

令和元年度 北海道・東北ブロック保協正副会長会議
(令和元年度 青森県保育連合会 第1回NEXT会議)

今、あえて 『ブラック保育園』を考える

…社会から正當に評価される保育界となるために…



青森県保育連合会 会長 渡邊建道

福祉サービス第三者評価機関 あおもり保育みらいサポート代表

もはや市民権を得た？『ブラック保育園』

ネットに蔓延する『ブラック保育園』

ヤフー検索「ブラック保育園」→ 約20,200,000件 → 誰が見ている？



保育問題を問う出版も後を絶たず…

『「子育て」という政治』 猪熊弘子 2014

『保育とは何か』 近藤幹生 2014

『教育という病』 内田 良 2015

『ルポ 保育崩壊』 小林美希 2015

『ブラック保育園のリアル』 脇 貴志 2016

『ブラック化する保育』 大川えみる 2016

『ルポ 保育格差』 小林美希 2018

実は人材派遣・紹介会社が流行させ、現役保育士と学生が主に見ている！？

『給食費未納』 鷹 咲子 2016

『保育園問題』 前田正子 2017

『保育の自由』 近藤幹生 2018

後を絶たない保育をめぐる事故・事件・不祥事

福岡 認可保育所 口にテープ・吐いた食べ物を口中へ戻し入れ

滋賀 散歩中に車が突入。事故当夜に記者会見！？

横浜 認可外保育園 体育活動中に叩く蹴るの体罰

山口 認可保育所 園長と34人の保育士のうち12人が体罰

栃木 幼保連携型認定こども園 死んでしまいなさい

大阪 認可保育所 副園長が3億6千万円を使い込み

沖縄 公立保育所 給食への異物混入が相次ぐ



ブラック保育園

約20,200,000件
検索ツール

Q ブラック保育園 見分け方 ブラック保育園のリアル ブラック保育園 どこ で検索

[#ブラック保育園 hashtag on Twitter](#)
twitter.com/hashtag/ブラック保育園 - キャッシュ

ブラック保育園 の話を聞いて、ストライキとかないのかな?と思ったら実例があった保護者としては登園出来ないのは困るが、子供が危険に晒されるリスクや、保育士さんの労働環境の改善を考えたらストライキも一つの手段だな公立園は公務員だから出来ない ...

[保育士の負担、重すぎ?ブラック保育園の噂と見分け方、徹底調...](#)
www.hoikujoyouhou.com/hoiku_club/2246 - キャッシュ

2018年11月14日 - ブラックと言われる保育園では、有給休暇を消化することも許されない施設も多いようです。「有給は病欠の際に消化しろ」という不文律があったり、そもそも主任や先輩が有給休暇を取っていないので言い出せなかったり、といった保育園は ...

もはや「ブラック」保育園は ... - 重労働?ブラックな保育園の ... - 園見学で「ブラック」を ...

[最悪!ブラック保育園の現状 - NAVER まとめ](#)
matome.naver.jp/odai/2154694893646741401 - キャッシュ

2019年3月14日 - そもそもブラック企業とは、長時間労働やサービス残業といった過酷な労働環境を従業員に強要する会社、と定義されているようです。労働法に抵触、あるいはすれすれのグレーゾーンの劣悪な労働環境を強いたり、パワーハラスメントや恫喝 ...

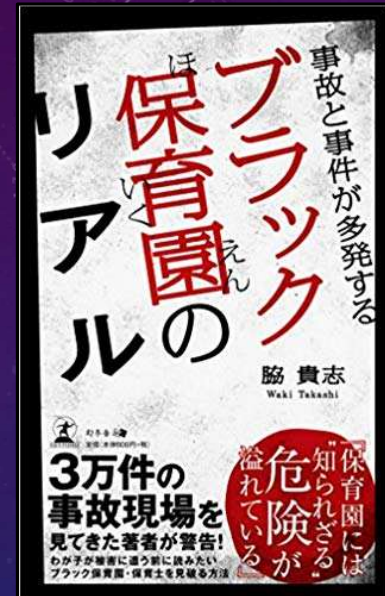
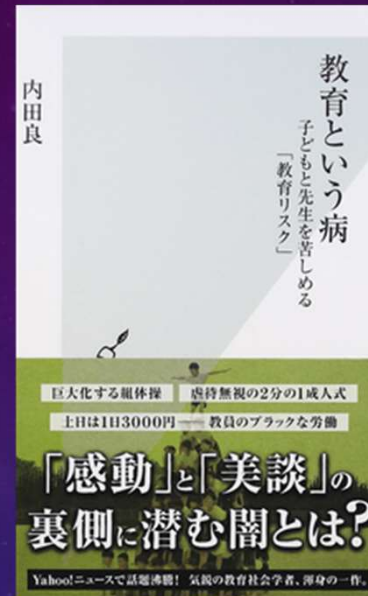
[ブラック保育園を見分ける5つの方法 | サービス残業・有休取れず...](#)
ponpococco.com/black-nursery/ - キャッシュ

2018年9月25日 - ブラックな保育園で働くことは、保育士が疲弊するだけではなく、ブラック保育園の存続を助長することになります。今回はブラックな保育園を避けるために、ブラック保育園の特徴をおさえ、ホワイトな保育園に務めるための秘訣をまとめました!

ブラック保育園の代表的な ... - 求人情報を探る時点で ... - 見学に行った時にチェックし ...

[ブラック保育園の見分け方3つ! 転職・復職にお役立ち - ほいくしー](#)
hoikusee.com > HOME > 保育士の転職 - キャッシュ

2019年2月28日 - 方法はいくつかあると思いますが、結論から言うと「よく知っている園以外は保育士転職サイトを使う」のがベストです。ブラック保育園かどうかを見極めるために必ず注意してチェックすべきポイントがあります。ハローワークをおすすめしない理由 ...



0テレ NEWS 24 保育士が園児に暴言繰り返し...行政指導

ツイートする シェアする 2019年3月27日 20:25

取材に基づくイメージ

あ然 保育士が園児に暴言繰り返す 激しい口調...音声データ入手 「うるさい」10分以上も

“保育士が園児を押している音”

要約

熊本市の認可保育所で、保育士が園児に暴言などを繰り返し、市から行政指導を受けていたことが分かった。問題が発覚したきっかけは残されていた音声データ。そこには数々の暴言が録音されていた。

『ブラック保育園』とは何か？①

ほいくのおまもり
保育士の悩みに
元保育士夫婦がアドバイス

ブラック保育園の代表的な特徴

- サービス残業
- 有給休暇を消化させない(有給休暇消化率が悪い)
- 人手不足、ギリギリの人数で運営している
- 仕事に必要な物を保育士の自腹で買わせる
- ワンマン経営・パワハラ



ブラック保育園チェックリスト

- 長時間労働(残業代なし)
- 保育材料の実費負担
- 若手いびりが常態化
- 全く取れない有給休暇
- 職員がよく入れ替わる
- 子どもに怒ってばかり
- 保護者対応が悪い

保育お悩みみーていんぐ
with きりん先生



『子育て支援と経済成長』 柴田 悠 2017 朝日新書

医師や看護師と同様、保育士は命を預かる仕事、責任の重い仕事です。その責任に見合う十分な給与を払う必要があるというのが私の考えです。なお保育士と比べると、**准看護師は給与水準は同等ですが、勤続年数(働きやすさ)は1.4倍、看護師は勤続年数は同等(8年弱)ですが、給与水準は1.3倍です。**

『ブラック保育園』とは何か？②

『ルポ 保育崩壊』 小林美希 2015 岩波新書

かつては公立保育所が主流で、そこで勤める保育士の職業は女性が手に職をつけて長く働くことのできる代表的な職業だったかもしれない。しかし、**民間の保育所が増えるにつれ、雇用は不安定化し、“ブラック企業化”しつつある。**

『ブラック保育園のリアル』 脇 貴志 2016 幻冬舎

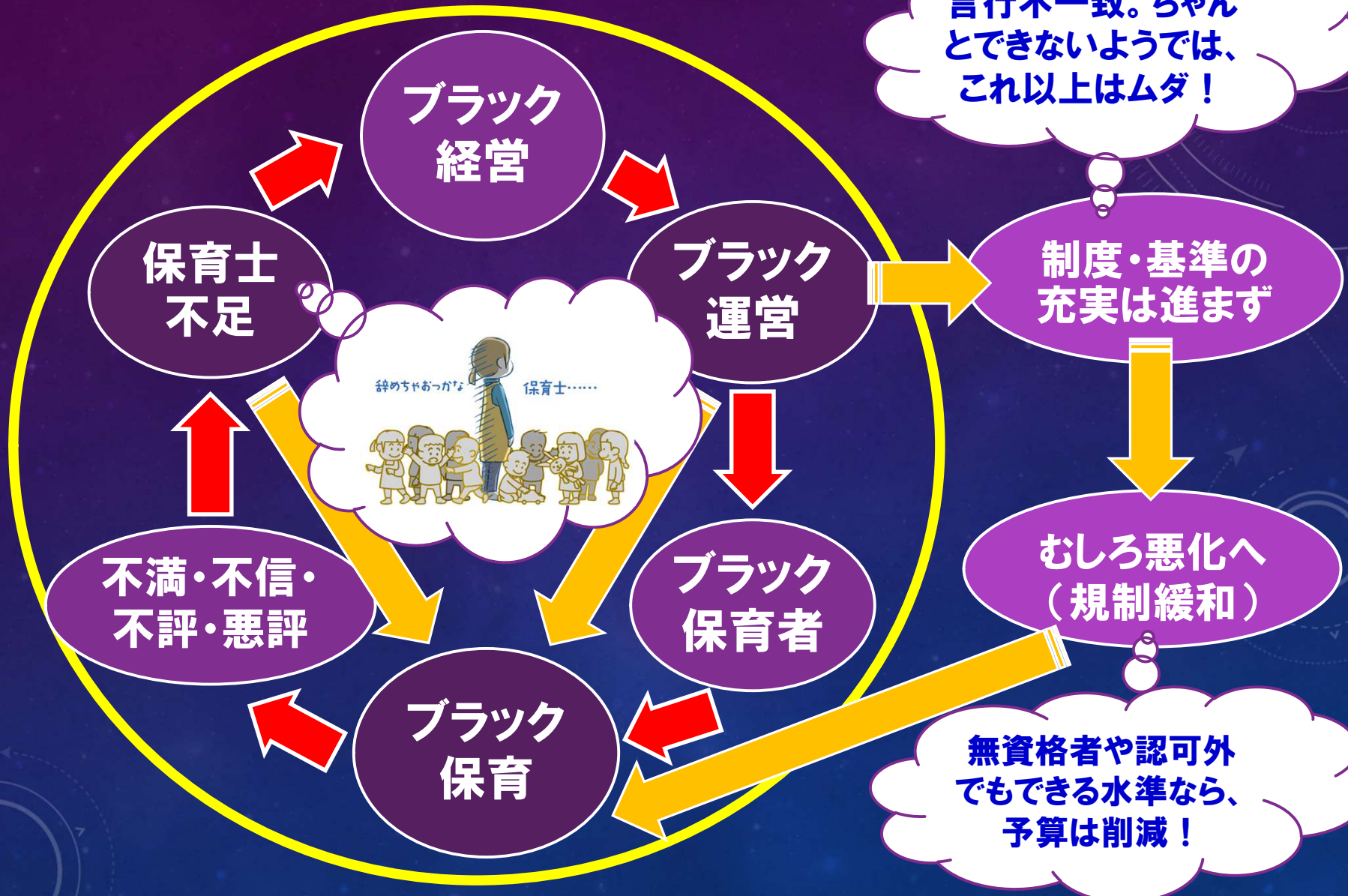
みなさんは「ブラック保育園」と聞いて、どんな保育園を創造するでしょうか？おそらくブラック企業のように、「現場でさんざんこき使われて、わずかな給料しかもらえない保育士がいる保育園」というようなイメージだと思います。しかしこの本では、(中略)**何もリスク対策をしていない、一歩間違えば死亡事故を起こしかねない危険な保育園を「ブラック保育園」と定義しています。**

(中略)これまで重大事故や死亡事故を起こしたブラック保育園の多くに、共通する点が2つあります。「保育士不足」と「離職率の高さ」です。

『ブラック化する保育』 大川えみる 2016 かもがわ出版

保育者に問題があるケースだけでなく、園長や教頭・主任といった立場の人に問題があるケースもある。トップが人間的な問題を持っていると、職場全体がブラックになってしまう。ブラック企業といわれる職場には、いろいろな特徴があるが、「退職したいのに退職させてもらえない」というのもそのひとつだ。ヤクザのように「抜けるなら代わりを連れてこい」というのは、保育業界でも聞く話である。

『ブラック保育園』の構造



『ブラック保育園』の様相

経営者・管理者レベル → 保育者に悪影響

勤務実態ほとんどゼロ

(職員)

公金の使込み・備品等の私物化

職員の私用人化・様々なハラスメント

裏口入園(私的契約児)の受入れ

低賃金雇用(身内優先の処遇改善、終身非正規雇用)

基準を下回る保育士等の配置

下劣な職員や人間関係の黙認

劣悪な就労状況(サービス残業、休憩ほとんどゼロ)

研修権はく奪・外部情報遮断

不適切・不要な実費・上乘せ徴収

保育・保育者レベル → 保育に悪影響

不適切・不安定な処遇

(子ども)

(無計画な保育・TV浸け・粗末な食事、粗暴・体罰等)

危険・不衛生な環境の放置

保育事故の無届・再発防止が無策

クレーム隠し、親との不適切な関係(SNS、鼻屑等)

不仲・派閥、陰湿ないじめ、絶対的な上下関係

教えない・教えられない先輩、後を絶たない離職

もともと、左に例示した例は、ごく一部の園でのこと。大半の園では、公正で適正な経営・運営がなされていることは疑う余地がない。

しかしながら、ごく一部のブラック保育園の存在が、保育界全体への社会的評価や信用の低下を招いていることは確かであり、ここを正すことは重い意味を持つこととなる。



『ブラック保育園』が及ぼす2つの影響

利用者にとっては「ブラックBOX」

子どもの言葉や保育者からの連絡等からは内側が見えにくい
内情を知らせたがらない(情報公開には極めて消極的)
第三者の関与や評価を嫌う



ピーチの原理・レモンの原理 (外から見てわからないままに買ってしまう)



未知なる「がっかりな保育・痛ましい保育事故」との遭遇



利用者は、**保育不信のみならず、保育界全体を低評価**

学生や有資格者にとって、実は「オフ・ホワイトBOX」

養成校学生・有資格者らは、意外にも事実を知っている(SNSの影響は絶大)
ブラックな園のみならず、**保育界への入職・再就職を避ける**



ますます**保育士不足**へ、ますます**保育は劣化**へ



世間の、保育への評価は下がるばかり



『ブラック保育園』を生む要因

制度・しくみの面

資格・免許や専門性の有無を問わない曖昧な施設長の資格要件
家業化・貴族化ひいては無能化につながりかねない世襲を容易に可とする入室制度
人件費を抑圧せざるを得ない貧しい施設給付費(公定価格)水準
ガバナンスを発揮すべき評議員会・理事会・内部監査制度の「形骸化」
経営や運営に深く切り込めない公的指導監査の簡素化・形骸化
子ども(園児)が減っても定員を下げることで経営が成り立つしくみ
経営不振でもトップが責任を取ることがなく、トカゲのしっぽ切りで成立する経営
メリットよりもデメリットが強く出やすい一法人一施設経営や家族型経営の多さ

人のなり・意識の面

そもそも保育者としての資質や適性に欠けること
モラルやコンプライアンス精神の希薄・欠如
土地や私財を投げ打ったとの理由からの経営者第一姿勢
なかなか高まらない「社会の公器」という意識
社会情勢、関係法令・制度、諸情報の把握分析力、理解力がない
古くから染みついた公費依存体質により、自主事業の発想が貧弱
他との比較や競争、差別化を嫌う体質・姿勢
「情」のみで保育を語り、「理」(根拠)が伴わない
利用者や職員の我慢・あきらめ



『ブラック保育園』のホワイト化に向けて 私見①

情報公開の一層の見直し

退室ルールの厳格化(法人も、施設も、保育者も)

例)減点方式による更新・停止・取り消し制度の導入

質の向上策の強化(自己評価の公表の厳格化及び第三者評価の受審の義務化)

自治体による指導監査結果及び改善実施内容の公表の義務化

入園手続き段階での事故・不祥事及び離職率等の説明義務化(行政も、園も)

管理者層職員(施設長等)の勤務実態及び保育者人件費・保育者外人件費の公表化

経営主体のあり方の見直し

公正公明な評議員会の徹底

例)議事録の公開義務化、特定評議員の配置義務化等

社会福祉法人制度の再改革(大義名分:地域における公益的な取り組みの弾力的実施や更なる経営基盤の強化等に向けて)

例)法人間の連携義務化(零細な事業や単独施設経営の法人対象)

公益・一般、総合・特定等の区分化及び更新性の導入

5人組ならぬ5園組(共同責任連座制)

資産運用制限や課税のあり方改革

模範を示せなくなった公立保育所の検証
株式会社との「サービスの質」の検証



『ブラック保育園』のホワイト化に向けて 私見②

組織・職員のあり方の見直し

理事長・施設長の資格要件の厳格化(専門講座受講・資格免許取得の義務化等)

施設長の専任化の厳格化(実際には他職との兼職が一般化?)

副園長配置要件の厳格化(資格、職員規模、職務内容等)

保育士資格制度の見直し

人権擁護・法令遵守、リスクマネジメント、医ケア等の養成プログラムの見直し

1級(4年)・2級(2年・試験取得者)・3級(子育て支援員、放課後児童支援員等)

専門保育士・特定保育士の導入

保育士「資格」の「教員免許」化(更新制の導入が可能に)

保育制度そのものの見直し

保育士等配置基準の引き上げ(十分な賃金処遇が実現可能な公定価格の見直し)

幼児教育の義務化を根拠とする保育園等の公的整備(保育園の「学校」法定化)

幼保三体の一体化、そして一元化へ(「ばらばら」から「ともども」に)

保育者人件費比率の下限設定(総人件費の7割の徹底)

ある官僚は、「園長の年収は480万円であり、事務員や用務員の人件費分を全体の人件費から引いたとしても、国が目安としている7割からは大きくは変わらない」と話していることから、保育者の人件費比率が3～4割にとどまっていることは、特殊なケースを除けば人件費を搾取する“ブラック保育所”と受け止められてもやむを得ないのではないだろうか。

なんだかんだ言っても、つまるところ、

園を、保育を、保育界を、
黒くするか、白くするかは

園長次第である。



自ら育つものを育たせようとする
心。それが育ての心である。
世にこんな楽しい心があるうか。

もっと言えば、

子どもと保育者を育てる心を原動力とする

園長の責務と専門性の向上、

リーダーシップ 次第に他ならない。

保育所保育士指針に定める「施設長の責務」

第5章 職員の資質向上

②施設長の責務

(1)施設長の責務と専門性の向上

施設長は、保育所の役割や社会的責任を遂行するために、法令等を遵守し、保育所を取り巻く社会情勢を踏まえ、施設長としての専門性等の向上に努め、当該保育所における保育の質及び職員の専門性向上のために必要な環境の確保に努めなければならない。

(2)職員の研修機会の確保等

施設長は、保育所の全体的な計画や、各職員の研修の必要性等を踏まえて、体系的・計画的な研修機会を確保するとともに、職員の勤務体制の工夫等により、職員が計画的に研修等に参加し、その専門性の向上が図られるよう努めなければならない。

責務を果たせないようであれば、施設長として「失格」

そもそも、職員の資質や専門性以前に施設長としての資質や専門性を有していない輩、指針・要領を読んだこともない施設長がなんと多いことか・・・

では、その責務とは具体的にどんなことなのか？

第三者評価GLから「施設長の責務」を読み解く

保育所版共通評価基準GL



Ⅱ 組織の運営管理

1. 管理者の責任とリーダーシップ

(1) 管理者の責任が明確にされている。

① 施設長は、自らの役割と責任を職員に対して表明し理解を図っている。

② 遵守すべき法令等を正しく理解するための取組を行っている。

(2) 管理者のリーダーシップが発揮されている。

① 保育の質の向上に意欲を持ちその取組に指導力を発揮している。

② 経営の改善や業務の実効性を高める取組に指導力を発揮している。

2. 福祉人材の確保・育成

(1) 福祉人材の確保・育成計画、人事管理の体制が整備されている。【略】

(2) 職員の就業状況に配慮がなされている。【略】

(3) 職員の質の向上に向けた体制が確立されている。【略】

3. 運営の透明性の確保

(1) 運営の透明性を確保するための取組が行われている。

① 運営の透明性を確保するための情報公開が行われている。

② 公正かつ透明性の高い適正な経営・運営のための取組が行われている。

→ リーダーシップが発揮できぬ者は、リーダーとはいえない

GLに示す「施設長の責務」の「評価の着眼点」

II 組織の運営管理

1. 管理者の責任とリーダーシップ

(1) 管理者の責任が明確にされている。

① 施設長は、自らの役割と責任を職員に対して表明し理解を図っている。

□施設長は、自らの保育所の経営・管理に関する方針と取り組みを明確にしている。

□施設長は、自らの役割と責任について、保育所内の広報誌等に掲載し表明している。

□施設長は、自らの役割と責任を含む職務分掌等について、文書化すると共に、会議や研修において表明し周知が図られている。

□平常時のみならず、有事(火災、事故等)における施設長の役割と責任について、不在時の権限委任等を含め明確化されている

② 遵守すべき法令等を正しく理解するための取組を行っている。

□施設長は、遵守すべき法令等を十分に理解しており、利害関係者(取引業者、行政関係者等)との適正な関係を保持している。

□施設長は、法令遵守の観点での経営に関する研修や勉強会に参加している。

□施設長は、環境への配慮等も含む幅広い分野について遵守すべき法令等を把握し、取組を行っている。

□施設長は、職員に対して遵守すべき法令等を周知し、また遵守するための具体的な取組を行っている。



(2) 管理者のリーダーシップが発揮されている。

① 保育の質の向上に意欲を持ちその取組に指導力を発揮している。

□施設長は、保育の質の現状について定期的、継続的に評価・分析を行っている。

□施設長は、保育の質に関する課題を把握し、改善のための具体的な取組を明示して指導力を発揮している。

□施設長は、保育の質の向上について組織内に具体的な体制を整備し、自らもその活動に積極的に参画している。

□施設長は、保育の質の向上について職員の意見を反映するための具体的な取組を行っている。

□施設長は、保育の質の向上について職員の教育・研修の充実を図っている。

② 経営の改善や業務の実効性を高める取組に指導力を発揮している。

□施設長は、経営の改善や業務の実効性の向上に向けて、人事、労務、財務等を踏まえ分析を行っている。

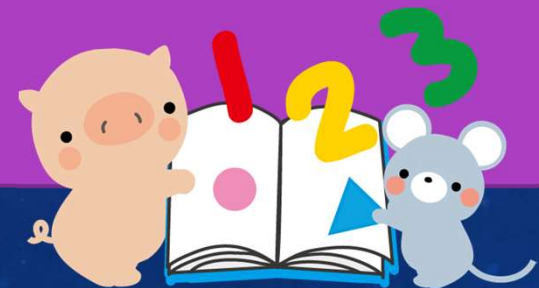
□施設長は、組織の理念や基本方針の実現に向けて、人員配置、職員の働きやすい環境整備等、具体的に取り組んでいる。

□施設長は、経営の改善や業務の実効性の向上に向けて、組織内に同様の意識を形成するための取り組みを行っている。

□施設長は、経営の改善や業務の実効性を高めるために組織内に具体的な体制を構築し、自らも積極的に参画している。

2. 福祉人材の確保・育成【略】

3. 運営の透明性の確保【略】



まとめとして

真のリーダーシップの発揮こそ保育界を正す力となりえる

真のリーダーシップとは、単なる経営者や管理者としての存在からの統率力や指揮力ではない。真のリーダーシップとは、ドラッカーの言葉に学ぶことができる。

「リーダーシップとは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に確立することである。リーダーとは目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である」

「リーダーたることの第一の要件は、リーダーシップを仕事と見ることである」

【参考】P・Fドラッカー『プロフェッショナルの条件』2000年 ダイヤモンド社



真のリーダーシップとは、**責任**であり、**仕事**であり、**信頼**である。

リーダーを務めている人を、優秀だと思ったら失敗します。

リーダーになるのは「支配性」が高い人だということがわかっています。ただし、この時の支配性というのは、人を恫喝したり抑え込んだりというものではありません。

彼らはいつも最初に発言しているのです。また、他の人に比べ、確信に満ちた強い調子で話す傾向も見てとれました。ただし、その「確信」の内容が、本当に確かなものかどうかはわかりません。人は実力のある人をリーダーに選ぶのではなく、確信に満ちた様子で発言する人を選んでいただけということです。

—— 『あの人の心を見抜く脳科学の言葉』 中野信子 2017 セブン&アイ出版

おわりに 保協が果たす役割

保育組織・協議会（施設長のあつまり）

↓
中・長期的な経営や効率性を重視・最優先しがち

↓
利用者本位、働き方改革等の推進

↓
正しい経営と、正しい運営は不可分

↓
正直者の経営がバカを見る??

↓
ごく一部のブラック事案・事件の報道

↓
社会からの偏見・誤解を増長

↓
制度の充実への運動の足かせ

ブラック経営の排斥運動は必至 → **身を切って骨を断つ策を**

全国保育士会（保育者のあつまり）

↓
不適切な保育事案の発生

↓
「保育の専門性」を主張していく上での脅威

↓
一所懸命に励んでいる保育者がバカを見る & 処遇改善の足枷

↓
ブラック保育の浄化運動は必至 → 保育の可視化に加え、**アサーション能力を**

「保育所団体は、いずれも経営者の集まりではあっても、現場の保育者の代表ではない。保育者の処遇改善は、むしろ経営を圧迫する問題とされても不思議ではない。」
『幼稚園と保育所は1つになるのか 就学前教育・保育の課程と子どもの発達保障』 藤永保 2013 萌文書林

自身の意見を押し付けず、
逆に意見することを我慢せず、
互いを尊重して意思を伝える
コミュニケーション手法

(参考)アサーションって？

Re リスタ!

ビジネス ヘルス メンタル ライフ

You are here: [Home](#) > [メンタル](#) > [アサーション・トレーニングとは？ | 言いづらい事を伝えても人間関係が良くなる方法](#)

アサーション・トレーニングとは 言いづらい事を伝えても人間関係が良くなる方法

いいね! 11 ツイート B! 3

「アサーション」という言葉を聞いたことはありますか？

アサーションとは、英語で「自己主張」という意味です。相手の考えを尊重しながら、対等に自己主張をしていくコミュニケーションスキルを指します。アサーティブなコミュニケーション、アサーティブネスとも言います。



参考HP

リスタ！言いづらい事を伝えても人間関係が良くなる方法

<https://re-sta.jp/assertion-1488>

1 アサーションとは



アサーションとは、英語で「assertion」という名詞です。これは、動詞「assert」からきており、辞書で引くと「断言する」「力説する」「強く主張する」と書かれています。

でも、ここで言うアサーティブとは、強引に主張するというだけでなく、お互いの立場や考えを尊重しながら、主張をしっかり伝えるという考え方です。

強気な相手との会話をアサーションで克服

あなたは、このような悩みを持っていませんか？

アサーティブ度チェックシート

あなたのコミュニケーションパターンは、どれに当てはまるでしょうか？「はい」か「いいえ」にチェックを入れてください。

【チェック1：自分から働きかける言動】

1. 自分の長所や成果を人に言うことができる (はい・いいえ)
2. 自分が緊張したり神経質になっている時、そんな自分を受け入れられる (はい・いいえ)
3. 見知らぬ人との会話に入ることが好き (はい・いいえ)
4. 自分が間違った時、認めることができる (はい・いいえ)
5. 知らないことやわからないことがあっても、アサーションの考え方に、少し馴染んできたところで、実際にアサーションを試みていく (はい・いいえ)

【チェック2：人に働きかける言動】

1. 人から褒められた時、素直に受け入れる (はい・いいえ)
2. あなたに対して好意でやってくれたことに感謝できる (はい・いいえ)
3. 不当な要求をされた時、断ることができ (はい・いいえ)
4. 長電話や長話を、自分から終わらせることができる (はい・いいえ)
5. レストランで注文した料理が違った時、注文を訂正できる (はい・いいえ)

4 実践！アサーション・トレーニング



アサーションは、知識だけでは出来ません。毎日のコミュニケーションで実際にアサーションを使ってみることで、実践力が高まります。

ここでは、日常でよくある事例を挙げて、どんな会話ができるかを考えてみます。これを参考にアサーション・トレーニングを実践してみてください。

事例1：上司から急な仕事を頼まれたが断りたい時のアサーション

そんな時、あなたはどのように答えていますか？

答え方その1 | × 「今忙しいので、無理です！」とすぐに断る

あなたはいいかもしれませんが、断られた上司はあなたが自分勝手に嫌がっているという印象を受けてしまうかもしれません。

答え方その2 | × 「はい・・・わかりました」と、断れずに引き受けてしまう

仕事が多すぎると納期も間に合わず、質が落ちたり、心身の健康も損ないかねません。

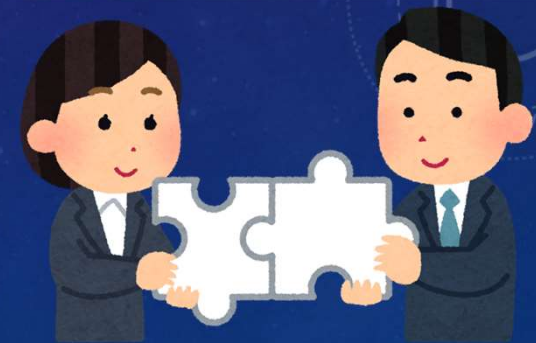
このタイプの人は、

「『No』と伝えると嫌われるのではないか？」

「自分の評価が下がるのではないか？」

という心配をしまいがちです。そう思うと「No」と言えなくなってしまいます。背負い込んでしまい、ストレスや心身の負担が蓄積されていきます。

そんな時は、相手の気持ちにフォーカスするのは一旦止めましょう。相手に好かれなくてもいい、と意識してみることで、自分の現状を振り返ってみましょう。



参考HP

<https://re-sta.jp/assertion-1488>

おまけ…3つの眼…

利用者が、高齢者、障害者、子どもであれば、自分の権利を正当に主張できないことがあります。その前提で、自分の仕事、自分の提供しているサービスが3つの眼に耐えられるかどうか常に考えてください。3つの眼とは「**家族の眼**」「**専門職としての仲間や後輩、上司の眼**」「**あなた自身の家族の眼**」です。

あなたが、仕事の現場で利用者に向けているまなざしは、実際に目の前にいる利用者だけに見られているのではなく、そのすぐ隣でこの3つの眼が見ているとイメージしてください。

(中略) 特にあなたの子どもの前で、**これがお父さんのプロとしての仕事だよ、これがお母さんの専門職としての仕事なのよ、と胸を張って見せられますか。**

『施設長の資格！福祉経営に役立つ30項』

内藤 晃 中央法規 2009



ご清聴ありがとうございました♪

お知らせ

2020年3月4日、全国保育協議会主催「令和元年度認定こども園研修会」「認定こども園の現状と課題」と題して実践発表を予定しております。都市部・過疎地で事業展開している当法人の経営戦略をはじめ、教育・保育や人材確保・育成等の実際についてお話しさせていただきます。ご興味のある方はぜひ当本研修会へのご参加をお待ち申し上げます。