

協働型園内研修の取り組みによる
職員間の相互理解・共通認識の深まり

氏名：戸咲 ゆめ

目次

第1章	本検討の背景と目的	2
第1節	検討の背景	2
第2節	本検討の目的	2
第2章	検討の方法	3
第3章	協働型研修の取り組みと結果	3
第1節	自己開示	4
第2節	リフレクション	6
第3節	勉強会の実施	7
第4章	まとめと今後の課題	8
引用文献		9
参考文献		9

第1章 本検討の背景と目的

第1節 検討の背景

あい・あい保育園西船橋園は2017年4月に開園し、現在（2020年9月時点）4年目を迎えた園である。保育士の入替率は2018年度が38%、2019年度が23%、2020年度が29%である。ここでは、入替率の算出方法は（新入保育士/園全体の保育士数×100）と定義した。世田谷区私立認可保育園（世田谷地区40園）における保育士の入替率は19%（2020年度）であるので、比較すると西船橋園の入替率が高い事がわかる。西船橋園の開設初年度（2017年度）は職員の離職が多く、職員の退職が保護者の不安にも繋がってしまっていた。

2018年度4月、新たなメンバーでのスタートとなり、保育士、施設長を含めた正社員11名のうち、5名が新入社員であった。新入社員の内訳は新卒2名、中途2名、異動1名である。また、施設長も管理職としての業務は1年目となり一からのスタートとなった。新入社員が多かったため4月当初は新しい業務内容を覚える事、伝える事に必死になり、職員間での話し合いが疎かになってしまっていた。また、職員間の信頼関係が浅く、意見の交換ができていなかった。日々業務をこなす事が優先となり、人間関係が良好な状態でクラス運営・施設運営をしていたとはいえない状況であった。

2019年度には3名、2020年度には4名の職員が入社した。園全体で相互理解を深めたり、語り合いを行ったりしていくことで質の向上を目指さなければならない。

那須ら[2]によると、保育実践の場において働くすべての保育関係者には専門職の責務として、子どもの理解に沿った保育の計画や実践に対して、多様な視点から振り返り、省察し、評価し絶えず保育の質を向上させていかなければならない、とされている。また、中坪[3]によると、保育を取り巻く状況の変化から、園内研修の大切さが述べられている。園内研修の形態や方法、進め方は園によってさまざまであるが本検討では「協働型」の研修に着目をする。「協働型」園内研修とは経験年数、常勤等を問わず相互に対話する研修の事を示している。

第2節 本検討の目的

本検討においては、職員の入替率が高い園が少人数で協働型園内研修を行う事により、職員間の相互理解・共通認識を深めていくプロセスを明らかにすることを目的とした。その理由は、職員同士の協働での業務に困難な場面や、チーム（組織）に至らずグループ（集団）から発展しにくい場面が見られたりするからである。そこでは「協働型園内研修」の取り組みが有効ではないかと考える。な

ぜなら中坪[3]によると「協働型」園内研修の可能性として次の3点が挙げられると言われていることによる。

1. 個々の保育者の知識や経験を共有できる
2. 同僚同士の「関係の質」の向上が期待できる
3. 保育者としての姿勢や発想を広げる機会が増える

こうした新しい関係性の形成を促すとともに、互いの知識や経験を刺激し合うことで、自らの保育観を広げる機会となると言われている。

第2章 検討の方法

多くの職員が共に働く園を円滑に運営する為には、メンバー同士の人間関係をしっかりと構築した上で保育の語り合いを行う事が大切だと考えた。そこで職員間で共通理解を図りながら、意見が言える環境作りを行う為「組織の成功循環モデル」に即して協働型研修を実施した。組織の成功循環モデルとは、同僚同士の「関係の質」がよくなれば、互いの信頼関係が生まれ、「思考の質」が向上する。「思考の質」が高まれば、当事者意識をもつことができ、「行動の質」が向上する。「行動の質」が高まればミスなどが減少し「結果の質」に反映する、という考え方である。

その考え方をもとに「自己開示」や「リフレクション」「勉強会」を取り入れていった。自己開示とは、相手に対し自分の心を開き、ありのままの気持ちを表出する事である。言葉で相手に伝える事で「一人の個性ある人間」と認識し、その結果相手も自分を信頼し話してくれたと感じる事で、二者間の人間関係は促進される。そして、リフレクションとは自分の考え方・行動などを客観的に振り返ることである。関係性を築きながらリフレクションを行う事で学びの多い会議・研修の在り方を目指す。

第3章 協働型研修の取り組みと結果

本章では、職員間の人間関係の向上・保育の振り返り・方向性の統一を目指した。第1章で述べた状況の園を立て直すと共に質の担保をする。取り組みを有効にするためには、Daniel Kim 他[4]が提唱した「組織の成功循環モデル」に即して、まずは関係の質を向上させ安心して話ができる環境作りが必要であると考

える。保育の「語り合い」は基盤に職員の関係性の構築ができていてこそ自主的・客観的な学び合いを促すと考える。また、発言がしやすい環境作りの為、どの園内研修も少人数制で行うこととする。

取り組み方法については下記の3つとする。

- ① 自己開示
- ② リフレクション
- ③ 勉強会

第1節 自己開示

1、実施方法

月に1回行われているクラス会議の中で自己開示の取り組みを実施した。実施時間は、クラス会議が行われる毎週月曜日 13時15分から14時までの間で実施をする。参加者は施設長、クラス担任2名の3名で行い、子どもたちの午睡時間に事務所で行い、第3者が入らないような環境を作った。

自己開示の内容は①浅い自己開示、(2種類) ②深い自己開示を実施した。毎月自己開示の種類を決めて会議を行った。

- ① 浅い自己開示(1)：カードを3枚ひいて、保育士になりたいと思った理由・保育士として心がけていることなど比較的話やすい内容。
- ② 浅い自己開示(2)：自分に関する文章を作成したあとで、「…が…」という文章の記入を求め、自分の中の2面性を表現する。逆接の文章を作成する事で、本人の多面的な特徴を表現することが可能。
- ③ 深い自己開示(3)：自分の失敗談(辛かったこと、悔しかったこと等)をクラス間で発表する。欠点なども開示することで、相互の理解をより深めていく。

小林(2017)[5]によると新たな人間関係を築いていく上で、また自分を他者に理解してもらう上で効果的な方法で職員間の関係性の構築については十分な成果を挙げることができたと考えられる。また、関係性を構築していくことが、率直な話し合いの実現につながることを示されたとされている。

自身の役割はファシリテーターとなり、職員のモデルになる為に自身も積極的に自己開示を行った。

2、自己開示を繰り返し行ったことによる職員の関係性の変化

まずは各クラスの会議で浅い自己開示を行い、その後職員へ感想を聞いた。「ペアの担任の先生とは、いつも話しているつもりでも、知らないことが多いの

だと感じた」「こういう気持ちで保育をしているのだ」と改めて相手の事を知る事ができ、嬉しかった」「嬉しかったエピソードに共感をし、ペアの先生に対して親近感が湧いた」など、職員から様々な声を聞く事ができた。普段なかなか聞く事のない保育観や考えを聞く事ができ、より相手の事の理解を深めていた。

自己開示を行った前後で千葉エリア内アンケート（2018年8月と2019年9月）結果を比較した。アンケートは各項目、A【該当する】B【少し該当する】C【あまり該当しない】D【全く該当しない】の4段階で答えてもらい、数字換算する際はAを10、Bを7、Cを4、Dを1とし、平均点を示したものである。アンケート結果を表1に示す。

「人間関係に大きな悩みはない」という質問に対しての結果、2018年6.8・2019年は8.06となった。また、「理解や納得できないことがあったときに気軽に質問したり、聞いたりすることができる」に対しては、2018年7.0・2019年は7.22・「いい仕事に対しては周りから感謝や称賛の声掛けがある」に対しては、2018年は6.5・2019年は8.61となった。数値からみてもわかるように、全ての項目が前年度と比較をすると点数が高くなっており、自己開示の前よりも職員間の人間関係が良好となったといえる。

表1. 職員間の関係性を示すアンケート結果

アンケート実施日	2018年8月6日	2019年9月3日
気軽に質問したり、聞いたりする事ができる	7.0	7.22
人間関係に関する大きな悩みはない	6.8	8.06
感謝や称賛の声掛けがある	6.5	8.61

（千葉エリアアンケートより）

また人間関係がよくなった事で保護者の方への安心感にも繋がっていた2018年度、園運営について保護者を対象としたアンケートでは、「先生の入替わりが多く不安に感じている」や「たまに表情や態度に不安を感じる先生がいる」など職員へのマイナスなイメージの意見があった。しかし、2019年度職員の間人間関係が良好になった成果が表れた時に同じアンケートを行うと「園全体で皆をみている事が伝わり、素晴らしい」「園全体で子ども達をみてくださって、心強い」「いつも笑顔で接してくださり、信頼をしている」などとの声が上がった。職員に対してのマイナス意見は1つもなかった。職員間の人間関係が良好になり、結果的に保護者の安心感へも繋がった。

人間関係はよくなったが、一方保育面でチームワークを發揮し、意見交換など

はできていなかったと考える。なぜならば2018年度下期2月に行った社内の「保育内容などの自己評価シート」によると、職員から以下の表2のような回答が見られた。

表2 「保育内容などの自己評価シートにおける職員からの回答例

保育士 A	計画に対する点検や評価があまりできていなかった。
保育士 B	自分の評価・反省（振り返り）の時間がなかったと感じた。

「関係の質」を向上させるための自己開示は西船橋園にとって大切ではあったが、次に「思考の質」や「行動の質」を向上させるために保育について語り合う場が必要であると感じた。そこで2019年度はチームワークを保育の場面で活かしていきたいと考え、「リフレクション」を行い保育について語り合える場を作った。

第2節 リフレクション

1、実施方法

自己開示後の自己評価の際には、「保育についての振り返りの時間がなかった」などの意見があった。自分の保育を主観的・客観的に振り返り、保育について語り合える場が必要であると考えた。

協働型研修では、少人数（4人程度）での会議を2か月に1回程度行った。実施時間は13時30分から14時までの30分で実施した。リフレクションのねらいは対話を通して自分の保育を主観的・客観的に振り返ることである。「手がるに園内研修メイキング」では「対話」は、同僚性に基づいてお互いを高め合おうとする関係性の構築とともに、自主・自律的な学び合いを促し保育に携わる専門職としての自らの使命に自覚的になる事を促すと記している。

参加者は施設長、職員3名で実施し、各職員が日々の保育の中で「心にのこっているエピソード」を写真に残しその内容について発表・意見交換をする。まずは第1段階としてプラス面でのエピソードにすることで、比較的発表しやすい内容を取り入れた。

エピソード内容は①この事例を選んだ理由・子どもの発達・特徴について②この子どもたちへの今後の期待（楽しんでもほしいこと、育ててほしいこと）③育ちや学びに繋がった保育者の援助について、学びに繋げる為の課題についてである。

例えば、3歳児クラスで絵本が整理されていない事に気が付き「先生お手伝い

をしようか」と自ら声をかけにくる姿があった。4, 5 歳児クラスでカブトムシの観察をしている際に「Bちゃん絵が上手だから一緒にお絵かきをしよう」と相手の得意なことを認め、遊びに誘い友達の輪を広げていた。などがあげられた

次は第2段階として子どもの関わりで「困っている場面」を1人の職員が動画に記録をし、その内容について発表・語り合いを行った。エピソード内容は①どのように関わったか。そのように関わった理由②考えられる子どもの言動の意味についてである。

2、リフレクションを行った後の結果・考察

2019年度はリフレクションを6月27日、8月22日、11月11日の3回実施し、その後職員アンケートを行った。「他者に分かりやすく伝える事の難しさを感じた」「子どもたち一人ひとりの良いところを探すきっかけとなった」「プラス面を見る事で視野が広がった」「他のクラスの子どもたちの成長を感じ感心した」「自分では気付けなかった面の助言をいただけた事で視野が広がった」などと自由記述より様々な意見があがった。

結果として、実施前は保育者が子どもの姿に対してマイナス面に目を向けがちだったがプラス面を捉える事ができるようになった。また、他人事ではなく自分の事として他クラスの問題を捉え、子ども一人一人に対して考えられるようになった。

ファシリテーターとして感じた事は写真ではなく、動画でリフレクションを行った方が現状の理解が深まり、職員の意見が活発にでていた。そして、リフレクションを行った後もその研修で語り合った事が保育で実行されていた。2020年4月より施行となる「保育所における自己評価ガイドライン」には自己評価における職員間の対話が生まれる環境作りの重要性が記されている。語り合いの反復が問題解決に繋がると考えるので、今後もメンバー構成や一人一人の役割を明確にしながら取り組んでいく必要性を感じた。

改善点は、なぜリフレクションを行うのか、という共通認識が欠けていたので、新たな取り組みを始める際にはきちんと目的を伝えなければならないということも実感した。「行動の質」「結果の質」を向上させる為に目的の明確化や方向性の統一が必要であると考えた。

第3節 勉強会の実施

1、実施方法

協働型研修を行う際に職員から「伝え方が難しい」や「話をするのが苦手」な

どという声が多くあげられた。そこで西船橋園全体の課題と感じ、「ビジネス・トーキング」について少人数での勉強会を実施し、「相手に誤解のない理解と行動を促すこと」を目的とし勉強会を実施した。

職員を3チームに分けて少人数のグループを作った。実施内容は講義と演習を取り入れ、実践にも活かせるようにした。講義ではPREP法、すなわち「結論(Point)、理由(Reason)、事例(Example)、結論(Point)」の順番で話をする事、話す内容を簡潔にする事などを伝えた。演習では怪我の報告をする際に、より相手に伝わるように講義の内容をもとに、例文を各自でまとめ発表をした。そして、最後に一人一人が行動計画をたて、事務所に掲示をしていくことで、園全体でみんながどのように意識をしているかの共通認識をはかった。

次に「チームビルディング」について少人数で考える場を設けた。「グループ(集団)」と「チーム(組織)」の違いについて語り合った。

2、勉強会行った後の結果・考察

「グループ(集団)」は同じ場所に集まっている。目標がない。個々の集まりであるなどの意見があがった。「チーム(組織)」は同じ目標を持っている。目的に向かって行動をしている。個々ではなく団結しているなどがあげられた。良いチームを目指す為には明確な目標や共通認識でなければ達成ができない。

全員が同じテーマで勉強会を受ける事で、職員が求められている事を理解し同じゴールを目指すようになった。勉強会の実施前は報告の仕方にバラつきがあったが全職員が「PREP法」を意識し伝えるようになった。また、会社内で行われている「相互育成」の目標を決める際、園全体の質の向上を図る目標をたてる職員が増えた。2019年度が個人の質の向上目標が多く、園全体に目を向けていたのが9人中1人だったのに対し、2020年度は園全体目標が10人中4人となっていた。例えば「正社員の保育士が園の業務を共通理解し実行できるようにする」「職員の質の向上の為に、保育に関するマニュアルについて理解を深める」等の目標があげられる。

第4章 まとめと今後の課題

職員間で互いに刺激を受け、高め合う環境作りを行う為に協働型研修を行ってきた。その取り組み方法として、自己開示やリフレクション、勉強会を行ってきた。この3つの取り組みを行う事で成果としては①職員間の関係性がよくなり、離職率の低下に繋がった。②当事者意識をもつようになった。③園全体に目

を向け、統一性をはかるようになった。などがあげられる。結果的に相互理解を深め、互いに意見が言い合える環境となった。

現在、保育現場では保育者の質の向上が急務となっている。平成 29(2017)年に保育所保育指針[6]が改定され、「保育士等は、自己評価における自らの保育の実践の振り返りや職員相互の話し合いなどを通じて、専門性の向上及び保育の質の向上のための課題を明確にするとともに、保育所全体の保育の内容に関する認識を深める事」と記された。「保育所における自己評価ガイドライン」[7]にも記されているように、互いに肯定的な理解と評価ができる職場の環境作りが必要である。

今後も西船橋園では協働型研修を継続して実施していく。職員同士で語り合いやすい環境としては「少人数での実施」が欠かせないので、研修実施の為の時間確保も課題となる。今後も「組織の成功循環モデル」に即して協働型研修を実施していき、職員間の共通認識を深め、チーム（組織）として園運営を行っていく。

引用文献

- 1) 世田谷区 (2020) 『保育のごあんない 令和 2 年発行』
<https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kodomo/003/001/001/d00005724.html>
(2020 年 9 月 17 日閲覧)
- 2) 那須信樹・矢藤誠慈郎・野中千都・瀧川光治・平山隆浩・北野幸子 (2016) 『手軽に園内研修メイキング』 わかば社
- 3) 中坪史典 (2018) 『保育を語り合う「協働型」園内研修のすすめ』 中央法規
- 4) Daniel Kim 他著(2002)、宮澤雅明他翻訳 『システム・シンキングトレーニングブックー持続的成長を可能にする組織変革のための 8 つの問題解決思考法』日本能率協会マネジメントセンター 2002.
- 5) 小林 真「保育園職員の関係性を構築するためのグループワーク」『富山大学人間発達科学部紀要』12 (1) pp. 53-60, 2017 年
- 6) 厚生労働省 (2017) 『保育所保育指針』 フレーベル館
- 7) 厚生労働省 (2020) 「保育所における自己評価ガイドライン」

参考文献

- ・五十嵐紗織・山口美和 (2015) 「ケースメソッドを用いた保育者養成の試み」上田女子短期大学紀要 38 号, pp. 53-66

- ・石川洋子・井上清子（2010）「保育士のストレスに関する研究(1)：職場のストレスとその解消」,『教育学部紀要』 pp. 113 -120.
- ・木曾陽子（2018）「保育者の早期離職に関する研究の動向：早期離職の実態、要員、防止策に着目して」, 社会問題研究, 67, pp.11-22
- ・佐藤直之・清水益治・民秋言・千葉武夫（2005）「現職保育士による保育内容の自己評価に関する研究 ～経験年数別にみた「受容」に関する自己評価の違い～」京都女子大学発達教育学部紀要 第1号 pp. 13-19
- ・佐野享子(2013)「ケースメソッド学習の効果を高める原理」 筑波大学 Reus Working Paper;No. 4, pp. 1-22
- ・末田清子・井上美砂（2017）「女性管理職者のコミュニケーション・スタイルに関する研究(1)外資系 IT 企業における調査結果から」, 日本コミュニケーション研究 45(2), pp. 129-150
- ・チャルディーニ, ロバート・B.（2014）『影響力の武器[第三版]: なぜ、人は動かされるのか』 社会行動研究会
- ・原孝成（2014）「インシデント・プロセス法による保育カンファレンスが新任保育士の専門的発達に及ぼす効果」, 鎌倉女子大学紀要, 21 号, pp. 43-54
- ・芙蓉史江(2013)「新卒看護師の自己開示に関する研究」『慶應義塾大学湘南藤沢学会』 KEIO SFC jounior 13(2)pp. 73-83
- ・松山益代（2011）『参加型園内研修のすすめ ～学びの「場づくり」～』 ぎょうせい