

第7章

展望編

1 保育所の業務改善に関する展望(1)

高橋 紘委員

私たち保育所に携わる職員が意欲的に仕事をし続けるためには、色々な条件が必要であるが、保育所の業務の進め方については、経営主体の考え方によって異なる。

今回の調査で、積極的に業務改善・工夫を行っていると回答している保育所が過半数である一方で、一度も改善したことがない保育所が20.7%もあり(〔保育所編〕設問65)、そのほとんどが改善・工夫の必要なしと回答している(同設問73～78)。

保育所の運営組織としてはある程度安定しており、それを持続していればよいということか。保育を取り巻く状況は地域によって変わっているが、同じ状況が続くわけではないのだが。

今回の調査結果で、個々の保育所の能力で業務改善・工夫により解決できる部分と、地域の保育所における共通課題として研修等で改善できる部分と、制度的に検討しなければならない分野が見えてきた。

1. 保育所共通の問題への取り組み

調査票Ⅱ「保育所の職場環境に対する評価」(〔保育所長編〕設問7～34、〔保育士編〕設問6～33)の設問番号は、大きなカテゴリーに分けると以下のようになる。()内は保育士編の番号。カテゴリー分けは、平成23年3月、東京都社会福祉法人経営適正化検討会報告【参考資料8～10】を参考とした)。

Ⅰグループ 経営への信頼

①経営方針(内容)経営への信頼・経営方針

7 (6)、11 (10)、13 (12)、17 (16)、21 (20)、26 (25)、30 (29)、34 (33)。

②人材の育成(内容)経営への信頼・人材育成

8 (7)、14 (13)、22 (21)。

Ⅱグループ 上司への信頼

①指示の仕方(内容)上司への信頼・支持の仕方

10 (9)、25 (24)。

②仕事の進め方(内容)上司への信頼・仕事の進め方

23 (22)

Ⅲグループ 利用者満足

①顧客尊重（内容）利用者満足・顧客尊重

9 (8), 15 (14), 16 (15), 24 (23), 31 (30),

②職場秩序（内容）利用者満足・職場秩序

32 (31)

Ⅳグループ 労働条件

①経済的報酬（内容）労働条件・経済的報酬

18 (17)

②仕事条件（内容）労働条件・仕事条件

19 (18), 33 (32)

Ⅴグループ 職場生活満足

①職場満足（内容）職場生活満足・職務満足

28 (27)

②職場の人間関係（内容）職場生活満足・職場の人間関係

12 (11), 20 (19), 29 (28)

I. 経営への信頼、II. 上司への信頼、III. 利用者満足、IV. 労働条件、V. 職場生活満足の分野ごとに肯定的な回答の平均割合を算出してある。今回の調査結果と共に併記してみると以下のようになる。

	今回の調査結果 全国公民保育所%			保育事業のみ経営する 都内の社会福祉法人%			東京都平均%		
	全体	所長	保育士	全体	管理職	一般職	全体	管理職	一般職
経営への信頼	75.7	77.3	74.1	71.1	77.6	69.3	62.0	67.0	60.2
上司への信頼	77.7	84.1	71.3	75.7	81.7	74.2	69.0	72.7	67.8
利用者満足	83.2	86.3	80.1	78.0	81.9	77.2	71.4	74.4	70.4
労働条件	53.6	63.1	44.1	57.3	59.8	56.8	52.9	54.3	52.5
職場生活満足	76.6	77.0	76.3	77.0	81.5	75.8	70.2	74.9	68.6

平成23年3月、東京都社会福祉法人経営適正化検討会報告〔参考資料9〕「モラルサーベイ・チェック分析結果」の抜すいに、今回の調査結果をグループごとに集計の上、作成。

今回の調査結果で見ると、総じて所長（管理職）の職場環境に関する肯定的認識が高く、保育士（一般職）の肯定認識が低いという傾向が出ている。しかしながら、調査票Ⅶ（〔保育士編〕

ではVI)「現在の貴保育所に対する総合的な満足度」の数値が、同じ設問に対して保育士より所長の方が低い、という結果になっているのはなぜであろうか。(参照：123ページ)

この「職場環境に対する評価」における所長と保育士の差が大きい項目ほど、職場環境への認識の差が大きいので、運営上問題があるとみてよいであろう。また、『労働条件』のように「数値が低い上に差が大きい」という場合には、特に問題の中身を精査する必要があるということになろう。

I. 経営への信頼：保育所長77.3－保育士74.1＝ 3.2

II. 上司への信頼：保育所長84.1－保育士71.3＝ 2.8

III. 利用者満足：保育所長86.3－保育士80.1＝ 6.2

IV. 労働条件：保育所長63.1－保育士44.1＝19.0

V. 職場生活満足：保育所長77.0－保育士76.3＝ 0.7

差が大きい順に並べると、

①IV. 労働条件、②III. 利用者満足、③I. 経営への信頼、④II. 上司への信頼、⑤V. 職場生活満足

肯定認識（保育所長編）が低い順に並べると

①IV. 労働条件、②V. 職場生活満足、③I. 経営への信頼、④II. 上司への信頼、⑤III. 利用者満足

いずれにしても労働条件の問題から手を付けていくことが賢明であろう

I. 経営への信頼、II. 上司への信頼、III. 利用者満足の三項目は、今回の得られた全国公民保育所の方が、東京都内福祉施設の平均より高い数値となっている。

しかし、所長と保育士の意識の差が大きい項目が気になる。行き違いが生じやすいということになろう。

IV. 労働条件、V. 職場生活満足については、全体では、保育事業のみ経営する都内の社会福祉法人と、東京都福祉施設平均との中間であるが、IV. 労働条件における保育士の値は一番低い上、所長との意識の差は19パーセントも有る。

2. 保育所ごとの取り組み

今回の調査票を利用して保育所ごとに全職員対象に調査し、調査結果を全国調査の結果と比較してみると、当該保育所の組織の傾向や強み、弱みを見つけることができる。個々の保育所

の問題について、保育所組織の構造的な課題として改善策を考える。日常的な業務改善のセオリーで対応できる部分も多い。

一例を挙げれば、SWOT分析表^(*)に書き込むなどして、現状を「見える化」してみると、改善策に取り組みやすくなる。

改善策としては、強み・得意分野のさらなるレベルアップの工夫は取り組みやすい。SWOT分析表のSの枠を広げる作業である。数名の職員がグループで周囲の状況や社会の動きを見ながらアイデアを出し合うことは日常的にどの保育所でも実施されているであろう。

次に弱みの部分(W)が見えていたら、それを少なくしていく工夫をする。この調査結果の中にも改善策のヒントがちりばめられている。行政や地域社会の情報を積極的に収集することによって、機会の枠(O)が広がる場合が多い。

*SWOT分析：目標を達成するために意思決定を必要としている組織等において、外部環境や内部環境を、強み(Strengths)、弱み(Weakness)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)の4つのカテゴリーで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つ。縦軸に機会・脅威、横軸に強み・弱みを置き、表を作成する。

3. 保育団体・行政の取り組み

保育団体や行政等の研修や予算編成等で取り上げる場合は、このカテゴリーごとのテーマ設定を参考にされることが望まれる。特に、IV. 労働条件については、各保育所での取り組みに限界があるように思える。それをバックアップする制度的な見直しが必要と思われる。

4. PDCAの回し方

業務改善のセオリー「PDCA」については総論のところで概略を述べたが(参照：11ページ)、所長一人で考えるのではなく、主任を中心に2～3人の改善担当チームを決め、グループ作業で取り組んでみてはいかがであろう。

P(計画)の段階で「③現状の把握」が客観的にできれば、解決策も探りやすい。D(実施)で要因を探り出して対策案を出し、実際に実施して見る。C(確認)で効果を調べ、A(処置)で標準化(マニュアル化)し、逆戻りしないような仕組みを設定する

業務改善は、PDCAのサイクルを回しながら実施するのであるが、進め方で一番多く見られるのは経験(K)と勘(K)と度胸(D)を働かせ実施する方法である。専門職の場合は、専門的知識と技術と人間性との相乗効果でうまくいくことが多いが、専門知識・技術の裏付けが

ない場合は、成果にバラツキが出る危険性が生じる。その場合、表面的で小さな業務改善に終わることが多く、担当がいなくなると、また元に戻ってしまう。これを予防するためには、立場の異なる複数の人が協議して計画に当たり、根拠となるもの（客観的事実・データ等）に基づいてPDCAサイクルを回していく必要がある。

5. 業務改善の代表的なパターン

PDCAサイクルによる業務改善の代表的なパターンは三つある。

まずうまくいかない部分を是正する問題解決型である。一般的にはうまくいかない面（マイナス面）を改善することを業務改善と呼ぶ場合が多い。

次に、定型業務を確実に実施し、さらにレベルアップする場合である。仕事の進め方が完成形に近い形でマニュアル通り実施していればうまく進められる場合である。それでも、扱う人、道具、場所、相手、天候等が変われば、部分的にレベルダウンしないような調整修正が必要になってくるであろう。進行途中での、場面ごとのチェックが必要である。

最後に課題達成型である。目標を設定してそれを効率的効果的に達成するために道具、時間、マンパワー、方法などの情報を駆使して工夫する。どのパターンで取り組むかは、それぞれの保育所によって異なっているとしても差し支えない。

6. さらなる業務改善・工夫を

児童福祉法第45条には「児童福祉施設の設置者は、児童福祉施設の設備及び運営についての水準の向上を図ることに努めるものとする」とあり、定型業務であってもその運営に当たっては少しずつでも業務改善・工夫を図り、資質の向上に努めることが期待されている。

社会福祉基礎構造改革において、保育が措置から利用者の選択による契約方式に代わり、社会福祉事業法が社会福祉法に改訂され、行政の指導によってのみ動く時代は約15年前に終わりを告げた。もはや保育所ごとに苦情解決、第三者評価、情報公開等々の仕組みを駆使し、保育所長の判断の下に状況の変化を把握し、決断し、かじ取りしなければならない時代になっている。

つまり、施設長のマネジメント能力が問われているのである。現場の職員と同じ資格でこれからの時代を積極的に乗りきることは困難であろう。保育士・教員資格以外に運営・マネジメントに関する資格も必要となってきたように思える。

2 保育所の業務改善に関する展望(2)

溝口 元委員

1. はじめに

「作っても作っても足りぬ特養どうする」とは、2014年1月23日付「朝日新聞」記事の見出しである。東京都品川区で統廃合により廃校となった中学校を利用して特養（介護老人福祉施設、特別養護老人ホーム）に作り替えた話題である。80名の高齢者が生活しているという。中学校は地元住民にとってはなじみの場所であるし、運動場は災害避難所にも利用できる。都市部では土地がなく地価も高いので苦肉の策でもある。そして、この記事には「『作っても作っても足りない』という状況は、認可保育園建設に追われる待機児童問題とも酷似している」と記されているが、まさにその通りであろう。

少子化と高齢化が同時に進む今日の日本社会では、保育現場での保育士、在宅・施設問わず介護現場での介護福祉士（訪問介護員まで含めて広義の介護士）、看護場面における看護師の員数確保が焦眉の問題と言われるようになってきた。苦勞して施設を作ってサービスの提供をしようにも人材を集めなければそれができないからである。

保育士不足に対しては、もちろん手をこまねている訳でなく、各段階で相次いで対応・対策が考えられ、その様子が公表されている。たとえば、全国社会福祉協議会（以下、「全社協」）発行の『月刊福祉』では、2013年2月号において「将来につながる福祉人材確保と育成」と題する特集を組み、介護職員の育成、保育士不足の状況、福祉労働の危機を主題とした3つの論考を掲載した。

また、国の行政機関でも、2013年4月に発表された「待機児童解消加速化プラン」においては、「支援パッケージ～5本の柱」が緊急プロジェクトとして位置づけられ、保育士確保が謳われた。続いて、厚生労働省雇用均等・児童家庭局と職業安定局が同年10月に「保育を支える保育士の確保に向けた総合的取組」（以下、「総合的取組」）を公表している。

そして、時候に適った調査票調査としては、今回の日本保育協会における「保育所における業務改善に関する調査研究」（以下、「本報告」）である。

ここでは、待機児童対策であれ、保育所利用資格の拡大に対応するためであれ、まずは保育士を確保することから現状への対応が始まると捉える。それに関係した保育所の業務改善は、保育士の離職回避、職場定着の促進のための具体的有効な提言・解決策の模索につながる。上掲の文献の内容・調査結果ならびに関連する最近の研究成果を取り込みながら、保育所の業務

改善を保育士の離職・職場定着を念頭に置いて展望していきたい。

2. 保育士不足の捉え方～専門性向上との間で

前述の全社協『月刊福祉』の掲載記事では、大嶋恭二「保育分野における保育士不足の状況と保育士の専門性」（28頁～31頁）を取り上げてみたい。

ここでは、保育所入所待機児童と関連した保育士の絶対数の不足と保育士の専門性について論じている。今後の保育所利用者の増加に伴い、必要とされる保育士の数（常勤）は2017年度末で約46万人と推計され、2008年10月現在の保育所で働く保育士数33万人に比べて約13万1千人の増となる。このような保育士不足となる状態のなかで、「保育は子育て経験があれば誰でもできる」ものであるという考えが出てくる。そうであれば、保育士資格の敷居を低くし、取りやすくして保育士の数を増やすことができる。これにより待機児童の解消を中心とした保育士不足を解決しようという主張で、いわば、保育士の促成栽培の推進である。また、この記事では触れられていないが、男性保育士の登用・有効活用の方策も出てくるだろう。これをさらに突き進めていけば保育に資格など不要だということまで行き着く。

しかし、ここが問題の出発点である。すなわち、保育の専門性との関連である。昨今の状況は、家庭における養育機能の脆弱化に起因すると考えられる児童虐待問題、家族・家庭そのものの多様化・複雑化、保護者への保育指導・相談援助、地域社会における子育て支援センターとしての保育所機能への期待等々、保育士に実践活動と解決能力がこれまで以上に求められている。

このように考えると、専門性は高くなることはあっても下げるわけにはいかないのである。これらに対応するには、現在の最短2年間の養成課程での保育士資格取得では困難であり、4年制大学の卒業生を中心とし、さらに国家試験を全員に課して一定水準の知識と技術を担保することが望ましい。取得資格の基準を引き下げ、「保育士」資格を乱発する「粗製乱造」は何としても避けたいという考えが出てくるのは、ある意味で必然ということであろう。

しかし、こうした考えは現実的なものであろうか。類似した事例が介護福祉士資格で起こっている。介護福祉士の資格は、①基本的に3年（従事日数540日）以上の現場経験の後、国家試験に合格して取得するか、②介護福祉士の養成課程を卒業するか（この場合、国家試験を受験する必要はない）のどちらかであった。

これに対し、各方面からの要望が強かった介護の質的向上の声に呼応すべく、厚生労働省は2015年度から制度改革を実施するとしていた。すなわち、前者の現場経験者であっても介護現場経験のみでの国家試験の受験を認めずに600時間の実務者研修を受講することを義務付けた。実務者研修とは、介護保険を含む社会福祉制度や医療と知識、認知症・障害の理解、介護過程、たんの吸引や経管栄養などがその内容である。後者の養成校卒業者であってもそれだけで介護

福祉士の資格は与えずに、国家試験の合格を求めたのである。

ところが、介護現場からの人材不足の声に押され、前者の研修時間は当初の600時間から450時間に短縮され、後者の国家試験実施も本来は2012年度からのはずであったが、2016年1月に先送りされた。そして、さらに1年間の再延期も決めているのである。質的向上を求める強い要求と現場の人手不足の切実な訴えとのまさに板挟み状態になっている。

同様に保育士資格を取得する場合の条件においても、短期大学・大学卒業者に対する600時間の実務者研修必修化や、指定保育士養成校在学者への保育士試験合格を義務付ける等を検討する際の好例であろう。振り返ってみれば、保育士養成問題は常に専門性の議論とセットで行われてきたように感じられる。専門性が高ければ高いほど、やりがいや使命感が増し、離職などは考えにくくなるものと理解されているのである。業務改善の一つに、専門性の確保が求められる所以である。

介護の資格については、国家資格の介護福祉士に加えて、これまで「ホームヘルパー2級」「ホームヘルパー1級修了者」「介護職員基礎研修修了者」などが存在した。ところがこれらの有資格者が介護福祉士を目指す場合、最初に取得した資格と学習範囲が重複することがしばしばあり改善が強く望まれていた。そこで資格の整備がなされ、ホームヘルパーは2013年3月をもって終了した。

代わって、「介護職員初任者研修課程」が新設されたが、修了の際、筆記試験が課せられるようになった。そして「実務者研修」、「介護福祉士」へと進み、さらに「認定介護福祉士」へのステップアップが想定されている。こうして専門性を高めながら養成体系（キャリアパス）が整理され、介護現場で働く者たちの資格と業務、経験と実績が資格名から対応するようになっているのである。

もっとも、こうした資格制度の内容まで立ち入ることは、保育所における業務改善とはかけ離れてしまうものである。しかし、よりよいニーズ・キャッチやサービスの提供とそれを実現するための保育士の専門性確保は密接に関係するものである。そのための資格取得の高度化や難化は避けて通ることが出来ない問題ではある。

3. 「潜在保育士」と職場定着

つぎに、厚生労働省雇用均等・児童家庭局／職業安定局による「保育を支える保育士の確保に向けた総合的取組」（以下、総合的取組）（2013年10月）を取り上げたい。

この「総合的取組」では、2017年度末に保育士が約7.4万人不足することが予測され、ハローワークでの有効求人倍率も1倍を超え、保育士の確保は喫緊の課題であるという認識から、

対策を「人材確保（人材育成、就業継続、再就職、働く職場の環境改善）」と「人材確保を支える取組」の2つに分け、具体的に提言している。

このなかで参考として掲げられている「保育士資格を有しながら保育士としての就職を希望しない求職者に対する意識調査」の結果が、離職防止・職場定着を考える上できわめて示唆される情報が含まれていると思われるので考察していく。

保育士資格を有しながら「保育士としての就業を希望しない理由」として（複数）回答された上位5位をデータ（「総合的取組」18ページ、回収された958件（回収率47.1%）のアンケート）からみると、

賃金が希望と合わない（455件、47.5%）

他職種への興味（413件、43.1%）

責任の重さ・事故への不安（383件、40.0%）

自身の健康・体力への不安（375件、39.1%）

休暇が少ない・休暇がとりにくい（354件、37.0%）

であった。

このデータから、「賃金が希望と合わない」が筆頭なので、賃金の改善を推し進めることが保育士確保の最善、最短の解決策のようにみえる。しかし、「年齢別に見た保育士への就業を希望しない理由」（「総合的取組」18ページ）と合わせてみると、異なった姿が浮き上がってくる。すなわち、「賃金が希望と合わない」は、20代（57.9%）、30代（56.0%）、40代（43.4%）、50代（30.6%）、60代（9.3%）と年代が上がるごとに減少しているのである。それは「他職種への興味」、「休暇が少ない・休暇が取りにくい」なども同様な傾向がみられる。

この解決の一つが2014年1月29日に放映されたテレビ朝日のニュース報道「スーパーJチャンネル」における潜在保育士の特集である。キャプションには「ベテラン主婦が切り札に 子育て経験も心強い」と記されていた。画像で見ている限り、子育て経験がある女性の子どもへの対応はそれなりに適切であり、それは子どもたちの表情からも窺えた。しかしながら、「保育士に求められているのはそれだけではない」という視点が欠けているように感じられた。

これは、ちょうど学校教師の場合と類似している。非常勤講師として教壇に立ち、授業の経験があるだけで「教師の仕事を理解している」などと発言すれば、現職教員から失笑を受けるであろう。教材研究や授業計画あたりまでは共通としても、生徒指導、保護者対応、進路相談、部活動の指導・引率等々授業以外に膨大な仕事を抱え、それをこなすのが「教師」といっても過言でない状況である。逆に「授業だけすればよいのであればどれだけ楽なことか」との声が現職教員から聞こえてきそうである。「子どもと関わっているだけで良い」保育士の場合と酷

似していると思われる。

また、上述の「総合的取組」のアンケート結果では、潜在保育士の活用に際し、重要な問題点も示唆している。すなわち、40代、50代の潜在保育士は、「賃金や休暇への不満」、「他職種への興味」は少ないものの、「ブランクがあることへの不安」は、20代（11.3%）、30代（23.2%）、40代（32.3%）、50代（39.5%）、60代（44.4%）であり、「自身の健康や体力への不安」20代（27.2%）、30代（31.2%）、40代（42.9%）、50代（61.9%）、60代（68.5%）と年代とともに増しているのである。

4. 保育所における離職原因と満足度

これまでみてきたように、保育における人材不足問題、具体的には保育士の人数不足を解消する考えとして資格要件を緩和する、資格を取りやすくすること、および保育士経験者の再雇用、潜在保育士を活用する、があることを示した。しかし、前者は保育の質を維持向上するためには問題があり、後者は職場復帰への不安や体力問題があり、特効薬にはなりそうにない。それでは、どうすれば良いのか考えてみたい。

保育士として勤務をしても数年で辞職してしまう早期離職者もいれば、数十年保育一筋の永年勤続者もいる。この両者の違いを「仕事継続意欲」と「離職意向」の言葉を使った研究もみられ、一つのヒントがある（廣川大地 2008 保育者の仕事継続意欲、離職意向に関する研究動向 中村学園大学研究紀要 40号）。

また、本報告書の田中浩二委員の分析にみられるように保育士が退職を考えた理由のうち、「給与面の不満」、「保護者との関係で行き詰った」、「入所児童にケガや事故を生じさせた」などは、「仕事の成果（満足度）」と関連付けられる結果が出ている。これらは保育所内で丁寧なサポートがあれば解消可能、すなわち仕事継続意欲が保たれる可能性があると考えている。

また、石橋健次委員の「保育士の負担感を軽減させ、労働環境を良くすることが、保育士のなり手を増やすことにも繋がるのではないか」の考えは、これもそのまま離職意向の阻止、阻害に繋がる言葉であろう。

また、田中浩二委員は、保育所長の離職原因として「力量不足を感じて」を筆頭に、「自分の健康問題」や「職員の指導等の行き詰まり」、「自分の家庭等の問題」などを分析している。

この「力量不足」に関して、渡邊泰學委員の「公営（保育所）は、現場経験が豊富な所長が多いのに対し、民営では、保育士資格を持たない所長も多く存在する。経験年数の浅い所長は

自園の保育に対し確固たる自信が形成されていない段階であることに加え、保育制度が不透明な現状から、特に就任6年未満の民営保育所の所長が不安な心情を吐露している」ことを指摘している。そして、「所長・主任のリーダーシップのもとで職員が一体となり、チームワークを発揮しながら一人ひとりが「誇り」を持ち、「やりがい」を感じながら働くことができる現場を求めている」と述べている。

この所長の力量不足と感じる心情への一つの対策は、何と言っても経験に加えて専門性を高めていくことである。保育団体の研修会において制度改正や新たな方向性への理解を深めることに加えて、所長自身の研究能力や調査能力を高めていくことである。実際、これを主目的とし、社会人として大学院に入学してくる者も増えてきている。専門性が高くなれば自信も深まり、リーダーシップ、とくに新人保育士へのスーパーバイズ能力も向上し、保育所としてのポリシーも明確になるというわけである。もちろんこれは多分に理想論であり、民営保育所の場合は主として経営の観点から適材適所という訳にはいかない場合もある。保育所に地域子育て支援の拠点が求められる今日では、保育所長が保育士資格やソーシャルワーク等に一定の心得がないと業務を遂行するのに支障が生じる可能性がある。

今回の調査では、こうした個別事例における実態、すなわち、保育や福祉に明るくない所長の保育所における離職率や職員の満足度、職務分担等までは手が回らなかった。今後の是非とも取り組むべき課題である。

5. おわりに

さて、保育所職員が仕事継続意欲を持続していくためには、折笠征親委員の詳細の分析にみられる所長と保育士の職場における満足度も大きく関係しよう。すなわち、保育所での業務や人間関係、賃金、休暇等に満足していることが必要であるように感じられる。

ところが今回の調査では、この「満足度」に所長と保育士との間で相違のあることが明らかにされた。たとえば、保育所長の指導に対して行った保育士の行動と、所長の考えて期待した行動との間にズレが生じている可能性があるのである。これには、所長と保育士、保育士間におけるコミュニケーション、意思疎通は極めて重要である。しかしながら、最近のとくに20歳代の養成校卒業生はコミュニケーション能力が不十分なことや、そもそも対面での会話、仲間意識の構築を必ずしも好まない者が少なくないことをしばしば耳にする。それは、何も保育士ばかりでなく介護福祉士や看護師でも当てはまることである。折笠征親委員の指摘する「自分が思い描く保育所の姿を共有して、お互いの知恵と努力が実る体制づくりを進めて」いくための途はまったく楽観できない。

また、複雑なことであるが田中浩二委員が述べているように、自身の行っている仕事に満足していても辞めたいと思うことや、逆に不満だからといって必ずしも辞めたいと思っているとは限らないのである。「仕事の成果や満足度と合わせて他の要素との関係の中で退職を考えていると推測される」のはその通りであろう。

同様な捉え方は、賃金についてもできることである。「保育士不足は低賃金がその主要因である」ような情報が、マスメディア等でしばしば伝えられる。確かに離職理由として筆頭ではないにせよ、上位5位程度のなかには含まれている。しかし、問題は低い賃金について何と比較するかである。全産業からみれば必ずしも低いものでないとか、保育所によって高低の差が著しいなどの指摘がなされている。賃金の問題は介護現場でもしばしば語られるが、そこでは金額そのものというよりも自身の勤務時間や労働に対して低いと感じることの方が多い。

さらに、保育士養成校出身者は、その課程のなかで保育所において実習を複数回行っており、賃金や勤務時間はもとより保育士という職種について一定の理解をもって卒業し、保育の現場に入っている。そこで賃金に不満があるのであれば、初めから保育士の途は選ばないであろうという考えがあり、実際、他職種への興味にそれが反映されている。

さて、これまでの議論を含め、筆者の展望を述べていきたい。福祉の援助技術における「バイステックの7原則」や「ユニバーサル・デザインの7原則」にあやかり、望ましい一つの姿をイメージした「保育所業務改善7原則」である。

保育所業務改善7原則

(1) 明確な賃金体系の設定

保育の業務において、何をどこまでこなすことができればどの程度の賃金が保証されるのか、保育士としての経験を積んでいくとどのような生活の裏付けとしての賃金が得られるのかがイメージできる賃金体系を構築することである。

(2) 保育所独自の明確なポリシーやモットー

しばしば仕事や事業に行き詰った時、「原点に立ち返れ」と言われる。学校には「校訓」から「建学の精神」まで単刀直入に記された理念がある。学校選択にもしばしばこれが使われる。その保育所に入所したらどのような子どもに発達していくのか、保護者や地域住民に分かるものが望ましい。これがあれば職員もそれを実現すべく奮闘する契機となる。

（３）良好な人間関係の構築

離職の上位に挙げられるのが、職場における人間関係である。繰り返し指摘されるように、良好な人間関係の構築にはなんといっても濃密なコミュニケーションが必要となるが、一方でコミュニケーション不足、苦手という問題も生じている。少なくとも人間関係の風通しを良くしておくことが不可欠であろう。養成校在学中は実習を含めて優秀であった学生が、卒業後ほどなく離職してしまうことがある。その理由を聞けば人間関係を挙げるものがしばしばである。メンタルヘルスの基礎知識の必要性も感じる。

（４）スーパーバイズ能力の向上

保育所内での良好な人間関係の構築や離職相談への対応、日常業務の改善提案等々、所長の保育士に対するスーパーバイズ能力の向上が求められる。そればかりなく、所長自身もスーパーバイズ能力の維持・向上が必要であろう。職能団体では、関連する催しが定期的に行われている。

（５）専門職としての自負

「卵が先かニワトリが先」の議論のようだが、仕事に対して自信があれば、仕事が面白く感じられさらに深めていける。仕事に面白さを感じたので取り組んでいるうちに自信が付いた。いずれにせよ、仕事が楽しくなってくれば、離職意向など毛頭なくなるであろう。

（６）研修・リカレントシステムの構築

潜在保育士と呼ばれる、かつて保育士として保育の仕事に従事し、ブランクを経て復職する方はもとより、質の高いサービスの提供を目指し、保護者や地域からのニーズに応えるためにも、制度的な所内、所外の研修・リカレントが求められる。逆にこれが明確であれば、そこで働いてみたいと感じるようになり、求人にも有効であろう。医療・福祉関係では当然のことと受け取られている。

（７）ICTの積極的利用

本来、保育士を目指す方は子どもと関わることに興味をもち、それを天職としたいと考えている。そうであれば、諸々の連絡や記録、書類の作成など直接的な保育と関わりのない業務に追われるのは堪らないことである。ましてや、自宅に持ち帰ってまでこなさなければならないとしたら、なおさらであろう。

こうした時に威力を発揮するのがICT機器である。具体的にはさし当り、モバイル機器の活用である。今日では幸い、保護者、これから保育士を目指す学生ともにスマートフォンに代表

される機器の使用に抵抗感はないといっても良いくらいの状況である。

近い将来、クラウドシステムの導入を含めたICT化の促進がおこなわれるだろう。勿論、最大のネックは財源ということになるため、現在の介護現場でみられるように比較的規模が大きな法人が先行する形になると思われる。

今回は調査票（質問紙）を用い、その回答を量的に分析した結果とその考察であったが、保育所の業務改善をさらに具体的に進めていくには、折笠征親委員が指摘しているように保育所長、保育士への面接調査が不可欠である。さらに、保育所早期離職の掘り下げた原因の探究には、今回同様、同じ感情労働の隣接分野である介護福祉士や看護師の「バーンアウト」研究も視野に収めた研究の必要性が強く求められる。