

# C幼稚園における園長による主任保育者選定プロセスのTEM分析

櫻井 裕介

## Analysis of TEM, the Appointment Process for Senior Staff, Director of C Kindergarten

Yusuke Sakurai

### 1. はじめに

平成28年6月2日の閣議決定において、ニッポン一億総活躍プランとして「保育人材確保のための総合的な対策」が打ち出され、その中で保育士の処遇改善と保育の質の向上が盛り込まれた。処遇改善の前提としてキャリアアップの仕組みを構築し、保育士としての技能・経験を積んだ職員について4万円程度の加算が示され、そのキャリアアップの仕組みとして、保育士等、職務分野別リーダー、副主任保育士・専門リーダー、主任保育士、園長という職制階層イメージとそれぞれの立場に見合うキャリアアップ研修の構想が出された。今回は新設階層部分である職務分野別リーダー、副主任保育士、専門リーダーについて要件なども示されている。保育士のみでなく幼稚園教諭にも同じ構想がされている。

これまででも現職者研修が行われるとともに、その階層や内容、保育者の成長過程の検討が行われている。例えば平成19年には全国保育士会から「保育士の研修体系」として保育士の階層別に求められる専門性が示され、ここでは階層として初任者、中堅職員、リーダー的職員、主任保育士等管理的職員、専門性として「専門職としての基盤」、「専門的価値・専門的役割」、「保育実践に必要な専門知識・技術」、「組織性」について研修内容を打ち出している。その他にも各都道府県レベルや保育士会、幼稚園連盟などの組織が「保育の質」を高めるための研修を行っている。昨今の待機児童問題を機に保育士の処遇改善とそれに見合う保育の質を高める研修体系の構築が進む中で、保育実践の営みの中から求められる研修内容と実践保育者からの視点が重要であると考えられる。

### 2. 問題と目的

保育士・幼稚園教諭の待遇改善に伴い、キャリアパスの研修モデルが示された。専門職リーダーや副主任・中核リーダーから主任へとつながる保育者成長段階に基づいた研修イメージが示され、研修体制の構築が急がれて

いる。保育者の専門性研究も盛んになり、ドナルド・ショーンによる省察的実践化モデルなどの研究が保育の分野にも取り入れられている。また、保育士養成協議会の専門委員会においても保育者の専門性を調査し、平成25年度専門委員会課題研究報告書の中で「保育者基礎力の獲得時期」、「専門的知識・技術の獲得時期」について、保育士養成校と保育所、幼稚園、児童福祉施設にける保育者としての成長プロセスの獲得時期の差異を報告している。ここでは保育者として、いつまでにどのような力が求められるのかは報告されているが、5年以上の経験者に「保育者集団の中でリーダーシップを発揮する」というところまでの報告であり、5年以上から主任保育者に関しては具体的にどのような力が必要かということまでは明らかにされていない。

このように保育者のキャリア形成研究が進んでいるが、具体的に必要な力とそれらを獲得するための研修は明らかにされていない。保育者の成長過程・階層による研修内容を考えるときに、まずは目指すべき主任保育者に視点を当てることを考えた。現在行われている現職者研修と実際の保育実践の場で求められている主任保育者像との乖離はないのか、現在示されている研修制度の階層的な時期に現場の実態との差異はないのであろうか。保育の営みが行われている実践の場で園長は、どのような視点で主任保育者の選定を行っているのかを明らかにすることで今後の保育者熟達化への研修構築の一助としたい。主任保育者の力量として、保育所保育指針や幼稚園教育要領、幼保連携型認定こども保育・教育要領や関連法案などの知識を身につけることは最低限度必要なことは明らかであり、そこからプラスして非認知能力、コミュニケーション能力など測りにくいものではあるが、そのような力が求められていると考える。そのような力をどのような時期に、どのような場面で園長が捉え、主任保育者候補として選定していくのかを明らかにすることで、保育者として必要な時期に必要な研修体系と研修内容の構築につながると考える。

本研究では、保育所・幼稚園における園長の主任保育

者選定プロセスを明らかにすることで、現職保育者の研修体系、研修内容の構築に寄与することを目的とする。今回の研究ではそのための、園長による主任選定における視点、選定期間などを調査することを目的とする。あくまで保育実践の場での視点に主軸を置き、実際の日々行われている保育の営みの中で必要とされている主任保育士の力量を明らかにする。筆者自身が主任保育者を経験し、主任の在り方に困難さなどに直面した経験から、主任保育者としての在り方を明らかにすることと必要な研修内容を構築していくことを将来の目的とする。

### 3. 主任保育者の専門性について

日本保育協会（2010）の報告書では、主任保育士の定義として「施設長のサポートを行うとともに、保育士間の業務調整や、新人保育士やその他の保育士に対してさまざまな指導を行う、保育士たちのリーダー的存在である」としている。さらに主任保育士の役割として

①保育をめぐる社会状況や世界の潮流について理解すること②保育指針及び保育所の取り組の構造を掌握すること③保育の柱（幹）を認識し、計画・実践・評価・研修などの連動を図ること④保育所の役割と業務に関する現状と課題を整理すること⑤問題の所在を明らかにし問題解決の視点を持つこと⑥主任保育士としての決意・決断が必要であること⑦実践と指針を結びつけること、という7つの項目が示されている。

全国保育士会においては、平成22年に示された主任保育士等管理的職員に求められる専門性として「保育士の階層別に求められる専門性」の中で①倫理綱領の指導②組織としての実践の評価③保育計画の策定・評価④地域の子育て支援⑤社会的養護等関連領域との協働⑥保育の歴史の理解⑦他分野の動向理解⑧大規模災害時の対応⑨保育士養成校との連携・調整⑩リーダー的職員への助言・指導⑪スーパービジョン⑫研修計画の策定と評価⑬リスクマネージャー⑭目標・方針の設定と評価⑮職場の課題解決手法の理解Ⅲ、という15の項目が示されている。

平成29年に厚生労働省による「保育士のキャリアパスに係る研修体系等の構築について」の中では、保育士・幼稚園教諭ともにキャリアアップ・処遇改善イメージは示されている。ここでは主任保育者ではなく、副主任・中核リーダー、専門リーダーという階層としては主任よりも一段階手前の新設階層についての要件が示されている。

副主任・中核リーダーの要件としては経験7年以上や若手リーダーを経験済みであること研修受講歴の条件などが示されている。そのキャリアアップのための研修内容として、保育士に関しては①乳児保育②幼児教育③障

害児保育④食育・アレルギー⑤保健衛生・安全対策⑥保護者支援・子育て支援⑦保育実践⑧マネジメント、幼稚園教諭に関しては①教育・保育理論②保育実践③特別支援教育④食育・アレルギー⑤保健衛生・安全対策⑥保護者の支援・子育ての支援⑦小学校との接続⑧マネジメント⑨制度や政策の動向、である。以上のように研修内容が示されているが、保育士と幼稚園教諭で内容に違いがある。幼保連携型認定こども園での保育教諭としての働き方を考慮すると、幼稚園教諭の研修にも乳児保育、保育士にも小学校との接続・制度や政策の動向といった内容が必要なことは明らかである。この差異は保育実践やマネジメントの中で調整するということと推察する。

### 4. 方法

本研究では、幼稚園における園長による主任保育者候補選定の時期とその視点を半構造化面接調査により明らかにする。本研究では質的研究の手法としてTEM(The Trajectory Equifinality Model)を用いて園長インタビューを分析する。TEMは、ある主題に関して焦点をあてて研究をするときに、人間の行動、特に何らかの選択とその後の状態の安定や変化を、複線性の文脈の上で描くための枠組みである(サトウ2006)。サトウ(2009)によると、異なる経路をたどりながら類似の結果にたどりつくことを示すポイントを等至点(Equifinality Point = EFP)と呼び、そこに至る異なる経路を表す概念を複線経路としている。多くの人が制度的・慣習的にほぼ通過せざるを得ないポイントと考えられる行為や選択は必須通過点(Obligatory Passage Point = OPP)と呼び、選択の分岐点(Bifurcation Point = BFP)、社会的方向付け(Social Direction = SD)、社会的ガイド(Social Guidance = SG)、非可逆的時間(Irreversible Time)とし、非可逆的時間を左から右への矢印で表すものである。荒川(2012)では、質的研究の分析手法としてTEMの利点が示され、その中でインタビューの対象人数の差異にも触れられている。対象が1人の場合は個人の経験の深みを探ることができるとされている。今回の研究対象として、園長自身が担任、主任経験者である園を抽出した。園長が主任保育者候補として保育者を捉える視点をTEM分析により具体的な時期、入職してからおよそ何年目頃からとらえているのかを明らかにする。また、どのような場面で保育者の具体的などのような行為や言動が主任保育者候補として捉える要素になっているのかを明らかにする。

#### 1) 対象

インタビュー対象：A県B市C幼稚園 園長

インタビュー時期：2017年9月

インタビュー対象園の概要：園児数207名 職員数：18名（非常勤3名含む）

園長の経歴：保育者歴42年，主任歴30年，副園長歴5年，園長歴5年

現主任の経歴：保育者歴35年，主任歴6年

2) 方法

協力を得られたC幼稚園の園長に半構造化面接調査を行った。

- ①現在の主任の経験年数，勤務年数，入職何年目から主任業務についているか
- ②いつから次期主任にしようと捉えていたのか
- ③同期の保育者がいた場合に，どのような視点，行動から主任として選出したのか
- ④次期主任は考えているか。考え始めた時期や視点について

上記4項の視点を主にして聞き取り調査を行った。

本研究では幼稚園園長が職員を新規採用してから主任保育者決定に至るまでの時間経過と出来事についてインタビューを行い，文字に起こし，主任選定に影響を与えた出来事や経験を時系列に整理してTEM図として描い

ていく。

5. 結果と考察

以下（図1）にC幼稚園園長の主任保育者選出に至るプロセスを描く。現主任がC幼稚園に入職した9年前（幼稚園教諭歴26年目）をスタートとして，分岐点の選択に影響を与えた内容とともに明らかにする。

以下（図2）にC幼稚園園長の次期主任保育者選出に至る現在の状況を描く。次の主任交代に備えてどのように考えているのかというプロセスを明らかにする。現在保育者歴9年目の職員を次期主任保育者候補として捉えている。入職をスタートとして現在までの状況を描くこととする。

現主任は保育者歴35年目，C幼稚園での経験は9年目である。C幼稚園のほかに同学校法人には3園の幼稚園があり，同法人内の他の幼稚園で26年クラス担任を経験している。前主任は保育者歴33年であった。退職を機に現主任に交代した。園長に主任保育者として必要な力を質問した際に，「学歴は関係ない。幼稚園教育要領や関係法令を分かっているに越したことはないが，（幼稚園教諭を）やっているうちに学べる。カリキュラムを編成

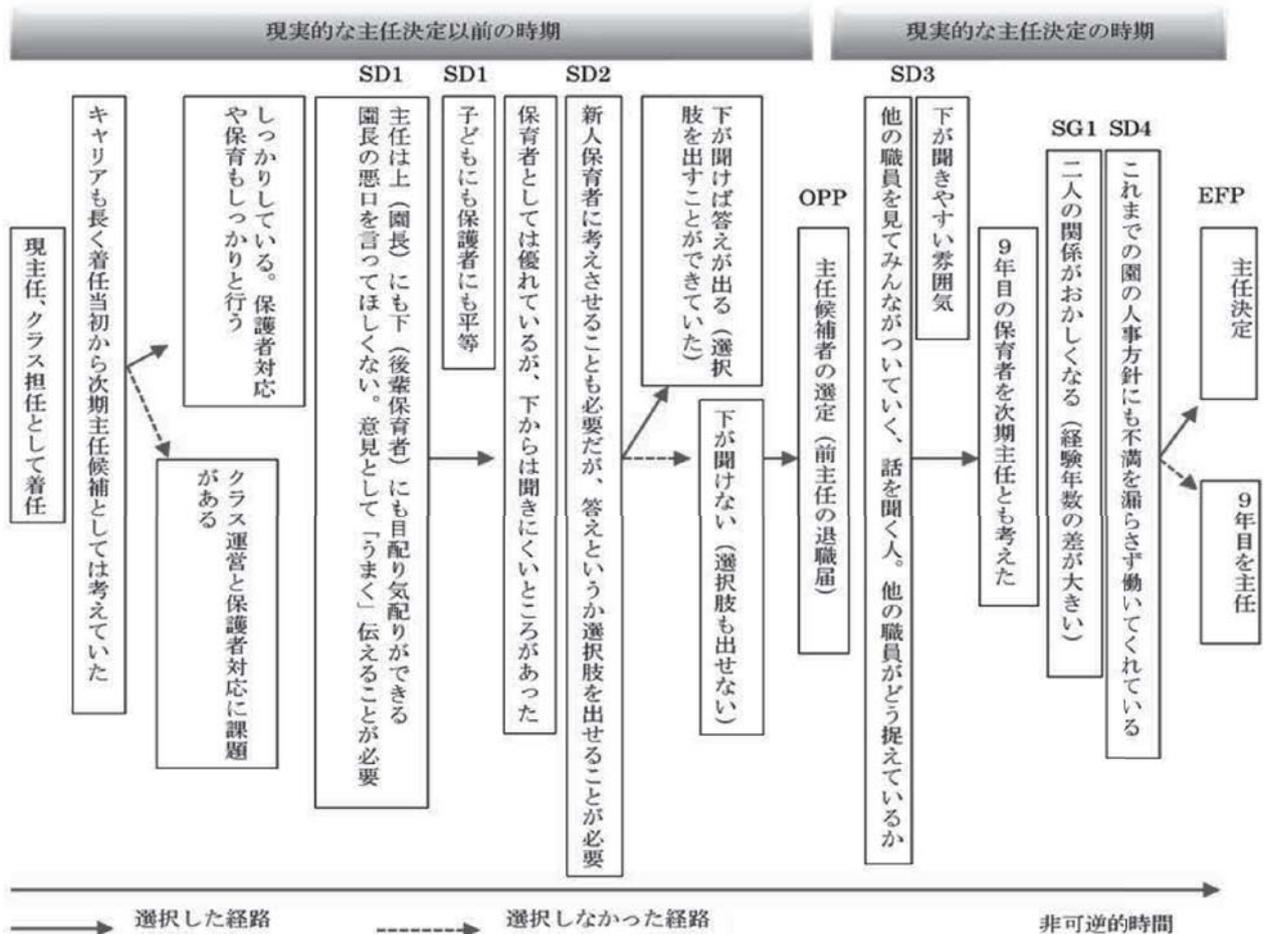


図1 園長による主任保育者選定プロセスのTEM図



ている。日々の保育活動や子どもへの対応などはこれまでの長い保育者経験で培ったものである。これらの力がいつ頃から認められたのか、何をもって認められたのかということを確認するには経験年数の短い保育者を対象にした場合のほうが明確になると考える。

#### OPP

前主任の退職前には現主任に対して、後輩職員が相談をできる関係を築き始めていた。現主任は経験年数が長く、次に経験年数が長い職員でさえ9年目であり、その経験年数の差が20年以上あるということも相談することへの遠慮、障壁になっていたとも考えられる。

#### SD 3

「下が聞きやすい雰囲気」、「他の職員を見て、この人だったらついていく、この人の話や意見であったら聞く。他の人がどう捉えているか。」、「担任と主任は違う。担任は明るく元気でというのを求めるが、主任は違う。自分のものだけにせず分けることが必要。」

園長は個人の能力だけではなく、園全体の運営として主任の役割を捉えている。「担任と主任は違う」という言葉からも、担任としての能力があることは前提であり、その知識や技術を他の職員に「分ける」ことに注目している。分けるためには園全体を見渡せる視野と他の職員に受け入れられる話し方や接し方というコミュニケーション能力が必要である。「他の人がどう捉えているか」の意味には、他の職員がその人の保育や保護者対応など、主任保育者としての前に一保育者として認めているかということが含まれている。園長が選定する前に、園内の他の職員に選定されているともいえる。

#### SG 1

「35年の下には9年目の職員がいる。その9年目を主任とも考えたが2人の関係がおかしくなる。前主任は33年目だった。」

社会的ガイドとして経験年数、個人の年齢などが影響を与えている。前主任のほうが保育者歴は短いですが、その差は2年でありC幼稚園での勤務歴など他の諸条件の中では他の職員も含め大きな問題はなかったと考えられる。園長としては9年目の職員の力も評価しているが、今回の主任交代では20年以上の保育者歴の差があり園全体の運営と人間関係を考慮している。仮に9年目の職員が主任保育者になった場合には、年齢の差もあり業務命令を伝える上でも戸惑いなどが生じ、園内の人間関係に支障が出ることも推測できる。年功序列が正しいとは言えないが、現在の社会通念であれば保護者からの視線も

考慮しなければならないことも現実である。

#### SD 4

「現主任の前に他に3人の人が主任になった。中には経験年数が下の人もいた。そんなことがあったが、園の方針に従って35年も続けてくれている。信用できる人なのは間違いない。」

今回の主任保育者決定に至った要因として「信用できる人」、「園の方針に従って」という言葉に表れている。

「基本的には園の方針を分かっている人。自分と違う人を主任に選ぶ。その主任も園長とは違うタイプであることを意識できている人。園長は言うばかりで間違っているとやわめにくいので、ちょっと言ってくれる人、違う人がいい。」

このことから現主任は園の方針を理解し、人事などには口を出さないが、保育内容や行事については園長にも意見を言えていたことが読み取れる。これまでの主任選定では選ばれなかったが、現主任本人が園内の人間関係や園の運営に対して協力的であり、自分よりも保育者歴が短い主任などをしっかりと支えていたことが分かる。そのことに園長は気付いており、今回の主任決定に至る重要な要素としている。SG1の保育者歴の差も影響はあるが、長期間の勤務の様子の中で他の職員との円滑な人間関係の要を担っている現主任の役割を重要視したのである。

#### SD 5

「後輩の話聞ける。後輩が頼りやすい。後輩が相談に行っている姿を見かける。」

3年目くらいから後輩保育者がこの職員に相談に行っている姿を園長が見かけるようになる。新人職員からすると年齢が近いこともあり、保育者歴35年目の職員よりも話しやすい雰囲気がある。保育者歴3年というとまだ保育内容や保護者対応では周りに認められるというほどではないと思われるが、一緒に考えたり、年齢の近い保育者同士で話したりすることが安心感につながっていると推測される。園長の重視するコミュニケーション能力をもっていることも事実である。

#### SD 6

「幼稚園の中で仕事をする。見えないところで電話をするなどが無い。」、「保育中に園長も保育室に入りやすく、保護者からの相談や日常保育について話しやす

い。」

園長や主任に知られたくないような内容、例えば持ち物を間違えて持って帰らせてしまったことや怪我を伝え忘れて慌てて電話をする場合に、園内ではなく携帯から保護者に電話をかけるなど、隠そうとしてしまう人がある。園長にも「こんな保育したから見てください。」など保育も含め何が起きているのか報告、連絡、相談ができることが必要であり、クラスに入りやすい職員というのは、普段から教室も片付いており見せかけの保育ではなく計画的に保育を行えている。日常の保育が見られて恥ずかしくないように行えている結果、大きな行事でもそのクラスがうまくいくのである。よって失敗も含めて見せることができ、そのうまくいかなかったことや指摘されたことに対しても堂々と理由を説明することができる。「失敗を隠そうとする人は後ろめたい気持ちもあるから教室に入らせない。プライドがあるからきちんとなっていないと見せたくない。出来上がりを見せたい。入ってほしくない雰囲気が出ている。」との園長の言葉からもSD4で現主任を認めたように、園長からの信頼、他の職員や保護者からもどう捉えられているのかという要素を重要視している。

SG2

「入職6年目くらいから次期主任候補として考えている。現在（9年目）は副主任にしている。」

園長は9年目の職員に対してコミュニケーション能力を評価している。日常保育でも園長からも何を行っているのか、何に困難を感じているのかが分かりやすく、基本的なことである「報告・連絡・相談」をしっかりできる点から信頼につながっているといえる。そして、副主任という立場を与えることで、次期主任保育者候補としての人間関係づくりを計画的に行っている。園長は園内の人間関係と園の運営を考慮しながら、個人だけでなく園全体を見渡ししながら、社会的ガイドを形成しているといえる。

## 6. まとめ

C幼稚園での主任交代時における、園長の主任選定プロセスをTEM図に表すことで主任保育者として必要な力がいくつか明らかになった。前主任保育者の退職という必須通過点を通り、日々の保育の営みの中での保育者の姿や社会的ガイドを諸条件として、C幼稚園における園長の主任決定に結びつく視点がみえてきた。まず次期主任保育者候補の選定期間については、前主任の退職願

の時期ではなくそれよりも以前、今回の場合ではC幼稚園に勤務を開始した年には次期主任保育者候補として捉えていた。今回に関しては、その時点で保育者歴26年というキャリア的には社会的ガイドとしても十分であったことは明らかである。しかし、現段階でもその次の主任保育者候補として9年目の保育者をとらえていて、園長の話の中では6年目の段階でコミュニケーション能力や報告、連絡、相談といった基本的なことができること、保育や保護者対応についても園長にも公開できることなどを要素として捉え、これは現主任にある「園長からの信用」にあたり、主任保育者候補としての資質として捉えていた。

以上の園長の視点は、全国保育士会の「保育士の階層別に求められる専門性」で示されている「専門職の基盤」、「組織性」という内容と一致し、厚生労働省のキャリアパスに係る研修体系の中の「マネジメント」に値するものである。報告、連絡、相談については保育士養成協議会の専門委員会報告書に示された「保育者基礎力」にあたり、これについては主任保育者に求められる力量ではなく、新任保育者から求められる力量である。組織性やマネジメントの根底には園内の人間関係構築のためのコミュニケーション能力が必要である。このコミュニケーション能力を高める具体的な研修構築が求められると同時にどの園でも次期主任保育者候補は現時点でもそれぞれの組織に属しており、現在ある人間関係の中で再構築を行うことも考慮する必要がある。

今回の調査から主任保育者として重要な3つの要素が明らかになった。①保育者歴が短い段階でも後輩保育者が入職してからの人間関係、コミュニケーション能力②園長からの信頼に結びつく、日々の保育実践と保護者対応能力③園の方針を理解して、時には園長に対してうまく意見を言えること。①、②に関しては、他の職員からどう捉えられているかという視点である。その視点は保育内容、保育技術、クラス運営の様子、行事での取り組みや準備、保護者対応といった保育者としての要素であり、自分のクラスだけでなく周りにも気配りできることも含まれる。③に関しては園長からの組織運営における視点である。筆者は2016年に北海道H保育所で同様の調査を行っているが、「子どもへの課題設定やクラス運営の状況」や「職員集団作りとして、職員の個性を生かしていけるか」、「園の方針も理解しながら、保育士が若いので一緒に現場レベルを考えられることが重要」という内容がC幼稚園と同様であった。また、双方の園長は「園長と主任は違ったタイプがよい」と話し、その違いを園長も主任も自覚していることは必要とも話があった。同様に自分のクラスだけでなく周囲にも目を配り配慮ができることがあげられた。2園だけの調査

であるが共通する園長の視点が明らかになった。何か大きな行事を成功させたことや園長に従順にしていることではなく、日々の保育や保護者対応を着実に行えること、子どもだけでなく他の保育者の様子にも目を向けられることなど一つ一つの細やかで着実な保育の営みの中で保育者として成長し、主任保育者へと近づいていくのである。保育者歴の長さということは社会的ガイドであるとともに、長く勤めているという事実ではなく、その長い保育の営みの中で主任保育者としての要素を培っているという事実が積み上げられた結果である。これらのことは近年研究が進んでいる非認知能力とも関連が強いと考える。遠藤（2017）において、非認知能力についてエビデンスの希薄さを指摘するものの、これまでの心理学的知見からの尺度を用いることで部分的には説明の可能性も示唆している。保育に関する知識や技術といった認知能力は保育者として基礎的な力であり、説明しがたい非認知能力といわれる有能感や動機づけ、共感性や道徳性やパーソナリティに至るものが保育者には求められている。この数値のみでは表すことが困難な能力を保育者としての具体的な行為、例えば「信用」につながる「報告・連絡・相談」であり、「組織力」が高まるための他のクラスへの目配り気配りとして「お遊戯や製作、遊びの中で子ども理解の視点の助言」とその伝え方などを事例として収集することで、一般化した行為説明に変換できるものとする。

今後の課題として、保育者歴に差がない職員の中から選定された主任保育者を対象にすること、保育者歴が短い中で主任保育者として選定した園を対象にすることで保育者歴という社会的ガイドの影響が少ない中でこそ重要な要素が捉えることができると考える。調査件数を増やし様々な視点からの主任保育者としての要素を明らかにし、保育実践の場と保育者養成の場で目指すべき方向性を探っていくこととする。

### 引用文献

- 荒川歩・安田裕子・サトウタツヤ. (2012). 複線経路・等至性モデルの TEM 図の描き方の一例. 立命館人間科学研究, 25, 95-107.
- 遠藤利彦. (2017). 非認知的（社会情緒的）能力の発達と科学的検討手法についての研究に関する報告書. 平成27年度プロジェクト研究報告書. 初等中等教育, 031.
- 日本保育協会. (2010). 主任保育士の実態とあり方に関する総合的考察と展望. 主任保育士の実態とあり方に関する調査研究報告書, 75-94.
- 櫻井裕介. (2016). H 保育所における主任保育士選定の TEM 分析. 道都大学紀要. 社会福祉学部, 41, 43-48.
- サトウタツヤ・安田裕子・木戸彩恵・高田沙織・ヤーン＝ヴァルナシー. (2006). 複線経路・等至性モデル・人生経路の多様性を描く質的心理学の新しい方法論を目指して. 質的

- 心理学研究, 5, 255-275.
- サトウタツヤ. (2009). 「TEM ではじめる質的研究 - 時間とプロセスを扱う研究をめざして」. 誠信書房.