

社会保険労務士による 保育士定着支援講座

事例集

Vol. 2



東京都保育人材・保育所支援センター

はじめに

保育士の定着にあたっては職場環境の整備が重要であり、保育所における働き方改革の推進が求められている中、施設・事業所ごとに様々な課題を抱えています。

そのため、東京都保育人材・保育所支援センターでは、この課題に対して解決の糸口を見出し、職場環境の改善を進め、職員の定着を図ることを目的とし、「社会保険労務士による保育士定着支援講座」を令和6年11月21日・22日の2日間にわたり開催いたしました。

本事例集では、当日の講座内容をまとめ、施設・事業所が抱える課題を解決するためのヒント等を紹介しています。人事や労務に携わる管理職の方だけではなく、保育に関わる様々な立場の方に本事例集を活用いただき、職場の課題解決における一助になれば幸いです。

なお、令和5年度も同講座を開催し、事例集を作成しております。そちらも併せてご覧いただき、ぜひ保育士の定着に向けた保育所運営にご活用ください。



関山 浩司 氏 (せきやま こうじ)

社会保険労務士法人 こどものそら舎 代表／一般社団法人こどものそら 代表

保育士・中小企業診断士・社会保険労務士・キャリアコンサルタント

社会保険労務士法人こどものそら舎において、保育分野を専門に、こどもの権利や人権擁護、不適切保育などに関する園内研修、保育施設内外からの監査、処遇改善、キャリアパス、職員採用等を支援している。

また、一般社団法人こどものそらにおいて、東京都保育士等キャリアアップ研修の開催、東京都福祉サービス第三者評価事業、保育行政や保育団体との連携事業や研修事業、保育士・保育の現場の魅力発信事業を行っている。

【主要著書】

●著書

『こどもの権利を大切にする保育 ―不適切な保育を予防・解決する園づくり』（中央法規出版/2024年1月）

『保育者のためのキャリア形成マネジメントブック』（みらい/2023年4月）

『ハラスメント時代に打ち勝つ！最強保育チームのつくり方入門』（メイト/2022年8月）

『家庭支援・保護者との関わりワークブック』（メイト/リスクマネジメント監修 2021年12月）

『ハラスメントを予防・解決する保育の職場づくり』（中央法規出版/2020年9月）

『保育士等キャリアアップ研修 マネジメント 第2版』（中央法規出版/共著 2020年5月）

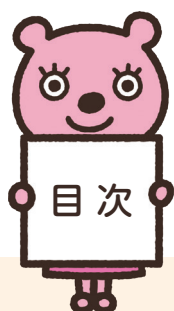
●連載

『ぜんほきょう』『風通しのよい快適な園づくりに向けて ハラスメントの予防と解決』

（社会福祉法人 全国社会福祉協議会/2021年4月～2022年3月）

『保育通信』『保育施設の経営・労務管理』

（公益社団法人 全国私立保育園連盟/2020年4月～偶数月）



1. 保育所における働き方改革の意義、働き方改革のポイント	P.3
2. 事例検討 事例に対する対応の糸口と対応例	P.9
①業務負担の軽減・再構築に関する課題	
②人材育成・定着に関する課題	
③ライフイベントに応じた働き方に関する課題	
④休憩・休日・休暇に関する課題	
⑤職場の人間関係・職員のメンタルヘルスに関する課題	
3. 参考資料	P.30

1

保育所における働き方改革の意義、働き方改革のポイント

資料P.31～

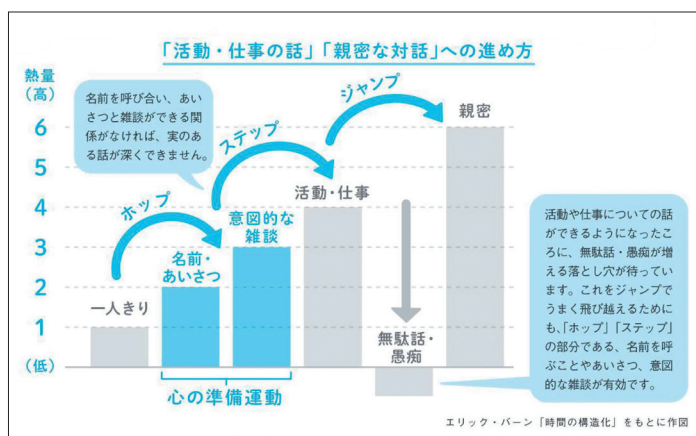


働きやすい職場環境 ～親密な対話が生まれる関係性づくりと質の改善を目指して～

親密な対話が生まれる関係性づくり

職員それぞれ立場や役割、経験や知識などに差はあれども、お互いが言いたいことを何でも言い合える関係性が構築できていると働き方改革は進めやすくなる。親密な対話が生まれる関係性の構築に向けて、「時間の構造化」を意識した関わりを持つとよい。

<時間の構造化>



①一人きりの時間から②名前を呼び合い、あいさつを交わす時間を経て、気軽に会話を楽しむ③意図的な雑談の時間を持つことが④活動や仕事へと繋がっていく。

この4つの流れが園内でスムーズに循環できていると、こどもに関する出来事や仕事上の悩みなどで何かが起こった際に、
「言いにくいことでも言える」
「言いたいことはさらに言いやすくなる」
といった親密な対話ができるようになる。

出典：関山浩司『ハラスメント時代に打ち勝つ!最強保育チームのつくり方入門』メイト、2022年8月

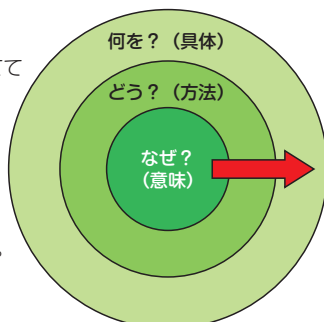
働き方改革は仕事の量を減らすことだけに着目しがちだが、お互いの意見や考え、知識を交換したりブラッシュアップしたりするなど学んだり休んだりする時間は増やしていく必要がある。学ぶ時間や休む時間が減少することは、結果的にこどもが影響を受けることに繋がる。

「なぜ働き方改革をするのか」について、どういう意味や意図があるのかを職員間で共通認識を持つとよい。上からの一方的な働きかけだけでは、従来からのやり方を変更することに対する抵抗感が強くなってしまいが、共通認識を持つことで働き方を見直す必要性に気付くことができる。また、“事業計画を職員と共有してともに考える”という視点も大切になる。来年度のことや先のことなど見通しが見えていることで定着に繋がるケースもある。

伝え方のコツ ～ゴールデンサイクルを意識して伝えよう～

考え方・伝え方の順番を山と見立てて
【なぜ?→どう?→何を?】
の順番で伝えていく。

「なぜ?」が分かると
現場の理解や協力が得やすくなる。



なぜ? が分かる
(例) 山の頂上で良い景色を見る



どのようにしていくとよいかを考えられる
(例) どのルートで頂上まで行くか考える



具体的に何をするとよいかを考えられる
(例) 必要な準備物を考えて揃える

質の保障から質の改善へ ～多様化する保育士～

10年程前は、幼少期から保育士を目指していて養成校などで徹底的な教育を受けてきた人が保育士となり現場に入ってくることが多かったが、現在は様々なルートから保育士になる人も多く、全く未経験の人が現場に来ることも現実的に多い。そのため、保育の質の保障をどのように確保していくかが重要課題となる。

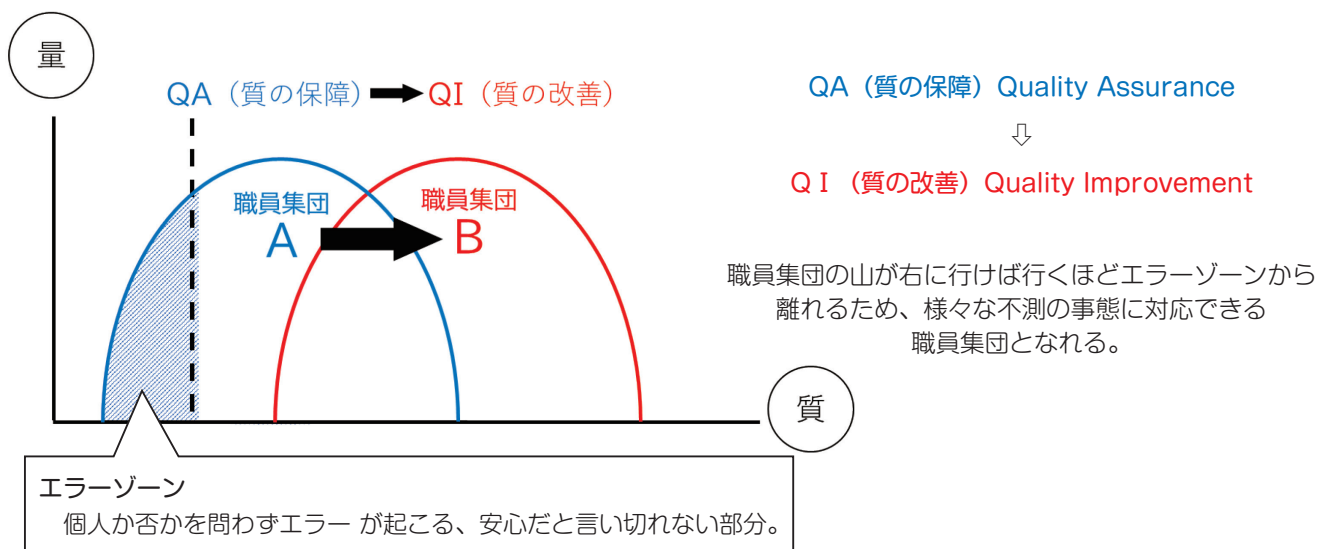
こどもの命を守るためにも、重大事故を防ぐためにも、まずは徹底的な防災訓練が必要になる。「なぜ必要なのか」が保育士の間に共有されていると、そのために必要な研修案など保育士の方から意見が上がってくる。保育士の知識不足から起こる事故もあるため、こどもの発達を正しく理解して、どうしたらよいのかを考えて“対策する時間を捻出するための働き方改革”という視点も必要である。

保育の質を構成する3要素

- ①保育内容としての要素（ソフト面）
- ②人材としての要素（組織管理体制）
- ③保育環境としての要素（ハード面）

②と③の両方が土台にあった上で①保育内容が向上していく。ハード面はなかなか変更しづらいが、人材としての要素は見直す余地が多くある。「保育の質」の維持・向上には、人材が大きく影響し、保育理念に基づいた保育の実現を目指すために職員の人材育成は重要となる。

働き方改革を通じてQAからQIへの改善を目指そう



地域の労働基準監督署を有効活用しよう！

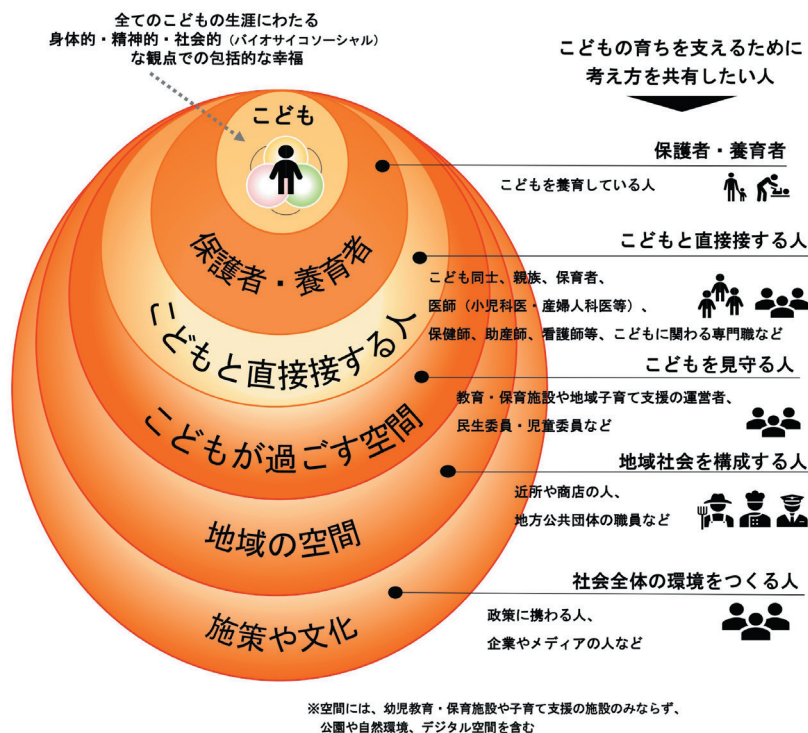
自園や法人に専門家がおらず、対応に悩む場合などは、労働基準監督署に相談して連携を図るとよいでしょう。相談内容によっては複数の労働基準監督署に相談することで、総合的に判断した結論を出すことができます。施設長だけでなく、職員も自由に相談可能です。

労働基準監督署は中立の立場なため、双方の事実を確認しながら適切な助言を仰げる専門機関としてぜひ活用していきましょう。

働き方改革のポイント

こどもまんなかチャートにおける「こどもを見守る人」

こどもが過ごす空間（保育室など）が重要である。良い空間を維持していくための工夫や、環境の変化やこどもの違い、職員の多様化とともに空間を改善していくことが“こどもを見守る人”の役割となる。



出典：こども家庭庁『幼児期までのこどもの育ちに係る基本的なビジョン（はじめの100か月の育ちビジョン）』
令和5年12月22日閣議決定

退職理由から考える

退職理由は1つだけでなく複合的だと言われている。退職理由の1位は【給料が低い】だが、給料については最初に労働条件として明示して分かっており、そのみを理由として退職する職員は稀である。「この仕事量なのに…」「こんな大変なのに残業代が出ていない…」「誰も助けてくれない」など、様々な理由があった上での「その割には給料が低い」という理由に繋がっている。

給料以外の項目に着目し、シフトの改善や相談体制・研修機会の充実、責任の範囲を明確化するなどといった点にも積極的に取り組むことにより、職員の総合的な満足度をあげ、退職を防ぐことも可能になる。

保育の質の保障のために離職率は毎年計算しよう

組織の課題がどこにあるのかを探することは重要な業務の一つ。本当の理由が分からないままでは、同じような離職を繰り返すことになってしまう。可能であれば退職する本当の理由を聞き、組織の課題について話し合う機会とするとよい。

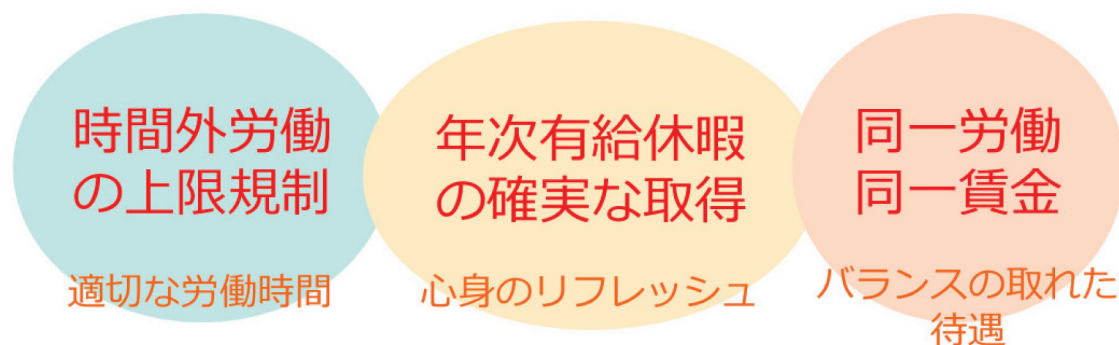
<離職率の求め方>

令和5年4月1日から令和6年3月31日までの間の退職者数（B）
÷ 令和6年4月1日時点の在籍者数（C）

B _____ 人 ÷ C _____ 人 = _____ %（離職率）

※（例）Bが4人、Cが40人の場合、4人÷40人＝10%

働き方改革の主な取り組み



○時間外労働の上限規制

管理者が把握できていないなかで残業していたケースや、主任や役職者が残業しているケースが多い。
また、労働基準法における管理監督者に該当する場合であっても、労働時間を管理することは法令上義務であるため、例えば施設長などの役職者の労働時間も必ず管理しなければならない。

時間外労働になる理由を紐解く中で、業務の削減や工夫ができる余地はないかを検討していく。特に保育書類については、ICT導入や、年間+月案、週案+日案という形に書類をまとめるという見直しも必要になる。労働とそれ以外の時間の区別をつけ、労働時間を管理する必要性を踏まえた上での改善が求められる。

また、保育所はいつ何が起こるか分からない緊張感が常にある職場環境であり、他よりも負荷の高い仕事となる。さらに、毎日勤務時間が変わるシフト制は体への負担も大きい。法律で決められた上限時間の中で、適度な緊張感を持って勤務していくことが、事故やトラブルを未然に防ぐことにも繋がっていく。

「こどもにとっての保育の質」を中心に考えて、改善ポイントを探していくことが重要となる。

<労働時間の原則（労基法第32条）>

1日8時間・週40時間を超えて労働させてはならない。



労使協定（36協定）を締結・届出をした場合は、
時間外労働・休日労働をさせることができます。

ただし、時間外労働・休日労働できるのは、

原則として月45時間・年360時間まで。

（1年単位の変形労働時間制の場合、月42時間・年320時間まで）
臨時的な特別の事情なくこれを超えることはできません。

🐾 管理監督者とは？ 🐾

- ・労働基準法に定められた労働時間、休憩、休日の制限を受けず、労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者のことを指す。
- ・該当するかどうかは役職名ではなく、その職務内容、責任と権限、勤務態様等の実態によって判断される。地位にふさわしい待遇があたえられていることも判断基準のひとつ。
- ・「管理職」の役職になったからといって自動的に「管理監督者」となるわけではない。

【参考資料】

厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署
『時間外労働の上限規制 わかりやすい解説』
(2021年3月)

厚生労働省・中小企業庁
『月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が
引き上げられます』
(2021年3月)



2023年4月1日から 中小企業の事業主の皆さまへ

月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が引き上げられます

※改正の概要
中小企業の月60時間を超える時間外労働に対する割増賃金率が50%になります

改正前	改正後
月60時間を超える時間外労働の割増賃金率 大企業は50%（労基法第32条） 中小企業は25%	月60時間を超える時間外労働の割増賃金率 大企業は50%（労基法第32条） 中小企業も50% （月60時間を超える時間外労働を25%より引き上げた）

※2023年4月1日より労働する全ての労働者について、割増賃金率を50%に引き上げます。

（注）中小企業に該当する場合は、1. 月60時間を超える時間外労働の割増賃金率を50%に引き上げます。2. 月60時間を超える時間外労働の割増賃金率を50%に引き上げます。

業種	1. 月60時間を超える時間外労働の割増賃金率を50%に引き上げます	2. 月60時間を超える時間外労働の割増賃金率を50%に引き上げます
小企業	5,000円以下	50人以下
サービス業	5,000円以下	100人以下
製造業	1億円以下	100人以下
上記以外のその他の業種	3億円以下	300人以下

厚生労働省 中小企業庁

○年次有給休暇の確実な取得

「プロとして心身のリフレッシュのために休む」ということやその意識付け、その申告を最優先で受け入れることは大切である。取得理由問わず、取得を断ってはいけない。職員配置の都合上、取得が難しい場合には時季変更権を行使し、取得時期の代替案を出していくとよい。職員と話し合いながら、5日分の取得希望日のアンケートを取ったり、1～2日分は園側で取得日を予め指定したり（誕生日は年次有給休暇を取得させるなど）、工夫しながら調整していくとよい。年5日間の取得をさせなかった場合には罰則が科されることがある。

<年次有給休暇の発生要件（労基法第39条）>

雇入れの日から6か月間継続勤務し、全労働日の8割以上出勤した場合、
10日の有給休暇を与えなければならない。



その年に付与される年次有給休暇が
10日以上職員（正職員、パート職員、管理職など）に対し、
5日間の年次有給休暇を取得させることが必要です。

職員が5日間の年次有給休暇を取得しない場合は、
事業者が職員の意見を聞いた上で、時季を指定して取得させる必要があります。
※職員が自ら5日間の年次有給休暇を取得した場合は、事業者が時季指定をする必要はありません。

Point 7

罰則

Point 2・Point 6 に違反した場合には罰則が科されることがあります。

	違反条項	違反内容	罰則規定	罰則内容
Point 2	労働基準法第39条第7項	年5日の年次有給休暇を取得させなかった場合（※）	労働基準法第120条	30万円以下の罰金
Point 6	労働基準法第89条	使用者による時季指定を行う場合において、就業規則に記載していない場合	労働基準法第120条	30万円以下の罰金
その他（P4参照）	労働基準法第39条（第7項を除く）	労働者の請求する時季に所定の年次有給休暇を与えなかった場合（※）	労働基準法第119条	6か月以下の懲役または30万円以下の罰金

（※）罰則による違反は、対象となる労働者1人につき1罪として取り扱われますが、労働基準監督署の監督指導においては、原則としてその是正に向けて丁寧に指導し、改善を図っていただくこととしています。

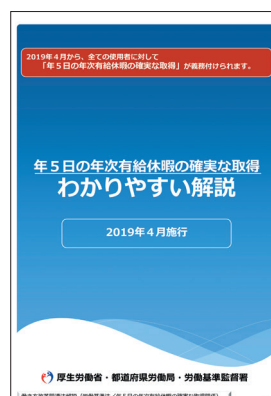
* 年次有給休暇の取得は労働者の心身の疲労の回復、生産性の向上など労働者・会社双方にとってメリットがあります。年5日の年次有給休暇の取得はあくまで最低限の基準です。5日にとどまることなく、労働者がより多くの年次有給休暇を取得できるよう、環境整備に努めましょう。

🐾 年次有給休暇の取得率について 🐾

- ・これから一緒に働くかもしれない人、今働いている職員に向けて情報公表するとよい。
- ・採用・定着の観点では、年次有給休暇の取得率はまずは平均以上を目指していく。
- ・年次有給休暇があまり取得できていない状況があり、取得率の公表がしづらければ、希望取得率を算定するなどして、公表する内容を工夫するとよい。

【出典、参考資料】

厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署
『年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説』
(2019年3月)



○同一労働同一賃金

バランスの取れた待遇や、選択できる雇用形態を整えることが大切となる。短時間勤務や時間固定正職員の場合には、通常の正職員に対して負担や責任などの差に応じた待遇にするなど、差を設けることもできる。働き方の選択肢が多いことは定着にも繋がり、職員も納得できる側面がある。

<不合理な待遇の禁止（パートタイム・有期雇用労働法第8条）>

正職員とパートタイム職員・有期雇用職員の待遇は、
就業の実態に応じ、不合理な差を設けてはならない。

<差別的取扱いの禁止（パートタイム・有期雇用労働法第9条）>

正職員と同一の職務・責任・負担等である
パートタイム職員・有期雇用職員に対して、
雇用形態を理由として差別的な取扱いをしてはならない。



同じ仕事・責任・負担であれば、雇用形態に関係なく同じ賃金・待遇にすること、
同じ仕事でも、責任や負担に差があれば、その差に応じた賃金や待遇にすることが必要です。

「同一労働同一賃金」のポイントは、**均等 均衡 合理的**

「同じ職務・責任・負担等であれば、同じ賃金・待遇にする」ことが

“均等（＝同じにすること）”

「職務は同じだが責任や負担に差があれば、差に応じた賃金・待遇にする」ことが

“均衡（＝バランスをとること）”

“均等”と“均衡”を考えるときに求められるものが

“合理的（＝納得できること）”

まとめ

これからの保育政策は、これまでの待機児童対策を中心とした「保育の量の拡大」から、「持続可能で質の高い保育を通じたこどもまんなか社会の実現」を目指す方向性が示された。そのなかでは、「保育人材の確保を一層促進するとともに、テクノロジーの活用等による業務改善を強力に推進し、業務の効率化と保育の質の確保・向上を図る」ための取り組みが予定されている。質の高い保育のためには、働き方改革が欠かせないが、誰か一人が声をあげるだけでは進まない。施設長、主任などの役職者、現場の職員、法人本部など、施設に関わるすべての人が「なぜ働き方改革をするのか」について共通認識を持ち、現場の声を丁寧に拾い上げ、小さな改善から少しずつ積み重ねていくことが重要である。保育所で働くすべての職員が心身の健康を保ちながら仕事やプライベートを充実させ、長く働き続けられる環境を整えることで、こどもにとって安心・安全な保育に繋がっていく。「こどもにとってどうなのか」を保育所全体で考えながら働きやすい職場環境づくりを積極的に取り組んでいくことがこれからも求められている。

2

事例検討

事例に対する対応の糸口と対応例



事例検討では、参加者から事前に職場環境改善にあたり課題に感じていることを挙げていただいた。
その中から ①業務負担の軽減・再構築に関する課題

②人材育成・定着に関する課題

の2つについては、下記の【KPT法】を用いてグループワークを実施した。
その他の課題については、対応の糸口と対応例を講師より講義いただいた。



グループワーク、会議の進め方のヒント

■ KPT（ケプト）の観点を用いたグループワーク

グループワークでは、批判的な指摘、否定的な言葉ではなく、肯定的な言葉を使い、良い点に着目しながら話を進めていくとよい。

課題を「Keep」「Problem」「Try」の3つの観点で捉えて振り返る『KPT法』を用いることで、良い点を振り返りながら、今後に向けての改善点を見出していくことができる。

- ・ **Keep** / 良かったこと
- ・ **Problem** / うまくいかなかったこと
- ・ **Try** / 新たにやってみたいこと

①業務負担の軽減・再構築に関する課題

資料P.34～

事例検討

ICTの導入が進んでいない。ICTの環境を整える必要があり経費面での負担がある。セキュリティの問題点も考えなければならない。また、アナログの良さを大切にしたい。例えば出欠は現在電話で確認しているが、詳しい病状を聞くことができ「お大事に」と声を掛けてあげられる。手書きの連絡帳の温かみもあり、保護者との信頼関係作りに繋がっている。ICT導入が遅れていることで、職員の業務の負担が多くなっていないか心配がある。

課題解決の糸口

- ・ ICTを導入する目的は何か（ICTを導入することでどうなりたいか）
- ・ ICTを活用する業務としない業務の線引きをどうするか
- ・ コンタクトタイム（こどもとの関わり）をいかに充実させるか

★業務負担の改善になるのかどうかという視点を持つ。

★重大事故防止の観点からも、こどもの安全に関することは積極的に取り入れた方がよい。

グループワークで出た意見

Keep

良かったこと

- ・ 各クラスにPCを1台導入。全ての書類をPCで作成できるようにした。
- ・ 紙の資料が削減され、昔の資料もPCの中ですぐに探しやすくなった。
- ・ 連絡帳のICT化も保護者の年代によっては高評価。
- ・ 年間計画と月案、週案と日案を統合することで作成書類を削減した。
- ・ 出欠席管理、保健の情報入力や共有、延長保育や給食費の請求、職員の出退勤管理などが楽になった。
- ・ 保護者との連絡共有の漏れが減少。朝の電話件数が非常に減った。
- ・ 情報を職員全体で共有できるようになった。
- ・ 連絡帳、お便り、写真の配布をなくすことでコスト削減に繋がり、監査対応も楽になった。
- ・ 年末調整もネットで簡単に取りまとめられた。
- ・ 散歩時の不審者対策として、まもるつく（※直接警備会社に繋がる防犯ブザー）を導入。
- ・ 園ごとに違っていた書式を統一。異動しても戸惑わないようにした。

<ICT以外での業務改善>

- ・ おむつのサブスクを導入。
- ・ おしぼりやふきんなどは使い捨てにして基本の雑用を軽減。
- ・ 基本的な献立をアレルギー除去のものにした。アレルギー児がいるクラス全体を代替食に置き換えた。
- ・ 6時間以上は45分休憩だが、すべての職員が1時間休憩を取れるようにした。その代わり、会議などは夕方に行う。

	・大きな行事（運動会など）は減らして園独自の行事へ移行するなど行事を見直した。 ・16時以降は遅番職員が保育を担当することで担任が保育を離れられるようにした。 ・作り物は毎年使えるものにした。 ・掃除を当番制にするなど、業務の整理整頓をした。
Problem うまく いかなかったこと	・PCで気軽に書けるようになった分、勤務時間を守ってもらいにくい。 ・操作に不慣れな人だと作成に時間がかかる。 ・システムを分かる人がいない。 ・「何を導入するか、園に必要なICTは何か」という検討がまず必要。 ・一人一台はコスト的に厳しく保管場所もない。 ・予算がなく、ICT導入にかかる経費の負担が大きい。 ・職員への一斉配信ができない。別途連絡共有する必要があるがLINEのグループ登録は個人情報面で嫌悪感を示す人もいる。 ・Wi-Fiが繋がらないと仕事が止まる。Wi-Fi環境の安定にも費用が掛かる。 ・PCを使う時間帯が限られる（午睡中など）。台数が限られるPCでは同時作業ができず、業務に支障をきたす面がある。 ・導入したことで保護者とのやりとりが増え、業務が増えた。 ・ICT化しても最終的に現場との確認が必要。業務がなくなるわけではない。 ・保護者とのコミュニケーションが減る部分もある。 ・LINEやアプリ、電話や口頭など、連絡手段が増えることで確認することが増えた。 ・欠席時の給食数変更など、他との連携に手間や時間がかかった。 ・午睡中の会議となることで休憩が取りづらい。 ・おむつのサブスクは全員が利用していないと業務軽減にはならない。
Try 新たに やってみたいこと	・体につけるタイプの午睡チェックセンサーの導入。 ・ノンコンタクトタイムを隙間時間ではなく長めにする。 ・アレルギー児がいるクラス全体の給食を代替食へ置き換え。 ・連絡帳のICT化。 ・入力した記録を児童票など他の様式にもリンクできるようにしたい。 ・マイナンバーカードに移行される保険証情報などを簡単に安全に取り込みたい。 ・ドキュメンテーションを日誌にしたい。 ・保護者からの集金（保育料など）や小口管理、決済システムのICT化。 ・おむつのサブスクの導入。 ・雑用の見直し、業務の標準化、マニュアル化。 ・対応窓口、連絡手段をある程度一本化して確認方法を簡単にする。



講師からのフィードバック

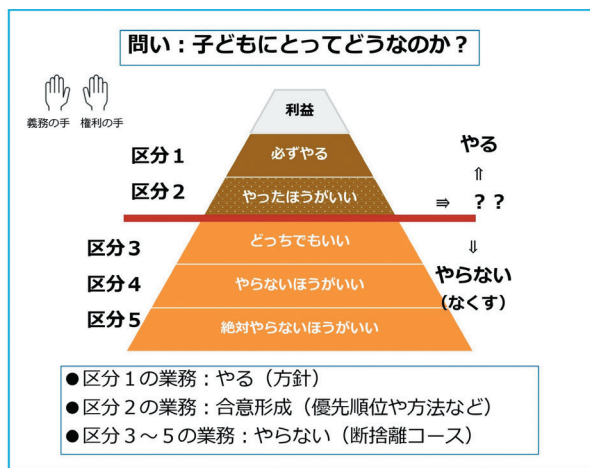
★業務改善を考えるときには「優先順位」を考える。

★情報は一次利用するだけでなく、二次利用・三次利用をしていく。

（例）保育中の記録（一次利用）として撮った写真を、保育日誌に載せたり（二次利用）、ドキュメンテーションや保護者へのおたよりに活用する（三次利用）。

★導入を検討する前にまずは業務の整理整頓（2S）と業務の断捨離。代替できるものがないか考える。

<業務の見直し・改善のための「5区分」>



図「5区分の跳び箱」
こどものそ作図

●業務の整理整頓（2S）をします。
昔から大切に感じている業務も「断捨離」する可能性を考えます。

具体的には、

- ①「ムリ」が生じている業務
- ②保育をするうえで「ムダ」だと感じる業務
- ③業務の配分の偏りなどの「ムラ」の「3M」を、全職員から聞き取りながらリスト化します。

リストアップしたものに優先順位をつけて、見直しの検討をします。

気持ちは大胆な「断捨離」でも、行動は「スモールステップ」です。

跳び箱は全部超えなくてもよい。自園に合った跳び箱の高さを設定したらよい。

- ・考えるときには「こどもが真ん中」かどうかで判断していく。
- ・育ちに繋がっているのか分からないものは「どっちでもいい」に分類される。
- ・職員に業務負担がかかっている時はこどもにも負荷がかかっている場合がある。
- ・「やったほうがいい」と思うことは多くあり業務が増えてしまうため、優先順位をつけるために職員間での合意形成が特に必要となる。「こどもごとの目標」となっているかが、合意形成する際のポイント。

導入にあたっての職員支援について

- ・最初は自分たちに合うシステムを選ぶが、合わなかった場合には自分たちが合わせていく、という姿勢も必要となる。システムに強い人が園内にいない場合には、導入したICTの業者にメンテナンスなどのサポートを任せてもよい。
- ・「正職員は知っているが、非常勤職員は知らない」という状態では非常勤職員の力は出し切れない。園内で何が起きているのかを職員全体で確認・把握した上でやりとりできるようにしていく。
- ・おもむつのサブスクなど自園で導入しているサービスについては、園見学などの際に書類にまとめて予め配布しておくともよい。入園前の時点で保護者へ情報提供することは必要。入園後でも重要事項説明書などで伝えていく。
- ・日常業務の中にあるつまづき感、困り感に応じて導入するICTの内容を検討するとよい。
- ・トップダウンで導入を進める際にはICT導入プロジェクトや委員会などを作って、少数で決定したことを周りに周知していくという方法もある。

費用面について

- ・毎月かかる残業代とICT導入により削減できる費用とを比較するという観点もあってよい。

保護者との関わりについて

- ・【日常的な連絡はICT、特別な日には手紙】など、ICTとアナログな手段とのメリハリをつけるとよい。
- ・3歳以上児の連絡帳に関しては、保育室の前に【その日の活動内容の写真+ひと言を記載】したものの掲示することで連絡帳の代わりとすることもあり。3歳以上児、3歳未満児で連絡帳の必要性の有無を検討してもよい。
- ・関わりを増やす取り組みとして、地域の方も含めた離乳食講座やベビーマッサージ講座などを設けること

で園独自の取り組みに繋げていくこともできる。

- ・決済システムの導入（交通系ＩＣカードやクレジットカードでの支払い）は保護者から好評なケースも多い。保護者の年齢層は割と限定的なため、そのようなシステムに馴染みがある方が多い。

食事対応（代替食など）について

- ・全員に同じ食事を提供することで手間や負担の軽減には繋がる。またこどもの観点から見たときに、「みんなと同じものを食べられる」というこどもの気持ちを大切にできる。
- ・こどもにとって何の育ちに繋がっているのか、という視点を持って考える。



Q 事務処理やカリキュラム作成で残業になるパターンが多いが、業務の質とICTの導入のバランスが難しい。定型文例を選択すると年齢に応じた月案などを自動で作成してくれるソフトもあり、技術が進んでいると思う。しかし業務負担の軽減になることと、保育者自身が作らない保育計画で保育をするときにこどもの実態に合わずバラバラになってしまうのではないかと危険も感じている。

A 自動で作成された文章を、こどもの様子に合わせてどのように修正していくか、と悩むときにも「考える力」は使っている。「国語が苦手」というような職員が、「こういう文章で良いんだ」「こういう書き方なら私もできそう」などと理解することで、自分の考えをプラスアルファしていくことができる。0から考えて試行錯誤することより1以降を組み立てやすくするための手助け、というような捉え方もできる。

どのICT業者も無料期間を設けていることが多いため、園長や複数の職員などが一度使い心地を試してみるとよい。その際の使い勝手の良さで導入するか否かを決定してもよい。

Q 本来であれば一番働いているであろう園長には残業代を出したほうがよいと思うが、労基法上問題があるか。また、事前に終わる目安の時間と合わせて申請すれば残業可とする園もあれば、業務内容を聞き取り把握した上で残業を許可するところもある。加えて、着替え時間分の取扱いについてはどのようにしたらよいのか。

A 管理監督者に該当しない園長であれば残業手当の支給対象となるため、手当を支給することに問題はない。

→ 1. 保育所における働き方改革の意義、働き方改革のポイント P.6 参照

着替え時間については、園として統一のユニフォームや色・形などを指定している場合、着替えなければ業務にあたることができないため業務命令となる。一方、特に指定がなく自由としている場合には着替える必要性がない。着替える必要性があるのかどうか、必要性をどこまで認めるのかによって対応が異なる。

（例）7時開園のため6時45分を始業時間に設定の上、「6時45分～7時の間に着替えをする」としている園もあり。

Q 残業代は1分単位で計算したほうがよいのか。

A 1分単位での計算が基本。月単位で計算するときには、30分単位で切り上げ切り捨てするという考え方も可能である。なお、残業は、基本は事前に申請を受けて許可して行うものであり、直接その場で業務内容を確認することができなかった場合には、カメラがあれば録画を確認していくこともできる。

②人材育成・定着に関する課題

資料P.38～

事例検討

後輩育成が難しいと感じている先輩保育士。昔は、背中を見て…とあったが、他人の背中も見えていない。先輩の方が後輩に気を使っているものの、若手が育たない現状。こどもと同じで褒めて伸ばすとは言えども、的確な助言、指導も必要である。効果的な人材育成のノウハウを教えてほしい。

課題解決の糸口

・人材育成のための指導はどのように行っているか

★こども・保護者・保育者 それぞれが欠点を補いながら関わっているという視点を持つ。

★あらゆる立場の人から学ぶという気持ちも大切。“人材育成”という単語ではなく、“資質の向上”という単語に変えて考えてみるのもよい。

グループワークで出た意見

Keep

良かったこと

- ・保育だけでなく事務作業に関してもペアになって取り組むことで一人に負担をかけない体制を作る。
- ・小さな事故でも事故報告書を書く、要配慮児のケース会議を設ける。それに対して的確な助言を出せる人をあてる。
- ・何をやるのかだけではなく、それに対する目的までを書いた業務マニュアル、手順書を作成。何のために行うのかを明確にすることでやらなくていいことを区別化し、業務のスリム化に繋がった。
- ・カメラでの保育の振り返りを行い、全体で統一した目線での振り返りができた。
- ・新卒・中途問わず、新しく入職した職員は複数担任のクラスに配属する。
- ・世代を混合したクラス編成、係分担。職員に自覚を持たせることやコミュニケーションの活性化に繋げる。
- ・年齢ごとの共通認識事項を年度初めに確認する。
- ・新しい職員に対しては、クラスが異なる職員が近況を気にかける声をかけることで、自分のクラスでは言いにくいことも言いやすい環境を作る。
- ・園長や主任が言ってばかりではなく、職員の話聞く耳を持ち、意見を言いやすい環境を作る。
- ・相談窓口を一つに決めず、園長でも気軽に話を聞ける雰囲気作り。
- ・園内研修の充実。取り組みに対してフィードバックをすることで周りからも意見が出て育成にも繋がる。みんなで同じ方向を見ることを大事にする。
- ・年3回土曜日出勤し、環境設定や今後の保育についての話をする。

Problem うまく いかなかったこと	・指導スキルを持った職員の不足。経験があっても周りが納得できるような助言をすることが苦手な職員がいる一方、若くても指導スキルが高い職員もいる。 ・年齢や経験からくる自信があり、周りの助言に対して反発してしまう。 ・ベテラン職員が「背中を見せて教える」ばかりになってしまい、指導が上手な職員に負担がかかってしまう。 ・失敗を責められるという感覚になるのか、ヒヤリハットが上がってこない。 ・口伝えで引き継いできたことが多く、退職職員が多いと保育内容自体が変わってしまう。 ・マニュアルが多すぎて浸透しきれない。 ・フォローをしても、関わりがうまくいかずに退職する職員が出てきてしまう。 ・園長からの話が保育に反映されないことが多い。 ・会議を昼から夕方に移動してゆっくり話せる時間を設けたが、うまくいかなかった。
Try 新たに やってみたいこと	・事務的な作業はペアを作って作業にあたる。 ・キャリアアップ研修などに行って学んだことが現場でどう活きているのかを分かるような仕組みづくり ・ベテランと若手では養成校で学んできた保育の内容自体が異なっている部分があるため、教え方自体が分からない。どのような教え方をしているのかを養成校に聞きに行きたい。 ・業務量の調査や人材育成、マニュアル理解度など各種チェック表の作成。年数に応じた業務目標の設定と達成度の可視化をすることで指導に生かす。(特に新人職員向け) ・外部講師を招いての研修実施。



講師からのフィードバック

★報・連・相は上の立場の人から下の立場の人へ

下の職員が報・連・相をしないのは上の職員がしていないから。こちらから報・連・相をしていくことは基本業務であり、下からの報・連・相を求めるなら積極的に上から報・連・相をしていくようにする。

★高すぎない目標の設定

ハードルを上げすぎて課題や抽象度が高すぎると、なかなか自分事として置き換えられない場合が多い。「1日1回はこどもの笑顔を見る」「こどもたちと笑う保育をする」というような内容に工夫してもよい。

★ストレングスアプローチ ～その人の長所に目を向けよう～

人はそれぞれ長所と短所を持ち合わせているが、長所の方が伸ばしやすい。ウィークポイントを縮めるのではなくストロングポイントを伸ばしていこう、というアプローチの方法。

その人が頑張ってきたこと、できたこと、よかったことなどを労い労わっていくと、心の状態が落ち着いていく。“自分のことを分かってくれる人がある”ということが、自ら自分自身の問題や課題に向き合う力を生むことに繋がっていく。人は自ら「変わりたい」「こうなりたい」と思うからこそ行動していく。そのために、労う、認めるということが大事になってくる。



園での実践例

キラキラカード (サンクスカード、ありがとうカードなど)

「良かったこと」「頑張っていたこと」などを付箋やカードに書いて職員同士で交換する。

1人3枚など枚数を決めても、自由に書いてもどちらでもよい。

特に新入職員に対しては必ず書きましょう、という取り組みをしている園もある。

指導体制づくり

- ・育成委員会を立ち上げて指導にあたる。
委員会のメンバーは新しく入った人たちに対して、KPT法などを用いながら良かったことや改善した方がよいことなど声をかけ、「次はこういうことをやってみようか」、「私たちと一緒にやってみよう」というサポートに繋げる。
- ・1：1は主導と受動の関係性が生まれやすいため、2：1などチームで育てる意識を持つ。
メンター制度に近い形で「仕事を教える人」＋「仕事以外のことでフォローする人」という体制を取るが、建て付けも取っ払って自由に相談できるようにするとよい。
- ・個への指導よりも全体のボトムアップを図るという意識を持つとよい。組織風土全体の質が上がることは職員個々の資質向上にも繋がっていく。

研修内容、研修のフィードバックについて

- ・心肺蘇生法など重大事故に関する研修は最優先で行う。
- ・ケーススタディはこどもを中心とした観点で話し合うとよい。
個々の職員の対応について話すのではなく、こどものことを中心にして話すことで知識や経験などをブラッシュアップしていくとよい。こどもの最善の利益について考えた目標の質は人間関係の質よりも勝る。「こどもにとってどうなのか」を考える中で、人間関係や個々の職員の考え方・行動などがグッドサイクルで回りだす。
- ・研修のフィードバックでは、印象に残った言葉（感情的記憶）、頭に残った言葉（論理的記憶）など、自分自身がどう感じてどう思ったかをレポートに記載するとよい。
作成したレポートは全体に共有したり、5～10分程の簡単なプレゼン形式で発表したり、園だよりに研修で学んだことを記載するコーナーを設けたりしている園もあり。園だよりなどで外部に伝える機会を設けることは、要点をまとめて文章作成をする力の育成にも繋がる。
- ・園内研修は何かを学ぶというよりも、お互いを知るという側面もある。
- ・個々に即した保育と言われているが、発達の観点をどう捉えているのかにもよる。発達に即してさえすれば一斉保育でも構わない。
- ・安全に関する研修など、こども家庭庁が無料で公開している研修動画を利用することもできる。

マニュアルについて

- ・マニュアルも就業規則も全て更新していくもの。拙い内容でもよいので、まずは作成して毎年積み上げていくことが大切。作って終わりにしない。マニュアルのベースがない場合には、各種ガイドラインを参考にしながら、自園での取り入れ方について話し合いながらまとめていけるとよい。
(感染症対策、食事の提供、アレルギー対応、自己評価など)
- ・共通認識を持つ際には法人理念や保育理念、行動指針や保育指針などを使用しているかどうか改めて確認する。マニュアルが形骸化していたり、難しい言葉になっていたりする場合には、みんなが分かりやすい言葉でのバージョンを作るとよい。
- ・「こどもも安心、職員も安心、保護者も安心」というみんなが安心になるためにはどんなルールやマニュアルが必要か、という視点で考えていく。

③ライフイベントに応じた働き方に関する課題

資料P.43～

事例に対する対応の糸口と対応例

事例①

育児休業終了後の働き方。
他職員から不満の上がらない給与バランスは？

事例②

育休復帰後の職員の働き方を知りたい。
シフト制による育短（育児短時間勤務）はどのように設定しているか。

育休復帰後に不利益な取り扱いをしてはいけないことは法令で決まっており、休業前にいた職場やポジションへの復帰が基本。しかし本人が原職復帰を望んでいない場合は変更もできるため、まずは職員本人に復職後にどんな働き方をしたいのかを確認することが必要。働く内容や時間が変わった場合には、その内容に応じた給与に変更しても問題はない。

育児休業が終了し、職場復帰した際の働き方（例）

- ①育休取得前と同じ働き方をしたい
- ②「育児時間」（1日2回各々少なくとも30分。こどもが1歳になるまで）を利用したい
- ③所定労働時間を短縮したい [時 分 ～ 時 分]
→時間短縮を希望する場合、期間はいつまでを考えていますか？（ 年 月まで）
- ④深夜労働・休日労働を免除してほしい
→免除を希望する場合、期間はいつまでを考えていますか？（ 年 月まで）
- ⑤その他（ ）

出典：厚生労働省「育休復帰支援面談シート」より抜粋

「⑤その他」では、正職員からパート職員への契約変更、固定シフトでフルタイム勤務、変動シフトで時短勤務などが考えられる。

事例③

男性職員の育児休業取得について。
産休・育休後の復帰、代替職員の雇用、小規模園なので人件費の余裕がない。

保育士が専門職としてやらなければいけない業務以外は、補助の職員やICTの活用、外注などでの対応も視野に入れる。人件費として毎月支出するよりもバランスが取れる場合もあるため検討するとよい。

また、育休取得・復帰時に利用できる両立支援等助成金などを活用して周りの職員に手当を出している例もある。支出ばかり考えるのではなく、国や自治体が行っている助成金などの情報収集と利活用をしていく。申請に関して不明点があれば気軽に自治体や労働局に相談されるとよい。

東京都 東京都と連携 都内企業向け

令和6年度 働くパパママ育業応援奨励金 「もっとパパコース」

男性従業員の育業を推進する 都内企業等を支援します

育児しやすい職場環境を複数整備し、複数の男性従業員に 育業させた都内企業等対象（企業規模不問）

2人がそれぞれ育児30日以上の子の育業 80万円
3人以上5人まで1人につき30万円加算 最大 170万円（～事業主1人のみ）

対象事業主 都内企業等の常時雇用する従業員を2名以上かつ6か月以上継続して雇用し、 都内で事業主となる企業等（※1）

対象支給期間 令和6年4月1日から令和7年3月31日まで

申請期間 対象となる育業から事業に復帰し、3か月経過する翌日から2か月以内

※1 東京都内において、令和6年4月1日現在、従業員2名以上かつ6か月以上継続して雇用している企業等（※2）

※2 東京都内において、令和6年4月1日現在、従業員2名以上かつ6か月以上継続して雇用している企業等（※3）

公益財団法人 東京しごと財団

東京都 東京都と連携 令和6年度 都内企業向け

働くパパママ育業応援奨励金

働くパパコース 特定企業

合計15人以上の子の育業 25万円～330万円
取組により 最大410万円
※企業規模が大きいほど

もっとパパコース

2人がそれぞれ育児30日以上の子の育業 80万円
3人以上5人まで1人につき30万円加算 最大170万円

働くママコース 特定企業

合計15人以上の子の育業 125万円
取組により 最大165万円
※企業規模が大きいほど

パパと協力 ママコース

合計6か月以上1年以上の育業 100万円

対象事業主 都内企業等の常時雇用する従業員を2名以上かつ6か月以上継続して雇用し、 都内で事業主となる企業等（※1）

対象支給期間 令和6年4月1日から令和7年3月31日まで

申請期間 対象となる育業から事業に復帰し、3か月経過する翌日から2か月以内

※1 東京都内において、令和6年4月1日現在、従業員2名以上かつ6か月以上継続して雇用している企業等（※2）

※2 東京都内において、令和6年4月1日現在、従業員2名以上かつ6か月以上継続して雇用している企業等（※3）

公益財団法人 東京しごと財団

出典：公益財団法人東京しごと財団『働くパパママ育業応援奨励金 チラシ』

両立支援等助成金（令和6年度）

1 事業の目的

働き続けながら子育てや介護を行う労働者の雇用の継続を図るための就業環境整備に取り組む事業主に対して両立支援等助成金を支給することにより、仕事と育児・介護等の両立支援に関する事業主の取組を促進し、労働者の雇用の安定を図る。

2 事業の概要・スキーム

コース名/コース内容	支給額（休業取得/制度利用者1人当たり）	加算措置/加算額
出生時間立支援コース 男性労働者が育児休業を取得しやすい雇用環境整備、業務体制整備を行い、子の出生後8週以内に育児開始	①第1種（男性の育児休業取得） 対象労働者が子の出生後8週以内に育児開始 ②第2種（男性育児取得率の向上等） 第1種交付年度と比較し、男性育児取得率（%）が2ポイント以上向上した場合等	1人目 20万円 2～3人目 10万円 1年以内達成：60万円 2年以内達成：40万円 3年以内達成：20万円
育児休業等支援コース 育児休業の円滑な取得・復帰支援の取組を行い、「育児復帰支援プラン」に基づき3か月以上の育児取得・復帰	①育児休業中の手当支給 最大125万円 ②職場復帰時 30万円 ※無期雇用者、有期雇用労働者各1人限り ※育児から復帰後、継続雇用	＜出生時間立支援コース＞ ①第1種 1人目で雇用環境整備措置を4つ実施した場合 10万円加算 ②第2種 第1種支給時にプラチナくるみん認定事業主であった場合 15万円加算
育休中等業務代替支援コース 育児休業や育児短期間勤務期間中の業務体制整備のため、業務を代替する両側の労働者への手当支給、代替者の新規雇用（派遣受入含む）を実施	①育児休業中の手当支給 最大125万円 ②育短勤務中の手当支給 最大110万円 ③育児休業中の新規雇用 最大67.5万円 ※①～③合計で1年度10人まで、初回から5年間	＜育休中等業務代替支援コース＞ プラチナくるみん認定事業主は、①③を以下の通り割増。 ①育児休業中の手当支給 業務代替手当の支給額を4/5に割増 ③育児休業中の新規雇用 代替期間に応じた支給額を割増 最大82.5万円 ・割増：7日以上：11万円 ・割増：6か月以上：82.5万円 ※育児休業取得/制度利用者が有期雇用労働者の場合 ①～③に10万円加算（1か月以上の場合のみ）
柔軟な働き方選択制度等支援コース 育児休業や育児短期間勤務期間中の業務体制整備のため、「育児に係る柔軟な働き方支援プラン」により制度利用者へ支援	制度2つ導入し、対象者が制度利用 20万円 制度3つ以上導入し、対象者が制度利用 25万円 ※1年度5人まで	＜各コース共通＞ 育児休業等に関する情報公表加算 申請書の提出後、休業する従業員に関する情報を「両立支援のひろば」サイト上で公表した場合、2万円加算 対象の労働者：①男性の育児休業取得率、②女性の育児休業取得率、③男女別の育児休業取得日数 ※出生時間立支援コース（第2種）以外が対象。各コースごと1回限り。
介護離職防止支援コース 「介護支援プラン」に基づき円滑な介護体制整備の取得・復帰や介護のための柔軟な就業形態の制度利用を支援	介護休業 ①休業取得時 30万円 ②職場復帰時 30万円 介護両立支援制度 30万円	個別通知・環境整備加算 休業1/両立支援制度に15万円加算 ※労働者からの個別通知・職場環境整備の加算
不妊治療両立支援コース 不妊治療のために利用可能な休暇制度・両立支援制度を利用しやすい職場環境の取組、労働者が制度を利用	環境整備、休暇の取得等 30万円 ※1回限り ※対象労働者が5日（1回）以上制度を利用	長期休職の加算 1事業主当たり、30万円 労働者が休職期間を連続2日以上取得し、帰職に復帰後3か月以上継続勤務 ※環境整備、休暇の取得等の対象者が連続20日以上休職取得する場合に対象

出典：厚生労働省『2024年度の両立支援等助成金の概要』

事例④

子育て中の職員が3分の1程度を占めており、正規職員になれないネックのひとつが時差出勤です。こどもの習い事などを理由とした短時間勤務希望、こどもの体調不良による欠勤などを除けば、保育の仕事に強い熱意があり、これからの保育園を支えてほしい有能な方ばかりです。本来はこういう方々にも正規職員として一緒に働いてほしいし、そういう職場になれば理想なのに、と思います。正規職員のうち半数は50代以上。残りも40代です。私たちの働き方が変わらないと、後に続く人も二の足を踏むのではないかと不安にもなります。

短時間正職員（1日の所定労働時間or1週間の勤務日数を減らすなど）という選択肢を設けることも手段としてある。その場合、勤務実態に合わせて給与や賞与などを調整するとよい。職員のライフスタイルに合わせて多様な正職員制度の形を作るという視点で捉えるとよい。

（例）時間固定の正職員／週休3日制で1日8～10時間の勤務 など

I 多様な正社員とは？

1. 多様な正社員について知ろう！

一般的に、正社員は、①労働契約の期間の定めがない、②所定労働時間がフルタイムである、③直接雇用である者をいいます。

多様な正社員とは、いわゆる正社員（従来の正社員）と比べ、配置転換や転勤、仕事内容や勤務時間などの範囲が限定されている正社員のことを指します。

- ◆ 勤務地限定正社員：転勤するエリアが限定されていたり、転居を伴う転勤がなかったり、あるいは転勤が一切ない正社員
- ◆ 職務限定正社員：担当する職務内容や仕事の範囲が他の業務と明確に区別され、限定されている正社員
- ◆ 勤務時間限定正社員：所定労働時間がフルタイムではない、あるいは残業が免除されている正社員
- ◆ いわゆる正社員：勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員

出典：厚生労働省『「多様な正社員」の円滑な導入・運用に向けて』

事例⑤

子の看護休暇、介護休暇を導入しているが、別の研修で有給・無給は事業所で決めてよいと聞いたが、それでよいのか。また、無給の場合、無給休暇というそうだが、それはどういう意味か分からない。月々給与にどう反映されるのか。日給なら、その分賃金が発生しないので計算できるが、月給の場合、その分仕事をしていないのだから、給与から引かなくてはいけないと思う。引かないなら有給ということだし、引けば欠勤控除と同じだと思うのだが。

有給・無給にするかは法人で決めて構わない。賃金支払いの有無については『育児・介護休業規程』に定めておくこと。そして子の看護休暇・介護休暇がどういう取り扱いになっているのか、無給であることの説明などを職員に対して伝えていくことが大切。年次有給休暇が余っていれば年次有給休暇の取得を推奨してもよい。また、どの職員でも取得できる休暇とするために「家族休暇」としている園もある。

賃金の支給についてはノーワークノーペイの原則に則り欠勤分を控除した額の支給でよい。

<子の看護休暇・介護休暇と通常の欠勤の違い>

	子の看護休暇・介護休暇（無給）	通常の欠勤
定義	法律で定められた休暇 (職員に認められた権利)	法律での定めはなし (労働契約に反する行為)
給与計算	休暇分の賃金を 控除	欠勤分の賃金を 控除
年次有給休暇の 出勤率の算定	休暇を取得した日は 全労働日 から除いて 出勤率を算定 (休暇を取っても出勤率は低下しない)	欠勤した日は 全労働日 に含めて 出勤率を算定 (欠勤したら出勤率は低下する)
査定・評価	休暇を取得した分を超えて 不利益な算定を行うことは 不可	欠勤した分を超えて 不利益な算定を行うことは 可能 (就業規則への定めが必要)
懲戒	休暇を取得したことを理由として 懲戒することは 不可	欠勤したことを理由として 懲戒することは 可能 (就業規則への定めが必要)

<子の看護休暇・介護休暇の賃金の取扱い>

(子の看護休暇)

第14条

- 1 小学校就学の始期に達するまでの子を養育する職員（日雇職員を除く）は、負傷し、又は疾病にかかった当該子の世話をするために、又は当該子に予防接種や健康診断を受けさせるために、就業規則第○条に規定する年次有給休暇とは別に、当該子が1人の場合は1年間につき5日、2人以上の場合は1年間につき10日を限度として、子の看護休暇を取得することができる。この場合の1年間とは、4月1日から翌年3月31日までの期間とする。
- 2 子の看護休暇は、時間単位で始業時刻から連続又は終業時刻まで連続して取得することができる。
- 3 取得しようとする者は、原則として、子の看護休暇申出書（社内様式7）を事前に園長に申し出るものとする。
- 4 本制度の適用を受ける間の給与については、別途定める給与規定に基づく労務提供のなかった時間分に相当する額を控除した額を支給する。
- 5 賞与については、その算定対象期間に本制度の適用を受ける期間がある場合においては、労務提供のなかった時間に対応する賞与は支給しない。
- 6 定期昇給及び退職金の算定に当たっては、本制度の適用を受ける期間を通常の勤務をしているものとみなす。

出典：厚生労働省『育児・介護休業等に関する規則の規定例』令和6年1月作成

事例⑥

子育て中で早番遅番シフトに入れない職員が複数いる。カバーし合って働いていく職場を作っていくうえで留意する事や工夫できることがあれば教えてほしい。子育て中の人が入れない分、他の人が多い回数早番遅番に入って回している。文句を言えないが、不満はたまっていそう。早番遅番手当を導入したが、回数により付けるのもあからさまなので月額にしたが、もっと良い方法があれば教えてほしい。

事例⑦

育児中の職員など、時間固定で働く職員が数名いる。無理なく働いてもらうことができよい反面、フルで働く職員にとっては、当番の負担が大きくなる。

非常勤のみで早番・遅番を担当している園もあり、そのような方法を検討することも可能。勤務時間を完全固定とするだけでなく、状況に応じて変動するというような柔軟な対応や選択肢を設けてみてはどうか。

同一労働同一賃金の観点で考えると同一労働ではないため、賃金を工夫しても良い。月額の手当とすることは安定していて良い面もあり、賞与の算定の際にメリハリをつけている事例もある。また、カバーしてくれる職員のリフレッシュを目的として、施設長の裁量にて「カバーしてくれる職員に対して積極的に有休取得希望を聞く」といったお金以外での工夫もできる。

就業規則にて「表彰」を規定している場合は、勤続年数に応じた表彰だけでなく、ヘルプ賞などといった職員の頑張りを評価する仕組みに工夫するとよい。「気持ちの負担の軽減を考えてくれているんだな」「頑張りを見てくれているんだな」ということにも繋がっていく。

<育児中の職員をフォローする職員の評価>

早番や遅番に入れない職員をフォローしていることを評価し、適切な待遇や承認をすることが重要。

- (例)
- ・対応できるシフトの数により手当額を変動させる
 - ・賞与の査定の際に、フォローの状況を反映させる



Q 表彰するための費用は運営費から支出してもよいのか、その場合は認められているのか。

互助会費から出した方がよいのか。一人当たりの福利厚生費に上限はあるのか。表彰という用途は認められるのか。

A 用途として認められるかどうかは、事前に自治体へ確認を取っておくと確実である。また、支出する際にはどういう費目にするかを工夫するとよい。福利厚生として活用することも手だが、対象職員が限定されてしまう場合は、福利厚生として認められない場合が多いため、誰でも適応できる内容にしておくとうい。

Q 両立支援等助成金は育休中の職員にしか使えないのか。

A 育休中の職員の賃金補填のために使わなくてもよい。代替職員の採用にかかる費用や、周囲でサポートする職員への手当などにも使用するとよい。

Q 各種助成金を申請する場合には、社会保険労務士でないとだめなのか。一般の事務職員でも作成できるものなのか。

A 申請は社会保険労務士ではなくても可能なため、事務職員が作成・申請する形で支障はない。作成方法が分からない場合には、労働局に相談しながら作成するとよい。

④休憩・休日・休暇に関する課題

事例に対する対応の糸口と対応例

事例①

就業規則上は昼休憩60分であるが、予定通り休憩に入れない事も多い職種である。そこを単純に不満と思わない考え方をどう持ってもらうかが難しい。

休憩に入る職員を予めシフト上で配置しておくといよい。非常勤の先生方にカバーしてもらいながら12時～14時の間は『休憩+ノンコンタクトタイム』として確実に取得するようにしている園もある。また、一度に取得できない場合には分割取得も可能だということを職員に周知することも必要。

<休憩時間の原則>

職員に休憩をとらせることは、『労働基準法』第34条に定められた
事業主の義務（職員にとっては権利）です。

- ◆6時間を超えたら45分以上、8時間を超えたら60分以上
所定労働時間が8時間以内で、残業で8時間を超えた場合も60分以上の休憩時間が必要となる。
※労働時間が6時間以内であれば、休憩をとらせる必要はありません
- ◆労働時間の途中にとれる
「遅刻」や「早退」と振り替えられない。
- ◆自由に利用できる
ただし、施設管理上必要な制限を設けることは可能とされている。
(園敷地内で自由に過ごせるなら外出を許可制にすることも可能とされている)

事例②

保育士が足らず、休憩を取らないベテラン保育士に休憩を取らす方法。

事例③

休憩室で休憩を取るように促すが、“やらなければならない事がある”と言って休憩室に行こうとせず、事務作業等をしながら休憩をとっているようだが、仕事と休憩のメリハリや線引きが曖昧になってしまっているように感じる。

配置基準を下回る場合は監査での指摘事項になってしまうため職員の調整は必要。しかし、職場の風紀や秩序にも関わってくるため「休憩は取らなければいけないもの」ということを業務命令のような形で指導する必要もある。「やらなければならない」という業務内容の確認と精査をした上で、休憩室が過ごしやすい環境となっているのかという視点と、「同じ部屋にいる先生が事務作業をされていて遊んでくれない」というこどもから見た視点で考えることが大切。

<取り組み例>

- ・職場の風土作りとして、働き方改革委員会のようなものを職員が主催。
- ・職員同士で休憩を取りあう声かけをし合うようになる。
- ・休憩に入ったら名前に○を付けるなど、誰が取って誰が取れていないのかを可視化する。
- ・「ワークライフバランスリーダー」「ノンコンタクトタイムリーダー」というような役職を作る。
業務内容の中に休憩やノンコンタクトタイムを取得することを組み込み、集中力を絶やさずに緊張感を持って保育にあたるように配慮する役割を業務の一環とする。
- ・保育の状況やこどもの様子に応じて、臨機応変に休憩やノンコンタクトタイムを取る。
休憩時間の分割取得にも繋がる。
- ・園長や主任が休憩していることをあえてアピール。
上の職員が休憩を取る姿を見せていくことが周りの職員も取りやすい雰囲気を作ることに繋がり、結果的に職員の定着にも繋がる。

事例④

業務負担軽減には取り組んでいて職員も意見がいえるような環境も作っていますが、軽減されていても保育から離れ休憩を取れる状況ではありません（職員数の問題）。他園ではどのような休憩の取り方をしているのでしょうか。

「保育現場では取れない」という上の職員の意識が現場に影響を与え、取れない空気感を作っている側面もある。【望ましくない保育をしている園は、休憩を取っていないor取り過ぎている】とも言われているため、何か起こってからでは遅い、という意識を持って休憩を取る空気感を作る必要もある。人材については、シルバー人材センターに人材派遣を依頼している園もある。

職員に休憩時間を必ず取らせないと、休憩時間も労働時間にカウントされ、賃金未払いの対象となることがあります。

最近の裁判でも、退職した職員から休憩時間に対する賃金未払いの訴えを起こされた結果、シフト表の人員配置や休憩時間の管理がされていなかったなどの実態をふまえて休憩時間が取れていなかったことが認められ、未払いの賃金を支払うよう事業者側に命じられた事案も生じています。

- <対策案>
- ・シフト表に予め休憩時間を組み込んで記載する
 - ・休憩時間を分割して休憩する（例：60分休憩の場合、30分+30分など）

事例⑤

非常勤職員は年度初めに正職員の出勤を補う為に採用し労働契約を実施するが、自己都合で休みが多かったり年次有給休暇の取得に関しての対応が難しい。

自己都合で休んだ日の代わりに、別日や別時間帯での出勤をリクエストしていけるとよい。雇用契約に定めたことだけが全てではないため、園の都合に応じてシフトの相談をすることはしてもよい。

(2) シフト制労働契約で定めることが考えられる事項 (「留意事項」3頁)

- 前頁の明示事項に加えて、トラブルを防止する観点から、シフト制労働契約では、シフトの作成・変更・設定などについても労使で話し合って以下のようなルールを定めておくことが考えられます(作成・変更のルールは、就業規則等で一律に定めることも考えられます)。

作成	・シフトの作成時に、事前に労働者の意見を聞くこと ・シフトの通知期限 例：毎月〇日 ・シフトの通知方法 例：電子メール等で通知
変更	・一旦確定したシフトの労働日、労働時間をシフト期間開始前に変更する場合に、使用者や労働者が申出を行う場合の期限や手続 ・シフト期間開始後、確定していた労働日、労働時間をキャンセル、変更する場合の期限や手続 ※一旦確定した労働日や労働時間等の変更は、基本的に労働条件の変更に該当し、使用者と労働者双方の合意が必要である点に留意してください。
設定	作成・変更のルールに加えて、労働者の希望に応じて以下の内容についてあらかじめ合意することも考えられます。 ・一定の期間中に労働日が設定される最大の日数、時間数、時間帯 例：毎週月、水、金曜日から勤務する日をシフトで指定する ・一定の期間中の目安となる労働日数、労働時間数 例：1か月〇日程度勤務／1週間あたり平均〇時間勤務 ・これらに併せて、一定の期間において最低限労働する日数、時間数などを定めることも考えられます。 例：1か月〇日以上勤務／少なくとも毎週月曜日はシフトに入る

出典：厚生労働省『いわゆる「シフト制」により就業する労働者の適切な雇用管理を行うための留意事項(使用者の方等向けリーフレット)』

事例⑥

保育補助は多く入ってはいるが、保育士はフリーがいないので、年次有給休暇の消化がうまくいかない。お子さんがいる職員や体調を崩しやすい職員と、そうでない職員では消化率の差がある。休みがちな職員には、その分土曜日に出勤してもらう回数を増やすなどしているが、人手が増やせない今どう対応していけばよいか。

1日単位での取得が難しければ、時間単位で分割して取得する形や時季を指定して取得する形を取ることもできる。その日の園やクラスの状況に応じて1, 2時間早く帰るために取得するなど、健康管理の観点からも行えるとよい。

<年次有給休暇の計画的付与制度>

(1) 日数 付与日数から5日を除いた残りの日数を計画的付与の対象にできます。

例1 年次有給休暇の付与日数が10日の労働者

5日	5日
事業主が計画的に付与できる	労働者が自由に取得できる

例2 年次有給休暇の付与日数が20日の労働者

15日	5日
事業主が計画的に付与できる	労働者が自由に取得できる

出典：厚生労働省『10月は「年次有給休暇取得促進期間」です。』令和6年8月23日

<人材確保のためにできる工夫>

園で普段やっている取り組み内容をInstagramやHPなどを活用して積極的に外部へ情報発信していく。今やっていること、これからやろうとしていることを公開することで、「ちゃんと職員の働き方について考えてくれる園だな」「最先端の取り組みをしている園だな」などと園の良さを感じてもらうきっかけを増やす。

- (例) ・職員（園長含む）が参加している園内外での研修内容の発信
・働き方改革についての取り組み内容の発信 など



Q 年間休日数がそもそも少ない。(月19～20日勤務、年間休日約110日、年次有給休暇年20日)
元々の出勤日である土曜日に年次有給休暇を使って休む職員が多いため、年次有給休暇の消化率はとても高い。しかしそもそもの年間休日数が少ないことは制度として何か問題はあるか。

A 休日は週1回あれば法定上は問題なし。今後年間休日数を変更するのであれば、ある程度職員からの合意は必要となる。好きな時に年次有給休暇を取得できることを魅力と感じている職員もいる。休みの予定が組みやすく柔軟である、という点はアピールポイントにもなる。

Q 休みである土曜日に出勤扱いにはせず園で仕事をしている職員がいる。また、定時であがる職員もいるが「こどもから離れた方が落ち着いて仕事ができるから」と言い、休みである土曜日に園で仕事をしている。超過勤務の取扱いが難しい。

A 保育士は専門職である以上、自己研鑽の時間はとても大切になるが、どこまでを自己研鑽の範囲とするか、業務との切り分けについて見極める必要がある。時間外や土曜日にまで出勤してやらなければいけない業務は本当に必要な業務なのか、過大な業務ではないか、という観点での精査も必要。どんな理由でどんな内容でその業務をしているのかを把握していく。また、休日に園で仕事をする場合には安全管理上の問題が出てくる。園を開放してオープンに使えるようにしているのであれば良いが、職場という場所を提供している以上は業務の毛色が強くなってしまう。

※自己研鑽とみなされるもの・・・ピアノの練習、保育記録のために参考となる本を読むなど。

Q 土曜日に運動会を予定しており朝集合したが、雨天のため翌日に延期することとした。朝1時間だけ出勤をして開催可否について話し合った分について、どのように勤怠処理をしたらよいか。

A 1時間でも出勤して集まっているのであれば勤務時間として取り扱う。延期した日曜日を法定休日としているのであれば、その分は休日出勤として取り扱う。運動会等は当日の朝に開催可否を決定する形が多いが、「予定が分からない」「前もって教えてほしい」などと保護者からの意見は賛否ある。そのため、前日の夕方や夜の時点で、現時点での天気予報を受けて翌日の天候に関わらず開催可否を発表する、という対応も検討していくとよい。

また、場合によっては順延ではなく中止するという判断や、ビデオ撮影したものを配信するという対応も検討できる。その場合、編集作業など直接こどもに関係しない業務であれば、現場の負担軽減のために専門家への外注や、得意な保護者に協力を仰ぐといった選択も可能である。

⑤職場の人間関係・職員のメンタルヘルスに関する課題

資料P.46～

事例に対する対応の糸口と対応例

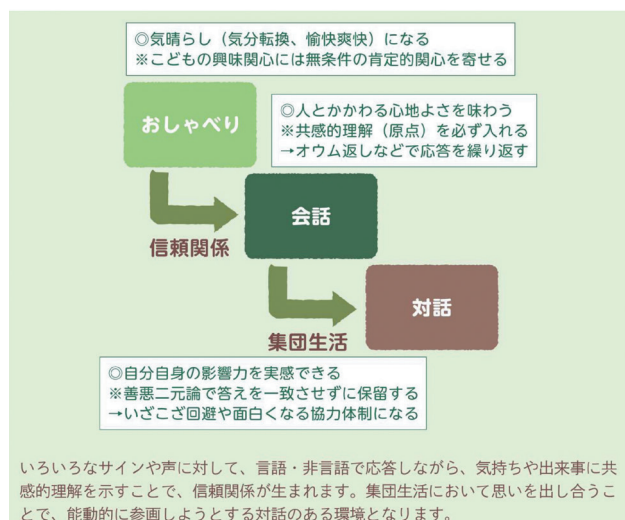
事例①

職員間で保育内容や気になることもへの対応方法について率直に話し合う事ができない。

自分の意見が間違っていると否定されるのではないかと怖がって、遠慮し合っている感じである。その遠慮により保育の振り返りが活発に行えず、こどもを真ん中にみんなで意見を出し合いながら保育を作っていくという「やりがい」に行きつかない。声を掛け合えない事が日常的な業務連携にも支障が出てくる。

保育所の構造上、常に目の前にこどもがいることで何気ない会話がしづらいことから、コミュニケーションロ스가起きやすい職場環境ではある。そのため、職員の心理的安全性を確保して意見を言いやすい環境を整えるためにどのようなアプローチをしていくかが大切となる。こどもを真ん中に据えることで、職員同士の話し合いでも話しやすくなる。わずかな時間でも、何気ない会話や雑談をしながらこどもの様子を共有できる関係性の構築ができるとよい。

<会話と対話の違い>



会話・・・

お互いの思いや考えを知りあうこと。

対話の前提として会話がある。

対話・・・

問題や課題に対等な関係で向き合い、

より良くしていこうとすること。

出典：『こどもの権利を大切にする保育

—不適切な保育等を予防・解決する園づくり』

（中央法規出版，2024）

<心理的安全性を高めるための取り組み>

オンラインツール（パドレットなど）や付箋などを用いて職員の何気ない意見やつぶやきを出し合う。

（例） こどものつぶやきコンテスト

「最近印象に残ったこどものエピソード」や「面白いつぶやき」など身近なテーマを設定する。

パドレット (Padlet)



Webブラウザで使えるオンライン上の掲示板アプリ。無料プラン有。
スマートフォンからでも気軽に利用しやすく、テキストだけでなく画像や音声、動画、手書き文字なども投稿可能。
匿名で投稿、閲覧ができるため気軽に意見を出しやすい。

事例②

一見、何も問題ないように見えても職員間では必ず上下関係があるため、その中で思っていることが言えずに流されてしまっているのはよく見かけます。だからと言って上司に物申すのも問題だと思いますが、職員同士が意見を言い合える話し合いの場など設けるにも時間がありません。

職員会議の他にそういう時間を設けている園はあるのでしょうか。なかなか現実的には難しいと思いますが何か良い案がありますか。

苦情解決相談窓口のような形で、保護者だけでなく職員も相談できる窓口を統一して作るとよい。相談だけでなく、良かったことも含めて気になることがあれば気軽に申し合える状況にする。

望ましくない関わりや不適切保育に関する事柄については見過ごすわけにはいかない。その場で注意できない職員や、様子を見守っているうちに時間が経過してしまったケースなどもあると思うが、令和7年度からはそのような状況を発見した場合の通報義務が生じるため、直接言えない場合には相談ポストを活用することもできる。

また、上下関係は役割としてあってもよいが、話し合いや対話の場面ではお互い対等である必要がある。園長や主任など年齢や経験が上の立場になると、想像以上の影響力を与えている場合もあるため、対等な関係を築くために目線を合わせていく必要がある。

事例③

2名担任のクラスで、お互いに「自分の考えを聞いてもらえない」と不信感を募らせ、お互いの言い分に理解を示して和解を試みたが難しい。

事例④

調理室が閉鎖的な環境であり、調理スタッフの結束が固い上、主張が強く、保育との連携が取りづらい。

ジャッジをしないこと、偏見を持たないこと、答えを決めないこと。正解があることであれば不信感もないが、園として「こどもの立場に立って見たら」を中心に考えるとよい。真正面からではなく他の観点から見ることで視野を広げていける。調理室の人には保育室の様子を見てもらう、保育に入ってもらおうという機会も大切。そのような取り組みを行っている園は多い。物理的に壁はあるが、給食の感想を調理室に伝えるなどしながら関わる機会を設けていくとよい。

事例⑤

若い保育士への注意の仕方（ここをこうやってくれたらいいのに、ギリギリ出社、挨拶をしない、靴を揃えない、提出期限を守らせるなど）。男性園長が強めに注意すると過呼吸を起こして、その後心療内科を受診し「鬱状態」と診断され、傷病休暇後退職していったケースが4年間で3例あった。採用後、試用期間が終わった後にメンタルに問題があることを告白される。こういったことを未然に防ぐ採用面接のコツがあったら教えてほしい。

就職差別につながる恐れがあるため、採用選考時には、合理的・客観的に真に必要なだと認められる場合を除き、健康診断書の提出や既往歴などについての質問は行わない。真に必要な場合には、事前に応募者の同意を得たうえで質問を行うようにする。

<聞き方のポイント>

- ・「過去にうつ病になった職員がいて…」などと実際にあったケースを伝えながら、何か配慮しておいた方がよいことはあるか、伝えておいたほうがよいことはあるかを聞いていく。
- ・ストレスやプレッシャーがかかる時もあることを具体的な保育場面やケースなどを伝えながら説明し、ストレス発散方法や対応方法などについて聞いていく。

◆「合理的・客観的に必要性が認められない採用選考時の健康診断」について

合理的・客観的に必要性が認められない採用選考時の健康診断(健康診断書の提出)の実施は、応募者の適性と能力を判断する上で必要な事項まで把握する可能性があるため、就職差別につながるおそれがあります。したがって、その実施にあたっては必要性を慎重に検討し、応募者の適性と能力を判断する上で、合理的かつ客観的に必要である場合を除いて、実施しないようお願いいたします。

真に必要な場合でも、事前に応募者に検査内容とその必要性をあらかじめ十分な説明を行ったうえで、相互の了解のもとに実施することが求められます。

労働安全衛生規則第43条に「雇入時の健康診断」が規定されていますが、この趣旨は常時使用する労働者を雇い入れた際における適正配置や入社後の健康管理の基礎資料とするために実施するもので、採用選考時の実施を義務づけたものではありません。

※ 就職差別につながるおそれがある採用選考時の「既往歴」の質問について

採用選考時に、直接業務に関わりのない応募者の既往歴(過去の「病歴」)について質問することは、

- ・過去の病歴が、現在の職務を遂行する適性・能力の判断には通常結びつかないこと、
- ・完治により就労に問題がない場合でも病気等の持つイメージにより不採用としてしまうおそれがあること、
- ・適正配置のつもりで確認しても、特に既往歴のある応募者からすると、不採用とされてしまうのではないかとといった不安を生じさせることから、就職差別につながるおそれがあります。

職務内容を踏まえた必要性や合理性から真に必要な質問であるか慎重に検討し、もし取得する場合にはあらかじめ十分な説明により、本人の同意のもとで実施することが求められます。

※ 個人情報保護法のガイドラインに定める「要配慮個人情報」には「病歴」も含まれており、不当な差別や偏見その他の不利益が生じないように配慮を要する情報とされており、その取得には利用目的の特定やあらかじめ本人の同意を得ることなどが必要とされていることにも御配慮ください。

出典：広島労働局『採用選考時に配慮すべき事項と就職差別につながるおそれのある質問』2022年4月

就職差別につながるおそれがある14事項

本人に責任のない事項の質問	本来自由であるべき事項の質問 (思想・信条にかかわること)	採用選考の方法
本籍・出生地	宗教	身元調査などの実施
家族 (職業・続柄・健康・病歴・地位・ 学歴・収入・資産など)	支持政党	本人の適性・能力に関係ない事項を 含んだ応募書類の使用
住宅状況 (間取り・部屋数・住宅の種類・ 近隣の施設など)	人生観・生活信条など	合理的・客観的に必要性が認められない 採用選考時の健康診断の実施
生活環境・家庭環境など	尊敬する人物	
	思想	
	労働組合(加入状況や活動歴など)、 学生運動などの社会運動	
	購読新聞・雑誌・愛読書など	

※ここに記載したものに限らず、差別につながる事項に気をつけてください

出典：厚生労働省『公正採用選考をめざして事業主の方へのリーフレット』

【参考資料】



厚生労働省・労働者健康安全機構
『職場における心の健康づくり～
労働者の心の健康の保持増進のための指針』
(2024年7月)

事例⑥

退職代行等を利用するケースがある。

そこに至る前の相談体制の在り方や、職員を定着させるにはどのようなことが効果的か。

事例⑦

持病で鬱病の方がいる。薬を飲むことにより、現在は安定しているが上司からの要望が強かったり、忙しくて定時に薬を飲めないことがある。ストレスなどにより不安定になってしまわないか、不安に思っている。

退職代行を利用するほどの職員はあまり深追いしない方がよい。環境が違えばもっと力を発揮できるところもある。しかし、組織的な課題があれば振り返りを行う必要はある。

また、こちらからの要求が過度な要求になっていないかを省みることも重要。その際は、その人にとってどうかという視点で考えるとよい。

<定着に向けて／メンタルケアに対する取り組み>

- ・毎月1 on 1 や1 on 2 などの面談を実施

難しいものでなくても、こどもに対する日誌のようにその先生の記録を留めるという形でもよい。

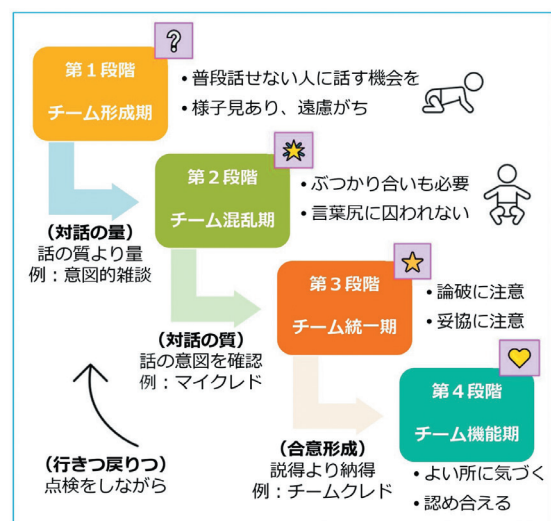
- ・一人に対応せずラインケアを行う

他のリーダーや看護師などと協力しながら職員の様子を点ではなく線で見えていく。

現場で気づいたことがあれば、まずは「どうかした?」「何かあった?」というような程度から声をかけて聞いていく。自分の気持ちを話すことで抱えているものを手放すことに繋がり、客観的に捉えることから自分自身の振り返りも行うことができる。そして場合によっては専門家に繋いでいく。

しかし基本はセルフケアのため、積極的な休養でセルフケアをする余裕が生まれるような勤務の調整をする必要はあり。セルフケアでカバーできないこと（ハラスメントや対人関係、不適切保育に関することなど）はラインケアに移行していき、組織的に解決していく。

ケンカもできる、仲直りもできるチームになるために



①チーム形成期

お互いに様子を見ながらも段々と会話の量を増やしていく。

②チーム混乱期

会話量が増えることでぶつかり合うこともあるが、自分自身のことを表現できたとも感じられる。

③チーム統一期

「園として何を大事にしていいたらよいのか」、「この子にとっては何が大事なのか」などについて、論破でも妥協でもなく話し合っていく。

④チーム機能期

お互いの良いところに目を向けやすくなり、互いに認めやすくなる。業務もやりやすくなる。

図「チーム作りの設計図」

「タックマンモデル」(Bruce Tuckman, 1965) を元に、こどものそら作図

ジワリホットを共有しよう

印象に残るこどものセリフや場面（嬉しかったこと、温かい気持ちになったことなど）があったとき、その場面の様子とどう対応したのかについて、ヒヤリハットのような様式を用いて報告していく。

小さなことでも共有していくことで、こどもの心の育ちに気付いていくこともできる。

WORK

ジワリホット報告書

人数 3～6人 時間 15分

準備物 ジワリホット報告書(P.86)、筆記用具

①

ジワリホット報告書に、「ジワリ（うれしかったこと）」「ホット（温かい気持ちになったこと）」を思い出し、書き出します。

②

チーム内で全員の報告書を回し読み、感想を伝え合います。

③

終わったら集めて、園の宝物として保管します。職員室に掲示をしたり、保護者に一部をコピーしてあげたりするのもいいでしょう。年度末に、振り返りをしたあとで返却します。

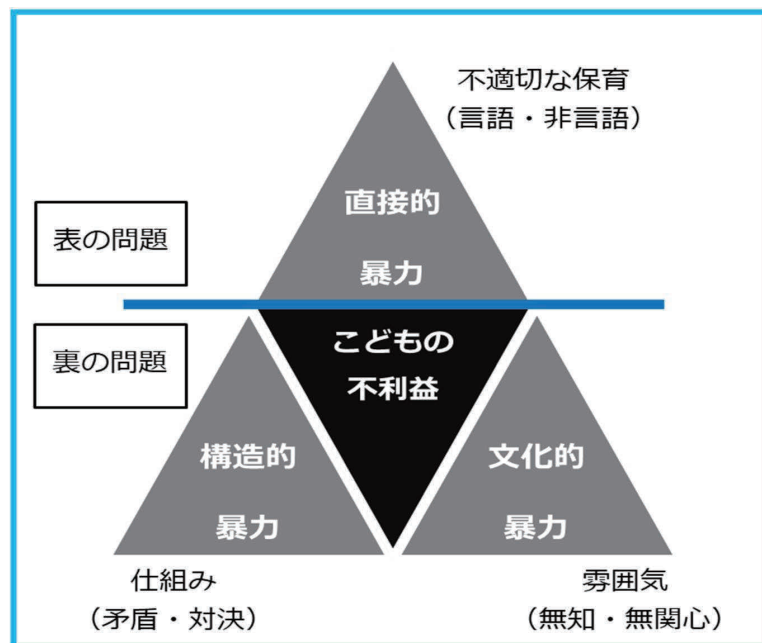
解説

仕事が忙しくなればなるほど、「怒り」や「哀しみ」にばかり意識がいき、「喜び」にフォーカスが当てられにくくなります。「最近、チームに余裕がなくて、「怒り」や「哀しみ」を感じやすくなっているな……」と感じたら、このワークを取り入れて、視野を広げ、やりがいや手応えを実感できるようにしましょう。ドイツの詩人であるティートグは、「喜びを人に分かちつと、喜びは2倍になる」と言います。ふだんからチームでよかったことを共有しながら、喜びを意図的に集めていくことが大切です。

3 參考資料



保育所における働き方改革の意義

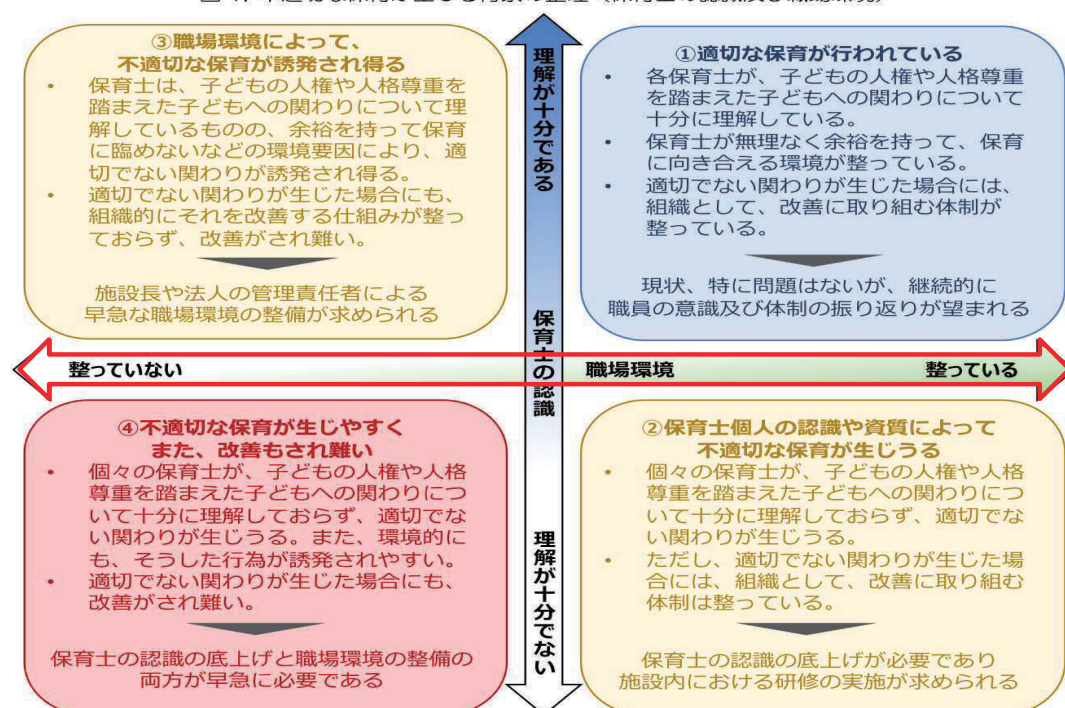


図「3つの暴力」
こどものそら作図

職場環境の整備が保育に与える影響

出典：株式会社キャンサーズキャン『不適切な保育の未然防止及び発生時の対応についての手引き』令和3年3月

図 1. 不適切な保育が生じる背景の整理（保育士の認識及び職場環境）



●自施設はどこに当てはまると思いますか？

●不適切保育を生じさせないために、具体的にどんなことに取り組んだらよいでしょうか？

『保育所保育指針解説』にみる施設長の責務

(1) 施設長の責務と専門性の向上

施設長は、保育所の役割や社会的責任を遂行するために、法令等を遵守し、保育所を取り巻く社会情勢等を踏まえ、施設長としての専門性等の向上に努め、当該保育所における**保育の質**及び職員の専門性向上のために**必要な環境の確保**に努めなければならない。

～解説～

施設長は、第1章から第4章までに示した内容を踏まえて保育所を運営するために、保育の実施と運営上の根拠となる法令はもちろん、**基本的な関連法令（福祉分野に限らず、雇用・労働、防災、環境への配慮に関するもの等）や、保育に関わる倫理等を正しく理解しておくことが必要**である。

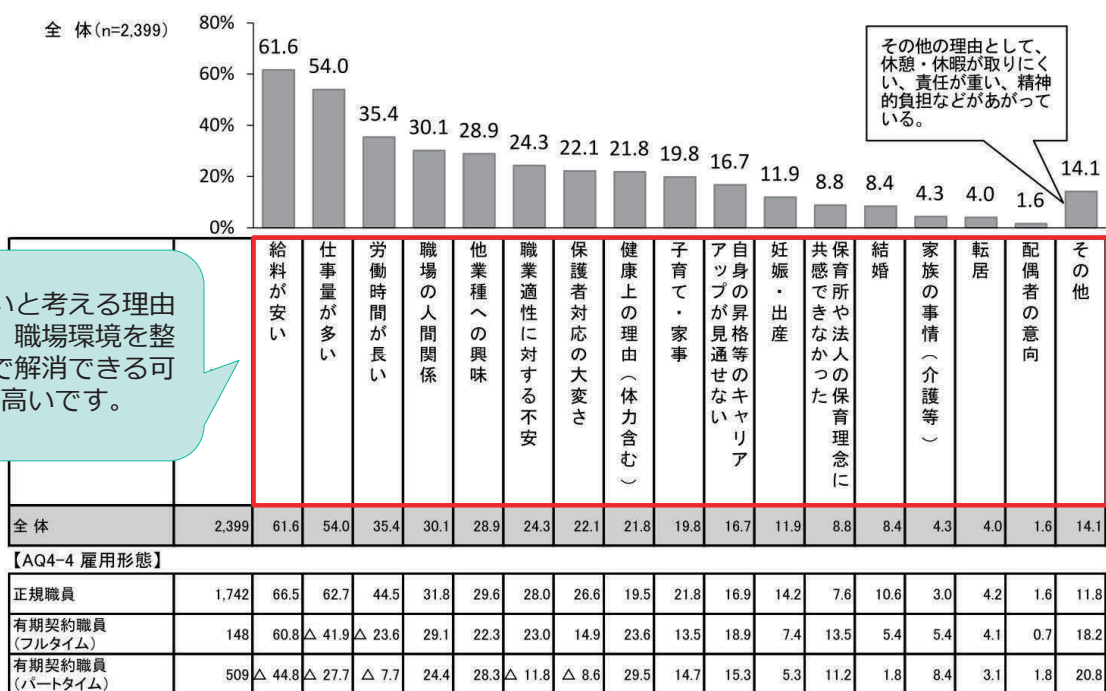
とりわけ、第1章で示された保育所の役割と社会的責任を適切に果たすために、施設長は自己評価や第三者評価の実施、保護者の苦情解決などを通して、**保育の質**の向上を図るとともに、地域住民に対して保育所に関する情報を提供することが求められる。

また、施設長は、常に保育所運営等の課題を自覚し、保育所全体の**保育の質**の向上に努めることが求められる。それには、評価などの活用が有効である。

さらに、**保育の質への影響が大きいことを自覚し、人間性を高めるなど、日頃から自己研鑽に努めなくてはならない**。保育所保育指針に示される基本原則を踏まえ、保育の理念や目標に基づき、子どもの最善の利益を根幹とする**保育の質**の向上を図り、その社会的使命と責任を果たすよう、**保育所全体で質の高い保育を行うためのリーダーシップを発揮することが必要**である。同時に、チームで行う保育の基礎となる職員一人一人の専門性の向上の機会を提供又は確保することが肝要である。

出典：厚生労働省『保育所保育指針解説』平成30年2月発行

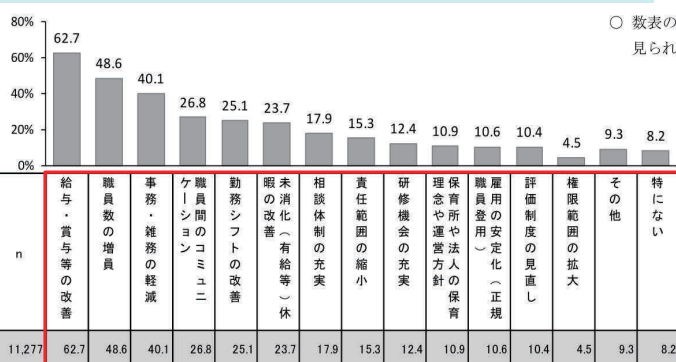
現在勤めている保育所等を退職したいと考える理由（複数回答）



出典：東京都福祉保健局『令和4年度東京都保育士実態調査報告書』2023年3月公表

現在の職場で改善を希望する項目（雇用形態別、運営主体別）

全体(n=11,277)



○ 数表の中に「○」の印があるものは、R4の各質問項目の回答「全体」に対して多い傾向が見られるもの、同様に「△」の印は少ない傾向の見えるものを示している。

●現在の職場で改善を希望する項目は、全体で「給与・賞与等の改善」が6割強（62.7%）で最も多く、次いで、「職員数の増員」（48.6%）、「事務・雑務の軽減」（40.1%）など、勤務条件や労働条件に関する項目が高い割合を示しています。雇用形態別でみると、フルタイムとパートタイムは概ね全体の傾向と同様ですが、「職員間のコミュニケーション」が3番目に高くなっています。また、正規職員は「事務・雑務の軽減」が5割台半ばと他の雇用形態に比べて高くなっています。

➡職員に働き続けてもらうためには、自施設の職場環境を見直し、それぞれの状況が適切であるかを確認します。また、必要に応じて「処遇改善（賃金改善）」や「業務改善」を行うことが求められています。

【AQ4-4 雇用形態】

	n	給与・賞与等の改善	職員数の増員	事務・雑務の軽減	職員間のコミュニケーション	勤務シフトの改善	未消化（有給等）休暇の改善	相談体制の充実	責任範囲の縮小	研修機会の充実	保育所や法人的な保育	雇用安定化（正規職員登用）	評価制度の見直し	権限範囲の拡大	その他	特になし
正規職員	6,989	70.8	58.1	○ 53.0	25.7	31.7	31.3	18.6	18.9	10.6	10.5	10.2	13.1	4.6	9.0	4.2
有期契約職員（フルタイム）	751	65.4	40.3	△ 28.9	29.4	18.4	17.6	19.6	13.8	12.6	11.2	○ 20.9	7.9	4.7	10.0	8.3
有期契約職員（パートタイム）	3,537	△ 46.1	△ 31.7	△ 17.0	28.4	△ 13.4	△ 9.9	16.0	8.6	15.8	11.6	9.4	5.5	4.3	9.8	15.9

【AQ4-2 運営主体】

	n	給与・賞与等の改善	職員数の増員	事務・雑務の軽減	職員間のコミュニケーション	勤務シフトの改善	未消化（有給等）休暇の改善	相談体制の充実	責任範囲の縮小	研修機会の充実	保育所や法人的な保育	雇用安定化（正規職員登用）	評価制度の見直し	権限範囲の拡大	その他	特になし
公設・公営	1,950	58.4	46.2	44.8	28.6	24.5	○ 36.8	15.2	17.6	12.0	5.1	12.4	8.4	5.2	8.0	8.2
公設・民営	830	59.6	42.4	39.6	28.0	23.1	25.8	16.6	16.3	11.0	10.0	9.3	11.1	4.2	9.9	8.0
民設・民営（社会福祉法人）	4,063	62.4	50.5	43.2	27.6	27.8	24.7	19.1	16.3	11.5	12.7	10.1	9.6	4.4	10.2	7.7
民設・民営（株式会社）	3,252	68.6	52.7	37.2	24.3	23.9	15.6	18.5	13.8	13.3	12.3	10.8	12.8	4.3	9.7	7.3
民設・民営（NPO法人）	301	53.5	41.2	△ 23.9	26.6	18.6	15.9	12.6	10.0	13.6	8.6	11.0	9.3	6.0	6.6	15.0
民設・民営（その他）	881	58.1	39.0	31.9	27.0	22.1	20.0	18.7	12.3	14.5	11.4	9.9	9.3	4.3	7.8	11.6

出典：東京都福祉保健局『令和4年度東京都保育士実態調査報告書』2023年3月公表

「時間外労働」の実態

問9 時間外勤務になることがあるか

(n = 837)

	回答数	%
全体	837	100.0
1 はい	696	83.2
2 いいえ	135	16.1
無回答	6	0.7

問11 問9で「はい」と回答した方の1か月平均時間外勤務

(n = 696)

	回答数	%
全体	696	100.0
無回答	60	8.6
平均値	10.63 (分)	
標準偏差	10.41	
最小値	0.50 (分)	
最大値	70.00 (分)	

←70時間

問9において、時間外勤務になることがあるかとの問いに「ある」と回答した696人に1か月の平均時間外勤務について尋ねた。

なお、この時間外勤務については、申請の有無にかかわらず勤務時間外となるものについて尋ねたものである。

出典：東京都社会福祉協議会『保育園における働き方改革と保育業務の実態調査報告書』令和4年10月

問10 問9で「はい」と回答した方は、どのような理由で時間外勤務になることが多いか。

※本設問への回答は自由記述であり、その回答件数は696件であった。回答の分析を行う上で、キーワードを拾い、下記の通り9個のカテゴリを設定した。

1件の回答の中に、複数のカテゴリに振り分けられるキーワードが入っている場合があるため、全体の回答数が1024件と実数より多くなっている。

(n = 696)

カテゴリ	回答数	%
1 事務書類の作成（便り・カリキュラムの作成含む）	435	62.5
2 行事準備	176	25.3
3 保護者対応	154	22.1
4 会議打合せ	105	15.1
5 翌日の保育準備	69	9.9
6 職員の突発的な休みの対応	37	5.3
7 ケガの対応	24	3.4
8 コロナの対応	14	2.0
9 保護者の迎え遅れ	10	1.4

●調査の概要

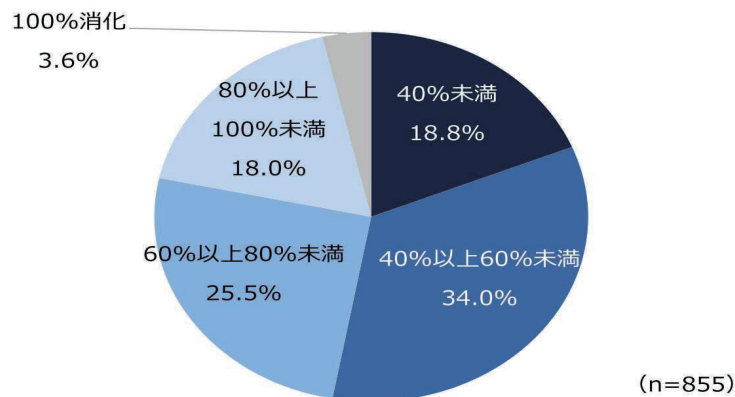
調査名：保育園における働き方改革と保育業務の実態調査
調査時期：2021年2月1日～3月3日
調査対象：東社協保育部会会員園1,472か所
回答状況：回答率56.8%（837か所）

「年次有給休暇」の取得状況の実態

有給休暇の平均消化率

- 2019年度（2019年4月～2020年3月）に在籍していた職員の有給休暇の平均消化率は34.0%が「40%以上60%未満」と回答した。
- 消化率「100%」回答した割合も3.6%あった。

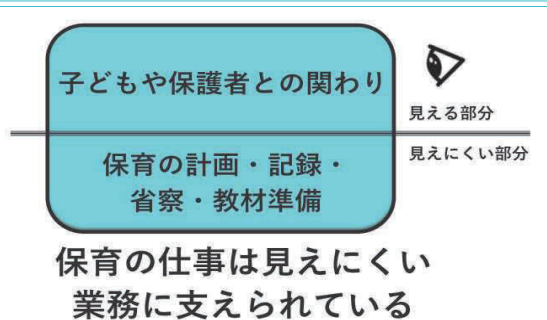
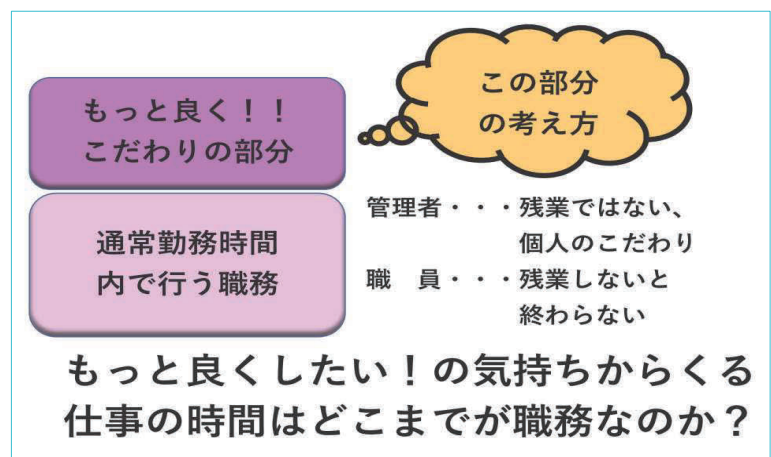
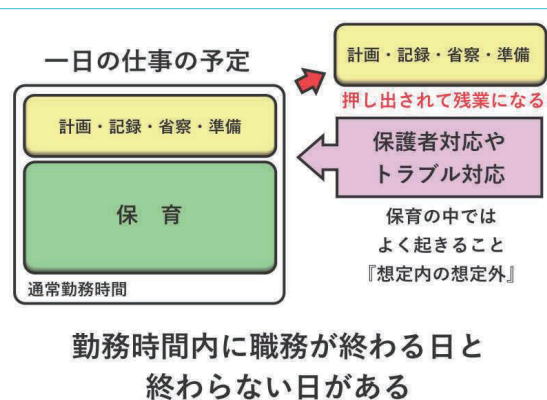
有給休暇の平均消化率	回答数
40%未満	161
40%以上60%未満	291
60%以上80%未満	218
80%以上100%未満	154
100%消化	31



出典：福祉医療機構『2020年度保育所および認定こども園の人材確保に関する調査について -第二弾（定期調査項目から見る保育人材の状況の変化）-』令和3年3月

業務の見直し・改善の原則

出典：公益財団法人全国私立保育連盟『働くみんなのホントの調査報告書』令和2年4月

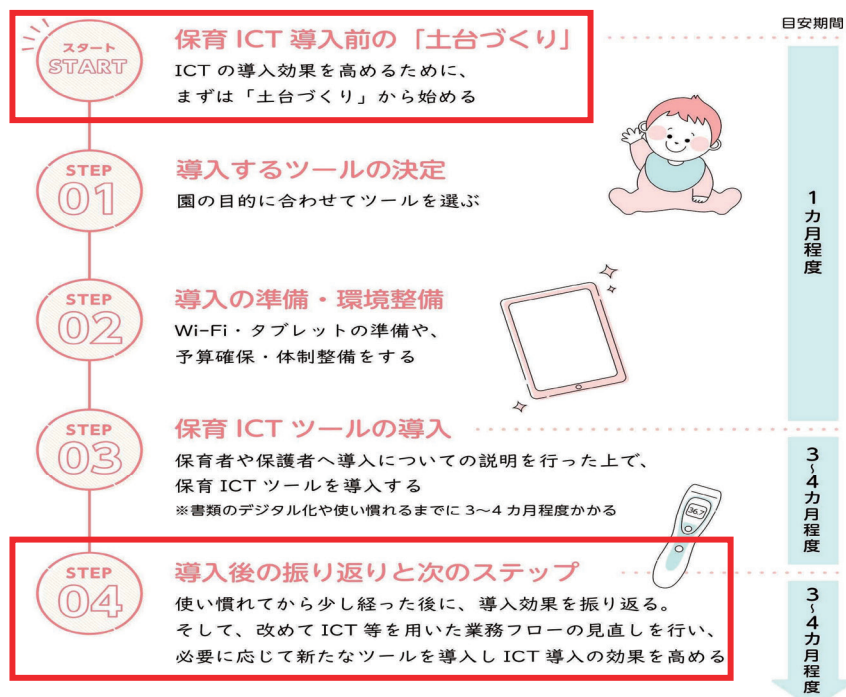


勤務時間 = ノンコンタクトタイム (NCT) + コンタクトタイム (CT)

業務改善 = こども目線での対話
→ 真の目的を定める
→ 必要なこと + やり方

すべての職務について「こどもにとってどうなのか」を念頭に「事業者としての方針」を考えることが業務改善につながります。

業務の見直し・改善のためのICTツールの導入のポイント



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社『保育所等におけるはじめてのICT活用ハンドブック』令和5年3月

業務の見直し・改善のためのICTツールの導入のポイント

スタート START 保育 ICT 導入前の「土台づくり」

保育 ICT の導入前に「土台づくり」をしましょう。まずは、保育について「なりたい姿」の整理と共有を行い、次に、保育 ICT 導入前にできる業務改善を可能な範囲で行います。この「土台づくり」により、園に合った形で ICT を導入することができ、効果を高めることができます。

保育について「なりたい姿」の整理と共有

ICT 導入を具体的に検討する前に、保育について「なりたい姿」を言葉にして、園内でその考え方を共有しておくことをおすすめします。

なりたい姿を共有！



ICT 導入前の業務の見直し・改善

普段の業務を振り返り、ICT 導入前に業務フローや分担を可能な範囲で見直しておく効果的です。導入前の業務改善のはじめの一步としては、例えば、業務を「保育者しかできないこと」「保育者以外でもできること」に分け、後者については保育補助者をお願いすること等が挙げられます。まずはこの点について試してみたいはかがでしょうか。

出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社『保育所等におけるはじめてのICT活用ハンドブック』令和5年3月

業務の見直し・改善のためのICTツールの導入のポイント

STEP 04 導入後の振り返りと次のステップ



課題の共有や効果についての総括

● 導入効果について振り返りを行う

- ・保育 ICT ツールの操作に慣れてきたら、導入効果の総括のために振り返りの時間を持つ
- ・ICT 導入に関する保護者の反応を聞いておく
- ・他クラスの活用方法も参考にすると良い

振り返りのポイント

導入時に見込んでいた効果は出ているか → 出ている場合は、効果を出すための工夫は可能か検討する
保育の質の向上につながっているか → 特になければ、保育の質の向上のために何ができるかを検討する

より効果を高めるための、次のステップ

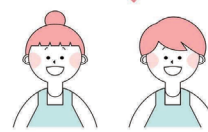
● データ連携により効果を高める

記録や保護者とのやりとり、請求等で横断的にデータを使うことができ、活用の幅が広がる ※詳しくは P16 をご参照ください

● 新しいツールの導入へ

- ・振り返りにより新たな領域の ICT 化が良いとの結論となった場合に、新しいツールの導入を検討する
- ・民間事業者等が実施する、効果的な活用や課題を乗り越えるためのオンライン研修を必要に応じて受ける

子どももっと
向き合える！



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社『保育所等におけるはじめてのICT活用ハンドブック』令和5年3月

デジタル機器の再活用のポイント

● 活用目的を改めて明確にする

- デジタル機器を「なんとなく導入」していると、活用する職員と活用しない職員に二極化しやすい。デジタル機器を使って「私たちは、どのような介護や保育を目指したいのか」を明確にして共有を図ることで、再活用したい機運が職場全体で高まりやすくなる。

● 上手く活用できる場面を特定し、成功体験を積み重ねる

- デジタル機器はツールなので、効果を発揮しない場面もある。上手く使えない場面で使用し「不便」と感じる間違った失敗体験をすると、機器を活用する意欲が下がる。有効活用が可能な場面を特定し、上手く使えた成功体験の積み重ねが大切になる。

● デジタル機器を活用するルールと役割分担を決める

- 「必要に応じて使う」という方式では活用が広まりにくいのがデジタル機器。使用ルールを定めることで活用頻度を高めやすい。

● 職場独自のシンプルな「活用の仕方」を用意する

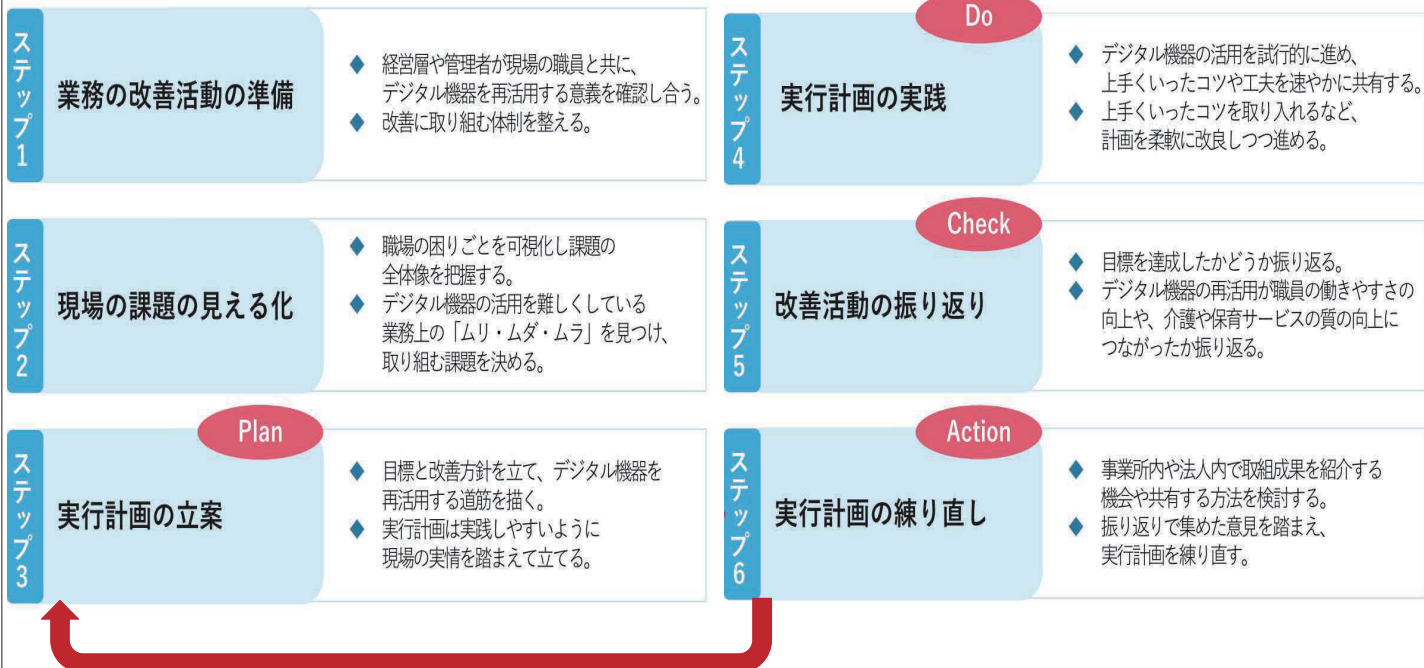
- デジタル機器に付属するマニュアルには「詳細な操作方法」はあってもあなたの事業所での「活用方法」は教えてくれない。使いたい機能のみを抜粋し一時間かけて、マニュアルをシンプルにした「活用の仕方」を用意すると、機器の活用が広まりやすい。

● 経営層等がデジタル機器を再活用する意義を説明し、職員の不安の軽減を図る

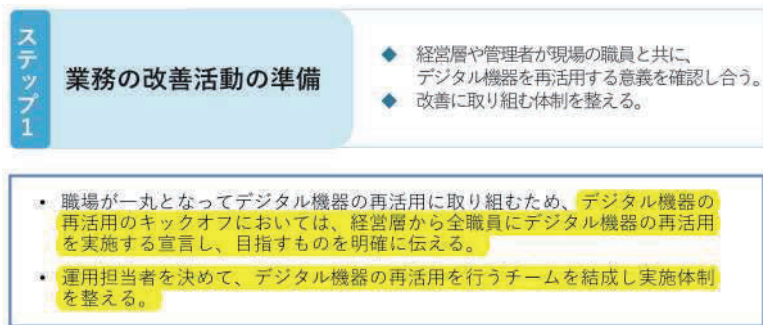
- デジタル機器の活用の提案では「私たちには無理」という雰囲気が生まれ不安が高じ「現状のままだがよい」という抵抗にあうこともある。経営層やリーダーがデジタル機器の活用意義を丁寧に説明することで、保育職員の不安が軽減し、もう一度活用してみようという動機が高まりやすい。

出典：東京都福祉保健局『デジタル技術を活用した福祉職場働き方改革に向けた検討会報告書～認可保育所編～』令和4年3月

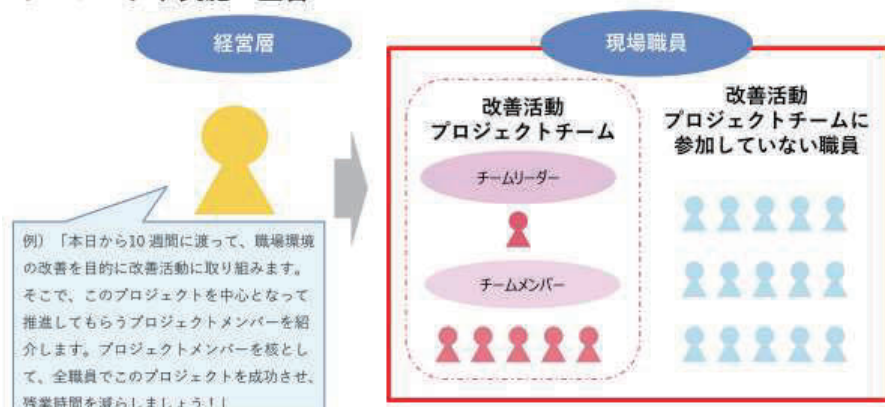
導入済みのデジタル機器を再活用するための6つのステップ



出典：東京都福祉保健局『デジタル技術を活用した福祉職場働き方改革に向けた検討会報告書～認可保育所編～』令和4年3月



プロジェクト実施の宣言



実施体制の整備

①複数のプロジェクトメンバーを配置しデジタル機器の再活用を担当する。

②あらゆる階層、所属の人材をプロジェクトメンバーに含める。



③機器の特性等を学習し、関わる職員へ情報共有して協力を得る。



出典：東京都福祉保健局『デジタル技術を活用した福祉職場働き方改革に向けた検討会報告書～認可保育所編～』令和4年3月

ハラスメントと指導の違い

- ①職場の同僚（子ども）が大切ですか？ ②指導の目的はなんですか？ ③どんな方法がよさそうですか？
④思うような変化がでなかったらどうしますか？ ⑤よい変化があったらどうしますか？

パワハラと判断されがちで
相手を●●させない叱り方



- 目的：怒る（自分の感情をぶつける）行為になっている
- 相手：比較したり、見られている状態で繰り返し叱責する
- 対象：全部を関連づけたり、対象以外の部分の中傷する
- 立場：上司部下、職員利用者など片方に偏った立場になる

＜一方的指導型＞

パワハラと判断されない
相手を●●させる叱り方



- 目的：話す（相手の成長や変化を願う）行為になっている
- 相手：言い分を聴き、褒めたり励ましたりフォローがある
- 対象：改善箇所を一点に絞り、ともに改善する姿勢がある
- 立場：子どもの立場で捉え、常に対等な立場となっている

＜対話的指導型＞

パワハラ予防の愛言葉
「かりてきたねこ」

か：○○的にならない
り：○○を話す
て：○度に○格に
き：キャラにふれない
た：タイムリーに
ね：根にもたない
こ：個別に個々に

（ポイント）
私が指導する目的が、
相手の成長や変化なら
相手の成長や変化を観
たうえで、よく聴き、
成長や変化に向けての
言葉かけが必要です。

作図「ハラスメントと指導の違い」（こどものそら）

5 角形ヒトデ型指導で、保育する、関わる

5つの基本の指導

「そこそこ」「わりと」といった形容詞は省き、具体的な事実ではめます。「がんばったね」「ラッキーだったね」では、ほめたことにならないので注意。「私もうれしかった」「感動したよ」など、アイメッセージ（→P.34）もつけましょう。

「報告・連絡・相談（＝ホウレンソウ）」を、指導する立場から部下にすることも必要です。相手の仕事が進んだ結果につながった、保護者からどういった言葉をもらったなど、随時伝えていきます。

事実をほめて、
一緒に喜ぶ

逆ホウレンソウ
をする

事実を
指摘して叱り、
一緒に改善案
を考える

「ミスが多すぎる」「全然できていない」と曖昧に伝えるのはNG。「昨日が締め切りの書類まだ出ていないけれど、つまづいているところはあある？」と具体的な事実と改善策を交えて話しましょう。事実を元に裏表なく話すこと、頼りにもされます。

信じて頼り
見守る

自分から
謝る・感謝する

仕事を任せるときは、依頼した目的と理由を最初に伝えます。そして、仕事を任せたら、細かく口出しせずに見守りましょう。「信じて任せてくれている」と感じてもらうことが、部下に成長してもらう第一歩です。

取り繕ったり、はぐらかしたりすると、かえって話がこじれます。小さなことでも、自分のミスに気づいたら、「すぐに」「取り繕わずに」「短く」謝りましょう。感謝もこれと同様です。

出典：関山浩司『ハラスメント時代に打ち勝つ！最強保育チームのつくり方入門』株式会社メイト、2022年

.....

【ワーク】「ヒトデの通信簿」(2名以上～／15分)



①紙に五角形のヒトデを書きます。

五角形の頂点に、ほめるしかるなど指導が信頼になる工夫をします。
基本の指導は5つです(厚生労働省)。

- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1: 事実100%でほめる(一緒に喜ぶ) | 2: 事実を指摘し叱る(一緒に考える) |
| 3: 素早く謝る(私から謝り感謝する) | 4: 信じて頼り見守る(権限移譲) |
| 5: 逆ホウレンソウする(私から報連相する) | |

②自分で通信簿作りです。5～1の数字を全て使い、ヒトデの手足にメモリで書きます。

③相手の通信簿作りです。5～1の数字を全て使い、ヒトデの手足にメモリで書きます

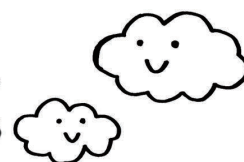
④自分で作った通信簿を発表します。

そして相手が私に作ってくれた通信簿を発表してもらいます。

■ 5 角形ヒトデ型指導①「褒める」

「相互尊重」のコミュニケーションで、チームの力が最大に発揮されるマネジメントを目指しましょう。

部下からも学び、部下に対して押しつけることも遠慮することなくストレートにフィードバックできる関係性を目指す。互いの良いところを掛け合わせることでチームとしての掛け算の成果を高めます。



＜ポイント1＞ 事実ベースで100%褒めて、一緒に喜ぶ

■ 部下が成果を上げた時には、具体的事実で、誇張せず褒める

「そこそこ」「わりと」「それなりに」といった余計な形容詞は除いて、できたことはできたと100%褒めましょう。

「頑張ったね」「ラッキーだったな」では褒めたことになりません。

◎「この企画書、データの取り方が顧客視点で分かりやすかったよ」

■ 「I」メッセージで一緒に喜ぶ

部下の成果・成功を上司と一緒に喜んでくれる、というのも部下にとっては嬉しいものです。事実で褒めることは大切ですが、そこにひと言、自分の気持ちを言葉にして伝えましょう。

◎「すごく嬉しい」「私も鼻が高かった」「感動したよ」

出典：厚生労働省『職場のハラスメント対策支援企業内研修テキスト（管理職向け）』

■ 5 角形ヒトデ型指導②「叱る」

<ポイント2> 事実に基づいて指摘し、改善策を提案する

■ 具体的に指摘する

「～したためしがない」「全然なっていない」「ミスが多すぎなんだよ」と過大に叱っても、あるいは、「大したことじゃない」「何とかやるよ」と過少に叱ってもいけません。同じようですが、「納期に3日も遅れてどういふつもりなんだよ」では責めていることになります。

具体的な事実を取り上げ、改善策を交えて指摘します。

- ◎「納期に3日も遅れているけどどこでつまづいているんだ。こちらも相談に乗るから、これからもう少し早く相談しようか。」「1枚のレポートにミスが4つあったよ。しっかり確認してから提出しようか。」

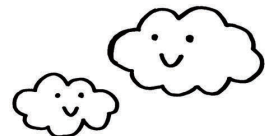
■ 失敗+解決策はオープンにしてチームで共有する

仕事はチームワーク。その中で起きたミスやトラブルは隠さないようにします。

「ミスしたことをみんなに話すと傷つけるのでないか」—これは正しい気遣いと言えるでしょうか。失敗を触れ回るのではなくチームの今後の為にその解決策を共有することを目的とします。

- ◎ まずは本人に注意し、解決に至ったら、朝礼や定例ミーティングなどで、できるだけ早く情報共有しましょう。

出典：厚生労働省『職場のハラスメント対策支援企業内研修テキスト（管理職向け）』



■ 5 角形ヒトデ型指導③「謝る・感謝する」

<ポイント3> 体裁を気にせず部下に謝る

■ 気付いたらすぐに、取り繕わずに、短く謝る

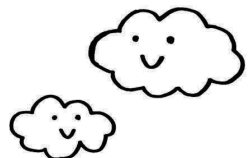
取り繕っても部下にはわかります。はぐらかすと、かえって話がこじれます。長々謝ると、言い訳がましく聞こえてしまうもの。すぐに謝らないと、ますます謝りにくなります。具体的な事実を取り上げて指摘します。

- ◎ 小さなことでも、自分のミスに気付いたら「すぐに、取り繕わずに、短く」謝ることが鉄則です。

■ 謝るお手本を示すと考える

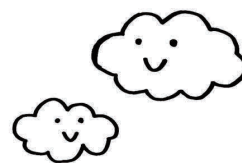
自分自身が「ミスをするのはダメな人間」と思っていないでしょうか。「上司たるもの何でも部下より秀でていなければいけない」と思いこんでいませんか。ミスを潔く認め素直に謝るということは、正しい自信の裏返しでもあります。上司であるあなたが自分の間違いを素直に認めれば、部下もミスや失敗を報告しやすくなります。

出典：厚生労働省『職場のハラスメント対策支援企業内研修テキスト（管理職向け）』



■ 5 角形ヒトデ型指導④「信じて頼る」

<ポイント4> 権限委譲する



■ 途中で口出ししない

ちょっと高めの任務を渡してチャレンジさせることは、人材育成の方法として有効な方法の一つです。育成の面では有効ですが、間違えた委譲の仕方では部下をつぶしたり、やる気を失わせることもあります。仕事を任せる時は、なぜそれを頼むのか、その目的や理由を最初にきちんと伝えます。そして仕事を任せたら、あとは細かく口を出さずに見ていてあげることが大切です。部下の仕事ぶりを見ていると、心配になることはありますが、そこは覚悟が必要。「信じて任せてくれている」と感じてもらうことが、その仕事を成功させ、部下に成長してもらう一歩です。

■ 「まだ早い」「もう遅い」の思い込みを捨てる

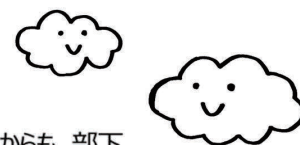
途中であれこれ口出しをしたり、なかなか大きな仕事を任せられないのは、あなたがどこかで、「こいつにはまだ早い」「今さらこの人にチャンスを渡しても、もう遅い」と思っているからかもしれません。

「まだ早い」と思っているうちに、「もう遅い」になってしまいます。

出典：厚生労働省『職場のハラスメント対策支援企業内研修テキスト（管理職向け）』

■ 5 角形ヒトデ型指導⑤「逆ホウレンソウ」

<ポイント5> 逆「ホウレンソウ」する



「ホウレンソウ」は社会人の基本。新入社員研修でも必ず教わるのですが、上司であるあなたからも、部下やチームにホウレンソウしているでしょうか。

部下の仕事がどんな結果につながったのか、役員会での結果を報告したり、クライアントの反応を細目に伝えたり。ちょっとしたことで、その都度きちんと上司がホウレンソウしてくれると部下も仕事がしやすくなります。

「うちの部下は報告が遅いんですよ」「もっと早く相談しろよ」と、部下からのホウレンソウに対して不満を持っている上司はたくさんいますが、実際は、上司が部下に対して報告や相談していないことが多いものです。“逆”ホウレンソウしてみましょう。

厳し過ぎる上司の下で育つと、部下は怒られるのが怖くて失敗を隠したり、報告をねつ造することに繋がるおそれがあります。

逆に、受身過ぎる上司の下で育つと、上司の反応が少ないので部下はやる気を失ったり、上司を軽視する可能性があります。

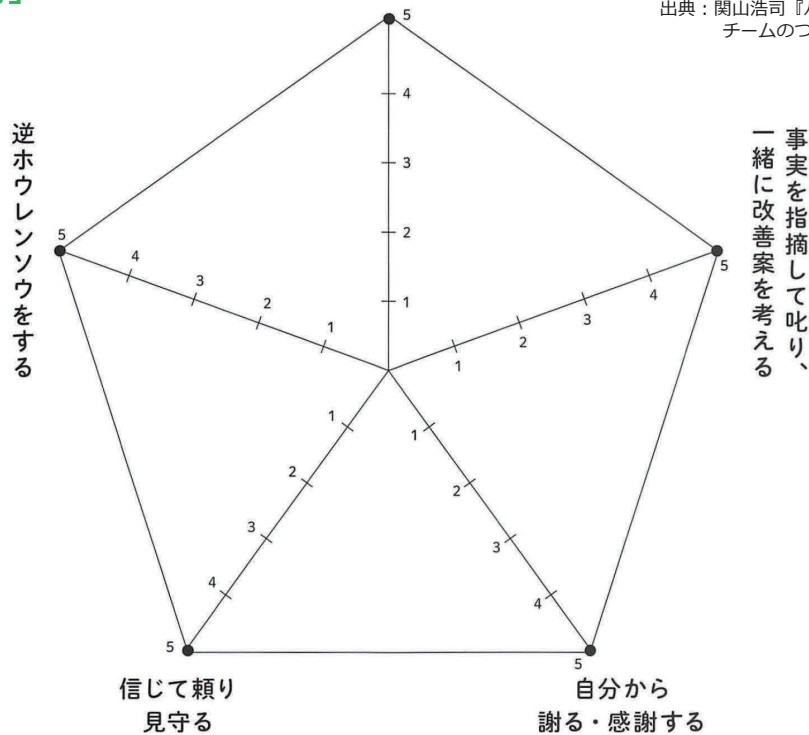
きちんとしたコミュニケーションをとって部下を育成することは、時として負担になることもありますが、自立した部下育成につながりやすくなります。上司としての自分の目的達成の為に部下には相互尊重の態度で対応することが望ましいです。

出典：厚生労働省『職場のハラスメント対策支援企業内研修テキスト（管理職向け）』

「ヒトデの通信簿」

事実をほめて、一緒に喜ぶ

出典：関山浩司『ハラスメント時代に打ち勝つ！最強保育
チームのつくり方入門』株式会社メイト、2022年



●【ワーク解説】

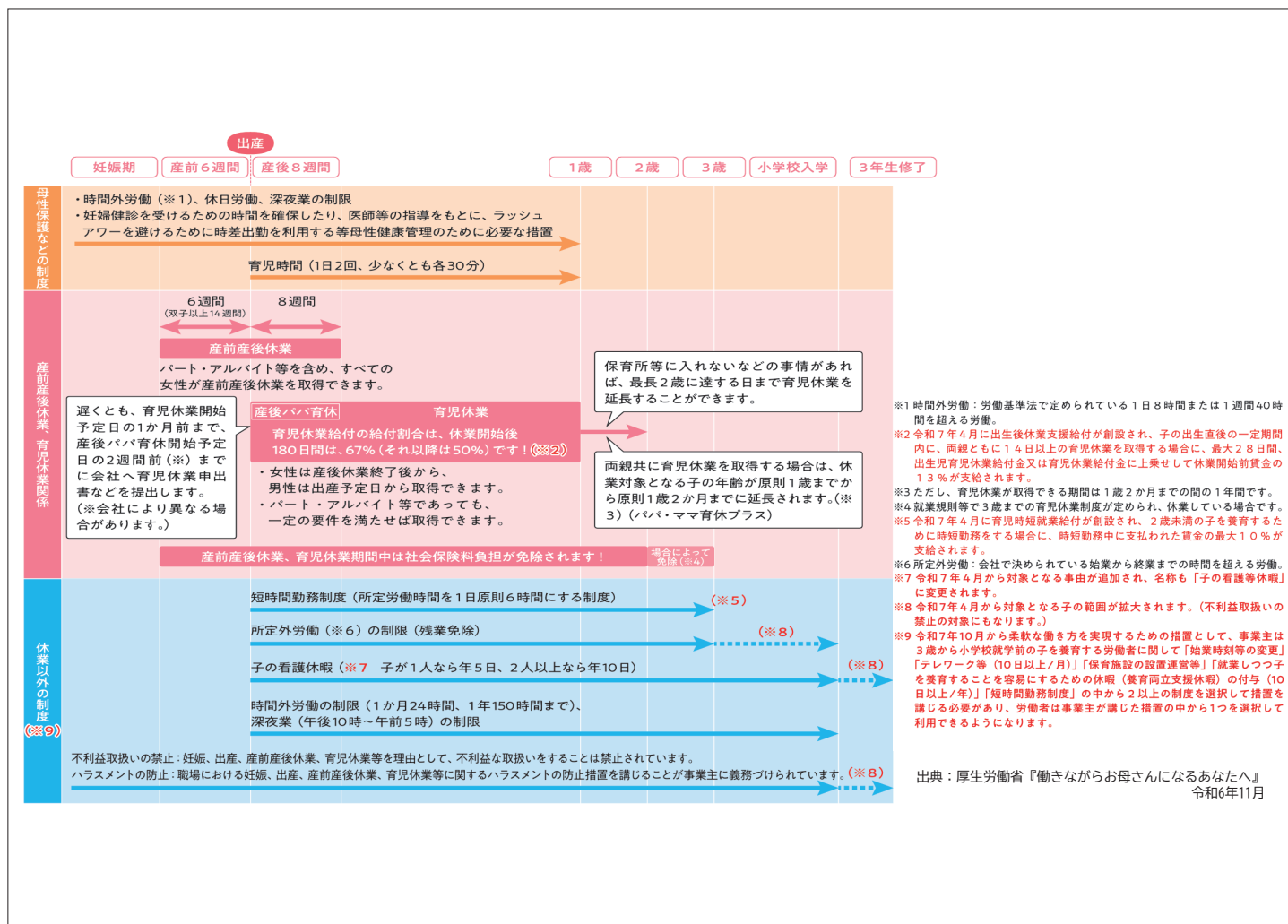
普段の関わり方が、信頼関係を生む指導になります。最初は、5（自分なりの得意）や1（苦手意識）を自覚します。5とした得意は信頼感の源です。引き続き大切にします。1とした苦手は伸びしろが大きいです。「叱る」が苦手な保育者は多いですが、事実を元に裏表なく叱ると、うれしく頼りにもされます。

「5角形ヒトデ型指導」は、慣れるまで意識して「5秒ルール」でします。5カウントで0になる前に「Go」で行動です。頭は慣れないことは「非常ブレーキ」をかけ、日頃の習慣により無意識に「自動運転」を始めてしまうからです。

「スモールステップ」より小さい「ベビーステップ」で少し近づけるように楽に楽しんで行動します。「今、田中先生に謝れた」などと、「ベビーサイズ」でありのままの自分をほめて認めることもポイントです。

●【一言】

「優しい言葉は信頼が生まれる。相手の立場で与えれば愛が生まれる」
(老子／哲学者)



プラス1

育児・介護のライフイベントのほか「**不妊治療**」に対する支援も大切なポイントです。

厚生労働省の調査によると、2021年に日本では69,797人が生殖補助医療により誕生しており、これは全出生児（811,622人）の8.6%に当たり、**約11.6人に1人の割合**になります。また、日本では、不妊を心配したことがある夫婦は39.2%で、これは夫婦全体の2.6組に1組の割合です。

実際に不妊の検査や治療を受けたことがある（または現在受けている）夫婦は22.7%で、これは夫婦全体の**4.4組に1組の割合**です。「仕事との両立ができなかった（できない）」と回答した者の割合は**26.1%**となっています。

職員に対する質問「不妊治療の職場への共有状況」では、不妊治療を受けている（または予定している）職員のうち「職場に不妊治療を受けていることを一切伝えていない（伝えない予定）」と答えた職員が最も多く、47.1%と約半数を占めています。

事業所に対する質問「不妊治療を行っている職員の把握状況」では、「わからない（不妊治療を行っている職員がいるか把握していない）」と答えた事業所が約6割、「不妊治療を行っている職員が受けられる支援制度等の実施状況」では、「不妊治療を行っている職員が受けられる支援制度等を実施していない」と答えた事業所が約7割という結果になりました。不妊治療と仕事を両立しやすい職場環境の整備は今後ますます求められてきます。

出典：厚生労働省『不妊治療を受けながら働き続けられる職場づくりのためのマニュアル』令和6年3月

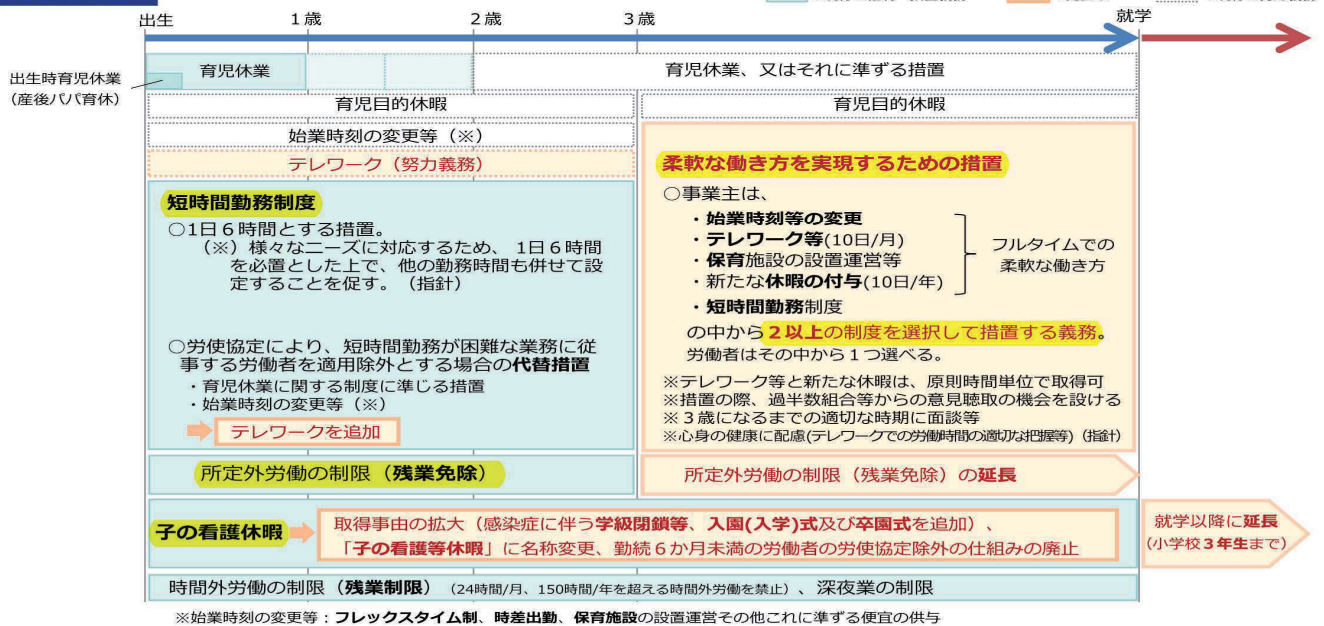
1. (1) 子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための措置の拡充

出典：厚生労働省『令和6年改正法の概要』

改正の趣旨

- 子の年齢に応じてフルタイムで残業をしない働き方やフルタイムで柔軟な働き方を希望する割合が高くなっていくこと（女性・正社員）などから、男女とも希望に応じて仕事・キャリア形成と育児を両立できるようにしていく必要がある。

見直し内容



2

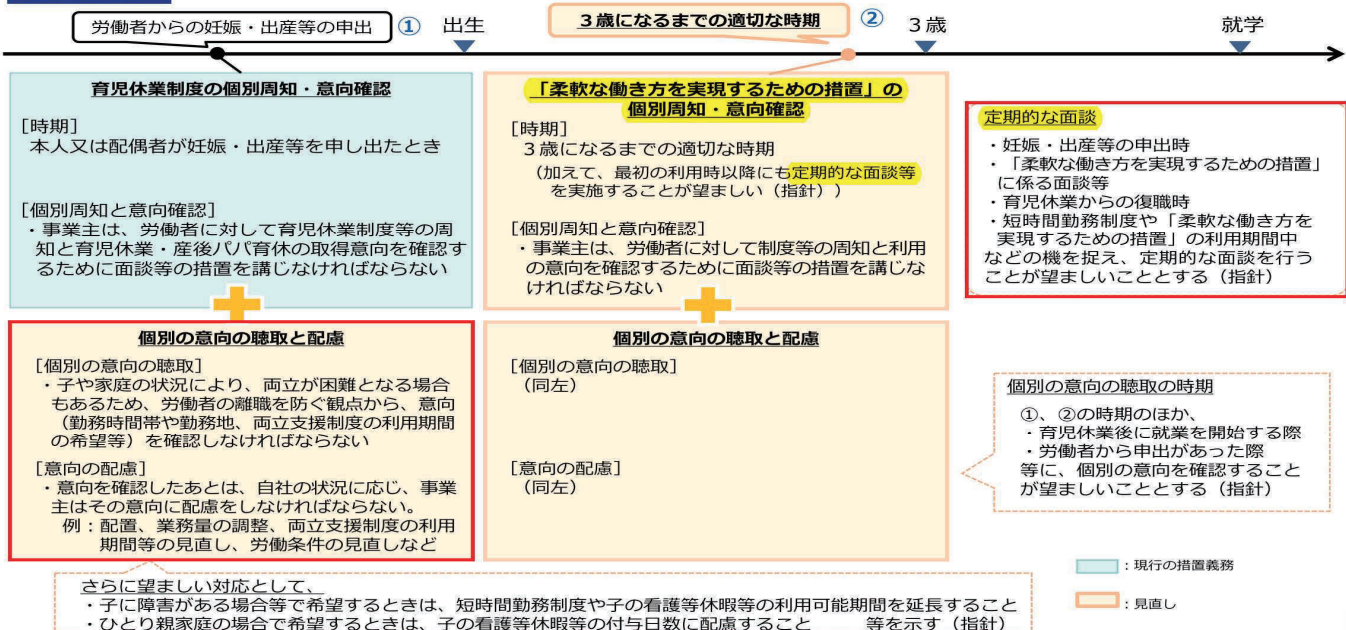
1. (2) 労働者の仕事と育児の両立に関する個別の意向の聴取・配慮等の新設

出典：厚生労働省『令和6年改正法の概要』

改正の趣旨

- 労働者の仕事と育児の両立支援のニーズに対応するためには、「柔軟な働き方を実現するための措置」の制度等の周知とその利用の意向を確認するとともに、子や各家庭の状況に応じた個別の意向に配慮する必要がある。

見直し内容



3

3. 介護離職防止のための仕事と介護の両立支援制度の強化等

改正の趣旨

出典：厚生労働省『令和6年改正法の概要』

- 仕事と介護の両立支援制度を十分活用できないまま介護離職に至ることを防止するため、仕事と介護の両立支援制度の個別周知と意向確認により効果的な周知が図られるとともに、両立支援制度を利用しやすい雇用環境の整備を行うことが必要である。

見直し内容

常時介護を必要とする状態

介護終了

介護休業	介護休業① 介護休業② 介護休業③					要介護状態にある対象家族について、介護の体制を構築(※)して働きながら対応できるようにするために一定期間休業するもの。 ※介護サービスの手続き等も含まれる 対象家族 1人につき、通算93日、3回まで分割可能。
介護休暇	介護休暇 (1日)	介護休暇 (3時間)	介護休暇 (5時間)	介護休暇 (1日)	介護休暇 (1日)	要介護状態にある対象家族の介護・世話(※)をするための休暇。 ※通院の付き添い、ケアマネジャーとの打ち合わせ等 介護終了まで年間5日 (対象家族が2人以上の場合は10日)、時間単位で取得可能。
所定外労働の免除	所定外労働の免除(残業免除)					介護終了まで何回でも請求可能。
時間外労働・深夜業の制限	時間外労働の制限(残業制限)・深夜業の制限					時間外労働の制限…1か月24時間、1年150時間を超える時間外労働を制限する制度 深夜業・・・午後10時～午前5時までの就業 介護終了まで何回でも請求可能。
選択的措置義務	選択的措置義務					事業主は利用開始から3年以上の期間内で2回以上、短時間勤務・フレックスタイム・時差出勤・費用助成*のいずれかを利用できる措置を講ずる義務(*費用助成は1回(一括払い)にすることが可能)

- 事業主に以下の措置義務。
 - ・ 介護に直面した労働者が申出をした場合に、両立支援制度等に関する情報の個別周知・意向確認
 - ・ 介護に直面する前の早い段階(40歳等)の両立支援制度等に関する情報提供 ※併せて介護保険制度についての周知も望ましい(指針)
 - ・ 研修や相談窓口の設置等の雇用環境の整備
 ※介護休業制度の目的(介護の体制を構築するために一定期間休業するもの)の理解促進を図る観点から、事業主による個別周知等を行う際には、その制度目的を踏まえることが望ましい(指針)。
- 介護期の働き方について、労働者がテレワークを選択できるよう事業主に努力義務。
- 介護休暇の勤続6か月未満の労働者の労使協定除外の仕組みは廃止する。

5

育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律 及び 次世代育成支援対策推進法の一部を改正する法律の概要(令和6年法律第42号、令和6年5月31日公布)

出典：厚生労働省『令和6年改正法の概要』

改正の趣旨

男女ともに仕事と育児・介護を両立できるようにするため、子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための措置の拡充、育児休業の取得状況の公表義務の対象拡大や次世代育成支援対策の推進・強化、介護離職防止のための仕事と介護の両立支援制度の強化等の措置を講ずる。

改正の概要

1. 子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための措置の拡充【育児・介護休業法】

- 3歳以上の小学校就学前の子を養育する労働者に関し、事業主が職場のニーズを把握した上で、柔軟な働き方を実現するための措置を講じ(※)、労働者が選択して利用できるようにすることを義務付ける。また、当該措置の個別の周知・意向確認を義務付ける。
※ 始業時刻等の変更、テレワーク、短時間勤務、新たな休暇の付与、その他働きながら子を養育しやすくするための措置のうち事業主が2つを選択拡大する。
- 所定外労働の制限(残業免除)の対象となる労働者の範囲を、小学校就学前の子(現行は3歳になるまでの子)を養育する労働者に拡大する。
- 子の看護休暇を子の行事参加等の場合も取得可能とし、対象となる子の範囲を小学校3年生(現行は小学校就学前)まで拡大するとともに、勤続6か月未満の労働者を労使協定に基づき除外する仕組みを廃止する。
- 3歳になるまでの子を養育する労働者に関し事業主が講ずる措置(努力義務)の内容に、テレワークを追加する。
- 妊娠・出産の申出時や子が3歳になる前に、労働者の仕事と育児の両立に関する個別の意向の聴取・配慮を事業主に義務付ける。

2. 育児休業の取得状況の公表義務の拡大や次世代育成支援対策の推進・強化【育児・介護休業法、次世代育成支援対策推進法】

- 育児休業の取得状況の公表義務の対象を、常時雇用する労働者数が300人超(現行1,000人超)の事業主に拡大する。
- 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画策定時に、育児休業の取得状況等に係る状況把握・数値目標の設定を事業主に義務付ける。
- 次世代育成支援対策推進法の有効期限(現行は令和7年3月31日まで)を令和17年3月31日まで、10年間延長する。

3. 介護離職防止のための仕事と介護の両立支援制度の強化等【育児・介護休業法】

- 労働者が家族の介護に直面した旨を申し出た時に、両立支援制度等について個別の周知・意向確認を行うことを事業主に義務付ける。
- 労働者等への両立支援制度等に関する早期の情報提供や、雇用環境の整備(労働者への研修等)を事業主に義務付ける。
- 介護休暇について、勤続6か月未満の労働者を労使協定に基づき除外する仕組みを廃止する。
- 家族を介護する労働者に関し事業主が講ずる措置(努力義務)の内容に、テレワークを追加する。等

このほか、平成24年の他法の改正に伴い整備する必要があった地方公営企業法第39条第6項について規定の修正等を行う。

施行期日

令和7年4月1日(ただし、2③は公布日、1①及び⑤は公布の日から起算して1年6月以内において政令で定める日)

1

話し合いの場や時間の確保

保育士等が子どもの姿を中心に保育について話し合うことにより、互いに様々な視点や気づきが得られます。毎日の忙しい業務のなかで、こうした話し合いを短時間でも日常的につくり出すことを意識して、子どもの理解と保育の振り返りにつながる対話の機会をつくります。

話しやすい関係や場づくり

話し合いが個人にとってもチームや組織全体にとっても意味のあるものになるためには、参加者の間で、一方向的でなくそれぞれの思いや考えを伝え合うことのできるコミュニケーションが成り立っていることが大切です。意見を交わしやすい環境をつくり、対話の充実を図ります。

自園の状況にあわせて柔軟に

- (例) ・毎回の会議で、10分間は子どもの様々な様子を「次に向かう姿」として語りあう時間を設ける
- ・毎日定例の「10分間ミーティング」で、テーマを決めて話し合う
 - ・保育の準備作業を同僚と一緒に進行中に、雑談しながら最近の子どもの様子を共有する

誰もが積極的に発言しやすい雰囲気をつくっていく

- (例) ・会議やミーティングの場だけでなく、日々の何気ない会話も、様々な気づきの共有や対話的な関係づくりにつながっていくことを、一人一人が意識する
- ・「相手の意見を否定しない」「発言者が偏らないようにする」など、基本ルールをつくる
 - ・「何が・誰がいけなかったか」を追及するのではなく、次に向けて「何が必要か」「どうすべきか」について、各自が当事者意識をもって発言するという共通認識をもつ

会議の効率的な持ち方や進め方を皆で考える

- (例) ・各職員の業務や日頃会議にかけている時間を明確化・見える化し、会議等を「効率よく行う」ことに向けた認識を職員間で共有する
- ・担当者が重なる会議は、分けてまとめて実施する
 - ・会議の目標（今回必ず決めたいことなど）をあらかじめ明確にし、参加者間で共有する



出典：厚生労働省『保育をもっと楽しく保育所における自己評価ガイドラインハンドブック』令和2年3月

“小さな研修会”はなぜ必要？ /

以下の2点が根拠です。

「職場におけるハラスメント関係指針」より

- 5 (2) 事業主は、職場におけるパワーハラスメントの原因や背景となる要因を解消するため、次の取組を行うことが望ましい。
- イ コミュニケーションの活性化や円滑化のために研修等の必要な取組を行うこと。

「保育所保育指針」より

- 第5章 1 (1) 保育所職員に求められる専門性
- 子どもの最善の利益を考慮し、人権に配慮した保育を行うためには、職員一人一人の倫理観、人間性並びに保育所職員としての職務及び責任の理解と自覚が基盤となる。

時間と場所 (どのくらい・いつ・どこで)

本書の「考えてみよう」や「ワーク」を中心に、15分や30分など無理のない時間でおこないます。終了時間になったら「また次回」にします。

勤務時間内の子どもと接していない時間（ノンコンタクトタイム）に、空いている部屋など子どもからはなれた場所でおこないます。

テーマ (何を)

本書の「考えてみよう」や「ワーク」の中の気になったものからやってみましょう。自由にアレンジしてOKです。

相手 (誰と)

実習生や新人、クラス内の保育者間、リーダー・副主任・主任・園長、調理職・事務職など、役職や職種などを超えて気軽に実施してみましょう。慣れてきたら保護者や子どもと一緒に実施するのもおすすめです。

講師 (誰が)

講師は「進行役・引き出し役・聞き役」なので、誰がおこなってもOK。交替制でもよいでしょう。

出典：関山浩司『ハラスメント時代に打ち勝つ！最強保育チームのつくり方入門』メイト、2022年

「ジワリホット」を共有して、気持ちのつながりを強くする

「ハインリッヒの法則」を知っていますか？ 1件の重大な事故の裏には、29の軽い事故があり、さらにその裏には300の「ヒヤリハット（「ヒヤリ」や「ハッ」とすること）」があります。軽い事故や重大な事故を防ぐためには、ヒヤリハットの確認・共有が必要だという考え方です。

そして、子どもの命や心を守り育て、子どもを理解する上でもう一つ大切なのが、「ジワリホット」集めです。「ジワリ（うれしくなった）」「ホット（温かい気持ちになった）」したことを、紙に書くなどして伝えます。書くときは、「子どもや大人のセリフ（心の声の代弁でも

OK）」と「目や耳にしたできごと」「そのときした対応や思ったこと」を入れることを意識します。慣れてきたら、以下の3つの面で振り返って探すのもいいでしょう。

- （感情の面）今はつらいけれど、その中でよかったこと
 - （思考の面）今はまだ完全に理解できていないけれど、その中でわかってよかったこと
 - （行動の面）今はできないけれど、その中でできるようになったこと
- 小さなことでも共有し伝え合うことで、子どもの心の育ちに気づき合い、大きな喜びにつながっていきます。

ジワリホットの例



〇〇くんが園庭にいたアリの行列を見て、「アリさんは、みんなで公園に行くの？」「ぼくも行こうかな」と園外に興味を示していました。「先生もアリさんになるね」と声をかけ、一緒にアリさんごっこをしながら、ゆっくり一列で追いかけてました。



最近忙しそうだった〇〇ちゃんのお母さんにいつもより明るい声であいさつをしたら、目を合わせて「おはようございます！」と元気なあいさつを返してくれました。うれしくなり、思わずもう一度あいさつをしまいそうになりました。

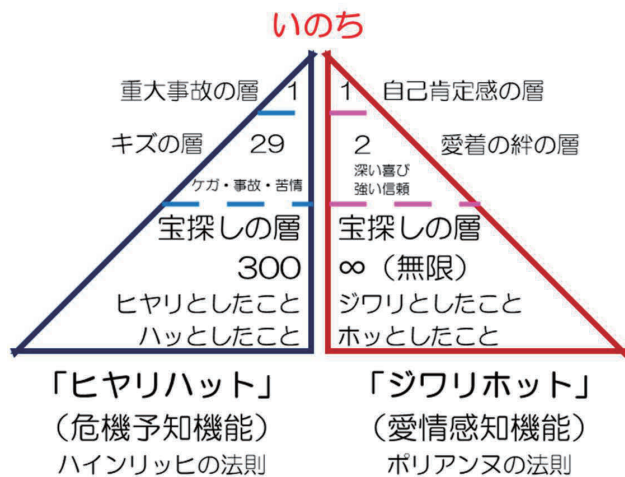


「手厳しい監査官？も感動した普段のジワリホットの様子」
こどものそら撮影

出典：関山浩司『ハラスメント時代に打ち勝つ！最強保育チームのつくり方入門』
株式会社メイト、2022年

【心理的安全性を高めるワークの例】「ジワリホット報告書」

ジワリホット報告書



作図「いのちの形成」（こどものそら）

出典：関山浩司『ハラスメント時代に打ち勝つ！最強保育チームのつくり方入門』株式会社メイト、2022年

日時	年 月 日 () 天気 ()
場所	午前・午後 時 分頃発生 屋内・屋外・園外
発生したできごと	※セリフ（心の声の代弁でもOK）やイラストを用いて自由に記入
そのときの対応	※そのときの関わり方や想像した子どもの思いなど
振り返り	※このできごとを書いたときや会議で共有したときの気づきなど

記入者氏名：

労働者の心の健康の保持増進のための指針のあらまし

厚生労働省は「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（メンタルヘルス指針、平成18年3月策定、平成27年11月30日改正）を定め、職場におけるメンタルヘルス対策を推進しています。

1. 趣旨

本指針は、労働安全衛生法第70条の2第1項の規定に基づき、同法第69条第1項の措置の適切かつ有効な実施を図るための指針として、事業場において事業者が講ずる労働者の心の健康の保持増進のための措置（以下「メンタルヘルスカケア」という。）が適切かつ有効に実施されるよう、メンタルヘルスカケアの原則的な実施方法について定めるものです。

【指針：1】

労働安全衛生法

第69条 事業者は、労働者に対する健康教育及び健康相談その他労働者の健康の保持増進を図るため必要な措置を継続的かつ計画的に講ずるよう努めなければならない。

- メンタルヘルス不調は精神面のみならず身体面にも悪影響を及ぼす場合があります。心身の不調から、本来持つ業務遂行能力が十分に発揮できず、保育の質の低下を招く恐れがあります。また、メンタルヘルス不調が原因で欠勤や休職、退職に至る場合があります。
- メンタルヘルス不調は、職員だけでなく、保育や子どもたちなど保育施設全体に大きな影響を及ぼします。職場でもメンタルヘルス対策に取り組むことが重要です。

1. 管理監督者による部下への接し方

(1) 「いつもと違う」部下の把握と対応

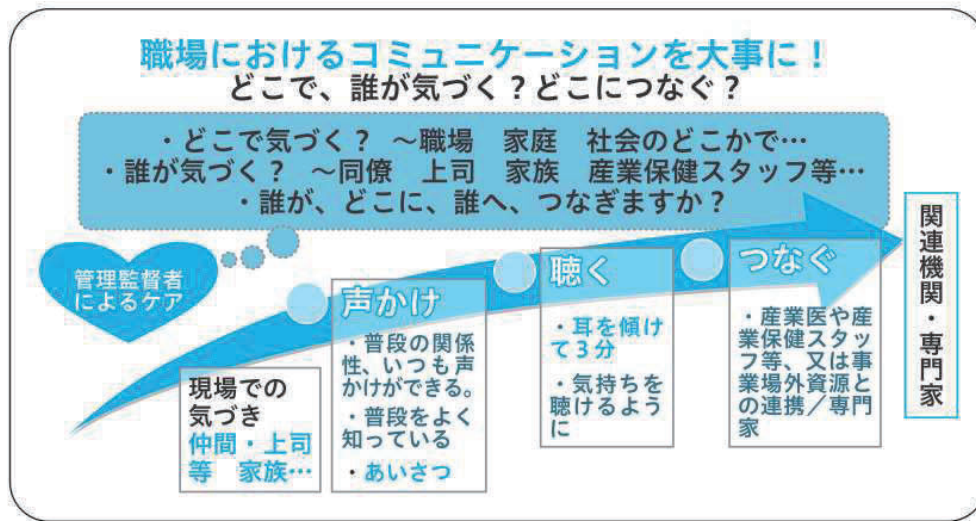
ラインによるケアで大切なのは、管理監督者が「いつもと違う」部下に早く気付くことです。「いつもと違う」という感じをもつのは、部下がそれまでに示してきた行動様式からズレた行動をするからです。それまで遅刻をしたことなどなかった部下が遅刻を繰り返したり、無断欠勤をしたりするようになった状態です。その例を次に示しました。速やかな気付きのためには、日頃から部下に関心を持って接しておき、いつもの行動様式や人間関係の持ち方について知っておくことが必要です。

「いつもと違う」部下に対しては、管理監督者は職務上何らかの対応をする必要があります。また、その背後に病気が隠れている可能性があるため、病気でないことを確認する必要もあります。しかし、病気の判断は管理監督者にはできません。これは、産業医もしくはそれにかわる医師の仕事です。ですから、管理監督者が「いつもと違う」と感じた部下の話を聴き、産業医のところへ行かせる、あるいは管理監督者自身が産業医のところに相談に行く仕組みを事業場の中に作っておくことが望まれます。事業場によっては、保健師、看護師、心理相談担当者、公認心理師、産業カウンセラーまたは臨床心理士が産業医との仲介役を果たす形をとることもありえます。

このように、「いつもと違う」部下への気付きと対応は、心の健康問題の早期発見・早期対応として、きわめて重要なことです。

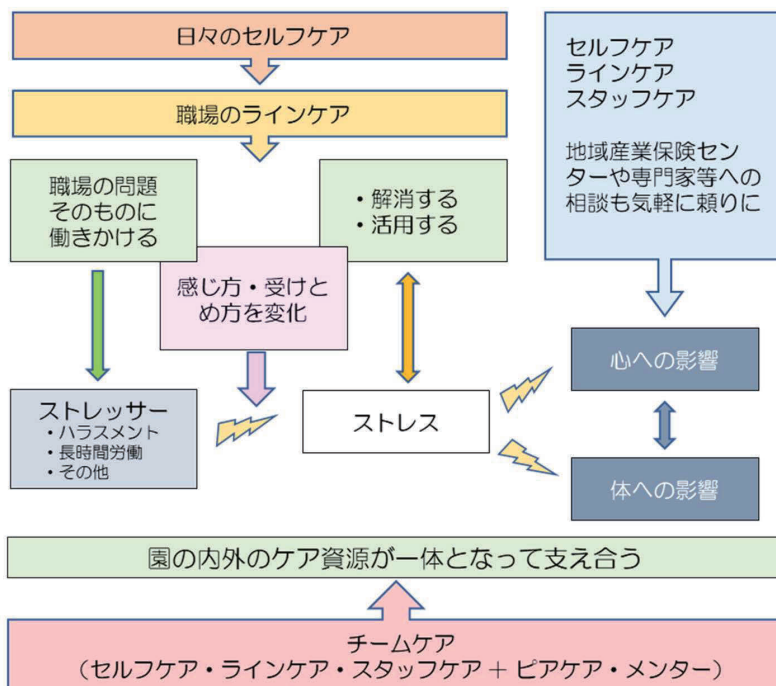
「いつもと違う」部下の様子

- 遅刻、早退、欠勤が増える
- 休みの連絡がない（無断欠勤がある）
- 残業、休日出勤が不釣合いに増える
- 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する
- 業務の結果がなかなかでこない
- 報告や相談、職場での会話がなくなる（あるいはその逆）
- 表情に活気がなく、動作にも元気がない（あるいはその逆）
- 不自然な言動が目立つ
- ミスや事故が目立つ
- 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする



- あいさつをはじめに「声かけ・聴く・つなぐ」を意識していきましょう。
- **職場環境づくりもセルフケアの安定につながります。**言葉を通してのコミュニケーションを大切にし、職場の中で「ありがとう」「助かったよ」「嬉しいね」などとお互いポジティブな言葉を伝え合うことを心がけましょう。

職員のメンタルヘルス対策 ～例：職場でのラインケア～



- 心も体の一部として大切にします。
(セルフケア)
 - ① ストレスはケアしながら取り扱う
 - ② ストレスは適度にあると力になる
 - ③ 感じ方・受けとめ方の認知を変える
 - ④ 様々に変化する心の耐性をつける
- 以下の二大要因は、例外です。
組織的な予防・対策が不可欠です。
(ラインケア)
 - ① ハラスメント（園内暴力）
進行しやすく日頃の予防がカギです。
 - ② 長時間労働（ノーバランス）
疲労は万病や事故の元になります。

作図「保育現場のストレスケア」（こどものそら）

東京都保育人材・保育所支援センターのご案内

東京都保育人材・保育所支援センターでは、保育の仕事に関するご相談・求人の紹介・就職支援に関するセミナー等を行っています。

その他、当センター事業の詳細については、「東京都保育人材・保育所支援センター」ホームページをご覧ください。

◆東京都保育人材・保育所支援センターの最新情報はこちらから◆

東京都保育人材・保育所支援センター ホームページ

(<https://www.tcsw.tvac.or.jp/jinzai/hoiku/>)

東京都保育人材・保育所支援センターの活用方法や実施事業について、ご案内しています！
「ホイクマ」で検索！

求人情報サイト「福祉のお仕事」ホームページ

(<https://www.fukushi-work.jp/>)

全国最大規模の福祉人材専門の求人情報サイトです。求人情報は毎日更新されています。



【センターHP】

無料職業紹介事業許可番号 13-ム-080008

令和6年度 社会保険労務士による保育士定着支援講座 事例集

令和7年3月

発行 東京都保育人材・保育所支援センター

(社会福祉法人東京都社会福祉協議会 東京都福祉人材センター内)

〒102-0072

東京都千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター7階

TEL：03-5211-2912

URL：<https://www.tcsw.tvac.or.jp/jinzai/hoiku/>

印刷 第一資料印刷株式会社



社会保険労務士による 保育士定着支援講座

事例集

Vol. 2

本事業は東京都からの委託を受け、東京都保育人材・保育所支援センターが実施しています。