

リーダーシップを発揮した保育組織活性化に関する研究

越智 幸一（初等教育学科・教授）・佐藤 康富（初等教育学科・教授）
臺 有桂（初等教育学科・教授）・関川 満美（初等教育学科・講師）

1. 問題と目的

我々は前回、保育組織の活性化を目指して「ドキュメンテーション」を導入した（越智・佐藤・臺・関川，2017）。その結果、われわれの定義した保育組織活性化の3要素、すなわち「目標の明確化と共有化」「メンバー内コミュニケーションの活発化」「メンバーの成長」が促進されることが示唆された。

次にわれわれはアクションリサーチの一定の時期に焦点を当てて、研究対象園が先行研究等から独自に開発したキャリアパスの導入と保育組織活性化の関連性を検討することとした。

近年様々な職種においてキャリアパス導入の動きが盛んである。我が国においてはおそらく看護の領域において最もキャリアパスの導入が進んでいると言える。もともと看護の領域においてはパトリシア・ベナー（2004）が提唱した「クリニカルラダー」の考えが浸透しており、新人看護師が経験を積むことにより、どのように熟達していくかという階層モデルがはっきりと確立している。

また、看護師を基盤とする保健師においては各自治体が研修と絡めながら、キャリアパスの構築を進めている。たとえば島根県の例を永江ら（2009）が紹介している。また、岩国市の例を松林（2011）が紹介している。

次に介護の領域に目を移せば、近年の介護職員の不足問題から、キャリアパスと待遇改善を結びつける動きが盛んである。厚生労働省は、平成23年度より、介護職員の処遇改善として職員一人当たり1.5万円交付の申請受付を開始した。この申請にあたってはキャリアパスの届け出も必要となっている。各施設でのキャリアパス作成の手引きとして全国社会福祉施設経営者協議会が、キャリアパスガイドラインを示している（2010）。このガイドラインでは、キャリアパスを「長期的な職務の道や展望」と定義し、具体的にキャリアパスを例示している。たとえばある程度の規模の施設であれば、職位を一般職、監督職、管理職、経営職と分け、さらに一般職は「補助業務」、「初級」、「中級」、「上級」と4段階を想定している。ここでいう監督職とは主任クラスであり、管理職とは課長クラスであり、経営職とは施設長となる。このような階層を決め、それぞれの役割に求められる能力、職務内容、そして給与水準を定めている。

同様に、保育職においてもキャリアパスの導入が急務となっている。平成29年3月31日に告示され、平成30年4月1日に適用される新しい保育所保育指針においては、その第5章に「職員の資質向上」の項目を設け、「保育所においては、当該保育所における保育の課題や各職員のキャリアパス等も見据えて、初任者から管理職員までの職位や職務内容等を踏まえた体系的な研修計画を作成しなければならない」としている（2017）。この新しい指針を受け、ここに保育士の待遇改善をつなげた1つの動きが、やはり厚生労働省が主

体となって進めているキャリアアップ研修である。この研修制度自体は介護職のような詳細なキャリアパスを定めているものではないが、これまでは保育士、主任保育士、園長という職位が中心であった保育所に、「職務分野別リーダー」や「副主任保育士」、「専門リーダー」という職位を定め、一定の研修をこなすことにより、「職務分野別リーダー」は月当たり五千円の、「副主任保育士」と「専門リーダー」は月当たり四万円の処遇改善が可能となった（厚生労働省子ども家庭局保育課，2017）。

以上見てきたように、近年はキャリアパスを導入する動きが活発化し、この動きは保育領域にも波及している。しかしながら、実際にキャリアパスを導入することが、保育組織にどのような影響を及ぼすのかという研究はあまり見られない。とくに組織の活性化にいかに関与するのかという視点での調査は、ほとんど皆無といってよい状況である。

そこで本研究では、キャリアパス導入による効果を保育組織の活性化という側面から調査検討を行った。

我々の研究対象園である認定こども園は、系列の施設として介護施設を有し、いち早くキャリアパスの作成に取り組んでいた。そしてそのキャリアパスを認定こども園にも導入することとし、介護施設におけるキャリアパスを参考とし、また社会保険労務士といった専門家とも相談しながら独自のキャリアパスを作成した。

研究対象園のキャリアパスは本稿末尾の資料1に示す通りである。内容を見るとわかるようにこのキャリアパスは介護施設におけるキャリアパスをベースとしており、内容も類似している。職位は、「補助業務」から始まり、「初級」「中級」「上級（監督職）」を経て、「管理職」「経営職」へと至る。そしてそれぞれの職位に求められる能力や職務内容が示されている。また、評価内容という項目があり、各職位で確認すべき項目が明記されている。この項目に従って園長が中心となり、一定の期間ごとに職員の評価を行っている。評価は◎、○、△、×の4段階になっており、まずは職員自身で自己評価を行い、その後園長を中心とした他者評価を行う。

この評価に用いられる各行動目標は、ややわかりにくい箇所があったり、さらに細かいステップにブレイクダウンを行ったりする必要があると思われたため、我々が研修会を実施し、認定こども園の全職員によって4つの行動目標は、より細かな段階（スモールステップ）が設定された。このスモールステップの内容は本稿末尾の資料2に示す通りである。その後、研究対象園では、このキャリアパスと作成されたスモールステップに基づいて評価が実施された。

我々は、こうしたキャリアパスやスモールステップが導入されたことにより、どのような効果があったかについて、保育者たちにインタビューを実施し、調査検討を行った。

本成果報告では、調査から明らかになった点を報告したい。

2. 方法

調査対象：認定こども園 K 園に所属する保育者16名。そのうち、インタビューを実施したのは10名であった（園長1名、主任2名、担任4名、初任者等3名）

手続き：半日研修においてキャリアパスの4つの行動目標をより細かな段階（スモールステップ）にブレイクダウンする作業を行った。その後対象園ではキャリアパスとスモールステップを用いた振り返り作業が実施された。2回の半構造化インタビューによりキャ

リアパスとスモールステップの導入効果を検討した。インタビューは、研究内容を十分に説明し、同意を得られたのちに実施された。インタビュー時に使用されたインタビューガイドは本稿の末尾に示した通りである。なお、園長とのインタビューでは、主任、クラス担任用から3の④の項目は省略した。インタビューの内容は、調査対象者に了解を得たうえで、ICレコーダーに録音した。

分析手続き：キャリアパスを導入後、よりキャリアパス導入の効果が浸透したと思われる2回目のインタビューデータを詳細に分析した。手続きとしては、まず録音データをすべて文字に起こし、テキストデータに変換した。その後、西條（2007, 2008）を参考としつつ、木下（2007）のM-GTA（修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ）に拠って分析を進めた。まず1事例目のデータを基に、キャリアパスに対する反応を具体例として分析ワークシートのバリエーション欄に記入し、具体例の解釈を定義欄に記入した。また、定義を凝縮した言葉を概念名に記入した。1概念1ワークシートとして作成し、2事例目からは順次1事例目で作成した分析ワークシートの具体例と比較して類似例、対極例を確認しつつ、具体例の追加、あるいは新たな概念作成を行っていった。さらに概念同士の類似性を確認し、カテゴリーを作成した。概念、カテゴリーの関係性から結果図を作成した。紙幅の関係からワークシートの具体例は以下に1点のみ示す（表1）。また、結果図は図1に示す。

表1 分析ワークシートの例

概念名	他者から指摘されることの意義
定義	自分で考えるだけでなく、他者からの指摘があることで自分の現状をしっかりと自覚できる。
バリエーション (具体例)	<ul style="list-style-type: none"> ・そうですね、多分そのときの言われ方によって、また印象も変わるのかもしれないんですけど、でも、そんなにそれがあること自体は、悪くはないのかなっていう、そこでまた話す機会があれば、やっぱり自分だけじゃどうしようもないっていうか、あれなので。 ・うん。自己評価、そうです。見比べるとやっぱり「へえー」って、「そう思われているんだ」って。 ・でも、いいことでも、自分の課題でも、何か人に言われることで、何か自分だけで思うのって自分だけで終わって、自分で考えて落ち込んだり、頑張ろうってなったりするんですけど、やっぱり他人に言われるってすごい何か重みがあって。やっぱり褒められたらうれしいし、課題だなんて思うことも自分が思っている課題と同じであれば、「やっぱりな」と思って次に生かせるし。 逆に自分が気付かなかったようなことで、「これはもっとこうするといいね」って言われると、そこもそうすればもっとというか、良かったんだって気付きにもなるので、人に言われるとか、他人に評価されるってすごい大事なこと？だなんてすごい思いました。

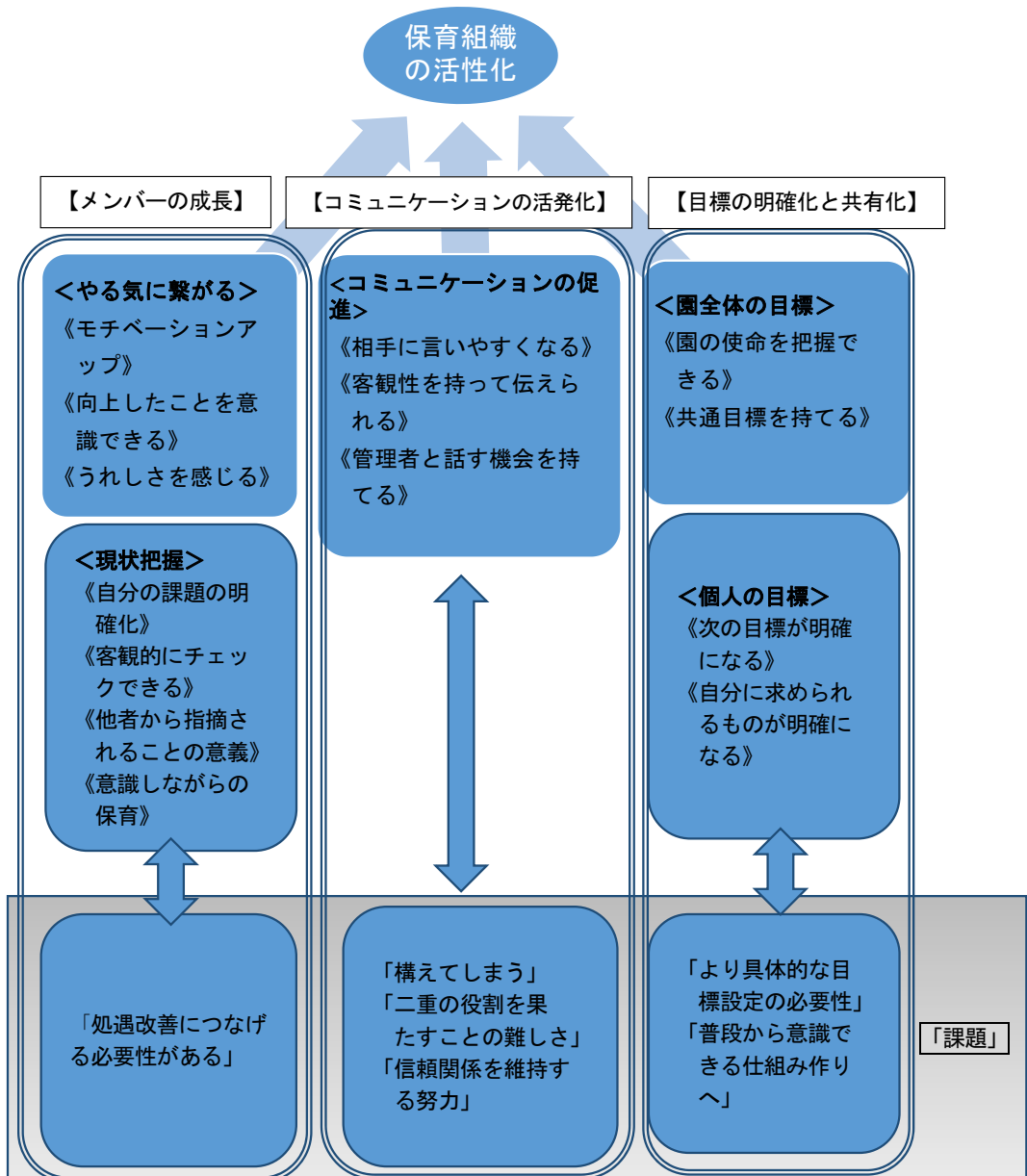


図1 保育組織活性化につながるキャリアパス導入の効果モデル

3. 結果と考察

図1に示したように、概念は全部で20からなる（以下、本文では、【カテゴリー】、<サブカテゴリー>、《概念》、「課題」というルールに従って表記する）。分析の結果、【目標の明確化と共有化】【コミュニケーションの活発化】【メンバーの成長】という3カテゴリーが生成され、これらは、われわれが想定した保育組織活性化の3要素である「目標の明確化と共有化」「メンバー内コミュニケーションの活発化」「メンバーの成長」と一致してい

た。また、カテゴリ【目標の明確化と共有化】は〈園全体の目標〉と〈個人の目標〉の2つのサブカテゴリに分けることができた。さらにカテゴリ【メンバーの成長】は、〈やる気に繋がる〉と〈現状把握〉の2つのサブカテゴリに分けることができた。図1の下部にあるのは、それぞれのカテゴリに対応した「課題」に相当するサブカテゴリである。

最初のサブカテゴリである〈園全体の目標〉であるが、《園の使命を把握できる》と《共通目標を持てる》という2つの概念から構成される。《園の使命を把握できる》とは、キャリアパスを確認することで、職員一人ひとりが果たす役割が明確になり、園全体として果たすべき社会的使命を認識できるという内容である。また、《共通目標を持てる》とは、やはりキャリアパスを確認することにより、こうした園全体の役割を職員みんなで共有できるという内容である。それに対し、《次の目標が明確になる》や《自分に求められるものが明確になる》は、あくまでも個人レベルでの目標の明確化であり、自分の現在の職位において求められる内容や次の段階で求められる内容をキャリアパスで確認することにより、自分の目標がはっきりするという内容である。

【目標の明確化と共有化】における課題としては、「より具体的な目標設定の必要性」があげられる。これは、キャリアパスの内容を今よりも具体的に修正する必要性を指摘したものであり、スモールステップ化をさらに推し進めていくことも必要になることを示唆している。そしてキャリアパスの行動目標がさらに具体的になることにより、もう一つの課題として挙げられていた「普段から意識できる仕組み作り」へとつながっていくことが可能になると思われる。

次に【コミュニケーションの活発化】に関する側面であるが、3つの概念から構成される。まず、《相手に言いやすくなる》とは、園長や主任が他の先生に課題を指摘する際に、単に主観で指摘しているわけではなく、キャリアパスに基づいて言えるため、心理的に言いやすくなるということである。また、次の《客観性を持って伝えられる》とは、相手に指摘する際に、キャリアパスに基づいて相手の課題を判断できるため、より自信をもって課題を伝えられるということである。さらに《管理者と話す機会を持てる》というのは、普段はなかなか話す機会が持てない園長とも、じっくり話し合える時間が持てるということであり、そこから仕事上の相談にもつなぐことが可能ということである。

このようなコミュニケーションをスムーズに行う上でプラスである反面、課題も3つ上がっている。1つは「構えてしまう」という概念であり、どうしても評価されるという場面なので構えたり、緊張した態度になってしまったりするという点である。また「二重の役割を果たすことの難しさ」は、評価する管理者側からあげられた課題であり、相手の課題をしっかりと指摘することは重要であるが、一方で支えることも必要となるため、一人で二重の役割を担わなければならないという難しさを意味している。その意味でも普段から「信頼関係を維持する努力」が求められ、キャリアパスやスモールステップに基づいた指摘を行っても、相手との関係が壊れないようにすることが大切となる。

最後に【メンバーの成長】というカテゴリは、〈やる気に繋がる〉と〈現状把握〉の2つのサブカテゴリに分けることができる。《モチベーションアップ》は、自分のできていることを把握したり、次の課題を把握したりすることによって、さらに頑張ろうという気持ちを引き出すことに繋がっているということである。また《向上したことを意識で

きる》とは、例えば前回のチェックと比較して自分のできるようになったことを確認し、自分が前よりも良くなっていることを認識できるという点であり、やはりさらに頑張ろうという気持ちに繋がっていく。《うれしさを感じる》とは相手から自分ができている点を指摘してもらうことで、単純にうれしさを感じることであり、褒められた、認められたという気持ちからさらにやる気を出すことに繋がる。

一方もう一つのサブカテゴリーである〈現状把握〉であるが、これは4つの概念から構成される。《自分の課題の明確化》とはキャリアパスに照らして考えてみることで、自分の現状を見つめ直すことが可能になるということである。成長のためにはまず現状をしっかり把握する必要がある、キャリアパスはそのアセスメントに寄与しているといえる。また、この概念と類似ではあるが、《客観的にチェックできる》という概念は、自分の能力をただ何となく主観的に考えるだけでなく、キャリアパスを利用することである程度の客観性を持たせた把握が可能になるということである。《他者からの指摘の重要性》とは、自分だけでチェックするのは違い、他者の目を通して指摘されることで、自分でも気づかなかった成長、あるいは課題を認識できるということである。成長のためには他者からのフィードバックが重要であり、キャリアパスを介した面談により他者からフィードバックが得られる意義は大きいと思われる。また《意識しながらの保育》というのは、キャリアパスで自分が次に乗り越えなければならない目標を意識しつつ保育を行うことにより、ただ漠然と保育を行っているよりも、成長が促進されるということである。絶えず自己向上を意識する契機になっているといえる。

このようにキャリアパスは現状を把握したり、やる気を引き出すことに寄与しているといえるが、さらにモチベーションアップへと繋げるためにも、「処遇改善につなげる必要がある」という課題も指摘されている。キャリアパスで自分の能力が向上していることを確認できるだけでもモチベーションは向上すると思われるが、そこに処遇改善という外発的動機づけが加わることにより、モチベーションはさらに高まるであろう。

4. まとめと課題

見てきたように、キャリアパスやスモールステップを導入することにより、【目標の明確化と共有化】【コミュニケーションの活発化】【メンバーの成長】という保育組織の活性化につながる3つの要素はいずれも促進され、全体として保育組織の活性化に寄与していることが明らかとなった。

今回の研究対象園では、キャリアパスやスモールステップを導入してからまだ日が浅いこともあり、今後キャリアパスが園に定着していけばさらに有効に活用されるようになると思われる。

また今回は園長から初任者までを対象としたが、園長や主任という管理者と他の職員では立場が異なるため、今後は職位の違いによるキャリアパスの受け止め方の差を確認していくことも重要であろう。

本研究ではキャリアパス導入の効果を保育組織の活性化という観点から調べたものであり、また別の切り口からの研究も必要であろう。とくに【メンバーの成長】という観点は、保育現場の質保証という点からも重要であり、今回2回のインタビューを実施していることから、2つの時点における「変化」を掘り下げて検討する必要性は高い。今回は紙幅の

都合もあるため困難であったが、別途分析を行っていきたいと考えている。

最後に、キャリアパスやスモールステップ自体の妥当性を検証していくことも別の研究テーマとはなるが、今後の課題であることを指摘しておきたい。

【文献】

- Karen A. Brykczynski (南 裕子訳). (2004) パトリシア・ベナー 初心者から達人へ：臨床看護実践における卓越性とパワー. 都留伸子 (監訳). 看護理論家とその業績. 東京：医学書院
- 木下康仁. (2007). ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法－修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて. 東京：弘文堂
- 厚生労働省. (2017). 保育所保育指針.
- 厚生労働省子ども家庭局保育課. (2017). 平成29年度全国保育士養成セミナー 行政説明資料
- 西條剛央. (2007). ライブ講義 質的研究とは何か－SCQRM ベーシック編. 東京：新曜社
- 西條剛央. (2008). ライブ講義 質的研究とは何か－SCQRM アドバンス編. 東京：新曜社
- 全国社会福祉施設経営者協議会. (2010). 介護保険事業を営む社会福祉法人における職員のキャリアパスの構築にむけて－キャリアパスガイドライン－. 東京：社会福祉法人全国社会福祉協議会全国社会福祉施設経営者協議会
- 永江尚美・森山佳江・藤谷明子・加茂尚美. (2009). 伝えたいものをともに探りながら作成した次世代への伝承計画. 保健師ジャーナル, 65 (5), 452-456.
- 松林美子. (2011). 市町村で管理的立場にある保健師の活動と役割－専門職と行政職とのバランスの中で－. 保健師ジャーナル, 67 (6), 492-497.
- 越智幸一・佐藤康富・臺有桂・関川満美. (2017) リーダーシップを発揮した保育組織活性化に関する研究 (中間報告). 鎌倉女子大学学術研究所報, 17, 95-100.

【謝辞】

本研究は、K園の園長先生をはじめとする先生方からのご協力をいただき行うことができました。深く感謝申し上げます。

インタビューガイド

■ 初任者用

1. キャリア・パスをどのような目的で活用すると理解していますか。
2. キャリア・パスを活用してみていかがですか。
 - ① キャリア・パスを用いて、園の管理者や、指導者とのコミュニケーションは何か変化しましたか。
 - ✓ それは具体的にどんなことですか。
 - ② 園の方針について、あなたの理解は何か変化しましたか。
 - ✓ それは具体的にどんなことですか。
 - ③ 自身の成長につながったと感じる点がありますか。
 - ✓ それは具体的にどんなことですか。
 - ✓ 自身の目指す姿（目標）は具体的にになりましたか。
3. 年度末に向けて、あなた自身の課題は何ですか。
 - ✓ 具体的に、どのように取り組もうと考えていますか。

■ 主任、クラス担任用

1. キャリア・パスをどのような目的で活用すると理解していますか。
2. キャリア・パスをどのように用いていますか。
3. キャリア・パスを活用してみていかがですか。
 - ① キャリア・パスを用いて、園の管理者、初任者とのコミュニケーションは何か変化しましたか。
 - ✓ それは具体的にどんなことですか。それぞれの具体例をお話してください。
 - ② 園の方針の達成について、あなた自身の理解や役割への認識は変化しましたか。
 - ✓ それは具体的にどんなことですか。
 - ③ 初任者（主に1-2年目）の成長につながったと感じる点がありますか。
 - ✓ それは具体的にどんなことですか。
 - ④ あなた自身の成長につながったと感じる点がありますか。

資料1

K園 キャリアパス

氏名 実施年月日 日 月 年 日

◎	◎	◎	◎	◎
○	○	○	○	○
△	△	△	△	△
×	×	×	×	×

ラ ン ク	職 位	職 責	求められる能力	対応役割	職務内容	項 目	評 価 内 容	任用の要件	必要職歴 年数	日 出 日 数 ①	他 者 評 価 ②	備 考 ③
I	補助 業務	保育者の 補助	・指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行 ・組織・職場の理念と目標を理解する ・担当業務に必要な制度や法令等を理解する ・組織内の人間関係を良好にする ・保育・幼児教育の仕事を理解し、自 ・任務をこなすためのスキルを理解し、対 ・他者との協力を図る ・保育・幼児教育者としてのルーティン ・ワークを順守する	ハート 非常勤	保育・幼児教育の補助 児童健康管理の補助 行事等の補助 保育・幼児教育業務 見守り業務 報告・連絡・稟報・記録 外部研修参加 内部研修参加 会議・委員会参加 行事・業務・係担当補佐	① 子どもの様子や体調を把握することができる ② 与えられた仕事や役割を期日までに作成することができる ③ 各チームや係分組の補助者として活躍することができる ④ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑤ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑥ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑦ 与えられた仕事や役割を期日までに作成することができる ⑧ 各チームや係分組の補助者として活躍することができる	習熟に必要な業務教育 法人内研修(保育士会) 法人内研修(保育士会) 新任者研修(保育士会) 新採用研修(保教委) 新採用者研究者発表会(園内)	0				
II	初級	保育 幼児教育 通常業務	・保育・幼児教育の仕事を理解し、自 己目標の達成に努める ・組織の中で自分の役割を理解し、自 己の役割を担う ・職場の問題を発見し、チームの一員 として課題の解決に努める ・地域資源の活用方法を理解する ・後輩を育てるという視点を持って、助 言・指導を行う ・業務の遂行に必要な専門知識・技術 の習得を図る ・自分の自分の将来像を設定 し、具体化する	常勤 (担任)	初級業務に加えて 月案・週案・デイリープラン作成 行事・業務・係担当 業務改善 後輩指導 個別指導計画 防火・防災業務	① 子どもの様子や体調を把握することができる ② その日の園の様子を把握することができる(4歳児) ③ 子どもの様子や体調を把握することができる ④ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑤ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑥ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑦ 一人での仕事をこなすことができる ⑧ 係分組の主任や各チームの副担任として活躍することができる ⑨ 入園のしおりや他者との関係の把握を期日までに作成することができる ⑩ 子どもの様子や体調を把握することができる	初級の研修に加えて キャリアアップ研修(保教委) キャリアアップ研修(保育士会) 特別支援教育研修 地区研修発表 全日私幼稚園東地区教員研修大会 園内幼児教育・保育研修会参加 5年目研修(保教委) 後輩指導研修	2から 20				
III	中級	通常業務に 加えて 後輩の指導を している	・クラスや係分組等のリーダーとしてメ ンター的な役割を担う ・園内外に広がる目標を立て、間 断的・継続的に取り組む ・上位者の業務を補佐・支援する ・自身の担当の業務の進捗や適切な技術 を身につけ、回復・後継に対してのモデ ルとなる ・地域資源を活用して、指導・育成等の役割を 果たす ・研究活動や発表などを通して知識・ 技術等の向上を図る	サブリー ダー (副主任)	中級業務に加えて 後輩に関する業務 後輩の指導 欠員時のサポート 行事・業務・係分組主任 部下の育成指導 リスクマネジメント 緊急対応	① 子どもの様子や体調を把握することができる ② 子どもの様子や体調を把握することができる(4歳児) ③ 子どもの様子や体調を把握することができる ④ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑤ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑥ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑦ 各チームの主任や各チームの副担任として活躍することができる ⑧ 入園のしおりや他者との関係の把握を期日までに作成することができる ⑨ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑩ 子どもの様子や体調を把握することができる	中級の研修に加えて 園内の研修発表 業務改善研修 10年目研修(保教委) リスクマネジメント研修 主任研修	5から 40				
IV	上級 監督職	理解な業務を こなしている 自分の担当の 管理・運営 部下を指導 している	・業務遂行責任者として、状況を適切 に判断し、部門の業務を円滑に進行 させる ・職員育成と労務管理を通して組織 の強化を図る ・保育・幼児教育の質の維持・向上に 努める ・経営課題を把握し、上位者の業務を 代行する ・他部門や他校の関係機関と連携・協 働する ・教育研修プログラムを開発・実施・評 価する	リーダー (主任) 教頭 主任教諭	上級・監督職の研修に加えて 部門の管理・調整 リーダー育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 計数(数値目標)管理 行事・業務・係分組主任 担当	① 子どもの様子や体調を把握することができる ② 子どもの様子や体調を把握することができる ③ 子どもの様子や体調を把握することができる ④ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑤ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑥ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑦ 各チームの主任や各チームの副担任として活躍することができる ⑧ 入園のしおりや他者との関係の把握を期日までに作成することができる ⑨ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑩ 子どもの様子や体調を把握することができる	上級の研修に加えて 園内の研修発表 業務改善研修 10年目研修(保教委) リスクマネジメント研修 主任研修	10から 45				
V	管理職	部門の運営事 任を負う	・組織の目標を設定し、計画を立てる ・必要と判断した業務の遂行、部下の自主性 を尊重して自律的な運営業務を遂行する ・人材育成、組織改革、法令遵守の徹底な どを通して、組織を改善・向上させる	施設長 (園長) 理事	施設方針の明示・浸透 計画の進捗管理 管理監督者	① 子どもの様子や体調を把握することができる ② 子どもの様子や体調を把握することができる ③ 子どもの様子や体調を把握することができる ④ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑤ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑥ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑦ 各チームの主任や各チームの副担任として活躍することができる ⑧ 入園のしおりや他者との関係の把握を期日までに作成することができる ⑨ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑩ 子どもの様子や体調を把握することができる	管理職の研修に加えて 教育・保育施設長専門研修 経営戦略等研修	1から 40				
VI	経営職	経営責任を 負う	・組織の目標を設定し、計画を立てる ・必要と判断した業務の遂行、部下の自主性 を尊重して自律的な運営業務を遂行する ・人材育成、組織改革、法令遵守の徹底な どを通して、組織を改善・向上させる			① 子どもの様子や体調を把握することができる ② 子どもの様子や体調を把握することができる ③ 子どもの様子や体調を把握することができる ④ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑤ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑥ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑦ 各チームの主任や各チームの副担任として活躍することができる ⑧ 入園のしおりや他者との関係の把握を期日までに作成することができる ⑨ 子どもの様子や体調を把握することができる ⑩ 子どもの様子や体調を把握することができる						

資料 2

スモールステップ

ランク	職責	対応段階	項目	目標内容	目標の目安①	スモールステップの目安②	達成度
II	初級	新採用 1年目 副担任	①	こどもと一緒に遊ぶことができる	X	こどもの遊びを見ていることはできる	
					△	① グループ単位(クラスの1/3位)で遊べる	
						② クラス単位で子どもと一緒に遊べる	
					③ 声掛けしながら安全に見守り子どもと遊べる		
					① 安全に配慮した環境整備ができる		
					② 振り返りからねらいを理解した上で遊びの展開が出来る		
					③ 遊びの展開の状況を見て、子ども一人ひとりの興味に 適度に対応できる		
					◎	教育課程・指導 計画を理解してこ どもの発達を促 え、ねらいに沿っ て自ら考え遊べる	
II	初級	新採用 1年目 副担任	④	当日の 保育内 容を説 明でき る	△	① クラス全体の活動は伝えられる	
						② クラス全体の活動の具体的な内容を伝えられる	
						③ クラス全体の主活動以外でも1人の子どもの様子に気づく ことができる	
					◎	① グループ単位(クラスの1/3位)の1人ひとりの子どもの活 動の結果が伝えられる	
					② クラス1人ひとりの子どもの活動の結果が伝えられる		
					③ 気になる子どもの昨日と今日の違いに気づける		
					◎	① 子どもの昨日と今日の違いについて伝えられる	
						② 子どもの様子が伝えられると共に心の育ちも伝えることが できる	
II	初級	新採用 1年目 副担任	⑦	与えら れた仕 事や提 出物が 期日ま でに作 成でき る	X	① 期日前に分らない事を聞いた	
						② 再度指導を受けたら作成することができた	
					△	① 期日前に内容や進捗状況について相談できる	
						② 相談したことを反映し、次回の期日を守る	
					◎	① 1回目の援助の際に分らない事を聞いて理解ができる	
						② 与えられた仕事や提出物に関わる関係者に配慮して 期日までに作成することができる	
III	中級	2年目~ 担任	④	当日の 保育で 子ども の心の 状況を 説明可 い	△	クラス全 体の様 子は把 握して いる。し かし、説 明は不 十分である	情報共有の必要性を理解している(振り返りタイム)
					◎	担任として振り返りタイムを実施し、気づいた事につ いて自分の意見を伝え、副担任の意見を聞き出すこ とができる	
					◎	・保育目 標、年間 計画、月 間計画と の関連 性を説明 できる ・園全 体、クラ スの状 況を把握 して保育 を組み立 て、個々 遊びにク ラス全体 の心の 育ちを説 明できる	・副担任の理解を促し、保護者・同僚に説明できるよ う援助している
					◎	・副担任の気づきを認め、意見をくみとり精進して保 護者や同僚に説明できるよう援助している	