

令和2年度子ども・子育て支援推進調査研究事業

『保育現場の働きやすい職場づくりに向けた  
マネジメント研修に関する調査研究』

報告書

令和3年3月31日

株式会社工業市場研究所



－目次－

序章 本調査研究事業の概要 .....	1
1. 本調査研究事業の目的 .....	1
2. 本調査研究事業の概要 .....	1
(1)研修情報の収集 .....	1
(2)受講した者へのニーズ調査 .....	2
(3)情報の整理・分析 .....	2
(4)成果の公表について .....	2
第一章 研修情報の収集 .....	3
1. 調査の概要 .....	3
2. 結果概要 .....	4
3. 調査結果 .....	17
Q1 研修実施の有無 .....	17
未実施の理由 .....	18
Q2 研修概要 .....	19
(1)主催者区分 .....	19
(2)研修対象者 .....	20
(3)資格の有無 .....	21
(4)現場経験の有無 .....	22
(5)研修形態 .....	23
(6)研修実施の委託 .....	24
Q3 研修実績 .....	25
(1)開催数 .....	25
(2)開催地域数 .....	26
(3)開催周期 .....	27
(4)受講者数（延べ） .....	28
(5)公立・民間割合 .....	29
(6)受講者増減傾向 .....	30
(7)増減割合 .....	31
Q4 貴団体で実施している、保育所長（園長）向け及び主任保育士向けの研修内容 .....	33
(1)研修内容（全体） .....	33
(2)個別内容 .....	35
Q5 必要能力 .....	40
Q6 研修ポイント .....	49
Q7 研修の企画・運営について .....	54
(1)地域の実情 .....	54
(2)経験別の実施 .....	55
(3)保育資格有無別の実施 .....	57
(4)研修効果の把握方法 .....	58

(5)次回研修での活かし方.....	59
(6)オンライン、ICT ニーズ、見解.....	60
Q8 研修における課題やニーズ.....	64
(1)課題と対策(開催日数、日程、地域など).....	64
(2)課題と対策(予算、講師、集客、PR、研修内容など).....	66
(3)受講者ニーズ①(開催回数、開催地域、費用など).....	68
(3)受講者ニーズ②(研修内容、研修形態など).....	69
Q9 研修において注力している点.....	71
(1)働き方改革の推進.....	71
(2)ICT による業務改善や効率化.....	73
(3)保育の質の向上.....	74
(4)やりがいに見合った職場づくり.....	75
第二章 受講した者へのニーズ調査.....	77
1. 調査の概要.....	77
(1)調査目的.....	77
(2)調査対象.....	77
(3)調査実施方法.....	77
(4)配布回収期間.....	77
(5)ヒアリング結果.....	77
(6)ヒアリング対象施設のマスクング.....	77
2. 調査結果概要.....	78
(1)昨年度受講した研修.....	78
(2)研修の目的.....	80
(3)研修の効果.....	83
(4)研修ニーズ(日程や回数、場所、時間配分等).....	86
(5)研修ニーズ(研修内容).....	88
(6)研修形態.....	95
(7)研修の活かし方.....	99
(8)その他(マネジメントにおける課題).....	101
3. 調査結果(ヒアリング個票).....	103
第三章 調査結果分析.....	175
1. 保育施設長等のマネジメント研修の実施状況と受講者ニーズ.....	175
2. 総括.....	185
参考資料(アンケート調査票).....	188

## 図表目次

図表 1 : 主催者別の研修実施状況 .....	17
図表 2 : Q1 研修の実施率 (SA) .....	17
図表 3 : Q2(1)主催者区分 (SA) N=177 .....	19
図表 4 : Q2(2)研修対象者 (MA) N=177.....	20
図表 5 : Q2(3)資格の有無 (SA) N=177.....	21
図表 6 : Q2(4)現場経験の有無 (SA) N=177 .....	22
図表 7 : Q2(5)研修形態 (MA) N=177 .....	23
図表 8 : Q2(6)研修実施の委託 (SA) N=177 .....	24
図表 9 : Q3(1)開催数 (SA) N=177.....	25
図表 10 : Q3(2)開催地域数 (SA) N=177.....	26
図表 11 : Q3(3)開催周期 (SA) N=177 .....	27
図表 12 : Q3(4)主催者別の平均受講者数.....	28
図表 13 : Q3(4)受講者数 (SA) N=177 .....	28
図表 14 : Q3(5)公立・民間割合 (SA) N=177.....	29
図表 15 : Q3(6)受講者の増減傾向 (SA) N=177.....	30
図表 16 : Q3(7)増減割合 (SA) .....	31
図表 17 : Q4 研修内容 [全体] .....	33
図表 18 : Q4①マネジメント (園組織) (MA) .....	35
図表 19 : Q4②マネジメント (組織内の役割) (MA) .....	35
図表 20 : Q4③制度等の理解 (MA) .....	36
図表 21 : Q4④リーダーシップ (MA) .....	36
図表 22 : Q4⑤人材育成 (MA) .....	37
図表 23 : Q4⑥コミュニケーション (MA) .....	37
図表 24 : Q4⑦働きやすい職場づくり (MA) .....	38
図表 25 : Q4⑧事故予防 (MA) .....	39
図表 26 : Q5 必要能力 [全体] .....	40
図表 27 : Q5①問題解決能力 (SA) .....	41
図表 28 : Q5②プロジェクトマネジメント能力 (SA) .....	42
図表 29 : Q5③リーダーシップ力 (SA) .....	44
図表 30 : Q5④ファシリテーション力 (SA) .....	45
図表 31 : Q5⑤コミュニケーション力 (SA) .....	47
図表 32 : Q6 研修ポイント[全体].....	49
図表 33 : Q6①管理者知識アップ (SA) .....	49
図表 34 : Q6②スタッフを成長させる研修 (SA) .....	51
図表 35 : Q6③意欲を向上させる研修 (SA) .....	52
図表 36 : Q7(1)地域の状況 (SA) .....	54
図表 37 : Q7(2)経験別の実施 (SA) .....	55
図表 38 : Q7(3)保育資格有無別の実施 (SA) .....	57



## 序章 本調査研究事業の概要

### 1. 本調査研究事業の目的

現状、社会の経済不況、共働き世帯の増加によって、女性の社会進出が進んでいる。これに伴って、国をあげて待機児童を減らす施策を行っており、受け皿整備を進めてきた。この結果、箱モノは整ってきたものの、現場の人材確保は厳しい状況にあると状況にあり、保育士確保については喫緊の課題となっている。実際に保育士の有効求人倍率は全職種と比べても高い水準で推移している。

保育士確保のためには、保育士を目指す方や保育士に復帰しようとする方が増え、保育現場へ就業しやすくなるよう、働く場所としての保育所の魅力向上を図る必要がある、その一環として、保育現場の魅力向上、働きやすい職場環境づくりのためには、保育所長等によるマネジメントが重要であると想定される。

本調査研究事業は、保育所長を対象としたマネジメント研修の実態やニーズを二次情報収集及びヒアリング調査で把握し、保育所長のマネジメント力向上に向けた効果的な研修の手法や内容を分析することで、働きやすい職場づくりに資するマネジメント力を身につけるための研修の手法、内容に関する情報収集することを目的として実施した。

### 2. 本調査研究事業の概要

#### (1)研修情報の収集

##### ①調査の概要

保育所長を対象としたマネジメントに関する研修の実態調査を行い、現在実施されている研修内容や研修手法などについて、二次情報収集及びヒアリングによる補完によって、保育所長向けのマネジメント研修の内容を把握した。

##### ②事業における位置づけ

当該事業は都道府県や主な保育団体、民間企業が実施している保育所長向けマネジメント研修を把握するとともに、研修主催側が保育マネジメントで必要な能力や研修内容をどのような視点で考えているのかについて把握した。

##### ③調査対象

調査対象は、都道府県、政令市、特別区、保育団体（本部・支部）、民間研修事業者。

研修の調査対象期間は、令和元年度（平成31年4月～令和2年3月）。

##### ④調査方法

事前に電話により研修の状況を確認した上で、調査票をeメール（一部郵送）にて送付、回収する。

## (2)受講した者へのニーズ調査

### ①調査の概要

実際に保育所長向けマネジメント研修を受講した対象者に対して、ヒアリング調査を行い、研修に関するニーズや保育所運営における課題などを把握した。

### ②事業における位置づけ

保育所長向けマネジメント研修を受講した対象者（保育所長等）から、研修のニーズをヒアリングにより把握した。

### ③調査対象

研修情報を収集した主催者（都道府県、政令市、特別区、保育団体）の研修を実際に受講した保育所長等。

### ④調査方法

研修情報の収集において、調査に回答した主催者（都道府県、政令市、特別区、保育団体）に対して、研修を受講した施設（保育所長）を紹介してもらい、ヒアリングを実施した。

ヒアリングは、新型コロナウイルス感染防止のため、電話又はオンラインにより実施した。

## (3)情報の整理・分析

### ①調査の概要

研修情報の収集及び施設ヒアリングで得られた情報を整理し、実施されている研修の実態と受講者側のニーズ等について情報の整理・分析を実施した。

### ②事業における位置づけ

保育所長等のマネジメント研修の実態と受講している保育所長等のニーズを比較することにより、保育所長等のマネジメント力向上に向けた効果的な研修の手法や内容等について分析した。

### ③調査方法

分析項目ごとに、研修の実施状況と保育所長等のヒアリング結果を比較できるように整理し、分析した。

## (4)成果の公表について

調査報告書については、厚生労働省のホームページへの掲載及び弊社ホームページにて掲載する。

## 第一章 研修情報の収集

### 1. 調査の概要

#### (1)調査目的

保育所長等を対象としたマネジメントに関する研修の実態調査を行い、現在実施されている研修内容や研修手法などについて、二次情報収集及びヒアリングによる補完によって、保育所長向けのマネジメント研修の内容を把握することを目的とする。

#### (2)調査対象

- ①都道府県
- ②政令市
- ③特別区
- ④保育団体

- ・社会福祉法人日本保育協会
- ・全国保育協議会（社会福祉法人全国社会福祉協議会）
- ・公益社団法人全国私立保育園連盟

（注）保育団体については、研修を独自開催している本部及び支部を対象とした。

#### ⑤民間研修事業者

- ・株式会社ポピンズ

#### (3)調査実施方法

事前にインターネット等により、調査対象者において研修を担当していると思われる部門をリストアップ、電話で研修の実施状況を確認した上で、実施している場合は、調査票をeメール（一部郵送）にて送付、eメール（一部郵送）にて回収した。また、電話による確認の時点で研修の実施が不明な場合については、可能な限り調査票を送付して回答してもらうよう要請した。（電話確認で「未実施」の場合は、その理由を聞くにとどめ、調査票は送付していない）

なお、情報収集の対象となる研修は、令和元年度（平成31年4月～令和2年3月）とした。

#### (4)配布回収期間

令和2年（2020年）10月15日～12月3日

#### (5)調査対象数／回収数／回収率

	都道府県	政令市	特別区	保育団体	民間事業者	合計
調査対象総数	47	20	23	96	1	187
回収数*	40	14	18	39	-	111
回収率	85.1%	70.0%	78.3%	40.6%	0.0%	59.4%

※回収数には、「研修を実施していない」という旨の電話やメールでの返信を含む

#### ■未回収のうち、事前の電話連絡で研修実施有無を確認できた主催者数

	都道府県	政令市	特別区	保育団体	合計
研修実施	7	6	5	7	25

#### (6)表記について

- ・(SA)：単数回答、(MA)：複数回答
- ・数表では、四捨五入の関係から、100%にならない場合がある。

## 2. 結果概要

### Q1 保育所長等に向けた研修実施の有無

保育所における保育所長等に対する研修は、「実施」が 66.9%、「未実施」が 33.1%という結果となった。

	主催者数	割合
実施	91	66.9
未実施	45	33.1
計	136	100.0

(注) 実施の有無は、情報収集時に電話等で実施の有無が判明した主催者数（25 件）を含む。

#### 【研修情報収集結果】

対象となる都道府県、政令市・特別区、保育団体に対して、電話等により研修実施の状況を確認した上で、eメールや郵送により調査票を送付し、研修を実施している 91 の主催者の中から 66 を回収。

66 の主催者が実施している 177 の研修情報を得ることができた。

収集した 177 の研修の主催者区分は、「都道府県」が 47（26.6%）、「政令市、特別区」が 72（40.7%）、「保育団体」が 58（32.8%）。

以下、質問項目毎の結果概要

### Q2 研修概要

#### (1)研修対象者

収集した 177 の研修全体のうち、保育所長に限定した研修は約半数であるが、主任保育士と両方を対象とした研修を含めると保育所長向け研修は 119 と全体の約 3 分の 2 を占めている。

対象者別に実施する背景には、研修内容によるところが大きい。具体的には、現場寄りの内容は主任のみ、マネジメントの基礎であれば一緒というように研修内容によって対象者を随時決めている主催者も多いとみられる。

#### (2)資格の有無

資格の有無については、公立保育所が有資格者のみであるため、政令市・特別区といった基礎自治体は、有資格者を対象とした研修の割合が高いが、都道府県や保育団体は特に資格制限は設けていない状況がみられる。

ヒアリングにおいても、現制度においては、「無資格でも保育所長になることができる」こと、「“雇われ園長”といっても保育に関しては一定の知識レベルは備えている」といった意見が聞かれたことから、研修参加に資格制限を設けない研修は今後も一定数存続するものと思われる。

#### (3)現場経験の有無

実施されている研修における現場経験については、約 8 割が「特に経験年数は問わない」と回答している。

背景として、研修効果といった側面では、保育所長、主任保育士は現場の経験を長年積んでいるため、研修効果に大きな差がないということ、主催者側としては、研修日程や予算といった面で、経験別の研修を実施することが難しいという点が考えられる。

#### (4)研修形態

調査対象とした「令和元年」時点では、対面講義が約 9 割、グループワークが約 5 割となっており、この 2 つを組み合わせた研修が中心になっていることがうかがえる。

また、オンライン研修については、令和元年度時点では 1.7%と少ないが、新型コロナウイルス感染拡大に伴い集合研修の開催が難しくなった令和 2 年度は、オンライン研修の割合が増加しているものと推察される。

#### (5)研修実施の委託

研修の委託状況では、「都道府県」が社会福祉協議会等へ委託する割合が高く、「政令市・特別区」といった基礎自治体は直接実施が多い。また、保育団体も直接実施の割合が高い。

### Q3 研修実績

#### (1)開催数

開催回数は、年 1 回が 76.8%と高い。主催者の中には地域を分けたり、研修内容を変えたりして複数回実施しているケースもあるが、受講者の日頃の忙しさや複数回実施することによる予算的な問題から年 1 回が多いものと思われる。

#### (2)開催地域数

開催地域は、1 か所が約 8 割と多く、複数箇所での開催は少ない。

保育所長や主任保育士の業務が忙しいことから、多くの研修が 1 地域 1 回で開催されているものと思われる。

#### (3)開催周期

開催周期については、一定周期（定期的）に実施している研修が約 6 割、スポット開催は 26.0%となっている。

#### (4)受講者数（延べ）

受講者数は、全体で 1 研修当たり平均 131.5 人、主催者別では、「保育団体」が 162.0 人で最も多く、次いで、「都道府県」が 137.2 人、「政令市、特別区」は 104.1 人となっている。

1 回当たりの受講者人数では、「50 人未満」（22.6%）、「50 人～100 人未満」（28.2%）、「100 人～200 人未満」（26.0%）となっている。

#### (5)公立・民間割合

受講者の公立・民間割合は、「政令市、特別区」が公立中心、「保育団体」は民間中心、「都道府県」は、公立・民間が半々といった傾向がみられる。

#### (6)受講者増減傾向

受講者の増減傾向については、「横ばい」が最も多い。また、増加傾向は都道府県の研修でやや多くなっている。一方、政令市や特別区といった基礎自治体では、増加よりも減少の割合が高い。

受講者の増減の背景は、増加においては、待機児童を背景とした小規模保育所の増加や民間保育所の増加、一方、減少においては、人材不足による業務負担増が考えられる。

#### (7)増減割合

受講者の増減については、地域における保育環境や都道府県、政令市・特別区といった主催者によっても異なっている。

増加の理由としては、保育所の増加や開催回数の増加といった物理的な理由が目立つのに対して、減少の理由は、保育所長の減少、開催時期、研修ニーズの減少など多岐に渡る。

また、横ばい（変化なし）の理由では、基礎自治体となる政令市や特別区は、公立保育所の受講が義務付けられていることがあげられる。

## Q4 貴団体で実施している、保育所長（園長）向け及び主任保育士向けの研修内容

### (1)研修内容（全体）

保育所長が組織マネジメントや労働環境、事故予防（リスクマネジメント）といった“マネジメント”に関する内容に重点を置く傾向があるのに対して、主任保育士は、保育所の職員に対するリーダーシップや人材育成といった“人”に関する内容に重点を置く傾向がみられる。

補足ヒアリングからは、公立保育所と民間保育所で研修内容に多少差がある（民間保育所は経営観点の知識が求められる）との意見がみられる。保育所長と主任保育士についても、大きな違いは無いとしながらも、保育所長は保育所運営を統括する立場であり、主任はより現場寄りの立場という点で、多少違いがあるとの意見もみられた。

保育所長や主任保育士は、マネジメント研修において、幅広い知識と技術の習得が求められるだけでなく、他園の考え方ややり方を知ったり、グループワークにより同じ保育所長同士で共感したり自己肯定感を得たりすることも重要との意見があった。また、研修内容については、これまでの内容に加えて、現状の保育業界の変化等に対応したテーマを取り上げることへの重要性も聞かれた。

### (2)個別内容

#### ①マネジメント（園組織のマネジメント）

保育所長向けは、「保育所におけるマネジメントの現状と課題」が60.9%と最も高く、次いで、「組織マネジメントの理解」と「保護者連携・対応」がともに56.5%、4番目に「地域・対外関係」（30.4%）と続いている。

主任保育士向けは、「保護者連携・対応」が66.7%と最も多く、次いで、「保育所におけるマネジメントの現状と課題」が52.4%、「組織マネジメントの理解」が47.6%となっており、4番目に「地域・対外関係」（28.6%）と続いている。

#### ②マネジメント（保育所長、主任保育士が果たす組織内役割）

保育所長向けは、「保育所長が果たす組織での役割」が81.1%と最も高く、次いで、「保育所の社会的機能の理解」が70.3%、「仕事の割り振り方」が35.1%と続いている。

主任保育士向けは、「主任保育士が果たす組織での役割」が92.6%と最も高く、次いで、「保育所の社会的機能の理解」が29.6%、「仕事の割り振り方」が22.2%と続いている。

#### ③制度等の理解

保育所長向けでは、「保育をめぐる動向や課題」が90.0%と最も多く、次いで、「保育制度や最近の動向」が80.0%、「児童福祉に関する制度や施策等」が52.5%と続いている。

主任保育士向けでは、「保育をめぐる動向や課題」が70.8%と最も多く、次いで、「保育制度や最近の動向」が54.2%、「児童福祉に関する制度や施策等」が29.2%と続いている。

#### ④リーダーシップ

保育所長向けでは、「保育の質の向上のための組織運営」が83.3%と最も高く、次いで、「リーダーシップ(発揮の仕方)」が75.0%、「職員の目標の明確化と進捗管理」が55.6%と続いている。

主任保育士向けでは、「リーダーシップ(発揮の仕方)」が82.1%と最も高く、次いで、「保育の質の向上のための組織運営」が78.6%、「職員の目標の明確化と進捗管理」が39.3%と続いている。

#### ⑤人材育成

保育所長向けでは、「職員の育成・専門性の向上」が96.9%と最も高く、次いで、「園内研修の考え方と実践」が40.6%、「保育実習への対応」が15.6%と続いている。

主任保育士向けでは、「職員の育成・専門性の向上」が88.5%と最も高く、次いで、「園内研修の考え方と実践」が42.3%、「保育実習への対応」が26.9%と続いている。

#### ⑥コミュニケーション（コーチング）

コミュニケーションでは、保育所長、主任保育士とも高い割合となっており、「聴くスキル」では、保育所長向け、主任保育士向けとも85.7%、「伝えるスキル」では、保育所長向けが95.2%、主任保育士向けは100.0%となっている。

#### ⑦働きやすい環境作り

保育所長向けでは、「職員のメンタルヘルス」が61.8%と最も高く、次いで、「働き方改革に関するもの」が55.9%、以下、「職員のハラスメント対策」（47.1%）、「業務改革や業務の負担軽減に関するもの」（41.2%）と上位4位までが高いのが特徴。

主任保育士向けでは、「職員のメンタルヘルス」が71.4%と最も高く、次いで、「職員のハラスメント対策」が57.1%、以下、「働き方改革に関するもの」（50.0%）、「業務改革や業務の負担軽減に関するもの」（42.9%）となっている。

#### ⑧事故予防（リスクマネジメント）

保育所長向けでは、「リスクマネジメントの定義確認」が75.9%と最も高く、次いで、「保育施設の災害対策」が69.0%、以下、「重大事故防止」（65.5%）、「事故予防のガイドライン」（62.1%）と続いている。

主任保育士向けは、「事故予防のガイドライン」が78.6%と最も高く、次いで、「リスクマネジメントの定義確認」が64.3%、以下、「ヒヤリ・ハットの情報・事例共有」（57.1%）、「保育施設の災害対策」（50.0%）と続いている。

## Q5 必要能力

### ①問題解決能力

「問題解決能力」は、「役割（目的）に関する研修ポイント」が多くあげられ、保育所運営での課題・問題が多くある中、保育所長等の管理者層は、このいくつもある課題・問題を発見（再認識）し、その後に課題・問題の整理及び解決しなければならない優先度合いをつけ、その影響度合いを分析することが求められる。

また、問題や課題を職員と共有し、課題解決方針を共有していくが必要になるといった意見が多くみられた。

手法については、「グループワーク」や「具体的な事例」、「実践（SWOT分析、ロジックツリー）」といった研修手法があげられ、具体的な研修内容では「課題解決のプロセス」、「課題解決策の評価方法」、「解決への道筋を学ぶ」といった意見がみられた。

研修においては、「具体的な事例」によって課題の明確化（再認識）と共感が得られ、「グループワーク」では他園の状況（同様な課題や悩みを抱えているなど）を知ることで、さらなる課題認識と共感につながるものとみられる。

### ②プロジェクトマネジメント能力

「プロジェクトマネジメント能力」は、保育所長は組織・体制整備を行い、保育所における活動を俯瞰的に見た体制を整えることが求められるといった意見が多く、また、業務、プロジェクトを円滑に進めるための計画立案や目標設定、進捗管理に関する内容が研修ポイントになっている。

手法については、グループワークやPDCAサイクル、事例といった意見がみられ、これらの手法によってプロジェクトマネジメント能力についての理解を促そうとしており、特に、具体的な事例や他園の受講者と接点を持つことによって、講義内容がより理解されていくものとみられる。

また、保育所全体の現状把握と将来的な計画策定については、保育所長が実施し、現場レベルにおいては果たすべき役割を主任やミドルリーダーに任せて（育成含む）見守っていくといった役割といった意見もあった。

### ③リーダーシップ力

「リーダーシップ力」は、保育所運営に必要なリーダーシップ力、リーダーシップ力が発揮できる組織体制構築、また、日常業務において状況判断をしたうえで的確な指示、責任感や統率力、コミュニケーション力が求められることを研修ポイントとしているケースが多い。

手法については、保育所長等の役割で求められる能力、保育所運営に関する理解といった具体的な内容があげられ、これらをグループワークやPDCAサイクル、事例研究（紹介）といった形で研修しているケースがみられることから、講義内容を単なる座学ではなく、事例研究（紹介）やグループワークによって、より理解度を高めるような取り組みがなされている。

また、保育所長に加え主任保育士がリーダーシップ力を発揮できるような環境作りも大事といった意見もあり、主任保育士においてもリーダーシップ力が求められている。

### ④ファシリテーション力

「ファシリテーション力」は、「話しやすい雰囲気作り」、「発言しやすい環境作り」といった保育所長等の役割に関する内容や、具体的な事例について、グループワークを通じてスキルを習得してもらうといった研修手法を取り入れているといった意見が多い。

また、「話し合いにおけるコンセンサスの取り方」、「論点整理と合意形成能力」、「どのような言葉かけや傾聴を行うか」といった具体的な内容を研修に盛り込んでいるとの意見もみられた。

保育所長がトップダウン型でミーティングを進めていくのではなく、自由な、誰でも意見が言える雰囲気作りが求められているといった意見もあり、トップダウン型のみでの保育所運営を推進することが必ずしも好まれるものではないといった意見もあった。

#### ⑤コミュニケーション力

「コミュニケーション力」は、保育所の管理者層として、コミュニケーション力を高めることが必要不可欠であるとして、「コミュニケーション力（コーチング力）の向上が職員育成、そして、よりよい保育につながる」、「何かあったらではなく、定期的にコミュニケーションをとる」、「日頃より話しやすい雰囲気作りに努める」といったことが研修ポイントとしてあげられ、ファシリテーション力同様に「それぞれどのような言葉かけや傾聴を行うか」、「職員定着を意識したコミュニケーション力の向上」といった具体的な内容が研修ポイントとなっている。

手法については、グループワークや演習、ロールプレイングを講義と組み合わせることも研修に盛り込まれており、単に座学で受講するのではなく、より具体的な事例研究やグループワークによって他園の同様な立場の受講者と考え方を共有することがポイントとなっている。

一方で、コミュニケーション力は保育所長のみならず全ての保育士に必要な能力といった意見もある。保育士は同じ空間で長時間過ごし、同じ目的を持って行動しなければならないため、相互連携や意思疎通が重要だからである。また、保育士の離職原因の多くが「人間関係」という調査結果等<sup>1</sup>を踏まえ、働きやすい職場づくりという視点からも、コミュニケーションスキルは保育所長等に限定したのではなく、全保育士に必要な能力である。

#### ⑥その他

必要能力のその他研修ポイントでは、以下のような意見がみられた。

- ・最近までは保育に特化した内容が中心で、プロジェクトマネジメント能力、リーダーシップ力などといった能力に関する研修実績は少ない。
- ・保育所長自身の必要能力より、それ以外の研修内容が優先的と考える。

---

<sup>1</sup> 平成 30 年度東京都保育士実態調査

## Q6 研修内容

### ①管理者知識アップ

「管理者知識アップ」は、「管理者とは何か」、「管理者としての行動」、「管理者の役割」について再認識してもらうことを研修のポイントとしており、具体的には、「マネジメント」や「リーダーシップ」、「基本的な関連法令」などが研修ポイントとしてあげられている。

保育所長等の管理者層は、多様で広範囲の知識が求められることから、研修における知識習得を目的とした講義は「最も理解しにくい内容である」といった意見や「かなり噛み砕いた内容の研修が必要」といった意見がみられた。また、手法については、様々な事例を使った研修なども行われている。

「管理者は船長であり、方向を定める人物」と表現された意見に見るように、保育所長は保育所のリーダーとして、広範な知識を習得することで、保育所長自身の役割について改めて認識することができる機会と考えられる。

管理者が求められる知識は、多様かつ広範囲であり、中には理解しがたい内容も含まれているため、「保育所長・主任の体験談」や「運営上発生が想定される事例」といった、具体的な事例でかつ理解しやすい平易な内容とすることが重要との意見もみられた。

### ②スタッフを成長させる研修

「スタッフを成長させる研修」は、「人材育成」がキーワードとなり、人材育成を目的とした研修内容が中心となっている。スタッフを成長させるための研修は、保育所長がその土台を作る環境作りが重要となるため、職員の能力、適性や課題を保育所長が把握し、スキルアップを促すための手法やコーディネート力を習得することが研修のポイントとなっている。

また、「ティーチングとコーチングの違い」や「チーム力を高めるためのトレーニング法」、「目的をはっきりさせる」ことが具体的な研修要素として研修内容に盛り込まれ、研修手法としてもグループワークが好ましいと考えられている。グループワークでは、他園の保育所長の意見を聞くことによって、新たな気づきと共感が得られ、自身の園に研修した内容を落とし込めるイメージができ、園内での実践につながるとみられる。

### ③意欲を向上させる研修

「意欲を向上させる研修」は、「コミュニケーション」に加えて、「コーチング」、「傾聴や話しかけ方」、「ほめる力」といった具体的な内容をポイントにするケースと、「人間関係の構築」や「快適な職場環境作り」といった保育所長等のマネジメント力を求める内容が盛り込まれるケースが多い。

具体的な研修ポイントとしては、「コミュニケーション」に関する意見が多く、特に、円滑な職員とのコミュニケーションや職場環境の構築・サポートが職員の意欲向上へつながるものとの意見がみられた。

また、研修手法としては、他の研修ポイントと同様、「グループワーク」、「事例」、「演習」という意見が多く、具体的な「事例」や「演習」において、他の参加者とのディスカッションによって、より理解度が高まるものと考えられる。

## Q7 研修の企画・運営について

### (1)地域の実情

「地域の実情に沿った研修」は、「地域が抱えている喫緊の諸課題に配慮した研修」、「地域の保育所で派生する事例は近隣保育所でも起こりうる」といった地域における課題が生じている中、「保育士不足」や「保育所長の知識レベル」、「保育の多様性」といった要素があげられている。

「保育士不足」や「保育所長の知識レベル」については、特に都市部でみられる内容であり、待機児童増加に伴う新設園の増加による保育士不足、また、人材不足を解消するために保育士採用を急速に進めた結果、相対的に保育士の経験は浅くなり、指導する立場である管理者層において経験値や知識レベルに偏りがみられるといったケースがあげられる。

特別区からのヒアリングからも、「その地域特有の条例があり、地域特有の実情を考慮した研修内容を意識した方が良い」といった意見も出された。

地域の実情に沿った研修の企画・運営については、「意識している」、「意識していない」と回答した回答数が同数程度となったが、地域の実情を意識した研修は重要とみられる。

### (2)経験別の実施

「経験別での研修実施」は、新任保育所長や経験が浅い保育所長にはマネジメントの基本的な内容を中心とし、一定の経験を有する、もしくはマネジメントの基本的な研修を受講した保育所長は、「人材育成」や「業務改善」、「施設評価」といった、より実務的な内容、運営面の内容とするといった意見がみられた。

また、「新規の保育所については受講が必須」や「新任保育所長のみを対象とした研修を開催している」といった意見もあり、経験が浅い保育所長等については別途研修を実施した方が良いといった意見もあった。

今回の調査結果では、「経験別で研修内容を別としていない」の割合が高かったものの、「新任保育所長は保育に関する経験や技術に関しては問題ないがマネジメント経験は浅い」という意見も一定数みられた。

「経験別としていない」理由については、「経験年数別に分けることが難しいものの、新任とベテランを一緒にして研修を実施することによって、新任はベテランの考え方や手法を学べる」といった利点がある」という意見もみられた。

### (3)保育資格有無別の実施

「保育資格有無別の研修」は、「保有資格の有無で研修内容を別としていない」といった回答が大半を占めている。また、ヒアリングにおいても、保有資格の有無で研修内容を別にする必要性に関する意見は得られなかった。

資格については、公立保育所においては、保育所長を含めた保育士は保育資格が必要であること、民間保育所の保育所長においては、制度上無資格でも問題はないが、実際の現場においてそうした数は少なく、仮に無資格者であったとしても、保育に関する一定の知識を備えているため問題ないといった意見がみられた。

### (4)研修効果の把握方法

研修効果の把握方法については、主催者の多くが「受講後のアンケート」を実施することでニーズや課題等を把握している。

また、政令市や特別区などの基礎自治体においては、研修時のアンケートだけでなく、その後、理解度を確認するテストや活用確認アンケートなどにより、継続的に研修の効果や活用度合いを把握することを行っている。

#### (5) 次回研修での活かし方

次回研修での活かし方では、都道府県が受講者アンケートをベースに次回の内容を検討しているという意見が多いのに対して、基礎自治体となる政令市や特別区では、受講後も研修を活かすためのチェックや確認を行っているのが特徴的である。

#### (6) オンライン、ICT ニーズ、見解

オンライン研修については、コロナ禍により令和 2 年度から実施、あるいは検討を始めている主催者はいるものの、全体的にはネガティブな見方をしている主催者が多い。

オンライン研修のメリットは、「会場までの移動時間」や「災害の影響を受けない」、「いつでも見ることができる」、「時間や場所の制約がない」といった物理的な面が多いのが特徴である。

一方、否定的な見解では、「保育所における ICT 環境が未整備」、「園内で受講する場所がない」、「外部接続が制限されている」といった環境的な問題に加えて、「ICT の習熟度」や「受講者の様子を把握しづらい」、「研修の質の担保」といった運用面でのデメリットを指摘する声も多い。

さらに、オンライン研修や ICT を活用した研修に対する見解として、「保育所長研修は、集合研修が基本である」、「グループワークなどもオンラインで対応する必要がある」、「状況に応じて両方を実施する」、など実施に対して様々な意見が出されている。

## Q8 研修における課題やニーズ

### (1)課題と対策(開催日数、日程、地域など)

研修において日程や地域、研修時間などについては、受講する保育所の状況に配慮しながら対応している様子が見えてくる。

例えば、開催日程では園の行事と重複しないように調整しているものの、すべての保育所が受講できず、「研修日程を合わせるのが難しい」といった意見が多くみられた。

研修時間についても、「丸1日間の研修は長い」、「日中は参加が難しい」といった意見を踏まえ、半日を2日間にしたり、夜間開催にしたりと工夫しているケースもみられた。

また、上記のような背景から、参加人数が思うように増えない(少ない)という状況に対応するため、「関心の高いテーマや講師の選定」、「タイムリーな話題」、「現場の課題に沿った内容」など工夫しているといった意見がみられた。

### (2)課題と対策(予算、講師、集客、PR、研修内容など)

予算、講師、集客、PR、研修内容では、主催者が様々な課題を抱えていることがうかがえる。

研修内容面では、「グループワーク」において効果を上げるために、組分けを工夫したり、「講師の選定」においては事前に綿密な打ち合わせを行ったりするなど、工夫している。

受講する保育所側の課題では、地域差(受講しやすい、しにくい)や保育所の種別(研修に求めるニーズが多様)、受講意欲(保育所によってバラつき)があげられているが、地域差はグループワークでの組み合わせを工夫、保育所の種別では、規模や種別ごとに開催、受講意欲のバラつきは未受講の保育所に対して個別に声掛けを行うなどの対策を講じている。

その他、参加者が増加している自治体では、定員を超えることがあり、より広い会場を探すことが困難で予算も増えるといった課題もみられ、受講者のニーズに対応しようとする中で、新たな課題が生じている様子もうかがえる。

### (3)受講者ニーズ①(開催回数、開催地域、費用など)

主催者が認識している研修の時期、時間、場所等へのニーズとしては、保育所の業務や立地を考慮した意見が比較的多くみられた。また、時間配分については、講義やワークの時間配分やそれぞれの長さなどについて、「もっと長く」、「もっと短く」と両方の意見がみられた。参加人数についても、1園から複数人の参加ニーズがある反面、定員の上限があるため1園からの参加人数を限定せざるを得ないという両方の意見がみられた。

### (3)受講者ニーズ②(研修内容、研修形態など)

主催者側が認識している研修内容や研修形態に関する受講者のニーズは、研修形態では、「グループワーク」や「他園との情報共有」、「オンライン研修」に関するニーズに関する意見が目立った。

研修内容に関するニーズは、広範囲に渡っていることから、主催者は、受講者の研修内容に対するニーズを日々収集、分析しながら企画・実施していることがうかがえる。

また、オンライン研修については、最近では、コロナ禍の中でニーズは高まっていると認識する一方で、ICT環境の未整備や予算面での問題といった課題も抱えている様子が見えてくる。

## Q9 研修において注力している点

### (1)働き方改革の推進

「働き方改革の推進」は、多くの主催者において重要と考えられており、「既にこうした内容を研修に取り入れており、今後も継続していく」という意見や、働き方改革推進における具体的な研修ポイントについても多様な意見がみられた。

特に、「労務管理」や「雇用管理」、「休日を含む働き方改革」といった現状の管理業務の変革に対する意見に加えて、保育制度の変化などへの対応、保育所長の意識改革といった管理業務を取り巻く環境や意識の変化を研修のポイントに置くという意見もあり、「職員が働きやすい環境作り・職場づくり」を実現していくために、研修において工夫している様子が見えがえる。

一方、「現有の保育士の労働強化でしか運営が成立しない」や「保育所の種別が多様であり、統一的な研修が難しい」といった意見もみられる。

### (2)ICTによる業務改善や効率化

全体的には、ICTを活用して業務改善や業務の効率化を図りたいという意見が目立つが、導入環境は保育所によって差があるという理由で「研修内容に盛り込まない」、「検討中」といった主催者も半数程度みられる。

特に、民間と公立を比較すると、民間保育所はICTに積極的、公立保育所は消極的という傾向がみられる。

また、「保育は人を育てる仕事のため、ICT化には限界がある」とICTに対する否定的な意見もある。

### (3)保育の質の向上

保育の質の向上を実現するための研修ポイントは、保育の主体となる保育士の育成をポイントとしているとの意見が多く、人間力やマネジメント力などを重視していることがうかがえた。

人材育成以外には、保育士を取り巻く環境改善として、業務の効率化や環境整備に関する内容を重視する意見が多い。

代表的な意見として、「保育士としての技術や知識だけでなく、人間力の向上など幅広い内容を研修において実践している」、また、業務改善では、「従来からの無駄の多い業務を見直すことの重要性」に関する意見もみられた。

ヒアリングでは、現場力を高めることを意識した「指導力」や「指導方法」に関する内容が重要であり、研修においてベテラン保育所長の経験談や講師の“コーチング”などをグループワークによって自分事として能動的に学べるように工夫しているといった意見が聞かれた。また、現状の課題として、公立、民間や保育所の種別で業務環境や勤務条件が異なることから、共通する研修内容を一律で実施するのが難しいとの意見がみられた。

### (4)やりがいに見合った職場づくり

「やりがいに見合った職場づくり」に関する研修ポイントについては、「職員定着を意識した経営管理」、「実行してみたいような研修」、「個人目標・評価シートの作成等」、「実践例の発表」、「キャリアパスの仕組みづくり」といった具体的な手法等をポイントにするケースと「やりがい」というメンタルやモチベーションを高めるための内容を研修に盛り込むケースが多くみられた。

また、ミドルリーダー向けのキャリアアップ研修を受講することで、キャリアアップに伴う待遇面が改善され「やりがいに見合った職場づくり」が実現するという意見もみられた。

また、ヒアリングからは、研修の場において技術や知識だけでなく、「保育士にとってのやりがい」を実感できるよう、「子どもの笑顔を想像できるような研修」、グループワークなどで「同じ立場の職位と話すことで共感を得る」といったこと

を研修で重視するとの意見もあった。

一方、「やりがい」は、心に余裕が必要であることから、「保育現場の忙しさ緩和（人的リソースの確保）」、「給与や休暇の取りやすさ」、「人間関係などの労働環境面が良くなる」といった労務管理面の改善も並行して推進することが重要との意見もみられた。

### 3. 調査結果

#### Q1 研修実施の有無

保育所における保育所長等に対する研修は、「実施」が 66.9%、「未実施」が 33.1%という結果となった。

主催者区分でみると、都道府県は約 6 割が「実施」なのに対して、基礎自治体となる「政令市」、「特別区」は「実施」が約 8 割と高い実施率となった。また、保育団体の実施率は、63.0%であった。なお、今回、保育団体で都道府県から直接研修を受託しているケースは実施数に含めていない（研修を独自で主催者している団体をカウント）

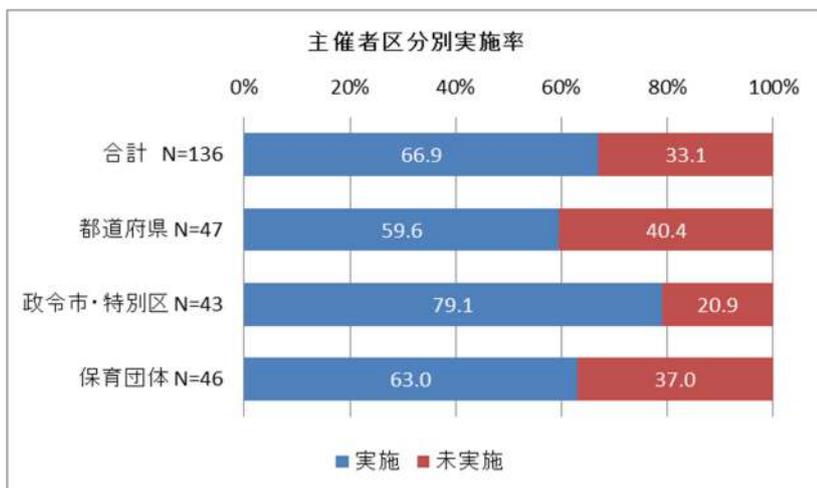
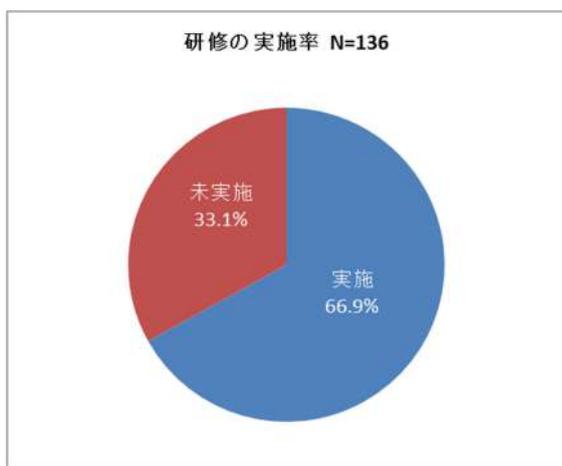
図表 1：主催者別の研修実施状況

単位：団体数、%

	実施	未実施	計
都道府県	28	19	47
	59.6	40.4	100.0
政令市・特別区	34	9	43
	79.1	20.9	100.0
保育団体	29	17	46
	63.0	37.0	100.0
計	91	45	136
	66.9	33.1	100.0

（注）実施の有無は、情報収集時に確認し、判明したものを含む

図表 2：Q1 研修の実施率（SA）



## 未実施の理由

保育所長等に向けた研修未実施の理由については、主催者によってその背景が多少異なっている。

都道府県については、「キャリアアップ研修におけるマネジメントを保育所長が受講」という意見や「保育士向けの専門研修をメインにしている」、「県の社会福祉協議会が独自に実施しているため」という意見がみられた。

政令市では、「県が実施している研修に参加している」、「保育団体が実施している研修に参加している」といった見解が多く、特別区は、「キャリアアップ研修を受講すればよい」、「園長会で十分」、「他の保育機関で実施しているため」といった意見がみられた。

保育団体は、本部及び地方支部での実施となるが、地方の支部においては、「支部の規模が小さい」、「予算面で厳しい」、「地域自治体等で実施している」といった理由で実施していないケースが多かった。

また、「今後、実施を予定しているか」という質問については、9割以上が「実施予定なし」と回答している。

## <代表的な回答>

- ・キャリアアップ研修で行っているマネジメント研修が受講可能。（都道府県）
- ・他団体（県の保育協議会、県の私立認可保育園連盟等）が実施しているため。（都道府県）
- ・キャリアアップ研修（マネジメント研修）でミドルリーダー向け研修を実施し、その際にマネジメントや人材育成等についての研修を実施しているため。（都道府県）
- ・県の社会福祉協議会にて、管理職及び保育所長向けのマネジメント研修やリーダー研修、安全管理研修、リスクマネジメント研修等、毎年開催していること、また、全国の保育所長向けマネジメント研修会等に、各園で参加しているため。（保育団体）
- ・他機関の研修を受けるようにしているので、当法人では行っていない。（保育団体）
- ・自治体並びに地方保育団体が催されている研修が主となるため、自ら実施していない。（保育団体）

以下、収集した177の研修について項目別に分析。

## Q2 研修概要

### (1)主催者区分

収集した177の研修の主催者区分は、「都道府県」が47（26.6%）、「政令市、特別区」が72（40.7%）、「保育団体」が58（32.8%）となっている。

**図表 3 : Q2(1)主催者区分 (SA) N=177**

区分...(SA)			
No.	カテゴリー名	n	%
1	都道府県	47	26.6
2	政令市、特別区	72	40.7
3	保育団体	58	32.8
	無回答	0	0.0
	全体	177	100.0



(2)研修対象者

【アンケート結果】

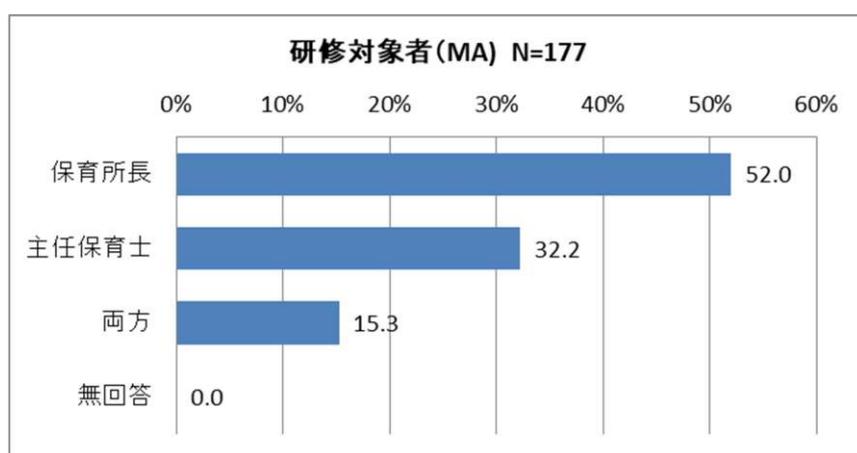
研修対象者は、保育所長を対象にした研修が 52.0%、主任保育士を対象とした研修が 32.2%、両方を対象とした研修が 15.3%となっており、全体の 67.8%は保育所長が参加可能な研修である。

主催者別には目立った傾向はみられない。

図表 4 : Q2(2)研修対象者 (MA) N=177

研修対象者... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	保育所長	92	52.0
2	主任保育士	57	32.2
3	両方	27	15.3
	無回答	0	0.0
	全体	177	100.0



		合計	研修対象者			
			保育所長	主任保育士	両方	無回答
全体		177	92	57	27	0
		100.0	52.0	32.2	15.3	0.0
区分	都道府県	47	25	17	5	0
		100.0	53.2	36.2	10.6	0.0
	政令市、特別区	72	38	23	10	0
	100.0	52.8	31.9	13.9	0.0	
	保育団体	58	29	17	12	0
	100.0	50.0	29.3	20.7	0.0	

【補足ヒアリング】

- ・対象者別にしたら、より目的意識が明確になるのではないかと（対象となる自分が理解をしなければいけないといった義務感の認識）。また、現場寄りの内容（ヒヤリ・ハットなどのリスクマネジメントなど）については現場マネジメントを担当する主任に責任意識をもって受講してもらいたいという意味でも、対象者は別々の方が良いかもしれない。また、研修テーマによるが、マネジメントといった視点で保育所長及び主任向けで重複した内容であれば、基本的に一緒でも良い。（政令市）

### (3)資格の有無

#### 【アンケート結果】

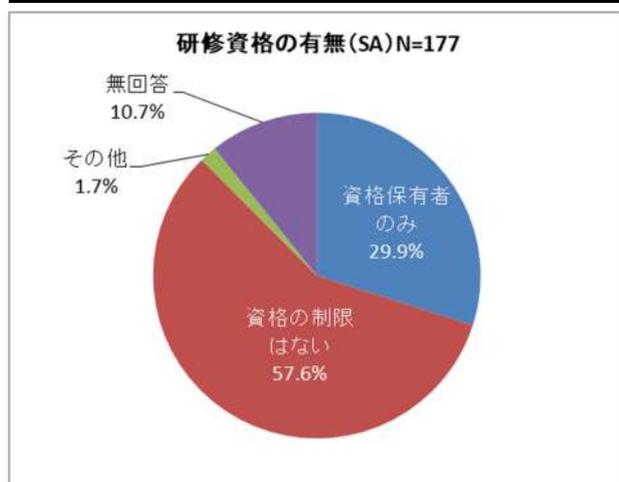
研修参加における保育資格の有無では、「資格保有者のみ」の研修は約 3 割、「資格の制限はない」が 57.6% と多い。

主催者別でみると、「資格の制限はない」が、「都道府県」で 87.2%、「保育団体」で 75.9%と高く、逆に、基礎自治体となる「政令市、特別区」は、「資格保有者のみ」の割合が 61.1%と高い。

図表 5 : Q2(3)資格の有無 (SA) N=177

保育資格の有無... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	資格保有者のみ	53	29.9
2	資格の制限はない	102	57.6
3	その他	3	1.7
	無回答	19	10.7
	全体	177	100.0



	合計	保育資格の有無				
		資格保有者のみ	資格の制限はない	その他	無回答	
全体	177 100.0	53 29.9	102 57.6	3 1.7	19 10.7	
区分	都道府県	47 100.0	4 8.5	41 87.2	2 4.3	0 0.0
	政令市、特別区	72 100.0	44 61.1	17 23.6	1 1.4	10 13.9
	保育団体	58 100.0	5 8.6	44 75.9	0 0.0	9 15.5

#### 【補足ヒアリング】

- ・公立保育所は全員保育資格を有している、また、民間保育所の園長のみ無資格者もいるが、その数は少ない。また、仮に無資格の園長がいても保育について一定の知見（業務内容）があることが一般的であり、実際の現場は、有資格者の保育士が活躍すれば良いことから保育資格有無別での研修は不要と考える。（特別区）
- ・無資格の「雇われ園長」と言っても保育の一定の知識レベルは備えているはず。また、制度として無資格者でも保育所長になれる条件なので、わざわざ雇われ園長向けの研修を実施する必要性はそこまでないのではないか。（政令市）

(4)現場経験の有無

【アンケート結果】

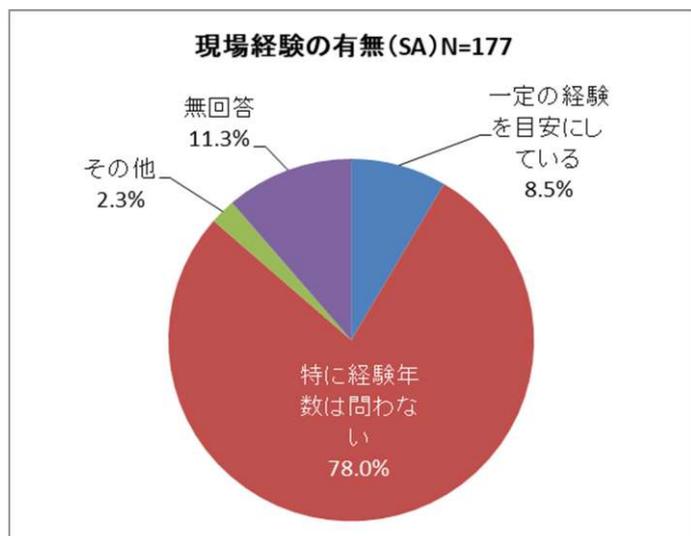
現場経験の有無については、「特に経験年数は問わない」が78.0%と高い。

主催者別では、「政令市、特別区」で「一定の経験を目安にしている」研修の割合が16.7%と他の団体に比べるとやや高い。

図表 6 : Q2(4)現場経験の有無 (SA) N=177

現場経験の有無... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	一定の経験を目安にしている	15	8.5
2	特に経験年数は問わない	138	78.0
3	その他	4	2.3
	無回答	20	11.3
	全体	177	100.0



		合計	現場経験の有無			
			一定の経験を目安にしている	特に経験年数は問わない	その他	無回答
全体		177	15	138	4	20
		100.0	8.5	78.0	2.3	11.3
区分	都道府県	47	0	45	2	0
		100.0	0.0	95.7	4.3	0.0
	政令市、特別区	72	12	48	2	10
	100.0	16.7	66.7	2.8	13.9	
	保育団体	58	3	45	0	10
	100.0	5.2	77.6	0.0	17.2	

## 【補足ヒアリング】

・現場経験を10年、20年積んでいる保育所長、主任保育士ならば、今まで経験・体験してきたことから、研修の意味を理解、内容を吸収しやすいため、経験年数によって研修効果の差は大きくは生じないのではないか。一方、民間保育所の場合は、数年で主任、保育所長になるケースがあるため、一定の経験年数がない場合、経験値が浅い分、講義内容を自分事として消化しにくく、本当の理解につながらない懸念がある。（政令市）

### (5)研修形態

#### 【アンケート結果】

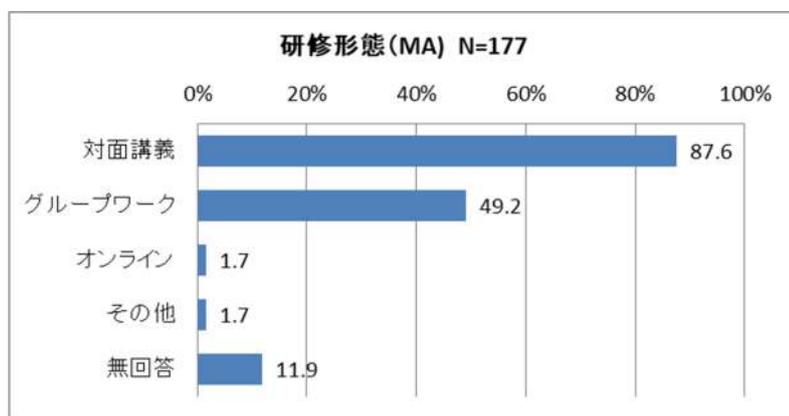
研修形態では、「対面講義」が87.6%と高く、研修形態の中心になっていることがわかる。また、グループワークは49.2%と約半数が行っている。一方、「オンライン」は、3件（1.7%）と少ない。

主催者別には、「保育団体」でグループワークの割合が、「都道府県」や「政令市・特別区」に比べて低い。

図表 7：Q2(5)研修形態（MA）N=177

研修形態... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	対面講義	155	87.6
2	グループワーク	87	49.2
3	オンライン	3	1.7
4	その他	3	1.7
	無回答	21	11.9
	全体	177	100.0



		合計	研修形態				
			対面講義	グループワーク	オンライン	その他	無回答
全体		177	155	87	3	3	21
		100.0	87.6	49.2	1.7	1.7	11.9
区分	都道府県	47	47	31	1	1	0
		100.0	100.0	66.0	2.1	2.1	0.0
	政令市、特別区	72	59	40	0	0	12
		100.0	81.9	55.6	0.0	0.0	16.7
	保育団体	58	49	16	2	2	9
		100.0	84.5	27.6	3.4	3.4	15.5

(6)研修実施の委託

【アンケート結果】

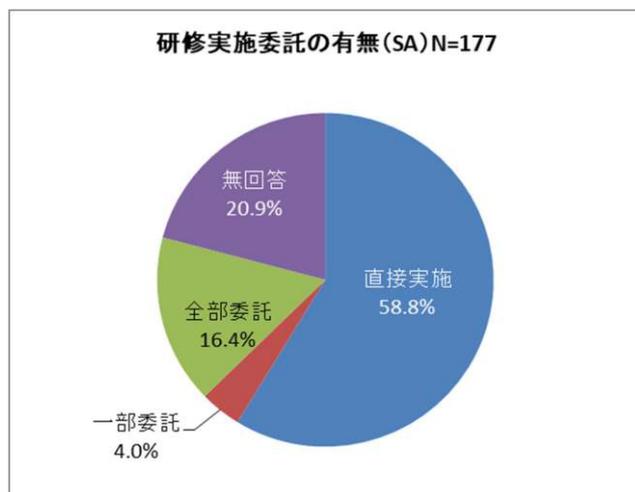
研修実施の委託状況では、「直接実施」が 58.8%、委託は「一部委託」と「全部委託」を合わせて 20.4%である。

主催者別では、「都道府県」の委託率が高いのに対して、「保育団体」や「政令市、特別区」は、「直接実施」の割合が高い。

図表 8 : Q2(6)研修実施の委託 (SA) N=177

研修の実施委託の有無... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	直接実施	104	58.8
2	一部委託	7	4.0
3	全部委託	29	16.4
	無回答	37	20.9
	全体	177	100.0



		合計	研修の実施委託の有無			
			直接実施	一部委託	全部委託	無回答
全体		177	104	7	29	37
		100.0	58.8	4.0	16.4	20.9
区分	都道府県	47	13	1	23	10
		100.0	27.7	2.1	48.9	21.3
	政令市、特別区	72	46	6	6	14
	100.0	63.9	8.3	8.3	19.4	
	保育団体	58	45	0	0	13
	100.0	77.6	0.0	0.0	22.4	

### Q3 研修実績

#### (1)開催数

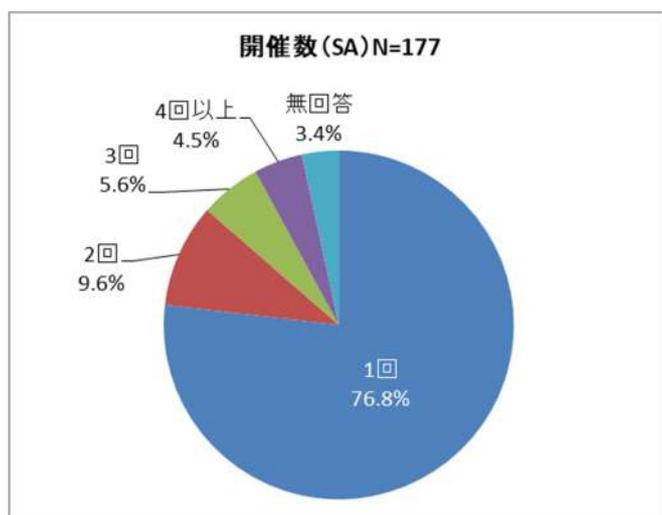
#### 【アンケート結果】

開催数は、「1回」が76.8%と高いのが特徴であり、2回が9.6%、3回が5.6%、4回以上は4.5%である。主催者別でみると、目立った傾向はみられない。

図表 9 : Q3(1)開催数 (SA) N=177

開催数... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	1回	136	76.8
2	2回	17	9.6
3	3回	10	5.6
4	4回以上	8	4.5
	無回答	6	3.4
	全体	177	100.0



		合計	(1)開催数				
			1回	2回	3回	4回以上	無回答
全体		177	136	17	10	8	6
		100.0	76.8	9.6	5.6	4.5	3.4
区分	都道府県	47	35	6	4	2	0
		100.0	74.5	12.8	8.5	4.3	0.0
	政令市、特別区	72	55	6	5	5	1
	100.0	76.4	8.3	6.9	6.9	1.4	
	保育団体	58	46	5	1	1	5
	100.0	79.3	8.6	1.7	1.7	8.6	

#### 【補足ヒアリング】

- ・社会福祉協議会以外にも基礎自治体などが同じような研修をしているし、保育所長も参加可能な中堅保育士向けや全保育士向け研修などいくつかの研修が用意されている。一方、保育所長、主任保育士は、日常業務が忙しく、こちらが開催数を増やしても逆に負担になってしまう。(保育団体)
- ・開催数を増やすことは、講師の謝礼などの予算上の問題もあり難しい。また、保育士不足で保育現場は人的リソースが不足しており、保育所長、主任保育士共に忙しい(特に主任保育士の方が忙しい)ため、複数回開

催したとしても、時間的な余裕がないので、参加しにくいであろう。（保育団体）

- ・主催する側として、できる限り参加者は増やしたいという思いはあるが、受講者数、参加率については特に目標を設けておらず、評価軸ともしていない。また、回数を増やすにも講師の確保や会場確保、予算上の問題などがあり、早々に研修回数を増やせるものではない。（保育団体）

## (2)開催地域数

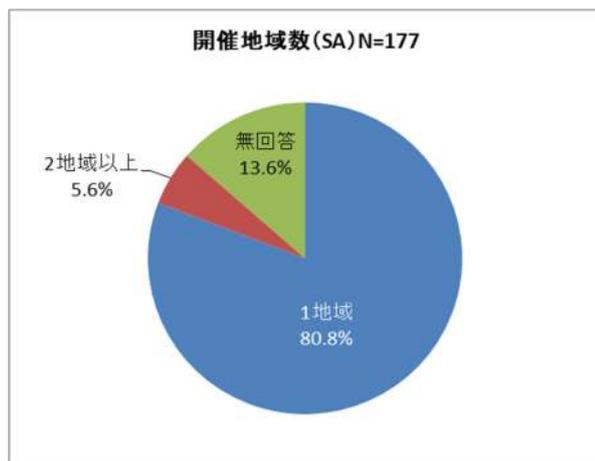
### 【アンケート結果】

開催地域は、「1地域」が約8割、2地域以上は5.6%となっている。

図表 10 : Q3(2)開催地域数 (SA) N=177

開催地域数... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	1地域	143	80.8
2	2地域以上	10	5.6
	無回答	24	13.6
	全体	177	100.0



		合計	(1)開催地域数		
			1地域	2地域以上	無回答
全体		177	143	10	24
		100.0	80.8	5.6	13.6
区分	都道府県	47	38	5	4
		100.0	80.9	10.6	8.5
	政令市、特別区	72	64	0	8
	100.0	88.9	0.0	11.1	
	保育団体	58	41	5	12
	100.0	70.7	8.6	20.7	

### 【補足ヒアリング】

- ・従来集合研修で利用していた場所（市役所や市役所関連施設）に新型コロナウイルス対策スペースを設置したため、以前と比べて集合研修の会場確保が難しくなった。（他の施設を借りる場合、予算上の問題が発生）（政令市）

(3)開催周期

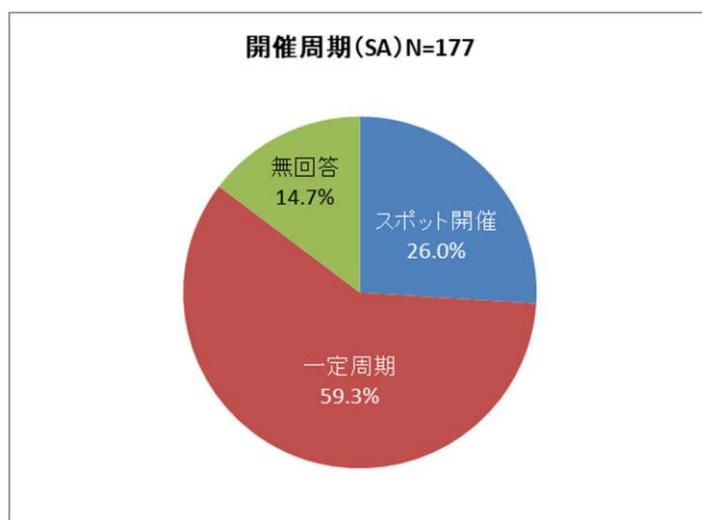
【アンケート結果】

開催周期は、「一定周期」が59.3%、「スポット開催」が26.0%と定期的に開催する研修が多数を占めている。  
主催者別では目立った傾向はみられない。

図表 11：Q3(3)開催周期（SA） N=177

(2)開催周期...（SA）

No.	カテゴリー名	n	%
1	スポット開催	46	26.0
2	一定周期	105	59.3
	無回答	26	14.7
	全体	177	100.0



		合計	(2)開催周期		
			スポット開催	一定周期	無回答
全体		177 100.0	46 26.0	105 59.3	26 14.7
区分	都道府県	47 100.0	15 31.9	32 68.1	0 0.0
	政令市、特別区	72 100.0	22 30.6	38 52.8	12 16.7
	保育団体	58 100.0	9 15.5	35 60.3	14 24.1

【補足ヒアリング】

・そもそも公立保育所は年間計画で研修が組み込まれている。（政令市）

(4)受講者数（延べ）

【アンケート結果】

受講者数は、全体で平均 131.5 人、主催者別では、「保育団体」が 162.0 人で最も多く、次いで、「都道府県」が 137.2 人、「政令市、特別区」は 104.1 人となっている。

カテゴリー区分では、「50 人未満」から「200 人未満」までが中心になっていることがわかる。

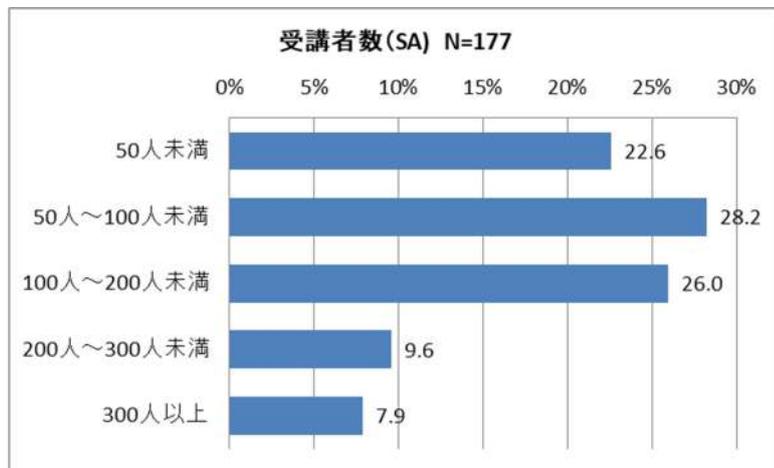
図表 12：Q3(4)主催者別の平均受講者数

		平均（人）
総数		131.5
区分	都道府県	137.2
	政令市、特別区	104.1
	保育団体	162.0

図表 13：Q3(4)受講者数（SA）N=177

開催受講者数...（SA）

No.	カテゴリー名	n	%
1	50人未満	40	22.6
2	50人～100人未満	50	28.2
3	100人～200人未満	46	26.0
4	200人～300人未満	17	9.6
5	300人以上	14	7.9
	無回答	10	5.6
	全体	177	100.0



		合計	(3)開催受講者数					
			50人未満	50人～100人未満	100人～200人未満	200人～300人未満	300人以上	無回答
全体		177	40	50	46	17	14	10
		100.0	22.6	28.2	26.0	9.6	7.9	5.6
区分	都道府県	47	11	13	13	5	5	0
		100.0	23.4	27.7	27.7	10.6	10.6	0.0
	政令市、特別区	72	25	21	16	2	4	4
	100.0	34.7	29.2	22.2	2.8	5.6	5.6	
	保育団体	58	4	16	17	10	5	6
	100.0	6.9	27.6	29.3	17.2	8.6	10.3	

(5)公立・民間割合

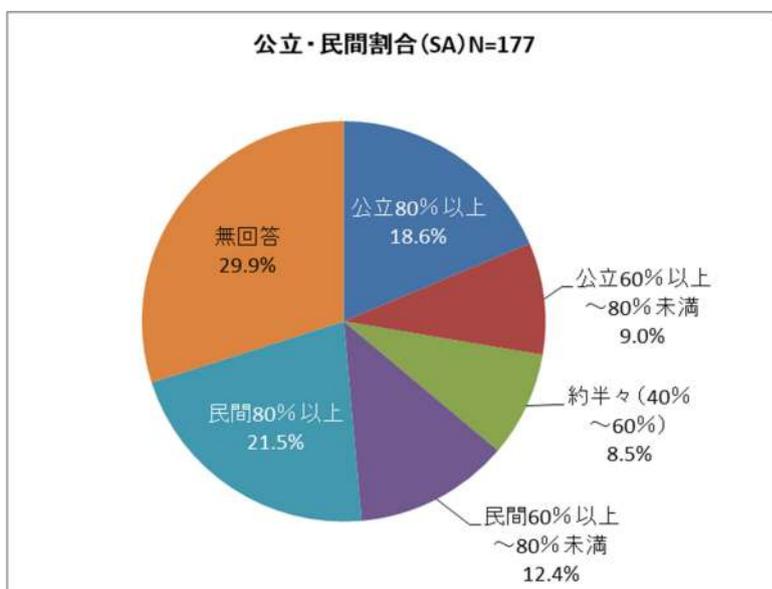
【アンケート結果】

受講者の公立・民間割合は、「政令市、特別区」が公立中心、「保育団体」は民間中心、「都道府県」は、公立・民間の両方といった傾向がみられる。

図表 14 : Q3(5)公立・民間割合 (SA) N=177

公立・民間割合... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	公立80%以上	33	18.6
2	公立60%以上～80%未満	16	9.0
3	約半々(40%～60%)	15	8.5
4	民間60%以上～80%未満	22	12.4
5	民間80%以上	38	21.5
	無回答	53	29.9
	全体	177	100.0



		合計	公立・民間割合					
			公立80%以上	公立60%以上～80%未満	約半々(40%～60%)	民間60%以上～80%未満	民間80%以上	無回答
全体		177	33	16	15	22	38	53
		100.0	18.6	9.0	8.5	12.4	21.5	29.9
区分	都道府県	47	1	10	10	10	8	8
		100.0	2.1	21.3	21.3	21.3	17.0	17.0
	政令市、特別区	72	32	2	5	6	8	19
	100.0	44.4	2.8	6.9	8.3	11.1	26.4	
	保育団体	58	0	4	0	6	22	26
	100.0	0.0	6.9	0.0	10.3	37.9	44.8	

(6)受講者増減傾向

【アンケート結果】

受講者の増減傾向では、「横ばい」が 38.4%で最も多い。

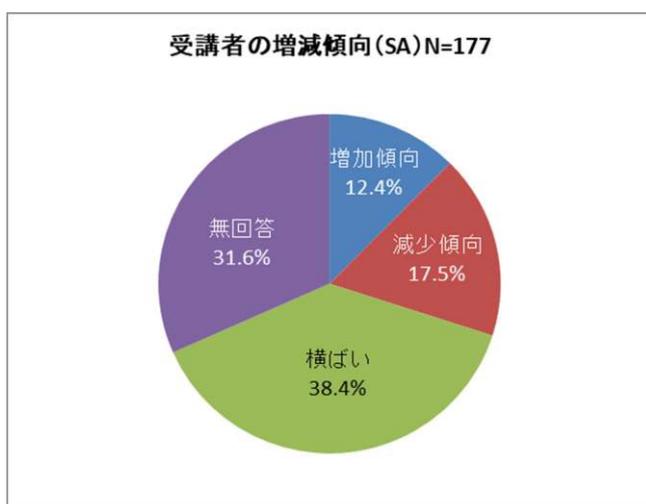
「増加傾向」は 12.4%、「減少傾向」が 17.5%と減少傾向がやや多い。

主催者別では、目立った傾向はみられない。

図表 15 : Q3(6)受講者の増減傾向 (SA) N=177

受講者の増減傾向... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	増加傾向	22	12.4
2	減少傾向	31	17.5
3	横ばい	68	38.4
	無回答	56	31.6
	全体	177	100.0



		合計	(4) 受講者の増減傾向			
			増加傾向	減少傾向	横ばい	無回答
全体		177	22	31	68	56
		100.0	12.4	17.5	38.4	31.6
区分	都道府県	47	10	10	22	5
		100.0	21.3	21.3	46.8	10.6
	政令市、特別区	72	3	10	33	26
		100.0	4.2	13.9	45.8	36.1
	保育団体	58	9	11	13	25
		100.0	15.5	19.0	22.4	43.1

【補足ヒアリング】

- ・公立保育所は基本的に参加を義務付けている。受講者数は、全国的に待機児童が問題になっており、小規模保育所が増加傾向にあるため、感覚的に増加傾向のイメージ。(政令市)
- ・県の立場としては公立保育所であっても県主催の研修は義務ではない。現状、参加率は 25%程度で、参加する保育所長、主任保育士は前向きな参加であり、むしろ参加しない人たちが問題である。(都道府県)

(7)増減割合

【アンケート結果】

増減割合は、増加、減少とも 20%以上の増減割合が高いのが特徴である。

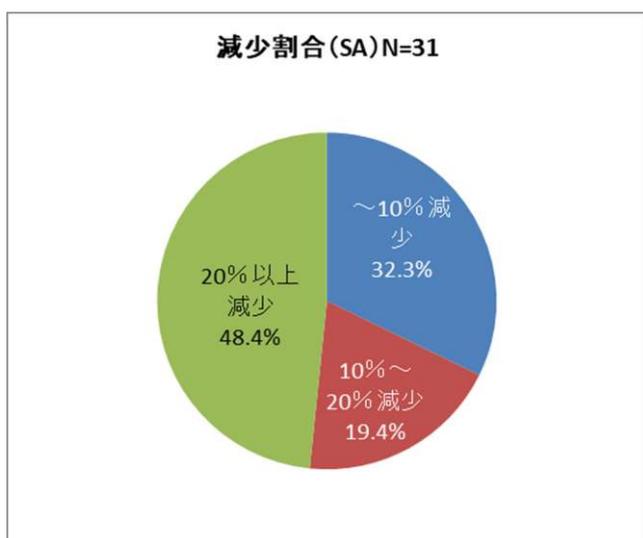
図表 16 : Q3(7)増減割合 (SA)

増加%...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	10% (未満) 増加	5	22.7
2	10%~20% 増加	5	22.7
3	20%以上 増加	12	54.5
	無回答	0	0.0
	全体	22	100.0

減少%...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	~10% 減少	10	32.3
2	10%~20% 減少	6	19.4
3	20%以上 減少	15	48.4
	無回答	0	0.0
	全体	31	100.0



		合計	①増加%			
			10% (未満) 増加	10%~20% 増加	20%以上 増加	無回答
全体		22	5	5	12	0
		100.0	22.7	22.7	54.5	0.0
区分	都道府県	10	3	1	6	0
		100.0	30.0	10.0	60.0	0.0
	政令市、特別区	3	1	1	1	0
		100.0	33.3	33.3	33.3	0.0
	保育団体	9	1	3	5	0
		100.0	11.1	33.3	55.6	0.0

		合計	②減少%			
			~10% 減少	10%~20% 減少	20%以上 減少	無回答
全体		31	10	6	15	0
		100.0	32.3	19.4	48.4	0.0
区分	都道府県	10	4	1	5	0
		100.0	40.0	10.0	50.0	0.0
	政令市、特別区	10	5	2	3	0
		100.0	50.0	20.0	30.0	0.0
	保育団体	11	1	3	7	0
		100.0	9.1	27.3	63.6	0.0

【代表的な意見】

<増加>

- ・保育所数の増加にともない、参加対象母体数の増えたことにより、研修参加の需要が高まったことが考えられる。(都道府県)
- ・回数の増加・働き方改革への対応 (都道府県)
- ・令和元年度は2回開催したため。(特別区)
- ・前年のように2日に分けて開催したことや研修内容の違いが関係していると思われる。(保育団体)
- ・会員数の増加に比例。(保育団体)

#### <減少>

- ・大量退職に伴う世代交代も落ち着いてきたので、新規に所長・園長に就任する者が少なくなってきた。（都道府県）
- ・開催時期が新入園児面接等と重なったためと思われる。（特別区）
- ・区立保育園の減少に伴い、受講者数も減少した。（特別区）
- ・研修ニーズの減。（保育団体）

#### <横ばい及びその他の意見>

- ・受講者数は年度により増減するが、目立った傾向はない。（都道府県）
- ・定員を設定しているため。（都道府県）
- ・区立保育園から1名ずつ参加のため。（特別区）
- ・公立園の園長が全員参加する悉皆研修なので人員の増減はほぼない。（政令市）
- ・令和元年度より実施。（保育団体）

### 【アンケート結果】

#### <増加要素>

- ・研修参加のポイントは「研修内容（タイムリーなテーマ（今ならば働き方改革、新型コロナウイルス関連）」、「講師のネームバリュー（体操のお兄さんなど）」、「タイミング（当社協では県の保育所の行事のタイミングを何とか傾向把握している）」であり、これらによって参加者数は変わる。（保育団体）

#### <減少要素>

- ・宿泊研修は、多忙な管理者層にとって、宿泊するといった体が縛られる条件はマイナス要素。（保育団体）
- ・前年度と同じ内容であったため・・・前年度と同内容については興味を持たれないと想定。（都道府県）
- ・元年度は公立保育園長の会議と重なってしまったため（特別区）
- ・保育所長、主任保育士がキャリアアップ研修に参加し、そこでマネジメントに関する講座を学んでしまい、保育所長、主任を対象とした研修には参加しないようになってきた。（保育団体）

以下、収集した 77 の主催者団体について項目別に分析。

#### Q4 貴団体で実施している、保育所長（園長）向け及び主任保育士向けの研修内容

##### (1)研修内容（全体）

保育所長向けと主任保育士向けを比較すると、「マネジメント（園組織）」で大きな差がみられる。

保育所長の割合が高い項目は以下の 4 つ

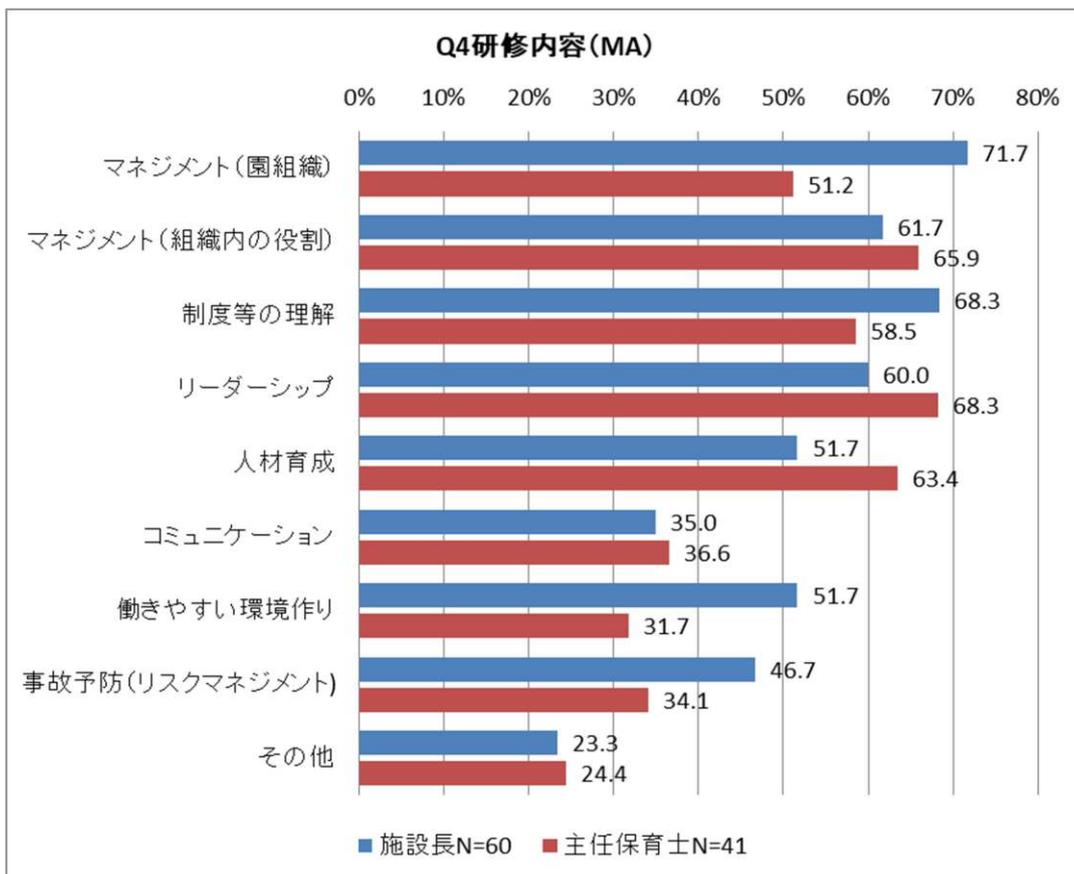
- ・マネジメント（園組織）
- ・制度等の理解
- ・働きやすい環境づくり
- ・事故予防（リスクマネジメント）

主任保育士の割合が高い項目は以下の 2 つ

- ・リーダーシップ
- ・人材育成

保育所長が組織マネジメントや労働環境、事故予防（リスクマネジメント）といった“マネジメント”に関する内容に重点を置く傾向があるのに対して、主任保育士は、保育所の職員に対するリーダーシップや人材育成といった“人”に関する内容に重点を置く傾向がみられる。

図表 17：Q4 研修内容 [全体]



## <補足ヒアリング>

- ・公的保育所の保育所長は、経営観点は不要であるが、民間保育所は、経営観点の知識が必要。公立保育所は技能や制度、マネジメント関連のニーズがあるが、民間保育所はこれに加えて、経営観点（コストや補助金関連、同一賃金同一労働など）の知識が必要になるので、公立と民間で若干研修内容に関するニーズが異なる。また、民間保育所でも特に保育資格がない保育所長や 2 代目保育所長（オーナー）が経営面にこだわる傾向がみられる。（都道府県）
- ・保育所保育指針にあるように保育所長の責務は「専門性の向上」であり、多様な知識を求められる。また、保育所運営全般を担う立場であることから、専門知識や技能、マネジメントスキルの向上が研修の目的となっている。主任保育士も同様であり、現場のマネジメントを担当する役目から、幅広い知識と技術の習得が目的である。また、同じ職位の人と接点を持つ、グループワークなどで他園の考え方や保育の仕方などを学んだり、共感したり、自己肯定感（他園の話聞いて、自分のやり方は間違っていなかった、評価されたなどを得られるため）を感じられる場もある。自己肯定感を得られればモチベーション UP につながり、より良い職場づくりへの意識が高まるはずである。（政令市）
- ・保育所長と主任保育士の違いはマネジメント層といった意味では研修ニーズに違いはない。（政令市）
- ・公立保育所と民間保育所でニーズ（研修内容）が異なる。公立保育所は民間保育所よりも異動頻度が多いため職場環境に関わる内容が、民間保育所は利益を出さなければならないために、より経営に関する研修内容（コスト、税金対策などか？）ニーズがあると思う。（政令市）
- ・保育所長は保育所運営を統括する立場であり、主任保育士は、より現場寄りの立場である。そのため、研修ニーズの違いは大きくあるものではないが、現場寄りの内容に重点を置いている。例えばリスクマネジメント（ヒヤリハットの実例紹介）は特に主任に勉強してもらいたい。（政令市）
- ・最近のテーマとしては、新型コロナウイルス関連、働き方改革関連などがあるが、もっと大きなテーマで言うと、「保育の資質向上」、「子育て家庭への支援に効果のある研修（虐待など複雑な子育て事情が増えていることに起因）」、「保育人材確保」であり、このテーマを意識して研修内容に盛り込もうとしている。これは本県に限らず全国的なテーマであると思う。（保育団体）

## (2)個別内容

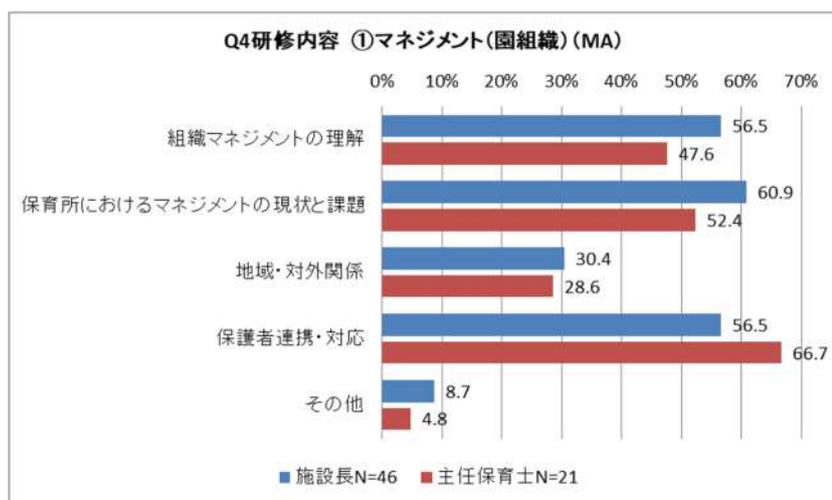
### ①マネジメント（園組織のマネジメント）

保育所長向けは、「保育所におけるマネジメントの現状と課題」が 60.9%と最も高く、次いで、「組織マネジメントの理解」と「保護者連携・対応」が 56.5%となっており、4 番目に「地域・対外関係」（30.4%）と続いている。

主任保育士向けは、「保護者連携・対応」が 66.7%と最も多く、次いで、「保育所におけるマネジメントの現状と課題」が 52.4%、「組織マネジメントの理解」が 47.6%となっており、4 番目に「地域・対外関係」（28.6%）と続いている。

保育所長向けと主任保育士を比較すると、マネジメント（園組織のマネジメント）については、全体的に保育所長の割合が高い傾向で、主任保育士向け研修では、「保護者連携・対応」の割合が保育所長に比べて高い。

図表 18：Q4①マネジメント（園組織）（MA）



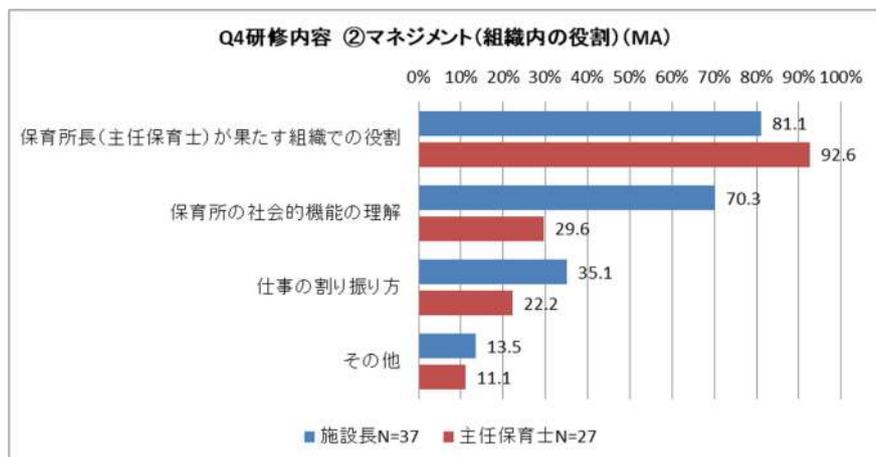
### ②マネジメント（保育所長、主任保育士）が果たす組織内役割

保育所長向けは、「保育所長が果たす組織での役割」が 81.1%と最も高く、次いで、「保育所の社会的機能の理解」が 70.3%、「仕事の割り振り方」が 35.1%と続いている。

主任保育士向けは、「主任保育士が果たす組織での役割」が 92.6%と最も高く、次いで、「保育所の社会的機能の理解」が 29.6%、「仕事の割り振り方」が 22.2%と続いている。

保育所長と主任保育士の差異では、「保育所の社会的機能の理解」で大きな差がみられるものの、その他は、目立った差異はない。

図表 19：Q4②マネジメント（組織内の役割）（MA）



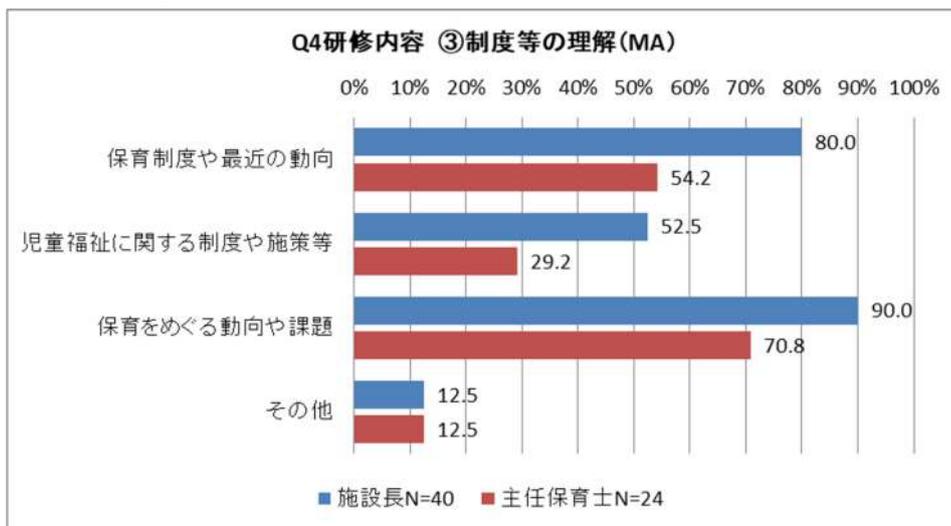
### ③制度等の理解

保育所長向けでは、「保育をめぐる動向や課題」が 90.0%と最も多く、次いで、「保育制度や最近の動向」が 80.0%、「児童福祉に関する制度や施策等」が 52.5%と続いている。

主任保育士向けでは、「保育をめぐる動向や課題」が 70.8%と最も多く、次いで、「保育制度や最近の動向」が 54.2%、「児童福祉に関する制度や施策等」が 29.2%と続いている。

保育所長と主任保育士の差異としては、全体的に差異が大きく、「制度の理解」が保育所長において重要な研修になっていることがうかがえる。

図表 20 : Q4③制度等の理解 (MA)



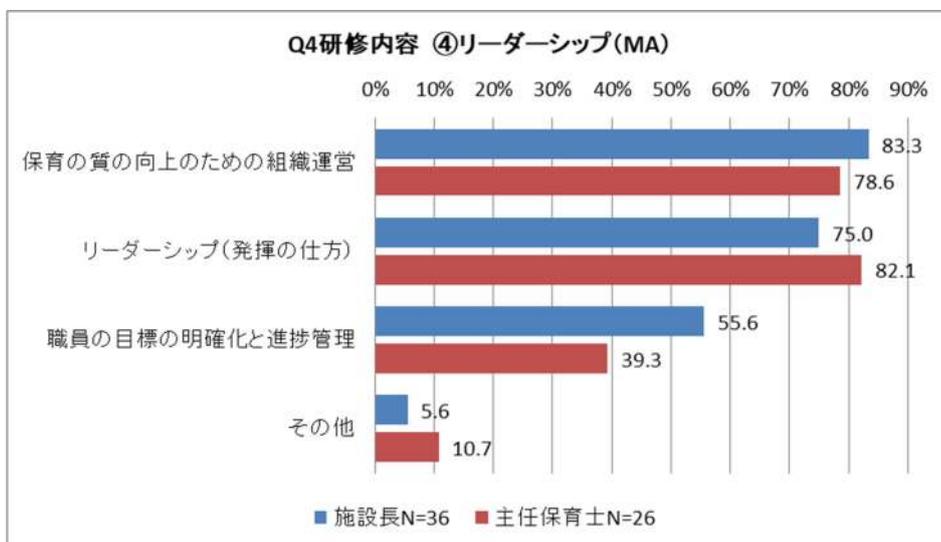
### ④リーダーシップ

保育所長向けでは、「保育の質の向上のための組織運営」が 83.3%と最も高く、次いで、「リーダーシップ(発揮の仕方)」が 75.0%、「職員の目標の明確化と進捗管理」が 55.6%と続いている。

主任保育士向けでは、「リーダーシップ(発揮の仕方)」が 82.1%と最も高く、次いで、「保育の質の向上のための組織運営」が 78.6%、「職員の目標の明確化と進捗管理」が 39.3%と続いている。

保育所長向けと主任保育士向けを比較すると、「職員の目標の明確化と進捗管理」で両者の差が大きいですが、その他の項目では、保育所長と主任保育士で目立った差異はみられない。

図表 21 : Q4④リーダーシップ (MA)



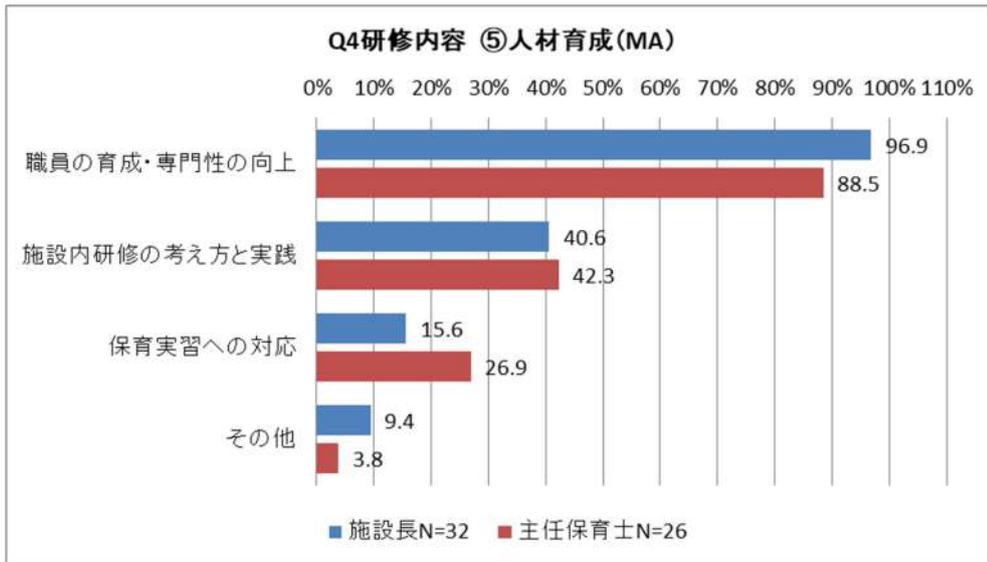
⑤人材育成

保育所長向けでは、「職員の育成・専門性の向上」が 96.9%と最も高く、次いで、「施設内研修の考え方と実践」が 40.6%、「保育実習への対応」が 15.6%と続いている。

主任保育士向けでは、「職員の育成・専門性の向上」が 88.5%と最も高く、次いで、「施設内研修の考え方と実践」が 42.3%、「保育実習への対応」が 26.9%と続いている。

保育所長向けと主任保育士向けを比較すると、「保育実習への対応」で主任保育士の割合が高いものの、それ以外は両者に目立った差異はみられない。

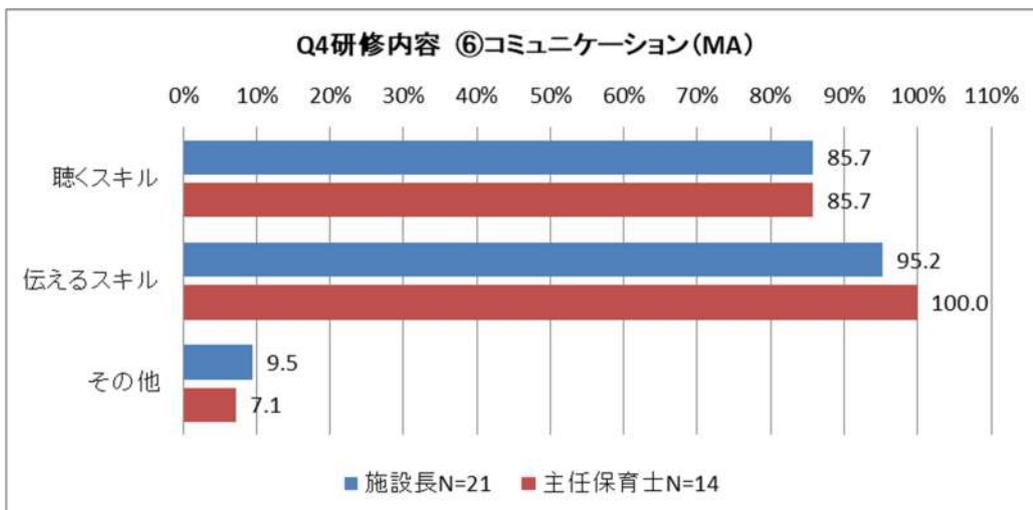
図表 22 : Q4⑤人材育成 (MA)



⑥コミュニケーション (コーチング)

コミュニケーションでは、保育所長、主任保育士とも高い割合となっており、「聴くスキル」では、保育所長向け、主任保育士向けとも 85.7%、「伝えるスキル」では、保育所長向けが 95.2%、主任保育士向けは 100.0%となっている。

図表 23 : Q4⑥コミュニケーション (MA)



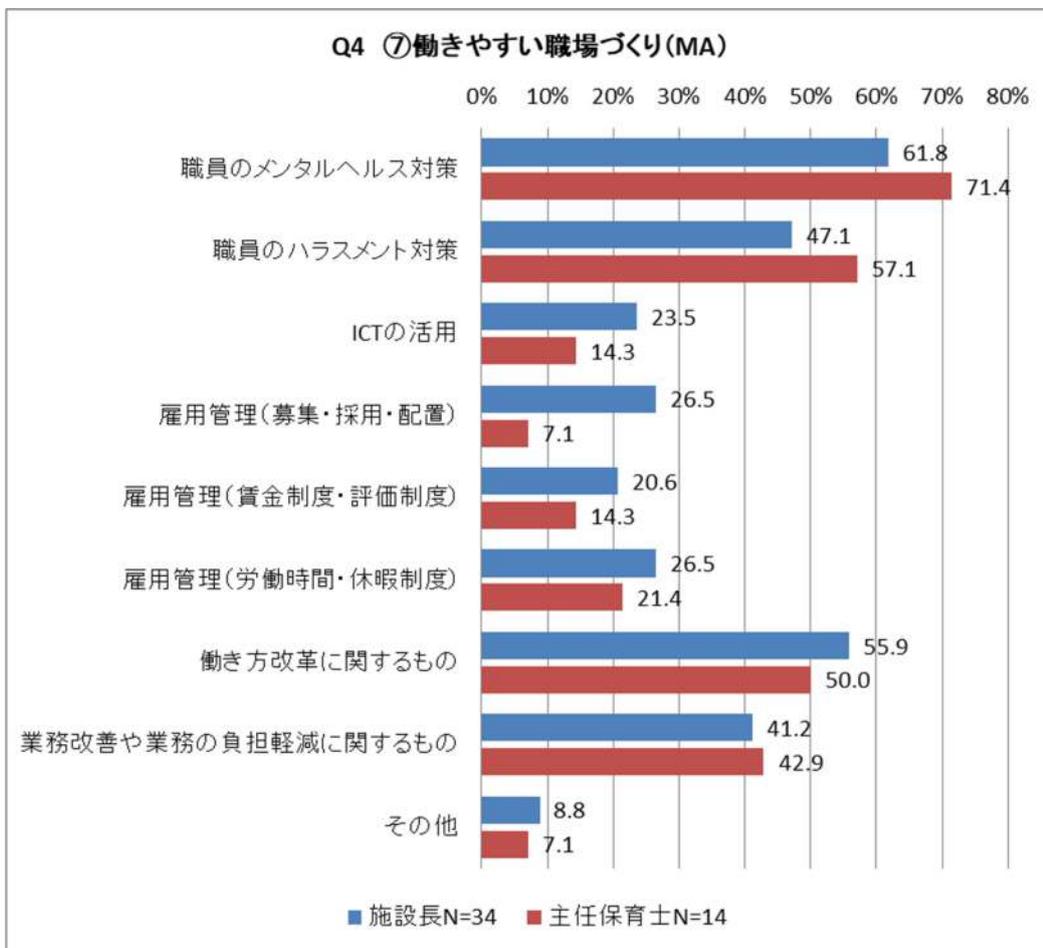
⑦働きやすい環境作り

保育所長向けでは、「職員のメンタルヘルス」が 61.8%と最も高く、次いで、「働き方改革に関するもの」が 55.9%、以下、「職員のハラスメント対策」(47.1%)、「業務改革や業務の負担軽減に関するもの」(41.2%)と上位 4 位までが高いのが特徴。

主任保育士向けでは、「職員のメンタルヘルス」が 71.4%と最も高く、次いで、「職員のハラスメント対策」が 57.1%、以下、「働き方改革に関するもの」(50.0%)、「業務改革や業務の負担軽減に関するもの」(42.9%)となっている。

保育所長向けと主任保育士向けを比較すると、全体的に大きな差はないものの、差がみられる内容として、保育所長向けは“雇用管理全般”が高く、主任保育士は、“職員のメンタルヘルスやハラスメント対策”が高いという結果となった。

図表 24 : Q4⑦働きやすい職場づくり (MA)



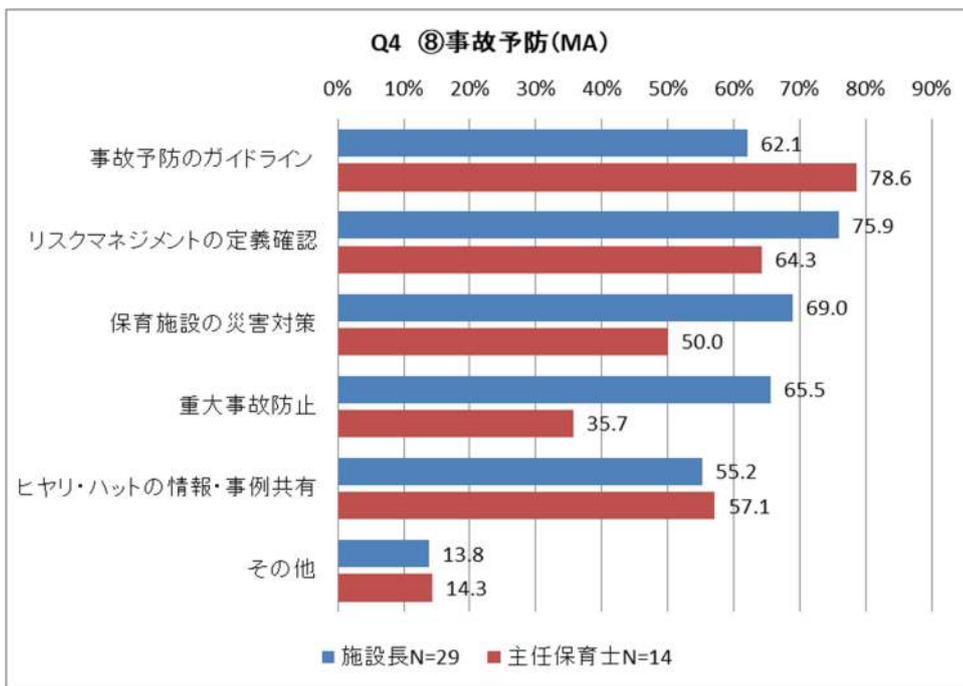
### ⑧事故予防（リスクマネジメント）

保育所長向けでは、「リスクマネジメントの定義確認」が 75.9%と最も高く、次いで、「保育施設の災害対策」が 69.0%、以下、「重大事故防止」（65.5%）、「事故予防のガイドライン」（62.1%）と続いている。

主任保育士向けは、「事故予防のガイドライン」が 78.6%と最も高く、次いで、「リスクマネジメントの定義確認」が 64.3%、以下、「ヒヤリ・ハットの情報・事例共有」（57.1%）、「保育施設の災害対策」（50.0%）と続いている。

保育所長向けと主任保育士向けを比較すると、多くの項目で両者に目立った差異はみられないが、「事故予防のガイドライン」で主任保育士向けが、「重大事故防止」で保育所長の割合がやや高く、現場に近い主任保育士と保育所全体のリスク対応に責任を負う保育所長で差がみられた。

図表 25 : Q4⑧事故予防 (MA)



## Q5 必要能力

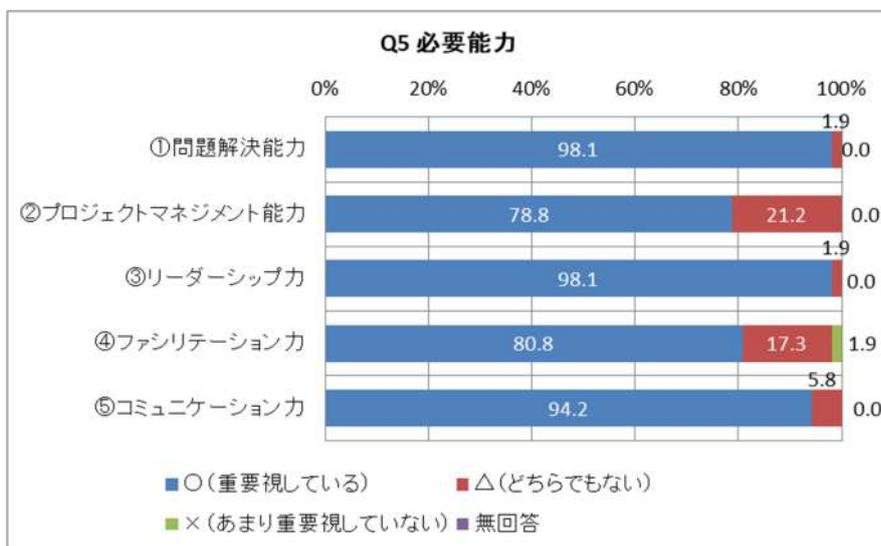
マネジメント力は、ある目的を達成するために人や業務を管理することができる能力であり、保育所長等においても以下のような能力が求められる。

必要能力	能力についての説明
①問題解決能力	仕事を進める上で必要な能力であり、課題を見つけて分析する力と問題解決力
②プロジェクトマネジメント能力	業務、プロジェクトを円滑に進めるために計画を立てるなど、進捗管理も含めたプロジェクトマネジメント能力
③リーダーシップ力	明確なビジョンと方向性を示すことができる力であり、現状の置かれている立場を把握する能力と、その状況に合わせて的確な指示を出す能力
④ファシリテーション力	会議やチームミーティングで相互的なディスカッションができるように雰囲気作りをしたり、参加者のモチベーションを上げて発言を促したり、アイデアが出しやすい環境を作ったり、軌道修正したりする能力
⑤コミュニケーション力 (コーチング力)	コーチングは知識やスキルを一方向的に教え与えるのではなく、対等な立場で相手の中にある優れた能力や自主性、行動力、可能性などを引き出すコミュニケーション力

必要能力に関する回答は、①～⑤それぞれで概ね必要であるといった意見が多い中、「①問題解決能力」、「③リーダーシップ力」、「⑤コミュニケーション力」については「重視している」が9割を超えた。

また、「②プロジェクトマネジメント能力」及び「④ファシリテーション力」については、「重視している」といった回答が約8割となった。

図表 26 : Q5 必要能力 [全体]



## ①問題解決能力

### 【アンケート結果】

図表 27 : Q5①問題解決能力 (SA)

重要度	回答数	比率
○	51	98%
△	1	2%
×	0	0%
合計	52	100%

※「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」を示す

問題解決能力の重要度については、98%が「重要視している」と回答していることから、問題解決能力は保育所運営マネジメントにおいて、保育所長に対して求められる重要な能力と言える。

役割（目的）に関する研修ポイントについては、問題解決において、まずは「課題とは何か、課題を発見すること」、そして、「課題を見つけての分析」も保育所長が率先して行うことと捉えられている。また、課題解決といった視点で、「情報収集力」や「冷静かつ迅速な判断力・決断力」、課題解決のための「リスクマネジメント」といった役割が求められている。

手法に関する研修ポイントについては、「グループワーク」や「具体的な事例」、「実践（SWOT 分析、ロジックツリー）」といったワードがあげられ、受講者に対して課題・問題点を発見、認識させるにあたり、具体的な事例を示すことが効果的と考えられる。同様に、具体的な解決策についても実践型で講義することが望ましく、具体例をベースとした実践型の演習を行うことにより、イメージが湧き、実際の保育所運営において実践しやすい（身につけやすい）とみられる。

具体的な研修ポイントでは、「課題解決のプロセス」、「課題解決策の評価方法」や「最新の知見・トピックを学び、課題の整理と、解決への道筋」といった具体的な研修内容に関する意見がみられた。また、「PDCA が使用されてきたが現代のスピード感に合わないため、OODA ループを積極的に採用していくべき」といった意見もあった。

### 【代表的な意見】

#### 〔役割（目的）に関する研修ポイント〕

- ・「課題を見つけて分析する」のは、保育所長等が率先して行うべきこと。（都道府県）
- ・課題とは、目標に向かって行動する際に達成しなければならない項目である、という観点から、自身の園において、どう現状を把握し、自らが達成すべき項目が何かを学ぶ。この事を通して、よりよい保育所にしていくことを目標とする。（政令市）
- ・自園の課題等を明確化及び焦点化し、次年度の重点として職員に示すことが保育所長として大事。（都道府県）
- ・保育所の運営において、利用者・職員・地域・連携期間等すべてを網羅して、優先順位を踏まえて問題解決を行う能力のスキルアップを図る。（特別区）
- ・園長や副園長には、園運営における課題の優先順位を付け、迅速に対応する「決断力」が求められる。（特別区）
- ・状況を的確に把握し適切に迅速な判断を行い、問題解決のための手立てを構築し保育所全体で連携し解決していくには必要。（特別区）

### [手法に関する研修ポイント]

- ・園組織マネジメント概論・実践（SWOT 分析）、施設経営の実践としてロジックツリーを用いた講義・演習を行っている。（都道府県）
- ・課題を認識するにあたり、具体的な実例とその解決例を示している。「原理論」的な講義はあまり重視しない。（保育団体）
- ・問題解決の基本的な考え方、対策（どのような問題が起き解決したか）を講義とグループワークで研修する。（都道府県）
- ・情報収集とグループワークによる気付き。（特別区）

### [具体的な研修ポイント]

- ・課題解決のプロセス、課題解決策の評価方法。（保育団体）
- ・保育に関する最新の知見・トピックを学び、課題の整理と、解決への道筋を学ぶ。（都道府県）
- ・PDCA が使用されてきたが現代のスピード感に合わない。OODA ループを積極的に採用していくべき。（特別区）

### 【補足ヒアリング】

- ・問題解決能力は保育所長にとって必要能力であり、また、新任については組織マネジメントについては特に意識してもらいたい。（都道府県）
- ・新任、中堅、ベテラン問わず、常に意識してもらいたい。（都道府県）

### ②プロジェクトマネジメント能力

#### 【アンケート結果】

図表 28：Q5②プロジェクトマネジメント能力（SA）

重要度	回答数	比率
○	41	79%
△	11	21%
×	0	0%
合計	52	100%

※「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」を示す

プロジェクトマネジメント能力の重要度については、約 8 割が「重要視している」と回答している。

一方で「どちらでもない」の比率は約 2 割であった。

役割（目的）に関する研修ポイントでは、「保育所運営において保育目標等めざす方向性を全体で共有し、チームとして連携して保育をする体制づくりが大切」、「組織・体制整備が保育所長の務め」、「計画をたてるだけでなく、進捗管理も含めたマネジメント能力を培うことも大切」といった意見がみられた。また、現場のマネジメントについては、「主任クラスなど現場のリーダークラスが円滑に進め、全体把握を行うようにすべき」、「トップダウン型はなじまない」、といった意見がみられた。

具体的な研修ポイントでは、「目標と進捗管理」、「全体的な計画・教育課程」、「職員定着を意識した経営管理、マネジメント力」といったプロジェクトマネジメントで必要となる視点についての意見がみられた。

手法に関する研修ポイントについては、「グループワークを活用」、「具体的な PDCA サイクル等を実施する場合

のアドバイス、事例」といったような意見があり、具体的な事例や他園の受講者と接点を持たせた取り組みに関する意見がみられた。

## **【代表的な意見】**

### **[役割（目的）に関する研修ポイント]**

- ・行事の計画や研修など日々の保育業務以外にも、計画的に実施すべきことが保育所には多々ある。マネジメント能力の向上は保育所長研修の重要なポイント。（特別区）
- ・保育所運営において保育目標等めざす方向性を全体で共有し、チームとして連携して保育をする体制づくりが大切。（政令市）
- ・計画をたてるだけでなく、進捗管理も含めたマネジメント能力を培うことも大切。（政令市）
- ・果たすべき役割やどのような姿を追求していくのかなど保育所のブランディングなどの計画を立てる。（都道府県）
- ・基本的に、副園長・主任が主となり、職員のリーダーと共に円滑にすすめ、保育所長は全体把握と決定を行う。（特別区）

### **[具体的な研修ポイント]**

- ・目標設定と進捗管理。（保育団体）
- ・全体的な計画・教育課程についての講義・演習、施設評価に関する講義・演習を取り入れ、組織の改善や施設経営能力の育成・充実を図っている。（都道府県）
- ・「業務、プロジェクトを円滑に進めるために計画を立て」、職員に示すことで一人一人がやるべきことに集中できる。（都道府県）
- ・具体的な PDCA サイクル等を実施する場合のアドバイス、事例などを紹介する。（政令市）

### **[手法に関する研修ポイント]**

- ・グループワークを活用した研修。（保育団体）
- ・具体的な PDCA サイクル等を実施する場合のアドバイス、事例などを紹介する。（政令市）
- ・事例も入れながら、プロジェクトマネージャーに求められる役割を再認識し「計画策定」、「進捗管理」の理解を深める。（都道府県）

## **【補足ヒアリング】**

- ・プロジェクトマネジメント能力は保育所長にとって必要能力であるため、新任、中堅、ベテラン問わず、常に意識してもらいたい。（都道府県）

### ③リーダーシップ力

#### 【アンケート結果】

図表 29 : Q5③リーダーシップ力 (SA)

重要度	回答数	比率
○	51	98%
△	1	2%
×	0	0%
合計	52	100%

※「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」を示す

リーダーシップ力の重要度については、大半の 98%が「重要視している」と回答している。一方で「どちらでもない」と回答した団体は 2%程度にとどまった。

役割（目的）に関する研修ポイントについては、保育所長等は、保育所運営に必要なリーダーシップ力を発揮し、倫理観や人間性を持ち合わせて組織の体制整備が求められるといった意見が多い。また、日常業務において状況判断をした上での的確な指示が求められ、責任感や統率力、コミュニケーション力が求められるといった意見もみられた。

具体的な研修ポイントでは、保育所長等の役割で求められるような内容である能力面（組織的な保育所を運営するスキル、職員へ伝えることの重要性、職員と接するスキル）や保育所運営に関する理解（保育の質の向上に関する理解、管理運営について、組織目標の伝達、人・もの・金・情報の有効活用、職員への助言・指導）といった意見がみられた。

手法に関する研修ポイントについては、「管理のPDCA事例」や「経営ビジョンの明確化、構造化シートの活用」、「グループワーク」といったような、より講義を理解しやすくなるような具体的な研修手法に関する意見がみられた。

その他の意見としては、「リーダーシップ力は、保育所長だけでなく主任も重要」、「園長は副園長・主任の育成がキーワード」といった意見もあり、保育所長以外にも主任保育士クラスがリーダーシップ力を発揮できるような環境作りも重要とみられる。

#### 【代表的な意見】

##### 【役割（目的）に関する研修ポイント】

- ・「明確なビジョンと方向性を示し」「現状の置かれている立場を把握し」「状況に合わせて的確な指示」を出すことで、職員に見通しができ、落ち着いて仕事に専念できる。（都道府県）
- ・保育所の円滑な運営と保育の質を高めるために必要なリーダーシップ能力を身に付ける。（政令市）
- ・組織・体制整備が保育所長の務め。（都道府県）
- ・職員の仕事に対する意見や保護者からの要望などを受け止め、日常の業務に反映させていくことや状況判断をしたうえでの的確な指示が重要。（特別区）
- ・保育所長としてのリーダーシップを発揮しながら、職員が保育所の課題について理解を深め、協力して改善に努めるために必要。（特別区）
- ・リーダー自身の倫理観や人間性、専門的知識が問われる。管理・指示中心でなく職員の意見をよく聞く姿勢や、個人の能力の把握も必要。（政令市）

### **[具体的な研修ポイント]**

- ・組織目標の伝達、人・もの・金・情報の有効活用、職員への助言・指導。（保育団体）
- ・保育所運営における、見通しを持つことと、職員へ伝えることの重要性を講義。協働型と階層型の利点を整理し、状況に応じて使い分けることでより効果的な運営になると講義。（政令市）
- ・グランドデザインによる、実現のための具体的な方策の策定と発信、組織的な危機管理のリード。（政令市）
- ・リーダーに求められる役割と組織的な保育を展開するために必要なスキルを学ぶ。（特別区）
- ・管理運営に関すること、保育の質の向上に関する理解。（特別区）

### **[手法に関する研修ポイント]**

- ・グループワークを活用した研修。（保育団体）
- ・経営ビジョンの明確化、構造化シートの活用。（都道府県）
- ・リーダーとしてチームの仕事をどのように管理するか、管理のPDCAについて事例も入れ学ぶ。（都道府県）
- ・課題をまずは役割のある職員の共通認識としていく手法を具体的に示すものが必要。（保育団体）

### **【補足ヒアリング】**

- ・リーダーシップ力は保育所長にとって必要能力であるため、新任、中堅、ベテラン問わず、常に意識してもらいたい。（都道府県）

#### ④ファシリテーション力

### **【アンケート結果】**

**図表 30 : Q5④ファシリテーション力 (SA)**

重要度	回答数	比率
○	42	81%
△	9	17%
×	1	2%
合計	52	100%

※「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」を示す

ファシリテーション力については、およそ8割の回答者が「重要視している」と回答している。

一方で「どちらでもない」と回答した団体は2割弱、「あまり重要視していない」の回答率は2%となった。

役割（目的）に関する研修ポイントでは、「話しやすい雰囲気作り」、「発言しやすい環境作り」、「職員が自分の力を発揮できるようなファシリテーターの役割」といった意見が多い。また、「ファシリテーションスキルを高める方が重要で、その方が若い職員から共感が得られる」といった意見もあった。

手法に関するポイントでは、他の必要能力と同様、具体的な事例紹介やグループワークを通じてスキルを習得してもらうといった意見がみられた。

具体的な研修ポイントについては、「話し合いにおけるコンセンサスの取り方」、「論点整理と合意形成能力」、「どのような言葉かけや傾聴を行うか」といった具体的な内容についての意見がみられることから、ファシリテーション力ではこうした知識や技術が必要とみられる。

## 【代表的な意見】

### **[役割（目的）に関する研修ポイント]**

- ・職階が少ない保育所においては、より民主的な運営（誰もが意見を言える）が求められる。（保育団体）
- ・「雰囲気作り」は非常に重要。職員が安心して自分を表現できるので、柔軟な発想や意見が生まれやすい。軌道修正してもらえらるなら、安心して多様な意見が出し合える。（都道府県）
- ・ファシリテーターの役割を学び具体的な事例もあげながら、人を動かすために重要となる合意形成の考え方を学び、チームの協同化、効率化、活性化を図る力を学ぶ。（都道府県）
- ・保育や業務の改善において、保育所長・主任が発言しやすい環境作りに努めたり、軌道修正したりする力の向上は重要。（政令市）
- ・今の時代はファシリテーションスキルを高める方が重要。その方が若い職員から共感が得られる。（保育団体）
- ・自分の意見の発信だけでなく、職員が自分の力を発揮できるようなファシリテーターの役割も重要。（政令市）

### **[手法に関する研修ポイント]**

- ・グループワークを活用した研修。（保育団体）
- ・具体的な例を参考にしながら講義。（政令市）
- ・ワークを通じてディスカッションのスキルを学ぶ。（都道府県）
- ・職層研修に保育所長を講師兼ファシリテーターとして登壇させることでスキルの習得を図っている。（特別区）

### **[具体的な研修ポイント]**

- ・話し合いにおけるコンセンサスの取り方、論点整理と合意形成能力。（保育団体）
- ・会議のコツを学ぶ。（都道府県）
- ・それぞれどのような言葉かけや傾聴を行うか。（政令市）

## 【補足ヒアリング】

- ・ファシリテーション力は保育所長にとって必要能力であるため、新任、中堅、ベテラン問わず、常に意識してもらいたい。（都道府県）

## ⑤コミュニケーション力

### 【アンケート結果】

図表 31 : Q5⑤コミュニケーション力 (SA)

重要度	回答数	比率
○	49	94%
△	3	6%
×	0	0%
合計	52	100%

※「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」を示す

コミュニケーション力の重要度については、大半の9割以上の回答者が「重要視している」と回答している。一方、「どちらでもない」と回答した比率は6%となっている。

役割（目的）に関する研修ポイントについては、日頃より職員とコミュニケーションを図り、人間関係の円滑さ、働きやすい職場づくりを意識するべきといった意見がみられた。また、定期的なコミュニケーションに加えて、認めて褒めること、相手の立場に立ったコミュニケーションを通じて、職員は認められ自信が持てるようになり、働きやすい職場になるといった意見もみられた。

具体的な研修手法ポイントとしては、ファシリテーションと同様、「どのような言葉かけや傾聴を行うか」といった意見や「人はどうすると動くのか、モチベーションが高まるのか（考え方と行動パターン）」、「職場定着を意識したコミュニケーション」といった意見がみられた。

研修手法に関しては、前述された他の必要能力と同様に、「グループワーク」や「具体的な例」、「演習」、「ロールプレイング」といった言葉が目立った。

### 【代表的な意見】

#### 【役割（目的）に関する研修ポイント】

- ・褒めて認めて自信を持てるようにする。（保育団体）
- ・「対等な立場」ということを意識するより、「上からの強制」指示、「命令」感を持たせることのない、指導方法の研修が望ましい。（保育団体）
- ・コミュニケーション力（コーチング力）の向上が職員育成、そして、よりよい保育につながると考える。（政令市）
- ・何かあったらではなく、定期的にコミュニケーションをとる。○か×ではなく△もあることを考える。対等な立場で相手の可能性を引き出すコミュニケーション能力。（特別区）
- ・保護者対応、職員の育成において、日頃より話しやすい雰囲気作りに努め、また相手の意向を丁寧に的確に聴きとり、必要な助言を行い、職務等に意欲的に取り組めるようにし、認めていくことが重要。（特別区）
- ・ハラスメントに対する意識を持ち、職員とのコミュニケーションをしっかりとっていくことで、人材育成や風通しの良い職場づくりにつながる。（政令市）

#### 【具体的な研修ポイント】

- ・職員定着を意識したコミュニケーション力の向上を意識。（都道府県）
- ・それぞれどのような言葉かけや傾聴を行うか。（政令市）
- ・人はどうすると動くのかを学び、モチベーションを高め、自分と他者の考え方の違いを知る、考え方と行動パターンを学ぶ。（都道府県）

### **[手法に関する研修ポイント]**

- ・グループワークを活用した研修。(保育団体)
- ・講義・演習では、演習やロールプレイを中心に学ぶようにしている。(都道府県)
- ・演習により、コーチング技術を高める。(政令市)

### **【補足ヒアリング】**

- ・コミュニケーション力は保育所長にとって必要能力であるため、新任、中堅、ベテラン問わず、常に意識してもらいたい。(都道府県)

### ⑥その他

### **【アンケート結果】**

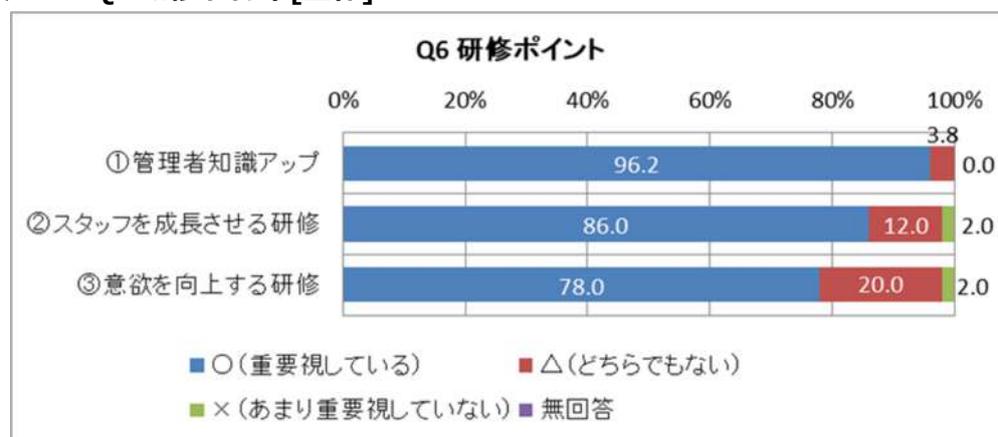
近年まで保育に特化した研修内容が中心で、保育所長の必要能力に関する内容は最近始めたもののため、受講者は十分な理解に至っていないといった意見があった。また、保育所長の必要能力よりも、まずは職場環境改善といった内容の方が、研修内容として優先度合いが高いといった意見があった。

## Q6 研修ポイント

マネジメント研修のポイントは、主にマネジメントの原則や組織マネジメント、保育士の育成、モチベーションをアップ等について、参加者である保育所長等に理解してもらうために行われている。

研修内容	概要
①管理者知識アップ	管理者とは何か、管理者の役割、マネジメントの目的と役割、マネジメントとリーダーシップについて、など
②スタッフを成長させるための研修（スキルUP）	共通の目標を浸透させるには、目標達成のためのPDCA、ケーススタディー、問題解決を図るためのディスカッション、など
③意欲を向上する研修（モチベーションUP）	後輩スタッフの意欲について、後輩の動機づけ法、後輩の褒め方、など

図表 32 : Q6 研修ポイント[全体]



研修内容に関する回答は、①～③全てで「重視している」が多数を占めている。特に「①管理者知識アップ」については回答者の9割以上が、「②スタッフを成長させる研修」については回答者の8割以上が、「③意欲を向上する研修」も約8割が「重視している」と回答している。

### ①管理者知識アップ

#### 【アンケート結果】

図表 33 : Q6①管理者知識アップ (SA)

重要度	回答数	比率
○	50	96%
△	2	4%
×	0	0%
合計	52	100%

※「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」を示す

管理者知識アップについては、96%の回答者が「重要視している」と回答している。

管理者に求められる知識は多岐に渡ることから、管理者としての知識アップは必要不可欠とみられる。

役割（目的）に関する研修ポイントでは、「管理者とは何か」、「管理者としての行動や役割」について理解（再認識）することが主な要素となっており、「管理者としての自覚」、「管理者としての役割を理解」、「管理者としての知識を向上」といった意見があげられている。

具体的な研修ポイントでは、管理者としての役割が求められている中、「マネジメント」や「リーダーシップ」、「基本的な関連法令」、「保育施設運営」、「危機管理」、「保護者支援」などといったワードが目立つことから、管理者が求められる知識は非常に多様で広範囲であることがわかる。

手法に関する研修ポイントでは、管理者はその役割を全うするためにも非常に多様で広範囲の知識が求められるが、どうしても知識の詰め込み的な研修になりがちになってしまう。そのため、「かなり噛み砕いた内容の研修が必要」といった意見や「保育所長・主任の体験談」や「運営上発生が想定される事例」など、具体的な事例でかつ理解しやすい平易な内容とすることがポイントとしてあげられている。

## 【代表的な意見】

### **[役割（目的）に関する研修ポイント]**

- ・管理者の理解が無ければ保育者がどんなに良い研修を受けても現場に反映されない。その点をしっかりと理解してもらおう。（保育団体）
- ・管理者としての自覚、職員一人一人を尊重する態度や人権意識、保育についての理解などは、学び続けていただきたい。（都道府県）
- ・管理者としての役割を理解し、保育所の円滑な運営のために必要なマネジメント・リーダーシップの能力を養う。（政令市）
- ・管理者の役目とは例えば船長であり、方向を定める人物。（特別区）
- ・管理者としての知識を向上することが保育の質の向上にもつながる。（保育団体）

### **[具体的な研修ポイント]**

- ・主任保育者研修には、主任の役割、マネジメント、リーダーシップを学ぶ講義を必ず組み入れている。（保育団体）
- ・「所長・保育所長に求められるもの」として、役割や施設経営について学ぶ講義・演習を設けている。（都道府県）
- ・保育所の規模や種別、組織マネジメント等に対する保育所長の知識レベルが多種多様なため、マネジメントの必要性等の基本的な概論は、講義で必須。（政令市）
- ・マネジメント（効率的に運営・対応・財政）とリーダーシップ（乳幼児の教育・保育の専門家としてのチームをつくるための見識や資質）を理解してもらおう。（都道府県）
- ・基本的な関連法令、ガイドライン等や保育に関わる倫理等の正しい理解。保育所運営、危機管理、保護者支援、人材育成。（特別区）

### **[手法に関する研修ポイント]**

- ・運営上発生が予想される事例を組み合わせることがポイント。（保育団体）
- ・地域において子育て支援や保育臨床を行われている講師による講義や保育所長・主任の体験談や事例も含め、具体的な話が中心となる講義など、様々な方面からの話をきくこと。（政令市）
- ・一番理解の弱いところであるので、かなり噛み砕いた内容の研修が必要。（保育団体）

## 【補足ヒアリング】

- ・管理者知識アップについては、保育所長にとって必要な研修内容であるため、新任、中堅、ベテラン問わず、常に意識してもらいたい。（都道府県）

## ②スタッフを成長させる研修

### 【アンケート結果】

図表 34 : Q6②スタッフを成長させる研修 (SA)

重要度	回答数	比率
○	43	86%
△	6	12%
×	1	2%
合計	50	100%

※「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」を示す

管理者層が職員を成長させる視点の重要度については、86%の回答者が「重要視している」と回答している。一方で「どちらでもない」と回答した比率は1割強、「あまり重要視していない」といった意見もみられたが、回答者の大半が管理者としてスタッフを成長させる研修は必要といった見解を示している。

役割（目的）に関する研修ポイントは、「研修を通して、人材を育てるという意識」、「将来展望に応じた人材育成」などの「人材育成」に関連する意見が目立つ。また、「研修で得られた知識を全員で一緒に共有」、「ビジョンの明確化」、「課題解決に向けて企画やコーディネートを行うこと」といった意見もあり、職員を成長させるためには保育所長がその土台を作る環境作りが重要であるとの意見が多い。

具体的な研修ポイントでは、「ティーチングとコーチングの違い」や「チーム力を高めるためのトレーニング法」、「目的をはっきりさせる」、「会議のあり方」といった意見があった。

手法に関する研修ポイントについては、「グループワーク」といった言葉が多く見られた。

### 【代表的な意見】

#### 【役割（目的）に関する研修ポイント】

- ・目指す方向をしっかりと定めるためには、視察や研修を全員で一緒に共有して内容を発展させていかなければならない。（保育団体）
- ・研修を通して、人材を育てるという意識。（都道府県）
- ・職員の能力、適性や課題意識、将来展望に応じた人材育成。（政令市）
- ・各園におけるOJTや園内研修では、保育所長自らが課題解決に向けて企画やコーディネートを行うことが必要。スキルアップを促すための手法やコーディネート力を習得するため、保育所長数名を毎年職層研修に講師兼ファシリテーターとして登壇させている。（特別区）
- ・ビジョンがしっかりしているか、その根拠がしっかりしているか。（特別区）

#### 【具体的な研修ポイント】

- ・ティーチングとコーチングの違い。適切な業務指示の要素。報告のさせ方、相談の受け方。（都道府県）
- ・目的をはっきりさせる。会議、園内研修等の役割分担。やってみせること、一緒に考える姿勢。（特別区）
- ・職場の人間関係作りや危機管理に向けたチーム力を高めるためのトレーニング法。（政令市）
- ・複雑（難解）な事例が増えているため、話し合いによる意見交換や見聞を広くし、場対応の対応策として持ち合わせるのが良い。（特別区）

### **【手法に関する研修ポイント】**

- ・理論だけを学ぶのではなく、自分の園に落とし込んでもらうため、グループワークなどで理解を深められる形態をとっている。（政令市）
- ・ゴール設定からの検討・実践、そして検証・改善という PDCA のサイクルを講義+ワークで学ぶ。（都道府県）
- ・コミュニケーションスキルを高めるためのグループワークを取り入れている。内容によっては、事前質問を提出することにより、具体的な問題解決を図ることができる。（政令市）
- ・グループワークなどで参加者同士が関わることで、それぞれ地域での保育所間の連携も強化したい。（特別区）

### **【補足ヒアリング】**

- ・スタッフを成長させることは、保育所長にとって必要な研修内容であるため、新任、中堅、ベテラン問わず、常に意識してもらいたい。（都道府県）

### ③意欲を向上させる研修

### **【アンケート結果】**

**図表 35 : Q6③意欲を向上させる研修 (SA)**

重要度	回答数	比率
○	39	78%
△	10	20%
×	1	2%
合計	50	100%

※「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」を示す

職員の意欲を向上させることについては、およそ 8 割の回答者が「重要視している」と回答している。

具体的な研修ポイントとしては、「コミュニケーション」に関する意見が多い。また、「コーチング」、「傾聴や話しかけ方」、「ほめる力」といった意見もみられた。

役割（目的）に関する研修ポイントは、「人間関係の構築」、「職員同士の連携」、「快適な職場環境作り」といった意見がみられ、人間関係や保育所の環境に関する内容がポイントになっている。

手法に関する研修ポイントでは、他の研修に関する視点と同様に、「グループワーク」、「事例研究」、「演習」といった意見がみられた。

### **【代表的な意見】**

#### **【具体的な研修ポイント】**

- ・傾聴や話しかけ方などのスキルだけではなく、そもそも保育所長として、施設運営の見通しを伝え、当該職員の役割・職務の設定によって、責任感と動機付けを促進できるよう、講義内容を作成。（政令市）
- ・職員育成や職員間のよりよい関係作り（職員のメンタルヘルス対策や パワーハラスメントを含む）などを研修内容にも取り入れている。今後、より一層、対人間関係能力（ヒューマンスキル）の向上やリーダー自身の人格・魅力を磨いていくことが求められる。（政令市）
- ・チームメンバーに動いてもらうためのコミュニケーション、相手に対するプラス思考と加点主義、リフレーミング、効果的な叱り方。（都道府県）
- ・園長や副園長が職員のモチベーションアップを図ることは、より良い保育を実践する上で重要である。このため、コミ

コミュニケーションスキルの研修を全職員に対して毎年実施しているほか、元年度の保育所長研修では「決める力とほめる力」をテーマとした研修を実施。（特別区）

- ・様々な特性をもった職員同士のコミュニケーションを多角的に考察できる研修を意識。（保育団体）

#### **[役割（目的）に関する研修ポイント]**

- ・人間関係の構築と個々のチームへの意識の向上を図る。（保育団体）
- ・管理職としての快適な職場環境作り。（政令市）
- ・失敗を恐れず実行できるか職場環境の暖かいサポートが必要。（特別区）
- ・コミュニケーション研修などで、職員同士の連携を図る。（特別区）

#### **[手法に関する研修ポイント]**

- ・グループワークを活用した研修。（保育団体）
- ・講義+ワーク。（都道府県）
- ・職場の人間関係でどんな問題が起きたか、どう解決したか事例を通して話し合う。（都道府県）

#### **【補足ヒアリング】**

- ・意欲向上させる内容は保育所長にとって必要な研修内容であるため、新任、中堅、ベテラン問わず、常に意識してもらいたい。（都道府県）

#### ④その他

#### **【アンケート結果】**

受講者である保育所長等に①～③のような内容について特に意識するというものではなく、「職場環境改善」、「業務改善」、「働き方改革」など、保育所内の環境改善に関する内容を重視しているといった意見がみられた。

## Q7 研修の企画・運営について

### (1)地域の実情

#### 【アンケート結果】

図表 36 : Q7(1)地域の状況 (SA)

意識有無	回答数	比率
意識している	29	50%
意識していない	29	50%
合計	58	100%

地域の実情を意識した研修の企画・運営については、「意識している」、「意識していない」が半々になった。

地域の実情を「意識している」と回答した主催者は、各自治体や保育団体の地域事情に関して以下のような意見がみられた。

- ①保育士不足
- ②保育所長の知識レベルが多種多様
- ③保育の多様性

保育士不足については、待機児童の増加に伴った新設園の増加による保育士不足があげられる。保育士不足によって、「保育ローテーションが人手不足で厳しく、研修に同時に複数職員が参加できないことを考慮」、「人口の増加に伴い、家庭の抱える事情、保育士不足等（虐待・孤立・障がい）にポイントを置く」といった意見がみられた。

保育所長の知識レベルが多種多様であるという点では、新設園が増えていることによって、「新設園が増え、保育所の規模や種別、組織マネジメント等に対する保育所長の知識レベルが多種多様」、「保育士の経験値は浅くなり、指導していく側の保育所長やリーダー層の人材についても保育所により偏りがみられる」といった意見がみられた。

保育の多様性に関する意見については、例えば「外国籍の児童が多い」、「障がい児対応」といった意見がみられた。

#### 【代表的な意見】

##### ①保育士不足

- ・ここ数年、保育士確保の困難さ、職員数の不足状況を踏まえての研修内容と、研修の開催タイミングも各園の保育ローテーションが人手不足で厳しく、研修に同時に複数職員が参加できない。（保育団体）
- ・人口の増加に伴い、家庭の抱える事情、保育士不足等（虐待・孤立・障がい）にポイントを置く。（特別区）

##### ②保育所長の知識レベルが多種多様

- ・市内には約 1,500 カ所の保育・教育施設等があり、新設園も多い。保育所の規模や種別、組織マネジメント等に対する保育所長の知識レベルが多種多様なため、マネジメントの必要性等の基本的な概論は、講義で必須としている。（政令市）
- ・新設園が増えることによって、保育士の経験値は浅くなり、指導していく側の保育所長やリーダー層の人材についても園により偏りがみられるのが現状。（特別区）

### ③保育の多様性

- ・保健や虐待、障がい児対応などの研修を行う。（特別区）
- ・外国籍の児童が多く在籍している点や園庭の無い施設が多い点等を踏まえて、研修内容を構成している。公的、民間保育所合わせた地域別グループを編成し、公的保育所が実施する園内研修に、地域の民間保育所の職員が参加し、学び合う体制を構築している。（特別区）

### 【補足ヒアリング】

- ・特別区は公園を園庭として代用できる条例（都条例）があり、この条例を活用している保育所は一定数ある。特に民間保育所においては保育所の近隣の公園で遊ばせることがあり、一般の人も利用できる公園内で子どもを遊ばせるために安全性の配慮が必要であり、このようなことも踏まえた内容の研修は必要である。（特別区）

### (2)経験別の実施

#### 【アンケート結果】

図表 37：Q7(2)経験別の実施（SA）

経験別実施有無	回答数	比率
経験別で研修内容を別としている	17	28%
経験別で研修内容を別としていない	43	72%
合計	60	100%

経験別での実施の有無については、「経験別で研修内容を別としている」と回答は 3 割弱、「経験別で研修内容を別としていない」は 7 割強となった。

経験別の実施に関して、以下のような意見がみられた。

- ①研修の内容に関するポイント
- ②参加・開催に関するポイント

研修の内容に関するポイントについて、「園長 3 年未満研修：組織について、保育所の運営管理について、労務管理について」、「新任園長向け研修—組織内の役割・組織マネジメント／園長・保育所長向け研修—新任向け研修内容+人材育成・業務改善等」、「新任と中堅に分けての実施が望ましい」などといった意見のように経験別で研修内容を変えているといった意見が多い。また、「研修科目は変わらないが、経験別にその科目の深度を変えている」といった意見もあった。

参加・開催に関するポイントの内容については、「新規園については受講が必須」や「新任のみを対象とした研修開催」といった意見があった。研修の内容については、①のように新任向けを意識した内容（マネジメントの基本的な内容）と想定され、新任は受講を必須とする、新任のみを対象とした考え方もあった。

## 【代表的な意見】

### ①内容面に関するポイント

- ・園長 3 年未満研修：組織について、保育所の運営管理について、労務管理についてなど。（保育団体）
- ・科目は変わらないケースもあるが、講師と相談して内容については対象に応じて深度を変えている。（保育団体）
- ・受講者の多数が新任の研修ステージⅠでは、組織マネジメント概論や人権教育、特別支援教育などの研修を行っている。ステージⅡ（前者の研修を受講済みの者）では、組織マネジメントの実践、施設評価、保幼小接続、園長・保育所長の果たす役割について研修を行っている。（都道府県）
- ・新任園長向け研修—組織内の役割・組織マネジメント 園長・保育所長向け研修—新任向け研修内容＋人材育成・業務改善等。（政令市）

### ②参加・開催に関するポイント

- ・新規園については受講が必須。（政令市）
- ・副園長研修の第 1 回のみ新任副園長を対象とし、副園長としての心得、マネジメントを学ぶ。（政令市）
- ・新任園長に必要な心構えや役割、事務業務の研修。（政令市）

## 【補足ヒアリング】

- ・新任に特化した研修を実施しているが、これは、新任管理者層は保育について知見はあっても、マネジメントに関する知見はないためである。（政令市）
- ・新任について、組織マネジメントについては特に意識してもらいたい。（都道府県）
- ・保育所長業務に慣れず困っている新任保育所長が散見されるため、マネジメント関連や新任保育所長が目指すべき内容を、新任保育所長に対象を特化して研修を実施することがある。（特別区）
- ・初任保育所長に対しては、本協会の組織概要（協会がどういう活動をしているか）、県の監査チェックリストなどの内容を伝えている。（保育団体）
- ・研修内容について、今まで経験・体験してきたことであれば受講者にとってその意味を理解、内容を吸収しやすいため、現場経験を 10 年、20 年積んでいる保育所長、主任保育士ならば経験年数によって研修効果の差は大きくは生じない一方で、民間保育所の場合、数年で主任、保育所長になるケースがあるが、一定の経験年数がない場合、経験値が浅い分、講義内容を自分事として消化しにくい、本当の理解につながりにくい懸念がある。（政令市）
- ・新任園長でも保育についてはベテランであるので、経験別は必要なし。（特別区）

### (3)保育資格有無別の実施

#### 【アンケート結果】

図表 38 : Q7(3)保育資格有無別の実施 (SA)

保育資格の有無別	回答数	比率
保育資格有無別で研修内容を別としている	2	3%
保育資格有無別で研修内容を別としていない	56	97%
合計	58	100%

保育資格有無を意識して研修を実施しているかといった回答については、「保育資格有無別で研修内容を別としていない」といった回答が大半を占め、「保育資格有無別で研修内容を別としている」と回答した比率は 3%と少ない。なお、「保育資格有無別で研修内容を別としていない」と回答したものの、「保育資格の無い園長に対する研修も必要」といった意見もあった。

保育資格有無別の実施に関して、「保育資格有無別で研修内容を別としている」と回答した主催者は少数であるが、以下のような意見がみられた。

#### 【代表的な意見】

- ・保育所長で無資格者に対しては、保育所保育指針を主とした内容としている。(保育団体)
- ・保育所保育指針の理解をベースに質の向上を目指した研修内容を組み立てている。(特別区)

#### 【補足ヒアリング】

- ・公立保育所は全員保育資格を持っており、民間保育所の園長のみ無資格者もいるが、そもそもあまりいない。また、仮に無資格者の保育所長がいても保育について一定の知見（業務内容）があることが一般的であり、かつ現場は有資格者の保育士が活躍すれば良いわけであり、保育資格有無別での研修は不要。(特別区)
- ・無資格としても雇われ園長は保育の一定の知識レベルは備えているはず。また、制度として無資格者でも保育所長になれる条件なので、わざわざ雇われ園長向けの研修を実施する必要性はあまりないのではないかと。(政令市)

#### (4)研修効果の把握方法

##### 【アンケート結果】

研修効果の把握方法では、「受講後アンケートを取っている」が全体の4分の3と多数を占めている。

その他では、「受講者が研修報告書を提出する」、「研修主催者の担当者が報告書を作成する」という意見が出されている。

##### 【代表的な意見】

- ・研修後に受講者に対して研修に関するアンケートを取って、研修に対するニーズや改善点に関する情報を整理、分析している。(都道府県)
- ・研修アンケート(受講生の満足度を確認)、理解度確認テスト(研修内容の理解度を測定)、活用度確認アンケート(どのように仕事に活用したかを測定)、専門性チェック(毎年度4月に専門性の向上を測定)。(特別区)
- ・研修によって、「会場アンケート」を配布し、効果測定としている。(保育団体)
- ・研修受講直後と3か月後に記入する研修評価シートの提出を求めている。研修直後には研修での気づき、感想を記入し、保育現場での取り組み目標を定める。3か月後にはその効果と振り返りを行い、さらにどのようなことに取り組んでいくかを記入する。(特別区)

##### 【補足ヒアリング】

- ・研修直後にアンケート、その後(研修から2~3か月後)に活用度確認アンケート(どのように仕事に活用したかを測定)を実施している。これは区民の税金で研修をしているので、ただ単に「受けました/学びました」ではダメであり、実際に研修で学んだことを現場で活用できたかを図る必要があると考えている。現在は区立園のみだが、これによって保育所長、全保育士が振り返りアンケートがあるので、研修で学んだことを現場でやろうといった意識が変わった。(特別区)
- ・研修後のアンケートと、県の施策や時事的な内容を考慮して研修テーマを考えている。時事的な内容とは保育所保育指針が改訂された場合はその内容について、今ならば新型コロナウイルス関連をテーマにする、など(他に働き方改革など)。(都道府県)

## (5)次回研修での活かし方

### 【アンケート結果】

次回の研修での活かし方では、「アンケートで得られたニーズを参考にしている」が約半数を占めており、受講者アンケートを次回に活かしている主催者が多い。また、「把握したニーズを次回に反映している」や「研修報告書を研修部門等で検討して活かしている」という意見もみられる。

その他の意見として、把握したニーズをベースに講師を選定しているという意見もみられた。

### 【代表的な意見】

- ・アンケートで得られたニーズを参考として、次回の研修内容を検討している。（都道府県）
- ・研修会で得られた意見について、企画委員会の資料として提出して検討のうえ、次年度の研修内容、講師選定に反映している。（保育団体）
- ・研修後にアンケートを実施。アンケート内容をもとに翌年度の講義内容への反映を行っている。（政令市）
- ・職層研修に限らないが、受講報告書の他、今年度はヒアリング等により調査を行い把握したニーズを来年度の計画に反映させる見込み。（特別区）

### 【補足ヒアリング】

- ・毎年度明け（4月）に所長、保育士それぞれで専門性チェック（自己評価）を実施し、これによって自身がどの分野で強い、弱い（障がい児保育、乳児保育、給食、救命救急、保護者対応、など）がパソコン上でグラフ化・ビジュアル化できる仕組みとなっている。区の担当課では、全園の保育所長や保育士の専門性等がデータによって分かることから、次の研修テーマの参考にしている。（特別区）
- ・今年から、公立保育所のみだが、研修1か月後にキャリアアップシートの提出を必須としている。キャリアアップシートとは、研修後に研修で得たものをどう現場で活用したか、今後どのように活かしたいのか、といった内容を記載するシートで、研修の振り返りをさせている。始めたばかりで効果検証はこれからだが、振り返りをさせることによって、今までのように、「研修を受けました/学びました」ではなく、「身につけて活用しました」につながっていると考えている。（政令市）

## (6)オンライン、ICT ニーズ、見解

### 【アンケート結果】

オンライン研修については、今年度は、新型コロナウイルスの影響によって注目度が高まっているが、時間的な制約がなく良いという意見がある反面、受講する保育所側の ICT の環境や習熟度などの問題や課題を指摘する意見が全体的には多い。

オンライン研修のニーズについては、「増えている」と「それほど増えていない（少ない）」という意見が同程度存在していることから、メリット、デメリットの両面で考察していく必要がある。

- ①ポジティブな意見
- ②ネガティブな意見
- ③オンライン研修と集合研修に対する見解

#### ①ポジティブな見解

新型コロナウイルスによる感染リスクを考え、従来の集合型の研修を中止し、オンライン研修に切り替えた（検討中を含む）という意見は多く、オンライン研修の利点としては、以下のような物理的なメリットが多いのが特徴となっている。

- ・会場までの移動時間がない
- ・自然災害の影響を受けない
- ・期間内であればいつでも見ることができる
- ・時間と場所の制限がない

### 【代表的な意見】

- ・オンライン研修のニーズは増えている。連盟全体のオンラインの環境調査を実施したが、オンラインの環境整備が整っていない保育所も多い。環境が整い次第、オンライン研修を進めたい。また、環境整備のための ICT 化補助を市へ要望している。（保育団体）
- ・オンライン研修についてのニーズは把握していない。しかし、新型コロナウイルス感染症対策に有効であることや、移動時間が不要など効率的であることなど、オンライン研修には多くのメリットがあると思われる。（都道府県）
- ・自然災害等の影響を受けないオンライン研修のニーズが増加する一方、ICT に不慣れな職員に対するフォロー（オンライン研修を受講できない参加者に対する特設会場の設置等）の要望も増加している。（都道府県）
- ・コロナ禍の中、大人数による集合型研修は感染リスクが高いことから、実施困難と判断しており、オンライン研修のニーズが高くなった。オンライン研修を受講するための環境整備としても ICT 化が必要となっている。（保育団体）

## ②ネガティブな見解

オンライン研修に対する課題や問題点で多いのは、保育所によって「ICTの環境が整っていない」、「ICT環境の差が大きい」という意見が多く、合わせて主催する側の職員や受講する側の保育所長等におけるICTの習熟度もオンライン研修の実施に際しての懸念材料となっている。さらに、園内で研修に参加する場合、通常の保育業務との兼ね合いや部屋の確保なども問題としてあがっている。

- ・保育所におけるICTの環境が整っていない（バラバラ）（約3割）
- ・ICTの習熟度（不慣れな職員への対応）
- ・園内で受講する環境（場所・時間）の確保
- ・公立保育所は外部への接続が制限されている
- ・活用が進んでいる保育所とそうでない保育所で二極化
- ・研修の質の担保を危惧する声がある
- ・予算面、業務効率化の面で課題
- ・質疑応答や情報交換はオンラインではやりにくい
- ・受講者の様子を把握しづらい
- ・ニーズはあるが実施方法が不明瞭

### 【代表的な意見】

- ・保育関係団体から、自園での受講が可能なオンライン研修の要望はきているが、研修の質の担保を危惧する声も多い。また、保育所によっては通信環境やPC機器等が整っていないため従来通りの集合研修を望む声もある。ICTに関しては既に8割近い保育所が何らかのシステムを導入済みであるが、ランニングコストや、職員間の意識、習熟度の格差が課題として捉えられている。（都道府県）
- ・園内で受講できる環境を確保するのが難しい。また、ITC環境整備が整っていないため、現在は考えていない。（特別区）
- ・社会全体の流れの中でオンラインICT化のニーズは高まっているが、導入には個人差、温度差がある。研修予算、業務効率化の面でも現状では課題が多い。（特別区）
- ・今後、オンライン研修が実施できると、時間と場所の制約がなく、研修を受けることができるが、保育所によってはハード面の環境が整っていない所も多いことが課題である。民間保育所においてはICT活用の始まっている施設もあるが、公立の認定こども園では今後、ICTを進めていく計画である。（政令市）
- ・自然災害等の影響を受けないオンライン研修のニーズが増加する一方、ICTに不慣れな職員に対するフォロー（オンライン研修を受講できない参加者に対する特設会場の設置等）の要望も増加している。（都道府県）
- ・現在の組織の中では開催は難しい。サイトを準備する余裕がない。（保育団体）

### ③オンライン研修と集合研修に対する見解

オンライン研修と集合研修に関しては、グループワークに対する重要性についての意見がみられることから、主催者の多くは、オンライン研修の利便性を認めつつ、集合研修におけるグループワークのメリットを重視しているものと思われる。中には、チャット機能の活用といった ICT の機能を活用するといった意見もあり、今後、オンライン研修の普及に伴い、機能や提供形態は進化していくものと思われる。

- ・意見交換やグループワークをオンラインでも対応できる必要がある
- ・演習を含む集合研修開催の要望をどう実現するか
- ・園長同士の話し合いが重要な機会であり、グループワークに意義がある
- ・基本は対面研修
- ・活用している園の声が聴きたいという要望はある
- ・ICT の活用による業務効率化は必要
- ・状況に応じて集合研修かオンラインか、提供方法を変えて実施
- ・保育所長は、対人援助職なので、集合研修、グループワークで学ぶことが重要

#### 【代表的な意見】

- ・令和 2 年度は新型コロナウイルス感染対応を目的としてオンライン上での講義を開始している。保育所長同士の意見交換やグループワークを行うことで理解がより深まり、自園への振り返りに反映することができる。そのため、オンライン上でも音声でのチャットが可能なツールを利用する必要がある。しかし、保育所でのインターネット環境が適切に整っている必要があり、現在、すべての保育所に対し、オンライン上で実施するのは困難である。（政令市）
- ・対面での講義やグループワークで顔を合わせて具体的なワークを受けることにより、他園の園長と語り合ったり、必要な情報を得たりする機会となっている。アンケートからも学びやモチベーションアップにつながっているとの回答が多く、対面・グループワークの意義があると考え。感染症等により、対面での開催が難しい場合は、オンライン研修としての開催を視野に入れる必要があると考えている。（政令市）

#### 【補足ヒアリング】

- ・公立保育所の方がオンライン、ICT 環境は遅れている。これは予算上の問題、セキュリティ問題（行政はセキュリティに対して石橋を叩いて渡る）で遅れ気味だが、最近はオンライン環境を整えつつある。現状、区立園では区のシステムに入れる PC と区ネットワーク外に入れる PC を別としたセキュリティ体制を構築。また、以前は手書き文化であったが、現在は保護者へのお便り、必要書類作成でワードやエクセルを活用し、IT の苦手意識はだいぶ減った（少ない）。（特別区）
- ・公立保育所は民間保育所と比べて予算上の問題から IT 環境構築が遅れている。民間保育所はタブレットを配布しているケースもあるが、公立保育所はせいぜい PC2～3 台/園程度であり、タブレット配布までの予算は組めない。（政令市）
- ・公立保育所はセキュリティ問題がある。市のネットワーク以外への閲覧は事前に区に申請してその制限を外す（許可をもらう）必要性があり、このような制限がかかっている状態。また、仮にオンライン研修を実施するにしても、デスクトップ PC のため、オンライン研修を受けられる場所の制限がかかり、他の仕事を阻害してしまったり、その際に個人情報関連の書類が画面上に映るなどのセキュリティ面の不安があったりするため、オンライン研修が実施

しにくい状況にある。(政令市)

- 市のネットワーク専用 PC 設置と市のネットワーク以外のアクセス可能な PC 設置など PC やネットワーク環境の構築を検討中。これを構築しないとオンライン研修を実施できない。(政令市)
- 公立保育所は園のパソコンから外部へのインターネット接続が制限されていると聞く。(セキュリティ面の問題)  
(保育団体)

## Q8 研修における課題やニーズ

### (1)課題と対策(開催日数、日程、地域など)

#### 【アンケート結果】

##### ①開催日程

全体的に開催の日程調整に関する課題が多くみられるが、これは、保育所の種別、規模、職員体制など様々な要因が背景にあるとみられる。

日程調整については、「保育所のスケジュール（園行事など）を確認する」、「複数の日程とし、曜日の重複をなくす」、「年に1回は開催できるよう年間計画を立てる」など研修主催者は、様々な工夫をしている。

一方、受講する保育所側が、日常業務をこなす中で研修開催日に合わせるのが難しいという意見がある中で、対応策として、保育所長と主任保育士の研修内容を同じにして、2日間同じ内容にしている主催者もいる。

#### 【代表的な意見】

- ・例年、研修の実施時期について、アンケート結果において種々の意見があるため、時期・日数の設定に苦慮している。そのため、園の行事等を考慮した日程設定により研修を実施している。（保育団体）
- ・区内の教育・保育施設の全施設対象に実施しているので、各種（幼稚園・区立園・私立園・認証保育所等）の保育所長会議と重複しないよう日程を調整している。（特別区）

##### ②研修時間

研修時間に関しては、1日間の研修は長いといった意見や日中ではなく夜間に開催したといった意見もあり、通常の保育所での業務との兼ね合いに苦慮している様子がうかがえる。

研修時間に関しては、1日では長いというニーズに対して、半日にしたり、2日に分けたりする。また、年に数回夕方から夜の時間帯で実施しているところもある。

#### 【代表的な意見】

- ・終日研修は保育所を空ける時間が長くなるため、保育所運営を考えて研修時間を工夫している。実際、半日程度の研修が求められているため、研修内容を精査し、終日研修を減らし半日研修を基本としている。（特別区）
- ・丸一日園を空けることや宿泊を伴うこと、市外（遠方）での開催について会員より賛否意見があった。そのため、丸一日で行っていた研修を2日に分けて開催したり、宿泊研修としていた研修を宿泊とせずに開催したり、市外（遠方）での研修を市内で開催する等を試みた。（保育団体）
- ・受講しやすいかと考え、夜間で実施したが、受講後のアンケートでは、午後の時間帯の研修希望が多くあり、次年度は変更する予定。（特別区）

#### 【補足ヒアリング】

- ・保育体制確保のために日中の研修参加は難しい園もあり、夜時間帯に研修を設けている。（特別区）

### ③開催場所

開催場所については、遠い地域からだと丸1日の研修は難しいという意見がみられた。

対応策として、遠方の地域からの参加が難しいという点については、できるだけ地域を分けて実施するように日程調整を行っている主催者もいる。

#### 【代表的な意見】

- ・1日研修なので遠方からの参加が困難であることから、同内容で地域を分けて年2回開催することとした。(保育団体)

### ④参加人数

参加人数が少ない(増えない)、また、今年度は、コロナ禍における対応という点で受講者減少に課題を抱えている様子がうかがえる。受講者減少の対応策としては、「関心の高いテーマや講師を選定」、「タイムリーな話題や現場課題に沿った内容」などの対応をとっているという意見がみられた。

#### 【代表的な意見】

- ・参加者が少ないことから、研修委員会により時事的に関心の高いテーマの設定・講師の選定をしている。(保育団体)
- ・できるだけタイムリーな話題や現場の課題に沿った研修内容となるよう工夫している。(保育団体)

#### 【補足ヒアリング】

- ・保育所保育指針変更に関する研修を実施した際、タイムリーな話題、関心が高い内容は参加者が多かった。今後は新型コロナウイルス感染対策として、参加人数制限を設けることによる弊害が発生する可能性がある。(特別区)

### ⑤その他の課題と対策

課題：様々な保育所が参加するのでニーズも様々

対応：共通の課題をテーマにしている／グループ演習で保育所の種別ごとにグループ分けをしている

課題：講師の選定

対応：担当者自身が研修に参加し、情報収集

課題：研修内容の園内への周知や情報共有

対応：資料を配布し、園内研修で使用できるように配慮

課題：新任園長、新任主任向けのマネジメント研修

対応：集合研修に加えて、日頃の園長会議や主任会議で意識の向上と実践に努める

課題：保育所長・主任とも体系だった研修プログラムがない

対応：国及び保育団体等で共通の資格プログラムを策定、認定

## (2)課題と対策(予算、講師、集客、PR、研修内容など)

### 【アンケート結果】

アンケートからは、「受講意欲」、「受講の地域差」、「グループワーク」、「講師の選定」、「保育所の種別」、「定員」などに関して、現状抱える課題と対策に関する意見がみられた。

#### ①グループワーク

多くの受講者が重視しているグループワークであるが、「講義との連動を工夫する」、「同じ保育所の職員や同じ役職がグループにならないよう組分けして色々な意見を聞けるようにする」といった意見がみられた。

### 【代表的な意見】

- ・講演内容と、その後のグループ討議内容をつなぎ、より有意義な討議を行えるようにする。(政令市)
- ・グループワークは、実技を取り入れた研修としている。具体的には、グループワークでは同じ保育所の職員や同じ役職がグループにならないよう組分けし、いろいろな意見が聞けるようにする。(保育団体)

#### ②講師の選定

講師の選定においては、事前に主催者側のニーズを伝え、講師からも研修の内容について提案を受けるなど、事前の打ち合わせが重要との意見がみられた。また、オンラインでの講義ができる講師の選定に悩んでいるという意見もあった。

### 【代表的な意見】

- ・充実した研修内容にするための講師へ依頼する。具体的には、講師へ講師依頼の意図、当区の現状について伝える。加えて、講師が経験上、保育所長が知っておくとよいと思ったことは取り入れていただけるよう依頼する。(特別区)

#### ③受講の地域差

地域によって受講に差がある場合は、グループワークにおいて、取り組みが進んでいる保育所とそうでない保育所を組み合わせ情報交換や演習を行うなどの工夫がみられる。

### 【代表的な意見】

- ・研修の受講に地域差があるため、保育の質の向上にも差があると考え、研修の際には、取組の進んでいる保育所とそうでない保育所とでグループをつくり、情報交換や演習ができるようにしている。(都道府県)

#### ④保育所の種別

保育所の種別が多様で、課題やニーズが異なるため、研修内容が難しいという悩みに対して、出来るだけ、種別ごとに研修を行うという意見がみられた。

### 【代表的な意見】

- ・保育所の種類ごとに課題や環境が異なるため、研修内容が難しいだけでなく、保育所の数も多い。そのため、保育所の規模や種別で開催する。(特別区)

#### ⑤受講意欲

受講意欲のバラつきについては、受講を補助金の要件とするといった半強制的な制度を取り入れている主催者や未受講の保育所に対して個別に自治体職員が声掛けを行うところもあった。

#### 【代表的な意見】

- ・保育所長の受講意欲について、保育所向けの補助金（保育補助者雇用や保育体制強化）の補助要件としている。（都道府県）

#### ⑥定員

保育所数が多く、定員を設定できない、定員に対して希望者が超過してしまうという課題に対しては、大きな会場を用意する。また、未受講保育所を優先、公立保育所を優先、受講回数の制限といった制限をかけるところもある。

#### 【代表的な意見】

- ・参加希望者数が増加しており、募集定員を超えることがある。そのため、なるべく多くの参加ができる様、収容人数の多い会場に変更するものの、会場を探すのが大変で、費用が増えるといった新たな課題が出てきた。（都道府県）

#### 【補足ヒアリング】

- ・定員超過の際、回数を2回に分けることがある。ただし、予算上の問題、講師のスケジュールを考慮し、基本は1回のみで、全部の民間保育所が参加しない前提で会場の確保を行っている。（特別区）
- ・保育所のニーズとして、1人/園までの参加条件のため、複数人/園から参加したいといった要望があるが、これは会場の広さから厳しいとしている。（特別区）

#### ⑦その他の課題

保育情勢の変化や事故などの突発的な事案へ対応した研修の実施や、研修内容の方向性が異なるといった課題がみられる。また、予算の確保に関する課題もみられた。

#### 【代表的な意見】

- ・研修について年間計画を立てるが、保育情勢の変化や事故などの突発的な事案へ対応した研修を行う必要がある。そのため、保育情勢の変化や事故などの突発的な事案に対応した研修の実施ができるように、特別研修の枠を設けている。（特別区）
- ・保育所長研修について、保育所運営に関する研修を希望する方と、保育内容に関する研修を希望する方がいる。また、民間保育所中心の内容となってしまう、公立保育所に関係の薄い内容となってしまうことがある。（都道府県）
- ・研修を安定して開催するための予算の確保。（都道府県）

### (3)受講者ニーズ①（開催回数、開催地域、費用など）

#### 【アンケート結果】

主催者が認識している受講者ニーズで多かったのは、「研修の開催時期や研修時間」、「時間配分（講義とグループワーク）」に関する意見。次いで、「場所」に関する意見となっている。また、参加人数について、1園から参加できる人数を増やしてほしいとの意見もみられた。

また、オンライン研修については、ニーズがあるという意見だけでなく、ワークがやりたいのでオンライン研修は止めてほしいと両方の意見がみられた。

- ①開催時期や時間
- ②場所・オンライン研修
- ③時間配分
- ④参加人数

#### 【代表的な意見】

##### ①開催時期や時間

- ・平日の勤務時間内に「時間外労働手当」が発生しないようにしたいということ、土日など保育運営に支障がない日時に開催して欲しいという意見がある。特に、参加する職員は「平日勤務時間内希望」が一番多い。（保育団体）
- ・年末の開催は忙しいので時期を考慮して欲しい。（保育団体）

##### ②場所・オンライン研修

- ・アクセスの良い中心部での開催を希望。（都道府県）
- ・研修を地方でも実施してほしい。（保育団体）
- ・会場から遠方の園は、オンライン研修を望む声が多い。（都道府県）
- ・具体的なワークを受けたいので顔を合わせた研修を継続してほしい。（特別区）

##### ③時間配分

- ・講義後半の対応部分が時間切れで聴くことができなかったのが残念だった。（都道府県）

##### ④参加人数

- ・受講できる人を増やしてほしい（園内で情報共有を図るため、1園から複数人参加したい）。（特別区）
- ・同じ園から複数の申し込みがたまにあるが、定員上限の都合上、1施設1名としているため、受講できない職員が出ている。（都道府県）

### (3)受講者ニーズ②（研修内容、研修形態など）

#### 【アンケート結果】

主催者側が認識している研修内容や研修形態に関するニーズとしては、全体的に様々な意見がみられており、受講者のニーズが多様であることがうかがえる。研修形態に関する意見では、「グループワーク」や「他園との情報共有」に関する意見が目立った。また、オンライン研修については、メリット、デメリット両方の意見がみられた。

#### ①研修形態に関する意見

- ・グループワーク
- ・他園との情報共有
- ・オンライン研修

#### ②研修内容に関する意見

- ・職員の資質向上
- ・園内研修の考え方と実践
- ・発達を促す生活と遊びの環境
- ・職員のメンタルヘルス
- ・発達に応じた保育内容
- ・経験年数や経営側と現場では考え方が異なる部分もあると思われるので、別に開催して欲しい。
- ・保育の質の向上
- ・保育所における自己評価ガイドライン
- ・危機管理
- ・子ども主体の保育を支える長の役割
- ・認定こども園の動向と課題

#### 【代表的な意見】

#### ①研修形態に関する意見

##### <グループワーク>

- ・ロールプレイングなど参加型、実践的研修の要望が多い。また、グループワークで他園の現状などの情報交換ができるよう求められる。（特別区）
- ・座学だけに偏らないよう、可能な限りグループワークを取り入れ実践演習にも注力している。（保育団体）
- ・座学を短時間にしてグループ討議の時間を長くしたい。（政令市）

##### <他園との情報共有>

- ・他園との情報共有の時間（グループワーク）を多く設けてほしい、また、他のグループがどのような内容を話し合ったのか、共有の時間がほしい。（都道府県）
- ・他園の同じ立場の人と意見交換する場が欲しい。（特別区）

#### <オンライン研修>

- ・今年度は新型コロナウイルス感染症への懸念からオンライン研修のニーズがある。（都道府県）
- ・簡易な「オンライン研修」を求める声はあるが、逆に「いつでも研修ビデオを視られる」となるとなかなか視聴しないという結果も生んでいる。（保育団体）
- ・オンライン研修は必要。（政令市）

#### ②研修内容

- ・パワハラ、人材育成、法人（保育所）運営、保育の質、保育士の質の上げ方、保育内容の研究、補助制度（保育所運営や雇用関係）、コミュニケーション能力、事故防止、BCP、メンタルヘルス、職場環境の改善、トラブル対応、保育所長のマネジメント、幼保無償化、働き方改革、保育士確保。（都道府県）
- ・保育の質の向上、保育所における自己評価ガイドライン、危機管理、子ども主体の保育を支える保育所長の役割（特別区）

## Q9 研修において注力している点

### (1)働き方改革の推進

#### 【アンケート結果】

働き方改革の推進に関する研修のポイントでは、「関連する研修を現在実施している」、「今後も継続して実施する」という意見が多い。

具体的に実施している「働き方改革の推進」に関する研修は、「労務管理や雇用管理」、「働き方改革」、「制度の変化」、「リーダー向け研修」、「人材育成」と内容的にも多様であり、地域の実情に合った内容になっているものと思われる。

#### ①関連する研修を現在実施している

##### <労務管理や雇用管理>

- ・労務管理に関する研修を継続
- ・雇用管理に関する研修を労働局と共催
- ・「労働の効率化、省力化」を研修に盛り込む
- ・雇用管理や業務・環境改善について事前に質問を収集

##### <働き方改革>

- ・働き方改革の研修を実施
- ・「働き方改革」や「総務・労務管理」に関する単独事業を実施

##### <制度の変化>

- ・制度の変化を研修に盛り込む
- ・制度の変更に対応

##### <リーダー向け研修>

- ・管理者を巻き込んだ研修
- ・組織のあり方とリーダーシップに関する内容

##### <人材育成>

- ・人材育成を視野に入れた研修
- ・職員のやる気を引き出す手法に関する内容

#### ②具体的な施策ポイント

働き方改革に対する具体的な施策ポイントについての記載も約3割と多く、中でも、「採用を含む労務管理」や「休日や働き方改革」に対する意見が多くみられた。また、少数ではあるが、働き方改革の推進に関して、ネガティブな意見もみられた。

##### <採用を含む雇用管理>

- ・ゆとりのある採用
- ・保育教諭の採用増
- ・適切な労務管理
- ・雇用管理は、風通しの良い職場環境が重要

##### <休日や働き方改革>

- ・時間外労働の短縮

- ・有給休暇取得推進
- ・民間保育所の保育士処遇の改善
- ・既存の業務慣習などの削減

#### <意識改革>

- ・意識改革の浸透を図る
- ・管理職の意識変化

#### <コミュニケーション>

- ・コミュニケーションやチームワークの向上
- ・パワハラ予防

#### <ネガティブな意見>

- ・現有の保育士の労働強化でしか運営が成立しない
- ・職員の配分や休暇を工夫しないと研修は受けられない
- ・保育所の形態が様々なので統一的な研修は難しい

### 【代表的な意見】

#### <関連する研修を現在実施している>

- ・保育所長が対象の研修にて、「労働の効率化、省力化」を目的とした講義と実践交流の研修を実施している。（都道府県）
- ・雇用管理（労働時間、休暇制度等）に関することや業務・環境改善などについて、事前に質問を集めるなどして、担当者が丁寧にわかりやすく話している。（政令市）
- ・労務管理に関する研修に引き続き取り組んでいく。（都道府県）

#### <具体的な施策ポイント>

- ・保育人材の確保や離職防止のために、時代の変化に沿った保育所長がすべきこと。（パワハラ防止、有給休暇取得の促進、行事の見直し、園内の体質改善、時代錯誤した認識の修正 等）（都道府県）
- ・国や県のセミナーなどの受講を促し、意識改革の浸透を図っている。また、県事業の講師を招聘して、保育現場でも可能な働き方改革の方法等を示唆した。（保育団体）
- ・民間の教育・保育施設では保育士の処遇改善を図ることがまず重要である。公立の認定こども園では、時間外勤務の削減や休暇取得がしやすい体制を目指して工夫している。（政令市）

#### <課題等に関する意見>

- ・「時間外労働」削減、有給取得を含めた休暇制度の充実により労働環境を改善していこうという施設側の努力は増えているが、一方で、5年前からの「標準保育11時間制度」に加え、待機児童対策による新園増加などで、保育就労者の絶対数が不足する中、現有の保育士の労働強化でしか運営が成立しない面がある。（保育団体）
- ・保育所は、様々な形態があり、同じような雇用管理ではないため、統一的な研修実施は難しいと考えている。各園で、職員の人材確保、資質の向上を図るため、処遇改善等の補助金活用等で努力している。（特別区）

## (2)ICTによる業務改善や効率化

### 【アンケート結果】

ICTによる業務改善や効率化に関する研修のポイントについては、肯定的な意見と否定的な意見に分かれた。

以下の①～④にみられるように、働きやすい環境作りにおいて ICTによる教務改善や効率化を研修のポイントとして肯定的に捉えている主催者がいる反面、検討中を含め、消極的に捉えている意見も半数程度ある。

#### ①肯定的な意見

「タブレットの有効利用による業務負担の軽減」、「ICT化による事務作業等の負担軽減」、「オンラインで視聴できる環境の整備」、「ICT化に取り組んでいる事例紹介」、「補助金の対象」といった意見が出されている。

#### ②消極的な意見

「民間保育所はICT化に積極的だが、公立保育所は遅れている」、「保育所によりバラつきがある」、「予算的に難しい」、「ICT化には限界がある」、「現場職員は消極的」という意見が出ている。

#### ③検討の有無

「未実施」、「検討していない」は、合わせて17%、「検討中」、「今後検討する」を合わせると2割を超える。

#### ④その他

「業務の省力化につながる反面、導入に対する時間がかかる」、「ICT化のメリット、デメリットを正しく認識する必要がある」といった意見もみられる。

### 【代表的な意見】

#### ①肯定的な意見

- ・PCだけでなく、スマホやタブレットの有効活用や Word・Excelの有効活用方法により、紙媒体が誘発する昭和的保育からの脱却方法。（特別区）
- ・保育士、クラスに1台のタブレットを支給することで、保育事務の軽減はこの数年間で進行している。対保護者書類、行政に対する書類（監査対応）など、同内容のものを複数の書類にそれぞれ記載するものを合理化していくことが必要と思われる。（保育団体）
- ・保育所長が対象の研修にて、ICT化に取り組んでいる事例を紹介することにより、業務多忙による保育士の離職防止のための手法の一つとして提案している。（都道府県）

#### ②消極的な意見

- ・ICTについては、職場によって活用しているところもあれば、導入を検討していないところもあるので、今のところ研修としては行っていない。（政令市）
- ・ICT化による保育業務の効率化は、保育士の負担軽減の上で重要であるが、公立園と民間園の各事業者では、ICT化には差があるため、一律の研修は難しいと考えている。（特別区）
- ・ICT化には限界がある。事務は効率化され、紙ベースの保管も整理されるが、保育は人を育てる仕事のためICT化に頼らず、コミュニケーションを大事にしたい。（特別区）

### 【補足ヒアリング】

- ・業務改善は今のテーマであり、ICT 導入（業務支援系システム）で、業務負荷軽減が実現できると期待しているし、負荷軽減の具体例を研修内容に入れ込むことによって、ICT 導入による利便性や業務負荷軽減の理解が進むと考えている。（政令市）
- ・公立保育所においては、市として業務負荷軽減のために ICT を推進していくと示せば、苦手意識を持った人でもしっかりと受け止めてくれるので、市として明確な方針を出すことが重要と考えている。（政令市）

### (3)保育の質の向上

#### 【アンケート結果】

保育の質の向上に関する研修のポイントについては、以下の内容が上位を占めた。

- |                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①人材育成</li><li>②保育の質の向上に関する内容を研修に組み込んでいく</li><li>③業務の効率化</li><li>④環境作り・環境整備</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

人材育成に関しては、「高度化、多様化する保育ニーズに対応できる人材の育成」、「人間力の向上」、「マネジメント力の向上」といった意見が多い。

また、現在の研修において、「保育の質の内容を研修内容に組み込んでいる」、あるいは、「今後組み込んでいく」という意見も多い。

業務の効率化が、保育の質の向上を図る上でのポイントと考える意見では、「ノンコンタクトタイムの確保」や「効率の良い会議運営」、「PDCA の無駄を省く」など具体的な内容となっている。

環境作り・環境整備では、「休暇が取りやすい」、「働きやすい」といった労務管理や環境改善に関する意見が出されている。

その他として「保育そのものに焦点を当てた研修や訪問指導等を実施することで保育者の資質向上を図り、保育の質的向上につなげていくよう、研修以外の事業等も含めて業務を構築している」（都道府県）と研修以外の事業との組み合わせを実践しているといった意見もみられた。

#### 【代表的な意見】

##### ①人材育成

- ・高度化・多様化する保育ニーズに的確に対応できる専門職としての保育人材の育成。（保育団体）
- ・保育の質の向上は、ハード面だけではなく、一人一人の保育者の知識技術の向上と集団としての保育力のパフォーマンスアップが重要ととらえている。（保育団体）
- ・保育の質の向上とは最終的には、いかに良い人間になれるかということと考える。技術・知識も必要ではあるが、人間力の向上という視点に注力したい。（保育団体）

##### ②保育の質の向上に関する内容を研修に組み込んでいく

- ・保育所長から保育士に至るまで、各種研修の中で保育の質の向上に結び付くテーマを入れるなどして対応している。（都道府県）

・講義内容の中に、現場力を高めるポイント等を含んでいる。(都道府県)

### ③業務の効率化

・保育の場面から離れることは、職員の精神衛生上大切なことであるが、人材、業務時間等改善が必要である。  
(保育団体)

・PDCA や報連相など管理者が強いている事への無駄を省き、現代人の特徴とは何かを理解すれば、時間の確保はできる。(都道府県)

### ④環境作り・環境整備

・公立園や民間園の各事業者では、ノンコンタクトタイムの実施や職員態勢等勤務条件に差があるため、一律の研修は難しいと考えている。一方で、働きやすい職場づくりを行うことは、それが職員のモチベーションにつながりモラルが上がることで貢献意欲も高まり、結果として保育の質の向上が期待できることから、様々な視点から働きやすい環境づくり・職場づくり実現に向けた研修を企画していきたい。(特別区)

## 【補足ヒアリング】

・講義の内容に現場力を高めるポイントを入れているが、これは、保育所長、主任保育士の部下への指導方法に関する内容である。この指導力、指導の仕方は、働きやすい環境作りに直結しており、保育士のためというよりも、子どもへのより良い保育に関する指導方法であり、あくまでも子ども目線の保育の質を高めることにある。また、研修時に具体例(ベテラン園長の経験談や講師の“コーチング”など)をグループワークによって自分事として能動的に学べるようにしている。(政令市)

## (4)やりがいに見合った職場づくり

### 【アンケート結果】

やりがいに見合った職場づくりのための研修ポイントでは、以下のような意見が多くみられた。

- |                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①具体的な研修ポイント</li><li>②“やりがい”という気持ちに関するポイント</li><li>③キャリアアップ研修</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

具体的な研修ポイントでは、「業務やキャリアに応じた処遇改善」や「待遇改善」といった意見が目につくが、「職員定着を意識した経営管理」、「実行してみたいような研修」、「個人目標・評価シートの作成等」、「実践例の発表」、「キャリアパスの仕組みづくり」などの意見もみられる。

“やりがい”といった気持ちに関する意見も 2 割程度みられ、「やりがいに対する考え方」から、「やりがいを見出せる職場づくり」、「職員のモチベーションを高める」、「管理職の意識の変化」といった意見もみられる。

キャリアアップ研修を受講することで、キャリアアップを図り、その結果としてやりがいに見合った職場づくりが実現していくという意見がみられた。

## 【代表的な意見】

### ①具体的な研修ポイント

- ・職員一人一人の強みや良さを大切にしたり、職員間で互いを尊重し、認め合うための環境づくりなどの具体的な取組を共有したりするなど、「すぐに実行してみよう・実行したい」と思えるように研修内容を充実していきたい。  
(政令市)
- ・職場内での良好な人間関係の構築、業務内容や拘束時間に見合った適切な賃金の支払い、キャリアに応じた処遇改善。(都道府県)
- ・職員定着を意識した経営管理。(都道府県)
- ・個人目標・評価シートの作成等。(保育団体)

### ②“やりがい”という気持ちに関するポイント

- ・保育は見栄え、競争ではなく結果がすぐに見えるものでもない。そこからやりがいを見いだせるような職場づくりを心掛けたい。(保育団体)
- ・保育所長・主任保育士などの管理職の意識の変化の必要性と実践例の提示。連続講座等での実施を検討している。(保育団体)

### ③キャリアアップ研修

- ・キャリアアップ研修でやりがいが持てても、職場での活かし方が重要になるので、保育所長の責務として重要視できるようにしなければいけない。(政令市)
- ・区として、キャリアアップ研修を土曜日、日曜日での実施に向け企画している。このことにより、キャリアアップ研修が受講しやすくなり、処遇改善に繋がる。(特別区)

## 【補足ヒアリング】

- ・子どもの笑顔が保育士にとって最たるやりがいであるので、子どもの笑顔を想像できるような研修内容が良い。  
(政令市)
- ・一部主任保育士と通ずることがあるが、基本的に保育所長は孤独。そのため、同じ立場の職位と話すことは、心を通わせられる、共感できる数少ない機会(他に園長会、区会議がある)。研修は技術や知識を得られる機会に加えて、共感できる機会である。保育所長にとって共感を得られる点はやりがいに直結する。(政令市)
- ・やりがいは心に余裕がないと持てない。そのため、保育現場の忙しさ緩和(人的リソースの確保)、給与、休暇の取りやすさ、人間関係などの労働環境面が良くなることが前提条件となる。(保育団体)

## 第二章 受講した者へのニーズ調査

### 1. 調査の概要

#### (1)調査目的

実際に保育所長向けマネジメント研修を受講した対象者に対して、ヒアリング調査を行い、保育所長向け研修に関するニーズや保育所運営における課題などを把握することを目的とする。

#### (2)調査対象

研修情報を収集した主催者（都道府県、政令市、特別区、保育団体）の保育所長向け研修を実際に受講した保育所長等。

対象とする保育施設は、公立、民間の「保育所」、「幼保連携型認定こども園」（無認可保育所は除外）。  
総ヒアリング数は30件、北海道、東北、首都圏、中部、近畿、中四国、九州の地域から選定した。

#### (3)調査実施方法

保育所長等を対象としたマネジメントに関する研修の情報収集調査に協力してもらえた主催者に対して、研修を受講した保育所長等の紹介を依頼。

紹介された保育所長等に対して、調査の趣旨、調査手法、ヒアリング内容等について事前に書面を送り、承諾を得た保育所長等にヒアリングを実施した。

ヒアリングは、保育所側の新型コロナウイルスの感染対策を考慮し、訪問ヒアリングではなく、電話ヒアリング及びオンライン会議システムによって実施した。

#### (4)配布回収期間

2021年1月28日～3月5日

#### (5)ヒアリング結果

[ヒアリングした30件の内訳]

地域	公立	民間	計
北海道	1	-	1
東北	2	3	5
首都圏	6	2	8
中部	1	3	4
近畿	-	2	2
中四国	-	3	3
九州	1	6	7
計	11	19	30

施設形態	公立	民間	計
認可保育所	9	9	18
認定こども園	2	10	12
計	11	19	30

#### (6)ヒアリング対象施設のマスクング

ヒアリング個票の施設名称、地域等は、個人情報に配慮しマスクングを行った。

## 2. 調査結果概要

### (1)昨年度受講した研修

公立では、所属する自治体が主催する研修、職員向けの階層別研修、定期的に行っている園長会における研修など受講が義務付けられている研修が年に数回ある。

これ以外に、保育団体主催の研修や所属する地域の保育連合会などが主催する研修、企業向けの研修などに自費で参加しているケースもみられた。

民間では、自身が所属する保育団体の主催する研修のみに参加するケースと所属団体の研修と自治体の研修の両方に参加するケースが全体の8割を超えて多く、それぞれのケースは半々となっている。一方、自治体の研修だけを受講しているケースや自ら進んで様々な研修に参加しているケースは少なかった。

研修に対する考え方や取り組み姿勢については以下のような意見が聞かれた。

#### ①学びの場の変化

コロナ禍で、従来の集合研修が中止になっており、こうした状況にあつて様々な手段により学びを継続している状況がうかがえた。

#### 【代表的な意見】

- ・現在はコロナ禍のため、容易に研修に参加しにくくなっているため、保育雑誌などの専門誌を読んだり、動画を見たりして保育やマネジメントに関して勉強している。（公立保育所）
- ・研修以外でも保育の質及びマネジメント能力を高めるために、保育に関連する書籍を購読するなど、園長としてスキルを高めるために継続的に知識習得に努めている。（公立保育所）

#### ②受講している研修について

受講している研修については、自治体や保育団体等が主催している研修が中心となっているが、その内容や形態など研修に対する考え方は多様である。

#### 【代表的な意見】

- ・市が主催する往還型研修に参加し、この往還型研修は講師が一緒の4回で1セットといった内容であり、3時間/回×4回といった時間配分。（公立保育所）
- ・保育所向けの研修は保育の質を向上させることに焦点を当てており、職員研修はリスクマネジメントや人材育成、市政の推進に関する内容といった違いがあり、内容の切り口が異なっている。ただし、管理職として必要な内容を学ぶものであるため、根幹は一緒と認識している。（公立保育所）
- ・民間保育所は経営視点が求められるため、仮に自治体主催したとしても、民間保育所で必要とされる経営視点などの民間ニーズに欠けてしまう研修になってしまうのではないかと。（民間認定こども園）

### ③研修参加への考え方

研修参加については、保育所長の考え方に加えて、保育現場の状況によっても様々である。

#### 【代表的な意見】

- ・他にも保育団体などが主催する研修は数多くあるが、休暇をとって自費で参加することになるため、なかなか行く機会がない。（公立保育所）
- ・自分にとって興味のあるテーマであれば、複数の保育団体の全国大会にも参加し、物理的な距離のある東京や大阪会場でも受講。（民間保育所）

### ④研修情報の入手について

研修情報については、購読している保育雑誌や所属する保育団体からの情報誌やメールなどで得ているケースが多いとみられる。

#### 【代表的な意見】

- ・研修については、保育団体や社会福祉協議会から送られてくる研修の案内（チラシやメール等）を見て、興味のある内容、聞いてみたい講師がいれば、積極的に受講している。（民間認定こども園）

## (2)研修の目的

研修の目的で最も多かった意見は「マネジメントや保育に関する知識や知見を得るため」、「最新の情報を得るため」で、全体の半数を超えて多く、保育制度や保育ニーズ、業務変化といった保育環境の変化に適切に対応するための知識や情報を得ることを重視していることがうかがえる。

「自身のマネジメントスキルの向上」については、自身が弱いと感じているマネジメント能力を研修で学びたいという意見が聞かれた。

研修においてよく実施されるグループワークや演習などに関して、他園の保育所長との意見交換ができる、他園での事例が保育所運営の参考になるといった意見が聞かれた。

この他、「人材育成」や「労務管理」、「事業計画作成」といった特定の目的を持って研修に参加するといった意見も聞かれた。

- |                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①知識や知見を得る、最新の情報を得る</li><li>②自身のマネジメントスキルの向上</li><li>③グループワークなどの意見交換</li><li>④その他の目的</li><li>⑤研修受講の背景</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### ①知識や知見を得る、最新の情報を得る

保育所長が知っておくべき知識は非常に多岐に渡っており、かつ、常に変化しているのが特徴である。特に、保育制度の変更に関連する内容については、自治体からの通知書類だけでは十分理解できないことも多いため、講師が分かりやすく説明してくれる研修に関する評価は高い。また、保育の質や園運営の質を高めるための知識や技術を学ぶことに対する意欲は高い。

この他、自分の園で役立つ知識や情報を得ることが目的であるといった意見も聞かれた。

### 【代表的な意見】

- ・保育制度や新しい取り組みなど、新しい知識を得ることと社会情勢を踏まえた内容（例えば、コロナ対策など）を学ぶことを目的と考えている。（公立保育所）
- ・制度についてはそれほど頻繁に変更することはないが、やはり最新の情報を常に知っておく必要があるため、知識習得のために研修を受講。（公立保育所）
- ・施設長として把握しておくべき各種内容（無償化制度について、など）や保育の質、保育所運営の質を高めるための知識や技術を把握する必要がある。また、参加することによって、もともと知っていた知識ではあるが、再認識できる場になるので、研修については参加するようにしている。（民間保育所）
- ・自分の知らないことや自分の園で役立つ情報や手法が学べることが良いし、良い内容はすぐに自分の園に取り入れてみる。（民間認定こども園）

## ②自身のマネジメントスキルの向上

保育所長として、保育の質や園運営の質を上げていくためには、マネジメントに関するスキルを向上させることが重要であり、マネジメントスキルの向上に関しては、研修に出て知識を得たり、他園のやり方などを学んだりすることによって得られるといった意見が聞かれた。

### 【代表的な意見】

- ・保育動向等の最近の情勢を知ること、園長としての質の向上を目的として参加した。（公立保育所）
- ・園長は、「人材育成」と「運営（マネジメント）」に関する能力が求められているため、保育所を運営する上で、気になっている点は「人材育成」と「運営（マネジメント）」であり、これらの技量を身に付けるために研修を受講してきた。（公立保育所）
- ・主任時代も含めて、保育の質の向上、マネジメント力をつけることを目的に様々な情報を学ぶために研修に参加してきた。（公立認定こども園）
- ・園長は1人しかいないため、自ら外に出向かないと情報は得られないし、普段の自分の園運営の良し悪しを確認できない。もちろん、自身のマネジメントスキルの向上も目的となっているので、施設長向け研修は大切にしている。（民間認定こども園）

## ③グループワークや演習などでの意見交換

保育所長向け研修では、講師の講演に加えて、グループワークを行うケースが多く、グループワークによって他園の保育所長との意見交換や休憩時間等での雑談からマネジメントに関する手法やヒントなどを学ぶことが受講の目的となっているとの意見が聞かれた。こうした意見から、保育所運営に関して同じ立場で同じような悩みを持つ保育所長同士の意見交換は、保育所長向け研修において重要な役割を担っていると考えられる。

### 【代表的な意見】

- ・研修時のグループワークや意見交換によって、新たな考え方を勉強したり、自分にはない視点、考え方を吸収したりできる場でもある。所長といった同じ立場の人とのグループワークや意見交換は有意義な場である。（公立保育所）
- ・研修ではグループワークが実施され、他園の保育に関する考え方や保育方法、マネジメント方法に関して意見交換することができ、他園の方法について学ぶことも目的である。（公立認定こども園）
- ・同じ立場にいる方との情報交換や成功、失敗事例を学ぶことを大事にしており、こうした情報交換から他園での手法やアドバイス、ヒントなどを得ることが研修参加の目的になっている。（民間保育所）
- ・全国で先進的に取り組んでいる先生たちと話し合うのはいいチャンスだと思って自分で探したり、人から聞いたりして参加するようにしている。（民間認定こども園）

#### ④その他の目的

その他、現在、保育所長自身が課題と考えていることを解決することを受講の目的としているという意見も聞かれた。具体的には、特定の知識についての理解を深める、職員のモチベーションアップや雇用管理について学ぶ、というものであり、明確な研修テーマを選んで研修を選択して受講している。

#### 【代表的な意見】

- ・自治体の保育指針に基づき自分の園での計画の立て方、特に、住民のニーズや地域の状況を踏まえた計画の立て方を学んだ。（公立保育所）
- ・研修目的としては、国の制度の動向、制度の内容についての理解を深めることである。（民間保育所）
- ・職員のモチベーションアップや組織として同じ方向性に向かわせるためについて学ぶ為に園長研修を受講した。（民間認定こども園）
- ・研修の目的としては、職員をどう管理していくかということを知りたいと思っている。（民間認定こども園）

#### ⑤研修受講の背景

保育所長向けマネジメント研修を受講する原動力となっているのは、保育所運営や、職員の育成、保育の質の向上などに対する思いが多く聞かれた。

研修目的は、自身に足りない知識や能力の向上だけではなく、研修を受講することで共感や自己肯定感を得たり、マネジメントに関するヒントを得て現場での活用を考えたりと保育所長自身のモチベーションアップにも影響を与えていることがうかがえた。

#### 【代表的な意見】

- ・日常業務で日々の目の前の問題に追われる中、研修を受講することによって、保育所長が意識しなければならない、あるべき姿について再確認ができる場が研修である。（公立保育所）
- ・園長は職員の育成を担っており、加えて子供たちや保護者のニーズを常に捉える必要がある。（公立保育所）
- ・「グループワーク」は重要である。保育所長という立場であっても一職員として仕事へのモチベーションの維持、高揚が必要であり、他の園長などと話をすることでモチベーションが上がる。（民間保育所）
- ・法律や保育制度等の変更については、しっかり理解しないと後々トラブルになってしまう可能性があるため必ず受講する。（民間保育所）
- ・グループワークや事例研究を行うことで、他園の状況を知るだけではなく、自分のマネジメントがどの程度できているか、自身の弱点などを確認することにも役立っている。（民間保育所）
- ・研修を受けて、「よし、やろう！（学んだことを現場で実践しよう！）」とモチベーションが高まることも目的。（民間認定こども園）
- ・保育は時代によって変化しており、今の子ども、地域、保護者に合わせた保育を行う必要があるが、年をとると頭が固くなりがちで、今の時代に合わせた保育ができなくなる。こうしたことを解消するためにも研修に参加して新しいことを学ぶ必要がある。（民間認定こども園）

### (3)研修の効果

全体的に、受講した研修は全て有意義であり、園運営のために役立っているという意見が大半を占めた。

具体的な研修の効果としては、研修方法に関してグループワークや往還型の研修が効果的といった意見が多く聞かれ、講師の講演（座学）以外のこうした研修方法が効果につながっていることが把握できた。

また、研修における様々なテーマや内容を身に付けることや自分がやってきたことの確認や共感を得ることも保育所長にとっては研修の効果となっている。

この他、研修効果に対する考え方や具体的な研修効果に関する意見も聞かれた。

- |                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①研修の方法（グループワーク）</li><li>②研修の方法（往還型研修）</li><li>③研修内容が身に付いた</li><li>④自分がやってきたことの確認や共感</li><li>⑤研修効果に関する考え方</li><li>⑥研修効果の具体例</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### ①研修の方法（グループワーク）

研修において、グループワークが効果的であるといった意見が全体の 3～4 割を占めた。具体的には、グループワークによって他園の保育所長の意見を聞くことで、マネジメントに関する悩みを共感したり、自分のやり方が間違っていないことを確認したりすることは、研修で学んだことを活かす上で効果的といった意見が聞かれた。

#### 【代表的な意見】

- ・研修に参加し、実際に専門の講師が実態に即した話をされ、この話を聞くと、「やっぱり、そうなのか」、「これで良かったのか」など共感を得たり、見直すべき点が明確になったりした効果があった。（公立保育所）
- ・グループワークによって、他園の園長と悩みを共有し、他園が実施されていることを学ぶ機会になった。（公立保育所）
- ・研修においては、他県の状況などの事例を検証することで理解が深くなるし、他県の園長と話し合うことで自園での活用の参考になる。（公立認定こども園）
- ・グループワークや演習などで他園の話を聞くことは、最近の若い人は好まない傾向はあるものの、実際にやってみると色々な学びになるし、気付きは多くなるので効果はある。（民間保育所）
- ・最近の研修では、グループワークが増えているが、グループワークによって他園の取り組み状況を聞けたり、話し合いをしたりして参考にしているし、実際、聞いたことを自分の園に取り入れてみて効果もあった。（民間認定こども園）
- ・保育制度をテーマとした研修の際にもグループワークを実施し、保育制度に関してグループ分けされた園長同士で意見交換する機会があった。他園の園長の考え方や園の情報を聞くことができたことも成果である。（民間認定こども園）

## ②研修の方法（往還型研修）

研修方法として、あるテーマについて、研修での学びと現場での実践を繰り返す「往還型研修」に関する意見が聞かれた。往還型研修は、1回のみ研修に比べて、内容をより深く理解でき、現場での活用に役立つという点で、研修効果は高いと考えている。

### 【代表的な意見】

- ・市が主催した研修は、往還型研修であったが、講師から宿題（テーマ）をもらい、実際に園で活用して、次の研修時にグループ討議し、講師にまとめてもらうといった一連の流れは非常に効果があったと思う。（公立保育所）
- ・あるテーマについての「シリーズ研修」といった、「学んで」、「実践」を繰り返し行うことが研修の効果につながると考えている。（民間保育所）

## ③研修内容が身に付いた

研修においては、保育所長として必要な知識等を身に付けるだけでなく、保育に対する意識が変わったり、仕事へのモチベーションが高まったりと自分自身の成長を実感することが効果として現れているといった意見が聞かれた。

### 【代表的な意見】

- ・昨年度の研修は、全てにおいて参考になったし、園長として知らないことがたくさんあり、気付きや身に付いたことは多かった。（公立保育所）
- ・保育所長向け研修は、園長として知っておくべき制度や法律などについて学ぶことから研修の効果がある。（公立保育所）
- ・研修に参加することによって、仕事へのモチベーションが高まったり、さらに研修に出ることによって、自分の強み及び弱みについて振り返ることができたりといった効果もあった。（公立保育所）
- ・講師の講義を聴いて自分の価値観が大きく変わる、保育に対する意識が変わることが効果だと思う。（民間保育所）

## ④自分がやってきたことの確認や共感

研修の効果として、これまで自分がやってきたことを確認したり、マネジメントの悩みなどに共感したりすることができるといった意見が聞かれた。

特に、保育所長は保育所で孤独になりやすいため、研修に参加することで、他園の状況や意見を聞き、新たな気づきや今後の園運営の参考になるヒントを得ることは研修の効果として大きいものと考えられる。

### 【代表的な意見】

- ・研修に参加し、実際に専門の講師が実態に即した話をされ、この話を聞くと、「やっぱり、そうなのか」、「これで良かったのか」など共感を得たり、見直すべき点が明確になったりした効果があった。（公立保育所）
- ・自分が周りに伝えたことに興味、関心を持ってもらい、また、感心してもらうことで、自分のやり方は間違っていなかったといった自己肯定感を得られることもあった。（公立保育所）
- ・自分が悩んでいたことが、他園でも同様だったりすることに共感したり、成功や失敗の事例などから解決手法を学んだり、アドバイスをもらったりすることは研修の醍醐味である。（民間保育所）

#### ⑤研修効果に関する考え方

研修効果の考え方についても様々な意見が聞かれた。具体的には、同じ職場の中で共に学ぶ効果として「同僚性」に関する意見や、研修で得た内容と現場での試行錯誤を繰り返す、また、制度等の知識を理解した上で、具体的なマネジメント課題を掘り下げることが重要といった意見が聞かれた。

#### 【代表的な意見】

- ・研修の効果として重視しているのは、「同僚性」（保育者同士が学び合うこと）である。同じ職場の中で共に学ぶ機会を持つことで、情報共有を図り、保育がさらに楽しめるようになる効果があることから、今後、園内での学びの場をどうしていくかを考えている。（公立保育所）
- ・研修で得た内容を再度、その内容を深める場があると望ましい。同じような問題を抱え、同じ研修を受けた保育所長同士で、情報交換やアドバイスしたり、されたりといった場があると、研修効果はより高まると思う。（民間保育所）
- ・講師の先生の言うことを聞くだけでは意味がなく、研修（他の園長の意見を聞く）と現場での試行錯誤を繰り返していくことが意味ある研修であると考えている。（民間認定こども園）

#### ⑥研修効果の具体例

研修において学んだことを実践した結果、具体的な効果があったといった意見も多数聞かれた。

例えば、コミュニケーションについて職員へ伝え方を変えたことで相談が増えた、園内の雰囲気が悪くなった、制度や国の動向を学ぶことで人材確保に役立った、また、人事考課や労務管理を学ぶことで人間関係のトラブルへの対応が可能になった等である。

#### 【代表的な意見】

- ・園長は、保育に対する思いが強いため、それを相手にどう伝えるかが大事だという研修を受け、その内容（自分の思いをきちんと伝える）をそっくりそのまま実践したところ、若い職員から話しかけられる頻度が多くなった。（公立保育所）
- ・保育はチームで実施するものであり、それぞれの職員の長所を見つけて、どう活かすか・伸ばすか、といったことを学び、現場でその学びを活かしてきた。その結果、若手の育成や職員の自発的な発言などを含めて園内のコミュニケーションが増え、結果的に園内の雰囲気が良くなっている。（公立保育所）
- ・例えば、制度面の内容を理解する、国の予算動向などの情報をいち早く得ることで、次年度の人員体制の整備や有資格者の確保などにも役立つ。（民間保育所）
- ・職員との関係性を高める研修を実践した効果として、職員が悩んだ時によく相談されるようになった。（民間認定こども園）
- ・施設長向け研修会では、人事考課や労務管理などを学ぶことで、こうした人間関係のトラブルに対応していくことが可能となる。（民間認定こども園）

#### (4)研修ニーズ（日程や回数、場所、時間配分等）

##### ①研修日程（時間配分）

研修時間については、1 日あるいはそれ以上が適当との意見が半数程度と多く、午後から数時間といった意見は 2 割程度、また、研修内容や場所によるといった意見が 1 割程度聞かれた。数時間が適当と考える背景は、保育所長として丸 1 日園を空けるのは不安といった意見が多く聞かれた。また、往還型研修に対するニーズも聞かれた。

##### 【代表的な意見】

###### <1 日あるいはそれ以上>

- ・1 日のみの研修の場合、グループ討議が行われない。2 日かけて研修が開催されていた際はグループ討議があったため、様々な他園の状況ややり方を学ぶことができたので、1 日より 2 日かけての研修の方が良いと感じる。（民間保育所）
- ・各保育団体が実施する研修の日数は 1 日のものもあれば、2 日、3 日かけて行うものもある。自分としては一回の研修で 2～3 日かけても問題ないと感じる。（民間保育所）

###### <数時間>

- ・園で何かしらのトラブルが発生することを想定すると、保育所長としてはできる限り園を空けない方が良いので、丸 1 日の研修は良いとはあまり思えない。（公立保育所）
- ・保育団体の研修は、せいぜい 2～3 時間が適当、逆に長時間だと参加してもらえない。（民間認定こども園）

###### <内容による>

- ・時間配分については内容次第であると思うが、例えば制度の講義といったような座学で十分な内容であれば、半日で十分である。一方でグループワークが組み込まれた方が、理解が深まる内容の場合、グループワークのために一定の時間分を確保してもらいたいので、半日では足りず、丸 1 日の時間の方が好ましい。（公立保育所）
- ・研修は午後からの半日や丸 1 日のものもあるが、時間配分については研修内容によって変わってくるので、内容によって変わることにについては気にしない。（民間認定こども園）

###### <往還型研修>

- ・同一内容を複数回シリーズで行う往還型の研修は理解も進むので良いと思う。（公立保育所）
- ・一度の研修で全てを理解することは難しいので、同じテーマでも、第 1 回、第 2 回、・・・といった形で何度も実施して理解を深めることも重要と思う。（民間保育所）
- ・シリーズ研修に関しては、月 1 回程度の間隔で実施する方が受講しやすく、研修時間としては、午後の時間帯での実施が良い。（民間保育所）

## ②研修回数

研修回数は、多少差はあるが、年間数回といった意見が多く、その多くが研修内容を重視していることがうかがえる。

### 【代表的な意見】

- ・回数については、保育所長は忙しいこともあり、全員が集まって行うといったことを考慮すると、年間に 3～4 回が妥当と思う。（公立保育所）
- ・年間の研修回数は、現状 1 回であるが、出来れば、年度初めに今年度の方針を含めた研修をし、年度後半に振り返りや課題を解決する研修があっても良い。（公立保育所）
- ・園長になったばかりなので（園長歴 1 年目）、学ぶことは多くある中、できれば参加したかったため、年間で複数回の開催があると受講できる確率が高まるので、同じテーマでも複数回の開催が望ましい。（公立認定こども園）
- ・日程や回数については内容次第なので何とも言えない、例えば、年間 6 回の研修があったとして、すべての園長がすべての研修を受講したいわけではなく、自分の抱えている問題や課題によって受講したい内容は変わる。（民間保育所）
- ・研修に参加することで、法人内や他園の方と情報交換ができることを考えると、ある程度の回数は必要だと思う。（民間保育所）
- ・園長は学ぶこともそれなりにあるが、忙しい立場であり、集合研修の場合（研修会場に直接訪れる必要がある場合）は年間で 2～3 回の 5 時間/回（研修時間計はおおよそ 10～15 時間/年）がちょうど良いのではないかと。（民間認定こども園）

## ③その他

研修の時期に関しては、園があわただしい 4～6 月を避け、7 月以降が良いという意見が聞かれた。

開催地域については、地方都市の保育所長から、園を空けることになるのでできるだけ近い場所での開催が良いとの意見が聞かれた。また、自分が学びたい研修を選択できると良いといった意見も聞かれた。

### 【代表的な意見】

- ・4～6 月は、新入園児が受け入れの際に泣くことが多く、大変な時期であるため、それ以外の時期（7 月以降）であれば、保育所長向け研修会の日程で特に負担は感じない。（公立保育所）
- ・できれば近い場所で受講したいが、市内や周辺の状況はある程度把握しているので問題ない。（公立保育所）
- ・研修日程は、地理的な条件によって異なる、例えば、私たちは県庁所在地まで 2 時間半くらいかかるので都会並みにはいかない。（民間保育所）
- ・園長によって学びたいと思う内容は違うと思うし、都合の良いタイミングもバラバラなので、決まったテーマの研修を単に開催するのではなく、いくつかの研修テーマを用意しておいて、興味度合いや日程に合わせて選定できるとありがたい。（民間認定こども園）

## (5)研修ニーズ（研修内容）

### ①コミュニケーション（コーチング）力

コミュニケーション（コーチング）力は、保育所を運営にするにあたって非常に重要な要素であるとともに、保育所長においても重要な能力であることから、研修での学びや保育現場において積極的に活用することの重要性が多く聞かれた。

コミュニケーション力を学ぶことで得られる効果としては、「職員とのコミュニケーション向上」、「信頼関係の構築」、「現場で発生する問題解決」、「保護者対応」、「働きやすい職場の実現」、「離職防止」など多方面に渡っているのが特徴である。

また、保育所運営においては、トップダウンよりも職員とコミュニケーションをとりながら進める方がうまくいくといった意見も聞かれた。

- 職員とのコミュニケーションによって信頼関係を築ける。
- 現場で発生する問題や保護者対応などに役立つ。
- 働きやすい職場が実現する。
- 職員が抱える問題を早期に発見し解決できる。（離職防止）
- 保育所長が一方向的に進めるのではなく、常に職員とコミュニケーションをとりながら進める方がうまくいく。

#### [代表的な意見]

- ・園長に必要な能力では、コミュニケーション能力が大事だと感じている。特に、園長として、職員とは普段から信頼関係を築いていないと何も始まらないと思っている。（民間保育所）
- ・コミュニケーション能力も必要で、例えば、保護者対応においてもコミュニケーションがとれていて、信頼関係が築けていけば大きな問題やクレームになりにくい（子どものケガなど）。（公立認定こども園）
- ・基本となっているのはコミュニケーションで、日常うまくコミュニケーションが出来ていけば、園で起こる問題は職員がうまく解決してくれる。（民間認定こども園）
- ・園長が主導していくよりも、職員とコミュニケーションをとりながら進めていく方が園運営はやりやすい。（公立保育所）
- ・働きやすい職場作りする一つの視点として、職員同士でコミュニケーションが取りやすい雰囲気作りを心掛けている。（公立保育所）
- ・コミュニケーション能力も重要であり、職員が抱える問題を早期に発見して解決することが大事。（民間保育所）

## ②問題解決能力

問題解決能力は、保育所運営上で発生する様々な問題や課題に対応する保育所長にとって、常に求められる重要な能力である。

特に、発生する問題を解決するということだけでなく、「問題が大きくなる前に対応できる」、「問題を未然に防ぐ」、「保護者からの評価を得る」といったことも問題解決能力向上による効果となっている。

- 発生する問題に対して、最終的な判断を下すために問題解決能力は重要。
- 発生する問題に対して迅速に対応し、問題が大きくなる前にその芽を摘み取る。
- 保育士の能力を的確に把握し、適材適所に配置することで問題を未然に防ぐことができる。
- 保護者からの評価を得る上で問題解決能力は必要。

### [代表的な意見]

- ・問題解決能力も必要で、実際、日々の課題は現場の職員が解決してくれるように動いてくれるものの、最終的には園長が判断を下すことになるため、園長としてこの能力は必須だと考えている。（公立保育所）
- ・問題解決能力が特に重要と考えている。現場では、コロナ対応や職員の人材育成、保護者対応、地域との関係、など大小さまざまな問題が発生する。問題が大きくなる前にその問題を見つけて、大事になる前に小さい状態でその問題を解決していく必要性があるためである。（公立保育所）
- ・園長に求められる能力では、その場その場で判断することが多いため、問題解決能力が必要だと思うし、そのためには、園長として豊富な知識が必要。（公立認定こども園）
- ・園長は、日頃、様々な判断を求められることが多く、その結果を保護者が評価する。園長の判断と保護者の評価がずれると、クレームにつながったり、保護者との信頼関係を失ったりすることになる。（民間保育所）
- ・一定の問題解決能力がない場合、コーチングやリーダーシップなどをいくら学んでも意味がないと思う（園の都合で判断すると保護者の理解が得られないし、結果的に離れていく）。（民間保育所）
- ・園長に必要な能力としては、問題解決能力が重要である。職員的能力を的確に把握し、適正に配置することで、事前に問題を防ぐこともできるし、重大な問題を回避できる。（民間認定こども園）

### ③リーダーシップ力

保育所長はその職位上、保育所の責任者であり、人材を育成し、保育の質を高めるという重要な役割を担っていることから、責任者としてのリーダーシップが求められるといった意見が聞かれた。

リーダーシップは、「現場の働きやすさの向上」、「保育の質の向上」、「職員意識のまとまり」等に関わってくるため、リーダーシップ力に関する研修ニーズは高いものと考えられる。

- リーダーシップは、特に保育所長に求められる能力である。
- リーダーシップによって働きやすい環境作りが実現する。
- リーダーシップによって保育の質が高まっていく。
- リーダーシップによって保育士の目標意識の方向性がまとまる。

#### [代表的な意見]

- ・保育所長は副園長・主任保育士と比べて、「マネジメント力」や「リーダーシップ力」がより求められるため、保育所長にとって、「マネジメント」や「リーダーシップ」については特に重要である。（公立保育所）
- ・園長のリーダーシップは、やり方を間違えると職員がつぶれていくため、組織の中でリーダーシップがどう大切なのか、職員をどのように機能させるかを学ぶのは重要で、主任保育士を機能させるのも園長の重要な役割。（公立保育所）
- ・リーダーシップやコミュニケーションに関する研修は受講しているが、すべて園運営に活かしているとは言えないが、少なくとも受講したことでこうした能力について意識するようにはなった。（公立保育所）
- ・園全体の保育の質を高めるために、各職員がこの目的意識を持って保育に臨んでもらいたい。同じ方向に向くように仕向けることが、園長が求められている役割の一つと思うので、これを実現させるためのリーダーシップ力が特に大事と感じる。（公立認定こども園）

#### ④ファシリテーション力

保育所長は、保育所を運営するにあたって、現場を担う保育士の意見を把握するとともに、主体的な意見を引き出すことが求められる。

保育士からの主体的な意見は、円滑な保育所の運営や保育の質の高まりにつながるため、保育所長にとってファシリテーション力を高め、保育士からの主体的な意見を引き出すことが重要である。

- 保育士からの主体的な意見を引き出すことは重要。
- トップダウンよりも、保育士の意見を引き出し、コミュニケーションをとる方が円滑な運営につながる。
- 保育士の主体的な意見は、保育の質の向上につながる。
- 働きやすい職場作りを目指すには、保育士から改善提案を出してもらうことが必要。

#### [代表的な意見]

- ・園長が主導していくよりも、職員とコミュニケーションをとりながら進めていく方が園運営はやりやすい。（公立保育所）
- ・ファシリテーション力は、園長だけでなく、副園長をはじめリーダーとなるベテラン職員が、会議の中でのグループ討議で若手職員から意見を引き出す能力として身に付けることが重要。（公立保育所）
- ・園長にとってはファシリテーション力が必要である。職員をファシリテートする必要性があるが、これはただ単に会議において参加している職員に能動的に発言させたり、アイデアを出しやすい環境を作ったり、といった枠を超えて、各職員それぞれが保育の根幹となる保育観をそれぞれで築き上げて欲しいと感じており、これを実現させる力はファシリテーション力と思うため、特に大事であると思う。（民間保育所）
- ・園長のマネジメント方針は、トップダウンではなく、みんなで話し合っ決めていくことを大事にしているため、園長や主任がファシリテーション力を高めることで、職員が主体的に意見を出し、保育の質の向上を目指すことができる。（民間保育所）
- ・今後の10年先を見据えた人材育成を考慮すると、各職員が能動的に育っていく、また、仕事をする上での改善提案を能動的に発信してくれるための環境作りのためにも、園長としてはファシリテーション力が必要と感じる。（民間認定こども園）

### ⑤働きやすい環境作り

保育士の定着、離職防止のためには働きやすい環境作りが重要であり、保育所長は働きやすい環境作りに留意しなければならないといった意見が多く聞かれた。

働きやすい環境作りにおいては、ICTの活用が業務軽減に寄与するものと期待されている。

また、ハラスメントに関する研修ニーズについては、法律的な内容などが一部分かりにくい、働き方改革では、保育の現場に即した内容を求める意見が聞かれた。

- ICT化による業務軽減を期待。
- 「ICTの活用効果について」、「活用している他園の事例や実例が欲しい」という研修ニーズ。
- メンタルヘルス対策やハラスメント対策は、働きやすい環境作りや保育士の離職防止に結び付く。
- ハラスメントに関する研修は、法律的な内容が出てくるともあり、受講しても理解しにくい内容もある。
- 働き方改革に関する研修では、実践的で役に立つ内容、保育現場に即した内容を求める。

#### [代表的な意見]

- ・業務改善については、近年ではノンコンタクトタイムや業務短縮化が話題になっており、何かしらのICT化で考えていかなければならないと思う。また、業務改善について、具体的な実例や他園の取組を研修で取りあげてもらおうと参考になり、理解しやすいので、実例があると望ましい。（公立保育所）
- ・働きやすい職場環境に関して重要と思う研修内容は、職員のメンタルヘルスである。特に、若い職員は少し注意しただけで「辞める」方向に考えてしまう傾向があるように思う。こうした若い職員のメンタルをケアしながら、保育に対するやりがいやモチベーションをどう高めていくかを継続的に学んでいきたい。（民間保育所）
- ・メンタルヘルスやハラスメントに関する研修は、受講したことはあるが、法律的な内容が出てくるため理解しにくい面もある。（民間保育所）
- ・業務改善や職員の業務負担軽減についても、ICTは既に導入済みであるが、若い職員を含めてうまく使えていないので、活用の仕方や簡単に使えるコツなどを他園の事例を含めて学べると良い。（民間認定こども園）
- ・メンタルヘルス関連の研修を受講したことはあるものの、もう少し包括的な働きやすい職場づくりに関する内容の研修があると望ましい。例えば労働基準監督署が主催する働きやすい職場づくりといった研修はあるものの、保育現場に即した内容ではない。（民間認定こども園）
- ・どんなシステムがあって、どんな効果をもたらすのか、わからないこともあるので、業務効率化に寄与するシステム、ICTについては一覧化された情報として教えてもらいたいし、研修にこのような情報提供を盛り込んでもらいたい。（民間認定こども園）

## ⑥人材育成

保育施設における職員の育成の重要性は、保育所長における共通認識であり、保育の質を向上させるには人材育成が重要であるといった意見が聞かれた。

人材育成に関する視点も様々で、「仕事をする上で改善提案を能動的に発信する」、「先を見据えた仕事をする」などの意見が聞かれた。

人材育成に関する研修に対しては、分かりやすい説明や事例を用いた内容へのニーズがみられた。

その他、実習生に対する指導の重要性や人材育成が離職防止につながると言った意見も聞かれた。

- 保育の質を高めるためには保育士を育てることが重要。
- 人材育成によって保育士がより質の高い仕事を能動的に実施。
- 人材育成の研修では、分かりやすい説明や事例を用いた内容。
- 実習生指導に対して、保育の楽しさを伝えることが重要。
- 人材育成が離職防止につながる。

### [代表的な意見]

- ・保育は結局、“人”であり、保育の質の向上のためには保育士を育てること（人材育成）が重要である。（公立保育所）
- ・今後 10 年先を見据えた人材育成を考慮すると、各職員が能動的に育っていく、また、仕事をする上での改善提案を能動的に発信してくれるための環境作りが必要。（民間認定こども園）
- ・学んだ内容を共有するなど先を見据えた人材育成をすることによって、各職員は先を見据えた仕事を担うようになり、結果的に保育の質の向上につながっていると思う。
- ・マネジメントや人材育成などについては、分かりやすい説明、事例を織り交ぜた内容であると理解しやすい。やはり、教えられた内容を理解した方が、実際に園で実践してみようとなるので、分かりやすい説明を望みたい。（公立保育所）
- ・学びたい内容の一つとして、実習生指導が挙げられる。当市も含めて全国的に保育士不足の中、保育士の卵である実習生に対してどう指導して、保育の楽しさ、現場の魅力を伝えるための情報について学びたい。（公立保育所）
- ・人材育成については、楽しい保育をすれば辞めたいとは思わないだろうから、楽しく保育ができる環境を整備することも園長の役割という視点で研修を受講する。（民間認定こども園）
- ・人材育成も含めた人材マネジメントについて、保育業界は他業界と比べて全体的に遅れていると思う。人材マネジメント・人材育成を行ってこなかったから、離職者が多いのではないかと思うし、保育業界は人材マネジメント・人材育成をしっかりと行うべきではないかと感じる。（民間認定こども園）

## ⑦制度の理解

保育所長は、保育に関する制度や関連する法律について理解を深めなければならないが、他の研修内容と比べて理解しにくいといった意見もあることから、分かりやすい内容や講義へのニーズは高いものと考えられる。

具体的に、制度に関しては、「分かっているようで分かっていない」、「制度に関する研修は苦手」、「知っていないとトラブルになる」、「制度に関する情報量が多すぎてポイントを理解できない」といった意見が聞かれた。

一方、制度を理解することで「職員に対して的確に伝えることができる」、「次年度の計画や人材確保に役立つ」といった意見もあり、研修の効果に関する意見も聞かれた。

- 分かっているようで分かっていない。
- 制度については苦手。
- 知っておかないとトラブルになる。
- 制度については、情報量が多すぎてポイントが理解できない。
- 職員に的確に伝えることができる。
- 人員体制の整備や有資格者の確保に関する計画に役立つ。

### [代表的な意見]

- ・「制度の理解」は、わかっているようでわかっていない。何か聞かれた時にきちんと説明できるかどうか不安もある。（公立保育所）
- ・制度については、職員から保育内容について聞かれることもあり、園長は答えなければならない立場であること、また、制度についてはそれほど頻繁に変更することはないが、やはり最新の情報を常に知っておく必要があるため、知識習得のために研修を受講してきた。（公立保育所）
- ・保育現場出身の園長であれば、現場のことについてある程度理解しているが、制度面については苦手。（民間保育所）
- ・制度の変更等については、地元の自治体から関連書類がメール等で数多く送られてくるが、情報量が多すぎてそれだけではポイントを理解することが難しい。施設長向け研修においては、そうした内容をかみ砕いて分かりやすく説明してくれるのでありがたい。（民間保育所）
- ・制度面の内容を理解する、国の予算動向などの情報をいち早く得ることで、次年度の人員体制の整備や有資格者の確保などにも役立つ。（民間保育所）
- ・法律や保育制度等の変更については、しっかり理解しないと後々トラブルになってしまう可能性があるため必ず受講する。（民間保育所）
- ・園運営においては、制度に関することや保育の質の向上など管理者がしっかり学んでおかないと職員に的確に伝えることができなくなるため、研修で常に新しい情報を得ておくというのが受講の目的。（民間認定こども園）

## (6)研修形態

研修形態については主にグループワーク（意見交換）及びオンライン研修に関する内容の意見を聞くことができた。グループワークについては肯定的な意見が多く、一方でオンライン研修についてはメリット、デメリットに関する意見が聞かれた。

研修形態では、オンライン研修よりも集合研修を望む意見も聞かれたが、昨今のコロナ禍を考慮すると、オンライン研修は必要であるといった意見が9割以上と多くを占めた。

一部で往還型研修に関する意見もあり、特定のテーマに焦点を当てた繰り返しで行う研修は効果があるといった意見であった。

また、講師に関する意見も多く、研修において講師は重要な役割を担っていることがうかがえる。

- |                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①グループワークに関する見解</li><li>②オンライン研修に関する見解（メリット）</li><li>③オンライン研修に関する見解（デメリット）</li><li>④往還型研修</li><li>⑤講師</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### ①グループワークに関する見解

グループワークについては、肯定的な意見が多く聞かれ、総じて研修におけるグループワークの評価は高いことが分かった。

グループワークは同じ職位、立場である他園の保育所長と意見交換をする機会であり、研修内容に沿ったテーマについて意見交換することによって、「より学びが深まる」、「自分では気づかなかった新たな気づきを得られる」、などといった肯定的な意見が多く聞かれた。

また、意見交換によって、自分の意見と同意見を持つ保育所長がいることによって、「共感を得られた」、「自己の考えが間違っていなかった」といった自己肯定ができた」といった意見も聞かれた。

### [代表的な意見]

- ・グループワークや意見交換は、新たな考え方を勉強出来たり、自分にはない視点、考え方を吸収できたりする研修手法である。（公立保育所）
- ・研修でのグループワークはより有益である。これは同じ園長級でその内容に特化した討議ができるため、様々な課題の解決策のヒントを得られたり、新たな気づき、共感を得られたりする場である。（公立保育所）
- ・グループワークでは、他園が実践している保育などについて新たに学ぶことがあったし、一方で自分の意見が受け入れられて自身の考え方が間違っていなかったといった確認ができたので、グループワークは有益である。（公立認定こども園）
- ・研修参加者との意見交換は様々な気づきや学びを得られる。（民間保育所）
- ・他の園長先生と意見交換するので、講師が言ったことにプラスアルファで、新たな気づきを得られたり、講師が話していたことがより吸収できたりするといった効果がグループワークにはある。（民間認定こども園）

## ②オンライン研修に関する見解（メリット）

オンライン研修のメリットについては、以下のような意見が聞かれたが、特に「会場への移動が不要」、「時間の融通が利く」といった意見が多く聞かれた。

- 会場への移動が不要。
- 時間の融通が利く。（好きな時間に受講できる、受講中でもその場を一時的に離れることができる、など）
- 複数の保育士が参加しやすい。
- 著名な講師の講義を受けられる機会が増える。
- リラックスして研修を受講できる（集中できる）。

### [代表的な意見]

- ・オンライン研修については、会場への移動が不要で、大勢の保育士で同時に研修に参加できる、といったメリットがある。（公立保育所）
- ・オンライン研修については、会場への移動がないので手軽に受講できるのがメリット、また、録画のため自分が知りたいと思った時に自由に見ることが出来るのもメリットと感じている。（民間保育所）
- ・オンライン研修について、具体的にはお茶を飲みながらなど、よりリラックスした環境を作るようにしていきたいと思う。聞きやすい環境で受講できるのがオンラインの魅力であると思う。（民間保育所）
- ・オンライン研修は、自分に対して話しかけてくれるように感じるので集中できる。（民間認定こども園）

## ③オンライン研修に関する見解（デメリット）

オンライン研修に関するデメリットについては、「臨場感を感じられない（講師の熱量や場の空気を感じにくい）」、「コミュニケーション、グループワークが難しい」といった意見や「グループワークについては集合研修の方が適している」といった意見が聞かれた。

なお、オンライン研修において、グループワークが難しいといった意見に関しては、オンライン研修に慣れていないからといった理由をあげる意見もあり、今後オンライン研修を受ける機会が増えることによって、オンラインによるグループワークが集合研修のようにできることも考えられる。実際、オンライン会議システムのグループワーク機能によって、グループワークは問題なく行えたといった意見も聞かれた。

グループワークについては、「集合研修の方が適しているが、講義を聞くのであればオンライン研修で構わない」、「研修の内容によってオンライン研修とするかどうかを検討しても良い」といった意見も聞かれた。

なお、保育所によっては、ICT 環境が整備されていないため、オンライン研修を受講しにくいといった意見も聞かれた。

- 臨場感を感じられない。（講師の熱量や場の空気を感じにくい）
- 集中できない。（園内環境に起因）
- コミュニケーション、グループワークが難しい。
- 疲れやすい、集中力が続かない。

[代表的な意見]

- ・デメリットは「慣れていないために業務時間内に参加しにくい」、「集合研修と比べてライブ感がない」、「講師とのやり取り（質問やその回答といった一連のコミュニケーション）が難しい」である。（公立保育所）
- ・講演を聞くのはオンラインでも大丈夫だと思うが、グループワークとか他の園長との意見交換、ロールプレイングはオンラインでは難しいと感じる。（実例をあげての研修はグループワークが適していると思う）（公立保育所）
- ・オンライン研修におけるグループワークは難しいような感じはする。集合研修で顔を突き合わせて行うグループワークに対して、画面を見ながらやるため、相手の熱量が伝わってこないこともあって、あまり本音を言わなくなるような気がする。（民間保育所）
- ・オンライン研修については、その場の空気感が伝わらないのでは物足りない。（民間認定こども園）
- ・当園はネット回線が引かれていないため、オンライン研修を受けることができない。（民間認定こども園）

④往還型研修

往還型研修は、特定のテーマ・内容について、毎回保育所に持ち帰って実践し、その実践結果や課題を数回にわたって確認、討議するので、理解が深まる、効果が高いといった意見が聞かれた。

実際、往還型研修を受けた経験がない人でも、興味がある、受講してみたいと考える人は多いと考えられる。

[代表的な意見]

- ・往還型の研修に参加したことはないが、興味があるし、参加してみたい。受講した研修を園に持ち帰り実践して、その実践結果を再度研修で確認、討議するといったことは、つまり宿題が出されている状況であるので、負担に感じる可能性もあるが、結果的には現場の魅力向上につながるために、往還型の研修に参加したい。（公立保育所）
- ・同じテーマの研修を一定の頻度で開催されることによって、学んで園で実践して、次の研修でその振り返り及びさらなる学びをして、といった往還型研修は、同じテーマで何度も学べるので、繰り返しのよって学びが身に付くと感じる。（公立認定こども園）
- ・あるテーマを数回連続で実施する往還型研修は、学んだ内容を現場に即して振り返りながら行うので、学びの実感が得やすいので効果の高い研修手法だと思う。（民間認定こども園）

⑤講師

保育施設長は研修を選定する際、研修内容で判断することに加えて、講師で判断するといった意見も聞かれた。また、受講する上で講義の内容の伝え方や話し方も重要、講師の話を聞きたいといった意見も聞かれるなど、研修において講師が果たす役割は大きいと考えられる。

- 講師は研修内容と共に研修選定での重要な要素。（研修選定で重視する点）
- 受講者にとって、講師内容の伝え方・話し方も重要。
- 研修において講師の重要性は高い。

[代表的な意見]

- ・以前に受講した講師が、「今までの内容は全て忘れてしまっても良いが、これだけは絶対に忘れないで」と受講者に伝えたが、この言い方はインパクトが強く、このように言われた研修内容については記憶に残った。また、「この画面をスマホ（写真）に撮って、園に戻って研修報告してください」という言い方もあったが、同じようにこの部分は記憶に残っている。（公立保育所）
- ・保育に関する第一人者（講師）から改めて考え方（講義）を聞いたり、グループワークなどで他園の園長先生の考え方を聞いたりすることが重要と考えている。（公立保育所）
- ・研修を選ぶ基準は研修内容、もしくは講師である。自分が気になっているテーマであれば、やはりその研修を受けたいと思うし、また、特に著名な講師であると、研修への参加意欲が増す。（公立保育所）
- ・（グループワークについての問いに対して）魅力のある講師の講義だけで十分ではあるが、ただ、そうした講師はなかなかいない。（民間保育所）
- ・著名な講師や以前に受講して面白いなと感じた講師の話はもう一度聞きたいと思うので、テーマも大事であるが、研修を受講したいといった気持ちは講師によっても左右される。（民間保育所）
- ・研修では講師がこのようなわかりにくい言葉や意味をかみ砕いて説明してくれるため、言葉が示す意味を理解するために研修を受講した。講師は受講者への伝え方がうまいので、講師の伝え方（話し方、言葉の使い方）を勉強し、こうすれば相手方に伝えやすいのか、といったことを講義と一緒に学んでいる。（民間保育所）
- ・伝わりやすく、ためになる講師はいる。話の引き出しが多い人ほど気付きをもらえると思う。（民間認定こども園）
- ・研修を選定する要素としては、テーマと講師の先生である。こども園として自己評価、自己点検を実施している中、もちろん自己評価に即したテーマも大事であるが、誰が講師なのかについても気にする。講師によって研修の参加者数（参加率）はだいぶ変わる印象がある。（民間認定こども園）

## (7)研修の活かし方

研修で学んだことを保育所で活かすうえで実践していることについて、「研修で学んだことを職員と共有する」といった意見が9割近くを占めており、職員と共有することの重要性がうかがえた。

ただし、共有する前に「保育所長自身で学んだ内容を咀嚼してから伝える」、「内容によって共有するかどうかを決める」といった意見も聞かれた。

共有することの効果として、「職員が前向きな姿勢を示した」、「職員のモチベーションが高まった」、「保育の質の高まりにつながった」、などといった前向きな意見が聞かれた。

なお、「研修を受講する上でやはり自身の強みや弱みを把握した方が、研修に対する姿勢が変わってくるので、自己評価は重要」といった意見や研修で学んだことを活かすきれないといった意見も一部で聞かれた。

- |                               |
|-------------------------------|
| ①基本的に職員と共有<br>②内容を吟味した上で職員と共有 |
|-------------------------------|

### ①基本的に職員と共有

研修で学んだことについて、保育所長は職員会議や園内研修などで職員と情報共有を行っているケースが多くみられた。

職員と共有することによって、職員が能動的に共有された内容をよりその保育所に沿った内容にブラッシュアップして、共有内容が磨き上げられるといったこともあり、そして、共有することによって職員は前向きな姿勢を示してモチベーションが高まり、結果的に保育の質の高まりにつながったといった意見もあった。

また、保育所長としても職員と共有することによって、学んできたことの復習にもつながるといった考えや、保育所長自身も研修で様々なことを学んでいるということを職員に理解させるといった意見もあった。

ただし、研修内容によってはあえて共有しないという意見もあり、例えば、法令や雇用管理、マネジメント関連、経営的な内容、など主に保育所長のみが知っておくべき内容については、共有しないといった意見もあった。

### [代表的な意見]

- ・職員全員に伝えるようにしており、その結果、職員のモチベーションアップと保育の質の向上につながっていると感じている。(公立保育所)
- ・学んだことを職員会議で主任クラスなど各職員に伝えて共有している。その際に職員から「こういう風にやった方が効果的なのは」など意見を出してもらい、学んできたことに加えて、職員から意見をもらって磨き上げて活かすようにしている。(公立保育所)
- ・研修で学んだことを主任保育士やグループリーダーなどと共有している。共有すると、主任保育士など現場の管理者が、研修で学んだ内容を能動的に活かし、現場の環境を改善しようといった姿勢や動きを見てきた。(民間保育所)
- ・学んだことは、主任等のリーダーに伝えたり、研修報告を通じて自分の園でもできるかどうかを聞いてみたりする。(民間認定こども園)
- ・職員全体で方向性の共有を行うようにしている。実際に職員に伝えたいことが響いた場合、職員のモチベーションは高まったように見える。そのため、各職員に響く話し方を意識するようになった。(民間認定こども園)

## ②内容を吟味した上で職員と共有

ただ単に研修で学んだことをそのまま職員と共有するのではなく、一度学んだ内容を保育所長自身で咀嚼し、現場の環境に沿ったものとして捉えてから、職員と共有するといった考え方も聞かれた。

### [代表的な意見]

- ・研修内容を自分の中で整理した上で来年度の計画を構想し、その中で園マネジメントや人材マネジメントの方向性を自分の中で練ってから主任に伝えていくやり方をとっている。(公立保育所)
- ・学んだ研修内容をそのまま自分の園に応用しようとは思わない。研修では、あくまでヒントを得ることを目的としており、自分たちの園でどのようにしたらできるかを職員全員で話し合うことを大事にしている(同僚性)。(公立保育所)
- ・研修で学んだことをそのまま職員に落とすものではなく、一度自分なりに咀嚼して職員に落とし込むことが大事であり、職員との信頼関係を築くうえで、学んできたことを自分なりに咀嚼することは大事である。(民間保育所)
- ・研修で学んだ内容についてそのまま園で活かすものではなく、自分なりに咀嚼して園に即した内容にアレンジするようになっている。そして、主任クラスやベテラン職員などと共有するようになっている。(民間認定こども園)

## (8)その他（マネジメントにおける課題）

### ①人材育成、人材マネジメント

質の高い保育を目指すためには、人材の育成が重要といった考え方が多く聞かれた。特に、保育士の採用が以前と比べて難しくなっている中、採用してからの育成がより重要であるとの意見や保育士のモチベーションの維持が難しいといった意見も聞かれた。

また、保育士の中でも保育に対する熱量の差、ベテラン保育士と若手保育士の保育観に関する考え方の差（ジネレーションギャップ）、正規職員と非正規職員の差など人材マネジメントの難しさに関する意見も聞かれた。

#### [代表的な意見]

- ・保育士確保といった部分から人材の育成といった人材マネジメントが大きな課題。（民間保育所）
- ・これからの保育施設は、質の高い保育を目指す必要があることから、人材の確保や育成は重要。（民間認定こども園）
- ・熱量が異なる職員間の相互のやり取りに関するマネジメントが難しく、職員間の意識の差をどう埋めるのかが課題。（民間保育所）
- ・非常勤職員は、勤務時間が限られていることや保育資格の無い人もいるため、園長として伝えたいことが正規・非正規で同じように受け取ってもらえないことが難しい。（公立保育所）

### ②ICT 及び業務改善に関する考え

ICT によって業務効率化を期待する意見や、すでに ICT 化を推進しながら業務効率化を図っているといった意見が聞かれたが、一方で、業務効率化を推進する上では、ICT 化ではなく、むしろ、行政に提出する書類の多さや内容に対する意見も聞かれた。

また、一般的に公立と民間を比べると、公立は民間に比べて ICT 化が進んでいないといった意見も聞かれた。

#### [代表的な意見]

- ・ICT を導入することで業務効率化につながるし、保護者からもデジタル化のニーズもあるため、今後、積極的に使っていきたい。（公立認定こども園）
- ・業務の効率化という点では、ICT の活用があげられるが、公立園が遅れているのは否めない。（公立保育所）
- ・当園では登降園管理システムを導入している。システム導入後は、特にトラブルもなくなり、また、園児の保育料金の集計が簡易になり、業務効率化につながっている。（民間認定こども園）
- ・ICT に関しては、いち早く導入、運用しており、年間計画等の計画づくり、登園のシステム化、お便り等もメールで配信するなど業務効率化を推進している。（民間認定こども園）
- ・業務効率化を図るために園運営で ICT 化を推進することには消極的である。これは、ICT 化を推進することによって、園長の業務が増えてしまうと懸念しているから。（民間認定こども園）
- ・業務の効率化という点では、ICT の活用が言われているが、設備やハードの整備よりも作成する書類の問題が大きいと感じている。国や自治体が要求する書類は、年々細かくなっており、監査の時に様々な指摘を受けるが、提出書類の基準やルールに曖昧な部分が多いことが問題。（民間保育所）

### ③保育士確保

保育士確保については、現状、正規職員のみならず、非正規職員の確保も難しい、地方よりも都市部の方が給与面で有利のため、若い保育士は都市部へ流れているといった意見が聞かれた。

また、現状、保育士は充足しているが、園が市街地から遠く実習生が来ないことから、今後の保育士確保に不安があるといった意見も聞かれた。

#### [代表的な意見]

- ・特に、非正規の職員の確保には苦労している。非常勤職員が思うように確保できないと、正規職員に負担がかかり、本来できる事務業務にも支障がでるため、業務効率化も進まない。（公立保育所）
- ・当園は市街地からかなり離れているため、短大の実習生が来にくいという点で今後の人材確保面を危惧している。（民間保育所）
- ・行政から支給される補助金は都市部と比べて地方は少ないこともあり、職員が満足するような十分な給与を支払うことが都市部と比べて難しいため、若い保育士は都市部へ流れてしまう。（民間認定こども園）

#### ④働きやすい職場づくりに関する考え

働きやすい環境作りについては、「保育士が意見を言いやすい、保育士同士が話しやすい、といった雰囲気作り」や「自己肯定感を持って仕事に取り組んでもらう」といった意見に加えて、ノンコンタクトタイムを取るような環境作りに留意しているといった意見が聞かれた。また、メンタルヘルス対策が重要といった意見も聞かれた。

#### [代表的な意見]

- ・保育所長として、やりたいことを実施できるような働きやすい環境を作ることが大事である。働きやすい環境と言えば、現場の保育士が意見を言いやすい、保育士同士が話しやすい、といった雰囲気作りも大事である。（公立保育所）
- ・職員のメンタルヘルスを気にしなければならない。職員をメンタル面で守らなければならないとも感じている。（公立保育所）
- ・自己肯定感を持つことによって保育が楽しくなると思うし、結果的に保育の質が高まり、園児や保護者からも評価されるようになるため、各職員が自己肯定感を持って仕事に励むことができるような環境作りを意識。（民間認定こども園）
- ・ノンコンタクトタイムを取るなどして、保育現場の環境改善を図っている。（民間認定こども園）

#### ⑤経営に関する課題

経営に関する課題については、少子化で園児獲得が難しくなり、園児を確保できなければ、保育所経営が厳しくなるといった民間ならではの意見も聞かれた。

#### [代表的な意見]

- ・現在は、待機児童がいる自治体の隣で人口減少の問題が出ている状況もみられるため、子どもの確保に他園も危機感を持っている。（民間保育所）
- ・地方にある保育園のため、出生率が低くなり子どもが少なくなっている。今は定員分の園児がいるが、園周辺の子どもが少なくなっている中、将来的な経営について不安である。（民間保育所）
- ・民間園は少子化によって、受け入れる園児の獲得が難しくなっており、保育する園児が少なくなれば、経営面で響いてくる。（民間認定こども園）

### 3. 調査結果（ヒアリング個票）

サンプル No[1]：A 区 A 保育所

#### ○施設の概要

- ①施設種別：公立認可保育所
- ②保育士数：正規職員 14 人、臨時職員 1 人
- ③保育所長歴：6 年目

#### 1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・自治体が主催する保育所長向け研修（3～4 回/年）を受講した。これは当園が所属する自治体が主催の為、公立保育所は研修参加を義務付けられているため、基本的には受講しなければならない（悉皆研修）。
- ・年度初めにその年度の研修計画（予定）が行政の保育部門から公表されるため、研修の受講にあたって予定立ては事前にできるものである。
- ・また、保育施設向けではないが、様々な部門向けの係長職以上を対象とした研修も受講した。
- ・なお、保育団体や民間企業が主催する自治体以外の研修について、以前にプライベートの空いた時間に保育団体が実施している研修に参加したことがあったが、最近は特に参加していない。

#### 2. 研修目的と効果

##### (1)目的

- ・日常業務で日々の目の前の問題に追われる中、研修を受講することによって、保育所長が意識しなければならない、あるべき姿について再確認ができる場が研修である。
- ・また、研修時のグループワークや意見交換によって、新たな考え方を勉強出来たり、自分にはない視点、考え方を吸収できたりする場でもある。保育所長といった同じ立場の人とのグループワークや意見交換は有意義な場である。

##### (2)効果

- ・研修で得た内容を身につけるといった視点で見ると、座学だけの研修内容はあまり記憶できないと考えている。やはり、座学なり実例なりの講義を受けた後、グループワークによる意見交換を行うことによって、他園の新たな考え方を学べるなども含めて、記憶に残る。
- ・以前に受講した講師が、「今までの内容は全て忘れてしまっても良いが、これだけは絶対に忘れないで」と受講者に伝えたが、この言い方はインパクトが強く、このように言われた研修内容については記憶に残った。また、「この画面をスマホ（写真）に撮って、園に戻って研修報告してください」という言い方もあったが、同じようにこの部分は記憶に残っている。

#### 3. 研修ニーズ

##### (1)研修日程等

- ・4～6 月は、新入園児の受け入れがあり、大変な時期であるため、それ以外の時期（7 月以降）であれば、保育所長向け研修会の日程で特に負担は感じない。
- ・ただし、リスクマネジメント、公務災害に関する内容については、年度の前半に実施してもらいたい。早めに受けて、

意識するようにしたい、その内容を再認識したい、といった考えからである。

- ・回数については、保育所長は忙しいこともあり、全員が集まって行うといったことを考慮すると、年間に 3～4 回が妥当と思う。

## (2)研修内容

- ・保育所長と副園長・主任保育士は管理者層であるものの、保育所長は副園長・主任保育士と比べて、「マネジメント力」や「リーダーシップ力」がより求められるため、保育所長にとって、「マネジメント」や「リーダーシップ」については特に重要である。
- ・保育所長は保育所運営で全責任を負うものであり、現場の保育士が気持ちよく働ける環境作りが大事であり、これらに関連する研修内容は特に必要である。例えばリスクマネジメントに関する研修があげられ、保育士は日常業務で子どもを抱きかかえたりするため、怪我を防止するような内容である。
- ・研修時、講義を受けている際に、その講義内容に関する映像を頭の中で描ける研修は理解しやすい。一方で講義を受けているときに、映像を描けない場合、理解しにくい。例えば「保育制度の変更に関する内容」については、映像を描けない為に理解しにくい。

## (3)研修形態

- ・グループワークや意見交換は、新たな考え方を勉強出来たり、自分にはない視点、考え方を吸収できたりする研修手法である。また、所長といった同じ立場の人とのグループワークや意見交換は新たな気づきや共感を得られる有意義な手法である。
- ・オンライン研修については受講環境を整えることが重要である。そもそも園児の泣き声や走り回る音などで保育所は騒がしい環境であり、その中でのオンライン研修は講師の言葉が聞こえにくく受けにくかったことがある。そのため、平日と比べて静かな環境の土曜日に受講したこともあった。
- ・園児たちの声が聞こえないような静かな環境（個室などオンライン研修を集中して受講できる環境）を実現すれば、オンライン研修は有意義な研修形態であると思う。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修で学んできたことは、職員会議の研修報告などで資料も配って共有している。保育士が実施しても共感できるワークを実施させたりするなど、幅広い保育士に共有している。
- ・共有された保育士は前向きな反応を示し、施設長向け研修で実施されたワークを実施させ、そのワークを行った上での意見交換も行っている。

## 5. その他

### ○所長の責務について

- ・保育所長として、やりたいことを実施できるような働きやすい環境を作ることが大事である。働きやすい環境とえば、現場の保育士が意見を言いやすい、保育士同士が話しやすい、といった雰囲気作りも大事である。

## サンプル No[2] : B 区 B 保育所

### ○施設の概要

- ①施設種別 : 公立認可保育所
- ②保育士数 : 正規職員 21 人、臨時職員 25 人 (臨時は朝夕の 3~4 時間の非常勤勤務者が 25 名)  
保育士の年齢層は、乳児まで預かっている関係で、若い職員が多いのが特徴。ベテランは、園長含めて 4 人。
- ③保育所長歴 : 6 年目 (園長としては 2 園目)

### 1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・区の保育課の研修を 7~8 回受講している (研修はほぼ 1 日)
- ・その他保育団体等の研修は受けていない。
- ・一昨年は、ハラスメントの研修が多かった。
- ・ハラスメント研修は、当園が若い職員が多いこともあって、「何気なく話したことが、ハラスメントになってしまう」ということを気づかされたし、しっかり学べた。

### 2. 研修目的と効果

#### (1)目的

- ・マネジメントに関しては、公立保育園のため、区としての保育指針に基づき自分の園での計画の立て方、特に、区民のニーズや地域の状況を踏まえた計画の立て方を学んだ。
- ・同じ区立保育園でも、園長の保育所運営に関する考え方が違うため、異動によって園長が変わると、計画の立て方やマネジメントのやり方も大きく変わることはある。
- ・園のマネジメントは園長のカラーで大きく変わるが、保育課からは、「職場環境をどうしていきたいか」を問われることから、園運営に関する計画づくりは重要である。

#### (2)効果

- ・園長は、保育に対する想いが強いので、それを相手にどう伝えるかが大事だという研修を受け、非常に納得した。受講後、その内容 (自分の想いをきちんと伝える) をそっくりそのまま実践したところ、若い職員から話しかけられる頻度が多くなった。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・日程については、園長として長時間園を空けるのは不安なため、半日を 2 日間とするなら、丸 1 日の方が良い。また、今まで受講した研修は、どれも役に立った。

#### (2)研修内容

- ・内容的に大事なものは「リーダーシップ」だと思っている。
- ・園長のリーダーシップは、やり方を間違えると職員がつぶれていくため、組織の中でリーダーシップがどう大切なのか、職員をどのように機能させるかを学ぶのは重要で、主任保育士を機能させるのも園長の重要な役割だと思っている。
- ・理解しにくい研修内容としては、園長としては特にないが、「制度の理解」は、わかっているようでわかっていない。特に、公立園にいと理解しようと思うが、何か聞かれた時にきちんと説明できるかどうか不安もある。

- ・また、公立園の場合は、園長だけでなく職員もある程度制度については知っておく必要があるため、研修内容を職員全員に伝える必要があるが、自分が学んだことをそのまま職員に伝えることは内容を含めて難しいため、園長がその場の状況に応じて的確に職員に伝えるというスキルも必要である。
- ・制度については、最近ではネットでの情報もあるため、保護者の方が良く知っていたりすることもあり、保護者に聞かれた時に、分かりやすく的確にその内容を伝えることが求められる。

### (3)研修形態

- ・グループワークやロールプレイングは、自分の実体験に基づいて考えることが出来るし、他の園長と話もできるので、研修に取り入れるのは良いと思うし、身近に感じる。グループワークやロールプレイングによって、聞いた内容を自分の園でどのように展開したら良いかといったことを考えられるのはメリットである。
- ・オンライン研修については、園の中にいるので緊張感に欠ける。また、現状、パソコンのスペックが低いので、話が途切れてしまうのは悩ましい。
- ・一方、オンラインだと複数の職員が同時に参加できるのは良いし、何かあった時に、随時研修の場を離れることができるのもメリットである。

## 4. 研修の活かし方

- ・副園長に対しては、今、学んでほしい部分のみをテキストコピーしたり、園長が自分なりにまとめたものを渡したりするが、内容も一部分なので伝わりにくいかもかもしれない。
- ・内容によっては、職員会議等で「研修報告」として発表し、園長自身もこうした内容を研修で学んでいるということを職員に理解してもらおう。
- ・ハラスメントの場合、ベテランが若い職員に言うてしまうことが多いが、その時に注意するのではなく、全員に対してハラスメントの内容を共有することで効果がある。

## 5. その他

### ○区で実施している「理解度テスト」や「活用度確認アンケート」について

- ・テストは、研修の前に「今回の研修はテストがあります」と言われるので、受講する側は真剣に聞く、また、講師が大事といった部分はマーカーする。こうしたことがあるので、内容も真剣に聞き、学んだことを自分が園でどう生かすかというヒントを得られるので、聞きっぱなしにならなくなった。また、自分の活かし方も見えてくるので、自分がそれに向かって努力することができるようになった。
- ・活用度確認アンケートなどでも難しい課題については、園長会の後に気心が知れている園長と話したり、相談したりする。

### ○園長の相談について

- ・保育課の研修担当が、全員園長のOBなので、現役の園長の悩みなどは気兼ねなく言えている。具体的には、保育や人材育成について、また、受講した研修の内容でよくわからなかった点を聞いたり、課題や悩みに対しては「こうしたらう」というアドバイスもしてもらったりする。
- ・研修の内容も、園長OBが自身の長い園長の経験から内容を企画立案しているのではないかと考えている。（どれも、現場の役に立つ研修である）

○園運営でのマネジメントの課題

- ICTについては、若い人が良く使うので、推進した方が良い。現状、乳児の連絡帳は電子で行っているが、これは、若い職員が多いから定着したと考えている。

○施設の概要

- ①施設種別：公立認可保育所
- ②保育士数：正規職員 23 人、臨時職員 1 人  
保育士の年齢構成は、20～30 代の正規職員が中心。
- ③保育所長歴：5 年目（保育所長以外にも教育委員会の係長や学童、児童館での業務を経験）

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・行政の保育課が主催している園長向け研修に年間 5～6 回参加している（所属自治体が開催の為に基本的に参加は義務である）。
- ・この他、自分にとって有益な内容の研修があれば、ポケットマネーで保育団体や民間の企業向け研修や都道府県レベルの保育研究会の研修に年間 1～2 回参加している。
- ・また、現在はコロナ禍のため、容易に研修に参加しにくくなっているため、保育雑誌などの専門誌を読んだり、動画を見たりして、保育やマネジメントに関して勉強している。専門誌は保育に関する技能などの習得ができることに加えて、研修情報も専門誌から得ている。
- ・なお、行政が主催する園長会があるが、この園長会では特に研修は設けられていない。行政からの連絡事項の共有などといった会議機能のみである。ただし、毎年 4 月に行政の財政状況や、保育に関する方針を共有させるための研修が別途あり、この研修に参加している。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・園長は職員の育成を担っており、加えて子供たちや保護者のニーズを常に捉える必要性があり、園長といった立場では園長研修は参加すべきといった考え方である。
- ・また、園長研修は今の保育について知見を得るための場でもある。時代と共に保育や教育に関する考え方、ニーズは進化している（変わってくる）ため、今実践していることと時代に沿って求められているものを客観的に見られる機会である。

(2)効果

- ・研修に参加し、実際に専門の講師が実態に即した話をされ、この話を聞くと、「やっぱり、そうなのか」、「これで良かったのか」など共感を得たり、見直すべき点が明確になったりとした効果があった。また、見直すべき点や意識を向上しなければならない点の気づきに加えて、そのためにはどうすれば良いのかといった手法に関する点も学べた。
- ・園長としては、職員を成長させ、やる気を促すことも大事であるが、自分自身の知識や技能アップをすることが特に大事である。これは、職員に様々なことを教える中で、園長自身が管理者としての知識や技能がないと、職員に知識や技能などを的確に教えられないと考えているためである。
- ・今までいくつもの園長研修に参加したが、全く身に付かなかったといったような研修はなく、基本的に参加して有意義であった。
- ・また、グループワークで自分と同じ園長級と話し合うことで、園の課題の解決策のヒントを得られたり、新たな気づき、共感を得られたりする効果もある。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・自治体が主催する研修は年間 5～6 回であるが、回数については適切だと思う。これは、園長はなるべく園を空けない方が良いと思うし、また、職制別に然るべき研修を受けるべきといった考えから、この回数は適切であると考ええる。
- ・研修の時間は午後の時間帯で、13：30～16：30もしくは17：00までであるが、この時間配分についても適正と思う。園で何かしらのトラブルが発生することを想定すると、園長としてはできる限り園を空けない方が良いので、丸1日の研修は良いとはあまり思えない。

#### (2)研修内容

- ・研修後の研修報告書には「受けたい研修はありますか？」といった要望が書き込めるようになっており、現場の園長が研修で取り入れてもらいたいと考えている内容を保育課でとりまとめ、保育課はその要望をできる限り研修内容に反映している。実際に園長から出た内容の要望を園長研修で取り入れてもらっていると認識している。
- ・なお、当園は公立保育所であり、市民サービスを忘れてはならない。保育に関するテーマはもちろん、自治体が掲げる方針についても理解しなければならず、両方の内容の視点を取り入れた研修が必要であり、実践されていると思う。

#### (3)研修形態

- ・園長が集まる会議で情報共有することはあるものの、研修でのグループワークはより有益である。これは同じ園長級でその内容に特化した討議ができるため、様々な課題の解決策のヒントを得られたり、新たな気づき、共感を得られたりする場であるからである。
- ・オンライン研修についてはメリット、デメリットがある。オンライン研修を受けたことが1～2回のために不慣れという前提ではあるが、デメリットは「慣れていないために業務時間内に参加しにくい」、「集合研修と比べてライブ感がない」、「講師とのやり取り（質問やその回答といった一連のコミュニケーション）が難しい」である。
- ・一方で「園を出なくても受講できる」、「複数の職員で参加（視聴）できる」、「（録画されているものであれば）好きな時に受講できる」といったメリットがある。
- ・オンライン研修については、不慣れなこともあるが、これからのことを考えると当たり前になってくると思うし、上記のようなメリットを考慮して、特に抵抗はない。

### 4. 研修の活かし方

- ・公立園の園長は組織を意識したマネジメントが大事であり、組織を考慮した人材育成のため、秘匿性が高い内容以外は内容に応じて副園長や各職員に伝えて共有している。
- ・例えば、副園長はいずれ園長職を担うことになるため、園長研修で学んだ内容を副園長と共有し、副園長の業務範囲に留まらず、もっと先を見据えた仕事をしてといったメッセージを与えている。
- ・このように、研修で学んだ内容を共有し、先を見据えた人材育成をすることによって、結果的に保育の質の向上につながっていると思う。
- ・受講に当たって、担当課において園長等向けに「目標管理シート」や「自己採点シート」を定期的に配っており、園長として自身の強みや弱みを認識している。研修を受講する上でやはり自身の強みや弱みを把握した方が、研修に対する姿勢が変わってくると思うので、自己評価は重要と考えている。

## 5. その他

### ○園運営のマネジメント課題

- ・保護者対応では、苦慮する場面も多く、保育以外での学びやコミュニケーション能力が必要になってくる。
- ・保育所に対して非常識な要求をしてくる保護者もあり、その結果、職員のメンタルヘルスを気にしなければならぬし、職員をメンタル面で守らなければならないと感じている。

## サンプル No[4] : A 市 D 保育所

### ○施設の概要

- ①施設種別：公立認可保育所
- ②保育士数：正規職員 12 人、臨時職員 12 人、保育補助 12 人（保育士資格はない）  
保育士の年齢層は、20 代から 60 代までバランスよく配置されている。
- ③保育所長歴：2 年目  
同園の主任保育士として勤務していた。

### 1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・県の研修は昨年度 1 回受講（今年度はコロナのため中止）
- ・県の研修は、申込制のため任意での受講となるが、県の予算の関係から参加者が限られるため、申し込みの状況によっては受講したくてもできない場合もある。
- ・公立の保育士は、平日公務で受講できる研修（回数）が市町村に割り振られており、施設長向け研修に関しても同様である。
- ・保育団体が主催している研修には参加していないが、地域が主催する研修会などには参加するようにしている。

### 2. 研修目的と効果

#### (1)目的

- ・保育動向等の最近の情勢を知ることと園長としての質の向上を目的として参加した。特に、受講した昨年度は園長初年度だったことから、園長としてまず、最初はどうすれば良いかということを目的として受講した。
- ・保育雑誌は個人的に 3 冊を定期購読しているが、ZOOM 等での研修受講については、市の方で環境を整備しているため、今後、受講したいと考えている。（役所から借り受けた PC で ZOOM ができるような環境が整いつつある）
- ・研修参加において重視する点は、内容やテーマに加えて、講師の先生も重要であり、保育雑誌等を読んで、聞きたいと思う先生はいる。

#### (2)効果

- ・昨年度の研修は、全てにおいて参考になったし、園長として知らないことがたくさんあり、気付きや身に付いたことは多かった。また、研修を受けながら、受講した内容を頭の中でイメージできたし、園に帰ったらこうしてみよう、と考えることもできた。
- ・保育所長向け研修は、行くたびに参考になるし、成長できると感じている。
- ・ただし、実際、受講した内容を活かそうとすると難しい。例えば、正規職員と非正規職員では意識の差があり、同じように伝えても受け取り方が違ってくるといことは実感している。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・できれば、近い場所で受講したいが、市内や周辺の状況はある程度把握しているので、ワークや情報交換で得られるものは少ない。現状のように、県内 1 か所での開催は、他の地域の園長も集まるため、ワークや情報交換が参考になる。

- ・県の研修会場は、県庁所在地での実施のため、交通手段は自動車である。公立園の園長数名が同乗し、会場まで 2 時間程度かかるが、行き帰りの車内で情報共有ができるので特段問題は感じていない。
- ・年間の研修回数は、現状 1 回であるが、出来れば、年度初めに今年度の方針を含めた研修をし、年度後半に振り返りや課題を解決する研修があっても良いと考える。

## (2)研修内容

- ・必要能力については、コーチング力について悩んでいるところ。直近でも、面接で自身がしゃべりすぎて「ティーチング」になってしまうといった課題を感じている。
- ・また、問題解決能力も必要で、実際、日々の課題は現場の職員が解決してくれるように動いてくれるものの、最終的には園長が判断を下すことになるため、園長としてこの能力は必須だと考えている。
- ・ティーチングやコーチングについては、過去に市の職員研修で受講した経験があるし、ファシリテーションに関しても一昨年、市で保育の全国フォーラムがあった時に、県の研修担当者から指導を受けたことが、実際の園運営に活かされている。

## (3)研修形態

- ・グループワークやロールプレイングは、色々な人と話すことで、自分の気づかないことを聞けるのは非常に参考になる。
- ・オンライン研修は、講演を聞いただけなら ZOOM で十分だが、演習やワークショップでは、相手の表情や動作などお互いの空気感を感じながら受けたいので集合研修が適していると思う。

## 4. 研修の活かし方

- ・現場で活かすために重要なことは、一人一人のモチベーションアップの方法が重要で、研修内容の共有の難しさを感じており、今年度から職員への伝え方を変更している。今までは、園内研修でチームリーダーに対して伝えていたが、現在では、職員全員が共有できるように、園長が数回に分けて伝えるようにしている。
- ・具体的には、チームリーダーだけではなく、職員全員に伝えるようにしており、その結果、職員のモチベーションアップと保育の質の向上につながっていると感じている。
- ・受講の参考となる園長自身の自己評価については、保護者からの評価を含めて年 1 回実施しているが、園の客観的な評価を認識することで、研修に積極的に参加しようと改めて意識したし、保育の質を上げることが、結果的に園の評価につながるし、子どもの育ちにもつながるということを理解できた。

## 5. その他

### ○業務効率化

- ・業務の効率化という点では、ICT の活用があげられるが、公立園が遅れているのは否めない。特に、ICT の整備については、市が予算化して、さらに使えるのが翌年度からなのが悩み。

## サンプル No[5] : D 区 E 保育所

### ○施設の概要

- ①施設種別：公立認可保育所
- ②保育士数：正規職員 15 人、臨時職員 3 人  
保育士の年代は、中堅が多い。(30 代後半～40 代前半)
- ③保育所長歴：5 年目（園長としては 2 園目）

### 1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・自治体主催の園長研修は年に 5～6 回出席している。
- ・園長会では、基本的に研修は実施しないが、今年度は、パワハラ研修を園長会で実施した。
- ・この他、特別区が主催する研修（2 日間の研修）もあるが、昨年度は参加していない（この研修は、参加人数が限られているため、抽選で当選しないと参加できない）

### 2. 研修目的と効果

#### (1)目的

- ・所長向け研修では、グループ討議があり、他の園長からいろいろな意見や考え方、情報等が聞けるのが良いし、助かっている。
- ・研修テーマによっては、事前に準備する研修もあり、例えば「保護者対応」といったテーマでは、日頃の悩みなどを事前に研修担当に提出し、その結果をまとめたものを参考資料として研修を進めるやり方もしている。
- ・事前に準備する研修の中には、講師がこうした資料をベースに講演することもある。また、各園の悩みをまとめたこうした資料は、非常に共感を得るし参考になる。

#### (2)効果

- ・研修受講後、職員にフィードバックできることは、極力伝えたり、共有し、実行したりするようにしている。
- ・これは、保育職員の研修でも同じで、研修報告をしてもらうとともに、実行できるものは取り入れるようにしている。
- ・講師の話は、すべてが自園で活用できるとは限らないが、自園にマッチする内容の場合は、職員と共有化している。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・所長向け研修は、多くの園長が受講したいと考えていると思うが、園長が長時間園を空けるのは心配な面も多く、適正な回数や日程というのは何とも言えない。

#### (2)研修内容

- ・園長として求められる必要能力は、リーダーシップよりもコミュニケーション力やファシリテーション力だと思う。自分自身の性格もあるが、現在の園は中堅職員が多く、保育に関してしっかりした考えを持っているため、園長が主導していくよりも、職員とコミュニケーションをとりながら進めていく方が園運営はやりやすい。
- ・ここ数年でも、リーダーシップやコミュニケーションに関する研修は受講しているが、すべて園運営に活かしているとは言えないが、少なくとも受講したことでこうした能力について意識するようにはなった。

- ・コミュニケーションについても、いきなり園長が言うよりも、中堅職員が若い職員に話す方が効果的であることから、そうした点は受講後参考にしている。
- ・園には、新規採用の若い職員が入ってくるので、接し方や話し方など人材育成の点からもパワハラに関する研修は重要である。
- ・個人的には、保育がしくて就職した限りは長く勤めて欲しいし、保育の楽しさも感じて欲しい。そうした若手保育士を大事に育てるためにもハラスメント研修は大事だと思うし、園長だけでなく、全員が学ぶべき研修だと思う。

### (3)研修形態

- ・オンライン研修については、今年度の後半予定されているが、実際、園内にいながら受講する時間を確保するのが非常に難しい。また、オンライン研修を受講できる環境に適した個室がないことから、園児の声なども気になってしまい集中して受講することが難しいと思う。（午睡時間なら可能だと思うが、それ以外の時間は難しい）
- ・一方、オンライン研修のメリットは、一定の期間内に自由に受講できるという点である。

## 4. 研修の活かし方

- ・受講した研修内容は、副園長には伝え共有している。
- ・受講した内容が全部自園で活かせるとは考えてはいないが、例えば、グループワークなどで活用できそうな内容については、実際に取り入れている。

## 5. その他

### ○マネジメントの課題

- ・園のマネジメントの課題は、人材確保を含めたマネジメントで、特に、非正規の職員の確保には苦勞している。
- ・非常勤職員が思うように確保できないと、正規職員に負担がかかり、本来できる事務業務にも支障がでるため、業務効率化も進まない。
- ・ICT環境については、PCが5台あるものの、事務所が狭いため常に使えるのは3台とうまく運用できていない、せめてクラスに1台、常に使えるPCがあれば、すぐに保護者向けの手紙なども作れるので便利と考えている。

## サンプル No[6] : B 市 F 保育所

### ○施設の概要

- ①施設種別 : 公立認可保育所
- ②保育士数 : 正規職員 22 人、臨時職員 10 人  
職員の年齢構成は、20 代から 50 代までバランスよく配置されている。
- ③保育所長歴 : 7 年目 (3 園目)

### 1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・市が主催する公立園向けの研修が年 2 回で、これは毎月行っている園長会が始まる前に 1 時間半程度研修を行うもの。また、市内の公立園及び民間園が所属する連合会が主催する研修会を年 2 回受講。
- ・これとは別に、保育協会が主催する全国セミナーに市から指名されて派遣されることもある。
- ・他にも保育団体などが主催する研修は数多くあるが、休暇をとって自費で参加することになるため、なかなか行く機会がない。

### 2. 研修目的と効果

#### (1)目的

- ・保育制度や新しい取り組みなど、新しい知識を得ることと社会情勢を踏まえた内容（例えば、コロナ対策など）を学ぶことを目的と考えているし、期待している。
- ・本来、こうした制度の変化や法律の改正については、自分で本などを読んで調べれば良いとは思いますが、仕事が忙しいため、こうした研修の場で学んでいる。
- ・メンタルヘルス、ハラスメントといった研修は、主任研修などで主に実施されており、自分は、市の課長級職員向けの研修でこれらの内容を学んでいる。

#### (2)効果

- ・保育所長向け研修は、園長として知っておくべき制度や法律などについて学ぶことから研修の効果があるのはもちろんであるが、市の課長級職員が受講する研修に関しても、保育以外の部局の職員から様々な話を聞けることで学べることも多い。例えば、コーチング研修やコミュニケーション研修は、園のマネジメントにおいて学ぶところが多い。
- ・こうした研修で感じるのは、日常は自分が職員からどのように見られているか気にしないことを、気を付けることである。

### 3. 研修コース

#### (1)研修日程等

- ・今年度はコロナ禍により研修が全く受けられなかったが、あらためて、研修は必要だと感じた。また、今年度は、リモートでの研修も受講することができたが、リモートでの実施に違和感を持ち、結果的に受講はしていない。
- ・集合研修だとグループ討議を行い、他園での取り組み方や考え方などを聞いたり、情報交換をしたりして、自分の園への活かし方などを学べるのがメリット。

## (2)研修内容

- ・研修の内容については、研修終了後にアンケートを取り、受講者から色々意見を吸い上げて、次回の内容につなげていることから、満足度は高い。
- ・園長としての必要能力は、問題解決能力とプロジェクトマネジメント能力が重要と考えている。逆に、ファシリテーション力やコミュニケーション力はどちらかというと主任クラスが必要な内容だと思う。
- ・こうした能力に関しては、施設長の性格やマネジメント手法の好み等などによって園運営への活かし方が変わってくると思う、例えば、トップダウンでマネジメントを行うか、ボトムアップで行うかでは、必要とする能力が異なる。

## (3)研修形態

- ・オンライン研修は、あくまでコロナ対策として必要な研修形態だと思う。
- ・集合研修ではグループ討議で他園の意見などが聞けるし、自分の園への活用のヒントも学べるため、従来の研修の方が効果的と感じている。

## 4. 研修の活かし方

- ・自分としては、研修内容を自分の中で整理した上で来年度の計画を構想し、その中で園マネジメントや人材マネジメントの方向性を自分の中で練ってから主任に伝えていくやり方をとっている。
- ・ベースとなる自分の考え方に、研修で気づいたことなどを組み合わせて、自分なりに理解した上で落とし込むやり方は、全国規模で開催される研修に出席した時に学んだ。
- ・市が主催する研修は、どうしても市の保育状況に合わせたピンポイントな内容になりがちなのに対して、保育団体が実施する全国規模の研修では、「これからの公立園の役割はどうあるべきか」といった俯瞰的な視点での講義や事例研究が学べるため参考になった。

## 5. その他

### ○やってほしいテーマ

- ・リスクマネジメントの研修はやって欲しいテーマと考えている。保育所は、ケガや事故、様々なトラブルが発生するが、事前に防ぐノウハウやトラブル発生時の対応方法などを学びたいと考えている。

○施設の概要

①施設種別：公立認可保育所

②保育士数：正規職員 17 人、臨時職員 20 人

職員の年齢構成について、正規職員についてであるが、同市内の他の市立園はベテラン保育士が多い中、当園は若手から中堅職員が多い。

③保育所長歴：17 年目

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・市が主催する往還型研修に参加し、この往還型研修は講師が一緒の 4 回で 1 セットといった内容であり、3 時間/回×4 回といった時間配分。また、他職種の責任職（係長、課長補佐、課長級）の職員研修にも参加している。なお、これらについては市職員として参加しなければならない悉皆研修である。
- ・この他に、自費で全国保育協議会の公立保育所向けのトップセミナー（1 回/年）に参加することもある。
- ・保育所向けの研修は保育の質を向上させることに焦点を当てており、職員研修はリスクマネジメントや人材育成、市政の推進に関する内容といった違いがあり、内容の切り口が異なっている。ただし、管理職として必要な内容を学ぶものであるため、根幹は一緒と認識している。
- ・なお、市内の各ブロックそれぞれの代表が集まった園長会が別途あり、この園長会は各ブロックで持ち寄られた保育に関する要望（研修に対するニーズや市としての方向性の確認など）についての話し合いがある。また、各ブロックの代表による園長クラスの研修もある。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・保育は結局、“人”であり、保育の質の向上のためには保育士を育てること（人材育成）が重要である。もちろん、今までの保育経験、園長経験から学んできたことを思い返して、人材育成をしてきたが、やはり、保育に関する第一人者（講師）から改めて考え方（講義）を聞いたり、グループワークなどで他園の園長先生の考え方を聞いたりすることが重要と考えている。そのため、園長研修があれば積極的に参加したい考えである。
- ・研修中のみではなく、研修の休憩時間や研修後の立ち話も含め、他園の園長先生との交流は研修外でも実施されている。

(2)効果

- ・保育の現場では人材育成が大事であるが、人材育成において、自分の常識が決して正解ではないケースもあるので、色々な考えがあつてこそ、チームであるといったことを再認識することができた。研修を受講して、この点について特に印象に残ったものである。
- ・市が主催した研修は、往還型研修であったが、講師から宿題（テーマ）をもらい、実際に園で活用して、次の研修時にグループ討議し、講師にまとめてもらうといった一連の流れは非常に効果があったと思う。確かに座学やグループワークでも学べるものがあり有益だと感じるが、往還型の研修は、学んだ内容を園で活用してみて、その結果を振り返ることができるので、負荷がかかるものの、特に効果が高いと感じる。
- ・制度についての講義であれば、往還型ではなく座学のみでも良いと思うが、人材育成やリスクマネジメントのような内容であれば、往還型研修が望ましいと思う。往還型の研修は学びにつながると感じている。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・往還型研修は4回開催で、1～3回目は集合研修であったが、4回目はオンライン研修であった。オンライン研修は通常の研修よりも集中するために疲れやすかった。ただし、通常の研修よりも休憩時間の配慮があり、1時間の研修毎に休憩があったために集中することができた。
- ・また、開催間隔は2か月おきであったが、園での実践、振り返りといったことを考慮すると一定の期間が必要であるので、このような開催間隔で良いと思う。

#### (2)研修内容

- ・研修内容については、メンタルヘルスや業務改善・業務負担軽減について、特に大事であると思う。メンタルヘルスについては市の方向性とマッチしており、市の職員研修でも取り上げられている旬なテーマである。
- ・業務改善については、近年ではノンコンタクトタイムや業務短縮化が話題になっており、何かしらのICT化で考えていかなければならないと思う。
- ・また、業務改善について、具体的な実例や他園の取組を研修で取りあげてもらえると参考になる、理解しやすいので、実例があると望ましい。

#### (3)研修形態

- ・オンライン研修時、UMUといった学習支援プラットフォームを活用したZoom研修であったが、これは非常に便利な機能と感じた。これによって、複数の受講者が意見をチャット形式で同時に伝えることができ、講師は各受講者の反応や質問に対する回答を一斉に確認することができ、瞬時にどんな反応、質問が多いのか、多い内容について返答できるといったことにつながった。
- ・このUMUといった学習プラットフォームは、講師が独自に取り入れたものである。本来であれば集合研修で実施するところを、オンライン研修としたため、オンライン研修でもこのようなやり方があると示してくれたのだと思う。個人的にはこんな機能を備えたオンライン研修について、目から鱗が落ちたような思いであった。
- ・オンライン研修については、会場への移動が不要で、大勢の保育士で同時に研修に参加できる、といったメリットがある。特に抵抗はなく肯定的である。
- ・一方で集合研修も大事であり、グループ討議は集合研修の方が話しやすい。参加者同士の意見交換は集合研修の方がしやすく、この点は集合研修の良い点である。
- ・研修形態では座学とグループワークの時間配分は半々で良いと思う。もちろん内容の根拠を教えてもらいたいのでは座学は必要であるが、他園の園長先生の考え方や意見を学ぶ意見交換も重要なため、そして、研修時の所属グループとは別のグループからの意見も学びたいことを考慮して、上記のような時間配分が良いのではないかと。
- ・講師の教え方・話し方はそれぞれであり、分かりやすい説明の方もいれば、難しい言葉を並べて話す方もいる。また、講師が研修参加へのモチベーションを左右することもあるので、研修の講師選びは重要と思う。
- ・制度に関する研修であれば、その内容上、難しい言葉が並ぶのは仕方がないが、マネジメントや人材育成などについては、分かりやすい説明、事例を織り交ぜた内容であると理解しやすい。やはり、教えられた内容を理解した方が、実際に園で実践してみようとなるので、分かりやすい説明を望みたい。

#### 4. 研修の活かし方

- ・研修で学んだ内容を活かすために意識していることは、「研修資料を読み返すこと」、また、「実際に研修に参加した他園の園長と共有をし続けること」である。一人では活かしまくれているのか、活かすことを続けられているのか分からないので、他園の園長と共有することは必要である。
- ・実際に分からないことがあれば、他園の園長に電話したり、逆も然りで相談されたり、といった形であり、市のネットワークが出来ている点が公立園の強みである。
- ・また、内容によっては主任クラスと共有することもある。主任クラスは次期責任職といった人材であることに加えて、共有して意見を頂き、その結果、園運営で活かせるものは活かすようにしている。

#### 5. その他

##### ○（若手）保育士への働きかけについて

- ・若い保育士に長く働いてもらいたい、やりがいを持ってもらいたいと考えている。日々の若手保育士への働きかけや保育の実践に関する助言の仕方など、責任職としてどう働きかけをするのかは永遠の課題であるし、こういう働きかけが良いのかといった考え方については、研修がきっかけになった。

## サンプル No[8] : D 市 H 保育所

### ○施設の概要

①施設種別：公立認可保育所

②保育士数：正規職員 19 人、臨時職員 5 人

職員の年齢構成はバランスよく配置されていたが、近年は若手保育士が増えている傾向。

③保育所長歴：7 年目（2 園目）

### 1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・市が主催する研修については悉皆研修で年に 1 回参加し、これに加えて市の保育士会の研修を、およそ 10 回/年ほど参加した。保育士会については虐待、障がい児研修など保育に関する内容であり、園長も含めた全保育士が対象の研修である。
- ・この他にトップセミナーなど保育団体が主催する研修にも 2 回/年ほど参加しており、このうち、一つの研修は保育士会が費用を負担して参加したが、別の研修では自費で参加した。
- ・また、市の園長会（1 回/2 か月）や、行政区の園長会（1 回/1 か月）が定期的に行われ、園長会の内容は行政の保育方針や制度などの伝達が中心だが、時には研修が行われることもあり、この研修に参加している。
- ・研修以外でも保育の質及びマネジメント能力を高めるために、保育に関連する書籍を購読するなど、園長としてスキルを高めるために継続的に知識習得に努めている。

### 2. 研修目的と効果

#### (1)目的

- ・園長は、「人材育成」と「運営（マネジメント）」に関する能力が求められているため、保育所を運営する上で、気になっている点は「人材育成」と「運営（マネジメント）」であり、これらの技量を付けるために研修を受講してきた。
- ・「保育内容（保育所保育指針など）」や「保育に関する制度」についても気にしている。2018 年に保育所保育指針が改訂され、職員から保育内容について聞かれることもあり、園長は答えなければならない立場であること、また、制度についてはそれほど頻繁に変更することはないが、やはり最新の情報を常に知っておく必要があるため、知識習得のために研修を受講してきた。
- ・研修については保育士会で全国の保育に関する研修情報が入ってくるが、研修を選ぶ基準は研修内容や講師である。自分が気になっているテーマについては研修を受けたいと思うし、特に、著名な講師になると研修への参加意欲が増す。

#### (2)効果

- ・研修ではグループワークを実施することもあり、グループワークによって、他園の園長との悩みを共有し、他園が実施されていることを学ぶ機会になった。
- ・また、研修に参加することによって、仕事へのモチベーションが高まり、さらに研修に出ることによって、自分の強み及び弱みについて振り返ることができたといった効果もあった。
- ・研修に参加して、この点は出来ているな、でもこの点は出来ていないな、といった再認識によって、今後、園でやるべきことを見直すことのきっかけにもなっている。
- ・印象に残った研修内容の一つをあげると、保育はチームで実施するものであり、それぞれの職員の長所を見つけて、

どう活かすか・伸ばすか、といった学びであり、現場でその学びを活かしてきた。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・研修は半日のものであれば、丸 1 日のももある。時間配分については内容次第であると思うが、例えば制度の講義といったような座学で十分な内容であれば、半日で十分である。
- ・一方でグループワークが組み込まれた方が、理解が深まる内容の場合、グループワークのために一定の時間分を確保してもらいたいの、半日では足りず、丸 1 日の時間の方が好ましい。

#### (2)研修内容

- ・学びたい内容の一つとして、実習生指導があげられる。当市も含めて全国的に保育士不足の中、保育士の卵である実習生に対してどう指導して、保育の楽しさ、現場の魅力を伝えるための情報について学びたい。
- ・今まで働きやすい職場作りに関する研修を受けてきたが、このテーマについては繰り返し受講する必要があると思う。
- ・園長としての必要能力は、問題解決能力が特に重要と考えている。現場では、コロナ対応や職員の人材育成、保護者対応、地域との関係、など大小さまざまな問題が発生する。問題が大きくなる前にその問題を見つけて、大事になる前に小さい状態でその問題を解決していく必要があるためである。
- ・働きやすい職場作りをする一つの視点として、職員同士でコミュニケーションが取りやすい雰囲気作りやメンタルヘルスについて気にしている。

#### (3)研修形態

- ・オンライン研修のメリットは「移動が不必要」、「画面上ではあるが講師との距離が近い」、「資料が見やすい」という点である。
- ・当園は公立であり、PC は配置されているが、外部へのネットワークが制限されているので、オンライン研修は自分のスマートフォン、もしくは在宅勤務での PC を利用して受講してきた。
- ・なお、市ではこの状況を改善する予定であり、今後、オンライン研修が受講しやすい環境が構築される予定と聞いている。
- ・オンライン研修でグループワークが実施できるし、オンライン研修については今後普及していくことも考慮して、オンライン研修については肯定的である。
- ・往還型の研修に参加したことはないが、興味があるし、参加してみたい。受講した研修を園に持ち帰り実践して、その実践結果を再度研修で確認、討議するといったことは、つまり宿題が出されている状況であるので、負担に感じる可能性もあるが、結果的には現場の魅力向上につながるために、往還型の研修に参加したい。

### 4. 研修の活かし方

- ・学んだことを職員会議で主任クラスなど各職員に伝えて共有している。その際に職員から「こういう風にやった方が効果的では」など意見を頂き、学んできたことに加えて、職員から意見をもらって磨き上げて活かすようにしている。
- ・そのため、学んだことを活かすうえで重要なことは、職員が意見を言える雰囲気作りや現場で有益なことであれば、やってみよう、といった職員の意識や現場の環境作りが大事であり、働きやすい職場づくりを作ることが大事と思う。

## 5. その他

○同じテーマで勉強をしようグループを構成

・公立園の中で小さなグループで構成されている部会があり、同じテーマで勉強をしようグループを作っている。このようなグループに所属している人に園での課題や悩みなどを共有したり、相談出来たりしており、このグループ作りは公立園ならではのメリットである。

○施設の概要

- ①施設種別：公立認可保育所
- ②保育士数：正規職員 21 人、臨時職員 21 人  
年齢層は、40 代を中心にバランスがとれている。
- ③保育所長歴：10 年目

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・区主催の研修を年間 5～6 回受講、内訳は、区の職員向け研修（人材部門）と保育施設向け研修（保育課）が半々程度。また、毎月開催される園長会では、年度初めに園長及び副園長向けの研修を行っている。
- ・この他、保育関連団体や区の医師会が主催する研修に年数回受講している（自費で参加する研修もある）
- ・区以外の研修については、団体から送られてくるパンフレットやメール等を情報源としている。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修の目的は、園運営を行っていくために必要なことを学ぶということに加えて、自身の視野や知識を広げるといった自分磨きを目的にしている。
- ・最近では危機管理において災害やコロナ対応といったことに関する研修に参加したい。

(2)効果

- ・研修の効果で実感するものとしては、コーチングなどのコミュニケーションスキルなどは、組織力アップをしていく中で必要な能力と考えている。園長は、日々判断や決断、様々な場面での対応力が求められる中で、職員に対して明確に伝えることが重要であり、職員を不安にさせないためにもコミュニケーションスキルを学ぶことは重要である。
- ・研修では、グループワークで他の園長（民間も含めて）と話し合ったり、演習によるシミュレーションしたりすることは参考になる。
- ・研修の効果として重視しているのは、「同僚性」（保育者同士が学び合うこと）である。同じ職場の中で共に学ぶ機会を持つことで、情報共有を図り、保育がさらに楽しめるようになる効果があることから、今後、園内での学びの場をどうしていくかを考えている。
- ・具体的な手法として、講師を招いての園内研修だけでなく、自分たちの保育を見学し合ったり、語り合ったりして子供の成長を確かめ合うような職員集団を目指したいと思っているし、日々の会議の中で保育に関するエピソードを話し、その時の気持ちや考えを共有することで保育が磨かれていくと考えている。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・研修の時間配分については、研修内容によって変わって良いと思うが、園長が丸 1 日離れるのは不安があるので午後からの方が良い。
- ・保育指針の改訂に関する研修は、1 回や 2 回で理解できないため、年間を通じたシリーズ研修を受講した。
- ・また、同一内容を複数回シリーズで行う往還型の研修は理解も進むので良いと思う。

## (2)研修内容

- ・園長として必要な能力を学ぶ研修では、問題解決、リーダーシップ、コミュニケーションは必須。
- ・ファシリテーション力は、園長だけでなく、副園長をはじめリーダーとなるベテラン職員が、会議の中でのグループ討議で若手職員から意見を引き出す能力として身に付けることが重要。
- ・園長としては、日々の問題に対してスピード感のある対応をしなければならないが、職員の意見を聞いた上で自分がどう判断していくかという点でコミュニケーション能力は重要である。

## (3)研修形態

- ・オンライン研修については、職員研修を含めてコロナ禍では増えているが、園内で集中して聞ける場所がないのが悩み。
- ・単に話を聞くのであればオンラインでも問題は無いと思うが、グループワークは難しいので、少人数でも集合研修がやりたい。また、オンライン研修は集合研修のような臨場感がないのでテーマによって使い分けする方が良い。

## 4. 研修の活かし方

- ・これまで、園長をはじめ職員が受講した研修は、会議等の場で発表してもらっていたが、コロナ禍で全員を一か所に集めた会議ができなくなったことを受けて、受講した職員がその内容を1枚にまとめた報告書を作成し、提案なども含めて職員全員に伝えることを実践している。研修内容を受講者自身が十分理解し、分かりやすい形でとりまとめた上で伝えるということは本人の成長につながっている。
- ・また、研修報告における提案を受け、園の有志が企画し、外部講師を園に呼んでコミュニケーションに関する園独自の研修も開催している。
- ・園長自身は、学んだ研修内容をそのまま自分の園に応用しようとは思わない。研修では、あくまでヒントを得ることを目的としており、自分たちの園でどのようにしたらできるかを職員全員で話し合うことを大事にしている（前述の同僚性）

## 5. その他

### ○マネジメントの課題

- ・園では、正規職員と時間限定の非常勤職員がいるが、非常勤職員は、勤務時間が限られていることや保育資格の無い人もいるため、園長として伝えたいことが正規・非正規で同じように受け取ってもらえないことが難しい。

### ○ICT

- ・業務効率化の課題としてノンコンタクトタイムをどう確保していくかが課題となっている。ICTを導入することで業務効率化につながるし、保護者からもデジタル化のニーズもあるため、今後、積極的に使っていきたい。

○施設の概要

①施設種別：公立認定こども園

②保育士数：正規職員 9 人、臨時職員 16 人

・年齢構成は、正規職員が若手中心、非正規職員はベテランが中心である。

③保育所長歴：7 年目

・園長としては 3 園目である。（他の認定こども園で 4 年園長を経験）

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・昨年度は、担当課が毎月主催している園長会の研修を受講している。園長会は、14 時から 17 時 15 分までで、前半は研修、後半は情報交換などを行う。
- ・園長会での研修内容は、防災等のリスクマネジメントやメンタルヘルス、虐待といった現場で起こり得る内容について、保健師などの講師が講演するもの。
- ・園長会の他、園長が集まる「木曜会」が月 2 回あり、コロナ以前は、講師を呼んで講演をしてもらったことがある。
- ・また、全国の保育園長が集まる研修会があり、そうしたものに市からの派遣で参加することもある。
- ・個人的に自費で受講している研修としては、保団連が主催する研修に土日を使って参加している。
- ・この他、スポット的ではあるが、地元の大学が主催する研修に参加することもある（無償）

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・担当課が主催する研修は、現場の運営に必要な内容を汲んでくれているので、日頃の園運営に役立つ内容であり、園長として知っておくべきことを学んでいる。
- ・一方、個人で受講するものは、国の動向や制度の変化、他県の状況、大学の先生の話や行政関係の知識習得を目的にしているもので、特に園長になってからそうした内容の研修を受講するようになった。
- ・保育雑誌などでも逐一、国の制度や動きについては、詳細を読むわけではないので、こうした研修において他県の様子も把握したいと思って受講する。
- ・国の制度変更の場合は、地方自治体で運用が多少異なるケースもあり、現場で困ることも多々あることから、専門誌や行政資料を読むより、研修に参加して講師の先生に質問したり、他の県の事例を学んだりすることで参考になる。また、個人参加の研修は保育団体の機関誌を見て、内容と講師を検討した上で決めている。

(2)効果

- ・研修においては、他県の状況などの事例を検証することで理解が深くなるし、他県の園長と話し合うことで自園での活用の参考になる。研修では 2 つくらい事例を参考にしながら、受講者からの質問やグループ討議を通じて気づくことは多い。

3. 研修コース

(1)研修日程等

- ・担当課主催の園長会の研修内容は、教育指標に基づき、役職や経験に合わせて、担当課の研修担当が研修内容を企画している（現場の園長が意見を出すことはない）

- ・市の研修では、内容に関する疑問に関しては、担当課へメール等で問合せ、Q&A のような形で情報共有される仕組みになっている。

## (2)研修内容

- ・園長会で行う研修内容は、現場のマネジメントを中心に様々である。例えば、保護者対応や職員のメンタルヘルスといった内容では、理屈や重要性などは理解できるが、もっと具体的な対応策や手法（やり方）について学びたい。
- ・こうした、具体的なやり方を学ぶには、保健師など役所の職員よりも、いろいろなケースや事例について熟知している有識者の方が参考になることもある。
- ・特にメンタルヘルスに関しては、より具体的で有効な対応や手法等を知る事で離職者を減らすこともできるため、単なる理論だけでなく、講師の先生やワークによって実践で役に立つ知識を得たいと考える。
- ・毎月の園長会でもグループ討議はやっており、情報共有は行っているので気付きは得られている。
- ・園長に求められる能力では、その場その場で判断することが多いため、問題解決能力が必要だと思うし、そのためには、園長として豊富な知識が必要。
- ・コミュニケーション能力も必要で、例えば、保護者対応においてもコミュニケーションがとれていて、信頼関係が築けていれば大きな問題やクレームになりにくい（子どものケガなど）
- ・問題解決能力は、園長になってから研修を受けることによって身に付いたと思う。（副園長なら園長に聞いて終わることが、園長になると自身で適切に判断しなくてはならず、研修に出ることで身に付けた）

## (3)研修形態

- ・自分はオンライン研修に一回も出ていない。
- ・講演を聞くのはオンラインでも大丈夫だと思うが、グループワークとか他の園長との意見交換、ロールプレイはオンラインでは難しいと感じる。（実例をあげての研修はグループワークが適していると思う）
- ・保育制度の理解などはオンラインで問題ない。
- ・虐待に関する内容も具体的な実例を深掘しないことから講義と質問で問題ないと思う。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修内容は、内容によっては職員に回覧したり、資料を回したりする。
- ・管理面の内容は副園長と共有するし、災害など職員が全員対応しなければならないものは、職員と共有する。
- ・災害に関する内容に関しては、職員会議などで話をしたり、資料を回覧したりする。
- ・マネジメント能力やコーチング、ティーチング、メンタルヘルスといったことは、職員に開示したり、職員会議等で伝えたりすることはない。
- ・マネジメント関連の受講内容については、園長自身が、その後 SWOT 分析をするなどして、次年度の計画の参考にしたりする。
- ・SWOT 分析は、研修で学んだことだが、職員も理解しやすく、問題点やアイデアも出しやすいので、SWOT 分析を職員と一緒にすることで職員のモチベーションアップにもつながると思う。
- ・本市では、今年度、同じテーマで 2 回連続の研修を実施したが、そうした時には、前回の復習もかねた宿題が出るが、前回は振り返ることで、身に付けるべき内容を再確認できるメリットはあると思う。

## 5. その他

### ○園のマネジメント上の課題

- ・今はメンタルヘルス対策が重要になっている。
- ・ハラスメントは特に、若い人が気にする点であり、ダメージの受け方も昔と違うので、こうした人材マネジメントは難しく感じる。
- ・業務効率化への取り組みは、園長会などで話題にして、他園の状況を話し合ったりして参考にしているし、市も園業務の効率化に向けて ICT の推進に動き始めている。

○施設の概要

- ①施設種別：公立認定こども園
- ②保育士数：正規職員 9 人、臨時職員 9 人  
正規職員は 20～50 歳代でそれぞれバランスが取れている。
- ③保育所長歴：1 年目（7 年間の公立園での主任を経験後、今年度に所長に就任）

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・都道府県が主催する研修で主任であった昨年度は受講したものの、今年度の園長研修は多忙で都合がつかず、受講できなかった（園長として 1 年目であり、できれば研修に参加したかったが、現状、主任保育士がいないため園運営での園長に係る業務負担が大きい）。
- ・これとは別に、今年度について、都道府県が主催する市町村管理者層研修については受講することができた。この研修は保育を担当している管理者に特化した研修ではなく、他の部局も含めた管理者を対象とした研修であり、保育に関する内容ではなく、人材育成などをテーマとしたマネジメントに関する研修であった。
- ・多忙であることから、まずは都道府県が主催する研修で十分と考え、保育団体が実施する研修については特に受講していない。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・主任時代も含めて、保育の質の向上、マネジメント力をつけることを目的に様々な情報を学ぶために研修に参加してきた。
- ・また、研修ではグループワークが実施され、他園の保育に関する考え方や保育方法、マネジメント方法に関して意見交換することができ、他園の方法について学ぶことも目的である。

(2)効果

- ・グループワークで他園の園長先生、主任、管理者層と意見交換した際に、マネジメント、園運営で参考になる意見を吸収できたし、また、自分が周りに伝えたことに興味、関心を持ってもらい、また、感心してもらうことで、自分のやり方は間違っていなかったといった自己肯定感を得られることもあった。
- ・研修はこのように自身が培ってきた保育観や保育方法、マネジメント方法の再確認する場でもあり、自己肯定できる場でもあるので、研修を受講する価値は十分にあると思う。
- ・また、都道府県の研修で別の市の園長と知り合うことができ、知り合った園長と関係性が深まり、保育やマネジメントについて、相談することもあり、相談相手を見つけられる、相談相手ができる、といった効果もある。
- ・ハラスメント概念が一般的となっている中、指示の仕方や話し方について気をつかいながら接することもあるが、ハラスメント対策の研修で学んだことを実践して、ハラスメントに留意して接することができている。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・都道府県の研修は2日間で、年間1回の開催であるが、当園は主任保育士が不在のためにその分、園長の業務負担が増えているため、今年度は受講できなかった（都道府県から年度初めにメールで園長研修以外の新任保育士向け研修など各種研修案内がくるので予め研修日程は知っていたものの、多忙で受講することができなかった）。
- ・園長になったばかりなので（園長歴1年目）、学ぶことは多くある中、できれば参加したかったため、年間で複数回の開催があると受講できる確率が高まるので、同じテーマでも複数回の開催が望ましい。

#### (2)研修内容

- ・園全体の保育の質を高めるために、各職員がこの目的意識を持って保育に臨んでもらいたい。同じ方向に向くように仕向けることが、園長が求められている役割の一つと思うので、これを実現させるためのリーダーシップ力が特に大事と感じる。
- ・主任時代から含めてリーダーシップ力向上にフォーカスした研修を受けた記憶がないので、リーダーシップ力向上に関する研修を受けてみたい。
- ・園長、各職員含めて業務効率化を図りたく、その一つの方法としてICT化を進めることが業務効率化を実現できるのではないと思う。具体的にどんなICTシステムがあり、そのシステムによって何が実現できるのか（どんな効率化が図れるのか）、といったことを知りたいので、ICTシステムに特化した研修があると良い。

#### (3)研修形態

- ・グループワークでは、他園が実践している保育などについて新たに学ぶことがあったし、一方で自分の意見が受け入れられて自身の考え方が間違っていなかったといった確認ができたので、グループワークは有益である。
- ・オンライン研修を受けたことがないが、これは、当園はネット回線が引かれていないため、オンライン研修を受けることができない。
- ・コロナ禍でオンライン研修が増えていくと考えられるし、また、業務効率化のためにも行政機関にICT化を請願しているが、予算の問題で、なかなか実現できていない。
- ・同じテーマの研修を一定の頻度で開催されることによって、学んで園で実践して、次の研修でその振り返り及びさらなる学びをして、といった往還型研修は、同じテーマで何度も学べるので、繰り返しによって学びが身に付くと感じる。
- ・今まで往還型研修を受けたことがなく、また、主任保育士が不在の中、複数回実施される研修を受講できる余裕がないが、時間的な余裕があれば、往還型研修について肯定的であり、受講してみたい。

### 4. 研修の活かし方

- ・人材育成などのマネジメント関連については園で共有することは少なく、自身の人事評価と照らし合わせて定期的にマネジメントができている/できていない、について意識するようにしている。
- ・一方で保育の質を高められるような研修を受けた際は、学んできた内容を自分で資料としてまとめて、園内研修などで各職員と共有するようにしている。

## 5. その他

### ○職員の人的マネジメント

- ・園にはベテラン保育士もいれば、若い保育士もいるため、保育観のギャップがある。そのため、時にはお互いの保育観のずれによってギクシャクした関係性になることがある。
- ・人間関係が保育士の離職の主な理由の一つであるので、園長はこの人間関係を改善させなければならないが、難しい問題であり、研修で人間関係の調整のコツなどを仮に学んだとしても、実際の現場で活かすことができるかわからない。

### ○ICT

- ・ICT 化については、すでに導入している他園（民間）から聞いて、興味が湧いたものであるが、業務効率化を目的に ICT 化を図りたいと考えている。例えば登降園管理システムを導入すれば業務負担は減るだろうし、ネット回線の導入と共に行政に対して導入の働きかけを行っている。

## サンプル No[12] : F 市 J 保育所

### ○施設の概要

- ①施設種別：民間認可保育所
- ②保育士数：正規職員 12 人、臨時職員 2 人
- ③保育所長歴：18 年目（園長になる前は事務職として就労）

### 1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・当園が所属する保育団体は年間 2 回の保育所長及び保育所長に準ずる役職者向けに保育所長向け研修を実施しており、この研修に参加した。
- ・また、この研修とは別に突発的な研修が年に 1～2 回あり、こちらにも参加した。
- ・自治体（都道府県など）が主催する研修については特にないため、あまり参加することはない。

### 2. 研修目的と効果

#### (1)目的

- ・施設長として把握しておくべき各種内容（無償化制度について、など）や保育の質、保育所運営の質を高めるための知識や技術を把握する必要性があるので、また、参加することによって、もともと知っていた知識ではあるが、再認識できる場になるので、研修については参加するようにしている。
- ・時事的なテーマ（運営制度の変更など）など、民間保育所にとって興味深いテーマについては多くの参加者がいる。また、興味深いテーマの場合、復習したいといったニーズがあり、最初に実施した研修の要約版といった研修内容でも参加者は多いと感じる。
- ・一般的な話になるが、研修内容に加えて、講師のネームバリューなども多少は研修を選ぶ際の選定要因になっていると思う。

#### (2)効果

- ・研修で得た内容を自園に活かしたいと考えているが、人材育成や現場環境の向上などすぐに効果が現れるものではないし、うまく活かしきれていない点はある。
- ・また、研修で得た内容を再度、その内容を深める場があると望ましい。同じような問題を抱え、同じ研修を受けた保育所長同士で、情報交換やアドバイスしたり、されたりといった場があると、研修効果はより高まると思う。
- ・ただし、保育所長は忙しいので、改めて研修の場を設けるといったケースではなく、研修後のロビーで会話する、もしくは園長会で集まった際にちょっとしたグループワークを行うといった程度でも、研修効果は高まると思う。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・保育所長にとって、特に重要と想定される内容については、理解を深めなければならない。一度の研修で全てを理解することは難しいので、本当に必要なテーマであれば、第 1 回、第 2 回、・・・といった形で何度も実施して理解を深めることも重要と思う。

## (2)研修内容

- ・「マネジメント（園組織）」、「マネジメント（組織内の役割）」、「制度等の理解」、等、保育所長にとっては特にこれが大事というよりも、保育所長にとって必要な内容は多岐にわたっている。
- ・このような中、「制度等の理解」については理解することが難しいだけでなく、制度の変化自体に対応することが難しい。

## (3)研修形態

- ・同じ立場の保育所長とグループワークで話し合うことにより、研修で学んだ内容の理解がより深まる。個人的には講義の時間と同等の時間をグループワークに割いても良いと思う。
- ・新型コロナウイルスの感染防止の施策として、オンライン研修は今後必要になっていくと理解しているが、オンライン研修については画面を見るイメージであり、講師の息遣いや受講者の反応がわからないため、研修に参加して学ぶというよりも、どこか傍観者のような人ごとのような形での参加になってしまう気がする。
- ・また、園でオンライン研修を受けている際、子どもの声や来客などが気になったりして研修に集中できない可能性があり、職員室や子どもから隔離された部屋でオンライン研修を受ける必要がある。当園ではこのような確立された部屋はないが、今後オンライン研修での受講も考えると、受講環境についても考えなければならないと思う。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修で学んだことを主任保育士やグループリーダーなどと共有しているが、共有することで主任保育士など現場の管理者が研修で学んだ内容を能動的に活かし、現場の環境を改善しようとしてくれる。
- ・特に、ベテラン保育士とは研修で得た内容を共有することによって、能動的に改善策やアイデアを考え、実行してくれる。
- ・職員も多忙であるので、研修内容を共有する会議時間を設けることは時間的な制約があって容易ではないが、隙間時間を利用して伝える程度でも職員は動いてくれるため、共有することは大事である。

## 5. その他

### ○保育所運営について

- ・保育所運営において、保育は大変であるものの、各保育士が職務に励んでくれており、保護者も協力的なために、運営において大きな課題・問題はない。

[施設の概要]

①施設種別：民間認可保育所

②保育士数：正規職員 9 人、臨時職員 3 人

職員の構成は、中堅クラスの保育士が中心、ベテラン保育士は、主任や副主任。

③保育所長歴：8 年目

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・施設長向け研修は、例年、社会福祉協議会主催の研修を年間 2 ～ 3 回受講している。一方、自治体主催や民間事業者の研修は受講していない。
- ・地域の私立保育所の集まりなどもあるが、講師を呼んで学ぶというよりは園長同士の「情報交換」といった意味合いが強い。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修目的としては、国の制度の動向、制度の内容についての理解を深めることである。
- ・制度の変更等については、地元の自治体から関連書類がメール等で多く送られてくるが、情報量が多すぎてそれだけではポイントを理解することが難しい。施設長向け研修においては、そうした内容をかみ砕いて分かりやすく説明してくれるのでありがたい。
- ・研修の中でも、「グループワーク」は重要である。保育所長という立場であっても一職員として仕事へのモチベーションの維持、高揚が必要であり、他の園長などと話をする事でモチベーションが上がる。
- ・施設長は保育所内では、孤独な状況にあることから、グループワークで他の園長と「共感」することは必要だと感じている。ただし、研修の中のワークでは、隣の園長とはうわべ上の会話しかできないため、休憩時間や研修終了後に悩みを聞いてもらったり、話し合ったりすることが非常に重要と考える。
- ・研修選定では、「テーマ」が重要なのはもちろんであるが、スケジュール面が一番悩む点である。施設長として職員に研修を受講してもらう必要があることから、職員の業務体制や研修参加の状況を考慮しつつ研修に参加しなければならない。

(2)効果

- ・施設長研修は必要であるし、研修の効果は十分あると考えている。
- ・例えば、制度面の内容を理解する、国の予算動向などの情報をいち早く得ることで、次年度の人員体制の整備や有資格者の確保などにも役立つ。
- ・業務効率化とか労務管理といった内容の研修は、現状、「制度上の説明」が講義の中心になっているが、実際、施設長が課題と感じているのは、制度自体の理解ではなく、実際の業務運用面での課題である。
- ・例えば、保育士の業務課題として「保育士の持ち帰り残業が多い」といった具体的な現場の課題をどう解決すれば良いかといった点を制度と関連づけて研修に盛り込むことが重要であり、制度を理解した上で、現場課題を掘り下げる研修が出来れば役に立つと考える。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・研修日程は、地理的な条件によって異なる、例えば、私たちは県庁所在地まで 2 時間半くらいかかるので都会並みにはいかない。
- ・受講にあたっては、2～3 時間の研修に往復 5 時間かけるかという問題になってくるため、「このテーマを学びたい」と思っても、1 日ばかりと思うと、園の状況によっては躊躇するケースも発生する。
- ・開催地域の分散については、地域的な問題があることを主催者は十分認識しているので既に行っている。（ただし、有名な講師となると、県庁所在地 1 か所になってしまう）

#### (2)研修内容

- ・現状実施されている研修内容はどれも大事である。
- ・研修内容については、園長になった経緯などによって、求める内容が異なる。例えば、保育現場出身の園長であれば、現場のことについてある程度理解しているが、制度面については苦手、逆に、他の業界出身の園長だと保育の現場に関する知識が薄い。
- ・また、園長になってしまうと、自分の仕事を客観的に評価してもらえる機会が激減する。特に、1 法人 1 園だと客観的な評価が得られにくいのが悩ましい。

#### (3)研修形態

- ・最近のリモート研修では、普段、地方に来てもらえないような講師の話が聞けるというのはメリット。こうしたリモート研修は、うまく使えば園内の職員との共有も図れると思う。
- ・グループワークや他園との意見交換は、園長の経験年数によってデメリットもある。例えば、ベテランの園長が行うワークが必ずしも期待通りの効果が得られない場合もあるため、参加者のキャリアに応じたワークの組み立て方があると思う。

### 4. 研修の活かし方

- ・研修中は、自分の園に当てはめて考えられるが、1 法人 1 施設の園長の場合、その内容を共有する相手がいないため、受講した内容や自園の課題を自分自身の中にとどめてしまい、学んだ内容を活用できないという状況がある。
- ・そのため、研修後に自分が学んだことをどう実務に反映させるかまで見通した研修を実施することが重要だと思う。  
（自園で役立てるまでのプロセスをグループワークで学ぶといったイメージ）
- ・研修結果は、できるだけスタッフにも内容を伝えて共有するよう努めているし、そうすることが重要だと考えている  
（園内研修は定期的に行っており、情報を共有する場になっている）。
- ・園長向けの内容であっても、その内容については、職員はある程度知っておくべきであるし、研修内容を伝えることが重要。特に、制度上の公定価格や加算については、十分理解されなくても職員に伝えることは重要である。
- ・例えば、園の経営に関する仕組み等について学ぶことで、何故今、0 歳児 1 歳児を集める必要があるのかを理解できるし、知り合いの子どもがいたら自分たちの園を紹介するといったことにつながる。また、財源的な裏付けや経費に関する知識を共有することによって、備品購入に関しても、これまでのようにトップダウンで購入するのではなく、子ども達のために何をかうべきかを職員自らが考えるようになる。

## 5. その他

### ○研修への要望

- 主催者は、今何が求められているかを考えて研修内容を企画していると思うが、本当に学びたいニーズを的確にとらえているかは疑問である。
- 主催者は、テーマを設定するにしても、保育制度の動きが早すぎるので、今のような内容を研修で取り上げるべきかをうまく判断できずにいるのではないか。

## サンプル No[14] : B 町 L 保育所

### ○施設の概要

①施設種別：民間認可保育所

②保育士数：32～33 人、正規職員が 6 割、非常勤が 4 割

保育士の年齢構成は、比較的若手からベテランまでいる。

③保育所長歴：6 年目

園長歴は 6 年目であるが、同園での副園長を 12 年務めている。また、園長は、保育士資格はないが、社会福祉士の資格を有している。

### 1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・保育協会の研修が年 4 回程度あるが、その半分は受講している。また、保育協会の園長会や総会の時に講師を呼んで 1 時間程度話してもらうことはある。
- ・県は園長向け研修会を行っていないが、保育士向けの専門研修には年 1 回程度参加している。
- ・県は学校教育の研修は行っているため、幼保小中連携などのテーマなどを受講することもある。

### 2. 研修目的と効果

#### (1)目的

- ・保育に関しては、保育指針や制度の変更などをキャッチアップすることがひとつ。また、施設管理者としてのマネジメントとしては、法令的な部分（働き方改革等）を理解したいと考えている。
- ・研修の目的としては、管理者知識アップである。
- ・認可保育園は、税金を使っている事業であるため、関連する法令や保育指針などの知識を習得するのは重要、また、時代と共に変化している最新の保育業界の現状を理解することも重要である。

#### (2)効果

- ・研修の効果については、講師の講義を聴いて自分の価値観が大きく変わる、保育に対する意識が変わることが効果だと思う。
- ・個人的には、著名な先生の話や年配の保育を熟知した先生の話は非常に参考になるし、自分の価値観が変わるほど参考になったという経験もある。
- ・逆に、一般的な大学の先生の場合は、テーマを見て内容が分かってしまうケースが多いため、あまり受講する気になれない。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・回数については、内容との兼ね合いもあるので何とも言えない。
- ・聞きたい講師であれば、無理しても聞きに行くが、ありきたりな内容だと行かない場合が多い。また、当園は民間園のため、受講費用との兼ね合いも大きい。
- ・当園の場合、比較的有名な先生を園に招いて講演をしてもらうケースも多い。これは、団体が主催する研修に園から職員を数名ずつ派遣するよりも、多少お金はかかっても年に 1 回、園に来てもらい、研修を受ける方が、職員意識を変えるという点で効果が高いと考えているからである。（保育士全員が、その講師の話聞くことで研修

効果は高まる)

## (2)研修内容

- ・保育に関しては、良い先生は沢山いるが、マネジメントなど保育を少し外れる分野については、常に園長自身がアンテナを張って情報収集しないと、参考になる先生に出会うことは難しい。
- ・園長クラスが受講する講師は、保育協会の全国大会の時に知る事が多く、その先生が地元に来るといので聴きに行くこともある。逆に、著名ではなくても、保育とは少し分野が違っても非常に参考になる先生もいて、そうした先生は、協会主催の全国大会の分科会などで知る事もある。
- ・良い先生が地元に来ることが、将来的には地元の保育の質が高まることにつながるので講師の選定は重要である。
- ・園長が必要な能力を高める研修という点では、問題解決能力だと思う。園長は、日頃、様々な判断を求められることが多く、その結果を保護者が評価する。園長の判断と保護者の評価がずれると、クレームにつながったり、保護者との信頼関係を失ったりすることになる。そのため、物事に対して何を大事にして、どう判断していくかという基本的な部分を研修で理解することが重要である。
- ・また、この基本ができていないと、コーチングやリーダーシップなどをいくら学んでも意味がないと思う（園の都合で判断すると保護者の理解が得られないし、結果的に離れていく）

## (3)研修形態

- ・個人的に、グループワークは何回もやっているとワークのパターンに慣れてしまうため、参考にはならないと感じている。また、研修におけるグループワークは、初めての人と短時間で相談したり話し合ったりするため、あまり問題解決にはならないし、学びも少ないと感じる。
- ・少なくとも自分は講師の話が聞きたいし、自分の持っていない価値観なりを講義から得たいと考えている。
- ・リモートワークは、会場までわざわざ出かけていく必要がない、東京の著名な講師の話を聞ける、大人数の会場よりも集中して話を聞けたり、画面が見やすかったり等メリットは多いと感じている。

## 4. 研修の活かし方

- ・園長研修を園内研修で発表したり、副園長と共有したりすることはあまりない。
- ・園長研修で学ぶ内容は組織マネジメントが中心のため、法令や雇用管理といった内容を園長が人事や就業規則、人事考課部分に反映するという考えである。
- ・逆に、保育に関することは、主任が研修で学んで、その内容を園内研修等の場で共有すればよい。
- ・研修で重要なことは、先ず、人事や雇用管理といったマネジメントに関する最新の知識や手法を学び、実際の園運営に活かすこと、次に、保育に関わる部分では、大きい決断（例えば、コロナ禍で卒園式をどうするか）する時に何を大切にするかを自分の中で確認したり、再認識したりすることが重要で、これが間違っていると、職員や保護者もついてこなくなる。

## 5. その他

### ○マネジメントの課題

- ・職員の採用については、当園は市街地からかなり離れているため、短大の実習生が来にくいという点で今後の人材確保面を危惧している。
- ・人材確保については、現状それ程問題になってはいないが、今後、厳しくなることを考えると、色々人材確保策を

考えていく必要がある。

- 保護者との関係では、自分の年齢が上がっても保護者の年齢は大きく変わらないため、価値観のギャップが大きくなると信頼関係の構築が難しくなる。そのため、園長研修に参加することで、最新のマネジメントを学ぶことは大事だし、自分の後を任せる人材をどう育成するかが重要と考えている。

○施設の概要

- ①施設種別：民間認可保育所
- ②保育士数：正規職員 11 人、臨時職員 20 人（保育補助が 10 人）  
年齢層は、中途入社職員が多いことから年齢層は高め。
- ③保育所長歴：12～13 年目  
保育資格はないが、社会福祉士と教諭資格を有している。

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・保育団体が主催する施設長向け研修を年 6 回受講している。研修テーマは、毎回違ったテーマ、すぐに役立つテーマが中心。
- ・自治体主催の研修は、毎年似たような内容（マネジメントの基礎的な内容）のため、過去に受講した同様の内容の場合は、主任か副園長に受講してもらっている。ただし、保育制度が変わった時に自治体を実施する施設長研修には参加するようにしている。
- ・その他、県社協主催の研修を年 1～2 回、また、日経新聞が主催するビジネス関連の研修も自費で行くことがある。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修の目的は、受講することによって新しい知識や他園等の考え方を学んだり、労務や人事について学んだりできるから。特に、法律や保育制度等の変更については、しっかり理解しないと後々トラブルになってしまう可能性があるため必ず受講する。
- ・例えば、有給休暇の義務化についても、文章だけ読んでよく自分の園でどのように運用したらよいか理解するのが難しいため、研修において講師の話を聞いたり、他の事例を学んだりすることで理解できる。

(2)効果

- ・研修でマネジメントに関する具体的な手法や他園での事例などを習うと、それを参考にして自園で試してみることはある。また、こうしたノウハウ的な情報は、研修内だけでなく、他園の園長との世間話で得られることもある。
- ・園長同士のコミュニケーションは、研修会だけではなく、地域ブロックの私立園長会などでもあるので、情報交換の場は広い。
- ・私立園の園長同士は、ある意味競合相手ではあるものの、皆、同じような悩みを持っていたりするので、園長会では、メールを活用して研修等の情報を日頃から共有している。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・日程や回数については内容次第なので何とも言えない、例えば、年間 6 回の研修があったとして、すべての園長がすべての研修を受講したいわけではなく、自分の抱えている問題や課題によって受講したい内容は変わる。
- ・月に 1 回、各地域ブロックの園長会においても、研修に関する意見が出るので、ニーズに合わせた内容を研修に取り上げてもらっている。

## (2)研修内容

- ・最近多いテーマは、人間関係に関するものが多い。例えば、新卒職員とのコミュニケーションでは、施設長よりも、新卒を教える1〜2歳年上の世代の方が悩んでいる場合が多いことを踏まえて、どのように解決を図るかを研修で学んだ。
- ・園長に必要な能力では、コミュニケーション能力が大事だと感じている。特に、園長として、職員とは普段から信頼関係を築いていないと何も始まらないと思っている。

## (3)研修形態

- ・個人的には、講義が基本で良いと考えており、魅力のある講師の講義だけで十分ではあるが、ただ、そうした講師はなかなかいないので、グループワークと合わせて行うことも必要になる。
- ・時間配分では、保育団体が主催する研修は、質疑応答を入れて約1時間半であるが、それ以上やっても集中できないので適当だと考えている。
- ・また、ユニークな研修としては、防災研修において市の防災センターで実際に地震の揺れなどを体験する研修もやったことがある（30分講義で、残りを実体験）
- ・オンライン研修については、会場への移動がないので手軽に受講できるのがメリット、また、録画のため自分が知りたいと思った時に自由に見ることが出来るのもメリットと感じている。
- ・特に、やり方やノウハウを学ぶ研修などはリモートでも問題ないと思っている。
- ・デメリットとしては、決まった時間に見なくても良いので、何となく研修に参加しなくなる、また、実際に講師の先生に質問できないのでやりにくいという声も聞く。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修では、園運営に関して参考になることをたくさん聞けるが、実際、自分の園でそれをどうやるかというのは非常に難しく、いかに受講したことを自分の園で活かすかが園長の腕の見せ所である。
- ・具体的には、受講した内容を副園長や主任に伝えて、意見を求めるようにしている。当園の場合、副園長や主任とは信頼関係が築けているので、園での活用の際に率直に意見を言ってくれるので助かっている。

## 5. その他

### ○園のマネジメントについて

- ・マネジメントの課題では、保育士確保から人材育成といった人材マネジメントが大きな課題となっている。
- ・例えば、新卒の保育士を採用してある程度成長するのに3年程度かかるが、本来5年、10年と働いてもらい園の軸になってもらうことを想定して人材育成を考えているが定着率はよくない。

### ○業務効率化について

- ・業務の効率化という点では、ICTの活用が言われているが、設備やハードの整備よりも作成する書類の問題が大きいと感じている。
- ・国や自治体が要求する書類は、年々細かくなっており、監査の時に様々な指摘を受けるが、提出書類の基準やルールに曖昧な部分が多いことが問題と考える。そのため、単純にパソコンの台数を増やせばOKとはならないし、保育士の業務負担もなかなか減らないのが実情。

○施設の概要

- ①施設種別：民間認可保育所
- ②保育士数：正規職員 15 人、臨時職員 16 人（非常勤はパート職員と延長保育職員）  
保育士の年齢層は、中堅からベテランが中心。
- ③保育所長歴：19 年目（前職は会社員で、保育資格は有していない）

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・自身が所属している保育団体のマネジメント研修が年 1 回（2 泊 3 日）、他の保育団体の研修が年 1 回、自治体主催の研修が年 1 回で合計年 3 回受講している。
- ・他団体の研修は、主に保育士向けの実践研修を 1 回、自治体の研修は幼保小の連携に関する研修を 1 回受講している。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・園長は 1 人しかいないため、自ら外に出向かないと情報は得られないし、普段の自分の園運営の良し悪しを確認できない。また、自身のマネジメントスキルの向上も目的となっているので、施設長向け研修は大切にしている。
- ・また、研修においては、座学が中心で様々な情報を受け取ることができるが、グループワークや事例研究を行うことで、他園の状況を知るだけでなく、自分のマネジメントがどの程度できているか、自身の弱点などを確認することにも役立っている。
- ・研修情報については、所属する保育団体や自治体からの通知だけでなく、個人的に入っているメーリングリストからも案内がくるため、そうしたものの中から選択している。

(2)効果

- ・研修を受けて、それを実際に活かすためには、単発の研修の効果は限定的と考えている。単なる知識の習得であれば、単発の研修で問題ないが、組織力アップや園長としてのマネジメントスキルのアップということになると、繰り返しの学びが重要である。
- ・具体的には、あるテーマについての「シリーズ研修」といった、「学んで」、「実践」を繰り返し行うことが研修の効果につながると考えている。
- ・以前、同じ先生や同じ参加者で複数回実施する研修を受講したことがあるが、学んだ内容を園に還元することからも有効である。
- ・例として、過去に「ファシリテーション」の年 6 回のシリーズ研修を受講したことがあるが、受講するたびに、職員会議などで実践することで、効果が得られた経験がある。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・これまで受講した研修で 3 日連続というものがあったが、こうした研修は、受講者に熱意がないと難しいと思う。
- ・シリーズ研修に関しては、月 1 回程度の間隔で実施する方が受講しやすく、研修時間としては、午後の時間帯での実施が良い。

## (2)研修内容

- ・研修内容のポイントとしては、管理者の知識アップが重要である。園長が園運営に関わる知識を持っていないと何も始まらないし、自分に知識がないのにスタッフにスキルアップを求めるのは意味がない。
- ・理解しにくい研修内容は、法律や保育行政の変化等に伴う研修である。これらは、用語も専門的で条例なども読み解くのが難しいが、園長としてはきちんと把握していくしかない。
- ・研修内容で分からない点は、知り合いの園長に質問したり、自治体の担当課に確認したりする。

## (3)研修形態

- ・グループワークの重要性は、研修の内容による。例えば、法律や保育行政などは座学で十分であるが、ファシリテーションのように自分から園運営に関わる内容や保育のノウハウなどについてグループワークは有効だと思う。
- ・オンライン研修は、講演を中心にその機会が増えていることや園の職員が同時に聞くことができることがメリットである。
- ・また、有名な先生の講演も聞けるのもメリットで、日頃の自分のマネジメントを再確認できるので良い。
- ・一方、オンライン研修におけるグループワークは難しいような感じはする。集合研修で顔を突き合わせて行うグループワークに対して、画面を見ながらやるため、相手の熱量が伝わってこないこともあって、あまり本音を言わなくなるような気がする。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修を自分の園で活かすことについては、簡単な内容とそうではない内容があるが、園組織のマネジメントや管理者としてのスキルは研修後すぐに生かすのは難しい。
- ・受講したマネジメント内容を園に活かすためには、何年もかけて受講し、継続的に学び、積み重ねていくことで得られるのではないか。
- ・また、受講した研修内容を主任保育士と共有することはしていない。
- ・受講したことを、すぐに使いこなすのは難しいので、受講した内容を自分なりに理解し、消化することで、必要な場面で自然に出るまで学びを継続することが大事である。

## 5. その他

### ○人材マネジメントの課題

- ・人材マネジメントについては、最近、保育職員が多く退職することになったことで、自分のマネジメントの至らなさなども振り返り、人事や労務管理、モチベーションアップは難しいとあらためて感じている。

### ○経営マネジメントについて

- ・民間園は、経営面に関することも重要で、最近では短期間で主任から園長になる若い新人園長も増えており、現場はよくわかっていても、経営や法制度などについては知識が十分でないケースは多いが、この辺は、毎月行われる会員向けの園長会で自治体担当者などを招いて説明している。

○施設の概要

①施設種別：民間認可保育所

②保育士数：正規職員 11 人、臨時職員 1 人

ベテラン層が中心で、平均年齢は 40 歳を超える。

③保育所長歴：10 年目

園長になる前は保育士として当園の保育業務に携わり、30 年以上の保育実務に携わってきた。

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・昨年度は県が主催する研修を年 1 回受講している。
- ・また、保育団体が主催するマネジメント研修など園長向けの研修も 4～5 回/年受講している。
- ・自分にとって興味のあるテーマであれば、複数の保育団体の全国大会にも参加し、物理的な距離のある東京や大阪会場でも受講してきた。（今年度は新型コロナウイルスの影響によって、オンライン研修での受講）
- ・研修に関する情報収集は、各保育団体から定期的に送られてくる研修のお知らせ（メール）で確認し、興味があるテーマについては受講するようにしている。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修については講師から様々な講義を受けて知識アップになることに加えて、講師が話したこと以外のプラスアルファのことも学べることも研修参加の目的である。
- ・例えば、保育団体の全国大会であれば、厚生労働省の保育担当が登壇し、保育制度の変更点であったり、現在の時代背景なども学ぶことができ、また、研修のグループ討議で他園の園長と講師が話した内容に関して意見交換をして、様々な考え方であったり、他園の状況や事例を吸収することもできる。
- ・保育制度の変更点については事前に知っておいても、上記のように厚生労働省の保育担当が話すことを改めて聞いて、「このことだな」と理解が深まるものである。
- ・研修参加の選定基準については、自分にとって理解が弱い内容や興味のある内容のテーマであることが前提で、そして、園の状況を考慮して自分が離れても支障がないタイミングである。
- ・なお、著名な講師で、以前に受講して面白いと感じた講師の話はもう一度聞きたいと思うので、テーマも大事であるが、研修を受講したいといった気持ちは講師によっても左右される。

(2)効果

- ・講師からの講義内容も参考になるし、グループ討議で他園のやり方も参考にしており、学んだ内容の中で、これであれば自分（自園）でも活用できそうだな、と感じることもあり、研修はいわば自分にとって興味がある部分の情報収集の場である。
- ・例えば、他園のやり方で印象に残っているものとして、職員と皆で「同じ釜の飯を食う」を実践してみた。これによって、職員の生活状況がより分かるようになり、また、職員同士のコミュニケーションが活発になったといった効果があり、明るい職場環境作りに寄与したと思う。
- ・また、職員に気持ちよく働いてもらうために、職員の悪い点にフォーカスするのではなく、良い点を見るようにする、良い点を褒めるようにしているが、これも研修で学んだことであり、学んだことをずっと意識して実践してきた。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・自治体の研修は通常は2日かけて4～5講座であったが、今年は新型コロナウイルスの影響によって、この半分の1日で2講座のみとなってしまい、講座数が少なくなり、物足りないと感じた。
- ・また、保育団体の研修では、4～5年前までは2日かけての研修であったが、最近は1日のみの研修となっている。
- ・研修については1日より2日の方が良い。様々な内容を受講できることに加えて、1日のみの研修の場合、グループ討議が行われず、2日かけて研修が開催されていた際はグループ討議があったため、様々な他園の状況ややり方を学ぶことができたので、1日より2日かけての研修の方が良いと感じる。

#### (2)研修内容

- ・園長は様々な場面で判断することが求められ、また、園運営で様々な問題が生じる中、都度、その状況を考慮して判断しなければならないので、園長は決断能力が求められる立場にあるため、判断、決断力を含めた問題解決能力を高めることが重要である。
- ・今まで、判断、決断力を高めるための研修はなかったが、そのものズバリではなくても、判断、決断力を高める要素が少しでもある研修があると良いかもしれない。
- ・近年はメンタルヘルスが旬なテーマの一つになっている。主任クラス向けの研修やキャリアアップ研修ではメンタルヘルスに関する研修があったと思うが、園長研修では特にこのテーマの研修がなかった。現状、メンタルヘルスに意識しないといけぬ職員はいないが、働きやすい環境作りの為には必要なテーマであるので、今後、機会があれば受けたいテーマだと思う。

#### (3)研修形態

- ・オンライン研修は画面をじっと見ていることによって、対面研修と比べて疲れやすい。対面研修は講師の動きが刺激になるが、画面上では特に刺激につながらず、だらけてしまう。
- ・一方で、オンライン研修であればお茶でも飲みながらリラックスした気持ちで研修を受けられ、また、録画された研修であれば、疲れた際にいつでも止めることができるといった自由度が高いメリットがある。
- ・ただ、総合的に見るとオンライン研修よりも対面研修の方が良いかなと思うが、コロナ感染状況によってオンライン研修が一般的になった場合、自分としては今後も様々なことを学びたいので、オンライン研修でも受講する考えである。

### 4. 研修の活かし方

- ・自分が良いと感じた研修内容については、できる限りすぐに職員に話をする、共有するようにしている。職員に話すことによって、学んできたことの復習、反復となり、学んできたことをより理解することにもなるので、共有することは良いと感じる。
- ・また、頭ごなしで指示するのではなく、職員と話し合って同意を得たうえで、もしくは意見交換をしてより園で活かせるように磨き上げて園で活かしていくべきといった考えであるため、職員との共有は必要である。
- ・園長といった立場のため、自分の評価をする人はいない。自分を律するためにも常に自己評価をするようにしている。自己評価を意識し、自分が弱い部分については、研修に参加して弱みを補うようにしている。

## 5. その他

### ○少子化による将来的な経営の不安

- ・地方にある保育園のため、出生率が低くなり子どもが少なくなっている。今は定員分の園児がいるが、園周辺の子どもが少なくなっている中、将来的な経営について不安である。

○施設の概要

- ①施設種別：民間認可保育所
- ②保育士数：正規職員 22 人、臨時職員 7 人  
保育歴 7～8 年目以下の若手を中心。
- ③保育所長歴：15 年目  
園長になる前は当社会福祉法人の事務局を担当。

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・所属する県の保育団体の研修を年 2 回受講した。また、他の複数の保育団体の全国研修にも参加し、それぞれ 1 回/年受講している。そのため、少なくとも年に 4 回ほどは園長研修を受けている。
- ・園長研修において、保育団体が主催し、自治体（県）は後援といった形での参画となっている。
- ・自分は保育士の資格を有しておらず、そして園長歴が 15 年であること、違う畑から園長になったことを踏まえ、現場を担っている職員よりも、進んだ保育に関する知識を学ぶことに意識して、様々な研修などを通じて学んできた。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修を受講する目的は新しい情報を入手することである。当園は政令指定都市に隣接しており、待機児童が多いエリアである。そのため、保育の質を高めなければ生き残れないといった考え方から、新しい保育に関する情報を入手することは必要である。
- ・3 年前に教育基本法が変わり、教育に関する考え方が大きく変わった。21 世紀型スキルが必要、非認知型スキルが教育に必要ななど抽象的な教育に関する用語が出てきたが、このような用語の理解や教育のメソッドについての理解が難しかった。
- ・研修では講師がこのようなわかりにくい言葉や意味をかみ砕いて説明してくれるため、言葉が示す意味を理解するために研修を受講した。

(2)効果

- ・各保育団体が招いた講師の質が高かったこともあり（保育界、教育界のトップレベルの講師が来たこと認識）、かみ砕いて分かりやすい説明を聞いたので、理解することができた。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・各保育団体が実施する研修の日数は 1 日のものもあれば、2 日、3 日かけて行うものがある。自分としては一回の研修で 2～3 日かけても問題ないと感じる。
- ・研修日数のニーズについては、それぞれの園長で異なってくると思う。例えば高齢の初代の園長先生は新たな保育観を求めているようには見えず、昔ながらのやり方に沿ってマネジメントを行っているように見えるが（変えようとする意欲が少ない）、自分等の年代（40 歳代）のような 2 代目、3 代目の園長は常に時代に沿って保育を変えていこうといった意識があるため、1 回の研修が 2～3 日かかっても、その分、学びが増えるので、このような日数でも良いと思う。

- ・また、2～3日かけての研修では、研修後に情報交換会（研修参加者の交流の場であり、立食、着席しての会食しながらの情報交換会）も設けられており、そこで他園のマネジメント状況や保育方法について聞いたりして、新たな気づきや学びもあるし、目から鱗の学びもあった（特に保育団体の全国大会の場合、様々な県からの園長があつまるので、より様々な意見交換ができる）。

## (2)研修内容

- ・上記のように世代によって保育に関する学びの姿勢は変わってくる。そのため、対象を世代で区切る、もしくは世代に応じた研修内容にすると良いかもしれない。
- ・園長にとってはファシリテーション力が必要である。職員をファシリテートする必要があるが、これはただ単に会議において参加している職員に能動的に発言させたり、アイデアを出しやすい環境を作ったり、といった枠を超えて、各職員それぞれが保育の根幹となる保育観をそれぞれで築き上げて欲しいと感じており、これを実現させる力はファシリテーション力と思うため、特に大事であると思う。
- ・また、マネジメントを行っていく上で、園長は職員から魅力ある、能力があると見られる必要性があり、ファシリテーション力があることによって、職員を惹きつけていけるとも感じる。

## (3)研修形態

- ・研修参加者との意見交換は様々な気づきや学びを得られるので、グループディスカッションする場合は必要であり、実際にディスカッションする場を設けるケースは増えている。
- ・オンライン研修については肯定的である。今後はもっとフランクに受講できるような環境にしていきたい。具体的にはお茶を飲みながらなど、よりリラックスした環境を作るようにしていきたいと思う。聞きやすい環境で受講できるのがオンラインの魅力であると思う。
- ・一方で、ピンマイクを用意したり、ヘッドセットを使ったり、普通のマイクを使ったり、と講師によって用意する機材は異なるが、うまく聞き取れないケースもある。
- ・また、画面の使い方についても講師によって異なる。説明している先生の表情がわかるようにしてもらいたいので、個人的には資料と先生の顔の2画面が同時に映る形式で講義してもらった方が理解しやすい。
- ・なお、オンラインでのグループワークはマイクの性能なのか、スピーカーの性能なのか、話している人の声が聴きにくいケースもあるので、グループワークは集合研修の方が良いと感じる。ただ、今後、5Gのように通信環境がより向上した場合は、聞きやすくなるかもしれないと期待したい。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修で学んだことを各職員に伝えるが、その際の伝え方（言葉の使い方）について、ベテランの職員もいれば、短大を卒業したばかりの保育歴が浅い職員もいるので、各職員に響く伝え方を気にする。
- ・講師は受講者への伝え方がうまいので、講師の伝え方（話し方、言葉の使い方）を勉強し、こうすれば相手方に伝えやすいのか、といったことを講義と一緒に学んでいる。
- ・園長は理論と実践をバランスよく考えなければならず、研修で学んだことを職員に伝えて、職員から「そんなやり方は現場では無理です」と言われることもあるので、研修で学んだことをそのまま職員に落とすものではなく、一度自分なりに咀嚼して職員に落とし込むことが大事であり、職員との信頼関係を築くうえで、学んできたことを自分なりに咀嚼することは大事である。

## 5. その他

### ○職員間の保育に関する意識の差が生じている

- ・職員には保育に対する想いが強い職員とそうでない職員がいる。保育は職員と連携して行うものであり、熱量が異なる職員間の相互のやり取りに関するマネジメントが難しく、職員間の意識の差をどう埋めるのかが課題である。
- ・具体例として、研修で運営管理に関する内容を受講して、時間管理などスマートな管理を求めるようにしたが、結果的に味気の無い保育になってしまったと感じる熱量がある職員がいたので、熱量がある/なしの職員をどうまとめていくのは難しいと思う。

### ○職員のモチベーションの維持が難しい

- ・実際の保育は決して仕事が好きではなく、また、コロナ感染が怖い、子どもと関わるのが厳しくなってきた、といった職員からの声もある。自分としては「子どもと関わることは楽しいよね」と伝えたいが、うまく伝わらないこともあり、職員のモチベーションを維持する、高めることの難しさを感じている。

○施設の概要

- ①施設種別：民間認可保育所
- ②保育士数：正規職員 15 人、臨時職員 12 人  
正規職員は 20 代、30 代が中心、臨時職員はベテランが中心。
- ③保育所長歴：17 年目

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・県が主催する所長向け研修は年 1 回、また、市の保育団体の研修に年 3～4 回出席している。
- ・全国の保育団体の研修はここ数年参加してはいない。全国の保育団体の研修は中央で実施するため、長期間園を空けて行くことが難しい。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・園運営においては、制度に関することや保育の質の向上など管理者がしっかり学んでおかないと職員に的確に伝えることができなくなるため、研修で常に新しい情報を得ておくというのが受講の目的。また、話題の先生の話を知りたいというのも受講の目的となっている。

(2)効果

- ・研修を受講すると、その都度、ためになる事や新たな気づきがあり、自分の園に取り入れられそうなことを学んでいるし、現場で参考になりそうなことは、職員に伝えるようにしている。
- ・既に取り組んでいる内容については、再度確認することで自己肯定につながっている。
- ・グループワークや演習などで他園の話を知ることが、最近の若い人は好まない傾向はあるものの、実際にやってみると色々な学びになるし、気付きは多くなるので効果はある。
- ・効果の大きい研修内容は保育の質に関係するものが多い。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・研修の日程や時間に関しては丸 1 日もあれば 2 時間程度のものである。
- ・保育士向けの研修は、人手不足もあって丸 1 日抜けるのは難しいが、園長向け研修は、丸 1 日かけてしっかり学ぶのも良いと思う。

(2)研修内容

- ・園長として重要な能力はファシリテーション力と考えており、職員から保育の質向上などに対して、積極的な意見を出してもらおうという点で園長や主任クラスには必要な能力である。
- ・園長のマネジメント方針は、トップダウンではなく、みんなで話し合っ決めていくことを大事にしているため、園長や主任がファシリテーション力を高めることで、職員が主体的に意見を出し、保育の質の向上を目指すことができる。
- ・働きやすい職場環境に関して重要と思う研修内容は、職員のメンタルヘルスである。特に、若い職員は少し注意

ただで「辞める」方向に考えてしまう傾向があるように思う。こうした若い職員のメンタルをケアしながら、保育に対するやりがいやモチベーションをどう高めていくかを継続的に学んでいきたい。

### (3)研修形態

- ・今年度は、ほとんどオンライン研修になっている。
- ・本来は集合研修で先生の話や先生を直接聞くのが良いと思うが、コロナ禍ではオンラインにせざるを得ない。ただし、評判の良い中央の先生を呼ぶことができるという点はメリットである。
- ・グループワークについても、慣れは必要であるが、オンラインで十分できるので問題ない。

## 4. 研修の活かし方

- ・園長をはじめ研修に出た人が、自分の受けた研修の内容を職員と共有することが大事だと考えており、出席した職員が研修報告書を作成し、職員会議の場で発表してもらっている。
- ・受講した内容は、保育現場のことは職員と共有するが、経営的な内容は職員ではなく理事会などの場で提案する。
- ・また、園での活用に際しては、リーダー層だけでなく、職員全員が同じ意識をもつことも重要。

## 5. その他

### ○マネジメント課題

- ・マネジメントの課題は、人材関連である。特に、人材の確保はここ数年の課題で、昔は園が選ぶ側だったが、最近では“採用してから育成する”といったやり方に変わっていることから、保育の質の低下につながらないか不安はある。

### ○ICTの活用

- ・ICTに関しては、来年度から多くの業務でICT化を導入する予定であり、使い方など慣れの問題はあるものの、これまで手書きで行っていた保育計画や連絡帳などはシステムで、また、登園管理などもシステム化され業務負担は低減すると期待している。

○施設の概要

①施設種別：民間認可保育所

法人は、宮城県を中心に保育施設を多数運営している。

②保育士数：正規職員 12 人、臨時職員 5 人

③保育所長歴：3 年目（副園長歴）

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・県主催の所長研修は年 2 回あり、園長と副園長が 1 回ずつ受講した（テーマや時期は別）
- ・県の地域ブロックの保育士協会の研修は年 2 回受講。
- ・保育団体の研修は、過去には全国大会などにも参加したが、昨年度は受講していない。
- ・管理者向けの研修の場合、内容によって園長と副園長が話し合っている（特に、雇用管理や働き方改革といった研修は園長が出席するケースが多い）
- ・当法人は多数の保育施設を運営していることから、法人内研修は階層別に年 3 回実施しており、管理者層向けの研修に参加している。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・講師の話を聞くということよりも、同じ立場にいる方との情報交換や成功、失敗事例を学ぶことを大事にしており、こうした情報交換から他園での手法やアドバイス、ヒントなどを得ることが研修参加の目的になっている。
- ・例えば、事前に受講者にレポートを書いてもらい、その事例に関して話し合うと言った内容で、現場のリアルなことが聞けて参考になる。

(2)効果

- ・自分が悩んでいたことが、他園でも同様だったりすることに共感したり、成功や失敗の事例などから解決手法を学んだり、アドバイスをもらったりすることは研修の醍醐味である。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・県の研修は概ね丸 1 日の研修であり、法人内研修は、土曜日の午前中、平日は午後の時間に開催しているが、研修の回数や内容に関しては適当と考えているし、今後も学ぶことは多いと実感している。
- ・また、研修に参加することで、法人内や他園の方と情報交換ができることを考えると、ある程度の回数は必要だと思う。

(2)研修内容

- ・園長に求められる能力は、問題解決能力だと思う。特に、管理者層が課題を見つけて分析する力を持っていることで、一般職員が信頼してついてくるとし、問題が発生した時にうまくいくことが多い。
- ・また、問題解決能力と関連してコミュニケーション能力やコーチング力も重要であり、職員が抱える問題を早期に発見して解決することが大事。

- ・働きやすい環境作りという点では、雇用管理が重要で継続的な学びが必要と思っているが、保育現場における雇用管理は、一般企業に比べて課題も多く、今後重点的に改善していくことで離職防止にもつながると考えている。
- ・メンタルヘルスやハラスメントに関する研修は、受講したことはあるが、法律的な内容が出てくるため、理解しにくい面もある。

### (3)研修形態

- ・オンライン研修については、慣れの問題もあるが、やりにくい面があり、特に、長時間であるとかかなり疲れる。ただし、今後はコロナ禍とは関係なく、オンライン研修は増えてくるし、大事な研修になっていくと思う。
- ・オンラインによるグループワークは、法人内研修でやってはいるが、ネット環境などによって聞き取りにくいこともあり、効果的だとは感じない。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修を活かすためには、自分自身の意識を変えることも重要で、例えば、コミュニケーションに関してこれまでトップダウン的に伝えていた手法を変えてみることはしている。
- ・研修を受けて、自分の気持ちを少し変えるだけで、効果が出ることも多いと思う。
- ・ただし、自分の考え方やり方で変えたくない部分があるため、最終的には、保育の質の向上につながるかどうか活用ポイントになると思う。
- ・法人内では、自己評価に基づいて研修参加のための指標にしている部分もあるため、常に学んでいくことは大事だと考えている。

## 5. その他

### ○職員とのコミュニケーションについて

- ・若い職員とのジェネレーションギャップが難しい。保育に関しては、時代に合わせて行くことも重要であるが、昔から変わらないこともある、そのあたりは、コミュニケーション力の向上や問題解決力の向上によって改善を図ってきたい。

○施設の概要

①施設種別 : 民間認定こども園

法人は、他に「学童保育」を経営している。

②保育士数 : 正規職員 24 人、臨時職員 6 人

保育士の年齢層は、20 代～30 代が中心になっている。(教頭など管理職にはベテランが多い)

③保育所長歴 : 7 年目

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・園長は、現在、地元国立大学の教職大学院で月 1 回程度教職員向けの授業を受講している。また、保育団体の施設長研修を年 2 回受講しているため、トータルで年間 20 回以上研修に参加している。
- ・大学院の受講者は、幼稚園や認定子ども園の施設長であり、学びながら日頃の園運営についての悩み等を相談したり、共感し合ったりしている。
- ・一方、県など自治体が主催する研修は受講しない。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・経営的なことを含めて、園運営を考えた時に重要なのは、いかに自分たちの保育の質を高めていくかということに尽きる。(単に、人事を考えるとかお金の出し入れを考えることではない)
- ・全国で先進的に取り組んでいる先生たちと話し合うのはいいチャンスだと思って自分で探したり、人から聞いたりして参加するようにしている。(特に内容を軸にして選定するようにしている)
- ・同席している園長との話も大切にしているが、研修内のディスカッション以外に、夜の会食などで悩みを話し合うことも大事にしている。また、何回か行くと顔見知りになることから、「あの件どうなりましたか？」となり親しくなるし、研修についても紹介したり、自主的な研究会への集まりに誘われたりする。

(2)効果

- ・研修では、良い保育をすることが経営につながっていくことを学んだ。
- ・マネジメントで学んだことは、中小企業の経営者のようなことをやるのではなく、人を育てる施設の長として、自分も子どもと一緒に学んでいく姿勢が大事ということ。
- ・講師の先生の言うことを聞くだけでは意味がなく、研修(他の園長の意見を聞く)と現場での試行錯誤を繰り返していくことが意味ある研修であると考えている。(一般的なマネジメント研修は聞くだけでは意味がない)

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・保育団体の研修は、せいぜい 2～3 時間が適当、逆に長時間だと参加してもらえない。
- ・研修は、同じ立場の人達と時間や空間を共有し、話し合いを積み重ねることで、気づきもあるし、学びもあるし、成長もあると考えている。

## (2)研修内容

- ・伝わりやすく、ためになる講師はいる。話の引き出しが多い人ほど気付きをもらえるとと思う。
- ・保育施設は、女性が多い職場なのでコミュニケーションは重要だと考えているし、悩みは尽きない（過去にコーチング研修は1年継続した）
- ・人材育成については、楽しい保育をすれば辞めたいとは思わないだろうから、楽しく保育ができる環境を整備することも園長の役割という視点で研修を受講する。

## (3)研修形態

- ・オンライン研修については、ニーズは増えていると感じるし、今の状況だと、オンライン以外考えられない。
- ・グループワークがしにくいという点については、ZOOMのブレイクアウト機能を使えば問題ないと思う。
- ・対面した方が顔の表情が読めるとかメリットはあると思うが、交通の不便な所から参加するということを考えると、オンライン研修はメリットがある。
- ・最近、新任保育士向けの研修を園内で行ったが、これは、非常勤の先生にも好評であった。通常、集合研修は特定の会場に集まって受けるが、オンラインの場合は、複数の保育士が受講できるだけではなく、園長や主任保育士といった上司がその様子と一緒に見ることができるのもメリット。（研修から帰って研修報告をすると振り返りが中途半端になることが多い）
- ・園長や上司がその内容を聞いて「あれどう思った？」「あの先生こう言っていたけどどう思う？」といった振り返りがすぐ出来るのはメリット。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修で聞いたことをそのまま職員に話すことは無い。
- ・新たな取り組みをしたい時には、職員（主に教頭）に話して色々意見を聞きながら進めるが、決まったプロセスがある訳ではない。
- ・例えば、新たな保育手法を導入したいと思った時に、園長が実践例を講師になって職員に説明し、若手で興味を持った職員を中心に試しにやってみて、その結果を園内研修で発表、グループ討議で話し合い、2年かけて浸透させた。
- ・新たなことをためてみるには、中堅クラスの職員にコミットメントしてもらうことや保護者が納得してもらうことが重要。

## 5. その他

### ○保育ニーズの変化

- ・保育ニーズは、これまでのように、働いているから保育所に預けるということから、自分一人で育てることが難しいと感じる母親が増えたことや保育無償化といった制度改革を背景に、保育所でプロの保育士に育ててほしいというニーズが全国的に高まっている。

○施設の概要

①施設種別：民間認定こども園

他に学童クラブを運営している。

②保育士数：43 名

正規職員と臨時職員は約半々、職員の年齢構成は、新卒から非常勤の 70 代まで幅広い。

③保育所長歴：17 年目（以前は同一法人が運営する他園で園長としての経験がある）

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・保育施設長向けの研修は、県が主催する研修を 1 回受講している。
- ・県では、施設長も受講できる保育士向け研修がいくつかあるので、そういった研修も職員と一緒に年間数回受講する。
- ・保育団体の研修については、所属する 2 団体の研修それぞれ年 1 回、施設長向け研修を受講している。また、これとは別に一般幼稚園教諭向け研修は参加している。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・園長としてマネジメントは大切だと考えており、特に、人材育成が重要だと考えている。
- ・個人的には、「園長が保育を語ること」ができないと、これからは質の高い保育はできないと考えていることから、保育所長向け研修を受講することによって園長としての知識やスキルを高めていくことは大切である。

(2)効果

- ・研修効果はとてもあると感じている。
- ・マネジメントや人材育成の研修内容を受講する際に、受講においてグループワークの中で、自分が悩んでいることや園内で活用できなかった部分についてヒントをもらったりすることはある。
- ・特に、園の運営マネジメントでさらにプラスにしたいことをこうしたグループワークで得ることができるのは研修の効果と考える。
- ・最近では、こうしたヒントを園の「働き方改革」に取り入れている。具体的には、ノーコンタクトデイとして月 2 回終日こどもの保育に関わらない日として、保育計画や指導計画などを作成する。ノンコンタクトタイムは、休憩時間に違う棟に行って子どもの声が聞こえないところで過ごすというもの。
- ・来年度からは、有給取得義務として、5～10 日の連続休暇（リフレッシュ休暇）を取るように計画している。
- ・働き方改革については、研修などで他の園長との話し合いなどするし、県の研究会なども参加する。
- ・保育士向けの研修も受講しているが、園の職員と共通の研修を受けることで、帰りのクルマで「自分たちがしたいこと」、「今後したいこと」などについて話し合えることは良い点だと感じている。

3. 研修コース

(1)研修日程等

- ・現状の 1 日半は適正だと考えているし、以前は、研修終わりに「懇親会」があって、そこで他の園長と研修で話せなかったことを情報交換などができたので良かった。（今はコロナで開催していない）

- ・研修場所は、現状 1 か所で開催しているが、特に不便は感じていない。
- ・県の研修では、園長が出られる保育士向け研修もあるため、学びたい研修を選べることも大事だと思う。

## (2)研修内容

- ・園長に求められる能力については、特に、コーチング力が大事だと考えている。
- ・コーチングにおいて重要な点は、職員にやる気を持って保育を行ってもらうことであり、これが保育運営において一番大切なことだと考えている。研修では、園長が一方向的に指示するのではなく、園長が職員を良い方向に導いていくための声掛けのノウハウを学ぶことだと考えている。
- ・ただし、1 回の研修だけで身に付くものではないので、他の職員向け研修など様々な研修を継続的に受講することが大事だと思う。

## (3)研修形態

- ・グループワークについては、保育所長は保育士に比べてグループ討議は苦手（やりたがらない）といった話を聞いていたが、実際、行ってみるとすごく盛り上がった。（県の研修でグループ討議を始めたのは 2 年前）
- ・園長は、保育士以上に悩みが多く、共通の悩みを話し合うことで安心したり、危機管理であればヒントになったり、保護者支援についても勉強になることが多い。
- ・オンライン研修は良いと思う。例えば、保育士の研修を受ける様子を園長が見ることで、共通の話題やアドバイスができるというメリットがある。
- ・地方のように講師の先生が来にくい地域で講義が聞けたり、自宅で受講したりできるため、働き方改革にもつながると思う。
- ・また、集合研修では、パウポの画面が見つらかったりするので、オンライン研修は年配の職員の評価が高いし、また、移動の時間を考えると、子育て中の職員もメリットがある。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修後は、マネジメントや危機管理といった保育以外の部分について、その内容を副園長と主幹に伝えて共有することが大事だと考えている。また、保育の内容に関しては研修報告というかたちで職員に伝えている。
- ・研修で不明な点やマネジメントに関する悩み等の相談は、研修や別の機会での他の園長と話をし、全国の保育組織の会議で他の地域の発表を聞いて参考にしている。
- ・働き方改革の実施に当たっては、園内で困っていることや課題などの意見聴取として「パート職員」、「男性職員」、「子育て中の職員」など 5 人に対して改善した方が良い点を列挙してもらったとともに、どういった方法だったら解決できるかまで考えてもらった。その解決案を、園長が入ってより現実的なやり方で検討し実践、このやり方で働き方改革を進めたところ、以前は退職者が年間数名いたのが、始めた年の終わりには退職者がゼロになった。
- ・こうしたやり方に関してもコーチングで学んだことを実践し、「保育のやりがい」、「楽しさ」を知ってもらい、自主的な行動に変化したことが働き方改革に活かされたと思っている。

## 5. その他

### ○マネジメント上の課題

- ・少子化による子どもの減少地域の保育は問題と考えている。
- ・コロナ下での保育の難しさを感じる。特に、マスクをしながらの保育は子どもたちの情緒に影響を与えているため、これをどう良い方向にしていかが必要であるし、こうしたことも研修にどう取り入れていこうかも重要だと思う。

○施設の概要

①施設種別：民間認定こども園

②保育士数：正規職員 9 人、臨時職員 7 人

保育士の年齢層は、20 代から 50 代までバランスよく配置されている。

③保育所長歴：25 年目

保育士、幼稚園教諭の免許を有している。

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・園長向け研修については昨年度 1 回受講した。この研修に加えて、園長に限らず園長に近い主任クラスやベテラン保育士も受講できるマネジメント研修にも参加している。
- ・県などの自治体についてはキャリアアップ研修については力を入れているが、園長向けの研修についてはあまり企画していないようであり、自治体が主催するような園長研修会は特に参加していない。
- ・また、園長研修ではないが、園長研修とは別に、保育に関する高名な先生の講義を受講することもある。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・職員のモチベーションアップや組織として同じ方向性に向かわせるためについて学ぶ為に園長研修を受講した。
- ・保育士は専門職であるが、一人でできるものではなく、各保育士と協働して保育することが必要であり、個々のモチベーションがアップすることによって、保育の質の向上につながる。そのため、職員のモチベーションアップや組織として同じ方向を向くことは大事なのである。
- ・また、研修を受けて、「よし、やろう！（学んだことを現場で実践しよう！）」とモチベーションが高まることも目的としている。
- ・なお、研修を選定する要素としては、テーマと講師の先生である。こども園として自己評価、自己点検を実施している中、もちろん自己評価に即したテーマも大事であるが、誰が講師なのかについても気にする。講師によって研修の参加者数（参加率）はだいぶ変わる印象がある。

(2)効果

- ・実際に研修に出たことによって学びが深まったが、ロールプレイングを実践することによってより理解が深まる。例えばこんなことをしたら職員のモチベーションが下がる、こんなことをしたら職員のモチベーションが上がる、といったロールプレイングを受けたが、ロールプレイングは学びやすく、理解を深めやすい。
- ・また、グループワークを通じて、今実践している保育について同じ園長クラスと意見交換ができ、他園の状況について新たな気づきや発見を得られた。
- ・対面研修のみの場合、一方通行で講師が言ったことしか吸収できないが、自分と立場が同じ園長同士で話すことによって、講師が言ったことにプラスアルファで、新たな気づきを得たり、講師が話していたことがより吸収できたりするといった効果がグループワークにはあった。
- ・新型コロナウイルスの影響によって、集合（対面）研修の場合、グループワークを行いつらい環境下ではあるが、集合研修の場合はグループワークを取り入れるべきである。

### 3. 研修ニーズ

#### (1)研修日程等

- ・昨年度は2～3回/年、5時間/回の研修時間であった。園長は学ぶこともそれなりにあるが、忙しい立場であり、集合研修の場合（研修会場に直接訪れる必要がある場合）は年間で2～3回の5時間/回（研修時間計はおおよそ10～15時間/年）がちょうど良いのではないかと。
- ・なお、人間の集中力が持続するのは、休憩を挟んで5時間程度と思うので、5時間/回の研修時間について妥当であると思う。
- ・集合研修の場合、移動の負担を考慮すると様々な場所で実施してもらいたい。しかし、研修の量を確保すると、研修の質が落ちるといった懸念がある。これは、講師のスケジュールの問題であり、県の中心地では著名な講師による講義を受けられても、地方都市で著名な講師が必ずしも講師を引き受けてくれるとは限らないためである。園の近くで受講したい気持ちもあるが、研修会場が増えて、その分、研修の質が落ちてしまうのは困る。

#### (2)研修内容

- ・園長として、職員が意見や考えを言いやすくなるような雰囲気作り（ファシリテーション力）やコミュニケーション力も大事であるが、これらは主任クラスの保育士が特に必要な能力と思う。
- ・園長は園全体を俯瞰して見て管理する、広い視野でマネジメントすることが大事であり、また、園長が全ての業務に携わることには限界があるので、適正な職員の役割分担ができる環境作りが必要である。そのため、園長で特に必要な能力はプロジェクトマネジメント力と考える。

#### (3)研修形態

- ・前述したように研修にグループワークを取り入れるべきである。他の園長先生と意見交換するので、講師が言ったことにプラスアルファで、新たな気づきを得たり、講師が話していたことがより吸収できたりするといった効果がグループワークにはあるためである。
- ・また、5時間/回の研修時間において、座学のみでは集中力は続かず、研修の1/3～1/4の時間はグループワークがあった方がよい。私も含めてグループワークの際は、参加している園長先生の食いつきがよいように見える。
- ・オンライン研修はメリット、デメリット、両面ある。今までは対面研修が中心であり、対面研修だからこそ、講師の熱量が伝わると思っていた。
- ・ただし、いくつかオンライン研修を受講して感じたことは、移動時間が不要、自宅で受けられる、といったことから、気軽に研修に参加できることを経験した。オンライン研修を経験した感想として、思っていた以上には悪いものではないと思った（ただし、オンライン研修が中心になるのは困ると考えている）。

### 4. 研修の活かし方

- ・園長研修で学んだ内容は貴重であり有用である。ただし、研修で学んだ内容についてそのまま園で活かすものではなく、自分なりに咀嚼して園に即した内容にアレンジするようにしている。そして、主任クラスやベテラン職員などと共有するようにしている。
- ・主任クラスやベテラン職員と共有してその意見を聞き、ベテラン職員が納得した上で学んだ内容を園で活かすようにしている。

## 5. その他

### ○保育士確保で苦勞

- ・保育士確保で苦勞している。当園は過疎部に位置しているが、近隣市は待機児童がいる市であり、この近隣市で保育士確保（補助金を利用して保育士給料アップなどを実施）に注力している最中である。そのため、当園では近隣市の園と比べて保育士を確保することが難しい。

### ○業務効率化

- ・上記のように働きやすい職場づくりの一環で、業務効率化を図ろうとしており、当園では保育士資格のない非常勤の子育てを経験した保育補助員を活用している。制作物を制作するなど補助の業務をすることによって、職員の業務負担削減につながるようになっている。

### ○ICT化

- ・業務効率化を図るために園運営でICT化を推進することには消極的である。これは、ICT化を推進することによって、園長の業務が増えてしまうと懸念しているからである。
- ・具体的には、どんなICTツールがあるのか探したり、導入にあたって営業対応をしたり、また、仮に導入した際には、各職員にICTの教育を行ったり、日々利用している上で操作方法が分からないといった声に対応しなければならないことが想定される。

○施設の概要

①施設種別：民間認定こども園

②保育士数：正規職員 8 人、臨時職員 13 人

保育士の年齢層は 30 代を中心に 50 代までバランスが良い。

③保育所長歴：11 年目

当園の園長歴は 1 年（これまで民間保育園の園長を 11 年経験している）

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・昨年度は、所属する県の保育団体の研修を年 2 回、県の教育委員が主催する施設長向け研修を年 1 回受講している。この他、全国の保育団体のトップリーダー研修を昨年度受講した。
- ・研修内容については、保育団体の方は、園のマネジメントに関する内容が中心、県の教育委員会は、保育の質を上げるための内容が中心となっている。
- ・また、県が実施するマネジメント研修の「マネジメント」については、園長も学べるようになっている（園長本人は受講してはいない）

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修の目的としては、職員をどう管理していくかということを知りたいと思っている。
- ・具体的には、言葉の使い方によって職員や子どもに対するエンパワー（夢や希望、勇気づけ）を実現できるような関係づくりを学んだ。
- ・研修に関する情報は、保育雑誌や保育団体の定期的なメール等から、研修の内容や講師の情報を得ている。

(2)効果

- ・こうした職員との関係性を高める研修を実践した効果として、職員が悩んだ時によく相談されるようになった。
- ・昔は、こうした悩みに対して、「保育指針にこのように書いてあるから」という伝え方をしていたが、研修を受けた後は、「今悩んでいること自体がとても大事なこと」と伝えることで職員との関係性が良くなるといった効果があった。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・園長によって学びたいと思う内容は違うと思うし、都合の良いタイミングもバラバラなので、決まったテーマの研修を単に開催するのではなく、いくつかの研修テーマを用意しておいて、興味度合いや日程に合わせて選定できるとありがたい。
- ・研修の時間帯は、保育団体のものは丸 1 日のものと 2 日間のものがあり、場合によっては宿泊のケースもあるが、1 日目の食事の後は懇親会や勉強会もあるのでメリットがある。

(2)研修内容

- ・現状、施設の経営やマネジメントに関しては県の保育団体の研修、保育の質向上といった現場よりの内容を県の教育委員会の研修で学んでおり、バランスはとれている。

- ・特に、民間園としては、経営に直結する園児の獲得や職員の確保などについて、今後も重点的に学びたいと考えている。
- ・個人的には、パワハラや事故予防について学びたいし、弁護士の話も聞きたいと考えていて、いざ判断しなくてはならない時に慌てないような準備がしたい。
- ・自分が必要とする能力として重要と考えるのは、コミュニケーション力、コーチングだと思う。もちろん、問題解決能力は園長として重要であるが、基本となっているのはコミュニケーションで、日常うまくコミュニケーションが出来ていれば、園で起こる問題は職員がうまく解決してくれる。
- ・研修テーマ名も「メンタルヘルス」は個人的には違和感がある。（「心のケア」の方が良い）

### (3)研修形態

- ・グループワークの良さは内容による。例えば、保護者への支援といったテーマで、「皆さんの園ではどのようにやっていますか」という視点で、グループワークをするのは他園の事例を学べるので参考になる。実際、意識の高い園長の取り組み事例を聞いて驚いたことも過去にあった。
- ・オンライン研修については、コロナ禍の中で本年度受講したが、その場の空気感が伝わらないのは物足りない。一方、会場へ行く手間がないので、単なる講義だけならオンラインでも問題ない。
- ・また、オンラインは、周りを見て共感している人が多いと感じることがなく、不安になることがある。

## 4. 研修の活かし方

- ・学んだことは、主任等のリーダーに伝えたり、研修報告を通じて自分の園でもできるかどうかを聞いてみたりする。現在の園では、こうしたコミュニケーションや信頼関係が築けているので、研修で学んだことを園で実践することが難しい場合は、率直に意見を言ってくれるのでありがたい。

## 5. その他

### ○マネジメントの課題

- ・園では人材マネジメントが最も重要と考えている。
- ・具体的には、主任保育士との関係づくりが第一に重要、次いで、主任を中心とした人材ピラミッドの構築が重要で、主任から中堅、新人までのスムーズなコミュニケーションを作っていくことが現状の課題と感じている。
- ・職員の確保や定着を目的として、業務改善や ICT などの研修もあるが、そうした研修は結局お金がかかるものばかりで、自分が目指している内容ではない気がするので参加したいとは思わない。

○施設の概要

- ①施設種別：民間認定こども園
- ②保育士数：正規職員 27 人、臨時職員 6 人  
保育士の年齢層は 20 代の若手を中心。
- ③保育所長歴：20 年以上

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・昨年度受講した研修は、県社協（年 4 回）だけでなく、複数の保育団体の研修を年 6 回程度、合計 10 回は年間受講している。
- ・研修については、保育団体や社会福祉協議会から送られてくる研修の案内（チラシやメール等）を見て、興味のある内容、聞いてみたい講師がいれば、積極的に受講している。
- ・保育の質を学ぶ研修と園運営を学ぶ研修の両方を学ぶことが重要。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・園長自身、研修は非常に重要と考えており、園長が率先して勉強することが職員のお手本になり、成長につながる。特に、自分の知らないことや自分の園で役立つ情報や手法が学べることが良いし、良い内容はすぐに自分の園に取り入れてみる。
- ・保育は時代によって変化しており、今の子ども、地域、保護者に合わせた保育を行う必要があるが、年をとると頭が固くなりがちで、今の時代に合わせた保育ができなくなる。こうしたことを解消するためにも研修に参加して新しいことを学ぶ必要がある。

(2)効果

- ・昨年度受講した県社協の人材育成に関する研修は、職員の心理的なケアを含めた研修で非常に参考になった研修だった。
- ・最近の研修では、グループワークが増えているが、グループワークをすることで他園の取り組み状況を聞けたり、話し合いをしたりして参考にしているし、実際、聞いたことを自分の園に取り入れてみて効果もあった。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・研修は、1 日（終日）の研修が中心、中には宿泊する 1 泊 2 日の研修もある。逆に、半日では短いと考える。
- ・以前は、講義が中心の研修が多かったが、最近では、グループワークを取り入れた研修が増えてきた。
- ・時間配分としては、午前中講義をして午後からグループワークや演習を行うというのが良い。
- ・聞きたい研修については、東京や大阪にも行くが苦にならない。

## (2)研修内容

- ・職員のメンタルヘルスについては、若い職員の中にこうしたケアが必要な場合があるので、今後も研修で学びたい。
- ・働き方改革については、労務管理が重要と考えている。保育施設の労務管理は、一般的な企業のようにはいかないのが悩ましいことから、研修に参加して他園での取り組み事例などを継続的に学べたら良いと思う。
- ・業務改善や職員の業務負担軽減についても、ICT は既に導入済みであるが、若い職員を含めてうまく使えていないので、活用の仕方や簡単に使えるコツなどを他園の事例を含めて学べると良い。

## (3)研修形態

- ・グループワークは、他園の取り組み方や考え方が分かるのでとても良いし、参考になる。
- ・ICT については、園での活用事例などをグループワークなどで情報を得られるような研修を増やしてほしい。
- ・オンライン研修は、多くの職員がいつでも見ることができるのはメリットがある。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修の活かし方として、自分の園で使えそうなことは、すぐに主任保育士に伝え、実践できるものはすぐにやってみる。ただし、その過程はトップダウンではなく、主任を中心に検討してもらい、現場の保育士から「こうしたい」という提案を園長が受け、承認するボトムアップ方式で行っている。
- ・ここで大事なことは、現場の保育士が自分達で考えること、一方的に園長が決めるのではなく、ボトムアップで行うことで、モチベーションのアップにつながると考えている。

## 5. その他

### ○マネジメントの課題

- ・これからの保育施設は、質の高い保育を目指す必要があることから、人材の確保や育成は重要である。
- ・そのため、園長向け研修だけではなく、保育士向けの研修についても、良さそうな内容であれば積極的に参加するよう園長から促している。また、労務管理などに関するマネジメント研修については、法人本部から受講を促す連絡もある。

○施設の概要

①施設種別：民間認定こども園

民間の法人であり、現在、県内に複数の認定こども園、小規模園を運営。

③保育所長歴：30年以上

法人が運営する各園の園長を束ねる統括園長。

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・県の協議会の研修が1回（2日間）、その他の保育団体の県外研修を年3回受講。
- ・法人内研修は、年1回実施しているが、必ずしも園長を対象としたものではなく、保育指針が変更した時や施設運営に関する内容が多く、外部講師を呼んで実施する。（今年度は、社会保険労務士から雇用管理に関して講演してもらった）

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修は、受講したらそれで終わりではなく、施設長として現場での悩みや課題を解決し、働きやすい職場を実現するためのものだと考える。特に、自分の意識改革や良い職場環境を整えるための学びという点で重要視している。そのため、自分だけでなく、他の職員にも積極的に研修に参加するよう促している。

(2)効果

- ・園では様々な職員が働いており、誤解を招いて人間関係のトラブルが発生することも多く、園長はこうしたトラブルに日々対応していかないと離職者を出すことにもつながってしまう。
- ・施設長向け研修会では、人事考課や労務管理などを学ぶことで、こうした人間関係のトラブルに対応していくことが可能となる。
- ・自分のこれまでの経験においても、園長になったことで労務管理や職場改善などマネジメントに関する学びが重要と実感したことから、現在では、園長だけでなく、主任クラスにもマネジメントに関する研修を受講するよう促している。
- ・園長に求められることは、時代によって変わっていると思う。昔は、強いリーダーシップを発揮して職員に指示するといったことが一般的だったが、現在は、保育業務や園運営については、園長のリーダーシップを支える主任クラスや一般職員の育成が重要で、特に、マネジメントについては、継続的に学ぶことが重要である。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・研修は、講義だけでは効果は薄いため、グループワークなどで話し合うことや共同レポートを書くことなど研修内容を身に付けるような手法で学ぶことが重要である。

## (2)研修内容

- ・園長として求められる能力研修では、コミュニケーション力、コーチング力が重要と考えている。
- ・実際、現場の問題を解決しようとしている主任や職員に対して、問題を解決する力を引き出すためには、園長のコミュニケーション力やコーチング力が重要である。
- ・メンタルヘルスに関する内容は、最近、どの園内にもメンタルヘルスに問題のある職員が存在していることから、研修での学びは重要である。
- ・メンタルヘルスが悪化する原因の多くがハラスメントに関連しているのが特徴で、これは、ベテランの職員の問題だけでなく、若手職員同士の間にも発生している喫緊の問題ととらえていることから、ハラスメントに関する研修は、園長だけでなく、主任クラスを含めて学ぶ必要がある。

## (3)研修形態

- ・オンライン研修は、一方的に講義を聞くので、関心がある場合、集中して聞けるが、そうでない場合は真剣に聞かない。また、講師の先生も反応が見えないのでやりづらいと聞いている。
- ・オンライン研修は発言もしにくいし、グループワークもできない。
- ・基本的には集合研修が良いと思うが、コロナ禍でオンライン研修を行うなら、参加人数に応じてやり方を変えていくことが重要だと思う。
- ・あるテーマを数回連続で実施する往還型研修は、学んだ内容を現場に即して振り返りながら行うので、学びの実感が得やすいので効果の高い研修手法だと思う。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修で学んだ内容で、良いと思ったことは、すぐに実践することが大事だと考える。
- ・当法人の園長の経験やスキルは様々のため、統括園長が各園の園長の弱みなどを的確に把握し、園長として成長できる研修を受講するよう促している。
- ・園長向け研修は、未来に向けて、園長の能力を開発していくものなので、今後も研修での学びを第一に考えていく考え。

## 5. その他

### ○園マネジメントの課題

- ・職員に対しては、できるだけポスト（役割）を作り、自分の責任範囲を明確にすることで、目標管理も明確になり、モチベーションアップにつながると考える。
- ・これまでは、園長などトップの役割を重視してきたが、5年目、10年目の中堅職員の保育や職場へのモチベーションが揺らぐ傾向にある(特に、新卒で入社した職員)ことから、今後も人事マネジメントに注力していく。

### ○ICTについて

- ・業務効率化という点で、ハードなど導入しているが、最近は書類が増えていることの方が問題と感じている。
- ・ICT導入の前に、記録の取り方や伝達方法自体を見直していく必要があるのではないか。

○施設の概要

- ①施設種別：民間認定こども園
- ②保育士数：正規職員 30 人、臨時職員 4 人  
20～50 歳代まで幅広い年齢構成。
- ③保育所長歴：8 年目  
養護施設や公立保育所、社会福祉協議会など幅広い職種を経験。

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・昨年度は県が主催する研修を年 2 回受講した（今年度はコロナ感染症によって実施されなかった）。
- ・また、各保育団体が主催する研修や、地域の保育園による集いである地域の保育協議会が主催する研修（3 回/年）についても参加している（県が主催する研修と同様に今年度は、コロナ感染症によって実施されていない）。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・昭和と平成の間で、学校で教える内容は異なってくる中、若い職員と保育に関する知識や考え方が異なっており、この世代間ギャップを埋めるために最近の保育に関する内容について学ぶための研修に参加している。

(2)効果

- ・近年の保育に関する動向などの研修に参加し、また、若手職員と接してきた自身の経験によって、今の若い職員の考え方に触れることができた。
- ・この研修で学んだことに加えて、自身の経験から今の若い職員の考え方、そして、どのようなことを保育現場で求めているのかについて自身で考え、働きやすい職場づくりを目指して様々な施策を講じている。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・今まで受けてきた研修は丸 1 日のものが多かったが、人の集中力はそれほど続くものではないので、座学だけの研修で丸 1 日は厳しいかもしれない。丸 1 日の研修であれば、座学に加えてグループワークで構成されていれば良いと思う。
- ・例えば県の研修は丸 1 日、座学による研修であり、正直どうなのかな、と思うことはある。
- ・一方で保育団体は同じように丸 1 日ではあるが、座学+グループワークで構成され、グループワークでは座学で学んだテーマについて意見交換するため、座学で学んだ内容について発言する分、理解することにつながった。個人的には座学のみではなく、グループワークを織り交ぜた方が良い研修であると思う。

(2)研修内容

- ・メンタルヘルス関連の研修を受講したことはあるものの、もう少し包括的な働きやすい職場づくりに関する内容の研修があると望ましい。例えば労働基準監督署が主催する働きやすい職場づくりといった研修はあるものの、保育現場に即した内容ではない。

- ・保育士が不足気味で、職員に長く勤務してもらいたいためにも、働きやすい職場づくりを意識しており、保育現場に即した働きやすい職場づくりに関するテーマの研修を実施して欲しい。
- ・往還型研修については受けたことはないが、同じテーマの内容を定期的な研修を実施して学びと実践を繰り返すものであり、同じテーマについて繰り返すことによって、知識、技能として吸収できそうなので、往還型研修については効果のある研修になると思う。

### (3)研修形態

- ・グループワークでは座学で学んだテーマについて意見交換する。座学で学んだ内容を振り返るため、座学で学んだことを理解しやすい。
- ・対面研修の方が講師の呼吸を感じることができ、質問もしやすい雰囲気である。できるのであれば、対面研修の方が良いと感じる。
- ・ただし、オンライン研修は何度か受講したが、コロナ感染によって今後一般的になるのであれば、慣れるしかないと思うし、特に抵抗はない。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修で学んだことを職員会議で報告するようにしている。また、園内研修で共有するようにもしている。
- ・園運営や園の財政に関わるマネジメントに関する内容については、特に事務長や副園長、主任、チーフクラスと共有するようにしている。民間園なので園の財政に関心を持ってもらいたく、コスト意識を持つことは必要であるため、これらの役職の職員と共有するようにしている。

## 5. その他

### ○少子高齢化の課題

- ・公立園はあまり関係ない話であるが、民間園は少子化によって、受け入れる園児の獲得が難しくなっており、保育する園児が少なくなれば、経営面で響いてくる。

### ○各職員が自己肯定感を持って仕事に励んでくれる環境作りを意識

- ・各職員が保育をする上で、常に自己肯定感を持って仕事に励んでもらいたいと考えている。各自が自己肯定感を持つといった共通認識を浸透させていく考えである。
- ・自己肯定感を持つことによって保育が楽しくなると思うし、結果的に保育の質が高まり、園児や保護者からも評価されるようになるため、各職員が自己肯定感を持って仕事に励むことができるような環境作りを意識している。

○施設の概要

- ①施設種別：民間認定こども園
- ②保育士数：正規職員 12 人、臨時職員 15 人  
保育士の年齢は 30 代半ば以上の中高年が多い。
- ③保育所長歴：5 年目  
施設の用務職を経験した後、副園長を経て園長となった。

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・県の保育団体が主催する研修を年間 2～3 回受講している。また、各保育団体の全国大会も受講し、年間 3 回ほど受講している。
- ・県単独で主催している研修は特になく、むしろ県が保育団体に研修を委託しており、上記の研修についてはこちらにあたる。
- ・保育団体が実施する研修に参加する義務はないが、興味がある研修には参加している。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修を受講する目的は情報収集である。また、研修の選定要因は研修のテーマ（内容）と講師であるが、自分が興味ある講師が講義する場合は、この講師の話を聞きたいと思って、参加することもある。
- ・これに加えて、関東に遠征する場合（全国大会の場合）、様々なエリアから園長先生が集まるので、関東などの普段接点がない園長先生の園運営に関する話を聞きたいといったこと、さらに、人脈作りといったことも目的である。
- ・なお、県の保育団体から定期的に会報など研修情報が送られてくるので、これで実施予定の研修を把握し、自園にとって有益な内容であれば、自分もしくは主任保育士が研修に参加するようにしている。

(2)効果

- ・他の園長先生と接点を持つことによって、自分にはない考え方を学んだり、新たな気づきと共に刺激になったりすることもある。
- ・全国大会の場合、様々なエリアから集まることによって、普段は接点のない園長と会えることも効果であり、結果的に人脈作りにもなっている。研修がきっかけに付き合いが深くなった園長とは、園運営に関するノウハウを教えてもらったり、直接その園に行ってみ学させてもらったりしている。
- ・全国大会の場合、日を跨いでの研修日程（2 日乃至 3 日）となっており、研修が終わった後に懇親会が設けられているので、自分から積極的に話しかけて、懇親会に参加している園長と良い関係性を構築しようとしている。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・研修は午後からの半日や丸 1 日のものもあるが、時間配分については研修内容によって変わってくるので、内容によって変わることは気にしない。
- ・研修会場については都市部で実施するものだが、これは様々なエリアの園長にとって、そして、講師にとってもアク

セスが良いので、これについても自分が移動することを苦としないこともあって、気にしない。ただ、自分の周辺の園長は近くで実施してもらいたいといったニーズはある。

- ・県の保育団体及び複数の保育団体の研修に参加することもあり、現状の開催数で問題ない（全国大会は各保育団体で1回/年）。

## (2)研修内容

- ・リーダーシップやプロジェクトマネジメントなど園長として必要な能力は多岐にわたるが、ファシリテーション力が最も大事と思う。
- ・ファシリテーションについては自身の苦手な部分であるというものもあるが、自分は男性であり、女性が多い職場であることを考慮し、また、園運営する上では一人の職員が皆を引っ張っていくよりも、ボトムアップでそれぞれの職員が育つことが必要であるので、今後の10年先を見据えた人材育成を考慮すると、各職員が能動的に育っていく、また、仕事をする上での改善提案を能動的に発信してくれるための環境作りのためにも、園長としてはファシリテーション力が必要と感じる。
- ・今までファシリテーションに特化した研修はなかったが、様々な園長研修を受けてきた内容の一部にファシリテーションに関する内容の講座があり、都度、自分にとって大事なと感じたし、学んできた。

## (3)研修形態

- ・コロナ禍でオンライン研修が増えている中、自分も受けたことはあるが、集中して講義を受けることができたので、特に問題はないと感じた。
- ・オンライン研修でのディスカッションについては、誰が仕切るのかといった雰囲気になり、参加者全員が戸惑いを感じていた。本来、グループディスカッションは集合型研修の方が良いかもしれないが、参加者の慣れの問題でもあるかもしれない。

## 4. 研修の活かし方

- ・経営面など含めて園に取り入れようとしているが、保育士の資格を持っていないので、研修で学んだことをアウトプット（職員に伝える）することが苦手で、特に、保育に関する内容をアウトプットすることが難しい。
- ・保育の現場については保育士資格を持っていないので、主任に確認を取りつつ、トップダウン型ではなく、「研修でこんなことを学んできたけど、こうしてみたら」と提案するような形としている。

## 5. その他

### ○人材育成の課題

- ・当園の主任は定年が近く、職員全体の平均年齢が高いといった職員の年齢的なこと、そして、高いモチベーションを持つ職員が少ないことも課題であるため、若い保育士を採用、育成していくことが必要。
- ・保育士全般向けに、モチベーション維持に関する研修があり、若手保育士に受講させたが、研修から帰ってきてしばらくはモチベーションが高かったものの、1週間で元通りになってしまったため、モチベーション維持させることは難しいと感じている。

### ○ICTシステムの活用

- ・当園では登降園管理システムを導入している。園の時計であるとアナログのために正確な登降園時間を反映できないケースもあり、延長保育の保育料金算定で揉めることもあったが、システム導入後は、特にトラブルもなくなり、また、園児の保育料金の集計が簡易になり、業務効率化につながっている。

○施設の概要

- ①施設種別：民間認定こども園
- ②保育士数：正規職員 15 人、臨時職員 25 人  
年齢層は 30 代を中心にして若手から、ベテランまで配置している。
- ③保育所長歴：40 年以上（公立園の保育士経験あり）

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・県主催の研修を年 2 回受講。内容は、保育協議会の総会と講師の講演、行政からの説明がある。県の研修は、公立の園長も参加して県の行政報告を行うことから、できるだけ参加するようにしている。
- ・他の保育団体の研修もあるが、スケジュールの都合により昨年度は参加できなかった。もちろん、保育団体の研修も内容によってはそちらを優先して受講することはある。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・受講の目的は、園の将来構想を考える時に、必要な情報や保育環境の現状を把握できることであり、受講することで職員に対して的確に指導することができるという点である。
- ・例えば、最近ではコロナ対策や補助金に関する事などは、重要な内容であり、特に研修では、分かりやすく説明をしてくれるので良い。（詳細は、行政等から送られてくる書類を見れば良い）
- ・人材育成や雇用管理といった内容については、研修に行って学ぶよりも、社会保険労務士に直接指導してもらうといった方法で学んできた。

(2)効果

- ・研修は座学が中心であるが、過去にはグループワークなども行っており、受講したことはある。グループワークは、公立園の園長を含めて生の話が聞けるので参考になる。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・研修の日程や回数、時間配分は研修内容によって様々なので一概にどれが良いとは言えないが、研修時間では、午前中の方がパートを含めた職員が多い時間帯なので午前開催が望ましい。

(2)研修内容

- ・園長に必要な能力としては、問題解決能力が重要である。職員の能力を的確に把握し、適正に配置することで、事前に問題を防ぐこともできるし、重大な問題を回避できる。
- ・問題解決能力は、これまで自分が経験してきたことをベースにしているが、研修においてもヒントをもらったり、自分のやり方を確認したりすることでさらに能力を高めることができる。逆に、研修だけ受けていては、実践で使える問題解決能力は身に付かない。

### (3)研修形態

- ・オンライン研修は、自分に対して話しかけてくれるように感じるので集中できる。また、質問や意見などもチャットのように一覧が表示されるようになっていたので、参考になるやり方だった。
- ・集合研修の場合は、聞いたことを逐一メモする必要があるが、オンラインの場合はチャットなどで他の意見も見られるし、必要なら画面を撮影して後で見ることもできるので良い。また、遠くへ出かけなくても良いというメリットもある。

## 4. 研修の活かし方

- ・研修内容を活かすには、園長自身の独りよがりにならないよう、自分の園の実態に即して、どうやったら可能かを考えて、職員全体に提案している。そのためには、職員の組織作りが大切であるが、コミュニケーションや信頼関係を築くことが重要。
- ・研修に対する考え方は、まず、自分のやりたいこと（骨格）があり、研修を受けて具体的に手法などを学び施策に落とし込んでいくというやり方である。

## 5. その他

### ○マネジメントの課題

- ・働き方改革については、働かせようとしたらダメで、保育理念に合ったマネジメントをしていくことが重要。

### ○ICT

- ・ICT に関しては、いち早く導入、運用しており、年間計画等の計画づくり、登園のシステム化、お便り等もメールで配信するなど業務効率化を推進している。
- ・ICT に関しては、園の事務業務以外にどう活かせるかのヒントをもらえる研修があったら良い。

○施設の概要

①施設種別：民間認定こども園

②保育士数：正規職員 17 人、臨時職員 20 人

正規職員は 20 歳代が多く、臨時職員は 40 歳代、50 歳代が中心。

③保育所長歴：21 年目

1. 施設長向けのマネジメント研修の受講状況

- ・様々な研修に参加しており、年間数回から 10 回前後の研修を受講している。
- ・市の保育団体の研修に年間 3 回ほど参加し、また、保育団体の全国大会の研修にも年間 3 回位に参加した。
- ・また、市の保育団体にて園長会が月に 1 回の頻度で開催されるが、園長会の前に研修が行われるケースもあり、こちらにも参加している。
- ・加えて、市と市の保育団体が合同開催する研修も年間 2 回ほどあり、こちらにも参加している。

2. 研修目的と効果

(1)目的

- ・研修の目的は継続して知識を得ることであり、例えば危機管理などについては、園で様々な問題が生じる中、園の責任者として園長は常に知識を得なければならない内容と考えている。
- ・また、民間園としては、経営的な視点についても一定の知識を持って理解しなければならない。補助金に関する知識や保育制度の変更に関する内容についても知る必要がある。
- ・特に保育制度についてはここ 5～6 年、無償化など毎年のように制度が変更されているので、変更された内容や制度の動向について知るために研修に参加している。
- ・ちなみに研修ではグループワークが盛り込まれていることもあり、研修内容に沿った他園の園長の考え方を聞くことができることも研修の目的である。
- ・なお、補助金などの経営的な視点がテーマとなる研修は保育の内容と比べると、特に民間園になるが、参加率は高いように思える。

(2)効果

- ・研修に参加して、園長として知るべきこと（例えば最近の保育制度の動向や変更点）を知ることができた。
- ・また、保育制度をテーマとした研修の際にもグループワークを実施し、保育制度に関してグループ分けされた園長同士で意見交換する機会があった。他園の園長の考え方や園の情報を聞くことができたことも成果である。

3. 研修ニーズ

(1)研修日程等

- ・市の保育団体の研修は 14～17 時の 3 時間であり、あまり長いと集中力が続かないことを考慮しており、適正な時間配分と思う。

## (2)研修内容

- ・園長は毎日何かしらの判断をしなければならない。小さな問題や職員からの疑問、相談事を含めて、何かしらの判断が必要であり、そのためにも、園長は問題解決能力を身に付ける必要があると感じる。
- ・近年、全国的に小規模園を増やして待機児童問題を解消する動きとなっているが、一方で少子化によって地域によっては定員割れしている保育施設も出ている。
- ・民間園としては一定の園児を確保しないと運営が厳しくなってくるので、このような園児確保などの経営的な視点が組み込まれた研修も必要と思う。
  
- ・現状、市の保育団体の園長研修では往還型の研修を実施していないが、研修を受けっぱなしで、実際の園の現場でどう活用されたのか、研修の効果はあるのか、などを考慮すると、往還型研修を実施することが望ましいと考えられる。
- ・往還型研修は、「特定のテーマについて研修で学び⇒それを各受講者は現場で活用し⇒その際に生じた疑問や活かしにくい点を認識し⇒この点について、次の研修でその内容を報告し⇒講師が回答する」といった流れになるので、そのテーマについて現場で活かされる、浸透されることに、よりつながると思うからである。
- ・また、当園では ICT 活用を推進して業務効率化を図るようにしており、例えば園児の連絡事項を保護者のスマホで行えるようにする（連絡帳の電子化）、持ち帰り仕事を禁止として、その分、各クラスに PC を配置し保育計画を PC で行えるような環境を整えている。
- ・登降園システム（当園ではまだ未導入）など様々なシステムがあると思うが、どんなシステムがあって、どんな効果をもたらすのか、わからないこともあるので、業務効率化に寄与するシステム、ICT については一覧化された情報として教えてもらいたいし、研修にこのような情報提供を盛り込んでもらいたい。

## (3)研修形態

- ・研修によってはグループワークも盛り込まれており、グループワークでは前述のように、他園の園長の考え方や園の情報を聞くことができ、新たな気づきや参考になることもある。
- ・オンライン研修を受講したことがあるが、研修会場へ移動する必要性がないことはメリットであるが、一方でグループワークは臨場感が欠け、実施しにくい印象を持った。
- ・ただし、保育士不足と言われている中、保育士が不足している園では、保育士を集合研修に出させてやれないといった声を聞く。オンライン研修であれば会場への移動がない分、研修への参加がしやすくなるのではないかと。

## 4. 研修の活かし方

- ・園長として園のビジョンを示し、研修で学んだことを職員と共有するようにしているが、職員に伝えたことが響いているのかわからないこともある。
- ・各職員に響くように「うちの園で実践する場合、どう実践していく？」と投げかけ、職員全体で方向性の共有を行うようにしている。実際に職員に伝えたいことが響いた場合、職員のモチベーションは高まったように見える。そのため、各職員に響く話し方を意識するようになった。
- ・なお、今までの経験上、相手が人である組織マネジメントに関しては研修内容を理解できても園で実践することが難しいと感じる。

## 5. その他

### ○保育現場の環境改善

- ・当園ではノンコンタクトタイムを採用している。当園は決して職員の余裕があるとは言わないが、まだ職員数が多いというか、余裕が多少はあるので、ノンコンタクトタイムを取ることができている。
- ・保育士不足の主な理由は保育士が離職してしまうことなので、いかに離職させないかに尽きる。幸いにも当園の場合、結婚や出産で一時的に当園から離れたとしても、パートなどで当園に戻ってきてくれているが、このようなノンコンタクトタイムを取るなどをして、保育現場の環境改善を図っている効果が多少はあるのかもしれない。

### ○人材育成について

- ・人材育成も含めた人材マネジメントについて、保育業界は他業界と比べて全体的に遅れていると思う（ただし、保育に特化した育成はしっかりと行っている）。人材マネジメント・人材育成を行ってこなかったから、離職者が多いのではないかと思うし、保育業界は人材マネジメント・人材育成をしっかりと行うべきではないかを感じる。

### 第三章 調査結果分析

#### 1. 保育施設長等のマネジメント研修の実施状況と受講者ニーズ

##### (1) 研修概要と受講状況

	主催者	受講者
①主催者	※総研修数 177 の内訳、 ( ) 内は 1 主催者当たりの平均研修数 「都道府県」 26.6% (2.0) 「政令市、特別区」 40.7% (3.1) 「保育団体」 32.8% (2.9)	政令市や特別区の研修では、その自治体に所属している公立保育所は研修への参加が義務付けられている。 民間は、所属する団体の研修のみ参加と、所属団体と自治体の研修の両方に参加するケースが大半。
①対象者	保育所長を対象にした研修が 52.0% 主任保育士を対象とした研修が 32.2% 両方を対象とした研修が 15.3%	ヒアリングした 30 件の内 29 件が保育所長であり、受講した研修は保育所長（あるいは施設長）向けの研修である。
②資格の有無	「資格保有者のみ」の研修は約 3 割 「資格の制限はない」が 57.6% 政令市、特別区は、「資格保有者のみ」の割合が 61.1%。	民間は、保育資格を有していない保育所長が一定数存在。 公立の保育所長は基本的に保育資格を有している。
③経験年数	実施されている研修における現場経験について、約 8 割が「特に経験年数は問わない」と回答。	保育所長歴は、10 年未満と 10 年以上が半々の割合で、民間において園長歴が長い人が多かった。
④研修形態	対面講義が約 9 割 グループワークが約 5 割 オンライン研修は 1.7%と少ない。	グループワークについては肯定的な意見が多く、オンライン研修についてはメリット、デメリットに関する意見が聞かれた。特に、昨今のコロナ禍を考えると、オンライン研修は必要であるといった意見が 9 割以上を占めた。

##### 【比較分析結果】

- ◆ 1 主催者当たりの保育所長向けマネジメントの研修は 2～3 であるが、保育所長は複数の主催者の研修を受講するケースもあることから、保育所長が 1 年間に受講するマネジメント研修は決して少なくはない。
- ◆ 民間では、保育資格を有していない保育所長が一定数見られるものの、マネジメントに関する研修の場合、資格の有無にかかわらず保育所長として必要なマネジメントに関する内容が中心となっている。
- ◆ 経験年数については、一部で、「新園長向け研修」は存在するものの、多くは、保育所長として学ぶべきマネジメントに関する研修である。
- ◆ 研修形態は、多くが対面講義であり、グループワークも全研修の 50%で実施されている。また、忙しい保育所長に配慮して講義のみの研修も一定数存在している。
- ◆ 研修形態では、これまで対面講義が主流であったが、コロナ禍によってその在り方・考え方は変化しているが、多くの保育所長はオンライン研修を肯定的に捉えている。

(2)研修内容、必要能力

	主催者	受講者
①問題解決能力	<p>保育所長等、課題・問題を発見し、その後に課題・問題の整理及び解決すべき優先度合いをつけ、その影響度合いを分析することが求められる。</p> <p>研修においては、「具体的な実例」によって課題の明確化（再認識）と共感が得られ、「グループワーク」では他園の状況を知ること、さらなる課題認識と共感につながる。</p>	<p>問題解決能力は、保育所運営上で発生する様々な問題や課題に対応する保育所長にとって、常に求められる重要な能力。</p> <p>特に、発生する問題を解決するということだけでなく、「問題が大きくなる前に対応できる」、「問題を未然に防ぐ」、「保護者からの評価を得る」といったことも問題解決能力向上による効果。</p>
②リーダーシップ力	<p>保育所運営に必要なリーダーシップ力、リーダーシップ力が発揮できる組織体制構築、また、日常業務において状況判断をした上での的確な指示、責任感や統率力、コミュニケーション力が求められることが研修ポイント。</p>	<p>リーダーシップは、「現場の働きやすさの向上」、「保育の質の向上」、「職員意識のまとまり」等に関わってくるため、リーダーシップ力に関する研修ニーズは高い。</p>
③ファシリテーション力	<p>「話しやすい雰囲気作り」、「発言しやすい環境作り」といった保育所長等の役割に関する内容や、具体的な事例について、グループワークを通じてスキルを習得してもらう。</p>	<p>保育所長は、現場を担う保育士の意見を把握するとともに、主体的な意見を引き出すことが求められる。</p> <p>保育士からの主体的な意見は、円滑な保育所の運営や保育の質の高まりにつながる。</p>
④コミュニケーション力（コーチング力）	<p>コミュニケーション力（コーチング力）の向上が「職員育成やよりよい保育につながる」、「何かあったらではなく、定期的にコミュニケーションをとる」、「日頃より話しやすい雰囲気作りに努める」といったことが研修ポイント。</p> <p>ファシリテーション力と同様「どのような言葉かけや傾聴を行うか」、「職員定着を意識したコミュニケーション力の向上」といった具体的な内容が研修ポイント。</p>	<p>コミュニケーション力を学ぶことで得られる効果として、「職員とのコミュニケーション向上」、「信頼関係の構築」、「現場で発生する問題解決」、「保護者対応」、「働きやすい職場の実現」、「離職防止」など多方面に渡っている。</p> <p>また、保育所運営においては、トップダウンよりも職員とコミュニケーションを採りながら進める方がうまくいくといった意見も聞かれた。</p>
⑤働きやすい環境作り	<p>「職員のメンタルヘルス」 61.8%  「働き方改革に関するもの」 55.9%  「職員のハラスメント対策」 47.1%  「業務改革や業務の負担軽減に関するもの」 41.2%</p> <p>(%は研修実施率)</p>	<p>保育士の定着、離職防止のためには働きやすい環境作りが重要。</p> <p>ICTの活用が業務軽減に寄与すると期待。</p> <p>ハラスメントに関する研修は、法律的な内容などが一部分かりにくい。</p> <p>働き方改革は、保育の現場に即した内容。</p>
⑥人材育成	<p>「職員の育成・専門性の向上」 96.9%  「園内研修の考え方と実践」 40.6%  「保育実習への対応」 15.6%</p> <p>(%は研修実施率)</p>	<p>「仕事をする上で改善提案を能動的に発信」、「先を見据えた仕事をする」。</p> <p>研修に対しては、分かりやすい説明や事例を用いた内容へのニーズ。</p> <p>実習生に対する指導の重要性や人材育成が離職防止につながる。</p>

	主催者	受講者
⑦制度の理解	「保育をめぐる動向や課題」 90.0% 「保育制度や最近の動向」 80.0% 「児童福祉に関する制度や施策」 52.5%  (%は研修実施率)	「分かっているようで分かっていない」、「制度に関する研修は苦手」、「知っていないとトラブルになる」、「制度に関する情報量が多すぎてポイントを理解できない」 制度を理解することで「職員に対して的確に伝えることができる」、「次年度の計画や人材確保に役立つ」

#### 【比較分析結果】

- ◆ 研修内容や求められる必要能力では、主催者側の考えと受講者ニーズがマッチしていることがわかった。保育所長等に求められる能力では、「問題解決能力」、「ファシリテーション力」、「コミュニケーション力」で双方の考え方が一致しており、研修で学んだ内容を積極的に活用している様子が見られた。
- ◆ リーダーシップ力に関しては、主催者が保育所長自身の「責任力」や「統率力」、「リーダーシップが発揮できる組織体制」といった点に重点を置いているのに対して、保育所長は、主任保育士をはじめ職員と情報を共有し、十分コミュニケーションをとることを重視する意見が多く見られた。
- ◆ 「働きやすい環境作り」は、職員の定着や離職防止を背景に、主催者、受講者双方において研修の重要性を認識している。また、受講者側からは、ICTの活用による業務軽減への期待も聞かれた。
- ◆ 「制度の理解」は、研修実施率も高く受講者も重視している研修であるが、受講者側からは、「情報量が多い」、「講師の話し方が分かりにくい」などの理由で研修内容が十分理解できない」といった意見が多く聞かれた。また、ハラスメントに関する研修においても、法律的な内容などが一部分かりにくいといった声が聞かれた。

### (3)研修ポイント

	主催者	受講者
① 管理者知識アップ	<p>保育所長等は、多様で広範囲の知識が求められることから、研修における知識習得を目的とした講義は「最も理解しにくい内容である」といった意見や「かなり噛み砕いた内容の研修が必要」。</p> <p>保育所長は保育所のリーダーとして、広範な知識を習得することで、保育所長自身の役割について改めて認識することができる機会。</p>	<p>保育所長が知っておくべき知識は非常に多岐に渡っており、かつ、常に変化しているのが特徴。特に、保育制度の変更に関連する内容については、自治体からの通知書類だけでは十分理解できないことも多いため、講師が分かりやすく説明してくれる研修に関する評価は高い。</p> <p>また、保育の質や園運営の質を高めるための知識や技術を学ぶことに対する意欲は高い。</p>
② スタッフを成長させる研修	<p>「人材育成」がキーワードとなり、人材育成を目的とした研修内容が中心。</p> <p>スタッフを成長させるための研修は、保育所長がその土台を作る環境作りが重要となるため、職員の能力、適性や課題を保育所長が把握し、スキルアップを促すための手法やコーディネート力を習得することが研修のポイント。</p>	<p>保育の質を高めるためには保育士を育てることが重要。</p> <p>人材育成によって保育士がより質の高い仕事を能動的に実施。</p> <p>人材育成の研修では、分かりやすい説明や事例を用いたい内容へのニーズ。</p>
③ 意欲を向上させる研修	<p>「コミュニケーション」に関する意見が多く、特に、円滑な職員とのコミュニケーションや職場環境の構築・サポートが職員の意欲向上へつながる。</p> <p>研修手法は、「グループワーク」、「事例」、「演習」という意見が多く、具体的な「事例」や「演習」において、他の参加者とのディスカッションによって、より理解度が高まる。</p>	<p>保育所長が一方向的に進めるのではなく、常に職員とコミュニケーションをとりながら進める方がうまくいく。</p> <p>人材育成によって保育士がより質の高い仕事を能動的に行う。</p> <p>職員に対して保育所長の考え方やビジョンを共有することにより、職員の意欲向上につながる。</p> <p>グループワークによって、「より学びが深まる」、「自分では気づかなかった新たな気づきを得られる」。</p>

#### 【比較分析結果】

- ◆主催者側が研修のポイントとして重視していることと、受講者が研修の目的として重視していることは、多くの点で一致している。具体的には、保育所長が知っておくべき知識を継続して学ぶことの重要性、職員を成長させ保育の質を高めるための人材育成の重要性、職員が保育に対して能動的に動くためのコミュニケーションの重要性であり、主催者と受講者の双方が研修のポイントと認識している。
- ◆保育所長が学ぶべき知識は、非常に多岐にわたっており、自治体から通達される情報量は多い。特に、保育制度の変更に関する内容については、内容が理解しにくいといった声を背景に、主催者は、分かりやすく説明する必要性を感じていることがうかがえた。

(4)研修の運営・企画

	主催者	受講者
①地域の事情	地域の事情は、「保育士不足」や「保育所長の知識レベル」、「保育の多様性」など。地域の実情に沿った研修の企画・運営については、「意識している」、「意識していない」と回答した回答数が同数程度となった。	地方都市の保育所長からは、園を空けることになるのでできるだけ近い場所での開催が良い、地方の場合、数人が車に同乗して移動するため、車中での意見交換が有意義との意見が聞かれた。 保育士不足や保育士採用で応募がないといった声は都市部、地方の両方で聞かれた。
②経験別の実施	「経験別で研修内容を別としていない」の割合が高かったものの、「新任保育所長は保育に関する経験や技術に関しては問題ないがマネジメント経験は浅い」という意見もみられた。「経験別としていない」理由は、「経験年数別に分けることが難しいものの、新任とベテランを一緒にして研修を実施することによって、新任はベテランの考え方や手法を学べる」といった利点がある」という意見もある。	民間は、所属する保育団体が主催する研修のみに参加するケースと所属団体と自治体の両方に参加するケースが全体の 8 割を超えて多い。また、自費で受講するケースは民間の方が多い。 公立、民間問わず保育所長の経験年数は様々であるが、経験が浅くても、ベテランの保育所長でも学びたい意欲は総じて高い。
③保育資格の有無	「保有資格の有無で研修内容を別としていない」といった回答が大半を占める。民間保育所の保育所長は、制度上無資格でも問題ない、仮に無資格であったとしても、保育に関する一定の知識を備えているため問題はない。	保育資格の無い民間の施設長は、2 代目、3 代目として会社員から事務職を経て保育所長となったケースであるが、社会福祉士など何らかの資格や福祉関連施設での勤務経験を有しているケースも散見された。 保育士資格がない保育所長でも、大きな問題なく運営できているといった声も聞かれた。
④オンライン、ICT	コロナ禍により令和 2 年度から実施、又は検討を始めている主催者はいるものの、全体的には否定的な見方をしている主催者が多い。 [メリット] 「会場までの移動時間」や「災害の影響を受けない」、「いつでも見ることができる」、「時間や場所の制約がない」。 [デメリット] 「保育所における ICT 環境が未整備」、「園内で受講する場所がない」、「外部接続が制限されている」、「ICT の習熟度」や「受講者の様子を把握しづらい」、「研修の質の担保」	[メリット] 会場への移動が不要 時間の融通が利く 複数の保育士が参加しやすい 著名な講師の講義を受けられる機会が増える リラックスして研修を受講できる（集中できる） [デメリット] 臨場感を感じられない（講師の熱量や場の空気を感じにくい） 集中できない（園内環境に起因） コミュニケーション、グループワークが難しい 疲れやすい、集中力が続かない

【比較分析結果】

- ◆保育施設が置かれている環境は、地域による差はなく、受講者からも開催地域についての具体的なニーズは聞かれなかった。また、所長経験や資格の有無についても、主催者のこだわりや受講者からのニーズは聞かれなかった。逆に、ベテラン保育所長でも継続的な学びへの意欲を持っているケースは多く、研修参加への意欲は高いことがうかがえた。

- ◆コロナ禍においてオンライン研修が各地で実施され、ICT 環境の整備も活発化しているため、主催者、受講者双方から様々な意見が出されたが、概ね主催者、受講者とも共通した認識となっている。
- ◆オンライン研修において、受講者側からグループワークが難しいといった意見が聞かれたが、今後オンライン研修を受ける機会が増えることによって、オンラインによるグループワークが集合研修のようにできることも考えられる。

(5)研修の課題とニーズ

	主催者	受講者
①日数、日程 地域など	開催日程では園の行事と重複しないように調整しているものの、すべての保育所が受講できず、「研修日程を合わせるのが難しい」。「丸1日間の研修は長い」、「日中は参加が難しい」といった意見を踏まえ、半日を2日間にした。夜間開催にしたりと工夫。	研修の時期は、園があわただしい4～6月を避け、7月以降が良いという意見がある。 日数は、1日が適当との意見が50%、午後から数時間といった意見は20%程度、研修内容や場所によるが10%。 研修回数は、年間数回といった意見が多い。
②研修内容	参加人数が思うように増えない（少ない）という状況に対応するため、「関心の高いテーマや講師の選定」、「タイムリーな話題」、「現場の課題に沿った内容」など工夫。 「グループワーク」において効果を上げるために、組分けを工夫したり、「講師の選定」においては事前に綿密な打ち合わせを行ったりする。	研修内容や講師によって受講するかどうかを決めるといった意見は多い。 グループワークへの評価は総じて高い。 往還型研修は、理解が深まり研修効果が高いといった意見が聞かれた。
③研修形態	「グループワーク」や「他園との情報共有」、「オンライン研修」に関するニーズ。 オンライン研修は、コロナ禍の中でニーズは高まっていると認識する一方で、ICT環境の未整備や予算面での問題といった課題も抱えている様子もうかがえた。	グループワークは、「より学びが深まる」、「自分では気づかなかつた新たな気づきを得られる」と肯定的な意見が多い。 オンライン研修は、「会場への移動が不要」、「時間の融通が利く」などの肯定的意見。 「臨場感を感じられない」、「コミュニケーション、グループワークが難しい」など否定的な意見。
④講師	講師の選定においては、事前に主催者側のニーズを伝え、講師からも研修の内容について提案を受けるなど、事前の打ち合わせが重要との意見がみられた。また、オンラインでの講義ができる講師の選定に悩んでいるという意見もあった。	研修内容に加えて、講師で判断するといった意見は多く、「講師は研修内容と共に研修選定での重要な要素」、「受講者にとって、講師の内容の伝え方・話し方は重要」などの意見から研修における講師の重要性は高い。

【比較分析結果】

- ◆研修の課題と受講者ニーズについて、主催者と受講者の考え方に大きな差異はなく、主催者が常に受講者のニーズを吸い上げ、研修を企画、実施していることがうかがえた。

(6)研修において注力している部分

	主催者	受講者
①働き方改革の推進	「労務管理」や「雇用管理」、「休日を含む働き方改革」といった現状の管理業務の変革に対する意見に加えて、保育制度の変化などへの対応、保育所長の意識改革といった管理業務を取り巻く環境や意識の変化を研修のポイントに置くという意見もあり、「職員が働きやすい環境作り・職場づくり」を実現していくために、研修において工夫している。	研修を受けて、「 <b>ノン</b> コンタクトタイム、 <b>ノン</b> コンタクトデイを実践」、「有給取得義務として、5～10日の連続休暇を取る」、「オンライン研修は働き方改革につながる」、「園内の職員チームで話し合い、実践した結果退職者が減った」、「コーチング研修で保育のやりがいや楽しさ」を知って、自主的な行動に変化した」など色々と実践している。
②ICTによる業務改善	全体的には、ICTを活用して業務改善や業務の効率化を図りたいという意見が目立つが、導入環境は保育所によって差があるという理由で「研修内容に盛り込まない」、「検討中」といった主催者も半数程度みられた。民間保育所はICTに積極的、公立保育所は消極的という傾向。	ICTによって業務効率化を期待する意見や、すでにICT化を推進しながら業務効率化を図っているといった意見がある一方、業務効率化を推進する上では、ICT化ではなく、むしろ、書類の多さや内容に対する意見も聞かれた。公立と民間を比べると、公立は民間に比べてICT化が進んでいない。
③保育の質の向上	保育の主体となる保育士の育成をポイントとしているとの意見が多く、人間力やマネジメント力などを重視していることがうかがえた。人材育成以外には、保育士を取り巻く環境改善として、業務の効率化や環境整備に関する内容を重視する意見が多い。	質の高い保育を目指すためには、人材の育成が重要といった意見は多い。「採用してからの育成がより重要」、「保育士のモチベーションの維持が難しい」といった意見や、「保育に対する熱量の差」、「ベテラン保育士と若手保育士の保育観に関する考え方の差」、「正規職員と非正規職員の差」など人材マネジメントの難しさに関する意見は多い。
④やりがいに見合った職場づくり	「職員定着を意識した経営管理」、「実行してみたいような研修」、「個人目標・評価シートの作成等」、「実践例の発表」、「キャリアパスの仕組みづくり」といった具体的な手法等をポイントにするケース。「やりがい」というメンタルやモチベーションを高めるための内容を研修に盛り込むケース。	「保育士が意見を言いやすい、保育士同士が話しやすい、といった雰囲気作り」や「自己肯定感を持って仕事に取り組んでもらう」、「ノンコンタクトタイムを取るような環境作りに留意している」、「メンタルヘルス対策が重要」など様々な意見が聞かれた。

【比較分析結果】

- ◆働き方改革の推進では、研修で学んだことを具体的な施策として活用していることが受講者から多数聞かれた。
- ◆ICTによる業務改善については、主催者側が、施設によるICT環境の整備の差を考慮して研修内容に盛り込んでいないケースが見られたが、受講者側は、コロナ禍においてオンライン研修やオンラインでの会議などへのICT活用を進めており、それぞれが工夫しながら対応していることがわかった。
- ◆保育の質の向上は、保育所長にとって園運営における最も重要な目標であり、目標実現のために人材の育成やマネジメントの重要性をあげているが、同時に、人材マネジメントに関する難しさも多く聞かれた。
- ◆やりがいに見合った職場づくりにおいては、主催者、受講者双方がメンタルやモチベーションについての重要性を認識している。

(7)受講前（研修の選定、条件）～受講後（研修の活かし方）

①研修情報の入手

研修情報の入手方法	研修情報は、保育雑誌から得るケースや所属する自治体や保育団体から送られてくる会報やメールなどによって得るケースが多く、特に民間においては、保育所長が入っている個人的なメーリングリストからの案内もあり、研修情報は日常的に触れている。
講師の情報	講師の情報についても、保育雑誌や保育団体の会報やメールが情報源となっている。特に、有名な講師は、園長会での情報交換や口コミなどで入手している。
公立保育所の特徴	公立は、年度初めに年間の研修スケジュールが伝えられる。また、自治体職員としての階層別研修も担当課から伝えられる。この他、保育雑誌等からも研修情報を入手し、興味のあるものは自費で参加するケースもある。

②研修の選定や受講の条件

研修の選定基準や条件	研修の選定に当たっては、研修内容と講師によって決めるという意見が多い。民間からは、「自治体主催の研修は、ありきたりな内容が多いのであまり参加しない」といった意見の他、経営視点の研修の必要性も聞かれた。研修費用（旅費等を含む）については、民間の方が自由である。
講師の選定	講師も研修受講の大きな基準になるといった意見は多く、特に、話し方が上手く、聞いていて楽しい講師は人気がある。また、全国的に有名な講師の研修は人気が高く、保育団体が主催する人気講師のオンライン研修へ積極的に参加するといった意見も聞かれた。
公立保育所の特徴	公立における保育所長向け研修は参加が義務付けられていることから、選定するという意識はない。公立園では、保育課等の研修担当課が研修の企画立案だけでなく、研修後のフォロー（研修に関する質問対応など）も行っているのが特徴である。

③研修の活かし方

職員との共有	「研修で学んだことを職員と共有する」といった意見が9割近くを占めており、職員と共有することの重要性がうかがえた。共有することの効果として「職員が前向きな姿勢を示した」、「職員のモチベーションが高まった」、「保育の質の高まりにつながった」、など前向きな意見が聞かれた。
園で活かしていること	活かしている内容は、職員が意見を言える雰囲気作りから、職員のモチベーションアップなどであり、最終的には、保育の質の向上、現場の環境改善につなげたいと考えている。一方、園組織のマネジメントや管理者としてのスキルは研修後すぐに活かすのは難しいため、継続的な学びが必要といった意見も聞かれた。
公立保育所の特徴	公立は、自治体内に複数の保育施設を有しているため、園運営に関する悩みを他園の園長に聞ける、情報共有が簡単にできるといったメリットがある。また、マネジメントにおける強みや弱み等を客観的に評価するシステムなどを活用する自治体もある。

### 【比較分析結果】

- ◆ 研修情報の収集や選定については、政令市や特別区は悉皆研修であり、研修内容と受講スケジュールが決まっているため、研修情報や選定に対する自由度は低いものの、担当課が地域の状況や職員の状況等を考慮し、オーダーメイドの研修を立案している。一方、民間は、所属する保育団体が主催する研修以外の選択肢は多く、一般企業向けの研修への受講など研修に関する自由度は高く、受講のための費用や時間は公立に比べて余裕がある。
- ◆ 公立保育所の所長は自治体職員でもあることから、職務階層別研修なども実施され、研修担当課が研修後のフォローも行っている。また、自治体によっては客観的な職員評価システムが確立されていることから、研修を含めた教育への手厚いサポートもみられる。
- ◆ 研修の活用については、「保育の質の向上」や「働きやすい環境作り」といった点では公立、民間とも大きな差はない。
- ◆ 「保育の質の向上」、「働きやすい環境作り」のためには、職員との共有が重要であるとの意見が聞かれた一方で、組織マネジメントや管理者のスキルアップは一朝一夕にはいかないため、継続的な学びが必要といった意見も聞かれた。

## 2. 総括

現状、社会の経済不況、共働き世帯の増加によって、女性の社会進出が進んでいる。これに伴って、国をあげて待機児童を減らす施策を行っており、受け皿整備を進めてきた。この結果、箱モノは整ってきたものの、現場の人材確保は厳しい状況にあり、保育士確保については喫緊の課題となっている。

保育士確保のためには、保育士を目指す方や保育士に復帰しようとする方が増え、保育現場へ就業しやすくなるよう、働く場所としての保育所の魅力向上を図る必要がある、その一環として、保育現場の魅力向上、働きやすい職場環境づくりのためには、保育所長によるマネジメントが重要である。

本調査研究では、保育所長を対象としたマネジメント研修の実態やニーズをアンケート調査及びヒアリング調査により把握し、保育所長のマネジメント力向上や働きやすい職場づくりのための研修手法や研修内容に関して、情報の収集、整理、分析を行った。

### ○研修の実施状況

保育所長向けマネジメント研修の実施率は、都道府県及び保育団体で約 6 割、政令市・特別区で約 8 割であることがわかった。

都道府県、保育団体における実施率 6 割は低い印象であるが、未実施の理由を聞くと、社会福祉協議会や保育団体が同様の研修を行っており重複を避けている、キャリアアップセミナーで代替している、また、東京都などのように、保育所の数が多すぎるため開催が難しい、といった地域特有の事情が存在している。

保育団体は、本部主催の研修に加え、地域支部単位の実施、自治体との共同開催など研修形態は様々である。

政令市・特別区における実施率は約 8 割と高く、研修についても、保育所長を対象としたマネジメント研修に加え、定期的に実施する「園長会」での情報の共有、自治体職員としての階層別研修など学びの機会が多い。

### ○研修に対する主催者の考え方や受講者意識

研修を主催する自治体や保育団体（以下主催者という）は、「保育の質の向上」や「働きやすい環境作り」、「保育現場の業務改善」を実現できるよう、研修内容や講師の選定等を企画している。

具体的には、「時事的なテーマ選定」、「過去の研修で得られた受講者ニーズ」、「講師の選定や講師との事前打ち合わせ」、「研修日程や開催会場の調整」、「研修後の振り返りの実施」など工夫している点が多い。

研修を受講する保育所長（以下受講者という）は、身に付けるべき知識や能力について、研修で学ぶことの重要性を認識し、前向きな姿勢で研修に参加している。

具体的には、「保育制度等に関する理解」、「人材育成」、「働きやすい職場づくり」といった内容から、「問題解決力」、「リーダーシップ力」、「コミュニケーション力」といった保育所長として必要とされる能力アップまで幅広い内容を意識して研修に臨んでいる。

### ○保育所長の受講目的

保育所長の受講目的は、「マネジメントに関する知識や知見を得る」、「自身のマネジメントスキルの向上」であるが、講義による学びに加えて、グループワークなどの意見交換によって他園の保育所長からマネジメントに関する手法やヒントを学ぶことを重視している。また、研修で学んだことをどう現場で活かすかも受講の大きな目的となっており、特に、「保育の質の向上」、「働きやすい環境作り」、「保育現場の業務改善」の実現を目指して研修に臨んでいる。

## ○研修内容

### [主催者]

主催者は、過去の研修における受講者アンケート等で受講者ニーズを把握し、保育制度や保育所保育指針の改定、ハラスメント対策など時代のニーズや流れを取り入れるだけでなく、保育所運営を行う上で必要な能力や知識、より理解しやすい内容や手法等を考慮して研修内容を企画している。

ただし、受講者からは、「制度の理解」に関する講義内容は、「情報量が多い」、「研修内容が十分に理解できない」、また、「ハラスメント対策」では「法律用語や聞きなれない言葉があるために理解しにくい」といった声も聞かれることから、分かりやすい講義内容となるよう引き続き工夫が必要である。

### [受講者]

民間保育所については、少子化による園児の確保といった、経営に直結するような研修に対するニーズが聞かれたことから、民間保育所を対象とする研修においては、保育現場の魅力向上、働きやすい職場環境づくりにつながる研修内容に加えて、経営視点の研修内容がより重要である。

## ○研修方法

### [グループワーク]

研修形態においては、対面講義に加えてグループワークを取り入れているケースが比較的多い。

グループワークは、同じ職位、立場である他園の保育所長と意見交換をする機会であり、意見交換することによって、「より学びが深まる」、「自分では気づかなかった新たな気づきを得られる」、といった研修効果がある。また、自分の意見と同意見を持つ保育所長がいることによって、「共感を得られた」、「自己の考えが間違っていなかった」といった自己肯定が得られることから、研修方法としての評価は非常に高い。

### [オンライン研修]

オンライン研修は、令和元年度において実施しているケースはほとんどなかったものの、コロナ禍により令和2年度から実施する又は検討を始めていると回答した主催者は多かった。ただし、公立においてはICT環境の整備が進んでいない、オンライン研修に職員が慣れていないといったことから、否定的な見方をしている主催者が多い。

受講者からの意見では、「会場への移動が不要」、「時間の融通が利く」、「複数の保育士が参加しやすい」といったメリット、反対に、「臨場感を感じられない（講師の熱量や場の空気を感じにくい）」、「個室がなかったり園児の声がしたりして集中できない」、「コミュニケーション、グループワークが難しい」などのデメリットが聞かれ、現時点では賛否両論である。

ただし、昨今のコロナ禍を考慮すると、オンライン研修は、研修手法としては必要であるといった意見が多数を占めていることから、今後は、オンライン研修における新たな機能などを活用し、研修効果を高めることが重要である。

### [往還型研修]

往還型研修は、特定のテーマ・内容について、研修後に保育所に持ち帰って実践し、その実践結果や課題を数回にわたって次の研修時に確認、討議するため、「理解が深まる」、「効果が高い」のが特徴である。

受講者からは、「1回での研修では理解が難しい」、「継続的な学びをする方が効果的」といった意見が聞かれたことから、受講者の負担増を考慮しつつ、往還型研修への取り組みを推進することが望まれる。

## ○ICTの活用推進

ICTの活用は、働きやすい環境作りにおいて重要であり、うまく活用すれば、業務軽減に寄与するものと期待されており、主催者、受講者ともにICTを活用した業務改善や業務の効率化を図りたいと考えている。

現状、ICT化は民間の方が進んでいるものの、今後は、公立におけるICT化の進展が期待される。

受講者からは、研修内容において、「ICTによる業務改善事例」、「ICTツールの紹介や活用事例」、「ICT活用効果」といった実例を交えた研修内容に対するニーズは高い。

## ○研修の活用

受講者は、研修で学んだことを職員と共有することによって現場で活かすようにしている。

活かすための手法では、「職員が意見を言える雰囲気作り」、「職員のモチベーションアップ」などであり、最終的には、保育の質の向上や現場の環境改善につなげたいと考えている。また、職員と共有することによって、「学んできたことの復習につながる」、「職員に保育所長の学ぶ姿勢を理解してもらう」といった効果もある。

## ○保育所長向けマネジメント研修の今後

保育所長向けマネジメント研修は、主催者、受講者双方にとって、「保育現場の魅力向上」、「働きやすい職場作り」のために重要であり、主催者は、研修内容や講師の選定、研修方法など受講者のためになる内容を工夫し、受講者は、初任者からベテラン保育所長まで学ぶことの重要性と自分の園での活用を考え能動的に受講し学ぼうとしている。

保育の現場は、保育制度の変更や保育士の学習内容によるジェネレーションギャップ、保護者の考え方の変化を背景にして、最新の保育に関する研修ニーズや人材マネジメントの難しさに関する意見は多い。また、人材マネジメントなどの組織マネジメントや管理者としてのスキルアップは一朝一夕では身に付かないことから、マネジメント研修に対する継続的な学びに対する意識は総じて高い。

今回の調査研究においては、主催者の研修目的や企画内容と受講者の受講目的や研修内容に関して大きな乖離はみられなかった。

ただし、今まで一般的であった集合研修が、コロナ禍によって変化しようとしている。今後増加が予想されるオンライン研修については、開催方法や研修方法など、オンライン研修がスムーズにできる環境をいち早く整備していくことが必要である。また、オンライン研修における効果的なグループワーク機能の検討、往還型研修の活用など新たな研修方法についても求められている。

主催者は、こうしたことに加え、最新の保育に関する内容及び受講者ニーズを踏まえながら、引き続きマネジメント研修の開催を推進していくことが期待される。

## 参考資料（アンケート調査票）

### 保育所長等のマネジメントに関する研修について（質問票）

#### 1. 研修対象者及びマネジメントの定義

##### ○研修対象者

・保育所長（園長）、主任保育士

##### ○マネジメントに関する研修内容（主要なもの（例））

1. マネジメント（園組織のマネジメント）・・・組織マネジメントの理解、保育所におけるマネジメントの現状と課題、など
2. マネジメント（保育所長（主任保育士）が果たす組織内役割）・・・保育所長が果たす組織での役割、など
3. 制度等の理解
4. リーダーシップ・・・保育の質の向上のための組織運営、リーダーシップの発揮の仕方、など
5. 人材育成・・・職員の育成・専門性の向上、施設内研修の考え方と実践、など
6. コミュニケーション（コーチング）・・・コミュニケーションスキル、など
7. 働きやすい環境作り・・・働き方改革・雇用管理・業務改善・職員のメンタルヘルス対策、ハラスメント対策、ICTの活用、など
8. 事故予防（リスクマネジメント）・・・事故予防のガイドライン、具体的なリスクとリスクマネジメントの定義確認、など

#### 2. 回答にあたって

- ① 令和元年度に実施した保育所長（主任保育士向け研修を含む）のマネジメント研修についてご記入下さい（隔年実施の場合は平成30年度でもかまいません）
- ② 保育団体等との共催の場合は、双方で協議の上、ご回答いただけますようお願い申し上げます。
- ③ 質問の回答内容がパンフレットや実施要綱、テキストなどに記載されている場合は、空欄で構いません。  
その場合は、パンフレット等の関連資料を弊社宛（以下に弊社住所を記載）にお送りください（ヤマト運輸の着払いでお願いします）
- ④ 回答は、**令和2年10月30日(金)**までに、下記のメールアドレスまでファイルを添付して返信ください。

#### 3. 関連資料送付のお願い

ご回答いただきました研修に関連した資料につきまして、可能な範囲でご提供いただければ幸いです。

※弊社への送付に関しては **ヤマト運輸の着払い**にてお送りください。

【ご提供いただきたい関連資料】

- ① チラシ、パンフレット
- ② 開催要綱
- ③ 研修テキスト、関連資料
- ④ 受講者アンケートの結果

##### （問合せ先）

- 実施機関：株式会社工業市場研究所 第一事業本部 担当 齋藤・吉田  
〒105-0003 東京都港区西新橋3-6-10 マストライフ西新橋  
TEL：03-6459-0165（10：00～17：00）  
FAX：03-5408-1584  
（返信先）Mail：[m-saitoh@kohken-net.co.jp](mailto:m-saitoh@kohken-net.co.jp)  
：[yoshida@kohken-net.co.jp](mailto:yoshida@kohken-net.co.jp)
- 調査協力：厚生労働省子ども家庭局 保育課 保育士対策係

【質問】

当調査は保育所長（園長）を対象とした研修（主任向け研修も含む）に関するご見解についてお伺いすることが前提となっております。

**Q1.貴団体では、保育所長（園長）向け及び主任保育士向けの研修を実施していますか。**

→ **A.はい（YES）** …Q2～Q9 及び Q12 についてご回答ください。 →下記へ

→ **B.いいえ（NO）** …Q10～Q12 についてご回答ください。  
(Q2～Q9 は飛ばしてください) → P13 へ

【保育所長（園長）向け及び主任保育士向けの研修を実施している団体様へのご質問】

**Q2.貴団体で実施している、保育所長（園長）向け研修及び主任向けの研修について教えてください。**

※あてはまるもの**全て**に「○」をつけて下さい（網掛けでも構いません）

※（ ）内に研修の名称を記載してください。（例：「保育所長（園長）セミナー」、など）

※保育所長（園長）向け研修及び主任向けの研修を4種類以上実施している場合、恐れ入りますが、枠を追記してご記入ください。

研修名称	研修対象者	保育資格の有無	現場経験の有無	研修形態（複数回答）
研修① ( ) ※（ ）内に研修の名称を記載してください	①保育所長 ②主任保育士 ③上記の両者	①資格保有者のみ ②資格の制限はない ③その他（ ）	①一定の経験を目安にしている (経験年数： ) ②特に経験年数は問わない ③その他（ ）	① 対面講義 ② グループワーク ③ オンライン ④ その他（ ）
研修の実施委託についてご記入ください	①直接実施	②一部委託（委託先名： )	③全部委託（委託先名： )	

…次ページにつづく…

研修名称	研修対象者	保育資格の有無	現場経験の有無	研修形態（複数回答）
研修② （ ） ※（ ）内に研修の名称を記載してください	①保育所長 ②主任保育士 ③上記の両者	①資格保有者のみ ②資格の制限はない ③その他（ ）	①一定の経験を目安にしている （経験年数： ） ②特に経験年数は問わない ③その他（ ）	① 対面講義 ② グループワーク ③ オンライン ④ その他（ ）
研修の実施委託についてご記入ください	①直接実施    ②一部委託（委託先名： ）    ③全部委託（委託先名： ）			
研修③ （ ） ※（ ）内に研修の名称を記載してください	①保育所長 ②主任保育士 ③上記の両者	①資格保有者のみ ②資格の制限はない ③その他（ ）	①一定の経験を目安にしている （経験年数： ） ②特に経験年数は問わない ③その他（ ）	① 対面講義 ② グループワーク ③ オンライン ④ その他（ ）
研修の実施委託についてご記入ください	①直接実施    ②一部委託（委託先名： ）    ③全部委託（委託先名： ）			

### Q3.保育所長（園長）向け研修及び主任向け研修それぞれの実績について教えてください。

※保育所長（園長）向け研修及び主任向けの研修を4種類以上実施している場合、恐れ入りますが、枠を追記してご記入下さい。

(2) ……あてはまるもの全てに「○」をつけて下さい。  
(網掛けでも構いません)

(3) ……該当研修の受講者のべ人数について教えてください。また、受講者の所属保育所（園）の違いについて、公営：民営の構成比を教えてください。（公設民営保育園は「公営」として下さい）

研修名称	(1) 年間開催数	(2) 開催周期	(3) 年間受講者数	(4) 受講者数の増減傾向の理由や背景
研修① ( ) ※ ( ) 内に Q2 の研修名称を記載下さい	開催数/年 __回 開催地域数 __地域	① スポット開催 ② 一定周期での開催（3か月に1回、1年に1回など）	__名 公営：__% 民営：__%	① 増加傾向（前年比 __%） ② 減少傾向（前年比 __%） ③ 横ばい ( )
研修② ( ) ※ ( ) 内に Q2 の研修名称を記載下さい	開催数/年 __回 開催地域数 __地域	① スポット開催 ② 一定周期での開催（3か月に1回、1年に1回など）	__名 公営：__% 民営：__%	① 増加傾向（前年比 __%） ② 減少傾向（前年比 __%） ③ 横ばい ( )
研修③ ( ) ※ ( ) 内に Q2 の研修名称を記載下さい	開催数/年 __回 開催地域数 __地域	① スポット開催 ② 一定周期での開催（3か月に1回、1年に1回など）	__名 公営：__% 民営：__%	① 増加傾向（前年比 __%） ② 減少傾向（前年比 __%） ③ 横ばい ( )

(1) ……該当研修の年間開催数及び開催地域数について教えてください。  
(例：札幌市で1回、旭川市で1回実施した場合、「開催数/年は2回」、「開催地域数は2地域」)

(4) ……あてはまるもの全てに「○」をつけて下さい。（網掛けでも構いません）  
また、( ) 内には受講者数の増減の理由や背景を教えてください。

**Q4.貴団体で実施している、保育所長（園長）向け及び主任保育士向けの対象別で研修内容を教えてください。**

※あてはまるもの**全て**の研修内容に「○」をつけて下さい（網掛けでも構いません）

※保育所（園）長と主任保育士の両方を対象にした研修の場合は「保育所(園)長向け」研修の部分をお答えください。

研修科目	研修内容	
	保育所長（園長）向け研修について	主任向け研修について
マネジメント（園組織のマネジメント）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織マネジメントの理解（マネジメントのガイドライン）</li> <li>・ 保育所におけるマネジメントの現状と課題</li> <li>・ 地域・対外関係（園長会や行政、各種団体、専門機関など）</li> <li>・ 保護者連携・対応（保護者とのコミュニケーション、クレーム対応）</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織マネジメントの理解（マネジメントのガイドライン）</li> <li>・ 保育所におけるマネジメントの現状と課題</li> <li>・ 地域・対外関係（園長会や行政、各種団体、専門機関など）</li> <li>・ 保護者連携・対応（保護者とのコミュニケーション、クレーム対応）</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>
マネジメント（保育所長・主任保育士）が果たす組織内役割）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育所長が果たす組織での役割</li> <li>・ 保育所の社会的機能の理解（社会状況を踏まえた保育所運営）</li> <li>・ 仕事の割り振り方（任せ方）</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主任保育士が果たす組織での役割</li> <li>・ 保育所の社会的機能の理解（社会状況を踏まえた保育所運営）</li> <li>・ 仕事の割り振り方（任せ方）</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>
制度等の理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育制度や最近の動向</li> <li>・ 児童福祉に関する制度や施策等</li> <li>・ 保育をめぐる動向や課題</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育制度や最近の動向</li> <li>・ 児童福祉に関する制度や施策等</li> <li>・ 保育をめぐる動向や課題</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育の質の向上のための組織運営</li> <li>・ リーダーシップ（リーダーシップの発揮の仕方、リーダーシップの種類）</li> <li>・ 職員（チーム）の目標の明確化と進捗管理</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育の質の向上のための組織運営</li> <li>・ リーダーシップ（リーダーシップの発揮の仕方、リーダーシップの種類）</li> <li>・ 職員（チーム）の目標の明確化と進捗管理</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の育成・専門性の向上</li> <li>・ 施設内研修の考え方と実践</li> <li>・ 保育実習への対応</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の育成・専門性の向上</li> <li>・ 施設内研修の考え方と実践</li> <li>・ 保育実習への対応</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>

研修科目	研修内容	
	保育所長（園長）向け研修について	主任向け研修について
コミュニケーション （コーチング）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーションスキル（相手の本心を引き出す「聴く」スキル）</li> <li>・ コミュニケーションスキル（相手へ伝えるためのスキル）</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーションスキル（相手の本心を引き出す「聴く」スキル）</li> <li>・ コミュニケーションスキル（相手へ伝えるためのスキル）</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>
働きやすい環境作り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員のメンタルヘルス対策</li> <li>・ 職員のハラスメント対策</li> <li>・ ICT の活用</li> <li>・ 雇用管理（募集・採用・配置）</li> <li>・ 雇用管理（賃金制度・人事評価）</li> <li>・ 雇用管理（労働時間・休暇制度（育児介護休業含む））</li> <li>・ 働き方改革に関するもの</li> <li>・ 業務改善や業務の負担軽減に関するもの</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員のメンタルヘルス対策</li> <li>・ 職員のハラスメント対策</li> <li>・ ICT の活用</li> <li>・ 雇用管理（募集・採用・配置）</li> <li>・ 雇用管理（賃金制度・人事評価）</li> <li>・ 雇用管理（労働時間・休暇制度（育児介護休業含む））</li> <li>・ 働き方改革に関するもの</li> <li>・ 業務改善や業務負担軽減に関するもの</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>
事故予防（リスクマネジメント）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事故予防のガイドライン</li> <li>・ リスクとリスクマネジメントの定義確認（リスクマネジメントの必要性）</li> <li>・ 保育施設の災害対策</li> <li>・ 重大事故防止（予防）、重大事故後の対外的コミュニケーション</li> <li>・ ヒヤリ・ハットの情報・事例共有</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事故予防のガイドライン</li> <li>・ リスクとリスクマネジメントの定義確認（リスクマネジメントの必要性）</li> <li>・ 保育施設の災害対策</li> <li>・ 重大事故防止（予防）、重大事故後の対外的コミュニケーション</li> <li>・ ヒヤリ・ハットの情報・事例共有</li> <li>・ その他（ ）</li> </ul>
その他 ※上記以外に具体的な研修内容があれば、ご記入ください。		

ここでは、研修において保育所長等に求められる能力についてお聞きします。

マネジメント能力とは、ある目的を達成するために人や業務を管理することができる能力であり、保育所長等においても以下のような能力が求められると考えられます。  
 マネジメント研修において必要となる以下の能力について、研修内容のポイントや必要能力に対する見解を教えてください。

**Q5.保育所長等に求められる以下の必要能力について、注力度合いについて符号でご回答下さい。また、研修内容のポイントや必要能力に対する見解を教えてください。**

※符号については「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」の3段階でご表記下さい。

必要能力	概要	符号 (○△×)	研修におけるポイントや見解
問題解決能力	仕事を進める上で必要な能力であり、課題を見つけて分析する力と問題解決力		
プロジェクトマネジメント能力	業務、プロジェクトを円滑に進めるために計画を立てるなど、進捗管理も含めたプロジェクトマネジメント能力		
リーダーシップ力	明確なビジョンと方向性を示すことができる力であり、現状の置かれている立場を把握する能力と、その状況に合わせて的確な指示を出す能力		
ファシリテーション力	会議やチームミーティングで相互的なディスカッションができるように雰囲気作りをしたり、参加者のモチベーションを上げて発言を促したり、アイデアが出しやすい環境を作ったり、軌道修正したりする能力		
コミュニケーション力（コーチング力）	コーチングは知識やスキルを一方向的に教え与えるのではなく、対等な立場で相手の中にある優れた能力や自主性、行動力、可能性などを引き出すコミュニケーション力		
その他もしくは、そもそも上記について全く意識していない、など (右欄にこの内容の理由を教えてください)			

ここでは、実施しているマネジメント研修のポイントや見解についてお聞きます。

マネジメント研修は、主にマネジメントの原則や組織マネジメント、保育士の育成、モチベーションをアップ等について、参加者である保育所長等に理解してもらうために行われていると考えられます。

マネジメント研修において実施している以下の研修内容について、研修内容のポイントや見解を教えてください。

**Q6. 実施している研修内容について、注力度合いについて符号でご回答下さい。また、研修内容のポイントや見解を教えてください。**

※符号については「○（重要視している）」、「△（どちらでもない）」、「×（あまり重要視していない）」の3段階でご表記下さい。

研修内容	概要	符号 (○△×)	研修におけるポイントや見解
管理者知識アップ	管理者とは何か、管理者の役割、マネジメントの目的と役割、マネジメントとリーダーシップについて、など		
スタッフを成長させるための研修（スキル UP）	共通の目標を浸透させるには、目標達成のための PDCA、ケーススタディー、問題解決を図るためのディスカッション、など		
意欲を向上する研修（モチベーション UP）	後輩スタッフの意欲について、後輩の動機づけ法、後輩の褒め方、など		
その他もしくは、そもそも上記について全く意識していない、など (右欄にこの内容の理由を教えてください)			

**Q7.研修の企画・運営について教えてください。**

**(1) 保育所長（園長）向け及び主任向け研修において、地域の実情に合った研修を意識していますか。あてはまるものに「○」をつけて下さい。（網掛けでも構いません）**

**また、「①地域の実情に合った研修を意識している」とご回答した場合、どのような点を意識していますか。**

<b>(1) 地域の実情に沿った意識有無</b>	① 地域の実情に合った研修を意識している ② 地域の実情に合った研修を意識していない
<b>地域の実情に合った研修の内容</b>	

**(2) 保育所長（園長）向け及び主任向け研修を経験別（「新任（就任予定含む）」や「中堅」別）としているのかについて、あてはまるものに「○」をつけて下さい。（網掛けでも構いません）**

**また、「①経験別で研修内容を別としている」とご回答した場合、経験別の研修内容を教えてください。**

例：「新任保育所長研修では組織マネジメントや保育所長の心得などのマネジメント研修に比重を置いている」

「中堅保育所長向け研修では、人材育成やコーチング、働きやすい環境構築関連などのより実務よりの研修内容としている」など。

<b>(2) 経験別実施有無</b>	① 経験別で研修内容を別としている ② 経験別で研修内容を別としていない（特に意識していない）
<b>経験別の研修内容</b>	

**(3) 保育所長（園長）向け及び主任向け研修を「保育資格の有無別」としているのかについて、あてはまるものに「○」をつけて下さい。（網掛けでも構いません）**

**また、「①保育資格の有無別で研修内容を別としている」とご回答した場合、経験別の研修内容を教えてください。**

例：「保育士資格の無い施設長等の研修として、特に保育所長（園長）として知っておくべき、保育指針や各ガイドライン等の内容に重点を置いた内容にしている」など。

<b>(3) 保育資格の有無別実施有無</b>	① 保育資格の有無別で研修内容を別としている ② 保育資格の有無別で研修内容を別としていない（特に意識していない）
<b>保育資格の有無別の研修内容</b>	

**(4) 保育所長（園長）向け研修及び主任向け研修において、研修の効果をどのように把握していますか。**

例：「研修後に受講者に対して研修に関するアンケートを取って、研修に対するニーズや改善点に関する情報を整理、分析している」、など

<b>(4) 研修の効果 の把握方法</b>	
----------------------------	--

**(5) 研修における課題や受講者から寄せられたニーズ等を次回の研修にどう活かしていますか。**

例：「アンケートで得られたニーズを次回の研修に反映している」、「ニーズに応じたカリキュラムに組み替えている、講師の選定をしている」、など

<b>(5) 次回研修で の活かし方</b>	
----------------------------	--

**(6) オンライン研修、ICT（通信技術を活用したコミュニケーション）についてのニーズやご見解を教えてください。**

例：「研修会場へのアクセスを考慮し、保育所長においてオンライン研修ニーズが増えている」、「サイト上で研修を配信してもらいたい（時間と場所の制約がなくいつでも研修を見られる）」、「ICT を活用することによって業務効率化を図れるが、そもそもどんな ICT 商材があるかわからないため、市場に出回っている ICT 商材や活用事例（どう活用すればいい？）を求めるニーズが増えている」、「ICT の予算確保に関する要望が増えている」、など

<b>(6) オンライン、 ICT ニーズ、見解</b>	
----------------------------------	--

**Q8. 保育所長（園長）向け研修及び主任向け研修における課題及び受講者ニーズについてお聞かせ下さい。**  
**また、ご記入した課題に対して対策を取っている場合は、具体的な対策内容を教えてください。（特に対策をとっていない場合は空欄でかまいません）**

<b>(1) 課題①</b>	例：開催日数、日程、地域、など
<b>(1) 対策内容①</b>	
<b>(2) 課題②</b>	例：予算、講師、集客、PR、研修内容、など
<b>(2) 対策内容②</b>	

※受講者のニーズについては、研修後のアンケート等で把握している範囲でかまいません。

<b>(3) 受講者ニーズ①</b>	例：開催回数、開催地域、費用、など
<b>(3) 受講者ニーズ②</b>	例：研修内容、研修形態（オンライン）、など
<b>(ニーズ例)</b>	「座学のみではなく、具体的な事例を挙げた研修を受けたい」 「研修で得られた知識、マネジメント内容を具体的な現場で活かす方法が分からない」 「同じ立場の他の園の保育所長と相談しあう場が欲しい」 「具体的なワークを受けたいので顔を合わせた研修をお願いしたい」 「都市部のみでの開催のため、オンライン研修を望む、地方都市の研修開催を望む」 など

Q9. 保育施設において「職員が働きやすい環境作り・職場づくり」を実現していくために、研修において注力している点や工夫している点がありますか。また、今後、どのように取り組みたいと考えていますか。具体的な内容や考えを教えてください。

<p><b>(1) 働き方改革の推進</b></p>	<p>※雇用管理（採用、人事評価、労働時間、休暇制度等）に関する内容などについて</p>
<p><b>(2) ICT による業務改善や効率化</b></p>	<p>※事務作業の負担軽減を実現する ICT の活用に関する内容などについて</p>
<p><b>(3) 保育の質の向上</b></p>	<p>※ノンコンタクトタイムの確保など勤務時間の改善とその手法に関する内容などについて</p>
<p><b>(4) やりがいに見合った職場づくり</b></p>	<p>※処遇改善とキャリアアップ、透明な評価制度に関する内容などについて</p>

【保育所長（園長）向け及び主任保育士向けの研修を実施していない団体様へのご質問】

※保育所長（園長）向け及び主任保育士向けの研修を実施している団体様（Q2～Q9にお答え頂いている方は Q10～11 については飛ばしてください）

**Q10. 保育所長等向けのマネジメント研修を実施しない理由について教えてください。**

<b>Q10.実施していない理由</b>	
----------------------	--

**Q11. 保育所長（園長）向け及び主任保育士向けのマネジメント研修の今後の実施予定有無について教えてください。あてはまるものに「○」をつけて下さい。（網掛けでも構いません）**

仮に予定がある場合、「マネジメントで必要な能力」と「マネジメント研修のポイント」について、何を（どんなことを）意識していきたいか（重視したいか）、教えてください。

※「マネジメントで必要な能力」とは P.6 を、「マネジメント研修のポイント」については P7 にその詳細が記載されておりますので、ご参照ください。

<b>Q11. 今後の実施予定有無</b>	① 実施予定あり
	② 実施予定なし
	【マネジメントで必要な能力に関する見解】
	【マネジメント研修のポイントに関する見解】

【保育所長（園長）向け及び主任保育士向け以外（法人役員・理事）のマネジメント研修について】

【法人役員・理事向け研修について】

Q12. 貴自治体・団体では、保育所長（園長）向け研修及び主任向けのマネジメント研修とは別に、保育所運営の法人役員・理事を対象とした研修を実施していますか。

A. 実施している（YES）・・・ 下記に内容をご記入下さい

B. 実施していない（NO）

実施していれば、以下の内容について教えてください。

※（ ）内に研修名を記載してください。また、研修内容を教えてください。

研修名	研修内容
研修① ( )	
研修② ( )	
研修③ ( )	

ご質問は以上です。ご協力、ありがとうございました。

ご回答いただきました内容につきまして、不明な点等がある場合は、後日お電話かメールにて確認させていただく場合がございます。

この際には何卒、ご対応の程、宜しくお願い申し上げます。

厚生労働省 令和2年度子ども・子育て支援推進調査研究事業  
保育現場の働きやすい職場づくりに向けた  
マネジメント研修に関する調査研究 報告書

---

2021（令和3）年3月発行

発行・編集 **株式会社工業市場研究所**  
第一事業本部  
〒105-0003 東京都港区西新橋 3-6-10  
TEL : 03-6459-0165

---