだ……」というのは百も承知なのですが、でもこのとってつけたような「和気あいあい」感、自分たちの初々しさがうれしくもあり……。ああ、新設園なんだと改めて実感しました。

2 実質的なコミュニケーション：保育環境をつくってみる

その後は3、4人ずつクラス担当に分かれて、保育環境を考えてみます。とはいえ、あくまでゲーム感覚で気軽に取り組んでもらいます。

模造紙に部屋の形を描いて、棚、テーブル、畳などの小道具をチームで話しながら配置していきます（小道具は紙で作っておきました）。初対面同士でも、意見を出し合い、決めていくという複雑なことが要求されます。先ほどのア

イスブレイクとは異なり、保育の話になるとまた違った表情が出てきます。アイデア豊富に意見を言う人、聞くのが上手な人、緊張しちゃう人……。

保育者それぞれの個性に加え、チームとしてのバランスや実力も垣間見えて、園長としてはその後のマネジメントに活かせるヒントをもらえました。

3 大事なことを簡潔に

はじめの一歩って大切。保育者それぞれの個性を活かしてはいきたい。ただ右か左か大きな方向性がないとみんなが迷走し、保育の議論ではなく「あの人は好きだけれど、あの人は……」みたいな人間関係の話に陥ってしまいう。

最初の顔合わせで僕からはこんなことを伝えました。

「2つだけお願い。群れないで。それぞれ自

分という「個」を大切にしてお互い保育と子どもに向き合ってほしい。もう1つ、陰口を言わない。言いたけりゃ直接言うか、言えなけりゃ言えない自分を抱える」

単なる仲よし集団にはなりたくない。一人ひとりが自分の保育に責任をもってこそその対話。馴れ合いでは議論もできません。大事なことはシンプルに、その後のチームづくりの軸となることを言葉にして伝えました。

新設園で一緒に働く仲間たちは、園長を筆頭に個性の集まりでした。園長の示す大きな方向性があったので、その中で個々のアイデアを持ち寄りおもしろがっていきことができました。それが子どもにとって幸せならばオッケー。ですが、そこから試行錯誤の保育の始まりでした。（主任）



リスペクト型マネジメントの視点

ここで示された3つのポイントは、新設園ではなくても、4月のスタート時に必要なポイントです。環境づくりのワークなどとてもいいですね。ただし、新設園ではない場合は、前からいる先輩の職員が新人などの新しい職員の気持ちに配慮してかわることが大切になります。前からいる職員が群れていたのでは、新人が疎外感を感じますよね。意識的に新人に声をかけていくような配慮を共通理解しておくとういと思っています。



第3章

リスペクト型マネジメントの12か月 園長も、先輩も みんなで見守る！ 新人保育者育成

新人保育者を現場に迎えたら、どのようにマネジメントをしていけばよいでしょうか。第3章では、せんりひじり幼稚園のエピソードをもとに、「語り合う保育」に向けた、新人保育者育成におけるリスペクト型マネジメントのポイントを紹介します。

執筆・協力 学校法人ひじり学園 せんりひじり幼稚園（大阪府豊中市）
コメント 大豆生田啓友



園の概要：1966年創立。2016年幼保連携型認定こども園に移行。自己肯定感を大切に、自分たちで遊びや生活をつくり上げていく子どもの主体性の育ちを支えています。子どもを肯定的に足し算で見ることを基本に子ども理解を深め、保育者の主体的で対話的な関係を大切にしています。園児数は0・1・2歳児50名。3・4・5歳児405名。

4月

「園って楽しい!」と 思えるように

期待と不安が交錯する新学期。新人保育者は先輩とペアになり、3歳児クラスを受けもちます。毎日が一生懸命で、いっぱいいっぱい。何がわからないかもわからない時期と言ってもよいでしょう。身近な先輩との関係を確かなものにしていきながら、少しずつ自信をつけ、園生活に慣れていきます。



自信をもてる雰囲気づくりを!

