

保育園の運営について(施設長の役割)  
新しく施設長になられた方にむけて

2015.9.16 遠藤清賢

はじめに

今年度新しい保育制度がはじまりました。幼稚園、保育園が一体化され、利用者のニーズにそった施設選択がより容易になりました。保育園入園の利用条件は「保育に欠ける状況」でなければ利用できなかったのですが、その条件は緩和され保育を必要とする方たちはほぼ利用できる制度になっています。保育認定が1号、2号、3号と区別されその認定に従った施設選択できる制度になっています。幼稚園、保育所が一体となった幼保連携型認定こども園が新しく誕生し、移行が進められていますが、全国では幼稚園、保育所を含め1割程度しか移行していません。岩手県に於いては保育所から幼保連携型認定こども園に移行した施設は数えるほどしかありません。これは制度がいまだ未確定の部分があり保育給付が、国が定めた通り支給されていないこと、各都道府県市町村からの指示が滞り、各施設に於いて新制度の内容が理解されていないためであると思われる。都道府県によってその取り組みにかなりの温度差があり移行を見合わせている施設がかなり多くなっていると思います。10年後には約90%以上の施設が認定こども園になるのではと予測されていますが、少子化の問題や社会福祉法人の制度改革などの問題がありどのようになるのか予測がつきません。少子化がますます進み私立の施設の経営は非常に難しくなり、閉園せざるを得ない幼稚園や保育所がかなり増えてくると思います。とくに地方にある施設は現在も難しい経営になっています。義務教育の学校は統合によって少子化に対応しようとしていますが、1法人1施設の施設は淘汰されてしまうかもしれません。このような状況で公立の保育所は非常に重要になってくると思います。子どもたちの成長を支えるためには安定的に存続できる公立保育所の存在が非常に大切なのです。特に地方にある公立の保育所をしっかりと守らなければ子どもたちの将来に大きな課題を残すことになると思います。

1. 保育園はどんなところか

保育所は子どもたちの成長を支える所です。近年核家族化がすすみ両親の就労によって家庭で子どもたちの成長を支えることが出来ない状況になっています。日本では特に田舎の家族は三世代同居が当たり前でした。子どもの誕生をその家族全員で喜び、子育てを支えることが私たちの文化になっていました。多くの子どもたちが集団で遊び、その遊びの中から人間として必要な生き方を体験的に学習できる環境がありました。しかし、現代社会はその子どもの安全な遊び場を宅地や工場用地に変え、個人主義が重要視され家族がそれぞれ独自の生活をするようになり祖父母や地域での子育て家族への支援は失われつつあります。個人での生活に於いて自分の意志を自由に反映できるようになりましたが、子育て不安や子育てのストレス、経済的な負担は逆に大きくなってしまいました。それによって子どもの誕生を望まない社会状況を作っています。

この社会の課題に対応するために保育所の存在は重要視されています。保育所は子ど

もたちに安全な遊び場、食事、を提供し、集団での生活体験を通して人間関係の基礎的な精神教育を行っています。そして、子どもたちが家族から信頼されているという確信を確認できる場所となり、生まれてきたことを喜び、自己肯定感を獲得できる場所として保育園の存在が重要になったのです。総じていえば子どもたちの基礎的な体力の成長を支え、心の成長を支える場所が保育園なのです。以前は親に代わって子どもたちの対応をする施設と考えられていました。また小学校に進級するための準備をする施設とも考えられていました。しかし、そのこと以上に現代社会に於いては健康な体と健全な精神を成長させるために、人間として子どもたちの成長を支えるために欠くことのできない子どもたちのための重要な場所が保育園になっているのです。

したがって乳幼児の子どもたちに対して、小学校の対応と比較すると大きな違いがあるのです。乳児期は生活支援教育が行われ、幼児期になると生活体験教育と変化します。そして小学校からは課題克服教育が行われます。乳幼児期と小学校時期とで教育の手法も内容も大きく変化します。この変化に多くの子どもたちは戸惑うのです。昔は、乳幼児小学生と一緒に集団で遊んでいました。その集団の中で大きな子どもたちが小さな子供たちの成長を支え、不安なく小学校に進級することができていましたが、今はその交流ができなくなっています。小学1年生のクラス運営が非常に難しくなっていることで、幼少の連携の取り組みがはじめられました。そして、同時に乳幼児期の養護と教育の重要性がやっと注目されるようになったのです。

## 2. 子どもたちとの関わり

保育園の施設長として始めにやるべきことは、子どもたちを知ることです。子どもたちを知る手始めは名前を覚えることから始まると思います。保育施設で働く者はすべて共通です。利用している子どもがどのような子どもなのかを施設長なりに、保育士なりに、給食業務の職員として把握することが大切であると思います。子どもを知らなければ保護者との会話、職員との会話が成り立たないからです。そのためにはクラスに入り昼食を一緒に食べる、添い寝をする、一緒に遊ぶ、保育士の活動を補助するなどできるだけ子どもたちの姿を把握できるように工夫すべきです。日常の生活する姿を見ながら子どもたちの特徴を見極めるのです。その場合は難しい顔で接するのではなく、一緒に楽しみたいという思いをもって子どもたちの中に入る大切であると思います。そして、子どもたちの姿を見ながら、年度半ばくらいになるとそれぞれの子どもたちの抱えている課題が徐々に明らかになってきます。中にはどのように対応したら良いのか難しい課題の対応をしなければならぬことも出てきます。その場合施設全体で対応できるように各職員が子どもたちの姿をしっかりと自分自身の眼で見てそれぞれの意見を出し合い共有することが大切です。どのような対応をするのか解決策を見出すことは難しいかもしれませんが、その子どもの課題に対して職員全員が心を合わせて将来の希望を失うことなく対応することで何かしらの光が見えてくるとと思います。一人の人間として子どもたちを仲良くなることそして、仲良くなりたいと願っている施設長である自分自身を子どもたちに伝えてあげることが一番重要な事だと思います。

### 3. 保護者との関わり

保護者との関係作りについては、送迎時に玄関に立ってご挨拶することです。朝の挨拶と、迎への挨拶をある一定の期間続けることが良いと思います。年度初めは子どもの保護者が誰なのかをしっかりと把握することに努力しなければならないと思います。そして、子どもの姿をある程度把握できたなら、担任の保育士と保護者の会話の中に入れてもらい、施設長が関わったその子の成長の発見をお知らせできるようになれば良い関係が出来上がると思います。保護者から見て声掛けをしやすい雰囲気を自分で工夫することが大切であると思います。ですから保護者との会話の中心はそれぞれの子どもたちであるべきです。出来るだけ積極的に保護者の方々に声を掛けるべきです。とくに新しく施設長になられた方はそのようにすべきです。

保護者は、施設長を保育の専門家として見ています。しかし、保育園は保育経験のない者であっても施設長になることが可能です。私自身そうでした。ですから、施設長なりたての頃は保育の専門的な事は何も語る事ができませんでした。ですから保育園の中で子どもと過ごし楽しかったことや子どもたちの成長した姿を知った驚きをたくさんお話したように思います。そのためにはまず子どもたちの姿を知ることが重要なのです。子どもを全ての職員がしっかりと見守っていることが保護者との信頼関係の土台になります。これは施設全体で取り組むべきことだと思います。

そのような関係作りが出来上がると、保護者はとても協力的に対応してくれると思います。子どもとの関わりを施設全体が楽しんでいるのが見えると、利用されている各家族も子育てを楽しみたいと思ってくれるはずです。決められたことを守らせるということに気を使うことはしない方が良いとおもいます。守れなくても、仕方がないで済ませて良いと私は思っています。

### 4. 職員との関わり

職員との関わりで大切なことは、施設長としての保育に対する考えを示すことから始まります。難しい言葉ではなく出来るだけ単純で明解であることが大切だと思います。施設運営に於いて最も大切なことは職員が健康で保育をおこなうことだと思います。それぞれの職員が保育をすることに誇りを持ち、自信をもって対応する努力をして頂きたいという願いをもって接しています。私は保育をあまり型にはめることはしていません。優しい保育士もいれば、結構厳しい保育士もいます。それぞれの個人の持っている良さを発揮して欲しいと語ってきたように思います。施設長として職員に対し細かいことは極力注意をしないようにしています。職員と話しする時は昼食の時や迎えの子どもたちに対応する時に子どもたちのことを中心に話すように心がけています。時には注意しなければならない時もありますが、保育士の対応については良くないと感じたことではなく良かったことを話すようにしています。職員ができるだけ働きやすい環境になるように努力しているつもりです。ほとんどの職員は保育の働きが大切であり、喜んで働いています。怠けようということは一切考えていません。いかにすれば良い保育ができるのかを絶えず考え工夫しています。施設長はそのことを心から信頼するのです。

複数担任制ですのでチームワークを大切にしています。他者との関係性が苦手な保育

士は非常に働き辛いと思います。組み合わせによって十分に能力が発揮できる場合と、出来ない場合があります。その組み合わせを考えることは非常に難しい事です。一般的に保育士はこの人とはうまくできないということを言いません。上手くいかないことを自分自身の責任とか能力が無いからと自分を追い込んでしまいます。そして無理をしてしまい心を患い働くことができなくなることも有ります。特に経験のある保育士ほど、このことに考慮してあげる必要があります。保育施設は良い人間関係を構築しお互いに支え合い保育をする場所です。保育士の資質として他者との関係性を最も重要視しています。個人の能力と努力で出来ないこともあることを、人事を管理するものは配慮しなければならないと思います。他者との関係性というのは、個人の努力や忍耐で上手く行くことは非常に難しい事であると私は考えています。それが自然にできる人は良い保育ができる資質に恵まれていると私は判断しています。一度雇用した職員は本人が続けたいという意思がある場合、その人に大きな問題が無い限り、その要望に出来るだけこたえたいと思っています。有期雇用の職員であっても出産や入院など長期休業が必要な場合でも復帰できるようにしています。子どもたちのために働いてくださる職員は大切なのです。

職員会議は毎月4回行っています。第1週は次月の行事日程の確認、第2週は子どもの様子の報告で、各クラスから子どもたちの今の姿、共有しなければならないこと報告します。第3週は研修報告、安全点検報告、ヒヤリハット。第4週はその他必要な事各活動の確認と詳細決定。午後2時から3時の間に行います。会議はクラスの主任、調理、看護師が参加します。短時間での会議ですから報告は文書によって報告され、会議内容は書記を順番にきめ会議録として全員が確認できるようにしています。運動会、文化祭、発表会等の大きな行事のあとは全員で感想や反省を述べてもらいます。この他に年4回、夜の7時から10時まで時間外で全体職員会議を開催し、研修や協議を行います。協議は5人くらいの小グループを作り、その中でテーマに沿った話し合いを行いグループでまとめて発表します。自分の意見は小さな付箋を貼って簡単に記録できるように工夫しています。結論を求める協議ではなく、全員が様々な意見を出しあうことに重点を置いています。

主任保育士との関係も大切です。主任は保育実務を統一する役割を持っています。保育実務に於いては施設長より重要な働きを行っていると思います。施設長と各職員を繋げる役割もあります。主任は施設長に対しては職員の代弁者であるし、職員に対しては施設長の代弁者になっています。主任と施設長は保育の運営については意見を統一しておくべきであると思います。どちらも同等の立場にあり、ただ最終の決済は施設長が行うということだけです。

## 5. 保育理念と方向性の確認

保育園が、どのような考えで保育を行い、どのように子どもたちの成長を支えて行くのかを全ての職員が共有しなければなりません。日本の政治が憲法によって平和国家としてその方向性を示しているように、保育園の保育のあり方、目的、方法を具体的に示すことが必要であると思います。保育の中心がその保育理念と保育目標によって定めら

れその施設の具体的な働きが決められているのです。それが明確になっていると職員の心が一つにまとまり、様々な取り組みが容易にできるようになると思います。職員の意識を統一するために、自分たちは具体的に子どもたちのどのような心で向かい合い保育をするのかをいつでも確認できるのです。そして、保護者に向かっても自分たちの目指す保育を明確に伝えることができるのです。保育理念は保育対応を拘束するもののように捉えてしまいことがあります、そうではないのです。保育行動の中心を定めるのです。本当の保育を守るためにその中心を定めるのです。その中心を念頭に置いて自由な保育が展開できるのです。公立保育所であってもその市町村が一括で保育理念や目標を定めているようですが、それはそれとして施設独自の職員一人ひとりの心が込められた保育理念を考えるべきであると思います。

## 6. 地域社会の中の保育園

保育施設はその地域の要望によって生み出されたのだと思います。ある個人が子どもたちを大切に育てたいという願いから施設を作り運営されている保育園もありますが、その地域に認められなければその存続は出来ないのです。ですから地域との繋がり、地域の要望や課題を保育施設としても同じように担って行くことが求められるのです。地域と乖離しては、保育施設は成り立たないのです。また、子どもたちが自分たちの生まれ育った地を大切にしたいという願いを伝えなければなりません。地域を大切にすることとは自分の家族を大切にすることと同じです。私たちは子どもを通して自分たちの住んでいる場所の未来づくりを行っていることを忘れてはいけません。子どもたちがこの自分を育み命を授かった地に戻り、その地域のために生きたいという希望を育てる役割を担う一人であることを確認したいと思います。

その具体的な取り組みとして、地域の人々との交流です。小学生からお年寄りまで出来るだけ多くの人たちと交流できる活動を工夫すべきです。大きな行事は地域と人たちにお手伝いして頂くことも良い方法だと思います。そして保育園を開放的にして誰でも保育を見ることができるよう工夫すべきであると思います。そして、積極的に地域社会を子どもたちに見せてあげるのです。お散歩の時は出会った方に元気にあいさつし、地域の人たちが一生懸命に働いている姿を見せてあげたいと思います。近所のお店に買い物に行くのもいいと思います。様々な楽しい取り組みが考えられます。私たちの保育園では職員がこのような活動をしたといことから始まったものがほとんどです。みんなで楽しめる活動は誰でも一生懸命に取り組むことができるし、大きな喜びを体験できます。そして、子どもたちが生き生と喜び楽しんでいる姿を見た地域の人たちは保育施設が大切な施設であることに改めて気付いていただけるのだと思うのです。

## 7. 施設長としての役割

施設長の役割として私なりにまとめてみました。まず初めにやるべきことは子どもたちに認めてもらうことです。子どもたちに好きになってもらうことが最も大切な事だと思います。そして子どもたちの姿を、心を想像し、成長を発見し、子どもたちと喜びを共有できることが全ての基本であると思います。施設長は様々な責任がありますが、そ

のために孤独の中で厳格にその役割を努めなければならないとお考えになられる方もいるかもしれませんが、それはそれで良いと思います。私はこの働きを楽しみたいと思っています。厳格な管理者ではなく保育を楽しみ、子どもと一緒にいる時間を喜ぶ者になりたいと思います。保育は全くの素人です。15年が過ぎようやく保育の一端を話せるようになりましたが、実務経験が無いので深みがありません。ですから、ほとんどクラス運営はその担任に全てを任せています。各職員が働きやすい精神的な環境、物理的な環境、労働環境、総じていえば保育環境になるように働いてきました。そして保育制度と現在の社会状況を各職員に伝えることが主な役割になっています。私は職員を心から信頼しています。職員も私を信頼してくれていると思います。しかし、私たちの江刺保育園はすべてが順調で良い保育がなされているとは言えません。様々な部分で課題があることも事実です。

私は、施設長は管理者である前に応援者でありたいということが私の気持ちです。15年になります。全くの素人である私を、多くの職員が支え、励まし、忍耐を持って施設長として育てて頂き今があります。心から感謝しています。施設長は個人の努力よりも施設全体で育て上げる者なのだと思います。いかに育てるのかを決めるのはその施設の一人ひとりの職員なのです。育てられる者として、育てられる価値のある者として自分はどうあるべきなのかをずっと考え行動できるようにしたいと思います。

保育園で働くことができることは私にとって、大きな喜びなのです。神様から有り余るほどの恵みを頂いています。神様によって支えられ、この罪深い欠けの多い土の器に多くの宝物を頂いています。このような私であっても生きる力を子どもたちから、職員から、地域の人たちから、たくさんの人たちから、戴いています。信仰によって私は神様から祝福を受け、支えられ生きることができるのです。心から感謝です。