

## 第4章 定着に向けた取組事例

### 【取組事例①】そらなみ保育園

**離島の「孤独」を「絆」に変える。久米島で育む、等身大の伴走支援**  
離島という特有の環境、そして新人ならではの孤独。そらなみ保育園が導入したのは、“心”の距離を縮めることにフォーカスしたメンター制度でした。メンティ自らが先輩を選ぶ「リクエスト方式」の採用や、地域社会を味方につけるための細やかな配慮など、同園ならではの定着支援の秘訣に迫ります。

**企業概要**

【所在地】：沖縄県島尻郡久米島町字仲泊 862-33  
 【業種】：保育業 【従業員数】：43名  
 【インタビュー回答者】 園長 仲村 好浩 先生・主任保育士 糸数 剛 先生・メンター /R 先生・A 先生

#### Management View

##### ■ 園長・主任が語る導入の背景と組織の新人が抱える「孤独」を「安心」へ変えるために

仲村園長は、島外から入職した新人職員が、知り合いのいない環境で一人暮らしをしながら働く中で、ふとした瞬間に見せる寂しそうな表情を以前から気にかけていました。「離職を減らす上ではメンター制度が一番の近道。職員の相互理解が深まり、コミュニケーションが取りやすくなることは、保育の質を守るための大切な投資」と考え、導入を決定しました。

##### ■ 「相性」を最優先したマッチングの妙

当園では、年度明けの5月から制度をスタートさせます。最初の1ヶ月間は、新人に職場の先輩たちの様子を観察してもらい、その上で「お話ししてみたい先輩」をリクエストしてもらう形式を採用しました。糸数主任は、「これまでは職場に慣れるまでに時間がかかっていたが、本人が選んだ先輩と関わることで、自分を出すスピードが格段に早まった」と、その効果を語ります。

##### ■ 離島ならではの「周囲の目」を先回りしてケア

狭い島内では、勤務時間中に職員が園外に出ることで、保護者から「仕事に遊んでいるのでは？」と誤解される懸念があります。そこで園だよりを通じ、「若手育成

のための大切な対話の時間」であることを事前に周知しました。さらに糸数主任は、外出するクラスに代替のパート職員を配置するなど、現場の負担を補い、メンターが後ろめたさを感じずに対話に集中できる環境を整えました。

#### Field View

##### ■ 現場のメンターが語る等身大の伴走。「理想」よりも「話しやすさ」を大切に（メンター R 先生）

2年目でメンターを任されたR先生は、当初「自分ができるか」という不安を感じていました。本来のメンター制度はメンティに7割話してもらうのが理想とされますが、R先生は「後輩との話しやすさ」を第一に考慮。あえて自分の失敗談を織り交ぜるなど、仕事の話とプライベートの話を半分ほど混ぜてラフに話せる雰囲気を作りました。かつて「悩んでいた時期があった」というメンティから、「あの時、先輩がいてくれて本当によかった」と笑顔で打ち明けられた瞬間、R先生自身も「やってよかった」と強いやりがいを感じたと言います。空港のカフェや海辺で過ごす時間は、メンティの心を開くだけでなく、メンター自身の成長とリフレッシュの場にもなっています。

##### ■ 「自己開示」で築く、共感と信頼の絆（メンター A 先生）

当園の卒園児であり、島に戻ってきたA先生は、メンティからの指名を受けて役割を担いました。県外出身のメンティに対し、趣味の「海」の話などを通じて積極的に自分の悩みも打ち明ける「自己開示」を行い、対等な信頼関係を目指しました。「二人きりの時間を持つことで、集団の中では見えない相手の良さや本音に触れることができた」と語るA先生。二人で出かけるほど仲が深まったことは、日々の保育における連携にも大きなプラスの影響を与えています。

##### ■ 【今後の展望】受け継がれる「支援のDNA」

今回の取組を通じて、園全体が明るくなり、職員間のコミュニケーションが活性化しました。また、支援を受けたメンティが「次は自分がメンターになってみようかな」と話が出たり、良い循環が生まれています。仲村園長は、「次年度は新人だけでなく、全職員がメンタリングを行える体制にしたい」と、さらなる組織活性化への展望を語ります。

**Hint : そらなみ保育園の定着ポイント**

- 1 「相性」重視のリクエスト制  
メンティが選ぶことで、最初から壁のない関係を構築。
- 2 徹底したリスクケア  
離島ならではの「周囲の目」に対応した勤務体制を構築。
- 3 「園外」という非日常の活用  
空港、海、カフェなど、役割から解放される場所を対話の場に設定。


#### Interview Afterthought

久米島は島内が広くはないため、保護者の目が気になる特有の環境にあります。その中で園だより等を通じメンタリングへの理解を広め、職員が堂々と対話できる空気感を作った取り組みは、他園にも非常に参考になる好事例です。

また、メンターお二人の底抜けに明るい笑顔と温かなエネルギーが、不安なメンティを支える大きな力になったと感じました。そらなみ保育園の「人を大切にする文化」が、根付いていることを実感したインタビューでした。

～ 講師からの一言 ～

オー・アンド・オーコミュニケーション  
代表 大山 美智代氏



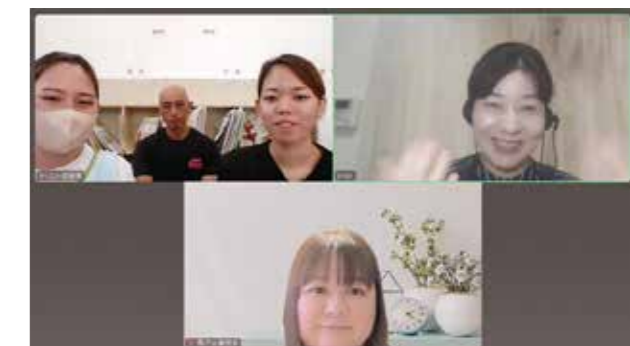
制度を導入するにあたり、全職員の理解を得ることはもちろん、メンターの不安を払拭し、メンティの気持ちを優先しつつ、園外の方へも周知するなど、細やかな配慮で丁寧に進める努力が際立つ事例でした。次年度全職員がリフレッシュタイムを享受する新制度がもたらす効果も楽しみにしています！島内、島外の多彩な職員が織りなす温かくエネルギッシュな職場環境が唯一無二の保育園としての成長を底支えることと期待しております。



そらなみ保育園外観



コンサルティングの様子



今年度メンターを担っていただいたお二人



### 第3章 定着に向けた取組事例①

## メンタリングにお邪魔してみました！メンター&メンティ インタビュー

所在地：沖縄県南城市玉城船越 939 番地  
業種：保育業  
従業員数：31 名

### 船越認定こども園

インタビュー回答者：メンター A さん(保育士約 30 年)・メンティ B さん(新卒：保育士 1 年目)

- 本日はお忙しい中ご協力いただき本当にありがとうございます。早速ですがメンターさんへ質問です。貴園にはメンターとメンティは現在何名いますか？また、メンタリングの組み合わせはどのようにして決めましたか？

メンター A さん / 私達の園には今年 3 名の新卒保育士が入職しました。なので彼女達がメンティとなりますね。それぞれにメンターが 1 対 1 でつくので、メンター 3 人メンティ 3 人。組み合わせはメンター同士で話し合って決めた感じですね。

- ありがとうございます。ではメンタリングはどのくらいのペースで、また、どんなところで、どのようなルールで行っていますか？

メンター A さん / 月 1 回のペースで園児たちが午睡している時間を活用して行っています。期間は 1 年間。時間は約 1 時間、園の車で園外に行き戻ります。今回のカフェは 2 回目。他にも園の近くにある近所の大型ショッピングセンター内にあるカフェだったり。天気がいい時には奥武島で天ぷらを食べながら海を眺めながらメンタリングすることもあります(笑) 園からは飲食代として毎回 1,500 円支給していただいています。

- 海を眺めながらのメンタリングはとても癒されそうです！園からの支給もありがたいですね。  
- ではメンティさんへの質問です。最初にこのメンター制度の話を聞いた時、どう思いましたか？

メンティ B さん / 初めて聞くけど何だろう？おもしろそう！って感じでした(笑) 実は私、普段は人見知りするタイプなんですけど、船越認定こども園での実習の時、A 先生のクラスで 1 週間お世話になったんです。なので、気心知れた A 先生がメンターと聞き、とても安心しました。

- なるほど。確かにメンタリング中のお話を伺っていてもとてもリラックスして話しているなあという印象を受けました。実際メンタリングをやってみてどうですか？



メンター A さん

メンティ B さん

シャイなメンティさんですが、後ろ姿は撮影許可をいただく事ができました。メンターさんの朗らかで包み込むような温かい笑顔がとても印象的！

メンティ B さん / お蔭様でとてもいい息抜きになります。今はクラスが別々(0 歳児と 5 歳児でフロアも違う)、上のフロアに上がってしまったら、一日中下のフロアに降りる事もなかなかなく、話すタイミングが全くないので。

メンター A さん / そうだねー、早番になった時ぐらいいだね？だからメンタリングの時に 0 歳児のクラスの様子も聞けたりできるのはとてもいいと思います。

- メンタリングはお仕事の話が多いですか？それともプライベートのお話もされますか？

メンティ B さん / はい、プライベートの話も結構してます(笑)・・・ここでは言えないですが(笑)

- 確かに。メンタリング時の話をお聞きしてみても、フレンドリーな感じだなあ～友達みたいな感覚で・・・敬語とかないところがまた面白いなあと思っていました。

(お二人そろって) アハハ！

- ではメンターさん。こういったところを意識してメンタリングを行っていますか？

メンター A さん / そうですね・・・楽しく過ごしてくれたらいいな。この時間でちょっとでもリフレッシュしてくれたらいいな・・・みたいな？

メンティ B さん / お陰様でめっちゃリフレッシュできています！

メンター A さん / 私もしリフレッシュできています(笑)

- お互いがリフレッシュできているようで何よりです。ところで、最初に園から「メンター制度をスタートする」と聞いた時、メンターさんは不安な点などはありましたか？

メンター A さん / 不安は全く感じていなかったです。だっておしゃべりすればいいって聞いていたし、そこは得意分野なので！(爆笑) 私、メンター役に真っ先に手を挙げて立候補しましたもん(笑) メンタリング終了後は他の保育士から「今日はどこに行って来たのー？」などと声をかけてくれるんですよ。



南城市にあるほっこりとしたカフェ。味は本格的なのにリーズナブル。園からも近いのでメンタリングでも何度か利用しているそう。



- メンターさんのお人柄の良さがにじみ出ていますね。では、やってみて「よかったな」と感じた点があれば教えてください。

メンター A さん / 私、18 の息子がいるんですね。息子と B さん達の世代って年齢も近くて。息子もそろそろ社会に出ていく年代ですが、新人を大事に育てるって自分の息子にも通じるところがあると思うんですよね。社会に出たら私は背中を押すしかないけど、周りのいろんな人に大きくしてもらおうだろうなと思ったら、メンティのこの子たちへの接し方とかも親心ですね・・・だから本当に大事に育てないかなといけないな、と思っています。

メンティ B さん / 嬉しいですね・・・。

- なんだか温かい気持ちになりました。それでは逆にやってみて難しいと思うことはありますか？

(お二人で口をそろえて) 時間の確保ですねー。

メンター A さん / 同じクラスの先生が休みに入ったら、調整した日時をさらに調整したり。おおよそのシフトが出たらどっちか一方が「この日は OK だよ」と日にちを設定して相手に渡し、そこから更に同じクラスの先生と相談してこの日なら OK っていうのを園に提出して調整・・・となると、結局月の後半になっちゃいます。

- 日程調整も結構大変なんですね。それでもメンター制度はやった方がいいと思いますか？

メンター A さん / 是非やった方がいいと思います！他の園でもおすすめします！(力強く)

- 力強いお言葉をありがとうございます。それではメンティさん、今年度でメンティを卒業することになります。また新たな保育士さんが入職しますが、メンターをやりたい、とは思いませんか？

メンティ B さん / はい、是非やってみたいですよー！この制度に助けられているというか・・・息抜きをさせていただいているし、仕事でもプライベートでも何でも話せて、明日からまた頑張ろうと思えます。次は自分がそっち側(メンター側)になって新人さんをサポートするのもいいなって思います！

- 頼もしいメンターさんになりそうですね。では新人さんにはメンター制度についてどのように伝えますか？

メンティ B さん / 初めてやる仕事でバタバタする事もあるけど、息抜き・・・話せる時間もあるよーって。次のメンティさんも多分、私のように「何それ？」って言うかもしれないけど(笑) やってみたら楽しいよ！みたいな感じで伝えます。フフフ。

- メンティさんを体験したメンターさんだからその気づきがありそうですね。それではメンターさん、メンティさんのピフォアフターや成長について、感じた事があれば教えてください。

メンター A さん / クラスが違うので、直接的な成長はなかなか見ることができないけど、周りから「すごく頑張っている」という声が入ってくるので、そこはやっぱり嬉しいですね。親のような気持ち。そして、50 代と 20 代の人がこうやって時間を共有できるっていうのも素晴らしい制度だなと思うし・・・もちろん若い人同士もまたいろんなお話があるんだろうし。うん。いい制度だと思います。



店舗の前で。仲良し親子のような雰囲気のお二人でした。次回のメンタリングにもこっそり同席したくなりました。

- ありがとうございます。それではメンターさん、メンティさんへのメッセージをお聞かせ下さい。

メンター A さん / B 先生はそのまま変わらず・・・そのままがいいんじゃない？

メンティ B さん / そうですか？(照)

メンター A さん / うん、朗らかだし優しいからねー。ほんわかしてるけど、でも話してるとやっぱり芯はちゃんとあるんだなって感じるし。保育に対してのお話もしっかり聞けたので・・・はい、しっかり成長してます！

メンティ B さん / ありがとうございます！

メンター A さん / メンタリングが 1 年で終わっちゃうのも寂しいんだけどさ。また気軽に行きましょ！

- 最後にメンティさん、メンターさんへのメッセージをお聞かせ下さい。

メンティ B さん / 月一でしか関われないのに、なんだか毎日喋ってるような感じで、一緒に時間を過ごせて何でも話せる・・・本当のお母さんのような存在です。

メンター A さん / はい、娘ができましたー！よかったー！(笑)

メンティ B さん / アハハ！おしゃべりは好きなので・・・これからもゆるーくおしゃべりしながら美味しいもの食べに行きましょう！

メンター A さん / ゴハン食べに行ったりするのいいね！

- お二人ともありがとうございました！

《インタビュー後記》

一般的にメンターは年齢が近い同性を配置するのですが、今回はメンター制度導入の初年度という事もあって、ベテラン保育士の中から立候補を募ったとの事。メンターのお人柄もあって、年齢を感じさせないメンタリングが行われて、とてもいい関係性が構築できているな、と実感。船越認定こども園の取り組みは、様々な事業所の参考になると強く感じました。

尚、次年度は年齢の近いメンターの設置も検討したい、との事でした。



### 第3章 定着に向けた取組事例①-2

#### ～メンター制度を導入した船越認定こども園 管理職の皆さまに聞いてみました～

◆園長  
平成 23 年に南城市の保育所を私共が引き継ぎましたが、その際の条件が「既存の職員もそのまま引き継いでほしい」というものでした。当時はベテラン保育士の方が多く、若手の保育士は募集を出してもなかなか採用できませんでした。それも有り、若手の方向けの定着に向けた取り組みが必要だと考えていたところ、メンター制度の存在を知りました。

メンター制度を導入した当初は、私や職員は正直、期待と不安が半々といった感じでしたが、職員からメンタリングの様子を聴くと、思った以上にいい方向に進んでいると実感しています。また、現在メンティでもある新卒の職員の方が次年度の内定が決まっている新卒の方を誘ってくれたりと好循環が生まれておりますが、他園からは「新卒が採用できず大変困っている。だから 2 年連続で 3 名計 6 名も採用できるのはなかなかないことだ」と聞いています。同事業を活用して、大山先生のご指導のもと、素晴らしい取り組みができていていると思っています。もうひとつ大事なこととして、導入にあたって主幹やスーパーメンター、OJT 担当の先生など皆さんがとても頑張ってくれたことです。本当にありがとうございます。

◆スーパーメンター  
私は今年度メンターのサポートを行うスーパーメンターの役割を担っておりました。今年は運用初めという事もあってベテランの保育士さんにメンターの役割を依頼したのですが、そのおかげか、大きなトラブルもなくスーパーメンターとしての役割は特になかったです。その代わりに、メンタリングに行く職員を気持ちよく送り出せるような工夫として「行ってらっしゃい!」「おかえり～、何食べてきたの?」などと声かけし、メンタリングで外出する保育士が気おくれしないよう、園の雰囲気づくりに配慮していました。令和 7 年度は、今年度メンティだった保育士がメンターになる事を希望しているとも聞いております。職歴が比較的浅い、という意味では、スーパーメンター役割の役割は少し増えるかもしれません。メンターが一人で抱えないよう寄り添っていかうと思っています。

◆主幹  
私は主にメンター制度の運営統括や全体のシフト管理を行っています。本来メンター制度は年齢が近い同性が望ましいとされますが、今年度は初年度ということもあって



「やってみたい」とおっしゃっていただいた先生も含めて経験豊富な保育士にメンターを依頼しました。ベテランだからこそ小さな疑問にすぐ答えられる。それがメンティの大きな安心感に繋がっているような印象を受けています。答えは出さずに自分で考えてもらう・・・もちろんです。質問しやすい関係性の構築というのは、メンター制度を通じて生まれてきている事のひとつではないかと思っています。

一方で運営にあたって難しいことのひとつに、保育士の時間の確保があります。午睡時間を利用して約 1 時間行っておりますが、双方のどちらか片方が家族の事情などで急にお休みになる事もあります。ただ、そんな中でも「大丈夫ですよ」と言える関係性ができてきたのは嬉しいことです。メンティ自身の思いやりも育ててきたように思えます。

導入にあたっては、最初に大山先生や同事業のコーディネーターからのアドバイスがあったからこそ、職員全体で意識が向いたというのも正直ありました。人間なので、何かをやることに不安を感じるのは当然ですが、職員から様々な意見が出た時にお二人がサポートして下さったことで、みんな前向きに進んでいけたことがすごく嬉しかったです。

また、先程園長先生からお褒めの言葉をいただきましたが、私達は聴く事しかできない。忙しいと気持ちに余裕なくなる事もありましたが、私達自身も周りにサポートしてもらったからこそメンター制度が園に定着してきたと思っています。

◆園長  
令和 7 年度は、我々の次の目標である「全職員を対象としたメンター制度」をスタートし、定着させることです。私自身もメンティになって、若い方の思いを聞きたいと考えています。運用にあたっては、新たなガイドラインや予算面など、まだまだクリアしなくてはならない課題はありますが、求人募集などにコストをかけるよりは、その分を職員の皆さんに還元し、さらに地域にも貢献できるような園にすることが我々の使命だと感じています。

#### ～講師からの一言～



大山 美智代 氏  
オー・アンド・オーコミュニケーション 代表

忙しい業務の中メンター制度を定着させるには全職員の協力があってこそ!素晴らしい組織内の関係性を作り上げている園だと感銘を受けました。先輩方の支援を受けたメンティが次世代の新人を支援するという流れが脈々と続き「園のDNA」となることを期待しております。また、園長がおっしゃるような従来のメンタリングの役割を逆転させた、若手が先輩に助言を行う「リバースメンター制度」を含めた職員全員がメンティになる制度を是非実現させてほしいと願っております。変化する保育理論、若い親御さんへの対応等々先輩保育士も悩みはあるかと思えます。様々な世代が考え方、指導方法を共有、理解、学び合いながら更なる「船越こども園イズム」を創造されること・・・楽しみにしております。

## メンター制度について

### メンター制度とは?

「メンター制度」は、人材育成・職場定着に効果的として注目されている制度で、豊富な知識と職業経験がある社内の先輩社員(メンター)が、後輩社員(メンティ)に対して行う個別支援活動です。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします。コミュニケーションを通じて信頼関係を構築し、新入社員・若手社員をサポートする環境を組織的な「仕組み」として整えるものです。

### ～メンターのイメージ～

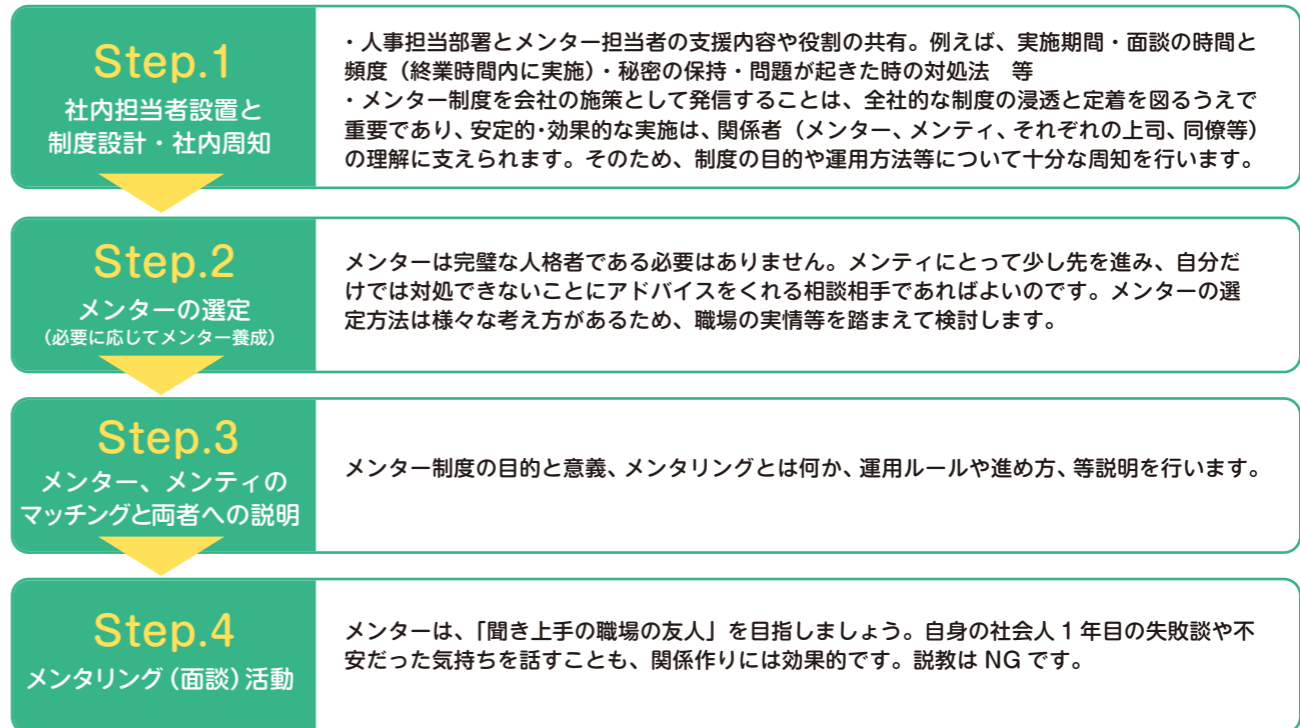
- ① 仕事の面でも、プライベートの面でも安心して相談できる人
- ② どのような相談でも、共に悩み、考え、支え、称えてくれる人
- ③ できる範囲で、有形無形問わず、力になってくれる人
- ④ 特別に振る舞うことはせず、ありのままの態度で接してくれる人
- ⑤ 同じ目線で、フラット(対等)な立場で対話してくれる人
- ⑥ メンティと共に成長する人

いろいろなことを  
安心して相談でき、  
前向きな気持ちに  
させてくれる人

### メンター制度導入のステップ

メンター制度は、企業の社風や規模、社員の実情などに応じて様々な制度設計・実施方法があります。実施しながらでも必要に応じて見直すなど、人事担当部署と社員同士が無理なく続けられるような形にしていくことが重要です。

※本事業では専門家の派遣もっており、それぞれ企業に合った取組みについてサポートしていますのでお気軽にご相談下さい。



### 重要ポイント!

経営層ならびに人事担当部署は、メンター開始後は、メンター、メンティに任せきりにするのではなく、一定期間後に実施状況を把握し、メンタリングが機能しているかを確認することが望まれます。また、実施期間が終了した後は、実施結果を分析し、運用や制度そのものについて改善を図っていくことで、企業の実績に応じた効果的な制度へ充実していきます。



### 第3章 定着に向けた取組事例③

## 社会福祉法人 浦添市社会福祉協議会

所在地：沖縄県浦添市仲間 1-10-7  
業種：福祉業  
従業員数：68名

インタビュー回答者：企画総務課企画総務1係 係長 山城 梢子さん

体系づけられた研修で、中間層と管理職と一緒に共通認識を持つ場づくりを体感し、年間を通した階層別の研修の必要性や重要性を確認。共通認識を持つことや心理的安全性があると議論が活性化することを実感し、それらを土台に次年度の階層別研修導入で一人ひとりのキャリアアップに繋げる！

#### 相談のきっかけや課題

当会は補助金や委託事業運営の関係上、単年度毎での職員配置（採用）に留まっており、安定した職員採用・育成が難しい現状があります。ここ5年ほどは毎年正規職員を採用していますが、それ以前は10年ほど採用ができない時期があり、現状の年齢構成にはばらつきがあります。

また、5年以内に現管理職のほぼ全員が定年を迎えますが、次世代の育成が十分とはいえません。今後法人の中核を担っていく係長職については、現場対応と嘱託職員・パートタイマーの業務管理等を兼務せざるを得ない現状があります。適正な業務量の中で働きやすい環境づくりを推進しながら、職員一人ひとりがキャリアアップできる職場づくりを目指すため、相談させていただきました。

#### 取組について

これまで研修は単発で行っていましたが、今回のコンサルティングを通して研修計画を整備したり、体制の見直しを行う事にいたしました。幸喜講師からは「次世代を担う職員を育てる」ために必要な知識やスキルや、中堅から管理職に向けて、「組織とは」「管理とは」などについてどう伝えるかアド

バイスをいただきました。この点についてはこれまでインプットされずに組織運営されていたことを共通認識として自覚し、今後の階層別の研修体系にも組み込めるよう助言していただきました。

また、人材育成やマネジメントにも必要となるタスクブレイクダウンについては、今後のマニュアルづくりや人事評価にも活用することも可能となるので、それぞれが使いこなせるよう学びました。

#### 取組の効果

共通認識を持つ場を2回設けた後、振り返りのアンケートを実施しました。参加した職員からは「係長・管理職のゴールが同じだと理解しやすい」「相手の意見も聞けて良かった」「自分の行動の癖を具体的に知ることができた」「管理職として必要なスキルを確認できた。自分の足りないところも改めて気づけた。まずはそこから取り組んでみたい」「目標・課題をしっかり言語化・見える化すること、実践すること」などの感想があり、係長・管理職が同じ時間を過ごす事で、心理的安全性が保たれた中で目標を共有することができました。環境が整っていないことには、自己開示も難しいですよ。

#### 今後の取組について

今回じっくりとコンサルティングに入っていただくことで、改めて現状と課題を把握し、未来に向けた取り組みを職員一丸となって考えることができました。

今後は階層別研修として係長・管理職研修を実施し、一人ひとりのキャリアアップにつなげていけるような取り組みを実施していく予定です。

#### ～講師からの一言～

幸喜 穂乃氏  
合同会社 Happy Joy 代表



今回のコンサルティングでは、次世代リーダーを担う職員の育成に向け、体系的な研修の整備や組織やマネジメントについて整理を進めました。特に、中間層と管理職が共通認識を持つ場を設けたことで、心理的安全性の重要性を体感し、議論が活性化することを実感していただけたと思います。この経験を土台に、年間を通した階層別研修の必要性を確認し、一人ひとりのキャリアアップにつなげる取り組みへと発展しています。

今後も、職員の成長と組織の発展を支える仕組みづくりをサポートしていければと思います。



浦添市社会福祉協議会外観



コンサルティングの様子



浦添市社会福祉協議会の皆さん



## 第3章 定着に向けた取組事例⑤

### A 保育園

インタビュー回答者：園長先生

良かれと思ってやった事が裏目となり、園の運営が立ち行かない事態に。コンサルティングを通じて、職員自身も主体的に動くようになりV字回復！2025年度はバースデー休暇もサプライズ導入し、心身ともにさらに働きやすい職場づくりを目指す！

#### 相談のきっかけや課題

これまで風通しの良い職場を目指し組織づくりをして順調に職場改善を進めており、「うちの園はうまくいっている」と思っていました。そんな中、全体の連携を円滑にするために、職員からの要望もあった連携係を設置したのですが、ふとした職員の言葉や態度から職員間の考え方にズレが生じ、想定外の方向に。さらにトラブルに発展してしまい、人間関係も職場の雰囲気もあつという間に悪くなってしまいう羽目に。運動会などの大きな行事でも禍根は残ったまま実施・・・そしてとうとう離職者まで出てしまい、今まで順調だと思っていた園の運営がうまく立ち行かなくなり、途方に暮れてしまいました。

私自身が状況を把握できていなかった事に気づかされ大きなショックを受けたためか、メンタルも不安定になり声が出せない状況に。そんな中、以前この事業でもお世話になった大城先生を思い出し、すがるような思いで連絡いたしました。

#### 取組について

事の成り行きを大城先生に説明したところ、励ましの言葉をいただき、思わず涙が止まりませんでした。閉ざしていた私の心がゆっくりと開き、私も心機一転、組織を再構築していきたいと決意した事を覚えています。コンサルティングでは、最近の職場トラブル等の労働相談の傾向や保育専門職が陥りやすいリーダーシップ

とマネジメントについて解説を行っていただき、働き続けたい職場づくりのためのグランドルール・目線合わせなどを学びました。

また、別の回では話し合いの中で退職に至った職員とのディスコミュニケーションの件が出てきたので、感情のもつれから起こるコミュニケーションの弊害について参加者全員で考え、共有いたしました。その他にも園長や副園長、主任のそれぞれの業務改善に向けたアドバイスやマニュアル作成のための資料提供を行っていただきました。

#### 取組の効果

まず驚いたのが、私が言わなくてもいなくなった職員の業務を事務所内（副園長・主任・事務員・栄養士・看護師など）の職員が協力してくれた事です。各クラスの応援に入ってくれ、子供達の安全な保育を守ってくれました。これまでは、保育の場と事務所の業務ははっきりと分けられていたのですが、「困った時に助けてくれた」という上記の流れを受け、今度は現場の保育士も積極的に他のクラスを応援したり、「職員のヘルプできます！」と率先して声かけするようになりまして。もしかしたらこれまでも「手伝いたい」と思っていたけど、あえて言わなかった（言えなかった？）のかもしれませんね。現在は職員同士の関係性や園内の空気も良くなった事をとても実感しております。

#### 今後の取組について

今まで行っていた4つ「1. 日々の朝礼簿に園長コメント 2. 毎月のお給料日に、園長室でお菓子パーティをしながら職員の面談 3. 新年度に行う職員との食事会&プレゼント 4. 職員へのお誕生日カード」に加え、2025年度は新たに「バースデー休暇」を有休として付与する事に。実はまだ職員にも話しておらず、新年度のサプライズです（笑）園の理念なども組織全体に浸透できるように職員に共有し、職員・園児・保護者・地域に積極的に反映されるように今後も頑張っていきます！

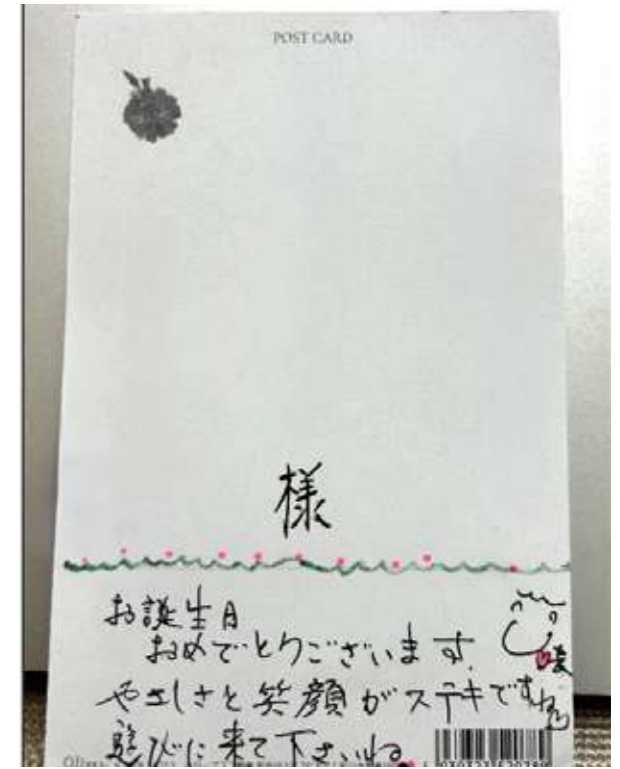
#### ～ 講師からの一言 ～



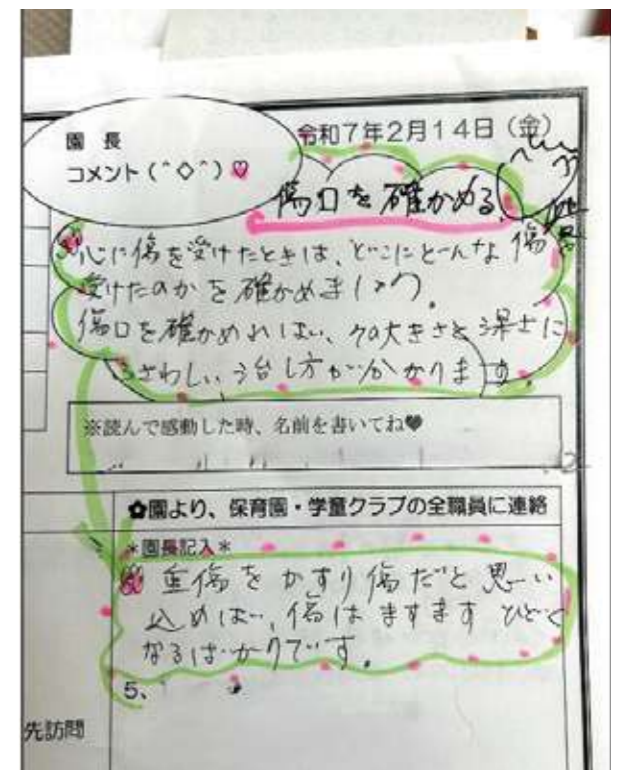
大城 朝野氏  
働き方、暮らし方、  
経営研究所 ハタワークス 代表

今回のコンサルティングを受けた際にコロナ期間中、集合研修など行えなかった弊害もあったと感じました。保育の業界は、コロナ期間を通し、IT化が一気に進み、行事の必要性や開催方法の見直し等様々な働き方改革が起こりました。そんな目まぐるしい変化の中で一緒に働く多様な背景の方々を理解できない未熟な言動がハラスメントに該当する場合があります。労働相談の9割がハラスメントで最近では、従業員間で起こっています。

経営者や管理者は、組織を良くするために自分を磨き続けていますが、メンバーである職員も「仕事は、一人ではできない。組織で仕事をする」ことを学ぶ必要があると感じたケースでした。



育休中の職員へのポストカード  
※氏名等は一部加工処理しております。



日々の朝礼簿の園長コメント  
※一部加工処理しております。

朝礼簿の園長コメントを書く際に参考している参考文献

# 第3章

## 定着に向けた取組事例②

社会福祉法人 祥栄福祉会  
うえはら保育園

所在地：西原町字上原 2-32-2  
業種：保育業  
従業員数：11名

インタビュー回答者：園長 新川 祥太先生

理念やビジョンを整備し明文化・言語化したことで、  
現場からは【問い】という副次的な効果も得る事ができる結果に！

### 相談のきっかけや課題

まずはおおまかに以下のような課題がありました。

- ①「人が育たない」という点において、先ずは理念の定着から始めたい。
- ②組織マネジメントや人材育成の手法に関して、この方法や考えで良いのか多少不安を感じている。
- ③仕組みづくりを行った方がビジョンを描きやすくなるができていない。

### 取組について

今回のコンサルティングでは比嘉講師に①に関して「まず、保育理念と経営理念と関連づけながら、今一度大切にしている保育観をまずは園長を中心に、考えを整理・まとめること。その落とし込みには、保育士の方々と共通語を作って、共に語る事が重要」とアドバイスをいただきました。

②に関しては、リーダーとして必要なマネジメントアプローチは、人を変えることではなく、チームにとって望ましい環境を作り出すことが、重要な取り組みである事、③に関してビジョンとは「どういう組織を作りたいのか、どういう保育をやりたいのか」、やってみたい事を理念に落とし込んでいく。」などを学びました。

これまで私は頭の中でビジョンを描いてはいたものの、それを表現してはいませんでした。明文化言語化しないと、捉え方にズレが生じます。保育士一人一人が様々な環境で育っているので、解釈は人それぞれ異なってくるのはごく自然な事です。理念ができ、明文化する事で視覚的にも明確になる。修正するのは解釈の部分だけで、しかも後付けする事ができる点はすごく大きいと感じ

ました。

現在のところ、まず理念を作り、解釈が異なるように上層部での認識合わせはしましたが、現場の保育士への解釈の落とし込みがまだできていないので、今後は浸透を図っていきたいと考えています。

### 取組の効果

大きな変化として、理念やビジョンを整備したことで、同福祉会の園長達の中にも心の変化があったように感じています。まず、保育士への注意の仕方に悩まなくなりました。園児がお食事の時に食べ物を残す事について、理念やビジョンを基に「人それぞれ様々な価値観はあるが、残したいなら残してもいいじゃない」と伝えやすくなりました。もちろん栄養士さんとも相談しながらではありますが、食べなくてもいいが、どうやったら食べるようになるかという仕組みづくり（屋上菜園など）を共に考えていこう、と言えるようになりました。

理念やビジョンがあることで園児に対する対応の方向性が定めやすくなりましたし、園長から保育士の皆さん方に対しても指導がしやすくなりました。

また、園長の主観はあまり伝え過ぎないよう・・・例えば「本で理論的にこう書いていたからこうやってみようよ。僕もその方がいいと思うよ」などといったように、根拠をもとに話をするよう心がけるようになりました。

保育士からは「朝並んでいない子がいても無理に並ばせる必要はないという事ですか？」などの【問い】が生まれるようになったと感じています。保育士の中には「朝の会には必ず園児を並ばせなきゃいけない」という価値観の人もいるし、そうでない人もいます。小さな事かもしれませんが、保育士からの【問い】は大きな変化の一歩だと考えております。

その他の【問い】としては「園児の抱っこ」の話。これも保育士の世代によっては肯定的な方もいれば否定的な方もいます。園の結論としては「本人が好きな遊びをこちらが見つけていけるよう環境を作っていこう。抱っこは悪い事ではないが、クラス運営をするのが難しくなる。(他の子も抱っこを求めてきたり、他の子が見れなくなったりする。抱っこした子を降ろそうとすると泣いてしまい、結果クラスがざわつき落ち着かなくなる) 保育士の身体にもガタがきてしまい、腰などを痛めてしまうなどの影響もある。自分の身体を痛めてまですることはない。そのためには抱っこを求める背景を一緒に考えていく事も必要だ」とまとめることができました。

今後はさらに【問い】が生まれてくるような発信を私自身も心がけていきたいと考えております。問いを導くために理念を使う事が解を見出す。トップダウンにならざるを得ない状況になりがちですが、そこは配慮しつつ。それがみんなの共通認識になるので、【問い】をどんどん発信していきたいです。

### 今後の取組について

職員間での業務に関するコミュニケーションを改善していきたいです。今日どういう事があった、自分の対応がこれでよかったのか、改善した方がいいのかと一日の出来事を振り返る機会を設けず、個人で持ち帰ってそのまま。それについて話すのは月1回の職務会のタイミングしかなく、その時にはうる覚えの状態になっているので改善し、より円滑な職場づくりを行ってきたいです。

### ～ 講師からの一言 ～

比嘉 華奈江氏  
株式会社 Life is Love 代表取締役  
比嘉 秀一氏  
株式会社 Life is Love 取締役



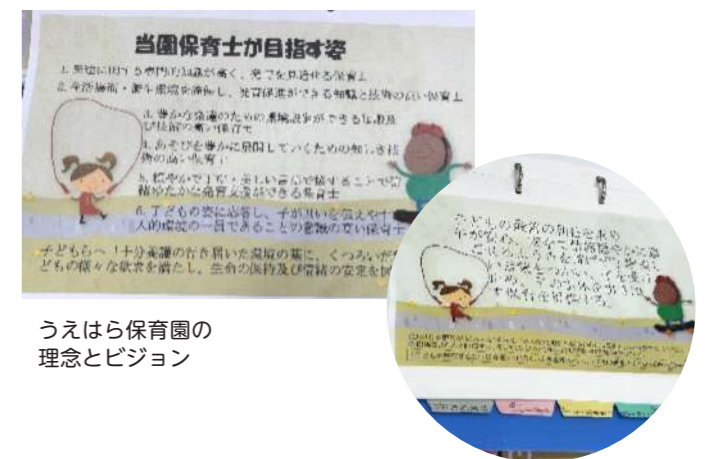
組織リーダーである経営者の多くは、社員一人一人が、生き活きと働く日々を創り出すために、常に組織として取り組む「最適解」を考え、伝え、投げかけています。



うえはら保育園外観



祥栄福祉会でのコンサルティングの様子



うえはら保育園の理念とビジョン

今回は、うえはら保育園様として、これからどんな園づくりをしたいと考えているのか？というイメージと、その状態を創り出すために必要な考え、取り組み行動など、要件として求める事を、園長の考えを言語化する支援を致しました。

組織づくりと人づくりの実践において、ブレない軸があると、必要な「ティーチング」と「コーチング」を適宜選択して取り組み、自律型人材の育成と一人一人に向き合った最適な関わりが、より期待できます。

所在地：うるま市字高江洲 361 番地  
業種：その他児童福祉事業  
従業員数：14名

インタビュー回答者：代表 喜屋武 勇人さん

### まどか学童クラブ

#### 【グッド&ニュー】とソリューションフォーカス(解決志向)、 就業規則の見直しで温かい職場づくりを実現！

#### 相談のきっかけや課題

まどか学童の代表だった私の父が急逝した際、経営側は短期間でたくさんの方のことを決断しなければなりません。私が学童クラブの代表になったのもその時ですが、「子どもへの関わり方」や「気になる子への対応」、支援員の資質向上の研修など子どもと関わる勉強は受講してきたものの、会社として大切な「組織作り」などは全くしていません。その発想すらありませんでした。

当時の私は「とにかく良い学童クラブにしたい！」という強い思いはあるのに、やり方が分からない状態。雰囲気が悪ければ他人のせいにする、完全なる他責思考人間に仕上がっていました。その後ご縁があり、大城先生とつないでもらう機会を頂き、現状の相談、コンサルティングを受ける流れとなりました。

#### 取組について

まず課題や改善点を洗い出し、その後、経営陣で経営に関して目線合わせの話し合いを何時間も行いました。私達はどのような志を持ち経営するのか、私達が目指す従業員の人材像や子どもの人間力をどう育て、その成長を子ども・保護者・職員が共に喜び合う関係になるにはどうするか、などとにかく案を出し合いながら経営に関する理念と方針を作成しました。また、従業員が事業主から雑に扱われていると感じてしまうと、子どもへの接し方に影響が出る、との意見も出たので、どうすれば働きやすい楽しい職場になるのだろうか？ということも考えました。さらに休みを取りやすくするための仕組み作りを考え、賃金を上げる方法を社会保険労務士さんに相談するなど、様々

なプロの方からの意見を頂きながら就業規則の見直しも行いました。休みに関しては、人によって偏りが出ないように「お互いが休みやすくするために、従業員同士でちゃんと助け合いの気持ちを持つ」という意識の統一は必須となってきます。そして、物事の考え方の根幹となるのがソリューションフォーカス(解決志向)です。「何が悪い」ではなく「どうすれば良いか」に早めに焦点を絞る。問題に焦点をあて過ぎると「誰が悪い」の犯人探しになってしまうことが多いです。問題よりも解決に焦点をあてる事で、私自身他責思考人間の要素がかなり軽減されました。

また、昨年11月には同事業とうるま市学童連絡協議会との合同セミナーで、まどか学童の取組事例を発表させていただきました。他の学童クラブでも今回の内容が響いたようで、本当にやってよかったと感じております。

#### 取組の効果

以前は小さなトラブルさえも一大事。理不尽なクレームへのグチ大会、リスク管理といえは聞こえは良いが、起きてもない不安を出し合い長時間ミーティング。それがコンサルティングを通していくと、全体が徐々に前向きに変化します。元々は真面目で一生懸命な従業員が多かったので、そのエネルギーの向かう先を修正してもらった感覚でした。そのおかげか、従業員からも素敵な提案を頂きました。【グッド&ニュー】です。

内容は、週一回のミーティングの際に最近あった良かったこと(グッド)、新しく挑戦したこと(ニュー)を短時間で発表してもらおう。本当にこれだけです。

従業員の趣味や好きな事を知る、何より楽しかつ

た事を思い出しながら話していると自然と幸せなオーラが出て、それが周りに伝染します。これはやってみると体感でかなり感じるはず。この提案をくれた従業員には感謝しています。これはすぐにでも実践でき、とても簡単な手法なので是非多くの方にお試しいただきたいです。

#### ～従業員からの声～

- ・居心地が良い。笑顔が以前より増えた。
- ・他の職種に興味があったが、学童の楽しさを知って続けてみようと思った。
- ・趣味の話に共感してくれるので良いメンタルを保つことができる。
- ・こどもや保護者と接していくことで自分の成長を感じる。
- ・イベントに関しても、前向きに発案・挑戦することができる。
- ・辞めたいと思う時期もあったが今は違う。楽しい。

#### 今後の取組について

実は最近、経理を担っている妻が体調不良で入院してしまい、業務が立ち行かなくなりました。特定の社員が担当している業務の詳細内容や進め方が、当人以外では分からなくなってしまう状態=いわゆる「属人化」というヤツです。そこを解消しつつ、さらに賃金を上げるために事業領域の拡大を目指すべきなのか？利用できる助成金や補助金などについても取り組んでいければと考えております。「年間を通してフラットな気持ちでいたい」を合言葉に。

#### ～講師からの一言～

大城 朝野氏  
働き方、暮らし方、  
経営研究所 ハタワークス 代表

「世界を変えたいなら、まず自分を変えなさい」マハトマ・ガンディーの有名な言葉通り組織をより良く変えるために経営者ご自身が「解決志向アプローチ」を学び従業員へのアプローチを変えたことで従業員も変わり、組織全体がより良く変わった見本の様な事例です。組織の問題について従業員を変えようとする経営者は多いですが「働く人の最大の環境は上司」、それを理解しご自身に取組まれた成長意欲の強い経営者です。現在は、「経営者も従業員も共に成長する組織」を実践しています。こんな素晴らしい経営者に出会え担当させて頂いたこと、心から感謝しています。



まどか学童クラブの皆さん



うるま市学童連絡協議会  
合同セミナーでの発表の様子



## 合同会社 福の木

所在地：西原町掛保久96  
業種：福祉業  
従業員数：15名

インタビュー回答者：代表社員 宜野座 久樹さん

助成金や補助金のアドバイス以外にも、資格取得奨励制度など様々な角度から助言をいただいた事が大きな励みに。職員の定着を考えていかないと生き残れない時代を独自の視点で切り拓く！

### 相談のきっかけや課題

以前、職員の給与アップのためにキャリアアップ助成金を活用したく、とある社会保険労務士の方をお願いしておりましたが、思うように進める事が叶いませんでした。その教訓から、今後は自分達でも助成金や補助金関連の手続きができるように色々な情報を得て進めていきたいと思い、コンサルティングを希望いたしました。

### 取組について

今回お世話になった渡久地先生から、今後、自社でキャリアアップ助成金受給できるようにするためのアドバイスとして、キャリアアップ助成金の計画書と就業規則を確認した上で、受給できなかったと推測される要件をいくつかピックアップしていただきました。その後、キャリアアップ助成金のホームページを一緒に読み解きながら注意点等を確認。また、3回目のコンサルティング時には別の行政支援事業もご紹介いただき、元々あった就業規則において契約社員と正社員の区別をつけやすくするなど具体的な内容をアドバイスしていただきました。3月下旬には申請する予定なので、4月以降に入職する職員に対して適用しているかと考えております。

また、渡久地先生から上記の助言とは別

に、社員に取得してほしい資格とその要件を整理後、わかりやすい表を作成し従業員の見る場所に掲示してはどうかとのアドバイスをいただきました。職員からは今年サービス管理責任者、強度行動障害主任者研修、保育士などの資格を取得したいとの要望があるので、研修費や受験料などを会社負担で行うよう整備いたしました。取得後はもちろん給与にも反映していきます。

### 取組の効果

渡久地先生は親身になって相談にのってくれましたし、様々な角度からアドバイスを下さいました。あわせて、他の業務改善に役立つ関係機関もご案内いただけただので、とてもありがたかったです。近々新たな施設を開所予定で職員を新たに採用するので、少し落ち着いてからまた補助金のアドバイスをいただきたいと考えております。

### 今後の取組について

今までもそうですが、これからは職員の定着を優先的に考えていかないとこの業界で生き残れないと考えています。職員が働きやすい環境を整える一環として、施設の隣の空き地に遊び場（サッカーやバスケットリングなどを設置）やバーベキューなどができるようほぼ一人で（時々同級生にも手伝ってもらいながら）2年がかりで作っていて、春休みには完成予定です。児童デイに通う子はとても元気な子が多く、室内で遊ぶより外で遊ぶ事を好む傾向にあります。ストレスが溜まると休みがちになってしまうんです。職員が児童を安全に管理できるように他の事業所ができない事をどんどん取り入れていきたいと思っています。



現在修正中の就業規則



現在工事中の手作りの遊び場とバーベキュー場

### ～ 講師からの一言 ～

渡久地 美宇氏  
オフィス渡久地 代表



合同会社福の木様は放課後や休日の児童デイサービスを提供する事業を行う上で、これまで職員に取得してほしい資格について提示したことがなく、資格手当はあるが取得を奨励する制度はなかったと伺いました。事業の質や職員のやりがいを向上していくためには必要な資格を取得することによりキャリアアップができる制度が必要だと感じ「資格取得奨励制度」の導入を提案しました。

このほか、有期雇用の職員を正社員にすると助成される「キャリアアップ助成金」についても自社で申請が行えるように要件の整理を一緒に行いました。

今後は積極的に助成金や補助金も活用しながら職員の定着に向けた取組を進めていただけることを期待しています。



今回お話しを伺った宜野座代表

# 定着に向けた取組事例⑧

## 社会福祉法人 うるま市社会福祉協議会

所在地：うるま市安慶名 1-8-1 うるみん 2 階  
業種：福祉業  
従業員数：65名

インタビュー回答者：比嘉 智子さん

人事考課の素地作り元年として心理的安全性のある環境づくりに着手。これからの時代を牽引していくトッランナー(中堅層)を上層部が伴走役として支える！

### 相談のきっかけや課題

当会の職員は平均年齢が 48 歳、半分以上が 50 歳以上となっており、人を採用できない時期が定数管理の関係で 10 年程あった影響もあり、中堅層以下が薄く、逆ピラミッド構造になっております。今年度は人事考課の素地作りを行う必要性を感じていたと同時に、多くの職員が残り数年で定年を迎えるという状況に危機感を覚えておりました。次の世代を担う中堅層の方達が安心して働ける職場づくりに着手し、彼らにしっかりとバトンを渡して当会を牽引していただきたい。社協の強みをしっかり感じながらもモチベーションを高め主体的に取り組んでほしい。そんな思いからコンサルティングを希望いたしました。

### 取組について

まず、コンサルティングに入っていたいた幸喜先生と相談の上、職員のやりがいアンケートを事前に取り、「現場についてどう思うか」や「課をまたいでのコミュニケーション」、「仕事のやりやすさ・やりにくさ」、「課題を感じている事」などについて調査いたしました。結果を見て幸喜先生と話し合い、解答は比較的ポジティブな意見が多かったのですが、一方でアンケートを提出していない方が一定数いた要因を考えた時に、ネガティブ意見が少ないのは、本音の意見が出せていないのではないかと仮説をたてる事に。これらの課題解決に向かうにあたり、幸喜先生から「特に中堅層の心理的安全性を担保

するためにも、違和感や気になることをアウトプットすることを促していく必要がある」とのアドバイスを受け、トッランナーづくりの制度設計(研修計画)を作成していただきました。

その後、中堅層が今後うるま市社協のトッランナーとして牽引していくために、自分自身の持ち味について自己開示し、他者からのフィードバックをもらい明らかにするプロセスを体験してもらいました。自己理解や他者理解が進むことで、それぞれの強みを活かすチーム作りが可能となること、それを俯瞰することで、様々な課題解決に繋がること、コミュニケーションを生み出す関係づくりに必要な承認行動を促す、自身が実践することが、トッランナーとして他者を巻き込むチカラとなることを助言していただきました。

また、上記とは別に当協議会と早期離職者定着支援事業合同セミナーを開催し、当協議会会員に向けて職員の定着に向けた支援も行いました。

### 取組の効果

エンジンが掛かるいいタイミングでした。職員からは、「認め合いながら仕事していく。お互いの仕事の理解が進むととってもいい」「人となりを知りながらその人の仕事をもっと知るいい機会になった。その過程を踏むとその人を応援したくなる」「きつかったけれどもこんな風に認められていたのだと改めて気づかされ嬉しく感じた」などの意見が挙がっています。ネガティブを吐き出し、お互いを承認し合うことで心理的安全性を徐々に築き上げ、今後は気持ちを切り

替えて、自分たちの強みにフォーカスしていこうという機運に繋がったように感じます。

### 今後の取組について

若手職員が次年度以降、やりたい事をひとつでもふたつでも探すような仕事の仕方ができるようになってほしい。その為にも、私はこれからも無茶ぶりしていこうと考えております。決して私の無茶を全部聞く必要はないのですが、無茶を言われた時にどうしたらいいのか考えてほしい。自分なりに落とし込み、なぜ無茶を言われたのか、無茶ぶりされたが真意はどこにあるのかを探る旅に出てほしい。そのプロセスを大事にしてほしいと思っています。

今年度、当会ではうるま市の人事考課を参考に取り入れてみたものの、まだ当団体に沿った内容になっていないと感じているので、次年度は中堅層と共にそれを作り上げていく予定です。今の中堅社員が先輩の立場になった時、次の世代に伝えていけるような階段づくりをしていただきたい。また先輩職員も若い人達に負けられないと感じ、若手に伴走してもらいたい。私も含めて同世代が定年までに一つでも二つでも何か痕跡を残していけるような考えになってほしいと切に願っております。

### ～ 講師からの一言 ～

幸喜 穂乃氏  
合同会社 Happy Joy 代表



コロナ禍を経て、価値観や働き方とコミュニケーションが急速に多様化する中、計画的な人材採用・育成をせず事業を膨張・拡大してきたうるま市社会福祉協議会様の組織構造や課題を持つ法人は少なくないと感じます。持続可能な組織づくりに向けて、さらに複雑深刻化する地域課題の解決を担う人材育成には、理念に基づく中長期的な視点の



うるま市社会福祉協議会の皆さん



コンサルティングの様子



うるま市社会福祉協議会 合同セミナーの様子

事業精査・評価と、やりがいやモチベーションの持続につながる人事考課の戦略的な制度設計が必須です。そのためにも心理的安全性を担保し、個の持ち味を活かしあい、組織全体で成果をあげる組織風土と仕組みづくりを引き続き実践されることを期待します。