

保育分野の業務負担軽減・業務の
再構築のためのガイドライン

業務改善実践

に向けた

事例集



保育分野の業務負担軽減・業務の再構築のためのガイドライン 業務改善実践に向けた事例集

目次

❖ 1 ❖ 事例集について	01
❖ 2 ❖ 業務改善とは	02
❖ 3 ❖ 業務改善テーマの一覧	03
❖ 4 ❖ 保育分野の業務負担軽減・業務の再構築の ためのガイドラインとは	07
❖ 5 ❖ 業務改善を可能にする保育現場の 働き方・労務管理	10
❖ 6 ❖ 業務改善実践事例	14
❖ 7 ❖ 研修受講者の声	21

事例詳細

保育の質を支える職場のコンディション(野中こども園)	25
保育者の働く意欲の創造をめざして(ふたばこども園)	28
多角的にみた保育所の業務改善方法について(ハッピードリーム鶴間)	32
業務標準化とICT化(茂呂塾保育園)	34
ICT活用による業務改善と離職防止の取り組みについて (心羽えみの保育園石神井台)	37
自園らしさ・その人らしさの視点から考える保育の質向上と業務の再構築 (星の子保育園)	41
業務負担軽減に向けた「職場環境」≡「保育環境」(カミヤト凸凹保育園)	47

1 事例集について

(1) 作成の目的

令和3年3月に「保育分野の業務負担軽減・業務の再構築のためのガイドライン」(以下、「ガイドライン」という。)が作成されました。保育士として働くことの魅力とやりがいを感じられる勤務環境をどうやって確保していくのか、その方法についてまとめたものです。

本事例集は、研修の成果を交えながら、ガイドラインをより理解いただけるようにまとめています。業務改善に向けて、第一歩を踏み出していただく一助として活用ください。

ガイドラインは下記のURLおよびQRコードからダウンロードできます。

<https://www.mhlw.go.jp/content/000763301.pdf>



(2) 研修会について

本事例集の作成に先立ち、ガイドラインで示している方法などについて、具体的に考えるための研修会を実施しました。業務改善に取り組んでいる保育園の事例を紹介しながら、参加者はワークショップに参加し、また講師を招聘して業務改善の必要性や、視点、取り組み方法などの解説を頂いています。

研修会はオンラインにより3回開催しました。業務改善に積極的に取り組んでいる園に、自園での取り組みを発表していただくとともに、ガイドラインの作成協力者である洗足こども短期大学教授井上真理子氏と全国社会保険労務士会連合会から菊地加奈子氏が登壇し、ガイドラインの目的、内容解説やマネジメントの観点からの業務改善の必要性、労務管理の観点からの業務改善のあり方について講話いただきました。

本冊子には、この研修会で発表された園の取り組み事例を掲載しています。保育の現場で感じられている課題や困りごとの解決につながるよう、日ごろの業務の中で工夫されている施設の取り組みなど、みなさまの園での業務改善実践の参考としてください。

研修内容

厚生労働省からの挨拶

研修の目的 保育の魅力を実感し働き続けたい職場づくりとマネジメント

業務改善を可能にする保育現場の働き方・労務管理

休憩

グループセッションⅠ 自園における業務負担の課題と現場

参加者にはグループに分かれていただき、WEB上で話し合ってください。

解説 保育分野の業務負担軽減・業務の再構築のためのガイドライン

お昼休憩

事例発表と講師による解説と討議

改善に取り組んでいる事例として3箇所から発表頂きます。

休憩

グループセッションⅡ

保育現場における業務負担軽減・業務の再構築のためのアプローチの検討

参加者にはグループに分かれ、業務改善に向けたアプローチ方法についてテーマを提示いたしますので、そのうちの一つを選んで、課題と対応策についてWEB上で話し合ってください。

休憩

いくつかのグループから発表と講師からの講評、質疑応答



❖ 2 ❖ 業務改善とは

ガイドラインで示している「業務負担軽減」は、単に業務を省略することではありません。保育士等が、本来の保育の仕事に注力できるよう、業務の内容や役割分担、保育士等の働き方といった職場のあり方を見直し、改善することに意味があります。子どもがよりよく生活することを第一に、保育士等は日々の保育に全力で向き合っています。しかし、子どもだけがいきいきと、意欲的に幸せな生活することは可能なのでしょうか。子どもにとって、重要な人的環境としての保育士等が、いきいきと働き、仕事をしているからこそ、共に過ごす生活の中で主体的に生きることを伝えることができます。子ども主体の保育実践を実現する上で、保育士等もまた主体的に保育の仕事に取り組める環境の再構築は、保育の質の向上につながります。

しかし一方で、保育士等の離職をなんとか『雇用』で補い、単に「人員が足りている」状態を維持していることと、職場の人材が安定していることには大きな違いがあります。保育士等が園の中で成長し、信頼しあえる関係性を構築し、互いに育ち合えるような園の風土が醸成していく。短期間で、多くの保育士等が入れ替わる現場では、このような循環は生まれません。

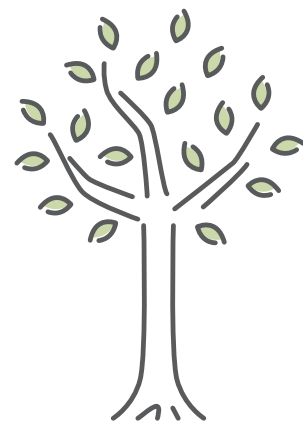
保育士等が、保育という仕事の魅力に気づき、「この園で働きたい」「保育者は素敵な仕事だ」と実感できること。そのためには、まずは「働きにくい」原因となっている職場の環境を見直すことから始めてみましょう。「働きやすい」と感じられる環境が整い、さらには、一緒に働く同僚と共に、よりよい保育を目指す「働きがい」を実感できること。この両方が備わった職場になってこそ「働きたい」というモチベーションが生まれます。そのためには、組織におけるマネジメントの機能の充実が欠かせません。

保育所等といっても、現場の実態はさまざまです。園の歴史や文化、理念や方針、規模や職員の状況、地域性などによって、状況は異なります。業務のあり方を考える上でも、これらを無視することはできません。まずは、自園の職場のあり方、職員の働き方を振り返ったとき、「何が」、「どのように」、課題となっているのかを分析することが大切です。他の園の取り組みや新しいツールをやみくもに取り入れることが、改善に向かう方法とは限りません。課題を生み出している要因を捉え、それが「どう」変わっていくことで、改善に向かえるのか。分析的な視点で捉えることが「業務負担軽減」の第一ステップです。

「業務負担軽減」の主役は、現場の保育士等です。保育士等が「働きやすくなった」「やりがいをより感じられるようになった」という実感を抱くことができるよう、保育士等の声が反映され、現場主体で「業務改善」が図られることも、ガイドラインでは大切にしています。それぞれの園の課題を、マネジメントの視点で分析したとき、それを「どう」具体的に解決していくことができるのか。その際に、専門的な知見や知識、他の園の取り組みの具体例を参考にすることは、大いに役に立ちます。

今回の「事例集」は、まさにその具体例を示しています。いままさに抱えている職場の課題を、どのように解決していくことができるのか。P.3の「業務改善テーマの一覧」を参考に、「課題・困っていること」から「具体的な対応策」をとらえ、実際に改善に取り組んだ「プロセス」について、事例から多くの示唆を得ていただければ幸いです。

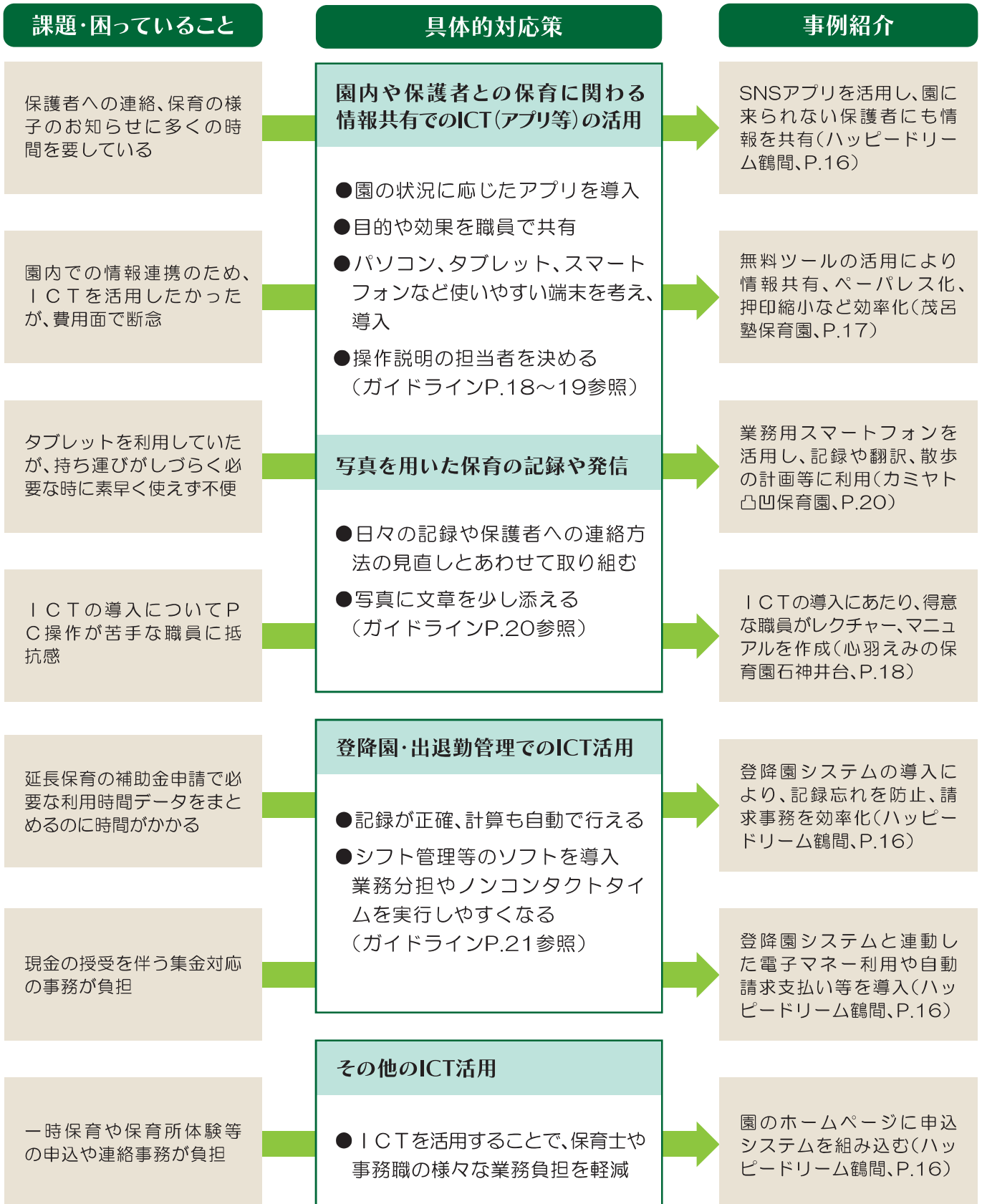
【文責】洗足子ども短期大学 幼児教育保育科 教授 井上真理子氏



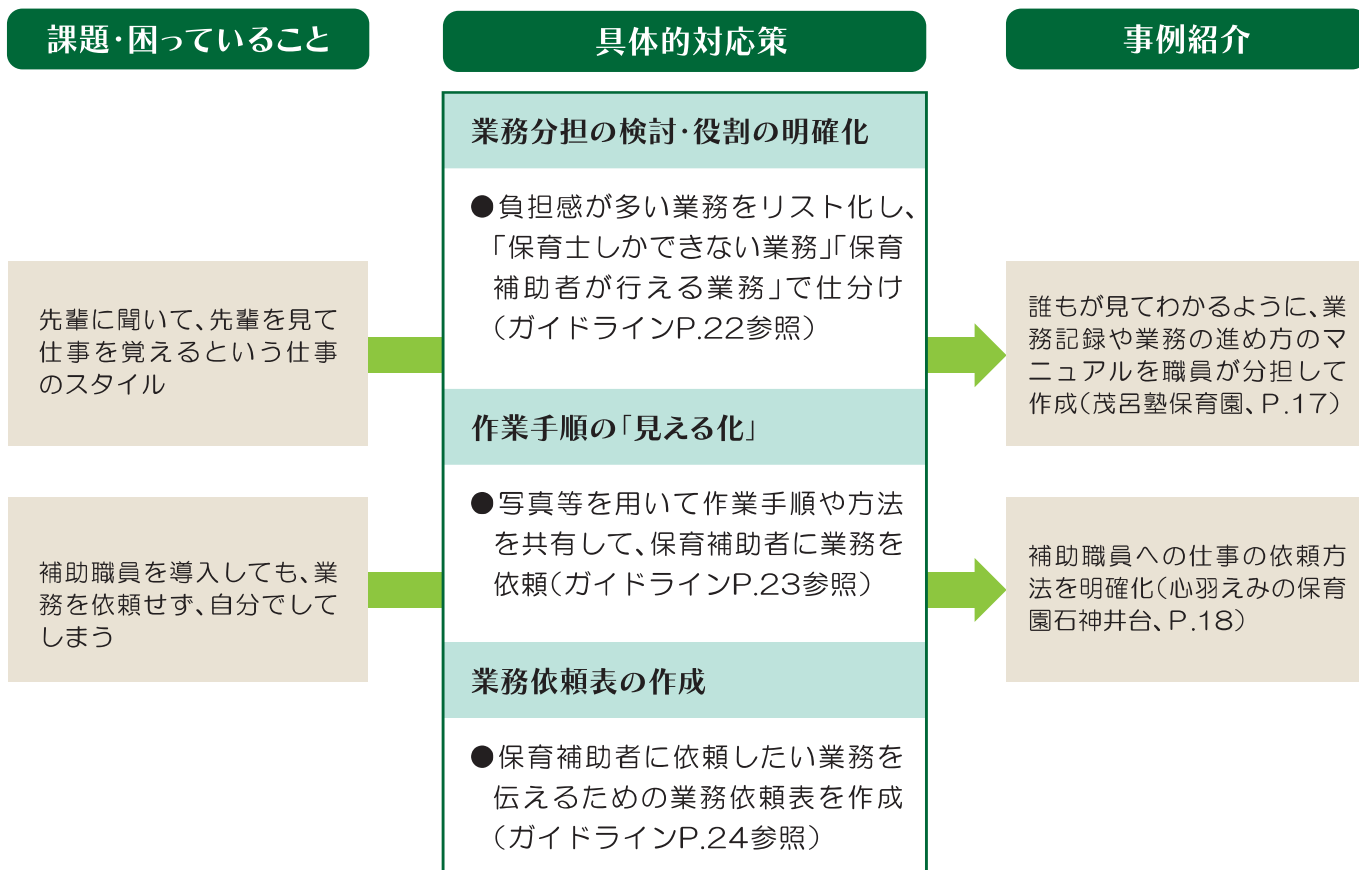
3 業務改善テーマの一覧

「課題・困っていること」の内容に応じて、知りたい具体的な対応策を見つけて、「事例紹介」のページを参照ください。

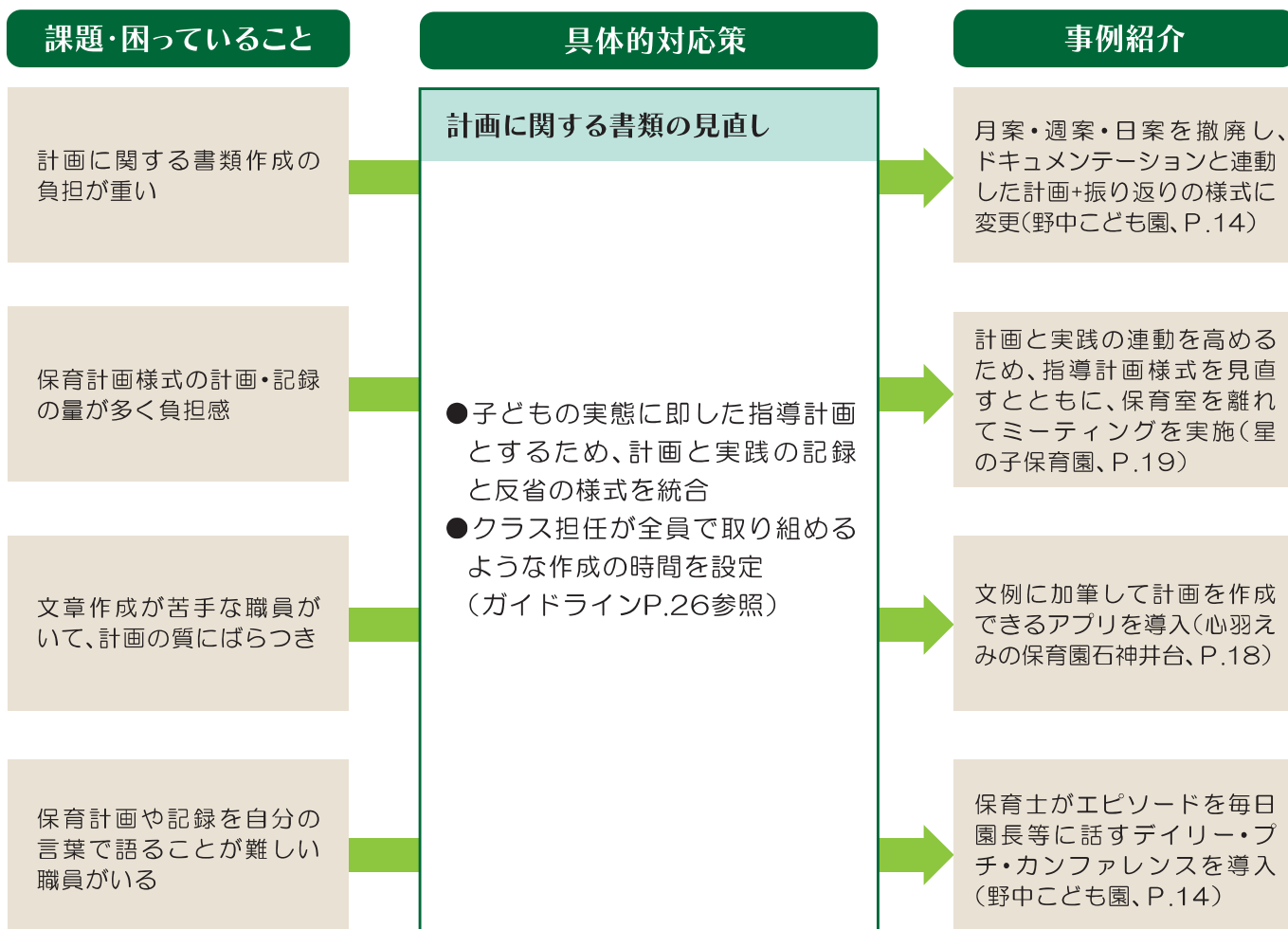
テーマ1：ICTの活用



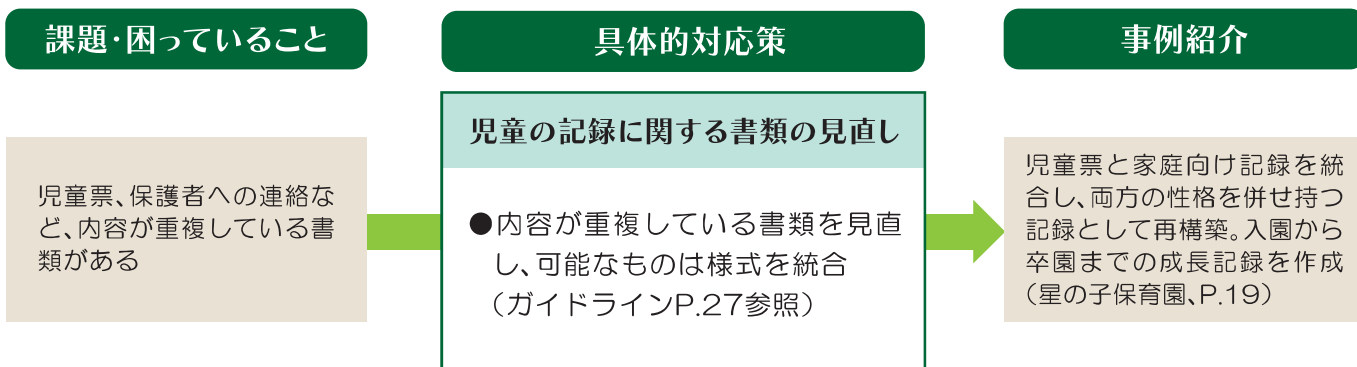
テーマ2：保育補助者の活用



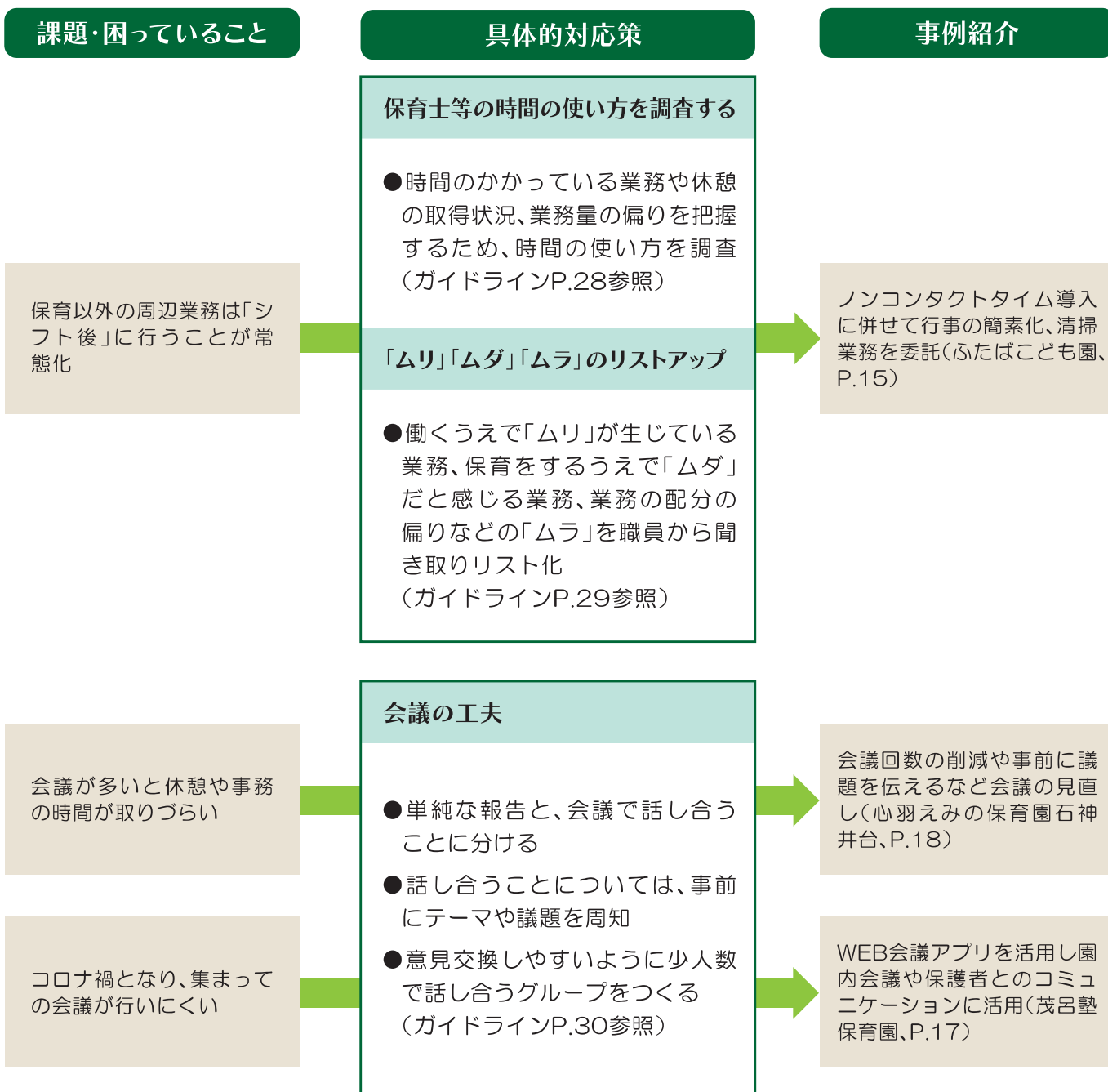
テーマ3：記録・書類業務の見直し・工夫



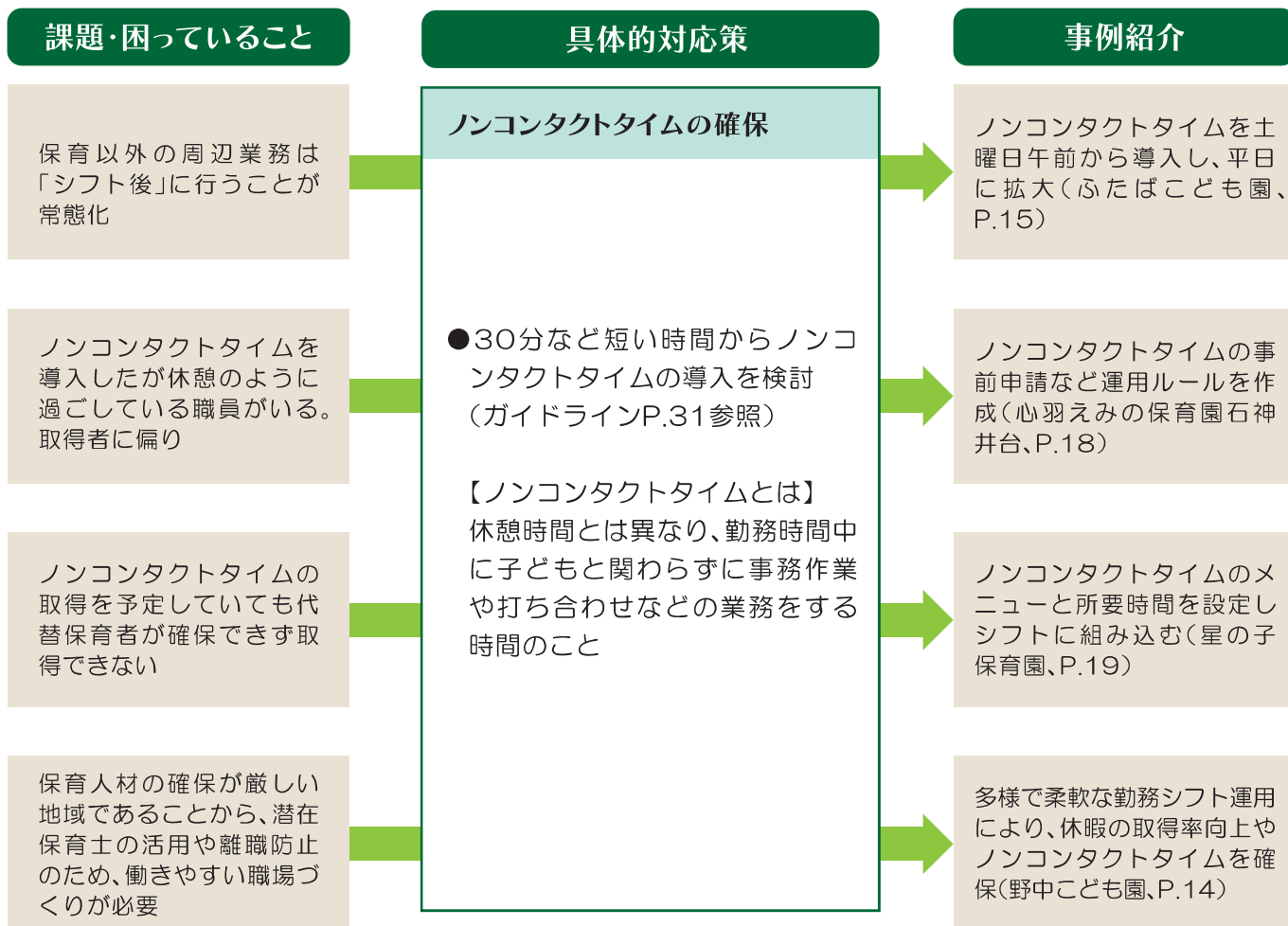
テーマ3：記録・書類業務の見直し・工夫(つづき)



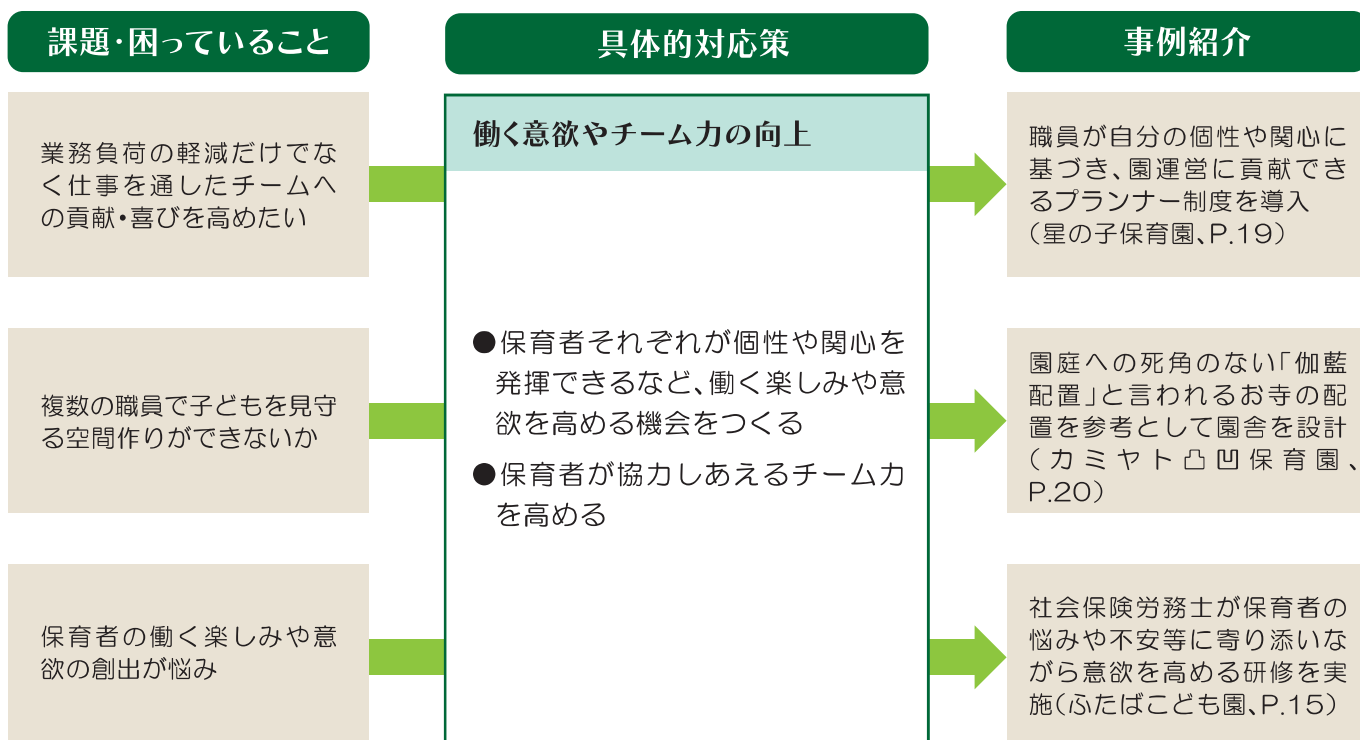
テーマ4：働き方を見直し



テーマ4：働き方の見直し(つづき)



テーマ5：働く意欲やチーム力の向上



4 保育分野の業務負担軽減・業務の再構築のためのガイドラインとは

保育現場の業務改善に取り組む際の5つのポイント

Point 1 保育士等・現場主体の業務改善を目指す【現場主体】

Point 2 「よりよく働く」ことのできる職場のあり方を考える【働きやすさ・働きがい】

Point 3 何のための業務なのかを考え、あり方を見直し、再構築する【保育・仕事の当たり前を問い直す】

Point 4 園の実態を踏まえ、課題を分析し、アプローチを考える【マネジメントの視点】

Point 5 園がめざす保育の実現に向けた業務改善になるように【目的志向・ミッション】

業務改善をはじめするためのアプローチ

(ガイドライン第2章)

ガイドラインでは、改善に向けたアプローチを、PDCAサイクルを取り入れた6つのStepで示しています(ガイドラインP.8)。

さらに上記の5つのポイントをおさえた改善のためのアプローチが実現できるよう、園内研修等の機会を活用し、保育士等が“ワークショップ”を通して《Step2》と《Step3》を進めるための具体的な例を示しています(ガイドラインP.9~12を参照)。

業務改善のためのStep

Step 1 取り組むための事前準備をしよう

Step 2 自園の業務の実態を把握しよう

Step 3 保育の質向上につながる改善のためのアプローチを検討しよう

Step 4 導入、実施に向けたアクションプランを策定しよう

Step 5 園全体で方針やアクションプラン、具体的な方策を共有しよう

アクションプランに基づき実践しよう!

Step 6 アプローチ、方策や取り組み状況を振り返りアクションプランを見直そう

現場主体で業務改善を進めるための“ワークショップ”のポイント

手順① 業務改善にとりかかる環境づくり

ワークショップで使用する付箋や模造紙などを準備します。グループでの話し合いでは、業務について日頃感じていることを率直に伝えあう環境が必要です。リーダー同士、若手同士、非常勤職員同士など、職位や立場、役割や経験に配慮した4~5人のグループを構成すると良いでしょう。

手順② 業務(現場の実感)の振り返り

まずは自分が業務に対して、日頃、どう感じているのかを丁寧に振り返ります。「大変だ」と感じるのは、「どの業務」なのか。業務の内容ではなく、状況や時期、心理状態など、さまざまな要因が影響を与えます。例えば、同じ業務であっても、新年度が始まった4月には特に「大変だ」と感じることもあるかもしれません。時間帯によっても感じ方はさまざまです。1年間の業務を振り返り、「大変だ」と感じた場面を含めて、10項目程度、付箋に書き出すことを目指します。

手順③ 職員の認識・実感の共有

それぞれが負担に感じている業務を、模造紙に付箋を貼りながら、共有していきます。エピソードや状況を添えると、具体的な負担の要因が見えてきます。同じような状況を「大変だ」と感じていた同僚の存在に気づくかもしれません。「自分だけが」と思うことから、「みんなもそう思っていたのだ」と気づくことは、共感しあえる仲間の発見にもなり、業務改善をすすめるチームとしての意識の醸成にもなります。

手順④ 業務の個別・具体性の抽象化

4~5名で出し合った「大変さ」の付箋を俯瞰したとき、重複する業務や大変さが見えてきます。似ているものをカテゴリー化することによって、1枚1枚の付箋の個別性が、すこしずつ抽象化され、園の中での業務の課題が整理されていきます。40枚から50枚の付箋を整理するためには、8つ程度のカテゴリーが適当かもしれません。(付箋の整理の例をP.21~22に掲載しています。)

手順⑤ 業務の関係・連動性の気づき

手順⑥ 重要度・優先順位の検討

さらには、8つ程度のカテゴリーを見比べた時、カテゴリー間の重要性を検討します。このとき、「保育の質向上につなげるために」や「自園が目指す保育を実現するために」といった、“目的”を据えるとよいです。優先順位を考える中で、それぞれのカテゴリーの関係性や、「これを変えるためには、そもそもここを変えなくては」といった連動性に気づきます。

マネジメントの視点では、何か一つだけ改善される、ということはありません。相互の影響し合う問題を解決するために、「何を」「どこから」「どうやって」取り組む必要があるのか、目的を見失わず、戦略的に業務を改善するためには、この手順が重要です。

手順⑦ 具体的な取り組みの検討

改善のために取り組む課題の優先順位が定まったら、いよいよ、それを具体的にどう解決していくことができるかの検討に入ります。ここには労務の専門的な知見や知識、具体的に改善できた他園の実践がヒントになります。また、保育士等が、職場のICT化を図りたいと望んでも、それを可能にするシステムや運用資金については、当然、管理職や法人のバックアップが不可欠です。園全体で業務改善を実現するために、それぞれの職位・立場によって、どのように貢献することが必要なのかも検討しましょう。

業務改善に対する職位別の“声”（研修会のワークショップより）

グループ	ワークショップでの意見	参考となる事例
保育士のグループ	書式の簡易化に取り組んでいるので、よい方法を知りたい	児童票と家庭向け記録を統合し、両方の性格を併せ持つ記録として再構築。入園から卒園までの成長記録を作成（星の子保育園、P.19）
	時間の余裕がなく、休憩が取れない、しっかり記録を書きたいのに書けない	計画と実践の連動を高めるため、指導計画様式を見直すとともに、保育室を離れてミーティングを実施（星の子保育園、P.19）
	離職により、職員の入れ替わりが激しいため、保育の一貫性、情報共有が難しい	誰もが見てわかるように、業務記録や業務の進め方のマニュアルを職員が分担して作成（茂呂塾保育園、P.17）
主任保育士のグループ	ノンコンタクトタイムをとりたいが、人手不足のため実現できていない	ノンコンタクトタイムのメニューと所要時間を設定しシフトに組み込む（星の子保育園、P.19）
	人材育成のために園内研修をしたいが、時間がとれない	保育士がエピソードを毎日園長等に話すデイリー・プチ・カンファレンスを導入（野中こども園、P.14）
	ICTを導入することで、より負荷がかかることが懸念される	ICTの導入にあたり、得意な職員がレクチャー、マニュアルを作成（心羽えみの保育園石神井台、P.18）
	人間関係の「要」として動く役回りであり、主任の負担が大きい	職員が自分の個性や関心に基づき、園運営に貢献できるプランナー制度を導入（星の子保育園、P.19）
	パートの保育士がいるけれども、うまく仕事をお願いできていない	補助職員への仕事の依頼方法を明確化（心羽えみの保育園石神井台、P.18）
園長のグループ	休憩時間の取り方や、休憩場所の確保で苦労している	多様で柔軟な勤務シフト運用により、休暇の取得率向上やノンコンタクトタイムを確保（野中こども園、P.14）
	園全体を運営する「リーダー層」の育成のためマネジメント研修を活用したい	社会保険労務士が保育者の悩みや不安等に寄り添いながら意欲を高める研修を実施（ふたばこども園、P.15）
	どこまでICT化をするべきか、紙と電子メールをうまく使い分ける必要がある	SNSアプリを活用し、園に来られない保護者にも情報を共有（ハッピードリーム鶴間、P.16） 業務用スマートフォンを活用し、記録や翻訳、散歩の計画等に利用（カミヤト凸凹保育園、P.20）



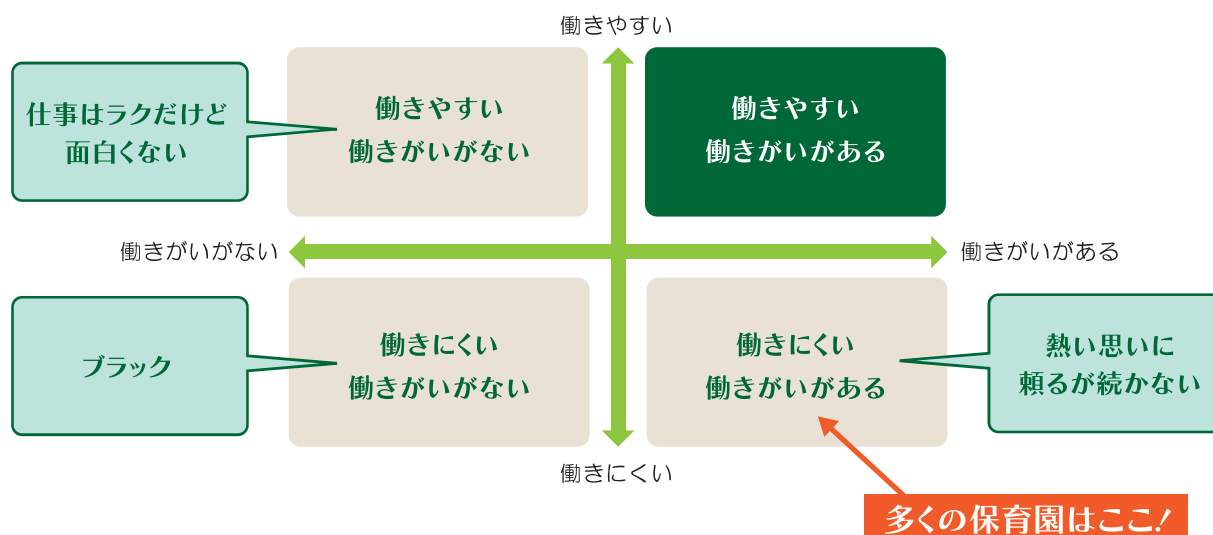
5 業務改善を可能にする保育現場の働き方・労務管理

業務改善を進める上で大切にしたいポイント

- ◆短期的な視点と長期的な視点で捉え、優先順位を整理する
- ◆働き方と働くルールを押さえることで、コンプライアンスを意識した改革を考える
- ◆業務負担の感じ方の違いを理解し、誰にとっても働きやすい職場について考える

働きやすく働きがいのある組織が最も生産性が高い ⇒ 保育の質が高い

下図のように、「働きやすい、働きがいがある職場」であることが大事です。「働きにくくて働きがいがない」職場では離職に繋がります。多くの保育園では「働きにくい、でも働きがいがある」ではないでしょうか。「働きやすく働きがいがない」仕事は楽だけど面白くない、これも質の向上にはつながらないので、やはり「働きやすく、働きがいがある」職場を考えていく必要があります。



働きがいに頼ってはいだめ。働きやすさを考えよう

採用

働くルールがわかりやすく、納得感がないと人は来ない

育成

仲間と対話を重ねながら目標を持って努力する気持ちの余裕を持てる状況を作ること

定着

休憩・休日・休暇・職務職責に合わせた適度な仕事量であること

業務負担軽減の必要性①短期的な視点 ⇒ **今まさにあらゆる職員が業務負荷を抱えている**

短期的な視点

業務負荷を軽減するために、職員がギリギリの状況でいきなり休憩付与やノンコンタクトタイムの実施は不可能

● 保育補助者の活用

- ◆ 保育士資格を持っていなくても良い。だから、保育士を確保するよりも確保しやすい
- ◆ ハローワークの活用がお勧め。但し法令に則った正しい条件提示が必要(例: 有給休暇の取得)

● ICTの活用

- ◆ パソコンやタブレットを使いこなさなくてもできることはある！

[例: 勤怠管理⇒アプリをいれて日々登録するだけ。これにより労働時間が見える化して、職員はもっと時間を意識するようになる]

- ◆ 勤怠管理を、出勤簿にはんこを押すだけになっていませんか？
- ◆ 給与計算で15分未満を切り捨てるなどの処理をしていませんか？
→これは労働基準法24条の全額払い違反になる
- ◆ ICT活用は時間・経営面で余裕を生み出すことにつながります。

[例: 各種おたよりを作成し、印刷、仕分け、折る、園児のバッグに入れる作業⇒システムを導入しファイルのままお便りをメール配信することで時間と経費の節約が出来た]

	改善前	改善後
印刷コスト	24,180円	144円
人件費	83,206円(@1,400円/h)	560円(@1,400円/h)
配布時間	3,566分(59時間)	24分

ある園の年間おたより枚数比較

ほけんだより	1,612枚	ほけんだより	2枚
お料理室だより	1,612枚	お料理室だより	12枚
献立表	1,612枚	献立表	12枚
クラスだより	1,612枚	クラスだより	0枚
園だより	1,612枚	園だより	12枚

労働時間の定義を考えよう

☑ 業務を見直す余地はないか？

- ➔ 清掃は補助者に任せる
- ➔ 開園後にほかの職員が出勤してからできることは後で
- ➔ 保護者からの連絡対応は電話ではなくメールでお願いする
- ➔ 職員への伝達事項はノートの回覧ではなくデータ共有

☑ 業務になる時間だけでなく、業務にならない時間についても明確に。

<対象外の例>

- ➔ 職員間の談笑(保育室内であっても)
- ➔ 就業場所(保育室)～タイムレコーダーのある場所間の移動時間
- ➔ 自主的な調べものやピアノの練習
- ➔ 決められたユニフォーム(作業着)の着用・更衣室での着替えが義務付けられておらず、単なる身だしなみを整える程度であれば労働時間とみなす必要はない

業務負担軽減の必要性②長期的な視点→キャリア・ライフステージの変化で負荷が生じる
⇒ 長期的な視点で働きやすさが重要

● 新人の時は業務の量が多く雑用が多い

◆ 沢山学んで吸収しなければならない時に学ぶ時間がない

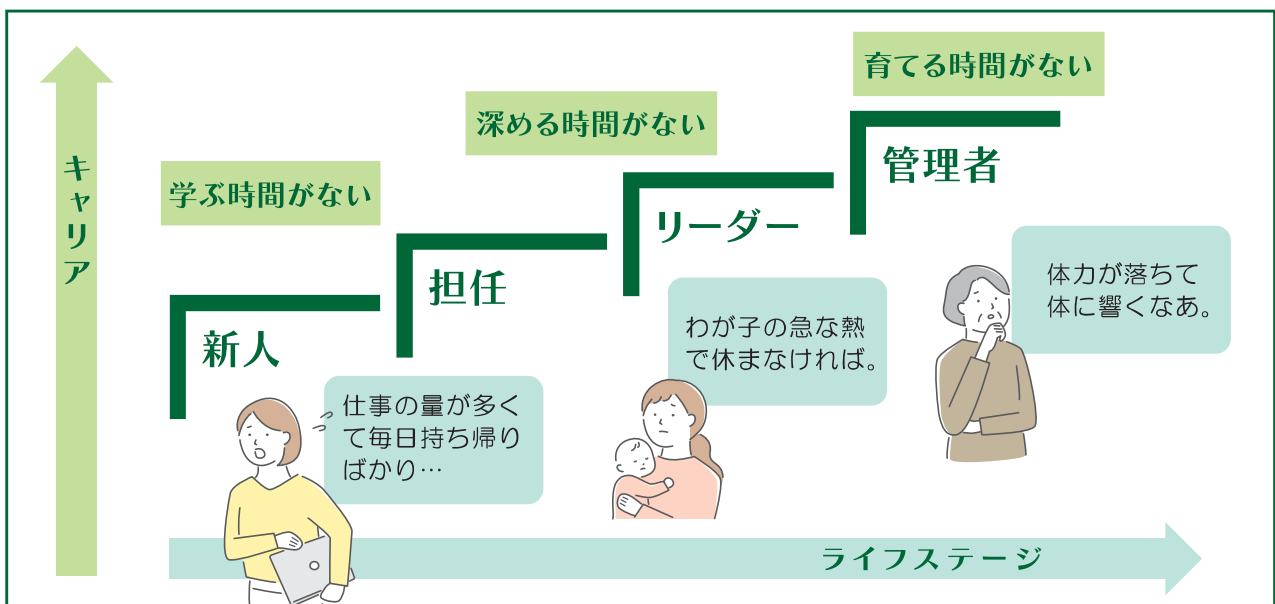
● 10年頑張った

◆ リーダーになってさらにいろいろ学びマネジメントなどの理解を深めなければならないときに、子どもがいる状況で、パートになってしまったり、キャリアダウンしたり、辞めてしまう人が少なくない

● 園長になった

◆ マネジメントと保育現場を両方担うことになるが、体力なども影響しバランスをうまく取れなくなると、保育のスキルを若い職員に伝えることが難しく、人材の育成につながりにくい。人を育てるためにも働きやすさを考えるべき

キャリアにとっても本人の人生設計にとっても、長期的な視点で「働きやすさ」は重要



結婚や出産を機に仕事を辞めた保育士が非常勤という雇用形態で現場復帰するケースが増加

⇒ スキルが高いベテランパートと、スキルが未熟な若手だが、正社員なので賞与も退職金も時間単価も高いという状況が共存してしまう

⇒ ベテランパートが待遇の不公平感を持つ可能性

辞めずに続けられる、働きやすい職場であることが重要になる

常勤だから全部対応するべき、非常勤だからここまでしかしない、などで仕事を分けるのではなく、職務・職責を明確にして、常勤者が過重労働にならないようにしましょう。

まとめ

■「シフトの時間で仕事が終わらないほど業務過多になっていて休みも取れない」状態の時

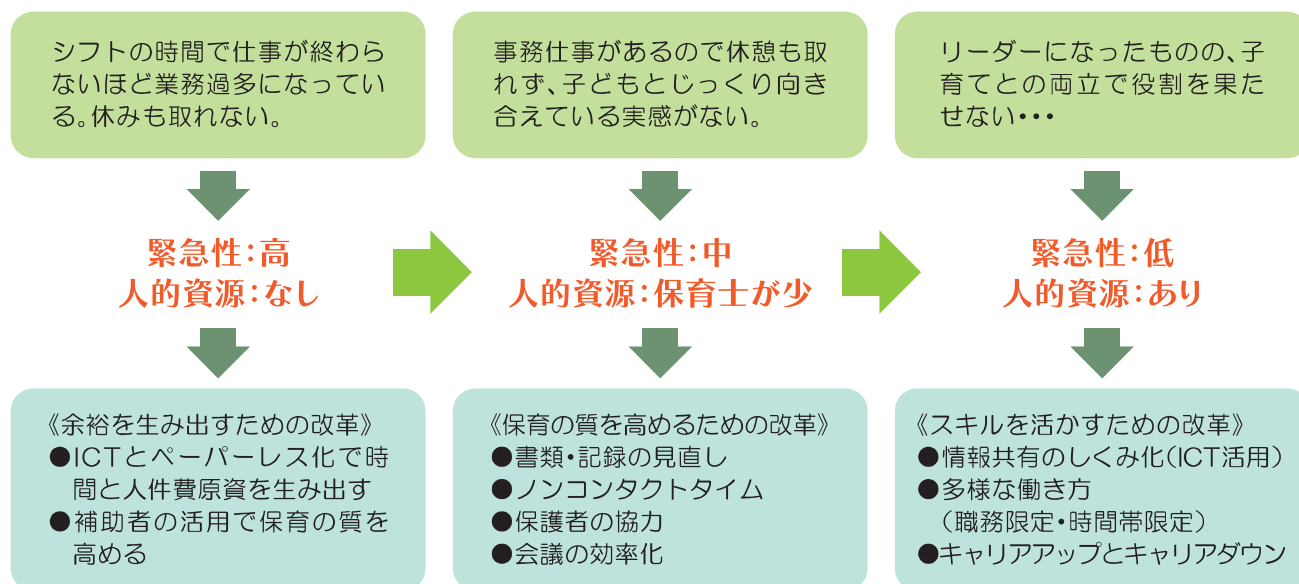
緊急性が高く人的資源もないので、〈余裕を生み出すための改革〉を意識しICTとペーパーレス化で時間と人件費原資をまず生み出します。それから補助者の活用で保育の質を高めていきます。

■「事務仕事があるので休憩も取れず、子どもとじっくり向き合っている実感がない」状態の時

緊急性は中間的で人的資源は保育士が少ないので、〈保育の質を高めるための改革〉を意識し、書類・記録の見直し、ノンコンタクトタイム、保護者の協力、会議の効率化を図り、保護者にも一緒に子どもを育てている仲間として、先生たちが大変ななかで、質を高めるために業務改善をしていると伝えてください。

■「リーダーになったものの、子育ての両立で役割を果たせない」状態の時

緊急性が低く人的資源もあるので、〈スキルを活かすための改革〉を意識し、情報共有のしくみ化（ICT活用）、多様な働き方（職務限定・時間帯限定）、キャリアアップとキャリアダウン、人生の波にうまく乗せて長く働ける仕組みを作ることがとても大切なことです。



大事なこと

労働条件について、正しい知識を持ち、誠実なマネジメントをする事で、トラブル面に関しても毅然と対応できるようになります。

業務改善とはこれまでの慣習を大きく見直すことです。特に働き方の慣習については、職員の処遇・待遇にも大きく影響するものですから、単に負荷を減らすだけでなく、納得感のある待遇が保証できる職場づくりをめざしましょう。

「残業代を払ったら運営が成り立たない」という理由で職員に自己犠牲を求めるのではなく、職員にとっても園にとっても持続可能な業務改善を考えていきましょう。

長いキャリアを考えた時、キャリアの伴走が出来る組織にしていくためにも、互いに協力し合える余裕が必要です。

業務改善には園長・リーダーの力が不可欠です。コミュニケーション、マネジメントの知識を高め、より良い園を目指しましょう。

【文責】全国社会保険労務士連合会 菊地加奈子氏