

保育士等キャリアアップ研修

マネジメント

Eiyo栄養セントラル学院 登録講師

田村三太

# 田村三太 (Santa TAMURA)

Eiyo栄養セントラル学院登録講師

一般社団法人MHCリサーチ＆コンサルティング代表理事

みんなのための株式会社取締役CWO(Chief Well-being Officer)

東京都立中部総合精神保健福祉センターリワークプログラム講師

国際EAPコンサルタント・精神保健福祉士・キャリアコンサルタント

日本産業ストレス学会理事

日本産業精神保健学会代議員/教育研修委員

東京精神保健福祉士協会理事/自殺対策委員

日本認知療法・認知行動療法学会若手セラピストトレーニング部会員

集団認知行動療法研究会一次予防ワーキンググループ委員

東京都中野区健康福祉審議会障害部会委員

東京都災害派遣福祉チーム員（東京DWAT）

EAPコンサルタントやCWO(Chief Well-being Officer)の育成にも

携わり、職域におけるwell-being向上の専門家養成にも尽力

(<https://researchmap.jp/santatamura>)

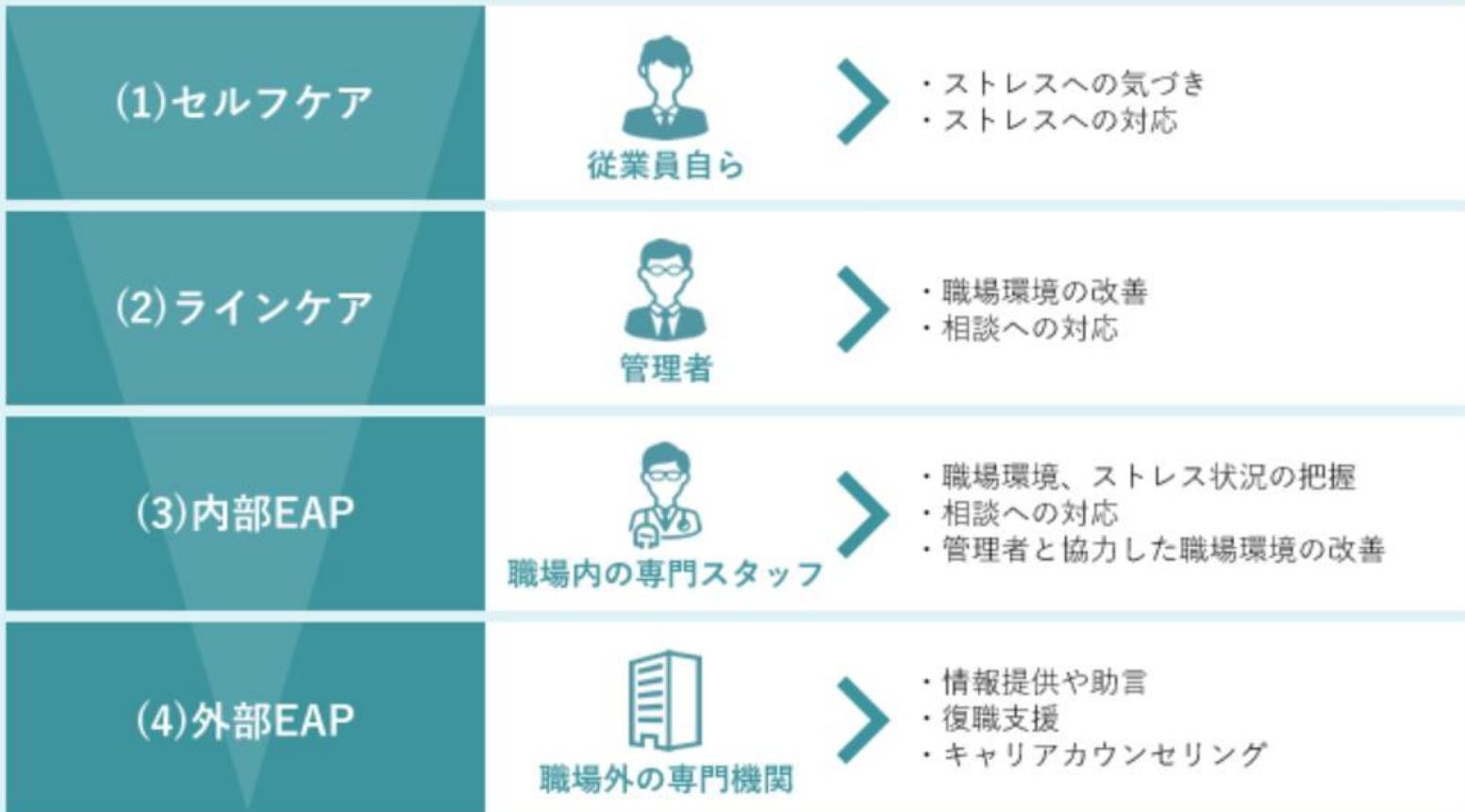
# 研修のねらい

- ・キャリアパスを見通し、  
保育所におけるリーダー的職員の育成
- ・主任保育士の下でミドルリーダーの役割を  
担う立場に求められる役割と知識を理解し、  
自園の円滑な運営と保育の質を高めるため  
に必要なマネジメント・リーダーシップの  
能力の取得

# マネジメント

- ・マネジメントの理解
- ・リーダーシップ
- ・組織目標の設定
- ・人材育成
- ・働きやすい環境づくり

# 4つのケア（厚生労働省）



# EAP（従業員支援プログラム）

- EAP（Employee Assistance Program）は職場の生産性向上を目指し、従業員の仕事のパフォーマンスの問題を取り扱い、働く“個人”と職場“組織”に介入し、**職場のwell-being向上をサポート**
- 仕事のパフォーマンスに影響を与える要因として、ストレス、メンタルヘルス、経済問題、キャリア開発、家族、アルコール、感情、コミュニケーション、レジリエンス、リーダーシップ、組織風土、マネジメント等があり、EAPが取り扱う課題は多岐にわたる

# 産業保健 (Occupational Health)

- ・産業保健は地域保健の中に位置づけられる  
**「働く人の健康支援」** という専門的な一分野
- ・産業保健とは「労働者個人の**健康管理**はもちろんのこと、**職場環境**の改善やより良い**職場文化**の形成、さらには社会全体に寄与する幅広い活動」 (日本産業衛生学会,2024)
- ・産業保健の目的は「労働条件と労働環境に関連する**健康障害の予防**と、労働者の健康の**保持増進**、ならびに**福祉の向上**に寄与すること」
- ・産業保健専門職の活動対象には、個々の**労働者**だけでなく、労働者が所属する**組織**、**地域**をも含む  
(日本産業衛生学会 『産業保健専門職の倫理指針』,2000)

# 産業保健専門職の倫理綱領 (日本産業衛生学会,2025)

## 【前文】

- ・産業保健専門職の職務の目的は、個人および組織を対象として働く人の健康の保持と増進、安全で健康的な労働環境を確立し、維持すること、および健康状態を考慮して働く人の能力に仕事を適応させることである。すべての働く人を産業保健の対象とする必要がある

## 第2章 こころの健康に関する取組みの現状

- 誰もが経験しうるライフイベントや関連する出来事がこころの不調につながらないようにするために行われている取組みや、現代社会に特徴的な側面や社会的障壁に対する取組み、共生社会の実現に向けた取組みを紹介。



### 第3章 こころの健康と向き合い、健やかに暮らすことのできる社会に

- こころの健康と向き合う視点が、ライフステージの全般を通じて重要であることを確認。
- 各ステージにおけるこころの不調を抱える人に関する取組みに共通する理念として「当事者の意思の尊重と参加」を提示。
- 地域や職場におけるこころの健康づくり、社会の意識変容、こころの健康と向き合う一人ひとりの取組みについて方向性を示し、最後に「隣人のこころの健康にも留意する」「自己決定の幅を広げる」ことの必要性に言及。

#### こころの健康と向き合い、健やかに暮らすことのできる社会への方向性

##### ＜当事者の意思の尊重と参加＞

- ・ こころの不調を抱える当事者を含め、一人ひとりが生きがいや役割を持ち、相互に助け合う一員として地域に参加することの実現を目指す。
- ・ 当事者の参加が、ピアサポートや地域の理解促進、ステigma（差別や偏見）の解消に向けた取組み等において重要な役割を果たす可能性。

##### ・ 地域や職場におけるこころの健康づくり

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| ➢ 市町村等の精神保健支援体制の整備        | 改正精神保健福祉法の施行による多様なニーズへの支援体制の整備、対象拡大      |
| ➢ 精神医療提供体制の整備             | 外来機能の強化、オンライン精神療法の適正かつ幅広い活用、長期入院者の地域移行 等 |
| ➢ 精神障害にも対応した地域包括ケアシステムの構築 | 計画的な地域の基盤整備、協議の場を通じた関係機関・関係者との重層的な連携     |
| ➢ 孤独・孤立対策の推進              | 官民連携プラットフォームの設置の推進による対象者の早期把握と参加アプローチ    |
| ➢ 職場のメンタルヘルス対策と両立支援       | 「健康経営」など経営戦略への浸透、中小事業場への支援 等             |

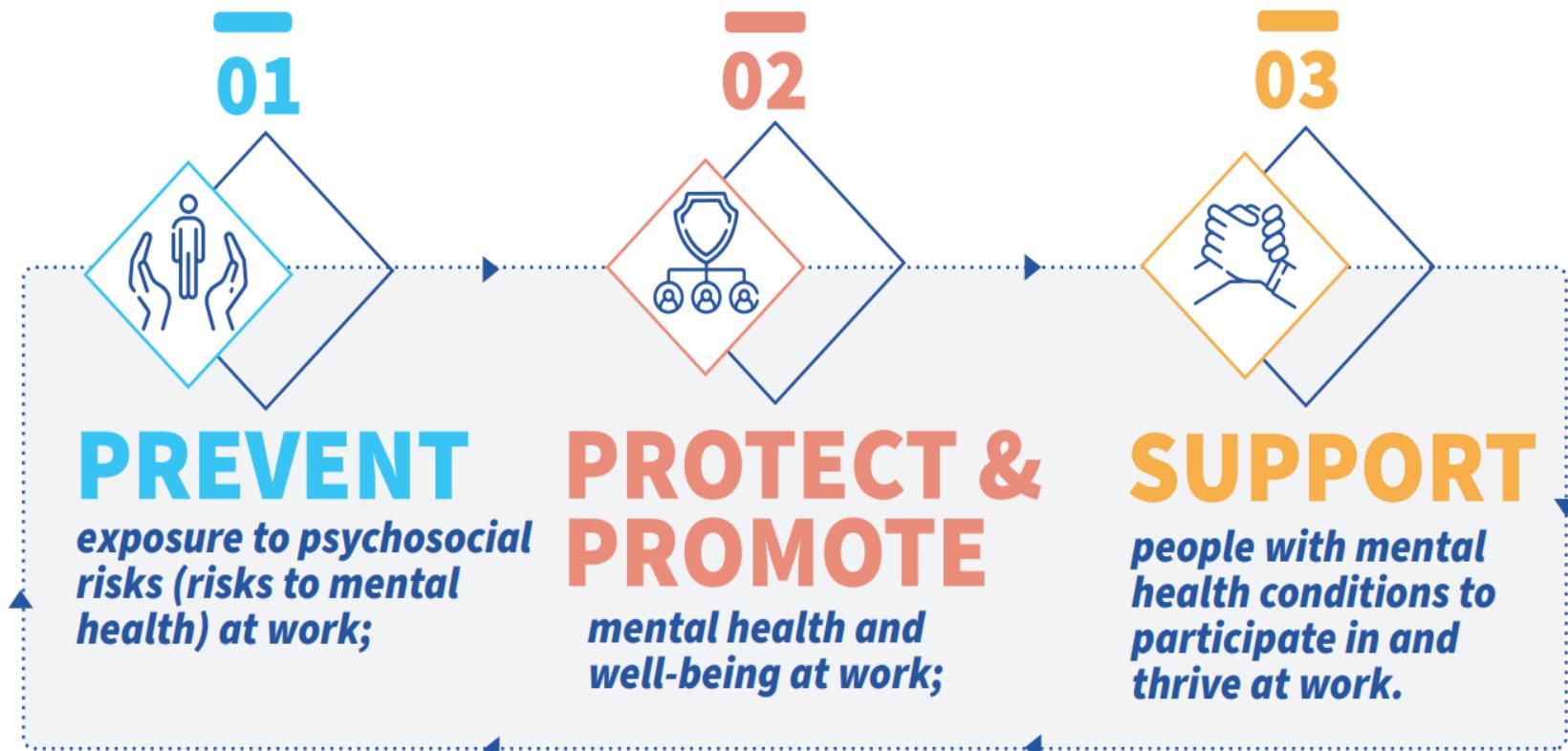
##### ・ 社会の意識変容

- |                  |                                     |
|------------------|-------------------------------------|
| ➢ 心のサポーター養成      | 令和6年度からの10年間で100万人のサポーター養成          |
| ➢ 若い世代の新たな人生観の実現 | 家事や育児の協働意識が根づきつつある若い世代の人生観を実現できる社会へ |

##### ・ こころの健康と向き合う一人ひとりの取組み

- |                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| ➢ 「健康づくりのための睡眠ガイド 2023」 | 睡眠ガイド2023の活用による睡眠の質の向上支援             |
| ➢ 認知行動療法                | 認知行動療法の手法による日常的なストレス対処、セルフケアのすすめ     |
| ➢ 身近な相談窓口の利用            | 若者向けサイト「こころもメンテしよう」や地域の身近な相談窓口の把握と利用 |

# 職場のメンタルヘルス政策概要 (WHO & ILO, 2022)



# ①予防 (PREVENT)

- ・心理社会的リスクを最小限に抑え、労働者がメンタルヘルス不調に陥るのを防ぐために、**職場環境を再構築**する



## KEY INTERVENTIONS

心理社会的リスク管理(組織的介入)

## ②保護と促進 (PROTECT & PROMOTE)

- すべての労働者のメンタルヘルスを保護・促進するためには、メンタルヘルスの問題に**早期に気づき**、**対処**するための**意識**、**スキル**、**機会**を強化する



### KEY INTERVENTIONS

メンタルヘルスに関する**管理監督者研修**、メンタルヘルスに関する**従業員研修**および**個別介入**

## ③支援 (SUPPORT)

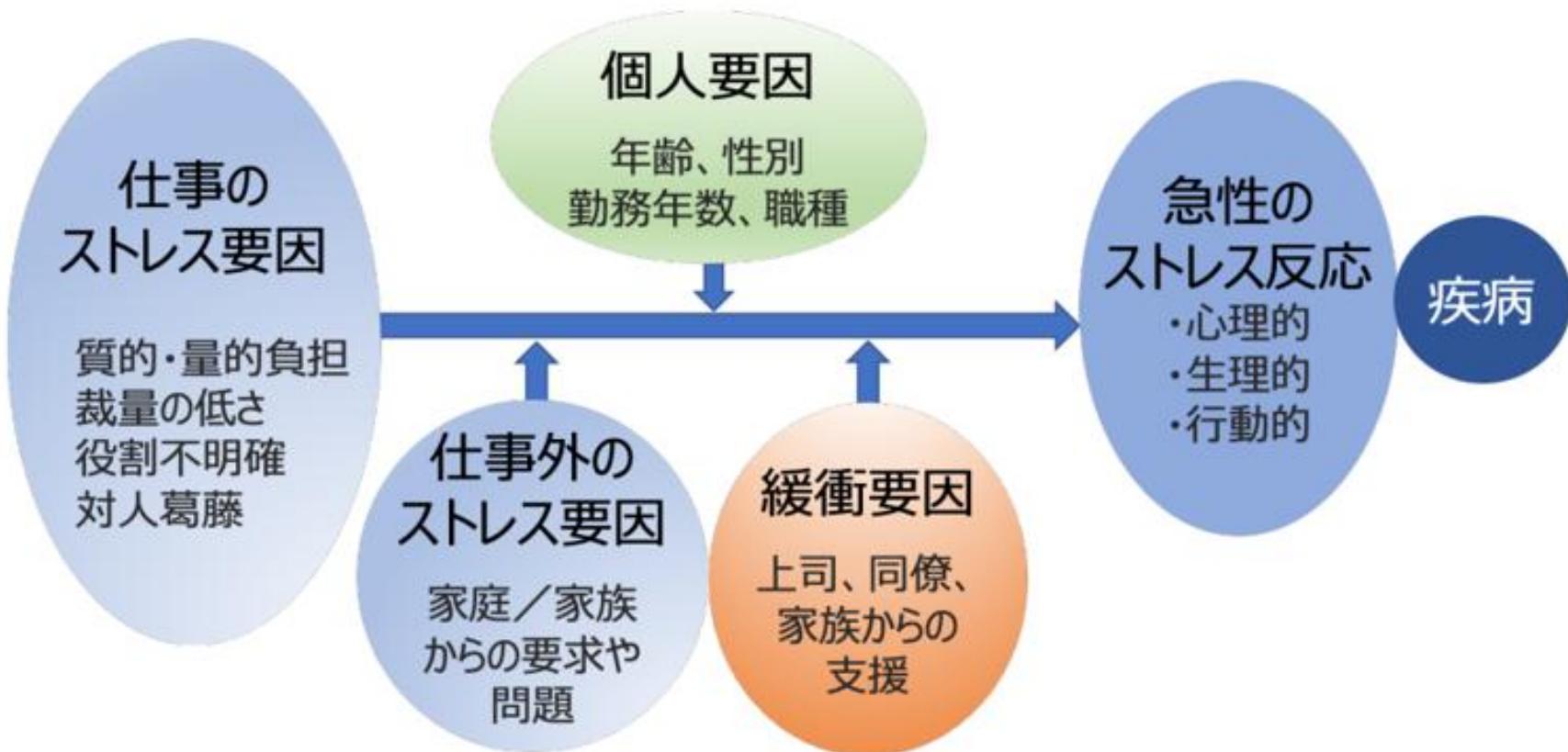
- ・メンタルヘルス不調者が出社し、仕事を続け、生き生きと働き成長できるように支援する



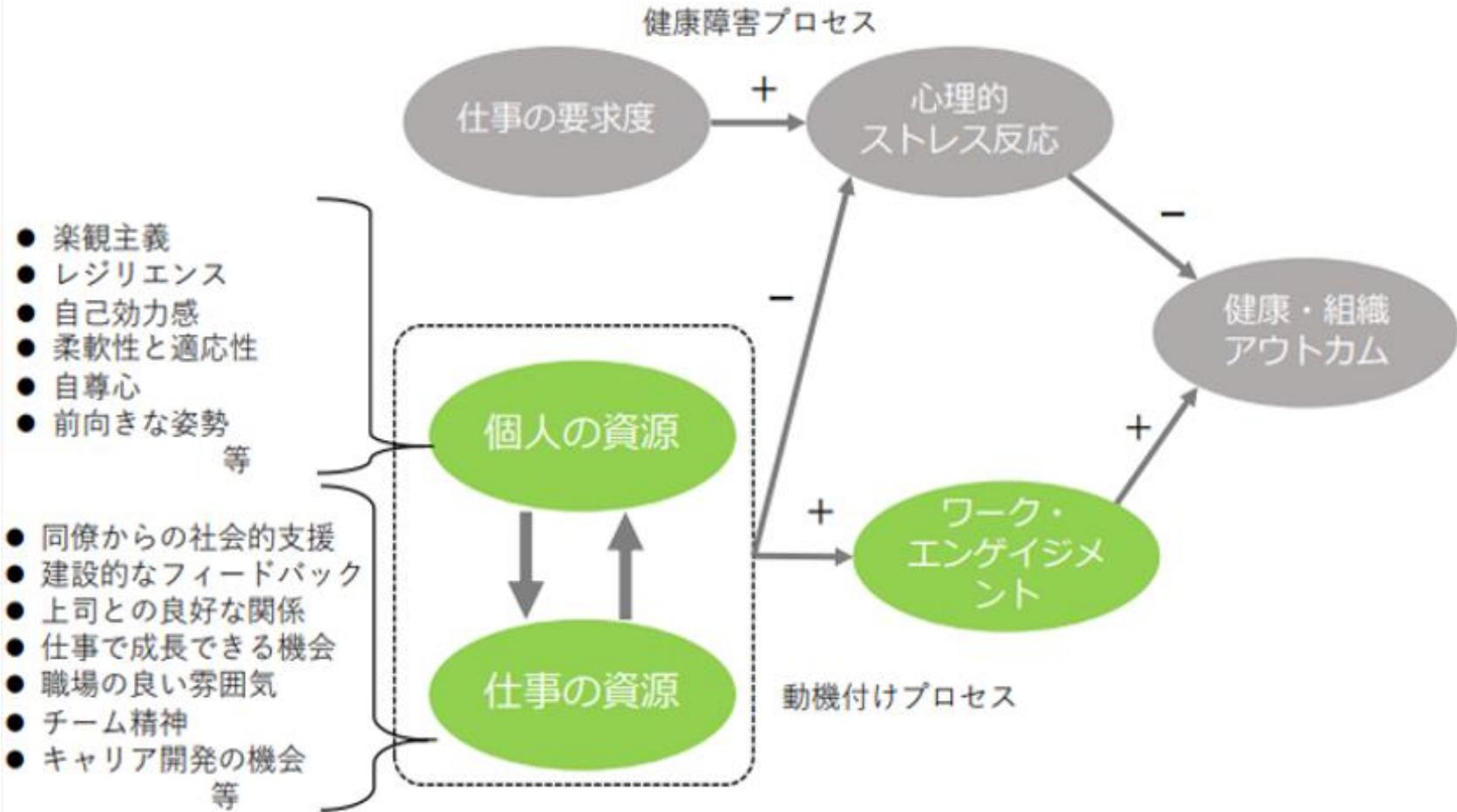
### KEY INTERVENTIONS

合理的配慮、職場復帰支援プログラム、就労継続支援の取り組み

# NIOSH職業性ストレスモデル (1988)



# 仕事の要求度-資源モデル (JD-Rモデル)



(Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008)

# チームの4要素

- ① 達成すべき目標がある
- ② メンバーに果たすべき役割が振られている
- ③ メンバーは互いに協力し、依存し合う
- ④ メンバーとそれ以外の境界が明瞭である

# チームの発達段階モデル (Tuckman, B. W., 1965)

- ① 形成期
- ② 混乱期
- ③ 統一期
- ④ 機能期
- ⑤ 散会期

※一方通行ではなく往来する

# チームで働く意義

- ・チーム力を最大化するために目的や目標の共有
- ・相乗効果を発揮できるコミュニケーションと、それを促すマネジメント
- ・仲間の想いに共感し支え合う
- ・一人では対応しきれない問題も仲間と一緒に乗り越えられる



- ・クライアントの最善の利益

チームで働く難しさ

どのような難しさがありますか？

# チームの同質性と異質性

## 【同質性】

- ・スタートが早い
- ・意思決定が速い
- ・意見が偏りがち
- ・新しいものを生み出しにくい

## 【異質性】

- ・多角的な検討ができる
- ・新しいものが生み出しやすい
- ・チーム作りに時間がかかる
- ・合意形成に時間を要する

# チーム役割理論 (Belbin)

- ① まとめ役：方向づけるリーダー
  - ② 形作る人：タスクに焦点を当てたリーダー
  - ③ 種まく人：革新的なアプローチ、大きな問題に関心
  - ④ 調査者：他者のアイデアを取り上げ、発展させる
  - ⑤ 実行する人：実践的で実務的な仕事を着実に行う
  - ⑥ 管理評価者：判断力があり、公正に重要な決定をする
  - ⑦ チームのために働く人：衝突を避けるための仲介役
  - ⑧ 完成させる人：細部にこだわりコツコツと完成させる
  - ⑨ 専門家：チームにない知識や技術を提供
- ※一人が複数の役割を担うこともある

# グループワーク

- ・周りから、どのような役割を期待されていますか？
- ・どのような役割を担っていますか？

# チーム診断 (WEST)

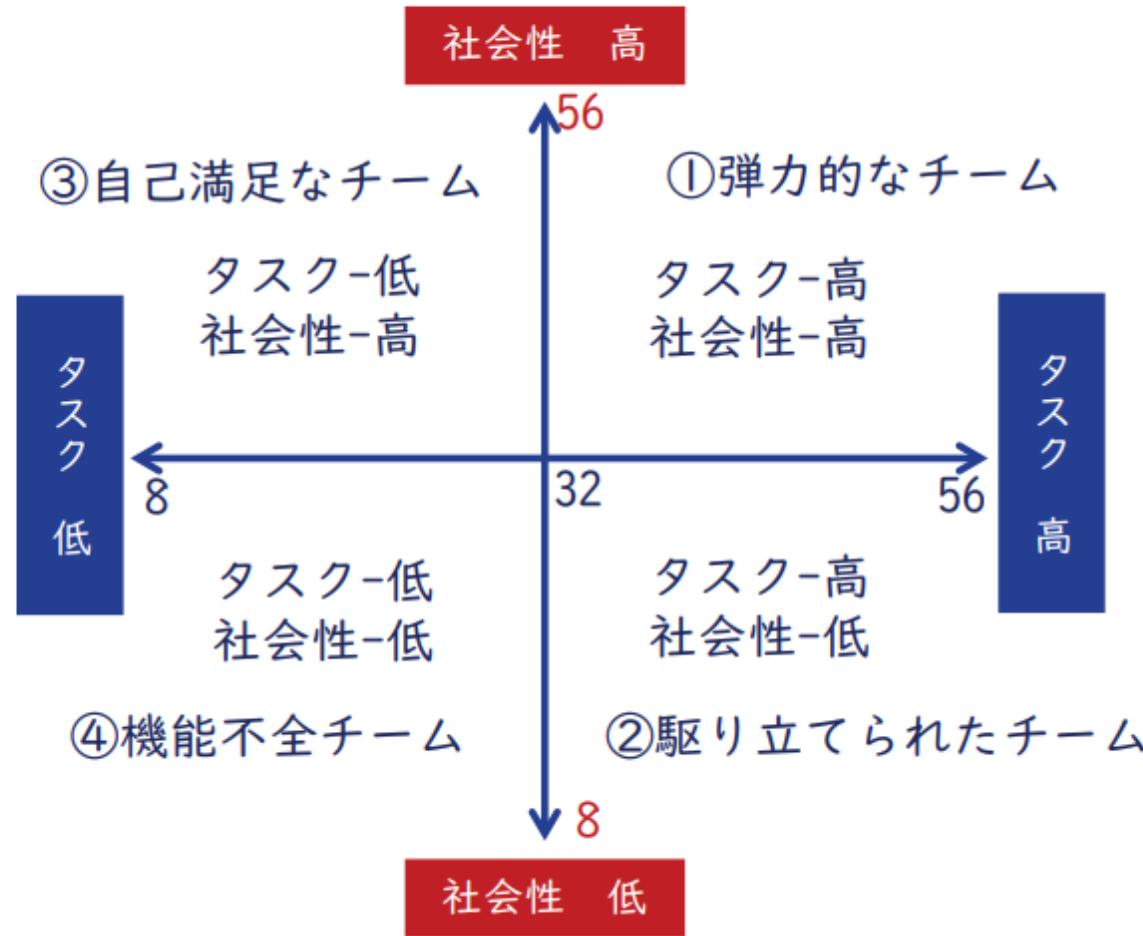
全く当てはまらない



とても当てはまる

タスク	● 目標について、しばしば見直しを行う	点
	● 効果的に機能しているか、定期に話し合う	点
	● チームが用いる方法について、しばしば話し合う	点
	● チームの状況を考慮して、目標を修正する	点
	● チームの戦略を、しばしば変更する	点
	● 情報共有がうまくできているか、しばしば話し合う	点
	● アプローチについて、しばしば見直す	点
	● チームの決定方法について、しばしば見直す	点
社会性	● 困難な状況の時にはお互いに支え合う	点
	● 仕事がストレスフルな時も、チームはサポートティブである	点
	● コンフリクトは長引かない	点
	● メンバーは、しばしばお互いに新しいスキルを教え合う	点
	● 仕事がストレスフルな時にも、チームとして協働する	点
	● メンバーは、いつも友好的である	点
	● コンフリクトは建設的に対処される	点
	● メンバーは迅速に論争を解決する	点

## チームの4つのタイプ (West)



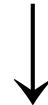
# グループワーク

- ・チーム診断の共有
- ・より良いチームになるための方策は？

# 心理的安全性

『チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ』というチームメンバーに共有される信念

(Edmondson,1999)



みんなが安心感・安全感を持って、  
言いたいことが言える状態

# 心理的安全性尺度日本語版

(Ochiai, Y., & Otsuka, Y., 2021)

- 以下の項目は、ここ数週間のあなたの職場での様子について尋ねるものです。
  - 1点を「全く当てはまらない」5点を「非常によく当てはまる」とするとあなたはどの程度あてはまりますか。それぞれの文章をよく読み、該当する点数を選んでください。
- ① 私の職場では、自分の仕事についての本音を話すことができる。
  - ② 私の職場では、自分の考えを自由に話すことができる。
  - ③ 私の職場では、本音を話すことが推奨されている。
  - ④ 私の職場では、たとえ自分が他の人と異なる意見を持っていても、非難されることはない。
  - ⑤ 職場で本音を語ると、自分自身に害が及ぶのではないか不安を感じる。（逆転項目）

# 対人関係のリスク

- ① 「無知」 だと思われる
- ② 「無能」 だと思われる
- ③ 「邪魔」 をしていると思われる
- ④ 「否定的」 だと思われる

# 心理的安全性が低いと

- ・質問や相談ができない
- ・わからないことを聞けない
- ・知ったかぶりをする
- ・できないことをできないと言えない
- ・ミスを報告せず隠す
- ・他人の間違っていることを指摘しない
- ・より良くするための改善提案をしない
- ・自分の意見を言わない
- ・決まったことに異論を唱えない
- ・聞かれるまで答えない
- ・自分の考えと違う相手の意見に同調する

# 心理的安全性の因子（前野ら）

- ① 話しやすさ（何を言っても大丈夫）
- ② 助け合い（困った時はお互い様）
- ③ 挑戦（とりあえずやってみよう）
- ④ 新奇歓迎（多様性尊重）

# グループワーク： 心理的安全性を高める「行動」を考える

- ① 話しやすさ（話す・聞く）
  - ② 助け合い（助けを求める・助ける）
  - ③ 挑戦（挑戦・歓迎・機会を与える・機会を掴む）
  - ④ 新奇歓迎（個性を発揮・個性を歓迎・適切な配置）
- 望ましい行動を増やし、望ましくない行動を減らす

# 働く人の不幸せ 7 因子 (前野, 2020)

- ① 自信抑圧 (自分なんて)
- ② 理不尽 (ハラスメント)
- ③ 協働不全 (職場バラバラ)
- ④ 不快空間 (環境イヤイヤ)
- ⑤ 評価不満 (報われない)
- ⑥ 疎外感 (ひとりぼっち)
- ⑦ オーバーワーク (へとへと)

# 働く人の幸せ 7 因子 (前野, 2020)

- ① 自己成長 (新たな学び)
- ② リフレッシュ (ほっと一息)
- ③ チームワーク (ともに歩む)
- ④ 他者承認 (見てもらえてる)
- ⑤ 他者貢献 (誰かのため)
- ⑥ 自己裁量 (マイペース)
- ⑦ 役割認識 (自分ゴト)

# 支援者自身のwell-being

(看護職の倫理綱領：日本看護協会,2021)

12. 看護職は、より質の高い看護を行うため、**看護職自身のウェルビーイング**の向上に努める。

- 看護職が**より質の高い看護を提供するためには**、自らのウェルビーイングをまもることが不可欠
- 看護職が健康で幸福であることが、よりよい看護の提供へとつながり、対象となる人々の健康と幸福にも良好な結果をもたらす
- 看護職は、自身のウェルビーイングの向上のために、仕事と生活の調和（**ワーク・ライフ・バランス**）をとることや**メンタルヘルスケア**に努める
- すべての看護職が健全で安全な職場で働くことができるよう、**個人と組織**の両方の側面から取り組む

# マネジメント

- ・何ができそうでしたか？
- ・まず、何から始めますか？