

認定こども園における職員間の情報共有を 円滑にするための組織改編の効果

*1 さららおひさまこども園副園長

*2 同 園長

*3 新潟青陵大学准教授

古澤 勝彦^{*1}・宮路 絵里^{*2}・齊藤 勇紀^{*3}

要 旨

本研究は、認定こども園の職員間の情報共有を円滑にするための組織改編による効果を明らかにし、今後の園内体制の在り方について考察した。

無記名式自記式質問紙調査を実施し、回答が得られた保育者10名の自由記述をKJ法により、分析を行った。その結果、組織改編後の効果として、「情報の共有」、「保育への自信」、「指導計画の作成」、「価値観の共有」の4つのカテゴリーが抽出された。一方、課題として「指導計画への負担」、「職員の特性に合った働き方」、「会議の在り方」が抽出された。

組織改編による効果が得られた一方で、保育者の負担軽減のための取り組みと管理職の職能成長の必要性が示唆された。

【Key words】 カリキュラム・マネジメント、情報共有、保育の質

はじめに

3法令^{注1)}が改訂され、保育者はこれらの新たな内容に対応した教育・保育活動を実施している。

改訂の一つの焦点として園内のカリキュラム・マネジメントが挙げられ、保育理念・情報の共有、理念を実現するための実践の明確化、振り返りを通じた組織での評価の重要性が示されている¹⁾。

このような取り組みをPDCAサイクル^{注2)}の循環で実行するためには、多忙な中でも一人ひとりの保育者が主体となり、子どもの日々の姿に基づいて、相互に補完しあう議論の場を設定する必要があると考える。

一方、適切なカリキュラム・マネジメントを実行していくためには、園内組織の構築が必要であろう。有機的な体制構築には、世代間ギャップや苦手意識を補いながら、職員同士がかかわりをもつこと、園内の役割分担が視覚化され、システムの持続・可能性が保証されていること、多様な職員、各保育者の特性をいかした同僚性で支えることが必要であると示唆されている³⁾。

これらを可能にするためには、まずは園の理念を基に作成された計画を全職員が理解すること、複数の保育者同士の情報共有に基づく対話の場が必要であろう。

本稿では、認定こども園において、保育者同士の情報共有の促進を目的とした組織改編の取り組みについて紹介し、そこから得られた効果および今後の課題を明らかにした。そして、今後の園内体制の在り方について検討した。

園の概要

園児定員280名（2020年5月末現在、1号認定児童20名、2号認定児童160名、3号認定児童100名）の大規模園である^{注3)}。

職員は、園長1名、副園長1名、3歳未満児を統括する主幹教諭1名、3歳以上児を統括する主幹教諭1名、保育教諭50名、養護教諭1名、栄養士1名、給食担当（外部委託）6名、その他（保育助手、子ども発達支援員、事務員、庁務員）17名の総勢79名の職員体制で日々の教育・保育を展開している。

対象・方法

1. 組織改編のプロセス

園の理念は、インクルーシブ教育・保育の実現である。この理念を実現するためには、園の「全体的な計画」と「個別の指導計画」の系統性を考慮した組織的な対応が求められる。上記を機能させるためには、複数の視点によって子どもを理解する必要がある、保育者同士の情報の共有が課題となっていた。

本園のアドバイザーである第3著者と協議し、本園における組織上の課題を明確にし、組織改編を行うことで保育者間の情報共有の促進を目指した取り組みを実施した。

組織改編以前は、開園時間が長時間であり、職員の勤務ローテーションが複雑であった。その職員のローテーションの複雑さから、情報共有と連携のための話し合いの場が定期的に設定されていなかった。また、保育目標・内容だけでなく、日常生じる様々な出来事に対して、保育者が個々で判断せざるを得ない組織であった。図1に改編前の組織図を示した。

このような組織体制であることから、情報共有による職員間の有機的な対話が行われず、連携の欠如が一番の課題であった。また、一人ひとりの子どもに対するきめ細やかな支援を組織的・継続的かつ計画的に行うための「全体的な計画」をはじめ、その他の計画が具体化されていなかった。そのため、日々の記録は保育者に委ねられ、「全体的な計画」に応じた指導内容や教育・保育の方向性が統一されていなかった。

そこで、日々の教育・保育に対する判断を保育者個々

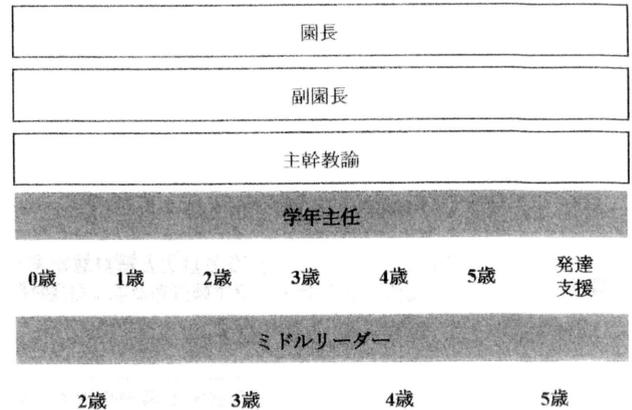


図1 改編前の組織図

に委ねるのではなく、園長を含めた複数の運営に携わる職員が判断・決定を可能とする組織への移行を図った。

そして、各クラスや3歳未満児保育担当者、3歳以上児保育担当者が情報共有できるよう、横の連携も図れるような組織を目指した。また、各保育者、各クラスが抱えている課題を主幹教諭が掌握し、園長、副園長が必要に応じて相談できる縦の連携を図れるようにした。

図2に示したような組織改編と情報共有の方法を視覚的に提示し、副園長は各保育者が定期的情報共有のための会議に参加できるように勤務ローテーションの工夫を行った。

そして、以下のような具体的な取り組みを全職員で統一した。1) 本園の理念に基づく全体的な計画および年間指導計画の見直し 2) 保育記録に基づく指導計画の作成 3) 毎月行うカリキュラム会議を保育者中心の運営に移行 4) 書類関係の決裁方法の見直しと具体化、

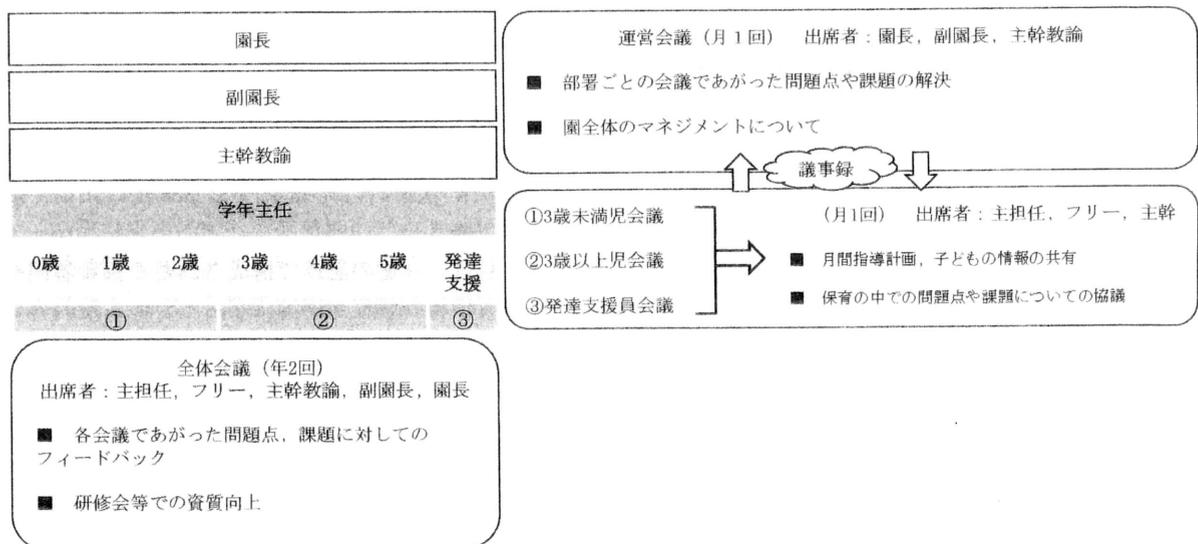


図2 改編後の組織図

表1 改編前・後における組織、会議の設定、書類提出の状況

	組織	会議の設定	書類の提出 (保育記録、指導計画、議事録等)
改編前	<ul style="list-style-type: none"> ・園長→学年主任→ミドルリーダーとなっていたが、情報の共有が「上意下達方法」であった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的な会議は設定せず、行事前や話し合いが必要な場合に職員が集まり、管理職や学年主任が中心となって会議が進行されていた。 ・70名以上と職員数が多く、シフト制であることから時間の確保が難しく、情報共有の場を設けることが困難だった。 ・会議の場では、若手の職員が発言する場が少なく、主に上司や先輩保育者の意見や決定により進行していた。 	<p><u>決裁方法</u> (～平成30年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎月の指導計画はPC上のシステムの中に入力し、年度末に紙ベースで出力したものをファイルに綴じる。(管理職からの文章の訂正などはなし) <p>(平成31年度～)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎月5日/切で、紙ベースでの指導計画・週日案の提出が指示された。(管理職からの文章の訂正などはなし) <p><u>PDCAサイクル</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・月案や週日案の反省・評価は毎月、管理職に提出するが、それを共有する場はなし。 ・クラスの中でも、反省・評価がフリー職員やパート職員に伝わっていない状況だった。
改編後	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれの横の組織が情報共有し、対話を基に判断する。 ・それぞれのセクションで判断し、上位へ情報を伝えていく「下意上達方法」へ変更した。 ・緊急案件や即座に判断・決断が必要な事項は、「上意下達方法」を採用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・6つの会議を設け、それぞれの会議の出席者や司会・書記の担当、資料の事前配布、会議に伴う保育担当者の確保などを明示化した。 	<p><u>決裁方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○3歳以上児 ・週日案の計画記述部分は2週前の週末に主幹へ提出する。 ・翌月の月案と完成した週日案は学年主任の確認をもらい、毎月27日に主幹に提出する。 ○3歳未満児 ・週日案の「ねらい」「保育の内容」を記入し、2週前の週末に主幹教諭に提出する。 ・個別の指導計画(評価以外を記入したもの)は学年主任の確認をもらい、毎月27日に主幹教諭に提出する。 ・必ず園長の決裁をもらったものを会議の資料として用意する。 <p>※チェックルートは、学年主任⇒主幹教諭⇒副園長⇒園長とする</p> <p><u>PDCAサイクル</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・月案や週日案の反省・評価は会議の中で共有され、議事録で全職員にも発信されるようになった。

5) 議事録による職員間の情報共有 6) 指導計画を基にした保育をPDCAサイクルの循環で実行する。

上記を全職員で徹底した。

表1に組織改編前・後における全体組織、会議の設定、書類提出の流れを示した。組織改編前・後では、全体組織が階層的であり、分散的な構造に移行した。会議の運営や設定方法は、定例で開催できるように体系化し、継続的な情報共有の場を保障した。保育記録、指導計画を含む書類は、それぞれのセクションで起案され、管理職が決裁できるような流れを構築した。

2. 組織改編前・後の保育者からの評価

組織改編前・後の効果と課題を明らかにするため、正規職員である保育者15名を対象として無記名式自記式質問紙調査を依頼した。記述後は、事務室の回収箱へ返送した。調査用紙には、組織改編前・後の効果と課題、要望について自由記述欄を設けた。回答が得られた10名の保育者(回収率66.6%)、を分析の対象者とした。

得られた自由記述の回答に着目し、記述の中から、効果と課題に分け、どのような傾向を見出すことができる

のかについて次のように探索的に分析を行った。

第1著者と第2著者がKJ法³⁾を行い、恣意的になる可能性を排除するために、第3著者が確認を行った。この過程を繰り返し、最終的なカテゴリー分類とした。

結 果

1. 組織改編前・後の効果

組織改編後の効果として、保育者より29個の記述が得られた。KJ法を行った結果、4つのカテゴリーが抽出された(表2)。

1つ目は、9個の記述で構成された。保育者間やクラス間での情報の収集が円滑になったといった内容であることから、「情報の共有」と命名した。

2つ目は、8個の記述で構成された。職員の保育に対する意欲や振り返り、力量形成につながるといった内容であることから、「保育への自信」と命名した。

3つ目は、6個の記述で構成された。日々の指導計画の作成に対する肯定的な評価の内容であることから「指導計画の作成」と命名した。

表2 組織改編後の効果

カテゴリー (記述数)	具体的な記述 (原文)
I. 情報の共有 (9)	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月の会議でクラスの垣根を越えて情報共有したり、個に注目した議論がされたり、共通理解の場になっている。 ・今までじっくり考えられなかった一人ひとりについて考え、情報共有するためのきっかけになったと思われる。
II. 保育への自信 (8)	<ul style="list-style-type: none"> ・学びあえたり、意欲につながったりする。 ・園の目指す方向性に合っていて、自信がもてる。
III. 指導計画の作成 (6)	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもの姿から指導計画を書けるようになったのでやりやすくなった。 ・計画的に指導計画を作成することができる。
IV. 価値観の共有 (4)	<ul style="list-style-type: none"> ・日頃の疑問や意見を伝えることができ、全体で統一できたり、他の価値観なども共有したりすることができた。 ・保育者の言動により戸惑いがあったが、子どもに対するかかわりを統一することができるようになった。

4つ目は、4個の記述で構成された。保育者個々の思いや、疑問、意見等を対話のなかで理解しあうといった内容であることから「価値観の共有」と命名した。

2. 組織改編前・後の効果と課題と要望

組織改編後の課題として、保育者より15個の記述が得られた。KJ法を行った結果、3つのカテゴリーが抽出された(表3)。

1つ目は、8個の記述で構成された。指導計画作成上の困難さや時間的コストといった内容であることから、「指導計画への負担」と命名した。

2つ目は、4個の記述で構成された。保育者個々の多様性やそれに応じた伝達方法の工夫の必要性といった内容であることから、「職員の特性に応じた働き方」と命名した。

3つ目は、3個の記述で構成された。会議への積極的な参加や雰囲気づくり、時間の確保といった会議全体の在り方といった内容であることから、「会議の在り方」と命名した。

考 察

組織改編後の効果として、「情報の共有」、「保育への自信」、「指導計画の作成」、「価値観の共有」の4つのカテゴリーが抽出された。

一方、課題として、「指導計画への負担」、「職員の特性に応じた働き方」、「会議の在り方」の3つのカテゴリーが抽出された。上記を踏まえ、組織改編により得られた成果と今後の取り組みについて考察を行った。

組織改編により「情報の共有」、「保育への自信」、「指導計画の作成」、「価値観の共有」といった効果が抽出されたことは、改編前の組織は、現場の意見と管理職の意見が交わることのない組織であった。組織改編により、

本来の意味での「情報の共有」と「価値観の共有」が図られており、職場内に肯定的な雰囲気をもたらし、本来あるべき組織の姿を構築することができたと考えられる。

このように情報と価値観の共有により、「保育への自信」「指導計画の作成」といった副次的な効果ももたらされたと考えられる。近年、保育の現場では、協働・協力、対話を促進することが求められているが、本実践による組織改編は、保育者に教育・保育に対する肯定感と子どもの姿から保育を検討するといった視点の獲得をもたせた可能性がある。

このような結果が得られた要因として、組織改編により、組織の課題抽出と、課題解決策を策定する場が明確になったことが挙げられる。これにより、実践の仮説と検証に対して、保育者と管理職の双方が主体的に参画し、職員全体でPDCAサイクルを実行する組織になったものと推察される。

一方、課題として最も多くの記述があったのが「指導計画への負担」である。本実践では、書類関係の決裁方法の見直し、指導計画を基にしたPDCAサイクルの促進に向け、保育者に週日案の計画を2週間前に提出することを求めた。このことにより、管理職との対話が高まり、計画性をもった保育活動が展開されるようになった。しかし、保育の展開の見通しが困難であること、そのような状況での計画立案が保育者にとって過重な負担になったことが明らかになった。この点を改善していくためには、ICT²⁴⁾の導入等、効率的な保育記録の活用を検討する必要がある。

次に、「職員の特性に応じた働き方」、「会議の在り方」は、主となる担任だけではなく、パート時間職員や育児短時間取得している職員等、多様な働き方を尊重しな

表3 組織改編後の課題

カテゴリー (記述数)	具体的な記述 (原文)
I. 計画作成の負担 (8)	・3クラスあるのでみんなで集まって月の計画等を共有するのにコストがかかる。 ・書類作成の時間、ねらいがあつて内容までは下せるが、活動の内容との整合性に困ることがある (週案)。
II. 職員の特性に応じた働き方 (4)	・パート職員への情報の伝え方、特にその人に合った保育の伝え方や共有の仕方 ・職員の特性とか価値観とかに合わせた働き方や提出期限等、効率的な記録の在り方を考えてほしい。
III. 会議の在り方 (3)	・会議は、日頃から些細な意見であっても現場から上がってくるような雰囲気づくりは必要であると考え。 ・会議の時間の確保 (延長保育との兼ね合い)

がらも園が目指す保育に参加してもらいたいといった意図が含まれていると考えられる。職員個々の様々な生活事情や多様な価値観を尊重していくためには、個々の職員がその思いを表出しやすい雰囲気や理解し合える場が必要であると考え。

このような課題に対しては、個々の保育者の想いを聞き取る体制やその実情に適合した、柔軟な働き方を考慮する必要がある。上記については、園のマネジメントを行う管理職の意識の向上が必要である。

結 論

本研究は、認定こども園における組織改編の取り組みに対する効果と課題を検証した。組織改編によって職員間の情報共有が円滑になり、園の教育・保育の明確化、子どもの姿、保育観の共有といった職員全体でカリキュラム・マネジメントに参画することが可能となった。このことは、園の教育・保育の質の向上に寄与するものであると考えられる。

一方、個々の保育者は多様な価値観をもち、個々の生活状況に応じた働き方を望んでいることが示唆された。

課題として得られた「職員の多様な特性に応じた働き方」、「多様な働き方」を尊重する社会への対応は、就学前施設においても急務の課題である。

職員一人ひとりがやりがいをもって子どもの最善の利益を考慮し勤務していくためには、管理職自身が社会の動向に目を向けて日々成長していく必要がある。今後も日々の組織体制をモニタリングし、よりよい組織の在り方を検討していきたいと考える。

注1) 保育所保育指針、幼稚園教育要領、幼保連携型認定こども園教育・保育要領

注2) Plan (計画), Do (実行), Check (評価), Action (改善) を繰り返すことによって、生産管理や品質管理などの管理業務を継続的に改善していく手法

注3) 本園は、人口8万人の新潟県燕市の新興住宅地に立地している。平成25年4月にきららおひさま保育園として開園し、平成27年4月に認定こども園に移行した社会福祉法人の施設である。認定こども園に加え、高齢者・障害児者の福祉施設を展開している。

注4) 書類作成や園児の情報共有、勤怠管理、保育料の計算や請求管理等の業務は、業務負担の削減・軽減と効率化を目指し、情報通信技術が活用されている。

日本保育保健協議会が定める利益相反に関する開示事項はございません。

文 献

- 1) 内閣府・文部科学省・厚生労働省：幼保連携型認定こども園教育・保育要領解説。東京 フレーベル館 2018。
- 2) 齊藤勇紀：新しい時代に求められる園内研修 保育を支えるカリキュラム・マネジメントの理論と実践。齊藤勇紀他編著。ウエストン 2020：26-29。
- 3) 川喜田二郎：続・発想法—KJ法の展開と応用。東京 中公新書210 1970。