

# 調査から見えてきた 保育者の本音に 園長はどう向き合う？

和洋女子大学 人文学部こども発達学科 准教授  
小山朝子先生 (こやま・あさこ)

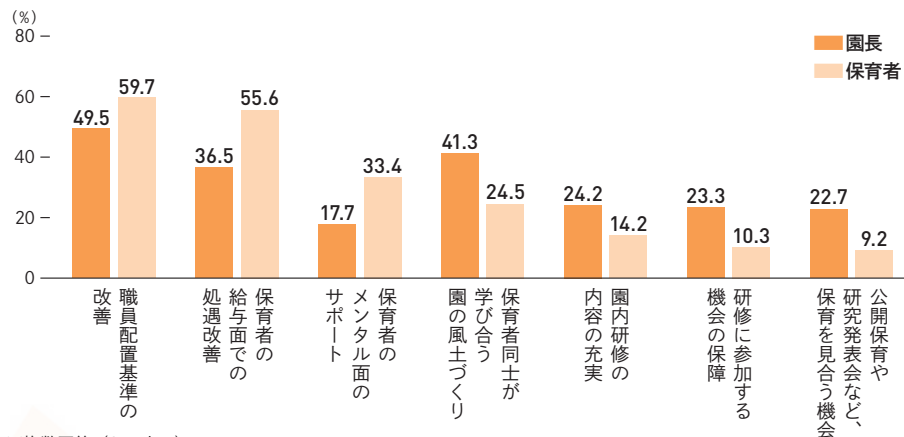
「第4回幼児教育・保育についての基本調査」(以下、本調査)の結果からは、業務環境などに対する園長、保育者の双方の意識にギャップが見られました(図10)。調査結果から保育者の本音をどう読み解き、園運営の改善につなげるとよいか、本調査の監修者の1人である和洋女子大学の小山朝子先生にお話をうかがいました。



東京家政大学大学院人間生活学総合研究科後期博士課程満期退学。東京都北区で保育士として保育現場を経験した後、帝京平成大学講師などを経て、現職。専門は、保育学、乳児保育。現在は、乳児保育における保育者の専門性を明らかにすることなどを研究課題としている。共編著に『講義で学ぶ乳児保育』(わかば社)など。

## 園長と保育者の意識にギャップが生じる要因は？

図10 保育者の資質の向上のために必要なこと(全体 2023年)



※複数回答(3つまで)。

※「その他」を含めた16項目のうち、園長と保育者の回答で特に差が見られた7項目のみ示す。

「保育者の資質の向上のために必要なこと」を園長、保育者の双方に聞くと、保育者のほうが高いのは「職員配置基準の改善」「給与面での処遇改善」などでした。一方、園長のほうが高いのは「保育者同士が学び合う園の風土づくり」「園内研修の内容の充実」などで、両者の意識にギャップが見られる結果となりました。

### 保育者としての本音を受け止め マネジメントを見直す

園長と保育者の意識の違いはなぜ生じるのでしょうか。保育者は人員配置や処遇といった業務環境の改善に直結することを重視し、園長は園の風土づくりや園内研修の充実といった長期的視点

での育成を重視するといった違いがありそうです。

実際には保育者が求める改善を園だけで行うのは困難です。園長だからこそできることは、保育者としての本音を伝えられる環境をつくり、保育者が定着するマネジメントを行い続けることです。そのためにも風通しのよい職場風土と学び合いができる同僚性の関係づくりがとても重要でしょう。

## 業務量の多さと長さに保育者は大きな負担を感じている

図11 保育者の仕事満足感・負担感（幼稚園・保育所・認定こども園 2023年） 保育者回答

		幼稚園	保育所	認定こども園	(%)
ポジティブ	職場の人間関係は良好である	82.0	82.2	82.1	
	自分の仕事に満足している	79.9	73.5	74.2	
	自分の職場に満足している	77.3	73.0	72.9	
	できるだけ長く今の職場で働きたい	66.4	65.5	66.0	
	保育者の配置は十分で適切である	49.7	41.1	47.2	
	休暇を取得しやすい	43.5	60.4	58.3	
給与と仕事量のバランスはとれている		28.8	26.0	28.6	
ネガティブ	事務作業の量が多くて負担である	78.8	81.0	77.6	
	労働時間が長く負担である	68.2	53.3	54.5	
	配慮の必要な子どもへの対応が負担である	63.5	69.9	64.4	
	子どもを預かる責任が重く負担である	59.2	67.7	60.6	
	研修時間が確保できない	57.3	57.5	54.2	
保護者への対応や子育ての支援が負担である		54.3	61.3	55.5	

この設問は保育者のみの回答です。「ポジティブ」な要素の「人間関係」「仕事」「職場」の満足感が高いものの、「給与と仕事量のバランス」の満足感は低く、「ネガティブ」な要素の「事務作業の量」や「配慮の必要な子どもへの対応」などの負担感も高くなっています。保育という仕事は好きでも、具体的な業務には負担を感じているという、保育者の複雑な心境が表れているようです。

※「とてもあてはまる+まああてはまる」の回答の%。  
 ※ポジティブ、ネガティブな項目ごとに、幼稚園の降順で図示。  
 ※60%以上の数値に網かけをしている。

### 保育者をポジティブにする園長のマネジメントとは

図11に見られるような業務量の負担感を改善するためにも、保育者の定着を図る園長のマネジメントについて、さらに考えていきましょう。

まず大切なのは園長がリーダー層の保育者と連携して、ボトムアップで意見を出せるしくみをつくることです。それにより保育者は、業務環境の改善は自分たちで考えるという意識をもち、主体的に取り組むようになります。その際、保育者同士が互いを思いやり、みんなの権利が充足していくようにすると、よい循環が生まれるでしょう。

そして、こうした保育者同士の充実した対話を生むのに不可欠なのが同僚性です。短時間でよいので勤務時間中に子どもから離れるノンコンタクトタイムを保障して、保育者同士の対話や学び合いを促しましょう。園長が保育者のよいところを仕事の中で具体的に認めて、フィードバックしていくことも、対話の活性化に効果的です。

また、忙しい合間を縫ってノンコンタクトタイムなどの時間を効率よく活用するには、限られた時間を上手に活用しようとする全職員の協力体制が必要です。例えば指導計画立案では、担任の保育者同士がその月の保育のポイントを共通理解しやすいよう項目を整理して、保育者として願う保育を実現するために大切にすることを見極め、具体的、簡潔に記入できるようにしていきましょう。そして、保護者や第三者委員会などにも、その根拠をきちんと説明できるようにしていきます。

こうしたマネジメント改革を進める際のポイントは、いきなりすべてをやろうとしないことです。園の実情に合わせてできるところから進めていきましょう。1つが軌道に乗れば取り組み方もわかってきて、徐々に全体が変化していくものです。

保育者のみなさんは日々、大変な努力をして保育をされていると思います。本調査に目を通すことで改めてご自身の保育を振り返り、本当の意味で子どものためになっているかを考えるきっかけにしていただけることを願っています。

# 保育者の主体性が発揮された チーム力の高い職場づくりは、 園長のマネジメント次第

東京都市大学 人間科学部 准教授

**園田 巖**先生 (そのだ・いわお)

「第4回幼児教育・保育についての基本調査」(以下、本調査)では、「園の保育実践上、運営上の課題」としてどの園種でも「管理職の指導力の向上」が上位に挙がり、管理職の技量に関する園長の課題意識が明らかになりました。そこで、保育者が力を発揮して、保育の質を上げるためのマネジメントとはどのようなものか、園長を務めた経験があり、保育ソーシャルワークが専門の東京都市大学の園田巖先生にお話をうかがいました。



慶應義塾大学文学部人間科学専攻卒業。日本社会事業大学大学院福祉マネジメント研究科修士課程修了。神奈川県保育所の園長、放課後児童クラブの施設長などを経て、現職。自治体が行う管理職向けの研修の講師も務める。現在は、保育ソーシャルワークのあり方を研究。共著に『子どもの理解と援助』(萌文書林)など。

## 保育はチームワークだからこそ、園長のマネジメントが鍵

### 保育者が力を発揮できる 園の風土づくりを

本調査を見ると、「園の保育実践上、運営上の課題」にはさまざまな項目が挙がっています(図12)。上位の項目はいずれも肯定率が9割前後と高いことから、これらの課題は独立したのではなく、互いに連動していると捉えることができます。

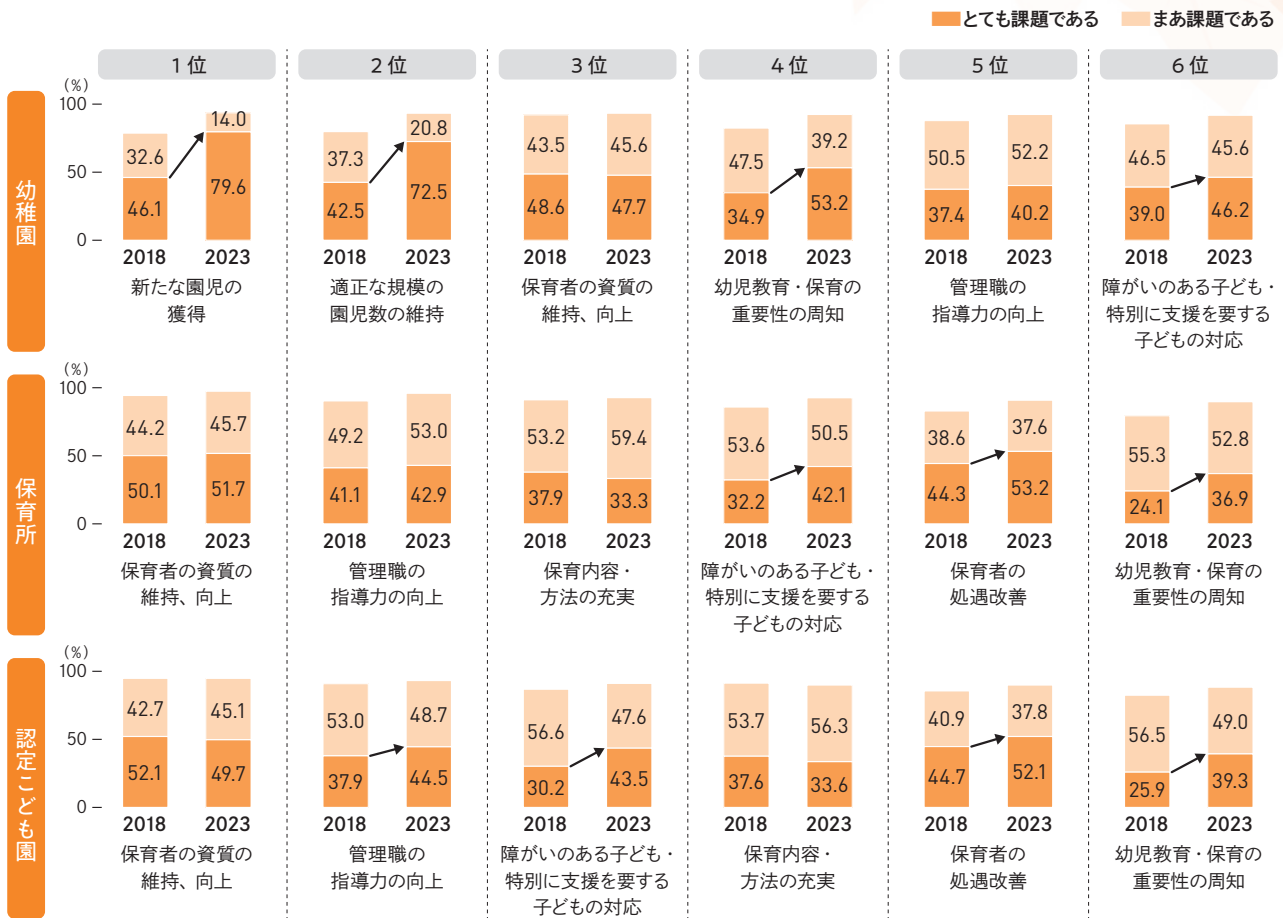
一方で、「保育者の資質の向上のために必要なこと」で保育者の回答率が高かった「職員配置基準の改善」や「保育者の給与面での処遇改善」(P.10 図10参照)は、制度上の改善が必要なため、個々の園による解決は容易ではありません。しかし、「保育者のメンタル面のサポート」や「保育者同士が学び合う園の風土づくり」を行い、保育者一人ひとりが気持ちよく働いて、力を発揮できる環境を整えることは、園長のマネジメント次第で実現が可能です。保育業務において、保育者が負担に感じる程度は人それぞれです。配慮を要する

子どもへの対応や事務作業、保護者への対応など、保育者一人ひとりが感じている課題を把握し、改善を支援することは、園長の役割といえます。

保育ではチームワークが要となります。保育者が個々の利益だけを追求することなく、チームとして力が発揮できるよう園内にしくみをつくり、チームワークのもと、そのしくみで園内の課題を整理し、解決できるようにしていくことが、組織マネジメントです。そうした園長のマネジメントによってチーム力を上げることが、さまざまな課題に対応する有力な手立てとなるのです。

マネジメントがうまくいっているかを測る指標の1つとなるのは、保育者の退職者数です。もちろん、退職理由はさまざまでしょう。しかし、園の規模にもよりますが、1年間に5人以上が退職する場合、退職理由とは別に園の保育方針や組織風土などに不満があるケースがほとんどです。新規採用に力を注ぐだけでなく、謙虚な気持ちで客観的に園の状況を見直したほうがよいでしょう。

図12 園の保育実践上、運営上の課題（幼稚園・保育所・認定こども園 経年比較） 園長回答



※「ととも課題である+まあ課題である」の回答の%。 ※2023年の数値をもとに上位6項目を左から図示。

## 保育者が自分のキャリアを見通せるような支援を

### 園長が担うべき マネジメントとは

園長が担うマネジメントについて、具体的にみていきましょう。マネジメントでは、基本的に次の4つを管理します（図13）。

①質管理は、保育の質そのものの管理です。子どもが心身ともに充実し、豊かに生活するための環境が整っているか、保健衛生は行き届いているかなどを管理します。

②危機管理は、子どもの生命や身体の安全を守るための管理です。保護者から預かった子どもをそのまま保護者に返すことが園の責務であり、何

図13 園長に求められる4つのマネジメント

#### 保育のマネジメント

- ①質管理 保育の質の管理。発達過程に応じたアプローチができていないか、保健衛生が保っているかなど。
- ②危機管理 子どもの生命を守るための管理。災害や事故の防止策は取られているか、保育者のリスク認識はあるかなど。

#### 保育者のマネジメント

- ③労務管理 保育者の勤怠や福利厚生などの管理。保育者の休憩時間は確保できているか、長時間勤務になっていないかなど。
- ④人材育成 保育者の資質・能力の向上に向けた管理。保育者が園内外で自己研鑽<sup>けんさん</sup>を積める機会を用意できているかなど。

※本記事の図13～15は、園田先生への取材をもとに編集部で作成したものです。

をおいても重要な管理です。

③労務管理は、保育者の労働に関する管理で、勤怠管理や福利厚生などが該当します。保育者が力を発揮できるような環境を整えることが、労務管理の重要ポイントです。

そして、④人材育成は、保育者のキャリア形成を支援するための管理です。保育者の定着に大きな意味をもつため、③労務管理から独立させました。園内研修の実施や外部研修制度のほかに、保育者同士が学び合う園の風土づくりも含まれます。

## マネジメントで大切なのは 園のしくみづくり

③労務管理や④人材育成は、①質管理や②危機管理を支え、保育者の定着を図ります。

例えば、残念ながら、保育者が法令通りに休憩時間を確保できていないケースがあります。休憩せずに子どもに向き合い続けると、保育の質に影響します。保育者が疲弊し、注意力が散漫になったり、不適切な保育につながったりするかもしれ

ません。園の事情もあるとは思いますが、業務精選などを行い、個人の努力によらずとも休憩時間を確保できるしくみをつくるのが、園長の果たすべき役割です。残業や業務の持ち帰りについても同様で、残業を減らすしくみづくりが必要です。

保育者が自身のキャリア形成を見通せるよう、④の人材育成のしくみも整えていきましょう。その園で働いて自分の資質・能力が高まるのか、働きながら自分の暮らしや家庭を維持できるのかは、保育者の働く意欲にかかわります。私が担当するゼミの学生は、将来、海外の保育園で働きたいと、海外研修制度のある園を探し出して就職しました。そうしたキャリア形成をサポートするしくみは、意欲の高い保育者の確保にもつながります。

ストレスマネジメントも重要で、保育者個人の問題とせず、園で支援するしくみがあるとよいでしょう。悩みがあっても周囲に話せないと、離職につながりかねません。リーダー層の保育者には園長が声をかけて話を聞くとよいですし、若手の保育者にはロールモデルとなる身近な先輩がメンターとして相談に乗るという方法もあります。

## 場面に応じて、園長がマネジメントのタイプを使い分ける

### 合意形成の過程が 当事者意識につながる

園長のマネジメントのタイプは、合意形成型、鶴の一声型、経験論者型、継承型の4つに大別されます(図14)。その中でどのタイプであるかも、保育の質向上にかかわります。

鶴の一声型は、園長のトップダウンで園の運営を進めるタイプです。保育方針に一貫性があり、意思決定が早いといった利点がありますが、保育者が主体性をもちにくくなります。

経験論者型は勤務歴が長い人の意向が園の運営に大きく影響するタイプ、継承型は何事も従来の方法を踏襲するタイプです。いずれも組織が硬直

図14 園長のマネジメントのタイプ

#### 普段は合意形成型で、 場面に応じて鶴の一声が必要

**合意形成型** 現場の保育者が話し合い、合意形成をしながら活動を進めていく。保育者が当事者意識をもち、主体的に行動することにつながる。

**鶴の一声型** 園長などの責任者が意思決定を行い、保育者はそれに従って行動する。前例のない緊急事態など、すぐ決断し、実行が求められるときに有効。

**経験論者型** 園の勤務歴の長い保育者や職員の影響力が強く、その人の意向を重視して園運営がされる。

**継承型** 保育方針や行事など、何事も以前行ったことを変えずに実施する。状況に応じた臨機応変な対応をしない。

化しやすく、よいマネジメントとはいえません。

園のマネジメントに適しているのは、合意形成型です。特に質管理においては、保育者同士で話し合い、合意形成を図りながら進めていくことが重要です。その過程を経ることで、保育者に、園をよりよくしていくのは園長ではなく自分たちだという当事者意識が生まれます。指示を待つことなく、責任をもって主体的に取り組むようにもなるでしょう。状況に応じた柔軟な対応ができますし、保育者が互いに助け合い、学び合う同僚性も高まるはずです。

合意形成型を進める際の園長の役割は、ファシリテーションです。話し合いの場をつくりつつ、困ったときには相談に乗ります。問題があれば意見をしますが、現場の合意を尊重し、実践を後押しします。そして、成果を褒めて認めます。私も園長を務めたときには、そうしたファシリテーションのスキルを学びました。

ただ、合意形成には時間がかかるのが難点で、前例のない災害や事故などの危機管理時には、早い決断や強いリーダーシップが求められます。マネジメントのタイプは、時と場合に応じて使い分けることが重要です。

## 園長は独りよがりにならないよう 第三者からのアドバイスを

マネジメントにおいても1つ意識したいのは、「保育」というサービスの特性です。保育は製品の販売などとは異なる「対人サービス」です。保育には形がなく、その質は常に一定ではありません。子どもは保育者による保育を直接受けますし、行っ

### 図15 保育の特徴

**無形成** 保育は対人サービスであり、形のないものを提供する。

**不均質性** 子どもは多様であり、保育の質は一定ではない。それぞれの子どもに合った保育が求められる。

**不可分性** サービスを提供する側（保育者）と提供される側（子ども）が同じ場所において、サービスの提供と消費が同時に行われる。

**不可逆性** 一度提供した保育は、元に戻すことはできない。つまり、やり直しがきかない。



**保育は、信頼性が重要  
第三者を入れて客観性を担保**

た保育をやり直すことはできません（図15）。

そうした保育の評価は、「この園に子どもを預けたら、よい保育をしてくれるに違いない」といった保護者の信頼評価となります。信頼を確立するのは非常に難しい一方で、失うのは一瞬ですから、それを意識した園の運営が求められます。また、客観性を少しでも担保するために、第三者からの評価も大切になります。

組織をマネジメントするのは大変で、ときに難しい決断を下さなければならない園長は、周囲に相談しにくい場合があります。私は園長になったとき、恩師から「率直に意見を伝えてくれる信頼できる人物をつくるといい」と言われ、2人の人物に困り事を相談していました。彼らの客観的な意見は物事の新しい見方を教えてくれ、悩みを解決できたこともありました。そうした自分とは違う見方をもつ人を、身近なところから探すことをお勧めします。

園田先生から  
保育者の  
みなさんへの  
メッセージ

園の組織をよりよくできるかどうかは園長次第です。保育者の声に耳を傾け、発言しやすい雰囲気づくりをして、現場の議論を活性化させる。そして、口を出したくなくても覚悟を決めて現場に任せる。園長から任されているという意識が、保育者の主体性につながり、一人ひとりの力が発揮される園が築かれていくことでしょう。

## 園の取り組み事例

なかよしこども園（埼玉県・私営）

# 園長のリーダーシップで 園改革を実行

### 取り組みの ポイント

- 園がめざす保育に向け、園長自らが研修を実施し、2年間かけて改革を推進。
- 保育者同士が協力して、園全体で保育の課題をクリアしていく組織づくりに注力。

## 園全体で課題をクリアしていく組織づくりのマネジメント

### 主体性の育成を重視し 保育の改革を決意

四季折々の作物を収穫できる畑や、広い園庭のある緑豊かな環境に建つ、埼玉県所沢市のなかよしこども園。同園を含め3園の認定こども園を経営する社会福祉法人光輪会の喜多濃定人理事長は、「経済格差を教育格差とせず、どんな子どもにも多様な経験を保障して生きる力を伸ばしたいと考え、幼児教育を志しました」と、自身の思いを熱く語ります。地域にも積極的に働きかける喜多濃理事長のもと、子どもたちは好きな遊びに熱中し、保育者も互いに対話をしながら保育を楽しんでいます。

同園がこうした姿になったのは、2017年の教育・保育要領の改訂がきっかけでした。まず考えたのは改訂される理由だったと、喜多濃理事長は当時を振り返ります。

「教育・保育要領を読み込み、鍵は“主体性”だと考えました。本園ではそれまで一斉保育を中心としていましたが、自分で考えて行動できる子どもを育みたいと、保育の改革を決意したのです」

お話しくださった先生

社会福祉法人光輪会 理事長  
喜多濃定人先生



改革にあたり、同園では2年間にわたって教育・保育要領を読み解き、いかに実践につなげるかを考える園内研修を重ねました。

「理念や方針を考え、園がどこへ向かうのかを示し、かかわる人々への説明責任を果たすのは園長の役割です。主体性を育む保育とはどのようなものか、教育・保育要領に基づき、私自身が保育者への研修を実施しました」（喜多濃理事長）

並行して園内環境の改革を進めました。子どもが自分で遊びをつくり出せるよう、園庭から遊具を撤去して芝生の広場や築山を設置。保育室には、個々の興味・関心に沿って遊びを深める「コーナー保育」を導入。園行事も見直して、例えばお遊戯会は、子どもが自分の好きなことを発表する「自慢大会」に切り替えました。

## 保育者が協力して高め合い 自信につながるしくみを整備

改革の道のりは平坦ではなかったといいます。

「改革当初は、複数のベテラン保育者が保育観の違いを理由に退職していきました。また、主体性を育む保育の実現も難しく、子ども一人ひとりに合わせて働きかけや環境を変化させていくことに課題がありました。保育者のスキルの底上げが必要だったため、保育のしくみや個々の保育者への働きかけを工夫しました」（喜多濃理事長）

各年齢1クラスずつの同園では、保育者が1人で悩みを抱え込まないよう異年齢保育に移行。保育者同士が実践を通して、互いのよさを取り入れたり、高め合ったりするしくみを整えました。また、学期に1回、各保育者が環境構成のアイデアを出し合い、全員で確認し合う場を設けています。

「若い保育者の『こんなことをやりたい』といったアイデアを引き出し、みんなで認め合っています。そうした成功体験が積み重なれば、だれもが意見を言いやすくなり、自信や仕事の楽しさにつながると思っています」（喜多濃理事長）

「全体の前で自分の力を披露する経験」としては、前述の自慢大会も活用。子どもと一緒に保育者も、自分の得意なことを自慢します。喜多濃理事長も、昨年度は少林寺拳法を披露しました。同園ではこのようにして、無理なく保育者の自己肯定感が高まるしくみを充実させています。

## 「チョコっとタイム」で 対話を活性化

さらに同園では事務室にチョコレートを常備し、保育者が一息つきたくなったときにはいつでも立ち寄れるようにしています。その名も「チョコっとタイム」は、甘いものを食べながらなにげない雑談をすることで、気持ちを落ち着けたり、時に

は悩みを相談したりする時間になっています。

「不適切保育の報道が相次いだとき、予防につながるしくみとして思いつきました。『チョコっとタイム』に来た保育者には、私も積極的に話しかけています。わずかな時間ですが、こうした自由にとれる休憩が、管理職も含めた保育者間の対話を活性化していると思います」（喜多濃理事長）

## 地域と共生して

### 「産み育てやすいまち」をめざす

喜多濃理事長は「社会福祉法人の一番の顧客は地域」という考えのもと、地域の公益活動にも力を入れています。地域に必要とされなければ淘汰されるとして、ニーズを把握するため市の福祉計画などを熟読し、園でできることを考えています。

所沢市は少子高齢化が進む一方で子育て世代の流入人口が比較的多く、育児支援を求める声も多いことから、未就園児とその保護者を受け入れる子育て支援センターとして、同園を開放しました。また、中学校や高校で地域参加の授業をして興味をもつ生徒を発掘し、園でボランティアとして受け入れるといった福祉人材の育成にもかかわります。ほかにも近隣の園と一緒に地域イベントに出展するなど、地域全体として保育に関する底上げを図り、「産み育てやすいまち」の実現をめざしています。

自らもアイデアマンである喜多濃理事長は、園のマネジメントについて、次のように語ります。

「経営が成り立つことを大前提としつつも、時代に即して園の理念や方針を考えていくことが、園長のもっとも重要な役割です。そのビジョンを保育者みんなと相談して達成していくしくみをつくと、いろいろなアイデアが出て面白くなります。意図があれば方法はいくらかでもあるのです。そうしたボトムアップのしくみづくりを大切にして、これからも改革を進めていきます」

### 社会福祉法人 光輪会

「冒険心」「探究心」「達成感」の3つの体験を通して、主体性や創造性を育成。どのような環境でも自分を信じて新たな解決策を見いだせる力の育成をめざしている。

- ◎ 園 数：3園(なかよしこども園・第二なかよしこども園・和光なかよしこども園)
- ◎ 所在地：埼玉県所沢市・和光市