

保育の質を規定する職場環境と環境改善のための 研修のあり方

— 環境改善の試行と研修による主任保育士の意識の変化から —

吾 田 富士子

A look at how working environments determine nursing quality and proposals for effective training methods capable of contributing to the improvement of working environments

— Changing the awareness of a chief nurse through training
and tentative environmental improvement plans —

Fujiko AZUTA

Abstract

One of the factors for determining nursing quality is the existence of an environment in which childcare is provided. A place where nursing occurs serves not only as an environment for nursing children but also as a working environment for nurses, both of which determine nursing quality. Admittedly, working conditions for nurses in Japan have witnessed gradual improvement, but a major challenge that must be solved remains.

What is most important when it comes to improving nursing environments is the awareness of the person serving in the managerial post (that is, the manager), as well as that of the person serving in the middle managerial post who affects the manager (that is, the chief nurse). By paying attention to chief nurses, this paper elucidates factors that can help them creatively surmount challenges as an independent professional in collaboration with a manager and nurses at a place where childcare is provided, and also proposes effective means of training that contribute to the enhancement of nursing quality.

While focusing on environmental improvement attempted by a resolute manager and on subsequent changes in nurses' duties, this thesis begins by examining the effect this has had on the improvement of nursing quality. It then identifies factors that help motivate a chief nurse to promote environmental improvement by paying attention to the changing awareness of a chief nurse during training. These factors are as follows:

所属:

藤女子大学人間生活学部保育学科

Department of Early Childhood Care and Education, Faculty of Human Life Sciences, Fuji Women's University

- 1) Raising awareness of problems through specific tasks;
- 2) Visualizing challenges and objectively understanding the conditions of their own nursery school; and
- 3) Sharing difficulties and exchanging information to solve challenges

保育の質を規定する要因の一つは保育環境である。保育の場は、子どもにとっての保育環境であるだけでなく、働く者にとっての職場環境であり、その両面が保育の質を規定している。日本の保育の職場環境は、環境改善や業務改善が少しずつ進められているが、いまだ課題は大きい。

環境改善を図る上で最も重要なのは管理職（園長）の意識と、管理職に影響を与える中間管理職（主任保育士）の意識である。本論では主任保育士に着目し、自律した専門職者として、保育現場で管理職や保育士と共に課題を乗り越える創造的な実践をするための要因を明らかにし、保育の質向上につながる研修のあり方を考察した。

はじめに、環境改善の意識の高い管理職による環境改善の試行と保育者の働き方の変化を取り上げ、保育の質向上に与えた影響を考察した。次に、研修での主任保育士の意識の変化を取り上げ、環境改善の意欲を喚起するための要因を明らかにした。①具体的な作業を通しての問題意識の掘り起こし、②課題の可視化と自園の状況の客観的把握、③困難さの共有と課題解決の情報交換である。

1. はじめに：保育に関する世界の動向

近年、脳神経科学を主とした発達研究や、公共政策として人生初期の乳幼児期に投資したほうが、人生のどの段階の教育に投資するよりも最終的な効果が大きいとするヘックマンの著書¹⁾等により、「人生の初期」が世界的に注目されている。OECDは、Starting Strong 事業を展開し、ECEC (Early Childhood Education and Care) に関する調査活動を開始し、これまで複数の報告書を公表している²⁾。その中でECEC職員に関する記述は以下の通りである。

2001年の報告書 Starting Strong I : Early Childhood Education and Care (『OECD保育白書』)の中で、保育政策の成功のための喫緊の8課題のうちの一つに、「あらゆるタイプのECEC機関の職員に適切な養成訓練・研修と労働条件が必要」であると示した。ECECの質は職員の養成・研修・労働条件の改善にかかわっていること、文化的多様性のある男女両性の有資格職員の雇用定着、ECEC職の地位と待遇の向上、その専門職化についての戦略を立てることが緊急の課題であるとした。

2006年のStarting Strong IIにおいては、10の政策提言が示され、そのうちの一つに「ECEC職員の労働条件と専門職教育の改善」が示されている。報告書の適切な養成・訓練と労働条件の項目

で示される望ましいECECスタッフ像は、乳幼児期の専門職としての保育士、教員免許を持つ幼稚園教諭のほか、社会的教育（指導）者があげられている。これは地域社会において対象年齢を問わない社会的教育指導の専門資格者がECECの訓練を受けて乳幼児の発達を幅広く支援するもので、放課後や休暇時の学童を含め、家庭や地域への適切な介入が可能なインクルーシブな専門職として示されている。ヨーロッパで伝統的に存在したソーシャルペダゴグが背景にある。また、教育とチャイルドケアが分断されている制度化では教育職に比べ、チャイルドケア職の待遇、養成レベル・資格・研修・待遇に課題が大きく、特に3歳未満児の家庭的保育者に対する課題解決がECECの質向上の上で必須であることが示されている。

Starting Strong III (2012) では文化、経済発展段階、保育のニーズが異なる国において何が保育の質を決めるのか検討され、質の再定義が行なわれている。そして、質保証の5つの政策枠組みが示されている。①質目標と規制の制定②カリキュラムとスタンダードの設計と実施③保育者の資格・養成・訓練と労働条件の改善④家族と地域社会への関与⑤データ収集・調査研究・モニタリングの推進。これに対する各国の調査結果のうち、日本において評価が高かった項目は、3～5歳児の就園率、15歳生徒のPISAの成績、ECECス

スタッフの教育レベル、0～3歳児に対する保育者の人数比、比較的高い男性保育者比率等である。こうした点から、保育者の質において、日本は、周辺諸国に指導力を発揮すべきと評価されている。

一方、改善が必要な項目は、3歳未満児の就園率、ECECへの公費投入、出産育児休業制度、そして幼稚園の園児に対する保育者数と幼稚園教諭の報酬等であった。改善が求められる項目は、保育所のスタッフの待遇改善や、保育職以前の経歴の評価があげられる。また、ECECスタッフの強化について他国から日本が学ぶことの一つに、園における構造的な基準と労働条件の改善が挙げられた。

このように、国際比較の上で日本の保育者の質については高く評価される反面、保育の質を規定する保育者の職場環境の課題は大きい。

保育の質を規定する要因の一つは保育環境である。保育の場は、子どもにとっての保育環境であるだけでなく、働く者にとっての職場環境であり、その両面が保育の質を規定している。日本の保育の職場環境は、環境改善や業務改善が少しずつ進められてきているが、いまだ課題は大きい。

保育士の労働条件と専門職教育の改善、特に研修について検討することが本論の主旨である。環境改善を図る上で最も重要なのは管理職（園長）の意識と、管理職に影響を与える中間管理職（主任保育士）の意識である。本論では主任保育士に着目し、自律した専門職者として、保育現場で管理職や保育士と共に課題を乗り越える創造的な実践をするための要因を明らかにし、保育の質向上につながる研修のあり方を考察する。

はじめに、環境改善の意識の高い管理職による環境改善の試行と保育者の働き方の変化を取り上げ、保育の質向上に与えた影響を考察し、次いで、研修での主任保育士の意識の変化を取り上げ、環境改善の意欲を喚起するための要因を明らかにする。

2. 管理職主導の環境改善と保育の見直し

OECDの報告にみるように、日本の保育職員の教育レベルの高さは世界的に見て評価できるが、労働条件の改善は必要であると指摘されている。保育士不足の要因の一つが労働条件にあることから、環境改善や業務改善の意識が高まり³⁾、少し

ずつ進められてきている。

ここでは環境改善の意識の高い管理職による環境改善の試行と保育者の働き方の変化を取り上げ、保育の質向上への影響を考察する。

2-1 小規模公立認定こども園の取り組み

(1) 園の概要

北海道内の地方の公立保育所であったが、2012年より認定こども園となる。保育所であったときには役場の職員が園長を兼務していたが、認定こども園になってからは保育士が園長として管理職の役割を担っている。2016年10月現在、在籍児童48名、保育園児37名、幼稚園児10名。全職員15名、正職員6名（園長、保育士4名、栄養士）、臨時職員9名（保育士3名、調理員3名、清掃員、子育て支援センター担当保育士2名）。

(2) 具体的な改善点

① 業務内容：書類業務の効率化（事務の簡素化が図れるよう集約した書類作り）、パソコンの活用と書類様式の工夫（データの共有と活用等）必要に応じてパソコンのスキルアップの機会や書類整理に有効なソフトを導入。要録・日誌の記載もパソコン入力、「3歳未満児個人指導計画」や「幼児期にふさわしい行動の基本」等の個人の成長発達記録と計画が集約された書類を考案、各項目の細目をチェックすることで可視化でき、家庭との連携の資料となっている。

② 人員配置：シフトの工夫、人員配置の改善。再雇用制度、代替登録、パートの弾力的な配置、清掃員や専任園長を含めた人員配置により、配慮の必要な子どもや食物アレルギー児対応に必要な人員配置を実施。

③ 職員間のコミュニケーション：情報共有。掲示板や日誌等を職員室内に配置し、子どもや職員の配置状況や怪我等の特記事項を可視化し情報共有。報告・連絡・相談を徹底し、すれ違いを防ぐ努力をしている。

④ 面談：人事評価、職員の健康維持。自己申告と管理職からの評価により、モチベーション向上を図るとともににかかえる問題の相談・解決を図る。

⑤ 労働時間・有給休暇の配慮：人員配置の改善による残業の軽減、有給休暇取得率79%。休憩時間も確保。

⑥ 給与・賃金・手当：臨時職員の給与改善と有

給休暇確保。全職員の研修費用を確保し、研修機会の充実を図っている。

(3) 今後の課題

① 代替保育士の確保・フリー職員の活用（柔軟な雇用）・職員構成：公立園のため、正職員は全て50歳代、臨時職員も40歳代以上である。若手職員の確保が必須である。また、長く働く職員の多さは馴れ合いや気の緩みにつながる。向上心を保つ取り組みも必要である。

② 園長・主任の業務内容：管理職は対外的な仕事が多く、主任の業務負担が増えている。今後適切な業務整理が必要である。

2-2 大規模私立保育園の取り組み

(1) 園の概要

北海道内の地方の私立保育園。在籍児145名、他に医療ケア、病後児保育、子育て支援拠点施設において子育て支援センターと児童クラブ事業を実施している。また、休日保育事業、保育所地域活動事業（世代間・育児講座・育児と仕事両立支援事業）も実施している。全職員は42名、園長、主任、チーフ、クラス担当保育士23名、看護師3名、病後児保育士1名、子育て支援拠点施設保育士4名、作業療法士、特別支援コーディネーター、調理員5名、用務員2名、パート保育士1名。

(2) 具体的な改善点

① 子育てママに優しい職場環境：産休育休制度のほか、復帰後子どもが1歳になるまでの時短制、看護休暇制度（就学前児が病気の場合、年間一人5日間の特別休暇）

② 希望休・リフレッシュ休暇：2ヵ月前に事前申請することで希望の休みが取れ、また、シフト作成時に調整することで、全職員が1週間の休みを希望時期に取得できる。

③ 行事内容の見直しと必要な物品の準備：年間行事のうちの二つの行事を日常保育の中での保育参観という形に変える等の工夫で削減、行事の準備も年度当初に集約して行い、効率化を図った。

④ 仕事分担の整理：写真のデータ管理・注文・配布・代金の徴収を業者に委託した。

⑤ 書類の整理：書式の簡素化

⑥ 環境整備と事務時間の整理：机の配置等事務仕事に集中できる環境整備、提出期限の明確化と

事務時間の確保、各職員の仕事量の事前調査と仕事量にあわせたシフト作成

⑦ 休憩部屋の整備

⑧ 職員へのアンケート実施：結果公表

(3) 実施後のアンケート結果

- ・休暇がとりやすくなり、家族にかかわることだけでなく旅行やライブなどリフレッシュできた。
- ・行事の見直しで、子どもの遊び方も深く遊びこめるように変化し、保護者も各自都合の良いときに保育参観の中で日常の子どもの姿を自由に参観できた。
- ・行事の準備も全員で年度初めに行なうことで個人負担が減り、効率よく行なうことができた。
- ・仕事分担・書類の整理で勤務時間内に記録が終えられるようになった。
- ・環境整備により休憩時間に事務仕事を行なうことがなくなり、休憩ができ、他職員とのコミュニケーションの時間が増えた。一日の生活にメリハリができ仕事の効率化が図られ、休憩時間が楽しみの一つとなった。休憩時間の範囲内で子どもの授業参観にも参加できた。

(4) 環境改善・アンケート実施後の評価

- ・おおむね好評であったが、あらたな要望も少なくはない。できないことは管理職から説明や代替案を提示し、保育士が納得できるよう向き合っている。
- ・他者のかかえる仕事との関係で自身の要求が妥当なものかどうかを考える機会にもなっている。
- ・この業務改善は管理職主導であったが、このほかに毎年行なっている園長と職員との個別面談においても、個々の職員の生活にきめ細かく対応できるよう働き方の確認を行なっている。

2-3 保育の見直しと保育の質向上に関する考察

小規模な公立園と大規模な私立園という対照的な2園の環境改善の試行から以下の点が明らかになった。

(1) 共通点

① 可視化と情報共有

保育における人員配置や子どもの状況、事務仕事における作業の進み具合など可能な範囲で可視化の努力を行い、働く職員同士が情報を共有化しやすく、自身の働き方だけでなく他の職員の状況

も理解しながら、働くことができるような工夫を行なっている。したがって、効率的に働けるだけでなく、他者の状況が理解できないために募る不満等が解消されると考察される。

② 書類の書式の簡素化

書式の工夫や簡素化により、短時間で的確な記録ができるようになり、また、パソコン等の機器の利用や、集中しやすい職場環境の整備により、残業をしなくても勤務時間内で事務仕事が終わられるようになってきている。保育所保育指針改定後、監査書類の増加に伴い、事務仕事の負担が多くの保育士を疲弊させてきた。保育における記録は必要不可欠であるが、発達表へのチェックで発達記録ができる、あるいは電子化による記録で効率化を図る等、書式の工夫について今後多くの保育現場で早急に検討していくべきであろう。

③ シフトの工夫と休暇取得

慢性的な保育士不足は、都市部だけでなく地方都市においても大きな問題となっている。様々な職種を含め、全体を通してのシフトの工夫、事前に休暇を申請してもらうことで計画的に全職員への休暇を保障するなど、多くの保育現場においても実践できる工夫の視点が示されている。

④ 面談：コミュニケーションときめ細かな対応
次年度の進退確認のための管理職との面談は、毎年、どこでも行なわれているが、個人のかかえる問題や働き方の視点からきめ細かく話し合うことで、保育士の意向と管理職の意識が共有化され、より良い対応を考え、実現する機会になっていると考える。

(2) 相違点

① 職員構成と雇用

一般的に公立園では離職者が少なく、ベテラン保育士が多いため、職員の年齢構成に偏りが生じていることが多い。特に小規模園ではそうした傾向は顕著である。一方、私立園では若手職員が多く、公立園に比べ離職率も高い傾向にある。また、一般的に私立園のほうが臨時職員やパート職員等をフレキシブルに配置できるのに対し、公立園では柔軟な雇用が難しい側面がある。事例の公立園では保育士が園長職になることで、現場のニーズに適した雇用が促進された。

② 職員の声を拾う

職員数の少ない小規模園に比べ、職員の多い大

規模園では全ての職員の思いを把握することは容易ではない。そのため、事例の大規模園ではアンケートを取り入れることで、臨時職員を含む職員全体の声を拾い上げる努力をしている。計画を実践するだけでなく、職員の声を拾い上げ、実施後の反省や改善点を探り、より良い方向への契機とした意義は大きい。

(3) 業務改善は保育の見直し・保育士の意識向上

今日まで保育者は、待遇や自身の働き方を省みず、保育の職務に邁進してきた。現状の職務の多さの上に成り立っている保育、すなわちきめ細かな子どもや保護者に対する対応、様々な手作りの環境等について保育者は必要なものと認識しており、その実践には一定の評価をしていると考えられる。したがって、その業務を軽減させることはともすれば現在の評価される業務の一部を取りやめることとなり、保育の質の低下につながると懸念している保育者が少なくない。その意識が、ここまで業務改善にメスを入れられなかった背景にある。

しかし、今回の業務改善の試行から明らかなのは、保育職員の働き方を変える業務改善は、保育の質の低下につながるものではなく、むしろ、保育の見直しにつながり、効率のよい事務仕事や保育業務の実施に至っている。また、集約した業務実践は、休憩時間を事務仕事に費やす必要がなく、メリハリのある働き方につながり、職員同士のコミュニケーションが広がりさらに保育の上での連携にプラスにつながっていると考えられる。

さらに、保育士にとって、要求を出すことは自身の言動に責任が伴うことが認識され、他者との働きの中で公平性や公正性も考えられるようになっていく。このように保育士の意識向上にもつながっているのである。

(4) 管理職の意識

保育所における施設長の職務は保育所保育指針に明確に示されている。保育の質及び職員の資質向上のため、専門性向上に努めると同時に、保育士の自己評価や保育所の自己評価等を踏まえ、職員が保育所の課題に対して共通理解を深め、協力して改善に努めることができる体制を作ること、また、研修体制を整え、職員の自己研鑽に対する援助や助言に努めることである。

ここで取り上げた事例は、施設長が職員の声を持ち上げながら課題改善に努め、職員の持てる能力を発揮しやすい職場環境を整える過程であり、結果として保育の見直しや効率的な記録・評価につながった。しかし、多くの職場では、職員が職場環境の課題を把握していても改善にはつながっていないのが現状である。主任等への調査でも、改善の必要性は認識していてもどのように実施していけば良いのか分からないという結果であった⁴⁾。

本事例に示されるように、改善が進む最も大きな要因は管理職の意識である。保育現場で働く職員の困り感をいち早く認識し、試行できる立場にあるのは管理職である。管理職は通常、経験が豊かで、全体を俯瞰した立場からの判断を担っており、見通しを持った決断を行なっている。管理職経験が長くなれば、これまでの実績を踏まえ、なかなか改善に着手できないというほうが一般的であろう。しかし、近年の待機児童の増加や保育士不足は、保育現場の保育職のかかえる業務負担や待遇との関係を直視せざるを得ない状況にある。事例の2園がいち早く業務改善に着手できたのは、管理職者である園長の意識がそうした危機感を脱却するための業務改善こそが職務であると認識できたからであろう。

3. 創造的実践のための専門職研修

職場環境の課題を認識していても、具体的な改善につながっていない多くの園では、どのような要素が必要であろうか。

先の事例では、管理職意識が改善を押し進め、その結果保育の見直しや保育の質向上へと結びついていた。管理職の意識に影響を与える要因は、子どもや保護者、保育士等さまざまあるが、その中で保育の要の役割を担っている主任保育士の存在は大きい。自律した専門職者として、目の前の課題を、管理職や職員等と共に共有し、乗り越える創造的な実践をすることが、主任保育士には求められている。

3-1 現職教育としての研修の必要性

先にも述べたが、保育所における施設長の職務には、研修体制を整え、職員の自己研鑽に対する援助や助言に努めることで保育の質及び職員の資

質向上を図ることが明記されている。また、職員一人ひとりが研修等により専門性や協働性を高めることが保育所保育指針に明示されている。

各自治体や保育団体、社会福祉協議会等で保育経験や乳児保育等、保育分野に応じた研修等を提供している。しかしこうした研修が、「保育所保育指針の告示化による最適基準としての拘束力が強まる中、ともすると保育の質向上のための努力義務は現場を疲弊させる要因、あるいは受動的に『こなす』だけのものになりかねない⁵⁾と指摘されている。

保育の要である主任保育士の研修においても、保育の質向上への意識はあっても、子どもや保護者、若手職員の変化や、保育士不足等とともに疲弊の声が大きくなってきている。保育学の学問的構築と専門職としての現職教育の組織化が叫ばれて久しい⁶⁾。現職教育を担う研修が受動的に「こなす」ものになってはならないし、現場を疲弊させる要因であってはならない。自らの専門性を見いだし、保育者としての誇りの裏づけとなるものを得て、現場において他職員と創造的な実践に踏み出せる、そのような研修が求められている。

3-2 双方向性の主任保育士等研修

筆者はこれまで、主任保育士等研修で、講義とグループ討議を取り入れた研修を実施してきた。現場では得にくい世界の動向や他先進的な取り組みの情報と、主任としてかかえる悩みや課題を共有する機会となっていた。しかし、そこにとどまり、保育の見直しや保育の質向上につながる、あるいは主任保育士としての存在意義を見いだし、その力を現場で発揮するものとはなってこなかったと考えられる。

そこで、グループ毎のワークショップを取り入れ、課題を共有し合うだけではなく、日常の経験が、どのような意義があるのかを考え、他の経験との関連や構造を発見し、意識化しながら課題解決に踏み出せるような研修を試みたので報告する。

- (1) 実施時期：2016年9月、11月の2回
- (2) 対象者：主任保育士及び主任的立場の職員計105名
- (3) 研修方法：
 - ① 講義「保育所における主任保育士の役割」
 - ② グループ(5～8名×計16グループ)でワークショップ：色の異なる付箋に各自「主任とし

てできている自信のある業務」「できていない業務、課題」「職員・園長・保護者から掛けられる言葉」について、1枚につき1項目記載し、模造紙に貼る。関連する内容をまとめラベリングし、各項目の関連を考える。「業務改善と保育の質」についての討議、主任保育士として評価できる業務と課題を整理し、保育の質向上につながる主任保育士の役割について考える。

③ グループ報告：内容共有

④ 終了後のレポート・感想

(4) ラベリング結果と内容共有

表1に示されるように、ラベリングの仕方はグループによって多様である。

カードの種類で最も多かったものは「主任としてできていない業務、課題」(365)、次いで「主任としてできている業務」(252)、「園長から掛けられる言葉」(172)、「保護者から掛けられる言葉」(128)、「職員から掛けられる言葉」(78)である。

ラベリングされた項目とカードの種類、報告による共有から以下の点が明らかである。

① 施設管理関連事務は主任の業務と認識している

「施設管理と運営」「事務して監査クリア」のラベルの他、「これはできている」「やっています」等のラベルの中に施設管理関連事務の内容が記されている。自信をもって行っているというよりは、これが主任の業務である、との認識ではないかと推測される。一方で、できていないとの声も少なくはなく、主任としての業務ではあるものの、その業務にも集中できない多忙な状況にあるとも考えられる。

② 保護者との関係はおおむね良好である

保護者から掛けられる言葉は主任に対して親しみや信頼されていることがうかがえる言葉が多く、保護者と良好な関係を築いていることがうかがえる。反面、対応が困難な要求や他の職員と保護者との関係を調整する内容もあり、保護者対応は多岐に渡っていることがうかがえる。

③ 職員との関係作りは自信のある面と課題の両面がある

保育経験が長い主任は、一般に対人職としての経験が豊富で、職員との関係作りにも自信があると考えられる。一方において、職員同士の関係性や若い世代の保育者や実習生指導に課題を感じている記載も多かった。また、職員と良好な関係を

築くことはできても、指導的な立場から助言をする経験が少ない主任経験の浅い主任にとっては、「指導する」ことが難しいと感じていることがうかがえた。

さらに、心身面で何らかの課題をかかえている職員や臨時職員への対応、各職員の個性を生かしつつ良好なチームワークを築くこと、職員の心のケア等も難しいと感じていた。

④ 新人教育は課題である

職員との関係に属する新人教育を独立してラベリングしていたグループは10、全体の6割になっている。そして、その多くが課題としている。新人育成は保育士研修のテーマとしても要望が多い事項となっていることから、課題の大きさがうかがえる。世代間のギャップはいつの時代も存在してきているが、社会の変化と同時に生活様式や価値観も大きな転換期に来ている。少子化でもあり生活経験の少ない世代である。そうした中で、丁寧な指導ができていない、という記述が多い。保育業務は即時性を求められることも多く、実践しながら力をつける面も少なくない。じっくり



図1 ラベリングの一例

表1 ラベリング結果

| | | ラベル名 | | | | | | ラベル名 | | | | | | | | |
|---|----|----------------------------|----|-------|----|-----|------|------|-------------|---------------|-------------------------|-------|----|-----|------|----|
| | | 自信 | 課題 | 職員 | 園長 | 保護者 | カード数 | | | 自信 | 課題 | 職員 | 園長 | 保護者 | カード数 | |
| A | 1 | シフト | 4 | 2 | | | 6 | I | 1 | 職員・職場 | 8 | 19 | | 3 | 30 | |
| | 2 | 記録 | 11 | 2 | | | 13 | | 2 | 新人教育 | 3 | | | | 3 | |
| | 3 | 保護者・園長対応 | 4 | 1 | 2 | | 6 | | 3 | 保護者対応 | 3 | 1 | | | 4 | |
| | 4 | 新人教育 | | 3 | | 3 | 6 | | 4 | 園長からの言葉 | | | | 9 | 9 | |
| | 5 | 相談 | | | | | 4 | | 5 | ねぎらいの言葉 | | | | 3 | 11 | 14 |
| | 6 | 外部対応 | 2 | | | 1 | 3 | | 6 | 主任としてのもやもや | | 8 | | | 3 | 11 |
| | 7 | 行事 | | 2 | | | 2 | | 合計 | 14 | 28 | | 15 | 14 | 71 | |
| | 8 | お金 | 1 | 1 | | | 2 | J | 1 | 主任の業務 | 1 | 15 | | | 16 | |
| | 9 | 自慢 | 4 | 1 | 1 | | 7 | | 2 | 職員とのコミュニケーション | 6 | 9 | 3 | | 18 | |
| | 10 | 希望 | | 3 | 1 | | 4 | | 3 | 保護者対応 | | 1 | | | 8 | 9 |
| | 11 | 不満 | | | 1 | | 1 | | 4 | 新人教育 | | 4 | | 1 | 5 | |
| | 12 | よろず事 | | | | 10 | 10 | | 5 | 園長先生からの言葉 | | | | 4 | 4 | |
| | 合計 | 24 | 16 | 4 | 4 | 5 | 64 | | 6 | ねぎらい | | | | 6 | 6 | |
| B | 1 | 施設管理と運営 | 9 | 5 | | 2 | 16 | K | 合計 | 7 | 29 | 3 | 11 | 8 | 58 | |
| | 2 | 保護者とのコミュニケーション(ささいな会話が大事!) | 3 | | | | 15 | | 18 | 1 | 主任の業務について(多すぎます!!) | 1 | 11 | | | 12 |
| | 3 | 職員間のコミュニケーション(ここが肝!) | 1 | 5 | | 7 | | | | 2 | 主任としての職員間づくり(全体を見なきゃ!!) | | 9 | | | 9 |
| | 4 | 一人ひとりに対応した保育(我々の誇り) | 5 | 2 | | | 7 | | | 3 | 若い保育士さんへの指導の仕方 | | 6 | 1 | | 7 |
| | 5 | 人として大切なこと | 6 | 1 | | | 7 | | | 4 | これはできている | 9 | | | | 9 |
| | 6 | 自己スキルアップ(わかってやるけど...難しい) | 1 | 5 | 1 | | 7 | | | 5 | 保護者から褒めてもらったこと | | | | | 6 |
| | 合計 | 25 | 18 | 1 | 9 | 15 | 68 | 6 | 一緒に働く他の先生から | | 1 | 2 | | 3 | | |
| C | 1 | 自信を持っている事 | 20 | | | 2 | 22 | L | 7 | 園長からの言葉 | | | | 9 | 9 | |
| | 2 | できてない事 | | 28 | | 3 | 31 | | 合計 | 10 | 27 | 3 | 9 | 6 | 55 | |
| | 3 | 保護者・職員からの声 | 1 | 9 | 2 | 3 | 15 | | 1 | コミュニケーション | 5 | 2 | 3 | | 10 | |
| | 4 | 園長からの言葉 | | | | 6 | 6 | | 2 | 職員人間関係 | | 5 | | | 5 | |
| | 5 | 心の声 | | 1(20) | 4 | | 25 | | 3 | 期待の星 | | | | 6 | 1 | 7 |
| | 合計 | 20 | 50 | 13 | 13 | 3 | 99 | 4 | リーダー的存在 | 1 | 4 | | | 5 | | |
| D | 1 | 職員のコミュニケーション | 7 | 11 | 3 | | 21 | M | 5 | 自信をもって!!行動力 | 3 | | | | 3 | |
| | 2 | 新人教育 | 2 | 7 | | 2 | 11 | | 6 | 信頼関係 | | | 2 | 1 | 3 | 6 |
| | 3 | 園長からの声 | | | | 11 | 11 | | 7 | 新人育て | | 1 | 2 | | 3 | |
| | 4 | 保護者からの声 | | | | | 8 | | 8 | 8 | 事務的 | 1 | | | | 1 |
| | 5 | 自己管理 | 5 | | | | 5 | | 9 | 9 | 対応 | 2 | | | | 2 |
| | 6 | 保護者対応 | | 1 | | | 1 | | 10 | 10 | 物品要求 | 2 | | | | 2 |
| | 7 | 制度について | 1 | | | | 1 | | 合計 | 9 | 17 | 7 | 7 | 4 | 44 | |
| | 合計 | 15 | 19 | 3 | 13 | 8 | 58 | 1 | 職員間 | 12 | 2 | 1 | | 15 | | |
| E | 1 | 職員間の人間関係 | 7 | 8 | | | 15 | N | 2 | 対子ども | 3 | 2 | 6 | 1 | 12 | |
| | 2 | 指導 | | 5 | | | 5 | | 3 | 対園長 | | | | 6 | 6 | |
| | 3 | 仕事 | 4 | 5 | 2 | 1 | 12 | | 4 | 対父兄 | | | | | 10 | 10 |
| | 4 | 保育 | 4 | 2 | | | 6 | | 5 | 事務して監査クリア | 6 | 1 | | 1 | 8 | |
| | 5 | 保護者対応 | 1 | | | | 1 | | 6 | 掃除・片付け | 5 | 2 | | 1 | 8 | |
| | 6 | 肯定 | | | | 8 | 11 | | 19 | 7 | 言いたいけど言えない | 4(10) | | | | 14 |
| | 7 | 否定 | | | | 1 | 1 | | 2 | 8 | フリートーク | | 4 | | | 4 |
| | 合計 | 16 | 20 | 2 | 10 | 12 | 60 | 合計 | 26 | 23 | 8 | 10 | 10 | 77 | | |
| F | 1 | 業務の量 | 2 | 4 | | | 6 | O | 1 | できていること | 5 | | | | 5 | |
| | 2 | 職員間の人間関係 | | 6 | | | 6 | | 2 | 職員とのコミュニケーション | | 5 | | | 5 | |
| | 3 | 新人教育 | | 6 | | | 6 | | 3 | 新人教育 | | 7 | | | 7 | |
| | 4 | 園長から言われた事 | | | | 13 | 13 | | 4 | 園長先生からのお言葉 | | | | 9 | 9 | |
| | 5 | 自慢 | 9 | | | | 9 | | 5 | 他の職員からの応援 | | | 12 | | 12 | |
| | 6 | ほめられた!! | | | | 1 | 9 | | 10 | 6 | 保護者対応 | | 2 | | | 2 |
| | 7 | その他の悩み | | 9 | | | 9 | | 7 | 課題 | | 4 | | | 4 | |
| | 合計 | 11 | 25 | | 14 | 9 | 59 | 合計 | 5 | 18 | 12 | 9 | 44 | | | |
| G | 1 | 職員間のコミュニケーション | 10 | 6 | 3 | 1 | 20 | P | 1 | 日々がんばってます | 18 | | | 1 | 19 | |
| | 2 | 若い職員との関係・対応 | 4 | 1 | | | 5 | | 2 | こんなことも言われてるよ | | | 1 | | 13 | 14 |
| | 3 | 園長・上司・先輩 | 3 | | 4 | | 7 | | 3 | わかってるって!! | 2 | | | 10 | 12 | |
| | 4 | 保護者 | 3 | | 1 | 3 | 7 | | 4 | たまるんだよ | | 7 | | | 7 | |
| | 5 | 園の仕事内容 | 4 | | 1 | | 5 | | 5 | できないんだよ | 1 | 8 | | 1 | 10 | |
| | 6 | 個人の評価 | 5 | 2 | 9 | 4 | 20 | | 6 | 私たち言いたいんだよ | | 8 | | | 8 | |
| | 7 | 制度 | | 2 | | 1 | 3 | | 合計 | 21 | 23 | 1 | 12 | 13 | 70 | |
| | 合計 | 15 | 24 | 13 | 12 | 3 | 67 | 1 | 書類 | 4 | 7 | 1 | 3 | 15 | | |
| H | 1 | 主任だもん!! | 17 | 1 | | | 18 | P | 2 | 保護者対応 | 6 | | | | 4 | 10 |
| | 2 | 園長のつぶやき | | | | 15 | 15 | | 3 | 保護者・保育士から | | | | 5 | 7 | 12 |
| | 3 | 大変 | | 5 | | | 5 | | 4 | 新人育成 | | 5 | | 1 | 6 | |
| | 4 | やっています | 6 | | | | 2 | | 8 | 5 | 園長へ | | 3 | | | 3 |
| | 5 | 保護者の本音 | | | | | 5 | | 5 | 6 | 保育について | 1 | 2 | | | 3 |
| | 6 | 保育士の本音 | | | 5 | | 5 | | 7 | 7 | 今、やりたいこと | | 1 | | | 1 |
| | 7 | ストレス | | 3 | 2 | | 5 | | 8 | 8 | 事故対応 | | 1 | | | 1 |
| | | 合計 | 23 | 9 | 7 | 15 | 7 | | 61 | 合計 | 11 | 19 | 1 | 9 | 11 | 51 |

ゆっくり、新人職員のペースに合わせて指導できていないのは今に始まったことではないであろう。しかし、机上の学びから実践的な学びへの変化に対応する力そのものが違ってきていると感じているのではないだろうか。また、「声掛け」という記述も多く、どのような言葉が相手にダメージを与えず自らの思いを最も的確に伝えられるのか、アドバイスのタイミングも含めて悩んでいることがうかがえた。新人保育者には保育者である以前の一般常識、社会人基礎力が問われてきている⁷⁾。保育現場では、保育者養成段階でこの社会人基礎力を育てることを求めており、保育の専門性は現場で育てるとの意向がある。

⑤ 園長は主任を信頼している、あるいは心配してねぎらいの言葉を掛けている反面、指摘はするが任せきりのところもある

園長の保育経験の有無により、園長職のあり方は園によって異なるのは当然である。しかし、主任業務が大変な状況下においては、管理者としての業務だけでなく、困難な状況とともに解決する存在として主任を支える存在でなければならないであろう。一般的に中間管理職の負担が増大している日本社会にあって、単に事務的な業務のみならず、子どもや保護者の対応や新人教育、さまざまなトラブルの解決を求められる主任にとって、いわゆる感情労働が負担を重くしていることを考えると、園長や管理職教育の必要性が高いことが考察される。保育経験がなくとも、保育の質や保育者の仕事に対する誇りや負担感を親身に考えられる資質や素養が求められるであろう。

⑥ 自己管理はできているが研鑽ができていない
他の業務そのものが逼迫しており、自己研鑽が図れないことが大きなストレスでもあることが明らかになった。意欲はあっても実現できない状況が続くと、意欲そのものが失われていくことを考えると、こうした意欲をどのように実現させていけるのかを、研修の機会に取り上げていくことも一つの方法であると考え。

⑦ 線引きの難しい業務

ラベル付けの中に「主任としてのもやもや」「心の声」「よろず事」という項目があり、どこまでが主任としての仕事であるのか、その線引きが難しい点が示されている。保育は生活であり、遊びを通しての教育である。生活面の日常的な事柄が主任業務に与えている影響の大きさがうかがえる。

⑧ その他

会議についての記載もあったが主任は保育の専門性はあっても、会議の進め方や職員の声を集約する等について苦手意識があるのは当然のことと思われる。経験の中で身につく技術もあるが、職員間の関係性の問題でもあるだろう。やはり、主任になるにあたっての基本的な力として研修等で取り上げ、そうした力が育っていくように支えていく必要がある。

また、役所や対外的な対応の他に、ホームページの作成やDVDの編集にも苦手意識を持っている面もあり、時代と共に求められる力が変わっていく点においてのサポートも必要である。

3-3 具体的な作業を通しての問題意識の掘り起こし

日常の経験や思いを書き出し、ラベル付けについて語り合う中で主任として行っていることと課題、自らが何を大切にしたいと考えているのか、主任としての誇りは何か等、日頃意識しないで行っていたことにあらためて気づく機会となっている。また、職員とのかかわりや保護者や子ども、他機関とのかかわりの中で自身の置かれている状況を見出し、あらためて一歩踏み出すための課題整理と方向性を見出すことができた者もいた。

保育士不足や業務の多さ等厳しい環境の中で、自分の主任としての存在意義を見出し、環境改善のための一歩を踏み出そうと思えたこと、自分から動き出すための問題の構造に気づくことができたのは、問題の意識化と、顕在化しているものの内に内在する潜在的なものをラベリングと討論を通して考えたからに他ならない。

3-4 課題の可視化と自園の状況の客観的把握

可視化により、新たな気づきが得られたことが研修後のレポートに示されていた。

(1) 自園の課題だけでなく、良さ

日ごろ、課題については気づくことはあっても、当たり前のことや当然のことには思い至らない。さまざまな状況に置かれている保育士との討議や報告会の中で、改めて自園の置かれている状況の本質に気づかされ、保育環境・職場環境としての捉え方が客観的に認識されている。

(2) 自分自身が置かれている恵まれている環境
良さの気づきは、園にとどまらず、自分自身が保育士として主任として恵まれた環境にあることにも広がっている。本来、主任の立場になることは自身の意向に沿ったものではなかったが、改めて他者との討議の中で、恵まれている点にも気づくことができています。

(3) 園長の思いや保護者の支え、保育士たちにとっての自分の立ち位置

自分の存在が、どのようなものであるか、不安を口にする主任保育者は少なくない。しかし、ワークショップで、園長・保護者・保育士たちからの声を改めて書きだすことによって、園長からの信頼や育てようとしてくださっている思いに気づき、また保護者からは、支えているつもりが、実は支えられていることや、保育士たちにとっても自分が必要な存在であることにも思いが巡らされていた。

(4) レポート内容（提出：91）

研修後のレポートは、「前向きな気持ちになれた」「新たな発見ができた」「頑張ろうと思えた」「希望が出てきた」等の感想が最も多く（33）、次いで「具体的な作業を通して自分のすべきことが整理できた」「心の中にあるものを具体的に記入することで整理できた」「職員間でもこの作業に取り組み、本音や気づきがでてくるのではないかと思っている」等、研修方法と具体的な方向性についてふれたもの（25）、「できるところから実践したい」（22）、「自分の恵まれた環境に気づけた」「自信が持てた」（5）、その他（6）であった。

3-5 困難さの共有と課題解決の情報交換

情報交換や討議のなかで、他園の取り組み状況やまた講義の中の事例を通して、自らの進むべき方向を示され、主体的に歩みだそうとする前向きなエネルギーが導き出されている。

保育者が育つということは、目の前の課題を自らのこととして向き合い、語り、そして、自身を変容していくことである。その結果、価値観が変化し、自身の保育も変化し、子どもや保護者との関係に新たな視点を持つことにもつながっていく。「専門性の高い保育者とは、多様な他者に対してその身体が開かれており、共感的にかかわり合い、お互いの方や行為を収奪し合いながら自分の見

方や行為を“省察”することができる存在⁸⁾であり、「共感的な場を築き合っていくことが欠かせない」⁹⁾存在である。

4. おわりに：残された課題

保育者が専門性を発揮し、保育の質を規定する保育環境に働きかける要因を考察した。主任保育士の自律性が導き出されるような研修に、その可能性の一つが見い出された。しかし、保育園自体がかかえる構造上の質の問題は残されている。その一つは管理職の専門性である。また、名称独占ではあっても業務独占となり得ない保育職の専門性の問題も残されている。

世界が注目している保育・幼児教育の世界。一定の評価がなされる日本の保育者の質と課題が指摘される保育環境。それらの視座から保育の質を問い続けることが求められている。

謝辞

業務改善事例を報告いただいた認定こども園の園長先生、保育園の園長と職員の皆さまに感謝申し上げます。また、研修に参加し、グループワークにご協力いただいた主任保育士と中堅保育士の皆さまに心から感謝いたします。数年前の研修に比べ、疲弊感よりも前向きな参加者の姿勢がうかがえ、子どもたちの未来が明るくなる一歩を確信できたことが、本論の筆を進めた契機となりました。

参考文献

- 1) ジェームズ・J・ヘックマン著『幼児教育の経済学』東洋経済新報社、2015年。
- 2) 一見真理子著「第5章 OECDの保育（ECEC）政策へのインパクト」（『保育学講座2 保育を支えるしくみ 制度と行政』日本保育学会編所収）2016年、119-144頁。
- 3) 吾田富士子著「保育士の事務時間確保の必要性和保育の質—保育士の業務改善に関する実態調査から—」（『藤女子大学人間生活学部紀要』第52号所収）2015年、47-56頁。
- 4) 同上。
- 5) 大豆生田啓友、三谷大紀、高嶋景子著「保育の質を高める体制と研修に関する一考察」（『人間環境学会「紀要」』第11号所収）、17-32頁、2009年。

- 6) 吾田富士子著「保育者の成長と現職教育の組織化—主任保育士の意識と他職種の専門性から—」(『藤女子大学人間生活学部紀要』第 51 号所収) 2014 年, 49-56 頁.
- 7) 全国保育士養成協議会専門委員報告『保育者の専門性についての調査—養成課程から現場へとつながる保育者の専門性の育ちのプロセスと専門性向上のための取り組み—』2013 年.
全国保育士養成協議会専門委員報告『保育者の専門性についての調査—養成課程から現場へとつながる保育者の専門性の育ちのプロセスと専門性向上のための取り組み—(第 2 報)』2014 年.
- 8) 三谷大紀著「第 4 章 保育の場における保育者の育ち」(佐伯胖著『共感—育ち合う保育の中で—』ミネルバ書房, 2007 年, 152-153 頁.
- 9) 同上, 146 頁.