保育環境マネジメントにおけるヒューマン・リソースについての考察

倉田　新

A study of human resources in childcare environment management

Arata Kurata

要旨：

利潤を追求せず労働集約型である保育所事業は、公費収入のみが頼みの綱である。保育所の運営を経営学的視点で捉えることは子どもの視点から保育を研究する立場からは敬遠されがちな分野であった。そこで保育マネジメントは理論的には空洞化したまま現場の必死の努力のみによって支えられてきたのである。しっかりとした理念を持つ保育マネジメントは保育の質を守る砦である。財政的な裏付けや人材管理を理解しなければ理想の保育など実現しないのである。保育環境マネジメントとは、保育の現場において子どもを取り巻くすべての環境をマネジメントしていくことであり、そこには人、物、自然、社会のマネジメントが必要なのである。子どもの未来を考えることは日本の未来を創ることであり、純粋に子どもの立場から保育の質を高める保育環境マネジメントを考えていくことは今後極めて重要なものとなるのではないだろうか、言い方を変えれば経営学の立場から保育を考えるのではなく、保育学の立場から経営学を考えていかなければならないのである。保育に一番必要なのは Resource「資源」である。HR は人間を単なる Work Force（労働力）という視点ではなく資源であるという視点からの言葉である。社会福祉法人の運営においてそれは更に進んで Capital「資本」であると考える。今回の小論では保育環境マネジメントの中心的役割となるヒューマン・リソースと保育の質について考え、保育現場のマネジメントを考察する萌芽的研究としたい。

キーワード：

保育の質　ヒューマン・リソース　ホスピタリィ　コンピテンシー

1 保育マネジメントと保育環境マネジメント

2011年3月11日に起きた東北地方太平洋沖地震で2万人もの死者行方不明者を出し、戦後最大の犠牲と試練を日本は負うことになり、さらに事態を悪化させた福島原子力発電所の事故はいまも収拾の目途が立たない状況が続いているが、回復の見通しすら立っていない。日本の福祉施策は80年代から「小さな政府」を目指し、社会福祉においても国家責任から国民の自助努力・相互扶助を強調するようになった。その結果、福祉財政は長いあいだ緊縮の方向にある。国民の福祉・安全を最優先すべき今回のような事態に、政府の対応が遅れた背景には、こうした流れが深く影響したと考える。複合的な災害のために被災地の復興には多額の資金と人的支援が必要となる。低迷する日本経済はさらに大きな打撃を受け、経済

が悪化すれば社会福祉のニーズは高まり同時に社会福祉の質は低下して行くのである。これは保育事業に対しても同様である。これまで少子化社会にも関わらず保育所の待機児問題は大きな問題となってきた。それは保育所の拡充なしには解決方法はない。しかし規制緩和や安上がりな保育施策により補助金は増えるどころか大幅にカットされてきた。

利潤を追求せず労働集約型である保育所事業は、公費収入のみが頼みの綱である。生かさず殺さずの貧困な福祉予算の中で保育所はいつの時代も経営が危機に瀕していたし、年末になると各保育団体がこぞって予算要求で厚生労働省に陳情に馳せ参じていた。しかし平成12年の社会福祉基礎構造改革以降、国がその責任を地方自治体に押し付けるようになり、徐々に保育に関わる予算運動は形骸化し分断され、平成20年以降はほぼ壊滅状態となっている。また幼保一元化や幼保一体化と、常に保育所それ自体の存在の根幹が国家の思惑により揺らいでいる。

これまで資本主義国家の中で利潤を産み出さない非生産的な事業に関しての経営学的視点など、ほとんどの学者やエコノミストは見向きもしなかった。経営学者にとっても民間保育所は予算頼みのgovernanceの無い経営形態である以上、保育所は興味関心の対象にならないのであろう。関心を持つとすれば「いかに福祉財源を減らすか」「いかにシビルミニマムを引き下げ規制緩和し企業の参入を促すか」であり、保育の現場や子どもたちの立場からマネジメントを考え構築するプロセスは見当たらず、保育のマネジメントの研究は一向に進む気配はない。

保育学研究の歴史においても保育所の運営を経営学的視点で捉えることは極力避けられてきた。保育マネジメントと言うとなにやらきな臭く、金銭の管理やお金儲けという誤解をする人間も少なからず存在する。そこが純粋に子どもの視点からも保育を研究する立場からは敬遠されがちな分野であったように思われる。

日本の保育研究者は海外の保育実践から保育を捉えなおそうという動きがある。私自身も諸外国の保育から多くの示唆を得ている一人である。しかしそうした研究の成果を日本の実践に置き換えるときに必ず障壁となるのは制度や施設のマネジメントの問題である。結局のところ経営を無視して素晴らしい保育形態のみをいくら語っても日本では実現が不可能であることが多い。理念ある保育マネジメントが保育の質を向上するのであり、理念のない保育マネジメントは保育の質を地に落とす。保育マネジメントは理論的には空洞化したまま現場の必死の努力のみによって支えられてきたのである。しっかりとした理念を持つ保育マネジメントは保育の質を守る砦である。

しかし純粋に子どもの視点から保育を研究する立場の研究者たちの支援もなく、現場のみで経営学者と対決しなければならない状態は今でも続いている。それではこの国の保育の質は下がるばかりである。どんな夢のような素晴らしい理想の保育内容を机上で語ったとしても、実践なき保育理論は砂の上に家を建てるようなものである。財政的な裏付けや人材管理を理解しなければ理想の保育など実現しないのである。そこには保育マネジメントという古くて新しい分野が存在しているのである。

ここでは保育マネジメントを敢えて保育環境マネジメントと呼びたい。それは保育の質の向上のために行うマネジメントを模索したいからである。保育マネジメントと言ったときは一般的な福祉施設経営の方策のみを示しているように捉えられる。保育環境マネジメントと言えばもう少し広義のマネジメントとしての意味合いを持つ。保育の環境は人、物、自然、社会等、子どもを取り巻く

すべてのことである。保育環境マネジメントとは、保育の現場において子どもを取り巻くすべての環境をマネジメントしていくことであり、そこには人、物、自然、社会のマネジメントが必要なのである。子どもの未来を考えることは日本の未来を創ることであり、純粋に子どもの立場から保育の質を高める保育環境マネジメントを考えていくことは今後極めて重要なものとなるのではないだろうか、言い方を変えれば経営学の立場から保育を考えるのではなく、保育学の立場から経営学を考えていかなければならないのである。今回の小論では数ある保育環境マネジメントの中心的役割となるヒューマン・リソースと保育の質について考え、保育現場のマネジメントを考察する萌芽的研究としたい。

2 ＨＲ研究の動機

なぜ保育環境マネジメントとヒューマン・リソース（ＨＲ）の問題を取り上げるのかは倉田個人の体験によるものが大きい。平成元年４月、倉田は東京都私立保育園連盟から東京の郊外にあるＦ保育園に園長として赴任した。その理由はマネジメントが崩壊した園の立て直しのためである。初日に保育士たちに「私たちに保育をさせて下さい」と言われたことが未だに脳裏に焼き付いている。つまり保育現場でありながら保育に専念できないほど荒廃してしまっていたのである。

一見はなんの変哲もない普通の保育園である。しかし実態は園長と保育士と組合と保護者会と法人が入り乱れての混戦状態となっていた。園長と事務員が争い園内で傷害沙汰を起こし双方とも解雇となった。またそれが保護者会や組合や職員の派閥を巻き込んで大きな騒動となっていた。子ども不在の不毛な争いであった。客観的立場で見れば前任の園長のマネジメント能力の欠如がすべての原点であるように思えた。倉田は職員一人一人、保護者会一人一人と保育の原点に立ち戻るように面接、リサーチを行った。そして縺れた糸を解く作業に多くの時間を費やしたのである。

園長になって１週間目、夕方６時５分、パートの職員が職員室の扉を叩いた。「園長先生、２階でこの子たちが泣いていました」見ると３歳児の男子と５歳児の女子が泣きべそをかいて立っている。「先生がいなくなった」と。急いで２階に上がると、ホールのみ電気がついており誰もいない。園内を探して職員休憩室を開けてみると、その保育士は居た。スーツを着て真剣に鏡を覗き込んで化粧をしていた。子どもたちを放っておいてなにをしているのかと聞くと次のように答えたのである。「私の勤務時間は６時までです」

その園は東京都の中心部から９０分はかかるが延長保育はやっておらず６時で閉園である。勤務時間が終了したからと親が迎えに来ない子どもをホールに放置して自分だけさっさと帰り支度をはじめていたのである。これには驚愕し新人の園長とて許すことは出来なかった。

就業規則には服務規定も超過勤務のことも明記してあった。しかし解雇された園長のイニシアチブがなく保育のマネジメントが崩壊している園において、一部の職員は勝手気ままに権利を主張し果たすべき義務を果たさなかった。普通なら未だお迎えが来ないのでどうしたらよいでしょうかと報告や相談に来るべきである。そこで超過勤務を命令することになる。それは職員だけの問題ではない。保護者が事前に園に連絡を怠り、園長としての指示、権限を遂行する組織体制が十分確立されていなかったからである。保育の内容の質も権力的で横暴で呆れるものであった。子どもを呼び捨てにしないようにというところから、何故子どもの人権が大切なのかについて話さなければならなかった。保育の質を補っていたのは一部の心あ

る職員とパートたちであった。機能しない職員が複数担任にいるとその他の職員がその職員の分まで労働しなくてはならなくなり優秀な職員が疲弊して行くのである。主任体制も権威ばかりで内容がともなわない物であった。主任を交替させて問題のある職員を解雇するまで組合の保護の中で1年間はかかった。延長保育を始めるのにも3年はかかった。そんな経験からＨＲの重要性を強く意識するようになったのである。

3 保育環境マネジメントの基礎

Peter Ferdinand Drucker（1909 - 2005）はマネジメントの定義を「組織をして成果を上げさせるための運営、機能、機関」であると言っている。マネジメントは目標、目的を達成するために必要な要素を分析し、成功するために手を打つことであり、その成功は利益を上げるという事では必ずしもない。仕事におけるマネジメントに必要な要素は、

①目標、目的を明確化する
②人材を配置し、管理する
③担当者の能力を把握し、業務を割り当て、管理する
④進捗状況、達成状況を管理する
⑤ミーティングを行い、チームの意思統一を図る
⑥情報収集を行う

ということであり、これらは当然ながら保育所においても昔から行われてきたことである。非営利組織においてもマネジメントの手法になんら変わりはないのである。

社会の機関としての組織は、社会やコミュニティ、個人に対して何ならかのニーズに応えなければならない。したがって、「社会やコミュニティ、個人のニーズに応える」という成果を、組織に上げさせるための道具・機能・機関がマネジメントだと言い換えられる。むしろ経営学をしっかり学ばないで保育所の経営は出来ない。

保育士養成校に保育環境マネジメントを学ぶ学科がないのが残念である。保育所も組織であるからである。組織には目的がある。目的のない組織は存在しない。組織の目的は、経営理念やビジョンによって表現される。保育における組織の目的は何か。平成20年に改定され告示された保育所保育指針では

（1）保育所は、児童福祉法（昭和２２年法律第１６４号）第３９条の規定に基づき、保育に欠ける子どもの保育を行い、その健全な心身の発達を図ることを目的とする児童福祉施設であり、入所する子どもの最善の利益を考慮し、その福祉を積極的に増進することに最もふさわしい生活の場でなければならない。

とある。保育所は子どもの最善の利益を考慮しなくてはならないということは、保育指針の根幹を成す理念であり、日本に存在する全ての認可保育所の共通の目的となった。保育所保育指針の解説では「保護者を含む大人の利益が優先されることへの牽制や、子どもの人権を尊重することの重要性を表しています」とある。この言葉が常に意識され守られるのなら日本の保育には希望の未来が訪れることだろう。子どもたちにとってふさわしい生活の場をどのようにして創造していくのか経営者は明確なビジョンを持ち運営しなくてはならない。それは保育の質の向上と探求に他ならない。その目的を達成するために保育目標があり保育方針がある。保育所保育指針では「保育所は、子どもが生涯にわたる人間形成にとって極めて重要な時期に、その生活時間の大半を過ごす場である。このため、保育所の保育は、子どもが現在を最も良く生き、望ましい未来をつくり出す力の基礎を培うために、次の目標を目指して行わなければならない」として具体的に6つの目標を掲げている。

（ア）十分に養護の行き届いた環境の下に、くつろいだ雰囲気の中で子どもの様々な欲求を満たし、生命の保持及び情緒の安定を図ること。

（イ）健康、安全など生活に必要な基本的な習慣や態度を養い、心身の健康の基礎を培うこと。

（ウ）人との関わりの中で、人に対する愛情と信頼感、そして人権を大切にする心を育てるとともに、自主、自立及び協調の態度を養い、道徳性の芽生えを培うこと。

（エ）生命、自然及び社会の事象についての興味や関心を育て、それらに対する豊かな心情や思考力の芽生えを培うこと。

（オ）生活の中で、言葉への興味や関心を育て、話したり、聞いたり、相手の話を理解しようとするなど、言葉の豊かさを養うこと。

（カ）様々な体験を通して、豊かな感性や表現力を育み、創造性の芽生えを培うこと。

これらの目標をどのように具現化するかが保育マネジメントである。

Harold Geneen（1910-1997）はマネジメントの良否は、自らが設定した目標を達成するかどうかによって判定され、同時に、達成された目標が高ければ高いほど、良いマネジメントだと言える。目標があまりにも低ければ、それはマネジメントとはいえない。また、自分は何がやりたいのかをしっかり見極めたら、それをやり始めることだ。と言っている。保育マネジメントについても同様である。具体的な保育の目標を達成して、やり始めることである。組織である以上その方針は掲げるだけではなく有言実行されなくてはならない。

4 保育の質について

保育を語るときに「保育の質」と言うキーワードは国や研究者のみならず、子どもを入所させようと考える保護者の中でさえしばしば語られる保育のキーワードとなっている。そしてその「保育の質」という言葉の意味の捉え方にはひとつの答えが在るわけではない。2008年3月末に改訂された「保育所保育指針」では5カ所で「保育の質」という用語を初めて用いている。告示化された指針において「保育の質」という言葉が明文化されることは極めて革新的な出来事であると言える。しかし太田は次のように述べている。「保育所保育指針」が「保育の質」に言及するのは、「保育評価」と関わる部分に限られていることが分かる。つまり指針のいう「保育の質」とは、計測可能な評価基準の作成とセットになった「質」なのである」と分析している。さらに、太田は、「幼児教育・保育といういとなみは、様々な教育・福祉ののなかでも、とくに保育者の人格的な資質や、カンやコツといわれる属身的な技術に左右される割合の高い営みである」とも言っている。

これは保育の質は計測不可能なところにも存在するという現場を鋭く観察する保育研究者の直観的なものであり、現場の保育従事者の中では保育は職人芸であるとも言われてきたようにマニュアルでは補えない物が保育の質には含まれていること示唆している。人的な保育の技術を考えれば、現代社会の科学技術の進歩においては、もの作りの職人芸においてはかなりの確率で機械制御し大量生産することが可能になっている。しかし人作りにおいては人を超えるものは存在しない。カンやコツなどは経験とある程度磨きをかければ身についていくが、特に人格的な資質などを計測して数値化していくことはかなり難しいことでもある。

また保育には様々な思想があり、その持ち得る保育観によってもかなり主観的なものとなるからである。また保育は環境的にも大きく影響される。全国22,909ヵ所（平成20年度）の認可保

育園の保育は22,909通りの風土や地域性もあり環境がある。地域の保育ニーズも異なればその保育サービスの質も変わってくる。近年様々な研修が行われている顧客満足度という保育には似つかない言葉でさえ、よく考えてみると、子どもが満足しないで、親が満足しないで、誰のための保育園なのだろうと考え始めたとき、やはり満足度は大切であり、その満足度がどのレベルの満足度なのか、満足した質の検証をしなくてはいけないのである。顧客が何を重視して満足感を感じるのか。その嗜好によっても異なるし、顧客自身の意識を育て上げていくことも仕事なのである。

またその園を管理運営する立場のマネジメントに対する考え方の質も影響してくるであろう。全国に数ある中の一園の保育を見て、日本全体の保育の質を語ることも出来ない。もちろん保育の質は相対評価ではない。よってひとえに保育の質と言っても単純には計測できないことは当然のことである。

保育の質と言ったときにその質は高いか低いかと考えることは、その時点で評価をするということであり、評価基準を中立に抽出するには、計測可能な評価基準範囲でなくては公正ではない。よって測定可能なものでしか保育の質と言えないのは現段階では仕方のないことかもしれない。しかしながらそもそも質というものは高いか低いか評価されるべきものである。そこには素材や技術、サービス、安全性、環境などを含む。それは生産者への利益や報酬にもはねかえってくるべきである。しかしながら保育と言う福祉サービスはやってもやらなくても同じ賃金で報酬に表れてこないために低い方に流れやすいのである。

ここで考えられる保育の質における質は“Quality”とする。その保育の質は「保育技術の質」「保育サービスの質」「マネジメントの質」に分けて見る必要がある。どれも今回のテーマであるヒューマン・リソースが基本的課題である。ヒューマン・リソースは人間を単なるWork Forceという視点ではなく、職場が持つ資源であるという視点から考えると良質な資源を確保し育成し使命感をもって機能させなくてはならないのである。

5 第三者評価の取り組み

日本の保育の質は高いのか、低いのか、それは何を持って保育の質とするかによって異なる。また個々の保育の思想によっても評価基準が様々となる。ことに私立保育園においては様々な経営方針、保育方針が混在しており保育の質と言ってもどう評価することができるのか極めて困難だった。

福祉サービスの第三者評価事業は、平成9年当時の厚生省において検討が始まった社会福祉基礎構造改革にその端を発する。社会福祉基礎構造改革では、社会環境の変化による国民の福祉需要の増大・多様化を背景として、戦後50年にわたる社会福祉事業法に基づいた社会福祉諸制度の共通的な基盤制度の見直しを図ろうとし、その理念は以下の通りである。

① サービスの利用者と提供者の対等な関係の確立
② 個人の多様な需要への地域での総合的な支援
③ 幅広い需要に応える多様な主体の参入促進
④ 信頼と納得が得られるサービスの質と効率性の向上
⑤ 情報公開等による事業運営の透明性の確保
⑥ 増大する費用の公平かつ公正な負担
⑦ 住民の積極的な参加による福祉の文化の創造

福祉サービスの第三者評価事業は、社会福祉基礎構造改革の基本的方向「信頼と納得が得られるサービスの質と効率性の向上のあり方の提言」を受けて開始されたものである。それはそれぞれの児童福祉施設で行われている福祉サービスの特徴と課題を明らかにするものでもあった。

最初に挑んだのが社団法人全国保育士養成協議会の児童福祉施設福祉サービス第三者評価機関（HYK）である。公正で中立な立場から第三者評価を実施するため、様々な事前の研究、モデリングを繰り返し、研究者を中心に現場の多くの保育所や保育所長、保育士、利用者が参画して第三者評価基準を作り上げ、平成14年から全国に先駆けて実施してきた。倉田が運営する園もそのモデル園としての役割を果たした。しかしながらHYKは各都道府県の評価機関としての認証を受けておらず補助金の対象にならないために今日では全国社会福祉協議会や民間評価機関が多くを占めている。先駆的役割を果たした社団法人全国保育士養成協議会は第三者評価の目的として、利用者本位の福祉を目指すため、それぞれの児童福祉施設で行われている福祉サービスの質を向上させること、利用者が施設を選択する際に役立つ情報を提供すること、この2点を達成すること。としている。実際評価することでボトムアップは図られたのではないだろうか。

全国社会福祉協議会による第三者評価の受審件数は、平成17年から平成21年の5年間の実績として全国12,088施設、全国認可保育所の約52%が受審している。全国社会福祉協議会によると、行政監査は、法令が求める最低基準を満たしているか、否かについて定期的に所轄の行政庁が確認するものであり、社会福祉事業を行うためには、最低限満たしていなければならない水準を示しているもので、一方、第三者評価は、現状の福祉サービスをよりよいものへと誘導する、すなわち福祉サービスの質の向上を意図しているという点で行政監査とは根本的にその性格を異にしている。第三者評価では事業所で提供されている「福祉サービスの質の向上」を目的として評価が行われるので、例えば、その法人や施設の経営（財務）状況についての評価は行われない。第三者評価は、福祉サービスの質の向上を促すためのシステムのひとつであり、他の苦情解決制度等、福祉サービスの質を高める他の仕組みと組み合わされることによって、一層の福祉サービスの質の向上が図られることとなると説明している。しかし実際の行政によると例えば大田区の見解では、第三者評価とは、事業者でも利用者でもない第三者の多様な評価機関が、専門的かつ客観的な立場から、サービスの内容や質、事業者の経営や組織のマネジメントの力等を評価することである。その目的は、利用者本位の福祉の実現のために、さまざまな事業者が行うサービスの内容や質を相互に比較可能な情報として提供することで、利用者の選択に資するとともにサービスの質の向上に向けた事業者の取り組みを促すことにある。と経営まで踏み込んでいることがわかる。つまり保育マネジメント能力もその評価の対象として期待されているのである。さらに親のアンケート調査を行うなど測定可能なもの以外の事項も評価の対象となっている。

第三者評価が導入された平成14年当時は、現場では多くの反対論が上がっていた。保育を評価することに多くの抵抗を感じていた現場も多い。しかしいち早くISOの基準を取り入れている保育園も極僅かであるがあった。そうした園の園長曰く日本の第三者評価は甘い、経営には踏み込んでいないし、専門家もいない、保育のマネジメントについて新しい判断基準が必要であるとのことであった。ISOは第三者評価に比べるとたいへん厳しい基準の規格である。毎年の更新のための資料を作るのにも膨大な時間を費やさなくてはならない。もちろんマネジメントについて精通していなければ導入するのは極めて難しいのである。保育の現場にそれだけの余裕はない。しかし組織であり、人材を抱えている以上保育のマネジメントの評価も避けては通れないのである。

6 品質マネジメントの8つの原則

保育所の運営は子どもに対する直接処遇だけではない。親や地域や社会に関しても関わりを持つものである。またその組織において労働する人材の在り方をマネジメントは規定して行くものである。保育の方針を達成するためのそれぞれの方策が保育目標である。目標を達成するための手段が保育課程であり、マネジメントでいうアクションプランまたはマネジメントプログラムにあたる。組織としての目標を達成するためにはマネジメントが必要でありマネジメントなくして保育の質の向上は在り得ない。マネジメントシステムには考え方のベースとなっている原則がある。ISO9000 規格制定委員会（TC176）は、世界の中で経営が効果的に行われている会社について共通的な原則を調査し「品質マネジメントの８つの原則」を作成している。それは

① 顧客重視
② リーダーシップ
③ 職員のマネジメントへの参画
④ プロセスアプローチ
⑤ システムアプローチ
⑥ 継続的改善
⑦ 事実に基づくアプローチ
⑧ パートナーとの連携

である。これらを保育環境マネジメントとして考えると表１のようになる。

表1　品質マネジメントの８つの原則（保育園版・倉田作成）

1　顧客重視	保育の質の向上・子どもの発達保障・子どもの安全・子どもの権利の尊重・親のニーズに応える
2　リーダーシップ	園長は、組織の目的および方向性を一致させ人々が組織の目標を達成することに十分に参画できる内部環境を創り出し、維持しなくてはならない。その結果として、職員の間に共通の目標が生まれ、働き甲斐の向上と情報の共有化が進み、継続的な改善が進むようになる
3　職員のマネジメントへの参画	全ての職員が保育の根本的要素であり、その全面的な参画によって、保育の質の向上のためにその能力を活用することが可能となる。その結果としてやる気があり、熱意ある職員が生まれ継続的改善が進む
4　プロセスアプローチ	活動および関連する資源が一つのプロセスとして運営管理されるとき、望まれる結果が効率的に達成される。その結果として、資源の効果的活用を通して労働効率が向上され、業務の管理・労働改善が図られる
5　システムアプローチ	保育は保育士個人の能力で保育を行うのではなく、システムとして保育していくしくみが大切である。相互に関連しあうプロセスを一つのシステムとして明確にし、理解し、管理運営することが組織の目標を効果的で効率よく達成することに寄与する。その結果として所望の結果を最良のかたちで達成でき、また重要なプロセスに力を集中できる
6　継続的改善	組織の総合的パフォーマンスの継続的改善を組織の永遠の目標とすべきである。その結果として他園の追従を許さない最高の保育を目指していくことになる。様々な問題に速やかに反応する柔軟性が培われる
7　事実に基づくアプローチ	効果的な意思決定は、データと情報の分析に基づいている。その結果情報に基づいた正しい意思決定ができるようになる
8　パートナーとの連携	組織とそのパートナーはお互いに依存しており、両者の互恵関係は価値創造能力を高める。その結果として 両者の価値創造力が増大し、チャンスに柔軟に対応でき、コストと資源の最適化が図れる。行政、研究機関、研修機関との連携を図りお互いの専門知識と資源を活用する形での長期・短期のバランスの取れた関係を築く

7 管理者のリーダーシップ・コンピテンシーの行動指標

保育所における保育士の自己評価については、平成20年3月に改定された保育所保育指針によると「自己評価を通じて、その専門性の向上や保育実践の改善に努めなければならない」とし、平成21年3月には、保育士がより主体的に自己評価に取り組むことができるよう「自己評価ガイドライン」が厚生労働省より示された。保育所保育指針と関連付けた「自己評価の観点」に基づいた自己評価を保育士は行わなくてはならない。新保育所保育指針では、第七章の職員の資質向上の2として「施設長は、保育の質及び職員の資質の向上のため、次の事項に留意するとともに、必要な環境の確保に努めなければならない。」とあり以下のように責務を明文化した。

（一）施設長は、保育所の役割や社会的責任を遂行するために、法令等を遵守し、保育所を取り巻く社会情勢などを踏まえ、その専門性等の向上に努めること。

（二）第四章（保育の計画及び評価）の2の（保育士等の自己評価）及び（保育所の自己評価）等を踏まえ、職員が保育所の課題について共通理解を深め、協力して改善に努めることができる体制を作ること。

（三）職員及び保育所の課題を踏まえた保育所内外の研修を体系的、計画的に実施するとともに、職員の自己研鑽に対する援助や助言に努めること。とある。

しかしそれでは不十分ではなかろうか。保育所を管理運営する立場である施設長の自己評価が保育の質には大きな影響を与えるからである。以前から保育所という小さな組織は園長によって保育は変わる。とか園長次第で園の雰囲気が変わると感覚的に言われ続けてきた。これは周知の事実であり、園長の人間性や人格に公立・私立関わらず保育は依存しており、それらによって大きな影響を受けるのである。

職員の自己研鑽に対する援助や助言に努めるためには、施設長の資質が重要であるがそれは問われていない。保育の資質を求める以上に施設長の資質を求めなくてはならないのではないだろうか。施設長としての人材で必要なのはなにか。それはリーダーシップ・コンピテンシーである。

コンピテンシー（Competency）とは1970年代に米国の国務省の職員採用の手法として、David C. McClelland（1917—1998）らの研究内容から開発された概念である。「高い業績をコンスタントに示している人の行動の仕方などに見られる行動特性」のことである。特性は、動機（Motive）、性向（Traits）、技能（Skills）、知識（Knowledge）などの総体からなる。本人も保持していながら気づいていないもの、氷山モデルをもとに考案された。日本では国家公務員Ⅰ種試験ではコンピテンシーの考え方が取り入れられており、従来の筆記試験中心の能力重視から実際の行動力や判断力が重視されるようになっている。また大学でのAO入試も「学生生活で力を入れてきたことの成果」「達成するために発揮した能力、経験、工夫」を重視し、面接のみならず書類審査を極めて重視するのはこのコンピテンシー理論からである。

園長に求められるコンピテンシーは、積極性、社会性、信頼感、経験学習力、自己統制力、コミュニケーション力である。園長は保育を外注したり、やみ雲に権力を行使したりしてはならない。広い視野から自分の頭で論理的に考え、判断し、人を動かし、行動できる人材でなくてはならないが、現場の保育士にカンやコツが必要ならば、管理者としての園長のカンやコツも必要なのである。その為には、園長としての資質、リーダーシップ・コンピテンシーについて業績と効果的な組織行動を

探り自ら評価して行くことは重要であり、組織内で最も高額な給与と管理職手当を、人事考課の査定なしに支給される立場の管理職について、その管理の能力について相応しい行動特性並びに客観的な指標とシステムを示さなくてはならない。

コンピテンシーの本来的意義は普遍的な人事管理・人材育成の問題である。このコンピテンシーを行動基準や評価基準に活用することにより、社員全体の行動の質を上げていこうという目的でも活用されている。ユーカリ福祉会では園長・副園長などの管理者に対し以下のようにリーダーシップ・コンピテンシーの行動指標として5つの項目と20の行動指標を定めている。法人としての理念を推進していくためには園長のプライドを犠牲にしないと、仕事を任せて日々の仕事を推進していけない。強いリーダーシップとは自尊感情への配慮と背反する部分がある。自尊感情の高さは管理しにくさと関係する。しかし自尊感情の高い管理しにくい人材ほど現場で能力を発揮しているということも経験的に感じる部分である。自尊感情には社会的自尊感情と基本的自尊感情がある。社会的自尊感情とは認められ他者との比較により相対的な優劣による感情である。基本的自尊感情は体験と感情の共有することで形成される絶対的な無条件な感情である。園長であるということだけで社会的な自尊感情のみで基本的な自尊感情が低い場合、他の保育内容の受け売りになり、消極的な安定方向に向かい法人全体の発展には問題を生ずる。自分の権威に固執することはその立場だけを守るために自己行動の規定がなされ法人全体の利益に寄与しない。また何らかの逆境や壁にぶつかったときに弱く逃げ腰になる特徴がある。

表2　社会福祉法人 ユーカリ福祉会のリーダーシップ・コンピテンシー

5つの項目	具体的な行動指標
1．リテンション・マネジメント 人材の定着化と戦力化に努め、新しいメンバーに配慮し、その融和を図り、貢献意欲を引き出していく。(項目1・4)	1　職場に新しいメンバーが入ってくれば格別の配慮をし不安を取り除き融和を図る
	2　職場のメンバーが抱きがちな不平不満やモチベーション問題に敏感である
	3　人材の定着化と戦力化に腐心し対策を怠らない
	4　組織への貢献意欲を自然と引き出しやりがいを実感させている
2．有言実行 自分が言ったことは必ず実行しており、決めた目標に対して熱心に努力を傾け、結果が出るまでとことんやり通す。(項目5・8)	5　自分が言ったことには責任を持ち自らが率先して徹底している
	6　言行が不一致で信用を失ったり反感を買うことはない
	7　高い目標を掲げ自らが率先して行動に傾注している
	8　期待する成果を求めて組織のメンバーと共に努力を傾ける
3．イノベーション 現状に甘んじることなく、戦略とビジョンを示し、その方向性に従って組織を統合していく。(項目9・12)	9　現状に甘んじることなくより高い状態を志向する
	10　戦略とビジョンを明確に示し組織の方向性を変えていく
	11　改める要素を明確にし、代替する価値観や行動スタイルをはっきりと示していく
	12　組織全体を望ましい方向へと牽引していく
4．ビジョン共有 共有すべきビジョンを日頃から示し、具体的なイメージを共有することに努め、組織内に浸透を図っていく。(項目13・16)	13　法人の方針を受けてその明確化を図っていく
	14　自らビジョンを示し具体的なイメージを共有化していく
	15　法人の方針やビジョンの浸透を図っていく
	16　ビジョンを共有化するための話し合いを適宜メンバーと行っていく
5．チームワーク コマンド・コントロールではなく、メンバーが相互補完的に支援し協働していくチーム方式を醸成し、一体感を高めていく。(項目17・20)	17　下命調に流れることなく部下の合意と納得した上での協力を重視している
	18　強い語調で叱責したり強制力を行使することはなるべく避け温和な話し合いで事を進めていく
	19　相互補完的に仕事をする雰囲気を自然と醸成していく
	20　チームとしての一体感を醸成し協働関係を作り出していく

つまり職員を切り捨てる。そんな施設長では組織は発展しない。法人組織が保守的であり安定的な維持を重視するのか革新的で積極的に社会に挑んでいくのかによっても異なるが、保育環境マネジメントとして施設長に求めることはリーダーシップ・コンピテンシーであり、人事考課においても職員のみ対象にするのではなく施設長の評価も客観的に捉え、人事考課に導入しなければならないと考える。しかしながら社会福祉法人の経営は、園長=経営者=理事である場合も少なくない。そうなると自己評価はなかなか進まない。法人の規模が大きくなればシステムとして施設長も評価の対象になる。施設長は理事でないことが保育の質を客観的に管理するうえで必要であると考える。これは日本の保育の質を向上させる上での一つの問題提起である。

8 保育サービスについて

平成9年の社会福祉基礎構造改革から14年、かつて侃々議論されていた保育はサービスかという問題について、福祉サービスと言う言葉が当然のように使われている今日、保育サービスと言う言葉も完全に市民権をもち利用されるようになった。2011年10月インターネットの検索サイトで「福祉サービス」というwordを検索すると約18,500,000件出てくる。また「保育サービス」というwordをGoogleで検索すると約5,590,000件出てくる。ハローワークにおける保育士の求人分類は30年以上前からサービス業である。全国で行政の窓口として保育サービス課という言葉を使っているのは東京都の大田区と板橋区がある。大田区の保育サービス課ではサービス推進担当係長を任命し、

1) 待機児解消及び保育サービスの企画に関すること。
2) 私立保育園、認証保育所及び保育室に関すること。
3) 保育所運営費に関すること。
4) 病後児保育に関すること。
5) 家庭福祉員に関すること。
6) 緊急保育（区立保育園で実施する緊急一時保育を含む。）に関すること。
7) 認定こども園に関すること。

を担当させている。板橋区では子ども家庭部 保育サービス課として、保育園の管理運営や、公・私立保育園ならびに家庭福祉員の申込みの相談や受付などを行っている。さらに待機児童が急増しているため、民間の認可保育所・認証保育所及び認定こども園の新設等も含めた総合的な待機児対策に取り組むため、平成22年度から待機児対策担当課長を設置している。その他、神奈川県では川崎区役所保健福祉センター保健福祉サービス課児童・家庭支援係で保育所の入園希望を受け付けている。このように徐々にではあるが公的機関でも保育サービスと言う言葉が自然に市民にも受け入れられてきているという実態がある。

もちろん動きに意を唱える議論もある。全私保連の菅原良次は平成20年10月21日「保育サービス」概念と財源確保の重要性についてとして、次のように述べている。「子どもたちに対する「保育と教育」については、「サービス」という言葉、表現を使用することは適切ではないと考えます。保育は、子どもがどう育つかであり、育てるかであると思います。「育つか」「育てるか」は、家庭、社会としての“人づくり”のことであり、日本の社会と将来を担う子どもたちの“保育と教育”のことです。こうした“保育と教育”がもっている役割・責任については、家庭であっても、社会や国家であっても「サービス」という言葉を使用すべきではないと思います」さらに「規制改革等でもこれまで言われるところの「保育サービス」とはその多

くが「利用者にとってのサービス」のことを指しているものであり、子どもに対しての「サービス」を意味するものではありません」と言う。実際に行政の言う保育サービスは、その大半が多様な保育サービスの充実として保育に欠ける子どもすべてを入所させることはもちろん、年度途中からでもスムーズに入所可能な体制を整えるとか、現在行っている延長保育サービスに加え、休日保育、一時保育、病児・病後児保育等を推進し、多様な保育需要に対応する等、保護者の利便性や多様化するニーズに対応することを保育サービスとして捉えている。では子どもに対しての「サービス」とは何かということに関しては十分に議論されていない。利用者サービスと言うと成人の場合、直接処遇者を指すが子どもの場合、その保護者が利用者でありサービスの対象者となり、本来の主体である子どもを置き去りにしてしまってはいないかと危惧するのである。

しいて言えば「保育の質を高める方策として、子どもの健康及び安全の確保、保育士等の資質・専門性の向上、更には保育を支える基盤強化を検討し、保育実践の改善及び向上に取り組みます」と言うことであろう。しかしその保育の質は普遍的なものではなく十分理解されているとも言い難い。実際日本の保育のスタンダードであるはずの公立保育所の民営化等は、多くの行政関係者が身内を批判できにくいが、しかし実際の公立の保育の質の問題は多くの問題点を構造的にも本質的にも潜在的に抱えていることは本庁は理解しているのである。なぜ民営化は進むのか。単に自治体の財政負担の削減だけにその理由を見るのでは、民営化の歯止めにはなにもならない。今から10年前公立保育所トップセミナーに参加したところ、壇上の挨拶のなかで「われわれが安心して定年まで働ける職場を確保するために、新しい保育ニーズに応えていかなければならない」と代表の挨拶があった。新しい保育ニーズに応える理由が己の身の安泰では、命がけの民間施設に必ず敗北するのである。

サービスの語源は、ラテン語のServus（奴隷）である。それが、英語のSlave（奴隷）Servant（召使い）という言葉から発展した。サービスは語源の通り、サービスを受ける立場が主であって、サービスを提供する方は従ということで、主従関係がはっきりしていると言える。ここが保育がサービスと言うことに多くの保育現場や研究者が違和感を感じることであると考える。そこでそもそもサービスとは何か考えてみる。

コトラーによると、「サービスとは、一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンスで、本質的に無形で何の所有権ももたらさないものをいう。サービスの生産には有形財がかかわる場合もあれば、かかわらない場合もある」と定義している。保育サービスにおけるサービスが多様化するニーズに応えるという保護者中心のサービスから、保育の質をいかに高めるかを国家として考えなくてはならない。これを狭義のサービスと捉えると、一方でレビットによる次のような見解もある。「本来、サービス業というものは存在しない。サービスが占める割合には差があっても、どんな産業もサービスを行なっているからだ」と言っておりこれは保育業界も同様である。さらにサービスという言葉に抵抗を感じているとしてもカール・アルブレヒトとロン・ゼンケは「サービスは競争優位のツールではない。競争優位そのものである」言っている。つまりより高い質を考える上で当然のありきたりのものでなくてはならない。保育サービスが語られるようになったのは、あまりにも日本の福祉サービスが「してあげる」という顧客蔑視の体質であったからであることを思い返さなくてはならない。行政はサービスが悪くて当たり前という観念を覆す意識改革でもあるのである。現実的に言え

ば、親や子どもたちのニーズに適切なレスポンスをしていくのがサービスである。

国際ソムリエ協会（ASI）主催『第8回世界最優秀ソムリエコンクール』優勝者で国際ソムリエ協会の会長の田崎真也氏は、一流のサービスの三つのキーワードとして、「より良質なサービスは、少数者のよろこびを大切にしなければ実現されない」「本物のサービスはサービス・マニュアルを超えた上澄みのところにある」「サービスは、あらゆる場合に0ne of bestsでしかない」と言っている。保育サービスの向上においてこうしたことを保育の思想に取り入れることは保育の質的向上において重要なキーワードとなるであろう。

「少数者のよろこびを大切に」とはサイレント・マジョリティに受けいれられるサービスは当然であるが、その枠を超えたところにある少数者に受け入れられるサービスとは、例えば特別なニーズを持った子どもたちを受けることができるか等が具体的で理解しやすいであろう。「サービス・マニュアルを超えた上澄みのところ」とはサービス・マニュアルは作業手順でサービスでない。マニュアルを土台にして何ができるかを創造していくことが本物のサービスである。実際の保育の現場はマニュアルでは対応しきれない多くの問題が発生する。そんな時どのように対応するかが重要である。「0ne of bests」は意識改革をするには更なる高みがあることを理解できることである。自分の園が一番と考えている園長や職員が井の中の蛙にならないで、まだまだ保育には最高峰があるのだと気づくことは大切である。それは保育の質の向上でありこの国の誇る幼児教育・保育となるのである。

9 コトラーのマーケティング理論

公立保育所の民営化が進んでいる。民営化問題でいつも思うことは公立保育園の存在意義は何か！ということである。その答えを公立保育園の職員、公務員がしっかりと答えなくてはならないと考えるのである。それを答えるのは第三者でなく当事者でなくてはならない。第三者が歴史的にどうして公立が出来たのかは説明することが出来ても存在意義は自分たちで語らなくてはいけないのである。

よく反対運動であるような公立神話や情に訴えたりしても無意味である。ひとえに公立保育所といってもとても高い保育の質を持っているところと非常に問題を抱えているところ、同じ自治体でも園にもよって様々である。公立保育で高い質を持っている市は反対運動も穏やかで協力的であり、反対に保育の質に問題があるところでは親に情で訴え、反対運動も酷いところが多い。

情に訴えるときによく聞くことですが、「先生たちとは家族同然だから！」などと反対している人もいる。でもそれが本当ならば、そうした公務員に子どものために野に降りてきてください。法人に就職してくださいとお願いしても、100人中100人公務員はやめることは出来ないと言う。

家族同様でも異動があればいなくなってしまう。それはどう考えるのか。民間はよほどのことがなければ異動はない。公立しかみていないと公立の保育しか分からない。子どもたちはものすごく柔軟で適応力がある。質の高い保育園なら絶対に問題にはならない。反対運動には当事者でなく組合や政治家、活動家が指揮を執っているところもある。そうなるともう子どもや親不在の権利闘争になり泥沼化していく。それこそが子どもの最善の利益に反している。

公立は日本の幼児教育のスタンダードだと思う。しかし世界基準で言えばまだまだ問題がある。私立の保育にはピンからキリまである。しかし民営化の審査に勝ち残るところは基本的に問題のある法人は選ばれない。混乱しないで移行するにはよ

い法人を親が選ぶくらいに成熟して行かなくてはならない。

行政は大変なことをすべて民間に押し付けるのではなく、自らが率先して行わなくてはいけない。産休明け保育、病児保育、一時保育、夜間保育、24時間保育、障がい児保育など公立がやらなくてはいけない。今日では、女性の社会の進出が進み、結婚後も仕事をもつ女性が増えている。核家族化の進行や、女性の高学歴化により働く女性の地位が向上し、女性が仕事と家庭の両立を目指すようになったことが原因である。

女性の就労の増加に伴い、保護者たちの働き方も大きく変わってきた。これまで保育園が想定していた平日の9時から17時までの勤務ではない人たちが増えている。正社員ではない働き方も増え、勤務時間が日によって変動する人もいる。そのため、認可保育園でも休日保育や遅くまでの延長保育などの対応を始めてはいるが、それだけでは保護者の勤務形態に追いつかなくなってきている。多様化した保育に対応していかなければならない。このような実態に比べて、夜間保育や病児保育などを行っている保育所はまだ少なく、社会のニーズに応えきれていないのが現状である。こうした問題に目を瞑り、また公設民営化において安いお金で民間にやらせようと言うのは大問題である。東京のS区においては拠点事業と称して夜間保育・休日保育をすべて公設民営化した民間保育所にやらせている。本来公立保育所こそが率先して行わなくてはならない事業にもかかわらず一向に進展しないために、すべて民間がその先鞭を取ってきたのである。民間移管した公立保育所の運営費3年分あれば見事な保育園が建つ。長い目で見て最初損しても後で得をとればよく首長が民営化で十分な補助を出さなければ結果的に民営化失敗にもつながりかねないのである。社会福祉法人も慎重なマーケティング抜きで公設の民営化に手を出してはいけない。コトラーはマーケティングの基本手順として、5つのステップを明示した。

A) 調査 (Research)
B) セグメンテーション(Segmentation) ターゲティング(Targeting) ポジショニング(Positioning)
C) マーケティング・ミックス (Marketing Mix)
D) 実施 (Implementation)
E) 管理 (Control)

である。これらの基本手順を保育所の経営に当てはめてみる。最初のステップであるResearchは待機児や延長保育など保育のニーズが地域でどのようになっているのか市場調査をする。それは新規参入だけではなく既存施設の周辺においてどのような保育ニーズが存在するのかResearchするのは新しい時代により良いサービスの提供には重要なものである。市場調査には二つの方法がある。一つは問題抽出法である。これは現状の保育所の不満や改良の余地を探ることで市場機会を探索する方法である。もう一つは理想法という手法である。これは保育の理想的な保育内容やサービスを考察し、現実とのギャップから機会を考察する手法である。民営化に成功する社会福祉法人はこの二つのResearchにたけている。現行の公立保育園ではそのようなサービスにどのような問題があるのかを調査する。民営化を推進している自治体の保育の質がどのようになっているのかを予め探り調査するのである。同時に法人が理想として掲げ、実際に運営している事例のサービスを提示するということである。このようにマーケティング調査を実行すれば、共通の問題やニーズを抱えるグループが明らかになる。さらにResearchは保育ニーズだけではない。極めて大切なのは居住地域の保育環境である。都市化された地域なのか、自然が多い地域なのか、そこで展開する保育は法人の理念を追求できるのか等

である。

その後第②ステップにあたる「STP（セグメンテーション／ターゲティング／ポジショニング）」を行う。ターゲット・マーケティングでは、まず市場の中から共通のニーズを持つグループを明らかにする。この地域ではどのような生活スタイルを大切にしているのか、どのような教育層が多いのかを絞り込み区分けしていく。例えば天然生活等のナチュラル嗜好なのか、エリート意識の高い富裕層なのか、下町の人情味あふれる気質の層なのか、ライフスタイルによりいくつかの大きなグループに区分けする。これを「セグメンテーション」と呼ぶ。

そして、明らかになった幾種類かのセグメント（グループ）について、保育園の持っている強みを検討し、その強みが十分発揮でき、保護者や子どもたちを満足させられることであろうセグメントを明確にする「ターゲティング」を行い、ぴったりと合う保育内容を提案する「ポジショニング」を行う。競合よりも自法人の価値を高く評価してもらうためには重要であるし、それを判断するのは基本的に地域の行政、有識者、保護者であるのであとは静かに待つのみである。もちろん大切なのは有言実行ということであり、それまで法人が積み上げてきた実践のノウハウこそが財産となる。

10　保育におけるホスピタリティ

ホスピタリティの語源は、ラテン語のHospics（客人等の保護）である。それが英語のHospital（病院）Hospice（ホスピス）と色々な言葉に発展した。これらは対価を求めているのではなく、おもてなし・喜びを与えることに重きをおいている点が大きくサービスと違う。ホスピタリティにおいて重視されるのは、人間性や信条、個性、感性などであり、報酬を求めての行動ではない。非営利である保育においてサービスと言う言葉が馴染めないと言うのなら、このホスピタリティは馴染み深いもので在り、保育評価の対象となり人事考課等を通して報酬にも還元されるべきであると考える。

サービスにはホスピタリティにつながる3段階の利用者サービスがある。ここで明らかにしなければいけないのが利用者は保護者でもあり児童本人でもあるということである。その双方のカスタマー・サティスファクションにつながるサービスが必要である。

第一段階のサービス

当たり前であり、当然しなければいけない養護・教育・安全保障などの基本的なサービス

第二段階のサービス

利用者の満足度を高める法人独自の差別化されたサービス、産休明け保育、延長保育、病児保育、障害児保育等である。

第三段階のサービス

利用者がして欲しいことを真剣に考え、利用者が求めている要望を超えたサービス。

自分の親友や家族に接する以上の気持ちをこめて、利用者に最善の試みを行う。

このように単なるサービス提供ではなく、第三段階につながるようなサービスを提供することが、利用者の満足度につながり、それは保育の質の向上に寄与することができる。保育所においてこのホスピタリティの精神が欠落した保育サービスは保育の質を低下させることになる。

明治11年（1878年）7月15日、日本で初めての本格的なリゾートホテルとして開業しヘレン・ケラー女史やチャーリー・チャップリン氏をはじめ、多くの著名人にも愛されてきた箱根の冨士屋ホテルは、日本のクラッシックホテルとして130年の歴史がある。

外国人を対象としたホテルを目指し、外国人客専用のホテルであった時代や、戦後の進駐軍による接収時代を経験した富士屋ホテルには、外国

人向けの様々な工夫が施されている。1891年唐破風の玄関を持つ木造洋風建築の本館が施工され、木造でありながら大変強固な建物で、関東大震災の際もガラス戸一枚割れずに残り、現在でも一階フロント・ロビー、二階が客室として親しまれている。ここでのホスピタリティの精神は群を抜いている。ある親子の宿泊客のエピソードが残っている。娘が朝「お母さま、ここに小さな傷がありますわ」と本館の柱の小さな傷を見つけ母親に伝える。しかし夕方見てみると綺麗に修復してある。傷のことはホテルマンの誰にも伝えていないのにかかわらずである。つまりここのホテルマンたちは歴史的な建築物の小さな傷を一日たりとも見逃さないのである。そうしたホテルに対する誇りと愛情があるからこそ、120年も親しまれる建物で在り続けるのである。こうしたことは直接利用者に対するサービスではないが一歩進んだホスピタリティなのである。

保育園はどうであろうか。保育士は保育園を愛情と誇りを持って大切に維持しているだろうか。これまで多くの公立保育所を実際に見てきたが、残念ながら私立保育園と異なり公立保育所ほど清掃が行き届いていない所はない。用務員と言う存在がいるのに関わらずでもある。公立保育所に通わせている親たちは本当にその保育の実態を知っているのだろうか。実際、これまで何件もの公立保育所を民営化し移管したが、どんなに保育の質に問題があっても殆どの親が他の保育を知らないので分からない。分からないのに反対運動には積極的で、組合も井の中の蛙である親を盾にして自分たちの権利を守ろうとしている。子どもの最善の利益など程遠い保育を見ることが多くあった。一番感じたのは、その施設に本当に愛着があるのだろうかということである。それは、定期的に異動するからだろうか。用務員はいてもいたる所が埃だらけ、ごみ屋敷状態であった。事前に保育所を訪ねてみると掃除すべき用務員は保育室で大の字で昼寝をしていた。ある園では平成9年の段階で引継ぎ後残されていた給与明細を見ると41歳の用務員の場合、正規職員で年収は1000万を超えていた。公務員制度の中での腐敗した強い官僚主義と事なかれ主義は高級官僚のみならず末端の現場まで浸透している。様々な問題を見て見ぬ振りをしているどころか、互いに足を引っ張り合うので何もできないと良心的な公務員は洩らす。そもそも公立保育所に正規で採用される学生は、概ね大学でも成績優秀者が多い。そうした人材が現在の長いものに巻かれろという公務員制度の中では残念ながら成長していかないのである。この人材育成の仕組みを再度見直し、保育所保育指針に基づいた指導的役割を果たせる、愛と誇りを持ったホスピタリティ能力のある保育士を育成すべきであると考える。

11　保育における ヒューマン・リソース（HR）

保育にとって人的資源の問題は極めて重要である。保育の質は保育者その者の質に大きく影響されるからである。

ヒューマン・リソース（HR）の目的は大きく分けて次の4つに分類できる。「人的資源の獲得」「人的資源の動機づけ」「人的資源の育成」「人的資源の定着」である。

① 人的資源の獲得

まず重要なのは「人的資源の獲得」である。どのようにしたら優秀な人材を確保できるのか。現在、保育業界では極めて厳しい人材不足の時代となっている。物理的に需要と供給のバランスが崩れて完全な売り手市場の今日、現場では保育士を確保することに大きな労力を負っている。福祉の

労働人口は福祉が過酷な仕事であればさらに減少するであろう。

一点目として日本の合計特殊出生率は、1989（平成元）年、合計特殊出生率 1.57 となり「1.57 ショック」という言葉が生まれ少子化が社会問題として国民に広く認識されるようになった。この 1.57 ショックの年に生まれた子どもが平成 24 年の 4 月から社会人となるのである。すでに短大卒は平成 22 年に社会人となっており、人口の少ない世代が社会に出始めている。これは今後も減少して行くのでますます人材確保に影響が出るかと考えられる。

二点目として公立の民営化における大量の求人である。もちろんすべて新卒でまかなうわけではない。仕様書等でたとえば新卒は 2 名までとか、5 年以上の保育士を何名とか、厳しく制限がある場合もあるので民営化や新設園の影響ばかりではない。しかし毎年民営化は進み公務員が異動し民間職員に入れ替わっている。平成 20 年に本学だけに新卒 22 名の採用をしたいと求人票を送付してきた大手の社会福祉法人もあった。

三点目として近年、保育士養成校の短期大学が 4 年制大学に改組されてきている。財団法人短期大学基準協会に加入している短期大学で見てみると平成 17 年には 380 校あった短期大学は平成 22 年度には 339 校に減少している。5 年間で 41 校が廃止された。この中にも多くの保育士養成校が含まれている。なぜ短期大学が倒産、廃止、4 年制大学へ改組されるのか。理由は少子化高齢化、女性のライフスタイルの変化による女子の高学歴志向が強まり、短期大学は志願者が激減していること。保育士養成の 2 年制短期大学や専門学校では今日の多様化した保育ニーズに応えられる保育士を養成するのが困難になってきたということで、例えば東京都では短大は 3 年でしか保育士養成の学科新設は認めない。そうなると今まで 2 年で養成され社会に出てきたが保育士が、倍の 4 年かかるということで、促成栽培が熟成栽培となって毎年、都内でも 3000 人以上の保育士が出ていたが、養成にかかる時間が倍に増えたことで毎年の資格取得者が激減しているのではないかと推測される。短大と 4 年制では学生の進路に対する意識が異なる。

例えば東京都市大学においても東横女子短期大学（3 年制）時代では卒業生 100 名の内のほぼ全員が幼稚園・保育園に希望し、60 名くらいが保育士、30 名くらいが幼稚園教諭となっていった。4 年制になると厳しく見積もると、今度は 100 名の内、企業希望が 25%出てきて 5%くらいは大学院に進むか留学、残り 70 名の内、施設希望が 10 人、幼稚園と保育園の比率は残り 60 名のほぼ半々くらいか、若干保育の方が多く 6：4 くらいかと予想できる。つまり、保育所 36 名、幼稚園 24 名くらいになるのではないだろうか。しかしその中でも公立園に行くものも 6 名ほどいるだろう。大変厳しく見積もって 30 名くらいしか保育士として就職しないであろう。

国立大学協会の調査によると「職業意識の形成にかかわる授業科目」を設置している大学は、2005 年では 208 大学のうち 80%に上り、「就職支援も含めた広い意味でのキャリア教育」を実施しているとの報告がある。なぜキャリア教育なのか。年々就職をしない学生も増えつつあるからである。こうしたことが複合的に絡まって保育士が不足しているのである。これは現場にとって大変厳しい大きな問題となってきている。厚生労働省並びに文部科学省は保育に関わる養成の定員を規制緩和し弾力的な運営を認めるようにしない限り、現場での保育の質は保てなくなるであろう。

② 人的資源の動機づけ

次に重要なのは「人的資源の動機づけ」である。

ベストの人材が確保されたとしても、その人材からベストの能力を引き出さなければ、組織目標をベストで達成することはできない。保育という仕事が如何に素晴らしい仕事であるのか、その達成感や仕事に対する充実感を実感するように、貢献に対する評価、処遇の関係を明確にし、その貢献が創造性、忠実性、機械性など如何なる資質からもたらされているかを可能な限り把握し処遇を決定するシステムとしなければならない。従来福祉職はやってもやらなくても給料は同じ。なら楽をした方が良い。とか公務員は失業保険もない代わりに解雇されることはない。余計なことをせずただ決められことだけをこなしていけばよい。とか初心の高い志が時間とともに消失してしまうことがある。それはほとんどの親には見えてこない部分である。公立の場合責任と権限をもっと現場に与えるべきと考える。具体的には財源を園ごとに独立させ所長に意思決定権や責任を与えることで動機づけが働くのではないかと推測される。しかしながら組合との問題などで非現実的かもしれない。したがってそして、コンピテンシーの要素を明確にする中で、正しい評価・手厚い処遇・積極的な研修などの園内での育成等、相互間で一貫した対応を可能にする仕組みづくりが必要となる。そのためには『やる気』を起こす動機づけが大きな問題となる。

③ 人的資源の育成

次に「人的資源の育成」の問題である。人材を資源として維持・向上させる機能である。保育所と言う職場は積み重ねが重要である。去年より今年、今年より来年と経験や実績を積み重ねるうちにカンやコツをつかみ人材資源は成長していく。そうして保育士も時間をかけて熟成させていくのである。それは経験の積み上げだけではない。保育は子どもの成長と共にその内容も変化して発展してくものであるし、担任する子どもたちも持ち上がるとは限らず、また新しい子どもたちを迎えクラス運営をすることもある。子ども集団が違うので必ず同じルーティーンでは保育は成立しない。まず子どもたちの成長を見て決めなくてはならない。そこでマンネリ化は保育を滅ぼす。常に子どもにとって最善の利益を考え教材研究や会議や研修が不可欠である。新人は経験者から学び、経験者は新人から学ぶこともある。優れた保育者は子どもからも学び親からも学ぶ。それは学ぶという姿勢に心が開いているからである。頑固にかたくなに自分の殻に閉じこもっているような性格で挑まぬものには成長はない。保育士として報酬を得る以上、保育について分からなくてはだめなのである。

こうしたことは保育士になる以前の日本の教育そのものに大きな問題があるように考える。日本の教育現場では授業で学生に質問すると大抵考えないで「分かりません」と答える学生が多い。これはある一定の水準の学生集団では少なくなるが、学生本人の教育水準の問題や能力の問題も有るが、考えることを訓練されていないことに多くの原因がある。日本の教育は学生に教え込むということはするが考えさせるということをさせない教育である。パワーポイントでも要旨を汲み取らずに全部書き写そうとするか、またまったく諦めてしまうかである。キーワードをだけノートして後で復習するという習慣など身についていない。

欧米ではわかりませんというのは答えとしては認められない。何かしら答えを出す必要がある。日本の教育の問題点は「分かりません」を放置してきた、容認してきた教師の質の問題がある。それは考えませんと同義語であり、分からなければ分かるように教師が努力しなくては教師としてのプロではないのである。日本の教育は問題解決型の学習を通じ、創造的思考法とイノベーション

能力を触発するようにしていかなくてはならない。そうして養成されてしまった保育士の中にも「分かりません」と堂々と言ってのける強者もいる。学生時代から講義を聞いてキーワードを聞いて分からないことは必ず図書館で調べて翌日には理解しているというくらいの知的好奇心は今の学生には望めないのかもしれない。現場の保育士も同じである。社会人になったらさらに勉強しなくてはならない。それでなくては資源の維持・向上は望めない。そのためにも組織的なOJTやOFFJTが必要になってくる。人材資源の育成に投資することは極めて重要である。

④ 人的資源の定着

最後に「人的資源の定着」の問題である。上記に書いた通り育て上げた人材が、いきなり退職してしまったらどうであろう。それは大損失である。保育が積み上げなら保育士も積み上げである。園でしっかり育て上げた職員は園の財産であり宝である。結婚や出産などで退職してしまうことは望ましいことではない。保育従事者の定着を図るようにすることもマネジメントの重要な任務である。職員の福利厚生や労働条件を改善して、その能力を十分発揮できるように体制を整えなくてはならない。民間保育園の現場の職員は未だ劣等処遇政策のもとで低賃金構造のスパイラルから逃れられない。民営化は公立保育所の高賃金低福祉から民間に移管することで低賃金高福祉を計ろうとするものであってはならない。民間に移管することで高賃金高福祉を目指すべきなのである。そうでなければ民間保育所の職員は疲弊し日本の保育の質は上がらない。十分な予算の中で高い保育サービスを実施するように、行政の民営化に対する意識を根本から変えなくてはならない。

社会福祉法人に於ける理事会は責任も大きいが同時に絶対的な権力も保有している。人事権は理事会が保有し組織として最高決定機関である。その為、園長を人間として理解し、その強みと弱みを把握して適切に行動を修正させられることが法人としての「人事評価力」として期待されている。

12 強まる嵐の上に昇る

以上雑駁ながら保育環境マネジメントにおけるヒューマン・リソースについて関わる様々なマネジメント理論を保育所の運営に充てながら考察してきた。これらの分野は今後さらに研究が進まなくてはならない。本小論ではその一部を取り上げただけに過ぎない。保育に一番必要なのはResource「資源」である。HRは人間を単なるWork Force（労働力）という視点ではなく資源であるという視点からの言葉である。社会福祉法人の運営においてそれは更に進んでCapital「資本」であると考える。Human Capital Managementがこれからの保育環境マネジメントには必要になると考えている。そこで重要になるのがInnovationである。2005年米国アカデミーにより作成、発表されたRising Above The Gathering Storm: Energizing and Employing America for a Brighter Economic Futureでは

The Ingredients of Innovation
Knowledge Capital
Human Capital
Workforce Education
K-12 Education
Environment
Cost of Labor
Tax Policy
Regulatory Barriers
Freedom from Corruption
Sanctity of Law

等を掲げている。面白いことはK-12 Education

幼稚園からのイノベーション教育が大切と言っていることである。イノベーションを教育すべき幼児教育・保育の現場が保育環境マネジメントにおいてイノベーションを起こし新たな価値を創造しなくてはならない。これからの保育所・幼稚園は更に厳しい嵐の海へと航海を余儀なくされるであろう。「強まる嵐の上に昇る」には人的資源や物質的資源に対してより大きな力を生み出す新しい能力をもたらさなくてはならないのである。いくら理想の保育理論を掲げても、果たしてそのような理想の保育所がこの日本にどれだけ実際にあるのですかと問えば、言葉に窮する学者が多い。保育が福祉サービスであることはもはや論じるまでもない事実と化している。今後、真に保育の質を向上させるには保育環境マネジメントの創造とマーケティングとイノベーションを如何にして実現しているかが大きなキーワードになると考える。

更に今後の保育環境マネジメントの研究は保育内容に対するマネジメント、建築物等ハードや室内遊具、あそびや生活空間、園庭、固定遊具などの環境構成に対するマネジメント、地域の自然環境に対するマネジメント、地域のＨＲや社会環境に対するマネジメントについての考察が必要であると考える。

引用・参考文献）

Karl Albrecht Ron Zemke 和田 正春訳サービス・マネジメント ダイヤモンド社 2003
Philip Kotler 恩蔵直人監修 コトラーのマーケティング・マネジメント - ミレニアム版 ピアソン・エデュケーション 2001
カール・アルブレヒト／ロン・ゼンケ サービス・マネジメント 付加価値サービスの創出戦略 ダイヤモンド社 2003
P・F. ドラッカー マネジメント［エッセンシャル版］- 基本と原則 ダイヤモンド社 2001
David C. McClelland モチベーション―「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際 生産性出版 2005
三隅二不二 リーダーシップ行動の科学 有斐閣 1984
三隅二不二 組織におけるリーダーシップ 1988
ハロルド・ジェニーン プロフェッショナルマネジャー プレジデント社 2004
太田素子 「保育の質」をめぐる研究動向と課題 保育シンポジウムをふり返って 和光大学現代人間学部『現代人間学部紀要』vol.2, 和光大学 2009
田崎 真也サービスの極意 新潮社 2004
菅原良次 「保育サービス」概念と財源確保の重要性について 全国私立保育園連盟 2008
倉田新 社会福祉法人ユーカリ福祉会のリーダーシップ・コンピテンシー ユーカリ福祉会 2010
National Academy of Sciences 2007 Rising Above the Gathering Storm: Energizing and Employing America for a Brighter Economic Future
NHK「仕事学のすすめ」制作班 柳井正 わがドラッカー流経営論 日本放送出版協会 2010
プレジデント書籍編集部・編 超訳・速習・図解 プロフェッショナルマネジャー・ノート プレジデント社 2010
ラム・チャラン 徹底のリーダーシップ プレジデント社 2009