

保育におけるリーダーシップに関する一考察

長江美津子（人間生活科学部特任教授）

伊藤博美（非常勤講師）

要約：大勢の子どもたちが安心して過ごし安全な保育環境を作っていくために、園長・主任には瞬時の判断力、決断力や、危機管理能力が求められる。保育は事件や事故、突然のアクシデントと背中合わせである。職場全体では再発防止を目的とした話し合いが行われたりしているが、保育のリーダーとしての資質は、仕事に就いた時から日々の保育の中で起きてきた問題を丁寧に受け止め、入職からの保育に対する姿勢の積み重ねから培われた力が最大限に活かされるものであり、副園長・主任、園長になったからといって俄かに身に付く力ではない

はじめに

2000年代以降、OECDが幼児教育の質に注目したように世界的に保育の質を問い向上を図る動きが広がる中、我が国では2015（平成27）年度より、保育や子育て支援の量と質の拡充をねらった「子ども・子育て新制度」が実施され、保育の質の向上がより重視されている。また2008（平成20）年に出された保育所保育指針において保育の質向上が謳われ、2012（平成24）年までの5年間、厚生労働省は「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」を策定、各自治体と共に実施した。

こうした保育の質向上をねらった動きは、2017（平成29）年3月改定の保育所保育指針でより具体化された。例えば第1章総則で「質の向上に努めなければならない」とされ、第5章職員の資質向上で「保育所は、質の高い保育を展開するため、絶えず、一人一人の職員についての資質向上及び職員全体の専門性の向上を図るよう努めなければならない」とされている。具体的には「保育の質の向上に向けた組織的な取組」として、「保育所においては、保育の内容等に関する自己評価等を通じて把握した、保育の質の向上に向けた課題に組織的に対応するため、保育内容の改善や保育士等の役割分担の見直し等に取り組むとともに、それぞれの職位や職務内容等に応じて、各職員が必要な知識及び技能を身につけられるよう努めなければならない」とされた。保育所における保育士は、施設長（園長）―副園長や主任保育士―保育士といった上意下達のピラミッド構造ではなく、職位や職務内容に応じた役割分担が求められている。

具体的には、厚生労働省が「子ども・子育て新制度」による保育士の配置や処遇の改善に向けて、「保育士等（民間）のキャリアアップの仕組み・処遇改善のイメージ」を提示し、保育士のキャリアパスに、施設長（園長）だけでなく主任や副園長に加え、副主任や専門リーダー、さらに職務分野別（乳児・幼児・障害児など対象児別だけでなく、食育・アレルギー対応、保健衛生・安全対策、保護者支援・子育て支援等の）リーダーの存在を提案した。このように、保育におけるリーダーシップは、施設長（園長）だけでなく副園長・主任保育士、さらにクラス担任の保育士にも求められるものとなりつつある。

こうした動きに伴い、保育におけるリーダーシップの研究も2010年代以降活発に見られるようになった。施設長（園長）のリーダーシップに関する研究は主に2000年頃から見られる（伊藤（1999; 2000）、渡辺（2000; 2001）、関川（2001）、上田（2004; 2013; 2014）、高橋（2006）、矢藤（2012）、井上（2012））。また、園長以外も含めた保育におけるリーダーシップに関する研究については、亀谷・信田（2006）が主任保育士の研修について取り上げ、園長のトップダウンといったリーダーシップから「わちもちたれたリーダーシップ」へといった世界的動向を紹介した井上（2012）を皮切りに、法的位置づけや研修の側面から検討した矢藤（2015）、オーストラリアのEducational leaderを例にあげ保育者のリーダーシ

ップが保育の質の鍵とする林（2016）他を含む、「主任保育者の役割と職員集団」を特集した『季刊保育問題研究 282』がある。単行本としては今井（編著）（2016）が主任保育士・副園長・リーダーに求められる具体的な役割や実践的スキルを示している。また、こうした保育におけるリーダーシップについて国内外の先行研究を幅広く整理したものに、秋田・淀川・佐川・鈴木（2016）、越智・佐藤・臺・関川（2017）がある。前者は、リーダーシップの捉え方の変化と政策による育成の違い、保育の質とリーダーシップの関連性の実証的研究が進んでいるものの、井上（2012）が「わかちもたれたリーダーシップ」と訳した「分散型リーダーシップ」を観点とした我が国の研究が少ないことを指摘し、今後はある園での記述研究だけでなく、アクションリサーチや介入研究としての変容研究、自治体やネットワークでの変革に関する研究が必要としている。また後者はある認定こども園の新人保育者に焦点を当てたアクションリサーチの一例である。

本稿は、ある自治体において指導保育士までキャリアを重ねた長江が、主任や園長として務めた事例を報告するものである。幅広い保育におけるリーダーシップに関する経験を一人の保育者が報告するのは、管見の限り見られない。したがって本稿は、保育において求められるリーダーシップの事例としてだけでなく、一保育者のキャリアパスを見通す手がかりとしての事例という側面から、実践報告がなされるものと言える。以下は、長江による事例報告および「分散型リーダーシップ」とキャリアパスを観点とした考察である。

（伊藤）

1. 園長の役割

保育者には基本的な保育に関する発達理解や内面理解、技術力・実践力のみならず、保護者支援、子どもの病気、感染症への知識や対応、食物アレルギーや障がい児への理解と知識、地域や関連機関との連携等々、様々な知識や能力が求められる仕事である。特に園長は園を総括する立場であり、こうした力のほか、園全体をマネジメントする力が問われる。マネジメント能力の有無が保育者集団の協働性や、職員だけでなく保護者や地域、関連機関からの信頼、連携等様々なことにつながり、保育の質や専門性とも大きく関わっていく。

乳幼児期は子どもたちの人間形成の土台が培われる最も大切な時期と言われるが、保育現場は子どもだけではなく保護者も保育者も互いに育ちあう場、人と人がつながる場である。「〇〇を指定先に配達した」「〇台、車を売った」「今日は〇〇売り上げた」等、その日の結果が明確に数値に表れる仕事とは異なる。逆に子どもの命を預かり、心を育む場として人との関わりなくして育ちあいもなく、人との関わりは感情が大きく伴う場とも言えるため、子どもと一緒に遊んだり笑ったり、また同僚性を発揮しながらの仕事は非常に楽しい一面がある。反面、子どもが怪我をした場合は深く責任を感じたり、子どもの発熱に気づかなかつたり気づくことが遅れたりした時は「何故、気づかなかつたのか」と自分を責めたりする。保護者から苦情を受けた時は、その内容も様々であるが自身を憂鬱で重い気持ちにさせる。その気持ちを何日も引きずることもあり、感情を伴う仕事とも言える。園長は、園児・保護者・職員一人ひとりが気持ちよく過ごせる環境を作っていくことが重要な役目と考える。保育現場での気持ちよさには、安心・安全で過ごしやすい環境、風通しがよく日々の保育やその営みが誰にでも分かる環境、保育者間が分かりあい意欲的になれる明るい職場環境等が大きく左右する。園長はその職場環境をどう作っていくかが問われる立場と言えるのではない。

以下本稿では、執筆者が初めて園長に就いた年度に起きた事例を取り上げ、苦情対応や突発的な事故への対応、地域との連携、職員集団をまとめることなど、子どもが健康で安全に過ごせる場、保護者が安心して預けられる場、保育者が意欲的になれる意欲的で明るい職場環境づくり、地域の方々に愛される施設にしていこうためにどう行動したかなどを、園長の役割を観点として考える。

【保護者対応1】

4月の人事異動でD保育所に園長として就任して、3日目のこと。当時、3歳児のクラスは一つの保育室を可動式ロッカーで仕切り、2クラスに分けてあった。H児はその可動式ロッカーの裏側の背板と木枠が打ち付けてある1センチ程の枠に足をかけ、身を乗り出そうとしていたが、H児が体重をかけたことで、H男の方に倒れてきた。幸い怪我はなく、保護者が迎えに来た際、担任と一緒に状況を説明すると共に謝罪をしたが、保護者は「一つの保育室を二つに分けてまで、沢山の子どもを入園させる市役所が間違っている」と、その足で市役所へ乗り込んでいった。当然、市役所もその方法が良いとは考えていないが、入園希望数が増加傾向の中での苦肉の策であり、国から定められた子どもの人数や保育室の大きさなど基準も守られていた。H児は1歳児より入園してきたが、これまでも数回、何かあると園に苦情を訴えてくる親であった。市役所に訴えに行ったことで、保護者から園への訴えはなかったが、子どもは思いもしないことをするものである。H児が足をかけた箇所には布を張り足がかけられないように改善したり、子どもが安全に過ごせるようにクラス環境の再点検を行ったりした。

一つの苦情も貴重な意見、園環境がよりよくなるためのチャンスと捉えたい。園は子どもたちが生活する場であり、特に新年度を迎えた新しい環境は、子どもたちの興味や好奇心をそそる。子どもが安全に過ごすためには改善を先延ばしはできない。子どもの立場に立ち環境を見直すことや工夫次第で改善できる点も多々ある。直ぐに対応する努力や姿をみせること、改善したことを伝えることは保護者が安心して園に子どもを預けることや親への信頼回復につながる。

【保護者対応2】

9月の土曜日。再びH児の保護者が次の内容を訴えに保育園に乗り込んできた。「母子で入浴中、洗髪をしていたら後頭部に瘤があるのに気付いた。H児にどうしたのか尋ねたところ、H児がブロックで遊んでいたところ、通りかかったJ児が持っていた電車のおもちゃで頭を叩いて通り過ぎた」と言っている。「少し前にもJ児に頭を叩かれ同じ位置に瘤ができた。その時、担任にはJ児と一緒にさせないで欲しいと頼んでおいた。しかし、同じ事が起きた。担任は信頼できない。」「うちの子は同年齢の子どもと比べると頭がいい。それが元でいじめられるのかも知れない。一つ上の年齢である4歳児クラスに替えてもらいたい」といった内容であった。園長である執筆者は休みのため自宅におり、苦情を受け付けたのは主任であり、慌てた様子で自宅へ電話をかけてきた。動揺が声の調子から伝わってきた。親からの苦情、特に怒る親を前にすれば動揺するのも当然かも知れないが、園長も同じように動揺しては職員を更に不安にさせてしまうものだ。主任に対して労いの言葉をかけながら、両親が都合の良い最短期間に、話し合いの日を設けることを伝えてもらうことにした。

保護者との面談は、翌週火曜日に行われた。職員室には園長、その左側に主任、右側に担任が座った。机をはさんで両親が座った。H児はJ児に電車で叩かれたと家で言っているようだが、当日は運動会の練習で朝からブロックや電車のおもちゃで遊んでいないことや、J児は朝から泣いて登園し情緒不安気味であったため、担任はJ児に寄り添い、ずっと手をつないだり一緒に行動したりしていたことなど、詳しい状況を事前に聞いて把握しておいた。また、瘤の位置が後頭部でも下部であり、座ってブロックをしていたH児が仮に叩かれたとしても、下部にはならないはずだ。我が子を信じる両親の思いは理解できるし、否定する気持ちもないが、何もしていないJ児を守る役目もある。子どものことをよく見ていないなど保護者から信頼を失い責められた担任についても、日頃から一生懸命保育を頑張っている保育者である。その保育者を信じ、守ったり、元気にさせたりする責任が園長にはある。

保護者との面談の流れとして、最初に当日の様子を振り返り、苦情がきた日の一日の流れなど状況説明を担当からしてもらうことにした。次に、父親の園に対する不満を聞くことにした。園長である執筆者は両親の話じっくり聞くことに心掛けた。父親が話す中で母親はずっと黙って聞いていたが、時々

父親が幼少の頃、いじめに遭っていた話や、両親とも九州から出てきて近くに頼れる人がいない事等を話すと涙ぐんでいた。いじめを経験した辛さが、我が子には辛い思いをさせたくない気持ちを強くさせ敏感になっているのかも知れない。人の話はゆっくり聞いてみないと分からないものである。聴き手の執筆者も、「一生懸命聴かせていただいています」という姿勢に徹する。1時間近く話すと、心の中のモヤモヤが吐き出される。口調や表情が落ち着いてきた頃合いをみて、園長からH児の園での様子を伝える。大事な子どもを園職員で見ていることを伝える。どの親も「園で大勢の子どもがいる中、我が子の事を保育者は見ていてくれるのか、大事にされているのか」と案じている。そういった思いが後頭部の瘤イコール「いじめられている」「担任はみていない」といった思いにつながっているかも知れない。親の思いを否定する気持ちはないが、園も日頃から子どもたち一人ひとりが楽しく園生活が送れるよう努力したり、子どもを大切にしたい保育や環境作りに関心していることは伝えたい。

H児の園での生活を具体的に伝えることや保護者と真摯に向き合い丁寧に関わることに心がけて1時間半近い話し合いを行っていく中で、硬かった表情に柔らかさを感じられ、再び園に子どもを預けます、任せますといった気持ちへと両親が動いていった。保育園が安心して預けられる場であると感じてもらおうと任せてもらえる。一機に信頼回復につながるとは思っていないが、それを信じて進むしかない。

後日、父親が職員室に寄られ、「歯医者に行ったら、後頭部の瘤は歯の腫れから起きたものと分かりました」と、謝罪があった。

普段、子どもの送迎等は殆ど母親が行う家庭が多いが、苦情となると両親そろって訴えに来るケースが多い。苦情対応は気が重いものである。避けられるものなら避けたい気持ちがないわけではないが、困難な事から逃れるのではなく、その中に飛び込んでいく勇気が保護者との関係を良好にするチャンスの場合であるとも考える。普段なかなか保護者とゆっくり会話をする時間はない。特に園のことについて伝える機会もない。苦情対応はその対応だけでなく、保護者の保育所理解の場、職員が子どもの様子を確認したり理解を深めたりする機会、園のあり方の見直し、保護者との関係性や職員同士の関係を深める機会など、様々なチャンスの場合となる。折角のチャンスの場合を逃す手はない。生かすも殺すも園長次第だと考える。

【近隣とのコミュニケーション1】

執筆者が園長を務めた保育所はほぼ町の中心部に位置し、園舎を囲むように民家が立ち並んでいた。前任者と引継ぎを行った際、子どもが勢いよくボールを蹴ると塀を越えて隣家の庭に転がっていくことや、子どもが泥遊びの泥を隣家の壁に投げつけて汚したこともあり、謝罪とともに職員で泥を落とす作業が大変だったこと、夜勤明けで日中寝ている家もあるため、戸外で音楽などを流す際は音量に気を付けることなどを聞いておくことや、一軒一軒の住人の様子等も把握しておく。事前に知っておけば、問題を未然に回避できることもある。

園長になって初日の仕事はまず隣家への挨拶から始めた。西隣4軒、東隣3軒、園舎南の家3軒の計10軒だ。留守の家にはポストに入れるための挨拶状を用意した。保育園への送迎で車の出入りが激しい、騒がしいこともある、知らない所で迷惑を掛けていることもあるはずだ。近隣との付き合いを大切にして、地域の方々に親しまれる園作りをしていくのも園長の役目と考える。

その後、ボールがよく庭先に入ってしまう家と園の境には塀よりも高い葦簀を購入して、極力防止できる措置を施した。子ども達の泥遊びがエスカレートして隣家の壁を汚した点については、子どもらが泥遊びをする場所を変えて同じ繰り返しがないように改善した。相手目線で物事を考えていくことを大事にしたい。一つ一つの出来事を真摯に受け止め、現状をより良い方向に考えたり見直したりしながら改善を図っていくこともトラブル回避につながる。

保育園には一年を通して様々な行事がある。大きな行事には運動会がある。普段は近所の方々に迷惑

の掛からぬように、戸外で体操をしたりリズム遊びをしたりする際も、スピーカーを使用せず、ラジカセを使っているが、運動会となると大勢の保護者や祖父母の参加があり、スピーカーを通さぬと声も聴きづらくなり、そうともいえない。そうしたことで、運動会の練習が始まる9月には運動会までの予定とスピーカーを使う時間帯などの連絡、子どもたちが運動会に向けて頑張っている様子など伝えながら理解と協力を求める文書を作成、10軒の家庭に配布するようにした。更に運動会の10日前辺りには、再び運動会に向けての園の様子や協力を求める文書の他、運動会の招待状を配布した。三度目は運動会当日の終了後に、運動会で迷惑をかけたお詫びや協力のお礼を伝える気持ちで行った。礼状の中には、今後もしばらく運動会ごっこが続くため、その間少し騒がしくなるなど予想される姿を付記しておいた。細目に園の様子を伝え、状況を分かってもらうことが、園に対する理解につながるのではないかと。他にも避難訓練、樹木の消毒など近隣に影響があると思われることは、その都度事前に周知を図ったり、コミュニケーションをとったりするように心掛けた。水面下での小さな配慮、毎日の積み重ねが大切だろうと信じて実践した一例である。

【近隣とのコミュニケーション2】

保育所は県道から一歩奥に入ったところにあったのだが、Aさん宅は園に入る角の県道沿いにあり、その家の角地に町内のごみ集積所があった。前任の園長から、「Aさんは保護者のマナーやゴミの出し方などに厳しいので、気を付けた方がよい」と引継ぎで聞いてはいたが、早速、勤務2日目の朝から電話がかかってきた。「ごみは9時までに出すことになっているが、園職員が9時5分に出した。5分遅く出すな。マナーを守れ」といった内容だった。確かに言われることはもったものである。電話口で詫び、今後はマナーを守ることを徹底することを伝えるとともに、早速Aさんの家を訪ねた。Aさんはゴミ集積所に立っており、地域の人々のゴミの出し方をチェックしていた。前日、赴任の挨拶に訪れた時は留守だったので、初対面だ。まずはその挨拶と、ごみの出し方で注意を受けた事への御礼を伝えた。Aさんは、近所にもマナーが守れない住人がおり、不法なものはカメラで記録として残していることを話してくれた。また、園に出入りする保護者の車のマナーの悪さが目立ち、個々に注意をしていることも教えてくれた。話をすると知らなかったことや、今後気を付ける点なども見えてくる。

Aさんは少し厳しい感じもするが、何故これほどまでに厳しいかと考えれば、この住んでいる町をこよなく愛している、その思いが強い人だからとも考えられる。そう思うと、こちらにも更にマナーを守る責任を感じる。園長がAさんを苦手な人として敬遠していただけでは、関係は結べない。苦手だと感じる人ほど、積極的に関わっていく姿勢が大事だと自分に言い聞かせ関わったことで、Aさんのことも少し理解できたように感じた。親しくなることは園とAさんの距離、関係が近づくことになる。一人一人の思いや考えを知ったり丁寧に受け止めたりしていく姿勢が、地域に親しまれる保育所につながっていくのではないかと。

【緊急対応／非常通報装置誤作動】

就寝中の朝方4時過ぎ、自宅に消防署から電話がかかってきた。保育所の非常通報装置が作動し、消防車が出動したとのこと。保育所は職員が勤務を終了し帰宅する際、非常通報装置のボタンを切り替え、何かあれば直接消防署の方につながるシステムになっている。執筆者が慌てて園に駆け付けた時には、通報装置がなぜ鳴ったのか等、確認が済んだ後だった。定期的に点検業者が確認しているが、園舎2階に備え付けてある非常通報装置が誤作動を起こしたらしい。

その後一旦帰宅し、朝、再び勤務に就くと非常通報装置の点検会社へ再点検、市役所への報告とともに、近所への騒がせた詫び状を作成、配布を行った。園長は24時間体制で職務に臨む。自宅にいる時も、いついかなることが起きるか分からない。そういったことを踏まえ、就寝時には枕元に携帯を置き

て万全を期したり、直ぐに電話に出られる状態を作ったりしておくことに心掛ける必要がある。

余談になるが、執筆者が主任時代、4歳児のD児が夜中の2時か3時に夜道を徘徊し警察官に保護され、警察署から連絡を受けた園長が保護者の代わりに身元引受に出向いたことがあった。当時、D児の父親は長距離トラックの運転手で不在、母親は借金を返済するために昼間の工場勤務の他、D児を寝かせた後、深夜賃金の高い食品会社へアルバイトに出かけていたとのこと。事件が発生してわかったことだった。保育所は子どもの生活のある程度把握しておく必要があるが、帰宅後の生活の様子など保護者から聞かない限りなかなか難しい問題である。それだけに日頃からのコミュニケーションが重要ともいえる。

話を元に戻すが、D児は深夜目を覚ますと家には誰もいない。寂しくなり、友だちの家を訪ねたりコンビニに向かったりしていたところを警邏中の警察官に保護された。警察は保護者に連絡をとったものの、保護者と連絡が取れず結局、D児から通園している園名を聞き入所の園が判明し、園長宅に連絡があったという訳である。家庭内の問題ではあるが、時として園が関係してくる問題もある。母親は警察官から厳しく注意や指導を受けたようだが、保育所としても家庭の事情を踏まえた上で、D児が安全で安心した生活が送れるように、仕事先や時間帯の見直しが図れるよう関わった。

【緊急対応／障がい児行方不明】

園の管理者として、深く責任を感じた最も苦い体験を述べたい。保育所に自閉症のT児（年長児）が在園していた。言葉は聞かれず、時々奇声のような声を発することがある。身長は同年齢の子どもと比べると大きいが多動で、常に園内を走り回っていることが多く、加配の保育士が個別に対応できるようにしていた。

8月の後半、園舎2階の年長児の部屋で年長児が企画した「お化け屋敷」が行われ、主任や1階に保育室がある3歳児やその担任も2階に上がっていた。執筆者が1階の職員室にいと、加配保育士がT児がいないと慌てて駆け下りて来た。「幼児クラスがお化け屋敷ごっこを楽しんだ後、T児のために、暗かった保育室を明るくしておばけ屋敷内で遊んでいた。その直後、排泄の失敗をしたのでT児から目を離し下着を洗っていた。その間に姿が見えなくなった」とのことだった。外靴があるかシューズ入れを確認するとない。門扉には開けられないように開閉防止が施されていたが、扉に足をかけ外して出て行ったことが様子からわかった。T児の最近の様子から「T児は大人の手の動きを見て、門扉の開け方が分かってきた。早く子どもの手では開けられない施錠に替えた方が良い」と思っていた矢先のことだった。2階にいる保育者は今いる子どもたちを見る必要がある。加配保育士、担任、主任、複数担任の乳児クラスから職員を出すよう要請し、5～6人で東西南北と、T児の保育所から自宅までの通園経路などを手分けして探すことにした。最近歯医者に通い出したことを保護者から聞いていたため、歯医者までの道のりも確認することにしたが、保育所は町中にあり、車の往来も激しい。少し行けば国道もある。「車にはねられたらどうしよう」と不安がよぎる。子どもの命を守るのが園の責務である。車通勤の職員が多く、園の自転車1台、パート職員の自転車を借りても足りない中、歩いて探している時間的な余裕はない。発生から10数分経過していた。担任がT児の自宅に出向き確認したが、帰っていないことが判明する。直ぐに警察に捜索願の電話を入れ、探してもらうことにした。その間にも市役所への経過報告、近隣の保育園への協力依頼等、出来る限りの手を施した。20分～30分程経って警察から保護したと連絡が入り、張り詰めていた気持ちが安堵に変わった。パトカーに乗せられ園に帰ってきた頃には、保育所には保護者、市役所の関係者、近隣の保育者など大勢が詰めかけていた。パトカーから降りたT児は保護者に駆け寄り泣いた。日頃、表情からの読み取りが難しいT児が泣いている。よほど心細かったに違いない、そう思うと園管理の不備、甘さなど園長としての自責の念に駆られた。両親に向かって深々と「ご心配をおかけし、大変申し訳ありませんでした」と頭を下げた。母親からは「絶対許

さない」と怒りの言葉が返ってきた。子どもが安全に過ごせる場、保護者にとっては、安心して子どもを預けることが出来る場が保育所だ。その役割が果たせなかった。保護者からは当然の言葉と受け止めた。

たまたまという言葉は子どもの命を守る現場では使ってはならない言葉かも知れないが、加配保育士は日頃からT児のことをよく考えて関わってくれている責任感の強い保育士である。「今日のT児は落ち着いている。汚れた下着を洗っておこう」という思いが大きな事故を招いてしまった。一番、辛い思いをしているのは加配保育士だ。職員の心のケアも園長の役目である。

上述の思いが事故のきっかけとなったが、仮に下着を洗わなかったら事故は起こらなかったかも知れない。下着を洗っている間、目を離すことを他の保育者に伝えていたら事故は防げたのかも知れない。T児が階段を駆け下りる姿を乳児組の隔日勤務の（勤務してから日が浅い）保育士が見かけたが、T児のことはよく知らず、すれ違っただけであった。T児のことを分かっていたならば、何らかの対応があったと思われるが、仮に外に飛び出したとしてもT児が開けられないような門扉にしてあれば、事件は起きなかったであろう。事件を招く要因は一つではなく、三つ四つが重なり合い起きることから、職員全体で連携を図ったり、安全な環境を整えたりしておくことが大切であることを学んだ。

また、こういった突然の事故や出来事が発生した場合、指揮をとり、他機関との連携を図っていくのは園長の役目である。警察へ捜索依頼の電話をした際、当然身長や着衣、特徴について聞かれる。毎朝、園長は登園してくる親子を受け入れるために門に立って挨拶を交わす事が日課である。そこには親子とのコミュニケーションを図ったり、親子の様子を把握したり、時には伝言や苦情を受け付けるなど、信頼される保育園運営を行うための様々な意味が込められていると考えられる。しかし、この事故から改めて園長が門に立つ際には、一人ひとりの子どもの表情や様子、どのような服装で登園してきたのかなど、丁寧な視診や観察力が大切であることを学んだ。門に立って挨拶をする行為はどの園でも行われているかも知れないが、どのような視点や気持ちで向き合っているか、その気持ちの入れ方が、子どもや保護者との関係性、信頼できる保育園作りだけでなく、事例の際のように一分一秒のスピードを要する時、即座に応えられる力にもつながっていく。

保育所は保育士の他に調理員、看護師など様々な専門職が集まる職場だが、保育士の勤務も普通番・早番や遅番・隔日勤務・短時間（4時間）勤務など働き方も様々で構成されている。その職員が全園児のことを理解するにはどうしたら良いのか。働き方により朝の打ち合わせの時間後に出勤する保育士がいる。夕方の職員会議が始まる前に仕事を終え帰宅する職員もいる。朝の打ち合わせや職員会議での内容や伝達については、連絡ノートを使って連携が図れるようにしてあり、話し合いの場に居ない時はその連絡ノートで確認をすることも行っていたが、連絡ノートから子どもの顔は分からない。連絡ノートに記載されていないが、職員で周知をしておかねばならないこともある。職員の連携やコミュニケーションが大切であるし、そういった職場づくりを目指してきたつもりでいたが、この事故をきっかけに様々な職員で構成されている中での連携、子どもの把握や理解、会議も持ち方や伝達方法など多くの事が不十分であったことに気づかされた。

この事故を園長の役目として考えた時、大人の動きをよく見て門扉を簡単に開けてしまうようになってきたT児の姿や成長を把握し、門扉の鍵の付け替えを考えていたにも関わらず、直ぐに対処しなかったことが悔やまれる。園長は瞬時の判断力、決断力だけでなく実行力が伴わなければならないことへの反省である。またT児が発見された場所は、保育所から3キロ程離れた場所だった。普段からじっとしていることが苦手で、動きが早く走り回ることが多いT児だが、園を出てから南へ南へと走っていったことが伺われた。事故発生後、近所でT児を見かけた人たちの証言をもとに検証した結果、歯医者に向かう新しい道を覚え、先ずその南方向に向かい進んだと考えられた。しかし、途中で道が分からなくなりそのまま南へ突き進んだのではないか。発見された場所の近くで、T児が一人でうろろしている姿

を見掛け声をかけてくれた人が警察に通報してくれたことも発見を早めた。その頃、職員は園や自宅の辺りを探していたことになる。自宅に帰っていないことを確認した時点で、迷わず警察に捜索願を依頼しようとしたのは良かった。身が張り裂けそうな程、自責の念に駆られた事故であったが、その中で反省点、改善点、良かった点等について多くのことを学び、職員間でも何度も話し合い共有を図った。

子どもの事故やけがの後、いかにそれを職員の学びにかえていくか。自分たちが実際に関わった子どもの事故や怪我は、身を持って体験したことだ。この体験を自身の最大限の学びにしない手はない。それが、子どもが健康で安定した園生活、安全に過ごせる園環境につながっていくはずだからだ。

【職員の育成】

・乳児クラス複数担任のいざこざ問題

2歳児の保育室は園児が24名。職員は4名で、1名が正規職員のS。他の3人は全員20代の臨時保育士だった。臨時職員からみれば、正規職員は公務員として保障されていることが多く、時としてそれが妬みに変わることがある。同じ仕事をしているのに・・・といった気持ちになるのだろう。そう感じる気持ちを否定する気持ちはない。むしろ、人としてそういった感情が湧くことも分からないわけではない。同じ年頃の保育者が集まり、毎日長時間一緒に顔を合せ、仕事をする。分かりあえればいいのだが、不満が起きてくることもあるだろう。S保育士はどちらかというと、周りの人の意見に合わせていくタイプで、自分の考えを出さないため、保育の方向性や考えが他者に伝わりにくい所がある。一方、臨時職員のH保育士は前年度まで私立幼稚園で主任を任され、ピアノも講師ができるほどの腕前で、話をしていると所々にそういったことが話題に上がり自信のようなものを感じた。大人しく控え目だが、子どもの気持ちを温かく受け止め包み込むような保育をするS保育士と、子どもたちに積極的に働き掛けぐいぐい引っ張っていくH保育士は真逆のようなタイプであった。H保育士からみると、S保育士が物足りないというか歯がゆさを感じたのかも知れない。H保育士からの冷たい言動にS保育士は傷つき、元気を失くしていた。様子がおかしいことに気づき、職員が帰った後の職員室で聞いてみると、2歳児のクラスでS保育士が孤立していることや、厳しい言葉を浴びせられていることが分かった。翌日、H保育士にはさり気なくクラスの様子や保育の話を話題に上げながら、徐々に職員間の方向へ話を持っていった。聞いて見ると、複数担任として足並みを揃えて一緒にやっていきたいと思っているが、保育の計画や方向性が聞かされず分からないことや、計画をしていたことが急に変更されても聞かされていなかったなど、コミュニケーションが上手くとれていないことが不満を募らせたことが分かった。確かにS保育士は思いを言葉にして伝えることが苦手である。しかし、保育はチームで行っていくものである。職員間で伝えあったり、話し合ったりしながら共通の方向に向かって協力していく態度が求められる。これがS保育士の課題である。一方、H保育士は、自身の気持ちを優先して考えたり、思い通りにならぬとその不満をすぐ態度に出したりするところがある。子どもたちは実に敏感だ。職員間の関係の良し悪しは子どもに伝わり、関係の悪さは子どもたちの最善の利益にはつながらない。園長や主任が互いの思いを十分聞いたり受け止めたりするだけでは不十分である。分かりあえるには第三者的な立場の主任がコーディネーター役に入ってS保育士とH保育士との橋渡しをしていく必要がある。また、時間はかかるだろうし、全て円満解決にはならないだろうが、よりよい関係作りに向けて、まずは不満に感じている点の改善をしていかねばならない。一人ひとりの思っていることが出し合えるような和やかな雰囲気になるように配慮しつつ、今後の進め方や計画の立て方などが十分話し合える場を作っていく。主任には当分の間、保育補助でクラスに入り、ムードメーカーの役割や4人の関係をつなぐ役目をしてもらうことにした。

【保育に自信のない担任】

Y保育士は、与えられたことはきちんと熟考したり、提出物の期限も必ず守ったりでき、同僚たちから真面目という印象が持たれていた。子どもとの関係というと、一人ひとりの子どもと細目に関わり、いつも温厚で優しい声掛けをするので慕われていたが、クラス全体を見たりまとめたりする力が弱く、特に自己主張の強い男児に振り回されてしまう傾向があった。クラス全体で行うことが多い運動会や生活発表会は特にY保育士の弱さが浮き彫りになった。クラスの子どもたちも目的意識があると、その方向に進む張り合いや楽しみがあり、表情が生き生きとしていたり、クラス全体にも活気が感じられるのだが、そういったものが見えにくいと、クラスの子どもたちもちょっとしたことでいざこざを起し、いがみ合ったり泣きだしたりし、クラス全体がバラバラになってしまうこともある。行事は発達の節目、子どもが一回り大きく成長するチャンスの場合と考えるが、その機会が活かされないとなると、子ども自身の成長の機会を逃してしまうことになる。

担任のY保育士自身も、練習を始めようとするとあちこちでケンカが始まったり、ふざけ合ったりして全く練習に関心を示さない子どもに振り回され、練習が思うように進まず焦る。普段は物静かだが、顔を真っ赤にして怒る声が聞こえてくる。しかし、担任のY先生がどんな人なのかは、子どもたちはよく知っているので、全くY保育士の声に耳を貸そうとしない。結局、男児数名に振り回されるだけに終わってしまう。執筆者が園長になる10年ほど前にも同じ職場の同僚だったY保育士だが、保育の中の弱さは変わっていなかった。まずはY保育士がクラス全体を見たり、まとめたりする保育技術を身につけ、もっと保育に自信を持って欲しいという願いと課題を立てた。Y保育士の仕事に向き合う姿や頑張りなど、良い点は職場内でも積極的に声に出して認めるようにした。また、園内研修などではグループライダーとして、個々の意見を聞いたりまとめ役を頼んだりした。運動会や発表会前にはクラスに入り、子どもたちへ活動の意味や目的、期待感を持って参加できるように関わったり、子どもの良い面を認めたり励ましたりできるようにサポートに回ったりした。保育が終わった後には一日の振り返りを行いながらY保育士の良い点を認め、翌日の保育に臨めるようにした。自身は姉妹の温かな家庭環境の中で育ち、自己主張が強かったりすぐに手が出てしまったりする男児は苦手だというY保育士であり、その気持ちを否定する気持ちはないが、子どものためにも、Y保育士自身のためにも保育テクニックを身につけるコツを掴んで欲しい。そう思って関わってきた事例である。執筆者のこの関わり方が良かったとは思っていないが、保育士の弱い面に目を向け、強化させようと注意や叱責をする方法は保育士を委縮させるだけで効果はなく、好ましいとは言えない。

保育士も一人の人間である。一人ひとり育ってきた環境や考え方も違う。経験年数にも幅がある。保育は一人ひとりが保育観をしっかりと持ち保育に向わねばならないが、保育士集団という一つの塊として、保育士全員が保育理念のもと、共通の保育目標に向かって理解し合ったり、向かったりしていく協働性、同僚性の強い職場環境を作っていくことが園長の役目である。そのためには、園長が一人ひとりの保育士をよく理解し、肯定的な気持ちで受け止めたり、温かい気持ちで支えたりしていく度量が必要だ。また、職員一人一人が保育に対し面白さや楽しさを感じることが意欲につながる。意欲は保育の活性化につながる。そのためにも園長は保育が面白くなるような仕掛けや、子どもの事をよく話題に出せるような環境を作っていく必要がある。

【職場環境作り】

職場のリーダーとしてどう園運営を行っていくか、目指す方向や目標とするものは、大きな違いはないのかも知れない。これまで園長研修などの機会を通し、理想の園長像などを話し合った際にも、どの園長も同じような内容で語っていたことからそう言える。しかし、実際の場では簡単にはいかない。

基本的に保育における働きやすい職場とは、福利厚生や面（休暇や休憩が取りやすいことを含む）、子

どもの配置数や建物などの構造からの働きやすさ、職員間のコミュニケーションが良好で気持ちよく仕事ができる、仕事に対して前向きになれる環境などが考えられる。

執筆者がもっとも大事にしてきた点は、三点ある。一点目は職員一人一人の事を大事にすることである。保育者は保育のあり方、子どもとの関わり方や保護者対応など、仕事で悩むことが多い。そういった保育士に寄り添って一緒に考えたり、話を十分に聞いたりすることも園長の役割と考える。勿論、園長だけでなく、主任も同じような役割がある。二点目は、休暇や休憩を保障することである。これまで人事異動の度に保育園を転々としてきたが、どの職場でも「休暇を園長に申し出にくい」「園長がいい顔をしない」「すぐに返事をくれない」などの不満を聞いてきた。クラス担任も、職員配置に余裕がない事は分かっている。その上で休暇を園長に申し出ているのだ。執筆者自身も同じ経験者である。日頃の労を労うためにも、職員からの申し出には気持ちよく応えようと心掛けた。また、行事で時間がずれたり、毎日のように突発的なことが起きたりしがちな保育現場である。休憩時間が決められた通りにとれないことも多々ある。しかし、保育現場はそうしたものだと思えたり、当然のことといった考え方をしたりはしたくない。極力、とれるような工夫や配慮を怠りたくない。一生懸命仕事をしている職員のことを考えている努力が職員間のコミュニケーションや仕事に対する意欲につながっていくと考える。三点目は、人間は誰しも自分を高めたいという根源的な欲求を持っているということである。保育士として、保育が面白いと感じたり意欲的になれる環境を作ったり、学びが感じられる話し合いや、園内研修のあり方を考えるようにした。それには日頃から積極的に外部研修などにでかけ、園長自身がスキルアップさせていくことも大事だと思っている。常に自身を成長させていく努力と、職員が困っている時は一緒に考える姿勢がリーダーには必要だ。

また、毎日様々なドラマが現実には起きている保育現場では、瞬時の判断、決断力を迫られることもある。そうした時にも、保育士たちが安心して保育に向うためにも、園長はいつも落ち着いた態度、大らかな姿でどっしり構えていたいものだ。

2. 主任の役割

園長が園の統括者であるとともに、地域や関連機関など対外的な面で保育所の顔であるなら、主任は園内の保育のリーダーとして、保育者の指導や会議、園内研修の要の立場である。全クラスの子どもの把握だけでなく、クラス担任の保育の相談や指導をする役割として、保育者一人ひとりの良き理解者として保育の相談に応じたり、助言や指導を行ったりする。また、上司である園長がどんな保育所を作っていきたいのか、どんな子どもに育てて欲しいのかなど、園長の思いや考えを理解し、目指す方向と一緒に進んでいけるように園長をサポートしていく補佐的な役割、クラス担任の思いと園長の考えをつなぎ、円滑に取り持つ渡し守のような役割（この流れが園を園長や保育士を支える大きな鍵である）を担い、同僚性を発揮し活気ある職場づくりの重要な位置にいるのが主任ともいえる。ここでは、執筆者の主任時代の事例から主任のリーダーシップについて振り返り考えたい。

【主任は保育所のムードメーカー】

異動し初めての運動会が近づいてきたある日。朝から職員総出で運動会用のテントを組み、放送設備の設営も終わると、園長はテントの下で各クラスの遊戯や競技の様子を眺めていた。主任である執筆者もテントの下で子どもたちの動きに合わせて、音楽をかけたり、子どもたちの様子を園長と語り合ったりしながら見ていた。当たり前の光景だったが、当時のC保育士に言われた一言に、自身の主任という立場や動きが園全体に大きな影響を与えることに気づかされた事例であった。前任者の主任は、園長とよく摩擦を起こしぶつかり合っていたようだ。不仲な様子は、クラス担任らにも伝わっていた。前年まで

の運動会や練習時は、テントの下に二人が揃っている姿はなかったようだ。それが、その年の運動会の練習では園長と主任が楽しそうにテントの下で喋っている。C保育士はその姿をみて、「とても嬉しかった。園長と主任がぎくしゃくしていると落ち着いて保育に向き合えない。安心して保育に専念できたことが、感動的だった。」と言った。C保育士の発した言葉から、“保育所の雰囲気の仕事への意欲や安心感につながる。明るい職場環境を作っていくことも主任の役割”ということに気づかされた一例である。

【保護者からの苦情】

10月半ば、2歳児クラスのK児の父親が、担任のR保育士に対する不満を訴え怒鳴り込んできた。「春に入園した頃は、子どもらしく表情豊かだったが、段々表情がなくなってきた。同じクラスの他の子どもも同じように無表情だ。担任が厳しいからではないのか。担任はロボットを作っているのか。運動会当日、親が何度言っても帽子を被ろうとしなかった我が子が、R保育士をみただけで慌てて帽子を被った姿で確信した。担任を怖いと感じているからだ・・・」等々日頃の担任に対する不満が募っての苦情だった。

保育の最中ということもあり、保育終了後に担任を含めた2歳児の担任と両親、そこに園長と主任が同席して話し合いをすることになった。予定でいけば、まず保護者側の話を聞くこと、担任は日常の保育やK児の園での様子、保護者側が指摘していることについて説明し、園長は保護者の気持ちを受け止めたり、日頃のK児や担当者の様子を園長サイドから説明したりしながら、失くした信頼回復のためにできる限りの努力をするはずである。では、主任である自分はその場でどういった立ち位置にいるかと考えた。保護者と担任、園長の間で話し合いを進める時、その話し合いがコンスタントに進むと良いのだが、かなり立腹している両親の様子を察すると、容易く話し合いが進むようにも思えない。また、R保育士は保護者がいうように確かに子どもへの対応に厳しいところがあり、その点について指導をしていたものの、なかなか変わらない点が気になっていた。その結果が保護者からの苦情になった。保護者からの苦情は心が痛む。この機会をR保育士が一つ成長できるチャンスの場にしたいなど、様々な事を思いながら、保護者側と園側の間に入って橋渡しの役割をしていくことにした。

保護者の思いを受け止めたり、話の内容をフィードバックさせながら整理したり、園側の話の内容で弱い点を補足させながら、両者が分かりあえるように導いた。両親との1時間半程の話し合いや、子どもが喜んで登園できる園作りを行っていくことで、その場は終わった。

保護者からの苦情は記録しておくことが大切である。人の記憶は曖昧である。後々難しい問題に発展することも想定にいれておきたい。K児の保護者の場合もそうであった。

父親の仕事の都合で、K児は暫くして退園したが、保育料が未納のままだったため自宅には保育料滞納請求が送られていた。しかし、保護者が支払う様子が全くないため、督促状に切り替え自宅に送付したところ、父親が驚いて市役所にやってきたとのこと。父親の言い分は当時のR保育士の事を持出し「R保育士の保育が悪かった。支払うに値しないから保育料は支払わなかった。園長もそれに同意した」というものだった。退園してから5年が経っていた。当時の職員は異動で誰も残っていない。当時の園長に聞いたが記憶が曖昧という事で、執筆者のところにも問い合わせの電話がかかってきた。内容を聞いて直ぐにピンときたと同時に、保存文書の中に残してあることを伝えた。年月が経つと人の記憶も曖昧になるが、記録を残しておいたことで事のいきさつが分かり役立った。改めて、記録を残すことの重要性を感じた。

【園内研修での役割】

園内研修は、日頃多忙な職員が、自身の保育を振り返り子どもの事を丁寧に見つめ直したり、自身の傾向を知ったりするなど、保育の専門性を高める機会になったり、各々の保育士の考え方や個性、持ち

味が感じられ、和気あいあいとした雰囲気が保育士間の距離を縮めたりする場ともなる。保育には同僚性が求められる。同僚性が高い職場は活気があり職場全体が明るい。園内研修は、保育の充実、職員の関係性など様々な効果をもたらす絶好の機会である。

また、保育者は一人一人の子どもをより深く理解することが仕事であり、園内研修は一人でも多くの保育者が参加できるように調整を図った貴重な時間である。その機会を、最大限に活かし参加者が互いに学び合い保育者の成長につながるようにしていくが、園内研修における副園長・主任の役割と考える。それには、園内研修での視点の当て方や進め方が重要になってくる。事前に園内研修の効果的な進め方や内容について独自に考えたり調べたりすることや、園長の考えを聞いておいたり自身が考えていることを伝えたりするなどの園長と副園長・主任間での話し合い等、水面下での努力や準備が園内研修の充実につながると考える。

さて、執筆者が初めて主任になったのは約 20 年前だが、その当時の園内研修は子どもの発達や内面理解を目的に、保育者の実践によるエピソード記録からカンファレンスを行うことが主であった。当時執筆者が勤務していた保育所は、市内でも比較的小規模な保育所であった。家庭的な雰囲気のある園の特徴から、野菜の栽培やクッキングの実践と写真や記録をとおり、食と子どもの心身の発達について園内で研究を行ったりもした。今でいうドキュメンテーションである。また、子どもの育ちを保護者と協働していこうと食育通信「めだまやき」を作成、保護者の声を取り入れながら進めていった。カンファレンスの方法だが、保育者の記録の内容により効果が望まれる会議方式（事例を寸劇風・付箋紙を使う・ペアを組んで考える・ディベート論の方法など）を取り入れ楽しく、そして一人ひとりの保育士が主役となる場、互いに認め合うことが出来る場、職員の成長につながる場となる進め方を積極的に試してみた。今、思えば自身がやってみたくと思ったこと認め、実践させてくれた園長に感謝をしたい。自身のモチベーションが上がっただけではなく、自分が考え実践したことへの責任が、カンファレンス後の進め方はどうだったか、職員間で共有できたのかなど、良かった点、改善点の両面から振り返ったり評価を行ったりした積み重ねが、自身の成長につながっていると考える。

【保護者支援】

保護者が参加する園行事には入園式や卒園式といった儀式、運動会や生活発表会のような園行事のほか、保護者の方が子どもの様子を観に来所する保育参観がある。30 年ほど前は保育参観が主流であったが、徐々に観るだけの受け身ではなく保護者も一緒に保育に参加する保育参加型に変わってきている。さらに近年は、保護者が一日保育士として保育に参加する体験型へと変わりつつある。子どもへの様子や関わりを知って欲しいといったねらいだけではなく、これは一日保育士体験を通し保護者に保育所を理解してもらうと共に、保護者の良さを知ったり引き出したりしながら協働で保育所は子育てを行っていく場へと変わりつつあることが背景にある。

執筆者が初めて副園長・主任になった頃は保育参観から保育参加型に変わりつつあった。先に述べたように、勤務した園が小規模園だったことを生かし、保育参加終了後に保護者にお茶を飲んでもらう場を提供しようと、職員室にお茶や菓子を用意しティーサロンにした。保護者にアンケート調査を実施しても高い回収率は望めないが、ティーサロンを開くことで保護者から生の声が聞かれたり保護者同士の交流の場になったり、保育所が信頼される場になりうるなど、様々な効果を考えての取り組みだった。

副園長・主任は、園長とクラス担任の間で、其々の思いや考えをつなげる渡し守のような役割がある。園長とクラス担任の間を行き来できる自由さが、互いの思いを理解しつつも第三者的に物事を見たり考えたり、感情を入れ込まず冷静に判断する力を養うことにもなる。

いくら、保育理論や技術に長ける人々が集まったとしても、職員間の関係が悪ければ、職員間の連携

も上手くいくはずがない。保育所の一番の目的は子どもの最善の利益を保障することである。それには、明るい職場や、モチベーションの高い職場づくりが大きく関係する。園が円滑にいく関係づくりには副園長・主任の第三者的な目を大いに生かした関わりが鍵ともいえる。

大勢の子どもたちが安心して過ごし安全な保育環境を作っていく管理者としても、園長・主任には瞬時の判断力、決断力や、危機管理能力が求められる。毎日の保育は事件や事故、突然のアクシデントと背中合わせのところがある。職場全体では、ヒヤリハットに心掛け取り組んだり、定例の園長会においても各園で起きた事例をもとに再発防止を目的とした話し合いが行われたりしているが、保育のリーダーとしての資質は、仕事に就いた時から日々の保育の中で起きてきた問題を丁寧に受け止め、どう考えたり取り入れたりしてきたかなど、入職からの保育に対する姿勢の積み重ねから培われた力が最大限に活かされるものであり、副園長・主任、園長になったからといって俄かに身に付く力ではないと考える。

(長江)

おわりに

長江も書いているように、園長は協働性・同僚性を発揮させつつ園を総括・運営し、園外については、保護者や地域、関連機関との信頼や連携が求められるリーダーである。他方主任は、園内の保育のリーダーであり、園長をサポートする補佐役、クラス担任と園長の渡し守の役を担っている。事例でも見られたように、クラス担任だけでなく加配の保育士も園外の保護者と関わらざるを得ず、その意味では保育職に就けば常に園外からの視点が求められる。その職務範囲や関わりが、クラス単位、年齢、障害の有無等によって限定され、それぞれでの経験がより広く深い視点を培っていると考えられる。

事例から分かるように、長江は言葉で示された相手のニーズに留まらず、対応する相手（保護者であれば子どもも含む）の真のニーズを聞き出したり、相手の立場になったりして考えていた。主任は第三者的な自由な見方が求められると長江は指摘するが、これは思い込み・偏見や肩書き・役割にとらわれず相手との対話のなかでニーズを探り応えようとする姿勢、換言すればケアする人とされる人のケアリング関係を教育の基盤においたノディングズに依拠し、「表現されたニーズ」だけでなく「推測されたニーズ」に応えるケアする人の姿勢と言える（村田（2006））。保育は教育とケア（養護）が求められる、保育者にはケアする人の姿勢が求められる。表面的なニーズに応えて一時しのぎの解決を図るのではなく、誰にもよりよい関係を構築しようとする姿勢は、園長・主任のみならず各保育者に求められる。「推測されるニーズ」を対話から慎重に掘り出し応える姿勢は、保護者や地域を対象とするだけでなく、子どもに対しても保育者に求められる。対話の相手がキャリアによって広がり深まることで、対話を通してニーズを見出し応えようとする経験の積み重ねは、教育とケア（養護）を担う保育者の専門性の向上につながる可言えよう。

したがって保育のリーダーシップは、子どもや保護者、地域、連携機関のなかで慎重にニーズを探り応えることで培われる関係の構築や向上、換言すれば、それらの間に成り立つ助け合いまたは支え合いを成り立しめるために、それぞれの職務のなかで分かちもたれて発揮されるべきものと言えよう。

(伊藤)

【参考文献（伊藤分）】

秋田喜代美・淀川裕美・佐川早季子・鈴木正敏（2016）「保育におけるリーダーシップ研究の展望」『東京大学大学院教育学研究科紀要 56』 pp.283-306。

伊藤良高（1999）「保育園長のリーダーシップに関する研究：園長インタビュー要旨録」『熊本学園大学論集「総合科学」 6(1)』 pp.73-96。

——（2000）「保育所経営と園長のリーダーシップ—園長インタビュー調査を通じて」『社会福祉研究所報 (28)』 pp.1-30。

井上知香（2012）「〈報告〉保育におけるリーダーシップ論——今、世界で語られていること——」『幼

- 児の教育 111(2)』 pp.62-66。
- 今井和子（編著）（2016）『主任保育士・副園長・リーダーに求められる役割と実践的スキル』 ミネルヴァ書房
- 上田淑子（2004）「幼稚園保育者の力量に対する園長等の評価と力量向上をうながすリーダーシップ—転勤経験をもつ保育者の前・現任園の園長等の比較分析」『乳幼児教育学研究 13』 pp.27-36。
- （2013）「園内研修と園長のリーダーシップ：園内研修を行った保育士のインタビュー調査から」『甲南女子大学研究紀要 人間科学編 50』 pp.7-13。
- （2014）「保育所・幼稚園の園長が保育の質の向上のために最重要視しているリーダーシップ役割：予備的アンケート調査から」『甲南女子大学研究紀要 人間科学編 51』 pp.29-37。
- 亀谷美代子・信田和子（2006）「主任（中間管理職）保育士に対する研修の取り組みについて」『横浜女子短期大学研究紀要 21』 pp.65-84。
- 厚生労働省（2008）「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（「保育所保育指針等の施行等について」雇児発第 0328001 号：別添 4）」 URL：
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/11/dl/s1116-7m.pdf> （閲覧日 2017 年 10 月 8 日）
- （2017）「保育所保育指針」 URL：
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000160000.pdf> （閲覧日 2017 年 10 月 8 日）
- （2017）「保育士のキャリアアップの仕組みの構築と処遇改善について 平成 29 年 3 月 7 日 厚生労働省雇用均等・児童家庭局保育課」 URL：
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000155996.pdf> （閲覧日 2017 年 10 月 8 日）
- 関川芳孝（2001）「保育園パワーアップのための改造計画—苦情は宝(8)苦情解決と園長のリーダーシップ」『保育の友 49 (14)』 pp.30-33。
- 全国保育問題研究会（2016）「特集 1 主任保育者の役割と職員集団」『季刊 保育問題研究 282』 pp.6-113。
- 高橋哲郎（2006）「時代のニーズに対応した新しい幼稚園づくりと園長のリーダーシップ」『精華女子短期大学研究紀要 32』 pp.65-72。
- 内閣府「よくわかる「子ども・子育て支援新制度」」 URL：
<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/sukusuku.html> （閲覧日 2017 年 10 月 8 日）
- 林悠子（2016）「保育の質を生み出すリーダーシップ 主任保育者への期待」前掲『季刊保育問題研究 282』所収, pp.8-23。
- 村田美穂（2006）「ノディングズのケアリング論」中野啓明・伊藤博美・立山善康（編著）『ケアリングの現在』晃洋書房所収, pp.90-102。
- 矢藤誠慈郎（2012）「インタビュー 園のリーダーが大事にしたい 4 つの行動」『これからの幼児教育』 pp.2-4。
- （2015）「保育リーダーの研修による保育の質の向上へ——マネジメントが求められる時代の保育リーダーの研修とは」『発達 142』 pp.50-56。
- 渡辺桜（2000）「保育者としての園長のリーダーシップに関する研究(1)：PM 理論による分析から」『日本保育学会大会研究論文集(53)』 pp.628-629。
- （2001）「園内での保育実践力向上のための基礎的研究：保育者としての園長のリーダーシップの視点から」『愛知教育大学幼児教育研究 10』 pp.33-40。