

# ワースト1からオンリー1への挑戦 PART2

…「保育力」増強への3本の矢は功を奏したか…



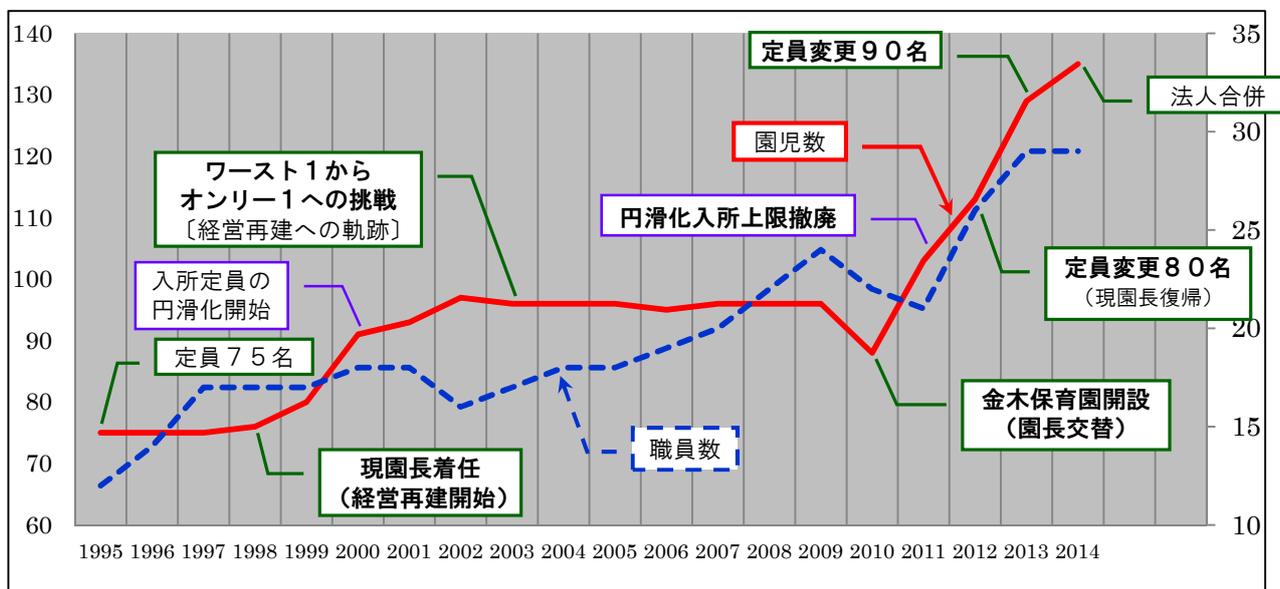
社会福祉法人あおもり愛育会 広田保育園  
理事長兼園長 渡邊建道

## 〔はじめに…取り組みの背景〕

1. 広田保育園は、かつて職員の意識・保育内容・財政の3つの改革を柱とする経営再建に成功した。その一連については『ワースト1からオンリー1への挑戦』と題して、平成15年度に県ならびにブロック大会で研究発表をした。

→当園の再建後の保育については『ぜんぽきょう』165号(2007)に特集記事として掲載

2. 経営再建後、順調に園児数は回復し経営状況は好転した。特にここ数年は、市が定員弾力化(円滑化入所)の上限を撤廃したことを境に入園希望が急増し、定員を上げると更に入園児童が膨らむという事態となっている。**園児の急増は同時に「特別な配慮を要する子どもや親」も増加することとなり、援助や支援のための保育者の負担も増大することとなった。**



3. 2010年度からの金木保育園の開設(公立保育所の民営化受託)に伴い、園長をはじめ保育者の3分の1が金木へ異動したことで、**保育観や経験、保育知識・技術等がバラバラな職員を多数迎えることとなり、保育者間の意思疎通や業務の標準化が課題**となった。
4. 現行の保育所保育指針の定着に伴い、個別指導計画の作成、保育所児童保育要録の記録、園内外の研修・諸会議・自己評価の記録等、**保育に関する事務量が増大**することとなった。また、ここ3~4年で、休日保育・一時預かり・地域子育て支援拠点等の保育事業を拡充したことにより、保育者には**専門性・対応力の発揮がこれまで以上に求められる**こととなった。

## 〔取り組みの基本姿勢と出発点〕

職場に愛着と誇りを感じながら心身共に余裕をもって保育を実践できるよう、**就業条件や職場環境を整えることこそ、職員の資質向上・保育の質の向上の原点**である。また、限られた厳しい状況下にあっても、**就業条件整備や職場環境づくりを進めることは「管理者の責任」**である。この考えに立ち、特に現園長が復帰した平成24年度からは、**一層強まる少子化や保育制度改革の行方を見据えつつ、「保育力」を徹底的に高めるための「基盤整備」としての就業条件整備や職場環境づくりに向けて、次のような3つの新たな改革に着手した。**

### ① 保育事務量の軽減

・ 指導計画の電子データ化 ・ 個人データのファイル化 ・ 児童票等諸記録の見直し 等

### ② 保育労働の軽減（改善）

・ 余裕ある人員確保 ・ 外部の人材や団体等の活用 ・ 専門部による協議や改善 等

### ③ 福利厚生の充実・処遇改善

・ 特別休暇（BD・RF）の付与 ・ シフト手当の創設 ・ シフト編成への配慮  
・ 職員面談による意向把握 ・ 有給休暇取得の促進 ・ 食事会等の弾力的な開催 等

#### 〔研究ならびにテーマ設定の動機〕

1. 保育事務量の軽減、特に、「書く」「まとめる」「伝える」を減じることで、保育者の「観察する」「評価する」が疎かにならないか？
2. 保育労働荷重の軽減により「余裕ある人的環境」に慣れてしまうことで、本来であれば出せていた「力」が減退し、「できる人」が「できない人」になってしまうのでは？
3. 福利厚生 of 充実・処遇改善から作り出される「アットホームで安穏な雰囲気」は、これまでの高め合う（競い合う）文化に反するものではないか？

#### 〔仮説〕

「保育事務量の軽減」「保育労働荷重の軽減」「福利厚生 of 充実・処遇改善」が、保育者の意欲や能力等を減退させることなく、むしろ、いよいよ迫りくる「新しい時代」に求められる「保育力」を増強させていくには、

- ① 理念・基本方針の再構築・定着化
- ② 組織的・計画的な専門部体制と会議運営
- ③ 定期的・重層的な園内研修・職員育成 の、《3本の矢》とも  
いべき手立てが不可欠ではないか。



#### 〔検証〕

### 1. 理念・基本方針の再構築・定着化

・ 私たちの理念構築研修・理念共有化研修（平成24年秋～平成25年春）

理念は「明文化」され、「共有化」され、「実践化」されてこそ意味がある（＝「定着化」）  
どんなに名文であっても、どんなに頭で分かっているても実践化されない理念は価値がない。

→ **当園の理念と保育実践の関連については『ぜんほきょう』230号（2012）に掲載**

組織（保育園）が繋いできた法人から示された理念の下に、私たち保育者の理念を創ってみること、そしてそれを共有し、実践していくことが必要なのでは？



平成24年11月 第1回「私たちの理念構築研修」 \* 系列施設の基幹職員・中堅職員  
平成25年 2月 第2回「私たちの理念構築研修」 \* 系列施設の基幹職員・中堅職員  
5月 「私たちの理念共有化研修」 \* 系列施設的全職員

・ 『ステートメントブック』『ポリシーブック』の改訂（平成24年秋～平成25年夏）

職員手帳としての『ステートメントB』、職員・保護者との共有化に向けての『ポリシーB』を5年ぶりに改訂し、理念・基本方針等の共有化を図った。

→ 『ポリシーB』での保護者への説明責任の小論は『保育の友』2009年5月号に特集掲載

## 2. 組織的・計画的な専門部体制と会議運営

### ・専門部体制の見直し（専門部会議）

平成18年度内の福祉サービス第三者評価受審を照準とした保育の徹底的な改善に向けて平成17年度から導入した「専門部」体制を、平成22年度に受審した第三者評価等での実効性を鑑み、**平成24年度より大幅に見直し、更に現場に即応できる体制にした。**

**→この専門部制による自己評価の一連は『ぜんほきょう』206号(2010)に掲載**

保育実践・食育推進	健康推進・安全管理	会議研修・評価推進	家庭支援・地域連携	経営管理・福利厚生
保育・行事全般や児童の処遇に関する事項及び給食や食育の推進に関わる事項	児童の保健や安全、施設の管理体制等に関する事項	会議研修や自己評価・第三者評価受審等に関する事項	保護者や地域の意向の把握やニーズ調査、満足度の向上等に関する事項及び保護者・地域の子育て支援ならびに連携に関する事項	人事管理、福利厚生、効率的な経営の推進、ならびに理念や基本方針の定着化等に関する事項

(平成24年度より再編成)

保育実践	保健衛生	安全管理	給食食育	家庭地域	研修評価	総務管理
児童の処遇や行事の運営に関する事	保健指導や衛生向上に関する事	安全対策や危機管理に関する事	給食業務や食育の取り組みに関する事	家庭や地域との連携・交流・支援に関する事	園内外の研修や保育の評価に関する事	福利厚生や経営状況に関する事

(平成26年度より)

保育実践	保健衛生	安全管理	給食食育	家庭地域	総務研修
子どもの処遇や環境構成等の改善に関する事、行事の運営に関する事	健康診断や保健指導に関する事、衛生管理体制、感染症対策等に関する事	園庭内外の安全対策や危機管理に関する事、ヒヤリハット記録等の分析に関する事	給食業務や食育の取り組みに関する事、食物アレルギーや食材の選定等、食の安全に関する事	家庭や地域との連携・交流・支援に関する事、利用者・地域の意向の把握に関する事	福利厚生や経営状況に関する事、ならびに園内外の会議・研修・自己評価に関する事、更に、広報や渉外に関する事

(平成18年12月の第三者評価受審結果)

全評価	a	b	c	bならびにcの項目
89	<b>85</b> (95.5%)	3	1	・子どもが心地よく感じられる保育環境づくり(b) ・障害児保育の受け入れ体制(b) ・一時保育の実施体制(b) ・外部監査の実施状況(c)

(平成24年2月の受審結果) \*国のガイドラインの改正により評価項目は89から77へと変わった。

全評価	a	b	c	bならびにcの項目
77	<b>75</b> (97.4%)	2	0	・事業計画書の利用者等への周知(b) ・外部監査の実施状況(b)

### ・合同基幹職員会議・カリキュラム会議等の充実、会議運営の改善

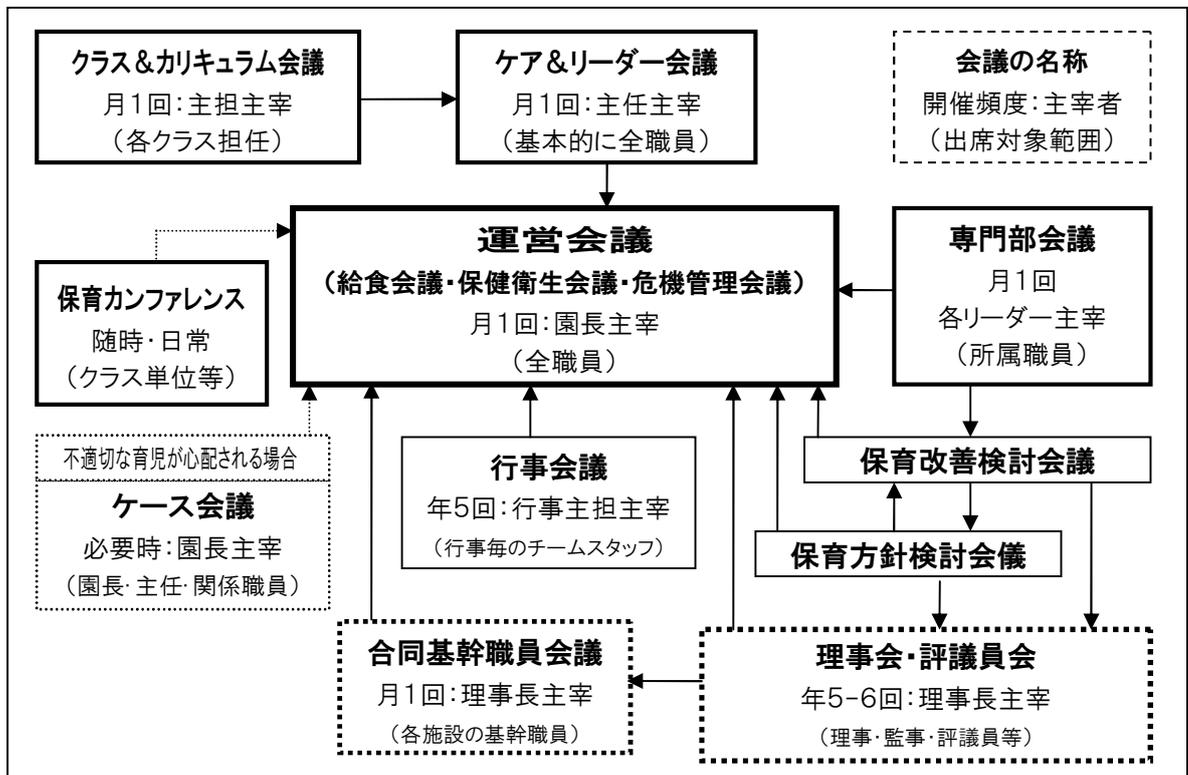
職員による会議の流れを図式化して明示することで(年度事業計画書等)、自らの会議への参加が他の会議とどのような関係にあるのかを知ることができるようにした。

また、系列保育園の事業への共通理解や連携・協働を図るべく、基幹職員(園長・主任等)による「合同基幹職員会議」を定期的に開催した他、それまでの「クラス会議」を「クラス&カリキュラム会議」へと変更し、保育課程・保育指導(支援)計画と実践の一連についての検討をもっと丁寧に行うようにした。

更に、運営会議は、それまでの開催方法（月1回、夜6時～8時過ぎ）から、昼（午睡時）の「2回開催制」とし、全職員がいずれか1回には必ず出席することとした。また、運営会議に充てていた夜の時間には園内研修を開催することとした。

加えて、運営会議等で話し合うべき事項、運営会議時に合わせて運営研修として実施する事項を年間計画に明示することで、諸事項についての検討協議や共通理解に漏れなく計画的に準備等を進められるよう工夫を講じた。 ➡ **参考資料① 参照**

（諸会議の相互関係図）



### 3. 定期的・重層的な園内研修・職員育成

- 先に紹介した運営会議と連動で「運営研修」を定期開催

職員1人ひとりの研修ニーズの把握をベースとする 個別研修計画の策定、単位制（全40単位、中堅以上は20単位）による「園内研修」・職員育成（OJT：コーチング）の実施

➡ **参考資料② 参照**

- 法人役職員合同研修の実施

平成25年 5月

「私たちの理念共有化研修」＋「子ども・子育て支援新制度の概要と、子どもの最善の利益を考慮した保育とは」（2園合同で開催：職員48名、法人役員3名参加）

平成26年 5月

「子ども・子育て支援新制度【経営戦略】研修」… 今あらためて問う、私たちの保育・教育とは何か …」（4園合同で開催：職員58名、法人役員等14名参加）

➡ **新制度における保育所（者）の課題についての小論は『保育の友』2014年5月号に特集で掲載**

- キャリアマップの提示

「今の自分」「近未来の自分」等の位置と目標地点の「見える化」「分かる化」へ

## 〔考察〕（5つの視点からの変化）

### 1. 保育者は…（保育士の自己評価より）

連帯感や一体感、使命感や専門職意識、高い士気、とりわけ、いろいろな園がある中で、他園はどうであれ、『私たちは違う』との自尊感情を強く抱くこととなった。

### 2. 保育は…（保育士の自己評価・第三者評価より）

発達段階を踏まえつつ、子どもの最善の利益を考慮した保育、利用者を尊重した姿勢等を押さえた「保育の標準の底上げ」が確実になされることとなった。

### 3. 子どもは…（諸会議や保育記録等より）

園内はもちろん地域や街、公共の施設や野山を舞台に、全身で五感を使って「遊び込む」子ども、他園とは違う独創的な教育活動（和太鼓・音楽リズム、とことん絵本の日、面白不思議科学の日等）に「熱中」する子どもたち。

### 4. 保護者は…（個別面談・意向調査等より）

理念を共有し当園の保育に賛同する保護者、友人や知人に当園を紹介してくれる保護者、当園を第1希望とする（第2希望を記入しない）保護者、つまりは「ここ（広田）しかありえない」とする利用希望者が圧倒的に増えることとなった。

### 5. 保育園は…（管理者の自己評価より）

1～4の変化は、更に上質な保育（園）へ…と押し上げる上昇気流となり、その結果、他園では「難しい」「できない」ことが当園では「ごく普通に」「できる」という、いわば、専門組織としての保育力が増強した。

## 〔課題〕

1. 3本の矢は、「共に支え合い、共に高め合う」職場文化をこれまで以上に深め、そこから醸し出される適度な緊張感は、職員の意識の弛緩や意欲の減退を効果的に抑制することができた。今後は、管理者主導ではなく、職員自らが職場文化を創りだす機運を高めていかねばならない。

2. 3本の矢は、新しい時代に求められる「子ども・子育て支援の専門集団」に資する「保育力」を増強させていく基盤づくりとしては十分に効果があった。ただし、3本の矢だけが効果を発揮したのではなく、一連の取り組みが総合して作用した結果であることから、今後は更に総合的・実効的な計画化と実行が望まれる。

## 〔おわりに〕

当園は幸いにも地域から多くの支持を得ることができているが、それは日々献身的に子どもを愛し育み、誠実と謙虚を旨に保護者と対峙している保育者の努力の賜物に他ならない。今さら申すまでもなく、保育者なくして保育実践はあり得ず、「保育は人、人は財産」すなわち「人財」である。

当法人はこの春、姉妹法人を吸収合併し4保育園経営体制となり、また夏には法人名を「清澄会」から「あおもり愛育会」へと改称した。新制度以降は利用定員の引き上げによる大幅な減収が予想されるが、これに臆することなく、社会の公器としての使命を果たすべく多様な地域型保育事業や公益事業等々、積極的な経営展開を目指している。ただし、これらはすべて「人財あってこそ…」のことである。今後とも、組織を挙げて「保育は人、人は財産」の基本精神に立脚し、保育者と共に新しい時代を歩んでいくこととしたい。

《了》

参考資料①

職員会議・園内研修の実施計画表

時 期	種 別	職員会議必須議案	園内研修必須事項
3月下旬	新年度方針 検討会議	<input type="checkbox"/> リスクマネジメント分析Ⅳ <input type="checkbox"/> 新年度基本運営方針検討② <input type="checkbox"/> 専門部担当領域・業務の確認 <input type="checkbox"/> 保育改善実施計画の確定 <input type="checkbox"/> 人事方針・業務分掌の確認 <input type="checkbox"/> マニュアル改定 <input type="checkbox"/> アセスメントの着眼点確認	<input type="checkbox"/> 保育園で働くということ <input type="checkbox"/> 現代社会と子ども・子育て <input type="checkbox"/> 理念・基本方針・職員行動指針 <input type="checkbox"/> 保育所の社会的責任（保育指針精読①） <input type="checkbox"/> 保育に関する法令・関係機関 <input type="checkbox"/> 経営計画及び新年度事業計画骨子説明 <input type="checkbox"/> 園規則・園規則施行規則の理解
4月初旬	新年度方針 検討会議	<input type="checkbox"/> 保育指導計画（年間・組・個人） <input type="checkbox"/> 事業・諸活動・行事年間計画 <input type="checkbox"/> 諸会議・研修・OJT計画 <input type="checkbox"/> 春の保育参観① <input type="checkbox"/> 運動会①	<input type="checkbox"/> 児童虐待の防止・早期発見のポイント <input type="checkbox"/> プライバシー尊重・個人情報保護 <input type="checkbox"/> セクシャル・ハラスメント防止の徹底 <input type="checkbox"/> ヒヤリハット・ついうっかり記録の活用術 <input type="checkbox"/> 保育と食におけるアレルギー対応の実際①
4月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> 春の保育参観② <input type="checkbox"/> 特別支援児童・家庭の現況① <input type="checkbox"/> 運動会②	<input type="checkbox"/> 保育者としての身だしなみ・接遇 <input type="checkbox"/> 保護者対応の基本・コミュニケーション <input type="checkbox"/> 園内外での事故防止①（安全点検・遊具遊び）
5月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> 運動会③ <input type="checkbox"/> ひろた七夕まつり① <input type="checkbox"/> 特別支援児童・家庭の現況	<input type="checkbox"/> 子どもの感染症①（手足口病、水痘等） <input type="checkbox"/> 夏に向けての節電対策
6月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> ひろた七夕まつり② <input type="checkbox"/> お泊まり保育①	<input type="checkbox"/> 子どもの発達と援助（保育指針精読②） <input type="checkbox"/> 研修報告①
	単独研修		<input type="checkbox"/> 保育業務標準の理解と振り返り <input type="checkbox"/> 食の安全・アレルギー対策の基本
7月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> リスクマネジメント分析Ⅰ <input type="checkbox"/> お泊まり保育②	<input type="checkbox"/> 園内外での事故防止②（水遊び・虫刺され等）
8月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> ひろたハロウィン① <input type="checkbox"/> お遊戯会①	
	単独研修		<input type="checkbox"/> 子ども・子育て支援新制度について② <input type="checkbox"/> 幼保連携型認定こども園教育・保育要領について①
9月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> ひろたハロウィン② <input type="checkbox"/> お遊戯会② <input type="checkbox"/> 上半期の保育の振り返り	<input type="checkbox"/> 保育と食におけるアレルギー対応の実際② <input type="checkbox"/> 研修報告②
10月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> リスクマネジメント分析Ⅱ <input type="checkbox"/> ひろたハロウィン③ <input type="checkbox"/> お遊戯会③	<input type="checkbox"/> 園内外での事故防止③（やけど・室内遊び） <input type="checkbox"/> 保育の自己評価①（判断基準・着眼点の理解）
	単独研修		<input type="checkbox"/> 子ども・子育て支援新制度について③ <input type="checkbox"/> 幼保連携型認定こども園教育・保育要領について②
11月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> お遊戯会④	<input type="checkbox"/> 子どもの感染症②（インフルエンザ、感染性胃腸炎等） <input type="checkbox"/> 普通救急救命法 <input type="checkbox"/> 暖房に際しての省エネ対策
	単独研修		<input type="checkbox"/> 保育の自己評価②（判断基準・着眼点の理解） <input type="checkbox"/> 人事管理・人事考課基準の理解
12月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> 保育参観・作品展① <input type="checkbox"/> 保護者の意向調査Ⅰ	<input type="checkbox"/> 園内外での事故防止④（冬の戸外・雪遊び） <input type="checkbox"/> 保育の自己評価③（評価・改善の具体的例） <input type="checkbox"/> 研修報告③
	単独研修		<input type="checkbox"/> 子ども・子育て支援新制度について④ <input type="checkbox"/> 幼保連携型認定こども園教育・保育要領について③
1月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> リスクマネジメント分析Ⅲ <input type="checkbox"/> 保育参観・作品展②	<input type="checkbox"/> 人事考課・職員面談 <input type="checkbox"/> 保育と食におけるアレルギー対応の実際③
	保育改善 検討会議	<input type="checkbox"/> 保育の自己評価集計結果検討 <input type="checkbox"/> 保護者の意向調査Ⅱ	<input type="checkbox"/> 保育の改善検討①（問題点・課題の共有）
2月中旬	定例会議	<input type="checkbox"/> 卒園式①	<input type="checkbox"/> 経営指標・新年度経営展望
	保育改善 検討会議	<input type="checkbox"/> チーム（専門部）評価検討	<input type="checkbox"/> 保育の改善検討②（改善実施計画の検討）
3月上旬	定例会議	<input type="checkbox"/> 卒園式② <input type="checkbox"/> 入園式	<input type="checkbox"/> 研修報告④
	保育改善 検討会議	<input type="checkbox"/> 新年度経営戦略・基本方針 <input type="checkbox"/> 新年度基本運営方針検討①	<input type="checkbox"/> 保育の改善検討③（関係マニュアルの改定）

参考資料②

個別研修計画・実施記録シート

社会福祉法人あおもり愛育会の「未来を生きる人材」としての精神基盤						
法人の理念		保育園の理念		保育の理念		
保育者の理念	①	②	③	④		
組織が目指す保育サービスを実施するために職員に求める人材像						
STAFF FACE DATA						
職名		氏名		区分	採用	平成 年 月 日 (通算 年 月)
「保育力」を高めるために、特に関心のある分野・領域 (学びたい・力をつけたいこと)			分野			
			領域			
目指す保育者像					園内研修Ⅰ	年間 単位
					園内研修Ⅱ	年回 回
今年度の目標						
園内研修Ⅰ 共通基盤定着研修・実施記録						
保育の原点 (6単位)	保育理念・基本方針			2		
	現代社会と子ども・子育て			2		
	保育園の社会的責任			2		
保育者としての基本 (8単位)	保育者としての身だしなみ・接遇			2		
	コミュニケーション技術			2		
	各種ブックスの理解			2		
	保護者対応・利用者本位			2		
保育業務の理解・実践 (12単位)	職種・シフト別業務標準			2		
	事故対応・危機管理			2		
	職の安全・アレルギー防止			2		
	感染症予防・対策			2		
	プライバシー尊重・個人情報保護			2		
	児童虐待防止			2		
組織運営管理 (8単位)	中・長期経営計画、事業計画			2		
	専門部業務・諸会議運営			2		
	園規則・就業規則等			2		
	アセスメント及びケアプラン			2		
人事・人材管理 (6単位)	人事管理・人事考課基準			1		
	人材育成方針・研修体系			1		
	自己評価・第三者評価基準			2		
	社会資源、関係機関・法令			2		
園内研修Ⅱ 経験・職種別OJT (コーチング・保育カンファレンス) の記録						
園外研修 実施記録						
年間の総括・評価の記録						

