

## Interview

人材の集まる組織や環境をつくるマネジメント

# 保育者が続けられる 環境を整えると 保育の質もおのずと高まる

保育者の「売り手市場」が続く中、人材を確保しやすい園と、そうではない園との間には大きな差が生じているようです。人材の集まる組織や環境をつくるためには、どのような園マネジメントが求められるのでしょうか。玉川大学教授で幼稚園の園長も務める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  
若月芳浩先生 (わかつき・よしひろ)

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。著書に『「インクルーシブな保育」導入のススメ——多様な子どもたちを受け入れるための心得』、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 (すべて中央法規出版)。

▲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

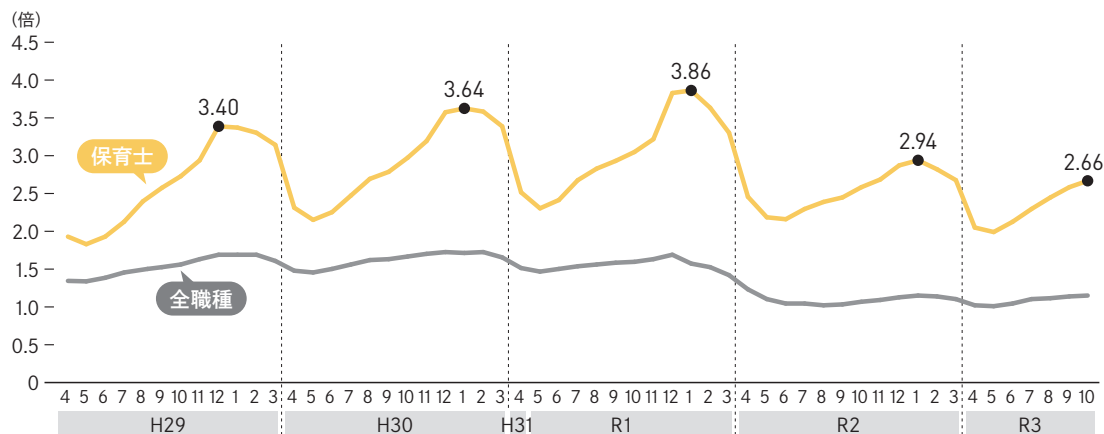
## 保育者や学生の目線に立ち、長く働き続けたい環境を整備

### 保育者不足の背景には 多くの要因が絡み合っている

多くの園が保育者の採用に苦労されており、何とか採用してもなかなか定着しないという悩みを抱えています。実際、保育所における保育士の有

効求人倍率の推移を見ると、近年やや落ち着きを見せてはいますが、依然として売り手市場が続いていますし (図1)、離職率も高い状況です (図2)。図では保育所のデータを示しましたが、幼稚園においても同様に、人手不足を示す多くのデータがあります。

図1 保育士の有効求人倍率の推移 (全国)



※保育士の有効求人倍率について、各年度のもっとも高い月の数値を記載している。

※全職種の有効求人倍率は、実数である。

\*「一般職業紹介状況」(職業安定業務統計)(厚生労働省)をもとに編集部で作成。

図2 平成28年及び平成29年の保育所で勤務する保育士の採用者と離職者（常勤のみ）

	勤務者	採用者数	採用率	退職者数	離職率
全体	407,287人	60,830人	14.9% (15.1%)	37,716人	9.3% (9.4%)
うち公営	118,481人	10,087人	8.5% (8.5%)	6,941人	5.9% (6.3%)
うち私営	288,806人	50,743人	17.6% (18.1%)	30,775人	10.7% (10.8%)

※（ ）内は前年度の数値。 ※回収率（H28：93.9%、H29：94.3%）を100%に置き直した集計値。 ※採用率及び離職率は、平成29年10月1日時点の勤務者数に占める、平成28年10月1日から平成29年9月30日までの間の採用者数・退職者数の割合となっている。

\*「平成28年及び平成29年社会福祉施設等調査」（厚生労働省）をもとに編集部で作成。

こうした人材不足の問題は、さまざまな要因が絡み合っ生じています。

1つは、保育者をめざす学部・学科への志願者数が減少傾向にあることです。その一因として、やりがいのある仕事であるにもかかわらず、仕事の責任の重さに対して十分な待遇が伴っていないなどの負の面に着目した記事が、メディアを通して広まっている状況が挙げられるでしょう。そのように保育者のなり手自体が減る中で、特に保育者養成校がない地域では、人材不足が深刻化しやすい状況です。

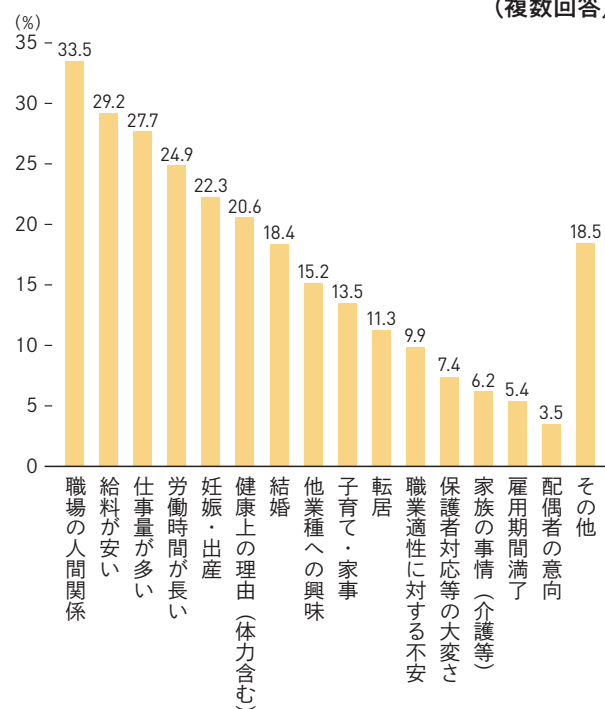
### 退職理由でもっとも多いのは「職場の人間関係」

さらに保育所における保育士の退職理由を見ると、さまざまな課題が浮かび上がります（図3）。

退職理由としてもっとも多いのは、「職場の人間関係」です。保育は責任を伴う仕事ですが、園長先生やミドルリーダー、同僚の先生方から支えられ、信頼されているという実感があれば、頑張ろうと思えます。逆に、業務をこなすだけでも大変な上に人間関係の悩みまで抱えたら、心が折れてしまうのも無理はないでしょう。

仕事量の多さや労働時間の長さも、人材が定着しづらい大きな要因です。学生に関していえば、保育実習を通して保育の場面は経験しますが、業務全体の経験はありません。夢や希望を抱いて入職し、わからないことが多いなりに子どもと接することに喜びを感じても、書類仕事や雑務に追われたり、早いうちから行事担当を任されたりすると、保育以外の業務の忙しさや責任の重さに疲弊

図3 過去に保育士として就業した者が退職した理由（複数回答）



\*「東京都保育士実態調査報告書」（令和元年5月公表、東京都福祉保健局）をもとに編集部で作成。

することもあってでしょう。「想像していた仕事と違った」と辞めてしまうことにもつながりかねません。

### 学校での学びと保育の現場とのギャップに悩んで退職する保育者も

私が勤める大学の卒業生からは、自分が思い描く保育のあり方と、現場で実践されている保育の実態とのギャップが理由で退職したという話も聞きます。今の保育者養成校では、要領・指針\*にのっとって、遊びの大切さや子ども主体の保育について丁寧に指導しています。ところが、そうした保

\*要領・指針とは、幼稚園教育要領、保育所保育指針、幼保連携型認定こども園教育・保育要領を指す。

育が必ずしも現場で実践されているとは限らず、特に新卒の保育者は、学んできたことと現実のはざままで苦悩してしまうのです。

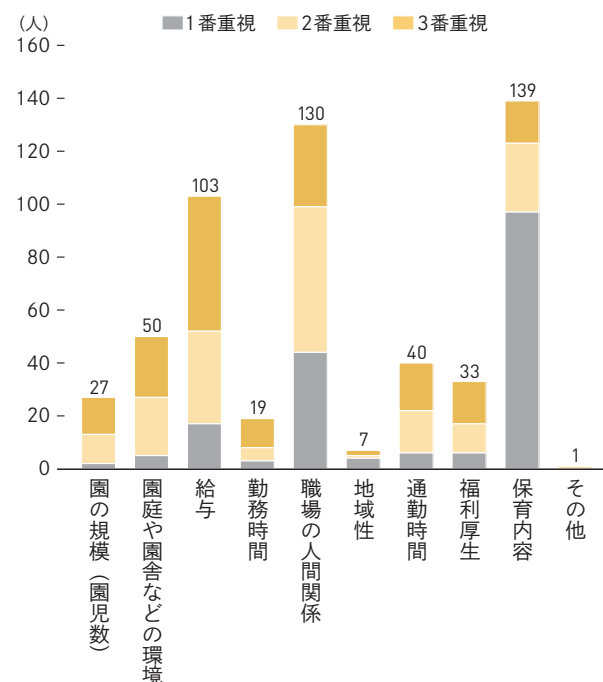
このように、園の人材不足の背景には多くの課題が潜み、早期の解決は容易ではありません。しかし、私の知る園では、仕事の面白さを伝えながら1年目の保育者が気持ちよく育つように、数年をかけてじっくりと園改革に取り組み、保育者にとって魅力的な環境をつくり出してきました。保育者をめざす学生、そして保育者の目線に立ち、「ここで働いてみたい」「ずっと働きたい」と思える園づくりをめざすことが大切です。

## 就職先を選ぶ際は「保育内容」をもっとも重視

最初に、保育者をめざす学生がどのような基準で就職する園を選んでいるかを理解しましょう。これらは、保育実習などで園を訪れた学生が目にするポイントともいえます。

学生へのアンケート調査\*の結果を見ると、四年制大学生が就職時に重視する上位3項目は、多い方から順に、「保育内容」「職場の人間関係」「給与」です(図4)。図示はしませんが、短期大学生でも、これらが上位3つに入っている点は同様です。

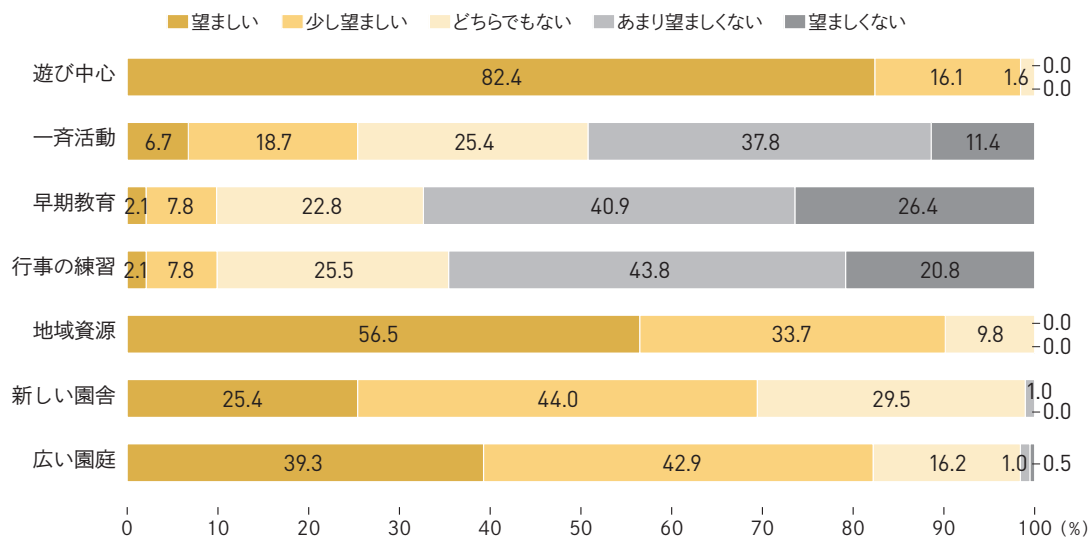
図4 就職時に重視すること(四年制大学)



※「1番重視」から「3番重視」までを合計した。

四年制大学生が最重要視する「保育内容」とは、どのような中身かも調査しました(図5)。結果からは、多くの四年制大学生が「一斉活動」よりも「遊び中心」の保育を望ましいと捉えていることがわかります。ここでいう「遊び中心」とは、要領・指針にある「自発的な活動としての遊び」や「遊びを通しての総合的な指導」などを意味します。

図5 望ましいと考える保育内容(四年制大学)



\*アンケート調査(図4~6)の実施概要は、P.5を参照。

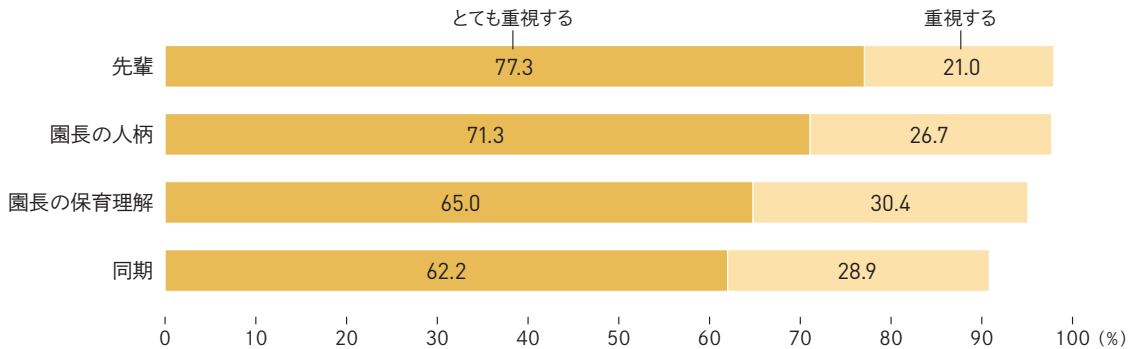


図4～6のアンケートの詳細は、田澤里喜・若月芳浩編著『採用と育成の好循環を生み出す園長の仕事術』（中央法規出版）でお読みいただけます。

〈図4～6のアンケート調査の実施概要〉

実施主体 玉川大学 田澤里喜・若月芳浩 実施期間 2019年9月30日～10月24日  
 実施地域ほか 東京近郊の四年制大学・短期大学  
 実施数 四年制大学5校の学生215人、短期大学4校の学生301人（合計9校516人）  
 実施方法 各大学の教員を經由して協力を要請。アンケートの回答はGoogleフォームを利用

図6 重視する人間関係（四年制大学+短期大学）



※人間関係に関する項目を抜粋して、「とても重視する」+「重視する」の降順に並べた。

職場の人間関係で重視するのは「園長の人柄」や「園長の保育理解」

こうした調査結果は、日常的に学生と接する私の実感とも一致します。保育実習から戻った学生の多くは、まず保育内容についての感想を口にします。「子どもが伸び伸びと主体的に活動していた」などと実習先の保育に感銘を受けたことを語る学生もいれば、逆に「保育者の子どもへの指示が多すぎると感じた」と、学んできたこととのギャップを口にする学生もいます。また、実習先の先生方が自分たちの仕事にやりがいを感じて、生き生きと働く姿に心を動かされることも多いようです。

では、学生は「職場の人間関係」で、だれを、

どの程度、重視するのでしょうか。大学種による違いがないため1つにまとめた図6を見ると、「先輩」「園長の人柄」「園長の保育理解」「同期」のいずれも、非常に重視している様子がわかります。

先輩や同期は現場で一緒に働きますから、重視するのは当然でしょうが、園長先生への期待が大きいことは注目に値します。実際、実習先の園長先生のビジョンや人柄に魅了され、その園に就職を希望する学生は毎年のように見られます。図4の結果では「保育内容」が最重要視されていましたが、そうした保育の理念や方針を方向づけるのは園長先生の役割の1つでもあります。そう考えると、人材の採用や定着における園長先生の存在感の大きさを改めて感じます。

人材確保のための長期計画が、保育の質向上をもたらす

入職3年目までのサポートが保育者定着の鍵

次に、保育者が働きたくなる環境づくりという観点から、園改革の方向性を考えていきましょう。

前述のように、保育者が生き生きと働き、子どもが伸び伸びと過ごす園は、学生にも魅力的に映ります。つまり、そうした改革の推進が、保育者の採用および定着の両方につながると考えられます。

ポイントになるのは、若手保育者のサポート体

制のあり方です。中でも、新人保育者が園に定着するかどうかは、入職から2～3年の経験が鍵を握ります。保育者はそれくらいの期間にひと通りの仕事を覚えていくからです。うまく育てば、保育の面白さややりがいを感じる心の余裕をもてるようになるでしょう。しかし、そこに至るまでは目の前の業務に追われて、不安や悩みが尽きない状態が続いていますから、この時期に前向きな気持ちをもって壁を乗り越えていけるよう、手厚くサポートすることが重要になるのです。若手保育者をサポートする際に大切になるのは、一緒に考える姿勢です。この時期は1人で課題を背負い込みやすく、それが大きな精神的負担となります。

保育とは、子どもたちが突きつける課題に向き合うプロセスともいえます。衝動的に行動したり、活動の輪に入れなかったりなど、子どもにさまざまな課題が見られたとき、どのように対応し、解決するかを考えることが保育者の役割です。解決策は1つではないため、みんなで考えて、プロセスを共有することも大切になります。ベテラン保育者であれば、人を巻き込む力や課題に対応する豊富な知識や経験があるため、場合によっては「これは家庭や子どもの特性が要因なので、自分はいくらでもしかできない」といった判断もできるでしょう。ところが、経験の浅い保育者は、「何とか解決しなければ」と自分を追い込んでしまいます。

## 保育者を受容する園長先生の姿勢が園全体に好影響をもたらす

ですから、若手保育者にすべてを任せるのは、一見、信頼しているようで、実は突き放しているのと同じです。若手保育者が課題に直面した際は、まず本人がどう感じ、考えているかを聴くとよいでしょう。そして解決への道筋を一緒に考え、少なくとも第一歩を踏み出すところまではかかわるようにします。さらに、その後の過程も丁寧に共有すると、若手保育者の育ちにつながります。

そうした場面では、園のよりどころで安心感のある存在としての園長先生の役割が、とても大切

になります。保育の専門的な観点から助言できることが理想であるため、園長先生も主体性をもって、免許や資格を取得したり、専門研修に参加したりといった努力を続けてほしいと思います。

一方で、必ずしも専門性の高いサポートができなくても、保育者の話に耳を傾け、頑張りを認めて励まし、心からいたわる態度を示せば、保育者にとっては大きな心の支えとなります。コーチングやカウンセリングなど、相手の話を聴いたり、よさを引き出したりする技術を学ぶことも有効でしょう。そうやって園長先生が保育者を受容する姿勢を示すことが、保育者が子どもを尊重する姿勢にもつながり、園全体によい影響をもたらしていくことになると思います。

## 保育の質を上げるためにもICTの活用で業務効率化を

保育者の業務負担の軽減も、働きやすい職場づくりには欠かせません。特にコロナ禍の状況では、消毒や健康チェックなどの業務が増加していますから、あくまでも保育の質を犠牲にしない範囲で業務を削減する意識は、より重要になっています。

業務効率化に有効な手法はICTの活用です。私が園長を務める園では、スマートフォンのSNSアプリで各クラスの情報を一元的に共有しています。保育者は気づいたときに手早く書き込めて、そのデータが蓄積されるため、書類作成や会議での情報伝達の手間が省けますし、パートタイムの保育者への情報共有もスムーズになりました。この方法を取り入れるにあたっては、保育中にスマートフォンに夢中になっていると誤解を受けないように、保護者には事前に説明を行いました。

日案や週案の作成も保育者の時間や労力の負担が大きかったため、保護者への情報発信を兼ねたシンプルな活動報告をパソコンで作成する形にして、業務を大幅に効率化させました。

一般に園には、手書きで書類を作成する文化が根強く残ります。ところが、今の学生はオンライン授業を受け、課題もパソコンで作成して提出し

ているので、就職した途端に手書きのアナログ文化に逆戻りすることには、大きな抵抗感をもつものです。書類のデジタル化は時代の流れとして、どの園も積極的に検討すべきではないでしょうか。

業務負担の軽減としては、行事の精選も検討事項になります。コロナ禍はどの園でも行事を見直す機会となっているので、業務の削減という観点からも行事のあり方を改めて考えてみてください。

## 園と保育者養成校の連携が採用時のミスマッチを防ぐ

人材不足の解消に向けては、人材マネジメントのあり方を再検討する必要もあるでしょう。保育者の産休・育休などで人員が不足したものの、すぐに保育者を採用できず、結果的に高いコストをかけて保育者を採さざるを得なかったという話をよく耳にします。必要な保育者とは自園に対応できるスキルを身につけた保育者であることを考えると、できれば最低基準よりも若干プラスした保育者をあらかじめ採用しておく、予期せぬ事態に対応できますし、保育の質を高めることにもつながります。もちろん予算的な制約はありますが、ぜひ検討してほしいと思います。

各園に合う人材を採用するためには、今後、園と保育者養成校との連携を強めるという考え方も、もっと一般化するとよいでしょう。神奈川県相模

原市幼稚園・認定こども園協会では、昨年度に初めて複数の保育者養成校と実習受け入れ園との間でオンラインによる懇談を行い、私も参加しました。その場を通じて、互いへの理解が必ずしも十分ではなかったことを痛感し、これまで以上に両者が協力して保育者を育てる必要性を確認しました。園側の視点に立つと、保育者養成校の教育内容をきちんと理解することが、採用時のミスマッチの防止になります。また、他園の保育実習の様子を聞いたことも参考になりました。

個々の園が保育者養成校とつながることも難しくはありません。例えば、園内研修や保護者への講演会に、養成校の教員を講師として招く方法が考えられます。私自身、そうした場に多く参加していますし、もっと現場にかかわりたいと考えている教員も少なくないと思います。保育者養成校のウェブサイトには教員の一覧や連絡先が掲載されていますから、ぜひ積極的にコンタクトを取ってみてください。

人材の採用や定着にかかわる問題への対策は、付け焼き刃では難しく、ある程度、長期的な計画をもって保育を見直したり、職場環境を改善したりする必要があります。しかし、そうした改革は、間違いなく保育の質や保護者からの信頼感の向上につながります。さらには保育者にとって働きやすい環境もたらされるという好循環も、生み出されていくのではないのでしょうか。

## 保育者のみなさんへのメッセージ

コロナ禍は、すべての人に大変な影響を及ぼしていますが、一方で、園が子どもを受け入れていることの幸せやありがたさを再確認する機会にもなりました。みなさんの頑張りには本当に頭の下がる思いです。

今後の園マネジメントを考える上では、保護者と園、また小学校と園との連携をますます充実させる必要があるでしょう。保護者が気軽に悩みや不安を打ち明けられるように門戸を開いて、一緒に子どもを育てる体

制をつくること、そして、小学校と歩調を合わせて、子どもが主体性を発揮できるように成長を支えていくことは、何より大切なテーマになると思います。園が単独で頑張るのではなく、そのようにしながら周囲との連携の輪を広げていくことが、保育の質を高めるとともに、保育者のやりがいや働きやすさも高め、人材確保の問題の解決にも資することになるだろうと考えています。