

# 保育所長の保育所運営に係る意識に関する研究

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

## 研究の概要

本研究では、質問紙調査の回収321通（回収率56.6%，公立183園、私立138園）をもとに、量的分析と記述データ（自由記述）の分析を行うとともに、所長を対象としたヒアリング調査を行った（全5件、文書回答1件を含む）。

### （1）量的分析にもとづく結果のまとめ

今回、設置運営主体による違いと、所長の保育士資格の有無に関するクロス集計を行ったが、これらの分析をまとめると、おおむね次のような特徴が見出された。

#### ①設置運営主体による違い

第一に、所長の役割として、私立保育所では保育所の経営者としての側面が強いということである。所長として指導力を発揮したいテーマや、自ら強化したいと思っている領域として、「保育所の経営」や「労務管理・人事管理・人事考課」などの項目で、圧倒的に私立の所長の方が高かった。

第二に、私立保育所の所長の方が、より強いリーダーシップで職員を牽引している傾向がある。所長としてより指導力を発揮したいと思っているテーマとして「職員の仕事に対する責任感や倫理観の指導」をあげるものが多かったり、若手保育士を育てる手立てとして「定期的に所長や主任と個人面談を行う」をあげるものが多かったりするなど、私立の方が管理職による強いリーダーシップで若手を育成する傾向がみられた。一方で、「保育所の課題について職員が協力して改善に努めることのできる体制を作ること」については、公立保育所よりも実践度が低い傾向がみられた。

第三に、私立保育所の所長の方が、自らの保育所の独自性を意識しているということである。「子どもの保育の内容」「周囲（立地）の環境」「安全対策や危機管理」「職員の研修体系」「設備、教材、遊具」など、公立の所長よりも私立の所長の方が、多くの項目で長所としてあげることが多かった。

そのほか、私立保育所では保育士の悩みとして「待遇（給与や福利厚生を含む）」の悪さをあげる所長が多かったり、公立保育所は「正規職員の比率が小さい」ことを課題としてあげるものが多かったりするなど、保育所を取り巻く現在の課題を大きく反映している側面もみられた。

#### ②保育士資格の有無による違い

今回の調査の結果、保育士資格の有無により、所長の意識に違いがあることが示された。その違いを一言でまとめると、保育士資格のある所長は、保育士資格のない所長よりも、保育の内容に関することにより関心をもち、保育士と一緒に日々の保育実践の中での活動を志向している傾向がある。

自身の保育所の特徴をどのようにみているかという点で、保育士資格の有無で回答率に差があった項目を概観すると、保育士資格をもつ所長は、「子どもの健康支援」を自身の保育所の長所としてあげたり、「教材研究の時間を確保できない」ことを自身の保育所の課題として捉えたりするものが多かった。それに対して「設備、教材、遊具」を長所としてあげるものは保育士資格のない所長の方が多かった。保育所の長所や問題点は、もちろん、個々の保育所によって実状は異なるであろうが、所長の問題意識や着眼点の相違がこれらの結果に大きく影響していると考えられる。

所長の業務に関する意識についても、指導力を発揮したいこととして「職員の保育実践に対する指導・助言」や「若手の保育士の育成」など、保育実践に関わる項目をあげるものは保育士資格をもつものが多かった。また、若手保育士を育てる手立てとしても、保育士資格のある所長は、「職員会議等での意見発表の機会を多くする」「メンターのような指導相談役の保育士を付ける」「保育のPDCAサイクルの過程を徹底させる」など、ふだんの業務の中で育成するOJT的な方法を望ましいと考える傾向がみられる。

また、職場の保育士が困難だと感じていることについても、「日頃の子どもの保育の実践」を回答したのは保育士資

格をもつ所長の方が多く、保育実践の細やかな点についても、保育士と一緒に悩みを共感できる可能性が示唆される。

## （2）記述データの分析からみた保育所運営等の課題についての意識

質問紙調査では、「所長として、今の職場ではどのようなところに課題があると思いますか。お考えをお聞かせください。」として、記述による回答を求め、245件の回答を得た。以下にその分析の結果を示す。

1名の記述に複数の要素を見いだせることがあるため、分析に際しては、記述をその内容に応じて要素に分解し、それぞれをカテゴリーに分類した。カテゴリーは予め定めるのではなく、要素を拾う過程で修正しつつ構成した。その結果、のべ363件の要素を抽出し、それらを大きく、「資質の向上」（128件）、「組織のあり方」（108件）、「職務の環境」（43件）、「保護者や地域等」（43件）、「保育と子ども」（41件）、に分けることができた。要素の数からみて、所長は今の職場の課題として、保育士の資質向上や組織のあり方に認識のウエイトが置かれていることが判明した。

## （3）ヒアリング調査のまとめ

ヒアリングを実施したのは、公立保育所長2人（うち1人は文書回答）と私立保育所長3人の計5人である。「“所長になる”、“所長になろう”という意識をいつ頃から、どのように持ち始めましたか。」をはじめ、6項目についてインタビューを行った。以下に要点を示す。

### ① “所長になる”という自らの意識や後進となる人材の育成について

“所長になる”という意識は、公立と私立とではだいぶ様子が違う。公立では、ある程度の経験年数及び主任というポジションを経験してから「所長になる」のが一般的である。

一方、私立では、家族が経営を引き継いでいく様子がうかがわれ、それが「家を継ぐ」、「家業」という言葉に表れていた。

ある所長が「家族以外のものが所長をやるという概念がそもそもない」と語っていたことが印象的である。その所長によれば、いわば当たり前となっていたその状況が、待機児童の解消を背景とした保育所の新規開設という現実の中で揺らいできているようである。

### ② 所長のやりがい感について

所長の“やりがい”の核には、当然ともいえるが、子どもを育て、その成長を見届けること及び保護者の支援があるといえる。また、保育者の成長ぶりを喜ぶことをあげた所長もいた。

### ③ 所長資格の法定化や所長になるための資格要件について

所長資格の法定化については賛成の意が示された。また、所長として、保育に関することと経営や運営に関することの両面で見識を備えていることが必要ということでは、どの所長も共通した認識であった。

質問紙のQ3では、所長自らが力量を伸ばしたい領域についてある傾向とともに多様性が見られたものの、所長自身にも専門性の向上に向けた意識が働いていることが確実にある。ある所長は、「自分がつまずいたところをどうしたらいいか、整理する時間も必要だ。自分を見直すことも必要」と語っていた。

保育士資格を保有することについては、“必要”とする見解（公立所長）と“そこまでは必要としない”とする見解（私立所長）に分かれた。

しかしながら、“保育士資格を有すること”とまではいかににしても、こうした所長の社会的な認知の向上及び資質向上の必要性については共通した認識を持っている。その方策として、現在、各種団体の主催で行われている研修制度のさらなる充実を指摘する所長もいた。その研修内容については、保育業務に直結する内容、自己の課題解決につながる内容のほか、一般教養的な内容など、多様な見解が示された。

キーワード：保育所保育指針、保育所長、保育所運営、保育の質の向上

## 第1章 研究の目的と概要

### （1）研究の目的と意義

本研究は、保育所長が自ら勤める保育所の運営または組織に関して、どのような課題意識を持っているのか、どの方面に自らのリーダーシップを発揮しようとしているのかといった、職員の協働性や保育所長の責務に関する所長自らの考え方を明らかにするとともに、そこから保育現場における組織論並びに保育現場における保育士

の育成に関する課題を明らかにすることを目的とする。

告示された保育所保育指針（以下、「指針」という。）では、その本文や解説書の全編を通して、職員の「協働」、「協力体制」、「共通理解」といった言葉が多用されており、筆者らは、これが指針の大きな特徴の一つであると受け止めている。すなわち、指針は、保育所の「組織」を保育の質の向上を目指す方法論として、換言すれば、子どもの最善の利益を確保するための方法論として位置づけているのである。たとえば、改定に関わった増田は、

「保育所を組織として明確に捉え、組織としての保育力を問うというのは、今回の改定によって初めての事です。組織としてどのような仕組みをつくりあげるかということが問われているのです」と述べている<sup>1</sup>。

そして、組織の「協働性」ということと連動するように、指針の第7章「職員の資質向上」では、職員一人一人の資質向上に向けた取り組みが述べられるとともに、それに必要な環境を確保していく、いわば取りまのめの役として、施設長の責務が明記されているのである。つまり、施設長（以下、「所長」という。）は、職員一人一人の責任の理解と自覚を基盤としつつ、職員全体をリードし、保育所全体の保育の質を向上させていく役割を担う人として、大きくクローズアップされたといえる。

しかしながら、保育の現場では、やりがいを持って働いている人が9割以上いる一方で、人間関係を理由に離職する人が多い現実も報告されており<sup>2</sup>、組織運営の難しさを予見させる。近頃、所長らとの会合があると、職場内の非正規職員の割合が大きくなっていることや短時間勤務を組み合わせた複雑な職員シフトになっていることで、職員間の連携や情報の共有に気をつかわざるをえないという話が必ずと言っていいほど出てくる。

したがって、所長が保育所の運営または組織に関して、今どのような課題意識を持っているのか、どの方面に自らのリーダーシップを発揮しようとしているのかといった傾向を明らかにすることは、指針のいう「協働性」への基盤形成にとつてのみならず、所長の業務や所長研修のあり方にとつても有意義な示唆が得られるものと考えられる。指針は、「保育所における保育の内容に関する事項」と「これに関連する運営に関する事項」を定めたものである（指針第1章総則）。運営に係る所長の役割と責任は、この指針の意義と結びついて必然的に問われてくる課題だと考える。

西村らが行った、平成22年度保育科学研究「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」<sup>3</sup>では、先行研究をもとに保育所長の資質、役割について整理するとともに、試行的ではあったが所長の業務に関するタイム・スタディを行い、所長の業務内容や所要時間を明らかにした。そして、それらを参考に、所長資格のあり方や所長研修の内容について見解がまとめられた。本研究は、その継続的な研究として位置づけるものであり、所長の資質や役割について、実際に保育所を運営する立場・責務にある保育所長の意識から照射してみようと試みるものであり、引き続き、所長資格のあり方についても考察を深めようとするものである。

## （2）先行研究レビュー

社会福祉法人日本保育協会が実施した平成17年度の調査研究では、保育所長の資格に関する法制化、保育所長が有すべき資格、保育士資格を有さない者の所長職に就くための研修・認定制度について質問が設けられており、たとえば、「法制化すべきである」の回答は公営51.5%、民営42.2%、「特に基準を設けていない現行のままでもよい」の回答は公営28.5%、民営32.2%と報告されている<sup>4</sup>。

このように、新しい指針が平成20年3月に告示される以前から、保育所長の資格や役割、リーダーシップに関する著作や論稿は多く出されてきているが、告示以降は、この指針の内容を踏まえた所長像に関する著作や論稿が出されている<sup>5</sup>。

全国社会福祉協議会『保育の友』（2008年、12月号）では、特集で「みんなで考える保育園長の役割」が組まれており、その中で、網野は、指針第7章に示されている施設長の責務の遂行に当たって、保育所長のリーダーシップ、ヘッドシップ、保育マネジメントの専門性の維持・向上が必要だとしている。そして、所長の責務の内容を、①対外的に保育所を代表する、②保育マネジメントの総括責任者として義務を把握・理解し、実践する、③法令等を遵守する、④個々の保育所職員を把握・理解し、協働・連携し、指導・助言し、支援する、⑤施設長としての責務（保育指針第7章2）、専門的役割を探索し、資質向上を図る、の5つを挙げている<sup>6</sup>。

こうした一連の研究動向や保育所長の資格のあり方をめぐって、網羅的かつ体系的に研究されたものとして矢藤らがまとめた「保育所長の資格要件及び責務に関する調査研究」がある<sup>7</sup>。ここでは、1970年代から今日に至るまでの、保育所長の資質と役割に関する論文・記事等のレビューをもとに、「1970年代後半から1980年代前半に活発であった、社会福祉施設の施設長の責務や資格などの議論は、1990年代に入って子育て支援の機能・実践において新たな展開を見せた。また、1998年の児童福祉法改正による規制改革、2007年の総合施設・認定こども園、幼保一体化の議論の中でも盛んに行われ、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。現在、保育所長の役割・資質・資格等について、様々な議論や研究がなされ始めている状況にある」とまとめられている<sup>8</sup>。

そして、海外における取り組み、保育所長の研修の現状、インタビュー調査にもとづく研究成果がまとめられ、最後に、保育所長の資格要件等に係る制度のあり方について提言がなされている。ここでは、指針から導かれる保育所長の責務の具体的な内容と専門性をもとに、保育所長の資格として、研修制度や試験制度等の具体的な対策が、上級保育士、保育施設士といった新しい名称とともに提言されている。「保育の社会化が進行する今日、人間性・倫理観だけで施設長が務まる状況ではない。多様

1 増田まゆみ「社会的役割の中で組織的な取り組み」大場幸夫他編『保育を創る8つのキーワード』（フレーベル館、2008年）p.186

2 全国保育士養成協議会『保育士養成資料集』第50号（2009年）、第52号（2010年）

3 西村重稀（研究代表者）他「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」日本保育協会『保育科学研究』第1巻（2010年度）



な保育サービスに応える保育体制は職員の管理・指導の重要性はもとより、第三者評価、苦情解決制度、地域子育て支援等、組織としての保育集団の掌握・質の向上が保育所長の果たすべき役割として求められている<sup>9</sup>とする指摘には異論の余地はないであろう。同報告書では、保育所長の法的な位置づけや保育所長資格認定講習制度等の制度モデルも提案されている。

また、最近では、矢藤と秋田が「日本教育新聞」紙上で、「リーダーのマネジメント講座」の連載を行っており<sup>10</sup>、保育所運営をめぐる今日的課題として関心が向けられている証左といえる。

- 4 社会福祉法人日本保育協会「改正保育制度施行の実態及び保育所の運営管理に関する調査研究報告書—平成17年度」（平成18年3月）pp.29-35
- 5 たとえば、小林育子・民秋言編『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、2009）
- 6 網野武博「新保育所保育指針に示されたこれからの保育所長像」全国社会福祉協議会『保育の友』（2008年12月号）p.25
- 7 矢藤誠慈郎（主任研究者）平成21年度児童関連サービス調査研究等事業報告書『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22年3月）
- 8 同上p.8
- 9 同上p.109
- 10 矢藤誠慈郎、秋田喜代美「リーダーのマネジメント講座」日本教育新聞社発行「日本教育新聞」平成23年9月5日号より連載、継続中

### （3）本研究の概要

- (1)本研究では、まず、愛知県名古屋市（289か園）及び福井県（278か園）の保育所長を対象に質問紙による調査を実施した。質問項目の主眼は次のとおりとした。
  - 所長として、現在勤める保育所において、人事・組織上の問題として改善・改良が必要だと思っていることを明らかにする。
  - 所長として、より指導力を発揮したいと思っているテーマを明らかにする。
  - 所長から見て、職場の保育士に、どのような領域の知識・技能をより高めてほしいと思っているかを明らかにする。
  - 現場で若手の保育士を育てていく手立てについて、どのようなことが望ましいと考えているかを明らかにする。
 統計による分析では、公立と私立の軸を設定して、それぞれの傾向を見るとともに、所長の保育士資格の保有の有無による傾向の違いを考察することとした。
- (2)集計結果を踏まえ、所長を対象にヒアリングを行った。公立2園（文書回答を含む）及び私立3園の施設長より、保育所の組織上の課題や人材育成に係る課題等について具体的な意見を聴取した。

## 第2章 所長に対する質問紙調査

### （1）調査の概要

#### 1）調査の目的

所長としての役割、保育士への期待や育成方法、保育に関する諸政策への賛否など、保育所運営に対する意識を幅広く調査することを目的とした。

#### 2）調査対象、調査時期

名古屋市の保育所289園（公立121園、私立168園）、福井県の保育所278園（公立147園、私立131園）の所長に調査を依頼した。平成23年8月5日に調査用紙を配送し、9月6日までに返送のあった321通（回収率56.6%）を調査対象とした。

#### 3）調査内容

調査用紙は、回答者である所長の属性を尋ねる質問が5問、回答者の勤務する保育所の特徴を尋ねる質問が8問、そして保育所や保育所運営等に対する所長の意識を尋ねる質問13問から構成された。実際に使用した調査用紙を巻末に付した。

### （2）回答者と回答者の勤務保育所の属性

#### ◆所在地および設置運営主体（F6、7より）

今回の調査の有効回答数は、321であった。今回の調査は、名古屋市と福井県の保育所長に調査しているが、分析に用いられたデータは、やや福井県のデータが多いものであった。また、設置運営主体としては、やや公立保育所の割合が多く、とくに名古屋で、その傾向が強かった。

表1 回答者の勤務保育所の所在地および設置運営主体

|     | 公立         | 私立         | 計          |
|-----|------------|------------|------------|
| 名古屋 | 84(26.2%)  | 45(14.0%)  | 129(40.2%) |
| 福井県 | 99(30.8%)  | 93(29.0%)  | 192(59.8%) |
| 計   | 183(57.0%) | 138(43.0%) | 321(100%)  |

なお、以降の結果の表示では、実数表記を省略して、全体の結果については321、公私別でのクロス集計の際には183および138を母数にしたパーセンテージとして表示した。また、公私別でのクロス集計に関しては、 $\chi^2$ 検定を行い、有意差がみられるときには<>記号を付加した（<：1%水準、<：5%水準）。

#### ◆勤務している職員からみた保育所の特徴（F8～F13より）

勤務している保育士数は保育所の規模を表すと考えられるが、表2に示されるとおり、公立より私立の方が、保育士数の多い保育所が多かった。保育士のうち正規雇用者の割合も公立と私立で結果は大きく異なり、公立は正規雇用者の比率が小さいことが示された（表3）。公立は、正規雇用者の割合が50～60%という保育所が最も

多く、50%を下回る公立も多かった

半数以上の保育所で4大卒保育士を雇用しており、おおむね三分の一の保育所で男性保育士を雇用していることが示された。4大卒保育士も男性保育士も、ともに公立保育所の方が雇用しているところが多かった。一方で、看護師や栄養士は私立保育所では多くみられるが、公立保育所では少なかった（表4）。

◆所長（回答者）の性比（F1より）

所長の性比をみると、圧倒的に女性の所長が多かった。

表2 勤務している保育士数による保育所の分類

| 保育士数   | 全体    | 公立       | 私立    |
|--------|-------|----------|-------|
| 10人未満  | 13.2% | 18.0% >> | 6.7%  |
| 10～15人 | 25.2% | 32.2% >> | 15.7% |
| 15～20人 | 26.2% | 24.6%    | 28.4% |
| 20～25人 | 19.9% | 18.0%    | 22.4% |
| 25～30人 | 9.8%  | 6.6% <   | 14.2% |
| 30人以上～ | 5.7%  | 0.5% <<  | 12.7% |

表4 4大卒保育士、男性保育士、看護師、栄養士の勤務する保育所の割合

|        | 全体    | 公立       | 私立    |
|--------|-------|----------|-------|
| 4大卒保育士 | 66.4% | 69.4% >  | 62.3% |
| 男性保育士  | 34.6% | 37.2% >  | 31.2% |
| 看護師    | 24.9% | 14.8% << | 38.4% |
| 栄養士    | 36.4% | 4.9% <<  | 78.3% |

とくに、公立保育所に至っては男性の所長は0であった（表5）。

◆所長（回答者）の年齢と勤務年数（F2～F4より）

所長個人の属性として、年齢による分類を表6に、勤務年数による分類を表7に示した。所長公立の所長は、年齢が50代、保育所勤務歴30～40年、所長歴が10年未満というあたりに集中していた。それに対し、私立では、さまざまな人がおり、分布は分散していた。

表3 正規雇用者の割合による保育所の分類

| 正規雇用者率  | 全体    | 公立       | 私立    |
|---------|-------|----------|-------|
| 50%未満   | 21.9% | 33.5% >> | 6.0%  |
| 50～60%  | 23.2% | 34.1% >> | 8.3%  |
| 60～70%  | 20.0% | 19.2%    | 21.1% |
| 70～80%  | 14.6% | 8.8% <<  | 22.6% |
| 80～90%  | 13.0% | 3.3% <<  | 26.3% |
| 90～100% | 4.1%  | 0.5% <<  | 9.0%  |
| 100%    | 3.2%  | 0.5% <<  | 6.8%  |

表5 所長の性比

|    | 全体   | 公立       | 私立   |
|----|------|----------|------|
| 男性 | 15.0 | 0.0 <<   | 35.0 |
| 女性 | 85.0 | 100.0 >> | 65.0 |

表6 所長の年齢

|        | 全体    | 公立       | 私立    |
|--------|-------|----------|-------|
| 30歳未満  | 0.9%  | 0.0% <   | 2.2%  |
| 30～40歳 | 1.2%  | 0.0% <   | 2.9%  |
| 40～50歳 | 15.0% | 14.2%    | 15.9% |
| 50～60歳 | 62.6% | 83.1% >> | 35.5% |
| 60歳以上～ | 19.9% | 2.7% <<  | 42.8% |

表7 保育所への勤務年数および所長としての勤務年数

|        | 保育所への勤務年数による分類 |          |       | 所長としての勤務年数による分類 |          |       |
|--------|----------------|----------|-------|-----------------|----------|-------|
|        | 全体             | 公立       | 私立    | 全体              | 公立       | 私立    |
| 5年未満   | 2.2%           | 0.0% <<  | 5.1%  | 41.7%           | 54.6% >> | 24.6% |
| 5～10年  | 5.0%           | 0.5% <<  | 10.9% | 31.5%           | 35.5%    | 26.1% |
| 10～15年 | 4.4%           | 0.0% <<  | 10.1% | 10.3%           | 4.9% <<  | 17.4% |
| 15～20年 | 3.7%           | 1.1% <<  | 7.2%  | 5.9%            | 2.7% <<  | 10.1% |
| 20～25年 | 8.1%           | 6.6%     | 10.1% | 2.5%            | 0.5% <<  | 5.1%  |
| 25～30年 | 10.3%          | 10.4%    | 10.1% | 1.2%            | 0.0% <   | 2.9%  |
| 30～35年 | 22.4%          | 32.2% >> | 9.4%  | 2.8%            | 0.5% <<  | 5.8%  |
| 35～40年 | 31.5%          | 42.1% >> | 17.4% | 1.2%            | 0.0% <   | 2.9%  |
| 40年以上  | 10.6%          | 6.0% <<  | 16.7% | 0.9%            | 0.0% <   | 2.2%  |

◆所長（回答者）のもっている資格（F5より）

最も多くの所長が所有している資格は保育士資格で、ついで幼稚園教諭資格であった。とくに公立保育所の所長は、これらの資格所有率が高く、保育士資格にいたっ

ては所有率100%であった。逆に、私立の保育所は、保育士・幼稚園教諭資格以外の資格をもっているものがみられるのに対して、公立では保育士・幼稚園教諭資格以外の資格はほとんどもっていなかった。

表8 各種資格をもっている所長の割合

|         | 全体    | 公立     | 私立    |
|---------|-------|--------|-------|
| 保育士     | 84.1% | 100.0% | 63.0% |
| 幼稚園教諭   | 68.8% | 90.2%  | 40.6% |
| 小学校教諭   | 7.2%  | 4.9%   | 10.1% |
| 中・高教諭   | 5.0%  | 1.1%   | 10.1% |
| 養護教諭    | 0.0%  | 0.0%   | 0.0%  |
| 社会福祉士   | 1.2%  | 0.0%   | 2.9%  |
| 社会福祉主事  | 7.2%  | 1.1%   | 15.2% |
| 看護師・保健師 | 0.0%  | 0.0%   | 0.0%  |
| 栄養士     | 0.3%  | 0.0%   | 0.7%  |
| 調理師     | 6.9%  | 3.3%   | 11.6% |
| なし      | 5.9%  | 0.0%   | 13.8% |
| その他     | 5.9%  | 1.1%   | 12.3% |

（3）数量的分析からみた所長の保育所運営等に関する意識

所長の保育所運営等に対する意識は、Q 1～Q13まで、13問にわたる質問から構成された。自由記述形式での回答を求めたQ 6以外の設問で、選択肢から選んでもらう形式のものについて、次の要領で集計し分析した。

【設問のタイプと単純集計について】

設問のタイプは大きく2タイプある。

一つは、選択肢のうちからいずれか1つのみを選択するタイプの設問である。Q 4、Q10、Q11、Q13がこれに該当する。それぞれの選択肢を選んだ回答者の割合（単位はすべて%）を求め、表に示した。（いずれか1つを選択しているので、割合の合計は100%となる。）

もう一つは、選択肢のうちから該当するものを複数選択するタイプの設問である。Q 1、Q 2、Q 3、Q 5、Q 7、Q 8、Q 9、Q10の下位設問、Q12がこれに該当する。こちらも、それぞれの選択肢を選んだ回答者の割合（単位はすべて%）を求め、表に示している（こちらは複数回答可のため、割合の合計は必ずしも100%とはなっていない。）。なお、表には回答者の多かったものから順に並べて示した。

【クロス集計について】

いずれのタイプの設問も、全データを使って回答者の割合を求めた後、次の2つのクロス集計を行った。

第一のクロス集計は、保育所の設置運営形態（公私立）によるものである。公私立の保育所ではさまざまな運営上の違いがあり、所長の意識にも違いがみられると思われる。

第二のクロス集計は、所長の保育士資格所有の有無によるものである。当初、全データを使ってクロス集計を行ってみたが、その結果はおおむね保育所の設置運営形態によるクロス集計の結果と非常に類似するものであった。前述のとおり、今回の調査では公立保育所の所長は全員が保育士資格をもっており、それゆえに公私立の違いの影響が大きく混在し、保育士資格の有無による違いなのが分かりにくくなってしまった。したがって、ここのクロス集計では、公立保育所のデータを除き、私立保育所のデータ（N=138）のみで分析を行った。

いずれのクロス集計とも、項目ごとに $\chi^2$ 検定をおこなった。クロス集計の結果は、表の右側に、有意差の見られた項目のみを表示した。

以下、Q 1から順に、各設問ごとに集計結果を表にまとめ、結果を概説した。（ただし、Q10～12、およびQ13の一部については、今回の報告書では記載を省略した。）

Q 1 人事・組織上の問題として改善・改良が必要だと思っていること（表9）

「職員会議の時間を十分に確保できない」「研修の時間

を確保できない」「教材研究の時間を確保できない」など、時間の確保に関する問題が上位を占めた。「保育士の安定的な確保」「代替保育士の確保」など、人材の確保も同様に

設置運営形態の違いとして、公立は私立に比べて「正規職員の比率が小さい」ことが大きな問題として示された。前述したとおり、実際に公立保育所では、三分の一の保育所が正規職員の比率が50%未満、三分の一の保育

所が50～60%にとどまっており、深刻な問題と言えよう。また、「職員会議の時間を十分に確保できない」ことも公立の所長の方が問題と捉えていた。

保育士資格の有無による違いとしては、保育士資格ありの所長が、資格のない所長よりも「教材研究の時間を確保できない」という問題について改善が必要と捉えていた。保育士資格をもっていることで、保育の内容に直接関係する教材研究に関心が強いのかかもしれない。

表9 人事・組織上の問題として改善・改良が必要だと思っていること（5つ以内選択）

|                        | 全体   | 設置運営形態 |    | 保育士資格 |         |
|------------------------|------|--------|----|-------|---------|
|                        |      | 公立     | 私立 | 有     | 無       |
| 職員会議の時間を十分に確保できない      | 57.9 | 64.5   | >> | 49.3  |         |
| 産休・育休・病休の代替保育士の確保が難しい  | 50.5 |        |    |       |         |
| 研修の時間を確保できない           | 47.7 |        |    |       |         |
| 教材研究の時間を確保できない         | 42.7 |        |    | 44.7  | >> 22.4 |
| 若手の保育士を現場で育成することが難しい   | 40.8 |        |    |       |         |
| 保育士（非正規を含む）の安定的な確保が難しい | 39.9 |        |    |       |         |
| 正規職員の比率が小さい            | 36.4 | 55.2   | >> | 11.6  |         |
| 職員間の人間関係の調整が難しいこと      | 21.5 |        |    |       |         |
| 職員の年齢構成がアンバランスである      | 19.0 |        |    |       |         |
| 人事考課にあたっての評価や判断基準が難しい  | 16.8 | 9.3    | << | 26.8  |         |
| その他                    | 5.6  |        |    |       |         |
| 副園長、主任等他の管理職との意見調整が難しい | 4.0  | 1.1    | << | 8.0   |         |
| なし                     | 1.9  |        |    |       |         |

※全体としての回答率が高かったものから順に表示。

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

(>>、<<：1%水準；>、<：5%水準で有意)

## Q2 所長としてより指導力を発揮したいと思っているテーマ（表10）

「職員一人一人の力量の向上」をあげる所長がとくに多く、「職員の保育実践に対する指導・助言」「若手の保育士の育成」「入所児童の保護者や地域の子育て家庭への支援」がそれに続いた。

私立の所長は、「保育所の経営」「労務管理・人事管理・人事考課」など経営的なテーマが公立の所長に比べて多かった。また、「職員の仕事に対する責任感や倫理観の指導」をあげるものが多いのも一つの特徴といえる。

ちなみに、「職員の保育実践に対する指導・助言」や「若手の保育士の育成」は公立の所長の方が多かったが、これらのテーマは、私立保育所の所長の中でも保育士資格をもつものはそうでないものと比べて多く、公立保育所の所長は全員が保育士資格をもっていたことと合わせ

考えると、むしろ保育士資格の有無に左右されているのかもしれない。

## Q3 所長として自ら強化したいと思っている領域（表11）

「家族支援、保護者対応」を挙げるものが圧倒的に多かった。

私立の所長は、「保育の行財政」「労務管理・人事管理・人事考課」「予算管理・会計システム」など経営的なテーマが公立の所長に比べて多かった。逆に、「家族支援、保護者対応」「問題解決のための研究方法」などは公立の所長のほうが多かった。

「家族支援、保護者対応」「保育所の自己評価」は、私立保育所の所長の中でも保育士資格をもつものはそうでないものと比べて多かった。



表10 所長としてより指導力を発揮したいと思っているテーマ（5つ以内選択）

|                       | 全体   | 設置運営形態 |         | 保育士資格 |    |      |
|-----------------------|------|--------|---------|-------|----|------|
|                       |      | 公立     | 私立      | 有     | 無  |      |
| 職員一人一人の力量の向上          | 72.9 |        |         | 75.6  | >  | 61.2 |
| 職員の保育実践に対する指導・助言      | 53.0 | 63.4   | >> 39.1 | 47.1  | >> | 22.4 |
| 若手の保育士の育成             | 50.5 | 57.4   | >> 41.3 | 48.2  | >  | 30.6 |
| 入所児童の保護者や地域の子育て家庭への支援 | 50.5 | 61.2   | >> 36.2 |       |    |      |
| 職員の仕事に対する責任感や倫理観の指導   | 46.1 | 37.7   | << 57.2 |       |    |      |
| 職員のチームワークの形成          | 40.5 |        |         |       |    |      |
| 保育・療育に係る他の専門機関との連携    | 26.2 | 31.1   | >> 19.6 |       |    |      |
| 小学校との連携               | 21.8 | 27.3   | >> 14.5 |       |    |      |
| 保育所としての自己評価           | 18.4 |        |         |       |    |      |
| 地域社会への貢献              | 16.5 | 10.9   | << 23.9 |       |    |      |
| 保育所の経営                | 13.1 | 2.2    | << 27.5 | 18.8  | << | 42.9 |
| 労務管理・人事管理・人事考課        | 10.0 | 3.8    | << 18.1 |       |    |      |
| 保育理念や保育方針の設定          | 9.7  |        |         | 7.1   | << | 20.4 |
| 保育課程の策定               | 7.2  |        |         |       |    |      |
| 指導計画の作成               | 5.0  |        |         |       |    |      |
| その他                   | 2.8  |        |         |       |    |      |
| 第三者評価の受審              | 2.2  |        |         |       |    |      |

※全体としての回答率が高かったものから順に表示。

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

(&gt;、&lt;&lt;：1%水準；&gt;、&lt;：5%水準で有意)

表11 所長として自ら強化したいと思っている領域（5つ以内選択）

|                    | 全体   | 設置運営形態 |         | 保育士資格 |   |      |
|--------------------|------|--------|---------|-------|---|------|
|                    |      | 公立     | 私立      | 有     | 無 |      |
| 家族支援、保護者対応         | 68.8 | 82.0   | >> 51.4 | 56.5  | > | 40.8 |
| 保育所の自己評価           | 38.6 |        |         | 41.2  | > | 20.4 |
| 保育・療育に係る他の専門機関との連携 | 34.3 | 39.3   | > 27.5  |       |   |      |
| 問題解決のための研究方法       | 30.5 | 37.2   | >> 21.7 |       |   |      |
| 子どもの発達過程           | 29.6 |        |         |       |   |      |
| 保育の行財政             | 25.9 | 18.0   | << 36.2 |       |   |      |
| 小学校との連携            | 25.9 |        |         |       |   |      |
| 保育に関連する法令          | 25.2 |        |         |       |   |      |
| 障害児の保育             | 24.6 | 29.5   | > 18.1  |       |   |      |
| 職員会議の運営            | 22.7 | 26.8   | > 17.4  |       |   |      |
| 労務・人事管理・人事考課       | 21.2 | 9.8    | << 36.2 |       |   |      |
| 保育課程・指導計画の編成       | 19.9 |        |         |       |   |      |
| 予算管理・会計システムに関すること  | 12.8 | 2.2    | << 26.8 |       |   |      |
| 子どもの保健・医療          | 10.6 |        |         |       |   |      |
| 事務文書の作成            | 10.3 |        |         |       |   |      |
| 一般的な教養や自分の趣味       | 7.8  |        |         |       |   |      |
| 第三者評価              | 6.9  | 4.4    | < 10.1  |       |   |      |
| その他                | 2.5  |        |         |       |   |      |

※全体としての回答率が高かったものから順に表示。

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

(&gt;、&lt;&lt;：1%水準；&gt;、&lt;：5%水準で有意)



Q 4 施設長の責務に関する自らの実践度（表12）

ほとんどの項目で、「だいたいできている」という回答が最も多く、ついで「どちらともいえない」という回答が続いた。ただし、「保育所としての自己評価を行うこと」の項目は、「あまりできていない」という回答も多かった。

全般的にみると、公立保育所よりも私立保育所の方が、

実践度が高い傾向がみられたが、

「保育所の保育の内容等について、保育所としての自己評価を行うこと」「保育所の課題について職員が協力して改善に努めることのできる体制を作ること」については、公立保育所の方が、実践度が高い傾向がみられた。

「職員の課題を踏まえた保育所内外の研修を体系的、計画的に実施すること」は、保育士資格をもたない所長が実践度を高く評価している。

表12-1 施設長の責務に関する自らの実践度

|                                      |       | 全体   | 設置運営形態 |    | 保育士資格 |   |
|--------------------------------------|-------|------|--------|----|-------|---|
|                                      |       |      | 公立     | 私立 | 有     | 無 |
| 保護者や地域社会に対して保育所が行う保育の内容について適切に説明すること | 十分    | 2.8  | 0.5    | << | 5.8   |   |
|                                      | だいたい  | 62.9 | 58.5   |    | 68.8  |   |
|                                      | どちらとも | 26.2 | 33.3   | >> | 16.7  |   |
|                                      | あまり   | 6.5  | 6.0    |    | 7.2   |   |
|                                      | 全く    | 0.0  | 0.0    |    | 0.0   |   |
| 保育課程の編成にあたって全職員の参画と共通理解を図ること         | 十分    | 5.0  |        |    |       |   |
|                                      | だいたい  | 46.7 |        |    |       |   |
|                                      | どちらとも | 33.3 |        |    |       |   |
|                                      | あまり   | 13.1 |        |    |       |   |
|                                      | 全く    | 0.0  |        |    |       |   |
| 保育実践や保育の内容に関して職員の共通理解を図ること           | 十分    | 4.4  |        |    |       |   |
|                                      | だいたい  | 62.3 |        |    |       |   |
|                                      | どちらとも | 27.4 |        |    |       |   |
|                                      | あまり   | 4.4  |        |    |       |   |
|                                      | 全く    | 0.0  |        |    |       |   |
| 保育所の保育の内容等について、保育所としての自己評価を行うこと      | 十分    | 0.6  | 0.0    |    | 1.4   |   |
|                                      | だいたい  | 36.4 | 42.1   | >  | 29.0  |   |
|                                      | どちらとも | 38.0 | 39.3   |    | 36.2  |   |
|                                      | あまり   | 22.7 | 16.9   | << | 30.4  |   |
|                                      | 全く    | 0.6  | 0.5    |    | 0.7   |   |
| 保育の目標に基づいて、自ら日頃の保育実践のリーダーシップを発揮すること  | 十分    | 4.0  |        |    |       |   |
|                                      | だいたい  | 43.3 |        |    |       |   |
|                                      | どちらとも | 41.7 |        |    |       |   |
|                                      | あまり   | 9.7  |        |    |       |   |
|                                      | 全く    | 0.0  |        |    |       |   |
| 保育所における健康及び安全の実施体制の整備を行うこと           | 十分    | 8.1  | 4.9    | <  | 12.3  |   |
|                                      | だいたい  | 68.5 | 71.6   |    | 64.5  |   |
|                                      | どちらとも | 18.7 | 20.2   |    | 16.7  |   |
|                                      | あまり   | 3.4  | 2.2    |    | 5.1   |   |
|                                      | 全く    | 0.0  | 0.0    |    | 0.0   |   |

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

(>>、<<：1%水準；>、<：5%水準で有意)

表12-2 施設長の責務に関する自らの実践度（表のつづき）

|                                           |       | 全体   | 設置運営形態 |   |      | 保育士資格 |   |      |
|-------------------------------------------|-------|------|--------|---|------|-------|---|------|
|                                           |       |      | 公立     |   | 私立   | 有     |   | 無    |
| 保育所の課題について職員が協力して改善に努めることのできる体制を作ること      | 十分    | 8.1  | 6.0    |   | 10.9 |       |   |      |
|                                           | だいたい  | 59.2 | 65.0   | > | 51.4 |       |   |      |
|                                           | どちらとも | 26.5 | 22.4   | < | 31.9 |       |   |      |
|                                           | あまり   | 4.0  | 4.9    |   | 2.9  |       |   |      |
|                                           | 全く    | 0.0  | 0.0    |   | 0.0  |       |   |      |
| 職員の課題を踏まえた保育所内外の研修を体系的、計画的に実施すること         | 十分    | 4.7  | 2.2    | < | 8.0  | 4.9   | < | 14.3 |
|                                           | だいたい  | 45.8 | 43.2   |   | 49.3 | 46.3  |   | 59.2 |
|                                           | どちらとも | 37.1 | 41.5   |   | 31.2 | 35.4  |   | 22.4 |
|                                           | あまり   | 10.6 | 11.5   |   | 9.4  | 13.4  |   | 4.1  |
|                                           | 全く    | 0.0  | 0.0    |   | 0.0  | 0.0   |   | 0.0  |
| 職員の意向を尊重しながら、当人の自己研鑽に対する援助や助言に努めること       | 十分    | 5.0  | 1.6    | < | 9.4  |       |   |      |
|                                           | だいたい  | 45.2 | 44.8   |   | 45.7 |       |   |      |
|                                           | どちらとも | 39.9 | 45.4   | > | 32.6 |       |   |      |
|                                           | あまり   | 8.4  | 6.6    |   | 10.9 |       |   |      |
|                                           | 全く    | 0.3  | 0.5    |   | 0.0  |       |   |      |
| 経験の浅い職員も含め、職員間で学び合いを深めていくことができるような体制を作ること | 十分    | 5.0  | 1.6    | < | 9.4  |       |   |      |
|                                           | だいたい  | 43.3 | 41.5   |   | 45.7 |       |   |      |
|                                           | どちらとも | 38.9 | 43.7   | > | 32.6 |       |   |      |
|                                           | あまり   | 10.9 | 10.9   |   | 10.9 |       |   |      |
|                                           | 全く    | 0.3  | 0.5    |   | 0.0  |       |   |      |

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。  
(>、<：1%水準； >、<：5%水準 有意)

## Q 5 現在の職場の長所（表13）

「保護者に対する対応」「職員の人間関係」「子どもの保育の内容」を現在の職場の長所としてあげる所長が多かった。

「子どもの保育の内容」「周囲（立地）の環境」「安全対策や危機管理」「職員の研修体系」「設備、教材、遊具」など、公立の所長よりも私立の所長の方が、多くの項目で長所としてあげることが多かった。私立の方が公立よりも、保育所の特色を出しやすいことが影響しているのかもしれない。

保育士資格の有無による有意差が見られたものとしては、「設備、教材、遊具」のようなハード的なことは保育士資格のない所長が保育士資格ありの所長に比べて有意に多く、「子どもの健康支援」のように地味であるが子どもの成長に重要な項目あまり目立たない特徴は保育士資格ありの所長が資格のない所長よりも有意に多かった。

## Q 7 職場の保育士に高めてほしい領域（表14）

7～8割を超える多くの所長が「子どもの発達過程の理解」「保護者からの相談対応」を職場の保育士に高めてほしい領域としてあげた。

公私立による有意差がみられたものとして、「子どもの発達過程の理解」「保護者からの相談対応」「障害児の保育」「ソーシャルワークの知識・技能」は、公立の所長の方が多かった。逆に、私立の所長の方が公立の所長よりも多かったものとしては、「身体、音楽、造形、言語等の保育表現の技術」のように保育実践に欠かせない技術的なものがある一方で、「一般的な教養や本人の趣味」も私立の所長の方が多かった。

保育士資格の有無による有意差が見られたものは「保育の研究手法」であり、保育士資格ありの所長の方が資格なしの所長よりも多かった。

表13 現在の職場の長所（複数回答可）

|                    | 全体   | 設置運営形態 |    |      | 保育士資格 |   |      |
|--------------------|------|--------|----|------|-------|---|------|
|                    |      | 公立     |    | 私立   | 有     |   | 無    |
| 保護者に対する対応          | 67.0 |        |    |      |       |   |      |
| 職員の人間関係            | 62.0 |        |    |      |       |   |      |
| 子どもの保育の内容          | 61.7 | 56.3   | <  | 68.8 |       |   |      |
| 長時間の開所時間           | 41.4 |        |    |      |       |   |      |
| 障害児の保育             | 40.8 |        |    |      |       |   |      |
| 保育・療育に係る他の専門機関との連携 | 38.6 |        |    |      |       |   |      |
| 周囲（立地）の環境          | 38.3 | 32.2   | << | 46.4 |       |   |      |
| 子どもの健康支援           | 36.4 |        |    |      | 49.4  | > | 28.6 |
| 地域の人たちとの連携や交流      | 31.8 |        |    |      |       |   |      |
| 安全対策や危機管理          | 31.8 | 26.8   | <  | 38.4 |       |   |      |
| 小学校との連携や交流         | 31.2 |        |    |      |       |   |      |
| 地域の子育て家庭に対する支援     | 27.1 |        |    |      |       |   |      |
| 職員の研修体系            | 24.6 | 19.1   | << | 31.9 |       |   |      |
| 設備、教材、遊具           | 17.4 | 7.1    | << | 31.2 | 23.5  | < | 44.9 |
| その他                | 2.2  |        |    |      |       |   |      |

※全体としての回答率が高かったものから順に表示。

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

（>、<<：1 %水準； >、<：5 %水準 で有意）

表14 職場の保育士に高めてほしい領域（5つ以内選択）

|                      | 全体   | 設置運営形態 |    | 保育士資格 |        |
|----------------------|------|--------|----|-------|--------|
|                      |      | 公立     | 私立 | 有     | 無      |
| 子どもの発達過程の理解          | 80.1 | 84.2   | >  | 74.6  |        |
| 保護者からの相談対応           | 73.8 | 78.7   | >  | 67.4  |        |
| 保育課程の編成・指導計画の立案      | 47.4 |        |    |       |        |
| 組織のリーダーとなりうる資質       | 45.2 |        |    |       |        |
| 障害児の保育               | 44.2 | 50.3   | >  | 36.2  |        |
| 身体、音楽、造形、言語等の保育表現の技術 | 44.2 | 38.8   | <  | 51.4  |        |
| 保育の研究手法              | 28.0 |        |    | 30.6  | > 14.3 |
| 子どもの保健・医療            | 22.7 |        |    |       |        |
| ソーシャルワークの知識・技能       | 22.4 | 30.1   | >> | 12.3  |        |
| 一般的な教養や本人の趣味         | 18.4 | 10.4   | << | 29.0  |        |
| 事務文書の作成              | 8.4  |        |    |       |        |
| 保育に関連する法令            | 7.2  |        |    |       |        |
| 保育の行財政               | 7.2  |        |    |       |        |
| その他                  | 3.1  |        |    |       |        |

※全体としての回答率が高かったものから順に表示。

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

（>>、<<：1 %水準； >、<：5 %水準 で有意）

Q 8 職場の保育士が職務上の困難を感じていると思うこと（表15）

職場の保育士が職務上の困難を感じていると思うこととして、最も回答が多かったのは「保護者への対応」についてであり、7割を超える所長が選択をした。ついで、「日頃の子どもの保育の実践」「自己評価と改善への手立て」が続いた。

ただ、全体的には選択の多かった「日頃の子どもの保

育の実践」は、保育士資格をもたない所長では回答があまり多くなく、保育士資格をもつ所長より有意に少なかった。保育士資格をもっている所長は、保育実践の細やかな点についても、保育士と共感できるのかもしれない。

公私立での差が見られたものとして、「保護者への対応」「障害児の保育」などは公立の方が多かった。保育士の待遇の悪さが問題とされることが多いが、私立では「待遇（給与や福利厚生を含む）」をあげる所長が多かった。

表15 職場の保育士が職務上の困難を感じていると思うこと（5つ以内選択）

|                     | 全体   | 設置運営形態 |         | 保育士資格 |         |
|---------------------|------|--------|---------|-------|---------|
|                     |      | 公立     | 私立      | 有     | 無       |
| 保護者への対応             | 76.3 | 83.6   | >> 66.7 |       |         |
| 日頃の子どもの保育の実践        | 46.7 |        |         | 51.8  | >> 26.5 |
| 自己評価と改善への手立て        | 44.2 |        |         |       |         |
| 待遇（給与や福利厚生を含む）      | 37.4 | 31.7   | < 44.9  |       |         |
| 障害児の保育              | 35.2 | 42.1   | >> 26.1 |       |         |
| 職員の人間関係             | 33.0 |        |         |       |         |
| 仕事と家庭生活との両立         | 33.0 |        |         |       |         |
| 職員の世代間での保育観の違い      | 32.1 |        |         |       |         |
| 指導計画の立案             | 22.1 |        |         |       |         |
| 園の保育方針と本人の考え方との食い違い | 7.8  |        |         |       |         |
| その他                 | 4.7  |        |         |       |         |

※全体としての回答率が高かったものから順に表示。

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

(>>、<<：1%水準；>、<：5%水準 有意)

Q 9 現場で若手保育士を育てていく手立てとして望ましいと考えること（表16）

「園内の研修(カンファレンスを含む)を行う」「園外研修（現職研修を含む）に参加する」を選択するものが多く、8割近くの人が選択した。

保育士資格のある所長は、「職員会議等での意見発表の機会を多くする」「メンターのような指導相談役の保育士を付ける」「保育のPDCAサイクルの過程を徹底させる」などが多く、ふだんの業務の中で育成する方法を望ましいと考える傾向がみられる。

「メンターのような指導相談役の保育士を付ける」「保育のPDCAサイクルの過程を徹底させる」は、公私立による差も見られたが、公立の所長は全員が保育士資格を

もっていたことを合わせ考えれば、やはり保育士資格の有無の影響が大きいかもかもしれない。

一方、「定期的に所長や主任と個人面談を行う」は私立の方が公立よりも多く、私立の方が管理職による強いリーダーシップで若手を育成する傾向がある。

Q13 所長資格の法定化に対する賛否（表17）

所長資格の法定化に対する賛否を尋ねたところ、「賛成」「やや賛成」と答えたものが合わせて53.0%で、「反対」「やや反対」を合わせた7.9%を圧倒的に上回っていた。設置運営形態の違いや保育士資格の有無による違いは見られなかった。



表16 若手保育士を育てていく手立てとして望ましいと考えること（5つ以内選択）

|                       | 全体   | 設置運営形態 |      | 保育士資格 |      |
|-----------------------|------|--------|------|-------|------|
|                       |      | 公立     | 私立   | 有     | 無    |
| 園内の研修(カンファレンスを含む)を行う  | 78.2 |        |      |       |      |
| 園外研修（現職教育を含む）に参加する    | 76.0 |        |      |       |      |
| 職員会議等での意見発表の機会を多くする   | 57.0 |        |      | 65.9  | 46.9 |
| メンターのような指導相談役の保育士を付ける | 45.8 | 51.9   | 37.7 | 48.2  | 22.4 |
| 保育のPDCAサイクルの過程を徹底させる  | 40.2 | 46.4   | 31.9 | 37.6  | 20.4 |
| 定期的に所長や主任と個人面談を行う     | 38.6 | 33.9   | 44.9 |       |      |
| 公開保育(研究保育を含む)の担当に当てる  | 24.3 | 29.0   | 18.1 |       |      |
| 勤務年数を積む               | 21.5 |        |      |       |      |
| 実習生の指導担当に当てる          | 5.9  |        |      |       |      |
| その他                   | 2.8  |        |      |       |      |

※全体としての回答率が高かったものから順に表示。

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

(>、<：1%水準； >、<：5%水準 有意)

表17 所長資格の法定化に対する賛否

|                     | 全体   | 設置運営形態 |    | 保育士資格 |   |
|---------------------|------|--------|----|-------|---|
|                     |      | 公立     | 私立 | 有     | 無 |
| 賛成                  | 19.0 |        |    |       |   |
| やや賛成                | 34.0 |        |    |       |   |
| 所長の資格の法定化について どちらとも | 39.0 |        |    |       |   |
| やや反対                | 3.8  |        |    |       |   |
| 反対                  | 4.1  |        |    |       |   |

※公私立別および保育士資格有無別の結果は統計的に有意差の見られたところのみ表示。

(>、<：1%水準； >、<：5%水準 有意)

#### （４）数量的分析にもとづく結果のまとめ

今回、設置運営主体による違いと、所長の保育士資格の有無に関するクロス集計を行ったが、これらの分析をまとめてみると、おおむね次のような特徴が見出された。

##### ①設置運営主体による違い

今回の調査の結果、設置運営主体の違いにより、幾つかの違いが示された。

第一に、所長の役割として、私立保育所では保育所の経営者としての側面が強いということである。所長として指導力を発揮したいテーマや、自ら強化したいと思っている領域として、「保育所の経営」や「労務管理・人事管理・人事考課」などの項目で、圧倒的に私立の所長の方が高かった。

第二に、私立保育所の所長の方が、より強いリーダーシップで職員を牽引している傾向がある。所長としてより指導力を発揮したいと思っているテーマとして「職員

の仕事に対する責任感や倫理観の指導」をあげるものが多かったり、若手保育士を育てる手立てとして「定期的に所長や主任と個人面談を行う」をあげるものが多かったりするなど、私立の方が管理職による強いリーダーシップで若手を育成する傾向がみられた。一方で、「保育所の課題について職員が協力して改善に努めることのできる体制を作ること」については、公立保育所よりも実践度が低い傾向がみられた。

第三に、私立保育所の所長の方が、自らの保育所の独自性を意識しているということである。「子どもの保育の内容」「周囲（立地）の環境」「安全対策や危機管理」「職員の研修体系」「設備、教材、遊具」など、公立の所長よりも私立の所長の方が、多くの項目で長所としてあげることが多かった。

そのほか、私立保育所では保育士の悩みとして「待遇（給与や福利厚生を含む）」の悪さをあげる所長が多かったり、公立保育所は「正規職員の比率が小さい」ことを

課題としてあげるものが多かったりするなど、保育所を取り巻く現在の課題を大きく反映している側面もみられた。

## ②保育士資格の有無による違い

今回の調査の結果、保育士資格の有無により、所長の意識に違いがあることが示された。その違いを一言でまとめると、保育士資格のある所長は、保育士資格のない所長よりも、保育の内容に関することにより関心をもち、保育士と一緒に日々の保育実践の中での活動を志向している傾向がある。

自身の保育所の特徴をどのようにみているかという点で、保育士資格の有無で回答率に差があった項目を概観すると、保育士資格をもつ所長は、「子どもの健康支援」を自身の保育所の長所としてあげたり、「教材研究の時間を確保できない」ことを自身の保育所の課題として捉えたりするものが多かった。それに対して「設備、教材、遊具」を長所としてあげるものは保育士資格のない所長の方が多かった。保育所の長所や問題点は、もちろん、個々の保育所によって実状は異なるであろうが、所長の問題意識や着眼点の相違がこれらの結果に大きく影響していると考えられる。

所長の業務に関する意識についても、指導力を発揮したいこととして、保育士資格をもつ所長は「職員の保育実践に対する指導・助言」や「若手の保育士の育成」など、保育実践に関わる項目をあげることが多かった。また、若手保育士を育てる手立てとしても、保育士資格のある所長は、「職員会議等での意見発表の機会を多くする」「メンターなど指導相談役の保育士をつける」「保育のPDCAサイクルの過程を徹底させる」など、ふだんの業務の中で育成するOJT的な方法を望ましいと考える傾向がみられる。

また、職場の保育士が困難だと感じていることについても、「日頃の子どもの保育の実践」を回答したのは、保育士資格をもつ所長の方が多く、保育実践の細やかな点についても、保育士と一緒に悩みを共感できる可能性が示唆される。

## （5）記述データの分析からみた保育所運営等の課題についての意識

質問紙調査では、「所長として、今の職場ではどのようなところに課題があると思いますか。お考えをお聞かせください。」として、記述による回答を求め、245件の回答を得た。以下にその分析の結果を示す。

1名の記述に複数の要素を見いだせることがあるため、分析に際しては、記述をその内容に応じて要素に分解し、それぞれをカテゴリーに分類した。カテゴリーは予め定めるのではなく、要素を拾う過程で修正しつつ構成した。その結果、のべ363件の要素を抽出し、それらを大きく、「資質の向上」（128件）、「組織のあり方」（108

件）、「職務の環境」（43件）、「保護者や地域等」（43件）、「保育と子ども」（41件）、に分けた。

分類は必ずしも同水準で分類できているわけではない。回答の多いカテゴリーは詳細に分類され、そうでないカテゴリーはより大まかな分類になっている。

また回答の量的傾向を示すため分類ごとに件数の多い順に示すが、各要素の分解や分類、その解釈には幅やあいまいさがあるので、示した件数が統計的な厳密さを保証するものではないことに留意されたい。

まとめりに「」で代表的な回答例を示す。文章は抜粋で、明らかな誤字等は修正した。回答例の後ろの（ ）は、所長経験年数・設置主体を示す。

### 1）資質の向上（128件）

ここでは、保育の質の向上、職員の資質の育成、園長自身の課題等を含む、資質向上に関わる要素をまとめた。

#### ①保育士の資質の向上や育成に関すること（61件）

ここでは、人材の育成に関する内容が最も顕著に見られた（34件）。その内訳は、若手の育成が19件、非正規職員の資質の向上が6件、以下、人材育成一般（4件）、リーダーの育成（3件）、中堅の育成（2件）と続く。

・「若年層が多く、一般的な常識からの指導が必要であり、保育内容についても、細かな後押しや指導も必要。保護者の立場に立っての支援については特に具体的な話をして理解してもらうが、経験の少ないことが痛い。」（13年・私）

人材育成の内容に関わって、指導の方法（5件）、意欲の向上（3件）、プロ意識（1件）、職員間の力量の差（1件）も課題として挙げられた。

・「年長保育士として経験を積み重ねた人が後輩や新人保育士への指導ができないということがある。公立の場合、数年で異動があり、職員の構成は市全体での取り組みが重要だと考えている。」（12年・私）

資質の向上一般が17件と顕著であった。

・「保育士の資質向上、意識改革がなかなか進まない。」（12年・公）

#### ②保育の質の向上や研修に関すること（47件）

保育の質の向上と維持について、保育の質の向上が13件、保育の継承が8件挙げられた。

・「乳児、障害児の入所が増え、発達の心配な子や援助を必要とする子、保護者も急増している。限られた職員でいかに保育の質を向上させていくかが課題である。」（2年・公）

研修については、研修時間の問題が最も顕著で12件、次いで研修意欲について9件の記述があった。研修一般（2件）、園内研修（2件）、研修体系（1件）と続く。

・「職員の資質向上の為の研修。子ども一人一人への応対へのケース会議等、時間をとればとるほど、職員の負担が増加すること。」（4年・私）

### ③園長自身に関すること（10件）

園長自身の課題も挙げられた。職務の負担への言及が4件あり、内訳は、事務負担（2件）、書類作成（1件）、職務負担（1件）出会った。資質向上には3件の記述があり、主任との連携、リーダーシップ、展望を持つことがそれぞれ1件あった。

- ・「園長も事務が多すぎて、保育に専念できる時間が少ない。危機管理や質の向上等本来業務に専念したい。副園長、主任もおらず1人ですべてこなすには限界があると感じる。…中略…せめて事務員を置いて本来業務に専念できるようになるといいが…。虐待、養育支援等、児相等と連携をとるケースもすごく増えているし、保護者のクレーム対応にも時間をとられている。」（4年・公立）

### ④その他

そのほか、人権意識を身につけることに5件の記述があり、自己評価や第三者評価等の評価に関する言及が4件、外部との交流を進めることに1件の回答があった。

- ・「人権感覚のように目に見えないものの捉え方、育て方が課題。」（5年・公）

## 2）組織のあり方（108件）

ここでは、共通認識、組織性、園運営等を含む、組織のあり方全般に関わる要素をまとめた。

### ①認識の共有に関すること（37件）

職員全員が共通の認識を持つことについて、20件と顕著な言及が見られた。

- ・「時差勤務や非常勤保育士が多くなってきていることで研修や保育内容についての話し合う時間が持ちにくいいため、全職員の共通理解や保育観について同じ意識を持つことが難しい。」（1年・公）

また、雇用形態が多様化する中での組織としての共通認識や一貫性について、17件の記述が見られた。

- ・「正規職員の比率が小さくなり、フルタイムの臨時職員ばかりでない為職員の研修時間（園内研修含む）、話し合い時間もじゅうぶんとれない。臨時職員にも良い人材はいるが責任感の度合いが違うように思う。」（7年・公）

### ②組織性に関すること（30件）

保育の質を高めるための組織性としての同僚性に関する内容が13件あった。組織内のコミュニケーション（9件）、チームワーク（6件）、組織づくりなどのマネジメント（2件）が続く。

- ・「どうしても自分のクラス中心になりがちなので、もっと皆が協力して保育できる体制づくり、職員間の話し合いや保育すべてにおいての共通理解が必要」（5年・公）

### ③組織体制に関すること（25件）

人の配置等の組織体制に関するもののうち、体制一般について12件、年齢構成のバランスについて11件の回答が見られた。人事管理や人員確保について各1件の回答があった。

- ・「職員構成がピラミッド型ではなく、若い職員に対しての相談相手や保育について語る先輩の年令が高く離れている。バランスのとれた年令構成のある職場が必要。」（6年・公）

### ④管理運営に関すること（16件）

管理運営に関しては、園運営一般が8件で、危機管理（7件）、民間委託の問題（1件）への言及があった。

- ・「ドーナツ化現象で街中心にある保育園としては今後が見通せない。公立、私立が密集しているので、こども園になるとどの様な方向へいくのか見通せない。」（15年・私立）

## 3）職務の環境（43件）

ここでは、制度や処遇等も含む職務の環境に関わる要素をまとめた。

### ①ゆとりや職務負担に関すること（21件）

ゆとりが足りないことへの言及が11件見られた。

- ・「早朝より夕刻まで、子どもが多く、職員の神経は張りつめっぱなしである。記録の記入、教材の準備、職場内研修の打ち合わせなど意識的に時間をつくるが、短い。休憩も充分取れない。ゆとりのある時間をどう作り出すかが課題である。」（13年・公）

同じことの別の表現ともいえるが、職務負担が大きいこと（9件）、効率化の必要性（1件）に関する記述が見られた。

- ・「臨時職員が多すぎて正職員の負担が増え、中途退職者も多くなり、公立として受け継がれてきたものが崩壊しつつあります。みんな疲れています…。」（2年・公）

### ②処遇に関すること（11件）

賃金の問題について5件の指摘があり、健康管理（3件）に続いて、処遇一般、復職支援、休暇の取得について各1件の記述があった。

- ・「今では多くを要求され時間内に全てのことを終わられる状況ではなくなってきている。ハードな重労働でかつ専門職であるにもかかわらず低賃金で働いてもらっているのが申し訳ない。」（2年・私）

### ③雇用に関すること（6件）

雇用一般（3件）に関する言及に次いで、保育士の定着、就業の継続、保育士不足が各1件見られた。

- ・「保育の質を維持するには、最低でも正規職員での対応であるべきだと考えていますが実際のところ補



助金の削減により今後いつまで現状が維持できると非常に不安です。責任のある仕事につくのは『いや』という現代の風潮にぴったりのパートによる安易で気軽な保育、パート雇用による経費の削減など、大人たちの利害の一致により保育の質はますます下がり、そのほざまに子どもたちは落ちる一方です。」（8年・私）

#### ④配置基準や行政施策に関すること（5件）

配置基準の改善について4件、自治体の行政施策について1件の回答があった。

- ・「保育士の定数の見直しは、何十年もされていない。学校では少人数クラスになっているのに、小さい子を預かる保育園の見直しがされていないのはおかしい。」（6年・公）

#### 4）保護者や地域等（43件）

ここでは、保護者との関わり、地域等との連携等、保護者や地域等に関わる要素をまとめた。

##### ①保護者との関係に関すること（28件）

保護者支援に関する言及が14件と顕著であった。

- ・「家庭の子育て力をどう向上させるかが課題。（小さい頃から、長時間預けている保護者が多い為か、本来なら家庭ですべきしつけ、モラル教育等、園での指導に依存しがち）」（6年・私）

また保護者への対応が6件、次いで保護者との関係（2件）、保護者とのコミュニケーション（2件）、外国籍の保護者との関わり（2件）、保護者との共通認識（1件）、複雑な家庭の保護者との関わり（1件）が挙げられた。

- ・「対応に配慮を要する保護者との関係づくりが経験の浅い職員には荷が重すぎることがあり、…後略」（8年・私）

##### ②地域との関係に関すること（11件）

地域との交流や連携が4件、地域との関係が3件、次いで地域の子育て支援と地域支援がそれぞれ2件ずつであった。

- ・「前略…日々の保育で手いっぱい、地域とのかかわりや地域支援までなかなか行き届かないところ。」（7年・公）

##### ③その他の連携等（4件）

そのほかに、専門機関との連携（2件）、小学校との接続（1件）、ネットワークづくり（1件）が挙げられた。

- ・「他の専門機関と連携をとれるようにすること。」（1年・公）

#### 5）保育と子ども（41件）

ここでは、保育の環境、保育の内容、子どもへの支援

等、保育に関わる要素をまとめた。

##### ①保育内容に関すること（15件）

保育の見直しを課題とした回答が4件あった。保育内容、乳児保育、クラス運営、行事についてそれぞれ2件の記述があり、質の高い保育、指導計画、幼保一体化における保育がそれぞれ1件挙げられた。

- ・「努力はしているが、保育内容など、学びが豊かな実践につながるようにしていくこと。…中略…保育環境をより豊かなものにするため、日々実践を見直し次へつなげていくこと。」（6年・公）

##### ②子どもの支援に関すること（14件）

発達支援一般について8件の記述があった。気になる子ども等の支援が6件見られた。これには家庭の状況が複雑な子どもや外国籍の子どもへの支援が含まれる。

- ・「子どもの発達に関する学習、学びの弱さ、経験で流れがち。実践と理論をしっかり充実させていくこと。」（23年・私）

##### ③保育環境に関わること（12件）

老朽化等施設の問題が8件挙げられた。環境整備に関する言及が3件、園庭のあり方について1件の記述があった。

- ・「施設・設備が老朽化している。衛生面、安全面で所長としては責任が重く負担感が大きい。…中略…施設面での改善を要望しているがなかなか予算が通らない状況。子どもの命や健康を守るという基本的なところが危うい状況だと思う。」（12年・公）

#### （6）記述データ分析のまとめ

職場の課題について尋ねた記述データは、先に挙げた通り、「資質の向上」、「組織のあり方」、「職務の環境」、「保護者や地域等」、「保育と子ども」に分類した。特に資質の向上と組織のあり方について、質問内容から当然ではあるかもしれないが、多くの回答を得た。

資質の向上については、保育士の資質の向上や育成に関することが最も多かった。次いで、保育の質の向上や研修に関することが多く挙げられた。

組織のあり方については、認識の職員間での共有に関することが最も顕著で、次いで、組織性、組織体制等に関する回答が多く見られた。

職務の環境については、ゆとりや職務負担に関することが最も顕著で、処遇についての課題も挙げられた。

保護者や地域等に関しては、保護者との関係に関することが顕著で、保護者への支援や対応が課題として強く認識されていることがうかがわれた。

保育と子どもに関しては、まず保育の内容やその見直し、次いで子どもの発達等の支援に関する記述が見られた。また施設・設備を中心とした保育環境の問題も指摘された。



### 第3章 所長へのヒアリング調査

#### (1) 調査の概要

##### 1) 調査の目的

今回のアンケート調査に合わせて、保育所長を対象にインタビューを行った。これは、所長としての今の心情、所長の立場から見た組織の現状と課題等を明らかにする

ことを目的として実施したものである。

##### 2) 調査対象、方法、時期

以下の表とおり、4人の所長にインタビューを実施した。名古屋市公立保育所については文書による回答となった。

| 対 象 (性別)          | 方 法    | 時 期         |
|-------------------|--------|-------------|
| 福井県公立保育所A所長 (女性)  | インタビュー | 平成23年11月22日 |
| 福井県私立保育所B所長 (男性)  | インタビュー | 平成23年12月1日  |
| 名古屋市私立保育所C所長 (男性) | インタビュー | 平成23年12月5日  |
| 福井県私立保育所D所長 (男性)  | インタビュー | 平成23年12月12日 |
| 名古屋市公立保育所E所長 (女性) | 文書回答   | 平成24年1月5日   |

ヒアリングにあたっては、事前に、本研究の趣旨説明文とともに質問項目を通知し、当日は、その項目にしたがって約1時間の聞き取りを行った。なお、インタビュー前には、答えにくい質問があれば答えなくてもよいことを告げるとともに、報告集への掲載や録音についての許諾を得た。

##### 3) 調査項目

以下の質問項目をあらかじめ用意して、すべての項目について質問するとともに、聞き取りの展開に応じて、保育所の運営や人材育成等、アンケート調査の数値を示しながら追加の質問も行った。

1. “所長になる”、“所長になろう”という意識をいつ頃から、どのように持ち始めたかについて。
2. 所長としてのやりがいやをどのようなところに見出しているかについて。
3. 所長をやめたいと思ったことがあるかについて。
4. “次に所長になるであろう人”を意識して人材育成に当たっているかについて。
5. 所長の資格の法定化について。
6. 所長に就くにあたっての資格要件（保育士資格を保有することの是非に対する見解も併せて）。

#### (2) 所長の見解

ここでは、各インタビューで出された見解を質問項目ごとに整理して紹介する。内容は、あくまでも個人の見解であり、その内容をもって所長全体に一般化するものではないことをあらかじめ断っておきたい。なお、話し言葉は適宜「である調」に変換するとともに、文意を損ねないように助詞等を補った。

##### 1. “所長になる”、“所長になろう”という意識をいつ頃から、どのように持ち始めましたか。

ここでは、自分が培った保育を次に伝えていかなければならないという使命感、所長というポジションになって自らの思いを他の職員に伝えるということ、親が運営する園において親の後を継ぐ等の見解が示された。見解の一部を次に紹介する。

##### (福井県公立A所長)

私は主任保育士を1年しかしていなくて、それで園長になるとは考えてもいなかったが、その時バタバタとやめる園長が多かった。当時は、パソコンの導入、新しい指針など、園長職の重さを感じられた先生たちは、管理的なもの、行政業務というものに苦手意識を持ってやめていったので、園長にならざるをえないような状況にあった。

また、私は、障害児保育を担当した経験、あの子たちとの出会いから保育を学んできた。自分の中で、それをつなげていかなければならないという使命感というのが出てきた。自分が培った保育を次に伝えていかなければという思いが強かった。園長になれば、その思いが下の先生に伝えやすいというポジションに就けるという意味では、自分の思いの保育を展開していきたいという気持ちが強かった。

##### (福井県私立B所長)

親の運営する園に入って6年間事務をさせてもらった。しかし、本当はこの仕事だけは嫌いだった。公務員志望であったので、通信教育で社会福祉主事の資格を取りに

行った。親からは、この仕事はお金にならないし、苦勞ばかりの大変な仕事だし、やりがいはあるけれども、やらなくてもいいと言われていた。しかし、あるとき「どんなに大変でも、ここをやります。」と言った。それから親の病気が悪いとわかり、親の疲れた姿を毎日見ている中で、本心でここでやっていこうと思った。それが24か25歳のとき。

そして、28歳のときに福祉施設士の資格を取りに行った。当時、これが資格になるかもしれないという話だったので、それを一つの区切りにしようと思っていた。父親の体力的なものも悪くなってくるし、準備だけはしっかりしなくてはという思いだった。

（名古屋市私立C所長）

私の場合は家業だった。家族の中で担うのは私しかいなかったもので、26歳のときに必然的に、社会的には園長になった。しかし、園長としての意識があったかどうかはよくわからない。世代的には2代目だった。年度の途中に親が亡くなり、卒園式の証書を読むのに結構どきどきしたのを覚えている。昭和50年代、第二次ベビーブームで、とても需要は高かったので、ちょうどそのころに全国各地であった、自治体独自の人件費上乘せ補助金が名古屋市で実現したので、それで所長の大きな仕事の労務管理は比較的やりやすかった。

資格を持って新卒で入ってきた職員と保育の話をしていて、今から思えば、私の方がとんちんかんで、向こうが呆れていたのだと思う。職員と共感して保育環境を作るなんてほど遠かった。何の準備もなく、ただただ、家業だからという理由だけだった。

（福井市私立D所長）

保育園の法人の一理事として関わっていたが、子どもがどんどん増えていく中で、次の保育園が一つできるといことで、園長に入った。それが30歳。園長としての経験は何もなかった。園長とは名ばかり。当時は、保護者の方が私よりも年上の人ばかりで困った。ましてや新興住宅地。そもそも知らない土地に入ってきて、何をやっていいかがわからず、まず近所の人とのつながりを持ち、町内会に入り、その辺から少しずつ基盤を固めていった。子どものことは、保母さんにおまかせしながら、私は対外的なつながりを持っていった。町内会に入るとは、情報源としてもものすごく大事だと思う。いくらい保育をしても、そんなに遠い所から来るわけではない。だからやはり地元。地元になくってはならない保育園、本当に喜ばれる保育園という形が本当の姿ではないかと思う。

（名古屋市公立E所長）

意識を持ち始めたのは、保育士として20年過ぎた頃から。保育園をまとめる所長の仕事に魅力を感じた頃、尊

敬する先生に出会い自分も所長として園をまとめるようになりたいと思うようになった。

2. あなたは、所長としての「やりがい」を感じていますか。感じているとすれば、どのようなところに感じていますか。

ここでは、子どもの育ちや親の気持ちに変化があること、職員の成長を感じることで、障害児保育への取り組み、10年20年という射程で子どもの成長を見届ける等の見解が示された。見解の一部を次に紹介する。

（福井県公立A所長）

一番は、子どもの育ちが見えた時。それから、お母さんが変わった時。お子さんを自分の中に取り入れられるようになった時。それから、若くても、経験のある先生でも、自分の保育で悩んでいたことがクリアできたことを喜び合える、共感できた時である。先生たちの成長が楽しみだ。

自己肯定ができず、自信を持って保育に挑めない人もいる。しかし、そういう人でも、とても面白いものを持っている。そういう人のいいところ取りをして、違うところに展開できた時。同じことは、お母さんにも、子どもにもある。こちらが投げかけて変化する、自分に自信を持って、保育所での生活を楽しんでいるところを見ると、“やったー”と思う。

（福井県私立B所長）

園長職は今27年目。卒園していった子が10年、20年経ったときに戻ってくる時。教育をやっているという自負は持っている。10年、20年経ったときここは良かったと評価してくれる。そこで初めて自分の評価だと思うので、そこが一番うれしいし、そこがやりがい、喜びだ。卒園するときに、ここ入れて良かった、お世話になりましたと言われると、それもうれしい。一応、集大成だと思っている。

今の保護者の中で4割近くは卒園児だ。お世辞かもしれないが、ここしか入れる気がしないと言われると、これはやりがいでもあるし、喜びでもある。園長冥利につける。しかし、こんな大きなプレッシャーもない。

（名古屋市私立C所長）

視察をしながら保育のスタイルを探していた20年くらい前、保育そのものがどうであるのかについて、職員と話し合うことがほとんどなかった。それが、何とか話ができるようになってきたのが、このところのやりがいの一つだ。職員に提案すると返ってくるようになってきた。

きっかけは障害児保育。職員から課題があがってきたときに、その子のために職員が動きやすいような職場環境にしようと園長が理解をしていないとできない。いろ

んな課題を持った子どもたちへの保育の実績を積んできている。わが子の育ちに不安を持っていて、あちこちで辛い目にあっているお母さんが、相談にみえたり、見学に来たりしたときに、「うちで（統合保育が）できると思います」って言うとうれしそうなのだ。

（福井市私立D所長）

やりがいとは人間（子ども）を育てるということだ。昔から、三つ児の魂うんぬんと言われるが、乳幼児期からいかに子どもを育てて、それを立派な大人にもっていかれるかという、その事が大事なことです。

園の特徴の一番は障害児保育。障害児保育は、心身ともにハンディを持ったお子さんこそ、世の中で堂々と生きてほしいという先代理事長の遺志を継いだものだ。やはりその信念でやってきたことが、結果的に良かった。施設が今までつながっていった。今の施設があるのは、保護者の力によるところがものすごく大きい。決して、商売ということを考えてはいけな。あくまで福祉。希望する保護者の思いを少しでも聞いてあげたいがために、ハンディがあろうとなかろうと、お子さんを受け入れさせてもらっている。うちの法人があるのは、それがすべてではないか。

（名古屋市公立E所長）

やりがいを感じることはある。それは、保護者の方から保育園が信頼を寄せてもらっていると感じられた時、子どもが喜んで登園してくる様子を見た時。また、こんな保育がしたい、保護者の方に対しこんな接し方をしたいという思いが職員に伝わり少しずつでも変化が感じられた時。

3. あなたは、所長をやめたいと思ったことがありますか。あるとすれば、それはどのような時（場面）でしたか。

所長をやめたいと思うこと（思ったこと）については、明確な理由となるものへの言及はなされなかったが、出張等で保育現場に入れなくなることのジレンマ、自分なりに所長職を退くタイミングを考えている等の見解が示された。見解の一部を次に紹介する。

（福井県公立A所長）

所長として、自分の保育所を守るとともに、対外的な役職がある。出張などで園をあけることが多い。それらのことは、最終的には子どものために仕事をしていることになるが、子どもに会えないというのがつらい。それは、園長をやめたいというのではなく、子どもに会えないことで、自分の本来の仕事を本当にしているのだろうか、と、すごく葛藤がある。

全国の会合に行って、いろんな分野の人と話をすることによって、自分の今までのものより、考えを広くさせてくれる経験はできる。そのような思いで、それを現場に持って帰って動きたいが、なかなか具体的に、時間がないことでつなぎきれていない。そこがちょっとジレンマになっている。

（福井県私立B所長）

金銭的にも、精神的にも苦しいことがあった。前の園長と比べられることもあった。今、何が支えになっているかと問われれば、どれだけ苦しくても、大変でも、あの時よりは今の方がまし、あの時には戻りたくないという思い。やめたいと思ったことはゼロではないが、やめたいと思っても、それが瞬間的で済むのは、若いころと比べれば、今の方がずっと幸せだと思えるから。

あと10年、20年経つうちに体力も落ちてくる。自分なりに、ある基準を設けており、それを全部クリアできなくなったら、年齢に関係なくやめるつもりでいる。園長として納得できるような仕事ができなくなったら、定年より前であっても引退の時期だと考えている。

（福井市私立D所長）

この仕事を嫌だとは思わない。ただ年齢には勝てない。だから、あと数年だろうか。でも、第一線を退いても、関わりは持っていきたい。それは楽しみでもある。別の職種の仲間から、いい仕事していると言われると、それは誇りだ。保育、教育は純粋だと思う。人のことを探ってみたり、裏をかいてみたりするのは、この業界ではやってはいけない。

（名古屋市公立E所長）

自分の思いと職員の思いがかみ合わず自分の力のなさに落ち込むことはあるが、まだやめたいと思ったことはない。

4. あなたは、“次に所長になるであろう人”を意識して、その人を育てるように何かしていますか。

ここでは、どの所長も、主任保育士等を対象に“次に所長になるであろう人”を大なり小なり意識し、場合によっては、具体的な働きかけを行っていることもうかがわれた。名古屋市では、待機児童解消のための保育所新規開設という状況に直面し、従来の「家族以外のものが園長をやるという概念がそもそもない」ところから転換し、リーダーとしての資質を育む計画的な労務管理の必要性に気づかされている状況もうかがわれた。見解の一部を次に紹介する。

（福井県公立A所長）

その人には私の動きを見てほしいと言っている。園長は、判断しなければならない。大きなことも、ささやか



なことも。決断するにあたって、子どもの最善の利益を絶対に中心にして判断するということを常日頃から言っている。でも、実際の行動となると、たとえば、伝えるお母さんにとって、今は受け入れるだけの状況でないときは、ちょっと時間を持つとか、支援するときは、いつ、誰が言うのか、というやり方を、できるだけ現場ベースで一応組んでみて、それで確かめていく。意見の違いがあれば、主任や他の保育士たちと相談する。

保育は組織であるので、一人でなしえることは絶対ありえない。現場にいる職員に頼らないと、園長の業務はできない。「職員が元気で楽しく、今日1日仕事できるかなということを必ず見て」と助言している。必ず、職員に一言かけたり、職員のバックにある家族の様子、生活のこと、体調のことを気かけたりする。だから、風通しのいい、ものが何でも言える職場にしようということも一つあげている。

（福井県私立B所長）

園長を育てるというのは考えていない。後継者という点では、まだ（自分が）できるかなと思っているので、今は考えていない。5年、10年経ったとき、もうちょっと先が見えたときに考えたい。ただ自分の子どもに継がせる気はない。子どもにとって選択肢にはなるが、継いでほしいという気持ちはない。

職員を育てるということでは、園側がきちんと襟を正したうえで、残りの部分をお願いしますと言わなければならない。「お願いします」と、人に言う以上は、職員にも保護者にも、「お願いします」と言う以上のことを自分がするから聞いてくれる。保育に関する仕事を自分がどの職員よりも、質量ともに一番やっていく。大変な思いをするのは園長だと思ってくれるから、職員は仕事をしてくれると思う。

（名古屋市私立C所長）

名古屋市では、待機児童がこれだけ厳しくなって、今もどんどん新規開設しないと間に合わない。そこで今まで考えてもみななかった、“職員の株分け”という問題が出てきた。私も含めて、ここの地方の園長は、家族以外のものが園長をやるという概念がそもそもない。いかに子どもに継がせるかというのがあり、どんなに優れた人材でも、トップにはなれないとか、夢がないとか言われるわけで、確かに当たっているところもある。

“株分け”のことを考えると、園長としてリーダーとしての資質を育むような計画的な労務管理をしていかなければと急に気が付いても、全然間に合わない。つまり、組織として、自分の園の職員を組み立てようという意識がほとんどなかった。みんな典型的には、園長先生がいて、奥さんが主任で、その下は全部いっしょで、駒として動くようなイメージがほとんど。その中から、管理者というか、必ずしも株分けして所長をやらせなくては

けないわけではないが、所長の言うがままに動くのではなくて、そこにきちんと子ども像だとか保育の目標の論議が根つこのところからできるようなことを考えたこともなかった。今のところ、私の家族内ではやりそうないので、今の職員で何とかしようと思っている。

（福井市私立D所長）

後継者が誰になるかはわからない。適任者がいれば、たとえば、主任保育士をやってくれている人には可能性はある。はたらきかけは、それなりにやってはきている。（次の）園長を誰にやってもらう？と言ったことがある。でも、その通りなるかならないかはわからない。すでにいっしょにやってきて30年以上になると、そういう意識づけとして“先生たちにお願ひね”っていう思いは伝えてある。やっぱりこの人を、という思いを持って保育に携わってもらっている。やはりこの人と思えば、年功序列は関係ない。先見の明、推察力、保育に対する情熱が大事だ。

（名古屋市公立E所長）

まだ所長になるであろう人に出会ったことがないので何もしていない状態だ。将来、所長になったらいいかなと思う人はいるが、まだ若いので保育士としての経験を積んで欲しいと思ってアドバイスをしている。

5. このたびの調査では、所長の資格の法定化について肯定的な意見が多くありました。このことについて、どのように思いますか。

ここでは、所長資格の法定化については賛成の意が示された。法定化は運営費の単価として加算される要件にもなるのではないかという見解や、法定化のなされていない今、研修に積極的に参加することで、自らの「けじめ」としているという考え方も示された。いずれも、所長としての社会的認知を得るには法定化が必要だとする見解であった。見解の一部を次に紹介する。

（福井県公立A所長）

私は法定化した方がいいと思う。法まで行った方がいいかどうかはわからないが…。

いろいろな資格があるが、みなさん何かかんか、5年ごとに試験があるとか何とか、お聞きするが、保育士だけが何も無いと言われる。そこに胡坐をかくわけではないが、けじめというか、自分自身を整理させる意味では、そんなことがあっていいのかなと思う。今はないから、逆に、園長は研修を受けることで返そうと思っている。研修体系みたいなものでやっている。そういうことをやって社会的に認められるというか、肯定的に認められるには、やはり何らかの形はあった方がいい。



(福井県私立B所長)

法定化はもちろん必要だ。確かに、園長の給与を単価に、主任保育士も単価に入れてほしいと思う。しかし、資格がないのに、無条件で加算や単価が付くとは思えない。園長の仕事の内容や大変さを説明し、社会一般に納得してもらおう一環として資格の問題があるのではない。法定化は絶対ないといけない。ましてや日本のような資格社会の中で、どういう形で資格を設定するかという方法論だけの問題だ。

(名古屋市公立E所長)

法定化について考えたことがなかったので、肯定的な意見が多かったということに驚いている。質の高い所長が求められているということだろうか。一定基準をクリアした人になるということでは、現場にとってはいいことかもしれない。

6. 所長に就くに当たって、その資格要件として何が必要だと思いますか。“保育士資格を保有すること”の是非と併せて見解をお聞かせください。

ここでは、資格要件として、保育士資格を保有することについては、“必要”とする見解（公立所長）と“そこまでは必要としない”とする見解（私立所長）に分かれた。しかしながら、“保育士資格を有すること”とまではいかないにしても、こうした所長の社会的な認知の向上及び資質向上の必要性については共通した認識が示された。その方策として、現在、各種団体の主催で行われている研修制度のさらなる充実を求める指摘がなされた。また、所長の力量として、保育と経営の両面での見識を備えていることが必要だとする考え方、部下の能力を引き出したり、物事を冷静に判断し決断したりする能力が必要だとする見解も示された。見解の一部を次に紹介する。

(福井県公立A所長)

やはり保育士資格のある人が所長にした方がいいと思う。保育所の運営だけではなくて、地域の中の保育所としてどうするかということになると、今は、子育ての伝承が希薄な地区のお母さん、お父さん、核家族には、保育所が核になって、伝えていく場でなければならない時期。それは、保育士であった方がやりやすい、広げやすい、実りがあるのではない。資格はあるべきだと思う。子どもたちやお母さんが動かしやすいような運営もわかっていての方がいい。そこがわかっていての管理と、全く事務的な事だけで考えている所長とは違うと思う。保育の全体がわかったうえでの管理と単なる管理とは違いがあるのではない。

研修は、私たちが選んで行っている。自分の欠ける部分、たとえば、お母さんのカウンセリングとか、それ

は別にカウンセラーになるのではないが、そういうノウハウを少し取得した方が、今の所長を維持していくのに良いと思ったら、「選択研修」というのか、自分が判断して、選べる講座があるとおもしろい。

研修では、どちらかと言うと「園長は自分で頑張りなさい」という感じになってしまう。むしろ、若い先生とか、中堅とか、主任には、次のポジションを継ぐために力を入れたい。特に私立さんだと、管理的なものが主なので、園長は自分でやってくださいねということになるが、園長になった身としては、本当に戸惑うことはあるし、自分の決断一つで、すごい道がはずれてすることもある。園長も学びというか、そこに何かほしいと思う。

園長は本当につらいもの。誰にも告げるところがない。相談する人がいない。自分がつまずいたところをどうしたらいいか、整理する時間も必要だ。自分を見直すことも必要。ベテランはベテランになりすぎてしまっていて、もう一回見直すことがなくなっている。

私は、職員のヒアリングを年3回、必ずするようにしている。正規も非常勤も調理の方も全部する。まずは、健康管理。健康診断の結果をもとに、体のことについて聞く。2回目のヒアリングは仕事が軌道に乗ってきた充実期のとき。最後は、1年やってきたがどうだったというテーマでやる。

(福井県私立B所長)

基本的には、経営するわけだから、経営論とか運営論が必要になる。実技は仮にできないにしても、保育士がやっている実技以外の部分は必要だ。理論的なもの、理念は必要だ。経営の理念といっても、教育者でもあるから。それが何千人、何百人いるところなら、経営のエキスパートが運営の園長ということもありうるだろう。でも、たかだか何十人だ。

あと管理者としての管理論と思う。園長が、「この職員の素質と今の評価を聞かせてください」と言われたら、答えられなければならない。園長はその最高責任者だから。園長自身が職員一人一人に、職員が納得できる説明と評価ができなければならない。つまり、自分の目の届く範囲で、職員を採用するとか、一人一人職員を評価できるように、常日頃目を届かせるのは、園長の責務だと思う。

保育士資格を持つところまでは求めない。でも、保育のことを学ぶことは大切だと思う。保育所はそんなに大きくない組織であるがゆえに、保育のこともわかっていて、管理や運営面、経営面もわかっている人の方がいい。

(名古屋市私立C所長)

保育という営みそのものが、それなりの組織のミッションがあり、それを達成するために組織があるとするなら、そのトップが何の資格もないというのは変だ。資格の要件がないというのは、託児所の名残りのかと思う。

保育所は、病院経営と似ている。結局、つぶれてはしょうがない。保育士資格の要件が全部必要だとは思わないが、その時代に合った、その社会での、子どもの望ましい環境であるとか、育ちに必要な視点であるとか、子ども観の歴史みたいなものを所長は知っておきたい。そうでないと、現場の職員から、子どもの環境を良くしたいと言われたときに、客観的に理解できない。保育士が一生懸命学んできても、“何かわけのわからないことを言っている”では困りますから。それを取り入れるかどうかは、それぞれの園の事情もあるかもしれないが…。その施設やその保育のあり方の最高責任者としては、前提として、資格要件を持っていただきたい。

自分の子への思いや経験だけで、子どもとはこういうものなのか、子育てとはこういうものだと決めつけてしまうのではなく、歴史を学んだり、育ちの実際を確認してもらって、その部分での専門性というのは持っていてほしい。子どもの育ちに何が必要かを考えて、いろいろ現場の職員がやることの客観的な指標みたいなものを持ってもらって、職員の相談に乗って、職員が保育しやすい環境を準備してもらえるといい。

#### （福井市私立D所長）

全面的にはではないが、どちらかといえば賛成だ。私園の場合は、何かで柵を作らないと。保育士資格とまでもいなくても、何かないといけない。あまり高いハードルではなくてもいいので、3つくらいのハードルがないといけないのではないか。

保育は、ロマンとそろばんだと思う。だから、二つの頭がないと噛み合っていない。そこの手腕というのは、保育だけというわけにはいかない。そこはオールラウンドでないといけない。特に、男の園長はそこが一番大事だと思う。経営の面と保育の面と、人間のメンタル的な面から、保育所長講座がトータル的に行われているものを厚くしてもらったらいいいのではないかな。

#### （名古屋市公立E所長）

“保育士資格を保有すること”は必要だと思う。所長として求められている責務を考えた時、保育の現場での経験は不可欠だと思っている。ただ、リーダーシップを発揮すること、部下の能力をひきだすこと、物事を冷静に判断し決断することの能力は資格とは関係ないが、所長として要求される能力だと思う。

### （3）ヒアリング調査のまとめ

ヒアリング調査を通して得られた見解を、保育所の運営や組織の観点から整理しておきたい。

#### ①“所長になる”という自らの意識や後進となる人材の育成について

“所長になる”という意識は、公立と私立とではだいぶ様子が違う。公立では、ある程度の経験年数及び主任

というポジションを経験してから「所長になる」のが一般的である。

一方、私立では、家族が運営を引き継いでいく様子がうかがわれ、それが「家を継ぐ」、「家業」という言葉に表れていた。同一法人で複数の保育所を運営しているところでは、所長の家族（子ども等）が所長に就いている場合もある。その継続、継承にあたっては、それぞれの家族に、それぞれの事情があることが推量される。その意味で、後継者をどうするかという課題は公立よりも切実なことのようである。

ある所長が「家族以外のものが所長をやるという概念がそもそもない」と語っていたことが印象的である。その所長によれば、いわば当たり前となっていたその状況が、待機児童の解消を背景とした保育所の新規開設という現実の中で揺らいできているようであり、リーダーとしての資質を育む計画的な労務管理の必要性とともに、所長の言うがままに動く職員像からの転換の必要性に気づかされつつある状況もうかがわれた。

どの所長も、“次に所長になるであろう人”を大なり小なり意識し、場合によっては、具体的な働きかけを行っていることもうかがわれた。しかしながら、業務の一つ一つを手ほどきしながら教えているといった様子はない。むしろ、他の職員と一緒に仕事をしながら、あるいは自らの仕事の姿勢を見せながら伝えるようなやり方が採られているように思える。

#### ②所長のやりがい感について

所長の“やりがい”の核には、当然ともいえるが、子どもを育て、その成長を見届けること、保護者の支援があるといえる。また、保育者の成長ぶりを喜ぶことをあげた所長もいた。所長のなかには、自らの保育観の原点、あるいは、保育の使命感の原点を障害児保育にしている人もおり、そうした実績がやりがいに裏打ちされているようでもあった。

また、子どもの10年後、20年後の成長を射程に入れつつ、その子どもがやがて親になり、その子どもが同じ園に入るという世代の連鎖にやりがいを見出しているケースも見られた。そのためには、保育所がその地区に継続して存在することが不可欠であるが、殊に、私立の保育所については、地域に密着した歴史と信頼関係を築いてきたことへの自信を持っているように思われる。保育所の存在を「社会的な子育て」という言葉で表現した所長がいた。すなわち、「子どもが育つ場は、地域の中に総合的にある」うちの、保育所がその一端を担うという主張が込められていた。

なお、所長をやめたいと思うこと（思ったこと）については、明確な理由となるものへの言及はなされなかった。

### ③所長資格の法定化や所長になるための資格要件について

所長資格の法定化については賛成の意が示された。また、所長として、保育に関することと経営や運営に関することの両面で見識を備えていることが必要ということでは、どの所長も共通した認識であった。“保育はロマンとそろばん”と端的に表現した所長もいた。このような両面での見識を必要とするという理由には、二つの文脈があると考えられる。

一つは、保育士から上がってくる保育現場の課題に対して、その状況を理解し、適切な判断を下す所長でありたいという思いの表れと受け取れる。換言すれば、“保育や子どものことはわからないから、主任か誰かに任せている”状況から脱して、保育の課題に他の職員も交えながら自らも関与するという思いの表れである。

もう一つは、職員がせいぜい何十人の、さほど大きくない組織であるがゆえに、保育のことも、運営面や経営面もわかっている人の方がいいということである。すなわち、職員一人一人の保育の様子が見えていることが、結果として全体の運営に好影響を及ぼすということだろう。「保育の全体がわかったうえでの管理と単なる管理とは違いがあるのではないか」とか、「オールラウンド」とかいった見解も同じ意味と受け止められるが、それは“ある一定の規模の範囲”という保育職場の特性に依るものである。

所長には、職員と定期的に面談したり、職員からの相談に乗るなど、職員が保育しやすい環境を準備していこうという意識もうかがわれたが、こうした両面での見識、あるいは「オールラウンド」での立場は、職員を育てる視点からも今後の大きな鍵になると考えられる。たとえば、指針にあるように、保育課程の編成に全職員が参画できるような態勢を整え<sup>11</sup>、それを自らが統括していくような場面や事例検討に所長自らが参画するといった場面を想定することができる。

質問紙のQ3では、所長自らが力量を伸ばしたい領域について、ある傾向とともに多様性が見られたものの、所長自身にも専門性の向上に向けた意識が働いていることが確実にある。ある所長は、「自分がつまづいたところをどうしたらいいか、整理する時間も必要だ。自分を見直すことも必要」と語っていた。こうした自己を更新する意識について、園田（神奈川県・明石町保育園園長）は、保育所には、一見問題の本質がはっきりとみえない課題、いわば「混沌とした課題」が数多く存在するとして、「園長は、目の前にある課題を整理するプロセスのなかで、現在どの領域の知識や能力が必要とされ、さらに何が自分や保育所に欠けていて、またどの部分を集中的に学習しなければならないかということなどを、常にフィードバックする必要があると思われる」<sup>12</sup>と述べていることと同調する。

また、リーダーシップを発揮すること、部下の能力を

ひきだすこと、物事を冷静に判断し決断することの能力は保育士資格とは関係ないが、所長として要求される能力だとする見解も示された。

保育士資格を保有することについては、“必要”とする見解（公立所長）と“そこまでは必要としない”とする見解（私立所長）に分かれた。

しかしながら、“保育士資格を有すること”とまではいかないにしても、こうした所長の社会的な認知の向上及び資質向上の必要性については共通した認識を持っている。その方策として、現在、各種団体の主催で行われている研修制度のさらなる充実を指摘する所長もいた。その研修内容については、保育業務に直結する内容、自己の課題解決につながる内容のほか、一般教養的な内容など、多様な見解が示された。

11 厚生労働省編『保育所保育指針解説書』（フレーベル館、2008年）p.127

12 園田巖「今、保育園長に求められている視点と実践」全国社会福祉協議会『保育の友』（2008年、12月号）p.21

## 第4章 まとめと考察

本研究は、西村ら（平成22年度保育科学研究）の継続的な研究（前掲第1章参照）として位置づけるものであり、所長の資質や役割について、実際に保育所を運営する立場・責務にある保育所長の意識からの照射を試み、引き続き、所長資格のあり方についても考察を深めることを目的とした。職員の協働性や保育所長の責務に関する所長の考え方とともに、保育現場における組織論並びに保育現場における保育士の育成に関する課題を明らかにするために、約560ヶ所の保育所長を対象とした質問紙調査と5ヶ所の所長を対象としたインタビュー調査を実施した。

質問紙調査の量的分析を行った結果（第2章参照）において、設置運営主体による違いと保育士資格の有無による違いに有意な差が認められた項目を表18にまとめた。設置運営主体による違いを概観すると、私立保育所では、所長の役割を保育所の経営者として捉えている側面が強い、より強いリーダーシップで職員を牽引している、自らの保育所の独自性を意識しているなどの傾向が示された。一方で、「保育所の課題について職員が協力して改善に努めることのできる体制を作ること」については、公立保育所よりも実践度が低い傾向がみられた。そのほか、私立保育所では保育士の悩みとして「待遇（給与や福利厚生を含む）」の悪さを、公立保育所は「正規職員の比率が小さい」ことをあげるものが多かったことなどから、保育所を取り巻く現在の課題を大きく反映している側面もみられた。

保育士資格の有無による所長の意識の違いをまとめると、保育士資格のある所長は、保育士資格のない所長よ



りも、保育の内容に関することにより関心をもち、保育士と一緒に日々の保育実践の中での活動を志向している傾向がある。たとえば、自身の保育所の特徴について、保育士資格をもつ所長は、「子どもの健康支援」を長所として、「教材研究の時間を確保できない」ことを課題として捉えているものが多かった。それに対して「設備、教材、遊具」を長所としてあげるものは保育士資格のない所長の方が多かった。保育所の長所や問題点は、もちろん、個々の保育所によって実状は異なるであろうが、所長の問題意識や着眼点の相違がこれらの結果に大きく影響していると考えられる。

そのほか、保育士資格のある所長は、所長の業務として保育実践に関わる内容で指導力を発揮したい、若手保育士を育てる手立てとして日常の業務の中で育成するOJT的な方法が望ましい、と考える傾向がみられた。また、職場の保育士が困難だと感じていることを「日頃の子どもの保育の実践」と回答したのは保育士資格のある所長が多く、保育実践の細やかな点についても、保育士と一緒に悩みを共感できる可能性が示唆される。

このように、設置運営主体と保育士資格有無による違いの特徴が示されたが、回答者のうち公立保育所長はすべて保育士資格を取得しており、私立保育所長で保育士資格を取得しているのは6割ほどであることを踏まえると、第1章で述べた所長の責務には、保育士資格の有無が大きな影響を及ぼす可能性が見出された。

質問紙調査において、所長資格の法定化について賛否を尋ねたところ、「賛成」と「やや賛成」が「反対」と「やや反対」を大幅に上回っていた。これは、2008（平成20）年3月28日付け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」と記載されていることについて、現在の保育所長も賛成の意思を示していると捉えられる。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、保育所長資格は法令で定められていることが、矢藤ら（平成22年3月）の調査研究（前掲第1章参照）において示されている。これらの国では保育所長資格を取得する条件として、保育に関する学位か保育士の資格、または保育所等の保育経験が必要とされている。

インタビュー調査（第3章参照）においても、保育士資格を保有することについては、“必要”とする見解と“そこまで必要としない”とする見解に分かれたが、所長資格の法定化については賛成の意が示された。所長として、保育に関することと経営や運営に関することの両面で見識が必要であるという共通した認識がみられた。これは、保育の課題に他の職員も交えながら自らも関与するという思いや、“ある一定の規模の範囲”という保育職場の特性を踏まえ、職員一人一人の保育の様子が見えていることが、結果として全体の運営に好影響を及ぼすという思いの表れだとも推察される。

したがって、わが国でも、保育所長の要件として“保育士資格を有すること”とまではいかないにしても、所長の社会的な認知の向上及び資質向上の必要性を踏まえ、少なくとも保育所保育指針の内容について理解を深めておくための手立て（研修制度・内容など）を提案する必要があるだろう。さらに、設置運営形態（たとえば、私立保育所長には経営に関する内容も加えるなど）や経験年数（たとえば、1年未満の所長と1年以上の所長で分けるなど）を基に、研修内容や研修対象者を構成することで、より実状に応じた保育所長の要件となるのではないかと考える。



表18 質問紙調査の量的分析において有意差が認められた項目の一部

|                               | 全体   | 設置運営形態 |    | 保育士資格 |              |
|-------------------------------|------|--------|----|-------|--------------|
|                               |      | 公立     | 私立 | 有     | 無            |
| 人事・組織上の問題として改善・改良が必要だと思っていること |      |        |    |       |              |
| 職員会議の時間を十分に確保できない             | 57.9 | 64.5   | >> | 49.3  |              |
| 教材研究の時間を確保できない                | 42.7 |        |    | 44.7  | >> 22.4      |
| 正規職員の比率が小さい                   | 36.4 | 55.2   | >> | 11.6  |              |
| 人事考課にあたっての評価や判断基準が難しい         | 16.8 | 9.3    | << | 26.8  |              |
| 副園長、主任等他の管理職との意見調整が難しい        | 4.0  | 1.1    | << | 8.0   |              |
| 所長としてより指導力を発揮したいと思っているテーマ     |      |        |    |       |              |
| 職員一人一人の力量の向上                  | 72.9 |        |    | 75.6  | > 61.2       |
| 職員の保育実践に対する指導・助言              | 53.0 | 63.4   | >> | 47.1  | >> 22.4      |
| 若手の保育士の育成                     | 50.5 | 57.4   | >> | 48.2  | > 30.6       |
| 入所児童の保護者や地域の子育て家庭への支援         | 50.5 | 61.2   | >> | 36.2  |              |
| 職員の仕事に対する責任感や倫理観の指導           | 46.1 | 37.7   | << | 57.2  |              |
| 保育・療育に係る他の専門機関との連携            | 26.2 | 31.1   | >> | 19.6  |              |
| 小学校との連携                       | 21.8 | 27.3   | >> | 14.5  |              |
| 地域社会への貢献                      | 16.5 | 10.9   | << | 23.9  |              |
| 保育所の経営                        | 13.1 | 2.2    | << | 27.5  | 18.8 << 42.9 |
| 労務管理・人事管理・人事考課                | 10.0 | 3.8    | << | 18.1  |              |
| 保育理念や保育方針の設定                  | 9.7  |        |    | 7.1   | << 20.4      |
| 所長として自ら強化したいと思っている領域          |      |        |    |       |              |
| 家族支援、保護者対応                    | 68.8 | 82.0   | >> | 51.4  | 56.5 > 40.8  |
| 保育所の自己評価                      | 38.6 |        |    | 41.2  | > 20.4       |
| 保育・療育に係る他の専門機関との連携            | 34.3 | 39.3   | >  | 27.5  |              |
| 問題解決のための研究方法                  | 30.5 | 37.2   | >> | 21.7  |              |
| 保育の行財政                        | 25.9 | 18.0   | << | 36.2  |              |
| 障害児の保育                        | 24.6 | 29.5   | >  | 18.1  |              |
| 職員会議の運営                       | 22.7 | 26.8   | >  | 17.4  |              |
| 労務・人事管理・人事考課                  | 21.2 | 9.8    | << | 36.2  |              |
| 予算管理・会計システムに関すること             | 12.8 | 2.2    | << | 26.8  |              |
| 第三者評価                         | 6.9  | 4.4    | <  | 10.1  |              |
| 現在の職場の長所                      |      |        |    |       |              |
| 子どもの保育の内容                     | 61.7 | 56.3   | <  | 68.8  |              |
| 周囲（立地）の環境                     | 38.3 | 32.2   | << | 46.4  |              |
| 子どもの健康支援                      | 36.4 |        |    | 49.4  | > 28.6       |
| 安全対策や危機管理                     | 31.8 | 26.8   | <  | 38.4  |              |
| 職員の研修体系                       | 24.6 | 19.1   | << | 31.9  |              |
| 設備、教材、遊具                      | 17.4 | 7.1    | << | 31.2  | 23.5 < 44.9  |
| 職場の保育士に高めてほしい領域               |      |        |    |       |              |
| 子どもの発達過程の理解                   | 80.1 | 84.2   | >  | 74.6  |              |
| 保護者からの相談対応                    | 73.8 | 78.7   | >  | 67.4  |              |
| 障害児の保育                        | 44.2 | 50.3   | >  | 36.2  |              |
| 身体、音楽、造形、言語等の保育表現の技術          | 44.2 | 38.8   | <  | 51.4  |              |
| 保育の研究手法                       | 28.0 |        |    | 30.6  | > 14.3       |
| ソーシャルワークの知識・技能                | 22.4 | 30.1   | >> | 12.3  |              |
| 一般的な教養や本人の趣味                  | 18.4 | 10.4   | << | 29.0  |              |
| 職場の保育士が職務上の困難を感じていると思うこと      |      |        |    |       |              |
| 保護者への対応                       | 76.3 | 83.6   | >> | 66.7  |              |
| 日頃の子どもの保育の実践                  | 46.7 |        |    | 51.8  | >> 26.5      |
| 待遇（給与や福利厚生を含む）                | 37.4 | 31.7   | <  | 44.9  |              |
| 障害児の保育                        | 35.2 | 42.1   | >> | 26.1  |              |
| 若手保育士を育てていく手立てとして望ましいと考えること   |      |        |    |       |              |
| 職員会議等での意見発表の機会を多くする           | 57.0 |        |    | 65.9  | > 46.9       |
| メンターのような指導相談役の保育士を付ける         | 45.8 | 51.9   | >  | 48.2  | >> 22.4      |
| 保育のPDCAサイクルの過程を徹底させる          | 40.2 | 46.4   | >> | 31.9  | 37.6 > 20.4  |
| 定期的に所長や主任と個人面談を行う             | 38.6 | 33.9   | <  | 44.9  |              |
| 公開保育(研究保育を含む)の担当に当てる          | 24.3 | 29.0   | >  | 18.1  |              |

(>>、<<：1%水準； >、<：5%水準 で有意)

保育所長の保育所運営に係る意識に関する調査

今回の調査は、所長から見た保育所運営等の課題を明らかにすることを目的とするものです。この調査をもとにして、保育の質の向上に係る組織上の方策を考えるとともに、さらにこうした実情を把握することを通して、今後の保育士養成の在り方や保育現場との協働を考える材料にしたいと考えております。

ご回答は、所長の先生にお願いしたいと存じます。大変お忙しいところ誠に恐縮に存じますが、本調査の趣旨をご賢察の上、何卒ご理解いただき、ご協力いただきますようよろしくお願いいたします。

なお、この調査は無記名式で、ご回答はすべて統計的に処理します。個人や施設が特定されることはありません。忌憚のないお考えやご意見、正確な実態をご記入くださいますようお願いいたします。

平成23年8月

【調査研究メンバー】

石川昭義（仁愛大学人間生活学部子ども教育学科）〔研究代表〕

西村重稀（仁愛大学人間生活学部子ども教育学科）

矢藤誠慈郎（愛知東邦大学人間学部子ども発達学科）

森 俊之（仁愛大学人間学部心理学科）

青井夕貴（仁愛女子短期大学幼児教育学科）

【ご記入にあたってのお願い】

1. この質問紙の質問は、次のような構成にしています。  
F 1～F 13…所長の属性とお勤めの保育所に関する質問  
Q 1～Q 14…お勤めの保育所の組織等についての所長個人のお考えをおたずねする質問
2. 回答は、所長個人のお考えで回答してください。
3. 実態（事実）については、平成23（2011）年8月現在で答えてください。
4. ご記入いただいた質問紙は、8月31日（水）までに、同封の返信用封筒により、ご返送ください。

【はじめに、あなた自身のことについておたずねします。】

F 1 あなたの性別をお聞かせください。

1. 男性                      2. 女性

F 2 あなたの年齢をお聞かせください。

1. 30歳未満                      2. 30歳～40歳未満                      3. 40歳～50歳未満                      4. 50歳～60歳未満  
5. 60歳以上

F 3 あなたは保育所の職員として通算して何年目ですか。（ ）に数字を書いてください。

（ ）年目

F 4 あなたは所長として通算して何年目ですか。（ ）に数字を書いてください。

（ ）年目

**F 5 あなたは、どのような資格・免許を持っていますか。下記の中から、お持ちのものに○を付けてください。ない場合には、「なし」に○を付けてください。**

- |               |                                 |
|---------------|---------------------------------|
| 1. 保育士        | 8. 看護師、保健師                      |
| 2. 幼稚園教諭      | 9. 栄養士                          |
| 3. 小学校教諭      | 10. 調理師                         |
| 4. 中学校、高等学校教諭 | 11. なし                          |
| 5. 養護教諭       | 12. その他〔法令に定められたもので民間の資格は除きます。〕 |
| 6. 社会福祉士      | ( )                             |
| 7. 社会福祉主事     |                                 |

**【次に、あなたが勤める保育所のことについておたずねします。】**

**F 6 あなたが勤める保育所の所在地はどこですか。**

1. 名古屋市                  2. 福井県

**F 7 あなたが勤める保育所の設置運営形態は何ですか。**

1. 公立                          2. 私立

**F 8 あなたが勤める保育所に、保育士は何人いますか。保育士資格を有するすべての人（臨時、パートを含む）の数を（ ）に書いてください。**

( ) 人

**F 9 上の F 8 の保育士総数のうち、正規雇用※の保育士は何人いますか。（ ）に書いてください。**

( ) 人

※ここで「正規雇用」とは、自治体の基準や法人の規程等によって定年及び給与が定められ、それらの条件のもとで採用されている人をいいます。

**F 10 あなたが勤める保育所に、四年制大学を卒業して保育士になった人（四大卒で保育士試験で保育士になった人も含む）はいますか。いる場合には（ ）に人数も書いてください。**

1. いる（正規雇用：          人，非正規雇用          人）      2. いない

**F 11 あなたが勤める保育所に、男性の保育士はいますか。いる場合には（ ）に人数も書いてください。**

1. いる（正規雇用：          人，非正規雇用          人）      2. いない

**F 12 あなたが勤める保育所に、看護師はいますか。いる場合には（ ）に人数も書いてください。**

1. いる（正規雇用：          人，非正規雇用          人）      2. いない

**F 13 あなたが勤める保育所に、栄養士はいますか。いる場合には（ ）に人数も書いてください。**

1. いる（正規雇用：          人，非正規雇用：          人）      2. いない

**【以下の質問は、所長個人のお考えとしてご回答ください。】**

**Q1** お勤めの保育所において、人事・組織上の問題として改善・改良が必要だと思っていることはありますか。次の選択肢の中から当てはまると思うものを、優先度に応じて5つ以内を選んで番号に○を付けてください。何もなければ「なし」に○を付けてください。「その他」であれば、（ ）に具体的に書いてください。

1. 職員会議の時間を十分に確保できないこと
2. 研修の時間を確保できないこと
3. 教材研究の時間を確保できないこと
4. 保育士（非正規を含む）の安定的な確保が難しいこと
5. 正規職員の比率が小さいこと
6. 産休・育休・病休の代替保育士の確保が難しいこと
7. 職員の年齢構成がアンバランスであること
8. 若手の保育士※を現場で育成することが難しいこと
9. 職員間の人間関係の調整が難しいこと
10. 人事考課にあたっての評価や判断基準が難しいこと
11. 副園長、主任等他の管理職との意見調整が難しいこと
12. なし
13. その他（ ）

※「若手の保育士」とは、概ね就職して3年くらいまでの人という意味でご理解ください。

**Q2** 今、所長として、より指導力を発揮したいと思っているテーマはありますか。次の選択肢の中から当てはまると思うものを、優先度に応じて5つ以内を選んで番号に○を付けてください。「その他」であれば、（ ）に具体的に書いてください。

1. 保育理念や保育方針の設定
2. 保育課程の策定
3. 指導計画の作成
4. 職員の保育実践に対する指導・助言
5. 職員のチームワークの形成
6. 職員一人一人の力量の向上
7. 若手の保育士の育成
8. 保育所の経営
9. 労務・人事管理・人事考課
10. 職員の仕事に対する責任感や倫理観の指導
11. 地域社会への貢献
12. 入所児童の保護者や地域の子育て家庭への支援
13. 小学校との連携
14. 保育・療育に係る他の専門機関との連携
15. 保育所としての自己評価
16. 第三者評価の受審
17. その他（ ）



**Q3** 所長として、自らに、どのような領域の知識・技能をより強化したいと思いますか。次の選択肢の中から当てはまると思うものを、優先度に応じて5つ以内を選んで番号に○を付けてください。「その他」であれば、( ) に具体的に書いてください。

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| 1. 保育に関連する法令    | 10. 職員会議の運営            |
| 2. 保育の行財政       | 11. 労務・人事管理・人事考課       |
| 3. 家族支援、保護者対応   | 12. 予算管理・会計システムに関すること  |
| 4. 事務文書の作成      | 13. 保育所の自己評価           |
| 5. 子どもの発達過程     | 14. 第三者評価              |
| 6. 障害児の保育       | 15. 問題解決のための研究方法       |
| 7. 保育課程・指導計画の編成 | 16. 保育・療育に係る他の専門機関との連携 |
| 8. 子どもの保健・医療    | 17. 一般的な教養や自分の趣味       |
| 9. 小学校との連携      | 18. その他 ( )            |

**Q4** 施設長の責務に関連して、次の①～⑩に掲げる事項の自らの実践度について、それぞれ1つ選んで、その番号に○を付けてください。(( )は「保育所保育指針」及びその解説書において関連する章を示します。)

| 事 項                                             | 十分にでき<br>ている | だいたい<br>できている | どちらとも<br>いえない | あまりでき<br>ていない | 全くでき<br>ていない |
|-------------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| ①保護者や地域社会に対して保育所が行う保育の内容について適切に説明すること（第1章）      | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ②保育課程の編成にあたって全職員の参画と共通理解を図ること（第4章）              | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ③保育実践や保育の内容に関して職員の共通理解を図ること（第7章）                | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ④保育所の保育の内容等について、保育所として自己評価を行うこと（第4章）            | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ⑤保育の目標に基づいて、自ら日頃の保育実践のリーダーシップを発揮すること（第7章）       | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ⑥保育所における健康及び安全の実施体制の整備を行うこと（第5章）                | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ⑦保育所の課題について職員が協力して改善に努めることのできる体制を作ること（第7章）      | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ⑧職員の課題を踏まえた保育所内外の研修を体系的、計画的に実施すること（第7章）         | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ⑨職員の意向を尊重しながら、当人の自己研鑽に対する援助や助言に努めること（第7章）       | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |
| ⑩経験の浅い職員も含め、職員間で学び合いを深めていくことができるような体制を作ること（第7章） | 5            | 4             | 3             | 2             | 1            |

**Q5** 所長として、今の職場では、どのようなところに長所があると思いますか。次の選択肢の中から当てはまると思うものすべてに○を付けてください。「その他」であれば、（ ）に具体的に書いてください。

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| 1. 子どもの保育の内容      | 9. 周り（立地）の環境           |
| 2. 保護者に対する対応      | 10. 小学校との連携や交流         |
| 3. 地域の子育て家庭に対する支援 | 11. 保育・療育に係る他の専門機関との連携 |
| 4. 職員の人間関係        | 12. 長時間の開所時間           |
| 5. 地域の人たちとの連携や交流  | 13. 障害児の保育             |
| 6. 子どもの健康支援       | 14. 職員の研修体系            |
| 7. 安全対策や危機管理      | 15. その他（ ）             |
| 8. 設備、教材、遊具       |                        |

**Q6** 所長として、今の職場では、どのようなところに課題があると思いますか。お考えをお聞かせください。

**Q7** 職場の保育士には、どのような領域の知識・技能をより高めてほしいと思いますか。次の選択肢の中から当てはまると思うものを、優先度に応じて5つ以内を選んで番号に○を付けてください。「その他」であれば、（ ）に具体的に書いてください。

- |                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| 1. 保育に関連する法令       | 8. 子どもの保健・医療            |
| 2. 保育の行財政          | 9. 身体、音楽、造形、言語等の保育表現の技術 |
| 3. 保護者からの相談対応      | 10. ソーシャルワークの知識・技能      |
| 4. 事務文書の作成         | 11. 保育の研究方法             |
| 5. 子どもの発達過程の理解     | 12. 組織のリーダーとなりうる資質      |
| 6. 障害児の保育          | 13. 一般的な教養や本人の趣味        |
| 7. 保育課程の編成・指導計画の立案 | 14. その他（ ）              |

**Q 8 あなたから見て、職場の保育士が職務上の困難を感じているだろうと思われることは何ですか。次の選択肢の中から当てはまると思うものを、優先度に応じて5つ以内を選んで番号に○を付けてください。「その他」であれば、( ) に具体的に書いてください。**

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| 1. 待遇（給与や福利厚生を含む）      | 7. 自己評価と改善への手立て |
| 2. 職員の人間関係             | 8. 保護者への対応      |
| 3. 園の保育方針と本人の考え方との食い違い | 9. 仕事と家庭生活との両立  |
| 4. 職員の世代間での保育観の違い      | 10. 障害児の保育      |
| 5. 指導計画の立案             | 11. その他 ( )     |
| 6. 日頃の子どもの保育の実践        |                 |

**Q 9 現場で若手の保育士（概ね就職3年くらいまで）を育てていく手立てについて、どのようなことが望ましいと考えていますか。次の選択肢の中から当てはまると思うものを、優先度に応じて5つ以内を選んで番号に○を付けてください。「その他」であれば、( ) に具体的に書いてください。**

- |                         |                               |
|-------------------------|-------------------------------|
| 1. 園外の研修（現職教育を含む）に参加する  | 7. 定期的に所長や主任と個人面談を行う          |
| 2. 園内の研修（カンファレンスを含む）を行う | 8. メンター*のような指導・相談役の保育士を当人に付ける |
| 3. 公開保育（研究保育を含む）の担当に当てる | 9. 勤務年数を積む                    |
| 4. 実習生の指導担当に当てる         | 10. その他 ( )                   |
| 5. 保育のPDCAサイクルの過程を徹底させる |                               |
| 6. 職員会議等で意見発表の機会を多くする   |                               |

\*メンター(Mentor) とは、良き指導者、助言者を意味する言葉。人を導き支援するスキルを持ち合わせた指導的立場の人のことを言います。

**Q 10 所長個人のお考えとして、今後、四大卒の保育士を採用していきたいと思いますか。（○印は1つだけ）**

1. とてもそう思う  
 2. ややそう思う  
 3. どちらともいえない  
 4. あまりそう思わない  
 5. 全くそう思わない

}

Q11に進んでください。

**Q 10-1 四大卒の保育士にはどのような領域の知識・技能を期待していますか。次の選択肢の中から当てはまると思うものを、優先度に応じて5つ以内を選んで番号に○を付けてください。「その他」であれば、( ) に具体的に書いてください。**

- |                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| 1. 保育に関連する法令       | 9. 身体、音楽、造形、言語等の保育表現の技術 |
| 2. 保育の行財政          | 10. ソーシャルワークの知識・技能      |
| 3. 保護者からの相談対応      | 11. 保育の研究手法             |
| 4. 事務文書の作成         | 12. 組織のリーダーとなりうる資質      |
| 5. 子どもの発達過程の理解     | 13. 一般的な教養や本人の趣味        |
| 6. 障害児の保育          | 14. 4年間在籍して得られた経験全般     |
| 7. 保育課程の編成・指導計画の立案 | 15. その他 ( )             |
| 8. 子どもの保健・医療       |                         |

**Q11 所長個人のお考えとして、今後、男性の保育士を採用していきたいと思いますか。（○印は1つだけ）**

- 1. とてもそう思う
- 2. ややそう思う
- 3. どちらともいえない
- 4. あまりそう思わない
- 5. まったくそう思わない

**Q11-1 そのように思う理由は何ですか。ご意見をお聞かせください。**

**Q12 保育士を養成する大学等（2年課程を含む）と保育現場が協働するあり方として、どのようなことが望ましいと考えていますか。次の選択肢の中から当てはまると思うものを、優先度に応じて5つ以内を選んで番号に○を付けてください。「その他」であれば、（ ）に具体的に書いてください。**

- 1. 保育士が大学等において保育関連の授業を受講する。
- 2. 保育所実習を現行よりも長期間にする。
- 3. 保育士が講師となって大学等の授業科目あるいはその一部分を担当する。
- 4. 保育士が講師となって大学等の授業とは違う独自の講座を学生向けに開講する。
- 5. 保育所から提供された現場の資料（例えば、事例報告）を大学等が教材として活用する。
- 6. 保育所と大学等との間で保育の情勢に関する会合を定期的にもつ。
- 7. 保育所と大学等との間で実習に関する会合を定期的にもつ。
- 8. 学生が保育所をフィールドとして研究を行う。
- 9. 学生が保育所でボランティアを行う。
- 10. 大学等の教員が保育の現場に出て、現状を理解する。
- 11. 保育所が行う保育研究に大学等の教員が指導や助言を行う。
- 12. 保育所と大学等が共同で研究に取り組む。
- 13. 卒業後の年数の浅い若手の保育士の支援を現場と大学等が連携して行う。
- 14. その他（ ）

最後のページにお進みください →



**Q13** 次の①～⑤に示す保育の動向や政策についてどのように考えていますか。賛成・反対の程度について、あなたの見解に最も近いと思うものを、それぞれ1つずつ選んで、その番号に○を付けてください。

| 保育の動向や政策                                      | 賛成 | どちらかといえば賛成 | どちらともいえない | どちらかといえば反対 | 反対 |
|-----------------------------------------------|----|------------|-----------|------------|----|
| ①2年課程卒の保育士と4年課程卒の保育士との取得資格の差異化（あるいは別称の導入）について | 5  | 4          | 3         | 2          | 1  |
| ②所長の資格の法定化について                                | 5  | 4          | 3         | 2          | 1  |
| ③主任保育士の資格の法定化について                             | 5  | 4          | 3         | 2          | 1  |
| ④保育士資格取得に国家試験を導入することについて                      | 5  | 4          | 3         | 2          | 1  |
| ⑤近隣の幼稚園と連携することについて                            | 5  | 4          | 3         | 2          | 1  |

**Q14** 保育士を養成する大学等に対して、養成教育の内容、方法、実習等の面で要望はありますか。忌憚のないご意見をお聞かせください。

\*以上で質問は終わりです。長時間にわたってのご協力、まことにありがとうございました。