

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



ひと、くらし、みらいのために

厚生労働省

Ministry of Health, Labour and Welfare

# 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

❖ ❶ ❖ 事例集について .....	01
❖ ❷ ❖ 業務改善とは .....	02
❖ ❸ ❖ 業務改善テーマの一覧 .....	03
❖ ❹ ❖ 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
❖ ❺ ❖ 業務改善を可能にする保育現場の 働き方・労務管理 .....	10
❖ ❻ ❖ 業務改善実践事例 .....	14
❖ ❼ ❖ 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 .....	37
(心羽えみの保育園石神井台)	
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 .....	41
(星の子保育園)	
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眞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。

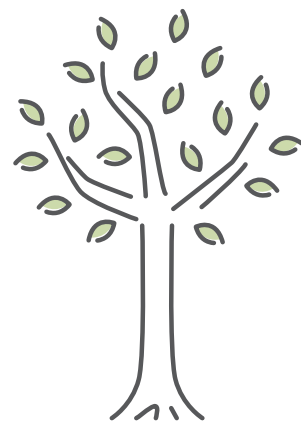
保育士等が、保育という仕事の魅力に気づき、「この園で働きたい」「保育者は素敵な仕事だ」と実感できること。そのためには、まずは「働きにくい」原因となっている職場の環境を見直すことから始めてみましょう。「働きやすい」と感じられる環境が整い、さらには、一緒に働く同僚と共に、よりよい保育を目指す「働きがい」を実感できること。この両方が備わった職場になってこそ「働きたい」というモチベーションが生まれます。そのためには、組織におけるマネジメントの機能の充実が欠かせません。

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】洗足こども短期大学 幼児教育保育科 教授 井上真理子氏





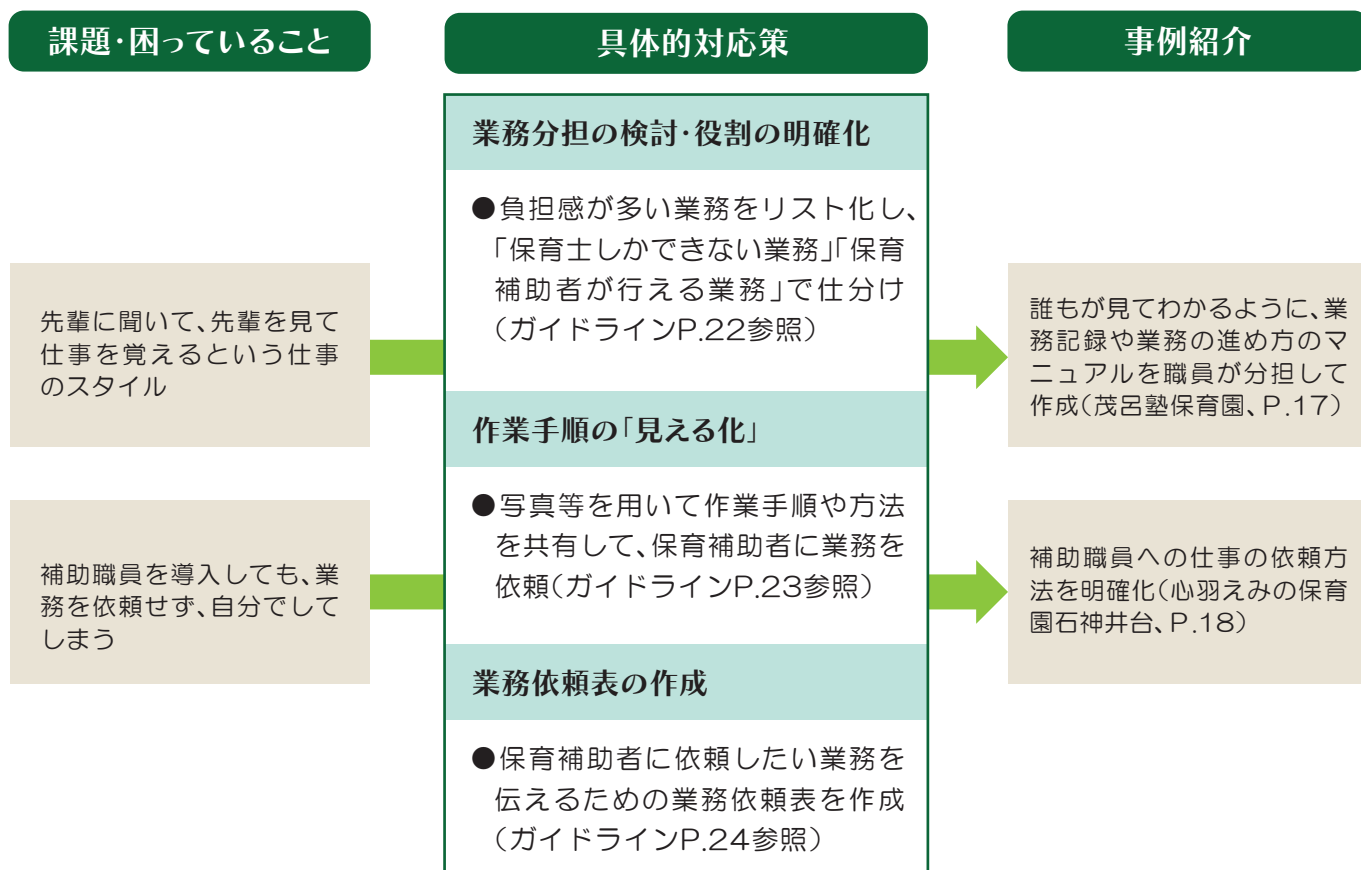
### 3 業務改善テーマの一覧

「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。

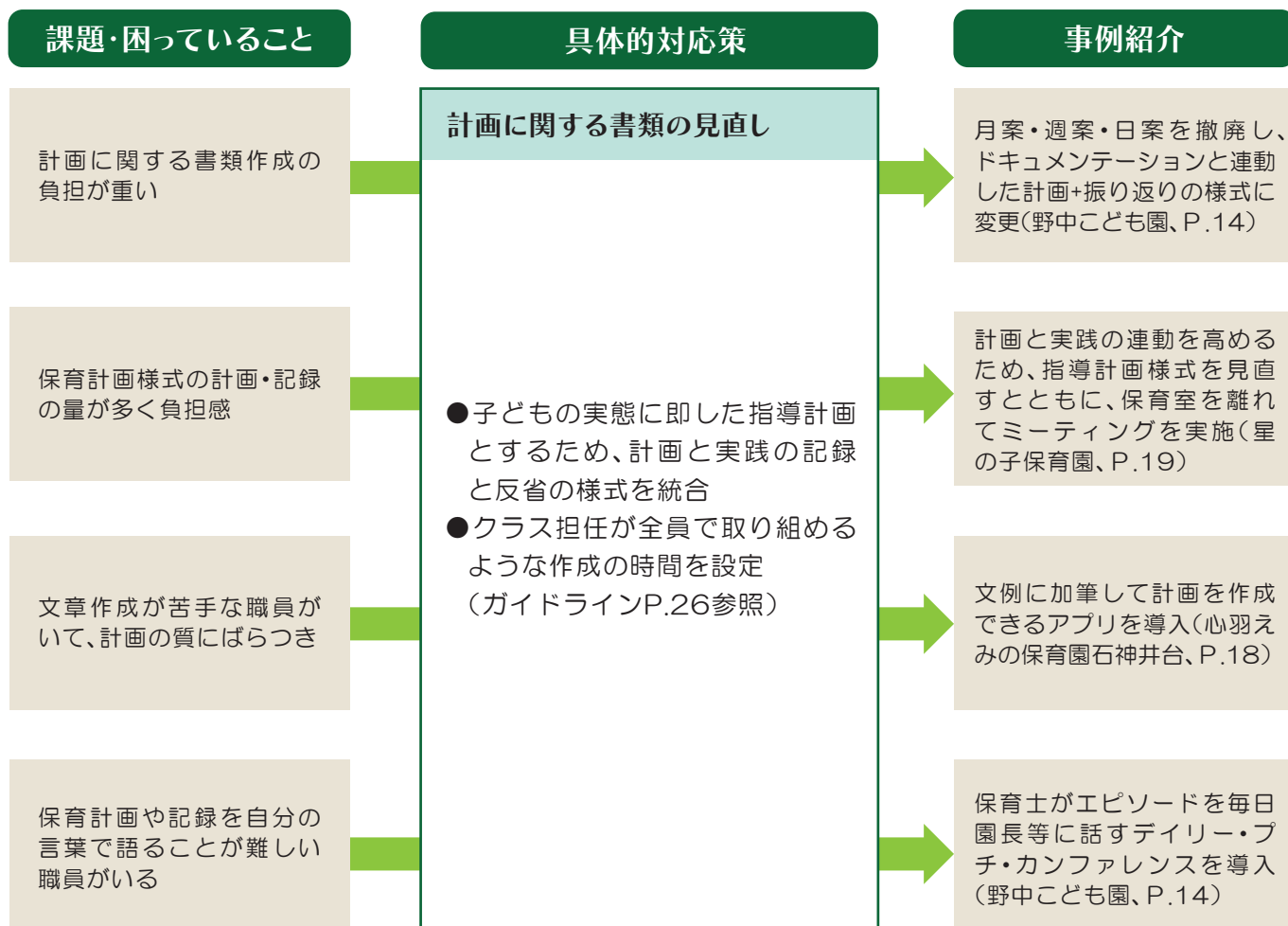
#### テーマ1：ICTの活用

課題・困っていること	具体的対応策	事例紹介
保護者への連絡、保育の様子のお知らせに多くの時間を要している	<b>園内や保護者との保育に関わる情報共有でのICT(アプリ等)の活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●園の状況に応じたアプリを導入</li> <li>●目的や効果を職員で共有</li> <li>●パソコン、タブレット、スマートフォンなど使いやすい端末を考え、導入</li> <li>●操作説明の担当者を決める（ガイドラインP.18～19参照）</li> </ul>	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）
園内での情報連携のため、ICTを活用したかったが、費用面で断念		無料ツールの活用により情報共有、ペーパーレス化、押印縮小など効率化（茂呂塾保育園、P.17）
タブレットを利用していたが、持ち運びがしづらく必要な時に素早く使えず不便		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）
ICTの導入についてPC操作が苦手な職員に抵抗感	<b>写真を用いた保育の記録や発信</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●日々の記録や保護者への連絡方法の見直しとあわせて取り組む</li> <li>●写真に文章を少し添える（ガイドラインP.20参照）</li> </ul>	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）
延長保育の補助金申請に必要な利用時間データをまとめるのに時間がかかる	<b>登降園・出退勤管理でのICT活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●記録が正確、計算も自動で行える</li> <li>●シフト管理等のソフトを導入 業務分担やノンコンタクトタイムを実行しやすくなる（ガイドラインP.21参照）</li> </ul>	登降園システムの導入により、記録忘れを防止、請求事務を効率化（ハッピードリーム鶴間、P.16）
現金の授受を伴う集金対応の事務が負担		登降園システムと連動した電子マネー利用や自動請求支払い等を導入（ハッピードリーム鶴間、P.16）
一時保育や保育所体験等の申込や連絡事務が負担	<b>その他のICT活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ICTを活用することで、保育士や事務職の様々な業務負担を軽減</li> </ul>	園のホームページに申込システムを組み込む（ハッピードリーム鶴間、P.16）

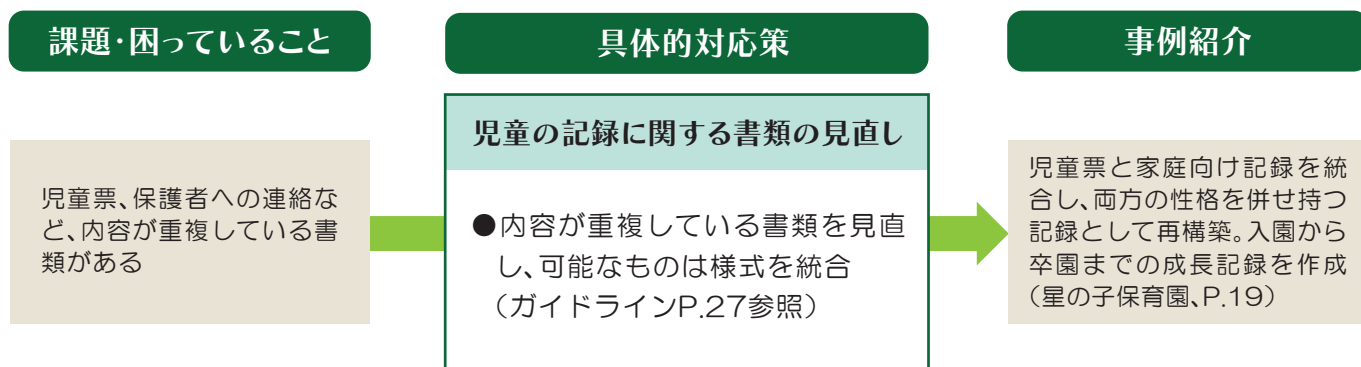
## テーマ2：保育補助者の活用



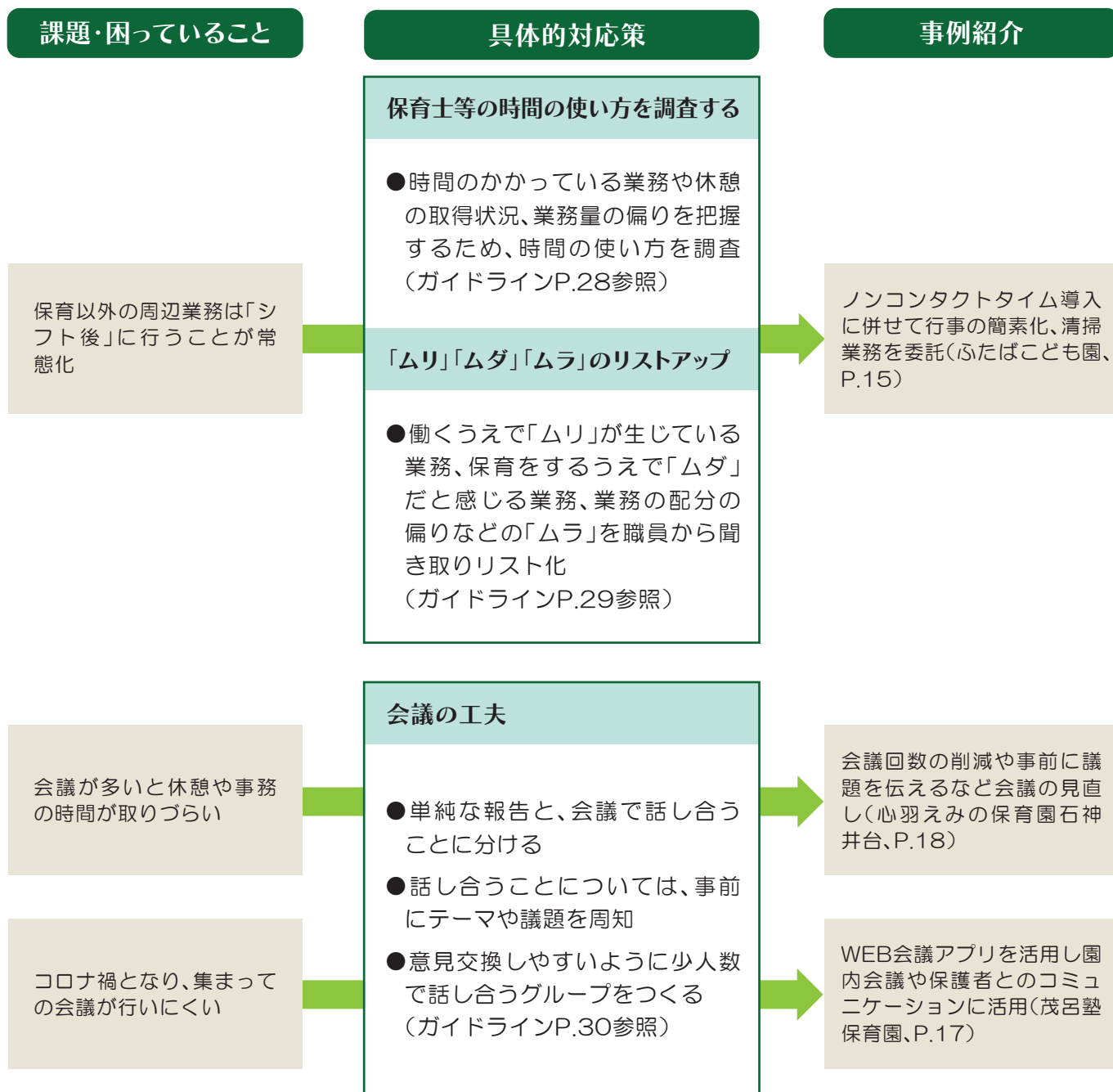
## テーマ3：記録・書類業務の見直し・工夫



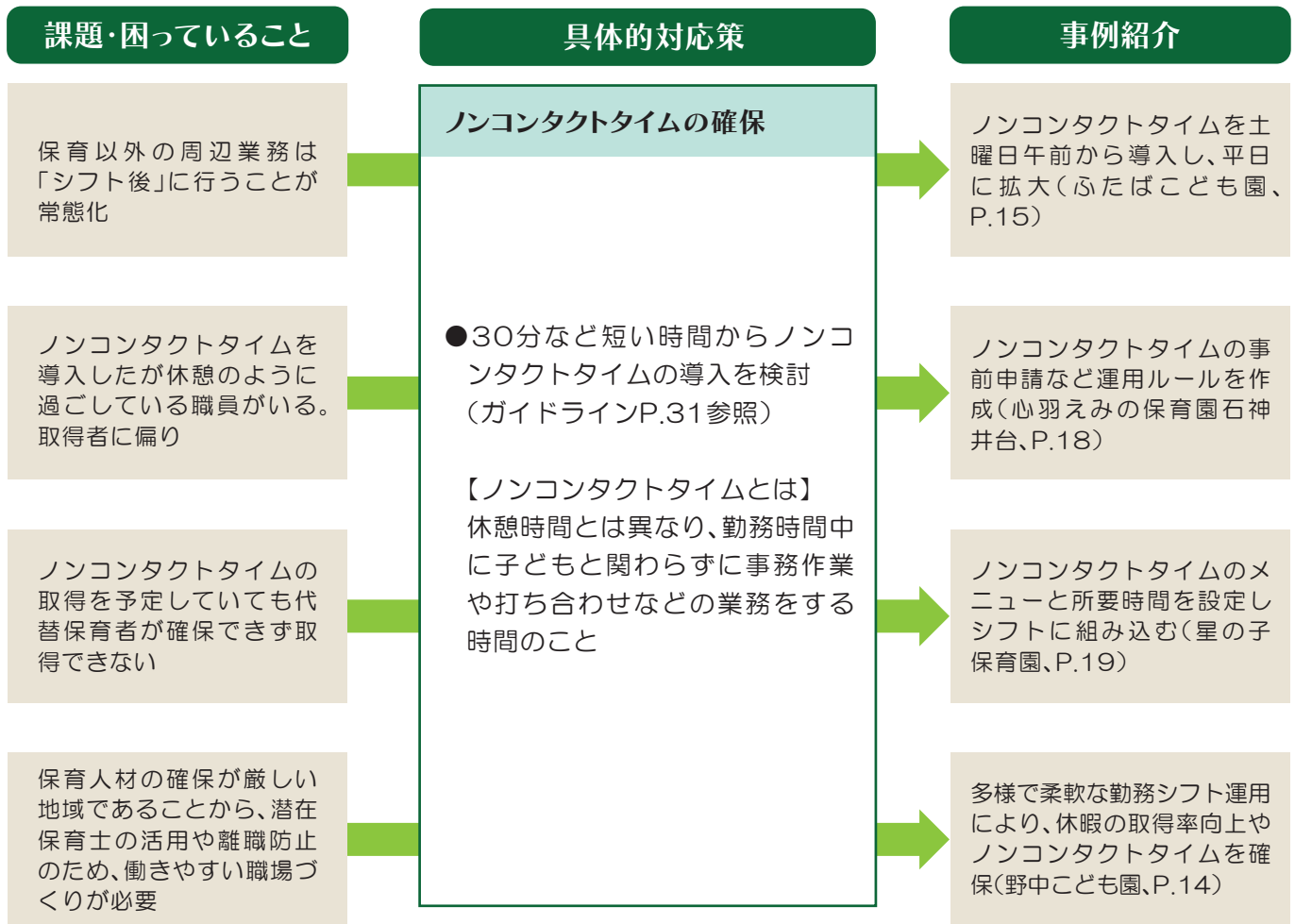
### テーマ3：記録・書類業務の見直し・工夫(つづき)



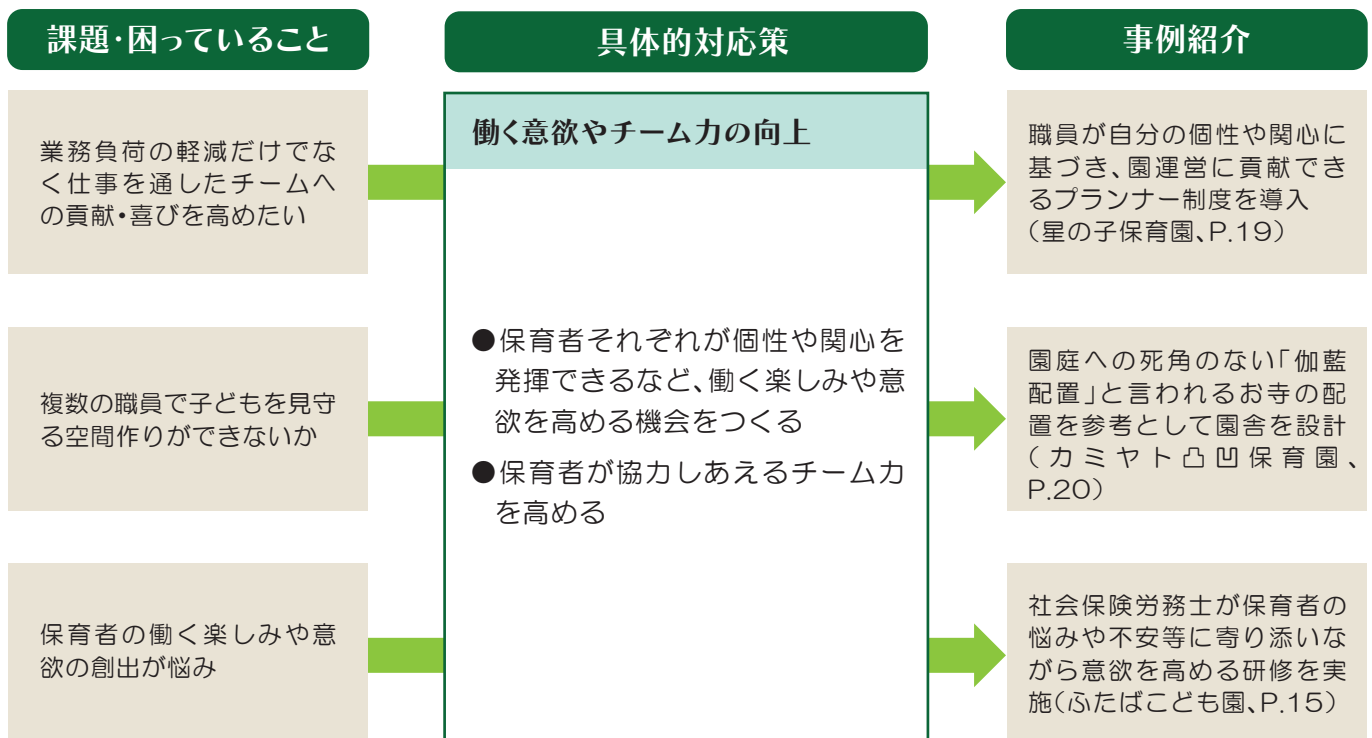
### テーマ4：働き方の見直し



## 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ことが必要である	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）



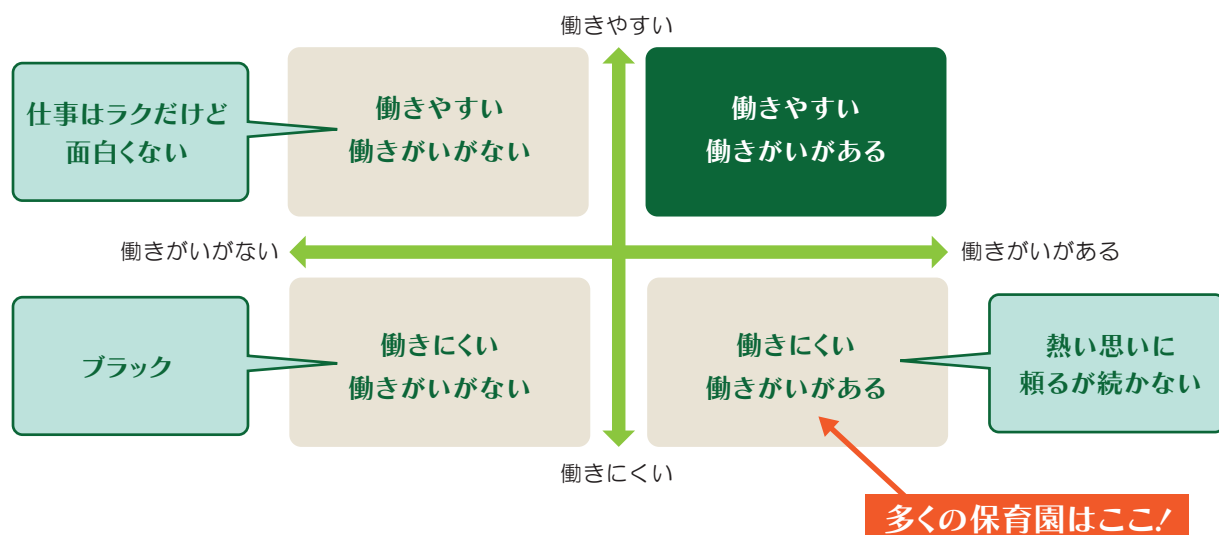
## ❖ 5 ❖ 業務改善を可能にする保育現場の働き方・労務管理

### 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担を抱えている**

#### 短期的な視点

業務負担を軽減するために、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

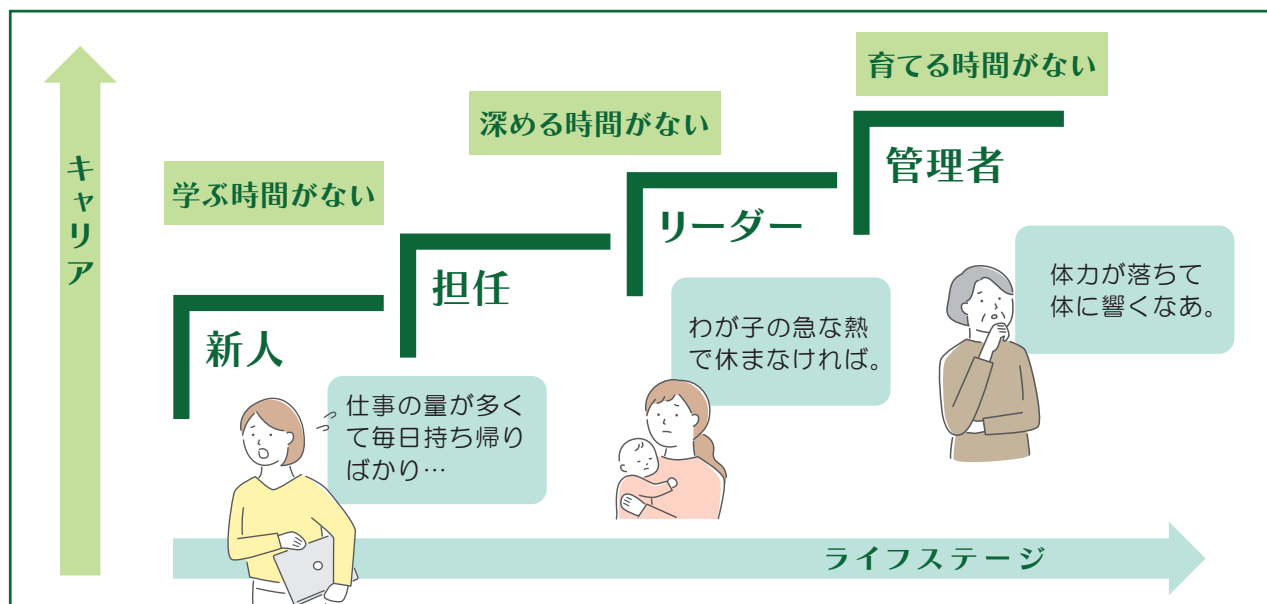
### ● 10年頑張った

◆ 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、子どもがいる状態で、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

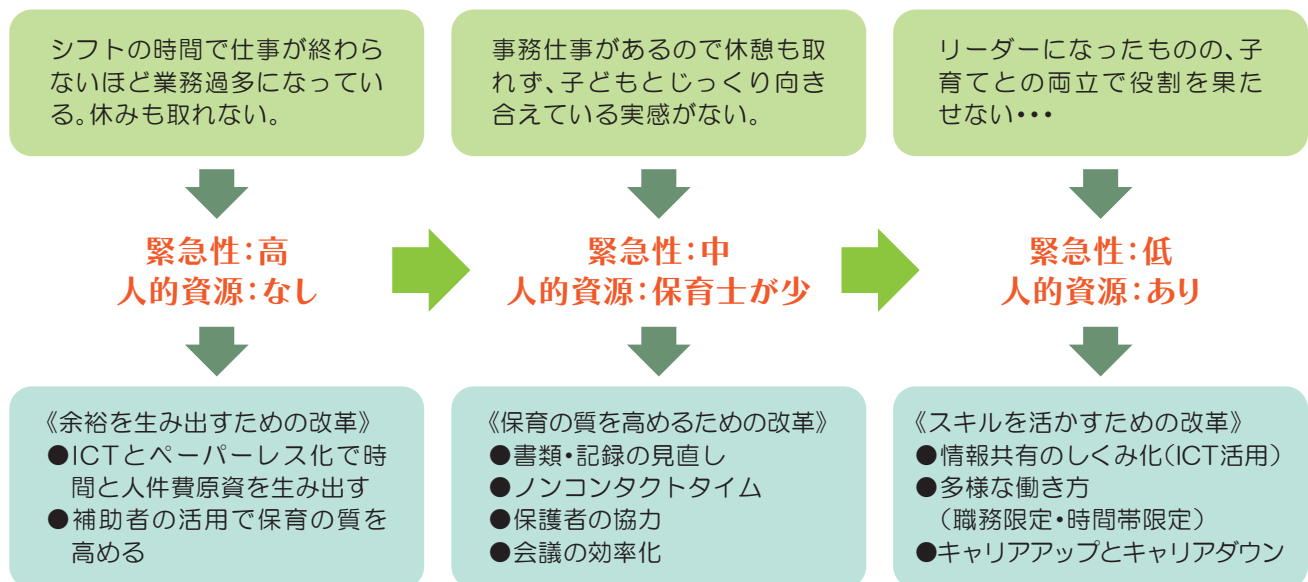
緊急性が高く人的資源もないので、〈余裕を生み出すための改革〉を意識しICTとペーパーレス化で時間と人件費原資をまず生み出します。それから補助者の活用で保育の質を高めていきます。

### ■「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、トラブル面に対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

## ❖ 6 ❖ 業務改善実践事例

### 保育の質を支える職場のコンディション

静岡県富士宮市にある野中こども園では、新卒の保育人材確保が難しい状況を契機として、職員の定着、潜在保育士の活用を目指し、職員のニーズに寄り添った働き方改革、職員が主体的になれる職場づくりを進めています。

#### 幼保連携型認定こども園 野中こども園

所在地：静岡県富士宮市

設置運営：社会福祉法人 柿の木会

事業開始：昭和28年

定員：147名

職員数：40名



ここが  
ポイント！

- ◆ 職員のニーズに沿った、多様で柔軟なシフトの運用
- ◆ 日々のドキュメンテーションと連動した、計画、振り返り書類の活用による負担軽減
- ◆ 体系化された園内研修、毎日の研究会による、職員の主体性の醸成

#### 取り組みのプロセス(概要)

- 新卒の保育士人材確保が非常に困難 ➡ 潜在保育士の活用、今いる職員の離職防止への注力
- 現在働いていない保育士が働きやすいように、また今いる職員が定着するように、求職者や職員のニーズに寄り添った働き方改革を実施
- さまざまな職員にとって働きやすい職場となるよう、多様で柔軟なシフトの採用
- 職員が風土醸成や制度の見直しに主体的になれる組織を目指し、会議、園内研修の見直し、体系化

#### 取り組みの成果

- 休憩を取りやすく、ノンコンタクトタイムも捻出
- 有休取得率の向上、離職者の減少
- 職員自らが、働き方の見直し、組織・制度の見直しに主体的に関わる風土の醸成

#### 副園長の声

①保育の実践(プロセス)の質と、②職員の働きやすさ・働きがい(条件の質・労働環境の質)と、③施設運営の安定の3つの要素は、トレード・オフ(何か一つを優先したら、他の何か犠牲になる)ではなく、互いに支え合える関係だというのが持論です。業務改善を進めることで職員の負担が軽減され、保育環境や質の向上にリソースを振り分けることが可能となります。また職務へのモチベーションや職場へのエンゲージメントも高まるので、施設運営の安定にも寄与することでしょう。

反対に、保育の質を犠牲にした業務軽減は職員の働きがいにも悪影響を与えますし、施設運営の視点を欠いた取り組みもまた、持続することは困難でしょう。

ICTや保育補助者の活用も、特効薬にはなり得ません。施設運営者には広い視野が求められているといえます。

# 保育者の働く意欲の創造をめざして

大分県大分市にあるふたばこども園では、保育人材確保と併せて保育の質の向上をめざし、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働く意欲の創造を実現できる職場づくりを進めています。

## 保育所型認定こども園 ふたばこども園

所在地：大分県大分市  
設置運営：有限会社大分ふたば  
事業開始：昭和40年  
定員：96名（2022年1月現在）  
職員数：24名



ここが  
ポイント！

- ◆ 曜日やその日の体制によってノンコンタクトタイムを決める“即興的ノンコンタクトタイム”
- ◆ 社会保険労務士（＝第三者）による人財育成研修の導入

### 取り組みのプロセス（概要）

#### 《ノンコンタクトタイムの導入》

- 保育以外の周辺業務は「シフト後に」が常態化（※周辺業務＝指導案・記録の作成、行事の準備、会議の開催等）  
➡ 職員はみな、当たり前感覚であった

- 2017年に東京で開催された保育経営者セミナーで初めて「ノンコンタクトタイム（NCT）」を知り、導入してみようということになった。土曜日の午前から導入を開始し、平日に拡大した

#### 《人財育成研修の導入》

- 保育者の働く楽しみや意欲の創出に悩み、いかに保育を楽しみ、質の向上にもつなげるかが課題であった

- 事務長より、第三者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やってみてはと提案があった。どうせやるなら仕事を楽しくしてほしい。仕事の悩みは上司より第三者がいいよね。「働く」ってどういうことかが良くわかる社会保険労務士はどうか？（事務長）

- 2019年若手保育者研修、2020年リーダー保育者研修をスタート

### 取り組みの成果

- 「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」ではないという意識改革
- ノンコンタクトタイムの導入により業務自体の見直しが自然と進み、保育の周辺業務における残業の減少
- 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））

#### 園長の声

本園もまだまだ働き方改革に取り組んでいる最中で課題も多いですが「できるところから少しずつ」をポイントにしています。また、働き方改革をする上で職員共通の合言葉を作ると進めやすいのではと思います。  
ちなみに「より少なくしかしより良く」が本園の合言葉です。



# 多角的にみた保育所の業務改善方法について

東京都町田市にあるハッピードリーム鶴間は、異業種からきた現園長が、改善に向けて一歩が踏み出せない、仕事を楽していない職員の実態を変えるため様々な取り組みを実施、特にICTを積極的に活用した改善に取り組んでいます。

## 認可保育所 ハッピードリーム鶴間

所在地：東京都町田市  
設置運営：社会福祉法人龍美  
事業開始：平成22年

定員：142名（本園本園116名、分園26名）  
職員数：約50名

ここが  
ポイント！

- ◆ ICTを活用した「業務『量』の軽減」と「業務『時間』の軽減」
- ◆ 保育者、事務職双方の悲鳴に、きちんと耳を傾けよう



### 取り組みのプロセス(概要)

- 異業種から転職し、保育所運営に関わることとなった際、保育園業界での社会の常識とは異なる風土を強く感じた
  - ➡ 残業時間をチェックして、打刻されている滞在時間と残業申請時間は妥当か確認しているか
  - ➡ サービス残業や持ち帰り仕事はやる気の証。残業は当たり前。という風土になっていないか
  - ➡ 有給休暇の消化率が把握されているか
  - ➡ 園長・主任が残っていると帰りづらいような雰囲気はないか
  - ➡ ICTとかデジタルとか苦手だからと必要性の認識から逃げていないか
- 保育士や事務職の率直な声を聴いて、変えられないとか、当然だという前例踏襲ではなく、一つ一つに向き合うようにした
- そのなかで、ICTを活用した「業務『量』の軽減」と「業務『時間』の軽減」に着眼した。情報発信を即時でできる、情報の共有がしやすい、スキルや知識を職員間で共通化できる、請求事務の集金・登降園管理・緊急連絡など事務作業の効率化ができる、記録のフォーマットの統一、データ保管による実践確認など保育従事者の負担軽減を図っていった

### 取り組みの成果

- 保育計画・記録をパソコンで作成し、決められたフォルダに保存することで毎年一から作らずに済む
- 保護者への連絡はSNSアプリで配信、保育を可視化することで、園に来られない保護者も確認できる
- 集金を登降園システムと連動して電子マネー利用や自動請求支払い、銀行引き落としで間違いがなくなった
- 一時保育・保育所体験等申込や連絡を、園のホームページでの申込システムを採用することで事務が簡略化できた
- 何よりも子どもに目を向けられる保育者が育ち、行事なども前例踏襲ではない形を追求することができるようになった
- 子どもに集中することができるようになり、より子どもの主体性を尊重する保育ができるようになった
- 離職率が低下し、産育休後の復帰がほぼ100%になっている

#### 園長の声

保育施設はそこだけで完結できてしまう特殊な組織環境です。常にアンテナを張って積極的に情報を収集したり、新たなことを学んだりすることが非常に重要で、それを変化行動に移していかなければ独善的で閉鎖的な風土ができてしまいます。職員の働きやすさ、保育の質の向上、就労支援施設としての機能強化など、少子社会であっても社会から求められる存在になるよう、成長を続けることが大事だと考えています。



# 業務標準化とICT化

東京都板橋区にある茂呂塾保育園では、はじめて受けた第三者評価において、取り組みの記録がないことで評価されなかったことを経験し、ICTを活用して情報共有、併せて業務の標準化に取り組みました。

## 認可保育所 茂呂塾保育園

所在地：東京都板橋区

設置運営：社会福祉法人ベテスタ奉仕女母の家

事業開始：昭和10年

定員：80名

職員数：32名



### ここがポイント！

- ◆ 委員会を設置して業務記録や業務の進め方について検討、マニュアルを作成し、標準化
- ◆ ICTを積極的に導入、使い方がわからない職員への丁寧なフォロー
- ◆ 若い職員を巻き込み、得意分野で活躍してもらいやる気を引き出す
- ◆ どこまでICTを活用するか、職員全員で徹底して話し合い

## 取り組みのプロセス(概要)

- 2008年に受けた第三者評価で、いろいろ取り組んでいるのにもかかわらず、記録がないことで評価されなかった → 記録を取ることの重要性を認識

- 2009年、業務標準化の研修会に参加、約3年かけて職員と業務の標準化を検討。委員会制を導入して、効率よく検討を進めた
- 同時に、就業規則の見直しを徹底的に実施、働き続けるための環境としていく
- 園舎を建て替える必要が生じた際に、園内のネットワーク環境を整え、共有フォルダを構築するなどICT環境を整備
- 2016年に補助金を利用してソフトを導入。また2017年には、職員とどの業務にICTを利用するか、徹底的に話し合う(一泊研修)
- 2022年、業務標準化とICT化を概ね完了

## 取り組みの成果

- 業務の効率化が進んだ  
職員間で仕事をシェアしやすい、共有フォルダを作成して保存することでどの端末からでも仕事ができ、手分けしやすい、集計等が迅速にできる、事務作業で重複しているものの合理化ができる など
- クラウド型ビジネスチャットツールやWEB会議の導入により情報共有ができる  
資料の共有ができる、非常勤職員などに周知しやすい、人が集まらなくても会議や研修ができる、保護者に情報を伝えやすい など

### 園長の声

管理職として必要なことは、情報・予算・時間の3つは必ず計画に入れておくことかと思います。私どもの園でも3~5年かかっています。何かソフトを入れれば、すぐにすべてが改善するのではないことを心に留め、それぞれの園で何から改善すべきか、何になら改善できるかの方向を定めていけるといいでしょう。職員の離職率が下がると、私たち管理職も自分の仕事に専念できる時間が増えます。ゆとりは職員みんなに希望をもたらします。

# ICT活用による業務改善と離職防止の取り組みについて

東京都練馬区にある心羽えみの保育園では、「離職が多い」という課題に悩み、職員にヒアリングをして実態を把握することから始め、様々な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。

## 認可保育所 心羽えみの保育園石神井台

所在地：東京都練馬区

定員：120名

設置運営：社会福祉法人清心福祉会

職員数：45名

事業開始：平成29年



### ここがポイント！

- ◆ ICTに強い職員がマニュアルを準備し指導、またアプリも職場にあうものを選ぶ
- ◆ ノンコンタクトタイムを、事前申請、進捗管理、完了承認とセットで見える化し取得しやすくした
- ◆ 会議に優先順位をつけ数を削減、スケジュールを1年先まで作成するなど会議体制を見直し
- ◆ 補助職員との仕事において、頼む内容を明確化、職員同士が常に話し合い主体的行動をとれる環境づくり、雑事を頼むのではないことを確認

### 取り組みのプロセス(概要)

- 開園当初、保育者を集めることが主となり職員同士の信頼関係構築が出来ていない中で120名の園児を預かることとなり、年度途中での退職なども含め「離職」がとにかく多かった
- 何から手をつけて良いかわからず、まずは職員へのヒアリングを行い、以下の課題が浮かび上がってきた  
〈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〉〈1〉、〈2〉、〈3〉の要因が顕著になると人間関係が悪化
- 「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」「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、出来ることはすべて取り組んでみた(ICTの導入、ノンコンタクトタイムの導入、会議体制の見直し、補助職員の導入)

### 取り組みの成果

- ICTの導入により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
- ノンコンタクトタイムの目的と手法が浸透し、隙間時間の有効活用、一人ひとりの主体的な行動につながった
- 会議体制を見直すことで、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
- 補助職員の導入により、園舎内が清潔になり、また物品庫も定期的に整理整頓されて仕事のロスが減少、保育中にできなかった準備ができて職員の気持ちに余裕が生まれ、保護者からも評価されている
- 2019年6月～2021年3月で17名退職者数だったのが、2021年4月～2022年2月現在 退職者0名

#### 園長の声

業務改善において失敗体験をすることも組織にとっては財産だと思います。“どうやったらできるか”職員を巻き込んで管理者が率先して行動していき、失敗を乗り越えた成功体験が組織の活性化にもつながりました。また、これまでの成功体験や固定観念に縛られず、これまでとは別のやり方や意見についても“一旦受け入れる”という姿勢を、自分も含めて管理者には持つように言い続けました。業務改善は簡単に短期間でうまくいくものではなく、少しずつ人の成長も含めて成果が見えてくるものでした。それだけでなく、業務改善が進むことで最終的に『保育の質の向上』にもつながったように思います。

そして、保育の根幹に、『主体性のある保育』といっているのに、職員自身がまず主体性をもって仕事をしましょう！というのは、感謝も含めていつも伝えています。

# 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

滋賀県大津市にある星の子保育園では、計画・記録・ミーティングのあり方などの改善から、保育の計画・実践のサイクルの見直しと再構築に取り組み、保育者の主体性を高めながら業務改善と保育の質向上に取り組みました。

## 幼保連携型認定こども園 星の子保育園

所在地：滋賀県大津市

設置運営：社会福祉法人大津せんだん会

事業開始：昭和55年

定員：85名

職員数：32名



### ここが ポイント！

- ◆ 園で大切にしたい視点を保育の計画様式に反映。計画と実践の連動性が高まり、保育計画を考えやすく、書きやすくなった
- ◆ 「児童票の記録」と「家庭向け記録」をドッキングしたラーニングストーリーでは、子どものありのままの姿を肯定的に捉えて記入し、保護者とも共有。保育者間でポジティブに子どもの姿を伝え合うコミュニケーションの増加ややりがい・喜びの創出へ
- ◆ 「いつ、だれが、どのように」取るかがわかりづらかったノンコンタクトタイムの時間と方法をシフトと連動させて園全体で可視化し、達成率を向上
- ◆ 職種を超えて参画し、保育者が主体的に園の業務へ提案を行うプランナー制度の導入。自ら関心のあることでチームに貢献でき、作業効率も良く質も高い結果が得られる

## 取り組みのプロセス(概要)

- 2015年ごろの自園現場では…
  - 地域環境の変化による入園希望者、待機児童数の増加
  - 毎年15%前後の職員離職率
  - 求人募集数に応募者数が満たない(滋賀県は保育士有効求人倍率が一時東京都に次ぐ高水準)  
→園を持続的に運営し、地域における役割を果たすことができなくなるのではないかと危機感
- 保育方法の見直しとともに、指導計画様式を自園で大切にしたい保育の視点から再構築し、業務改善と保育の質向上を図る。またノンコンタクトタイム(書類作成・ミーティング)のシフト化を行い、可視化することでその達成率を高めていった
- 保育者一人ひとりの個性を活かしてチームに貢献するための「プランナー制度」を新たに設け、働きがいを高める業務改善、働き方の見直しに取り組む

## 取り組みの成果

- 離職率15%前後→近年は2%~5%へ低減。応募者数が求人数を上回るように(応募者数も増加)。非常勤職員の常勤化希望が増加し、また保育補助者の資格取得率も増加
- 数字では測れない成果として、職員のコミュニケーションの中身が明るく、活発になり、チームメンバーの連携・協働の高まり、仕事を通して人・社会に貢献できることへの喜びの声などが聞かれるようになった

### 園長の声

業務の物理的な側面における負担の軽減を図りながらも、業務の意味そのものを問い直すことや、仕事を通じた喜びややりがいの向上といった心理的な側面へも同時並行的に働きかけていくことがとても大切だと感じています。業務改善の真ん中にいつも「子ども」の存在があれば、保育者がその本来の目的を見失うことなく、業務改善の結果として、保育の質向上・子どもの最善の利益へとつなげていくことができるのではないのでしょうか。



## 業務負担軽減に向けた「職場環境」⇔「保育環境」

神奈川県厚木市にあるカミヤト凸凹保育園は、「誰もが持つ『凸』に注目し、誰もが持つ『凹』をみんなで埋め合う」という考え方のもと、誰かが負担を背負うのではなく、みんなで分かち合える職場環境づくりで業務負担軽減に取り組んでいます。

### 認可保育所 カミヤト凸凹保育園

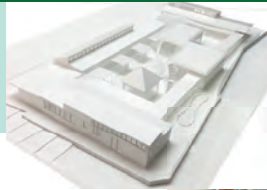
所在地：神奈川県厚木市

設置運営：社会福祉法人愛川舜寿会

事業開始：令和元年（法人としては平成4年）

定員：90名

職員数：36名



#### ここがポイント！

- ◆ 理念をしっかり職員全体で共有し、そこからすべきことを考える（職員の納得）
- ◆ できないこと、苦手なことも出し合って、それを相互に支える意識をつくる
- ◆ 地域との共存は、地域の理解と協力を得られ、苦情などが来ることもないため、保育士の負担感も軽減する

### 取り組みのプロセス（概要）

- ゼロから施設を立ち上げたことで、踏襲すべき事業や枠組みはなく、どうあるべきか、から考えることができた

- 元々、社会福祉法人として「地域の人びとと、ケアを起点としたコミュニティを再構築し、社会をやさしくする」という理念を大切に実践している
- 保育園を設立するため、様々な施設を視察した際、保育士が楽しくなさそうな表情、疲労感を感じている様子をよく見かけた。保育士は子どもにとってお手本なので、生き生きと楽しい姿を子どもにも見せたいと考えた
- 施設を設計する際、伽藍配置（＝死角がなくみんなが同じ方向（中心部）を見渡せる）を取り入れる。保育士が子どもの姿をゆるやかに見ることができ、子どももそれを感じられるように設計
- 併せてノンコンタクトタイムの導入やICTを積極的に活用するようにした

### 取り組みの成果

- 廊下を広く取り、園庭と屋内の中間領域として使うようにすると、保育士は廊下を通りながら子どもを見守ることができる
- 保育士が、自分一人で担当の子どもを管理すると思うと負担感が増す。そうではなく、複数で見守ることを前提にすることで、区切りのない空間での子どもの自由な遊びを見守りやすく、保育士の負担感が軽減されている
- 業務場所を区切ってしまうと、子どもが見えない環境にいる状況ができて保育士は落ち着けないが、空間の使い方を考えることで、保育士は別の仕事をしながらでも子どもを見守ることができてゆとりにつながる

#### 園からの声

前例のない新しい挑戦を共にすることで、培われる一体感があります。常に変化のある現場を楽しむことが大事。そのためには、「手段」としてのICT、空間、言語化が求められるのだと思います。

## 7 研修受講者の声

### (1) グループセッションでの参加者の声 (ワークショップ午後の部ー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】

6つのテーマから受講者が検討したいテーマを選択し、模造紙にふせんを貼って並べ替えるようなグループワークをオンラインで実施できる仕組みを活用し、意見交換を行いました。

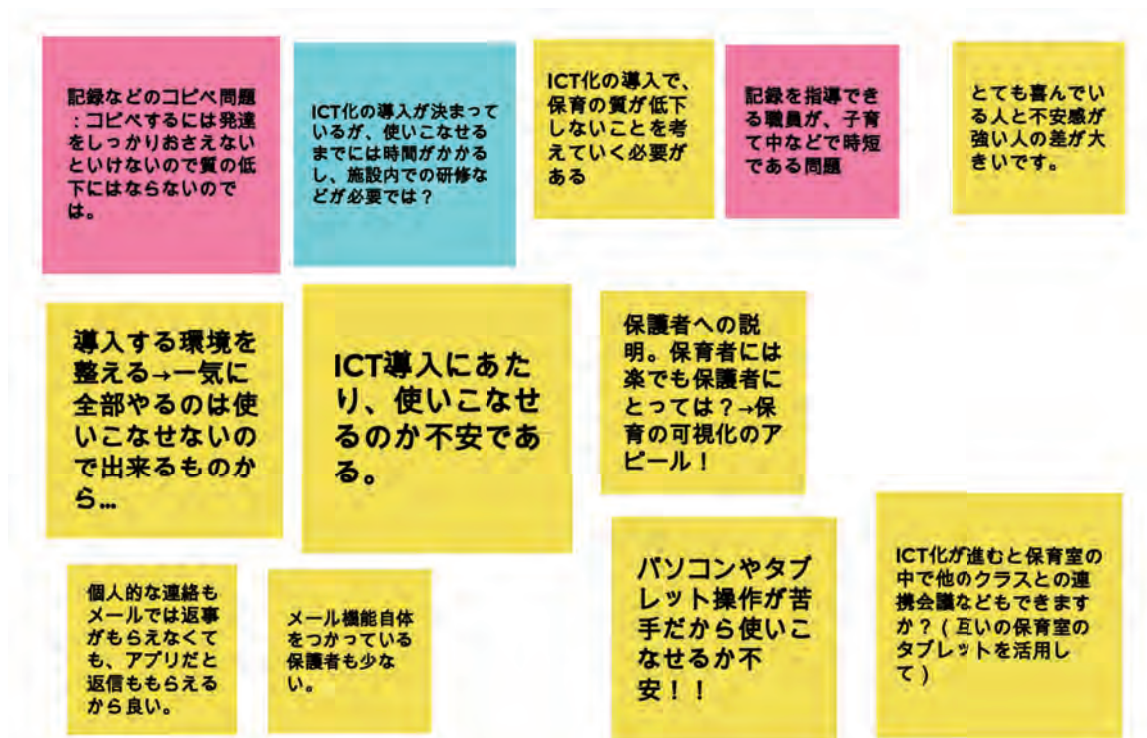
アプローチ	テーマ	グループ
取り組み	ICT／記録・書類業務の具体的な取り組み	①
	働き方／保育補助者の具体的な取り組み	②
職場のあり方	保育に専念できる職場環境を考える	③
	職員の「働きがい」を高める職場環境を考える	④
マネジメント	業務を効率化するシステムの構築を考える	⑤
	業務負担軽減を実現するためのマネジメントを考える	⑥

以下に、各グループの検討成果を例示します。

#### テーマ①:ICT／記録・書類業務の具体的な取り組み (第3回研修会より)

ICTを導入することによって、業務の「どのような負担」を軽減したいかと、保育の質の向上につながる有効な「具体的な取り組み」について、グループで話し合いました。

例文をコピーすることによる記録の質の低下についての懸念や、アプリを使うことで保護者とのコンタクトがとりやすくなるなどのメリットなどが共有されました。





### テーマ③:保育に専念できる職場環境を考える（第1回研修会より）

保育に専念できるための保育現場の現状(課題)は何かについて意見交換を行い、特に重要な項目を改善するための具体的な方策をグループで話し合いました。

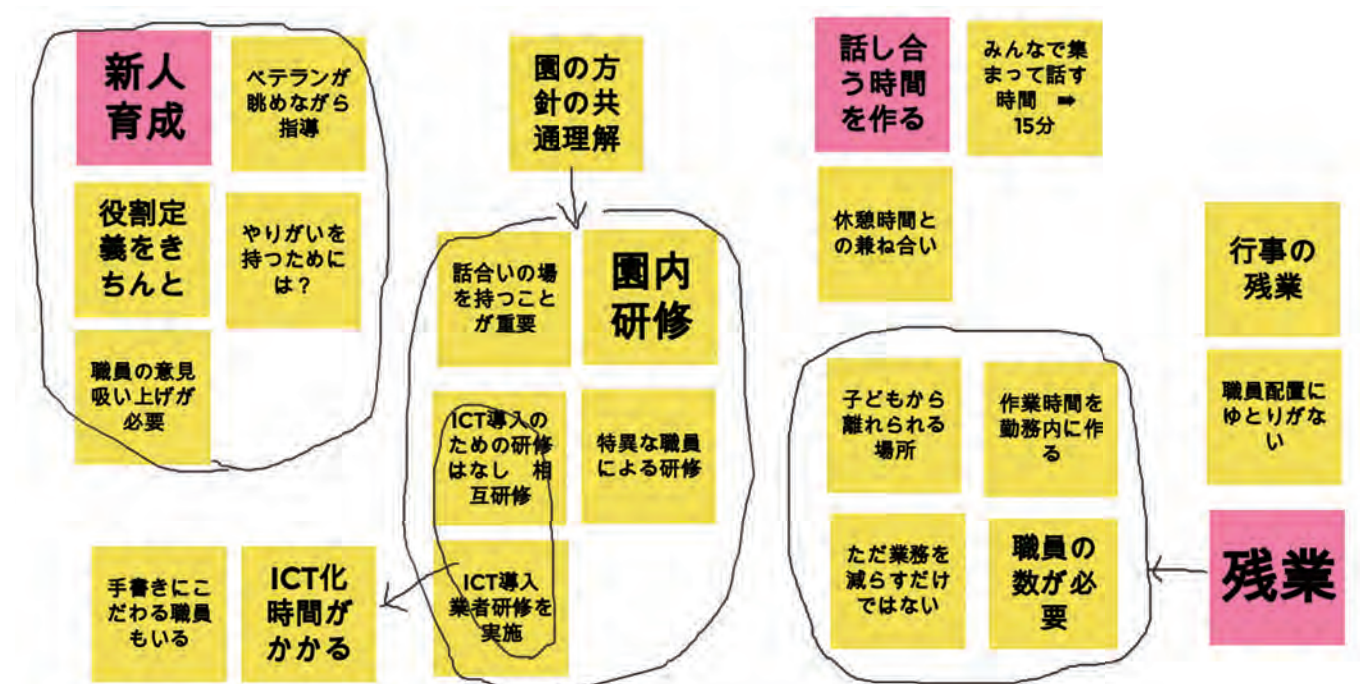
保育に専念できる職場環境づくりを進めていくために、ノンコンタクトタイムの活用や業務の省力化、ICT活用、有給休暇の取得や土曜保育について意見交換が行われました。



### テーマ⑥:業務負担軽減を実現するためのマネジメントを考える（第2回研修会より）

「保育にやりがい」を感じて「働き続けたい」という実感を職員が持てるように、マネジメントの観点から、園長・主任・保育士等がそれぞれ果たすべき役割についてグループで話し合いました。

園の方針や保育観を共有理解することが大事であることから、短い時間でもよいので、様々な職種も参加して話し合いの時間を確保することの重要性が共有されました。



## (2)「受講レポート」での参加者の声

### ● 各施設における業務改善について

	課題、業務改善が必要なこと	自分自身でできる取り組み	施設全体でできる取り組み	参考となる事例
園長	新人からベテラン職員まで正規もバランスよく配置されているが、力量により、任せる仕事にばらつきが生じる。	改善に向けた取り組みが全体として動き出せるように投げかけ、手を挙げる職員を集い、プロジェクトチームを作り、提案を実行していく。	研修内容をリーダー層に周知し、改善への共感を得る。一人ひとりが自分のこととして捉えできることから実践できるようにする。	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)
	自分でした方が早い、お願いするのは迷惑ではと考え、職員に頼ることができていない。	職員に思い切って仕事を任せてみるということが必要。	プランナー制度をぜひ導入したい。	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)
	職員会議や園内研修等の時間確保が難しい。短い時間で有効な会議や研修になるよう工夫している。	会議や園内研修、クラス反省など、現在の会議等を整理し、実施回数や方法、内容を再検討する。	主任保育士を中心に、会議研修の洗い出しと整理を行い、時間短縮の工夫について全職員で検討したい。	会議回数の削減や事前に議題を伝えるなど会議の見直し(心羽えみの保育園石神井台、P.18)
	書類やお便りの作成等に時間がかかる。勤務時間内にできない。	連絡帳やお便りなどがタブレットなどで一斉送信できるとよい。	職員全体で業務改善を考えて、出来ることは工夫して行いたい。	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)
	コロナ禍で保護者が園内に入らず、子どもの様子を直接知る機会が減少。導入予定のICTを活かしたい。	パソコンに詳しい職員を巻き込む。機器の管理や扱いについて園長としての考えをまとめておく。	3月からICTの導入が始まるので、機器利用のルール等を職員全員で確認する。	I C T 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)
主任保育士	保育計画について、既定のフォーマットを使用しているが、スペースが限られ、日記の様な週案になっており、内容も薄い。	園の課題に合わせて、研修内容を考えたり、グループディスカッションを多く取り入れて職員間のコミュニケーションを図っていききたい。	職員同士で意見交換をしながら、今まで使用していた計画を見直し、しっかりとした基盤を作っていく。	月案・週案・日案を撤廃し、ドキュメンテーションと連動した計画+振り返りの様式に変更(野中こども園、P.14)
	ローテーション勤務、育児タイム取得など勤務形態が様々であり、皆が平等に働くことのできる環境づくりが課題。	一人ひとり抱えていること、業務負担の感じ方は違うと思うので、先生方の声を聞き、出来ることを見出したい。	リーダー職員の意識改革から始め、休憩とノンコンタクトタイムの確実な確保に向けて取り組む。	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)
	ノンコンタクトタイムがうまく出来ていないのでどうしても上手くとれるかが課題。	仕事にやりがいをもてるには、ライフ＆ワークバランスが大切だと思うので、早く帰られるように声をかける。	ノンコンタクトタイム、残業取得等、みんなで気持ちよく取り組めるようにルールを作る。	ノンコンタクトタイムの事前申請など運用ルールを作成(心羽えみの保育園石神井台、P.18)

	課題、業務改善が必要なこと	自分自身でできる取り組み	施設全体でできる取り組み	参考となる事例
保育士	日常の保育記録等の書類作成が重複している部分がたくさん存在し、作成に時間がかかっている。	保育に対する悩みや話を聞き、お互いに意見が言い合えるような風土づくりに努めたい。	仕事内容の見直しをした上で、アンケートなども取りながら、必要なことを見極めたい。	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）
	保育士自身が疲弊しており、本来の一人ひとりのパフォーマンス力が生かされていない。	自分自身が心身共にゆとりを持ち、率先してワークライフバランスを心がけたい。	休暇取得率が低いことを再確認し、ワークライフバランスの大切さを職員間で話し合いたい。	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）
	保育補助の先生に対しての頼り方や職員とのコミュニケーションの取り方を見直していくこと。	自分から声を掛けていき、保育で必要な物などお願いできるようにしたい。	保育補助の先生がいつでもパソコンを見られるようにしたり、連絡帳を確認することを伝える。	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）

## ● 業務改善を進めていくうえで工夫が必要な点、気を付ける必要があると思うこと

### 業務改善にあたって大切にしたい考え方

- どんなに小さなことでもいいので、業務改善に繋がる一歩を踏み出すことが大切だと気付かされました。
- 改善する際はメリットとデメリットを考える。一定の人が仕事をしやすくなったとしても、そうでない人がいるかもしれないことを念頭におく。目の前のことだけを考えず、長いスパンで見て仕事がしやすくなるようにしていく。
- 業務改善で保育の質を下げないようにする。対人間の仕事であり、全てをシステム化しようとは思わない。
- 子どもの成長のために必要な保育に保育士が専念できる環境づくりをするのが、自分の仕事であり、その考えを職員間で共有しながら、ICT化を上手く使っていかなければいけないということを学んだ。
- ICT化をすすめることで書類作成が楽になったと捉えるのではなく、何の為に書類を作成しているのかの本質を一人ひとりが忘れないで、しっかりと後輩に受け継いでいく。安全管理、危機管理にも繋がっていくと思う。

### 進め方の工夫

- 管理職だけが考え決めていくのではなく、若い職員の意見を反映することで職員全体が業務改善について同じ方向を向いて進んでいけるようにする。
- 管理職の立場からの発信で起こり得る「やらされている感」がないようにしたい。副主幹やクラスの先輩にあたる職員に仲介に入ってもらうなど、どのような立場の職員でも思いを伝え合える環境づくりをしたい。
- 今回のグループワークで行ったようにメモを貼り出す方法で、改善できる点、問題点を聞いてみたい。みんなが共通して感じていることがあると思う。



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

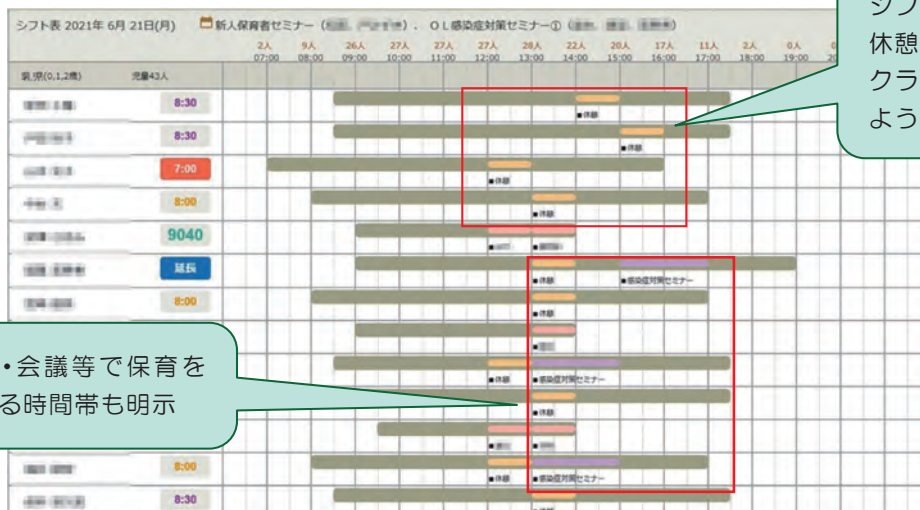
事業者として、求職者が求める働き方に寄り添う必要があると感じ、人材確保、人材定着に向け働きやすい職場づくりを進めてきました。

取り組みの1つが多様な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

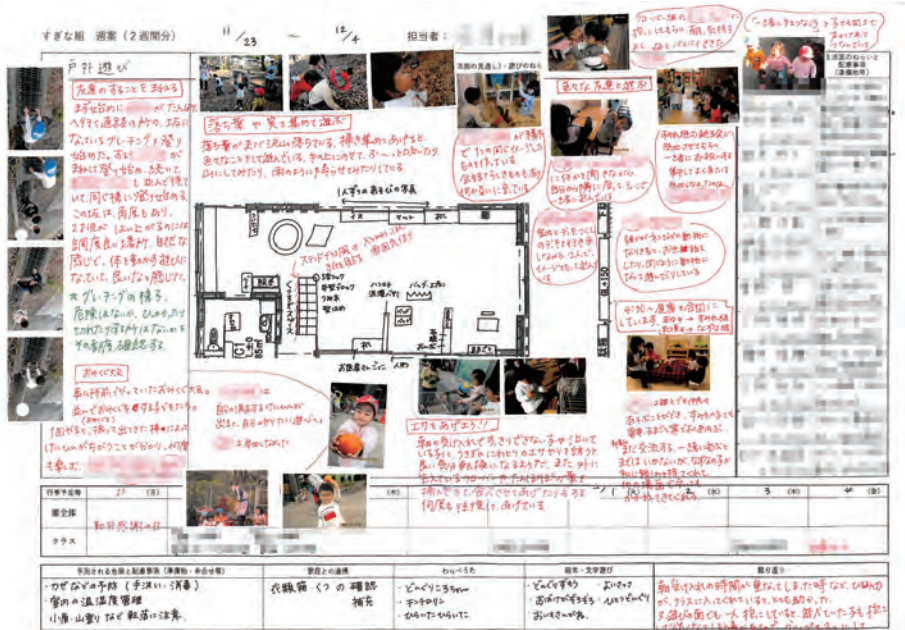


シフト上に個人ごとに  
休憩時間を明示。  
クラス内で重複しない  
ように休憩取得。

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げています。



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ことができるようになり、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て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



#### 【日々のノンコンタクトタイムの設定は】

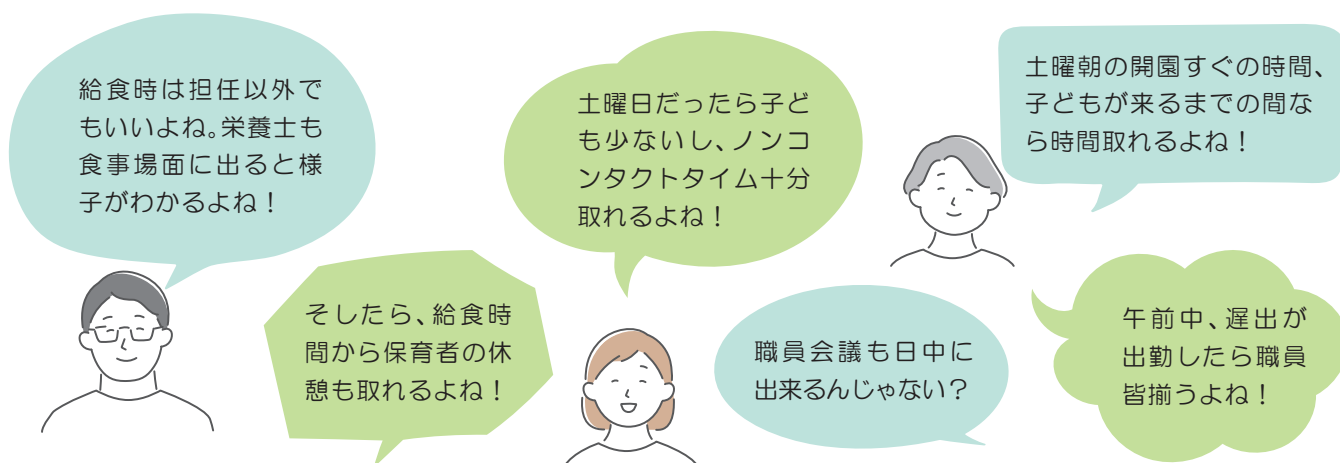
- ・この時間帯にはこれをしようと決まってない。状況により業務が変わる。
- ・毎朝、主幹やリーダーはその日の体制を考慮し、保育・ノンコンタクトタイム・休憩の流れを決めるので、曜日やその日の体制によってノンコンタクトタイムが確保できる時間も違う。

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)



# 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、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任に伝えに行く対応…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ける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。



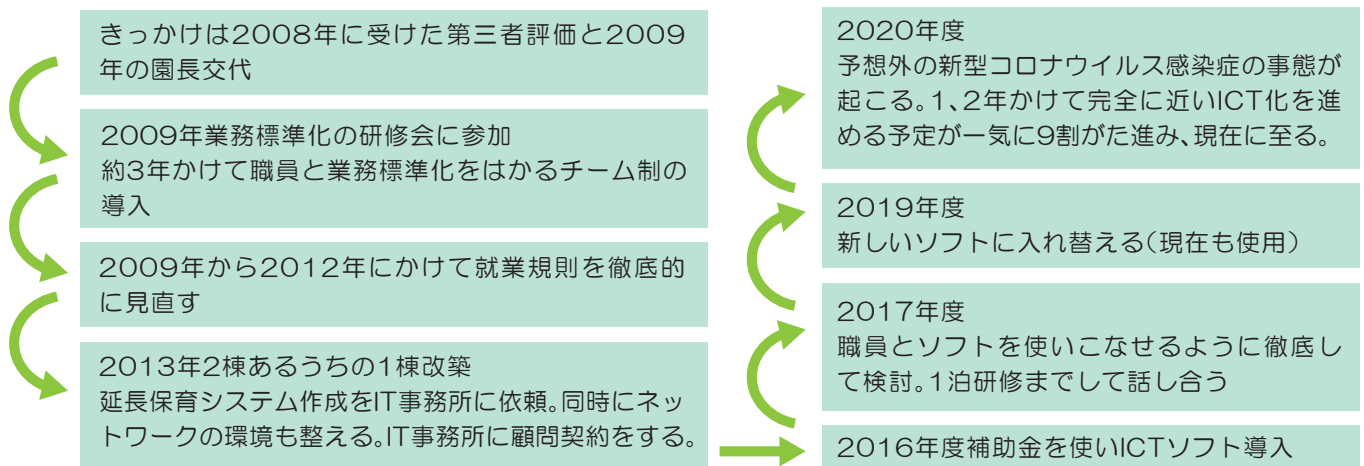
# 業務標準化とICT化

## 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されました。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ると感じました。

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

### 委員会制を充足

- 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付きました。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】

コロナ禍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考えています。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ず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が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。

〈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。

〈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。

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)。保育中にできなかった準備ができ、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。

# 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

### 保育士が確保できない、離職も多い

当園がある滋賀県大津市は、京都や大阪からほど近い場所にありそのベッドタウンとして、人口が増加していた時期があります。業務改善の必要性を意識しはじめた2015年頃は待機児童も増えている時期で、毎年たくさんの入園希望者がありました。一方保育者については、毎年15%程度の離職率があり、30人いれば毎年5人程度の人が入れ替わるような状況にありました。滋賀県は保育士の有効求人倍率が、一時東京に次ぐ高水準にあり、慢性的な人手不足でした。なんとかしなければ、ノー残業デーなどいろいろ取り組んでみたものの、限定的な効果にとどまっていました。

#### 職員の定着率を高める意図でまず取り組んだこと(2015年頃～)

##### 業務の負担軽減と両立支援

- 処遇の向上
- ノー残業デーの導入
- 短時間正規職員制度の導入
- 書類の量の見直し
- 一部書類を手書きからPCへ
- ノンコンタクト書類の試行



トピック的な制度や、単発的な取り組みでは限定的な効果に留まり、本質的な業務のあり方の変化や好循環へはつながらなかった。

### 業務の意味の問い直し・再構築(物理的側面)と仕事に対するやりがいや喜び(心理的側面)の必要性

当時、ノンコンタクトタイムのような形も試行してみましたが、あるとき保育者との会話の中で、保育中に保育室を出て、書類を書くということにはためらいがあることに気付かされました。また短時間正職員制度導入などにより、働きやすくなるのはいいが時短勤務をしていると、自分の園の中での役割や、価値そのものがなんだか低下してしまうような気がするという声を聞かせてくれた保育者もありました。保育者の思いに触れ、書類の量を減らしたり時間を確保したりするだけではなく、業務の本質を見直し、書類(計画・記録)など仕事の意味を問い直し再構築することの必要性とともに、働きやすさという側面と併せて、保育者としてチームへ貢献できることや仕事に対する喜びへのアプローチも業務改善には重要な視点ではないかと考えました。

### 保育内容の見直しと工夫

まず自園の保育内容を振り返り・問い直し、環境を通して子ども一人ひとりを主体として尊重する保育へと見直し、工夫をすすめていきました。環境が変われば保育が変わり、保育が変われば保育者の業務そのものが必然的に変わる。保育の質を向上しようという取り組みと業務の改善・再構築の連動性を意識しました。

#### 保育内容の見直し



Before



After

環境を通して子ども一人ひとりを主体として尊重する保育へ



保育の計画・実践サイクルの見直し

当園では、全体的に計画や記録の量が、指針・要領で定められた以上に多く、その量に対して負担感があること、また当時使用していた様式は、保育者が書きづらさや取り組みづらさを感じていて、保育の質向上にあまり役立っていないような感覚があることもわかってきました。その計画立案も含めて、保育はチームで行うため、保育者間で話し合う時間を増やしたいけれども、長時間開所の中、個々の勤務時間が異なるため、そういった時間を作りづらいという状況もありました。これらの視点から保育の計画・実践サイクルの見直しと再構築を考えていくことにしました。

園独自の指導計画様式を作成

当初は県がモデルとして示したものを参考に作成した指導計画様式を使用していました。しかし従来の計画様式は、これから自園で取り組もうとしている保育とマッチング度合いが低いということが、保育者との話し合いで見えてきました。そこで使用する様式自体を変えてみることを考えました。今自園で大切にしたい、保育の環境構成や生活支援の項目、そういった項目を様式に入れ、保育者が直感的に自分たちの保育計画を考えやすいように工夫し、計画と保育実践の連動性を高めようと試みました。自治体等でモデルとして示されている様式を変更することは難しいようにも思いましたが、指針・要領に基づいた計画様式となるよう検討を重ねてすすめました。

見直前

★新・虎  
★環境

月・週の指導計画 6月 4歳児 ばら組 担任名 印 施設長 禁持出

ねらい	基本的な生活習慣	ねらい	音楽
・毎日の時間の流れやリズムを自然に感じられるようにする。 ・色や大きさ、形、音のちがいをよく見て、感じ、知ることが出来る。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。 ・友達と一緒に遊ぶ楽しさを体験する。	・食生活・生活リズムを整える。 ・挨拶・言葉・身振・態度を大切にすること。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。 ・友達と一緒に遊ぶ楽しさを体験する。	・音の高低・強弱・リズムを聞き分け、表現すること。 ・楽器や身体を使って音を出す。 ・音のちがいをよく見て、感じ、知ることが出来る。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。	・音の高低・強弱・リズムを聞き分け、表現すること。 ・楽器や身体を使って音を出す。 ・音のちがいをよく見て、感じ、知ることが出来る。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。
子供の姿	評価・反省	ねらい	運動
・保育者が声をかけるとよく聞いたり、返事をする。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。 ・友達と一緒に遊ぶ楽しさを体験する。	・保育者が声をかけるとよく聞いたり、返事をする。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。 ・友達と一緒に遊ぶ楽しさを体験する。	・走る・跳ぶ・投げる・蹴るなどの動作を正確に行う。 ・ボールやリボンなどを使って遊ぶ。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。	・走る・跳ぶ・投げる・蹴るなどの動作を正確に行う。 ・ボールやリボンなどを使って遊ぶ。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。
家庭・地域との連携	ねらい	ねらい	ねらい
・保育者が声をかけるとよく聞いたり、返事をする。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。 ・友達と一緒に遊ぶ楽しさを体験する。	・保育者が声をかけるとよく聞いたり、返事をする。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。 ・友達と一緒に遊ぶ楽しさを体験する。	・保育者が声をかけるとよく聞いたり、返事をする。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。 ・友達と一緒に遊ぶ楽しさを体験する。	・保育者が声をかけるとよく聞いたり、返事をする。 ・自分の思いや感じを言葉で伝える。 ・友達と一緒に遊ぶ楽しさを体験する。

42





始まる肯定的な記録にしました。この記録を、入園から卒園まで一冊のファイルに綴り、園内の保管書類として1冊、そしてもう1冊を卒園時に子どもへ手渡す計画をしています。記録といえば倉庫にしまわれているものという感覚がこれまではありましたが、子どもがやがて思春期や大人になった時、いつかこのファイルを手に取り、自分が子どもだったころのことを振り返る時が来るかもしれない、保育者がそのようなことにも思いを巡らせることができるラーニングストーリーは、記録としての意味やその存在意義が保育者にとっても大きく変わるものだと考えています。

ラーニングストーリーは一見、写真と文書があることにより、負担を感じそうな記録のため、その取り組みの開始までに研修など様々な準備を積み重ねてきました。また、保育者は写真の配置やレイアウトに時間をかける傾向があることも予見されたので、事前にテンプレートを用意し、デザインなどに時間をかけなくても済むような工夫も加えました。

このように子ども一人ひとりの記録について見直しを図ったことで、これまで以上に丁寧に子どもの姿を観察しようという意識が生まれたり、今まで気づかなかったことに気づけるようになり、子どもの姿を保育者間でポジティブに伝えあうコミュニケーションが増えたことが大きな収穫でした。

### 見直前

#### 児童票の記録

保育経過記録 (生活・あそび) 児童名( )

期	子どもの姿	保育者の関わりと子どもの育ち
1期 4月1～3月	● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。	● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。
2期 7月1～6月	● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。	● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。
3期 10月1～9月	● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。	● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。
4期 1月1～12月	● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。	● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。 ● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。

### 家庭向け記録

#### なまえ さん

第1期に3回と年度末に1回、お子様の様子を担任が記入させていただきます。  
お子様とご一緒にご覧いただき、コメントをお願いいたします。  
※下部は感想やお家での子の様子、お子様へのメッセージなど、ご自由に記入してください。

6月

● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。  
● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。  
● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。

10月

● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。  
● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。  
● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。

1月

● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。  
● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。  
● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。

3月

● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。  
● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。  
● 寝る前の準備が苦手。寝る前に「おやすみ」を言うことができない。

### 登降園アプリ(ICT)へ移行

#### 身体発育表

身体測定開始後の金曜日に  
お渡ししますので、週明け  
に貼付ください

月	身長 cm	体重 kg	頭囲 cm	胸囲 cm
4月	96.3	13.8		
5月	96.9	14.2	49.4	49.6
6月	97.3	14.7		
7月	98.0	14.7		
8月	99.3	14.7		
9月	99.8	14.8		
10月	100.3	14.7		
11月	100.3	15.2	49.8	51.4
12月	100.8	15.6		
1月	101.4	15.4		
2月	101.7	15.6		
3月	101.7	15.8		

年齢	身長 cm	体重 kg
1歳	男 85.1 11.37 女 83.8 10.73	
2歳	男 91.2 13.10 女 89.9 12.50	
3歳	男 96.7 15.05 女 93.5 14.61	
4歳	男 105.1 16.92 女 104.1 16.65	
5歳	男 110.3 18.9 女 109.5 18.5	
6歳	男 116.5 21.3 女 115.5 20.8	

1～4歳：平成22年度幼児発育検査  
資料表 (厚生労働省)  
1歳：12月～12月、2～4歳：12月～12月の平均値  
5～6歳：平成20年度幼児発育検査  
資料表 (厚生労働省)

「児童票の記録」と「家庭向け記録」をドッキングできないか？

### 見直後

#### Learning Story

● 子どものありのままの姿や関心からはじめる、肯定的な観察・記録。

● 従来の保育経過記録と同じ頻度で記入し、随時保護者とも共有する。

● 入園時から卒園時までのラーニングストーリーを1冊のファイルに綴り、卒園式の際に手渡す。(園では記録書類として1冊保管)

## Learning Story

- 子どものありのままの姿や関心からはじめる、肯定的な観察・記録。
- 従来の保育経過記録と同じ頻度で記入し、随時保護者とも共有する。
- 入園時から卒園時までのラーニングストーリーを1冊のファイルに綴り、卒園式の際に手渡す。(園では記録書類として1冊保管)



ノンコンタクトタイムの取得率向上に向けた可視化の推進

予定されていたノンコンタクトタイムの取得率が約70%程度にとどまっているという実情が見えてきました。ノンコンタクトタイムをあらかじめ予定していても、保育の中では日々想定外のことが起こるため、取得できなくなるケースも存在したようです。その改善のため、ノンコンタクトタイムとシフトを組み合わせ、可視化に取り組みました。

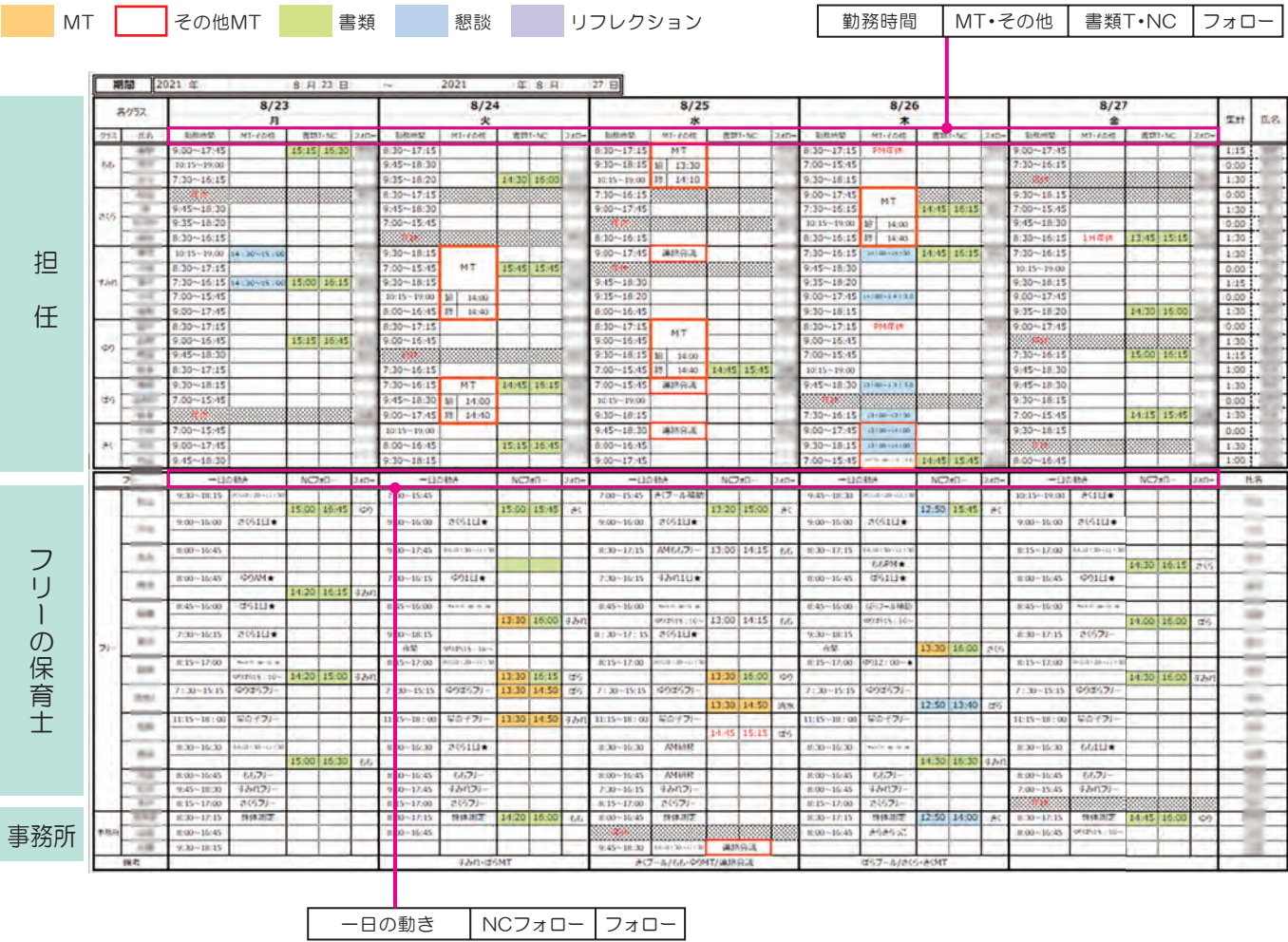
園全体で、いつ、どのクラスで、誰がノンコンタクトタイムを取るのか、それをわかりやすく可視化すること、その際フォローの保育者が必要なのかも含めて明確化することで、取得率が向上しています。また書類業務のためのノンコンタクトタイムは、保育士1人当たり子ども何人分の書類を担当しているのか、5人分であれば30分×5人分で月150分とし、その合計時間を月のノンコンタクトタイムのシフトに組み込む工夫をするなど、公平で計画的な付与を行っています。

保育室を離れる時間(ノンコンタクトタイム)をとるための時間と方法をシフトと連動させて園全体で可視化

主なノンコンタクトメニュー

● クラスミーティング  
各クラス45分×月3回

● 保育士一人ひとりに  
月案担当→月60分(記入担当)  
個人書類→月30分×担当人数  
※その他必要に応じて



## 保育者の主体性を高めるプランナー制度により、自分らしさを発揮できる職場づくりへ

DIY好きの保育教諭、農業をしていた調理師、ウエディングドレスを作っていた保育補助者、園にはそれぞれの自分らしさや個性を持った職員がいます。プランナー制度は、保育の質を維持し、高めていく上で必要な業務に対して、職種を超えて自分の得意とすること、関心のあることを通して計画・提案し、自分らしくチームに貢献することで帰属感ややりがいを高めることを意図して創設しました。現在は、絵本・園庭環境・装飾・ガーデニング・いきもの・写真・スタッフレクレーション・DIY、ネット検索と9つのプランナーがあり、保育者からの提案で新たなプランナーがつくられることもあります。

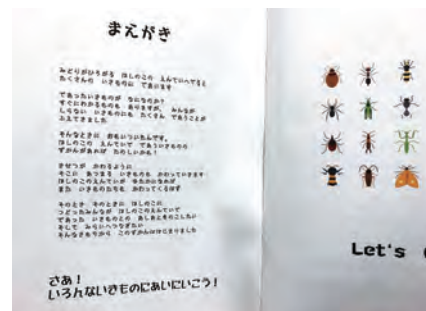
これらのプランナーには、職員一人ひとりが自分らしさを発揮できることと、誰かの苦手を補い合えることが、要素として組み込まれています。

例えば、いきものが好きな職員が、園で飼育する魚や生き物を提案する。その際、魚の性質を知るために、プランナー発信で琵琶湖博物館に行って淡水魚について調べたり、自分たちの子どもも連れて川へ魚を捕りにいき、園で飼育したりしています。半分趣味・半分仕事のような領域です。また、いきもの・写真・ネット検索の3プランナーが協働で、自園の園庭で出会うことができるいきもののオリジナル図鑑を、子どもたちのエピソードも添えて作っていくなど、プランナーの提案を通して保育が豊かになっていく事例もみられます。

提案したことが実現して園の中で形になる喜び、それは全ての職員にとって仕事のやりがい、そして充実感や成長にも繋がっていくものと感じています。



プランナーが川魚を見つけて園で飼育



オリジナル生き物図鑑の作成



## 保育・仕事の本質に目を向けた業務改善により、ポジティブなサイクルを職場に生み出す

保育の仕事の業務改善を考える時、ただ業務量を減らすことや効率化することにも増して、業務の本質を問い直し再構築すること、またそこに保育の質向上と子どもの最善の利益への視点が存在していることの大切さを、これまで色々な取り組みやうまくいかなかったプロセスも経験して感じています。

当初は15%程度あった離職率が、近年は約2%から5%に低減しています。また採用の希望者も増えたり、非常勤の職員が、もっと働きたいという思いを持ち、勤務時間を延ばしたいという意向を持つようになったり、保育補助者も、資格取得に積極的になってくれる人が増えてきています。

もちろん未だ課題はたくさんあり、シフトを組む業務が煩雑になっていたり、すべての人が付与されるノンコンタクトタイム内で業務が終わるわけではない現状もあります。また園独自の計画や記録の様式はその内容について質向上の観点からも日々向き合い続けていくものと考えています。



# 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

### 保育士が輝ける施設を作りたい

当法人は30年を迎える社会福祉法人です。高齢者施設、特別養護老人ホーム、デイサービス等の在宅介護を中心にやってきました。2019年にカミヤト凸凹保育園を開業しました。当法人の理念は、「共生・自律・寛容」で、事業・拠点区分に限らず、3つの理念を衷心に事業を展開していく事が土台として大事だと考えています。

凸凹保育園では、誰もが持つ「凸」に注目し、誰もが持つ「凹」を皆で埋め合うということを大事にしています。強みは何なのかと深く見ていく、そして弱みは互いにフォローし合うというコンセプトで運営しています。

園としては新参になりますので、業務改善というよりも、業務をどう構築するかを考えることになりませんが、ゼロベースから積み上げていったので、どこを起点に考えるかで皆さんの参考になればと思います。

保育園を運営する前にあらゆる雑誌や本を読み全国23園を見にいきました。プロジェクト保育やレッシュジョエミリアを行っている園に足を運んで、色んな取り組みに注目し、モンテッソーリやシュタイナーなどの歴史あるメソッドは非常に重要であることが確認できましたが、一方で、保育士が疲れている、顔が曇っているように思えた保育園も複数見受けられました。子どもたちの一番の教材は保育士であり、皆さんが輝ける施設を作りたいと考え取り組みました。

### 園庭に人がいると皆から見える空間づくりの訳

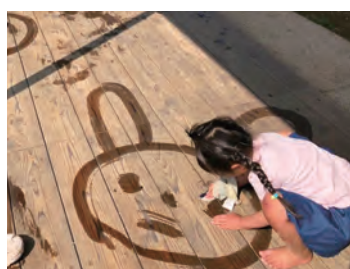
どんな園にするか考えた時に、いきついたのが「伽藍配置」と言われるお寺の作りでした。その形は死角がないので園庭に人がいると皆から見えます。園内における保育士の動線が、半屋外の廊下になっていることで視線が園庭へと抜けます。園庭で遊んでいる子どもたちを保育士がなんとなく移動しながらゆるやかに見守っていく事が出来るという意味で、保育士の業務の心理的な負担軽減につながっています。



### 子どもはみんなで見守ることを具体化する

建築物は建て直すことはできないので、考え方を伝えます。

保育室、遊戯室、園庭、それぞれの場所ごとに役割を決めて囲ってしまうのではなく、廊下という皆が使う空間を中間領域として取り扱うという方法であれば、取り入れられるかと思います。廊下を活用すると、子ども達がやっていることを見られるし、境がないので異年齢の子達が自然と交わっていく事が起きています。廊下は中庭と接しており、そことの境



がないので、基本的には外でなければ難しかった事が、施設内からすぐアクセスできる空間で行われていることになります。

一人で担当する子どもを管理するのではなく、複数の職員が子どもを見る、という考え方に立つことで、この空間の良さを受け止めつつ、仕事も人と分かち合いながら進めていくことが自然とできるようになりました。



## つながることが子どもの可能性を高め、職員のやりがいにつながる

外と内を繋ぐ中間領域を設け、水や土を使うなど遊びの選択肢を増やし、子どもの創意工夫で遊ぶバリエーションを増やすことで、障がいのある子ども、一緒に遊ぶ工夫が子どもたちから生まれます。

そして、職員達が緩やかな眼差しを子どもに向けて遊びや活動の選択肢を増やす保育をすることで、子どもたちが“出来る”ことの発見につながり、職員のやりがいを高めると同時に、必要以上の管理負担がない状況になることが業務負担の軽減につながります。



内側の廊を半屋外にすることで、外でも内でもない「中間領域」をつくり、外と内の遊びをグラデーションにすることで遊びの選択肢を増やす。子どもが遊び込める環境と保育士が見守れる環境

## ICT活用はデバイスの選択から

当園ではスマートフォンを活用しています。スマートフォンは、ポケットに収まり、持ち運びがしやすいこと、また調べたい情報などへ迅速にアクセスができることが利点です。ぱっとスマホを取り出して、子どもたちのその場の様子を切り取り、保護者に共有する。保護者も喜び、それが保育士のやりがいにつながっています。業務の中に、やりがいを増やすことで、当保育園で働き続けようという気持ちにつながっていくのだと思っています。

当園は10ヶ国の海外に由来のある子どもたちが在園しているのですが、外国の言葉に翻訳しようとする、タブレットのような形態では持ち運びがしにくいのですが、ポケットから出したスマートフォンの翻訳アプリであればすぐコミュニケーションを取ることができます。お散歩に出た時に地図アプリを見せながら、“みんなでここに行ってみよう”と子どもたちと考えたり、買い物を園の用事でする際にも計算はできるなど、スマートフォンの良さがたくさんあると思います

ICTの導入というと費用が心配と言うことが言われますが、業務としてこのように活用したい、だから、これに投資して、他の費用は抑えようね、そのためにみんなで工夫しよう、ということで費用と工夫のバランスを考えて園の経営をしていくこと、それがとても重要だと思います。

このように、自園の運営において、理念や目標をどう位置づけ、それを運営に落とすとはどういうことか、建物などの形や業務の進め方、保育の仕方など、業務の枠組みをどう構成するのかが求められていると考えています。



### ICTを活用する スマートフォンとは？

- ◆ カメラ
- ◆ ビデオカメラ
- ◆ アルバム
- ◆ 地図
- ◆ 辞書
- ◆ メモ帳
- ◆ 手帳
- ◆ 計算機

# 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

令和4年3月発行

## 作成協力者

（五十音順、敬称略）

井上眞理子（洗足こども短期大学）

岩田恵子（玉川大学）

大方美香（大阪総合保育大学） ※監修者

菊地加奈子（全国社会保険労務士連合会）

田澤里喜（玉川大学）

廣井雄一（國學院大學）

## 編集・制作

厚生労働省こども家庭局保育課

## 【著作権について】

著作権は厚生労働省が有しています。転載・複製を行う場合は、「厚生労働省：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」と出典を明記してください。



