

2

70歳までの就業と組織の持続的発展を目指した基盤

国内では、高齢者の雇用促進を目指して、2021年4月に「高年齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律）」の改正法が施行されました。前回2013年の改正においては「65歳」がポイントとなりましたが、今回の改正では、それを「70歳まで」引き上げることが大きな特徴となっており、「65歳までの雇用確保（義務）」に加えて、新たに「70歳までの就業機会の確保（努力義務）」が新設されるなど、社会的には以前にも増して高齢者雇用が望まれてきています。

活躍機会を増やすには、法律の整備やシニア人材の意識の変化も大事ですが、加えて保育施設（事業者）が、シニア人材を支え、積極的に活躍の場を設ける姿勢を持つことも重要です。

とはいえ多くの方が働く保育施設で、個々の職員のできることは限られます。異なる年齢、経験、職種の職員のそれぞれが持つ力を一つに束ね、皆が一丸となって力を発揮してもらうことが大切です。そのためには、組織そのものが将来にわたって持続的に発展し、組織として一定の基盤が整備されていることが欠かせません。そのためには少なくとも下記のことが必要です。

(1) 組織としてのあるべき姿の浸透

背景

組織を束ねる上で、保育理念、保育目標、保育方針などは、組織のあるべき姿や今後の方向性を示す重要な役割を果たしており、多くの施設で掲げられています。

確かに組織としてのあるべき姿や考え方がはっきりしないと、例えば「良い保育」などと言っても、それぞれの職員ごとに認識が異なり、場合によっては別々の行動を起こしてしまうなど、バラバラで非効率な保育を行ってしまう危険があり、保育のあり方が揺らいでしまいます。

今後の対応の方向性

●あるべき姿の職員への浸透

保育理念、保育目標、保育方針などを組織運営に生かすには、まずあるべき姿の背景や意味などの説明を通じて職員が理解を深め、共感してもらえるようにすることが重要です。そして、より大切なことは、理解、共感だけにとどまらず、施設内に浸透を図ることで、あるべき姿の実現を目指して組織運営を行うことです。そのためには、実際の仕事の場面で、あるべき姿がどのように生かされているのか、あるいはどのように生かしていくべきかといったことについて、事例を交えて、施設内で議論・共有する機会を設け、一人ひとりが確認しながら実践していくことが大切です。

(2) マネジメント力の強化

背景

保育施設には、保育士はもちろんのこと、看護師、栄養士、事務員などの多職種に加え、施設長を始めとした管理職もいます。

施設長など管理職は、各メンバーの役割・業務内容を決めたり、職員を管理・育成し、職員間のコミュニケーションを促したり、離職を抑制したり、人材確保なども行っています。さらに子どもたちや保護者とも良好な関係を築くために、保護者のニーズ把握など、組織のマネジメントを担っています。とはいえ施設の現状をみると、施設長の経験不足などに悩む所もあります。さらに将来の施設長候補を主任クラスなどから選ぼうとしても、適任者がいないといった声も聞かれます。

一方、働く職員側にとっても、専門職志向・現場志向が強く、管理職になることを望まない職員も珍しくありません。さらに実際に施設長を務めている人であっても、マネジメント教育を十分に受けてきていないといった指摘もあります。その結果、他の保育施設での経験者を施設長として採用したり、場合によっては無資格の人材を施設長として採用するといったことも見られます。

今後の対応の方向性

●施設長や管理職に対するマネジメントに関する研修の強化

今後、子どもや保護者、すべての職員にとっても良好な保育環境の充実を図るためには、施設長を始めとした管理職のマネジメントレベルを高めることが不可欠です。そのためには施設長を始め管理職に対して、保育の専門的な研修に加え、一定の時間を確保してマネジメント能力を高めるための専門的な研修等を行うことが大切です。

●70歳までの雇用拡大に向けた処遇の整備

法律の改正にも見られるように、保育施設においても「70歳までの就業機会の確保（努力義務）」が求められており、今後シニア人材の活躍機会の拡大が一段と見込まれます。

法律の動向も踏まえて70歳までの雇用を考えると、施設としてはシニア人材に期待する役割や処遇を明確にし、モチベーションを高く持って働いてもらえるようにすることが大切です。施設には保育業務を始め、警備員、送迎ドライバー、さらに施設長を始めとした管理職等の幅広い業務があります。その中で、シニア人材に何を期待するのかを示し、それに見合った処遇のあり方を整備することが必要です。

一方、管理職不足を解消するために、状況によっては施設長候補者を外部から迎えることがあるにしても、将来の施設長は基本的に施設が自ら育てることを検討すべきです。

処遇制度の整備は、本人あるいは施設が望む場合には、若手・中堅職員に対して早い段階から、将来管理職になることも意識してステップ・アップを図れるようキャリアパスを作ることが可能にする上でも有効です。

キャリアパスは必ずしも将来管理職になることだけを意識したものではありません。しかし、若い時から処遇のあり方やキャリアパスを示すことで、自身の将来の業務を意識して仕事を進めてもらいやすくなります。こうした取組を通じて、年齢が高くなった時には、施設長を始めとした管理を担うにしても、保育に携わるにしても、皆が働きやすくなることにつながると考えられます。

