

保育所長の資格及び資格取得方法と その後の研修のあり方に関する研究

研究代表者	西村 重稀	（仁愛大学教授）
共同研究者	矢藤 誠慈郎	（愛知東邦大学教授）
	石川 昭義	（仁愛大学教授）
	森 俊之	（仁愛大学准教授）
	青井 夕貴	（仁愛女子大学講師）

第1章 研究の意義と目的

児童福祉法が昭和23年1月に施行され、戦後の貧困対策の一つとして、保育所が創設された。保育所とは、保護者が昼間働いているなどの理由で保育に欠ける乳幼児を通所させる施設である。当時は、乳幼児を保護者に代わって養育することが目的であった。この時代の保育所は、家庭養育の補完という役割が中心であった。

1963（昭和38）年10月に文部省初等中等教育局長と厚生省児童局長の連名において「保育所保育の教育面については幼稚園教育要領に準ずることが望ましいこと」と通知された。このことにより昼間、保護者に代わって養育するだけでなく、保育所の保育は養護と教育を一体的に行うことになり、家庭養育より、保育という専門性が必要になってきた。

その後、1965（昭和40）年4月に厚生省児童局長から通知された保育所保育指針では、保育所の保育は養護と教育が一体となって、豊かな人間性をもった子どもを育成するところに、保育所における保育の基本であると規定された。このことによって、国が保育所の保育の目的、方法などを明確にした。

1998（平成10）年の児童福祉法の改正によって、保育所は措置制度を廃止し、利用者が選ぶ選択方式になった。つまり、保育所は、利用者から選ばれることになり、より保育の質の向上を図るとともに、地域住民に保育所の情報を提供しなければならなくなった。加えて、地域の子育て家庭に対して、保育に関する相談を受け、助言に努める役割も担うこととなった。この児童福祉法の改正や特別保育の実施、幼稚園教育要領の改訂などを受けて、平成12年度に保育所保育指針が改訂され、子どもの保育だけでなく、保護者に対する子育て支援が規定された。

このように、保育所は子どもの保育（ケアワーク）と保護者への助言（ケースワーク）の役割が課せられ、子育てについての助言・指導という役割が課せられた。

しかし、保育士自身は日頃の子どもの保育に専念しなければならないため、地域の子育て家庭の支援は主に保育所長や主任保育士が中心になって対応しなければならないのが保育所の現状である。

その後、児童福祉法が改正されて、2003（平成15）年秋から保育士が名称独占の法定資格となるとともに、子どもの保育に加え、保護者に対して保育に関する相談・助言が業務と規定された。そして、2008（平成20）年には保育所保育指針の改定がなされた。改定された保育所保育指針は局長通知から児童福祉施設最低基準に規定された厚生労働大臣の告示になり、保育の質の向上を図るため自己評価が導入されるとともに、小学校との連携、保護者に対する保育に関する指導・助言などが導入された。また、第5章（健康及び安全）において、保育所長は保育所における健康及び安全の実施体制の整備に努めること、第7章（職員の資質向上）においては、保育所長は自ら専門性等の向上に努めることと、保育の質及び職員の資質向上のための環境整備に努めることなどの責務が記載された。

このような保育の質の向上のためには、保育所職員の資質向上だけでなく、保育所の運営管理や子どもの健やかな育ちを保障する環境整備などが重要であるため、保育所長はその役割を担っていることから、保育所長の役割は大変重要である。

簡単に述べれば、保育所の運営・管理の責任者である保育所長は自らのリーダーシップを発揮し、適切な保育環境を整えるとともに職員に対するスーパーバイズを的確に行うなど、保育の本質を理解したマネジメント能力などが必要であると言われている。しかし、保育所の運営・管理者として重要であるにも関わらず、保育所長の資質について明確にされ、法的なものとして規定されていないため、誰でも所長として就任できるのが現状である。

保育所を含めた社会福祉施設の長の資格については、1972（昭和47）年「社会福祉法人の経営する社会福祉施設の長について」という局長通知において規定された。その通知における保育所長の規定は「健全な心身を有し、児童福祉事業に熱意のある者であって、できる限り児童福祉事業の理論及び実際について訓練を受けた者」「国公立の施設にあっては、児童福祉事業2年以上従事した者又はこれと同等以上の能力を有すると認められる者であること。」と記載されている。

1978（昭和53）年に出された局長通知「保育所以外の社会福祉施設の長の資格要件について」においては、1972（昭和47）年の局長通知において記載された保育所長以外の社会福祉施設長における抽象的な要件については、具体的判断基準として所定の講習会（全国社会福祉協議会社会福祉研修センターにおいて実施）の課程を終了した者と規定され、保育所以外の施設長の資格は明確になった。しかし、この通知は保育所長には適応されなかった。

その後、保育所の措置費制度の中に所長設置単価が設けられ、この所長単価を加算する場合には保育所長は「児童福祉事業2年以上従事した者またはこれと同等以上の能力を有すると認められる者」と規定された。

このように保育所長の資格について明確な法的規定はないが、先に述べたように保育所保育指針では保育の質の向上を図るためには、保育所運営の責任者である保育所長の責務を明確にする必要があるため記載された。

国としても保育所長の資格化の検討が必要であると考え、2008（平成20）年3月28日付けに厚生労働省から発出された「保育所における質の向上のためのアクションプログラム」において、「国は保育所の役割や社会的責任を遂行する施設長の責務にかんがみ、施設長の資格要件の明確化について検討する」と記載している。

当保育協会においても、2008（平成20）年に保育問題検討委員会で検討して、まとめられた「保育所長資格のあり方について」の報告書を厚生労働省雇用均等・児童家庭局保育課長に提出し、保育所長資格の制度化の要望をおこなった。

この保育所を含む社会福祉施設長の資質や役割、研修等についての調査研究は多く発表されている。しかし、保育所における保育の質の確保と向上を図るための、組織的な取組や保育所長の役割について、明確にされていない。そこで本研究では、過去の文献や書籍等から保育所長の資格について調査研究を行い、所長資格、研修のあり方、取得方法等について研究することを目的とした。

1年目は、我が国と諸外国の文献等による保育所長に求められる資質や能力、資格要件等についての調査研究と当保育協会が厚生労働省から委託を受けている保育所長研修の研修内容について調査・分析をすることにした。

2年目は、現在の保育所長の業務分析と所長資格取得後の研修のあり方について明確にし、1年目の調査研究結果と現在の所長の業務との有効性について調査研究する。

（文責 西村 重稀）

第2章 我が国及び諸外国の文献や書籍等から見た、保育所長の資質と役割及び資格等について

1. 保育所長のリーダーとしての要件に関する先行研究

（1）保育所長の資質と役割等に関する先行研究

保育所長の資質と役割等に関する先行研究の展開は、矢藤他（2010）によると、概ね以下のようにまとめられる。

保育所長の資質や役割等に関する研究において、系統だった検討や縦断的、継続的な研究はあまりなされてきていない。制度の変更などの機会に、折に触れて議論が繰り返されている。

保育所長については、社会福祉施設や保育所数が増加し、保育所長の資質が問われるようになった1980年代以前から、「社会福祉施設の運営管理者論」の一部として盛んに論じられている。1990年代後半、特に1997年の児童福祉法改正以降、社会構造の変化や少子高齢化の時代の子育て支援、新たな保育ニーズや地域・保護者への対応など、保育所が新たな機能を備え、地域の児童福祉施設の中心となって子育て支援を行うようになってから、保育所長の責務について、新たな検討・検証がなされるようになった。

2007年の総合施設・認定こども園、幼保一体化の議論に関連して、保育所長のあり方も盛んに論じられ、2008年前後から保育所保育指針の改定に伴ってさらに活発化した。

それらの研究においては、第一に保育所長の保育における専門性の担保をどうするかということに焦点が当てられている。そして第二に、その役割や職務に関する検討と合わせて、その資格要件の検討がなされている。その責務については、保育についての高い専門性に加えて、組織の統括者としてのリーダーシップ、経営者としての能力も問われている。

施設長の責務に関しては、公私立など設置主体において役割が違い、特に民間保育所の場合は施設ごとの状況の違いなどがあり、これまでも一般化したり、一律に規定したりすることが難しかった。同じ施設長であっても、地域やおかれている状況、規模や成り立ちの過程等により、役割に多様性があるからである。

しかし、少なくとも保育集団の長として、保育のかじを取るための役割を担い、働きやすい職場を作ったり、適正な運営を行ったりする責任を負い、統括責任者としての役割を担っていくことは共通している。

（2）保育団体が示す保育所のリーダーとしての要件

一方、保育所のリーダーの要件について、保育団体等では、テキスト等を作成して示してきている。以下の内容について別表にもまとめているので参照されたい。

現在やっと省みられるようになってきた感のある経営学の観点からのリーダーシップ論も、1970年代半ばに既に示されている。上野（1975）は、リーダーを、「マネジメントを行う」者と定義し、マネジメントを、目標を設定し、目標を達成するための指揮指導を行い、その成果を測定評価するものというサイクルで捉えている。これはPlan-Do-Seeサイクルを踏まえた捉え方であるといえる。また、リーダーの業績に対する関心と人間に対する関心をそれぞれ1～9の尺度で示し、それらのバランスから、「1・1型」の失格リーダー、「1・9型」の人間関係に偏りのあるリーダー、「9・1型」のコミュニケーション皆無のリーダー、「5・5型」の妥協型リーダー、「9・9型」の業績と人間とを統合するリーダーに類型化している。これは三隅二不二のPM理論（目標達成機能performance functionと集団維持機能maintenance functionの2つの尺度による4象限からリーダーシップを類型化する理論）を踏まえていると考えられる。リーダーはいずれもこれら5つの型を持っていると考える。また、相互理解に向けたオープンなコミュニケーションを重視している。

一方、同じ文献の中で鈴木（1975）は、保育所長の役割として、保育の本質に対する理解、保育環境の整備、よい保育者を育てるための管理、保育所長に不可欠の要件としてのスーパービジョンの能力、保育内容全体へのチェックと指導を挙げ、男性（女性）保育所長の役割として性差も踏まえた論を展開し、さらに「指揮者」としての保育所長の役割を示している。

重田他（1981）においては、保育所における「職員指導」の実際として、保育所の属性の理解に加えて、保育所の運営の流れとしてとらえること、保育所の運営過程、運営目的・運営方針の設定段階での指導性、保育計画の策定段階における指導性、指導計画の策定・実施の段階における指導性、業務執行の段階における指導性が挙げられている。

全国保育協議会（1978）では、大きく6つの役割が示されている。第一に、保育理念に関連して、保育理念や子ども観、社会変動と保育所の役割への理解が求められる。第二に、保育業務管理として、運営方針、保育計画、条件整備などが挙げられる。第三に、保育活動に対する指導・助言として、指導計画や保育実践への指導・助言が、記録や評価、また職員会議等と関連づけて示されている。第四に、人間関係の調整として、園長と保護者、保育者と保護者、職員間などが挙げられている。第五に、条件整備として、人的条件、物的条件、財務、文書、保健・安全が挙げられる。第六に、社会との調整が挙げられる。

同じく全国保育協議会（1981）では、園長の資質と指導性に大きく分けられ、それぞれ以下のようにその要素が挙げられている。

・園長の資質

- 1 児童憲章、児童福祉法など、関係法規に精通し、

正しく運用できる能力

- 2 保育理念、子どもの発達観など、保育に関する専門的知識
- 3 施設全般に関する管理運営能力
- 4 人事面での指導性、人間関係の調整能力
- 5 事業に対する使命感、責任感、誠実性など
- 6 保護者及び地域社会に対する指導性と対応能力
- 7 保育事業に関する計画性や組織性、結果に関する評価、反省能力
- 8 各種社会資源の開拓ならびに活用能力
- 9 正常な人生観、社会観を身につけていること

・園長に求められる指導性

- 1 各職員が目的を達成するために、もっとも働きやすい職場環境について検討するとともに、その改善向上に努力をすること

(イ)職員各自の役割や職務内容などを明確にし、安定して活動しやすくするように配慮すること

(ロ)職員の仕事に対する意欲や自発性を大切にしながら、気づいたことについての助言や指導を的確にすること

(ハ)個性や能力、特性などをよく把握し、人事に関する組織化をはかること

(ニ)職種間、職場間の対話を密にし、情報交換や意見調整などを十分して、運営機能の円滑化をはかること

(ホ)施設の運営計画を確立し、職員の理解と協力を得ること

- 2 地域社会に対する働きかけについて

地域住民や保護者の理解と協力なしには、地域に根ざしたよい保育はできません。地域社会に対する働きかけや、指導力の発揮も必要でしょう。

さらに2000年代に入り、小室（2000）では、改めて経営学的な観点が見られるようになる。タイトルにもあるように、現代を「大競争時代」ととらえ、「経営マネジメント」の必要性を主張している。その要素として、実践的なマーケティング、ターゲット・セグメンテーション（利用者層の把握）、労務管理、財務管理が挙げられており、実践的なマーケティングについて述べた章において、社会福祉法人立保育所に必要な2つのM—mission、management（使命感、マネジメント）、マーケティングの基本要素としての2つのC—corporate identity、customers satisfaction（コーポレート・アイデンティティ、顧客満足）、マーケティングの基本としての4つのP—products、price、place、promotion（保育サービス内容、価格、場所、宣伝活動等）が示されている。ここでは、組織外に向けた積極的なマネジメントも示されている。

研修のテキストとして作成された、全国保育協議会「保育所長専門講座」編集委員会（2000）では、山崎美

貴子氏が「保育スーパービジョン論」として、保育所長のスーパービジョンの重要性について述べている。石井哲夫氏が「保育所長論」として、保育所長の「見識」について、仕事の有用性に対する見識、研修の内容と必要性に関する見識、チームワークに関する見識、感受性、および人間性に関する見識、文化に関する見識を挙げている。さらに関川芳孝氏が「保育所経営論」として、保育所の「経営改革のポイント」について、保育所の使命は明確にされているか、保育園の事業目標は、具体的に設定されているか、保育園の組織には、こうした使命や目標に対して、問題を発見・解決しながら、接近できる活力があるか、保育園には、保育サービスの質をチェックし保障できる管理体制が存在するか、保育園の職員は、やる気をもって仕事に当たり、それに対する評価に満足しているかの5点を挙げている。

白河（2002）は、ISO9001マネジメントシステムに基づいて、トップマネジメントとしての機能と責任として、第一に、児童福祉法、児童憲章および保育所保育指針等の規制要求事項を満たすことは当然のこと、利用者の要求事項を満たすことの重要性を全職員に周知する、第二に、保育方針を設定する、第三に、利用者に保育サービスが適切に提供されることを確実にするため、定期的にその有効性を評価し、指示を与える、第四に、責任と権限を明確にし、園の活動が効果的に機能する仕組みをつくる、第五に、保育設備が有効に活用できるようにするといった点を挙げている。

（3）近年の研究から

国内の近年の研究では、2件挙げておく。

伊藤（2002）は、保育所長に求められる資質・力量について、インタビュー調査から、次の要素を抽出している。第一に、園の経営である。具体的にはこれまでの「保護者・地域との連携」、「園の施設設備の充実」、「職員の職務分担の明確化とチームワーク」から、「保護者・地域との連携」「園の施設設備の充実」、「保育理念・方針の明確化」へのシフトという方向性が示されている。第二に、園長に求められる知識・資質として、「人格的資質・人間性」、「保育の運営・経営に関する専門的知識」、「幅広い豊かな教養」が挙げられている。第三に、園長として問題関心のある分野に、「保育法制・政策・行財政、保育制度論」、「保育実践、保育内容・方法」、「心理学・カウンセリング論」、「人間関係論・コミュニケーション論」が示され、保育所長のニーズが看取できる。

早川（2009）は、園長の役割として、7点挙げている。すなわち、保育観、保育方針を示す、人材育成、職場のコミュニケーション・人事管理、保護者対応、地域や他機関との連携、地域育児支援、そして保育者としての園長について述べている。

2. 海外における保育所長の要件

ここでは、矢藤他（2010）でのまとめに基づいて、海外における、保育所長に該当すると考えられる職の資格要件及び研修について確認しておく。

（1）保育所長の資格要件

1）オーストラリア

オーストラリアについてはクイーンズランド州を事例として示す。クイーンズランド州では、「2003年保育規則（Child Care Regulation 2003）」に基づいて、以下のように所長の資格要件が定められている。

- ・保育に関する領域におけるadvanced diploma^{注1}を保有している者
- ・幼児教育ないしは保育に関する資格（最低3年以上のコースで取得）を保有している者
- ・幼児教育ないしは保育に関する大学院資格（最低1年以上のコースで取得）を保有している者

2）ニュージーランド

ニュージーランドでは、「1998年教育（就学前施設）規則（The Education（Early Childhood Centres）Regulations 1998）」に基づいて、「施設運営者は必ず認定資格を保有すること」（第39条）と定められている。ここでいう認定資格とは、同規則 第38条に規定されている、教育省長官が就学前教育施設の教育及び保育に関して認定する資格のことである。

3）アメリカ合衆国

アメリカ合衆国における保育所長の資格要件については、全米保育情報・技術支援センター（National Child Care Information and Technical Assistance Center）と全米規制機構委員会（National Association for Regulatory Administration）が2007年に調査を行っている。その結果をまとめた『保育資格に関する研究（The 2007 Child Care Licensing Study^{注2}）』を参考に、アメリカ合衆国における現状を確認する。調査結果によれば40の州・区^{注3}において、保育所長（Child care director）となるための資格要件として、乳幼児教育に関する資格取得／訓練の受講／実務経験が定められている^{注4}。しかしその要件の内容は州によって大きく異なる。たとえばミシシッピ州においては、CDA資格（Child Development Associate credential）もしくはミシシッピ・チャイルド・ケア所長資格（Mississippi Child Care Director's credential）と2年の実務経験が必要となっている。

CDA資格とは、その人物が、子どものニーズを満たし、子どもがその発達枠組みにおいて身体的、社会的、情緒的ならびに知的成長を育むために親や他の大人と共に働くことができることを示すものである。具体的には、①18歳以上、②高校卒業ないしはGEDを有していること、③過去5年間で480時間、子どもと触れ合った経験があ

ること、④過去5年間に120時間、保育に関する教育を受けていること、の4要件を充たし、専門職認定評議会（Council for Professional Recognition）による審査をパスすれば資格を手にすることができる^{注5}。

なお、資格認定の要件④の120時間の学習には、その内容について規定があり、次に挙げる項目についてそれぞれ10時間以上学習することが認定の条件となっている。すなわち、「健康で安全な環境の計画」「子どもの身体的および知的発達を進めるためのステップ」「子どもの社会的、情緒的発達をサポートする積極的な方法」「家族との関係構築のための戦略」「効果的なプログラムの実施を管理するための戦略」「専門化意識の維持」「子どもの行動の観察と記録」「子どもの発達と学習に関する原理」の8項目である。

ミシシッピ・チャイルド・ケア所長資格とは、ミシシッピ州独自の所長資格であるが、このように独自の資格を設けている州として他に、デラウェア州、オクラホマ州などがある。

また、所長を対象とする行政研修については、19の州において実施されていた。前述のミシシッピ州においては、所長資格の取得にあたって課せられている研修がこれに該当するものとされている。このように所長就任に先立ち、研修・訓練を必要とする州はアラバマ州を初めとする10州と1特別区である。また、所長就任後のOJT

として研修を課している州が全米で12州ある。例えばコロラド州においては保育所長に対して、保育所の運営に関連する事項について5年ごとに3セメスター単位を習得することを義務付けている^{注6}。

4) イギリス

イギリスについては、大マンチェスター州ウィガン区における保育所長（Nursery Manager^{注7}）に関する規定を取り上げる。

それによると、保育所長になる者は、レベル4資格を取得済みないしは取得に向けて努力をしているべきであるとされている^{注8}。これは、児童福祉労働力開発協議会（the Children's Workforce Development Council：CWDC）による勧告に基づくものである。具体的には、以下の資格が挙げられている。

最もレベルが高い資格として挙げられているEarly Years Professional Status（EYPS）について若干の説明を加えると、EYPSとは学位に加えて所定の講習を履修することによって取得可能な資格である。具体的には次の2つの方法があり、学位の種類に応じて、講習の期間が異なる。

- ①学位（同等資格も含む）＋講習（学位・経歴に応じて4ヶ月のパートタイム／6ヶ月のパートタイム／12ヶ月のフルタイム）

表2－1 ウィガン区において保育所長に求められる資格の例

種別	資格名	資格授与機関
職業関連資格	Level 3 Diploma in Child Care and Education	CACHE
	Level 3 Certificate in Childminding Practice	CACHE
	Level 3 Certificate of Professional Development in Work with Children and Young People	CACHE
	Level 3 Diploma in Pre-school Practice	CACHE
	Level 3 Diploma in Early Years Care and Education	CACHE
	Level 3 BTEC National Certificate in Early Years	EDEXCEL ^{注9}
	Level 3 BTEC National Diploma in Early Years	EDEXCEL
	Level 4 Children's Care, Learning & Development	CACHE
職業資格	Level 3 NVQ in Children's Care, Learning and Development	C&G, CACHE, EDEXCEL
	Level 4 NVQ in Children's Care, Learning and Development	C&G, CACHE
	Children's Care Learning and Development Level 3	SQA
	Children's Care Learning and Development Level 4	SQA
	Early Years Sector Endorsed Foundation Degree Level 5	CWDC
	Early Years Professional Status Level 6	CWDC

CACHE：Council for Awards in Children's Care and Education^{注10}

C&G：City&Guilds

SQA：Scottish Qualification Authority^{注11}

NVQ：National Vocational Qualification

②基礎学位 (foundation degree) + 15ヶ月の講習

また、いずれのケースについても、GSCEの英語・数学に関してC評価以上を取得している必要がある。

さらに、この他の要件として

- ・乳幼児期専門職として働くのに適した心身の持ち主であること
 - ・犯罪歴がないこと
 - ・英語でのコミュニケーションがとれること
 - ・0歳から5歳までにわたり、乳幼児期専門職の基準を満たすことを証明する経験を持っていること
- などが挙げられている。

5) まとめ

以上、4カ国における保育所長の資格要件の現状について確認した結果、次のようなことが言える。それは、保育所長の資格要件については法令等に定めがあり、そこにおいては比較的厳しい内容が課されているということである。

その内容は大きく2つの柱から構成されており、1つは、「保育に関する学位ないしは資格」である。その取得にあたっては保育に関する知識・技能の学習が必修となっている。学習に必要とされる期間は数10時間から最長では4年と事例毎にかなりばらつきがあり、一概に平均値を出すことはできない。しかし保育所長には保育に関する知識・技能について一定のレベルが求められることは、共通した傾向であると言えるであろう。もう1つの柱が、「保育経験」である。必要とされる期間には事例ごとにかんがりのばらつきがあるが、最も長い場合でも3年間となっている。

なお、1つ目の柱である「保育に関する学位ないしは資格」については、近年、より上位の学位・資格の取得を目指すことを奨励する動きが各国で見られる。これは、昨今の世界的潮流である保育の質保証の一環としての保育者の質向上を図る動きとも関連しているものと考えられよう。

(2) 所長を対象とする研修等の内容

所長としての資質・能力の向上を図るための研修も各国において取り組まれている。以下、いくつかの具体的な事例を取り上げ、その特徴をまとめる。

1) ミシシッピ子ども家族フォーラム (Mississippi Forum on Children & Families.) による“The Child Care Director Credential Training Program”

この研修は、保育所長ないしは将来保育所長になることを希望する者を対象に、実践に関わる技能と知識を向上させることを目的とした職業訓練プログラムである。実用的であり、関連性が高く、広範な情報を含み、それまでの専門的準備や学歴に関わりなく適切なものである、とされている。

研修は、8つのモジュールに関する計120時間の講義とまとめの1モジュールの計9モジュールから成る。それぞれのモジュールのテーマは以下のとおりである。

モジュール1	保育所長の役割
モジュール2	児童の発育、乳児および幼児
モジュール3	児童の発育、未就学児および学齢児
モジュール4	スタッフ配置に関する問題
モジュール5	プログラム開発
モジュール6	財務管理に関する問題
モジュール7	プログラムの管理運営
モジュール8	カリキュラムに関する問題
モジュール9	知識と実践の統合

2) ニュージーランド保育協会 (NZ Childcare Association) による“Employment relations seminars”

この研修は、所長／園長、雇用主、管理委員会のメンバーを対象として、幼児教育・保育サービスの領域における優れた雇用慣行に関する最新情報を供給することを目的としたものである。費用は無料で、期間は1日である。その具体的内容は以下のようになっている。

- ・雇用関係法 (2000年制定) について—協定、交渉、誠実さ、職務記述書、評価、専門能力開発、および教員登録を含む。
- ・幼児に関わる領域におけるリーダーシップとマネジメントは、雇用者にとってどのような意味を含むのか。施設におけるリーダーシップとマネジメントの難しい局面に関する議論。
- ・組合と共に働くこと

3) CACHE centreにおける“CACHE Level 4 NVQ in Children's Care, Learning and Development”

先述のとおり、イギリスにおいては保育に関する様々なレベルの資格が存在しており、保育所長となる者はレベル4以上の資格を保有していることが望ましいとされている。ここでは、“CACHE Level 4 NVQ in Children's Care, Learning and Development”を具体例として取り上げ、レベル4以上の資格保有にあたって必要とされる学修の内容について確認する。

まず、この資格の対象者として挙げられているのが、所長／園長 (manager)、リーダー格／年長の幼児教育・保育従事者 (lead/senior practitioners)、巡回アドバイザー (peripatetic advisors) などである。

この資格を得るための基礎資格は、ア) 18歳以上であること、イ) 乳幼児教育・保育の現場において十分な経験を有している、もしくは関連のあるレベル3資格を保有していること、となっている。

内容は、必修科目と選択科目の2区分から成る。必修科目に挙げられているのは「職場における関係の構築と発展」「子どもを保護し、彼らのインクルージョンとウェルビーイングを保証するための支援方針、手続き及び

実践」「子どもの発達促進のための支援プログラム」「自らの実践に関する省察、検討および発展」の4ユニットである。

選択科目は29あるユニットのうちから、5ユニットを選択することとなっている。紙幅の都合上、ここでは全てを記すことはできないが、いくつかを挙げると「子どものコミュニケーションの評価、判断、支援」「同僚の採用、選抜、維持」「運営計画の開発と実行」「子どもと家族に関するサービスについての情報提供」などがある。選択科目のユニットの中には、「子どもの発達とウェルビーイング」（乳幼児教育・保育の領域）とは異なる領域に位置するユニットもある。たとえば、先にあげた「運営計画の開発と実行」というユニットは「ビジネスマネジメント」の領域に位置するユニットである。これらのユニットの評価は、保育現場における観察とポートフォリオ（課題、専門的議論、関係者からの証言など）評価の2つの方法を組み合わせて行われる。資格取得に必要とされるこれら資料・証拠の収集、獲得に関する学習者の能力によって、資格の取得に要する時間は異なってくるため、取得のために必要な時間数等についての定めはない。

4) まとめ

以上、保育所長を対象とする研修の内容について、いくつかの事例から次のようなことが言える。

共通して見られた項目は、リーダーシップやマネジメントに関するものである。これらの項目は、保育所長が保育所において担うべき職務に対応する能力と密接に関わっていることから、必須の事項と考えられているものと思われる。その一方で、子どもの発達などについての項目も見られることから、保育所長には保育内容に関する一定の理解が求められていると考えられる。

また、保育所長に対する研修にはかなりの時間数を確保しており、上述の諸項目が短期間の学習では習得が難しいことを示唆している。

（文責 矢藤誠慈郎）

注1) advanced diplomaとは、オーストラリア資格枠組み（Australian Qualifications Framework）に定められた資格で、専門学校において高度な専門業務知識、技術、業務遂行能力の習得をすることで取得できる。取得のために必要な期間は2～3年とされている。

注2) National Child Care Information and Technical Assistance Center and The National Association for Regulatory Administration “The 2007 Child Care Licensing Study” <<http://www.naralicensing.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=160>>2009年5月20日アクセス。

注3) この調査においては、50の州、1の特別区（コロンビア特別区）の計51自治体が対象となっている。

注4) 高校卒業や年齢、そのほか乳幼児教育には特化していないが代替すると考えられる訓練（救急救命等）などの経験に関する要件を課している場合については、数には含まれない。

注5) 現在アメリカ合衆国内外で総計20万以上の資格保有者がお

り、保育スタッフの質に対する要求の高まりを受け、毎年15000人ほどから資格取得の申請があるという。CDA評議会ホームページ（http://www.cdacouncil.org/cda_what.htm）2010年2月3日アクセス。

注6) この基準は16名以上の子どもを預かる施設の長に対するものであり、5～15名の子どもを預かる場合は条件がより緩和されることとなっている。

注7) nursery managerの職務内容は、当該保育所における日々の保育編成に対する責任を負うこと、職員を監督し支援すること、管理運営の責任を負うことであるとされている。さらに、当該保育所が監察基準局（Ofsted）による登録と監察におけるすべての法的要求事項を満たすことについても責任を負っている。これらのことから、nursery managerが日本における保育所長に相当するものと考えられるため、ここでは保育所長（nursery manager）と表記している。

注8) ウィガン区ホームページ（<http://www.wigan.gov.uk/Services/JobsCareers/Careers/EarlyYears/NurseryManager.htm>）2009年12月3日アクセス。

注9) EDEXCELとは、従来BTECの名称で呼ばれていたものであって、主に経営、マーケティング、工学、観光、レジャーの分野で資格を提供する機関である。

注10) Council for Awards in Children's Care and Educationとは、子どもに関連するサービスに従事する者のための資格認証機関である。あくまで、資格認証のための機関であることから、資格取得には、CACHE Centreと呼ばれる提携施設（学校・大学・その他の訓練施設）においてコースを受講することとなっている。難易度に応じ、複数のレベルの資格を認証している。

注11) Scottish Qualification Authorityとはスコットランドの資格認証機関であり、SVQ（スコットランド職業関連資格）等の認証を行っている。

引用文献

矢藤誠慈郎（主任研究者）他（2010）『保育所長の資格要件及び責務に関する調査研究』財団法人こども未来財団平成21年度児童関連サービス調査研究等事業報告書

上野一郎（1975）「管理者のパターンと人間関係」上野一郎・鈴木政次郎・重田信一・樋口愛子・中園康夫『保育所の運営管理—職場の人間関係を中心として—』日本保育協会、7-43頁

鈴木政次郎（1975）「保育所長の役割」上野一郎・鈴木政次郎・重田信一・樋口愛子・中園康夫『保育所の運営管理—職場の人間関係を中心として—』日本保育協会、45-66頁

重田信一・野坂勉・手塚やえ・谷田勝彦・塩川正人（1981）『保育所管理者の職能と指導性』日本保育協会

重田信一監修、全国保育協議会編（1978）『園長ハンドブック』全国社会福祉協議会

全国保育協議会編（1981）『園の運営管理実務一問一答集』全国社会福祉協議会

小室豊允著、全国保育協議会編（2000）『競争の時代を勝ち抜く実践的保育所経営論』全国社会福祉協議会

小室豊允著、全国保育協議会編（2000）『競争の時代を勝ち抜く実践的保育所経営論』全国社会福祉協議会

白河健一（2002）「理論と実践とのインターフェイス—ISO9001マネジメントシステムに基づいた保育の関係性—」全国私立保育園連盟『経営強化は保育の質から—共異体という新しい関係性—（経営強化委員会提言）』（保育通信第571号付録）全国私立保育園連盟、56-62頁

伊藤良高（2002）『保育所経営の基本問題』北樹出版

早川悦子（2009）「組織の中の園長の役割」小林育子・民秋言編著『園長の責務と専門性の研究—保育所保育指針の求めるもの—』萌文書林、109-130頁

第3章 保育所長研修からみた園長資格— 保育所初任保育所長研修会のテーマの変遷 から

1. 保育所長研修会の経緯

日本保育協会では、厚生省（当時）と共同主催により、保育所長研修会を昭和50年度より実施している。（厚生労働省の共同主催は平成21年度まで。平成22年度からは後援となり、日本保育協会が単独で主催）昭和50年度から平成57年度までは地区別保育所長研修会として実施、昭和50年度は全国5地区、昭和51年度は3地区、昭和52年度～57年度までは4地区でそれぞれ実施した。

昭和58年度からは、受講者のレベルに合わせた研修会を段階的に設定することで、研修効果を高めるために、地区別所長研修会に代えて、初任保育所長研修会（現在の保育所初任保育所長研修会）、中堅所長研修会（現在の保育所中堅所長研修会）、保育所長ゼミナールの3つの研修会を実施することとした。

各研修会の受講対象者は、初任保育所長研修会が所長経験年数5年未満、中堅保育所長研修会が所長経験年数5年以上10年未満、保育ゼミナールは所長経験年数10年以上、または地区別保育所長研修会受講者となっている。参考に平成22年度の受講対象者は、保育所初任保育所長研修会が経験年数5年未満、保育所中堅保育所長研修会が経験年数5年以上となっている。昭和58年度から平成22年度までの所長研修会の実施状況は以下の表3-1の通り。

2. 保育所初任保育所長研修会の概要

保育所初任保育所長研修会は3泊4日の合宿制で実施している。研修の内容については、厚生労働省、学識者、保育所長からなる企画委員会においてテーマを検討し、決定している。

受講対象者は、原則、所長経験年数5年未満の保育所

長を対象としているが、近年は所長経験年数0年の受講者も多くなっている。本研修会を受講することで、保育単価における保育所長設置単価の条件としている都道府県があることが推察される。本来であれば未経験の保育所長と現場経験のある保育所長の研修内容には違いがあつて当然であるが、実施上の課題として現在も残っている。

そのため、研修内容については、保育所長として最低限知っておくべき知識等について、企画委員会において検討し、決定している。

3. 保育所初任保育所長研修会のテーマの移り変わり

保育所初任保育所長研修会のテーマを比較してみると、昭和58年度は、「保育行政の現状と展望」「乳幼児の発達と保育の原理」「保育の内容と方法」「保育所保育と家庭保育の連携」「保育所長の職務と保育所の運営管理」、直近の平成22年度は「保育制度の動向とこれからの保育所」「保育所保育指針と施設長の責務」「保育所の役割と社会的責任」「保育所における事故予防」「保育の計画の作成と展開」「保育所の運営管理」「保育所における保護者支援」となっている。

全テーマについて、主なカテゴリーにわけると、

- ・保育制度
- ・保育所保育指針
- ・関係法令
- ・乳幼児の発達
- ・保育内容
- ・保育計画
- ・運営管理
- ・安全管理
- ・保護者の支援
- ・時事問題

となっている。以下に各カテゴリー別にテーマを表3-2にまとめる。

表3-1 保育所長研修会実施状況一覧

年度	初任保育所長研修会	中堅保育所長研修会	保育所長ゼミナール
昭和58年度～60年度	2	1	1
昭和61年度～63年度	1	1	1
平成元年度～4年度	1	1	
平成5年度	1		1
平成6年度～9年度	1	1	
平成10年度～19年度	1		1
平成20年度～22年度	1	1	

表3-2 保育所初任保育所長研修会テーマ一覧（カテゴリー別）

カテゴリー	テーマ	年度
保育制度	保育行政の現状と展望 保育行政の動向 保育制度の動向とこれからの保育所	昭和58年度～63年度 平成3年度～20年度 平成21年度～22年度
保育所保育指針	保育所保育指針改訂の基本的考え方 新しい保育所保育指針 保育所保育指針と施設長の責務 保育所における保育士の自己評価	平成元年度 平成2年度 平成21年度～22年度 平成21年度
関係法令	児童福祉と法律 児童の権利 児童福祉と法律及び子どもの権利 児童の福祉と法律及び子どもの権利 社会保障と児童福祉についての法律 児童福祉関係法令	平成4年度～9年度、13年度 平成12年度～13年度 平成14年度 平成15年度 平成16年度 平成17年度
乳幼児の発達	乳幼児の発達と保育原理 乳幼児の発達と保育所	昭和58年度 昭和59年度～61年度
保育内容	保育の内容及方法 保育目標と保育内容 保育所保育概論 保育目標と保育内容及び保育の計画作成	昭和58年度 昭和59年度～平成15年度 平成10年度～12年度 平成16年度～19年度
保育計画	保育計画の作成 保育目標と保育内容及び保育の計画作成 保育所における保育課程の作成 保育の計画の作成と展開	昭和59年度～15年度 平成16年度～19年度 平成20年度 平成21年度～22年度
運営管理	保育所長の職務と保育所の運営管理 保育所長の職務とアドミニストレーション 保育所運営と所長の職務 保育所長の職務 保育所の役割 これからの保育所運営の課題 保育サービスの質の向上 組織運営管理論の理論と実際 保育所における情報提供 保育所の役割と保育所長の責務 保育所の社会的責任 保育士の資質向上と保育所長の責務 保育所における人事・労務・財務の管理 保育所の役割と社会的責任 保育所の運営管理	昭和58年度 昭和59年度～61年度 昭和62年～平成3年度 平成4年度～13年度 平成4年度～13年度 平成7年度～8年度 平成14年度～19年度 平成16年度～19年度 平成14年度 平成14年度～19年度 平成20年度 平成20年度 平成20年度 平成20年度 平成22年度 平成21年度～22年度
安全管理	保育所の保健と安全管理 保育所の危機管理 事故予防のリスクマネジメント 事故予防とセーフティマネジメント 保育所における小児保健と事故予防 保育所におけるリスクマネジメント 保育所における事故予防	平成5年度～6年度 平成15年度 平成16年度～18年度 平成19年度 平成20年度 平成21年度 平成22年度
保護者の支援	保育所保育と家庭保育の連携 保護者との連携 家庭・地域社会との連携 子育て支援 家族援助の意義と実際 保育所における地域子育て支援と保護者支援 保育所における保護者支援	昭和58年度 昭和59年度～61年度 昭和62年度～平成6年度 平成9年度～14年度 平成15年度～19年度 平成20年度 平成21年度～22年度
保育相談	保育所の育児相談 育児相談の基本原則	昭和59年度～61年度 昭和62年度～平成3年度
時事問題	特別講演 i-子育てネットの説明	昭和62年度～平成4年度 平成13年度

4. 考察

講義テーマを概観してみると、保育制度、運営管理、保育の計画、保護者支援などは、ほぼ、各年度を通してとりあげている。

保育制度のテーマについては、厚生労働省担当者が、国の動向を中心に最新の保育情勢について講義をしている。一つにはこの研修会が厚生労働省の委託を受けて実施しているという性格にもよる。

運営管理のテーマは多岐にわたっているが、1) 保育所の役割や責務、2) 保育所の運営管理、3) 保育所長の責務などを主なテーマとしてとりあげている。

保育計画の作成については、昭和59年度からとりあげ、現在に至っている。

保護者支援については、平成7年度、平成8年度以外でとりあげている。家庭との連携→子育て支援→保護者支援など年度によって視点が違ってきている点が特徴的

である。また、昭和59年度から平成3年度まで育児相談がとりあげられていることも、興味深い。

その他、保育内容は平成15年までとりあげられているが、その後は保育所の安全管理の講義にシフトしていることが見てとれる。

限られた時間の中での研修であるため、各年度を通して共通した講義が多いが、乳幼児の発達などよりも、近年は保育所の運営管理の講義が多くなっている。

また、保育所保育指針が改訂された際には、保育所保育指針をテーマに（平成2年、平成21年度）、保育所の規制改革が検討された際には保育サービスをテーマに（平成14年～平成19年）するなど、その時代における保育のトピック的なテーマについてもとりあげている。

参考資料として、各年度の研修テーマの推移の一覧を次に示す。

参考資料 保育所初任保育所長研修会年度別テーマの推移				
昭和58年度	昭和59年度	昭和60年度	昭和61年度	昭和62年度
保育行政の現状と展望 乳幼児の発達と保育の原理 保育の内容と方法 保育所保育と家庭保育の連携 保育所長の職務と保育所の運営管理	保育行政の現状と展望 乳幼児の発達と保育所 保育目標と保育内容 保育計画の作成 保護者との連携 保育所の育児相談 保育所長の職務とアドミニストレーション	保育行政の現状と展望 乳幼児の発達と保育所 保育目標と保育内容 保育計画の作成 保護者との連携 保育所の育児相談 保育所長の職務とアドミニストレーション	保育行政の現状と展望 乳幼児の発達と保育所 保育目標と保育内容 保育計画の作成 保護者との連携 保育所の育児相談 保育所長の職務とアドミニストレーション	保育行政の現状と展望 保育所運営と所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 育児相談の基本原理 家庭・地域社会との連携 特別講演・地域社会と子ども
昭和63年度	平成元年度	平成2年度	平成3年度	平成4年度
保育行政の現状と展望 保育所運営と所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 育児相談の基本原理 家庭・地域社会との連携 特別講演・児童福祉の原点と子ども の幸せ	保育所保育指針改訂の基本的考え方 保育所運営と所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 育児相談の基本原理 家庭・地域社会との連携 特別講演・いのちあるもの、よいもの、美しいもの	新しい保育所保育指針 保育所運営と所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 育児相談の基本原理 家庭・地域社会との連携 特別講演・福祉の原点と子ども の幸せ	保育行政の動向 保育所運営と所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 育児相談の基本原理 家庭・地域社会との連携 特別講演・子どもの発達とは	保育行政の動向 保育所の役割 保育所長の職務 児童福祉と法律 家庭・地域社会との連携 保育目標と保育内容 保育計画の作成 特別講演・子どもの発達とは
平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度
保育行政の動向 保育所の役割 保育所長の職務 児童福祉と法律 家庭・地域社会との連携 保育目標と保育内容 保育計画の作成 保育所の保健と安全管理	保育行政の動向 保育所の役割 保育所長の職務 児童福祉と法律 家庭・地域社会との連携 保育目標と保育内容 保育計画の作成 保育所の保健と安全管理	保育行政の動向 児童福祉と法律 保育所の役割（第1分科会） これからの保育所運営の課題（第2分科会） 保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成	保育行政の動向 児童福祉と法律 保育所の役割（第1分科会） これからの保育所運営の課題（第2分科会） 保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成	保育行政の動向 児童福祉と法律 保育所の役割（第1分科会） 子育て支援（第2分科会） 保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成

平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度
保育の動向と課題 保育所保育概論 保育所の役割（第1分科会） 子育て支援（第2分科会） 保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成	保育の動向と課題 保育所保育概論 保育所の役割（第1分科会） 子育て支援（第2分科会） 保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 児童の権利	保育の動向と課題 保育所保育概論 保育所の役割（第1分科会） 子育て支援（第2分科会） 保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 児童の権利	保育の動向と課題 i-子育てネットの説明 児童の権利 保育所の役割（第1分科会） 子育て支援（第2分科会） 保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 保育計画の作成、児童福祉と法律 子育て支援	保育の動向と課題 保育所における情報提供 児童福祉と法律及び子どもの権利 保育サービスの質の向上 保育所の役割と保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 子育て支援
平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
保育の動向と課題 児童の福祉と法律及び子どもの権利 保育所の危機管理 保育サービスの質の向上（対談） 保育所の役割と保育所長の職務 保育目標と保育内容 保育計画の作成 家族援助の意義と実際	保育の動向と課題 保育所の役割と保育所長の職務 社会保障と児童福祉についての法律 保育目標と保育内容及び保育の計画作成（第1分科会） 組織運営管理論の理論と実際（第2分科会） 保育サービスの質の向上 事故予防のリスクマネジメント 家族援助の意義と実際	保育の動向と課題 児童福祉関係法令 保育所長の役割と保育所長の職務 保育目標と保育内容及び保育の計画作成（第1分科会） 組織運営管理論の理論と実際（第2分科会） 保育サービスの質の向上 事故予防のリスクマネジメント 家族援助の意義と実際	問題提起 保育の動向と課題 保育所長の役割と保育所長の職務 保育目標と保育内容及び保育の計画作成（第1分科会） 組織運営管理論の理論と実際（第2分科会） 保育サービスの質の向上 事故予防のリスクマネジメント 家族援助の意義と実際	保育の動向と課題 保育所長の役割と保育所長の職務 保育目標と保育内容及び保育の計画作成（第1分科会） 組織運営管理論の理論と実際（第2分科会） 保育サービスの質の向上 事故予防とセーフティマネジメント 家族援助の意義と実際
平成20年度	平成21年度	平成22年度		
保育の動向と課題 保育所の社会的責任 保育所における人事・労務・財務の管理 保育所における保育課程の作成 保育士の資質向上と保育所長の職務 保育所における小児保健と事故予防 保育所における地域子育て支援と保護者支援	保育制度の動向とこれからの保育所 保育所保育指針と施設長の職務 保育の計画の作成と展開（A 経験年数0年） 保育の計画の作成と展開（B 経験年数1年以上） 保育所の運営管理（A 経験年数0年） 保育所の運営管理（B 経験年数1年以上） 保育所におけるリスクマネジメント 保育所における保育士の自己評価 保育所における保護者支援	保育制度の動向とこれからの保育所 保育所保育指針と施設長の職務 保育所の役割と社会的責任 保育所における事故予防 保育の計画の作成と展開（A 経験年数0年） 保育の計画の作成と展開（B 経験年数1年以上） 保育所の運営管理（A 経験年数0年） 保育所の運営管理（B 経験年数1年以上）		

第4章 保育所長の業務分析に関する試行的調査について

本研究の目的を達成するための有効な研究方法の一つとして考えられることが保育所長の業務分析である。保育所を含む社会福祉施設長の資質や役割についての調査研究は多く発表されているが、業務の内容やそれに費やす時間について分析する方法論としては必ずしも定式化されているとはいえない。

そこで、今回は、試行的調査として2つの様式による「保育所長（園長）の業務に関するタイム・スタディ試行的調査」を行った。本節では、その結果に関して概要を報告するとともに、最後に調査の実施に係る2、3の課題を押さえておきたい。

1. 調査の概要

（1）調査の目的

保育所という一つの組織の中で、所長は管理職として実際にどのような仕事を行っているのか、そして、その仕事にどれくらいの時間を費やしているかを明らかにする。また、保育の現場において、所長が行う、あるいは関与するであろう仕事をあらかじめ予想し、それらが実際には誰（職種）が行う（担う）ものとして現場では受け止められているのかについて調べ、仕事の位置付けや分担の現状について、その傾向を明らかにする。

（2）調査の対象

調査の対象（回答者）は、保育所の所長（園長）とした。

（3）調査の内容（別紙参照）

調査の内容は次の2つであり、それぞれの様式に直接記入する方式を採った。

【様式A】

あらかじめ区分した43の業務について、それぞれ誰（職種）がそれを主に担当しているかについてチェックする調査^{*}。チェック欄は、「主として所長・園長がしている」、「主として主任保育士がしている」、「所長と主任保育士が適宜分担している」、「他の職員がしている」、「その他」の5つとし、業務ごとに1つチェックすることを依頼した。

※業務の内容及び業務ごとにチェックする方式は、社会福祉法人全国社会福祉協議会・全国保母会『主任保母』についての実態調査報告書（平成11年3月）において使われた調査質問紙を参考とし、それらに新たな業務を付加して今回の様式を作成した。

【様式B】

保育所長の出勤から退勤までの1日の仕事の内容や時間帯を記入するタイム・スタディ調査。記載見本を同封して、任意の2日間について記載を依頼した。

（4）質問紙の配布方法と回収

質問紙は、愛知県内10市町及び福井市の保育所所管担当課に3～6通ずつ計46通を送付し、所管内の保育所長に配布を依頼した。配布については、公営・私営への割り振りを指定することはしなかった^{*}。

回収については、所長から直接仁愛大学（石川）に郵送してもらい、次のような回収結果となった。

様式A 41通（公営28 私営11 公設民営2）（回収率89.1%）

様式B 76日分（公営51日 私営21日 公設民営4日）

※問い合わせがあったところについては、公営・私営に適宜割り振っていただくようお願いした。また、私営配布分を追加で再送付した市町もある。

（5）調査の時期

平成22年9月～10月。

2. 調査結果の概要

（1）所長の業務の内容と分担について（様式Aによる結果の概要）

1）回答者の属性について

今回の調査した保育所の設置運営形態は、公営の保育所は28施設（68.3%）、民営の保育所は11施設（26.8%）、公設民営の保育所は2施設（4.9%）であった。また、保育所長としての雇用形態は、専任というものが38人（92.7%）、兼任というものが3人（7.3%）で、多くは専任という形態であった。

保育所長としての経験年数は、1年未満という人は4人（9.8%）、1年～3年未満という人は11人（26.8%）、3年～5年未満という人は13人（31.7%）、5年～10年未満という人は8人（19.5%）、10年以上という人は5人（12.2%）であった。

保育士としての経験年数がどれだけあるかを尋ねたところ、経験なしという人は3人（7.3%）、5年未満という人は0人（0%）、5年～10年未満という人は0人（0%）、10年～15年未満という人は4人（9.8%）、15～20年未満という人は2人（4.9%）、20～25年未満という人は11人（12.2%）、25年～30年未満という人は9人（22.0%）、30年以上という人は17人（41.5%）であった。

当該保育所の主任保育士の配置状況について尋ねたところ、「フリーの立場」として主任保育士が設置されている保育所は34施設（82.9%）、「クラス担任を持つ」形で主任保育士が設置されている保育所が4施設（9.8%）、「その他」が3施設（7.3%）であった。

2）管理職的業務の実際の担当者（全データによる分析）

管理職的な業務と思われる43の業務について、実際に誰が担当しているかを尋ねた回答を表4-1にまとめた。表中の数値は実数ではなく、全41施設中の割合（%）

として示しており、割合が高かったところほど濃く色づけをしてある。なお、「その他」には無回答者の数も含めてある。

幾つかの業務は、ほとんどの保育所で所長が担当していた。たとえば、「運営管理（施設経営など）」、「関係機関（児相、嘱託医など）との連絡・調整」、「入所に関する相談業務」、「保育所児童保育要録の記載内容の最終的な確認」などの業務は、8割を超える保育所で所長が担当していた。

一方、主任保育士が担当するという回答のほうが多かった業務もみられた。たとえば、「勤務シフトの調整（勤務表の作成など）」や「園だよりの作成」は、半数以上の保育所で主として主任保育士が担当すると回答があった。

そのほか多くの業務は、所長が担当するか主任保育士が担当するかは明確ではなかった。多くの業務において所長と主任保育士が適宜分担して担当するという回答が多く、特定の回答に集中せず所長が担当するという回答や主任保育士が担当するという回答に分散するものも多かった。

3) 運営主体による業務担当者の違い

管理職的な業務と思われる43の業務について、運営主体によって業務担当者に違いがあるかどうかを検討するため、公営と民営にわけて集計したものを表4-2に示した。公設民営の保育所は数が少なかったため、民営にまとめて分析した。表中の数値は実数ではなく、全41施設中の割合(%)として示しており、割合が高かったところほど濃く色づけをしてある。「その他」には無回答者の数も含めてある。

業務毎にカイ二乗検定を行い、公営と民営で有意な違いがみられる業務について、業務の項目のところに色づけをした（濃い色の項目は1%水準、薄い色の項目は5%水準）。幾つかの業務において、公営の保育所と民営の保育所では違いが見られた。以下、統計的に有意な違いが見られた業務について記述する。

公営の保育所では所長が担当することが多いのに対して、民営の保育所では所長と主任保育士が分担することが多いという業務が幾つかみられた。たとえば、「保育課程の最終的な編成」、「職員の健康管理」、「保護者会との関係調整」、「入所に関する相談業務」、「保護者の苦情に対する対応」などである。「給食業務の指導」も、公営の保育所は所長が担当することが多いのに対して、民営の保育所では主任保育士が担当するか所長と主任保育士が分担するという回答が多かった。

「関係機関との連絡・調整」は、公営・民営ともに最も多かったのは所長が担当するという回答であったが、公営の保育所が所長の担当という回答ばかりであったのに対して、民営の保育所では主任保育士が担当するという回答もみられ、回答が分散していた。

「一般事務」、「職員の研修計画の立案」については、公営の保育所では所長が多いとともにその他という回答も多く見られたのに対して、民営の保育所では所長と主任保育士が分担することが多い。また、「人事・労務管理」については、公営の保育所はその他という回答が多かったのに対して、民営の保育所では所長という回答が多かった。

「園だよりの作成」については、公営・民営ともに最も多かったのは主任保育士が担当するという回答であったが、公営の保育所が主任保育士の担当という回答ばかりであったのに対して、民営の保育所では他の職員などの回答も比較的多かった。

4) 所長経験の長さによる業務担当者の違い

管理職的な業務と思われる43の業務について、所長経験の長さによって業務担当者に違いがあるかどうかを検討するため、所長経験が5年以上のものと5年未満のものにわけて集計したものを表4-3に示した。表中の数値は実数ではなく、全41施設中の割合(%)として示しており、割合が高かったところほど濃く色づけをしてある。「その他」には無回答者の数も含めてある。

業務毎にカイ二乗検定を行い、所長経験の長さによる有意な違いがみられる業務について、業務の項目のところに色づけをした（濃い色の項目は1%水準、薄い色の項目は5%水準）。幾つかの業務において、所長経験の長さが5年以上か5年未満かによって違いが見られた。以下、統計的に有意な違いが見られた業務について記述する。

「一般事務」については、経験が5年未満の所長の場合、所長が担当したり所長と主任保育士が分担したりすることが多いのに対して、5年以上の経験をもつ所長の場合、所長と主任保育士が分担することが多いものの他の職員に担当させることも多いという結果であった。

「職員会議の企画・開催」については、経験が5年未満の所長の場合、所長が担当することは少なく主任保育士や他の職員に担当させることが多くみられたのに対して、5年以上の経験をもつ所長の場合、所長が担当することが多かった。

「病休・有休・研修・出張等の保育士の代替」については、経験が5年未満の所長の場合、他の職員に担当させることが多いのに対して、5年以上の経験をもつ所長の場合、主任保育士に担当させる場合が多くみられた。

「地域との交流事業の実施・運営」については、経験が5年未満の所長の場合、所長または主任保育士が担当することが多いのに対して、5年以上の経験をもつ所長の場合、所長自らが担当することが多く、主任保育士に担当させることが少ない一方で、他の職員に担当させることもみられた。

5) 所長の保育士としての経験の有無による業務担当者の違い

管理職的な業務と思われる43の業務について、所長の保育士経験の有無によって業務担当者に違いがあるかどうかを検討するため、所長の保育士経験の有無にわけて集計したものを表4-4に示した。表中の数値は実数ではなく、全41施設中の割合（％）として示しており、割合が高かったところほど濃く色づけをしてある。「その他」には無回答者の数も含めてある。

業務毎にカイ二乗検定を行い、所長の保育士経験の有無によって有意な違いがみられる業務について、業務の項目のところに色づけをした（濃い色の項目は1％水準、薄い色の項目は5％水準）。ただ、今回の調査では

保育士経験のないと回答した所長は3名と少なく、ほとんどの所長が少なくとも10年以上の保育士経験をもっていたため、統計的にはあまり意味がないかもしれない。

統計的に有意な違いが見られたのは、「関係機関との連絡・調整」、「子どもの安全管理に関する助言・指導」、「給食業務の指導」、「園だよりの作成」、「入所に関する相談業務」、「児童保育要録の記載内容の最終的な確認」、「職員の自己研鑽に対する援助や助言」などである。これらの項目の多くは、保育士経験のある所長の場合は所長が担当することが多いのに対して、保育士経験のない所長の場合は主任保育士に任せることが多いという結果であった。

表 4－1 管理職的業務の実際の担当者（全データによる分析）

		主として 所長	所長と 主任保育士 が分担	主として 主任保育士	他の職員	その他
1	運営管理（施設経営など）	92.7	2.4	0.0	0.0	4.8
2	人事・労務管理（職員採用・配置など）	46.3	4.9	0.0	2.4	46.4
3	施設整備（防災管理、環境整備、備品管理など）	65.9	31.7	0.0	0.0	2.4
4	経理事務	34.1	24.4	4.9	7.3	29.3
5	一般事務	34.1	41.5	2.4	9.8	12.1
6	保育材料等の物品の選択・購入	12.2	41.5	36.6	9.8	0.0
7	年間計画（園内行事等）の企画・立案	17.1	31.7	29.3	9.8	12.1
8	情報提供に関する資料（園概要・パンフレット）の作成	56.1	24.4	7.3	2.4	9.8
9	勤務シフトの調整（勤務表の作成など）	26.8	12.2	51.2	9.8	0.0
10	職員の仕事（保育実践を除く）に関する助言・指導	17.1	61.0	17.1	0.0	4.8
11	保育課程の最終的な編成	58.5	22.0	14.6	0.0	4.8
12	指導計画（月案、週案等）の点検・指導	2.4	51.2	43.9	0.0	2.4
13	諸記録（保育要録を除く）の点検・指導	4.9	51.2	41.5	0.0	2.4
14	保育実践に関する助言・指導 （環境構成や関わり方など）	7.3	46.3	43.9	0.0	2.4
15	職員の健康管理	70.7	19.5	0.0	4.9	4.8
16	病休、有休、研修、出張等の保育士の代替	14.6	4.9	9.8	53.7	17.0
17	職員会議の企画・開催	9.8	29.3	36.6	19.5	4.8
18	園内研修（事例検討会を含む）の企画・実施	14.6	34.1	31.7	17.1	2.4
19	研究活動の企画・実施	9.8	34.1	39.0	9.8	7.3
20	関係機関（児相、嘱託医など）との連絡・調整	82.9	7.3	9.8	0.0	0.0
21	実習生の指導	24.4	24.4	41.5	7.3	2.4
22	子どもの生活指導に関する助言・指導	12.2	41.5	36.6	7.3	2.4
23	子どもの健康管理（保健衛生指導を含む）に関する助言・指導	7.3	51.2	22.0	14.6	4.9
24	子どもの安全管理に関する助言・指導	29.3	56.1	4.9	4.9	4.8
25	給食業務の指導	36.6	14.6	26.8	4.9	17.1
26	園だよりの作成	19.5	7.3	65.9	7.3	0.0
27	保護者への助言・指導	39.0	53.7	2.4	2.4	2.4
28	保護者会との関係調整	56.1	24.4	14.6	0.0	4.8
29	育児に関する相談業務	26.8	51.2	14.6	2.4	5.0

表4－1 （つづき）

		主として 所長	所長と 主任保育士 が分担	主として 主任保育士	他の職員	その他
30	入所に関する相談業務	82.9	14.6	0.0	0.0	2.4
31	地域との交流事業の企画	63.4	22.0	4.9	4.9	4.8
32	地域との交流事業の実施・運営	51.2	22.0	7.3	12.2	7.3
33	保護者の苦情に対する対応	48.8	41.5	7.3	0.0	2.4
34	保育所児童保育要録の記載内容の最終的な確認	85.4	9.8	2.4	0.0	2.4
35	保育所敷地内の施設・設備の安全点検	31.7	22.0	2.4	34.1	9.8
36	園庭開放や未就園親子への対応・補助・相談	12.2	39.0	31.7	12.2	4.9
37	一時保育の対応・補助	14.6	9.8	9.8	22.0	43.8
38	中高生（職場体験、ボランティア含む）への対応・指導	29.3	36.6	26.8	4.9	2.4
39	各保育士等の自己評価の取りまとめ	56.1	9.8	31.7	0.0	2.4
40	No39を踏まえた保育所全体の自己評価の整理・まとめ	82.9	12.2	4.9	0.0	0.0
41	職員の研修計画の立案	29.3	26.8	26.8	0.0	17.1
42	職員の自己研鑽に対する援助や助言	56.1	41.5	2.4	0.0	0.0
43	福利厚生制度の運用	48.8	7.3	2.4	7.3	34.2

※数値の単位は％。割合の大きなところほど、濃く色づけをしている。

※項目名の色づけは、統計的に有意な項目。

表 4-2 運営主体による業務担当の違い

			主として 所長	所長と 主任保育士 が分担	主として 主任保育士	他の職員	その他
1	運営管理	公営	89.3	3.6	0.0	0.0	7.1
		民営	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	人事・労務管理	公営	28.6	3.6	0.0	3.6	64.2
		民営	84.6	7.7	0.0	0.0	7.7
3	施設整備	公営	71.4	0.0	25.0	0.0	3.6
		民営	53.8	0.0	46.2	0.0	0.0
4	経理事務	公営	32.1	25.0	3.6	0.0	39.3
		民営	38.5	23.1	7.7	23.1	7.7
5	一般事務	公営	46.4	28.6	3.6	3.6	17.9
		民営	7.7	69.2	0.0	23.1	0.0
6	保育材料等の物品の選択・購入	公営	17.9	28.6	42.9	10.7	0.0
		民営	0.0	69.2	23.1	7.7	0.0
7	年間計画の企画・立案	公営	21.4	21.4	28.6	10.7	17.8
		民営	7.7	53.8	30.8	7.7	0.0
8	情報提供に関する資料の作成	公営	57.1	25.0	7.1	3.6	7.1
		民営	53.8	23.1	7.7	0.0	15.4
9	勤務シフトの調整	公営	32.1	14.3	42.9	10.7	0.0
		民営	15.4	7.7	69.2	7.7	0.0
10	職員の仕事（保育実践を除く）に関する 助言・指導	公営	21.4	57.1	14.3	0.0	7.1
		民営	7.7	69.2	23.1	0.0	0.0
11	保育課程の最終的な編成	公営	71.4	10.7	10.7	0.0	7.1
		民営	30.8	46.2	23.1	0.0	0.0
12	指導計画の点検・指導	公営	3.6	53.6	39.3	0.0	3.6
		民営	0.0	46.2	53.8	0.0	0.0
13	諸記録（保育要録を除く）の点検・指導	公営	7.1	53.6	35.7	0.0	3.6
		民営	0.0	46.2	53.8	0.0	0.0
14	保育実践に関する助言・指導	公営	10.7	39.3	46.4	0.0	3.6
		民営	0.0	61.5	38.5	0.0	0.0
15	職員の健康管理	公営	89.3	3.6	0.0	0.0	7.1
		民営	30.8	53.8	0.0	15.4	0.0
16	病休・有休・研修・出張等の保育士の代 替	公営	17.9	0.0	7.1	50.0	25.0
		民営	7.7	15.4	15.4	61.5	0.0
17	職員会議の企画・開催	公営	3.6	32.1	35.7	21.4	7.2
		民営	23.1	23.1	38.5	15.4	0.0
18	園内研修の企画・実施	公営	10.7	28.6	35.7	21.4	3.6
		民営	23.1	46.2	23.1	7.7	0.0
19	研究活動の企画・実施	公営	7.1	21.4	50.0	10.7	10.7
		民営	15.4	61.5	15.4	7.7	0.0
20	関係機関との連絡・調整	公営	92.9	3.6	3.6	0.0	0.0
		民営	61.5	15.4	23.1	0.0	0.0
21	実習生の指導	公営	32.1	25.0	32.1	10.7	0.0
		民営	7.7	23.1	61.5	0.0	7.7
22	子どもの生活指導に関する助言・指導	公営	14.3	46.4	32.1	7.1	0.0
		民営	7.7	30.8	46.2	7.7	7.7

表4-2（つづき）

			主として所 長	所長と 主任保育士 が分担	主として 主任保育士	他の 職員	その他
23	子どもの健康管理に関する助言・指導	公営	10.7	53.6	17.9	14.3	3.6
		民営	0.0	46.2	30.8	15.4	7.7
24	子どもの安全管理に関する助言・指導	公営	39.3	50.0	3.6	7.1	0.0
		民営	7.7	69.2	7.7	0.0	15.4
25	給食業務の指導	公営	50.0	7.1	21.4	3.6	17.9
		民営	7.7	30.8	38.5	7.7	15.4
26	園だよりの作成	公営	25.0	0.0	75.0	0.0	0.0
		民営	7.7	23.1	46.2	23.1	0.0
27	保護者への助言・指導	公営	42.9	46.4	3.6	3.6	3.6
		民営	30.8	69.2	0.0	0.0	0.0
28	保護者会との関係調整	公営	75.0	10.7	7.1	0.0	7.1
		民営	15.4	53.8	30.8	0.0	0.0
29	育児に関する相談業務	公営	32.1	50.0	7.1	3.6	7.1
		民営	15.4	53.8	30.8	0.0	0.0
30	入所に関する相談業務	公営	92.9	3.6	0.0	0.0	3.6
		民営	61.5	38.5	0.0	0.0	0.0
31	地域との交流事業の企画	公営	71.4	14.3	3.6	3.6	7.2
		民営	46.2	38.5	7.7	7.7	0.0
32	地域との交流事業の実施・運営	公営	60.7	17.9	7.1	7.1	7.2
		民営	30.8	30.8	7.7	23.1	7.7
33	保護者の苦情に対する対応	公営	59.3	29.6	11.1	0.0	0.0
		民営	30.8	69.2	0.0	0.0	0.0
34	児童保育要録の記載内容の最終的な確認	公営	89.3	7.1	0.0	0.0	3.6
		民営	76.9	15.4	7.7	0.0	0.0
35	保育所敷地内の施設・設備の安全点検	公営	32.1	17.9	0.0	35.7	14.3
		民営	30.8	30.8	7.7	30.8	0.0
36	園庭開放や未就園親子への対応・補助・相談	公営	14.3	35.7	35.7	10.7	3.6
		民営	7.7	46.2	23.1	15.4	7.7
37	一時保育の対応・補助	公営	17.9	10.7	7.1	21.4	42.9
		民営	7.7	7.7	15.4	23.1	46.2
38	中高生への対応・指導	公営	39.3	32.1	21.4	7.1	0.0
		民営	7.7	46.2	38.5	0.0	7.7
39	各保育士等の自己評価の取りまとめ	公営	64.3	10.7	21.4	0.0	3.6
		民営	38.5	7.7	53.8	0.0	0.0
40	保育所全体の自己評価の整理・まとめ	公営	89.3	7.1	3.6	0.0	0.0
		民営	69.2	23.1	7.7	0.0	0.0
41	職員の研修計画の立案	公営	35.7	17.9	21.4	0.0	25.0
		民営	15.4	46.2	38.5	0.0	0.0
42	職員の自己研鑽に対する援助や助言	公営	64.3	35.7	0.0	0.0	0.0
		民営	38.5	53.8	7.7	0.0	0.0
43	福利厚生制度の運用	公営	46.4	0.0	3.6	7.1	42.9
		民営	53.8	23.1	0.0	7.7	15.4

※数値の単位は％。割合の大きなところほど、濃く色づけをしている。

※項目名の色づけは、統計的に有意な項目。

表 4－3 所長の経験年数による業務担当の違い

			主として 所長	所長と 主任保育士 が分担	主として 主任保育士	他の職員	その他
1	運営管理	5 年未満	92.9	0.0	0.0	0.0	7.1
		5 年以上	92.3	7.7	0.0	0.0	0.0
2	人事・労務管理	5 年未満	50.0	3.6	0.0	3.6	42.8
		5 年以上	38.5	7.7	0.0	0.0	53.8
3	施設整備	5 年未満	67.9	28.6	0.0	0.0	3.6
		5 年以上	61.5	38.5	0.0	0.0	0.0
4	経理事務	5 年未満	39.3	28.6	7.1	0.0	25.0
		5 年以上	23.1	15.4	0.0	23.1	38.5
5	一般事務	5 年未満	42.9	42.9	3.6	0.0	10.7
		5 年以上	15.4	38.5	0.0	30.8	15.4
6	保育材料等の物品の選択・購入	5 年未満	14.3	46.4	28.6	10.7	0.0
		5 年以上	7.7	30.8	53.8	7.7	0.0
7	年間計画の企画・立案	5 年未満	14.3	35.7	21.4	10.7	17.8
		5 年以上	23.1	23.1	46.2	7.7	0.0
8	情報提供に関する資料の作成	5 年未満	57.1	25.0	0.0	3.6	14.2
		5 年以上	53.8	23.1	23.1	0.0	0.0
9	勤務シフトの調整	5 年未満	25.0	10.7	53.6	10.7	0.0
		5 年以上	30.8	15.4	46.2	7.7	0.0
10	職員の仕事（保育実践を除く）に関する 助言・指導	5 年未満	17.9	67.9	10.7	0.0	3.6
		5 年以上	15.4	46.2	30.8	0.0	7.7
11	保育課程の最終的な編成	5 年未満	53.6	21.4	17.9	0.0	7.1
		5 年以上	69.2	23.1	7.7	0.0	0.0
12	指導計画の点検・指導	5 年未満	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
		5 年以上	7.7	53.8	30.8	0.0	7.7
13	諸記録（保育要録を除く）の点検・指導	5 年未満	3.6	50.0	46.4	0.0	0.0
		5 年以上	7.7	53.8	30.8	0.0	7.7
14	保育実践に関する助言・指導	5 年未満	7.1	50.0	42.9	0.0	0.0
		5 年以上	7.7	38.5	46.2	0.0	7.7
15	職員の健康管理	5 年未満	78.6	14.3	0.0	0.0	7.1
		5 年以上	53.8	30.8	0.0	15.4	0.0
16	病休・有休・研修・出張等の保育士の代 替	5 年未満	14.3	0.0	3.6	64.3	17.9
		5 年以上	15.4	15.4	23.1	30.8	15.4
17	職員会議の企画・開催	5 年未満	0.0	35.7	32.1	28.6	3.6
		5 年以上	30.8	15.4	46.2	0.0	7.7
18	園内研修の企画・実施	5 年未満	10.7	28.6	35.7	25.0	0.0
		5 年以上	23.1	46.2	23.1	0.0	7.7
19	研究活動の企画・実施	5 年未満	10.7	32.1	35.7	14.3	7.1
		5 年以上	7.7	38.5	46.2	0.0	7.7
20	関係機関との連絡・調整	5 年未満	82.1	7.1	10.7	0.0	0.0
		5 年以上	84.6	7.7	7.7	0.0	0.0
21	実習生の指導	5 年未満	25.0	21.4	42.9	7.1	3.6
		5 年以上	23.1	30.8	38.5	7.7	0.0
22	子どもの生活指導に関する助言・指導	5 年未満	7.1	46.4	39.3	7.1	0.0
		5 年以上	23.1	30.8	30.8	7.7	7.7

表4-3（つづき）

			主として 所長	所長と 主任保育士 が分担	主として 主任保育士	他の職員	その他
23	子どもの健康管理に関する助言・指導	5年未満	10.7	53.6	21.4	14.3	0.0
		5年以上	0.0	46.2	23.1	15.4	15.4
24	子どもの安全管理に関する助言・指導	5年未満	28.6	57.1	3.6	7.1	3.6
		5年以上	30.8	53.8	7.7	0.0	7.7
25	給食業務の指導	5年未満	35.7	10.7	32.1	7.1	14.3
		5年以上	38.5	23.1	15.4	0.0	23.1
26	園だよりの作成	5年未満	21.4	7.1	67.9	3.6	0.0
		5年以上	15.4	7.7	61.5	15.4	0.0
27	保護者への助言・指導	5年未満	32.1	60.7	3.6	0.0	3.6
		5年以上	53.8	38.5	0.0	7.7	0.0
28	保護者会との関係調整	5年未満	53.6	28.6	14.3	0.0	3.6
		5年以上	61.5	15.4	15.4	0.0	7.7
29	育児に関する相談業務	5年未満	21.4	53.6	17.9	3.6	3.6
		5年以上	38.5	46.2	7.7	0.0	7.7
30	入所に関する相談業務	5年未満	78.6	17.9	0.0	0.0	3.6
		5年以上	92.3	7.7	0.0	0.0	0.0
31	地域との交流事業の企画	5年未満	67.9	21.4	3.6	3.6	3.6
		5年以上	53.8	23.1	7.7	7.7	7.7
32	地域との交流事業の実施・運営	5年未満	46.4	32.1	10.7	7.1	3.6
		5年以上	61.5	0.0	0.0	23.1	15.4
33	保護者の苦情に対する対応	5年未満	40.7	48.1	11.1	0.0	0.0
		5年以上	69.2	30.8	0.0	0.0	0.0
34	児童保育要録の記載内容の最終的な確認	5年未満	85.7	10.7	0.0	0.0	3.6
		5年以上	84.6	7.7	7.7	0.0	0.0
35	保育所敷地内の施設・設備の安全点検	5年未満	35.7	17.9	0.0	35.7	10.7
		5年以上	23.1	30.8	7.7	30.8	7.7
36	園庭開放や未就園親子への対応・補助・相談	5年未満	10.7	42.9	32.1	10.7	3.6
		5年以上	15.4	30.8	30.8	15.4	7.7
37	一時保育の対応・補助	5年未満	10.7	14.3	10.7	21.4	42.9
		5年以上	23.1	0.0	7.7	23.1	46.2
38	中高生への対応・指導	5年未満	32.1	39.3	25.0	3.6	0.0
		5年以上	23.1	30.8	30.8	7.7	7.7
39	各保育士等の自己評価の取りまとめ	5年未満	57.1	7.1	32.1	0.0	3.6
		5年以上	53.8	15.4	30.8	0.0	0.0
40	保育所全体の自己評価の整理・まとめ	5年未満	78.6	14.3	7.1	0.0	0.0
		5年以上	92.3	7.7	0.0	0.0	0.0
41	職員の研修計画の立案	5年未満	28.6	32.1	21.4	0.0	17.9
		5年以上	30.8	15.4	38.5	0.0	15.4
42	職員の自己研鑽に対する援助や助言	5年未満	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
		5年以上	69.2	23.1	7.7	0.0	0.0
43	福利厚生制度の運用	5年未満	53.6	3.6	3.6	3.6	35.7
		5年以上	38.5	15.4	0.0	15.4	30.8

※数値の単位は％。割合の大きなところほど、濃く色づけをしている。

※項目名の色づけは、統計的に有意な項目。

表 4－4 所長の保育士経験の有無による業務担当の違い

			主として 所長	所長と 主任保育士 が分担	主として 主任保育士	他の職員	その他
1	運営管理	無し	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		有り	91.9	2.7	0.0	0.0	5.4
2	人事・労務管理	無し	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		有り	40.5	5.4	0.0	2.7	51.3
3	施設整備	無し	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
		有り	64.9	32.4	0.0	0.0	2.7
4	経理事務	無し	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
		有り	32.4	24.3	5.4	5.4	32.4
5	一般事務	無し	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
		有り	35.1	40.5	2.7	8.1	13.5
6	保育材料等の物品の選択・購入	無し	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0
		有り	13.5	40.5	37.8	8.1	0.0
7	年間計画の企画・立案	無し	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0
		有り	18.9	29.7	29.7	8.1	13.5
8	情報提供に関する資料の作成	無し	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
		有り	56.8	21.6	8.1	2.7	10.8
9	勤務シフトの調整	無し	33.3	0.0	66.7	0.0	0.0
		有り	27.0	13.5	48.6	10.8	0.0
10	職員の仕事（保育実践を除く）に関する 助言・指導	無し	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
		有り	18.9	59.5	16.2	0.0	5.4
11	保育課程の最終的な編成	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	64.9	18.9	10.8	0.0	5.4
12	指導計画の点検・指導	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	2.7	54.1	40.5	0.0	2.7
13	諸記録（保育要録を除く）の点検・指導	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	5.4	54.1	37.8	0.0	2.7
14	保育実践に関する助言・指導	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	8.1	48.6	40.5	0.0	2.7
15	職員の健康管理	無し	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		有り	70.3	18.9	0.0	5.4	5.4
16	病休・有休・研修・出張等の保育士の代 替	無し	33.3	0.0	0.0	66.7	0.0
		有り	13.5	5.4	10.8	51.4	18.9
17	職員会議の企画・開催	無し	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0
		有り	8.1	29.7	37.8	18.9	5.4
18	園内研修の企画・実施	無し	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
		有り	8.1	35.1	35.1	18.9	2.7
19	研究活動の企画・実施	無し	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
		有り	5.4	32.4	43.2	10.8	8.1
20	関係機関との連絡・調整	無し	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
		有り	89.2	2.7	8.1	0.0	0.0
21	実習生の指導	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	27.0	24.3	37.8	8.1	2.7
22	子どもの生活指導に関する助言・指導	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	13.5	43.2	32.4	8.1	2.7

表4-4（つづき）

			主として 所長	所長と 主任保育士 が分担	主として 主任保育士	他の職員	その他
23	子どもの健康管理に関する助言・指導	無し	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0
		有り	8.1	51.4	18.9	16.2	5.4
24	子どもの安全管理に関する助言・指導	無し	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
		有り	32.4	54.1	2.7	5.4	5.4
25	給食業務の指導	無し	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3
		有り	40.5	13.5	27.0	2.7	16.2
26	園だよりの作成	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	21.6	5.4	67.6	5.4	0.0
27	保護者への助言・指導	無し	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
		有り	43.2	48.6	2.7	2.7	2.7
28	保護者会との関係調整	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	62.2	21.6	10.8	0.0	5.4
29	育児に関する相談業務	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	29.7	54.1	8.1	2.7	5.4
30	入所に関する相談業務	無し	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
		有り	89.2	8.1	0.0	0.0	2.7
31	地域との交流事業の企画	無し	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
		有り	62.2	21.6	5.4	5.4	5.4
32	地域との交流事業の実施・運営	無し	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
		有り	54.1	21.6	5.4	10.8	5.4
33	保護者の苦情に対する対応	無し	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
		有り	52.8	38.9	8.3	0.0	0.0
34	児童保育要録の記載内容の最終的な確認	無し	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
		有り	89.2	8.1	0.0	0.0	2.7
35	保育所敷地内の施設・設備の安全点検	無し	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
		有り	29.7	18.9	2.7	37.8	10.8
36	園庭開放や未就園親子への対応・補助・相談	無し	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0
		有り	13.5	37.8	29.7	13.5	5.4
37	一時保育の対応・補助	無し	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3
		有り	16.2	10.8	5.4	21.6	45.9
38	中高生への対応・指導	無し	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
		有り	32.4	37.8	21.6	5.4	2.7
39	各保育士等の自己評価の取りまとめ	無し	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0
		有り	56.8	10.8	29.7	0.0	2.7
40	保育所全体の自己評価の整理・まとめ	無し	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0
		有り	83.8	13.5	2.7	0.0	0.0
41	職員の研修計画の立案	無し	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
		有り	29.7	27.0	24.3	0.0	18.9
42	職員の自己研鑽に対する援助や助言	無し	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
		有り	56.8	43.2	0.0	0.0	0.0
43	福利厚生制度の運用	無し	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		有り	45.9	5.4	2.7	8.1	37.8

※数値の単位は％。割合の大きなところほど、濃く色づけをしている。

※項目名の色づけは、統計的に有意な項目。

(2) 【様式A】の自由記述について

様式Aでは最後の質問として、「上記の業務のほかに、あなたが「保育所長」の独自の仕事と考えている役割や業務はありますか。」として、自由記述を求めた。以下のとおり、13件（私営5 公営8）の記載があった。なお、本論での紹介にあたって、固有名詞の箇所は「○○」と表記した。

- 保育界の全国的動きと流れの説明、地域の中の使命感の発揚。（私営保）
- 職場の雰囲気作り（明るく前向きな職場環境を作っていく。職員の人間関係のトラブルの調整役をするなど）。（私営保）
- 法人全体の長期計画と保育園の長期計画を見通して予算管理をする。事務的には、初めての書類作成に責任は持つが、定例的なものについては職務分担した上で、最終チェックを必ずするようにしている。園の顔として、対外的に折衝し、最終責任を持つために、子ども、家庭等の情報をできるだけ把握するようにしている。（私営保）
- 運営費、補助金の申請等の手続き。予算・決算の作成。給与支払い業務。退職者の労務関係業務。○○福祉会理事会・評議会の運営。（私営保）
- 法人本部業務、保育協会関連会議への出席。（私営保）
- 保育料等の徴収・納入（未納者のみ）。出勤明細書の記入（臨職用）。出勤管理のパソコン打ち込み（正規）。環境整備（草取り、修理等）。役所への書類提出・受取。（公営保）
- 地域コミュニティ行事への参加。（公営保）
- 地域（学校、コミュニティ等）との連携・協力。地域（外部）への依頼・お礼。（公営保）
- 職員のメンタルケアについて。（公営保）
- 地域コミュニティ団体への参加、例としては、休日の地域清掃への参加、時間外（午後7時～）での会議への出席など。交通監視、あいさつ運動などへの参加。市役所へ書類の提出・受け取りに行く。（公営保）
- 保育士の後ろ盾となり、保育士が責任を持って保育の力を伸ばしていけるようにすること。又、保育の様子や頑張りが困難など、自園のみならず他園園長、又保育長に話し、理解を得たり、自園の保育整備の参考にする。（公営保）
- 現金取り扱いに伴う、集金等の銀行預け入れ及び引き出し。（公営保）
- シフトの一覧（早出、長時間保育担当）。○○保育士会委員としての活動。（公営保）

あくまでも限られた自由記述の中での傾向であるが、私営においては法人の運営や会計に関する記述が多かったのに対し、公営においては、地域コミュニティなど

の対外的なことが目立った。公私共通して、職員組織に関する記述（勤務シフト、給与、人間関係、メンタルケア等）が見られた。

2. 保育所長の出勤から退勤までの1日の仕事について（様式Bによる結果の概要）

(1) 調査原票からのまとめ方

回収された76日分のうち、判読が困難であった9日分を除き、公営45日分、私営（公設民営を含む）22日分、計67日分を集計した。記載された日は、9月13日～10月21日の期間であった。

各日とも、出勤時間と退勤時間を確定し、1日の仕事時間（分）を確定した。次に様式に記載された内容から、業務を13のカテゴリーに分類し、それぞれの時間（分）を確定した。それらの時間の合計及び空白の箇所（時間の合計が、1日の仕事時間（分）と合致するようにした。13のカテゴリーは次のとおりである。

- a) 迎え入れ
- b) 書類・事務
- c) 保育・行事（検食を含む）
- d) 昼食・休憩（おやつ時間を含む）
- e) 職員会議（保育士との打合せや職員からの相談対応を含む）
- f) 外の会議（役所、他の園、施設等に出かけること、あるいはそこで打合せ等を行うことを含む）
- g) 保護者対応（入所する子どもの保護者、入園予定の子どもの相談や来訪、未就園の親子対応を含む）※
- h) 来客（業者の来訪。保護者の来訪は上記の「保護者対応」に含める）
- i) 見送り・延長保育
- j) 環境整備（遊具の安全点検、花壇の整備、草取り等を含む）
- k) 研修（園内研修、教材研究、園外研修）
- l) 実習生対応
- m) その他（買い物、銀行に出かける、駐車場整備等及び空白の時間帯）

※調査の行われた時期の特徴と思われるが、記載内容から、入園予定者（親子）の来訪があったことがうかがえる。それらの対応はここに含めた。

一つの「←→」の中に、2つ以上の項目が書かれていた場合には、時間を案分して加算した。（ex. 30分の「←→」に「迎え入れ」と「保護者への対応」の記載があった場合には、それぞれ15分ずつとしてカテゴリー化した。）

(2) 考察

表4-5は、1日の仕事の中での業務の時間及びその割合について、「総数67日分」、「公営45日分」、「私営22

日分」に分けて、平均の数値を示したものである。図4－1は、表4－5にもとづき、それぞれの業務の割合をグラフにしたものである。以下に、特徴をまとめておきたい。

- 67日間の勤務時間（職場での滞在）の平均は約10.5時間である。そのうち、昼食・休憩が約40分であることから、実働は約10時間弱と推量される。勤務時間は公営が639分、私営が615分で、公営が約24分長いという結果となった。
- 「様式B」の記載内容から見て、所長の仕事の内容あるいは範囲というものは非常に多様である。特定の業務に特化しているというのではなく、“何でもこなせる人”という印象を持たせるものである。保護者への対応で、クラスを離れなければならない担任の代わりに、短時間ではあるが所長自らが入るケースも見受けられた。また、延長保育に自ら補助として入っているケースも見受けられた。
- こうした多様な仕事が展開される1日のうちで、最も割合が大きいのは「書類・事務」で約27%である。時間にして約3時間に相当する。「書類・事務」については、67日間のすべてに記載があり、最長で345分、最短で60分であった。公営45日分、私営（公設民営を含む）22日分の平均で見ると、わずかなが、公営の方が時間の割合が大きい。
- 次に割合が大きいのは「保育・行事」で約14%である。時間にして約1.5時間に相当する。すなわち、事務的な仕事の割合は、“保育”の約2倍である。「保育・行事」については、67日間のうち62日に記載があり、最長で330分、最短で15分であった。
- 「職員会議」は11%である。「職員会議」については、67日間のうち55日に記載があり、最長で300分、最短で5分であった。こうした会議（保育士との打ち合わせも含めて）は、必ずしも毎日行われているわけではないことをうかがわせる結果である。公営45

日分、私営（公設民営を含む）22日分の平均で見ると、わずかなが、私営の方が時間の割合が大きい。

- 「外の会議」について記載が認められたのは67日のうち26日であった。公営は19日（45日の42%）、私営は7日（22日の32%）ある。外での会議の機会はやや公営の方が多く、記載の状況から役所へ出かける機会が多いのではないかと推量される。総時間数は3,005分であり、1日平均115.5分（公営113.1分／日、私営122.1分／日）である。67日間をトータルで見ると、「外の会議」の時間割合は約7%で、約45分に相当する。
- 「保護者対応」について記載が認められたのは67日のうち52日（公営38日、私営14日）で、総時間数は3,775分であり、1日平均72.5分（公営71.3分／日、私営76.0分／日）である。67日間をトータルで見ると、「保護者対応」の時間割合は約9%で、約1時間に相当する。
- 園内外の「研修」について、記載が認められたのは67日のうち10日で、内訳は、公営において園外研修が6日、園内研修が4日、私営において園外研修が0日、園内研修が1日であった（公営で両方行われていた日が1日あり）。総時間数は1,320分であった。園外研修が6日で計825分（137.5分／日）、園内研修・教材研究が5日で計495分（99.0分／日）であった。公営45日分、私営（公設民営を含む）22日分の平均で見ると、「研修」の時間の割合は、わずかなが、公営の方が大きい。
- 「見送り・延長保育」について記載が認められたのは67日のうち48日（公営35日、私営13日）で、総時間数は2,335分であり、1日平均48.6分（公営48.7分／日、私営48.4分／日）である。67日間をトータルで見ると、「見送り・延長保育」の時間割合は約5.5%で、約35分に相当する。

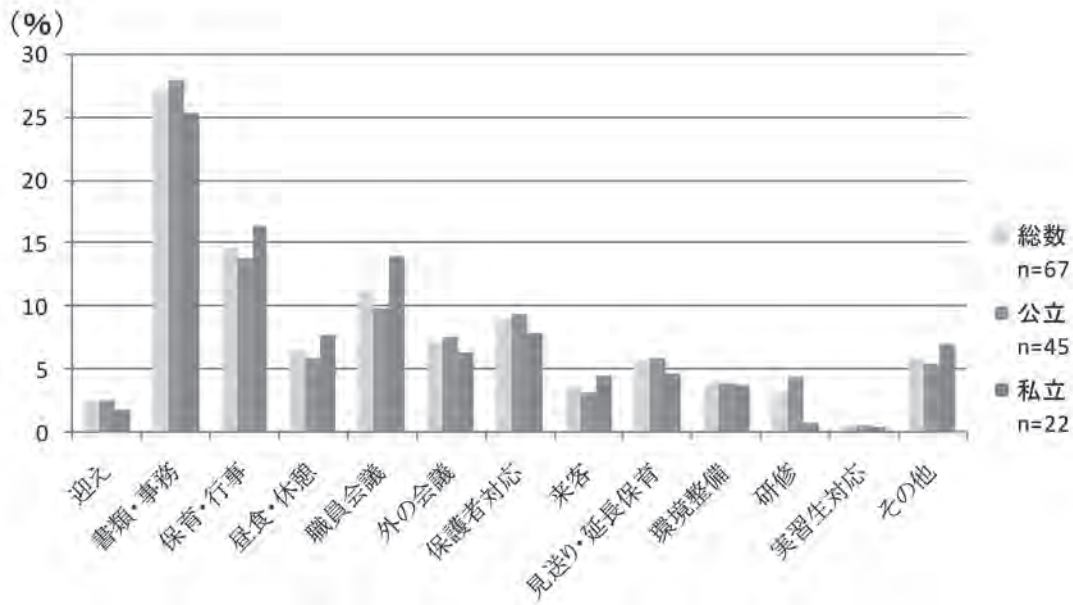
表4－5 所長の1日の仕事の中での業務の時間及びその割合

	勤務時間	迎え	書類事務	保育行事	昼食休憩	職員会議	外の会議	保護者対応	来客	見送り・延長保育	環境整備	研修	実習生対応	その他
総数 n = 67	100	2.28	27.06	14.66	6.42	11.15	7.09	8.91	3.56	5.51	3.80	3.11	0.49	5.89
	631.71	14.44	170.97	92.61	40.59	70.44	44.85	56.34	22.50	34.85	24.02	19.70	3.13	37.23
公立 n = 45	100	2.56	27.86	13.82	5.80	9.81	7.46	9.41	3.15	5.92	3.87	4.26	0.57	5.43
	639.55	16.38	178.22	88.44	37.11	62.77	47.77	60.22	20.17	37.88	24.71	27.30	3.66	34.77
私立 n = 22	100	1.69	25.35	16.42	7.74	13.98	6.31	7.85	4.42	4.64	3.65	0.66	0.33	6.86
	615.81	10.45	156.13	101.13	47.72	86.13	38.86	48.40	27.27	28.63	22.50	4.09	2.04	42.27

〔上段（%）：下段（分）〕

（注）小数点の処理の都合上、カテゴリーごとの%の総計が100にならない。同じくカテゴリーごとの時間の足し算が勤務時間と一致しない。

図4-1 所長の1日の仕事の中での各業務の割合



(3) 方法論上の課題

1) 業務の複合的性格

どちらの業務のカテゴリーに入れるかについて判断が難しいケースがある。たとえば、昼食の時間で「(保育室に入り) 子どもといっしょに食べる」という記載があった。今回は、これを「昼食・休憩」に入れたが、子どもとの交流、担任の保育の様子の見学と考えれば、「保育」のカテゴリーに入れることもできるであろう。

また、「迎え入れ」については、「保護者対応」と並行して書いていた人と単に「迎え入れ」としか書かれていない人があった。後者の場合であっても、そこで保護者と話をしていることは十分予想される。「駐車場の整理」は、「その他」に入れたが、同様にそこでも保護者との会話が行われている可能性もある。こうした、複合的な行為をどのように分類するかについては、基準を明確にするとともに、回答者にもわかりやすい指示を示す必要があると考えられる。

2) 職員会議と研修

上記の1の複合性と関連することであるが、「職員会議」と「研修」も区分けが難しい。今回は「様式B」に「研修」と記載のあったものをカテゴリーとした。しかし、特に「園内研修」は「職員会議」と連続して行われることも想定され、明確な区分のないまま会議が行われることも考えられる。したがって、「職員会議」、「園内研修」、「園外研修」についての分類も明確にする必要がある。

3) 自宅での業務の実態

「様式B」には、1人だけだが、欄外に「帰宅後に仕事を持ち帰っている」との記述があった。こうした実情は十分想定されることから、当該の日の自宅での業務量も同時にたずねることも、所長の仕事の実態を明らかに

するための一案と考えられる。

4)「様式B」の見本には、「書類の作成や確認の内容について、差し支えない範囲で具体的に記入してください。」とお願いしたこともあり、多様な記載があった。

たとえば、「月案・週案の点検」「出勤管理状況打ち込み」「書類点検(23年度入園申込書・面接用紙)」「書類点検(予算に関する決裁確認)」「書類点検(保育日誌の確認)」「書類作成(園内研修計画)」「書類作成(補助金関係)」「事務整理(時間外勤務・振替勤務について)」等の記載があり、実に多様であることをうかがわせる。

こうした書類作成・確認が、一体何種類あるのだろうかと考えさせられるが、1日に占める時間が約3時間と、一番大きく占める仕事の中身について、さらに具体的に明らかにしていくことも考えられる。

(文責 石川昭義 森俊之)

第5章 まとめと考察

保育所は1948(昭和23)年1月から施行された児童福祉法に規定された児童福祉施設として創設された。この保育所は保護者が昼間働いているなどの理由で保育に欠ける乳幼児を通所する施設である。当時の保育所は保護者に代わって乳幼児を養育すること施設であり、この時代の保育所の役割は家庭養育の補完が中心であった。

しかし、1965(昭和40)年の保育所保育指針策定後、保育所保育は養護と教育(幼児教育)を一体に行うという保育の専門性を明確にし、保育所は家庭養育の補完だけでなく家庭養育の補完というよりは、専門的な保育の実施が求められた。

1995(平成7)年度からはエンゼルプランの施行により、

保育のニーズは多様化して、職員の勤務も知識・技術においても、多様化するとともに質の向上が求められた。

1998（平成10）年度からは保育所に地域の子育て支援の役割が課せられ、2003（平成15）年秋からは保育士の名称独占と同時に子どもの保育及び保護者に対して保育の相談・助言が業務として児童福祉法に規定された。

保育所保育は専門性の向上が必要とされる中で、時代の変化とともに保育ニーズも代わり、保育士だけでなく保育所長も更なる専門性が求められ、保育所運営管理責任者としての役割も重要になってきた。このことは、第2章の我が国及び諸外国の文献や書籍等から見た、保育所長の資質と役割及び資格等についての調査研究においても記載した。

我が国の保育所長についての資格はないが、オーストラリア、ニュージーランド、アメリカ合衆国、イギリスでは保育所長の資格が法令等に定められている。

その内容は大きく2つに分けられ、保育に関する学位か知識・技術の学習による資格取得か、また保育経験の有無で、必要経験はばらついている。しかし、どの国においても保育所長資格の内容には保育に関するものが含まれていた。この保育経験は日本においても必要と思われる。すなわち、保育所長の資格には、保育士資格を所持するか、また保育所で職員として経験を課すことが必要であると考えられる。（期間については今後検討）

そして、保育士資格所持か保育所での経験があって初めて保育所長資格のための研修が受講できることとした。

そして、①保育所の経営、管理運営に関すること②保育所に関する制度、使命に関すること、③保育所保育に関すること、④保護者支援・地域連携に関すること、⑤職員の育成と協働に関すること、⑥人間的資質に関すること、の6つの項目が保育所長として身に付ける必要性があると思われるため、これに関する研修を受講することが必要である。

ただし、③、④、⑥については保育士資格によって代えることができる。

平成19年9月に全国保育士養成協議会第46回研究大会で西村らが発表した「保育所長の資格による職場内研修のとりえ方の違い」によると保育所長が保育資格を持っている場合と持っていない場合で園内研修のテーマが異なり、保育士資格のある所長の園内研修のテーマは、「保育内容や障害児保育など」が中心であったが、保育士資格のない所長の園内研修では「食育、リトミックなど」とその時代に保育関係者の中で話題になっているテーマが多かった。このことから、保育所長によって園内研修のテーマが左右されることも多いことから保育所長は保育資格か又は保育経験を持っている必要があるのではないかと考えられた。

しかし、保育士資格を持っていることを条件としない場合には、保育所保育指針の熟知と保育所職員としての経験期間がある程度必要でないかと考えられた。

特に、職員の育成と職員の協働や保育所の保育の質の向上等を進めるには、保育の知識や技術、経験がないとスーパーバイザーやリーダーシップができないと考えられる。

次に、第3章に記述されている厚生労働省から日本保育協会が委託を受けて所長研修を開催している所長研修内容について検討した。この所長研修は、昭和50年度から3から5カ所の地域別に開催していたが、昭和58年度からは受講者のレベルに合わせて「初任保育所長研修会」、「保育所中堅所長研修会」、「保育所長ゼミナール」の3つに区分して研修会が開催されていた。特に、その中の初任所長研修会の研修内容について分析し、大きく分類すると、①保育所の運営管理。②保育所に関する制度、使命。③保育内容に関すること。④保護者の支援に関すること。⑤時事問題などの研修であった。

第2章で示されたものと比較すると余り研修内容になかったのは、職員の育成、スーパーバイザー、リーダーシップの育成、保育の実習等であった。

第4章では保育所長の業務が昭和20年代から現在まで、固定されている業務から、時代とともに変化する業務があることが分かった。そのため、現在の保育所長の業務を分析することによって、所長資格取得のための研修内に含める必要がある研修内容や第2章で今までの文献等から導き出した所長として必要な研修内容とマッチしているかについて検証することとした。

保育所長が行っている主な業務は「保育所の運営管理」、「施設設備の管理」、「情報提供等に関する資料作成」、「保育課程の編成」、「職員の健康管理」、「関係機関との連絡調整」、「保護者会との関係調整」、「地域との交流の企画・実施運営」、「入所に関する相談」、「児童保育要録の記載の最終確認」、「保育士の自己評価のまとめ」、「保育所全体の自己評価の整理とまとめ」、「職員の自己研鑽に対する援助や助言」そして「保護者の苦情に対する対応」がある。

所長と主任保育士が適宜分担している主な業務は「指導計画の点検・指導」、「保育記録の点検・指導」、「職員の業務に関する助言・指導」、「子どもの健康管理に関する助言・指導」、「子どもの安全管理に関する助言・指導」、「保護者への保育に関する助言・指導」、「育児に関する相談業務」などがあった。この結果は、第2章の文献等の調査結果を検証することになった。

また、公立保育所と私立保育所との所長の業務に相違があるのでないかと考えたが調査対象の保育所数が少なく、公私での所長の業務に著明な相違は認められなかった。今後、調査する保育所数を増やし調査研究する必要があると考えられる。

最後に所長資格についての研修内容は示したが研修期間及び既に保育所長と新しく保育所長として就任する場合の研修内容と研修期間のあり方について今後検討する必要があると思われる。

（文責 西村重稀）