

JILPT 資料シリーズ

No.305 2026 年 7 月

# 保育教諭の処遇改善事業と人材確保

## 一政令指定都市の認定こども園の事例分析



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

# 保育教諭の処遇改善事業と人材確保

## —政令指定都市の認定こども園の事例分析

## ま え が き

日本では、少子高齢化が進行する中で、働く女性が増加している。それに伴い、保育サービスの需要増加がもたらされた。政府は、保育所の増設や保育士の増員を図る等の待機児童対策に取り組む中で、2015年に「子ども・子育て支援新制度」を構築した。この新しい制度の導入により設置可能となったのが、本報告書が取り上げる認定こども園である。その数は徐々に増えており、待機児童問題の解消にも貢献してきた。

また、上記の取組と並行して、政府は2013年から保育士や幼稚園教諭、保育教諭を対象に、処遇改善事業を実施してきた。処遇改善事業には、保育士や幼稚園教諭、保育教諭等の賃金水準を引き上げるとともに、組織内のキャリアアップを促すことで、人材の定着を図るという狙いがある。しかし、処遇改善事業を継続的に実施しているにもかかわらず、こどもを教育・保育する施設は人手不足という課題に直面している。

そこで、本研究では、処遇改善事業の実態を明らかにするために、ある政令指定都市の認定こども園9園とその園に勤務する保育教諭25人を対象に、インタビュー調査を実施した。

本報告書が、こどもを教育・保育する施設や施設に勤務する職員、ならびに政労使当事者の方々の参考になれば幸いである。

2026年7月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 藤 村 博 之

# 執筆担当者（執筆順）

| 氏 名           | 所 属                | 担 当                                      |
|---------------|--------------------|------------------------------------------|
| まえうら<br>前浦 穂高 | 労働政策研究・研修機構 副主任研究員 | 第Ⅰ部、第Ⅱ部<br>第1～2章、第<br>5～6章、第8<br>～9章、第Ⅲ部 |
| おび<br>小尾 晴美   | 中央大学経済学部 助教        | 第Ⅱ部第3～<br>4章、第7章                         |

注．上記の所属は執筆当時（2025 年度）のものである。

## 目 次

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 第Ⅰ部 はじめに                                | 1  |
| 第1章 問題意識                                | 1  |
| 第2章 先行研究                                | 4  |
| 第3章 調査概要                                | 6  |
| 第4章 各章の要約                               | 9  |
| 第1節 公立こども園Aの事例                          | 9  |
| 第2節 公立こども園Bの事例                          | 9  |
| 第3節 公立こども園Cの事例                          | 10 |
| 第4節 公立こども園Dの事例                          | 12 |
| 第5節 私立こども園Aの事例                          | 13 |
| 第6節 私立こども園Bの事例                          | 14 |
| 第7節 私立こども園Cの事例                          | 15 |
| 第8節 私立こども園Dの事例                          | 15 |
| 第9節 私立こども園Eの事例                          | 17 |
| 第Ⅱ部 事例分析                                | 18 |
| 第1章 複数のシフト編成と保育教諭の業務負担—公立こども園Aの事例       | 18 |
| 第1節 公立こども園Aの概要                          | 18 |
| 第2節 保育教諭の働き方                            | 21 |
| 第3節 満足度の変化                              | 23 |
| 第4節 保育教諭の処遇改善                           | 26 |
| 第5節 人材確保                                | 27 |
| 第6節 行政への要望                              | 29 |
| 第7節 小括                                  | 30 |
| 第2章 サービスの多様化と保育教諭のワークライフバランス—公立こども園Bの事例 | 32 |
| 第1節 公立こども園Bの概要                          | 32 |
| 第2節 保育教諭の働き方                            | 35 |
| 第3節 満足度の変化                              | 37 |
| 第4節 人材確保                                | 38 |
| 第5節 行政への要望                              | 40 |
| 第6節 小括                                  | 41 |

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 第3章 元公立幼稚園における労働条件の変化—公立こども園Cの事例           | 43  |
| 第1節 公立こども園Cの概要                             | 43  |
| 第2節 認定こども園への移行と業務の変化                       | 45  |
| 第3節 人材確保と保育教諭の就業継続に関する状況                   | 48  |
| 第4節 処遇改善の内容に関する要望                          | 50  |
| 第5節 小括                                     | 57  |
| 第4章 保育教諭のワーク・ライフ・バランスの実態と「業務改革」—公立こども園Dの事例 | 59  |
| 第1節 公立こども園Dの概要                             | 59  |
| 第2節 公立園Dにおける「業務改革」の取り組み                    | 62  |
| 第3節 人材確保と保育教諭の就業継続に関する状況                   | 66  |
| 第4節 処遇改善の内容に関する要望                          | 69  |
| 第5節 小括                                     | 71  |
| 第5章 業務負担軽減と人材確保の必要性—私立こども園Aの事例             | 73  |
| 第1節 私立こども園Aの概要                             | 73  |
| 第2節 保育教諭の働き方と満足度の変化                        | 75  |
| 第3節 賃金制度                                   | 78  |
| 第4節 処遇改善事業について                             | 80  |
| 第5節 人材確保                                   | 82  |
| 第6節 行政への要望                                 | 84  |
| 第7節 小括                                     | 84  |
| 第6章 年功序列を重視するこども園における処遇改善事業—私立こども園Bの事例     | 86  |
| 第1節 私立こども園Bの概要                             | 86  |
| 第2節 保育教諭の働き方                               | 88  |
| 第3節 満足度の変化                                 | 90  |
| 第4節 教職員の処遇                                 | 92  |
| 第5節 人材確保                                   | 95  |
| 第6節 行政への要望                                 | 97  |
| 第7節 小括                                     | 99  |
| 第7章 こども園における処遇改善の効果と課題—私立こども園Cの事例          | 100 |
| 第1節 私立こども園Cの概要                             | 100 |
| 第2節 人材確保と保育教諭の就業継続に関する状況                   | 105 |
| 第3節 私立園Cにおける保育教諭の処遇                        | 108 |
| 第4節 保育教諭の満足度と処遇改善の内容に関する要望                 | 110 |
| 第5節 小括                                     | 115 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 第8章 仕事と家庭の両立と処遇改善事業—私立子ども園Dの事例 | 116 |
| 第1節 私立子ども園Dの概要                 | 116 |
| 第2節 働き方と満足度の推移                 | 119 |
| 第3節 保育教諭の賃金制度                  | 122 |
| 第4節 処遇改善事業                     | 123 |
| 第5節 人材確保                       | 124 |
| 第6節 行政への要望                     | 127 |
| 第7節 小括                         | 129 |
| 第9章 業務効率化の取り組みと人材確保—私立こども園Eの事例 | 131 |
| 第1節 私立こども園Eの概要                 | 131 |
| 第2節 働き方と満足度の推移                 | 132 |
| 第3節 保育教諭の処遇について                | 135 |
| 第4節 人材確保                       | 137 |
| 第5節 行政への要望                     | 139 |
| 第6節 業務の効率化への取り組み               | 140 |
| 第7節 小括                         | 141 |
| 第Ⅲ部 まとめ                        | 142 |
| 第1章 主な事実発見                     | 142 |
| 第2章 含意                         | 146 |
| 第3章 課題                         | 151 |
| 参考文献                           | 152 |

# 第Ⅰ部 はじめに

## 第1章 問題意識

本章の目的は、ある政令指定都市（以下、X市）の幼保連携型認定こども園を対象に、保育教諭を対象に実施されている処遇改善事業の実態を明らかにすることにある。

認定こども園は、2015年の「子ども・子育て支援新制度<sup>1</sup>」により導入されたもので、保育所機能と幼稚園機能を併せ持つ施設である。また、ここでいう、処遇改善事業の実態とは、①こども園では、処遇改善事業がどのように行われているのか（対象者の範囲、処遇改善原資の配分方法、支払い方法等<sup>2</sup>）、②保育教諭個人は、処遇改善事業をどのように受け止めているのか（処遇改善事業の認知、給与の満足度、離職意向等）、③①と②の結果として、こども園の人材確保の状況（採用と離職の状況）はどうなっているかを指す。

処遇改善事業を概観しよう（図表Ⅰ－１－１の赤枠の箇所）。保育士や幼稚園教諭を対象とする処遇改善事業は、2013年から行われてきた（前浦 2023）。具体的な事業には、①処遇改善加算Ⅰ、②処遇改善等加算Ⅱ、③保育士・幼稚園教諭等処遇改善臨時特例事業の3つがある（図表Ⅰ－１－１）。その主な目的は、保育士や幼稚園教諭、保育教諭等の処遇を引き上げつつ、人材の定着を図ることにあると考えられる。

処遇改善加算Ⅰ（以下、処遇改善Ⅰ）は、非常勤職員を含め、私立園の全ての職員を対象に実施することができる。この事業は、2013年度から実施されており、平均経験年数やキャリアパスの整備状況等に応じて給与の加算率が決まる。

処遇改善等加算Ⅱ（以下、処遇改善Ⅱ）は新たに副主任保育士や専門リーダー（月額4万円）や職務分野別リーダー（月額5万円）といった役職や役割を創設し、組織内のキャリアアップを通じて、職務や職責に応じて処遇改善を図ろうとするものである。当然のことながら、組織内でキャリアアップを図るには、一定の勤続が必要になる。処遇改善Ⅱも、処遇改善Ⅰと同様、私立園が対象になる。

保育士・幼稚園教諭等処遇改善臨時特例事業（以下、処遇改善Ⅲ）は、処遇改善Ⅰと同様、保育士や幼稚園教諭、保育教諭だけでなく、他の職種の職員を対象にしている。目的は、職員の処遇改善である。具体的には、保育士や幼稚園教諭、保育教諭等に対して、収入の3％程度（月額9千円）の賃上げの費用を補助するものである。この事業の対象は、園と私立園の教育・保育の現場で働く労働者（非常勤職員を含む）である。

---

<sup>1</sup> こども家庭庁 HP「子ども・子育て支援新制度 なるほど BOOK 平成 28 年 4 月改訂版」より。  
[https://warp.ndl.go.jp/web/20230404081329/www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/event/publicity/pdf/naruhodo\\_book\\_2804/a4\\_print.pdf](https://warp.ndl.go.jp/web/20230404081329/www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/event/publicity/pdf/naruhodo_book_2804/a4_print.pdf)（アクセス日は 2025 年 12 月 20 日）

<sup>2</sup> 支払い方法とは、手当や一時金で支払うか、基本給に組み込むかを示す。



図表 I - 1 - 1 処遇改善事業の一覧

| 職種         | 事業名                  | 対象                                                           | 目的                                             |
|------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 看護職員       | 看護職員等処遇改善事業補助金       | ・看護職員（看護師、准看護師、保健師、助産師）<br>・看護補助者、理学療法士・作業療法士等のコメディカル（事業所判断） | 処遇改善につながる取組を継続的に行うため。                          |
| 介護職員       | 介護職員処遇改善加算           | 介護職員のみ                                                       | 介護職員の安定的な処遇改善を図るため。                            |
|            | 介護職員等特定処遇改善加算        | ・経験・技能のある介護職員<br>・その他の介護職員<br>・その他の職種                        | 経験・技能のある介護職員について、他産業と遜色ない賃金水準を目指して重点的に処遇改善を図る。 |
|            | 介護職員処遇改善支援補助金        | ・介護職員<br>・その他の職員（事業所判断）                                      | 処遇改善につながる取組を継続的に行うため。                          |
| 保育士・幼稚園教諭等 | 処遇改善加算Ⅰ              | 全職員（非常勤職員を含む）                                                | 処遇改善の加算額を確実に職員の処遇改善につなげるため。                    |
|            | 処遇改善等加算Ⅱ             | 一定の経験のある保育士・幼稚園教諭・保育教諭等（非常勤職員を含む）                            | 一定の経験・技能を有する保育士や幼稚園教諭、保育教諭等の処遇改善を行うため。         |
|            | 保育士・幼稚園教諭等処遇改善臨時特例事業 | ・保育士、幼稚園教諭、保護教諭<br>・その他の職種の職員（非常勤職員を含む）                      | 処遇改善につながる取組を継続的に行うため。                          |

出所：前浦（2023）より。

こうした処遇改善事業により、保育士や幼稚園教諭、保育教諭等の処遇は改善されつつある。処遇改善事業が行われる前年（2012年）の保育士や幼稚園教諭の賃金水準を100とすると、2021年の賃金は12～14%程度増加している（前浦 2023）。

しかし、保育園<sup>3</sup>や幼稚園、認定こども園は人手不足という課題に直面している。図表 I - 1 - 2の有効求人倍率から見ていこう。有効求人倍率は、求職者に対する求人数の割合を示す。有効求人倍率の数値が高いほど、求人が多い（人手が足りていない）ことになる。有効求職者数職業計を平均値と見立てると、保育士と幼稚園教諭の有効求人倍率は平均値より高い。

<sup>3</sup> 本稿では、調査対象であるX市が「保育園」という名称を用いており、混乱を避けるために、Ⅱの事例分析においては、「保育所」という用語を用いず、「保育園」で統一している。

図表 I－1－2 有効求人倍率の推移(倍)

|       | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 職業計   | 1.35  | 1.45  | 1.45  | 1.08  | 1.03  | 1.16  | 1.19  | 1.14  |
| 保育士   | 2.47  | 2.82  | 2.99  | 2.72  | 2.50  | 2.42  | 2.67  | 2.95  |
| 幼稚園教員 | 1.66  | 2.11  | 2.30  | 2.46  | 2.42  | 2.22  | 2.49  | 2.71  |

出所：厚生労働省「職業安定業務統計」より。

注 1：上記の数値は、平成 23 年改訂「厚生労働省編職業分類」に基づく以下の職業分類の数値である。保育士は、「163 保育士」であり、幼稚園教諭は「191 幼稚園教員」である。

注 2：介護サービスの職業は、介護サービス職業従事者に名称が変更されたが、集計方法には変化はないため、時系列のデータを作成している。

図表 I－1－3 の充足率とは、求人数がどれだけ充足されたのかの割合を示したものである。充足率が低い状態は、それだけ求人が埋まっていないことを示す。図表 I－1－2 と同様、職業計を平均値とすると、保育士と幼稚園教諭の充足率は平均値より低い。つまり、保育士や幼稚園教諭の求人は埋まっていないことになる。

図表 I－1－3 充足率の推移(%)

|       | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 職業計   | 15.6  | 14.3  | 13.5  | 13.9  | 13.6  | 11.9  | 11.9  | 11.7  |
| 保育士   | 12.6  | 10.5  | 9.3   | 8.8   | 8.7   | 6.80  | 8.1   | 7.5   |
| 幼稚園教員 | 14.5  | 12.1  | 10.8  | 9.7   | 9.2   | 7.30  | 9.4   | 9.1   |

出所：図表 I－1－2 に同じ。

このように、保育士や幼稚園教諭、保育教諭等を対象に処遇改善事業を行ってはいるものの、人手不足の状況にある。なぜ、処遇改善事業を行っているにもかかわらず、保育士や幼稚園教諭、保育教諭が不足しているのでしょうか。その背景には、処遇改善事業の問題や課題があるのか、それとも別の要因によるものなのか。これが本報告書の問い（分析課題）になる。

## 第2章 先行研究

ここでは、先行研究において、保育士や幼稚園教諭、保育教諭を対象に、処遇改善事業がどのように論じられてきたのかを整理し、本報告書の位置づけを明確にする。

若林（2014a・2014b）は中核市や政令市、景山（2015）は岡山市を対象に、私立保育所で実施されている処遇改善事業を紹介している。これらを通じて、全国の自治体が、保育士や幼稚園教諭、保育教諭の処遇改善に積極的に取り組んでいることがわかる。小尾（2024）は、札幌市内の保育所を事例として、組織内キャリアアップを念頭に置いた処遇改善Ⅱの実態を明らかにするとともに、同園の組織内のキャリア形成や賃金制度の変更を要請するものとなった可能性を指摘している。前浦（2023）は、マクロデータを基に、処遇改善事業が実施されて以降、保育士や幼稚園教諭の賃金が上昇していることを確認している。また、ASAI & JIBIKI(2021)は、東京都の保育士実態調査を基に、保育士の処遇改善が労働力供給に及ぼす影響を検証している。その結果、①処遇改善実施の前後を比較すると、保育士の時給が7%上昇したこと、②処遇改善事業により、保育士の離職意向が5%減少したこと、③離職意向のある保育士の留保賃金は市場賃金を上回っていることが明らかになった。これらの研究から、全国的に保育士や幼稚園教諭の処遇改善が取り組まれており、一定の政策効果が見られるといえる。

ただし、若林（2014a・2014b）や景山（2015）は処遇改善事業の紹介に焦点が当てられている。小尾（2024）は処遇改善Ⅱの実態を明らかにしているものの、処遇改善ⅠとⅢの実態を明らかにしていない。また、ASAI & JIBIKI(2021)や前浦（2023）は、マクロデータの分析を通じて、処遇改善事業によって保育士や幼稚園教諭の賃金が上昇したことを示しているが、実際に、各園で処遇改善原資がどのように配分されているのかまでは明らかにできていない。

次に、人材の定着の先行研究を確認する。湯浅（2021）は、官庁統計を用いて、園と私立園の保育士、主任保育士の平均勤続年数を2013年、2017年、2019年で比較を行っている。これによると、2013年以降、園との勤続年数の差は縮小する傾向を見てとれる。しかし、それでも、既述の通り、子どもを保育・教育する施設は、人手不足という課題を抱えている（図表Ⅰ－1－2、Ⅰ－1－3）。何故、人材が定着しないのだろうか。その原因の1つに、処遇や労働条件の課題がある。

濱名（2017）は、保育士不足の背景に共通する要因として、保育士の待遇や雇用条件の問題が大きいことを指摘する<sup>45</sup>。土田他（2020）と小尾（2023）は、処遇改善事業を行っている

<sup>4</sup> こうした指摘は、山谷・藤井編（2021）や田中編（2023）により、エッセンシャルワーカーと呼ばれる職種に広くあてはまることが指摘されている。

<sup>5</sup> 他の職種に比べて、エッセンシャルワーカーの賃金や労働条件が劣るのは、日本に限られたことではない。ILO（2023）は、保育士や幼稚園教諭、保育教諭を含むエッセンシャルワーカーの賃金水準が低く、そのことが高い離職率や人手不足を悪化させ、サービスの提供を危うくすることを指摘する。こうした問題は日本に限らない。<https://webapps.ilo.org/digitalguides/en-gb/story/weso2023-key-workers#home>（アクセス日は、2025年12月25日）。

ものの、その水準は労働の対価として不十分であること<sup>6</sup>が、保育士不足の原因であると指摘する。庭野（2020）は保育士の離職防止策として、処遇改善と融通の利く勤務（柔軟な働き方）をあげる。前浦（2023）は、先行研究レビューを通じて、保育士や幼稚園教諭の離職の背景をまとめ、離職の原因として、賃金や労働条件が挙げられていることを指摘する。労働条件や労働環境への意識を見ると、保育者は、労働時間や業務負担、賃金に不満を感じている（桐原他 1994、垣内 2015、川村 2015）。これらの研究の指摘が意味することは、賃金が増加すれば、保育士が勤続するインセンティブになり得るということである。これらの結果により、処遇改善事業の効果が見られ、かつ今後も処遇改善事業を継続する必要があるといえる。

一方で、賃金よりも「やりがい」や「職務に対する満足度」を重視する研究もある。池田・大川（2012）は、職務に対する個人的なやりがいや満足感がストレスの軽減につながる可能性が高いことを示している。工藤・久保・高木（2017）は、アンケート調査を通じて、「やりがい」につながるのは、給与の満足度ではなく、仕事を純粋に楽しめる心理的環境である可能性を指摘している。

このように、保育教諭の処遇改善事業に関わる先行研究は事業の説明を行うか、特定の処遇改善事業に焦点を当てて分析を行うか、マクロデータを基に処遇改善事業の効果を検証するものに限定されており、本報告書が取り上げる処遇改善事業全体の実態について分析を行っていないことが指摘できる。加えて、人材不足を招いている背景には、賃金や労働条件の問題があると指摘する研究が多い。

そこで、本報告書では、認定こども園を対象に、処遇改善Ⅰ～Ⅲを取り上げる。また、処遇改善事業については、こども園が処遇改善事業の原資を、どの職種を対象に、どのように支給（配分）しているのか、こども園の職員が処遇改善事業をどのように受け止めているのか（認知、理解、事業の評価）を明らかにする。これらの分析を通じて、処遇改善事業の効果や課題、人材確保（採用と離職）につながっているかどうかを検討する。例えば、事業が抱える課題があれば、その課題を克服することで、処遇改善事業の政策効果を高めることが可能になったり、事業に問題なければ、現在実施されている処遇改善事業を継続すれば良いという判断も可能になるのではないかと、これらのことを考えてのことである。

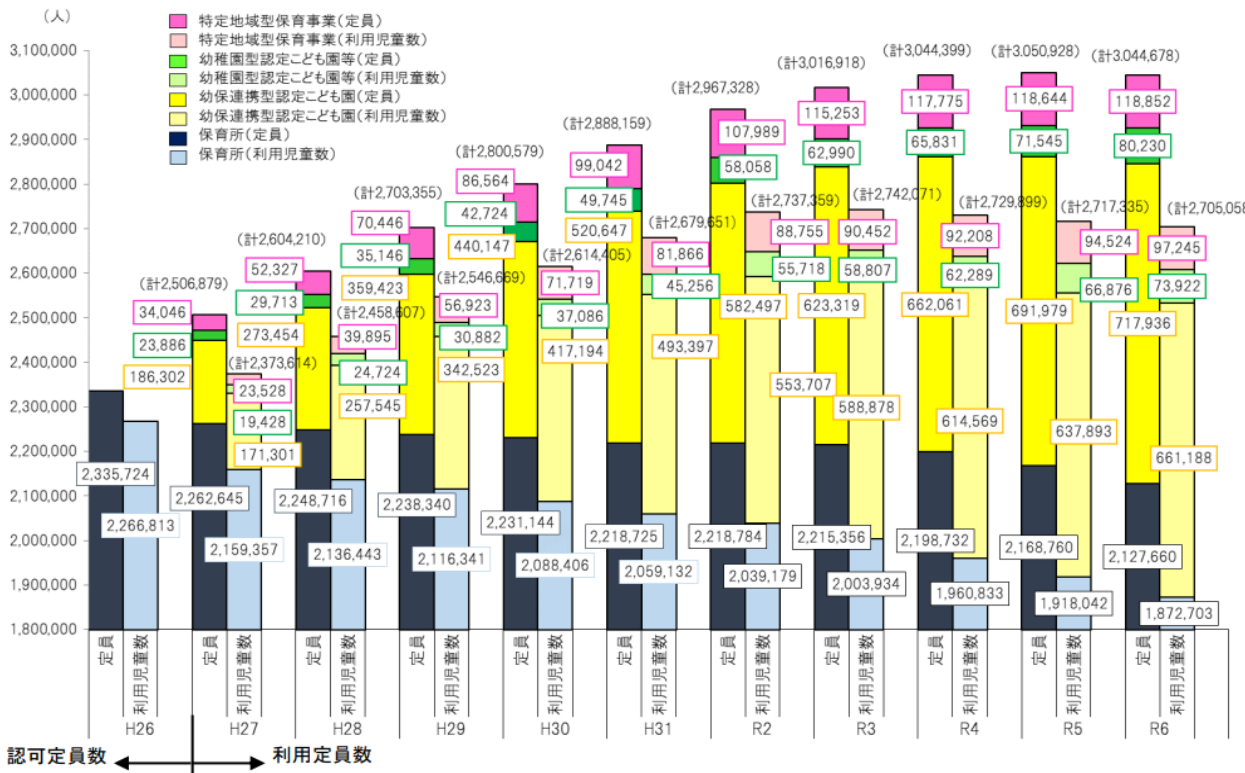
---

<sup>6</sup> 保育士の賃金制度を分析した研究は、2つの問題を指摘している。1つは、賃金制度の問題である。杉浦（2018）は、保育士は年齢があがっても相対賃金水準が低下しており、定期昇給の仕組みが作用していない点を、清水谷・野口（2005）は、賃金決定要因として、年齢の上昇に伴って生産性が上昇するという考え方が当てはまりにくいことを指摘している。もう1つは、賃金水準の問題である。垣内（2015）は、賃金センサスのデータを基に、保育士（女性）の賃金額を女性労働者や看護師（女性）と比較し、保育士の賃金が最も低いことを、益山（2018）は、保育士の賃金は福祉施設介護員やホームヘルパーより高いものの、幼稚園教諭より低いことを指摘している。

第3章 調査概要

冒頭の既述の通り、本稿は政令指定都市の認定こども園9園を対象に、インタビュー調査を実施した。具体的な対象は、認定こども園のうち、幼保連携型になる。幼保連携型のこども園は、図表 I－3－1 の通り、保育所機能を持つ園の中で施設数と定員が最も多い。つまり、2010 年代に発生した待機児童問題の解消に大きく貢献しているといえる。そこで、本報告書では、幼保連携型認定こども園を取り上げることとした。

図表 I－3－1 保育所等利用児童数等の状況(保育所等店員数及び利用児童数の推移)



出所：こども家庭庁HP『保育所等関連状況とりまとめ（令和6年4月1日）』より。

[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](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)

（アクセス日は2026年1月7日）。

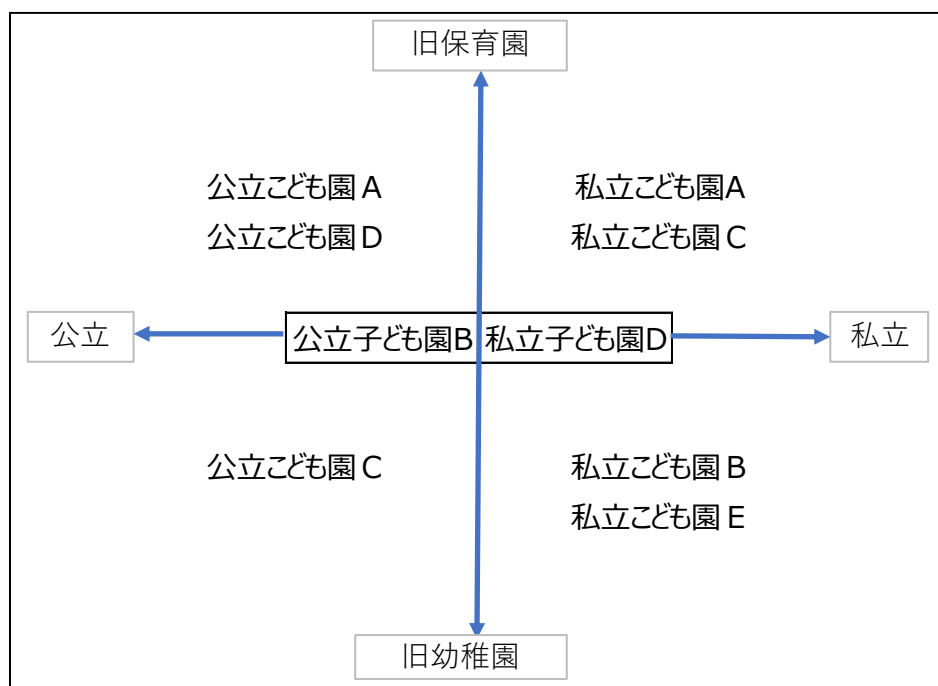
その内訳を示したのが、図表 I－3－2 である。まず、認定こども園には公立の園と私立の園がある。公立の園は、私立の園に比べると、雇用が安定し、労働条件は良いといわれる。実際、保育士や幼稚園教諭を対象とした処遇改善事業は、基本的に私立の園を対象としたものであり、上記の認識は実態を表しているといえる。一方で、こども園はもともと保育園であるか、幼稚園であるかのいずれかになる。保育園は厚生労働省所管の福祉施設で、第2号認定（満3歳以上の保育園児、以下同じ）と第3号認定（満3歳未満の保育園児、以下同じ）を預かり、幼稚園は文部科学省所管の教育機関であり、第1号認定（満3歳上の幼稚園児、

以下同じ)に教育を行う。それぞれの施設に関わる制度は異なる<sup>7</sup>ため、こども園に移行する際に見られる変化や苦勞も変わってくることが考えられる。

そこで、本報告書では、以下の2軸を設定し調査対象を選定した。1つの軸は、公立園なのか、私立園なのかであり、もう1つの軸は、旧保育園なのか、旧幼稚園なのかである。公立園で旧保育園のタイプは、公立園AとDであり、公立園で旧幼稚園は、公立園Cである。公立園Bは、認定こども園に移行する前に、幼稚園機能と保育園機能を併せ持つ組織であったため、中間的な位置づけになる。

私立園で旧保育園は、私立園AとCであり、私立園で旧幼稚園は私立園AとEである。私立園Dは、もともとは幼稚園であったが、認定こども園に移行する前に、保育園を設置したため、公立園Bと同様、中間的な位置づけになる。

図表 I-3-2 各こども園の分類



図表 I-3-3 は、インタビューリストである。調査期間は、2025 年度である。調査は、前浦と小尾（中央大学経済学部 助教）の2名で実施した。調査対応者は、園長（もしくは事務職員）と保育教諭である。園長や事務職員には、賃金制度や処遇改善事業の実態、人材の確保の状況について、1時間半から2時間程度、半構造化したインタビュー調査を実施した。

保育教諭の調査では、各園、2～3人を対象に、1人30分～1時間程度で、半構造化したインタビュー調査を実施している。保育教諭については、性別や家庭の有無、役職の有無等

<sup>7</sup> 例えば、保育所には園児と保育士の比率を定めた配置基準があるが、幼稚園には配置基準はない。一方で、幼稚園教諭には、教育調整額が支給されるが、保育士にはないといった違いがある。

を含め、属性に偏りが無い形で、各園から2～3名ご紹介いただき調査を実施した。保育教諭を対象に調査を実施したのは、各園が積極的に処遇改善に取り組んでいても、離職をするか、働き続けるかは保育教諭個人の選択だからである。保育教諭個人には、属性に加え、処遇改善事業の認知度や理解、離職意向の有無とその背景、仕事や職場の人間関係、賃金や働く環境について満足度の変化を聞いている。満足度には、「仕事の内容や仕事の進め方について」、「現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について」、「園児やその家族との関係について」、「賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について」、「研修（スキルアップ）の内容や実施について」、「労働時間や家庭と仕事の両立について」の6項目がある。

満足度については、下記の項目について、2012年と2024年の2つの時期でたずねている。2012年は、処遇改善事業が始まる前年であり、2024年は、処遇改善が支給されている。この2つの時期の満足度を比較すれば、処遇改善事業の効果や課題を明らかになるのではないかと考えたのである。

図表 I-3-3 インタビューリスト

|    |      | 調査日時                   | 調査者   | 応対者           | 備考       | 調査対象の保育教諭      |
|----|------|------------------------|-------|---------------|----------|----------------|
| 公立 | 公立園A | 2025年5月23日13:00～16:00  | 前浦、小尾 | 園長、保育教諭3名     | 旧保育園     | 保育教諭abc氏       |
|    | 公立園B | 2025年6月27日13:00～17:30  | 前浦、小尾 | 園長、保育教諭3名     | 旧幼稚園     | 保育教諭def氏       |
|    | 公立園C | 2025年11月7日10:00～14:00  | 前浦、小尾 | 園長、保育教諭3名     | 旧幼稚園     | 保育教諭ghi氏       |
|    | 公立園D | 2025年12月5日13:00～17:10  | 前浦、小尾 | 園長、保育教諭3名     | 旧保育園     | 保育教諭jkl氏       |
| 私立 | 私立園A | 2025年5月30日13:00～17:30  | 前浦、小尾 | 園長、保育教諭3名     | 旧保育園     | 保育教諭mno氏       |
|    | 私立園B | 2025年6月13日13:00～16:00  | 前浦、小尾 | 保育教諭2名、事務職員1名 | 旧幼稚園     | 保育教諭pq氏 事務職員a氏 |
|    |      | 2025年7月10日13:30～15:00  | 前浦    | 園長、保育教諭3名     |          |                |
|    | 私立園C | 2025年11月21日13:00～17:10 | 前浦、小尾 | 園長、保育教諭3名     | 旧保育園     | 保育教諭rst氏       |
|    | 私立園D | 2025年11月28日13:00～17:00 | 前浦    | 園長、保育教諭3名     | 旧幼稚園・保育園 | 保育教諭uvw氏       |
|    | 私立園E | 2025年12月2日13:00～16:00  | 前浦    | 園長、保育教諭3名     | 旧幼稚園     | 保育教諭xy氏        |



## 第4章 各章の要約

### 第1節 公立こども園Aの事例

第Ⅱ部第1章は、公立こども園A（以下、公立園A）の分析を行っている。公立園Aは、もともとは公立保育園であり、認定こども園に移行後も、第2号認定と第3号認定の園児の保育を行っている。そのため、こども園移行後も、提供するサービスや保育教諭の働き方に変化は見られなかった。第Ⅱ部第1章の主な分析結果をまとめると、下記の3点になる。

第1に、保育教諭の業務負担である。公立園Aは園児数が多く、それだけ登園時間や帰宅時間に幅が出るため、複数のシフトを設定しサービスを提供している。同園では、およそ2日に1回、何らかの担当が回ってくる。これに加え、持ち帰り仕事がある。勤務時間内に保育に追われ、事務作業を行う時間的余裕がないため、やむを得ず仕事を持ち帰ることになる。その結果として、生活時間にしわ寄せが及び、ワークライフバランス（以下、WLB）への不満につながっている。加えて、育児を抱える保育教諭は、家族の理解やサポートがなければ、仕事を続けられないという。業務負担を起因とするWLBの問題は、保育教諭の不満や離職の原因になる。

第2に、人材確保の必要性である。第1点目に指摘したように、保育教諭の業務負担を軽減する必要がある。また、公立園Aには、同僚への気兼ねから、休暇や早退等を申請しづらい雰囲気があるという。業務負担を軽減し、かつ保育教諭にとって働きやすい環境を整備するには、教諭の増員が必要だといえる。教諭を増員できれば、担任が勤務時間に事務作業を行う時間を確保できるだけでなく、休暇を取得したり早退したりする教諭をカバーしやすくなると考えられる。

第3に、処遇改善の必要性である。公立園Aの保育教諭は、WLBだけでなく、賃金にも不満を持っている。賃金への不満を端的に言えば、仕事と賃金が釣り合っていない（割に合わない）というものである。公立園は、私立園に比べると、賃金が安定し労働条件が良いと思われがちであるが、本章の分析結果を見る限り、公立園特有の業務の大変さがある。その最たるものが、加配対象となる園児である<sup>8</sup>。公立園Aは、様々なエリアからどんな園児も受け入れており、その中には私立園が積極的に受け入れていない加配対象の園児が含まれる。加配対象の園児は増加傾向にあり、公立園Aの保育教諭配置の難しさにつながっている。園には、園児数だけで計れない業務の大変さがある。園の保育教諭は、処遇改善事業の対象となっていないが、彼（彼女）らの処遇改善を考える必要がある。

### 第2節 公立こども園Bの事例

第Ⅱ部第2章では、公立こども園B（以下、公立園B）の分析を行っている。公立園Bは、

---

<sup>8</sup> 多くの自治体は、障害児を受け入れた施設に対して独自に補助金を支出している。具体的には、障害児保育事業の対象となる障害児を受け入れているこども園には、通常の職員数に加えて保育教諭を加配する制度が設けている。



もともと公立の幼稚園であったが、2005年に幼保園になるなど、早い段階から幼稚園機能と保育園機能を併せ持つ園であったという特徴を持つ。同園の分析から明らかになったのは、以下の4点である。

第1に、公立園の保育教諭の業務負担である。公立園Bは、X市内で、唯一、公立園でありながら、第1号認定、第2号認定、第3号認定の園児を受け入れている。また、研修指定園という研修の拠点であり、かつ、地域の様々な園児を受け入れている。多種多様な園児を受入れるということは、それだけ同園が多くの種類のサービスを提供し、それに関わる事務作業も多くなることを意味する。そうした役割を担う公立園Bには、他の園に比べれば、多くの教職員が配置されてはいるものの、保育教諭の働く実態を見る限り、業務量に人員が追いついていない現状がある。

第2に、保育教諭の不満である。保育教諭3人に共通するのは、WLBへの不満である。保育教諭d氏は、自身の子どもより仕事（園児）を優先しなくてはならなかったことに不満を抱いている。また、そのことが、同氏が離職を考えるきっかけになった。保育教諭e氏は、仕事が家庭で過ごす時間に入り込むため、「他人の子どもを看るのに、自身の子どもを看る時間が少ない」状況に不満を持っている。保育教諭f氏は、残業が多く、かつその多くがサービス残業であったことに加え、父母対応が精神的な負担になったことが離職を考えるきっかけとなった。仕事が増大する中で、いかに保育教諭のWLBを改善するかが求められている。

第3に、人員増の必要性である。第2点目に指摘したWLBの問題を解決する有効な手立てとして考えられるのが人員増である。公立園Bでは、クラスのサポートを担うフリーの正規の保育教諭と正規の事務職員の人員増が要望として出された。その根拠は、何か起こった際の責任問題やフルタイムで事務作業を行う必要性である。既述の通り、公立園Bは公立園の中でも多様な機能を担っており、それだけ業務量は多くなっている。その中には、事務作業が含まれることから、保育教諭は保育や教育を、事務職員は事務作業をという形で機能分担することができれば、保育教諭の業務負担が軽減され、WLBの状況が改善されるかもしれない。

第4に、処遇改善の必要性である。公立園Bの保育教諭は、園長を含め、全員が処遇改善の必要性を指摘している。全ての保育教諭に共通するのは、現在の賃金は仕事に見合っていないということである。また、同園の園長が指摘するように、若手職員の処遇を改善しなければ、若者が入職してこなくなる可能性がある。その際に参考になるのが、保育教諭が考える望ましい賃金水準であるが、公立園の保育教諭は三者三様の回答をしている。ある保育教諭は看護師の賃金水準を挙げ、別の保育教諭は10万円程度の引き上げや同年齢の民間企業の正社員の賃金を挙げている。

### 第3節 公立こども園Cの事例

第Ⅱ部第3章では、元幼稚園から認定こども園に移行した公立こども園C（以下、公立園

C)を対象に分析を行っている。以下では、主な分析結果をまとめていく。

第1に、幼稚園から認定こども園へと移行した場合の労働条件の変化である。保育園はもとも長時間開園であったケースが多く、勤務時間の構造は大きく変わらないが、元幼稚園が幼保連携型認定こども園に移行する場合には、勤務時間が長くなることから、労働条件の変化は大きいと考えられる<sup>9</sup>。公立園Cの場合、開園時間の長時間化により、早番・遅番シフト制の導入や会議時間の調整などといった負担が生じている。さらに、業務内容の面でも、就労家庭の増加や障害児受け入れの増加など、こども園化したことでこれまで保育園に求められてきた福祉的な要素がその業務に加わってくることから、障害児・保護者対応などの業務の幅が広がっている。これらの条件変化に対する現場の保育教諭の受け止めは、幼稚園教諭で採用され、キャリアを積んできたか、保育士として採用されてキャリアを積んできたかの経験によって異なる面もあるが、幼稚園時代と比べての管理者側の負担や、保育教諭のWLB上の困難がより大きくなったと考えられる。

第2に、保育教諭の賃金についてである。処遇の満足度については、賃金に関する項目において最も不満の度合いが高くなっており、賃金に対する不満がインタビュー対象のすべての職員から挙げられた。その理由として、「生活維持に不足している」「給与が仕事に見合っていない」が共通して挙げられた。また、どの水準であれば、保育教諭は納得するのかについては、「額面の賃金額が欲しい（今より10万円アップを含む）」「小学校の先生くらい」との回答であった。

第3に、人材確保と離職理由についてである。調査に協力してくれたすべての保育教諭から共通して語られた離職意向、または実際の離職の理由として、「家庭と仕事の両立が困難になったこと」が挙げられる。インタビューでは、現在の労働条件が個人の就業意欲にとどまらず、ライフコース全体の選択に影響を及ぼしていることを示す語りが確認された。具体的には、保育士として働き続けることへの断念だけでなく、出産・子育てといった私的領域の選択や、次世代への職業継承に対する消極的な姿勢が語られていた。

第4に、公立園Cでは、保育教諭の過半を20代が占め、30～40代の中堅層が極めて薄い年齢構成となっている。この偏在は単なる人数の問題にとどまらず、中堅職員が担うべき指導・調整機能の不明確化や心理的負担の増大をもたらしている。実際には、若手の増加に伴い必要となる、保育現場におけるOJTでの実践支援や助言を、クラス担任ではない管理職が補完的に担っており、管理職の負担が増大している。また、その背景には、子育て期における両立困難による離職の蓄積に加え、行政スリム化政策のもとで過去に新規採用が抑制され

---

<sup>9</sup> 元保育園での勤務経験を中心に積んできたほかの園の保育教諭のインタビューによると、「2000何年だったかな、こども園になった年に、元々は小学校とかと一緒になので、幼稚園教諭手当みたいなものが出ていて、時間外手当がなかったんですね。保育園は時間外手当がついている文化で来たんですよ。そこが合わさったときに、（幼稚園で超勤が―執筆者補足）すごいことになって、でも幼稚園側の園長氏ってそこは分からないじゃないですか。保育園がどういうふうにつけていたか。で、すごいことになっちゃって、園長たちが上から言われちゃって直していったみたいな話は聞いたことがあります。」

た影響があると考えられる。

#### 第4節 公立こども園Dの事例

第Ⅱ部第4章では、公立こども園D（以下、公立園D）の処遇改善事業と保育教諭の受け止め方を中心に分析を行っている。公立園Dは、元保育園が認定こども園に移行した事例である。ここでは、主な分析結果をまとめる。それが、下記の4点である。

第1に、保育教諭の業務負担である。公立園Dは、多様な子どもの受け入れにも積極的に取り組んでおり、地域の子育てハブとしての役割を積極的に果たしている。公立園では長年にわたり地域の障害児の受け入れを継続しており、インクルーシブ理念を当然の前提として捉え、「取り出し保育」を行わない方針を明言している。しかし、その実践は現場職員の努力と責任に支えられており、多様な支援ニーズへの対応が公立園に相対的に集中している可能性も否定できない。理念の実現がいかなる制度的支援のもとで支えられているのかが重要な検討課題である。この点について、専門職との連携や配置を求める声があった。

第2に、労働時間の問題である。調査に協力した保育教諭からは、離職意向や実際の離職理由として「家庭と仕事の両立の困難」が共通して語られており、労働時間の長さはその重要な要因と考えられる。公立園Dでは、12時間の開所時間全てで保育士配置基準を満たすため、通常勤務時間を前後に拡張するシフト体制によって対応している。勤務シフトの変動性は、個々の努力はもちろん家族による時間的支援や柔軟な調整を前提として成り立っている。労働時間の長短のみならず、勤務時間帯の変動性そのものが、保育士の就業継続を左右する重要な要素となっていることが指摘できる。また、そもそも構造的な問題として、配置基準をすべての時間帯で遵守しようとする、所定労働時間である7時間45分を超えて保育に入らざるを得ない状況が生じる。すなわち、勤務体制そのものが超過勤務を内包している。

このようななか、構造的に超過勤務を生みやすい勤務体制を前提としつつも、会議時間の見直し、チーム制の導入、事務時間やノンコンタクトタイムの確保など、多角的な業務改善策が試みられている。これらの改善策は一定の効果をもたらしているものの、配置基準に起因する構造的制約そのものを解消するものではなく、保育の質と労働条件のジレンマは依然として残っている。

第3に、中堅世代の相対的不足である。現場で中心的役割を果たすことが期待される30代から40代の層が薄いことは、保育実践とマネジメントの双方を安定的に機能させるうえでの人事管理上の困難を生み出している。

また、X市が実施している経験者枠の採用・定着について、公立園Dの事例からは課題があることが明らかになった。年齢構成の歪みを是正するための人事政策が、職務内容と経験の質的適合を十分に考慮しないまま実施された場合、かえって現場の不安定化を招くリスクを内包している。

第4に、保育教諭は、WLBだけでなく、賃金にも不満を持っている。その理由は、仕事と賃金が釣り合っていない（割に合わない）、社会的評価が低い、というものである。

## 第5節 私立こども園Aの事例

第Ⅱ部第5章では、私立こども園A（以下、私立園A）の事例を取り上げている。私立園Aは、元々は私立の保育園であった。ここでは、主な事実発見として、下記の5点を指摘する。

第1に、処遇改善事業の成果である。私立園Aの賃金制度は、公務員に準じたものであり、私立園としては、賃金水準も良い状況にあるといえる。私立園Aでは、それに処遇改善事業による賃金の上乗せがある。私立園Aは、処遇改善事業の継続を望んでおり、また、処遇改善事業による上乗せ分について、職員から不満の声を上げていない。このことからすると、処遇改善事業には一定の成果はあるといえる。また、私立園Aでは、処遇改善Ⅱを通じて役職を増やしたことで、職員の意識が高まり、職場の一体感が強まったという成果も指摘されている。

第2に、処遇改善事業の課題である。保育教諭に実施したインタビュー調査によると、更なる処遇改善事業の必要性が指摘された。この背景には、「公立園の保育教諭並みの賃金水準」や「手取りの賃金が額面の金額になる」という個人の要望だけでなく、人手不足を解消するために、業界として賃金水準を引き上げる必要性も含まれる。また、研修に関する課題も指摘された。処遇改善Ⅱでは、キャリアアップ研修を受けた役職者が対象となるが、研修を受講するために、一時的に職員数が減ることになる。人手不足の状況下で、その時間帯をいかにカバーするかという課題が指摘された。

第3に、職員の不満である。私立園Aでは、離職意向を持つ職員は2人であった。いずれも育児を抱える女性保育教諭である。離職意向の背景には、自身の子どものために、休みを取りにくい環境がある。それでも、2人が同じ園で働き続けている背景には、「生活」や「仕事のやりがい」がある。また、その内1人は、現在でも、自分が思うように育児ができない状況に不満をいただいている。保育教諭の定着を図るには、ワークライフバランス（以下、WLB）への配慮が必要になる。

第4に、保育教諭の業務負担である。2012年の「WLB」の満足度は、どの保育教諭も平均値を超えている。詳しくは5章で説明するが、平均値を超えるということは、満足度が引きこを指す。2012年当時の私立園Aには「WLB」に課題があったといえる。また、2024年段階の満足度を見ると、保育教諭m氏とo氏の「WLB」の数値は平均値を超えている。以前に比べれば、保育教諭が働く環境は良くなってはいるものの、未だにその課題は残っている。

第5に、人員増の必要性である。私立園Aの保育教諭は、もともと持ち帰り仕事をしている。一方で、思うように採用ができておらず、人手不足の状況にある。そのため、現在でも、持ち帰り仕事があり、保育教諭は仕事と家庭の両立を図ることに苦慮しているところがある。

保育教諭の業務負担を軽減し、仕事と家庭の両立を図りやすくするには、一時的にでもクラスを担当するフリーの保育教諭を増やすことが考えられる。しかし、私立園Aのフリーの保育教諭は、正規職員1人と非正規労働者3人でカバーしている。保育教諭の業務負担を軽減するには、一定数のフリーの保育教諭を配置することが考えられる。

## 第6節 私立こども園Bの事例

第Ⅱ部第6章では、私立こども園B（以下、私立園B）の事例を取り上げている。私立園Bは、もともと私立の幼稚園であったが、認定こども園に移行し、保育園機能を持つようになった事例である。私立園Bの主な分析結果は、以下の4点である。

第1に、保育教諭のワークライフバランス(以下、WLB)が良いことである。私立園Bの保育教諭は、シフト通りに仕事を終えて帰宅できている。そのため、残業時間は他の園よりも短い。その背景には、正規の事務職員が3人配置されており、同園では、保育教諭は保育を、事務職員は事務作業を行うという形で機能分化がされており、保育教諭は自分たちの仕事に専念できることが考えられる。また、園の方針として、持ち帰り仕事をさせないという方針を貫いていること、事務作業を簡素化し、余裕のある時間帯に作成する等の対応も行っている。このように、保育教諭は仕事と家庭の両立は図りやすい状況にある。そのため、同園は週休2日を維持するだけでなく、土曜出勤の振替休日を取得できている。

第2に、保育教諭の離職意向である。保育教諭p氏とq氏は現在のWLBに満足しているが、離職意向を持たなかったわけではない。どちらも管理職になってから離職を考えた経験がある。管理職になると、フリーでクラスに入ることはあっても、担任からは外れ、職員室で行う事務作業が主な仕事になる。両氏からすると、子どもがかわいいから保育教諭になったのに、園児との距離ができてしまい、仕事に対するやりがいや楽しみが失われたところがあるという。このことは、公立園を含め、他のこども園の管理職の保育教諭にも共通することである。

第3に、処遇改善に対する不満である。私立園Bでは、処遇改善Ⅱについては、特定の役職者に対して手当を支給する代わりに、処遇改善Ⅱの対象外の教職員については、処遇改善Ⅰの手当額を高め設定することで、可能な限り、教職員間で不公平感が生じないように配慮をしている。しかし、ベテランの保育教諭の中には、自身よりも勤続年数の短い教諭が役職に就き、処遇改善Ⅱの支給対象になっているのに対し、自分が支給対象外であることに不満を持つ者もいる。同園では、事務職員が毎年説明を行っているのに関わらず、毎年のように、処遇改善に対する不満を漏らしている。その背景には、ベテラン保育教諭の中に「年功＝勤続」に対する意識が強いことが影響を及ぼしていると考えられる。毎年、処遇改善の説明を行う事務職員は、「全ての処遇改善事業を全ての職員に、同じ額を支給するようにしてほしい」と考えている。

第4に、保育教諭の増員の必要性である。少子高齢化が進んでいるため、園児数は減少傾

向にあるが、その一方で、「障害の認定はないものの、手のかかる子が増えた」等の園児の質の変化が指摘された。こうした状況に対応するには、保育教諭を増員し、手厚いサービスを提供する必要があると考えられる。障害の認定のある園児は、公立園を中心に受け入れてはいるが、認定のない子はどの園でも預かっている。この指摘は、こどもの人数だけで教員の配置を考えるのではなく、質的な要素を加味する必要があるというものである。

## 第7節 私立こども園Cの事例

第Ⅱ部第7章では、私立こども園C（以下、私立園C）の処遇改善事業と保育教諭の仕事への満足度を中心に分析を行っている。私立園Cは、もともと私立の保育園であったが、認定こども園に移行した事例である。ここでは、主な分析結果をまとめる。それが、下記の4点である。

第1に、同園では近年、定員割れが継続しており、とりわけ低年齢児の在籍数不足が収入減少に直結している。他方で、保育教諭の欠員が生じているため定員どおりの受け入れが困難となり、人員不足と経営不安が相互に影響し合う構造がみられる。フルタイム人材の応募減少や高額な紹介手数料も、人材確保を一層困難にしている。

第2に、雇用区分による処遇格差が制度的に組み込まれている。契約保育教諭はフルタイムでシフトに入り基幹的業務を担っているが、賃金は初任給水準付近に固定され、昇給・昇級の仕組みは限定的である。正規転換も法人の財政制約の下で進みにくく、実質的に同一に近い労働内容でありながら、制度上は分断された処遇構造が維持されている。

第3に、処遇改善政策の効果についてである。私立園Cの運営法人は、高齢者施設も運営しており、保育を対象とした独自加算を取得すると、介護職員との待遇の差が生じる。そのため、私立園Cの運営法人は処遇改善加算Ⅱを利用していない。法人本部の方針への不満も重なって、処遇改善政策の効果については、現場の実感として明確な「向上」は認識されていない。特に、加算が昇給原資に組み込まれた結果、従来の手当的支給が見えにくくなり、「上がった」というより「なくなると困る」という受け止めが示された。賃金水準の参照点としては、公立保育教諭が挙げられ、同一資格・同一責任でありながら設置主体によって処遇が異なる点への不公平感が共有されている。

第4に、離職意向は複数の職員に見られたが、その背景には法人内異動、家庭との両立困難、管理職化に伴う負担増加などがある。一方で、保育業務そのものへの愛着や子どもへの責任感が強く、これが就業継続を支えている側面も確認された。

## 第8節 私立こども園Dの事例

第Ⅱ部第8章は、私立こども園D（以下、私立園D）を行っている。私立園Dは、最初は私立の幼稚園からスタートしたが、園児数の減少を受けて、認定こども園に移行する前に、保育園を併設した。そのため、認定こども園に移行する前に、幼稚園機能と保育園機能を併

せ持っていたという点では、公立園Bに近いと言える。私立園Dから得られた分析結果は、下記の5点である。

第1に、離職意向の背景である。私立園Dの保育教諭に共通するのはワークライフバランスである。保育教諭u氏とv氏は、現在、育児を抱えており、園の業務量の多さに負担を感じている。保育教諭w氏は、業務量が多いため、そのしわ寄せで、自身の子どもと接する時間が短くなり、そのしわ寄せが子どもに及んだという。これが、w氏が離職意向を持った原因になっている。また、v氏の短大時代の同期の中には、仕事と家庭の両立が困難になり、離職した人がある。保育教諭を続けるには、業務負担を減らし、仕事と家庭の両立がしやすくなる環境を整えることが重要だと考えられる。

第2に、保育教諭のリテンション対策である。保育教諭u氏とv氏は、以前は正社員の保育教諭であったが、現在は、仕事と家庭を両立させるために、パートタイマーに雇用形態を切り替えている。これにより、勤務時間を減らすだけでなく、業務負担を軽減している。この点は、私立園ならではの対応といえるかもしれない。

第3に、処遇改善事業の実態である。私立園Dでは、労働時間数に応じて、雇用形態間の差を設けているものの、全ての職員を処遇改善の対象にしている。その特徴は、処遇改善Ⅰを基本給に組み込んでいることである。他のこども園では、処遇改善事業がいつまで継続されるかという懸念がある。また、基本給に組み込むと、昇給や賞与、退職金に影響を及ぼすため、将来的な人件費増を避けるために、手当として支給する園が多い。この判断には、教職員の処遇を引き上げたいという私立園Dの考えがある。

第4に、処遇改善事業の効果と課題である。私立園Dでは、保育教諭3人に処遇改善Ⅰ～Ⅲを支給している。保育教諭は、処遇改善事業が行われていることを認識し、その必要性を感じている。しかし、保育教諭は、担当する仕事と賃金水準にギャップを感じている。それが賃金の不満や処遇改善事業の課題につながっている。しかも、保育教諭が望む賃金水準と現行の賃金水準との格差は大きい。私立園Dの経営努力だけで、そのギャップを埋めるのは困難だと考えられることから、処遇改善額の増額が必要になるといえる。

第5に、行政への要望である。こども園からは、柔軟に定員を設定できるようにすることがあげられた。働く女性の増加等により、幼稚園へのニーズは減少し、保育園へのニーズが増加してきたことを受けて、私立園Dは第1号認定の定員を減らし、第2号認定の定員の増員を計画したが、X市に認めてもらえなかった。私立園には経営があることを考えれば、公立園の園児数を減らし、その分の定員を私立園に配分するなどの柔軟な対応が必要になるかもしれない。加えて、処遇改善事業だけでなく、行政から求められる書類作成や調査への回答が多く、現場はその対応に苦労している。

一方で、保育教諭からは、処遇改善額の増額に加え、増員の要望が出されている。園児の質が変化し、父母との関係構築に関わる苦労が多くなっており、配置基準などの数量的な把握だけでは、現場で業務をこなすことが困難になりつつある。また、増員することが可能に

なれば、保育教諭個々人の業務負担を分散することも可能になり、働きやすい環境の整備につながっていくことが考えられる。この結果として、保育教諭が離職意向を持つ機会が減少することが期待できるのではないだろうか。

## 第9節 私立こども園Eの事例

第Ⅱ部第9章では、私立こども園E（以下、私立園E）を取り上げている。私立園Eは、もともと幼稚園であったが、認定こども園に移行した。主な事実発見は、以下の5点である。

第1に、保育教諭の満足度である。私立園の他の園に比べると、保育教諭の満足度は高い。保育教諭x氏は、職場の人間関係で悩んだ経験があり、その際に離職意向を持ったが、園児の成長を見るのが楽しいなどの理由から離職を思いとどまり、現在は働き続けて良かったと考えている。保育教諭y氏は、子どもが病気をした時に園が配慮してくれることに感謝している。行事等で一時的に忙しくなり、家族と過ごす時間が減る期間はあるものの、y氏は私立園Eに対して不満を持っていない。

第2に、私立園の人材確保の難しさである。同園は、離職者が少なく、離職するにしても、結婚等のライフイベントが理由になっている。保育教諭の入れ替わりは頻繁に発生していない。そのため、他のこども園ほど、人手不足感はないといえる。しかし、採用面では良い人材の確保に苦労している。良い人材であるほど、公立園に就職したり、業務負担が少ない小規模園が好まれたりするからである。

第3に、処遇改善事業の運用である。私立園Eでは、処遇改善Ⅰ～Ⅲの適用を受けている。また私立園Eは、全ての職種と雇用形態の教職員を処遇改善の対象としている。処遇改善事業については、私立園Eは教職員の処遇を改善するために必要だと考えており、保育教諭は処遇改善事業に満足をしている。これは処遇改善事業の成果といえる。

第4に、処遇改善事業の課題である。私立園Eでは、事業の課題として、保育教諭への社会的評価が低いこと、事業に関わる事務作業の多さが指摘された。保育教諭は、自分たちへの社会の評価が高くないことが、賃金水準の低さにつながっていると考えている。そのため、更なる処遇改善が必要になると考えられる。また、処遇改善事業の事務作業については、私立園Dの園長も指摘していたことである。事務作業の簡素化も求められる。

第5に、業務効率化への取り組みである。私立園Eでは、県主催の研修に参加したのを機に、企業の事例から学び、業務を洗い出し、シフトの一部を改善した。この取り組みは現在も続いており、こうした取り組みを続けていけば、教職員が就業環境の改善につながる可能性が考えられる。他のこども園で見られるように、育児を抱える保育教諭は、賃上げよりも、仕事と家庭の両立を重視する。業務改善は、育児を抱える保育教諭が働き続けるために必要な取り組みといえる。



## 第Ⅱ部 事例分析

### 第1章 複数のシフト編成と保育教諭の業務負担—公立こども園Aの事例

#### 第1節 公立こども園Aの概要

##### (1)組織概要

公立こども園A（以下、公立園A）は、現在、第2号認定と第3号認定の園児の保育を行っている。同園はもともと保育園であった。そのため、2015年にこども園に移行しても、大きな変化は生じなかった。開園時間は、7時～19時の12時間であったし、業務内容も変わらなかったという。

現在、公立園Aの定員は190人である。同園は大規模園になるが、入園申し込みが多いため、入園できず、他の園に通う園児もいる。公立園Aの園児が多い背景には、同園の立地がある。公立園Aは、X市のターミナル駅に近く立地しているため、近隣住民だけでなく、通勤途中に子どもを預ける住民もいる。卒園生は、市内の10以上の小学校に進学するという。

近年の変化として、公立園ならではの運営の難しさがある。最近、「気になる園児」が増えていることだという。「気になる園児」とは、障害を持つ園児や障害が認定されていないが、気になる園児を指す。私立のこども園は、職員確保の観点からも、こうした園児の受け入れが難しいところがあり、近隣の私立園から公立園Aに移ってくる園児もいるという。公立園Aは公立園であるため、そうした園児を受け入れているという。

加えて、下記の園長の発言の通り、「気になる園児」が増加傾向にあり、それが公立園Aの保育教諭配置の難しさにつながっている。障害のある園児については、以前は、その障害の程度に応じて1.5：1、3：1、6：1という配置で対応していた。しかし、現在は、障害があるかないか、障害の度合いが高いかどうかしか情報がなく、障害が高いと判定された子どもに対しては、1：1や1.5：1、3：1で保育教諭を配置しなくてはならないが、それで公立園Aの保育教諭が増えるわけではない。後述するが、このことが公立園Aの人手不足につながっている。

【園長】今ね、「気になるお子さん」がやっぱり増えているんです。そこに1対1でつかなければいけないようになってお子さんにも3人に1人とか、1.5人に1人の職員配置なので、1人で…昔は1.5：1とか、6：1とか、3：1とかという基準で来たんですけども、今って「高い」か「あり」かなんですよ。ちょっと大変だなという子は「高い」、このぐらいならという子は「あり」という基準なので。じゃ、そこに何人つくのかというところで、「高い」と判定された子どもでも3：1とか1.5：1なので、本当に1：1でつかなければいけない感じのお子さんもいらっちゃって。でも、職員の数は限られているので、そこはいつもジレンマですよ。

## (2)定員と保育教諭の配置

公立園Aの職員は総勢 61 名（休職者を含む）である（図表Ⅱ－１－１）。2024 年度は、保育を担当するのは、正規職員が 25 人（育児休暇取得者 4 人を含む）、会計年度任用職員<sup>10</sup>（フルタイム）は 4 人、会計年度任用職員（パートタイム）は 6 人、保育補助が 6 人の計 41 人である。調理員は、正規職員 1 人、栄養士は 1 人、調理員（非常勤職員）3 人、調理員（パート）は 4 人の計 9 人である。これに事務職員 1 人が加わる。正規職員は 20 人前後であったが、ここ 2・3 年は 20 人を超えている。

正規の保育教諭の年齢構成は 20 代が 11 人、30 代は 3～4 人、40 代は 2 人、50 代は 4 人（園長や副園長などを含む）。20 代に比べると、30 代～50 代にかけて、保育教諭が少ないことがわかる。全職員の平均年齢は 40 歳代前半から後半に推移している。

この背景には、X市の採用状況の影響がある。同市では、ベテランの保育教諭が多く、離職する人が少なかったため、採用自体が少ない状況が続いていた。その後、さらに採用が先細った結果、他の年代に比べると、40 代・50 代の保育教諭が少なくなった。そのため、公立園Aでは、保育教諭の配置を考える際は、ベテランの保育教諭と 20 代の保育教諭を組み合わせることもあれば、20 代の保育教諭同士を組み合わせることもあるという。

図表Ⅱ－１－１ 公立園Aの職員構成(2024 年度、人)

| 保育教諭   |                 |               |      | 調理員       |     |            |          | 事務員 |
|--------|-----------------|---------------|------|-----------|-----|------------|----------|-----|
| 正規職員   | 会計年度任用職員（フルタイム） | 会計年度任用職員（パート） | 保育補助 | 調理員（正規職員） | 栄養士 | 調理員（非常勤職員） | 調理員（パート） |     |
| 25 (4) | 4               | 16            | 6    | 1         | 1   | 3          | 4        | 1   |

出所：インタビュー調査を基に作成。

注 1：正規職員数の括弧は、育児休暇取得者の人数を示している。

注 2：会計年度任用職員は、「気になる子」のために配置されることもある。

公立園Aの定員と保育教諭の配置を確認する（図表Ⅱ－１－２）。同園の定員は、最も多い時で 200 人を超えていたが、現在は 190 人である。実際の園児数は、160 人台～180 人前後で推移している。

調査時点（2025 年 5 月）では、公立園Aは、2 号認定 113 人、3 号認定 60 人の計 173 人の園児を抱えている。クラスと職員配置を確認する。

園児 173 人の内訳を見ていこう。0 歳以外は、2 クラスある。5 歳児は、19 人クラス（担

<sup>10</sup> 会計年度任用職員は、2020 年の地方公務員法改正によって導入された制度である。多くの自治体では、臨時・非常勤職員という、いわゆる非正規労働者が勤務していたが、2020 年の地方公務員法改正によって、その多くが会計年度任用職員に変更された。この会計年度任用職員には、フルタイム型とパートタイム型の 2 つがある。詳しくは、総務省 HP『会計年度任用職員制度について』を参照されたい。  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000638276.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000638276.pdf)（アクセス日は 2026 年 2 月 25 日）

任2人)と18人クラス(担任2人)である。5歳児は37人である。4歳児は、19人ずつ(担任2人ずつ)である。4歳児は38人である。3歳児クラスは、19人クラスの2クラスである。1つめのクラスは担任2人、もう1つのクラスは担任3人(うち加配<sup>11</sup>担当が2人)である。3歳児は38人である。2歳児は、18人クラス(担任3人)と12人クラス(担任2人)の2つがある。2歳児は30人である。1歳児は、10人クラス(担任3人)と14人(担任4人)がある。1歳児は24人である。0歳児は、6人クラス(担任2人)は1クラスである。0歳児の応募は現在でも多い。

図表Ⅱ－1－2 公立園Aの職員配置

|     | クラス数 | クラスの園児数と担任の人数 |                   |
|-----|------|---------------|-------------------|
| 5歳児 | 2    | 19人(担任2人)     | 18人(担任2人)         |
| 4歳児 | 2    | 19人(担任2人)     | 19人(担任2人)         |
| 3歳児 | 2    | 19人(担任2人)     | 19人(担任3人：加配2人を含む) |
| 2歳児 | 2    | 18人(担任3人)     | 12人(担任2人)         |
| 1歳児 | 2    | 10人(担任3人)     | 14人(担任4人)         |
| 0歳児 | 1    | 6人クラス(担任2人)   |                   |

出所：図表Ⅱ－1－1に同じ。

担任は、各保育教諭に希望(結婚予定や妊娠希望等)を聞き、それを加味して決定している。ただし、その希望通りにはならないこともある。X市では、保育教諭は20代が6割と言われているため、以前は、ベテランと若手を組み合わせることができたが、現在は難しいこともあり、20代同士で組み合わせることもある。とはいえ、OJTは必要になるため、経験のある保育教諭と若手(1年目)を組み合わせることをしている。園長は、「この人とこの人を組み合わせたら成長するかな」とかを考えるが、一方で、「この先生とは保育観が合わない」という保育教諭もいるため、配置の決定に本当に苦労しているという。

### (3)保育教諭の属性

公立園Aの保育教諭の属性を説明しておく(図表Ⅱ－1－3)。同園では、保育教諭3名にインタビュー調査を実施した。保育教諭a氏は40代女性で、2歳児クラスの担任と新入職員の指導を担当している。保育教諭の経験は20年のベテランである。2025年度より、公立園Aの保育教諭となったが、その際に主任保育教諭に昇進した。同居家族は、配偶者と2人

<sup>11</sup> 注8の記載の通り、自治体では障害児を受け入れた施設に対して、独自に補助金を支出している。障害児保育事業の対象となる障害児を受け入れているこども園には、通常の職員数に加えて保育教諭を加配する制度が設けられている。

の子ども（小学生と中学生）であり、2人の育児を行っている。

保育教諭b氏は30代男性で、5歳児クラスの担任である。勤続15年で、同業者の配偶者とその両親、子ども（年中：別の園に通園）と同居している。自宅近くに、配偶者の両親がおり、2人の育児をカバーしてもらっている。

保育教諭c氏は40代女性で、副園長である。同居人は配偶者である。2025年度より、公立園Aに異動し、副園長となった。現在、副園長の業務を行いつつ、フリーという立場で、保育教諭が足りないクラスのカバーに入っている。

いずれの保育教諭も、こどもに携わる仕事をしたいと考えて現在の仕事を選んだり、現在の仕事にやりがいを感じている。

図表Ⅱ－1－3 公立園Aの保育教諭の属性

|        | 役職      | 主な仕事                | 性別 | 年齢層 | 経験年数 | 同居家族 | 育児や介護の有無 | 備考        |
|--------|---------|---------------------|----|-----|------|------|----------|-----------|
| 保育教諭a氏 | 主任保育教諭  | 2歳児クラスの担任、新入職員の指導担当 | 女性 | 40代 | 20年  | 3人   | 育児あり     | 親族のサポートあり |
| 保育教諭b氏 | 副主任保育教諭 | 5歳児クラスの担任           | 男性 | 30代 | 15年  | 4人   | 育児あり     | 親族のサポートあり |
| 保育教諭c氏 | 副園長     | フリー                 | 女性 | 40代 | 21年  | 2人   | －        |           |

出所：図表Ⅱ－1－1に同じ。

## 第2節 保育教諭の働き方

### (1) 保育教諭のシフト

保育教諭（正規職員）は、4週6休、4週7休という形で休みを取る。日曜日は休日になるため、正規職員の保育教諭は月曜日か火曜日に休暇を取る。ここに会計年度任用職員（パート）が勤務に入る。そのパートタイマーは、「46パート」や「48パート」と呼ばれる。X市は、フルタイム型の会計年度任用職員とパート型の会計年度任用職員を活用している。公立園Aは多くの園児を抱えているため、図表Ⅱ－1－4の通り、シフトのパターンが多いという特徴がある。具体的には、早番、サブ早番、学年別、遅番、サブ遅番の5つがある。早番と遅番は、1ヵ月に1～2回回ってくる。また、この他に、土曜日勤務のシフトがある。土曜日勤務は月1回になる。

### (2) 保育教諭の就労実態

調査時点のシフトを確認する。図表Ⅱ－1－4を見ると、太枠で囲まれた部分がある。これは、通常の勤務時間（7時間45分）内で勤務が終わるシフトを意味する。具体的には、早番は、7時から勤務が始まるため、早番の担当職員は15時45分に勤務が終わる。サブ早番

は、7時半から勤務が始まり、16時15分に勤務が終わる。同じように、遅番は10時30分から勤務が始まるため19時15分に、サブ遅番は9時30分から勤務が始まり、18時15分にそれぞれの勤務が終わる。

ただし、8時からのシフトは、7時間45分で勤務が終わるシフトになっていない。これは、図表Ⅱ－1－4の右端にある待機を担当することがあるからである。待機とは、その日の園児の帰宅状況に応じて、遅番とサブ遅番とは別に、クラスの担任がそのまま保育室で園児を保育することを指す。園児数が少なければ、遅番やサブ遅番に園児を任せて帰宅することもある。公立園Aでは、8時になると、クラス別に園児を預かり担任が交替で受け持ち、18時から、1つの保育室でお迎えを待つ全ての園児の保育を行っている。なお、待機のシフトを担当すると、勤務時間が7時間45分を超えるため、超勤手当がつく。

それでは、2025年5月のシフトを基に、保育教諭a氏、b氏、c氏がどのようにシフトに組み込まれているのかを確認する。公立園Aでは、園長以外は、早番・サブ早番、遅番、サブ遅番、待機が等しく担当するようにシフトが組まれている。早番を例に挙げると、担当する職員の順番が決まっており、そのサイクルの中で担当するタイミングが決まる。その際に、休暇のタイミングや家庭の事情等でシフトに入れない場合は、そのサイクルの中で調整が行われる。シフトを作成するのは、保育教諭b氏である。

図表Ⅱ－1－4によると、保育教諭a氏は、早番（1回）、8時からのシフトの0歳児・2歳児クラス（2回）、遅番（1回）、サブ遅番の乳児（3回）、待機の0歳児・2歳児（4回）の計11回を担当している。

保育教諭b氏は、早番（1回）、サブ早番の5歳児（1回）、8時からのシフトの0歳児・2歳児（3回）、遅番（2回）、サブ遅番の幼児担当（2回）、待機の5歳児（3回）の計12回担当している。

保育教諭c氏は、サブ早番（3回）、8時からのシフトの5歳児担当（3回）、遅番（1回）、サブ遅番の乳児担当（2回）、待機の5歳児（2回）の計12回担当している。

2025年5月は、土日を除く、勤務日は20日になる。この内、11回から12回どこかのシフトを担当している。その頻度は、2日に1回程度（20日/12回）になる。

図表Ⅱ－１－４ A園のシフト表(抜粋)

| 2025年5月 | 7:00～15:45  | 7:30～16:15   | 8:00～     |           | 10:30～19:15 | 9:30～18:15 |             | 待機        |           |
|---------|-------------|--------------|-----------|-----------|-------------|------------|-------------|-----------|-----------|
|         | 早番          | サブ早番         | 0歳児・2歳児   | 5歳児       | 遅番          | サブ遅番       | サブ遅番        | 0歳児・2歳児   | 5歳児       |
|         | 乳児・幼児<br>正規 | 正規<br>会計年度フル | 0歳児・2歳児担任 | 5歳児担任     | 乳児・幼児<br>正規 | 幼児担任       | 乳児担任<br>副園長 | 0歳児・2歳児担任 | 5歳児担任     |
| 1       |             |              |           | 保育教諭c氏    |             |            |             | 保育教諭a氏    |           |
| 2       |             |              |           |           |             |            | 保育教諭c氏      |           | 保育教諭b氏    |
| 3       |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 4       |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 5       |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 6       |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 7       |             |              |           |           | 保育教諭b氏      |            | 保育教諭a氏      |           |           |
| 8       |             | 保育教諭c氏       |           | ☆(保育教諭c氏) |             |            |             |           |           |
| 9       | 保育教諭b氏      |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 10      |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 11      |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 12      |             |              |           | 保育教諭b氏    |             |            |             |           |           |
| 13      |             |              |           |           |             | 保育教諭b氏     |             |           |           |
| 14      |             |              | 保育教諭a氏    |           |             |            |             |           |           |
| 15      |             | 保育教諭c氏       |           | ☆(保育教諭c氏) |             |            |             |           | 保育教諭b氏    |
| 16      |             |              |           | 保育教諭b氏    |             |            |             |           |           |
| 17      |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 18      |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 19      | 保育教諭a氏      |              |           |           | 保育教諭c氏      |            |             |           | ★(保育教諭c氏) |
| 20      |             |              |           |           |             |            |             | 保育教諭a氏    | 保育教諭b氏    |
| 21      |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 22      |             |              |           |           | 保育教諭b氏      |            |             |           |           |
| 23      |             | 保育教諭b氏       |           |           | 保育教諭a氏      |            |             |           |           |
| 24      |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 25      |             |              |           |           |             |            |             |           |           |
| 26      |             |              |           |           |             |            | 保育教諭a氏      |           |           |
| 27      |             |              |           |           |             | 保育教諭b氏     | 保育教諭c氏      | 保育教諭a氏    | ★(保育教諭c氏) |
| 28      |             |              | 保育教諭a氏    |           |             |            |             |           |           |
| 29      |             | 保育教諭c氏       |           | ☆(保育教諭c氏) |             |            |             | 保育教諭a氏    |           |
| 30      |             |              |           | 保育教諭b氏    |             |            | 保育教諭a氏      |           |           |
| 31      |             |              |           |           |             |            |             |           |           |

出所：図表Ⅱ－１－１に同じ。

注1：1歳児、3歳児、4歳児を担当する保育教諭は調査対象者にいないため、削除している。

注2：☆は早番やサブ早番の担当者が8時からのシフトを担当することを指し、★は遅番・サブ遅番を兼ねる各才児番を担当することを指す。

### 第3節 満足度の変化

公立園Aの3人の保育教諭の満足度の変化について確認する。図表Ⅱ－１－5には、6つの満足度がある。紙幅の関係で、「仕事の内容や仕事の進め方について」（以下、仕事）、「現

在の職場の人間関係（上司や同僚など）について」（以下、職場の人間関係）、「園児やその家族との関係について」（以下、園児と父母との関係）、「賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について」（以下、賃金）、「研修（スキルアップ）の内容や実施について」（以下、研修）、「労働時間や家庭と仕事の両立について」（以下、WLB）とする。

保育教諭 a 氏は、2012 年から 2024 年にかけて、満足度に変化は見られない。a 氏の満足度の平均値を基準にすると、「賃金」と「研修」、「WLB」が平均を超える。ただし、「賃金」と「研修」は「どちらともいえない」になっている。a 氏の不満は「WLB」である。その背景には、下記の通り、持ち帰り仕事があるため、帰宅後も仕事が続くことで、家事や育児、休息の確保に支障が出ていることがある。

なお、a 氏によると、子育てをしながら勤務し続けるには、家族の理解やサポートが必要だという。幸い a 氏は家族の理解やサポートを得られ、仕事を続けられているが、同期で両親のサポートを得られなかったり、配偶者の帰宅が遅かったりして、家族の理解やサポートを得られず、仕事を辞めた人がいるという。

子どもの保育や教育を担う保育教諭が、自分の子どもに対して自分で育児を行いにくい現状があり、それが保育教諭の離職につながっている。また、家族の理解やサポートを得られても、自分で自分の子どものケアができないことが、WLB の不満につながっている。

【a 氏】結局、持ち帰る仕事とかがあるので、月から金までフルで働いていると、土日に家の、本  
当に買物に行ったりとかお掃除したりとか、子供の遊びとか習い事とかに付き添っていくと、  
自分の睡眠時間だったりとか、結局、家のことやっていても仕事のことが頭に残っちゃって、  
あれしなきゃこれしなきゃって。なかなか自分が思い描いている理想の生活と程遠い生活をして  
いるとか、丁寧に生活が送れてないとか、そういうところを日々感じているので。でも  
それでも続けてはいるんですけども。（下線は執筆者）

【a 氏】家族の理解がないと本当に（仕事を）続けていけないので、こどもが小さい時は本当に実家  
の母親とか父親に、それこそ、こども園に自分のこどもも行ってたので送り迎えを手伝って  
もらったりとか。主人もちょっと仕事を切り上げて早めに帰ってきて、家の食事の支度とか、  
そういうのをやってもらわないと自分が苦しくなるので。だから、本当に同期の世代の人たち  
は辞めていっちゃう職員が多いんですよね。多分そういうのでいうと、家族の理解とか協力を  
得られないって辞めていく。こどもが小さくてというのはやっぱり何人も聞くので。（下線は  
執筆者）

保育教諭 b 氏については、2012 年から 2024 年にかけて、満足度が悪化したものと、もと  
も不満であったものの 2 つに大別される。前者については、「仕事」と「園児と父母との関  
係」があり、後者については、「賃金」、「研修」、「WLB」の 3 つである。前者についてである  
が、「仕事」については、同僚と連携して仕事を遂行できなかったこと、「園児と父母との関

係」については、園児とその父母との関係を構築することが難しくなっていることを理由に挙げている。

後者の3つは、平均値を上回っており、特に不満が大きい。「賃金」と「WLB」に対する不満は、勤務時間内に仕事が終わらないため、持ち帰り仕事になっており、仕事と家庭の両立に苦勞していること、現在の賃金が仕事に見合っていないことがある。また、研修については、b氏は、仕事が忙しく、満足に研修を受けられないことが不満の背景になっている。

【執筆者】労働条件、仕事面が全部5になっているんですけど、これはどういうふうに理解したら良いですか。

【b氏】お金に関してはずっと満足していないというか、今のこの仕事に対する誇りはあるけど、対価をもらっていないかなと。

【執筆者】割に合っていない。

【b氏】はい。割に合っていないから辞めたいかって聞かれたら、そういうわけじゃないというところはある。

【執筆者】いまはご家族ができて、仕事がお忙しくて、家庭の時間に入り込んできちゃうようなことは……。

【b氏】家庭の時間を優先するがゆえに、自分の仕事はもう22時以降、(こどもの)寝かしつけの後とか。やっぱり睡眠が取れない。それでも朝は起きていかなければいけない。(下線は執筆者)

保育教諭c氏は、2012年から2024年にかけて、満足度に大きな変化は見られない。強いと言えば、「職場の人間関係」の満足度は大きく改善されたが、「WLB」の満足度が悪化していることである。「WLB」の2024年の満足度は平均値を超えている。その背景には、下記の発言の通り、副園長の業務と早番などのシフトも同時にこなすことが、時間外勤務につながっている現状がある。

【執筆者】担任の先生でいらっしゃる時は、多分シフトで早番とか遅番とかあるじゃないですか。時差で毎日出勤時間変わるとか、それは副園長先生でもある……。

【c氏】一緒に。

【執筆者】一緒にシフト入って、そうするとやっぱり早番のときは結構きついみたいなの。

【c氏】早番は早番でやって、早番の時間を、これが勤務時間ですよ。それを過ぎても終われない仕事があるので、結局いつもどおりみたいなことが(ある)。

【執筆者】超勤が付いているわけですよ。でも、そのときって。

【c氏】超勤が付く時と付かない時と(あります)。確実にお仕事でという時と、自分の範囲内でできなかったことをやっているという意味では、いま時間外も自分で申請しましょうねということになっているけど、全てが全て付くわけではないというところです。



図表Ⅱ－１－５ 満足度の変化

|        | 仕事の内容や仕事の進め方について |       | 現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について |       | 園児やその家族との関係について |       | 賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について |       | 研修（スキルアップ）の内容や実施について |       | 労働時間や家庭と仕事の両立について |       | 平均値   |       |
|--------|------------------|-------|-------------------------|-------|-----------------|-------|------------------------|-------|----------------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
|        | 2012年            | 2024年 | 2012年                   | 2024年 | 2012年           | 2024年 | 2012年                  | 2024年 | 2012年                | 2024年 | 2012年             | 2024年 | 2012年 | 2024年 |
| 保育教諭a氏 | 2                | 2     | 2                       | 2     | 2               | 2     | 3                      | 3     | 3                    | 3     | 4                 | 4     | 2.7   | 2.7   |
| 保育教諭b氏 | 3                | 5     | 4                       | 2     | 3               | 4     | 5                      | 5     | 5                    | 5     | 5                 | 5     | 4.2   | 4.3   |
| 保育教諭c氏 | 2                | 3     | 5                       | 2     | 3               | 3     | 2                      | 3     | 3                    | 3     | 3                 | 4     | 3.0   | 3.0   |

出所：図表Ⅱ－１－１に同じ。

注１：満足度の数値は、「１．満足」、「２．やや満足」、「３．どちらともいえない」、「４．やや不満」、「５．不満」である。

注２：上記より、平均値の数値が低いほど満足になり、数値が高いほど、不満を持つことになる。

## 第４節 保育教諭の処遇改善

### （１）処遇改善事業の実態

保育教諭を対象とした処遇改善事業は、主に私立園を対象としたものである。ただし、一部の事業は、公立園の保育教諭を対象としている。その事業が、Covid-19 禍で適用された「保育士・幼稚園教諭等処遇改善臨時特例事業」である。

この事業の原資の配分については、X市では、会計年度任用職員の処遇改善に活用された。X市の令和３年度の補正予算資料によると、「保育士等処遇改善事業」のなかで、「保育士等を対象に、賃上げ効果が継続される取り組みを行うことを前提として、月額収入を３％程度（月額９,０００円程度）引き上げるための措置を令和４年２月から実施」とあり、市立園分として予算が計上されている。この対応は、X市内の全ての公立園に適用されたため、公立園については、処遇上の問題を取り上げることにする。

### （２）処遇改善事業上の課題

園長は、そもそも仕事の量に賃金額が見合っていないことであると指摘する。特に若手職員は、仕事の量や困難さと比較すると賃金は「安い」と考えている。人の命に向き合う看護師の給料と比較すると、保育教諭の賃金は見劣りしてしまうからである。特に、公立園は、障害のある園児や手のかかる園児を積極的に受け入れており、私立園にない苦労があるという。

同様のことは、保育教諭も感じている。保育教諭 a 氏は、現在の仕事量を考えると、賃金はもっと高くても良いのではないかと考えている。理想を言えば、額面の金額が手取りの金額になれば、現在の仕事に見合うと考えている。ただし、それが不満にはなっていない。公立園は、私立園に比べると労働条件が恵まれているからである。

保育教諭 b 氏は、賃金が仕事量や勤務時間に対応していないことを課題としてあげている。

保育教諭 c 氏は、処遇改善の必要性を述べている。保育教諭の仕事は、人の土台を形成する仕事であるにもかかわらず、介護サービスと同様、社会の評価が低い。そのために、専門職としての価値を認めてほしいと考えている。また、業界として、魅力的な賃金水準に引き上げなくては、保育教諭を志望する人が増えず、人手不足の状況が解消されないと考えている。加えて、公立園に比べると、私立園の賃金水準が劣っており、公立園との処遇格差を縮小することも必要だという。

## 第5節 人材確保

### (1)採用

X市の2024年度の保育教諭の採用状況を見ると、採用試験は夏採用と冬採用の年2回実施されている。募集と応募の関係を見ると、募集以上の応募があるものの、倍率は1倍を超える程度である(図表Ⅱ-1-6)。しかも、最終合格者は募集人数より少なくなっている。また、最終合格者がX市に就職するとは限らない。それゆえ、X市全体では、保育教諭が足りない状況にあると考えられる。

図表Ⅱ-1-6 保育教諭の採用状況(2024年度)

|     |       |       |     |       |       |
|-----|-------|-------|-----|-------|-------|
| 夏採用 | 募集    | 50人程度 | 秋採用 | 募集    | 10人程度 |
|     | 応募    | 71人   |     | 応募    | 12人   |
|     | 倍率    | 1.7倍  |     | 倍率    | 1.2倍  |
|     | 最終合格者 | 37人   |     | 最終合格者 | 5人    |

出所：X市 HP「令和6年度 X市職員採用試験実施状況」より作成。

### (2)離職意向の有無とその背景

園長によると、ここ3～4年は、公立園Aの離職者はいないという。そこで、保育教諭 a～c の3人の離職意向の有無を確認する。結論を先に言えば、3人の保育教諭は、離職を考えたか、常に離職意向を持っている(図表Ⅱ-1-7)。

保育教諭 a 氏は、2024年に離職意向を持った。昇進による業務増加や仕事と家庭の両立が困難なことに加え、ご家族とご自身の病気が見つかるといったことが重なった。a 氏は、離職を考えた背景としては、ご家族とご自身の病気が大きかったという。医師の診断によると、a 氏の病気は、日々のストレス等が重なったことが原因だという。

【執筆者】今まで現場で担任の先生をずっとなさってきたときは、辞めたいなと思ったことはありますか。

【a 氏】特にそこまでは、まだ全然大丈夫、病気もなかったのです。大変なこともあるけど、やっぱり保育の仕事は楽しいなって思うことのほうが原動力になって、家のことは大変だけれども、

それでもやっぱり仕事は好きだなという気持ちがあるので。(離職を考えたのは)ここ1、2年です。

【執筆者】なるほど。上司の大変さを見ていたら、自分ならどうしようとか、今後のキャリアも考えつつ、どうしようかなと考えられているという。

【a氏】そうですね。

保育教諭b氏は、毎年のように、離職意向を持つという。職場の上司からパワハラを受けた経験があり、仕事と労働時間と賃金水準が釣り合っていないことに不満を抱いている。

保育教諭c氏は、ここ1・2年の間に、離職意向を持った。その背景には、昇進による業務負担と責任が重くなったことに加え、父母対応が難しくなっていることがある。

【執筆者】(仕事を)辞めようと思ったところに、責任が重いと先ほどおっしゃっていましたが、保護者との関係も触れています。ここはやっぱり最近の父母の方で、だんだん厳しいことを要求してきたりとか、そういうことですか。

【c氏】長くやってくるといろんな保護者に会うなど。最近、ここ数年になっていろんな保護者がいるというのを目の当たりにするので、(大変なのは)子どものケアだけじゃないなと思うところです。

図表Ⅱ－1－7 離職意向の有無と背景

|        | 離職を考えた経験の有無 | 時期          | 離職を考えた背景                                                |
|--------|-------------|-------------|---------------------------------------------------------|
| 保育教諭a氏 | あり          | 2024年       | ・自身の病気、昇進による業務負担の増加<br>・仕事と家庭の両立が困難。                    |
| 保育教諭b氏 | あり          | 毎年          | ・仕事と労働時間に賃金水準に釣り合っていない。<br>・上司からパワハラを受けた経験あり            |
| 保育教諭c氏 | あり          | 2022. 2023年 | ・昇進による業務の負担が多くなっている。<br>・責任も重くなっている。<br>・父母対応が大変になっている。 |

出所：図表Ⅱ－1－1に同じ。

### (3)リテンション対策と離職を思いとどまった背景

園長は、日ごろから、職員とのコミュニケーションを通じて、職員との関係性を構築している。その際には、担当する園児やプライベート（職員の子ども）についても話したり、職員から、仕事やプライベートを含め、個人的に相談できるような関係性を構築しようとしたりしている。

保育教諭a氏は、下記の通り、生活（子どもの教育費と住宅ローン）と仕事の楽しさを考

え、離職をとどまっている。また、a氏は、自身の経験を業務に生かせることも、離職を思いとどまっている要因の1つに挙げている。

【a氏】私が金銭面的には公務員という立場なので安定しているので、やっぱり家庭を支えるという意味では、子どもの教育資金とか、家のローンのことも夫婦で借りているので、なかなか辞めるにはちょっと決心がつかないというのがあります。仕事自身は嫌いじゃなくて、やっぱり好きなのところもあるので。

保育教諭b氏は、仕事と賃金が釣り合っていないことに不満を感じながらも、仕事にやりがいを感じており、離職に至っていないという。また、b氏は住宅ローンを抱えていること、また、現在の職場の人間関係に満足しており、これらもb氏が離職を思いとどまる理由になっているという。

【b氏】やりがいで踏みとどまれるという感じですね。でも、（仕事に賃金が）見合っていないというのはずっと頭の中につきまとうので。

保育教諭c氏は、保育教諭a氏とb氏と同様、保育の仕事が楽しいことと、生活のためという理由から、離職を思いとどまっているという。

## 第6節 行政への要望

公立園Aの調査を通じて得られた行政への要望は、以下の3点である。行政への要望とは、こども園が抱える課題につながる。

第1に、処遇改善の必要性である。現場で働く保育教諭も管理職も、処遇改善を行っていても、賃金水準が十分ではないと考えている。端的な言い方をすれば、仕事に賃金が追いついていない状況、つまり「割に合わない」状況になっている。また、保育教諭は、保育教諭の処遇の水準が低いことに対して、「子どもを育てる・教育する仕事としての価値を認めてほしい」と考えている（図表Ⅱ－1－8）。このことは、保育教諭の仕事に対する社会的評価が低いということである。処遇改善の必要性の背景には、そうした保育教諭の思いがある。

図表Ⅱ－１－８ 望ましい賃金水準

|      | 看護師の賃金水準 | 公立園の保育教諭の賃金水準 | 公立小中学校教員の賃金水準 | 額面の金額 | 不満はない | その他             | n  |
|------|----------|---------------|---------------|-------|-------|-----------------|----|
| 公立園A |          |               | 1人            |       | 1人    | 1人（業界全体の賃上げが必要） | 3人 |

出所：図表Ⅱ－１－１に同じ。

第2に、人員補充の必要性である。保育教諭は勤務時間内に全ての仕事を終えたいが、勤務時間はほぼ保育に追われるため、書類作成などの時間が取れないという。また、同園のPCの台数は限られる。そのため、保育教諭の多くは、残業をしたり、仕事を自宅に持ち帰ったりしている。事務作業の時間を確保するには、フリーで入れる保育教諭を増やすことが考えられる。フリーの教諭にクラスを任せられる時間帯は、事務作業の時間に充てられる。また、公立園Aの保育教諭の中には、人手が不足、「子どもに寄り添う時間がない」という意見が出ている。

第3に、働く環境の整備である。人手不足であるため、短時間勤務制度や部分休業、病気休暇、早退を申請したくても、他の保育教諭の負担を考えると、申請しづらいという課題もある。公立園は、私立園に比べれば、賃金水準が保たれ、離職者が少なく、人員不足という課題が少ないように考えられるが、公立園でも人手不足による課題が見られる。また、園児の質的な変化もある。公立園は、人手不足の状況にありながらも、障害のある園児や手のかかる園児を積極的に受け入れており、園児数だけで把握するのが困難な質的側面がある。このことが、公立園で働く保育教諭の負担となっている可能性がある。これらの課題を解決するには、より多くの保育教諭を配置する必要がある。

## 第7節 小括

これまで、公立園Aの分析を行ってきた。その主な分析結果は、以下の3点になる。

第1に、保育教諭の業務負担である。公立園Aは園児数が多く、それだけ登園時間や帰宅時間に幅が出るため、複数のシフトを設定しサービスを提供している。同園では、およそ2日に1回、何らかの担当が回ってくる。これに加え、持ち帰り仕事がある。勤務時間内に保育に追われ、事務作業を行う時間的余裕がないため、やむを得ず仕事をもち帰ることになる。その結果として、生活時間にしわ寄せが及び、WLBへの不満につながっている。加えて、育児を抱える保育教諭は、家族の理解やサポートがなければ、仕事を続けられないという。業務負担を起因とするWLBの問題は、保育教諭の不満や離職の原因になる。

第2に、人材確保の必要性である。第1点目に指摘したように、保育教諭の業務負担を軽減する必要がある。また、公立園Aには、同僚への気兼ねから、休暇や早退等を申請しづら

い雰囲気があるという。業務負担を軽減し、かつ保育教諭にとって働きやすい環境を整備するには、保育教諭の増員が必要だといえる。保育教諭を増員できれば、担任が勤務時間に事務作業を行う時間を確保できるだけでなく、休暇を取得したり早退したりする保育教諭をカバーしやすくなると考えられる。

第3に、処遇改善の必要性である。公立園Aの保育教諭は、WLBだけでなく、賃金にも不満を持っている。賃金への不満を端的に言えば、仕事と賃金が釣り合っていない（割に合わない）というものである。公立園は、私立園に比べると、賃金や労働条件が安定していると思われがちであるが、本章の分析結果を見る限り、公立園特有の業務の大変さがある。その最たるものが、加配対象となる園児である。公立園Aは、様々なエリアからどんな園児も受け入れており、その中には私立園が積極的に受け入れていない加配対象の園児が含まれる。冒頭で園長が述べている通り、加配対象の園児は増加傾向にあり、公立園Aの保育教諭の配置の難しさにつながっている。公立園には、園児数だけで計れない業務の大変さがある。公立園の保育教諭は、処遇改善事業の対象となっていないが、彼（彼女）らの処遇改善を考える必要がある。

## 第2章 サービスの多様化と保育教諭のワークライフバランスー公立こども園Bの事例

### 第1節 公立こども園Bの概要

#### (1)組織概要

本章では、公立の認定こども園B（以下、公立園B）を取り上げる。同園は、もともと公立の幼稚園であったが、20年前、教育委員会の管轄である幼稚園に保育園機能が加わるようになった。具体的には、3歳児保育と給食（外部委託）、幼児（3～5歳）の長時間受け入れ、特別支援保育が始まった。これに伴い、公立園Bは園舎の改築や増築を行った。当時は、幼稚園部門は6クラス、保育園部門は3クラスであった。また、幼稚園部門は教育委員会、保育園部門は保育課の管轄になり、幼稚園の教員は幼稚園教諭、保育園部門の職員は保育士であった。

その後、2015年に「子ども・子育て支援新制度」が導入された。その際に、幼保連携型認定こども園に移行した。これにより、公立園Bは、教育委員会の管轄から市長部局の管轄となった。また、認定こども園への移行に伴い、2015年から公立園Bは乳児教育を始めた。これにより、公立園Bは、第1号認定、第2号認定、第3号認定を受け入れる認定こども園となった。

2019年10月からは、幼児教育・保育の無償化制度がスタートした際に、①1号認定、②新2号認定、③2号認定（短時間）、④2号認定（標準時間）、⑤3号認定（短時間）、⑥3号認定（標準時間）の6つの異なる園児を受け入れるようになった。開園時間は、7時～19時に拡大した。そのため、1号認定の園児は昼寝をせず14時まで在園し、2号認定の園児は昼寝をし、夕方まで在園する。公立園Bは、それぞれの園児に合わせたサービスを提供しなくてはならなくなった。これに加え、下記の発言の通り、家庭の事情により、日によって子どもを預かる時間帯が変わることがある。例えば、1号認定の子は14時で帰宅するが、預かり保育をお願いされることがある。そのため、公立園Bの業務量は多くなっている。

【園長】13時になるとお昼寝の部屋に移動する子（2号児）と14時に帰るまで遊びの続きをする子（1号認定児）と保育が二手にわかれるんです。

【執筆者】同じ年齢でも分かれるということですね。

【園長】そうですね。公立園Aさんは、1号認定がないので、13時からはお昼寝対応だけになると思うのですが、本園はお昼寝をしないで、14時にお迎えにくる幼稚園の子たちみたいな子（1号認定）たちもいるので、職員もお昼寝の対応と保育の対応の2手に分かれるんです。

【執筆者】だから大変なんですね。

【園長】それに加えて、1号認定のお子様は預かり保育を利用する日や新2号認定で保護者のお仕事で延長保育を利用する日は、「今日はおつきさまチーム（お昼寝）」、「今日はおひさまチーム（14時にお迎え）」と、その日その日で保育やメンバーが入れ替わり…。日々いろいろです。

このような形で、公立園Bは、徐々に保育園機能を加え、認定こども園に移行する際には、それに近い組織となっていた。そのため、他の公立園に比べると、公立園Bは、スムーズに認定こども園に移行できたといえる。

## (2)公立園特有の役割

公立園Bは、他の公立園同様、支援が必要な園児を受け入れている。調査時点で、支援を必要とする園児は、第1号認定で12%、第2号認定は13%である。公立園Bは、こうした「インクルーシブ保育」を行っている。その過程で、児童発達支援事業所等の外部の組織と連携や調整を行っている。

【園長】幼保園になった時に、特別支援教育が始まり、最近はインクルーシブ教育が当たり前になってきました。

【執筆者】ありましたね、インクルーシブ。最近よく聞く言葉ですけど。

【園長】特別支援とか医療的ケア児とか、該当するお子様の保育だけをするのではなくて、外部対応や連携があったり、訪問支援にすれば日程調整をしたりして…。だから、そういったところの対応ややりとりの仕事は増えていると思います。

また、公立園Bはこども園の研修拠点（研修指定園）となっており、研修の際には、他の園から関係者が視察に訪れている。そのための準備は、公立園Bの保育教諭が行う。

## (3)定員と教諭の配置

公立園Bの園児の定員と教諭の配置を確認しよう（図表Ⅱ－2－1）。公立園Bの定員は、第1号認定は180人（3歳児は40人、4・5歳児は70人ずつ）、第2号認定は60人（1学年20人ずつ）、第3号認定は15人の計255人である。第3号認定の定員の内訳は、0歳児は3人、1歳児は6人、2歳児は6人である。

園児数は、調査時点で133人である。図表Ⅱ－2－1によると、第1号認定は、3歳児が17人、4歳児は19人、5歳児は22人の計58人である。この内、17人は新第2号認定である。第1号認定の入所率は32%にとどまる。公立園Bによると、第1号認定の入所者は減少傾向にある。

その一方で、第2号認定と第3号認定は定員を満たしている。また、第2号認定で入園できない場合は、第1号認定で入園することもある。



図表Ⅱ－２－１ 園児の定員と園児数(人)

|     | 1号認定 |      |       | 2号認定 |      | 3号認定 |      |
|-----|------|------|-------|------|------|------|------|
|     | 定員   | 入所者数 | (新2号) | 定員   | 入所者数 | 定員   | 入所者数 |
| 0歳児 |      |      |       |      |      | 3    | 3    |
| 1歳児 |      |      |       |      |      | 6    | 6    |
| 2歳児 |      |      |       |      |      | 6    | 6    |
| 3歳児 | 40   | 17   | (5)   | 20   | 20   |      |      |
| 4歳児 | 70   | 19   | (4)   | 20   | 20   |      |      |
| 5歳児 | 70   | 22   | (10)  | 20   | 20   |      |      |
| 合計  | 180  | 58   | (17)  | 60   | 60   | 15   | 15   |
| 入所率 | 32%  |      |       | 100% |      | 100% |      |

出所：公立園B提供資料より。

公立園Bの教員の内訳を確認する。公立園Bの保育教諭は31人である。正規職員は16人（2人は育児短時間勤務）、会計年度任用職員は15人である。会計年度任用職員のフルタイムは5人、パートタイムは10人である。確認できる範囲でいえば、令和に入り、公立園Bの保育教諭の人数と正規の保育教諭の人数は変わっていない。

保育教諭の年齢構成を見ると、20代が5人、30代が8人、40代が5人、50代が8人、60代が2人、70代は3人である。正規職員の保育教諭は、管理職を除けば、20代と30代がボリュームゾーンになっており、その多くは独身であるという。一方で、会計年度任用職員は40代と50代が多くなっている。保育教諭の平均年齢は45.8歳であり、正規職員は36.4歳、会計年度任用職員は55.9歳である。フリーの担当教諭は、正規職員は2人（副園長と保育教諭、ただし保育教諭は育児短時間中）と会計年度任用職員2人（ただし、1人は傷病休暇中）の4人である。

また、既述の通り、公立園Bは、インクルーシブ教育に力を入れている。そのため、公立園Bの特徴の1つに、障害を持った園児の担当者が多く配置されていることがある。園長は「こんなに担当者が多く配置される園をみたことがない」という。調査時点では、担当者は、正規職員4人（主任保育教諭1人、保育教諭3人）と会計年度任用職員4人（フルタイム型3人、パート型1人）の計8人である<sup>12</sup>。

#### (4)保育教諭の属性

公立園Bの保育教諭の属性を確認する。公立園Bでインタビュー調査を実施した保育教諭は3人であるが、この3人の保育教諭と園長は、2025年4月より公立園Bに勤務している。

<sup>12</sup> この他にも、障害を持つ園児に対応する保育教諭は2人（副主任保育教諭1人と保育教諭1人）配置されているが、育児短時間で勤務するため除いている。

そのため、後述する満足度の変化などについては、以前の職場の情報になる。

保育教諭 d 氏は 40 代の女性の保育教諭である。保育の経験年数は 26 年であり、公立園 B では、副園長の仕事を担当しつつ、フリーという立場でクラスのサポートを行っている。同居家族は、配偶者と配偶者の両親、子ども 1 人(高校生)の 5 人である。現在、育児を抱えているが、家族のサポート受けながら、仕事と家庭を両立している。

保育教諭 e 氏は、40 代の男性の保育教諭である。保育の経験は 19 年のベテランであり、公立園 B では主幹保育教諭を務め、4 歳児クラスの担任をしている。4 歳児クラスでは、障害を持つ園児をケアしつつ、主担任をサポートしている。同居家族は、配偶者（同業者、パートタイマー）と子ども 2 人（小学生と幼稚園児）である。e 氏は、互いの両親のサポートを受けながら、育児と仕事の両立をしている。

保育教諭 f 氏は、40 代の女性の保育教諭である。e 氏と同じく、保育経験 19 年のベテランである。同氏は、公立園 B では主幹保育教諭を務め、0 歳児と 1 歳児クラスの担任をしている。e 氏は、今回の公立園 B に異動するのにあたり、主幹保育教諭となった。

図表Ⅱ－２－２ 公立園Bの保育教諭の属性

|        | 性別 | 役割     | 主な仕事                | 年齢層 | 経験年数 | 同居家族 | 育児や介護の有無 | 備考         |
|--------|----|--------|---------------------|-----|------|------|----------|------------|
| 保育教諭d氏 | 女性 | 副園長    | フリー                 | 40代 | 26年  | 5人   | 育児あり     | 親族のサポートあり。 |
| 保育教諭e氏 | 男性 | 主幹保育教諭 | 4歳児クラスの担任<br>(加配担当) | 40代 | 19年  | 3人   | 育児あり     | 親族のサポートあり。 |
| 保育教諭f氏 | 女性 | 主幹保育教諭 | 0、1歳児クラスの担任         | 40代 | 19年  | 0人   | －        |            |

出所：インタビュー調査より。

## 第2節 保育教諭の働き方

### (1)保育教諭のシフト

公立園 B の保育教諭のシフトを確認する。図表Ⅱ－２－３は 2025 年 6 月のシフト表である。公立園 B には、「早番 1」（7:00～）、「早番 2」（7:00～）、「サブ早番」（7:45～16:30）、「サブ遅（幼）」（7:45～16:45）、「年長番」（8:30～）、「サブ遅（乳 1）」（8:30～）、「サブ遅（乳 2）」（8:30～）、「遅番 1」（正）（10:30～19:15）、「遅番 2」（10:30～19:15）の 9 個のシフトがある。

このうち、保育教諭 d 氏と e 氏と f 氏は、「早番 2」以外のシフトに入っている。また、6 月 30 日の f 氏を除けば、1 日に複数のシフトに入ることはない。限られた情報ではあるが、推測するに、公立園 B では、あらかじめシフトの順番が決められており、1 つのシフトを終えたら、別のシフトに入る形になっていることが考えられる。この理解が正しければ、保育教諭は全てのシフトを満遍なく経験することになり、特定のシフトが特定の職員に偏ること

がないよう、シフト上の公平性を確保することができる。

図表Ⅱ－２－３ 公立園Bのシフト(2025年6月)

|     | 早番1    | 早番2   | サブ早1           | サブ遅(幼)         | 年長番    | サブ遅(乳1) | サブ遅(乳2) | 遅番1(正)          | 遅番2             |
|-----|--------|-------|----------------|----------------|--------|---------|---------|-----------------|-----------------|
|     | 7:00～  | 7:00～ | 7:45～<br>16:30 | 7:45～<br>16:45 | 8:30～  | 8:30～   | 8:30～   | 10:30～<br>19:15 | 10:30～<br>19:15 |
| 1日  |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 2日  |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 3日  |        |       |                |                | 保育教諭f氏 |         |         |                 |                 |
| 4日  |        |       |                | 保育教諭e氏         |        |         |         |                 |                 |
| 5日  |        |       |                |                |        |         |         | 保育教諭e氏          |                 |
| 6日  |        |       | 保育教諭d氏         |                | 保育教諭e氏 |         |         |                 |                 |
| 7日  |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 8日  |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 9日  |        |       |                |                |        | 保育教諭e氏  | 保育教諭f氏  |                 |                 |
| 10日 | 保育教諭e氏 |       |                | 保育教諭d氏         |        |         |         |                 |                 |
| 11日 | 保育教諭f氏 |       |                |                |        |         | 保育教諭d氏  |                 |                 |
| 12日 | 保育教諭d氏 |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 13日 |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 14日 |        |       |                |                |        |         |         | 保育教諭d氏          |                 |
| 15日 |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 16日 |        |       |                |                | 保育教諭d氏 |         |         |                 |                 |
| 17日 |        |       |                |                |        | 保育教諭d氏  | 保育教諭e氏  |                 |                 |
| 18日 |        |       | 保育教諭e氏         |                |        |         |         | 保育教諭d氏          |                 |
| 19日 |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 20日 |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 21日 |        |       |                |                |        |         |         |                 | 園長              |
| 22日 |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 23日 |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 24日 |        |       |                |                |        |         |         |                 | 保育教諭d氏          |
| 25日 |        |       |                |                |        |         |         | 保育教諭e氏          |                 |
| 26日 |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 27日 | 保育教諭e氏 |       | 保育教諭f氏         |                |        |         |         |                 |                 |
| 28日 |        |       |                |                |        |         |         |                 | 保育教諭f氏          |
| 29日 |        |       |                |                |        |         |         |                 |                 |
| 30日 | 保育教諭f氏 |       |                |                | 保育教諭f氏 |         |         |                 |                 |

出所：図表Ⅱ－２－１に同じ。

## (2)保育教諭の就労実態

公立園Bの保育教諭の就労実態について見ていこう。公立園Bは、冒頭で説明した通り、公立園として求められる多くの役割を果たしており、そうであるからこそ、職員の配置が充実していると考えられる。しかし、多くの役割を果たすということは、それだけ業務量が多いことを意味する。

実際、公立園Bは、非常に残業が多いという実態がある。園長によると、残業時間は削減

されているものの、2024 年度は残業が非常に多かったという。下記の発言の通り、園長は公立園 B への異動が決まった時に、同園の様子を見に来たことがあるという。その時に目にしたのは、土曜日にもかかわらず、21 時過ぎでも電気がついていていたことである。

【園長】（中略）公立園 B は、いつも遅くまで電気がついてっていると聞いていました…。（公立園 B に）異動が決まって、公立園 B を見に来たとき、土曜日の 21 時過ぎだったのですが、まだ電気がついていて驚きました。

保育教諭 3 人は、公立園 B の業務は多く、定時で帰宅することが困難であることを指摘している。例えば、保育教諭 f 氏は、公立園 B に異動してきてから、残業時間が増えたことで、「夕食の時間が 2 時間くらい遅くなり、1 日の生活リズムが変わった」という。

### 第3節 満足度の変化

公立園 B の保育教諭の満足度を確認する。図表Ⅱ－2－4 には、6 つの満足度がある。紙幅の関係で、「仕事の内容や仕事の進め方について」（以下、仕事）、「現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について」（以下、職場の人間関係）、「園児やその家族との関係について」（以下、園児と父母との関係）、「賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について」（以下、賃金）、「研修（スキルアップ）の内容や実施について」（以下、研修）、「労働時間や家庭と仕事の両立について」（以下、WLB）とする。

なお、先述の通り、公立園 B の保育教諭は、全員、2024 年度は別のこども園に勤務していた。したがって、これから取り上げる満足度は、前園の状況を示している。

図表Ⅱ－2－4 満足度の変化

|          | 仕事の内容や仕事の進め方について |       | 現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について |       | 園児やその家族との関係について |       | 賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について |       | 研修（スキルアップ）の内容や実施について |       | 労働時間や家庭と仕事の両立について |       | 平均値   |       |
|----------|------------------|-------|-------------------------|-------|-----------------|-------|------------------------|-------|----------------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
|          | 2012年            | 2024年 | 2012年                   | 2024年 | 2012年           | 2024年 | 2012年                  | 2024年 | 2012年                | 2024年 | 2012年             | 2024年 | 2012年 | 2024年 |
| 保育教諭 d 氏 | 4                | 3     | 4                       | 3     | 2               | 3     | 3                      | 3     | 2                    | 2     | 5                 | 4     | 3.3   | 3.0   |
| 保育教諭 e 氏 | 2                | 2     | 2                       | 2     | 2               | 1     | 3                      | 5     | 3                    | 3     | 3                 | 4     | 2.5   | 2.8   |
| 保育教諭 f 氏 | 2                | 4     | 2                       | 3     | 3               | 3     | 4                      | 4     | 4                    | 2     | 2                 | 5     | 2.8   | 3.5   |

出所：図表Ⅱ－2－2 に同じ。

保育教諭 d 氏は、「仕事」と「職場の人間関係」、「WLB」で満足度の改善が見られる。この背景には、以前に比べると、少しは働きやすい環境になり、仕事を持ち帰らないようにするなどの雰囲気ができつつあるためである。ただし、「WLB」は不満の状態が続いている。また、

「園児と父母の関係」は不満となっていないが、「やや満足」から「どちらともいえない」となっている。この背景には、保護者が寛容でなくなり、その対応が大変になっていることがある。

保育教諭 e 氏は、「仕事」や「職場の人間関係」、「園児は父母との関係」は良好な状況にある。しかし、「賃金」と「WLB」については、不満を抱えている。「賃金」については、現在の仕事に賃金が見合っていないことがある。こども園に移行し、教育の質が求められるなど、業務量が増えているのにもかかわらず、賃金が仕事に追いついていないことを指摘する。「WLB」の不満の背景には、仕事で忙しく、自身の子どものために時間を割けないことがある。下記の発言のように、e 氏は仕事を自宅に持ち帰ることがあり、忙しい時は、休みの日でも自宅で仕事に追われることがある。それが e 氏の「WLB」の不満につながっている。

【e 氏】(子どもが)2人とも大きくなってきたから、自分が保育の仕事をしてるっていうのも分かっているんで、園に行く。(職場の) 園に行って、園に子どもたちがいて、その子たちと、今だったら、今日プール入った？とかって帰ると聞かれるんですけど、そうやって他の子と自分が遊んできて、子どもたちにとっては遊んでくることになるじゃないですか。先生っていう立場だから、先生が子どもたちと遊んできたけど、休みの日に父親としての僕は一緒に遊べないみたいなのが、何だか、子どもたちはどう思ってたろうなって。ちょっと思っちゃうところではありますね。(下線は執筆者)

保育教諭 f 氏は、「仕事」と「職場の人間関係」、「WLB」は満足度が下がっている。特に、「WLB」が「やや満足」から「不満」に変化している。その背景には、前園の仕事量が多かったこと、「WLB」については、仕事が終わらず、残業時間が長くなったことがある。「職場の人間関係」については、前園が小規模園であったため、保育教諭同士でより連携する必要があったが、その際に、細かな気苦労があったという。一方で、「賃金」については、2012 年当時から「やや不満」となっている。この背景には、f 氏が「仕事量に見合った賃金ではないのではないか」と感じていることがある。

## 第4節 人材確保

### (1)リテンション対策

公立園の採用については、X市役所が一括して採用を行っており、その内容については、第1章第5節で取り上げている。そこで、人材確保については、公立園Bのリテンション対策について説明する。園長は、「風通しの良い職場づくり」を意識しているという。例えば、職員の顔色や表情、出勤時の様子を確認する際に、職員が落ち込んでいるとか何か抱えていそうであれば、積極的に声をかけるという。その際は、個人に合わせた話しかけ方をしている。また、色んな職員との普段の会話や面談の際に、情報が入ってくることもある。

## (2)離職意向の有無とその背景

公立園Bの保育士の離職意向の有無とその背景を見ておこう。図表Ⅱ－2－5の通り、3人の保育教諭はいずれも離職を考えた経験がある。以下では、それぞれについてみていく。

保育教諭d氏は、2016年・2017年頃に離職することを考えた。その当時は、子どもが熱を出しても、休みが取りにくい雰囲気があった。そのため、下記の発言の通り、自身の子どもと接する時間が少なく<sup>13</sup>、子どもが熱を出した状況であっても、仕事を優先しなくてはならないという状況があった。子どもがかわいくて現在の仕事を選んだd氏にとっては、非常につらい状況であったことがうかがわれる。d氏の離職意向の背景には、家庭と仕事の両立が困難になったことがある。

【d氏】それこそ持ち帰りの仕事が多くて、「ああ、この休みに、このお便り書かなきゃ」とかって思うと、あれもやらなきゃならない、これもやらなきゃならないという状態で、そっち（息子の習い事）にも行きたいけど、行けなかったりとか、何かその辺の両立がすごく大変だったり。  
一番やっぱりつらかったのは、熱が出ている子を置いてきたり、ああ、ちょっとごめん、今日（仕事に）行かなきゃならないって言って、置いてこなければならぬときとかが、あって。非常につらかったです。（下線は執筆者）

それでも、d氏が保育教諭として働き続ける背景には、途中で仕事を辞めることへの抵抗感と生活がある。この抵抗感とは、職場に迷惑をかけることへの懸念と自分が逃げ出すことへの抵抗感が含まれる。生活とは、子どもの教育費や住宅ローンの返済である。

保育教諭e氏は、2013年に離職を考えた経験を持つ。この時期は、X市が公立園を認定こども園に移行することを考えていた時期である。それでも、e氏が保育教諭として勤務を続ける背景には、家族の存在（生活）がある。e氏は、「結婚していなければ、間違いなく退職を選択していた」という。

保育教諭f氏は、仕事量が多く、残業時間が多いことに加え、その多くはサービス残業であったこと、また、父母対応に精神的な負担を感じ<sup>14</sup>、保育教諭として勤務することに自信をなくしたことが離職意向につながった。それでもf氏が保育教諭の仕事をしているのは、毎年、子どもから学ぶことが多く、自分自身が成長できるからである。

【f氏】仕事を続けていくのに自信がなくなった時期はありましたね。当時は全く別の園ですけど、  
本当に時間外で仕事をするが多かったり、本来休みの日なんだけど、土曜日にもお金は出

<sup>13</sup> 保育教諭d氏によると、子どもと一緒に食事をするのは朝食だけで、日々の宿題の確認や子どもの行事への参加、土日の習い事の送迎等もできなかったという。

<sup>14</sup> 同園の副園長である保育教諭d氏も父母対応をする際に、気を使うことが増えたため、対応が困難になっていることを指摘する。

ない休日出勤をして、そこで自分のやりたかった仕事をこなしてということをしていかないと回らないみたいな時もあったりして、保護者対応でも、なかなか難しいご家庭の対応をして、気持ち的にしんどくなっちゃった時はありましたね。（下線は執筆者）

図表Ⅱ－２－５ 離職意向の有無とその背景

|        | 離職を考えた経験の有無 | 時期           | 理由                                                       |
|--------|-------------|--------------|----------------------------------------------------------|
| 保育教諭d氏 | あり          | 2016年・2017年頃 | ・仕事量が多く、自身の子どもに割く時間が少なく、家庭と仕事の両立が困難になったため。               |
| 保育教諭e氏 | あり          | 2013年        | ・X市の保育の先行きが見えなくなった。                                      |
| 保育教諭f氏 | あり          | 2019年        | ・仕事量が多く、残業時間が多かった（サービス残業）。<br>・父母対応が大変になり、それが精神的な負担となった。 |

出所：図表Ⅱ－２－２に同じ。

## 第5節 行政への要望

公立園Bでは、行政への要望として、下記の3点が挙げられている。1つは、人員増である。その対象は正規の保育教諭と事務職員の増員である。保育教諭e氏は、保育は日々の積み重ねで子どもたちの成長を確認しながら組み立てていくものであるため、なかなか担当がクラスを離れるのは難しいという。それでも、本当に忙しい時に代わりに入ってもらえば、何かあった時に責任を取れるかどうかを考えると、自身の代わりを頼めるのは、正規の保育教諭であるという。また、園長は、正規の事務職員の補充の必要性を指摘する。公立園Bは多様な時間帯で園児を預かっていることに加え、障害のある園児などを受け入れる等、公立園としての役割を担っている。そうした役割に伴う事務作業があることから、正規の事務職員を2～3人補充してほしいという。事務職員が増えれば、園長や副園長の負担が軽減され、場合によっては、フリーの立場でクラスをサポートしやすくなることが考えられる。

2つは、処遇改善の必要性である。園長は、「保育教諭は、子どものためにいろいろやっているのに、保育教諭の地位が高く感じられないことがさみしい」という。これでは、若い人が保育の仕事に魅力を感じないのではないかという懸念を持っている。また、処遇改善の必要性については、保育教諭3人も同様の認識を持っている。例えば、保育教諭e氏は、自分たちで専門職としての価値を高めていく必要性を認識しながらも、下記の発言の通り、現在の仕事に対して、賃金水準が見合っていないことを指摘する。

【e氏】自分たちの仕事の質というか、責任感を持ってやる仕事に見合ったものを、賃金としてやっぱもらっているというのが仕事だと思ってるんです。そう考えたときに、今、自分たちの仕事の評価をされてお金を頂いているという認識でいくと、もっと自分たちのやってることは価値のあることだなと。（下線は執筆者）

このように、公立園Bでは、園長を含め、全ての保育教諭が処遇改善の必要性を指摘している。では、どの水準が望ましいと保育教諭は考えているだろうか。その回答を示しているのが図表Ⅱ－２－６である。これによると、保育教諭は三者三様の回答をしている。ある保育教諭は民間企業に勤務する同年齢の正社員の賃金水準を挙げている。また、別の保育教諭は「子どもの命を預かっている」ことから看護師の賃金水準を挙げ、ある保育教諭は額面の賃金額が手取額になること（10万円程度の賃上げ）を挙げている。

図表Ⅱ－２－６ 望ましい賃金水準

|      | 看護師の賃金水準 | 公立園の保育教諭の賃金水準 | 公立小中学校教員の賃金水準 | 額面の金額 | 不満はない | その他              | n  |
|------|----------|---------------|---------------|-------|-------|------------------|----|
| 公立園B | 1人       |               |               | 1人    |       | 1人（同年齢の一般企業の正社員） | 3人 |

出所：図表Ⅱ－２－２に同じ。

3つは、就業環境の整備である。これを指摘するのは、保育教諭d氏である。下記の発言の通り、d氏は、年長の担任ではなかったため、同じ日に開催される公立園に通う娘の卒園式に出席するために休暇取得を申し出た。休暇を取得できたものの、休暇を取りにくい状況であることを実感した。以前に比べれば、育児や介護をしながら働けるよう、法律や制度が整備されつつあるものの、d氏は、未だに休暇を取得しづらい自分自身の概念があるという。

【d氏】（当時は年長の）担任ではなかったので、年少か年中ぐらいのときに受け持った子たちが卒園になってということだったので、担任ではないから、ちょっと自分の娘のほうに行かせていただきたいという話をしたことがあって、そうしたら、すごく何か行きづらい感じで、最後に、その当時の園長先生に、行ってきていい、お休みをいいよということ言ってもらったんだけど、そういうふうに通ってもらえるばかりではないということにはちょっと心に置いておきたいな感じで言われて。やっぱり、まだ休みとか取りづらい。（下線は執筆者）

## 第6節 小括

本章では、公立園Bの分析を行ってきた。公立園Bの事例分析から明らかになった主な事実発見をまとめる。

第1に、公立園の保育教諭の業務負担である。公立園Bは、第1号認定、第2号認定、第3号認定の園児を受入れている。また、研修指定園という研修の拠点であり、かつ地域の様々な園児を受入れている。多種多様な園児を受入れるということは、それだけ同園が多くの種類のサービスを提供し、それに関わる事務作業も多くなることを意味する。そうした役割に担う公立園Bには、他の園に比べれば、多くの職員が配置されてはいるものの、保育教諭の



働く実態を見る限り、業務量に人員が追いついていない現状がある。

第2に、保育教諭の不満である。保育教諭3人に共通するのは、「WLB」への不満である。保育教諭d氏は、自身の子どもより仕事（園児）を優先しなくてはならなかったことに不満を抱いている。また、そのことが、同氏が離職を考えるきっかけになった。保育教諭e氏は、仕事が家庭で過ごし時間に入り込むため、「他人の子どもを看るのに、自身の子どもを看る時間が少ない」状況に不満を持っている。保育教諭f氏は、残業が多く、かつその多くがサービス残業であったことに加え、父母対応が精神的な負担になったことが離職を考えるきっかけとなった。仕事が増大する中で、保育教諭のWLBを含め、いかに働きやすい環境を整備するかが求められる。

第3に、人員増の必要性である。第2点目に指摘したWLBの問題を解決するための有効な手立てとして考えられるのが人員増である。公立園Bでは、クラスのサポートを担うフリーの正規の保育教諭と正規の事務職員の人員増が要望として出された。その根拠には、何か起こった際の責任問題やフルタイムで事務作業を行う必要性がある。既述の通り、公立園Bは公立園として、多くの役割を果たしており、それだけ業務量は多くなる。その中には、事務作業が含まれることから、保育教諭は保育や教育を、事務職員は事務作業をという形で機能分担することができれば、保育教諭の業務負担が軽減され、WLBの状況が改善されるかもしれない。

第4に、処遇改善の必要性である。公立園Bの保育教諭は、園長を含め、全員が処遇改善の必要性を指摘している。全ての保育教諭に共通するのは、現在の賃金は仕事に見合っていないことである。また、同園の園長が指摘するように、若手職員の処遇を改善しなければ、若者が入職してこなくなる可能性がある。その際に参考になるのが、保育教諭が考える望ましい賃金水準であるが、公立園の保育教諭は三者三様の回答をしている。ある保育教諭は看護師の賃金水準を挙げ、別の保育教諭は10万円程度の引き上げや同年齢の民間企業の正社員の賃金を挙げている。

### 第3章 元公立幼稚園における労働条件の変化—公立こども園Cの事例

#### 第1節 公立こども園Cの概要

第3章では、公立こども園C（以下、公立園C）の事例を取り上げる。同園は、2025年11月時点（要確認）で児童数55人の、幼稚園から移行した市立こども園である。

##### （1）公立園Cの事業概要

同園の開園時間は7時から18時である。元幼稚園であることから、平屋の一階建ての構造となっており、元幼稚園であることから、ほふく室や調乳室などはないため、3歳児以上の第1号認定と第2号認定の子どもを受け入れている。また、園内に調理室がないため、同園の昼食は、近隣小学校の給食調理のものまたは、園外調理の弁当が提供されている。

##### （2）公立園Cの教職員構成

###### ①雇用形態別教職員構成

図表Ⅱ－3－1には、公立園Cで保育に携わる職員数を雇用形態別に示している。

図表Ⅱ－3－1 公立園Cの雇用形態別職員数(人)

| 雇用形態 | 正規職員 |     |                |                 | 非正規職員                 |                        |       |
|------|------|-----|----------------|-----------------|-----------------------|------------------------|-------|
| 役職等  | 園長   | 副園長 | 副主任<br>(クラス担当) | 保育教諭(ク<br>ラス担当) | 会計年度任<br>用職員フル<br>タイム | 会計年度任<br>用職員パート<br>タイム | 保育補助員 |
| 人数   | 1    | 1   | 1              | 8               | 1                     | 5                      | 4     |

出所：インタビュー調査より作成。

注1：正規保育教諭のうち2人は育休取得中である。

注2：会計年度任用職員のパートの勤務時間別人数は、9-15時が2人、9-16時1人、9-17時が1人、12-16時が1人である。

注3：保育補助員はいずれも無資格で、7-10時勤務が1人、8-12時勤務が1人、9-16時勤務が1人、15時15分-18時15分勤務が1人である。

注4：公立園Cには上記のほかに、事務職員が存在する。

保育に携わる正規職員は12人（54%）、非正規職員が10人（45%）である。公立園Cの正規雇用比率は、他の市立認定こども園の中では「高い方」<sup>15</sup>である。フルタイムの会計年度任用職員の勤務時間帯は、8時半から17時15分である。

###### ②学級別教職員構成と年齢構成

図表Ⅱ－3－2には、子どもの年齢別クラスごとに配置された職員数を示している。どの

<sup>15</sup> 副園長i氏のインタビューによる。

クラスでも経験年数のバランスが偏らないように配慮されており、経験年数の相対的に低い保育教諭がいる場合にはベテランの保育教諭の組み合わせでクラス担当が編成されている。また、フルタイムの会計年度任用職員は、正規職員と組んで4歳児クラスを担当している一方、パート職員はクラス担当をもたない「フリー」<sup>16</sup>となっている。なお、公立園Cの保育教諭の平均年齢は、園長・副園長や会計年度任用職員を含めて45.4歳となっているが、クラス担任として配置されている保育教諭は20歳代の保育士が過半を占めていることがわかる。

図表Ⅱ－3－2 公立園Cの学級別教職員構成と保育教諭の年齢

|         |           | 3歳児クラス                                                       | 4歳児クラス               | 5歳児クラス                                                           |
|---------|-----------|--------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| 児童数     |           | 20人<br>うち2人障害児                                               | 15人<br>うち6人障害児       | 20人<br>うち7人障害児                                                   |
| 正規保育教諭  |           | ・リーダー保育教諭<br>(20代前半)<br>・保育教諭<br>(20代前半)<br>・加配保育教諭<br>(30代) | ・リーダー保育教諭<br>(20代後半) | ・リーダー保育教諭<br>(30代後半)<br>・加配保育教諭<br>(30代前半)<br>・加配保育教諭<br>(30代前半) |
| 非正規保育教諭 | 会計年度フルタイム |                                                              | ・加配(40代)             |                                                                  |
|         | 会計年度パート   | フリー4人                                                        |                      |                                                                  |

出所：図表Ⅱ－3－1に同じ。

注：会計年度任用職員パートは、正規保育教諭が土曜保育の振り替え休みのところに入ることになっており、おおまかな年齢別クラスの所属がきまっている。

多くの自治体では障害児を受け入れた施設に対して独自に補助金を支出する施策を行っている。障害児保育事業の対象となる障害児を受け入れているこども園には、通常の職員数に加えて保育教諭を加配する制度が設けられている。障害の程度と職員の加配の必要度は、障害「あり」の子ども3人に対して保育教諭1人、障害の程度が「高い」子ども1.5人に対して保育教諭1人である。公立園Cはどのクラスにも障害児がいることから、「加配」保育教諭が配置されている。

### (3) 保育教諭の属性

以下では、公立園Cでインタビュー調査にご協力いただいた保育教諭の属性を説明しておく(図表Ⅱ－3－3)。同園では、保育教諭3名にインタビューを実施した。保育教諭g氏は

<sup>16</sup> 多くの保育施設では、クラス担当を持っていない保育士たちは「フリー」と呼ばれ、勤務シフトの調整や欠員の穴埋めのため保育に入ることが多い。

30 代女性で、3 歳児クラスに「加配」として配置され、特別支援の子どもを担当している。保育教諭の経験は 14 年であり、未婚で、市内で一人暮らしをしている。保育教諭 h 氏は 30 代女性で、g 氏と同様、5 歳児クラスに「加配」されている保育教諭である。勤続 10 年で、市内に一人暮らしをしている。

保育教諭 i 氏は 50 代女性で、副園長である。同居人は配偶者である。2024 年度より、公立園 C に異動したが、前々任園で副園長になった。現在、副園長の業務を行いつつ、フリーという立場で、保育教諭の足りないクラスのカバーに入っている。

いずれの保育教諭も、子どもに携わる仕事をしたいと考えて現在の仕事を選んだり、現在の仕事にやりがいを感じたりなどの理由を挙げている。

図表Ⅱ－３－３ 公立園 C の保育教諭の属性

|          | 役職          | 主な仕事                 | 性別 | 年齢層  | 経験<br>年数 | 同居<br>家族 | 育児や介護<br>の有無 | 備考     |
|----------|-------------|----------------------|----|------|----------|----------|--------------|--------|
| 保育教諭 g 氏 | 副主任保育<br>教諭 | 3 歳児クラスの担<br>任、障害児担当 | 女性 | 30 代 | 14 年     | 0 人      | なし           | 未婚     |
| 保育教諭 h 氏 | 保育教諭        | 5 歳児クラスの担<br>任、障害児担当 | 女性 | 30 代 | 10 年     | 0 人      | なし           | 未婚     |
| 保育教諭 i 氏 | 副園長         | フリー                  | 女性 | 50 代 | 29 年     | 1 人      | なし           | 育児経験あり |

出所：インタビュー対象者への事前アンケートより作成。

## 第2節 認定こども園への移行と業務の変化

次に、認定こども園に移行する前後の公立園 C の業務の変化について確認する。元々公立の幼稚園であった公立園 C におけるもっとも大きな運営上の変化は、保育時間の延長である。さらに、近年障害児の受け入れが増加しているため、運営上の課題が表れている。

### (1)業務内容の変化

認定こども園となり、延長保育が拡張した。開園時間は前後に延びている。移行前の開園時間は、8 時半－14 時であり、午睡時間もなかった。今は全園児の約半分が午睡後まで残る 2 号新 2 号認定の子どもである。幼稚園時代は、障害児が少なかったこともあり、7～8 人で 100 人の園児集団をみており<sup>17</sup>、正規教諭はすべて一人でクラス担任を持っていた。開園時間が延び、障害児の加配が加わったことで、職員集団が 20 人になり、クラス運営も複数担任で実施するようになった。

<sup>17</sup> 幼稚園設置基準において、1 学級の幼児数は原則 35 人以下とされている。他方、幼保連携型認定こども園に幼稚園から移行した場合でも、依然として幼稚園基準が適用可能であるが、障害児の受け入れが多いため、C 園では職員配置が多くなっている。

開園時間が延びたことによって、それまではすべての職員が一律で8時15分から17時の勤務時間であったが、この勤務時間帯に加えて早番・遅番の3種類のシフトの交代制勤務になった。そのため、幼稚園の時には園児たちが降園した14時以降に職員全員で会議を持つことができていたのが、認定こども園に移行してからは、開園時間のうちすべての時間帯に子どもがいるため、保育者は必ず数名保育に入らなければならないことから、すべての職員が参加する会議を勤務時間内に実施することは難しくなった。園長によると、保育に携わるすべての職員が日常の伝達事項をはじめとして、保育理念や保育内容などの意識を共有することが難しくなってきたという。また、勤務時間が短い会計年度任用職員のパートと正規の業務を担う上での意識の差も生じてきたという。会計年度任用職員パートは15時、16時、17時に続々と退勤していく。子どもの午睡時間帯に実施される会議に、会計年度任用職員も出られるときは出てもらうことにしているが、早いものは15時には帰ってしまうことになるため、情報や意識共有の機会が十分に取れなくなっている。

図表Ⅱ－3－4 公立園Cの開園時間と勤務時間の変化

|                       | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 |
|-----------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2015年以前<br>幼稚園の開園時間   |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 幼稚園教諭の出動時間            |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                       |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 2015年以降<br>こども園の開園時間  |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 早番勤務の職員               |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 普通番+フルタイム会計<br>年度任用職員 |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 遅番勤務の職員               |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

出所：図表Ⅱ－3－1に同じ。

また、園長によると、「今の方が書類は持って帰れないし、仕事は増えた。」という。定時に終わると思っていた予定が変わることが多くなり、超過勤務手当の申請も増えている。幼稚園時代も事務作業が勤務時間内に終わらないことは頻繁にあり、いつも定時に帰れたというわけではなかったものの、幼稚園では14時に子どもが帰った後の時間はまとまった時間がとれたため、教室の環境整備や研修などの時間に充てることができていたが、現在はそれも難しくなった。

保育現場にとって会議は、保育の質を高めるうえで非常に重要な機会と位置付けられている。例えば、会議や事務は実務的な情報共有や意思決定の場としてだけでなく、子どもの見方や保育実践を保育士が議論をしながら省察し、子どもとの関わりを改善する営みでもあるとされている（秋田他2007）<sup>18</sup>。会議や事務が子ども・保育士または保育士・保育士間の「関わり」の質をよりよくする基盤となっているのである。しかし保育士配置が脆弱で会議や事務の時間を安定して確保できない場合には「関わり」の質の基盤は不安定となる。他方、保

<sup>18</sup> 秋田喜代美・箕輪潤子・高櫻綾子（2007）「保育の質研究の展望と課題」『東京大学大学院教育学研究科紀要』47巻、pp.289-305。

育士配置に余裕を持たせないままで会議等の時間を確保しようとすれば、労働時間が延長することになるため、今度は労働条件が犠牲となってしまう。保育政策の制約が強い中では、労働条件と「関わりの質」とが対立し、どちらかを優先しようとすればどちらかが不安定となるジレンマが生じると考えられるのである。

## (2)障害児支援が必要な子どもや困難を抱えた親への対応

公立園Cが所在する地域では、1号児が入れる公立園が公立園Cしかないという状況があり、障害児が広域から集中している。X市の保育施設において障害のある子どもを受け入れる場合、子どもの障害の程度は「あり」と「高い」の2段階に分かれて設定されている。幼稚園時代にも障害児の受け入れは行っていたが、障害の程度が「高い」子どもの受け入れは多くなかった。しかし、現在は「高い」子どもの受け入れも増えている。第1章の事例でも指摘されているように、園長は、障害児3人に保育教諭が1人についても手が足りないと感じている。

【園長】いろいろなんです、本当に。自園ではないけれど走り回っちゃう子、出ていっちゃう傾向がある子、他害がある子。物を投げる、かみつく、ひっかく。そこに、いや、1.5対1なのでといって職員が、そういう子が3人いるところに2人ついても、3人走っていけば、手は足りないんです、絶対。

さらに、園長や加配担当の保育教諭は、特性が異なる複数の障害児と定型発達児が同じクラスで活動するインクルーシブ保育を実施するにあたっての保育方法に対する葛藤や困難を感じている。現在の人員配置では、集団の中で過ごすことが困難な子どもたちへの対応に手が取られてしまい、健常児への発達保障が難しくなってしまう状況もある。また、保護者への対応の負担が増していることも、インタビュー対象者から共通して語られた。園長によると、公立園Cの立地する地域的な特徴や社会環境の変化も影響している可能性はあるが、幼稚園の時代と比較して明らかに保護者の要求やクレームの質が変わったという。クラスの子どもや保護者との関係でトラブルが生じる回数が増え、結果として移行前よりも負担が増えている。

保育教諭h氏は、園からのお便りや連絡事項についても、内容の理解や準備が難しい家庭が一定数存在し、その結果、付箋を添えた視覚的な補助や、個別連絡による最終確認など、繰り返しの説明が必要となる場面が増えているという。視覚的情報の理解が難しい場合や、口頭説明のみでは対応が困難な場合もあり、一度伝えた事項であっても再度確認やフォローを行う必要が生じている。こうした状況においては、保護者の自己評価が低下する可能性にも配慮する必要があり、保育教諭は単に連絡を伝えるだけでなく、保護者の心理的側面にも目を向けた対応を求められている。

【執筆者】不測の事態が結構多くて、例えば事務時間取りたかったけど今日取れなかったとか、保護者の方とお話するのに予定の仕事を延長しなきゃいけなくなっちゃったとか、そういう仕事の負担が増えているということでしょうか。

【園長】もうあります。そのとおりです、本当に。幾ら自分が、明日というか、今日出勤して、午後「こうやって、こうやって、こうやってやろう」って段取り、「定時に終わるぞ」って思っている、もう絶対違うことが入ってくるので、結局、ぶつ切れ。クラス担任は事務時間を確保してあっても、電話がかかってきました、保護者に呼ばれましたという、30分座ればできる仕事が途中で切れる、じゃ途切れた10分、10分、10分の30分で終わるかということ、違うじゃないですか。続けてじっくり考えて仕上げるから30分で終わるのであって、10分、10分、10分だったら、もう10分、10分ぐらい必要になってきちゃってという、「時間外下さい」って。「何時までやっていく？」って、「5時半まで下さい」とか、「6時まで下さい」といって、残って仕上げていくとか、そういうことも、もう日々生じています。

以上をまとめると、公立園Cでは、認定こども園への移行に伴う開園時間の延長に加え、障害児の受け入れが増加したことによって、保育教諭の心理的負担の増加と労働時間の延長が見られる。子どもの個別の発達特性や複雑な事情を抱えている保護者について、より丁寧な情報共有と対応への配慮が必要になったにもかかわらず、全員で集まって情報や保育観を共有できる会議を持つことができず、職員間の連携が難しくなっている。

### 第3節 人材確保と保育教諭の就業継続に関する状況

#### (1)人材確保の状況

市全体では、新卒採用の倍率が減ってはいるものの、公立園Cでは障害児の受け入れが多いため、子どもの人数に比して職員配置は多くなっており、採用面での課題は見られない。他方で、園ごとに行う会計年度任用職員の募集において、人材確保の難しさがある。保育現場に欲しい30代から40代の年齢層の応募はなく、応募があるのは70歳過ぎの方などである。園長は「人数はそろっているが、来てほしい人材は減っている。」という。

また、職員の離職状況については、近年の離職者は、24年度に1人である<sup>19</sup>。育児休業を取得したのち、育児短時間勤務を希望して復帰したが、年度途中で産休に入った職員と同じクラスに配置されていたため、育児短時間勤務でありながら主担任にならざるを得なくなり、子育てとの両立が難しくなったことで辞めることになったという。

#### (2)保育教諭の離職理由や離職を考えた理由

それでは、現場の保育教諭の就業継続意識や離職への意向はどうだろうか。インタビュー

---

<sup>19</sup> 現園長が着任したのは2025年度からであり、着任前の状況についての把握は困難であった。

対象の3人はこれまでの経歴の中でいずれも離職を考えたことが「あり」、その主な理由としては、先輩・上司との関係と労働時間の二つがあげられた。30代で独身の保育教諭g氏とh氏からは、離職を考えるに至ったエピソードとして、経験年数の浅い時期に先輩や上司から厳しい指導を受けた経験が挙げられた。

他方で、2人の子育てを経験しながら29年市の公立園で働き続けてきた副園長であるi氏は、過去に育児と仕事の両立の困難から離職を考えた経験があると語っている。当時は帰宅が遅く、幼い子どもを実母に預けて迎えに行くと車内で眠ってしまうなど、子どもと十分に関われない生活が続き、強い負担と葛藤を感じていたという。

【i氏】辞めたかったんですよ。辞めたくなくなったときがあったんです。やっぱりそれは、そう、育児と仕事の両立が本当に難しかったんですよ。これ副園長になる前ですけどね、一番多かったのは。

…（中略）…

【執筆者】本当に毎日、じゃあ帰りも遅くて。

【i氏】そうです。本当に2歳の子を、うちの母に見てもらって、迎えに行くと、もう車の中で寝ちゃうんです。寝ている子を抱えて、布団に入れて、自分が御飯食べたり、お風呂入ったりしてという、そういう生活で、朝起きて、おはよう、1時間もしない間に、もう行かなきゃいけないという、そういう生活でしたね。苦しかったですよね。

園長からは、幼稚園から認定こども園に移行したことで、仕事と家庭の両立が困難になったことから、退職に至るケースが直近10年で4ケースあったことが語られた。園長は、認定こども園への移行により早番・遅番勤務が増え、仕事と家庭の両立はより困難になったと指摘する。早番では保育園開園前に子どもを預ける必要が生じ、祖父母の協力など二重保育が必要となる場合がある。また遅番では迎えに行けないため、家族の支援が不可欠となる。育児短時間勤務を選択することは制度上可能であるものの、他職員が当番を担うなかで心理的負担を感じる可能性がある。

また、保育教諭g氏およびh氏は、自身は就業を継続しているものの、元同僚や同期保育者の離職理由として子育てとの両立困難を挙げている。g氏は独身であるため比較的就業継続が可能であるとしつつも、子どもを持つ保育教諭は子どもの体調不良時に休暇を取りにくい状況があり、それが働きにくさにつながっていると指摘する。実際に、子どもの発熱時に休みづらいと感じていた同年代の同僚が離職した事例や、産休復帰後に短期間で退職した保育教諭の存在が語られた。

以上のように、保育教諭の離職の主な理由として、「家庭と仕事の両立が困難になったこと」という点が4人から共通して語られていることがわかる。



### (3)離職を思いとどまった背景

保育教諭 g 氏は、仕事の楽しさや子どもの成長の喜びを実感していることで、離職を思いとどまっている。また、h 氏は、現在の職場の人間関係が良好であること、資格や経験を生かせることを離職を思いとどまっている要因に挙げている。

また、副園長の保育教諭 i 氏は、先に紹介した仕事と家庭の両立の困難を感じていた時期に、職場と実家のサポートがあったことが、継続につながったという。長くなるが、以下に発言を引用する。

【i 氏】家族、実家のサポート。…（中略）…あとは職場のサポートというのは、やっぱり園長先生に、「ちょっと辞めようかな」って思ったときに、ごめん、涙が出てきちゃう。辞めようかなと思ったときに、「先生ずっと大きなクラスばかり持っているから、来年絶対に乳児にしてあげるから、続けてごらん」って言われたんです。で、0、1（歳担任-執筆者加筆）を持ったときに、やっぱり 0、1 は日々忙しいんですけど、家に持ち帰ってやる仕事とか、残業を必ずしなきゃいけないというような日が、かなり減ってきているんですね。なので、そうすると、その一言で続けられたかなという感じです。

ただ、やっぱりやりがい、この仕事は本当にあるので。子どもがどんどん成長していくし、こんなことにも気づいてくれた、こんなふうに育っていつている、心も大きくなっている、体だけではなくて、心が大きくなっているなというようなことを感じられる実感は、物すごくやりがいとして感じるので、辞めたくない、けど、どうしようもないという、そこら辺のジレンマがありましたね。

以上のように、i 氏の子育てと仕事の就業継続には家族、とりわけ実家の支援が大きく寄与していた。また、離職を考えた際に園長から担任配置を見直す提案を受け、乳児クラスを担当したことで持ち帰り業務や残業が減少し、継続につながったと述べている。この語りは、子育て期の就業継続が個人の努力だけでなく、家族支援と職場による業務配慮の双方の支えが不可欠であることを示している。

### 第4節 処遇改善の内容に関する要望

保育教諭の満足度の推移を確認する。インタビュー調査では、それぞれの項目について、「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」の5段階で聞いており、満足度が最も高いのが1、最も低いのは5となっている。なお、図表Ⅱ-3-5には、6つの項目がある。以下では、①は「仕事」、②は「職場の人間関係」、③は「園児と父母との関係」、④は「賃金」、⑤は「研修」、⑥は「WLB」と記載する。

図表Ⅱ－３－５ 満足度の回答と平均値

| 項目                       | 保育教諭 g 氏  |           | 保育教諭 h 氏  |           | 保育教諭 i 氏  |           | 平均     |        |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
|                          | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012平均 | 2024平均 |
| ①仕事の内容や仕事の進め方について        | 2         | 2         | 5         | 1         | 3         | 3         | 3.3    | 2.0    |
| ②現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について | 2         | 2         | 5         | 1         | 3         | 2         | 3.3    | 1.7    |
| ③園児やその家族との関係について         | 2         | 2         | 3         | 3         | 2         | 4         | 2.3    | 3.0    |
| ④賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について  | 4         | 3         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4.3    | 3.7    |
| ⑤研修（スキルアップ）の内容や実施について    | 2         | 3         | 2         | 2         | 3         | 2         | 2.3    | 2.3    |
| ⑥労働時間や家庭と仕事の両立について       | 3         | 3         | 5         | 4         | 5         | 2         | 4.3    | 3.0    |

出所：インタビュー対象者への事前アンケートより作成。

保育教諭の満足度を見ると、「賃金」と「WLB」の不満があることがわかる（図表Ⅱ－３－５）。「賃金」と「WLB」の不満については、どちらも2012年と2024年の平均値が高くなっているが、2012年時点の方が不満の度合いが高くなっている。2012年時点の方が「賃金」の不満が高い理由について、保育教諭 g 氏と h 氏は、2012年時点は採用直後であり、初任給の水準の低さを挙げた。また、2012年時点の方が「WLB」の不満が高い理由について、h 氏は新卒採用時の職員関係が厳しかったことで私生活にも支障をきたしたこと、i 氏は自身の子どもが就学前の年齢であり、育児の負担が大きい時期であったことを挙げた。

#### （1）賃金（毎月の給料や賞与、手当等を含む）に関する要望

不満の度合いは2012年時点の方が高いものの、賃金への不満の度合いが現在でも他の項目よりも高くなっている。賃金への不満の理由としては、「生活維持に不足していること」「給与が仕事に見合っていないこと」が挙げられる。

「生活維持に不足していること」について、大学生の子ども2人が東京で一人暮らしをしている保育教諭 i 氏も、仕送り等を含めた家計の「やりくりが大変」であると語っている。市内で一人暮らしをしている保育教諭 g 氏は、初任給の水準と比較すれば「何とか自分一人で生活できるぐらいになった」とするものの、決して余裕があるわけではないという。g 氏は、家賃や光熱費、食費などの生活費の上昇により、家計は「ぎりぎり」で成り立っていると語っている。日常的な支出に加え、通勤に伴うガソリン代や突発的な出費が重なると、外出や交際費を控えざるを得ない状況が生じているという。そのため、旅行や外食といった余暇支出は計画的に貯蓄を行わなければ難しく、家電の買い替えなどの支出が発生した場合には生活全体に影響が及ぶと述べている。g 氏および保育教諭 h 氏は、賃金に対する不満の一

つとして、初任給の低さにも言及している。保育士は短大・専門学校卒が主流であることから、一般行政職給料表のうち短大卒区分が適用されるケースが多い。X市では、制度上は一般行政職に位置づけられているものの、保育職は役職ポスト自体が限られているため、昇進による賃金上昇の機会は相対的に少ない。その結果、同じ給料表に位置づけられていても、若年期から中堅期にかけて給与が伸びにくい構造が生じている可能性がある。近年、公務員人材確保を目的として初任給の引上げや若年層の賃金改善が進められているが、役職ポストが限られる職種においては、中堅期以降の賃金上昇には必ずしも結びつかない可能性がある。とりわけ、g氏やh氏が入職した2000年代半ば頃は、短大卒初任給は低く置かれており、こうした賃金構造は、単身で生活する職員の生活設計や将来展望に影響を及ぼしてきた可能性がある。

他方、h氏とi氏は、不満の理由として、保育という仕事に対する社会的評価が低いという点を挙げた。h氏の語りでは、保育が命に関わる仕事であり、保護者の就労を支えることで社会全体の労働力を支えている点が強調された。少子高齢化が進むなかで、保育は次世代の育成と現役世代の就労の双方を支える基盤的機能を担っているにもかかわらず、幼児期の質の向上が求められる一方で、その責任に見合う評価や処遇が伴っていないと指摘した。

それでは、どの水準であれば、保育教諭は納得するのか。園長と聞き取り対象の4名のうち2名が「額面の賃金額が欲しい（今より10万円アップを含む）」、園長と残り1名は「小学校の先生くらい」との回答であった。幼稚園教諭として採用され、長年公立幼稚園でキャリアを積んできた園長は、従来、幼稚園教諭は義務教育課の管轄のもと教員給与表が適用されていたが、認定こども園移行後は保育教諭として別の給与表が適用されることとなり、その違いを給与面で実感したという。

さらに園長は、第1章第5節で示された通り、公立の保育教諭の受験倍率が下がっている中で、優秀な人材を確保し、職員の質の高めるうえでも賃金の改善が必要なのではないかという見解を示した。

【園長】また、勝手な解釈ですけど、お給料が高いと、やっぱり人気がある、なりたいという人が多くなるから、いっぱい採用試験に来るじゃないですか。そうすると、やっぱり採用するときにも、優秀な人材が確保できる。今やっぱり（市の新卒採用の応募が）1、1.何倍とかになってきちゃって、書類が書けない。漢字が書けないとか、「保護者対応そんなじゃないね、お母様たちに」という、人付き合いのこととか、やっぱりその質がぐんぐんぐんと落ちてきている感じがあるので、その人材の質の確保的なところでお給料上げると、そういったところもセレクトのところでちょっといいかなというのも思ったりして、お給料が良くて辞めたくないと思えば頑張れるし、あなたたち、これだけもらっているプロなのよ、保育のプロなのよ。その辺で子どもを預かっているお姉さんじゃないんですよ。プロなんだからというのを、やっぱりそこを意識してもらうための見合ったお給料というのは、私、教育公務員なのでって言える

自負につながっていく、それは必要かなって。幼稚園のときは上司に言われたじゃない。あなたたちは教育公務員です。普通の公務員じゃありません、教育公務員ですって言われて育ててもらってきたので。

## (2)労働時間や家庭と仕事との両立に関する要望

前節でも述べたように、離職意向の背景にワーク・ライフ・バランスの問題があることが、共通して語られている。保育教諭 g 氏や h 氏のように、未婚で子どもはいない状況であっても、持ち帰り仕事や休みづらさの点で不満があるという。h 氏によると、異動前の以前の職場では、園全体でパソコンが2台しか整備されておらず、保護者への「お便り」は必ず持ち帰って作成していた。また、担任保育教諭としてクラス運営に責任を持とうとすると、休みにくくなるというジレンマもあるという。

【h 氏】どうしても担任なので、子どもがいる間はクラスから離れることができないし、リフレッシュで休みを取るってなった場合も、休んだところで、結局仕事のしわ寄せが来るのは自分なので、その日にやらなかった分の仕事が結局自分のところに返ってくるということを考えると、平日とかの有給を取ることが難しい。その日はいいかもしれないけど、やっぱり後になって苦しくなってしまうって考えると、なかなか休めないというところもあって、やっぱりそういう有休消化をしたりとかするのは難しい仕事なのかなというのは感じます。

【執筆者】仕事のしわ寄せというのは、具体的には書類とかなんですか、何を。

【h 氏】書類もそうですし、もし行事があるってなった場合に、行事に向けてそこまで子どもたちと一緒にこういう準備をしていこうという計画を立てている中で、やっぱり物が進まない日が出ちゃう。自分がいなくて、結局ほかの先生たちにも伝えてはあるけど、きっと先生ごとにやり方があるので、勝手に進めると、その後、逆に子どもが混乱しちゃうだろうみたいなこともあったりする。そうすると、自分がいなくてその物事が進まない。そうすると、子どもたちもすごいぎゅーと詰めた状態で苦しい状態でその行事へ向かっていくということになってしまったりもするし、私たち側も準備がすごい苦しくなってしまうところがあるので、日々の保育の流れを考えると、やっぱり難しいところはあるのかなあ。

この h 氏の語りからは、クラス担当保育教諭としてクラス運営を担う際に、子どもの意欲や主体性を尊重して日々の保育実践をしていきたいという考えが読み取れる。行事や子どもの発達の節目に、大人の計画した取り組みを子どもの意志に関係なく「やらせる」のではなく、子どもの気持ちを高めながら準備を進めていきたいという姿勢である<sup>20</sup>。その結果、子ど

<sup>20</sup> 幼稚園教育要領、保育所保育指針とも、(1)子どもと保育者との信頼関係を基盤とする。(2)子どもの主体的な活動を大切に、適切な環境の構成を行う。(3)子ども一人一人の特性と発達の課題に即した指導を行うことなどを基本としており、幼児教育の指針として整合性が図られている。

もたちの意欲や発達状況を丁寧に見極め、適切なタイミングで言葉かけを行えるような保育実践を進めていこうとすればするほど、「休みづらい」という考えになる。また、複数担任で構成される保育者集団では綿密な意思統一と打ち合わせの機会が必要になる。意思統一が不十分で、「他の保育教諭には任せられない」と判断すれば、自分が休んでしまえば子どもたちへの働きかけができないことになるため、「休みづらい」という意識になるということである。

先述した保育の質をめぐるジレンマは、自らの労働条件を犠牲にしてでも保育の質を確保しようとする保育士の行動とも密接に関連するといえよう。

ところで、公立こども園の保育教諭も、市の職員と同じように市の両立支援やキャリア形成支援の制度を活用できる。例えば、現在市には、育児短時間勤務制度<sup>21</sup>がある。こういった、市の取り組みは、保育教諭の仕事と家庭の両立の問題に有効なのだろうか。公立園Cで、この制度を活用した保育教諭について、保育教諭 i 氏の語りを紹介する。

【i 氏】去年まで2人、ここの園も時短を取っていたんです。でも、それでもしないと、（子育てと仕事の両立は-執筆者補足）できないよねと思うんです、すごく。だけど、その分、残された職員が、人数が増えているわけではないので、その分、負担がやっぱり増えてしまうんですよ。だから、その辺りの私たちの立場的に、「取りな取りな」って思うんですよ、それは分かるので。だけど、（他の-執筆者補足）先生たちも「ちょっと大変だよな」という、「あの園に行くとさ、（育休や時短取得者が-執筆者補足）何人かいるんだよね」みたいなうわさが流れてきたりとか、そうすると「大変だね」みたいな感じにもなっているので、そこの制度の改善というんですか、があるといいなっていうのは思ったりもしますけど。

この語りから、育児短時間勤務を利用する職員が出た場合、職場の他の保育教諭への負担が増大する実態や、そのことが時短勤務を必要とする保育教諭への制度の利用のしづらさや、利用した場合のうしろめたさを感じさせていることがわかる。実際、前節でもあったように、公立園Cで育児短時間勤務を取得した保育教諭は、調査前年に退職している。

先にも述べたように、クラスを担当している保育教諭は、担当している子どもとの信頼関係や、クラス独自の行事準備・クラスの子ども集団だけでなく個々の子どもに合わせた書類作成など、普段クラスを担当していない保育教諭の代替が効きにくい業務となっている。そのため、クラスを担当する保育教諭が、休んだり、早い時間に退勤したりする状況になると、「責任を放棄している」といううしろめたさを感じやすくなると考えられる。子どもの年齢

---

<sup>21</sup> 市の育児短時間勤務制度では、職員が任命権者の承認を得て、小学校就学の始期に達するまでの子を養育するため、週19時間25分、週19時間35分、週23時間15分、週24時間35分のいずれかの勤務形態から、職員が希望する日及び時間帯により勤務する制度で、週の勤務時間に応じて給与が支給される。（「X市人事行政の運営等の状況」2025年11月）

ごとの配置基準や、障害児の受け入れなどの条件により、複数の保育者集団でクラスの保育を担当する場合には、業務や責任を分担することができるが、それでも開園しているすべての時間帯において保育教諭の配置基準を満たさなければならないため、誰かが休めばその分代わりの誰かがそのクラスの保育に入らなければならない。また、休みや時短勤務で誰かが抜けた分、保育方針や計画について、意識の違いが出ないように、保育教諭同士で情報共有や意思統一の機会を持つ必要がある。しかし、長時間開園している施設では、保育教諭は時間帯を少しずつずらして勤務しており、出勤時間が異なることから、会議や打ち合わせに十分な時間が取れず、その中で保育計画を予定通り遂行しようとするれば、結果としてリーダー的な役割の「主担任」は休みづらくなるなどの負担がかかるといった問題になる。こういった保育に特有な業務の特徴が、両立支援制度の活用しづらさにつながっていると考えられる。

さらに、保育教諭自身が将来の家族形成や世代再生産を展望しえない状況に置かれていることを示す語りが複数確認された。現在の働き方のもとでは、保育教諭としての継続就業のみならず、自身が親になること、さらには子ども世代に保育教諭という職業を勧めることすら困難であるという認識が共有されていた。

【h 氏】きっと多分この仕事をしているからこそ、保護者の方には本当はこうしてほしいんだけどなっていう思いがあるのに、自分はそれをやってないという負い目もすごいと思うんですよ。子どもってきつとこういうふうにしてほしいと思っているのに私はそれができないとか。その矛盾を抱えながらやっている方が多いと思うんです、この仕事って。なので、正直言って、私は結婚もしてないですし、子どももいないですけど、何か今の状態でこの職業をしていて、いろんな御家庭を見ていて、今の社会のね、状況を見てみると、とてもじゃないですが、結婚して子どもをつくろうという気持ちにはならないですね。…（中略）…だから、多分そういうのも少子化につながっているのかなと思うんですけれども、正直に言うと、私的にはとても、そう、この仕事を続けながら、そういう子育てはできないと思いますし、今の社会の中で家庭を持つということのメリットがあるとは思えない。

【執筆者】先生から見て、今の若い先生たち、20代、30代の先生たちが、この仕事を続けながら自分の家庭、子育てとかをするっていう状況って、どう思われます？

【i 氏】無理だと思います。私、実家の母が全面協力だったので。それこそ、さっきの2歳の子をこうやって（迎えの車の中で寝てしまい、抱きかかえて家まで運ぶ状況）帰ったということは、御飯も、お風呂も入れてもらってという状態じゃないですか。それをしてくれるだけの方がいれば、できるかもしれないです。けど、うちの中、めちゃくちゃでした。めちゃくちゃだったので、それをしてもらってもめちゃくちゃだったので、辞めたいなって思う気持ちは当然だになって、ちょっと思っちゃいます。

### (3)公立園 C における保育教諭の年齢構成の偏在と中堅層の空洞化

2025 年時点の公立園 C では、クラスに配置されている保育教諭の過半が 20 歳代で占められている。日常的にクラス担任として子どもの保育に従事している 30 代は 2 名にとどまり、40 代は会計年度任用職員である。さらに、50 代の副園長がフリーとして保育に入る体制となっている。第 1 章でも指摘されているが、公立園 C においても、クラスで保育に携わる保育教諭の年齢構成は若年層に偏っており、30～40 代のいわゆる中堅層が極めて薄い状況にある。

年齢構成の偏在は、単に人数の問題にとどまらず、現場における役割意識や心理的負担のあり方にも影響を及ぼしている。中堅世代に位置する保育教諭 g 氏は、同年代職員の離職が続いていることへの寂しさを語るとともに、若手職員の専門的知識や実践力の高さに対して「負い目」を感じることがあると述べている。新しい保育理論や実践を学んできた若手に囲まれるなかで、自らも学び続けなければならないという自覚を持ちながらも、学校教育のように体系的に学ぶ機会は限られており、自己研鑽の負担を個人が背負っている実態がうかがえる。また、後輩に指導する立場だが、どのように接するかを「立場的にどうあるべきか」と葛藤しており、中堅としての役割期待が曖昧なまま、責任と不安の双方を抱えてながらクラスの保育に従事している状況がある。

一方、副園長である保育教諭 i 氏は、職員の中で若手職員の割合が増加するなかで、保育に入りながら具体的な支援や助言を行う役割を自覚的に担っている。i 氏は、園長補佐で担任を持たない立場でありながら「全クラスの担任の気持ち」で子どもと職員に関わろうとする姿勢でクラスの保育をサポートしており、「保育現場により多く入りたい」という発言もあった。若手保育教諭が増加するなかで、日常的な実践助言や子どもの発達理解に基づく環境構成の支援といった、本来中堅層が担うことが期待される機能を強く自覚しているということである。i 氏は副園長として各クラスを横断的に把握し、助言や相談対応を行うことでこうした役割を補完しているが、管理業務と現場支援の間での葛藤も示唆される。すなわち、若年層に偏った人員構成のもとで、本来中堅層が担うべき支援・調整機能を、管理職が補完的に引き受けている構図が浮かび上がる。

こうした中堅層の空洞化の背景には、これまで見てきたように、子育て期に入った多くの職員が仕事との両立を困難と感じ、退職を選択してきたことがあると考えられる。保育職は長時間労働や持ち帰り業務など負担が大きく、現行の配置体制のもとでは、保育教諭自身が家庭生活と両立しながら継続就業することが難しい構造が存在している。

さらに、制度的背景として、2005 年以降の X 市における行政スリム化政策の影響も無視できない。X 市では平成 17 年度以降、2 期にわたり定員管理計画を策定・実施し、2015 年度以降は職員適正配置計画を策定して現在 3 期目に取り組んでいる。同時に、市立こども園の配置適正化方針のもとで、保育園 5 所、こども園 3 園の統廃合および民営化が発表され、保育士の減員が進められてきた。退職者の補充自体は行われているものの、現在の 40 代に当たる職員たちが新規学卒者であった時期には新規採用を抑制しようとする力学が働いていた可

能性があり、そのことが現在の年齢構成の歪みにつながっていると推察される。

## 第5節 小括

本章では、元幼稚園から認定こども園に移行した公立園Cを対象に分析を行ってきた。以下では、主な分析結果をまとめていく。

第1に、幼稚園から認定こども園へと移行した場合の労働条件の変化である。保育園はもとも長時間開園であったケースが多く、勤務時間の構造は大きく変わらないが、元幼稚園が幼保連携型認定こども園に移行する場合のほうが、勤務時間が長くなることから、労働条件の変化は大きいと考えられる<sup>22</sup>。公立園Cの場合、開園時間の長時間化により、早番・遅番シフト制の導入や会議時間の調整などといった負担が生じている。さらに、業務内容の面でも、就労家庭の増加や障害児受け入れの増加など、こども園化したことでこれまで保育園に求められてきた福祉的な要素がその業務に加わってくることから、障害児・保護者対応などの業務の幅が広がっている。これらの条件変化に対する現場の保育教諭の受け止めは、幼稚園教諭で採用され、キャリアを積んできたか、保育士として採用されてキャリアを積んできたかの経験によって異なる面もあるが、幼稚園時代と比べての管理者側の負担や、保育教諭のワークライフバランス上の困難がより大きくなったと考えられる。

第2に、保育教諭の賃金についてである。処遇の満足度については、賃金に関する項目において最も不満の度合いが高くなっており、賃金に対する不満がインタビュー対象のすべての職員から挙げられた。その理由として、「生活維持に不足している」「給与が仕事に見合っていない」が共通してあげられた。また、どの水準であれば、保育教諭は納得するのかについては、「額面の賃金額が欲しい（今より10万円アップを含む）」、「小学校の先生くらい」との回答であった。

第3に、人材確保と離職理由についてである。公立園Cで調査に協力してくれたすべての保育教諭から共通して語られた離職意向、または実際の離職の理由として、「家庭と仕事の両立が困難になったこと」があげられる。インタビューでは、現在の労働条件が個人の就業意欲にとどまらず、ライフコース全体の選択に影響を及ぼしていることを示す語りが確認された。具体的には、保育士として働き続けることへの断念だけでなく、出産・子育てといった私的領域の選択や、次世代への職業継承に対する消極的な姿勢が語られていた。

第4に、公立園Cでは、保育教諭の過半を20代が占め、30～40代の中堅層が極めて薄い年齢構成となっている。この偏在は単なる人数の問題にとどまらず、中堅職員が担うべき指

---

<sup>22</sup> 元保育園での勤務経験を中心に積んできたほかの園の保育教諭のインタビューによると、「2000何年だったかな、こども園になった年に、元幼は小学校とかと一緒になので、幼稚園教諭手当みたいなものが出ていて、時間外手当がなかったんですね。保育園は時間外手当がついている文化で来たんですよ。そこが合わさったときに、（幼稚園で超勤が一執筆者補足）すごいことになって、でも幼稚園側の園長氏ってそこは分からないじゃないですか。保育園がどういうふうにつけていたか。で、すごいことになっちゃって、園長たちが上から言われちゃって直していったみたいな話は聞いたことがあります。」



導・調整機能の不明確化や心理的負担の増大をもたらしている。実際には、若手の増加に伴い必要となる実践支援や助言を管理職が補完的に担っており、中堅機能の管理職化が生じている。また、その背景には、子育て期における両立困難による離職の蓄積に加え、行政スリム化政策のもとで過去に新規採用が抑制された影響があると考えられる。

## 第4章 保育教諭のワーク・ライフ・バランスの実態と「業務改革」—公立こども園Dの事例

### 第1節 公立こども園Dの概要

第4章では、公立こども園D(以下、公立園D)の事例を取り上げる。同園は、2025年12月時点で児童数99人の、保育園から移行した市立こども園である。元保育園であったことから、定員枠は第2号認定と第3号認定の園児のみの受け入れとなっている。途中で第2号から第1号認定に変更するケースもあるが、ごくまれである。そのため、運営実態としては、こども園への移行後も従来の保育園機能を基盤とした体制が中心となっている。

#### (1)公立園Dの事業概要

同園の開園時間は7時から19時であり、保育園時代から変更はない。18時から19時の延長保育時間帯に登録している子どもは5人で、他の地域の公立こども園と比較するとその水準は少ない方である。

公立園Dは、一時預かりの事業や多様な子どもの受け入れにも積極的に取り組んでおり、地域の子育てハブとしての役割を積極的に果たしている。一時預かりの実績は、市内でもトップクラスだという。

公立園Dの園長は、X市のこども園所轄課に課長級で異動し、2年間その業務に従事していた経験があり、市の総合計画の企画業務に関わったことがあった。その際の議論の中で公立保育施設の意義は何かを考えるようになり、「地域のハブ」としての役割を果たすことの重要性を実感したという。また、他の公立園の事例と同様、公立園Dでも多くの障害児の受け入れがみられる。

【園長】私立園さんのほうにも支援を必要としているお子さんの受入れもお願いはしているんですが、なかなか……。見てくれている園もある。でも、あまりという園もあったり。園の評判が落ちちゃう可能性もあるし。他害が多い子だと。手が。他害が多い子だと、どうしてもほかの保護者から苦情が出やすいので。気持分かるんですよ。もし私がその園の園長先生だったら、やっぱり園の評判を落としたくないですもんねって思うけど。でも、公立がそこはもう何十年も前から、私が就職したときからやっているんで、もう40年前にはあった制度なので。やれることはやっているという感じですかね。

本事例でも、支援を必要とする子どもの受け入れをめぐる、公立と私立のあいだに事実上の役割分担が生じている可能性が示唆されている。私立園に対して受け入れを依頼しているものの、「園の評判」や保護者からの苦情への懸念が障壁となっている現状が語られている。一方で、公立園は「何十年も前からやっている」と述べられ、歴史的にその役割を担ってきたという自己認識が示されている。公立園Dでは、インクルーシブ保育が基本方針として位置づけられており、支援を必要とする子どもを分けて保育するのではなく、日常の保育のな

かで支えることが当然の実践として共有されている。また、園長は、多様なニーズをもつ子どもが在籍すること自体を前提とし、共生の理念のもとで保育が行われていると述べている。実際に、在籍児 99 人のうち、アレルギーや宗教上の理由により食事面で個別対応を要する子どもが 11 人在籍している状況にある。園長は、公立園を地域の子育て支援の中核的拠点として位置づけ、多様なニーズへの対応を積極的に担おうとしている。

## (2)公立園Dの教職員構成

図表Ⅱ－４－１には、公立園Dの子どもの年齢別クラスごとに配置された職員数を示している。クラス担当として保育に携わる正規職員は 12 人（46%）、非正規職員が 14 人（54%）である。

図表Ⅱ－４－１ 子どもの年齢別教職員構成と保育教諭の年齢

|             |               | 0 歳児                                 | 1 歳児                                | 2 歳児<br>(2 クラス)                                            | 3 歳児<br>(2 クラス)                                                | 4 歳児                                    | 5 歳児                                   |
|-------------|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| 児童数         |               | 5人                                   | 12人                                 | 16人<br>うち1人障害児                                             | 22人<br>うち6人障害児                                                 | 23人<br>うち3人障害児                          | 21人<br>うち5人障害児                         |
| 正規保育教諭      |               | ・リーダー保育<br>教諭(30代)<br>・保育教諭(30<br>代) | ・副主任保育<br>教諭(30代)<br>・保育教諭<br>(20代) | ・リーダー保育教<br>諭・副主任(40<br>代)<br>・保育教諭(20<br>代)               | ・リーダー保育<br>教諭・副主任<br>(30代)<br>・保育教諭(20<br>代)                   | ・リーダー保育<br>教諭(40代)<br>・加配保育教諭<br>(20代)  | ・リーダー保育<br>教諭(20代)<br>・加配保育教諭<br>(20代) |
| 非正規保<br>育教諭 | 会計年度<br>フルタイム | ・保育教諭(40<br>代)                       |                                     |                                                            |                                                                |                                         | ・加配保育教諭<br>(40代)                       |
|             | 会計年度<br>パート   | ・6 時間 パート<br>(一時預かりも<br>担当・40代)      | ・6時間パート<br>(40代)                    | ・6時間パート(6<br>0代)<br>・6時間パート(60<br>代)<br>・6時間保育補助<br>員(30代) | ・加配対応6時<br>間パート(30<br>代)<br>・遅番担当(40<br>代)<br>・6時間パート(6<br>0代) | ・6 時間再任用<br>主任(60代)<br>・6時間パート(4<br>0代) | ・午前(60代)<br>・午睡担当(50<br>代)             |

出所：インタビュー調査より作成。

注1：実際の保育は、3歳児は12人（うち障害児3人）と10人（うち障害児3人）の2つの保育室に分けている。また、2歳児も10人と6人（うち障害児1人）の2クラス設けられている。さらに、0・1歳児は月齢ごとの発達に応じて、1歳児のみ8人のクラスと、0・1歳児9人の混合クラスで保育が実施されている。

注2：このほかに、フリーの保育補助員、事務員、散歩の際に補助をする「キッズガード」が配置されている。

また、幼児クラスを中心に障害児の受け入れをしていることから、「加配」の保育教諭が配置されていることがわかる。

なお、正規保育教諭やフルタイム会計年度任用職員はすべて保育士と幼稚園教諭の免許をどちらも取得しているが、パート保育者の中には、取得しているのが保育士免許のみで、幼稚園教諭の免許を持たないいわゆる「片免」のものが一部に存在している。免許要件をめぐるこのような状況は、こども園への移行後における人材確保と制度運用の両立という課題を示唆している。

### (3) 保育教諭の属性

以下では、公立園Dでインタビュー調査にご協力いただいた保育教諭の属性を説明しておく（図表Ⅱ－４－２）。同園では、保育教諭３名にインタビューを実施した。

図表Ⅱ－４－２ 公立園Dの保育教諭の属性

|        | 役職             | 主な仕事          | 性別 | 年 齢<br>層 | 経 験 年<br>数 | 同 居<br>家族 | 育 児 や 介<br>護の有無 | 備考        |
|--------|----------------|---------------|----|----------|------------|-----------|-----------------|-----------|
| 保育教諭j氏 | 主 任 保 育<br>教諭  | 4 歳児クラス<br>担任 | 女性 | 40代      | 20 年       | 3 人       | 育児あり            | 親族のサポートあり |
| 保育教諭k氏 | 副 主 任 保<br>育教諭 | 2 歳児クラス<br>担任 | 女性 | 40代      | 22 年       | 3 人       | 育児あり            | 親族のサポートあり |
| 保育教諭l氏 | 副園長            | フリー           | 女性 | 40代      | 26 年       | 4 人       | 育児あり            | 親族のサポートあり |

出所：インタビュー対象者への事前アンケートより作成。

保育教諭 j 氏は 40 代女性で、4 歳児クラスの担任であり、保育士としての経験は 20 年である。同居家族は、配偶者と 2 人の子ども（小学生 2 人）と同居しており、配偶者と配偶者の両親の助けを得て 2 人の育児を行っている。

保育教諭 k 氏は 40 代女性で、2 歳児クラスの担任である。経験年数 22 年で、X 市に採用されて 15 年である。同業者の配偶者とその両親、子ども（いずれも未就学児）と同居している。自宅近くに、配偶者の両親がおり、2 人の育児をカバーしてもらっている。

保育教諭 l 氏は 40 代女性で、副園長である。同居人は配偶者と 3 人の子ども（末子は中学生）である。異動前の園で 2023 年度から副園長となり、2025 年度に副園長として D 園に異動した。現在、副園長の業務を中心に行いつつ、教諭の足りないクラスのカバーに入っている。

いずれの保育教諭も、こどもに携わる仕事をしたいと考えて現在の仕事を選んだり、現在の仕事にやりがいを感じている。

## 第2節 公立園Dにおける「業務改革」の取り組み

### (1) こども園移行後の業務内容の変化

元幼稚園のこども園においては、こども園への移行に伴って業務量の増加や業務内容の変化を指摘する声があるのに対して、公立園Dのようなもともと保育園であったこども園では、開園時間に変更はなく、大きな業務負担の増加は感じられていなかった。

保育園で長年経験を重ねてきた園長の見解では、業務内容の変化は大きくは感じられないものの、要録や要覧など、今まで作成したことのない書類がこども園になって義務付けられたという。保育に関わる業務そのものに大きな変更はないが、書類作成が増加した点が変わった点であるといえよう。

さらに、こども園への移行に伴う肯定的変化として、保育補助および事務職員の配置増が指摘された。園長は、事務職員や保育補助員、キッズガードの配置により、エアコン清掃や草取り、駐車場対応といった資格を要しない業務が分業化され、保育教諭は資格専門職としての業務により集中できる体制が整えられたと評価している。他方で、園長の発言によれば、労働時間そのものが短縮されたわけではない。削減された周辺業務の時間は、保育計画の作成や保護者対応、子どもへの関わりなど、保育に直接関わる業務へと再配分されている。

### (2) 公立園Dの勤務シフト

公立園Dにおける調査時点の勤務シフトを確認すると、通常勤務は8時30分から17時15分までとされているが、開園時間の長さに対応するため、8種類の当番シフトが設定されている。

図表Ⅱ－4－3 公立園Dの開園時間と保育教諭の勤務時間帯

| 勤務シフト   | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00       | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 |
|---------|------|------|------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 鍵早番     |      |      |      |       |       | 6:45-15:45  |       |       |       |       |       |       |       |
| 乳児早番    |      |      |      |       |       | 7:30-16:15  |       |       |       |       |       |       |       |
| 幼児早番    |      |      |      |       |       | 8:00-16:45  |       |       |       |       |       |       |       |
| 玄関番     |      |      |      |       |       | 8:00-16:45  |       |       |       |       |       |       |       |
| P(駐車場)番 |      |      |      |       |       | 8:00-16:45  |       |       |       |       |       |       |       |
| 普通番     |      |      |      |       |       | 8:30-17:15  |       |       |       |       |       |       |       |
| 0.1歳番   |      |      |      |       |       | 9:00-17:45  |       |       |       |       |       |       |       |
| 幼児遅番    |      |      |      |       |       | 9:30-18:15  |       |       |       |       |       |       |       |
| 鍵遅番     |      |      |      |       |       | 10:30-19:15 |       |       |       |       |       |       |       |

出所：図表Ⅱ－4－1に同じ。

「鍵早」番には、6時45分から15時45分までの勤務や、乳児クラス担当の「乳児早」番（7時30分から16時15分）、幼児クラスの「幼早」番、玄関対応の「玄関」番、駐車場の誘導を担当するP番（8時から）などがある。一方、遅番としては、10時30分から19時15分までの「鍵遅」番、9時30分から18時15分までの「幼遅」番、0・1歳児担当の遅番が設定されている。なお、「鍵早」番は条例で定められている7時間45分の勤務よりも長く、

本来は7時からの勤務であるが、15分は超過勤務扱いとなっている。また、0・1歳児担当の遅番は、9時00分から17時45分までとなっているが、0・1歳のクラスで遅くまで残っている子どもが多い場合は超過勤務が発生するシフトとなっている。園長によれば、部分休業制度や育児短時間制度を使っている人は「早番」「遅番」のシフトには入れないことにしているが、それ以外の正規はすべての当番を担当することになっている。また、会計年度のフルタイムも一部シフトに入っている。

図表Ⅱ-4-4 公立D園の2025年12月のシフト表(抜粋)

|    | 6:45-15:45 | 7:30-16:15 | 8:00-16:45 |        |         | 9:30-18:15 | 10:30-19:15 |
|----|------------|------------|------------|--------|---------|------------|-------------|
|    | 鍵早番        | 乳児早番       | 幼児早番       | 玄関番    | P(駐車場)番 | 幼児遅番       | 鍵遅番         |
| 1  |            |            |            |        |         |            |             |
| 2  |            |            |            |        |         | 保育教諭j氏     |             |
| 3  |            |            |            |        | 保育教諭l氏  |            |             |
| 4  |            | 保育教諭k氏     | 保育教諭l氏     |        |         |            |             |
| 5  |            | 保育教諭k氏     |            | 保育教諭j氏 |         |            |             |
| 6  |            |            |            |        |         |            |             |
| 8  |            |            |            |        |         |            |             |
| 9  |            |            | 保育教諭j氏     |        | 保育教諭k氏  |            |             |
| 10 |            |            |            |        |         |            |             |
| 11 |            | 保育教諭k氏     |            |        |         |            |             |
| 12 | 保育教諭j氏     | 保育教諭k氏     |            |        |         |            |             |
| 13 | 保育教諭k氏     |            |            |        |         |            |             |
| 15 |            |            |            |        | 保育教諭k氏  |            |             |
| 16 |            |            |            | 保育教諭l氏 | 保育教諭j氏  |            |             |
| 17 |            |            |            |        |         |            |             |
| 18 | 保育教諭j氏     | 保育教諭k氏     |            |        |         | 保育教諭l氏     |             |
| 19 |            | 保育教諭k氏     | 保育教諭j氏     |        |         |            |             |
| 20 |            |            |            |        |         |            |             |
| 22 |            |            |            | 保育教諭j氏 |         |            |             |
| 23 |            | 保育教諭j氏     |            |        | 保育教諭k氏  |            |             |
| 24 |            |            |            |        | 保育教諭k氏  |            |             |
| 25 |            | 保育教諭k氏     |            | 保育教諭l氏 |         | 保育教諭j氏     |             |
| 26 |            | 保育教諭k氏     |            |        | 保育教諭j氏  |            |             |
| 27 |            |            |            |        |         |            | 保育教諭l氏      |

出所：図表Ⅱ-4-1に同じ。

注：1歳児、3歳児、5歳児を担当する保育教諭は調査対象者にいないため、削除している。

それでは、2025年12月のシフトを基に、クラスを担当している保育教諭j氏、k氏がどのようにシフトに組み込まれているのかを確認する。まず、2歳児クラス担当のk氏は、乳児（0～2歳）担当者の早番（7：30-16：15）を週2回程度、担当していることがわかる。他に、8時出勤のP番に入ることが多く、週に2回の7時半出勤と週に1度の8時出勤のシフトを中心に担当している。さらに、k氏は月に1度最も出勤時間が早い「鍵早」番（6：45-15：45）に割り当てられている。

他方で4歳児クラス担当のj氏は、幼児（3～5歳）担当者の早番（8：00-16：45）、遅番（9：30-18：15）が、そして、最も出勤時間が早い「鍵早」番（6：45-15：45）が月に概ね2回ずつ割り当てられている。1人ずつで見ると、これらの早番・遅番の当番は、おおむ

ね週2-3回程度の頻度で担当する体制となっていることがわかる。

このように、各保育教諭は通常勤務に加えて、早番・遅番・鍵当番といった複数の時間帯に組み込まれており、出勤・退勤時刻が週ごとに変動する勤務体制となっている。とりわけ、早朝出勤や夕刻までの遅番勤務は、家庭生活との時間調整を常に伴うものである。子育て中の保育士にとっては、自身の子どもの送迎時間を配偶者や家族と調整する必要性が生じるなど、勤務時間の変動それ自体が生活上の負担となりうる。実際、インタビューにおいても、シフト勤務を継続できている背景として、家族の強い協力体制が挙げられている。j氏は、夫の勤務形態や義両親の支援により、早番勤務の際には早朝から送迎を担ってもらえる体制が整っていると述べ、「核家族だったらできなかったかな」と語る。また、k氏も、同業である夫とシフトが重ならないよう調整することで対応しているという。

### (3) 公立こども園Dの業務改善の取り組み

園長は、保育士経験年数42年の大ベテランで、園長経験は10年、公立園Dでは3年目の園長である。園長は、着任以降、継続的に超過勤務の削減を課題として掲げ、勤務時間内に業務を終えられる職場環境の整備を目指して業務改善に取り組んでいる。

しかしながら、そもそも構造的な問題として、配置基準をすべての時間帯で遵守しようとすると、鍵早番や0・1歳児担当の当番は、所定労働時間である7時間45分を超えて保育に入らざるを得ない状況が生じる。すなわち、勤務体制そのものが超過勤務を内包している。また、従来は会議の開催時間も超過勤務発生の一因となっていた。常勤の保育教諭を中心に実施される会議は、月ごとの保育計画を検討する月案会議と、園内研修的な会議がそれぞれ月1回ずつ設定され、各回約2時間を要する。夕方のシフト勤務者は参加できないため、2024年度までは17時15分以降に行われていたが、現在は16時30分開始へと前倒しされるなど、会議体制そのものの見直しも検討されている。園長は、2回のうち1回を日中に実施することで残業時間を減らすこと、さらに業務のコアタイム内に事務時間を組み込むことで「残ることが常態化しない」職場づくりを目指しているという。他園では昼間に職員会議を実施している事例もあり、公立園Dでも昼間の時間帯を活用した会議やプロジェクト会議の実施が模索されている。

さらに、2025年4月からはチーム担当制を導入し、各学年に会計年度任用職員のフリー職員を配置する体制へと移行した。これにより、日常的に子どもの状況を把握している職員が即時にサポートへ入ることが可能となり、チーム内でのシフト調整も行われるようになった。会計年度任用職員のパート職員を、従来の「フリー」で所属が曖昧な位置づけから、各クラスに所属を持たせる形へと改めた点も特徴的である。また、パート職員にも一部の時間帯の保育のおけるリーダーを担ってもらうなど、正規-非正規の業務分担を再構成するなどの組織的な取り組みにも着手している。ただし、責任の増大に対する抵抗感も一部にみられ、面談等を通じた調整が行われている。

加えて、日々の勤務のなかで、休憩時間とは別に 30 分の事務時間を確保し、さらに週 1 回、1 人あたり 1 時間半のノンコンタクトタイム（子どもから離れる時間）を設けている。これらの時間確保には、同一チームに配置されたフリーの会計年度任用職員の存在が不可欠であり、責任をもって子どもを保育する体制が整えられている。休憩時間についても、X 市の公立こども園では 12 時から 15 時の間で回す園が多いなか、11 時から 15 時までの 4 時間枠を設け、より柔軟に運用している。

以上のように、構造的に超過勤務を生みやすい勤務体制を前提としつつも、会議時間の見直し、チーム制の導入、事務時間やノンコンタクトタイムの確保など、多角的な業務改善策が試みられている。

園長が業務改善に取り組む背景には、自身の現役時代の就労経験がある。

【園長】自分が嫌だったからですね。現役のときに。土曜日も当たり前のように毎日来ていたり、昔はもっと家に持ち帰りできたので、よく風呂敷残業とか言いましたけど、そんなの当たり前だったじゃないですか。これだけ業務改善って言っても、実際には改善にならない。課にいるときも、じゃんじゃん電話がかかってくる。職員からも来るし、家族も言ってくる。旦那さんとか親とか。

だから、できることって、できるだけ 7 時間 45 分の勤務時間を有効に使うことをまず最優先で、だから、時間をお金で解決すればいいということではないかなと思っていて。

お金がつくのはうれしいかもしれないけど、でも、時間をそれだけ使うのは、女の人が長く働く職場としては、あんまりそれは望ましくないと思っているので、できるだけ残業をつけないで解決できることはしたいってすごく思っています。

園長は、時間外労働を手当によって補償することよりも、そもそも残業を前提としない働き方の実現が重要であると考えている。特に、女性が長期的に働き続ける職場として、時間的負担を抑えることが不可欠であるとの認識が示されており、業務改善は労働時間の質的転換を目指す取り組みとして位置づけられている。

業務改善策の成果について、現場の受け止めはどうだろうか。保育教諭 j 氏は会議時間を早める点について、肯定的に評価している。他方でその効果は一様ではない。保育教諭 l 氏は、業務改善の取り組みの難しさについて、子どもによりよい保育を提供しようとする実践上の工夫が新たな業務を生み出している側面を指摘する。公立園 C でも、労働条件と子どもとの「関わりの方」が対立し、どちらかを優先しようとするればどちらかが不安定となるジレンマが生じる問題を指摘したが、業務削減と保育の充実との間には緊張関係が存在していることがうかがえる。さらに、公務員として市役所から課される期限付き業務の多さや、1 人 1 台の PC がないという環境的な制約も、業務負担を増大させる要因となっている。データ持ち出しができないなかで、業務は園内で完結させる必要があり、結果として残業が発生せざ



るを得ない状況も生じている。また、時間外勤務の申請をめぐっては、自己申告制であることや職員間の処理能力差があることから、「どこまでを時間外とするのか」という判断の難しさも語られた。

### 第3節 人材確保と保育教諭の就業継続に関する状況

#### (1) 人材確保の状況

園長によると、2025 年度については、欠員が出てもその都度補充されており、人員的に「足りていないというイメージはない」と語る。しかし、12 月時点で3名の離職者がおり、そのうち2名は傷病で休んでいた40代と50代の副主任と主任保育教諭である。

この2名は、X市が30代から40代の年齢層の薄さを補うことを目的として近年導入した「民間企業等職務経験者」枠で採用された職員である。両名とも保育士資格等は有していたものの、これまでの勤務経験は放課後等デイサービスや公立保育園のパートなどであり、大規模な施設における集団保育の経験は必ずしも十分ではなかった。しかし、同採用枠では前職の経験年数が機械的に10年以上のキャリアとして換算され、その結果、ほとんど集団保育経験のない職員が、副主任および主任という役職で配置されることとなった。

園長は「いきなり主任級の給料をもらう」と述べ、役職相応の役割遂行を求めているが、結果として職務内容と本人の経験との間に乖離が生じた可能性がある。採用制度上の前歴換算の仕組みと、実際の現場が求める専門性との間に齟齬があったことを示唆している。最終的に、両名はメンタル不調を経て離職に至った。

園長によれば、この採用枠については応募者数も減少傾向にあるという。中堅層の補充を目的とした制度が、現場の実情との適合を欠いたまま運用される場合、必ずしも人材確保の安定化には結びつかない可能性が示唆される。

#### (2) 公立園Dにおける保育教諭の年齢構成の偏在と中堅層の空洞化

X市も認識している中堅層の不足は、公立園Dにおいてはどのような問題として現れているだろうか。図表Ⅱ－4－1を見ると、クラスを担当している正規保育教諭12人のうち6人が20代、4人が30代、1人が40代である。保育教諭j氏は、「同世代がもっといてくれたらいいのになと思う」と語っており、公立園Cでも指摘されたように、現場の保育実践を中核的に担うべき30代から40代の層が相対的に薄いことがうかがえる。このことは、日常的な保育実践の質の維持および組織運営を支える人事管理上の課題を生じさせている。

園長は、40代前半で副園長へ昇格する事例があることを挙げ、本来であれば日常的な保育実践のなかで若手が「見て学ぶ」存在であるはずの中堅層が管理職化することで、現場におけるロールモデルが不在となる状況が生じている。一方、保育教諭k氏の語りからは、その歪みが現場レベルでどのように経験されているかが明らかになる。

【k氏】やっぱり全体のことを考えなきゃいけないときってあるので、私とか、さっき、多分、しゃべってたj氏は、多分、やれる。(業務改善のチーム制におけるリーダーとしての負担が一筆者補足) 来たときにやれるけど、やっぱりそこについていけない子たちもいて、ついていけなくてどうしようという時代ではないじゃないですか、若い子たちが。てなったときに、負担は増えますよねっていう、こちらのこの。だから、職位のある人たちの負担が増えてるというのは現状で、そのバランスと、家庭持ってるので、うちも、私も。なので、そのアンバランスさが難しいなってときはあるんですけど、でも、この世の中のことを考えると、空いてるんだったら入れてよって思うじゃないですか。それは当たり前のことだし、そこに業務が増えるというよりかは、そこについていけない職員とついていける職員のここのはざまで私たちは働いているので、その苦しさというのはどうしても拭えないんですよ。だから、(業務が一筆者補足) そのトップダウンで来ても、そこが埋まらないから中堅が辞めてっちゃうっていう。

【執筆者】やる、やるしか。

【k氏】そう。やるしかない年齢に。集中するっていうところはあるし、先輩がやってるからやらなきゃという時代じゃないから、黙ってやる人たちだけが負担を担っていくというスパイラルにはなってるかなって思います。誰が悪いとかじゃなくて。

k氏の語りからは、若手職員のモチベーションや力量差が広がるなかで、業務を担える中堅層に負担が集中しているという認識が示されている。かつてのように「先輩がやっていることは当然やる」という気風が弱まる一方で、結果として「やれる人」だけが業務を引き受けざるを得ない状況が生じているという。とりわけ、管理職に就く者や実務能力の高い中堅の保育教諭が、若手と組織運営のはざままで調整役を担うことになり、その負担は家庭責任を抱える世代に集中している構図になっている。

### (3) 保育教諭の離職理由や離職を考えた理由

インタビュー対象の3人のうち、保育教諭k氏とl氏の2人は、離職を考えたか、常に離職意向を持っている。その主な理由としては仕事と子育ての両立の困難があげられた。

【k氏】自分の子どもを持ったときに、みんなに給食を、ああ、もう3食しっかり食べてねって言いながら、我が子は後ろでスティックパンかじらせてるわけですよ。7時に預けて、朝の7時から19時まで行かせてっていう、何かそのアンバランスさがちょっとどうなのかなという。

k氏は、就学前の子ども2人の子育て中だが、余裕がまったくなく、いつも「子どもに怒鳴り散らしている」とインタビュー中に何度も自身の子どもに対する申し訳なさや自責の念をあらわにした。他児の生活を常に気にかけながら、自身の子どもとの時間を十分に確保できないという感覚は、専門職としての責任と母親としての役割とのあいだに葛藤を生じさせ

ている。また、I 氏も、両親に子ども 3 人を預かってもらっていた経験から、「自分の家族を犠牲にして」いると述べている。

他方で、I 氏は自身が仕事を休むことについて、職場に対するうしろめたさも口にした。

【I 氏】両立のところで、なかなか、家族に対して申し訳ないなと思ったときとか、あと自分が骨折して、けがをしたときがあって、そのときは何ヵ月もお休みしたんですけど、そのときに自分が仕事へ行かないことで穴を空けてしまったから、復帰しても骨折なのですぐ動けないしと思ったときに、次の年どうしようかなと思ったりもしました。

【執筆者】これ（離職の意向－執筆者補足）は、定期的に来るのか、いつもあるのか、どんな感じ……。

【I 氏】子どもに何かあったときとか、子どもが病気になったときに、なかなか、ずっと休むのも、上司に言えば休みを取っていいよと言ってくれると思うんですけど、自分のクラスがどうかとか、そこを考えたときなので、何かあったとき、その都度思うことは……。

以上の語りから明らかなように、k 氏および I 氏は、仕事と子育ての両立をめぐる困難を背景に、離職を現実的な選択肢として意識している。また、I 氏の語りからは、休職や子どもの病気など不測の事態が生じた際に、自らが職場に「穴をあける」存在になることへの強い自責感がうかがえる。制度上は休暇取得が可能であっても、代替要員の不足や周囲への負担を考慮することで、心理的な抑制が働いているのである。とりわけ正規職員の場合、代替が十分に確保されていないことが、休みづらさを構造的に生み出している。

このように、両氏の語りは、保育労働が時間的負担のみならず情緒的負担を伴うものであること、そしてその負担が家族生活との両立を困難にし、結果として離職意向へとつながりうることを示している。すなわち、個人の選択の問題としてではなく、配置体制や代替要員の不足といった制度的条件のもとで、就業継続の困難が構造的に生み出されている点が重要である。

#### （4）離職を思いとどまった背景

保育教諭 k 氏は、生活費（子どもの教育費と住宅ローン）を、離職を思いとどまっている理由として挙げている。また、保育教諭 I 氏は、生活費（主に子どもの教育費）と新しい仕事への不安を、離職を思いとどまっている要因に挙げている。

他方で、離職を考えたことが「ない」とした保育教諭 j 氏からは保育という仕事そのものに対するやりがいや楽しさといった面が強調された。j 氏は、「好きなことをしてるのにお金をもらえる」と述べ、保育の実践を「楽しい」と繰り返し表現している。年長クラスを担うことの責任や行事の多さについて問われても、その大変さを否定的にはなく、「その大変さも割と好き」「暇より全然いい」と肯定的に受け止めている点が特徴的である。

#### 第4節 処遇改善の内容に関する要望

保育教諭の満足度を見ていく。インタビュー調査では、それぞれの項目について、「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」の5段階で聞いている。なお、図表Ⅱ－4－5には、6つの項目がある。以下では、①は「仕事」、②は「職場の人間関係」、③は「園児と父母との関係」、④は「賃金」、⑤は「研修」、⑥は「WLB」と記載する。

個人で見ると、保育教諭 j 氏は概ね満足度が高いが、「WLB」についてのみ「どちらともいえない」と回答している。保育教諭 k 氏、l 氏は「賃金」「WLB」についての満足度が低い。結果として平均値で見ると 2012 年、2024 年のどちらにおいても「WLB」の不満が最も高いことがわかる。また、2012 年からの変化をみると、「仕事」「賃金」「WLB」の三つの項目で、2012 年と 2024 年の平均値が高くなっているが、2024 年時点の方が不満の割合が高くなっている。

図表Ⅱ－4－5 満足度の回答と平均値

| 項目                       | 保育教諭 j 氏  |           | 保育教諭 k 氏  |           | 保育教諭 l 氏  |           | 平均     |        |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
|                          | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012平均 | 2024平均 |
| ①仕事の内容や仕事の進め方について        | 3         | 2         | 3         | 4         | 2         | 3         | 2.7    | 3.0    |
| ②現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について | 1         | 1         | 3         | 4         | 3         | 2         | 2.3    | 2.3    |
| ③園児やその家族との関係について         | 1         | 1         | 3         | 2         | 3         | 1         | 2.3    | 1.3    |
| ④賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について  | 2         | 2         | 4         | 5         | 3         | 4         | 3.0    | 3.7    |
| ⑤研修（スキルアップ）の内容や実施について    | 2         | 1         | 3         | 3         | 3         | 3         | 2.7    | 2.3    |
| ⑥労働時間や家庭と仕事の両立について       | 3         | 3         | 3         | 5         | 5         | 5         | 3.7    | 4.3    |

出所：事前アンケート調査より。

##### (1)賃金(毎月の給料や賞与、手当等を含む)に関する要望

賃金への不満の理由としては、保育教諭 k 氏、l 氏から「給与が仕事に見合っていないこと」が挙げられる。k 氏は、子どもの安全に対する責任を常に背負い続ける心理的負担や、「気持ちの持ち帰り」という表現に象徴される感情的負担への対価がないことや社会的評価が低いことを指摘している。

【k 氏】子どもがけが、金曜日とかにけがされると本当に土日、我が子じゃなくてその子の心配しなきゃいけないんですよという、何かその部分をずっとずっと私たち抱えながら仕事をしてるんだよというのを大前提にまず知ってほしいと思います。

…＜中略＞…

切ったり貼ったりの持ち帰りじゃなくて、気持ちの持ち帰りをしなきゃいけないんですよね。それって負担ですよって言う、そこへの対価はないじゃないですか、結局。

k 氏の語りからは、単に業務量の多さが問題とされているのではなく、保育という仕事の性質に内在する「気持ちの持ち帰り」や、子どもの安全に対する責任の重さが、家庭生活にまで持続的な影響を及ぼしていることが語られている。

また、l 氏は子どもの命を預かっているという責任の重さが理解されていないのではないかと語る。

【l 氏】自分だけじゃなくて職場のみんなとしてここは書いちゃったんですけど、もっと子どもの命を預かっていると、いろんなことを考えながら保育しているというところがなかなか伝わりにくい部分はあるかなというところで……。

【執筆者】評価が低い……。

【l 氏】そうですね。例えばアルバイトとか、そういう情報誌を見ても、同じぐらいの賃金でできる仕事ってすごく多いなと思って、有資格だし、すごく責任がある仕事だけど、世間の評価は低いのかなというのを感じています。昔はそこまでは考えていなかったというか……。

それでは、どの水準であれば、保育教諭は納得するのか。聞き取り対象の3名のうち2名が「額面の賃金額が欲しい（今より10万円アップを含む）」、1名は「小学校の先生くらい」との回答であった。

## (2)労働時間や家庭と仕事との両立に関する要望

公立園Dの保育教諭の不満が最も大きかった項目は、「WLB」であった。「気持ちの持ち帰り」の負担の大きさを語っていた保育教諭k氏は、両立困難が単なる労働時間の長さに起因するものではなく、保育労働も子育ても、いずれも「終わらない」性格を持つため、「パソコンを畳んで終わる」ような切り替えが困難であることを示している。「明日の準備」「夫のシフト」「子どもの送迎」といった複数の要素を同時に調整し続ける状況は、仕事と家庭の双方が常時稼働するタスクであることを意味する。

他方で、保育の仕事にやりがいを感じ、保育実践を「楽しい」と繰り返し語る保育教諭j氏は、自身の仕事と家庭の両立の課題について以下のように語る。

【j 氏】子どもができてから、子どもができるまではやっぱりガツガツできてたんですけど、子どもと両立できてるかって言われると、そこはちょっと両立できてないかなって。

【執筆者】本当は両方もっとやりたい。

【j 氏】この仕事、結局、ゴールがないじゃないですか。やればやるだけやれちゃう。でも、手も

抜けちゃう。そこのところで、私が割としっかりやりたくなっちゃうタイプなので、もっと多分、できるのにやれないなというもどかしさ。

j 氏の語りは、両立困難をやはり単なる時間不足の問題としてではなく、母親役割と専門職役割のどちらも追求しようとする際の葛藤として表現している。保育という仕事は「やればやるだけやれる」ものであり、努力の上限が定まらない。そのため、専門職として全力を尽くしたいという志向を持つ者にとっては、時間的制約が自己抑制として経験され、「もっとできるのにやれない」というもどかしさが生じる。これらの語りは、保育教諭の両立困難を、単純に労働時間や業務量の問題に還元するのではなく、「終わりのない専門職労働」と「終わりのないケア責任」との衝突として捉える必要性を示している。

しかしながら、こうした複雑な内実を踏まえてもなお、「子育てと仕事の両立」が就業継続を左右する主要な要因であるという評価自体は揺らがない。j 氏、k 氏は、同期入職の保育者たちが半分程度に減ってしまったこと、辞めていった同期の保育者たちの離職理由は、子育てとの両立の問題であると共通して指摘した。また、保育教諭 l 氏も、短大時代の同期で保育者になったものの離職理由の多くが出産・子育てであると語っている。同期の離職状況についての語りからは、子育て期を契機とした離職が決して個別的な事象ではなく、世代的傾向として現れていることが確認できる。離職理由として繰り返し挙げられるのは、仕事と家庭生活の調整の困難さである。

### (3)その他の要望

その他の要望として園長から挙げられたのは、単なる「人を増やしてほしい」ではなく、機能分化と専門職配置の制度化である。

園長は、今後想定される医療的ケア児の受け入れを見据え、現場における専門職配置の強化を強く求めている。行政は受け入れ方針を掲げているものの、現場には看護師が配置されておらず、医療的行為そのものは行わないとしても、それに付随する日常的支援を保育教諭が担わざるを得ない状況にある点を懸念している。また、保育ソーシャルワーカーが配置されたとはいえ、その数は限定的であり、巡回的支援ではなく、園に常駐する専門職の配置が必要であると指摘する。保育園に多様な機能が付加されるなかで、それらを保育教諭が一手に担うことの限界が指摘されるとともに、看護師やソーシャルワーカーといった専門職が園に常時配置されることで、専門的知見を基盤とした支援体制整備によってこそ、公立園が地域の子育て支援の拠点としての役割をより実質的に果たすことができ、同時に保育教諭は本来の保育業務により専念できる環境が整うと園長は考えている。

## 第5節 小括

第Ⅱ部第4章では、公立園Dの処遇改善事業と保育教諭の受け止め方を中心に分析を行っ

てきた。公立園Dは、元保育園が認定こども園に移行した事例である。ここでは、主な分析結果をまとめる。それが、下記の4点である。

第1に、保育教諭の業務負担である。公立園Dは、多様な子どもの受け入れにも積極的に取り組んでおり、地域の子育てハブとしての役割を積極的に果たしている。公立園では長年にわたり地域の障害児の受け入れを継続しており、インクルーシブ理念を当然の前提として捉え、「取り出し保育」を行わない方針を明言している。しかし、その実践は現場職員の努力と責任感に支えられており、多様な支援ニーズへの対応が公立園に相対的に集中している可能性も否定できない。理念の実現がいかなる制度的支援のもとで支えられているのかが重要な検討課題である。この点について、専門職との連携や配置を求める声があった。

第2に、労働時間の問題である。調査に協力した保育教諭からは、離職意向や実際の離職理由として「家庭と仕事の両立の困難」が共通して語られており、労働時間の長さはその重要な要因と考えられる。公立園Dでは、12時間の開所時間全てで配置基準を満たすため、通常勤務時間を前後に拡張するシフト体制によって対応している。勤務シフトの変動性は、個々の努力はもちろん家族による時間的支援や柔軟な調整を前提として成り立っている。労働時間の長短のみならず、勤務時間帯の変動性そのものが、保育教諭の就業継続を左右する重要な要素となっていることが指摘できる。また、そもそも構造的な問題として、配置基準をすべての時間帯で遵守しようとする、所定労働時間である7時間45分を超えて保育に入らざるを得ない状況が生じる。すなわち、勤務体制そのものが超過勤務を内包している。

このようななか、構造的に超過勤務を生みやすい勤務体制を前提としつつも、会議時間の見直し、チーム制の導入、事務時間やノンコンタクトタイムの確保など、多角的な業務改善策が試みられている。これらの改善策は一定の効果をもたらしているものの、配置基準に起因する構造的制約そのものを解消するものではなく、保育の質と労働条件のジレンマは依然として残っている。

第3に、中堅世代の相対的不足である。現場で中心的役割を果たすことが期待される30代から40代の層が薄いことは、保育実践とマネジメントの双方を安定的に機能させるうえでの人事管理上の困難を生み出している。

また、X市が実施している経験者枠の採用・定着について、公立園Dの事例からは課題があることが明らかになった。年齢構成の歪みを是正するための人事政策が、職務内容と経験の質的適合を十分に考慮しないまま実施された場合、かえって現場の不安定化を招くリスクを内包している。

第4に、公立園Dの保育教諭は、ワークライフバランスだけでなく、「賃金」にも不満を持っている。その理由は、仕事と賃金が釣り合っていない(割に合わない)、社会的評価が低い、というものである。

## 第5章 業務負担軽減と人材確保の必要性—私立こども園Aの事例

### 第1節 私立こども園Aの概要

#### (1)私立こども園Aの組織概要

第5章では、私立こども園A（以下、私立園A）を取り上げる。私立園Aは、社会福祉法人が運営する認定こども園である。この社会福祉法人は、私立園A以外に、認定こども園1園、保育園1園、乳児園1園を運営している。

私立園Aが認定こども園に移行する前は、私立の保育園であったが、2015年に認定こども園に移行した。ただし、後述する通り、認定こども園移行後も、1号認定の園児を受け入れていない。つまり、私立園Aは、提供するサービスや開園時間はこれまでと変わらない。したがって、私立園Aは、スムーズに認定子ども園に移行することができた。

なお、こども園に移行してからは、幼稚園の機能を求められるようになったという。こども園に移行してからは、「教育」という言葉が使われるようになった。また、厚生労働省に加え、文部科学省の管轄にもなったことで、学校基本調査等の依頼も来るようになった。

#### (2)定員と教諭の配置

私立園Aの園児の定員から見ていく。同園の園児の定員は、第1号認定の園児は0人、第2号認定が88人、第3号認定が62人の計150人である。同園の特徴は、旧幼稚園の園児に該当する第1号認定の園児を受け入れていないことである。年齢別の定員は、0歳児が18人、1歳児は24人、2歳児は24人、3歳児から5歳児は30人ずつである。調査当時は、園児数は134人であった。

職員構成についても説明しておく。図表Ⅱ－5－1によると、私立園Aの職員は30人である。正規職員は18人、常勤の非正規職員は5人、週の労働時間が30時間未満の非常勤職員は7人である。常勤の正規職員は、30代が少ないものの、20代は10人と最も多い。一方で、非正規職員や非常勤職員は60代と70代の職員がおり、正規職員に比べると、年齢層が高い傾向にある。

私立園Aの職員の配置をみたい。調査時点では、0歳児6人を3人（正規1人、非常勤1人、派遣1人）で、1歳児16人を5人（正規職員2人、非常勤職員2人、派遣労働者1人）で対応している。2歳児は、園児22人（2クラス）を4人（正規職員4人）で、3歳児28人を3人（正規職員2人、非常勤職員1人）で担当している。5歳児32人は2人（正規職員2人）で対応している。同園の園長によると、正規職員に担任を任せている。

また、同園にもフリーの保育教諭は配置されているが、主幹保育教諭を除けば、正規職員のフリーの職員はいない。フリーは、非常勤職員1人とパートタイマー1人、保育補助者1人が担当する。いずれもベテランの保育教諭である。非常勤職員はほぼフルタイムで勤務するが、パートタイマーや保育補助者は午前と午後の限られた時間で勤務する。また、パートタイマーは、正規職員が休暇を取る時に週3日ほど勤務する。



なお、私立園Aによると、フリーの保育教諭を配置することは必要であるが、課題がないわけではないという。特に、パートタイマーは正規職員が休暇を取る際に勤務するため、正規職員とのコミュニケーションがとりにくくなったり、担任が求めるサポートができなくなったりすることがあるという。

図表Ⅱ－５－１ 私立園Aの職員構成(人)

|         | 常勤職員 |     | 非常勤職員<br>(週30時間未満) | 合計 |
|---------|------|-----|--------------------|----|
|         | 正規   | 非正規 |                    |    |
| 20歳～29歳 | 10   | 1   |                    | 11 |
| 30歳～39歳 | 2    |     | 1                  | 3  |
| 40歳～49歳 | 4    | 2   | 1                  | 7  |
| 50歳～59歳 | 1    |     |                    | 1  |
| 60歳～69歳 | 1    | 1   | 4                  | 6  |
| 70歳以上   |      | 1   | 1                  | 2  |
| 合計      | 18   | 5   | 7                  | 30 |

出所：私立園A提供資料より。

注：非正規職員は1年契約の有機雇用契約を結ぶ職員で、労働時間は概ねフルタイムである。

### (3)保育教諭の属性

調査対象である保育教諭の属性を確認する。保育教諭 m 氏は 30 代の男性保育教諭である。勤続年数は 19 年のベテランで、3 歳児クラスの担任をしている。私立園Aでは、リーダー保育士となっている。m 氏の同居家族は、配偶者（同業者）と 3 人の子ども（中学生、小学生、年長）、配偶者の母親の 5 人である。配偶者の母親が 3 人の子育てをサポートしてくれている。

保育教諭 n 氏は、40 代の女性の保育教諭である。勤続年数は 24 年で、2 歳児クラスの担任をしている。私立園Aでは、3・4 年前から副主任保育教諭を担当している。同居家族は、配偶者と子ども 2 人（小学生）である。なお、n 氏の両親は高齢のため、両親から育児のサポートは受けていない。

保育教諭 o 氏は、40 代の女性の保育教諭である。勤続は 25 年であり、リーダー保育士を担当している。同居家族は、o 氏の両親、配偶者、子ども 2 人（小学生と年少）である。o 氏の両親は育児を手伝ってくれており、配偶者も在宅勤務が多い職種であるため、朝夕の子どもの送迎を担当してくれるという。o 氏は両親と配偶者のサポートを受けて、家庭と育児、家事を両立させている。なお、o 氏は、私立園Aに 10 年の勤務経験はあるものの、調査時点では、同じ社会福祉法人が運営する乳児園に勤務していた。

図表Ⅱ－５－２ 私立園Aの保育士の属性

|        | 性別 | 役職      | 主な仕事      | 年齢層 | 勤続年数 | 同居家族 | 育児や介護の有無 | 備考         |
|--------|----|---------|-----------|-----|------|------|----------|------------|
| 保育教諭m氏 | 男性 | リーダー保育士 | 3歳児クラスの担任 | 30代 | 19年  | 5人   | 育児あり     | 親族のサポートあり。 |
| 保育教諭n氏 | 女性 | 副主任保育教諭 | 2歳児クラスの担任 | 40代 | 24年  | 3人   | 育児あり     |            |
| 保育教諭o氏 | 女性 | リーダー保育士 | 2歳児クラスの担任 | 40代 | 25年  | 5人   | 育児あり     | 親族のサポートあり  |

出所：インタビュー調査より。

## 第2節 保育教諭の働き方と満足度の変化

### (1)保育教諭のシフト

私立園Aと乳児園の土曜保育については、私立園Aの職員が対応している。これにより、職員の土曜日出勤を減らし、教職員の休暇を週休2日に近い形で行えているという。

私立園Aのシフトは、図表Ⅱ－５－３の通りである。なお、私立園Aのシフトであるため、乳児園に勤務する保育教諭o氏はシフトに入っていない。

私立園Aの就業規則には、いくつかシフトが記載されている。通常勤務は、8時半～17時15分となっている。早番は6時45分～15時半、準早番Aは7時15分～16時、準早番Bは8時～16時45分、準遅番Aは9時～17時45分、遅番は10時半～19時15分である。なお、図表Ⅱ－５－３には、示していないが、7時～や7時半～、準早番（8時～）もある。これらについては、保育教諭m氏とn氏が担当しないため、図表Ⅱ－５－３から除いている。

図表Ⅱ－５－３によると、保育教諭m氏とn氏は、早番や準早番を月1～2回、遅番を月1回担当している。また、m氏は、準早番と準遅番も担当している。一方で、n氏は9時半のシフトを担当するケースが多い。m氏は幼児クラス（3歳児）を担当しており、n氏は乳児（2歳児クラス）を担当すること、n氏は育児を抱えているため、特殊なシフトになっていることが考えられる。いずれにせよ、私立園Aでは、早番と遅番は同じ回数担当するものの、それ以外の勤務については、職員個人の事情に配慮しているのかもしれない。

図表Ⅱ－５－３ 私立園Aのシフト表(抜粋)

|        | 早番<br>(6時45分) | 準早番A<br>(7時15分) | 9:30～  | 9:15～<br>(幼児補助) | 準遅番B<br>(9:15～) | 遅番<br>(10:30～19:15) |  | 休暇・研修  |
|--------|---------------|-----------------|--------|-----------------|-----------------|---------------------|--|--------|
| 1日(木)  |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 2日(金)  |               |                 |        | 保育教諭m氏          |                 |                     |  | 保育教諭n氏 |
| 3日(土)  |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 4日(日)  |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 5日(月)  |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 6日(火)  |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 7日(水)  |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 8日(木)  |               |                 | 保育教諭n氏 | 保育教諭m氏          |                 |                     |  | 保育教諭n氏 |
| 9日(金)  |               | 保育教諭m氏          |        |                 |                 |                     |  |        |
| 10日(土) |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 11日(日) |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 12日(月) |               |                 |        |                 | 保育教諭m氏          |                     |  | 保育教諭n氏 |
| 13日(火) |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 14日(水) | 保育教諭m氏        |                 |        |                 | 保育教諭n氏          |                     |  |        |
| 15日(木) |               |                 |        |                 |                 |                     |  | 保育教諭n氏 |
| 16日(金) | 保育教諭n氏        |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 17日(土) |               | 保育教諭m氏          |        |                 |                 |                     |  | 保育教諭n氏 |
| 18日(日) |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 19日(月) |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 20日(火) |               |                 | 保育教諭n氏 | 保育教諭m氏          |                 |                     |  |        |
| 21日(水) |               |                 |        |                 |                 |                     |  | 保育教諭m氏 |
| 22日(木) |               | 保育教諭m氏          |        |                 |                 |                     |  |        |
| 23日(金) |               |                 | 保育教諭n氏 |                 | 保育教諭m氏          |                     |  |        |
| 24日(土) |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 25日(日) |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 26日(月) | 保育教諭n氏        |                 |        |                 |                 |                     |  |        |
| 27日(火) | 保育教諭m氏        |                 |        |                 |                 | 保育教諭n氏              |  |        |
| 28日(水) |               |                 |        |                 |                 | 保育教諭m氏              |  |        |
| 29日(木) |               |                 | 保育教諭n氏 |                 |                 |                     |  |        |
| 30日(金) |               |                 |        | 保育教諭m氏          |                 |                     |  |        |
| 31日(土) |               |                 |        |                 |                 |                     |  |        |

出所：図表Ⅱ－５－２に同じ。

注1：保育教諭o氏は、乳児園勤務のため、私立園Aのシフトに入っていない。

注2：上記以外にもいくつかシフトは存在するが、保育教諭m氏とn氏が入っていないため除いている。

## (2)満足度の変化

保育教諭の満足度の変化を確認しよう。図表Ⅱ－５－４には、6つの満足度がある。紙幅の関係で、「仕事の内容や仕事の進め方について」（以下、仕事）、「現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について」（以下、職場の人間関係）、「園児やその家族との関係について」（以下、園児と家族との関係）、「賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について」（以下、賃金）、「研修（スキルアップ）の内容や実施について」（以下、研修）、「労働時間や家庭と仕事の両立について」（以下、WLB）と表記する。

保育教諭 m 氏は、「職場の人間関係」が 2012 年に比べると、2024 年の数値が悪化している。m 氏は、勤続を積み重ねる中で若手職員と一緒に仕事をする機会が増えたが、m 氏と若手職員が考える保育のあり方にズレが生じることがある。m 氏は、今後、若手職員が増えていくことを考えると、若手職員に合わせる必要性が出てくると考えており、若手職員との考え方の違いをどのように調整していくべきかを考えている。そこに、職場の人間関係の難しさを感じている。また、他の項目については、不満はない。

保育教諭 n 氏は、賃金に対する不満を持っている。n 氏は、「もう少し賃金が高くても良い」と考えている。「賃金」については、「やや不満」になっている。一方で、n 氏は大幅に賃金を引き上げることは考えていない。公立園に勤める保育教諭の賃金は、n 氏より 10 万円程度高いが、公立園の保育教諭の仕事は多く、毎日の帰宅は 19 時を過ぎるという。n 氏が公立園の保育教諭と同じ賃金を得るには、現在より仕事量が増えることになる。特に、n 氏は子どもの迎えを抱え定時で上がれるよう配慮されているため、公立園の保育教諭の同じ賃金を得るのは困難と考えている。

【n 氏】（公立園は）すごく研修も多いし、会議もすごく多いというのは（あります）。友達にも「公立受ければいいじゃん」って誘われるんですけど、その本当に（帰宅が）毎日 19 時とかっていうのを聞くと、（私には）できないなと思って。

保育教諭 o 氏は、2012 年に比べると、2024 年は改善された項目が多い。若い頃は、持ち帰りの仕事が多い一方で、一緒に仕事をする先輩から怒られることが多かったという。また、当時の賃金はそうした苦勞に見合うものではなかった。しかし、現在は、ハラスメント対策を含め、職場環境は良くなったため、o 氏の満足度は改善している。また、賃金は、処遇改善事業によって賃金の水準が上がったため、不満はなくなった。一方で、「WLB」については、「不満」から「やや不満」に改善されたが、未だに不満となっている。その理由は、下記の発言の通り、仕事と家庭のバランスは o 氏の理想とはかけ離れている。

【o 氏】（お互いの両親は）町内というか、もう本当に近いんですよ。私、これだけ本当に周りにサポートしてくれる大人がいても、それでもやっぱり本当に仕事が……。

【執筆者】終わらないということ。

【o 氏】大変だなと思いながら。でも、労働時間……。そうですね。やっぱり早番・遅番をやっているというのと、やっぱり思うように私がお迎えに行けない。私が多分（お迎えに）行きたいという気持ちと、もうちょっとやっぱり子どもの世話をしあげたいと思う気持ちと。

図表Ⅱ－５－４ 満足度の推移

|        | 仕事の内容や仕事の進め方について |       | 現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について |       | 園児やその家族との関係について |       | 賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について |       | 研修（スキルアップ）の内容や実施について |       | 労働時間や家庭と仕事の両立について |       | 平均値   |       |
|--------|------------------|-------|-------------------------|-------|-----------------|-------|------------------------|-------|----------------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
|        | 2012年            | 2024年 | 2012年                   | 2024年 | 2012年           | 2024年 | 2012年                  | 2024年 | 2012年                | 2024年 | 2012年             | 2024年 | 2012年 | 2024年 |
| 保育教諭m氏 | 3                | 2     | 2                       | 4     | 1               | 1     | 3                      | 3     | 3                    | 2     | 3                 | 3     | 2.5   | 2.5   |
| 保育教諭n氏 | 2                | 3     | 2                       | 3     | 3               | 3     | 3                      | 4     | 2                    | 2     | 4                 | 2     | 2.7   | 2.8   |
| 保育教諭o氏 | 3                | 1     | 4                       | 1     | 3               | 1     | 4                      | 3     | 3                    | 3     | 5                 | 4     | 3.7   | 2.2   |

出所：図表Ⅱ－５－２に同じ。

注１：満足度の数値は、「１．満足」、「２．やや満足」、「３．どちらともいえない」、「４．やや不満」、「５．不満」である。

注２：上記より、平均値の数値が低いほど満足になり、数値が高いほど、不満を持つことになる。

私立園Aの保育教諭が考える望ましい賃金水準を確認しよう。図表Ⅱ－５－５によると、不満がない１人を除けば、現在の仕事と賃金があっていないと考えている。１人は、公立園の保育教諭の賃金水準が望ましいと考え、もう１人は額面の金額が手取りの金額になることが望ましいと考えている。

図表Ⅱ－５－５ 望ましい賃金水準

|      | 看護師の賃金水準 | 公立園の保育教諭の賃金水準 | 公立小中学校教員の賃金水準 | 額面の金額 | 不満はない | その他 | n  |
|------|----------|---------------|---------------|-------|-------|-----|----|
| 私立園A |          | １人            |               | １人    | １人    |     | ３人 |

出所：図表Ⅱ－５－２に同じ。

### 第３節 賃金制度

以下では、私立園Aの賃金制度と処遇改善事業について取り上げる。なお、私立園Aの賃金制度は公務員の制度に準拠しており、私立園でありながら、賃金水準は高いといえる。下記の通り、結婚を機に他都市に移住した元職員が、転職先の園から「うちでは、同じ給料は支払えない」と言われたという。

【園長】賃金についてはね。それこそ、この前退職した人で、結婚して別の市に引っ越した人がいるんですけど、自分の給料を「このぐらいもらってました」と言ったら、「うちでとても払えません」と言われたと。「ちょっと給料下がりました」という連絡があったんですけど。

## (1) 正規職員の賃金制度

私立園Aの賃金表は、国家公務員の福祉職の俸給表を用いたものである。職員の昇給については、人事評価を反映していないため、毎年の昇給額に差はつかない。昇給に人事評価結果を反映しない背景には、①個人の評価が困難であること、②個人によって、経験年数が異なっており、その調整が困難であることの2点がある。

また、人事院勧告が出ると、毎年、俸給表を改定し適用している。一方で、マイナス勧告の時は、俸給表を維持するという。また、現状では、俸給表の適用範囲も変更していない。というのも、過去に俸給表の適用範囲を変更したことがあるが、次の年の人事院勧告でまた調整をしなくてはならなくなったという。また、私立園Aを運営する社会福祉法人は、職員の昇給を維持したいと考えている。とはいえ、職員の勤続が長くなると、それだけ人件費比率が上がることになり、私立園Aだけでなく、法人全体の経営を圧迫することになる。そのため、今後は、人事院勧告並みに引き上げることが難しくなる可能性があるという。

昇格について説明する。私立園Aでは、役職を固定している。そのため、例えば、副主幹保育教諭に昇格すると、当該職員が離職するか、主任保育教諭に昇格しない限り、そのポストは空かない。ただし、私立園Aでは、国家公務員に準拠はしているものの、全く同じ制度ではないため、昇格の運用まで同じとは限らない。今後、長期勤続する職員が役職に就けないことがあれば、当該職員のモチベーションアップのために、役職を増やすことも視野に入れているという。また、私立園Aでは、公務員と同じ月数の賞与が支給されている。

## (2) 非常勤職員とパートタイマーの賃金制度

一方で、非常勤職員とパートタイマーの賃金制度は時給制である。時給額は、2025年度に1,250円から1,350円に引き上げた。非常勤職員とパートタイマーの時給額は同額であり、両者の給与差は労働時間数の差となる。また同じ雇用形態であっても、年齢や勤続に関わらず時給額は同額である。

時給を揃えている背景には、①非常勤職員とパートタイマーの前歴は様々であり、その違いを考慮して時給を設定するのは困難だからということがある。私立園Aでは、毎年、時給額を50円程度引き上げているものの、公立の子ども園が2024年に非正規の時給を1,330円程度に引き上げることを聞き、それを上回る金額にした。

なお、非常勤職員とパートタイマーの時給に差がないことに不満を言ってくる職員はいないという。非常勤職員とパートタイマーの賞与は、非常勤職員は年間3.9ヵ月、パートタイマーは年間2.0ヵ月である。この月数は、法人独自に設定したものである。全職員に賞与を支給するのは、同じ職場で働いているのに、賞与がある人となない人がいると、それが不満になると考えたからである。

### (3)手当等

私立園Aでは、手当も国家公務員に準拠している。配偶者手当は1.3万円、第1子は6,500円、2人目以降は3,000円である。住居手当は、上限は月2.7万円である。通勤手当は、電車は実費、車の場合は、1万円を上限として、距離に応じて支払われる。

役職者に支給する手当は、リーダーは月額3万円～3.5万円である。この金額は年齢や経験年数で変わる。副主幹保育教諭は月額4万円、主幹保育教諭は2万円である。処遇改善事業では、主幹保育教諭に手当を支給しないことになっている。しかし、その通りに運用すると、主幹保育教諭と副主幹保育教諭の給与が逆転してしまう可能性がある。そのため、私立園Aは、独自に主幹保育教諭に2万円を支給している。なお、地域手当は賞与の算定基礎額に含まれるが、退職金には含まれない。

## 第4節 処遇改善事業について

### (1)処遇改善事業の実態

私立園Aでは、処遇改善Ⅰ～Ⅲの適用を受けている。私立園Aは、処遇改善事業の原資を、全職員（非正規を含む）を対象に、加算Ⅰの一部と加算Ⅱは手当として支給し、加算Ⅲは基本給に組み込んでいる。全ての処遇改善原資を基本給に組み込まない背景には、「いつまで事業が続くのかはわからない」からである。基本給に組み込んでしまうと、事業が無くなる時に、対応が困難になるからである。これに加え、基本給に組み込むと、園の持ち出し分が大きくなるということもある。基本給の金額は賞与の算定基礎額になるため、それだけ園や法人の経営を圧迫することになる。以下では、処遇改善Ⅰ～Ⅲについてみていく。

加算Ⅰは、経験年数で金額が異なる。私立園Aでは、6月の賞与を支給する際に、4月と5月分の半額を、12月の賞与を支給する際に、6～11月分の半額を、3月の賞与を支給する際に、12月～3月分の半額を支給し、残りの半額は基本給に組み込んでいる。この配分ルールは、法人全体で共通のルールとなっている。年齢や勤続で差が出ないように、不平不満が出ないように、公平に配分している。

加算Ⅱは、手当で支給している。ただし、加算Ⅱは勤続年数と役職名で決まる。そのため、なかには、自分より勤続年数の長い人で、仕事を真面目にしない職員に対する不満はあるかもしれないが、表立って異論を唱える人はいないという。そのため、法人内で整合性が取れていると考えられる。一方で、同じような勤続年数で役職が同じであれば、加算Ⅱは同じ金額になる。ただし、賃金と仕事の関係について見ると、専門リーダーになり手当が支給されても、それに見合う役割に応じた仕事があるかと言えば、必ずしもそうはなっていないという実態がある。私立園Aは、そこが悩ましいところだという。

加算Ⅲは、制度が導入された初年度については、4月～9月分は私立園Aに一括で振り込まれたため、一時金（平均3%程度）で支給した。職員によっては、月給が異なるため、一時金の金額は差がついている。その幅は、8,000円～11,000円である。10月からは、公定価

格に組み込まれるようになり、基本給の昇給財源となっている。また、給与明細には処遇改善ⅠとⅡを別々に記載した。職員からは特に不満や要望は出なかったが、私立園Aは、職員は処遇改善事業を理解できていない可能性があるという。

## (2) 保育教諭の受け止め方

私立園Aの保育教諭の受け止め方を確認する。いずれの保育教諭も処遇改善事業が行われていることを理解している。処遇改善事業については、会議の際に、理事長が説明を行ったという。また、給与明細に、処遇改善事業ごとに手当の金額が記載されている。

保育教諭 m 氏は、処遇改善事業により、給与が上がったという実感を持っている。特に、処遇改善Ⅱの適用を受け、リーダー保育士の手当が支給されたことは良かったと考えている。そのため、処遇改善事業に対して「不満はない」という。

保育教諭 n 氏は、処遇改善事業により賃金が上がることに嬉しさを感じていたが、その金額は目を見張るものではなかったことや定額であるため、「処遇改善を受けている」という意識が薄れてきたという。

保育教諭 o 氏は、給与明細を見るたびに処遇改善を実感するものの、最近の物価高騰、税金や社会保険料等の控除額の方が大きいことから、実感しづらいところがあるという。

このように、私立園Aの保育教諭は処遇改善事業を理解し、同事業により手当が支給されていることを実感はしているものの、その実感を持ち続ける職員は限られている。

## (3) 処遇改善事業の効果と課題

私立園Aは、処遇改善事業により職員の処遇を引き上げられたことに感謝している。そのため、事業の継続を強く希望している。

また、処遇改善Ⅱにより、副主幹保育教諭等のポストを設置したおかげで、職員の意識が高まったという。同園には、園長や主幹保育教諭が出席する「運営会議」がある。この会議は、園の課題や運営について話し合うものであるが、この会議に副主幹保育教諭にも出席してもらうことにした。この会議に参加するようになり、自分がプレイヤーではなく、マネージャーなのだという意識を持つようになったという。処遇改善Ⅱにより新たなポストを設置したことで、職員の意識が高まり、私立園Aの中で一体感が高まったという。

一方で、事業の課題も存在する。課題は4点ある。1つは、私立園の運営の難しさである。公立園は赤字であっても職員の給与は保障されるが、私立園には経営がある。そのため、処遇改善を行いたくても困難になることもある。私立園Aは、可能な限り、職員に賃金を保証したいと考えているが、今後は、それが困難になるかもしれないという不安を抱えている。

2つは、更なる処遇改善の必要性である。詳しくは後述するが、保育教諭 o 氏は、額面の給料を全ての保育教諭に支給するくらいでなければ、保育業界に若者が就職してこないという。保育業界で働く人材を確保するには、更なる処遇改善が必要になる。



3つは、キャリアアップ研修の有効活用である。処遇改善Ⅱについては、リーダー層に研修を受けてもらい、手当を払っている。しかし、リーダーの意識が十分ではなく、それを仕事に活かしていないところがあるという。その背景には、職員が主体的に研修を選べないということがあると考えられる。

4つは、補充人員の必要性である。研修を受講するため、職員は一時的に職場を離れる。私立園Aは人員が厳しい状況にあるため、職員を研修に行かせると、カバーする人材の確保が難しくなるという。

## 第5節 人材確保

私立園Aは人手不足の状況にある。そのため保育教諭を増やしたいと考えているが、後述するとおり、思うように採用ができていない。保育教諭を増員すると、それだけ受け入れられる園児数が増える。しかし、採用状況が芳しくないため、私立園Aは、近隣に待機児童がいることを知りつつも、むしろ定員を減らすことも視野に入れている。この点を踏まえ、私立園Aの採用と離職状況を確認する。

### (1)採用と離職の状況

以前は、保育士の養成校に募集を出せば、7～8人の応募があった。その時期は、試験を実施し、園が採用者を選ぶことができた。しかし、現在は、以前のような応募者はなく、ちらほら応募があるという程度である。また、実習生に声をかけているが、同園が、実習生の自宅から遠いこともある。2025年度は2名を採用したが、本当はもう少し採用したかったという。私立園Aは採用で苦労している。

一方で、離職の状況であるが、ここ最近では2～3名が離職したという。その背景には、人間関係のトラブルがあるという。例えば、ベテランの保育教諭と新人の保育教諭が担任をする際に、「ベテランの教諭から厳しいことを言われた」とあるとか、「新人がベテランの指示に従わない」といったことがあるという。また、プライベート面の変化による離職もある。例えば、勤続を積み重ねるなかで、親の介護のためにやむを得ず離職したり、結婚を機に退職したりするケースもあるという。

### (2)離職意向の有無とその背景

では、保育教諭個人はどのように考えているのだろうか。図表Ⅱ－5－6によると、保育教諭 m 氏は離職を考えたことはない。m 氏が離職を考えないのは、保育の仕事にやりがいを感じているからである。m 氏は、保育以外に、他にやりたい仕事がないという。また、m 氏の配偶者が同業者であるため、お互いに仕事を理解しあえていること、住宅ローンを抱えており、生活のために働き続けるということもある。なお、m 氏の短大時代の同期は、保育園等に就職したものの多くは離職したという。離職した同期の多くは女性である。離職理由には、別

の仕事をしたということもあるが、多くは結婚や妊娠等の「ライフイベント」であるという。

保育教諭 n 氏は、離職を考えた経験がある。n 氏は、「自分の子どもを預けて、他人の子どもをみる」ことに違和感を覚え、時々離職を考えるという。しかし、n 氏が離職を思いとどまったのは、これから子どもの学費等がかかること、他の園に転職すると、賃金がかかる可能性が高いことがある。なお、現在は、未だに休暇を取りにくいところはあるものの、育児を抱える保育教諭が増えたことで、以前に比べれば、休暇を取得しやすくなったという。

保育教諭 o 氏は、2019 年に「自分の子どものために休暇を取得しづらい」ことで、離職を考えた経験を持つ。当時は、「子どもを預けてでも、仕事に来る」という風潮が残っており、o 氏は先輩から「体調が悪くても、子どもを預けるよう」言われたという。園児が発熱したら、親に迎えに来るように連絡をする保育教諭が、同僚には別のことを発言することに、o 氏はショックを受けた。それでも o 氏が離職を思いとどまった背景には、仕事を通じて自分も成長ができること（子どもたちから得るものもある）、仕事にやりがいを感じていることがある。なお、現在は、職場の雰囲気も良く、o 氏は気持ち良く勤務しているという。

【o 氏】子どもを預けなさいと。預けてでも仕事に来なさいみたいな、ちょっとそういう言葉を言われまして。私、でも保育でお預かりしている子どもを、お母さんに、例えば発熱して電話するじゃないですか。なかなかやっぱりお母さんも仕事を抜けられなくて来なかったという時に、「来てあげればいいのにね」という立場の保育者が、それを同じ職場で働いている保育者に……。

【執筆者】なるほど。

【o 氏】ちょっとうまくしゃべれないんですけど。そういう気持ちで保育をしている保育士は嫌だと思ったんですよ、正直に。だって、病気したときって一番のお薬はママでしょうって思うんですよ。だからもうちょっと、お母さんってなかなか仕事を抜けられないよねっていうのも分かってあげたいし。そういう仕事をしているのに、同じ職場内の保育者をやっぱり大切にできないというか。同じ職場内の子育て中の人を大切にできないような職員にはなりたくないなど私は思って。（下線は執筆者）

図表Ⅱ－５－６ 離職意向の有無と背景

| 職種     | 離職を考えた経験の有無 | 時期    | 理由                              |
|--------|-------------|-------|---------------------------------|
| 保育教諭m氏 | なし          | —     | —                               |
| 保育教諭n氏 | あり          | 時々    | 自分の子どもを預けて他人の子どもをみることに疑問を覚えたため。 |
| 保育教諭o氏 | あり          | 2019年 | 子どものために休暇を取得しづらい環境であったため。       |

出所：図表Ⅱ－５－２に同じ。

## 第6節 行政への要望

行政への要望を取り上げる。私立園Aは、処遇改善予算の確保と適正な配置基準への変更を求めている。保育教諭として求められる仕事の水準を満たすには、人員が足りないという。そこを改善していく必要がある。市内の園長会を通じて、X市に要望している。

保育教諭 m 氏は、非常勤職員やパートタイマーの処遇改善の必要性を指摘する。m 氏の配偶者は、同じ法人の別の園でパートタイマーとして勤務している。パートタイマーは、担任に近い仕事をしているものの、正規職員との労働条件の格差は大きい。非常勤職員やパートタイマーがいなくては仕事がまわらない状態であり、その人たちが離職すると、そのしわ寄せが誰かに及ぶことになる。職場の公平感を保つために、m 氏は非常勤職員やパートタイマーの処遇改善の必要性を指摘する。

これに加え、保育教諭 o 氏は、業界全体の賃上げの必要性を指摘する。下記の発言の通り、学生は資格を取るものの、保育教諭という職業を選ばなくなっている。こうした状況を踏まえ、若手職員を含め、業界全体として賃金水準を引き上げる必要性を述べる。

【o 氏】せっかく資格を取っているのに、違う職に行ってしまう学生さんが多いようなんですね。

やっぱりどこの保育園も人材不足、人材不足、人手がないと。となると、やっぱり私たちも保育園って本当に幼稚園と違って時間区切りがないわけですから。年度の切替えもなく、次の学年に行ってその準備と考えると、本当にもう一日中お子さんをお預かりして、気を張りながら、やっぱり怪我があってはならないし。そういった面でやっているの。その辺の保障はある程度やっぱりしっかりしてあげないと。長く働いた人だけもらえるのではなくて、そもそもの保育士としての保障というのが、やっぱりまだまだ足りないんじゃないかなと。(下線は執筆者)

## 第7節 小括

本章では、私立園Aの事例を取り上げた。ここでは、主な事実発見として、下記の4点を指摘する。

第1に、処遇改善事業の成果である。私立園Aの賃金制度は、公務員に準じたものであり、私立園としては、賃金水準も良い状況にあるといえる。私立園Aでは、それに処遇改善事業による賃金の上乗せがある。私立園Aは、処遇改善事業の継続を望んでおり、また、処遇改善事業による上乗せ分について、職員から不満の声を上げていない。このことからすると、処遇改善事業には一定の成果はあるといえる。また、私立園Aでは、処遇改善Ⅱを通じて役職を増やしたことで、職員の意識が高まり、職場の一体感が強まったという成果も指摘されている。

第2に、処遇改善事業の課題である。個人の保育教諭に実施したインタビュー調査によると、更なる処遇改善事業の必要性が指摘された。この背景には、「公立園の保育教諭並みの賃金水準」や「手取りの賃金が額面の金額になる」という個人の要望だけでなく、人手不足を

解消するために、業界として賃金水準を引き上げる必要性も含まれる。また、研修に関する課題も指摘された。処遇改善Ⅱでは、キャリアアップ研修を受けた役職者が対象となるが、研修を受講するために、一時的に職員数が減ることになる。人手不足の状況下で、その時間帯をいかにカバーするかという課題が指摘された。

第3に、職員の不満である。私立園Aでは、離職意向を持つ職員は2人であった。いずれも育児を抱える女性保育教諭である。離職意向の背景には、自身の子どものために、休みを取りにくい環境がある。それでも、2人が同じ園で働き続けている背景には、「生活」や「仕事のやりがい」がある。また、その内1人は、現在でも、自分が思うように育児ができない状況に不満をいただいている。保育教諭の定着を図るには、WLBへの配慮が必要になる。

第4に、保育教諭の業務負担である。2012年の「WLB」の満足度は、どの保育教諭も平均値を超えている。2012年当時の私立園Aには「WLB」に課題があったといえる。また、2024年段階の満足度を見ると、保育教諭m氏とo氏の「WLB」の数値は平均値を超えている。以前に比べれば、保育教諭が働く環境は良くなってはいるものの、未だにその課題は残っている。

第5に、人員増の必要性である。私立園Aの保育教諭は、もともと持ち帰り仕事をしている。一方で、私立園Aは、思うように採用ができておらず、人手不足の状況にある。そのため、現在でも、持ち帰り仕事があり、保育教諭は仕事と家庭の両立を図ることに苦慮しているところがある。保育教諭の業務負担を軽減し、仕事と家庭の両立を図りやすくするには、一時的にでもクラスを担当するフリーの保育教諭を増やすことが考えられる。しかし、私立園Aのフリーの保育教諭は、正規職員1人と非正規労働者3人でカバーしている。保育教諭の業務負担を軽減するには、一定数のフリーの保育教諭を配置することが考えられる。

## 第6章 年功序列を重視するこども園における処遇改善事業—私立こども園Bの事例

### 第1節 私立こども園Bの概要

#### (1)組織概要

私立こども園B（以下、私立園B）は、もともと幼稚園であった。2018年に認定こども園への移行に伴い、保育園機能を持つようになった。そのため、現在では、第1号認定から第3号認定の園児が入園するようになった。それに伴い、私立園Bの定員は260人に増えた。私立園Bは大規模な園といえる。

また、保育園機能を持つことで、開園時間も延長された。幼稚園時代の開園時間は、7時50分～16時30分までであったが、こども園への移行に伴い、開園時間は18時50分までとなった。また、土曜日も園児を預かるようになった。これにより、今までになかった土曜出勤も行われるようになった。以下では、こども園に移行した私立園Bについて見ていくことにする。

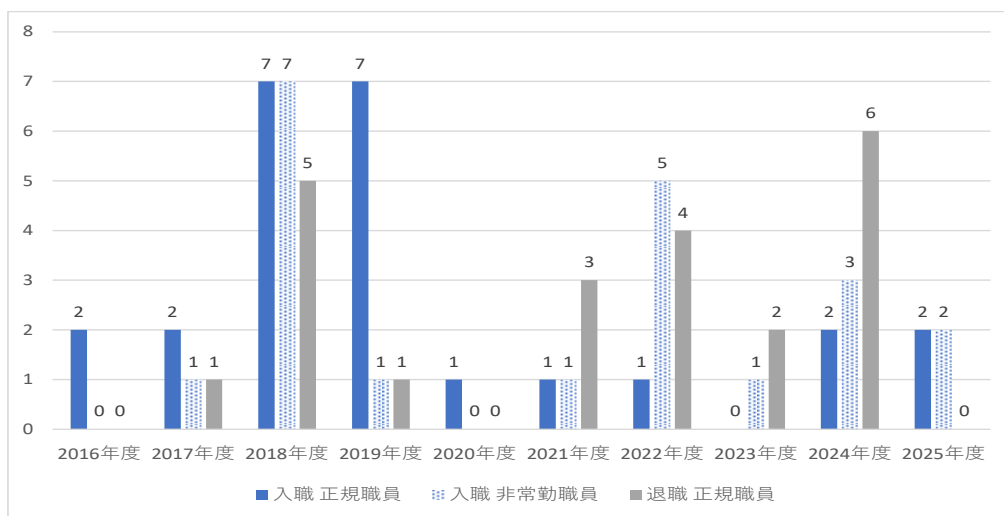
#### (2)定員と保育教諭の配置

園児の定員は、既述のとおり260人である。第1号認定の幼児（3～5歳）は180人（各学年60人ずつ）、第2号認定は45人（各学年15人ずつ）、第3号認定の乳児（0～2歳）は35人の計260人である。こども園開園当時の園児数は250人であったが、調査時点の園児数は173人である。幼稚園時代から、私立園Bの園児数は減少している。

私立園Bの教職員は35人である、この内、25人が保育教諭である。保育教諭25人のうち、20代が11人、30代は0人、40代は4人、50代が7人、60代が2人である。私立園Bの保育教諭の年齢構成には、30代がおらず、20代が多いという特徴がある。私立園のBの定年年齢は60歳であり、定年再雇用になれば、65歳まで勤務することができる。それ以降は、本人が希望すれば、パートタイマーとして勤務することも可能である。調査時点では、平均年齢は42.6歳（職員を含む）である。

こうした年齢構成になった背景の1つには、こども園への移行がある。私立園Bは、2018年にこども園に移行した。その際に、子どもの在園時間が延びるため、私立園Bは教職員を増やした。図表Ⅱ－6－1を見ると、私立園Bは、2018年に正規職員と非常勤職員7人数ずつ採用している。事務職員α氏によると、当時は、実習生に声をかけたりするなど、新規採用を積極的に行ったという。ただし、当時新卒で採用した教職員のうち、現在も勤務している人は少ない。そのため、私立園Bは、中途採用を含め、継続的に採用を行い、人材の確保に努めている。

図表Ⅱ－６－１ 私立園Bの入職者数と退職者数の推移(2016年～2025年、人)



出所：私立園B提供資料より。

注：図表の人数には、保育教諭以外の職種と非常勤職員から正規職員への雇用形態の切り替えも含まれる。

もう1つは、賃金制度である。詳しくは後述するが、私立園Bの賃金制度は、安定して昇給していくものであり、教職員には勤務するインセンティブが働く。この制度により、50代以上のベテランの教職員が多くなっている。

次に、私立園Bの保育教諭の配置を確認する。私立園Bは、2025年度から2人担任制を敷いている。それでは、各学年3クラス（1クラス10数人ずつ）で担任1人、各学年にフリーを1人置く体制をとっていた。しかし、最近、「手のかかる子」が増えてきたため、「手厚い保育を行いたい」という園長の方針のもと、各学年を2クラス（1クラス25人）として、担任を2人配置している。この変更を行う前に、父母にその旨を伝え確認したところ、反対意見は出なかった。

### (3) 保育教諭の属性

調査対象である保育教諭の属性を確認する（図表Ⅱ－６－２）。私立園Bの調査対象は、保育教諭p氏とq氏である。保育教諭p氏は、経験年数が20年を超える女性のベテランの保育教諭である。年齢は40代であり、主幹教諭である。主幹教諭として、主に外部との窓口を担当したり、教諭が足りないクラスがあれば、フリーでカバーに入ったりすることもある。p氏は配偶者と子ども（小学生）と暮らしているが、自宅の敷地内に自身の母親が住んでおり、子どもが小さいときからサポートを受けている。

保育教諭q氏は、24年の保育経験のある女性のベテラン保育教諭である。5・6年ほど前に私立園Bの副園長になった。現在は、副園長業務に加え、フリーという立場でクラスをサポートしている。現在、配偶者と配偶者の母親と同居している。q氏は、育児も介護もしていない。

図表Ⅱ－6－2 保育教諭の属性

|        | 性別 | 役職   | 主な仕事         | 年齢層 | 経験年数 | 同居家族 | 育児や介護の有無 | 備考         |
|--------|----|------|--------------|-----|------|------|----------|------------|
| 保育教諭p氏 | 女性 | 主幹教諭 | 外部との窓口業務、フリー | 40代 | 21年  | 3人   | 育児あり     | 親族のサポートあり。 |
| 保育教諭q氏 | 女性 | 副園長  | フリー          | 40代 | 24年  | 2人   |          |            |

出所：インタビュー調査による。

## 第2節 保育教諭の働き方

### (1)保育教諭のシフト

調査時点の私立園Bの保育教諭のシフトを確認する(図表Ⅱ－6－3)。私立園Bの「教職員就業規則」によると、私立園Bには6つのシフトが存在する。「通常」の勤務は、7時50分～16時50分の8時間勤務である。これ以外に5つのシフトがある。「早A」は7時～16時、「早B」は7時30分～16時30分、「中番」は8時30分～17時30分、「遅C」は9時～18時、「遅D」は9時30分～18時30分になる。なお、2025年6月時点では、乳児でも幼児でも「早B」を利用しておらず、乳児については、「中番」は利用されていない。

具体的にシフトの内容を検討していく。図表Ⅱ－6－3の左端にある「職(早/遅)、士(通)」は、事務職員と管理職用のシフトになる。事務職員にも早番と遅番があり、ローテーションを組んでいる。また、土曜日には、職員室の当番があり、この当番は、管理職3人(園長、副園長、主幹保育教諭)と事務職員3人でローテーションを組んでいる。6月14日(土)には、事務職員α氏が、21日(土)には、副園長のq氏が職員室の当番を担当している。

また、幼稚園については、朝と帰のバス乗車のシフトがある。主幹保育教諭であるp氏は、朝と帰のバスに乗車しているが、多くは帰のバスである。幼稚園バスは、20日稼働しているが、p氏は12回乗車している。2日に1回はバスに乗車している。

また、保育教諭のシフトを確認する。副園長であるq氏は管理職であるため、保育教諭のシフトには入っていない。保育教諭p氏は、2025年6月段階で、「早A」を3回、「遅C」を3回、「遅D」を3回担当している。これらの回数を合計すると9回になる。私立園Bでは、早番と遅番のシフトは、1週2～3回担当する形になる。早番もしくは遅番のない日は、「通常」のシフトの勤務になる。

図表Ⅱ－6－3 私立園Bのシフト(2025年6月)

|     | 職(早/遅)、<br>士(通) | 朝             |               | 帰             |               | 乳児     |    |        |        |
|-----|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|----|--------|--------|
|     |                 | 朝バス<br>(Aルート) | 朝バス<br>(Bルート) | 帰バス<br>(Aルート) | 帰バス<br>(Bルート) | 早A     | 中版 | 遅C     | 遅D     |
| 1日  |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 2日  |                 |               |               |               |               | 保育教諭p氏 |    |        |        |
| 3日  |                 |               |               |               | 保育教諭p氏        |        |    | 保育教諭p氏 |        |
| 4日  |                 |               |               |               | 保育教諭p氏        |        |    |        |        |
| 5日  |                 |               |               |               |               | 保育教諭p氏 |    |        |        |
| 6日  |                 | 保育教諭p氏        |               |               |               |        |    |        |        |
| 7日  |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 8日  |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 9日  |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 10日 |                 |               |               |               | 保育教諭p氏        |        |    |        |        |
| 11日 |                 |               |               |               |               | 保育教諭p氏 |    |        |        |
| 12日 |                 |               |               |               | 保育教諭p氏        |        |    |        | 保育教諭p氏 |
| 13日 |                 |               |               |               | 保育教諭p氏        |        |    |        |        |
| 14日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 15日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 16日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 17日 |                 |               |               |               |               |        |    |        | 保育教諭p氏 |
| 18日 |                 | 保育教諭p氏        |               |               |               |        |    |        |        |
| 19日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 20日 |                 |               |               |               |               | 保育教諭p氏 |    |        | 保育教諭p氏 |
| 21日 | 保育教諭q氏          |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 22日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 23日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 24日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 25日 |                 |               |               |               |               | 保育教諭p氏 |    | 保育教諭p氏 |        |
| 26日 |                 |               |               |               |               | 保育教諭p氏 |    |        |        |
| 27日 |                 |               |               |               |               | 保育教諭p氏 |    |        |        |
| 28日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 29日 |                 |               |               |               |               |        |    |        |        |
| 30日 |                 |               |               |               |               | 保育教諭p氏 |    | 保育教諭p氏 |        |

出所：私立園B提供資料より。

注1：私立園Bのシフトには、幼児用の「早A」、「中番」、「遅D」もあるが、対象者がいないため除いている。

注2：調査時点では、乳児でも幼児でも「早B」のシフトは利用されていない。また、乳児では中番は利用されていない。

## (2) 保育教諭の就労実態

私立園Bの保育教諭のシフトを説明してきたが、ここでは、就労実態に目を向けたい。私立園Bでは、教職員の残業時間はほぼないという。事務職員α氏によると、私立園Bでは、行事前に一時的に残業時間は増えるものの、その時期以外は残業がほぼないため、私立園B



の残業代は教育調整額<sup>23</sup>での範囲内で収まっているという。また副園長 q 氏は、同園で残業時間が少ないのは、こども園に移行する前からだという。書類作成を簡素なもので記載しておき、別の時間で清書にするなど、勤務時間内で仕事を終わられるような取り組みも行っている。q 氏によると、他の園に比べると、私立園 B は提出書類が少ないという。こうした取り組みにより、私立園 B の保育教諭は、シフトの時間通りに帰宅することができている。この結果、週休 2 日制を維持するだけでなく、土曜日に出勤した職員は振り替え休日が取れている。また、夏季休暇の取得に加え、有給休暇についても、1 年間で消化が義務付けられている 5 日以上取得できている。

ところで、なぜ、私立園 B では、シフトの時間通りに、帰宅することができているのだろうか。こうした背景には、2 つのことが考えられる。1 つは、事務職員の配置である。私立園 B には、事務職員 α 氏を含め、3 名の事務職員が配置されている。事務職員 α 氏は、「私立園で事務職員が 3 名も配置されているのは珍しい」という。そのため、「保育教諭は保育を、事務職は事務作業を」という形で分業体制が敷くことができ、保育教諭は保育に専念できていることがある。これにより、保育教諭の仕事は軽減され、残業しなくても仕事を終えて帰宅しやすいと考えられる。

もう 1 つは、私立園 B の方針である。副園長である q 氏によると、下記の通り、私立園 B では、勤務時間内に自分の仕事が終わらず、仕方なく残業をするということはないし、持ち帰り仕事はさせていないという。

【執筆者】持ち帰りの仕事とかないですか。

【q 氏】ないですね。

【執筆者】他の園の先生たちは大体持ち帰りを。

【q 氏】させないようにしています。自分がちょっとこれをやりたいなとか、例えば、自分の勉強のために本を読んでこういうことをしたいというのは、もちろん自分でそれぞれあります。私もありました。ただ、これができなくて、もう持ち帰ってまでやらなきゃいけないという仕事はあまりないし、させていません。（下線は執筆者）

### 第3節 満足度の変化

私立園 B の保育教諭の満足度の変化をみたい（図表Ⅱ－6－4）。保育教諭 p 氏から見ていこう。それぞれの満足度については、「仕事の進め方」、「園児と父母との関係」、「賃金」以外は、2012 年当時の方が満足していることがわかる。「仕事の進め方」と「園児と父母との関

---

<sup>23</sup> 教育調整額とは、教育公務員に支給されるものである。教育公務員には、労働基準法や給与法の一部が適用除外され、発生した時間外勤務等に対して超勤手当を支給しないという取り扱いがなされている。その代わりに、俸給月額 4 % の「教育調整額」を支給するという特殊なルールが定められ、適用されている（中村・岡田 2001、高橋 2022）。

係」については、2012 年当時は、担任で子どもに向き合っていたが、現在は管理職になり、子どもと接する時間が減少したことがある。「賃金」については、賃金が現在の仕事や責任の重さに見合っていないため、満足度は低下した。

【執筆者】q 先生もそうなのですが、管理職になっちゃうと、現場と離れていっちゃうみたいなどころがあって、本当はそれ(子どもに関わることを)やりたくて幼稚園とか保育士の資格を取ったのにと。

【p 氏】そうです。まさにです。(事前アンケートに) 書いたのですが、辞める話じゃない、やっぱり管理職になって担任を外れたことで、こう意味を考えるようになったというか。やっぱりどうしても、担任を持ってないから駄目とかじゃないんですけど、やっぱり、(子どもに) 向き合う時間は担任のほうが長いので、その子のちょっとした成長を親とかと分かち合ったりとか。というのが(減りました)。本当にこの職業の何ていうのですか、教員冥利に尽きるというか、そういうところ。自分にとって、賃金が少なくても、そのやりがいがある意味この仕事を続ける柱になっていたところがあったけれども、今は、多少処遇改善もついて給料は上がったけれども、結局そういうところとは違う立ち位置に自分がいるので。(下線は執筆者)

【執筆者】今のお話は特に①(仕事の進め方)とあと③(園児と父母の関係)とかですかね。これは離れてしまったということ。

【p 氏】そうですね。(下線は執筆者)

保育教諭 q 氏は、「賃金」以外は、2012 年～2024 年にかけて、満足度の状況が悪化している。「仕事の進め方」「職場の人間関係」「園児や父母との関係」の満足度が悪化している。その背景には、副園長になったことがある。このことは、q 氏が離職意向を持った背景でもあるが、副園長という立場になると、仕事を楽しめない部分があるという。2012 年当時は、担任として子どもに関わることができていたため、仕事にやりがいや楽しさを感じていたからである。q 氏は「子どもに関わりたくてこの仕事をしているのに、管理職になり現場を離れざるを得なくなり、仕事をする楽しみが下がった」という。一方で、副園長になったことで賃金が上がったため、「賃金」に対する不満は解消された。

ところで、私立園 B の保育教諭は、他の園の保育教諭には見られない特徴がある。それが「WLB」の満足度である。どちらの保育教諭も満足している。既述の通り、私立園 B では、シフトの時間通りに仕事を終えられるため、家庭を持つ保育教諭でも、仕事と家庭の両立をしやすい。それが、家庭を持つ 2 人の保育教諭にとっては働きやすい環境になっているといえる。なお、保育教諭 q 氏によると、仕事と家庭の両立ができているのは、同園の他の保育教諭も同じだという。

図表Ⅱ－６－４ 満足度の変化

|        | 仕事の内容や仕事の進め方について |       | 現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について |       | 園児やその家族との関係について |       | 賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について |       | 研修（スキルアップ）の内容や実施について |       | 労働時間や家庭と仕事の両立について |       | 平均値   |       |
|--------|------------------|-------|-------------------------|-------|-----------------|-------|------------------------|-------|----------------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
|        | 2012年            | 2024年 | 2012年                   | 2024年 | 2012年           | 2024年 | 2012年                  | 2024年 | 2012年                | 2024年 | 2012年             | 2024年 | 2012年 | 2024年 |
| 保育教諭p氏 | 3                | 4     | 2                       | 2     | 1               | 3     | 2                      | 4     | 3                    | 2     | 2                 | 2     | 2.2   | 2.8   |
| 保育教諭q氏 | 2                | 3     | 2                       | 4     | 2               | 3     | 4                      | 3     | 2                    | 2     | 2                 | 2     | 2.3   | 2.8   |

出所：図表Ⅱ－６－１に同じ。

## 第4節 教職員の処遇

### (1)賃金制度

私立園Bには、こども園に移行する以前から、賃金制度は存在していた。同じ園には賃金表があり、その中に全ての教職員が組み込まれている。ただし、現状では、上限が設定されていないため、勤続を積み重ねれば、賃金は頭打ちせず、昇給しつづける。また、こども園への移行に伴い、前歴換算を制度化している。調査時点では、私立園Bの初任給は、短大卒で18万円、大卒（本俸）は18.4万円であった。

賃金表の運用をみていこう。昇給は年1回である。昇給額は、2,000円＋（園の勤続年数×300円）になる。昇給額に人事評価結果は反映されないため、勤続年数が同じであれば、教職員は毎年同じ金額の昇給を受ける。その計算式は以下の通りである。

#### 昇給額の計算式

- ・ 勤続 25 年：2,000 円＋7,500 円＝9,500 円
- ・ 勤続 26 年：2,000 円＋7,800 円＝9,800 円

出所：図表Ⅱ－６－１に同じ。

勤続 25 年の教職員の昇給額は 9,500 円になるが、翌年は 9,800 円になる。1 年で昇給額は 300 円ずつ上がっていくが、同じように全ての教職員の昇給額は毎年増えていく。私立園Bの教職員は長期勤続する傾向にあるため、毎年の昇給額は多くなる。その結果、この昇給制度が園の経営を圧迫している。事務職員α氏は、賃金制度の見直しをどのタイミングで行うのかが検討課題となっているという。

賞与について見ていこう。賞与は年間 4.9 カ月である。賞与は、6 月（1.8 カ月）、12 月（2.2 カ月）、3 月（0.9 カ月）の 3 回ある。新採は 4.0 カ月になる。X 市内の幼稚園協会の数値を見ても、私立園Bの賞与の水準は高い。これが、ベテランの教職員が離職をしない理由になっているという。賞与については、こども園に移行する前から変わっておらず、もともと支給月数は多かった。

役職者には、役職手当が支払われる。この他に、通勤手当、扶養手当、住居手当がある。

住居手当は、採用から5年までで、家賃の半分、最大で2.5万円までである。ただし、教職員本人が契約した物件に限られる。通勤手当は、最大で1.3万円まで支給可能であるが、現在、一番高い人で7,000円である。なお、自動車通勤の職員は、園が契約する駐車場に駐車するため、月1,500円の駐車場代を負担してもらっている。扶養手当は、配偶者は1万円、子ども1人は5,000円になる。親も収入がなければ扶養にできる。あとは、実習生の教育を担当すれば、手当として1回2,000円が支払われたり、教職員調整額（2.5%、時間外手当分5,000円程度：年間の残業時間を算出して配分）も支払われたりしている。また、保育教諭の給食費の半分以上を園が負担をしている。

## （2）処遇改善事業について

### ①処遇改善原資の配分

私立園Bは、処遇改善Ⅰ～Ⅲの適用を受けている。処遇改善ⅠとⅢは全職員が対象（事務職員や非常勤職員を含む）であるが、処遇改善Ⅱは役職者のみとしている。なお、人事院勧告による遡及分やX市独自の補助金などもあり、それぞれ3月の賞与に組み込まれる。事務職員α氏は、毎年、3月の賞与支給時期に、職員会議で全職員に説明し、給与明細を渡している。その際に、全職員に押印してもらっている。私立園Bの教職員は、少なくとも、毎年3月に、給与明細を確認していることになる。そのため、全教職員は、処遇改善事業が実施されていることを認識している。

処遇改善の原資は、手当で支給している。支給方法は園長が決定した。実際の支給額は、処遇改善Ⅱから決定し、教職員間であまり差がつかないように、処遇改善Ⅰの金額を決めていった。具体的には、処遇改善Ⅰの金額は、役職者＜役職に就かない教職員にすることで、調整を行っている。ただし、処遇改善Ⅱの金額が大きいため、処遇改善ⅠとⅡの合計額は、役職者の方が高くなる。給与明細には、処遇改善Ⅰ、処遇改善Ⅱ、処遇改善Ⅲという形で明記されている。なお、処遇改善Ⅲについては、園長と副園長は支給対象外となっているため、処遇改善ⅠとⅡで調整を行っている。

処遇改善原資を俸給に組み込まない理由は、同じ人がずっと同じ役職に就くとは限らないからである。例えば、主任の教諭が主任を降りた時に、俸給の金額が下がることになる。俸給額は賞与の算定基礎にもなるため、調整が難しいという判断があった。一方で、手当であれば、役職の変更があった時に対応しやすいというメリットがある。

### ②処遇改善事業の効果

私立園Bにとっては、処遇改善事業は教職員の給与の引き上げにつながっている。私立園Bでは、園長－副園長－主幹－指導保育教諭－学年主任－チーフという役職になる。管理職は、園長、副園長、主幹の3人であり、準管理職が指導保育教諭2人と事務主任のα氏の3人になる。学年主任は年少、年中、年長の学年主任3人、チーフは1歳児と2歳児のチーフ、

と事務職1人になる。この内、事務職員α氏は、「指導保育教諭」と同じ役職に位置づけられ、キャリアアップ研修を受講し、処遇改善Ⅱも支給されている。事務職員α氏は、処遇改善事業により、賃金が上がったことは嬉しいと感じている。

また、保育教諭p氏とq氏は、処遇改善事業に満足をしている。両者は役職に就いていることで、処遇改善Ⅱに加え、役職手当も支給される。そのため、ベテラン職員の中でも特に賃金額は高くなる。一方で、両氏は賃金額が高い分、それに見合う仕事をしていると認識しており、処遇改善事業に対して不満を持っていない。

なお、私立園Bでは、p氏とq氏に処遇改善Ⅱと役職手当が支給されていることに、不満や文句は出ていない。ただし、後述するように、処遇改善Ⅱが支給されないベテラン職員からは「何故自分は処遇改善Ⅱの対象になっていないのか」という不満が出ている。この点を考えると、q氏は処遇改善事業について、手放しでは喜べないという。

【q氏】（中略）（個人面談で）他の職員から上がってくる意見も踏まえて、私が常日頃から考えているのが、実は私まだここ（勤続）24年なのですが、もっと上の職員がいるのです。私よりも働いてきた職員がいて、処遇改善費というものは、年数の高い順からつけるんじゃないんですかという質問が来たときに、HPやなんかで多分そういうのを多分うたっていることもあって、それに対して、いやいや、私たちはでも園長の判断で決めているのですとは伝えてはいるのですが、なかなか理解をされない。

ただ、私的には、（園から）辞令を受け、いろいろな責任も抱え、副園長という立場から、いやいやちょっと待てよ、正直なところですよ。ちょっと待ってよ、年数はそちらのほうが働いていても、責任のことを考えたら、もらえているのは当然だろうと思っちゃうところもあるので、個人的には。ただ、そういう意見が上がったときに、うまく説明が結局はつかないので、どうしても何というか、公にはその年数高い順から振り分けますよと言っていることとのバランスというのですか、少し気になるところではあります。（下線は執筆者）

### ③処遇改善事業に関わる課題

処遇改善事業に関わる課題もある。その1つは、事務作業の増加である。ここでいう事務作業とは、職員への説明や行政への報告等を指す。事務職員α氏は、下記の通り、事務主任になったことで、業務負担が増えたという。特に、処遇改善事業について説明を行う3月は憂鬱になるという。4月に新しく教職員の配置が決まり、労働条件通知書を渡すと、ベテラン教諭から「何故、私には処遇改善Ⅱの手当がつかないのか」といった不満が出る。直接、不満を言われることはないが、そうした声が耳に入ってくるという。私立園Bでは、教職員間で格差が大きくなるような配慮をするなど、面倒な作業を行っている。それにも関わらず、保育教諭からは不満が聞こえてくる。これらの業務負担に加え、事務の仕事をする上での責任が重くなり、α氏は離職という言葉が頭をよぎるという。

【α氏】（中略）事務職員の立場からすると、業務の負担は増えました。3月が憂鬱です。

【執筆者】こういうこと（職員への説明）があるからですか。

【α氏】（職員に）説明しなきゃいけない。説明するとやっぱり、3月にこの説明をして、その間、4月に新しい配置が決まって、労働条件通知書を出して、そこで自分の給与だったり、何の手当がつくかみたいなのが分かったときに、やっぱり一番言われるのが、「何で私にはこれがつかないのか」って。

こうした課題は管理職である p 氏も認識をしている。下記の p 氏の発言の通り、私立園 B では、職員の適性を見て役職者を選定しているものの、年功序列の意識が強いため、処遇改善Ⅱの趣旨を理解しないベテラン職員から不満が出ている。また、こうした実態については、q 氏が「（現在の処遇を）手放しで喜べない」と述べている通り、q 氏もそうした不満を持つ職員がいることを認識している。なお、こうした不満は一部のベテラン教諭に限られたものであり、若手職員は、採用時に処遇改善事業が始まっていたこともあり、不満は出ていないという。

【p 氏】結局、ここの園は長く勤めていらっしゃるベテランの先生が、もっと上の方がたくさんいらっしゃるの、お給料的には、そちらの方のほうが、私とかよりも上なのですけども、やっぱり自分たちがやってきているのに、何でその上（自分）にはつかないのに、そういうところにつくのかと、何でそっち（p 氏や q 氏）なんだという、軋轢というか。

【執筆者】それは、出てくると思います。同じく一生懸命やっているのに、しかも私のほうが長く勤めているのに、何で後から入ってきた人がたくさんもらうの、自分より何で多いんだという。

【p 氏】そうです。だから、結局は、園長先生に気に入られた人がいいんでしょうみたいな感じになってしまうというか。（下線は執筆者）

2つは、処遇改善の実感があまり持てないことである。保育教諭 p 氏は、主幹教諭になり賃金は増えた。処遇改善Ⅱの対象になり、役職手当も支給されるようになった。しかし、一方で、管理職になったことで、p 氏の仕事量は増え、責任は重くなった。そのため p 氏は、処遇改善事業の結果としてではなく、仕事の対価として賃金が上がったという認識を持っている。

## 第5節 人材確保

### (1)採用

私立園 B の採用と離職の両面から、人材確保の状況を確認する。私立園 B は、ここ数年は、必要な人数分の採用を行えていない。私立園 B には、調査時点で、育児休業中の保育教諭が2人おり、2024年度は2人が離職したため、4人足りない状況である。そのような状況であ

っても、私立園Bは配置基準を満たしている。ただし、保育教諭が休暇を取ったりする際のカバーする人材が必要になったり、一時保育など、サービスの拡充を図るには増員が必要になる。

なお、私立園Bは実習生に声がけをしているが、すでに就職が決まっていることもある。2025年は男性2人の実習生に声をかけたが、1人は7月の時点で就職先が決まっていた。調査時点では、3人の実習生がいるため、声をかけている。1人は就職することになったが、2人は検討中である。

なお、若手の保育教諭の中には、企業型の園や私立の別の園からの転職組が含まれる。転職に伴い、給与が下がった可能性があるが、私立園Bの賃金制度を理解したうえで転職してきた。2人は、私立園Bに勤める友人に勧められて転職してきたという。2人とも、前の職場でつらい経験をしてきたようで、給料が下がっても、働きやすい私立園Bを選んだり、一斉保育の現場を経験したということで転職を決断したようだ。

## (2) 離職の状況

既述の通り、私立園Bでは、2024年に2人の離職者が出た。そのうち、1人は結婚が離職理由であり、もう1人は作家になりたいとの理由で離職した。それ以前の離職者の理由について見ると、結婚で離職した職員が2人、障害児保育の勉強をするために、大学進学を選択して退職した職員が1人であった。結婚で離職した職員の中には、県内や圏外に引っ越しをしたために、やむなく離職した人も含まれる。

このように、私立園の保育教諭の離職理由は、結婚などの「ライフイベント」であるか、「別の道に進みたい」というものになる。こうした理由であるため、私立園Bは引き留めようがなかったという。その一方で、私立園Bに何か問題があって、職員は離職を選択したわけではないといえる。

## (3) 離職意向の有無とその背景

保育教諭の離職意向の有無を確認する(図表Ⅱ-6-5)。保育教諭p氏は、9年前とここ最近、離職を考えるようになった。9年前は、子どもを出産した時期で、「自分の子どもを保育園に預けるくらいなら、仕事に復帰せず、わが子と過ごす時間を優先したい」と考えたからである。また、ここ最近、離職を考えた背景には、管理職になり現場を離れたことがある。担任を外れたことで、この仕事に就いた意味を考えるようになった。担任であれば、子どもと接する時間があり、子どもの成長を父母と分かち合うことができる。しかし、管理職になると、担任を外れ子供の成長を実感しづらくなる。この結果、教師冥利につける機会がなくなった。p氏は、一教諭で賃金が安くても、子どもに関わることで得られるやりがい働き続ける上で柱になっている。現在、処遇改善事業により給料は増えたものの、やりがいを感じる環境にはないという。それでも離職しないのは、現在の園は働きやすいからである。例

えば、定時で帰れるだけでなく、土曜出勤をした際には、振り替え休日が取得できることがある。

保育教諭 q 氏も、離職意向を持った経験がある。その時期は、ここ 1・2 年である。この時期は副園長という立場に就いた時期である。現場の仕事をしていた時は、ただ子どもたちが可愛かったが、今の立場は、園の運営について判断しなくてはならなかったり、副園長としての責任を負っており、それによる負担もあるという。それでも q 氏が離職を選択しなかったのは、子どもに携わるのが楽しいということがある。q 氏は、子どもがかわいくて仕方なく、仕事にやりがいを感じている。

図表Ⅱ－6－5 保育教諭の離職意向の有無と背景

|          | 離職を考えた経験の有無 | 時期        | 理由                                                                 |
|----------|-------------|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| 保育教諭 p 氏 | あり          | 9 年前とここ最近 | ・2009 年は育休明けでお子さんと過ごす時間が減少したため。<br>・最近、管理職に昇進したことで園児と接する機会が減少したため。 |
| 保育教諭 q 氏 | あり          | ここ 1・2 年  | ・役職が変わったことに伴う不安や責任の重さ<br>・職場の人間関係等のため。                             |

出所：図表Ⅱ－6－1 に同じ。

## 第6節 行政への要望

私立園の事例分析から、行政への要望がいくつか出された。それが下記の 3 点である。1 つは、処遇改善事業に関わる作業量の多さである。これは、処遇改善事業の課題としても指摘したが、事業の趣旨通りに運用すると、職員間で格差をつけることになるため、それへの配慮や説明などで、労力を割かなくてはならなくなる。その作業の多くを担当する事務職員 α 氏は、保育教諭への支給を一律にすれば良いのではないかと主張する。

【α 氏】私は個人的に、(処遇改善額を) 分配をする、計算をするという仕事をやっているの、何でもこんな面倒くさい方法にしたのかなと。というのも、(処遇改善) Ⅲは、一律保育士 1 人当たり 9,000 円。結局、計算してみると 9,000 円ではなかったんですけど、もう本当に一律 1 人幾ら、経験年数とか、研修とか、そういうのは関係なく 1 人幾らってしてくれたほうが不満もないし、分配するのは計算も楽だし、報告も楽だし、本当にその人にその金額だけ渡しているかどうかという報告だけでいいので、何でもこんないろんな条件を (つけたのかと思います)。

2 つは、人員増である。事務職員 α 氏は、子どもの数は減っているものの、その一方で、手のかかる子どもが増えていると指摘する。少子化ではあるものの、子どもの質が変化しているため、教員を増やす必要があると指摘する。

3 つは、更なる処遇改善の必要性である。保育教諭 p 氏は、保育教諭は、「子どもの命を預



から仕事」をしていると考えており、賃金水準をあげなければ、現場の責任ばかりが重くなり、若い人が入ってこなくなるという懸念を示している。

【p 氏】（保育教諭は）社会的にはもっと（賃金を）もらってもいいと思います。（事前アンケート票の）裏面にも書いてあるのですけれども、やっぱり（子どもの）命を預かっている仕事なので。もっと大幅にこの賃金が上がらないと、結局は現場の責任が重くなって、あまり今の若い人たちで責任を負いたくないわみたいな風潮がすごくあるので、やっぱり人手不足が解消されていかないのかな。

こうした指摘は、保育教諭 q 氏も言っている。q 氏がこうした指摘をする背景には、全ての保育教諭が担う責任がある。q 氏によると、役職に就いている教諭だけが、責任を負っているわけではなく、各教諭も子どもに対する責任を負っている。下記の発言の通り、親が一緒にいても、怪我や病気になることがある。いくら園や保育教諭が注意を払っていても、子ども園で過ごしている時に、怪我や病気が発生すると、園もしくは保育教諭が責任を問われるという。こうした状況では、保育教諭は現在の賃金では「割に合わない」と考える可能性がある。

【q 氏】ただ（子どもを）預かっているわけでもないですし、でもやっぱり、勘違いされる方が多いのは、親と、保護者と過ごしていても、安全に対する危険度って、危険度はゼロではないのですよね。親と過ごしていたって、怪我をする確率はあるし、病気になる確率が高いのに、子ども園にいたからといって、怪我をすると、やたらそこをやっぱり突っ込まれたりとか。事故・事件に対してももちろん気をつけてはいるのですけれども、もちろん何だろう、理解もなかなかされづらい。なのに、それに割にやっぱり合わない。というと、ちょっと違うかなと。もう少しもらってもいいのかなというのは正直感じます。（下線は執筆者）

では、2 人の保育教諭はどの水準まで賃金を引き上げれば良いと考えているのか。それを示したのが図表Ⅱ－6－6 である。p 氏は、「子どもを預かっている」ことから、同じ教育機関である公立の小中学校の教員の賃金水準を挙げ、q 氏は額面の金額が手取りの賃金になる（10 万円アップ）ことが望ましいと考えている。

図表Ⅱ－6－6 望ましい賃金水準

|      | 看護師の賃金水準 | 公立園の保育教諭の賃金水準 | 公立小中学校教員の賃金水準 | 額面の金額 | 不満はない | その他 | n  |
|------|----------|---------------|---------------|-------|-------|-----|----|
| 私立園B |          |               | 1人            | 1人    |       |     | 2人 |

出所：図表Ⅱ－6－1 に同じ。

## 第7節 小括

本章では、私立園Bの事例を取り上げた。私立園Bの主な分析結果は、以下の4点である。

第1に、保育教諭のワークライフバランスが良いことである。私立園Bの保育教諭は、シフト通りに仕事を終えて帰宅できている。そのため、残業時間は他の園よりも短い。その背景には、正規の事務職員が3人配置されており、同園では、保育教諭は保育を、事務職員は事務作業を行うという形で機能分化がされており、保育教諭は自分たちの仕事に専念できることが考えられる。また、園の方針として、持ち帰り仕事をさせないという方針を貫いていること、事務作業を簡素化し、余裕のある時間帯に作成する等の対応も行っている。このように、保育教諭は仕事と家庭の両立は図りやすい状況にある。そのため、同園は週休2日を維持するだけでなく、土曜出勤の振替休日を取得できている。

第2に、保育教諭の離職意向である。上記の通り、保育教諭p氏とq氏は現在のワークライフバランスに満足しているが、離職意向を持たなかったわけではない。どちらも管理職になってから離職を考えた経験がある。管理職になると、フリーでクラスに入ることはあっても、担任からは外れ、職員室で行う事務作業が主な仕事になる。両氏からすると、子どもがかわいいから保育教諭になったのに、園児との距離ができてしまい、仕事に対するやりがいや楽しさが失われたところがあるという。このことは、公立園を含め、他のこども園の管理職の保育教諭にも共通することである。

第3に、処遇改善に対する不満である。私立園Bでは、処遇改善Ⅱについては、特定の役職者に対して手当を支給する代わりに、処遇改善Ⅱの対象外の教職員については、処遇改善Ⅰの手当額を高め設定することで、可能な限り、教職員間で不公平感が生じないように配慮をしている。しかし、ベテランの保育教諭の中には、自身よりも勤続年数の短い教諭が役職に就き、処遇改善Ⅱの支給対象になっているのに対し、自分が支給対象外であることに不満を持っている。同園では、事務職員が毎年説明を行っているのに関わらず、毎年のように、処遇改善に対する不満を漏らしている。その背景には、ベテラン保育教諭の中に「年功＝勤続」に対する意識が強いことが影響を及していると考えられる。毎年、処遇改善の説明を行う事務職員は、「全ての処遇改善事業を全ての職員に、同じ額を支給するようにすればしてほしい」と考えている。

第4に、保育教諭の増員の必要性である。少子高齢化が進んでいるため、園児数は減少傾向にあるが、その一方で、「障害の認定はないものの、手のかかる子が増えた」等の園児の質の変化が指摘された。こうした状況に対応するには、保育教諭を増員し、手厚いサービスを提供する必要があると考えられる。障害の認定のある園児は、公立園を中心に受入れているが、認定のない子はどの園でも預かっている。この指摘は、こどもの人数だけで教員の配置を考えるのではなく、質的な要素を加味する必要があるというものである。

## 第7章 こども園における処遇改善の効果と課題—私立こども園Cの事例

### 第1節 私立こども園Cの概要

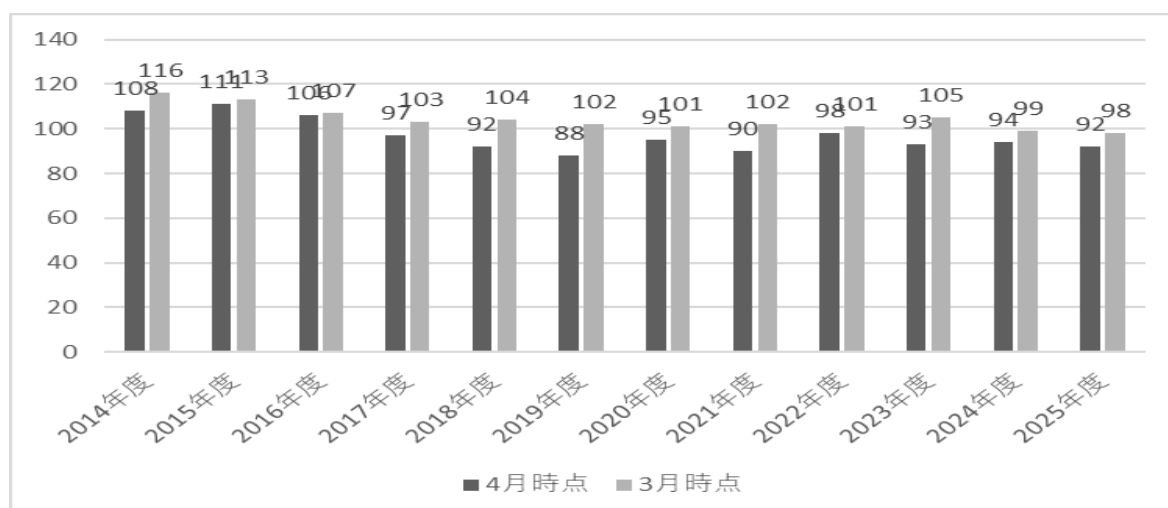
私立こども園C(以下、私立園C)は、もとは社会福祉法人立の保育園であり、「こども・子育て支援新制度」の施行された2015年に認定こども園に移行した。児童定員は、第1号認定が6名、第2号認定60名、第3号認定40名の106名となっている。開園時間は、平日は7:00～19:00、土曜日は7:30～17:30である。

#### (1)私立園Cの事業概要

同園の定員は106人であるが、2017年度以降、年度末においても定員割れの状況が続いている。2025年度は0歳児の定員を6人としているが、4月時点の在籍児は2人であった。現在、産休を取得している職員が2月に復帰予定であり、その後さらに3人の受け入れを見込み、0歳児は計9人となる予定である。しかし、第2号認定・第3号認定の定員100人に対して在籍児は95人であり、全体としては依然として定員を下回っている。

とりわけ0歳児は公定価格が最も高い区分であるため、在籍児が2人にとどまる状況では委託費の減少につながる。地域において出生数が急減しているわけではないが、育児休業の取得が一般化していることから、0歳児および1歳児の入園希望が相対的に少ない状況にある。低年齢児の在籍児数の不安定さと職員不足による受け入れ制限が重なり、収入の柱である委託費の確保が困難になっている。定員を満たせない状況が恒常化すれば、収支の安定的な見通しを立てにくくなり、同園の経営基盤に不安をもたらす要因となっている。

図表Ⅱ-7-1 私立園Cの園児数の推移(単位:人)



出所：私立園C提供資料より作成。

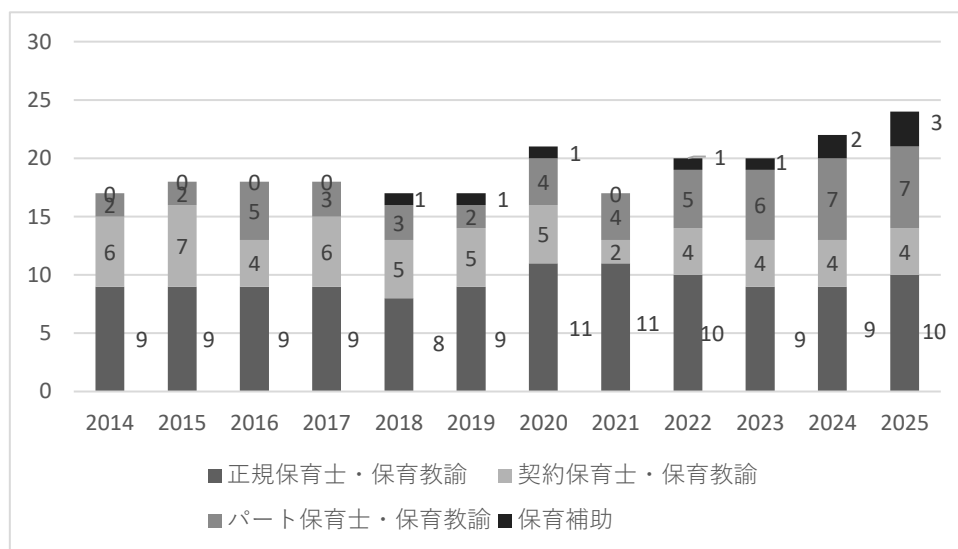
注：2025年度の3月の数字は12月時点での情報を基にしている。

1歳児の定員は16人であるが、今年度は職員2人が育休に入っており、保育教諭の補充ができないため配置基準を満たすことが困難となっている。その結果、職員不足により定員を12人に縮小している。

## (2)私立園Cの教職員構成

私立園Cの教職員数を確認する。私立園Cにおいて保育に携わる職員は2019年まで17～18人であったが、2020年以降増加傾向であり、2025年には24人となっている。図表Ⅱ-7-2において職員の雇用形態別の内訳を見ると、非正規雇用の「契約保育士・保育教諭」が減少し、「パート保育士・保育教諭」が増加していることがわかる。

図表Ⅱ-7-2 私立園Cの保育士・保育教諭数の推移(単位:人)



出所：図表Ⅱ-7-1に同じ。

注：私立園Cの職員の中には、調理員、事務員、看護師、用務員がいるが、本図では除外している。

私立園Cの園長は、契約職員の保育教諭の働き方について、実質的にはフルタイムでシフトにも入り、正規職員の保育教諭と同様に現場の基幹的業務を担っているにもかかわらず、給与水準や賞与において差が設けられている現状を指摘している。「契約職員」である保育教諭について、処遇上の区別を設ける根拠としては、書類業務や係担当を軽減する程度しかないと述べている。私立園Cにおいては、契約職員の保育教諭が実質的に正規職員の保育教諭と同一に近い業務を担っているにもかかわらず、雇用区分の差異に基づく処遇格差が制度的に形成されている。

また、正規職員への転換を希望する者もいるが、近年は財政的余裕がなく、正規化に踏み切れない状況にあるという。園長はその点について「申し訳ない」と述べており、経営上の制約と人材確保・処遇改善との間で葛藤を抱えている様子がうかがえる。

私立園Cの保育に携わる職員の平均年齢は、46.2歳である。図表Ⅱ－7－3には、私立園Cの子どもの年齢別クラスごとに配置された職員数とその年代を示している。これを見ると、20代の保育教諭は相対的に少なく、40代以上の年齢層の保育教諭が過半を占めている。

図表Ⅱ－7－3 私立園Cの子どもの年齢別教職員構成と保育教諭の年齢

|                | 0歳児                      | 1歳児                                                  | 2歳児<br>(2クラス)                          | 3歳児<br>(2クラス)            | 4歳児           | 5歳児        |
|----------------|--------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|---------------|------------|
| 児童数            | 6人                       | 13人                                                  | 18人                                    | 19人                      | 19人           | 20人        |
| 常勤の保育<br>教諭の構成 | ・保育教諭(40代)<br>・保育教諭(20代) | ・保育教諭(40代)<br>・保育教諭(60代)<br>・保育教諭(50代)<br>・保育教諭(40代) | ・保育教諭(30代)<br>・保育教諭(20代)<br>・保育教諭(60代) | ・保育教諭(30代)<br>・保育教諭(20代) | ・副主任保育教諭(40代) | ・保育教諭(30代) |

出所：インタビュー調査より作成。

注1：本表では、シフト勤務を行う常勤のクラス担任の保育教諭を示している。

注2：雇用形態の区別は不明である。

しかし、園長によれば、30代と40代が「少ない」と感じているという。園長は、経験を有し、保育実践において見通しを持ちながら行動できる人材の確保が難しいこと、また園長自身を含め高年齢層の体力的負担が増す中で、30代、40代の即戦力層の必要性を感じている。もっとも、30代・40代が全く存在しないわけではなく、その多くがパートタイム勤務である点が問題として挙げられている。園としては、パート職員に契約職員への移行を打診しているものの、労働時間の延長に対する抵抗や、扶養内就労を維持したいという意向から、転換が進まない状況にある。とりわけ、配偶者の扶養に入っていることが就労時間拡大の制約となっている実態が明示された。

さらに近年は、パート職員の時給上昇により、扶養範囲内に収めるために就労時間を抑制する傾向が強まっているという。その結果、雇用保険や社会保険の加入基準にも満たない短時間勤務者が増え、園としては必要な勤務時間を確保しにくくなっている。園長は、限られた勤務可能時間の中で職員配置を組み合わせる状況を「パズルに当てはめるよう」と表現しており、曜日ごとの出勤状況やクラス配置を細かく調整しながら運営していることがわかる。

### (3) 保育教諭の属性

以下では、私立園Cでインタビュー調査にご協力いただいた保育教諭の属性を説明しておく(図表Ⅱ－7－4)。同園では、保育教諭3名にインタビューを実施した。保育教諭r氏は

40代女性で、副主任で、4歳児クラスを担当している。保育経験は26年のベテランである。副主任としての業務としては、幼児（3～5歳）の各クラスの統括と、当日予定の勤務に変更があった場合の現場の調整役を担っている。r氏が新卒で入職した当時は、私立園Cでは正規雇用の採用がなく、新卒から7年間は「非常勤」として働いた。正規職員になり、勤続10年にあたる年に系列園に異動し、3年間勤務後、再び私立園Cに復帰した。同居家族は、配偶者と3人の子ども（末子は中学生）であり、私立園Cに自らの子を預けながら就業を継続した。

保育教諭s氏は30代女性で、2歳児クラスの担任である。勤続18年で、配偶者と子ども2人（中学生と小学生）と同居している。自分の両親が要介護3と4に認定されており、介護と育児のダブルケアをしながら保育教諭として就業を続けている。

保育教諭t氏は50代女性で、主任である。保育士として働きながらひとり親として子どもを育てた経験を持ち、子どもは社会人として独立したため今は単身で暮らしている。高校でほぼ資格を取得したが、新卒時には保育士としての求人はなく、別の仕事に就いていた。その後C園の系列園に、非常勤として就職した。9年前に私立園Cに異動し、主任になって4年目である。副園長とともに事務を分担し、フリーという立場で、副園長は乳児、t氏は主に幼児の教諭の足りないクラスのカバーに入っている。

いずれの保育教諭も、こどもに携わる仕事をしたいと考えて現在の仕事を選んだり、現在の仕事にやりがいを感じている。

図表Ⅱ－7－4 私立園Cの保育教諭の属性

|        | 役職       | 主な仕事     | 性別 | 年齢層 | 経験年数 | 同居家族 | 育児や介護の有無 | 備考          |
|--------|----------|----------|----|-----|------|------|----------|-------------|
| 保育教諭r氏 | 副主任 保育教諭 | 4歳児クラス担任 | 女  | 40代 | 26年  | 4人   | 育児あり     |             |
| 保育教諭s氏 | 保育教諭     | 2歳児クラス担任 | 女  | 30代 | 18年  | 3人   | 育児あり     | 祖父母のサポートあり  |
| 保育教諭t氏 | 主任 保育教諭  |          | 女  | 50代 | 23年  | 0人   |          | ひとり親で子育てを経験 |

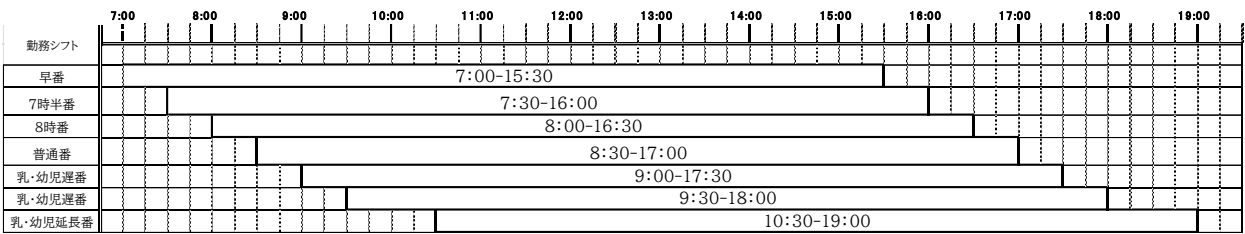
出所：インタビュー対象者への事前アンケートより作成。

#### （4）私立園Cの勤務シフト

私立園Cでは、8種類のシフトでやりくりしている。シフトの種類は、早番（7：00-15：30）、7時半番（7：30-16：00）、8時番（8：00-16：30）、普通番（8：30-17：00）、乳・幼児遅番（9：00-17：30）、乳・幼児遅番（9：30-18：00）、乳・幼児延長番（10：30-19：00）である。図表Ⅱ－7－5を見ると、7時の開所時間から9時半まで保育教諭が30分ずつ

時間をずらして勤務していることがわかる。この勤務シフトの負担は、非正規雇用である契約職員の保育教諭も担っている。

図表Ⅱ－７－５ 私立園 C の開園時間と保育教諭の勤務時間帯



出所：図表Ⅱ－７－３に同じ。

私立園Cの勤務表は、主任の保育教諭 t 氏が作成している。勤務表作成の手順としては、まず職員から各自の都合や希望休を聴取し、できる限り希望を反映させる方針をとっている。月の中旬頃までに希望を取りまとめ、その後、有給休暇の消化も考慮しながら休暇日を配置していく。この段階で、クラス運営が滞りなく回るよう、休暇の重なりを調整している。

図表Ⅱ－７－６ 私立園 C の調査対象者の勤務時間帯

| 日付 | 保育教諭r氏     | 保育教諭s氏      | 保育教諭t氏      | 日付 | 保育教諭r氏      | 保育教諭s氏     | 保育教諭t氏     |
|----|------------|-------------|-------------|----|-------------|------------|------------|
| 1  |            | 休み          | 9:00-17:30  | 16 |             |            |            |
| 2  |            |             |             | 17 | 8:00-16:30  |            | 7:30-16:00 |
| 3  |            |             |             | 18 |             | 有給休暇       |            |
| 4  | 9:00-17:30 | 9:30-18:00  | 指定休         | 19 | 10:30-19:00 | 7:00-15:30 | 7:30-16:00 |
| 5  | 7:00-15:30 | 9:00-17:30  | 10:30-19:00 | 20 |             | 7:00-15:30 |            |
| 6  |            |             | 9:30-18:00  | 21 | 7:00-15:30  |            |            |
| 7  |            | 10:30-19:00 |             | 22 | 休み          | 休み         | 休み         |
| 8  | 休み         |             | 休み          | 23 |             |            |            |
| 9  |            |             |             | 24 |             |            |            |
| 10 | 指定休        | 7:00-15:30  | 7:00-15:30  | 25 |             |            |            |
| 11 | 9:00-17:30 | 8:00-16:30  |             | 26 | 8:00-16:30  | 7:00-15:30 | 7:00-15:30 |
| 12 | 8:00-16:30 | 9:00-17:30  | 9:30-18:00  | 27 | 研修          | 8:00-16:30 |            |
| 13 | 7:30-16:00 | 有給休暇        | 8:00-16:30  | 28 | 9:00-17:30  | 8:00-16:30 | 8:00-16:30 |
| 14 | 9:00-17:30 | 指定休         | 健診          | 29 | 休み          | 休み         | 7:30-16:00 |
| 15 | 7:30-16:00 | 休み          | 休み          | 30 |             |            |            |

出所：提供いただいた資料ならびにインタビュー調査を基に作成。

注：空欄は、8：30-17：00 の勤務となっている。

それでは、2025 年 11 月のシフトを基に、保育教諭 r 氏、s 氏、t 氏がどのような働き方をしているのかを確認する。図表Ⅱ－７－６によると、どの保育教諭も毎日の出勤時間が複雑に変動していることがわかる。4 歳児担任の r 氏は、最も早い出勤時間の早番を 2 回、最も遅

くまで勤務する遅番を1回担当している。2歳児担任のs氏は早番を4回、遅番を1回担当している。主任のt氏も、保育教諭と同様にシフト勤務に組み込まれており、早番を2回、遅番を1回担当している。このように8種類に及ぶ変動的なシフト勤務は、生活リズムを不安定化させ、家事・育児等との両立を困難にする可能性がある。r氏は、自らの子どもを勤務先である私立園Cに預けながら就業を継続していた。「早番」勤務の際の状況を以下のように語っている。

【執筆者】早番のときとかって、どうされていたんですか。

【r氏】早番は、私ちょっと、ここの園に子ども預けさせてもらったんですよ。なので、早番の時間までは自分でおんぶって掃除して、時間になったら下ろすみたいな。

【執筆者】自分のお子さんを。

【r氏】子どもを。一緒に連れてきて。

【執筆者】園に連れてきて。

【r氏】でも、もう7時前だから、預けられないから、自分がおんぶりながら掃除とか見回りして、7時になったら床に置くみたいな。勤務は7時から。だけど、6時半。ちょっと、遅くても50分ぐらいに来て、10分間ぐらいはその状態で。

r氏のこの語りにあるように、子育て中の保育教諭にとっては、早朝出勤や夕刻までの遅番勤務は、家庭生活との時間調整を常に伴うものである。また、勤務時間の変動自体が、子どもにとっても生活上の負担となりうることが示唆されている。

また、私立園Cにおける勤務シフト作成は、主任の保育教諭t氏にとって大きな業務負担となっている。t氏によれば、1ヵ月分の勤務表を作成するには、休暇配置の検討だけで7～8時間程度を要することもあり、通常業務時間内で完結することは難しいという。そのため、締切に間に合わせるために休日の午後から夜にかけて作業を行うこともあると述べている。

## 第2節 人材確保と保育教諭の就業継続に関する状況

### (1)人材確保の状況

先に述べたように、私立園Cでは保育教諭の欠員が生じており、そのため受け入れ児童数を定員どおりに確保できない状況にある。とりわけ、クラス担任やシフト勤務を担う常勤職員が不足していることが背景にある。しかし、財政的制約から新規採用は正規雇用ではなく、非正規雇用である契約職員とせざるを得ないのが実情である。その結果、この契約職員の確保が困難となり、人員不足がさらに深刻化している。

図表Ⅱ-7-2で見たように、2010年代と比較して、2021年以降は契約職員の保育教諭が減少している。21年度はトータルで5人、22年度には2人の契約職員の保育教諭が園を去っ



ていった。園長によれば、2025年度の契約職員の保育教諭は定数4人であるが、そのうち1人が育児休業中であり、実働は3人にとどまっている。今年度ほかの保育施設で正規雇用での採用が決まって1人の契約職員の保育教諭の退職が決まっている。

他方で、フルタイムである契約職員の保育教諭の応募は極めて少なく、正規職員の保育教諭の採用自体も近年困難になっているという。園長は、2022年頃から応募者数が減少傾向にあると述べており、年度途中で何とか補充を試みてきたものの、安定的な人員確保には至っていない状況が示された。

求人を出しても応募が集まらないため、2023年には民間の人材紹介会社を通じて1名を採用したが、紹介手数料が年収の約30%に及び、結果として100万円近い費用負担が生じたという。このような高額な紹介料は園の財政にとって大きな負担であり、継続的な利用は困難であると語られている。

私立園Cでは、①フルタイム人材の応募減少、②契約職員の実働数の縮小、③人材紹介会社利用に伴う高コストという三点が重なり、保育教諭不足が構造的に深刻化している実態が確認できる。結果として、定員どおりの児童の受け入れが困難となり、園の運営および経営に影響を及ぼしているといえる。

## (2) 私立園Cにおける離職の傾向

園長によれば、年間の離職者数は概ね1～2人であり、その都度補充を行う形で人員を維持しているという。離職理由としては、結婚に伴う転居は少数にとどまり、契約職員の保育教諭の「正規職員になりたい」という理由や、親の介護といった家族的責任、さらには他園への転職が挙げられている。

とりわけ注目されるのは、正規雇用への転換を希望して離職する事例である。これは抽象的なキャリア志向というよりも、賃金や賞与、雇用の安定性といった待遇面の差異が背景にある可能性が高い。園内で正規転換が困難な状況のもとで、より良い処遇を求めて外部へ移動するという選択が生じていると考えられる。これは、園内における雇用区分や処遇構造が、一定程度キャリア形成の制約要因となっている可能性を示唆している。

## (3) 保育教諭の離職理由や離職を考えた理由

それでは、私立園Cの現場の保育教諭の就業継続意識や離職への意向はどうだろうか。インタビュー対象の3人はこれまでの経歴の中でいずれも離職を考えたことが「ある」と答えている。ただし、その背景には単一の要因ではなく、複数の要素が確認された。まず保育教諭r氏は、法人内異動を契機として離職を考えたと述べている。異動により通勤時間が延び、子育てとの両立が困難になったことに加え、園の規模や保育の雰囲気、クラス人数構成の違いへの適応負担が大きかったことが背景にある。とりわけ、大規模園における児童数や保護者数の増加、運営システムの違いなど、環境変化への対応に強い負担を感じたことが語られ

ている。これは、法人内異動が生活条件および職務内容双方に影響を及ぼしうることを示している。

ダブルケアをしている保育教諭 s 氏は、家庭との両立の難しさを挙げ、保育教諭 t 氏は管理職業務の負担の大きさと時間外労働の多さをその理由に挙げた。s 氏は、育児と業務の両立が困難であった時期に離職を考えたと述べている。

【s氏】そうですね。それこそ、すごく一番大変だったときは、上の育休明けが年長だったんですよね。そのときは2年生と1歳児のときに年長だったので。でも、年長をやること自体は、やっぱりこの仕事好きなので、すごく楽しくはやっているんですけど。ただ、やっぱり家との両立というのは一番大変で。それこそ祖父母の助けもなくの延長だと、どうしても回らなかったですね。珍しく2歳児なので、今年は。業務内容としてはちょっと少ないので、ちょっと今年はというところですけど。

【執筆者】回らなかったというのは、具体的にどういう……。

【s氏】年長あるあるで、書類の量が多過ぎて、家で持ち帰ってやるが多かったのも、ただ、小学生も寝かさないやだし、1歳児を寝かさないといけないので、書きながら寝かしつけてましたね。本当に。とんとんしながら書いてというのがリアルにあったので。それだけこの仕事ではやりおおせなくて、ここでやっていけばやるのかもしれないですけど、それってお迎えには行けないので、持って帰って、お迎えに行ったら家でやるというスタンスにしました。

特に年長児担任時には書類業務が多く、業務時間内に処理しきれず、自宅に持ち帰って作業を行う状況が常態化していた。小学生および1歳児の育児と並行して書類を作成するなど、家庭生活との両立に大きな負担が生じていたことがうかがえる。

t 氏は主任職にあり、将来的に副園長等の管理職へ昇進する可能性を見据えつつも、その職務内容と処遇に対する懸念を示している。副園長以上は時間外手当が支給されず、代休取得による対応が求められるとの法人方針に対し、実際の業務量との乖離を指摘している。管理職に昇進すれば保育実務から離れ、経営・事務的業務が中心となる点にも戸惑いが示されている。他方で、園運営への責任感や子どもへの影響を考慮し、即時の離職には踏み切らない姿勢も語られている。

以上を総合すると、私立園Cにおける離職意向は、①法人内異動による環境変化、②育児と業務量の両立困難、③管理職化に伴う職務内容と処遇の問題といった構造的要因に関連していることが確認できる。いずれの事例においても、保育業務そのものへの否定的評価は見られず、むしろ職務への愛着や責任感が就業継続を支えている点が特徴的である。

それでは、3人が離職を思いとどまってきた理由は何だろうか。保育教諭 r 氏は、今後の子どもの進学を見越した経済的理由を挙げた。t 氏は、先に述べたように管理職業務への責任感と、仕事の楽しさや子どもの成長の喜びを実感していることで、離職を思いとどまっている。現在、育児と介護を同時に行っている s 氏は、仕事へのやりがいを感じていることに

加えて、職場の配慮やサポートがあることが、継続につながっているという。

### 第3節 私立園Cにおける保育教諭の処遇

#### (1)私立園Cにおける賃金制度

私立園Cの賃金制度を概観する。私立園Cを運営する社会福祉法人は、保育施設のみならず高齢者施設も併設しており、複数の福祉事業を展開している法人である。正規職員の賃金体系については、国家公務員の給料表を基礎とした制度を採用しており、職種別に複数の給料表が設けられている。具体的には、行政職（事務員・調理員等）、医療職（栄養士）、医療職（看護師）、福祉職（相談員・指導員・支援員・介護職員・保育教諭）といった区分が設けられている。正規職員の昇給は、原則として毎年4号給の昇給とされているが、55歳以上については2号給に抑制されている。福祉職給料表においては職務の級が6級まで設けられており、副主任以上の職位に就くことで上位級への昇級が可能となっている。このように、正規職員については勤続年数および役職に応じた昇給・昇級の仕組みが制度的に整備されている。

他方で、契約職員の保育教諭は福祉職給料表の1級15号俸に一律で位置づけられている。この水準は高卒初任給（1級9号俸）を上回るものの、短期大学・専門学校卒初任給（1級17号俸）を下回る設定となっている。すなわち、契約職員については学歴や経験年数にかかわらず賃金水準が固定されており、正規職員のような昇給・昇級による処遇改善の仕組みは設けられていない構造となっている。また、パート職員についても昇給はなく、時給制となっている。

賞与については、正規職員の保育教諭は6月に2.3ヵ月、12月に2.3ヵ月分が支給されている。賞与についても雇用形態別に差が設けられており、契約職員の保育教諭は6ヵ月以上の在職期間で6月1.25ヵ月、12月1.25ヵ月分が支給される。

保育教諭に支給される手当には、管理職手当（園長と副園長が対象）、業務手当、住居手当（賃貸の場合は一部支給、持ち家の場合は種たる生計の維持者が対象）、期末・勤勉手当、扶養手当、処遇改善等手当である。処遇改善等手当は、人事院勧告の遡及分と合わせて3月に支給されている。

#### (2)私立園Cの処遇改善加算の取得状況と職員への支給方法

私立園Cの運営法人は、処遇改善ⅠとⅢを申請し、適用を受けている。他方で、高齢者施設も運営しており、法人全体として職種間の賃金均衡を重視しているため、保育分野に特化した処遇改善加算Ⅱについては、これまで取得していない。園長によれば、副主任に対して月額4万円（実際には3万9,999円まで）の手当を支給する仕組みを導入した場合、主任の給与水準を上回る可能性が生じるなど、既存の給料体系との整合性を図ることが困難であるという。また、保育部門のみで処遇改善を実施すると、高齢者施設の介護職員との待遇差が

拡大することが法人内で問題視されてきた経緯がある。

もっとも、近年は職員の資質向上や人材確保の観点から、処遇改善加算Ⅱの取得を検討すべきとの声も上がっているという。しかし、給料体系全体の見直しが必要となるため、法人本部の判断は慎重であり、結論は先送りされている状況にある。

一方で、処遇改善制度の統合や見直しが進む中で、キャリアアップ研修の受講実績が加算取得の要件となる可能性が高まっている。そのため私立園Cでは、将来的な加算取得を見据え、職員に対してキャリアアップ研修の受講を促している。ただし、加算を取得していない現状では優先的な研修枠を確保できず、空き枠での受講にとどまるなど、計画的な人材育成が難しい状況がある。園長は「資格だけでも先に取得しておく」方針で複数の職員に受講を勧めているが、必要な研修単位を満たすには数年を要する見込みであり、十分な体制整備には至っていない。

処遇改善ⅠとⅢは、契約職員、パート職員も含めた教職員を対象に、手当として支給されている。処遇改善Ⅰの配分方法は、園長の説明によれば、雇用形態ごとにあらかじめ定められた割合に基づき配分されていた。具体的には、正規職員の保育教諭は100%、契約職員は90%、パート職員は60%、正規職員の調理員等は90%といったように区分され、雇用形態や職種に応じて按分する仕組みが採られていた。

他方、処遇改善Ⅲについては、法人本部の判断により、非正規職員に厚く配分する方針がとられた。正規職員が一定の処遇を確保している一方で、契約職員の処遇改善を図る必要があるとの認識から、非常勤職員への配分を優先し、正規職員には残余分を配分する形が採用されていた。正規職員への支給額は月額数千円程度であったという。

2023年度までは、加算ⅠおよびⅢは手当として支給されていたが、その後、「処遇改善加算は昇給原資に充てることができる」とする制度上の取扱いを踏まえ、加算分を基本給の昇給分に組み込む運用へと変更された。すなわち、従来は別途支給されていた加算分が、ベースアップの財源として活用される形に転換されたものである。現在は昇給分に充てることでほぼ充当されており、加算Ⅰ・Ⅲとしての個別支給は行われていない。

### (3) 処遇改善加算の成果に対する保育教諭の受け止め

保育教諭は処遇改善額について、どのように認識しているのだろうか。保育職に対する処遇改善政策の効果について、現場の受け止めを確認したところ、積極的な評価は必ずしも示されなかった。園長は、処遇改善による「プラスの変化」を問われた際、「思い浮かばない」と述べており、政策効果を実感として把握している様子は見られなかった。他方で、「なくなったら困る」との発言もあり、制度自体の必要性は認識されていることがうかがえる。

2013年から継続して実施されてきた処遇改善政策について、長期的な賃金上昇の実感があるかを尋ねたところ、「あまり上がっていない」「少ないと思う」との回答が得られた。賃金水準が一定程度引き上げられている可能性はあるものの、その上昇幅は生活実感に照ら

して十分とは受け止められていないことが示唆される。

また、インタビュー対象者全員から不満が出されたのは、法人によって採用されている処遇改善加算が昇給原資に充てられている運用についてである。従来「手当」として支給されていた分が基本給に吸収され、結果として「以前もらえていたものがなくなった」と感じられる側面があるという指摘もなされた。すなわち、制度としては処遇水準の底上げを目的としているものの、職員の主観的な実感としては、処遇改善の効果が明確に認識されにくい構造となっている

【t氏】何か、その国から出ているお金を、例えばうちの法人とか、いろんなところで、どうやって使われているかって、そんな把握し切れないだろうなって思うんですけども、実際に、ほかの先生も書いたかもしれないですけど、何かうちの法人は、その通常の昇給分にそれを手当を充てているというのは聞いたんですよ、法人から話があつて。それって、法人が持ち出しなしで、その昇給に、職員の昇給に使っているということじゃないですかね。それって結局、私たちに還元じゃなくて、うちの法人に還元されているということじゃないかなって思うと、それは、それでも、何か使い方って、その法人に任されているという感じの。そう、聞いているんですけど。それは何か、何のために、じゃあ出しているんですかって。うちの法人のために出されているようなものなので。

【執筆者】処遇改善、改善じゃないじゃない。

【t氏】そう、改善じゃない。改善じゃないですね。法人がそんなの出す必要はない、やる必要がないって思っているのか、分からないですけども。キャリアアップも、うち、法人のほうで、やらないって言っているので、キャリアアップ研修を受けても、その手当は私たち、つかないですし。ちょっとそれは別ですけども、やっぱり国はそこまで把握するのは、きっとできないんだろうな。だけど、してほしいなって。

他方で、制度が廃止された場合の影響への懸念や、モチベーションの向上にはなるという認識も示されており、処遇改善政策は「大きな向上」というよりも、「下支え」として機能していると受け止められている可能性がある。

#### 第4節 保育教諭の満足度と処遇改善の内容に関する要望

私立園Cの保育教諭の満足度の推移を確認する。インタビュー調査では、それぞれの項目について、「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」の5段階で聞いている。なお、図表Ⅱ-7-7には、6つの項目がある。以下では、①は「仕事」、②は「職場の人間関係」、③は「園児と父母との関係」、④は「賃金」、⑤は「研修」、⑥は「WLB」と記載する。

図表Ⅱ-7-7に示された平均値で見ると2012年、2024年のどちらにおいても「WLB」

の不満が最も高いことがわかる。また、2012 年からの変化をみると、「賃金」「WLB」の二つの項目で、2024 時点の方が不満の度合いが高くなっている。

図表Ⅱ－7－7 満足度の回答と平均値

| 項目                       | 保育教諭r氏    |           | 保育教諭s氏    |           | 保育教諭t氏    |           | 平均     |        |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
|                          | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012年の満足度 | 2024年の満足度 | 2012平均 | 2024平均 |
| ①仕事の内容や仕事の進め方について        | 3         | 4         | 3         | 2         | 3         | 3         | 3.0    | 3.0    |
| ②現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について | 2         | 4         | 3         | 2         | 3         | 3         | 2.7    | 3.0    |
| ③園児やその家族との関係について         | 2         | 3         | 4         | 2         | 3         | 3         | 3.0    | 2.7    |
| ④賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について  | 3         | 5         | 3         | 4         | 4         | 4         | 3.3    | 4.3    |
| ⑤研修（スキルアップ）の内容や実施について    | 3         | 5         | 3         | 3         | 2         | 2         | 2.7    | 3.3    |
| ⑥労働時間や家庭と仕事の両立について       | 3         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 4.3    | 4.7    |

出所：インタビュー対象者への事前アンケートより作成。

### (1)賃金(毎月の給料や賞与、手当等を含む)に関する要望

賃金への不満の理由としては、他の職種と比較して低い点、サービス残業がある実態があげられた。

まず、他職種との比較に関しては、看護職や公立保育士、介護職、小学校教員などが言及された。保育教諭 s 氏は、看護職について「同じ命を預かっている現場であるにもかかわらず、保育は安いのではないか」と述べており、業務の責任の重さと賃金水準との間にギャップを感じていることが示唆される。また、介護職についても、社会的に低賃金と認識されている一方で、実際にサービスを利用する立場からは「これだけの仕事をして安いのか」との疑問が示されており、ケア労働全体に共通する賃金水準への問題意識がうかがえる。

保育教諭 t 氏は、保育士という職種そのものが歴史的に「低賃金」と認識されてきたことに言及し、職種全体として賃金水準が引き上げられるべきであるとの見解を示している。その一方で、専門性向上や学習の必要性にも触れており、処遇改善と専門職性の向上を結びつけて捉える姿勢も見られた。

さらに、保育教諭 r 氏は時間外労働に対する不満を具体的に述べている。1 人担任として日常的に 1 時間程度の残業が発生しており、行事準備や制作物の仕上げ作業などを勤務時間外に行っているという。

【r氏】そうですね。今、1人担任なので、サービス残業的なものは多いかなって、自分の中で不満が。

【執筆者】大体、月、何時間ぐらい。

【r氏】いやあ、月ってどのくらいなんですかね。もう普通に毎日1時間ぐらいは残っているの。  
早番で、まあ、その後しか仕事やるチャンスがなくて、園が開いているまでいたりする日もあるので。

【執筆者】遅くなる日も。

【r氏】だから、早いと、早番は3時半に帰るんですけど、園が最後6時半というときもあったり、何か、勤労感謝の日でプレゼントを持って帰るとかの作業を1人で20人分やらなきゃならない。19ぐらいなんですけど。

…＜中略＞…

【執筆者】それは、いわゆる時間外、残業代は全部出していない。

【r氏】は、出していない。

【執筆者】申請しづらいですか。

【r氏】そうですね。言っても駄目かなという、もう何か考えがあるので。

【執筆者】それ、ほかの先生たちも、みんな同じ感じですか。

【r氏】そこはみんな思っ

他方で、r氏の語りからは、時間外労働について申請が事実上困難であると認識していると語られている。「言っても駄目かな」という認識が共有されており、未申請・未支給が常態化している可能性が示唆される。

それでは、どの水準であれば、保育教諭は納得するのか。インタビュー対象の3人は、全員が同じ資格を持って働く公立の保育教諭の水準を参照点として挙げた。すなわち、納得可能な賃金水準は、同一資格を有し同種の業務を担う公立保育教諭の水準に近づくことであるとの認識が共有されている。

r氏は、公立園における年齢給的な昇給構造に言及し、勤続年数や年齢に応じて安定的に賃金が上昇していく仕組みへの期待を示している。私立園においても昇給はあるものの、公立の公務員と比較すると水準や上昇幅に差があるとの認識が語られた。s氏も同様に、公立との水準差に違和感を示している。とりわけ、同じく子どもの命を預かる職務であるにもかかわらず、設置主体の違いによって処遇が大きく異なる点に対し疑問を抱いている。また、法人本部から「公立に準ずる」と説明されるものの、その実態が伴っていないと感じていることも指摘された。t氏も、法人の給料表が公立準拠であると説明を受けている一方で、実際の受給額には差があるとの認識を示している。公立の場合は公務員試験制度や昇任制度に基づき、比較的早い段階で昇格し、それに伴い昇給が進む仕組みがあるため、結果として生涯賃金や到達水準に差が生じているのではないかとの見解が述べられた。

以上から、私立園Cの保育教諭にとっての納得可能な賃金水準は、同一資格・同一職務を担う公立保育教諭との均衡であることが確認できる。

## (2)労働時間や家庭と仕事との両立に関する要望

私立園Cの保育教諭の不満が最も大きかった項目は、「WLB」であった。賃金に対する不満の中にもあるように、同園では残業が常態化しており、結果として仕事の持ち帰りが発生している状況が指摘されている。

インタビューからは、育児や介護と就労の両立に関わる具体的な負担が多角的に語られている。保育教諭s氏は、子育てと親の介護を同時に担ういわゆるダブルケアの状況にある。配偶者の協力は得られているものの、祖父母などに日常的に依存できる環境ではなく、病児保育やファミリー・サポート等の外部資源への登録を行うなど、複数の支援手段を確保してきたことが語られた。子どもは早番から遅番まで保育園に預け、小学校入学後も児童クラブをフルに利用しているという。離職をとどまっている理由としてs氏は、職場には家庭の事情に対して一定の理解があり、急な早退や有給取得が認められていると感じている。しかし、人手不足の状況下では「申し訳なさ」を感じながら取得していると述べており、制度的な利用可能性と心理的負担との間に乖離があることが示唆される。

【執筆者】配慮してもらえるというのは、何かあったときに？

【s氏】急に例えば熱で、あんまりないんですけど、子どもも元気な子たちで、ないんですけど、熱で帰りますって言ったら、もちろん帰らせてもらうこともありますし、母の入院の手続きということで、本当に先週なんかもそうだったんですけど、有給をいただいたりはしていますけど、もらえやすい環境ではないのは事実ですね。

【執筆者】それは、ちょっとお願いするのは……。

【s氏】申し訳ないという気持ちでお願いするというのは、やっぱり人手不足というところが大きいので。何も気にせず有給を取るという環境ではないですね。

保育教諭t氏もまた、子育て期における両立の困難を具体的に語っている。塾の送迎や食事準備が十分にできなかった経験、保育園への迎え時間に間に合わずファミリー・サポートを利用したこと、さらには業務が終わらず子どもを連れて職場に戻らざるを得なかった経験などが述べられた。

【執筆者】子育てなさっているときは、それはそれで独自の大変さが……。

【t氏】そうです。そのときは、また別な大変でした。子ども、保育園に。このときは保育園じゃない。10年前だから、学校だったんですけど。例えば塾へ何か送るとかというのも全然できなかったりとか、御飯の準備もなかなかちゃんとやってあげられなかったりとかすると。



【執筆者】そういうときもあったんですね。

【t氏】ありましたね。何か朝作って、その御飯を持って、車で持って行って、何か塾に送ったりとか、学校から、みたいなときとかも、いろいろありましたね。小さいときはもっと、保育園に通っているようなときは、やっぱり迎え時間が間に合わない。間に合わなくて。

…＜中略＞…

【執筆者】今も、その働き方、今は子育ては、小さいお子さんを育てておられる保育士さんとかもいらっしゃるじゃないですか。今もそういう働き方、変わらないなと思われませんか？

【t氏】でも、そうですね。私がそういう思いをしてきたから、先生たち、自分で残っているときは残っていますけども、例えばお子さんの用事だったりとか、ちょっと調子が悪いときとかは、もう当然、当たり前でしょ、帰りなさいって。そんな、自分の子どもね、大事にきなさいという感じなので、そんなのみんなで賄うから、もちろん、おうちへ帰って、お迎え行ってっていうような、私は気持ちでいます。

こうした状況は、勤務時間の固定性や延長労働の発生が家庭生活に直接的な影響を与えていることを示している。また、当時は子どもを職場に連れてきたことを厳しく叱責された経験もあり、職場文化や管理体制が両立を十分に支えていなかった側面もうかがえる。

他方で、t氏は現在、自身の経験を踏まえ、部下職員に対しては家庭事情を優先するように促す姿勢を示している。職員間の理解や支援の姿勢は一定程度存在しており、制度的条件と職場文化との相互作用が就業継続に影響を与えていると評価できる。

### (3)その他の要望

私立園Cにおける保育教諭からの行政への要望としては、保育政策の拡充よりも、まず現場体制の充実を優先すべきであるとの意見が強く示された。とりわけ、2026年から全国の自治体で本格実施される予定の「こども誰でも通園制度」に対しては、受入体制が十分に整備されていない中で利用拡大を進めることへの懸念が表明された。賃金水準や人員配置が改善されていない状況で、新たな利用者を受け入れる制度を導入することは、現場負担を一層増大させるとの認識である。制度の趣旨として保護者支援の必要性は理解しつつも、受け皿となる保育現場の人的基盤が脆弱なままでは実効性に欠けるとの指摘であった。

また、配置基準の見直しに対する要望も示された。現行の配置基準について、近年の子どもの発達状況や保育内容の変化に照らすと十分ではないとの認識が共有されている。近年の保育は、一斉保育から子どもの主体性を重視する方向へと転換しており、個々の子どもに寄り添う保育を実践するためには、より手厚い人員配置が不可欠であるとされる。しかし現行基準では、その理念を十分に実現することが難しいとの評価がなされた。

園長も、教育・保育要領の改訂や子どもの姿の変化により、保育実践の内容が高度化している点を指摘している。主体性を尊重する保育では、個別対応や少人数対応が求められ、従

来よりも人的資源を要する。他方で、研修を通じた職員の資質向上を図りたいと考えても、研修参加中の代替職員を確保できず、実施が困難な状況もあるという。人員不足が、保育の質向上に向けた取り組み自体を制約している実態が示された。

## 第5節 小括

これまで私立園Cの処遇改善事業と保育教諭の仕事への満足度を中心に分析を行ってきた。ここでは、主な分析結果をまとめる。それが、下記の4点である。

第1に、同園では近年、定員割れが継続しており、とりわけ低年齢児の在籍数不足が収入減少に直結している。他方で、保育教諭の欠員が生じているため定員どおりの受け入れが困難となり、人員不足と経営不安が相互に影響し合う構造がみられる。フルタイム人材の応募減少や民間の人材紹介会社を利用した場合の高額な紹介手数料も、人材確保を一層困難にしている。

第2に、雇用区分による処遇格差が制度的に組み込まれている。契約職員の保育教諭はフルタイムでシフトに入り基幹的業務を担っているが、賃金は初任給水準付近に固定され、昇給・昇級の仕組みは限定的である。正規転換も法人の財政制約の下で進みにくく、実質的に同一に近い職務内容でありながら、制度上は分断された処遇構造が維持されている。

第3に、処遇改善政策の効果についてである。私立園Cの運営法人は、高齢者施設も運営しており、保育を対象とした独自加算を取得すると、介護職員との待遇の差が生じる。そのため、同園の運営法人は処遇改善加算Ⅱを利用していない。法人本部の方針への不満も重なって、処遇改善政策の効果については、現場の実感として明確な「向上」は認識されていない。特に、加算が昇給原資に組み込まれた結果、従来の手当的支給が見えにくくなり、「上がった」というより「なくなると困る」という受け止めが示された。賃金水準の参照点としては、公立保育教諭が挙げられ、同一資格・同一責任でありながら設置主体によって処遇が異なる点への不公平感が共有されている。

第4に、離職意向は複数の職員に見られたが、その背景には法人内異動、家庭との両立困難、管理職化に伴う負担増加などがある。一方で、保育業務そのものへの愛着や子どもへの責任感が強く、これが就業継続を支えている側面も確認された。

## 第8章 仕事と家庭の両立と処遇改善事業—私立子ども園Dの事例

### 第1節 私立子ども園Dの概要

#### (1)私立こども園Dの組織概要

私立こども園D（以下、私立園D）は、もともと法人が経営する幼稚園からスタートしている。しかし、幼稚園児が減少し、空き教室が出たことから、私立園Dは、2000年代に保育園を併設した。これに伴い、敷地内に乳児棟や調理施設を建設した。開園当時の保育園の定員は60人であった。このように、同園は2015年に「こども・子育て新制度」（以下、新制度）が始まる前から、保育園機能を持っており、認定こども園に移行しても、特に大きな変化は見られなかった。

同園がスムーズにこども園への移行した背景には、保育園を併設したことに加え、理事長の方針もある。理事長は、「同じ園に幼稚園と保育園の3歳～5歳の園児がいるのだから、合同で保育を行うのが理想的ではないか」と考えていた。例えば、運動会を合同で開催できないかといったことである。同園では、プロジェクトを立ち上げ、検討を進めていたという。

しかし、そうしているうちに、2015年に新制度が導入され、認定こども園への移行が可能となった。認定こども園は、幼稚園機能と保育園機能を持ち合わせた施設であり、理事長の元々の考えに合致していた。そのため、私立園Dは、X市内の私立園としては、早い段階からこども園への移行を希望した。理事長は、こども園に移行したことで、幼稚園と保育園の垣根がなくなり、保育がしやすくなったという。

#### (2)定員と教職員数

私立園Dの定員は、第1号認定が100人、第2号認定が48人、第3号認定が32人の計180人である。実際の園児数を見ると、第1号認定は2015年から2018年にかけて定員を満たしてきたが、2019年から減少傾向を示している。一方で、第2号認定と第3号認定は、2015年以降、定員を上回る人数になっている。このように、旧保育園の園児は定員を満たしているものの、旧幼稚園の園児が減少している（図表Ⅱ－8－1）。

図表Ⅱ－８－１ 私立園Dの定員と園児数

|        |    | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|--------|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 定員（人）  | 1号 | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
|        | 2号 | 48    | 48    | 48    | 48    | 48    | 48    | 48    | 48    | 48    | 48    |
|        | 3号 | 32    | 32    | 32    | 32    | 32    | 32    | 32    | 32    | 32    | 32    |
| 園児数（人） | 1号 | 98    | 102   | 100   | 102   | 79    | 82    | 65    | 57    | 55    | 48    |
|        | 2号 | 49    | 48    | 50    | 50    | 54    | 55    | 55    | 51    | 54    | 54    |
|        | 3号 | 33    | 36    | 31    | 30    | 33    | 33    | 29    | 36    | 33    | 33    |

出所：私立園D提供資料より。

こうした園児数の変化の背景には、少子化や働く女性の増加、保育の無償化に加えて、第2号の入園要件が緩和されたこともある。月間の労働時間が60時間以上であれば、2号認定での入園が認められるようになった。

ところで、園児数の変化は、私立園にとって死活問題となる。公定価格によって、施設が提供するサービスの価格が決められるため、私立園にとって、園児数の確保は、経営上、非常に重要になるからである。そこで、私立園Dの理事長は、X市に、第1号認定の定員を減らし、第2号認定の定員を増やすことを申し入れた。X市には、第1号認定の定員を減らすことは認められたが、近隣のエリアの園の定員に余裕があることから、第2号認定の定員を増やすことは認めてもらえなかったという。

私立園Dの教職員数を確認する。私立園Dの職員は24～25人であったが、2019年以降、増加している。これは、2020年に私立園Dを運営する法人が、X市内に別のこども園の運営を始めたからである。その影響で、2020年度に20人以上の保育教諭を採用したこともあり、平均勤続年数は短くなり、保育教諭の平均年齢も40代半ばで推移することになった（図表Ⅱ－８－２）。

図表Ⅱ－８－２ 職員数、平均勤続年数、平均年齢

|           | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 職員数（人）    | 24     | 24     | 25     | 28     | 29     | 34     | 44     | 52     | 56     | 54     | 54     |
| 平均勤続年数（年） | 7.2    | 8.3    | 7.0    | 7.1    | 6.9    | 8.4    | 5.2    | 5.5    | 5.8    | 6.7    | 7.9    |
| 平均年齢（歳）   | 36.8   | 36.7   | 不明     | 41.3   | 43.5   | 41.0   | 42.7   | 43.2   | 44.7   | 44.8   | 46.6   |

出所：図表Ⅱ－８－１に同じ。

### （３）保育教諭の属性

私立園Dの保育教諭の属性を説明する（図表Ⅱ－８－３）。同園の保育教諭は、保育教諭 u

氏、v 氏、w 氏の 3 人である。

保育教諭 u 氏は、勤続 21 年の保育教諭であり、専門リーダーである。2 歳児クラスを担当している。u 氏は、自身の母親と配偶者、子ども 2 人（中学生と小学生）と同居している。u 氏は、自身の父親に子どもの送り迎えを担当してもらっていた。しかし、現在は、u 氏は持病を抱える母親の通院のサポート等を行っており、育児と家族の看護を抱えている。これに伴い、u 氏は、以前は、正社員として勤務していたが、現在は、仕事と家庭の両立を優先し、パートタイマーという働き方を選択した。u 氏の労働時間は、1 日 6 h で週 5 日の勤務である。

【u 氏】もう 8 時間勤務は無理で。仕事量が多過ぎてしまって、保育した後に自分の仕事やったら、もう遅くなっちゃうんですよ。（中略）1 回 7 時間勤務にしてもらったんですけど、7 時間にしてもそんなに変わらなかった。もう 6 時間ならちょっといろんなこと、7 時間に対して、6 時間だと本当にパートの人と同じ勤務だから、仕事量も減るけど、お給料も減りますよということはうかがいでしたが、それでももう自分の生活に合わせるにはそうしたいなと思って、去年かな、去年から。（下線は執筆者）

保育教諭 v 氏は、勤続 17 年の保育教諭である。v 氏は、u 氏と同様、専門リーダーである。0 歳児クラスを担当している。v 氏は、配偶者の母親と配偶者、子ども 2 人（小学生）と同居している。現在、育児を抱えているが、同居する配偶者の母親のサポートを受けている。配偶者の母親は健在であり、介護の必要はない。v 氏は、育児短時間制度を利用していたが、現在は、1 日 7 h 勤務のパートタイマーとして勤務している。勤務日数は週 5 日である。

保育教諭 w 氏は、勤続 27 年の保育教諭である。役職は副園長である。w 氏が副園長に就任したのは 2013 年である。現在、配偶者と子ども 1 人（高校生）と同居している。なお、w 氏の子どもは 2 人であるが、上の子どもは大学生になり、X 市を離れ、一人暮らしをしている。現在は、下の子どもも成長し、子育ての負担は軽くなったが、子どもが小さい頃は、下記のように、近所に住む家族のサポートを受けていた。

【w 氏】（行事前の忙しい時などは）我が子のパジャマを朝、実家に置いていくんですよ。御飯を食べさせてもらって、お風呂に入れてもらい、パジャマを着て自宅に連れて帰ることもありました。

このように、私立園 D の保育教諭は、いずれも育児を抱えている。しかも、子どもが小さい時は、家族のサポートを受けている（もしくは受けていた）。保育教諭として勤務を続けるには、家族の理解とサポートが必要といえる。

図表Ⅱ－８－３ 保育教諭の属性

|        | 性別 | 役職     | 主な仕事と役割   | 年齢層 | 経験年数 | 同居家族 | 育児や介護の有無 | 備考                                                   |
|--------|----|--------|-----------|-----|------|------|----------|------------------------------------------------------|
| 保育教諭u氏 | 女性 | 専門リーダー | 2歳児クラスの担任 | 40代 | 21年  | 4人   | 育児、看護あり  | 以前は親族のサポートがあった。正社員として勤務していたが、家庭との両立を考えて、1日6h勤務をしている。 |
| 保育教諭v氏 | 女性 | 専門リーダー | 0歳児クラスの担任 | 30代 | 17年  | 4人   | 育児あり     | 親族のサポートあり。正社員として勤務していたが、家庭との両立を考えて、1日7h勤務をしている。      |
| 保育教諭w氏 | 女性 | 副園長    | 副園長       | 50代 | 27年  | 2人   | 育児あり     | 親族のサポートあり。                                           |

出所：インタビュー調査より。

## 第2節 働き方と満足度の推移

### (1)保育教諭の働き方

私立園Dの働き方を確認しよう。私立園Dによると、土曜保育は、乳児クラスの保育教諭が担当している。土曜日に出勤した際は、平日に代休を取ることにしている。幼児クラスは、1号認定の園児がいる関係で、平日は休みが取れないため、土曜保育は免除される形になる。ただし、土曜日に行事がある時は、第1号認定が平日に代休となるため、それに合わせて代休を取る。結果、私立園Dでは、幼児と乳児の2つのシフトがある。

私立園Dのシフトについて、図表Ⅱ－８－４を基に確認する。どの保育教諭も、2025年11月に休暇を11日取得している。11月は祝日が2日（文化の日と勤労感謝の日）あり、これを除くと、9日になる。私立園Dは、週休2日を維持していることが分かる。なお、どの保育教諭も出勤日数は同じであるが、実労働時間に違いが見られる。これは、保育教諭u氏は1日6h勤務、保育教諭v氏は1日7h勤務としているからである。副園長である保育教諭w氏は、フルタイム勤務である。

### (2)私立園Dのシフト

乳児クラスのシフトを確認する。乳児クラスを担当するのはu氏とv氏である。この2人のシフトを見ると、2週間に1度、土曜日の保育（図表Ⅱ－８－４の太枠の箇所）を担当している。ただし、保育教諭u氏は、基本的に土曜保育を担当することはない。11月8日は、土曜保育以外で出勤していたこと、29日は園の行事（発表会）のため、午後から出勤したという。

なお、その時間帯は、日によって異なる。これは推測になるが、私立園Dでは、乳児クラスの保育教諭の勤務時間数が異なるため、それぞれを組み合わせることで空白時間が生じないように、柔軟にシフトを設定しているからだと考えられる。また、太字で下線のある「休暇」は

平日に取得した休暇になるが、u氏は2回、v氏は1回取得している。これは、上記の通り、土曜日勤務の代休になる。

一方で、副園長であるw氏は、幼児クラスを担当しており、土曜日の勤務を担当していない。したがって、勤務は平日となり、休暇は土日になる。

図表Ⅱ－8－4 私立園Dのシフト(2025年11月)

|         | 保育教諭u氏        | 保育教諭v氏       | 保育教諭w氏           |
|---------|---------------|--------------|------------------|
| 1日(土)   | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 2日(日)   | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 3日(祝)   | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 4日(火)   | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 5日(水)   | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 6日(木)   | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 7日(金)   | 6h(9時～16時)    | 7h(7時～15時)   | 8h(8時15分～17時15分) |
| 8日(土)   | 2.5h(9時半～12時) | 3h(9時半～12時半) | 休暇               |
| 9日(日)   | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 10日(月)  | 6h(9時～16時)    | <b>休暇</b>    | 8h(8時15分～17時15分) |
| 11日(火)  | 6h(9時～16時)    | 3h(9時～12時)   | 8h(8時15分～17時15分) |
| 12日(水)  | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 13日(木)  | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 14日(金)  | <b>休暇</b>     | 7h(7時～15時)   | 8h(8時15分～17時15分) |
| 15日(土)  | 休暇            | 7h(8時～16時)   | 休暇               |
| 16日(日)  | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 17日(月)  | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 18日(火)  | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 19日(水)  | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 20日(木)  | 6h(9時～16時)    | <b>休暇</b>    | 8h(8時15分～17時15分) |
| 21日(金)  | 6h(9時～16時)    | 7h(7時～15時)   | 8h(8時15分～17時15分) |
| 22日(土)  | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 23日(日)  | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 24日(振休) | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 25日(月)  | 5h(9時～15時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 26日(火)  | 6.5h(8時半～16時) | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 27日(木)  | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 28日(金)  | 6h(9時～16時)    | 7h(8時半～16時半) | 8h(8時15分～17時15分) |
| 29日(土)  | 5h(12時～17時)   | 8h(8時～17時)   | 8h(8時15分～17時15分) |
| 30日(日)  | 休暇            | 休暇           | 休暇               |
| 実働      | 109h          | 127h         | 152h             |
| 休暇      | 11日           | 11日          | 12日              |

出所：図表Ⅱ－8－1に同じ。

注：図表内の太枠は土曜日出勤を指し、太字で下線のある休暇は、土曜出勤の代休を指す。

### (3)満足度の変化

私立園Dの保育教諭の満足度の変化を確認する。満足度は、図表Ⅱ－8－5の6つの項目がある。紙幅の関係で、「仕事の内容や仕事の進め方について」（以下、仕事）、「現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について」（以下、職場の人間関係）、「園児やその家族との関係について」（以下、園児と父母との関係）、「賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について」（以下、賃金）、「研修（スキルアップ）の内容や実施について」（以下、研修）、「労働時間や家庭と仕事の両立について」（以下、WLB）と表記する。

インタビュー調査では、それぞれの項目について、「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」の5段階で聞いている。それを点数として用いている。

保育教諭u氏は、2012年と2024年を比較すると、「賃金」や「WLB」については、改善されている。u氏は、現在の賃金に満足しているという。その背景には、処遇改善事業によって賃金が増加したこと、私立園Dがu氏の家庭の状況を考慮した働き方を認めているによるものだと考えられる。一方で、「仕事」と「職場の人間関係」、「園児や父母との関係」に不満を持っていることがわかる。特に、「園児や父母との関係」は「やや満足」から「やや不満」に変わっている。その背景には、自分の子どもの言い分しか聞かないなど、父母対応が大変になっていることがある。

保育教諭v氏の満足度は、2012年から2024年にかけて、悪化する傾向にある。「仕事」や「職場の人間関係」は、「やや満足」から「やや不満」に変化している。この背景には、v氏のプライベート面の変化がある。2012年当時、v氏は独身であったが、その後、結婚し育児をするようになった。家庭と仕事の両立という制約の中で仕事をしていることが、満足度の低下の背景にある。これに、実際、v氏はパートタイマーとして働くことを選択し、業務負担を軽減しているものの、既述のとおり、家庭生活との調整で苦勞している。これが、「WLB」の満足度の悪化の背景にあるといえる。一方で、v氏は、賃金については「3」と回答しており、賃金に不満を持っていない。

保育教諭w氏は、2012年から2024年にかけて、維持ないしは満足度が改善されている。w氏は、仕事や働き方、労働条件に不満を感じることはないという。2012年の賃金を除けば、不満に該当する選択肢はない。2012年の賃金の満足度が「やや不満」になっているのは、処遇改善事業が始まる前で、「全然ベースアップがなかった」時期であったからである。賃金水準が低かったことが不満の理由である。見方を変えれば、処遇改善事業の効果が見られるといえる。なお、処遇改善事業の実施に加えて、w氏の昇進に伴う昇給が行われ、賃金に対して「満足」の状態になった。



図表Ⅱ－８－５ 満足度の変化

|       | 仕事の内容や仕事の進め方について |       | 現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について |       | 園児やその家族との関係について |       | 賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について |       | 研修（スキルアップ）の内容や実施について |       | 労働時間や家庭と仕事の両立について |       | 平均値   |       |
|-------|------------------|-------|-------------------------|-------|-----------------|-------|------------------------|-------|----------------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
|       | 2012年            | 2024年 | 2012年                   | 2024年 | 2012年           | 2024年 | 2012年                  | 2024年 | 2012年                | 2024年 | 2012年             | 2024年 | 2012年 | 2024年 |
| 保育教諭u | 4                | 4     | 4                       | 4     | 2               | 4     | 4                      | 3     | 2                    | 2     | 4                 | 2     | 3.3   | 3.2   |
| 保育教諭v | 2                | 4     | 2                       | 4     | 1               | 2     | 3                      | 3     | 2                    | 3     | 3                 | 4     | 2.2   | 3.3   |
| 保育教諭w | 3                | 3     | 3                       | 2     | 2               | 2     | 4                      | 1     | 3                    | 2     | 3                 | 2     | 3.0   | 2.0   |

出所：図表Ⅱ－８－１に同じ。

注１：満足度の数値は、「１．満足」、「２．やや満足」、「３．どちらともいえない」、「４．やや不満」、「５．不満」である。

注２：上記より、平均値の数値が低いほど満足になり、数値が高いほど、不満を持つことになる。

### 第３節 保育教諭の賃金制度

私立園Dの賃金制度を概観する。同園には幼稚園時代の賃金制度が存在していた。その後、2000年代に保育園を開園するのに伴い、保育園用の賃金制度を構築した。その際に、理事長は、私立の保育園の園長会の会長に、保育園の賃金制度について相談したという。その際に、会長が運営する園の給料表をもらい、この制度を参考にした。その給料表とは、地方公務員の給料表を参考にしたものであった。なお、同園の理事長は、市役所に給料表を確認してもらったところ、修正を求められることはなかったため、「（私立園Dの）賃金水準は低くない」と実感したという。

次に昇給を確認する。私立園Dの教職員は、毎年、１号級ずつ昇給していく。同園には、１～５級までであるが、主に３級（短大卒）と５級（４大卒）を活用している。賃金表を改定する時は、人事院勧告を見て、全ての金額を一律であげている（ベア）。昇給額には、一部を除き、人事評価結果は反映されないため、多くの教職員に昇給差は発生しない。ただし、特に頑張っている教職員には、給与見直しという形で、特別に昇給することもある。その対象者は、園長の評価を聞き、理事長が決定する。なお、2025年度は、去年の人事院勧告を受けて、教職員の給与を一律２万円程度引き上げた。

賞与は雇用形態別に差が設けられている。支給要件は、勤怠（出勤率 80％）である。病気で長期休暇を取らない等がない限り支給されるため、全職員に支給されている。賞与の月数は、公務員の支給月数を参考にしてしている。６月が 1.5 ヶ月、12 月が 2.5 ヶ月、３月が 0.6 ヶ月の計 4.6 月である。

教職員に支給される手当には、管理職手当、主任手当（主任 5 人：幼児担当主任、乳児担当主任、調理担当主任、事務主任、1 号主任、リーダー 18 人：中核リーダー 4 人、専門リーダー 8 人、若手リーダー 6 人）、住居手当（借主や所有が本人に限定）、期末・勤勉手当、扶養手当、処遇改善Ⅱ（副主任はいない、リーダーのみ）と処遇改善Ⅲである。同園の給与規定に記載されている手当は全て支給されている。

## 第4節 処遇改善事業

### (1) 処遇改善事業の適用

私立園Dの処遇改善事業の運用について確認する。私立園Dは、処遇改善Ⅰ～Ⅲを申請し、適用を受けている。その目的は、教員の処遇を少して良い水準に引き上げるためである。

処遇改善Ⅰは、調理員や運転手を含む教職員（非正規を含む）を対象とし、基本給に組み込まれている。基本給に組み込んだのは、当時、X市役所の職員から、処遇改善Ⅰは基本給に組み込んで良いと説明を受けたこと、当時の教職員の賃金水準が低かったため、理事長が基本給に組み込むことを決断した。

処遇改善Ⅱは、事業の趣旨に沿って、主に特定の対象者（主任やリーダー）に支給している。また、処遇改善Ⅱはキャリアアップを促進するための事業であるため、同じ主任やリーダーであっても、研修を受けた時間で金額が異なる。処遇改善Ⅱは、毎月、手当として支給されている。具体的には、副主任保育教諭である中核リーダーで4万円程度、専門リーダーは1.6万円～3.5万円と幅がある。若手リーダーは職務分野別のリーダーであり、0.8万円～1.5万円が支給される。この処遇改善Ⅱは、保育教諭だけでなく、事務職員や調理員を含む教職員（非正規を含む）にも支給される。

処遇改善Ⅲは、処遇改善Ⅰと同様、保育教諭に限らず、調理員や運転手を含む教職員（非正規を含む）を対象に、手当として支給されている。処遇改善ⅡとⅢは、給与明細に記載されている。

同園によると、処遇改善事業に対する要望や不満は、教職員から出ていないという。不満があるとすれば、処遇改善Ⅰが基本給に組み込まれていることで、他の園と比べた時に、「うちは処遇改善Ⅰがない」という誤解を招いているかもしれないとのことであった。

### (2) 処遇改善事業の認識と課題

私立園Dの保育教諭の処遇改善事業の実感と認知度合いを確認する。私立園Dでは、園長が処遇改善事業について説明を行った。また、調査対象である3名の保育教諭には、処遇改善事業が適用されており、給与明細に記載されている。全ての保育教諭は、処遇改善事業について理解している。

では、保育教諭は処遇改善額について、どのように認識しているのだろうか。保育教諭 u氏は、処遇改善事業があって良かったと考えているが、業界全体の人材確保のために、更なる処遇改善が必要だと考えている。また、保育教諭 v氏は、u氏と同じ考えを持っている。

では、どの程度の引き上げが必要なのか。図表Ⅱ－8－6によると、現状より10万円高い水準である。加えて、二人は看護師の賃金水準を意識している。その理由について、v氏は「子どもの命を預かっているから」と説明する。同氏は保育士になるか、看護師になるかを考えた経験があり、それが理由になっている。

【執筆者】どれぐらいだったら、私のやっている仕事と一致するなみたいな、業界としての水準はどうですか。

【u 氏】昔より今のほうが、看護師さんぐらいお金欲しいって多分思っています。

【執筆者】なるほど。看護師さんの水準っていう……。

【u 氏】正直 10 万円ぐらいアップしたら、人が集まるかもしれないと思うことはあります。

【執筆者】業界の割に合う賃金水準を教えてください。どれぐらいだったらいいですか。

【v 氏】どうなんだろう。でも、本当にすごい変な話、もう 10 万円上乘せしてくれたりとか。

【執筆者】なるほど。

保育教諭 w 氏は、もともと賃金への関心がそれほどないという。現在は、銀行に振り込まれる金額を確認し、賃金がアップしていることを実感している。また、処遇改善事業が始まる前の賃金水準を考えれば、今の賃金水準は良いと考えている。実際、w 氏は 2024 年の「賃金」の満足度は「満足」となっている（図表Ⅱ－8－6）。

一方で、処遇改善事業の課題もある。それは、処遇改善の金額が十分ではないことである。保育教諭 u 氏は、自身が働く現状を踏まえ、人手不足を解消するために、より処遇水準を引き上げる必要性を指摘する。

【u 氏】人を増やしたい。でも人を増やすには、やっぱり仕事と賃金が合っていないと思うんですよ。

だから、もっとパートの人でも、真面目にちゃんと働く人には 10 万円ぐらいアップしますよって言うてくれれば、もうちょっと来るんじゃないかなというのはあったりしますね。

図表Ⅱ－8－6 望ましい賃金水準

|      | 看護師の賃金水準 | 公立園の保育教諭の賃金水準 | 公立小中学校教員の賃金水準 | 額面の金額 | 不満はない | その他 | n  |
|------|----------|---------------|---------------|-------|-------|-----|----|
| 私立園D |          |               |               | 2人    | 1人    |     | 3人 |

出所：図表Ⅱ－8－3に同じ。

## 第5節 人材確保

### (1)採用状況

私立園Dは、採用に苦労している。理事長によると、「初任給を2万円程度引き上げたのに応募がない」という。副園長も「新卒や若い保育教諭が応募してこない」という。私立園Dの入職者数と離職者数の推移を確認しよう（図表Ⅱ－8－7）

2014年から2024年の11年間の入職者と離職者数の推移を見ると、その年の入職者は前年の離職者と同じか、それ以上の人数となることが多い。このことから推測すると、翌年度の

採用者数は前年の離職者を補う形で行われていると考えられる。認定こども園には、配置基準があることを考えれば、当然のことといえる。

図表Ⅱ－８－７ 私立園Dの入職者数と離職者数

|         | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 合計 | 平均  |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|-----|
| 入職者数（人） | 2      | 2      | 8      | 5      | 5      | 9      | 23     | 4      | 10     | 4      | 4      | 76 | 6.9 |
| 離職者数（人） | 1      | 6      | 5      | 6      | 6      | 6      | 3      | 7      | 8      | 7      | 1      | 56 | 5.1 |

出所：図表Ⅱ－８－１に同じ。

私立園Dでは、処遇改善が行われているにもかかわらず、なぜ、人材確保に苦勞しているのだろうか。

その背景には2つの理由が考えられる。1つは、保育教諭の処遇改善が行われていることである。私立園Dが実施した初任給の引き上げは、人事院勧告の引き上げ分によるものである。人事院勧告の引き上げにより、サービス価格が改定される。その引き上げ額は他の園にも支給される。そのため、私立園Dの初任給引き上げは、採用競争力の向上につながっていない可能性が考えられる。

2つは、小規模園の存在である。小規模園に保育教諭志望者が流れている可能性が考えられる。保育教諭 w 氏の発言の通り、小規模園には業務負担が少ないというメリットが挙げられる。保育教諭志望者は、賃金は少なくとも業務負担が少ないことが、魅力につながっている可能性がある。

【w 氏】（小規模園は）結局、乳児だけなので、できる行事は限られてくるし、運動会、発表会といっても、そこまでの規模ではないと。分かんないですけど。私たちは思っているんですけど、この前もこの遠足に行った時に、偶然、4月末で退職した職員がほかの小規模園に勤めていて、お散歩に来ていて話をしたんですけど、こっちは二十何人を大人が3人か4人で見て、まあ、年齢も違いますけど、あちらは1歳か2歳の子を6～7人を2人でお散歩していて。（それを見て）「それは大変だよ、私たちの仕事って」とすごい痛感したんですよ。それは、若い子はそっち（小規模園）に行きたくなるよねと。

## （2）離職意向の有無とその背景

私立園Dの保育教諭は、いずれも過去に離職を考えたか、離職意向を持っている。それぞれについてみていこう。

保育教諭 u 氏は、常に離職意向があるという。その背景には、図表Ⅱ－８－８の通り、業務量が多く、それが u 氏にとって負担になっていることがある。加えて、下記の発言の通り、

仲の良い保育教諭が離職したことが、u 氏の離職意向に影響を及ぼしている。

【u 氏】現場で仲いい、一緒に頑張ってきた先生たちが辞めていくというのはやっぱり結構ショックです。

保育教諭 v 氏は、定期的に離職意向を持つという。その背景には、担任をすると、仕事量が増え、責任が重くなるため、仕事をこなすのが大変になるということがある。加えて、現在、v 氏は仕事と家庭の両立を考えて、パートタイマーとして勤務しているが、勤務時間を減らしたことで、自身が考える保育を行えていないと感じることがある。

【執筆者】どういう時にそういうの（離職したいと）を感じるんですか、忙し過ぎて、もう家庭と仕事がもう回らないみたいなきにそうなるのか。

【v 氏】それもあります、そうそう。何か担任ってなると、仕事量がまた変わって、責任があって、それを時短でやっている上に会えない保護者とかもいたりして、ケガとかあったときに報告しないっていうのを、ほかの人に頼むのもどうなのかなとか、いろいろ自分なりに思うところがあって。でも本当ならフリーでいたかったけど、やっぱり人がいない関係で担任をやったりとかしているんで、これはちょっとというのもあって。

保育教諭 w 氏は、子どもの関係で苦労した経験を持つ。下記のように、w 氏が仕事で忙しく、子どもたちと接する時間をあまり取れなかった時期に、子どもが反抗期にさしかかるなどしたため、親子関係を構築するのに苦労したという。それが 10 年ほど前であるが、その際に w 氏は仕事を辞めなくてはと考えたという。

【w 氏】ちょっともうまズいなって思った時期もあるし、もう忙しくてほったらかしになってしまい、うちの子は、朝は自宅から出て、私の実家に帰って、私の姉が見ててくれて、姉がいなければ、私の両親が見てくれてとか……。

図表Ⅱ－8－8 保育教諭の離職意向

|        | 離職を考えた<br>経験の有無 | 時期     | 理由                                                            |
|--------|-----------------|--------|---------------------------------------------------------------|
| 保育教諭u氏 | あり              | 常にある   | 仕事量が多く、それが負担になっている。                                           |
| 保育教諭v氏 | あり              | 定期的にある | 家庭との両立のために、勤務時間を減らしても、担任になると、仕事量が増え、責任が重くなり、仕事をこなすのが困難になっている。 |
| 保育教諭w氏 | あり              | 10年ほど前 | お子さんと接する時間がなく、お子さんが不安定になったため。                                 |

出所：図表Ⅱ－8－3に同じ。

では、なぜ、保育教諭の3名は働き続けているのだろうか。保育教諭 u 氏は、常に離職意向を持っているが、働き続けている。その理由は、下記の発言の通り、園が自身の家庭の状況を考慮しているからである。

【u 氏】ずっといることで仕事は大変ですけど、我が家の家族のこととかを分かってくさっているんで、(中略) 親がちょっと心臓の発作が出ちゃったから、もう帰ってきてって言われたらすぐ帰らせてもらったりとか、そういうことをしてくれる。こどもの行事で休んだりとかもしていますが、他の職場へ行って新しいところで、そこまで融通を聞いてもらえるのかというと、それはできないかなって思うのはやっぱりあるので。

同様のことは、保育教諭 v 氏も述べている。また、v 氏は、生活(教育資金や住宅ローン)も、離職を思いとどまる理由としてあげている。加えて、v 氏によると、短大の同期は、こども園で担任や主任を担当している人もいれば、離職した人もいるという。現在も働き続けている同期は、だいぶ少なくなったという。その背景には、「他人の子どもをみるよりも、自分の子どもをみたい」「仕事が忙しい」「(職場の人間関係に疲れ)心と体がついてこなくなった」というものである。

【v 氏】シフトの希望を結構出すと通してくれるものだから、もともと事前に分かっているこどもの行事とかというものに、結構、お休みを入れさせてもらっていて。それはすごく助かっています。

一方で、保育教諭 w 氏は、そうした環境に慣れて落ち着いてきたこともあり、自然と離職意向はなくなっていったという。

## 第6節 行政への要望

### (1)私立園Dの要望

少子化や働く女性が増えたことで、第1号認定の園児が減少しているため、その現状に合わせるために、第2号認定の定員を増やそうとしたが、市役所から「エリア内の園児を近隣の園を含め、現在の定員で十分対応できる」ということから、定員の変更に応じてもらえなかった。その結果、第1号認定の定員は減らしたものの、第2号認定の増員は叶わなかった。

しかし、実際は、下記の発言の通り、第1号認定でこども園に通っていても、その親が働いていることもある。第2号認定で入園できなかったが、私立園Dに子どもを預けたくて、第1号認定で入園し、預かり保育をお願いするというケースもある。こうしたことから、理事長は第1号認定と第2号認定を区別せず、定員を設定できるようにしてほしいと考えている。

【執筆者】理事長先生の要望としては、もうちょっと柔軟に定員を増やすことに、賛成してほしい  
というか、許可してほしい。

【理事長】そうそう。1号、2号の区別要らないんじゃないかと思うんで、認定制度というのは一  
体何のためにやっているんだろうと思ってね。働いている親が2号で、働いていない親が1号  
というでしょう。でも、実際1号でも働いている親はいますよね。それで、預かり保育といっ  
て、別個のバイパスがあって、預かり保育で、預かり保育でお金払っても、払ったお金くれま  
すもんね、国で。

それから事務作業が多くて、非常に大変という不満が出ている。同じような調査が色んな  
ところから来る。厚生労働省や文部科学省だけでなく、ハローワークなどから来るという。

【理事長】一応、やっぱり事務が多いということで、何とか簡素化。

【執筆者】そうですね。

【理事長】同じような調査がいろんなところから、私が調査の返事する担当なんです、厚労省か  
ら来たり。

## (2)保育教諭の要望

保育教諭3人からは、2点の要望が出された。1つは、保育教諭の人員増である。私立園  
Dも、子どもの質の変化という課題を抱えている。下記の保育教諭u氏の発言の通り、障害  
があると判定されていなくても、「手のかかる子ども」がいるという。配置基準という人数だ  
けでは、解決が困難な子どもの質の変化が問題となっている。同様の指摘は、副園長である  
保育教諭w氏も同様の発言をしている。

【u氏】(国家)資格を持ってたからって言って、来てくれる人もいるかなと思うんですけど。だか  
ら、子ども何人に対して何人の先生でやるという決まりはありますけど、でも子ども（グレー  
な子を含め）の質が大変になってきてるので、現実、その人数でやるのは大変なんですよ。で  
も、どんなに子どもが大変でも、年少で30人なんだから3人で担当してくださいとなります。  
(下線は執筆者)

2つは、処遇改善金額の増額である。私立園Dの保育教諭は、処遇改善額の水準に満足し  
ていない。また、保育教諭が要望する水準と処遇改善額を含めた現在の賃金水準との差は大  
きい。

## 第7節 小括

これまで私立園Dの処遇改善事業と保育教諭の受け止め方を中心に分析を行ってきた。ここでは、主な分析結果をまとめる。それが、下記の5点である。

第1に、離職意向の背景である。私立園Dの保育教諭に共通するのは、「WLB」である。保育教諭u氏とv氏は、現在、育児を抱えており、園の業務量の多さに負担を感じている。保育教諭w氏は、業務量が多いため、子どもと接する時間が短くなり、そのしわ寄せが子どもに及んだという。これが、w氏が離職意向を持った原因になっている。また、v氏の短大時代の同期の中には、仕事と家庭の両立が困難になり、離職した人がいる。保育教諭を続けるには、業務負担を減らし、仕事と家庭の両立しやすくなる環境を整えることが重要だと考えられる。

第2に、保育教諭のリテンション対策である。保育教諭u氏とv氏は、正社員の保育教諭であったが、現在は、仕事と家庭を両立させるために、パートタイマーに雇用形態を切り替えている。これにより、勤務時間を減らすだけでなく、業務負担を軽減している。この点は、私立園ならではの対応といえるかもしれない。

第3に、処遇改善事業の実態である。私立園Dでは、労働時間数に応じて、雇用形態間の差を設けているものの、全ての職員を処遇改善の対象にしている。私立園Dの特徴は、処遇改善Ⅰを基本給に組み込んでいることである。他のこども園では、処遇改善事業がいつまで継続されるかという懸念がある。また、基本給に組み込むと、昇給や賞与、退職金に影響を及ぼすため、将来的な人件費増を避けるために、手当として支給する園が多い。この判断には、教職員の処遇を引き上げたいという理事長の判断がある。

第4に、処遇改善事業の効果と課題である。私立園Dでは、保育教諭3人に処遇改善Ⅰ～Ⅲを支給している。保育教諭は、処遇改善事業が行われていることを認識し、その必要性を感じている。しかし、保育教諭は、担当する仕事と賃金水準にギャップを感じている。それが賃金の不満や処遇改善事業の課題につながっている。しかも、保育教諭が業界として望ましいと考える賃金水準と現行の賃金水準との格差は大きい。私立園Dの経営努力だけで、そのギャップを埋めるのは困難だと考えられることから、処遇改善額の増額が必要になるといえる。

第5に、行政への要望である。こども園からは、柔軟に定員を設定できるようにすることがあげられた。働く女性の増加等により、幼稚園へのニーズは減少し、保育園へのニーズが増加してきたことを受けて、私立園Dは第1号認定の定員を減らし、第2号認定の定員の増員を計画したが、X市に認めてもらえなかった。私立園には経営があることを考えれば、公立園の園児数を減らし、その分の定員を私立園に配分するなどの柔軟な対応が必要になるかもしれない。加えて、処遇改善事業だけでなく、行政から求められる書類作成や調査への回答が多く、現場はその対応に苦労している。

一方で、保育教諭からは、処遇改善額の増額に加え、増員の要望が出されている。園児の



質が変化しており、また、父母との関係構築に関わる苦労が多くなっている。配置基準等の数量的な把握だけでは、現場で業務をこなすことが困難になりつつある。また、増員することが可能になれば、保育教諭個々人の業務負担を分散することも可能になり、働きやすい環境の整備につながっていくことが考えられる。この結果として、保育教諭が離職意向を持つ機会が減少することが期待できるのではないだろうか。

## 第9章 業務効率化の取り組みと人材確保—私立こども園Eの事例

### 第1節 私立こども園Eの概要

#### (1)私立こども園Eの組織概要

私立こども園E（以下、私立園E）は、もともとは私立の幼稚園であったが、認定こども園に移行した。定員は150人を超える大規模なこども園である。こども園に移行したことにより、私立園Eでは大きな変化が生じた。その変化は3点である。

第1に、開園時間の変化である。幼稚園時代は、土日は休みであったが、保育園機能を持つことで、土曜出勤が必要になった。また、朝から園児を預かることになり、開園時間が延びたりした。ただし、私立園Eでは、土曜日に預けにくる子は多くないという。

第2に、施設の変化である。こども園に移行するのに伴い、私立園Eは、園内に乳児棟を建てたり、保育園の園児を預かる施設を増設したりした。

第3に、園児数や教職員の変化である。こども園の移行に伴い、私立園Eは、第2号認定の園児を受け入れることになった。旧幼稚園時代の教職員数は10人程度であったが、こども園になり、教職員数は4倍以上に増えた。また、こども園に移行するのに伴い、様々な家庭の子どもを受け入れることになった。

#### (2)定員と園児数

私立園Eの定員は、図表Ⅱ－9－1の通りである。現状、乳児クラスは定員を満たしている一方で、第1号認定の定員には余裕がある。少子化に加え、働く女性が増えたことで、第1号認定の園児が減少した。また、第2号認定の基準が緩和され、月間の勤務時間が60時間以上になったことで、母親がパートタイマーでも、第2号認定で子どもを預けられることになった。

図表Ⅱ－9－1 私立園Eの定員

| 0歳児 | 1歳児 | 2歳児  | 3歳児             | 4歳児             | 5歳児             |
|-----|-----|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 数人  | 数人  | 10数人 | 2クラス<br>(50人程度) | 2クラス<br>(50人程度) | 2クラス<br>(50人程度) |

出所：インタビュー調査を基に作成。

上記の女性の働き方の変化に伴い、私立園Eは、X市に第2号認定の定員増を申し出た。しかし、「地域の構成を見た時に、第2号認定の受け入れ先は足りている」という理由から、第2号認定の定員増は叶わなかった。

【執筆者】こども園になられて 10 年くらいたつんですけど、運営上困っていらっしゃるかとすると、やっぱり定員の変更がすぐには難しいということですかね。

【園長】定員の変更がすぐできないということ。今まで私たちの管轄というのは、その前は県の学事課だったんです。県の私学振興課というところに所属していて、それで定員変更するということには物すごく大変な書類を書いていたんですけども、その書類があれば認められたんです。定員増というのを何度かやったんです。だけど書類だけじゃ、今は駄目なんです。書類じゃなくて地域情勢を見てから決めるというから、許可が下りなければそれは出せないわけ。(下線は執筆者)

### (3)保育教諭の属性

私立園 E の保育教諭の属性について説明する(図表Ⅱ－9－2)。私立園 E では、保育教諭は x 氏と y 氏を取り上げる。保育教諭 x 氏は、30 代の女性で 5 歳児クラスを担当している。役職は主幹教諭である。x 氏にとって、同園は初職であり、19 年勤続している。同居家族は、x 氏のご両親である。

保育教諭 y 氏は、30 代の女性で 4 歳児クラスの担任をしている。y 氏にとって、私立園 E は初職であり、勤続年数は 17 年である。同居家族は、配偶者と子ども 2 人(小学生)である。y 氏は家族のサポートを受けながら、2 人の育児と仕事を両立させている。

図表Ⅱ－9－2 私立園 E の保育教諭の属性

|          | 性別 | 役職   | 主な仕事と役割)   | 年齢層  | 経験年数 | 同居家族 | 育児や介護の有無 | 備考        |
|----------|----|------|------------|------|------|------|----------|-----------|
| 保育教諭 x 氏 | 女性 | 主幹教諭 | 5 歳児のクラス担任 | 30 代 | 19 年 | 2 人  | —        |           |
| 保育教諭 y 氏 | 女性 | —    | 4 歳児のクラス担任 | 30 代 | 17 年 | 3 人  | 育児あり     | 親族のサポートあり |

出所：図表Ⅱ－9－1 に同じ。

## 第2節 働き方と満足度の推移

### (1)保育教諭の働き方

私立園 E の働き方を確認しよう。土曜日出勤はローテーションで担当を決めている。ただし、土曜日に登園する園児は 1 人もいない時もあれば、2～3 人の時もある。なお、土曜日に出勤した際は、手当をもらうか、月曜もしくは火曜に代休を取るかを選択することになっている。その選択は、シフトを組むときに行う。各職員の要望を聞きながらシフトを作成するため、担当者は大変な思いをしている。

2025 年 11 月のシフトを確認する(図表Ⅱ－9－3)。この図表によると、早番(7:00～15:00)、サブ早番(7:30～15:30)、C 早番、D 普通勤務(8:15～16:15:外掃除)、普

通勤務（8：15～16：15：トイレ）、G 遅番（10：00～18：00）の6つの勤務パターンがある。このシフトを、保育教諭 x 氏と y 氏を含む6人で回している。そのため、6人の保育教諭は、どこかに組み込まれる。

図表Ⅱ－9－3 私立園 E のシフト(2025 年 11 月)

|         | A早番 | Bサブ早番 | C早バス | D普通（外掃除） | F普通（トイレ） | G遅番 |
|---------|-----|-------|------|----------|----------|-----|
| 1日（土）   |     |       |      |          |          |     |
| 2日（日）   |     |       |      |          |          |     |
| 3日（祝）   |     |       |      |          |          |     |
| 4日（火）   |     |       |      | x氏       | y氏       |     |
| 5日（水）   |     | y氏    | x氏   |          |          |     |
| 6日（木）   | y氏  |       |      |          | x氏       |     |
| 7日（金）   |     | x氏    |      |          |          | y氏  |
| 8日（土）   |     |       |      |          |          |     |
| 9日（日）   |     |       |      |          |          |     |
| 10日（月）  | x氏  |       |      | y氏       |          |     |
| 11日（火）  |     |       | y氏   |          |          | x氏  |
| 12日（水）  |     |       |      | x氏       | y氏       |     |
| 13日（木）  |     | y氏    | x氏   |          |          |     |
| 14日（金）  | y氏  |       |      |          | x氏       |     |
| 15日（土）  |     |       |      |          |          |     |
| 16日（日）  |     |       |      |          |          |     |
| 17日（月）  |     | x氏    |      |          |          | y氏  |
| 18日（火）  | x氏  |       |      | y氏       |          |     |
| 19日（水）  |     |       | y氏   |          |          | x氏  |
| 20日（木）  |     |       |      | x氏       | y氏       |     |
| 21日（金）  |     | y氏    | x氏   |          |          |     |
| 22日（土）  |     |       |      |          |          |     |
| 23日（日）  |     |       |      |          |          |     |
| 24日（振休） |     |       |      |          |          |     |
| 25日（月）  | y氏  |       |      |          | x氏       |     |
| 26日（火）  |     | x氏    |      |          |          | y氏  |
| 27日（木）  | x氏  |       |      | y氏       |          |     |
| 28日（金）  |     |       | y氏   |          |          | x氏  |
| 29日（土）  |     |       |      |          |          |     |
| 30日（日）  |     |       |      |          |          |     |

出所：図表Ⅱ－9－1に同じ。

## (2)満足度の変化

私立園 E の保育教諭の満足度の変化を確認する。満足度は、図表の6つの項目がある。紙幅の関係で、「仕事の内容や仕事の進め方について」（以下、仕事）、「現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について」（以下、職場の人間関係）、「園児やその家族との関係について」（以下、園児と父母との関係）、「賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について」（以下、賃金）、「研修（スキルアップ）の内容や実施について」（以下、研修）、「労働時間や家庭と仕

事の両立について」(以下、WLB)と表記する。

図表Ⅱ－9－4によると、保育教諭 x 氏は 2012 年に比べると、各種の満足度が改善されている。2012 年の「職場の人間関係」と「WLB」は「4」であった。2012 年当時は、x 氏は若手であり仕事に自信を持てない時期に、先輩の保育士から厳しいことを言われた経験がある。また、「WLB」についてであるが、行事前は忙しくなるため、勤務時間内に業務をこなすことが難しく、持ち帰り仕事が多かったことが影響している。現在は、こうした状況が改善されたという。

保育教諭 y 氏も、x 氏同様、満足度は良い状況にある。ただし、「賃金」と「WLB」については、「2」が「3」に変化している。その変化の背景には、仕事と家庭の両立の難しさがある。y 氏は、下記の発言の通り、子どもの体調が悪化した時に柔軟に対応してくれる園に感謝しつつも、園の行事前には、一時的に忙しくなることにより、家庭との両立が難しくなる難しさを述べている。

【y 氏】いま満足していないとかじゃないんですけど、やっぱり家庭と仕事の両立が崩れる瞬間とか、行事前になると子どもをちょっと振り回してしまう。娘も息子もここの園の出身なので、すごくよくしていただいて、ここに連れてこさせていただいたりとかしているの、そういう部分ではすごくありがたいんですけど。やっぱり、今日はもう帰って子どもたちと過ごしてあげたいよなとかいうときに行事が重なったりとか、そういうふうに私が家に持ち帰って何かをやっていると、子どもたちに構ってあげられなかったりとかというところでは、どちらとも言えないかなという。(下線は執筆者)

【執筆者】職場の方は、お子さんが熱出しちゃったとか、怪我をしたとか、それはカバーしてください？

【y 氏】すごくそこは助かっていまして。

【副園長】カバーします。

【y 氏】それに関しては本当、園長先生が体調を崩したら、とにかく子どもの近くにいてあげなさいって言うてくださる。それは本当に、子どもが生まれたときからそういうスタンスで言うてくださるのは、すごく頭が上がらないくらい(感謝しています)。(下線は執筆者)

図表Ⅱ－９－４ 満足度の変化

|        | 仕事の内容や仕事の進め方について |       | 現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について |       | 子どもやその家族との関係について |       | 賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について |       | 研修（スキルアップ）の内容や実施について |       | 労働時間や家庭と仕事の両立について |       | 平均値   |       |
|--------|------------------|-------|-------------------------|-------|------------------|-------|------------------------|-------|----------------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
|        | 2012年            | 2024年 | 2012年                   | 2024年 | 2012年            | 2024年 | 2012年                  | 2024年 | 2012年                | 2024年 | 2012年             | 2024年 | 2012年 | 2024年 |
| 保育教諭x氏 | 3                | 2     | 4                       | 2     | 2                | 2     | 3                      | 2     | 2                    | 2     | 4                 | 3     | 3.0   | 2.2   |
| 保育教諭y氏 | 3                | 2     | 2                       | 2     | 3                | 2     | 2                      | 3     | 2                    | 2     | 2                 | 3     | 2.3   | 2.3   |

出所：図表Ⅱ－９－１に同じ。

注１：満足度の数値は、「１．満足」、「２．やや満足」、「３．どちらともいえない」、「４．やや不満」、「５．不満」である。

注２：上記より、平均値の数値が低いほど満足になり、数値が高いほど、不満を持つことになる。

### 第３節 保育教諭の処遇について

#### （１）賃金制度

私立園Eの賃金制度を概観する。同園には賃金表がある。保育教諭である以上、幼稚園教諭と保育士の免許が必要になる。なお、幼稚園教諭には、幼稚園教諭Ⅰ種免許（大卒）、Ⅱ種免許（短大卒）がある。私立園Eには、Ⅰ種免許やⅡ種免許を持つ教諭がいるため、Ⅰ種免許を持つ職員は、月給を１万円程度高く設定している。なお、保育士にはそうした免許の違いはない。

こども園に移行するのにあたり、私立園Eは、私立園Aから賃金表に関する情報の提供を受けたという。私立園Aの賃金制度は、地方公務員の給与制度に準拠したものであるから、私立園Eの賃金制度は、地方公務員に準じたものだと考えられる。

園長によると、賃金表の号給の較差は５,０００～７,０００円である。毎年の昇給額には人事評価は反映されず、保育教諭の昇給額に差はつかない。勤続を積み重ねていけば、それに応じて昇給していく。

毎年のペア額は、人事院勧告の結果と地域の労働市場のデータを参考に決定している。地域の労働市場のデータとは、社会福祉法人が運営する保育士の募集を行う施設が発行する求人誌に記載された情報である。その雑誌には、X市内のこども園の募集額等が記載されており、それを見ればエリアの賃金相場を把握できるという。

賞与の月数も地方公務員を参考にしている。私立園Eの賞与は、夏が２.０ヵ月で、冬が２.５ヵ月の計４.５ヵ月である。他には、通勤手当、管理職手当（園長・副園長のみ）、主任手当（主幹保育教諭、主幹指導教諭を対象：処遇改善Ⅱ）、研修手当（１日研修：１,０００円～２,０００円）、土用出勤手当、行事参加手当（土曜日の運動会に参加するとか：参加者全員に支給、５,０００円～８,０００円）などがある。

## (2) 処遇改善事業の運用

私立園Eは、教職員の処遇を引き上げるために、処遇改善Ⅰ～Ⅲを申請し、適用を受けている。処遇改善を行うにあたり、私立園Eでは、園長が全員に説明を行った。それぞれの処遇改善事業について見ていこう。

処遇改善Ⅰは、3月にまとめて(1年分)支給する。支給対象は全職員である。職員からすれば、3回目のボーナスのようになっている。処遇改善Ⅰは、パートタイマーにも支給されている。

処遇改善Ⅱは、保育教諭の正社員に限定している。処遇改善Ⅱは、毎月、手当として支給されている。その金額は役職に応じて設定されている。具体的な金額は、主任は3～4万円、リーダーは2万円未満、役職なしの保育教諭は0.5万円などである。なお、私立園Eでは、主任やリーダー等の役職は固定されており、他の保育教諭が役職に就くには、役職者が変わるか、退職するかのどちらかになる。

処遇改善Ⅲは、処遇改善Ⅰと同様、毎月、9,000円～1.1万円の範囲で、全職員に支給している。処遇改善Ⅲはパートタイマーに支給されている。

## (3) 保育教諭の実感と認識

私立園Eの保育教諭は処遇改善事業について理解している。私立園Eでは、園長が処遇改善事業について説明を行い、また事業についての説明書が保育教諭に配布されたりした。そのため、保育教諭x氏とy氏は処遇改善が行われていることを理解している。また、同園では、給与明細の手当欄に処遇改善の金額を記載しているため、処遇改善事業を実感している。また、保育教諭x氏とy氏は、処遇改善が行われており、自身に支給されていることを感謝している。また、園長が処遇改善事業について説明をした際には、教職員たちは「もらえるなら嬉しい」というものであったという。

一方で、図表Ⅱ－9－5の通り、理想の賃金水準として、保育教諭x氏が「額面の金額」をあげている。保育教諭y氏は、賃金に不満はないため、理想の賃金水準はないという。

図表Ⅱ－9－5 望ましい賃金水準

|      | 看護師の賃金水準 | 公立園の保育教諭の賃金水準 | 公立小中学校教員の賃金水準 | 額面の金額 | 不満はない | その他 | n  |
|------|----------|---------------|---------------|-------|-------|-----|----|
| 私立園E |          |               |               | 1人    | 1人    |     | 2人 |

出所：図表Ⅱ－9－1に同じ。

## 第4節 人材確保

### (1)採用状況

私立園Eは、採用に苦労している。このような状況が生み出された背景には、いくつか要因があるという。

その1つは、地元の短大の撤退と県外からのUターンする学生が減少したことがある。地元の短大が撤退したため、別の地元の大学からの職員が増えているという。加えて、県外の大学に進学した学生がX市に戻るケースが少なくなった。首都圏の保育園や幼稚園は給料水準が高く、学生にとっては魅力的であるため、進学先での就職を選択してしまうという。また、東京都などのように、保育教諭に家賃補助を積極的に行う自治体もある<sup>24</sup>。

【園長】（以前は）東京のほうからも人は帰ってきました。東京の短大とか大学に行った人も、保育科に行った人も地元に戻ってきて先生になってくれたんです。だからここの先生たちもいろんな先生がいたんですよ、出身校が。高校はこちらだけれども大学は東京だったり大阪だったりしたんです。ところが最近は、本当に東京から来なくなった。

【執筆者】もしかしたら東京のほうで（給与が）結構つり上がって。

【園長】もうみんなそちらでも需要がある。なぜかという、全然給与が違う。それで向こうのほうが楽しい、便利、魅力があるから。

もう1つは、公立園を志望する学生が多いことである。同園は実習に来る学生やアルバイトの学生に声かけをしているものの、良い人材であるほど、公立園への就職を希望し、採用試験に合格し就職するという。

【園長】こちら（私立園E）に実習に来ますね、保育実習に。それで優秀な子たちが来てくれるんだけど、みんな公立を受けちゃうんです。公立に受かっちゃうんですよ。

【園長】夕方の預かり保育ありますね。夕方のアルバイト。だから16時半頃から18時頃まで来ている子もいます。「ああ、いい子だな」と思ったら声をかけているんです。それで採用したいよと言うんだけど、そのいい子に限って公立に行っちゃうんです。（下線は執筆者）

3つは、小規模園を志望する学生である。小規模園は、少数を複数の教員で担当するため、個々人の責任の重さを分散することができる。下記の通り、小規模園は、認定こども園で行われる「生活発表会」や「課外活動」がなく、保育教諭の負担の軽減につながるという。

---

<sup>24</sup> 例えば、東京都は保育に従事する人に経済面のサポートを行っている。保育園が、保育従事職員に月額8万円を借り上げた場合、市区町村から保育所に月額7万円の補助が出る。  
<https://www.hoikunomiryoku.metro.tokyo.lg.jp/financial-support.html>（アクセス日は2026年2月8日）



## (2)離職の状況

私立園Eの離職者は少ない。20年ほど前は、毎年2～3人が離職していたため、同園は離職者の人数分補充をしていた。しかし、近年は離職者が減少している。基本的な離職理由は、結婚等の「ライフイベント」である。それ以外の理由で離職するケースはほとんどない。

私立園Eの離職が減少した背景には、3つの要因があるという。その1つが、就業する女性の増加である。男性正社員の給料が以前ほど上がらなくなり、女性の意志だけで離職を選択しづらくなっていることが考えられるという。

2つは、生活である。現在の私立園Eの教職員は、30代～50代が中心である。生活を維持するためには、勤め続けなくてはならない職員が多いという。これに加えて、現在は物価の上昇があり、以前より定着する傾向にあると考えられる。

3つは、教職員の晩婚化や非婚化が進んでいる。家庭を持てば、仕事の両立を考えて、労働時間を減らすためにパートタイマーに転換することを考える可能性がある。現在では、結婚する教職員が減少したため、正社員として働き続けるという傾向も見られる。

一方で、下記の発言の通り、副園長の大学時代の同期は、2・3年でほぼ離職をしてしまったという。その理由は、結婚等のライフイベントではなく、職場の人間関係や給料不払いが原因である。

【副園長】私の大学生の同級生、今つながりがある友達はいないんですけど、2、3年でほとんどが辞めました。それも、結婚の理由の子はほとんどいなかったですね。そのときには。職場の人間関係が悪いとか、あと、給与が給料日に入らないとか。（下線は執筆者）

## (3)離職意向の有無とその背景

私立園Eの保育教諭の離職意向を確認しよう。それを図表Ⅱ－9－6に示している。保育教諭x氏は、2016年に離職を考えたという。当時、x氏は仕事がうまくいかず、その際に同僚に言われたことで傷ついたという。また、当時は、同世代が結婚したり転職をしており、自分も新しいことにチャレンジしてみたいと考えたこともある。

しかし、それでもx氏は、現在の仕事が好きだということと（子どもの成長を見られることがうれしい）、仕事を辞めたらどうなるかを考えたことで、離職を思いとどまったという。現在では、離職を思いとどまって良かったと考えている。

図表Ⅱ－９－６ 保育教諭の離職意向

| 職種     | 離職を考えた経験の有無 | 時期    | 理由                                      |
|--------|-------------|-------|-----------------------------------------|
| 保育教諭x氏 | あり          | 2016年 | ・人間関係で苦労したため。<br>・新しいことにチャレンジしたいと考えたため。 |
| 保育教諭y氏 | なし          | —     | —                                       |

出所：図表Ⅱ－９－１に同じ。

保育教諭 y 氏は、離職を考えたことがない。その理由として、y 氏は、①子育てをしながらも働きやすい就業環境であること、②仕事にやりがいを感じていること、③職場の人間関係が良いこと、④急な休暇でも対応してもらえることなど、私立園 E で働くことに満足していることの 4 点を挙げている。

## 第5節 行政への要望

処遇改善事業については、保育教諭個人からではなく、私立園 E から 4 つの要望が出された。1 つは、処遇改善額の引き上げの必要性である。保育教諭は、自分たちの仕事の重要性に比べると、社会の評価が低いと感じている。そして、そのことが保育教諭の賃金水準が低いことにつながっていると考えている。

【副園長】人の命を預かって、しかも、低年齢の大切な時期に預かっているのに対して、世間の見方というものが悪過ぎる現状があるので、そこを打開してほしいなって。

【執筆者】社会的評価に何かを感じますか？

【副園長】給与が一番ですね。（下線は執筆者）

2 つは、事務作業量の多さである。私立園 E は、処遇改善の金額は当該年度内に、教職員に支給しているにきちんと支払っているが、処遇改善事業の報告をしなくてはならない。それに伴う事務量が多くて大変だという。

3 つは、予算制約の課題である。これは X 市への要望である。近年の人件費の増大により、私立園では施設の修繕費の積み立てや教材費に支出できる予算が限られてしまうという状況にある。

4 つは、公立園の統廃合の必要性である。私立園 E は、働く女性の増加に対応するために、第 2 号認定の定員を増やそうとしたが、エリア内の第 2 号認定の定員に余裕があることから、第 2 号認定の定員の増員を認めてもらえなかった。一方で、公立園は園児が少なくても、決まった職員数が配置される。

## 第6節 業務の効率化への取り組み

私立園Eは、こども園に移行したことで、開園時間が延びたりするなど、職員の負担が増大した。私立園Eでは、保育教諭の負担を軽減するための取り組みが行われた。その契機となったのは、X市のある都道府県が実施した研修である。その研修のテーマは、下記の発言の通り、業務改善であった。具体的には、業務改善をするために業務を書き出して、どのくらいの時間がかかり、職員の働き方がどうなっているのかを洗い出す取り組みを行ったという。その時に、乳児と幼児では、労働時間に大きな差があることが判明した。

【副園長】こども園になった時は、施設の開園時間が延びたので、みんなすごく負担に感じたんですけども。一昨年（2023年）かな、一昨年とその前の年と2年連続、県の補助で業務改善に関する研修がありまして。うちは幼児と乳児と別々にシフトを作っているんですけど、そこで業務改善するためにいろいろ書き出しをして、そこにどのくらい時間がかかっているのかとか、みんなの働き方がどうなっているのかというのを1回洗い出しましょうというのをやったんですね。その時に、乳児と幼児で時間の差が大分あったんです。（下線は執筆者）

しかし、私立園Eとしては、園内の異動もあるため、「乳児のここが良くて、幼児のここが嫌だよね」という感覚を持つことは好ましくないと考えた。そこで、どちらの配属になっても良いように、勤務時間を明確に分けることにしたという。例えば、遅番（19時まで）の職員は、出勤時間が通常出勤（8:30）の職員と同じになるため、11時間勤務になっていた。しかし、それでも職員は、職員は文句を言わずに勤務していたが、そこは改善する必要があると考えて、2024年から遅番の職員の出勤時間を9時に変更した。このルールは、現在でも守られている。保育教諭x氏は、現在もこのルールが守られていることは「衝撃的なこと」だという。

【副園長】それがやっぱり同じ園として、「乳児さんはここがいいけど、幼児はこの辺が嫌だよね」という感覚を持つと嫌だなと思って、異動もあるわけですから。自分がどこに所属しても不満がないように、ちゃんと時間はきちんと分けたいねって言って。前は、遅番の先生も普通番出勤と同じ時間だったので、11時間ぐらい園にいたわけですよ。

【執筆者】朝何時ですか。

【副園長】（出勤時間は）8時15分なんですけど、遅番で一番遅い時間まで子どもがいたら、19時なので、11時間近くになるんですけど、それを皆さん文句も言わずにやってくさっていて。でも、やっぱり負担だよねって言って。乳児のほうが、10時出勤にしたいとかって言い始めたことがあって、それもあって、こちらとしては、担任が主に正規なので、（出勤が）10時だとさすがに子どもの活動に影響が出るから、9時にしようというのを（話し合いました）。（下線は執筆者）

## 第7節 小括

本章では、私立園Eを取り上げた。ここでは、私立園Eの事例から得られた事実発見をまとめる。主な事実発見は、以下の4点である。

第1に、保育教諭の満足度である。他の私立園に比べると、保育教諭の満足度は高い。保育教諭x氏は、職場の人間関係で悩んだ経験があり、その際に離職意向を持ったが、園児の成長を見るのが楽しい等の理由から離職を思いとどまり、現在は働き続けて良かったと考えている。保育教諭y氏は、子どもが病気をした時に園が配慮してくれることに感謝している。行事等で一時的に忙しくなり、家族と過ごす時間が減る期間はあるものの、y氏は私立園Eに対して不満を持っていない。

第2に、私立園の人材確保の難しさである。同園は、離職者が少なく、離職するにしても、結婚等のライフイベントが理由になっている。そのため、保育教諭の入れ替わりは頻繁に発生していない。そのため、他のこども園ほど、人手不足感はないといえる。しかし、採用面では良い人材の確保に苦労している。良い人材であるほど、公立園に就職したり、業務負担が少ない小規模園が好まれたりするからである。

第3に、処遇改善事業の成果と課題である。私立園Eでは、処遇改善Ⅰ～Ⅲの適用を受けている。同園では、全ての職種と雇用形態の教職員を処遇改善の対象としている。私立園Eは、処遇改善事業は教職員の処遇を改善するために必要だと考えており、また保育教諭は処遇改善事業に満足をしている。これは処遇改善事業の成果といえる。

一方で、課題もある。私立園Eでは、事業の課題として、保育教諭への社会的評価が低いこと、事業に関わる事務作業の多さが指摘された。保育教諭は、自分たちへの社会の評価が高くないことが、賃金水準の低さにつながっていると考えている。そのため、更なる処遇改善が必要になると考えられる。また、処遇改善事業の事務作業については、私立園Dの園長も指摘していたことである。事務作業の簡素化も求められる。

第4に、業務効率化への取り組みである。私立園Eでは、県主催の研修に参加したのを機に、企業の事例から学び、業務を洗い出し、シフトの一部を改善した。この取り組みは現在も続いており、こうした取り組みを続けていけば、教職員が就業環境の改善につながる可能性が考えられる。他のこども園で見られるように、育児を抱える保育教諭は、賃上げよりも、仕事と家庭の両立を重視する。業務改善は、育児を抱える保育教諭が働き続けるために必要な取り組みといえる。

## 第Ⅲ部 まとめ

### 第1章 主な事実発見

本報告書では、X市の認定こども園9園を対象に、処遇改善事業と人材確保に焦点をあてて分析を行ってきた。ここでは、主な事実発見を整理したい。それが下記の6点である。

第1に、処遇改善事業の運用と効果である。コロナ禍では、公立園の保育教諭も処遇改善事業の対象となったが、第Ⅱ部第1章の公立園Aで説明したように、X市の公立園については、その原資は会計年度任用職員の処遇改善に充てられた。したがって、処遇改善事業の主な対象は私立園の保育教諭になる。私立園の処遇改善事業の運用を見ると、処遇改善Ⅱを除けば、処遇改善原資は全ての教職員に支給される場合が多い。その支給方法は、基本給に組み込むのは稀であり、一時金や手当として支給されることが多い（図表Ⅲ－1－1）。その背景には、処遇改善原資を基本給に組み込むと、教職員の昇給や賞与、退職金に反映され、園の経営を圧迫しかねないこと、いつかは処遇事業が廃止されるかもしれないという不安によるものである。

一方で、私立園は、教職員の処遇を改善するには、処遇改善事業が必要だと考えており、事業の継続を希望している。また、保育教諭は事業が実施されていることを理解し、多くの保育教諭（私立園の保育教諭13人中9人）は処遇改善を実感している<sup>25</sup>。したがって、処遇改善事業の効果はあるといえる。

図表Ⅲ－1－1 私立園における処遇改善事業の対象と支給方法

|      | 処遇改善Ⅰ                                      | 処遇改善Ⅱ                                | 処遇改善Ⅲ                                |
|------|--------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 私立園A | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：基本給と一時金で支給（半々） | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：毎月、手当で支給 | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：基本給で支給   |
| 私立園B | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：毎月、手当で支給       | 支給対象：保育教諭（正社員）の役職者<br>支給方法：毎月、手当で支給  | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：毎月、手当で支給 |
| 私立園C | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：賃金改定に活用        | —                                    | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：賃金改定に活用  |
| 私立園D | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：基本給に組み込む       | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：毎月、手当で支給 | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：毎月、手当で支給 |
| 私立園E | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：一時金として支給       | 支給対象：保育教諭（正社員）<br>支給方法：毎月、手当で支給      | 支給対象：全職員を対象（非正規を含む）<br>支給方法：毎月、手当で支給 |

出所：インタビュー調査より。

注：処遇改善Ⅰ～Ⅲは私立園が対象となっている（公立園は対象になっていない）。

<sup>25</sup> 残りの4人の中には、管理職に昇進したことで、業務が増えたため、処遇改善効果が薄れてしまった保育教諭が含まれている。そのため、4人が処遇改善を実感していないことは、事業の課題であるとはいいたいところがある。

第2に、処遇改善事業の課題である。その課題は主に3点ある。1つは、事務作業が多いことである。こども園に移行したことで、官庁からは、以前よりまして多くの調査協力を要請される等、こども園が抱える事務作業は多くなっている。その事務作業の中には、処遇改善事業の結果報告等の事務作業が含まれる。こども園はその対応に追われており、事務作業の負担軽減を求めている。2つは、処遇改善事業の配分に関わる課題である。私立園Bの事務職員は、処遇改善に関わる事務作業や教職員の説明等の負担が多いことから、処遇改善の配分（金額）を一律にしてほしいと要望している。これは私立園Eでも指摘されている。3つは、更なる処遇改善事業の必要性である。この要望の背景には、保育教諭がより多くの処遇改善を望んでいることに加え、業界として魅力的な賃金水準に引き上げる必要性がある。後者について付言すれば、業界として魅力的な賃金水準に引き上げなければ、保育教諭を目指す若者が増えず、人手不足が解消しづらくなるという懸念がある。また、処遇改善の金額が増えれば、私立園は教職員の人件費負担が軽減され、施設の改修等、園の運営に必要な費用を確保しやすくなるかもしれない。

第3に、人材確保の問題である。これは、人手不足という問題であり、公立園であるか私立園であるかにかかわらず、どの園にも共通する課題である。X市の保育教諭の採用状況を見ると、必要な人数を確保できていないことに加え、受験倍率も低下傾向を示しているという。そのため、公立園によっては、保育教諭の質の低下が指摘されている。また、就職氷河期世代の保育教諭が不足し、保育教諭の年齢構成に歪みが生じているため、中堅の保育教諭を経験不足の状態で管理職に登用せざるを得ないという問題も発生している。一方で、私立園では、採用と人材の定着という課題が見られる。私立園では、採用に力を入れているものの、良い人材は公立園もしくは小規模園に流れてしまい、質と量ともに、満足な採用ができていない。加えて、人材の供給源である地元の短大の撤退や都市部からのUターンが減少していることもあり、これが私立園の人材確保をより困難にしている。また、私立園によっては、離職者が多く、人材の定着という課題を抱えている。

第4に、保育教諭が抱えている不満である。これも第3点と同様、どの園にも共通してみられ、また保育教諭が離職意向を持つかどうかにもつながる。保育教諭の主な不満は、「賃金」と「WLB」（ワークライフバランス、以下同じ）である。図表Ⅲ－１－２によると、全体の平均値は2.9であるが、この数値を上回るのは、「賃金」と「WLB」である。実際、公立園でも私立園でも賃金やWLBに対する不満が指摘されていた。賃金については、自分の仕事と賃金水準が見合っていない（割に合わない）ことに対する不満が多い。ただし、賃金については、私立園を対象に処遇改善事業が行われており、また、後述するように、含意で取り上げているため、ここでは、WLBに着目する。

WLBについては、業務量が多いため、勤務時間内に仕事を終えることができず、やむを得ず残業をするか、仕事を持ち帰るかという実態がある。加えて、自身の子どもが熱を出したりした時に休暇を取りにくい等の不満も指摘されている。いずれも、保育教諭が「自分の子

どもよりも、他人の子どもを優先せざるを得ない」現状に置かれていることを示している。第3点目に指摘した通り、保育教諭の人材を確保するには、現在勤務している保育教諭が定着してもらう必要がある。子育てを抱えていても、保育教諭が安心して働くことのできる就業環境を整備する必要がある。

図表Ⅲ－１－２ 満足度の変化

|         | 仕事の内容や仕事の進め方について<br>(仕事) |       | 現在の職場の人間関係（上司や同僚など）について<br>(職場の人間関係) |       | 園児やその家族との関係について<br>(園児と父母との関係) |       | 賃金（毎月の給料や賞与、手当を含む）について<br>(賃金) |       | 研修（スキルアップ）の内容や実施について<br>(研修) |       | 労働時間や家庭と仕事の両立について<br>(WLB) |       | 全体  |
|---------|--------------------------|-------|--------------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|------------------------------|-------|----------------------------|-------|-----|
|         | 2012年                    | 2024年 | 2012年                                | 2024年 | 2012年                          | 2024年 | 2012年                          | 2024年 | 2012年                        | 2024年 | 2012年                      | 2024年 |     |
| 満足度の平均値 | 2.8                      | 2.8   | 2.8                                  | 2.5   | 2.3                            | 2.4   | 3.4                            | 3.5   | 2.7                          | 2.6   | 3.6                        | 3.6   | 2.9 |

注. 満足度の数値は、1. 満足、2. やや満足、3. どちらともいえない、4. やや不満、5. 不満である。数値が低いほど、満足になり、数値が高いほど、不満となる。

第5に、保育教諭の業務負担を軽減する取り組みである。保育教諭の不満の1つは、WLBであり、これが保育教諭の不満や離職意向につながっている。保育教諭の仕事と家庭の両立を難しくする背景には業務負担がある。業務負担が大きいと、子育てをしているもしくは子育てをした経験を持つ保育教諭は、家族のサポートを受けているか、受けた経験を持つ（25人中22人）。一方で、保育教諭の大学・短大の同期や職場の同僚には、仕事と家庭の両立が困難になったことを理由に、離職を選択した人がいる。このように、保育教諭の業務負担を軽減する必要があるが、そのための取り組みには、何があるだろうか。

そこで、調査結果からいくつかその対応を考えてみたい。保育教諭の業務負担を軽減するための取り組みをしているのは3園である。その1つが、公立園Dである。公立園Dでは、学年ごとにチームを組み、担任（正規職員）が事務作業に専念する時間（1時間半）を確保するために、別の教諭（フリーの教諭等）がクラスを担当する試みや、できるだけ保育教諭が定時で帰宅できるよう、会議の時間帯を1時間早めたりする等の取り組みを実践している。

2つは、私立園Eである。同園では、都道府県の研修で業務の効率化の取り組みについて学んだことを機に、職員全員で業務を洗い出し、早番シフトの改善につなげている。外部から見れば、1つの取り組みに過ぎないが、現在もそのシフトは維持されている。早番シフトの改善に携わった保育教諭は、そのことを高く評価している。

3つは、私立園Bである。同園は、もともと残業や持ち帰り仕事がなく、保育教諭はシフト通りに帰宅することができている。その背景の1つに、事務職員が3人配置されていることが挙げられる。B園では、「保育教諭は保育を、事務職員は事務作業を」という形で機能分化することで、管理職の事務作業が削減され、管理職がクラスのフォローに入りやすくなることで、保育教諭が自分の仕事に専念しやすくなることが考えられる。人手不足で、業務の効率化を検討するのが困難であれば、人員を増やすことで、1人あたりの負担を軽減すると

いう対応も考えられる。

第6に、保育ニーズへの対応の難しさである。今後も少子高齢化が進展することを考えれば、こども園に対するニーズが増えるとは考えにくい。一方で、私立園は、園児数が園の収入に直結しており、いかに園児を確保するかが死活問題になる。そのため、X市が公立園を認定こども園に移行することを決定した際に、その動きに追随する私立園が見られた。働く女性が増え、第2号認定で入園を希望する園児が増えていたからである。認定こども園への移行後は、私立園はニーズが減少している第1号認定の定員を減らし、第2号認定の定員を増やそうとした。しかし、X市は「同一エリア内の第2号認定の定員に余裕がある」ことを理由に、その申請を認めていない。X市の回答には根拠があるものの、これは量的な側面を重視した判断である。一方で、利用者は、同一エリア内の園であればどこでも良いというわけではない。利用者の中には、第2号認定での入園を諦め、定員に余裕のある第1号認定で希望する園に入園するケースがある。これは質的な判断といえる。

このように、保育ニーズには、量と質の2つ側面があり、このバランスをどう図るかという難しさがある。また、この難しさは、同一エリア内で、園児数が経営に直結する私立園とそうではない公立園をどのように共存させるかという問題にもつながる。



## 第2章 含意

最後に、本報告書の分析結果から得られた含意について述べておく。この含意には、実践的な含意と研究上の含意を含め、以下の2点が挙げられる。

### (1)実践的な含意

#### ①より一層の処遇改善の必要性

実践的な含意から見ていこう。序章で指摘したように、保育士や幼稚園教諭は他の職種や産業と比較をすると、人手不足の状況にある。少子化で園児の数は減少していくものの、安定的にサービスを提供し続けるためには、保育教諭の人材確保は必要だと言える。そこで、実践的な含意として、本稿の分析結果から、保育教諭の定着に必要な取り組みを述べる。

まず指摘できることは、より一層の処遇改善を行う必要性である。X市では、園長や副園長などの管理職を含め、多くの保育教諭が処遇改善の必要性を訴えている。特にその必要性を訴えているのは、私立園である。私立園の保育教諭は、処遇改善を受けている実感が薄れているところはあるものの、処遇改善事業の改善額は給与の一部になっていることを含め、処遇改善を受けていることは認識している。また、私立園は職員の処遇を改善するためには、処遇改善事業が必要だと考えており、事業の継続を望んでいる。私立園にとっても、保育教諭個人にとっても、処遇改善事業は必要だと認識されている。ただし、その機能は人材を定着させるものというよりは、生活を支えるものになっていると考えられる。

一方で、公立園の保育教諭にも共通する課題として、賃金に対する不満がある。賃金に不満を持つ保育教諭の多くは、「仕事に賃金が追いついていない」（割に合っていない）ことを指摘する。私立園に比べると、公立園は賃金が安定的で、比較的職員が配置されていると考えられがちになるが、公立園には公立園として求められる機能があり、それが保育教諭の業務負担につながっている。また、管理職を中心に、業界として魅力的な賃金水準にシなくては、若者が就職してこなくなるという危機感を示す保育教諭も存在する。

また、別の視点から見ても、処遇改善は必要だと考えられる。保育教諭は国家資格を持つ専門職であるため、例えば、より賃金水準が高いと思われる看護師や公立小中学校の教員の免許を取得し、転職することは考えにくい。別の職種に仕事に就くには、時間と費用がかかるからである。言い方を変えれば、それぞれの職種ごとに労働市場が形成されていることを意味する。したがって、保育教諭として処遇を引き上げることを考える方が現実的になる。ただし、ここで大きな壁がある。保育サービスの価格は公定価格である。そのため、こども園が職員の処遇改善をするために、サービスの価格を変更して収入を増やすことは困難だと言える。こうしたことを総合的に考えれば、公立園の保育教諭を含め、処遇改善事業を通じて、魅力的な賃金水準にまで高める必要がある。

## ②保育教諭が考える望ましい賃金水準

上記の通り、賃金に不満を持つ保育教諭は自分の仕事に賃金が追いついていないと考えている。より一層の処遇改善を行うには、どのくらい引き上げる必要があるかを考える必要がある。その参考になるのが、現場で仕事を行っている保育教諭の意見である。なお、この意見は、保育教諭の主観に基づくものではあるが、働き続けるか、離職をするかの選択は個人が行うことを考えれば、今後の処遇改善事業のありようを考える際に、検討材料の1つになり得ると考えられる。その内容をまとめたのが、図表Ⅲ－2－1である。

図表Ⅲ－2－1によると、賃金水準に不満のない保育教諭は現状に満足していると考えられるため、残りの21人について見ていく。興味深いのは、4つのパターンが存在することである。

1つは、公立園の保育教諭の賃金水準である。この回答は、全て私立園の保育教諭が挙げている。この回答をしたのは3人である。同じ職種で同じ仕事をしているのだから、公立園の保育教諭との賃金格差を是正してほしいという要望である。

2つは、看護師の賃金水準である。子どもの命を預かる保育教諭にとっては、患者の命と向き合う看護師の仕事と共通する点を感じている。この回答した保育教諭は2人である。令和8年度の初任給を比較すると、X市立病院の看護師の初任給は4年大卒でも専門学校卒でも月額33万円程度であるが、保育教諭の初任給は4大卒でも短大卒でも月額24万円前後となっている。厳密な比較はできないが、看護師と保育教諭の給与差は10万円近くになる<sup>26</sup>。

3つは、公立小中学校の教諭の賃金水準である。この回答をしたのは、4人の保育教諭である。同じ教育機関で仕事をしているのだから、公立小中学校の教諭と同じ賃金水準にしてほしいという要望である。この要望は、公立園の保育教諭からも出ている。X市では、保育教諭の給料表があり、小中学校の教諭の給料表と区別されている。令和4年の平均給与額を見ると、保育教諭は月額32万円程度であるが、小中学校の教諭は42万円程度である。それぞれの教諭の年齢や勤続年数、役職段階の違い等があるため、厳密な比較はできないが、保育教諭が望ましいと考える賃金水準の1つに、公立の小中学校の教諭の賃金水準がある。

4つは、手取りの金額を額面の金額にすることである。一般的に、額面の金額から10万円程度控除される額が手取りの金額になるといわれる。10万円程度の処遇改善を望む声は多く、10人の保育教諭がこの回答をしている。

このように、保育教諭が自分の仕事に見合う賃金水準として、様々な水準が示された。保育教諭は、自ら挙げた職種の賃金水準を知っているわけではないが、その背景には、職種間の業務の共通性など、一定の根拠がある。

なお、私立園と公立園の保育教諭の給与の差を示すことは困難であるが、公立園の保育教諭の賃金水準と、公立病院の看護師や公立の小中学校の教諭の賃金水準を比較すると、その

<sup>26</sup> 初任給の金額は、市役所や病院の採用情報に記載される金額である。その金額に含まれる手当の違いなどがあるかもしれない。

差は10万円程度であった。つまり、パターン2～4は、結果的に同じ金額差を示していることになる。敷衍すれば、処遇改善という文脈で見ると、保育教諭は、10万円程度の賃金水準の引き上げを要望しており、その金額分を引き上げることができれば、現在の保育教諭の賃金に対する不満が減少し、離職も減少することが考えられる。また、若者にとっては、保育教諭の賃金水準が魅力的なものに映り、保育教諭を目指す若者が増え、人手不足の解消につながることも考えられるかもしれない。処遇改善の引き上げは、保育園や幼稚園、認定こども園の採用にもプラスに働く可能性が考えられる。

図表Ⅲ－２－１ 保育教諭が考える望ましい賃金水準

|       | 看護師の賃金水準 | 公立園の保育教諭の賃金水準 | 公立小中学校教員の賃金水準 | 額面の金額 | 不満はない | その他              | n  |
|-------|----------|---------------|---------------|-------|-------|------------------|----|
| 公立園A  |          |               | 1人            |       | 1人    | 1人（業界全体の賃上げが必要）  | 3  |
| 公立園B  | 1人       |               |               | 1人    |       | 1人（同年齢の一般企業の正社員） | 3  |
| 公立園C  |          |               |               | 2人    |       | 1人（20万円以上アップ）    | 3  |
| 公立園D  | 1人       |               | 1人            | 2人    |       |                  | 3  |
| 私立園A  |          | 1人            |               | 1人    | 1人    |                  | 3  |
| 私立園B  |          |               | 1人            | 1人    |       |                  | 2  |
| 私立こ園C |          | 2人            | 1人            |       |       |                  | 3  |
| 私立園D  |          |               |               | 2人    | 1人    |                  | 3  |
| 私立園E  |          |               |               | 1人    | 1人    |                  | 2  |
| 合計    | 2人       | 3人            | 4人            | 10人   | 4人    | 3人               | 25 |

出所：インタビュー調査より。

注：1人は複数あげているため、回答数は26になる。

### ③保育教諭の業務負担の軽減

上記では、保育教諭の声を基に、更なる処遇改善の必要性を述べた。しかし、更なる処遇改善を行う場合、その原資をどこから求めるのか（誰が負担するのか）という課題が残る。特に、保育教諭が求める水準に引き上げるために処遇改善を行う場合、かなりの予算が必要になると考えられる。また、保育教諭が離職意向を持つ原因は賃金だけとは限らないため、さらなる処遇改善を行っても、離職者が大きく減少するとも限らない。

そのため、処遇改善以外の対応策を考える必要がある。本稿の分析結果から、保育教諭が離職意向を持つ背景として、業務負担（WLB 上の問題）が挙げられた。業務負担が大きく、それが保育教諭の WLB に影響を及ぼしており、それが離職意向を持つ大きな原因となっていることが指摘された。そのため、保育教諭の負担を軽減するための対応が必要になる。その対応は、3つの園で行

われている。

1つは、公立園Dのチーム制導入による事務作業時間の確保や会議時間の変更であり、2つは、私立園Eのシフトの改善である。3つは、私立園Bの事務職員活用による管理職や保育教諭の負担軽減である。これらの取り組みで重要なことは、現場が取り組むことができる改善策を見つけて取り組んでいることである。また、こうした取り組みは、公立園であれ、私立園であれ、実施可能である。こうした取り組みを共有し、各園で取り組みを進めれば、保育教諭の負担軽減につながる可能性は高い。

ただし、上記の取り組みだけで、保育教諭の負担が十分に軽減されるか、もっと言えば、現状の給与水準でも良い（割に合う）と思えるような業務負担にとどめられるかといえ、現在の取り組みでは十分といえないであろう。その実現のためには、現場において、「本当に必要な業務」を洗い出し、それ以外の業務を削減する取り組みが必要になると考えられる。もちろん、日々の仕事をこなすだけで大変な現場にそうした余裕があるのか、また、業務を削減する場合、保育教諭だけでなく、サービスを受ける保護者の理解を得る必要があるというハードルが存在する。特に、以前に比べ、保護者対応が困難になってきている現状においては、保護者の理解を得るには多くの苦労が伴うかもしれない。

少子化ではあるものの、保育教諭が不足している状況が続いており、こども園が提供するサービスの安定供給が求められることを考慮すれば、この問題を社会の課題の1つと捉え、保護者を交えて検討していく必要があるかもしれない。

## (2)研究上の含意：組織内部における公平性

研究上の含意についても見ていこう。賃金の決定原則には、内部整合性（internal alignment）と外部競争性（external competitiveness）の2つがある（Gerhart 2023）。前者は、組織内の整合性、つまり組織内の従業員間の公平性を重視するものであり、後者は組織外の賃金水準との関係（採用競争力）を意識するものである。日本の正社員（正規職員）の賃金は組織内のルールに基づいて決定されており、内部整合性が重視される（前浦 2025）。こうした日本の賃金決定方法は、X市のこども園の賃金制度や処遇改善事業の運用にも垣間見ることができる。

私立園の賃金制度や処遇改善事業の運用を見ると、各園の賃金制度は独自の制度になっている。各園の賃金制度の下で、保育教諭は毎年昇給していく。ただし、その昇給額には、人事評価結果が反映されておらず、勤続年数が同じであれば、昇給額に差はつかない構造になっている。また、処遇改善事業の運用を見る限り、処遇改善Ⅱについては、特定の役職に就く保育教諭に限定する園があるものの、処遇改善ⅠとⅢについては、給食調理員やバスの運転手等の保育教諭以外の職種に加え、非正規労働者も支給対象としている。また、役職のない保育教諭にも処遇改善Ⅱを支給したり、処遇改善Ⅱの支給対象外の教職員には、処遇改善Ⅰを支給対象となる教職員より金額を高く設定することで、教職員間の処遇格差に対する配

慮がなされている（図表Ⅲ－２－１）。こうした賃金制度と処遇改善事業の運用になっている背景には、可能な限り、職場内の公平性を確保したいということも園側の思いがあると考えられる。

しかし、一方で、私立園Bや私立園Cでは、内部性を重視し過ぎた結果、弊害が生じた。私立園Bでは、処遇改善Ⅱの支給を受けていないベテラン保育教諭が、自分より勤続年数が短い教職員が処遇改善Ⅱの支給対象であることに不満を抱いている。こうした不満を持つ背景には、勤続年数を基準とした「年功」に対する意識が強いことにあると考えられる。毎年、事務職員が説明を行っているものの、その不満は解消されることなく残り、それが事務職員の精神的負担となっている。

私立園Cでは、同じ社会福祉法人が運営する介護施設で働く職員との均衡を考慮し、介護職員には処遇改善Ⅱに該当する事業がないことや、処遇改善Ⅱを受ける場合、給与の逆転現象が生じかねないこと<sup>27</sup>を理由に、処遇改善Ⅱの申請を行っていない。他の私立園の保育教諭には、処遇改善Ⅱが支給されており、それが同園の保育教諭の賃金に対する不満になっている。このように、内部整合性を過度に確保しようとする、組織内の整合性を図るためのコストがかえって大きくなる可能性がある。

---

<sup>27</sup> 処遇改善Ⅱを受ける場合、副主任に4万円の手当が支給されることで、主任よりも給与が高くなることが考えられる。

### 第3章 課題

最後に、本報告書の課題を2点指摘しておく。1つは、政令指定都市X市のこども園に限定している点である。今回は、認定こども園の状況をコントロールするために、X市のこども園に限定して分析を実施した。ただし、今回の分析から得られた分析結果が、他の地域の認定こども園に当てはまるかどうかはわからない。今後の課題として、他のエリアのこども園についても、同様の調査を行う必要性が挙げられる。

2つは、こども園の類型に関わる課題である。今回は、公立園であるか、私立園であるか、元保育園であるか、元幼稚園であるかの2軸を設定し、4類型に基づいて事例を選定した。本報告書では、公立園であるか私立園であるかによって、共通点や差異が明確に見られた。しかし、一方で、元幼稚園であるか、元保育園であるかについては、元保育園に比べると、元幼稚園の方が認定こども園への移行に伴う変化が大きいことくらいしか明確な差異は見られなかった。この軸に基づいた分析については、他日を期したい。

## 参考文献

- 秋田喜代美・箕輪潤子・高櫻綾子（2007）「保育の質研究の展望と課題」『東京大学大学院教育学研究科紀要』47 巻 pp.289-305.
- 池田幸代・大川一郎（2012）「保育士・幼稚園教諭のストレスが職務に対する精神状態に及ぼす影響：保育者の職務や職場環境に対する認識を媒介変数として」『発達心理学研究』第 23 巻第 1 号 pp.23-35.
- 小尾晴美（20204）「保育所における組織なキャリア発達段階と職位との関連に関する一考察－保育の質を保証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』pp.1-25.
- 小尾晴美（2023）「第Ⅱ部第2章 保育士」田中洋子編著『エッセンシャルワーカー社会に不可欠な仕事なのに、なぜ安く使われるのか』旬報社.
- 垣内国光（2015）「政策課題としての保育労働研究の意義」垣内国光・義基裕正・川村雅則・小尾晴美・奥山優佳著『日本の保育労働者－せめぎあう処遇改善と専門性』ひとなる書房.
- 景山一正（2015）「保育士の処遇改善を前面に掲げた岡山での取り組み」『月刊 保育情報』No.458 pp.20-23.
- 川村雅則（2015）「北海道保育者調査に見る現代の保育労働者状態」垣内国光・義基裕正・川村雅則・小尾晴美・奥山優佳著『日本の保育労働者－せめぎあう処遇改善と専門性』ひとなる書房.
- 桐原宏行・高見令英・徳田克己・横山範子、横山さつき（1994 年）「保育従事者の職場適応に関する研究（2）－専業従事者における意識調査を通じて」『日本保育学会大会研究論文集』pp.640-641.
- 工藤歩・久保隆志・高木博史（2017）「保育人材確保に関する現状と課題－保育士雇用環境アンケート調査から」『日本福祉大学社会福祉論集』第 136 号 pp.127-142.
- 清水谷諭・野口晴子（2005）「保育士賃金の決定要因と賃金プロファイル－マイクロデータによる検証」『経済分析』第 175 号 pp.33-49.
- 杉浦立明（2018）「マッチング指標から見る保育士をめぐる一考察」『拓殖大学政治行政研究』第 9 巻 pp.63-80.
- 高橋哲（2022）『聖職と労働のあいだ－「教員の働き方改革」への法理論』岩波書店.
- 田中洋子編著（2023）『エッセンシャルワーカー社会に不可欠な仕事なのに、なぜ安く使われるのか』旬報社.
- 土田耕司・澤津まり子・小谷彰吾・柴川敏之・池田明子・ズビャーギナ章子・松本希・鎌田雅史・秋山真理子・荊木まき子（2020）「保育士の人材不足に関する給与面からの検討－就業状況の実態調査より」『就実教育実践研究』第 13 巻 pp.37-47.
- 中村圭介・岡田真理子（2001）『教育行政と労使関係』エイデル研究所.
- 庭野晃子（2020）「保育従事者の離職意向を規定する要因」『保育学研究』第 58 巻第 1 号 pp.105-114.

- 濱名陽子 (2017) 「保育人材確保のための施策に関する一考察」『教育総合研究叢書』第 10 号 pp. 217-230.
- 前浦穂高 (2023) 「看護師、介護職員、保育士、幼稚園教諭を対象とした処遇改善事業の有効性の検討に向けてー先行研究レビューを手がかりとして」『JILPT Discussion Paper23-04』.
- 前浦穂高 (2025) 「正社員と非正社員の人事制度の比較分析ースーパーD 社における同一労働同一賃金への対応」『日本労働研究雑誌』No. 785 pp. 31-43.
- 益山未奈子 (2018) 「日本の保育士不足に対する賃金の影響」『保育学研究』第 56 巻 3 号 pp. 45-55.
- 湯浅孝康 (2021) 「子育て支援現場の悪化した労働環境」山谷清志・藤井誠一郎編著『地域を支えるエッセンシャルワーカー保健所・病院・清掃・子育てなどの現場からー』ぎょうせい.
- 山谷清志・藤井誠一郎編著 (2021) 『地域を支えるエッセンシャルワーカー保健所・病院・清掃・子育てなどの現場からー』ぎょうせい.
- 若林俊郎 (2014a) 「政令市の私立保育所保育士の処遇（給与）改善等に係る補助事業ー保育研究所の「単独補助事業」調査から」『月刊 保育情報』No. 447 pp. 20-23.
- 若林俊郎 (2014b) 「中核市の私立保育所保育士の処遇（給与）改善等に係る補助事業ー保育研究所の「単独補助事業」調査から」『月刊 保育情報』No. 448 pp. 17-20.
- Gerhart, Barry (2023) *Compensation* 14<sup>th</sup> Ed. McGraw Hills.
- ILO, 2023, “World Employment and Social Outlook : The value of essential work”.
- Yukiko ASAI & Akiei JIBIKI, 2021 An Analysis of the Labor Supply of Childcare Providers 『経済分析』第 202 号 pp. 148-171.



---

JILPT 資料シリーズ No.305

保育教諭の処遇改善事業と人材確保－政令指定市の認定こども園の事例分析

発行年月日

2026年7月24日

編集・発行

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先)

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

---

©2026 JILPT