

ミドルリーダーの育成と組織活性化の課題

《事例編》

[経営課題の概要]

保育士が8人の小規模園。園長は、実母からそれまで主任保育士を務めていた娘へ、主任保育士は新園長の娘（20歳代半ば：前園長の孫）へと交替しました。この園は以前から園長や主任保育士があまり園にいなかったため、職員の統率・指導に欠け、職員間や職員と保護者間の連携等、園児や保護者へは不適切な対応があると噂されていました。今回の園長等の交替は、前園長の健康問題と、地理的状况からの園児減少（＝収入減少）等から実現したものです。ところが、それまでの経営姿勢のまずさに加え、世襲的な管理職の交替や保育経験や指導力に欠ける新主任保育士への不信等から、1年後には20歳代から40歳代の5人の保育士が退職してしまいました。更に残念なことに、退職した保育士たちは、園児の保護者や転職先等に不平や不満を「言い放題」となったことから、一部の園児は退園する事態となりました。

現在、この園は、急場を凌ぐように職員補充したことによる保育の質の向上の課題が山積しているものの、職場全体で再生への第一歩を踏み出しています。

対応の実際

園長・主任保育士の交替を機に、職員の不平や不満が増大し、大量退職・園児流出という最悪の事態となったケースです。原因は、単に管理職の交替だけではなく、以前からの経営者の経営姿勢による職場の低質土壌への不平・不満等が誘発したためのようなのですが、ここでは、主任保育士というミドルリーダーの起用や育成、職員組織体制の観点から、対応の実際を整理していくこととします。

(1) 課題の整理・把握

新園長の娘が主任保育士となったようですが、20歳代半ばという保育経験はわずか5年足らずのはずです。もちろん、20代でも立派にミドルリーダーを務めている園もありますから、このケースの場合、主任保育士がどのような基準

で起用されたかが大きなポイントとなります。

次に、新しい主任保育士となった後の1年間がどうであったかがポイントです。新しいしかも経験や年齢が大きく変わる管理者になった場合には、当然ながら、それを踏まえた職務分担、主任保育士をはじめとする職員の育成計画が必要となってきます。また、職種別職務マニュアルも同様です。これらに沿うように1年間という時間を費やしていれば、半数以上の保育士が退職するということにはならなかったでしょう。

更に、職場内での、新園長、新主任保育士、職員との連携や共通理解等を図る体制づくりにどのような工夫や配慮があったかも大きく影響したと考えられます。すなわち、新しい職員組織が円滑に機能するための変革が行われていたかということです。経営者と職員の関係は、単に雇用者と被雇用者という労使関係でくくることが禁物です。保育の使命と目的を達成するため、共に汗を流すパートナーあるいはチームスタッフとしての認識が不可欠です。

(2) 確認すべき事項等

今回のケースについて、特にミドルリーダーの選任・育成、組織体制づくりという観点からは、次のような点を確認する必要があります。

・人材確保プラン

主任保育士の選任基準等を具体的に示した人材確保プランがあるか。

・人材育成（職員研修）プログラム

職種や経験を考慮した人材育成や職員研修についてのプログラムがあるか。

・職種別業務マニュアル

園長、主任保育士を含む職員について、職種別に職務内容や責任・権限等についてまとめられたマニュアル等があるか。また、それらは職員全体に分かりやすく明示され、職員からも合意や納得が得られているか。

・組織内での役割分担・連絡体制をはじめとするシステムやルール

職場全体に経営者の理念・方針や子どもの発達課題等が行きわたるような連絡・報告・相談等の連絡体制はどのように工夫されていたか。また、報告義務や守秘義務、勤務姿勢等が、どのように職場内でルール化され、周知・理解が図られていたか。また、それらに職員はどのように参画していたか。

(3) 具体的対応等

園長や主任保育士の交替は、いろいろ問題はあったにせよ、職場にとっては、

園を活性化させる絶好のチャンスだったはずですが。先に示した人材確保プランや人材育成プログラム、職種別業務マニュアル等、重要なポイントが具体的に文章化されないまでも、経営者から配慮がなされ、職場全体で話し合っていたら、ここまで事態は深刻化しなかったでしょう。

それらへの反省を踏まえ、この園では、保育職員の半数が入れ替わった春から、次のような具体的な改善策を講じていくこととしました。

・全組織的な人材確保プランの策定

この園では、職員の採用や起用等についての根拠や基準を明示したようなものがなかったため、早速、次のような全ての職種についての人材確保プランの策定を手がけました。

〇〇〇園における人材確保の目的

保育事業の遂行にあたって必要な人材を計画的に確保し、かつ組織的・効果的に育成することを通じ、地域・利用者から選ばれ、十分に満足される保育サービスの提供を実現するため。

人材確保の主眼

- 「創造性豊かな人材」を確保・育成する。
- 「保育ニーズに対応能力のある人材」を確保・育成する。
- 「効率性と適材適所を第一」として人材を確保・育成する。

具体的な職務別プラン【保育士】

1. 基本的な考え方

保育士の確保については、単に資格の有無や数だけでなく、年齢、経験、職位、勤務形態等が重視されるべきであり、また育成については、社会福祉法人〇〇〇会及び当園の中・長期計画や事業計画等に示す諸方針ならびに「人材育成プログラム」に基づき、計画的・体系的に実施されなければならない。なお、主任保育士は、保育士の中から、その者の人間性、経験、知識・技術、他の職員や保護者からの信頼度、将来性等を総合的に判断して選任することとする。

2. 人材確保の基本方針【詳細略】

- | | |
|--------------|---------------|
| 1) 年齢構成 | 6) 勤務・経験内容 |
| 2) 保育士数 | 7) 新卒者への対応 |
| 3) 資格・免許 | 8) 出産・育児経験の割合 |
| 4) 正・準職員の比率 | 9) 男性保育士の確保 |
| 5) 常勤・非常勤の比率 | 10) 正職員への登用条件 |

・人材育成（職員研修）プログラム

人材確保プランが定まったとはいえ、この園では、再度、先の人材育成プランに示した基準で選考し直すことも不可能でしたから、次のようなプログラムを策

定し、これに沿って実践していくこととなりました。

〇〇〇園 職員研修(人材育成)プログラム

人材育成の目的・根拠

職員の自己学習や、職務での経験及び職場内外での研修を通じて深められた知識・技術ならびに人間性等が、保育の実践現場に反映されることにより、保育の質を向上させ、入園児童の多様な保育ニーズへの対応や子育て支援等のサービス確保を実現するため。

1. OJT ※抜粋：主任保育士

経営・保育理念	職務内容	健康・安全	地域子育て支援
① 法人の役割・機能、経営理念 ② 園の使命と理念 ③ 児童福祉法や保育指針の理解、職員行動指針 ④ 保育をめぐる動向（苦情解決、個人情報保護、自己・第三者評価、認定こども園、食育等）	⑤ 保育事業概要 ⑥ 保育計画関与 ⑦ 日課の理解、標準的な保育の手順・配慮事項 ⑧ 職務内容・分担、 ⑨ 接遇の基本 ⑩ 諸記録・会議の方法	⑪ 安全点検・記録 ⑫ 清掃、消毒殺菌 ⑬ 園児健康観察（虐待の早期発見・対応を含む） ⑭ 事故や病時への対応 ⑮ 感染症への対応 ⑯ 非常時への対応	⑰ 地域との関係 ⑱ 保護者と連携（保護者会活動への関与） ⑲ 社会資源（関係諸機関・団体）との関連の理解
	C 保育指導・実施計画の策定・記録 D 後進指導の基本 E クラス運営 F 指導計画の評価 G 保育研究 H 人事考課関与	I 園児・保護者への健康指導・助言 J 調理・看護連携 K 健康計画・食育計画への関与 L 総合的安全対策への関与	M 育児面談の基本 N 保護者等への助言・指導の基本 O 次世代育成支援 P 町内会活動への関与
A 事業計画、中・長期計画策定関与 B 法人理事会への関与			

2. 実施時期・担当者（抜粋：主任保育士）

	経営・保育理念	職務内容	健康・安全	地域子育て支援
年度前半	①～④	⑤～⑩, C～E	⑪～⑯, I～L	M, N
	理事長・園長	園長	園長	理事長・園長
年度後半	A, B	F～H		⑰～⑲, O～P
	理事長・園長	園長		理事長・園長

* 上記①～⑯は、全職員を対象に実施。将来的には、主任も指導を担当する。

・職種別業務マニュアル

保育は、人が、人に、人へ、・・・という専門的対人援助作用ですから、1人ひとりの職員が、どのような職務を具体的にこなしていくかが、大きな差をもたらす

こととなります。また、とりわけ主任保育士は、経営者の補佐的業務を担当し、経営者と職員のパイプ役を務め、職員や保護者への指導・助言を行う立場ですから、その役割が経営者から職場全体に明示されている必要があります。

そこで、この園では、職種別業務マニュアルを定めることとなりました。以下は、主任保育士の業務マニュアルの抜粋です。

〇〇〇保育園職種別業務マニュアル【主任保育士編】

(前略)

4. 職員の育成・指導

(中略)

- ④ 新入職員への配慮
 - ・悩みを内に秘めないよう声をかけ、仲間に入りやすいよう見守る。
- ⑤ 研修の企画、運営
 - ・園外研修は、内容を検討し、皆が交替で参加できるよう配慮する。
 - ・園内研修は、職員から要望を聞き、年間の予定を立てて進める。

(中略)

5. 保育計画、児童票、日誌、報告書

- ① 保育計画は年間、月間を確認して保管する。
- ② 週案は保育日誌と兼ねているので毎週確認する。

(後略)

・組織内での役割分担・連絡体制をはじめとするシステムやルール

この他、職場が円滑に機能し事業目的が達成されるためには、役割分担・権限が明確にされる他、職員間の連絡体制等も見直しが必要となってきます。この園では、全職員でこれまでの問題点や不都合を反省しながら話し合いを重ね、これらのシステムやルールづくりを進めることとなりました。

特に、主任保育士の職務に関しては、経験が少ない点も踏まえ、園長の権限を委任することを必要最小限とするようにし、ミドルリーダーとしての職務遂行がまわりから認められていくまでは、他の職員が主任業務の一部を補佐し、会議・研修や議行事についてはチーム制を導入することとしました。

本事例における問題点と評価（本事例から学ぶべき問題点や取り組みの評価）

信用や信頼を築くにまでは長い時間を要するものですが、失うのは一瞬です。本事例は最悪の事態からの再出発にあたり、キーパーソンとしてのミドルリーダー

一を中心に、どのような見直しや取り組みを行ったかを紹介したものです。ここからは、これらについての問題点や評価をまとめていくこととします。

・園は誰のもの？の問いかけを、常に誰もが

児童福祉法の下、保育所制度が実施されて60年になります。この間、保育制度や保育観ががらりと変化したにもかかわらず、残念ながらこの業界には「保育園は経営者のもの」という認識が強いようです。一番大事なのは、経営者・職員が「園は誰のためのもの」と日々問いかけ、そのためにそれぞれの立場で何をすべきかを考えることです。そこがぶれてさえいなければ、特段、人材確保プランや人材育成プログラム等といった大それたしかけもそれほど必要ないはずです。この園では、最悪の事態からの再出発が迫られた分、さまざまなしかけを取り入れたようですが、これらが円滑に組織的かつ計画的に取り組みられ、しかも効果が発揮されるまでには、少なくとも数年は要するでしょう。

・もっと具体的に、はっきりと

この園では、職種別業務マニュアルをまとめていますが、全体的に内容が具体性に欠け、権限も強く明示されていません。例えば、保育指導計画の提出や評価については、次に示す某園の「園規則施行規則」(抜粋)のように、この程度まで明記した方が、職員も実践しやすいのではないのでしょうか。

(指導計画の提出期限・評価等)

第 5 条 当園の保育士は、(中略)次に定める期限までに作成し、主任保育士を通じて園長に提出しなければならない。

- | | |
|----------------|------------------|
| (1) 年間指導計画 | 3月25日 |
| (2) 月間指導計画(月案) | 毎月25日 |
| (3) 週間指導計画(週案) | 毎週金曜日 |
| (4) 日案 | 指定する日または対象日の1週間前 |
| (5) 個人別年間指導計画 | 4月末日あるいは入園後1ヶ月以内 |

2 園長ならびに主任保育士は、前項で示す諸計画の様式に示す「園長評」欄で定期的に評価を記入する等、適宜、適切に相談・助言・指導にあたらなければならない。

・現場にあった方法を見極め実践する

また、この園では、人材育成・職員研修等の対策を講じていますが、まだまだ改善が必要に思われます。例えば、主任保育士の例では、年度を2つに分けて、確かに主任保育士にとって必要と思われる内容について広範囲にOJTを進めていこうとしているようですが、主任保育士としての日常業務だけでもほとんどの就業時間を費やさざるを得ない中で、しかも、その多くは全職員を対象として実施しているものもあり、他の職員はこの他にそれぞれの職種に応じてのものもあ

るわけですから、実際にどこまで行われているのか疑問が残ります。加えて、指導は理事長や園長が務めているようですが、園の不信を招いた安易な園長交替という事態をもたらした経営者がどこまでできるのか、これも大きな疑問です。

人材育成は一朝一夕ではいかないものです。1年や2年そこらでできることはあり得ません。大事な視点は、自園の現場の実情にあった無理のない方法で、確実に一步一步進めていくことが最も近道です。いきなり100点満点を目指すのではなく、1年で10点ずつ、5年で100点に達するような方法を、経営者をはじめ職場全体で見つけて実践していくべきでしょう。にわか仕込みの人材育成は、にわか仕立ての職員しか育成できないのです。

・保育の基本ほど難しい

保育者はときどき勘違いをしがちです。それは保育の基本はできてあたりまえ、あるいは既にできているととらえてしまうことです。特に若い保育者ほど、仕事に慣れたことを実力がついたものと安易に受け止めがちです。

基本以外のことを教えたり仕向けたりすることが大事と考えてはいないでしょうか。保育は人と人の信頼や協力の積み上げです。大切な命を家庭から託されているわけですから、保育者には絶えずその期待に応える努力が望まれています。保護者からの「ごくあたりまえの願いや期待に1つずつ確実に応えていくことで信頼は生まれ、固いものとなっていくのです。」

このように、基本を見つめ直し更に高めていくには、当然、ミドルリーダーの関わりが重要となってきます。本来は豊かな保育経験を積み、人間的にも成熟した者があたるべきでしょう。この事例の園ではそれが不可能のようですが、それが経営者の都合や立場からの判断であれば大変危険なことです。できれば、人材確保プランに則し、利用者、特に子どもの立場から、もう一度誰が最も主任保育士としてふさわしいのかを考えてみることも必要でしょう。そこから、全職員でルールづくりや役割分担を進めていっても、そんなに遠回りではないと思います。

・自園のみの努力には限界も・・・アウトソーシングの活用を

子どもへのまなざしや言葉がけから職員間での連絡や報告等に至る業務の基本を、全職員でふりかえりながらどうあるべきかを考えていくことは、大切な園内研修の1つです。その場合、外部の情報や技術等を活用する・・・アウトソーシング化は、園の活性化にとっても有効です。例えば、保護者や地域の関係者にアンケートを実施し、保育の内容や方法等への感想や意見、日頃の園についての要望等を

把握し、保育の見直しを進めることもその1つですが、そして、これらの取り組みには、経営者も意欲的・主体的に参画することが望まれます。

また、職員研修、特に園内研修の講師や指導者として、定期的に外部からスーパーバイザーや専門家等を招くこともよいでしょう。仮に、この園の経営者に、職員を統率し納得させられるだけの知識や技術がない、というのであれば、利用者の利益を確保の点からも、アウトソーシングを活用する他ないでしょう。

更には、近年、多くの園で取り入れられている第三者評価を定期的に受審し、園内の保育を総合的に見直していくこともできるでしょう。特に、第三者評価ガイドライン89細目は、職員のみならず経営者の経営姿勢や方針設定等のあり方が本質的に問われてきますから、これらを経営者と職員が全職場的に見直し、第三者から評価を受けることで、明らかに園は活性化していくと思われれます。

・かけがえのない園へ…小さなヒント探しから

ミドルリーダーには「私にしかできない。私がやらないで誰がやる」くらいの意気込みで、誇りと意地を業務にぶつけてほしいものです。保育者がこの子たちを生かしているのではありません。保育者は、ここに集う子どもたちに生かされているのです。そのことに感謝し、感動して、日々を充実したものにしていきたいものです。ミドルリーダーが経営者や職員からかけがえのない存在となったとき、園は確実に成長しています。まさに、園が活性化されたときです。

職場には小さなヒントがたくさん転がっています。例えば、職員間や保護者への伝達は、ここをこうしたらもっと便利で確実かもしれない、そんなことがいくつもあるはずです。それらをミドルリーダーが収集し、職員と共に集約・整理していくことが保育園改革への第一歩です。小さな変革の積み重ねが、いずれ大きな改革と進歩につながるのです。日常の小さなヒント探しから、ぜひ、子どもたちはじめ利用者にとって、喜ばれ、選ばれる園を築いてほしいと願います。【了】