

子ども・保護者に誠実な園運営

—— 園長(管理職)へのインタビューから見えてきたこと ——

神永直美*・中島美那子**・木村由希***

(2019年10月23日受理)

Pre-schools and Childcare Centers that Take Good Care of Both Children and Their Families
:The Interview Research with Principals (Management)

Naomi KAMINAGA, Minako NAKAJIMA and Yuki KIMURA

キーワード:園長(管理職)のあり方, 園運営, 子ども, 保護者, M-GTA

幼児教育・保育の無償化が現実となり、これまで以上の保育者不足が懸念されるとともに、幼児教育・保育の質の向上が喫緊の課題となっている。保育者が早期に離職することなく、長期的な見通しをもって働き続けられるような職場環境や、保育実践の方向性を園全体で共有し保育者がよりよい保育を志向していくという園の文化(風土)が求められる。解決策のひとつとして園内研修の充実があげられる。筆者らはこれまで保育者同士の対話を誘発することで、保育者間の人間関係を深め、自己省察を生み出す園内研修の手法を検討してきた(木村ほか、2018a,2018b)。しかし、その園内研修のあり方や職場環境を検討していくに当たって、園運営の質、すなわち園長(管理職)の保育への考え方や園長(管理職)としての資質が大きく影響し、避けては通れない課題として浮上してきた。そこで、本研究では全国の優れた園運営を行っている園の園長(管理職)にインタビューを行い修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(木下 2003)の手法を用いて分析することを通して、園運営のよりよいあり方を検討した。その結果、「保育者を大事にする園運営」(中島ほか、2019 日本保育者養成教育学会で口頭発表)と「子ども・保護者に誠実な園運営」という園運営に欠かせない概念を見出した。本稿では、「子ども・保護者に誠実な園運営」について報告する。

問題と目的

我が国では、近年待機児童解消の対策として保育施設の増設が進められるとともに、保育者の需要が高まっている。厚生労働省によると、保育士の有効求人倍率は全国で3.64倍(2019年1月)、東京都では6.44倍(2018年11月)となっており、保育者不足が深刻な社会的課題となっているこ

*茨城大学教育学部 **茨城キリスト教大学 ***常磐短期大学

とがわかる。保育者不足の理由として、早期離職率の高さや潜在保育者の就職・再就職の低迷があげられる。中島ほか（2017）によれば、早期に退職する理由、そして離職後に再就職しようと思わない理由に、職場内の人間関係および仕事量の多さがあげられるという。また、澤津ほか（2015）は保育施設の職場状況、職務内容、労働条件が相互に関連し合い保育士の離職に関して複合的に作用している可能性を示唆している。教育・保育施設において、人間関係の構築と職場環境の整備が喫緊の課題であると言える。

しかし、現実には教育・保育施設における園内研修において保育者は、同調プレッシャー（相互に意見を述べ合うとき、自分とは異なる意見を他の保育者が先に発言したときに、自分の考えを述べることに躊躇してしまい、その保育者に同調しておいた方がいいという意識が働き、プレッシャーを感じる）や、評価プレッシャー（自分の意見を述べる時、園長などの管理職や他の保育者がどう受け止め、どう評価するのか、否定されたり、反論されたり、根拠を求められたりしないかという意識が働き、プレッシャーを感じる）、経験年数プレッシャー（経験年数の多い保育者の場合、自分が議論を牽引し、若い保育者に指導したり、アドバイスしたりなど、豊富な知識を提供しなければならないのではないかという意識が働き、プレッシャーを感じる）、完成度プレッシャー（自分の意見を述べる時、他の保育者に的確に伝わるように、わかりやすく、論理的に、かつ立派な意見を述べなければならないのではないかという意識が働き、プレッシャーを感じる）を感じているとの報告がある（濱名ほか、2015）ように、これらのプレッシャーから保育者をいかに解放するかが園内研修を進める上で重要な要素となる。

それらを解決する糸口として、筆者らはこれまでに保育の質の向上とともに人間関係を深め、自己省察を生み出す園内研修の実施方法として、カナダ生まれの親支援プログラム（ノーバディーズ・パーフェクト・プログラム）の手法を参考にした園内研修を開発、実施しその効果を検討してきた（木村ほか、2018a, 2018b, 2019）。同時に、リフレクティング・チーム・アプローチの手法を用いることにより、参加者が自然と自己開示し参加者同士で意見交換を行うことができるとし、その効果を検討した（中島ほか、2018a, 2018b, 2019）。また、その中で体験学習プログラム（体験→認識→関連づけ→応用）を意識し思考することで、自己省察の力を高め、自分の保育を見直しよりよい保育を志向するようになることが明らかになった（木村ほか、2018a）。

このような園内研修を行っていくには、一保育者の努力等では限界がある。園内研修等の時間を見出せず園内での研修がほとんど行われていない園も存在するように、園長等管理職の園運営の理念や保育の方法、ファシリテーター的な存在の有無や園の雰囲気・風土（文化）が左右し、それが課題となっているのが現状である。しかし、その一方で、早期離職率が低く、園内の研修も活発に行われ学会や研修等で発表を重ねている園もある。そこで、本研究では優れた園運営を行っているという園を訪問し、園長（管理職）のインタビューを通して調査することでその特徴を見出し、園運営の知見を明らかにしようと考えた。

研究方法

(1) 園長(管理職)へのインタビューの実施

本研究では、国内の保育園、幼稚園、幼保連携型認定こども園 18 園(北海道から沖縄県)の理事長・園長等管理職に対して、半構造化面接法によるインタビュー調査を行った。対象園については、保育雑誌に掲載されたり、学会・研修会等で発表したりしており、園運営において優れていると評価されており、本研究の趣旨に賛同を得た園である。表1に調査対象園の一覧を示す。

表1 インタビュー調査対象園一覧

1	茨城県	幼保連携型認定こども園	園長	10	栃木県	幼稚園	園長
2	岩手県	幼保連携型認定こども園	主任	11	群馬県	幼保連携型認定こども園	理事長
3	埼玉県	幼保連携型認定こども園	理事長	12	群馬県	幼保連携型認定こども園	理事長
4	広島県	幼保連携型認定こども園	園長	13	山梨県	幼保連携型認定こども園	園長
5	北海道	幼稚園	理事長	14	栃木県	幼保連携型認定こども園	理事長
6	茨城県	保育園	園長	15	大阪府	幼保連携型認定こども園	理事長
7	秋田県	幼保連携型認定こども園	園長	16	沖縄県	保育所(無認可)	所長
8	秋田県	保育園	園長	17	沖縄県	幼保連携型認定こども園	園長
9	宮城県	幼保連携型認定こども園	副園長	18	宮崎県	幼保連携型認定こども園	園長

なお、調査期間は2017年3月から2019年3月までである。

(2) インタビューの内容

本研究の目的が達成されるように、以下のような内容でインタビューを行った。質問に対する答えの方向性により、質問順が前後したりその場で質問事項を加えたりすることもあった。

①園のあり方について

- ・自園をどのような園だと思えるか、園長としてどうありたいか
- ・どのような園にしたいか、またそう思うのは何かに影響を受けているのか
- ・どのような保育集団にしたいと考えているか
- ・理想とする保育者はどのような人か、またそう思うのは、何かに影響を受けているのか
- ・若手の先生をどう育てようとしているか、どのような工夫をしているか
- ・保育者一人一人をどう評価し、それをどうフィードバックしているか
- ・園をよくするためにどんな工夫をしているか
- ・働き方で工夫していることはあるか、どんな工夫をしているか

②園での行事について

- ・行事をどう捉えているか、主にどんな行事をどのように実施しているか
- ・保育者にはどう取り組んでほしいか
- ・現在の取組には満足しているか(園全体の方向性と個々の保育者の取組)

③園内研修について

- ・実施しているか、していればその内容や頻度、園のなかでの位置づけ、実施への満足度等

していなければ実施しない理由、研修をどのように考えるか

- ・研修時間を生み出すためにどのような工夫をしているか、シフトの組み方等
- ・保育者全員が参加しているか(正規、非正規)

(3) データ分析の手続き

インタビュー時間は、最短で約 50分、最長で180分であった。インタビューの内容は IC レコーダーに録音した後に逐後録として文字に起こした。その後、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(木下 2003)(以下 M-GTA)の手順を参考に分析した。M-GTAは、データに根ざしており、わかりやすく、納得がいき、相互作用の展開(プロセス)が見え、現場で応用・実践できる理論である(木下, 2003)ことから、インタビューデータから理事長・園長等の管理職の園運営に関する概念を導き出すという本研究の目的に適していると考えた。分析は次のような手順で行った。

- ①分析テーマ(園運営が優れていると評価されている園の特徴)と照らし合わせて重要と思われるデータ部分(具体例)を1つ選び、分析ワークシートの「バリエーション」欄に書き込む。
 - ②バリエーションの意味を解釈し、その解釈を定義とし文章化し「定義」の欄に書き込む。
 - ③定義を踏まえ、コンパクトでインパクトのある概念名を考え「概念」を作成する。
 - ④定義・概念名と照らし合わせて類似と対極のバリエーションを探し、比較検討の上、類似のものを「バリエーション」欄に書き込む。
 - ⑤④を繰り返す過程で、必要に応じて定義と概念名に修正を加える。
 - ⑥④～⑤の過程で、対極・例外的なバリエーションの抽出と比較検討も実施し、関連する分析ワークシートの「理論的メモ」欄に記入するか、新たにワークシートを作成して概念生成を試みる。
 - ⑦中核となる概念を基点に、すべての概念間関係を検討して相互に関係づけ、その関係性を表すカテゴリを生成して、結果図を描き出す。
 - ⑧すべての逐語録を分析テーマと照らし合わせてあらためて読み直し、新たな概念形成やすでに生成した概念の精緻化の可能性の有無を確認する。
- 分析後、結果図を文章化(ストーリーラインの執筆)する。

(4) 倫理的配慮

茨城キリスト教大学の倫理審査の承認を得て(課題番号 2017-13)行った。インタビュー対象者には、研究の目的、研究内容、研究データや管理方法等の説明は、書面を通して行った。その後、研究協力への同意書を取り交わした。

研究結果

(1) 生成した概念とカテゴリー

「園運営が優れていると評価されている園の特徴」を分析テーマとし分析の結果、2つの大カテゴリーと9つのカテゴリー、そしてカテゴリー内に36の概念が生成された。2つの大カテゴリーは、「保育者を大事にする園運営」(中島ほか, 2019)と「子ども・保護者に誠実な園運営」である。「保育

者を大事にする園運営」には5つのカテゴリーと20の概念が見出された。本稿では、「子ども・保護者に誠実な園運営」の分析結果を報告する。大カテゴリー「子ども・保護者に誠実な園運営」に生成されたカテゴリーは4つで、概念が16である（表2）。

(2) 概念と定義

逐語録の中からバリエーション（具体例）を抽出し収集する過程で、概念の定義を検討していった。（表2）

表2 生成されたカテゴリーと概念、定義

カテゴリー	概念	定義
子どもを中心にした保育	保育内容の見直し	当然のこととして行っていることに疑問を呈し、みんなで考えてみようという言う姿勢をもつ
	「行事」への挑戦	行事の意味を考えた上で、既存概念にとらわれず見直す。
	遊び中心の保育への転換	遊びによって子どもが育つ。子どもが本気で楽しめるようになる。そのことがわかれば、保護者も転換に納得する。
	園舎・園庭が子どもを育てる	人の力だけではない、環境の力で子どもが育つという視点をもつ。長期的な見通しをもった改革。
	「壁面制作」に対する考え方	何のための「壁面制作」かを問い、いわゆる保育雑誌をまねだけの壁面制作はやめる。必要な情報を伝達に使用するなど必然性のある制作に。
保護者・地域との良好な関係づくり	保護者とのコミュニケーション	入園説明会や保護者会などで園の考えを知ってもらう機会を大切にする。文書や図を用いることによる理解への工夫がある。保護者が集うしかけづくり。
	保護者が来園したくなる魅力づくり	子どもを託すだけの場ではなく、保護者自身のネットワークづくりや趣味を広げる場にもなる。保護者が楽しくなる仕組みづくりがある。
持続可能な経営への努力	保育者獲得の方策	園全体をよくする（良質の保育・働きやすさ・同僚生の育成）ことで、働きたい園となる。
	財源獲得の工夫	持続するための財源獲得への執念がある。情報を収集する力がある。
園長（管理職）の姿	様々な経験をもつ園長のパワー	就任以前は他の社会で働いていた園長（管理職）が、教育・保育の世界に切り込み、改革を成し遂げる。教育・保育の常識を問う。
	ピンチを好機に変える力	園を改革する際の大量退職や反発などを、結果的に好転させる力と努力。
	改革し続ける姿勢	より良い園環境、職場環境を求めて、安心せずに変えていく努力をし続ける。
	園長はプロデューサー	全体を統括しながら、前面に出るのは担任という姿勢をもつ。
	園の発達段階	個人の成長だけではなく、園全体の発達を年単位で俯瞰する。
	右腕の存在	改革するリーダーのみでは最善の改革とはならない。そこには周辺をフォローする右腕（副園長や主任等）の存在がある。
	インクルーシブ保育への努力	支援が必要な子どもへの合理的配慮や人的配慮をし、みんな一緒に育つという考えをもつ。

(3) 結果図

生成したカテゴリーと概念を基に、「子ども・保護者に誠実な園運営」についての結果図を作成した(図1)。

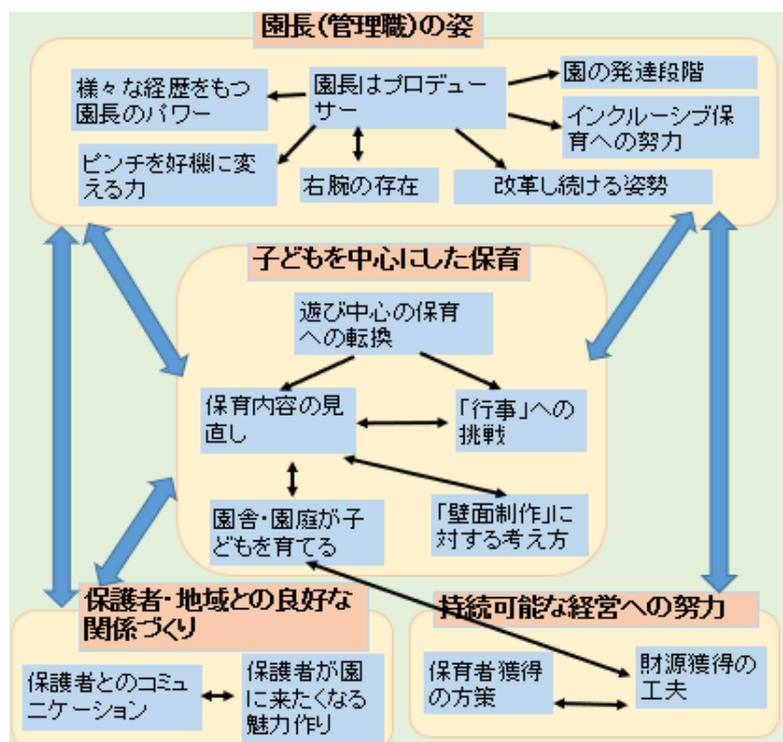


図1 子ども・保護者に誠実な園運営」についての結果図

(4) ストーリーライン

ストーリーラインは、次の通りである。(カテゴリーを《 》、概念を‘ ’で表示)

優れた園運営(早期離職者が少なく、よりよい保育を全教職員で指向している)をしている園では、「子ども・保護者に誠実な園運営」を実行するために、《子どもを中心とした保育》を柱に、‘遊び中心の保育へ転換’し、園内研修等により‘保育内容の見直し’を行い、行事に関しても子どもの視点から見直すことで‘行事’への挑戦を行っている。‘園舎・園庭が子どもを育てる’という信念のもと、子ども主体の遊びが広がる環境づくりに力を入れ、‘壁面制作’に対する考え方も子どもにとってどうかという視点を重視している。

また、《保護者・地域との良好な関係づくり》に率先して取り組み、園の状況に応じた‘保護者とのコミュニケーション’の方法を創造し、在園児並びに地域の‘保護者が来園したくなる魅力作り’の工夫があり様々な試行を行っている。

その主となる《園長(管理職)の姿》として、‘様々な経験をもつ園長のパワー’があり、‘園の発達段階’を客観的に捉える目を備えている。また、‘園長はプロデューサー’であり全体を統括するリーダーであるという意識をもち、常によりよい園を目指して‘改革し続ける姿勢’や窮地に追い込まれるようなことがあっても‘ピンチを好機に変える力’を備えている。さらに、園運営において、自分の考えに同調し、それを理解しやすいようにメンバーに伝えるという役目を担っている

‘右腕の存在’がある。同時に《持続可能な経営への努力》を行っており、園長同士の情報交換の手段をもち勉強会等に積極的に参加している。よって‘財源獲得の工夫’をしており、‘保育者獲得の方策’への情報も得やすく採用に関しての工夫も見られる。

3) 考察

生成された概念やカテゴリー、結果図、ストーリーラインから明らかになったように、園運営が優れていると言われる園では、まずは子どもにとっての教育・保育を充実させることを中心に据え、そのために必要な保育者の研修や働き方の改善、そして保護者への保育方法や内容の説明や保護者が来園したくなるような園づくりを行っている。それを支えているのが、園運営全体をプロデュースする園長等管理職の園運営に対する理念や改革への信念である。理想の園を見据えた上で自園の発達段階を評価し、現状の課題を的確に捉え改善策や工夫を考える推進力が必要となる。

インタビューをした園では、園の創設から40年～50年たち、最近園長等管理職が代替わりしたという園が多く見られた。自分自身が教員（幼稚園・小学校等）の経験を経て現職に就いたという園長もいたが、他の職種（一般企業）からこの世界に飛び込んだという園長も多かった。どちらもその経歴を生かした視点からこれまでの園運営に対して疑問を呈し、職場環境や保育方法等の改革を進めていた。その中で、「子どもを中心に」や「保護者へわかるように説明をしながら」という言葉がどの園からも聞かれた。ある園では、「自分は他業種から保育の世界へ来たので、右も左も分からずよりどころとして保育所保育指針を読んだ。すると、そこに書いてあることと自分の園でやっていることが全くちがうのではないかという疑問をもち、素晴らしい保育をやっていると言われる園に行かせてもらい勉強した。それで、変えなければならぬと決意したのです」と、園庭の大改造に取り組み始めたという園があった。1年に1回の運動会のために広い平面だけの園庭はいらぬと、築山やトンネルを作り、樹木を植え、水場を作り手押しポンプを設置した。すると、まず子どもが変わってきたと言う。園庭の至る所で様々な発見をし嬉しそうに報告する姿や、泥遊びに夢中になる姿が見られるようになった。園庭が変わったことで保育者も保育を変えざるを得なくなり、どうすればよいか保育について考えるようになったというのである。保育の方針が変わったことで、戸惑い退職する保育者もいたとのことであるが、話し合いを積み重ねるきっかけになり研修が定着してきたとのことだった。

ある園でも、遊び中心の保育へ転換した際に入園希望者が激減し、その時に保護者への説明の重要性に気づき、遊び中心の保育の大切さを保護者にいかに伝えるかを学んだとの話があった。その園では、それ以降保護者が園に集うきっかけづくりを工夫し、保護者運営のカフェテリアを作るに至った。保護者にとっての心地よい居場所づくりをしたことで、保護者同士がつながり様々な講座を開催するようになり、在園保護者だけでなく、未就園児親子にとっても集いの場となっているという。

また、行事についても子どもにとっての意味を捉え直すことで必要性を問い、方法を変えスリム化している園も多かった。それが結果的に保育者の意識を変えたり、働き方に影響を及ぼしたりしている様子が見えがえた。

幼保連携型認定こども園が多かったこともあり、「全ての子どものために」とインクルーシブ保育に取り組んでいる園も多く見られた。自園の隣に発達支援センターを設置し、相互の連携をとりな

がら子どもの成長を促すとともに保護者支援に力を入れている園もあった。

このような各園の一つ一つのバリエーション（具体例）から生成された概念やカテゴリーは、園運営の貴重な知見であり、本研究の成果と考える。

まとめと今後の課題

本研究では、園運営が優れている園の園長等管理職にインタビューし分析することで、その知見を得、言語化することを目的とした。ここで得られたバリエーション（具体例）の一つ一つやそこから生成された概念やカテゴリーは、園運営の参考として生かされる価値あるものであり、幼児教育・保育の質を評価する際の指標となりうるものであると考える。さらに改善・修正し、各園において課題を見出し、改善に向かう際の参考として役立て、応用できるようにしていきたい。

引用文献

- 濱名潔・保木井啓史・境愛一郎・中坪史典. 2015. 「KJ法の活用は園内研修に何をもたらすのかー保育者が感じる語り合いの困難さとの関係からー」『教育学研究ジャーナル』17、21-30.
- 木村由希・神永直美・中島美那子. 2018a. 「関係性を深め、自己省察を生み出す研修の必要性（1）ーノーバディーズ・パーフェクトの手法を用いてー」『日本保育学会第71回研究発表要旨集』K-B-15 191
- 木村由希・神永直美・中島美那子. 2018b. 「ノーバディーズ・パーフェクト：プログラムを用いた園内研修プログラムの検討ーアウトリーチ型参加者対象プログラムの実施からー」『茨城大学教育実践研究』37、327-336.
- 木村由希・神永直美・中島美那子. 2019. 「関係性を深め、自己省察を生み出す研修の必要性（3）ー園内研修終了後の効果の持続ー」『日本保育学会第72回研究発表要旨集』K-B-15 088.
- 木下康仁. 2003. 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』（弘文堂）.
- 厚生労働省. 2019. 「保育士の有効求人倍率の推移（全国）」.
- 中島美那子・神永直美・木村由希. 2018. 「関係性を深め、自己省察を生み出す研修の必要性（2）ーリフレクティング・チーム・アプローチの手法を用いてー」『日本保育学会第71回研究発表要旨集』K-B-15 192.
- 中島美那子・菅野ひろみ・相田詩織・三井雅子・山田えりな・吉田珠梨. 2017. 「保育者の早期離職の要因に関する探索的研究ーM-GTAを用いたインタビュー分析からー」『茨城キリスト教大学紀要』51、127-137.
- 中島美那子・木村由希・神永直美. 2019. 「保育者・子ども・保護者を大事にする園運営ー園長・管理職へのインタビューから見えてきたこと①ー」『日本保育者養成教育学会第3回大会抄録集』31.
- 中島美那子・木村由希. 2019. 「関係性を深め、自己省察を生み出す研修の必要性（4）ー研修実施前後の比較ー」『日本保育学会第72回研究発表要旨集』K-B-15 089.

澤津まり子・鎌田雅史・山根薫子. 2016. 「潜在保育士の実態に関する調査研究—離職の要因を探る—」『就実論叢』45、191-200.

謝辞

本調査へご協力いただきました全国18園の理事長・園長先生に対しまして心より御礼申し上げます。

付記

本研究は科研費基盤研究(C)研究課題番号15K00731[研究代表者 中島美那子]の助成を受けて実施した一部である