

保育士等キャリアアップ研修における マネジメント分野に関する実践的研究 ～テキストマイニングによる標準テキストの分析と研修実践の試み

A Practical Study on Management Field in the Training for Career Development of Child Care Workers: An Analysis of Standard Texts by Text Mining and an Attempt at Training Practice.

児童学科 金城 悟

I 問題と目的

保育士は、専門的知識及び技術をもって、児童の保育及び児童の保護者に対する保育に関する指導を行う専門職であることが児童福祉法で位置付けられている。近年、家族の小規模化や共働き世帯数の増加に伴い保育所のニーズが増大している。保育所の持つ社会的役割の重要性は広く社会一般に浸透してきたと言えるが、2020年に保育所の持つ社会的役割に対する認識がさらに大きく変化する事態が生じた。2019年12月に中国の武漢で発生した新型コロナウイルスは2020に入り日本でも感染が拡大し、緊急事態宣言が発出された。感染拡大を防止するため不要不急の外出や夜間の外出自粛、在宅勤務や教育機関の休校等の対応がなされた。緊急事態宣言下でほとんどの保育所は臨時休園や登園自粛の措置を取ったものの「保護者が社会生活を維持する上で必要な事業に従事しており、かつ家庭で園児を保育する人がいない場合」や「家庭での保育が特に困難であると認められる場合」は特別保育として子ども達を受け入れ保育を実施した。保育所は社会のインフラを支える機関であり、保育士はエッセンシャルワーカーであるという認識が改めて強く認識された。このことは2020年5月4日に安部内閣総理大臣が緊急事態宣言を延長する記者会見において保育所職員への感謝を述べたことに象徴される。

保育所、保育士の持つ社会的役割の重要性はますます増しているが、一方で保育士を取り巻く環境は複雑化し、被虐待児の増加、障がい等特別な支援や配慮が必要な子どもの増加、外国語を母語とする子ども・保護者の増加等、対応に苦慮するケースが増加している。保育士への労働負担や精神的負担も増大している。このような社会環境の複雑化により現代の保育士はより高度な専門性・技術を修得することが求められている。

厚生労働省は保育士の資質向上を目指して2017年4月1日に「保育士等キャリアアップ研修の実施について」(雇児保発0401第1号)を通知した。これにより全国の自治体は「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン(以下、必要に応じガイドラインという)」に基づき「保育士等キャリアアップ研修(以下、必要に応じ研修という)」を実施することになった。研修は「専門分野別研修(6分野)」、「マネジメント研修」、「保育実践研修」の3つに大別されている。ガイドラインによると、専門分野別研修は、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・子育て支援の6つの分野で構成され、それぞれの専門分野に関してリーダー的な役割を担う者(当該役割を担うことが見込まれる者を含む)が対象とされている。マネジメント研修は、専門分野別研修におけるリーダー的な主任保育士の下でミドルリーダーの役割を担う者(当該役割を担うことが見込まれる者を含む)が対象とされている。保育実践研修は、保育所等の保育現場における実習経験の少ない者(保育士試験合格者等)または長期間、保育所等の保育現場で保育を行っていない者(潜在保育士等)を対象としている。研修時間は1分野15時間、研修後はレポート提出等による修了評価を受け、修了証が交付される。研修の修了者は、副主任保育士、専門リーダー、職務分野別リーダーという新たに設定されたキャリアパスへの

キャリアアップや交付金・手当が支給されるなど処遇改善にもつながることが期待されている。

本論文の著者は「保育士等キャリアアップ研修の実施について」（雇児保発0401第1号）が通知された2017年以来、マネジメント分野の研修講師の任に就いている。研修スタート時の2017年には標準的なテキストもなく、ガイドラインに示された研修内容例を参考に試行錯誤を繰り返しながら保育士等の研修に向き合ってきた。2018年に東京大学教授の秋田喜代美氏、中村学園大学教授の那須信樹氏により編集されたテキストが発行され、マネジメント分野で研修すべき内容の方向性が示された。その後、東京立正短期大学専任講師の鈴木健史氏がマネジメントや保育実践の研修経験豊富な自身を含む研究者2名と現職保育園長2名によって理論と保育現場における実践のつながりを目指したテキストが出版された。2つの優れたテキストにより、保育の領域ではなじみの薄かったマネジメントという概念が単にビジネス領域からの借り物の理論のみで表現されるものではなく、ミドルリーダーとしての役割を担う保育士が修得すべき専門的な知識・技術であり、実践的能力であることが明確化された。

本研究はガイドラインで示された「マネジメント分野」に関する代表的な研修テキストを対象に保育領域におけるマネジメントの概念に対する認識を分析し、マネジメント分野で求められる研修内容の特徴を明らかにする。さらに、「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン」に基づいて著者が実施したマネジメント分野の研修内容を概観し、今後、適切な研修内容について考察することを目的とする。

II 方法

1. マネジメント分野の研修テキスト選定

「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン」に基づいた代表的なつぎの2つのテキストを分析対象とした。以下、2つのテキストを場合に応じ「標準テキスト」と呼ぶ。

①秋田清代美・那須信樹編集（2020）保育士等キャリアアップ研修テキスト7マネジメント 第2版.中央法規出版。 ※初版は2018年

②鈴木健史編著（2019）保育士等キャリアアップ研修シリーズ7マネジメント.萌文書林。

2. 研修テキストの分析

2つのテキストで示されたマネジメントの概念を明らかにするため、「第1章のマネジメントの理解」のテキストの全文をイメージスキャナで読み取りテキストデータに変換した。テキストデータを立命館大学の樋口耕一氏が開発した「KH Coder」を用いてテキストマイニングによる分析を行った。

3. 研修実践事例

研修実践事例として著者が研修会講師として携わったマネジメント分野の研修内容を概観し、研修内容の特徴分析と改善すべき課題について考察する。

III 結果と考察

1. 標準テキストの分析

(1) 標準テキストの目次構成

厚生労働省の「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン」に示されたマネジメント分野の研修内容と分析対象とした2つの標準テキストの目次構成を表1に示す。2つの標準テキストはいずれも厚生労働省のガイドラインに準拠しているため、目次はほぼ同じ構成となっている。鈴木（2019）の目次構成はガイドラインと同じであるが、秋田・那須（2020）は「組織目標の設定」に「保育の振り返りを通じた質の確保・向上」、「働きやすい環境づくり」に「専門職の人間関係」を加えていることが特徴となっている。

表1 厚生労働省ガイドラインと標準テキスト目次構成の比較

ガイドライン		秋田・那須 (2020)	鈴木 (2019)
マネジメントの理解	第1章	マネジメントの理解	第1章 マネジメントを理解しよう
・組織マネジメントの理解	第1節	組織マネジメントの理解	1-1 組織マネジメントを理解する
・保育所におけるマネジメントの現状と課題	第2節	保育所におけるマネジメントの現状と課題	1-2 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	第3節	関連法令、制度および保育指針等についての理解	1-3 マネジメントに関係する法令、制度および保育指針の理解
・他専門機関との連携・協働	第4節	専門機関との連携・協働	1-4 ほかの専門機関との連携・協働
リーダーシップ	第2章	リーダーシップ	第2章 リーダーシップとは何か
・保育所におけるリーダーシップの理解	第1節	保育所におけるリーダーシップの理解	2-1 保育所におけるリーダーシップを理解する
・職員への助言・指導	第2節	職員への助言・指導	2-2 職員への助言・指導
・他職種との協働	第3節	他職種との協働	2-3 ほかの職種との協働と各々の専門性の発揮
組織目標の設定	第3章	組織目標の設定	第3章 組織目標を設定する
・組織における課題の抽出及び解決策の検討	第1節	組織における課題の抽出および解決策の検討	3-1 組織における課題抽出および解決策の検討
・組織目標の設定と進捗管理	第2節 第3節	組織目標の設定と進捗管理 保育の振り返りを通じた質の確保・向上	3-2 組織目標の設定と進捗の管理
人材育成	第4章	人材育成	第4章 人材育成をしよう
・職員の資質向上	第1節	職員の資質向上	4-1 職員の資質向上
・施設内研修の考え方と実践	第2節	園内研修の考え方と実践	4-2 園内研修の考え方と実践
・保育実習への対応	第3節	保育実習への対応	4-3 保育実習への対応
働きやすい環境づくり	第5章	働きやすい環境づくり	第5章 働きやすい環境づくり
・雇用管理	第1節	保育現場の雇用管理	5-1 保育の場における雇用管理
・ICTの活用	第2節	専門職の人間関係	5-2 ICTの活用
・職員のメンタルヘルス対策	第3節 第4節	ICTの活用 職員のメンタルヘルス対策	5-3 職員のメンタルヘルス対策

(2) テキストマイニングによる標準テキストの内容分析

テキストマイニングによる内容分析の対象として各テキストの第1章を選択した。第1章は、厚生労働省ガイドラインの「マネジメントの理解」に対応した章であり、保育所・保育士が必要なマネジメントに関する基本的な理念や認識が最も表現されている章であると考えた。換言すれば、各テキストの第1章はテキスト全体の方向性を定めるプラットフォームとしての位置づけを求められる章であるといえよう。

KH Coderによるテキストマイニングの事前準備として、各テキストの文章をスキャナで読み取り、エディタ（サクラエディタ）を用いてデータクレンジングを行った。テキストデータは外部変数と共にエクセルに入力しKH Coderの分析対象ファイルとした。KH Coderに取り込んだ分析対象ファイルは、「前処理」「テキストのチェック」を実施し、「茶室」を利用して複合語を抽出した。2つのテキストの複合語は類似した構造となっていたため「保育所、保育士、保護者、ミドルリーダー、一人」を強制抽出語として指定した。秋田・那須 (2020) のテキストデータは総抽出語数9,801、異なり語数1,392、鈴木 (2019) は総抽出語数15,581、異なり語数1,781が得られた。鈴木 (2019) のテキストデータ量は秋田・那須 (2020) の約1.6倍のデータ量となっている。

1) 抽出語の分析

2つのテキスト「秋田・那須 (2020)、鈴木 (2019)」の出現回数順に50位までの抽出語リストを表2、表3に示す。出現回数上位50語のうち、つぎの30語が2つのテキストに共通して出現する語句であった。

子ども、保育所、保育、保育士、児童、支援、専門、保護者、機関、権利、組織、必要、福祉、行う、仕事、役割、ミドルリーダー、マネジメント、一人、考える、子育て、連携、社会、職員、求める、理解、課題、障害、地域、家庭

このことは、50位までの抽出語のうち6割は同じ語が使用されていることを意味している。2つの標準テキスト間の第1章における使用語句の一致度が高くなる原因は、いずれも厚生労働省のガイドラインに準拠して執筆されたことに由来するものであると考えられる。いわば同じ「設計図」に基づいて執筆がなされたことにより語句の類似性が高まったのだと考える。また、テキスト間で一致した30の語句は、保育所・保育士のマネジメントを理解する上でキーワードとなる基本的用語で構成されており、第1章の「マネジメントの理解」を学修する上で欠かせない概念であることが伺える。

標準テキストで一致した30語は文中でどのような使われ方をしているのだろうか。ここでは、30語のうち、両テキスト間で一致して出現し出現語数の順位が10位以内の6語「子ども、児童、保育所、保育士、保育、支援」を選定し、KWICコンコーダンスの機能を用いて語句の主な使われ方を見ていく。6つの語句の文章中の使われ方を見ると、ほぼ一致した使われ方をしていることがわかった。例えば、秋田・那須(2020)の1位の「子ども」は、「子どもの主体性を育てる、子どもと向き合い、子どもの権利、子どもの成長、子どもや保護者」などの使い方をしており、鈴木(2019)では「子どもの保育、子どもと家庭、子どもの最善の利益、子どもの育ち、子どもや保護者」などの使い方であった。鈴木(2019)の「保育所」の語句に関連して使用された「人間関係」に着目すると、秋田・那須(2020)では第1章全体で2件の出現であったが鈴木(2019)では18件使用されていた。また、「保育マネジメント」「保育環境」「保育内容」という用語は鈴木(2019)のみに出現が見られた。両テキストはテキストデータ量に差異があるため単純な比較はできないが、KWICコンコーダンスによる出現回数の多い語句の使われ方の分析結果をみると両テキストはほぼ同じ使い方をしていて、鈴木(2019)は比較的保育の現場に視点を向けた使い方に重点を置いていることが特徴的であることがわかった。

表2 秋田・那須(2020)データの抽出語リスト

順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数
1	子ども	98	21	役割	22	41	場面	12
2	保育所	85	22	時間	21	42	地域	12
3	保育	60	23	ミドルリーダー	20	43	等	12
4	保育士	54	24	マネジメント	19	44	発達	12
5	児童	46	25	一人	17	45	判断	12
6	支援	39	26	運営	17	46	すべて	11
7	業務	34	27	考える	17	47	意見	11
8	専門	33	28	子育て	17	48	家庭	11
9	保護者	32	29	連携	17	49	主任	11
10	機関	31	30	社会	15	50	ほか	10
11	権利	30	31	職員	15			
12	組織	30	32	外部	14			
13	必要	30	33	求める	14			
14	福祉	28	34	指針	13			
15	相談	25	35	情報	13			
16	虐待	24	36	問題	13			
17	場合	24	37	理解	13			
18	対応	24	38	演習	12			
19	行う	23	39	課題	12			
20	仕事	23	40	障害	12			

表3 鈴木（2019）データの抽出語リスト

順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数
1	保育	152	21	環境	35	41	集団	19
2	保育所	122	22	保護者	33	42	ミドルリーダー	18
3	子ども	106	23	子育て	31	43	向上	18
4	組織	91	24	福祉	29	44	施設	18
5	支援	69	25	家庭	27	45	障害	18
6	マネジメント	61	26	求める	27	46	場	18
7	保育士	61	27	自分	27	47	目的	18
8	社会	52	28	教育	26	48	さまざま	17
9	人	51	29	生活	26	49	レベル	17
10	児童	50	30	権利	25	50	一人	16
11	職員	50	31	理解	25			
12	地域	49	32	機関	24			
13	考える	48	33	課題	22			
14	必要	45	34	重要	22			
15	連携	45	35	人間	21			
16	園	44	36	存在	21			
17	関係	43	37	仕事	20			
18	行う	41	38	内容	20			
19	専門	38	39	育つ	19			
20	役割	38	40	機能	19			

2) 階層的クラスターによる分析

最小出現数20、クラスター数6、Ward法、Jaccard距離の条件で階層的クラスター分析を行った。クラスター数の選択にあたっては併合水準を確認し、最小出現数と共に2つのテキストを比較検討することを目的として共通の条件に設定した。

秋田・那須（2020）のクラスター分析の結果のデンドログラムを図1に、鈴木（2019）のクラスター分析の結果のデンドログラムを図2に示す。さらに、図1と図2の各々のクラスターに命名した（表4）。2つの標準テキストのクラスターを比較すると、「児童の権利」「子育て支援」「専門機関との連携」が共通していることがわかる。これは保育所が児童福祉法に基づく児童福祉施設であり、保育士が福祉職であること、「児童の権利」「子育て支援」は、保育所が多様な家庭環境の子ども達、特別な支援が必要な子ども達を対象としていることを反映したものであろう。「専門機関との連携」はガイドラインに沿ったクラスターである。一方、秋田・那須（2020）は「ミドルリーダーの役割」「保護者対応・虐待」がクラスターとして抽出されており、鈴木（2019）は「人間関係」が抽出されたことが特徴的である。2つの標準テキストのクラスターの特徴から、秋田・那須（2020）はミドルリーダーの役割として初任者や保育経験の浅い保育士では対応が困難な保護者対応や虐待へ専門機関と連携しながら対応することを重要視しており、鈴木（2019）は人間関係のマネジメントをミドルリーダーの役割として重要視していると解釈される。

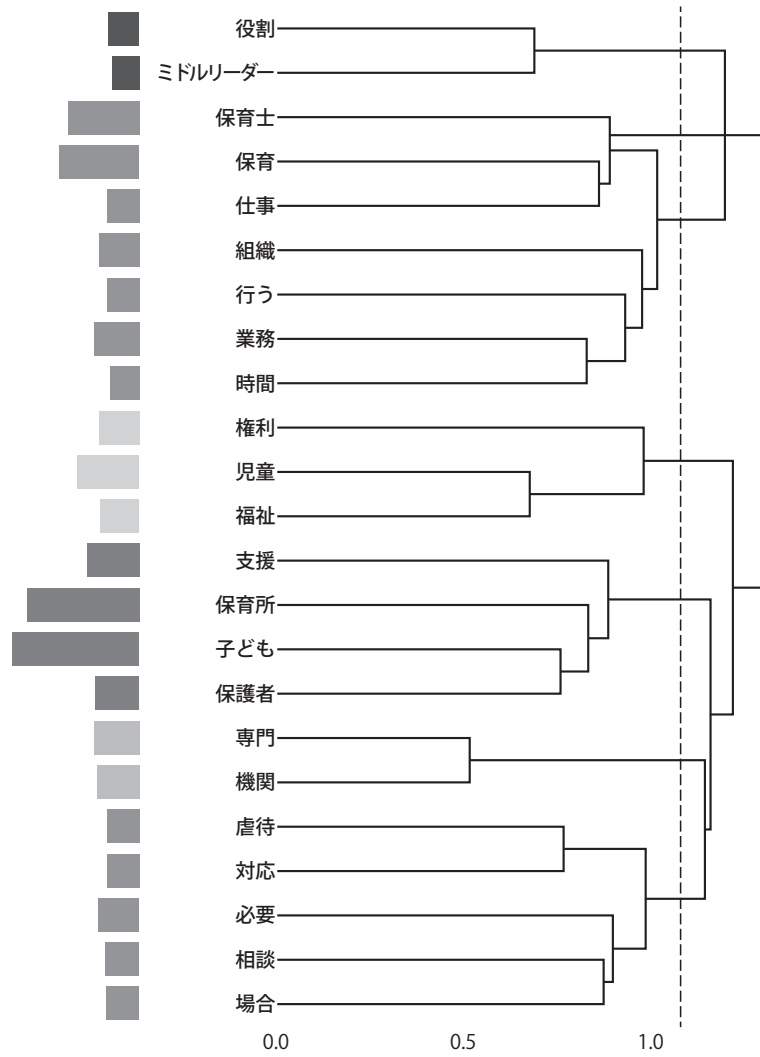


図1 秋田・那須（2020）のクラスター分析の結果

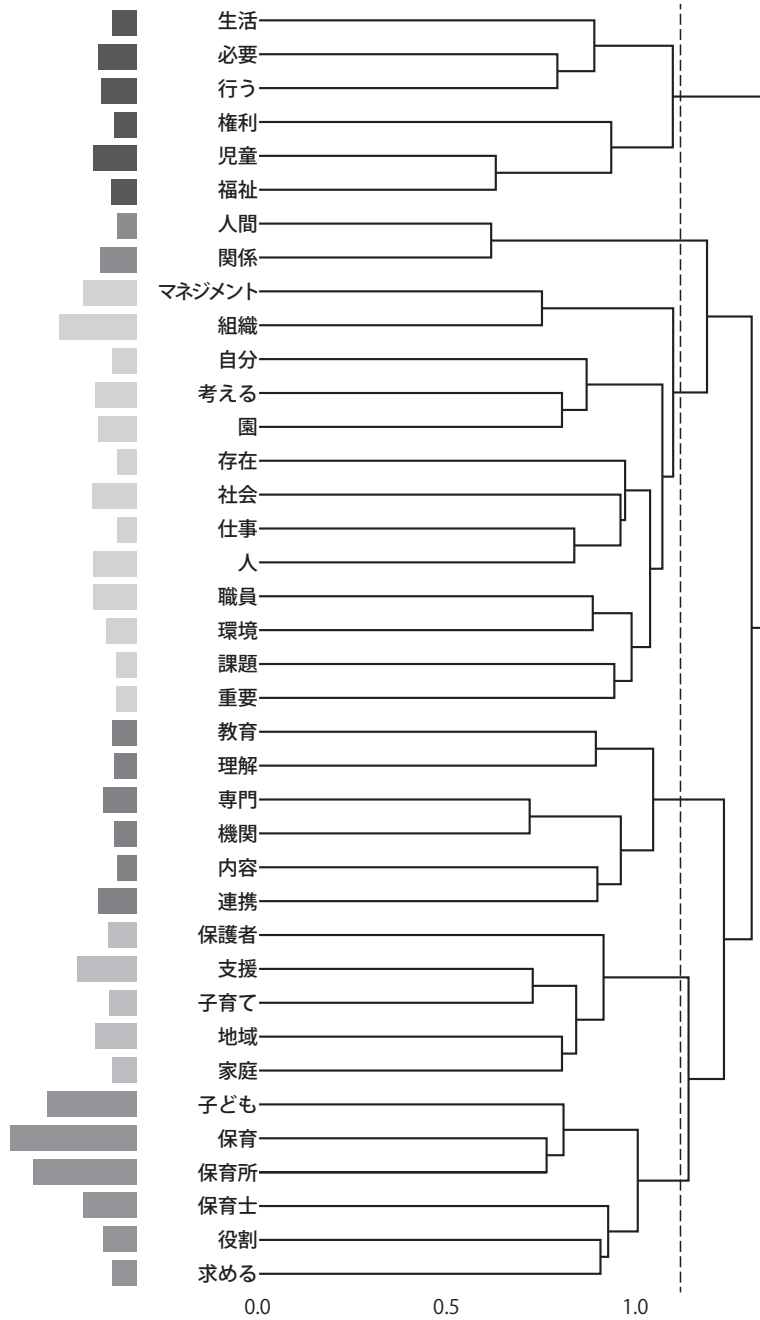


図2 鈴木（2019）のクラスター分析の結果

表4 クラスターの命名

	秋田・那須（2020）	鈴木（2019）
クラスター1	ミドルリーダーの役割	児童の権利と生活支援
クラスター2	保育士の業務	人間関係
クラスター3	児童の権利	組織マネジメントと職員の課題
クラスター4	子育て支援	専門機関との連携と職員の専門性
クラスター5	専門機関との連携	子育て支援
クラスター6	保護者対応・虐待対応	保育所・保育士の役割

3) 共起ネットワークによる分析

2つの標準テキストの抽出語間の共起性と外部変数と抽出語間の共起性を比較検討するため、外部変数を標準テキスト、最小出現数20、描画数60とした共起ネットワークによる分析を行った。図3に共起ネットワークの分析結果を示す。

2つの標準テキストに共通した語は中央に位置している。共通した語のうち、比較的出現回数が多く関連性が高い語は出現回数順に「保育」「保育所」「子ども」「組織」「保育士」「支援」「児童」「マネジメント」であった。これらの語はガイドラインの「マネジメントの理解」に必要な基本語句であり基本となる概念であると解釈できる。

2つの標準テキストの周辺に位置する語は各々のテキストの特徴を表す語である。秋田・那須(2020)に特徴的な語は出現回数順に「機関」「権利」「業務」「仕事」「ミドルリーダー」であり、鈴木(2019)に特徴的な語は「社会」「職員」「地域」「人」「関係」であった。分析の対象とした2つの標準テキストの第1章はガイドラインの「マネジメントの理解」に対応するものであり、「保育士等キャリアアップ研修」において受講生である保育士に理解してほしいマネジメントに関する編者・著者らの基本的な理念が詰まっている。第1章はいわばテキストの方向性を示すプラットフォームと捉えることができる。特徴語の分析から秋田・那須(2020)はマネジメントを理解するための視点を「専門職としての保育士の在り方」に向け、鈴木(2019)はマネジメントを理解するための視点を「保育士が関わる人と人との結びつき」に向けていることが示唆された。

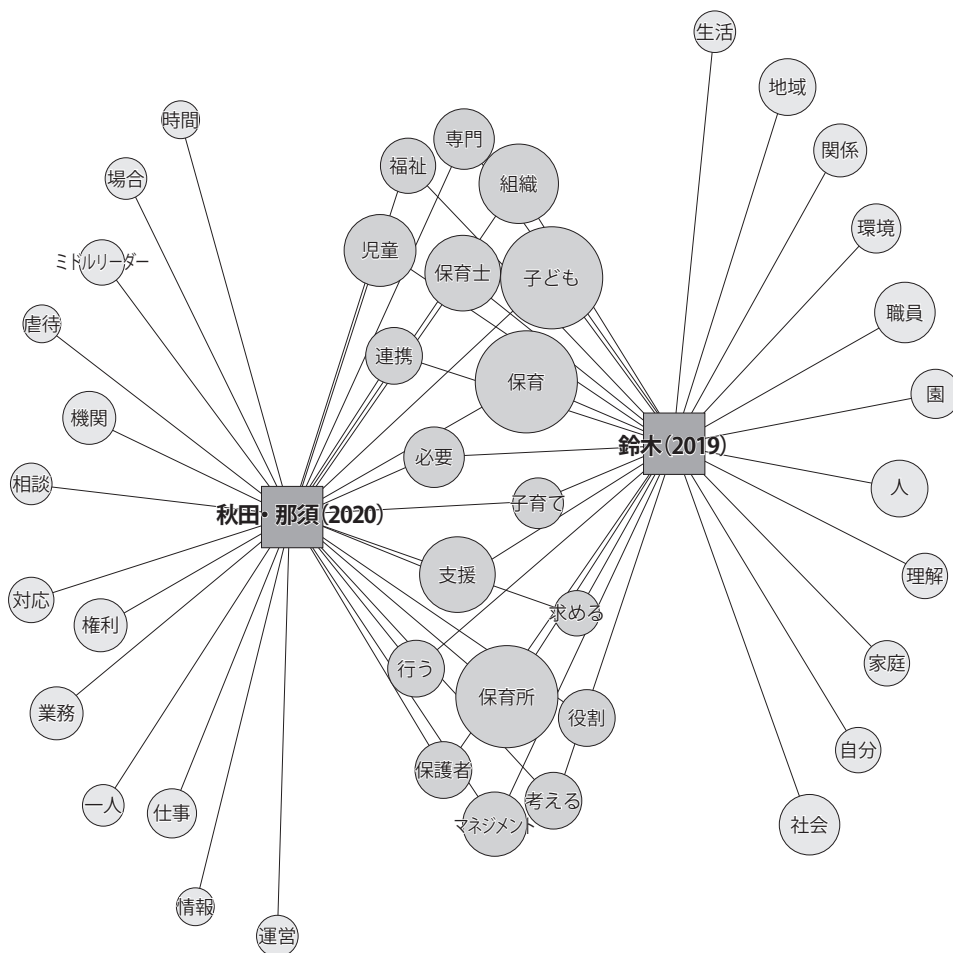


図3 秋田・那須(2020)と鈴木(2019)の共起ネットワーク

2. マネジメント分野の研修実践例の分析

本論文の著者は、厚生労働省の通知（雇児保発0401第1号）に基づく「保育士等キャリアアップ研修」の「マネジメント研修」の講師として2017年から2020年現在までの4年間、保育現場のミドルリーダー（またはミドルリーダーとしての役割を担うことが見込まれる者）を対象とした研修に携わった。マネジメント分野の研修実践事例として著者が2020年8月に実施した研修内容を分析の対象とする。研修内容を構成するにあたっての基本的な視点を表5に、研修内容の構成を表6に示す。マネジメントという用語はビジネスの領域では日常的に使用されているが保育の領域には比較的新しく入った概念である。そのため、マネジメントがどのようなものか、なぜ保育所・保育士に必要とされているのか、マネジメントの知識・技術を一人ひとりの保育士が修得し、保育所にマネジメントを導入することでどのような効果が得られるのかを把握しなければならない。さらに、マネジメントの必要性に関する理解をもとにマネジメントの基本知識と実践技術を修得する必要がある。マネジメントの基本知識と実践技術を修得するには講師の一方からの情報伝達・研修指導ではなく、受講生同士が双方向にマネジメントの課題に対する考えや意見を交わしあい理解を深めることが保育現場での実践につながる。そのために本研修ではアクティブ・ラーニングによる演習課題を取り入れた。

(1) 研修内容の5つの視点

マネジメント分野の研修実践事例として著者が2020年に実施した研修内容を分析の対象とする。研修内容を構成するにあたり、5つの視点を設定した（表5）。

表5 研修内容の5つの視点

①「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン」に準拠した内容構成
②保育士の仕事の重要性～社会的評価の再確認
③マネジメントの必要性と効果
④マネジメントの基本知識と実践技術
⑤アクティブ・ラーニングによる演習課題

「①保育士等キャリアアップ研修ガイドラインに準拠した内容構成」は、「保育士等キャリアアップ研修」を開催する研修実施機関は、ガイドラインの「3 研修内容等」、「4 研修終了の評価」、「5 研修終了の情報管理」に定める内容を満たした研修を適切に実施できることが指定条件となっていることによるものである。研修内容はガイドラインに準拠して構成することが研修の成立条件となっている。

「②保育士の仕事の重要性～社会的評価の再確認」は、ミドルリーダー（またはミドルリーダーとしての役割を担うことが見込まれる者）は、保育士の仕事の重要性を理解していることが必要であるとの著者の理念に基づくものである。ミドルリーダーは自らの仕事に対する誇りを持ち、保育所・保育士の有する社会的役割の重要性、社会的評価の高さをエビデンスに基づいて理解し他の保育士に伝える力が必要な立場にあると考えた。もちろんマネジメント研修を受講する保育者は新任とは異なり保育士業務に一定の経験を積み重ねており、保育士の仕事の重要性という基本的なことは理解している。一般企業の事務職と比較して多種多様な負荷の高い業務に携わっており、子どもの命と幸せを守るという使命を果たすため、仕事に対する責任感も強い。しかし、仕事の負担感の高さにも関わらず給与や勤務条件・待遇などは一般企業と比較するとまだ差異があることは否めない。保育士マインドを有しているミドルリーダーであっても、初任者や保育経験の浅い保育士とともに、緊張感を伴いながら日々の保育業務に携わり、忙しさに追われ自らの仕事の価値について思いを馳せるゆとりがないかもしれない。マネジメント研修では研修の始めに、保育士の仕事の重要性と社会的役割の再確認を講師や研修に参加した保育士仲間と共に考える時間を取る必要があると考えた。

「③マネジメントの必要性と効果」は、マネジメントがなぜ保育の世界に導入されたのか、その歴史的経緯と保育領域よりもいち早く導入された学校教育の事例などを紹介し、マネジメント導入によって保育

現場は何が変わるのかをポイントごとに説明した。

「④マネジメントの基本知識と実践技術」は、マネジメントの定義から始まり、保育現場においてマネジメントを行う上で必要となるマネジメントの基本知識と基本的な態度・姿勢、考え方、マネジメントの実践技術について学修する内容にした。

「⑤アクティブ・ラーニングによる演習課題」は、受講生各自の業務負担に関する分析課題やマネジメントに必要な支援技術に関する課題をワークシートにし各自が取組むという課題である。自分が記入したワークシートは他者が感想・考え・意見などを書き込むスタイルになっており、自己と他者の感じ方、考え方等の違いを分析することが可能となっている。ワークシートの記入が終了次第シートを回収し全員のワークシートが揃ったら受講生にランダムに配布される。ワークシートには「他者分析」という記入欄があり、受講生は各自に配布されたワークシートに他者が書いた課題についての感想・考え・意見を書き、スタッフへ再提出する。会場内のテーブルにワークシートが番号順に配置され、受講生は自分のワークシートを持ち帰る。ワークシートは無記名で受講前に予めくじで決めたIDを記名する形式となっているため個人が特定されることはない。

(2) 研修内容の構成

5つの視点に基づく研修内容の構成を表6に示す。第I部ではマネジメントの定義や対象、マネジメントの理論、マネジメントのプロセス等、マネジメントに関する基礎的概念や知識を学修する。ここで著者が力点を置いたのは「1.はじめに～保育士の仕事の重要性」である。保育士は教員や他の対人援助職と同様に感情労働であり、ストレスは一般職と比較して高い。業務内容も多種多様に渡りルーティン化にそぐわない業務もあるため労働負荷も高い。待遇の低さや労働環境・労働条件の厳しさに直面している保育士も多いであろう。一方で保育職は金銭的価値では測れない「報酬」を得ることができる職業である。保育士は仕事の中で感情労働の発露であるコントロールされた笑顔ではなく、子ども達の姿に心からの自然な笑顔が表出される場面を体験している。保育職は、発達の著しい乳幼児期の子どもと保護者、家族の幸せを支援する対人援助の専門職であり、日々の保育の中で出会う子ども達の成長や笑顔は仕事に対する喜びや充実感を保育士に与えてくれる。保護者から感謝される場面も他の職ではなかなか得られない特徴である。保育職は「たいへんさ」もあるが「やりがい」の多い仕事でもあるといえよう。保育職がやりがいと魅力のある仕事であることを受講生とともに再確認することを研修の最初に位置付けた。この後、乳幼児期の保育の重要性に関する近年の教育経済学や愛着の重要性に関する脳科学研究のエビデンスを紹介し、日々子どもに接する保育の現場は子どもへの虐待を発見する場にもなっていること、たとえ実親や家族から十分な愛情を受けることができず逆境的小児期体験(ACE;ACEs)につながる環境下で育つ子どもに対しても保育士は子どもとの愛着関係を築くことのできる立場にいること、など保育士の専門性に焦点を充てた内容も組み込んだ。

第II部は、雇用管理、ICTの活用に関する領域である。雇用管理は所長・園長等の管理職が担う職場が多いが、雇用管理の全てをトップにある者が担うことは困難である。ミドルリーダーは雇用管理の内容を理解し、管理職とともに労働環境の改善を図り職員の心身の健康面など働きやすい職場づくりに貢献することが求められる。ICTはパソコンでワードやエクセル、Eメールを活用するという従来のスタイルからICTによる総合的な保育支援システムを導入し、保育現場の事務業務の効率化を図る園が増えてきた。ICTのコミュニケーションツールの機能を活用することで、保護者と対面だけでは対応できなかった保護者一人ひとりに対する個別の対応が可能となった。そのため、ICT導入以前と比較し、導入後は園と保護者双方で交わす情報の量が大幅に増えることになった。その一方で、ICTを活用して簡単に電子的なコミュニケーションが図られることにより対応を行う担当職員の負担感増につながるケースも増えている。SNSで見られるような一方向の攻撃的な情報のやり取りはICT導入における深刻なマイナス面である。ICT導入のプラス面とマイナス面の理解、さらにマイナス面に職員がどのように対応すればよいかを考え

ることも研修内容に含めた。

第Ⅲ部は、リーダーシップの基礎理論に関する領域である。リーダーシップの定義、なぜ保育現場でリーダーシップが必要か、リーダーに必要な資質・能力、チームワークの必要性、マネジメントとリーダーシップの関係、感情のコントロール（ポジティブシンキング、アンガーマネジメント）、メンバーに対する評価の公平性・客観性、などが研修内容に含まれる。

第Ⅳ部は、保育所におけるリーダーシップである。ここでは第Ⅲ部で学修したリーダーシップの基礎理論を踏まえ、東京都内の公立保育所で園長として14年勤務した後、区のリーダー育成に携わり、現在、著者と同じ大学の専任講師として保育者養成に関わっている保育経験豊富な大学教員に講師として登壇いただき、園長の視点から見た保育現場で求められるリーダー、魅力あるリーダーになるには、職員への助言・指導、他職種との連携、組織目標の設定、人材育成、職員の資質向上、職員の共通理解と共働性、保育の中で育まれる喜びや意欲、職場内研修の考え方と実践、保育実習への対応など、保育現場におけるリーダーシップの重要性と具体的な事案に関する内容の研修が行われた。

(3) 研修内容の評価

本事例のマネジメント研修の内容はガイドラインに沿った構成となっており、厚生労働省が規定した研修内容の基準を満たしている。研修に参加した受講生のアンケートや保育所長等管理職、保育現場の保育士への面接調査により、研修では保育現場で実践できるスキルを身に付けたいとのニーズが多いことがわかった。そこで、著者が担った研修ではアクティブ・ラーニングを取り入れマネジメントの実践的なスキルを学修できるように構成した。2020年度のマネジメント研修は2日に渡って実施され、初日は著者が主担当となる「マネジメントの理解・リーダーシップ」、2日目は「組織目標の設定・人材育成」であり著者以外の大学教員が担当した。両日とも研修時間は1日7.5時間、2日間で計15時間の研修時間であった。研修時間はガイドラインに示された基準を満たしているが、著者の担当時間は7.5時間であった。そのため、著者が用意したアクティブ・ラーニング課題のワークシートをすべて実施することは時間的に不可能で、ワークシートのうち2課題を選択し実施することになった。受講生や研修会スタッフ（保育士会等保育関係者）からは一定の評価を得たが、著者としては受講生のニーズに十分に答えることができなかったという思いが強く残った。著者の構成した研修内容を2日間に渡り実施することができればワークシートはすべて実施できたものと思われる。また、時間的な余裕がある場合は受講生のその都度の理解を確認し、受講生へのフィードバックを重ねながら研修内容を柔軟にステップアップできる可能性もあると考える。研修時間は通常2日に渡り同一の講師が実施するが、多様な視点からマネジメント研修の内容を構成する目的で複数の講師が担当する企画もある。7.5時間程度の短い持ち時間で1つのテーマの研修が実施されることを想定し、時間的に余裕のない中でいかに効果的な研修が実施できるか、研修内容をさらに精査し再構築する必要がある。

表6 マネジメント分野の研修実践例～研修内容の構成

第Ⅰ部	マネジメントの理解
1.	はじめに～保育士の仕事の重要性
2.	マネジメントとは何か？
3.	マネジメントに求められる基本的な態度・姿勢・考え方
4.	組織的な活動に対するマネジメント
5.	子ども・保護者に対するマネジメント
6.	部下に対するマネジメント
7.	ニーズの把握、社会資源の活用、他専門機関との連携・協働
8.	リスクマネジメント
9.	ケースカンファレンス
10.	セルフマネジメント

- 第Ⅱ部 雇用管理・ICTの活用
 - 1. 雇用管理
 - 2. ICTの活用
- 第Ⅲ部 リーダーシップの基礎理論
 - 1. リーダーシップとは何か
 - 2. リーダーシップとマネジメントの違い
 - 3. リーダーに必要な資質
 - 4. 保育現場におけるリーダーとは
- 第Ⅳ部：保育所におけるリーダーシップ
 - 1. 保育現場で求められるリーダーとは
 - 2. 職員への助言・指導
 - 3. 他職種との協働
 - 4. 組織目標の設定
 - 5. 人材育成
- アクティブ・ラーニング課題（ワークシート）
 - 1. 事例研究-仕事のたいへんさ
 - 2. バイスティックの7原則
 - 3. PDCAサイクル
 - 4. コーチング（GROWモデル）
 - 5. ジェノグラム・エコマップ
 - 6. リスクマネジメント
 - 7. メンタルヘルスマネジメント

Ⅳ まとめと今後の課題

本研究は、2017年からスタートした保育士等キャリアアップ研修におけるマネジメント分野に関する標準的な研修テキストの分析と実際に実施された研修内容の事例分析を通して、今後の研修を保育現場のニーズに応じた研修内容に構成するための基礎的資料を得ることを目的として行われたものである。

標準テキストの分析の結果、ミドルリーダーの役割として、①初任者や保育経験の浅い保育士では対応が困難な保護者対応や虐待に対し専門機関と連携しながら対応すること、②人間関係のマネジメントを行うことが期待されていることがわかった。さらに、マネジメントを理解するための視点として、①専門職としての保育士の在り方、②保育士が関わる人と人との結びつき、があることが明らかになった。本研究で分析の対象とした秋田・那須（2020）、鈴木（2019）のテキストはいずれも厚生労働省のガイドラインに沿っており共通する内容が多いが、それぞれの編者・著者のマネジメント理解に対する理念が反映された編集になっていることが特徴的である。今後、マネジメントに関するさまざま研修テキストが出版されると思われるが、この2つのテキストは研修テキストを作成する上での方向性を示す道標としての役割をこれからも果たし続けるであろう。

研修実践例の分析からは、研修を受講する保育士は保育現場で実践できるスキルの習得を希望していること、研修内容は保育者のニーズに応える必要があること、そのためにはアクティブ・ラーニングが有効であることが示された。

本論文の著者は大学教員の傍ら附属幼稚園園長、保育施設所長の職を短いものではあったが経験する機会に恵まれた。幼稚園長・保育施設長退任後は両園の統括顧問という役職名で現園長・施設長をサポートする任に当たっている。管理職とミドルリーダーの役割は自ずと異なるものになるが、ミドルリーダーが真に管理職をサポートしマネジメント能力を発揮する環境下では管理職の業務はスムーズに遂行され、同時に園全体の業務サイクルもスムーズに展開されること、初任者や経験の浅い保育士にとってミドルリーダーは身近なメンターとしての役割を果たしていること、優れたミドルリーダーは保育所・保育士の社会的役割・使命感に象徴される保育士マインドを胸に抱き子どもの最善の利益を守るため日々の保育に臨み

子ども達や保護者から厚い信頼を得ていること、などをリアルに体感することができた。マネジメント研修は保育所・保育士の業務全体を俯瞰的に理解できる構成となっている。ミドルリーダーの役割を担う立場にいる者（またはミドルリーダーの役割を担うことが見込まれる者）がマネジメント研修を受講し保育所・保育士におけるマネジメントの在り方を理解することは、子ども達、保護者、職員すべてにとってプラスの相乗効果があると考えられる。

今後の課題として、研修時間に対応した効果的な研修内容の構成、実際の研修におけるマネジメントの理論と技術のバランス配分、効果的なマネジメントスキルの学修方法を検討し追求し続ける必要がある。保育現場のニーズを反映した研修テキストの制作も課題である。「保育士等キャリアアップ研修」はまだ緒に就いたばかりであり、研修の実践知を重ねながらビジネス領域から借りた用語・概念ではなく保育現場から創生されたオリジナルのマネジメントの在り方が研修テキストとして結実していくであろう。保育所・保育士に必要なマネジメントを理解することは、取りも直さず保育士が自らの仕事を理解し、その社会的役割・使命を再認識することである。2017年に通知された厚生労働省雇用均等・児童家庭局保育課長「保育士等キャリアアップ研修の実施について」（平成29年4月1日雇児保発0401第1号）のマネジメント研修が子どもの最善の利益を守る専門職としての保育士の専門性を高める重要な場のひとつとなることを願うものである。

参考文献

- 秋田清代美・那須信樹（編）（2020）：保育士等キャリアアップ研修テキスト7マネジメント 第2版.中央法規出版.
- 川端一光・岩間徳兼・鈴木雅之（共著）（2018）：Rによる多変量解析入門 データ分析の実践と理論.オーム社.
- 金 明哲（編）（2014）：Rのパッケージおよびツールの作成と応用. 共立出版.
- 金城 悟・安見克夫・中田英雄（2011）：保育職の大変さとやりがいに関する保育者の意識構造について－M-GTAによる分析の試み. 東京成徳短期大学紀要,44,25-44.
- 金城 悟（2015）：労働安全衛生法に基づく厚生労働省ストレスチェックによる保育者のストレス構造. 東京家政大学博物館紀要,22,91-105.
- 金城 悟（2017）：保育現場における「相談援助・保育相談支援」の現状と課題. 東京家政大学研究紀要1人文社会科学,57,43-49.
- 金城 悟（2018）：保育者養成課程における「保育内容（人間関係）」「幼児と人間関係」のシラバス構成に向けた基礎的研究（2）テキストマイニングによるシラバス分析. 東京家政大学教員養成教育推進室年報,5（1）,65-74.
- 金城 悟（2018）：保育者の抱える「仕事のたいへんさ」の質的分析. 東京家政大学教員養成推進室年報,45-55.

樋口耕一（2014）：社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して．ナカニシヤ出版．

鈴木健史（編著）（2019）：保育士等キャリアアップ研修シリーズ7マネジメント．萌文書林．