

論文

保育士の職員定着のための上司のリーダーシップの検討

— 勤続年数に着目して —

西田 瑞葉*

要旨

今日保育園を取り巻く環境の変化から、保育士人材の確保が叫ばれている。行政において人材確保のための施策が行われているが、保育士の早期離職が課題の一つでもある。そこで保育士の確保・定着に向けて、離職を減らすための組織の取り組みについて検討する。離職は特に勤続年数3年未満が多いことから、新人・若手保育士に対する支援と指導方法の改善を図ることが求められる。

本稿は保育士の離職防止のために、保育士のモチベーションと職務満足感を向上させる上司のリーダーシップを検討することを目的とした。筆者が行ったインタビュー調査(石田, 2013)の結果から、勤続年数によって保育士の職務意識の変化が見られたため、勤続年数別で求められる上司のリーダーシップ行動に着目している。先行研究では保育園の園長がとるべきリーダーシップに焦点が当てられていたが、実際の現場では先輩職員が後輩職員を指導することが多く、筆者は直属の上司の指導を重視した。そこで本稿は先行研究で着目されてきたPM理論やサーバント・リーダーシップ、職場状況を考慮したパス・ゴール理論を参考に仮説を立て、新人・若手保育士と3年目以上の保育士に適するリーダーシップ行動を検討した。

仮説を検証するために、非常勤保育士を含む保育士185名に対し質問紙調査を実施し160人の有効回答を得た。また若手保育士2名と副園長1名からはヒアリングを行った。調査の結果、PM理論では、新人・若手保育士と3年以上の保育士に対して、pm型・P型よりもPM型・M型が上司には求められると考えられた。また3年以上の保育士のモチベーションを高めるリーダーシップ行動はPM型とM型であった。さらにサーバント・リーダーシップは保育士全体において、職務満足感に対しては有意な効果は認められなかったが、モチベーションを高める傾向があり、特に新人・若手保育士のモチベーションに有意な影響を与えていた。このことから、サーバント・リーダーシップの行動をとることが職場定着には必要な要因であると考察した。しかしながら、リーダーシップ行動のみでは、モチベーションと職務満足感を高めるには不十分であり、その他の要因の影響を検討することを今後の課題とした。

キーワード

職務満足感, モチベーション, サーバント・リーダーシップ, PM型リーダーシップ, 保育士の職員定着

* 立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程

目 次

- I. はじめに
- II. 保育園を取り巻く環境
- III. リーダーシップ理論の研究
 1. PM 理論
 2. パス・ゴール理論
 3. サーバント・リーダーシップ
- IV. 福祉・教育に関するリーダーシップと人材定着の研究
- V. 保育士に対するリーダーシップについての実証研究
 1. 仮説
 2. 方法
 3. 結果
 4. 考察
- VI. 本稿のまとめ

I. はじめに

今日保育園を取り巻く環境の変化から、保育士人材の確保に向けて様々な施策が行われているが、保育士の早期離職が課題の一つでもある。保育士の早期離職を問題視する森本・林・東村(2013)は実態調査を行い、新卒の若者の心理状況の変化と、職場が求めている個の能力との相違に着目している。保育士の人材不足は深刻で、安定しない保育体制では安全面や保育の質の担保に不安を与えている。小林(2015)は、保育におきている様々な問題等を報告した。小林は待機児童が多い関東で保育園の事業が拡大していく一方で、保育の質の低下について問題視している。この現状から今日の社会において、保育士の質を高め、人材養成に尽力することが求められるようになってきた。

そこで筆者は、卒業研究論文(石田, 2013)で、保育士が現在抱える問題を明らかにしようとインタビュー調査を実施した。石田は、保育士が勤続年数1年目と2年目以上の職務意識について心理的变化があるのか、管理者(園長)は新人や若手の保育士に対してどのような課題があり期待をしているか、さらに勤続年数別によって、保育士が求める上司(ここでは直接指導にあたる先輩保育士とした)からの支援に違いがあるかどうかを考察した。インタビュー対象者は、管理者(園長)、保育士(責任者、若手、ベテラン)の計4名である。インタビュー結果から、1年目と2年目以上の保育士が職務に対して、心理的变化があることが分かった。1年目の保育士は、仕事に不安を感じている時期であり、上司からの直接的で明確な指示が必要であった。2年目の保育士は、後輩指導をしなければならぬ不安と責任感が同時に存在し、上司からの支援的な指導が必要であった。管理者(園長)は、新人・若手に対して、仕事を覚えることの他に礼儀やマナーなどを心得ることを課題とし、長期的に働いてもらうことで将来的に園の中心として活躍してほしいと期待した。

以上のような早期離職問題の観点と保育士の人材育成の必要性から、本稿の目的は、保育園で働く新人・若手保育士の離職を減らし、職場定着に向けて上司（または直属の先輩保育士）がとるべき支援のあり方を検証する。若者の働くことに対する目的意識や帰属意識の変化や心理的变化を理解し、いかに動機づけられるかについて、組織側の取り組みと上司の指導やサポートを検討する。さらに保育現場において、勤続年数別で求められるリーダーシップが異なっているかについて、リーダーシップ理論を適用し検討していきたい。今日行政の動きを背景に、保育士人材の確保がより求められ、保育士の質の向上が取り組むべき課題として注目されていると同時に、新人・若手保育士を育成することが必須である。保育士の早期離職を減らし、定着させる指導者の行動はどのようなものであろうか。筆者は指導する上司や経営側の立場の人間が、彼らの内面的サポートや動機付けにさせることが重要だと考える。保育士のモチベーションや職務満足感を向上させることで、保育士が定着し、質の高い保育の確立の一施策とする。

II. 保育園を取り巻く環境の変化

今日の我が国におけるライフスタイルは多様化し、女性の社会進出やそれを支援する行政の改革により、保育に対する関心が高まってきている。これは、女性が働きながら育児のできる環境を整えることが望まれるようになってきたことが理由の一つでもある。政府は保育園の増設を進めているが、「保育士の人材育成」について、十分な支援をしているとは言い難い。数を増やすことに加え、保育業務における質も保証していかなければならない。

これまでの研究によると、松尾（2011）は、「幼稚園教諭・保育士（スタッフ）のスキルとマインドのバランスの双方が具備されてはじめて、優秀なスタッフとして評価される」としている。したがって、松尾はスタッフの育成に「人間力の開発」を基盤に置き、幼稚園や保育所の責任者自身がスキルのみだけでなく、内面的にサポートをし、育成することが必要とした。さらに黒田・守屋・今村（2009）は、「個々の働き方に着目することが重要」と述べている。

1. 保育園の増設に伴う保育士の人材不足

ここで保育士という職務の特性を整理する。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」（児童福祉法第18条の4）と定義されており、保育所で働く常勤保育士の人数は、32万196人である（厚生労働省平成26年度調査）。政府は、待機児童の解消に向け、（認可・認可外を含む）保育園の増設を目指してきた。厚生労働省によると、平成26年には「保育所」は24,509施設で前年に比べ433施設、1.8%増加した。また、

行政は幼保一元化（幼保一体化）¹⁾の制度導入の影響を受け、「認定こども園」の設立に力を入れている。認定こども園は、1) 就学前の子どもに幼児教育・保育を提供する機能と、2) 地域における子育て支援を行う機能を備える施設である。文部科学省・厚生労働省の調査によると、平成 27 年 4 月の認定件数は、全国で 2,836 件となり、平成 26 年度より 1,476 件の増加となった。平成 27 年度には「子ども・子育て支援新制度」の実施により、ますます認定こども園をはじめ、保育の量的拡充をはかっている。無籐（2015）はこれを受け、拡充のみでなく保育の質の向上を見直していくことを述べている。このように、保育園を取り巻く環境は変動し、それに伴い、保育士の労働環境もそれに適応しなければならないようになってきた。

2. 保育士の早期離職問題

保育士の就業の現状についても報告されている。同調査によると保育士の平均年齢および勤続年数はそれぞれ 34.8 歳、7.6 年であり、離職率は 10.3% であった。また、佐伯（2015）は保育士の就業状況について、全産業の 42.0 歳、11.9 年と比べても、年齢は若く、短期間で辞める人が多いと指摘している。保育士は早期離職者が増え、僅か半年ほどで離職した者もいる。保育士の早期離職を問題視する森本・林・東村（2013）は実態調査を行い、新卒の若者の心理状況の変化と、職場が求めている個の能力との相違に着目した。また行政は女性が活躍する社会を確立することを謳い、保育園の増設を行ってきた。しかしながら保育士の人材不足が浮き彫りになり、少ない人数での保育体制では良からぬ事故が生じてしまうことさえある。小林（2015）は、保育におきている様々な問題等を報告した。小林は待機児童が多い関東で保育園の事業が拡大していく一方で、保育の質の低下について問題視している。この現状から今日の社会において、保育士の質を高め、人材養成に尽力することが求められるようになってきた。また同年厚生労働省の調査によると、幼稚園教諭、看護師、介護職員の平均年齢はそれぞれ 32.4 歳、38.9 歳、39.5 歳、勤続年数は、7.8 年、7.7 年、5.7 年であった²⁾。業種間で比較すると、幼稚園教諭の平均年齢は最も低く、介護職の勤続年数は最も低い数値となっている。相対的にみて、保育士以外の福祉関連業界にも人材定着の改善が必要と考えられる。保育士をはじめとした人材定着の課題についての先行研究も整理をしていきたい。まずは保育士に関する人材育成に着目し、保育士の就業実態等を踏まえた上で、離職要因について深く見ていくこととする。

3. 保育士の早期離職の要因

新卒保育者の早期離職問題に関して、加藤・鈴木（2011）と遠藤・竹石・鈴木・加藤（2012）の論文から示唆を得ることができる。彼らは、採用後 1 年目から 5 年目までの保育科卒業生の退職や、職場変更の動向および職業や職場環境等に対する考え方の特徴について述べてい

る。加藤ら、遠藤らの調査によると、退職に対しての上位の要因としては、「職場の方針に疑問を感じたため」、「心身の不調のため」、「職場の人間関係が悪かったため」、「将来に希望が持てなかったため」、「休暇が少なかったため」、「残業が多かったため」、「仕事に自信がなくなったため」の7項目が挙げられている。これらは、保育園自体の職場業務（職場環境上の離職理由）と、保育士本人の内面的な職務意識の変化に起因する（個人的な理由）と考えられる。さらに、彼らの職場の満足度に関する調査では、「辞めたいと思うことがない人」と「辞めたいと思うことがよくある人」で差があった項目の上位には、1) 職場に所属することの安心感、2) 労働時間、3) 若手を育てる雰囲気（加藤・鈴木、2012）であると述べている。

また、厚生労働省の委託調査³⁾によると、個人的な理由としての離職要因は、「家庭との両立」が最も高く、次いで「結婚・出産のため」が挙げられている。一方、職場環境上の理由には、「人間関係」が最も多く、続いて「雇用条件に不満」が挙げられた。「人間関係」の要因は女性の離職要因と合致していた。保育士が女性の多い職場であることに関係していると推察する。「家庭との両立や雇用条件についての不満」という点については、働く環境の行政的支援や見直しが必要になるだろう。ここで、現在取り組まれている支援制度内容について触れておきたい。

4. 行政の施策「保育士確保プラン」等の取り組み

以上の離職要因を踏まえて、保育士数と今後増加が予測される保育園を考慮すると、保育士の人材確保の必要性が考えられる。そこで行政は、保育士人材を確保するための「保育士確保プラン」を提言している。以下は保育士確保プランの内容の一部である。

<①「保育士試験の年2回実施の推進」②「保育士に対する処遇改善の実施」、③「保育士養成施設で実施する学生に対する保育所への就職促進を支援」、④「保育士試験を受験する者に対する受験のための学習費用を支援」、⑤「保育士・保育所支援センターにおける離職保育士に対する再就職支援の強化」、⑥「福祉系国家資格を有する者に対する保育士試験科目等の一部免除の検討」、⑦「保育士確保施策の基本となる【4本柱】の確実な実施」を掲げている>（保育士確保プランの概要）

それぞれ具体的な内容を整理する。①において、保育士試験は国家資格として年1回（筆記と実技を含む）の実施から、年2回の受験が可能となる機会を設ける。②の処遇の改善に関しては、労働環境上の不満要素であった賃金についての改善策である。これは職員の勤続年数や経験年数に応じて推進される。③は保育士を志望する学生に対して就職支援を積極的に行う方針を掲げた。④は保育資格試験を受けるための講座受講費を含めた学習費用を支援する。⑤は離職保育士に対して、再就職を促し、情報提供や再就職支援等を行う。⑥について、福祉系国家資格を有する者について、履修科目や保育士試験の試験料の一部免除を検討している。さら

に⑦では、【4つの柱】の実施を行う。具体的にはⅠ) 幼稚園教諭免許状を有する者に対して、特例措置を適用するなど、保育士資格を取得しやすくなるための取り組み等の「人材育成」、Ⅱ) 離職防止のための研修支援の実施など「就業継続支援」、Ⅲ) 保育士マッチングプロジェクトの強化などの「再就職支援」、Ⅳ) 雇用管理改善を図るための取り組みや保育士・保育所支援センターとの連携を強化する「働く職場の環境改善」である。

さらに、行政は平成 29 年には「子育て安心プラン」、「保育士確保集中取組キャンペーン」を実施し、待機児童の解消のための受け皿の拡大とともに保育士の確保を継続的に推進している。これらの施策・支援は、労働環境面の改善についても期待がもてる場所である。しかしながら、離職要因でも挙げられていた「人間関係」や「若手を育てる雰囲気づくり」等、実際その職場を経験してみないと判断できない部分について、支援が不十分ではないかと考える。「保育士確保のプラン」では、前述した「働く職場の環境改善」において研修などの育成面をサポートすることにも力をいれているが、この対象は保育所管理者（所長等）に対してのものでもある。また、「就業継続支援」は、新人保育士の就職前の期待と現実のギャップへの対応方法の研修について一部取り上げられているが、具体的な支援策については検討されている最中である。

新人・若手保育士の育成において、様々な面で指導者のサポートが重要不可欠であることが伺える。指導者がどのような指示を与えるべきか、リーダー行動に関しての研究は長年なされてきた。数多く提唱されてきたリーダーシップから代表的な研究について述べる。また保育士の特徴を考慮し、関連するリーダーシップ理論に基づく研究も取り上げている。

Ⅲ. リーダーシップ理論の研究

1. PM 理論

まずは代表的な理論についてみていきたい。三隅 (1984) は、社会には様々な集団があり、そこにリーダーが存在する、という集団機能の観点からリーダーシップの類型化を試みた PM 理論を提唱した。PM 理論は、リーダーの行動について、集団の目標達成や職務遂行を志向したリーダーシップ行動を P 行動 (P は Performance)、集団維持存続を志向したリーダーシップ行動を M 行動 (M は Maintenance) と示した。さらにその大小を組み合わせて、PM 型、Pm 型 (以下 P 型)、pM 型 (以下 M 型)、pm 型の 4 つに分類した (Figure 1.)。つまり、P 行動と M 行動を共に多く行う行動は PM 型リーダーシップ、P 行動のみ多くとる行動は P 型リーダーシップ、M 行動

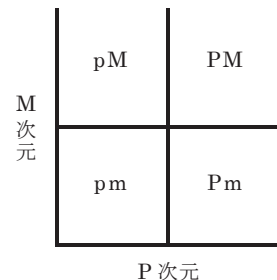


Figure 1. PM4 類型
(三隅の PM 理論 (1984) を
参考に筆者作成)

のみ多くとる行動はM型リーダーシップ、P行動とM行動のどちらも少ない行動は、pm型リーダーシップに分類される。三隅（1988）は、PM理論を用いて、企業や行政、教育、スポーツ、政治集団でのリーダーシップ形態を示し、共通してPM型リーダーシップが集団の生産性や部下の職務満足感を向上させる最適なリーダーシップであると述べた。さらに4つのタイプの順序に関して、PM型に続き、長期的にはM型、P型、pm型であり、短期的にはP型、M型、pm型と実証されている。

PM型リーダーシップの効果は、PとMの加算効果ではなく、相乗作用効果によるものである。この相乗作用効果を示すために、三隅をはじめ数多くの分析が試されてきた。三隅・関（1968）の調査では、監督者のPM型リーダーシップが団員達成動機に影響する過程や、結果に与える効果を明らかにしようとした。PM型におけるP行動は、P型よりもP行動の頻度は少なかった。すなわちPの評価も小さいことになる。同様にPM型のM行動はM型よりもM行動の頻度は少なかった。すなわちMの評価も小さい。これは従来研究されてきたように、PM型の効果はP型、M型それぞれの効果に対して優位となっていた。さらに三隅らはP×Mの相乗作用効果を仮定し調査を進めている。釘原・三隅（1984）は、恐怖状況の中でのリーダーシップについて実験的研究を行っている。彼らはP因子において「圧力P」と「計画P」の要素を考慮し、圧力PにMが相乗作用した触媒効果として、圧力Pが計画Pに近似したものに変換するという仮説をたてた。三隅は独立変数としてのP行動は同一であったが、評価の結果はPM型では計画Pの評価が最大となり、圧力Pの評価はPM型においてP型より小さかった。三隅は圧力PにMが相乗効果を示した触媒効果を持っていることを考察している。数多くのフィールド調査から、PとMの相乗効果作用は、PとMの統計的交互作用との関連においても示唆されている（三隅、1984）。

保育園で着目されているリーダーシップでは、渡辺（2001）が園長の取るべきリーダーシップについて調査している。渡辺は、保護者や保育士にとって、園長の求められるリーダーシップの特性は、PM型であるということを述べている。さらに渡辺の園長に対するインタビュー結果より、園長が意識して行おうとしているのは「日々の保育から子供の姿や保育を把握しようとする」「保護者との関係作りをする」というM機能を基盤として、「園長の方針を浸透させる」「保育士のモデルとなる」P機能を発揮するということであった。これは園長に対して望まれるリーダーの行動である。しかし、園長は実際の現場を常に監視することは業務上多くはない。主任やクラスの責任者から報告を受け、指示を与えている場合がある。そのため、園長がとるべきPM型リーダーシップは、園長のみだけでなく、主任やクラス責任者にも言えることであると考えられる。つまり、同じ意志と行動を直接伝えている主任やクラスの責任者にも、PM型リーダーシップが当てはめることができるのではないだろうか。ここで、主任やクラス責任者は直接、部下に指示を与えていることから環境状況や部下特性に応じてとるべき行

動が異なるのか、検討することにした。

保育園での部下特性について、保育士の特性や業務は勤続年数によって異なっていると考える。勤続年数 1 年目での新人保育士は、上司からの明確な指示を与えられる必要がある。また、新人でも就業前事前実習や研修を受けてはいるが、実際配属される現場でない場合もある。さらに実習では不足していると考えられる「保護者の対応」なども含めると、新人が自主性を持つには経験年数が必要となるであろう。2 年目・3 年目の若手保育士は、配属が変われば、新人保育士と同じ対応が必要になる場合があると考える。なぜならば、保育園の場合、クラスによって指導内容や保育が異なっているためである。現場では、若手保育士も同様に、上司に指導を仰いで行動をとっている状況がある。保育士は、専門的知識をもっており、責任感と仕事に対する誇りをもつ者も多い。そこで経験年数がある若手保育士に対して、明確な指示を与えずに、彼らの感情や心理面に配慮した行動をとる必要がある。

2. パス・ゴール理論

以上のことから、環境状況によってリーダーのとるべき行動が異なるという、コンテンジェンシー理論から、パス・ゴール理論を取り上げる。

House (1971) はリーダーの構造づくりを目標に至るまでの経路を明らかにした行動とし、リーダーの配慮を仕事の過程を円滑にする行動として捉え、リーダーシップ論とモチベーション論の統合を行った。リーダーの構造づくりは、具体的に、部下に課題を与え業績のための目標設定や手順を明らかにした行動である。またリーダーの配慮は、それぞれの部下の欲求に気遣い、部下に関心をもつようにする行動である。まず House は状況要因として、タスクの曖昧さ (task ambiguity)、役割の曖昧さ (role ambiguity)、自律性 (job autonomy)、仕事の範囲 (job scope) など着目し、各変数間の相関をみた。

また House (1971)、House & Dessler (1974) は、状況要因によってリーダーの行動は違うことを述べた。彼らは状況要因には次の 2 つを含んでいることを説明している。「部下特性」と、「目標達成と部下の満足を対処しなければならない環境における圧力と要求」である。部下の個性を尊重するリーダー行動は、部下に広く受け入れられることになる。報酬など高い要求を示す部下に対して、リーダーは、承認昇進、安全性や給与の増加など、部下を満足させるための道具的行動をとることがある。(House & Dessler, 1974)。House & Dessler は、さらに

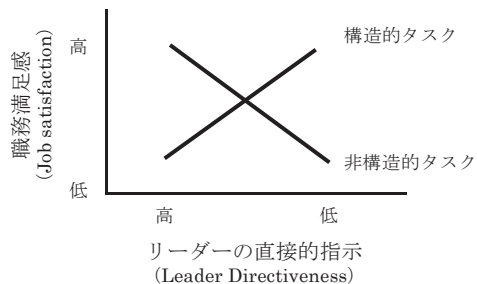


Figure 2. リーダー行動と職務満足感の関係
House & Mitchell (1974) を参考に筆者作成

状況要因の「仕事の構造化の程度」に着目した。仕事の構造化の程度は、目標が明確であるかどうかということ、目標までの手段がいくつかあるのかということ、決定において良いか悪いか証明できるのかということ、解決の方法を決めることができるのかどうかの程度と説明している（House & Dessler, 1974）。彼らは、課題の構造化が小さくなればなるほど、リーダーの道具的行動と従属変数間の相関関係は負の効果を与えるであろう、また課題の構造化が大きくなればなるほど、支持的行動と従属変数間の相関関係が正の効果を与えるであろうと仮説を立てた。この結果はある程度支持を得ている。

また House & Mitchell (1974) はリーダー行動と職務満足感の関係を Figure 2. のように示した。また彼らはリーダー行動を「指示的」、「支持的」、「参加的」、「達成指向的」の4次元で表した。彼らは、「指示的」は、部下の意志に関係なく規則に従わせる行動であり、「支持的」は部下の感情に配慮し快適な状況をつくる行動、「参加的」は部下と相談し物事を決める行動、「達成志向的」は部下の能力を信頼し部下に期待しながら目標達成にむけて活動する行動、と説明した。金井（1991）は環境要因としてタスク不確実性をとりあげて、パス・ゴール理論から次のようにまとめている。仕事の特性について、タスク不確実性が高いとき、リーダーの構造づくりの効果は増加したが、リーダーの配慮の効果は減少した。反対に仕事の特性がルーチンワークに近いとき、構造づくりの効果は減少し、配慮の効果は増加する（金井, 1991）。これを考慮し、部下が現場の仕事内容をよく理解している場合や、上司よりも専門的知識が長けている場合の状況について、上司が部下の強みを活かしながら、指導する働きがけが必要であると指摘している。

3. サーバント・リーダーシップ

続いて保育園の環境を考慮したリーダーシップについて、矢藤（2012）は従来のリーダーシップよりも、サーバント・リーダーシップが現在の保育に求められると述べている。その理由として矢藤は「保育者は創造的な行為」をとるためであり、「保育者の自主性を尊重し、側面から支える」ことが必要になっている、としている。

サーバント・リーダーシップはリーダーと部下の信頼関係に着目しており、「サーバント (servant)」とは「奉仕する人、召使い、使用人」との意味があり、主人に仕えるような立場を含んでいる⁴⁾。グリーンリーフ（2008）は「奉仕者」のような立場に立つことがリーダーには必要な姿勢であると述べている。しかし、ただ仕えるだけではない。つまり、リーダーは「奉仕する」ことと「導くこと」の両方を兼ね備えているようなリーダーシップを発揮することが、サーバント・リーダーシップの特徴である（グリーンリーフ, 2008）。この考え方の核となる道徳的権限の4つの特徴は次の通りである。

1. 道徳的権限または良心の本質は、犠牲である。
— 自分自身や自分のエゴを犠牲にしても、より高い目的や大義、原理を目指す。
2. 良心によって、われわれは身を捧げるに足る大義の一部になろうという気になされる。
— 問いに対し「欲しいものは何だろう」から「必要とようとされているものは何だろう」に変えると、心の扉が開き、その影響を受けられるようになる。
3. 目的と手取は切り離せないということが、良心からわかる。
— 良心は目的と手段の両方とも大事であり、分けて考えられないということを常に教えてくれる。
4. 良心によって、人と人とが結びつく世界へ導かれる。
— 良心のおかげで、われわれが孤立した状態から、お互い頼りあう状態へと変化する。
共通のビジョンがあればおのずと規律や秩序が生まれる。
— 良心から思いやりが生まれる。 (pp22 - 27 一部抜粋)

彼は「トラスティ」を繰り返し強調している。彼はトラスティを次のように説明した。「組織に 2 種類のリーダーがいるとすると、一人は組織の内部にいて日常的な業務を遂行するリーダーであり、他方は外部にしながら活動するリーダーを監督するリーダーである。後者をトラスティ (受託者)」(pp94) であるとした。トラスティは、絶大な信頼が置かれる人であり、組織の課題が生じた場合、裁判官的存在の役割を担う重要な人物である。筆者は特に「信頼性」がサーバント・リーダーシップには重要不可欠な要素と認識した。サーバント・リーダーシップは、リーダーがまず奉仕者となるように行動をとることで、部下の感情や立場を十分理解し、何を望んでいるのかを把握することができる。そして部下との信頼を構築させることで、部下がついてくるようになる。またサーバント・リーダーシップは、カリスマ性のリーダーシップのような素質がある者のみではなく、心構え次第で誰にでもリーダーになる機会がある。

スピアーズは、グリーンリーフの唱えたサーバント・リーダーシップについて、次の 10 項目を特徴づけている。1) 傾聴 (Listening), 2) 共感 (Empathy), 3) 癒し (Healing), 4) 気づき (Awareness), 5) 説得 (Persuasion), 6) 概念化 (Conceptualization), 7) 先見力, 予見力 (Foresight), 8) 執事役 (Stewardship), 9) 人々の成長に関わる (Commitment to the growth of people), 10) コミュニティづくり (Building community) である。

これらのリーダーの特徴は、保育士にもいくつか要素があてはまると言える。保育士は、子どもたちの個性を理解し、共感し、成長に関わる立場である。保育士たちは子どもたちと関わることで、多くの気づきが生まれ、傾聴し、先見の目を養っていると考えられる。保育士を指

導するリーダーは、彼らの視線に立ち、共に働き学びあう姿勢を必要としているのではないだろうか。次に、この理論研究から示唆をえている先行研究や、人材定着における研究に基づき課題を整理していきたい。

IV. 福祉・教育に関するリーダーシップと人材定着の研究

ここでは福祉関連の職場におけるリーダーシップに関する先行研究を見ていきたい。和泉（2009, 2010）は、福祉職場におけるリーダーシップのあり方を調べた。福祉職場の特性としては、第三次産業のサービス組織であり、成果には具体的な数値がないため、主観的になってしまうということがある。つまり、企業などの成果評価としての生産性・売上高など目に見える評価尺度ではないため、客観的な評価を得ることが難しくなる。そこで、上司は日頃の取り組み過程や職務に対する態度を見て、評価することになる。したがって彼らの職務の課題や悩み、相談等をきき入れ、いかにサポートするかが必要になってくる。和泉（2010）は、福祉職場におけるカウンセリングの必要性を強調し、マインドを理解し動機付けを行う必要があるとしている。ここでは福祉や教育関連のリーダーシップ研究と上司と部下の関係に着目した人材定着の研究を取り上げている。

1. 保育園・幼稚園の職場におけるリーダーシップ

上田（2014）は、園内研修を行った保育士にインタビューを行った。上田は、Siraj-Blatchford & Mann（2007）の「質の高い園におけるリーダーシップの10の要素」に基づいて、研修における園長のリーダーシップを検討した。分析の結果、上田は園長がとる行動について、研修の理解を高める要因である、「学びの集団と協働的な文化を構築」する要素が最も有効であるとした。上田は質の高い保育を築くためには、「話し合い」が重要だと強調している。これは先述したリーダーが行うカウンセリングの必要性にも当てはまる。また上田（2015）はSiraj-Blatchford & Mann（2007）の項目を参考に、園長に対し質問紙調査を行い、保育の質の向上のために園長がどのようなリーダーシップの役割を重要視しているかを調査した。園長自身が特に重要視している役割は「明確な方針を示すことと職員間の理解の共有を図ること」であったが、自由記述では「研修による自己研鑽」が多くみられた。研修の質の向上をはかるためにも、伊藤（2002）が指摘するように、園長に対しての園長研修のさらなる質の向上をはかることが課題としている。

高橋（2006）は、三隅の「集団が望ましい結果をもたらすように成員に働きかけ、実際に影響を及ぼす特定の成員行動及び行動様式である」と定義したリーダーシップを幼稚園・保育所の園長にあてはめている。高橋は「幼稚園・保育所が、社会の要請に応じてその目的を果たす

ために、全ての保育に携わるスタッフに強力に目標達成と集団維持(人間関係調整行動)の両輪に配慮しながら統督し、実際にリーダーとしての役割を果たす」ことが期待されている、と述べた。高橋は、幼稚園・保育所の園長のリーダーシップタイプを「剛」と「柔」の2つで表した。つまり、剛の経営者は「概して能力にも優れたリーダーとしての気迫に溢れている。指導助言にも説得力があり、保護者の受けもいい」(pp71.)説明した。また、柔のタイプは「能力を持ちながら、それをあまり出そうとはせず、教職員への人あたりも柔らかく人の意見に耳を傾け、そのうえで自分の意見を述べられるので、教職員も安心して保育に参加できる雰囲気生まれる。しかし強い指導性を発揮しないため物足りなさを感じた時として経営能力まで疑われる心配がある」(pp71.)と説明した。したがって高橋は、幼稚園・保育所において「剛と柔のバランスのとれたリーダーシップが期待されている」(pp71.)と述べた。

2. 教師のリーダーシップ

逸見(2015)は教師に必要とされるリーダーシップにサーバント・リーダーシップをあげている。逸見は、児童生徒に対して教室内外の集団活動が、サーバント・リーダーシップを習得するモデル学習の機会となることを述べた。また、彼はサーバント・リーダーシップの性質は、児童生徒に対して、教養人としての学びを深めることやキャリア形成、シティズンシップ習得の基礎となると述べた。さらに彼は教育との関わりについて、生活指導において、サーバントリーダーとしての教師の関わりによって児童の内発的動機が高まり、結果として集団のパフォーマンスが高まる学びを得ることができる、としている。

Show & Newton(2014)は学校の校長がサーバント・リーダーシップ行動をとると教師に対して離職防止を促し、満足感を高める効果があると述べている。さらに離職防止については、看護師を対象に研究が数多くなされている。

3. 看護師の定着における研究

栗生田・西方・浦山・大久保・横田(2007)は、新人看護師に対して職場の定着や適応に関する質的研究をしている。新人看護師の離職問題の原因の一つとしてリアリティショックがある。栗生田らは、新人の職場認知を7カテゴリー抽出し、新人の適応には「乗り越え行動」と「乗り越えのパワー」で構成しそれぞれ抽出している。新人の乗り越えのプロセスには、「職場の雰囲気」や「人間関係」が大きく影響している(pp56.)。さらに、新人看護師が望む態度や姿勢では、職場で自分の居場所を見つけられるように働きかけることが重要であり、新人が望む指導方法と適応では、プラスの評価をはっきりと言葉に出してフィードバックすることが新人のモチベーションを高め、職場への適応を促進すると述べている。福田・花岡・喜多(2004)は新人看護師のリアリティショックの研究について潜在構造の分析を行っている。福

田らは、①患者・家族との複雑な関係・対応、②職場における協働の仕方とシステム、③未経験の機器やケア、④ナースコールや電話への対応、⑤生命監視装置等のある環境、⑥患者の死亡や急変の6つの潜在構造を明らかにした。また、福田は、看護の実習期間では経験することが難しいことから、臨床的なリアリティ認知を高める取り組みの必要性を示唆した。また谷口（2013）によると、新人看護師が直面するリアリティショックの要因について、十分な臨床実習が受けられていなかったことを指摘している。また谷口は、就職して新人看護師は12か月から24か月の時期は不安定であり、仕事を続けるかどうかのターニングポイントであると強調し、谷口はハイリスク患者へのケアも学べるシミュレーション教育を行うべきだと述べている。

看護領域での人材定着の研究は、保育領域と類似するところがあると考えられる。特に新人職員に対しては、リアリティショックを防止するためのサポートが必要となるであろう。

V. 保育士に対するリーダーシップについての実証研究

1. 仮説

前章までリーダーシップの研究や、保育士や福祉・教育現場に関する研究、看護領域の人材定着について述べてきた。ここで、保育士におけるリーダーとは誰なのか、考察していきたい。

これまでリーダーシップの研究は数多くされているが、保育士を対象にした研究は少ない。数ある中の保育士のリーダーシップの研究は、園長を対象にしたリーダーシップであり、インタビュー調査によるものが多く、定量的分析はほぼなされていなかった。しかしながら、保育士の現場の実態は、直接的に業務の指示を与えているのは上司である先輩保育士ではないかと考える。保育士のリーダーについて、ロッド（2009）は次のように述べている。保育という職務は「初任者であってもリーダーの地位につくことができるという意味において独創的なものである」（pp45.）とし、園の幹部だけがリーダーシップを求められていないと指摘している。上田（2014, 2015）が述べたように、園長は全体の円滑な組織運営を務めており、園長自身も「明確な方針を示すことと職員間の理解の共有を図ること」を重要視していた。したがって、園長のみがリーダーシップを取るだけでなく、主任及びクラスの責任者や、直接的な指導者にあたる先輩保育士（以下、上司）に対しても、リーダーシップを検討しなくてはならない。

そこで、石田（2013）のインタビュー調査から、勤続年数別に求められる指導や支援の違いに着目する。勤続年数1年目の保育士（以下、新人）・勤続年数2年目（以下、若手）の保育士と、勤続年数3年目以上の保育士では、職務に対する意欲や意識が異なっていた。全国保育士養成協議会（2009）の調査⁵⁾では、就職した保育士のうち2年目の時点で約25%が離職し

ている実態がある。このことを考慮すると、新人・若手保育士に対するリーダーシップと、勤続年数 3 年目以上の保育士に対するリーダーシップに分け、それぞれの保育士の特徴を検討する必要がある。

したがって今回、仮説を導くにあたり勤続年数別という要因が起因していることを考慮して検討したい。これは状況によってリーダー行動が変動するというコンテンジェンシー理論から導かれる。そのなかの 1 つに環境要因に着目したパス・ゴール理論に基づき、状況要因の下でのリーダー行動を検討することとする。まず新人・若手保育士に対するリーダー行動を検討する。新人・若手保育士はまず仕事の内容を覚え、現場に慣れることが求められる時期である。新人・若手保育士には上司が率先した明確な指示を与えることが必要とされるであろう。このことから、上司の指示的行動がモチベーションを高めることになると考える。また、新人・若手は不安を感じる人が多い時期でもあり、サポートや支援は重要である。上司は彼らを職場環境になれるための働きかけを行うべきである。よって、上司の支持的行動はモチベーションと職務満足感を高めることにつながるであろう。したがって、筆者はパス・ゴール理論に基づいて次のような仮説を立てた。

仮説 1 新人・若手保育士において、上司の指示的行動はモチベーションを高めるであろう。また上司の支持的行動は、モチベーションと職務満足感を共に高めるであろう。

次に、勤続年数 3 年目以上の保育士における上司のリーダー行動を検討する。3 年目以上の保育士は、仕事に慣れ進んで仕事を引き受けることができるようになり、仕事に誇りや有能感が高まる時期であると考えられる。彼らに対して、上司は直接的な指示のみ与えるのではなく、上司は期待と信用を持って仕事を任せることが必要となるであろう。このことから上司の指示的行動のみではモチベーションに影響を与えないと予測する。また同時に 3 年目以上の保育士は後輩指導と仕事の責任が発生する時期でもある。彼らは上司による内面的サポートも必要となることも考えられる。これは上司が支持的行動をとることを示すことが重要である。また支持的行動をとることで 3 年目以上の保育士は、職場に対し一体感を得ることができ職務満足感を高めることになると考える。したがって仮説 1 同様、勤続年数に着目しパス・ゴール理論に基づいて次のような仮説を立てた。

仮説 2 勤続年数 3 年目以上の保育士において、上司の指示的行動はモチベーションに影響を与えないであろう。また上司の支持的行動は、モチベーションと職務満足感を共に高めるであろう。

仮説 1, 2 ではパス・ゴール理論に基づいたが、先行研究では園長のリーダーシップにおいて、PM 型リーダーシップが最適であるとしている。PM 理論に基づく PM 型リーダーシップがあらゆる職務において、有効であると検証されてきた。ここで 3 年目以上におかれる立場を考慮して、PM 理論が検討できるかを考えたい。3 年目以上の保育士は責任者の地位につ

く者もあり、主任や園長からの指示を直接的に受ける場合がある。上司は直接的に職務遂行のための指示を与え、相談役として彼らを支援することが望まれる。このことによって3年目以上を指導する上司は、園長と同じようにPM型リーダーシップを求められる時期であると考えられる。よって先行研究とPM理論に基づき次のような仮説を導いた。

仮説3 勤続年数3年目以上の保育士において、上司のPM型リーダーシップは、保育士のモチベーションと職務満足感を共に高めるであろう。

これらの仮説から、新人・若手保育士は不安を感じる人が多い時期でもあり、職場に馴染ませるような働きかけをしていくことが必要である。3年目以上の保育士は、責任が付き積極的に仕事を担う立場にある。上司は相談役として、彼らの立場に立ち共に仕事をする姿勢を示すことが重要になってくるであろう。新人・若手や3年目以上の保育士を指導する立場において、共通して上司は彼らの立場を理解し組織一体となったリーダー行動が必要になると考える。和泉（2009, 2010）が指摘したように、福祉の職場ではマインド面をケアするようなカウンセリングの重要性を述べている。保育士にとって奉仕的な立場に立つことが、保育士の職務で欠かせない姿勢でもあろう。これは保育士に対して、上司がサーバント・リーダーシップの献身的な姿勢と、働く者の立場の下に立ち、部下の感情や気持ちを理解する姿勢が求められているのではないだろうか。よって上司のサーバント・リーダーシップは勤続年数を問わず有効であると考え、以下の仮説を導いた。

仮説4 上司のサーバント・リーダーシップは、勤続年数を問わず保育士のモチベーションと職務満足感を高めるであろう。

次に保育士のモチベーションと職務満足感を高めるための要因を、様々な観点から検討したい。保育園の環境や仕事特性を考慮し、リーダー行動に加え、その他の要因がどのような影響を与えているのか分析を行う。

その他リーダーシップ研究以外にも職務定着における研究が挙げられていた。リーダーシップ行動とともにモチベーションや職務満足感を高める要因を探ることとする。リーダー・メンバー交換関係からも、上司と部下の信頼構築の重要性と離職防止効果を提示している。人間関係を良好にするために上司と部下は信頼の構築を成すことが重要である。また仕事に対して、保育士はやりがいや誇りを持つ者が多い傾向がある。仕事を積極的に遂行し業務に関わることも必要としている要因も考えられる。House & Michell（1974）は参加要因や自律性についてモチベーションに影響を与えていることを示唆した。また仕事の自信や有能感がある保育士が動機づけられているのか、保育士の有能感についての要因も含めている。よって分析では、「上司の信頼」、「保育士の有意味感・意義」、「自律性」、「参加の程度」についての要因がモチベーション、さらに職務満足感に影響を与えているか検討する。

さらに保育士人材育成を行うことで、質の高い保育園づくりについて視野を広げたい。上田

(2014, 2015) が使用した Siraj-Blatchford & Mann (2007) の「質の高い園で見られるリーダーシップの 10 の要素」は、保育園園長が行っている取り組みや指導の項目が挙げられており、保育士を育成するためにも重要視したものである。この項目について保育士に対してどのように認知がされているのか、モチベーションや職務満足感を高める要素になっているのか検討する。この項目は副園長に対してヒアリングを行い、合致した点や相違がある点について考察する。

2. 方法

手続き及び調査対象者

京都市内の認可保育所 9 園に勤務する常勤保育士と非常勤保育士 184 名と、その他の保育士 1 名、計 185 名を対象にし、質問紙調査を行った。無記名で回答を求めた。184 名は筆者が各園に直接赴き、園長に確認意思をとり協力を得た。その場で園長に質問紙を手渡し、配布を依頼した。後日園長または責任者が取りまとめて回収を行い、筆者がそれを受け取った。その他の保育士 1 名には、その場で質問紙に回答してもらい、回収を行った。その後、その他保育士 1 名には職務についてのヒアリングを行っている。調査期間は 2015 年 10 月 22 日から 11 月 6 日に実施した。

分析対象は回答が得られた 165 名 (回収率 89.1%) のうち、勤続年数が不明 3 名、回答に不備があった 2 名の計 5 名を除き、160 名とした。内訳は男性 10 名、女性 150 名、平均年齢 35.38 歳、平均勤続年数は 8.68 年である。

変数及び尺度

測定した変数は以下のようなものである。

リーダーシップ行動の尺度

P 行動 (指示的行動)・M 行動 (支持的行動)

(財団法人心理学研究所所定の PM 式リーダーシップ尺度項目 (P 行動, M 行動それぞれ 10 項目) を使用した。今回この尺度を用いて PM 理論の P 行動を指示的行動, M 行動支持的行動の尺度としても測定している。回答者に対して、直属の上司の P 行動と M 行動についての評価を求めた。質問文では、問題の冒頭に「以下の項目では『上司』という言葉が出てきますが、この『上司』は、仕事のことであなたを直接指導したり、命令したりする人のことです。例えば保育園でクラスの責任者・主任にあたる方を指しています。主任の方は園長など組織の責任者にあてはまります」と説明を施している。5 段階のリカート法で回答を求め平均をとった。得点が高いほど上司の行動が多くみられる。

サーバント・リーダーシップ

Ehrhart (2004) が作成したサーバント・リーダーシップを測定する 14 項目から項目間の

相関が高かった 1 項目を除外して、大嶋・福場・小口（2014）が日本語に訳した尺度を使用した。大嶋らが邦訳上に問題があると判断した 4 項目を除外した 9 項目中、筆者が保育士に適する 8 項目の尺度を使用した。PM 式リーダーシップ尺度項目同様、設問のはじめに文中に出てくる上司に対し説明を補っている。また、一部理解をしやすいように保育士という言葉にあてはめた項目を設定した。1「全くそう思わない」から 5「非常にそう思う」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。得点が大きいほど上司のサーバント・リーダーシップ行動は多くみられる。具体的な質問項目は以下に示す。

- (1) 上司は将来企画と目先の些細なことへの配慮とのバランスを上手くとっている。
- (2) 上司は約束したことは実行する。
- (3) 上司は重要な決定には、保育士の合意が得られるように努める。
- (4) 上司の意思決定には、あなた方の意見が反映されている。
- (5) あなた方が上司のために働くのではなく、上司と一緒に働いているように感じさせる。
- (6) 上司はあなた方に高い倫理基準を維持させる。
- (7) 上司はあなた方の個人的な成長を優先させる。
- (8) 上司は仕事以外の地域活動やボランティア活動に参加することを、あなた方に勧めている。

ワーク・モチベーション

田尾（1987）の尺度を使用した。計 7 項目の平均を得点とし、1「そう思わない」から 5「そう思う」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。得点が大きいほどワーク・モチベーションは大きい。

- (1) 私は今の仕事にとっても生きがいを感じる。
- (2) 我を忘れるほど仕事に熱中することがある。
- (3) 今の仕事が楽しくて、知らないうちに時間が過ぎていく。
- (4) 自分の仕事がつまらなく思えて仕方がないことがある。（逆転項目）
- (5) 私は心から仕事に喜びを感じる。
- (6) 私にとって、今の仕事は、あまり意味のないものである。（逆転項目）
- (7) 私はこの仕事をしていることに誇りをもっている。

職務満足感

Hackman & Oldham（1975）が JDS（Job Diagnostic Survey）のために発展させ、妥当化した三つの尺度を小久保（1992）が日本語に訳した 3 項目を参考に、筆者が説明を施した。3 項目のうち仕事への満足感に関して保育士の職業に対する満足感である「職業満足感」、勤務する保育園に対する満足感である「職場満足感」について検討するため、筆者が項目を追加し 5 項目を使用した。具体的な項目を以下に示す。1「まったく違う」から「まったくそのとおり」

までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。得点が大きいほど職務満足感は大きい。

- (1) 一般的にいて、私は保育士という職業にとても満足している。
- (2) 一般的にいて、私はこの保育園での仕事にとても満足している。
- (3) 私は保育士という職業を辞めることをしばしば考えることがある。(逆転項目)
- (4) 私は保育園での仕事を辞めることをしばしば考えることがある。(逆転項目)
- (5) 私はこの仕事の中で私の行う作業にだいたい満足している。

上司の信頼性

Podasakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) による管理者の信頼性を測定する 3 項目について、MacKenzie, Podasakoff & Rich (2001) が修正し、大嶋ら (2014) が全項目日本語に訳したものを使用した。1「全くそう思わない」から 5「非常にそう思う」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。得点が大きいほど上司への信頼性は大きい。

- (1) あなたは上司が誠実であると信じている。
- (2) 上司がいつもあなたを、公平に処遇しようとしていると確信している。
- (3) 上司はあなた方を欺いて利益を得ようとはしないだろう。

有能感

国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で継続して使用しているものである 1「そう思わない」から 5「そう思う」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほど有能感は大きい。

- (1) 仕事はよくできるほうだ。
- (2) 仕事上の問題はたいてい解決できる。

自律性

国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で継続して使用しているものである 1「そう思わない」から 5「そう思う」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほど自律性は大きい。

- (1) 仕事に自分の創意工夫が十分に活かされている。
- (2) 自分で見通しを立てながら仕事をしている。
- (3) 自分の立てたプランやスケジュール通りに仕事を進めることが認められている。
- (4) 仕事の手順や方法は自分の判断に任されている。

参加の程度

① 仕事目標を達成するための手段についての意思決定過程への参加 (以下、参加 (手段))

Siegel & Ruh (1973) で使用した尺度を小久保 (2002) が日本語に訳したものを使用した。1「まったく違う」から「まったくそのとおり」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほど参加の程度は大きい。

- (1) 私が仕事をどのように行うかについて、私は発言権あるいは影響力がない。
- (2) 私は自分の仕事のやり方を決めることができる。
- (3) 私の仕事集団の中で私が何を行うかについて、私には発言権あるいは影響力がない。

②仕事目標を決定する意思決定過程への参加 (以下、参加 (決定))

Steers (1976) が発展させ、尺度化したものを小久保 (2002) が日本語に訳したものを使用した。1「そう思わない」から5「そう思う」までの5段階のリカート法での回答を求めた。点が高いほど参加の程度は大きい。

- (1) 仕事目標を決定するとき、私の上司は私の意見と考えを求める。
- (2) 仕事目標の設定を、私自身がコントロールできる。

保育園、保育士に感じる有意味感・意義 (以下、有意味感・意義)

国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で使用したものを、筆者が職場と職務に関する項目を追加した。具体的内容は以下に示す。1「そう思わない」から5「そう思う」までの5段階のリカート法での回答を求めた。得点が高いほど保育園、保育士に感じる有意味感・意義の程度は大きい。

- (1) この保育園の行っていることは社会的に意義がある。
- (2) 私はこの保育園の行っていることの将来に夢を持っている。
- (3) 保育士という職業は社会的に意義がある。
- (4) 私は保育士という職業の将来に夢を持っている。

3. 結果

各平均の平均値、標準偏差、 α 係数と変数間の相関係数を Table 1. に示す。また、分析では、勤続年数別の比較を行うため、勤続年数1年目から3年目 (以下新人・若手) までと、勤続年数3年目以上に分析結果を示すこととする。

仮説1を検証するために、新人・若手に対して、P行動 (指示的行動) がモチベーションに関係があるか相関を見た (Table 2.)。結果、有意な相関はなかった。一方で、新人・若手に対してM行動 (支持的行動) がモチベーションと職務満足感に有意な正の相関が見られた。よって、仮説1は一部のみ支持された。

仮説2を検証するために、勤続年数3年目以上の保育士に対して、P行動 (指示的行動) とM行動 (支持的行動) がモチベーションおよび職務満足感に関係があるか相関をみた (Table 3.)。結果、有意な相関が見られた。よって仮説2は支持された。

仮説3を検証するために、まずP行動とM行動の得点をそれぞれのメディアンを基準に大小のグループに分割しリーダーシップタイプを4つに分けた。リーダーシップタイプはそれぞれ、P行動もM行動もどちらも大きい場合をPM型、P行動が大きくM行動が小さい場合

を P 型, P 行動が小さく, M 行動が大きい場合を M 型, P 行動も M 行動も小さい場合は pm 型とした。勤続年数 3 年以上の保育士に対して, とるべきリーダー行動の PM 型, P 型, M 型, pm 型の 4 組において, モチベーションと職務満足感の平均点に差があるかどうかを検証するため, 対応のない 1 要因の分散分析を行なった。独立変数はリーダーシップタイプ, 従属変数はモチベーションと職務満足感である。その結果, どちらも統計的に有意な主効果が認められた (モチベーションは $F(3,104) = 7.347, p < .001$, 職務満足感は $F(3,103) = 4.239, p < .01$)。Tukey の HSD 検定による多重比較の結果, モチベーションの平均点は, PM 型が P 型と pm 型よりも有意に高く, M 型が P 型と pm 型よりも有意に高いと判明した (Figure 3)。しかし, PM 型と M 型間と P 型と pm 型間では有意な差が認められなかった。したがって, 仮説 3 は一部支持されたと言える。

仮説 4 を検証するために, 保育士全体に対して, サーバント・リーダーシップと職務満足感・モチベーションの相関を見た (Table 1)。結果, サーバント・リーダーシップは, 職務満足感とモチベーションに対してそれぞれ有意な正の相関が認められた。よって仮説 4 は支持された。さらにサーバント・リーダーシップは, 職務満足感のなかでも, 保育園の職場に対する満足感に対して, 最も高い有意な正の相関を認めた。結果を Table 4. に示した。

勤続年数別リーダーシップ行動の重回帰分析

ここではさらにリーダーシップ行動がモチベーションと職務満足感に与える影響を検討するために, 勤続年数別の重回帰分析を行った。独立変数はリーダーシップ行動, 従属変数は保育士のモチベーションと職務満足感である (Table 5. Table 6.)。結果, Table 5. のモチベーションに与える影響について, サーバント・リーダーシップが勤続年数 3 年目以上と新人・若手に対する標準偏回帰係数 (β) が有意であった。しかし P 行動と M 行動について, 勤続年数別においても有意ではなかった。また Table 6. で示した職務満足感に与える影響では, 勤続年数 3 年目以上に対して, サーバント・リーダーシップのみ標準偏回帰係数 (β) は有意であった。新人・若手に対して, M 行動のみ標準偏回帰係数 (β) は有意であった。

また, 保育士全体のモチベーションと職務満足感に与える影響を検討するために重回帰分析を行った結果を示す (Table 7. Table 8.)。Table 7. より従属変数をモチベーションとした場合, M 行動の標準偏回帰係数 (β) は有意であり, サーバント・リーダーシップは有意傾向が見られた。Table 8. より従属変数を職務満足感とした場合, M 行動の標準偏回帰係数 (β) のみ有意であった。

Table 1. 各変数の平均，標準偏差， α 係数及び変数間の相関係数（保育士全体）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	M	SD	α 係数
1 モチベーション		.582***	.126	.408***	.370***	.419***	.242**	.201*	.528***	.318***	.366***	3.87	0.61	.85
2 職務満足感			.132	.359***	.413***	.461***	.093	.020	.348***	.195*	.135	3.37	0.73	.86
3 P行動				.456***	.520***	.395***	.139	.185*	.185*	-.075	.022	3.70	0.55	.86
4 M行動					.741***	.646***	.357***	.357***	.407***	.129	.186*	3.51	0.67	.85
5 サーバント						.758***	.229**	.321***	.402***	.024	.102	3.48	0.70	.85
6 上司の信頼							.129	.251**	.370***	.011	-.017	3.85	0.89	.85
7 参加（手段）								.545***	.154	.253**	.620***	3.14	0.86	.86
8 参加（決定）									.149	-.026	.365***	3.13	0.85	.86
9 有意味感・意義										.076	.212**	4.16	0.57	.86
10 有能感											.390***	2.78	0.83	.87
11 自律性												3.36	0.65	.86

N = 160 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 2. 各変数の平均，標準偏差，変数間の相関係数（新人・若手 勤続年数1～3年未満）

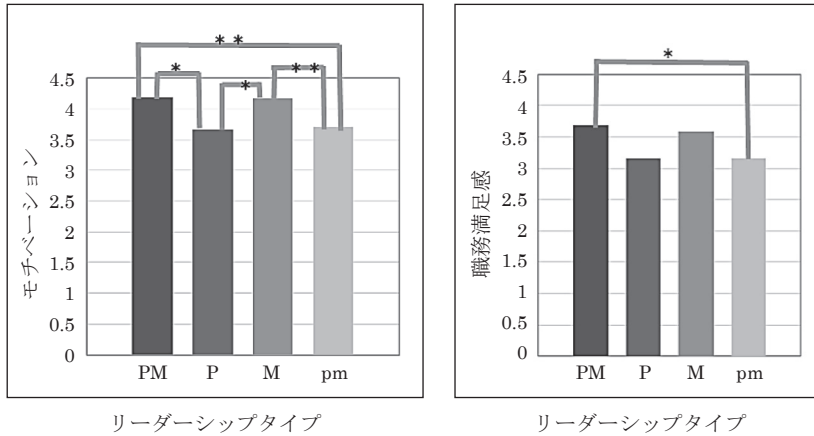
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	M	SD
1 モチベーション		.334*	.028	.456**	.320*	.281	.185	.245	.457**	.279	.274	3.60	0.58
2 職務満足感			.004	.326*	.282	.344*	.039	-.043	.137	.182	.033	3.21	0.66
3 P行動				.363*	.267	.086	.275	.218	.043	-.374*	.087	3.74	0.46
4 M行動					.615	.627***	.227	.324*	.405**	-.053	-.043	3.40	0.63
5 サーバント						.063	.090	.248	.272	-.264	-.098	3.48	0.66
6 上司の信頼							-.088	.171	.310*	-.256	-.268	3.75	0.89
7 参加（手段）								.567***	.076	-.001	.606***	2.82	0.92
8 参加（決定）									.066	-.138	.367*	2.84	1.00
9 有意味感・意義										.036	-.065	4.00	0.55
10 有能感											.420**	2.56	0.86
11 自律性												3.04	0.73

N = 42～45 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 3. 各変数の平均，標準偏差，変数間の相関係数（勤続年数3年目以上）

	1	2	3	4	5	7	9	10	11	12	13	M	SD
1 モチベーション		.673***	.179	.382***	.406***	.472***	.217*	.128	.543***	.299**	.358***	3.95	0.58
2 職務満足感			.178	.365***	.458***	.502***	.100	.032	.421***	.188*	.168	3.41	0.75
3 P行動				.494***	.593***	.501***	.112	.197*	.243*	.034	.020	3.68	0.57
4 M行動					.789***	.651***	.399***	.366***	.399***	.180	.270**	3.56	0.67
5 サーバント						.754***	.297**	.376***	.454***	.133	.209*	3.47	0.71
7 上司の信頼							.210*	.285**	.388***	.105	.081	3.87	0.90
9 参加（手段）								.508***	.162	.324***	.598***	3.28	0.82
10 参加（決定）									.163	-.024	.308***	3.24	0.76
11 有意味感・意義										.095	.318***	4.21	0.56
12 有能感											.331***	2.89	0.83
13 自律性												3.48	0.58

N = 111～115 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Figure 3. 3年目以上のモチベーションと職務満足感

Table 4. サーバント・リーダーシップと職務満足感の相関係数（保育士全体）

	1	2	3	4	5
1 サーバント		.413**	.370**	.345**	.505**
2 職務満足感			.582**	.928**	.931**
3 モチベーション				.490**	.557**
4 保育士の職業に対する満足感					.794**
5 保育園の職場に対する満足感					

* $p < .05$, ** $p < .01$

$N = 160$

Table 5. 独立変数：リーダーシップ行動，従属変数：モチベーションとした重回帰分析

独立変数	勤続年数 3 年目以上		新人若手（勤続年数 1～3 年）	
	β	t	β	t
サーバント	0.38*	2.34	0.61***	3.96***
P 行動	-0.09	-0.81	-0.14	-1.35
M 行動	0.13	0.88	-0.04	-0.29
R^2	0.20***		0.63***	
N	115		45	

従属変数：モチベーション

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 6. 独立変数：リーダーシップ行動，従属変数：職務満足感とした重回帰分析

独立変数	勤続年数 3 年目以上		新人若手（勤続年数 1～3 年）	
	β	t	β	t
サーバント	0.62***	3.92	0.11	0.58
P 行動	-0.15	-1.14	-0.14	-0.89
M 行動	-0.05	-0.35	0.40*	2.09
R^2	0.20***		0.14***	
N	115		45	

従属変数：職務満足感

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 7. 独立変数:リーダーシップ行動, 従属変数:モチベーションとした重回帰分析 (保育士全体)

保育士全体		
独立変数	β	t
サーバント	0.23 [†]	1.90
P 行動	-0.11	-1.23
M 行動	0.29 [*]	2.54
R^2	0.19 ^{***}	
N	160	

従属変数:モチベーション

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 8. 独立変数:リーダーシップ行動, 従属変数:職務満足感とした重回帰分析 (保育士全体)

保育士全体		
独立変数	β	t
サーバント	0.22	1.81
P 行動	-0.11	-1.12
M 行動	0.30 [*]	2.56
R^2	0.17 ^{***}	
N	160	

従属変数:職務満足感

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4. 考察

4.1 リーダーシップタイプの検討

1) 新人・若手保育士に対するリーダーシップ

新人若手に対して、モチベーションと職務満足感を高める上司の行動を検討する。まず筆者は、新人・若手の部下特性に着目し、パス・ゴール理論に基づいて仮説を立てた。新人・若手の特徴は、仕事の内容をまず覚えることが大切であり、先輩保育士が明確な指示を与えることが有効と考えた。しかしながら、指示的行動 (P 行動) がモチベーションを増加させる効果があると仮説を立てていたのに対し、支持的行動 (M 行動) が影響を与えていた。この結果は、保育士は新人においてもある程度知識を持って職務に徹しており、その集団・組織のメンバーとして馴染みたいという思いから支持的行動がより明確に表れているのではないかと。その点に関して、新人・若手のヒアリング調査では、「相談相手がいなかった」ことを不安であったことを語っていた。一方でチーム内での声掛けができていて「働きがい」を感じ、「楽しい」職場であるという声も聴くことができた。これは保育士が個人の仕事ではなく、チーム意識がある仕事であることを伺える結果である。さらに、Table6. の重回帰分析の結果から、上司の支持的行動は職務満足感を有意に高めていることが判明した。よって上司は、新人・若手保育士に対して明確な指示を与える「指示的行動」よりも、サポートや声掛けをすることで集団維持を助ける「支持的行動」をとることで求められているといえる。

2) 勤続年数3年以上のリーダーシップ

次に3年以上の保育士に対する上司のリーダーシップタイプについて、PM 理論の中で明らかにした。まずモチベーションを従属変数にしたとき、PM 型は pm 型と P 型より有意に高く、M 型は pm 型と P 型より有意に高い結果となった。また、職務満足感も PM 型と pm 型には有意に高かったが、その他のリーダーシップタイプには見られなかった。したがって、勤続年数3年以上の保育士に対して、職務満足感を高めるために一概に PM 型をとるべきだと判断することは難しい。しかし、モチベーションを高めるリーダーシップタイプは PM 型と

M 型であったことから、少なくとも M 型と PM 型が影響力をもつ要素であることが分かった。

ここで 3 年目以上の保育士の特徴を検討する。3 年目以上の保育士は有効回答数 115 人であり、そのなかで、主任・責任者など役職があるものは 30 人であった。つまり役職がある 30 人は園長から直接指導をうける場合を想定できる。30 人の結果のみ分析することは、母体が少なく検証結果には十分とは言い難い。しかしこの結果は、これまで園長に求められるリーダーシップは PM 型であると述べられていたものを参考にすると、PM 型のみではなく、M 型重視したリーダータイプにおいてもモチベーションを高められる傾向にあると考えられる。新人・若手が P 型よりも M 型をよりモチベーションと職務満足感を高めた結果を踏まえると、それを指導にあたる上司も M 型を重視する必要があるといえる。

3) 保育士全体に対するリーダーシップ

また仮説 4 の結果から、サーバント・リーダーシップが勤続年数を問わずモチベーションと職務満足感に対して正の相関がみられた。さらに保育士全体において、従属変数を職務満足感、独立変数をリーダー行動としたとき、サーバント・リーダーシップに有意な値は見られなかったが、従属変数をモチベーションとして重回帰分析した結果は、有意な傾向が見られた。勤続年数別でみた場合、新人若手においてモチベーションをあげるリーダー行動は、サーバント・リーダーシップが有意に高かった。したがって、保育士全体においてサーバント・リーダーシップはモチベーションを高める影響力があり、特に新人・若手に対しては効果があると考えられる。しかしながら、それがサーバント・リーダーシップだけでは職務満足感を高める要因とはいえず、その他の要因を考慮する必要も出てきた。

4.2 その他の要因の検討

リーダーシップタイプ以外にモチベーション・職務満足感を高める要因を検討するため、重回帰分析を行った。このとき、従属変数はモチベーションと職務満足感であり、独立変数は、サーバント・リーダーシップ、P (指示的行動)、M (支持的行動)、上司の信頼性、自律性、有意味感・意義、有能感である。従属変数をモチベーションとしたとき、上司の信頼、自律性、有意味感・意義、有能感の項目について有意な値を示していた。また従属変数を職務満足感としたとき、上司の信頼、有意味感・意義の項目について有意な値を示していた。各変数のうち、それぞれの従属変数に有意な値を示した変数は「上司の信頼」と「有意味感・意義」であった。これは両者の項目を向上させることが保育士には必要不可欠になると示唆した結果である。さらに有意味感・意義は保育士の個人的認知であるが、上司の信頼は、外部環境の要因に関連しているものである。つまり組織側が作用できる要因は「上司の信頼」を構築できる取り組みである。言い換えれば、上司の働きかけ次第で、彼らは動機づけられ、定着している可

能性が考えられる。上司の信頼を構築できる要因をさらに探索すべきであろう。組織側での保育園の取り組みとしては、上司が信頼を築けるような指導の仕方を学ぶなど、研修を取り入れることも検討されるべきであろう。ヒアリング調査では新人・若手保育士の意見で「指導者が認めてくれなかった」ことへの不満や不安要素を語っていた。これを考慮すると、上司は保育士の立場に立ち、個を認められるような指導を心掛けなくてはならない。

4.3 園内研修の充実と上司の姿勢

職業満足感と職務満足感について保育士の意識傾向を検討した。保育士という仕事を続けたいが職場を離れたと思っている人の割合も高かった。このことから、職場でいかに保育士をサポートするかが重要となってくるであろう。

そこで保育士の定着において、勤続年数別・雇用形態別において研修が重要となってくる。園内研修に重要要素と述べられていた「保育園の質を高めるリーダーシップ」について検討したところ、質問紙調査の自由記述からは「一部の職員の理解」にとどまっているという意見や、「研修などで学んだことを共有し活かしていきたい」という意見があった。この結果について、研修や保育園の取り組みそのものの認知が徹底されていないことや、一部のみの理解であり組織として目標を達成する、という意識に結びついていないのではないだろうか。組織全体の理解や情報共有をより行うことが必要である。矢藤（2015）は保育リーダーの研修の必要性を強調し、組織マネジメントが求められていると指摘する。

高橋（2012）は人材育成リーダーシップがますます期待されると指摘する。人材育成リーダーシップとは、指導する人物が部下を育てようという意識を高めることが重要であり、「自分と自分を取り巻く環境を客観的に見つめ、どんなリーダーシップが最適なのかを判断し選択する、また使うべきではないものは使わないと自己規制を働かせる」リーダー行動である。調査の結果においても、モチベーションと職務満足感を高めるリーダー行動について、PM理論のPM型とM型では明確な差はなく、またサーバント・リーダーシップにおいても正の影響を与えていた。指導する立場の人は、その部下の状況を把握し最適な指導をすることが望まれるであろう。また、高橋はキャリアアドバイザーの必要性を述べ、12の役割を提示している。高橋がここで重要視しているのは「キャリア自律概念」である。キャリアアドバイザーはキャリアカウンセラーよりも幅広い考え方であり、民間企業の組織に必要な役割であると考えられている。

このことは保育園という職場においても必要であると考えられる。キャリアアドバイザーとしての役割は、園長や主任がこの要素を取り入れることで、部下をサポートする重要な役割であろう。しかしながら保育園組織において、財政面から人員を雇うことに制限があり、全保育園に導入することは現段階で考え難い。そこで一手段として、研修の中で、部下に対するキャリア

アドバイザーの役割を認知させることを挙げる。保育士全員に「指導する」という概念だけでなく、「育てる」という意識を持たせることが必要であろう。園長または主任や責任者のみの研修ではなく、全職員が一丸となって取り組むべき事案ではないだろうか。

VI. 本稿のまとめ

1) 保育士を対象にした実証的研究

これまで保育士を対象にした研究には、離職要因の研究や人材養成の課題として様々な取り組みが検討されてきた。しかしながら、リーダーシップ理論を適用した先行研究は少ない。そのなかで大半がインタビュー調査であり、質的調査での分析であったが、筆者は質問紙調査を実施し統計データから分析を行っている。

2) 保育士におけるリーダーシップ理論の適用とその解釈

今回、新人・若手保育士と3年目以上の保育士の勤続年数別によるリーダーシップを検討している。これまで園長がとるべき行動について焦点があてられることが多かったが、筆者は直接の指導者を直属の上司にあたる先輩保育士や責任者、主任であることを想定して仮説を立てている。保育士の職務特性を理解することによって、新たな研究の方向性と見解の余地を生んでいる。

3) 保育士人材確保のための一提言

保育士の定着のため、上司と部下の良好な人間関係の構築をすべく、上司の行動と姿勢を述べている。今後保育園や行政が取り組むべきこととして、保育士一人ひとりに「育てる」ことを意識させた研修を導入すべきであると考え。保育士の専門性を高める研修や、主任や責任者の一部のみ対象とした研修は存在する。しかしながらそれを共有できていないという現状もある⁶⁾。一部のみの理解ではなく、保育士全体の意識の理解を高めていく組織づくりが必要である。

今回の調査では、勤続年数1年目から3年目未満の新人・若手保育士と、勤続年数3年目以上の中堅以上に値する保育士に対して調査を行った。新人・若手の人数45名で全体の割合の28%であり調査人数に課題が残っている。なおこの点は、2年目保育士のインタビュー調査で配慮した。新人・若手に着目したリーダーシップ行動をさらに研究するためには、より多くの調査結果のもとで分析を試みていきたい。またリーダーシップ行動について、保育士の職務特性を踏まえその他の要因についての影響を今後みていく必要がある。保育士の人材不足の改善を目指し、充実した保育の運営に貢献できるものになると考える。

謝辞

本稿は筆者の修士論文をもとに加筆・修正したものである。執筆にあたり立命館大学教授小久保みどり先生には指導教官として終始ご指導・ご助言を戴いた。ここに深謝の意を表する。また多忙の中調査に協力いただいた施設関係者の皆様に心より御礼申し上げる。本論文の一部は産業・組織心理学会第35回全国大会（2019年8月31日）において発表した。

<注>

- 1) 行政上管轄の異なる幼稚園（文部科学省）と保育園（厚生労働省）を統一し、質の高い幼児教育と保育を提供する制度を目指した。
- 2) 厚生労働省統計情報部 平成26年賃金構造基本統計調査
- 3) 厚生労働省委託事業 潜在保育士ガイドブック平成23年4月調査
- 4) 訳中の1つの例として A personal or domestic attendant; one whose duty is to wait upon his master or mistress, or do certain work in his or her household, Oxford English Dictionary (OED) オンデマンドデータベース
- 5) 全国保育士養成協議会専門委員会編著（2009）指定保育士養成施設卒業生の卒後の動向および業務の実態に関する調査 全国保育士養成協議会
- 6) 筆者が今回実施した質問紙調査の自由回答より一部抜粋。

<引用文献>

- House, R.J. (1971) A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J., & Dessler, G. (1974) The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Contingency approach to leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press. 29-62.
- House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974) Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Shaw, J. & Newton, J. (2014) Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal. *Academic journal article Education*, 135, 1, 101.
- Siraj-Blatchford, I. & Manni, L. (2007) Effective Leadership in the Early Years Sector. The ELEYS study *Institute of Education*, University London
- 粟生田友子, 西方真弓, 浦山留美, 大久保明子, 横田陽子 (2008) 新卒看護師の職業認知と適応に関する質的研究 看護研究交流センター年報, 19, 51-59.
- 石田瑞葉 (2013) 保育園における若手従業員に対する動機づけと上役のリーダーシップ 立命館大学経営学部卒業研究論文
- 伊藤良高 (2002) 保育士経営の基本問題 北樹出版
- 逸見敏郎 (2015) 教師のリーダーシップと生活指導—サーバントリーダーシップをめぐって— 立教大学教職課程教職研究, 25, 1-10.
- 和泉光保 (2009) リーダーシップ理論の発展と福祉職場への活用 (その1) 近畿医療福祉大学紀要,

- 10, 1, 33-43.
- 和泉光保 (2010) リーダーシップ理論の発展と福祉職場への活用 (その 2) 近畿医療福祉大学紀要, 11, 1, 137-150.
- 上田淑子 (2014) 園内研修と園長のリーダーシップ, 甲南女子大学研究紀要, 人間科学編, 50, 7-13.
- 上田淑子 (2015) 保育所・幼稚園の園長が保育の質の向上のために重要視しているリーダーシップ役割 甲南女子大学研究紀要, 51, 29-37.
- 遠藤知里・竹石聖子・鈴木久美子・加藤光良 (2012) 新卒保育者の早期離職問題に関する研究Ⅱ: 新卒後 5 年目までの保育者の「辞めたい理由」に注目して 常葉学園短期大学紀要, 43, 155-166.
- 呉世雄 (2013) 介護施設における組織管理要因が職員の職務満足およびサービスの自己評価に及ぼす影響 社会福祉学, 53, 4, 109-122.
- 大嶋玲未・福場美貴・小口隆司 (2014) 組織管理者が若年従業員の組織市民行動に及ぼす影響: 奉仕型リーダーシップの促進的効果と信頼性の媒介効果 産業・組織心理学研究, 28, 1, 3-13.
- 岡田耕一郎, 岡田浩子 (1999) 競争時代の介護サービス論第 15 回リーダーシップ (2) —リーダーのあり方— ふれあいケア, 5, 7, 24-27.
- 加藤光良・鈴木久美子 (2011) 新卒保育者の早期離職問題に関する研究 1 ~ 幼稚園・保育所施設を対象とした調査から ~ 常葉学園短期大学紀要, 42, 79-94.
- 金井壽宏 (1991) 変革型ミドルの探求 白桃書房
- 釘原直樹・三隅二不二 (1984) 緊急恐怖状況下の迷路脱出に及ぼすリーダーシップ条件効果に関する実験的研究 I 日本心理学会, 55, 4, 214-220.
- 黒田兼一・守屋貴司・今村寛治 (2009) 人間らしい「働き方」・「働かせ方」 ミネルヴァ書房
- 小久保みどり (1992) 環境不確実性と意思決定過程への参加が組織の従業員の職務満足感に及ぼす効果, 32, 2, 183-195
- 小久保みどり (2002) 環境不確実性が大きい状況におけるリーダーシップ 経営行動科学, 16, 2, 105-115.
- 小林未希 (2015) ルボ保育崩壊 岩波書籍
- 佐伯知子 (2015) 保育士および保育士養成をめぐる現状と課題 京都大学生涯教育フィールド研究, 3, 14, 55 - 61.
- ジェームズ・M・クーゼス, バリー・ボスナー (訳) 坂下貢 (1995) 信頼のリーダーシップ 生産性出版
- 田尾雅夫 (1987) 仕事の革新 白桃書房
- 高橋俊介 (2012) 人が育つ会社をつくる 日本経済新聞出版社
- 高橋哲郎 (2006) 時代のニーズに対応した新しい幼稚園づくりと園長のリーダーシップ 精華女子短期大学研究紀要, 32, 66-72.
- 谷口初美 (2013) 新人看護師が直面するリアリティショック 週刊医学会新聞, 3040, 8月26日
- 福田敦子・花岡澄代・喜多淳子・津田紀子・村田恵・矢田眞美子・中村美優・鶴田早醒・松浦正子・伊藤佳代子・古城門靖子 (2004) 病院に就職した新卒看護師のリアリティショック—潜在構造の分析を通して— 神戸大学医学部保健学科紀要, 20, 35-45.
- 古澤幸江 (2015) 看護師のリーダーシップと情動知能に関する研究の動向 金城学院大学大学院人間生活学研究科論集, 15, 11-17.
- 松尾信子 (2011) 幼稚園教諭および保育士の人材開発: ヒューマンリソース・マネジメントの資格からのアプローチ, 秋草学園短期大学紀要, 28, 164-177.
- 三浦和夫 (2014) 通所介護職員における職場特性に関する研究 社会福祉学, 55, 1, 89-99.
- 三隅二不二 (1984) リーダーシップ行動の科学 改訂版 有斐閣
- 三隅二不二 (1988) 組織の行動科学 福村出版
- 三隅二不二・関文恭 (1968) PM 式監督条件効果の動機論的分析—達成動機との関連において— 教育・社会心理学研究, 8, 25-33.

- 無藤隆（2015）保育の質の向上と選択の拡大へ、ミネルヴァ書房，発達，142，2-9.
- 森上史朗監修 大豆生田啓友・三谷大紀編集（2015）最新保育資料集 ミネルヴァ書房
- 森本美佐・林悠子・東村知子（2013）新人保育士の早期離職に関する実態調査 奈良文化女子短期大学紀要，44，101-109.
- 矢藤誠慈郎（2012）保育者の力を引き出す園長のリーダーシップ 園のリーダーが大事にしたい4つの行動インタビュー ベネッセ教育研究所，2-3.
- 矢藤誠慈郎（2015）保育リーダーの研修による保育の質の向上へ ミネルヴァ書房，発達，142，50-56.
- 山本寛（2009）人材定着のマネジメント 中央経済社
- ロバート・K・グリーンリーフ，ラリー・C・スピアーズ，金井壽宏監修 金井真弓訳（2008）サーバントリーダーシップ 英治出版
- 渡辺桜（2001）園内での保育実践力向上のための基礎的研究 愛知教育大学幼児教育研究，10，33-40.
- 全国保育士養成協議会専門委員会編著（2009）指定保育士養成施設卒業生の卒後の動向および業務の実態に関する調査 全国保育士養成協議会

参考資料等

- 厚生労働省委託事業 潜在保育士ガイドブック平成23年4月調査
http://www.mhlw.go.jp/bunya/kodomo/pdf/h120423_g.pdf
（最終閲覧日 令和3年4月1日）
- 厚生労働省「平成25年若年者雇用実態調査の概況 これまでの就業状況」
http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/4-21c-jyakunenkyou-h25_07.pdf
（最終閲覧日 令和3年4月1日）
- 厚生労働省「新規大学卒業者の事業所規模別・産業別における離職状況」平成27年10月資料
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/dl/24-17.pdf>
（最終閲覧日 令和3年4月1日）
- 厚生労働省統計情報部 平成25年社会福祉施設等調査 第一回保育士等確保対策検討会資料4，「保育士等における現状」平成27年11月9日資料
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11901000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Soumuka/4.pdf>
（最終閲覧日 令和3年4月1日）
- 厚生労働省統計情報部 平成26年賃金構造基本統計調査
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2014/index.html>，
（最終閲覧日 令和3年4月1日）
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 社会福祉施設等調査報告平成27年度，厚生労働省 HP
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/14/dl/kekka-kihonyou01.pdf>，
（最終閲覧日 令和3年4月1日）
- 厚生労働省 「保育士確保プランの概要」平成27年1月14日報告
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000070943.html>
（最終閲覧日 令和3年4月10日）
- 厚生労働省 保育士等確保対策検討会「保育士等に関する関係資料」参考資料 平成27年12月4日報告
https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11901000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Soumuka/s.1_3.pdf
（最終閲覧日 令和3年4月7日）
- 厚生労働省「保育士確保集中取組キャンペーン」平成29年1月17日公表内容
<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11907000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Hoikuka/0000148854.pdf>

(最終閲覧日 令和 3 年 4 月 7 日)

厚生労働省「保育士確保集中取組キャンペーン」平成 31 年 1 月 22 日公表内容

<https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000470882.pdf>

(最終閲覧日 令和 3 年 4 月 7 日)

厚生労働省「子育て安心プラン」平成 29 年 6 月 22 日公表

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/syakaihosyou_kaikaku/dai7/shiryou7.pdf

(最終閲覧日 令和 3 年 4 月 7 日)

厚生労働省「令和元年 10 月時点の保育所等の待機児童数の状況について」令和 2 年 9 月 4 日公表

<https://www.mhlw.go.jp/content/11922000/000661459.pdf>

(最終閲覧日 令和 3 年 4 月 7 日)

内閣府「子ども子育て支援新制度」,

<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/>

(最終閲覧日 令和 3 年 3 月 30 日)

Study of the Leadership Behaviors for Retaining Nursery Teachers and Child Care Staffs. –Focusing on Years of Service–

Nishida, Mizuha *

Abstract

Recently, the shortage of nursery teachers has become a problem in Japan. The government is taking measures to secure human resources, but the problem is the early turnover of nursery teachers. Therefore, this research examines efforts to secure and retain them. The purpose of this paper is to examine the leadership of their immediate supervisor who prevent nursery teachers from leaving their jobs and improve their motivation and job satisfaction. In particular, this paper is focused on the leadership behaviors which is determined by comparing the lengths of service.

Results of the investigation, regardless of years of service, servant leadership is a factor to improve the motivation of the nursery teachers. In the future, this research will need to consider not only leadership behaviors but other factors as well.

Keywords:

Job satisfaction, motivation, servant leadership, PM theory, prevention method at nursery

* Graduate School of Business Administration, Doctoral Program in Business Management, Ritsumeikan University

