

保育者に対する人的資源管理の変革

——解決志向の経験学習に注目して——

福 井 直 人
島 田 善 道
藤 村 佳 子

概要

本論文は、保育者に対する人的資源管理をどのような制度に向けて、いかなるプロセスを経て変革する必要があるかを解明するものである。まず、保育産業の動向について産業構造を中心に考察し、その変化が保育経営に及ぼす影響について検討する。次いで、保育産業の変化に伴い、保育者が担う職務や役割がどのように変化しているかを示す。保育者の役割変容を受けて、保育者に対する人的資源管理をどのように変革していくべきか試論的に議論を展開する。わけても解決志向の経験学習が保育者のパーソナリティ変容に有効であることを示し、それを基軸とした人的資源管理変革の方法を提示する。

キーワード：保育者、人的資源管理、パーソナリティ、経験学習、解決志向アプローチ

1. 問題意識

本論文は、保育者に対する人的資源管理をどのような制度に向けて、いかなるプロセスを経て変革する必要があるかを解明するものである。保育産業においては規制緩和が進み、民営化が促進されるなど、保育施設の経営環境はめまぐるしく変化している。これまで効率性が重視されてこなかった保育施設においてもそれが求められ、とりわけ民間企業と同じような経営の視点をもつことが要求され始めている。そうした効率志向経営への移行は、保育者の働き方にも多大なる影響を及ぼしている。とはいえ保育者は子どもという大切な人命を預かる職業であるから、効率性ばかりを重視して子どもや保護者にとっての顧客満足を損ねるようではいけない。昨今では児童に対する放置や虐待などの不適切保育があらゆる保育施設で跋扈しているが（普光院, 2024）、これも効率志向経営による保育者の働

き方の変化によってもたらされた弊害ではなからうか。保育施設の安全性および顧客満足度を高めるためには、何よりも保育者にとって働きやすい職場づくりと、彼（女）らの働きを支援するような人的資源管理制度が必要である。

一方、保育者に対する人的資源管理に関する学術的研究に関していえば、保育労働に関する知見は保育研究のなかで蓄積されてきたものの、経営学においては分析が十分に行われてこなかった。そこで、本論文はそうした学術的研究に存在する間隙を少しでも埋めるべく、保育者の人的資源管理をどのように変革していくか、またその変革に向けて具体的にどのような過程を経なければならないかを探究する。

本論文の構成は以下のとおりである。まず、保育産業の動向について理解すべく、保育産業を取り巻く一般環境やタスク環境の変化を確認する。とりわけ、保育産業の市場構造がどのように変容しつつあるかを入念に調べ、それが保育経営に及ぼす影響について検討する。次いで、保育産業の変化に伴い、保育者が担う職務や役割がどのように変化しているかについて、保育者論の知見を参考に整理する。保育者にとって求められるものは専門性なのか、それ以外のところにあるかを究明する。そして、保育者の役割変容を受けて、保育者に対する人的資源管理をどのように変革していくべきか試論的に議論を展開する。保育者の人的資源管理には問題が山積しており、これを手短に整理するとともに、その変革の手がかりをつかむことを目標とする。先行研究レビューから得られた知見をもとに、人的資源管理変革の起点としてとりわけ人材育成に焦点を絞り、研究蓄積のある経験学習論を批判的に整理する。従来の経験学習論にコーチングの解決志向アプローチの見解を援用することにより、解決志向の経験学習を基軸とした人的資源管理変革を提示する。

2. 保育産業の特性および動向

2.1 保育産業の史的変遷

保育産業の特性および動向について確認する前に、保育産業の史的変遷を玉井他（2004）に依拠しつつ簡単にたどっておく。日本で初めての幼稚園は1876年に設立された国立（官立）の東京女子師範学校付属幼稚園であるとされる。明治維新を遂げ、欧米列強に並ぶための近代的文化を輸入した一貫であると考えられ、入園した子どもたちは上流階級や富裕階級の子女であり、一般庶民の子どもには門戸は開かれていなかった。1882年には貧しい家庭の子どもも幼稚園教育の対象とするとされた簡易幼稚園開設の通達が文部省から出された。1899年になり、文部省令「幼稚園保育及設備規定」が制定され、幼稚園は家庭教育を補足する役割を担うことが明記された。1911年に幼稚園の規定が緩和されたことにより、幼稚園に託児所的な機能が認められ、大衆化が図られた。1926年に「幼稚園

令」が制定され、ここで保姆の資格や、学級編成やクラス人数、保姆の配置などが定められた。その後、戦後の1947年に学校教育法によって学校教育に位置づけられた（玉井，2004）。

一方の保育所は、戦前より託児所や子守り学校として存在していた。1890年に新潟静修学校内につくられた守孤扶独幼稚児保護会や、働く母親のために職場内で設置された託児所としては1900年に設立された二葉幼稚園がある（玉井他，2004）。そうした施設は戦後になり、1947年の児童福祉法による交付認可保育所制度（厚生省）により保育所となり、児童福祉施設と位置づけられた。保育所は「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ためのものであった。福祉を増進させ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し、女性の社会参加によって拡大していった（小室，2010）。この時期の保育所の目的は子どもを「保護」することが中心であり、教育よりも子守りや養護的ケアが重視されていたといえる。「保育に欠ける」とは、保護者が就労や病気、障害などの理由によって家庭で十分に保育ができない状態を指しており、保育所は「保育に欠ける」ことが入所の絶対条件であった。

その後、保育は子育て支援・教育へと徐々に位置づけが変化していく。「保育に欠ける」という言葉は、福祉から子育て支援・教育へと変化してきた過程を象徴するキーワードといえる。「保育に欠ける」という文言が児童福祉法から削除されたのは、2012年の改正時（2015年施行）である。旧条文では児童福祉法第24条2項において「市町村は、保護者の労働その他の事由により保育に欠ける児童について、保育所において保育を行わなければならない。」とされていたが、新条文では「市町村は、当該市町村の区域内に住所を有する者であって、保育の必要性があると認定された者に対し、保育を行うため、保育所等を利用させるものとする。」と変更された。この時点において、保育の対象は「保育に欠ける児童」という欠如モデルから「保育の必要性があると認定された者」という支援モデルへと移行した。

2015年に子ども・子育て支援新制度がスタートし、幼保連携型認定こども園が普及し始めた。この制度により、幼稚園と保育所の機能を統合した施設として認定こども園が位置づけられ、教育と保育を一体的に提供することが可能になった。すなわち、教育と保育との一体化、いわゆる「幼保一体化」が進められている。これにより、保護者の就労状況に関わらず子どもが安定した環境で教育や保育を受けられるようになった。

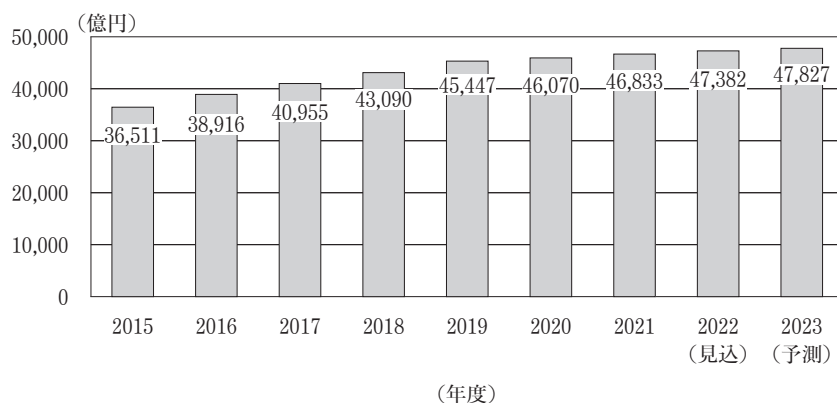
こうした流れは保育者養成課程にも影響し、中央教育審議会では幼児教育に関わるもの、基準のあり方、幼児教育と小学校教育を接続させていくための教育課程といった項目の見直しが進められた（坂崎他17名，2016）。以上の史的変遷を踏まえたうえで、次項以降で

は保育産業の現状について市場規模や産業構造を中心に整理し、同産業における経営課題とはいかなるものかを確認する。

2.2 保育産業の現状

日本における保育産業は、待機児童問題³⁾を発端とする行政からの様々な補助や施策強化によってこれまでは成長しているものの、今後は少子化進行による市場の縮小が見込まれる。日本における保育産業に対する規制緩和は、まず1998年に保育所定員の弾力化が行われ、次いで2000年に民間企業による保育所設置が解禁されるといったことから始まった。続いて2002年には短時間勤務の保育士割合規制の廃止、2004年に公立保育所に対する国庫補助金の廃止、一般財源化による民営化が促進された。2015年には子ども・子育て支援新制度が設定され、認定こども園や小規模保育、家庭的保育、事業所内保育所といった多様な保育事業が認可されるようになった。以上のような数々の規制緩和は、日本では保育所の絶対数を増やす方向で進んできていることがわかる（古谷，2021）。矢野経済研究所が2022年に調査した結果によると、保育・幼児教育の市場規模は2021年度で前年度比1.7%増の4兆6,833億⁴⁾円で、少子化にもかかわらず当該市場は拡大を維持している傾向が見られる（図表1）。

図表1 保育・幼児教育市場の市場規模推移

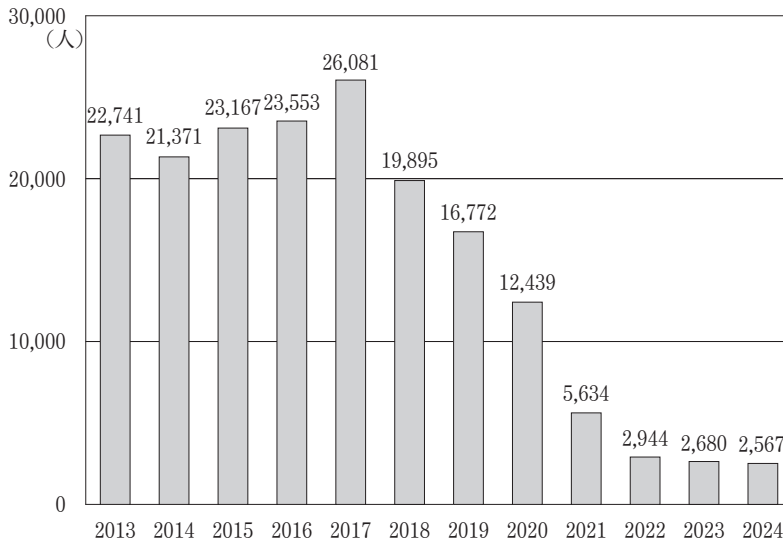


出所：矢野経済研究所（2023）より筆者作成。

この市場拡大は、保育ニーズの高まりによる利用者の増加と施設数の拡大によるものである。その背景には、待機児童問題の解消に向けて行政から手厚い補助や様々な施策が講じられていることの影響が大きい。厚生労働省は、待機児童問題を受けて2013年度からの5年間に約50万人の待機児童を解消する目標を掲げる「待機児童解消加速化プラン」，

2018年度からの3年間で約30万人の待機児童解消を目標とする「子育て安心プラン」、2021年度からの4年間で約14万人の待機児童解消を目指す「新子育て安心プラン」と、施策を矢継ぎ早に打ってきた。その結果、図表2に見られるように、待機児童は大幅に減少するという成果を生み出している。

図表2 待機児童数の推移（各年4月1日時点）



出所：こども家庭庁（2024）、3頁より筆者作成。

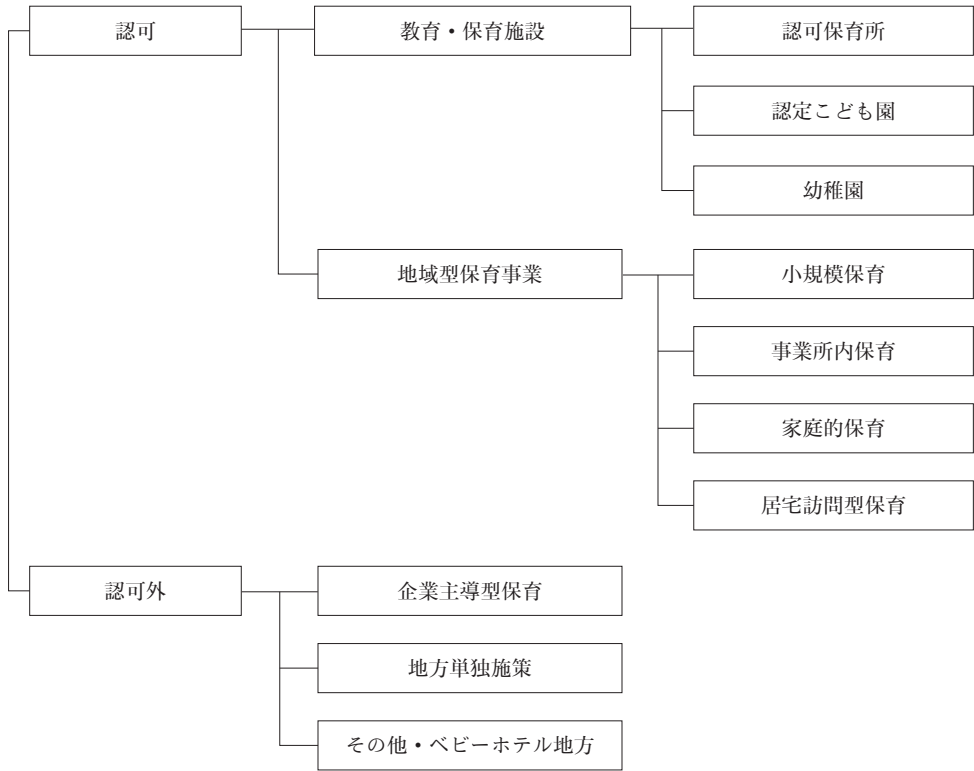
しかしながら「新子育て安心プラン」は2024年度で終了しており、近年の出生数の減少、少子化の進行加速、待機児童数の減少を受け、市場伸長率が徐々に鈍化していることが窺える。なお、保育園市場以外の分野においては、幼児向け通信教育市場などは成長を続けている。

今後の展望としては、底堅い保育ニーズや低年齢期からの能力開発・育成に対するニーズが増大傾向にあり、当面は堅調に推移していくことが見込まれる。たとえば、2023年4月にこども家庭庁が発足したことにより、保育産業に新たな動きが見え始めることが予想されるといえよう。一方、少子化進行がより一層加速している現状を踏まえると、今後の市場傾向は転換期を迎える可能性があろう。足元では定員に空きのある園も増えてきており、今後「園」に求められる役割が変化することが予想される。このような動向のなか、事業者においては、従来の利用者数や施設数の拡大といった量的拡大から、ユーザーや社会のニーズに合致した付加価値の高いサービス展開といった、質的拡大への方針転換が求められるよう。

2.3 保育産業の産業構造

保育サービスを提供する事業体を分類すると、図表3の通り整理することができる（大獄，2021）。認可されている施設は、施設型給付事業といわれる国が認可する認可保育所、幼稚園、認定こども園、自治体が認可する小規模保育や事業所内保育などに分類できる。かたや認可外保育施設は、内閣府が所管する企業主導型保育事業や自治体単独施策の認証・認定保育所、またベビーホテルなどに分類される。保育産業で市場規模割合が最大なのは認可保育所であり、72.3%超を占める⁶⁾（大獄，2021）。認可保育所とは、第二種社会福祉事業⁷⁾の児童福祉施設であり、児童福祉法に基づいて国からの保育所設置認可が必要である。そのため、一定の人員配置や設備基準をクリアしなければ設置できないものである。

図表3 保育サービスの分類と構造

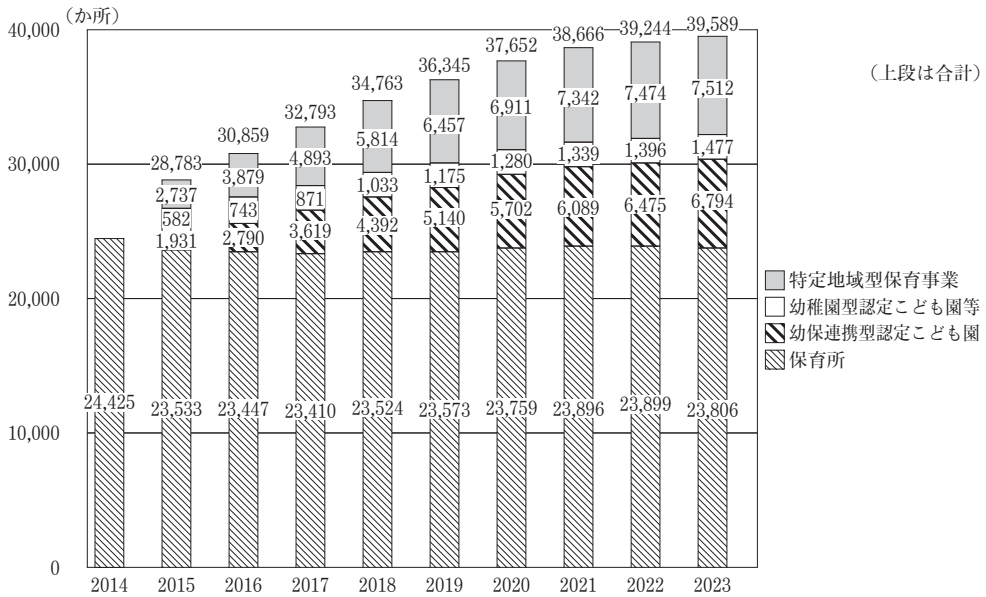


出所：大獄（2021），13頁をもとに筆者が加筆修正。

また、こども家庭庁によれば、全国の保育所等（認可保育所、幼保連携型認定こども園、幼稚園型認定こども園、特定地域型保育事業）の数は2023年4月時点で39,589園であり、年々の増加傾向を維持している（図表4）。一方、その利用者数は2023年4月時点で約271

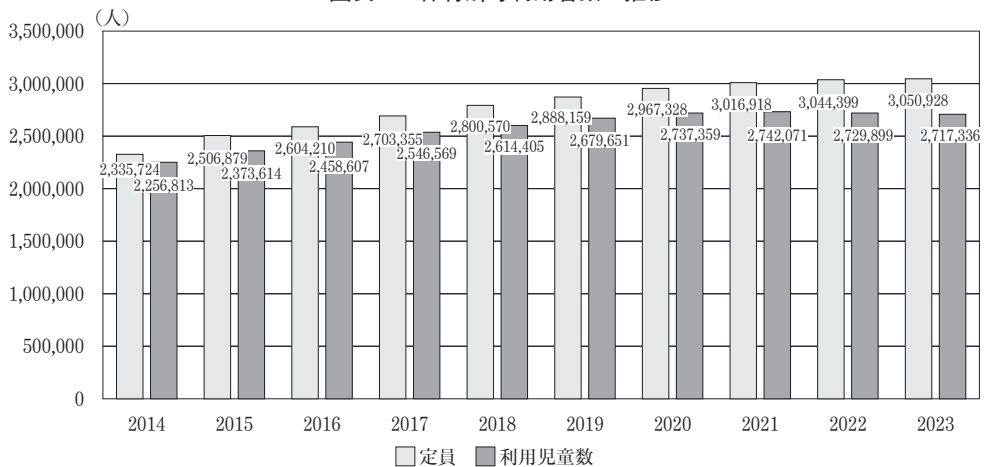
万7千人に上り、過去4年間はほぼ横ばい傾向でありながら、定員数は増加を続けている(図表5)。

図表4 保育所等数の推移



出所：こども家庭庁（2023），2頁より筆者作成。

図表5 保育所等利用者数の推移



出所：こども家庭庁（2023），2頁より筆者作成。

2.4 幼保一体化

先述のとおり、日本においては幼稚園と保育所とが保育の場として別々に設置され、それぞれに発展してきた。幼稚園は、学校教育法で規定される学校の一種で文部科学省の管轄であり、幼稚園における保育者は教育職員免許法に基づく「教諭」である。一方の保育所は児童福祉法による児童福祉施設の種類であり、所轄は厚生労働省である。保育所の保育者は児童福祉法施行令により「保母」であり、1998年の同施行令改正で「保育士」と改められ、2001年の児童福祉法改正で国家資格となった。

このように、幼稚園と保育所はそれぞれに設立され発展してきた。しかしながら、いずれも小学校入学前の幼児を保育する場として共通する機能も多いため、古くから幼稚園と保育所を一元化する「幼保一元化」の議論はさまざまに進められてきた（田澤，2011；鹿苑，2014）。にもかかわらず、省庁間の調整がつかないことなどにより、幼保一元化は実現してこなかった。

そのようななか、保育の現場では幼稚園と保育所を一体運営する取り組みが見られるようになってきた。いわゆる「幼保一体化」の動向を、小栗（2025）の記述に基づき簡略に整理しておく。現場では、幼稚園と保育所の枠組みはそのまま残しつつ運営を一体化する「幼保一体化」へとシフトしてきた。この現場の流れは、待機児童の解消や少子化対策などといった社会課題解決の期待と相俟って、2006年に「就学前の子どもに関する教育・保育等の総合的な提供の推進に関する法律（認定こども園法）」により「認定こども園」制度が開始されるまでに影響を及ぼした。

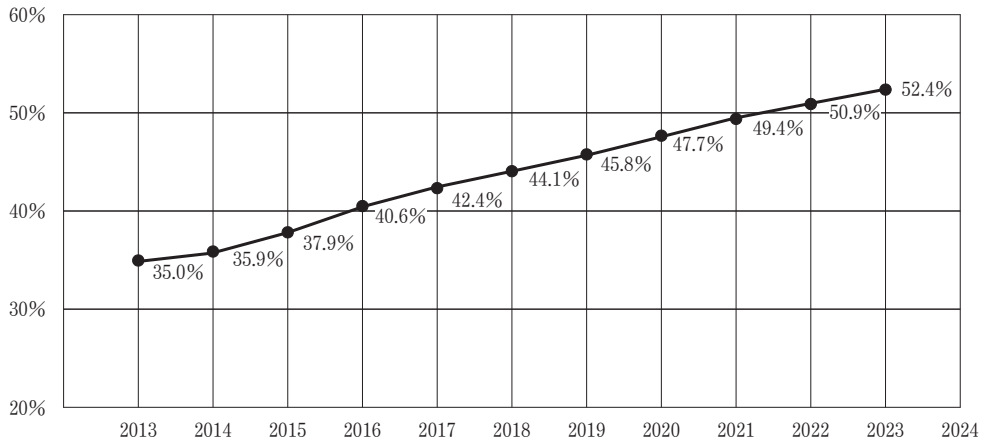
しかしながら当初の制度は、補助制度の複雑さなどにより認定数が伸びなかった。そこで2015年に「認定こども園法」が改正され、補助制度が一本化された。これによりこども園への移行が進むこととなった。認定こども園法改正に伴い、保育者には幼稚園教諭免許ならびに保育士資格の双方の資格を取得することが求められることになった。現在は経過措置として、いずれか一方の資格を保有していれば保育者として勤務できる。さらに、国の制度により、一定の実務経験を有している保育者が保有していない資格の取得のハードルを下げる特例が提供されている。

2.5 保育産業における今後の動向

女性活躍推進に伴う共働き家庭の増加や、国主導の子ども・子育て支援制度により、また前項で示した幼保一体化による業態の拡充もあり、保育産業全体の市場規模は急成長を遂げてきた。しかしながら、今後は市場の縮小が見込まれる（大獄，2021）。図表6の示すように、保育所等利用率（利用児童数／就学前児童数）は年々向上しており、2022年に

は50%を超えたものの、今後の利用率の動向は不確実性に満ちている。利用率上昇の傾向がしばらく持続するとしても、対象人口の減少が大きく影響を及ぼすことは避けられない状況といえよう。

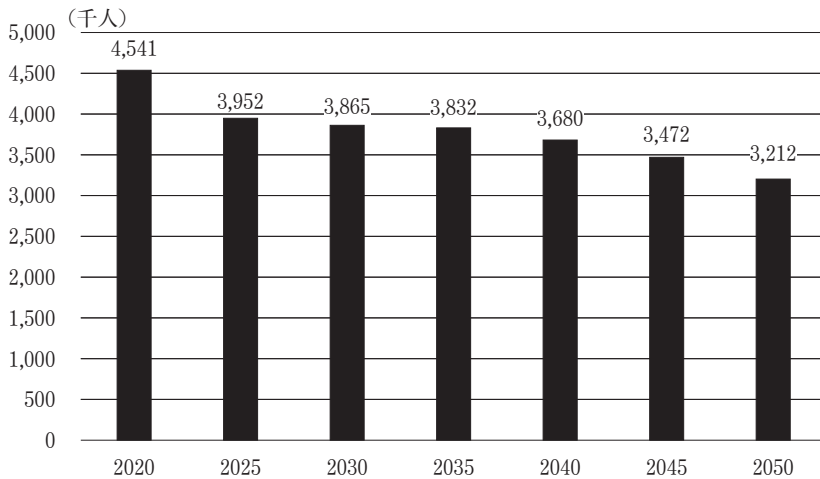
図表 6 保育所等利用率の推移



出所：こども家庭庁（2023）、3 頁より筆者作成。

国立社会保障・人口問題研究所によると、2020年時点で0～4歳人口は454万人であるが、出生中位予測の場合、2025年には400万人を切り、以降も減少傾向が続く見通しである（図表7）。この傾向から、保育等利用率が引き続き上昇するとしても、そもそもの対象人

図表 7 0～4歳人口の推計（出生中位予測の場合）



出所：国立社会保障・人口問題研究所（2023）より筆者作成。

口が減少することから、市場規模としては縮小傾向になると見ざるを得ないといえる。

2.6 保育産業における経営問題の要諦

ここまでの産業分析から理解できることは、保育産業においては質の高い保育が求められる一方で、保育施設間の厳しい市場競争に勝ち残るための効率志向経営も同時に要求されていることである。保育産業における経営問題は挙げるときりがないが、その最も重要な問題は保育者の労働問題にある。保育産業は人件費の割合が70%を超えることも少なくない典型的な労働集約型産業である（大獄，2021，84頁）。そのため、保育の質に焦点を当てると、施設設備の機能や面積といったハード面は重要な要因とはいえるものの、それ以上に保育者の配置や保育内容さらには保育者の専門性といったソフト面がより重要な要因となる（大獄，2021）。また、組織規模に応じて取り組むべき課題は異なり、中小法人であれば理事長や園長といったトップのリーダーシップや人柄が、中小から中堅法人であれば管理職の育成が、そして中堅規模以上の法人では人事評価制度など組織としてのシステム作りが重要であるとされる（大獄，2021）。いずれにしても、保育の質を決定づけるソフト面の充実が重要であることは確かなようである。そこで、次節ではこうしたソフト面に注目し、保育者の職務ないし役割の内容がいかなるものであり、保育者にはどのような資質が求められるのかを考察する。

3. 保育者の役割の変化

3.1 児童福祉法にみる保育者の役割の変化

保育者の職務ないし役割の内容は各種法律によって規定されているので、本節の議論は法律に拠るところが多くなる。ここでは、保育所の設置・運営の根拠法となる児童福祉法において、保育者の役割がどのように変遷しているかをみていく。1947年に児童福祉法が制定された。このなかで保育所は児童福祉施設として位置づけられ、保育士（保母）は家庭での養育が困難な子どもたちを対象に、保護者に代わって保育を行う専門職としての役割を担うことになった。1997年の児童福祉法改正においては、保育所の役割が「保育に欠ける子ども」の保育から、地域の子育て支援拠点としての機能を持つよう拡大された。これにより、保育士は子どもだけでなく、保護者や地域社会への支援も行うようになった。2001年の児童福祉法改正においては保育士資格が国家資格となり、保育士の定義は「専門的知識及び技術をもって、児童の保育及び保護者に対する保育に関する指導を行うことを業とする者」とされた。2005年の児童福祉法改正では、保育士は単なる保育の提供者から、地域の子育て支援や児童の権利擁護を担う専門職としての役割へと変化している。2015年

の改正では、保育士は「保護者の代わりに面倒を見る人」ではなく子どもの権利を保障し、成長を支援する担い手として位置づけられ、「子どもが健やかに育つ環境整備」が保育士の役割であると明記された。

児童福祉法では、保育士は次のように規定されている。「第18条の4 この法律で、保育士とは、第18条の18第1項の登録を受け、保育士の名称を用いて、専門的知識及び技術をもって、児童の保育及び児童の保護者に対する保育に関する指導を行うことを業とする者をいう。」である。「子どもに関する専門職」として、子どもの養護・教育を担う存在であり、家庭と連携し保護者の支援をすること、地域の子育てを支える人材としての役割を期待されるに至る。

3.2 保育所保育指針にみる保育者の役割の変化

保育の拠り所となるものとして、保育所には『保育所保育指針』、幼稚園には『幼稚園要領』がある。1948年の『保育要領』が出され、1956年に『幼稚園教育要領』が制定され1964年に改訂され、文部省告示となった。一方の『保育所保育指針』については、1952年に厚生省が『保育指針』を刊行し、それをもとにして1965年に『保育所保育指針』が作成、通達された。ここでの保育者の役割は、子どもが健康で安全に一日を過ごせるように配慮し、情緒の安定に努めることであり、子どもの命と健康を守る福祉的支援を重要視していたと考えられる（民編，2004）。幾度か改訂される過程で、保育者の役割はどのように変化してきているだろうか。

1989年の改訂では、保育は養護と教育とが一体となって展開されるものであり、保育者は子どもの心身の発達を見守りながら、日々の生活を通してその育ちを支えていく必要があるとされ、保育者は子どもの主体的な活動を尊重し、必要な援助や配慮を行う援助者として位置づけられている。また、家庭や保護者と連携・協力しながら保育を行う専門職であることが明記された（民編，2004）。

1998年の改訂では、保育内容が「健康・人間関係・環境・言葉・表現」の5領域に体系化された。これは前年の『幼稚園教育要領』において同様の5領域が導入されたことで、整合性を図ったものと考えられる。保育が福祉から教育的役割をも担う存在へと変化しており、地域の子育て支援という役割も付加された（民編，2004）。

この要領は2008年の改訂で厚生労働大臣告示となった。これにより、それまでの「行政通知」や「技術的助言」の位置づけから、法的拘束力のある告示文書に格上げされた。2006年に認定子ども園制度が導入され、保育と教育の一体的提供が求められるようになり、保育者は計画・記録・評価を通して、保育の質を担保する専門職としての責務が強調される

ことになった(厚生労働省, 2008)。

2015年に子ども・子育て支援制度がスタートし、その後の2017年には『幼稚園教育要領』『保育所保育要領』『認定こども園教育・保育要領』の3文書が同時に改訂された。これは幼保連携と一貫性のあるカリキュラムが求められた結果であると考えられる。ここで強調されたのは「職員の資質向上」である。「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」として10項目が挙げられるなど、各保育者が日頃からPDCAサイクルに基づいてカリキュラム・マネジメントを実施しながら、日々の保育や教育を改善していくことが求められることとなった。管理職層のみならず一般の保育士の誰もが経営管理的な視点をもつことが要請され始めたのである。各職員は、自己評価に基づく課題等を踏まえ、保育所内外の研修等を通じて、それぞれの職務内容に応じた専門性を高めるため、必要な知識及び技術の修得、維持及び向上に努めなければならないとされた(厚生労働省, 2017)。そして、保育の質向上に組織的に取り組むこと、園内外の研修機会を確保すること等が盛り込まれており、2017年から制度化されたキャリアアップ研修と連動しているものと考えられる。

3.3 幼保連携型認定保育園への移行と保育者の役割の変化

幼保連携型認定子ども園へに移行する際の保育者の専門的職務に関する変化について、保育所からの移行(保育所移行型)であるか幼稚園からの移行(幼稚園移行型)であるかによって、役割の変化が異なることが指摘されている(矢藤他9名, 2017)。矢藤他(2017)では、保育所や幼稚園が幼保連携型認定こども園へ移行する際、保育者の専門的職務にどのような変化が生じたかを質問紙調査ならびにインタビュー調査に基づき分析している。その結果として、保育所移行型では、「養護・教育を意識(43.1%)」とかなり多く、幼稚園移行型よりもその割合が高かった。このことから、幼稚園移行型における「養護」よりも保育所移行型の「教育」の導入の方が意識の変化に大きな影響を与えていると考えられる。

一方で変化なしの項目も見られ、保育所移行型は「勤務体制(時間、シフトなど)」、「養護に対する見方・考え方」、「食育に対する意識」、「事故防止・安全対策への意識」、「子育て支援への意識」、「職員会等の持ち方」の項目について、幼稚園移行型は「教育に対する見方・考え方」、「小学校との連携」について変化なしの回答が多い結果となっている。また、勤務経験が長いほど、多くの項目に置いて「変化なし」の回答が多い。保育者は認定こども園への移行による職務の変化をそれほど大きく感じていない傾向があるが、保育所移行型は教育的要素への意識の高まりがみられた。それに対し、幼稚園移行型は3歳児未満や養護や子育て支援を意識する一方、時間的制約や使用者の多様性へのとまどい

などを感じていることも報告されている。

3.4 保育者養成課程科目「保育者論」にみる保育者の役割の変化

2015年の児童福祉法改正，2017年の『保育所保育要領』等の改訂は保育業を営む事業体にとって大きな転換点となった。保育者の養成課程で，保育者の役割を学び理解を深める科目として「保育者論」が設定されたためである。「保育者論」については2017年に保育士養成課程等研究会が「保育士養成課程等の見直しについて（検討の整理）報告書」をまとめている。「保育者論」改正にあたり，2017年の第8回保育士養成課程等検討会のなかで，「より組織的な運営の下で自己研鑽を行うことの重要性に鑑み，関連する教科目の教授内容の充実を図る。具体的な対応策として，現行の保育者論の教授内容について，組織的な施設運営の下でのキャリアアップの重要性，また他の保育士等との協働に関しての理解を深めることができるよう，組織的な体制や取り組みに関する内容を含め，教授内容の充実が必要」と見直しの方向性が検討されている。

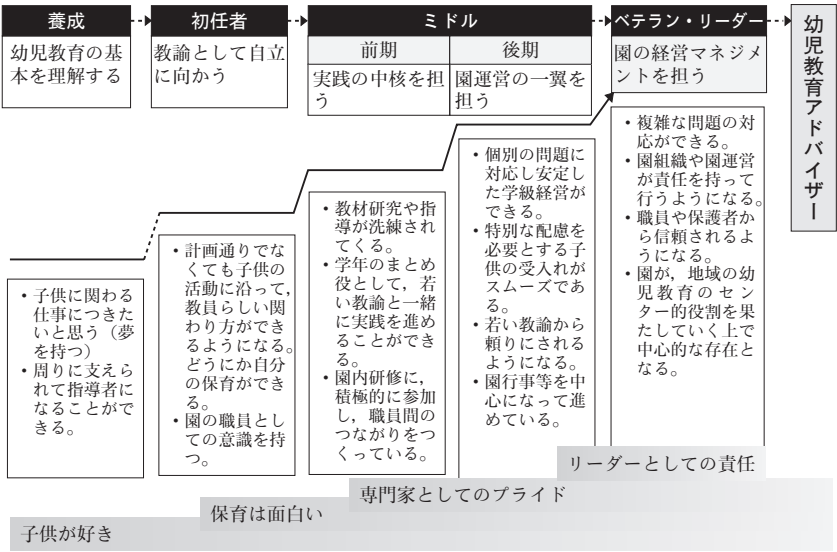
こうしたなかで，小島（2023）は保育士養成課程科目「保育者論」改正後に編纂や改訂されたテキストを包括的にレビューしている⁸⁾。とりわけ，改正により内容充実が図られた「5．保育者の資質向上とキャリア形成」に注目し，（1）資質向上に関する組織的取組，（2）保育者の専門性の向上とキャリア形成の意義，（3）組織とリーダーシップという3つの項目について内容を整理している。資質向上に関する組織的取組については，園外研修や園内研修，資質向上に関する組織的取組を支える同僚性について理解を深めることの重要性が示される。保育者の専門性の向上の教授内容については，保育者の専門性と成長発達段階について言及され，発達段階モデルについて理解することがキャリア形成に対するイメージにつながることを示唆される。また，保育士キャリアアップ研修の内容もテキストに盛り込まれ，ミドルリーダーの役割について言及がなされている。ただし，組織とリーダーシップに関しては施設長のリーダーシップに多くの紙幅を割いており，一部で分散型リーダーシップについて指摘するにとどまっているとする。

「保育者論」テキストにもみられるように，保育者の資質向上とキャリア形成の重要性が増している。保育者の資質向上とはどのような内容を意味するのかについて，公益財団法人児童育成協会監修（2017）では，保育者の資質について直接の定義は見当たらないものの，「保育の資質向上には，単に日々の仕事ができるようになることだけでなく，専門性の成長・向上の視点も含めてとらえる必要がある」（150頁）と述べられている。また神長・湯川・鈴木・山下編（2023）では，保育者が高度な専門性をもつ職業人として認識されるために，自ら学ぶ姿勢をもち，自らの保育者としての資質・能力を高めていくことが

重要であり、さらに保育者として完成された姿はなく、学び続けることで専門職として保育者の資質・能力を高めていくことが肝要であるとされる。図表8は保育教諭養成課程研究会（2018）によって提案された保育者の専門的成長のモデル図である。キャリア・ステージが上がるにつれて子どもの見方や保育の考え方、保育者としての意識が変容することが示されている。

ここで本節の議論を総括しておく。保育施設を取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、それとともに保育者の職務内容も拡大化・多様化していることが確認された。保育者の職務は非常に広範にわたっており、もはや専門性という範疇にとどまるものではない。むしろ増田（2024）が大学職員の人材特性に見出したようなゼネラリスト人材に近づいている。ただし、職務範囲が広範にわたるとはいえ、大学職員のように浅く広い職務内容と単純に片付けるわけにはいかず、子どもを預かって世話をする保育者にはある程度の専門性が求められることも確かである。そうすると、保育者とは「専門性を基礎とするゼネラリスト」といえるかもしれない。そうであれば彼（女）らに求められる資質は専門性のみならず人間性をも包含することになろう。それはまさに「子どもをどのようにとらえ、どのように対応し、対応しようとしているか」（矢田・笠柄・吉田，2007）といった子ども観につながる人間性である。そうすると、この人間性を活かすような人的資源管理とはいかなるものかを探究することが次なる研究課題になる。次節ではこの点につ

図表8 幼稚園教諭・保育教諭としての成長



出所：保育教諭養成課程研究会（2018），14頁の図表より引用。

いて議論を展開させたい。

4. 保育者の人的資源管理変革の方途

4.1 保育者の人的資源管理の現状と課題

保育者の人的資源管理のあり方を探求することは容易でない。なぜなら、保育施設においてはこれまでマネジメントの視点が希薄であり、とりわけ人的資源管理については十分に行われてこなかったからである。経営学的な視座から保育施設の人的資源管理にアプローチする論考は僅少であったし、そもそもどのような人的資源管理が行われてきたかさえ十分に理解されてこなかった。そこで、保育者に対する人的資源管理を直接扱わないまでも、それに関連する最近の保育研究ないし保育労働の論文をレビューする。このレビューによって研究上の何らかの手掛かりをつかみたい。

最も研究蓄積がなされてきた研究領域は、保育者の離職に関するものである。保育者の離職率が高いこと、そして離職要因の探究については、川村（2015）、木曾（2018）、井上（2022）によってすでに整理されているように、一定の論考が蓄積されている。注目すべきは離職要因であり、たとえば、木曾（2018）は3年未満の早期離職者がいる保育施設が約4割に上ることを示し、離職原因としてとりわけ「人間関係」があり、その結果として「心身の不調」が生じることにあるとする。その他の離職原因には「方針の不一致」「仕事量の多さ」「労働条件」「やりがい」「実践力のなさ」「自信のなさ」などを挙げるが、「人間関係」をはじめとする諸要因は他のサービス産業にも該当する要因であり、保育者にとって固有の要因があるとは読み取れない。井上（2022）は、早期離職を防ぐためには養成段階での不安の軽減や素養の育成、職場内での良好な人間関係を育む雰囲気づくり、後輩育成のための研修の必要性、年収などの処遇改善、そして仕事と子育ての両立支援などが重要であるとする。これらのうち、一部の施策は人的資源管理と関連している。つまり、研修は人材育成に、年収は賃金管理に、両立支援はワーク・ライフ・バランス施策に対応し、これらが相互に関連して保育者の離職を防止する。「高業績者を挙げる従業員が、長期間組織にとどまってその能力を発揮することができるようにするための、人的資源管理施策全体」（山本，2009，14～15頁）をリテンション・マネジメントというが、これは定義の文言どおり、他から独立した単一の施策のみから構成されるわけでない点に注意しなければならない。職務設計、賃金、昇進、人材育成などの人的資源管理諸制度が関連しながら、従業員の離職抑止に対して機能する。保育の離職に関する諸研究では、こうした人的資源管理諸制度の連関に着目するものが少ない。

なお、有効求人倍率が高い保育産業においては、保育者が一度離職したとしてもすぐに

就職先が見つかる状態が続いている。ライフイベント等の理由からいったん退職はするものの、戻りたいときに復職すればよいと考えている保育者も少なくない。実際に、保育者が長期勤続を望んでいないことを示すデータとして川村(2015)がある。川村(2015)は北海道内の321の保育園、および保育士2,455人に対してサーベイ・リサーチを行い、当該施設における雇用条件や労働条件の実態を解明した点で、人的資源管理論の観点からして大変貴重な論考である。同研究によれば、仕事のやりがいを感じている保育士は多く、やや満足もしくは満足を合わせれば66.5%に達する。ただし、賃金に対してやや不満もしくは不満を合わせると48.8%にのぼる。このデータのみからすれば保育者は離職に対して無差別であるように思えるが、実際には多くの保育者が長期勤続を望んでいないことも示される。この状況下でのリテンション・マネジメントは困難を極めると考えておくべきである。さらに、リテンションと相反する現象として、調査対象の31.6%が勤続年数の上限を設けていることも明らかにされている。保育産業での雇用管理は大量採用・大量退職という循環を前提として成立していると考えられる。この循環こそが保育施設が保育者の人間性を軽視していることの証左ではないか。

さらに、川村(2015)で興味深いのは、離職研究で中心となるはずにもかかわらず十分に議論の対象とされてこなかった、雇用管理制度について論及した点である。なかんずく、保育士の雇用形態として非正規雇用者の比率が高い点を発見したことは非常に意義がある。調査対象の保育士のうち非正規保育士の占める割合は50.7%で、うち公立が51.9%、私立が50.5%であった。公立私立とも、非正規のうちフルタイムで働く割合が6割を超えている一方、雇用契約期間の更新は1年ごともしくは1年未満であることが概ね9割であることも示されている。非正規保育士の増加は以降の調査でも明らかにされており、ベネッセ教育総合研究所による調査(2019)では、公営の保育施設の正規雇用者の比率は2018年の調査時点で公営保育所が40.9%、公営認定こども園が41.9%であった。同じく、私営の保育施設の正規雇用者の比率は、私営保育所が62.9%、私営認定こども園が66.7%と、とりわけ公営の保育施設の非正規化が進んでいることが確認できる。非正規化が進むことの問題について、ここでは詳論は避けるが、人的資源管理の面で重要な点の一つだけ示す。三浦(2011)は、正規と非正規との間で、賃金、キャリア形成、職務内容、研修受講、情報共有などの点で格差があることを指摘している。非正規は補助的な職務を担当することが多いが、一方で正規と同じ仕事をしていることも少なからずある。この場合、正規との非合理的な賃金格差に不満を持つ非正規も多いとされる。

離職と同じく研究が蓄積されてきたのは、保育者のキャリア形成に関する領域である。保育経営の観点からアプローチすればキャリア・マネジメント⁹⁾に位置づけられるが、どの

ようにキャリア形成を支援するかという視点よりも、どのようにキャリアを形成してきたかを詳述する事実発見型の研究が多い。近年だけで見ても、保育者の専門職としてのキャリア・アンカーを明らかにした平松・槇尾（2015）、キャリアをキャリア発達段階と捉え各段階における困難を記述した緒方・赤間（2022）、3歳以上と3歳未満とのクラス間異動にかかる困難に対処するための「拠り所」を探究した矢野・橋本（2023）、新任1・2年目における保育者のキャリア意識を分析した西坂（2024）など、相当の研究蓄積がある。この類の研究は保育者に対するインタビュー調査を重ねることで、個々人のキャリア形成の過程を明らかにするが、インタビューの数だけキャリアがあるわけで、インタビューするだけで無数の研究を生成することができる研究領域と化している。また、キャリアを経験の軌跡を示すものと捉えるもの、勤続年数の長さで捉えるもの、子どもに対する理解度などの熟達度合いとして捉えるものなど、キャリアの捉え方が多様である。相互に研究を参照せず実証分析が蓄積されるなか、何をもってキャリアとするのかの共通理解が研究相互間で存在してこなかった。さらにいえば、保育者のキャリアをいかにマネジメントするか、制度的側面に論及する研究が少ない。先に見たリテンション・マネジメントと同様に、キャリア・マネジメントといっても独立した施策があるわけではなく、人材育成、異動、昇進といった人的資源管理諸制度が連関して機能することによってキャリアは管理される。こうした連関を的確に捉えるような、人的資源管理論的アプローチを採るキャリア研究が待たれる¹⁰⁾。

キャリアへの人的資源管理論的アプローチに近い論考として、保育者の職務内容と人材育成プロセスを解明しようとした小尾（2015）および小尾（2024）がある。保育者がOJTやOff-JTを通じて技能を形成させていく過程が詳細に説明されており、とりわけ保育者の経験の軌跡、すなわちキャリアの解明に重点を置く。小尾（2015）は多数の保育士に対し、また小尾（2014）は2名の保育園長に対しインタビュー調査を行うことで、一人ひとりの職務経験を洗い出し、キャリア形成の過程を描くことに成功している。

小尾（2024）の記述から理解できるように、同氏の研究は小池（1991）による知的熟練論、およびその中核概念である「キャリア」から強く影響を受けていると考えられるが、保育者に対し果たして知的熟練論がそのまま応用できるのかという疑問が湧いてくる。とりわけ、キャリアの幅を見ようとするときに、保育者の場合は職能間の異動がなく、異動と呼べるものは、年齢の異なるクラスを担当することくらいしかない。保育児童の年齢の違いに応じて保育内容は異なることはあろうが、本質的に職務内容に大きな差はないのではないか。また、キャリアの長さも十分に測定されてこなかった。大獄（2021）によれば、保育施設における組織構造については、保育園を主として運営する社会福祉法人や、幼稚

園を主として運営する学校法人は「一法人一施設」という法人形態が多く、役職の階層があまり存在しないという特徴がある。すなわち、低い階層から順に一般職員、主任（副主任）、園長（場合により理事長兼任）という階層をもつことが一般的に多いとされる。主任と園長の間に副園長が置かれる場合があるとはいえ、保育施設を組織構造から捉えると階層数が少ないことが一般的であり、キャリア志向が強い職員であってもキャリアアップが困難な構造である。副園長以上の職位に昇進できる可能性はあるものの、極めて限定された職位数しかない。この状態では、キャリアプランを検討することすらも現実的ではないのが現状である。研究者の側も、客観的キャリアについての情報を集めるのみでは保育者のキャリアが捕捉できないことを自覚せねばならない。

小尾（2015）は、保育者の縦方向の異動すなわち昇進について、担当者クラスからリーダークラスへの1段階の昇進のみについてしか言及できなかった。これは必ずしも小尾（2015）の実証方法に瑕疵があったことを意味せず、先述のような保育施設独特の組織構造に起因する分析上の限界である。一方、小尾（2024）は保育者の客観的キャリアのみを捉える分析ではなくなっているが、今度はキャリアを保育者としての成長度合いもしくは熟達度と互換性のある語のように捉えているようである。

ともあれ、従来の保育研究は客観的キャリアを記述するがゆえにキャリアを的確に描き出せないか、あるいは経験内容から何が学習されたかを定性的に記述するがゆえにキャリア論との関連が不明確になるかの、いずれかに終始しがちであった。とくに後者の立場をとる研究はもはやキャリア論ではなく、後述する経験学習研究に限りなく近づいている。その研究群においては、職務経験をどのように意味づけるかという認知あるいは解釈の側面が重視されてきた。それでもなおキャリア論を標榜するのであれば、多様な職務内容の軌跡を振り返ってどのように意味づけるか、主観的キャリアの観点から捉えることが重要になるだろう。人間性を向上させるような主観的キャリアの解明が待たれる。

次に研究蓄積が多いのは賃金管理についてであり、とくに保育者をめぐる低賃金構造を批判する研究が多数ある。たとえば、益山（2018）や小林（2019）などが保育者の低賃金構造がなぜ形成されたかについて議論を展開する。しかし、これも低賃金の要因を保育制度改革に伴う低コスト圧力や、ジェンダーバランスなどに逢着させる傾向があり、結論としては極めて常識的なものにとどまっている。他のサービス産業においても同じことがあてはまるのであり、保育産業に固有の要因と決めつけることはできない。また、民間保育士等について「新しい経済政策パッケージ」が2017年に閣議決定され、2019年度から1%の処遇改善が講じられてきた（中村，2024）。この取り組みにより、民間の保育士等について、2013年度から2021年度にかけて賃金額は月額約4万4千円増加した。低賃金の問題

は少しずつ改善してきている。

保育研究では、賃金論における重要な論点である「賃金の上がり方」と「賃金の決め方」(遠藤, 2005)のうち前者にばかり焦点を当てており、後者に関する議論が極めて少なかった。ここで後者に注目すると、保育施設における賃金形態は公務員型の年功序列型賃金であることが一般的とされる。私立の社会福祉法人であっても公立の同業施設もあることから地方自治体の統制を受け、人事制度は自治体職員の賃金制度に準拠する場合が多い(山崎, 2020)。企業にみられる評価を伴った成果主義や能力主義的賃金管理制度は導入されてこなかった。

もちろんそうした取り組みがなかったわけではなく、やや古いが日本経営者団体連盟社会福祉懇談会人事システム研究会(1999)(以下日経連研究会(1999)と略記)において、保育施設への能力主義管理導入の努力が見て取れる。1990年代に始まった規制緩和による社会福祉基礎構造改革のなかで、社会福祉法人でも人事制度の見直しが進み、施設独自の賃金制度を導入するケースが徐々に増えたとされ、その要請を受けて公開されたのがこの書籍である。保育施設における人的資源管理の制度設計方法を提言する数少ない文献であるが、その内容は一般企業における人事制度、たとえば能力主義的な職能資格制度や人事考課制度を、どのように保育施設に応用すべきかが中心である。民間企業向けの既存の制度から、保育者向けに職能要件や人事考課基準を置き換えただけの制度設計として読み取れる。確かに、マネジメントが不在であった保育施設に能力主義的人事制度を入れるという論旨は斬新である。年功制が定着し続けている保育産業において、保育者の能力を人事考課制度において公平に評価し、職能資格制度のもとに格付け、賃金を職能給によって決定することは、それまでに見られなかった試みではある。とはいえ、他産業がすでに成果主義に移行しようとしていたこの時期に、その前段階の制度導入を推進するというのはいささか後進的であるといわざるを得ない。また、従業員をどのように採用し、人材育成するのかという議論が欠落しており、人的資源管理をトータル・システムとして捉える視点がない。また、人的資源管理のどこから変革を着手せねばならないかを示す指針にもなり得ない。

日経連研究会(1999)から時代は随分と下って、2017年に厚生労働省により技能・経験に応じたキャリアアップの仕組みが構築され、リーダー的役割を果たしている中堅職員に対して月額最大4万円を支給する取り組みが始まった(中村, 2024)。この取り組みの背景には、先述のとおり、それまでの保育士のキャリア形成が大きく分けて一般職員もしくは園長の二択であり、優秀な人材がいても役職に就けない、評価されない、そして賃金が上がらない構造であったことがある。そこで、2016年に厚生労働省の社会保障審議会にお

いて「保育人材の確保・資質向上に関する専門委員会報告書」が提出され、2017年には保育士の処遇改善と専門職としての地位向上を目的として「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン」が策定された。これにより研修制度が開始され、研修を受講して副主任もしくは専門リーダーになれば賃金の上乗せ分が支給される仕組みが導入され始めた。これは保育士の専門性向上と処遇改善を統合的に促進するための取り組みであり、ミドルリーダー層を制度化し、キャリアパスを明確化することを目的とする。そして、研修によって専門性を向上させ、役職手当支給により収入につなげる仕組みなのである。

この加算部分は能力向上に連動する職能給に類似する賃金形態であるが、基本給に加算する形式での賃金上昇なので、手当支給に相当する。保育施設にとっては、基本給の賃金形態を抜本的に見直す必要があるわけではない。今後は、年功給中心の基本給から脱却し、どのような賃金形態に移行するか議論が必要である。いわゆる年功賃金には賃金支払いを後倒しにすることによる組織統合機能があるとされるが（Lazear, 1979）、実際には保育施設における離職率が高いとなれば、年功賃金以外の要素による組織統合が必要である。そもそも賃金額の上昇により保育者を定着させ動機づけるとしても、保育施設を取り巻く厳しい経営環境のなか、賃金原資は限られている。賃金を上げよと主張するだけでは単なるスローガンに終始しかねない。また、賃金には充足困難性があるので、その効果には限りがある。さらに、他の保育施設が少しでも高い賃金額を提示すれば、すぐにその保育者が転職することもあり得る。賃金という経済的報酬にとらわれず、仕事のやりがいや成長感といった非金銭的報酬によって動機づけ、定着させることも視野に入れなくてはならない。これこそが人間性に報いる報酬制度なのである。

4.2 人的資源管理変革の起点としての経験学習

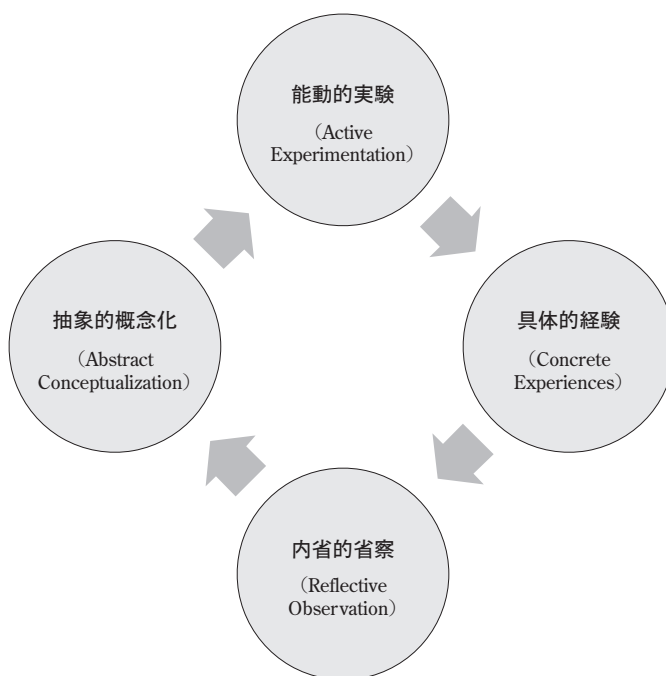
以上、職場にかかる問題や人的資源管理が抱える課題をあれこれ数多く指摘するのは容易であるが、変革に向けてどこから手を付ければよいかについては、以上の議論からは不明なままである。これでは実践的含意に乏しい議論が続くばかりであるし、何の解決策も見いだせない。人的資源管理にかかる問題が山積しているなか、人的資源管理諸制度をすべて一斉に変革しようとするのは容易ではない。最も着手しやすい制度から初めて、他の制度に波及させるプロセスをとるほうがより現実的ではなかろうか。この点で、賃金制度および人事考課制度の導入を組織開発アプローチによって進めた山崎（2020）は興味深い。保育者と園長とが構成する評価制度委員会で労使が繰り返し協議するなかで、具体的な制度内容および運用方法を決定した事例である。ただし、この事例は成功事例として位置づけられる特殊事例であり、保育者から使用者（園長ないし理事長）に対して厚い信頼

がないと変革は遅々として進まないであろう。とりわけ、経済的報酬たる賃金は保育者自身の生活水準に直結するため、賃金変革から着手することには失敗のリスクがあまりに大きい。

経済的報酬に直接関連せず、着手しやすい制度として考えられるのは、他でもなく人材育成である。人材育成は保育者の労働条件や雇用条件には直接的に関連しないばかりか、むしろ保育者の成長感に直結するからである。人材育成には OJT, OffJT, 自己啓発といった技法があるが(谷内, 2023), 保育者の能力を向上させるのに最も重要なものは OJT である。人材育成が OJT によらねばならない論拠を示す文書として、厚生労働省(2018)がある。そのなかで「専門職である保育士は、その職務に携わる中で、保育現場で求められる知識や技能をより深め、更に専門性を高めていくことが求められる」(344頁)と記されており、また「保育の質の向上を図るには、保育所において子どもの保育に関わるあらゆる職種の職員一人一人が、その資質を向上させることが大切である。特に、保育士は、毎日の保育実践とその振り返りの中で、専門性を向上させていくことが求められる」(345頁)との文言がある。保育者の資質を向上させるためには職務経験が必須であり、それを内省することにより専門性も向上するという示唆がある¹¹⁾。厚生労働省による解説は実務的視点から出されたものであるが、学術的視点からこの見解に親和的であるのが、OJT の優位性を強調する小池和男氏による知的熟練論、あるいは Kolb による経験学習論である。本論文はとくに経験学習論に注目し、それを OJT の基礎理論として位置づける。

経験学習論の提唱者は Kolb (1984) である。同研究は、経験を省察によって変換し、知識を創造するプロセスをモデル化し、実務での応用に広めた。これだけ実務に経験学習論が波及したのは、直感的に理解しやすい経験学習サイクルモデルを提唱したことによると考えられる。かつて Lewin (1946) が示した行動 (action), 研究 (research), 訓練 (training) の発想をもとに、経験学習のプロセスを検討し、4つの構成要素からなるサイクル型の経験学習のモデルが構築されている(図表9)。経験学習には、具体的経験 (Concrete Experience) に対し、内省的省察 (Reflective Observation) を行い、抽象的概念化 (Abstract Conceptualization) によって教訓を得て、能動の実験 (Active Experimentation) に再度取り組むというプロセスがあるとされる。Kolb (1984) は、学習を「経験を変換することを通して知識を創造するプロセス」として捉え、経験を解釈してそこからどのような法則や教訓を得たかを重要視し、経験学習サイクルを継続させる必要性を説いた。このサイクルにはいくつかヴァリエーションがあるが、ここでは Kolb (2015) のサイクルを提示しておく。

図表9 経験学習サイクル



出所：Kolb (2015) p. 51, Figure 2.5 をもとに筆者作成。

経験学習論に依拠するか否かにかかわらず、保育者の人材育成においては職務経験からの学習が最重要視されてきた。保育者は現職保育者としての経験を通して成長するため、保育者がどのような過程を経て成長するかを明らかにすることは、保育研究において重要な研究課題であり続けてきた。

垂見 (2021) は国内の査読付き雑誌に掲載された、保育者の経験学習に関連する研究論文22本のレビューを通じて、どのような経験を経て成長するとされているのか、またどのような条件が重要とされているのかを洗い出している。この研究群に属する研究のすべてが Kolb (1984) の提唱する経験学習論に依拠するわけでないが、いずれも何らかの形で経験を積むことの重要性を説く点で共通している。本論文で22本の概要を再度紹介することは屋上屋を架すことに他ならないだろう。ここでは垂見 (2021) が挙げる文献を異なった視点から評価してみたい。¹²⁾

まず「困難を乗り越える経験」の重要性を指摘する研究が多いことである。諸研究で紹介される各人の学習過程を一般化すれば、「失敗もしくは困難などの経験」⇒「問題発見を中心とする内省」⇒「意識や行動の変革」⇒「成功」というパターンが大半を占める。

経験学習は失敗経験における問題発見を起点とすることが多いのである。これは、保育者が学習する際に問題発見に気を取られており、過去に起こったことを内省する思考様式に囚われていることを示す。こうしたいわば過去志向の経験学習を否定するわけではないが、もう少し未来志向で、あるべき自己の将来像を描きながらそれに向かって学習する姿勢があってもよい。そのためには過去の経験に成功がすでに存在していたことを認識し、それを将来に生かすことが必須である。それに向けて思考様式を転換させねばならない。もとより経験学習にはリフレクション（内省する力）のみならずエンジョイメント（楽しむ力）があることが望ましいことが松尾（2011）によっても論じられている。成功に対する理解なくしてエンジョイメントはあり得ない。いくらストレッチに富む経験が成長において不可欠としても、苦難ばかりに満ちた経験学習は継続しない。川村（2015）も示すように保育者の多くはやりがいを感じており、その背景には何らかの成功経験があるはずである。それを経験学習に利用しない手はない。

また、困難を乗り越えさせるために、とにかく失敗が必要であるという主張は、大切な子どもという人命を預かる保育施設では到底まかり通らない。失敗がゆえに子どもに危害を加えるようなことがあれば、経験がもたらすベネフィットを超えてあまりにも大きなコストを負うことになる。これらの点で、うまくいかなかった経験や失敗した経験ばかりを内省させることは、少なからぬリスクをはらんでいる¹³⁾。先の繰り返しになるが、失敗経験でなくむしろ成功経験について内省を促すことも重要なのではないか。このあたりは今後新たな検証が必要な論点であることは間違いない。

先行研究において何よりも問題であるのは、失敗や困難の経験を積んだゆえに成功したことばかりが強調されるきらいがあり、それを乗り越えられなかった人はどうなったかという言及がないことである。つまり、経験を内省して自分の不十分なところを理解し、それを自覚したうえで改善に取り組める人がいる一方、過度に内省することで挫折感を味わうだけの人もいる可能性がある。実際に、先にみた離職要因のうち「実践力のなさ」「自信のなさ」は過度の内省によって惹起されうるものである。あるいはそうではなく、経験をそもそも内省せず現実逃避したり、直面している問題を自分の都合のよいように合理化したりする人もいることだろう。経験学習の成否は、ストレッチをもたらすような経験が客観的事実として生じたかではなく、それを保育者自身が主観的にどう捉えたかによって分かれる。同じ経験内容であっても人によって捉え方は異なるのである。

そもそもうまく内省できるかには個人差がある。とくにパーソナリティのタイプに応じて経験学習のスタイルが異なることが指摘されており、たとえば神経症傾向の高い人は内省を深めて抽象的概念化に至る学習スタイルと逆行すること（鈴木、2023a）、反芻思考の

傾向が強い人は過去の出来事をぐずぐず考えてばかりいて一向に内省ができず経験学習が阻害されること（鈴木，2023b）などという見解が紹介されてきた。これらの見解に対する議論の余地は残されているが（鈴木，2023a），学習主体のパーソナリティによっても経験学習のあり方は左右されうることは確からしく，経験さえすれば何か学習できるとは限らないことを我々は理解しておくべきである。

もう一つ重要なことは，経験学習によって保育者の能力が向上することが暗黙の前提とされているが，その人の保育観ひいてはパーソナリティがどのように変容するかという点にまでは議論が十分に及んでいない。保育者の人材育成に際して，能力向上のみならずパーソナリティの変容が重要であることを示唆するのは Kegan による成人発達理論である。Kegan（2009）によれば，人間の成長には以下の2つがある。第1は，知識やスキルを獲得する「水平的な成長」である。第2は認識枠組が変化することで人間としての器が広がり人間性が深まっていく「垂直的な成長」である。前者は必要に迫られたり自身の興味や関心が誘うままに自律的に行える補完や強化あるいは深耕の取り組みによって図ることができる。後者は，取り巻く他者や環境の支援を受けながらも，自分の価値観と相容れない他者と出会い，ときに衝突しながら異質な存在と向き合うことで，自分の価値観や物事の捉え方を再構築していく変容を示す概念である。後者はまさにパーソナリティの変容を意味している。そのうえで，成人の発達には後者が鍵であるとし，前者は後者によって牽引されるものと位置づける。

これを本論文の関心に引き付けて解釈する。専門性に加えて人間性も重要であるという論調に追従するためにも，パーソナリティへの着眼が必須である。経験学習論の原典である Kolb（2015）は自己変容による成長をその理論的基盤としているように解されるが（Kolb, 2015, pp. 230-234），保育者の経験学習研究ではこの点がなおざりにされ，経験さえ積みめば何らかの能力が向上するという安易な分析枠組に分析結果を押し込んでいる印象がぬぐえない。もちろん，これまでの先行研究では，保育経験が保育観を変化させたとする研究は存在こそするものの（松島，2024），具体的に何から何に変わったのかという点が曖昧かつ抽象的なまま残されている。人間性が高まったというのであれば，その変化をパーソナリティの次元で測定することが不可欠である。そのために，藤村・島田・福井（2023）がその重要性を強調するところの保育者特性インベントリィ（Nursery Trait Inventory: NTI）を経験学習と関連づけて使用することも検討されてしかるべきであろう。

要するに，本来の経験学習論で内省すべき経験とは，失敗経験のみならず成功経験も含んだものであり，多くの経験は両方が含まれているはずである。しかし，保育研究でしばしば挙げられる経験内容は大小なりとも失敗経験に偏っている。将来自分がなりたい保育

者像があると仮定して、失敗しないように改善することでそれに到達できるのかもしれないが、むしろすでに成功経験が過去に存在していたことに注目させたい。こうした認知枠組を構成させることで、保育者のパーソナリティの変容を促すような経験学習にはなり得ないだろうか。

ここでヒントになるのがコーチングの考え方である。昨今の通説的な考え方では、コーチングのアプローチとして問題志向と解決志向とがあるとされ、本論文はとくに後者に注目する。両者の相違点を整理すると、まず問題志向が問題の原因を分析・特定しその克服や排除を試みるアプローチであるのに対し、解決志向は問題の原因には着目しない点に大きな違いがある。解決志向では、問題が解決された状況あるいは比較的問題が軽い状況についてクライアントに質問し、解決の手がかりをセラピストと共同で探求する。問題を抱えたクライアントに対し、その問題の原因を追究するのが問題志向、クライアントの持っている可能性や強みについて問いかけ、それらを拡張・活用しようとするのが解決志向である。Kitai, Shimada, Tagoo & Otomo (2023) は、学生および社会人の双方に対してこれら2つのアプローチの有効性を検証したが、ともに解決志向の方が自己効力感を高め、ネガティブ感情を低減させていた。解決志向の優位性を示す貴重な研究である。

経験学習論とコーチングは異質なものであり、安易に統合を試みると木に竹を接ぐという諺りを免れない。しかし、経験学習論に解決志向を接合可能と本論文では考えている。とりわけ、失敗経験を積む余裕がなく、成功経験が求められている保育者に対しては、解決志向によって肯定的な内省を促し、経験学習を促進させることが求められている。これを解決志向経験学習と称しよう。解決志向のアプローチを導入することにより、成功体験を糧にポジティブな感情のもとで経験学習が可能になり、保育者の心理的負荷も抑えられ、またパーソナリティの変容も促すものになるに違いない。ただし、解決志向経験学習をどのように導入ないし運用していくかは今後の検討課題としたい。

4.3 解決志向経験学習を基軸とした人的資源管理変革

この解決志向経験学習を保育施設におけるOJTに組み込むことにより、保育者の能力向上のみならずパーソナリティ変容にもつながる可能性がある。しかし、人的資源管理の変革は人材育成の変革のみで終えてはならない。人的資源管理諸制度は全体としてトータル・システムを構成するので(森編, 1995)、他の人的資源管理諸制度の変革も併せて必要である。たとえば、能力向上を促すインセンティブとして、これまでの地方自治体職員準拠型の賃金形態ないし賃金体系から脱却し、日経連研究会(1999)の提案するような職能給に移行することが求められる。保育者には職務境界が明確でなく幅広い能力が求めら

れることから、職能給とその賃金額を規定する職能資格制度の整備が必要である。職務境界が明確でなければ職務記述書の作成や職務分析の実施が困難であるから、社員格付け制度としては職能資格制度が合理的である。保育者を職能資格に格付けるためには人事考課制度の導入が必須であり、これには職務遂行能力を評価する基準が求められる。ただし、評価基準が抽象的にならないように、観察可能な行動特性であるコンピテンシー評価を¹⁴⁾一部導入することも検討されてしかるべきである。また、NTIをはじめとするパーソナリティを人事考課の評価基準にできないことはないが、星(2024)の主張に従えば、これは行動レベルでの観察が難しいため避けたほうがよい。さらに、パーソナリティは保育者個人の努力だけによって即座に変容できるものではないため、採用選考や人事アセスメントで使用するにとどめ(藤村・島田・福井, 2023)、そこから得られた情報を解決志向経験学習の判断材料にすることが得策である。

雇用管理については、経験学習は長期にわたる人材育成を前提とするため、雇用期間を長くすることが求められる。そうであるならば、保育施設の雇用期間に上限を設けるなど言語道断である。むしろ、長期雇用を基本とし、かつ安定した雇用保障が得られる正規雇用者を増やさねばならない。非正規雇用者という不安定な身分では、長期的な視野をもち落ち着いて人材育成に取り組むことはできない。

保育者はゼネラリストの要素が強まっており、職務内容が明確に規定できないと先に述べた。したがって、保育者に対してはいわゆるジョブ型雇用(ジョブ型人的資源管理)は適合的でなく、むしろメンバーシップ型雇用(メンバーシップ型人的資源管理)が適している。¹⁵⁾先に長期的な視野からの人材育成と長期雇用保障がセットで導入される必要があるも述べたが、メンバーシップ型雇用とはこれらを包含する概念である。一方で、メンバーシップ型雇用はいつでもどこでも働ける人材を創出しがちである。それに歯止めをかけるためにも、保育者を健康に保たせる安全・衛生管理や、健康経営も必須であるし、また業務負担を少しでも減らすことで労働時間を短縮させることも喫緊の課題である。ワーク・ライフ・バランスを実現できるような労働時間管理が求められている。

5. 本論文の要約および含意

本論文は、保育者に対する人的資源管理をどのような制度に向けて、いかなるプロセスを経て変革する必要があるかを解明するものである。まず、保育産業の動向について考察を深めた。保育産業を取り巻く一般環境やタスク環境の変化を確認し、保育産業の市場構造がどのように変容しつつあるかを詳らかに説明した。少子高齢化が進み、それと同時に保育にかかる規制が緩和されるなか、保育施設にも市場原理が貫徹されようとしているこ

とが確認された。また、保育施設にも無認可保育園やこども園など、多様な業態が出現しており、業態間の競争も激しくなっていることも指摘された。総じて、保育産業における競争は激化しており、一般的な私企業と同様に利益を多く生み出すような「経営」が不可欠になっていることが強調された。次いで、保育産業の変化に伴い、保育者が担う職務や役割が拡大化・多様化していることが確認された。保育者はゼネラリスト的人材にむしろ変容しているとさえいえ、そうであれば彼（女）らに求められるものは専門性のみならず人間性も包含することが必然的となっている。その役割変容を受けて、保育者に対する人的資源管理をどのように変革していくべきか試論的に議論を展開した。保育者の人的資源管理には問題が山積しているが、着手しやすい人材育成から変革を始めることが妥当であるとした。とりわけ、研究蓄積のある経験学習を基軸に据えながらも、それにコーチングの解決志向アプローチを接合した新たな経験学習が求められていると結論づけた。これによって、成功体験を糧にポジティブな感情のもとで経験学習が可能になり、保育者の心理的負荷も抑えられ、またパーソナリティの変容も促すものになるに違いない。さらに、解決志向経験学習を基軸として、雇用管理制度や人事考課制度、そして賃金制度などの人的資源管理諸制度をトータルに変革していくことの重要性を説いた。

最後の本論文の含意について述べておく。本論文の理論的含意は、これまで十分に研究がなされてこなかった、保育者に対する人的資源管理について経営学的な視点から考察した点である。数ある保育研究のうち保育者の人的資源管理に接点のある文献をレビューすることで、これまで未開拓であった論点を洗い出すことができた。わけても保育者ならではの人材育成の方法として解決志向経験学習を新たに提唱し、経験学習論に対してもささやかながら知見を加えることに成功した。本論文の実践的含意は、どのように自らの経営する保育施設の人的資源管理を変革してよいか分からない経営者に対し、具体的な変革方法および変革過程を提示した点である。

ただし、本論文に残された課題もある。本論文で提示した解決志向経験学習がポジティブ感情向上やパーソナリティ変容にどの程度有効であるかは、1次データを収集して分析を繰り返すことなくしては判明しない。たとえば、2つの保育施設をリサーチ・サイトとして選定し、片方では問題志向、もう一方では解決志向の経験学習を行い、その効果を比較することが研究方法として考えられる。それによりパーソナリティ変容に効果があったかを測定するうえでNTIを用いることも視野に入れる。本論文の分析枠組を用いた実証研究は、今後に残された研究課題である。また、保育者の人材育成の方法として経験学習を中心に議論したが、社会的学習、越境学習、実践共同体などについては言及できなかった。保育者に対するこれらの適用可能性についての検証は別稿にて行いたい。

注

- 1) 本論文では、藤村・島田・福井(2023)の表記に従い、保育業務に携わる者を「保育者」としている。ただし、先行研究において統一された表現があるわけではないため、先行研究を引用する際に引用元の表現に合わせる形で「保育士」とせざるを得なかった箇所もある。
- 2) 本論文では図表3に示されるような、教育・保育施設を総称する意味で「保育施設」という語に統一しようとしているが、議論内容に応じて「保育園」や「保育所」といった語を意図的に使い分けていることを断っておく。
- 3) 「保育所に入所申請をしても、保育所が受け入れられる定員に限りがあるために入所できず、順番を待つ児童が発生する問題」であり、この問題の原因として1)女性の社会進出、2)都市部への人口集中、3)保育士の不足などが挙げられている。(保育士の生涯キャリアサポートずっと保育士「保育のコラム」<https://www.g-asuka.co.jp/job-info/column/measures-and-cause-of-waiting-children-problem.html>, 2025年6月18日閲覧。)
- 4) 矢野経済研究所の調査における保育・幼児教育市場とは、保育園市場、学童保育市場、ベビーシッター関連サービス市場、プリスクール市場、私立幼稚園市場、幼児英才教育市場、幼児体育指導市場、幼児・子供向け外国語教室市場、幼児向け通信教育市場の9分野を指す。
- 5) 大獄(2021)においても、認可保育所、幼稚園型および幼保連携型認定子供園の2号・3号認定、地域型保育事業、企業主導型保育事業、認可外保育施設、ベビーシッター、放課後児童クラブ、幼稚園を含んだ保育サービス業界(狭義の保育産業よりも広いという意味での「業界」)の市場規模を4兆1,764億円と算出しており、概ね4兆円超の市場規模とみてよからう。
- 6) その他、地域型保育事業(7.7%)、幼保連携型認定こども園(6.9%)、企業主導型保育事業(6.3%)、認可外保育所(2.6%)、放課後児童クラブ(2.5%)、幼稚園型認定こども園(1.5%)、ベビーシッター(0.2%)である(大獄, 2021)。
- 7) 老人デイサービス事業、手話通訳事業、視聴覚障害者情報提供施設、身体障害者・知的障害者の居宅介護、介護支援センターなどがあり、保育所もこの第二種社会福祉事業に該当する。
- 8) 小島(2023)がレビューの対象としたテキストは22冊であるが、本論文ではそのうち本文中で引用したテキストのみを参考文献として挙げる。
- 9) キャリア・マネジメントとは「生活や人生、家族といったことを視野に入れつつ、自分のこれまでの学びや仕事経験を振り返り、現在の自分の置かれた状況を考え、将来の見通しを立てていくこと」(鈴木・西尾・谷口, 2023, 13頁)と定義され、本論文の文脈から捉えるとその主体は保育者でも保育施設でもあり得るが、ここでは人的資源管理の制度設計を中心に議論を展開しているため、ひとまずマネジメントの主体は保育施設であるという前提で議論を進める。
- 10) これに該当する稀有な研究として山本(2021)がある。人的資源管理諸制度が、保育士の専門性としての専門性コミットメントを媒介して、キャリア発達上の有効性を高めていたことを実証した研究である。
- 11) もちろんOffJTが不要というのではなく、まずは仕事経験つまりOJTで様々なことを学んだうえで、OffJTによってそれが体系化されなくてはならない。上で説明したキャリアアップ研修はまさにOffJTに相当するものであり、保育者が得た知識の棚卸を行う絶好の機会となろう。

- 12) 本論文は人的資源管理変革のあり方を問うことを目的とするので、保育者に対する経験学習の内実についての詳細な議論は他日を期したい。
- 13) 端的に言えば、「危険処理のための管理活動」をリスク・マネジメントという（植藤，2000，3頁）。リスク（事故発生の可能性）はハザード（リスクに影響を与える要因）の結合によって高まるため、企業ではハザードを除去するか、リスク対象から極力遠ざける努力が必要である（亀井，2004）。これは保育施設においても同様であり、リスクが生じるようなハザードは最初からなくしておくべきであり、その意味でも保育者による失敗がないようにすることが必要である。
- 14) 保育者を対象とするコンピテンシーについては中村・水上（2016）をはじめ、尺度の開発が進められているところであり、当該領域に関する先行研究レビューについては井上・姜・高橋・黒木（2020）が有用である。
- 15) 筆者の一人である福井は、かつて福井（2023）において、いわゆる「ジョブ型雇用」は雇用管理を含む人的資源管理諸制度すべてにかかわる概念であるため、雇用管理のみを想起させる「ジョブ型雇用」ではなく「ジョブ型人的資源管理」とラベリングすることが適切である旨を主張した。本文中であえて括弧書きで付記したのはこの理由からである。また、そもそもジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用は二項対立的に捉えられるべき概念ではないことも同論文にて併せて主張したが、この点は傍論であるため本論文では指摘するにとどめておく。

参 考 文 献

- Kegan R., Lahey, L. L. (2009) *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*, Harvard Business Press.
- Kitai, A., Shimada, Y., Tagoo, M., and Otomo, M., (2023) “Can a Solution-focused Coaching Approach Go Beyond the Ocean and Campus? Comparing Solution and Problemfocused Approaches for Japanese Students and Business People”, *Journal of Solution Focused Practices*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-13.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.
- Kolb, D. A. (2015) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, 2nd ed.*, Pearson Education.
- Lazear, E. P. (1979) “Why Is There Mandatory Retirement?” *Journal of Political Economy*, Vol. 87, pp. 1261-1284.
- Lewin, K. (1946) “Action Research and Minority Problems,” *Journal of Social Issues*, Vol 2, No. 4, pp. 34-46.
- 井上剛男（2022）「保育者の離職をめぐる研究動向に関する一考察」『鈴鹿大学教職教育センター紀要』3, 1～13頁。
- 井上祐子・姜 民護・高橋順一・黒木保博（2020）「保育内容に関する保育者のコンピテンシーの研究動向と課題」『鹿児島純心女子大学人間教育学部紀要』26, 23～37頁。
- 植藤正志（2000）『現代リスク・マネジメント論』税務経理協会。
- 遠藤公嗣（2005）『賃金の決め方：賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房。

- 大獄広展 (2021)『図解入門業界研究：最新保育サービス業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本 (第4版)』秀和システム。
- 緒方麻里・赤間健一 (2022)「保育士の困難感のキャリア間の比較」『福岡女学院大学大学院人文科学研究科紀要発達教育学』10, 11～23頁。
- 小栗正裕 (2025)「幼保一体化と幼稚園教職課程の現場と課題」『教育実践研究』9, 49～60頁。
- 垣内国光・小尾晴美・義基祐正・奥山優佳・川村雅則 (2015)『日本の保育労働者』ひとなる書房。
- 神長美津子・湯川秀樹・鈴木みゆき・山下文一編著 (2023)『保育者論：保育者としての専門的成長を支える』光生館。
- 亀井利明 (2004)『リスク・マネジメント総論』同文館出版。
- 川村雅則 (2015)「北海道保育所調査に見る現代の保育労働者実態」垣内国光他 (2015)『日本の保育労働者』ひとなる書房, 所収。
- 木曾陽子 (2018)「保育者の早期離職に関する研究の動向：早期離職の実態, 要因, 防止策に着目して」『社会問題研究』67, 11～22頁。
- 北居 明・大伴宗弘・島田善道・多湖雅博・上林憲雄 (2025)「コーチングにおける解決志向アプローチと問題志向アプローチの効果に関する比較研究」『甲南経営研究』65(3・4), 29～49頁。
- 小池和男 (1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 公益財団法人児童育成協会監修, 矢藤誠慈郎・天野珠路編 (2019)『新・基本保育シリーズ⑦ 保育者論』中央法規。
- 厚生労働省 (2008)『保育所保育指針〈平成20年告示〉』厚生労働省。
- 厚生労働省 (2017)『保育所保育指針〈平成29年告示〉』厚生労働省。
- 厚生労働省 (2018)『保育所保育指針解説』厚生労働省。
- 小尾晴美 (2015)「保育者の職務内容と知識・技能習得過程」垣内国光他 (2015)『日本の保育労働者』ひとなる書房, 所収。
- 小尾晴美 (2024)「保育所における組織内キャリア発達段階と職位との関連に関する一考察：保育の質を保障する職場集団のあり方に注目して」『中央大学経済研究所年報』56, 1～25頁。
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2023)「日本の将来推計人口 (令和5年推計)」国立社会保障・人口問題研究所人口動向研究部。
https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp_zenkoku2023.asp (2025年6月18日閲覧)
- 小島好美 (2023)「「保育者論」テキストから捉える保育者の資質向上とキャリア形成の教授内容」『東京家政大学研究紀要』63(1), 59～68頁。
- こども家庭庁 (2023)「保育所等関連状況取りまとめ (令和5年4月1日)」こども家庭庁成育局。
https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/f699fe5b-bf3d-46b1-8028-c5f450718d1a/7803b525/20230901_policies_hoiku_torimatome_r5_02.pdf (2025年6月18日閲覧)
- こども家庭庁 (2024)「保育所等関連状況取りまとめ (令和6年4月1日)」こども家庭庁成育局。

- https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/4ddf7d00-3f9a-4435-93a4-8e6c204db16c/82ad22fe/20240829_policies_hoiku_torimatome_r6_02.pdf (2025年6月18日閲覧)
- 小林佳美 (2019) 「私立保育所保育士の賃金水準の低下と影響要因：1980年以降の都道府県別時系列集計データによる実証分析」『保育学研究』57(2), 6～17頁。
- 小室豊允 (1983) 「保育所運営をめぐる諸問題：社会福祉における「施設改革論」」『社会問題研究』33(1), 47～71頁。
- 坂崎隆浩・永田久史・北野幸子・梶沢幸苗・東ヶ崎静仁・矢藤誠慈郎・鬼塚和典・矢野理絵・田中啓昭・岩橋道世・只野裕子・田和由里子・筒井桂香・遠藤浩平・福澤紀子・井ノ口幸子・東口房正・菊地義行 (2016) 「乳幼児教育における教育・保育に関わる要領や指針の在り方に関する研究」『保育科学研究』7, 133～148頁。
- 鈴木智之 (2023a) 『ワークプレイス・パーソナリティ論：人的資源管理の新視点と実証』東京大学出版会。
- 鈴木智之 (2023b) 『絶望と苦悩の職場からのブレイクスルー：世界の性格心理研究が明かす逆境への生存戦略』中央経済社。
- 鈴木竜太・西尾久美子・谷口智彦 (2023) 『1からのキャリア・マネジメント』碩学舎・中央経済社。
- 田澤 薫 (2011) 「幼保一元化の可能性に関する史的検討」『保育学研究』49(1), 18～28頁。
- 玉井美和子監修, 浅見 均・田中正浩編著 (2004) 『現代保育者論』学事出版。
- 垂見直樹 (2021) 「保育者の「学習」のための経験の諸相：国内学術誌の先行研究レビュー」『近畿大学九州短期大学研究紀要』51, 29～43頁。
- 中村誠司・水上勝義 (2016) 「保育士・介護士コンピテンシーの提唱」『未来の保育と教育：東京未来大学保育・教職センター紀要』3, 53～60頁。
- 中村三緒子 (2024) 「保育者のキャリア継続に関する考察」『白鷗大学教育学部論集』18(1), 87～101頁。
- 西坂小百合 (2024) 「新任1・2年目保育者のキャリア意識に関する探索的研究」『乳幼児教育・保育者養成研究』4, 95～103頁。
- 日本経営者団体連盟社会福祉懇談会人事システム研究会 (1999) 『選ばれる保育所の人事システム：人事考課・賃金制度・人材育成』中央法規出版。
- 平松美由紀・榎尾美沙紀 (2015) 「保育者のキャリア・アンカーに関する一考察」『中国学園紀要』14, 195～202頁。
- 福井直人 (2023) 「ジョブ型雇用概念の再定位」『神戸学院大学経営学論集』19(2), 1～28頁。
- 普光院亜紀 (2024) 『不適切保育はなぜ起こるのか：子どもが育つ場はいま』岩波新書。
- 藤村和久編 (2018) 『NTI 検査解説書〔研究編〕』竹井機器工業株式会社。
- 藤村佳子・島田善道・福井直人 (2023) 「人的資源管理におけるコンピテンシーとパーソナリティ：保育者を対象とする評価に注目して」『京都光華女子大学京都光華女子大学短期大学部研究紀要』61, 261～275頁。
- 古谷 淳 (2021) 「保育所運営企業の「生き残り戦略」に関する実証的研究：グラウンデッド・

- セオリー・アプローチに基づくカテゴリーの生成』『日本社会福祉マネジメント学会誌』1(2), 75～88頁。
- ベネッセ教育総合研究所 (2019)「第3回幼児教育・保育についての基本調査」ベネッセコーポレーション。
- 保育教諭養成課程研究会 (2018)「幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドV：質の高い教育・保育を実現する園長・幼児教育アドバイザーの研修の在り方を求めて」(平成30年度文部科学省委託研究)。
- 星 洋 (2024)『行動特性とは何か：理論と実践』文真堂。
- 前田綾子・矢野 正 (2019)「保育者の役割と責務に関する一考察」『人間教育=Online Journal of Humanistic Education』2, 269～276頁。
- 増田昌幸 (2024)『ゼネラリストの人材育成・能力開発：メンバーシップ型雇用におけるゼネラリスト養成の課題』中央経済社。
- 益山未奈子 (2018)「日本の保育士不足に対する賃金の影響：政策動向及び米英の調査研究からの検討」『保育学研究』56(3), 45～55頁。
- 松尾 睦 (2011)『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社。
- 松島英恵 (2024)「保育者の保育観形成に関する研究動向：保育観の形成や変容の要因に着目して」『新見公立大学紀要』45, 149～156頁。
- 三浦伸子 (2011)「保育者の専門性意識と職場の現実」垣内国光編 (2011)『保育に生きる人々：調査に見る保育者の実態と専門性』ひとなる書房, 所収。
- 民 秋言編 (2004)『保育資料集：教育要領・保育指針の変遷を中心に』萌文書林。
- 森 五郎編 (1995)『現代日本の人事労務管理：オープンシステム思考』有斐閣。
- 矢田亜希子・笠柄みどり・吉田由美 (2007)「保育所実習が看護学生の子ども観に及ぼす影響」『島根大学医学部紀要』30, 35～42頁。
- 谷内篤博 (2023)『戦後企業内教育の軌跡と今後の展望：新しい人材像とキャリア形成の探究』泉文堂。
- 矢野経済研究所 (2023)「保育・幼児教育市場に関する調査を実施 (2022年)」矢野経済研究所。
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3194, 2025年6月18日閲覧。
- 矢藤誠慈郎・森 俊之・野田美樹・鈴木智子・青井夕貴・森美利花・石川昭義・大倉健太郎・西村重稀・館 直宏 (2017)「認定こども園化に伴う保育者の専門性のあり方の変化に関する研究」『保育科学研究』8, 24～44頁。
- 山崎正枝 (2020)「組織開発のアプローチを導入した人事制度構築：保育園Yの事例」『日本労務学会誌』21(1), 48～65頁。
- 山本 寛 (2009)『人材定着のマネジメント：経営組織のリテンション研究』中央経済社。
- 山本 寛 (2023)「保育士の専門性・専門性意識と施設における専門性マネジメント」『青山経営研究』56(3), 22～41頁。
- 鹿苑 修 (2014)「幼保一元化の歴史的潮流とそれを妨げたもの」『福祉社会科学』4, 15～26頁。

【謝辞】本研究はJSPS 科研費 25K05276 の助成を受けたものである。