

# 人材確保は 正しい経営と人財育成から

地域に根付く保育者育成と採用を考えるシンポジウム

社会福祉法人あおもり愛育会  
理事長 渡邊建道

# 社会福祉法人あおもり愛育会

4つの認定こども園、職員総数 約100名

法人本部 五所川原市みどり町3-93-1

## 第二種社会福祉事業

みどりの風こども園ひろた【幼保連携型認定こども園】 現在160名在園

併設:ひろた地域子育て支援センター \*5月1日の移転に向け園舎を新築中

みどりの風こども園かなぎ【幼保連携型認定こども園】 現在120名在園

併設:かなぎ地域子育て支援センター \*旧市立金木保育所民営化受託

みどりの風こども園あとむ【保育所型認定こども園】 現在38名在園

併設:しうら地域子育て支援センター \*旧市立市浦アトム保育園民営化受託

たていし愛児園【保育所型認定こども園】 現在35名在園

みどりの風アイリス【病後児保育拠点センター】 \*つがる総合病院前(ひろた付設)

## 公益事業

あおもり保育みらいサポート【福祉サービス第三者評価機関】 \*県内では全5機関

# はじめに

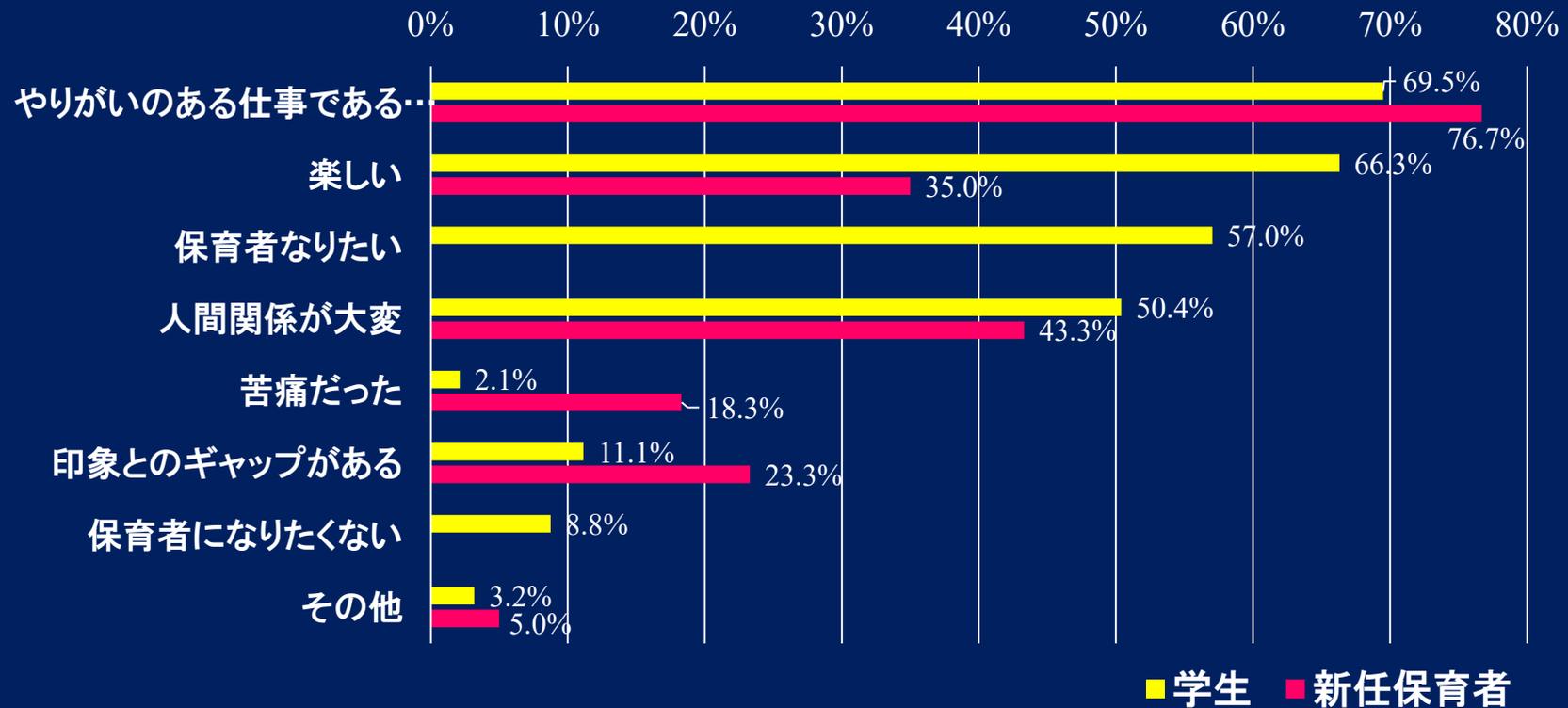
## 県内養成校学生及び新任保育者意識調査の結果から

- 平成29年9月～10月、小生が代表を務める一般社団法人青森県保育連合会の「プロジェクトNEXT事業」の一環として、若手経営者の研究グループによる、保育職に対する意識調査を目的として、**県内の保育者養成校7校の学生に実施したアンケート。総数462名のうち396名が回答(85.7%)**
- 比較対象するため、平成29年9月、県保連主催の「新任保育者宿泊研修」参加者(新卒採用後1～2年目)60名を対象としたアンケート(回答率100%)及び株式会社マイナビの就職・転職サイトに登録している学生(2017年卒)に対して行ったアンケート(120名)を活用した。



# 質問1：保育実習または勤務0～1年を経験し、保育現場 に対してどのような印象を持っているか【複数回答】

## 保育実習及び現職場での印象 養成校学生と新任保育者との比較



# 質問1に際しての自由記述

## 学生の自由記述より

- ・実習を通してやりがいを感じた。
- ・大変な仕事と思ったが子どもと関わるのは楽しい。
- ・上下関係が厳しい。
- ・保育者同士で陰口を言っていた。

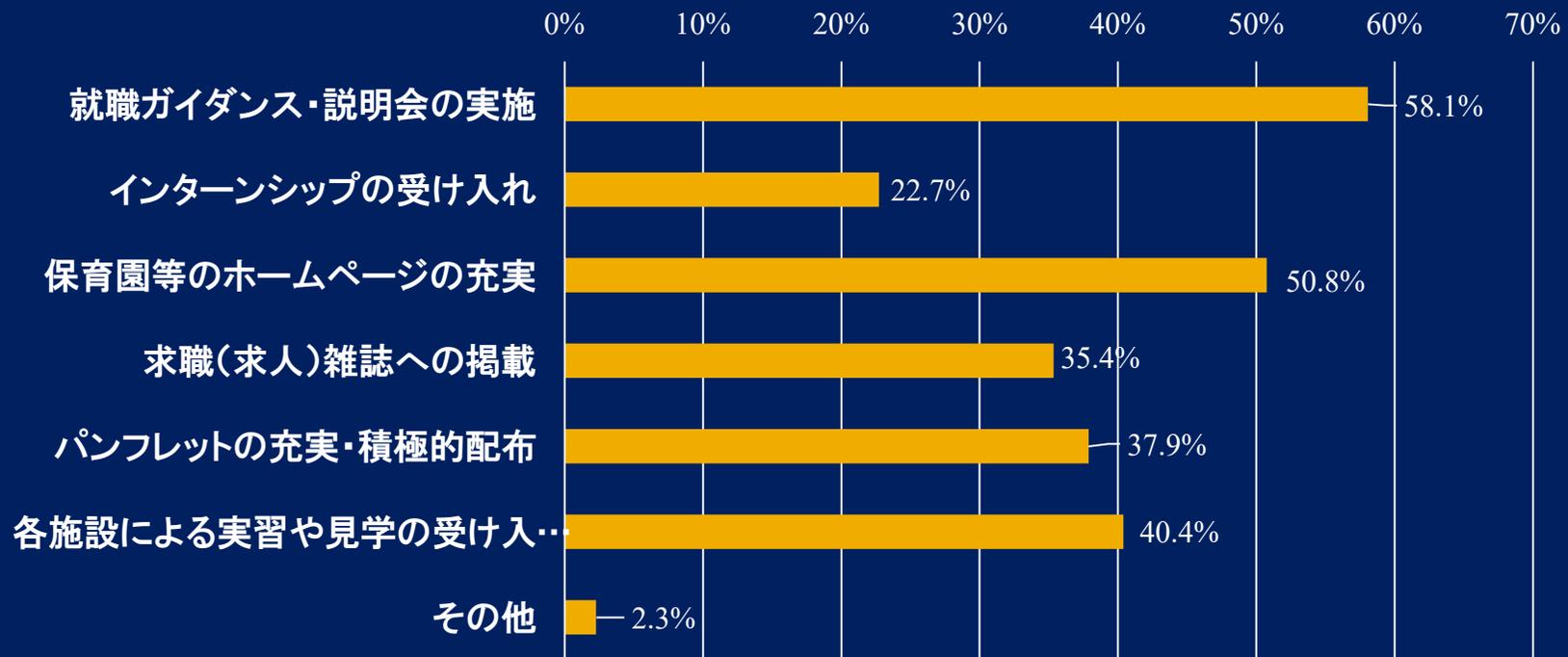
## 保育者の自由記述より

- ・子どもの笑顔や成長する姿を見ることや保護者からの感謝の言葉をもらうと、やりがいを感じる。
- ・人間関係が悪い。
- ・仕事量が多い。

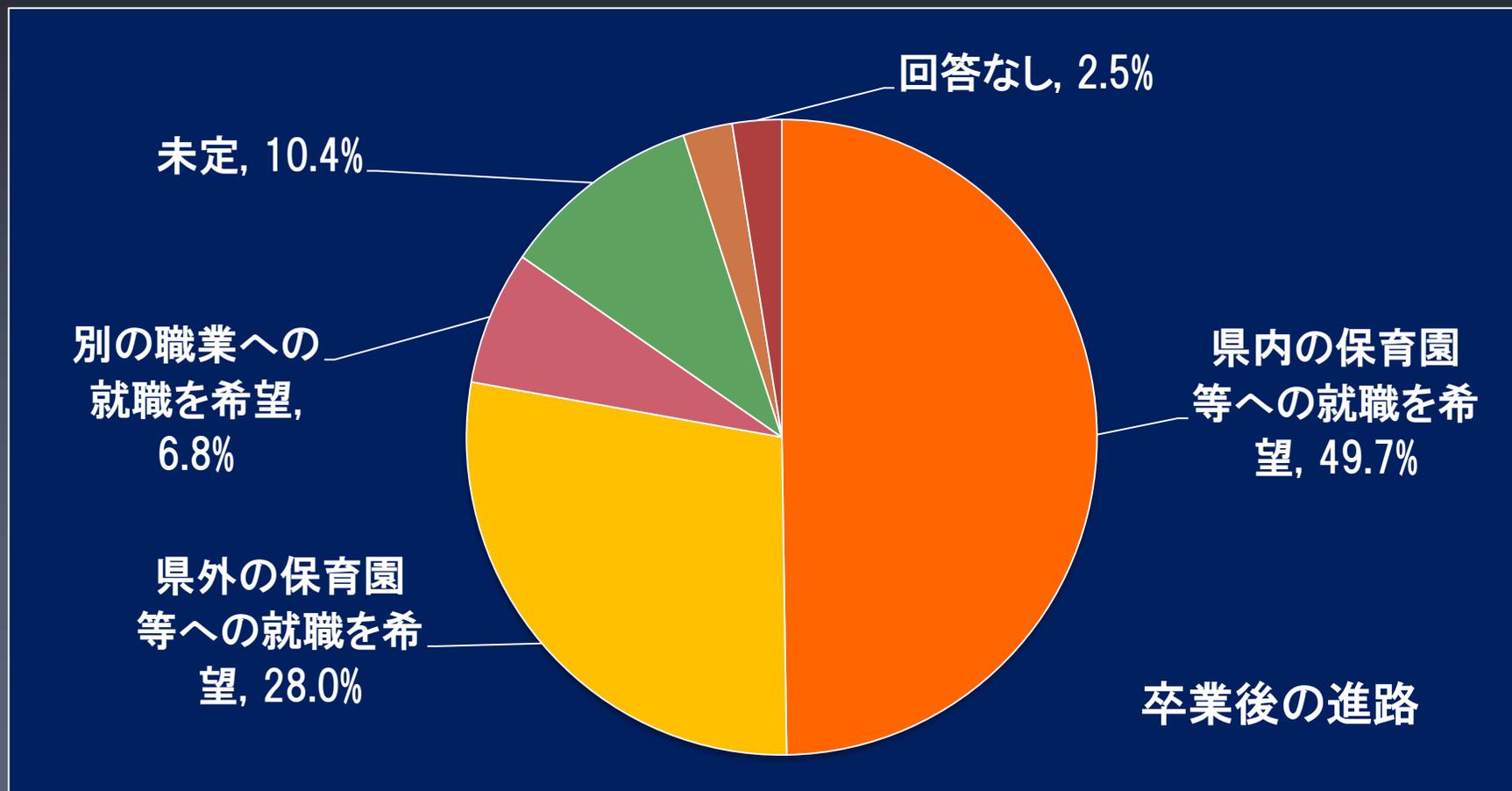


## 質問2：就職に向け施設の現状を知る上で、施設側で取り組んで欲しいと思うもの【複数回答】

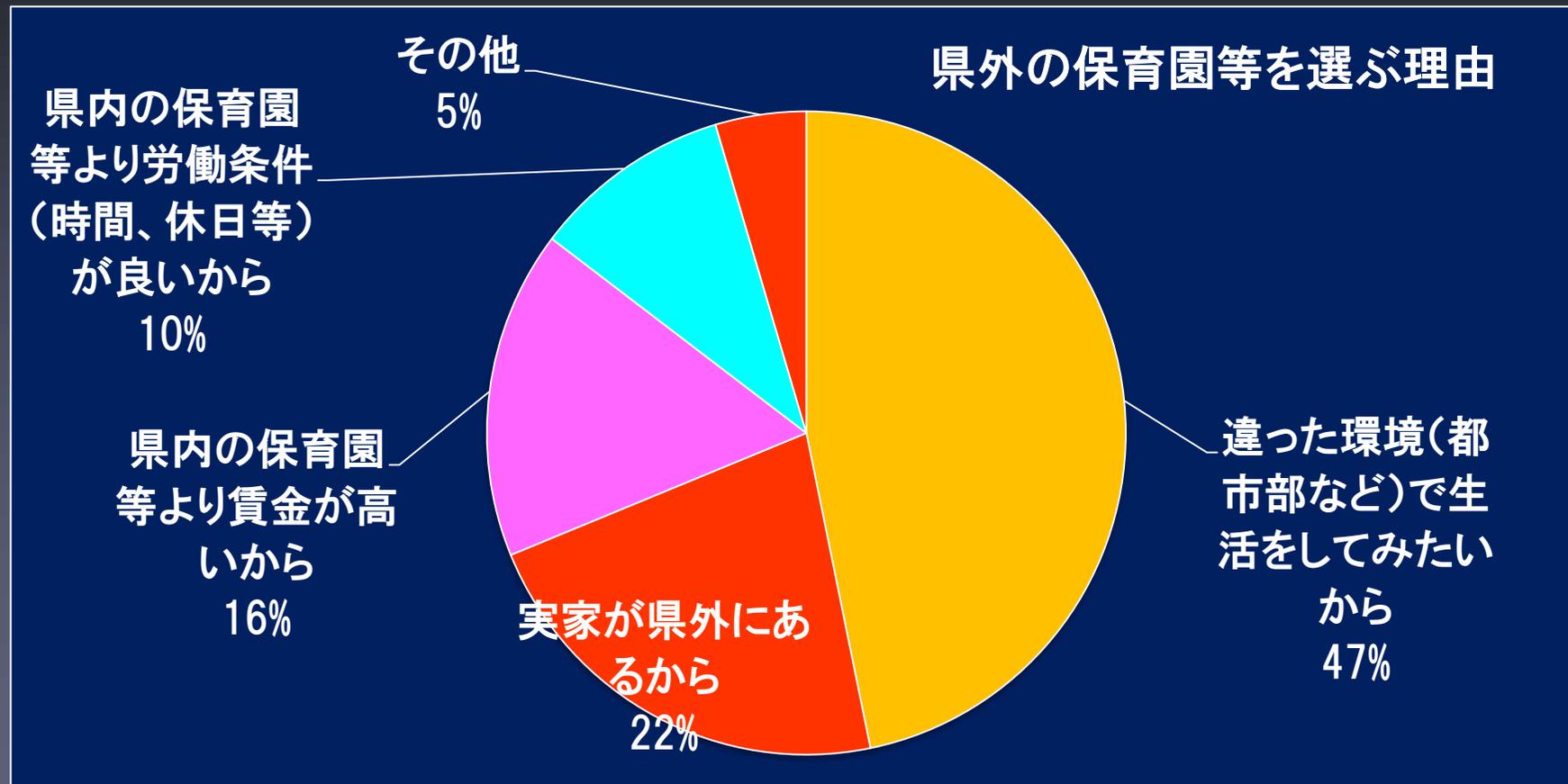
### 就職活動にあたり、施設に望むもの



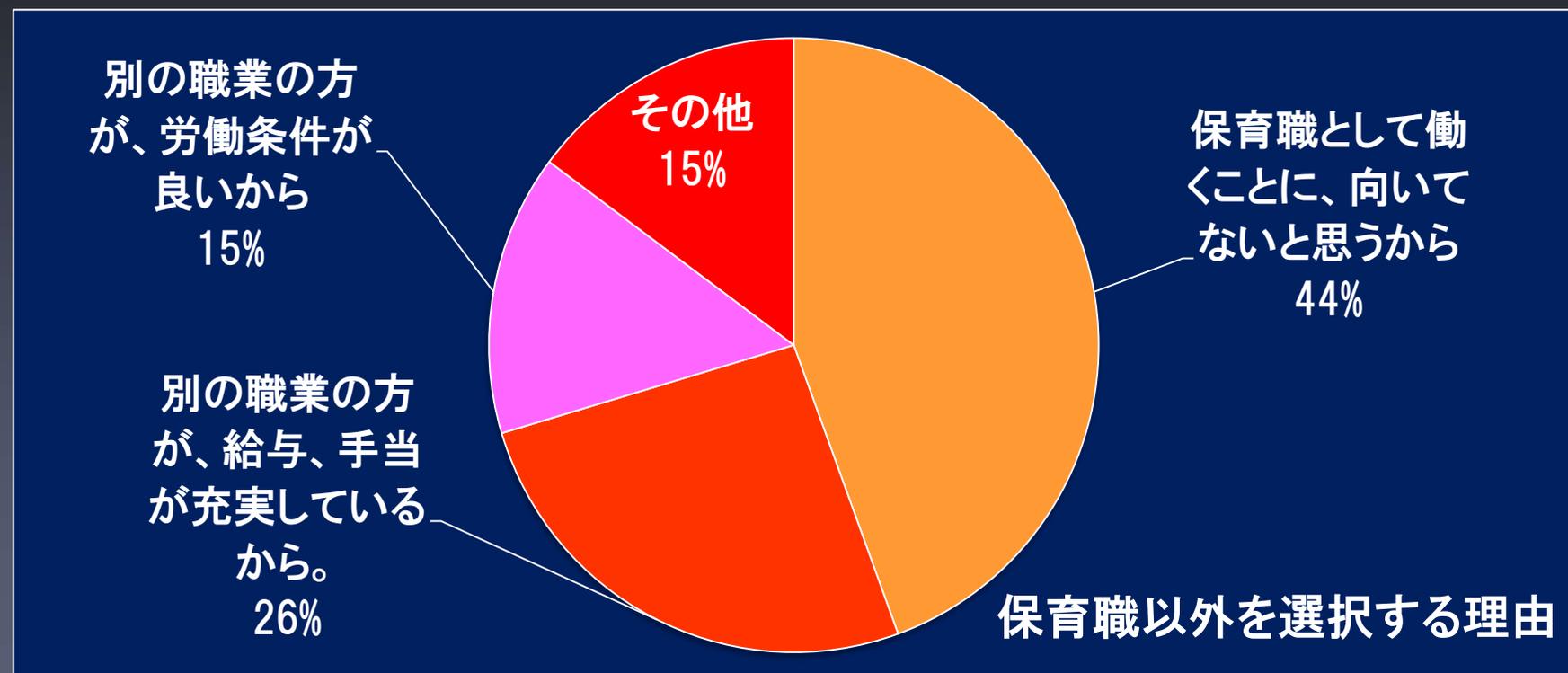
### 質問3：現段階において希望する卒業後の進路



## 質問4: 県外の保育園等への就職を希望する理由



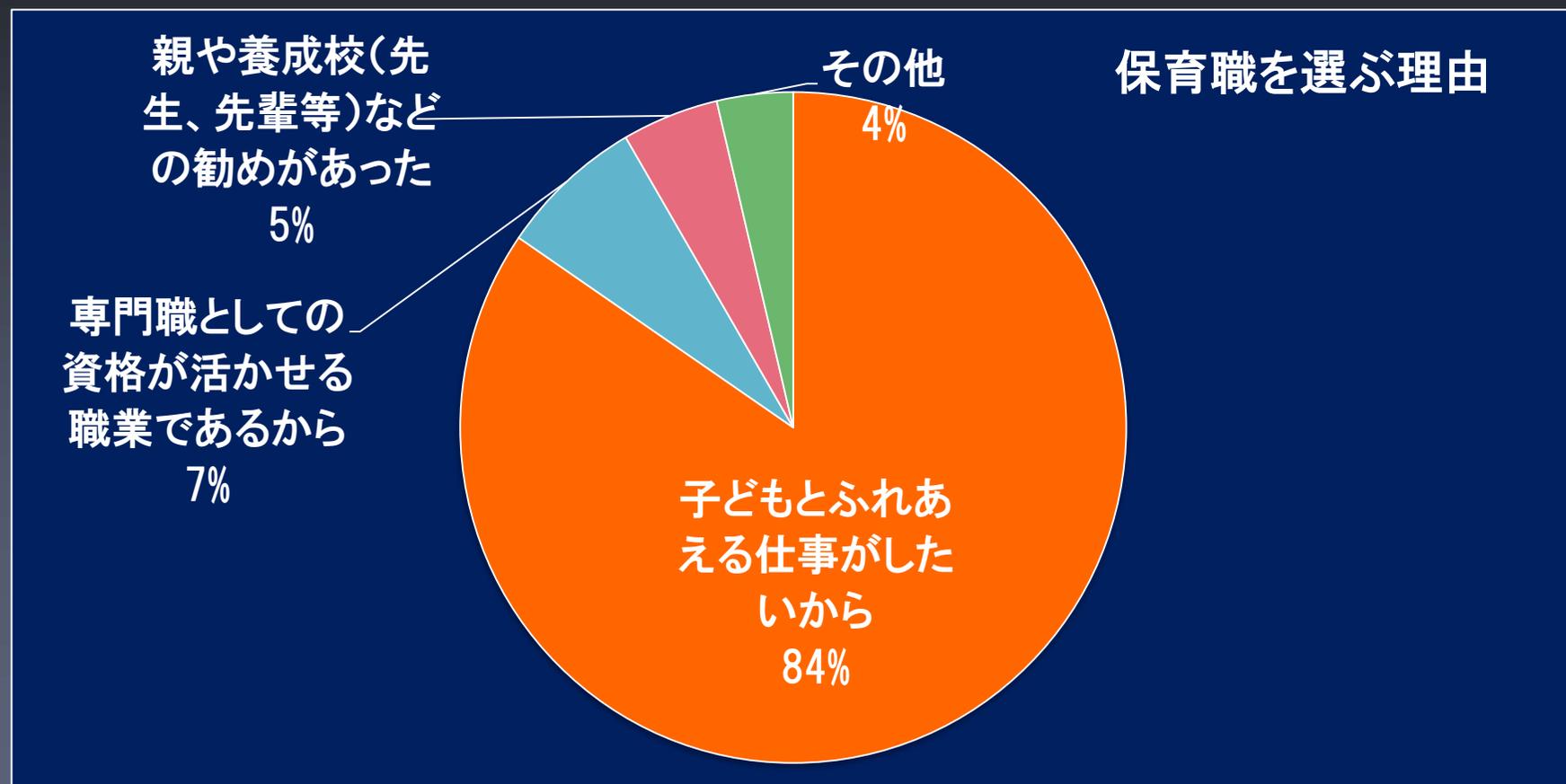
## 質問5：現段階で、保育とは違う職業を希望する理由



自由記述より

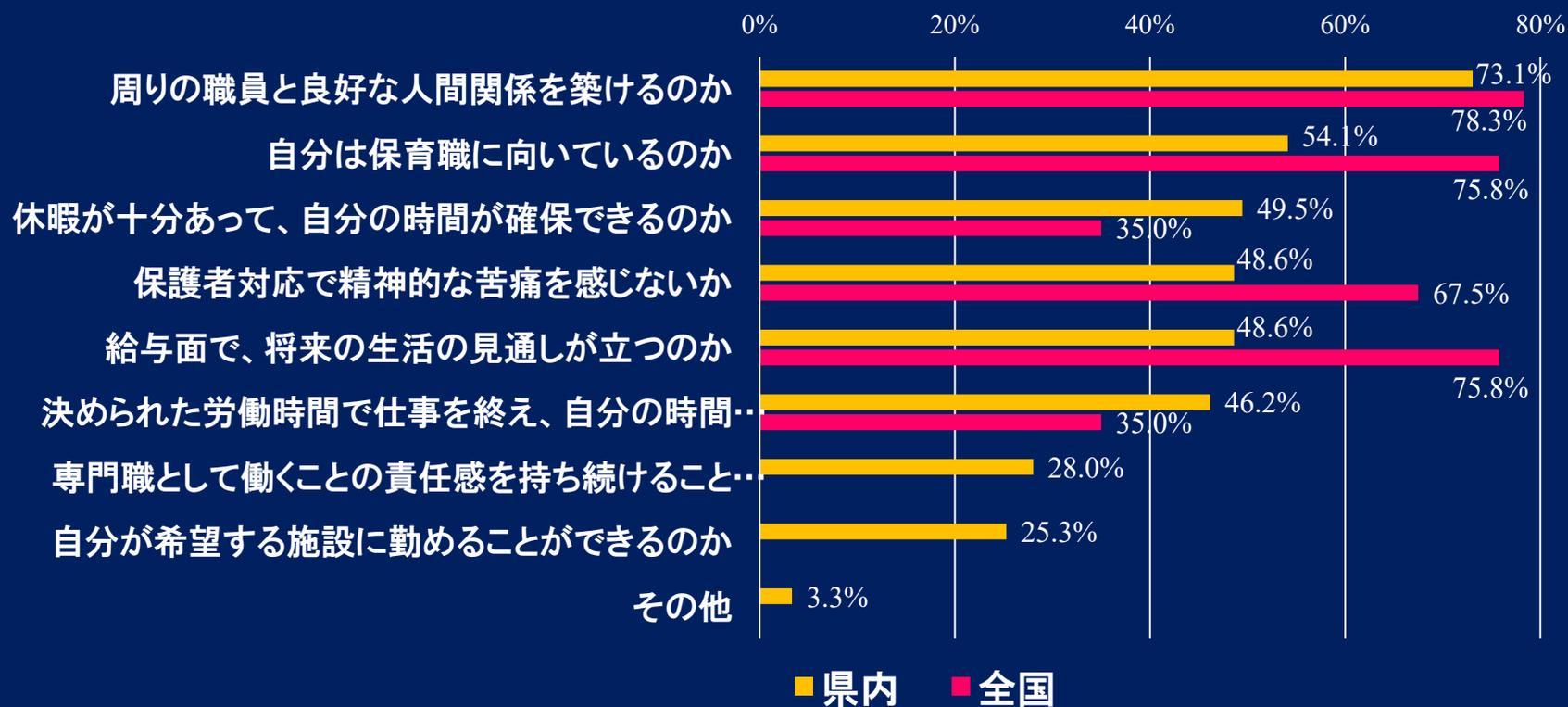
- ・持ち帰り仕事が多く、自分の時間や休日がなくなるから
- ・保育の記録の仕事が多く、休憩できなさそうだから

## 質問6：保育職としての就職を目指している理由



# 質問7: 保育職として働くことで、不安に思っていることは

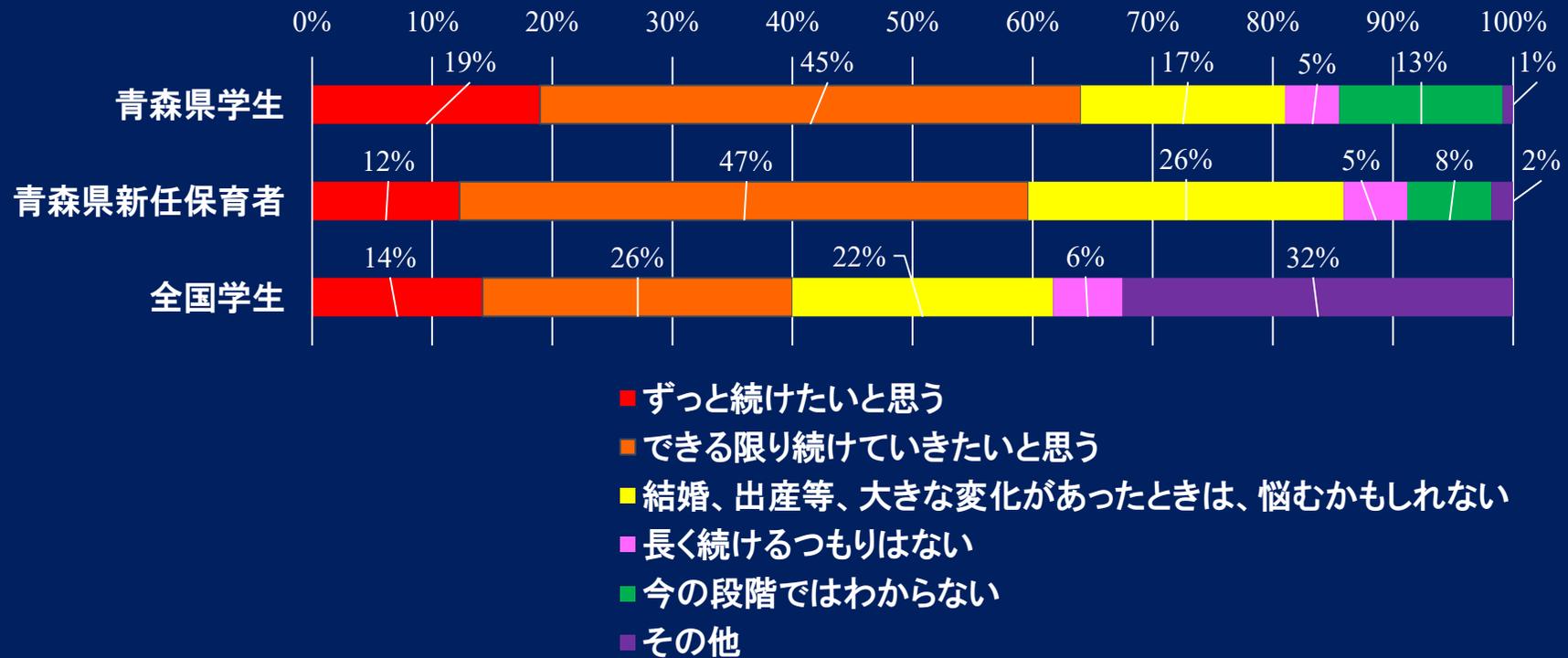
## 養成校学生の保育職に対する不安青森県と全国との比較



全国: マイナビ調査

# 質問8: 保育職を長く続けたいと思うか

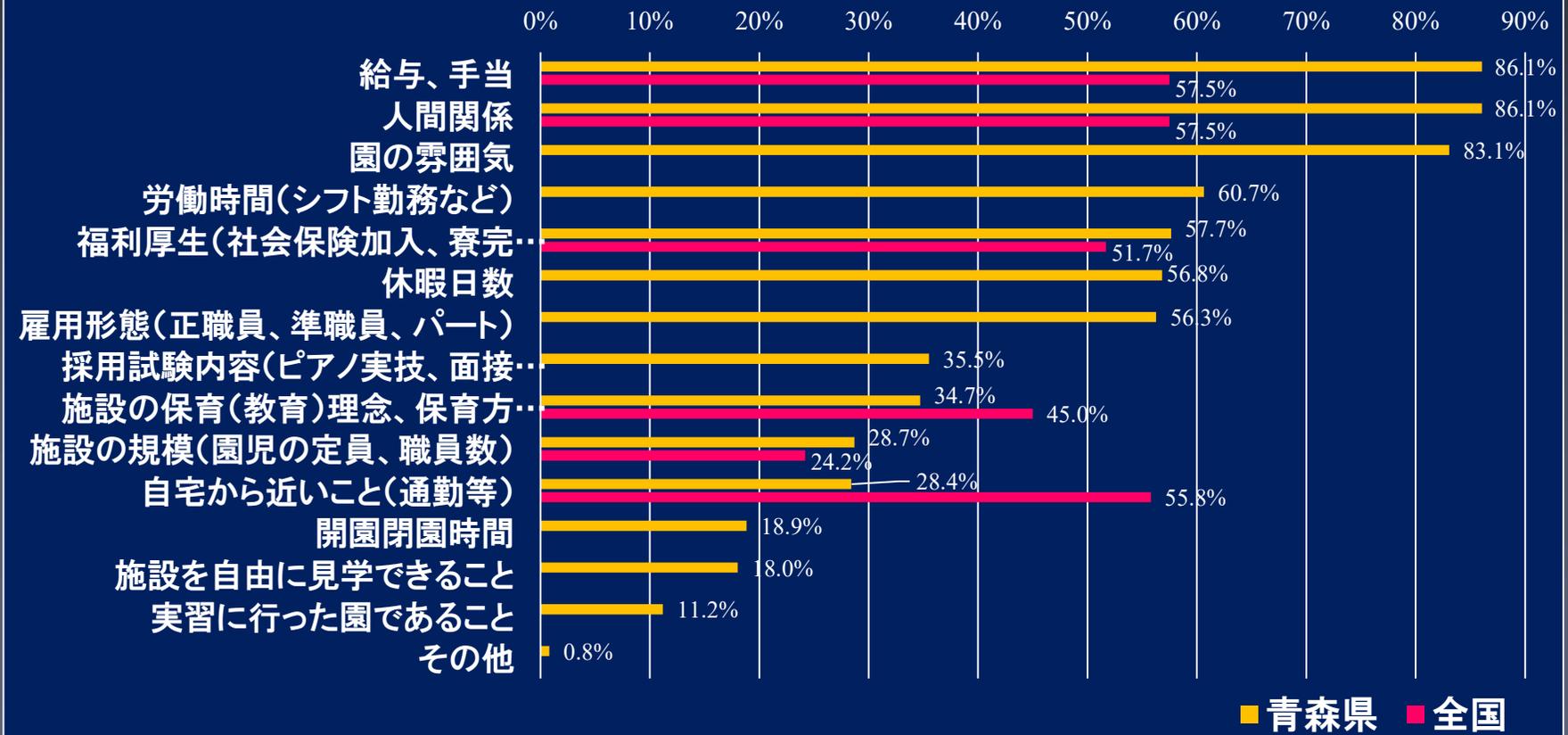
## 保育職に対する継続意欲 青森県と全国との比較



全国:マイナビ調査

# 質問9:就職の際に重視する点 【複数回答】

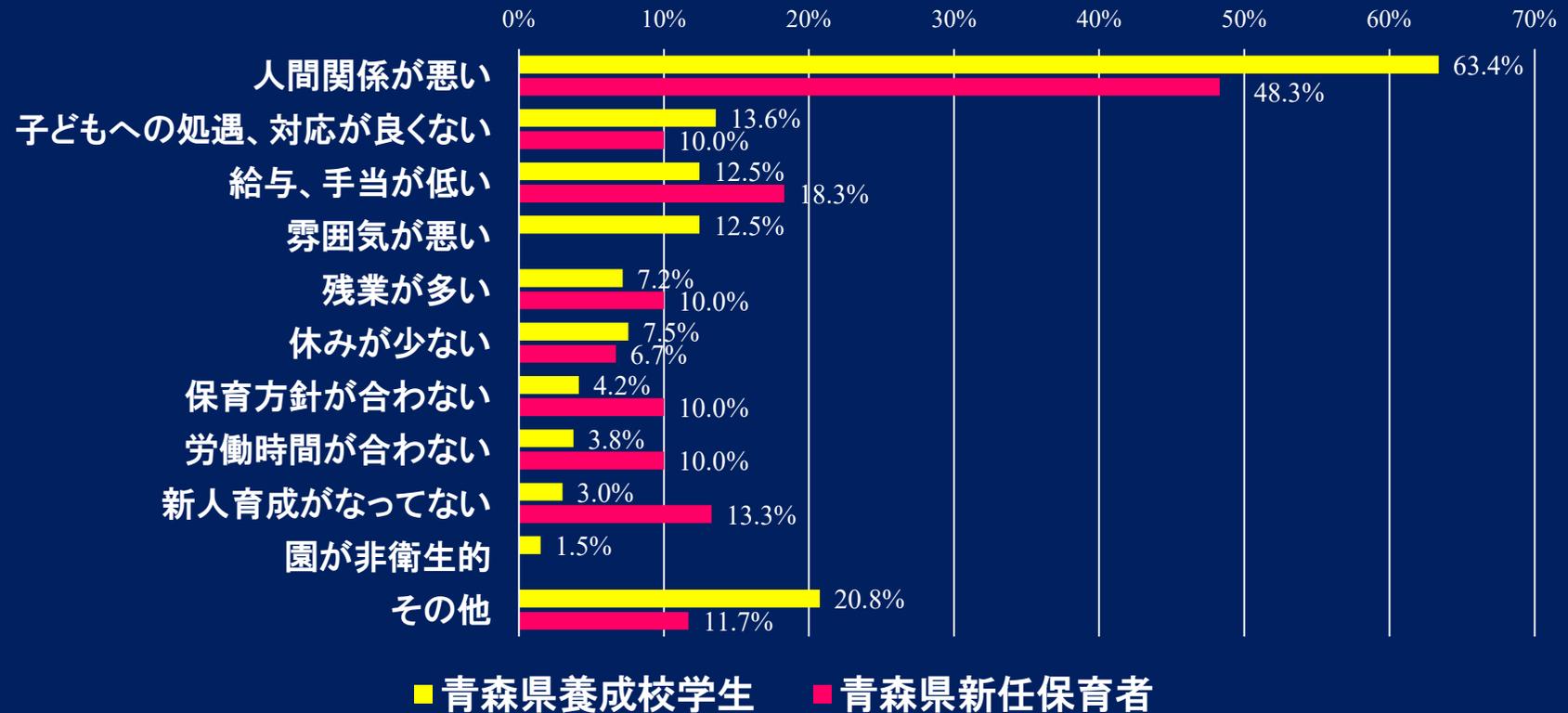
## 就職する園を選ぶときに重視すること青森県と全国の比較



全国:マイナビ調査より

# 質問10:勤めたくないと思う園はどんな園か

## 勤めたくない園 県内養成校学生と新任保育者との比較



# 各種アンケートに寄せられたさまざまな不満の声

## 養成校学生アンケートより

- ・尊敬する人がいない
- ・いつも求人を出している
- ・ギャルみたいな保育士がいる
- ・自分の意見が言いにくい
- ・理不尽なことで怒る人がいる
- ・園長がしっかりしていない
- ・ブラック過ぎる



## 新任保育者アンケートより

- ・子どものいる所で保護者の悪口を言う人がいる
- ・何をやっても認めてもらえない
- ・保護者への対応や面談等では、どうしていいのかわからないのに、先輩や上司は助けてくれない
- ・主任がきつい言葉で何でも否定的・感情的に怒る
- ・経験がないのにいきなり大きな行事を任される
- ・掃除や雑務ばかりで、保育士としての経験ができないままで、自信ばかり失う
- ・はっきり言ってブラック、サービス残業ばかり
- ・新人の育成がなっていない
- ・子どもへの処遇・対応がよくない
- ・どうしてそんなに子どもたちに辛く当たるの？子どもたちがかわいそうで見られない

# 保育者確保に向けて「正しい経営」とは

## 正しい経営を創造する5つの視点

### 正しい組織体制

- 園長は管理者としての資質能力があるか
- 園長は常勤し、組織を監理しているか
- 主任以下の役職者は適性があるか
- 職位や職務分担に合理性があるか
- 年齢構成のバランスがとれているか

### 正しい賃金処遇

- 正職員・準職員の違いに合理的根拠があるか
- 処遇改善が公正公平に実施されているか
- 妥当な手当や賞与を支給しているか
- 将来を見通せる賃金体系を構築し、明示しているか
- 不必要・理不尽な寄付を求めているか



## 正しい労働条件

- 時差勤務シフトの編成に偏りはないか
- サービス残業や休日労働を強いていないか
- 持ち帰り仕事を強いていないか
- 有休消化の把握・分析がなされているか
- 保育事務に専念できる配慮はあるか
- ライフワークバランスや育児・介護に配慮しているか

## 正しい人間関係

- そもそも人として真っ当な人の集団であるか
- 理念、行動規範・倫理を共有しているか
- 向上心やプロ意識を持った集団か
- パワハラ、セクハラ等のハラスメントはないか
- もたれ合いではなく、支え合いを基本とする集団か
- メンタルヘルスケアへの配慮やしきみがあるか



## 正しい人材育成

- 期待する職員像・目指してほしい職員像が確立され、明示され、共有されているか
- 職員の育成方針・計画が構築されているか
- 職種、職位、経験、担当等を踏まえた研修計画が策定され、計画的に取り組んでいるか
- 理念教育が講じられているか
- 資格・免許取得への支援が構築され、実際に行われているか
- 職員一人一人の目標が共有され、現状を点検するための機会が講じられているか
- 客観的な基準に基づいた人事考課や成績評価を行っているか
- 経営者・管理者は人材を「人財」と考えているか
- 「人を大切にし、共に育ち合う」組織風土が醸成されているか



4つの認定こども園、職員総数 約100名

ホームページ  
でも  
情報公開中

## あおもり愛育会の「人財」育成の主な取組み

- 労働関係法の遵守(労働基準法、育児・介護休業法等)
- 期待する職員像(目指してほしい職員像:スキルマップ)の明示及び人事考課の実施
- 職員一人一人の目標設定に基づく園内外研修・評価の実施
- キャリアパス(キャリアマップ)の構築と明示
- キャリアパスと連動した園内外研修体系の確立と実施
- 同一労働・同一賃金の実施(フルタイムの80%、全体の70%が正職員)
- 期待する職員像と連動した人事考課の実施
- 青森県保育サービス事業所等認証評価制度への参加宣言
- 資格・免許等取得のための補助や支援、勤続表彰制度(諸規程を整備した上で実施)
- 人材確保プランの構築と実行(必要な人材・職種をいかに確保し育成するか:戦略)
- ICTを無理強いせず、むしろNCT(せめて1時間は保育と離れて記録・準備に集中)
- 第三者評価の定期的・計画的な受審
- 法人系列園合同による活発な研修・会議の実施
  - 全体研修会(年2回)
  - 新任・初任保育者研修(年5~6回:ルーキーズ研修)
  - 公開保育型研修(年8回:担当者別・職種別)
  - 第三者評価受審対策勉強会(年10回)
  - 基幹職員会議
  - 専門部担当者会議

短大新卒初任給  
176,900円  
(手当込)

# 人財確保・人財育成の効果

## 人財確保面

- 新卒者(学生)だけでなく、経験者や他園の現職者からの**応募者が増えている**
- 年度途中の採用への**応募者も増えてきている**
- 余裕ある人員の確保ができることから労働負担を強いることがなく、また、**キャリア形成も比較的容易**となり、保育の質が維持・向上できる。
- 5年後、10年後を見据えての**年齢や経験バランスのとれた職員集団を形成**できている

## 人財育成面

- 特異な職員は自主的に退き、高みを目指す者は辞めなくなった(**離職率が大幅に低下**)
- 園長・主任主導から、**組織的・機動的・専門的な職員集団**になりつつある
- 重層的・相互的・体系的な「学び」を実践する職員集団が形成可能に

## 経営の現況

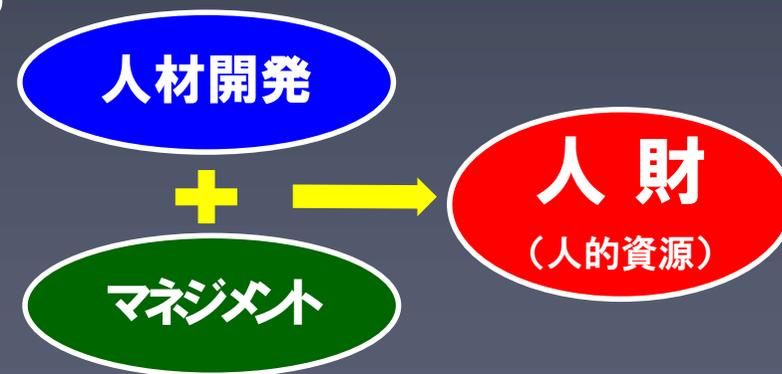
- 人件費率は対収入費で70%前半で推移(収入増で人件費率が抑制可能に)
- 余裕ある人員の確保による**各種加算・補助金収入が見込める**ように
- 4園共に定員を超過し、経営は安定(長期的な経営不安に備え、計画的な積立預金化)
- 4園共通した**ブランド構築・差別化戦略**(園名、ロゴタイプ・マーク、制服、教育的活動)

# 人材は…人罪？人在？人財？

人材確保・人材育成は、事業実施・継続のための「人材開発」、人事管理は、事業実施・継続のための「マネジメント」

人財は、経営者のもの(＝人的資源)となると同時に、職員にとっては、「開発された知識・技術によって自分の価値(＝質)が向上することであり、給料とは別のメリットを享受していること」といえる

経営者は自らを含めた人材を「人財」と、職員も自らを「人財」ととらえた《対等な関係》こそが、福祉サービスの質の向上への大前提



人財は、飴(あめ)や鞭(ムチ)ではなく、正しい経営の中から自然に育つ

—— 坂本光司著『経営者の手帳』(あさ出版、2010)