

## マネジメント研修 講師質問コース 回答

この度は、本研修をご受講いただきありがとうございました。

受講期間中に「令和5年度保育士等キャリアアップ研修 マネジメント研修 講師への質問受付コース」にて、ご質問いただいた内容について、担当講師からの回答を共有いたします。今後の実践に活かしていただくと幸いです。

なお、質問を多数いただいたため、多くあった質問を中心に回答しております。ご了承のほどよろしくお願いいたします。

※講師回答時期：令和6年2月

Q . . . . 全国で本研修を受講された受講者からの質問内容

A . . . . 質問に対しての講師からの回答

(担当講師：合同会社ウメハナチャイルドケアコミュニケーションズ 代表 松原 美里 氏)

### 愚痴への対応

Q

保育園2歳児クラスの責任者をしているものです。同じ2クラスで私より年上の先生がテキパキ仕事はされているのですが、子どもや職員に対しての愚痴が多いです。その愚痴はほとんど私に話してきて、常に聞き流してはいるんですが、しんどくなる時が多々あります。対応の仕方でお勧めがあれば是非おねがいします。

A

愚痴を聞き続けるのは、精神的にしんどいですね。きっとご本人は、どう気持ちや行動を向けていけばいいのか、悩んでいらっしゃることでしょ。愚痴を「リクエスト」や「提案」と置き換えて捉え直してみてください。

「〇〇という提案ですね。」あるいは「どうなったらいいんでしょうね?」「そのために、どうしますか?」とコーチングをするのもおすすめです。

### 年上の先生への対応

Q

現在の職場では、指導する立場にあります。自分よりも年上の方に指導する際はとても気を遣いますし、パート職の方だと仕事に対する熱が違うこともあり、やりづらいことも多いです。そのような場合、どうやって相手の仕事に対する熱を上げることができるでしょうか? よろしくお願ひします。

A

懐を借りる意識で、「先生の力をお借りしたいのです。〇〇していただけますか?」と、随時相談をしてみてください。「私がいなくちゃ」と使命感に灯がともると、動いてくれることが増えていきます。

## 意見の提案の進め方



私は24年間同じ職場に勤めていて、自分の意見を言える立場ですが、上司と意見がぶつかり合いお互い意地になってしまうことも多いです。そこで、自分の意見を主張するばかりではなく、「保育の充実」を目標としてみんなで一緒に考えたいと、意見ではなく提案をしてみました。チーフ会議で取り上げてもらい、具体的に話してもらえないかをお願いもしました。しかし、問題として取り上げてもらうことも出来ていない状況です。強く意見を主張しなければ取り上げてもらえないと捉えています。若い保育士ばかりで行事の目的すら伝えられず、ただただ行事をこなしてベテラン保育士ばかり疲弊している現状を問題とは思わないようです。そのため私が出来ることを考え、提案したつもりなのですが話し合いすらしてもらえません。どのような進め方が好ましいのでしょうか？



正しい提案をしているつもりが、相手に否定されてしまうと無力感を感じてしまいますね…。もしかすると、上司の目線に立てていないのかもしれませんが。なぜ、上司はその意見を取り上げようとしないのでしょうか？それをするるとどんな困ることがあるのか、対話をしながら聞かせていただき、懸念点を現場で解消することを考えてみてください。向かう方向は、「子どものために」。同じ方向を見つめるコミュニケーションを応援しております。

## 働きやすい職場づくり



同じ法人内で異動したのですが、同じ保育方針をもって行なっているはずなのに全く考え方が違い、行事や制作なども子ども主体で行うはずが手の込んだ内容で行なっている為、残業も多くある。親の満足度は高くなるかもしれないが、保育者も辞めていき人手不足で正規職員が少なく疲弊しています。園にいるベテランのパートの先生方の仕事方針が根強く残っているように思うのですが、角を立てずに若い先生達が働きやすい職場になる為にはどうしたらいいのでしょうか。



社会全体の時代の変化～価値観の変化と、頭では知っていてもなかなか変化に適応することが難しいベテランとのハレーションかもしれません。また、そういった仕事を通じて存在意義を実感できているという側面もあります。これまでの取り組みの良い点と、現状で起きている困り感をテーブルに上げて、変化を踏まえた葛藤を言葉にする対話の場を持つことが必要なのではないでしょうか。一時的には混乱は起きますが、それは好転反応として捉え、変化を受け入れる職場づくりを目指してみてください。

## 後輩との接し方



今は保育士4年目として働いていますが、3年ぶりに後輩ができたのですが、どのように接しているのかわからないことを聞かれたときにどこまで伝えていくべきなのかがいつも迷ってしまいます。後輩が抵抗なく気軽に色んなことを聞いてほしいので、教えていただけたら嬉しいです。



まずは、お互いを知り合うコミュニケーションを雑談から重ねてみてください。そのうえで、あなたが当たり前だと思っている前提で、後輩さんに見えていないこと・理解できていないことは何かを考え、言語化してみてください。その上で「聞いてみてどうですか？」と相手の目線に合わせながら導いていくのはいかがでしょうか。

## サブリーダーの育て方



企業型保育園です。若い保育士や保育サポーターさんが多く、経験がある保育士がいなくてその中でもリーダーとサブリーダーを作りましたがサブリーダーの保育士はよその保育園で1年しか経験がなく、本人もどのように動き、まとめていけばいいのか分からないと相談を受けます。何かいいアドバイスはありますか？



知らない、動けないことがたくさんありますね。リーダーの先生から、サブリーダーの先生に何を求めているのか、どんな時にどう判断をしてどう動いてほしいのか、その軸は…といったことを言語化し、チームとして機能するようコミュニケーション連携を図ってください。

## 主任になるにあたってのやるべきこと



来年度4月より、こども園の主任になることになりました。私自身17年この園に勤めており、園長先生はじめ他の職員ともフランクに話せる仲になっています。今の主任がすごく仕事ができる方で、引き継ぎがうまくいくのか？保護者にどう思われるのか？また、他の職員との距離感も変わってくるのか？など、心配が多いです。そこで、まず4月から何をしていけばいいのか？と言うことをお聞きしたいです。



これまでの関係性の上に、新たなお役目にチャレンジされるのですね。役割が変わると、周囲からの目線や関係性が変化します。主任さんは園全体の旗を立て、職員さんたちの個性を生かしながら園を運営していく現場のリーダーです。まずは、主任としての関係性の再構築とともにより良い園のために、「自分がやればよい」ではなく、職員の力を生かす仕掛けを考え、楽しみながら実践していきましょう。

## 地域との連携



私の園は大手の保育園なので保育方針がある程度限られております。その中でも生き残れる保育園として10年後も勤務したいと思います。地域の方々との連携が難しいと感じています。商工会とかに参加するように園長に声をかけていいのでしょうか？



地域との連携は大切ですね。たしかに商工会もいいアイデアなのですが、お金と時間が必要になり、つながりの中で新たな役割が生まれるものでもあり、園長先生にとって負担になる場合もあります。現実的に楽しみながらできることとしては、園長先生に地域のライオンズクラブやロータリークラブにお電話していただき、「子どもたちの地域交流をしたいので、何かできることはないか相談していただけますか？」と提案してみるのはいかがでしょうか？

## パート勤務者としての対応



私は、パート勤務ではありますが、周囲に頼られるとその期待に答えようと頑張ってしまう。その為、同じパート勤務の先生方から「あなたがそんなことをすると私達までしないといけなくなるからしないで！」と注意を受けました。もちろん、そんな方ばかりではないんですが数人でもそのような意見が出るととても仕事がやりづらく感じます。上司に相談しても、気にするなどの一言です。どのように対話すると理解してもらえますでしょうか？



たしかにそれはつらいですね…。ご自身だけが角が立つのであれば、目立たないところでそっと人をお支える・みんながさりげなく進めやすくなるように、根回しをするコミュニケーションを意識されてみるのはいかがでしょうか。ご自身が直接動かなくとも、おぜん立てに注力することで、少しの出番を意欲のない人に提供することで「あら、私がやってあげたのよ」と貢献する喜びを感じられるかもしれません。

## パワハラの際の線引き

Q

パワハラの際の線引きが難しいと感じます。自分が良かれとしたことでも相手には嫌な思いをさせてしまうとパワハラになると思い、どうしたら良いか教えていただけると幸いです。

A

指導は業務の範囲内、とはいえパワハラの際の線引きは難しいですね。「相手はどう感じているのか」が大きなカギを握ります。こちらの正しさを押し付けるのではなく、日々の中で、相手の考えていることや価値観を知り合うコミュニケーションを重ねていけるよう、恐れずにフラットに対話を重ねてみるのはいかがでしょうか。

## 不適切保育と思われることへの対応

Q

不適切保育と思われるような事が、年上の先生だった時に言いにくかったり、言ったことで自分が標的になることを恐れて言えない新卒の先生などがいます。そのような時の対応を園として園長からしっかりと伝えてほしいのですがなかなか対応してくれません。いろいろな証言もあるのですが証拠がないと対応はしてもらえないのでしょうか。

A

不適切保育を見かけると、苦しくなりますね。とはいえ、社会の価値観の変化が大きな要因としてあるため、正直なところ本人たちもなぜいけないのかわからなかったり、余裕がなくなってしまう現状があったり、ほかのやり方を知らずどういう選択肢があるのかわからないといった背景もあるのではないのでしょうか。自分が子どもだったら…というシチュエーションで不適切な声掛けと尊重し合える声掛けについて園内研修で行い、気づきから保育を見直すなど、対話の場を作ってみるのはいかがでしょうか。

## 自信喪失時のときのおすすめ事例

Q

ミドルリーダーになって、目指す自分と現在の自分にすごくおきな開きを感じます。園長先生や主任の先生の意図をうまくみ取って保育士の先生方に伝える事が出来ていないように思います。もっと自分に自信が持てるように、みんなに頼りにして貰えるようになるために、自己研鑽が必要だと思えます。自信を失っている時に、これをするとなら良かったなどの参考事例があれば教えていただきたいです。

A

伸びしろに気が付かれたのですね。成長のチャンスです。私は、気になるキーワードの書籍を片っ端から読み込んでいく・キーワードで研修などを検索し、自主参加する中で、自分の引き出しを増やしていくと見え方・感じ方を増やしていきました。そうする中で自分の未熟さを痛感するとともに世界の広さに気が付き、業界を越えた仲間の輪ができて結果的に保育業界に貢献する視点を持ち帰ることができました。ご参考までに。

## 働きやすい職場作りの事例

Q

働きやすい職場作りの対話で先生の実践で職員を集めて園の方向性を共有した例について教えてください。シフトにいない職員も集めた場合、時給や残業として手当をあげたのでしょうか？私もやり方に同感するところがあるものの、オフは大切な時間ですのでどうやって乗り切ったのかなあと思いました。

A

半年かけて、出勤時の振休（時間の割り振り）を事務の先生に相談していきました。始めは「無理ですよ」と言われても、「○○というのはいかがでしょうか？今の園には○○のような困りごとが起きているので、こういった場が大切なのです。」と根気強く相談する中で、結果的に「これなら何とかならんんじゃないですか？」という形を作ることができました。

## 行事の捉え方

Q

子どもたちの成長のための行事であったが、生活するだけでも支援の必要な子どもが多い中で配慮すべきことと求められることが多すぎて、保育士の負担が大きくなっていると思う。園全体での行事の捉え方についてアドバイス頂ければと思います。

A

貧困家庭など、行事自体に保育園でしか人生の中で触れる機会のないご家庭もあります。大きなことではなくとも、行事の意味や意義を子どもたちと紙芝居で分かち合う場を作るだけでも十分価値はあるのではないのでしょうか。「ねばならない」を外して、本来の目的に立ち返りましょう。

## やる気を引き出す方法

Q

パワハラをしているベテラン保育士が辞め、みんなで良い方向に向かっていくかと安堵していましたが、結局その人の影響を受けている人たちが、また同じような感じになりつつあり、悲しいです。悪口、陰口を言う人が多く、新人の先生たちも、悪い方、楽な方に染まってってしまうのがとても残念です。良い先生も少人数いますが、浮いた存在になり、悩み、疲弊しています。書類も何のために書いているのか理解しておらず、私が説明しても恨まれる始末です。コミュニケーションが足りないのでしょうかね。みんなのやる気を引き出す為には、どうしたらいいですか？

A

誰かが辞めればうまくいく…ということではなく、社会システムの影響ですね。園全体の認識・あり方を変えていく園内研修が必要なのではないでしょうか。「保育リーダーのマネジメント力40のポイント」の中でも社会の変化について触れています。誰かに言われて変わるものではなく、「ああ、そうなんだ…」と気が付き、見え方が変わり、行動が変わる…という時間のかかるプロセスが必要になることと思います。園内研修に活用されて、全体の意識変革を進めてみてくださいね。

## 園での意識改革の取組方法

Q

ネガティブな発言が多く、自分達の楽になる事ばかりを選択してしまうような職員が多い園に、主任として赴任してきました。園児の給食時には、自分たちもお腹が空いてると、休憩に行ってくると部屋を抜けてしまいます。無理に体制を変えても反発されると、少しずつ取り組んできています。先生ならばどのように、職員が子どものためにと考え、発言し、動いてくれるように働きかけていけるのか、お考えを伺いたいです。

A

「保育の仕事に就いたきっかけ、ねがいは？」といった初心に戻るコミュニケーションのワークを行ってみるのはいかがでしょうか？自分自身の内なる声や諦めてきたたくさんの蓄積したネガティブな事象から掘り起こすプロセスが大切なのではないのでしょうか。時間はかかりますが、気が付くと見え方が変わり、発言も変化していきます。

## 園改革の取組方法

Q

私の勤めている園は、昭和の私立の感覚を捨ててきてない園です。園長先生が高齢でパソコンも興味が無くて扱えません。なのでホームページもないし、SNSで園の宣伝なんか尚更無理です。リーダーは一応名前だけ存在していて、実際は理事長がワンマンタイプで動かしてきたので機能してません。60歳前後の2人のリーダーがいて、勝手にできない状態で何十年も保育してきたので、後輩育成もできないただのパワハラ御局様状態です。こんなひどい園で、若手の先生達が辛そうなを見ていられないので、事務の私がどうにか良い方に変えていけるようなきっかけは見つけれられるでしょうか。もし同じような園に先生が関わったりアドバイスをされたことがありましたら、教えていただきたいです。

A

大変ですね…。そんな中でも園をよりよくしていきたいというお気持ちが素晴らしいです。若い先生・頑張っている先生たちで、身近なICTツールの活用（スマホでのグループライン情報共有など）できる工夫をこっそり始めていくのはいかがでしょうか？社会の変化の中で、変わらざるを得ないことが必ず出てくることと思います。その時に「じつは…こんなことに取り組んでいました。難しくありませんよ。小さな一歩から、やってみませんか？」と提案ができるよう、まずは情報収集から始めてみるのはいかがでしょうか。

## リーダーとしての重要視するポイント

Q

リーダーになり、ここは1番重要視しておいたほうがいいというところはどのようなところでしょうか？

A

ペーシングと、五徳（仁徳・義徳・礼徳・知徳・信徳）を意識してみてください。まず、周りの人とコミュニケーションを図り、愛を配って裏表のない行動を心掛けることです。

## 伝わる伝え方

Q

新人の保育士を育てることの難しさを日々感じています。社会経験がないので挨拶から指導しなくてはならず、また、上手く伝わっていないこともあります。例えば「全体を見ていてね」と声をかけて返事をしながらもそのあとも見ていないことがありました。自分たちは大切な命をあずかっているのだということをどう伝えていけば相手に伝わるのでしょうか？

A

社会経験が初めてなのだ…というところから、暗黙の了解になっていることについて言語化を心がけ、マズローの五段階欲求説に沿って指導を心掛けてみるのはいかがでしょうか。基本的な生活習慣に関することを分かち合った後に、安全に関する観点を都度都度一緒に考える…など、当たり前は職人技の積み重ねの上にあることを踏まえて、根気強く園全体で新人育成に向き合っていけると、定着率の良い人が育つ職場になると思います。

## 有休をとりやすくすることについて

Q

とても楽しい研修でした。この研修で学んだ事を、幼稚園でも生かして、職員が、働きやすい環境を作りたいと思います。松原先生、ありがとうございます。私も20年前からこの仕事をしているので、松原先生がおっしゃってた、ブラックな幼稚園時代から働いているのですが、若い職員がもっと働きやすい職場にしたいと思っています。幼稚園の良い伝統を残しつつ、今のニーズにあった幼稚園を作りたいと思っています。クラスの担任がもっと有休を使いやすくするため、また、有休を全て消化出来ないもどかしさがありますが、クラス担任という子ども達にとって大切な仕事なのですが、有休を全て消化するには無理があると思います。日本の幼児教育全てにおいてどの幼稚園でも同じ悩みがあると思いますが、松原先生は、今後、幼稚園で働く職員の有休の使い方について、どうお考えですか？制度自体が変わらないと、難しいですか？

A

どうもありがとうございました。働きやすい職場へ向けて前向きな決意、応援しております！さて、幼稚園でも有休を上手に消化できている園さんがありますので、「他園はどう工夫をしているのか？」事例を検討してみてくださいね。おそらく、「当たり前と思われていることが、本当に必要なのか？大切なエッセンスは何か？」を見直す中で園内の改革を進められたことと思ひ明日。初めからうまくいったわけではなく、おそらく葛藤を経ての変化があったことと思ひます。どのようなプロセスから、どう取り組んでいったのか・・・研究を進めてみてください。