

園運営の課題を克服して保育の質を高めていく これからの園マネジメント



▲玉川大学 大学教育棟 2014 教育学術情報図書館ブックサロンにて

「第3回幼児教育・保育についての基本調査」（以下、基本調査）では、園運営の課題として「保育者の資質の維持、向上」や「保育者の定着・確保」などが上位に挙がりました。こうした課題に対し、園長先生など管理職のマネジメントやリーダーシップの観点から、どのようなアプローチをするべきなのか、玉川大学教授の若月芳浩先生にお話をうかがいました。

玉川大学 教授／四季の森幼稚園 園長

若月芳浩（わかつき・よしひろ）先生

専門は教育学（幼児教育学）。乳幼児期の発達に応じた保育方法や保育内容を研究。特に障がいのある子どもを含む保育、子育てに関する保護者支援の研究などに力を入れる。共編著書に『保育の変革期を乗り切る園長の仕事術』、『採用と育成の好循環を生み出す園長の仕事術』など（ともに中央法規出版）。

● 園長先生が1人で抱え込まず、 ● 園全体で課題に取り組む

保育者の資質向上と人材不足が 園運営の2大課題

研修会などで全国の園長先生からお話を聞く機会がありますが、ここ数年、人材不足に関して相談を受けることが増えました。特に最近、幼稚園からは「求人票を出しても反応がない」といった悲痛な声を耳にします。私自身、私立幼稚園の園長も務めており、基本調査において「保育者の定着・確保」が運営上の課題に挙がっていることは実感として理解できます。

人材不足の背景には、メディアなどを通じて「保育者は大変そう」といったイメージが広がったこともあり、保育者をめざす学生が減り、養成学校を卒業しても一般企業に就職するケースが増えたこと、保育者になっても数年で辞めてしまうことなどがあ

るのでしょう。私が教える大学でも、昨年あたりから保育系の受験者数は減少傾向にあります。

「保育者の資質の維持、向上」が運営上の課題として上位に挙がっているのは、こうした人材不足の状況と無関係ではないと思います。この課題には正と負の両面があります。ポジティブにとらえると保育者を増やして「保育の質をもっと高めたい」という前向きな気持ちの表れであり、実際にそうした思いをもって頑張っている園長先生を、私はたくさん知っています。

半面、ネガティブな見方をすると、人材不足の影響で保育者が十分に育たないうちに保育を任せざるをえない状況があると推測できます。新人保育者からすると、いきなり多忙な現場を任せられ、その負担に耐えられずに辞めてしまうという悪循環につながっているのかもしれない。子どものすばらしさや保育のおもしろさを理解する前に、こうした事情で辞めざるをえないとしたら、本人にとっても園にとっても残念なことです。

園運営全体を見渡して 潜在的な課題を明確にする

少子化による園児数の減少が続く中、高度経済成長期に設立された園の多くが園長の世代交代を迎えています。加えて、要領・指針の改訂(定)も重なり、「園運営を変えていかなければならない」という危機感を抱く園は多いのではないのでしょうか。しかし、「何をどこから変えていけばよいかわからない」という声もよく耳にします。課題を明確にしないと、改善への道筋は見えてきません。そこで、私が研修で使用する、園運営にかかわる多様な要素から課題を検討するためのチェックリストをご紹介します(P.21 図)。

まずは、自園の達成状況や改善の可能性を振り返りながら各項目を検討し、潜在的な課題を明らかにするためにお使いください。そうした作業を園長先生自らが行うことが、園改革の出発点になります。

「往還型」研修で 研究と実践の両面を深める

園運営にかかわる課題は、行政の対応を必要とするケースも少なくありませんが、園として改善できることもたくさんあります。

前述したチェックリストなどを通して見えてきた課題は、園長先生が1人で対応するのではなく、保育者全体で話し合っ改善するプロセスが大切になります。園長先生の中には1人で悩みを抱え込む方もおられますが、そうなる問題の解決は遠のきます。保育者一人ひとりが「自分のこと」として主体的にとらえられるようにして改善に結びつけるとともに、保育者の資質の向上にもつなげていきましょう。

保育についての研修では、昨今は「往還型」の研修が推奨されています。複数回の研修をそれぞれの間隔を空けて1回ごとに完結させずに行い、研修→実践→研修→実践…というサイクルを回していきます。それにより研修と実践の両面が深まり、保育の変化や成果を感じやすくなります。

往還型研修は、次の順序で進めていきます。

【1】**研修** 保育者が課題を出し合い、同じ課題意識の保育者同士でグループをつくり、話し合いながら優先順位づけをして、自園で改善できることを考える。初回は全員でチェックリストをもとに園運営を振り返ると、意識していなかった課題も見えやすくなる。

【2】**実践** 話し合いの内容をもとに、実際の保育現場で改善を図る。

【3】**研修** 次の研修では、前回の実践の成果と課題をもち寄り、全体で共有。さらに、グループごとに次の実践に向けた話し合いを行う。

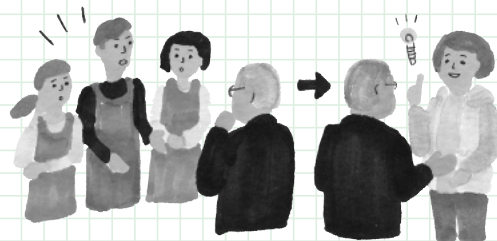
研修の過程で園の課題が生まれ、それを題材に園内研修を実施する場合、園長先生は話し合いの中心になるのではなく、ファシリテーターとして話し合いを活性化させる役割に徹するとよいでしょう。グループによる話し合いは、若手を含めて個々の考えが反映されやすくなるよさがあります。研修を通して保育者の主体性が発揮されていくと、やりがいを感じられて保育者の定着にもつながっていきます。

往還型を含めた園内研修は、ぜひ定期的実施していただきたいですが、全員が集まる機会を頻繁に設定できない園もあると思います。そこで日頃から、子どもの姿について気軽に語り合う文化を根づかせることも意識してください。その際に大切なのは、ミドルリーダーが中心となり、若手保育者からも積極的に話を引き出すことです。「今日の遊びの様子はどうかっ

Pick Up!

若手と先輩をつなぐ対話の機会を

私の園で、若手と先輩の保育者の間に溝が生じてしまったことがありました。若手の保育者から相談を受けた私は、まず、若手を集めて本音を聞く機会を設けました。その後、先輩の保育者にそれを伝え、先輩の話も受け止めながら「この園をよくするために互いに話をする時間をとろうよ」と提案。形式ばった、ぎこちない対話から始まりましたが、続けるうちに互いの理解が深まっていきました。本当に小さな変化でしたが、変化を積み上げていくことが大切で、それが園の改革へとつながっていくのだと思います。



た?」「〇〇ちゃんの姿が素敵だったね」といった投げかけをすれば、具体的な話がどんどん出てくるに違いありません。逆に避けてほしいのは、トップダウンで方針を押しつけることです。若手保育者が話をしやすい雰囲気をつくるため、まずは傾聴し、どのような意見も肯定的に受け止めるとよいでしょう。

こうした対話を通してリアルな情報が共有され、園全体で一人ひとりの子どもを支えるチームワークができていきます。さらに保育者一人ひとりの子どもの見方が深まり、保育実践の改善に結びついていきます。

● 保育の質を高める努力が、 ● 保育者が働き続けたいくなる ● 環境をつくる

園外での学びの機会が 保育の枠を広げる

保育者の資質向上、さらに保育の質向上のために、園外研修への参加を推奨するなど、保育者が園外で学ぶ機会を充実させることも大切です。園外で学んだり他園の保育者と交流したりすると、保育や子どものとらえ方が広がります。公開保育への参加も学びのよい機会となります。

私の園では、「保育者たちに見せたい」と感じた特色のある園に連絡をとり、土曜日などに全員で見学することがあります。「ここを見なさい」といった指示はせず、自由に見てもらいます。それぞれの課題意識により、着目するポイントが異なると思うからです。事後の振り返りを聞くと、「こういう保育もあるのか」と子ども観や保育観が揺さぶられ、実践のヒントを見つけられることも多いようです。また、同じ場所を全員で見ること、保育者同士の対話も膨らみます。

さらに、自園だけでなく地域全体の園をよくするという視点も重要です。私の園がある地域には全体で23の園があり、各園の若手が参加する研究部で、23園すべてを順番に見に行くという研修をしたことがあります。自園だけで完結するのではない広がりがあり、地域を通した新しい発想も生まれました。異なる保育方針をもつ近隣の園との関係も深まり、今でも年に3～4回、交流会をしています。

保育内容を見直して 学生にも魅力的な園に

多くの園が直面する人材不足への対応も考えていきましょう。学生に就職先の園選びで重視した点をヒアリングすると、「人間関係」「保育内容」「給与などの待遇面」が上位に挙がります。このうち給与などの待遇面については改善の余地は限られると思いますが、人間関係や保育内容は大いに見直せるはずです。

人間関係に関しては、前述の通り、園内で保育者同士が子どもの姿や悩みを自由に語り合う雰囲気をつくれると問題はないと思います。保育内容に関して言うと、私は園長を継ぐ予定の方々が集まる勉強会を主催していますが、その中で「子どもの主体性をより発揮できる、遊びを大切にしたい保育に移行したい」といった声が強まっているのを感じます。た

Pick Up!

保護者に寄り添う「園長と語ろう会」

私が園長を引き継いだ当初、保護者との距離感があった前園長からの改革を意識して、全園児の保護者の声に耳を傾ける「園長と語ろう会」を実施しました。1回につき5家族、20日間ほどで100人程度の保護者と懇談。おやつや飲み物などを用意して和やかな会にしたいと考えていました。ただ、私は子どもの主体性の発揮をめざして、行事の改革にも着手していたため、園長の交代や新しい保育内容への不満が出ることも覚悟していました。実際、1人の保護者の不満を契機に、前園長への不満が出たりもしました。結果的に不満ばかりの会になってしまいましたが、私は「傾聴・受容・共感」を心がけました。試練の場となりましたが、保護者の本音を知り、理解を得られるようにしていくことの大切さを身をもって感じる事ができました。



だし、その先には先代園長の方針があったり、伝統行事にこだわる保護者の反対があったりして、壁が立ちだかることもあるようです。それでも、遊びを大切にしたい保育は子どもの主体性を育む上で共感できますし、要領・指針にも沿っています。私自身も、先代園長から園運営を引き継いだ際、日常の保育のあり方を見直したり、行事を精選したりして、さまざまな改革を行いました。そして、しばしば保護者からクレームをもらいながら保育理念を根気強く説明して、理解を求めてきた経緯があります。

もっとも、現状では保育の方針・内容は園によりさまざまで、就職後にイメージと違ったことが退職の要因になりがちです。一例ですが、退職した若い保育者に理由を聞くと、「大学では遊びを中心にした子ども主体の保育を学んだのに、就職した園では保育者が子どもに指示を出して従わせる活動が多く、心情的につらかった」という答えが返ってきたことがあります。そうしたミスマッチは、学生側ではなく、園側の問題ととらえたほうが発展的です。保育者は多少忙しくても主体的に保育に取り組むことができ、子どもの成長を喜べたり、自身の成長を感じられたりする環境であれば、簡単には辞めなと思います。保育者が主体的にかかわれる園づくりを心がけたいものです。

省力化や保護者の協力で 人材不足の状況をカバー

慢性的な人材不足であれば、省力化の工夫により一人ひとりの保育者の負担を軽減することも重要です。私の園では、保育の見直しと同時に作業をリストアップして削減できることを探しました。

担任、補助、専任など、各保育者の役割分担の見直しも大切なことです。私の園では預かり保育を行っていますが、以前は朝と夕で別の補助の保育者が見る形にしていました。しかし、朝と夕の活動に一貫性がなくなるなどの弊害が出てきたため、預かり保育の増加とともに、現在は専任の保育者に任せています。すると、その保育者は預かり保育を「少人数の縦割りでおもしろい保育ができる時間」ととらえて、預かり保育から始まった遊びを日常の保育につなぐことを考えるようになりました。保育者の過剰負担が緩和されるとともに、主体性が発揮され、保育内容にも深まりが生まれつつあります。

また、保育者同士の情報共有も兼ね、話し合いの結

写真 保育ウェブ



拡大部分には、発表会の演目決定や練習風景などの過程を保護者どう共有するか、保育者同士で話し合ったことが書かれています。

果を蜘蛛の巣状に記した「保育ウェブ」(写真)も活用しています。話し合い時に作ったものを職員室に貼っておくと、すべての役割の保育者が、どんな経緯でどんなことが話し合われているかをひと目で知ることができます。現在、これを日案や週案代わりとしており、結果的に負担軽減にもつながっています。

また、保護者に対しては、連絡帳やドキュメンテーションの代わりに、タブレット端末などで操作・閲覧できるアプリを活用して、個人情報を守りながら情報共有をしています。以前に比べて双方向のやりとりもスムーズになり、保護者の保育に対する理解度が格段に上がりました。そのようにして、園を核として保護者や地域の人々が交流できる環境をつくり、必要に応じて協力を求めていくとよいでしょう。

園長が学ぶ心を持ち 魅力的な園づくりを

保育者が前向きな気持ちで働けるようにするためには、制度面の整備も必要ですが、園長先生などが保育者を精神的に支えることも重要です。保育者一人ひとりと日常的に対話することを心がけ、成長した点を見つけて認めていきましょう。

対外的に言えば園長先生は園の顔です。経営面だけでなく、園長先生自身が幼稚園教諭の免許や保育士資格を取得したり、専門知識を外部で学んだりして、常に向上する姿勢を示しましょう。そうした努力を続けることが、保育者や保護者の意識も高め、さまざまな面で園運営の改善に結びついていきます。

子どもの発想力は大人がつくる枠を超え、その未知の世界に触れることに私は幼児教育のおもしろさを感じています。これからの予測困難な時代を、子どもの可能性を信じ、それを楽しみながら、魅力的な園づくりに励んでいただけたらと思います。

■ 園運営の見直しのためのチェックリスト

各項目に示した観点で、自園の状況をチェックし、課題を明確化しましょう。

1 園の教育・保育目標

- 目標は妥当であるか
- 保育者・職員間の共通理解は得られているか
- 保護者に周知しているか
- 地域に開示しているか
- 目標実現までのプロセスは明確か

2 教育課程・全体的な計画

- 子どもの発達等に応じて編成しているか
- 実施状況を評価して改善しているか
- 預かり保育等の計画との関連はあるか
- 保護者や地域に開示しているか
- 目標や週案・日案等との関連はあるか

3 保育内容、遊びの質的向上

- 子どもの発達や興味に応じて保育内容を見直しているか
- 遊びの環境は変化しているか
- 遊びの内容は深まっているか
- 遊びを通して子どもの育ちに変化は見られるか
- 遊びに対する保育者の意識は深まっているか

4 行事

- 各行事の必要性について検討されているか
- 各行事のねらいと内容は適切であるか
- 子どもの負担感に配慮しているか
- 保育者の負担感に配慮しているか
- 保護者にねらいなどを説明しているか

5 保育記録

- 記録の書式や観点は適切であるか
- 遊びや学びの意味が見える記録になっているか
- 保育者の負担感に配慮しているか
- 写真や動画など、ねらいに応じた記録方法を活用しているか
- 保育者が楽しみながら書ける工夫はあるか

6 保護者への情報発信

- 発信のねらい、内容、頻度、方法は適切か
- 保育者の負担感に配慮しているか
- 保育記録を有効に活用しているか
- 保護者の受け止めや理解を確認しているか
- 保育参観、保護者会などの機会は有効に機能しているか

7 保育者の働きやすさと同僚性

- 保育者が働きやすい環境であるか
- 労働時間の短縮への取り組みがされているか
- 保育者が楽しく働けるように工夫しているか
- 会議の頻度や進め方などを工夫しているか
- 保育者間の同僚性を高める工夫をしているか

8 園内研修、保育者の資質の向上

- 園内研修のねらい、内容、頻度、方法は適切か
- ミドルリーダーは育っているか
- ファシリテーターは育っているか
- 外部研修や外部講師を活用しているか
- 他園の見学をしたり、公開保育を実施したりしているか

9 その他の観点

障がいのある子どもへの対応／小学校との接続／災害時の取り組み／安全・防犯対策／苦情処理や対応／専門機関との連携／一斉活動の工夫と見直し／クラス環境などについての見直し（掲示や物の配置など）／図書や教材の購入



※若月先生提供資料と取材をもとに、編集部で作成