

保育者等の職場定着に及ぼす園長・所長のリーダーシップの影響
——分散型リーダーシップ概念に着目した個人と園のマルチレベル分析——

氏名 小林 佳美

保育の量的拡大と質の保証が保育領域における社会的な課題となっている昨今、保育人材の慢性的な不足が、その課題解決を阻害する要因となっていることが指摘されてきた。そのため、日本における保育の担い手確保政策は2013年に本格化し、今日に至っているが、公的統計や先行研究から把握できる保育労働セクターの様相は「欠員の連鎖反応」に近い状況が起きていることが推察され、問題解決に近づいているとは言い難い。また、この担い手不足の問題への政策対応として、施設を通じた財政支援スキームのもと、保育者等の個々の経験年数や研修受講と連動した処遇改善を図る方針が示されている。つまり、保育施設の経営者や園長・所長が発揮するリーダーシップが重視されるかたちで、保育の量と質の拡充施策が展開されていると捉えることができるだろう。一方、保育労働セクターをとりまく環境を概観すると、1990年代後半以降、各施設に求められる機能、専門性が拡大・深化する中で、担い手不足が顕在化するという複雑化の様相を呈している。組織をとりまく外部・内部の環境が複雑化するほど、多様なステークホルダーの物事の見方や考え方の間に生じるコンフリクトを適切に制御し、外部環境の変化に柔軟な適応を可能とするために、リーダーの影響力の重要性が指摘されてきた。しかし、保育者等の就業行動と園長・所長のリーダーシップとの関連は、未だ研究の余地が残されてきた領域であると見られる。

そもそも保育の担い手不足は1960年代から指摘されてきた社会問題であり、もちろん離職の要因は多様に研究の蓄積が見られる。ただし、その調査・研究対象となってきたのは、保育施設で現に働いている保育者や、職場から退いている潜在保育者、或いは施設の園長・所長や管理職等であり、その視点ごとに異なる多様な離職要因が析出されてきた。しかし保育者・職員等の個人と、園長・所長のリーダーシップに由来する職場全体の雰囲気や、客観的な特性といった組織レベルの要因を結び付け、就業行動を規定する要因を検討することは、未だ十分に議論されているとは言い難いと思われる。そこで、本研究では、保育の担い手不足という社会問題の解決に寄与するために、組織要因としての園長・所長のリーダーシップが、個々の保育者等の職場定着に及ぼす影響についての示唆を得ることを目的とした。

全6章の研究概要は、第1章で、日本における保育の担い手不足の現状と、そこから生じる問題を概観したうえで、職場定着要因として園長・所長のリーダーシップに着目する必要性を提起した。そのうえで第2章では、分析の理論的パースペクティブを得るために、保育者の就業行動を取り巻く社会・経済的要因、及び保育者等の離職・定着研究から導かれる保育の仕事、職場固有の要因を析出した。続く第3章では、保育者の就業行動を取り巻く仕事・職場要因として近年、その有効性が指摘されている分散型リーダーシップ概念に着目して文献の整理を行っている。それらを踏まえて第4章では、分散型リーダーシップ概念を援用しつつ、園長・所長のリーダーシップと保育者等の定着との関連を検証するためのリサーチクエスチョンを定位し、第5章で操作仮説の検証と考察を行った。第6章では、分析結果を総合的に考察したうえで、本研究の課題と今後の展望を述べている。

各章の要旨は以下のとおりである。

なぜ、保育施設の園長・所長のリーダーシップに着目して保育者等の職場定着を検討すべきなのか。第一章では、この本研究の問題設定の妥当性を明確化するために、日本における保育の担い手不足の実態とそれに対応した政策動向を、公的統計、官公庁公表資料、及び先行研究の文献整理によって概観した。

その結果、子ども・子育て支援新制度施行以降、近年の保育者不足の状況は、欠員の連鎖反応の様相を思わせる職場間異動が問題であることが析出された。しかし、今日の保育の担い手確保政策の一環としての処遇改善等加算の制度は、保育者等の経験年数や研修受講歴を視覚化し、異なる職場への異動に際しても持ち運び可能(portable)な人的資本として活用できるような仕組みが強化されている。このような仕組みは、保育施設で働く保育者や調理職員、看護職が、専門職としての自律性を高め、職業キャリアの道筋を開く意味での利点があるだろう。しかし、その運用は各施設に委ねられており、従前にも増して、各施設の園長・所長によるリーダーシップやマネジメントが重視される動向にある。このことから、保育者・職員の職場定着につながる、園長・所長によるリーダーシップの在り様を問うことの必要性を提起している。

第2章では研究の理論的パースペクティブを得るために、女性一般労働者と比較した保育者の就業行動の特徴を概観したうえで、就業行動に影響を及ぼす社会・経済的要因、及び保育職特有の仕事・職場関連要因の順で、先行研究の知見を整理した。まず、公的統計で捉えられた日本の保育者の勤続年数は、女性全般の就業行動の変遷と相関して長くなる傾向があるものの、一貫して女性労働者全体の平均よりも短い傾向にあることが明らかになった。その要因として、新制度施行までの旧制度における民間施設給与等改善費(民改費)に見られる制度的誘因、及び「女性保育者の職業継続や保育経験の積み重ねの意味についてそれほど追求していなかった」(中田, 2003: 103)という指摘に象徴される保育職の社会的評価の観点から検討を行った。そのうえで、保育者等の離職・定着における先行研究から抽出された仕事・職場要因を、①人間関係、②役割曖昧性と自律性、③組織規模、④労働条件、⑤リーダーシップの観点から整理している。その結果として、教員・保育者等の職務満足、組織コミットメントとの関連で2000年以降、研究数が漸増してきた分散型リーダーシップ概念への分析視角を得ることとなった。

この「分散型リーダーシップ」とは何か、そして、なぜ昨今、学校や保育施設の経営研究で注目され、それが教員・保育者等の専門職種の職務満足を高める仕組みとして機能することにつながるのか。その解明が、続く第3章の目的である。まず、分散型リーダーシップ概念の源泉を参加型リーダーシップに見出し、人間関係論学派の研究群に遡って理論の生成、及び実社会で実用化された過程を整理し、教育・保育領域で応用されるに至った社会的背景と効果的に機能するための前提条件を検討している。結果として、分散型リーダーシップの核を成す参加型経営のスキームは、経営上の意思決定に組織内の全ての労働者が参画できるようにすることで、自主的に職務拡大へと動機付け、ひいては職務満足や生産性向上へとつなげるリーダーシップ手法として、価値付けられてきたことが把握できた。

また、欧米、日本の基幹産業、学校経営、保育施設等、それぞれの社会で分散型リーダーシップが活用される契機となった社会的背景を概観すると、雇用主や、社会から、労働者に求められる職務の量的・質的な拡大が挙げられている。例えば、学校経営研究で分散型リーダーシップ手法が欧米で着目されるようになったのは、1990年代以降、新自由主義的教育制度改革が進展し、標準化されたテストのスコアをもとにした質の保証、及び学校長の説明責任が強化されたことが社会的背景として浮上してきた。保育施設のリーダーシップ研究の領域でも、2000年前後のイギリスで分散型リーダーシップ概念が台頭したきっかけとして、保育制度改革による保育サービスの量的拡充と質保証政策の進展が背景にあったことが確認できた。従って、「なぜ近年、保育施設の経営・運営上で注目されているのか」という本章の問への示唆として、保育の「量」と「質」の両面での機能拡大が迫られた状況を背景に、園長・所長個人の資質に頼るカリスマ的、或いは交換型のリーダーシップでは対応できない多様な職務拡大要求に対して、

メンバー一人ひとりが、自律的に職務上の専門性を発揮することで、組織全体としての相乗効果と、個々の職務満足度が高まる手法である点が期待されたからではないかという考察に至っている。

さらに第3章では、分散型リーダーシップが教育・保育領域で機能する三つの条件として、①職場内の各メンバーが継続的・自発的に専門性向上のために学び合う習慣を必要とすること、②分散型リーダーシップ概念の前提として、リーダーの変革型リーダーシップ・スタイルを内包すること、③職場内のトップと下位グループ間の垂直方向、及び各実践グループ内での水平方向の信頼関係が必要となることという整理を行っている。

上記の分散型リーダーシップ概念の知見から示唆を受け、第4章では実証分析によって設定したリサーチクエスション(RQ)を、大きく五つの観点で示している。第一に、個人や組織の客観的特性を統制したうえで、組織レベルの園長・所長の分散型を指向したリーダーシップは、保育者等の定着に有効に機能するのかを明らかにすること。第二に、分散型リーダーシップ概念が内包する、リーダーの変革型リーダーシップ・スタイルで重視される園長・所長による明確なビジョン提示と、分散型リーダーシップの基底を成す園の意思決定への参加を促す水平的配慮に着目した。これらの園長・所長が示す園の方針を形づくるためのリーダーシップ行動(方向づけのリーダーシップ)が、職場内のメンバー間のコンフリクトを是正して定着へと結びつく可能性と条件を明らかにすること。第三に、専門職としての継続的な学びを保障するための園長・所長による教育のリーダーシップが、保育者等の定着に及ぼす影響、及び給与満足度が及ぼす交互作用効果を解明すること。第四に、保育者等が日々、身を置いて協働し、職務を遂行する実践グループ内の関係的信頼が、個々の定着に及ぼす効果を明らかにすること。そして第五は、この関係的信頼を醸成するために園長・所長のリーダーシップとして、各グループの実践における自律性を高めることが、個々の定着に結びつくことを実証することとした。

なお第4章では他に、実証分析の大枠を記述しており、保育者等の組織に対する安定的な愛着を捉える「組織コミットメント」と、その先行要因と言われる職務満足・不満足度を捉える「離職意思」を従属変数として、園長・所長によるリーダーシップ、実践グループにおける「関係的信頼」等の説明変数を、個人レベル(レベル1)と組織レベル(レベル2)に区分して投入するマルチレベル分析を行うこととした。その際、保育者の離職・定着研究で蓄積されてきた知見をもとに、組織や個人の客観的特性や、職務条件に対する認識もコントロールし、RQとして着目する要因間の関連を検討することとした。この分析に用いるデータのサンプリングは、2020年11月の1か月間、認可保育所、認定こども園の園長・所長、保育者等を対象に郵送留置・インターネット併用のアンケート形式で独自調査を行った。分析対象としたデータは、園長・所長88人と保育者等802人である。

また、園長・所長によるリーダーシップの指標は、分散型リーダーシップ概念を盛り込んで、保育施設における効果的なリーダーシップを論じているSiraj-Blatchford & Hallet(2014=2017)による「保育における効果的でケア的なリーダーシップ(Effective and Care Leadership in the Early Years Sector)」で示された四つの枠組み・八つのモデルを基本としている。さらに、学校経営や組織のトップ・リーダーの変革型リーダーシップの特徴(Podsakoff *et al.*, 1990; Yu *et al.*, 2002; Leithwood & Jantzi, 2006)との整合性を図り「変革的分散型リーダーシップ指標」(Transformational Distributed Leadership: TDL)として園長・所長のリーダーシップを変数化した。また、実践グループ内のフォーマル・インフォーマルなリーダーが作り出す「関係的信頼」(relational trust: RT)の変数化に際しては、Edwards-Groves *et al.* (2016)及び、Edwards-Groves & Grootenboe(2021)を参考に、相互人格的信

頼、相互行為的信頼、間主観的信頼、知的信頼、実用的信頼の 5 側面で構成される 7 項目を測定している。

リサーチクエスチョンに基づく第 5 章の分析・考察と、分析結果をもとにした第 6 章の総合考察は、概ね以下の三つに整理することができる。

一つ目が、RQ1 の検証結果に関連した園長・所長による変革的分散型リーダーシップの効果と、RQ4、5 の検証結果に基づく実践グループ内で関係的信頼(RT)に着目した考察である。

まず、RQ を検証する前の前提として、保育者・職員個々の年齢や勤続年数、残業や持ち帰り仕事も含めた仕事時間等が、個々の「組織コミットメント」や「離職意思」といった定着指標に影響を及ぼすことが明らかになった。また、「給与満足度」の職場内格差や、心理的負担なく産・育休を取得できる職場環境も、保育者等の定着指標にポジティブな効果を及ぼすことが確認されている。さらに、職務の範囲や仕事における役立ち感の明瞭さで構成される「職務明瞭度」も、保育者等の定着指標に正の影響を及ぼす。ただし、そうした個人・組織の客観的特性や職務条件に関する認識の影響を考慮したうえでも、園長・所長の変革的分散型リーダーシップ(TDL)に対する、肯定的な認識が高い園ほど、個々の保育者等の定着指標も高いという統計的に有意な正の関連が示された。なお、各園の園長・所長による TDL の級内相関係数(intraclass correlation coefficients: ICC)の検証からは、サンプル全体の分散の約 30%が園ごとの違いで説明できることが示唆されている。

ただし、園長・所長の TDL の代わりに、実践グループ内の関係的信頼(RT)を投入した場合の係数値の比較では、RT の影響力の方が大きくなる傾向が示唆されている。参加型、或いは分散型リーダーシップの概念では、トップ・リーダーは実践上の役割分担や目標設定等の自律性を、各実践グループに委ね、グループ・リーダーが連結ピンとなって、グループ内のメンバー個々の専門性に応じたリーダーシップを発揮しやすくすることで、労働者が職務や職場へのコミットメントを高めるプロセスが重視されてきた(Likert, 1961)。すなわち、日々の職務を実践する前線のグループ内で、個々の専門性に基づくリーダーシップを発揮できる状態をつくることで、労働者本人が仕事を通したやりがいを感じ、職務満足や組織コミットメントに結び付くということが期待されている。これらの知見から導かれる本研究の仮説検証の結果においても、RT は実践に関する「職務明瞭度」を高めることで、定着指標にポジティブな効果を及ぼす媒介効果が有意であった。一方、従来、離職要因として指摘されてきたなかには、給与への不満足や産休・育休取得の難しさといった、雇用主による整備が望まれる労働条件の問題がある。本研究の分析結果からも、園長・所長による TDL は、こうした労働条件の問題に正の効果を及ぼすことで、定着指標に影響を及ぼす媒介効果が有意であった。こうした RQ4、5 の検証結果を踏まえて、園長・所長が「実践」に関する自律性を第一線の各グループ・リーダーに委譲することが、個々の定着を促進するうえでも効果的であること、そして、労働条件への認識を高めることは園長・所長のリーダーシップに負うところが大きいという結論を示している。

二つ目は、RQ2 の検証結果に関連して、園長・所長による方向づけのリーダーシップが職場内コンフリクトを是正する可能性についての考察である。まず、職場内コンフリクトの影響として、「給与満足度」や「処遇改善等加算の実感」といった報酬に関する認識と職場定着の関連は、園レベルの平均の違いではなく、職場内の認識の差が影響を及ぼしていることが示された。この結果から、政府による人材確保策の一環として創設された処遇改善等加算Ⅱで新たに生み出される職位と処遇による組織内の序列化からは、制度の恩恵から外れる人たちの離職には視線が向けられていないのではないかとすることを指摘してい

る。

そのうえで、本研究の分析結果からは、給与満足度が職場内の平均よりも低いことで「組織コミットメント」が低くなる現象は、園長・所長の「ビジョンの明確さ」、及び「意見を言える雰囲気」づくりから構成される方向づけのリーダーシップとの有意な交互作用効果によって、是正される可能性があることが示唆されている。また、実践グループにおける価値観の違いの認識、すなわち間主観的信頼の低さが、「組織コミットメント」にもたらす負の影響についても、園長・所長が「ビジョンの明確さ」や「意見を言える雰囲気」を組織レベルで高めていくこととの交互作用効果により、是正される可能性が示唆されている。

なお、園の意思決定にメンバーみんなが参加できるような組織構造は、分散型リーダーシップ概念の基底を成すが、職務や行動に明確な正解があるわけでない保育の職場において、組織としての方向性が不確かなまま意見を求められることは、むしろコミュニケーションの不調和を生み出すこともあると指摘されてきた。そのため、リーダーの日々の行動や発言によって、自覚的にも無自覚的にも、複雑で曖昧な状況に意味を与え、枠づけをすることが、様々な関係者間のコミュニケーションの円滑化につながるという知見(Siraj-Blatchford & Hallet, 2014=2017)から示唆を得て、「ビジョンの明確さ」が「意見を言える雰囲気」を媒介して定着指標に及ぼす効果を検証した。その結果からは、園長・所長の「ビジョンの明確さ」は「意見を言える雰囲気」を完全媒介して、離職意思を抑制していることが明らかになった。

以上の RQ2 の検証結果を総じて、研修による職位・処遇の階層化や、職務の多様化が進展している現状においては特に、園長・所長のビジョン提示行動のなかに、意思決定への様々なメンバーの参加を促す言動を盛り込み、水平性を指向する配慮が、職場内のコンフリクトを抑制し、保育者等の職場定着を導くための取り組みとして重視されるべきであることを指摘している。

最後に、RQ3 の検証結果に関連して、専門職としての継続的な学びを保障するための園長・所長による教育のリーダーシップの働きに着目した考察について述べる。分散型リーダーシップ概念の先行研究では、保育者・職員自身の継続的で自発的な学習習慣をつくることで、専門職同士の相互作用を高め、職務満足へとつながることが強調されてきた(Elmore, 2000; Spillane *et al.*, 2004; Thornton & Cherrington, 2014)。本研究における分析でも、組織レベル、個人レベルで認識されている園長・所長による「研修参加のサポート」や、「省察を促すサポート」等の教育のリーダーシップを発揮することが、保育者等の「組織コミットメント」に有意に正の影響を及ぼしており、そうした指摘と整合的であった。

ただし、教育のリーダーシップを構成する 2 項目を分けて、「組織コミットメント」との関連を検討すると、園長・所長が「研修参加のサポート」の機運をつくり出し組織全体の認識が高まったとしても、必ずしも個々の「組織コミットメント」が高くなるとは言えず、それよりも日々の業務と関連性の高い記録や振り返りの時間等で専門性を維持するためのサポートの充実度を問う「省察を促すサポート」が組織レベル・個人レベルで高めていくことが、個々の定着指標に有意にポジティブな影響をもたらしていた。

政府の人材確保政策の一環である処遇改善等加算Ⅱは、キャリアアップ研修の受講と連動して職位と処遇が高まるスキームである。しかし、人手不足という現状があるなかでの研修参加は、代替人員や時間等の障壁があることが指摘されてきた(OECD, 2020)。本研究の分析結果を踏まえても、保育者等の安定的な職場定着を政策的に後押しするためには、記録や対話・振り返りによる省察等を含めた専門性向上施策を業務の一環として組み込む等の取組を評価できる仕組みを、制度や組織運営に盛り込むことの重要性が示唆されたと言えるだろう。

また、組織レベルの教育のリーダーシップが定着に及ぼす影響は、個々の給与満足度によって異なり、

「給与満足度」が高い群では、園長・所長の教育のリーダーシップが及ぼす影響は中位群よりも大きくなる。一方、給与に不満がある群(給与満足度低群)も、中位群に比して教育のリーダーシップの影響力が統計的に有意に大きくなることが確認された。これらの結果から、教育のリーダーシップが高い園ほど、「給与満足度」が上位から中位に低下した場合に、「組織コミットメント」は大きく抑制されるとも解釈できる。一方で、給与に不満がある群は、研修参加や省察のサポートによって醸成される園文化として(園レベル)の教育のリーダーシップによって、「組織コミットメント」が維持されている。いずれにしても、継続的・自発的に学び合う組織づくりを高いレベルでサポートすることが、定着に効果的に機能するためには、個々の給与満足度の維持・向上が必要であると解釈できるだろう。しかし、保育における人件費は公定価格によって規定されるため、給与満足度の職場内均衡を図るうえでの園長・所長や運営法人の努力には限界もある。園長・所長による方向づけのリーダーシップ、及び教育のリーダーシップの効果は、個々の給与満足度によって調整されることを踏まえれば、やはり人材確保策の一環としてナショナルミニマムとしての処遇の底上げの検討も欠かせない視点であると考察している。

なお、終章となる第6章では、本研究の学術的意義として、保育施設を対象とした離職・定着研究の領域において、園と個人のひも付けと階層性を考慮した調査・分析を行ったことの意義を改めて確認した。また、分散型リーダーシップ概念の分析視角による実証研究は、これまで多くの研究で大企業、或いは小学校以上の学校が対象とされてきた。本研究では、そうした先行研究の対象群と比較して組織規模が小さく、圧倒的に職場のジェンダー・バランスが女性に偏る保育施設においても園長・所長による分散型で変革型を指向したリーダーシップ(TDL)が、個々の定着にポジティブに作用することを明らかにしている。このことにより、保育者の定着研究や保育のリーダーシップ研究の分析視角として、リーダーの資格や経験、資質の他に水平的な組織構造への視点が、これまでの理論研究の積み重ねの上により開かれたとも言える。加えて、園長・所長による水平的で民主的な配慮とビジョン提示行動によって、職場内コンフリクトによる組織コミットメントの抑制を是正すること、「省察」を重視する園文化の醸成が、保育者等の定着にも寄与することを計量的に実証した点は、定義が曖昧な保育施設におけるリーダーの資格要件を検討する際の、基礎的研究に位置づけることができるのではないだろうか。

今後の課題としては、組織が置かれている社会・経済的状况に加え、メンバー間の熟達度の構造等、どのような状況であれば分散型を指向したリーダーシップが生成し得るのかという問題へのアプローチが必要である。さらに、リーダーシップの実践と個人の就業行動の関連を、縦断的に捉え、分析を精緻化していくことで、多様な専門職が働き続けることが可能な職場づくり、及び、ナショナルミニマム改善のための政策的インプリケーションの導出に貢献ができるものと考えられる。