

E 幼稚園における園長による主任保育者選定の視点

—TEM 分析を通して—

櫻 井 裕 介

Senior staff's perceptions regarding the director of E Kindergarten : A TEM theory analysis

Yusuke Sakurai

1. はじめに

令和元年10月から保育・幼児教育の無償化も開始され、これまで以上に税金が投入されるようになった。それに伴い保育・幼児教育の保育内容・教育内容にも社会的な注目が集まっている。保育の質向上については保育・幼児教育の無償化以前から保育士等キャリアアップ研修や教員免許更新講習、各業界団体が行う現職者研修など保育・幼児教育の質の向上への取り組みは行われてきている。

保育士養成協議会においても、保育士養成協議会専門委員会研究報告書で「保育者基礎力」「専門的知識・技術」について養成校と保育所、幼稚園、施設での獲得時期の差異が明らかにされたり、保育士等キャリアアップ研修が各地域で行われたりするなど活発に保育・幼児教育の質向上への研修が実施されている。また、平成30年度に改定された保育所保育指針にともない保育士による自己評価ガイドライン【試案】が令和元年6月に示され、保育士による自己評価、組織としての自己評価、多様な視点からの自己評価によりPDCAサイクルの視点から保育の営みを捉えることが始まっている。保育実践の営みを捉え、いわば「実践知」を明らかにすることが求められている。保育実践の営みにいる保育実践者の立場から捉える力、換言すれば実際に必要かつ行使されている「実践知」を明らかにしていくことが求められる。各園での保育の営みの中心的な役割を担う主任保育者の力量の中に実践知が集約されているといっても過言ではない。それらを明らかにする手掛かりとして園長による主任保育者選定の視点を捉えることを本研究の目的とする。

2. 問題と目的

保育士等キャリアアップ研修も始まり、ミドルリー

ダーに関する研修が展開されている。その要請にこたえるようにミドルリーダーに関する研究や研修内容を踏まえた研究もみられるようになってきた。例えば、青井ら（2015）の管理職と保育士との研修に対する意識の相違点と共通点を踏まえた研究においては、経験年数別に「身についていると思う」、「不足している」資質と受講した研修の差異を明らかにしている。保育経験4～9年と保育経験10年以上の結果でキーワードになるものは「保護者理解、親との関わりに関すること」、「保育に関する法制度や施策」、「安全管理や危機対応に関すること」、「特別な配慮を必要とする子どもに関すること」などが挙げられている。管理職の視点から保育経験10年以上に不足していて受講してほしいものには「リーダーシップに関すること」、「保育の意義や理念、保育所の社会的役割」が示された。野澤ら（2018）は保育におけるミドルリーダーの役割に関する内容で、「人と人を繋ぎ、信頼関係を築くミドルリーダー」、「園の変化を支えるミドルリーダー」、「ミドルリーダーの複雑な立場・役割を捉えるハイブリッドリーダーシップの概念」を示し、また27もの具体的なミドルリーダーのパターンを明らかにしている。主任保育者にも言及しており、「専門性向上の支援」、「組織の運営・園の風土づくり」、「日々の保育実践の援助・保護者との連携」が示されている。保育者個人の専門性の向上や園の風土づくりにも主任保育者の影響があることが示唆されているが、主任保育者の言動として具体的なことがみえてこない。これを明らかにするために事例研究を行い、その事例を集め一般化していくことで主任保育者の実践知が明らかになると考える。

櫻井（2016, 2018, 2019）では保育所と幼稚園における「園長が主任保育者を選定するプロセス」についてインタビューを行い、その分析により主任保育者選定の視点が示された。例えば、H保育所では大きな出来事や行事ではなく、日常保育に細やかな視点を持って丁寧に携わられているか、指示ではなく後輩保育士と一緒に考えるこ

とができていくか、園長とは違うタイプの保育者で、園長に対しても意見をいえる保育者などであり、C幼稚園では、後輩保育者が相談をしている保育者、保育実践能力と保護者対応能力、園の方針を理解していることなどであった。D保育所では職員や保護者からのコミュニケーションを通じた信頼、園の方針を理解して、実践できる力、聞く力と伝える力が求められていると示している。更にどちらの場合も長いキャリアや学歴、高い保育技術は主任保育者選定の絶対条件ではないことも明らかになった。

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。

全国保育士会においては、2010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が示され、2018年には改訂2版として「保育士・保育教諭の研修体系～保育士・保育教諭の階層別に求められる専門性～」の中で、保護者とパートナーシップによる保育が実践できることや必要な指導・教育を実施し、人材を育成することができると主任保育者に求めている。吾田（2014）では、主任保育士の役割として園長と保育士を繋ぐことや保育士育成力の重要性、保護者との関わり最終的対処を担う重要な業務と主任保育士自身が認識していると明らかにしている。小澤ら（2019）においては、主任保育者に求められる役割について特に人材育成について述べられている。その中で課題として主任の役割遂行の仕方を教授される機会が確保されていないことや過度な期待やそれに対する過剰反応など主任保育者自身の成長や環境的な課題があり、言わばバーンアウトにもつながりかねないと指摘している。

先行研究においても主任保育者研究で課題として捉えられている、主任保育者に求められる力と育成について、園長の視点から明らかにすることで、保育の営みの中にある主任保育者の実践知の一端が明らかになると考える。

3. 方法

本研究では、E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・慣習的にはば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）、分岐点に働く力のうち、等至点に近づけるように社会的方向付け（Social Direction=SD）、等至点から遠ざけるように働く力を社会的ガイド（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。これらの記号は一般的に考えられると思われる内容に筆者が付与してTEM図を試行的に作成する。そのTEM図をもとに2度目の面談を行い、認識のずれを修正する。3度目の面談で修正したTEM図の確認と相互認識を深める作業を行う。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、園長自身が幼稚園教諭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考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C市E幼稚園 園長

インタビュー時期：2019年10月

インタビュー対象園の概要：在園児数296名

職員数：20名

園長の経歴：小学校教諭歴10年、幼稚園担任歴1年、副園長歴2年、園長歴28年

現主任の経歴：40代、主任歴1年未満、幼稚園教諭歴：16年（2年間育休あり）

他の保育者のうち保育歴の近いもの：35歳（運動指導）、33歳（3名）

50代の前主任を指導教官として配置

2) 方法

協力を得られたE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就いているのか。

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のか。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

(1) 主任保育者選定について

以下(図1)にE幼稚園園長の主任保育者選出に至るプロセスを描く。主任保育者選定のプロセスを図1に示す。前主任は現主任と同期で5年主任を務めた。5年前には50代の主任がいたが、若手の職員と年齢差があるこ

とや職員の育成と今後の園運営などを考慮し、50代の主任を指導教官に配置し、前主任(35歳)を主任教諭として配置した。

園長に主任保育者として必要な力についての質問には、「よその園で主任が厳しすぎて辞める」ということや年代のギャップ、園長が2人いるということ、若手職員と年齢が離れすぎなどを聞くので主任を配置しないという判断に至った。しかし、ピラミッドでやっておかまいと組織が動かないと感じ、現主任を配置したことで経験もある教諭なので細かなことは園長まで上がらずに機能している。採用時の視点として人間関係を考える。選好みはしないが、入ってから園に染まってくるかもしれないと考える。ピアノ下手でも入ってから練習しなさいと言うし、面接するときに普通の会話ができること、天気の話をして返ってくる。幼稚園は子どもの教育が第一であるが親と上手いかわいいと進まない。「子どもの笑顔・先生の笑顔・保護者の笑顔」が大切。子どもが100%でも先生が疲弊していたら良くない。みんなが

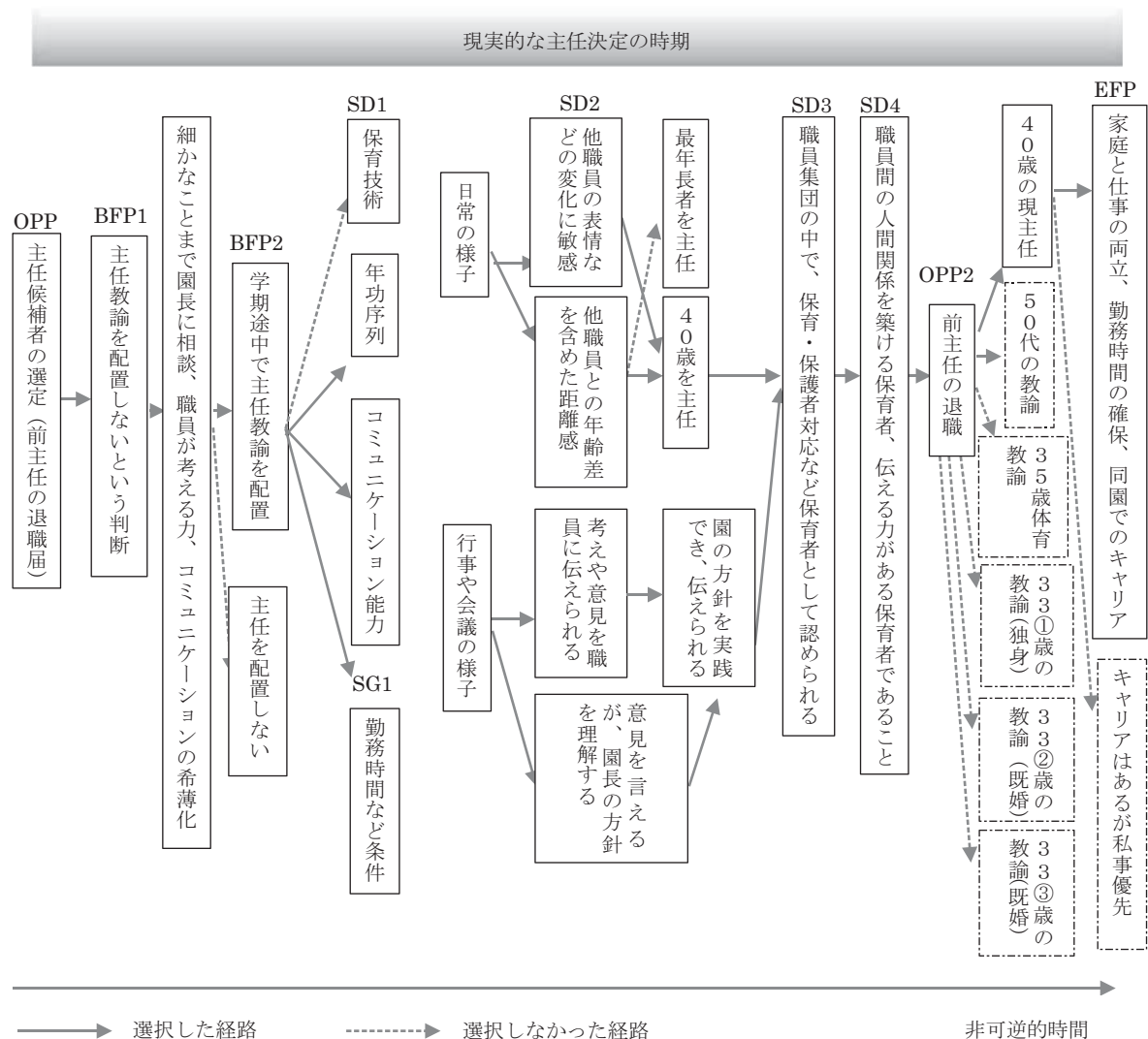


図1 E幼稚園園長による主任教諭選定プロセスのTEM図

80%の笑顔、理想は全員100%だが現実的に実現可能を目指すことが大切。行事を見直して成長と職員の負担のバランスを考える。月末にノート記入などで残っている職員の様子から行事を減らすことを実践している。園長の独断で決めることも必要だと考える。意見は聞くが、許容範囲も広いつもりだが、園の方針としてあっているかを考えトップダウンが強いとは自覚している。しかし全て決めるとやる気がなくなるので、そこも意識している。

次期主任候補は同期が3人いる。一人は既婚で二人は独身。幼稚園は職員数も少なく、予備の人員はいないので仕事優先で動けることも条件であり、今後は家庭がある職員をフォローしていける組織作りが必要であるが、現状では現実的に時間的にも仕事優先で動けることが主任の条件として優先順位がある。職場の人間関係を考えて年功序列も考える。その年功序列を考えると中途採用はしていない。学年リーダーがあり、ここは年功序列とは限らない。基本的には学年の中の年長者にしていたが、若手職員が考えなくなったり、年長者からすると若手職員が考えないと言ったり、意見が言えないなどの姿があったので、5年目以上になると「今年はこういう方針でと示して、若手職員を学年リーダーに任命する」こともある。以上のようなインタビューをもとに以下、園1中のBFP、SD、SGについて考察する。

BFP 1・BFP 2

2019年3月に退職し、4月からはフラットな人間関係で業務を行うことを考えて、主任教諭を置かないという選択をした。しかし、細かなことも園長に相談があることや職員同士で話し合ったものを相談に来るのではなく直接相談することが職員同士のコミュニケーションの希薄化などへの懸念があり6月になり現主任（40歳：復職4年目）を配置した。

現主任と直近の保育者の保育キャリアの近さや現主任が出産などでブランクがあったことなども考慮し、フラットな人間関係での業務を考えて主任教諭を配置せずに新学期をスタートしたが、6月になり主任教諭を配置するに至った。ここでは園長業務の多忙さもさることながら、職員同士のコミュニケーションの希薄化にいち早く気づき、躊躇なく主任教諭を配置するという園長判断を下している。園長自身がトップダウンといていたが、職員は園長判断を支持している。これまでもE幼稚園では園長判断での変化があったものと推測されるが、悪い方向への変化が少なかったことなどから職員はその状況を受け入れている。また、職員の变化、組織の变化

を敏感に感じ取り改善していくという園長自身の能力も必要である。

SD 1

主任教諭を配置することにしたが、基本的には年功序列で考えている。長く勤めていれば園の方針などは理解しているし、保育技術もそれなりにについている。仕事優先で動けることを考えると独身、子育て中でないことなども要件であるが絶対条件ではない。コミュニケーション能力があり、子育て中であっても他の職員がフォローできる環境が整っていたことと子育てが少し落ち着いた時期でもあり、現主任に任せることにした。

園長としては時間的にも仕事を優先できることと年功序列であることなどを主任選定の視点として捉えている。年功序列に関しては、手当など処遇にも関係することでもあり職場の人間関係を考慮すると優先順位の高いものであると考えている。現主任は子育て中ではあるが、職場環境として新人は少なく直近の保育歴のある職員も、35歳1名（運動担当）、33歳3名と主任を十分にフォローできるとともに、主任不在時にも園長、副園長、上記のキャリアがある教諭の存在を考え現主任を選定した。社会環境の変化から捉えても、独身や子どもがいないことといったことを絶対条件にすることは不条理であり、幼稚園という子どもを中心にした職種では特に今回のような職場環境を整えることも園長の職務といえる。

SD 2

前主任の前は50代の主任がいた。若手職員との年齢差があり、若手職員が意見を言いづらい感じがした。そこで前主任は35歳の時に主任して、50代の職員を指導教官にした。役職がないと立場や給与面で逆転が起こり、職場の人間関係悪化につながると考えた。主任にしている者は後から考えると、他の職員の変化に敏感で声をかけている。職場なので、アフターファイブに一緒にいることは推奨していないが、適度には仲間として遊んだりもしているようだ。そのようなことも通して職場の仲間の体調や心情の変化などに気付き、声をかけることができる人が主任になっている。

職場の人間関係を重視しており、基本的には年功序列を考えている。それは処遇面などでの逆転現象が起こらないようにすることや年齢差があることで意見を言いづらくなることなどを考えている。インタビューの中では

若手が考えなくなることへの懸念もあった。EFP の時には職員同士のコミュニケーションの希薄化に気付き、主任教諭の配置を決定していた。保育内容以外のところでも職員同士のコミュニケーションを見ていたり、他の職員の変化に気づくことができる職員を見ていたりと人間関係に重点を置いて園の運営を捉えているといえる。年功序列と言っているものの、年齢差やコミュニケーション、職員同士の気づきなど総合的に判断している。

SD 2

意見を言えるが園長の方針を理解できる。また、それを他の職員に伝えることができることが必要で、組織としての主任の役割を理解してもらわないと困る。

園長自身トップダウンの傾向が強いと言っているように、園の運営に関してこれまでの経験などから責任感と自信をもって園を運営している。そのような組織の中での主任教諭の役割を園長としてもはっきり意識している。園長も主任教諭や職員の意見は聞きながら検討するが、最終判断は園長でありその決定事項を職員にも納得して職務にあたるように伝えることができる力を主任教諭には求めている。俗にいう中間管理職としての主任教諭の苦しいところでもあり、力量が求められるところである。

SD 3・SD 4

幼稚園は子どもの教育が第一であるが親と上手くいかないに進まない。「子どもの笑顔・先生の笑顔・保護者の笑顔」が大切。子どもが100%でも先生が疲弊していたら良くない。みんなが80%の笑顔、理想は全員100%だが現実的に実現可能を目指すことが大切。職員間の人間関係を築ける保育者、伝える力がある保育者であること。

ここでも人間関係、コミュニケーション能力を重視していることが分かる。また、働き方改革として取り上げられているが、職員の負担軽減、保護者の負担軽減などを子どもの最善の利益を担保した上で考えている。子どもの保育はもちろんのこと、保護者が笑顔になれるように保護者との関わりを重視している。園の様子は保護者には見えにくく、お迎え時やクラスだよりなどを通して伝えていく必要がある。それとともにクラスだよりの発行間隔を空け、職員の負担軽減を図っている。これらを実行するためには「保育を語ることができる」伝える力が求められる。各クラス担当が対応できるように、職員

に目を配り助言できることが主任に求められる。その助言ができ、聞き入れられるためには職員間の良好なコミュニケーションが前提である。

まとめ

E 幼稚園の主任教諭交代時における、園長の主任教諭選定プロセスを TEM 図に表すことで主任教諭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方向付けを諸条件として E 幼稚園における園長の主任教諭決定に結びつく視点がみえてきた。園長が始めに語っていた視点として、年功序列や現実的に仕事優先ができること（独身であること）などがあった。時代錯誤なものがあるのかとも感じていたが、TEM 図で表すことで言葉に出していることと現実的に園運営をしている内容には違いも見られた。年功序列といいながらも他職員との年齢の差などを考慮し、若手職員が意見を出しやすいことや学年リーダーは5年以上の経験があれば起用するなど職員の育成とコミュニケーションが取りやすい環境を作っていた。仕事優先が可能な環境の職員を主任の要件とはいつていたものの、現在の職場の人的環境を鑑みて、子育て中の職員を主任教諭にも置いていた。独身であるというようなことは優先順位としては低く、その状況を補い合える職場環境を構築していくことの方が重要である。園長自身はインタビューの前には意識していなかったようだが、E 幼稚園では採用時から一貫してコミュニケーション、人間関係ということを重要視している。それは採用面接時から天気の話などをして、当たり前に戻しがあることを気にしていたり、主任教諭と他職員との年齢差を考慮していたりすることや主任教諭に選んだ者は他の職員の変化に気付き言葉をかけることができていること、保護者とも良好なコミュニケーションが取れることなどから読み取ることができる。今回の主任決定においても、職員同士のコミュニケーションの希薄化にいち早く気づき対応していた。また、園長自身が強いリーダーシップを発揮して園運営を行う中で、主任教諭に求める役割を明確に持っている。園の方針を他の職員へ伝えることができることを求めている。E 幼稚園の現園長は強いリーダーシップの下で園運営を行っているが、副園長（次期園長）はぶつかり合いながら、話し合いながら園運営を進めたいとも語っていた。園長のタイプにより求める主任教諭像は異なることも事実であり、園の規模や地域性、園の置かれた状況により主任教諭像は変化するともいえる。園長の言葉の中で印象的であったものは「E 幼稚園の新人、E 幼稚園の主任。園の歴史と信用と受け継いでいく先生であること

を意識してもらう。」というものであった。これまでの歴史の中で地域にも現保護者にも園が信用され、それを職員が気づいているのだが、職員個人が勘違いしないことも必要であり、よい意味で園の仲間としての意識を持ってもらえるように伝えているということであった。以上をまとめるとE幼稚園では主任教諭の候補者として、①保育歴5年以上であること、②時間的にも仕事優先が可能なもの（補える職場環境であれば優先度は高くない）、③園の方針を職員に伝えることができること、④職員の変化にも気付き言葉をかけられること、⑤職員と保護者ともコミュニケーションが取れ、人間関係の構築に敏感であること。上記の5つの項目が明らかになった。

また、園長のマネジメントとして長期的に園の運営を見通して、保育歴のみで主任教諭を選定するのではなく、安定した運営のために長期間主任保育者を務められる年齢の保育者を選定し、主任よりも長い保育歴の保育者をバックアップにつけるという方法をとっている。実際に現主任は出産によるブランクもあり、現在も子育て中であるが園全体でフォローしながら仕事復帰後に主任教諭として活躍している。労働環境として園の運営のみならず、職員も仕事として継続可能な環境を作っていることが園の安定につながっているといえる。次期主任保育者候補は考えていないとは語ったが、E幼稚園での社会的方向付けにあたる学年リーダーを選定する時点で今後を見通しながら園の運営を行っていると考える。

園内の人間関係の構築に関してはコミュニケーションが基本である。SNSの普及などでコミュニケーション不足といわれる現代ではその能力開発が必要なことも受け取れる。保育に関する知識量や技術などではなく、直接的な人間関係を通した関わる力が重要であると分かった。SGとしては、現実的に勤務にあたることができる時間が重要な要素となっていた。経験年数がSDでもあり、他の職員との年齢差を生むというSGにも捉えられることもC幼稚園で明らかになったことと一致している。

今回の研究を含めて、保育所と幼稚園4か所での調査、分析を行った。各園で独自の視点もあれば一般化すると同じ視点になる部分も明らかになった。今回はあくまで1園での事例に過ぎず、一般化できる知見ではない。TEM分析は1つの事例では詳細に分析でき、4つの事例では多様性が出てくるとされている。今後の課題として事例を収集、分析して質問紙を作成し、量的な知見からも分析していく。量的調査により調査件数を増やし、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ていく。今回の調査からも園長のタイプにより、求める主任像が違ってくることが分かった。園の規模や方

針、地域特性などでの違いも予想される。また、主任保育者として必要な要素、力量が研修や職務の中で培われるものであるのかなど力量形成のプロセスを明らかにする必要がある。保育・幼児教育の発展につながり社会に還元できるように研究を進めていく。

引用文献

- 青井夕貴・矢藤誠慈郎・森俊之・石川昭義・西村重稀、
（2014）．経験年数別にみた研修に対する保育士の意識－
管理職との相違点と共通点－．保育学科研究，5，1-20.
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.
吾田富士子、（2014）．保育者の成長と現職教育の組織化－主任
保育士の意識と他職種の専門性から－．藤女子大学人間生
活学部紀要，51，49-56.
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.
野澤祥子・淀川裕美・佐川早季子・天野美和子・宮田まり子・
秋田喜代美、（2018）．保育におけるミドルリーダーの役割
に関する研究と展望．東京大学大学院教育学研究紀要，
58，337-416.
小澤拓大・玉城美千子、（2019）．保育の質の確保・向上におけ
る主幹・主任の役割．宮崎学園短期大学紀要，11，14-30.
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.
櫻井裕介、（2018）．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．中村学園大学発達支援センター
研究紀要，9，51-57.
櫻井裕介、（2019）．D保育所における園長による主任保育者選
定プロセスのTEM分析．中村学園大学発達支援センター
研究紀要，10，47-53.
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．