

お茶の水女子大学

保育マネジメント ブックレット vol.2

— 保育マネジメントの現状と展望 2 —



編集

国立大学法人お茶の水女子大学保育マネジメント研究会

目 次

第2号発刊に寄せて	2
I 「保育マネジメント」をめぐる歴史の一端——保育施設の長に求められたこと	3
II 保育マネジメントの実際	12
～保育マネジメント論ゲストスピーカーの語りから捉えられたこと～	
1 はじめに	12
2 にしのもり保育園園長 池田哲子先生に聞く	13
3 出雲崎こども園主幹保育教諭 松延摩也子先生に聞く	26
4 ふたばこども園園長 吉田茂先生に聞く（1回目）	48
5 ふたばこども園園長 吉田茂先生に聞く（2回目）	60
III 実践報告：お茶大発子育て応援プロジェクト	79
～第1回 お茶大*のびのび子育てサロン～	
IV プロジェクト成果の記録（2022.10-2023.11）	88
V プロジェクトメンバー一覧	94

第2号発刊に寄せて

新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが、昨年5月から5類感染症へと移行したことを受けて、お茶の水女子大学における講義や研究会、会議などがふたたび対面式で持てるようになりました。学内の3つの乳幼児保育・教育施設（附属幼稚園、いずみナーサリー、文京区立お茶の水女子大学こども園：以下、3園）にもようやく体と体、顔と顔を寄せ合えるおだやかで自然な生活が戻りつつあり、普通の生活のありがたみを実感する年でした。

2021年4月に株式会社ポピンズホールディングス様のご寄附により本学大学院に設置された「保育マネジメント及び保育実践講座」は、ほぼ3年が経過しました。同講座と連携しながら、大学と3園が「カリキュラム・マネジメント」（子どもの姿や地域の状況にあわせたカリキュラムを編成し、組織的計画的に保育・教育の実践・評価・改善を進める）と「グランド・デザイン」（中長期的な視点からのカリキュラム編成・実施・評価を可能にする人的・物的体制の設計構想）という2つの軸を実現すべく共同研究チーム「保育マネジメント研究会」が同時に発足しました。その後2022年末までの活動記録は、『保育マネジメント ブックレットvol.1—保育マネジメントの現状と展望—』に収められています。この「vol.2」は、それ以降2023年末までの活動記録となります。

ほぼ月1回の定例ミーティングをもち、大学教員、3園の保育者、大学院生を中心に活動の進捗や計画を相互に確認・検討し、ときには学外の研究パートナーのご参加も得ながら、各種の多様な活動を一步一步進めてまいりました。具体的な成果として見えるものについては本誌「プロジェクト成果の記録」一覧をご覧ください。「保育マネジメント」という概念に関する学問的な位置づけを行うことも本プロジェクトの重要な役割であると認識されており、前号の研究レビューに続き、今回は園長職に関する歴史の一端を示す研究を紹介することができました。また、地域に開かれた「のびのび子育てサロン」の報告もあります。3園がはじめて共同で企画実施することができたのも、本プロジェクトの活動があったからだと思います。また、「保育マネジメント及び保育実践講座」からは、今回沖縄、新潟、大分の3つの「保育マネジメント」実践の紹介と分析を行いました。

まだまだ中間報告的なものではありませんが、ご感想やご意見等いただければ、今後の活動およびブックレット制作に向けて大いに参考にさせていただきたいと存じます。

なにとぞよろしく願い申し上げます。

2024年3月15日

浜口 順子

I 「保育マネジメント」をめぐる歴史の一端

——保育施設の長に求められたこと

松島 のり子

はじめに

「保育マネジメント」の観点は、保育にかかわる誰しにも必要とされるものであると考えられる。子どもたち一人ひとりの育ちをめざすとき、その目的を共有する関係者は、個人としてあるいは組織として、子どもの生活とそれを支える園運営や経営に、大なり小なり関わっているからである。とはいえ、なかでも管理職のトップに位置づく保育施設の長においては、日々現場で営まれる保育実践を支えていくため、「保育マネジメント」の役割や力量がひときわ重要となるであろう。では、「保育マネジメント」の主要な担い手として保育施設の長には何が求められているのだろうか。

(1) 幼稚園・保育所・認定こども園の長に関する資格要件

まず、乳幼児期の保育施設である幼稚園・保育所・認定こども園、それぞれの園長、施設長には制度的にどのように規定されているのか。表1にはそれぞれの制度的な資格要件をまとめた。

表1 現行の幼稚園・保育所・幼保連携型認定こども園の長に関する資格要件

幼稚園長	保育所（施設）長	幼保連携型認定こども園長
<ul style="list-style-type: none"> ・教諭の専修免許状または一種免許状+教育職歴5年以上 ・教育職歴10年以上 ・私立学校：特別の事情のあるときは、教育職歴または教育や学術に関する業務従事5年以上+教育に関する高い識見を有する者の採用可。 	<ul style="list-style-type: none"> ・明確な法令規定はない。 ・公定価格の算定方法における要件：「児童福祉事業等に2年以上従事した者又はこれと同等以上の能力を有すると認められる者で、常時実際にその施設の運営管理の業務に専従し、かつ委託費からの給与支出がある者」。 ※過去には施設長の資格要件が検討されてきた経緯がある。 ※自治体によっては設置認可の取り扱いで資格要件に言及している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・原則、教諭免許状+保育士資格+教育職・児童福祉事業の経験5年以上 ・これと同等の資格を有する者も認める。

〈備考〉幼稚園長は、「学校教育法施行規則」（1947年5月23日文科省令11号）第一章第二節「校長、副校長及び教頭の資格」による。保育所（施設）長は、西村重稀・矢藤誠慈郎・石川昭義・森俊之・青井夕貴「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」『保育科学研究』第1巻（2010年度）、日本保育協会保育科学研究所、2011年3月、22-48頁、「特定教育・保育等に要する費用の額の算定に関する基準等の実施上の留意事項について」（2023年5月19日こ成保38・5文科初第483号、<https://www.cfa.go.jp/policies/kokoseido/> 2023.11.28最終閲覧）による。幼保連携型認定こども園長は、内閣府子ども・子育て本部「子ども・子育て支援新制度について」2022年7月、31頁（<https://www.cfa.go.jp/policies/kokoseido/outline/> 2023.11.28最終閲覧）による。

幼稚園長や幼保連携型認定型認定こども園長には、免許・資格の所有と経験年数の要件が明示されている。しかし、保育所（施設）長に対しては、保育所が制度化されて以来現在に至るまで、資格要件として明確な法令の定めは存在していないのが現状である。また、幼稚園や幼保連携型認定こども園には園長を必ず置かなければならないと規定されている¹のに対し、保育所には現行制度上、保育所（施設）長を必置とする国の法的基準は存在しない²。そうした経緯が続いてきたなかで、保育所の（施設）長はどのような役割を担うことが期待されてきたのだろうか。「保育マネジメント」あるいは「マネジメント」ということばが注目されるようになった2010年代³より以前にも、各地には保育所の（施設）長がおり、求められる役割や担われてきた役割があったはずである。本稿では「保育マネジメント」に関して歴史的な観点から考えるため、1978年に刊行された『園長ハンドブック』⁴という資料を紐解くことをとおして、保育所の長に求められたことの一端を概観し、これからの「保育マネジメント」を考える一つの視点を得ることをめざしたい⁵。

(2) 『園長ハンドブック』の概要

『園長ハンドブック』は、保育所を運営するうえでの「園長の役割の重要性」に鑑み、「園長の研修用のテキストとして、また座右の友として日常すぐに役立つ」ようにと、全国保育協議会が出版を企画し、重田信一（1910-2011）⁶を監修者に迎えて編集された⁷。当時全国保育協議会会長であった相原徳治⁸によれ

1 「学校教育法」（1947年3月31日法律第26号）第27条において、「幼稚園には、園長、教頭及び教諭を置かなければならない」、同条第4項で「園長は、園務をつかさどり、所属職員を監督する」と規定されている。また、「就学前の子どもに関する教育、保育等の総合的な提供の推進に関する法律」（2006年6月15日法律第77号）第14条において、「幼保連携型認定こども園には、園長及び保育教諭を置かなければならない」、同条第3項で、「園長は、園務をつかさどり、所属職員を監督する」と規定されている。

2 「児童福祉施設の設備及び運営に関する基準」（1948年12月29日厚生省令第63号）第33条において、保育所の職員として必置となっているのは、保育士、嘱託医および調理員である。ただし、保育時間は「保育所の長がこれを定める」（第34条）こととなっており、「保護者との連絡」についても、「保育所の長は、常に入所している乳幼児の保護者と密接な連絡をとり、保育の内容等につき、その保護者の理解及び協力を得よう努めなければならない」（第36条）という規定がある。

また、同基準で、乳児院、母子生活支援施設、児童養護施設、児童心理治療施設、児童自立支援施設については、必置ではないものの、それぞれの「長の資格等」が条文化されている。

なお、第7条では、「児童福祉施設における職員の一般的要件」として、「児童福祉施設に入所している者の保護に従事する職員は、健全な心身を有し、豊かな人間性と倫理観を備え、児童福祉事業に熱意のある者であつて、できる限り児童福祉事業の理論及び実際について訓練を受けた者でなければならない」、第7条の2では、「児童福祉施設の職員の知識及び技能の向上等」として、「児童福祉施設の職員は、常に自己研鑽さんに励み、法に定めるそれぞれの施設の目的を達成するために必要な知識及び技能の修得、維持及び向上に努めなければならない。／2 児童福祉施設は、職員に対し、その資質の向上のための研修の機会を確保しなければならない」と規定されている。

3 辻谷真知子「『保育マネジメント』に関する研究の動向と展望」国立大学法人お茶の水女子大学保育マネジメント研究会編『お茶の水女子大学 保育マネジメント ブックレット vol.1 —保育マネジメントの現状と展望—』お茶の水女子大学附属図書館（E-bookサービス）、2023年、5-9頁。

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

5 以下、施設を示す場合は引用を除いて「保育所」と記し、保育所の長を示す場合は「園長」を用いることを基本とする。

6 山崎美貴子「『ロマンと現実感覚の調和のとれた人』—故 名誉会員 重田信一先生—」一般社団法人日本社会福祉学会『学会ニュース』No.59、2012年5月1日、<https://www.jssw.jp/activity/news/backnumber/news-59/> 2023.12.3 最終閲覧。

7 相原徳治「発刊にあたって」前掲書『園長ハンドブック』頁番号なし。編集委員は重田を含む7人で、執筆者にはさらに20名の大学教員や保育所（園）長等が携わった。

8 1977年5月から1985年3月まで会長を務めた（水岡薫「故 相原徳治元会長を偲んで」全国社会福祉協議会『保育の友』41（3）、53頁。全国保育協議会「全国保育協議会のあゆみ」<https://www.zenhokyo.gr.jp/aboutus/history/>

ば、移り変わる社会のニーズに「常に対応できるには、園長自ら研鑽を重ねる努力」が必要であり、『園長ハンドブック』は園長として「衆知しておくことが必要であると思われるものをすべて網羅」し、「園長の責任の重さ、仕事の範囲の広さ」を感じさせる一冊になったと捉えられていた。

1973年のオイルショックを契機に低成長期に入っていた日本において、国の保育所整備は抑制政策に転じ、施設の増設数は縮小していた。しかし、子どもを育てながら就労する親は、仕事と家庭を両立していくために保育所を必要とし、その整備を求める声は少なくなかった⁹。また、乳児保育（0歳児保育）や病児保育、夜間保育、障がい児保育、保育時間の延長など、保護者から保育所に対して寄せられる期待や要望は多岐にわたるようになっていた¹⁰。数としては引き続き全国的に保育所が増えていくなか¹¹、監修を務めた重田は「各施設における保育者を中心とする全職員の資質の標準化を、しかも保育需要のますます多様化・複雑化に対応できるだけの高度な保育水準にまで即刻に引きあげなければならない」という「困難な課題」に直面していると捉えていた¹²。そして、その打開のための方策として「施設ぐるみの保育活動」の推進を挙げている。すなわち、保育所に携わるすべての職員に対する資質向上が求められる状況にあって、組織的な保育実践に活路が見出されていた。「施設ぐるみの保育活動」においては、保育所の職員一人一人の個別研修と、職種や経歴にあわせた集団研修について、場の提供（機会増）と「出席確保の側面援助」の必要に言及されるとともに、園長に対して「各保育園における職場研修計画の強化」が重視された。そして、年齢や経験等が異なる職員に対する理解を深め、研修が実りあるものとなるよう、計画的な施設運営が要請され、そのためには「確実な知識を修得し、あるいは過去のながい経験を精算して出直す覚悟が急務である」とも言及されている。園長には、経験に頼り過ぎず、常に学び続ける姿勢が求められていたようである。さらに、「施設運営過程（施設保育の流れ）」を進めていくために、現実には施設における「運営規模・職員の労働条件等の制約」がともなうところ、いかに調整するかが問われた。そこで『園長ハンドブック』では、「①運営の基本方針の確立、②運営に必要な基本的な事業計画等の作成、③それらに従いながら、職員がこの施設活動に専念できるように仕向ける働き」が、「施設長の任務」と考えられていた。

（3）描き出された園長像

では、園長にはどのような役割が求められ、そのことは『園長ハンドブック』にどのように描き出されていたのか。以下、具体的にみていくこととしたい。同書は「Ⅰ 保育の理念と園長の役割」「Ⅱ 保育業務管理」「Ⅲ 保育活動に対する指導・助言」「Ⅳ 人間関係の調整」「Ⅴ 条件整備」「Ⅵ 保育園と社会との調整」「Ⅶ 資料編」で構成されている。全般にわたって、園長に必要とされる内容が網羅的に記されている。どれも重要な内容といえるものの、すべてをとりあげるとはむずかしいため、本稿では保育所の長の役割として総論的に言及されている内容に注目する。

2023.12.3最終閲覧)。

9 岡田正章「働く婦人の増加と保育要求」岡田正章・久保いと・坂元彦太郎・宍戸健夫・鈴木政次郎・森上史朗編『戦後保育史』第2巻、1980年、フレーベル館、186-192頁所収。

10 岡田正章「多様化する保育需要にどう応ずるか」前掲書『戦後保育史』第2巻、284-291頁所収。

11 1970年代の保育所の統計をみると、1970年に14,101か所（公立8,817、私立5,284）であったのが、1980年には22,036か所（+7,935）（公立13,311（+4,494）、私立8,725（+3,441））となっている（厚生省大臣官房統計情報部編刊『社会福祉施設調査報告』各年）。

12 重田信一「監修者のことば」前掲書『園長ハンドブック』頁番号なし。以下、この段落の引用は同資料による。

① 求められる役割

まず、「子どもたちの集団生活の場としては、幼稚園よりも学校よりも早い年齢の乳幼児をうけ入れる保育園は、人と人との信頼関係をつくる出発点にある」として、園長には「人柄、子どもや親に対する態度、仕事に対する姿勢」の大切さが強調されている¹³。「園長の姿勢は職員全体の姿勢につながるものであり、園の顔として代表されるものである」という。また、保育という営みは「人間を育てる」ことそのものであり、「園で生活する乳幼児全体の人格形成につながるもの」であることから、保育という「仕事のもつ厳しさを自覚し、その仕事につくものとしての適否を常に自ら問いただす姿勢が大切である」と、園長として、自律的で真摯な姿勢が期待されている。そして、「人間を育てる」保育を担う保育所の役割に鑑み、保育職は「専門職」であり、「専門職性の中核は、何といたっても乳幼児の保育に関する専門的知識と技能にある」という。ゆえに、園長にも「保育活動の充実に務めること」と、それを「充実させるための条件整備をどう行うか」が主要な役割として求められることになる。

ここでは、自園の保育について熟知していること、保育における課題を捉えること、保育課題の解決あるいはさらなる保育の充実にむけて自園で講じられる策を考えること、その策を実際に実施していくこと、など、多岐にわたって手腕を発揮することが想定されているように思われる。これらに関して、「園長の資格の規定、あるいは、保育園長未設置を認めていることなどは、早急に改善されなければならない」という制度上の課題が指摘されていた。しかし、いずれの点も、前述のとおりその後40年余りを経た2023年現在まで変わっていないのが現状である。

② 園長の指導性（リーダーシップ）

続いて、園長がリーダーシップをとる局面として、「保育目標達成のために」「働きやすい職場づくり」「施設の運営計画の確立」「組織づくり（人事管理）」「地域社会のリーダーとして」の5つの例が示されている¹⁴。以下、順に概要をまとめておく。

①保育目標を達成するためのカリキュラム作成、指導計画の検討

子ども一人ひとりの育ちを援助していくため、職員が互いに支え合い、一人ひとりの「努力をその熟練度に応じて最大のものに保育効果をたかめることができるように仕向ける」という、「独自の、しかも専門的な働きが、園長にもとめられる最も重要な指導性の一つ」として言及されている。

②働きやすい職場づくり

職場環境の改善点、職場の役割や仕事内容の明確化等に配慮が必要であるという。

③保育目標や地域の保育ニーズに応じた施設の運営計画の確立

短期計画と長期計画を作成し、「短期計画を積みあげて、長期計画の実現に接近していくよう工夫」すること、長期計画に照らして実績を検討し、「短期計画を確実に前進させること」が述べられている。こんにちでいえば「PDCAサイクル」に通じるようなかたちで、計画の立案、実施、実績検討による計画の前進が意識されていたようである。

13 前掲書『園長ハンドブック』29-30頁（森田信行執筆箇所）。以下、本項の引用は特記しない限り同資料による。

14 前掲書『園長ハンドブック』30-33頁（森田信行執筆箇所）。以下、本項の引用は特記しない限り同資料による。

④組織づくりと園長の責任

保育所の業務は「多数の「人」を通じて遂行されて」おり、「特に乳幼児を対象とする保育園においては、その共通目標にそって人の和が保たれていることが一番大切である」という。子どもにとって「保母はその生活環境の一部であり、保母を中心とする全職員の協力は、きわめて直観的に、子どもたちにつよく影響」することから、「職場関係を調整する園長の役割」が重要と考えられていた。保育ニーズの多様化は保育内容の多様化につながり、そのことは職場関係や連絡調整の複雑化を招く。ゆえに、組織づくりの基本として「人柄をよく理解すること」、各職員の能力を発揮させるために「各職員の責任と権限の委譲を明確に」し、そのうえで、職員の仕事の結果に対する責任は「園長がとらなければならない」と説明されている。

⑤地域社会との関係構築

「子どもの健全な成長は、親と保育園と地域社会との協力があってこそ」という考えから、保育所について地域社会の理解を得ることが必要とされた。当時、子どもの声や砂の飛散等を気にして保育所建設を反対する「保育園アレルギー」の傾向もみられたようである。園長は、保育所の意義について「保護者を含めた地域社会の人びととともに考え、理解を深めていくことが大事」であると考えられた。地域社会との関係が深まるほど「園長の役割はますます大きく」なり、地域社会との間に生じる「問題を一つひとつ掘り起し、整理し、解決づけていく不断の努力」が求められた。

以上の内容をもとにみると、日々の保育実践を支えその効果を最大化していくため、園内外のあらゆる局面において園長がリーダーとして関わり得ると考えられていたことがわかる。保育のカリキュラムや指導計画の作成、保育に携わるすべての職員の職場環境への配慮、園運営を支える計画の立案・実施・検討、職員との信頼と協力を基盤としながらいかなる結果をも引き受ける責任感、地域社会のなかで保育所の理解を得るとともに課題解決にむけて努力すること——少なくともこれらが、園長がリーダーシップを発揮する場面として想定されていた。

(4) 保育をつくること・組織をつくること

上記のなかでも、とくに保育実践にかかわりの深い①と、その保育を支える組織を形成していくための④について、より具体的にみていく。

① 保育を担う保育所の園長と保育者

保育は乳幼児期の子どもを対象としている。保育は保育者等職員（集団）によって担われる。職員相互の人間関係は、「直接、間接に、仕事の対象である園児たちへの重大な影響のあること」と捉えられ、「人間関係の調整」は、園長に求められる役割の一つとして位置づけられていた。これにかかわって発揮が期待される園長の「指導性」には、「要するところ、園長の人柄、資質条件の如何に帰する点が大」であるとして、次の3点に言及されている¹⁵。

15 前掲書『園長ハンドブック』135頁（越河六郎執筆箇所）。以下、本項の引用は特記しない限り同資料による。

- ① 保育という仕事の意味を認識していることである。
- ② その保育という仕事、業務を相当のレベルで実践できることであろう。兼任の園長では、少なからず無理ということになる。また、同僚や新しく保育者になって入ってきた人たちに対しては、実績を示し得る経験が必要である。すなわち、保育者が納得してついていけるものを園長はもっていないといけないということである。
- ③ これは最も重要なことからであるが、しっかりした保育理念があるということであり、保育を受ける子どもたちを中心とした考え方が望まれる。

保育所の施設長には、現在に至るまで制度的に資格も経験年数も不問となっている。しかし、実際には、保育者をはじめ多様な職員からなる組織を導き、その「人間関係の調整」を図ることが期待されていた。そのため、園長には、子どもを中心に据えた保育理念、「保育」そのものへの理解、保育を実践できること、「実績を示し得る経験」が必要であると考えられていた。これらは、「園長は、職員を管理し、園の運営をはかることが職務であるが、保育者であることも大事」¹⁶という記述にも表われているように思われる。そして、保育そのものは保育者に任せる側面が大きく、園長は「直接的なことはほとんどでき」ないとしても、「常に保育者集団のよきリーダーとして、保育目標の設定、保育計画の作成、日々の保育の指導などにたずさわること」が望まれていた¹⁷。

② 職務を分担するという人的条件整備

保育が子どもを育む営みであり、保育者をはじめ保育の担い手もまた人間であることから、保育の場における「人的条件」は、条件整備において主要な課題であった。「園長は自らが率先して、現在の保育条件が「子どもにとって一体どうなのか」という立場に立って問題に対処し、イニシアチブをとることが肝要」であり、これを「原点としたとき、その判断は公正を保ち、職員との間に真の信頼関係を期待することができる」という¹⁸。こうした職員との組織づくりに関わっては、職務分担と相互協力の双方が重要視された。職務分担は各職員の責任の明確化により「せまく深く」仕事に取り組むことで効果の発揮が期待され、「相互協力を積極的にすすめる」ことで保育所の共通目標の達成に近づくことができる¹⁹。従って園長には、各職員が専門性を高め、自分の仕事が「保育園の仕事全体とどのように関連するかを自覚し、他の職員と協力をたかめるよう」配慮することが必要とされた²⁰。この点においても、「保育」に対する実践的な理解と経験を有していることは、園長に求められるものとして一定の比重が置かれていたと考えられる。

この職務分担については、「保育園業務の全面把握」が重要であるという²¹。多様な保育ニーズに応じ、長時間にわたる保育を支える組織を、誰がどのように担っていくのか。その職員構成と業務分担の理想のかたちが表2のように示されている。

16 前掲書『園長ハンドブック』137頁（越河六郎執筆箇所）。

17 前掲書『園長ハンドブック』60頁（佐藤衣代執筆箇所）。

18 前掲書『園長ハンドブック』71頁（待井和江執筆箇所）。

19 前掲書『園長ハンドブック』42-45頁（重田信一執筆箇所）。

20 同上。

21 前掲書『園長ハンドブック』75頁（待井和江執筆箇所）。

表2 望ましい職員構成と業務分担

職種	業務内容			
園長	A 労務管理 1. 人事に関する決定、又は諮問に応じる 2. 勤務体制の承認又は決定 3. 服務規定に関する調整・指導 ・出勤状況の確認 ・休暇の承認と調整指導（産休・育児休業・育児時間・療養などを含む） ・出張の調整と決定 ・超勤の決定 ・勤務の遂行に関する指導と確認 4. 職員の健康管理	B 運営管理 1. 事業計画 2. 予算編成及び執行 3. 施設管理計画及び整備 4. 消防計画作成及び確認 5. 会議の招集 6. 年間行事計画の作成及び保育業務に関する相談指導 7. 家庭との連携 ・園のしおり、入所の手引きの作成 ・特別ケースに関する助言（スーパービジョン） ・懇談会の企画及び確認 8. 保護者会との連携	C 渉外活動 1. 広報活動 2. ソーシャルアクション 3. 諸機関との連絡・協力 4. 実習生の受入れ 5. 外来者との応待	D 研修活動 1. 所長研修会に参加 2. 職員研修、研究活動の推進 3. 専門指導
主任 保母	1. 保育計画の立案指導 ・保育計画の作成 ・指導計画の立案指導 2. 保育実務指導 ・内容、方法 ・問題傾向児、障害児の保育指導 ・保護者に対する接遇指導 ・諸記録の指導	3. 園長補佐 4. 職員間の関係調整 ・業務分担の連絡調整 ・職員の個人相談に応じる ・人間関係の調整 5. 日々の業務上の連絡調整	6. 保育用品の購入・企画・調整 7. 保育備品の管理 8. 研修・研究活動 9. 職員会議の企画・運営に参加 10. 実習生の指導 11. 臨時の職員の指導	
保母	1. 保育実務（日常保育活動） 2. 障害児保育（個別的指導） 3. 諸記録の作成（児童原簿、記録簿、保育日誌など） 4. 保育、指導計画の作成	5. 家庭連絡及び指導、保育懇談、家庭訪問 6. クラスの保育用品管理 7. 健康安全管理（換気、温湿度調節、消毒、遊具その他の安全点検など） 8. 環境整備（清掃を含む）	9. 職員会議に参加 10. 研修・研究活動 11. 給食会議に参加 12. 園務分担 13. 臨時の業務に参加	
調理師 及び 調理員	1. 調理業務及び調乳業務 2. 給食会議への参加	3. 給食設備・用品管理業務（衛生管理を含む）	4. 研究会への参加 5. 職員会議への参加 6. 給食事務	
栄養士	1. 給食計画作成 2. 献立作成 3. 栄養価の算定 4. 給食材料の調査又は選択	5. 調理指導 6. 食品衛生の指導 7. 栄養指導（家庭及び地域） 8. 給食設備管理指導	9. 給食事務 10. 給食会議の招集 11. 職員会議に参加 12. 研修・研究活動	
保健婦 又は 看護婦	1. 年間計画作成 2. 健康管理業務（園児及び職員） 3. 日常の応急処置	4. 保健衛生指導（家庭及び地域指導） 5. 調乳・離乳食指導 9. 環境衛生指導	6. 研究・研修活動 7. 職員会議に参加 8. 渉外事務（医療機関・学校安全会等）	
事務員	1. 会計事務 ・諸費徴集 ・購入販売 ・予算執行記録	2. 庶務 ・各種報告・請求書類整理 ・渉外 ・印刷業務	3. 職員会議に参加	
用務員	1. 清掃業務（園庭整備）	2. 連絡業務	3. 職員会議に参加	
保安 警備員	保安警備業務			

注) 障害児保育の進展に伴い、ケースワーカー、カウンセラー、セラピストなどの協力が必要となる

〈備考〉重田信一監修・全国保育協議会編『園長ハンドブック』全国社会福祉協議会、1978年、72-73頁（待井和江執筆箇所）により作成。なお、表下の注記は、原資料に記載されたものである。また、「保健婦又は看護婦」の行の「9. 環境衛生指導」については分類上、原資料と位置を変えて記載している。

園長には、「労務管理」「運営管理」「渉外活動」「研修活動」の業務があり、それぞれに人・もの・ことの管理（人事、勤務体制、事業計画、予算編成、施設管理、会議等）や、さまざまな人や組織とのやりとりを要する事項（出張の調整、勤務遂行に関する指導、職員の健康管理、保育業務の相談指導、家庭との連携、広報活動、諸機関との連絡・協力、職員研修、研究活動の推進等）が挙げられている。どれもが、子どもの保育に関わる保育所の運営と、その環境維持や向上、質的な充実につながり得る事項であると考えられる。

さらに、園長を補佐するとともに、職員間の関係調整や保育実践におけるリーダー的存在として「主任保母」が位置づけられている。また、「保母」は日々の保育に加え、指導計画や記録の作成、クラスの運営や環境整備等を主に担う。給食関連の業務に欠かせない「調理師及び調理員」や「栄養士」、子どもや職員の健康管理や保健衛生指導、応急処置等を担う「保健婦又は看護婦」も、乳幼児期の子どもが生活していく保育の場において重要な存在である。保育に関する一連の業務には、会計や書類作成等事務作業も付随する。そして、子どもが日々長時間にわたって生活し、育ちゆく環境の安心・安全を保つことも不可欠である。事務を担う「事務員」、清掃や環境整備にかかわる「用務員」、園環境を守る「保安警備員」も保育所の運営を支えている。

③職員間の業務分担と園長

ここまでみてきたとおり、日々の保育が営まれる背景には、実に多岐にわたる業務がかかわっていることが示されている。『園長ハンドブック』では、当時において「このような職員構成を確立している保育園はきわめて限られた数に過ぎないであろう」と留意しつつ、担い手が不足する部分は「現職員で分担しあわなければならない」からこそ、「必要不可欠な業務の全体像を明確にしておくことが基盤となる」と考えられていた²²。表2に挙がっている「職種」が完全に揃っていないとしても、各保育所では日々の保育のために必要となる業務がある。それらは現員の職員によって補い合うしかない。その場合、担いきれていない業務は何か、その業務を誰がいつどのようにカバーしていくのか、全体を把握するとともに適宜分担したり話し合ったりする必要がある。従って、組織の長である園長には、表2に記載した以上の業務管理が求められることになると考えられる。

そして、こうした分担と合わせて、「園全体が有機体として機能するために」、異なる職種間においても、同じ職種間においても、「連携、協調」が必要であり、「業務の統一協業—の確立」を組織的に行うことに言及されている。そこではなによりも、「人間性の側面においても専門職的な側面においても相互理解、相互協力の誠意と努力」が要と考えられていた²³。

ほかにも、日々の保育実践を支え、その担い手である職員の関係を整えていくことに関わって、さまざまな「条件整備」が必要となる。本稿での詳述は割愛するものの、『園長ハンドブック』には、保育所の「条件整備」に関して、人的条件（人事管理、職員の勤務形態、職員の適正配置、職員の解雇、新規職員の採用、職員の研修、職員の福利厚生、職員の健康管理）、物的管理（園舎、遊具、楽器類、放送設備、備品、園庭、防災器具）、財務管理（予算、会計経理、決算、財源開発）、文書管理（文書の作成・処理・保管、帳簿、届出書類）、保健・安全管理（伝染病、事故、事故責任）と幅広い内容について具体的に記されている。

22 前掲書『園長ハンドブック』75頁（待井和江執筆箇所）。

23 前掲書『園長ハンドブック』76-78頁（待井和江執筆箇所）。

これらすべてを園長が一人で担うわけではない。それでも、日々の保育に関わって、園長が目を配る範囲は幅広い領域にわたることがみてとれる。

まとめにかえて

ここまで、『園長ハンドブック』をとおして、1970年代後半当時において、資格要件や制度規定がない保育所の長に対して何が求められ期待されていたのか、その一端をみてきた。保育が「人間を育てる」営みであり、成長著しい乳幼児期の子どもを保育する場であるからこそ、その施設の長である園長には、知識や技術にとどまらず、保育実践に関わることはもとより、組織づくりや地域社会との関係構築等、多岐にわたる場面でリーダーシップの発揮が求められていた。さらに、そうした指導性を発揮していくためには、「保育」に対する理解や実践経験が備わっていること、保育所の業務を全般的に把握し、職員一人ひとりの理解を深めるとともに、業務の分担と相互の調整を図る体制を築いていくことも期待されていた。

半世紀近く前の資料に言及されていることとはいえ、2020年代現在とこれからの「保育マネジメント」を考えていくうえで参照できる点がいくつもみられるように思われる。それは、保育が「人間を育てる」営みであることは今も変わりなく、保育を担う保育者をはじめとする職員や園長も人間であり、一人ひとりが保育の専門職として役割を發揮することや、組織として保育を実践し施設を運営していくことにもまた、過去から現在に連なる側面があるからではないだろうか。この点に鑑みると、今回みてきた保育所の長に求められることは、幼稚園や認定こども園の長に求められることとも重なるところがあると推測される。施設の種別を越えて、時代を越えて見出される共通点のなかに「保育マネジメント」の核となる事柄があるかもしれない。他方、求められる役割や目配りの範囲が幅広く多岐にわたっていたことが明らかになった分、明確な資格要件や制度規定が存在しないなかで、保育所の施設長はいかに施設長となってきたのか、新たな課題も浮き彫りになるように思われる。今後の課題として検討を続けていきたい。

今回第2号として刊行した『保育マネジメントブックレット』にも、園の経営者や保育者の語りをとおして浮かびあがってきたこんにちにおける保育マネジメントの実際や、本研究会で開催した子育て支援の実践記録を収めている。本書が「保育マネジメント」を多面的に考え、理解を深めるとともに実践につなげていく契機となれば幸いである。

II 保育マネジメントの実際

～保育マネジメント論ゲストスピーカーの語りから捉えられたこと～

宮里 暁美

1 はじめに

2021年4月より開講した、「保育マネジメント論特論」「保育マネジメント論演習」「保育実践リーダーシップ論特論」「保育実践リーダーシップ論演習」の講座では、乳幼児教育施設を運営する5人の実践者をゲストスピーカーに招き、「自らの保育事業の展開と現況、運営理念等」についての話を聞き、さらに受講者が講師と対話することで学びを深めてきました。

2人のゲストスピーカー、こどもむら理事長柿沼平太郎先生と、こどもなーと代表和泉誠先生の語りについては、2023年3月発行のブックレットvol.1で紹介しました。柿沼先生は「自分たちの役割は20年後の子どもたちの社会を考えていくこと」という考えで積極的に町作りを進めています。和泉先生は「アートを大切にしたい保育」に取り組み、その成果を「こどもなーと展」で地域や保護者、保育関係者に向けて発信しています。規模も歴史も違う2つの園ですが、「何かできるんじゃないか」という思いから取り組みを始める姿勢が共通していました。先に完成図を思い描きその実現のために歩むのではなく、目の前のことを一步一步実現していくという保育マネジメントの在り方を確認することができました。

今回は、3人のゲストスピーカー、石垣島にしのもり保育園園長池田哲子先生、出雲崎こども園主幹保育教諭松延摩也子先生、ふたばこども園園長吉田茂先生の語りと対話について紹介します。

池田哲子先生からは、日本最南端の自然や文化を生かした保育の実現について、お話しいただきました。2018年4月開園の新設園の立ち上げから関わった池田先生は「保育変わらなくっちゃ！」という言葉で職員室にかかげ、日常的にこの言葉を伝え、保育者の意識を変えていきました。石垣島の自然と文化をこよなく愛する池田先生の存在が、一人ひとりの保育者の心に届いたことが伝わる実践です。

松延摩也子先生は、両親が創設した園に2012年4月から勤務し、クラス担任をしながら全体の保育の見直しを提案し変革を進めています。「喜びが響き合い、不思議だな面白いなっていうことにたくさん出会える場所、仲間や保育者と一緒にその日の夢や願いを叶えられる場所でありたい」という願いを持ち、歩みを重ねている若々しい語りから、多くの学びが得られます。

吉田茂先生からは、認可外保育施設として開園した初代園長の思いを引き継ぎ、2004年に園長となつてからの日々について、2回にわたりお話しいただきました。園長として、保育者をどうマネジメントしてきたかということについて、現在までを「改革断行期」「復活期」「勉強期」「主導期」「苦惱期」「模索期」「実行期」の7つに分けて語りを深められていて、貴重な資料となっています。

講師の語りの後には、受講者との対話、そして、「語りを受けて」が続きます。お読みいただく皆様の中で、新しい語り合いが広がっていくことを願っています。

2 にしのもり保育園園長 池田哲子先生に聞く

2021年10月15日（金）18：20～19：50 授業名「保育マネジメント論演習」

宮里：池田哲子先生をご紹介します。石垣島で、すてきな園を作られた先生です。自然が大好き、歌が大好きで、会うとこちらが元気になるような先生です。よろしくお願いします。

池田：よろしくお願いします。

宮里：池田哲子先生は、園の立ち上げからかわられて、その前は幼稚園の先生です。どのような思いで園をつくれ、今に至っているかということ、ゆっくりじっくり聞けたらいいと思います。それでは、拍手で始めていきます。

(1) 池田先生 語る

① にしのもり保育園について

ア：「日本最南端の風土を生かした園を作るから園長に！」と声がかかったのが発端



皆さんの貴重な時間をいただいて本当にありがとうございます。南の島の小さな保育園と言いたいのですが、実は広くてちょっと大きい保育園なんです。開園4年目、にしのもり保育園の池田と申します。よろしくお願いします。

私は石垣島で育ち、高校卒業後、進学のため沖縄本島で生活しましたが、石垣島が本当に大好きです。なので、自称「石垣島のいいところをひろめ隊」(笑)です。

本園の保育理念は「日本最南端の風土を生かしたたくましくやさしい子」です。これは私が園長になって作ったわけではなくてすでに決まっていたんです。「日本最南端の風土を生かしたたくましくやさしい子」を保育理念に保育園を立ち上げるので園長をしてくださいと声がかかったのが発端でした。

なぜ私に声がかかったかといいますと、沖縄タイムス教育賞をいただいたとき、自然とのかかわり、昔ばなし、わらべうたなどの実践が紹介されていて、それを見て声をかけていただいたという経緯があります。決め手は「あなたがやりたい園を作っているいいです。あなたのやりたいことをしていいです」と言われたことです。「自分のやりたい保育が思いっきりできるんだ!」ということで引き受けさせていただいたんです。

私が引き受けた時には法人としての大体の構想はできていました。それを引き受けることになり、工程会議に何回も出させていただいて、「これはやめて」「ここはこういうふうに変えてくれますか?」と、いろいろと意見を出して変更をお願いしました。園庭に植える木の種類を変えたり、木を植える位置を変えたりしました。どうしても変えられなかった部分もたくさんありましたが、理事長は、池田哲子さんに園長をお願いしたおかげで、この保育園は何十万円も何百万円も予定より予算がオーバーしたと笑ってよく話していました。それでも本当に快く「あなたのやりたいようにやってください」ということを言っただけでした。(笑)

イ：昔話からつけたクラス名のこと、ヤギのこと

開園して、4年目になりますが、この園は私のためにあったんだと思うぐらい(笑)、私にとっては大変うれしい保育理念です。各クラスの名前は、石垣島の昔ばなしからつけました。

0歳児は「くわー組」です。くわーというのは桑の木のことです。1歳児が「まつい組」。これは松の木のことです。2歳児が「たき組」。これは竹のことをタキって言うんです。3歳児が「あざに組」。これはアダンの木です。葉はとげとげがあってパイナップルのような実ができます。これがアザニと言うんです。4歳児は「くば組」。クバの木です。5歳児は「ふくん組」で、フクギの木のことです。すべて石垣島の方言で表した木の名前です。



あと一つやったことがヤギを飼うことでした(笑)。私は、幼稚園に勤めているときも、ヤギを飼っていました。どうしてかというと、ヤギは攻撃的ではないからです。愛玩動物を飼うことを大事にしています。飼育用じゃなくて愛玩動物です。食べるためではないです。

石垣では山羊汁を食べるんです。園の側を通る地域の人から「先生、このヤギ、山羊汁にして食べるんですか」と聞かれますが、決してそうではありません。子どもたちがそのヤギと触れ合える



ようにという思いで飼っています。

4月、新しい生活の場に不安がある子どもたちもヤギさんのところに行くと気持ちの切り替えができます。大きな子たちは、ヤギにいろいろお話をします。ヤギって拒否をしませんよね。すべてを受け入れてくれるんです。だから、ヤギのいる場所は、気持ちをリセットできたり笑顔が生まれたりする場所になっていると思います。

ウ：園庭にはモモタマナやハウオウボク、サルスベリを植える



園庭の木では、モモタマナという木、石垣島の方言でクワディーサーと呼びますが、そのモモタマナをぜひ植えてくださいとお願いしました。造園会社の方からは「先生大変ですよ。あの木は実も落ちるし、葉っぱもいっぱい落ちる。みんな嫌がりますよ」と言われましたが、だからこそ植えてくださいってお願いしたんです。

石垣島は四季の変化が乏しいんですが、季節が来れば、ちゃんと葉っぱが落ちて実ができて、そこにコウモリが来る。だから、モモタマナの木が子どもたちにいろんなことを与えてくれるという思いがありました。今、ちょうど実がいっぱい落ちているところです。モモタマナの他に、セミが来る木や、夏に真っ赤な花を咲かせるハウオウボクも場所を指定してお願いしました。木一本一本に思い入れがあります。

小川はどうして作ったんですかという質問がありましたが、これは私が提案したのではないのです。設計の段階ですでに入っていました。ただ、川の位置は変えたんです。子どもたちが一番関わりやすい位置にということで、今の位置に変えてもらいました。本当はもっと長い川にしたいくて、そこにサルスベリを植えて、サルスベリの花びらがひらひらっと川面に散って流れていくっていうイメージだったんです。でも、実際には、予定より短くなったせいで、サル

スベリの木まで届かなかったです（笑）。それには「え？」となったんですが、場所の変更はできたので、私の思いをたっぷり入れた園庭になっているかなと思います。

②「保育変わらなくっちゃ！」を合言葉にして

ア：「どんな保育をしたいですか？」と問いかけることから始める



「日本最南端の風土」って何だろうと、いろいろ考えたときに、石垣島ならでの自然があるし、文化がある。そこに住んでいる人々、生活がある。みんな含めて日本最南端の風土だと捉えられて、これって私に与えられた理念だと思ったんです。私は自然が好きだし、昔ばなしが好き、わらべうたも好きなんです。自分の好きなことをみんなやればいいんだという思いで園運営をして保育を創っている最中です。

2年前、園内研修で、職員に「みなさんはどん

な保育がしたいですか、具体的に書いてください」と投げかけました。そこで出されたものを文字にして「私たちはこんな保育をします」と掲げています。厨房の職員も含めてみんな一緒に出し合いました。

イ：主体的に活動できるように子どもの思いや願いを受け止める

1つ目が、「主体的に活動できるように子どもの思いや願いを受け止める」ということです。教師主導型、保育士主導型の保育をしているところはまだまだたくさんあって、かつて私もそのような保育をしてきたので、それじゃいけないよねということで、「主体的って何だろう」ということをみんなで学びあっているところです。開園するときに「保育変わらなくっちゃ」という言葉を紙に書いて職員室に貼ったんです。

いろんな園から保育士が集まりましたが、まずは「保育変わらなくっちゃ」ということを伝えました。次に、「主体的な子どもを育てるためにあなたはどうしたいの？あなたはどう思うの？」と問いかけ、そのことを心がけましょと、開園当時、職員室に貼りました。最近、リモートで先生たちと話したときに「保育変わらなくっちゃ」という言葉が出てきて、その言葉は職員室に4年前から貼ってあるのよって思ったんです。

保育を変えることはとっても大変でした。開園当時の職員は、ある程度保育を経験した先生たちでした。これまで一斉保育をやってきた方が多かったので、一斉に子どもを動かすと安心して、そうではないやり方だとどう動いていいかわからないと戸惑いがあったんです。経験が多い先生たちが特に戸惑っていました。でも「いいのよ、何も一斉に動かなくても、かたちがなくてもいいのよ」と伝えて、「保育変えようね」ということを繰り返し言っていく中で、「主体的に活動できるように子どもの思いや願いを受け止めます」ということや「子どもと同じ目線で遊んだり、笑い合える保育をします」という言葉が保育士の中から出てきたんです。

ウ：地域の文化を大切に心揺さぶられる環境作りを目指す

次が「地域の文化を大切に、誇りに思える保育をします」ということです。このことは常々やってきたし言ってきたので、やっぱりその言葉が出てきました。「様々な感覚を通して心が揺さぶられる環境作りをします」ということですが、心が揺さぶられる環境っていうのが私は好きなんです。

どのような環境を作っているのかというと、チョウのレストラン、ムシのレストラン、小川、栽培園、



ヤギなどが、子どもたちの心を揺さぶらせているんじゃないかなと思うんです。チョウのレストランはチョウが蜜を吸えるような花を集めて植えてあります。ムシのレストランはムシの食草、いろんな食草を植えています。そこにチョウがやってきて、卵を産んで幼虫になるということで、ムシのレストランは、その食草を食べる虫のレストランです。

オオゴマダラは石垣市のチョウなんです。マダラチョウの中で一番大きいと言われていて、さなぎは金色で、ピカピカ光り「黄金のさなぎ」と言われています。黄金のさなぎを作り、羽化して、大きなチョウになっていくんです。そこにはホウライ



カガミという食草があるんですね。これがオオゴマダラの食草です。その他に、リュウキュウアサギマダラという、マダラ科のチョウがいるんです。それにはまた違う食草があって、カバマダラはよく絵本とかで見かけると思うんですが、カバマダラはトウワタを食べるんです。チョウによって食草が違うので、その食草をいっぱい植えました。

エ：同じことを好きな人たちとはどこかでつながる

そのときに昆虫館の館長さんにも協力をいただきました。食草はこんなふうに植えるといいよとか、チョウが好きな花は山に行って自生している花を切ってきて挿し木で植えてごらんとか、たくさんの方々に教えていただいて、チョウのレストランや虫のレストランを作ったんです。同じことが好きな人っていっぱいいるんですね。だから、どこかでつながるんです。

情報をいっぱい入れてくれて助けてくれるし、園に足を運んでいただいたりとか、標本を作ってきていただいたりとか、好きな人たちはつながっていくんですね。私と館長さんが知り合いだったところから、館長さんの知り合いがまた園につながってくれて、そのまた知り合いがつながってくれる、ということがありました。そのおかげで、チョウが来るような食草を植えて、チョウのレストランや虫のレストランができていきました。



心揺さぶられる環境の中にはバナナもあります。昨日収穫したバナナがあるんですよ。バナナは1年中採れるんです。子どもたちによるバナナ会議もたびたび開かれます。今回は、3歳児が、私が以前にやった「入札します」をまねしてやっていました。今日、入り口に貼ってありましたが（貼り紙を示す）これは10房ついていて、今、玄関に飾ってあります。グアバもいっぱい採れるので、それを子どもたちが食べたり遊びに使ったり、いろんなことができています。食べること

て、子どもたちはとっても好きなんですよ。

環境の中のどこに心揺さぶられるかは、子どもそれぞれなんです。環境、室内環境も本当に大事なんです。朝は、外で1時間半ぐらい遊びます。外遊びが多いです。なので、外でかかわっているときに、どこに子どもが心揺さぶられるかっていうのを予想しながら環境作りをしているところです。

オ：様々な人との関わりを持てるように



ない友達のお父さんやお母さん、おじいちゃんやおばあちゃん、地域の人たちのことを指します。すべての大人がそうなんです。

園ではイネのバケツ栽培をしているんですが、そのイネをどこから持ってくるかなんですよね。私は、出勤途中に田んぼやいろんなところをぐるっと回るので、そこで知り合いになったヤマネさんという方に



次に「様々な人との関わりを持てるようにします」というのがあります。

自分ができないこと、自分の力だけではできないこと、自分の力が足りないことは、誰かにお願いすればいいんじゃないの？という考えです。人材活用すればいいんじゃないの？という方針なので、アプローチしたらいろんな方が関わってくれました。

「様々な人との関わり」というのは、自分の親だけではない友達のお父さんやお母さん、おじいちゃんやおばあちゃん、地域の人たちのことを指します。すべての大人がそうなんです。園ではイネのバケツ栽培をしているんですが、そのイネをどこから持ってくるかなんですよね。私は、出勤途中に田んぼやいろんなところをぐるっと回るので、そこで知り合いになったヤマネさんという方にこのイネもらっていていいですかって尋ねてみて、「どうぞ」っていうところから、その方と、私だけじゃなくて子どもたちもつながっていきました。

近くに田んぼがあるので、そこに行って田んぼのイネはどうかと見たりする。イネ刈りするときには、ヤマネさんがわざわざイネで迷路を作ってくれました。イネの迷路の中を子どもたちが駆け回って遊んだりしたんですよ。

ハーベスター（機械）でイネ刈りするんですが、それを直接見せてくださったり、そのときにヤマネさんが「農業って大変と思われがちだけど楽しいんだよ」という話をしてくれたんです。ヤマネさんとのつながりは今でもずっとつながっています。



4歳児が田んぼに行ったときに田んぼにいる人すべてを「ヤマネさん」って呼んでいた。「ヤマネさーん」って（笑）。田んぼに行ったら必ずヤマネさーんって呼ぶんですよ。田んぼにいる人はヤマネさんって、覚えたんですね。



それから海人（うみんちゅ）。漁業をしてる方のことを海人っていうんです。海人とかかわりもあります。保護者の中に海人がいるんですけども、サメの退治のときに一緒に関わってもらったので、そのあと、その方が他の海人も連れて保育園に来てくださって、いろんな海の話をしてくれたんです。実は来月、その人たちが魚を100匹程持ってきてくれることになっています。それを親子で魚をさばいて食べましょうというイベントをするんです。保護者の

主催で行われます。

大きな魚だとマグロとか、いろいろな種類の魚がありますが、南の島の魚、イラブチャーとか、赤い魚、青い魚、いっぱいいるんです。それを持ってきますということで、とても楽しみにしています。海人とのつながりができて、その人たちからこういうことをしたいですっていう事を言っていただいて、それを来月の17日にやる予定なんです。

カ：こちらからアクションを起こせば必ず返ってくる

いろんな人がいろんな形で関わってくださるし、隣の団地のおばちゃんがいつも声をかけてくれるし、団地の4階のおじさんがヤギの餌を持ってきてくれます。でも、待っているのは誰も来ない。まずはこちらから声をかけるというのを心がけています。

「どうですか」とか「すみません、いつも子どもたちの声ってうるさくないですか」とかいろんな声をかけているうちに、「ヤギの餌足りていますか」「ヤギの餌持っていきましょうか」と持ってきてくれて、やっぱり人と人というのはつながるんだなっていうのを実感しています。

こちらからアクションを起こせば必ず返ってくるものがあるので、いろんな人たちは声をかけられるのを待っているんじゃないかなっていう気がするんです。だから、私と誰かがつながっていれば、そのあと、私個人ではなくて、その人と園がつながればいい。そうすることで、その人と子どもたちがつながっていくので、様々な人と関わっていることで保育の幅が広がり、子どもたちの体験が豊かになっていくということをつくづく感じています。

(2) 池田先生と対話する

① 川のこと

<感想・質問>

川のことや木のこだわりの話が興味深いと思いました。近くにある園だと、園庭に川があるっていうのを見たことがありません。端っこのほうに木が並んでいたけれど、さわれる範囲に木があるってあんまり見たことがなかったです。木については、実が落ちていたりとか葉っぱが落ちたりとかっていうことを考えられていて、いろんなこだわりを持っているという話が聞いたのが興味深かったです。自分が今住んでいる地域の虫の名前や草の名前、木の名前っていうことを把握、認識してこなかったなっていうことを考えさせられました。川は、常時水が流れているのでしょうか。

<対話>

池田：水は流しています。川には、海に行って貝殻を取ってきて、それを埋め込んだりしたんですよ。



でもちょっと失敗だったんですよ。貝殻って割れるんです。貝殻が割れて足をけがしてしまって。そこまで考えてなかったです。巻き貝を埋め込んだりしたんですけども、その巻き貝も割れちゃったり。作る時は本当に海に行ってお、この貝埋めたいね、この石埋めたいね、サンゴ埋めたいねってということで川の両脇に埋めていったんですけども、長い目で考えてちょっと失敗だったかなって思っています。

宮里：砂浜で見つける貝殻は波に洗われ砕けてなめらかになっていますよね。そう考えると自然ってすごいですね。浜辺には貝殻はいくらでもあるのに、そういうふうには足は切れないじゃないですか。

池田：そうなんですよ。

宮里：いろいろ考えさせられますね。ところで木のことで、東京でもしめ飾りを作るときにユズリハって飾るんだけど、ユズリハってというのは新葉が出てから古い葉が落ちるので、新旧交代を示していて縁起がいいと言われていたりします。そういう謂れのようなことを池田先生はよく話されていましたが、石垣島の方は、みんな知っているんですか？

池田：どうなのでしょうね。さっきのモモタマナはクワディーサーって言うし、いろんな方言で覚えているんです。キジムナーってわかります？木の精です。

ガジュマルに住んでいる妖精なんですけども、赤い髪をして小人みたいにちっちゃい。ガジュマルにはキジムナーが住んでいるよねって話があるんですけども、私は特に昔話をずっとしてきたというのもあるし、アウトドアが好きで山へ行ったりしているので、自分が気になっただけで調べておくんです。それで謂われのことなどが自分の中に入ってきているのかなと思うのですが、それがちょっとまずいなと思うのは、子どもたちがいろんな事を聞いてきたときに、担任が、園長先生なら知っているから聞いておいでって言うんですね。

宮里：ああ、言われちゃいそうですね（笑）。

池田：園長先生は何でも知っているということになっているんですけど、それって本当にいいのかなと思うときがあるんです。「園長先生、これ何っていう名前？」とか「この虫って何なの？」とかよく聞きに来るんですよ。そこで何だろうねって返せばいいのですが、つついわかっているから答えちゃうというのがあって、それってあんまりよくないねと反省するんです。「これ何だろうね。園長先生知らないからあとで教えてね」って返すときもあるんですけど、つつい「これはこういう名前なのよ」と言っちゃうときがあるんです。子どもにとっては知らないほうがいいのかと思うときもあるんです。

②地域との連携について

<感想・質問>

地域の方々との交流が自然な形でできていて、いいなと思いました。もう少し詳しく、地域の連携についてのお話を聞きたいと思いました。よろしくお願いします。

<対話>

池田：各地区に青年会っていうのがあって、その人たちは、伝統芸能を地域で行っています。豊年祭だとその地区の旗頭を揚げるとか、お盆だとアンガマというのがあります。お面をかぶってあの世からきた「ンミー」と「ウシュマイ」がこの世のひとと問答をするアンガマは旧盆に行われます。

地域の青年会がその行事を行います。保育園にもコロナ前は来ていただいていたんです。

旗頭を揚げてもらったり、エイサーをしてもらったりして、地域の伝統芸能を受け継いだ青年たちが保育園の子どもたちにつないでくれています。アンガマもそうなんですが、この前十五夜がありましたよね。十五夜は石垣島では旧暦の8月15日にするんですよ。

『とぅばら一ま』という歌があるんですが、十五夜ではなく十三夜にとぅばら一ま大会があって、三線を弾きながら自分の思いを歌うんです。私は、それを子どもたちに真近で聞かせてあげたいと思って『とぅばら一ま大会』に出た人に園に来ていただくことをしました。

幸いに今年、保護者が大会に出たので、コロナ禍だったんですが、園庭でやりました。

石垣島では、昔は各家庭で三線を演奏していました。今はそういう人が身近にいない方とか、本土から移住してきた方もたくさんいるので、身近に石垣の文化に触れられる環境がない人は園でかわらせてあげるっていうのも大事な園の役割かなと思っています。

『お月さんきれい、月しゃ』っていう歌があるんですけども、みんなで最後に三線に合わせて歌いました。

宮里：ちょっと歌っちゃいます？どうぞお願いします。

池田：「月ぬ美（かい）しゃ 十日三日（とうかみっか）女童（みやらび）美しゃ 十七（とうなな）ツ ほーい ちよーが 東（あり）から上（あ）りよる 大月（うふつき）ぬ夜（ゆ） 沖繩（おきなん）ん八重山（やいま）ん 照（て） いらしょうり ほーいちよーが」。

これを子どもたちが歌うんですよ、上手に。

お月さんがきれいなのは、「月ぬ美しゃ 十日三日」だけでも、女童美しゃというのは、娘がきれいなのは17、18歳ですよ、東から昇る大きなお月さん、「大月ぬ夜、沖繩ん八重山ん」、沖繩も八重山も照らしてねっていう歌なんですね。

本当にその頃になると、お月さんの絵本を出したりします。大人は方言って難しいって思うんですけど、子どもって普通の歌とおんなじように耳に入るので歌うんですよ。

宮里：いいですね。

池田：わらべうたもそうなんですけれども、このわらべうたを覚えましょうねじゃなくて、歌って聞かせてあげる。この前、雨がずっと降っていたので、「雨（あーめー）まーやー降（ふ）いたぼんな 太陽（ていーだー）まーやー上（あが）りたぼり」って歌いました。これは、雨降らないでね、お天



とうさま出てねって歌なんですね。これも雨降るたびに歌ってあげます。

宮里：ああ、すてきですね。

池田：あえてわらべうたを覚えましょうね、ということではなくて、わらべうたとか昔話など、昔の人が伝えてきたものは、いろんな生活の中から出た歌なので、生活の中で歌ってあげればいいのかと思います。

宮里：石垣島に伝わっている歌なんですよ。

池田：そうです。

(3) ブレイクアウトルームで話し合い、その後の語り合い

ルーム1：暮らしているのがテーマのときに、民話や石垣の文化的な歌とか、そういうものが日常の中にふっと出てきながら保育が作られているっていう話を聞いて、そういうところがすてきなという話になりました。

宮里：とっても刺激を受けますね、キーワードは文化、物語でしょうか。ルーム2、お願いします。

ルーム2：私たちのところで盛り上がったのは、にしのもり保育園に実際に行ってみたいという話でした。その時、ある疑問が浮かびました。子どもたちの姿を予想して作ってこだわり抜いた環境っていうものがあって、その場に実際に子どもと自分が並んだときにどうしたらいいだろうっていう疑問です。ちょっと説明しにくいんですけど（笑）。子どもが今興味を持っていることと大人が用意したもののギャップが生まれたときにどうしたらいいんだろうっていう話になって、そこからは、やっぱり子どもが今見ているものを見る、子どもからヒントを得るっていうことが大事だよねということになった。保育の大事なところを確認し合うみたいな話をしていました。



池田：大人と子どもとのギャップはいろいろあったけれど、沖縄には「なんくるないさ」という言葉があるんですよ。「どうにかなるよ」という意味です。ギャップは確かにある。大人の方では、これに子どもたちが食いつくだろうなと思うけれど、子どもがスルーということもある。いろんなことはあります。子どもの動きからヒントをもらうって言っていましたよね。それがとても大事で、大人の思いがはずれたときは子どもからヒントをもらえばいいんじゃないの？みたいなところがあります。思い通りに子どもが反応するわけじゃないっていうのは前提にあるので、ギャップがあったときは、どうにかなるでしょ、なんくるないさです（笑）。

宮里：「なんくるないさ」と「ケセラセラ」って近いですよ。

池田：そうですね。「てーげー」っていうのもある。

宮里：え？

池田：「てーげー」っていうんですよ。この言葉を訳したら、直訳したらこれですよっていうことじゃ

なくて、雰囲気的に「てーげー、てーげー」。何かわかります？宮里先生（笑）。

宮里 : 分かるような、分からないような。

池田 : 「てーげー」は、「適当にやります」みたいな感じです。

宮里 : なんだか人生相談みたいな話になりましたね。

一同 : (笑)

宮里 : 面白い展開になりましたね。皆さん、次回は人生相談も受けつけますから。
ではルーム3、お願いします。

ルーム3 : 私は保育の現場にいないので、保育の場にいる方に「にしのもり保育園のどこが東京と違うんですか、一番違うと思われるところはどこですか」と質問したんです。そしたら、「生活とともにあるってことは同じだ」という意見が出て、なるほどって思いました。

それでどんなところが一番印象に残ったのかって話になったんですね。で、「月を見ながら、月を愛でる感じ、これはなかなか歌を歌ってもそういう状況にはならないのですばらしいですね」という話が出ました。「原風景を見るような気がする」という意見も出て、私もそうだなって思いながら、沖縄の本当にきれいな海とかを思い出しながらうらやましいなと思ったりしておりました。

植えている木について、子どもたちがバナナだとか言いながら楽しめるようなもの、四季を感じられるようにと考えて落葉するものや実のなるものを選んでいらっしゃるところもすばらしいという意見も出ました。そういう植栽なんかを専門家の方と勉強しながらお作りになったって温かさが伝わってすばらしいなと思いました。

私からの質問は、こんなすばらしいところだったらもう遠くからでも通わせたいって、遠くから来る方がいるのかななんて思いました。それはどうなのかなっていうところと、あと、先生方もこんなにすてきなところだったら東京から就職したいっておっしゃる方がいるんじゃないかなんて意見も出て、ちょっと伺いたいと思いました。以上です。

池田 : もう本当に大したことはないんです。遠くから来てくださるといのは本当にありがたくて、車で30分以上かかるところから3年間通ってくださった人もいました。

お母さんは免許がないので、お父さんと一緒に毎日通っていました。お母さんに、家の近くにある園に移っていいですよって何度も言ったんですけども、いやってということで、3年間通っていただきました。今年4月、「近くのこども園から地域の子どもがいないってことでずっと誘われたのでそこへいきます」、ということになって、「何かあったら連絡くださいね」ということで送り出した方がいました。遠くても来たいって子は案外いますし、見学に来たときも「別に特別なことは何にもしていません。こういう保育をしているので、それでよければ申し込んでください」と言っています。遠くから来てくださる方はたくさんいるんですけども、でもそんなに大したことはないんです。ちょっと恥ずかしくなっちゃった（笑）。

宮里 : 移住してくる先生もいますか。

池田 : はい。いますよ。県外から来た人はこういう保育を求めているんですね。石垣島の自然や文化を好きな人が石垣島に来るんですよ、きっと。夫婦で移住してきたり、ハローワークを通じてうちの園に来たり。園を立ち上げるときにはできれば地元の人でそろえたいっていう思い

だったんです。石垣島で育ってきた人の感覚と他から来た人の感覚って違うよねって自分では思っていたんですが、逆かなと思うようになりました。外から来た人のほうが石垣の自然や文化のすばらしさをよく知っているんです。それも大事だなと思った。遠くから来ている先生もいますが、にしのもり保育園に来るために遠くから来たんじゃないくて、石垣が好きで来て、そこでにしのもり保育園を選んでくれたという先生たちです。

宮里 : 私も移住したいぐらいです (笑)。ではルーム4、お願いします。

ルーム4 : 私たちは、様々な人との関わりというところで話が盛り上がりました。「待っていても来ないからこちらから声をかける」「声をかけていくうちにどんどん人と人がつながっていく」という言葉が印象に残ったという意見が出ました。このグループでも首都圏の園と石垣島って何が違うんだろうって話になって、「首都圏だとどうしても保育園って子どもを預ける一施設、一手段みたいな感じに捉えられてしまうけれども、にしのもり保育園は町内会の一つとして溶け込んでいる、なじんでいるような感じがする」という話になりました。首都圏にいると地域とのつながりが出来にくかったりもしますし、つい自分が動くとなると時間とか負担とかを考えてしまいがちになりますけど、まずは動いて地域の人に声をかけてみるのが大切なかもしれないというヒントをいただいたのがよかった、という話になりました。

宮里 : そうですね。池田先生は、いろいろな人と友達になっちゃうんです。小さい頃からそういう性格だったんですか。

池田 : 私、6人きょうだいで生まれたんですね。6人きょうだいの下から2番目で、いつも人がいたって、周りに人がいたってのと、いつも周りに歌があったというのと、そういう中で育ってきたので、自分ができなければ誰かを頼ればいいみたいなところがあったのかなっていう気はします。自分に力がないのをよく知っているので、足りないぶんは周りからもらいましょうねみたいなところかな。

宮里 : いい話ですね (笑)。まだ時間があります。何かお聞きしたいことはありませんか。

A : 今日は、お話ありがとうございます。私は首都圏の園で園長をしているんですけども、今回の話はすごく彩りが激しすぎて (笑)、はーって色に酔うような感覚で先生のお話を聞いていました。「まずは自分が動くって意外とつながるもんだよ」と言葉が私の中に響いています。近隣の園で何年前に、毎朝、子どもたちが散歩をする中でタッチしてくれるおじいちゃんがいらっした。すると保護者から「危なくないですか、そんな知らない人と挨拶して」という声が上がったって話を聞いたときに、悲しい思いと、運営する者としてそんなところも気をつけなければいけないのかってというような思いに包まれたことがありました。現実的な地域の保護者の思いってところを感じながらの今日の先生のお言葉だったので、葛藤していた自分を反省して、やっぱり一歩出ることが面白い結果につながるのだと思いました。

B : シカクマメってどんな味だろうとか、チョウが近くにいたらどんな感じがするだろうと考えるだけでもわくわくします。行きたくなるなと思って、子どもと先生たちとそういう環境ってすごいだろうって、いっぱい妄想させていただきました。ありがとうございます (笑)。

宮里 : では、本日はここまでにしましょう。池田先生、ありがとうございます。

(4) 池田哲子先生の語りを受けて

辻谷 真知子

① 「保育を変える」とは

池田先生の語りの中では、保育を「変える」背景として「教師指導型、保育士指導型」があり「かつて私もそれをしてきたので、それじゃいけないよねということ」から始まっている。その具体的な方向性については「保育変わらなくっちゃ」を合言葉として、「あなたはどうしたいの？あなたはどう思うの？」を保育者たちに問いかけておられる。その結果として出てきたのが「主体的に活動できるように子どもの思いや願いを受け止め」ということである。外から「主体的に」が入ってきたのでも、先生自身が最初から提示したのでもなく、意見を交わす中で出てきた方向性である。ここでは、率直な意見を交わせる機会や場をつくることが保育マネジメントの重要な要素として機能していたと思われる。

② 地域の文化、風土を生かす

上記の「保育を変える」の内容とは対照的に、「日本最南端の風土を生かした」たくましくやさしい子は園長になる前から求められていた理念であるが、それが先生ご自身も大切にされたいことと合致していた。そして、自然、昔話、わらべうたといった、「自分の好きなことをみんな」やりながら「様々な感覚を通して心が揺さぶられる環境作り」を進めていった。そこには、わらべうたについての語りにもあるように「生活の中から出た」ものを伝えていくという意識があり、何かを教えなければならない、ということではない。「どこに心揺さぶられるかは、子どもそれぞれなんです」、さらに質問に対しても「思い通りに子どもが反応するわけじゃないっていうのは前提にある」と語られているように、子どもそれぞれの多様さや自分の視点との相違も念頭にある。この点は上記(1)の主体的な活動への方向性にもつながるだろう。

③ 人とのつながり

地域の風土を生かすということのなかに、様々な人とのかかわりを大切にすることがある。昆虫館の話にあるように「好きな人たちはつながって」いくとされつつも、「待っていては誰も来ない」「まずはこちらから声をかけるというのを心がけている」とのことである。つながることの始まりに、自分から動くということがあり、その最初の一步が重要であるともいえるだろう。さらに「いろんな人たちは案外、声をかけられるのを待っているんじゃないかな」「私と誰かがつながってれば、そのあと、私個人ではなくて、その人と園がつながればいい」そして「その人と子どもたちがつながっていく」と語られる。様々な人とのかかわりを大切にするマネジメントのなかで、つながりたい気持ちを行動にするという文化が醸成されていくのかもしれない。

3 出雲崎こども園主幹保育教諭 松延摩也子先生に聞く

2021年12月10日（金）18：20～19：50 授業名「保育マネジメント論演習」

宮里：本日のゲスト、松延摩也子先生です。よろしくお願いします。

松延：出雲崎こども園の松延です。私の園は、戦後すぐの昭和23年に教育の普及と子育て支援の場として祖父と祖母が創設し、昭和から平成の時代を経て令和2年から認定こども園に移行しました。

現在、私は主幹保育教諭として子どもたちと保育者たちの生活を支えておりますが、保育の変革に取り組み始めた2012年は、3歳児クラスを担当しながら他クラスの様子を見たり、全体の保育の見直しを提案したりしていました。今日は、長年取り組んできた鼓笛隊の活動をやめて保育目標や保育内容を見直し、遊びを通しての乳幼児期の育ちを大切にしたい保育へと変革してきた歩みと現在の園の様子を紹介したいと思います。また、変革しようと思断するに至るまでの私の学びの背景も紹介できればと思っております。どうぞよろしくお願い致します。

(1) 松延先生 語る

① 出雲崎町について

ア：いろいろな歴史や文化が生まれた街



私たちの園は、新潟県の中央に位置した出雲崎町にあります。日本海に面していて、園舎からも佐渡島をよく眺めることができます。また、いろんな歴史や文化が生まれた街で、良寛和尚の生誕の地、芭蕉詠嘆地、天領直轄地としての歴史があり、紙風船や浜焼きなどの産業や正月の獅子舞などの文化は、現在も受け継がれて残っています。江戸時代は佐渡の金銀荷揚げの天領地として栄えていたので、人口密度は越後

一と云われたほどです。その時代から続く長屋建築の街並みの中に私たちの園舎があります。

イ：こども園は、その日の夢や願いが叶えられる場所

出雲崎こども園は、保育所として昭和23年に設立し、令和2年から幼保連携型認定こども園へと移行しました。現在の園児数は56名の小さな園です。

私たちは園で過ごす子どもたちにとって、出雲崎こども園は喜びが響き合い、不思議だな面白いなって



いうことにたくさん出会える場所、仲間や保育者と一緒にその日の夢や願いを叶えられる場所でありたいと思っています。

② 人や文化、教育との出会いの中で保育観を構想する

ア：海外の人や文化、教育との出会い

保育を変革していった話をする前に、宮里先生から、学生時代にどんなことを学んだのか紹介してほしいという話を頂いておりましたので、保育についての考えを構想していく背景として、影響を受けた人や文化、そして海外の文化と教育との出会いについて紹介したいと思います。



私は、高校生のときに、世界20カ国の同年代の方々と1カ月間共同生活をしました。一緒に暮らし、交流を深めていく中で、海外の文化に関心をもつ機会に繋がったり、いろいろな暮らしの楽しみ方があるんだなということ学んだりしました。

この体験を機に、世界の音楽教育や音楽文化について学びたいという思いが生まれ、大学では音楽教育を専攻し、民族楽器を始めいろんな楽器を学ぶことができました。



大学2年生の頃、ハンガリーやドイツの幼児教育や小学校を視察に行く機会に恵まれ、現地の先生方とも話をする機会がありました。

ハンガリーの園やドイツの園は、まるで家の一室のようで、とても家庭的な雰囲気でした。自然の光と柔らかな調光を心がけた照明になっていたり、部屋の中で観葉植物をたくさん栽培していたり、そして美術作品や置か

れている物の色合いや保育者の服装など、様々なモノが心地よい調和を生み出し、そのような環境の中で子どもたちが表現を楽しみ合う姿がとても印象的でした。このように美しいものに対する感覚や文化的なものが大切にされている環境と教育への考え方にも大きな衝撃を受け、日本の教育の歴史や海外の教育について関心をもつきっかけになりました。

また、ハンガリーの保育者は歌声をととても大切にしている、楽器もピアノではなくリコーダーやギター、チェロを弾くこともあるという話を聞き、保育の中で活用する楽器の種類も異なることに驚きました。保育者の服装も部屋の雰囲気と調和する色合いや柔らかな生地の服装で素敵だなという印象を持ったことを覚えています。初めは中学校の音楽教師か小学校の音楽専科教師を目指して学んでいましたが、幼児期の子どもたちが暮らす場がこんなに素敵なものであったらいいなという願いや幼児教育のおもしろさに気づく機会となり、進路を変更して乳幼児と関わる仕事への道を選ぶきっかけになりました。

美しいものに対する感覚や心地よさを感じる場、そして文化を楽しんだり大切にしたりする考えは、現在の園運営にも影響しており、園の暮らしの中で植物の美しさを楽しんだり、色合いや形を楽しみながら表現することを楽しむひと時を大切にしています。

イ：自分の専門とは異なる専門で学ぶ友達との出会い



大学時代は、自分の考えを表現することや他の専門分野について興味を抱く機会もたくさんありました。作曲家の背景や曲想から自分が感じていることを、どのように表現したいのか、どのような楽器の音色を組み合わせる曲を作っていくのか、友達が表現する音楽にも触れながら自らの表現を追求していく過程に時間を注ぎました。また、アルバイトを通して、美術や家政学、科学や建築、舞台芸術など自分の専門とは異なる世界を目指している人たちとの出会いもありました。高校時代から音楽を専攻していたので、異なる分野に関心を持っている人たちとの話はとても興味深く、これまで自分が関心を抱かなかった世界の面白さに気づくきっかけとなりました。

日本画を専門とする美術を学ぶ友達からは、大学の美術展に招いてもらいました。美術のいろいろな作品が展示されていて、作者がその作品を作るきっかけとなったことが紹介されていたり、作品の細やかさから作者の情熱を感じたりし、とても感銘を受けたことを覚えています。私自身、絵画などは苦手意識があったので、改めて美術での表現の世界は面白いな、すごいなと感銘を受けました。

その他にも、科学を専門にしている方に、どうしてその道を選んだのかを聞いたときに、身の回りにあるものは科学技術でできているからだと教えてくれて、そんな風に身の回りの世界を捉えたことがなかったので、見方によって世界や暮らしのおもしろさが変わるんだなと思ったことが印象に残っています。

このように様々な人との出会いを通じて、美術や化学、建築など多様な世界の面白さに気づいた経験は、現在の出雲崎こども園での保育の中で、子どもたちが身近な地域や社会の中にある面白さや美しさなどを発見し、興味を抱いたり、表現する面白さを味わう時間が生まれるように、保護者や地域の方々の力を借りて、保育環境を提供することに繋がっています。

ウ：上越教育大学大学院で幼児教育学を学び直す



2009年大学卒業後、海外の文化を取り入れながら遊び環境を整えている名古屋の幼児教育施設に就職をしました。その後、子どもについての学びをさらに深めたいと思い上越教育大学大学院に進学し、乳幼児に関する研究に加えて小学校教員養成課程を学びました。そこで出会った先生方からは、自然との関わりの中での学びや、興味や関心、発想から生み出された遊びの中で子どもたちが様々な側面を培っていることを

学びました。またゼミでご指導してくださった先生からは、子どもを深く省察することや、物事に関して多角的に、問いをもって深く考えるクリティカルシンキングが大切であることを教わったり、日本保育学会大会をご案内いただいたり、先駆的な園の実践を視察する機会をいただきました。

上越教育大学附属幼稚園への保育ボランティアや研究調査では、子どもたちが自らの興味関心に基づいて夢中になって遊び続ける姿や、友達との遊びを広げたり深めたりすることができるように環境を工夫したり子どもたちに問いかけたりしている言葉一つ一つから学ぶことができました。上越教育大学大学院には、現職の小・中学校教員の方々も多く在籍されているため、子どもたちへの熱い思いや幼児教育から小学校教育への繋がりに関する考えなどを語り合ったりする時間を通して、乳幼児期の健やかな育ちを願いながら成長を支える仕事の魅力を感じました。

こうして学びが広がっていく中で、自園が自然に囲まれている園であるものの自然との関わりが少なかったり、自分の興味や関心を起点とした遊びが展開されていなかったりする状況や園の遊び文化が少ない現状に、これは変えなければならないと強い思いが日に日に大きくなってきました。しかし、このまますぐに現場に戻っては、根拠に基づいた保育の具現化が難しいと思い、幼児理解に関する先行研究や、幼稚園教育要領や保育所保育所指針の解説書を始め、様々な書籍を読んだり、他園の実践を見たりしながら、指針が示している保育が具現化できるように考えを深める時間に費やしました。

③ 出雲崎保育園で3歳児クラスの保育者になる

ア：子どもたちの遊ぶ姿に触れて、すぐに保育改革をスタート

2012年の4月、私は出雲崎保育園に就職し、3歳児クラスを担当しながら変革に取り組みました。30ページ掲載の写真は園の変革前の園庭と子どもたちの様子です。劣化した大型遊具を撤去した後、鬼ごっこやサッカーなど広く使えるようにという目的で、新しい大型遊具を新たに購入せずに広い場所を確保していたのですが、どの年齢の子どもたちも、鬼ごっこをする以外は、大きなワゴンにまとめて入っている砂遊び道具を取り出して小さな容器に砂を詰めて遊んでいました。保育者たちも、大型遊具や自然のない環境の中で援助に戸惑っていたのかもしれません。

すぐに園の保育改革を始めるのか数年様子を見てから始めるのか悩みましたが、子どもたちが興味関心を抱く環境がなく工夫して遊ぶ面白さを体感している様子が見られなかったため、このままでは良くない



と思い、遊びについて見直し、保育を変えていきたいという思いを保育者たちに伝えました。そのために鼓笛活動をやめて、余暇のような位置付けだった遊びの時間を学びの時間として見直し、遊びの中で感じたり考えたりする時間を多く設けたいと伝えました。遊びを大切に考えている様々な園の保育を写真や資料で紹介する時間を設け、子どもたちが自分の興味関心に基づいて感じたり考えたりしながら遊びを作っている姿を感じられるようにしました。

鼓笛活動に関しては、保護者や地域の方々から子どもたちの成長を感じられる場面として好評をいただいております。園の教育への安心と信頼を築いてきていました。それだけに、鼓笛をやめるという決断と保育で大切にしたい考えが突然に示されたことに驚きと戸惑いを見せる保育者も多くいました。その時の気持ちを尋ねると「鼓笛活動に対して疑問を抱いていなかったし、パフォーマンスを完成させる子どもたちの力を大事に思っていたので方針変更に驚いた」

「幼稚園教育要領や保育所保育指針の話を改めて聞いて、自分は分からないで保育をしていたと思います、勉強しなければならないと思った」という声が聞かれました。

イ：遊び時間を増やし、遊びの環境構成を大切にすることから始める

保育者も戸惑いを抱きながらのスタートとなりましたが、乳幼児期の遊びの大切さについて改めて見直し、子どもを第一に考えた保育を実践することがまずは重要であると考えていたので、それぞれの戸惑う気持ちを表情から感じながらも、遊びの見直しを始めていきました。

私は、就職する前に本園の保育の様子を何回か見ていたので、子どもの主体性を大切にしたい保育へと変革していくにあたり、見直したい部分はいくつもありました。それが図に示しているものです。





何から変えていくのかとても考えましたが、まずは、子どもたちにとって一番大切な遊びの保障として、自発的に遊びを楽しむ環境や遊び時間の見直しから始め、そこを切り口に、一つ一ついい方向へと変えていこうと思いました。

遊びの時間に関しては、朝9時半には自由に遊ぶ時間を終えて片付けを行い、その後すぐに各クラスでの活動が始まる状況でした。その為、通園バスで9時20分頃に到着する子どもたちは、登園後の支度を終えて、まもなくすると朝の集まりやクラス活動が始まるため、友達と考えたり作ったりしながら遊ぶ時間が十分でないまま、一日が終わってしまう状況でした。

そこで、9時半に登園した子どもたちも、登園後、最低1時間は、遊びの時間を確保して、友達や保育者と遊びを生み出す喜びを味わってほしいと願い、10時半までは子どもたちが自分たちの興味関心に基づいて楽しむ時間としました。

朝、子どもたちを迎え入れる時の保育室はテーブルと椅子が並べられている状態でした。左の写真は、初めて保育室の環境作りに取り組み始めた時のものです。環境を作るために、新たに購入した棚、カーペットや座卓テーブルを加え、今現在、園にある物や箱、道具やジョイントマットを倉庫から集め、それを活用して環境作りを始めました。また、初めて、保育室の環境作りに取り組むにあたり、子どもたち一人一人が何に興味や関心を抱き、友

達とどこで、どのようにして遊ぶのか、保育者も理解する必要があったので、幼児クラスは、ごっこ遊びや工作、積み木やブロックなどの構成遊びのコーナーを用意し、子どもたちが使いたい物を選び遊ぶことを楽しむことができる環境から始めることを提案しました。そして、食器も籠の中に全て入れるのではなく、食器棚のように整え直したり、道具を分けて子どもが選べるように用意したりしました。

物を分類して環境を用意すると、保育者たちは、子どもたちが扱うことができる玩具や道具の種類が少ないことに気付き、エプロンやお盆、調理器具などもっとあったらいいなという思いが生まれました。保育者たちにとって、多様な遊びが生まれるようにコーナーを用意し、安全に道具を扱うための動線を意識しながら環境構成することは初めてでしたが、自分が用意した環境の中で、子どもたちがいろいろな発想で楽しむ姿を見て、保育者自身も環境を意識して工夫していくようになりました。

ウ：閃きを活かしてモノや場を作る面白さを大事にする保育を行う

私は、遊ぶことを通して、考えることの面白さや表現する喜びを十分に味わって欲しいと願っていたので、3歳児クラスでも積極的にいろいろな道具で物を作る体験や、身近なものを活用する体験、多様な物を使い自分たちで遊ぶ場をつくる面白さを体感できる機会を提供しました。

ハサミで硬い段ボールや筒を切ろうとしている子には「こんな道具もあるよ」と段ボールカッターを提供したり、ハートのステッキを作りたい子には、自分でハートの形を描いて自分の力で作り上げる喜びを



味わえるように援助したりしました。他にも、2枚のラティスを蝶番で繋ぎ、L字にしたものを、子どもたちが自分で動かして自由自在に空間を表現できるようにしたほか、ストッパー付きの車輪をままごと棚に固定して自分たちで家の空間作りを楽しむことができるように用意しました。道具を使うことによって表現が広がり、新たな発想に繋がることや、素材の材質や道具の性質を知っていくことは、道具を活用する力や遊びを広げていく上で大切であることを

保育者たちに感じて欲しいと思っていましたので、遊びに活用したくなる物を用意し、道具を使う体験も沢山提供しました。

エ：道具を自由に扱えるようにしていることへの不安が出てくる

しかし、これまで、朝登園してすぐにハサミやセロハンテープを自由に使ったことがなかったので、安全面が不安だという声が保育者からあがりました。扱う物や道具の種類が増え、場を選択し自分たちで遊ぶ場を作るなど、子どもにとって選択肢が増える分、保育者は安全への配慮について不安を抱いていたようです。そこで、ハサミやセロハンテープを安全に扱うことができるためには、子どもが興味関心に基づいてどのように部屋の中や部屋と廊下を行き来するのか、動線を予測したり柵や柵などを利用して仕切りを作ることも一つの案であることを紹介したりしました。ハサミやセロハンテープを扱う場所は、経験を重ねながら動線の少ない場所から遊びに応じた場所へと変化させることも一つの案として紹介し、不安が大きい場合は、傍で援助できるときに使うようにし、子どもの扱い方や使いたくなる時はどういう時か様子を見て子ども理解を深め、安心して扱えることを自分自身が体感してから行っていくといいかもしれないと、いろいろな援助の方法があることを伝えました。

子どもたちが、自由に扱える物を増やしていこうとする中で、制作に使用する道具が自由に扱えることが可能となる状況に不安があるようでしたので、不安という理由から提供することをやめるのではなく、どのような視点を持って環境を用意したら可能となるのか、保育者たちが安全に扱える見通しを持って物や場を提供したり援助したりすることができるように、安全面に配慮した環境の用意の仕方や予測される子どもの姿にどのように援助をするのかについて細かな視点を伝えていきました。道具の提供方法についてどうしたらよいのか、考え合いながら答えを見出していくことも大切ですが、すぐに必要な課題でしたので、安心して歩み出すために、初めの頃は不安や疑問に対して保育者が納得して実践できるように、いろいろな方法を提案したり、伝えたりすることも多くありました。

オ：保育の中で不安に思ったことを出し合い援助に対して考え合う時間を一日30分設定

遊びに活用できる素材や玩具、遊ぶ時間が増えたことにより、これまで15分もかからなかった片付けに、とても時間を要する状況になりました。いろいろな子どもたちの「やりたい」に応じる援助に難しさと戸

感いがある様子だったので、毎日の遊びの様子を共有する時間を30分程度設け、悩みや戸惑いを声に出して、援助の見通しを確認したりする時間を作りました。保育者たちが最初に不安を感じていたことについて紹介します。

<片付けの負担感を出し合い、片付けるってどういうこと?の問いへと向かう>

「片付けに時間がかかるので、毎日これが続くと思うとしんどくなる」「時間がかかる分、クラス活動の時間が短くなってしまふ」「楽しんでいることはいいかもしれないけれど、遊びをやめられない子が増えた気がする」など、不安や迷いを感じている意見が多く出され、それに対応していきました。

●「片付けるってどういうことだろう?」と問いかける

片付けの時間も子どもが育ち合う時間として考えていきたいと思っていたので「片付ける意味や片付けを通しての学びについて考えてみよう」と問いかけました。「困り感を感じているのは保育者なのか子どもなのか」「子どもにとって片付けたくなる物と面倒に感じる物があるのか」「どうして遊び続けたいと思っているのか」と問いかけをして、考え合いました。子どもの姿から子どもの行為の意味を考えることによって保育者の援助や言葉かけなども意識するようになっていったからです。片付けへの負担を感じていた保育者の中には、改善策の話し合いではないので、視線は俯いたままで不満感を抱いている表情も見受けられましたが、周りの保育者の発言からも何かを感じているはずだと思っていたので様子を見ることにしました。

●片付けに関して、多様なアプローチを考え合う

「ままごとは工作と違って完成する遊びではなく遊び続けるものだから、突然に片付けの時間と言われると困るのかもしれない」「積木は片付けも楽しんでいるよね」「自分が使っていない物は片付けようという思いにはすぐにならないかもしれない」「片付けないでとっておきたいという子も多いよね」と子どもの気持ちを考えるようになり、片付け場面一つでも、その子の願いや気持ちを受け止め援助していこうとする姿が変わっていきました。



保育室内には、子どもたちが作った物を自分で飾ったり、続きを楽しむために置いておいたりする場所がありませんでした。子どもの視線の高さの棚があれば飾る喜びやとっておく喜びを味わいそれが自分の思いを大切にしてもらったという安心にも繋がり、使ったものを片付けることにも繋がるかもしれないねと話し合い、「あったらいいね」の飾り棚を保護者と一緒に作ることに繋がりました。

<素材の活用と使う量についての迷い>



子どもたちは、セロハンテープやガムテープを扱うことに面白さと喜びを感じており、箱と箱を接着したい一心でぐるぐる巻きで止める子も多くいました。また、1年目は珍しさもあってたくさん消費しました。すると「セロハンテープとガムテープを使うことがとても嬉しそうだけれど、ぐるぐる巻きに使うことは許可していいの?」「あつという間になくなりそうで必要な長

さを伝えてもいい？」とテープの長さについてや「折り紙や絵を描く紙は一人何枚まで使っていいの？」「大きな画用紙だともったいないから新聞紙で作るように伝えていいの？」など、保育者たちは素材の活用と量について戸惑いの気持ちを話し出しました。自分はどう関わったらいいのかという問いが生まれ、悩みを語り合うことから援助を考え合うことに変化していきました。

●「使いたい理由はなんだろう？」と考え合う

「ガムテープやセロハンテープを使いたい理由は何だろう」「ぐるぐる巻きにする理由は何だろう」と子どもたちの気持ちを考え合った時には、「セロハンテープなどで接続することによって自分が思い描くものがすぐに作れる喜びを感じているのではないか」「セロハンテープは丸めるとキラキラ光るからかな」と、その子の思いを理解しようとする言葉が出てきました。そこで、子どもたちが作る経験を重ねる中で必要な長さや量に気付いていく過程を支えていくことにしました。

●3歳児クラスでの取り組みをモデルとして示す



子どもたちは、関心を寄せた素材に対してどのように関わり面白さを発見していくのか、子どもたちが面白さを感じていることを受容することで子ども観が広がり保育がよりよくなるようになっていくのではないかと考えていたので、

自分が担当する3歳児クラスには多様な素材を用意しました。子どもたちの姿を通して、周りの保育者たちも素材の可能性の面白さを感じることに繋がったらいいなと思っていたからです。

お花紙が水に溶けることを知った子どもたちは、お花紙を使用した色水作りに関心をもち、色んな色を足して、気づいたら暗い色合いになる子が多かったり、次第に自分が好きな色合いになるよう混ぜたりする姿へと変化したりしました。



お花紙を溶かす遊びに面白さを感じた他の保育者は、その後ボンドを混ぜて固める遊びを子どもたちと楽しんでいました。また、石鹸を削って泡作りをした経験をもとに、ざるを使ってクレヨンを削ることを思いついた子をきっかけに、クレヨン削って粘土に混ぜ、着色する遊びが広がった後、「粘土に色をつけて遊べるのは楽しいだろうね」と保育者間でも共感する人が増え、現在も園の遊び文化として継承されています。



左の写真は糊やボンドに色をつけて固める遊びです。これも、現在も継承されている遊びです。これは、白いフエキ糊を伸ばしていた子が、ふと思いついたように水色の水彩ペンを取りにいき、水色のペンで突然かき混ぜ始めたことから始まった遊びです。私は、一瞬「あ！色が出なくなるかも」と思ったのですが、その子は「見て！水色、海みたい!!」と大感激。水彩ペンで色水

を作ることができることを体験していたので、ペンで白い糊に色を付けなくなったのかもしれませんが。勿論、ペンの色の出具合は悪くなったのですが、水性ペンで糊に色付けすることができることを子どもの試し行動から私も発見しました。

その後、糊に直接ペンで色付けをするのではなく、プラスチック製の容器に水性ペンで色を付けてから糊を足して彩色できることを紹介したことから、糊に色を付ける遊びが広がりました。そして、糊に色を付ける面白さからボンドも面白いかもしれないと思いついた保育者は、ボンドに色付けをして固める遊びを提案し、固まったボンドを遊びに活用する面白さが広がっていきました。このように、子どもの姿を通して、保育者たちも素材の活用や広がりやを自ら考えるとともに、子どもたちが様々な素材や道具を扱いながら表現を楽しむことができる環境を積極的に保育に取り入るようになっていきました。

カ：「やりたいこと」が思い浮かばない子の姿から援助について考える

5歳児クラスの子どもの中には、鬼ごっこなどは誘い合っているけれども、保育室では何をして遊ぶかと戸惑いながら廊下のベンチで座っていたり、歩きながら他クラスの様子を見ていたりする子もいました。ごっこ遊びをしている姿もあまりみられなかったため、私は、3歳児クラス担任をしながらも5歳児の子どもたちの様子がとても気になっていました。

ある日、保育室で3人の男の子たちと会話をしながらパソコンを作り始めていると、廊下から私たちの遊びの様子を見ている5歳児がいました。その頃は、他クラスの保育室を歩き来しながら遊ぶ文化もなかったため入りにくいのかなと思い「おいで」と手招きすると私の傍へ来てくれました。そして「何しているの？」と聞いてくれたので、「Aくんとパソコンを作っているんだよ。〇〇くん（5歳児）も何か作る？」と尋ねました。すると彼は「作るって何を作るん？作らない」と言って自分のクラスへ戻って行きました。

私は、彼のこの言葉にとっても衝撃を受けました。その他にも、登園の支度を終えた子たちが、壁によりかかりながら小さな声で会話をしていたので、元気いっぱい遊んでほしいと思い「一緒にごっこ遊びする？」と誘いました。すると「えー！おうちごっこはしない」と断られたので、誰とどのように遊びたいのかイメージや意欲が湧かないのかも思いました。

私は、自分たちで作った道具を遊びの中で活用する面白さを味わってほしいと思っていたので「それじゃあ、テレビを作って天気予報やニュースを伝える遊びをする？」と誘いました。すると「ニュース？



テレビの人になるの？」と恥ずかしそうに笑って反応してくれたので、段ボールカッターでテレビ画面となる場所を切り抜いてテレビを作る体験を提供しました。先ほどまで、表現することを恥ずかしがっていた子たちも笑いながら「今日は大雨です。傘を用意しましょう」と天気予報士の真似をし始めたのです。



5歳児の担任からも、何をしようかと遊びに迷う子がいたり、自分たちからごっこ遊びを楽しむ姿が見られないことの相談を受けていたので、遊びに戸惑いを感じている子には、どんなことが好きなのか尋ねてみたり、子どもたち自身から「こうしたい」と願う気持ちが湧きおこるまでは保育者がいろいろな遊びを提案するのもいいかもしれないと提案しました。その中で、これが好きだな、この遊び楽しかったなというものを一つずつ増やすことができたらいいのではないかと伝えました。5歳児の保育者は、その後お家ごっこよりも仕事のごっこ遊びなら関心を持ってくれる

かなと考え、子どもたちが親しみのある折り紙を使ったパン屋ごっこや郵便ごっこを提案し、遊びがひろがっていきました。

キ：遊びを大切に考えている園の実践を見て学ぶ研修を数多く提供

当時は、一人が年に2回ほどしか研修の機会がなく、他園の実践を見る機会もありませんでした。そこで、遊びを大切に考えている園の実践を見て学ぶことができる機会をたくさん提供しました。まずは、リーダー保育士から公開保育に参加し、環境を通した保育の参観や講演会を聞いて学ぶことを通して、園の実践に生かしてほしいと思ったので、保育体制を整えて、なるべく複数で参観できるようにしました。

上越教育大学附属幼稚園や新潟大学附属幼稚園の公開保育や山形で保育の変革に取り組み始めた園へ視察に行きました。見学にいった保育者たちからは、「ビニール紐の用意の仕方が工夫されていて使いやすそうだった」「子どもたちがいつでも自由にものづくりを楽しむことができるように整えてあった」「作ったものを遊びの中で活用する姿がたくさん見られた」「園庭の物も分類して置いてあり、どの場所でも子どもたちが自分で選んだものを使って遊んでいた」という感想がありました。

他園を見て感じたことや学んだことをすぐに自分のクラスに生かそうという気持ちが生まれてきて、自分なりに考え直してみたりしながら環境構成を整える面白さを感じるようになってきました。次第に保育者から子どもの姿を共有する会話が生まれ、保育者の気持ちが前向きになっていきました。片付けも負担を感じていたところから、物の整え方、片付け方も子どもの遊びに影響するのではないかという思いに変化していきました。必要な形が欲しいために、積み重なっているブロックの壁を一度崩してそこから選ぶ姿に気づき、「色別にしたら子どもたちが使いやすいんじゃない？」と一人の保育者が提案し、ブロックを色別に片付けることをやってみようとなりました。



色別に片付ける面白さや色別になっていることによって使いたい子が増えましたが、さらによく子どもたちの作る様子を見てみると、色ではなく欲しい形があって作ることを楽しんでいることが分かり、次は形別に片付けをすることになりました。こんなふうにして、一つ一つ先生たちと気づいたことを共有しながら保育環境を変えていきました。

ク：保護者の中にも、子どもの環境を整えることに力を貸してくれる人がでてきた

保育者たちは子どもにとって大切なことを少しずつ実感していきましたが、保護者の不安や戸惑いが減少するには長い時間が必要でした。鼓笛の活動を楽しみにしていた方々からは「家でも自由に遊んで園でも自由に遊んでいるだけで何が育つのか」「鼓笛をさせたくて園を選んだ人にとっては契約が違うのではないか」「我慢することや人前で発表する度胸は大切ではないか」「家でしつけができないのに園でしつけをしてもらわないと困る」という声が上がりました。「自由」や「遊び」という言葉から受ける不安な思いが伺える率直な言葉や「小さな町だからこそ、親がやってほしいことを園はしてほしい」などの声もありました。

突然の方針変更であったことも大きな不安を招いた要因の一つではありますが、保護者の言葉の中にあ

る気持ちを汲み取りながら一人一人の声に応じていくことを心がけました。子どもたちの健やかな育ちには遊びが大切であるということについて保護者の方々と共有できるようになりたいという願いをずっと持っていましたから、子どもたちが楽しそうに遊ぶ姿を思い浮かべながら遊ぶ環境を保護者と保育者で作ることができないかと考えました。



子どもたちとの遊びを通して、よりよい環境を整えてあげたいという思いが保育者たちの中に生まれてきたので、保護者の力を借りて「あったらいいな」と思うものを考え合いました。「散歩でいろんな物を拾うんだけど飾れる場所があったらいいな」「作った物を飾れる場所がロッカーの上しかなくて、ごちゃごちゃしちゃうから飾り棚があったらいいな」「人形の布団やごっこ遊びに使用するスカートがあったらいいな」と、「あったらいいな」と思うものが次々に提案されました。保護者の中で町内の工務店に勤めている方がいたので相談しながら設計や材料の調達、当日は作り方を指導してもらうことができました。他にも、園庭で使用する台や外での絵画を楽しむイーゼルも設計してもらったり、工務店で園芸を担当している方を通じて3種類の土を購入したりすることができました。

土山を作ったり、棚やデッキ作りをしたり、おもちゃを作ったりする作業の中で、保護者同士も会話を通して交流を図っていました。私も作業しながら一人一人に挨拶していくと、話題になるのは鼓笛の取りやめや保育内容についてでした。「どうして鼓笛やめようと思ったの？」と優しく聞いてくれたり「思い切った大改革だね。俺は、あってもなくてもいいけど、うちの奥さんは家でいろいろ言っているけど、がんばってね」「もう少し早めに言えばよかったかもね。私もびっくりしたけど、今日来ていない人たちの怒る気持ちも聞いてあげて」とアドバイスをしてくれる人もいて、鼓笛活動をやめることへの動揺を抱きながらも、そのような状況の中でも子どもたちのためにと、保育者たちとの環境作りに力を貸してくださったことをとても嬉しく思いました。



初めての大きな土の山を見て大喜びで土だらけになって遊んだり、デッキをテーブルとして活用し外でのままごとを楽しんだり、お気に入りのスカートを履いて遊んだり子どもたちは、とても大喜びでした。これまで洋服が汚れる体験を提供していなかったのが、保育に対する不安にプラスして子どもたちが土遊びを楽しんだ分の汚れた衣類に対する戸惑いも増え、中には土での遊びをやめてほしいという声もたくさんあったのですが(笑)、保護者は自分が作ったものを子どもたちがどのように遊んでいるのか関心を寄せてくれることが増えました。子どもたちが楽しく過ごすことを願い保育環境を整える行事は現在も続いています。



ケ：先生たちの背中を押してくれた「大丈夫だよ」の一言

この話は、まだ改革1年目のときのことですが、保育者も保育を模索していたり、保護者からも様々な声が届くために不安を感じる状況があったので、学生時代の先輩（H先生）に保育へのアドバイスをいただきたいとお願いをしました。その方は、近隣の市で退職前に指導保育士を務めていた方で、快く園に来てくださいました。

H先生は、私のクラスの子どもたちとレストランごっこを楽しんだり、他のクラスの様子を見てくださったりした後に「子どもたちが自分たちで遊びを考えて遊びを広げていく世界って面白いね。大丈夫だよ。今取り組み始めた保育は、子どもたちにとっていいことをしているんだよ」と不安を抱いている先生たちに話してくれました。大丈夫だよって背中を押してくれたのです。

H先生から大丈夫と言ってもらえたことで先生たちの中に「いいんだ」という自信が広がっていきました。その後、H先生は近隣の市のたくさんの園長先生方と一緒に保育を見学に来てくれました。このことが自分たちは迷いながら保育をしているけれども、このまま歩んでいいんだという自信と意欲に繋がりました。「大丈夫だよ」というH先生の言葉によって、志が一つになったように思います。

コ：栽培することによって保育者の志も整う



園庭作りも、保育者の志が一つになるきっかけになりました。水はけは良いけれども植物で遊んだり虫との出会いが少ない園庭だったので植物を植えたいと思ったんです。先生方はもともと新潟で育っていたので、虫とか植物の原体験がたくさんありました。それだけに、どんな植物を植えようかと考え合うことにはとても関心をよせてくれました。

クローバーの種を播いたり、季節の宿根草を植えたり、香りのする花を植えたり、蝶が好む花を調べたりして一緒に植物を栽培しました。自分たちが植えた植物だから、子どもたちがど

んな風に関わるのか、期待感も大きかったです。

徐々に園庭にダンゴムシや蝶、バッタが住みついてくれたので、子どもたちも虫さがしを始めました。種を集めてネックレスを作ったり、花束を作って、給食の時間にテーブルに飾ったりと四季の移ろいを植物や虫から感じるができる園庭になっていきました。ダンゴムシをたくさん集める子どもたちに、クラスで飼育することを提案したり、植物を使った遊びを提案する保育者の姿はとても楽しそうでした。一緒に庭を手入れする時間は、毎日ではできないんですけども、何かちょっと心がほっとするひととき、気持ちを通わせる大事な時間だになっていこうと感じています。

④ 園の保育が変わり始める

ア：保育者同士の会話が増え、子どもと過ごす日々により期待感を持つようになる

ここからが変革2年目の話になります。変革1年目の秋ごろからは、子どもが興味関心を抱いたことに寄り添って援助をしていく中で、保育者も子どもたちの発想や表現に面白さを感じるようになり、保育者の会話の内容に変化が生まれてきました。

2年目の春を迎えたときには、気持ちを一つに新しい1年をスタートすることができました。春の園内研修では、領域「環境」のねらいや内容に示されている言葉に問いを持って考え合う時間を設けました。1年目のときは、遊びを大きな枠組みで捉え子どもたちが選んで遊べるようにという視点での環境作りからスタートしたので、「美しさを感じる環境ってどんな環境だろうか」「大きさを感じる場面ってどういう時だろうか」「探究心ってどうやって芽生えるのかな」と、一つ一つ視点を広げて考え合いました。

「保育所保育指針に示されていることから保育を考えるってこんなにわくわくするんだ」という声も出てきて、子どもと過ごす日々により期待感を持って学び合うことができました。いい風が吹き始めた！ということが感じられました。

イ：行事を見直したい気持ちが保育者達の中から出てくる



素材の活用についても子どもたちの姿から保育者自身も学んだり、こんなことも面白いかなと自ら試してみたり、これまで保育者からの提案が多かった遊びも、保育者が提案する部分と、子どもたちが考え合う部分を考えたりと子どもたちの思いや閃きを活かす言葉かけをするように変化していきました。

クラス活動でも保育者自身が考え方を見直すようになったため、秋を迎える運動会の打ち合わせ

では、入場行進や得点をつけることについて、「これって必要？」と保育者たちから考え方を改める提案が出されました。日常の保育の中で経験したことの延長になる運動会にするにはどうしたらいいのか、子どもたちの気持ちや考えを繋いでいきたいという思いからの提案がたくさん出てきました。

園の変革の始まりは、私が目指す方向性を示し保育者たちに提案する形からスタートしましたが、一つの考え方や方法ではなく子どもを中心に据えて様々な視点から考え合っていくことを体感し始めたからこそ、一人一人の保育者が自分の考えに自信をもち、自分事として園の保育を変えていこうという姿勢が生まれたのかなと思いました。

造形展や発表会についても、子どもの気持ちや考えを大切にしたい内容に変化し、変革3年目からは、行事と行事の間隔を考え直したり、一つ一つの行事の意義を考え直したりし、やめる行事もあれば、子育て支援として親子が集う機会を設定するなど、新たに行事を作ることもしました。

ウ：園長がラーニングストーリーを作成し、遊びを通して学んでいることが共有され始める



こちらは現園長が主任時代に作成したラーニングストーリーです。遊びの中でどんなことを感じたり、考えたりしているのか、そしてどんなことを学んでいるのか、学びの物語を可視化し保護者や地域の方と共有したいという思いからラーニングストーリーの作成を始めました。

ラーニングストーリーを作成する前は、子どもたちが感じていること、育てていることを伝える機会として、月1回のクラスだよりや保育参観の後に行われる保護者懇談会にて、子どもたちの感じている世界を動画や写真を通して紹介していました。このラーニングストーリーは、園内に掲示したりホームページで紹介し始めたのですが、お迎えの保護者の方が関心を寄せて見てくれたり、子どもたちがお母さんに出来事を伝えたりするきっかけにもなり、ラーニングストーリーを通しての語り合いが生まれました。

子どもたちも、友達と見合いながら自分の遊びを振り返ったり、友達が遊びの中で体験していたことを写真から感じ取り面白さを共有したりする機会にもなりました。子どもたちが遊びや園生活の中で学んでいることを知る機会になり、わが子のエピソードを印刷してほしいという願いが出るほど反響がありました。町の行政の方も遊びを通した学びについて理解し始め「このラーニングストーリーを通して、遊ぶ中で育つということが分かった気がする。遊びって大事なんだね」という感想もいただきました。

園長が作成したラーニングストーリーを通して、保護者からも、直接保育者たちに保育への感想が届くことが増え、保育者たちも喜びを感じていました。このラーニングストーリーは、保育者もとても楽しみっていて関心をもってよく見ていました。子どもが感じ考えている世界や学んでいることの理解を深める機会となりました。そのような中で、ドキュメンテーションを作成し始める保育者が増え、作成し続けていく経験や互いのドキュメンテーションを見合うことを通して、子ども理解の視点が広がりや深まりに繋がってきているように感じます。

エ：保育を語り合いたい思いから公開保育を始める



子ども理解や保育について理解を深め合っていく過程の中で、他園の先生たちと語り合う機会がとても勉強になっています。遊びを大切にした保育へ変革したことによって、県内の行政や公立園、私立園の先生方が園の様子を見にきてくれる機会が増え、多い時には、毎週見学を受け入れる時もありました。保育者たちは、初めはとても緊張していましたが、園に足を運んでくれた先生方が温かな眼差しで見てくれてい

ることや、保育について話ができることに喜びを感じ、園を開くことに抵抗がなくなっていました。

このように、保育を語り合うことに保育者も喜びを感じ始めたので、2018年に公開保育を始めました。公開保育を始めるにあたり、保護者の気持ちを聞く機会を設けました。外部の方の訪問に、プライバシーの視点から不安だという声もありましたが、子ども理解や保育者の援助、環境構成について学び合う機会であることを説明すると納得していただくことができました。

「外部の人が見に来るということは、いつ、どの場面をみても大丈夫だからやることができるということだと思うので、私たちは、いろいろな人が見に来てもらった方が安心です」という声もいただきました。こうして保護者の協力を得ながら公開保育を開催することができるようになりました。宮里先生には講師として2018年と2019年、2年続けてお越しいただきました。講演では子どもが感じている世界の豊かさや面白さをご紹介いただき、子どもの世界を見ることに期待感が生まれ、子どもの傍らにいる喜びを感じ合える学びの機会となりました。子どもの姿から保育観を共有できる機会を得ることによって、保育への志の高まりにも繋がっています。

⑤ そして今…

ア：地域の文化や産業に着目し、保育の展開を考える



出雲崎町には、いろいろな歴史と受け継がれている文化や産業があります。自分の町の獅子舞に高い関心を持ち続け「出雲崎のお獅子を作りたい」という一人の子の言葉から「子どもたちは地域の文化をどのように感じているのか」と興味を抱いた保育者がいて、保育者自身も出雲崎の獅子舞の歴史と文化に関心を持ち子どもたちと探究した実践がありました。その実践を通して、当たり前前に感じていた文化や産業、出来事にも目を向けてみると子どもたちが好奇心や関心を抱く事柄やその活動を通しての学ぶことがたくさんあることが見えてきました。

海岸地域に住んでいる子どもが多かった学年では、コロナウイルスの影響でその年から出雲崎大祭が中止になりましたが、時期が近づくと、お祭りの風景を思い出した子どもたちがお店屋さんごっこを始めました。そして、お父さんが神輿を担いでいる子どもたくさんいたことから、「神輿を作りたい」という気持ちに繋がって「出雲崎の神輿作り」をしました。神輿の土台となる部分の骨組みの本数や鳳凰など本物みたいにしたいたい箇所がたくさん生まれ、よく観察し実際に真似て作ることを通して、出雲崎の神輿の新たな気づきを得ることができました。また、魚釣りの遊びをしていた子どもたちをきっかけに、魚や船に関心が高まり、保育参観も親子で砂浜遊びをしたり、漁船作りをしていた園児の家庭にお願いをして、船の設計図を見せてもらい、小さく印刷した物か

らパーツを作って船を作ったり、動く波作りをしました。この遊びを通して子どもたちは、出雲崎の海や漁船に対して親しみが大きくなっていきました。

イ：カイコ物語～カイコは子どもと地域を結ぶきっかけになる～



虫が好きな保育者が虫への高い関心を寄せている子どもたちに共感し、虫を探究する面白さを共有したいという願いを持ったことをきっかけに、養蚕を体験できる機会に恵まれ、地域の養蚕の歴史や産業と繋がり、地域の方と子どもの教育について思いを寄せ合うコミュニティが生まれた実践を紹介します。

このクラスの担任保育者は、子どもの頃からの虫好きでザリガニの脱皮の殻も丁寧に標本にするほど大好きでした。虫が大好きな人が身近にいることもきっかけとなっているかもしれませんが、これまで以上にその学年の子どもたちは春から虫のことに関心を寄せ合い、採集したり飼育したりすることを楽しんでいました。しかし、私たちの園は海岸に面しており、田んぼや畑が少なく、裏山も整備されていなかったりするために、子どもたちが山の中に入る体験を提供することはできませんでした。そのような環境の中でもいろいろな生き物に出会う機会を提供したいと願い、隣の市に国営の自然公園があり、私たちの地域では体験できない水辺の生き物に出会えることを知って、親子の自然体験を企画しました。

そこで運営を担っているNPO法人の方と行事の打ち合わせをする中で、園で自然との関わりを大事に考えていることや養蚕も体験してみたいと考えていることを伝えると、なんとそのNPO法人さんが、公園での里山の暮らしを体験できるように昔ながらの畑や田んぼ作りに取り組まれているだけでなく、養蚕もしており、養蚕の研究もされていたのです。私たちは感激してしまいました。養蚕を体験してみませんかと声をかけていただき、30頭のカイコを飼う機会に恵まれました。



子どもたちは初めて見る白い幼虫に興味津々でした。「新幹線みたい」と表現したり、幼虫が脱皮をするときに頭部を上げた状態で動かなくなる「眠」という体勢を見て真似したりしながら観察することを楽しんでいました。3令のカイコから飼育をさせてもらったのですが、短い期間で大きく成長する姿に子どもたちの関心は途切れませんでした。

カイコは桑の葉しか食べないこと、人間が育てる虫である

ことなど、自然界にいる虫との違いを5歳児なりに感じ取り、大切に飼育することを通して、愛情が芽生えていきました。カイコの飼育においては、人工のエサか桑の葉という二択だったのですが、せっかくなら桑の葉で育てる経験を提供したいと思い、桑の木探しを職員で行いました。園の理事や子どもたちの保護者にも桑の木があるところを教えてほしいと尋ねると「〇〇さん家にあるよ」「昔、あそこの家は、養蚕していたからあるはずだよ」「あ



そこに桑の木はあるけど、もう葉を播いたから与えるのはだめかもしれない」などいろいろな情報が集まりました。

ウ：出雲崎にも養蚕の歴史があったことを知る

町内のあらゆるところに桑の木があること、山の地域に桑の木があることから出雲崎にも養蚕の歴史があったということを初めて知りました。私は出雲崎で育ちましたが、町の歴史として養蚕があったということは、小中学校でも勉強したことがなかったので、初めて知った町の歴史でした。

町の歴史に詳しい法人の監事さんも、幼少期に養蚕を体験していたことが分かったので、その時代の資料があるか聞いてみると、戦後は養蚕が当たり前の産業で出雲崎に限らずいろいろな地域でやっていたから資料がないのかもしれないということでした。その方から「昔は、養蚕をして群馬の富岡にすぐ送ったんだけど、海岸地域には、和裁が上手な人がいたり、真綿布団のお店をしている方がいたりして、よく真綿布団を作ってもらったんだよ」と教えていただき、真綿布団屋さんをしていた方の自宅を教えてもらいました。

真綿布団屋さんをしていたAさんは、園の子どもたちが養蚕にチャレンジしていることに大変驚くとともに、思い出話を嬉しそうに語ってくれました。そして、数日後「昔のだけれど蔵に残っていたのよ。これが私たちが作っていた真綿だよ」と園に届けてくださいました。子どもたちは、初めて触れる真綿の柔らかさに驚き、蚕が吐く糸で綿ができることに驚いていました。

いろいろな家庭にカイコをみてほしいと思い、夕方のお迎え時には、玄関のホールにカイコの籠を持っていきました。すると、お迎えのおばあちゃんとかおじいちゃんに関心を寄せてくれて「昔はカイコの糸が入った真綿を背中に当てていたんだよ」「結構煮ると臭いんだよ」と思い出を懐かしそうに語ってくれました。カイコの飼育を通して、子どもと地域が繋がるきっかけが生まれたと感じました。

その後、出雲崎こども園がカイコを飼育しているという情報が口コミで広がり、カイコを見に来る方も出てきました。かつて養蚕を体験されていた方々にとっては、自分たちの過去の生活体験が、現代の子どもたちの学ぶ機会になっていることを知ることで、大きな喜びにつながるようになりました。

エ：カイコの糸で衣類ができることを知ることから洋服のデザインへ

乾燥させた繭を煮て生糸を作ったり真綿作りをしたりしました。その体験後、シルク製品を作っている工場が出雲崎にあったので見学させてもらいました。

子どもたちは、工場の中にある製品をみて「どうして、カイコの糸は白色なのに、いろいろな色があるの?」「何色の食べ物を食べたら色が変わるの?」など自分たちの体験を通して抱いた疑問を積極的に質問していました。

カイコの糸から洋服ができることを知った子どもたちは、カイコの糸で自分たちも裁縫ができるのでないか。洋服ならスカートがいいなという思いが出てきました。日常の中でも、いろいろな洋服を着ている自画像を描くことに喜びを感じていたので、洋服への関心





がさらに広がるのではないかと思います、地域の方で、パタンナーをされていたSさんを招き、洋服のデザインについて関心をもつ機会を設けました。

Sさんは、子どもたちのために、いろいろなポーズをとるモデル像を描いてくださったり、そのモデル像に合わせた洋服の下絵を子どもたちのために用意してくださったりしました。

子どもたちは、美しいデザインの洋服に関心を寄せ、クーピーで配色を楽しみました。Sさんは、一人一人の配色の感性に驚かれ、子どもたち一人一人に温かな言葉をかけてくださいました。

そして「子どもたち一人一人の感性を大切にしているこの園は素敵だね。自分の考えに自信を持つことは大切だよ」と言ってくださり、ご自身がデザインの道に進むきっかけは、学校の先生が素敵だねと言ってくださったことがきっかけであったことを教えてくださいました。

子どもの感性の育ちには、近くにいる大人が影響することを実感し、感性を大切にする教育環境について語り合う機会になりました。

オ：「いいな」が共鳴する中で保育が少しずつ豊かになっていく



保育者も面白いなって思う感覚、きれいだなと思う感覚を共有できる相手があると、何だかいい気分、嬉しい気持ちになって、そこから保育にいい風が吹いてくるのかなって思っています。

保育を10年間かけて変革していく中で何か変わったことがあるかなって振り返ったときに、いいなとか、好きだなんていう感覚が、子ども同士だったり子どもと保育者だった

り、保育者同士だったり保育者と保護者さんだったり、地域であったり、いろいろな場で「いいなが共鳴する時間」が増えたと感じます。思いが繋がり合い、私たち大人自身の感受性も豊かになってきたことによって、子どもたちが感じている世界を見る目が深まり、保育が少しずつ豊かになってきたのかなと感じています。

これからの展望というか、一緒に心がけていきたいと思うところは、今一緒に過ごしている子どもたち、保育者たちと一緒に未来を創造する時間をこれからも楽しんでいきたいと思っています。点と点が面となって広がっていくような保育を営んでいきたいと思っています。

(2) 松延先生と対話する

Q 保育者間の話し合いについて

これが1年で起こったことなのかという驚きがあります。5年くらいかかっての変化かなと思いました。その中で語り合いを保育者の方と重ねていったという話がありましたが、大変に感じたところとか、具体的にどんな場で話し合いの機会を設けていたかななどについてお聞きしたいです。

A 「困っていることないかな？」という問いかけから始めた

お昼の時間に、半分ずつのグループに分けて、話し合いの機会を設けたり、土曜の保育が本園は午前中だけですので、午後に「困っていることないかな？何か不安なことある？」と初めは私のほうから問いかけました。どうしたらいいかわからなかったとか、これをして何が育つのかという疑問がたくさんあって。当時は学びの意味づけじゃないですけども、子どもの姿に対して学んでいる側面を伝えたり、今後の遊びの展開を予測する中で、その過程の中でこういう力が育っていくんじゃないかみたいに、子どもたちの学びを言語化して伝えてきました。子どもの姿から遊びの一つ一つの意義を共有していく機会を積み重ねていくうちに、先輩の保育者が、自分は保育所保育指針を分からずに保育をしていたなと気持ちを教えてくれて。自分自身で、保育所保育指針に基づいて保育をする重要性に気づき始めたことは大きかったかなと思いました。

Q 保育の道に入った志の理由は？

もともと音楽っていう道に進まれていて、そのあとに上越教育大を出たりして保育の道に入ったところの、その志の理由は？

A ハンガリーとドイツに行き、その幼児教育施設を見て受けた衝撃が大きかった

最初は中学校の教諭を志していたんですけど、ハンガリーとドイツに行き、その幼児教育施設を見たことが本当に衝撃でした。子どもの育ちや教育へは関心がたくさんあったので、幼児期に携わりたい気持ちへと変化していきました。実際に大学院でいろいろな人と出会い、幼児教育の面白さにふれて、保育者として幼児期の子どもたちに携わりたいと思いました。そして、学んできたことと園の保育内容の違いを感じていたので、やっぱり、まずは地元の子どもたちに楽しい時間を提供したいなと思いました。

Q 人とのつながりを作るコツは？

里山の方やいろんなネットワークや人とのつながりがある。どうしてそんなふうなつながりを育てていったのかってところのお話を聞きたいです。

A この人の力をお借りしたいという時は、直接会いに行つて積極的にお願ひする

私は、これまでの歩み中でいろいろな人たちに出会い、いろんな考えに触れてきました。その中で、人はそれぞれ素敵なおところや得意とする分野など強みをもっていると実感しています。だから、いろいろな人が子どもたちに関わることでおもしろいことが生まれるのではないかと考えています。この人の力をお借りしたいという時は、直接会いに行つて積極的にお願ひをします。あとは、地域のいろんな人を知っている職員に教えてもらったり、理事さんに聞いたりして、いろいろな方を紹介してもらうことに繋がっています。

Q 保育理念を変えた時の反発をどう乗り越えたのか？

鼓笛隊をしていた園から、保育理念を変えて子ども主体の保育に変わるとなると、戸惑う保護者の方もいたと思うんですけども、どのように乗り越えられたのかっていうことをもう少しお聞きしたいです。

A 保護者の思いと保育者の思いが繋がり合うまでの長い道のり

子どもは新しい保育環境にとっても喜んでいました。中には、戸惑いを感じる子もいましたが、自分がしたいことが思いつかない様子でしたので、その子の好きなことを一緒に見つけるお手伝いをする中で楽しむようになっていきました。また保育者も徐々に子どもの主体性が発揮される保育の良さに気づきはじめてきたので、志が一つになるまではいろんな気持ちが混ざり合って、保育者たちも私もその時期は、大変でしたが、変わってきたという実感が保育者の自信に繋がったように思います。

一番、時間が必要だったのは、保護者の気持ちでしたが、今思うと、疑問や不安な気持ちを言葉で直接届けてくださったので、その一つ一つの言葉に応えることを続け、そして同時に子どもの姿を共有する機会を増やし、子どもの育ちについて感じ合い、考え合う機会を設けてきたことで、保護者の思いと保育者の思いが繋がっていったのかもしれませんが。「保護者の願う子どもたちの為」と「私たちの思う子どもたちの為」が重なり合うまでの過程はいろいろなことがありましたが、今、私も母になって気づいたことや、そして変革したときの保護者の気持ちを踏まえて、これからの保育で心掛けていきたいと思っています。

松延さんたちの心意気に思いを馳せて

宮里：私が初めて講演会で行かせてもらったその1年くらい前に、一回出雲崎に行ってるんですよね。

2017年ぐらいかな。松延摩也子さんと松延毅さんが車で迎えにきてくれて、園へと向かう車中で、お二人から園の保育を変える苦労話を聞いた記憶があります（笑）。

松延：そんなことがありましたね（笑）。

宮里：大変だけれども歩みを止めないなっていう印象が残っています。1年目で全てが好転したわけじゃなくて。だけどこの二人なら、いつも前を向いて走っている感じがします。若さが輝いていますよね。

今日の話で出てきた「あなたたち、いいことをやっているね」と認めてくれたH先生の存在が大きかったですね。そのことによって保護者が納得するかっていうと、そこはまたちょっと違うんだけど、少なくとも保育者が報われた気持ちになる。これで大丈夫って思えるようになって、そして、少しずつ、こっちの方が子どもは幸せなんじゃないかと思出した頃から、保育者一人一人の心が大きく前へ進んだのではないかなと思いつつ聞いていました。保育が変わるっていうことには、いろいろな意味合いがあると思わされた今日です。ありがとうございました。

(3) 松延摩也子先生の語りを受けて

辻谷 真知子

① 歴史ある園で保育を変えることのハードル

最初にあった課題意識は「子どもたちが興味関心を抱く環境」「工夫して遊ぶ面白さを体感している様子」が見られないということであった。ここでは、保育者同士でのハードル、そして保護者に向けてのハードルがそれぞれ語られている。保育者については「驚きと戸惑いを見せる保育者も多く」いたという。他園の実践を見る機会、公開保育や講演会など外部の影響力を活用しつつ、保育者間で話をすることも大切にされていた。そして不安を語り合い、援助を考え合う中で、保育者の会話の内容に変化が生まれてきたという。

一方で保護者については、方針変更に対する不安や戸惑いの声に応えながら、「子どもたちの健やかな育ちには遊びが大切であるということ」について共有できるようにとの願いを持ち、保育環境を保護者とともに作る取り組みをされてきた。その積み重ねが、次への可能性に繋がっていったことが伺える。

② 実践の中でのきっかけとその連鎖

松延摩也子先生の場合、管理職や経営者ではなく実践に直接関わる保育者として変革を行っていかれたという立場である。その中で「自発的に遊びを楽しむ環境や遊び時間の見直し」から始め、遊べるものも整えていく。また「片付けの時間も子どもが育ち合う時間」として保育者に問いかけ、考え合う。さらに植物を植えることで、保育者にとっても「何かちょっと心がほっとするひととき」「気持ちを通わせる大事な時間」が生まれた。それらのプロセスから、一人一人の保育者が自分の考えに自信をもち、自分事として園の保育を変えていきたいという姿勢が出てくる。そして今、「思いが繋がりが合い、私たち大人自身の感受性も豊かになってきたことによって、子どもたちが感じている世界を見る目が深まり、保育が少しずつ豊かになってきたのかな」と振り返る。このように、実践の中で始まったことが、次のそのまた次のきっかけに繋がっていったことが見て取れる。

③ 保護者と繋がる、地域と繋がる

「保護者や地域の職業や趣味の力を借りて、保育環境を提供すること」の原点は大学時代、他分野の様々な人との出会いにもあり、それが園の変革当初から念頭にあったことが伺える。遊びの環境を保護者とともに作ったり、保護者懇談会で子どもたちの歩みを紹介したりといったようにさまざまな機会を作られている。その根本には最後に語られているように「保育者も面白いなって思う感覚、きれいだなっと思う感覚を共有している大人がいると、何だかいい気分、嬉しい気持ちになって、そこから保育にいい風が吹いてくるのかな」という、共有したい感覚があるように思われる。

そして、ラーニングストーリーについては「学びの物語を保護者や地域の方と共有したいという思い」が語られている。具体的に地域との繋がりが実現した1つの形が、カイコの飼育であるのだろう。「子どもと地域が繋がるきっかけが」というように、ここでも面白さや楽しさを共有したい人同士が繋がっていくことの価値が表れている。

4 ふたばこども園園長 吉田茂先生に聞く（1回目）

2023年6月20日（火）18：20～19：50 授業名「保育マネジメント論特論」

宮里：吉田茂先生です。よろしくお願いします。

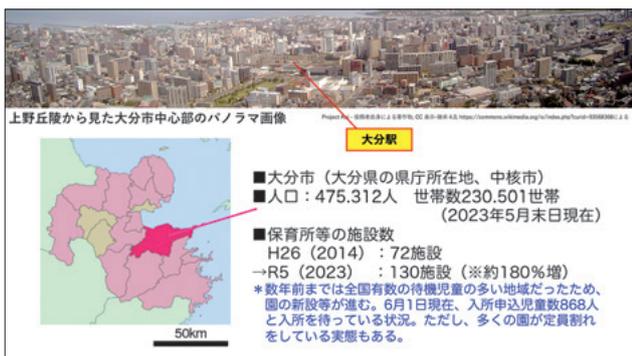
吉田：皆さんこんばんは。かつての総理大臣と同じ名前だなあって思ってたっしやる方もいらっしやると思います（笑）。僕の子どもの頃は、何かすごい名前だなとかいろいろ言われて、嫌で嫌でしょうがなかったんですね。一番嫌なのが病院なんですね。吉田茂さんって呼ばれると、周りのおじいちゃんたちが僕のほう見るんですね（笑）。子どもの頃は、何て名前をつけてくれたんだと思ってましたけど、もう両親は他界しているんですけど、人から覚えていただける名前なんだとやっこの年になってありがたいなというふうになるようになりました。今日、とても貴重な機会をいただいて、すごく緊張すると同時にうれしい気持ちもあります。よろしくお願いいたします。

宮里：吉田先生には二回続きでお話をいただくことになります。では、よろしくお願いいたします。

（1）吉田先生 語る

① ふたばこども園について

ア：大分県の人口約120万人の内、3分の1強が大分市に一極集中



今日は保育マネジメント論特論ということで、「伝統ある園を受け継ぎ歩いていくということ～『保育者・保育者集団をどうマネジメントするか』を中心に～」ということで、お話をさせていただきます。

ふたばこども園っていうのがどこにあるかっていうことですが、大分県の大分市にあります。大分市は大分県の県庁所在地ですね。中核市になっています。

人口が約47万人ということで、大分県の人口が120万人ぐらい。なので、3分の1強が大分市に一極集中しているっていう、なかなか珍しい県かなと思っています。大分市は待機児童の多い地域で全国的に有名になって、「保育園落ちた、日本死ね」というあの有名な文言が出た時には、

待機児童が全国で3位ぐらいだったんですね。とても多いということで、自治体も汚名返上だったということで保育所をすごく作ってきた経緯があります。

2014年は72施設だったのが、2023年は130施設、約1.8倍増ってということで、大分市は自治体を挙げて保育所の増設に向かっていった経緯があります。2023年6月1日現在でも、入所の申し込み児童数、待機児童とちょっと定義的には違うんですけども、保育所に申し込んでいてまだ入れていない子どもが868人いるというような状況になっています。

ただ、昨今の保育士不足ということもあって、実は多くの園が定員割れをしている実態があります。昨年の動向を見ていると、半分以上の園が定員割れをしている状況になっています。

イ：ふたばこども園は、街中心部にしては割と自然が豊かな静観な場所にある

ふたばこども園の位置なんですが、JR大分駅っていうのが中心部にあるんですけども、ここから車で約10分ぐらい。街の中心部に近いところにあります。街中にはあるんですけども、川のそばですね。大分川という一級河川のほとり、割と自然が豊かな静観な場所に立地をしているかなと思っています。園内には、たくさんの鳥や虫が飛んできたりして市の中心部にありながら、すごく環境のいいところかなというふうに思っています。

ウ：認可外保育施設として開園した初代園長の思いを引き継ぐ

1965年、昭和40年の開園になります。初代の園長が利光房子というんですけど、僕の祖母になります。



祖母はもともと小学校の先生をしていたんですけども、昭和40年、もうその時は教師を辞めていました。昭和40年当時は、「ポストの数ほど保育所を」って言われたぐらい保育所が足りない時代でした。働くお母さんたちが増えて保育所のニーズが増えてくる中、子どもや親のために保育所を開園したいということで、一念発起で始めたのがきっかけになります。



そのときに認可保育園に要件で入れない子どもたちを目の当たりにして、「私は認可外でやる」っていうことで認可外保育施設をずっと長い間やってきました。まあ、結構大変な中だったと思いますけれども、そんな中でも、認可に入れない子どもも救ってやりたいという思いの中で、ずっと認可外を貫き通していたようです。

認可外にしては割と大きい園舎です。僕も実

は子どもの頃、ここの園舎（初代園舎）に通っていました。時を経て1988年ですか、2代目の園舎になりました。実は宮里先生に一番最初に訪れていただいたのは、この時の園舎ですね。この時の園舎から建て替えた時にも来ていただいて、宮里先生には本当にいろいろとお世話になっていると思っています。

ふたばこども園の概要

こども園種： 保育所型認定こども園
経営主体： 有限会社大分ふたば
創 立： 1965年6月20日
園 長： 吉田 茂
開園時間： 7時～19時（延長含）
定 員： 92名（1号・2号・3号含）
園舎面積： 約734.1㎡
敷地面積： 約2668.3㎡（駐車場含）
職員構成：
 園長1名、事務長1名、主幹保育教諭1名、
 副主幹教諭兼以上児リーダー1名、以上児
 保育教諭7名、未満児リーダー1名、未満
 児保育教諭6名・保育士4名・子育て支援
 員1名、栄養士1名、調理員2名、用務員
 1名、育休保育教諭2名、育休栄養士1名、
 育休調理員1名、学童支援員4名（うち園
 と兼務1名）
 ／合計34名



ふたばこども園



現園舎（3代目）



（沿革）

1965年：認可外保育施設としてふたば保育園開園
 1988年：2代目園舎竣工
 2014年：自由感のある保育へ移行
 2015年：大分市認可保育所として
 ふたば保育園開園
 2018年：3代目園舎竣工
 2020年：ふたばこども園へ移行
 2021年：学童クラブふたばっこ開設



ふたばこども園の概要についても併せて紹介します。ふたばこども園は、保育所型の認定こども園になります。先に沿革から言うと、1965年、認可外保育施設として、ふたば保育園を開園しています。2代目の園舎の時代、2014年に、自由感のある保育、子ども主体の保育に移行しました。

祖母は小学校の先生だったところもありますので、割と一斉指導的なところもありました。もちろん自然な中でのびのびという気持ちもありましたけれど、一斉指導の側面もたくさんありましたが、2014年に、子ども主体の保育に移行をさせていただきました。

そして2015年に、今後のことを見据えて大分市の認可保育所として、ふたば保育園を開園させていただいたかたちになります。新制度に合わせて、これからは認可保育所になっていくべきだというふうに思いまして変えてきた経緯があります。

2018年には3代目の園舎を竣工しています。そして2020年に、やっと認定こども園になりました。実は認可外保育施設のときから、認定こども園を目指したいというふうに思っていました。認定こども園は、1号認定、つまり保育の要件ではない子どもたちも入所ができます。祖母がもともと認可で預かれる預かれないという関係ではなく、子どもを等しく預かりたいという思いのもと認可外保育施設として立ち上げたこともあったので、認定こども園だったら祖母の想いをつぶすことなく、こども園の運営ができるんじゃないかということで、ずっと認定こども園になりたかったんです。

エ：先生たちとたくさん話して、新園舎の建て替えに取り組む

そういう中で2020年、新園舎を認定こども園の仕様に合わせて建て替えて、それでこども園になったという経緯があります。2021年には学童クラブも開設しています。この地区が学童クラブの待機児がとて多いいってことで、学童クラブを立ち上げました。で、経営主体は有限会社なんですね。変わっているといます。認可保育園になるときに社会福祉法人にするかしないかというところもありましたけれど、自治体との相談の中でそのまま会社法人（有限会社）で認可保育園になりましようっていうことになりました。開園時間は朝の7時から夜の7時まで、定員が92名ということでやっていて、職員の構成は今、園長、事務長、主幹保育教諭、リーダー、いろいろ合わせて全部で34名でやっています。

新園舎を建てる時に、先生たちといろいろたくさん話しました。この園って今まで何を大事にしてきたかなみたいな話をした時に、先生たちは自然の中でいっぱい遊ぶことじゃないですかみたいな感じで。じゃあ、たくさん自然が感じられる園舎作りをしたいよねっていう話になって、部屋の中にも自然に包まれている感覚ってどうやって出そうかと考えて、必然的にガラスを多用するっていうことになったんです。ガラス張りの園舎にしたり、ひさしもすごく長く伸ばして、雨の日でも開けて、外を感じられるような園舎にしようとか、そんなふうになりました。



今、これ（左写真）、建てたばかりのときですけど、ガラスがいろいろありますけど、扉、サッシも全部開くようになっています。突き当たりの木は桜の木なんですね。春になると、満開の桜が目に飛び込んできます。ガラスが多いと落ち着かないっていうデメリットもあるんですけど、でも、あえてこういうかたちにしています。日中は全開放を

して、外で遊んだり、中で遊んだり、行ったり来たりできるようにしています。

オ：ふたばこども園の教育・保育について

<教育と保育の目標>

どんな子どもを育てたいかっていうところですけど、幸せな子どもを育てたいって書いています（笑）。すごく漠然としています。何々ができる子ってよく書きがちというわけじゃないんですけど、人間はできることもできないことも、園に来ていろいろ成長するけれど、最終的にはみんな幸せになって、生きていってほしいっていう願いからこういう目標にしています。

<教育と保育の方針について>

子どもたちにとってふたばこども園が心のよりどころになるようにしたい、そして子どもが未来を自分で創っていくことのできる力を持った子どもとしてすでに認め、保育・教育をしていく、3番目がふたばこども園は豊かな自然、豊かな人、豊かな時間をはじめと

<p>教育・保育目標 幸せ感到満ち溢れた子ども</p> <p>教育・保育方針 ◇子どもたちにとってふたばこども園が心のよりどころとなるよう努める ◇子どもは未来を自ら創っていくことのできる力をもった子どもとしてすでに認め、保育・教育を通じその力の芽生え・開花を培う ◇ふたばこども園は豊かな自然・豊かな人・豊かな時間をはじめとする環境のもと、子どもたちが主体的に豊かな遊びや生活を充分経験できるように援助する</p> <p>保育信条 一、保育者（私ども）は常に母親の代役として事にあたる 一、各児の個差を考慮すること 一、只一人の子どもをも祖未来にせぬこと 一、保育者（私ども）は常に幼児の心の中にあるよう努力する</p> <p>教育・保育ビジョン ○安心感に包まれ、自由感のもと主体性が発揮される保育・教育 ○自発的な遊びや生活からそれぞれに沿った学びへとつながる保育・教育</p> <p>教育・保育の特色 ○より自由感のある教育・保育 ○遊びを自ら選択できる子ども主体の教育・保育</p>

する環境のもと、子どもたちが主体的に豊かな遊びや生活を十分経験できるように援助をするって書いています。

50周年の記念の時にいろいろ作ったんですけど、まだまだとても課題も多いんですけど、これに向かって頑張っています。あとから話をするんですが、「保育信条」があります。この四つの文言ってというのが、実は昭和40年の開園当時から先代の祖母が掲げていた保育信条、先生の誓いの言葉というか、心構えになっています。これについては、あとでお話をさせていただきたいと思います。

<教育と保育のビジョンについて>

これは子どもたちが遊んでいる中でどんなふうに見えるかと、私たちはうれしいのかなみたいな感じで掲げているビジョンになります。子どもたちが安心感に包まれていて、自由感の中で主体性が発揮されるような、そんな姿があればいいとか、自発的な遊びや生活の中からそれぞれに沿った学びにつながったらいいなみたいなことを掲げています。教育、保育の特色ということで、自由感のある教育、遊びを自分で選択できるっていうようなところ、こういったことが園の教育や保育の目標だったり、保育の理念になっています。

② 自己紹介

ア：大学では経営学科で学ぶ

吉田 茂 自己紹介

- 1972年5月15日、保育園を営む祖母と両親のもとに生まれる。
- 地元大分大学経済学部経営学科（現地域システム学科）卒業後は地元百貨店に就職し、約10年勤める（係長、チーフ兼バイヤー）。
- 2004年、実家だった園の経営・運営を継ぎ、紆余曲折の後、現在に至る。保育学・教育学を園経営の傍ら、大学院の修士課程・博士課程で学んだ。



1972年5月15日、保育園を営む祖母と、そして両親のもとに生まれました。祖母というのが先ほど、初代の園長利光房子といいます。僕と名字が違います。母方のお母さんになります。で、園を営む両親のもとに生まれました。

地元の中学、高校を出て、そのあと、地元の大分大学に行きました。経済学部

の経営学科に入学して。経済学部なんですけど、現在の地域システム学科って、当時はなかったんですけど、将来的にそういう学科を作るっていうことで。ただ、学科としては成り立たないのでっていうことで経営学科っていうところにいました。経営学を学びながら、私の恩師は実は社会学の先生でした。社会学というのをベースにいろいろ、地域の福祉だったり、地域の経営だったり、そういったことを社会学を基礎に勉強させていただきました。

イ：大学卒業後はデパートマン、そして園の運営を引き継ぐまで

卒業後は地元の百貨店に就職したんですね。デパートマンになりました。約10年務めました。係長って書いてますけど、チーフ兼バイヤーって言って、売り場のマネジャーとバイヤーです。マネジャーは何をする人かっていうと、人の管理をする人なんですね。販売員さんを管理っていうか、束ねながら売り上げを取っていく、予算を取っていったりとかする役割と、バイヤーってというのは商品の仕入れの担当です

ね。その両方の兼務だったんですね。

僕のセクションは、化粧品とか婦人の服飾雑貨、例えばスカーフとか、ハンカチ、宝石とかもありましたけど、そういったところを吉田グループって言って、大体、派遣社員さんも入れてですけど、50～60人のグループの長をしていました。年商が大体、吉田グループで12億ぐらいあったんですけど、そこで販売員さんと楽しく仕事をしていました。

2004年、約10年勤めたあと、実家だった園の経営、運営を継ぐことになりました。これはあとで話をするんですけども、紆余曲折があった後に現在に至っています。僕は園の経営を継いだあとに、保育学、教育学を園経営の傍ら、大学院の修士課程、博士課程で学びました。博士課程にも進んだんですけど、博士論文だけ書いておりません（笑）。怠惰だったのかなと思うんですけど。こんな人間です。

③ 伝統ある園を受け継ぎ、歩んでいくということ

<p>今日、私が話したいことー</p> <p>【タイトル】 伝統ある園を受け継ぎ歩んでいくということ～「保育者・保育者集団をどうマネジメントするか」を中心に</p>	<p>1、ふたばを継ぐということ</p> <p>(1)経営存続危機のふたばを継ぐという決意 (2)継承後に訪れた経営的苦労 (3)復活のきっかけ</p>
	<p>2、園長として保育者をどうマネジメントしてきたか</p> <p>(1)経営・運営に欠かせない保育者マネジメント各画期 (2)保育者・保育者集団（＝保育者）を見つめるまなざし</p>
	<p>3、保育者をマネジメントしていくための今後の課題と展望</p> <p>(1)保育者マネジメントの課題 (2)保育者マネジメントの展望</p>
	<p>4、さいごにー私の考える保育マネジメントとは</p> <p>(1)私の母の話と自分自身のこと (2)運命と感じて園経営・運営をする (3)私の考える「保育マネジメント」とは</p>

保育マネジメント論特論ということで、今日私が話したいことを、主に四つのセクションに分けて考えました。

タイトルは「伝統ある園を受け継ぎ、歩んでいくということ～『保育者・保育者集団をどうマネジメントするか』を中心に～」ということです。そして、1から4までの内容でお話しします。

ア：ふたばを継ぐということ

<大切なものが消えそうになって初めて大切さに気づく>

2002年頃、私が園を継ぐ2年前ですね、父から体調が悪くて園の経営ができないので今すぐ会社を辞めて後を継いでくれと言われました。当時、デパート業界がとても楽しかったし、のりにのっていたかなと自分で思っていたので、その場ですぐ断ったんです。そもそも後を継ぎたいとあまり思っていなかったところもあったので。しかし、その後、私のおふくろが他界したり、おやじが脳梗塞で倒れてしまったということがありました。祖母はずっと長期入院、園長という名前は残っていましたが、ずっと長期入院だったので園にいなかったんですね。経営者不在の園でかじ取り不在のまま運営を行っていたので、存続の危機になってしまっていました。もう園がだめかもしれないっていうのに気づいた時に、大切なものっていうのは当たり前にある時は大切さに気づかなくて、消えそうになって初めて、その大切さに気づくってということがよく分かりました。

その時に振り返って、私がここまで大きくなったのも、この園があったおかげだなとか、僕もこの園の卒園児ですけど、同級生もいっぱいいたので、友達とかもみんな、自分の園の話をするんですね。この園は僕だけのものじゃない、みんなの大切な思い出が詰まった園だと思った時に、これは簡単にはつぶせないというふうに思いました。

<一念発起で会社を辞めて、後を継ぐと決意！>

園の担当の税理士の先生とか、会計の担当者さんに後を継ぐっていうことを告げたら、「いや、ここは再起不能だよ、無理だよ、やめたほうがいい」って言われたんです。言われたんですけど、再起の挑戦もしないでたたんでしまうよりも、みんなのために一度やってみて悔いのないようにしたいと、気持ちが揺らぐことはありませんでした。そのときは結婚もして子どももいたんです。

うちの家内に会社を辞めて後を継ぐっていうことを言いました。年間何百万も赤字を出す園だったんですね。なので給与なんか当然出ないよっていうことも、家内に告げました。そしたら、家内は一晚、わんわんわん泣いてたんですね。それが耳に残りながら僕は寝たんですけど、次の日目が覚めて、家内はどうしてるんだろうかと思ったら、泣きはらした目で僕のほうを見て、一言こう言ってくれました。「まあ、何とかなるわ」って。で、後を継ぐことになりました。

<後を継ぐと決意をしたが、本当の苦労はここから>

年間数百万っていう赤字を抱えている園でした。お金はどんどん減っていったんですね。遊具は当然ですけど、さびていました。でも、さび止めの工事さえできない。新しい玩具や教材一つ買ってやれない状況がありました。給食の食材は、スーパーの大売り出し日に、開店時間に並んで買うんですね。そんなこともしました。先生たちの労働保険も一度に払えないから、分割で払えるかを労働局にお願いに行ったこともありました。

厳しい状況の中、何か手はないかと、園の宣伝広告を作成しました。半径3キロ圏内、当時知り合いから、大体、保育園って3キロぐらいかなっていうふうなことを言われたので、3キロ圏内に私や保育者の先生たちで各家庭の家にポスティングをやろうっていうふうに決めて、みんなでやってもらったんです。先生たちにどうやったら園児が来るか、アンケートを取ったこともあります。先生たちもアンケートを書いてくれたんですけど、実はそれは全部、先生たちの本心じゃなかったんです。

そういうことをやっている中で、先生たちから言われたんです。私たちはチラシ配りをするために保育の仕事に入ったんじゃないって言われて、僕は途方に暮れることになりました。復活の兆しがなく、お金はどんどん減っていき、しまいには預金残高が1万3000円になってしまったんですね。もうにっちもさっちもいかないぐらい（笑）。その時の通帳、今でもその時のことを忘れまいと思って残しています。

<「おまえ、最近自分の顔を見たことあるか」と叱られる>

残額が1万3000円になった時、もうおしまいだと思ったんです。で、園をたたもうって決めて経営の相談に乗ってもらっていた人に報告に行ったんです。「僕は後を継ぐって頑張ったんだけど、もうやっぱり難しいかなと思ってたたもうと思います」って言いに行ったんです。そしたらその人から叱られたんですね。

「おまえ、最近自分の顔を見たことあるか？死人みたいな顔してるぞ」って。「おまえは保育園をしてるんやろ？そんな顔してるやつところに、死人みたいな顔してるやつところに誰が子どもを預けたいと思うか。いいか、今から俺が言うことをよく聞けよ」って。そして「苦しい時に苦しいは誰でも言える。楽しい時に楽しいも、誰でも言えるんだ。苦しい時にこそ成長のチャンスだと思って、顔を上げなさい。笑顔を出しなさい。そして、足を前に一歩出しなさい」ってその人に言われたんですね。

<これが生きる力なのかもしれない！と気づく>

自分の中ではどん底に落ちたと思っていたので、あとはそのまんまか、上がるしかない。じゃあ、もう一度、上がるために頑張ってもいいかもなと思った。じゃあ、まずどうしよう、何かお金を作れることは

ないかな、先生たちの給料が来月に迫っていたので、いろいろ身の回りのものを売ってお金を作って職員
の給料を用意しました。

そして次の月ですかね、職員に会議で土下座をしました。改革という名のもとに、今までやりたくもな
いことをやらせたことをおわびしたんですね。で、もう一度復活するために頑張るので、ついてきてほし
いってお願いをしました。

先生たちには保育を一生懸命頑張ってもらおう。僕は、日々、対外的な顔作りや見学の対応に邁進しまし
た。約40年続くふたば保育園の伝統のよさ、自然の景観のよさなどを伝えながら園児の入園を増やして
いった結果、3年目でやっと、単月収支でしたけど、黒字を挙げることができました。その後、順調に園
児を増やし、私が後を継いだ最初の4月が園児30名ぐらいだったんですけど、後を継いで5年目ぐらいに
120名になりました。これが後を継ぐという経緯です（笑）。

イ：園長として、保育者をどうマネジメントしてきたか

2、園長として保育者をどうマネジメントしてきたか		
(1) 経営・運営に欠かせない保育者マネジメント各画期		
2004-2006	改革断行期とマネジメント	改革と称し、園や職員の悪いところ探し&改善指導。職員との溝ができる。改革は、職員が未だ一致団結していない時には、得てして悪いところ探しの側面もある。
2006-2011	復活期とマネジメント	園や職員の良いところ見直し&前向きに明るく笑顔で保育してもらおうと（泣かぬなら泣きたいと思わせよ時鳥）行動。少人数が変わる。経営も黒字になる。その後、同志的存在の保育者が入職。後に副園長へ。※この時はまだ全員が変わってはいない。
2011-2013	勉強期とマネジメント	経営がうまく行き出したのに合わせて、大学院で保育学の勉強や研究を行う。それに当たり、同志的存在の保育者を副園長にし、園の運営を任せていく。
2014-2016	主導期とマネジメント	勉強期に子ども主体の保育に出会い、感銘を受けた。本園も子ども主体の保育へと移行するに当たり、副園長と共に保育者を動かしていく。勉強会の開催や試行等。
2016-2019	苦惱期とマネジメント	保育者育成のため強権による保育者育て。保育者が幹部の求める答え探しを始める。「どうしていいかわからない」と保育者が離脱。副園長への指導が強くなり離脱。
2020-2021	摸索期とマネジメント	こども園移行に当たり、断行期からずっと辞めなかったベテランを主幹保育教諭に。半第三者の顧問社労士の力を借りての幹部の研修（部下の育成法）や若手の研修（働き方改革やタイムマネジメント）を行い、成果。
2022-現在	実行期とマネジメント	働き方改革（4つの要素）促進。幹部は若手の伴走者に。「聞く」「共に考える」姿勢。新人研修や職員研修も増加。負担減とやりがいの創出の両方の実現に向け、進んでいる最中。

<2004年-2006年 改革断行期とマネジメント>

2004年に後を継いでから今まで、どんなふうだったかなと思って、振り返りました。簡単にタイトルをつけたんですけど、2004年から2006年、「改革断行期とマネジメント」って書きました。僕が後を継いだ時には既に赤字だったので、改革するぞって先生たちに言ってきたんです。園や職員の課題、悪いところ探して書いてますけど（笑）、もっとここ、こうしたほうがいいじゃないかとか、さまざまなことを思って、言ってきました。それで職員と溝ができたんですね。改革っていうのは、職員がいまだ一致団結してない時には、得てして、ただの悪いところ探しになってしまっていたのじゃないかな。先生たちからしたら、一生懸命今まで守ってきた園で、ここが悪い、あそこが悪いって言われたら、何となく自分たちが責められているって思ってたんじゃないかなと思います。

<2006年-2011年 復活期とマネジメント>

先ほど園を継いで、先生たちにもう一度頑張るって言い直してから、復活に向けた時期です。一度、園

の改革っていうのをやめました。まずこの時点で40年ぐらい続いていた園です。園や職員、何でここが続いていたんだろうっていうか、そういった良いところを見直すことにしました。前向きに明るく笑顔で保育を先生たちにしてもらおうと行動しました。明るくやっていると、一緒にやりたいなみたいな、そんな人たち、少しだけでも出てきてくれたんですね。

「泣かぬなら泣きたいと思わせよ時鳥」と書きました。泣かぬなら泣かせてみようでもないし、殺してしまってもないし、泣くまで待とうでもないのです。泣かぬなら本人が泣きたいって思わせたいなど、そんなことを自分の肝に銘じて、楽しく前向きに働く姿を見せていたら、園長先生も楽しそうだなみたいな、そんなふうになんか少ずつなってくれました。経営もこのとき黒字になり、その後、同志的な存在の保育者が1人入ってきました。のちの副園長です。

<2011年-2013年 勉強期とマネジメント>

2011年から大学院で保育学の勉強や研究を行ったりしてきました。そのときに、同志的存在の先生を副園長にしました。園の運営を任せていくようになりました。

<2014年-2016年 主導期とマネジメント>

2012年に子ども主体の保育っていうのに出会って感銘を受けたので、子ども主体の保育をやりたいということで、副園長とともにこの時期、先生たちを動かしていくことになります。子ども主体の保育ってこうみたいだよと。この時に宮里先生にも出会わせていただいて、たくさん勉強させてもらったり、いろんな園にも見に行かせてもらって、先生たちと勉強会を開催して。また、一度に変えるのはっていうことで、1年の中で何回かそういう自由保育っていうか、子ども主体の保育の時期を作って試しにやってみたりして、先生たちに納得してもらおうというふうにやりました。

<2016年-2019年 苦惱期とマネジメント>

保育者育成のため強権による保育者育てです。今、考えると強権だったのかなって。当時はそうは思っていなかったですけどね。子ども主体の保育をやるんだけど、なかなかわからないこともたくさんあった中、もっとこうなったらいいのに、あんなだったらいいのっていう、私たち幹部の願いばかりが先行して。先生たち、こうするんだよ、ああするんだよって言ってきたんですね。

そしたら保育者は、幹部の求める答え探しを始めたような気がします。子どものためにどんな保育やりたいのかじゃなくて、園長先生は、副園長先生はどんな答えだったらうれしいんだろうかっていうことを探し始めたような気がします。実際に、私たちは保育者を育成するために、先生たちに「考えてきなさい」って言うんだけど、結局自分たちの頭の中で私たちなりの答えがあったわけですね。だから、先生たちが考えてきたことを持ってきても、それは違う、あれは違うって言っていたこともあって、先生たちは「もうどうしたらいいのかわからない」って、保育者が離脱をしていきました。

<2020年-2021年 模索期とマネジメント>

こんな育成の仕方じゃだめだと考えて、こども園に移行した時に、2004年からどんな苦労があったときも辞めなかったベテランの先生がいたんですけど、彼女を主幹保育教諭にしました。そして、半第三者と書きましたが、うちの園にいる顧問社会保険労務士の先生の力を借りて、幹部の研修をしました。部下の育成方法を主幹保育教諭に、私も指導を受けたんですけど、部下はこうやって育てようねとかいうことを研修してもらったり、また、若手の研修もしてもらいました。働き方改革やタイムマネジメントについての研修をもらって、「成果」って書いていますが、この時期、若手の先生は、今までいっぱいいっぱいだったけど心に余裕ができたっていう先生も出てきたし、主幹保育教諭も、部下の育成方法を最初は

悩んでいましたけど、あの先生はこういうふう考えるんだなって、先生の一人一人の性格を考えながら、指導ができていくようになりました。

<2022年-現在 実行期とマネジメント>

働き方改革で、四つの要素を今、進めていっている段階です。あとから話しますけど、僕は働き方改革には四つの要素があると思っています。幹部は若手の伴走者になりましょうっていうのが、今の私たち(幹部)のポイントです。保育者を育てようと思って、「考えてきて、考えてきて」と保育者に言っていたのが苦惱期だったんだけど、考えてきて持ってきたものを私たちがはねのけてしまう。そういうことがよくなかったと思うし、ベテランの意見も一緒に対話をしながら、若手の先生が決めていく手助けになるような、支えになるような、そういった伴走者になっていこう。それが聞く、共に考える姿勢っていうことになるんですけど、伴走型を今、やっています。新人研修や職員研修も増加をしています。負担減とやりがいの創出の両方の実現に向けて、今、進んでいる最中です。

(2) 吉田先生と対話する

宮里：今回はここで止めていただいて、ここから質問タイムにします。どなたかありますか？

Q 模索期の取り組みについて、経緯やきっかけなど詳しく知りたい！

2020年の模索期の、例えば、ベテランの方を主幹保育教諭にしたりとか、顧問社労士の力を借りて幹部の研修に至った経緯など、具体的なきっかけや経緯が聞きたい。

A まずはベテランの先生を主幹保育教諭にし、顧問社労士による研修を始めた

主幹保育教諭は、僕が後を継いだ時に、一番僕に反抗的な人だったんです(笑)。一番扱いにくい人と思っていた人でした。ただ、年功序列の中で、いつだったかな、彼女を主任に一度してるんです。で、そのあとに同志的存在の先生が入ってきて、僕は主任を下ろして、同志的な先生を上へ上げたんですね。

その副園長が辞めたあとに、これから僕がタッグを組んでっていうか、幹部の1人として誰が僕と一緒に歩んでくれる人かって思った時に浮かんだんです。ずっと振り返った時に、うちがすごい苦しい時期でも、また本人を主任から普通の担任に下ろしても、何をしても辞めなかった。ずっとついてきたよなと思って。もしかしたら頑張ってくれるかもしれないと思って主幹にしました(笑)。

苦惱期には、副園長とか私たち幹部クラスがいることで若手がすごく悩んでたので、若手が自分の言いたいことを自由に自己開示できるような場があるといいなって思っていたんです。悩みもたくさん出してもらったりとか。でも今の私たち幹部が部下に、あなたたちの気持ちを素直に何でも言っても、そんなにストレートに素直に出してはくれないんじゃないか。そう思っていた時に、僕の家内なんですけどうちの事務長から、「今の段階だったら自分の気持ちをストレートに出せるのは第三者の方がいいんじゃない？」って言われたんです。

ただ、あまり僕ら(幹部)が知らない人すぎると、結局そこで自己開示しても、どういう状況かわからないので、うちにいつもきていた社会保険労務士の先生が明るい女性の社労士で、この社労士の先生が保育者たちの悩みを聞いてくれたら話をしやすいだろうし、私たちも情報を取れるんじゃないかっていうことで。それで「半第三者」っていう言い方で書きました。社労士さんは、2020年から毎週研修に来ています。しかも、少人数で1対1とか。そんな感じでしています。これは珍しい取り組みで、この社労士の先生も、僕から投げかけられて初めてこんなことしたと思います(笑)。

Q 職員採用で工夫していることは？

今って職員採用が大変な時代かなと思っていて。何か工夫されたことはありますか。

A うちで働きたいっていう人が増えてきている！

実は後半で話す予定なんですけど、うちで働きたいっていう人が増えています。実習生も入ってきますし、実習生で働きたいっていう人は多いですが、それ以外からも働きたいっていう人が多くなってきています。辞める人はそんなには多くないほうかな。もともと、僕の中で楽しさとか先生たちとの関係作りっていうのはすごく良好にやるように工夫してきたこともあります。去年、おととしぐらいから随分と働きたいっていう人が増えてきました。去年入った先生なんかは、今、2年目になったんですけど、友達が別の園で辞めたっていうのを聞いて、「え、辞めたの？じゃあ、ふたばにおいでよ」みたいな感じで（笑）、新人ちゃんがうちの園に誘ってくれるとかそんなこともあって。そんな感じに、今なっていますね。

Q 園長職について。やっていられないなという気分になったことはありますか？

吉田先生は、いろいろな経験がおありの中で、もうやってられないよってなったりすることっていうのはなかったですか。もしないのであれば、何が自分を支えていたのかなっていうことをお聞きしたいなと思いました。

A まず底辺まで落ちたから、あとは上がるだけ…

やってらんないよっていうのはあまりなかったですね。まず底辺まで落ちたっていう、あとは上がるしかないっていうところもあったからかもしれません。僕、会社員時代もそうなんですけど、結構苦勞してたタイプで、で、逃げ出したくなることもゼロじゃなかったんですけど、明日になったらいいことがあるさみたいな考え方は根底にずっとあったかなと思います。今日最低だった気がするから、明日はその最低よりはちょっと上だろうみたいなことは、気持ち的にずっと持っていたかもしれません。そんな感じなんですけど、大丈夫ですか、参考になりましたか。（笑）

宮里：そろそろ時間になりました。長編物語になりそうですね。来週もよろしくお願いします。

(3) 吉田茂先生の語り（1回目）を受けて

辻谷 真知子

① 時代とともに歩む

保育所不足の中での認可外保育所としての開設に始まり2代目園舎、「子ども主体の保育」への移行とともに認可保育所としての開園、さらに3代目園舎と認定こども園への移行という経緯を辿っている。そこには、開設時の思いと時代に伴うニーズや価値観の変化の両方を尊重する姿勢が感じられる。

「預かれる、預かれないという関係ではなく、子どもを等しく預かりたい」というお祖母様の思いを引き継ぎ、認可保育所を経て現在の認定こども園という形につながっている。「一斉指導の側面もたくさんあったところから子ども主体の保育へ移行し、「幸せ感に満ち溢れた子ども」という目標を掲げつつ、3代目園舎を作る際には、この園で今まで大事にしてきたことについての話から「たくさん自然が感じられる園舎」というコンセプトに至っている。時代を超えて受け継がれることと、時代とともに柔軟に捉え直すことのいずれも、重要な視点となるだろう。

② 逆境の中で

吉田先生はお祖母様の時代からの伝統ある園に対し、ご自身や友人の卒園児としての思いがきっかけとなって一念発起して継ぐ決心をされている。厳しい状況の中、知人の叱咤激励もあり、改革も断行され現在に至る。その経緯は「各画期」にまとめられているが、存続の見通しが立ってからでも険しい道りは続いてきたことが見て取れる。改革について「悪いところ探し」や「強権」そして「離脱」への反省も語られるが、それらを経て「こんな育成の仕方じゃだめだ」とのお考えでご自身も含めて育成方法の研修を受け、指導体制を整えていかれている。そして現在、「負担減とやりがいの創出の両方の実現に向けて」進まれているという。「失敗を教訓とする」を体現されているとも言えるだろう。そのエネルギーの源として、「今日最低だった気がするから、明日はその最低よりはちょっと上だろう」と逆境でも前を向くことができる姿勢が影響していたように思われる。

③ それぞれの立場を活かす

改革や保育の転換が訪れる時期に重要な役割を果たされた人々がいる。「復活期」からの同志的な存在の保育者（のちの副園長）であり、ともに保育者育成をされる（「主導期」「苦惱期」）がその道りは険しかった。「模索期」には、「改革断行期」から「ずっと辞めなかった」保育者を主幹保育教諭とされる。「一番扱いにくい」と感じつつもそれまでの実績を信頼し、任せるといふ決断が大きな力になったと思われる。事務長による助言もあり「半第三者」的な存在である社会保険労務士による研修を行っている。それぞれ、吉田先生との関係のあり方は様々であり、阿吽の呼吸であるとか価値観が似ているといったことではない。立場の多様性がうまく活かされ、それぞれの意見を取り入れることを通して、現在の保育者育成につながっているのではないだろうか。

5 ふたばこども園園長 吉田茂先生に聞く（2回目）

2023年6月27日（火）18：20～19：50 授業名「保育マネジメント論特論」

宮里：それではどうぞよろしくお願いします。

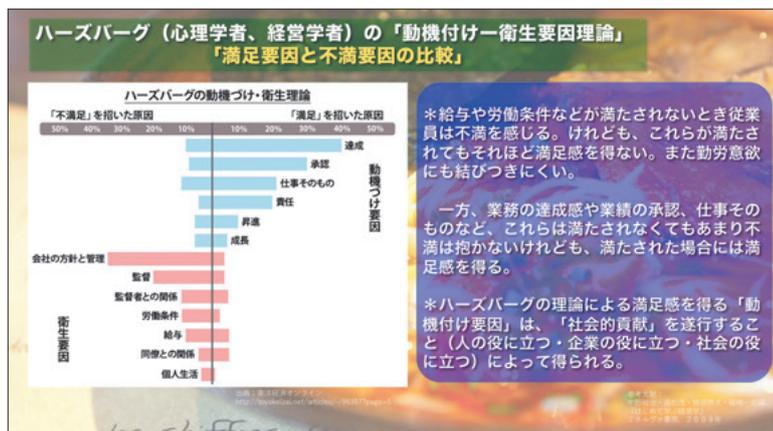
吉田：皆さんこんばんは。先週に引き続き、ふたばこども園の園長をしてます吉田といいます。今日、先週の続きを話させていただく前に、宮里先生から皆さんの質問やご感想をいただいて、すごく深く読み取ってくださったりとか、いろんな思いを書いていただいて、また、鋭い質問というか、私自身も、もう一度改めて深く考えさせられるようないい質問をいただいたなというふうに思っています。本来でしたら、もう今日のうちにはお渡しして、皆さんに読めるようにしたかったんですけど、今、まだまとめている最中ですので、今しばらくお待ちいただきたいかなというふうに思います。今日の残り、後半ですね、話をする中にも、少し質問への回答につながるようなものもあるかもしれませんので、お聞きいただければと思います。

（1）吉田先生 再び語る

① 保育者・保育者集団をどうマネジメントするか その2

ア：保育者集団を見つめるまなざし

私がどういうふうに先生たちを見てきたかについてお話しさせていただきます。先生たちにいかに園に来てもらって働いてもらうか、そして残ってもらうかっていうことが、うちの園だけではなくて全国の多くの園の至上命題だと思っています。私も園の経営を継いでから、先生たちにいかに園で仕事し続けてもらうかっていうことをずっと考えてきました。



パワポの画面のバックがどうしてラーメンなのかよくわからないんですけど（笑）。これはハーズバーグっていうアメリカの心理学者、経営学者の動機づけ、衛生要因理論です。今まで私が経営学を学んできた中で、最も心に残っている理論です。

ハーズバーグさんの理論の中で、満足要因と不満要因の比較っていうこと

で、左側に表を掲載しました。

ハーズバーグさんは「なぜ人は働くのか」ということをずっと研究してきた方です。会社の工場で働く

人たちが、なぜこの現場で働くんだらうかっていうことを調査をして、こういう表にまとめました。ハーズバーグさんが結論として言ったことをざっくりとまとめます。

「給料や労働条件などが満たされないとき従業員は不満を感じる。けれども、これらが満たされても、実はそれほど満足感を得ない」ということです。また「勤労意欲、仕事を一生懸命やりたいていうふうにも結びつきにくい」ということも言っています。一方「業務の達成感や業績の承認、仕事そのもののやりがいについては、これらは満たされなかったとしても働いてるときに不満自体は感じないんだけど、満たされたらその仕事に対する満足感を得る」ということですね。

ハーズバーグさんの理論による満足感を得る動機づけ要因は、社会的貢献を遂行すること、人の役に立つ、企業の役に立つ、社会の役に立つことなどによって得られるというのが結論になります。この満足要因と不満要因の比較というこの表が、マネジメントしていく上で、僕の心の中にずっと残っていました。

イ：経営者による感謝のまなざし

先生たちにしっかりした給料を払わないといけないのはもちろんなんですけれど、認可外保育園の時代はなかなか満足な給料も払えなかった。そのような中でも、先生たちに仕事の達成感や仕事そのものにやりがいを持ってもらえたらきっと楽しく働いてもらえるんじゃないかって考えました。ここを創出していくことが僕の大きな目標でした。先生たちが働く中で楽しさが生まれているんだろうか、先生たちが保育をする時に笑顔の様子はどうか、先生たちが楽しそうに会話をしているかな、生き生きしているかな、と、常にこういうところを見ていました。

経営者による感謝のまなざし。これは自分ではあまり気づいてなかったんですけど、何年前にある先生から「園長先生はいつもありがとう、ありがとうってみんなに言いますよね」と言われて、はっとしたんです。あまり意識したことなかったけど、言ってるのかなっていうふうに気づいたんですね。

その時に、先生たちのことも気にして見たら、ありがとうの交わり合いみたいなのが先生たちの中で出てきているなと思ったんです。例えば、先輩の先生が新人1年目の先生に何か仕事を頼んだりする時も「ありがとうございます」という言葉を投げかけているのが聞こえたり。園の中でありがとうの伝え合いが行われている気がして、すごくいい雰囲気になってきているなって思っています。

ウ：働き方改革の四つの要素

働き方改革っていろんな分野で言われていますけれど、僕はこの働き方改革っていうものに少し違和感を感じていました。働き方改革イコール負担軽減って聞くと、働くことって何か悪いことみたいに捉えられていないかなと思いました。

負担軽減って言うけれども、負担って個人の主観的なところに依拠するの

私の考える「働き方改革」の4つの要素

＜合言葉＞
より少なく、しかしより良く

高橋敏之のためのガイドライン

① 良い人間関係の構築	職員同士の報連相と情報共有と連携、職員同士による理念・目的等の常時共有（確認・原点回帰）と団結、職員同士で、思いやり・支え合い・助け合い、良組織文化を創る ＝全体的な計画に明示
② 待遇の改善	基本給等アップ、有給取得促進、希望休制度 等
③ 業務負担軽減	働き方改革リーダーの設置、ノンコンタクトタイム確保による日中の事務作業・研修・会議等、行事の改革、副担任等職員連携、シルバー人材の活用、夜の会議・研修等廃止、飲み会廃止 等
④ 働く意欲の創造	研修担当リーダー・新人育成担当リーダーの設置、研修機会の増大（多様なテーマ、主担任研修、副担任研修、全体研修、若手・新人研修等）、保育者の出張、公開保育等

で、どこまでを負担と捉えて、どこまでを改善したり減らしていったらいいのかということは定めにくいと思うんです。しかも保育者もそうでしょうけど、普通の仕事でも絶対に削られない業務っていうのはやっぱりあるんです。例えば指導計画を立てるとかそういったこともそうです。負担だからって言って、それを減らすわけにはいかない。やっぱり負担減ということだけを働き方改革で捉えていても限界があると思っていました。そんな中で、僕が働き方改革を進める時に必要な要素として考えたのがこの四つになります。それぞれについて、説明します。

<良い人間関係の構築>

良い人間関係の構築というのは、職員同士の仲がいいということにはなるんですけど、ただ仲がいいだけではなくて情報共有や伝達が行き渡っていたり、仕事を行う中で思いやりや支え合いや助け合いが互いになされたりしている状態です。良い組織文化を作ると僕は書いてるんですけども、良い人間関係というのは、ルールで規定されるものでもないと思っているんです。ルールとして良い人間関係でいなさいと言われると、それは強要されたものとなってしまいます。ルールとして決められるものではなくて「文化」なんじゃないかと思っています。良い組織文化を作っていきたいとずっと考えてきました。ただその土台にあるものは楽しさでもあるだろうし、笑顔の交わり合いだったり、先ほどのありがたいということも、きっとそうなんだろうというふうに思っています。

<待遇の改善>

待遇の改善っていうのは、よくわかっていることだと思うんですが、基本給のアップだったり、いろんな手当をつけて給料を上げていくことだったり、有休を取得して休みを取っていったり、希望休の制度っていうのもあったり。まだ他にも最近では住宅手当とかいろいろつけたりしながら改善してきました。こういった処遇の待遇の改善ということも絶対に大切なことだなといつも思っています。

<業務負担軽減>

働き方改革を進めていくにあたって、働き方改革リーダーを設置しています。今、みんなの業務がどういう状態にあって、どうやって改善したら負担が減らせるのかなということを考えてもらう、そういうリーダーです。そのリーダーを中心に、ノンコンタクトタイムを確保するためにはどうしたらいいとか、それを調整する人が要るねとって、今はノンコンタクトタイムの調整役という先生もいるんですね。そういったことをしながら、日中の事務作業や研修や会議などを、日中のうちにやっていこうというふうには、やっています。

行事の改革もそうですね。親受けがいい衣装を先生が手間をかけて作って発表会をするのではなくて、行事自体の在り方も見直しながら、子どもと一緒に作っていったり、子どもらしい発表会に変えていったり。行事の準備も日中、ノンコンタクトタイムを取ったり、副担任の先生もいろいろ絡んで日中にみんなで行事の準備をやっていったりしています。

それから、今、シルバー人材の方を雇っていて、夕方になったら掃除の方も来てくださっていたり。あとは夜の会議や研修も廃止しました。昔は親睦会として忘年会や歓送迎会もやっていましたけど、コロナ禍で飲み会ができなくなった時に、飲み会できなくても職員の間関係全然悪くならないよねという話になって、飲み会って要らないねっていう話になって、こういったものも削りました。

<働く意欲の創造>

負担軽減ばかりでなく保育って楽しいなということを先生たちに感じてほしかったので、どうやったら働く意欲をわいてくるかということを常に考えてきました。研修担当リーダーを作ってどんな研修をみん

なにをしていくといいのかを考えたり、みんなの課題と擦り合わせながら研修を組み立てました。新人育成の担当リーダーも作っています。

負担軽減というと、研修も減らしたいところになるかもしれないけど、研修自体は結構増えています。多様なテーマで行ったり、主担任の研修や副担任だけの研修、全体の研修も当然しますし、若手や新人の研修も2カ月に一度、対面式で行っています。公開保育に出かけたり、園でも公開保育を行ったりしています。先生たちは、公開保育って、最初は緊張するんですけど、やってみたら楽しかったなって言っています。そういったことも踏まえて、少しでも働く意欲をわかせてもらいながらの働き方改革を進めているところです。

社労士の先生が、みんなで合言葉を作るといいよって提案してくれて、「より少なく、しかしより良く」っていう、すごく短いけどわかりやすい言葉を共通キーワードにしました。実は全体的な計画の中にも働き方改革っていうのをに入れていて、この合言葉を出して、その中で、「いろいろ少なくしながらより良くするってどういうふうにすることかな」って、みんなで考えているところです。

工：保育者にいかにして園に残ってもらうか

2、園長として保育者をどうマネジメントしてきたか

(1) 経営・運営に欠かせない保育者マネジメント各画期
(2) 保育者・保育者集団を見つめるまなざし

＜マネジメントにおける至上命題「保育者にいかにして園に残ってもらうか」＞

2006-2014	認可外保育施設時代 ほぼ①のみ◎	給与も高くない、待遇も良くない中、いかに楽しく働いてもらうかしかない。 楽しい仲間や文化の創造を図る。／常に笑顔で会話、飲み会（BBQ）…
2015-2019	認可保育所時代 ①○では、②△ ③×④△	楽しく働いてもらう中にも、やる気を持って仕事に意欲を沸かせてもらえるかを企図。「わたしのカンファレンス」の実施。途中、楽しいだけでいいのかと考え、読み取り力の向上を模索。保育者の出張、自主勉強会の開催。時代後半になり「働き方改革」（ノンコンタクトタイムを徐々に）を導入、模索し始める。
2020-現在	認定こども園時代 ①◎②○ ③○への途中 ④△	こども園移行初年度、経営状況の動向把握し、次年度より処遇向上（給与等）を図る。働き方改革（4つの要素）実行で保育者の心にゆとりや負担減を進める。と共に、職員への日中の研修（オンライン等）も増大。公開保育の実施。若手のサポート研修も実施。職員の安定化が実現してきた。働き方改革の状況が厚労省の冊子やフレール館に掲載。まだ保育に邁進というレベルではないが、 少しずつ保育者の主体も出てきている。

マネジメントにおける至上命題です。保育者にいかにして園に残ってもらうかっていう至上命題に関して、働き方改革と私が考えた四つの要素とを照らし合わせて、各画期がどんなことを中心にやっていたのかということ振り返ってみました。

ここに先ほどの表（「働き方改革」の4つの要素）があつたらよかったですけど、1番から4番まで覚えていただいて、1番目が良い人間関係の構築、2番目が待遇の改善、3番目が業務負担軽減、4番目が働く意欲の創造ということで、ちょっと見てみましょう。

<2006年-2014年>

この頃は、ほぼ①（良い人間関係の構築）のみです。良い人間関係の構築しかできないんです。給料もそんなに満足に支払うこともできません。職員も少ないので休憩や休暇も満足に取れない中、いかに楽しく働いてもらうかしかなかった。楽しい会話、仲間や文化の創造、連携や励まし合い、笑いや仲間として仲間意識を持ったり。飲み会とかバーベキューとかもよくしていました。こういったこともしながら、いかに良い人間関係を作っていくかっていうことに注力してきた時代です。

<2015年-2019年>

ここで認可保育所になりました。運営費、収入も増えて、楽しく働いてもらう中にもやる気を持って仕事への意欲をわかせてもらえるようにと「私のカンファレンス」を実施しました。ちょうど子ども主体の

保育に移った時期でした。今までは一斉指導型の園で、子どもたちに何か課題や活動をさせてそれが上手にできるかっていうところで評価していました。そこから、子どもが日々主体的に自分の興味に沿ってやりたいと思うことをやっていく保育に変えた時に、どう子どもの育ちや姿を読み取っていいかっていうのが分かりにくかったのです。

そんなとき、「5分間カンファレンス」(子どもの姿で面白いと思ったところをエピソードとしてパワーポイントの写真スライドを使って発表する)を実践している園があったので、うちも取り入れてみました。「私のカンファレンス」として、先生たちが面白いなと思ったところをスライドにして発表していくっていう日を作ったんです。夜残って職員会議の合間に。人数も多いので「私のカンファレンス」だけで結構な時間を取ったんですけど、だんだんと僕の中で違和感を感じるようになった。楽しいだけでいいのかって考えるようになったんです。もっと学びを読み取ったり、次の計画にちゃんと生かせたりするようにやらなければいけないみたいなことも考え出しました。

それで、自主勉強会を夜に開催したり、先生たちが毎月発表者を決めて、自分自身が知りたいと思うことを研究発表してもらおうとか、いろんなことをやったんですけど、先生たちには不評でした(笑)。最初は楽しかったのにだんだんとやらなきゃいけないという雰囲気になってきて面白くないって言う先生たちも出てきたんですね。そういう中で、自分の中で働き方改革の方が一番のメインになってきました。この自主勉強会は「自主」ってついてるけれど、何となく先輩の先生が出たら若い先生も出なきゃいけないみたいな雰囲気になってたんですね。それで、私のカンファレンスや自主勉強会っていうのをやめて、働き方改革を進めていくことにしました。

<2020年-現在>

認定こども園になりました。認定こども園になってくると認可保育所とは運営費も当然変わってきます。また用途についても若干変わってくるところがあります。認定こども園ってどんな収入形態になってくるんだろう?っていう経営状況の動向を把握しました。1年間、様子を見て、次年度からこれで処遇改善を一気に進めることができるなっていうふうに思って、給与等もここで大きく見直しました。

働き方改革、四つの要素、まだまだ課題はありますが、満遍なく進めれるようになったおかげで、保育者の心にもゆとりや負担減っていうのを進められることができたのかなというふうに思っています。社労士に自己開示をしている時代がありましたけれども、心にゆとりができたとかいう話を社労士にしてくれるようにもなっていました。

夜ではなく日中に会議や研修をやるようになりましたので、研修自体は増大しています。公開保育もやりました。2カ月に一度、若手のサポート研修もやっています。そういう中で職員の安定化が実現してきたのかなと思っています。少しずつ保育者の主体性も出てきているのかなと思っています。

才：若手保育者への研修の構成

<社労士の研修は三つの構成>

若手保育者の研修では、社労士による対話型スタイルで三つの構成で行っています。

1番目は、社労士から、働く意味について、働くとは何かということの知識を伝達してもらう研修です。

2番目は、保育者自身の自己開示・意識改革についての研修です。現状の悩みや課題を打ち明けたり、悩みや課題に対する思い込みを見直し、前向きな気持ちへとシフトしていくような内容が込められています。

3番目が気づきと行動。日々、保育や事務仕事をしていますが、その中で何か失敗した時に、自分のことを振り返るんですね。当日、翌日、どういうふうにやっていくのかとか、次の1週間どうやっていくのかっていうことをワークスタイルで紙に書きだし、翌週や翌月の行動を示していくというようなことをやっていきました。

**若手保育者への研修の構成
(社労士による対話型スタイル)**

①働く意味についての知識の伝達	働くってどういうこと？ 社労士とは？ 等
②自己開示 ・意識改革	現状の悩みや課題の打ち明け 悩みや課題に対する思い込みからの解放 前向きな気持ちへとシフト 等
③気づきと行動の促進	(気づき) 日々の仕事のフィードバック 3つの質問 等 (行 動) タイムマネジメントワーク 等



力：新人・若手保育者の主体性が芽生えてきた

新人・若手の主体性が芽生えてきた

- ・若手への研修は、幹部や新人育成担当が行う。
- ・行事では、革新的なアイデアを出すことも。



新人研修の様子



新人の発案によるフェス型プレイデー（運動会）

以前は社労士が若手保育者の研修を担ってくれていたんですが、今はしていません。

今は、社労士は幹部やリーダークラスの研修をしています。リーダーたちは後輩の育成方法、どうやって後輩たちの気持ちをくんで伸ばしていくかというところの研修を受けていますので、今度はリーダーたちが

若手をサポートしていく役割になっています。

若手保育者の主体性が芽生えてきたっていうことで、行事で革新的なアイデアを出すこともありました。新人が意見をいっぱい出すようになったんですね。自分のクラスの保育を作っていくのに、こうした、ああしたいっていうことは当然あるんでしょうけれども、園全体の運営にかかわることについても意見を出してくれるようになりました。例えば行事、運動会とかいった時に、運動会のやり方を根本的に見直すきっかけも新人の一言からでした。

うちは近隣の小学校の体育館を借りて運動会をしています。もちろん園庭で運動会をやったこともあるし、やれないことはないんですが、雨の日に参加できないっていう親御さんもいたことから、全天候型の体育館でやるようになったんです。ところが去年、運動会直前にあるクラスでコロナが流行して登園が自粛になってしまったんです。その時に、運動会をやるかやらないかってすごく悩んだんですね。長時間の運動会はできないだろうなと思った時に、新人が出した案がフェス型運動会でした。

各ブースで競技が同時並行で行われるっていうことを考え出してくれたんです。そんなやり方は今まで思いつかなかったけれど、子どもたちが自分の競技が来るまでずっと待っているっていうことも苦痛だし、同時並行でいろんなところで行われたら短時間でも済むでしょうっていう提案をしてくれた。なるほどなあ、と納得しましたね。新人さんたちもやっぱりいろんなアイデア持っているんだっていうことで、私たちが学ばされることが多いです。

キ：社会人となり成長していく人は何が違うのか

社会人となり成長していく人は、何が違うのか。

振り返り

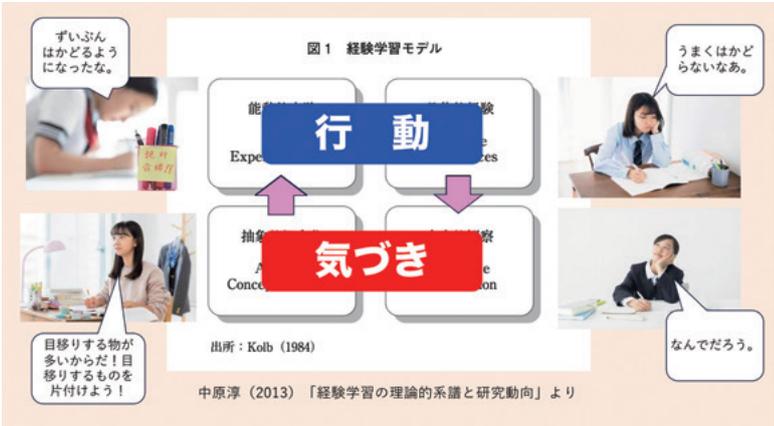
	初等中等教育 小学校・中学校	高等教育 大学の基礎学年	社会人 社会人基礎力 (2000)	中間 社会人	中高年 社会人
何を学ぶか【学び】	-学びの目的が明確にされているか	-主体的に自己を高めようとする意欲が感じられるか	-自己が追加価値を生み出すための学びの必要性を認識しているか	-学びを伸ばし、学びを固めるための学びの必要性を認識しているか	-主体的に課題、課題を解決するための学びの必要性を認識しているか
どのように学ぶか【統合】	-他人との関わり合いは十分か	-学校現場の課題は十分か	-時代、地域、文化など多様な人々と関わり合いながら学ぶことができるか	-多様な人々と出会い、視野を広く持ち、多様な機会を得ているか	-多様な人との関係性を活用し、課題解決や成長の機会を捉えているか
どう認識するか【目的】	-自分の生活に関与しているか	-自分のよきや弱さを認識しているか	-自己実現するための学びの必要性を認識しているか	-自己実現するための学びの必要性を認識しているか	-これまでの経験を活かし、自己実現するための学びの必要性を認識しているか
3つの能力12の能力要素	-主体的・対話的に学び、学び/教育の成果	-主体的・対話的に学び、学び/教育の成果	-主体的・対話的に学び、学び/教育の成果	-主体的・対話的に学び、学び/教育の成果	-主体的・対話的に学び、学び/教育の成果

<ドナルド・ショーンの反省的実践者を参考に>

やっぱり振り返りが大事だなと思うんです。ドナルド・ショーンの反省的実践者もそうですが、これは経済産業省から出ている「社会人基礎力」の中の気づきの設定っていうことで、大事なことは「リフレクション」です。

社会人になって伸びる人は、日々自分のことを振り返って、次の日につなげるっていうことをやっているか書いてあるんですね。

「振り返り」っていうのは、例えば、受験勉強でうまくはかどらないときに、「何でだろう。目移りするものが多いからだ。目移りするものを片付けよう。随分はかどるようになったな」これが行動と気づきの往還ですね。



仕事もそうだと思います。「自分はあの仕事をする、何でもいつも失敗するんだろう。もしかしたら、いつも慌てるから失敗するんだな。じゃあ、明日は慌てないでやってみよう」っていうような、気づきと行動を繰り返してやっていくっていうこと。これを社労士がずっと私たちに働きかけ、気づきと行動を繰り返していきましょうっていうことを伝えてくれました。

<「振り返り」の3つの質問>

「振り返り」の3つの質問

※後藤京子社労士より

①太陽の質問	自分が仕事で輝いていたこと
②かげの質問	周りに助けってもらったり、周りのおかげで感じたこと
③タイムマシンの質問	自分が失敗と思うことを過去に戻ってどうやり直すか

社労士から教えられた、「『振り返り』の3つの質問」です。1番目が太陽の質問。2番目がかげの質問。3番目がタイムマシンの質問です。振り返るってなると、自分の失敗したことばかり振り返ってどんどん落ちこんでいくんじゃないかと思うんですけど、社労士が教えてくれたのは「太陽の質問」です。自分が仕事で輝いていた時のことや保育で笑った時のこと、

つまりいいところを探そうという質問です。失敗もあるけど、自分はまんざらでもないな、いいところあるじゃんって思えることを振り返りの中で挙げていきます。

2番目が「かげの質問」ですね。これは周りに助けってもらったり、周りのおかげでうまくいったことを振り返ります。これでチーム意識を醸成します。自分ってみんなから支えられているなっていうことに気づきます。

3番目が「タイムマシンの質問」。自分が失敗したなと思うことで、もっとこうすればよかったと思うことを過去に戻ってやり直すという質問です。この三つの質問を繰り返すようにしています。

ただ、「何のために振り返るのか」っていうことですが、これが何かもう一つ要る気がしています。何のために振り返るのかっていう目的がないと振り返ろうとしないんじゃないかなと思っています。さっきの映像の「丈夫でよく飛ぶ弓矢を作りたいっていう子ども」も、ここに答えがあると思っているんです。「夢や目標を持っているから振り返ろうとする」んじゃないかなと思うんですね。保育者も同じで、保育に意欲を持つには実現をさせたい夢や目標が要るのかもしれないと思っています。

<保育士になるために、何か一つ目標をもつ>

実習生や大学生がうちの園に来たときに話をするんですけども、みんな保育士になりたいと言って大学に入るんですね。でも、保育士になるっていう目標は、恐らく大学を卒業したら叶ってしまうんです。保育士の資格を取った時点で、或いは自分は保育士だって言った時点で、もう夢が叶っちゃってるんですね。だから、夢がすでに叶ったと思ってやる気をなくすのではなく、さらなる意欲をわかせるため「実際の保育の現場に出た時に『どんな保育士になるのか』」っていうことを決めてほしいっていう話をします。

何でもいいんです。笑顔ナンバーワンの保育士、歌を歌ったらナンバーワンの保育士とか、何か一つ目標を持っていくことで、そこに向かうために自分はどうやっていくのか、これが気づきと行動につながっていくのだと思っています。

③ 保育をマネジメントしていくための今後の課題と展望

ア：今後の課題について

3、保育者をマネジメントしていくための今後の課題と展望

(1)保育者マネジメントの課題

(2)保育者マネジメントの展望

- 働き方改革はまだ途中過程
- 「保育」が楽しい保育者へ
- 夢や目標を持っている保育者へ
- 有用感を持っている保育者へ
- ◎会社法人特有の事情を抱える中、経営資源の更なる投入

「保育者マネジメントの課題」です。働き方改革はまだまだです。保育が楽しい保育者をどう作っていくのか、これは今、考えているところです。うちの園に就職した先生たちから、「子どもが好きで保育者になりたいと思いました」という話をよく聞きます。

今までの経験ですけども、子どもは好きだけど、保育という営み、計画を立てたり、振り返ったり、評価

をしたり、次の環境を整えていくっていう保育の営み、それ自体はどうも好きじゃない、苦手でちょっとやりたくないっていう保育者に会ったことがあります。以前の副園長先生が僕にぼろっと言った「子どもが好きと保育が好きって何か違うんでしょうね」という言葉が頭に残っていて、はっと気づかされたんです。保育という営みが楽しいと思える保育者をどう作っていくか、これは課題だなと思っています。

先ほど、振り返るためには夢や目標が要るって言いました。保育士として卒業して資格を取得しただけで夢が叶うのではなく、どんな保育士になるのが夢のスタートなんだと思うんです。それを自分で作っていける、そんな先生を作っていきたいなと思っています。先ほどのハーズバーグさんの、やりがいとか仕事の達成感、つまりこれが有用感、自分が役に立っているような感覚を持っている保育者をどう育てていくかっていうことが、私の中でこれからの課題になってくると思います。

会社法人特有の事情を抱える中、経営資源のさらなる投入ということも課題となります。うちの園は、有限会社ということで、先週、話をしたと思いますが、この園舎を建てて、実はかなりのお金がかかっています。社会福祉法人や学校法人大きな違いがあります。それは何かというと、学校法人や社会福祉法人というのは、実は園を建てるときに4分の3、国や自治体が負担してくれるんですね。なので、実際の支払いは4分の1になるんですけど、会社法人は満額、園の運営費からの支払いになります。

保育者マネジメントの課題を解決して進んでいくためには、当然ながらお金も含めて投資をしていかないといけない。会社法人特有の事情を抱える中、経営資源は足踏みすることなく投入していくっていうことをどう考えていくかっていうことも、僕の課題になっています。

イ：今後の展望について

3、保育者をマネジメントしていくための今後の課題と展望

- (1)保育者マネジメントの課題
- (2)保育者マネジメントの展望

- ふたばで働きたい人増加中
- 「人が良い」人が集まっている
- ふたばの保育者は世界一と私は思っている

保育者マネジメントの展望です。先般お話ししているように、ふたばこども園で働きたい人は増加中です。何より人柄のいい先生が集まっているなど僕は思っています。ふたばの保育者は世界一と僕は常々思っているんです。すごくいい先生たちがそろっていると思う中で、私が目指していききたいところを、きっと目指して進んでいけるんじゃないかと思っています。

④ さいごに—私の考える保育マネジメントとは

ア：私の母の話と自分自身のこと

4、さいごに—私の考える保育マネジメントとは

- (1)私の母の話と自分自身のこと
- (2)運命と感じて園経営・運営をする
- (3)私の考える「保育マネジメント」とは

- 私を産んだ際に、障害者になった母。満足な子育てはしてもらえなかった。母の身体は僕のせいと責めた。
- 誰かの愛に飢えていた。
- 常に自信がなかった。
- ずっと認められたかった。



<右手が使えなかった母>

「最後に—私の考える保育マネジメントとは」ということで総括に入っていきたいと思うんですが、まず1番目ですね。私の母の話と、自分自身についての話です。

左の写真は僕の両親と僕です。左に書いていますが、実は私を産んだ時に、私の母は障がい者になりました。

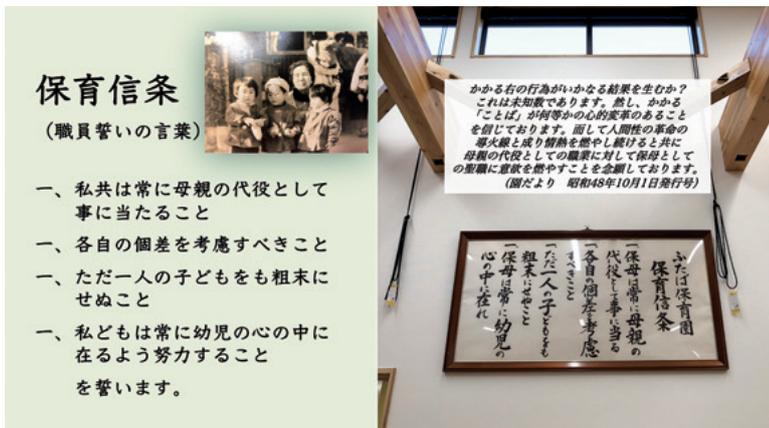
この映像ではとてもきれいなおふくろなので、障がい者に見えないと思うんですが、右半身が不随です。出産時に出血多量で、しかも処置がうまくいかずに右半身不随と言語障がい、言葉がうまくしゃべれなかったんですね。右利きのおふくろが右手を失ったので、僕を産んでから料理一つ作ることができず、おやじが家のご飯を作ってくれていました。僕は母の母乳を飲んだこともご飯を食べたこともなかったです。うちの母は僕を抱っこしたいと思ったんだろうけれど、うまく抱っこはできなかったと思います。やりたかった子育てをうまくできなくて母も悔しい思いしたんだろうなと思っています。

そのことを、僕はずっと自分のせいと思っていました。おふくろをあんな体にしたのは自分のせいだって自分を責めてきたような気がします。僕はずっとそういう気持ちを持っていたんですけど、おふくろが

亡くなった時に、おふくろのお姉さんが僕のところに来て、「昔ね、あなたのお母さんに茂を産んであなたはこんな体になったけれど、後悔してないの？って聞いたのよ。そしたら一つも後悔してないってことを言ってくれていたのよ」ってことを話してくれました。

その時に僕の肩の力というか何か解かれたような気がしています。おふくろのご飯を食べたことがないって言いましたけど、実ほうそで、一回だけ、僕は小学生の時におふくろの料理を食べたことがあります。左手だけでチャーハンを作ってくれました。右手を添えてタマネギを切ることはできないので乱切りで、すごく大きなタマネギでしたけど、それをご飯でいためて出してもらえた、僕の唯一のおふくろの味です。すごくおいしかったのを覚えています。きっと心のどこかで僕は、やっぱり母の愛にずっと飢えていたんだと思います。

<保育信条にこめられた想い>



「保育信条」っていうのがあります。「職員誓いの言葉」と書いていますが、保育者、保母の心構えです。初代利光園長が創立当時に掲げたものです。うちの園では朝、これを職員皆で唱和をして保育にあたるということをしていました。

今、子ども主体の保育をしている中で、これをみんなで唱和するというこ

とは、かなっていません。でも、園のホールの壁には、職員の目にいつでも触れるように、この「ふたば保育園の保育信条」を掲げています。祖母は昭和48年の園だよりにこう書いています。

この誓いの言葉、このかかる右の行為がいかなる結果を生むか、これは未知数であります。しかし、かかる言葉が何らかの心的変革のあることを信じております。而して人間性の革命の導火線となり、情熱を燃やし続けるとともに、母親の代役としての職業に対して、保母としての聖職に意欲を燃やすことを念願しております。

この言葉（保育信条）をわからなくても唱えていくことで、何かきっと保育者の心の中に変化があるんじゃないかなっていうことを祖母（利光園長）は期待して、掲げただと思います。

この4つの文言全部が大事だと思うんですけど、1番目、私たちは親ではないけれども、親のような気持ちで子どもに接していくっていうこと。保育者って当然、親じゃないし、保育っていうのは専門職だけれども、これを掲げた当時、親のような気持ちで子どもと接する時に何が起きるか。この1番目を徹底した時に、2番目、3番目、4番目はおのずとかなうんじゃないかって思ったんですね。

わが子のように愛する子どもだからこそ、2番目、その子の個性や個差を見いだすことができる。3番目、わが子のように接する子どもだからこそ、ただ1人の子どものをも粗末にしないことが可能になる。4番目、わが子のように接していくと、子どもにとってその先生がいつも心の中にある。何か楽しい時に、先生に楽しかったよって言いたい。悲しい時に先生のところに行って、悲しかったよって言いたい。常に、何か子ども自身の感情の起伏の中に、先生の存在が出てくる。1番目を徹底していくことで「(子どもが) 寄り

添いたって思えるような人間（保育者）になれる」って、そういうふうに、何となくこれをいつも読みながら感じています。

イ：運命と感じて、園運営をしてきた

4、さいごに—私の考える保育マネジメントとは

(1)私の母の話と自分自身のこと
(2)運命と感じて園経営・運営をする
(3)私の考える「保育マネジメント」

- 母がしたくてもできなかったことをしてくれた先生たち。
- 幼い僕に向けてたくさんの愛を注いでくれた先生たち。
- 親の代わりのように、接してくれた先生たち。自分の身をもって母親の代役とは何かを経験したのかもしれない。



先ほど言ったように、母は障がい者だったため、母がしたくてもできなかったことを代わりにしてくれたのが園の先生たちでした。僕をよくかわいがってくれました。いろんな世話をしてくれました。幼い僕に向けてたくさんの愛を注いでくれた先生たちがいました。不思議な巡り合わせだなと思うんですが、親の代わりのように接してくれた先生たちが僕の身の回りに

いました。

母ができなかったことを代わりに先生たちが僕に、僕だけじゃないですけど、当然、同級生もみんな先生たちに寄り添ってもらった。親の代わりのように接してくれた先生たちは、母が僕に対してできなかったことを、本当に代わりとしてやってくれた。僕は自分の身をもって母親の代役とは何かというところを経験させてもらえたのかなというふうに思っています。親や保育者の子どもへの愛の大事さに気づいた自分だからこそ、できることがあるかもしれないと思っています。

園を運営していて、子どもたちを見ていて、愛着に問題を抱える子どもがいます。先生たちと相談しながらそういった子どもの保育をしています。愛着のこともたくさん勉強しました。親子の愛着、絆作りに関する子育て講演会も毎年やっています。でも、だからといって親に「子どもをもっと愛しなさい」とか、「子どもと絆を作ることが大事だよ」って言葉だけ言っても意味がないんだろうなと思っています。

以前、子育てに悩むお母さんがいたんですけど、「私、子どもがいなかったらって思っちゃいけないのに思ってしまうんです」って涙ながらに語ってくれました。そんな親をも肯定する必要があるんだろうと思うんです。あなたはいけないよとか、もっと子どもを愛そうよって言葉で言うんじゃなくて、私たちが保育をする中で、子どもと接する中で、その親御さんの心も解きほぐしながら、そして、大事なことができていけばいいのかなって思っています。

ウ：私の考える保育マネジメントとは…

組織は「人体と同じ」だと思っています。いろんなところに体の部位があるのと同じで、園の中にもたくさんのクラスがあり部門があります。組織を流れる情報や感情は、やっぱり血液と一緒に流れていると思います。この組織に何を流すのか、これがすごく大事なポイントになってきます。組織に良い心流していく、これが僕の中ですごく大事なことのひとつです。

だからこそ温かく見つめるまなざしだったり、先生方への感謝だったり、楽しさだったり、笑いだったり、いろんな心地よい感情やよい心流していくこと、これが僕の中で大事なことのひとつです。

保育マネジメントとは何かって考えた時に、僕はやっぱり「保育信条」に立ち返りたいと思っています。保育者は、保育信条に沿って子どもに向かっていきます。実はとても崇高な目標なので、まだまだ足りな

4、さいごに—私の考える保育マネジメントとは

- (1)私の母の話と自分自身のこと
- (2)運命と感じて園経営・運営をする
- (3)私の考える「保育マネジメント」とは

- 組織とは、人体と同じ。
- 組織を流れる情報や感情は、血液と同じ。
- 組織に何を流すのかがポイント。
- 組織に、良い心を流したい。



いところ、私たちいっぱいあるなと思うんです。子どもの気持ち、個性を考えて、粗末にせずに、子どもにとってかけがえのない存在であるように保育者は頑張るんだけど、じゃあ、私はどうしようかって思った時に、この保育信条に沿って保育者、保護者に向かっていきたいなと思っています。

保育者の先生たちの個性を考慮しながら、親ではないけれども、親のような気持ちで寄り添って、そして、ただ1人の先生たちをも粗末にすることなく関係性を築いていく。その中で、先生たちにとって僕という存在もかけがえのない存在になっていって、組織が回っていったらいいなと思っています。

(3) 吉田先生と語り合う

Q シルバー人材の活用の経緯とシステムは？

働き方改革のところの業務負担軽減でシルバー人材の活用という話をされていましたが、どういう経緯でそれが始まって、どういシステムで今行われているのですか？

A 園舎を新しくした時に約1.75倍ぐらい広くなったから

園舎を新しくする前は最低基準ぎりぎりの面積だったんですが、認可になるにあたって僕のしたい保育の中でいろいろ組み立てていくと、大体、約1.75倍ぐらいになったんですね。これは先生たちの掃除は大変だと思いました。クラスの中は先生たちがやるとして、通路だとか他の部分は誰かにやってもらえるといいなと思い、シルバー人材センターを利用していくことを思いついたって感じですね。そういう方たちも結構、子どもとふれ合うのが好きな方が多いので、すごく楽しくやってくれています。勤務は15時から17時ぐらいまでの2時間で、通路や全体のトイレ、玄関回りの清掃をお願いしています。

<対話>

宮里：いいですね。そのぐらいの時間に環境を整えてくれる人がいると、そのそばで子どもは遊んだり、清掃の様子を見たりして、暮らしているって感じですね。

吉田：そうですね。トイレに行く時に会うのでよく話したりしています。よく絡んでると思います。

宮里：ちなみに大体何人でいらっしゃるんですか。

吉田：シルバーの方は1人です。でも、実は卒園児のおばあちゃんでもあって。

宮里：それは余計いいですね（笑）。

Q 休憩時間、休憩場所、ノンコンタクトタイムの在り方は？

保育士が一日の中でちょっとほっとできる時間とか、休憩時間をどういふうにとっていますか。休憩場所をどういふうにしているのかということも伺えたらうれしいです。

A 職員の休憩室は、園舎の中でも一番静かな場所、子どもから離れられる場所に

新しい園舎を作るにあたって、今までなかった職員の休憩室を作りました。畳の部屋で小上がりになっていて、丸いちゃぶ台を置いていて（笑）。丸いテーブルも大事ななと思って。そこに先生たちが休憩して、集まってお茶を飲んだり、もちろんご飯も食べたり。そういう場所を作っています。休憩時間とノンコン

タクトタイムは別です。ノンコンタクトの時間調整と、あとは毎日、時間調整役の先生がいて、ノンコンって言い方するんですけど、ノンコンと休憩時間を誰が何時から取っていくかっていうのを全部表にまとめています。休憩時間は、大体11時頃からスタートするので、給食を食べている時間でも休憩のために抜ける人が出てきます。

<対話>

宮里：ノンコンタクトタイムでは、どこで仕事をするんですか？

吉田：職員室があります。ノンコンは職員室とか空いた部屋とかで。ノンコンは早いときで9時から始まります。午前中でも今は普通にノンコンを取る。職員が全員そろったら取れるんじゃない？っていう、これも先生たちからの発案でした。

宮里：朝9時からのノンコン、いいですね。先生方の抵抗感みたいなのはなかったですか。

吉田：担任はやっぱり午前中抜けるってすごい不安っていうか、いいのかなっていう気持ちもありましたけど、でも、抜けることも必要だっていうみんなの共通認識でやるようになりました。特に年長組の先生は指導要録を書く時期が大変じゃないですか。あの時期は、午前中に集中してノンコンを入れるようにしました。ノンコンを取るとなったら、均等に時間を与えないといけないという感覚はあるんだけど、そうじゃなくて業務量や必要度に合わせて取っていいよねと。それも先生方の理解の上でやっています。

Q 「振り返り」と「社労士さんが考えた三つの質問」について

私の園でも振り返ることは作業としてあると思うんですけど、振り返ることが目的となった振り返りみたいな感覚の時があって疑問に思うことがありました。今日お話を聞いて、その先の目的とか夢とかっていうところが、各保育者に具体的に気づかせてあげることもマネジメントする側の役割の一つなのかなと感じました。先生の社労士さんが考えた三つの質問は私の園でもやってみても大丈夫ですか。

A もちろんです。どうぞやってみてください！

うちの社労士の専売特許だろうけど、紹介してもいいと許可を得ているのでどうぞ使ってみてください。

Q 吉田先生は、ご自身を人体モデルの中のどの部分だと思えますか？

最後の「保育マネジメントとはずばりどうですか」という質問に対して、「人体と同じ」と言われた時にびびってくるものがありました。生きてるし、変貌するし、でも、血液か！っていうことを考えた時に、吉田先生自身は、自分は人体モデルの中のどの部分だと思っているのかな、どういう位置づけなんだろう？というところを聞いてみたいと思いました。

A 少し俯瞰した位置で人体を見ているという立場かな？

人体の位置について、自分がどこかってよく考えるんですけど、わからないんですね。中心なのかな、心臓なのかな、脳でもあるのかな。人体全体を管理しているっていうような位置でもあるのかなとも思っています。人体の中で血流を流してる一員でもあるんだけど、全体が流れているかを俯瞰して見ている人間でもあるし。体のどこかの部位が悪くなったら、そこを治す医者でもあり、ソーシャルワーカーにもなったりと考えていくと、少し俯瞰した位置で人体を見ているという立場もあるなと思っています。

(3) 授業後の受講者からの質問に対する吉田先生からの回答

Q1 園舎の建て直しにあたり「経営」「マネジメント」の観点もふまえ、どのようなこだわりがありましたか。普段の保育の中で、園舎の造りが保育者間で意識されることはありますか。

A1 3代目園舎の立て直しにあたり「自然との共生」というテーマのもと、どんな設備・環境があったらいいかを職員と考えました。ガラスを多用した仕様というのもその時に考えました。その後、設計士の原案をもとに一番考えたのは子どもや保護者の動線、1日を通した動線です。子どもが日中の遊びで、どこからでもどの空間にもアクセスできるよう考えたり、生活場面でどう動くかを考えたり、また朝の登園時から夕方のお迎え時の保護者と子どもの動きも想定し、扉の設置や位置等も考えました。

保育マネジメントの観点では、0・1歳児室は園長室・職員室に近い位置に配置しています。

職員マネジメントの観点からは、園長室・職員室（主幹在室）が職員にとってアクセスしやすい位置にしました。初代の園舎にあった丸いお屋根は、2代目も引き継がれた（半円でしたが）こともあり、3代目も同じく半円状の屋根を作りました。そうして今までの伝統を残すこともしました。

Q2 園舎について触れられる時には「初代です」「3代目ですね」と紹介がありました。吉田先生にとって「園舎」とは、子どもの育ちに照らし合わせた時、どのような存在なのでしょう。また、職員にとってはどうなのでしょう。

A2 「何代目」園舎という言い方をよくするのは、私が「園の歴史」を意識しているからなのだと思います。園舎は子どもが大人になった時の懐かしい思い出の場所にもなるのかなと思っています。私の同級生や卒園児が来た時によく、園のどの場所でどんなことして遊んだかを覚えていると言います。子どもにとって園舎は「今」も大事ですが、大人になった時の「思い出」にもなるのかなと思います。

「子どもの育ちに照らし合わせた時どんな存在なのか」という質問ですが、子どもが遊びを展開する際に自由感のもと動き回れる空間である方が子どもの育ちにとってはいいと思います。子ども自身がなるべく行きたい場所へアクセスできるような造りにしました。ただ、まだ完全とはいきませんが、新園舎完成当初よりも子どもが園内を自由に行き来できることが保障されるようになってきたかなと思います。

「職員にとっての園舎の在り方」についてですが、この園舎を建てる際、木造だと決めていました。子どもにとって温もりや安心感を抱いて欲しいという理由でした。これは職員にとっても同じで、木の温もりの中で安心感や落ち着きみたいなものを保育者も抱けるような園舎であるべきだと思います。細かいことですが、休憩所は子どもの声から離れられる一番静かな場所にしました。子どもの声は保育者にとっては宝かもしれませんが、少し離れて静かな空間というのも大事にしています。

Q3 園庭にはどんな変遷があったのでしょうか？

園舎を建て替えたときに、それまであったモノはどのように変化したのでしょうか？

A3 初代と2代目の時の園庭は、園庭中央が平らで周囲に木が並んでいるというものでした。のびのび遊ばせたいという先代の想いもあり、必要面積基準の3倍もある広い園庭でした。遊具を多く設置していました。近年の公園での遊具事故の報道等により園でも遊具を徐々に撤去し、私があとを継いだ頃にはは少なくなりましたが、その時にはまだジャングルジムや滑り台、ブランコ、鉄棒、アーチ型雲梯は置いていました。それ以前は、回転ブランコや登り棒など、他にもまだあったと思います。初代と2代目の園庭の特徴は「広い運動場と遊具、多様な木々のある園庭」といったところでしょうか。3代目園舎の建設時、工事の兼ね合いから固定遊具をほぼ撤去しなければならなくなり、固定遊具に頼らない園庭を考えました。子ども主体の保育が実現できるよう可動遊具を置き子どもが自ら遊具を動かして遊べるようにしたり、園庭の自然とじっくり付き合えるようテーブルを置いたり、絵を描けるキャンバスを置いたりしました。砂を3種類ほど変え、砂の性質の違いを味わえるようにもしました。園庭の木々は、以前からある大きな木に加えてウッドデッキそばにも植えました。畑もつくりました。以前もありましたが実のなる木も多様に揃えています。築山は新園舎になってつくりましたが、どうしても雨等で崩れたりするので、新園舎建設後から3回も工事をし直して今に至っています。今は丸太と芝で山が崩れにくいような築山です。以上、園庭の変遷をまとめて簡単に言うなら、以前の園庭は「動く」中心の園庭だったように感じます。今は「じっくりと」ができることを願った園庭といった感じだと思います。



Q4 「伝統」を守っていく部分、「伝統」を再構築していく部分など、園の立て直しの過程の中で「伝統」とどのように向き合い変化してきたのかをお伺いしたいです。

A4 「伝統」をどう継承するかについては今でも悩んでいるのが正直なところです。カリキュラム（保育内容）については、子ども主体の保育に移行するにあたり、子どもの興味を発露としてそれを活かす内容としてきたこともあり、以前行っていた習字とか組体操、ピアニカ・ハーモニカ等々、保育者主導の活動はやめました。園の制服というのは今もあって、これを今後どうするか（廃止か継続か）悩んでいる最中なのですが、卒園児でもある保護者が「子どもの頃自分（お母さん自身）が着ていた制服を親になって我が子に着せるのが夢だった」なんて話すのを聞くと、なかなかやめる踏ん切りがついていません（笑）。

私たちが誇りを持ち永遠に守っていかなければならないと思っているのが「保育信条」です。これは、後世に何らかの形で残し、引き継いでいきたいと思っています。ただし、以前の保育者主導の一斉活動型の時代は職員一斉唱和の時間がありましたが、子ども主体の保育を行う中で、今は「保育信条」を一斉唱和する時間確保が難しい状況です。しかし、「わかっている・知っている」だけではなくて常に唱和することにより、保育者の中に心的変革があると信じた先代園長の思いを考えると、今は、全職員が毎日この保育信条を意識できるような環境をどのように作っていくかを考えている最中です。

Q5 ノンコンタクトタイムの導入にあたり難しかった点、工夫した点は？

A5 ノンコンタクトタイム（以下「ノンコン」）を導入したきっかけは、2017年開催の保育のデザイン研究所主催の経営者セミナーです。でも、限られた保育者でどうやって実行するか困難がありました。困難は大きく2点でした。一つ目はノンコンの「時間確保」です。平日は無理なので、土曜日にノンコンをとってみることから始めました。幸い、本園は土曜日の登園児数が多いこともあり、土曜日は子どもの登園人数の割に比較的多い出勤者数でしたので、まず土曜日からスタートしました。その後、平日の午後ならとれるようになり、今では平日午前中でもノンコンをとれるようになりました。

ノンコンをとるために必要なのは職員の間隙時間を見つける目です。「どこに隙間があるかな」と見ると、見えてくるようです。

もう一つの課題は、職員の意識改革です。当初は、どうしても担任が子どもを見ていないといけないという意識が先生たちにあったと思います。ただし、子ども主体の保育をしているため、日中の遊びは全員で保育するという意識喚起をしてきたこともあり、ノンコンで担任が抜けても「みんなで保育する」という意識ができてきました。ノンコンは、主担任が主にとりますが、副担任もたまにノンコンをとったり、みんなノンコンをとれるようにしているので、互いにサポートし合うという意識がだいぶできてきたと思っています。

Q6 社労士さんが研修をされているとのことでしたが、吉田先生と職員との関わりはどのようにされていますか？定期的な面談や研修内容を一緒に共有されたりするのでしょうか？

A6 私は経営者なので労働時間の規定がなく、基本的には朝の6時半から閉園後遅くまで園内にいるようにしています。職員は皆、出勤したら園長室を訪ねて挨拶に来るようになっていました。この時には、私が「満面の笑顔」で全ての職員を迎えるようにしています。出勤後、とにかく気持ちよく働いてもらうのが最大の使命だと思っています。

保育者が子どもの姿を語るのを聞いたり動画や写真を共有したり、保育者と「楽しく話す」のが私の関わりです。保育を見ていて関わりが少しどうかと思ったことはタイミングを見て指導することもあります。保育で悩んでいそうな姿が見られたら1対1で困り感を聞いたり、その保育者の保育の様子をビデオに撮って本人と見ながら一緒に振り返ってみたり、後日の研修に生かしたりもしています。これは全ての保育者に均等にやっているわけではなくて個別対応です。

私が保育者に伝えるのは限られた場合です。日常的にこれを私がやってしまうと主幹保育教諭やリーダーを飛び越えてしまうことになるため、主幹やリーダーに任せることも多いです。そこで大事になるのが、主幹やリーダーとの連携です。毎朝、主幹・リーダーとはミーティングをします。その際の中心的な話題の一つが、個々の保育者の状況把握です。「今、〇〇先生はこんな悩みを持っていて、私はこんなアドバイスをしています」などといったことです。これをして幹部の共通認識をつくっています。研修には基本的に私も全て参加し、保育者たちの考えを知る機会にしています。面談は、基本的に年2回行っています。

Q7 最近入られた先生方がどういった理由からふたばこども園で働きたいと思ったのか、という理由が伺えたらと思います。

A7 昨年度と今年度、入職した先生たちと話す中で聞かれたのは「実習の時、先生方が皆とても丁寧に接してくれた（保育について教えてくれる、語り合いや学ぶ時間の創出）」「とにかく先生方の人柄がいい」「先生たちの子どもへの接し方が優しい」「ふたばにいる同級生の保育者が、ふたばがいいよと誘ってくれたから」「お給料が他所より高い」といったような話が出てきたと思います。先日、保護者が友人（保育士）に「ふたばは子ども主体の楽しそうな保育しているよ」と言ったら、その友人が興味を持ったらしく、電話がかかってきたらよろしくと言っていました。やはり「先生方の人の良さ・人間関係」かなと思っています。そこが円滑だからこそ、入職してからも仕事が続くのだと思います。ここ最近、勤続10年表彰をされる先生が毎年います。そういえば、今年度4月に表彰された先生が、お祝いの挨拶で、「今までの職場ではあまり続かなかったけど、ふたばこども園に勤めだしてから行きたくないと思ったことがない」と言ってくれました。本当にありがたい言葉でした。

Q8 保育士と保育経営者との関係性について最近のエピソードを教えてください。経営者と保育士間、保育者同士の間で考え方や意見が異なる時、どう解決集約されますか？

A8 職員同士が何かを考えたり決めたりする時、意見が対立することはよくあることです。最近のエピソードを紹介します。給食を残さず食べてほしいという意見と子どもに無理に食べさせたくないという意見の対立がありました。この議論、実は結構な時間がかかっていました。うちでは、給食時は保育者だけでなく栄養士や調理員も子どものそばで給食の給仕をして見守ります。ですから、事あるごと（定期的な会議等で）に、子どもの給食の話題が上がっていました。私はその議論の動向を、幹部やリーダー等から報告を受けていて注視していました。

ところがいつまでも、なかなか歩み寄りが見られなかったので、幹部・リーダーに入ってもらい、まずは互いの意見を一旦置き、「園の理念」や「全体的な計画」に戻って「ふたばの給食で大切にしているものは何か」を議論の中心において話を進めることを提案してもらいました。「全体的な計画」には、当然のことながら、「楽しく食べる」主旨が書かれていました。すると、栄養士や調理員も保育者も、私たちはそもそも目標は変わらず共通の思いだよねと再確認できました。双方の気持ちの理解（相手の立場に立った理解）にもつながりましたし、また共通の思いを実現するためにはどうしたらいいかを考えるようになってくれました。A案B案で対立していたところから、共に共通の目的を確認したのは、どちらかを採用するのではなくC案を共に考えようとなっていたというエピソードです。

このように、私は職員同士の動向を把握しながら、何かあった時にはなるべく職員同士で解決できていくことが望ましいので、できる限り見守りたいと思っています。でも必要だと判断した時には、幹部やリーダーにその仲介役をしてもらったり、私が直接仲介に入ったりして、解決集約をしています。

Q9 保育のマネジメントや保育観の調整をするにあたって、どのように相手（職員）に伝えていくほうが良いのか、主導期から実行期のところのエピソードなどを教えてください。

A9 職員に、伝えたいことを伝えていくのは簡単ではないですよ。主導期には、私がいいと思った子ども主体の保育をやっている他園の実践をエピソードも交えて伝えていました。ただし、やはりいくら口で語っても実際に保育者自身がやってみないと良さも気づかないだろうと、子ども主体の保育を試行的にやってみて、保育者とともにその良さをフィードバックするというのをやりました。やはり実際に体感してよかったということが大事だったと思います。

苦惱期では、子ども主体の保育をやっている中で新しく職員が入ってくるため「子ども主体=放任」と勘違いしている保育者にどう伝えていくかで大いに悩みました。そうではないとストレートに指導する場面もありましたし、また、自由に考えてきてと言って考えさせても、結局違う方向に行ってしまう修正させることも多くなってしまいました。それが強権的だったのかなと今は思っています。

模索期から実行期では「共に考える」を大事にしています。日々の保育だけでなく、例えば行事では、考える前に園の理念・方針や全体的な計画の行事の項目を再確認し、ある一定の枠や方向性を与えた上で何をするか考えてもらうようになったことで、ずいぶんと修正が少なくなり、保育者も否定されたなどの感覚は無くなっているような感じがしています。

Q10 企業に勤務された経験から、保育園・こども園の経営・運営における特殊性や独自性をお感じになる点などが何かありましたら教えていただきたい。

A10 私が勤めていた企業は百貨店でしたから「お客様第一主義」を掲げていました。全てのベクトルはお客様に向きます。お客様にとってどうなのか？が全ての判断基準でした。企業と園経営・運営は一緒の部分もたくさんあると思いますが、園経営・運営の特殊性や独自性をあげるとすれば、信じるベクトルが1方向ではないということだと思います。私たちは常に「子どもの最善の利益」を考慮することから、「子ども」というベクトルに最優先に向かうことはもちろんですが、保護者にベクトルが向くことも必要だと思います。ただし保護者に向くからといって、百貨店業界のように保護者のニーズにばかりは寄ってられないとも思います。幼稚園教育要領・保育所保育指針等に立脚するというベクトルもあり、むしろ保護者に要領・指針への理解を促すことも必要になってきます。このように考えると、信じるベクトルが多様であるということは、園経営・運営の特殊性や独自性と言えるのではないかと思います。

(4) 吉田茂先生の語り（2回目）を受けて

辻谷 真知子

① 働き方のシステムをつくる

吉田先生による働き方のマネジメントには、保育分野に留まらない広い視野が背景にあると考えられる。具体的には、ハーズバーグの理論による「満足要因と不満要因」の比較や社労士による対話型スタイルなどを実際の保育マネジメントに活かしていく視点である。具体的な働き方改革として、それが負担減として語られていることへの違和感に触れつつ、①良い人間関係の構築、②待遇の改善、③業務負担軽減、④働く意欲の創造を要素として挙げておられる。すなわち保育者が働き続けるには、負担を減らすということばかりでなく、楽しさを感じて継続したくなるための仕組み作りが重要である。その中で新人や若手の主体性が芽生えてきて、そのアイデアを行事のあり方の見直しにつなげたことも語られている。それは、既存の枠だけに留まらず今必要とされることに向き合う姿勢でもある。お祖母様が園を認可外保育施設として立ち上げられた際の信念とも、どこか通じるように思われる。

② 人を大切にする保育マネジメント

受講者からの質問10に対し「子どもの最善の利益」を考慮しつつも、保護者の方を向いたり、要領・指針に立脚したりする、そのような「信じるベクトルが多様であるということ」を園運営・経営の特殊性や独自性として語られている。同時にそこで働く保育者を大切にされ、「人柄のいい先生が集まっている」と語られる。「保育という営みが楽しいと思える保育者をどう作っていくか」「自分が役に立っているような感覚を持っている保育者をどう育てていくか」という課題意識にも表れているように、一人ひとり異なる人間としての保育者が働く場である。多様な立場の人々を尊重するということが、保育マネジメントの特徴の一つであるのだろう。そして吉田先生はそのようなマネジメントを中心的立場で担われる管理職として、「満面の笑顔」で職員を迎え、「人体モデル」の中でいう様々な役割を担いながら、保育者と「楽しく話す」。これによって、居心地良く働ける風土が醸成されていると感じられる。

③ 保育者とはどのような存在なのか

吉田先生が大切にされている「保育信条」について深く考えたい。現代においては、保育者の実践知という言葉にあるように、保育者ならではの知識や経験、すなわち「親」とは異なる側面への理解が進みつつある。保育者の社会的立場という点で、その理解は重要である。一方で保育者と「親」が全く異なるのではない。日々、子どもを「愛し」、時には親がしたくても、あるいは子が求めているも親ができないことを、代わってする存在でもある。そのことが、吉田先生ご自身の幼少期を振り返る語りからも感じられる。このような保育者の一面は、親に対する保育の「専門家」という構図では十分に見えてこない。保育者は専門家として育っていきながらも「子どもにとってかけがえのない存在」としてそばにおり、その居方にも個性がある。そのような保育の場の複雑さや豊かさについて、吉田先生の言葉を通じて改めて思い起こされた。

Ⅲ 実践報告：お茶大発子育て応援プロジェクト

～第1回 お茶大*のびのび子育てサロン～

中澤智子 山下智子 高橋陽子

お茶大発 子育て応援プロジェクト

第1回 お茶大*のびのび子育てサロン

日時 2023年6月25日(日) 雨天実施

午前の部 9:30 お茶大正門受付
10:00～11:30
(大学共通講義棟2-201+キャンパス内)

午後の部 13:00 お茶大正門受付
13:30～15:00
(大学共通講義棟2-201+キャンパス内)

対象 保育園・幼稚園・こども園などに通っていない4歳以下のお子さん(ごきょうだい可)と保護者様

参加費無料 *各回30組

お茶大のキャンパスの中に「お茶大*のびのび子育てサロン」を開きます。白や紫のアジサイの花がキレイに咲くキャンパスに遊びに来ませんか? 小さなお子さんとお母さん、お父さん、おにいちゃんやおねえさん、皆さんでおいでください。お待ちしております!

主催 お茶の水女子大学三園合同研究会(附属幼稚園・いずみナーサリー・こども園の保育者たち)
共催 専立大学法人お茶の水女子大学人間発達教育科学研究所 保育実践研究部門

内容 第1部(午前の部10:00-10:30 午後の部13:30-14:00)
お話と歌(季節と一緒に子育てを!) 会場: 大学共通講義棟2-201
*ミニ講演「子育ての中で大切にしたいこと」
*言葉遊び(お茶の水女子大学アカデミック・プロダクション特任教授)
*一緒に歌おう! 踊ろう!
*幼稚園・こども園・ナーサリーの先生たち
第2部(午後の部10:30-11:30 午後の部14:00-15:00)
*大学の教員とお楽しみ!
*お茶の水女子大学のクイズやクイズを見ながら教員!
*キャンパス内の所々に遊びのコーナー設置 何があるかな? お楽しみに!
*幼稚園・こども園・ナーサリーの先生たちがご案内します!

申し込み期間 2023年6月5日(月)～6月13日(火) ※申込者多数の場合は抽せんになります
※抽選結果は申込者のメールアドレス宛に6月15日までにお知らせいたします。
申し込み方法:下記の申し込みフォーム/QRコードからお申し込みください。

 <https://forms.office.com/r/DMXVXFC4v>

問い合わせ先: 下記の問い合わせフォーム/QRコードからお問い合わせください。
※運営にお時間がかかる場合がございます。ご了承ください。

 <https://forms.office.com/r/rq5HqYBC7T>

2023年6月25日(日) 太陽の輝く真夏のような暑さの中、「第1回 お茶大*のびのび子育てサロン」に参加する地域の乳幼児のいる家族がお茶の水女子大学に集いました。

お茶大発子育て応援プロジェクトは、学内保育施設である「いずみナーサリー」、「文京区立お茶の水女子大学こども園」「お茶の水女子大学附属幼稚園」の3園で行っている合同研究会のメンバーが中心となって実施したものです。

2023年3月に共同で作成した「お茶大発*のびのび子育て応援ブック」を、地域の乳幼児のいる家庭にお届けできないかと考えたことも、開催のきっかけとなりました。

地域の子育て中の方々に向けて行った、初めての取り組みについて報告いたします。

(1) 3園合同研究会とは…

3園合同研究会は、学内にある乳幼児施設(附属幼稚園・いずみナーサリー・こども園)の先生たちが参加する研究会です。保育マネジメントの先生方も関わっています。

2018年度より5年間開催されたこども園主催の「こども園フォーラム」に、附属幼稚園やナーサリーが協力したこと、以前よりナーサリーと附属幼稚園は研究会を一緒に行っていたこと、附属幼稚園が2歳児の様子を学ぶためにナーサリーやこども園を訪ねていたことなど、多くのことが絡み合い、2018年4



3園合同研究会(全体風景)

月に「3園合同研究会」と命名し発足しました。

一人ひとりの保育者が保育(子どもや遊びの様子)の写真を持ち寄り、3園混合4、5人のグループで写真に基づいて話し合いをする機会を年3～4回程度設定しています。話し合いの途中で、メンバーが入れ替わるワールドカフェ形式をとり入れたり、最後にはグループで話し合ったことを発表したりして、子どもを真ん中においた保育について考えを深めています。

(2) 「のびのび子育てサロン」実施まで

① プログラムを考える

地域の子育て中の家族に対してお茶の水女子大学として子育て支援ができないだろうかという声が上が
り、大学の幼児教育関係の先生や3園の先生たちがいて、一緒に遊んだり話をしたりしながら、安全・安
心感のあるキャンパスの中でゆったり過ごしてもらおうという流れになっていきました。

最初に大学の一室に集ってもらい、このプロジェクトのことや子育ての楽しさを伝える宮里先生によ
るミニ講演会。その中で、「子育て応援ブック」についても話していただくことにしました。そして、「み
んなで歌うって楽しいよね、声を出すって心地よいよね」を感じていただこうと、ミニ講演会の後には歌
を歌うことにしました。

終了後中庭に移動してもらい、そこでは、3園の先生たちが、ちょっとした遊びのコーナーなどを設け
て待っています。コーナーについては、3園それぞれでアイデアを持ち寄り、決めることにしました。た
だし、0歳から大人までいることを意識し、また、参加してもよいし、参加しなくてもよい、そのような
雰囲気を出迎えることを決めました。

② 参加対象の検討

参加者の対象と何組までにするかということについて、最初は「保育園・幼稚園・こども園などに通っ
ていない4歳以下の子どもとその保護者」としていましたが、「兄や姉も参加可能。家族みんなで、同じ
時間、場所を共有してもらおう」という主旨に変え「保育園・幼稚園・こども園などに通っていない4歳
以下の子どもときょうだい、保護者」としました。

また、当日確保した部屋は300名ほど入れるので、最初は上限を各回50組としていましたが、新型コ
ロナウイルス感染症の心配が完全にはなくなっていなかったことや、初回であることで開催側も手探り
であることを考慮し、各回30組としました。

③ 広報活動

お茶の水女子大学ホームページへの掲載、文京区内の乳幼児施設や子育て支援施設等へチラシ配布をし
ました。

【文京区内のチラシ配布施設】

- ・ぴよぴよひろば（シビックセンター5階） ・子育て支援課
- ・子育てひろば 4か所（水道、西片、汐見、江戸川橋） ・教育センター
- ・区立図書館 10園 ・キッズルーム 4か所（シビックセンター、目白台、かごまち、茗荷谷）

<枚数> 各施設10枚～20枚

<配架期間> 2023年5月30日（火）頃～6月24日（土）頃まで

(3) 当日の様子

参加者 <午前の部>参加家族数28組 総数47名 子ども総数 33名
 (子ども内訳 0歳11名・1歳~17名・3歳~1名・小学生4名)
 <午後の部>参加家族数25組 総数45名 子ども総数 33名
 (子ども内訳 0歳3名・1歳~13名・3歳~15名・小学生2名)

スタッフ(3園の保育者たち)は、10年以上前に大学同窓会主催の催しで合唱した折に3園お揃いで作ったポロシャツを着て、この日を迎えました。受付(大学正門)・講演会会場(共通講義棟2号館2階)・道中・中庭という、担当ごとに、準備や当日の様子を報告します。

受付(大学正門)



前日の雨とは打って変わり晴天の中、ゆったりと家族が集まってきました。正門の守衛さんも、子どもたちの姿を見て「かわいいですね」と声をかけていました。受付でストラップを受け取り、三々五々会場に向かって行きました。帰りには、遊びのコーナーで作成したクルクル凧を嬉しそうに風になびかせ満足顔の子どもたち。保護者からは「とても楽しかったです!また是非伺いたいです!」と期待を込めた感想が寄せられました。

知り合い同士で参加し、正門で記念撮影をしている方もいました。回数を重ねることでお子さんや保護者の方々にとって有意義な場所と時になっていくのではないだろうかと思いました。

講演会会場(共通講義棟2号館2階)

会場前の廊下には「子育て歳時記(東京新聞連載で四季折々の出来事と子どもたちの姿を綴った随筆)」のパネルがあり、その隣にはカーペットを敷いて、おもちゃや絵本で遊べるようにしました。講演開始までの時間を、パネルを見たり遊んで過ごす家族、木の線路が気に入り最初から最後まで遊んでいる家族もいましたが、そばにスタッフもいて一緒に遊んだり話したりする中で「中に入らなきゃ」と気負わなくてよい会場作りになっていました。



講演が始まる前には、授業を受ける前のような緊張感が少々漂っていましたが、宮里先生の話が進むにつれて、参加者の肩の力が抜け表情がやわらいでいきました。私市先生(こども園元施設長)手作りのカエル人形が歌に合わせた軽快なリズムで踊るのに合わせて、お父さんやお母さんの膝に座った子どもがリズムにのって体を揺らし、笑い声がひろがっていきます。大人が楽しそうだと、小さな赤ちゃんもとっても楽しそうです。



歩ける子は階段教室を上ったり下ったり、前方に敷いたシートに座って遊んだりと自由に移動していました。収容人数の関係で会場となった大教室は階段教室のため、親子で一緒に過ごすには不向きではないか?という懸念も開催前はありましたが、階段があったことで、むしろ動きのある自



由で楽しい時間となったのではないかと思います。我が子を追いかけたり一緒に遊んだりしながら聞くことができる講演会、遊び聞き大歓迎、途中の出入りもご遠慮なく！の思いで開催した今回の講演会は、我が子がじっとしていなくて、といたたまれない思いをすることのない講演会になったように思います。全部聞けなくてもなんだか元気になった！と感じていただくことができたらいいなと思います。



道中

講演会が終わると学内散策の時間になります。くつろいだ表情で中庭へ移動。図書館前の池のカメを眺めたり、植え込みのダンゴ虫を探したり、お気に入りの木枝や葉っぱを拾ったり、案内係のスタッフとおしゃべりしながら、お子さんの興味や歩調に合わせた、のんびりゆったり気ままな道中でした。目的地に一直線ではない、ぶらぶら散歩の時間もいいなと感じる機会になっていれば嬉しいです。



中庭

とても暑い日でしたが、建物に囲まれている中庭の特徴を活かし、日陰の場所を選んで、簡単にできる製作コーナーを2つ用意しました。

1つはクルクル凧作り。うずまきを描き、その線のとおり切って凧紐をつけるだけで出来上がりです。持って走るとクルクルと面白い動きをします。作ったらすぐに遊べることも嬉しく、風を受けて回る凧が並んでいるのを見るのも涼し気です。お子さんが描いたものをお母さんが切りながら「ハサミっていつから使えるんですか」と声をかけられることもありました。面と向かってする相談事ではなく、何かを作ったり手を動かしたりしながら、子育てのことを聞くことができるというのはいいなと思いました。



もう1つは、七夕の笹飾りです。短冊に願いごとを書いたり、小さなビニール袋にお花紙を入れた飾りを作って笹に飾り付けたり、和紙を色水に浸して染紙をしたりしました。小さい子は保護者の方と一緒に思い思いに好きなように描く一方で、小学生は熱心に願いごとを書いている姿も見られました。今日の遊びが家庭での遊びにつながっていくといいなと思い、七夕当日に家庭で飾れるように、お土産の短冊を渡すと喜んでくれました。



巨大な顔出しパネルは、子どもよりもお父さんやお母さんの方が張りきって写真撮影をしている姿が印象的でした。大人にとっても「ワクワクする！」と思える場になっていたのではないかと思います。

午後の部では、午前中日陰だったところがカンカン照りになり、急いでコーナーの場所を日陰に移すことになりましたが、午後の方が風通りがよく木陰に敷いたシートの上で絵本を読んだり、ブロックをしたり、寝転んだりと思い思いにくつろぐ姿が見られました。午後の時間帯はゴローンと寝転ぶ家族が増えました。何にもしないでゆっくり過ごす気持ちよさや心地よさを感じたり、空を見上げて大きく深呼吸をしたり心と体をゆるめる時間になったのではないかと思います。

(4) 実施後の振り返り

地域の乳幼児がいる家庭に向けて何かできないかと試行錯誤して考え出し、実現したこの日のことを、小さい人たちときょうだい、保護者の方々に好評だったことを感じながら、スタッフで振り返りをしました。

✿ 実施について

お茶の水女子大学にある、いずみナーサリーとこども園、幼稚園のそれぞれの特徴や、3園合同研究会の成果を活かして、地域の子育て支援が実現できたことはとても意義深く継続の重要性を実感しました。早速、次に向けての視点も持ちながら詳細内容の振り返りをしました。

また区の担当係長が当日ご来場くださり、「終始、温かく穏やかな空気に包まれた会だった印象です。第一部もちろん歌やカエルさん登場等親子で楽しめるよう工夫があって楽しかったですし、勉強になったのですが、特に印象深かったのは第二部です。図書館の池のカメをじーっと眺めている子、遊びのコーナーで色水の実験をしている子、木陰で絵本を読んでもらったり、落ちていたレモンを拾ったり、お父さん、お母さんに見守られながら自分のやりたいことをしっかり出来たあの時間はお子さんにとって、とても幸せな時間だったと感じます。親子の楽しそうな様子を見ていて私も幸せでした。お忙しい中、工作等の準備に当日の運営にと頭がさがります。参加させていただきありがとうございます。ありがとうございました。」という感想と、次回開催の期待を受けました。

✿ 開催内容について

◇ のんびり、急がず、三々五々に！

大学の講義室から中庭にやって来る親子が、誰にも急かされず途中の発見も楽しみながらゆっくりやって来る感じがよく、そういうコンセプトで実施したことが親子の姿につながったことが確認できました。来園者の笑顔が印象的だったことから、講演会や一緒につくること、保護者と保護者や保護者とスタッフが自然なかたちで話ができる姿が成果として挙げられました。

◇ 子どもも大人も動き出す感じが良い

講演会では保護者の方もゆったりと話を聞くことができ、子どもたちは遊んだり一緒に歌を歌ったり楽しい雰囲気が伝わってきました。とても暑い日でしたが、中庭は風通しが良くて木陰もあり、ラグマットの上でゴロゴロしたり、親子で一緒に作って遊んだり、散策したりと、いろんな過ごし方ができてとても楽しそうでした。特に「クルクル凧」は見た目にも動きがあって、動きが引き出され、子どもも大人も動き出す感じがよかったですね！と話題になりました。

◇ ラグマットを敷くとそこが居場所になる

ラグマットを敷いたことで、のんびりと絵本を見たり保護者同士でおしゃべりをしたりと、とても心地よい場所となり穏やかな時間が流れていました。参加した教員も時折子どもたちと一緒に遊んだり話を楽しんだりとても楽しい時間となりました。保護者の方々とお子さんの好きなものの話や、お茶の水女子大学のこと、子育てで現在感じている悩みなどを聞くことが出来、大変貴重な機会となりました。また、保護者の方々から充実した気持ちが伝わってきたことと2回目を楽しみとの声を沢山いただき、とても嬉しく実施継続の思いを確認し合いました。

✿ 開催時期や時間について

- ・今回は、6月下旬で梅雨の時期での開催となり、当日の暑さを心配しました。この時期はどうしても自宅から親子で外に出にくい時期ですので、良かった面もあるかと思いましたが、参加しやすい季節の開催が良いとの意見がありました。
- ・時間帯は、午後の時間がお昼寝の時間と重なり早めに帰られる方もいました。午前に2回実施など参加しやすい時間設定などを考えていく必要性が出ました。

✿ 場所について

- ・大学の講義室での講演は、場所がどうかと悩みましたが、遊びのコーナーや座れるスペースが工夫されていて、少しでも一緒に歌ったり遊んだり出来良かったと思います。また、会場にバギーごと入れたことでも保護者の方々が安心できたのではないかと思います。
- ・中庭は、風通しが良くて木陰もあり自然を感じながら、ラグマットの上でくつろげ、子どもと大人、大人同士の距離が近くなり過ごしやすい場所であることが伺えました。
- ・おむつ替えの場所は、学内案内図をお渡ししました。

✿ 安全について

当日は、けが等の対応として保険に加入しました。お子さんや保護者の方もけがをすることなく、無事に実施できました

② 参加者の声（アンケート結果より）

配付資料に二次元バーコードを掲携し、それぞれのタイミングで答えていただきました。アンケートに記入された意見を以下の項目でまとめました。

ア：子育てサロンについて

- ・歌や工作、お絵描き、絵本などを通し、子どもの楽しそうな姿をたくさん見られて嬉しかった。
- ・大学内の散策を通して、ゆっくりと自然に触れ季節を感じながら子どもと発見を楽しめて嬉しかった。
- ・園が用意した遊びを通して、身近なもので作ることでのおもちゃなど、遊びのヒントを得られた。
- ・アクティビティが豊富で、展示や講演も大変面白かった。親も“感度”が高まり、子ども“から”感性を磨かせてもらうことができるのだと思うと、これからの子育てがより楽しみになった。
- ・実践的なお話（日常的な声かけや、発達面で気をつけることなど）も聞きたかった。
- ・講演中も子どもが楽しめるような雰囲気作りをされており、遊ばせながら話を聞いてよかった。
- ・子どもを第一に考えた環境作りや先生方の声掛けがとても嬉しく、オンデマンドで拝見していた先生方と直接関わることができて、関わり方を学ばせてもらうこともあり、前向きな関わりが嬉しかった。
- ・兄弟・姉妹でも参加できたことがよかった。
- ・月齢が低かったお子さんがベビーカーでの移動と講義室での過ごし方に少し不都合があった。
- ・講演を拝聴するパートと、外に出て遊ぶパートと、メリハリがあり、内容も濃く、時間配分も丁度よいと感じた。

イ：お子さんは何を感じて何を楽しんでいましたか？

- ・知らないところに来たこと、お歌を聴いたことなど全て刺激を受けとってくれていたと思う。
- ・お茶大の中を散歩し、緑豊かな広い場所で季節を感じながら、豊富な植物や虫、亀や鯉などの生き物などを観察したり、触れ合ったりしたこと。いつもよりいろんな感覚が刺激されて楽しそうだった。中庭のレジャーシートを利用させていただき、初めて外で寝転ばせてみたところ、草を触ったり、土や足のゴロゴロした感触を背中を感じたりして、「はじめて」を楽しんでいたのではないかと思う。
- ・笹の葉と短冊を見て、触れることで、はじめての「七夕」を感じ、この季節ならではの行事を楽しんでいた。
- ・待ち時間にも遊ぶスペースがあり素敵なおもちゃや絵本を楽しんでいた。ビーズや空き缶のフタを入れたペットボトルの音が気に入ったようで何度も振っていた。
- ・お絵描きや工作。ものを作ることが新鮮だった様子で、立体のものに触れ、感覚が鋭くなったようにも感じる。翌日から立体のおもちゃで遊ぶことが増え、楽しそうにしている。開放的な環境でいろいろな製作に取り組み、自分でやってみながら、その過程や完成した達成感、それを使って遊び、風やお日様に照らされてできる影などの自然を感じ、不思議を感じていた。
- ・無理のない（あれはダメ、これはダメというようなことのない）優しい雰囲気の中で、両親と一緒に過ごす時間。
- ・一緒に楽しんでくださる先生方の優しさ・温かさを感じ、自由にのびのび遊べる楽しさを感じていた。
- ・お兄さんお姉さん、自分より小さな赤ちゃんなど、たくさんの新しいお友達と同じ空間にいたため、周りのみんなの様子をじっくり見ていた。普段、同世代の子供たちと関わる機会がなく、また大勢の人と空間を共にすることも珍しいため、いつも以上に周りを観察している様子だった。周りの様子を見ながら、時間やゴールを気にせずに自分のやりたいことを思う存分に楽しみ、お友達と共有することを喜んでいた。

ウ：保護者の方は何を楽しみましたか？

- ・学内を楽しそうに走り、いろいろなものを自分から進んで見つけに行くなど、子どもがのびのびしている姿や成長が嬉しかった。自分の想像とは違う楽しみ方をしている我が子を見て、子どもの想像力に驚いた。
- ・大学構内の散策をしながら子どもと共に綺麗な花や鯉、亀、虫などの生き物の観察をしたり、一緒に寝転んで久しぶりに青空を見上げるなど都会の真ん中で久しぶりに自然を楽しめた。子どもたちが興味を持つポイントがいくつもある事に気づき、子どもたちと一緒に新たな発見を楽しんだ。もっと自然に触れたい。
- ・顔出しパネルやレジャーシートでのピクニックなど、家庭ではできない遊び。また、空のペットボトルに拾った木の実や枝を入れること、折り紙で作った蛙、短冊作りなど、身の回りにあるものを使って、子どもがわくわくする仕掛けを作る大切さを改めて感じ、試してみたいと思った。
- ・先生方が子どもの興味を持った瞬間や何かを感じている瞬間にすぐに気付き声をかけてくださった事も嬉しかった。子どもに対する場を与えるが強制せず見守る、自由に過ごさせる接し方が参考になった。

親の都合で子どもを急がせてしまったり、後片付けや周りの目を気にしてしまい「ダメ」「やめて」と言って静止してしまうことが多い毎日だが、親が心に余裕を持ち、時間やゴールを気にしないことによって、のびのびと過ごす姿を見ることができ、私たち親を最も楽しませてくれることに気がついた。

- ・子育て中は感じる感度が上がるという講師の言葉を聞き、子どもが生まれてから見えていた景色の捉え方が変わったことを改めて感じ、子どもと一緒に日々小さな発見を体感できることの幸せを実感できた。
- ・他の家族や先生方と触れ合うことを楽しんだ。近しい年齢の子どもを育てている方々と話すことが出来る機会が得られる事は参考になってとてもありがたい。

エ：次回の子育てサロンについての要望その他

- ・暑かったので時期や対策を検討していただきたい。また、平日開催もあると嬉しい。
- ・開催する季節に合わせた内容があると楽しみやすいかと思う。
- ・セミナーや会場で伺ったおすすめの本や、実際に幼稚園で園児に人気の手遊び歌等、年齢別の感じ方、遊び方なども教えて欲しかった。
- ・実際に保育所やこども園、ナーサリー内部を見せていただきたい。また各園の先生方にお話を聞く時間を取っていただけるといいなと感じた。
- ・親向けの子育て講義（ハードルが高そうだが、講義の間子どもを預かってくださると嬉しい）
- ・子育ての感動話など、子育て経験者のリアルを聞きたい。
- ・事前に子育てでの困り事などをアンケートを行い、それについて先生方にお話してほしい。
- ・自然豊かな大学のキャンパスを活かした体験ができれば楽しいのではないかと思った。草花や昆虫の図鑑を手にしながら、構内を散策させていただける機会があると嬉しいなと思います。
- ・今後もぜひ歳の離れた姉妹が参加できるとありがたい。未就園児以外も参加できるようにしてほしい。
- ・もう少し遊びの時間が欲しかった。より多くの遊びや学びの場を設けていただけたら嬉しい。
- ・盛りだくさんのイベント。笑顔は大切だと再認識し、もう一度子どもの目線でゆっくり過ごす時間を大切にしようと思った。講義中の子どもの目線からの写真が、すごく素敵なアングルだったので、真似してみようと思った。
- ・宮里先生の講演、子育て応援BOOK、マイペースな我が子を優しく声をかけ、見守ってくださった先生方、すべてに感謝の気持ちでいっぱい。本イベントを通じて、移りゆく季節を感じながら、私自身も改めて、ゆっくり・のびのびと我が子を見守れたらと感じた。

(5) 今後に向けて

参加者から、もっと大学の自然に触れたい、先生たちと話をしたい、いろいろな遊びのヒントが欲しいなど、次回を期待する声を多数いただきました。のんびりした雰囲気がよかった、他の家族や先生たちとの関わりが楽しかった、子どもの楽しそうな姿を見られて嬉しかった、子育てを見直すきっかけの言葉をいただけたなど、参加者の声からは前向きに子育てに向き合おうとする気持ちが伝わってきました。

またスタッフとして関わった3園の保育者側としては、一緒の時間・空間に身を置き、小さい人のいる「家族」を身近に感じることで、保育実践や子ども理解、保護者支援について、深く考えることにつながりました。

今後は、親子であそび歌を楽しむ「第2回お茶大*のびのび子育てサロン」の開催など、さまざまな取り組みを計画しています。3園の保育者と保育マネジメントの大学の先生方とで協力し、子育て真っ最中の親と子どもと一緒に、大学のキャンパスを活用したのびのび子育てサロンを開催し、その成果を発信していきたいと考えています。

IV プロジェクト成果の記録(2022.10-2023.11)

開催イベント等	
<p>第7回 お茶大こどもフォーラム 2023年3月21日(火) 全体会(オンライン開催) ①保育マネジメント研究の概要と経過説明 ②3園合同研究会からの報告 ③対話:「こどもむら」の今から「保育マネジメント」の明日が見える 分科会(オンデマンド配信) 「やりたい!」が発揮される生活 0~5歳児の姿から」など5分科会 【主催】お茶の水女子大学 保育マネジメント研究会</p>	<p>保育マネジメント研究会の成果報告の機会として実施した。 全体会では、保育マネジメント研究の概要と経過説明、3園合同研究会で行っている「保育の語り合い」について実際の例を示しながら報告、対話では、こどもむら理事長柿沼平太郎氏をゲストに招き、保育マネジメントの在り方や可能性について語り合った。 オンデマンド配信では、保育実践にかかわる5つの話題<遊び・子育て支援・食・絵本・創る>について配信し、多くの視聴を得た。</p>
<p>第1回 お茶大発 子育て応援プロジェクト お茶大*のびのび子育てサロン 2023年6月25日(日), お茶の水女子大学共通講義棟2-201及びキャンパス内にて開催 【主催】お茶の水女子大学3園合同研究会</p>	<p>お茶の水女子大学附属幼稚園・いずみナーサリー・こども園の保育者たちが、「こどもまんなかの社会」を実現するために、地域の家族を対象に子育て支援の取り組みを行った。 <詳細は、P79~P87に記載></p>
<p>国際シンポジウム「世界の幼児教育は、今—UNESCO/タシュケント国際幼児教育会議の成果から—」 2023年7月21日(金), オンライン開催 【主催】お茶の水女子大学人間発達教育科学研究所</p>	<p>ユネスコ本部 教育2030部門ディレクター 林川眞紀氏と、ユネスコ本部 教育プログラム専門官兼グローバル幼児教育アドバイザー ロカヤ・フォル・ディワラ氏を招待して、世界の幼児教育について講演していただき、討議を行った。</p>
<p>暮らしの中で楽しむ乳幼児の運動遊び 2023年9月22日(金), お茶の水女子大学附属小学校体育館にて開催 【主催】お茶の水女子大学 保育マネジメント研究会</p>	<p>教育関係者、研究者、学生、スポーツ指導者等、乳幼児の運動遊びに関心がある方々を対象に米国・ウエスタンコロラド大学より講師を招き、講演ならびに【moffn】(フワフワボール)を使ったワークショップを行った。</p>

論文・著書

<p>小玉亮子・一見真理子編, 2022, 『幼児教育史研究の新地平 幼児教育の現代史』 萌文書林.</p>	<p>幼児教育史学会監修のもと、幼児教育の現代史について20世紀初頭から現代に至る100年余りを概観した論文集。小玉亮子「20世紀初頭のドイツにおける幼児教育の展開—ペスタロッチ・フレーベルハウスに焦点をあてて—」と松島のり子「保育所の対象・目的を規定した「保育に欠ける」をめぐる解釈の変遷」が所収されている。</p>
<p>杉浦真紀子, 2023, 「エディンバラ訪問記～フレーベルの教育を大切に考える園・学校を訪ねて～」, 『幼児の教育』 122(2), フレーベル館, pp. 42-47.</p>	<p>2022年8月下旬、イギリス・スコットランドで行われたEECERA（欧州乳幼児教育学会）に参加した際に、エディンバラの教育施設を訪問する機会を得た。スコットランドにおけるフレーベル主義の在り方や教育環境、また教育の評価の在り方等について、実際に見たことや現地の教員の話から学んだことをまとめ、報告した。</p>
<p>宮里暁美, 2023, 『ふしぎはっけん!たんきゅうブック アート編 (ふしぎはっけん!たんきゅうブック)』, 文理. 監修: 宮里暁美 著者: 宮里暁美・丸山素直</p>	<p>身近な環境と出会い、関わり、不思議を味わう子どもたちを応援する体験型の書籍である。光や影、自然など、日常の中で出会うものに焦点をあて、「アート」の視点に立った活動を提案している。家庭や園で活用されることが期待される。</p>
<p>宮里暁美, 2023, 『ふしぎはっけん!たんきゅうブック かがく編 (ふしぎはっけん!たんきゅうブック)』, 文理. 監修: 宮里暁美 著者: 宮里暁美・土谷香菜子</p>	<p>身近な環境との関わりの中での探究に焦点を当てた書籍である。「かがく」の視点に立ち、不思議を感じ、探究していくための提案をしている。身近にあるもので探究するアイデアを豊富に掲載しており、感じる、考える体験が期待される。</p>
<p>宮里暁美, 2023, 『今この子は何を感じている?～0歳児の育ちを支える視点～』 ひかりのくに. 監修: 無藤隆 著者: 宮里暁美・大方美香</p>	<p>文京区立お茶の水女子大学こども園の実践例をもとに、0歳児保育の意義と可能性について提案した。乳児保育の「3つの視点」、一人ひとりの育ちの物語、0歳児保育での悩みQ&A、の三部構成となっている。</p>
<p>Takahashi, Y., 2023, <i>Grandes Objetivos e Prática Educativa do Jardim de Infância da Universidade de Ochanomizu. Cadernos de Educação de Infância, 129, APEI — Associação de Profissionais de Educação de Infância, pp. 29-33.</i></p>	<p>2022年秋にポルトガル教育使節団が来園したことをきっかけに、翌年5月にポルトガルでのオンライン研修セミナーに登壇、その後「保育ジャーナル」(<i>Cadernos de Educação de Infância</i>)という幼児教育雑誌に寄稿した。子どもへの願い(教育目標)、遊びの中に見られる学びや教師の姿勢、保護者との連携など保育マネジメントに関わることを話題とした。</p>

学会発表・招待講演

<p>小玉亮子, 2022, 「指定討論」, 東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策センター『「レッジョ・エミリアの幼児教育の学び方を学ぶ: スウェーデンのレッジョ・インスピレーション」シンポジウム報告書』, pp. 17-21.</p>	<p>ストックホルム大学名誉教授のグニラ・ダールベリが講演した、レッジョ・エミリアにインスピレーションを受けて幼児教育の刷新を行ってきたスウェーデンの取り組みについて、日本の文脈からコメントをした。</p>
<p>小玉亮子, 2022, 「戦争と復興の時代の幼児教育について」幼児教育史学会第18回大会シンポジウム, 東洋英和女学院大学 (シンポジウム報告).</p>	<p>幼児教育史学会監修の論文集の刊行を記念して開催された学会シンポジウムで、現在、幼児教育の現代史を取り上げる必要性と意義について、報告した。</p>
<p>小玉亮子, 2023, 「『対話を通して考える』について考える-レッジョ・エミリア市立幼児学校が提起する課題を考えるために」, 日本家庭科教育学会2022年度セミナー (招待講演).</p>	<p>家庭科教育学会のセミナーで講師として、家庭科実践とレッジョ・エミリアの幼児学校における探求との構造的類似点について分析し、探求活動の可能性を論じた。</p>
<p>佐藤寛子・佐々木麻美・伊藤綾子, 2023, 「子どもを真ん中に保育を考えるⅡ～遊び心を手がかりにして～」, 日本保育学会第76回大会, 熊本・熊本学園大学, オンライン, 2023年5月13-14日, (自主シンポジウム).</p>	<p>子どもの生きる世界を感じつつ、保育者がどのような心もちで子どもと関わればよいのか、保育者の語りを通して考察した。「遊び心」を「ゆとりのある心もち」と捉えたものの、遊び心を持つと必死になると、下心になりかねないという話題にもなり、参会者も含めた豊かな対話の時間となった。</p>
<p>杉浦真紀子・谷地理沙・渡邊満美, 2023, 「子どもを真ん中に保育を考えるⅢ～ぐちゃぐちゃと過ごす中で思うこと、4歳児と保健室～」, 日本保育学会第76回大会, 熊本・熊本学園大学, オンライン, 2023年5月13-14日, (自主シンポジウム).</p>	<p>4歳児担任が語った言葉「子どもの表す姿がぐちゃぐちゃで、自分も保育もぐちゃぐちゃ」に端を発している。ぐちゃぐちゃと過ごすことの意味、そこにある大切なことについて考えつつ、そばにある保健室(養護教諭)から見える4歳児の育ちや保育者の姿、子どもの暮らしと共にある保健室のありようについても考え語り合った。</p>
<p>高橋陽子・灰谷知子, 2023, 「保護者と副園長と語り合うことの意味を探る～保護者・保育者の変容に着目して～」, 日本保育学会第76回大会, 熊本・熊本学園大学, オンライン, 2023年5月13-14日, (口頭発表).</p>	<p>保護者の安心を支えるために現在行っている副園長と保護者の懇談「ホットモタイム」を保護者と担任の視点で再考した。保護者からは、異年齢学年の保護者と語り合い、前後の育ちに思いを馳せることで安心できる、担任からは、今、必要な援助を考えるきっかけとなることが分析でき、どちらにとっても有用性が認められた。</p>

<p>内海緒香・川辺尚子・辻谷真知子・宮里暁美, 2023, 「[5つの視点] を活用した研修—デザインプロセスと創発的評価—」, 日本保育学会第76回大会, 熊本・熊本学園大学, オンライン, 2023年5月13-14日, (ポスター発表).</p>	<p>「5つの視点」を用いた園内研修における対話の中で、保育者は園の理念、子どもを中心に置いた「つながる」生活、すなわち保育の連続性を想起し再発見するとともに、自園の保育の意義について確認し合った。語られた思考習慣は、熟練した保育者の間で暗黙に共有された知識であり、その表明は、新参者にとっての状況に埋め込まれた学習機会となっていた。そこに保育の連続性が担保されていたと考えられる。</p>
<p>宮里暁美・浜口順子・松島のり子・辻谷真知子・内海緒香, 2023, 「明日の保育を拓く「保育マネジメント」の在り方 (2)～島の自然と文化を生かした園運営者の語りから捉えられたこと～」, 日本保育学会第76回大会, 熊本・熊本学園大学, オンライン, 2023年5月13-14日, (ポスター発表).</p>	<p>人口約5万人の自治体において新設園であるR保育園の園長B氏の語りを手がかりとして、「保育マネジメント」が展開される過程の特徴を、当事者本人が物語る内容、言説から検討し、保育マネジメントの展開におけるリーダーの在り方を検討した。</p>
<p>森真理・刑部育子・植村朋弘・郡司明子・藤田寿伸・津田純佳, 2023, 「『アートと創造性』の可能性—レジョエミリアのアトリエスタの語りから—」, 日本保育学会第76回大会, 熊本・熊本学園大学, オンライン, 2023年5月13-14日, (シンポジウム)</p>	<p>本シンポジウムは現在翻訳中のVecchi (2010) の”Art & Creativity”から見出された保育実践におけるアトリエの可能性を議論している。とくに刑部はその中でも“Visible Listening“を担当し、話題提供者として保育におけるドキュメンテーションとは何かを論じた。</p>
<p>宮里暁美, 2023, 「子どもの世界の探究～耳をすまして目をこらすことから～」日本子ども療育支援研究会, オンライン, 2023年6月25日.</p>	<p>小児医療では様々な職種がそれぞれの立場から子どもの声や気持ちを大切にして支援が行われている。「子どもの声に根ざした“子どもまんなか”医療」の発展を考える研究会において、子どもの思いに寄り添う援助について提案した。</p>
<p>KODAMA, Ryoko, TAKAHASHI, Yoko, SATO, Hiroko, & SUGIURA, Makiko, “Development of interactive map recordings and documentation” PECERA 2023, Hotel Grand Inna Kuta Bali, 7-9 July 2023, poster.</p>	<p>お茶の水女子大学附属幼稚園において開発している対話による記録の実践とその成果について、PECERA (太平洋幼児教育学会大会, バリ・インドネシア) で、ポスター発表を行った。</p>
<p>宮里暁美, 2023, 「自然の中で育つ子どもたち～遊んで、感じて、大きくなる」, つるおか森の保育フォーラム, 山形, 2023年7月9日.</p>	<p>次世代を担う子どもたちの豊かな感性や健康な心身を養うために、森林や自然環境を活用した具体的方策についての情報収集や活動支援、研究を行っている研究会が主催するフォーラムで、乳幼児期における自然体験の重要性について講演した。</p>

<p>宮里暁美, 2023, 「SDGsを実践する力を育む教育者の役割」第14回ポピンズ国際乳幼児教育学シンポジウムSDGs for Children ~ SDGsが広げる子どもの選択肢~, アメリカ・日本, オンライン, 2023年7月15日.</p>	<p>保育の実際場面の中に見られるSDGsの取り組みを紹介し、SDGsを実践する力を育む教育者の役割について提案した。シンポジウムでは、国内外の実践の中から「食」に焦点を当てSDGsの可能性について討議した。</p>
<p>宮里暁美, 2023, 「2歳児保育の在り方について」令和5年度教育研究大会分科会講師, 東京都私立幼稚園教育研修会, 2023年7月26日.</p>	<p>低年齢児からの保育が広がる中で、課題となっている「2歳児保育」について、保護者支援の観点と集団保育の意義の両面から話題提供をした。参加者の討議を支え、学びの見える化を提案した。</p>
<p>宮里暁美, 2023, 「保育士 未来の働き方」あたらしい保育のイニシアチブ, シンポジスト, 2023年9月10日.</p>	<p>保育関係者が既存の制度や事業の枠にとらわれず、未来の保育ビジョンを共に描き、喜び合い、議論する場を作ることを目的に立ち上げられたプロジェクトにおいて「保育士の未来の働き方」について実践に基づいた提案を行った。</p>
<p>小玉亮子, 2023, 「幼児教育と公共性—レッジョ・エミリア 市立幼児学校の思想と実践から—」(日本学術会議心理学・教育学委員会乳幼児発達・保育分科会、日本学術会議心理学・教育学委員会排除包摂と教育分科会主催シンポジウム 子ども政策の総合化を考えるⅢ: 保育・幼児教育の公共性), オンライン, 2023年9月24日, シンポジスト</p>	<p>幼児教育と公共性をテーマとした学術会議主催のシンポジウムで、「レッジョ・エミリア-市立幼児学校の思想と実践から」というタイトルで、レッジョ・エミリアの幼児教育が、公共のフォーラムとして成立し、展開し続けていることについて、特に、子どもと保護者と教師の三者の権利が対等に認められていることに注目して報告した。</p>

作品

<p>刑部育子・桐山瞭子・栗原啓祥・郡司明子・小崎美希・小沼律子・斎藤あすみ・柴谷あかね・瀧田節子・長倉万里絵・浜口順子・堀井武彦・町田百合佳・丸山素直・宮里暁美・柳澤佳奈子・いずみナーサリー・お茶の水女子大学附属幼稚園・お茶の水女子大学こども園(2023). 『LIFE×ART 2022: 記録展—子どもにふれる—』.(刑部育子・小沼律子 編). お茶の水女子大学アート実践研究会. 編集デザイン・印刷 ニアカリ 岡田恵利子. 2月 全24頁</p>	<p>本冊子は『LIFE×ART 2022: 記録展—子どもにふれる—』の展覧会カタログとして制作したものである。すべての出展者たちが、自分の作品に言葉を添えて紹介している。今回のカタログでは「記録」をテーマにそれぞれの作者が考える記録とは何かを形にし、また考えた証としてカタログとしてまとめられた。</p>
---	--

<p>宮里暁美・高橋陽子・中澤智子・山下智子・いずみナーサリー・お茶の水女子大学附属幼稚園・お茶の水女子大学こども園（2023）.『お茶大発 子育て応援 BOOK のびのび子育て』.制作・編集国立大学法人お茶の水女子大学人間発達教育科学研究所 保育・教育実践研究部門. イラスト須永華枝 猪股恵理 装丁デザイン和泉誠（株式会社なーと）, 全48頁</p>	<p>子育て中の保護者を対象に、附属幼稚園、いずみナーサリー、文京区立お茶の水女子大学こども園の保育者と大学教員が協力し、保育のエピソードを織り込み、子育てを応援する小冊子を作成した。</p>
---	--

開講科目

大学院人間文化創成科学研究科博士前期課程人間発達科学専攻保育・児童学コース

開講年度	科目名	受講院生	科目等履修生
2022年度後期	保育実践リーダーシップ論演習	3名	1名
2023年度前期	保育マネジメント論特論	8名	2名
2023年度後期	保育マネジメント論演習	3名	5名

V プロジェクトメンバー一覧

メンバー

内海 緒香	(お茶の水女子大学人間発達教育科学研究所 特任准教授)
菊地 知子	(お茶の水女子大学いずみナーサリー 主任保育士：2021年度まで)
刑部 育子	(お茶の水女子大学基幹研究院人間科学系 教授)
小玉 亮子	(お茶の水女子大学基幹研究院人間科学系 教授)
高橋 陽子	(お茶の水女子大学附属幼稚園 副園長)
辻谷 真知子	(お茶の水女子大学基幹研究院人間科学系 助教)
中澤 智子	(お茶の水女子大学いずみナーサリー 主任保育士：2022年度から)
浜口 順子	(お茶の水女子大学基幹研究院人間科学系 教授)
松島 のり子	(お茶の水女子大学基幹研究院人間科学系 講師)
宮里 暁美	(お茶の水女子大学アカデミック・プロダクション 寄附講座教授)
山下 智子	(お茶の水女子大学こども園 施設長)

※所属・職は2023年12月現在もしくはプロジェクト所属時点

運営委員会サポート

2021年度

藤谷 未央 (お茶の水女子大学大学院人間文化創成科学研究科 博士後期課程)

2022年度

横山 愛 (お茶の水女子大学大学院人間文化創成科学研究科 博士後期課程)

2023年度

小坂田 摩由 (お茶の水女子大学大学院人間文化創成科学研究科 博士後期課程)

※所属はプロジェクト所属時点

編集後記

「保育マネジメントとは何か」という問いを抱え、学びを深める日々を過ごしています。園運営の渦中で、次の一步をどのように踏み出すかという決断が迫られる局面で、園運営者として何を選択しどのように歩み続けられたのか、というそれぞれの物語に心震えました。一人一人違う決断の仕方と歩み方の中にその人が現れています。生み出され続ける保育マネジメントの実際がここにあります。ご協力いただきました皆様に感謝申し上げます。(M・A)

「保育マネジメント」に近づくために調べたり考えたりしているはずであるのに、調べれば調べるほど、考えれば考えるほど、そして、知れば知るほど、「保育マネジメント」が遠のくような気がしています。それは、幾度となく、単純でたやすく為せるものではないと感じさせる事実、直面しているからかもしれません。もしも、本書をとおして同じ感覚／感想をもたれた方がいらしたら、お詫び方々(?)ぜひ語り合う機会をもたせていただけますとうれしく思います。(M・N)

第1号に引き続き、保育の場の多様さや奥深さを改めて考えさせていただく機会となりました。園の変革期にマネジメントを担って来られた先生方の語りを読ませていただくことを通して、自分が日頃の授業や研究そして日常生活も含めて悩み考えていることについても様々な助言をいただいたように思います。本冊子を通して、保育に関わる様々な立場の方々と学びを共有し、考えを深め続けていくことができましたら幸いです。(T・M)

本ブックレットに掲載した写真はすべて承諾を得ています。

刊行に際しましては、能登印刷株式会社 関友生さま、蔡佩容さま、伴久美子さまに大変お世話になりました。ここに記して感謝申し上げます。

お茶の水女子大学 保育マネジメント ブックレット vol.2 — 保育マネジメントの現状と展望 2 —

発行日	2024年3月15日
編集	国立大学法人お茶の水女子大学 保育マネジメント研究会
発行	お茶の水女子大学附属図書館 (E-bookサービス) 〒112-8610 東京都文京区大塚2丁目1番1号 https://www.lib.ocha.ac.jp/ 電話 03-5978-5835 FAX 03-5978-5849
印刷	能登印刷株式会社 〒920-0855 石川県金沢市武蔵町7番10号 ISBN978-4-904793-31-2

