



保育士の早期離職率等と保育施設における離職防止  
策の実施状況との関連：  
大阪府内の保育施設への質問紙調査より

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-03-14 キーワード (Ja): キーワード (En): nursery school teachers, early turnover, questionnaire survey, measures to prevent early turnovers 作成者: 木曾, 陽子, 春木, 裕美, 岩本, 華子 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24729/00017607">https://doi.org/10.24729/00017607</a>

# 保育士の早期離職率等と保育施設における離職防止策の実施状況との関連

## —大阪府内の保育施設への質問紙調査より—

木曾 陽子<sup>1)</sup> 春木 裕美<sup>2)</sup> 岩本 華子<sup>3)</sup>

1) 大阪府立大学人間社会システム科学研究科

2) 大阪府立大学客員研究員

3) 奈良教育大学、大阪府立大学客員研究員

### 要 旨

本研究の目的は、保育士の早期離職率および在職4年目以上の離職率の高低と、施設状況や施設内で実施されている早期離職防止策との関連を検討することを通して、早期離職防止のあり方について考察することである。大阪府内の私立保育施設に質問紙調査を行い、早期離職率と在職4年目以上の離職率を算出し、それらと関連する要因を分析した。その結果、2つの離職率と関連がみられたのは、新人教育担当者の明確化、新人保育士の意見を尊重する管理職の対応、保育士の正規職員率、同一法人内の児童福祉施設数であった。しかし、単にそれらが高いと2つの離職率がともに低いわけではなかった。たとえば、新人教育担当者を明確にすることは、4年目以上の離職が少ない園の中では早期離職率の低減につながるが、早期離職率が高い園の中では4年目以上の離職の増加につながる危険性があった。そのため、新人のみならず全職員に目を向けた体制整備が必要と考える。

キーワード：保育士、離職、早期離職、質問紙調査、離職防止策

### I. 問題と目的

近年、共働き世帯の増加に伴う待機児童の問題と、それを解消するための保育施設の増設等により、保育士不足が深刻化している。保育士の有効求人倍率は、2021年4月時点で、全国平均で2.04倍（東京都2.70倍、大阪府3.33倍）となっており、全職種平均に比べて高い水準にある（厚生労働省2021）。保育士不足を解消するためには、新たに就業する保育士を増やす必要があるが、それ以前に一度就業した保育士が早期に離職しないよう環境を整える必要があるだろう。各保育施設からみれば、施設内の保育士の離職が増えると、組織としての実践経験や専門性が蓄積しにくくなり、保育の質の低下にもつながりかねない。特に近年では、厚生労働省（2018）が潜在保育士の就職あっせんを強化しており、潜在保育士の再就職や他の保育施設からの転職も少なくない。そのため、新卒・再就職・転職等に関わらず、新規入職者の定着率を高めることは、組織としての質向上に寄与すると考えられる。すなわち、保育士不足の解消と保育の質向上の2つの側面から、早急に効果的な離職防止策を検討する必要がある。

過去3年間の早期離職者の有無について調査した研究（加藤・鈴木2011；森本・林・東村2013）では、約4割の保育施設で早期離職者がいたという結果が報告されており、早期離職は多くの保育現場に共通の課題といえる。しかし、一般の新卒者離職率と比較して保育者の早期離職率自体が特段高いとはいえない（木曾2018）。

たとえば、2019年の社会福祉施設等調査（厚生労働省2020）のデータを基に算出すると、勤続2年未満で離職した保育士の割合<sup>注1</sup>は8.7%（私営のみでは10.0%、以下同）であり、全国平均で見ると高い割合ではない。しかし、都道府県別にみると、東京都6.7%（7.7%）、大阪府16.0%（17.5%）と、全国や東京都と比べて大阪府が高い結果であり、地域による離職率の差がみられる。

保育士の早期離職の要因として、保育士を対象とした調査では「人間関係」と「心身の不調」が共通して挙げられる（木曾2018）。この2つの要因は別々に存在しているのではなく、たとえば「人間関係」がストレスサーになり、そこから「体調不良」が引き起こされているというように、様々な要因による結果としての「心身の不調」であることが指摘されている（森本ら2013）。それ以外にも「職務を継続できない雰囲気」「園の方針への疑問」「残業の多さ」が要因とする指摘（上田・松本2015）や、職場の体制として新任保育者を育成する雰囲気や術が職場にないことが早期離職につながるという指摘（伊藤2014）もある。一方、管理職等を対象とした調査では、早期離職者の増加の背景に新卒保育者の「仕事への意欲」「人間関係」「専門職以前の社会人としてのマナーや基本的な生活様式」などの課題があるとされており（竹石2013）、現場の管理職等も対応に苦慮していることが示されている。

保育士の早期離職を防ぐための保育施設における対策としては、「働きやすい環境整備」「園内の良好な関係構築」「園内のサポート体制整備」「モチベーション向上支援」などが実施されており、中でも特に積極的に取り組まれていたのは、「休暇取得の促進」と在職3年目までの保育士の「配属クラスの工夫」であった（木曾ら2020）。さらに、近年は園における取り組みと早期離職の関係を分析した研究もみられ始めている。熊本県内の保育施設の管理職、中堅、新任を対象にアンケート調査を行った増渕・横山（2019）は、早期離職の少ない職場は保育施設全体での課題共有や同じ方向に向かって協力・連携していける環境があると述べている。合わせて、中堅の負担感を指摘し、課題解決のための方策として、気持ちの休息がとれる休憩時間の確保を挙げている。また、加藤・安藤（2021）は近畿及び中国地方の保育施設の園長等を対象とした自記式調査から、若手保育者の離職が無い園は有る園に比べて「職員同士の関係作り」が多くなされていたことを報告している。つまり、早期離職の少ない園は、若手保育者に特化した取り組みを行っているというより、職員全体にかかわる取り組みを実施していると考えられる。

このように保育士の早期離職を防ぐことは喫緊の課題とされており、早期離職を防止するための様々な対策が行われている。近年では、それらの対策のどれが早期離職の防止に寄与するかを検討する研究も散見されるようになったが、まだ十分とはいえない。特に、早期離職防止策については、早期離職のみならず全体の離職との関係を合わせてみていく必要がある。なぜなら、ある取り組みによって早期離職を防止できたとしても、それをきっかけに中堅保育士が離職してしまえば、施設にとってはむしろ大きな痛手になり、保育士不足の解消並びに保育の質保障の観点からも本末転倒と考えるからである。実際、早期離職率が高い職場で働く保育者ほど離職意向が高いこと（庭野2020）や、中堅の負担感の大きさ（増渕・横山2019）が指摘されていることから、在職4年目以上の保育士の離職も合わせて分析する必要があるといえる。

そこで本研究では、保育士の早期離職率および4年目以上の離職率の高低と、施設状況や施設内で実施されている早期離職防止策との関連を検討することを通して、早期離職防止のあり方について考察することを目的とする。

本研究では、「離職者」を該当年度中に施設を退職した正規雇用の保育士または保育教諭（以下、保育士）とし、離職者のうち在職3年未満のものを「早期離職者」、在職4年目以上（つまり在職期間満3年以上）のものを「4年目以上離職者」とする。在職期間満3年を区切りとしたのは、これまでの早期離職に関する研究（加藤・鈴木2011）や厚生労働省の新規学卒者の離職状況<sup>注2</sup>において、3年を区切りとしていることが多い

ためである。また、養成校卒業後ではなく在職期間を条件としたのは、施設の組織的な質向上を考えた場合には、新卒・再就職・転職等に関わらず、すべての新規入職者の離職を減らす必要があると考えたからである。

## II. 方法

本研究では木曾ら（2020）の調査によって収集したデータから、後述する方法で早期離職率と4年目以上離職率を算出し、2つの高低をかけ合わせた4群（図1）を想定して、分析を行った。

		4年目以上離職率	
		低群	高群
早期離職率	低群	A 全体に離職率が低い群 (n=98)	B 4年目以上離職率のみ高い群 (n=78)
	高群	C 早期離職率のみ高い群 (n=62)	D 全体に離職率が高い群 (n=45)

図1 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低による4群

### 1. 調査手続き

大阪府社会福祉協議会の保育部会に所属している保育施設687か所の施設長等を対象とし、調査票を1部ずつ郵送し、施設長や主任保育士等、施設全体について把握している者に回答を求めた。郵送時に依頼文を同封し、調査に同意が得られた場合にのみ回答のうえ返送してもらった。その結果、306施設（回答率44.5%）から回答を得た。本研究では、そのうち早期離職率と4年目以上離職率の算出に必要な回答に欠損値のない283施設（有効回答率41.2%）のデータを使用した。調査期間は2018年11-12月であった。

### 2. 分析項目

本研究では、①施設の基本属性（在園児数、施設種別、開設時期など）、②施設内の職員数（職員総数、正規雇用の保育士数、保育士の正規職員率）、③同一法人内にある児童福祉系施設数（回答施設を除く）、④正規職員の初任給（短期大学・専門学校卒、四年制大学卒）、⑤過去3年の在職年数別離職者数、⑥施設全体での離職防止対策（14項目）、⑦在職3年目までの保育士への対応（11項目）の回答を使用する。

項目⑥と⑦は、それぞれ先行研究（宮崎2014；松浦ら2015；横山ら2016；大嶽2017）を参考に項目を挙げ、そのほかに離職防止対策や在職期間の短い保育士への対応として考える項目を加えた。これによって作成した項目を調査対象外の保育施設長に提示し、わかりにくい点や不足している項目について意見を求め、得られた意見を参考に修正を行った。最終的に内容が重なる項目を整理して、項目⑥は14項目、項目⑦は11項目に絞り込んだ。項目⑥と⑦はいずれも各項目の回答時点での実施度を「1. 全く実施していない、2. あまり実施していない、3. ある程度実施している、4. 十分実施している」の4段階で尋ねた。



### 3. 分析方法

まず、離職実態に対する施設規模の影響を減らすため、早期離職率と4年目以上離職率を算出した。これらの算出においては、各年度の早期離職者数（もしくは4年目以上離職者数）を回答時点の正規保育士数で除してから、100を乗じて行った（例：2017年度の早期離職率=2017年度の早期離職者数÷回答時点での正規保育士数×100）。2015年度から2017年度の3年間の早期離職率の平均値をその施設の早期離職率、同じく3年間の4年目以上離職率の平均値をその施設の4年目以上離職率とした。なお、分母が回答時点での正規保育士数であるため、正確な離職率ではなく参考値としてとらえた。

次に、早期離職率と4年目以上離職率の全施設の平均値をそれぞれ算出したところ、過去3年間の早期離職率の平均は7.85（±7.86）%、4年目以上離職率の平均は5.99（±5.81）%であった。そこで、それぞれの平均値未満と以上で、早期離職率高群/低群、4年目以上離職率高群/低群に分けた。

従属変数が名義尺度の場合には、図1の4群と各変数間のクロス集計後、 $\chi^2$ 検定を行った。 $\chi^2$ 検定で有意な差がみられた項目については、調整済み残差を確認した。従属変数が間隔尺度以上の場合には、早期離職率（高群/低群）×4年目以上離職率（高群/低群）の2要因の分散分析を実施した。その際、交互作用が有意な場合には単純主効果の検定を行った。すべての分析において、有意水準は5%未満とした。以上の分析はすべてSPSS Statistics 25を使用した。

### 4. 倫理的配慮

本調査は大阪府立大学大学院人間社会システム科学研究科研究倫理委員会で承認（2018年10月31日）を得て実施している。本調査は無記名であり、回答から個人を特定することはできない。調査票への回答をもって調査への同意を得たものとした。

## Ⅲ. 結果

### 1. 回答施設の基本属性

施設種別は、「保育所（園）」47.3%、「認定こども園」52.7%であった。運営形態は「私立」98.6%、「公設民営」1.4%、運営主体は「社会福祉法人」96.1%、「その他（学校法人、宗教法人など）」3.5%であった。開設時期は「1999年以前」が56.5%、「2000年以降」41.0%、民営化を「した」施設が20.8%、「していない」施設が79.2%、施設種別の変更を「した」施設が46.3%、「していない」施設が53.7%であった。保育士の正規職員率は全施設の平均が61.15（±17.11）%であったため、61.15%未満と以上で正規職員率低群と高群に分けたところ、正規職員率低群に該当する施設は54.8%、正規職員率高群に該当する施設は43.1%であった。

在園児数の平均は125.61（±45.32）人、総職員数の平均は36.87（±12.36）人、保育士数の平均は24.12（±7.77）人、法人内の別施設数は3.35（±4.15）カ所、短大・専門卒の初任給は179,321（±14,565）円、四大卒の初任給は、186,940（±15,621）円であった。

### 2. 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低と基本属性の関連の検討

#### 1) 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低による4群と基本属性との関連

「施設種別（保育所/認定こども園）」「開設年（1999年以前/2000年以降）」「民営化（有/無）」「施設種別の変更（有/無）」「保育士の正規職員率（高/低）」の5項目と図1の4群との関連について、 $\chi^2$ 検定を行った（表1）。その結果、「保育士の正規職員率」のみ有意差がみられた（df=3,  $\chi^2=12.54, p<.05$ ）。

調整済み残差をみると、「早期離職率低群×4年目以上離職率低群（A）」で「正規職員率高群」の頻度が有意

に多く、「早期離職率高群×4年目以上離職低群（C）」で「正規職員率低群」の頻度が有意に多かった。

表1 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低による4群と基本属性のクロス集計および $\chi^2$ 検定結果

		早期離職率低群		早期離職率高群		合計	$\chi^2$	
		4年目以上 低群 (A)	4年目以上 高群 (B)	4年目以上 低群 (C)	4年目以上 高群 (D)			
施設種別	保育所（園）	度数	48	41	30	15	134	n.s
		%	35.8%	30.6%	22.4%	11.2%	100.0%	
	認定こども園	度数	50	37	32	30	149	
		%	33.6%	24.8%	21.5%	20.1%	100.0%	
開設年	1999年以前	度数	52	50	28	30	160	n.s
		%	32.5%	31.3%	17.5%	18.8%	100.0%	
	2000年以降	度数	44	26	31	15	116	
		%	37.9%	22.4%	26.7%	12.9%	100.0%	
民営化	していない	度数	79	61	48	36	224	n.s
		%	35.3%	27.2%	21.4%	16.1%	100.0%	
	した	度数	19	17	14	9	59	
		%	32.2%	28.8%	23.7%	15.3%	100.0%	
施設種別の変更	していない	度数	53	46	34	19	152	n.s
		%	34.9%	30.3%	22.4%	12.5%	100.0%	
	した	度数	45	32	28	26	131	
		%	34.4%	24.4%	21.4%	19.8%	100.0%	
保育士の 正規職員率	低群	度数	42	40	43	30	155	*
		%	27.1%	25.8%	27.7%	19.4%	100.0%	
		残差	-2.71	-0.83	2.41	1.78		
	高群	度数	52	37	19	14	122	
		%	42.6%	30.3%	15.6%	11.5%	100.0%	
		残差	2.71	0.83	-2.41	-1.78		

\* p<.05, n.s : not signification

※網掛けは、調整済み残差によって頻度が有意に多かった項目

## 2) 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低と基本属性の関連

施設の基本属性である「在園児数」「総職員数」「保育士数」「法人内の別施設数」「短大・専門卒の初任給」「四大卒の初任給」の6項目が、早期離職率の高低と4年目以上離職率の高低によって異なるかどうかを検討するため、6つの基本属性を従属変数として早期離職率（高群／低群）×4年目以上離職率（高群／低群）の2要因の分散分析を実施した。6つの基本属性の平均と標準偏差を表2に示す。

分散分析の結果、「法人内の別施設数」について有意な交互作用がみられた（ $F(1,276) = 6.27, p < .05$ ）。交互作用が有意であったことから、単純主効果の検定を行った。その結果、4年目以上離職率が低い群における早期離職率の単純主効果が有意であり（ $F(1,276) = 4.52, p < .05$ ）、早期離職率が高い群（C）のほうが低い群（A）に比べて「法人内の別施設数」が多かった。また、早期離職率高群における4年目以上離職率の単純主効果が有意であり（ $F(1,276) = 5.60, p < .05$ ）、4年目以上離職率が低い群（C）のほうが高い群（D）に比べて「法人内の別施設数」が多かった。

表2 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低による基本属性の平均と標準偏差

	早期離職率低群				早期離職率高群				分散分析 (F 値)		
	4年目以上低群		4年目以上高群		4年目以上低群		4年目以上高群		主効果		交互作用
	(A)		(B)		(C)		(D)		早期	4年目以上	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
在園児数 (人)	132.17	4.57	125.21	5.12	118.44	5.75	121.89	6.75	2.31	0.10	0.86
総職員数 (人)	38.32	1.43	35.02	1.62	36.25	1.86	37.57	2.03	0.02	0.32	1.74
保育士数 (人)	25.29	0.79	23.39	0.88	23.24	0.99	24.09	1.17	0.49	0.30	2.02
法人内の別施設数 (カ所)	2.93	0.42	3.58	0.47	4.35	0.52	2.43	0.62	0.08	1.54	6.27*
短大・専門卒の初任給 (円)	179,923	1,534	179,189	1,689	179,489	1,905	178,105	2,181	0.17	0.33	0.03
四大卒の初任給 (円)	188,114	1,708	187,073	1,884	187,134	2,130	184,125	2,416	0.92	0.97	0.23

※「短大・専門卒の初任給」と「四大卒の初任給」の平均値 (M) と標準偏差 (SD) は小数点以下切り捨て

\*p<.05

### 3. 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低と施設全体での離職防止対策の関連

施設全体での離職防止対策 (14項目) の取り組み度合いが、早期離職率の高低と4年目以上離職率の高低によって異なるかどうかを検討するため、14の離職防止対策を従属変数として早期離職率 (高群/低群) × 4年目以上離職率 (高群/低群) の2要因の分散分析を実施した。施設全体の離職防止対策の平均と標準偏差を表3に示す。

分散分析の結果、「9. 新人教育担当者の明確化」について4年目以上離職率の主効果が有意であった (F (1,274) = 3.89, p<.05)。また、同項目で有意な交互作用がみられた (F (1,274) = 4.33, p<.05) ことから、単純主効果の検定を行った。その結果、4年目以上離職率が低い群における早期離職率の単純主効果が有意であり (F (1,274) = 5.96, p<.05)、早期離職率が低い群 (A) のほうが高い群 (C) に比べて「新人教育担当者の明確化」の得点が高かった。また、早期離職率高群における4年目以上離職率の単純主効果が有意であり (F (1,274) = 6.61, p<.05)、4年目以上離職率が高い群 (D) のほうが低い群 (C) に比べて「新人教育担当者の明確化」の得点が高かった。そのほかの項目については、統計的に有意な差はみられなかった。

### 4. 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低と在職3年目までの保育士への対応の関連

在職3年目までの保育士への対応 (11項目) の取り組み度合いが、早期離職率の高低と4年目以上離職率の高低によって異なるかどうかを検討するため、11の対応を従属変数として早期離職率 (高群/低群) × 4年目以上離職率 (高群/低群) の2要因の分散分析を実施した。在職3年目までの保育士への対応の平均と標準偏差を表4に示す。

分散分析の結果、「5. 意見を尊重する」で有意な交互作用はみられなかったが、4年目以上離職率の主効果が有意であった (F (1,278) = 4.49, p<.05)。4年目以上離職率が低い群の平均値は3.33 (±0.05)、4年目以上離職率が高い群の平均値は3.18 (±0.05) で4年目以上離職率低群のほうが高群に比べて「5. 意見を尊重する」得点が高かった。そのほかの項目については、統計的に有意な差はみられなかった。

表3 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低による施設全体の離職防止対策の平均と標準偏差

	早期離職率低群				早期離職率高群				分散分析 (F 値)		
	4年目以上 低群 (A)		4年目以上 高群 (B)		4年目以上 低群 (C)		4年目以上 高群 (D)		主効果		交互 作用
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	早期	4年目 以上	
1 保育理念の共通理解の促進	3.35	0.07	3.33	0.08	3.11	0.09	3.31	0.10	2.31	1.18	1.58
2 業務負担の軽減	3.28	0.05	3.23	0.06	3.23	0.07	3.29	0.08	0.01	0.01	0.60
3 休暇取得の促進	3.50	0.06	3.46	0.07	3.48	0.08	3.58	0.09	0.36	0.18	0.86
4 給与等の改善	3.30	0.06	3.44	0.07	3.36	0.08	3.47	0.09	0.33	2.57	0.06
5 産休や育休取得の促進	3.70	0.06	3.68	0.07	3.68	0.08	3.71	0.09	0.01	0.00	0.13
6 園内カンファレンスの実施	3.01	0.07	2.97	0.08	2.97	0.09	3.21	0.10	1.27	1.49	2.71
7 園内研修の実施	3.11	0.07	3.23	0.08	3.13	0.09	3.22	0.11	0.00	1.33	0.03
8 園外研修への参加促進	3.44	0.07	3.49	0.08	3.50	0.09	3.47	0.10	0.06	0.01	0.24
9 新人教育担当者の明確化（メン ター制などを含む）	2.76	0.09	2.74	0.10	2.41	0.11	2.84	0.13	1.30	3.89*	4.33*
10 定期的な個別面談	3.10	0.09	2.97	0.10	2.85	0.11	3.00	0.13	1.12	0.01	1.69
11 人事評価方法の明確化	2.59	0.10	2.57	0.11	2.61	0.13	2.67	0.15	0.22	0.02	0.12
12 キャリアアップの仕組みの明示	3.04	0.08	2.96	0.09	2.97	0.11	3.00	0.12	0.03	0.05	0.30
13 外部コンサルティングの利用	1.90	0.10	1.85	0.11	1.93	0.13	1.88	0.15	0.09	0.17	0.00
14 相談窓口の設置	3.02	0.10	2.73	0.11	2.82	0.13	2.89	0.15	0.04	0.79	2.17

\*p<.05

表4 早期離職率の高低×4年目以上離職率の高低による在職3年目までの保育士への対応の平均と標準偏差

	早期離職率低群				早期離職率高群				分散分析 (F 値)		
	4年目以上 低群 (A)		4年目以上 高群 (B)		4年目以上 低群 (C)		4年目以上 高群 (D)		主効果		交互 作用
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	早期	4年目 以上	
1 積極的に声をかける	3.54	0.06	3.56	0.06	3.57	0.07	3.47	0.08	0.27	0.31	0.80
2 プライベートの話をする	2.94	0.08	2.90	0.08	2.87	0.10	2.87	0.11	0.31	0.05	0.05
3 個別面談を実施する	3.24	0.08	3.12	0.09	3.21	0.10	3.09	0.12	0.09	1.69	0.00
4 思いを受容したり、共感した りする	3.43	0.06	3.27	0.07	3.32	0.07	3.22	0.09	1.30	3.09	0.19
5 意見を尊重する	3.41	0.06	3.17	0.06	3.25	0.07	3.20	0.08	0.90	4.49*	2.08
6 丁寧に説明する	3.48	0.06	3.38	0.07	3.38	0.08	3.29	0.09	1.47	1.49	0.01
7 先輩保育士との関係をつなぐ	3.26	0.06	3.21	0.07	3.07	0.08	3.22	0.09	1.24	0.48	1.68
8 失敗を責めない	3.53	0.06	3.34	0.07	3.36	0.08	3.44	0.09	0.20	0.49	3.28
9 勤務時間を削減する	2.71	0.09	2.79	0.11	2.73	0.12	2.91	0.09	0.37	1.25	0.18
10 勤務を一部免除する（行事の 担当を減らすなど）	2.64	0.09	2.83	0.10	2.85	0.11	2.93	0.13	1.98	1.48	0.24
11 配属クラスを工夫する	3.56	0.06	3.57	0.07	3.48	0.08	3.47	0.09	1.59	0.00	0.03

\*p<.05



## IV. 考察

以下では、上記の分析結果より、早期離職率および4年目以上保育者の離職率の高低と、施設状況や施設内で実施されている早期離職防止策との関連を検討することを通して、全職員を視野に入れた早期離職防止のあり方について考察する。

### 1. 基本属性との関連

基本属性の中で早期離職率や4年目以上離職率と有意な関連がみられたのは「保育士の正規職員率」と「法人内の別施設数」であった。

保育士の正規職員率が高い施設が多かったのは、早期離職率と4年目以上離職率が共に低いA群で、正規職員率が低い施設が多かったのは早期離職率のみが高いC群であった。非正規率が2割を超える園での正規職員の「切迫・疲労感」は、非正規率2割未満の園の職員よりも高いという報告（神谷ら2011）や、6割以上の非正規保育者が保育計画の作成や会議に関わっていないとする報告（義基2015）がある。これらのことから、正規職員率が低い施設においては、一部の正規職員に保育計画の作成や会議などの業務負担が集中し、疲労感も高まりやすいと考えられる。本研究では早期離職率のみが高いC群に正規職員率が低い施設が多かったことから、業務負担が少数の正規保育士に集中すると、在職3年目までの保育士がそれに耐え切れず、離職につながっていると推察される。逆に、正規職員率が高いと正規雇用の保育士にかかる負担や責任が分散し、個々の保育士の負担が少なくなるため、早期離職者も4年目以上の離職者も少なかったと考えられる。ただし、正規職員と離職との関係については、離職者が有る園は無い園よりも正規職員数が多いとするもの（加藤・安藤2021）や離職意向とは関連が見られなかったもの（庭野2020）などもあり、引き続き検討する必要がある。

「法人内の別施設数」では有意な交互作用がみられ、同一法人内に児童福祉施設をより多く有していることが単純に早期離職と4年目以上離職の両方を低減するとはいえなかった。施設規模に応じて人材育成や組織マネジメントにおける重要点は変化し、1法人5施設以上になると理事長の資質と各施設長の育成に加えてマネジメントの仕組みやシステム化が重要であるという指摘もある（大嶽2017）。早期離職率のみが高いC群では、法人内の別施設数が4.35（±0.52）カ所となっていることから、1法人5施設程度になる中で、法人内のマネジメントの仕組みやシステム化が十分できていないことが考えられ、早期離職が増加している可能性がある。

一方、早期離職率が高いC群とD群を比べると、4年目以上離職率が低いC群のほうが法人内の別施設数が多かった。このことから、同一法人内の施設が多いことで得られるメリットが、4年目以上離職者の低減に寄与している可能性がある。20代30代保育士の「退職者」と「継続者」の比較調査（神戸ら2016）では、結婚しても場所が離れることなく通勤が便利なら続けられることがあると報告されている。また、中堅保育士は責任の不明瞭さや板挟みといった職場でのストレスを感じていることが指摘されている（白石2019）。以上の報告や指摘にある中堅保育士の状況をふまえると、結婚など自身の生活が変化する機会があったり、所属施設でストレスがあっても、同一法人内の他施設へ異動できたり、他施設の職員からサポートを得られたりすることなど、法人内に複数の施設があることによるメリットが4年目以上の保育士の離職防止につながる可能性がある。

本調査では、そのほかの基本属性には関連がみられなかった。先行研究では、保育所のほうが幼稚園に比べて早期離職者が多いという報告（加藤・鈴木2011）があるが、今回対象となった認定こども園の多くは保育所からの種別変更とみられるため差がみられなかったと考える。また、規模の大きな園のほうが、新任保育者へのサポートをより行っているという報告（須永2018）もあるが、「在園児数」「総職員数」「保育士数」といった施設規模にかかわる基本属性と早期離職率等との関連はみられなかった。これは、施設規模そのものが早期

離職に関連するのではなく、実際のサポートなど取り組みの内容や実施度合いといった面が関連していると考えられる。さらに、本研究では初任給と早期離職率等の関連もみられなかった。多くの保育士は初任給を把握したうえで入職しているため、初任給の高低のみで離職することはないと考える。しかし、給与が保育士の離職意向と関連するという指摘はあり（庭野2020）、昇給も含めた給与の改善は課題である。

## 2. 施設全体での離職防止対策との関連

施設全体での離職防止対策（14項目）では、「9. 新人教育担当者の明確化」のみ有意な交互作用がみられ、C群に比べて全体に離職率が低いA群と全体に離職率が高いD群で新人教育担当者の明確化が高いという一見矛盾する結果であった。これについては、以下の可能性が考えられる。

4年目以上の離職が少ない施設（A群とC群）では、4年目以上の保育士が潤沢にいるため、誰が新人教育を担当するか明確にするほうが安定的に新人教育を実施でき、早期離職率が低くなるという好循環が起きている可能性がある。一方で、早期離職率が高い施設（C群とD群）では、早期離職を防止するために新人教育担当者を明確にすることがむしろ4年目以上の保育士の負担増大につながり、4年目以上の離職者を増やしてしまう悪循環となっている可能性がある。中堅保育士はもともと職場での板挟みといったストレスを感じやすく（白石2019）、新人教育担当者として役割が付与されることで、新人とベテランの板挟み状態に陥れば、ストレスがより高まる。特に、保育士数が少ない施設では新人教育担当者の負担が過重になる可能性が高い（松浦ら2015）。早期離職を防止するために、新人教育担当者の明確化を行うのは一定効果があるが、4年目以上離職者が多い施設においては、同時に教育担当者を支える組織的な体制が必要だといえる。

他の対策はいずれも早期離職率等との関連がみられなかった。増測・横山（2019）が有効とする休暇時間の確保は本調査項目にはないため不明だが、休暇取得の促進や産休や育休取得の促進などは多くの施設が実施しているため（木曾ら2020）、早期離職率等には差がみられなかったと考えられる。キャリアアップの仕組みや人事評価方法の明確化などは近年実施され始めたところであり、まだ効果が表れていない可能性もある。越智ら（2018）や山崎（2020）は、保育施設にキャリアパスや人事評価制度を導入する過程を調査し、全職員でそれらの検討作業を行ったことで組織が活性化したという報告を行っていることから、制度の実施の有無のみならず、制度を取り入れる過程も検討する必要があるだろう。同様に、園内カンファレンス等も、いつどのように行うのかという取り入れ方や内容によってプラスにもマイナスにも働くため、差がみられなかったと考えられる。

## 3. 在職3年目までの保育士への対応との関連

在職3年目までの保育士への対応（11項目）については、「5. 意見を尊重する」で4年目以上離職率の主効果に有意差がみられ、4年目以上離職率の低群（A・C）のほうが高群（B・D）よりも得点が高かった。これは、在職3年目までの保育士に対する対応についての回答であるが、早期離職率ではなく、4年目以上離職率と関係がみられたことが特徴的である。保育所の適切な組織形態として「ピラミッド型ではなくフラットな鍋蓋型組織」（新保2019）が挙げられており、下からの意見を吸い上げ反映させる対話の姿勢がトップに必要だという指摘がある。管理職が在職3年目までの保育士の意見を尊重する態度を示すことで、施設全体に意見を言いやすい風土が生まれ、在職期間の長い保育士も働きやすさを実感している可能性がある。若手保育者の離職が無い園は有る園に比べて「職員同士の関係作り」を多く行っていたという指摘があるように（加藤・安藤2021）、管理職の意見を尊重する姿勢が職員同士のコミュニケーションや関係作りにも影響する可能性があり、こうした点についてもさらなる研究が必要である。

一方、そのほかの項目では有意な差はみられなかった。多くの施設で管理職は在職期間が短い保育士に対して「積極的に声をかける」「配属クラスを工夫する」などの対応を積極的に行っており、統計的に有意な差にならなかったと考える。また、保育士が早期離職に至るには様々な原因があり、それらが複雑に影響し合っていることが指摘されていることから（木曾2018）、複数の対応による効果なども検討する必要がある。

#### 4. 調査の限界と課題

本調査の限界として、以下の3つを挙げる。

第1に本調査の対象施設は偏りがあり、結果の一般化には課題がある。特に、9割が社会福祉法人立であり、母体の法人が大きい施設も多いと考えられる。近年では営利企業の参入が進み、企業立の保育施設における保育士の処遇の低さなども問題視されている（小林2018）。企業立の場合には社会福祉法人に比べると税制優遇措置がないなど経営面での違いもあり、そうした経営上の問題も含めた幅広い項目を含めて、対象施設を広げた調査を行う必要がある。

第2に、本調査は横断調査であるため、因果関係を明らかにすることはできず、各項目の実施状況が離職率等に影響を与えているかどうかは推論の域を出ない。今後は縦断調査などによって離職防止対策の効果検証が求められる。また、1つの取り組みによって離職が防止できるという単純な因果関係ではないことも推測されるため、さらなる分析や質的研究などとの組み合わせによる研究の蓄積が必要であろう。

第3に、本調査では施設長等の管理職に回答を求めたため、離職防止対策の実施状況については管理職の主観によるところが大きい。離職に関しては、管理職と離職した保育士側の意見の齟齬も指摘されており（木曾2018）、管理職が積極的に取り組んでいると考えていることが個々の保育士にどのように届いているかという点も重要である。さらに、取り組みの量のみならず、どのように行っているのかという質的側面を検討する必要があると考える。

#### V. まとめ

本研究で得られた知見は、以下の2点である。

第1に、在職4年目以上の保育士が定着しているときには、メンター制など新人教育担当者を明確に決めることが早期離職率の低減に寄与する可能性がある。しかし、早期離職率が高い施設でこれを行うことは、むしろ4年目以上の離職者を増やしてしまう危険性が示唆された。また、管理職の在職3年目までの保育士の意見を尊重する態度と、在職4年目以上の離職率の低さに関連がみられた。管理職が若手の意見を尊重する態度を見せることが4年目以上の保育士の働きやすさに関わっている可能性がある。これらのことから、保育の質の向上も目指した早期離職防止を行うならば、単純に若手保育士への対応のみを強化するのではなく、4年目以上の保育士の負担等もふまえ、園全体での支援体制や意見を尊重する組織風土を整える必要があるといえる。

第2に、保育士の正規職員率と同一法人内の別施設数で早期離職率等との関連がみられた。特に早期離職率と4年目以上離職率が共に低い施設で保育士の正規職員率が高い施設が多かったため、非正規雇用を増やして保育士不足を埋めるのではなく、一定以上の正規職員率が確保できるように意識することは、さらなる保育士の離職を減らすためにも重要である。また、法人内に複数の施設がある場合には、4年目以上の保育士にとっては他施設への異動や法人内のサポートが得られやすいメリットになるが、法人内のマネジメントの仕組みが十分でないで早期離職が増加する可能性があった。そのため、施設内のみならず法人内でのマネジメント体制を整備する必要があると考える。

しかし、本調査の対象者や対象施設には偏りがあり、結果の一般化には課題がある。また横断調査であるた



めに、因果関係についても推測の域を出ない。今後は、対象施設や対象者の拡充や、縦断調査や質的研究の実施により、全職員を視野に入れた効果的な離職防止策について研究を進めていきたい。

## 注

(注1) 保育所等の平成30年10月1日～令和元年9月30日までの退職者のうち平成30年度に学校を卒業した者の数／平成30年10月1日～令和元年9月30日までの採用者のうち平成30年度に学校を卒業した者の数×100によって算出した。

(注2) 下記HPにて厚生労働省の新規学卒者の状況を参照。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html> 2021年10月1日閲覧

## 引用文献

- 伊藤恵里子（2014）「新任保育者の早期離職に関わる要因——早期離職者へのインタビュー調査から」『千葉明德短期大学研究紀要』35, 61-69.
- 神谷哲司・杉山（奥野）隆一・戸田有一・村山祐一（2011）「保育園における雇用環境と保育者のストレス反応——雇用形態と非正規職員の比率に着目して」『日本労働研究雑誌』53(2・3), 103-114.
- 神戸康弘・上地玲子・松浦美晴・鳥越亜矢・森英子・中川淳子・荒島礼子（2016）「潜在保育士のキャリア研究——20代30代保育士の『退職者』と『継続者』の比較による離職防止研究」『山陽論叢』23, 49-64.
- 加藤光良・鈴木久美子（2011）「新卒保育者の早期離職問題に関する研究1——幼稚園・保育所・施設を対象とした調査から」『常葉学園短期大学紀要』42, 79-94.
- 加藤由美・安藤美華代（2021）「若手保育者の離職防止に向けて——園長を対象とした質問紙調査から」『保育学研究』59(1), 117-130.
- 木曾陽子（2018）「保育者の早期離職に関する研究の動向——早期離職の実態、要因、防止策に着目して」『社会問題研究』67, 11-22.
- 木曾陽子・春木裕美・岩本華子（2020）「保育士の早期離職と離職防止の取り組みの実態——大阪府内の私立保育施設への質問紙調査より」『社会問題研究』69, 13-31.
- 厚生労働省（2018）『「保育士確保集中取組キャンペーン」を実施します』  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000470882.pdf> 2021年10月14日閲覧
- （2020）『令和元年度社会福祉施設等調査 政府統計の総合窓口（e-Stat）』<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450041&tstat=000001030513&cycle=7&tclass1=00001147793&tclass2=000001147795&tclass3=000001147796&tclass4val=0> 2021年4月4日閲覧
- （2021）『保育士の有効求人倍率の推移（全国）』。  
<https://www.mhlw.go.jp/content/R2.11..pdf> 2021年8月12日閲覧
- 小林美希（2018）『ルポ保育格差』岩波書店。
- 増渕千保美・横山博之（2019）「保育における職場環境に関する研究——早期離職予防及び新任育成の視点から」『次世代育成研究・見やらい』16, 121-138.
- 松浦美晴・上地玲子・皆川順（2015）「潜在保育士問題解消に向けたリアリティショック研究の可能性の考察」『山陽論叢』22, 87-100.
- 宮崎静香（2014）「新人保育士が保護者に対処する過程で求められる職場体制の在り方——社会福祉法人A会A保育園のインタビュー調査を通して」『東洋大学大学院紀要』51, 219-243.

- 森本美佐・林悠子・東村知子（2013）「新人保育者の早期離職に関する実態調査」『奈良女子文化短期大学紀要』44, 101-109.
- 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』58(1), 105-114.
- 越智幸一・佐藤康富・臺有佳・関川満美（2018）「リーダーシップを発揮した保育組織活性化に関する研究」『鎌倉女子大学学術研究所報』18, 45-54.
- 大嶽広展（2017）『働き続ける保育園づくり——保育士の定着率を高める職場マネジメント』労働調査会.
- 新保友恵（2019）「保育士が働き続けやすい保育施設の職場環境と組織作りに関する研究——関東地方8 保育施設の事例調査から」『21世紀社会デザイン研究』18, 87.
- 白石京子（2019）「経験年数別に見た保育者のストレス反応軽減に有効な支援の考察——ストレス反応とストレスラー、ソーシャルサポート、コーピングの関係」『生活科学研究』41, 17-24.
- 須永美紀（2018）「新任保育者へのサポート体制に関する一考察——保育士へのアンケート調査を通じて」『こども教育宝仙大学紀要』9(2), 39-46.
- 竹石聖子（2013）「若手保育者の職場への定着の要因——早期離職の背景から」『常葉大学短期大学部紀要』(44), 105-113.
- 上田厚作・松本昌治（2015）「新任保育者の早期離職を防ぐために保育者養成校に求められる就職支援活動——離職率・離職原因等に関する追跡調査結果を受けて」『越谷保育専門学校研究紀要』(4), 29-34.
- 横山博之・重松由佳子・増渕千保美・柴田賢一（2016）「保育者の早期離職における課題——保育者の確保と保育の質の向上を求めて」『次世代育成研究・児やらい』13, 29-51.
- 義基祐正（2015）「非正規保育者のストレスと疲労」非正規保育労働者実態調査委員会（編）『私たち非正規保育者です——東京の公立保育園非正規職員調査から見えてきたもの』かもがわ出版, 39-44.
- 山崎正枝（2020）「組織開発のアプローチを導入した人事制度構築——保育園Yの事例」『日本労務学会誌』21(1), 48-65.

## 謝辞

本調査にご協力くださいました大阪府社会福祉協議会の関係者の皆様、また調査にご回答いただきました施設長等の皆様に心より感謝申し上げます。

## 付記

本研究は、日本保育学会第73回大会において発表した内容を再検討し、加筆修正したものである。また、科研費・若手研究「保育士の早期離職を防ぐ園内体制モデルの構築」（課題番号18K13133）による研究助成を受けて実施した。



# **The relationship between early turnover rates of nursery school teachers and the implementation of measures to prevent early turnovers: The questionnaire survey in childcare facilities in Osaka.**

Yoko Kiso<sup>1)</sup>, Hiromi Haruki<sup>2)</sup>, Hanako Iwamoto<sup>3)</sup>

1) Osaka Prefecture University

2) Visiting Researcher, Osaka Prefecture University

3) Nara University of Education / Visiting Researcher, Osaka Prefecture University

## **Abstract**

This study aimed to examine the relationship between the early turnover rate and facility conditions and measures implemented within the facility to prevent early turnover, and to consider the system to prevent early turnover. A questionnaire survey was conducted at childcare facilities in Osaka Prefecture to calculate the early turnover rate and the turnover rate of nursery school teachers who have been working for longer years and analyzed the factors associated with these rates. As a result, the following factors were found: clarification of the person in charge of training new teachers, management's respect for the opinions of new teachers, the ratio of permanent staff and so on. However, high levels of these factors did not simply mean that the two turnover rates were both low. Clarifying the person in charge of training new teachers led to reduce the early turnover rate in the facility with few turnover of teacher working for longer years, but there was a risk that it would lead to increase the turnover of teachers working for longer years in the facility with a high early turnover rate. It is necessary to develop a system focusing not only on new teachers but also on all staff.

Key Words: nursery school teachers, early turnover, questionnaire survey, measures to prevent early turnovers

