

資料

チーム保育に関わるミドルリーダーの現状と課題

細田 菜津子^{*1}・小田 進一^{*2}

(2022年1月24日受稿)

I. 問題の所在

近年、保育者に「保育の質の確保・向上」が求められている。これには、国が定める保育方針があるにも関わらず、各園によって保育内容が大きく違い、子どもの育ちが保証されているかが、問題視されているからである¹⁾。

筆者自身、保育者として約20年の保育実践に携わってきた。新人の頃は「保育者が子どもに多くの事を教えなければならない」と考えていたが、現在は「子どもが興味関心を持つような環境設定が重要である」と保育に対する考え方が「直接的な関り」から「間接的な関り」というように大きく変化してきた。

園長や主任、同僚たちとの保育に対する「対話」ができる環境により認識が変化してきたといえる。現在主幹保育教諭として、園づくりを行う中で「保育の質を高めていくには、クラスを越えての対話も不可欠になっており、チームワークが大切²⁾」と非常に重く受け止めるようになった。

園における保育者教育を考える時、養成課程で同様なことを学んではいても、就職を期にその園の保育方針に沿って保育を進めるため、養成段階で学んできた内容が必ずしも実践されているとは言い難いと感じる。これらの事を踏まえ、保育の質の確保と向上に重要な事は保育者間で「対話」ができる環境の確保だと考えた時、園長や同僚をつなぐミドルリーダーの存在が重要になる。

本論文では、理論と新園開園に伴う実践を照らし合わせながら筆者が担うミドルリーダーの現状と課題を検討する。

II. 筆者が担うミドルリーダーの役割—新園開園準備—

1. — (1) これまでの研究と課題

筆者のこれまでの研究において明らかにされたことは以下の通りである。保育実践の基本を相互理解し、地道に日々の保育の中で保育者達が密接につながり合い、相互に認め合い、高めあうことこそが、子ども主体の保育に結びつくと考える。保育者自身が主体的であるためには、経験年数等は関係なく、保育者同士の相互理解、認め合い、密接なつながり、高め合い、そして、専門家集団であるという意識を持てるような職場環境・同僚性が重要となる³⁾。

しかし、これらを理解していても、日々の保育をはじめ、保護者支援、園内の環境設定、事務仕事等、業務時間内に終わらせることが困難な日が多々あり、身体的にも精神的にも疲弊している中で実現する事は容易ではない。子どもとの関りには「保育者のゆとり」が重要である⁴⁾と述べられているが、保育者同士の関わり合いにも「ゆとり」が重要だと考える。そしてこの「ゆとり」が生まれる環境を整えることがミドルリーダーの役割ではないか。

筆者はE市にある幼保連携型認定こども園の開園に伴い、年単位で準備・計画に携わる中「チーム保育の実現」を目標にしてきた。具体的には、新人も経験者も含めこれまでの保育観を互いに伝え合い認め合える関係性の構築である。ミドルリーダーの仕事は「多様な人々の関係性や日々のやり取りの中に埋め込まれ外からは見えにくい側

*1 北海道文教大学大学院こども発達学研究院院生

*2 北海道文教大学人間科学部こども発達学科・こども発達学研究科

面も多い」²⁾とされており、これからの園づくりに「一人一人の意見を尊重する」ということに重きをおき、関わろうと心がけた。

1. 一 (2) 園内研修における役割

開園数週間前より、準備に参加できる保育者が徐々に集まり始め、1週間前より園内研修を行った。

新人研修・園内探険・園内マニュアルの確認・具体的な実践を基にしたグループディスカッションなどの職員研修を実施する目的は、一人一人に保育観があり、違う考え方をする場面があっても目標は同じであるということ、つまり「互いの認め合い」の第一歩になるように進めた。

「園の運営や経営に関わるマネジメントだけではなく、園のビジョンを示し、専門性向上を導くリーダーシップも必要とされている。マネジメントとリーダーシップのどちらか一方ではなく、両輪となって補い合いながら機能することが重要」⁵⁾と言われるように、本園においても、園長が率先して行うというよりも職員一人一人が移行に対して主体的に考えていけるよう、園長と相談しながらミドルリーダーが中心となり園内研修を行った。

園内研修の参加者として、保育者はもちろん、管理栄養士や看護師等、職域を越えて、新園に携わる職員で行えたことは、一つのこども園を創り上げていくという意識向上に重要であった。園づくりには「保育者だけでなく、看護師や栄養士、調理師、主事等多様な職種の人との協同も不可欠であり、それらの人たちをつないだり、園長・施設長を支えたりする仕事もある」²⁾とされており、筆者はミドルリーダーとして「様々な職種の職員をつなぐ」という役割を意識して研修をすすめた。

研修後の職員からは「新園ということで何が起きるか不安もあったが、実際にどのように保育を行っていくかが見えてきた」「自分の保育観を相手に伝えながらやりたい保育を行えることが楽し

みだ」「どのようなことが始まるのかが不安だったが研修で対話できたことで楽しみになった」など、前向きな意見が聞こえてきた。

実際には自分の保育観を伝えることよりも、相手の保育観に共感するという面が多く見られ「対話」とまではいかないものの、不安を持つ職員たちがまずは、互いの共感により緊張感が和らぐ様子が見られたことが今後の認め合いにつながると感じられた。

1. 一 (3) 環境設定

開園数日前より、乳児と幼児に分かれ、保育室内の環境設定を行った。筆者は幼児の主幹保育教諭という役割を担い「幼児チーム」として互いに意見を出し合いながら環境設定を行えるよう努力した。

具体的には、ミドルリーダーが積極的に意見を発信するのではなく「保育者が提案し、それに対して他の保育者はどう思うか」という環境づくりを徹底した。

保育者の日々の実践と成長を支えるためには「自分の発見から語る事、困りごとにはその保育者が自分で解決できるように見通しの一言を助言、そして少し頑張れば達成できるようにやる気が出る手助けをする。」事が重要だと言われている²⁾。

保育者達が考えて自分で発見した方法に、ミドルリーダーとして見通しの一言を助言し、まずは挑戦できるように進めようと考えた。しかし、誰もが初めての経験であるため、どの方法が良いのかと戸惑う場面が多く見られた。その際は「子どもの気持ちになって実際に行動してみよう」「まずはやってみて、子どもの様子を見ながら改善していこう」と答えが出なくとも自分たちで考えたことが実現するようにすすめた。

Ⅲ. 新園開園における現状と課題

保育者達は入念に準備をしたものの、誰もが初めての経験にやはり不安が隠せない様子が伺え

た。「どんな子ども達なのだろう」「1日無事に過ごしたい」「子ども達に明日も幼稚園に来たいと思ってもらいたい」と色々な思いを抱えて開園初日を迎えた。

子どもの姿は、私たち保育者の予想をはるかに超えて「戸惑いと不安」の初日を過ごすことになってしまった。

園内のルール設定が曖昧であり、子どもの質問に答えられず保育者同士の確認事項が大量であった。子どもにとっても初めての環境であり、不安定な子ども、自由すぎる子ども、危険回避ができない子ども等、保育者の関わりが必要な子が予想以上に多くいた。保護者と子どもの顔が一致せず、送迎時のトラブルが頻繁であった。

職員は、自分たちが準備してきたことのほとんどが実行できず、加えて新しい環境による落ち着きのなさから、午睡時に入眠できない子どもが多く、休憩はもちろん、ミーティングや課題検討の時間確保も難しい状況にあった。

開園数日の流れを見て、これまでの経験を振り返り、考察したところ「生活の伝承」がないことに気が付いた。「伝承」とは「古くからの言い伝え・風習などを受けついで伝えて行くこと。また、その事柄。伝えきくこと。」⁶⁾

筆者のこれまでの保育において、縦割り保育を基本とする生活習慣の構築では、保育者が子どもに教え込むことはせず、子ども達同士で生活習慣を伝えあい、身に着けていく事を大切にしていた。それには、大人に教えられて取り組むよりも、身近な存在である友達の行動に、自ら興味関心を抱き「自分もやってみよう」と思うことこそが、主体的と考えるからである。しかし、全員が新入園児となる本園では、この「伝承」がなく、多岐に渡る戸惑いが起こったと考えられた。そこで、この課題について幼児チームで話し合うことを提案した。

Ⅲ-1. 幼児ミーティング

チーム保育のために毎日15分程度のミーティ

ングを設けた。ここでは、日々の保育の困りごとや課題、楽しかったことや子どもの育ちの共感ができる場所として設定したいと考えた。

以下、ミーティングの記録から、ミドルリーダーに求められる役割を分析した。

Ⅲ-1-1 (1)

子ども達の午睡中に設ける予定のミーティングを行えたのは、開園後1ヶ月もの月日がたった頃であった。5月の連休があけ、園生活が落ち着いたことにより、ようやく午睡中の時間を確保できた。

エピソード1：5月のミーティング

ミーティングの内容は保育者から「疲労・不平不満」がほとんどであった。筆者自身も「保育がうまくいかない・思った以上に大変・疲れた」という気持ちを持ちながら参加していた。

子どもの姿を伝え合う場面においても「子どもの爪噛みが気になる」「子ども達が遊べていない」「パニックになる子の対応が難しい」等、マイナス面しか語られず「対話の時間」というよりも「不満を伝え合う時間」であった。

出てきた不満や不安を伝え合い、共有したが、困り事に対する解決策を検討する時間もなく、日々の保育はクラス担任に任せられたままで、保育改善のはずのミーティングはただの状況報告で終了した。

筆者はミドルリーダーという立場でありながら、疲労感を隠し切れずポジティブな雰囲気づくりを怠っていた。

保育者達の疲労感を共感したいという思いも相まって、自分の疲労感を表に出し、ネガティブな雰囲気を自ら作っていたと反省する。しかし、この時はこのような状況に気が付くことができなかった。

5月のミーティングから数週間経過し、子ども達の落ち着きと共に保育者に「ゆとり」が生まれ

た事から、会話の中に「子どもの落ち着きの実感」が出てきた。このポジティブな雰囲気から生まれる対話により、ミドルリーダーの役割として「雰囲気づくり」の重要性を痛感する。

保育に対して「やる気が出る手助け」をするはずの立場が、他の保育者と共に疲労感を出したことはあってはならない。ミドルリーダーは保育者の思いを汲み取りながらもより良い方向へ導く役割がある事を再確認させられるエピソードであった。

ただ、ミドルリーダーがポジティブな雰囲気作りだけにとらわれていては、職員たちの「不平・不満」の解消にはつながらないと考えた時、職員たちの気持ちを汲み取ることを忘れず「共感しつつもより良い方向へ導く」ということが必要だと考察する。

Ⅲ-1-1 (2)

子どもの育ちが実感できずにいた5月であったが、6月から7月にかけて保育者も子ども達も園生活に徐々に慣れ、園内の保育をスムーズに流れるための話し合いが行えるまでになった。

エピソード2：問題点について話し合うようになったミーティング

「月に1回、保護者へ発信するポートフォリオに対して前向きに捉えていきたい」「夕方の遊びがマンネリ化しており、戸外活動を取り入れてはどうか」「日々の記録を書く職員は昼食時間が取り組みやすい」等、業務に関しての意見が発信されるようになった。

保育者達は、自分の困りごとに「発信」だけではなく「改善」を視野に入れて話し合いを進めるようになっていた。しかし、その話し合い自体もネガティブな考え方が残っており「昼食後の慌ただしさを改善したい」「朝の自主選択活動時、トラブルやケガが多い」等、改善策が見出せない内容になると沈黙になり、すぐ雰囲気が悪くなった。

「昼食時、食事の場所に残る保育者と保育室で午睡の介助に入る保育者をその場で声をか

けあい決めるのはどうか」「自主選択活動では落ち着いて遊べる環境を検討してはどうか」「トラブルやケガに関してはケガにつながりそうな場面は止めつつもトラブルに関しては個々の育ちを考慮しながら関わるのはどうか」と発信し、雰囲気が悪くならないように努めた。しかし、提案したことに対する答えは見つからず、決められた時間の中で話し終えなければならない点やネガティブになる雰囲気の改善ができず困り果てた。

筆者は「チーム保育」という課題に向き合えず、人手不足、多忙、保育者一人一人のモチベーションの向上等、自分の関わり方よりも周りに原因があるという考えになっていた。

秋田は²⁾「保育者が日々のルーティンをこなすことに追われていると、保育を楽しむ味わうことができなくなる」「一人一人の保育者が日々の保育のなかから自分なりの楽しさややりがいを見出し、それを味わうことができるきっかけを作る事が大切」「自分の中で楽しさややりがいに気づくことはいきいきと保育をしていくためのモチベーションとなる」。ミドルリーダーの役割として「保育者のモチベーションを上げるためには、ここでもきっかけ作りが重要である」と指摘している。

課題に向き合い検討し、実践する中で子どもの育ちが見られることが保育の楽しさであるはずが、業務をスムーズにこなすことに執着していた。また、ミドルリーダーとして意見を言うことは「指示」につながりかねないと懸念した。保育者一人一人の考えを尊重したいと思う気持ちが強く、きっかけ作りはあくまでも提案と捉え、考えても答えがでにくい内容だとしても保育者達に自己決定させたいと思った。

「変化をリードしていく事は容易なことではない。保育者が関係の維持を重視するあまりチームの一員として出しゃばりすぎないようにする傾向により、誰もリーダーシップを発揮せず保育の質の向上のための取り組みが生じなかったり、停滞

することになりかねない」⁵⁾

ミドルリーダーのきっかけ作りを考えた時、保育者が意見を言いやすい雰囲気作り、ミドルリーダー自身が指示にならないような提案の仕方が重要だと考える。ただ、考えても答えが出ない時には、リーダーシップを発揮し、取り組めるように背中を押すことも必要であることがわかった。

Ⅲ—1— (3)

園生活が落ち着き、10月以降、それぞれが課題を見つけ、対話ができるようになっていった。ただ、内容としては「1日がスムーズに流れるように」「業務の効率が良くなるように」「危険箇所や場面の共有」というように、子どもの育ちについてはまだ語られていなかった。そこで、ミドルリーダーとして発表会の取り組みが始まる頃をきっかけに、互いの保育観共有のため「その日の保育を振り返り、次の日の環境設定や子どもとの関わり方を検討したい」という提案をした。

エピソード3：子どもの育ちを共有し始めたミーティング

連絡事項の後に「今日の保育について」という大まかな声かけで保育者からの発信を募る。「園庭の環境をもう少し検討したい」「走り回っているだけの子もいるため、障害物を設定してみてはどうか」と次の日の環境設定を話し合う。

加えて「Y君が痙攣を起こした時にどう対応しようか困った」「本人も原因がわからないのではないか」「あまり声をかけすぎると余計に収まりきれないのではないかと思うと少しそっとしておくのはどうか」「泣かせ続けるのも心配」「ただ、何人も声をかけるのは本人の混乱につながると思う。関わる保育者を1人にして、対応が難しくなったら別の保育者に声をかけるにしようか」と、一人の子どもの関わり方について話を展開するようになった。

発表会の活動に参加しながら、活動の移行時に友達と一緒に嫌がる子、一見楽しそうに遊んでいるが自分の気持ちを言えず我慢している子等の話が出てきた。

1日15分という短い時間の中で、遠慮せずに意見を言う場面が増えてきた。

保育者達が「対話」をしている姿を見ながら、声をかけたい、筆者自身も意見を出したいと思う場面が何度もあったが、我慢をして見守った。時折、話がそれたり、明らかに訂正をしたりしなければならぬ場面においては発信したものの、これまで解決したことがある事例に対してもあえて助言せずに保育者達が話し合う姿を見守った。

秋田は²⁾「自分が代わりに対処してしまうと、その保育者が次に似たような問題が生じたときに、自分で乗り越えていけるようにならない。自分で直接対処するのではなく、保育者が見通しを持って助言をし、本人が解決できるようにしていく。状況に応じた判断を各自ができるようにすることは、園全体で子ども達の成長を丁寧に見守ることにつながる」と指摘している。

加えて、筆者の研究において、年長児の自立のためには「子どもの声を聴き、距離に気をつけて見守り、行動を待つ、子どもに任せる」ことで、自覚的に育つ⁷⁾とある。子どもが育つことと同じように、保育者達が育つためにも、同様のことが重要だと考えるエピソードである。

ここで気を付けたいことは「対話」が生まれることで意見の相違が起これ、雰囲気が悪くなるということが起こる予測が必要である。「保育者その意見・要望を自分への避難だと捉えたり、専門職として納得できなかつたりすると、次の行動につなげることができなくなる」²⁾保育者同士がよく「対話」できるような雰囲気作りこそがミドルリーダーの役割なのだ。

Ⅳ. 保育者の自律性とミドルリーダーの存在

園づくりにおいて、筆者自身が実践し検討した

結果、以下のことが明らかにされた。

保育者達がゆとりを持ちながら「対話」をするためには「雰囲気作り」が重要であり、ミドルリーダーは保育者の思いを汲み取りながらもより良い方向へ導く役割である。

ここで気を付けたいことは、ポジティブな雰囲気作りだけにとらわれていては、保育者たちの「不平・不満」の解消にはつながらない。保育者たちの気持ちを汲み取ることを忘れず「共感しつつもより良い方向へ導く」ということが必要である。

ミドルリーダーの役割として保育者のモチベーションを上げるためには、きっかけ作りが必要である。このきっかけ作りは、保育者が意見を言いやすい雰囲気作り、ミドルリーダーからの指示にならないような提案の仕方が重要だが、考えても答えが出ない時には、リーダーシップを発揮し、取り組めるように背中を押すことも必要である。筆者の研究において、年長児の自立のためには「子どもの声を聴き、距離に気をつけて見守り、行動を待つ、子どもに任せる」ことで、自覚的に育つ⁸⁾とある。子どもが育つことと同じように、保育者達が育つためにも、同様のことが重要だと考える。ただ、「対話」が生まれることで意見の相違が起こり、雰囲気が悪くなることが起こる予測が必要であるため、ここでも、保育者同士がよく「対話」できるような雰囲気作りがミドルリーダーの役割なのだ。

V. おわりに

ミドルリーダーの役割は、目の前にある課題に対して直接答えを出したり、指示を出したりすることではなく、保育者自身が考えて行動するための雰囲気作りやきっかけ作り、そして一步を踏み出すための背中を押すことだと考える。「子どもに対する保育者の在り方は、直接的な指導ではなく、子どもが自ら興味関心を持つ環境の設定や日々の保育が子どもの育ちにどのように繋がっているのかを謙虚に振り返ること」³⁾ということから、子どもの育ちと同様に保育者の育ちに関して

も同じようなことが言えるだろう。

保育において「こどもはきっとこうだろう」という保育者の勝手な予測が優先しがちであり、理解していても実際に行おうとするととても難しく、我慢が必要なことである⁸⁾

これは保育者との関わりの中でも筆者自身が感じており「提案に自身の思いが強く表出されていたかもしれない」「もう少し、助言が必要であったかもしれない」「対話の中で若手の意見を引き出せなかった」と多くの課題があがる。

以下の4項目はミドルリーダーとして保育者達のがびのびと保育をしやすい環境づくりを心がける中で大切にしたいことである。

1. 保育者が本来持っている力が十分に発揮できているだろうか
2. 実は多くのことを考えられる場面があるはずだが、ミドルリーダーからの指示が多くなっているだろうか
3. 保育者一人一人の力を信じ、任せる場面を作らなければならないのではないのか
4. 任せすぎず、時にはリーダーシップを発揮する場面を見極めなければならない

保育者達が困らないよう守るだけではなく、困りをいつでも発信できる環境づくりを心掛けたり、困りを共有し共に考えながらも保育者自身で解決できるように見守ったり、励ましたり、支えたりすることが重要である。ここで困りが出るかもしれないと思いながら、先回りして指示をだすよりも、本人たちが考えて行動する際に「相談役」としての存在が大きな役割を果たすだろう。これらのことを検討した結果、保育者を育てるミドルリーダーの役割は子ども達の育ちを保証する保育者の役割と変わらないことがわかった。ミドルリーダーの役割は子ども主体の保育の実現に重要な保育者の役割と同様に「謙虚な振り返り」が不可欠なのである。

文 献

- 1) 秋田喜代美監修, 山邊昭則, 多賀巖太郎: あ

らゆる学問は保育につながる：発達保育実践
政策学の挑戦. 東京大学出版会, 2016.

- 2) 井庭崇, 秋田喜代美：園づくりのことば 保育をつなぐミドルリーダーの秘訣. 丸善出版, 2019.
- 3) 大友菜津子, 小田進一：「環境による保育・子ども主体の保育」の重要性と保育者の専門性の探究：幼稚園・保育園における保育実践の省察から. 北海道文教大学論集22号, 123-134, 2021.
- 4) 平井信義：新保育所保育指針と私たちの保育：解説資料, 実践, 幼児の教育＝保育が原点にかえる. 保育の友, 臨時増刊号第38巻第7号, 全国社会福祉協議会, 1990.
- 5) 野澤祥子：「保育の質の確保・向上のために」一園の取り組みを支えるリーダーシップ. 発達158, ミネルヴァ書房, 2019.
- 6) 西尾実, 岩淵悦太郎, 水谷静夫：岩波国語辞典第6版 P831. 株式会社岩波書店, 2003.
- 7) 大友菜津子, 小田進一：子どもの力を信頼する保育の探究：年長児のお泊まり会の新たな取り組み. 北海道文教大学論集21号, 133-142, 2020.

