

社内資料 【マネジメント研修】

～食育から始まる、ほほえみにあふれる保育園～
全ての子どもに満ち足りた時間を♪



目次

1. マネジメント概論
2. 姿勢目標
3. 行動目標
4. 進行感の共有

添付資料 1. 全社組織図

添付資料 2. 概念図



【マネジメント概論 1：マネジメントの必要性】

マネジメントとは一人がチームのために、チームが一人のために機能するチームを組成し、掲げられた目標を達成することで「従業員一人ひとりが会社が必要とされ、成長し、より良い待遇等を享受するため」に必要な環境設定である。さらに、適切にマネジメントされた組織は「自律的に機能し、高い成果を上げる」よう成長していくため、管理者不在時や緊急時等にも事業を維持向上させ続ける。そのため管理者層はマネジメントの概念や方法論に精通し、このスキルを常に磨く必要がある。

適切なマネジメントに必要な設定すべき部下の成長環境は、以下の通りである。

- ・ 頑張らざるを得ない環境（言い訳できない環境）
- ・ 上記が陳腐化しない程度の余裕を持った事業計画と意図的に設定された競争環境
- ・ 設定された目標の達成度（進捗状況）が理解しやすく、進行感を共有できる環境

【マネジメント概論 2：マネジメントの具体的効果】

部下に成長環境を設定した場合に、管理者は以下の効果を得ることができる。

- ・ 園が社会に必要とされているという評価を得ること
- ・ 部下が会社に住続けたいと思うこと

【マネジメント概論 3：マネジメントの具体的方法】

適切なマネジメントを行うために必要な「具体的行動」は、地域や社会情勢、ならびに本部リソースを勘案した「目標の設定」である。目標は以下の 2 つに大分できる。

1. 姿勢目標・・・実力によらず、真摯に取り組む姿勢があれば実行できる目標
2. 行動目標・・・実力を伴う必要があり、自身や全社の成長につながる目標

姿勢目標は、行動目標を達成するために必要な帰属意識を生むための日次ルーティンであり、行動目標を達成するための従業員としての姿勢を確保するための土台となる。

～コラム：女性が職を通じて得られる価値の本質とは～

女性が「玉の輿にのることや、男性に養ってもらふこと」はお姫様物語として幼少期から想定されていることが多い。しかし労働市場からは、家事から得られること以上の生産性、自信、成長、生きる糧としての給与、賞与等を得ることができる。

男女ともに若さとそれゆえの美しさは「急速に消耗する資産」であり、家事労働が確保する報酬には追いつかない。ダイアナ妃が王室での前例を打ち破り、上記のやりがいや成長、そして自らの人生に意味を深め、自らの成長課題に向き合う尊さを世界中に問うた。

わが国でも皇后は天皇とともに世界中を旅し、精力的に公務をこなす。源氏物語で明らかのように、家事だけのために家に籠ることは、他者と寵愛を争って非生産的な日常を過ごすことにつながりかねない。

現代は少子高齢化社会。産業はサービス、商業化し、女性の労働力が男性のそれと同等以上に必要な社会となった。その中で女性が最も活躍することができる職業の一つとして、保育業務に携わることで、職を通じて得られる成長や価値の本質に気づき、管理者層とともにこれを全従業員が最大化できるよう、社内の位置関係や労使環境設定をしていきたい。



【姿勢目標 1：帰属意識の醸成】

各園の姿勢目標は行動目標と異なり「指示の受け手の実力いかんによらず実行が可能」である。

全従業員に以下の当社帰属意識を深めるための姿勢目標を設定し、順守するよう監督することで「全員がチームメンバーの一員であること」への理解を促す。姿勢目標の効果は従業員が会社や園を第三者的に批判すること（言い訳）を許さず、当社の構成員として「自分はチーム内で何をすべき立場であり、何ができるか」を自覚させ、これに焦点化させることである。これらの環境設定により、全員が言い訳せずに自分らしく成長できる環境設定を行うことで、行動目標を達成する前提となるチームワークを醸成する。

【姿勢目標の例】

- ・ 元気な挨拶
- ・ 服装規定の順守
- ・ ミスのない打刻
- ・ 分担制による園内清掃

【姿勢目標 2：位置関係の明確化】

目標達成に向けてチームワークを醸成するうえで日々の部下とのやり取りにおいて決定権や指揮命令権を上長が有することを明示することが重要である。まずは以下の位置関係明確化に関する姿勢目標を設定し、監督することで適切な位置関係を確立する。

- ・ 組織図を園内に掲示し、立場と役割を明示する

⇒組織図の作成と掲示は処遇改善手当Ⅱ等を受給する前提となっている。組織図の掲示を行うことで上限関係を明確にする。

- ・ 指示や業務時間中の上長としての在り方を徹底する

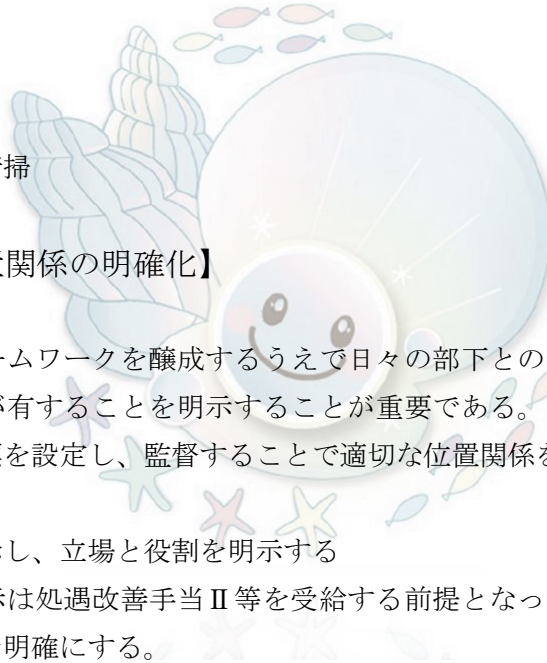
⇒～して「もらえますか」、ではなく～して「下さい」と言い切る。また、丁寧語、謙譲語等の使い方に精通し、部下に対して下から伝えない。そのために常にプレイヤーとリーダーの違いを自覚する。

・ 直属の上司への報告、連絡、相談（上司を飛び越えて上司の上司に伝えないこと）以外を認めないこと。（認めると組織が崩れるため）

⇒直近の部下を通して部下全員に指示するため、通常時は担当者に任せた上で成長を待つ

- ・ 部下に仕事を指示する際は期限を決めて、期限までは報告を催促しない。

・ 部下から質問があった際は、その課題を解決するためにどうすればよいかを考えさせ、結果を報告させる。



・管理者が決定すべき内容に関して部下が決定しようと勘違いした際は適切な対応をする
⇒管理者が決定権者である事実を伝え、全体に共有する。

【姿勢目標 3：競争環境の共有】

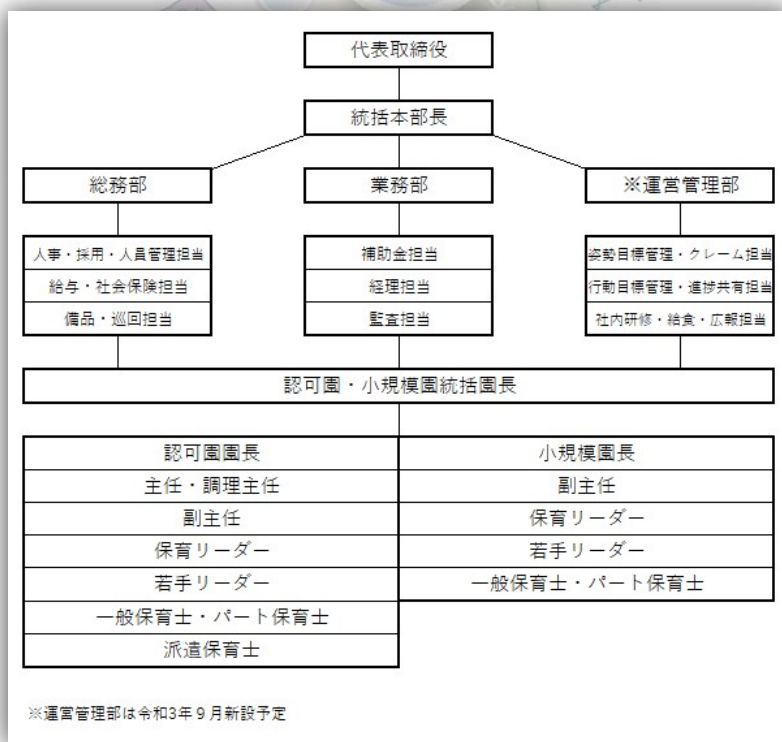
- ・帰属意識と位置関係を陳腐化させないために、処遇改善Ⅱ等の手当は園内でも年度ごとに変動等がある事実を共有し、競争環境にあることへの理解を促す。
- ・さらなる成長を促すために、実力以上の評価（褒め言葉）を与えず、現状の能力やチームへの貢献度合いを勘違いさせないように留意する。

【姿勢目標 4：生活習慣改善と維持】

当社保育理念は食育から、食・運動・睡眠の順で質を高め、生活サイクルを健全化することである。児童と保護者が同目標を達成できるように促すために、自らが生活習慣を改善し、これを維持すること（具体的には早寝・早起き・朝ごはん）の重要性への理解と励行を促す。

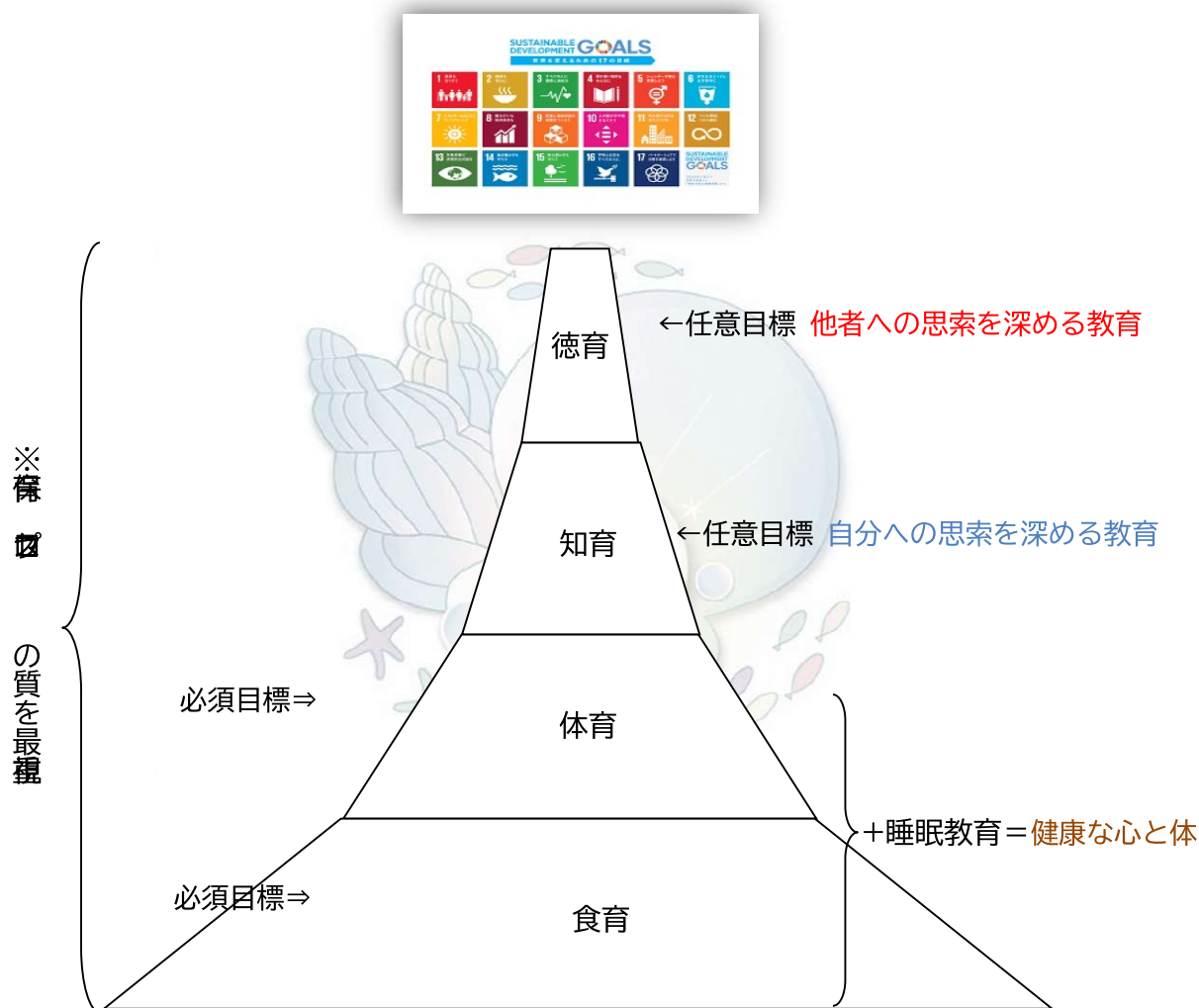
姿勢目標に関しては実力を要しないため、望ましい姿勢になるまでは該当の従業員に何度も伝える必要がある。その効果は「一人がチームのために、チームが一人のために」という事業従事者としての本質への理解を深めることにある。

上記 4 点の目標設定と達成状況の評価は各園従業員の実態に合わせて管理者が決定し、達成度合いを評価して半期ごとに本部に報告する。



【行動目標 1：保育目標の設定と評価】

各園の保育目標は、食育・体育を必須とした上で、管理者主導による園、チームワークの醸成度合いにより、各園独自に各領域の目標設定を行い、可能な限り徳育までに昇華する。徳育の本質を「グローバルな視野を携えた自分らしさの確立と、将来的な地球規模でのチームワーク意識の醸成」と捉え、国際的に次代に必要なとなる SDGs への理解を 5 歳児後期の最終目標とする。



自分への思索を深める教育（知育：認知的な発達教育）の効果（10 の姿から）

「自立心」、「思考力の芽生え」、「数量や図形、標識や文字などへの関心・感覚」、「豊かな感性と表現」

他者への思索を深める教育（徳育：社会・情緒的な発達教育）の効果（10 の姿から）

「自然との関わり・生命尊重」、「協同性」、「道徳性、規範意識の芽生え」、「社会生活との関わり」、「言葉による伝えあい」

※各領域の目標設定方法（職員会議・管理者による決定等）は管理者の指揮監督のもとに園で決定し、達成度合いを評価して本部に半期ごとに報告する。

【行動目標 2：保護者支援目標の設定と評価】

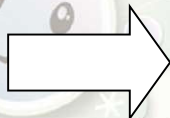
保護者支援は各園を利用する保護者の実態に合わせて支援目標を管理者が決定し、達成度合いを評価して半期ごとに本部に報告する。

【行動目標 3：離職等防止目標の設定と評価】

従業員の離職を防ぐために、各園に勤務する従業員の実態に合わせて支援目標を管理者が決定し、達成度合いを評価して半期ごとに本部に報告する。

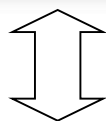
【行動目標 4：定員充足目標の設定と評価】

継続的な運営を行うために各園周辺の待機児童の実態に合わせて支援目標を管理者が決定し、達成度合いを評価して半期ごとに本部に報告する。



達成度合いを評価して、

本部へ報告
(半期ごとに)



保育・保護者支援目標を決定

【各園目標：目標達成に向けた進行感の共有】

行動目標を達成するために達成状況を共有し、目標達成に向けた進行感の共有を行うことが重要である。添付資料のように以下の項目等が一覧できるよう、工夫して HP 等に掲載する。

・保育目標の設定に関して

⇒知育、徳育のどの範囲まで設定しているか、保育プロセスの質評価と併せ、達成度合いはどの程度か

・保護者支援の目標に関して

⇒何を目標として設定しているか、達成度合いはどの程度か

上記 2 点を行先または、獲得した宝物として地図上に示し、達成度合いを視覚的に把握可能な方法で共有する。

【管理者目標：管理状況の共有方法】

幹部社員（本部社員、統括認可園長、統括小規模園長）に対し、各園の保育目標と保育プロセスの評価度合いを地図上に示し、達成度合いを視覚的に把握可能な方法で共有する。

