保育士のキャリアラダー（3）

園　田　　巌　　井　戸　ゆかり

The Career Ladder for Child Care Workers (3)

Iwao Sonoda　　Yukari Ido

要旨：

中堅保育士のキャリアラダー構築のための標準化された基準ラダーの提案を行った。実用的かつ有効なキャリアラダーを構築するためには、園の理念や風土、環境、規模、職員構成等の差異に着目し、園の独自性を反映させたキャリアラダーを設定する必要がある。

具体的には、標準化されたラダーをあらかじめ設定し、それと対比させながら自園の実態に即したキャリアラダーを作成する方法であり、本研究では標準化されたラダーとして基準ラダーを提案した。基準ラダーは、保育士に必要とされる「保育技能」、「同僚性・チームマネジメント」、「保護者支援・子育て支援」、「保育士のウェルビーイング」の４領域に分類して設定した。

各園が自園の実態に即したキャリアラダーを作成することは、園が目指している保育を再確認することにもつながり、保育の質の向上に寄与できると考えられる。また、保育士の意欲的就労にも良い影響を与え、その結果として、離職防止にも寄与できると考えられる。

キーワード：

保育士　キャリアラダー　キャリアアップ　自己評価　質の向上

Ⅰ．はじめに

これまで、保育士のキャリアラダー構築に向けてアンケート調査やインタビュー調査等基礎的調査を行ってきたが、その結果、表１の通り、キャリアラダー構築に向けての課題が明らかになった。

保育者の資質向上を目指すために重要と考えている着眼点や視点は、園長等管理職層の価値観や保育方針によって独自性が色濃く反映される傾向が強い。加えて、保育士の経験年数や職員構成、園の規模等による固有性も無視できず、キャリアラダーに普遍性を求めて作成することは、著しく困難であるとの結論に至った。つまり、園の独自性や固有性等の可変性要素を考慮せずに普遍的な項目設定を行うと、かえって実用性が損なわれる懸念があり、これまで、保育分野でキャリアラダーの取り組みが定着してこなかった要因になっていると推察された。この点について、キャリアラダーについて先駆的に取り組んでいる園の園長は、「保育士が意欲的に保育実践を行なうことを目指すためには、他から与えられた評価項目では難しい。保育士が前向きにチャレンジできる場の保障等の環境設定や風土づくりは、結局のところ自園で設定するしかない。そうでなければ、保育士のやりがいを触発させる指導はできない」と述べている。

表1　キャリアラダー構築に向けての課題

①一般的に教育・保育施設（以下、「園」とする）での人材育成の取り組みには、自己評価点検形式のチェックリストが活用されているが、その場合階層別ごとの達成目標とはなっていないケースが多い。 ②保育者の資質向上を目指すために重要と考えている着眼点や視点は、園長等管理職層の考え方や方針に大きな影響を受けていることが多い。 ③人事管理のあり方については、職員構成や保育理念・方針によって園の独自性が色濃く反映される傾向が強い。 ④人材育成のプロセスについても、人事管理方法や育成方針等が園ごとに大きく異なることから、その取り組み方法やプロセスも多様である。 ⑤人材育成のプロセスに関する基本的な認識として、保育士の資質や能力向上にのみ着目した評価項目を設定している園が多く、保育士のライフステージや自己実現の視点と関連付けている取り組み例は少ない。

実際に、2018年に実施した首都圏に所在する14園での自己評価点検項目調査（園田・井戸, 2020）及び、2020年、2021年に実施したインタビュー調査（井戸・園田, 2022）においても、各園の人材育成に対する方針や実施方法の違いが明らかとなっている。特に、園長が目指す理想の保育実践を実現するために職員ひとり一人に求める保育士像は、園長自身の自己実現と相まって極めて個別性が強い傾向があることは無視できない。

以上の観点から、基本的な方向性として各階層及び領域における詳細なキャリアラダーは各園がそれぞれの実態に合わせて作成することとし、本研究ではその際の目安となる「基準ラダー」を示すことにした。具体的には、本研究が示す4つの領域における各階層の行動目標が基準ラダーとなり、各園においてはこの基準ラダーを目安としながらキャリアラダーを作成する流れとなる。具体的なプロセスについては後述する。

Ⅱ．方法

これまでの調査で得られた結果をもとに、キャリアラダー構築のために必要となる基準ラダーを作成した。なお、本研究は日本保育学会倫理要綱に基づき、次の倫理的配慮を行った。園からの資料提供に際しては、①施設の名称や個人を特定できるような記述は一切行わないこと、②提供された資料について配布及び公表は一切行わないこと、③調査結果については今回の研究の目的のみで使用し、目的外使用は行わないこと、④提供された情報及び使用するデータについては適切に管理し、外部に流出しないように配慮することを明示したうえで、協力施設からの了解を得た。

また、最終確認作業として離職率の低い園の園長に対して再度インタビュー調査を実施し、保育現場の実態との乖離部分や不整合箇所を修正した。

Ⅲ．結果と考察

1. キャリアラダー構築に関する基本的な考え方

(1) キャリアラダーの定義

本研究におけるキャリアラダーとは、保育士としての専門的な知識の習得、能力、技術の開発、実践能力及びチームマネジメント等の管理能力について段階的に示しているものである。

表2　平成27年社会福祉施設等調査（厚生労働省）

	2年未満	2～4年未満	4～6年未満	6～8年未満	8～10年未満	10～12年未満	12～14年未満	14年以上
全体（人）	40,390	34,813	28,998	24,699	20725	17,583	15,243	78,721
全体（%）	15.5	13.3	11.1	9.5	7.9	6.7	5.8	30.1

出所：平成28年及び平成29年社会福祉施設等調査（厚生労働省）

(2) キャリアラダーの対象

本研究が構築するキャリアラダーは、中堅保育士を対象としている。その理由として、中堅保育士は、教育・保育実践において極めて重要な役割を担っており、保育の質の向上を図る上での重要なキーパーソンとなっていることが多いからである。特に、日常保育の場面では、クラス運営や新人職員の指導等の中核を担うことがあり、これまで実施したインタビュー調査においても、園にとっては欠くことのできない存在であることが示唆されている。

しかし、その一方で中堅層やリーダー層の自信が不足していることにより、園長等の管理職に判断を求める場面が年々増加しているとの懸念を抱えている園もあり、中堅層育成のための研修や自己評価面談の充実化が喫緊の課題となっているとのことであった。

また、中堅保育士は、自身のキャリアデザインについて具体的にイメージする時期でもある。すなわち、これまで培ってきたスキルをどのように生かせるか、また将来的に安定して働くことが可能であるか等、個人が仕事に対する自らの価値観や考え方及び志向性を自覚し、それらに基づいて意欲的・主体的に仕事に取り組むことを考え始める時期である。

さらに、中堅保育士は自身のライフステージにおいても、重要なイベントを迎えることが多い。具体的には、結婚、出産、育児、親の介護等であり、これらは、おおよそ中堅保育士に該当する時期と合致する。実際に、令和3年の平均初婚年齢は、夫31.0歳、妻29.5歳（令和3年（2021）人口動態統計月報年計（概数）の概況）であるが、これは概ね就職後8年目以降の時期にあたる。

その一方で、保育所で勤務する保育士の経験年数であるが、全国平均で6年未満が全体の4割、14年以上は3割となっており、特に8～14年目の保育士の就業率が低くなっている（表2)。このことは、結婚、出産、育児の時期と合致しており、この時期に就業の継続に困難を抱える保育士が多いことを示していると考えられる。特に、女性の就業率が高い保育分野においては、その傾向がより強く表れやすい傾向があり、中堅保育士の安定した就業継続が園の質の担保及び向上に直結する可能性が高いことから、キャリアラダー構築の対象を中堅保育士とした。

(3) 中堅保育士のレベル定義

本研究では、これまでの研究経過を通し中堅保育士のレベルとして、「クラスリーダーに相当するもの」、「フロアリーダーに相当するもの」、「主任保育士・主幹保育教諭に相当するもの」の3段階を設定した（表3)。前述のとおり、園の職員構成や人事管理の方法、経験年数は園によってそれぞれ異なるため、ここで示す園での役割や経験年数に関してはその基準に厳格に対応させることをせず、むしろ園の事情によっ

表３　中堅保育士のレベルの定義

○保育の質の向上のために必要な中堅保育士の実践能力（自らを振り返り、子どもや保護者のニーズに応じた保育や支援を専門的に実践する能力及び保育の質の向上を図るためのマネジメント能力）			
レベル	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
園での役割	クラスリーダーに相当するもの	フロアリーダー（乳児・幼児）に相当するもの	主任保育士・主幹保育教諭に相当するもの
おおよその経験年数	概ね４～５年程度	概ね６～10年程度	概ね11年以上

て柔軟に対応することが望ましい。したがって、以下に示す経験年数や園での役割は、各園の実情に応じてあくまでも目安として取り扱うことになる。

また、主任保育士及び主幹保育教諭を中堅保育士に含めるかどうかについては議論の分かれるところである。しかし、経験年数が８年未満の保育士が約５割を占めていることから、主任保育士や主幹保育教諭が中堅のポジショニングにあることも広く想定して、本研究ではその両者の位置づけにある保育士を中堅に含めることとした。ただし、園の組織状況によっては、それらを中堅保育士の範疇には含めない考え方もあるため、その場合は経験年数を優先させる等、柔軟に対応している。

なお、中堅保育士のキャリアラダー全般のレベル定義を、「保育の質の向上のために必要な中堅保育士の実践能力」としたが、具体的には、「自らを振り返り、子どもや保護者のニーズに応じた保育や支援を専門的に実践する能力及び保育の質の向上を図るためのマネジメント能力」とする。

(4) レベルの領域

これまでに実施したアンケート及びインタビューをもとにした調査結果から、中堅保育士が担う重要な役割を網羅するために必要なレベルの領域を、最終的に「保育技能」、「同僚性・チームマネジメント」、「子育て支援・保護者支援」、「保育士のウェルビーイング」の４つに設定した。

特に、保育士のウェルビーイングを領域のひとつとして設定したこと（井戸・園田, 2022）は、評価すべき点であると考えられる。この領域は、現在多くの園で活用されている自己評価点検項目で触れられていることはほとんどなく、新たな視点として特徴づけられるものである。実際に、インタビュー調査を行った多くの園で、保育士のモチベーション維持が保育士自身の成長につながることやワークライフバランスを図ることが離職防止のために有効であることが述べられており、これからの人材育成のあり方を考えるうえでの重要な視点であることは言うまでもない。

(5) 目標の設定

各領域の基準ラダーには、レベル目標と行動目標の２つの目標を設定した。

レベル目標では、各レベルにおいて中堅保育士が総合的に要求される能力を示した。また、行動目標は、レベル目標を達成するための具体的な行動の指針を示したものであり、これが後述する基準ラダーとなる。したがって、各園におけるキャリアラダーの設定は、行動目標であ

る基準ラダーに対応させて作成することになる。

2. 基準ラダー（行動目標）について

各園においてキャリアラダーを作成するための基準ラダー（行動目標）について、各領域別に以下に示す。（以下、基準ラダー（行動目標）を「基準ラダー」とする。）

なお、各層の基準ラダー作成に当たっては、共同研究者である内藤・小泉も考察過程において検討に加わり、筆者らが作成した。

(1) 保育技能（表 4）

2018 年に実施した自己評価点検項目調査（園田・井戸, 2020）では、保育内容を評価する際に、保育者の資質に偏重した評価項目が課題として抽出された。したがって、本研究では、保

表 4　保育技能の基準ラダー

階　層	クラスリーダー（概ね 4～5 年程度）
レベル目標	・クラスの子ども一人一人について、担任と情報共有しながら、適切な子ども理解をする。 ・子どもの発達に応じた保育技能の向上に努める。
行動目標	・助言を受けながら、子どもの理解に関する方法や保育技能を主体的に学ぶ。 ・安心・安全に基づく保育を実践する。 ・子どもの個性と集団としてのクラスを意識した保育を実践する。 ・一人ひとりの子どもの発達に応じた保育を実践する。
階　層	保育技能フロアリーダー層（乳児・幼児、概ね 6～10 年程度）
レベル目標	・フロア（乳児・幼児）の子どもについて担当保育同士の情報共有をしながら客観的に子どもを理解し、必要な保育を実践する。 ・子どもの発達に応じた保育技能の向上に努め、必要に応じて他の保育士に助言を行う。
行動目標	・フロアの子どもの実態に応じた、保育改善に資する研修内容や機会を提案することが出来る。 ・各クラス集団の状況を把握し助言ができる。 ・担当保育士のロールモデルとしての役割を果たす。 ・他の保育士の意見を取りまとめ、主任、園長等と相談しながら保育技能の向上に取り組む。 ・PDCA サイクルを実践する。（子ども理解→保育士の願い→保育の計画→実践→評価→修正） ・保育士養成の現状を理解し、未来の保育士育成の視点に基づいた実習指導を行う
階　層	主任保育士・主幹保育教諭層（概ね 11 年以上）
レベル目標	・園全体の子どもについて、クラスリーダー、フロアリーダーと情報共有、共通理解をする。 ・子どもの最善の利益を実現する保育を展開するための適切な助言を行う。 ・子どもの発達に応じた保育技能の向上のための研修の機会等を設ける。
行動目標	・園長等管理職と連係して、保育の質の向上に努め、適切な園運営の一端を担う ・園全体の様々なリスク管理を適切に行う ・適切な保育環境について総合的な視点のもとに整備する ・子どもの記録や保育環境、子ども観など新しい保育のあり方を取り入れ、保育実践に活かす。 ・保育の質の向上がはかれるような園内および園外の研修を企画する。 ・園長とともに、提出された自己評価点検に目を通し、フィードバックする。 ・積極的に研修に参加することを推奨する。（研修に出られる体制を作る）

育内容に関する基準ラダーを設定するにあたり、保育士の資質のみに着目した視点ではなく、保育技能や子ども理解、発達援助の視点から考察した。また、基本的な構造として、子ども理解と発達援助を中心に据えることで、保育の質の向上を目指した視点で構成されている。

(2) 同僚性・チームマネジメント（表7）

保育業務は、組織の理念や方針に基づいて行う協働作業である。保育の質の向上を目指すためには、共通目標に向かって日々保育を展開しているチームの活性化が不可欠であるが、中堅保育士はその場面で重要な役割を担っている。この点について、インタビュー調査では、中堅保育士の存在は、同じ現場職員として、「身近な存在である」、「質問しやすい」、「意見や悩みなどの話をしやすい」、「勤務中に行動を共にする機会が多い」、「仕事に関してアドバイスしてもらえる」、「業務遂行上のロールモデルである」との意見があった。

また、中堅保育士が日常業務を遂行する上での重要な役割として、これまでのインタビュー結果から、「進行管理能力」（表5）と「人間関係調整能力」（表6）とがあることが分かり、この領域では、その両方の視点を視野に入れながら基準ラダーを設定した。なお、本研究において想定した進行管理能力と人間関係調整能力の具体的要素とは以下の通りである。

(3) 保護者支援・子育て支援（表8）

保育所保育指針には、保育所の役割として、「保育所は、入所する子どもを保育するとともに、家庭や地域の様々な社会資源との連携を図りながら、入所する子どもの保護者に対する支援及び地域の子育て支援に対する支援等を行う役割を担うものである」とある。実際に、核家族の進行や地域社会の変貌等、子育て家庭を取り巻く環境が大きく変化し、それに伴って地域社会に内在する保育ニーズは多様化している今日、中堅保育士が担う保護者支援・子育て支援の役割は、今後ますます重要になってくると考えられる。

表5　進行管理能力

・チームや組織の目標について明確化し、共有化を図る
・情報、意見、アイディアの創出に対して働きかけたり、提案したりする
・チームで提案されたの情報や意見を整理し、共有化を図る
・意思決定や結論に向けて働きかけをする（援助をする）
・より良い仕事の進め方について提案したり、意見を述べたりする
・業務の時間管理や進行管理についての働きかけをする
・倫理的、精神的、技術的なスキルに対して働きかけたり、支援したりする

表6　人間関係調整能力

・チームの構成員に対して支援する（ファシリテーション）
・チーム内に存在する感情を確かめながら共有を図り、感情表出への働きかけをする
・チームの中に生じた葛藤を客観的に把握し、調整を図る
・チーム内のコミュニケーションを促進させる（ファシリテーター）
・チームの現状を振り返り、整理する
・組織風土やチームの雰囲気づくり等、チームワーク作りに関して働きかけを行う。

表7　同僚性・チームマネジメントの基準ラダー

階　層	クラスリーダー（概ね 4～5 年程度）
レベル目標	・自分の仕事だけでなくすすんで協力の声かけできるよう、お互いの仕事をフォローし合う。 ・クラスの保育士（非常勤を含む）と円滑にコミュニケーションをとり、子どもや保育に関する情報共有に努める。
行動目標	・一人一人の保育士の特性を把握し、多様な保育観の実態を理解し、クラスの担当保育士と円滑にコミュニケーションを図る。 ・保育士のロールモデルとして、務業上の困難に直面している同僚や新人に対してフォローをする。 ・子どもの保育に必要な情報が何かを見極め、その情報を関係者と共有する。 ・フロアリーダー等の助言を受け、クラス保育の課題改善に関する提案を行ったり、中心となる。 ・子どもの生活や発達、日常的な保育内容について話し合う機会を持つ。
階　層	保育技能フロアリーダー層（乳児・幼児、概ね 6～10 年程度）
レベル目標	・フロア全体の職員の業務に目を配り、職場全体の優先順位を判断して効果的に協力する。 ・フロア全体の職員（同学年常勤・非常勤）と情報共有をし、様々な状況に応じて連携を図る調整役を果たす。
行動目標	・主任等の助言を受け、フロアの保育が園全体の保育を見据え機能するように、円滑な業務推進の中心的役割を担う。 ・チーム内の経験の少ない保育者や発言ができないの保育者への励ましと支援を行う。 ・各クラスや年齢に応じた保育を推進するため、クラス間で共有すべき情報を把握し、適切な指導・助言を行う。 ・乳児・幼児等の発達に応じた保育についての専門的な考え方を伝えることができる。
階　層	主任保育士・主幹保育教諭層（概ね 11 年以上）
レベル目標	・園全体の業務に目を配り、優先順位を判断して他の職員にも声をかけ、職場全体の有機的な協力体制を作る。 ・園内の全ての職員（常勤・非常勤）の情報を把握し、様々なニーズに対応できるようにその関係者や保護者、園長等と連携を図るためのネットワークを作り、対話的な関係性を構築する。 ・園全体の保育士一人一人の、特性や能力を生かしながら、保育の質向上を図るためのチームの意義を啓蒙していく。
行動目標	・園長等管理職をサポートし、園の運営管理や人事管理、組織目標の策定に関与する。 ・制度や法的基盤について理解している。 ・園の保育目標等の状況を振り返り、園長等の助言を受け、各リーダー及び一人一人の保育者に適切な指導・助言を行う。 ・園内外の人々との連携をはかるために、様々なニーズに見合った対応をするための中心的役割（リーダーシップ）をとれる。 ・職員が円滑にコミュニケーションをとれるよう、クラス・フロアーなどで対話が生まれる仕組みづくりを行う。

以上の点を考慮し、この領域では、個人援助技術を中心としたハイリスク・アプローチ及び集団援助技術を中心としたポピュレーション・アプローチの両方の視点が含まれるように作成した。

表8　保護者支援・子育て支援の基準ラダー

階　層	クラスリーダー（概ね 4～5 年程度）
レベル目標	・クラスの保護者と子どもの保育に関する情報を共有する。 ・クラスの保護者や子どもについて把握し、クラスの保育士とともに適切な支援をする。 ・保護者の背景や状況を踏まえたニーズを的確にとらえる。
行動目標	・保護者に対して、日々の保育内容や保育方針について的確に伝え、また家庭からの子どもや家族の情報を正確に収集する。 ・保護者の話に対して傾聴・受容・共感し、適切な対応を実践する ・フロアリーダー等に報告・相談を怠らない。適切に行う。 ・保護者支援・子育て支援に関わる研修を受ける等、技術向上に努める。
階　層	保育技能フロアリーダー層（乳児・幼児、概ね 6～10 年程度）
レベル目標	・保護者の背景や状況を踏まえたニーズを的確にとらえた上で、保護者との協働関係を元にした支援をする。 ・フロアの保育士・職員間の話し合いや対話の機会を設け、保護者の支援のための連携の方法を考える。 ・乳児クラス、幼児クラスの保護者支援とともに地域の子育て支援に関わる。
行動目標	・一人一人の保護者の特性を理解し、保護者や子育て家庭に対して、正確なアセスメントを行う ・保護者支援に関する必要な専門的知識や技術をもとにした実践を行う ・制度や社会資源を理解して関係諸機関との調整を行う。 ・園長・主任に報告、相談を適切に行う。 ・適切な研修を提案・企画する。
階　層	主任保育士・主幹保育教諭層（概ね 11 年以上）
レベル目標	・保護者のニーズや実態を客観的に理解し、保護者の実態に応じた適切な援助・指導に関する判断をする。 ・様々な配慮を必要とする保護者に対して適切な対応を行う ・地域のニーズを把握し、地域の子育て家庭に対して適切な支援を行うとともに、対応している保育士に的確な助言をする。
行動目標	・保護者に積極的に関わり、園の保育に対して、協力を得る、 ・子育てに対する不安や心配に、いち早く気づき、児童虐待などのケースには早期の介入を行う。 ・対応困難や配慮が必要な保護者に対して適切な対応をする ・関係諸機関や地域の様々な社会資源との連携責任者の役割を果たす ・積極的に職員が研修に参加することを推奨する。（研修に参加できる体制を作る）

(4) 保育士のウェルビーイング（表9）

この領域では、保育士がモチベーションを維持しつつ、やりがいを持って仕事ができるための重要な要素を中心に考えながら作成した。

また、保育士のキャリア形成と深く関連するワークライフバランスの視点も含めている。その理由として、保育士が安定的に働けることが保育の質の向上に直結するためである。この点について、中堅保育士が抱える課題は、必ずしも業務に関係することだけではないことが明らかとなっており、離職率が低い園でのインタビューでは、介護やその他の家族の事情、結

表9　保育士のウェルビーイングの基準ラダー

階　層	クラスリーダー（概ね4～5年程度）
レベル目標	・自分のキャリア形成についてイメージを持つ ・自分の置かれた環境を客観的に捉える ・保育の楽しさ、やりがいを感じ、前向きに仕事に取り組むことができる。
行動目標	・課題や悩みについて共有する ・一人一人の保育士が、保育を円滑に実施できるよう、保育士のニーズを把握する。 ・保育者としての自分を振り返ることができる ・自らの楽しみをもち、ストレスと上手につきあう。 ・自身の健康管理ができる。 ・モチベーションが維持できるように努力する。 ・心身の不調、困っていることなどがある時に同僚や園長・主任等に相談する。
階　層	保育技能フロアリーダー層（乳児・幼児、概ね6～10年程度）
レベル目標	・自分や同僚、新人職員が働きやすい職場環境づくり・改善に貢献する ・自分のキャリア形成に関する具体的な目標を持つ ・フロア全体の保育の質向上を図るべく、一人人一人の保育士の保育に向かう心情や保育技能に対するモチベーションを高める。
行動目標	・クラスリーダーと調整しながら、フロアの保育士の職務状況を把握し、一人一人の保育士の負担感、疲労感の調整を図る。 ・保育士一人一人の職務に対する意欲や達成感が得られるような環境整備に努める。 ・自身や同僚の適切なワークライフバランスを考える。 ・仕事の効率化を図る ・自身の健康管理のみならず、職員の健康にも留意する。 ・職員の話に傾聴、助言できるように相談しやすい環境を作る。
階　層	主任保育士・主幹保育教諭層（概ね11年以上）
レベル目標	・職員の状況を把握し、職員全体が働きやすい職場づくりを実践する ・ケア的な職員の心身の健康を図るためのリーダーシップを発揮する
行動目標	・園長等管理職と協働しながら、ワークライルバランスにも配慮した働きやすい職場づくりを実践する。（心身の安定、居場所づくり） ・職員のストレスマネジメントについて、総合的に実践する ・園全体の保育士の職務状況を把握し、一人一人の保育士の負担感、疲労感の調整を図る。 ・園長の指導の下、保育士一人一人の職務に対する意欲や達成感が得られるような環境整備に努める。 ・職員が相談しやすい環境を構築し、維持する。 ・ライフイベント、体力の問題など個々が抱える事情を理解し、園でできる範囲の中で支援や配慮をする。

婚・出産・育児等のライフイベントに関することも保育士として安定的に働くための要素として重要であることが述べられていた。実際に、勤務時間や当番帯、休暇の調整等、多様な働き方を実現するための調整を積極的に行っているといった園もあった。

3. 園におけるキャリアラダーの設定

本研究が提案するキャリアラダー作成のプロセスは、基準ラダーをもとに、それぞれの園が

表10　キャリアラダー作成のためのフォーマット

領　域	保育技能（助言を受けながら、保育技能を高めていく力）	
階　層	クラスリーダー（概ね4～5年程度）	
レベル目標	・クラスの子ども達一人一人について、担任と情報共有しながら、適切な子ども理解をする。 ・子どもの発達に応じた保育技能の向上に努める。	
ラダー	目安となる基準ラダー	自園で設定するキャリアラダー
行動目標	・助言を受けながら、子どもの理解に関する方法や保育技能を主体的に学ぶ。 ・安心・安全に基づく保育を実践する。 ・子どもの個性と集団としてのクラスを意識した保育を実践する。 ・一人ひとりの子どもの発達に応じた保育を実践する。	□ □ □ □ □ □ □

自園の実態に合わせて行動目標としてのキャリアラダーを作成するものである。

このプロセスのメリットとして、園独自で作成されたキャリアラダーは、園全体の成長度合いや組織風土の成熟度に対応させながらカスタマイズできることが挙げられる。この点について、園独自のキャリアラダーを実施している園でのインタビューでは、キャリアラダーに対する基本的な考え方として、「園の成長度合いに比例させ、カスタマイズできること」の重要性が指摘されている。また、そのプロセスを職員参加で行う方が、職員の職務に対する意識を向上させるためにはより望ましいとの指摘もあった。

したがって、本研究が提案する基準ラダーは、各園での習熟度に合わせたカスタマイズを可能とするために作成されたものであり、各園での保育士の成長度合いや組織の成熟度を整理するための標準化ラダーとして活用することを意図している。

なお、例示として、以下に保育技能領域のクラスリーダー階層におけるキャリアラダー作成のためのフォーマットを示すが、他の領域においても同様の取り扱いとする（表10）。

Ⅳ．おわりに

中堅保育士のキャリアラダーを構築するにあたって、これまで多くの園でアンケート調査やインタビュー調査を実施した。当初、本研究では具体的かつ普遍的な性格をもつキャリアラダーを作成したうえでそれを一般化させることをイメージしていたが、調査研究が進むにつれて、その方針に限界のあることが明らかになってきた。特に、園の文化や風土、環境、価値観、規模、地域性等に大きな差異が認められ、それらの可変的要素を無視してキャリアラダーを作成したとしても、結局は形骸化し、実用化レベルには到達しない懸念が生じてきたのである。

そこで、普遍化を目指したキャリアラダーの作成を意図するのではなく、標準化された基準ラダーを元に自園の実態に即したキャリアラダー項目を設定する方が、より実用化が図れるのではないかとの結論に至った。キャリアラダーを園ごとに作成する相乗効果として、各園が目指している保育を再確認することにつなが

り、ひいては保育の質の向上に寄与できることが挙げられる。更に、保育士がやりがいを持って働くための意欲の醸成にも良い影響をもたらし、その結果として、離職防止にも寄与できる効果も期待できると考えられる。

これからの方向性であるが、更に充実したキャリアラダー構築を目指すために、今回示した方法論の検証を行う必要がある。具体的には、活用時の不具合、領域や基準ラダーの過不足、中堅保育士の定義の是非に関するモニタリング等の検証作業を実施する必要性があり、それを今後の課題としたい。

参考・引用文献

福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会（2013）『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト初任者編』全国社会福祉協議会

福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会（2013）『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト中堅職員編』全国社会福祉協議会

福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会（2013）『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキストチームリーダー編』全国社会福祉協議会

福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会（2013）『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト管理職員編』全国社会福祉協議会

星野欣生（2011）『人間関係づくりトレーニング』金子書房

星野欣生（2015）『職場の人間関係づくりトレーニング』金子書房

井戸ゆかり・園田巌・内藤知美・小泉裕子（2021）『中堅保育士のキャリアラダー』日本乳幼児教育学会第31回大会研究発表論文集』，300-301

井戸ゆかり・園田巌（2022）『保育士のキャリアラダー⑵―中堅保育士のキャリアラダー構築に必要と思える視点』東京都市大学紀要13，23-33

厚生労働省（2018）平成30年国民生活基礎調査（平成28年）の結果からグラフで見る世帯の状況、https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/20-21-h28.pdf（閲覧日2022.10.20）

厚生労働省（2021）『令和3年（2021）人口動態統計月報年計（概数）の概況)』gaikyouR3.pdf（mhlw.go.jp）（閲覧日2022.9.15）

厚生労働省（2020）『平成28年及び平成29年社会福祉施設等調査』https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000661531.pdf（閲覧日2022.9.30）

厚生労働省（2020）『保育の現場・職場の魅力向上検討会第5回資料、PowerPointプレゼンテーションhttps://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_13108.html』（閲覧日2022.10.12）

厚生労働省（2018）『保育所保育指針解説（平成30年3月)』フレーベル館

日本看護協会（2016）『看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）活用のための手引き』https://www.nurse.or.jp/home/publication/pdf/fukyukeihatsu/ladder.pdf（閲覧日2022.8.10）

園田巌・井戸ゆかり（2020）『保育士のキャリアラダー―保育・教育施設の自己評価点検から―』東京都市大学紀要11，39-52

津田耕一（2014）『福祉現場OJTハンドブック』ミネルヴァ書房，9-23

矢野誠慈郎（2017）『保育の質を高めるチーム作り―園と保育者の成長を支える―』わかば社，89-102

全国保育士会（2017）『保育士等キャリアアップ研修ハンドブック』全国社会福祉協議会

謝辞

本研究の趣旨にご理解をいただき、調査にご協力くださいました保育・教育施設の管理者並びに職員の皆様方に厚く御礼申し上げます。

本研究は、科研費基盤研究（C）17K04647による研究の一環として実施した。