

保育づくり・園づくりの担い手（リーダー）の役割と資質（試論） ～2代目後継者及び異業種からの転職の担い手（リーダー）への インタビューより～

松永静子・村上博文*

はじめに

平成27年度から「子ども・子育て支援新制度」が始まり、保育の質及び保育者の専門性の向上が重要な課題になっている。その際に園内研修が重要な意味をもち、各園にてそれをリードする担い手の存在が欠かせないことが、2010年から2014年にかけて行ってきた園内研修と保育の質に関する研究のなかで明らかになってきた。

そこで2014年度に、各園を担う中心的存在である園長等を対象に、園の運営、経営、保育の質などに関する質問紙調査を行った。その結果、各園の担い手は保育の質向上を目指す一方で、現実には保育者の確保をはじめ園をいかに経営していくのか、その存続に追われていることが確認された。したがって、今後の担い手の課題として質の高い保育を目指すことと経営の安定化、すなわち保育づくりと園づくりの両者をつなげる論理を模索することであると指摘した。

その課題に対して、各園における中心的な担い手が実際にどのように取り組んでいるのかについて、インタビュー調査によって明らかにしていくことが、本研究の目的である。その結果をふまえて、21世紀を迎えて日本においても保育の世界が変わろうとしている現在、各園における保育づくり・園づくりの中心的な担い手の役割と資質、およびそれを形成していくための研修や組織のあり方について提案すると同時に、保育現場で求められる新たなリーダー像を提唱していきたい。

表1 インタビュー調査の概要

対象	1. 2代目担い手（3名） 2. 異業種での経験がある担い手（2名） ※2014年調査を参考にした。
内容	1. 現在の職名及び職務内容 2. 現在の職についたきっかけ 3. 当時の園運営に対する疑問、不満等 4. 保育づくりのビジョン 5. 園運営における課題（経営、人材育成、保護者や地域との連携等） 6. 園の担い手としての役割と資質 7. 教育・保育分野以外からの担い手 8. その他
期間・場所	2016年11月・各施設
方法	半構造化面接法（1人1時間程度）
記録	ICレコーダー
分析	1. トランスクリプト→2. コード化→ 3. カテゴリ

1. 調査の概要

インタビュー調査は、表1に示した通りである。担い手とは、園の運営に中心的に携わっている人物であり、園長や理事長だけでなく副園長や主任なども含まれる。インタビューの対象は、園を両親等から継いでいる2代目や他の職種での経験をもつ園の担い手として働いている人物等である。

1. 2代目はH氏（認可保育園・副園長職）男性、K氏（学校法人幼稚園・副園長職）男性、Y氏（未認可保育室・副園長職）男性、の3名。2. 異業種の経験がある担い手は前職で社員の経験をもち、現在、副園長兼3歳児担任を務めているY氏（宮城県S市）と現在無認可保育園の園長のS氏（前職は自然活動家、ネイチャーガイド）の2名である。インタビューの内容は、「現在の職名及

*常葉大学 保育学部 保育科

び職務内容」に始まり、「現在の職についたきっかけ」「当時の園運営に対する疑問、不満等」「保育づくりのビジョン」「園運営における課題(経営、人材育成、保護者や地域との連携等)」「園の担い手としての役割と資質」「教育・保育分野以外からの担い手」などである。インタビューは2016年11月に、面接者の施設にて約1時間、半構造化面接法にて行われた。インタビューの記録はICレコーダーに録音し、後日、テープ起こしをして文章化し、内容について面接者に確認してもらった。分析方法は、質問項目別にキーワードを抽出して、それにもとづいて文章を整理した。

2. 結果

1. 2代目の担い手3名中2名の結果についてその一部を報告する。

H氏は大学卒業後、父が経営する保育所に入りはしていたが、後を継ぐ意志は持っていなかった。フリーな立場で手伝っていた時に保護者の言葉がきっかけで、本格的に保育所で仕事をしようと思い始めた。その後保育士資格を取得し、副園長になった。

K氏は大学時代から体育の教師になる夢があったが、教師から幼児教育の教員を進められ、他の幼稚園に就職し、主にスポーツ指導を行う仕事についた。その後父親の経営する幼稚園の副園長として仕事をするようになった。

2名とも父親園長をモデルにせず、それぞれの

リーダーの役割を独自に考え、新たなリーダーとしての役割を模索していることが分析考察された。しかし、他の質問で得た回答であるが現実には保育経験の浅いリーダーは経験の長い保育者や主任の立場との意見のくい違いに悩み、葛藤を生じたり、試行錯誤しながら役割を担っている。これら現実の壁を克服し、保育者全体から信頼を得る担い手として成長していく過程でどのような今後のプロセスがあるか、さらに調査し、考察を深めていきたい。

2. 異業種からの転職リーダー2名のうち1名の結果の一部を示したのが表3である。

Y氏は、A大学の経営学部卒業後、会社員となった。半年後に退職し、アルバイトを始める。4年後に友人から「保育者に向いている」と言われそれがきっかけで、26歳の時に両親が経営する無認可園で働き始める。

当初、Yさんは保育について「子守り」程度にしか思っていなかったが、その意識が保育の中で子どもとかかわりながら次第に変わっていく。それから保育者として働いて5年目を経たくらのときに、友人に「保育者に向いている」という言葉をかけられ、改めて認識し、自ら実感するようになる。それ以来、保育者になる前に働いていた職業の経験などを手がかりにしながら、積極的に自園の保育を見つめ直すようになっていく。例え

表2 「園の担い手の役割と資質について」

<p>H氏：やっぱり私なりの考えていうのは保育者に伝えなきゃいけないっていう意味で、なんかすごく対等、<u>対等な関係</u>でいくのかなあ。副園長として<u>外から得てきた情報を、保育者たちに還元していく</u>というか。還元していくときに丁寧に向き合ってるっていう課題をもってまた外に出向いてって、外のいろんな人たちから情報もらってまた帰ってくるみたいな・・・なんかこう、<u>保育園の新陳代謝をなんかこう・・・担う</u>、そういう役目なんじゃないかと思うんです。</p> <p>K氏：どうしても園ってこうすごく狭い文化の中で、やろうと思えば運営できてしまうようなこともたくさんあるので、そうではなくてやっぱり<u>外と繋ぐ連携</u>ができるような役割は必要とすごく思っている。(中略) リーダーになる者としては、<u>自分の見識を広げていくような場に足を運ぶ必要があって、それを自分の言葉でフィードバック</u>できるかっていうのはすごく大事なのかなというふうには思っています。</p>
--

表3

1. 最初は子守りだと思って…自分が結婚してこの仕事に明るいイメージを全然もてなかった。
2. 子どもに申し訳ない…自分にはこの仕事が一番合っているな、天職だなと…5年目くらいのとき・・・。
3. 29歳ぐらい…自分が楽しんでいない限り子どもも楽しくないだろう、どうすれば…先生たちの対応が…
4. 親子の絆ってどうやったら深められるのか…そこを中心に保育づくり
5. 大学を卒業してすぐ保育士になっていたら、今の自分は絶対ない…保育と関係ない世界をすごく見たときに、なんて子どもとかかわれるという俺は幸せ…
6. 異業種の世界で勉強…経済界…保育業界と違う人たちはどんな困難をどうやって乗り切っていたのか。
7. 明るい未来を描きやすくなった…それを人に語れるか
8. 「親子庵」のスローガンは「会社とは子育ての楽しみ・悩みを社員で共有する場である」できるできないっていうところ、みんなで補うべく支え合う社会を支えるっていうか…
9. どうしようもないって…この世界まずいんじゃないかな、新しい風を吹かせやすい人は異業種…他の分野から来た人…見えるのかなって…良い場合だけでは…

ば園の経営と保育の質を両立するにはどうしたらよいかという難題をこの園もかかえており、その手がかりに、経済界の仲間に学びながら、その解決策を模索するようになる。また「保育園とは子育ての楽しみ・悩みを保護者・保育士同士で共有する場」という考えで、「親子庵」という場所を試みに園内につくった。これらは、園の運営において、Yさんの前職での経験が保育づくり・園づくりに生かされている一例である。

3. まとめ

現在、保育の世界では、保育づくり・園づくりの担い手として活躍している人の中には、血縁関係から後継者として担い手（リーダー）となる人、親が職業選択を本人に委ね、結果として後継者となる人、他の職業から転職して担い手（リーダー）となる人など様々である。今回の調査の2代目の2名は最終的に自己決定して後継者となったケース、保育とは異なる職業に就いていたリーダーを対象とした。インタビュー結果から現時点でいえることは、2つのケースでは保育を少し外側から見つめる視点をもちつつ、俯瞰的に保育全体を見ながら、鮮明なリーダー像は意識せず、リーダーとしての成長のプロセスを歩んでいると推察された。現在は保育の質と経営の両立という課題を解決する手がかりを求めるリーダーの姿も少なくな

い。本研究はまだ始まったばかりであり、今回の調査もその点では一歩を踏み出したにすぎない。引き続き、多様な保育、多様なリーダーが存在する時代となった今、過去のリーダーたちの土台を糧に、新たな園の担い手として奮闘努力している方々へのインタビューを積み重ね、次代の保育を担う新たな担い手の役割と資質について明らかにしていきたい。

参考文献

1. 秋田喜代美・淀川裕美・佐川早季子・鈴木正敏「保育におけるリーダーシップ研究の展望」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第56巻、2017
2. ジリアン・ロッド（民秋言訳）『保育におけるリーダーシップ』あいり出版、2009
3. イラム・シラージ、エレヌ・ハレット（秋田喜代美監修）『育み支え合う 保育リーダーシップ—協働的な学びを生み出すために』明石書店、2017
4. 桜井厚・小林多寿子『ライフストーリー・インタビュー質的研究入門』せりか書房、2013