

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート (2016-03)

保育人材マネジメントシリーズ

人事考課スキル向上・育成担当者交流研修

11・12月開催、保育人材マネジメントセミナーの内容報告

弊社では、さる11月18日および12月9日において、

保育人材マネジメントセミナー【実践型】人事考課スキル向上研修&人材育成担当者交流研修
を開催いたしました。

座学に加えて、事例を検討するワークやグループディスカッションの時間を設けて、人事考課や人材育成の実践について理解が深まる内容となりました。参加者の皆様からも「大変勉強になった」という感想をいただいております。研修でご紹介したワークを早速、園内で実施された参加者の方もいらっしゃいます。

今回は、研修で取り上げた事例を取り上げながら、人事考課や人材育成実践のポイントについて紹介をします。

参考) セミナー日程など

保育人材マネジメントセミナー ◆実践型シリーズ◆

- ① 人事考課スキル向上研修 2016年11月18日(金)
- ② 人材育成担当者交流研修 2016年12月9日(金)

1. 「評価」の難しさを知り、ぶれない「基準」をつくる～人事考課スキル向上研修～

人事考課スキル向上研修では、考課の事例として架空の2人の職員のケースを取り上げました。

1人目は勤続4年目の保育士のケース、2人目は勤続20年目の主任のケースです。以下では、勤続4年目・保育士のケースをご紹介します。

まずはプロフィールです。以下のような行動や働きぶりの人物です。

- 普段は業務開始時間ぎりぎりに出勤することが多い。業務終了後は一番早く帰り、引き継ぎの際に伝えるべき情報が漏れることがよくたまにある。
- クラスの行事は計画的にこなし、月案や週案も期日までに作成し、記録も効率的に書いている。
- 報告・連絡・相談はするが、緊急時に1人で判断することがあり、主任は事故につながらないか心配している。
- 園児や保護者からは割合、信頼されている。忙しい時でも親切に対応している様子が見える。
- 通常業務をこなすために必要な知識やスキルは有しており、要求される水準の結果をだすことはできる。しかし、向上心に欠ける部分が見受けられ、園内で研修があっても興味がないテーマについては積極的な姿勢が見られない。

この職員の評価を以下の評価項目に沿って実施してもらいました。最初は参加者個人ごとに評価をしてもらい、次にグループとして評価をしてもらいました。

評価項目)

情意評価：協調性、責任性、積極性の3項目
能力評価：自己管理、園児・保護者の理解、行事、報告・連絡・相談の4項目
成績評価：保護者との信頼関係、適切な記録、業務の効率化の3項目
合計：10項目

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2016-03）

評価結果としては、ほとんどの参加者の方が、「情意評価項目が低く、能力・成績評価項目は高い」結果となりました。ただ、情意評価の程度については、「厳しくマイナス評価する」参加者の方と「マイナス評価ではあるがそれほど厳しくない」参加者の方に分かれました。

引き続きグループディスカッションをしていただき、情意評価については若干のマイナス評価であるが、能力の高い職員なので、やる気をどう引き出していくかが育成上の課題として提起され、結論を得ました。

このケースを通じて考えられる人事考課の実践に必要なポイントとして、以下のことが挙げられます。

1) 評価の難しさを認識し、複数の目でチェックする

職員に対する評価は、人それぞれで異なります。客観的な評価に近づけるために、評価の根拠となる行動や働きぶりを明確にするとともに、複数の目で評価結果をチェックする仕組みを整える必要があります。

2) 育成上の課題を明らかにする

評価の目標は人材育成であり、評価結果を踏まえた育成課題の明確化が重要です。本ケースのような「能力はあるが、向上心に欠ける」という職員に対して、やる気を引き出すような後押しや役割の付与などを考えていく必要があります。

3) ぶれない「基準」をつくる

人事考課に当たっては、法人や園が重視している姿勢や行動などを「評価基準」として明文化し、それに基づく評価を実施していくことが必要です。情意（組織人としての姿勢や行動）、能力、成績といった視点から、法人・園が求める人物像や働きぶりについて整理をして、評価の基準として活用していくことが望ましいといえます。

皆様の人事考課への取り組みにおいてご参照ください。

2. 考えて欲しいことを「どう」伝えるか～人材育成担当者交流研修～

人材育成担当者交流研修においても、育成上の課題がある職員のケースとして、架空の2人の職員を取り上げました。1人目は新人職員で、ちょっとしたトラブルから自信をなくして退職寸前に至ってしまったケース。2人目は中堅職員で出世意欲が強いが、他の職員からの信頼を得られていないケースです。

以下では2人目のケースについて、そのプロフィールとディスカッションで得られた育成に向けた取り組みについてご紹介します。

プロフィール)

- 30歳代半ばの男性職員で、本園では勤続5年目だが、保育士として10年の経験がある。
- 明るい性格であるがルーズなところがあり、年に1, 2度遅刻をする。向上心はあるが地道な努力が長続きしない。器用なタイプで色々なことに興味を持っている。
- 子どもに運動を教えることは上手く、活動的な子どもにとっては「楽しい先生」と受け止められているが、ぐずぐずしている子どもを見るとイライラする様子が見られる。
- 他の職員から信頼されているとはいえないが、運動指導やパソコンなど彼が得意な仕事で助けてくれることもあり、大っぴらに非難はされていない。しかし、「同じクラスの担任はしたくない」という意見を述べる職員が数名いる。
- 園長との面接では「将来的には園長をやりたい」という希望を述べている。現在、年齢の近い主任を明らかにライバル視しており、会議などでむきになって反対意見を述べることもある。

育成に向けた取組み)

- 将来的に園長を任せるのか、任せないのか、任せるのであればその条件は何か、ということをはっきりさせて本人に課題として明示する。子どもへの接し方、セルフコントロールなど。それができないのであれば当法人での園長職は務まらないことを伝える。
- 園長を目指すのは良いことだが、「周りからどう見られているか」という観点に立って、自分に欠けている部分を認識して、その克服のための目標を持ってもらい、克服のための努力を継続して行ってもらおう。例えば、ボランティアなどを継続的に実施することで視野を広く持ち、相手の立場や気持ちを察することができるようになって欲しい。
- ライバル視している主任にあって、自分にないものは何かをよく考えてもらう機会をつくる。あえて主任のサポート役をしてもらい、主任が周囲に対してどのような配慮や気遣いをしているかを認識してもらおう。それに気づかないようでは園長どころか主任も務まらないことを伝える。

皆様はこのケースについて、どのように考えられたでしょうか？研修の参加者の中には、「これと酷似した状況がまさに園にある」と言っていた方もいました。育成の困難なケースかもしれませんが、人事考課と同様に「基準」を明確にすること、それができなければ出世も望めないことを本人に伝えていく必要があります。

最後に研修の中で確認した人材育成担当者に求められるスタンスを紹介します。

- 職員一人一人に興味をもち、保育士としての楽しみや喜びに気づかせることができるか。
- 弱点があれば、それを伝えるとともに、どう補うかをともに考えられるか。
- 育成の過程に追って自分自身も学んでいるか。
- あきらめずに実践して、「私の仕事は人を育てることだ」と胸を張って言えるか。

以上ご参考いただければ幸いです。また、研修にご参加いただき貴重な意見をいただいた皆様に、改めて御礼申し上げます。