

# 保育施設の管理職に求められるマネジメント力の日英比較<sup>1</sup>

## An Anglo-Japan Comparison Study of Management Skills and Abilities required in Early Years facility.

山 本 陸

YAMAMOTO Chika

### はじめに；保育士処遇改善対策とマネジメントの専門性

これまでの保育士確保政策が顕著な成果を出せていないことを受けて、内閣府子ども・子育て会議（第30回）、子ども・子育て会議基準検討部会（第33回）合同会議（平成29年2月8日開催）のなかで、「資料2-1 技能・経験に応じた保育士等の処遇改善等について（案）」が提示された（内閣府，2017）。この提案では、職歴7年以上の保育士を対象とした副主任保育士・専門リーダー（月額4万円の処遇改善）、3年以上の保育士を対象とした職務分野別リーダー（月額5千円の処遇改善）を設け、特定領域の研修を課すことで処遇改善を図ろうとする保育所に公定価格の上乗せを実施することが示された。この会議での提案を受け、処遇改善のためのキャリアアップ研修の実施について、平成29年4月1日付で厚生労働省より都道府県に通達がなされた。

平成30年度より下記3研修の受講が、保育士の処遇改善の加算要件となっている（厚労省，2017）。

#### ア 専門分野別研修

（1 乳児保育，2 幼児教育，3 障害児保育，4 食育・アレルギー対応，5 保健衛生・安全対策，6 保護者支援・子育て支援）

保育現場において、各専門分野に関してリーダー的な役割を担う人が対象となる。

#### イ マネジメント研修

アの分野におけるリーダー的な役割を担う者としての経験があり、主任保育士の下でミドルリーダーの役割を担う人が対象となる。

#### ウ 保育実践研修

保育所等の保育現場における実習経験の少ない人（保育士試験合格者等）あるいは長期間、保育所等の保育現場で保育を行っていない人（潜在保育士等）が対象となる。

各研修は1分野15時間以上とされ、都道府県や指定保育士養成施設が実施する。受講者には修了証が与えられるとともに、研修終了者名簿によって情報管理がなされる。

こうした保育者のキャリアパスの確保が処遇改善の方途となることについて、職員に外部研修を受講させたくても保育が回らなくなるので受講させられないという、人手が圧倒的に不足している保育所の現状と合致していないことが批判の根拠となることは不可避である。しかしその一方で、専門分野別研

<sup>1</sup> 本研究はJSPS 科研費16K04321,25380875の助成を受けている。

修の6領域により保育者の専門性が求められる領域が明示されたこと、また保育者養成課程の段階でカリキュラム上無視されてきた「マネジメント」領域の専門性に関して、保育者が学ぶ機会を得たことの意義は大きいと考えられる。なぜなら、保育者の専門性と資質向上が叫ばれる一方で、保育士の不足を埋め合わせるために「保育支援員」などの名称で無資格者の配置が推奨（厚生労働省、2016）され、保育現場での混迷は2015年度から実施された新制度以前より深まっているからである（山本睦ゼミ、2016）。

これまで保育者にとって「マネジメント」の知識を体系的に学ぶ機会がなかったことが引き起こす問題としては、「昇進忌避」による退職（坂井・山本、2015）がある。本来進路選択時に描く保育者像とは「子どもと関わる仕事」であるのに対し、保育者として経験年数を重ねた後に昇進して就く管理職の仕事は書類作成や保護者対応、非常勤やパート職員の確保とシフト管理、研修の設定など子どもとの関わりとは程遠い業務となることが多い<sup>2</sup>。その結果、保育職は「子どもが好きで保育者になった」という人にとって、クラス担任の業務と管理職の業務間での隔たりが大きい職種であり、次々と書式が変更され煩雑になった昨今の事務仕事への適性についての自己評価・他者評価から退職へと結びつくケースが存在する。したがって「マネジメント」に関する研修が常態化することは、「昇進忌避」による退職を防ぐことへの貢献が期待される。

そこで本研究では、今回提示されたキャリアアップ研修のマネジメントの内容を、処遇改善の方途ではなく退職防止という視点で検証することを目的とする。方法としては、次の3節から構成した。

1. キャリアアップ研修の通達文書で提示された「マネジメント」内容の検討。
2. 管理職へのインタビューの分析から、現状の管理職が考える資質としての「マネジメント」の検討。
3. 現在筆者が保育者の再就職に関するインタビュー調査を実施しているイギリスの Early Years 実践領域で指摘されている「マネジメント」内容の検討。

各節を通じて、「マネジメント」という言葉が表す具体的な内容を抽出し、今回の研修制度が持つキャリア継続支援の可能性について考察を試みた。

## 1. 厚生労働省が求めるマネジメント力；「処遇改善のためのキャリアアップ研修の実施について」通達に見られるマネジメント

就学前児童を対象とする保育・教育を担う職業従事者にマネジメント力が要求される傾向は日本だけではなく世界的な趨勢である。OECD の Starting Strong III（OECD, 2012）では、5つの政策方針の1つとして、「資格、研修、そして労働条件の改善」を挙げているが、その中で管理職の役割について次のように説明されている。

管理職は貢献感が持てる労働条件を促進することと専門性の発達を支援することにおいて重要である。ある部分労働条件は（法律による就労）規則の問題だが、ある部分は施設に特有な問題でもある。より良い労働条件の施設がより良い保育を提供している（中略）。保育施設の管理職の役割は重要であるが、それは彼らがスタッフに好ましい労働条件を提供する上で鍵となる要因だからである。（p157）

<sup>2</sup> 筆者がこれまで保育者の退職及び再就職の調査を実施した自治体の1つでは、大規模園には副園長2名が配置されるが、そのうち1名は事務担当となり一日中職員室での業務となる。

平成 29 年 4 月 1 日付厚生労働省より都道府県に通達されたキャリアアップ研修のなかで、マネジメント研修が一つの柱となっている。これは、上記 OECD の提言にある「管理職＝良好な労働条件の提供者」としての位置づけがなされているというよりも、「処遇改善」という報酬面での労働条件の改善を保障するためのスキルアップ証明としての役割が大きい。その傾向は、Table1 の内容から伺える。

研修内容（例）に挙げられている内容はすべて業務として「やらなければならないこと」の列挙であって、方法に関する項目が「ICT の活用」しかない。項目間の関係性も体系的ではなく、優先すべき項目も明確ではない。つまり、列挙されている内容について研修を受講することが重視されているのであって、そこからマネジメントに関して「何かができるようになる」ことを求められていないと考えられるのである。これは教員免許状更新講習の導入と同じように、体系的に何かを習得し実践で使えるようになることではなく、規定の時間数をこなすというキャリア上の「通過儀礼」となってしまうのではないだろうか。

チクセントミハイ（2009）は人間の幸福を表す心的状態を「フロー＝没頭・没入体験」に求めているが、フローを仕事の中で感じるために行うマネージャーの主な仕事は、「人々が効率よくともに働いてもらうこと」であるという。そのような職場の特徴は、職場の物理的環境を働きやすいように変化させることや、働く人々の態度が快活で元気に満ち溢れて行動し、冗談や笑顔で満ち溢れていること、組織の目標や使命を明確にすること、自分の仕事に対してフィードバックの機会を設け成果に注意を払うこと、チャレンジ（課題）とスキル（能力）を一致させること、精神を集中する機会を重視すること、そして仕事と時間をコントロールできるようにすることが可能になっていると指摘している。多くのマネジメント理論は、チクセントミハイの理論で言えば「フローを仕事の中で感じる」という方向性や価値がまず示され、そこから下位の項目として何をどのように整備するのが示される。マネジメントは単なる一つの業務としての枠内に収まる内容ではなく、OECD（2012）が管理職に期待した「良好な労働条件の提供者」としての役割を担うという方向性から内容を精査、実践で優先順位の高いものから取り組む必要があると考えられる。そして、OECD の提言と今回提案されているマネジメント分野研修内

Table1 保育士等キャリアアップ研修ガイドラインにおけるマネジメント分野研修内容

分野	ねらい	内容	具体的な研修内容(例)
マネジメント	・主任保育士の下でミドルリーダーの役割を担う立場に求められる役割と知識を理解し、自園の円滑な運営と保育の質を高めるために必要なマネジメント・リーダーシップの能力を身に付ける。	マネジメントの理解	・組織マネジメントの理解 ・保育所におけるマネジメントの現状と課題 ・関係法令、制度及び保育指針等についての理解 ・他専門機関との連携・協働
		リーダーシップ	・保育所におけるリーダーシップの理解 ・職員への助言・指導 ・他職種との協働
		組織目標の設定	・組織における課題の抽出及び解決策の検討 ・組織目標の設定と進捗管理
		人材育成	・職員の資質向上 ・施設内研修の考え方と実践 ・保育実習への対応
		働きやすい環境づくり	・雇用管理 ・ICTの活用 ・職員のメンタルヘルス対策

容の間には、簡単には埋められない溝がある。現状の保育者不足状態を改善することが元々の国が抱える課題であったのに対し、今回提言されたマネジメントは「園の〈保育の質〉のため」である。そうならば、更なる業務の増加が見込まれ、ますます働きにくくなることが予想される。むしろ「職員が働きやすくなるため」のマネジメントが強調されなければならないのではないだろうか。この根本的な価値のズレを解消するためには、更に現場の実態を検証し、必要性の高いマネジメントについて明らかにする必要がある。

## 2. 資質としてのマネジメント力；退職者についての管理職インタビューから

「職員が働きやすい」こととは逆の状況を表す現象は、定年以外の「退職」である。そこでこの節では退職に結びつくと考えられている保育者の資質を明らかにすることで、「職員が働き続けることが困難」になる要因について検討し、その困難を消失させるマネジメントを検討することを試みる。

次の分析は、2014年から3年間、S市の公立保育園で当該年度に退職者がいる園の管理職に対して実施したインタビュー調査の回答から、「資質と退職」が結びつけて語られた部分を対象とした。回答内容を意味内容によってカテゴリに分類し、カテゴリ間での共起関係から、管理職が退職事例に対して考える「資質」を抽出し、検討することを目的とした。調査時期は2014、2015、2016年の3月末（一部は4月初旬）であった。毎年度市役所から当該年度で退職者がいる園で調査協力可能な園と退職者・管理職を指定していただき、筆者と共同研究者2名で園を訪問し、1人が退職者をもう1人が管理職に対し同時に別室でインタビューを実施した。

この分析の対象者は、公立10園管理職13名であった。インタビューの回答のなかで、「資質全般」について語っている部分（27セグメント）と、「退職と結びつけて語られた資質（以降、退職資質）」について語っている部分（18セグメント）を逐語録のまま抽出した。

抽出したプロトコルをSPSS Text Analytics for Surveys 4で分析した。分析手続きは、次の通りである。

- ①コンセプトの抽出 感性分析を用い、度数を13名の半数以上の回答に見られるよう7以上に設定し、抽出した。
- ②カテゴリの設定 タイプパターンにより、カテゴリをコンセプトレベルで抽出した。ディスクリプタ及びレコード数が1だった場合は、カテゴリを採用しなかった。
- ③視覚化 「仕事」のカテゴリを中心化し、カテゴリ Web を作成した（Figure1, 2）。
- ④「資質一般」「退職資質」とともに、カテゴリ Web 上太線で結びついた共生起カテゴリが含まれるプロトコルを抽出し、その内容を要約した（Table2）。

Table2において、「資質全般」と比較して「退職資質」に特徴的なカテゴリは、子育てや介護、家事との両立困難を表す「家庭との両立」、家事等の影響により保育に気持ちが向かなくなった「意欲低減」、進路選択の失敗を表す「適性の把握」、就業年数の増加や昇進による仕事の「重責化」、そして子どもの成長を喜べる「教育的愛情」であることが分かった。この5つのカテゴリのうち、「家庭との両立」「重責化」は仕事と時間の管理、組織と人材の管理、といった退職者本人のマネジメント力の不足に起因していると考えられる。「意欲低減」については、管理職の部下に対する評価とフィードバックに対するマネジメント力の問題として考えられるだろう。「適性の把握」「教育的愛情」は自己評価や職業に関す



Table2 共起カテゴリが含まれるプロトコルと内容要約

共起カテゴリ	資質全般	要約	退職資質	要約
仕事 - ない			<ul style="list-style-type: none"> <li>なぜそこに人間関係に行き着いちゃうかっていうと、<b>仕事</b>がやはり連絡書が書けないとか、そういう細かいことが積み重なっちゃってつらくなっちゃったりすることもあるものですかね。</li> <li>ただ、自分に合ってる<b>仕事</b>っていうのはもしかしたらあるかもしれないじゃないですかね。その見極めをね、どうしようかっていう。</li> <li>もちろんね、保育者だけが世の中<b>仕事</b>では<b>ない</b>。で、特に若い人はね、もっと自分に合った<b>仕事</b>があるっていえばそれはそれだと思っんです。</li> <li>（育休明け）やっぱりこれからもっとね、責任のあるポジションになる。そこがね、やっぱり今の状態だといっぱいいっぱいというか...そこは職は就いていても、何か役職とかなんかはなく勤める、お<b>仕事</b>するっていうところのポジションに（今まで）あったら、ちょっと1年はね。2年目になったらもうそういうわけにいかないよ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>書類作成</li> <li>適性の把握</li> <li>重責化</li> </ul>
仕事 - 私	<ul style="list-style-type: none"> <li>やはり、心の病気でね、また復帰したいっていう方については、お話を聞きながら、（<b>仕事</b>が）どのぐらいできるのかとかね。ただ、そこで<b>私</b>たちの求める条件に合わないときもありますよね。そこは一般企業と同じだと思うんですけども。</li> <li>だから、（与えられた<b>仕事</b>が）できないっていうのが言えないんですよ。何かね、かわいそうです。そこはね。「ああ、もう、できないじゃない、<b>私</b>たち分かっている。できないの分かるから」って思っても、向こうが「できます」って言い張れば、「できないでしょ」と言えないですよ。</li> <li><b>私</b>は同僚とか、そうですかね。毎日、やっぱり突き合っているところに、他の職場内の方が<b>私</b>はつらいかなっていう気がしますけど。</li> <li><b>私</b>が上目線から言わせてもらっちゃうと、もっと（<b>仕事</b>を）要領良くやればいいのにかね。時間との勝負じゃんっていうところか割と、うん、苦手っていうとおかしいけど。</li> <li>子どものために一生懸命やるのはすごく良いとこなんだけど、でも、<b>私</b>たち、<b>仕事</b>は子どもを見るだけじゃないから、それも回さなきゃなんないじゃんって思うと、うん、やっぱりそこはうまく時間を使わないと大変だよって。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>復職可能性</li> <li>同僚との関係</li> <li>要領の良さ</li> <li>時間配分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>で、特に若い人はね、もっと自分に合った<b>仕事</b>があるっていえばそれはそれだと思っんです。周りが<b>私</b>に対して冷たいとか、何ていうんですかね、仲間はずれにするとか、悪口を言うから、<b>私</b>は辞め、何ていうのかな、ここでやりにくいという話になってきて。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同僚との関係</li> </ul>
仕事 - 気持ち・自分	<ul style="list-style-type: none"> <li>多分、<b>仕事</b>をする女性っていうのは多分昔、学生のころから、自立できる女性っていうのは<b>自分</b>の憧れであっただけですよ。そこが三食昼寝付きとか、旦那さんがいなくなったら生活ができないなんていうのはおかしいなとかっていうのは基本的に思っていたし、だから<b>自分</b>も手に<b>仕事</b>を付けたって思っていた。だから、どういうふうにその<b>自分</b>の人生を考えるかっていうところがやはり多いかなって。</li> <li>負担っていうか、何か<b>気持ち</b>の負担かな。やっぱり（<b>仕事</b>上）<b>気持ち</b>が一番大きいかな。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自立志向</li> <li>感情のコントロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>仕事</b>量は増えて、そこで<b>自分</b>はもうちょっとこれをこなして、<b>仕事</b>をこなしながら<b>自分</b>の目指すところ、例えばお子さんのお世話ですとか、お孫さんのお世話をするとは、時間的にも余裕、ここ、<b>気持ち</b>的にも余裕がないなと思ったのは事実かもしれません。</li> <li>結婚してなかったら続けてたと思うんですよ。だけど、お料理も上手じゃないしみたいだね、感じ。家庭があり、もうちょっと大事にみたい、やりたいうことをやっていうか、そういうふうな<b>気持ち</b>に移ってしまったんだろうなっていうのが日誌を見たり、行事の反省を見たりすると、0歳児のところしか彼女のところは見てないの。プラス周りの評価からすると、ちょっと意欲、<b>仕事</b>の意欲っていうのが、落ちてしまったのかなっていうのはやっぱり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭との両立</li> <li>意欲低減</li> </ul>
仕事 - 2人			<ul style="list-style-type: none"> <li>保育士の<b>仕事</b>は、保育士が不足しているから復職できるだろうっていう<b>気持ち</b>はね、<b>2人</b>ともお持ちなんですよ。</li> <li>で、私はその（<b>仕事</b>を担当した）<b>2人</b>のね、協力というか間に入れなかった、まずは<b>2人</b>で話し合ってみてっていう、もっと、何ていうのか、みんなで作り上げるものっていうのがなかったんじゃないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>復職可能性</li> <li>同僚との関係</li> </ul>

仕事 - 人・いい			<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務的な<b>仕事</b>はいいと思うんですね。で、この人たちは、えっと、ちょっと気になるのは、事務がちょっと遅いっていうか。お便り出してもらうのに、あんまりこの2人は早くないんですね。で、伝えたいこともちゃんとあるんだけど、何か私、何か本当に上の<b>人</b>だからちょっと言いづらいんだけど、ちょっと文章を直させてもらったりっていうのがあったりするの。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・書類作成</li> </ul>
仕事 - 子ども			<ul style="list-style-type: none"> <li>・優先順位じゃないかなと思うんですね。だから、<b>仕事</b>は一生懸命やってきた。それで<b>子ども</b>とこういう<b>仕事</b>も嫌いじゃない。だけど、はたと振り返ったときにですね、あの、<b>子ども</b>をこうしてていいのかなと思ったときに、きっと、家庭大事だよ、<b>子ども</b>、子育て大事だよって。自分の中で、でも<b>子ども</b>さんもね、もっと大事に、今の<b>子ども</b>のね、かわいいときを、側にいてあげたいっていうことでした。</li> <li>・辞めようと思ったのはやはり<b>子ども</b>を産んだころかな。うん。どっかで（<b>仕事</b>から）逃げたいとか、辞めたい理由を見つけないとかね。やはり<b>子ども</b>と離れるのが寂しかったし。そういうのありますよね。</li> <li>・一つの学年の卒業を迎えるときの、その<b>子ども</b>たちの成長に自分もすごく喜べる。その思いが持てる人じゃないと（<b>仕事</b>が）続かないんですね、やっぱり。毎日の苦痛が苦痛だけで終わる。だけど、毎日の苦痛はみんな平等に感じるんだけど、その苦痛を乗り越えて喜びを感じられる人は続いていくのかな。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭との両立</li> <li>・意欲低減</li> <li>・教育的愛情</li> </ul>
仕事 - 入ったとき	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入ってくる時点のね、覚悟、覚悟っていうんですね、社会人としてってこともあるでしょうし、こういう<b>仕事</b>、やっぱ<b>仕事</b>分かるのは大事だと思うんですね。そのための実習って大事だと思うんですけど、どの職種っていうか、事務の方でも何でもそうだと思うんですけど、ある程度ね、社会人になる覚悟って欲しいかなって。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業に就く覚悟</li> </ul>		
仕事 - うち	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それこそ<b>うち</b>の娘に、「私、困っちゃう。どうしよう。もう<b>仕事</b>続けられないかも」とかって言ったら、「やっぱり保育園って、そういうふうなやり方をしていないじゃん」って。「私たちは入ったときから、研究事業のために、そういう資料を作ってきた」って。何だっけ、日案を考えて、研究事業の狙いから、何とかって、いろいろね、資料を作らされてきたもんだから、それはもうね、何て言う、今やっているんじゃないって、1年目からやってきたもんだから、「もう慣れているんだよね。文章の書き方っていうのも」って。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・書類作成</li> </ul>		
仕事 - 皆さん	<ul style="list-style-type: none"> <li>・（この<b>仕事</b>のなかで）記録を取ることはとても大切で、<b>皆さん</b>にもお願いしてやってもらっているんですけど、私的にちょっと視点がずれている人が例えばいても、それはあんまりきつく言っちゃうとまたこうなっちゃうしというところで。</li> <li>・あの、何が何でもねばり強く最後まで（<b>仕事</b>を）やりましたって、それはそれでいいんだけど、そのどういうふうに修正してできたかっていうのがね、大事なんだよって。もうね、壁にぶつかるって、曲がれないですよ。ぶつかったまま壊れちゃいますから。だから、「その修正力ってすごい大事なんだって」って、私も聞きかじりと言うんですけどね。「だから方法変えていいんだよ」って、「何が何でも一つの方法しかできないってことじゃないんだよ」って、「特に保育はね」って言うんですけどね、そこがね、曲がれない、<b>皆さん</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・書類作成</li> <li>・柔軟性</li> </ul>		

仕事 - 便り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パソコン教室に行きました。副園長になったからってということじゃなくて、園によっては毎月のお便り、クラス便りとかを保護者に出す仕事の中には、以前はみんな手書きだったんですけど、パソコンでやりはじめる園が多くなってきたんですね。私たちの同世代の方は学校でも習ってないし。</li> <li>・（書類作成の仕事）苦手ですね、はい。お便りもかなり直します。</li> </ul>	・書類作成	
仕事 - 先生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・もう、昔幼稚園の先生やってたからって言って、その後30年、40年たって、ちょっと子育て終わって、おうちも落ち着いたからってなったときにね、やっぱりね、（この仕事で）働く方もつらいと思う。</li> <li>・それは慣れた園長先生がいてくれて、また来年も二人で（管理職の仕事を）頑張ろうよって言うてくれればありがたいですけど、それは100%かなわないだろうなって、自分も五分五分だと思ってるし。若いときから、20歳のときから異動は付き物っていうか、同じところにみんながいないことが自然。</li> <li>・あの先生、一つ一つ（の仕事を）丁寧にやる先生なので、すごく時間がかかってしまって、あまり要領が良くないっていうおかしいんだけど、「先生、いいじゃん、その辺、手抜きちゃえば」とかって言うて、「いや、分かってるよ」って言うても丁寧にやってみたりとか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・復職可能性</li> <li>・柔軟性</li> <li>・要領の良さ</li> </ul>	

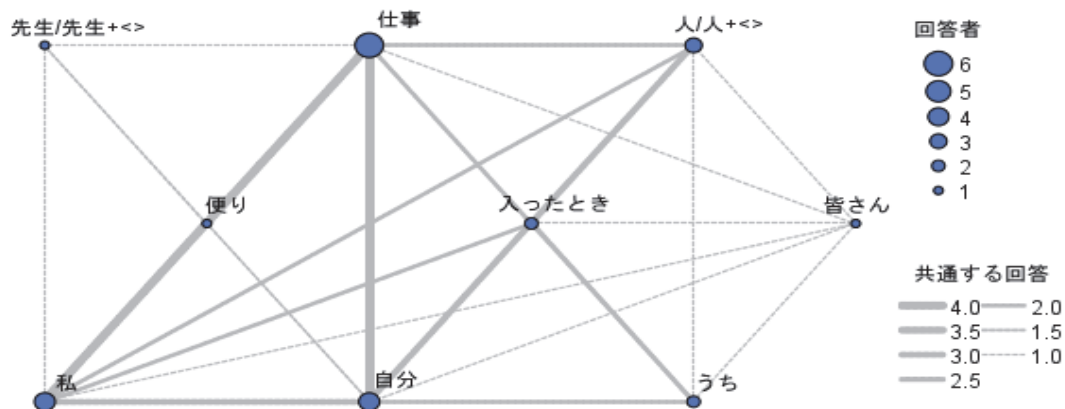


Figure1 資質全般のカテゴリ Web

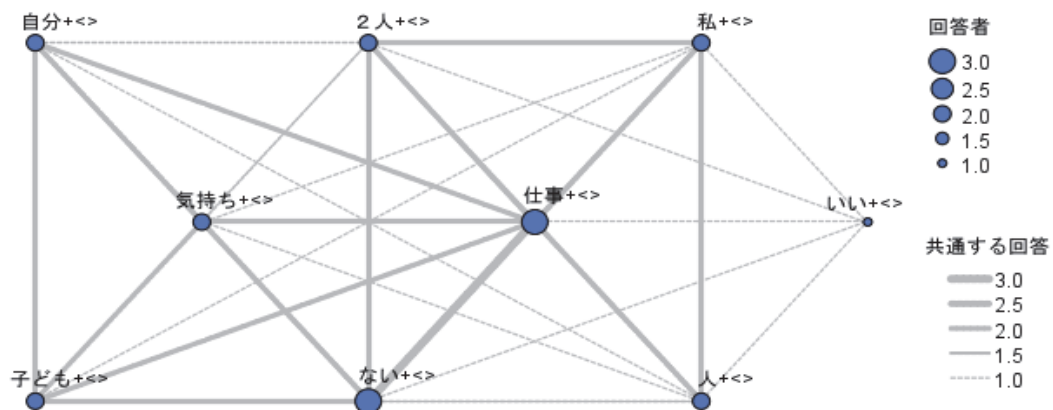


Figure2 退職資質のカテゴリ Web

る時間的展望の問題と見るならば、これまでの資質研究が指摘してきたような個人の特性としての資質と一致する。例えば、林ら（2016）は、養成校卒業生の就職先への質問紙調査の回答から＜資質＞を明るさや元気さ、子どもに対する愛情や感性としている。また濱名（2016）は文献調査から、教員としての「使命感」や「教育的愛情」を資質として捉えている。しかし、「退職」という現象に着目してみるならば、これらの要素は、養成課程に進学する以前のキャリア教育の適切性（山本，2016）の問題として考える必要があるだろう。

日本の保育者不足の解消には、正規職員の退職を抑止するもしくは潜在保育士の職場復帰と勤続が必須である。潜在保育士はほとんど臨時職員やパート職員で復帰するので、正規と非正規職員間のトラブルも退職の要因となっており（坂井・山本，2015）。そのためのマネジメント力の習得は、これまでの資質向上策で考えられているような保育者の「対子ども」のスキルアップ研修では不十分であり、むしろ保育者本人の時間管理を中心としたマネジメント力を促す研修と、管理職が園組織と人材のマネジメント力を学ぶ機会を保障することで可能となるだろう。

### 3. イギリスの Early Years Profession に求められるマネジメント力

次にイングランドを中心としたイギリスの保育者に求められるマネジメントについて検討する。2016年3月2日に筆者はイギリス、プリモスにある The University College of St. Mark & St. John で Early Years ITT (initial teacher training) の担当講師 Carolyn Hedges 氏にインタビューを実施した。インタビューのなかで、保育現場での Ofsted (Office for Standards in Education; イギリスの教育監査局) による施設監査に対する対策として、保育者養成校の教員にメンターの役割が要請されていることが語られた。イギリスでは、政府主導の資格制度改革をメインとした政策によって Early Years の質の改善が早急に進められている（山本，2017）。その結果、Ofsted による監査<sup>3</sup>の項目は現在のところ保育施設特有のものではなく、全ての学校種と共通の評価基準となっており、第一の評価基準として「リーダーシップとマネジメントの有効性 (Effectiveness of leadership and management)」が挙げられている (Ofsted, 2015)。その内容は次の8項目となっている。

- ・意欲的なヴィジョンを示し、すべての子どもがそれに到達できると予想できること、そして高水準の施設と保育を保証すること。
- ・職員の実践と授業、学習と評価を、厳格なパフォーマンス・マネジメントと適切な職業専門性の発達を通じて改善すること。
- ・ユーザーの見解も考慮したしっかりとした自己評価を通じて施設と（実践の）成果の質を評価し、持続的な改善のための開発能力の知見を用いること。
- ・子どもや雇用者、全国あるいは地域のニーズと同様、なんらかの関連法令要件に合うよう適切な広さと深さを備えた学習プログラムとカリキュラムを提供すること。
- ・学習プログラム、カリキュラムそしてキャリア指導の計画と管理がうまくいっており、その結果すべての子どもたちが“good start”に成功し、彼らの教育、研修、就業など次のステージのための良い

<sup>3</sup> 評価は Outstanding > Good > Satisfactory > Inadequate の4段階でなされるが、Inadequate は施設閉鎖のレベルであることを示す (Ofsted, 2015)。



準備ができていること。

- ・平等性、多様性、いじめや差別をなくし、そして異なるグループの子どもたちの間で到達度に関するギャップ縮小を積極的に促進すること。
- ・英国の価値（体系の保有）を積極的に促進すること。
- ・すべての法令その他政府の要求事項に合致した子どもたちを守るための安全管理対策を確実に実施し、子どもたちの福祉を促進し、先鋭化や過激主義を防ぐこと。

実践者たちはこの抽象度の高い項目から、Ofsted 監査への対策として具体的に何をマネジメントの内容として考えているのだろうか。イーストロンドンのナーサリー・スクールとチャイルドセンターの所長である Grenier（2015）の解説書を見てみると、次の3つの特徴が見いだせる。

第一に、何よりも優先される内容は安全管理である。これについては先の Carolyn Hedges 氏のインタビューにおいて、「Early Years の質とは何を指していると考えているか」という問いに、「まずは安全管理」という回答を得たこととも重なり、現場でも広く意識されている特徴であると思われる。日本の現状と異なる点として、スタッフが安全管理について定期的に研修を受けていること、スタッフの雇用に際し候補者やその家族に犯罪歴が無いことを綿密に調べることで、そして他の福祉機関や専門家と連携を取り問題を初期段階のうちに摘み取るという共通合意が取れていることがあげられる。

次に、実践に対する Ofsted の先行性と強制的な枠づけである。おそらくもっともわかりにくい「英国の価値の促進」に関する記述にその特徴が表れている。この内容は日本では「愛国心」として抽象的なまま用いられる内容に対応していると考えられる。元々イギリスの実践のなかでは「分け合う」「交代する」「他者の感情に気づく」ことを学ぶと英国の価値が促進されたことになっていたが、2015年の幼児指導に関して Ofsted が価値の内容を明確にチェックリスト化したという。その内容は、「民主主義の概念」「法の規則の概念」「個人の自由の概念」「相互尊敬と寛容」そして次のネガティブな要件に積極的に対峙していることである。

- ・他の信仰、文化、民族への不寛容
- ・教育的な目的がないジェンダー・ステレオタイプ、日常の男子女子の分離
- ・より広範なコミュニティから子どもたちが孤立すること
- ・英国的価値の範囲外にあるスタッフ、保護者あるいは子どもたちの行動

具体性の水準として統一感に欠けているという印象は拭えないが、このように Ofsted が価値の内容を定め、それに即して実践が組み立てられるのである。

最後に、もっとも日本と異なる点であるが、Ofsted の監査は全てを通して、「何を実践しているか」ではなく実践していることの「効果性（effectiveness）」が問われるということである。実践の内容を分厚い書類にまとめるのではなく、その施設での実践が子どもに、保護者に、職員に「何をもたらしたのか」の証明が求められる。この評価の視点は、日本とは大きく異なると考えられる。日本の外部評価でも、求められるエビデンスは何かを「実施した」ことのエビデンスであり、特に就学前教育において効果の測定はタブー視される傾向も存在する。保護者に対するアンケートの実施は積極的に行われているようであるが、筆者が助言者として参加している保育研究大会の発表などでは質問項目の設定や分析

手法に大きな欠陥が見られるケースが多く、今後「効果性の証明」のスキルについては、詳細な検討と普及活動が必要となるであろう。

ここでは Ofsted の監査項目からマネジメントの内容を抽出したが、Whalley (2011) は他の職業資格とも共通のマネジメント資格である NPQICL (the National Professional Qualification for Integrated Centre Leadership) と就学前施設のレベル6 (学士レベル) 資格 EYPS (Early Years Professional Status) で求められているマネジメント内容が異なることを指摘し、その統合が今後の就学前施設とそこで行われる実践の改変の鍵となることを指摘している。彼女が統合したマネジメントの内容は、反射的・反応的な実践、意思決定スキル、就学前教育、0-5 歳の全体的なニーズ、計画・実施・評価の知識と理解、効果的な実践における役割モデルとして他者をリードし支援する能力、ビジョンを明確にする能力、(制度の) 変化を(職員に) 仲介できる能力である。また、Wingrave & McMahon (2016) は、イングランドとは異なる教育政策を施行するスコットランドでは SSSC (Scottish Social Service Council) が監査を実施し、Ofsted のように評価結果は公表されないが、CPA (Childhood Practice Award) という管理職が学位レベルを有していることを条件に含んだ、子どもたちにより良い成果を保証する資格が施設に対して与えられることを紹介している。その資格は子どもたちにより良い成果をもたらすための要件として、子どもの発達と進歩を導き保護するリーダーシップが含まれている。そして学位取得までの養成課程で具体的にはプロジェクト・マネジメント、保育指針や政策、法律の批評と適用などの専門学習を実施するという。この2つの先行研究が示す内容は、教育効果の保証という点で先の Ofsted の評価方針と一致している。さらに、制度変更が頻繁に行われる Early Years の指針や法律の改正に対応する能力がマネジメント力としてあげられていることも注目すべき点である。

#### 4. 考察；保育者特有のマネジメント力とは

日本の現状の保育者養成課程は、就職してクラス担任になるまでが養成の射程となっている。これまではネガティブな表現で「使い捨て」と呼ばれるほど、公立以外の保育者の勤続年数は短く、継続して働くことが困難な職種である<sup>4</sup>。そのような雇用慣行が今後も続くのであれば、養成の射程が卒業後数年で構わないのかもしれないが、今後就業の継続が人事管理の目標となる時代となることを踏まえて、養成課程の中でもマネジメント力につながる科目が配置されるよう改善が求められていくであろう。

本研究で提案できる改善の方向性ならびに留意点として、次の3点があげられる。

##### ①時間管理のスキルを養成課程、初任者研修で徹底的に習得させる。

書類作成や IT 機器を使いこなす技術も含め、「決められた時間のなかで、求められる水準の仕事をこなす」個人内能力を身につける。

##### ②職員の雇用と組織マネジメントについて、中堅職員以上を対象に学習する機会を保障する。

上記で検討したように、イギリスでは雇用に際し犯罪歴の調査等人材管理がネット上でできるようなシステムが導入されていた。日本の保育現場でよく聞かれるのが、「採用したはいいが、使えない」という雇用後の評価である。この評価は雇用慣行自体の見直しの必要性を表すと同時に、採用から人材管理は始まり、初任者の配置から組織マネジメントのスキルが管理職には必須であることを知る機会が現状

<sup>4</sup> 卒業直後の職場で継続して勤務している比率は、2 年目 76%、6 年目 46.1%、11 年目で 32.6% という調査結果がある (全国保育士養成協議会、2009)。

整っていないことの表れでもある。新卒正規職員であれ中途非常勤職員であれ「誰が・どのように・何を基準に」採用するのか、どのような人材の組み合わせで仕事上チームを組ませれば高い効果が生じるのかを体系的に学ぶ、あるいは同じ立場の同僚と話し合う機会を持つだけでも、管理職の個人の能力に依存しない、システムとしての組織マネジメントが可能となるであろう。

### ③「効果性」の視点を持つ。

現状の保育者研修は「実施した」ことに価値が置かれていて、イギリスの監査局のように「効果性」を問題にしていないように思われる。「効果性」については、子どもに対する教育効果と、職員の職務満足や職業アイデンティティの形成、保育者効力感の上昇、その結果として職業継続年数の増加と退職率の低下という子どもと職員の2つの視点から考えていく必要がある。ただ子どもの発達や「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」への到達度を指標としてマネジメントの「効果性」とするのでは、職員のキャリア発達を促すことは難しい。上記2つの「効果性」をバランスよく目標に設定することが今後の管理職に求められるマネジメント力と考えられる。そのためには、効果測定のための技術も養成課程の段階から習得するよう考えていく必要があるだろう。

上記3点が養成校のカリキュラム編成や現場の研修でできる範囲での提案である。しかし、管理職の仕事とのギャップを感じやすい特殊な職業である保育職は、仕事の対象の移行（子どもから同僚、保護者、市役所担当課へ）に問題が生じやすく、特にその移行期に着目したマネジメント研究が必要となってくると考えられる。

### 引用文献

- チクセントミハイ, M. (2009) 大森弘（監訳）フロー体験とグッドビジネス；仕事と生きがい。世界思想社。（Csikszentmihalyi, M. 2003 Good Business; Leadership, Flow, and the Making of Meaning. Penguin Books.）
- Grenier, J. (2017) Successful Early Years Ofsted Inspections. Sage publications Ltd.
- 濱名陽子（2016）教員・保育者に求められる資質能力としての「教育愛」に関する考察。教育総合研究叢書, 9, 165-173.
- 林悠子, 高橋千香子, 高岡昌子, & 岩本健一（2016）保育者養成に求められる保育者の資質について（2）就職先へのアンケート調査の前回調査との比較から。紀要（奈良学園大学奈良文化女子短期大学部）= Study reports of Naragakuen University Narabunka Women's College, (47), 71-79.
- 厚生労働省（2016）児童福祉施設の設備及び運営に関する基準及び家庭的保育事業等の設備及び運営に関する基準の一部を改正する省令。厚生労働省令第22号（平成28年2月18日付）。
- 厚生労働省（2017）保育士等キャリアアップ研修の実施について。厚生労働省雇用均等・児童家庭局通達, 雇児保発0401第1号（平成29年4月1日付）。
- 内閣府（2017）技能・経験に応じた保育士等の処遇改善等について（案）。[http://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/meeting/kodomo\\_kosodate/k\\_30/pdf/s2-1.pdf](http://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/meeting/kodomo_kosodate/k_30/pdf/s2-1.pdf).
- OECD(2012) Starting Strong III : A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care. OECD Publishing.
- Ofsted (2015) The common inspection framework: education, skills and early years.
- 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。心理科学,

36(2), 44-55.

Whalley, M.E. (2011) Leading and Managing in the Early Years. In Miller, L. & Cable, C. (Eds.) Professionalization, Leadership and Management in Early Years. Sage Publishers.

Wingrave, M., and McMahon, M. (2016) Professionalisation through academicisation: valuing and developing the early years sector in Scotland. Professional Development in Education, 42(5), pp. 710-731.

山本陸（2016）保育職におけるキャリア教育の課題；中学生の職場体験は保育職の進路選択に有効なのか．常葉大学保育学部紀要，3, 41-56.

山本陸（2017）イギリスの保育者資格制度改革後の現状と課題．常葉大学保育学部紀要，4, 49-60.

山本陸ゼミ（2016）平成28年度共同研究調査報告書「保育所ボランティアに求められる専門性についての研究」ふじのくに地域・大学コンソーシアム事業ゼミ学生地域貢献推進事業.

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.