

- ⑤言葉の発達が遅れている。
- ⑥不自然な傷や頻回な傷又は、たばこなどによるやけどがある。
- ⑦身長・体重の増加が悪い。
- ⑧衣服や身体が不潔である。
- ⑨基本的な生活習慣ができていない。
- ⑩がつがつした食べ方をしたり、人に隠して食べたりなどの行動がみられる。
- ⑪虫歯が多い。
- ⑫衣服を脱ぐことに異常な不安をみせる。
- ⑬年齢に不相応な性的な言葉や性的な行為がみられる。
- ⑭他人との身体接触を異常にこわがる。

【出典：小児保健福祉学】

II 家族の全体像を捉える

*1 相談に応じる際の配慮：

- ①面接では、保護者の不安を軽減する努力をする。
- ②保護者の自己決定を尊重する。
- ③非審判的態度*5で接し、家族のこれまでの努力を最大限評価（コーピング）する。
- ④守秘義務を徹底することを保護者に明らかにし、知り得た情報の漏洩防止に努める。

*2 受容：

子どもや保護者のあるがままの現実（思想・態度・行動を含む）を、そのまま無条件に受け入れること。（出典：社会福祉用語辞典 第3版）

*3 共感：

保護者が見たり、考えたり、感じたりしていることについて、保育士が、保護者の立場から理解を深めること。（出典：社会福祉用語辞典 第3版）

*4 傾聴：

面接において保護者のペースで話してもらうようにし、ただ聞いているだけではなく、あいづちを打ったり、一生懸命聞いていることが保護者に伝わるようにすること。

【出典：社会福祉用語辞典 第3版】

*5 非審判的態度：

保育士が自分の価値観や倫理的判断によって、子どもや保護者の行動や態度を批判したり、問題の発生原因について審判や非難しないこと。

*6 主訴：

保護者本人の具体的問題な訴え。面接の段階では、保護者の主訴を受け止め、それを大切にしながら、援助が必要な問題が何かを明確にしていく必要がある。

*7 対応例：

- ①問題はいつから始まったのか？（どのくらいの期間に及ぶのか、どのくらいの頻度で生じるのか）を把握し、記録する。
- ②問題が起こる状況について（いつ、どこで、誰が、どんな状況で）把握し、記録する。
- ③家族の問題に対する感情や姿勢はどうかを把握し、記録している。
- ④問題が生じてから生活にどのような変化（勤務時間に変更になり生活リズムが変わった、就職した結果、就労時間に見合った延長保育を行ってくれる保育所がない等）が生じたのかを把握し、記録している。
- ⑤問題に対処している主な家族は誰かを把握し、記録する。
- ⑥現在、どのような対処をしているのかを把握し、記録する。

*8 生活歴：

ある個人がこの世に生を受けてから生活歴を問われる時点までの歴史。どのような親の下で、どのような地に生まれ、誰にどのように育てられ、どのような教育を受け、どのように生計を立て、どのような生活を送ってきたかに関する情報。特に虐待を幼少の時に受けたら、DVを受けている保護者については、生活歴を聞くことにより、関係機関との連携を図る必要が出てくることが多い。

*9 家庭内での役割、家庭内での夫婦の連携、育児負担感や育児分担ができないことを訴えてきた場合、その声に傾聴し、受容するだけでも、保護者は救われたと感じる場合も多い。

*10 特に次のような親の場合は、虐待が疑われることもあるので、要注意。

- ①親の子どもへの態度や言葉が否定的である。
- ②子どもをたたく頻度が高い。
- ③育児についての一般的な知識がない、育児の知識が偏っている。
- ④子どもの過食を訴える。
- ⑤子どもが抱かれようとしても抱きあげない。
- ⑥ほかのきょうだいに比べて、「この子はかわいくない」と言う。
- ⑥孤立している様子がうかがえる。
- ⑦うつ状態にある。

*11 権利：

憲法で保障されている基本的人権（第 11 条）、幸福追求権（第 13 条）、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利（第 25 条）、教育権（第 26 条）、勤労権（第 27 条）、労働基本権（第 28 条）などが基本的に守られているかどうかをはじめ、地域社会から差別をされずに生活する権利、個別ケアを受ける権利、個別の問題等に対して質の高いサービスを受ける権利、自己決定・自己選択する権利、利用者が必要とする事柄についてわかりやすい情報提供を受ける権利、意見・質問・苦情を表明する権利、プライバシーの保護に関する

る権利である。

*ただし子どもへの虐待を行っている親やDVを行っている夫が、「知る権利」を振りかざし子どもが措置されている施設や母子が保護されている施設を尋ねてもその権利は尊重されない。

施設においては、夫婦間のトラブルで親権をどちらにするのかが問題になるケースも多い。そのため、親権を必ず確認して、保護者以外の人がお迎えや問い合わせがあっても、「そのようなご質問にはお答えできません。」等、対応する。

Ⅲ 子どもを取り巻く望ましい環境

*1 工夫の例：

- ①手洗い場に台、便座に台、座面の高さの調節のできる椅子(工夫がされていればよい。)
- ②乳児期に汗をかくことで汗腺が発達する、室内外の温度差を極端にすると、逆に体調管理ができなくなることを念頭に置いて、適切な温度・湿度管理をする。
- ③昼間の保育時間、昼寝の時間、夜の睡眠時間により適した照明に調整している。
- ④音や声の大きさに配慮し、場面に応じた静かな時間がある。

*2 乳児期に汗をかくことで汗腺が発達する、寒さに慣れておくと風邪の予防になる、室内外の温度差を極端にすると、逆に体調管理ができなくなることを念頭に置いて、適切な温度・湿度管理をする。

*3 暗いところで睡眠を取ることで必要なホルモン分泌が促されたり、活動時間の明るさとの落差を明確にすることで体内リズムを整えることにつながる

*4 環境ホルモンや農薬など取り除ききれないものもある。が、環境ホルモンの性質によっては玩具・食器の選択・管理の仕方ですら溶出しにくい、などの物質があるので管理を適切に行う。それらに関する情報を得る機会を作る。

*5 次の①～④を参考にする。

①けが・発病など子どもの体調の変化時の対応（職場に連絡をする時は保育所からと名乗っていいのか、まず誰に連絡を入れるか、次に連絡するのは誰か、連絡内容を決めておく。様子を見れる程度の時、緊急に迎えにきてもらう必要がある時、受診先に迎えにきてもらう時、など。パターンを想定しておく）

②警報発令時の対応（何時の時点でどの種類の警報が発令した時、どのような対応なのか。開所前なら休園なのか、最低限の保育は確保しているのか、開所時間内なら、お迎えの要請の電話連絡をどのように入れるのか。）

③地震や火事などの対応、（近隣での避難所を図面で渡す。「2）防犯・防災・緊急時対策

があるか。③」参照)

④不審者が出没した時の対応など（付近を不審者が出没している旨の情報がいった場合、出入り口の管理を決めてある。侵入者があった時のマニュアルは別個用意されている）。

*6 大きな声で声をかけない、物語をききながら・その日のあったことを静かに聞いたり、話したりする、横になって体を休めるなど

*7 散歩に出かける日でも、疲れた様子の子どもの多ければ、活動をかえる、天気が悪い日が続けば、天気のいい日には予定を変更して戸外の活動を取り入れるなど。

*8 配慮の例：

- ①旬のものに触れる機会を多くし、そのことを食事中の話題に乗せて季節感を養う。
- ②食事時のマナーや好き嫌いへの対応について、無理に食べさせることで食事自体を嫌いにならないように、しかし、残すことの是非も職員間ですり合わせて共有し実践する。
- ③食事中、子どもたちが楽しくほっとしながら食べる時間として会話を楽しむなど和やかな雰囲気をはかっている。
- ④什器（食器）の安全性（子どもにとっての使いやすさ、割れやすさ、環境ホルモンなど）に配慮し、子どもが自分で食事しやすいサイズの食器や家具を使っている。
- ⑤割れるものを使うことで、乱暴に扱おうと割れることを教える
- ⑥マナーを教えることにつながることを大事にする。
- ⑦割れないものを使うことで安全性を大事にする。
- ⑧年齢により食器の素材・形状を使い分ける、家庭で使う食器に近いものにする

*9 第三者評価

第三者評価事業とは

- ①第三者評価事業とは、事業者の提供するサービスの質を当事者（事業者及び利用者）以外の公正・中立な第三者機関が、専門的かつ客観的な立場から評価する事業のこと。
- ②その目的は、個々の事業者が事業運営における具体的な問題点を把握し、サービスの質の向上に結びつけることとともに、利用者の適切なサービス選択に資するための情報となること。【出典：福祉サービスにおける第三者評価事業に関する報告書】（厚生労働省）
厚生労働省が作成し認定機関を支援するものと、自治体独自で作成しているものなどがある。

IV 関係機関との連携を強化する

*1 連携とは、目的を同じくするものが、連絡、交渉、行動して、その目的達成に努めること。具体的に関係する専門機関については、福祉関係（児童相談所、児童福祉施設、福祉事務所、家庭児童相談室）、保健関係（保健所、市町村保健センター等）、医療関係（小児科、各種専門病院、休日夜間外来、救急病院、療育センター等）、保育関係（保育所、

ファミリーサポートセンター、等）、教育関係（幼稚園、学校、教育委員会、教育相談所等）、司法、警察関係（家庭裁判所、弁護士、警察等）、その他、地方行政部局、NPO、各種ボランティアをさす。

*2 ニーズとは、一般的には生存や幸福、充足を求める身体的・精神的・経済的・文化的・社会的な欲求という意味で、欲求、必要、要求などと訳される。「社会福祉用語辞典 第3版」

*3 ラポールとは、ソーシャルワークの直接的援助や心理カウンセリングにおいて、援助する側とされる側の間に結ばれる信頼関係のこと。この信頼関係を基礎にして、援助される側は心理的防衛を緩和し、自分について素直に話すことができ、専門的援助関係が確立される。

【出典：社会福祉用語辞典 第3版】

*4 専門職とは、相談援助職員（児童福祉士、社会福祉主事、家庭相談員等）、直接援助職員（保育士、教諭、児童指導員、児童自立支援専門員、児童生活支援員、母子指導員等）、各領域の専門職員（心理判定員、保健師、看護師、医師、栄養士、理学療法士等）管理専門職員（児童相談所長、児童福祉施設長等）をさす。

*5 ボランティアとは、参加者の任意による援助活動をさす。無償性、善意製、自発性に基づいて、技術援助、労力提供を行う民間奉仕者をいう。正規の教育活動によらない保育士養成所の学生、中学、高校のクラブ活動を含む。ボランティアの受け入れに関しては、その人の持っている個性や、特徴を発揮できる環境を整えることが必要である。ボランティアの受け入れ体制としては、担当制の明確化、オリエンテーションや反省会の実施、記録、手引書等の整備、ボランティアの希望を聞く機会があるなどである。

*6 ソーシャルサポートネットワークとは、社会福祉実践において、個人を取り巻く家族、親族、友人、近隣、ボランティア等による、インフォーマルな支援と、公的機関や、さまざまな専門職によるフォーマルな支援が行われる総体を指す。単なる社会資源の組織化にとどまるものではない。生活の主体である個人を、中心に位置付けることによって、日常生活に起こる諸問題の対応の実態を理解し、個人およびネットワーク全体の維持、成長を促進する意味を持つ。

【出典：社会福祉用語辞典 第3版】

*7 定期的とは年間を通じて計画的に行われること

*8 会議とは、市町村保健センターおよび、保健所との連絡会、保健所の巡回連絡会、療育センターとの療育連絡会等の外部との会議、園内での伝達会、職員会議、研修をさす。

*9 自己決定とは自己決定とは、サービス利用者が自らの意思で自らの方向を選択する事

をいう。自己決定の原則は、利用者自身の人格を尊重し、自らの問題は自らが判断して決定していく自由が理念に基づいている。しかし、無条件に自由があるのではなく、自己決定能力の有無や、「公共の福祉」に反しない限りといった制限つきで自己決定権があるというのが一般的な見方である。自己決定は利用者を支援の過程に積極的に参加させることが大切という意味で、利用者の「参加の原則」として表すこともできる。

*10 地域性とは、子どもや家族が生活する基盤である地域、（小学校区等）において各種サービスの提供が必要という視点。

*11 利便性とは、実際にサービスの使いやすいかという視点（交通の便、受付時間が夜間に対応できるか。利用料、手続きの簡便さ、スタッフの対応等）

*12 個別性への配慮を行いながら、サービス利用によって子どもと家族にどのような変化が見られたかを把握し、以下のような方法によって次の支援に結びつけることが重要である。

- ①利用者の健康状態（精神的、肉体的）満足度について把握し、記録に残す。
- ②どの子ども、どの家族も、ともにみな一様ではない。利用者の話をよく聞き、好み、希望、価値観、生活信条、文化的背景を理解し、保護者の勤務状況や生活事情は様々であり、子どもの生活状況も多様であることを認める。
- ③子どもや保護者の個別事情や要望を聞いた後、決められた書式に記録する。
- ④利用者の情報や支援の状況（支援の進行状況、社会資源の活用の状況）は随時記録され、責任者が確認する。
- ⑤個別事情に変化があった場合は修正、加筆を行い、変化の経過がわかるようにする。
- ⑥直接援助を受ける子どもと保護者等利用者の変化が違う場合を見逃すことが無いように、常に子どもの視点に立った支援を心がける。
- ⑦会議の際、子どもと家族の個別性に関する情報は専門職間で共有化することにより支援に活用し、状況の変化を関係機関に報告することで支援の見直しに生かす。

*13 フィードバックとは評価結果や教訓・提言を活用し、支援の改善に役立てて行く過程である。この場合、評価の結果を対象の支援に改善に直接生かすもの。支援中間では当初の支援の見直し、支援終了時では、支援を終了するのか、延長、または別機関の支援につなげていくのか判断に活用する（意思決定プロセスへのフィードバック）。

*14 支援の進行状況、社会資源の活用の状況をさす。

*15 相談、助言の内容については必ず記録を残し、保育所内の関係職員間で事例検討会を行い、必要に応じて専門機関の助言が受けられる体制を整えておくことが必要である。

*16 子どもや家族の権利の危機例えば、虐待、家庭内暴力（DV）が疑われる場合、嘱託医、地域の児童相談所、福祉事務所、民生委員、児童委員、保健所、市町村保健センター

等要保護児童対策連絡協議会（子どもを守るネットワーク）との連携を速やかに図る。また、連携に関して、子どもと家族が持つ権利に対して分かりやすく書面や口頭による説明を行う。

*17 虐待や暴力が疑われる場合でも、警察、司法関係機関や児童相談所と連携し、保育所としては、常に親子の立場に沿って援助する役割を担う。

*18 代替職員の配置、勤務時間の配慮

*19 子どもの権利とは、子どもは「生存権」「発達権」の他にも、「意思表明権」「信教の自由」といった市民的権利も有している。単に「最低限度の生活」を保障するだけでなく、子どもがより豊かに生きる権利を保障するという視点が必要である。社会福祉援助を必要とする子ども達は、権利を侵害されている場合が多い。子どもに関わる専門職として、子どもがどのような権利を有する存在なのか、「子どもの権利条約」、「児童憲章」から明確に把握する必要がある。

*20 守秘義務の徹底とは、法律上「主保義務の徹底とは秘密を固く守る義務」のことを指す。「徹底」とは、あるひとつの思想、態度などで全ての面を貫くこと。児童福祉法の一部改定にともなう「保育士資格の国家資格化」により、法律上も保育士の「守秘義務」が規定されることとなった。

*21 持ち出し時間、持ち出し人の記名、持ち出す場所の記録、返却の記録。”

Ⅱ－４．厚生労働科学研究費補助金（成育疾患克服等次世代育成基盤研究事業） 分担研究報告書

保育所の組織体制の実態と課題

研究分担者 矢藤 誠慈郎 愛知東邦大学教授

A. 研究目的

本研究の目的は、保育の質を高めるための組織のあり方について検討するために、保育所における人事配置等の組織体制の実態を明らかにし、その課題を見出すことである。

そのために、組織体制と、組織の規模や業務負担感等との関係への示唆を得ることを試みた。

保育所等の組織に関する先行研究においては、主任保育士に焦点を当てた研究¹、保育所長に焦点を当てた研究²、幼稚園の組織文化に焦点を当てた研究³は見受けられるが、組織体制に注目してその類型化を試みた研究は管見の限り見当たらない。

B. 研究方法

本研究においては、組織体制の実態を把握するための質問紙調査と、組織体制の運用の実態についての示唆を得るためのインタビュー調査を実施した。

1 質問紙調査とその概要

認可保育所を対象に以下の通り実施した。

質問紙（章末資料）においては、第一に、基本情報として、①公営・私営の別、②在籍児童数、③職員数（正規・非正規の別も質問）等を尋ねた。第二に、組織内の体制について、階層制の観点から、所（園）長（以下、園長）、副所（園）長（以下、副園長）、主任保育士（以下、主任）、副主任、クラスリーダー等の配置について、分業制の観点から、事業や担当ごとのリーダー等の配置について尋ねた。第三に、組織外との連携について、日常的・定期的に指導・助言を受けたり相談したりできる、緊密な関係にある組織外の専門家がいるかについて尋ねた。

質問紙は、平成 23 年 1 月に、研修会等において主催者の許可を得て 2 県 1 政令市に配布し、郵送法により回収した。配布数は 305 部、回収数は 168 施設、このうち有効回答数は 163 施設であった（回収率 53.4%）。

なお、当初は、幼稚園、認定こども園も比較・検討の対象として想定していたために基本情報に項目として立てたが、ごくわずかししか配布できず、回収数が 3 件であり分析対象にできないため、配布数、回収数からは除いた。

2 インタビュー調査とその概要

質問紙調査に加えて、組織体制の運用の実際についての示唆を得るためにインタビュー調査を実施した。

質問紙調査票の末尾に、インタビュー調査への協力の意思があれば連絡先を記入するよう依頼し、回答を得た施設のうち、後述の組織分類に照らして所在地も勘案し、調査対象施設を抽出したうえでインタビュー調査を依頼し、日程調整が可能であった5施設に対して、2月から3月にかけて実施した。

1施設（以下、園）につき、園長・主任各1名、保育士2名の合計4名に個別にインタビューを実施した。なお、保育士は若手とベテランを選んでもらうよう依頼した。

園長・主任に対しては、①園がとっている組織体制の意図、②その体制が実際にどう機能していると考えているか、③業務への負担感についてどのように認識しているか、④どのような組織体制が業務の負担を軽減し、保育の質を向上させうると考えるか、⑤そうした課題を解決するために、制度的に何が必要か、を尋ねた。

保育士に対しては、①業務に負担を感じているか、②園がとっている組織体制が実際にどう機能していると考えているか、③どのような組織体制が業務の負担を軽減し、保育の質を向上させうると考えるか、④保育所リーダーにはどのような資質や力量をもってほしいか、⑤保育所の組織のあり方に関連して制度的に何が必要か、を尋ねた。

C. 研究結果

上述の調査から得られた結果は次の通りである。

1 質問紙調査の結果

質問紙調査からは、組織体制について、①組織内の階層制、②組織内の分業制、③組織外との連携のそれぞれについて、分類を試みた。①階層制の有無については、3以上の職位や階層的な分掌（クラスリーダー等）を設置している場合を有り「a」とし、2以下の場合を無し「b」とした。②分業制については、事業や活動について、園長や主任の充て職的な分掌でなく、各職員が責任をもって分担していると推察される分掌がある場合に「a」、そうでない場合を「b」とした。③組織外との連携については、緊密な指導者や援助者があると答えた場合を「a」、そうでない場合を「b」として分類した。それらを組み合わせで「aaa」から「bbb」までの8通りに分類した。

こうした分類は、あくまで報告者が仮設した基準に基づいており、また回答からみて、例えば上記③の有無について、回答者の解釈に幅があると推測される。したがって以下の分析は、基本的に単純な集計の範囲にとどめることとする。

(1) 基礎集計

有効回答数は163施設である。運営形態は、公営が85施設（52.1%）、私営が55施設（33.7%）、無回答が23施設（14.1%）あった。

平均職員数は19.5人である。正規職員と非正規職員の平均の数はそれぞれ、9.9人、9.3人である（無記入の3施設を除く）。児童数は平均90.5人である（無記入の2施設を除く）。

(2) 組織体制と規模

組織体制についての上述の分類それぞれの施設数と平均職員数は表1の通りである。組織内において階層化も分業化もせず組織外に緊密に連携できる専門家がいるという bba 型が 57 施設 (35.0%) と最も多い。次に組織内において階層化・分業化をして組織外に連携がある aaa 型が 33 施設 (20.2%) と続く。

表1 組織体制の分類と職員数

組織体制	aaa	aab	aba	abb	baa	bab	bba	bbb	計
施設数	33	5	21	6	16	7	57	18	163
割合(%)	(20.2)	(3.1)	(12.9)	(3.7)	(9.8)	(4.3)	(35.0)	(11.0)	(100.0)
平均職員数(人)	23.4	27.4	23.8	23.8	14.9	19.0	16.7	15.1	19.5

階層化の有無に注目してみると(表2)、階層化している園が 65 施設 (39.9%)、していない園が 98 施設 (60.1%) であった。前者は平均職員数が 23.8 人、後者が 16.4 人と、階層化している園の方が規模が大きいことがうかがわれる。

表2 階層化の有無と職員数

組織体制	axx	bxx
施設数	65	98
割合(%)	(39.9)	(60.1)
平均職員数(人)	23.8	16.4

分業化に注目してみると(表3)、分業化している園が 61 施設 (37.4%)、していない園が 102 施設 (62.6%) であった。前者は平均職員数が 21.0 人、後者が 18.4 人と、分業化している園の規模の方が若干ではあるが大きい。

表3 分業化の有無と職員数

組織体制	xax	xbx
施設数	61	102
割合(%)	(37.4)	(62.6)
平均職員数(人)	21.0	18.4

組織外の専門家との連携については(表4)、あると答えた園が 127 施設 (77.9%)、ないと答えた園が 36 施設 (22.1%) であった。平均職員数はそれぞれ、19.5 人、19.0 人と規模による違いは見られない。

表 4 専門家との連携と職員数

組織体制	xxa	xxb
施設数	127	36
割合(%)	(77.9)	(22.1)
平均職員数(人)	19.5	19.0

(3) 組織体制と運営形態

ここまで述べてきた組織体制の分類について、運営形態によってその内容を見てみると、表 5 の通りである。回答した園の平均職員数は、公営の方が私営より少ない。組織内を階層化している園は、私営の方が顕著に多い。分業化は私営が若干多い程度であり、組織外の専門家との連携については差があまり見られない。

この結果から見ると、組織内の階層化と、組織の規模、運営形態は影響し合っている可能性がある。

表 5 運営形態と組織体制

運営形態	施設数 割合(%)	平均 職員数	aaa	aab	aba	abb	baa	bab	bba	bbb	計 (%)
公営	85 (52.1)	16.1	14 (16.5)	2 (2.4)	6 (7.1)	1 (1.2)	10 (11.8)	5 (5.9)	36 (42.4)	11 (12.9)	85 (100.0)
			axx 23(27.1)				bxx 62(72.9)				
			xax 31(36.5)				xbx 54(63.5)				
			xxa 66(77.6)				xxb 19(22.4)				
私営	55 (33.7)	24.2	15 (27.3)	3 (5.5)	11 (20.0)	3 (5.5)	4 (7.3)	1 (1.8)	13 (23.6)	5 (9.1)	55 (100.0)
			axx 32(58.2)				bxx 23(41.8)				
			xax 23(41.8)				xbx 32(58.2)				
			xxa 43(78.2)				xxb 12(21.8)				
不明	23 (14.1)	19.3	4 (17.4)	0 (0.0)	4 (17.4)	2 (8.7)	2 (8.7)	1 (4.3)	8 (34.8)	2 (8.7)	23 (100.0)
合計	163 (100.0)	19.5	33 (20.2)	5 (3.1)	21 (12.9)	6 (3.7)	16 (9.8)	7 (4.3)	57 (35.0)	18 (11.0)	163 (100.0)

2 インタビュー調査の結果

インタビュー調査は私営の園 5 施設に対して実施した。公営の園においては組織体制の意図等が園長によるものでない可能性が高いので、今回の調査では私営に限定した。階層化の有無と組織外連携の有無に注目して調査対象園を抽出し、日程の調整が可能であった「aaa」1 施設、「aab」3 施設、「bbb」1 施設に訪問して調査を実施した。

以下に、各設問に対する回答について、その概要を箇条書きで示す。[]内は、組織体制の分類、()内は報告者の補足である。

(1) 園長

①園がとっている組織体制の意図

意思統一や連携を図ったり、責任を明確化するために組織体制を整えている、あるいは整えようとしていることがうかがわれる。

- ・職員一人一人違う中でチームとしてまとまって一貫した保育を行うためにタテの系列を作っている[aaa]。
- ・タテ系列とヨコの連携がないと施設は運営できないと考えて最初からこうしている[aab]。
- ・もともとタテ系列があったところに、たくさんの保育事業が増えて、分担の仕事を拡大している[aab]。
- ・最初は階層や分担を作らずスタートしたが、毎年保育士さんたちと反省点を設けて作ってきた。責任転嫁や責任逃れ的一方で人の失敗を自分がかぶったりといったことが起こり、大学の先生の話聞いたのをきっかけに、年々役職を増やしてきた[aab]。
- ・少ない人数の時は、誰が何をやるかも分かっていたが、人数も増えて、系統だってするか、職務分担をどうするかなど、きちんとマニュアル化することも考えて見直しをしているところ[bbb]。

②その体制が実際にどう機能していると考えているか

情報共有や意見交換の時間が取りにくいことが、組織体制の機能の課題となっている。

- ・職員のレベルによって同じリーダーの立場でも差が出ていることが課題になっている[aaa]。
- ・分担を作っているが、保育士がその仕事をしようと思うと子どもに目が届かない。私たちは子どもの命を守らなければならないので、全体を考えて動かすのは園長と主任のところで、すごく負担を感じる[aab]。
- ・かつてに比べて子どもが変化してきており、さまざまな発達障害等の子どもに対するケース会議を持つ必要もある。そこへもってきて親支援や地域支援もあり、週 40 時間の労働時間では無理で、本当に困っている[aab]。
- ・地域の支援という形で外部にも出ていくようになってきて、どういう形で組織上できるかということで頭を悩ませている[aab]。
- ・(組織体制の)図面はあるが、その機能はと言われると。組織の命令が一本で伝わらない。一堂に集まってできる会がとれない、時間がないというのが現状[aab]。
- ・主任や現場に近い副主任から情報が密に入ってくる[aab]。
- ・副主任が若く、クラスリーダーの方が経験が長いと、経験がものをいうといったことが起こって、問題が起こることもある[aab]。
- ・勤務時間の中で、保育の仕事、事務処理の時間としたいので工夫しているが、研修の時間はとれればいいが難しい[bbb]。

③業務への負担感についてどのように認識しているか

保育ニーズの拡大にともなって、保育を丁寧に行うほど保育の準備や事務処理

の負担も大きくなっていることがうかがわれる。

- ・保育そのものの実践の時間が長く、準備をしたり学んだりする時間がなく、過酷である [aaa]。
- ・負担感はすごい。子どもの状況等を記録する児童管理ソフトを使うなどして引き継ぎも確実にするなど大きなトラブルなしにやっているが、本当ならソフトに頼らないで、人間を育てるには人間の口で直接というやり方でやりたい [aab]。
- ・負担感は最大だと思う。事業が多種多様。長時間保育の時間帯の長さも大きな負担感につながっている [aab]。
- ・勤務態勢も人数が少ないと負担。書類が多くなっており、改善しようとしているがまだ試行錯誤。保護者の関係づくりも負担。クッションを持っている先生は上手だが、ストレートにものを言われる方もおられるので、クッションのない若い先生は問題が大きくなる [aab]。
- ・保育の時間が長くなってきてサービスも幅広くなって、0歳児から学童までとなっているのでちょっときつい。保育園に頼りすぎだと思う [bbb]。
- ・負担感は大きく、事務処理を簡素化できないかと話し合いもしている [bbb]。
- ・保育所の子どもは学校と違って個人の発達を見ていかないといけないし、それぞれの子どもにとっていいことかどうかとか、親にとっていいことでも子どもにとってどうかとか考えなければならない [bbb]。

④どのような組織体制が業務の負担を軽減し、保育の質を向上させうると考えるか

柔軟な勤務体制とそのための人員が求められている。また園内の連携体制と地域社会との連携によって負担の軽減や質の向上を、という考えも見られる。

- ・8時間労働でなく変形労働のシステムを取り入れる [aaa]。
- ・短時間労働の方とか無資格でも保育補助として手伝ってもらうなど、経営上の力量で還元していく [aaa]。
- ・組織は作っても今の状況では活動できない。保育士に求められるものがすごく多いため、組織で動かすよりも、空いた人がそちらに回ろうということになってしまっている [aab]。
- ・人を増やせばいいというわけでもなさそうだ。シフトの関係で伝達がうまくいかないなど、ハウ・レン・ソウの問題があって、パートの職員から苦情があった。早出ノートや終礼ノートを作ったが直接聞いていないという声も出た [aab]。
- ・子ども全員を数人の先生みんなで見るとはせず、小グループに分けて担当制にして、副担もつけるということを始めた。こうしていろいろ試していけるのは、常勤の先生も非常勤の先生もずっと続けてもらっているのでできる [aab]。
- ・幸いこの地域は近所におじいさん、おばあさんが結構いらっしゃるので協力してもらっている。地域にいろんな特技などを持ったお年寄りや教育関係の方がおられるので、連携を深めていきたい [bbb]。

⑤そうした課題を解決するために、制度的に何が必要か

研修時間の確保、賃金の向上、保育士の配置の増加や、無資格者の活用も求められている。賃金の向上については、資格階層や特技の評価に伴うものとしても意見が示されている。

- ・幼稚園だと保育時間以外に例えば2時間研修時間があったりする（保育士にも研修の時間が必要）[aaa]。
- ・（児童福祉施設最低基準の）子どもの人数を弾力化して保育士の人数をもっと多くすれば過酷な労働状況も改善していく[aaa]。
- ・賃金も国家資格にしては低く、上げていってほしい[aaa]。
- ・有資格者でないと（職員として）カウントされず、保育士が足りないと言われる。その保育士が安月給で、長時間働いて、神経を使って、家庭も犠牲にしなければならないような状況ではいけない[aab]。
- ・保育所に必要な職員の階層化が必要。賃金、手当や配置基準の見直しに至ると思うが、これを制度化してもらいたい・保育所に必要な職員の階層化が必要。賃金、手当や配置基準の見直しに至ると思うが、これを制度化してもらいたい[aab]。
- ・保育士が足りない。向上心ややる気を持ってもらうためには、長くいけば給与が上がるというだけでなく、コンピューターの資格とか和太鼓のライセンスとか、そうしたことの評価で給与を加算してもらえると、もっと目が開くのではないかと思う[aab]。
- ・田舎では有資格者の確保が大変。運営費が一定であれば先の見通しもついて人の手配もつく[bbb]。
- ・国とか行政はすぐコストのことを言うが、過疎地では保育園が地域の希望や経済の支えになっている面がある。人間を育てるにはコストだけではない[bbb]。

（2）主任

①園がとっている組織体制の意図

園長と同様、意思統一のための情報共有や連携、責任の明確化が挙げられる。

- ・保育士だけでは子どもを育てていけないとここ数年すごく感じており、（看護師、調理師、臨床心理士、言語療法士等も保育に関わっているの）いろいろな職種から意見を聞くというのは、いろいろな見方に幅広く気づくことができ、すごくプラスになる[aaa]。
- ・この1年は民間移管を受けて園の職員が半分に分かれたといった状況があって、力不足でもリーダー的な役割分担に就くこともあり、これまでの保育（の質）を落とせないで、得手不得手がある中で必死でかばい合いながらやってきたという感じ[aab]。
- ・人数も多くなってきているので、園の方針や園長先生に思いが下に伝わっていくのが難しくなっている。それをちゃんと伝えてそれぞれが責任をもって、という形がとれたらと[aab]。
- ・園長先生の理念とか方針を、一部の人間だけでなく全員に周知徹底して、それを保育に活かしていく。そもためにタテとヨコの連絡を密にしている[aab]。
- ・行事の担当などをつければそれぞれの負担が少なくなるかもしれないが、人数が少なく、

専任職と非常勤職とで難しい面もあり、今の体制[bbb]。

②その体制が実際にどう機能していると考えているか

それぞれが力をつけていく場合、自覚の不足から機能しにくい場合、時間がなく職員が集まることができないために機能しにくい場合などが挙げられる。

- ・一人一人の職員が責任をもってできればいいが、主任としてどうまとめて、どう回していくかはまだ手探りで、園長のアドバイスで気づくこともまだ多い[aaa]。
- ・民間移管で職員が半分に分かれた関係で、人をあてにできなくなって、力をつけてきてくれて、全体を気にしてくれるようになってきた[aab]。
- ・責任を持ってもらうよう分担しても、そのひとに自覚を持ってもらうのが難しく、うまく機能しているとは言いにくい[aab]。
- ・主の若い先生が正規で、経験のある臨時の先生がおられたりすると、若い先生に難しい状況があったりする[aab]。
- ・職員会議を持ちたくても、みんなが集まる時間がなかったりして、意識統一が難しい[aab]。
- ・お昼寝の時間に保育以外の仕事をしなければならないので、職員同士のコミュニケーションも難しい[aab]。
- ・職員の交代があるので、そのたびに体制を作り直しながらやっている。ベテランは園長の考えも分かってくるので、伝えられるようになるが、新人の指導もしなければならないので、ヨコの連絡が大事になる[aab]。

③業務への負担感についてどのように認識しているか

時間の不足が多く指摘される。事務処理だけでなく、その内容に気遣いが必要なことも負担であるようだ。事業が拡大されていくと負担感も大きくなるのがうかがわれる。組織規模が小さく、負担感が抑えられている場合もあるようだ。

- ・書類が増えて、それをオブラートに包みながらうまく書くという文章力がないと難しく感じる[aaa]。
- ・負担感はものすごい。虐待があったりすると、親支援と子どもの受け皿もなく、自治体や専門機関と掛け合ったりしながら時間がつぶれて、園に帰ってからは職員の相談を受けて、職員が帰ってからじゃないと主任としての仕事ができない[aab]。
- ・保育時間が拡大して、虐待対応や地域の子育て支援まで保育所の仕事が広がっているのに、国の制度は従来の保育所のあり方を基にしたままで、社会で子どもを育てるということで保育所に期待をかけてくれているが、とてもしんどい。社会で子どもを育てるものだということがブームのように広がってしまっていて、子育て放棄にもつながっている気がする[aab]。
- ・負担はすごくある。保育時間がそのまま勤務時間に重なるため、保育以外の事務や保育の準備をどこでするかというところで、お昼寝の時間を使ったりするが、大きな行事があったりするとそれ以外に時間が必要になるので、そこが課題[aab]。
- ・いろんな事業をしているので、保育をしながらそういった事業を担当したり、保育以外

で先生がしないといけないことがある[aab]。

- ・書類があつたり研修を受けたり会議に出たり、毎日が追われている状態。保育の仕事は手を抜こうと思えば抜けるが一所懸命やればどこまでもかかる仕事。それをこれだけの気持ちでこのレベルでやっていこうという意識が共有できればいいが、そのパイプになるのがそれぞれみんな大変[aab]。
- ・大きな行事や、早出遅出、保護者との関係など、負担はあるが特別大きなことではなく、うまく回っている[bbb]。

④どのような組織体制が業務の負担を軽減し、保育の質を向上させうると考えるか

事務処理の効率化、一人一人の力量の向上、人員配置の余裕、時間内で仕事を終わらせるような分担のあり方などが挙げられる。

- ・書類づくりなど、マニュアルや見本などを作って伝えていけば、若い先生の負担も減るかもしれないと思う[aaa]。
- ・一人一人が力をつけないと、学力低下やコミュニケーションがとれないとこの仕事はできない。メンタルが強くないといけない[aab]。
- ・フリーの先生を置くなどして工夫しているが、もっと余裕がないと、手が回っていかない[aab]。
- ・書類をなるべく簡素にして、時間に追われながら作ると、かえってちゃんとできないので、園の時間内で時間を決めて作成して、持ち帰らないようにする。先生が抜けたら代わりの先生がやるなどして、それから書類専門や保育専門や、得意な部分で分担する手もあるかなと思う[aab]。
- ・書類関係が多いので子どもたちに十分時間をとれないことがある[bbb]。

⑤そうした課題を解決するために、制度的に何が必要か

給料などの待遇の向上、職員配置を充実させる方策、自治体などの協力が挙げられる。

- ・保育課程などは、自治体で見本となるものがあって、園独自のものをプラスするといったやり方だと負担が違う気がする[aaa]。
- ・給料を上げてほしい。何年働いても、というところがある[aab]。
- ・最低基準で、職員がもっといれればと思う[aab]。
- ・子どもに対する職員の数をもっと増やしてもらおうこと[aab]。
- ・労働時間問題では、保育士の資格を持っているお母さんとかに、早朝だけとか夕方だけとか採用できればお互いにいいのでは[aab]。
- ・サービス、サービスと言い過ぎではないかと思う[bbb]。
- ・子どもの命を預かっているのに、看護師とは違うが、待遇が悪いと思う[bbb]。

(3) 保育士

①業務に負担を感じているか

書類仕事や保護者とのコミュニケーションに相応の時間や慎重な配慮が必要なことが、

負担感の要因の一つであることがうかがわれる。また、勤務時間の長さそれがプライベートにも及ぶことも負担を感じさせている。職場内の人間関係も関わっている。

- ・書類仕事が負担。ただ書くだけでなく、どう伝わるか悩みながら書くので時間もかかる[aaa]。
- ・ニーズの幅もすごく広がってきて、保護者とのコミュニケーションでも納得してもらえようお互いで話しながら進めていくのが結構難しい[aaa]。
- ・自分の身体を休めたりリフレッシュする時間がないと厳しい。研修に行ったら情報も得られていいが、プライベートもなくなって、結局休みも仕事、仕事となると、結局子どもに返してやれない[aaa]。
- ・書き物、作り物などプライベートな時間を削ってやるのが続いていて、それをしないとたまってしまいうしで、なかなかうまく回らない[aaa]。
- ・(まだ 2 年目なので) 子どもの対応や保護者の対応は、負担というより不安。目の前のことしか見えていない状態[aaa]。
- ・書類の面。集中できる時間と場所がない。個人の記録などは持ち帰れないので、空いたときに抜けてやるように言われるが実際にはできない。勤務が終わってからやる[aab]。
- ・文書や(手作りのお便りなど)作り物。優先順位をつけてやっているが時間がちょっと足りない[aab]。
- ・子どもたちにかみつきが出ている時期など、複数担任でも一人が排泄の援助に回っていたら、あとの人たちで見ているケガをさせてしまうことがある[aab]。
- ・早出で早くあがれるときも、実際に途中で抜けられないこともあって、子どもたちが帰った後の自分の時間になって書類仕事ということが多い[aab]。
- ・人間関係がすごく難しい。ベテランの先生と若い先生と考え方も保育のやり方も違うので、そこをどう自分に取り入れていくかとか[aab]。
- ・日曜日の行事も多くて、ふだんも時間内にも帰れなかったりするので、そこがちょっとしんどい[aab]。
- ・(新人なので)自分が主で活動する週は、周りの先生からどう見られているかなどいろいろ考えて自信が持てない[aab]。
- ・出勤してすぐ子どもの受入れがあり帰るまで子どもがいるので、お昼寝や一応休憩の時とか、事務や準備や記録や保護者との連絡や先生方との連携をしないといけないので、時間が本当に少ない。実際には勤務時間よりだいぶ早く来て遅く帰っている[aab]。
- ・副主任をしているが、年数は上の方がおられるのでどこまで出ているか難しい[aab]。
- ・お金を払っているのだからやってもらって当たり前という親が増えてくるとやりづらさが出てくる[aab]。
- ・特に負担を感じることはない[aab]。
- ・保育記録などの事務処理が大変。(通算 20 年だが)保育士を始めたときより事務処理が多くなっている。家に持って帰ることもある[bbb]。
- ・小さい保育園でも大きい保育園とやることは同じなので、職員が少ない分、一人一人の役割は多い[bbb]。
- ・書類面で年長さんになると多くなり、お昼寝の時間を利用して作ったり持ち帰ることも

あるが、負担を感じるほどではない。

②園がとっている組織体制が実際にどう機能していると考えているか

連携体制において、情報が豊富にあることがメリットである反面、多すぎて課題になることもあるようだ。常勤・非常勤、勤務時間の違いといった中での連携が課題であることがうかがわれる。報告・連絡・相談がスムーズだと肯定的に評価されやすいことがうかがわれる。頼れる上司がいると頼りすぎる面もあるようだ。

- ・自分だけ、保育士だけになったら幅が狭くなってしまいが、他の先生が入って来て下さるといろんな知識が入ってきたり、それを取り入れたりできるという部分ではありがたい[aaa]。
- ・情報が多すぎて、何が何だろうっていうことになってしまう[aaa]。
- ・タテでいろんな役職の方がおられて、分担ごとのリーダーもいて相談もしやすい。タテだから上の先生がお世話というかしてくれるので、自分なりの責任感も持てる。だから頼ってしまう面もある[aaa]。
- ・上の先生を見ていると大変そうだなあって思う。育成しながらまとめていくのは大変そう[aaa]。
- ・園の建物が分かれていることもあって、見えないところがあって全体を把握できていない[aab]。
- ・カリキュラム検討会をすることになっているが、行事が入ったり何かで昼の時間がつぶれるとどんどん後回しになって、計画とかケース会議とかしっかりやろうとするほど、結局できない月が続いたりする[aab]。
- ・園長に耳でなく口で聞くよう言われていて、主任に聞けば必ず理由もつけて教えてくれて、理解できて身に付くので組織としてはとてもいい[aab]。
- ・パートの先生に多く入ってもらっているが、早退などある場合にやっぱり人が足りないということがある[aab]。
- ・しんどいけれども、新人なので上の先生が助けてくれていて、他の先生に比べたら楽かなとは思っている[aab]。
- ・例えば子どもがケガをしたときなど、「ハウ・レン・ソウ」がとても大切だなって思うが、スムーズにいつていると思う[aab]。
- ・(外部の専門家が来てはいないが) 案内が回ってきて、希望すればだいたい分担に関わる研修に行かせてもらっていて、研修報告をみんなで勉強会としてやったりしている[aab]。
- ・数年前から新人研修を始めていて、園全体で一緒にやろうということで、一步一步階段を上がるようにみんなで声かけをするような形をとっている[aab]。
- ・自分が副主任になって、主任先生の大変さとかまとめる難しさが分かった。一職員の時は主任先生がしてくれると横着な考え方だった。みんなでこの仕事をしているんだと理解し合うことでまとまると思う。一人担任だとクラスのことではいっぱいいっぱいなので、なかなかそこまでいかないが[aab]。
- ・ベテランになってきて、下まで少し間が空いていて、新人はまだ緊迫感がなかったりするが、合わせていかないといけない面もある[aab]。

- ・課題を園内で相談できるので、機能できていると思う[aab]。
- ・少ない職員で多くのことを分担しているので、職員間の和が大事だと思つづく思う。(非常勤だが)自分ができることはなるべく協力しなければと思う[bbb]。
- ・うまくいっていると思う。たまに園長先生と主任先生の意見が違うことがあるというくらい[bbb]。

③どのような組織体制が業務の負担を軽減し、保育の質を向上させうると考えるか

職員数やフリーの保育士、発達支援の専門家や看護師など、職員配置と分担に要望が見られる。文書仕事を効率化するソフトウェアの効果がうかがわれる。

- ・仕事を分担できる人数がいれば。人数が少し増えれば、仕事も分担できるし、子どもを見る目が増えて、いろんな援助ができる[aaa]。
- ・他の園がどういう風に動いているのかまだ分からない[aaa]。
- ・園が二つに分かれて経験の浅い人が多くなっているので、とりあえずこれまでの保育を維持しなくてはという感じ[aab]。
- ・パソコン(児童管理ソフト)を導入したので若干書類の面では今までよりは楽になっている[aab]。
- ・臨時やパートの方は特に書類とか触れないので、もっとみんなで分けられればとは思う[aab]。
- ・フリーの保育士さんに入ってもらったり空いたところで抜けてもらったりして勤務時間の1時間は上がって準備時間とかにしてもらっている。指定休とかをちゃんと入れるとなかなか時間も取りにくくなっている。パートで朝早い先生や夜遅い先生に入ってもらって工夫している[aab]。
- ・次の日の準備とか部屋のことなどで時間が足りないことがあるので、時間内で片付ける方法があればと思う[aab]。
- ・発達障害の子どもが増えており、小学校には発達支援の先生がいるが、保育園でもフリーの保育士がいたり、お手伝いの人だったりするとよい[bbb]。
- ・看護師さんがいると心強い[bbb]。

④保育所リーダーにはどのような資質や力量をもってほしいか

職員の仕事や子どもの様子をしっかりと把握し、職員の勤務条件などに配慮し、一貫性をもって、職員と直接的なコミュニケーションを図りながら指導性を発揮することが求められている。

- ・引っ張るだけじゃなくて、一緒にしてもらえらるとついて行けるのかなと思う。上の先生は負担が多くなるかもしれないが[aaa]。
- ・ダメダメと言うだけでなく、仕事をしている姿をよく見ってもらって言葉をかけてもらえると頑張ろうという気になると思う[aaa]。
- ・一人一人の職員をよく見てくれて声をかけてくれると頑張ろうという気になる[aaa]。
- ・見たことをぱっぱっと言いたくなるのは分かるが、現状をちゃんと分かって、こちらの

気持ちを含んでくれる人だとよい[aab]。

- ・質問をしたときにいやな顔をせずに教えてくれたり、失敗したときは理由をつけてフォローしてくれる。間違っことはしっかり言うてくれる。ここの先生はそうしてくれる[aab]。
- ・園長先生は忙しいと思うけれど、ふだんの保育や子どもの様子を見て、クラス全体のことを把握してもらえたらスムーズにいけるかなと思う[aab]。
- ・自分の話をしっかり聞いてくれる時間を作ってもらえたら[aab]。
- ・上の先生どうして悪口ではないが、そういうのを耳にしまうと、自分も言われてるのかなと気になったり、相談したことが広がったりとかあるので困る[aab]。
- ・一貫性をもってもらって園長や主任の考えが下に浸透できて、それぞれが意見を出し合いながらそこに向かって統一できる、といったように引っ張ってもらえたら。うちはこんな園にしたいとかこんなふう子どもに育ててほしいとか先生方に声かけしてほしいとか言うてくれる[aab]。
- ・うまく動かすにはやはり連携が大切[aab]。
- ・いろんな経験をもとにアドバイスをもらえるといいと思う[aab]。
- ・上の人は下の人をかわいがるべき。(自分は非常勤だが)専任の先生は勤務時間を超えて働いている先生が多い。上が帰らないと下は帰りづらい[bbb]。
- ・曖昧な指示ではなく、決定したことをきっちり職員に下ろすこと[bbb]。

⑤保育所の組織のあり方に関連して制度的に何が必要か

勤務時間を適正にしていくことや、命を預かる仕事であることに比して低い待遇の問題が指摘される。職員数を増やしたり、研修の時間を確保したり、資格取得を目指す社会人への援助も指摘されている。

- ・給与水準とか、ちょっと変わってもらえたら。なかなかこの職に帰って来られない。給与の割に身体がきつい[aaa]。
- ・勤務時間(を適正に)[aab]。
- ・命を預かっているのに給料が低いと思う[aab]。
- ・ずっといたら慣れてしまっていてマンネリになる。(研修など)何に向かって向上していくべきかなというのはある[aab]。
- ・子どもの命を預かっているんで、給料は正直もう少しと思う。家庭には子ども手当とかあるのに[aab]。
- ・時間外勤務の手当に限度があって実際の時間ほどにつかないので、給料とかそういう面でもう少しと思うところはある[aab]。
- ・働きながら頑張っている人が資格を取るための援助がほしい。そういう人が入って来られるように[aab]。
- ・保護者はリフレッシュなども含めて仕事が休みでも預けることがあるが、(保育所で)働いている側としては休みもなくて大変。研修も時間内でできなかつたりする。
- ・保育園はただ遊ばせているだけといった間違っった考えが広まらないよう、社会の理解が必要[aab]。