

保育者の離職防止のための職場マネジメントの考察
—保育事業者・施設長のインタビューから—
Examination of Managing workplaces for caretakers` turnover prevention

追手門学院大学 経営学部研究科

17BF001

下村 恭子

内容

| | | |
|-------|---|----|
| 第1章 | はじめに一問題の所在と目的 | 4 |
| 1.1 | 研究の背景 | 4 |
| 1.2 | 先行文献からみる離職の現状 | 7 |
| 1.2.1 | 発達保育実践政策学センター (Cedep) による大規模アンケート調査 | 9 |
| 1.3 | 保育現場における人的資源管理 | 11 |
| 1.3.1 | 「ヒト」という資源 | 11 |
| 1.3.2 | 保育現場の欲求とモチベーション | 12 |
| 1.3.3 | 保育組織へのコミットメント | 12 |
| 1.3.4 | 保育現場の人材育成 | 14 |
| 1.4 | 保育現場にマネジメント意識が低かった背景 | 16 |
| 1.5 | 施設長・園長のリーダーシップ | 20 |
| 1.6 | 本研究の目的 | 24 |
| 第2章 | 方法 | 25 |
| 2.1 | 調査期間 | 25 |
| 2.2 | 調査協力者 | 25 |
| 2.3 | インタビューの内容と手順 | 28 |
| 第3章 | 結果 | 29 |
| 第4章 | 考察 | 38 |
| 4.1 | マネジメント志向得点の分布 | 38 |
| 4.2 | インタビュー対象の妥当性 | 38 |
| 4.3 | インタビュー方法の妥当性 | 38 |
| 4.4 | 評価者の妥当性 | 39 |
| 4.5 | 評価項目の妥当性 | 40 |
| 4.6 | インタビューデータの評価結果からわかること | 40 |
| 4.6.1 | N項目「園長は保護者ファースト」について | 40 |
| 4.6.2 | D項目「園長は外部(社会)の動向に敏感」について | 41 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.6.3 | P項目「園長はトラブルを園の変化を起こすチャンスだと考えることができる」について | 41 |
| 4.6.4 | O項目「園長は人材育成をするために人事評価(自己評価)を行っている」について | 43 |
| 4.7 | 各園のインタビューデータとマネジメント志向得点からわかること | 44 |
| 4.7.1 | マネジメント志向得点の高い園のインタビューエピソードの分析 | 44 |
| 4.7.2 | マネジメント志向得点の低い園のインタビューエピソードの分析 | 48 |
| 4.7.3 | 処遇改善が発端で園内派閥問題を抱えている園48の現状 | 50 |
| 4.7.4 | 園50における教職員とのコミュニケーションの姿勢と関わり方 | 51 |
| 4.7.5 | 親から呼び戻されて園長になった世襲型、園36の問題点 | 54 |
| 4.7.6 | 保育関係者と、異業種従事者の評価が違った園4のリーダーシップ | 54 |
| 第5章 | 総合論議 | 57 |
| | 【謝辞】 | 60 |
| | 【参考文献】 | 61 |

【用語説明】

はじめに本稿においての用語について述べておく。保育者とは幼稚園教諭・保育教諭・保育士・その他の保育実践に関わっておられるすべての方を指す。ここでいう「保育」は乳幼児を対象とする「養護」と「教育」の両者を含むものとし、「幼児教育」を行っている幼稚園教諭の業務・認定こども園の教育・保育もそれに含めて表現するものとする。「園」は保育事業所すべてを、「保育事業者」「施設長」「園長」はその施設の長を表現するものとする。「養成校」は幼児教育ならび保育の資格者を養成する学校を指す。

第1章 はじめに一問題の所在と目的

1.1 研究の背景

厚生労働省(2019)によると、待機児童の増加とそれを解消するための受け皿(図1)が次々に確保される中、必要となる保育士の確保ができない状況が続いている。こうした保育士不足の原因は、保育士の継続率が低いことにある。一般社団法人全国保育士養成協議会(2009)の大規模調査によると就職したもののうち4分の1が2年足らずで退職していると示されており、上田・松本(2015)によると卒後2年目の離職が27.3%、卒後4年目の離職が63.6%と報告されている。このことから、保育士の資格を取得しても数年で離職する割合が多くなっていることがわかる。そのため、子どもを預かる受け皿だけは作られたものの、預かることができないという状況が生まれ、保育施設の機能が果たせないところも出てきている。国や自治体が保育士確保の施策を行っていないわけではないが、保育者の離職する割合は減少していない。

保育者は、子どもとともに笑い、喜びあい、その健やかな成長を望み、生きる力をつけることを支援するために、質の高い教育・保育を提供することを目標に掲げて、養護と教育を行いながら現場で奔走している。しかし、保育者育成に携わっている筆者のもとにくる保育カウンセリングの相談内容は、幼いころから子どもに関わる仕事がしたいとこの道に進んだはずの人たちの疲弊したものばかりである。岡本ら(2010)は保育養成校の卒業生を対象とした離職調査からも、子どもたちの「先生」としての生きがいや使命を感じながらこの職に就いたはずが、いつしかその想いが消え、職場になじむ間もなく教育や保育実践の醍醐味を知らないまま離職している保育者が多いことを示している。また、離職しないまでも、いつまで継続できるかと悩みを抱え日々を過ごしていることも報告されている。

そんな中、結婚・妊娠・出産などの女性のライフイベントが絡み、離職する正当な理由をもって辞めるケースもある。勤務地が遠いなどの物理的に不可能な場合を除けば、長年やってきた慣れた仕事であるにもかかわらず、続けてその場に働き続ける人は少ない。また、ライフイベントが落ち着き、働ける時間が戻ってきた保育士の中には、資格があるにもかかわらず保育現場に戻って来る人は少ない。こうした保育士を潜在保育士と呼び保育士不足を解決するための人材として期待されている。そこで、潜在保育士が現場に戻ってこない要因を考えることが重要であろう。単なる保育者自身のパーソナルな問題で、利己的な都合によるものなのか。それとも保育現場に昔から根付く組織の古い体質から来るものなのか。後者であれば改善によって戻ってくるかもしれない。

保育は子どもを育てる親の支援をする福祉であった。しかし、今やヒューマン・サービスの領

域に変化しつつある。規制緩和による運営母体の多様化、株式会社や NPO 法人などの営利法人の参入によって近年の保育業界は変化している(保育白書 2018)。その結果、保育の現場にも「組織」というものを意識したマネジメントが必要となり、施設長・園長のリーダーシップが欠かせない状況となっている。そうしたリーダーは組織において、その理念に基づき保育者一人一人が、適切な保育を行うことができるよう、必要なマネジメントを行う必要がある。

筆者は保育現場経験者であり、運営側をサポートする立場にもあり、保育者の育成を生業にしている。これまで保育現場を保育学の側面からしか捉えてこなかったが、このような変化を踏まえ、経営学の側面からも考察し、離職防止に必要なことを探る必要があると考えている。保育士の離職に関する実態調査は、国や自治体・研究機関を通して行われている。その多くは、保育士確保のために必要な具体的な施策と方向性を探るための、保育者への質問紙調査と少数名のインタビューである。例えば、傳馬・中西(2014)は、離職意思を伝えた短大卒業生へのインタビューを TEM(複線径路・等至性モデル)によって分析し、園の複雑な状況と人間関係が絡み合っただけで離職につながっていることを報告しており、伊藤(2014)は、仕事にやりがいを感じられなくなることや仕事の責任が重すぎることが辞めたい気持ちを引き起こすと述べている。岡本ら(2010)は、早期離職者と継続勤務者の両方に聴き取り調査を行い、離職者本人が人間関係の悪化と思い込んでいることが、実は本人の保育実践力の未熟さに起因している可能性があることを報告されていることなどがあげられる。しかし、保育士確保が難しい保育現場の状況はさまざまであるために、その防止のための方向性を具体的に示されたものはほぼない。

一般企業においても若者の早期離職については問題視されている。寺畑(2018)は、2007年の厚生労働省の調査結果から、入社3年以内に離職している大卒従業員の割合は35.9%にのぼっており、近年も32.2%と高い水準が続いていると述べている。また、その他の各種調査によっても、入社して3年以内に離職している大卒従業員の数が多数にのぼっていることが確認されると報告している。萩原(2016)は、大学新卒者と企業が双方時間をかけてマッチングしているにもかかわらず、大学新卒者の3年以内での離職率が約3割であるというのは非常に高いと述べている。

寺畑(2018)は、早期離職の要因として、将来に対する不安や仕事内容、賃金などの直接的な問題であると述べている。また、その直接的な要因を解消するために、上司・先輩・同期入社の同僚とのコミュニケーションで、就職活動の時に抱えている仕事や企業に対するイメージと、企業に参入してから抱えているイメージのギャップを埋めることや、ギャップから生じる組織への不適応・アイデンティティの喪失などを補い、若年従業員をできるだけ早期に適応させる必要があることを示唆している。中村・則定(2014)は、離職を考えている若者の主な理由は「労働条件」

であることの他に、個人内要因である「能力の欠如」「役割の不明瞭」を職場での主なストレスとして感じている者ほど離職を強く意識していると述べている。このように、早期離職問題は保育業界だけに限ったことではなく、一般企業でも同様なことが起き、マネジメントする側も様々な工夫を行っている。

そこで、本研究では、管理者側である施設長・園長のマネジメントとリーダーシップに関するインタビュー調査を行い、持つべきリーダーシップを推察し、保育者が働き続けたい保育現場のマネジメントがどうあるべきかを検討する。特に離職に至るプロセスにおいて、マネジメントをする施設長・園長はどのような意識を持ち、どのようにマネジメントすべきかに焦点を当てて、インタビューを行うこととした。それにより得られた結果から質的分析をおこない、保育士が辞めない保育現場をマネジメントできるリーダーシップとそれによる具体的職場マネジメント方略を考察する。

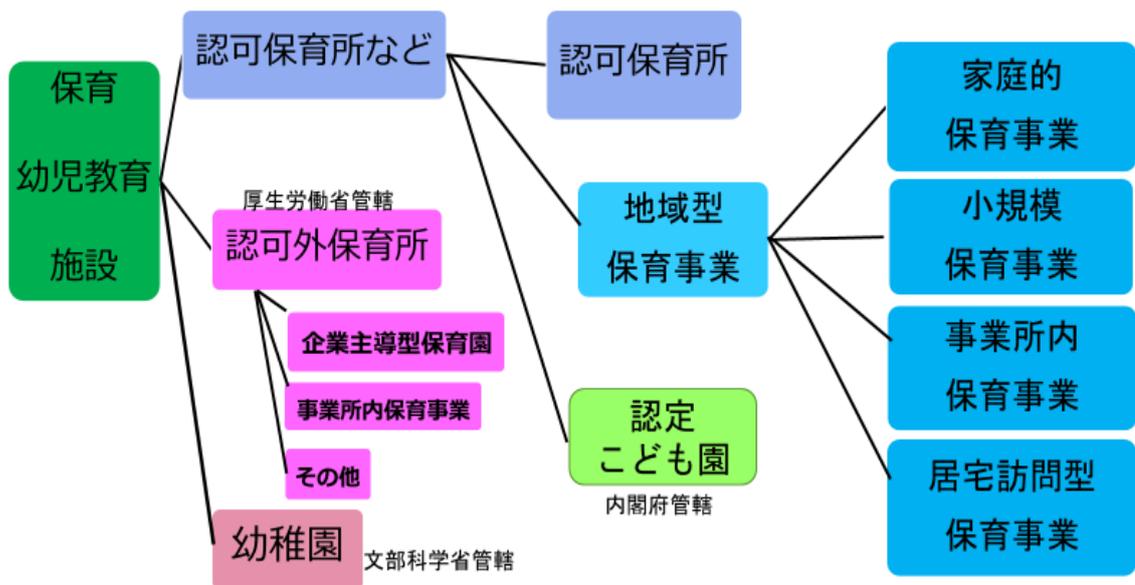


図1 保育事業施設の種類

1.2 先行文献からみる離職の現状

前節で述べた通り、離職の要因を探る先行研究は保育士を対象とした質問紙調査が多い(木曾,2018)。木曾は「早期離職 and 保育」「早期離職 and 幼稚園」をキーワードに先行研究の検索を行い、早期離職数や離職率などの実態を明らかにしているものが6本、早期離職の要因について触れているものが22本、早期離職を防止するための対策に触れているものが16本、早期離職の要因を質問紙調査やインタビュー等で実証的に明らかにしようとしたものが15本、早期離職防止策についても具体的な防止策を実証的に検討しているものが2本と報告している。また、2013年3本だった離職に関する研究が年々増加していると述べている。調査対象は、保育者養成校の卒業生を対象に行ったものと、保育所・幼稚園等の保育現場を対象に行ったもので分類し、それぞれに早期離職数や離職率などの実態を明らかにしているもの、早期離職の要因について触れているもの、早期離職を防止するための対策に触れているものそれぞれの研究例を挙げている。

早期離職の数や早期離職率に関する研究においては、保育者養成校の卒業生を対象としたものとして岡本ら(2010)、遠藤ら(2012)、上田・松本(2015)、横山ら(2016)の研究があり、保育現場を対象にした研究は加藤・鈴木(2011)と森本ら(2013)があげられている。その中で、4割程度の保育現場で3年未満の早期離職者が存在しており、離職率は卒後1年目が一番高いとする結果(横山ら2016)、1年未満の離職者が20%の保育現場にいた結果(加藤・鈴木2011;森本ら2013)を報告し、就職後1年目から離職を防ぐ試みの必要性を述べている。

保育者養成校の卒業生を対象とした研究で離職者の共通した離職要因について、岡本ら(2010)、遠藤ら(2012)、横山ら(2016)、上田・松本(2015)は「職場の人間関係」と挙げ、次に「心身の不調」、「園の方針との不一致」、「仕事量の多さ」、「職場の方針に疑問を感じたため」が共通していると述べている。上田・松本(2015)は、卒後2年目に「心身の不調」が高い割合を示し、卒後4年目ではあまり高い割合を示していない結果から、木曾は「心身の不調」に陥った保育者がより早い段階で離職している可能性があるとして報告している。

一方、保育現場から共通してあげられている離職要因は、「人間関係力・コミュニケーション力不足」であると報告されている。岡本ら(2011)が行った幼稚園・保育所の管理職への聴き取り調査の結果からは、その原因は新卒者の保育実践力と人間関係力の未熟さにあると報告され、千葉(2017)はベテラン保育者側の若い保育者の人への対応に苦慮している実情から、ベテラン保育士の若い保育士に関わる力の変容が現在の早期離職の背景にあると報告している。そのことから木曾は、当事者と現場側が互いに相手側に原因があると捉えている現状では、この問題は解決しないと述べている。また、竹石(2013)は、早期離職に至るまでに絡み合っている複数の要因を、「仕事への意欲」「人間関係」「専門職以前の社会人としてのマナーや基本的生活様式」「精

神的弱さ」「女性のライフサイクルの問題」と指摘している。これは保育者に特有のことではなく、学校から社会への移行過程において若者全体が直面している問題であることから、木曾は、保育実践力などの保育者としての専門性以前に、コミュニケーション力や健康管理能力といった組織の一員として働く上で必要な力を養成教育の中で育てる必要があると述べている。

それに伴い、防止策としての取り組みとして、ひとつは養成段階の方策、養成校から現場への接続、現場における対策の3段階で考える方法がある。もうひとつは、宮崎(2014)の研究結果を用いたものである。1つの園における職場サポートの体制の事例を分析し、具体的な支援体制のモデルを提案するような実証的研究を積み上げ、それにより新人保育士への支援体制を整え、早期離職の防止に努めることが必要であると述べている。

木曾が整理した文献以外でも、離職要因として報告されている上位キーワードは「人間関係」であり、一般社団法人全国保育士養成協議会(2009)の調査でも職員間のコミュニケーションの一位に人間関係があげられている。また、西坂(2002)も、離職要因を若手幼稚園教諭の精神的健康に及ぼすストレスの面から調査した結果、保育現場における人間関係から生まれるストレスが離職に影響を与えていると報告している。田頭(2012)は人間関係がよくなければ、おのずと職場の空気に影響し、上司や同僚ともコミュニケーションができにくくなり、「仕事への適性がない」と自信が持てなくなり心身の不調も引き起こし離職する道のりにつながっていると木曾(2018)と同様に報告している。

また、2019年には新任保育者の離職と育成をめぐる研究の動向と課題として濱名・中坪は国立情報学研究所学術情報ナビゲータ CiNii を用いて、「(新任 OR 新卒 OR 初任 OR 新人) AND (保育者 OR 保育士 OR 幼稚園教諭)」というキーワードで検索して先行研究を調べている。その結果、2012年で81件であったものが、2019年4月27日には205件発表されていると報告している。これまでのレビュー論文は、保育者の離職(木曾, 2018)や、困難(加藤・安藤, 2012)、新任保育者の育成(柴崎・金, 2011)が述べられており、新任保育者をめぐる研究の動向と課題を理解するには、それだけではなく、先輩保育者や管理職が新任保育者をどうサポートすることが重要かを離職と育成の両方の知見をレビューすることが必要だと述べた研究も発表されている。

このような先行文献の調査結果から、離職という結果を引き起こさないこと、離職してしまった潜在保育士の復帰促進することを目的として、さまざまな施策が講じられている。保育士の処遇改善が2016年に始まり、年々改善・見直しされてきた。その中で、国は新たな保育士確保プランをあげている。具体的には、潜在保育士の再就職を支援する「保育士・保育所支援センター」の設置や、保育士の就業継続や就職斡旋にかかる費用の助成など施策を打ち出してい

る。自治体によっては、保育士になると特典が受けられたり業務軽減のために ICT 化が進められたり、スキルアップ・キャリアアップ研修が準備されたりしている。しかし、それでも現場に戻りたくない、なりたくないという状況は変わっていない。

また、この説で取り上げた先行研究は、特定の地域で行われた調査結果である。大規模な調査に基づく離職研究として Cedep が 2015 年に行ったものがある。

1.2.1 発達保育実践政策学センター (Cedep) による大規模アンケート調査

2015 年 7 月に設立された東京大学大学院教育学研究科付属研究機関である発達保育実践政策学センター (Cedep) は、2015 年に保育・幼児教育施設の保育者並びに基礎自治体の首長と担当者の認識から、保育・幼児教育の質に関わる取り組みの現状と課題を把握するため、『全国 9 万人の保育者と 1700 か所の自治体関係者の大規模アンケート調査』を行った。それは、全国の施設形態 (幼稚園・認定こども園・認可保育所・小規模保育所・認可外保育施設) を網羅した形で行われ、保育者対象 (園長、主任、1・3・5 歳児担任) に行った調査である。また、全国市区町村の首長と子ども・子育て支援担当部局担当者を対象とし、子ども・子育て支援関連に特化した内容についても同様に行われ、いずれも新制度施行後に初めて日本で行われたものである。

ここでいう新制度とは、2015 年 4 月に施行された子ども・子育て支援新制度を指す。保育・幼児教育の量的拡充とともに質の向上が求められた。しかし、待機児童対策により、性急な施設の設置、量的拡大に伴う質の保障・向上への懸念や、さまざまな施設形態ができたことによる保育の質の格差への懸念があった。また、基礎自治体 (市区町村) が実施主体となり、地域のニーズを把握しながら計画・実施するため、各地域による保育の質の格差が生まれるのではないかと懸念もあった。そこで、保育施設や自治体でどのように実施されているかに関して不足していた実証データを得るためにこの調査が行われた。

この調査の調査期間は 2015 年 12 月から 2016 年 3 月まで実施された。調査対象は 9 万人の保育者・1700 か所の自治体関係者に行われ、実際には 3 万 700 人の保育者と 1741 の自治体とその関係者 1388 人 (うち首長 577 人・子ども子育て支援担当部局担当者 811 人) 調査内容は「保育者の負担感・体調・職務満足感」と「子どもたちへのかかわり・環境構成」「リーダーシップ」の視点から各種施設の差や、地域の差などを計ることを目的とするものであった。また、自治体に対しては、市町村ごとの取り組み、自治体の実施体制・首長のリーダーシップとの関係を計るものとして行われた。

この大規模調査結果から、淀川・高橋(2016)は、保育者の労働環境について、職務満足感や職務遂行能力が子どもたちとのポジティブなかかわりに影響すると述べている。また職務満足感と

精神衛生は関連しており、意欲関心、同僚とのポジティブな関係性があれば職務満足感は上がり、保育者の負担感、体調、満足感に反映されていると述べている。よいケアがあるかないかが働き手の維持（離職防止）に影響するという結果も明らかにしている。

さらに、淀川・高橋(2016)は、保育者の負担感は「労働環境・待遇にまつわる負担」・「園内の人間関係にまつわる負担」・「子ども・保護者対応にまつわる負担」・「素材教材や研修時間の不足にまつわる負担」の4つの構造からなり、「労働環境・待遇にまつわる負担—労働時間の長さ・休暇の取りにくさ・事務的作業の多さ・休息時間が取れない・給与が十分でない・保育者不足」と「園内の人間関係にまつわる負担」が職務満足度に影響し、そこから生まれるストレスが体調不良を引き起こすという結果が出されている。そこでまとめとして述べられていることは、離職防止のためには、保育者の体調やメンタルヘルスの維持・向上が必要であり、園長や主任などの管理職が、労働環境の管理・改善や職員同士の関係性のマネジメントに意識的に取り組んでいく必要があると示唆している。

一方、園長のリーダーシップについては、Siraj-Blatchford,I&Hallet,E (2014)の「分散型リーダーシップ」や国内の校長リーダーシップ研究、看護師リーダーシップ研究をもとに、まず5つの分類とその内容項目を作成し、取り組みの合計点をだしている。その結果、園長のリーダーシップのスコアが高いほど、担任を持った保育士の人間関係に関する負担感が低く、職務満足感が高かった。また、園長先生の園外研修の参加頻度が多いほどリーダーシップスコアが高いと述べられている。次に、園長の保育士資格や免許の有無・園長の経験年数と、リーダーシップの関係は施設形態によって異なっていたことも報告されている。遠藤(2016)は、「園長がリーダーシップを発揮し、園風土の改善に努めれば、保育者の人間関係にかかわる負担感を低下させ、さらにそれを通して職務満足感を引き上げ得る可能性が大きいと述べている。また秋田(2016)は、学び続ける園長の姿勢が必要と述べ、保育者の離職防止・日々の保育実践の向上と子どものより良い育ちのためには、「分散型リーダーシップ」が重要と示唆している。

以上で述べてきた通り、Cedepの大規模調査をはじめとする先行研究の多くは、調査方法として保育士側への質問紙調査が中心となっている。秋田(2016)は、調査の意義と課題まとめとして、この調査により強み弱みの傾向は明らかになったが、各園での事象は、この調査観点以外の内容や詳細部分は捉えられていないこと、状況での細やかさ、「加減」は各自・各園・各団体の自己評価では見えないことを述べている。

こうした点を補うには、実際の現場でどのように実践されているのかを知る必要がある。そこで、施設長・園長の半構造化インタビューを行い、具体的な園の状況と離職の要因の関連性などを探るような質的調査研究を行う必要があると考えた。これまでそのような質的調査は少ない。

したがって、本研究は、保育の質の向上につながる具体的な施策を考える上で重要であると思われる。

1.3 保育現場における人的資源管理

1.3.1 「ヒト」という資源

経営学では、ビジネスに必要な3つの経営資源として「ヒト・モノ・カネ」とし、「ヒト」を「社会的財産」としてとらえ管理することを人的資源管理という。人的資源管理は、組織や、経営上の目的を達成するために、人をどう導き管理し、活かすかという考え方である。上林(2016)は、働いている従業員を組織に引き留め、一体感を高めて、従業員にその企業で働くことを好きになってもらうことが重要と述べている。能率向上を促すあまり、難しくなってしまうがちな企業と従業員との関係を緩和し、従業員と企業との間のコンフリクトを少なくする工夫が、人的資源管理の考え方にある。入職して正当に離職する時期まで、モチベーションを持続させながら成長し、成果を出すことは企業も保育現場も同様である。

保育現場の離職理由として最も高いのが、「職場の人間関係」であることから、保育現場のマネジメントは、「ヒト」という資源の価値を軽視し、活かす努力が足りないのではないだろうか。保育現場は子どもに関わりたい仕事をする個人の集まりではなくチーム力が必要であり、一人一人の個性を活かし、さまざまな人材によって作られる環境である。

木曾(2018)は、保育士の離職防止に関して具体的な提案をまとめている。その中で、保育現場の経営者は、新任保育者が園の文化に定着していけるようにバックアップし、能力を発揮できる場にしていく必要があると述べている。企業でも行われているフォローアップ体制の充実や、看護現場で実施されているプリセプターシップの保育分野への導入をあげている。

離職防止の新しい考え方として、人的資源管理の観点から保育事業の組織マネジメントを考えると、離職を防ぐための方向性が見える可能性がある。組織に活かされ、一人一人が有意義な働きをするために成長し、保育の質を向上することで自身の職務満足度を高め、キャリアをさらに積むことができる。しかし、一般企業と異なり、モノを作る・売るではないため、企業でいうところの収益である保育の成果は可視化されにくく、子どもの成長も保護者の支援も数値で表されるものではないため、企業での人的資源管理の考え方がすべて当てはまることはない。しかし、その職場を好きになってもらい、保育現場に対する帰属意識を高めることはどちらにも共通するだろう。

1.3.2 保育現場の欲求とモチベーション

千田(2016)は、働く「ヒト」をいかにうまく管理するかは、「いかに動機づけるか」と述べ、人を動機づけるためには、その人の「自己実現したい」という欲求を満足させる管理が必要であると述べている。マズローの欲求階段説では、人の欲求は5段階に分かれており、低次の生理的欲求から、安全欲求・所属欲求・自尊欲求・自己実現欲求へと高次に向かう。仕事を通じた成長や自己の能力の向上・自己達成を求める「自己実現欲求」に向かい続けることが、働く意欲につながると示している。

木野・内田(2018)は、保育者が複雑で高度なストレスフルな感情労働 (emotional labor) であると述べている。感情労働とは、社会学者 Hochschild(1983/2000)によって提唱されたもので、「公的に観察可能な表情と身体表現をつくるために行う感情の管理」であり、肉体労働と同様、「賃金と引き換えに売られ、したがって交換価値を有する」ものであるとされている。女性の社会進出が進み、共働き世帯も増えたことにより、保育に対するニーズが多様化した。発達の遅れを疑わせるような子どもの増加やアレルギーを持つ子ども、被虐待児、貧困家庭の子ども、さまざまな価値観を持った親の増加など複雑なニーズに対応しなければならないことも現場の負担として指摘している。様々な状況の子どもと家族を受容し、寄り添い、共感し、継続的な信頼関係を築いていくことは、大きな心理的負担が伴う。他者に共感する能力が常に求められ、いつも明るく元気な笑顔を示すことが求められる。一方で、保育者には教育的な演技が戦略的に求められる。自分の本心や情動を抑制し、それとは反対の表情をして対応しなければならない。四元ら(2015)は、大人が子どもの遊びに仕事として関わらなければならないことも感情労働だと述べている。対人援助職として、人との接触やコミュニケーションがその職務の中心である。それが続くと心理的負担から安全欲求が満たされなくなり、職務に対するモチベーションが下がる。その結果、心身に不調をきたすことにつながってしまう。保育者の離職要因で「人間関係」に次いで高いものが「心身の不調」である(岡本ら 2010、遠藤ら 2012、横山ら 2016、上田・松本 2015)ことは、保育者の職務がこのような感情労働であることから理解できる。

1.3.3 保育組織へのコミットメント

全国保育士養成協議会の「指定保育士養成施設卒業生の卒後の動向及び業務の実態に関する調査」や中尾・加嶋(2009)の調査結果では、「継続できない職場の雰囲気があった」と要因があげられ、同僚と人間関係がうまくいくかどうか、保育のやりがいにも影響を及ぼすことを述べている。継続できない職場の雰囲気の中では、安全欲求・所属欲求は満たされない。モチベーションの低下はおのずと心身の疲労を引き起こし、体調不良から離職へとつながる。人的資源管

理の分野ではコミットメントという組織と個人のかかわりに関する心理的な態度の考え方があ
る。柴田(2016)は、組織コミットメントには、情緒的コミットメントと功利的コミットメントが
あり、前者は所属する組織に愛着を感じたり、会社の経営ビジョンや方向性に対して強く共感し、
一体感を感じるものである。後者は個人と組織の物質的な結びつきを意味し、どちらかといえば
打算的な関わりあいで、何らかの対価を目的に、組織に関わろうとすることであると言っている。
前出の通り、保育者は、共感力の高い感情労働者であり、チームワークを要する職務のため、人
と組織との結びつきの度合いが、情緒的コミットメントに影響し、職場(組織)の雰囲気を作る。
それは人間関係の良し悪しにつながり、離職の要因の上位に挙がってくる理由ではないかと推察
される。

この2つは互いに独立しているものではなく、両者がお互いを高めるものでもある。最初は功
利的コミットメントによってお金を得るだけの“ライスワーク”として入職した者が、時間の経過
とともに同僚性ややりがいを感じられるようになってくると、組織に対する情緒的コミットメン
トが高くなり、一層組織に貢献しようとするようになる。中坪(2014)は、「これからの幼児教育
『先生同士の「同僚性」を高める』ベネッセ教育総合研究所」の中で、同僚性とは、保育者同士
が互いに支え合い高め合っていく協働的な関係のことで、チームになってお互いの保育から学び
合い、互いに高め合い承認しあうことで、責任感を持って仕事に向かうことができ、仕事を通じ
た成長がやりがいにつながると述べている。また、岡田(2016)は、保育士の職能成長として必
要なことは、仕事上における子どもとの関わりだけでなく、社会人として求められる資質や保育
に望む姿勢、心身の健康といった保育実践を支える基盤となるような、保育に直接的に関わら
ない事柄も関与していると明らかにしている。職員同士が受け止めあい、教えあえる職員間のサポ
ート体制が必要であり、同僚性が重要になってくる。山田(2016)によると、保育者は経験年数
に関係せず、保育者間の同僚性を発揮しながら共同で保育する中で、心から「私はこの職場にい
ていいのだ」と自分の存在感を意識し、安全と所属欲求が満たされることにより、それを基盤に
して、安心して結果的に個々の専門性を磨く。また、人間的にも専門性の面でも成長し、自分な
りの保育を展開していけることにつながると述べられている。保育現場に対するコミットメント
はこのようなプロセスから生まれ、そこで働くことを好きになり、主体的に学び始め、仕事に対
するやりがいが更に上がる。また、柴田(2016)は、情緒的コミットメントの高い職員が多ければ、
コミュニケーションがスムーズに行われやすくなり、組織の価値観を広く浸透して共有される効
果があると述べている。つまり、園の理念が共有され、教職員全員が一丸となって職務満足度の
高い働きやすい職場環境につながると考えられる。

1.3.4 保育現場の人材育成

木曾(2018)は、離職防止の報告を整理している中で、比較的経験年数の少ない担任保育者の主観的な保育体験を整理した。その中で、施設長・園長や他の保育士、保護者は、経験年数の浅い先生の心理的プロセスを理解し、保育者を責めるのではなくあたたかいまなざしを向ける必要があることを述べている。千葉(2017)は、入職して早い時期に若い保育士に「適性のなさ」を感じたベテラン保育者が、自分の若い頃に先輩保育士から受けたやり方をしたことで、新人職員の離職をまねいてしまったことを報告している。筆者がこれまで関わってきた現場の施設長・園長の嘆きは、「見て学べ」で育った世代が、新人保育者の資質や時代の流れを受け入れられず、自分が教わったころのやり方で関わろうとする一方、新人保育者がそれを受け止められず、自己否定されたと受け取ってしまい離職要因につながっていることである。また、千葉(2017)は新しい先生が入職した際、周りの職員が「保育者同士の仲間意識」を充実させ、丁寧に教え、覚えるまで一緒に行くなど、上下ではない関係性で関わり合える場を作るサポート体制の必要性を報告している。

一般企業では、いつ、だれが、だれを対象に、どういった内容を、どのように教えるのかに応じて OJT、Off-JT、自己啓発と言われる人材育成が行われている。OJT とは普段の仕事を遂行する上での必要な知識や技能を身に付けることが目的とされている。OJT が行き届いている企業では、電話の取り方、言葉遣いや、文書の書き方に至るまできめ細やかな指導がなされている。メリットは日常の経験を通して教えることができる点、OJT を受ける者の仕事ぶりを見ながら教えられること、教える側も成長するなどがある。Off-JT は日常の仕事を離れて研修などに参加し、日ごろの仕事の中では得られない知識を習得することである。自己啓発は、自分の興味があることや職務上必要となるであろう知識や技能を自発的に職場外に学びに行くことである。企業によっては、この費用を会社が持つこともある。情緒的にせよ、功利的にせよ、組織へのコミットメントが強いと、従業員に費やす教育のコストは将来組織に返ってくると考えられている。

保育事業は、日々目の前にいる子どもや保護者の状況が変わる中、その場その場で対処しなければならないことの連続である。人と関わり、人を育て、人を支援する事業であるがゆえに、順序を追ってやるべきことをすればよいというものではない。企業と同じような OJT を行えば、仕事をすぐに理解し行動できるようになるとは言えない。ただ知識や技能を習得するだけの教育では、通用しにくい。

現在の保育事業所の多くは、新人研修などの人材育成の仕組みが確立されていない事業所が多い。横山ら(2016)の提案した特定の先輩保育者を中心とするフォローアップのためのメンター制度や、松浦ら(2015)の紹介した看護現場で実施されているプリセプターシップなど、メンタ

ルをサポートし、業務手順を身に付け、安定した心で働くための制度を定着していく必要性がある。北九州市では、2019年度において、丁寧なOJTとその指導方法や内容について、北九州市子ども家庭局子ども家庭部保育課と北九州市直営保育所所長会が共同で保育士人材育成方針を出している。人材育成の具体的な方針や経験年数に沿った階層別の到達目標という方策を提案している。

また、先輩保育者側にも指導が必要である。新人保育者に対して、現場で必要な業務を身に付けられるまで、心理的な事にも配慮し、丁寧に面倒を見るOJTを身に付ける研修なども必要である。木曾(2018)は、「仕事への適性がない」と自信が持てなくなり、心身の不調を引き起こし離職した若い世代は、コミュニケーション力や健康管理能力のなさが原因だと竹石(2013)の報告をもとに述べている。

地域の社会貢献でもある保育事業において、新人保育者が学校から保育現場へうまく接続できるように、組織全体で同僚性の高いチームワークをもって、スキルと自信を持った人材に育てていき、互いに主体性を持った働きができるように自治体も巻き込みながら行うことが望ましい。

子どもの成長を促す環境要因として、人的環境であるポジティブな保育者の育成はとても重要である。秋田ら(2017)によれば、管理職(園長・施設長)のリーダーシップと効果的なマネジメントにより組織の雰囲気よくなると、職員の職務満足度が上がり、保育の質が高くなる。一方、離職率が高ければ、職員が子どもに対して継続・一貫した保育が出来ず、研修を受けるなどして保育の専門性を高めようという努力もできないことから、保育の質全般を損ない、子どもたちの発達にも悪影響を及ぼし、保育所運営に混乱や支障をきたすとも述べられている。

保育者が働き続けられる環境として「ヒト」を大事にするマネジメントをすれば、保育者の体調やメンタルヘルスの向上・労働環境の管理・改善や教職員の関係性など、離職につながる要因を無くすことができる。また、ひとりひとりがモチベーションをもって、やりがいを見出し、自己実現に向かうことができる。それが職務満足度につながり、保育者が育ち、保育の質が向上するのだろう。鈴木(2017)は、ピーター・F・ドラッカーのマネジメントの3つの役割の一つである考えを保育の現場に合わせて当てはめた。それによると、「仕事を通じて働く人たちを生かす。現代社会においては、組織こそ一人一人の人間にとって、生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。当然、働く人を生かすことが重要な意味を持つ」と述べられている。これを保育現場に置き換えると、「働く職員が、専門性に応じた収入が保障されるとともに、社会的な地位向上とコミュニティとの関わりを密にし、仕事を通じた自己実現を目指す」というようになると述べられている。

保育職の職務満足度につながるプロセスは、単純な仕組みづくりではなく、「ヒトを活かす」

という保育分野に特化した人的資源管理の確立が必要なのではないか。具体的な策を探る必要がある。

1.4 保育現場にマネジメント意識が低かった背景

これまで述べてきた通り、保育現場にマネジメントの必要性が出てきている。その一因は、第1章1節で述べた通り、経営の形式が変わってきたからである。少子化、女性の社会進出に伴う子育て支援策を、国は1998年以降行ってきた。保育所におけるさまざまな規制緩和が実施され、2000年以降には設置主体の規制緩和が行われた。それまで社会福祉法人に限定された設置主体が、公立、学校法人、宗教法人、医療法人、社団法人、財団法人、株式会社、NPO法人、個人事業主などに拡大された。その結果、保育を運営する事業者が増え、2015年の子ども子育て支援制度以降、様々な保育形態の施設が一気に増えた。それによって多くの施設長・園長が必要になり、同時にいろいろな問題が出ることとなった。内田・松崎(2016)は、離職を経験した短大卒業生のインタビュー調査から、経営者や園長が自身の経営理念や教育観を優先し、保育者同士の関係性をマネジメントできなかったことが原因で保育士の早期離職につながったという報告をしている。

マネジメントに関する知識の有無は施設長・園長の役割の意識へも影響する。自分は思い通りに組織を動かせる存在になったという考えから、自分の保育観で園を運営しようとしたり、作りたい園の形を実現できるのがトップの権限だと考えていたりする者もいる。「保育は子守り」という概念から抜け出せない者、教えてそのとおりにできることが正しいと考え、援助ではなく「させる保育」「親を喜ばせるための見せる保育」をよしとする者、養護と教育を一体化させて行うと書かれた国の法令である保育所保育指針にのっとりた保育を行わず、園の理念の浸透どころか、園長の個人的な想いだけで運営するものもいる。保育所保育指針とは、1964年から告示化されていた幼稚園教育要領と同様に保育の内容にかかわる「国の基準」である。厚生労働大臣による告示として保育所で遵守すべき規範性を有するものである。上田・松本(2015)の離職要因の報告でも、卒後2年目の離職要因に多かったのは「園の方針への疑問」が挙げられ、また、遠藤ら(2012)は、「残業が多かったため」という離職理由を報告している。汐見(2020)は保育者と親のための学び&交流誌エデュカーレの「古い保育から抜けだしたい」という現場の声を取り上げた報告の中で、「昭和の保育」といれる「みんな同じことを同じようにできるようにする管理的な保育」から抜けきれない現場が、今も根強く残っているという現実を述べている。保育カウンセリングを行っている筆者も、「させる保育」「みばえのよい親を喜ばせる保育」をする園長に通常の仕事以上のことを要求されたことや、一貫性のない園長の指示にふりまわされ、疲労困憊し

離職に関する相談を多く受ける。平成に入って改訂された保育所保育指針には、これまでの管理的な保育から子どもの主体性を大事にする保育をという内容に変わっていることすら知らない園長もいるという現実も報告されている。そうした施設長・園長は、自分の方針に従えない教職員を否定し、自らの言動で次々と潰してしまう。教職員の中には、感情の起伏が激しく、部下のミスを見つけたら、必要以上に責め立て、時にひどい暴言を浴びせるなどを繰り返し追い詰め、休職や退職に追い込むという事例（クラッシャー上司事例と呼ぶ）も少なくない。保育士や幼稚園教諭の人材紹介サービス『保育のお仕事』が2017年6月16日～6月25日に、現役の保育士を数多く含む保育士104名にアンケート調査を行った結果、83%の保育士が職場に「クラッシャー上司がいる」と回答している（WELKS, 2017）。また、管理職のパワハラ、セクハラ、マタハラといったハラスメントで保育士18人が一斉に退職し、保育に支障が出来るケースも起こっている（朝日新聞DIGITAL, 2019）。その原因は自分にあることに気づけないトップが「相手の受け止め方なので、嫌な思いをさせたとしたら申し訳ないと思うが。」という責任ない発言からも、人を育てる現場のトップのマネジメントする力のなさが浮き彫りになり、人間関係力の低さを露呈している現状もある。

また、職場マネジメントの知識を必要とする理由は、最近の保護者事情にもある。これまで、保育園をはじめとする子どもを預かる事業は、生活のために働かなくてはいけない親のための「社会的養護」の観点からの福祉事業であった。幼稚園は就学前教育を行うものであったが、現在は放課後一時預かりなど、保育の部分も加えた事業形態となっている。国は、ワークライフバランス（内閣府,2007）の中で「就労による経済的自立が可能な社会」「多様な働き方・生き方が選択できる社会」を定義し、子を産み、すぐにでも職場復帰したい人にとって有用な保育施設を増やした。年々増す保護者からの相談を受ける現場の声は、核家族化による養育に対する親の知識不足や、育児に対する自信のなさからくる保護者の養育力の低下である。コミュニケーション力の低下からインターネットで子育て情報を得て、解決しようとする親が増え、どの情報を信じてよいのかわからずに悩み、保育者に相談に来る親が増えていると言える。それをサポートするのが保育の現場であるが、保護者の中には、自分に代わって育児をしてくれる・しつけをしてくれる場所として考え、親の都合に合わせた自分優先の「保育サービス」として園を利用する保護者も増えてきている。つまり、子育て支援事業、保育教育現場は、今や、福祉・乳幼児教育の枠を超えて、多様化した保育・教育サービスとして必要になりつつある。子どもの成長を促し、親の養育力をサポートし、親の在り方や子育ての相談援助や指導をするのが保育者の業務であるが、経験年数が浅く、年齢的に親の世代よりも若い保育者や、年齢的に保護者と世代間のギャップを感じる保育者は、それに対応できず、自信を失い、疲弊し離職する。そうならないように、管理

職は教職員を守り、組織で対応できるようにチームワークをもって安心して働くことができる環境をマネジメントする必要がある。

しかし、人手不足のため、経験をしっかり積んだ園長が足りない。そのため、経験半ばの保育士が任命されると、「昇進忌避」による退職（坂井・山本，2015）も引き起こしている。よい保育観や、職員間の関係性はあっても、マネジメントの知識がきちんとないことから、どう運営したらいいのか、責任ある仕事に対して自分が出来るのかという不安に駆られ、その職を辞めることを選択してしまうことも起きている。

保育事業は歴史的に見て、マネジメントの必要がない事業だった。ここに企業が参入したことで、必要性が上がったのである。保育の歴史は1890年に家塾「新潟静修学校」に併設された託児所から始まり、1947年に児童福祉法が交付され、託児所は児童福祉施設の一つである保育所へと位置づけられた。家庭での養育が出来ない子どもを「保育に欠けるこども」とし、「福祉業」としたことから、設置主体も社会福祉法人に限定されていた。国からの施設整備補助を受けて運営されているため、子どもがいなくなる限りは破綻することはない。経営するにあたり、親の代わりに家庭のような子守りの役割をすることが業務の大半だったため、組織やマネジメントの意識や知識を特に必要としてこなかった。

また、マネジメントを学ぶ機会がなかったという事情もある。保育者養成校の教育課程の中に、「組織」や「マネジメント」を学ぶ科目はない。したがって、保育現場を組織としてとらえ、運営するマネジメントの知識を持っているものもほとんどいない。これまで保育士や幼稚園教諭の養成では、保育内容・方法に関する科目を履修することが重視され、制度・政策や組織・施設の経営に関する知識を身に付けられるカリキュラムがなかった。幼稚園教諭は教職課程で免許を取得する。小・中教員免許と「教育に関する社会的・制度的・または経営的事項」を履修するが、小学校と課程を併有している機関が多く、授業も幼児教育の制度や政策、経営に特化したものではなく、専門の教員も配置される必要がなかった。そのため、初等中等教育での教職教養にあたる経営的事項を学ぶことには重きが置かれず、教育学における学校経営論という研究分野を学ぶ機会もなかった。教育学における学校経営論という研究分野とは、管理職(校長・教頭など)や中堅職のリーダーシップのありかた、学校組織の特徴、学校と地域・保護者との関係など学ぶことである。したがって、今まさに保育現場で起きている事象に対して対応する術がこの分野にある。しかし、この内容は必ずしも保育に特化したものではない。幼稚園教諭養成・保育士養成の段階で保育幼児教育の現場に特化したものがあれば、保育者の「マネジメントの意識」も変わると思

われる(図2 カリキュラムマップ 巻末資料参照)¹。

保育の組織は底辺の長いピラミッド構造で園長(理事長兼任)をトップとし、主任もしくは副園長、一般職員が底辺となり、役職の階層が少ないためキャリアアップの意識が低い。トップとして管理職になる者は長年保育経験を積んだ年長者からという年功序列の流れが主流であった。管理職は上がいなくなれば自分の番が回ってくる。事務的なものを除けば、運営・経営のノウハウの伝授・継承がきちんとなされるわけでもなく、自分が見てきた施設長・園長の姿がお手本であった。企業のように頑張りによって先輩を追い越すような昇進システムも、人事考課で働き方が評価される制度もなく、自己評価で子どもへのかかわりかたや保育について1年を振り返るものであり、自分の組織においての働き方を振り返るところにはあまり重点を置かれなかった。

法令により、子どもをあずかる受け皿を作ったものの、園長がいないと園の運営が立ちいかない。営利法人の経営者は、保育経験を数年体験しただけの保育者を、現場を知っているから任せられると判断し園長として採用する。園長になったものに、マネジメントの知識やスキルがないと、これまで自分が見てきた園長の模倣をするしかなく、様々な問題に対して適切な処置を行えず、現場を混乱させてしまう事象も起きている。職員のチームビルディングができず、組織が機能しないと、なんでもないとこでけがや事故、トラブルが大きくなり自信を失った園長自身も離職においこまれ、保育の現場は働く者にとっても保護者にとっても有益な場ではなくなっているところもある。

このような現状の中、問題を抱えている園がある一方で、保育者の離職もなく、質の高い保育を実現させている園もある。子どもを預かる保育現場では、「安全に何事もなく一日終わること」が最も大切で、園内で起きる全ての責任は園長にある。園の形態によっては園長にかかる責務と重圧は違いうだろうが、マネジメントの意識をもって運営を行っている人気のある園は、外側から見てもうまくいっている様子を感じとれる。比較するとそれはやはり園長のリーダーシップを持ったマネジメントの違いではないかと思う。

¹ 保育者養成コースをもつ4年生大学・短期大学として、シラバスが公開されていた四国大学・同短期大学を参照。四国大学・同短期大学のみならず、他大学・短期大学においてもHP上に公表されたカリキュラムマップの中で、マネジメント科目を打ち出しているところは2019年度現段階ではみあたらない。

1.5 施設長・園長のリーダーシップ

矢藤(2017)の指摘によると、保育現場は一般企業に比べて組織規模が小さく、リーダーの影響力が大きい組織であるため、そのリーダーは自覚的、省察的にマネジメントを行う必要がある。保育所保育指針解説書では、園長の役割は、自己研鑽に努めつつ、保育所全体で質の高い保育を行うためのリーダーシップを発揮することであると述べられている。同時に、チームで行う保育の基礎となる職員一人一人の専門性の向上の機会を提供又は確保することが肝要とあるとも述べられている。

カリスマ性や権威のある施設長・園長が伝える命令事項に、他の職員が従うというような「階層的リーダーシップ」では保育現場は機能しない。しかしながら、保育現場での命令系統の平均的なものは、園長の権限が強いトップダウンである。また、保育現場の運営は日々起こる問題を施設長・園長が火消し役のようにすべて解決し、自分の目的にそって思い通りに組織を動かそうとする者も少なくない。鈴木(2017)は、マネジメントは「管理する」ことではなく、教職員が自主性や自立性をもって自分で考え行動し、主体的に問題を解決していくことができる組織にしていくことであると述べ、中丸(2014)は、園長の指示にただ従うばかりの保育者は、子どもの主体性を育てる保育などできず、保育の質を高めることもできないと言っている。先に述べた秋田ら(2017)の『全国9万人の保育者と1700か所の自治体関係者の大規模アンケート調査』の集計結果の中で、教育に関連した実践の場におけるリーダーシップのあり方について述べている。その中で、園長のリーダーシップの構造として、①組織の運営・園の風土、②専門性向上の支援、③日々の保育実践の援助、④方針・理念の明示、⑤保護者との連携の5つを挙げている。このうち①「組織の運営・園の風土」の内容として、「園長が職員の仕事に対する意見や要望などを尊重している」「職員が意見を出しやすい雰囲気を作っている」「職員がやりがいを持って働きやすいように支援している」などの内容を挙げている。また、これらを積極的に取り組んでいる場合、担任保育者の「人間関係にまつわる負担」「労働環境・待遇にまつわる負担」が低く、職務満足度が高いという結果を報告している。

矢藤(2017)によると、施設長・園長は、保育者自身が適切に動くことができるように辛抱強く育てる方が理にかなっていると指摘されている。答えを与えるより、問いかける。問い詰め、指示して従わせるのではなく、選択肢を示して自分で考え、決める機会を与える。起こったことを自分のこととして受け止め、自ら改善し、高めていくよう問いかける。このような行動は、リーダー自身の学ぶ機会にもなるとも報告している。

鈴木(2017)は、トップだけでなく組織のどこにでもリーダーが存在するモデルとして、秋田

(2016) が紹介した Siraj-Blatchford, I & Hallet, E (2014) の「分散型リーダーシップ」をベースに「分散型・協働的リーダーシップ」モデルが適切だと述べている。これは4つのリーダーシップに分かれており、鈴木はそれぞれにリーダーがすべき実践を示している。それらは、①アクティブリスニング(積極的傾聴)など関係者へ影響を与える効果的なコミュニケーションを実践していく「方向付けのリーダーシップ」、②職員のチームワークがよく機能するように関係性を支援し、パートナーシップを築く「協働的なリーダーシップ」、③必要な知識や情報を与え、自ら行動し続けることで組織が変化成長するための「他者を力づける(エンパワメントする)リーダーシップ」、④対話を通して継続的に高め合い、学びの実践共同体へと変えていく「教育のリーダーシップ」である。リーダーはこれら4つのリーダーシップを役割として認識し、組織のメンバーをファシリテートしながら、職員一人一人が主体的に業務を遂行し、互いにケアし育みあえるような組織を目指していくことが必要であると述べられている。ファシリテートとは、目標設定や意思決定をわかちあい物事を成し遂げるためにそれぞれに信頼して任すことである。職員一人一人の力を引き出し、成長を促すための助言・指導の方法としては、コーチングとカウンセリングマインドがあり、「相手を支援するという事は、答えは相手の中にあると信念をもって相手に関わる。相手に問題解決ができる力を身に付けさせること」と鈴木(2017)は述べている。

宮崎 (2014) は、新人保育士インタビュー調査から、日々の保護者対応における困難に対処していく過程で、新人保育士が受けたと考える職場サポートの状況を具体的に明らかにしている。その結果、①先輩保育士に対して「相談可能な雰囲気」、②先輩保育士に自らの置かれた状況や気持ちを受け止めてもらうこと、③主任・園長も含めたチームによる職場体制、④法人独自の「職務基準書」の4つが新人保育士の保護者対応力を習得させることに有効な役割を果たしていると述べている。

このような職員間のサポート体制に効果をもたらすためには、施設長・園長のコーチング力やカウンセリングマインドを持ったコミュニケーション力が必要であろう。

傳馬・中西 (2014) は、離職意思を伝えた短大卒業生へのインタビューを TEM (複線径路・等至性モデル) によって分析し、「辞めたい」思いを持った保育者を引き留めようとし、ケアしようとする姿勢があった副園長の存在は、短期的には新人保育者の離職を思い留めさせたが、その存在が結果的には離職を促進する存在になっていたことを示し、教職員の関わり方次第で反対に離職につながったことも報告している。

また、保育者の積極性を促すモチベーションを高めることも必要である。矢藤 (2017) はダニエル・ピンク(2010)の「人は自分が成長していると実感できるときにモチベーションが高まる」という説から、そのタイミングで成長を実感できるような具体的な声かけ=承認をすること、保

育者が成長する過程を共に喜ぶ共感的な気持ちと態度を施設長・園長をはじめとする管理職が持つことが必要であると述べている。これを人によっては甘やかしていると考える人もいる。しかし、リーダーの持論が正しいと証明されることが目的ではなく、子どもがよりよく育つための保育者の育て方だととらえ、実践することが肝要だとも述べている。

また、管理・命令ではない「組織におけるヒトへの対応」というリーダーシップの形に加え、ヒトがより良く働く環境を作るという奉仕型のリーダーシップ「サーバント・リーダーシップ」がクローズアップされてきている。これはアメリカの教育コンサルタントである Robert K.Greenleaf が 1977 年に唱えたものである。その中で、リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものであるとされる。サーバント＝奉仕といっても受け身ではなく、事業のあるべき方向性とイニシアティブは明確に持つ。そのうえで、リーダーは相手が必要としているものを提供し、環境を整えて導くというものである。リーダーの取るべき態度や姿勢は、「フォロワーの言うことをしっかり聴き、どうすれば役立つか考えること」、「フォロワーがなんでも話しやすい状況を作ること」、「聴き上手であること」、「言葉を誠実にうまく使うことができ、想像力があること（具体的な情景が思い浮かぶような言葉を使える）」、「控えることを知っていること（俺が俺がとでしゃばらないこと）」、「受容と共感があること（それはかなえられませんと言ってはいけない）」、「感知力・予知力」「直感・信頼・決断力があること」、「見通しがあること」「気づきをあたえられること」「雄弁に説得できること」、「このリーダーといると心が落ち着く、ホッとできる、嬉しくなると思ってもらえる存在であること」だと述べている。金井(2007)は『サーバント・リーダーシップ入門—引っ張るリーダーから支えるリーダーへ』の中で、グリーンリーフが指摘するサーバント・リーダーシップの持ち味として示された 12 項目を、「スピアーズによる 10 属性」に要約しなおし、実践するための解説を行っている。

① 傾聴(Listening)

大事な人たちの望むことを意図的に聴きだすことに強くかかわる。同時に自分の内なる声にも耳を傾け、自分の存在意義をその両面から考えることができる。

② 共感(Empathy)

傾聴するためには、相手の立場に立って、何をしてほしいかが共感的にわからなくてはならない。他の人々の気持ちを理解し、共感することができる。

③ 癒し(Healing)

集団や組織を大変革し、統合させる大きな力となるのは、人を癒すことを学習することだ。欠けているもの、傷ついているところを見つけ、全体性(wholeness)を探し求める。

④ 気づき(Awareness)

一般的に意識を高めることが大事だが、とくに自分への気づき(self-awareness)がサーバント・リーダーを強化する。自分と自部門を知ること。このことは、倫理観や価値観ともかかわる。

⑤ 説得(Persuasion)

職位に付随する権限に依拠することなく、また、服従を強要することなく、他の人々を説得できる。

⑥ 概念化(Conceptualization)

大きな夢を見る(dream great dreams)能力を育てたいと願う。日常の業務上の目標を超えて、自分の志向をストレッチして広げる。制度に対するビジョナリーな概念をもたらす。

⑦ 先見力・予見力(Foresight)

概念化の力とかかわるが、いまの状況がもたらす帰結をあらかじめ見ることができなくても、それを見定めようとする。それが見えたときに、そうはっきりと気づく。過去の教訓、現在の現実、将来のための決定のありそうな帰結を理解できる。

⑧ 執事役(Stewardship)

執事役とは、その人に大切なものを任せて信頼できると思われるような人を指す。より大きな社会のために制度を、その人になら信託できること。

⑨ 人々の成長に関わる(Commitment to the growth of people)

人々には、働き手としての目に見える貢献を超えて、その存在そのものに内在的価値があると信じる。自分の制度の中の一人ひとりの、そしてみんなの成長に深くコミットできる。

⑩ コミュニティづくり (building community)

人間の歴史のなかで、地域のコミュニティから大規模な制度に活動の母体に移ったのがこのところの人間の歴史だが、同じ制度のなかで仕事をする(奉仕する)人たちの間に、コミュニティを創り出す。

このように園を適切に運営する施設長・園長は、これまで子どもの成長を援助する業務をすることに重きを置いた「分散型・協働的リーダーシップ」に加え、働く「ヒト」へのかかわり方に注目した「サーバント・リーダーシップ」を用いて職場マネジメントを行うことが重要と思われる。

1.6 本研究の目的

これまで述べてきた通り、現在の保育環境には様々な問題がある。そのうちの大きな問題が保育者の離職の問題である。その保育者の離職を防ぐためには、やはり施設長・園長のリーダーシップが重要ではないかと考えここまで述べてきた。一方で、保育士の離職に関する研究は、秋田(2016)による『全国9万人の保育者と1700か所の自治体関係者の大規模アンケート調査』による量的調査は行われているが、もう少し踏み込んだ具体的な要因の追及にたどりつく可能性を持つ質的な調査に関しては、決して数が多いわけではない。そこで、本研究では、「施設長・園長のリーダーシップ」に焦点を当てて半構造化インタビューを行うこととした。これによって、その結果から、離職防止のための職場マネジメントにつながる「施設長・園長の果たすべきリーダーシップ」について検討することを目的とする。

第2章 方法

2.1 調査期間

調査は2017年9月から2019年2月にかけて調査を行った。

2.2 調査協力者

本調査の調査協力者は、保育現場の施設長・園長50名であった。表1はインタビューを受けた調査協力者が属している保育現場に関する情報をまとめたものである。施設の種類の有無、子どもや職員の人数を示したものである。表2は表1の中から調査した保育現場の地域、施設長・園長の性別および年代、保育経験者の施設長・園長の人数をまとめたものである。

調査協力者は、筆者が参加した保育勉強会や交流会、筆者が講師を務めた研修会で協力を依頼し了承してもらった人、協力者から紹介してもらった人、インターネットやSNS上で自園の保育マネジメントについて語っている人であった。

表1 調査協力者が属している保育現場に関する情報

| 園名 | 地域 | 年代 | 性別 | 園長 経験 年数 / 保育士 経験 年数 | 施設種類 | 運営母体 | 認可 の 有無 ※ | こどもの数 / 職員の数 (非常勤も 含む) |
|----|----|----|----|--|---------|--------|--------------------|------------------------------------|
| 園1 | 関東 | 30 | 女性 | 1/9 | 小規模保育園 | 株式会社 | 可 | 19/8 |
| 園2 | 関東 | 20 | 女性 | 1/3 | 事業所内保育園 | 株式会社 | 外 | 3/4 |
| 園3 | 関東 | 20 | 男性 | 2/8 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 104/31 |
| 園4 | 関西 | 60 | 女性 | 9/44 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 72/20 |
| 園5 | 関西 | 60 | 男性 | 3/0 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 137/35 |
| 園6 | 関西 | 50 | 男性 | 15/0 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 128/26 |
| 園7 | 関西 | 70 | 男性 | 48/0 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 108/27 |
| 園8 | 関西 | 40 | 女性 | 7/28 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 138/26 |

| | | | | | | | | |
|------|----|----|----|-------|-------------|--------|---|--------|
| 園 9 | 関西 | 30 | 男性 | 10/16 | 小規模保育園 | NPO | 可 | 12/9 |
| 園 10 | 関西 | 40 | 男性 | 5/0 | 小規模保育園 | 株式会社 | 可 | 11/15 |
| 園 11 | 関東 | 30 | 男性 | 4/11 | 保育園 | 学校法人 | 可 | 38/26 |
| 園 12 | 関西 | 50 | 女性 | 3/8 | 小規模保育園 | 株式会社 | 可 | 12/6 |
| 園 13 | 関西 | 30 | 女性 | 1/11 | 小規模保育園 | 株式会社 | 可 | 17/9 |
| 園 14 | 関西 | 40 | 男性 | 2/5 | 小規模保育園 | 株式会社 | 可 | 19/9 |
| 園 15 | 関西 | 40 | 女性 | 11/0 | 小規模保育園 | 株式会社 | 可 | 15/7 |
| 園 16 | 福岡 | 50 | 女性 | 10/35 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 101/21 |
| 園 17 | 関東 | 50 | 女性 | 8/20 | 事業所内保育園 | 株式会社 | 外 | 29/16 |
| 園 18 | 関西 | 50 | 女性 | 10/15 | 家庭保育室 | 市 | 可 | 5/6 |
| 園 19 | 関東 | 50 | 女性 | 10/15 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 104/31 |
| 園 20 | 関西 | 60 | 女性 | 5/25 | 家庭保育室 | 市 | 可 | 5/5 |
| 園 21 | 関西 | 70 | 女性 | 13/48 | 家庭保育室 | 市 | 可 | 5/5 |
| 園 22 | 関西 | 60 | 女性 | 9/21 | 家庭保育室 | 市 | 可 | 5/6 |
| 園 23 | 関西 | 30 | 男性 | 10/15 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 139/31 |
| 園 24 | 関東 | 30 | 男性 | 2/13 | 企業主導型小規模保育園 | 株式会社 | 外 | 18/6 |
| 園 25 | 関東 | 50 | 女性 | 8/15 | 企業主導型小規模保育園 | 株式会社 | 外 | 19/7 |
| 園 26 | 福岡 | 50 | 女性 | 18/35 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 75/18 |
| 園 27 | 福岡 | 50 | 男性 | 4/0 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 142/24 |
| 園 28 | 関西 | 50 | 女性 | 2/25 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 144/24 |
| 園 29 | 関西 | 40 | 女性 | 2/23 | 小規模保育園 | 一般社団法人 | 可 | 15/19 |
| 園 30 | 関西 | 50 | 女性 | 9/23 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 96/31 |
| 園 31 | 関西 | 50 | 女性 | 5/30 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 68/24 |
| 園 32 | 関西 | 50 | 女性 | 3/26 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 110/24 |
| 園 33 | 関西 | 50 | 女性 | 9/0 | 小規模保育園 | NPO 法人 | 可 | 19/9 |
| 園 34 | 関西 | 50 | 女性 | 5/25 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 108/31 |
| 園 35 | 関西 | 60 | 女性 | 12/37 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 108/25 |
| 園 36 | 関西 | 50 | 女性 | 9/25 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 100/34 |

| | | | | | | | | |
|------|----|----|----|-------|---------|--------|---|--------|
| 園 37 | 関西 | 70 | 女性 | 23/50 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 114/29 |
| 園 38 | 関西 | 50 | 男性 | 12/0 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 167/63 |
| 園 39 | 関西 | 30 | 男性 | 2/13 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 51/16 |
| 園 40 | 関西 | 60 | 女性 | 12/8 | 保育園 | 宗教法人 | 可 | 90/38 |
| 園 41 | 関西 | 50 | 女性 | 9/12 | 家庭保育室 | 市 | 可 | 5/5 |
| 園 42 | 関西 | 50 | 女性 | 5/0 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 121/49 |
| 園 43 | 関西 | 50 | 男性 | 13/25 | 事業所内保育園 | 社会福祉法人 | 外 | 110/27 |
| 園 44 | 関西 | 50 | 男性 | 12/0 | 認定こども園 | 社会福祉法人 | 可 | 140/35 |
| 園 45 | 関東 | 40 | 女性 | 1/0 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 48/24 |
| 園 46 | 関西 | 40 | 女性 | 9/9 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 80/27 |
| 園 47 | 関東 | 40 | 男性 | 2/5 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 64/24 |
| 園 48 | 関東 | 40 | 女性 | 2/5 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 64/24 |
| 園 49 | 関東 | 40 | 女性 | 2/7 | 保育園 | 社会福祉法人 | 可 | 53/17 |
| 園 50 | 関東 | 50 | 女性 | 2/23 | 小規模保育園 | 株式会社 | 可 | 14/10 |

表 2 施設の所在地域、施設長・園長の性別・年代・保育現場の経験の有無

| | | 園長性別 | | 園長年代 | | | | | |
|----|-----|------------|-------|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | (うち保育経験者数) | | 20代 | 30代 | 40代 | 50代 | 60代 | 70代 |
| 地域 | | 男 | 女 | | | | | | |
| 関東 | 13名 | 3(2) | 10(7) | 2 | 2 | 5 | 4 | | |
| 関西 | 34名 | 11(4) | 23(3) | 1 | 4 | 5 | 15 | 6 | 3 |
| 九州 | 3名 | 1(0) | 2(2) | | | | 3 | | |

2.3 インタビューの内容と手順

調査協力者に対する半構造化インタビューの内容は以下の4点であった。

1. 施設長・園長としてのいきがい
2. 職場の人間関係
3. 職場の人間関係に対する施設長・園長の考え方・スタンス
4. 施設長・園長のリーダーシップやマネジメント意識

インタビューにかかった時間は1件あたり、90分から180分であった。

手順は次の通りであった。まず、インタビューの冒頭で、インタビュアーが自身も保育士であったことを伝え、本研究の意義を説明して調査への協力を改めて依頼した。次に自園の近況報告を尋ねることから始め、インタビュアーと調査協力者の間にリラックスした雰囲気を作ることができるよう、自演のポジティブな内容を中心に1の内容を尋ねた。続いて、「とはいえ、トラブルもこれまであったのでは？」という切り出しで自園の抱える問題について話してもらった。その際、2の内容に関わる発言があったときはその内容について詳しく尋ねた。

さらに、2に関するトラブルを解決したのかどうか、そのとき調査協力者が工夫したことがあったのかについて尋ね、3の内容について話してもらえるよう尋ねた。最後に、「施設長・園長としての役割は何だと思えますか？」という質問から4の内容について質問した。

インタビューは原則として、インタビューを受けた調査協力者が指定した場所にインタビュアーが直接訪問し対面形式で行った。但し、50園中3園については直接訪問ができなかったため、ビデオ通話を使って行った。倫理的な配慮から、インタビューの内容については録音せず、筆記による記録を行った。これは情報収集や情報開示に関して保育現場には閉鎖的な考えがあることから、調査協力者の本音に近いものを聞きだすためであった。

第3章 結果

まず、インタビュー内容を評価するために、インタビュー記録の要約を作成した。表3はその要約書式である。付録に要約された内容を示す。この要約をインタビューデータと呼ぶこととした。

次に、インタビューした施設長・園長が保育現場をどの程度働きやすい環境にマネジメントしようとしているかを評価するため、インタビューデータの評価・分析を行った。内容は以下の通りである。

1. 各インタビューデータを29名の評価者に評価してもらった。園名は園1から園50まで連番を振り匿名化した。評価者は保育関係者15名(女性10名、男性5名)と異業種従事者14名(女性7名、男性7名)であった。保育関係者として評価してもらった人は、インタビューを受けてない現役園長や現役保育士、保育事業所職員、保育事業研修業者職員などであった。異業種従事者は大学教員、学校職員、不動産業、運輸業、会社役員などであった。
2. 評価項目は25項目で、一般的な企業の人的資源管理および分散型・協働的リーダーシップ・サーバント・リーダーシップの観点から自作した。作成にあたって、一般的な企業に対して言われている内容を保育現場に当てはめた。25項目の内、2項目は施設長・園長の属性を評価するものであった。22項目はインタビューデータを評価した際にあてはまると評価できれば保育現場をマネジメントしようとしていると考えられる項目であった。残り1項目は、あてはまらない場合に現場をマネジメントしようとしていると考えられる項目(反転項目)であった。表4は25個の評価項目である。属性項目はAとB、反転項目はEであった。
3. 評価者には、インタビューデータの内容を読んで25個の評価項目それぞれについて、あてはまっていると思った場合は“1”、あてはまっていないと思った場合は“0”と答えてもらった。各評価者が評価した園の数は評価者によって異なったが、特定の園に特定の属性の評価者が固まらないよう評価者を割り付けた(表8)。
4. 各インタビューデータについて、インタビューされた施設長・園長が保育現場をどの程度マネジメントしようとしているかの得点を求めた。これをマネジメント指向得点と呼ぶ。属性項目と反転項目を除いた22個の評価項目では、評価者の70%以上があてはまると回答していた項目の数を得点とした。反転項目では評価者の70%以上があてはまらなると回答していた場合に得点とした。これら2つを合計してマネジメント指向得点とした。したがって、マネジメント指向得点は0。23点の範囲に分布する整数である。これを、評価者全体、保育関係者、異業種従事者それぞれで求めた。表5、6、7は、それぞれ評価者全体、保育関係者、

異業種従事者のあてはまると答えた人数の比率を示したものである。表の背景が緑色になっている項目数が各園のマネジメント指向得点となる(図3)。

表3 インタビュー記録の要約書式

| | |
|--|--|
| <p>属性</p> <p>園の種類： _____</p> <p>園の規模： <u>子ども</u> _____ 人</p> <p>内訳</p> <p>職員の数： <u>正職</u> _____ 人， <u>パート</u> _____ 人</p> <p>園長年数 _____</p> <p>保育士・幼稚園教諭経験 _____ 年</p> <p>年齢 _____ 代</p> | |
| <p>インタビュー開始</p> <p>Q. <u>園長 _____ 年目ということですが， どういういきさつから園長になろうとおもわれたのですか？</u></p> <p>Q. <u>見るからに生き生きされて本当に幸せそうな笑顔が絶えないのですが， 園長先生の日々に幸せだないきがいだなと思うことは何ですか？</u></p> <p>Q. <u>新たな施設になり， 毎日充実した日々をお過ごしなんだという感じます． とはいえ， これは困ったなという実際の困った事例（ネガティブな事例）は？</u></p> | |

| | |
|---|--|
| <p>Q.<u>その時の保育士のありようとはどうだったのですか？</u></p> <p>Q.<u>では保育士間ではどうですか？（職員間での困った事例）</u></p> <p>Q. <u>そのようなチームワークを乱す人はどんな人だと思われますか？</u></p> <p>Q <u>そのネガティブな（上記のような）場面を少しでも減らすために職員に対する工夫を園長先生どんな工夫やアプローチをされていますか？</u></p> <p><u>職員が問題を抱えないため・離職防止のための園長の努力工夫はなんですか？</u></p> <p>Q.<u>それはどう効果を出していますか？</u></p> <p>Q. <u>保育の現場には保育者同士のチームワークが大切ですが、そこに何が必要だとお考えですか？</u></p> <p>Q. <u>チームの一員として入る新卒者に求めること・その教職者養成校での指導に求めることはありますか？</u></p> <p>Q. <u>園の運営をする中で園長先生はどんな役割の人だと考えていますか？</u></p> | |
|---|--|

表4 インタビューデータの評価項目

| インタビューを最後まで読んで、以下の項目内容すべてに対して、当てはまるなど感じたら1、当てはまらないなど感じたら0を入力欄に書き込んでください。 | | |
|--|---------------------------------------|-----|
| | 項目 | 入力欄 |
| A | 園長が保育現場経験者である | |
| B | 園長はビジネス経験者である | |
| C | 園長に経営の意識がある | |
| D | 園長は外部（社会）の動向に敏感である | |
| E | 園長自身の目的に沿って思い通りに動かそうとする傾向がある | |
| F | 園長は裏方であるという意識がある | |
| G | 園長は職員に「組織にとっての成果は何か」を意識させている | |
| H | 園長は職員の働きやすい仕組みを作る工夫をしている | |
| I | 園長は職員の「居心地」のバランスをとるために工夫している | |
| J | 園長は職員とコミュニケーションをとるための工夫をしている | |
| K | 園長は職員がやる気の出る職場づくりを意識している | |
| L | 園長は副園長や主任との連携をよく取っている | |
| M | 園長は職員を信頼している | |
| N | 園長は保護者ファーストの意識が強い | |
| O | 園長は人材育成をするために人事評価（自己評価）を使っている | |
| P | 園長はトラブルを、園の変化を起こすチャンスだと考えることができる | |
| Q | 園長は職員の価値観を理解する姿勢がある | |
| R | 園長はよく聴く姿勢がある | |
| S | 園長は職員をよく観察している | |
| T | 園長は職員によく声をかけている | |
| U | 園長は職員への言葉の使い方に工夫がある | |
| V | 園長は職員個人のスキルアップに力を入れている | |
| W | 園長は職員に考えさせるような工夫をしている | |
| X | 園長は職員に直接積極的に指導をしている | |
| Y | 園長は職員が主体的・自発的・意欲的に物事に取り組む環境づくりを努力している | |

表 5

インタビューデータの評価結果（保育関係者と異業種従事者）

別紙

表6 インタビューデータの評価結果（保育関係者）
別紙

表7 インタビューデータの評価結果（異業種従事者）
別紙

表8 インタビューデータの評価者数

| 園の連番 | 保育 | 異業種 | 園の連番 | 保育 | 異業種 | 園の連番 | 保育 | 異業種 |
|------|----|-----|------|----|-----|------|----|-----|
| 園 1 | 12 | 11 | 園 18 | 12 | 11 | 園 35 | 9 | 12 |
| 園 2 | 12 | 11 | 園 19 | 12 | 11 | 園 36 | 9 | 12 |
| 園 3 | 12 | 11 | 園 20 | 12 | 11 | 園 37 | 9 | 12 |
| 園 4 | 12 | 11 | 園 21 | 12 | 11 | 園 38 | 9 | 12 |
| 園 5 | 12 | 11 | 園 22 | 12 | 11 | 園 39 | 9 | 12 |
| 園 6 | 12 | 11 | 園 23 | 12 | 11 | 園 40 | 9 | 12 |
| 園 7 | 12 | 11 | 園 24 | 12 | 11 | 園 41 | 9 | 12 |
| 園 8 | 12 | 11 | 園 25 | 12 | 11 | 園 42 | 9 | 12 |
| 園 9 | 12 | 11 | 園 26 | 9 | 12 | 園 43 | 9 | 12 |
| 園 10 | 12 | 11 | 園 27 | 9 | 12 | 園 44 | 9 | 12 |
| 園 11 | 12 | 11 | 園 28 | 9 | 12 | 園 45 | 9 | 12 |
| 園 12 | 12 | 11 | 園 29 | 9 | 12 | 園 46 | 9 | 12 |
| 園 13 | 12 | 11 | 園 30 | 9 | 12 | 園 47 | 9 | 12 |
| 園 14 | 12 | 11 | 園 31 | 9 | 12 | 園 48 | 9 | 12 |
| 園 15 | 12 | 11 | 園 32 | 9 | 12 | 園 49 | 9 | 12 |
| 園 16 | 12 | 11 | 園 33 | 9 | 12 | 園 50 | 9 | 12 |
| 園 17 | 12 | 11 | 園 34 | 9 | 12 | | | |

表9はマネジメント指向得点の評価者群別記述統計量である。図3はマネジメント指向得点の保育関係者×異業種従事者の散布図である。相関係数は $r=.743$ であった。それぞれの中央値に青線、保育関係者と異業種従事者の得点が一致する線をオレンジ色で示している。

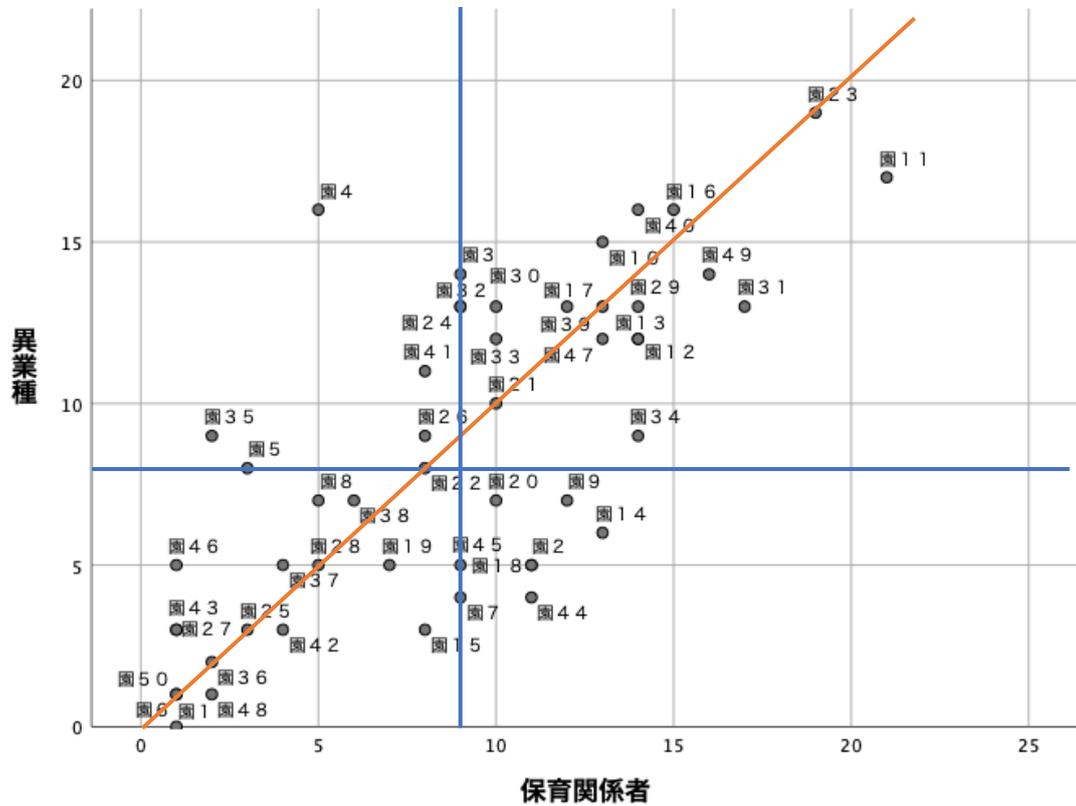


図3 マネジメント指向得点の保育関係者×異業種従事者の散布図

表9 マネジメント指向得点の評価者群別記述統計量

| 群 | 平均値 | 中央値 | 標準偏差 |
|--------|-----|-----|------|
| 保育関係者 | 8.4 | 9.0 | 5.44 |
| 異業種従事者 | 8.1 | 8.0 | 5.18 |
| 全体 | 8.1 | 8.0 | 5.30 |

第4章 考察

4.1 マネジメント志向得点の分布

保育関係者、異業種従事者ともにマネジメント志向得点が高かったのは、園 23 (19 点)、園 11(18 点)であった。逆に、マネジメント指向得点が高い園は、園 1、園 6、園 36、園 48、園 50 いずれも 1 点であった。また、園 4 は、保育関係者のマネジメント志向点は 5 点、異業種従事者のマネジメント志向得点は 16 点で、園長のリーダーシップの評価に違いがあるという結果が得られた。しかし、相関係数からもわかるように、保育関係者の評価が高いところは異業種従事者の評価も高く、保育関係者の評価が低いところは、異業種従事者の評価も低かった。ただし、保育関係者の評価の方が多少甘めの評価が見受けられる。

4.2 インタビュー対象の妥当性

インタビュー方法が録音でないことから、書き留める言葉に筆者の偏りがでることを避けるため、なるべく多くのデータを集めることとした。筆者独自のつながりから、50 名の園長のつながりへと続き、インタビューデータが得られた。分布図に正の相関関係が見られたものの、インタビューした園の地域の偏り、関東・関西・九州の保育施設の数・施設長・園長の男女の数・運営母体の種類別数や園長職の経験年数、園長の前職が保育経験者か否かなど、集めた数の違いや偏りがあった。園長の男女の差、年齢の差、施設の種類、園の規模、職員の数や内訳など、作為的に集めることで、対比させて分析することができれば、各園の特徴がより明確になったであろう。筆者とつながりのあった園からの連鎖でインタビューをつなげたことから、多少の偏りは否めない。協力園を増やし、客観性を上げることが次への課題である。

4.3 インタビュー方法の妥当性

保育現場は、自園の状況を公表することに対しては閉鎖的な園が多い。また、インタビューデータの主として取り扱った内容が人間関係だったため、ともすればネガティブな話ばかりになってしまう園もある。そこで、インタビューを開始する前に雑談からラポールが形成されるよう配慮し、オープンマインドで傾聴し、話を引き出す手法をとった。初対面の施設長・園長ばかりだったにもかかわらず、これだけの立ち入った話を引き出すことができたのは鈴木(2019)が具体的に解説したカウンセラーの態度①無条件の積極的関心、②共感的理解、③純粋性(あるいは自己一致)を取り入れることができたからであろう。この 3 つの態度の中で特に取り入れたものは①相手の話を判断しない態度 (Non-Judgement) ②自分以外の他者に言葉にして話すことで少しず

つ自分の頭の中でも整理ができ、自分の気持ちを整理することができる状況を作ること、③相手の言動に対して抱いた印象や感情を、率直に伝える「フィードバック」をアイメッセージ(私を主語にしたメッセージ)で行うことの3点に重点を置き、施設長・園長の「自己開示」の場を作った。インタビューの3分の2は、ほぼ雑談か園の紹介・取り組み・施設長・園長からの話であった。それをじっくり傾聴し、オープンマインドな場になったところで、本論にやっと到達するという形であった。

録音をしない手法では、再現性・客観性に欠けるという指摘はあるだろう。しかし、再現性・客観性はあるが、録音をしているという状況が相手の本音の部分にまで到達できないことを考えると、本研究の録音なしのインタビューデータの収集方法は十分価値があったと考える。一方で、録音に対して快く了解をもらえる園と多くつながり実施することができ、さらに深いところまで聴ける状況が可能になれば、施設長・園長の一言一句を書きだせることで、言葉の選び方や、沈黙など行間から読み取れるものも含めて、園長のマインドがよりうかがい知れることが期待できる。

4.4 評価者の妥当性

評価者は、保育関係者と異業種従事者の2方向から選定した。保育関係者の選定として、異業種から保育施設長になったものも含まれていたため、子どもに関わったことのある人と、そうでない人も混在することができた。また、異業種従事者も職種として大学関係者が多かった。研究職の評価者に客観性の保持を期待したためである。異業種としては、同じ感情労働職務の看護職や介護職、コールセンター対応業務などのヒューマン・サービス業従事者やその管理職・一般会社の人事管理をしている人の評価などが求められれば、多様な価値観や判断により、違う分析結果も得られたのではないかと思われる。

また、インタビュー項目を評価する人数であるが、50園を一人で読み0.1評価した評価者は15名、園1から園25園のみ評価したものは8人、園26から園50のみ評価した者は6人であった。インタビューを50園分読むのはかなりの時間と労力を要するため、一人が50園分のインタビューデータを評価することが理想であったが、本研究ではこのような手法をとった。ただし、両者が偏らないように保育関係者15名と異業種従事者14名としたことで、評価者に著しい偏りがあるとは言えないであろう。

4.5 評価項目の妥当性

本研究では、インタビュー評価をするうえで、筆者独自の評価項目を作った。組織のどこにでもリーダーが存在する「分散性・協働性リーダーシップ」と奉仕精神に基づく「サーバント・リーダーシップ」ならびに一般企業の人的資源管理の観点から自作した。多くの研究者によって整理されたサーバント・リーダーシップの尺度を用いて、中山(2016)は、日本企業の組織におけるサーバント・リーダーシップの効果を3項目抽出している。(1)部下を最重視するという点で「部下の成長と成功を支援する」「他社に助言し影響を与えること」「力づけること」「励まし」「内発的動機付け」「傾聴」「共感」「組織の世話役」という項目、(2)目指す事業の概念化と説得力を重視するという点で「ビジョン」「先見性・洞察力」「教育」「手本となる」という項目、(3)リーダー像として重要視する点で「信頼感を示す」「誠実さと信頼性の手本になる」「奉仕」「信頼される」「信用する」「委任」という項目を示している。それを保育現場に必要なリーダーシップの要素として文章化し、評価項目を作った。また、保育事業はサービス業としての役割も果たさなければいけない現状もあるため、企業でも行われている管理者としての意識があるかという人的資源管理の観点を踏まえた項目も加えて作成した。

評価者からの意見として、各園のインタビュー内容を読み評価項目に0,1を回答する際、評価項目がシンプルすぎたため、インタビュー内容がその項目に当てはまるかどうかを、何度も読み返さなければいけなかったという意見があった。具体性を持った表現で状況が想像しやすい評価項目を作ることにより、評価がつけやすくなると考えられる。再構成の検討が必要である。

また、直感で回答をつけたという意見もあり、評価者によってさまざまなやり方を確認した。客観性を持たせるためには、回答する際の条件とルールを設ける必要がある。

4.6 インタビューデータの評価結果からわかること

属性項目 A,B 以外の評価項目中、マネジメント志向得点がいずれの園でも0得点となった項目、点数が低かった項目を検討する。

4.6.1 N項目「園長は保護者ファースト」について

すべての園において、この項目はマネジメント志向得点がつかなかった。本来保護者を支援することが保育事業の目的であるため、経営をするうえで、その目標を達成しようとする努力や工夫がうかがえるかという点であげた項目である。文章の中に保護者というワードが直接出てきていないため、得点につながらなかったと推測される。職員よりも保護者に対してケア的なリーダーシップをとっているかと捉えると、一見反転項目のようにも理解しかねない。どちらでも取れ

るような表現は妥当ではなかったといえる。

4.6.2 D項目「園長は外部(社会)の動向に敏感」について

園 23

もともとは両親の実家が寺でその流れから仏教の保育園をしていた。10年前兵庫県知事であった井戸氏が認定こども園推進派で、自分の父親が認定こども園に変え、そこから自分が園長になった。もともと役者を目指していて、青少年育成のための表現遊びの指導などをしてきた。ご縁がつながり、生涯サポート兵庫の一員になり、パフォーマーをしながら園長をしている。

園 24

保育だけをしているとどんどん視野が狭くなる。外の世界の人(異業種)と交流し、保育のことを話すと自分のしていることがよく見えてくる。いろいろな勉強会に参加するのが好きで、仕事とプライベートの境がない。

園 23 (78%)、園 24 (74%) のみが高かった。園 23 は、園の母体が寺であること、園長がパフォーマーをしながら園長をしていること、園 24 に関しては、外部の勉強会に出向いていくことを好むという表現から、外部(社会)とのつながりを意識していると読み取った結果ではないかと考えられる。

4.6.3 P項目「園長はトラブルを園の変化を起こすチャンスだと考えることができる」について

園 11

最初にいた男性は自分だけで、疎外感を感じた。「何で自分だけ？」というような思いを他の男性(職員)がしてはいけないと思い、オープンな組織づくりを行った。最初は先生方の業務への協力はなく、改善の余地がものすごくあった(中略)人を見下す態度の先生がいた。自分のやり方しかなく、他人のやり方を認めない先生がいて困った。

(中略) 実習生には保育士としての夢とやらなければならないことをきちんと示すことができた。また、先生方の実習生に対する意識が変わった。「どうしたら、学生さんの

ためになりますかね。」と言ってくる先生も出てきた。

保護者と園の代表の運営委員会があるが、先生がたの変化によって、保護者の方たちの参加の仕方など、相乗効果でいろいろ変わってきた。

園 23

チームワークがよくなかった。保育士同士、正規職員とパートの間に溝があった。保育士同士の間では、お互いの保育観一言葉がけの仕方、かかわり方、保育内容が気に入らないという理由で「あの人とは働けない」という訴えがあったり、お互いのことを悪く言うメールが回ったり、おのずと先生方が協力するという空気が減ってしまうので、それが保育に出て、子どもたちにけがや・もめごとなど（成長過程で発生するいざこざ）ではなく、大人の目が届かないことによっておこるトラブルが多くなってしまい、保護者から「どういう指導（保育）をしているのか」という不満が起こった。SNSによって悪いことはいろいろな人に拡散されていき、園に対する信頼関係がジェンガのようにくずれてしまい、立て直すのが大変で、一つ一つ積み上げて元に戻すのは本当に大変だった。

(中略)2年間かけて、正規の先生全員と理念を作り直した。

(中略)トップダウンのやりかたをすべてやめた。

(中略)自分の保育園という愛着と帰属意識が高まり、チームワークがよくなり保育の質があがった。

園 11(74%)、園 23(87%)で、分布図でもマネジメントの良い園として評価されている 2 つの園である。園 23・園 11 の共通項は、男性園長であること・30 代であること・前職がこどもに関わる仕事だった(園 23：青少年育成、園 11：保育士)ことである。両園ともに、はじめは組織内にまとまりがなく、不満や要求の意識が多く、混乱している様子がうかがえる。しかしながら、両園はトラブルを単なる火消しに終わらせず、組織の在り方から見直しているプロセスがうかがえる。企業で行われている人的資源管理の要素を自園の組織づくりに取り込み、保育者一人一人の承認欲求を満たす努力が、園長の言葉の中にうかがえることがこの評価につながったと考えられる。

4.6.4 O項目「園長は人材育成をするために人事評価(自己評価)を行っている」について

文中に「人事考課」というワードがあった園9が91%を示した。瓜生原(2016)は、人事考課とは、ビジョン達成のために「人」に戦略通りに行動してもらうために道筋を示し、その通りに動いた人を適切な評価で処遇し、改善の余地がある人はその旨を伝え、行動の修正を促す施策であり、人を動かす原動力であると説明している。この項目は、一般企業では当たり前に行われている考えであるが、数値で成果を表すことのできない保育現場において、保育者それぞれの公平な働き方を示すという点で、筆者が現場に取り入れるべきだと考えている項目である。

真面目に頑張っている人が辞めていくという傾向が保育の現場には往々にしてある。そこで、頑張った人が評価されるべきだと考え、職員間で連携を取っているかなどの40項目の人事考課を取り入れた。給与表も作り頑張っている人がいい思いをするように作成した。昇給制度などもこれまでの実績とこれからの期待値を含めて給与の面だけでなく、これをもとに、働き方を考えるきっかけにもらった。

子供に対する保育内容や、保護者対応、職員間の働き方、人間関係においても、人事評価表を使い、面談でまず自己評価してもらい悪い点は改善を促す。

できていないことがあまりに多かったり、スタッフに迷惑をかけている状況が続くよう目で余るようなら、警告書を渡すようにした。もちろん猶予を見ながら何度も面談を繰り返し、あまりに改善されないようなら、労基法と就労規約にのっとり、解雇も辞さないという対応をしている。

あくまでも働き方をどう変えたらいいのかという「誠実義務」前提で話し合いやサポートをしたうえでの処置であり、改善を促すのが大前提である。

保育現場では、まじめに良い保育をする先生から辞めていきがちである。この人事評価・人事考課は、働く意欲向上・モチベーションアップの効果を期待するものというよりも、自分本位で働く職員と、真摯に保育の業務に向き合って働く教職員との「働く質と量の溝」を埋めるためのものと考えている園長であることがわかる。管理する側が人事評価・人事考課を使って業務をきちんと評価しようという姿勢がうかがえる。園にとって必要な人が正当に働ける環境を作るための手立てにもなっているのではないだろうか。また、ひとりひとりに、自分の働き方は対価を得られるだけのものであるのか、園にとっても子どもたちにとっても保護者にとっても有益な場な

のかということに向き合ってもらうためのようにもうかがえる。伝え方も工夫されており、「ここだめですよ、ちゃんとやってください」と管理する側から指示命令するのではなく、「私はあなたの働きはこう見えるのですがどうですか？」というコーチングの手法で言葉を投げかける。「あくまで『誠実義務』前提で・・・」という表現から、園にとって有益ではない職員を解雇したくてもできない。園の組織にも在籍する子どもたちのためにならないとわかっているにもかかわらず、不当に解雇はできない。そのようなことが起こったときのために、働く側も、雇う側も、両者互いに状況や気持ちを理解しあう場を作り、注意勧告を何度もした先は解雇もありうるといった道筋=仕組みをとっていることは効果的である。

ここにあげたD,P,O項目は、いずれも企業で行われている手法や考え方であるが、いずれもマネジメント志向得点が低かったという結果から、このような方法は保育の現場でとられていないこと、企業のような「ヒト」をうまく誘導する仕組みづくりに意識が向いていないことがわかる。個々人の気合いや想いだけでは、園内の同僚性やチームビルディングができない現状があることを施設長・園長は理解しているにもかかわらず、マネジメントするための仕組みを作っている園が少ないという結果は、養成校にマネジメントの教育カリキュラムがなかった結果ではないだろうか。

4.7 各園のインタビューデータとマネジメント志向得点からわかること

マネジメント志向得点が高い園・低い園のインタビューの記録用紙から、その得点結果に影響を与えたと思われるエピソードを書き出し考察する。

4.7.1 マネジメント志向得点の高い園のインタビューエピソードの分析

園 11

- ・職員が働きやすい仕組みを考えるのがとても楽しいし、やりがいがある。

卒業した学校の先生からやってみないかというお誘いで始めた。自分は保育士だったので経営もやってみたかった。

- ・人が辞めない仕組みを常に考えている。その中で、実習生に対する受け入れ側のレジユメなども作っている。相手を受け入れることを学ぶチャンスだと考えている。これがOJT能力につながる。成績のつけ方も担当の采配ではなく、園としてのスタンダードを

作り、見える化した。すると保育士のスタンスや保育士間の心遣いを学ぶ機会になった。

園 23

これまで 40 年の流れがあったので、これまでどおりでよい、変えたところで何が変わるのかという保守的な考えがあった。自治体の幼児教育施設の民営化の動きをきっかけに、時代に沿っていないこと、自分自身が納得できないものがあったため変えるべきだと判断し、支持命令の園ではなく、自分たちで作っていく園に変えたかった。

4 章 6 項にも示した P 項目「園長はトラブルを、園の変化を起こすチャンスだと考えることができる」について高得点だったことからわかるように、女性の多い職場の中で男性管理職として女性を理解したマネジメントをせざるおえない状況がうかがい知れる。トラブルを抱えた組織を変えた実績があるこの 2 つの園では、分散型・協働的リーダーシップの要素である「自ら行動し続けることで組織が変化成長するための他者を力づける(エンパワメントする)リーダーシップ」の高さがうかがえる。両園の園長は、自分自身に経営意識と実行力があり、ポジティブな意識がうかがえる。サーバント・リーダーシップにおける⑦先見力・予見力も持ち合わせ、問題解決に導くための対処方法においても具体的な構想を持ち実行するリーダーシップがうかがえる。

園 11

- ・年に 3 回必ず面談を行う。そこで出てきたことは園の課題として解決する
- ・非常勤が顔を合わす機会がないとあれば、その機会を捻出する
- ・目に余るような問題に関してはすぐに呼び、園長・主任・本人の間で扉をオープンの状態で見聞する。本人の言い分もよく聴き、スモールステップで改善を求める。
- ・なんども面談をして改善しない場合は、退職の決断もしてもらうこともある。
- ・時に、自園の保育の目的に触れ、「その狙いは何？」と問いかける。保育は保育士のものではなく、子供たちの成長のため・働く保護者のサポートのためであることを忘れないようにし、現場のボトムアップの意見の大切さを言い続けている。
- ・実習生に対する受け入れ側のレジュメなども作っている

- ・相手を受け入れることが OJT 能力につながる。成績のつけ方も担当の采配ではなく、園としてのスタンダードを作り、「見える化」した。
- ・業務の削減を行い、有給取得率 100%を実現。残業 0 をかなえている。
- ・パソコンで簡素化できるものは行い、去年使ったものを利用して日誌・月案・週案・行事計画など去年のものを元にコピペして使えるようにし、業務の切り分けを行い、時短を目指している。
- ・1日2人まで休める体制を作り、年休 130 日・夏休み 6 日を取れるようにしている。

園 23

- ・正規職員全員に現場の様子から意見を出してもらい、現場の声を大事にした。
- ・パートと正規の先生の溝をうめるために立場の取っ払いをおこなった。
- ・密な研修を非正規職員（パート・非常勤）全員に受けてもらった。
- ・新卒はなかなか入ってこない現状。中途採用の新人が入ってくる時は必ず新人研修をおこない、理念の理解をしてもらう。
- ・会議は正規職員会議とパート会議を分けて行っている。
- ・クロスミーティング（少人数で行うもの）をちょこちょこ行い、感情や情報の共有を行っている。

両園長の共通点は、問題点の火消しではなく、問題が起こらないようにするための仕組みづくりを工夫している点である。小さなグループでの会議や研修によって、人とコミュニケーションをすることの大切さを体得してもらえる工夫を行っている。感情で動きがちな女性のネガティブな事象も、考えを出し合い受容する力をつけることにより、起こりにくくなる。その結果、個々の成長につながる効果があるような土壌に変える努力をしていると確認できる。「分散型・協働的リーダーシップ」の中の④対話を通して継続的に高め合い、学びの実践共同体へと変えていく「教育のリーダーシップ」や、サーバント・リーダーシップの項目である⑨人々の成長に関わる (Commitment to the growth of people)、⑩コミュニティづくり (Building community) がうか

がえる。女性優位の職場にあって、男性と女性の考え方の違いや、受け止め方の違い、感情の取り扱いを前提に、関わり方に工夫が必要だと感じているからではないだろうか。

園 11

- ・対人関係については、その人の話をじっくり聞いて「話してくれてありがとう。」「それは辛かったね。」「苦しい思いをしましたね。」「一人で抱え込まないでね。」などと声をかけ、1週間から2週間後に「その後どう？」と話しかけるようにしている。
- ・面談の際に話をする。「こういうことがあったようだけど、どう考えている？」というように聴いている。
- ・問題がある人には決して責めるようなことはせず、「こういうことが起こるのはもったいないよね。」という言葉を選ぶ。

園 23

- ・「こうやれ、やりなさい」ではなく、「こういう感じでやろうと思うんだが、みんなはどう思うか。やってはもらえないだろうか」と提案するようになった。→以前は、直接「あなたのやりかたはどうなんですか」という問いかけをしてしまっていた。させられてるといふ空気が変わり、「ではこうしたらどうだろうか」という意見が出るようになった
- ・これまでは子どもたちの HAPPY だけを優先してきたが、先生方に目を向けるようにし、声をかけ、様子を見るようにした。(中略)先生方の変化を知ることができ、声をかける内容やタイミングがわかってきた。
- ・正直、問題が起こったあとも残っている先生たちは自分のことしか考えていない先生だと勝手に思い込み、悪者になっていたが、・中略・自分なりにがんばりたいと思っただけはいても、その方法や手段を知らない、知識が足りない、考え方に偏りがあるなどの現状があるのだということを知った。

上記のエピソードの中には傾聴のスタンスとスキルがうかがえる。それは、「分散型・協働的

リーダーシップ」の中の①「方向付けのリーダーシップ」におけるアクティブリスニング(積極的傾聴)と、サーバント・リーダーシップの中の①大事な人たちの望むことを意図的に聴きだすことに強くかかわり、同時に自分の内なる声にも耳を傾け、自分の存在意義をその両面から考えることができる傾聴スタイルにあらわれている。相手の立場に立って、何をしてほしいかを理解する。他の人々の気持ちを理解し、共感することができること、意識を高め、倫理観や価値観ともかかわる自分への気づき(Self-awareness)や他者へ気づき(Awareness)が与えられること、職位に付随する権限に依拠することなく、また、服従を強要することなく、他の人々を説得できる説得(Persuasion)などの姿勢がうかがえる。アクティブリスニング(積極的傾聴)などコミュニケーションやコーチングをファシリテートしながら使うことで効果をだす。自園の状況とそれに合う方法を模索しながら運営をしていこうという姿勢が示唆された。

両者の園長が挙げた「自身の園長としての役割」は、チームワークを要する保育の中で、関わる全ての人のモチベーションをあげ、ニコニコして働ける環境を整える人という共通点があった。この姿勢の実践が、何より職場マネジメントがうまくできていると評価された結果であろう。

4.7.2 マネジメント志向得点の低い園のインタビューエピソードの分析

5つの園すべての共通項はないが、園1、園48、園50の園長は経験年数が3年以下である。園6、園36に関しては、ともに50代でいずれも親や、親戚から引き継いだ世襲型である。

反転項目の「園長は自身の目的に沿って思い通りに動かそうとする傾向がある」以外は5つの園すべてで得点ゼロであった。園1に関しては70%の人がその傾向があると判断しており、マネジメント志向得点が1点になったものの、インタビューエピソードからは反転項目にあてはまるエピソードがみられる。

園1

(中略) (以前勤めていた園で) 自分のやりたいこと(保育)をしていると、「何でそんなことしているの?」と言われ、主任にいじめられるようになったのでやめた。

この園(今の園)では自分のやりたいことが仕事になっているので、子どもに直接触れ合うことが減るし、大変だけれど楽しい。

「自分のやりたいこと」と表現されているように、大人の心地よさだけを追求している自己都合のようにもうかがえる。保育事業は保護者の支援と保育が必要な子どもの保育を行い、その健全な心身の発達を図ることを果たすためにあるはずが、「子どもたちのためという意識が薄く、

園長がやりたい保育をする夢をかなえる場所という意味合いにもとれる。

園 1

保育士に今やっている保育について「どうしてそれをやっているの？」と訊ねても言わない。自分で考えてみようとする姿勢がなく、まず、訊ねたことにも答えない。それがわからないからなのか、私に対する反抗的な態度なのか。目標なども持てない先生が多い。呼んで一人一人話をするようにはしているが、なかなか変わらない。

・話し合いをしながら、良い保育をするように目的を持ってもらうようにしている。責任を持って仕事をするように伝えているのだが。うまくいかない。まず話し合いが出来ていないし、自分勝手な人が多い。こちらがこうしたらといっても、実行されない。

・一人一人と話をしているつもりだが、うまくいかない。問題があると、私を超えて本部の代表に直接文句を言っていき、代表が私（園長）と保育士の間に入ることもあった。それ以降は代表に「園で起きたことは、園の中で処理してもらわないと困る。」と言われ(後略)

ことばの中に「うまくいかない。」が多くみられる。どうしたらよいのかという策を検討する姿勢や、系列園の園長に相談しているような姿勢はうかがい知ることはできなかった。また、キャリアパスとして、組織の中では主任が園長の次の管理者である。現場の教職員との関係性が園長よりも近く、密である立場である。教職員の状況を全体的に見渡すことができ、その変化もすぐに察知できる立場である。特に小規模な園は、園長・主任の2本柱で職場を支える。この園にも主任はいるが、その名前が一度も出ることがなく、園長が一人で抱えているような状態である。施設長・園長の上に株式会社母体として、社長がいるが、園長のすぐ上のトップ管理職という低いピラミッドのキャリアパスであることから、問題が起きると園内で解決できずに、保育士から直接社長のところに問題があがることもあると聴いている。経営者側は、所詮保育の知識がないため、現場がうまくいっていないのは園長のせいだと考えがちであり、自分(園長)の働きに対する理解が得られていないという発言になっている。筆者はこのインタビューの際に社長とも面会した。他業種から保育業界に入り、社会貢献として保育事業を始めたこと、「私は経営はできるが現場のことはわからないので、園長に任せている。」「理念としてあげているものには、特に思い入れはないが、お母さん方の役にたてばと思い始めた。」という発言から、保育の本質を理解したうえでの経営方針や、運営方針の共通理解などの統一が、上層部と現場とでなされていない

依存型であると推察される。働く人との一体感のエピソードや、こども目線の発言が聞けなかったことから、園内でコミュニケーションがうまく行われておらず、話し合いにも効果がないことが園長の話から理解できる。法人としての理念共有と、それをもとにした行動指針が示されておらず、「園長のやりたい保育をする園」という園文化がうかがえる。そこが職員一人ひとりをばらばらに存在させてしまっているのではないだろうか。

4.7.3 処遇改善が発端²で園内派閥問題を抱えている園 48 の現状

園 48

困っているのは、経験者の保育士に限って文句ばかり言ってきて、しかも仕事は手を抜く。子どもの育ちを見た上での（こうしたいという）発信ではなく、自己中心的な要求ばかり。「前の職場はこうだったから、同じようにしてほしい。」とか、前の職場でしんどかったことを引き合いに出し、「ここでは楽にしたい。」「勤務形態も 9 時 4 時で、残業はしたくない。」など、要求してくる。こちらの話も聞かない。処遇改善でも新しく来た人に副主任をしてもらうことにした。キャリアや子どもへのかかわり方を見て決めたが、「あの人がリーダーに選ばれて、なぜ私でないのか。前からいる順番としては私のはずだ。」などと、同じような年代のキャリアの人たちが妬むという事態も起きている。処遇改善措置により、4 万円も一気に給料が上がる職員の選び方に対して、他の職員が妬むという状況が出来ている。その文句を言う職員はシングルの人たちで、(処遇改善対象者に)選ばれたかどうかで生活費につながるので、シングルの 40 代の派閥と園長派 2 つの派閥が出来てしまい、正直うまく回っていない。副主任に頑張ってもらっている。

これを受けて、新しい人をいきなり副主任にした理由や、処遇改善費用をもらえる人選をどの

² 保育士の確保のため、まず第 1 に着手されたのが保育士の給与水準の引き上げである。安倍政権では 2013 年以降、民間施設等給与改善費の上乗せを積み増しし、平均勤続 15 年までで、各施設野平均勤続年数に応じた 5~15%の加算を行って給与水準改善につなげる政策が行われた。さらに 2017 年からは、処遇改善等加算Ⅱとして、各施設に副主任保育士等のカテゴリーをもうけ、それに属する保育士(保育士全体の概ね 3 分の 1)について一定の研修を受ければ、5,000~4 万円の加算を行う、キャリアアップ型の処遇改善政策が創設されている。

ように考えて決めたのかということ職員に直接話したのかと質問した。

選んだ理由は言っていないし、話しあってもいない。職員会議での発表などもしていない。どうせ言っても自分でなければ文句が出ることはわかっているので、言わなかった。すべてにおいてみんなが依存的なので、特にかかわりや配慮や工夫はしていない。若者は主任側(敵対側)についているので、(そっちはほっといて)今後新人や新しく入ってくる人を育てることが楽しみだ。

職員の言葉を客観的に受け止めることなく、主観的、感情的に受け取り、行動をしていることがわかる。職員がわかってくれない、動いてくれない、わかってくれないという園長の主張が強い。保育の仕事をするうえで、だれのための仕事かということを忘れている職場状況だと見受けられる。園長の役割は職場をマネジメントすることだと理解していないような言動が目立つ。そもそもマネジメントする立場だという意識や知識のなさは、保育の資格を得る際に学習科目としてないためである。職員がなぜそのような発言になるのかを相手の環境や事情から感情をよみとり、よいコミュニケーションを教職員全員と取ることが肝要である。

園 48 は、その母体経営本部から、この園は園長に少し問題があり、実情と本人の話を聴いてほしいという依頼があった。法人母体の本部でも園長の面談は何度も行っているようであったが、「本部の人間は、保育の素人だから、話してもどうせわかってくれない」という姿勢が毎回あり、扱いに困っているようだった。筆者も訪問しようとしたが、現場には来てほしくないという意向で電話インタビューとなったことからその園内事情がうかがえる。

園 1、園 48 に園長の役割を質問した際、「一人一人がきちんと仕事ができるようにする人」・「やるべきことを保育士さんたちにやってもらう人」という表現からもわかるように、トップダウンの姿勢が見受けられる。「分散型・協働的リーダーシップ」や「サーバント・リーダーシップ」にある「役割分担をしながらチーム力を上げていく姿勢」、「親のような尽くしたい気持ち」と「導きたい気持ち」がうかがえない。このインタビューエピソードには、それと逆行するような発言が多くみられる。マネジメント志向得点につながらなかった結果が、これらの発言からあらわれている。

4.7.4 園 50 における教職員とのコミュニケーションの姿勢と関わり方

園 50

会議の進め方もうまくいっておらず、伝える内容をきちんと伝えているつもりなのだが

伝わっていないと感じる。そして言いたいことを返され、空回りしている。(中略)

(保育者の子どもに対する)対応がよくないとつたえ、どうしたいか考えてみてという、「自分で考えるんですか?園長先生わかっているなら教えて下さい。」と返ってきた。自分で振り返ることが必要だと考えたのでそのように言ったが、話を通じていない。私を介さずに直接施設長のところに連絡を取り、どうしたよいかなど連絡をする保育士もいる。

仲の良い保育士同士は意思疎通が取れているようだが、私とは話がうまくいかない。否定された、却下された、どうせできないなどとネガティブな事ばかり言うので、空氣的にもよくないと感じている。

おのずとコミュニケーションが取れないので、チームワークも悪い。そのため子どものけがが増え、施設長にも注意されている。

園長自身のコミュニケーションのとりかたの悪さを実感している。にもかかわらず、何か手立てをするわけでもなく、環境が変わらない。保育者が言いたい放題の環境になってしまっている。これに対しての方策は何を考えているのか尋ねた。

努力をしているとはまだ言い切れない。もっとみんなが伝えあう場を作り、腹を割って話そう!の場が必要だと思っている。が、できていない。施設長からは忘年会などの食事会を催してみてもなどといわれたが、そういう人に限ってこないような気がする。この園ではこういうことを大事にしていこうと思っている!というような方向性の統一が必要だと感じる。

職員の気持ちの統一の必要性を感じてはいるものの、自身でダメだろうと決めつけて行動できていないことがうかがえる。「園長はどんな役割の人ですか」という問いに対しても、以下のよう

に答えている。

この園はこういう保育観で進めていく園ということを浸透させ、方向性を統一して人頭では理解しているが、どう思われるのか、やってもダメなのではないかという気持ちがあることで、前向きな行動につながっていない。度胸とリーダーシップが足りない現状であることがマネジメント志向得点につながらなかったと推察される。

園 1、園 50 の訪問の際、まず保育者に笑顔が見られず、来客に対しての受け入れ態度が閉鎖的だった。部外者の侵入を嫌うような雰囲気さえも感じた。筆者は、子どもたちもいる時間帯に訪問したので、笑顔で声をかけてみたり、質問していたりしたが、「何を聴かれるのだろうか!？」というような怪訝そうな感じや、返事のない先生もあり、先生方のチームワークなど感じられる雰囲気はなかった。園長経験年数が少ないがゆえにマネジメントの意識も知識も持ち合わせないことが重なり引き起こしているトラブルであることが理解できる。

次に世襲型の園 6、園 36 については以下の発言がマネジメント志向得点に影響をおよぼしたのではないかと考える。

園 6

・日々悩んでいる。こんな私が園長でいいのかと毎日思っている。保育士一人一人に「まかせる」「個人の判断・裁量で」という方針で保育が行われているが、好きにしていいい・やらなくていいと自己判断していいと勘違いしており、面談すると「ここは自由にしていいと思ったから」と返答が返ってくるなど、子どもたちのための働いている意識、社会人としてしなければいけないラインがわかっていない保育士に振り回されている。

主体的な働き方をするというこの理解が若い先生にとっては戸惑うことで手取り足取り支持しないとわからないところがある。

仕事であるにもかかわらず、あの人と組むのは嫌だというような「いや」という感情の処理で、折り合いがつけられない。

自信がないような発言の一方で、保育者のできないことも指摘している。実際にお会いした時も、自分なんて・・・という自己肯定感の低い印象を受けた。人を育てる環境において、見守るといふより、リーダーの自信のなさが伝播し職員にバカにされるような空気感を作ってしまったている。世襲の場合、自分がどのような考えで、どんなふうに行っていくのか、自身のビジョンがないことがよく見られる。そのため、導く力が不足するために問題が起きやすいと感じる。今の職員の何が問題で、組織に何が足りないのか、それを改善するためには何から着手すればいいのかなど、経営方針をあらためて考えなおし、進めていく必要がある。

4.7.5 親から呼び戻されて園長になった世襲型、園 36 の問題点

私自身が先生方をまとめられていないと感じる。自分に厳しく、他者にも厳しい先生がいて、謙虚な気持ちが持てない。人当たりがきつく、言い方がきつい。自分が一番と思っているらしく、笑顔でおはようが言えない、常に機嫌が悪いありがとうが言えない、感謝することができない先生で、産休に入って戻って来てからさらにひどくなった。うちはS大学の掃きだめと言われている。学校でもどうしようかと思っているような学生の就職先として、送り込まれる傾向がある。こちらとしても人手が足らななので、NOと言えないので、入ってから育てる必要があるのだが。

人柄がとてもやさしい園長である。しかし、それがゆえに職員一人一人のマネジメントが出来ていないのがうかがえる。言い方のきつい先生とうまくコミュニケーションが取れていない状況や、頼まれたらなんでも自分(園長)がするという行動は、一見サーバント・リーダーシップのようにも見える行動だが、実は園長自身も人材育成のビジョンがはっきりしておらず、教職員にそれを指し示すことができていない。

自由と自己責任とは何かということを考えてもらった。

職員間でのチームビルディングが難しく、園長自らがなんでも動いている状況が、保育者の働き方を曖昧にし、やりがいをもって働ける職場になっていない。その状況を生んでいることも評価点が低かった要因ではないだろうか。

マネジメントの良い園として評価された園 23 も世襲の園であったが、起きた問題に対して、その背景を良く分析し、「分散型・協働的リーダーシップ」「サーバント・リーダーシップ」にある「自園に必要なリーダーシップ」を発揮したことで立て直している。園 6、園 36 のエピソードから、それが読み取れなかったことがマネジメント志向得点につながらなかった要因ではないか。

4.7.6 保育関係者と、異業種従事者の評価が違った園 4 のリーダーシップ

異業種従事者と保育関係者での相関係数は高いにもかかわらず、評価が違ったのはなぜか、エピソードからその理由を探る。

自分自身(園長)はみんなの能力を信じまかせているつもりだったが、職員はそう感じておらず、とくにベテランの先生(主任)が辞めたいといってきたときに理由を聞いて愕然とした。原因は「園長先生の求めてくるレベルと、自分の能力のギャップを感じ、

想いの差にこれ以上ついていけないと感じた」「何でそうしてるの?」と(園長に)聴かれると評価されているようで嫌だった。」まとめているつもりだったが、自分の言葉の使い方や、良かれと思ってアドバイスしたことがやらされてる感を生んでしまったのだということがあった。

保育者から、「園長は何でも自分ができるから、こちら(保育者)に向けられる理想も高い」と思われていたことを知り、園長は、自分が良かれと思って背中を押していたつもりの言葉がけだったものが、相手にはプレッシャーを与えていたのだと感じたのであろう。それからこのような対応に変えたと続けた。

園長は保育の流れを見守るが、指図をする人ではなく、園長がいなくても回るように(保育者に)任せるようにした。

先生方に役割を与え、自主性をもった働き方をしてもらいたいと思っている。

先生方には常に声をかけ園長は責任を取る人だからと伝えている。

先生方にかかる声のかけ方も、評価されているというように伝わらない様に言い方に工夫している。

職場環境を整えている。

先輩の指導力よりも、素直に誠実に取り組む「後輩力」が重要だ

保育者のマネジメント志向得点が低かった理由として、「指図をする人ではなく」「先輩の指示よりも後輩力」という言葉に反応したのではないだろうか。子どもに主体性を持たせる保育をしなければいけない保育者自身の主体性が低く、受け身である傾向がある。教えてもらい、指示してもらわないと動けない保育者が多いという実情を研修講師の筆者は知っている。施設長・園長・副園長・主任研修で頻出する問題事例である。これまでのトップダウンの園風土や組織に慣れてしまっていること、人材不足で日々業務をこなすことに必死で、時間に追われ余裕がない状況の中で、自身の能力向上のためといわれ、自主性を求められても、仕事が増えるだけとネガティブにとってしまい、自分の成長のためだという考えが持てない。そのため、自分で考えて行動することを推奨した園4の園長のインタビューエピソードから、保育関係者の評価者は「前向きでない」ととってしまった可能性がある。教職員を下から支えるというようなボトムアップの組織は

これまであまりなく、「園長先生のいうとおり」が蔓延している土壌では、保育関係評価者の意識は、リーダーシップがないと感じるのではないだろうか。このような点からも一般企業とは異なった土壌をもつことが見受けられる。

異業種関係者から見ると、自分の仕事は自分で考えて、権限を与えられたほうが仕事にスピード感を持つことができ、やりやすさにつながる。そのことから、園4の園長のインタビュー内容は評価が高かったことがうかがえる。

以上のように、各園のマネジメント得点とそのインタビュー内容から、園長が離職防止の方策として「ヒト」という資源をどのようなリーダーシップでマネジメントしているかについて見てきた。その結果、各園長の具体的な言動やマインドが、職場マネジメントに与える影響について考察することができた。職員を大切に、各園のビジョンを達成するためには、施設長・園長の管理職側が、自分の仕事の合間に部下を観察したり、現場を見る主任の主観の入った報告だけのイメージで教職員を評価したりする姿勢や言動は、良いマネジメントにつながらないことが明らかとなった。先で遠藤(2016)が述べた「園長がリーダーシップを発揮し、園風土の改善に努めれば、保育者の人間関係にかかわる負担感を低下させ、さらにそれを通して職務満足感を引き上げ得る可能性が大きい」という見解も、この分析の中で確認できた。

保育者の職務満足感と精神衛生は、管理職側の職員に対するよいケアがあるかないかが、働き手の定着つまり離職防止に影響するという結果につながったと言える。管理職側の職場マネジメントにより、同僚とのポジティブな関係性と園風土の風通しのよさをつくり、保育者の負担感、体調、満足感に反映される職務満足感につながると示唆された。一方で、園長の経験年数に関わらず、もともと保育の現場から運営側に回り管理職になった施設長・園長の多くは、組織マネジメントの正しい知識とマインドの欠如から、保育者の早期離職の解決を困難にしている可能性がある。今後、人手不足により、経験年数に関わらず、早期に管理職になる率が上がることを考慮するならば、養成校のうちに管理職のリーダーシップとマネジメントを学ぶ機会を得る必要がある。今後さらに保育者の早期離職を防ぐ観点からも、今回良しとされた園のマネジメントモデルを好例とし、さらなるよいマネジメント体制のモデルを積み上げていく必要がある。

第5章 総合論議

本研究は、保育者の早期離職に関する先行研究から、保育者の離職防止につながる方策を探ることを目的として、全国 50 園の施設長・園長の半構造化インタビューを行い、その分析を試みたものである。Cedep（東京大学大学院教育学研究科 発達保育実践政策学センター）が調査した『全国 9 万人の保育者と 1700 か所の自治体関係者の大規模アンケート調査』（2015）の結果から、秋田(2016)が指摘した「各園の強味弱みの加減」や、「各園における自己評価でとどまっている可能性のある実情」などを具体的に探り、離職の要因の関連性などを解明するために管理者側に調査したものである。

質的研究が少ないなか、本研究は一定の意義を有していると考えられる。一つは、多くのインタビューデータを得ることができたこと。2つ目はその内容を文面から読み取るだけでなく、評価項目に沿って他己評価し、それによって点数化された数値の合計点からマネジメント志向得点を算出し、どの施設長・園長のリーダーシップが職場マネジメントに効果をなしているか否かを数値化することができたことである。

一方で、本研究の限界と問題点もある。50 の園のデータを作るうえで、恣意性が排除できない部分である。インタビュー質問項目をもっと精査する必要、また、音声の録音ではないデータの採取や記録方法の客観性、それを数値分析する上でのリーダーシップに関する自作評価項目についても精査の余地がある。本研究では、働きやすい職場に必要な施設長・園長のリーダーシップに「分散型・協働型リーダーシップ」と「サーバント・リーダーシップ」の概念が不可欠と考え、評価項目の設定において、先行研究をもとに自作した。しかしながら、現在の保育現場の事情に合わせたものをさらに検討し、項目を改善する必要がある。

また、分析においては、マネジメント志向得点から、散布図を作成し、マネジメント得点の高い園・低い園・特徴がみられる園については、インタビューの中のキーワードを取り上げ、保育現場における園長の言動を考察した。しかし、それ以外の園の得点とインタビュー内容の関連性を分析するには至っていない。また、すべての項目(C~Y)において評価得点と発言内容を照らし合わせる分析にまで至らなかった。そのため、園のマネジメントにどのような差が出ているのか、発言にどのような傾向があるのかを検証することができなかつたことについては継続して研究することが必要と考えている。

保育現場において、保育者の離職を減らし人材の定着を図るためには、各園の園風土を見直す必要があると考えられる。しかし、これまで何年も続いてきている各園の持つ歴史と長年少しづ

つ作り上げられてきた園風土をいきなり変えることは困難である。

離職要因である「人間関係」は単なる個人の利己的な考えだけから起こるのではなく、この園風土の在りようにも大きくかかわっている。人が関わり合う保育事業において、インタビューの中からも対人関係力=人間関係力の重要性が問われていることも明白である。問題の解決手法ばかりにとらわれるのではなく、問題が起こる前の互いの関わり方に注目する必要がある。なぜそれが起こるのか、起こらないためにはどのようにすればよいのかを、今一度養成校の段階で身に付ける必要性を考えるべきである。実際に社会に出る前のキャリア形成のためには、社会基礎力トレーニング・メンタルトレーニング・コミュニケーションスキルトレーニングも必要である。馬場(2018)は、保育者が同僚性を持ちにくいのは、ほとんどの時間を子どもと過ごしているため、組織の一員であるという意識が希薄であることや同僚との人間関係や相互理解を深める機会が持てず、業務上連携がスムーズに協力できないことを懸念している。同僚性に必要なコミュニケーションの不足が、誤解や不信感を生み、現場の課題の発見や解決のスピードも低下しかねないとも述べている。一人一人の力を結集しながら目標や目的を共有し、相乗効果を発揮できるコミュニケーションと、それを促す管理職の場づくりと園風土、若い保育者層の特性とその理解が不可欠である。そのためには、保育現場と養成校が手を組み、保育の楽しさと責任、やりがいと自信を実感してもらえるように入職前から人材育成の仕組みを養成校と自治体で作る必要があるのではないだろうか。また、今後養成校においては、カリキュラムの在り方や授業方法を調査し、現場に出た後、本人が困らないスキルをもって卒業させる必要があることを先行研究のエビデンスとともに、カリキュラムマップの再編成と合わせて提案していきたい。経験年数が浅くても施設長・園長になる昨今、養成校において、将来マネジメントする側になる可能性を予想して、園の運営やマネジメントを学ぶ必要性を発信していこうと考えている。

これまで述べてきたように、保育現場はある種特別な土壌である。何が変われば保育の職場が働きやすい職場となり、離職が止まるのであろうかと考える。

インタビュー調査終了後も引き続き追跡調査を行い、マネジメントがよいと評価された園 11 の園長にインタビューを行った。2年後の今も職員の働きやすい環境づくりに尽力し、9日連休が取れるシフトの開発、平日2人休める体制づくり、行動科学から考えたOJT指導者の育成方法やOJTの形、ノンコンタクトタイムなどさまざまな仕組みと業務軽減化を試行錯誤し、職員とともに「働きたい職場づくり」に精進していた。勿論離職はなく、むしろ、入職したいという学生がやってくるといった状況を作り上げていた。

一方、もう一つの良い園として挙げられた園 23 の施設長は、その後運営もうまくいっている実感できていたが、次々に新園を作らないかという話が舞い込み、そちらに気持ちも力も注い

でいたところ、本園の一人の男性職員がうつ状態になり、離職したという状況に落ち込んでいた。うまくやれている実感があっただけにショックだったと述べ、要因は、職員に対してのケアを怠っていたことが原因だと反省していた。一度関係性がよくなると、もう大丈夫だと目をかけなくなる。それが原因だったと反省している。もう一度気持ちを切り替えて精進すると報告してくれたので、その後の立て直しも今後追っていききたい。

今の保育の受け皿でおきている現状は、たまご(人材確保)が先か、にわとり(働きやすい辞めな
い職場環境)が先かのような状況である。しかしながら、このまま少子化が続けば子どもも減り、
保育施設も減る。今度はいかに質の高い保育を提供できるのかというところで、切磋琢磨しな
ければいけない時代が来るかもしれない。その時までには保育者たちの地位があがり、処遇が改善さ
れ、子どもたちのために十分力を発揮できるような働きやすい職場環境に変わっていくことを願
う。そのために、さらに多方向からの施設長・園長のリーダーシップについてのインタビュー調
査を今後も行い、効果的に発揮しマネジメントをしていくために必要不可欠なことを検討し発信
していきたい。

【謝辞】

本論文の作成にあたり、ご多忙の中、インタビュー調査にご協力をいただいた関東、関西、福岡の施設長・園長・保育事業関係者の方々ご協力いただいた皆様に心より感謝しお礼申し上げます。皆様の快い承諾のもとに得られたインタビューデータは、これからの幼児教育・保育業界に必ず貢献できるものにしていく所存です。

また、お忙しい中、25～50 もの長いインタビューデータを読みデータの評価にあたってくださった異業種従事者の方々、保育関係者の方々貴重な時間をこの研究のために割いてくださり、本当に感謝申し上げます。

保育分野には明るい、それ以外あまり興味のなかった私は、経営学など自分の人生には関係ないとさえ思っていました。しかし、研究を進めていくに従い、どんどん面白いと思わせてくださった経営学部の先生方。稚拙な表現しかできない私の話や質問にお付き合いいただき、「知る楽しさとそれを自分のフィールドに置き換えて考える面白さ」を教えてくださいました神吉先生、枳尾先生、金川先生、長岡先生。久しぶりに受ける授業というものは、もう衰え始めた脳みそを「耕しているぞ!」と感じさせてもらえる大事な大事な時間でした。

その衰えた脳みそを持ち、小学生レベルで手のかかる私に、丁寧に、わかりやすく、根気よく教えてくださいました原田先生。3年間も忍耐力を強いることになったのではないのでしょうか。先生には感謝してもしきれないほどの学びのプレゼントをいただきました。私のつたない説明を形にできる先生のお力添えは、誰にも真似できないと思っております。3年間で得たこと、整理できたことは今後の仕事に大いに役立てたいと思っております。本当にありがとうございました。そして引き続きご指導よろしく願いいたします。

また、くじけそうになる私を応援くださった研究室のみなさん、励まし続けてくれた友人・家族にも感謝を申し上げます。

最後に、追手門学院大学経営学部研究科に進むことを勧めてくださり、原田先生におつなぎくださった池田輝政先生との出会いは、人生の波が私にくれた本当に素敵なお縁でした。学生と向きあうスタンスを面白がってください、それを形式知に下さいとおっしゃってくださいから3年、やっと形になりました。人生後半にこのような充実した時間と実感を得られる50の手習いのチャンスと道筋をくださったこと、心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

下村 恭子

【参考文献】

- 秋田 喜代美・淀川 裕美・佐川 早季子・鈴木 正敏 (2017) . 保育におけるリーダーシップ研究の展望 東京大学大学院教育学研究科紀要, **56**, 283-306.
- 秋田 喜代美・山邊 昭則・多賀 徹太郎 (2016) . 学問は保育につながる 発達保育実践政策学の挑戦 東京大学出版会, **3**, 84-95.
- 秋田 喜代美 (2016) . 公開シンポジウム「今、日本の保育の真実を探る～九万人の保育者と千七百カ所の自治体関係者の声を聴く～」のご報告——園調査の結果から 調査の意義と課題——全国保育・幼児教育施設大規模調査《結果報告》東京大学大学院教育学研究科付属 発達保育実践政策学センターレジュメ,
http://www.cedep.p.u-tokyo.ac.jp/project_report/symposiumseminar/sympo_20160917/ (2019年11月17日)
- 千葉 直樹 (2017) . 保育者の早期離職を抑制する要素の抽出——ベテラン保育者の職業継続の要因から見えてきたもの—— 小田原短期大学研究紀要, **47**, 129-141.
- 傳馬 淳一郎・中西 さやか (2014) . 保育者の早期離職に至るプロセス——TEM (複線径路・等至性モデル) による分析の試み—— 地域と住民 道北地域研究所年報, **32**, 61-67.
- 遠藤 知里・竹石 聖子・鈴木 久美子・加藤 光良 (2012) . 新卒保育者の早期離職問題に関する研究2——新卒後 5年目までの保育者の『辞めたい理由』に注目して—— 常葉学園短期大学紀要, **43**, 155-166 .
- 遠藤 利彦 (2016) . 公開シンポジウム「今、日本の保育の真実を探る～九万人の保育者と千七百カ所の自治体関係者の声を聴く～」のご報告——園調査から見えてきたもの 課題と可能性——全国保育・幼児教育施設大規模調査《結果報告》東京大学大学院教育学研究科付属 発達保育実践政策学センターレジュメ,
http://www.cedep.p.u-tokyo.ac.jp/project_report/symposiumseminar/sympo_20160917/ (2019年11月17日)
- ゴープル, F. 小口 忠彦 (監訳) (1972) . マズローの心理学 産能大学出版部
- Greenleaf, R. K. *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, pp.15ff.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. The university of California Press. (ホックシールド, A. R. 石川 准・室伏 亜希 (監訳) (2000) . 管理される心——感情が商品になるとき—— 世界思想社
- 萩原 駿史 (2016) . プロスペクト理論からの新卒労働者早期離職分析 西南学院大学大学院研究論集, **2**, 35-45.
- 池田 守男・金井 壽宏 (2017) . サーバント・リーダーシップ入門 かんき出版

- 伊藤 恵里子 (2014) . 新任保育者の早期離職に関わる要因——早期離職者へのインタビュー調査から——千葉
 明德短期大学研究紀要, **35**, 61-69.
- 加藤 由美・安藤 美華代 (2012) . 新任保育者の抱える困難に関する研究の動向と展望 岡山大学教育学研究
 科研究収録, **151**, 23-32.
- 木野 和代・内田 千春 (2018) . 『保育者志望学生の共感性と感情労働の関連——園での実習経験の振り返り
 から——』 宮城学院女子大学研究論文集, **126**, 1-11.
- 木曾 陽子 (2018) . 保育者の早期離職に関する研究の動向——早期離職の実態、要因、防止策に着目して——
 大阪府立大学社会問題研究, **67**, 11-22.
- 松浦 美晴・上地 玲子・皆川 順 (2016) . 潜在保育士問題解消に向けたリアリティショック研究の可能性の考
 察 山陽論叢, **22**, 87-100 .
- 宮崎 静香 (2014) . 新人保育士が保護者に対処する過程で求められる職場体制の在り方——社会福祉法人A会
 A保育園のインタビュー調査を通して—— 東洋大学大学院紀要, **51**, 219-243 .
- 森本 美佐・林 悠子・東村 知子 (2013) . 新人保育者の早期離職に関する実態調査 奈良女子文化短期大学紀
 要, **44**, 101-109.
- 中丸 元良 (2014) . これからの幼児教育『先生同士の「同僚性」を高める』 ベネッセ教育総合研究所
- 中尾 達馬・加嶋 祐里 (2009) . 保育職志望大学生が、新任保育者を経て、中堅・ベテラン保育者に至るまで
 の過程において、何がどのように変化しているのか？ 山口芸術短期大学研究紀要, **41**, 51-63.
- 中坪 史典 (2014) . これからの幼児教育『先生同士の「同僚性」を高める』 ベネッセ教育総合研究所
- 中山 敬介 (2016) . 日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化 近畿大学商学論究
15 (1) , 55-73.
- 中村 友理絵・則定 百合子 (2014) . 若者の早期離職の主要因に関する研究 職場ストレス、抑うつ傾向、労
 働環境との関連 和歌山大学教育学部紀要, **64**, 37-46.
- 日本保育学会 (2016) . 保育学講座2 保育を支えるしくみ 制度と行政 東京大学出版
- 西坂 小百合 (2002) . 幼稚園教諭の精神的健康に及ぼすストレス、ハーディネス、保育者効力感の影響 教育心
 理学研究, **50** (3) , 283-290.
- 岡田 朱世 (2016) . 保育所保育士の職能成長の捉え方——現職保育士に対する質問紙調査の分析を通して
 —— 教育学研究論集, **11**, 9-16.
- 岡本 和恵・ト田 真一郎・松井 玲子・北野 圭子 (2010) . 本学卒業生の幼稚園・保育所等における早期離職
 の現 状と課題——平成19・20年度卒業生を対象として—— 常磐会短期大学紀要, **39**, 19-39.
- 岡本 和恵・ト田 真一郎・興石 由美子・松井 玲子・北野 圭子 (2011) . 保育の質を高める保育者養成校の役
 割——早期離職を防ぐために—— 常磐会短期大学紀要, **40**, 35-50.

- 大嶽 広展 (2017) . 働き続けたい保育園づくり 保育士の定着率を高める職場マネジメント 労働調査会
- Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books.
- (ピンク, D. H. 大前 研一 (監訳) (2010) . 『モチベーション 3.0—持続する「やる気!」をいかに引き出すか』 講談社)
- Rogers, C. R. (1942). Counseling and Psychotherapy. Houghton Mifflin.
- (ロジャース, C. R. 佐治 守男 (編集) 友田 不二男 (監訳) (1966) . カウンセリング 改訂版 (ロジャース全集第2巻) 岩崎学術出版社)
- 坂井 敬子・山本 睦 (2015) . 公立保育園の園長経験者からみた保育者のキャリアと退職 常葉大学保育学部紀要, **5**, 36(2), 44-55.
- 汐見 稔幸 (2019) . 保育者と親のための学び&交流誌 エデュカーレ——読者が侃々諤々!なぜまだ「古い昭和の保育」を「古い保育」から抜け出したい—— **95**. 臨床育児・保育研究会
- 柴崎 正行・金 玫志 (2011) . 日本における新人保育者の育成に関する最近の動向 大妻女子大学家政系研究紀要, **47**, 39-46.
- 柴田 好則 (2016) . 人的資源管理 ベーシック+ **8**. コミットメント 中央経済社
- Siraj-Blatchford, I & Hallet, E (2014) . Effective and Caring Leadership in the Early Years, London: SAGE Publications.
- Spears, L. C. (1998) . Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership.” In Larry C. Spears ed. (1998). Insights of Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership. New York: John Wiley & Sons. pp.3-6.
- 菅野 篤二 (2009) . 評定者研修用テキスト・シート付 人事考課書式集 日本法令
- 鈴木 健史 (2017) . マネジメント 神奈川県保育エキスパート等研修テキスト 神奈川県民局 次世代育成部 次世代育成課
- 鈴木 健史 (2019) . 保育士等キャリアアップ研修7 マネジメント第2章 2-2
- 千田 直毅 (2015) . 人的資源管理 ベーシック+ **6**. モチベーション 中央経済社
- 竹石 聖子 (2013) . 若手保育者の職場への定着の要因：早期離職の背景から 常葉大学短期大学部紀要 Bulletin of Tokoha University Junior College, **44**, 105-113.
- 田頭 伸子 (2012) . 保育者効力感が離職動機に及ぼす影響について——保育者養成校卒業生の保育職就労者を対象にした分析—— 広島文化学園短期大学紀要, **45**, 11-16.
- 寺畑 正英 (2018) . 若年従業員の離職と継続就業を巡る環境 ——ワーキングパーソン調査の二次分析から—— 東洋大学経営論集, **92**, 27-37.

- 内田 豊海・松崎 康弘 (2016) . 保育・教育現場における早期離職の原因とその後——短大卒業生の事例をもとに—— 南九州地域科学研究所所報, **32**, 17-23.
- 上林 憲雄 (2016) . 人的資源管理 ベーシック+ 中央経済社.
- 上田 厚作・松本 昌治 (2015) . 新任保育者の早期 離職を防ぐために保育者養成校に求められる就職支援活動——離職率・離職原因等に関する追跡調査結果を受けて—— 越谷保育専門学校研究紀要, **4**, 29-34.
- 瓜生原 葉子 (2016) . 人的資源管理 ベーシック+ 11. 評価 中央経済社.
- 山田 陽子 (2016) . 日常の保育における子どもの最善の利益を護る保育者の援助のあり方 保育学研究, **54** (3), 9-19.
- 矢藤 誠慈郎 (2017) . 保の育質を高めるチームづくり: 園と保育者の成長を支える わかば社
- 横山 博之・重松 由佳子・増渕 千保美・柴田 賢一 (2016) . 保育者の早期離職における課題——保育者の確保と保育の質の向上を求めて—— 次世代育成研究・児やらい, **13**, 29-51.
- 四元 真弓・餅原 尚子・久留 一郎 (2015) . 感情労働における概念規定の整理と展望 ——構成特徴を、看護者・介護者・保育者の立場から捉える—— 鹿児島純心女子大学大学院人間科学研究科紀要, **10**, 111-118.
- 淀川裕美・高橋翠 (2016) . 公開シンポジウム「今、日本の保育の真実を探る～九万人の保育者と千七百カ所の自治体関係者の声を聴く～」のご報告 全国保育・幼児教育施設大規模調査《結果報告》東京大学大学院教育学研究科附属 発達保育実践政策学センターレジュメ, http://www.cedep.p.u-tokyo.ac.jp/project_report/symposiumseminar/sympo_20160917/ (2019年11月17日)
- 全国保育団体連絡会・保育研究所 (2018) . 保育白書 ひとなる書房
- 一般社団法人 全国保育士養成協議会 (2009) . 指定保育士養成施設卒業生の卒後の動向及び業務の実態に関する調査報告書 I 保育士養成資料集, **50**.
- 明石市ホームページ (2019) . 「保育士定着支援金」として、採用後7年間で最大150万円の一時金を支給 Retrieved from https://www.city.akashi.lg.jp/kodomo/taikijidou/201611_kakujyu.html(2019年11月17日)
- 朝日新聞 DIGITAL (2019) . 「保育士ら 18人、一斉退職へ園長らのハラスメント訴え」 Retrieved from <https://www.asahi.com/articles/ASMDD63JDMDDUTPB011.html> (2019年11月17日)
- 朝日新聞 DIGITAL (2019) . 「保育経験わずか3年で園長に問題続く認可園、背景には」 Retrieved from https://www.asahi.com/articles/ASMCL5VY9MCLUTIL03G.html?iref=pc_rellink_01 (2019年11月17日)
- 秋田 喜代美 キャリアパスの構築を旨として：育ち合うリーダーと園のために Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000155715.pdf> (2019年12月30日)

- Cedep (2016) . 全国保育・幼児教育施設大規模調査結果報告 2016 年度発達保育実践政策学センター公開シンポジウム「今日本の保育の真実を探る~九万人の保育者~千七百か所の自治体関係者の声を聴く~配布資料 Retrieved from http://www.cedep.p.u-tokyo.ac.jp/about/symposiumseminar/sympo_20160917/ (2017 年 3 月 14 日)
- 経済産業省 (2018) . 保育現場の ICT 化・自治体手続等標準化検討会報告書 Retrieved from <https://www.meti.go.jp/press/2017/03/20180330003/20180330003.html> (2019 年 11 月 17 日)
- 北九州市ホームページ (2019) . 北九州市保育士人材育成方針 Retrieved from <https://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000834787.pdf> (2019 年 12 月 26 日)
- 厚生労働省 (2013) . 保育を支える保育士の確保に向けた総合的取り組み Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11907000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Hoikuka/0000026218.pdf> (2017 年 9 月 25 日)
- 厚生労働省 (2015) . 保育士等に関する関係資料 (第 2 回保育士等確保対策検討会参考資料 3) Retrieved from http://www.hoyokyo.or.jp/nursing_hyk/reference/27-2s6-13.pdf (2017 年 9 月 25 日)
- 厚生労働省 (2017a) . 待機児童解消に向けた現状と取り組み Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11901000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Soumuka/0000137860.pdf> (2017 年 9 月 25 日)
- 厚生労働省 (2019) . 「子育て安心プラン」の着実な推進について 全国厚生労働関係部局長会 Retrieved from https://www.mhlw.go.jp/topics/2019/01/dl/2_kodomo-01.pdf (2019 年 11 月 4 日)
- 厚生労働省 (2019) . 保育所等関連状況取りまとめ(平成 31 年 4 月 1 日)及び「子育て安心プラン」集計結果【概要】待機児童の解消に向けた取組の状況について Retrieved from https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137_00009.html (2019 年 9 月 6 日)
- 内閣府 (2007) . 仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章 Retrieved from http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html (2019 年 7 月 1 日)
- プレスリリース配信サービス「PR TIMES」 Retrieved from <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000104.000013773.html> (2019 年 11 月 17 日)
- 産経 WEST (2019) . 「保育士採用、特典は U S J 年間パス 大阪市、地方から人材呼び込み」 Retrieved from <https://www.sankei.com/west/news/190125/wst1901250023-n1.html> (2019 年 11 月 17 日)
- "YAHOO! JAPAN ニュース (2019) . 「子供の前で罵倒パワハラ訴え保育士 18 人一斉退職 浜松市の保育園」 Retrieved from <https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20191212-00000005-sut-122&fbclid=IwAR2kbKCnTk5GOs1UCcL9sCcYN7PKX0OAqh2HP2KxW5i35apbxHfumbPHCR0> (2019 年 12 月 12 日)

WELKS (2017). 保育士さんの83%、職場に「クラッシャー上司がいる」と回答

<https://welts.co.jp/report/13186/> (2017年9月16日)