ティーム保育の円滑な運営のための有効な施策と園長の重要性

A Study on Effective Approaches for Team Childcare Management and Significance of a Principal

馬場訓子*・守屋　操**・井山房子*・古埜弘子*・
Noriko BABA・Misao MORIYA・Fusako IYAMA・Hiroko KOYANO・
白神繁子**・平松由美子*・髙橋　慧**
Shigeko SHIRAGA・Yumiko HIRAMATSU・Kei TAKAHASHI

Abstract

This paper discusses a principal's management of staffs in kindergarten for team childcare. The participants in this interview survey were 5 co-researchers who has enough experiences of childcare. The result clearly shows that principals need to have various approaches for management or support of staffs in their combination as a team, relationship coordination among staffs, and treatment for a problem in a team childcare practice. It was also found from the result that principals' leadership was very significant for team childcare management.

キーワード：幼稚園教育、ティーム保育、施策、インタビュー調査

Ⅰ．ティーム保育の運営における園長による取り組みの重要性

ティーム保育が、園内における教職員同士の人間関係を基盤として行われることは言うまでもない。先行研究では、そのような主題に着目した論考が、主に事例研究として報告されている。その際、今後の研究上の課題の１つとして、園の教職員をまとめる管理職としての園長が、ティーム保育を支える職場風土の形成やティーム保育の円滑な運営のために、日々どのようなことに配慮しているのか、という問題意識を挙げることができる。

そこで本論では、管理職である園長が、どのような具体的な施策を持って教職員をサポートしているのかについて着目し、園長経験者に対するインタビュー調査を基に考察する。園長経験者の語りからは、ティーム保育の円滑な運営を支える有用な示唆が得られるものと考えられる。園の長である園長が、教職員の個々の主体性を活かしつつも、彼らをどのようにマネジメントしていくかは、ティーム保育の実践に直結する極めて重要な課題の１つである。教職員一人一人の協働に対する高い意識も重要ではあるが、教職員集団を客観的な視点で捉えてサポートする園長の責務は大きいと言えるであろう。

Ⅱ．方法

１．研究協力者・調査方法・調査内容・期間

研究協力者には、A県内の保育者養成校に勤務する、幼稚園教諭としての豊富な保育経験を有する園長経験者５名（**表１**）を選出し、インタビュー調査を実施した。実施日時は、20XX年３月28日から４月４日までであり、調査の平均所要時間は、72分であった。彼らを協力者として選出した理由は、

* くらしき作陽大学子ども教育学部子ども教育学科　Kurashiki Sakuyo University, Faculty of Childhood Education
** 作陽音楽短期大学音楽学科幼児教育専攻　Sakuyo Junior College of Music, Department of Music, Major of Childhood Education

長年の保育経験者であると同時に、園長としても職務経験があり、ティーム保育の運営に関して管理職としての経験から有益な意見を得ることが期待できると考えたからである。

まず、協力者には事前に、管理職としてティーム保育の円滑な運営のために、「ティームを組む際の教師の組み合わせについて配慮していたこと」「園内における教師間の人間関係が良好に保たれるよう配慮していたこと」「ティーム保育の運営に問題が生じた際の施策」について、記述による回答を求めた。そして、インタビュー調査にて、それらの記述内容を基礎資料とし、各内容について経験を基に語ってもらうよう依頼した。議論の内容は、ICレコーダーに記録するとともに、概要のみその場で記録した。

表１．研究協力者の属性

順	過去の職種	経歴（過去の勤務園等）	保育経験年数（年）
a	幼稚園教諭	・公立幼稚園　・市教育委員会	38
b	幼稚園教諭	・公立幼稚園	38
c	幼稚園教諭	・公立幼稚園　・特別支援のための幼児指導教室	40
d	幼稚園教諭	・公立幼稚園　・特別支援のための幼児指導教室　・市教育委員会	38
e	幼稚園教諭	・公立幼稚園　・市教育委員会　・県教育庁指導課	38

２．倫理的配慮

研究協力者には、インタビュー調査を始める前に、研究の目的、方法、論理的配慮について説明を行った。また、議論の内容をICレコーダーで記録する許可を得て、データの保存は厳重に行うこと、研究終了後はデータを速やかに破棄することを口頭にて説明し、同意を得た。

３．分析方法

事前に得た記述による回答を基に実施された、インタビュー調査における語りを取り上げ、KJ法に準じた方法で質的に分析した。研究協力者の発言内容は、録音データから逐語録を作成し、ティーム保育の実践において教職員をサポートするための具体的な施策に関する回答部分に着目しながら分析を行った。以下における罫線で囲んだ部分は、逐語録からの引用であり、本文中の①②③等の番号は、具体的な施策に関する語り例の番号と対応する。

Ⅲ．円滑なティーム保育の運営のための教師の組み合わせ

ティーム保育の運営を考える上で、教師の組み合わせは最も議論されるべき問題である。ティーム保育を支える重要な基礎的な条件であるとも言え、その決定は園長に委ねられる。本人の希望を考慮する場合もあるが、「教師としての経験年数、その園での勤務年数を基本に、指導力や実践力や経営力、人柄なども考えて組み合わせを決めていた」**（表２－①）**、「経験年数や年齢、それぞれの資質や専門的な知識や技能、得意分野、苦手分野、子ども観や保育観、意欲、性格の相性、その全てが関わってくる」**（表２－②）**というように、考慮すべきことは多岐に渡り、最終的には、それらが総合的に判断され決定される。中でも経験年数や年齢、その園での勤務年数等に関することは第１として挙げられた。このことは、保護者にとっても安心感につながる関心の高い事項であると考えられ、園全体を客観的に見た際の配置のバランスが考慮されるであろう。同時に、「学年のティームに関しては、学年主任になれる人を先に決めて、それに組み合わせていく」**（表２－③）**との経験も語られた。その上で、それぞれの教師の持つ保育力や保育観、特性や教師同士の相性が配慮される。複数担任や学年団等において、年間を通して組み合わせを固定する際には、年度途中の組み替えができないため、熟

考の上、慎重に決定される必要があると言える。

考慮すべき事項の中で最も難しい問題は、教師同士の相性の問題であると考えられる。「積極的で明るい先生と控えめで大人しいタイプの先生など、両極端の特性の人を合わせるのは難しい。性格の相性が１番難しい」**（表２－④）**と語られるように、園長は、一人一人の特性や性格を把握した上で組み合わせを決定するが、相性までも含め、多様な特性を持つ教師集団において望ましい組み合わせを選択することは困難を極めると考えられる。また、「組み合わせによって浮いたり孤立してしまったりすることもある」**（表２－⑤）**と、配置次第で人間関係が上手くいかなくなる可能性があることが示された。「１人で保育するには適しているけど、協調性に欠けるような人は、相手側の性格を考えないといけないから組み合わせに苦慮する」**（表２－⑤）**と述べられるように、ティームで保育するに当たり、他者と協働することに課題のある教師の組み合わせについては、特に配慮を要することが示唆された。「現場の先生は基本的に誰とでも組めるという人が多いけど、中でも特に誰とでも組める人がいて、そういう人が潤滑的な役割を果たしてくれる」**（表２－①）**こともあるようだが、普段は良好な関係であっても、仕事をするとなると譲れないことやこだわりが表れる場合もあり、性格や相性の問題は解決が難しいものである。

次に、組み合わせの決定において注目すべき点は、若手育成の考えが根底にあるという点である。その根拠として研究協力者は、「若い頃は、自分の成長につながって一緒にいると勉強になる先生と組みたいと思っていた」**（表２－⑥）**、「新採用の時、主任でベテランの先生と組ませてもらったことは非常に有り難かった。何でも質問できたし、尋ねれば答えてくれて不安がなかった。その時に尋ねても丁寧に教えてくださらない方だったり尋ねにくい方だったりすると、辛かったと思う」**（表２－⑦）**と自身が若手だった頃を回想した。そして、自身の経験を踏まえ、ティーム保育には若手育成の効果があることを前提に、「園長になっても、若い人がそう思える人を組み合わせあげたいと思っていた」**（表２－⑥）**、「若い先生にはしっかり学んでもらいたいという気持ちがあって、自分にそんな経験があったから、組み合わせが考える時はそれが根底にあったと思う」**（表２－⑦）**と、明らかにそれらの経験が基となり組み合わせの決定における１つの基準になっていることが認められた。

さらに、研究協力者は、「職員室の席についてもティーム保育を考える上ではとても重要だと思う」**（表２－⑧）**と職員室の席の配置にまで配慮が必要であると言及した。そして、「クラス担任や分掌などとの兼ね合いも考えて決めるけど、相性や気が合うで、園内が二分されたりグループ化されたりしてはいけない。気が合ったり相性がよかったりというのはいいことだとは思うけど、幼稚園は職場なので気が合いすぎて仲良し集団にならないように配慮していた」**（表２－⑧）**と教師同士が馴れ合いになると、職務を遂行する上で緊張感がなくなってしまうこと、グループ化による弊害に関する言及が認められた。

近年、幼稚園の小規模化が進み、「園の規模やクラス数も関係してくる。職員数が少ないと組む合わせに限界があって、この配置しかできないという場合もあって理想通りにいかない」**（表２－②）**現状も確認できる。また、公立園に勤務する教師には転勤があり、教師の入れ替わりが生じるが、私立園に勤務する教師は転勤がない場合が多い。教師の入れ替わりの少ない環境での組み合わせは、固定化されることも想定されるであろう。

表２．教師の組み合わせに関する語り例

①教師としての経験年数、その園での勤務年数を基本に、指導力や実践力や経営力、人柄なども考えて組み合わせを決めていた。現場の先生は基本的に誰とでも組めるという人が多いけど、中でも特に誰とでも組める人がいて、そういう人が潤滑的な役割を果たしてくれる。
②経験年数や年齢、それぞれの資質や専門的な知識や技能、得意分野、苦手分野、子ども観や保育観、意欲、性格の相性、その全てが関わってくるので、そういうことをしっかり把握して「この組み合わせなら」という望ましい組み合わせを考えていた。園の規模やクラス数も関係してくる。職員数が少ないと組む合わせに限界があって、この配置しかできないという場合もあって理想通りにいかないこともあった。
③学年のティームに関しては、学年主任になれる人を先に決めて、それに組み合わせていく。

④積極的で明るい先生と控えめで大人しいタイプの先生など、両極端の特性の人を合わせるのは難しい。性格の相性が１番難しい。
⑤組み合わせによって浮いたり孤立してしまったりすることもある。１人で保育するには適しているけど、協調性に欠けるような人は、相手側の性格を考えないといけないから組み合わせに苦慮する。
⑥若い頃は、自分の成長につながって一緒にいると勉強になる先生と組みたいと思っていた。園長になっても、若い人がそう思える人を組み合わせあげたいと思っていた。
⑦新採用の時、主任でベテランの先生と組ませてもらったことは非常に有り難かった。何でも質問できたし、尋ねれば答えてくれて不安がなかった。その時に尋ねても丁寧に教えてくださらない方だったり尋ねにくい方だったりすると、辛かったと思う。若い先生にはしっかり学んでもらいたいという気持ちがあって、自分にそんな経験があったから、組み合わせが考える時はそれが根底にあったと思う。
⑧職員室の席についてもティーム保育を考える上ではとても重要だと思う。クラス担任や分掌などとの兼ね合いも考えて決めるけど、相性や気が合うで、園内が二分されたりグループ化されたりしてはいけない。気が合ったり相性がよかったりというのはいいことだとは思うけど、幼稚園は職場なので気が合いすぎて仲良し集団にならないように配慮していた。

Ⅳ．円滑なティーム保育の運営を目指すための施策

ティーム保育の円滑な運営を期待する際の重要な条件の１つに、良好な人間関係が挙げられる。全教職員で幼児を育てる意識の下、協働して保育を実践するには、教職員間の良好な人間関係が基盤となることは言うまでもない。しかし園における人間関係の難しさは容易に解決できる問題ではなく、保育職の離職理由の上位にしばしば挙げられる程、深刻な課題であると言える。教師にとっての幼稚園における人間関係は、対幼児、対保護者、対同僚、対地域の方々、と様々な関係が想定されるが、特に問題視されるのが、対同僚であることは明確である。それではそのような問題に対して、管理職である園長は、園内の人間関係を良好に保つために、どのようなことに配慮し、どのような施策を講じるのであろうか。調査の結果、研究協力者である元園長から、「積極的なコミュニケーションを通した信頼関係の構築」「互いを認め合い助け合える雰囲気作り」「互いに学び合い高め合える環境作り」の３つの施策に関する言及が認められた。

１．積極的なコミュニケーションを通した信頼関係の構築

研究協力者の語りからは、園内の円滑な人間関係の構築を目指すために、園長対教師、教師対教師のコミュニケーションが積極的に図れるような環境作りに努めてきたことが読み取れる。「園長として、一人一人に体調のことや個人の事情、家庭のことなどしっかり聞いて把握していた」**(表３－①)**、「一人一人としっかりコミュニケーションを図りながら、心身が安定しているかどうかをしっかり把握していた」**(表３－②)** の語りからは、園長として、個々の教師の置かれている状況等について、日々把握に努めていていたことが確認できる。そのような教師自身の問題については、特に「先生自身の心の安定は、保育や人間関係に反映してくる」**(表３－②)** と指摘されるように、職務を遂行するに当たり支障が出ることも予測され、園長としては把握しておくべきことの重要事項の１つであろう。教師としても、自らの状況を園長が理解してくれていることは、そのことが原因で問題が生じた場合においても対処してもらいやすく、安心感もある。そのような園長対教師の信頼関係の構築は、非常に重要であると言える。

また、研究協力者は、一人一人の教師と関わる中で、「色々な先生がいるのが当たり前なので、どの人も「この人はこうなんだ」と決めつけずに受け入れて、誰の話もじっくり聞くようにしていた」**(表３－③)** と語り、多様な個性を持つ教師集団において、その一人一人を理解するためにじっくり話を聞く園長の姿勢について言及した。このことに関連し、研究協力者の１人は、「園長になりたての頃は、上手く舵が取れず、１人が浮いてしまって園内の人間関係が上手くいかないことがあった。今思えばもっとコミュニケーションを取って、直接その人に困ったことや嫌なことを聞いた方がよかったのかなと思う。みんなそれぞれ思っていることがあって、みんなが気持ちよく仕事をしていけるようにす

るには、それぞれの思いを本気で聞いて、理解できることは理解してみんなに伝えていけばよかったのかなと思う」**（表３－④）**と、園長に就任して間もない当初のことを回想した。このような経験を積みながら園長自身も管理職として、園内の良好な人間関係の構築に必要なスキルを身に付けていったと考えられる。そのような園長の真摯に部下に向き合う姿は、教職員にとって心強く、園長への確かな信頼につながっていくであろう。

また「職務としてやってもらったことでも、やってもらったら必ずお礼を言うようにしていた。そういったことも信頼関係の構築には必要である」**（表３－⑤）**といった言及は、ティームとして職務を遂行する上の心構えの１つとして重要であろう。園長自身がそのような姿を率先して示すことは、気持ちよく保育ができる職場の雰囲気作りに、大いに寄与すると考えられる。

最後に、研究協力者は「無理強いではなく、勤務時間外に交流を図っていた。旅行や食事会、忘年会など、時間外でも職員同士が関わりを持てるようにしていた。そういうことが１つでもあるだけで、その前後の話も盛り上がるし、思わぬ人の一面も見えたりする」**（表３-⑥）**との経験を述べた。こういった提案は、職務とは別のところでお互いの距離を縮めることを可能にし、集団の和を形作る上で有効に働くと考えられる。

表３．積極的なコミュニケーションを通した信頼関係の構築に関する語り例

①園長として、一人一人に体調のことや個人の事情、家庭のことなどしっかり聞いて把握していた。
②一人一人としっかりコミュニケーションを図りながら、心身が安定しているかどうかをしっかり把握していた。先生自身の心の安定は、保育や人間関係に反映してくる。
③色々な先生がいるのが当たり前なので、どの人も「この人はこうなんだ」と決めつけずに受け入れて、誰の話もじっくり聞くようにしていた。
④園長になりたての頃は、上手く舵が取れず、１人が浮いてしまって園内の人間関係が上手くいかないことがあった。今思えばもっとコミュニケーションを取って、直接その人に困ったことや嫌なことを聞いた方がよかったのかなと思う。みんなそれぞれ思っていることがあって、みんなが気持ちよく仕事をしていけるようにするには、それぞれの思いを本気で聞いて、理解できることは理解してみんなに伝えていけばよかったのかなと思う。
⑤職務としてやってもらったことでも、やってもらったら必ずお礼を言うようにしていた。そういったことも信頼関係の構築には必要である。
⑥無理強いではなく、勤務時間外に交流を図っていた。旅行や食事会、忘年会など、時間外でも職員同士が関わりを持てるようにしていた。そういうことが１つでもあるだけで、その前後の話も盛り上がるし、思わぬ人の一面も見えたりする。

２．互いを認め合い助け合える雰囲気作り

『幼稚園教育要領解説』（2018）に、「教師同士が各々の違いを尊重しながら協力し合える開かれた関係をつくり出していくことが、教師の専門性を高め、幼稚園教育を充実するために大切である」[(1)]と示されるように、教師同士がお互いを認め合うことができる関係性が、協働を支えることにつながり、個々の専門性の向上や保育の質の向上にも寄与する。そのことの重要性について、研究協力者の誰もが、「それぞれの考え方があるからお互いに尊重し合っていけるようにしていくことが大事だと思う」**（表４-①）**、「今いる職員でやっていかないといけない。力のある人、なかなかできにくい人、色々な人がいる訳だから、そのことをまずは受け入れる。お互いを認め合うことが１番大事だと思う」**（表４－③）**等と言及した。また、「困った時に困ったと言える、失敗したら失敗したと言える、そういう雰囲気作りを心掛けていた」**（表４－①）**、「何でも言えるとか困ったら相談できるとか、そういう職員室の雰囲気が大事だと思う」**（表４－②）**という語りからは、それぞれの信頼関係の下で、お互いを受容し許し合えるような環境や職場の雰囲気の構築が必要であることが示された。そして、「そういう雰囲気を作れるかどうかは、園長次第だと思う」**（表４－①）**と述べられており、職場の支持的風土を築くために、園長は重要な役割を担っていることが強調された。

また、「日々の保育について話をする中で、できていない先生のことを指摘したり挙げたりすることもあった時に、他の先生が助けるとか手を貸すとかそんな雰囲気になったらいいなと思っていた。

分かる人だとそんな風にしてくれる人もいる」**(表４－②)**、「頼ったり頼られたりしながら、明るく何でも話せてみんなで力を合わせられるような関係作りができたらいいと思っていた。力がなくて迷惑をかけた時は、みんなで一緒にカバーしてくれるというのがいいなと思う」**(表４－③)** という語りから読み取れるように、園長主導の下、園全体として「お互いさま」の精神で助け合えるや雰囲気や関係作りが期待されていると言えるであろう。そのような雰囲気作りのために、園長自ら「体調や家の事情もそれぞれあるというのを理解して、配慮しながらみんなが寛容になっていくことができるように、認めたり許したり助け合うことの大切さが伝わるように、園長として自分自身がそういう姿を見せてきた」**(表４－③)** と述べるように、そのような寛容な園長の姿によって職場の雰囲気や教職員に与える影響は大きいと言える。またこのことに関連し、「園長は、上手くできなくてもその人の頑張りを認めていくことが大事だと思う」**(表４－④)** と、園長の具体的な行動についても述べられた。園長自身が一人一人の様子を見守りながら受容し、認めていく必要性を指摘した言及であると言える。そういった認められる経験の積み重ねが、特に若手教師にとっては大きな励みになり、保育への意欲につながっていくと考えられる。

表４．互いを認め合い助け合える雰囲気作りに関する語り例

①それぞれの考え方があるからお互いに尊重し合っていけるようにしていくことが大事だと思う。困った時に困ったと言える、失敗したら失敗したと言える、そういう雰囲気作りを心掛けていた。そういう雰囲気を作れるかどうかは、園長次第だと思う。
②日々の保育について話をする中で、できていない先生のことを指摘したり挙げたりすることもあった時に、他の先生が助けるとか手を貸すとかそんな雰囲気になったらいいなと思っていた。分かる人だとそんな風にしてくれる人もいる。何でも言えるとか困ったら相談できるとか、そういう職員室の雰囲気が大事だと思う。
③今いる職員でやっていかないといけない。力のある人、なかなかできにくい人、色々な人がいる訳だから、そのことをまずは受け入れる。お互いを認め合うことが１番大事だと思う。色々なレベルの人がいるので、頼ったり頼られたりしながら、明るく何でも話せてみんなで力を合わせられるような関係作りができたらいいと思っていた。力がなくて迷惑をかけた時は、みんなで一緒にカバーしてくれるというのがいいなと思う。体調や家の事情もそれぞれあるというのを理解して、配慮しながらみんなが寛容になっていくことができるように、認めたり許したり助け合うことの大切さが伝わるように、園長として自分自身がそういう姿を見せてきた。
④園長は、上手くできなくてもその人の頑張りを認めていくことが大事だと思う。

３．互いに学び合い高め合える環境作り

教師は専門職として、絶えずその専門性の向上に努めなければならない。このことは、橋本（2016）の、「保育者の成長は５年、10年で終わるものではない。20年、30年の経験を持つ保育者が「わからないことがまだまだたくさんある」と異口同音に言う言葉がそれを証明している」[(2)] という言葉にも表れている。教師には、学び続けるという姿勢を持つことが不可欠で、それは教師の専門性の１つであるとも言えるであろう。そのような姿勢は、教師の保育に対する意識を高めることにつながり、相乗効果によって、園全体の保育の質の向上や教師間の協働関係の発展にも大きな影響を与えると考えられる。

教師の成長を支える学びの場として、園内研修が挙げられる。『幼稚園教育要領解説』（2018）には、「園内研修では、日々の保育実践記録を基に多様な視点から振り返り、これからの在り方を話し合っていくことを通して、教師間の共通理解と協力体制を築き、教育の充実を図ることができる」[(3)] とされ、専門性を高め合う取り組みとしての園内研修の必要性について明記されている。研究協力者もまた、自身の経験から「実際にみんなで事例研究することでお互い高めて学び合っていくことが、教師の協働性につながる」**(表５－①)**、「学び続けることが、団結して子どもを育てていこうという意識につながると思う」**(表５－②)**、「学びが得られる職場の雰囲気は大事で、みんなの士気が高まったり自分自身が高まろうと思えたりすることが協働につながる」**(表５－③)** との見解を示し、良好な人間関係の下で協働性を高めるためには、教師としての専門性の向上に対する意識が重要であると強調した。『幼稚園教育要領解説』（2018）では、園内研修の運営に際して、「園長が広い視野と幼稚園

教育に対する識見に基づいてリーダーシップを発揮し、一人一人の教師が生き生きと日々の教育活動に取り組めるような雰囲気をもった幼稚園づくりをすることが求められる」[(4)] と述べられ、管理職としての園長の役割が重要視されている。

さらに研究協力者は、「学ぼうとする意欲は、若い人もベテランの人も関係ないので、夏休みの全国規模の研修会にも誘い合って行けるよう声を掛けて、その意識を高めていくことができるようにしていた」**(表５－②)** と自身の経験を語り、園内研修にとどまらず園外で行われる研修にも、園長として積極的に参加することを呼びかける提案を述べた。そのような機会は、職場から離れて保育について学べる環境となり、自分の保育について見直すきっかけになり得る。また、外部の専門家による研修は、園内研修とは違った観点から行われるため、新しい知識や技術の習得が期待できる。しかし、「園内研修はなかなかできにくい」**(表５－①)**、「そのような時間が持ちにくい時代になっているとは思う」**(表５－②)**、「忙しいから研修は後回しになる」**(表５－③)** という語りに表れるように、研究協力者は、園内外での学びの時間を確保することが難しい現状について言及している。研修を受ける時間の確保が、今後の課題となるであろう。

また、士気を高めるための施策として、研究協力者は、「任されることによって士気が高まるから、それぞれの先生が少し抵抗のあることに挑戦できるようにしていた」**(表５－④)** という事例も紹介し、分掌等の決定においてもそのような配慮をしていたことを述べた。必要に応じて、「園長や主任ができにくい時にはフォローしなければいけない」**(表５－④)** 場合が想定されるが、業務分担や教師の配置は、責任を持って職務を遂行する意識を高めるのに有効であると考えられる。自分にとって困難な職務をやり遂げようとすると、同僚からの支援が必要となる場合もあり、そのような場面を設定することも、協働の意識が強まるきっかけになり得るであろう。

最後に、意識的に協働性を高めるために、「何か１つのことをみんなで協力していくことがあれば、先生達のやる気や協働性が高まるから、園内研修などの研究指定を積極的に受けてきた」**(表５－⑤)** という事例も紹介された。高い協働性が要される機会を自ら設けることが、教職員の協働性を高めるために有効な１つの手立てであると述べられている。そういった経験を通して、教師が充実感や達成感を共に味わうことが、ティームとして意識を高め、確かなやりがいにつながっていくと考えられる。

表５．互いに学び合い高め合える環境作りに関する語り例

①園内研修はなかなかできにくいけど、実際にみんなで事例研究することでお互い高めて学び合っていくことが、教師の協働性につながる。
②研修等を受けながら、保育に対して今よりもステップアップしたいと思って学んでいこうと思う姿勢を持ち続けていくことが大切だと思う。学ぼうとする意欲は、若い人もベテランの人も関係ないので、夏休みの全国規模の研修会にも誘い合って行けるよう声を掛けて、その意識を高めていくことができるようにしていた。学び続けることが、団結して子どもを育てていこうという意識につながると思う。でもそのような時間が持ちにくい時代になっているとは思う。
③ある先生が、「以前いた園は忙しくて大変だったけど、仕事にやりがいがあったから大変さをそんなに感じなかった」と言ったことがあった。次に転勤した所は、研修もあまりなく学びもなくただ忙しいだけで、同じ時間まで仕事をしても長く感じて、そんな園は不満が出る。忙しいから研修は後回しになるけど、学びが得られる職場の雰囲気は大事で、みんなの士気が高まったり自分自身が高まろうと思えたりすることが協働につながる。
④任されることによって士気が高まるから、それぞれの先生が少し抵抗のあることに挑戦できるようにしていた。その人にとっては抵抗があるかもしれないけど、力も足りないかもと思っても、今後のことを考えて挑戦できるように分掌等を決めていたでもよく見極めて、その人がやったことが周りの人にとって良かったにならないといけないから、園長や主任ができにくい時にはフォローしなければいけない。
⑤何か１つのことをみんなで協力していくことがあれば、先生達のやる気や協働性が高まるから、園内研修などの研究指定を積極的に受けてきた。そういう経験を通して「みんなでやって良かったね」と充実感を持つ機会があることが大切だと思う。

Ⅴ．ティーム保育の運営に問題が生じた際の施策

ティーム保育が高い教育効果を発揮できず、あまり機能しなくなる理由として、研究協力者は、保育実践自体に問題が生じた場合と、人間関係の悪化による場合の２つがあると指摘した。教師の組み合わせを慎重に熟慮して決定していても、実際にはそのような事態が生じることは十分想定できる。それでは、管理職である園長は、どのような施策を講じることができるのであろうか。

１．保育実践自体に問題が生じた場合の施策

研究協力者は、「保育自体が上手くいっていないなら、改めて話し合いをして共通理解を図って、方向と方法を明確にすれば上手くいくことが多い」（**表６－①**）と述べ、改めて指導計画を見直し、ねらいや役割分担等の保育に必要な事柄を確認する必要性を述べた。時には、園長自らが話し合いに参加したり、保育に入り具体的に指導法を提示したりすることも有効であろう。また、ティーム保育をする上での意識の持ち方を確認し合うために、「教育目標に向かうためにどんなふうにしたらいいかの意識を、みんなでしっかり時間を取って話し合って共有することが大事である」（**表６－②**）という方策が示された。大切になるのは、「上手くいってない原因になっている人に何をしないといけないのかを伝えるのが、園長の役割」（**表６－②**）であると考えられ、客観的な視点で教師や保育を捉え指導する園長の役割について言及されている。その上で、研究協力者は、教師への指導の仕方についてその教師の特性を十分配慮した上で行うことの重要性を強調した。指導を行うべき教師に対して、明確に課題を伝えることを前提に、「いいことはみんなの前で、ちょっとマイナスなことや注意しないといけないことは個人的に伝えていた。その配慮は大事で、はっきりと伝えることも大切だと思う。その注意したことが直って保育がいい方向に進み出したら、みんなの前で認める」（**表６－③**）、「みんなの前で注意すると、反発したり素直に受け入れられなかったりする先生もいる」（**表６－④**）といった研究協力者の語りからは、教師の特性は様々であり、それを十分考慮した上で特性に応じた指導を行ってきたことが読み取れる。「反省会で、一般的な話としてそれを取り上げたり、そっとメモを書いて保育室に貼っておいたりしていた」（**表６－④**）と、一般的な話として提示したりメモを貼っておいたりすることで、きっかけを与え、教師自らが課題に気付けるようにする配慮も示された。経験がある教師ほど、そういった配慮は必要になってくるであろう。そのような細やかな心遣いや、「いいことはみんなの前で、ちょっとマイナスなことや注意しないといけないことは個人的に伝えていた」（**表６－③**）等の配慮による日々のやりとりは、教師と園長との信頼関係にも影響を与えると考えられる。

また、教師の技術的、能力的なものに起因してティーム保育が困難になるという場合には、「職員には能力差があるから、不平や不満が出てくる。個人的に声を掛けたり実際に保育に入ってフォローしたりしてきた」（**表６－⑤**）、「力が足りない時には、園長が保育に入って具体的にその先生が分かるように指導してきた」（**表６－⑥**）といった園長による直接的な支援も有効であることが示された。場合によっては、他の教師と役割の交替を検討しなければならない事態もあり得るであろう。

さらに、研究協力者は、教師らの保育への思いの相違で生じる不和について、「お互いの保育に対する思いが合わない場合は一番困る。子どものためにならない」（**表６－⑦**）という懸念を述べた。「私達は、単なる仕事場で仕事をしている訳ではなくて子どもを育てているのだから、保育が上手くいかないことが子どもにどう影響するのかをよく考えてほしい。そういう指導が必要になってくる」（**表６－⑦**）との語りが示すように、改めて教師としての自覚を持つこと、その重要性に気付けるような手立てを講じる必要性について言及された。保育は教師のためではなく、幼児の健やかな成長、発達のためになされるものであるという原点に戻り、自分の教師としての自覚や役割について改めて考え、反省するきっかけを与えることが、園長に課された役割であると言える。

表６．保育実践自体に問題が生じた場合の施策

①保育自体が上手くいっていないなら、改めて話し合いをして共通理解を図って、方向と方法を明確にすれば上手くいくことが多い。
②保育が上手くいかなくなった時、教育目標に向かうためにどんなふうにしたらいいかの意識を、みんなでしっかり時間を取って話し合って共有することが大事である。その中で、上手くいってない原因になっている人に何をしないといけないのかを伝えるのが、園長の役割だと思う。
③いいことはみんなの前で、ちょっとマイナスなことや注意しないといけないことは個人的に伝えていた。その配慮は大事で、はっきりと伝えることも大切だと思う。その注意したことが直って保育がいい方向に進み出したら、みんなの前で認める。不穏な空気を感じれば、早め早めに手を打つ。困ったことや分からないことを早めに言ってくれれば、こちらも助かる。
④みんなの前で注意すると、反発したり素直に受け入れられなかったりする先生もいる。反省会で、一般的な話としてそれを取り上げたり、そっとメモを書いて保育室に貼っておいたりしていた。
⑤みんなで教育目標に向かって保育していきたいんだけど、職員には能力差があるから、不平や不満が出てくる。個人的に声を掛けたり実際に保育に入ってフォローしたりしてきた。
⑥力が足りない時には、園長が保育に入って具体的にその先生が分かるように指導してきた。
⑦お互いの保育に対する思いが合わない場合は一番困る。子どものためにならない。そうなったら中に入って支援をしなくてはいけない。私達は、単なる仕事場で仕事をしている訳ではなくて子どもを育てているのだから、保育が上手くいかないことが子どもにどう影響するのかをよく考えてほしい。そういう指導が必要になってくる。

２．人間関係の悪化により運営が困難になった場合

教師が人と人である以上、人間関係の問題は常に解決が難しい。しかし、教師として幼児の前に立つ以上、そのような教師間の関係が幼児にどのような影響を与えるかについて考える必要がある。そのことは、「先生の人間関係で保育が上手くいかなくなる場合は、自己反省してもらう必要がある。子どもに「仲良くしよう」と言うからには、自分達がそうでなければいけない」（**表７－①**）と述べられるように、教師は、幼児の人間モデルとしてふさわしい振る舞いをするよう求められている。このことは、教師として常に意識しなければならないことであろう。そして、「強い先生は見て分かる。連携プレーになるとしっかり相手のことも考えないといけないのに、1 人の方がいいという人がいる」（**表７－②**）、「意思が強くて浮いてしまう人は、指導が難しい」（**表７－③**）という語りには、ティーム保育にあまり適さない特性を持つ教師がいること、そして、そのような教師に対する指導が困難であることが表れている。また、「そういう人は自分に自信があるから、頭ごなしに「合わせていかないといけないよ、あなたは間違ってるよ」という接し方だと、否定された感を持つだろうから指導しにくかった」（**表７－③**）という経験が語られており、そのような特性の教師への指導について苦慮する様子が認められる。「否定せずに自分の考えで仕事ができるようにしてあげるのがいいのかなと思っていた」（**表７－③**）と、その教師の能力が十分発揮できる方法を探りながら支援していたことも語られた。「人にもよるけれど、認められることで変わる人もいる。転勤で変わって来る人がいたら、また雰囲気も変わってくるのでそんなきっかけを期待していた。周りの環境は大きい」（**表７－③**）と述べられるように、幼児同様に、教師自身も環境との相互作用で成長したり変容したりすることが示唆された。

一方で、そのような状態が生じた際、「困っている人が言ってくるならいいけれど、言わなかったら分からないこともある。そのような時は、双方への指導と支援をしていた」（**表７－②**）と、当人だけでなく、周りの教師に対しても指導を要することが示された。このことは、「なかなか困っていても言えないことがある。集団の中になかなか入っていけない人には、話を一緒にしたりそのことを言ってこなかったりする時は「どうしてる？」とこちらから声を掛けていた」（**表７－④**）という語りとも関連しており、園内の人間関係を把握しながら、気を配る園長の姿が認められる。「手当が遅れたら大変なことになるので、早め早めにこちらからさりげなく関わっていくのが大事である」（**表７－④**）と語られるように、そういった施策を早期に講じることが、人間関係の問題を早期解決に導くことにつながるであろう。「管理職として、孤立はさせてはいけない」（**表７－④**）役割が、園長にはあると言える。またこのことに関連し、「本人には悪気はないのだけど、本当に溶け込めなくて他の

人に迷惑がられる人がいる。誰かに「寄り添ってあげて」と言っても、みんな表面的には声を掛けても、その人がやらないといけないことをやらなかったりゆっくりだったりすると嫌なのだと思う。そんな時は私が寄り添って、孤立しないようにしていた」（**表７－⑤**）と全体の人間関係に気を配りながら、誰もが孤立しないよう園長自身が寄り添う手立てを講じていた経験も語られた。

しかし、そのような園長の施策が、常に人間関係の修復や解決につながるとは限らない。その場合、教師の配置換えを検討する必要もあるが、いくら人間関係が悪化し、配置換えで解決しようとしても、「年度途中で、教師の配置の組み替えをするのは難しいしできない場合が多い」（**表７－⑥**）と述べられるように、１年を通して固定される学級の複数担任や、学年団の教師の配置換えは難しい。「先生が少ないと上手くいかなくなったらしんどい。みんなで頑張ろうと思っていても、場を混ぜる人は決まっていて、１回こじれると難しい。とことん話し合って分かり合えればいいけど、それより先に辞めてしまう人も多い」（**表７－⑥**）と語られるように、教師数が少なければ少ないほど回避しがたい問題であると考えられ、解決される以前に離職する教師がいる現状も示されている。

表７．人間関係の悪化により運営が困難になった場合の施策

①先生の人間関係で保育が上手くいかなくなる場合は、自己反省してもらう必要がある。子どもに「仲良くしよう」と言うからには、自分達がそうでなければいけない。価値観はそれぞれ違うけど、幼児教育に携わりたいという思いを持っている人同士なので、通じ合えることはあると思う。
②強い先生は見て分かる。連携プレーになるとしっかり相手のことも考えないといけないのに、１人の方がいいという人がいる。その先生についてこられない人もいる。困っている人が言ってくるならいいけれど、言わなかったら分からないこともある。そのような時は、双方への指導と支援をしていた。
③意思が強くて浮いてしまう人は、指導が難しい。そういう人は自分に自信があるから、頭ごなしに「合わせていかないといけないよ、あなたは間違ってるよ」という接し方だと、否定された感を持つだろうから指導しにくかった。それがきっかけで仕事をしなくなっても困るから、否定せずに自分の考えで仕事ができるようにしてあげるのがいいのかなと思っていた。人にもよるけれど、認められることで変わる人もいる。転勤で変わって来る人がいたら、また雰囲気も変わってくるのでそんなきっかけを期待していた。周りの環境は大きい。
④なかなか困っていても言えないことがある。集団の中になかなか入っていけない人には、話を一緒にしたりそのことを言ってこなかったりする時は「どうしてる？」とこちらから声を掛けていた。園長は保育時間中に園内を回るから、様子を見ていたら人間関係もよく分かる。手当が遅れたら大変なことになるので、早め早めにこちらからさりげなく関わっていくのが大事である。管理職として、孤立はさせてはいけない。
⑤本人には悪気はないのだけど、本当に溶け込めなくて他の人に迷惑がられる人がいる。誰かに「寄り添ってあげて」と言っても、みんな表面的には声を掛けても、その人がやらないといけないことをやらなかったりゆっくりだったりすると嫌なのだと思う。そんな時は私が寄り添って、孤立しないようにしていた。
⑥年度途中で、教師の配置の組み替えをするのは難しいしできない場合が多い。先生が少ないと上手くいかなくなったらしんどい。みんなで頑張ろうと思っていても、場を混ぜる人は決まっていて、１回こじれると難しい。とことん話し合って分かり合えればいいけど、それより先に辞めてしまう人も多い。

Ⅵ．ティーム保育の運営に際する園長や主任のリーダーシップ

元園長である研究協力者は、様々な施策を講じながら全教職員の人間関係や保育を把握し、園全体としてのそれぞれのティームがうまく機能するよう見守り支援することを、園長の果たすべき責務であり役割であると強く認識していた。そのことに関連し、インタビュー調査において「リーダーシップ」という言葉が、頻出するキーワードの１つとして挙げられた。研究協力者は、園内の雰囲気を左右する大きな要因として、「それぞれの先生が自分の力を発揮して保育ができるように、園長としてリーダーシップが必要である」「雰囲気のいい集団作りは、園長のリーダーシップ次第だと思う」と、特に園長のリーダーシップが重要であると述べた。そのためには、「「自分の思うようにやればいいよ」と個々の考えを尊重することを大切にして、その上で「困った時は相談にのるよ」「絶対に見放さないよ」と伝えていた」というような、受容的な園長としての姿勢が必要である。どのような集団作りを目指すのかは、園長次第であると言えよう。このことは、園長に高いマネジメント能力が求められていることを示している。園長の役割の一環として、「人と何かをする上で課題のある人には、園長と

して、「あなたの課題はこれだから」と伝えて、自分なりに考えていけるようにしていかないといけない」と、時には課題を明確に認識させることが、その教師の成長につながる指導であると示された。

さらに、研究協力者は、主任のリーダーシップについても言及した。幼稚園が小規模化する中で、主任不在の園も存在するが、確かに実践者としてのリーダーである主任のリーダーシップは、園の雰囲気を大きく左右する。研究協力者が、「自分が主任の時、「主任は園の要だ」と言われ、実際に主任の役割が園を左右すると思った」「よく園長のリーダーシップは言われるけど、主任もリーダーシップを発揮しなくてはいけない。若い先生を指導しながら、主任がリーダーシップをいかに発揮していくのかが重要だと思う。園長が直接みんなを指導するばかりではなくて、実践においては主任の下でというのが大切だと思う」と経験を語ったように、リーダーシップを発揮できる主任を育てることも、園長の重要な役割の１つであろう。「園長になって、園内の雰囲気や人間関係がいいということが、保護者にとっても地域にとっても、子どもの保育に対する信頼につながると改めて実感した」という語りが表すように、園における支持的風土の醸成は、ティーム保育の円滑な実践にとどまらず、園外にも波及すると言える。

最後に、研究協力者が「この仕事は、人と一緒に何かをするという力が特に必要で、「共同」と「協同」と「協働」と全てが大事になってくる。それはティーム保育をする上だけでなく教師としての重要な専門性だと思う。個性をなくせという意味ではない。自分は組織の中の１人という意識が大事だから、それを伝えてきた」と強く主張するように、幼稚園は園内の教職員全員で幼児を保育する組織である。園長には、その意識を教職員で再確認しながら保育を行うよう働きかけることが求められるであろう。

引用文献

（１）文部科学省『幼稚園教育要領解説』フレーベル館，2018，p.49.
（２）橋本信子「保育者の成長」（豊田和子/編：『実践を創造する保育原理』），みらい，2016，p.67.
（３）前掲書（１），p.49.
（４）前掲書（１），p.49.