

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

社会の常識とずれのある保育園の常識とは…

自分(園長)は別の業界から保育園の経営に携わることになり、社会の常識が通用しない風土に驚きました。労務・税務・法務・判断時のエビデンスなど、専門的な知見が必要なことでも、園長が一人で判断して運営している園も少なくなく、自園もその傾向があり、まず意識改革で徹底したのが風土改革です。「社会の常識＝保育園の常識」としました。

目的を説明できない業務や慣習が保育園内に沢山ありました。なぜここにあるのか、なぜこれが毎年この時期に実施されているのかなど、慣例的に行われていることも少なくありません。当園では、こうしたことを一つ一つ見直し、改革していきました。

園長とは

園長として職員に任せる事に徹し、できる限り園長はルーティンを持たないで、方針を皆に示していく立場を取りました。そして自分らしいリーダー像として「サーバントリーダー(まず相手に奉仕し、その後にチームを先導するリーダーシップ)」に徹し、職員の意見を聞きながら柔軟に変えていくようにしました。

現状の把握が大切

園長など管理職含めて、客観的な目線で自園を見直すことが業務改善の第一歩だと思います。当たり前のことですが、必要なのは業務量の軽減と、業務時間の軽減です。同じようなものを毎年作り直していたり、何回も記載していたりしていないか、前歴踏襲や思考停止で目的を明確に語れないことを続けていないだろうか、行事、イベント、保育材料の作成、園内装飾等、本当に必要なものは何かを見極めていくことが業務改善のスタートであり、当園でも全てを洗い出しすることが大事でした。

ICTを導入することの効用

ICTの効能、効果は非常に大きいものがありました。職員や保護者皆で即時的に情報共有できるということはICTの効能です。写真等も活用し、スキル・知識を共有化できるようになったのは、知識や経験によって一人の子どもの見立てや方針が変わってしまうようなことを避ける上でとても役に立ちました。

日々の事務的なデータや集金業務等もICTに任せることによって仕事が楽になるということがあります。記録、集金代行やデータを探すことに時間がかかるととても疲れますが、これを軽減することにつながりました。



改善できる点は？

【保育士の悲鳴から】

- ◆送り迎えが重なる時間に、保護者が持ってきた現金(給食費・延長保育代等)を封筒で預かって、請求金額が入っているか確認して、事務所の金庫に入れて…もう事務の先生退勤しちゃった！子どもたちは誰がみる？
- ◆お金預かったけど、足りない…お母さんもう帰っちゃったし…どうしよう…
- ◆延長保育の補助金申請で時間の記録が不可欠…記録し忘れて怒られた…お迎え時間重なるのに無理だよ…
- ◆お知らせやお手紙を保護者全員に手渡し…あ！連絡帳返し忘れた！電話しなきゃ！
- ◆そもそも職員が使えるパソコンやタブレットが全然ない…
- ◆パソコンで作成した書類がどこに保存してあるかわからないから作り直し
- ◆園にあるパソコンの台数に限りあり。順番待ちで残業確定…

【事務職の悲鳴から】

- ◆毎年同じ書類やお知らせなどを一から作っている。去年作ったものをちょっと変えればいいだけなのに…
- ◆補助金に必要な利用時間データ…手書きの資料をまとめるのに3日かかる…
- ◆期限の銀行振込…引き出し…預け入れ…銀行まで行くのに1時間かかるのに…
- ◆保育材料を買いに行く時間なんてない…お休みの日に買いに行くか…
- ◆営業電話、子育て支援事業や一時保育の予約電話対応で忙殺…
- ◆保護者からの電話連絡を担当に伝えに行く対応…結構時間かかる…

これを、ICTを活用してこのように変えることが出来ました。

保育計画・記録:パソコンで作成し、決められたフォルダに保存(サーバ等準備、年度別フォルダ、クラス別などカテゴリ)

保護者への連絡・保育の様子・お便り・お知らせ:SNSアプリで配信、保育の可視化、園に来られない保護者も確認できる

個人別計画・記録:育成支援システムの導入→経験スキルに関係なく成長の見立てができることで育成支援の物差しになる

保管・保存:レンタルサーバ、テラステーション、クラウド保存、(職域権限分け重要)

登降園管理:登降園システム(登園時間や降園時間確認、補食夕食申込、欠席者確認、在園時数即時確認)

集金:登降園システムと連動して電子マネー、QR決済による自動請求、端末での支払い、銀行引き落としシステム

健康・安全管理:健康記録ソフトの導入、午睡見守りシステム、個別記録システムに記録、サーベイランス記録

子育て支援・一時保育・保育所体験等申込や連絡:園のHPを活用し申込システムを採用

危機管理:情報インフラの準備(HP、連絡帳アプリ、一斉メールシステム、SNS)

緊急的情報発信(災害・コロナ・行事の中止等):一斉メール、連絡帳アプリ等

保育材料購入:ネット購入→ネットの方が安い場合が多い、結果原価軽減になる

保育者が保育により専念できるように

業務の効率化がICT化を進めることだけで解決するわけではありません。働きやすさを向上するような経営者の意識改革、制度改革と予算化が必要です。また近年、重要さを増すコンプライアンスとガバナンスの強化を守っていくための法務・労務・税務などをアウトソーシングできるような改革にしていくことも重要だと考えます。それと併せて保育者が子どもたちに目を向けられる風土、良好な人間関係が保てる職場環境づくりに、ICTは貢献できると思います。

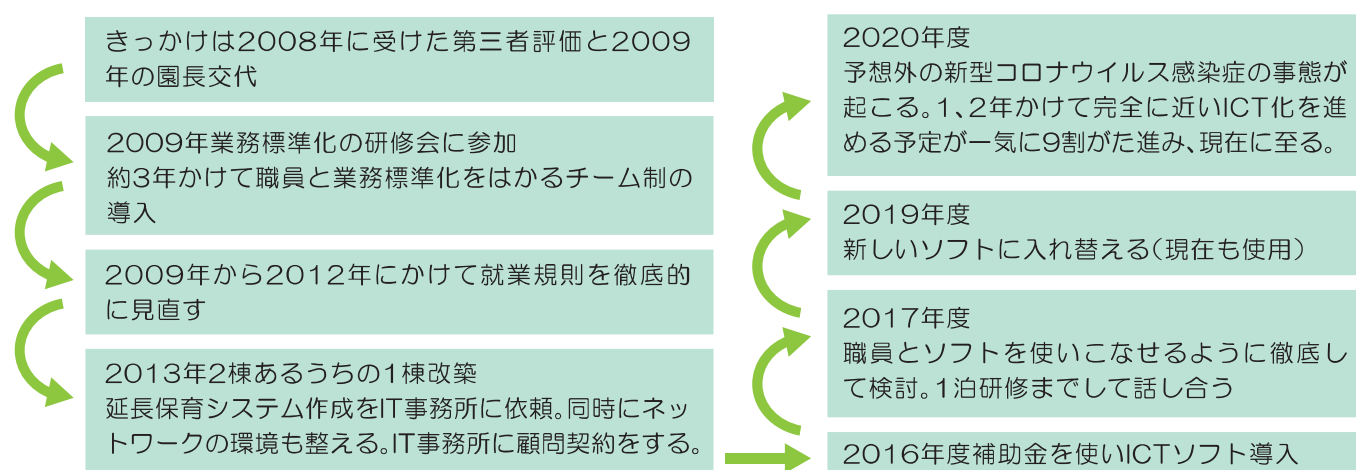
業務標準化とICT化

茂呂塾保育所

いろいろ取り組んでいるのに、評価されない!

業務標準化のスタートのきっかけとなったのは2008年に初めて受けた第三者評価でした。そのときに、いろいろ資料の提出が求められたのですが、当園には保育記録以外のまともな記録がないことがわかりました。いろいろなことをやっているにも関わらず反省や評価を含めた記録がないのです。そうすると第三者評価では全く評価されないと思い知りました。今から思うと、保育者の育て方がやや職人を育てるような方法で、見て学べ、学んだことは自分で記録せよ、というところが多々あったかと思います。それでも真面目にやっているのにと私なりにいろいろ考えました。

茂呂塾保育園の業務標準化とICT化までの経緯



業務標準化って何?当園の基準を作ること

当時急な園長交代があり、理事長が園長として立ち、私が副園長になって現場を任せられました。そこで、業務標準化という聞きなれないタイトルの研修会に私と看護師とで参加しました。初めは保育園にマニュアルを持ち込むのかとあまり良い印象を持たずに参加したのですが、参加してみると、目から鱗の状態で、今までしてきた“感覚”で行う方法を止めるために必要なことではないかと思い始めました。職員皆に話して「業務標準化」を茂呂塾保育園で取り組むことにした次第です。

業務標準化を進めるために、職員全員での検討を大事に!

業務標準化を進めるにあたって心がけたことは、「職員に必要性を説く」「業務の洗い出し」「委員会を発足」、保育記録に関しては、「園のスタイルに合っているかどうかを全員で検討しあう」です。期間は約3年かかったと思います。

子どもとの関わりには正解がないのでマニュアルを作るのは難しいのですが、様々な事務雑務も私達の仕事としてあり、また伝統的に行われている行事や活動もあります。そうしたことを、先輩を見て感じて聞いて覚えるというのではなく、マニュアル書があってもよく、その方がお互いに時間を有効に使えたと感じました。

チーム委員会制を導入した意味は、大勢で行う会議は時間がかかること、かつ最終的に発言の多いベテランが決めてしまう傾向があったので、そこを是正する意味で大変良かったと思っています。少人数であれば誰でも意見を出しやすい、そして若い人もリーダーシップを取るチャンスができるという良さがあります。

職員に必要性を説く

- これまでの園の在り様を理解する
- 先輩に聞いて、先輩を見て覚える仕事から、誰でもがこれを見ればできるという仕事を増やす

業務の洗い出し

- 第三者評価で必要と感じた記録やマニュアルを職員で挙げていく

委員会制を発足

- ひとつひとつの業務を職員全員で話し合うと時間がかかるので、委員会制にし委員長を決め、委員数名で構成。その委員でまずマニュアル書のたたき台を作る

- 委員会の委員長を若い職員にするのも狙いとしている

保育記録に関しては、園のスタイルに合っているかどうかを全員で検討しあう

これまで取り組んで良かったこともある。それをもっと良くしよう

育休の取得がしやすい運営をしてきており、多い職員では3回の育休を取って働き続けています。在職率も高く、就業規則も状況に応じて見直し、有給の取り方や子育てもしやすい環境を整える勤務体制等に取り組んできた努力と工夫のお蔭だと思えます。現在も社労士と契約をして、毎月職員の面談をしながら必要に応じて就業規則改定をしています。業務標準化の検討の際にも、併せて就業規則の見直しも行いました。

子どもとゆっくり、じっくり関わるためのICT化

園長としての自分は、長く保育士をしているので、手書きの良さや対面の良さを知っていますし、書くこと自体が好きなので連絡ノートも手書きが良いなと思っています。その私が何故ICT化を進めるのかと言えば、職員が子どもとゆっくりじっくり関わるため、そして残業することなく、家庭で自分の子育てをすることになっても両立して長く仕事ができるようにと思うからです。

取り入れて慣れるまでは時間を要しますが、ICT化により、新しい情報共有を職員間、保護者間で持つことが出来るということに気がきました。この便利な道具を、もう少し使いこなしてさらに新しいことにつなげたいと考えています。合理的にことを運ぶことは一見保育にそぐわないように思いますが、これからはSDGsも視野に入れて保育をしていくときに、ペーパーレス化だけではなく、もっと子どもへの保育に必要なことを生み出せるのではないかと考えています。

当園が導入したWEB会議システムとクラウド型ビジネスチャットツールについて

【WEB会議システム】

コロナをきっかけにWeb会議システムの利用を決め2020年3月には全職員でログインの練習をし、緊急事態宣言発令後4月に常勤非常勤全員で祝日を使って職員会を行ってみました。6月には今後の必要性を感じて有料ライセンスを取得し、夏にはもっと使いこなせるようにと園長と副主任で講習会に参加しています。その後は面談、懇談会、保護者会、園見学会、就職相談会、園内研修、子育て講演会と、コロナ禍の環境で本来ならば諦めなければならなかったことを、オンラインで実行できています。

【クラウド型ビジネスチャットツール】

コロナ渦での情報連携に必要なソフトを探していましたが、他園で導入されたものは、機能は優れていましたが、コストがとても高く断念しました。

クラウド型ビジネスチャットツールは講習会に副主任と参加をして導入を決めました。これを導入したことで職員の情報共有がかなり容易になりました。ペーパーレス化、押印省略、雑多な手間を省くことができ業務時間の縮小が来ています。監査もここから記録を見てもらって問題なしで通っています。このツールは携帯でもパソコンでも操作が簡単にでき、ある程度のデータ量であれば無料で利用することができます。

ICT化の推進は若手のリーダーを中心に

当園は、ICTの得意な若手の先生にリーダーとなってもらってICT化を進めています。ひとまず落ち着くまで5年かかりました。園長である私自身はパソコンの操作はある程度できますが、それほど強いわけではありません。まずは情報収集することを心掛けました。友人や知人に聞いたり、他園の取り組みを聞くなどです。どんなことも講習会等が有料、無料で開かれているのでそれに積極的に参加してみました。それを強くお勧めします。

そして何より若い職員を巻き込むこと、得意分野を頑張ってもらうことはやる気にもつながるのではないかと思います。できれば一部の職員に負担が大きくなるように、更に他の職員の育成ができるようになってくれたらと願っています。

ICT化

導入のきっかけは園舎建替え（ICTソフト導入前）

- IT事務所と契約し、園内のネットワークの環境を整え、共有フォルダというデータを保管する仕組みを構築してもらう

2016年補助金でICTソフトを導入

- 常勤保育士で使い勝手を検証

2019年新しいICTソフトを導入

- 2020年度1年かけて移行予定にしていたが、コロナがあり2020年3月約2週間で一気に導入完了
- ソフト以外にWEB会議システムとクラウド型ビジネスチャットツールを導入。
ペーパーレス化、押印廃止とICT化が進む

2022年現在 業務標準化とICT化を概ね完了

- まだ開拓の余地はあるが、ひと段落付いた感はある

かかった期間
なんだかんだ

5年

ICT化のデメリットも…。ただ、これからの時代、避けて通れない機能なので、うまくつきあうことが必要

デメリットとして、最も多く挙げられたのは、職員全員が使いこなせるわけではなく、むしろ苦手な人が多いということです。その他、個人情報流出、意図しない拡散、費用の問題、保育者がパソコンに向かう姿を多く見せることになるなどの懸念が、職員へのアンケートで挙げられました。使い方を学んだり、セキュリティなどの機能を強化したり、ICTのリスクを使い手がしっかり認識したりするなど、ICT化はこれからの時代は避けて通れない要素なので、職員全員で学んでいくことが必要と思います。ICT化について以前保育仲間アンケートを取ったことがあるのですが、ある園長は、管理職が年配だからイコールICT苦手、というイメージを払拭するべく、苦手では仕事にならないというスタンスで仕事に臨んでいるとおっしゃっていました。そうした姿勢を見せることも必要かと思います。

職員全員で話し合う、理解する

業務標準化もICT化もその他、園で進めたいと思っていることや新しいことの導入の時は、職員皆でとにかくメリット・デメリットをとことん話し合うことが必要かと思います。全てをICT化する必要はないですし、全てを機械化してしまうことの危険性も考える必要があると思います。職員が納得して、よりよい保育をするために新しいことを導入する、ということが大事だと思います。私たちの一番大事な仕事は、マネジメントである前に保育であることを忘れないでいたいと常々思っています。

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

離職が多い、なんとかしないと…

当園は2017年に許可を得て練馬区石神井台に開園し、現在で5年目になります。保育士は常勤8名、非常勤が23名と、正規職員が少なく、非常勤職員の支えがあって運営ができています。

開園当初は、とにかく保育者を集めることから始まり、職員同士が信頼関係を築くまもなく園児120名を預かることとなり、みんなお互いに初めましての状態スタートしたこともあって、離職者が多く、年度途中でも退職がありました。何から手を付けていいかわからず、まずは職員にヒアリングをして実態を把握することから始めました。

出来ること全部に取り組む

原因を探ると、とにかく忙しく残務がある、定時に帰れない、休憩が取りづらい、配慮が必要な子が多く手が足りない、書類業務が大変と、業務改善に関わる要因が多いとわかりました。総じて、「事務作業が苦手」「業務量が多く感じられる」「職員の能力に依存」という状況が続き、これらが顕著になってくると「人間関係が悪化」し、退職に直結しているということがわかったのです。

問題となることからはすべてが複合的に関連していますので、行政指導などで指摘されていることはすべて実践してみました。そのなかで、特に効果があったのがICTの活用、ノンコンタクトタイムの導入、補助職員の導入、会議体制の見直しです。

当時の課題(困っていたこと)

当時、最も表面化していた課題が、「離職が多い」ということでした。何から手を付けていいかわからず、まずは職員にヒアリングをして実態を把握することから始めました。そこで出てきたのが、下記のような課題であり、その課題の根っこにある業務改善が離職防止に直結すると考え改革を始めました。

業務改善における主な課題

① 事務作業が苦手

② 業務量が多く感じられる

③ 職員の能力に依存

④ 人間関係が悪化

ひとつずつではなく、
すべて複合的に関連

取り組んだこと

ICT(PCソフトやアプリ)の活用

ノンコンタクトタイムの導入

ファイルの共有

掃除等の周辺業務の依頼

補助職員の導入

意見交換会や研修の実施

勤務体制の変更(代休付加)

会議体制の見直し

ICTの導入

導入当初そもそもICT利用に抵抗を示す職員が多くいましたが、ICTに強い職員が自発的に使い方のレクチャーをするようになり、また管理マニュアルを準備して指導するなど職員が互いに助け合う姿が見られるようになりました。

登降園管理、出退勤、保護者からの連絡、指導計画をICTで作成しています。ドキュメンテーションが日誌の代わりになるということで日誌もICTを使用して作成しています。園だより等のお知らせを保護者に配信するシステムも導入しています。重要事項については、印刷をしてエントランスに貼りだし二重に対応しています。保護者からも好評です。

指導計画はフォーマットを表計算ソフトで作成して使っていました。文字を打ち込む作業となると、処理スピードに職員間で偏りが出てしまい、作業効率が悪いことがありました。書く内容にもつまずいていたようで、書く人によって捉える視点が異なってくるなどが見られました。そこで、やりながら改善していこうと覚悟を決めて取り組みを進めました。

指導計画を作成する際、子どもの発達を考慮した文例が表記されるのですが、そこに自分で加筆ができるようなアプリに変更してから文章や報告が苦手な職員でも発達をおさえた計画を立てられるようになり、その結果、発達段階を見通した計画を同じ水準で作成することができるようになりました。

また、職員が、子どもの日中の様子を、タブレットを使用して記録などを取り、子どものお昼寝時間などに保護者に配信することも出来るようになり、時間の有効活用につながっています。



食事の様子を撮影



午睡中にタブレットを使用して、保護者への子どもの様子を配信

ノンコンタクトタイムの導入

残務が多く、定時に帰れないという課題に対して、日中に計画や日誌等を作成する時間の確保を目的にノンコンタクトタイムを導入しました。ところが、やはりただ導入したところで、職員がその時間帯に何に取り組んだらいいのかわからず、ノンコンタクトタイムを取れない職員がいたり、休憩と捉えてしまっている職員さえ出てしまいました。つまり、運用の仕組みが非常に大事だと気付きました。

そこで、職員間で話し合いをして、ノンコンタクトタイムの時間で何をするのか、どのくらいの時間で、何が必要なのか等を調べて、みんなでルールを決めました。決まったルールは、ノンコンタクトタイムの事前申請をすること、そして進捗管理と完了承認を主任、副主任が行うというものです。すると、ノンコンタクトタイムの目的を明確にして利用できるようになり、さらに職員が公平に取得できるよう書類期限が迫っている職員を優先する等、主任のマネジメント力の向上にもつながりました。

会議体制の見直し

会議が多くて休憩が取れない、会議で発言するのが苦手な職員も多かったため、会議のやり方の見直しが必要でした。会議といえば1時間超えが当たり前で、その上、何が結論となったのかなど不明確で、結果を行動に移すことができず、まさに会議のための会議の場となり、完全に形骸化していました。

そこでいろいろなことを試しました。

- 〈1〉会議の1週間前には職員へアジェンダ(議題)を配信し、事前に各自答えをもって参加する。
- 〈2〉会議録を分かりやすく改善し、ネクストステップについても記載した。
- 〈3〉会議録も配信と同時にスタッフルームに掲示してサインし、情報共有をした。
- 〈4〉就業時間内(午睡中)での会議の定着。

これにより当初よりはうまく回せるようになったのですが、それでも「会議が多くて休憩が取りづらい」「他の作業や書類作成に時間がとれない」と感じる環境は変わりませんでした。そこで、優先順位を明確にし、何のための会議なのか、目的をしっかりと捉え、試行錯誤を重ねた上で会議の回数を削減しました。この過程がとても大事だったと思います。

会議が形骸化しないために行事後に振り返りのための意見交換会を行ったり、年間の全体スケジュールを作成したりして、見通しをもって業務に取り組めるようにしました。

職員会議では、職員を半分に分けて2回開催し、意見が言いやすいよう5名ほどのグループで討議をする場面を持ち、最後に全体で意見交換をして決定します。今では、職員会議は40分、そのほかの会議は15分以内で進められるようになりました。

〇〇会議「議事録」 年 月 日

議長	日時	平成 年 月 日 ()	: ~ : (会議時間 分)		
場所	議長	書記			

確認チェック表 ※職員は、会議内容を確認後、確認日を記入して下さい。
会議参加者は/記入・議事録は、5日後に議長が確認をしてファイルすること。

--	--	--	--	--	--	--	--

	議題	概要	結論	ネクストステップ	担当
	何を決めますか?	どんなことでしょうか?	どう決まりましたか?	そのために何をしますか?	誰が?
1 共有 提案	「ワンテーマ」に絞ってシンプルに	何を決めるのか	何が、どうなったのか	「期日」いつまでに、何をするのか	必ず決めます
2 共有 提案	(例) エアコン・換気扇の清掃について	(例) エアコン掃除をどうするか 換気扇の清掃をどうするか	(例) クラスごと毎月一回行う	(例) 10月から実施	〇〇
3 共有 提案	(例) 絵本の読み聞かせの時間を増やす	(例) 子供たちがもっと絵本と親しむために	(例) 毎日、絵本の読み聞かせ時間を決める。 (例) 毎月、絵本のテーマを決める。	(例) 次回〇月〇日までに具体的スケジュールを提出	△△ ××
4 共有 提案	(例) 挨拶時間をつくる	(例) 全ての子供たちが、元氣よく挨拶することを身につける	(例) 全職員が「Uchiちゃん、おはよう」「〇〇ちゃん、ありがとう」と言えるように名前を呼んで、挨拶をする	(例) 〇月の職員会議前の△日までに、提案書を作成し、実施日を決める	〇〇 ※※
5 共有 提案					
6 共有 提案	箇条書きで短い文で簡潔に書いてください				

何の会議か、タイトルを必ず記入
何分会議を行ったか、会議時間を記入

会議は、みんなの思いを話し合い、何をするのかを決めるために行います。事前に「何を決めるのか?」を全職員が理解できるようにしておくとともに、会議後に「何が決まったのか?」を分かるように議事録を作成します。

会議を始める時に、話し合う内容を再確認し、会議の終了時間を伝えます。

担当者は、必ず参加者に「何を決めるのか?」を一週間前に伝え、各々が考えを持って会議を開きます。もちろん会議前に打ち合わせをすることもあります。いろいろな意見があることが、会議の質を高めます。議長は、質問をすることで意見を聞き出し、話を取りまとめることに注力します。

補助職員の導入

制作物や園内の掃除など、人手が足りなくて十分にできないという職員の声が導入のきっかけです。そこで、補助職員を雇い入れたのですが、今度は下準備をお願いする手間を考えると、自分でやった方が早い、依頼の仕方がわからないということが生じました。また雑事は補助職員の仕事としてしまうなど、別の問題が浮上しました。

そこで、子どもの育ちにはいろんな人が関わるから意味がある、一緒に掃除をしたり、制作準備をしたり、生活できていることを伝え合う経験が大事だということを園長として機会を捉えて伝えるようにしました。その上で、職員が保育に集中することの意味、そして補助職員への仕事の依頼の仕方も教えて、お互い助け合うこと、自発的に行動できる風土作りをしましょう、と働きかけました。今では補助職員も子どもたちと触れ合い、保育者と同じようにやりがいを持って取り組む姿が見えてきました。

そして、園長も一緒に掃除をしたり、準備を手伝うなどして、子どもと一緒に行動することが保育上重要であることを伝え続けています。

結果としての離職者の減少だけでなく…

効果は様々にありました。

現れた効果

① ICTの導入

実務経験年数に偏らず、誰でも指導計画等、期日に遅れず提出でき、残務も少なくなっている。職員間のコミュニケーション機会の創出にもつながっている。

② ノンコンタクトタイムの導入

ノンコンタクトタイムの目的と手法が浸透してきて、隙間時間を有効活用したり、一人ひとりが主体的に行動できるようになった。

③ 会議体制の見直し

各委員会議は意見集約が直ぐに行え、意思決定が早くなり、15分～20分で完結できるようになった。議事録も分かりやすく改善した。

④ 補助職員の導入

園舎内が清潔になり、物品庫も定期的に整理整頓をしているので仕事のロスもなくなった(保護者からも評価されている)。保育中のできなかつた準備ができ、職員の気持ちに余裕がうまれた。

2019年6月～2021年3月で17名退職者がいたのが、2021年4月から退職者はもちろん、退職予備軍も0名になっています(令和4年2月28日現在)。また、2022年4月から新卒の正規職員2名が当園を選んで入職します。更に、次世代のリーダーを担える職員が育ってきました。若手職員から、情報共有をするために、ある新しいアプリを取り入れてみたいという提案がありました。職員が自発的に問題提起から提案までするようになったことは、嬉しい驚きで、更なる業務改善に向けて取り組む土台と感じています。

まずは実践できるところからどんなに小さなことからでもいいので一歩でも前進させることが大切です。園長だけで考え悩むより、職員ととことん向き合い生の声を聞くこと、頼ったり巻き込んだりすることを、当園はこれからも大事にしていきます。