

保育の質を支える職場のコンディション 野中こども園

新卒保育士を確保できない

当園がある静岡県富士宮市は、2010年以降人口減少が続いており、定員割れが常態化する中でどのように運営していくかが課題となっています。人口の推移を見ても、ここ10年間で0歳児人口は3分の2以下となっており、0~1歳児の保育需要は急速に減少傾向を強めています。

また、富士宮市がある静岡県東部には、現在保育士養成校が1校しかなく、保育士志望者は、静岡市や東京、神奈川、また名古屋方面へ流出し、本市での新卒者の確保が非常に困難な状況がありました。そのため、潜在保育士の活用、離職防止に注力していくのが現実的な状況でした。

職員、求職者のニーズに寄り添った働きやすい職場づくり

● 多様で柔軟な勤務シフト運用

事業者として、求職者が求める働き方に寄り添う必要があると感じ、人材確保、人材定着に向け働きやすい職場づくりを進めてきました。

取り組みの1つが多様で柔軟なシフト運用の導入です。これによりノンコンタクトタイムの確保と年次有給休暇の取得率向上につなげました。ノンコンタクトタイムには会議・研修や事務時間を充てています。

保育教諭(副主幹含む)は、現在29名のうち、通常シフト勤務職員が15名、変則・固定シフト勤務職員が4名、短時間(パート)勤務職員が10名という体制になっています。

具体的なシフトの組み方としては、短時間勤務職員は固定シフトが基本で、常勤職員は週替わりのシフトを基本としています。毎月中旬頃に、翌月のシフト案を提示し、そこに有休取得希望などを反映させて完成させます。3日程度前に、休憩時間も含めた一日分のシフト詳細を共有しますが、変更が生じることも多いため、当日まで園長・副園長、主幹・副主幹で調整を行っています。シフト表には、各職員の休憩時間や、研修・会議等で保育を離れる時間帯、フリー保育士は誰の代替に入るのかも明示し、各職員の状況の見える化を図っています。これらのシフトの作成や管理にあたっては、ICTを活用しています。

一日分のシフトの具体的なイメージ

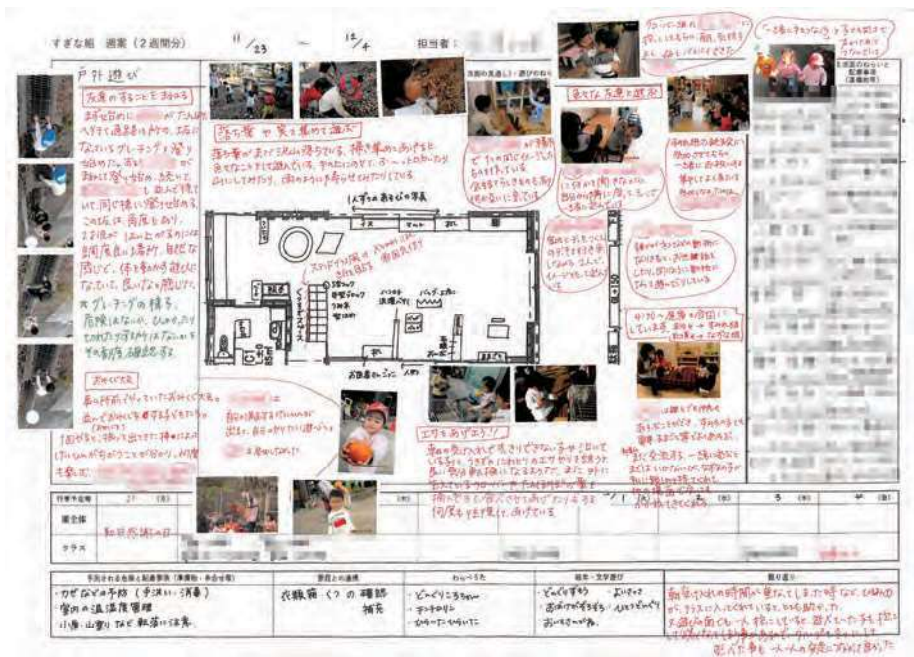


シフト上に個人ごとに休憩時間を明示。クラス内で重複しないように休憩取得。

研修・会議等で保育を離れる時間帯も明示

● 会議・研修等の見直し・チームワークの向上につながる

週日案例



ドキュメンテーション例



クラス部会は、2週に1度、主に計画と振り返りを行う会議です。当園では、月案、週案、日案を撤廃し、10 days planという2週分の週日案に一本化しているため、PDCAのサイクルと会議を開催するサイクルを一致させています。また、日々作るドキュメンテーション(日誌)をもとに、子どもの姿、今後の見通し、それに伴う環境の再構成を書き込むなど、ドキュメンテーションと連動した計画+振り返りの様式とすることで書類作成の負担軽減につながっています。



デイリー・プチ・カンファレンスの1コマ。園内の心理的安全性の醸成に役立っています

また、ドキュメンテーションをもとに、保育者が園長・主幹等に、その日にあった印象的なエピソードを話すデイリー・プチ・カンファレンスを毎日10分程度実施しています。このとき園長・主幹等は、保育者による子どもの姿からの読み取りや、それに対する関わりを肯定的に受け止めることを心がけています。これには、保育者が日常的に自身の思考や情動を開示し、それを受容される経験を積み重ねることで、職員間に心理的安全性を醸成しようというねらいがあります。継続的に取り組んだ結果、子どもの姿を見て感じたこと、こうしていきたいと思ったことを保育者が自分の言葉で語るできるようになり、保育記録や計画を作りやすくなりました。

園内研修にも力を入れており、階層別園内研修(8グループ)を月に1回開催、メンターセッション(メンター:若手を指導する役割を持つ先輩)を概ね2か月に1回開催しています。階層別園内研修では、保育記録の研修、ドキュメンテーションの作り方などのほか、副主幹以上のリーダー層の部会やパート保育士の部会で業務の見直し・再構築、多様な働き方についてワークショップ型研修をしています。また全ての職員に対して子どもの人権擁護に対する研修を毎年必ず行っている事などが、今の取り組みの歯車が噛み合った一つのポイントだと思っています。

● 最初からうまくいったわけではない

保育の質の向上が最終目標である事は間違いないのですが、そこへの道筋は園によって様々だと思います。当園もいろいろと取り組みましたが、いくつかは途絶えてしまったものもあります。今も続いている多くの取り組みも最初から上手くいったわけではなく、悩みながら試行錯誤を繰り返していつか何年か経ってからようやく歯車が噛み合い出した事もあります。

柔軟で多様なシフト運用にあたってはICTを活用しているものの、実際のところシフト作成は大変です。利用しているソフトには学習機能があり、過去の実績を参考にしたシフト案は提示されるものの、調整事項が多いため、結局ほぼ手作業となっているのが現状です。シフト作成は園長の業務としていますが、負担が大きい状況であり、柔軟なシフト運用を持続的に続けていけるように、主幹や副主幹にも部分的に分担を進めているところです。

研修については、園内研修の他にも、書籍や先進園の視察などを多くの職員に受けてもらい、知識をつけてもらうこと、そして、吸収したことを当園の風土や理念に沿った取り組み、方法論に落とし込むようにしてもらっています。ただし、取り組んでいるうちに、手段が目的になってしまうことがありますので、「そもそも、なぜこのような見直しをしていたか」など、取り組みの目的を頻繁に問い直すようにしています。

● 職員一人ひとりを大切に、職員が主体的に組織づくりできる園を目指して

ここまでの取り組みの効果として、会議・研修は就業時間内に行えるようになり、ノンコンタクトタイムの捻出も進んできました。ただまだ十分とはいえません。

年次有給休暇の取得率について、常勤職員で平成26年の54%から、令和元年では93%、パート職員で平成26年の72%から、令和元年では92%と大きく向上しています。また、平成27年度以降採用者の離職が0人となっています。

また、全職員向けの子どもの人権擁護に関する研修の成果として、子どもを大切にするためには私達職員自体が人権を尊重されていなければいけないという気付きがありました。パートと常勤、運営者側と現場の間で、垣根があるのは望ましくなく、どんどん語り合ってお互いの立場の違い、立ち位置の違いというものを理解し尊重し合おうという風土が出来上がってきました。

そうなってくると運営者側からの働きかけを待たずに現場からも職場の環境を整えるためのシステム見直しに主体的に関わろうという風土ができてきました。



保育者の働く意欲の創造をめざして

ふたばこども園

保育士を確保しにくい地域状況

ふたばこども園が所在する大分市は、大分県の県庁所在地、中核市で人口47万人。市内の保育所数は平成26年から現在175%も増加していますが、大分市は全国有数の待機児童の多い地域でしたので、保育所を増やしてきた経緯があります。現在保育所に入れていない子どもも多いけれど、126施設のうち51施設が定員割れ(2022年1月現在)となっており、その大きな要因の一つが保育士不足と言われています。

当園も、職員は24名ですが、園児は定員96名に対して在籍数は85名で、入園申込者は20名と待機になっているものの、定員割れしている状況です。

保育士確保のためにも…働き方改革

園としても、保育士確保が円滑な運営のために至上命題となっていますし、そのために働き方改革も重要なことだと考えています。当園では、働き方改革には4つの要素がいると考えています。①良い人間関係の構築、②待遇の改善、③業務負担の軽減、④働く意欲の創造です。

①良い人間関係の構築

これは認可外時代から大切にしていたことです。認可外時代はそんなに待遇がよいわけではなかったのでこれぐらいしか先生たちが気持ちよく働ける要素がなかったともいえますが、職員の仲の良さを文化にしたいと、助け合い、支え合い、励まし合う仲間づくりをし、また園長はいつも笑顔で楽しい雰囲気を作ることに徹していました。

②待遇の改善

2015年の新制度がスタートして認可保育園として出発し、給与体系を見直してきました。2020年度からこども園になったことにより、1年間財政状況を把握して、今年度(2021)から更なる給与体系の見直しを図ったことで、応募者は増加傾向にあります。

③業務負担の軽減

2015年度からの新制度に合わせてホームページを充実させ子どもの遊びや生活の様子の写真を配信。併せて子どもの園での様子を日々お知らせする連絡ノートの記事を廃止(以上児のみ)し、さらには指導案等の書式も見直すなどこれまでの方法を見直し、業務負担軽減に取り組みました。2018年からはノンコンタクトタイム(NCT)を導入し今に至ります。



ノンコンタクトタイムの導入へ

保育以外の周辺業務(指導案の作成や行事の準備等)は、シフト後に行う、ということが常態化していました。この時は当たり前で別に不思議とも思っていなかったのが、今となっては怖いぐらいの感覚です。

2017年に東京で開催された保育経営者セミナーに参加して、はじめてノンコンタクトタイムのことを知り、導入してみようということになりました。

まず、時間を取れるところから始めようと、2018年に土曜日の午前中のノンコンタクトタイムから始めました。2020年度は土曜日のノンコンタクトタイムの更なる充実を図り、2021年度からは平日の隙間時間でノンコンタクトタイムを始めるようになりました。

即興的ノンコンタクトタイム

平日は多くの園が導入されていると思いますが、午後の職員の休憩が終わってからの時間を利用しています。会議をしたりミーティングをしたり、カンファレンスや園内研修もこの時間を使って行っています。平日は、午前中職員が全員出勤してからも、少人数で書類の整理をしたり行事の打ち合わせをしたりとノンコンタクトタイムを取っています。土曜日はほぼ終日誰かがノンコンタクトタイムを取っています。

日々のノンコンタクトタイムでは、基本的に何をするのかを決めていません。状況によって業務は変わっていますし、毎朝主幹やリーダーがその日の体制を考えて、保育、ノンコンタクトタイム、休憩の順番等を決めています。いわゆる即興的なノンコンタクトタイムです。ただ、最近はほぼ毎日ノンコンタクトタイムが取れることがわかってきたので、リーダーがあらかじめシフト表に誰がその日ノンコンタクトタイムを取るかを1ヶ月単位で記入することもできるようになってきました。そうすることで職員はより見通しを持って取り組めるようです。

ノンコンタクトタイム(NCT)の例

時間	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	11:30	12:30	13:00	14:00	15:00
流れ	開園 登園開始	中出勤 遊び	遅出出勤・全出勤 教育時間start	遊び	職員休憩 集まり		昼食		職員休憩 入眠	起床
平日	7:00 ~少し (1人) 検討中	保育		9:50~10:20 10:00~10:30 等 (1人 or 2人) ・書類整理 ・行事の打ち合わせ ・オンライン研修 等	保育				14:00~14:45 (1人 or 2人 or 複数) ・各種会議、ミーティング (次週計画・給食・ヒヤリ ハット・連携・臨時) ・カンファレンス ・プチ園内研修 等	
土曜日	7:00~8:00/8:00~9:00 (1人) (1人) 書類整理 等 <small>※各指導案、要録、発達記録 等</small>		9:00~11:00 or ~11:30 (複数人) 書類整理・環境設定・倉庫整理・行事準備・研修(オンライン) 等		11:30~16:00 or 16:00~17:00の場合も。 (複数人) ・書類整理、行事の準備 ・外部講師による園内研修(2交代制で全職員受講) 等					

※土曜日は、ほぼ終日(夕方以外) NCTを誰かがとっている。ちなみに園児は土曜登園が平日の約1/3~1/2。出勤保育者は平日の7~8割。NCTとっても保育人員は配置基準遵守。

ノン
コンタクト
タイム
の様子



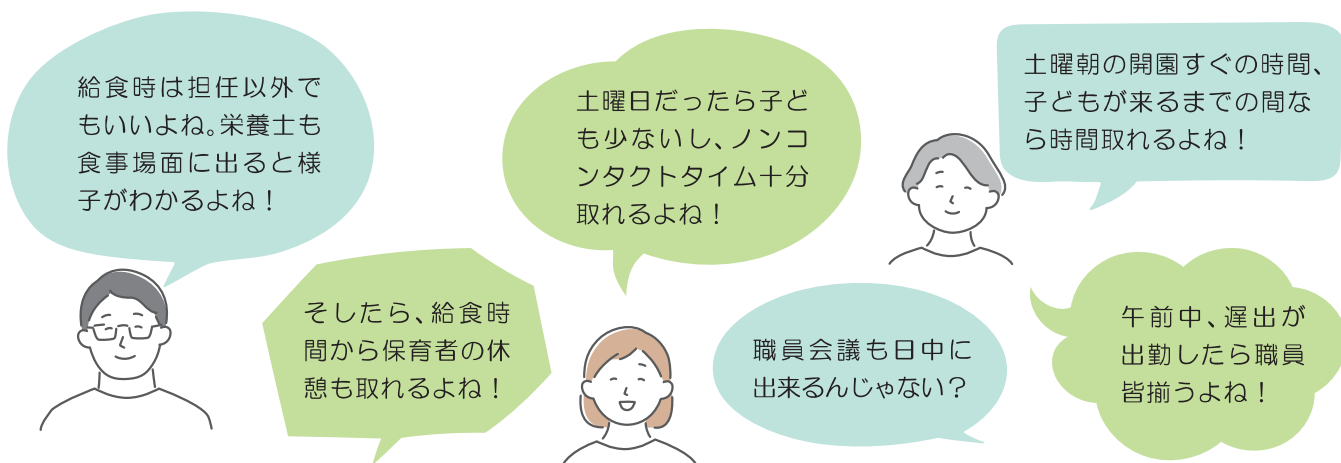
【日々のノンコンタクトタイムの設定は】

- ・この時間帯にはこれをしようと決まってない。状況により業務が変わる。
- ・毎朝、主幹やリーダーはその日の体制を考慮し、保育・ノンコンタクトタイム・休憩の流れを決めるので、曜日やその日の体制によってノンコンタクトタイムが確保できる時間も違う。

即興的
ノンコンタクト
タイム

導入できたポイント

ノンコンタクトタイムが導入できたポイントは何かと振り返ってみると、3つのポイントが挙げられます。1つ目は意識改革です。主担任がずっと子どもを見ていないといけない、ということを変えていく意識改革です。2つ目は職員相互の理解と協力です。ノンコンタクトタイムを取れるようにリーダーが采配し、ノンコンタクトタイムを取る保育士も、“取りにくいな～”や“言いにくいな～”ではなくて、言い出しやすい雰囲気があることも大事で、また副担任やフリーの保育士等が主担任の代わりにをしますという意識を持つことも必要です。3つ目はノンコンタクトタイム創出の意欲です。1日のどこかでノンコンタクトタイムを取れないか、絶えず意識して探しておく、隙間を探しておくと見えてくる時間があると思っています。



ノンコンタクトタイムが導入できたポイント

①意識改革 ※ノンコンタクトタイムのみでなく休憩も同様。

- ・「保育は主担任だけが主導するもの」ではない
- ・「主担任はずっと子どもを見るもの」ではない

②職員相互の理解と協力

- ・リーダーが各業務を把握し、采配
- ・各保育者のノンコンタクトタイムの要請しやすさ
- ・副担任、フリー等が主担の役割をも担う

③ノンコンタクトタイム創出の意欲

- ・どこに隙間があるかの目を持つ



成果として

保育の周辺業務で残ることはほぼなくなってきました。書類整理が残っていてもノンコンタクトタイムを土曜日に取れることがわかっていたら、シフト後に残らずとも土曜日に作業しようと思えます。特に行事前の居残りはほぼなくなってきました。

ただし、ただ単にノンコンタクトタイムを導入するだけではだめで、やはり業務自体も見直しをしないとはいけません。当園も、例えば、行事の見直しをしました。以前は見栄えが良い衣装等凝って作っていましたが、それをやめました。子ども主体の保育に移行する中で、衣装等も子どもが日中作ったりすれば負担が減ります。清掃も夕方シルバー人材センターに委託しました。

④働く意欲の創造

これまで保育者の働く意欲について、特に若手の育成に悩みを抱えていました。せっかく保育者になったので保育を楽しんで欲しいという思い、また保育の質の向上にもつながるような育成はできないかと模索していたところ、本園事務長より、第三者が保育者の悩みや不安に寄り添いながら意欲も高めていけるような研修をするのはどうか、それなら働くことがどういうことかがよくわかっている社会保険労務士にお願いするのはどうかと提案があり、始める事になりました。

研修の枠組み

研修内容については、大きく3つの枠組みで構成されています。

1. 知識の伝達・教授

社会保険労務士が「働くって何か」を伝えます。

2. 自己開示・意識改革

まずは職員自身の悩みや不安を安心して開示できる場を作り、そして意識も変えていけるようにしています。ワークの一例をあげると、当園では、太陽の質問、かげの質問、タイムマシンの質問を保育者に投げかけます。太陽の質問とは、自分がキラキラ輝いていた保育がうまくいった時を思い出します。そうすると自分はダメだと思っていたけれど、実はいいこともあったと気持ちを上げていくことができます。かげの質問は、お蔭様ということで、自分を支えてくれる同僚や先輩の存在に気づききっかけとします。タイムマシンの質問は、失敗したことをタイムマシンに乗って過去に行ったらどう乗り切るかを考えてもらい、次に活かしてもらうというものです。

3. 気づきと行動へ

意識が変わってきたら、やはり実行ということで自分の1日や1週間のスケジュールを見つめて、タイムマネジメントを考え、実際にワークショップなどで組み立ててもらいます。

成果として

2019年はいっぱいいっぱいだったのに、2021年は心の余裕が増えメンタル面が改善されてきています。また、保育者自身にタイムマネジメント力がついて、2019年には時間に追われていた職員が、今は効率を考えられるようになってきています。

人財育成研修:現状の成果として

★ 保育者のメンタル面の改善

「いっぱいいっぱい」(2019年)



「心の余裕が少し増えた」(2021年)

★ 保育者自身のマネジメント力の向上

「時間に追われ」(2019年)



「効率を考えられている」(2021年)

