

平成30年度文部科学省

「幼稚園における人材確保支援事業」委託事業

働き方改革に向けた調査研究

報 告 書

平成31年3月



公益財団法人広島県私立幼稚園連盟

はじめに

この報告書は、平成30年度の文部科学省の委託事業として、公益財団法人広島県私立幼稚園連盟が実施した「働き方改革研究会」において、幼稚園・認定こども園で働く教職員の離職防止・定着促進に向けて研究した内容を取りまとめたものです。

平成29年度は、広島県、岡山県、山口県の幼稚園教諭・保育士養成校27校に通う学生の皆さんと205の加盟園で働く教職員の皆さんを対象にアンケート調査を実施したところです。

その分析結果から明らかとなった課題の一つである「働き方」に着目し、平成30年度は、若手の設置者・園長等が、離職防止・定着促進に向けての研究を行い、平成30年度第2回設置者・園長研修会において「提言」という形で発表を行いました。

今回の提言が、各園において一つでも多く実行に移され、県内の私立幼稚園・認定こども園で働く教職員の皆様が長く働き続けることのできる環境づくりへとつながることを期待しております。

最後になりましたが、このたびの調査研究事業の実施にあたりまして、実行委員会をお引き受けいただきました委員各位、研究会での指導・助言を快くお引き受けくださり、報告書作成にあたりましては執筆、監修に御尽力をいただきました県立広島大学大学院教授 木谷宏氏に感謝申し上げます次第でございます。

平成31年3月

公益財団法人広島県私立幼稚園連盟

理事長 住田 直之

《 目 次 》

I	働き方改革に関する概要と幼稚園業界における展開について	1
1	「ワーク・ライフ・バランス」から「働き方改革」へ	1
2	ワーク・ライフ・バランス実現への課題	1
3	働き方改革の本格化と幼稚園業界の展望	2
II	研究の概要	3
1	実施に至った経緯	3
2	参加者の公募・決定	3
3	研究会の開催状況	3
4	研究会の取組内容	5
III	働き方改革研究会からの提言 指導・助言者からのまとめ	9
1	業務改善	9
2	残業削減・有給休暇取得促進	21
3	人材確保を園の雰囲気・人間関係から考える	33
4	指導・助言者からのまとめ	47
IV	今後に向けて	51
1	今後の取組	51
2	幼稚園業界へ期待すること（指導・助言者から）	52
V	参加者からの感想	53

I 働き方改革に関する概要と 幼稚園業界における展開について

I 働き方改革に関する概要と幼稚園業界における展開について

1 「ワーク・ライフ・バランス」から「働き方改革」へ

2007年12月、政労使代表者らが参加した「官民トップ会議」において、政府は「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と行動指針を策定した。憲章では、仕事と生活の調和が実現した社会とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」としている。

行動指針においては、2017年までに年次有給休暇を完全取得させ、男性の育児休業取得率を現在の0.5%から10%に引き上げるなど、具体的な数値目標が盛り込まれた。先に施行された次世代育成支援対策推進法と本憲章の策定によってワーク・ライフ・バランスの取組みは急速に拡大した。

憲章策定から約10年が経過する中、ワーク・ライフ・バランスの理念は社会や企業にある程度は浸透し、一定の成果はあったと言えよう。しかしながら、数値目標の未達や長時間労働が社会問題化する中、政府が次なる一手として2016年9月に「働き方改革実現会議」を開催したことは記憶に新しい。

2 ワーク・ライフ・バランス実現への課題

ワーク・ライフ・バランスを推進する中でひとつの課題が明らかになった。それは、“従来の働き方を変えなければ、ワーク・ライフ・バランスの実現は困難である”というシンプルな事実である。ちなみにワーク・ライフ・バランスの国際的な広まりに大きく寄与したとされる英国貿易産業省（DTI）における定義は以下のものであった。

（ワーク・ライフ・バランスとは、）年齢、人種、性別に関わらず、誰もが仕事とそれ以外の責任、欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、**就業形態を調整すること**。

つまり、就業形態を調整すること（働き方を変えること＝「働き方改革」）はワーク・ライフ・バランスの実現にとって必要条件であり、従来の固定的な働き方を継続する限りはワーク・ライフ・バランスを実現できないことを意味している。一方で、日本においてワーク・ライフ・バランス憲章が制定された際の定義は次のとおりである。

（ワーク・ライフ・バランスとは、）老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態。

明らかに方法論が欠如していることが見て取れる。「働き方を変える」という核心を欠く“精神論”で進められた日本のワーク・ライフ・バランス施策は、国、企業、個人においてその限界を露呈し、10年近くが経過した後ようやく「働き方改革」へ踏み出したと言っても過言ではない。ワーク・ライフ・バランスの理念を浸透させた第一期、数値目標が破綻して課題が噴出した第二期に続き、具体的な「働き方改革」を模索する第三期へと日本のワーク・ライフ・バランスは歩を進めているのである。

3 働き方改革の本格化と幼稚園業界の展望

この流れを受けて労働基準法などの法律も改正され、2019年度には「働き方改革関連法」として、①残業の上限規制（原則「月45時間かつ年360時間」、繁忙期も年720時間まで）、②高度プロフェッショナル制度創設（年収1075万円以上の一部専門職を労働時間規制から除外）、③年次有給休暇制度の取得（年10日以上付与されている労働者に対して5日分は企業が時季を指定）、④勤務間インターバルの設置（終業時間と次の始業時間間に一定の休息時間を設ける努力義務）、さらに2020年度には、⑤同一労働同一賃金（正社員と非正規労働者の不合理な待遇格差を認めない）が施行される。

このようにすべての人々のワーク・ライフ・バランス実現に向けた働き方改革が本格化する中、幼稚園業界も当然ながら無縁ではない。幼稚園・認定こども園が抱える重要課題として人材確保がある。幼児の教育・保育という社会的意義が高く、地域と密着した対人サービスは、高度な肉体的労働かつ知的労働でもある上、「感情労働」（感情が労働内容の不可欠な要素であり、かつ適切・不適切な感情がルール化されている労働）の一面も有するハードワークである。少子化社会と言いながらも共働きの常態化による保育サービスの需要が急激に拡大する中、幼稚園・認定こども園における採用と定着は待ったなしの課題であり、そのカギを握るのは業界全体での働き方改革に他ならない。

医療機関と並んで教育機関の働き方改革は難しいという定説がある。広島県私立幼稚園連盟は果敢にもこの課題に正面から取り組み、平成29年度文部科学省委託事業として、中国3県の幼稚園教諭・保育士養成校27校に通う学生と加盟205園の職員に対する大規模な調査を行った。そこで明らかになった「働き方の課題」を深掘りすべく、本年度の調査研究事業として「若手設置者・園長による自らの働き方改革」に着手したことは称賛に値する。この取り組みは単に人手不足の解消のみならず、古き良き幼稚園業界そのものを革新する画期的なターニングポイントとなることを大いに期待するものである。

Ⅱ 研究の概要

II 研究の概要

1 実施に至った経緯

当連盟は、平成29年5月に「イクボス宣言」を行った。その内容は、「職場で共に働く教職員の仕事と家庭の両立を支援しながら、さらには、幼稚園に通う子ども達の成長を日々感じることができる仕事に従事できているという幸せと自らの私生活も楽しむことができる環境づくりを進めよう」というものである。

この実践をめざし、まずは、平成29年度に、広島県、岡山県、山口県の幼稚園教諭・保育士養成校27校に通う学生と205の加盟園で働く教職員を対象としたアンケート調査を実施した。

その分析結果から明らかとなった課題の一つである「働き方」に着目し、平成30年度は、若手の設置者・園長等が、離職防止・定着促進、さらには、教職員が働きやすい職場環境に向けての研究を行うこととなった。

研究は、広島県の「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」の学識経験者委員である県立広島大学大学院教授の木谷宏氏に指導・助言を行うこととした。

2 参加者の公募・決定

平成30年5月10日 加盟園全園に参加者募集の案内を発送

【応募資格】

40代までの設置者、園長、副園長又は将来園運営を担う者

平成30年5月25日 募集締切

10人の応募（その後1人辞退）

9人決定（57ページ参照）

3 研究会の開催状況

(1) 第1回働き方研究会

ア 日時 平成30年6月29日（金）16時～18時

イ 場所 広島ガーデンパレス3階「響」

ウ 出席者 研究会メンバー 9人 経営研究委員会 9人

エ 指導・助言者 木谷宏（県立広島大学大学院教授）

オ 研究会の内容

① 研究会の主旨説明

② 講演：働き方改革について

講師：木谷宏県立広島大学大学院教授

③ 参加園の現状と課題発表（事前レポートをもとに）

④ ポイントの説明

(2) 第2回働き方研究会

- ア 日 時 平成30年7月23日(月) 16時～18時
イ 場 所 広島ガーデンパレス3階「響」
ウ 出席者 研究会メンバー 8人 経営研究委員会 5人
エ 指導・助言者 木谷宏(県立広島大学大学院教授)
オ 研究会の内容
- ① 第1回目の研究会を受けて各園の課題の深掘り
 - ② 参加者によるディスカッション
 - ③ 課題の絞り込み(3つ)

(3) 第3回働き方研究会

- ア 日 時 平成30年9月5日(水) 16時～18時
イ 場 所 広島ガーデンパレス3階「響」
ウ 出席者 研究会メンバー 9人 経営研究委員会 6人
エ 指導・助言者 木谷宏(県立広島大学大学院教授)
オ 研究会の内容
- ① グループ分け
 - ② グループによる研究開始

(4) 第4回働き方研究会

- ア 日 時 平成30年10月30日(火) 15時～18時
イ 場 所 広島ガーデンパレス3階「響」
ウ 出席者 研究会メンバー 9人 経営研究委員会 6人
エ 指導・助言者 木谷宏(県立広島大学大学院教授)
オ 研究会の内容
- ① グループによる研究
 - ② 先進事例発表
講師：株式会社マエダハウジング 代表取締役 前田 政登己 氏
 - ③ 意見交換会

(5) 第5回働き方研究会

- ア 日 時 平成30年12月5日(水) 16時～18時
イ 場 所 広島ガーデンパレス3階「響」
ウ 出席者 研究会メンバー 9人 経営研究委員会 9人
オブザーバー (一社)大阪府私立幼稚園連盟経営管理委員長
エ 指導・助言者 木谷宏(県立広島大学大学院教授)
オ 研究会の内容
- グループによる研究(働き方改革に向けた具体策、取りまとめ)

(6) 第6回働き方研究会

- ア 日 時 平成31年1月18日(金) 16時～18時
- イ 場 所 広島ガーデンパレス3階「響」
- ウ 出席者 研究会メンバー 9人 経営研究委員会 6人
- エ 指導・助言者 木谷宏(県立広島大学大学院教授)
- オ 研究会の内容
 - グループによる研究(発表に向けての準備)

(7) 平成30年度設置者・園長研修会での「働き方改革に向けた提言」発表

- ア 日 時 平成31年2月13日(水) 13時～14時
- イ 場 所 広島ガーデンパレス2階「鳳凰」
- ウ 発表者 研究会メンバー 8人
- エ 内 容
 - 清川経営研究委員長による研究実施の経緯説明
 - 3グループによる発表(提言)
 - 藤井研究部長によるまとめ

(8) 第7回働き方研究会

- ア 日 時 平成31年2月18日(月) 16時～18時
- イ 場 所 広島ガーデンパレス3階「響」
- ウ 出席者 研究会メンバー 3人 経営研究委員会 6人
- エ 指導・助言者 木谷宏(県立広島大学大学院教授)
- オ 研究会の内容
 - ① 設置者・園長研修会での発表ビデオ視聴
 - ② 指導・助言者からの講評
 - ③ 参加者の振り返り

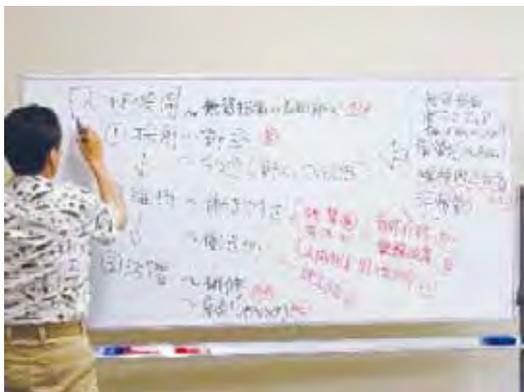
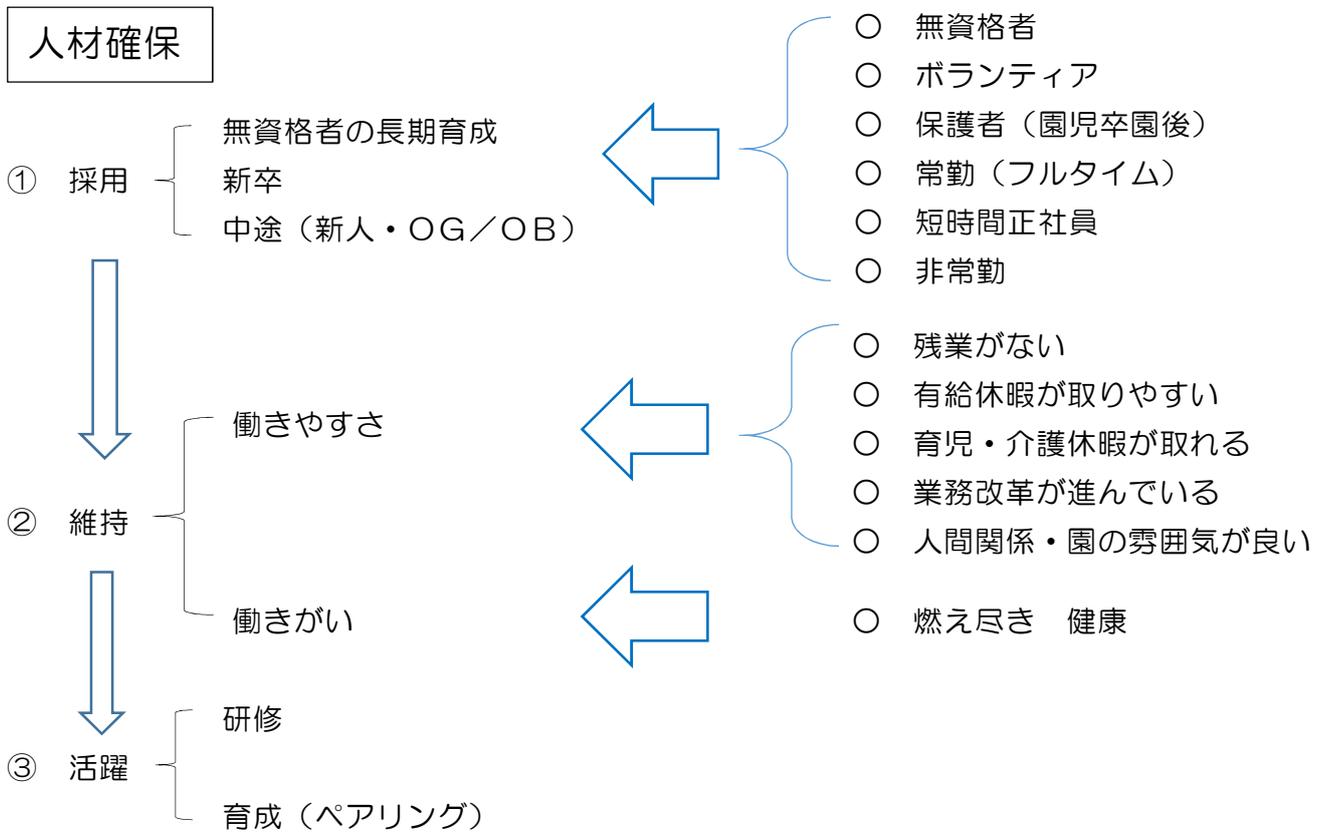
4 研究会の取組内容

(1) 事前レポートの内容

- 研究を始める前に、当連盟が平成29年度に実施した「アンケート調査」を読んだ感想と自園の現状と課題の提出を求めた。
- アンケート調査結果の感想は、参加者全員が内容を読み込み、それぞれの園での対応と比較しながらのレポートとなっていた。
- また、自園の現状と課題についても、これからの研究のもととなるため、細部にわたる現状、課題が書き出されている。
- このレポートは、非公表ということで提出を受けているので、ここでの掲載は割愛するが、今後の研究に向けての課題の洗い出しには非常に参考となるものであった。

(2) 自園の課題の抽出

○ 次に、自園での課題についてディスカッションを行い、いくつかのキーワードが導き出された。



※1 木谷先生講義



※2 グループ研究



※3 先進事例発表

(3) 研究テーマの絞り込み

- ディスカッションした中から導き出されたキーワードをもとに、参加者から希望研究テーマに関するアンケートをとった。
- その結果は次のとおり

希望テーマ	グループ
1 効果的な福利厚生 2 園の行事のあり方	A
1 残業時間をなくす。又は、極力減らす。 (他園では具体的にどのような取組をしているか。) 2 有給休暇や育児休暇など、どのように取らせているのか。 3 パートや短時間正社員の時給や働き方は、具体的にどうやっているのか。	B
1 残業時間の短縮化(仕事の合理化・効率化) 2 有給休暇取得	B
1 年長担任で燃え尽きないためのモチベーション維持 年数を経ることの意義、キャリアアップについて 2 仕事の軽量化、省力化 保育の時間をどれだけ確保し、しかも残業を減らすか。 3 実習生への対応、サポート 従来の実習では魅力を伝えられていないのでは? 実習から就職につなげてもらうために。	C
○ 業務改革として、残業がなく、時間内でより良い仕事をするを研究したい。 ○ それが、有給休暇のとりやすさにもつながっていただけるといいと思う。	A
1 楽しく働く コミュニケーション、人間関係 2 より良く働く 労務管理、処遇の改善 3 長く働く 働きがい	C
1 業務改革 いくら残業がなくなったところで業務が減らないと、持ち帰りの仕事が増えるだけであって、仕事をするのが園か自宅かの違いだけになると思うから。 「早く帰ろう」と、言うだけなら「早く帰りたくても、帰れないんだ」という不満が逆に出る。 業務の減らしどころや、改革について、深めて考えてみたい。 2 園の雰囲気、人間関係 園の雰囲気づくり、人間関係について、どうとらえるのか、どのようなことをいうのかをもう一步踏み込んで考えてみたい。 また、園の職員はもちろん、学生さんが実習やボランティアに来た時に感じる雰囲気についても考えてみたい。	C
1 有給休暇 2 残業 3 育児休業、介護休業	B
○ 業務の効率化と処遇改善	A

○ これらの希望をもとに3つのグループに分け、研究テーマを次のとおりとした。

グループ	テーマ	メンバー
Aグループ	業務改善	熊原、川崎、山中
Bグループ	残業削減・有給休暇取得促進	久保、谷口、柳澤
Cグループ	園の雰囲気、人間関係づくり	中丸、宮武、柳川

○ また、今回の研究テーマの最終目標となるキャッチコピーを次のとおりとした。

楽しく働く より良く働く 長く働く

(4) 研究・提言

- 決定したテーマに基づき、3グループはそれぞれ研究を開始した。
- その間、先進事例の発表なども聞きながら、提言に向けて研究を重ね、平成31年2月13日に「平成30年度第2回設置者・園長研修会」で提言発表を行った。
- 当日は、加盟園から136人の設置者・園長等が出席した。



Ⅲ 働き方改革研究会からの提言 指導・助言者からのまとめ

1 働き方改革研究会からの提言1

業 務 改 善



Aグループ

熊原 得也 かやのみ幼稚園（福山市）

川崎由里子 サムエル美鈴が丘こどもの園
（広島市佐伯区）

山中 通教 みどり幼稚園（三原市）

現況の把握



- 就業時間に対して仕事量が適度であるか。
- 職員が業務内容に対して常日頃より不満を持っていないか。
- 終業時間が過ぎていても仕事が終わっていないか。
- 行事の準備など、通常の保育以外の業務にかなりの労力を費やしていないか。
- 保護者対応、経営者(園長・理事長)対応への気配りにおわれていないか。
- 気になる子どもへの対応等、自分のスキル以上に頑張りすぎてないか。
- 提出物が多く、家への持ち帰りの仕事がないか。
- 休憩時間が規則通りとれているか。
- 休日でも飼育動物の世話、特定の宗教行事や清掃奉仕等に業務外として手伝い等を強いられていないか。
- 園バス乗務や壁面装飾等の業務で時間や労力をとられていないか。

～等々 各園で特有の問題をみつけることが必要である。～



平成29年度文部科学省
「幼稚園における人材確保支援事業」委託事業

人材確保に向けた調査研究事業

報告書

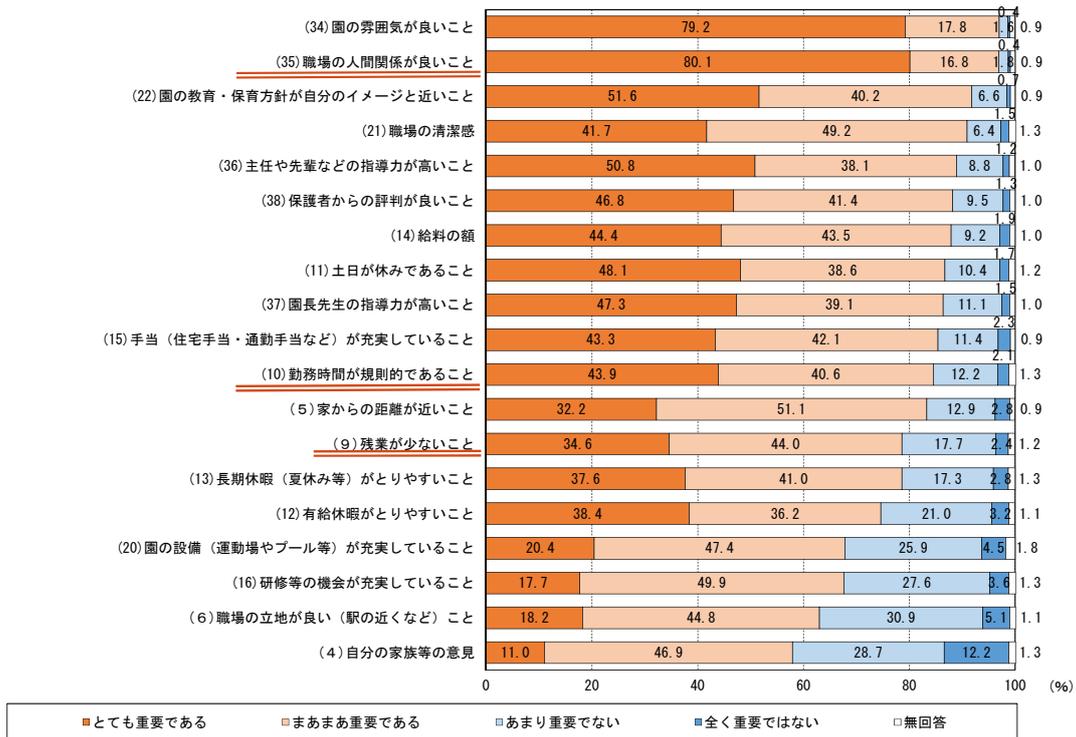
平成30年3月



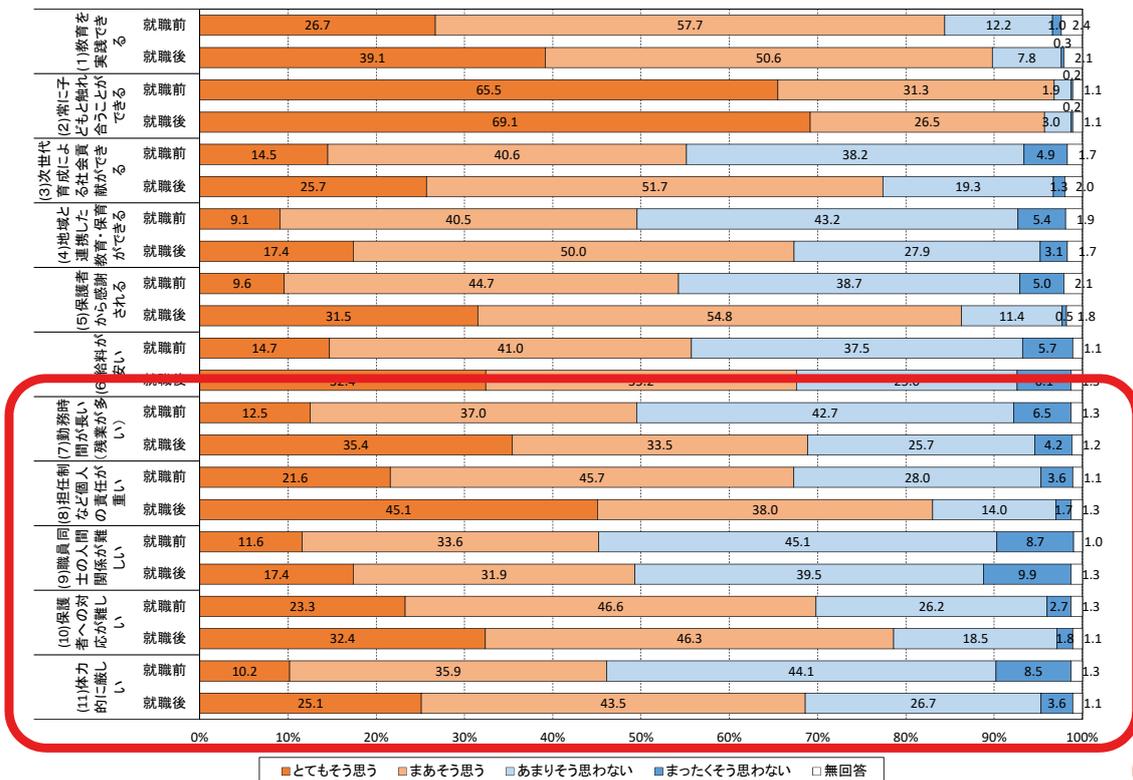
公益財団法人広島県私立幼稚園連盟



就職先を決定する際の判断要素



就職前後での幼稚園勤務に対するイメージの比較



私立幼稚園に関する自由意見

意見	通算勤務年数
命を預かる仕事なのに、見合った給料でないことが不満である。そして、老後も心配。自費で購入しなければならない物も多く負担が多い。給与が安いので、身元を心配し退職も考えている。病欠にも手当がない。	10～19年
労働基準が守られていない。（早朝業務・時間外労働・休日出勤があっても手当てがない）ペンキ塗りなど保育以外の業務が多い。	
労働基準が守られていない。（早朝業務・時間外労働・休日出勤があっても手当てがない）ペンキ塗りなど保育以外の業務が多い。	1～2年
国の少子化対策では、保育園やこども園のことをよく取り上げているように感じます。幼稚園教諭の重労働ももっと伝えて欲しい。	10～19年
休憩をしっかりと取れるところだと学生ももっと就職すると思う。	20年以上
園によって行事の頻度が多かったり、定時で帰れなかったりすることが多いと思う。先生たちの負担が多いと感じることもある。	20年以上
残業、家での仕事を減らすためのアシスタント先生の導入	5～6年
園によって行事の頻度が多かったり、定時で帰れなかったりすることが多いと思う。先生たちの負担が多いと感じることもある。	
残業、家での仕事を減らすためのアシスタント先生の導入	
育児休暇からの復帰後で、子どもが熟を出したときの対応など、母親がもっと働きやすい環境を整えて欲しいです。	1～2年
採用する前に待遇（給与の額、休暇の日数など）を開示すべき。何の条件も出さないと不安である。	10～19年
採用登録、試験についてはもう少し大きく通知するべき。HPを見るまで知らなかった。	1～2年
再就職のために制度をしっかりと設けてほしいです。給与をあげてほしいです。育休、産休をとれる雰囲気をつくってほしいです。（制度はあるけど…）	5～6年
パートの再雇用を増やしてほしい。パートは担任を外してほしい。時給をもっと上げてほしい。	10～19年
保護者対応などの精神的面での苦労が多く、その重圧を乗り越える理由のために給料をあげて欲しいと思っています。保護者の精神面に関するフォロー、保護者対応のサポートを充実させてほしいです。	5～6年
カウンセラーを週1でいいので、つけてほしい。	1～2年
保育士、学校の教諭に比べ、給与が少なく、家族を養うのは厳しい職業だと思います。もう少し幼稚園教諭の立場が向上すると良いなと感じます。	20年以上
書類が多い。少しでも保育者の負担を減らして欲しいです。	5～6年
研修などスキルアップに向けて必要な機会が充実していると思う。しかし正社員であるが給料は少なく、残業もあり、持ち帰り作業が多く割りに合っていないと思う。	5～6年

業務改善、その効果は？

- 業務量を軽減し、就業時間が短縮できる。

⇒自分の時間ができて心身がリフレッシュされる。
その時間を使って他の業務の改善がはかれる。



- 感情労働の改善

⇒過度のストレスから解放され、心身がリフレッシュされ次の業務への意欲へつながる。

⇒職場の雰囲気や和ませ、保育内容も充実し、教育向上につながる
⇒園のブランド力を高め、地域から信頼できる園として認められる

幼稚園教育要領の理解と導入

新幼稚園教育要領のポイント

- 文科省ホームページより

第1章 総則の改訂のポイント

- 「環境を通して行う教育」を基本とすることは変わらない。
- 幼稚園教育において育みたい資質・能力を明確化。
- 5歳児修了時までには育てほしい具体的な姿を「幼児期の終わりまでに育てほしい姿」として明確化するとともに、小学校と共有することにより幼小接続を推進。
- 幼児一人一人のよさや可能性を把握するなど幼児理解に基づいた評価を実施。
- 言語活動などの充実を図るとともに、障害のある幼児や海外から帰国した幼児など特別な配慮を必要とする幼児への指導を充実。

- 改訂を機に業務負担の軽減をはかる。
⇒職員、保護者、ホームページ等で周知していく。

「環境を通して行う教育」を基本とする

幼児期の教育における見方・考え方「身近な環境に主体的に関わり、環境との関わり方や意味に気付く、これらを取り込もうとして、試行錯誤したり、考えたりするようになる」を生かし、よりよい教育環境を創造する。

- 幼児の主体的な活動を促し、幼児期にふさわしい生活を展開（幼児は安定した情緒の下で自己発揮をすることにより発達に必要な体験を得ていく）
- 遊びを通しての指導を中心として第2章に示す狙いが総合的に達成されるようにすること（「遊び」は、幼児にとって重要な「学習」）
- 一人一人の発達の特性に応じること

感情労働

幼児とあそぶ時間

※環境とは物的な環境だけでなく、教師や他の幼児も含めた幼児の周りの環境すべて

- 業務改善が幼児教育の質の向上へとつながっていく。

幼稚園教育において育みたい資質・能力

教育課程全体の方向性

- 各学校段階及び全ての教科等について共通する、育成を目指す資質・能力を明確化
- 資質・能力の三つの柱として以下を偏りなく実現できるようにする。
 - ①知識及び技能が習得されるようにすること
 - ②思考力、判断力、表現力等を育成すること
 - ③学びに向かう力、人間性等を涵養（かんよう）すること

幼稚園教育において育みたい資質・能力

幼児期に育みたい資質・能力は、小学校以降のようないわゆる教科指導で育むのではなく、幼児の自発的な活動である遊びや生活の中で、感性を働かせてよさや美しさを感じ取ったり、不思議さに気付いたり、できるようになったことなどを使いながら、試したり、いろいろな方法を工夫したりすることなどを通じて育むことが重要。

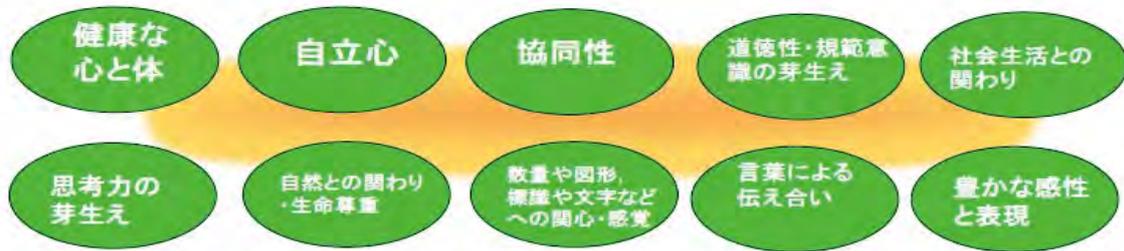
- こうした幼児期の特性を踏まえ、以下のように**三つの柱を整理**。
 - ①豊かな体験を通じて、感じたり、気付いたり、分かたり、できるようになったりする「知識及び技能の基礎」
 - ②気付いたことや、できるようになったことなどを使い、考えたり、試したり、工夫したり、表現したりする「思考力、判断力、表現力等の基礎」
 - ③心情、意欲、態度が育つ中で、よりよい生活を営もうとする「学びに向かう力、人間性等」

8

- 環境の見直しや保育時間の見直し等
⇒園での一日をふりかえり、子どもが必要としている環境を整える

「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」

○ 5領域のねらい及び内容に基づく活動全体を通して資質・能力が育まれている幼児の幼稚園修了時の具体的な姿であり、教師が指導を行う際に考慮するものである



○幼稚園等と小学校の教員が持つ5歳児修了時の姿が共有化されることにより、幼児教育と小学校教育との接続の一層の強化が図られることを期待。

○3歳児、4歳児それぞれの時期にふさわしい指導の積み重ねが、この「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」につながっていくことに留意。

- 行事はこの5領域10項目をカバーする手段として利用する。
⇒日頃の保育とともに、何が欠けているか把握しておく。

言語活動の充実など指導計画の作成上の留意事項の充実

指導計画の作成上の留意事項について以下の内容を充実。

主体的・対話的で深い学び

○ 幼児教育における重要な学習としての遊びは、環境の中で様々な形態により行われている。主体的な学び、対話的な学び、深い学びが実現できているかという視点から指導の改善を図っていくことが必要。

言語活動の充実

○ 幼児期における言語活動の重要性を踏まえ、幼児が言葉のリズムや響きを楽しんだり、知っている言葉を様々に使いながら、未知の言葉と出合ったりする中で、言葉の獲得の楽しさを感じたり、友達や教員と言葉でやり取りしながら自分の考えをまとめたりするようにすることが大切。

見通しや振り返り

○ 幼児が次の活動への期待や意欲をもつことができるよう、幼児の実態を踏まえながら、教師や他の幼児と共に遊びや生活の中で見通しをもったり、振り返ったりするよう工夫。

情報機器の活用

○ 視聴覚教材等については、幼児教育では、直接体験が重要であることを踏まえつつ、例えば、日頃の幼稚園生活では体験することが難しい体験を補完したりする場合や、幼児がより深く知りたいと思ったり、体験を深めたいと思ったりした場合など、幼児の体験との関連を考慮。

- 書類の整理。指導計画、教育課程や日誌、児童要録。
⇒要点をまとめ、共有しやすいものを用意する。ICTの利用等。

提出物等の見直し

▪ 日誌や月案、教育課程の提出

- ⇒教育課程、
- ⇒ ICT等の活用



▪ アルバムや写真撮影の見直し

- ⇒月に何枚にする
- ⇒業者さんに依頼

▪ 会計事務や現金の扱い

- ⇒すべて業者さんにまかせる
- ⇒銀行振り込みの活用

せっかく早く終業しても残務を持ち帰っていたのでは意味がない。

とある施設において

▪ 今年度末に10名以上の保育士が退職(半数程)

法人立の認可保育園で宗教法人(寺)が経営。

経営者(理事長・園長)は毎日出勤しているが、理事長室から出ることがなく、日常の保育や行事にもあまりかかわらない。

有給休暇を取りたいとき等は、理事長室へ入り許可を得る。(却下される) 給与は全額振込だが、明細書は理事長から直接順番に手渡す。この時にお礼を言う慣例がある。

⇒職員の中には、かなり威圧的に感じている。

▪ 感情労働の典型

- ⇒ストレスを感じる。
- ⇒教育理念の意思疎通が難しい。
- ⇒離職につながる。



各行事のありかたを考える

- 年間どれくらい行事があるかを書き出してみる。
- ⇒ 時間的な負担
- ⇒ 経済的な負担
- ⇒ 精神的な負担 など



2017年度 行事予定 テーマ:「わくわくダイナソーパーク」 (年間を通して恐竜ごっこをします。)

4月	5(水)	入園式	20(木)	誕生日会
5月	9(火)	はなまつり	13(土)	環境整備活動
	18(木)	親子遠足(カプトガニ博物館)	20(土)	総会・家庭教育学級
	23(火)	降誕会・誕生会	30(火)	うさぎひろば
6月	2(金)	避難訓練(防災)	17(土)	環境整備活動
	20(火)	誕生日会	23(金)	保育参観日
7月	7(金)	七夕・誕生日会	15(土)	おぼんえ
	18(火)	うさぎひろば	20・21	5才児お泊り保育
8月	11~16	おぼん休み	27(日)	合同採用資格試験
	29(火)	夏期保育おたのしみ会	31(木)	園内研修
※7/22~8/30までは夏休み(夏期保育)期間となります。各研修へ参加や順番に年休を取得できます。				
9月	5(火)	うさぎひろば	8(金)	祖父母参観日
	12(火)	誕生日会		
10月	7(土)	うんどうかい(午前中)	12(木)	バス遠足(みるくの里)
	20(金)	見学説明会・うさぎひろば	31(火)	避難訓練(防災)
11月	1(水)	うさぎひろば	7(火)	誕生日会
	15(水)	福山市協会合同発表会	25(土)	さくひんでん(恐竜)
12月	7(木)	おもろつき	8(金)	成道会・誕生日会
※12/23~28冬期保育 12/29~1/5正月休み				
1月	10(水)	報恩講・誕生日会	12(金)	うさぎひろば
	20(土)	参観日・家庭教育学級		
2月	2(金)	豆まき	10(土)	おゆうざかい
	16(金)	ターナ(清掃奉仕活動)	24(土)	防火消防音楽祭
	27(火)	うさぎひろば		
3月	2(金)	ひな祭り・誕生日会	3(土)	入園説明会
	23(金)	卒園式	31(土)	園外研修
※誕生日会は給食があります。その他は持参のお弁当です。 毎月の第2・4土曜は休園です。(変形労働時間のため1・3・5土曜と変わる場合があります。)うさぎひろば=子育て支援。 やむを得ず、日時等の変更もあります。				

○作品展
(絵画展・バザー)

○運動会

○お遊戯会
(学習発表会)

○お泊り保育



作品展

- 展示内容の見直し
 - ⇒テーマの決めかた
 - ⇒PTAの活用
 - ⇒短時間の開催



プロジェクト保育の導入



運動会

- プログラムの見直し
 - ⇒昼までに終わる
 - ⇒お弁当がいらぬ
 - ⇒雨天延期等の判断
 - ⇒屋根のある会場



お遊戯会

- 準備に費やす労力
 - ⇒ 衣装やプログラム
 - ⇒ 過度な練習

背景の共有

衣装の共有

小道具の共有



お泊り保育

- 危機管理は大丈夫か?
 - ⇒ リスクマネジメント
 - ⇒ 食事やプログラムの見直し
 - ⇒ 宿泊は必要なのか?
 - ⇒ 連続超過勤務の時間



日常労務の軽減

- 園バス乗務のための人員を確保
- 外部講師の雇用（音楽・体育・英会話等）
- 予備の先生を常勤、非常勤で確保
- 清掃は業者へ全て委託
- 預かり保育用にパートの保育士を確保
- 園長・指導教諭（主幹教諭）による効果的な指導
- その他（それぞれの園で効果的なもの）



できるところからやってみる

- 教育の質は落とさず、教職員の業務を軽減

費用対効果

⇒時間対教育

⇒労力対満足

2 働き方改革研究会からの提言2

残業削減・
有給休暇取得促進

Bグループ

久保 大乘 至心幼稚園（呉市）

谷口 祐司 己斐みどり幼稚園（広島市西区）

柳澤 尚志 松永幼稚園（福山市）

研究の報告内容

- ①なぜ自園で残業がなくなるのか
- ②なぜ自園で有給休暇をとれないのか
- ③残業削減、有給休暇についての具体例
- ④有給休暇100%取得を目指すには……

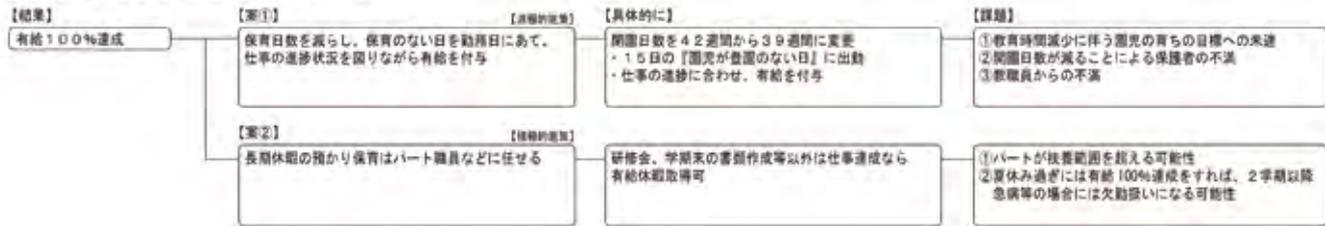
『なぜ自園で残業がなくなるのか』



『なぜ自園で有給休暇をとれないのか』



『有給休暇100%取得を目指すには……』



①なぜ自園で残業がなくなるのか

- a. 仕事量が多い
- b. 時間外を削減する雰囲気がない
- c. 上司が帰らない
- d. 仕事量に差がある
- e. 外部との兼ね合い
- f. 残業手当のみなし

a.仕事量が多い その1

*行事が多い

 削減をせず追加が積み重なってきた ⇒ **削減する行事を検討**
開園時間(延長保育)の短縮

課題:保護者も納得する合理的な理由が必要

*翌日の保育の準備・教室の壁面装飾をしないといけない業界の風潮

⇒ **壁面装飾の必要性等を再検討**

課題:教諭の個性を出す場を失う可能性も..

  壁面装飾の簡素化
園児と共に壁面作り

a.仕事量が多い その2

*すべての仕事を担任がする(保育・掃除・バスetc)

 人員不足 ⇒ **人員の増強(パート)、負担軽減**
帰りのバス乗務はパートへ任せる、掃除はルンバにお任せ

課題:人件費を補えない

  1クラス1人のパート補助金(国・県への陳情)
法律改正で負担減 例)1クラス25人制etc.

*書き物が多い(すべて紙ベース)

 PCを使いこなせない

⇒ **PC研修・ICT化(各種補助金の活用)**

a.仕事量が多い その3

*決断できない



ベテランや上司との学年を超えた相談がない

⇒ 年次を超え協力し合える環境作り

活気ある職員室作り

何でも言い合える職員室作り



働き方改革(雰囲気づくり)

b.時間外を削減する 雰囲気がない

*管理職の一部も残業が慢性化

*一人暮らしで早く帰る理由がない

⇒ 効率的、合理的な業務遂行の意識が低い

c.上司が帰らない

*若手が帰りにくい

⇒ 職員室の雰囲気が悪い、早く帰る必要性がない

d.仕事量に差がある

*年長組は仕事量が多い(残業も多い)が低学年は仕事が少ない

⇒ 行事や進学に伴う書類が多い



- ・年次を超え協力し合える環境作り
- ・活気ある職員室作り
- ・何でも言い合える職員室作り

💡 働き方改革(雰囲気づくり)

e.外部との兼ね合い

* 預かり保育時間を超えてのお迎え

* 他団体への部屋の貸し出し

 他の職員が残っていると帰りにくいという雰囲気

⇒ 職員のシフト制の徹底

課題 ・シフト制にしても現場が困らない人員(人数)確保
・保護者の理解

f. 残業手当のみなし

* 調整手当(基本給×4%)で残業代を支払っているという思い

出勤簿にハンコのみ、法律の知識不足

* 同じ担任業務で業務効率が異なる職員に異なる賃金を支払うことへの抵抗感

残業申請のための制度化なし

⇒ タイムカード制の導入、時間管理 残業代の支払い

* 払う対価が同じならたくさん仕事をさせたい

経営者の利己的な考え

⇒ 知識の習得・意識改革



勉強会への参加

Q: なぜ幼稚園業界では残業が多くなりがちなのか

★原因

- ・日々のカリキュラムに対する準備はやろうと思えば際限なくやれる
- ・良い教育を与えたいと思う担任 → 仕事は尽きない、長時間化

★時間をかければ**必ず**教育の質が向上するか？

→ 答えは **必ずしも「Yes」ではない！！**

担任の疲労の蓄積で教育の質を落とすことも……

Q:なぜ幼稚園業界では残業が多くなりがちなのか

幼稚園業界・教育業界は

「子どものより良い成長と発達を促す、
ないしはそのきっかけを与える」

ことが目標！！



- ・商品扱う業界に比べ、**非常に数値化しにくい**
- ・ゴールが明確でない**曖昧な世界**

残業削減に向けて管理者の使命

*** 残業を減らすという目標を明確にする**

- ・数値化が可能

*** 先生たちの業務の進捗状況を把握**



合理的な業務手順や遂行方法を示すべき

②なぜ自園で有給休暇をとれないのか

a. 制度化していない

b. 消化しにくい環境

a. 制度化していない

＊「夏休み・冬休み等に休みを与えると有給」という経営者の概念

 20年前の思考のまま ⇒ 有給休暇管理台帳の作成

＊就業規則の形骸化

 教職員と協定を結んでいない ⇒ 協定の締結、労基へ提出

＊法規の知識不足

 教職員と協定を結んでいない ⇒ 勉強会への参加

b.消化しにくい環境

* 担任が有給で休むことが許されない風潮

 職場の雰囲気 ⇒ 主任から有給を採る風潮作り

* 担任は「一国一城の主」なので他の人に任せたくない

 引継ぎの困難な設定保育 ⇒ 1クラス(学年)1人パート補助員

* 有給消化をした場合の代替要員がない

 人員不足 ⇒ 人員増強

課題: 人件費を補えない



保育料の値上げ

③ 残業削減、有給休暇所得に向けた具体例

- * 帰りのバス乗務をパートに変更したところ、正規職員の負担が1時間以上減った
(松永幼稚園)
- * 有給休暇を個人で管理させ、残り日数も個人が把握している
※但し有給管理台帳は別途必要 (松永幼稚園)
- * 部屋の掃除を掃除機に変えたら時間短縮できた。今後はルンバも検討
(県内の私立幼稚園)
- * バスのサイズを大きくし、便数を減らした
(己斐みどり幼稚園)
- * ノー残業デーを設けたらダラダラ残ることは少なくなった
(至心幼稚園)

④有給休暇100%取得を目指すには……

背景：働き方改革法案が成立し、2019年4月1日より

『使用者が労働者に年次有給休暇を5日取らせるという義務』

が新たに発生！！

有給休暇100%取得を目指すには……

**提案①＊保育日数を減らし、保育のない日を勤務日にあて、
仕事の進捗状況を図りながら有給を付与(消極的施策)**

具体的に・・・開園日数を42週間から39週間に変更

- ・15日の『園児が登園のない日』に出勤
- ・仕事の進捗に合わせて、有給を付与

課題：①教育時間減少に伴う園児の育ちの目標への未達

②開園日数が減ることによる保護者の不満

③教職員からの不満

有給休暇100%取得を目指すには……

**提案② ＊長期休暇の預かり保育はパート職員などに任せる
（積極的施策）**

具体的に…研修会、学期末の書類作成等以外は仕事達成なら
有給休暇取得可

- 課題：①パートが扶養範囲を超える可能性
②夏休み過ぎには有給100%達成をすれば、
2学期以降急病等の場合には欠勤扱いになる可能性

3 働き方改革研究会からの提言3

人材確保を園の雰囲気・ 人間関係から考える

Cグループ

中丸 創 かえで幼稚園（廿日市市）

宮武 道子 ほうりん東野幼稚園（広島市安佐南区）

柳川 広子 白ゆり幼稚園（福山市）

1 はじめに

- この業界において人材の確保は喫緊の課題であることは疑いようもないが、このグループの研究では、新規採用ではなく離職を防ぐことにテーマを絞っておくこととした。
- それにより研究の課題は、「職員が辞めないような園の雰囲気・人間関係をどのように作り上げていくか」となった。

2 雰囲気、人間関係の定義

- よい雰囲気、よい人間関係は信頼関係を軸に出来上がるものである。
- 雰囲気の悪さは「不信」の蓄積であり、雰囲気の良いさは「安心」の積み重ねである。
- 信頼関係を築いていくことで、離職を一定数防ぐことができると考えられる。

3 対象となる関係

- 園内には職員間、保護者との関係など、様々な関係を見出すことができるが、ここでは「管理者と職員」の信頼関係に焦点を当てることとした(ここの管理者とは、園長・副園長・主任など、指導的立場にある者を指す)。
- これにより、前述の課題は「職員が辞めないためには管理者は職員とどのように信頼関係を築いていけばよいか」と改められた。

4 具体例の検証

- この問いを検証していくために、当グループでは管理者に離職した職員についてのアンケートを取り、20件の回答を得た。
- 以下にその回答を分類しつつ、まとめにつなげていく。

5 アンケート調査項目(1)

Q1 あなたが園長・副園長・主任(など、いわゆる上の立場)になった後に退職されたある方について教えてください。

- (1) その方はどういった理由で退職されましたか。
- (2) (1)の理由は本心(本当)だと思いますか。
Yes / No (Yes→Q2へ、No→(3)へ)
- (3) (2)がNoであるとする、本心(本当)はどのようなであったと推測しますか。
あるいは、後日知りましたか。

5 アンケート調査項目(2)

Q2 その方に対するあなたの対応について教えてください。

- (1) その方の退職を引き留めるためには何が必要だったと思いますか。
退職前のその方の様子を含め、あなたの対応の反省などを教えてください。
- (2) (1)の反省をもとに改善されたことはありますか。
あなたの職員に対する態度、姿勢あるいは園全体の制度などに反映されたことがあれば教えてください。

具体例

～幼稚園を退職することになった
職員についてのアンケートより～

パターン 1

“ライフステージの変化”による退職

55%



① 結婚 (15%)

Q1 退職理由は本心だと思いますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思いますか

- 1名 遠方への結婚の為、仕方なかった
- 1名 家庭を持って働きやすい体制づくりをすれば、働き続けることができたかもしれない
- 1名 結婚は仕方ないため、特に引き留めない

② 出産 (15%)

Q1 退職理由は本心だと思いますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思いますか

- 1名 夫の実家で自営業を手伝いたいとの事で仕方なかった
- 1名 自分で育てたいとの希望に沿った
- 1名 時間通りに退勤できたり、予定の見通しがつきやすい体制が必要だと感じた

③ 定年退職 (10%)

Q1 退職理由は本心だと思いますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思いますか

1名 定年の引き上げなどによる体制づくりが必要だった

1名 時短勤務などの導入を試みればよかった

④ 親の介護 (5%)

Q1 退職理由は本心だと思いますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思いますか

- ・介護休暇を取得した人がおらず、体制の整備とともに、介護休暇を取りやすい環境づくりが必要だと感じた

⑤ 子どもが1年生になる (5%)

Q1 退職理由は本心だと思いますか

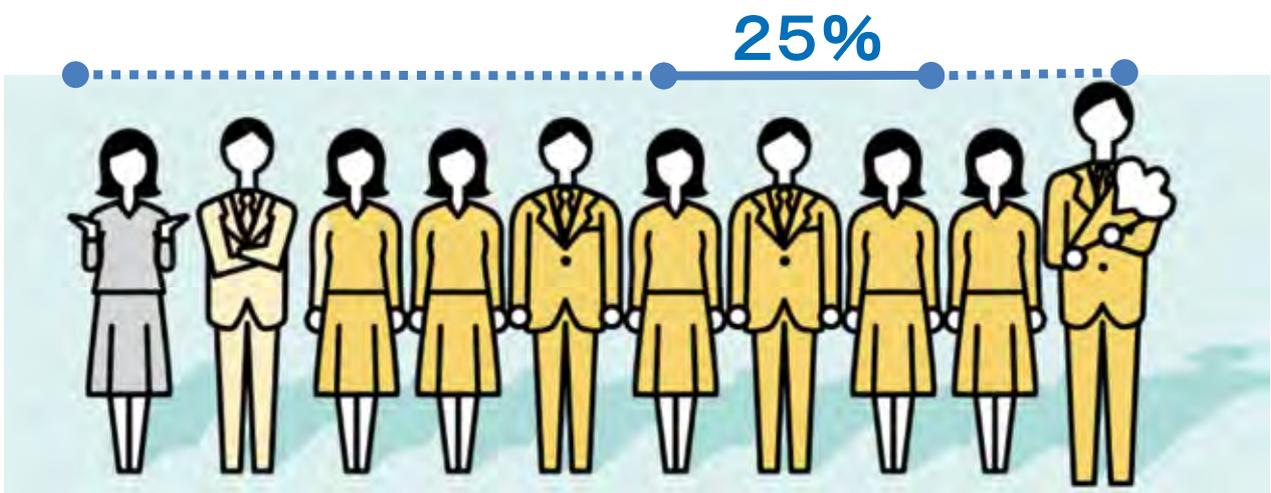
YES / NO

Q2 退職を引き留めるために何が必要だったと思いますか

- ・その人だけに特別な体制は組みにくい
- ・時間通りに退勤できたり、予定の見通しがつきやすい体制が必要
- ・園長や先輩に相談できる雰囲気が必要だった

パターン 2

“他の職業へ”による退職



⑥ 小学校の先生になりたい (5%)

Q1 退職理由は本心だと思えますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思えますか

- ・給料が安かったため
- ・給料を改善すべく、処遇改善加算を導入した

⑦ 違う仕事がしてみたい (5%)

Q1 退職理由は本心だと思えますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思えますか

- ・今の園児を卒園させたら、一回他の職業に就いてみたいとの希望だった。慰留したのだが、退職になった。

⑧ 他の職場で働きたい (10%)

Q1 退職理由は本心だと思えますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思えますか

1名 他の職員とのコミュニケーションの取りにくさや、馴染みにくさ等、その方の気質の難しさがあった。一緒に部屋に入る職員に話をするように伝えていたが、指導してもなかなかその人のものにならない方にどう対応するべきか悩んだままになってしまった

1名 宗教活動に専念したい為に、退職になった。

⑨ 理由なき自主退職 (5%)

Q1 退職理由は本心だと思えますか

YES / NO

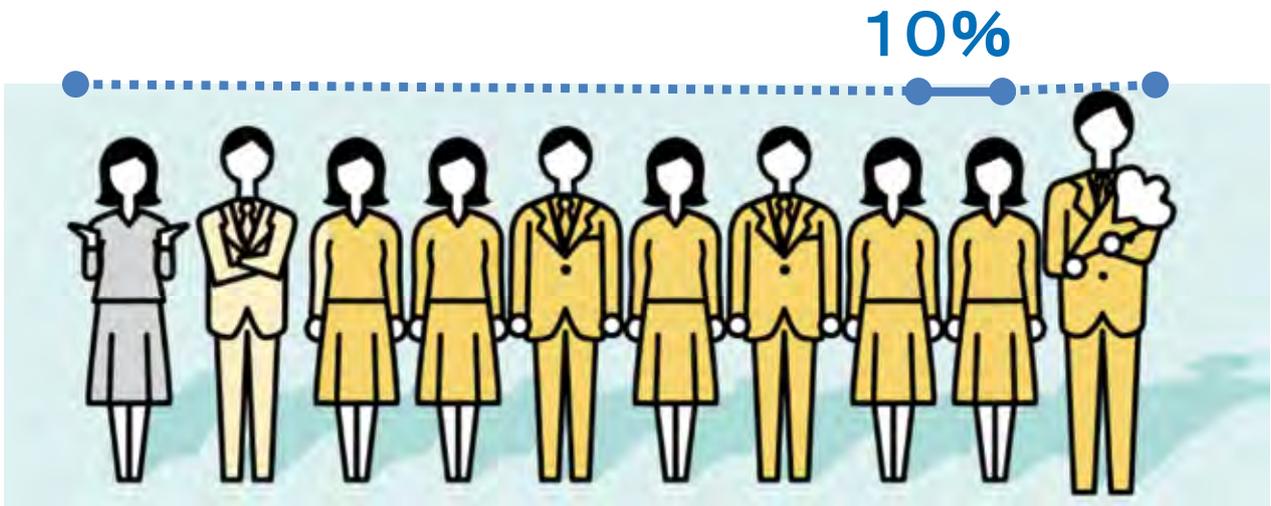
Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思えますか

・寛容な心が必要だったと思えます。

(入社2年目。園児に対する接し方を何度も指導していた職員だったので、推測ですが、そのような理由が原因だと思えます。他の園に転職しました。)

パターン 3

“体調不良”による退職



⑩ 精神的な病気になった（ 5% ）

Q1 退職理由は本心だと思えますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思えますか

- ・もっと早くフォローすればよかったと思えますが、職場の雰囲気づくり、関係づくりに関する事で、今一步力が及びませんでした。

⑪ 土曜日に「仕事が楽しかった」と言って帰ったが、月曜日に親御さんが「心身症になった」と診断書を持ってきた (5%)

Q1 退職理由は本心だと思いますか

YES

/

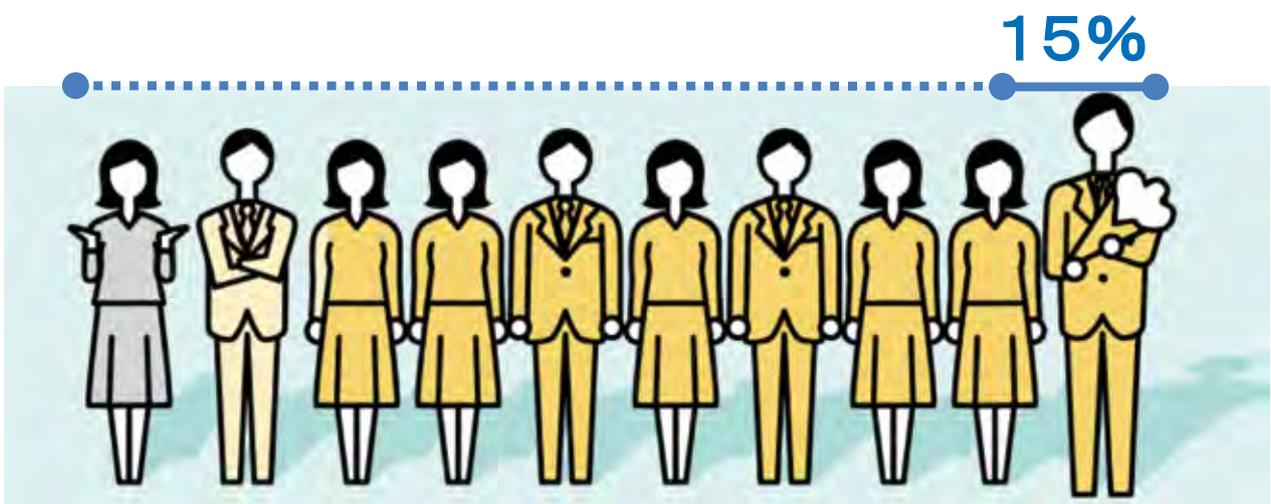
NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思いますか

- ・園としては、本人の能力不足を必死に補っていたのだが、本人がついてこれなくなったのだと思う。親御さんの理解も得ていく必要があることを感じた。

パターン 3

“さまざまな理由”による退職



⑫ 早朝や延長の勤務が難しい (5%)

Q1 退職理由は本心だと思えますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思えますか

- ・その人だけ便宜を図るわけにはいかず退職となった
- ・同じようなケースが出てくる可能性があるため、働き方を考えていく時期に来ていると思うが、改善には至っていない。

⑬ 職員間のトラブル (5%)

Q1 退職理由は本心だと思えますか

YES / NO

Q2 退職を引きとめるために何が必要だったと思えますか

- ・経験者として新規の採用をした。保育は問題なく行うのだが、他の職員を見下したり、挨拶をしなかったり、派閥をつくったりと、園の雰囲気は壊れ問題となった。最終的には、妊娠が発覚し、医師に安静を勧められ退職した。
- ・入社前にオリエンテーションを行えばよかった
- ・面談を行ったりコミュニケーションをとる必要があった

6 まとめ(1)

- ・ 「ライフステージの変化」による退職は、一見すると全て仕方ないことのように思われるが、園の制度さえ整っていれば防げたものも少なくはない。
- ・ その意味では園と職員との信頼関係が十分でなかったと表現できるかもしれない。
- ・ また、本研究のテーマである管理者と職員との信頼関係の欠如は、「他の職業へ」あるいは「体調不良」「さまざまな理由」において散見される。ここでは本心とは思えない理由での退職が多く、コミュニケーション不足等の信頼関係の問題が多い。

6 まとめ(2)

- ・ とはいえ、こうした退職を反省した上で各園・管理者が様々な対策を講じていることは、とても参考になる。
- ・ 新たな制度の導入や、就職前のコミュニケーションを重視するなど、細かな配慮に腐心している様子が見える。
- ・ こうした配慮を重視していくことが信頼関係を築く第一歩となるだろう。
- ・ もちろん、ここでの例ではこれらの配慮が事後的になされているのだが、これらを予めなしておくこと、つまり**細かなコミュニケーションをとりながら常にアンテナを張っておくことなどが必要な姿勢**と言えるだろう。

4 指導・助言者からのまとめ

(1) Aグループ：業務改善

まず、働き方改革の基盤的な取り組みとも言える「業務改善」にターゲットを絞った研究を行った点が評価できる。オーバーワークが常態化している園の現状把握から着手し、就業時間に対する業務量の相対的な過多、各種行事の準備など保育以外の業務に費やす労力、保護者や経営者への過度な気配りと対応、園バス乗務や壁面装飾といった業界特有の業務などの課題が明らかになった。その際に導かれた結論は、“他園との情報共有を行う中で各園特有の問題を発見する”ことの重要性であった。

幼児の教育と保育を担う当業界においては、「やればやるほど（時間をかければかけるほど）尊い」という価値観が潜んでいる。つまり各園では歴史に染みついた業務内容と独自の実施方法が蓄積されており、業務削減や生産性向上を行っていく体質をもつことは事実である。まずはこのことに気付かねば業務改善は困難であり、併せて業務改善がもたらす効果を共有することも重要である。当グループでは、業務改善によって就業時間の短縮が可能となり、他の業務改善へと繋がる相乗効果や過度のストレスから解放されることによる意欲向上がメンバーによって検討された。その際に昨今話題となっている「感情労働」に着目し、各種文献や事例を照会した点も評価に値するであろう。

さらに当グループの取り組みで特筆すべきは、現状把握と期待される効果を確認した後といったん幼稚園教育要領に立ち戻った点である。業務改善が幼児教育の品質向上に繋がるという総則改訂趣旨に始まり、「育む資質能力の三つの柱」および「5領域 10項目」について愚直に議論を重ね、“本教育要領を実現する手段としての業務改善”に取り組む姿勢を明らかにした。企業経営においてもミッション、ビジョン、バリュー等で構成される経営理念の重要性が多様性への対応策として改めて注目されている。自園の理念と併せ、各職員の意識と園全体の風土を革新するためにもこのアプローチは非常に有効であろう。

次に業務改善に向けた具体案として、A) 提出物等の見直し、B) 行事の見直し、C) その他業務の見直しについて、先行事例の共有と具体的なアイデア作りに多くの時間が割かれた。日誌・月案・教育課程の提出、アルバムや写真撮影、会計事務や現金扱いなど保育以外の業務に忙殺されている姿が共有され、解決策としてICT活用と外部業者の有効活用について詳細な事例研究と話し合いが行われた。各行事の見直しについては、各園の年間行事を詳細に書き出し、時間的・経済的・精神的な負担の観点で分析が行われた。中でも運動会、作品展、お遊戯会、お泊り保育については業務改善の余地が大きいことが確認され、年間テーマに基づくPTAを活用した作品展、屋内における午前中開催の運動会、衣装や道具の再利用によるお遊戯会、思い切ったお泊り会の廃止といった成功事例も共有された。最後にその他業務の軽減として臨時員の手当てなど、“小さなことでも出来ることから着手する”重要性が提案された。

(2) Bグループ：残業削減・有給休暇取得促進

当グループの最大の成果は、残業削減・有給休暇取得のみならず、あらゆる課題解決に
応用可能な分析プロセスを開発した点である。製造工程においてトラブルに直面したと
き、トヨタの社員は「なぜそれが起きたのか」を5回繰り返し考えることが知られてい
る。すぐに思いつく答えを安易に結論とせず、真の原因を探ることが目的であり、トヨタ
生産方式の生みの親である元副社長の太野耐一氏が提唱した考え方である。

「なぜなぜ分析」と呼ばれるこの方法は、ある問題とその問題に対する対策に関して、そ
の問題を引き起こした要因(『なぜ』)を提示し、さらにその要因を引き起こした要因(『な
ぜ』)を提示することを繰り返すことにより、その問題への対策の効果を検証する。

当グループの手法はこれを改良したものであり、「主要因」ごとに「なぜ」「なぜ」を2
回繰り返し問題を探りながら複数の「改善策」を導く。次にそれぞれの改善策の阻
害要因となる「課題」を検討し、最終的な「提案」へと繋げていくものである。

残業削減における主要因としては、「仕事量が多い(業務量)」、「時間外を削減する雰囲気
がない(意識・風土)」、「上司が帰らない(管理者)」、「仕事量に差がある(役割分担)」、
「外部との兼ね合い(外部要因)」、「残業手当の見なし(手当)」の6つが挙げられ、それ
ぞれについて上記プロセスに沿った分析が行われた。興味深い点は、プロセスに従って要
因が無限に増えるのではなく、改善策や提案において収斂していくダイナミズムの存在で
ある。たとえば「仕事量が多い」という主要因については、「行事の見直し」「開園時間の
見直し」「臨時員の活用」「ICTの活用」「職員間のコミュニケーション改善」といった改
善策に収束し、ここから導かれる提案は次の課題である有給休暇取得促進や他グループの
テーマである業務改善や園の雰囲気・人間関係作りとも重なることとなった。

次の有給休暇取得促進を阻害する主要因としては、「制度化していない(制度)」、「消化
しにくい環境(意識・風土)」、「目標の未設定(目標)」の3つが挙げられ、同様の分析が
行われた。最終的な提案としては、有給休暇管理台帳の作成、就業規則見直しと協定締
結、法律知識の習得、主任による率先取得、臨時員の活用等が挙げられた。さらに2019
年4月1日より施行される働き方改革関連法における年次有給休暇制度の取得(年10
日以上付与されている労働者に対して5日分は企業が時季を指定)についても言及され、
法律施行を契機とした積極的な取り組みが提案されている。その際には、保育日数を減らし
て保育の無い日を勤務日に当て、業務の進捗を図りながら有休を消化していくという消極
的施策に加え、長期休暇の預かり保育はパート職員に任せるといった積極的施策も検討さ
れた。

上記の様な実践的な議論に加えて、「なぜ幼稚園業界は長時間労働となるのか」という
根源的な問いが行われたことは非常に興味深い。前述したように幼児教育・保育という社
会的意義が高く、かつての母親の役割を期待される園職員の業務には際限が無い。こうし
た議論の中から、投下した時間量が直接的に評価される現状の評価・処遇制度について問
題提起がなされた点も高く評価できる。

(3) Cグループ：園の雰囲気、人間関係づくり

本研究会のメインテーマは「人材の確保」であり、その手段として「働き方の見直し（働き方改革）」を取り上げ、3つのグループが異なる視点・アプローチによって解決を試みている。当グループは人材確保の要素として新規採用ではなく離職防止に絞り込み、「職員が辞めないような園の雰囲気・人間関係の構築」を取り上げたことは卓見である。そしてこのことは新規採用にも大きな効果を発揮することが期待できる。

当グループの研究は「退職者アンケート」を軸として園の雰囲気や人間関係の課題を分析するというユニークなものであった。企業等における人事管理においても退職インタビュー（Exit Interview）は、採用の精度向上や組織の課題発見に寄与する重要施策の一つとして位置付けられている。これは社員が退職する際に人事部などにより行われるヒアリングであり、その目的は社員の本音を聞くことである。通常の退職面接では直属上司が退職理由を聞くことが多く、本当の退職理由を知ることは実は難しい。そのため、第三者となる人事部や外部機関がヒアリング（面談）することで、社内の人間関係、マネジメントに対する意見、給与・人事制度の不満、さらに転職先の情報等を聞き出し、会社の改善に繋げていく手法である。幼稚園業界において退職インタビューを行っている例は見当たらず、当グループは複数園の管理者に対して退職した職員についてのアンケート調査を実施した。

成果のひとつが退職理由のパターン化を試みたことである。20件の回答を分析することから園を退職する本当の理由は、ライフステージの変化による退職（55%）、転職による退職（25%）、体調不良による退職（10%）、その他（10%）の4パターンに分類できることが明らかになった。もう一つの成果はそれぞれの退職理由に関して、「その退職理由は本心だと思いますか」という問いを加えた点である。上記したように人は退職時に必ずしも本音を語るとは限らない。それゆえに適切に分析することが難しいのである。この問いは従来の退職理由分析から一段踏み込んだ考察を可能にしたと言えるだろう。

最も多い理由であるライフステージの変化には、「結婚」、「出産」、「定年」に加えて、「親の介護」や「子供の小学校入学」といった理由が挙がっており、この二つは今後も拡大することが予想できる。次の転職による退職理由としては、「他の職場で働きたい」、「小学校教諭になりたい」、「違う仕事がしたい」、「不明」となっているが、回答者の全員が「本当の理由とは思わない」としている。ライフステージの変化と異なり、転職の本当の理由を知ることは困難であると言わざるを得ない。さらに体調不良による退職では、いずれも「精神的な病気」であったことは不安を抱かせる。最後のその他の理由には、「早朝・延長勤務」、「対人関係」が挙がっている。

以上から結論として、①従来はやむを得ないとされていたライフステージ変化による退職も園と職員の信頼関係構築によって防止可能であること、②転職、体調不良、その他の理由を正しく把握するためにもコミュニケーションの改善が幼稚園業界として不可避であることが提言された。そのための解決策までは今回は踏み込めなかったが、来年度以降の検討課題となるであろう。

IV 今後に向けて

IV 今後に向けて

1 今後の取組

働き方改革の研究会では、一年間、3つのグループ（A＝業務改善、B＝残業削減・有給休暇取得促進、C＝園の雰囲気・人間関係）に分かれ、各園が課題提起し、それぞれ調査・研究を行ってきた。

その結果、A、B、Cは別々のことではなく、全てが深く結びついていることに気付いた。

A＝残業削減するためには、B＝業務改善が必須条件だが、C＝人間関係が構築されていなければ、上手く話し合いがもてず改善できない。

そこから、話し合いが活性化し、風通しの良いチームづくりを行う必要性が見えてきた。

そのため来年度は、さらに、働きやすい職場環境づくりを進めていくために、C＝園の雰囲気・人間関係に特化して「園運営の在り方」に着目し学びを深めていきたいと考える。

そして、教職員にとって、県内すべての幼稚園・認定こども園が働きやすく、働き続けたいと思える職場となることをめざしていきたい。

1年間、指導・助言者である木谷先生とともに研究を進めてきましたが、最後に、専門的立場から、幼稚園業界へ今後期待することを述べていただきました。

2 幼稚園業界へ期待すること ～働き方改革による多様性の実現へ

経済成長の柱として打ち出された女性社員の活躍推進、改正障害者雇用促進法による障害者法定雇用率の引上げ、改正高年齢者雇用安定法による希望者全員の継続雇用が必要となった高齢者、改正労働契約法による無期契約への転換要件が明示された非正規雇用者、労働力不足による外国人労働者の受入れ促進検討、さらにこれらの基盤となる「働き方改革関連法」の施行など、近年において政府は人材多様化に関連する政策を立て続けに打ち出している。国の動きに加えて熾烈なグローバル競争に晒されている企業においては、多様な人材の管理を意味する「ダイバーシティ・マネジメント」が重要な経営課題として注目を集めている。ダイバーシティ・マネジメントは幼稚園・認定こども園の経営においても、いや多様な職種と関係者を有する幼稚園業界においてこそ必要な視点に他ならない。

今回の働き方改革研究会では3つのグループによる研究と提言が行われた。メンバーはいずれも園の経営と日常業務における中心的な役割を担う多忙な者ばかりであり、彼ら/彼女らの自園ならびに幼稚園業界をより良くしたいという熱い思いに深く感銘を受けた。前年度の調査研究結果と今回の提案を踏まえて、次なる提言を行いたい。

- ① 働き方改革に関連する制度策定や意識改革においては、コンプライアンス(法令順守)およびリスクマネジメント(危機管理)の視点を取り入れること
- ② 広島県商工会議所連合会および広島県商工会連合会が推進する「広島県働き方改革実践企業認定制度」にひとつでも多くの園が申請し、認定を受けること
- ③ モデル事業となる園を複数抽出して成功事例を作り、水平展開によって全 205 園のレベルアップを推進する中長期計画を策定すること

最後に幼稚園・認定こども園経営におけるダイバーシティ・マネジメントの重要性を整理しておきたい。一般企業と比較した特徴として、①地域密着、②中小規模、③保護者対応、④女性中心、⑤多様な業務などを挙げることが出来る。地域と寄り添いながら幼い子供を預かる社会機関かつ教育機関である幼稚園・認定こども園は、企業に比べてコンパクトな規模であり、顧客として園児と保護者がセットとなり、女性が中心となって幅広い業務をこなすというユニークな組織である。さらに園児の多様性は言うまでもあるまい。その意味で園とは従来もダイバーシティ・マネジメントを行ってきた先駆者である。さらなる知恵と工夫による働き方改革を推進し、多様な人材の活躍によって他の企業や地域社会の範となることを大いに期待したい。このことは人材確保に寄与するのみならず、幼稚園・認定こども園の新たな未来を切り拓くに違いないだろう。

V 参加者からの感想

V 参加者からの感想

サムエル美鈴が丘こどもの園 川崎 由里子

私は A グループに参加しました。～業務改善～というテーマで、園の業務を見つめなおし、園の実情や、アイデアなど話し合いました。回を重ねる中で、例えば“こうしたらこうなった”など、成功例を出すとアプローチしやすいということの木谷先生より教えていただきました。また、話し合いの中で園ごとに状況が違うということがありました。しかしながら、共に話をすることで自園を振り返る機会を与えられ、グループで話し合うことで方向性が見えてきたのではないかと思います。研究発表会の報告会では“各園で特有の問題をみつけることが大事”ということと学び、そのことが結び付きました。

次へのステップは、守りから攻めの部分として、仕事量や残業時間、有給取得など、労働基準などのコンプライアンスを意識し、より良い仕事ができる環境づくりをすすめていきたいと思います。保育者の不足は、これからも課題ですし、就職したい職場となるよう、様々な働き方改革の情報を集めて、自園に働きかけていけたらと思います。

至心幼稚園 久保 大乘

この度、働き方改革研究会に参加させていただいた時間は、私にとってとても有意義なものでした。

この研究会が立ち上がる以前より、私は自園について、職員が働きやすい、この幼稚園に勤めて良かったと言ってもらえるような園を目指しておりました。

しかし、実際はどうであるか今一つ自信を持つことができず、また、改善点があったとしても、どうすれば良くしていけるのか方法も分かりませんでした。

今回、研究会に参加させていただいて様々な研究課題に取り組むことにより、まず自園が抱える課題を再確認することができ、他園の状況や取り組みを聞くことにより、改善点の参考にさせてもらったり、同じ悩みを共有したりすることもできました。

研究会では3グループに分かれ、より詳しく、より専門的に労働環境改善に向けて掘り下げていきました。聞いていて耳の痛くなる話も出てまいりましたが、内容について主原因を挙げ、改善案を出し、そのための課題を挙げていくことで、具体的な目標を立てることもできました。

私にとって本研究会は「他園の状況も鑑みた上での自園の現状把握」「他園との悩みの共有」「改善していくための直近の目標と具体案」というこの3点を得ることができたことが何よりの収穫です。

今後は、この研究会で学んだことを自園や地域に還元していけたらと考えています。

いきなり全てを改革することは困難かもしれませんが、できる部分から順を追って改善していきたいと思います。

この度は、働き方改革研究会を立ち上げてくださり、また準備、設営にご尽力くださり、誠にありがとうございました。

業務改善をするにあたり、保育の質を落とさず、いかに教員の業務負担をしていくかが課題であった。単純に残業時間を減らすだけでは、家への持ち帰り労務が増え、結果的に労務量が軽減したことにはならないからである。

では労務を軽減するためには、何をすればいいか。たくさんの幼稚園から事例を集めて検証していった。ICTや事務処理、日ごろの保育の見直しや、行事、教育要領の理解等、多岐におよんだが、成果をあげることが幼稚園のブランド力を高め、地域の信頼を持つ施設となることが期待されると思う。

己斐みどり幼稚園 谷口 祐司

まずは、大変貴重な機会をいただき、感謝しています。研究会を通して自園の現状を再認識できたことと、自分の勉強不足を知ったこと、他園の取り組みや現状を知ることができたこと、何よりもそれらについて研究会の皆さんと様々に議論を重ねたことが多くのヒントとなり、自園の働き方改革を行うにあたり、具体的に明確なビジョンを持つことができこと等々、この研究会に参加してたくさんのことを得ることができました。これらを絵に描いた餅に終わらせず、少しずつでも自園に取り入れ、実行に移していきたいと考えています。今は来年度から実行するにあたり、まずは有給休暇の積極的な取得、活用の実現に向けて職員全体で取り組もうと考えています。

この研究会に参加せず、講演で発表を聞くだけの立場だとしたら、おそらく今のように自分のこととして考えることは難しかっただろうと思います。コストを度外視し、誤解を恐れず提案させていただけるなら、この研究会の成果を発表して、研究会以外の方へ知らせるよりも、この研究会を第2弾、3弾と、メンバーを変えて立ち上げることが、働き方改革への強力な推進につながるのではないかと個人的には感じました。

白ゆり幼稚園 柳川 広子

働き方改革に1年間参加させていただき、「働きやすい職場」「働き続けたい職場」にしていきたいとさらに考えるようになりました。研究会では具体的にそれぞれの園での現状を話していく中で、共通の課題も多く出ました。「業務改善」「残業削減、有給休暇取得促進」「園の雰囲気、人間関係づくり」の3つの課題は、本当にどれも大切だと思います。自園で、どうしていけばいいのかを検討しながら、改善できることから少しずつ取り組みを始めています。子どもたちにとって、楽しい保育ができて、職員も楽しく働いて、働き方改革につながる取り組みは沢山あるように思います。〇〇でないといけない、これをやらないといけない、今まではこうだった…という意識は捨てようと伝えると、他の方法でできないかな、こうやってみたい、これはやらないといけないのかな…など職員からも声が出てきました。今までと違う取り組みを始めることで、保護者からも「園の雰囲気がよくなりましたね」などと言ってもらえることもあります。働き方改革は、職員だけでなく、取り組みによっては、一番大事にするべき子どもにも良い影響があったり、園の良い評判にもつながる可能性があります。このような良いこと尽くめになるような改革をしていこうと思っています。

働き方改革研究会における研究が有意義であったのは、一つには他の園の園長・副園長などの方々と同じテーマについて意見を多く交わすことができたことである。それにより、共有できる課題や、当園に独自の課題などを整理し、考えていくことができた。そしてもう一つには、木谷教授という第一線で教えておられる先生に助言を仰ぐことができたことである。先生の考察しておられるテーマが興味深かったことはもちろん、こちらが迷っていたり、まとまりのない考察になっていたるときにとてもの確かな助言をいただくことができた。研究会の回数のわりに発表をまとめることができたのは、先生の助言があってこそのものであった。

研究会を振り返り、また発表を振り返って最も象徴的であったのは、研修会での発表後の懇親会で大阪・日吉幼稚園の水谷園長からいただいた、「働き方改革は楽をするためではなく、保育のためでないといけない」という言葉である。このことは一見すると当然のことなのだが、研究をしているときは時間を減らしたり人材を確保したりすること自体が目的となってしまうがちである。働き方改革を進めていくだけでなく、減らした時間で何をするか、人材を確保してどのような保育をするかを並行して考えていくことが重要であると再度強く認識させられた。

ほうりん東野幼稚園 宮武 道子

今回の働き方改革研究会に取り組むにあたり、当初は、研究会の開催前に成立した働き方改革関連法をもとに、トップダウン型で研究会に取り組んでいくのだろうと考えておりました。しかし、実際には、自分自身が日々体感している、困り感や課題について、グループで話し合い、一つひとつの原因を掘り下げていく形で研究会が進んでいきました。

研究会のグループメンバー同士で、園の問題点などについて、互いに園の現状を聞き合ったり、また複雑な問題が絡み合って解決につながらないような話しについては、木谷先生にアドバイスをいただきながら、一つひとつを紐解き、共感しながら話し合いを行いました。

グループCでは、人間関係や園の雰囲気について掘り下げるチームだったこともあり、時には、目指すべき方向性が分からなくなる時もありました。その中で、話し合いを重ね、またアンケートを取る事で、園内の人間関係とは何なのか、雰囲気とは何なのかについて、それぞれの実例として、文脈の中で捉えることができたのではないかと思います。

今回の研究会に参加したことで、今一度園の現状について振り返ることができました。

そして、その後も、様々な働き方改革について話を聞く機会がありましたが、聞きなれたワードの中にも、「そうだった、そうだった」と頷くことができるようになりました。

これは、他人ごとではなく、自身の問題点として働き方改革を捉えられるようになったこと、またボトムアップ的に問題点を模索したからこそ得られた結果であると思います。

木谷先生、それから研究会のメンバー、経営委員の役員の皆様に大変お世話になりました。ありがとうございました。

一年間働き方改革の研究会に参加させていただいてありがとうございました。自園でも少しずつ教職員の働き方を変えていかないといけないと大雑把に考えていたので、研究会に参加させていただきました。参加しているメンバー全員、自分の職場の勤務体制のことを真剣に正面から向き合っていて取り組んでいるということがよく分かり、私も大変触発されました。

私の研究は「残業削減と有給休暇取得」についての分野となりましたが、現状を把握するために各園が自園の問題点をさらけ出し、それについても徹底的に議論、提案ができたこともよかったです。

特に議論の中で感じたことは人員不足の問題です。そもそも応募者がいない、また雇う人件費が賄えないなど多々問題点がありますが、35人に1人の担任では残業が多くなりがちで、休暇を採りにくいということが分かりました。補助員を置くことでだいぶ軽減されるとは思いますがそのこと自体が難しく、業界としても今後の課題となりそうです。

この業界は、保護者への手紙などはアナログ（手書き）が温かみがあっていいと言われたり、休憩が取りづらい職種だと言われたりする傾向がありますが、子どもの育ちを置き去りにせず、すべての園で少しずつ取り組み、学生からも憧れの職業にあげられるよう業界全体で力を合わせて変革していく必要があると改めて感じました。

ありがとうございました。

働き方改革研究会に所属させていただき、日頃当たり前のように見過ごしていた事を見直す機会を与えてもらったと思います。

まず、職員全員が、時間の観念をしっかりと持つことを目指し、定時に帰れるように業務の内容を見直し、運動会、作品展、発表会などの大きな行事を迎える前に、その内容を十分に吟味して、職員の負担軽減となるよう内容を変更し、当日を迎えるまでの計画をしっかりと立てることで、時間の観念を持つことができ、その結果として早く帰ることができてきたと思います。

先輩職員がいるから帰りづらいという意識を払拭するよう、主任が率先して早く帰る ように声がけをして、遅くまで残ることがない様に努めてきていることも成果の表れだと思います。

また、休める時には休みを取ってリフレッシュすることの大切さも再認識して、有給休暇の取得率を上げるように推進することができ、前年度よりも取得率が上がってきていることなども、働き方改革特別委員会で学んだことを実践しようと努められた成果だと思います。

将来に向けた人材の確保においても、処遇改善を行うことの重要性を認識して、基本給の見直し、ベースアップ定期昇給を見直し、少しでも幼稚園で働きたいと思う学生にアピールできるようにも努めてこられたと思います。今年度は広島県も、処遇改善について補助制度を確立していただき、幼稚園が働きやすい環境になるよう支援していただけることはありがたいと思います。今後ともご指導よろしく申し上げます。

働き方改革研究会参加者

熊原 得也	かやのみ幼稚園	園 長（福山市）
久保 大乘	至心幼稚園	副園長（呉市）
谷口 祐司	己斐みどり幼稚園	事務長（広島市西区）
中丸 創	かえで幼稚園	副園長（廿日市市）
川崎由里子	サムエル美鈴が丘こどもの園	副園長（広島市佐伯区）
宮武 道子	ほうりん東野幼稚園	副園長（広島市安佐南区）
柳川 広子	白ゆり幼稚園	園 長（福山市）
柳澤 尚志	松永幼稚園	副園長（福山市）
山中 通教	みどり幼稚園	事務長（三原市）

指導・助言

木谷 宏 県立広島大学大学院教授

（公財）広島県私立幼稚園連盟経営研究委員会（助言）

藤井 行夫	（公財）広島県私立幼稚園連盟副理事長・研究部長
清川 里佳	（公財）広島県私立幼稚園連盟理事・経営研究委員長
龍永 和成	（公財）広島県私立幼稚園連盟理事・経営研究副委員長
柳川 佳子	（公財）広島県私立幼稚園連盟理事・経営研究副委員長
清信 真	（公財）広島県私立幼稚園連盟理事・経営研究委員
村田 克也	（公財）広島県私立幼稚園連盟理事・経営研究委員
角谷 通齊	（公財）広島県私立幼稚園連盟経営研究委員
霊岳 弘志	（公財）広島県私立幼稚園連盟経営研究委員
花岡 美穂	（公財）広島県私立幼稚園連盟経営研究委員
星月 光生	（公財）広島県私立幼稚園連盟経営研究委員

幼稚園の人材確保支援事業 調査研究実行委員会委員

菊永 将浩	セブン合同法律事務所弁護士
菊野 秀樹	比治山大学短期大学部教授
木谷 宏	県立広島大学大学院教授
柴田 浩喜	(公財) 中国地域創造研究センター主席研究員
豊原三紀男	広島県環境県民局学事課長
仁井 恭子	広島県健康福祉局安心保育推進課長
住田 直之	(公財) 広島県私立幼稚園連盟理事長(委員長)
山中 隆司	(公財) 広島県私立幼稚園連盟副理事長
藤井 行夫	(公財) 広島県私立幼稚園連盟副理事長
猪野 良雄	(公財) 広島県私立幼稚園連盟理事
清川 里佳	(公財) 広島県私立幼稚園連盟理事
米川 晃	(公財) 広島県私立幼稚園連盟監事
山根多美子	(公財) 広島県私立幼稚園連盟事務局長

事務局

佐伯奈津子	(公財) 広島県私立幼稚園連盟事務局員
越智 由美	(公財) 広島県私立幼稚園連盟事務局員

平成30年度「幼稚園の人材確保支援事業」 働き方改革に向けた調査研究報告書

監 修 県立広島大学大学院 木谷 宏 教授

発 行 公益財団法人広島県私立幼稚園連盟
〒732-0052 広島市東区光町一丁目15-21
TEL 082-259-3567
FAX 082-259-3570
E-mail info@hiroshima-kenyo.or.jp
URL <http://www.hiroshima-kenyo.or.jp/>

発行日 平成31年3月