

# ミドルリーダーの育成と組織活性化の課題

## 《解説編》

---

### 【検討すべきポイント・視点】

- ・ 全ての幼稚園や保育園には、経営者が園に寄せるかけがえのない熱い思い（経営理念・保育理念）があります。この思いと、ミドルリーダーの使命や役割をどのように位置づけていくかで、これからの時代の園のあり様が大きく左右されるといっても過言ではないでしょう。
- ・ そもそも、幼稚園や保育園のミドルリーダーの役割とは何でしょうか。また、ミドルリーダーに求められている資質とは何でしょうか。
- ・ 少子化による施設間の経営競争や、保育ニーズの多様化等による機能的拡充が迫られている中、ミドルリーダーの確保・育成が大きな課題となっています。
- ・ 「これまでこうしてきたから」「ずっとうちの園の方針はこうだったから」では通用しないトラブルも増えています。ミドルリーダーと、管理者をはじめとする職員や保護者との連携には、一層の工夫が必要になっています。

### 根拠となる法令等

保育所保育指針（平成12年4月1日改訂施行）

第三者評価ガイドライン（平成16年12月16日）

全国保育士会倫理綱領（平成15年2月）

### 課題解決のための基礎知識

園経営には、理事長・園長といった経営者の、子どもたちや地域への熱い思いが込められていることはいうまでもありません。ある園の経営者は「本当ならば私が20人いて、子どもたちを保育したいのです。でもそれができないからこそ、職員には私と同じ保育観や教育観で保育してほしいのです」と話すくらいです。人生をかけて園を運営し、誰よりも園を愛して止まない立場からすれば当然の思いでしょう。しかし、実際には、職員1人ひとりの子どもや保護者に寄せる思い、

更には子育ての知識や技術等が、経営者と全く同じということはありません。そのため、その違いやズレが現場ではさまざまな形となって現れ、時に重いトラブルにも発展しますが、経営者からすれば心痛極まりないことでしょう。

## 1. ミドルリーダーとは何か

経営者の想いや願いを、現場で直接子どもとふれあい、保護者と向き合う職員に、できる限り正確に伝えていくことはとても重要です。経営者と職員の連携のあり方次第で、園は活気付くことにも、停滞することにもなるのです。そこで、キーパーソンとなってくるのが、ミドルリーダーということになります。

ミドルリーダーは文字どおり、中間指導者あるいは中間管理者といった職員を意味し、幼稚園では教頭や教務主任、保育園では主任保育士がこれにあたります。たいていの園では1～2名が起用されていますが、職員数が増えるにしたがい、また、保育の形態や内容等によっても、複数配置されているようです。

## 2. ミドルリーダーの役割

ミドルリーダーの役割は、大きく3つが挙げられます。

1つは、経営者の業務を補佐・代行する役割です。中には、財務管理、関係機関等との渉外等、経営者の重要な権限の一部を委譲されている者もいるようですが、このような場合は、もはやトップに近い立場ということになります。

2つ目は、職員集団のまとめ役としてのリーダー的役割です。

そしてもう1つは、経営者と職員等とのパイプ役を務めるというものです。経営者の想いや願い、すなわち、経営理念や経営方針を、日常の実践場面ではもちろん、ミーティングやカンファレンス等を通じて、職員に説明・伝達するだけでなく、それをもとに職員へ指導・助言していくことです。また、職員が抱えている諸問題や諸課題を把握し、職員と協調して解決にあたるだけでなく、必要に応じては、経営者に報告・相談することとなります。

## 3. ミドルリーダーに求められている資質

多くの園では、豊かな経験者やあるいは経営者の縁故者をミドルリーダーとして起用しているようですが、子育てを取り巻く状況が急激に変化している中で、従来の方法では対応力に限界が指摘されていることも否めません。

## 1) 保育者としての基本的資質

『保育所保育指針』では、「保育士は常に研修等を通して、自ら、人間性と専門性の向上に努める必要がある。また、倫理観に裏付けられた知性と技術を備え」（第1章総則）なければならないと述べられているように、保育者の人間性・専門性や、倫理観に基づいた知識・技術のあり方が重要になってきます。とりわけ、ミドルリーダーは、経営者の業務を補佐し、権限を代行しなければならないだけでなく、職員や保護者に模範を示し、必要に応じ指導・助言する立場からも、これらが優れているべきことが望まれます。豊かな人間性や秀でた専門性があるからこそ、ミドルリーダーは誰からも信頼される存在となるのです。

## 2) 保育と経営、バランスのとれた感覚を

例えば、保育時間の延長をめぐっては、ミドルリーダーは、本来の保育者としての熱い思いから「子どもの成長・発達の点から好ましくない」ととらえがちです。あるいは、職員の労働過重を心配して「職員にもこれ以上の勤務時間の延長は好ましくない」と判断しがちです。

つまり、子どもや職員を一面的な立場からとらえ、保護者の利益は二の次とすることがあります。保育園にせよ幼稚園にせよ、その園を親が選び利用する子どもがいて経営は成り立つのです。もし、ミドルリーダーの対応如何で、親がその園の利用を回避することがあれば、それは結果的として園経営に支障を生じさせていることですから、経営者はミドルリーダーのあり方に問題ありと判断すべきでしょう。むしろミドルリーダーには、親が安心して子どもを預けられる保育をどう実現するか、職員の負担軽減をどのように図っていくかを、保育者と経営者としての2つの立場から考えていく姿勢が望まれるのではないのでしょうか。

## 3) リーダーシップとパートナーシップ

経営者やミドルリーダーには、当然、リーダーシップの発揮が求められますが、両者に求められるリーダーシップには多少の違いがなければなりません。最初に述べたように、経営者には特有の思いや願いがありますから、中には独断や独善の傾向が強い者もあることでしょう。いわゆるワンマンというタイプの経営者です。あるいは、現場にはほとんど関与しない、というタイプもいることでしょう。仮に経営者がこれらのようなタイプの場合、ミドルリーダーも同じ傾向のタイプであっては職場が機能するはずがありません。

ミドルリーダーは、経営者の思いや願いを押し量り、その意図を十分に消化・

理解した状態で職員へ伝達・指示していかなければなりません。経営者の言動をそのまま職員へ伝えていては、職場が混乱し、職員の勤労意欲も低減することにもなりかねません。ミドルリーダーには説明能力や行動力あふれる指導力（＝リーダーシップ）と、経営者だけでなく、職員の立場や思いをも理解し、共に園をつくり上げていく姿勢（＝パートナーシップ）が求められているのです。

#### 4) ファシリテーション、コーディネーション

完璧な組織などどこにも存在しません。例えば、職員会議や園内研修のあり方、勤務シフトの編成等、どこの園もたいていは大なり小なりの不都合、時には矛盾を抱えているものです。本来は、経営者自らがそれらを察知し改善にあたることが望ましいものですが、それは実際には稀なことです。やはり、ミドルリーダーが経営者と職員の間での立場から現状を正しく見つめ、システム等が円滑に機能するよう調整していくことが望まれます。いわゆるファシリテーションです。

また、職員は、日頃の子どもへの保育や行事の準備、保護者や同僚等との人間関係等で悩みを抱えることも少なくありません。それらを上司としてではなく、協働者として一緒に解決していくことも必要です。そして、問題解決にあたっては、関係等を調整していく能力、すなわちコーディネーションが求められます。

このように、ミドルリーダーに求められる資質について、いくつかの視点から述べてきましたが、少子化による施設経営競争の激化、利用者意識の変化、職員間の意識乖離や労働環境の複雑化等から、経営者と職員との中間に位置するミドルリーダーの責務はますます重くなっています。

### 3. 人材確保・育成

『福祉サービス第三者評価基準ガイドライン』には、「必要な人材に関する具体的なプランが確立されている」（Ⅱ－２－（１）－①）、「職員の教育・研修に関する基本姿勢が明示されている」（Ⅱ－２－（３）－①）、「個別の職員に対して組織としての教育・研修計画が策定され、計画に基づいて具体的な取り組みが行われている」（Ⅱ－２－（３）－②）といった細目が示されていますが、これらは人材育成には極めて有効な観点です。

「うちの主任は……だめ」とミドルリーダーを嘆く経営者がいますが、それは本当にミドルリーダーの人格や能力のみに起因する問題でしょうか。すなわち、その園にはどのような人材に、どのような役割と責任を与えて起用し、そして起

用後は、いかなる目的と方法で職場内外の研修等を実施して育成していくかが明示されていなければ、むしろ、園の組織や研修システム等の問題であり、更には、そのような職場・組織でよしとしてきた経営者の問題ということになるのです。

#### **4. 職員間や保護者との連携**

今日、多くの園では、職員間の連携がとてもしにくくなっています。職員会議でさえ、多くの園では、全職員が出席して開催することが難しくなっています。

『保育所保育指針』の総則では、「保育の基本は、家庭や地域社会と連携を図り、保護者の協力の下に…」と、また、『全国保育士会倫理綱領』では「私たちは、子どもと保護者のおかれた状況や意向を受けとめ、保護者とより良い協力関係を築きながら…」と述べられているものの、保護者の就労形態や生活意識がますます多様化している中では、職員の勤務形態の複雑化等とも相まって、保護者との連携もなかなか図りにくくなっています。

職員には円滑かつ効果的なチームワークを、保護者には温かくきめ細やかな心配り・気遣い（＝ハートワーク）を、いかに図っていくかがとても重要となっています。もちろん、これはミドルリーダーだけの責務ではありません。ミドルリーダーと職員の延長線上には経営者がいること、また、職員や保護者はミドルリーダーの言動には常に経営者を重ね合わせてとらえていることを、経営者は正しく認識しなければなりません。先述のリーダーシップやパートナーシップも同様ですが、チームワークやハートワークは経営者自らの問題でもあるのです。

### **経営上のポイント**

#### **1. 経営者の経営観・保育観の確立・表明なくして職員確保・養成なし**

ミドルリーダーが経営者の想いを職員や保護者へ伝達していくためには、まず何よりも、経営者自身に確固たる経営観や保育観が確立され、それらが、経営理念・方針等として明文化され、誰にも分かりやすく具体的に明示され、理解されていなければなりません。特に、ミドルリーダーに確実に伝わっていなければ、ミドルリーダーの想いだけで職員や保護者と対峙してしまうことになるのです。経営者の経営観や保育観の確立・表明がないままの園経営はあり得ません。やがては、職員放任、放漫経営へとつながる、極めて危険なことといえましょう。

## 2. 経営と情報の公開を

経営観や保育観の確立・表明とならんでもう1つ重要なことは、経営と情報の公開を進めていくということです。

経営者が、職員とのチームワークや保護者や地域との連携の必要を熱く語っても、経営自体が不透明で、職員や利用者に必要な情報も公開されていなければ、言葉は空回りしてしまうでしょう。例えば、ミドルリーダーに、照明や教材等の無駄遣いをしないよう職員へ厳しく指導することを命じる際には、前期と今期を比べ収支がどのように推移していて、来期以降はどのようなようである・・・と説明した方が、より効果的であることはいうまでもありません。

また、保護者には苦情や要望を気軽に届けて欲しいとの見解を伝えるよう指示しても、日頃この園はどのような苦情や要望が寄せられていて、それらの解決にどのように対処しているのかが知らされていなければ、保護者からは、「ポーズだけで、大事に受け止めてくれない」ととらえられかねません。

このように、経営状況や運営に関する情報を積極的に公開・公表していくことが、職員・保護者等から理解を得、組織を活性化させいくことにつながるのです。

## 3. 人材確保プラン、人材育成プログラムの策定を

次のポイントは、園がどのような人材を確保し、どのように育成していくかを明示していくことです。先述のように第三者評価基準ガイドラインでも評価細目や詳細な着眼点が示されていますが、これらは人材確保や職員養成が難しくなっているからこそと受け止めるべきです。

人材確保プランは、園として望む人材について、人格、職種、資格・免許、経験、人数、選考・確保手段、待遇等、幅広い観点からまとめられていなければなりません。これらの表明は、経営者の経営観の具現化の1つともいえます。

次には人材育成プログラムです。必要な人材は確保できても、その人材は園にとって直ちに信頼できる即戦力とはなり得ません。職種や職務、経験や資格等を考慮した上で、1人ひとりの人材が園にとってかけがえのない人材となるよう、園内外の研修等でどのように育成していくのが重要となります。職員個人別でプログラム化することはかなりの労苦を要することでしょうが、経験や職種別にグループ分けした上で、計画的で組織的な園内・園外研修等の活用手順を策定し、それに沿って育成していくことで、それほど困難なことではなくなります。

この園ではどのような基準や視点でミドルリーダーを起用するのか（＝人材確保プラン）、研修等をどのように活用・実施していくのか（＝人材育成プログラム）が明示されているとしないと大きな差が出てくることでしょう。

#### **4. 園規則や職員行動指針等の策定を共同作業で**

組織は、それぞれに家庭や私事を有し、子育てに限らず多様な価値観を持つ他人の集まりですから、そこには当然、規則や約束（＝ルール）が必要となってきます。経営者からの締め付けや押し付けが強すぎると、職場内には次第に閉塞感が漂い始め、勤労意欲も低下しかねません。職場のルールづくりは職員と経営者の共同作業で進めたいものです。例えば、指導計画策定や行事準備・実施記録、サービスに関する遵守事項等といった日常のさまざまな決まりを、ミドルリーダーを中心に職員から拾い集め、それらを「園規則」に反映させたり、「マニュアル」にまとめていくことは、職員間でのルールの確認と共有に効果を発揮します。また、職員の勤務姿勢や遵守事項等についてまとめていくことも有効でしょう。

人は誰でも上から命じられたことを守ることは苦手なものです。また、単に命令や規則に従うだけでは、どうしてそれが必要なのかをあまり考えないものです。ミドルリーダーを中心として共同作業を進める中で、その作業に関わった全ての職員がはじめて自らの問題として認識できるようになるのです。

### **具体的な展開と問題点およびその対応**

#### **1. ミドルリーダーの意識を変えていくには**

経営者がどんなに努力や工夫しても、経営者の想いや願いがミドルリーダーに伝わらないことも少なくないでしょう。そのためには、園へ寄せる「想いのベクトル」をできる限り経営者と同じにしていく努力が大切です。ベクトルとは「大きさや方向を持った量や力」のことですが、ここでは職務への使命感や責任感、意欲や意識といった、姿勢や態度の大きさや方向のことです。そして、何よりも重要なのは、どこを目標に、何を目指すのか、その方向です。量や力の有無や大小も重要ですが、これらは先述の人材育成プログラム等で育成されるべきです。

経営者の理念には目標があるはずですが、同じように、ミドルリーダーにも目標の伴った理念がなければなりません。ミドルリーダーとして、この園をどのような園にしたいのか、職員をどのように導きたいのか、保護者や地域社会とどう関

わっていくべきか・・・これらを経営者の理念と繰り返しすり合わせて磨いていくことでミドルリーダーの「想いのベクトル」も強く大きくなり、その時こそが、ミドルリーダーの意識が変わった時なのです。

## 2. ミドルリーダーの権限を全体に明示できているか

ミドルリーダーとして何をどこまでどうしてよいのか・・・と困惑したり、ミドルリーダーの専断や独善で職場が混乱したりすることがありますが、これらはミドルリーダーの権限がはっきりしていないために生じることが少なくありません。

時に経営者の権限の一部を代行する立場のミドルリーダーですから、その職務内容や範囲、連絡・報告・相談・会議等の方法や体制、職員への指導や保護者と連携等に関する承諾や決定等に関する権限を、単なる職務分担だけでなく、園規則や職種別業務マニュアル等で厳格かつ明解に定め、職場全体に明示していくことで、このような職場の混乱は防ぐことができます。

## 3. 組織が協働的かつ有機的に機能するための工夫

職場の規模にもよりますが、職場は、他人からなる集団ですから、容易には協働的・有機的には機能しないものです。組織が活性化するためのキーパーソンとしてミドルリーダーには実に多くのことが期待されていますが、ミドルリーダーが少数であれば、かなりの時間や労力を要することになり、自ずと限界も見えてくることでしょう。そうした中では、例えば、部門毎にミドルリーダーを配置し、特定のミドルリーダーに負担をかけすぎない、サブリーダーをつけることで次のミドルリーダーを育てていく、スーパーバイザーやコーディネーター等は外部の専門家に依頼するといった工夫も必要でしょう。

## 4. ミドルリード・・・動詞としてとらえ、生きいきと

園の原動力は、日々子どもたちの発達課題や保護者の生活課題と向き合っている職員に他なりません。職員の福利厚生の実充や、組織・体制の見直し（＝職場土壌の民主化）も経営者には重要な視点です。これらが配慮されてこそ、組織は子育てをめぐる共通の目標に向かって協働し、有機的に活性化していくのです。

そうした経営者の配慮の下、ミドルリーダーには、自らの職務を「ミドルリード」する主体として、すなわち、職務を動詞的（能動的）にとらえていくことが

必要です。理解する、聴く、伝える、述べる、論ず、質す、考える、遵守する、寄り添う、見つめる、見守る、受け入れる、正す、指導する、注意する、書き止める、心配する。そして、喜ぶ、笑う、楽しむ、語りかける、歌う、走る、更には、怒る、泣く、悲しむ…そんなさりげなくもひたむきな姿勢が、いつか園にとってかけがえのない存在となっていくことでしょう。

## 5. 真の経営者としての自覚を

少数ですが、子育てをめぐる時代や社会の変化は対岸の火事のように受け止め、職員や保護者の意向や境遇に心を寄せず、子どもたちの育ちにも鈍感…そんな「経営なき経営者」がいるようです。このような経営者の下で働く職員や、その園に預けられる子どもや家庭ほど悲しいものはありません。そして、そのような経営者ほど「うちの主任は…」と愚痴をこぼしがちです。園における問題は、全て経営者に帰する責任です。ミドルリーダーが至らないのは経営者の問題なのです。ミドルリーダーを替えても、結局また同じ事態となることは明らかです。

ミドルリーダーを確保・育成するもしないも、組織を活性化させるもしないも、結局は経営者の資質や姿勢にあるのです。その点を根本から見つめ直さない限りは何も変わらないのです。「昔は良かった…」「我が園は伝統的な…」は、今日、利用者から大して支持されません。職員や保護者、そして何より子どもたちは、未来を向いて現在<sup>いま</sup>を生活しているからです。ミドルリーダーをめぐる職場の活性化をはじめ、園経営の未来は、経営者の度量と技量次第といえそうです。【了】