

地域で7施設の保育園を運営する中で、
業務負担の増大・右腕育成に悩んでいた法人が、

代表・理事長業務を担える 園長を育成できた秘訣

園長が自ら主体的に考え、職員マネジメント等園運営を行うことで、

事務負担

業務削減・
効率化により、
半減！

職員数

紹介会社を通さず、
人員配置基準の
2倍以上！

職場満足率

93%

※職員82名を対象とした職場環境アンケートで
「働きやすい職場だと思う」の設問に、
「まさにそう思う」「どちらかというと思う」と
答えた職員の割合

ストーリーの一部を公開！

- ・施設数の増加に伴い、代表が直接各園の
詳細を把握することが難しくなり、
業務負担も増大…
- ・管理職に業務を委譲し、
主体的に育つ環境整備に着手
- ・組織変革を通して、
成長する組織への土台作りに成功！

特別ゲスト
株式会社ストーブカンパニー
代表取締役 齋藤 勤氏

組織変革を経て成長する組織に！

具体的な組織づくりの手法をより詳しく知りたい方は中面へ！

国の推計より早く少子化が進む中 これからの時代の法人運営に 求められる人財育成戦略とは？

株式会社船井総合研究所 子育て支援部 リーダー 吉田健人

保育業界に関わる経営戦略立案・保育事業新規参入・評価制度構築・働き方改革等のテーマを中心にコンサルティングを行い、働き方改革の実施や組織体制に応じた評価制度設計に携わる。都道府県の保育士職場環境構築事業・待機児童対策アドバイザー・子ども子育て支援事業計画の策定等、自治体案件にも幅広く従事。保育園向けの勉強会では運営の主宰統括並びに、職員採用・定着・育成に関わるテーマでの、講座講師や情報交換会のファシリテーションを担当している。



- 「現場の先生をうまく取りまとめられる園長が育たない…」
- 「そもそも良い職員が採用できない…」
- 「せっかく苦勞して採用した職員も5~6年で辞めてしまう…」
- 「そのため、次の管理職を任せられる職員がいない…」
- 「職員が毎年成長していない気がする…」

上記は全国の保育園・認定こども園の経営者から、頻繁にお伺いする課題です。

皆様の園ではいかがでしょうか？

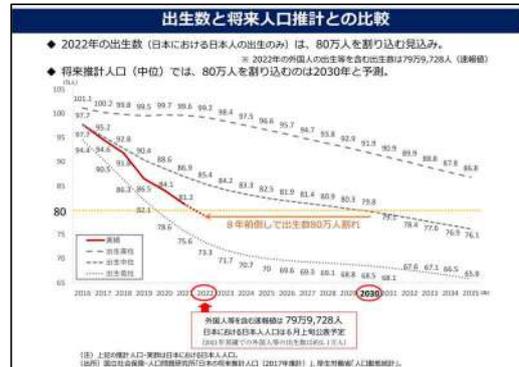
ただ、すべての経営者がこのような悩みを抱え続けているわけではなく、毎年の中核職員を含む一定数の離職が発生し、補充採用に追われている法人もあれば、上手く採用から育成までが自走する仕組みを作り管理職を輩出することに成功している法人もあり、徐々に2極化が進んでいる印象です。

2023年末にこども大綱が発表され、2024年度末には新子育て安心プランが終了します。政府の予測よりも8年前倒しで進む少子化時代の中、いよいよ政策も保育所の「量の整備」から「質の向上」へとシフトしていきます。

そのような環境の中、今後も永続的に地域の保護者から選ばれる法人を作っていくかどうかは、

法人の人財戦略にかかっていると一言でも過言ではありません。

改めて採用・育成・そして、“法人にとって必要な人財の”定着の仕組み作りについて考え、実行していく必要があります。



本レポートでは、今後外部環境が大きく変化していく保育業界の中で、永続的に法人を発展させていくために必要な、

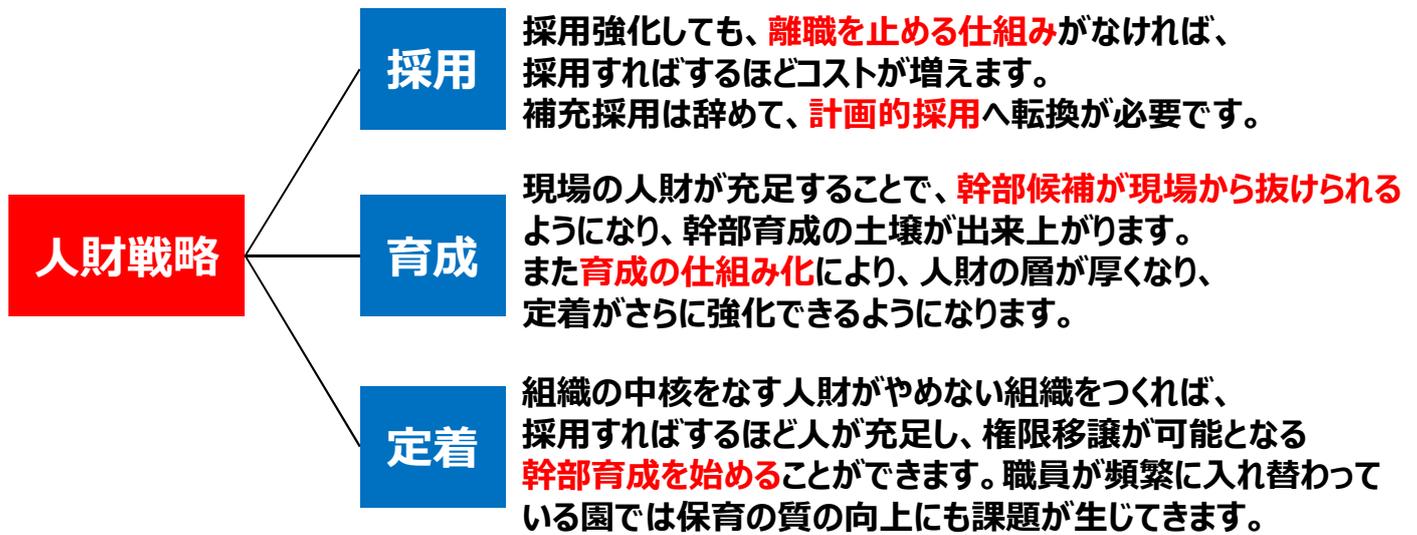
「園運営だけでなく、経営を一緒に考え、任せることができる園長」 育成の土台作りについて、お伝えさせていただきます。

・今、求められる新しい働き方に対応した職員育成

冒頭に記載した、経営者の悩みの後が続くのが、「昔は叩き上げで現場から管理職になる先生がいたが、近頃はそういった人材が少なくなった」という言葉です。多くの法人で現在の園長も含めわざわざ育成して管理職になった、というより、長く働く中で自然と成長した、という実感の方が多いようです。ただ、令和となった現在、昔のように残業は当たり前、休憩時間もほとんどとらず、行事の制作は持ち帰って休日に取り組むというような職場環境では、そもそも職員を採用すること自体が困難となります。今求められているのは、働き方改革やワークライフバランスが当たり前になった時代の職員育成なのです。

・新時代の職員育成を実現するための園内環境整備、土台作り

これからの職員育成として具体的にどのような施策を実施する必要があるのでしょうか？
まず意識したいことは、育成だけでなく、**採用・育成・定着をセットにした人財戦略**です。



上図のように、採用・定着とセットで職員を育成することのできる環境を整えることが必要です。具体的な施策として、

- ・ **職員が目目の前の業務だけで疲弊しないための業務量削減・働き方改革**
- ・ **法人・園の理念、方針とマッチする人財採用戦略**
- ・ **職員が園内、法人内で自分の意見を言える心理的安全性の高い職場環境づくり**
- ・ **園・法人が求める能力を明確にした評価制度の作成と、定期的な目標管理**

を通して、園の中から次世代の管理職候補を育成していく必要があります。

上記の採用・定着の環境が整って初めて、園の経営を一緒に考えることのできる園長育成を行うことができるのです。

・ **管理職育成に悩んでいた法人が育成の土台を作っていくステップをお伝えします。**

現在、園運営は任せられるが今後の園児獲得のための施策や現場の職員マネジメント等、園経営に関する内容を委譲することができないという法人や、今後、現場の職員目線ではなく、経営者目線で考えられる園長を育成する土台作りをしていきたいと考えている方の為に、実際に、複数施設を運営する組織の代表として、管理職候補の職員の退職を経験し、ご自身も園長として代表業務に加え、業務量が増大してしまった法人が、職員が成長する組織の土台作りに取り組みられた実際のエピソードをご紹介します。

法人の職員育成に課題を感じている方、今後管理職を育成するための土台作りに取り組みたいと感じている理事長・代表の皆様は是非次のページからお読みいただけますと幸いです。



株式会社 ストーブカンパニー

company Data



神奈川県藤沢市にて、『こどもに寄りそい
「幸せのねっこ」を育てる』をコンセプトに、
保育事業を展開。藤沢市内で認可保育園2園、
小規模認可保育園3園、企業主導型保育園2園の
合計7園を運営中。**職員数は100名を超える。**
育成のための独自

の取り組み、職員が主体的に働いて成長する組織づく
りを実践し、2023年全年齢満定員充足率100%を実現。



【特別版】職員が主体的に働いて、成長する組織づくりの秘訣公開レポート



株式会社 ストーブカンパニー

代表取締役 齋藤 勤 氏

自走する組織づくりのための4ステップを通して、職員が主体的に働き、管理職候補を輩出し続けられる仕組みへ転換できたワケ

■ 施設数が増えるにつれ代表の目の届く範囲が限られ、拠点間で職員の定着率に差が生じることで、職員育成の必要性を痛感

株式会社ストーブカンパニーは神奈川県藤沢市を中心に保育事業を展開してきました。現在は藤沢エリア・湘南台エリアそれぞれに、認可保育所・小規模保育所・企業主導型保育事業を展開しています。保護者の通える範囲に複数園配置することで、地域の方々が少し規模の大きい認可園・乳児の保育に特化した小規模保育園、認可とは異なる料金形態の企業主導型保育事業のように選択することができる体制を構築し、

保護者から選ばれる園づくりを実現しています。

ただ、施設数が増加していくにつれ職員数も増加し、徐々に代表の目の届く範囲が限られてきました。

2園・3園のころはすべての職員の面談を自身で実施することも可能でしたが、

徐々に各園の詳細を把握し続けることが難しくなり、

園長からの報告で、園の状況を把握するようになりました。

しかし、園によって職員間の関係性や、

保護者の満足度に差があり、

園長の育成の必要性を感じていました。



『こどもに寄りそい「幸せのねっこ」を育てる』を理念とし、地域の保護者から選ばれる園を地域に展開してきた

■ 増加する代表の業務量と有望な中堅職員の複数人退職を機に、自走する組織づくりのための取り組みを開始

「運営している7園の職員が主体的に考え成長していき、代表が園の運営に関わらなくても自走する組織」

を実現するために、まずは**退職する職員への退職理由の調査**や、**園長会議での議論・職員へのアンケート**を通して、

現在職員が育つ環境になっていない原因を洗い出しました。

その結果、下記の課題が明らかになったのです。

- ・ 余裕をもって業務に取り組むことができない（業務量）
- ・ 職員間のコミュニケーション不足（人間関係）
- ・ 主任や園長に意見を言いづらい環境（心理的安全性）
- ・ 保育士としての仕事の楽しさを感じられる機会が多くない（仕事のやりがい）

まずは、職員が成長していけるための土台（環境づくり）が大切だと考え、4つのステップに分けて施策を実施することにしました。

■ 組織変革のStep1: 園内業務の削減・効率化

職員のアンケート等を通して明らかになった項目として多かったのが、「**業務量が多くてその他のことを考える時間がない**」「**日々の業務で手いっぱいになってしまう**」

という意見でした。実際に各園で業務量の調査や棚卸を実施したところ、通常の保育以外の業務

（職員会議・行事準備、実施・参観や懇談会等の保護者対応）が多くを占めていることが判明しました。

そこで、法人全体で余裕をもって仕事が行える環境を作るため、**業務を減らす施策**を行いました。

具体的には、**子どもと接しない業務（ノンアクティブ業務）**を、中心に精査を行い、普段の仕事の中で、多くの時間を占めているものの削減を実施しました。

具体的に削減した業務の一部をご紹介します。

園内業務の見直しにより廃止・効率化した業務（一部）

- ・ 制作や壁面の負担軽減：本当に先生が制作する必要があるかを考え、園児にとっても保護者にとっても職員自身が制作する必要のないものについては既製品を使用する。もしくは去年までに制作したものを使用する。拠点間で連携して使用する等を検討
- ・ 行事の削減：逆に保護者負担になってるものはないか精査し、保護者アンケート等を通して決定
- ・ 写真の仕分け時間の廃止：ICTツールの導入で事務作業時間をほぼ0に
- ・ これまで決まった時間に実施していた参観や懇談会を廃止し、いつ見に来ても良いように変更
- ・ おむつのサブスクを導入し、園で用意することで園児ごとの管理を削減

1. 園全体や職員について

園のことや園で働く職員について教えてください。

1. 園では、やりたいことや意見があったときに発信しても、否定や拒絶などおられないと思う。

まさにそう思う

どちらかというとそう思う

どちらかというとそう思わない

そう思わない

2. 園では、相談しやすい、話しやすい雰囲気があると思う。

まさにそう思う

どちらかというとそう思う

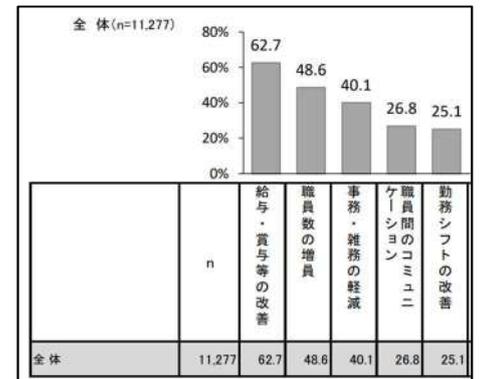
どちらかというとそう思わない

そう思わない

3. 園では、他の職員に助けを求めることができる雰囲気があると思う。

職員に実施した職場環境アンケートの一部

現在の職場で改善を希望する項目（東京都保育士実態調査）



令和4年度東京都保育士実態調査結果でも、組織の調査とほぼ同様の結果が出ている
 (出典：令和4年度東京都保育士実態調査結果：)

https://www.fukushi.metro.tokyo.lg.jp/kodomo/shikaku/r4hoikushichousa.files/4R4chosakekkashosai_syusei.pdf

■ 組織変革のStep2:配置基準の2倍以上を実現する保育士採用

Step1の業務削減・効率化により、子どもと関わらないノンアクティブ業務の整理は進み、徐々に業務に余裕が出てきましたが、実際に子どもと関わる保育業務（アクティブ業務）の部分で、**国の配置基準ぴったりでは、ゆとりを持った保育を実践するのが難しい**ということが明らかになってきました。ストーブカンパニーでは、脳育というカリキュラムを導入しており、**子どもの状況に応じて対応を変えていかなければならないため職員の力量が必要**となります。そのため、次の施策として、**基本的には複数担任が可能な配置となるよう職員採用を進め、一人担任となる場合でも、上手くクラス間の合同保育を取り入れる・フォローに入ることのできる職員を配置する**といった職員数の充実を進めました。

就職フェアの様子①

フェアには若手保育士が中心に参加し、よりリアルな職場環境の会話が可能なように配慮



就職フェアの様子②

他のブースとの差別化を図るpopや、プロジェクター、モニターを活用

上記の施策により、複数の経路から園との接点作りを行い、フェアに参加していただいた方にはLINE公式アカウントに登録いただく等、ストーブカンパニーの理念や運営方針にきちんと共感してくれる人を採用するように心がけています。もちろん面接だけでは不明瞭な要素が多いため、一度一緒に働いてみて、**試用期間の間に法人に本当に合う人材かを見極める**ようにしています。それにより更新しない方も、こちらからお断りする方もいらっしゃるため、**定着率を高めることは目的としていません**。法人や園に合わない方が働き続けるほうが、園にとっても、職員にとってもマイナスだと考えているため、**ミスマッチを防ぐことを優先した採用活動を実施**しています。

具体的な施策として、**紹介会社を活用すると採用コスト**

トが増大してしまうため、基本的には紹介会社経由ではなく、直接採用ができる仕組み作りを行いました。

具体的な施策としては、

- ・採用HPを充実させ、
紹介会社経由の採用は行っていないことを明示
 - ・Indeed等のWeb採用媒体を積極的に活用し、
充実させた採用HPへの流入を増やす
 - ・Web媒体だけではなく、
就職フェアといった直接会える機会を有効活用
 - ・ハローワークの特徴をきちんと捉え、
ターゲットを明確にすることでしっかりと使い切る
- といった施策を中心に行いました。



採用HPに記載している直接応募をお勧めするページ

■組織変革のStep3:心理的安全性を高める働きやすい環境づくり

園内の業務量を削減し効率化を図った後、保育に関われる職員を増やすことで、ゆとりをもって働ける環境が整い、徐々に目の前の業務以外の話（より園児の主体性を高める保育を展開するにはどうしたら良いか、等）の保育の質を高めるための話が職員間でも生まれ始めました。

職員のコミュニケーションを促進することで、保育の質は高まっていくのですがそこで発生したのが、**園内の職員間の人間関係や、先輩・後輩との関係性が悪いとなかなか相談な**

どの時間が取れないという問題でした。前のページで定着率を高めることは目的にしていな

いとお伝えしましたが、園や法人にとって長く働き続けてほしい良い先生が辞めてしまうことは避ける必要があります。そこで次のStepとして組織の中で職員が安心して働ける環境づくりに着

手しました。もともと職員間の連絡などは法人内のSNSツールを活用して実施していたのですが、そこで月に一度、**自分のパフォーマンス（体調ややる気など）がどうなっているかを記載し、**

気になる記載がある方については、1on1ミーティング（1対1で気軽に近況などを報告できる面談の機会）を実施し、ストレスを抱える前に対処することを心掛けています。

また、年に2回は職場環境アンケートと題した、匿名のWebアンケートを実施し、

- ・園の働く環境に関する内容
- ・園長のマネジメントに関する内容
- ・一緒に働く同僚に関する内容
- ・その他勤務している園について感じていること

の意見を収集する機会を設けています。

また、職員がいつでも代表に意見を投じることのできる

「目安箱」を設置し、

代表が介入して解決する必要がある問題が、

きちんと届くように仕組み化を行っています。

この目安箱には職員が忌憚なく意見を投じてくるため、

時には代表が落ち込む内容もありますが、全ての意見を真摯に受け止めています。

特に解決を望むわけではなく、こんなことがあったことを代表に知っておいてほしい、

という情報共有のみの投稿もあり、職員のガス抜きに貢献していると考えています。

その他**職員の業務時間以外でのコミュニケーションを促進する施策**として法人内独自の取り組みである「ハピコミ」という制度も開始しました。

これは法人内で一定のルール

（人数や園をまたいだ人の参加等）を満たせば、

食事代を一定額法人から補助するという施策で、先生方が話しやすい環境づくりを行っています。

一定数保育士が集まると、最終的には子どもの話や業務上の悩みの話に繋がるようで、他の先生の意見を聞く機会や、業務で困っていることの解消の場として活用されています。

職場環境アンケート

項目	満足	やや満足	やや不満	不満	その他
園長への信頼感	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への敬意	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への協力	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への感謝	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への愛護	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への尊敬	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への畏敬	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への礼節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙遜	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠実	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への剛毅	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への誠實	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への忍耐	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への寛容	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への謙和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への平和	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への清静	2.80	2.33	3.44	2.80	2.78
園長への貞節	2.80				

■ 組織変革のStep4:職員の努力の方向を統一する評価制度

Step1~3までの施策により、職員が主体的に考える時間の確保・組織が自走するための安心して働ける環境の土台作りができました。この後は業務が効率化され、職員数にゆとりができ、心理的安全性も高まったことで**生まれた時間をどのように使うかが重要**となります。

ここで法人としての方向性を示さないと、ただ働きやすいだけの園となってしまう、良い循環を生み出すことができないため**ストープカンパニー**では、毎年の自己評価・一時評価の実施によって、法人が求める職員像の明確化・そこに到達するために実施することを可視化しています。

評価項目については、法人として大切にしている理念

「ストープカンパニーベーシック」や、職種に関わらず、

社会人として身につけてほしい一般的なスキル

保育士・栄養士・看護師などの専門職に求められる「専門項目」、

管理職以上に求められる「マネジメント」と項目を分け、

指標についても**単純に1~5段階のように設けるのではなく、**

ここまで出来たら2、この水準まで実施できれば3といったように

具体的に達成基準を記載することで、客観的に見て、評価ができる工夫を行っています。

実際に活用している評価表

項目	内容	1	2	3	4	5
園児の発達レベルの把握	月齢に応じた行動を把握し、心身の発育を見守り促進することができるか	年齢・月齢に応じた行動を把握できていない状態である	年齢・月齢に応じた行動へのチェックができ、記録できている	チェックを行ったうえで上司への相談ができている	園児全員に目を向け、発達・発育をきめ細かに把握し、保育活動に活かすことができる	他の保育士や保護者と連携し、保育活動に活かすことができる
園児の体調管理及び安全に過ごすための環境整備	疾病や事故による園児の体調変化に対する対応、園内外において、子供が安全に過ごすための配慮や方策を講じている	園児の体調や安全を守るための心配りについて把握していない	園児の体調や安全を守るための心配りについて把握しているが、園児の体調や安全を守るための心配りができない行動をとってしまうことがある	どのような状態でも園児の体調の変化に気づくことができ、安全への配慮ができる	園児の繊細な体調変化に気づくことができ、園内外で安全に過ごすため、各場面におけるリスクを常に意識し、子供を見守ることができる	園児の安全に配慮し、保育士や保護者の責任を明確にし、保育士の負担と事故が起きる要素を減らすことができる

評価結果については、上長とのフィードバック面談を行い、次回の評価までの目標を定め、目標達成に向けて日々の業務にあたれるようにしています。職員自ら目標設定ができるように、設定シートを用いて実施し、目標が達成できたかどうかについても客観的に把握できるよう、具体的な指標を設定できるよう、面談を通して決定し、**定期的に達成状況の確認**を行う予定です。

■ その他、仕事そのもののやりがいを感じてもらう施策の実施

その他、法人として大切にしていることとして保育士という仕事そのものにやりがいと感じてほしいという想いがあります。日々の業務で忙しくなればなるほど、保育士を目指したころの気持ちや、保育士という仕事を通じて人生でやりたいことを忘れてしまいがちです。

仕事そのもののやりがいは、自己研鑽やスキルアップそのものがモチベーションとなるため、ストープカンパニーでは定期的に保護者アンケートを取り、保護者からの感謝の気持ちを職員に共有する、ミーティングの際に職員間で褒め合う時間を作るなど、仕事を通して人生の幸福度を高める取り組みを行っています。

株式会社ストーブカンパニーをゲストにお迎えし、 組織づくりセミナーを開催します！

ここまでレポートをお読みいただきありがとうございます。

株式会社ストーブカンパニーの「職員が主体的に働けて成長する組織づくりの秘訣」

はいかがでしたでしょうか？お読みいただいた方の中には、

- ・ **そもそも業務効率化の施策を考えるための時間がない**
- ・ **採用施策を実施しているが応募に繋がらず、紹介会社中心の採用になってしまっている**
- ・ **配置基準の2倍の職員を採用したら人件費率が高くなりすぎてしまうのではないかと心配**
- ・ **職員に納得感のある評価制度の作成、運用が難しい**

上記のように考えている方もいらっしゃるかと思います。本レポートでは誌面の都合上、

具体的な施策の中の概要部分しかお伝え出来ませんでした。

この度株式会社ストーブカンパニーの代表取締役 齋藤勤氏をゲストにお迎えし、

レポートでお伝えした取り組みの詳細や具体的な進め方、

直面した課題や解決策などを余すことなくお話しいただきます。

取り組み内容の詳細を是非セミナーにてご確認ください。

このようなお悩みをお持ちの方、 是非セミナーにご参加ください

- 職員数の増加に伴い、理事長・代表が一人ひとりと意思疎通を行う時間が減った
- 役職に興味がなく、責任を負いたくない職員が多い
- 法人の理念や園の保育方針が職員一人ひとりに浸透していない
- 園での職員間の話の中でポジティブな発言が出にくい
- 経営陣と現場の職員の意識の差が大きいと感じる
- 法人・園として職員に求めている保育士像の理想と現実のギャップを感じる
- 地域で少子化が進む中、選ばれる法人・園づくりをしていきたいと考えている
- 頼れる、信頼できる、園経営も含めて任せられるNo.2がない
- 職員が目の前の業務に必死で、「保育の質」まで考える時間がない
- キャリアアップ研修が必須化し受講を進めているが、実際にスキルアップにつながっているかわからない
- 人事評価制度がない、もしくは実施をしているが形骸化してしまいうまく機能していない
- 今後、園の経営を任せられる右腕職員を育成していきたいと考えている

セミナー内容の一部をご紹介します！

少子化時代の業界の行方と、新時代に必要な組織マネジメント より

- ・2023年度の保育業界の振り返りと、2024年度以降求められる園運営
- ・世代別にみる職員の育成手法の変化
- ・保育業界に今後求められる「次世代型管理職」とは？

組織改革を行い、代表が経營業務に集中するための組織づくり手法大公開 より

- ・自走する組織づくりを行う必要性
- ・代表が経營業務に集中し、園長陣にも一部経営に参画してもらうポイント
- ・職員が目の前の仕事に忙殺されず、余裕を持った業務を行うための業務効率化手法
- ・職員配置基準の2倍を実現するための経費の考え方
- ・職員が自分のキャリアビジョンに応じて働き方を選べる、多様な勤務形態
- ・個人に責任が集中しすぎないようにしつつ、権限を委譲していくためのポイント
- ・複数園をまたいで実践可能な職員のコミュニケーションツールについて
- ・保護者満足度向上と従業員負担削減につながる取り組み事例
- ・法人にあう人財を見極める試用期間の活用方法
- ・職員に法人理念・保育理念を浸透させるための取り組み施策

法人の10年後を見据え、目指す組織を実現するための職員育成の手法とは？ より

- ・自分の園で実施できる！職員負担削減のための業務量調査・アクションプランの作成法
- ・心理的安全性を高める職場環境アンケートの実例と、集計・分析の仕方
- ・管理職の視点をもって職員を育成するための取り組み事例
- ・職員の「園・法人全体を考える視点」を育成する研修計画の考え方
- ・法人の目指す方向を示し、目標設定・管理を行うための評価制度の構築方法
- ・職員ごとに傾斜を付ける評価賃金制度の考え方

まとめ講座 より

- ・中長期的な事業運営を考えるうえで、これから実施したいこと

開催概要

第1講座

少子化時代の業界の行方と、新時代に必要な組織マネジメント

株式会社船井総合研究所
福祉・保育グループ 菊地 智也

「少子化」「不適切保育」等が良く取り上げられる昨今の保育業界において、保育業務に集中できるための職員の働き方改革や処遇改善が話題となる中、理事長や代表の業務はどんどん増えていると感じている方も多いのではないのでしょうか？

第一講座では、量から質へ転換していくこども家庭庁の最新の政策も踏まえた業界の最新情報をお伝えした上で、令和に必要となる新時代の組織マネジメントで、理事長・代表の右腕となる強い管理職、施設長づくりについてお伝えいたします。

第2講座

組織改革を行い、代表が経營業務に集中するための組織づくり手法大公開

株式会社ストーブカンパニー
代表取締役 齋藤 勤 氏

地域で複数拠点を運営する中で自身も園長となり、現場業務の負担増大を感じた代表より、組織の働き方改革や本部機能の設置に力を入れ、法人の組織改革を実現した経緯や、園長育成のための360度評価や職場環境アンケートなど、具体的な手法をご紹介します。

時には大胆な組織編成にも取り組むなど、代表として経營業務に集中するための基盤づくりの取り組みをお話しいたします。

第3講座

法人の10年後を見据え、目指す組織を実現するための職員育成の手法とは？

株式会社船井総合研究所
福祉・保育グループ リーダー 吉田 健人

第二講座で株式会社ストーブカンパニーが実施された組織改革のポイントを解説し、内部から強い管理職・施設長を生み出し、代表、理事長が経營業務に集中できる環境づくりを行うための具体的な手法をお伝えいたします。

第4講座

まとめ講座

株式会社船井総合研究所
福祉・保育グループ リーダー 吉田 健人

本セミナーを踏まえ、明日から実施いただきたいことについてお伝えいたします。

日時・会場

東京会場

2024年3月25日(月)13:00~16:00

お申込み期限
3月21日(木)船井総合研究所 五反田オフィス (受付開始 12:30~)
〒141-8527 東京都品川区西五反田6-12-1
JR「五反田駅」西口より徒歩15分

受講料

一般価格

税抜20,000円(税込22,000円)/1名様

会員価格

税抜16,000円(税込17,600円)/1名様

●お支払いが、クレジットの場合はお申し込み手続き完了後の案内(メール)をもって、セミナー受付とさせていただきます。銀行振込の場合は、ご入金確認後、お送りする案内(メール)をもってセミナー受付とさせていただきます。●銀行振込の方は、税込金額でのお振込みをお願い致します。お振込みいただいたにも関わらずメールがお手元に届かない場合や、セミナー開催4日前までにお振込みできない場合は、事前にご連絡ください。なお、入金を確認できない場合は、お申込みを取消させていただく場合がございます。●参加を取り消される場合は、開催3日前まではマイページよりキャンセルをお願いいたします。それ以降は下記船井総研セミナー事務局宛にメールにてご連絡ください。尚、ご参加料金の50%を、当日の欠席は100%をキャンセル料として申し受けますのでご注意ください。●会員価格は各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込みにも適用となります。

お申込み

下記QRコードよりお申込みください。クレジット決済が可能です。
または船井総研ホームページ(www.funaisoken.co.jp)、右上検索窓にお問い合わせNo. 110539を入力、検索ください。諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場はマイページにてご確認ください。
また最少催行人数に満たない場合、中止させていただく場合がございます。
尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますので、ご了承ください。

お問い合わせ



株式会社船井総合研究所

船井総研セミナー事務局 E-mail:seminar271@funaisoken.co.jp

TEL:0120-964-000(平日9:30~17:30)

※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。また、お問い合わせの際は「お問い合わせNo.とセミナータイトル」をお伝えください。

※お申込みに関してのよくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索してご確認ください

お申込みはこちらから

