

研修成果を高める仕組み

氏名：高山 京子

内容

序論	2
第一章 東池袋園の現状と問題点	3
第一節 東池袋園の現状	3
第二節 問題点	4
第二章 研修成果の施策と実践	5
第一節 研修成果を高める施策	5
第二節 施策の実践と結果	7
第三章 施策の成果	10
第一節 職員の変化	11
第二節 利用者の評価	12
課題 研修成果の継続とリーダーシップ	13
参考文献	13

序論

近年、核家族化や少子化、共働き家庭の増加による保育ニーズの高まり、様々な保育制度の転換を受けて、保育所の役割や機能が多様化しており、保育所に求められる社会的役割が増してきている。こうした流れを受け、待機児童解消加速化プランにより保育所の整備は図られているものの、保育士のなり手が少なく保育士不足が深刻になっている。保育現場では保育者確保に苦勞しており、保育者の離職防止や保育所職員の育成が大きな課題となっている。このような状況を背景とし、平成 30 年に改定・告示化された保育所保育指針では、職員の資質向上において、各職員は自己研鑽による努力とともに、施設長によるリーダーシップの基、職員が計画的に保育所内外の研修等に参加し、日々の保育実践とその振り返りの中、保育所全体で高め合っていく必要があると述べられており、研修等を通じて職員一人一人の資質を向上させていくことが求められている。

第 5 章『職員の資質向上』では、改定前は「3 職員の研修等」として全 2 項目の記載であったものが、平成 30 年の改定後は「3 職員の研修等」及び「4 研修の実施体制等」として全 5 項目の記載となり、研修に関する内容が大幅に増えている。保育所保育指針解説書においては、「外部研修での学びは、参加した職員個人の専門性を向上させるだけでなく、保育所全体の保育実践の質及び専門性の向上につなげていくために、保育所内で組織として活用することが重要である。このため、外部研修に参加する職員は、あらかじめ各保育所における保育の課題を理解した上で、目的意識をもって意欲的に研修に臨むことが求められる。また、施設長や研修担当の職員は、外部研修に参加した職員が、研修で得た知識及び技能を他の職員と共有する機会を設けるなど、研修の成果を効果的に保育所全体における日々の保育実践につなげられるよう工夫することが望まれる。」と示されており、研修成果の活用、そしてその実現のために環境を整えていくことが施設長の責務として求められている。

東池袋園においても、先に述べた状況下、職員の資質向上を目的に外部研修に参加をしている。しかし、東池袋園では、研修での学びを保育実践へと活かし成果につなげられていないのが現状である。そこで、研修に参加した職員が、研修で得た知識及び技能を保育所全体における保育実践へとつなげ成果を生み出すことを研修成果と表記し、そのための仕組みについて考察し、研修成果を高めることで東池袋園の職員の資質向上、そして保育の質の向上を図っていく。

第一章 東池袋園の現状と問題点

本章では、東池袋園の現状を確認した上で、研修成果に対しての問題点について記述する。

第一節 東池袋園の現状

東池袋園の保育士正規職員の現状としては、保育士の経験が3年未満の職員がおよそ8割りを占め、平均保育士経験年数は1年9か月である。そこで、職員の資質向上を図るために、定期的に個人または園の課題についてカンファレンスの実施をしているものの、保育における個々の知識及び技術が大きく不足していることが顕著であり、効果的な話し合いがなされることは、現状まだ難しい状況にある。したがって、カンファレンスを実施する上でも、自己研鑽の他、各種研修にて、正しい知識と技術を身に付けて準備をする必要がある。

外部研修の活用に関しては、法人主催の研修、自治体主催の研修に参加しており、施設長が保育の体制等を考慮しながら、それらの研修内容の中から可能な限り、個人の課題に即したものを選出し参加する職員を選定している。外部研修の受講回数は2017年度は園全体で年間13回となっている。研修に参加する職員は、多忙を極める保育業務の中、どうか保育の体制を工夫して慌ただしく園を飛び出し参加している状況であり、研修に参加する職員の主体的な意思に基づく参加姿勢が感じられないことも大いにある。

そして、研修後は、毎月の園内ミーティングにおいて、研修参加者が研修内容を園の職員に共有はしてはいるものの、それまでにとどまり、研修での学びを園の保育と結び付け、そこから保育実践へと活かし成果につなげられるまでには至っていない。職員からは「日々の忙しさにまぎれて研修での学びを行動に移せないまま月日が経ってしまった」「研修直後は実践を意識していたが、そのうちやらなくなってしまった」「園全体としてどのように取り組んでいったらいいかわからない」などという意見が出た。したがって、研修での学びが、単なる個人の知識の獲得にとどまり、あるいは、半年経てばそれすらも忘れてしまい、保育実践へと活かされていないケースが大半である。また、研修での学びを実践へとつなげた場合においても、それらは、個々が一過性で実践するレベルであり、園全体でそれらを実践、継続し続けることは出来ていない。

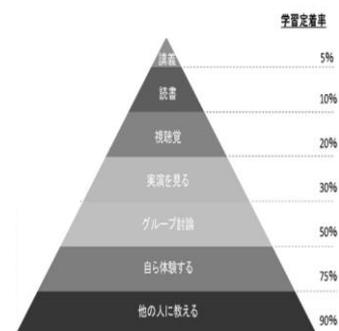
第二節 問題点

Hugues & Grant(2007)のカナダの企業 258 社で行われた調査で、研修を受けた社員の47%が、研修で学んだ内容を職場で実践すると研修直後には考えているが、半年後には12%、1年後には9%に減っていることを明らかにしている。また、中原は「研修内容の職場実践度合いに関する先行研究をまとめると、研修で学んだ内容の10%~20%ぐらいしか職場で実践されておらず、つまり、これは研修がやりっぱなしとなり、職場ではほとんど実践されていない」と述べている。したがって、研修はやりっぱなしになり得る可能性が高いということを踏まえた上で、東池袋園としてもこのような状態を防ぎ、研修参加後、研修での学びを保育所全体における保育実践へとつなげ成果を生み出すためには一体何をすべきなのか、どのような仕組みが有効的かを明らかにする必要がある。

Broad&Newstrom(1992)「転移マトリックス」の研究において、参加者にとって研修の成果と上司の存在は大きくかかわっていることが報告されている。研修「前」に職場のマネージャーは受講者と会話をして関心を示し、研修参加理由の明確化を行うこと、また、研修「後」にマネージャーがすべきことは、研修で学んだ内容を活かせる機会を作ること、そして、参加者を職場で支援すること、が研修成果を高めると報告している。ゆえに、東池袋園では施設長から研修参加者への研修前の働きかけが不足していること、研修参加への目的が明確になっていないこと、研修後には、研修内容を職場に活かすための機会の確保等、研修参加者への具体的支援が十分でないことが研修を活かしきれていないことの問題だといえる。

また、エビングハウスの忘却曲線によれば、人間は新しく学んだことを復習しないと7日後には77%の情報を忘れてしまうと立証されている。したがって、受講後、間をおかず、フィードバックを行い、研修の記憶が残っているうちにどれだけ行動に移してしていけるか、リマインドの機会を与えることができるか、も重要であるということが言える。

さらに、アメリカ国立訓練研究所の研究によって明らかにされた理論、ラーニングピラミッド(図1)によると、「講義」ではほんのわずかしが学習の定着は図れないとされている。(注:学習定着率の数字には科学的根拠はない)
また、中国の『荀子』儒教において、「聞かざるは之を聞く



(図1. 人間の学習の定着率に関する序列)

に若かず。之を聞くは之を見るに若かず。之を見るは之を知るに若かず。之を知るは之を行ふに若ず。学は之を行ふに至りて止む。」とあり、これは、聞かないことは聞くに及ばず、聞くことは、見るに及ばない。また見ることは、理解するに

及ばない。しかし理解することは、それを実践することに及ばない。したがって学問は実践の段階にまで至って終わるのである。[中国名言名句の辞典(小学館)]という意味である。これらのことから、講義形式の研修に単に参加してきただけであれば、それは一時的な知識の獲得や気づきの場に過ぎず、それだけでは研修成果が得られる割合は低いといえるのである。ゆえに、たとえ講義形式の研修であったとしてもそれまでにとどめるのではなく、参考となる施設への訪問、体験、公開保育への参加、カンファレンス等を実施し、実践へとつなげ、さらにその取り組みを外部に評価してもらうなど、より学びを深めていけるような次なるプロセスを準備し、研修で得たことを実践につなげ、学びの定着が図られるような仕組みを構築することが重要である。

中央教育審議会答申(2015)においても、「研修そのもののあり方や手法の見直し、講義形式の研修から、主体的・協働的な学びの要素を含んだ研修へと転換を図る必要性を教員研修に関する課題」として挙げている。

さらに、那須(2013)は、園内外の研修、保育実践、カンファレンス等の実施において時間の確保も大きな課題の一つである、と述べられており、他多数の研究者からも時間の確保に関する課題への指摘は数多くある。これは保育所では長時間保育や延長保育、土曜保育もあり、勤務体制の都合等の関係が原因として挙げられている。

第二章 研修成果の施策と実践

そこで本章では前章での考察をもとに、具体的施策を立て、それを実践していくことにする。

第一節 研修成果を高める施策

まず、研修の最終目標(ゴール)は、知識や技術の獲得といった学ぶことそのものだけではなく、その学びが現場で実践されはじめて成果を生み出すことであると、研修の意義を職員に明確にしておく必要がある。そしてそれらを踏まえた上で、研修の参加者を動機付けるための事前準備として、参加者と施設長とで研修についての面談(1on1)を実施する。その中で、この研修で何を学びたいのか、何のために学ぶ必要があるのかなど、参加する目的を明確にし、会話を通して参加者自身の考えを引き出していく。そのためには、参加者が自らの状況と照らし合わせて主体的に研修に参加することができるよう、研修の目的が参加者の課題と合致していることも研修成果を高める要素の一つであると考え。そのため、日頃からコミュニケーションを図り職員の状況を知るとともに、日々の面談

(1on1)の中で引き出しておくことも大切である。さらに、参加者に今後期待することや具体的にこうなってほしい、という期待を示すことで学ぶ意欲を高めていく。

研修後は、数日以内に再度、研修 1on1 を実施し、研修内容のフィードバックを行い、それを踏まえた自分の考え、今後実践していきたいことなどを施設長と研修参加者とで話し合う。面談(1on1)の際には、コーチングの手法：GROWモデルを参考にし、研修参加者の主体的な意思に基づいて話を進めていけるようにする。GROWモデルとは、SirJohnWhitmore氏が開発したコーチングモデルの原型のひとつで、コーチングの代表的な会話モデルである。GROWとはGoal:目標をたてる Reality:現状を確認する Options:選択肢、行動案 5W2Hを考える Will:意思、決意を確認する、の頭文字である。問題や課題に対して、この順番に施設長が研修参加者に質問して会話を進め、研修参加者の思考を引き出し、行動案を策定し、実行していけるように動機付けをしていくのである。

その後、月例のミーティング内で研修参加者から研修内容や面談の内容について報告をすることで、園職員への共有を図る。人に教えるということは、「研修参加者自身の学習内容の定着と組織文化改革に効果がある」と中原は述べている。また、図1のラーニングピラミッドにおいても、定着率は最高値である。

さらに、研修内容によっては、法人内外の参考となる施設へ訪問し、施設見学や実際に体験をすることでさらに学びを深めていく。それらを、図1のラーニングピラミッドでいう「実演を見る」にあたると考えるとすると、講義形式の研修でわずかであった学習定着率が何倍も上がるといえる。その後、園内カンファレンスを実施する。ラーニングピラミッドでは「グループ討議」がそれにあたり学習定着率はさらに上がるといえる。研修や施設見学で知り得た情報をもとに園内研修という形で移行しカンファレンスしていくことで、自分たちの園のフィルターを通してふるいにかけることが可能になり、園としてどのように考え、どのように実践していくのか、具体的な行動レベルまでに落とし込んで話し合っていくことで、保育実践へとつなげていけるようにする。また、そうすることで、研修に参加した職員だけでなく、園全体としての課題にシフトしていくことが可能となる。

次に、カンファレンスで話し合ったこと、決定したことを計画的に実践していき、定期的に保育実践の報告を行う。定期的に実践報告の機会があることで、リマインドを図ることができ、意欲や意識の低下を防ぐことができる。そして、実践報告の中で保育実践を振り返りPDCAサイクルを回していくことで、さらに研修成果を高めていけるようにする。

また、カンファレンスや実践計画、報告の際には、フレームワークを活用する。フレームとは、枠組み、構造という意味であり、つまりフレームワークは思考のひな型であり、考えるべきポイントをパターンとして落とし込み、誰でも一定の判断基準が持てるように作られたものである。そのため、初めて試みることには特にフレームワークを用いることで、考えるべきポイントがおさえられ、また、人に伝えるという点においてもフレームワークを用いると、説明もしやすく相手にイメージを伝えやすいと考える。また、園内共通

のフレームワークを用いることで、誰にとってもわかりやすい明確なものとなり、カンファレンス等の際には記入されたフレームワークに目を通してから参加を促すことで、職員一人ひとりが事前に自分の考えを整理することが可能となり、その場で意見を出しやすくなる。このように、フレームワークを活用することで、誰もが一定基準の思考の流れを確保でき、より実践へ向けた具体的行動レベルにまで落とし込むことが可能となる。つまり、フレームワークは時間を短縮しながら成果を高めることができるといえる。

こうして実施された保育実践やその成果については、懇談会で伝えたり、園内掲示やブログに掲載したり、外部に公開したりすることで第三者の関与が可能となる。第三者からの称賛や評価を得ることも研修成果を高めることができると考える。

以上のことから、研修成果を高めるための施策を整理すると以下の通りである。

1. 研修前後の研修 1on1（面談）の実施
2. 学習定着率を高めるプロセスの実施
3. フレームワークの活用

第二節 施策の実行と結果

ここでは、先に述べた研修成果を高める施策を実行したものの中から二つの事例と、研修成果の結果を述べることにする。

事例①	研修名「環境構成」
研修前	<ul style="list-style-type: none"> ・研修前 1on1 を実施した ・研修参加者と施設長とで環境構成の理論と実践について書籍や文献を通して学んだ
研修後	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の翌日に、研修後 1on1 を実施した ・参加者が資料を作成し、園内ミーティングにて共有を図った ・フレームワークを用いてカンファレンスを実施し、園の課題の抽出や今後の具体的改善策を話し合った ・環境について先行して取り組んでいる他社の施設見学の実施（職員 1 名、施設長参加） ・実践報告会の実施（画像の使用、フレームワークの活用） ・さらに他社の別の施設への施設見学の実施（職員 2 名、施設長参加） ・フレームワークを用いた実践報告、カンファレンス、保育実践を繰り返す ・他施設の職員に公開 ・学級懇談会にて保護者へ保育環境への取り組みを公開

事例②	研修名「食事について」
研修前	<ul style="list-style-type: none"> ・研修前 1on1 を実施した <p>課題設定、この研修で何を学びたいかを話し合い、研修で学んでくる内容を具体化した</p>
研修後	<ul style="list-style-type: none"> ・研修後 1on1 を実施した ・毎月の最終月曜日に食事・食育について話し合う給食会議を設定した ・研修報告、カンファレンスの実施 (テーマ：好きなもの、食べたいものが増える子どもへの具体的アプローチ) ・フレームワーク用いた実践報告、カンファレンス、保育実践を繰り返した ・取り組みをブログで紹介した ・学級懇談会にて保護者へ取り組みを公開 ・施設研修
保育実践	<ul style="list-style-type: none"> ・食育ミニペーパーサートの作成、活用 ・乳児も職員と一緒に食べる ・食具の工夫 ・食環境の工夫 
成果	<p>偏食の多い T 君が食べた</p> <p>園全体の残食量の減少</p>

以上のように、研修成果を高めるための施策を実行した結果、2018 年度の研修受講回数、園全体で 13 回のうち、明らかな研修成果が見られたものが 10 件あった。2017 年度が 0 件であったことから、施策の効果はあったといえる。

第三章 施策の成果

第一節 職員の変化

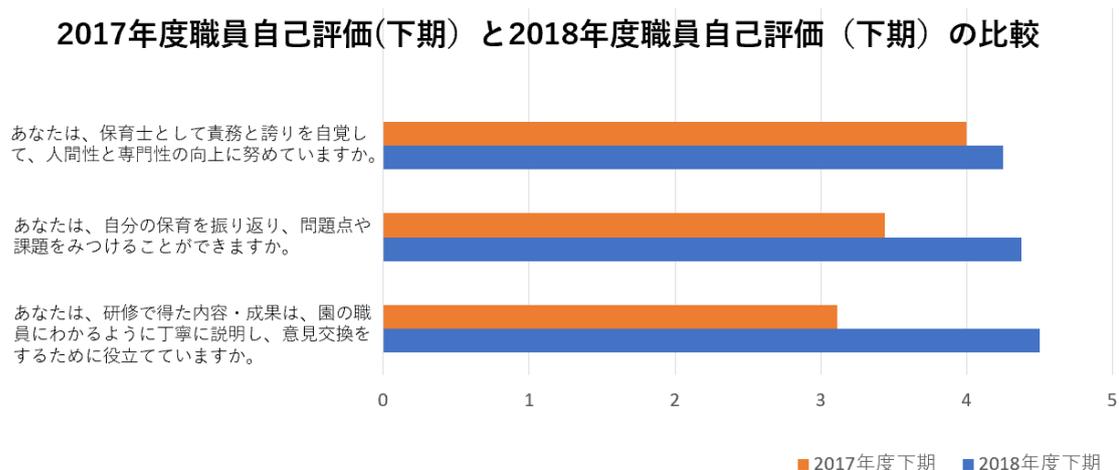
これまで、外部の研修に参加をしてはいたものの、その学びを活かして、園全体としての保育実践へとつなげていける職員はいなかった。しかし、この施策を実践することで、職員の意識や行動に明らかな変化がみられた。

事例①の保育環境に関しては、今までも施設長から問題定義があったり、課題を感じたりしている職員もおり同様の研修に参加した実績はあるものの変化が見られず、環境を通して行う保育に対する職員の意識は低かった。しかし、これらの取り組みをきっかけに保育室のレイアウトや片付け方など、どのクラスの保育環境にも変化がみられた。また、実践報告を繰り返して行ってきたことで、継続的に実践を繰り返す意識が高まり、園全体にPDCAが定着してきた。設定された日以外でも、保育の合間に話し合い、職員同士で主体的に学び合う姿が見られるようになった。施設見学の帰りの道々では「あれを園でも取り入れてみたらどうか」「もっとこうしてみたい、ああしてみたい」「今度は、職員みんなで見学に行きたい」など、保育実践に対する意欲的な会話が園に到着するまで続いていた。そして、研修で得た知識や正しい理論、施設見学で実際に見てきたこと、体験してきた実体験があるため、以前に比べ、活発なやりとりが行われていた。またシートの活用により新人保育士も意見が出せるようになり、園全体のカンファレンスの内容や質も高まった。

事例②の食育に関しては、「野菜を食べなかった子が野菜を食べた」という子どもの大きな変化を目の当たりにし、「涙が出るほど、嬉しかった」と報告をしており、その喜びや自信が「次はさらにこうしてみよう」というさらなる保育実践への主体的な姿勢にもつながっていった。また、こうした職員の実践報告の機会を定期的に設けたことで、職員相互で良い刺激を与え合い、互いに高め合える関係性も構築されてきた。

さらに、事例①、②ともに、各クラスの懇談会で自発的に自分たちの取り組みを保護者へ発信したことも大きな変化であった。それは、研修で得た学びを保育で実践し、実際に子どもに変化が表われたことからその研修成果を職員自身が実感し、有能感を感じることができていたからこそその変化ではないだろうか。こうした中、さらに自己研鑽として自分の時間を使って外部の研修を受講してくるものもでてきた。

また、以下のグラフは、毎年、年2回（上期・下期）で職員が実施している自己評価の昨年度と今年度の比較である。当法人規定の自己評価シートの中にある項目『保育士としての資質向上』から研修に関する設問を抽出し、「すごくあてはまる」「あてはまる」「あまりあてはまらない」の職員回答をそれぞれ5点、4点、0点とポイントに換算し、平均値を比較したものである。



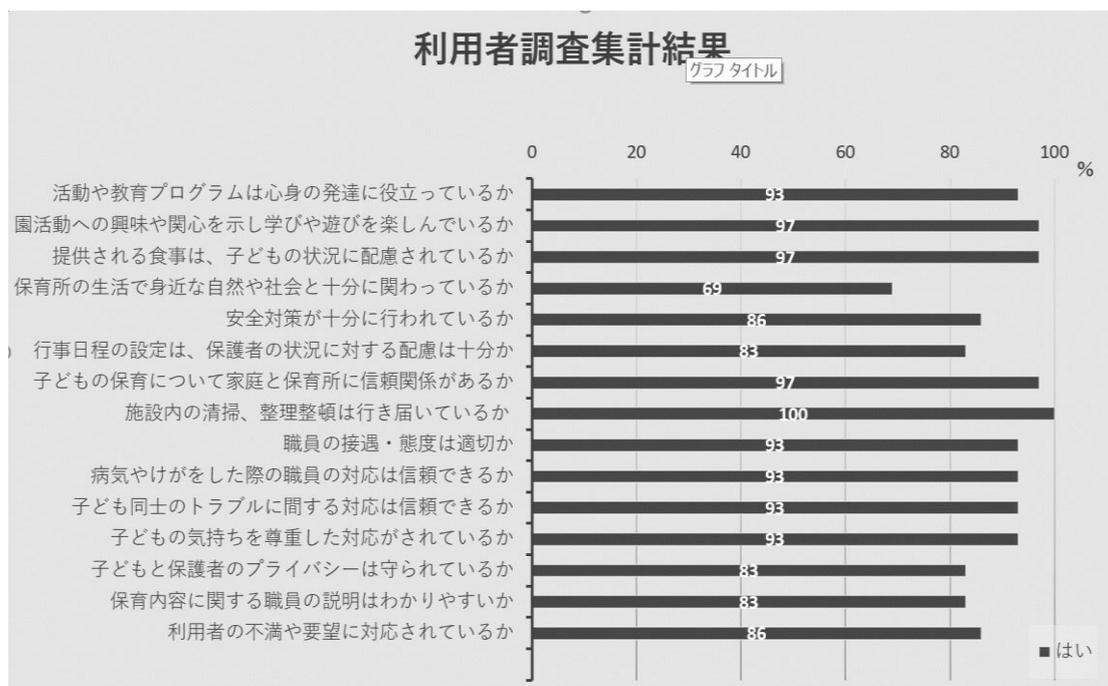
三つの設問とも前年度より今年度のほうが、ポイントが高くなっており、これらの結果からも、職員の保育に対する意識や行動にプラスの変化があったことがうかがわれる。

職員のコメントでは「参加した研修を通して、知識を得るだけでなく、実践することができた。それを発表する機会を利用し自身の中で考えをまとめることができた。」「課題クリアのための研修や工夫をすばやく行っている。また、研修へ行くメンバーをしっかりと見極めることができている。」等の記述もあった。

以上のことから、研修成果を高める施策の実践は職員の変化、資質の向上につながったと言える。

第二節 利用者の評価

今年度(2018年)実施している東京都福祉サービス第三者評価の利用者調査の集計結果は、下記のグラフの通りである。



ほとんどの設問に対して、およそ8割以上が「はい」と回答しており、9割以上のものも数多くあった。また、同調査の総合満足度は満足、大変満足の回答率で86.2%を示している。さらに、今年度末(2018年)保護者アンケートの結果では、『当園に安心してあずけることができましたか』という設問に対して「安心してあずけることができた」の回答率が93.6%という結果であった。

利用者捜査のコメントでは、「園庭が無いところで運動やその他の行事についてどこでやるのか等、不安はありましたが、先生方の工夫で無くとも大丈夫だと思われました。入ってよかったすばらしい園です。」「職員の方々は皆親切で安心して子どもを預けることができます。運動会や発表会などの行事、保護者参観などでも毎回工夫が凝らされており、大変ありがたいです。ずっとこの園でお世話になりたいです。」「子どもや保護者のことを考え、柔軟に対応し、常に新しいことにチャレンジしていこうとされています。職員の方は若い方が多いですが、いつも優しく接して下さり、安心して子どもを預けられます。」

など、高い評価結果を得られることができた。

そして、2019年4月、園児定員60名に対して在籍数60名、園児充足率100%を達成す

る見込みである。これは、立地などの他様々な外的要因、社会的要因が関係していることはもちろんであるが、少なくとも、保育の質の向上なしには達成し得ないものであるともいえる。したがって、研修成果を高める仕組みとしての今回の取り組みは有効的であり、職員の資質の向上、保育の質の向上へとつながったと言える。

課題 研修成果の継続とリーダーシップ

研修成果の実現には、研修を点ではなく線で捉え、継続的な職員の意識と時間の確保が条件となる。そのためには、研修成果を高めるための施策からもわかるように、施設長の関与が大きく影響し、施設長の能力向上、よりよいリーダーシップは必須のことであり、最重要である。また、主任や研修担当者といった施設長以下の第2、第3の職員の育成、園内の組織化も進めていく必要がある。しかし、そうした際にも階層的リーダーシップではなく、今、必要としているのは分散型・協働的リーダーシップであると考えられる。すべての職員、一人一人が組織のあらゆるレベルで適切な知識や専門性を持ち、様々な分野でのリーダーとなり様々なリーダーシップ機能を発揮することである。そして、その実現のためには、職員のよりよい人間関係が基盤になれば決してなし得ないことである。したがって、これからも、理念の共有、理解を深め、対話を通して互いが高められる関係性、よりよい人間関係の中で多様な在り方が肯定され、職員一人一人が主体的にリーダーとして輝けるような園風土を構築していきたい。

参考文献

- ・ 保育所保育指針 厚生労働省
- ・ 保育所保育指針解説 厚生労働省
- ・ Hugues & Grant(2007)「カナダの企業 258 社で行われた調査」
- ・ 中原淳『研修開発入門 研修転移の理論と実践』
- ・ Broad & Newstrom(1992)「転移マトリックス」
- ・ アメリカ国立訓練研究所「ラーニングピラミッド」
- ・ 『荀子』 儒教 中国名言名句の辞典 (小学館)
- ・ ヘルマン・エビングハウス「エビングハウスの忘却曲線」
- ・ 中央教育審議会これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～ (答申) (2015)
- ・ 那須信樹 組織的保育力向上をめざす保育者研修の開発に関する研究(2013)

- ・ 中原淳編『人材開発研究大全』
- ・ 東京都福祉サービス第三者評価―集計結果―(報告者 株式会社ふくし・ファーム)