

# 実行力のあるリーダーは知っている

## 働き方改革の進め方

社会福祉法人風の森

統括

野上 美希さん

社会福祉法人山ゆり会 法人本部長

松山 圭一郎さん

依然として続く保育者の人材難に加え、不適切保育に関わる報道等も影響し、保育者の働く環境の改善・働き方改革が大きな課題となっている。

弊誌編集部では、40代の若手経営者である野上美希・社会福祉法人風の森統括、松山圭一郎・社会福祉法人山ゆり会法人本部長との対談を実施。てこ入れを決めた話からお金の話まで、縦横無尽なやりとりが展開された。異業種から保育の世界に飛び込んだふたりからこそ見えた、保育の「当たり前」を革新させた働き方改革が見えてきた。

### 「当たり前」の壁との衝突

——早速ですが、おふたりは2009年に異業種から保育・幼児教育の世界に参画した、という共通点があるそうですね。参画した時の、率直な感想を

教えてください。

野上 私は、最初は幼稚園の運営に携わったんです。その時に感じたのは、「（現場は）本当に大変そう」ということと「働く環境が整っていない」ということでした。

前職でマネジメントを担当した経験もあったので、すぐに「この環境はいかがなものか」と指摘したのですが、職員から「そういうものです。それがこの業界の当たり前です」と反発されて、驚愕したのを覚えています。

それと、営業の世界から保育の世界に飛び込んだので、到達目標がない、ということにも衝撃を受けました。「10の姿」などで考えるとイメージしやすいと思うのですが、対・子ども、となると、具体的な数値目標があるわけでもないし、それができなければいけ

ない、というものでもない。そのなかで運営を考えていくというのは、とても難しいことだと思いました。

松山 僕が保育の世界に入ったとき、創設者の保育理念・方針については、職員も共感している部分が大きかったのですが、当時の働き方のままでは、理想とする保育の実現は難しい、ということが最初に覚えた課題でした。

他方、経営目線で見ると、保育業界は、4月の段階でその年の収入が決まる。数字をあげることにとられずに経営に集中できる業界だな、とも思い



（左）野上美希 社会福祉法人風の森統括  
（右）松山圭一郎 社会福祉法人山ゆり会法人本部長

ました。その一方で、前職は、常に売り上げ・数字を求められるという世界でしたから、そのギャップに驚いたのも事実です。

当時は、待機児童問題の解消を国が掲げていたので、規模拡大というところにモチベーションを持っていきました。時流に乗れた、という側面も大きかったですね。

野上 当時の私の原動力は、「働く女性を支援したい」という強い思いでした。私には、出産をきっかけに、「これまで仕事で築き上げてきたポジションを、子育てしながら維持することが難しくなってしまう」という苦い経験があるんです。その経験をバネに頑張りぬけたんだな、って思います。

### 働き方改革の「礎」とは

——そんな「保育の当たり前」との戦い、働き方改革はどのように進めていったのですか？

松山 業務のでこ入れもそうですが、「変えていくことが当たり前」という文化を醸成するのも、同じぐらい大切だと考えています。

そのためには、「でこ入れによって、少しずつよくなっている」ということ

をそのつど職員に実感してもらうこと、取り組みを定期的に振り返ることが大切だと思います。例えば、集金方法、写真販売の袋詰め作業など、「数年前は不便だったけど、今はよくなってるよね」と声をかけて気づいてもらって、次の取り組みにも前向きに着手できるようにしています。常に、その積み重ねですね。

野上 私は、休憩がしっかりとれる、残業がなくなる、有給がとりやすくなる、といった職員の働き方に還元されていることが、実感につながっていると考えています。職員のアンケートを行っている法人さんは多いかと思いますが、風の森では、調査会社を通じて働き方改革の項目との関連の分析もして、見える化した状態で職員に伝えるようにもしています。

それに加え、若い人へのリスペクトを持つことも大事だと思っています。新しい感性を常に取り入れることが、子どもたちにとっても、園にとっても大事だと思っているので。私も「教えて〜！」と気軽に聞くようにしています。

松山 僕も、入職時は特にですが、職

員との関わりについては、「教えてください」精神を持って接することも大切にしていました。保育に関しては、素人でしたから。

それと、保育の世界に入って3年目のとき、本当にすばらしい環境の園に訪れたことがあったんです。その園は、子どもと向き合う時間は徹底的に向き合って、事務仕事とのメリハリをきちんとつけていた。当然、夜に残業するなどのしわ寄せはあるものの、その環境に惚れ込みました。それ以来、毎年、職員をその園に連れていくようにしているんです。現地に行くと、感動するあまり、茫然自失となったり、涙をながす職員もいたりして……。

「あの保育をうちの園でやるには、働き方改革が必要だよな」と思っている。だから、理想となるモデルを見つけることも大切だと思います。

### どうしても気になる「お金」の話

——ところで、経営、運営をするなかで、「お金」の話は、切っても切れない話だと思います。地域の補助の差も見逃せない問題だと思いますが、そのあたりは、どのようにお考えですか？

野上 私たちの園のある杉並区は補助

が手厚いエリアですが、その地域だけでできる、ではよくないよね、ということは常にメディアを通じて発信しています。地域差によってできる、できないという分断が起きないように、国が補助を出さないといけないと訴えかけているところです。

松山 僕の園があるエリアを通過するつくばエクスプレス線沿線は、園児獲得という面では茨城県内でも恵まれている地域です。しかし、園のある守谷市は県境で、市の単独補助事業と家賃補助事業を合わせると、隣の千葉県の沿線の市との間に最大で12万円ほどの差をつけられている、というのが現実なんです。

でも、その千葉の3市も東京都の補助と比較すると金額は低い。首都圏を上から見てみると、都心から同心円が描かれていて、中心から距離が離れるほど補助が減っていく、というイメージですかね。

そうは言っても、補助制度が充実しているエリアのなかでも、野上さんの園だけが注目を集めていますよね。

これは、同じ環境のなかでもできる園とできない園がある、という見方も

できると思うんです。だから、置かれた環境のなかで、地域のやり方を模索していくことも経営者の仕事。それらをきちんと押えた上で、処遇改善や配置基準の改善を国に訴えていくことが大事なんだ、と考えています。

—— それでは、実際に働き方改革を進めていくなかで、費用についてはどのようにお考えですか？

松山 一般企業の場合、費用対効果を考えて決済する、というのが一般的ですが、それを保育の世界に当てはめるのはとても難しい。パソコンを1台増やしたからといって、保育がどのように変わるか、どのような費用対効果が生まれるのか、というのを考えるのはほぼ不可能だと思っています。

野上 同じく、お金という評価軸で効果をはかるのは、理論上不可能だと思っています。

そこで、私たちは発想を転換させて、「生産性を最も高くするには」という視点から考えるようにしています。

私たちは、国の配置基準の2倍の保育士を配置していますが、そこで生まれた保育士1人分、160時間／月の労働力の効果を最大限に発揮させるに

はどうすべきか、という角度から考えます。やみくもに人を増やしても、それによって無駄になる時間ができるのでは、意味がない。この話を職員にするときには、「12時間の飛行機のフライトで座り続けるのは苦痛だよね、何もすることがない時間は、これと同じだよ」という例え話をします。心のゆとりを持つ、バーンアウト（燃え尽き症候群）を防止する、という前提はもちろんですが、そこから何を生み出さかを考えるのが重要だと思っています。

今、何の働き方改革が、どこに必要か、というのは実際に現場をよく見ていくしかないですね。



「働き方改革のゴールを擬音で表現すると？」

松山「血液が循環するような『サラサラ、』  
というイメージです」

野上「働く人の『ワクワク、ニコニコ、です！』

## 組織づくりを考える

—— 一般企業の視点で見ると、働き方改革には、組織内のフォロー体制の構築、作業の平準化（全員が一定のスキルを身に付けている）、も必要かと思うのですが、いかがですか？

松山 僕は「スタッフ全員で、全員の子どもを見ていこう」という声かけをしています。そうすると、自分の担当するクラスの子どもだけでなく、他のクラスの子どもたちにも目が向くようになる。そこから、フォローする意識が自然と芽生え、〃当たり前の文化〃ができていくようなイメージです。

そのために、やはり大事なものは「保育のスキル」「連携」「情報共有」の3つの積み重ね。その一環として、フリースタッフのスケジュール表をつくって、それを見て職員同士がやり取りをするスタイルを取っています。

また、フリーとなる保育士の人選にもこだわっていて、オールラウンダー的な、スキルの高いスタッフにそのポジションをお願いしています。

野上 頼みやすい雰囲気をつくること、大切ですよね。

私も、上下、男女の差がない組織づ

くりを目指しています。なかでも、園長・主任は、フラットな目線でものを見て、「いい園をつくっていこう」というマインドを持っている方を起用しています。

風の森の場合は、体制表をつくって本部が管理して運営しています。月曜日・金曜日など、休みが集中する時や、スキルのバランスを考えていくと、そのかたちをとるのがよいかと思うので、また、育成の観点で言えば、乳児担当者が幼児を担当する前段階で、フリーを経験するというのはマッチしているのではないかと考えています。今後、そこは模索を続けていきたいです。

## 働き方改革の目指すべき方向性とは

—— ずばり、働き方改革のゴールは、どこにあると思いますか？

野上 働き方改革によって得られる効果は、働くことの楽しさ、保育にまい進できる環境が整うことだと思います。働き方が変わって、人間関係のグクシャク、疲労感・ストレスが減り、純粋に子どもに向き合える時間が増える。子どもに真っ正面に向き合えて保育が楽しい、仕事に対するワクワク感が醸成されるようになることが私の経営者と

しての仕事だと思っています。

また、女性のキャリアという視点では、結婚・妊娠といったライフイベントを迎える前に、仕事の生産性を高めることを意識できるようになってほしい。子どもがいるから残業ができない、ではなく、子どもがいてもいなくても残業をしない働き方を身につける。「働く女性を応援したい」という思いを貫くため、今後も頑張っていきたいです。

松山 働き方改革を進めていって、採用活動や、保護者からの共感・評価にもつながっている、という手応えを覚えているところです。

保育の世界は子どもを中心に発想するあまり、無理をしてしまう環境があったと思うんです。そこから一步引いて、職員たちが安定的に、おだやかに仕事が出来る環境こそ、子どもたちが居心地のいい環境になる、と考えます。

野上さんとお話していて、エリアの違いはあれど、思いの根本は一緒だな、とあらためて思いました。

野上 私も、本当に、そう思います！

—— 本日は、貴重なお話をいただき、ありがとうございました！