

# 保育・幼児教育施設における新型コロナウイルス感染症に 関わる対応や影響についての検討(3)

ークライシス・リーダーシップという観点からー

発達保育実践政策学センター 野澤祥子  
教育心理学コース 遠藤利彦  
学習院大学 秋田喜代美

The Influences of COVID-19 to Early Childhood Education and Care Institutions in Japan (3) :  
From the Perspective of Crisis Leadership

Sachiko NOZAWA, Toshihiko ENDO and Kiyomi AKITA

This paper reports the results of a series of surveys conducted in FY2020 and FY2021 and focuses on the leadership of directors and the organizational resilience in Japanese early childhood education and care (ECEC) facilities. The results indicate the leadership of directors and the difficulties they face in responding to the crisis of COVID-19 pandemic. First, the directors made efforts to articulate their organizational vision and communicate effectively with staff and parents in response to the crisis. Second, the participation in professional development, which had become difficult in FY2020, had almost returned to pre-pandemic levels in FY2021, a result that may indicate the organizational resilience. Third, ECEC facilities were continuously considering and experimenting with new approaches. In addition, the philosophy and values of ECEC were reconstructed and innovations in practice were made. It is possible that leadership supporting organizational resilience and innovation existed behind these efforts. Fourth, fluctuations in the infection situation were related to the mental health of staff, parents, and the director. Leadership in the crisis of COVID-19 pandemic is considered to be an extremely difficult practice. These findings provide theoretical and practical implications for the leadership of directors of ECEC facilities in the crisis of the COVID-19 pandemic.

## 目次

- 1 はじめに
- 2 問題と目的
  - A 保育・幼児教育施設へのコロナ禍の影響とリーダーシップ
  - B 本研究の問い
- 3 調査手続き
  - A 2021年度調査の手続き
  - B 2021年度縦断調査の手続き
- 4 結果と考察
  - A 2020年度と2021年度におけるコロナ禍の影響とリーダーシップ
  - B 2021年度の感染状況の変化の影響とリーダーシップ
- 5 総合考察
  - A まとめ

## B 研究の意義と今後の展望

### 1 はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、2020年に世界各地で感染が拡大し、多大な社会的・経済的影響をもたらした。いわゆる「コロナ禍」（以下、国内外に関わらずCOVID-19のパンデミックに関わる状況をコロナ禍と呼ぶ）という状況を生み出している。本論文執筆時時点（2022年9月）において、日本では、いまだ完全な収束には至っておらず、長期的影響が懸念される状況である。

著者らは、第1回目の緊急事態宣言が出された2020年4月～5月に緊急調査を行って以降、『保育の質と子どもの発達に関する継続的研究一質の保障・向上システムの構築に向けて』の一環として、COVID-19が

保育・幼児教育施設に及ぼす影響に関する複数の調査を実施してきた。その結果も含め、国内外の COVID-19 に関わる保育・幼児教育施設の対応や影響に関する動向について、「保育・幼児教育施設における新型コロナウイルス感染症に関わる対応や影響についての検討」(野澤・淀川・菊岡・浅井・遠藤・秋田, 2021) 及び「保育・幼児教育施設における新型コロナウイルス感染症に関わる対応や影響についての検討(2)」(野澤・淀川・菊岡・中田・遠藤・秋田, 2022) として整理してきている。本論文は第三報である。

上記の野澤他 (2021)、野澤・淀川他 (2022) でも指摘したことであるが、これらの知見は、感染拡大とその影響が 2 年以上にわたって長期化するという未曾有の危機的事態における、保育・幼児教育施設の対応の実態を現場の声から捉えた歴史的資料として貴重なものである。また、コロナ禍への対応が、保育の見直しや ICT の活用など保育に重要な変化をもたらしている可能性が明らかにされており (野澤他, 2021; 野澤・淀川他, 2022)、危機を乗り越え変革していく保育のあり方について考えるための貴重な手がかりともなると考えている。

この点に関連して、McLeod & Dulsky (2021) は、COVID-19 の感染拡大における学校のリーダーシップについて検討し、「レジリエンス、転換、変革」という視点を提示している。本論文では、2020 年度、2021 年度 (主として 2021 年度) に実施した調査の結果を報告し、日本の保育・幼児教育施設における園長のリーダーシップならびに園組織のレジリエンスや変革に焦点を当てて考察を行いたいと考える。

## 2 問題と目的

### A 保育・幼児教育施設へのコロナ禍の影響とリーダーシップ

#### 1 保育・幼児教育へのコロナ禍の影響

冒頭で述べたように、コロナ禍は未曾有の危機的事態として、保育・幼児教育施設にも多大な影響を与えてきた。これは日本国内のみならず、世界的な状況である。

例えば、Park, Logan, Zhang, Kamigaichi, & Kulapichitr, (2020) では、オーストラリア、中国、日本、韓国、タイにおいてコロナ禍が保育・幼児教育に与えた影響について、各国の OMEP (世界幼児教育・保育機構) のメンバーが報告している。各国に共通して保育者が経験した課題として以下の点を指摘している。保育者

自身も感染のリスクがある中で、子どもの安全を守るための負担や責任が増加したことで、労働環境がストレスフルなものとなり、保育者は不安や緊張を経験していた。多くの保育・幼児教育施設はエッセンシャルワーカーのために開園していたものの、他の多くの保護者が家庭での保育を求められた期間があった。その期間には、オンラインでの学びの機会が提供されたが、インターネットへのアクセス状況等において、家庭による格差が存在することが明らかになった。また、遊びを基本とする教育が制限される中で、子どもの安全と安心を守りながら、遊びを通じた学びを保障するためにはどうしたらよいかという課題が生じた。

こうしたコロナ禍の困難な状況の中で、上記にもあるような家庭間の格差がより明らかにになったことは、Visnjic-Jevtic, Varga Nagy, Ozturk, Şahin-Sak, Paz-Albo, Toran, & Sánchez-Pérez (2021) でも指摘されている。コロナ禍におけるオーストラリア、クロアチア、ハンガリー、スペイン、トルコの保育・幼児教育の政策や実践について、各国の文献をレビューしたところ、休園していた時期には、特に社会的に不利な状況にある子どもたちにおいて、教育へのアクセスが制限されていた。この背景には、テクノロジーの基盤整備が不十分な国では、デジタルでの教育が、保育者のデジタルの能力やデジタルツールへのアクセス可能性に任されていることが挙げられている。危機を乗り越えるために、教育的な不平等を取り除き、保育者の再教育を行い、子どもの最善の利益を優先した政策を進展させることの必要性が指摘されている。また、Atiles, Almodóvar, Chavarria Vargas, Dias, & Zúñiga León (2021) は、ブラジル、コスタリカ、ドミニカ、メキシコ、ニカラグア、パラグアイ、プエルトリコ、アメリカの保育者へのインタビューから、インターネットへのアクセスやデバイスの準備の問題に加えて、家庭における食べ物の不足が課題となったことを指摘している。こうした家庭に対して、保育者は、食べ物を配布したり、保護者が取りに来られるようにした場合もあった。

一方、Barnes, Quiñones, & Berger (2021) は、オーストラリアの保育者へのインタビューから、コロナ禍においては、家庭間の格差のみならず、保育・幼児教育施設と学校の差異が露わになったことを指摘している。学びよりケアの役割が強調されるとともに、メディアの注目も低かったことに保育者が不満を感じていた。著者らが行った調査でも (東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター, 2020)、日本で学校の一斉休校措置が取られた際に、保育・幼

児教育施設は原則的に開園となっており、その違いに対して保育者が疑問を述べていた。コロナ禍での緊急対応において、改めて露呈した矛盾や問題があったと考えられる。

以上のように、コロナ禍は、多大な社会的・経済的影響をもたらし、保育・幼児教育施設のみならず、家庭の状況、家庭と園との関係にも影響するとともに、保育・幼児教育に関わる制度・政策の再考をも促すものであった。上記の研究で示されているような、保育・幼児教育施設への影響は、他の研究においても共通して指摘されている（例えば、Pattnaik, J., & Jalongo (2022) が編集した書籍でも様々な国の状況が各章で記述されている）。また、日本の保育・幼児教育で課題となっていたことも共通している（野澤他, 2021; 野澤・淀川他, 2022）。

Egan & Pope (2022) は、こうした多様なコロナ禍の影響を包括的に捉える視点として、Bronfenbrenner (1979; Bronfenbrenner & Morris, 2006) を提示している。コロナ禍の影響とその対応は国によって異なり、そうした広い文化的・社会的文脈としてのマクロシステムがどのような影響を受けたかということが、子どもと直接的にかかわりをもつ保育・幼児教育施設や家庭といったミクロシステムに影響を与えるとともに、保育・幼児教育施設と家庭との関係性としてのメゾシステムにも影響を与える。さらに、政府の補助金や感染対策のガイドラインなどの政策がエクソシステムとしてミクロシステムやメゾシステムに影響を与える。さらに、Egan & Pope (2022) は、時間に関わるクロノシステムについても考慮する必要があることを指摘している。例えば、子どもが何歳のときにコロナ禍を経験したのか、ロックダウンや休園がどれくらいの期間続いたのかといった時間に関わる状況が、子どもの発達にどのような影響を与えるかについて検討することも重要であると述べている。

このように、コロナ禍の保育・幼児教育への影響を捉える上では、園の文脈のみを考えることは難しい。多層的な文脈の中で多様な課題が立ち現われてくる様相を生態学的システムアプローチの観点から包括的に捉えることは、非常に有用だと考える。野澤他 (2021)、野澤・淀川他 (2022) でも、生態学的システムアプローチから導かれる多層的なシステムモデル（野澤・淀川・高橋・遠藤・秋田, 2017）によって考察を行っている。本論文でも引き続き生態学的システムアプローチの観点を念頭において考えていきたい。

## 2 保育・幼児教育施設の対応

では、保育・幼児教育施設は、直面した困難や課題にどのように対応したのだろうか。

例えば、Yu, Cho, Kim, Kim, & Bae (2021) は、コロナ禍における韓国の保育・幼児教育の政策や実践について検討している。実践についてみていくと、「健康」に関しては、子どもたちに対して健康教育が行われるとともに、子どもたちの社会的健康を維持するために、尊敬とケアの雰囲気重視された。さらに、子どもたちの情緒的な健康もサポートしていた。また、「安全」に関して、保育・幼児教育施設は、子どもや職員の安全を守るため、政府の衛生管理のガイドラインに従っていた。また、手洗いや社会的距離の実践を子どもたち自身が効果的に、快適に行うことができるよう、わかりやすい視覚的ガイド（安全のポスター、足跡マーク、床の色付きの線など）を提供した園もあった。「学びへのかかわり」に関して、保育・幼児教育施設は、オンライン・オフラインでの学びの活動に、子どもたちが能動的に関与することができるような機会を提供しようとしていた。オンラインに関しては、さまざまなウェブサイト、オンライン会議やSNSが活用された。遊びの小包を配布した園もあった。「子どもや家庭へのサポート」に関しては、オンラインの学習における家庭での学びについて電話やメール等やりとりしていた。また、アプリや電話などを用いてコロナ禍における家庭のサポートに力を入れていた。ただし、特別な支援を必要とする子どもたちの個別支援について、その重要性は認識されていたものの、十分な時間がリソースやなかったことも指摘された。

この結果からは、韓国の保育・幼児教育施設では、目の前の多様な課題に対してさまざまな工夫を行っていたことが示されている。ソーシャル・ディスタンスが求められる中で、オンラインの活用が進んだことは他の研究でも示されている。Barnes et al., (2021) は、オーストラリアの保育者へのインタビューから、休園の状況で、保育者たちが迅速に、オンラインによって家庭と意味あるつながりを形成し、子どもたちのために質の高い学びの経験を保障しようとしていたことを指摘している。オンラインの活用においては、保育者にとっても新たな学びが必要となっている。Crawford, Vaughn, Guttentag., Varghese, Oh, & Zucker (2021) は、アメリカの保育・幼児教育施設の園長やスーパーバイザーへのインタビューから、保育者たちは、多様な困難や大きなストレスを経験する中でも、モチベーションを持って研修に参加し、新しい方法を

学び、成長し、協働してベストを尽くそうとしたことを指摘している。また、オンラインでの研修においては、講師も保育者も柔軟に対応していた。

困難の中で、精神的健康を維持することは非常に重要な課題である。Eadie, Levickis, Murray, Page, Elek, & Church (2021) は、オーストラリアの保育者への質問紙調査の結果から、保育者が精神的健康を維持する上で、支援的な労働環境が重要な役割を果たしていたことを示している。さらに Eadie, Murray, Levickis, Page, Church, & Elek (2022) では、自由記述とフォーカスグループの結果から、保育者の精神的健康とそのサポートについて質的に分析している。その結果、以下のことが示された。困難な状況において、保育者たちはヨガや運動など精神的健康をセルフケアすることに取り組んでいた。また、子どもたちや家庭との関係性の重要性に気づくとともに、同僚との相互作用や、オンライン研修において専門家同士の関係性を維持することも重要だと認識した。さらに、コロナ禍において、幼児教育の価値に気づくことができた。

以上に述べてきたように、国内外の研究において、保育・幼児教育施設では、コロナ禍という未曾有の危機において、多様な困難を経験しながらも、子どもや保護者との関係性、保育者同士の関係性を大事にしながら、対応を模索し、新たなアプローチを試みてきたことが示されている。こうしたコロナ禍への対応において重要な役割を果たしている要素の一つとして、園長のリーダーシップがあるのではないかと考えられる。

### 3 コロナ禍のリーダーシップ

保育・幼児教育に関する研究においては、必ずしも園長のリーダーシップという観点から検討されていないが、学校教育に関しては、例えば McLeod & Dulsky (2021) が、コロナ禍における学校の管理職のリーダーシップについて検討している。具体的には、コロナ禍のリーダーシップを「クライシス・リーダーシップ (crisis leadership)」として捉え、主に管理職の55人へのインタビューから質的に分析した。結果として、以下の点が見いだされている。第一に、リーダーの意味形成を促し、不確実な状況における重要な判断を導く組織のビジョンと価値観が必要である。第二に、テクノロジーの活用など、コロナ禍前からのある種の投資が功を奏した。第三に、組織機能の調整のみならず、愛情、共感、配慮を含む関係性が重要である。第四に、明確なビジョンや価値観を共有することが重要である。それによって、発生する日々の小さな危機に対し

て、単に反応するのではなく、組織の対応の一貫性を維持できる。そのことが、ストレスの減少にもつながる。第五に、学校は、より広い社会的文脈について省察し続けた。コロナ禍では、休校によって食べ物や住宅の不安定さ、デジタルの格差、精神的な健康の支援を得ることといった、それ以前から存在した公平性への懸念が拡大した。学校のみならずより広い共同体や政策において、公平性を志向するリーダーシップが求められる。第六に、学校のリーダーたちは、うまくいくかどうかかわからない新しいアプローチや構造を生み出すレジリエンスと勇気を示した。第七として、何人かの校長は、パンデミックが学校システムのある種の側面を革新的に作り替えるだろうとの展望を示した。以上のように、コロナ禍という未曾有の危機において、学校のリーダーたちは、単にダメージを少なくしようとするだけではなく、ビジョンや価値観を共有して関係性を維持しながら、新たな方法やアイデアを試すレジリエンスと勇気を持って教育を革新へと導く展望も示していた。これらのテーマは、危機のリーダーシップに関するこれまでの知見 (例えば、包括的な枠組みとして Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013) とも重なることが指摘されている。

保育・幼児教育に関しても、コロナ禍という危機を乗り越え変革していく保育のあり方について考える上で、クライシス・リーダーシップという観点から検討することは重要な課題だと考える。本論文では、McLeod & Dulsky (2021) の知見を参考にしつつ、保育・幼児教育施設におけるコロナ禍のリーダーシップと園組織のあり方について検討することを目的とする。本論文で焦点を当てる問いを以下に示す。

### B 本研究の問い

先述のように、保育・幼児教育施設では、COVID-19 の感染拡大に関わる未曾有の危機において、多様な困難を経験しながらも、その対応を模索し、さらには保育の変化につなげてきていることが研究によって示されている。著者らが2020年度に実施した調査でも、保育のさまざまな見直しがなされるとともに、ICT活用が進んだことが示されている (野澤他, 2021; 野澤・淀川他, 2022)。こうした知見は、危機に対応する園長のリーダーシップと園組織のレジリエンスを示唆するものであると考えられる。また、保育のさまざまな見直しは、保育の意味や価値について考えるきっかけとなったという声もある。コロナ禍をきっかけとした保育の見直しが、新たな保育・教育のあり方への変革に

もつながる可能性もある。しかし、コロナ禍が年度を超えて長期化する中では、そうした園のありようが継続しているか、あるいはさらに変化しているかについて、より詳細に検討する必要があるだろう。そこで、本論文では、2020年度の調査と同一の項目を用いて2021年度に実施した調査の結果について、同様の傾向やさらなる変化がみられるかを検討する。その比較により、園長のリーダーシップと園組織のありようやその変化を、より長期的な視点から捉えたいと考える。この点を第一の課題とする。

ただし、コロナ禍が継続する中では、感染拡大の波が何度も訪れている。特に、2021年度は、2022年1月頃から感染が急速に再拡大した<sup>1)</sup>。国立感染症研究所のレポートで指摘されているように、この頃にはオミクロン株への急速な置き換わりが認められている<sup>2)</sup>。オミクロン株は、感染性・伝播性が強いことが指摘されており<sup>2)</sup>、園でもそれまで以上に陽性者や濃厚接触者への対応が求められたようである。いったん感染拡大が落ち着いた状況から再び急拡大しており、しかもオミクロン株の感染性・伝播性の強さから、より対応が難しく厳しい状況に陥ったと考えられる。そうした中では、園長のリーダーシップや園組織における困難さが増した可能性が考えられる。そこで、上記の調査とは別に2021年度後半に実施した全4回の縦断調査の結果を報告し、感染状況の変化に応じた園長のリーダーシップや園組織のありよう、またその変化を、困難さも含めて検討したいと考える。この点を第二の課題とする。

以上の二つの課題に対応して、本論文では、以下の問いをリサーチ・クエスションとする。

- 1) コロナ禍が保育・幼児教育施設にどのような影響を与え、保育のあり方にどのような変化をもたらしたか。また、園長はどのようにリーダーシップを発揮したか。
- 2) 感染状況の変化が、保育・幼児教育施設にどのような影響を与えたか。感染状況の変化に伴い、園長にはどのようなリーダーシップが求められ、どのような困難を経験したか。

以上の問いを検討するため、本論文では、2021年10月から2022年3月の間に実施した調査から、以下の二つ調査の結果を示す。

調査の一つは、2021年12月～2022年3月に『保育の質と子どもの発達に関する継続的研究一質の保障・

向上システムの構築に向けて』を対象としている全国の多様な地域・規模の11自治体内にある保育・幼児教育施設（保育所・認定こども園）から回答を得たものである。2020年度に実施した調査（野澤・淀川他、2022）と同一の項目について尋ねており、2020年度と2021年度の状況を比較しつつ検討することができる。以下、2020年度に実施した調査を「2020年度調査」、2021年度に実施した調査を「2021年度調査」と呼ぶ。2020年度調査に関しては、一部に野澤・淀川他（2022）で報告したデータも含め、リサーチ・クエスションのうちの主に1)について検討する。なお、園長と担任保育者を対象として調査を実施したが、本論文では園長を対象とした調査の結果を報告する。

もう一つの調査は、長期化するコロナ禍の影響を詳細に捉えるために、保育・幼児教育施設の園長を対象に計4回（2021年10月、12月、2022年1月、3月）の縦断調査をウェブ調査として行ったものである。以下、「2021年度縦断調査」と呼ぶ。短期間で頻回の調査を行ったことにより、この間の感染状況の変化に応じた園の状況や園長の精神的健康の変化を検討することができる。感染状況の変化が、園の状況にどのような影響をもたらしたかを示す貴重なデータである。リサーチ・クエスションのうちの主に2)について検討する。

### 3 調査手続き

#### A 2021年度調査の手続き

##### ①研究協力者と実施期間

2020年度調査：『保育の質と子どもの発達に関する継続的研究一質の保障・向上システムの構築に向けて』を対象としている全国の多様な地域・規模の11自治体内にある523園及び保育団体に所属し協力意思を示した44園、計567園（保育所・認定こども園）に質問紙を送付し、280園から回答があった（回答率49.4%）。実施期間は2020年12月～2021年3月。

2021年度調査：『保育の質と子どもの発達に関する継続的研究一質の保障・向上システムの構築に向けて』を対象としている全国の多様な地域・規模の11自治体内にある計530園（保育所・認定こども園）に質問紙を送付し、232園から回答があった（回答率43.7%）。実施期間は、2021年12月～2022年3月。

##### ③調査方法

いずれの年度も無記名の質問紙調査（紙版）。

##### ④調査内容

園長の日頃の取り組み全般について広く尋ねるもの

であった。コロナ禍に関連しては、精神的健康、リーダーシップ、マスクへの対応、園外研修参加状況、コロナ禍での園の取り組み等について尋ねた。

#### ⑤倫理的配慮

いずれの年度も、回答の任意性、個人情報保護と情報の取り扱いについて依頼状と質問紙の冒頭に示した。東京大学の倫理規定に則って実施し、東京大学倫理審査専門委員会の承認を得ている（審査番号：22-141）。

#### ⑥園と園長の基礎情報

ここでは、2021年度調査についてのみ示す。2020年度調査については、野澤・淀川他（2022）を参照されたい。

232名の園長の回答を得た。性別については、男性が15.5%、女性が79.8%、無回答が5.2%だった。年齢については、30歳代が3.4%、40歳代が14.2%、50歳代が45.7%、60歳代が25.0%、70歳代以上が6.5%、無回答が5.2%だった。園長としての経験年数は、10年以下が78.7%を占めていた。保育者としての経験年数が72.0%であり、その場合、保育者としての経験年数は、21年以上が61.0%であった。以上の園長の基礎情報は、2020年度調査と同様の傾向であった。

## B 2021年度縦断調査の手続き

### ①研究協力者と実施期間

2021年8月～9月に「新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響に関する調査2021」を実施した。保育・幼児教育団体、発達保育実践政策学センターウェブサイトを通じて調査協力を募り、1,007名の園長から回答を得た。この調査で継続調査への協力を依頼し、了承した474名にウェブ調査のリンクをメールで送信し、以下のように回答を得た。

- 第1回 10月調査（2021年10月）245名
- 第2回 12月調査（2021年12月）186名
- 第3回 1月調査（2022年1月）202名
- 第4回 3月調査（2022年3月）140名

なお、厚生労働省の新規陽性者数の推移を参照すると<sup>1)</sup>、10月は収束傾向の時期、12月は感染が落ち着いていた時期、1月、3月は感染が再拡大していた時期にあたる。

このうち、10月、12月、1月、3月のいずれかに回答した協力者は376名、第1回～第4回すべてに回答した協力者は36名、第1回～第3回に回答した協力者は93名だった。ここでは全体的な傾向を検討するため、原則的に、いずれかに回答した協力者376名を分

析の対象とする。

### ②調査方法

継続調査への協力を了承した研究協力者に、ウェブ調査のリンクをメールで送信した（調査実施に関しては、㈱クロス・マーケティングに依頼した）。

### ③調査内容

各調査回で、コロナ禍に関連して、過去1か月における以下の状況について尋ねた。保育の状況、子どもの状況、子どもの発達への懸念、保護者のストレス、職員のストレス、園長の精神的健康、負担感、良い方向に変わったこと・変えたこと（自由記述）、困難や課題（自由記述）等。

### ④倫理的配慮

回答の任意性、個人情報保護と情報の取り扱いについて質問紙の冒頭に示した。東京大学の倫理規定に則って実施し、東京大学倫理審査専門委員会の承認を得ている（審査番号：22-141）。

### ⑤園と園長の基礎情報

上記のように10月、12月、1月、3月のいずれかに協力したのは、376名（回答は園長であり376園）だった。施設形態は、幼稚園3.5%、認定こども園47.7%、認可保育所43.2%、小規模保育施設4.5%、企業主導型保育施設0.8%、自治体の認証を受けている施設0.3%だった。運営形態は、公設公営（国立）0.3%、公設公営（公立）2.4%、公設民営4.5%、民設民営（私立）92.8%だった。

園長の性別については、男性が45.7%、女性が53.5%、無回答が0.8%だった。年齢については、20歳代が0.8%、30歳代が6.1%、40歳代が26.3%、50歳代が31.6%、60歳代が25.3%、70歳代以上が9.8%だった。園長としての経験年数は、10年以下が67.3%を占めていた。保育者としての経験年数が52.1%であり、その場合、保育者としての経験年数は、21年以上が38.6%であった。以上の縦断調査の園長の基礎情報は、2020年度調査及び2021年度調査と比較すると、男性が多く、保育者としての経験年数が短かった。

## 4 結果と考察

### A 2020年度と2021年度におけるコロナ禍の影響とリーダーシップ

ここでは、主に2020年度調査と2021年度調査の結果から、特に、園長のリーダーシップ、研修参加状況、園の取り組みの結果を示し、リサーチ・クエスション「1）コロナ禍が保育・幼児教育施設にどのような影響

を与え、保育のあり方にどのような変化をもたらしたか。また、園長はどのようにリーダーシップを発揮したか。」について検討する。2021年度調査の結果を中心に報告するが、2020年度と2021年度の比較のため、必要に応じて野澤・淀川他(2022)でも報告したデータを合わせた図表を示す。また、園の具体的な取り組みの例に関しては、2021年度縦断調査の自由記述からの検討を行う。

なお、結果の一部は、日本乳幼児教育学会第32回大会で発表したものである(野澤・佐川・滝口・松井・遠藤, 2022)。

### 1 園長のリーダーシップ

まず、園長のリーダーシップについて尋ねた結果について述べる。コロナ禍に関わる取り組みに関する園長のリーダーシップについて、5件法(「まったくそう思わない」～「とてもそう思う」)で尋ねた。項目は、園長のリーダーシップについて尋ねるために作成した項目(Yodogawa, Takahashi, Murakami, Endo, & Akita, 2016)の一部を、コロナ禍に関する取り組みを尋ねる項目として改訂した9項目である。2020年度調査データについて、野澤・淀川他(2022)において因子分析を行い、2因子が抽出されている。第一の因子は、「新型コロナの感染予防対策や保育のあり方についての方針を職員に明確に示している」など、対応の方針を明示することに関わる5項目が含まれるため、「方針の明示」とした。第二の因子は、「新型コロナに関わる自園の方針の中に、職員の意見や要望を生かしている」など、意見や要望を生かすことに関わる項目が含まれるため、「意見・要望の取り入れ」とした。因子分析の結果は、野澤・淀川他(2022)に示してある。2021年度調査のデータについて、それぞれの因子ごとに $\alpha$ 係数を求めたところ、「方針の明示」が0.78、「意見・要望の取り入れ」も0.78だった。

2020年度調査(野澤・淀川他, 2022)と同様に、因子間の比較をするため、各因子の合計点を項目数で割った値について、平均値(標準偏差)を算出した。「方針の提示」の値は、4.30(0.52)、「意見・要望の取り入れ」は4.05(0.57)であった。対応のあるt検定を行ったところ、平均値の差は有意であった( $t(212)=7.65$ ,  $p<.001$ )。なお、2020年度調査においては、「方針の提示」は、4.34(0.46)、「意見・要望の取り入れ」は4.08(0.56)であった(野澤・淀川他, 2022)。

園長のCOVID-19の感染拡大への対応について平均値はいずれも4点を超えて高く「方針の提示」が「意

見・要望の取り入れ」よりもやや平均値が高いというのは、両方の調査で同様の傾向であった。ただし、2020年度調査と2021年度調査では、両方の調査に回答した回答者と片方だけに回答した回答者が混在しており、単純な比較はできないことには留意が必要である。

次に、各因子と、園長の精神的健康(WHO-5 精神健康状態表 1998年版・日本語版: Awata, 2002)の平均値との相関係数を算出した結果、「方針の提示」と精神的健康の相関係数が.23( $p<.01$ )、「意見や要望の取り入れ」との相関係数が.20( $p<.01$ )であった。なお、2020年度調査では、「方針の提示」と精神的健康の相関係数が.22( $p<.01$ )、「意見・要望の取り入れ」との相関係数が.29( $p<.01$ )であった。このように2020年度調査と2021年度調査の両方で、値はそれほど大きくないものの有意であった。ただし、2020年度は「意見・要望の取り入れ」と精神的健康の相関係数がやや高かったが、2021年度はその傾向はみられなかった。精神的健康と園長としての経験年数及び保育者としての経験年数の相関係数の値は非常に小さく、有意ではなかった。

以上の結果から、園長がコロナ禍への対応においてもリーダーシップを発揮する努力していたことが示唆される。McLeod & Dulsky(2021)では、コロナ禍における校長のリーダーシップに関して、不確実な状況における重要な判断を導く組織のビジョンと価値観をもち、それを共有することの重要性が指摘されている。本調査の結果から保育・幼児教育施設においても、感染予防対策や保育のあり方についての方針を職員に明示するとともに、職員や保護者の意見や要望を取り入れながら対応しようとしていたことが示唆される。

ただし、園長の精神的健康とリーダーシップは関連しており、精神的健康度が低くなるとリーダーシップを発揮するのが難しい場合がある可能性が示唆された点には留意が必要である。次節「B 2021年度の感染状況の変化に応じた影響」で述べるように、2021年度縦断調査では、感染状況が悪化すると園長の精神的健康が下がる傾向が示されている。感染が再拡大し、それに対応するためのリーダーシップがより一層求められる状況で、精神的な疲弊のためにそれが難しくなってしまう可能性も考えられる。Eadie et al.(2021)では、園長は他の立場の職員と比べて精神的健康の程度が低いことが示されている。園長は、不確実で困難な状況において、園組織全体の対応をリードしなければならず、きわめて強いプレッシャーさらされる一方で、他

の職員や保護者のケアも期待される。園長が精神的健康を維持できるためのサポートやリソースが必要であり、その方法や内容の検討が早急に求められる。

### 2 研修参加状況

保育者の専門性向上のために研修の機会をつくることは、教育のリーダーシップとして重要であると考えられる。しかし、コロナ禍の影響で、2020年度は2019年度と比べて、園外研修への参加が減少傾向であることが示唆されている(野澤・淀川他, 2022)。園外研修は、専門的な知識について学ぶ機会となるだけではない。グループワーク等が設定されている場合には他園の保育者と情報交換や交流をする機会ともなる。特に不安や緊張が生じやすいコロナ禍において、研修を通じて他の保育者と交流し、情報交換することが、精神的健康にとってもよい効果をもたらす可能性が指摘されている(Crawford, et al., 2021)。

それでは、2021年度における研修参加はどのような状況だろうか。

調査では、園長、主任、常勤で正規職員の保育者、常勤で非正規雇用の保育者、非常勤の保育者、調理士・栄養士・看護師等の職員の研修参加状況について

「まったくっていない」「ほとんどっていない」「1年に1回程度」「2~3か月に1回程度」「1か月に1回程度」「2週間に1回程度またはそれ以上」で回答を求めた。2019年度に関しては、2020年度調査で振り返って回答してもらった。野澤・淀川他(2022)でも報告した2019年度、2020年度の研修参加状況の結果と、2021年度の研修参加状況の結果を役職ごとに並べて図に示した(図1、図2)。

上記のように2019年度については振り返って回答してもらっていること、2020年度調査と2021年度調査は両方回答した回答者と片方だけ回答した回答者が混在しているため、単純な比較はできないことには留意が必要であるが、以下に、2019年度、2020年度、2021年度の傾向をみていくこととする。

まず、園長、主任、常勤で正規雇用の保育者、調理士・栄養士・看護師等の職員と比べて、常勤で非正規雇用の保育者、非常勤の保育者において研修への参加頻度が少ない傾向は、2019年度、2020年度、2021年度であり変わっていない。

一方で、2021年度は、2020年度と比べて、特に園長、主任、常勤で正規雇用の保育者、調理士・栄養士・看護師等の職員については、「まったくっていない」

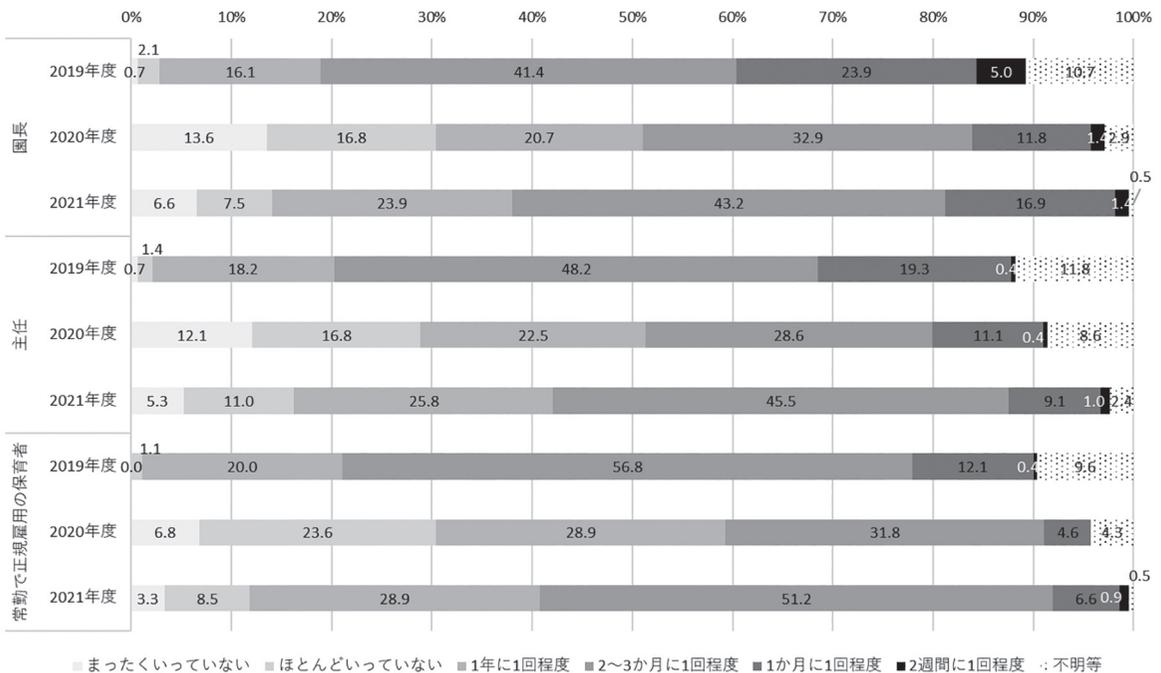


図1 研修参加状況(園長・主任・常勤で正規雇用の保育者)

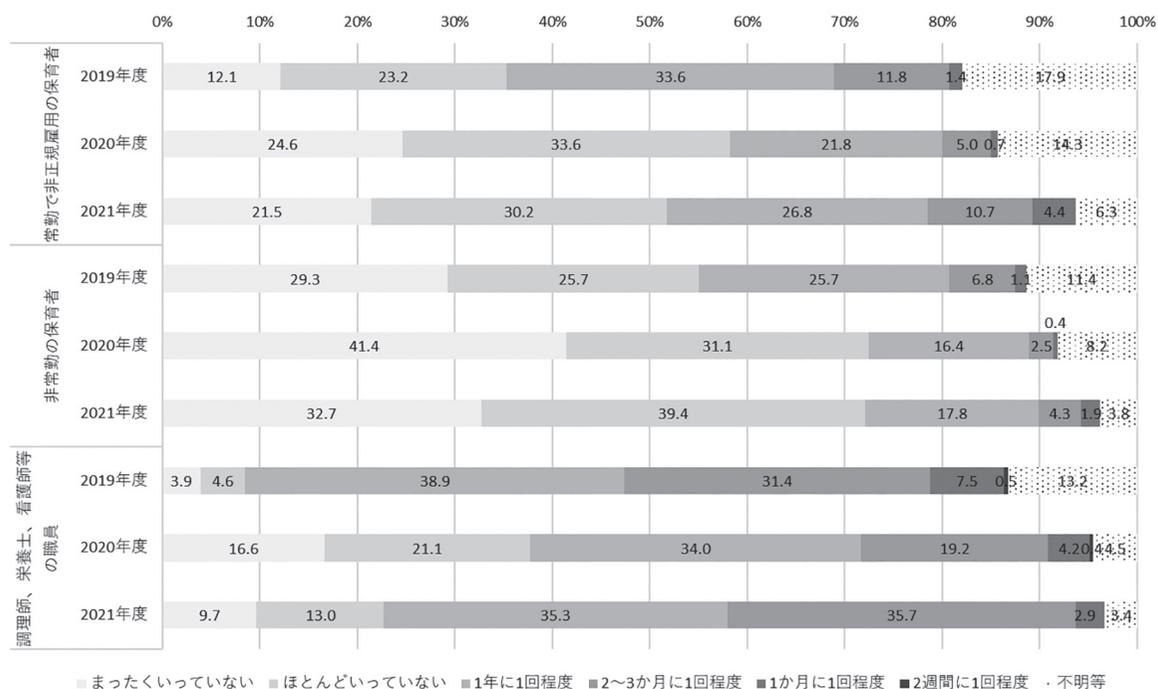


図2 研修参加状況（常勤で非正規雇用の保育者・非常勤の保育者・調理師、栄養士、看護師等の職員）

「ほとんどいない」の割合が減少していた。それぞれの役職でもっとも割合が高い「2～3か月に1回程度」をみると、例えば、常勤で正規雇用の保育者では2019年度は56.8%であったものが、2020年度が31.8%と減少したが、2021年度では51.2%となり、コロナ禍前の割合近くまで戻つつあることが示された。園長、主任、調理士・栄養士・看護師等の職員も同様の傾向であった。その理由の一つとしては、次項で述べるように研修においてICT活用が進んできていることが考えられる。ICTを活用した研修がどのような効果を持ちうるかについては、今後のより詳細な検討が必要であるが、コロナ禍においても学びを止めないという意味できわめて重要な進展であると考えられる。

こうした進展の背後には、ICTの環境整備を進めた園長を中心とする管理職のリーダーシップが存在したのではないかと考えられる。McLeod & Dulsky (2021) は、コロナ禍において学校のリーダーたちは、新しいアプローチや構造を生み出すレジリエンスと勇気を示したことを指摘している。本研究で示された研修参加状況の回復も、日本の園組織のレジリエンスの一つの側面として捉えることができるのではないかと考える。

ただし、研修参加の状況が好転している一方で、

2019年度では極めて割合が少なかった「まったくいない」「ほとんどいない」の割合が、2021年度でも一定程度はみられたことには注意が必要である。「まったくいない」「ほとんどいない」を合わせた割合について、園長は2019年度が2.8%で、2021年度が14.1%、主任は2019年度が2.1%、2021年度が16.3%、常勤で非正規雇用の保育者は2019年度が1.1%で、2021年度が11.8%だった。2021年度でも園によっては研修参加が難しい状況が継続していたことが示唆される。今後の園間格差につながらないように、ICT整備状況も含め、研修参加が難しい要因と必要なサポートについて、より詳細な検討が必要である。

もう1点の注意が必要な点として、常勤で非正規雇用の保育者と非常勤の保育者に関しては、2021年度の研修参加状況が2019年度の水準に戻っていないことも示されている。2021年度は、コロナ禍の状況が十分に収束していない中で、常勤で正規雇用の職員から優先的に研修参加を促した可能性も考えられる。ICTの活用は、研修参加のための物理的・経済的負担が減るというメリットも存在する。コロナ禍をきっかけとして導入されたICTも生かしつつ、非正規雇用や非常勤の保育者も研修に参加できるようにするための方策

について検討することも今後の課題であろう。

### 3 園の取り組み

先述のように、2020年度調査において、保育・幼児教育施設が、コロナ禍での対応を模索し、保育の見直しやICT活用等を試みてきていることが示されている(野澤・淀川他, 2022)。ここでは、2021年度調査でもその傾向が維持されているのか、あるいはさらに変化がみられるのかを検討する。

コロナ禍での園の取り組みについて、コロナ禍前との比較において尋ねた結果を図3、図4に示す。少人数での保育、コーナー保育、行事の見直し、保育内容の見直し、保育環境の見直し、衛生管理の見直しに関しては、2020年度調査と2021年度調査で、ほぼ同様の傾向が見られた。すなわち、取り組んでいないという場合は割合が少なく、約2割以下であった。特に、行事、保育内容、保育環境、衛生管理の見直しは、取り組んでいない割合が3%未満と非常に少なく、ほとんどの園で取り組まれていることが示された。少人数での保育とコーナー保育については、コロナ禍前から取り組んでいたことを継続している場合もみられたが、行事、

保育内容、保育環境、衛生環境の見直しは、コロナ禍前から取り組んでいたことを拡充・変更あるいはコロナ禍をきっかけに新しく取り組んだ割合が8割以上と高かった。多くの園で、コロナ禍をきっかけとして保育のさまざまな面の見直しを行ったことが示唆される。

一方、ICT活用に関しては、2020年度調査と比較して、さらなる変化もみられた。家庭への動画配信、保育(子どもの遊びや活動)におけるICT活用、職員会議や園内研修におけるICT活用に関しては、取り組んでいない場合も3割~6割弱と少なくはない。しかし、保育(子どもの遊びや活動)におけるICT活用に関しては、取り組んでいないという割合が2020年度調査と比べて13.4ポイント減少した。また、保護者との日常的やりとりにおけるICT活用については、取り組んでいないという割合が、2020年度調査と比べて15.9ポイント減少し、取り組んでいない割合が約2割程度と少なくなっている。職員会議や園内研修におけるICT活用や園外研修や公開保育におけるICT活用についても取り組んでいない割合は減少傾向であり、特に園外研修や公開保育におけるICT活用に関しては、取り組んでいない割合が18.9%と2割を切っていた。先

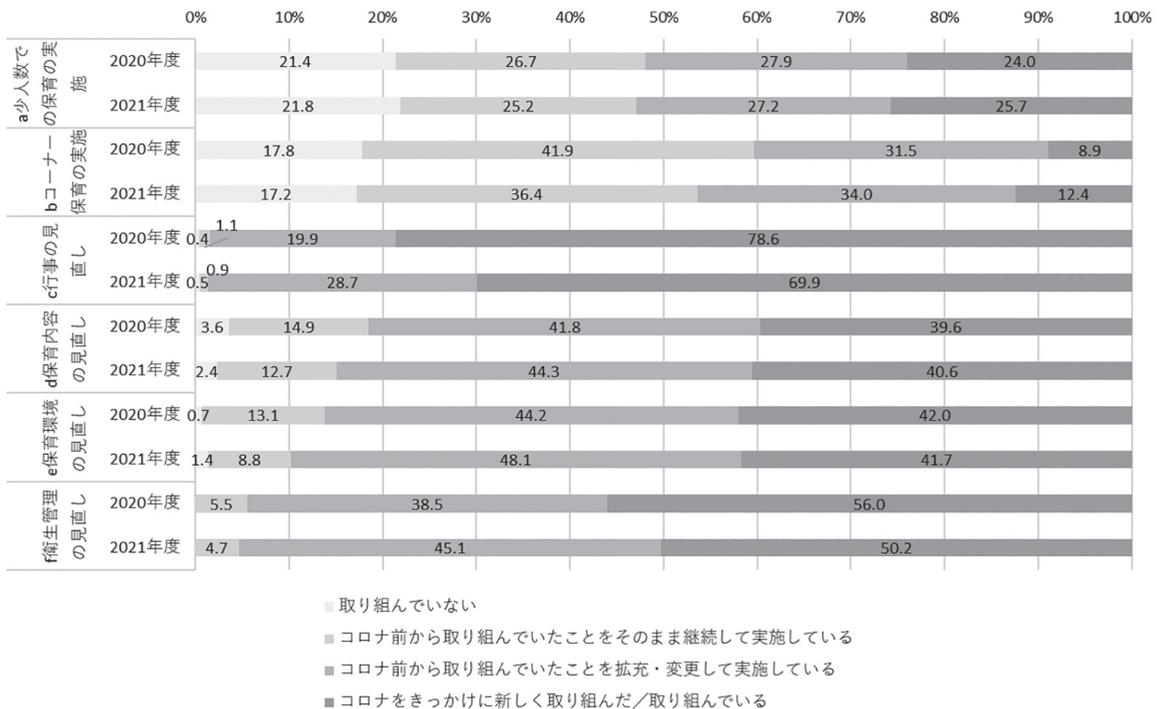


図3 コロナ禍における園の取り組み(1)

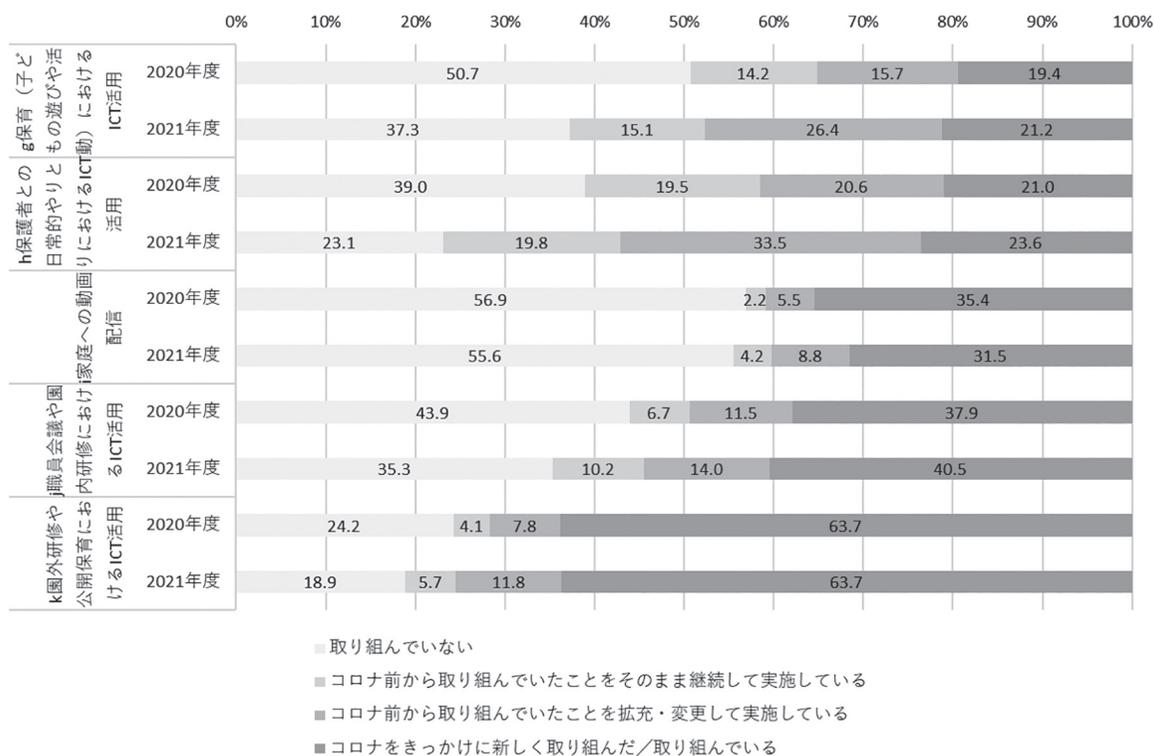


図4 コロナ禍における園の取り組み(2)

述のように2020年度調査と2021年度調査を単純に比較することはできないものの、これらの結果から、保育におけるICT活用がさらに進んできていることが推測される。

以上の結果から、コロナ禍の中、保育・幼児教育施設において、継続的に保育の見直しやICTの活用が行われていることが示唆される。こうした取り組みの背後にも、園長のリーダーシップが存在することが考えられる。さらに、園組織全体としての変化を導くそれぞれの保育者のリーダーシップも存在するのではないだろうか。危機のリーダーシップにおいては、適切な組織の対応のために、分散型リーダーシップの形成が重要であることも指摘されている (Bagwel, 2020; McLeod & Dulsky, 2021)。園長のリーダーシップのみならず他の職員のリーダーシップがどのように発揮され、どのようなコミュニケーションや協働が行われて保育の見直しが行われたのか、その変化・変革のプロセスについて詳細に検討することは、今後の課題としたい。

#### 4 園の取り組みの具体例

前項では、コロナ禍において保育の見直しやICTの導入が進められたことが示唆されたが、具体的には、どのようなことが行われたのだろうか。2021年度縦断調査では、「新型コロナの影響でよい方向に変わったこと・変えたこと」を以下の項目ごとに自由記述で回答を求めた。その項目とは「保育実践（保育内容、保育環境、活動・行事等）に関すること」、「職員（関係性、労働環境、心理的サポート等）に関すること」、「職員の共有・学びの機会（会議、研修等）に関すること」、「保護者や地域・自治体との関係に関すること」である。ここでは、2021年度縦断調査第1回（10月実施）の自由記述の回答から、具体的な取り組みについて検討する。

「特になし」等、ないという意味の記載を除外した自由記述の記載数と記載率を表1に示した。検討にあたっては、KH Coder3を用いて「頻出語の抽出」及び「共起ネットワークの作成」を行った。以下に示す自由記述の回答は、頻出語や、語と語の共起関係を参考に選んだものである。なお、誤字・脱字等については

表 1 良い方向に変わったこと・変えたことの記載数と記載率（245名中）

	記載数	記載率(%)
保育実践に関すること	164	66.9
職員に関すること	114	46.3
職員の共有・学びの機会に関すること	166	67.2
保護者や地域・自治体との関係に関すること	123	49.6

修正して記載している。

①保育実践（保育内容、保育環境、活動・行事等）に関すること

頻出語について、出現回数の多い順に3つ挙げると「行事（100）」、「保護者（52）」、「運動会（30）」であった（括弧内は出現回数）。行事、特に運動会が行われることの多い10月実施した調査ということも関わっているかもしれない。しかし、先述のように量的分析でも行事の見直しは多くの園で取り組まれていることが示されており、保育の見直しの代表的な取り組みのひとつであると考えられる。

自由記述を見ると、行事の見直しについて、密にならないよう規模を縮小したり、保護者の参加を制限したりすることなどが挙げられていた。園によっては、それが単に形式を変えることにとどまらず、改めて意義や目的を考えるというプロセスを含んでいることが示唆された。大人主導から子ども主導へといった、保育の根底にある理念を変えることにもつながったという回答もみられた。

「全園児、保護者参加の行事を分散型にしたことでゆったりとした行事になった。保育内容は、基本的にあまり変わらないが、昨年度から『そもそも何のために・・・』と考えることが習慣になり、保育について職員が考えるようになっていく。」

「行事の内容をよく精査して、意義をみんなで確認できたこと。普段通りにできないからこそ、工夫して新しいことを実践しようとする姿勢が見えたこと。」

「行事や保育を見直す機会になった。おかげで慣例的に大人主導だった行事を子ども主体の行事に切り替えることができた。」

②職員（関係性、労働環境、心理的サポート等）に関すること

頻出語について、出現回数の多い順に3つ挙げると「職員（55）」、「時間（17）」、「減る（14）」であった。

自由記述を見ると、行事の見直しや延長保育の減少等によって残業の時間が減ったり、体調管理のために残業を減らす努力をしている場合があった。悩みや困りごとへのサポートも挙げられていた。コロナ禍では、職員の体調管理や精神的健康のサポートも重視されていたということが示唆される。

「行事が縮小されたため、休日出勤も減り勤務時間の労働環境は改善された。」

「職員の家族も含めて、体調管理や他県への行動歴など把握しながら、お互いの健康管理に努めた。また、残業を無くし、疲れを翌日に持ち越さないようお互いに時間厳守で勤務に就いた。悩みや困っていることは、その日のうちに解決策を打ち出すようにしている。」

また、①にも示されているように、さまざまな対応が求められる中で、職員間での話し合いが増えた。そのことで職員間の関係性が深まったとの記述も見られた。

「常にコロナ感染のことが頭の中によぎっているので、対策などその都度考えたり、変更などがあるため職員への周知が多くなり、職員の団結が見られ、以前よりは関係性が深まったように感じる。」

「職員間での話し合いが多く大変な面もあるが、より関係性が深まったと思う。」

ただし、よい方向に変わったこと・変えたことを尋ねているにもかかわらず、不安を抱えている職員がいることや、職員間の意識のずれがあることなど、難しさに言及する記述も少なからず見られた。感染防止対策に関わる業務負担や、先の見通しがもてないことに伴う精神的負担が多い中で、職員間の関係性や良好な労働環境を維持することには、非常に難しい課題であることも推察される。

③職員の共有・学びの機会（会議、研修等）に関すること

頻出語について、出現回数の多い順に3つ挙げると「研修（92）」、「増える（49）」、「参加（37）」であった。自由記述を見ると、オンラインで研修に参加できるようになり、研修への参加が増えたことへの言及が多く見られた。この結果は、量的分析の結果とも整合的である。オンラインを活用した結果として、移動の時間が少なく負担が減ることや、複数の職員で受講できる

ことのよさなどのメリットに言及されていた。

「職員が全体的にウェブ研修に慣れてきたため、積極的に参加するようになってきた。園内に落ち着いて研修を受けられる環境の確保さえできれば、移動時間も少なく参加しやすい。現地参加型の研修と同程度の学びや気づきがあり、研修報告会により学んだことの共有を図り、大変有意義である。」

「ネットで研修することで、受講しやすくなった。県外の研修も受けることができるようになり良かった。また、複数で受講する事で、共有でき実践しやすくなった。」

ただし、オンライン研修の物足りなさについての言及もみられたことには注意が必要である。また、園の通信環境によっては、研修をスムーズに受けられなかったり、苦手意識が強い職員もいるという言及もあった。園の通信環境や、苦手意識が強い職員への対応など園によって異なるさまざまな課題を乗り越えながら、新たな環境や体制が構築されていくことが期待される。

「短時間でも内容がきちんと把握できるような会議を心がけている。研修はオンラインが殆どだが、職員の中には苦手意識の強い人も多く、今後の環境の整え方を思考中である。」

今後、オンライン研修のメリット・デメリットが経験される中で、よりよい方向性を検討していくことが必要である。この点は、各園の課題であるのみならず、研修を提供する自治体や保育・幼児教育団体、法人等の課題でもあるだろう。

#### ④保護者や地域・自治体との関係に関すること

頻出語について、出現回数の多い順に3つ挙げると「保護者(65)」、「地域(38)」、「自治体(27)」であった。保護者、地域、自治体のいずれについても言及があることがわかる。

保護者との関係に関しては、園の対応を丁寧に伝えることで、意志疎通がしやすくなったり、協力体制ができているという記述がある一方で、地域の方とは交流が減ってしまった、なくなってしまったという言及が少なからずみられた。

「保護者が大人数集まったの懇談会や説明会は無くし、メール配信や個別対応を心掛けコミュニケーションをとるように努めた。そのおかげか、話す機会が増え、保護者との情報共有の場面が増え、意思疎通しやすくなった。」

「保護者に、送迎時は、検温、消毒、人数限定等協力を呼びかけ、子どもの健康を守るため周りの大人が協力し合う体制ができている。地域や自治体との交流は控えてきたので、地域の状況(困っている家庭の把握等)がわかりにくいのが課題。」

「地域の方との交流ができていない。何かできることがあればと模索中。就学前の在宅子育て家庭への支援は現在も継続中。」

一方で保護者との関係についても難しさへの言及があり、職員との関係性同様、難しい課題でもあることが示唆される。自治体に関しては、不信感や不満への言及がある一方、情報共有ができたとする記述もあり、自治体や園によって異なる状況があることが示唆された。

「新型コロナウイルス感染症の理解・行事を実施するときの協力体制・意識のずれを強く感じます。園の指針もあらかじめ出しているが、いざ変更・延期・中止になった場合、説明を求めに突然、保護者が園に来て実施を迫る。ということがなくならない。自治体の感染対応についての取り組みが、遅いと感じる。」

「自治体とは、しっかり情報を共有することが出来た。」

以上の4つの側面の自由記述の検討を踏まえ、クライシス・リーダーシップという観点から考察を行う。

まず、コロナ禍の取り組みとして、行事の見直しが行われたことや、研修におけるICTの活用が進んだことは、2020年度調査、2021年度調査の量的分析の結果とも整合的である。先にも考察したように、多くの園で、新たな取り組みを試し、制約や困難を乗り越えようとするレジリエンスが示されたといえるだろう。

新たな方法を実施するプロセスにおいては、職員間の関係性が深まったり、保護者とも協力体制ができたりする場合もある。危機のリーダーシップにおいて関係性は重要であり、方針や価値観を共有することで、一貫性のある対応を行うことができる(McLeod & Dulsky, 2021)。また、危機において、職員の身体的・精神的健康に気を配ることも重要であることが指摘さ

れているが (McLeod & Dulsky, 2021), 本調査においても労働環境の改善や悩みのサポートを行っているという記述が見られた。

さらに, 行事の見直しなど保育実践における新たな取り組みは, 形式的な変化にとどまらず, 意義や目的の再考を含む場合もあったことが示唆されている。危機は, 改革を導く潜在可能性を持っている (McLeod & Dulsky, 2021 ; Prewitt, Weil, & McClure, 2012)。コロナ禍のさまざまな制約の中で, 保育の理念や価値を再構築し, 実践の革新につなげた場合もあったようである。そして, 「みんなで考えるようになった」「職員がよく考えるようになった」とあるように, 近年, 保育のリーダーシップにおいて注目されている分散型リーダーシップ (秋田他, 2016 ; 野澤他, 2019) が機能していたのではないかと考えられる。危機においては, 特に分散型リーダーシップが重要であり, 多様なアイデアによって複数の視点をもった協働の可能性を高め, それが組織の適応性や問題解決を高めることにつながるということが指摘されている (Bagwel, 2020; McLeod & Dulsky, 2021)。

ただし, 以上のようなことは, 必ずしも容易ではなく, 職員間や保護者との意識のずれなどによって, 関係性を維持したり, 再構築したりすることの難しさにも言及されていた。危機においてレジリエンスや革新が導かれる場合と, 困難な状況に陥る場合に関連する要因やメカニズムについて, さらに詳しく検討することが必要である。

**B 2021年度の感染状況の変化の影響とリーダーシップ**

次に, 保育・幼児教育施設の園長を対象に, 2021年

度に計 4 回行った短期的な縦断調査の結果から, リサーチ・クエスチョン「2) 感染状況の変化が, 保育・幼児教育施設にどのような影響を与えたか。感染状況の変化に伴い, 園長にはどのようなリーダーシップが求められ, どのような困難を経験したか。」について検討する。

結果の一部に, 日本乳幼児教育学会第32回大会 (野澤・佐川他, 2022) 及び, 発達保育実践政策学センターウェブサイト「新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響に関する調査2021 速報版」として発表したもの (東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター, 2022) を含む。

1 保育の状況の変化

2021年度縦断調査の10月, 12月, 1月, 3月の保育の状況について尋ねた結果を表2に示す。先述のように厚生労働省の新規陽性者数の推移を参照すると<sup>1)</sup>, 10月は収束傾向の時期, 12月調査は感染が落ち着いていた時期, 1月, 3月は感染が再拡大していた時期にあたる。10月調査・12月調査では, ほとんどの園が「ほぼ通常通り開園」だった。「開園しているが, 新型コロナの影響で保護者に登園自粛を依頼するなど保育を縮小」の割合が1月調査では9.9%, 3月調査では26.3%と増加した。感染状況が悪化するのに伴って, 自粛を求める園もあったことが示されている。

2 職員, 保護者のストレス

職員のストレスについて, 「過去1か月の間に, 新型コロナに関連して, ストレス (緊張, 不安等) が通常 (コロナ禍前) より高まっていると感じられる職員は何割ぐらいだと思うか」を尋ねた。その結果を図5

表 2 2021年10月から2022年3月の園の状況

	10月調査		12月調査		1月調査		3月調査	
	度数	割合(%)	度数	割合(%)	度数	割合(%)	度数	割合(%)
通常通り開園	239	97.6	184	98.9	177	87.6	92	67.2
開園しているが, 新型コロナの影響で保護者に登園自粛を依頼するなど保育を縮小	6	2.4	0	0.0	20	9.9	36	26.3
(認定こども園のみ) 新型コロナの影響で1号認定に対しては臨時休園, 2号・3号認定に対しては通常通り開園	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0
(認定こども園のみ) 新型コロナの影響で1号認定に対しては臨時休園, 2号・3号認定に対しては保護者に登園自粛を依頼するなど保育を縮小	0	0.0	1	0.5	0	0.0	1	0.7
新型コロナの影響で臨時休園しているが, 預かり保育や特別保育を実施	0	0.0	0	0.0	1	0.5	1	0.7
新型コロナの影響で全面的に臨時休園	0	0.0	0	0.0	3	1.5	4	2.9
その他	0	0.0	1	0.5	1	0.5	3	2.2

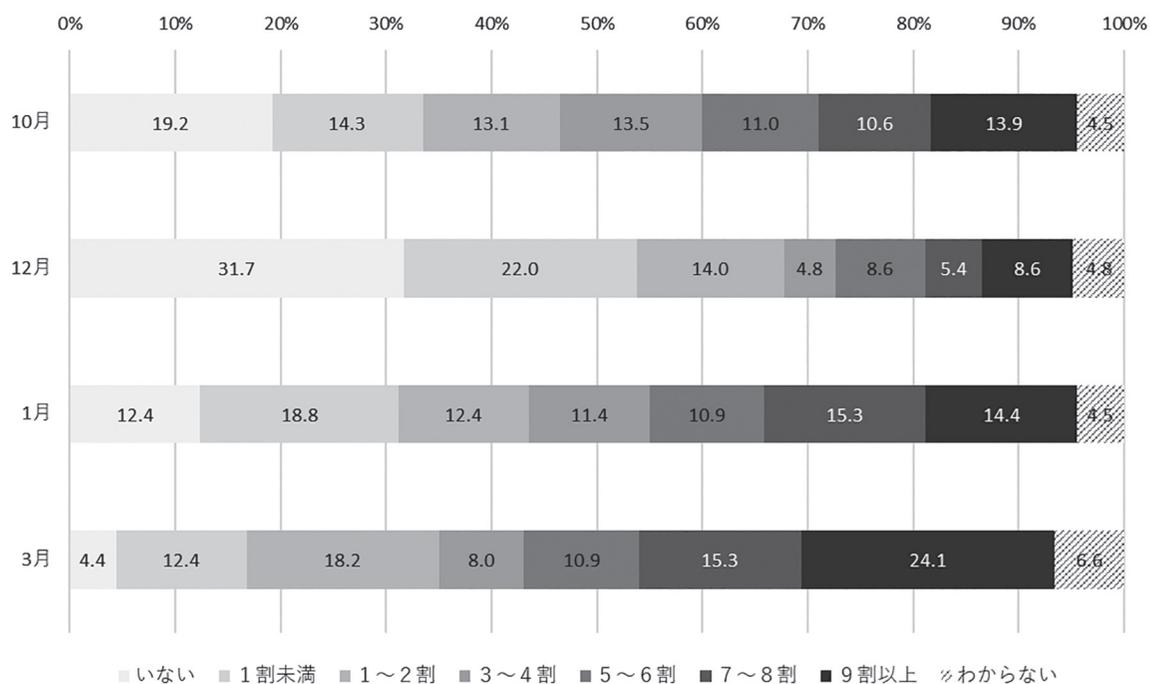


図5 ストレスが高まっている職員の割合

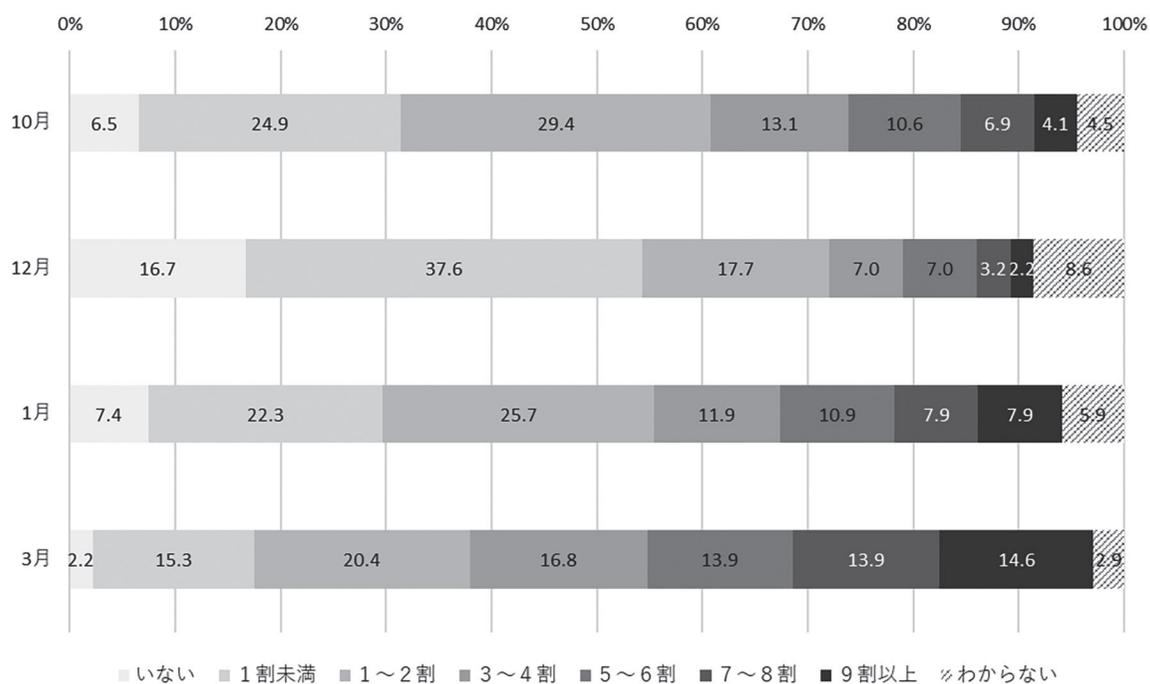


図6 ストレスが高まっている保護者の割合

に示す。10月調査では「いない」が19.2%、「1割未満」が14.3%、12月調査では「いない」が31.7%、「1割未満」が22.0%だった。10月から12月にかけて感染状況が落ち着くのに伴い、ストレスを感じている職員がそれほどいないと感じる園長の割合も増えたことが示唆される。一方、1月調査では「いない」が12.4%、「1割未満」が18.8%、3月調査では「いない」が4.4%、「1割未満」が12.4%だった。3月調査では「9割以上」という割合も24.1%と約四分の一を占めていた。感染状況の悪化に伴い、職員のストレスの高まりを感じる園長も増えたことが示唆される。

一方、保護者についても同様に、「過去1か月の間に、新型コロナに関連して、ストレス（緊張、不安等）が通常（コロナ禍前）より高まっていると感じられる保護者は何割ぐらいだと思うか」を尋ねた。その結果を図6に示す。傾向としては、職員と同様であり、1月、3月調査では、保護者のストレスの高まりを感じている園長の割合が増えていた。ただし、3月でも「9割以上」という割合は14.6%であり、職員の場合と比べて値が小さかった。保護者については、皆がストレスを高めているというよりは、それぞれの保護者によってストレスの状況が異なると感じる園長も多かったのかもしれない。

### 3 園長の精神的健康と負担感

では、園長の精神的健康はどのような状態だったのだろうか。

園長の精神的健康に関しては、(WHO-5 精神健康状態表 1998年版・日本語版：Awata, 2002)の平均値と標準偏差を算出し、表3に示した。10月調査よりも12月調査の方が精神的健康の得点が高かったが、1月調査では得点が下がり、3月調査ではさらに得点が下がっていた。感染状況の悪化に伴って、園長の精神的健康状態も悪化する傾向が示された。

表3 園長の精神的健康

	平均値	標準偏差
10月	13.88	5.60
12月	14.98	5.88
1月	13.25	6.23
3月	11.26	5.84

注. とりうる値のレンジは、0-25である。

### 4 園長が経験した困難

上記のように、調査の結果から、感染状況の変化に

応じて精神的健康が変化することが示された。より具体的には、園長はどのような困難を経験していたのだろうか。この点に関して、「新型コロナに関することで、困難や課題、不満を感じていること」について自由記述を求めた結果から検討する。

自由記述の記載数と記載率を表4に示した。KH Coder3を用いて「頻出語の抽出」を行い、調査回ごとに頻出語15語までを示した結果を表4に示した。これらは東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター(2022)でも示している。「保護者」「感染」「職員」「対応」「園」「感じる」「思う」は4回の調査すべてで出てきており、「保育」「コロナ」「子ども」「行事」「情報」は3月調査を除いて登場していた。一方で、「不安」は12月調査と1月調査で登場し、「濃厚接触者」は1月調査と3月調査で出てきていた。さらに3月調査では「休園」「保健所」「判断」「陽性者」といった他の回の調査では頻出15語に入っていない語が登場した。こうした頻出語を見ても、1月以降、感染状況が比較的落ち着いていた10月、12月とは異なる状況が生じたことが示唆される。オミクロン株の流行によって、陽性者や濃厚接触者が出るようになり、休園するかどうかの判断や、保健所とのやりとりにおいて困難があったことが示唆される。

表4 困難や課題、不満を感じていること記載数と記載率

	記載数	記載率 (%)
10月調査 (245名中)	143	58.4
12月調査 (186名中)	84	45.2
1月調査 (202名中)	119	58.9
3月調査 (140名中)	84	60.0

以下に、各調査回の自由記述の一部を紹介し、その内実をみていく。これらの自由記述は、東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター(2022)において取り上げたものである。KH Coder3を用いて、「共起ネットワークの作成」を行い、語と語の共起関係を参考に自由記述を選んでいく。ここでは、それぞれの時期の状況を示すのに特に重要だと考えられるものを取り上げ、改めて記述・分析を行う。

#### ①10月調査

10月は感染状況が落ち着いてきていた時期ではあるが、コロナ禍が長期化し、なかなか収束が見通せない中で、感染予防対策を継続しなければならず、園長

自身も迷いを経験したり、気を抜けない状態が続いていた。

「感染状況が落ち着いてきてはいるが、いつまた感染が拡大するのと思うと、保護者や職員に対する規制をどのように対応するとよいかいつも迷っている。正しい答えがないことがとても不安です。」

「休園にはなっていないが、重症化している保護者がいたり、一か月家族が全員コロナになって欠席した家庭があったり、園内に感染が広がらないようにまだまだ気を付けたいといけなないので、気持ちを維持させていくことが大変である。」

園に不安や不満をぶついたりするなど対応が難しい保護者がいる一方で、感染状況が落ち着いたことで行事の実施を期待する保護者もいるなど、多様な状況や考え方が錯綜する複雑な状況の中で困難を経験していた場合もあったのではないかと推測される。

「保護者の方もストレスが溜まっているのか、家庭保育協力に関する不満や職員の保護者対応に関する不満等、様々な意見を言って来られて対応に苦しんだ。」

「感染者数が急に減って、保護者が行事に期待している。感染対策と行事開催の工夫、スタッフの疲労などを全体的に判断することの難しさは改めて感じている。」

## ②12月調査

10月に引き続き、感染状況が落ち着いている中で、行事に対する保護者の期待が寄せられることもあり、継続して感染予防対策が求められる園と保護者との間で意識のずれを感じる場合もあったことが示唆される。一方、自治体によって指示や対応が異なっていたことも混乱を招いたようである。いまだ先行きが不透明な中で、自治体、園、保護者の方針や思いのずれが困難を生んでいたのではないかと推測される。

「現在、居住地域は感染者が出ない日が多く、保護者から行事参加の制限を解除して欲しい等の要望がある。まだまだ油断できない状況であると思っているが、国や県からの指示がないため現状維持で保育を行っている。保護者の思いと園としての取組が少しずれてきていると感じる事。」

「感染者数が下げ止まりになっていることで、先行きが余計不透明で、行事の方法など悩むことがあっ

た。また、自治体が、予想よりも早く様々な事の緩和をしたので不安に思っている。」

「他市町では市が中心となって速やかにPCR検査などの手配や濃厚接触者の確定などを行ってくれた話を聞いたが、そのような対応はなかった。行政の対応は一本化して周知して欲しい。」

保育現場では、保護者対応にも真摯に取り組んでいるが、不確実な状況での手探りが続いていることでの負荷が増えていることも述べられていた。

「保護者対応においては、事前周知や現場の丁寧な対応により大きな障害となるものは無かったが、その環境を整えるための現場職員の負担があまりにも大きい。園長をはじめ全員が対応に追われ必死になり、冷静に思考し対応できる者が存在せず手さぐり状態で全てを網羅するような余裕がなく、どうしても現場職員の努力に頼ることしかできずフォローも行き届かないという状況が現実です。」

## ③1月調査

12月までとの回答とは異なり、感染拡大への不安が回答に如実にあらわれていた。実際に感染者や濃厚接触者が園で生じる可能性を身近に感じ、改めて対策を考えたり、体制をつくっていかねばならないことへの負担が増大しているようであった。

「オミクロン株の急増に伴う行事等の実施可否の決定・感染症対策を含む全体的な業務量が増加傾向にある中で、職員・保護者といった子どもを取り巻く大人の新型コロナウイルスに対する潜在的不安や落ち着いた不安等が顕著に見られ、少なからず子どもにも影響（同様の不安等）を与えている。」

「今までにないくらいの勢いでコロナ感染者が急増して、身近に感染が迫っていることを職員全員が感じている。感染することへの不安も多いが、感染した場合に周りに迷惑をかけてしまうことへの不安を感じている。感染者が差別を受けることのないような体制をよく考えていきたいと思っている。」

## ④3月調査

3月には、園で実際に感染者が出るという事態がこれまで以上に頻繁に生じ、情報収集や情報発信、職員配置や行政とのやりとりなど多様な業務が発生して負担がさらに増大するとともに、疲弊感も募っていたよ

うである。

「感染者が頻繁に出て、情報収集と職員、保護者への情報発信を適切に行う際には、とても頭を使い心身に共に疲弊した。」

「自身の罹患や濃厚接触者に指定された職員が出現したため、職員配置のやりくりや行政との情報交換、保護者への情報提供などの業務が増加した。」

保健所の業務過多の状況もあり、相談が十分にできなかったり、濃厚接触者の判断の基準が曖昧であったりする状況も報告されていた。

「コロナ感染の時に、保健所に相談すると『濃厚接触者が出たくらいで学級閉鎖するかどうか等、私たちは何も言えません。県が示した内容に従ってやってください』と叱られた。誰に相談すればいいのか、土日は役場も閉鎖しているし、本当に、困りました。」

さらに、3月は卒園式等もある中で、実施方法についての判断や、保護者の理解を得ることについても難しい状況が生じていた。

「年度末のまとめの時期や大きな行事の前、保護者の参加が難しくなることを伝える際、おおむね理解していただけるが、難しさを感じる。」

先述のように、量的な分析から園長の精神的健康が感染状況と連動して変動していることが示されている。自由記述では、感染状況の変化に伴って、関連するさまざまな状況も変化して、新たな困難が次々と生み出されていることが示唆された。以下に、10月から3月の経過について考察する。

2021年10月～12月は、感染状況は落ち着いてきていたものの、いまだ収束は見通せず、油断ができない状態の中でストレスをためている保護者がいる一方、行事参加を求める保護者もあり、方向性の異なる多様な考えや思いが複雑に折り重なる中で、園長には難しい判断や情報発信が求められていたようである。一方で、1月頃には、オミクロン株の急速な感染拡大が生じ、自身の園や身近なところで感染者や濃厚接触者が生じるのではないかと不安を、職員も保護者も感じるとともに、感染予防のための対策や感染者が出た時の対応や体制を改めて強化することへの負担が増えはじめていた。さらに3月になると、実際に自身の園

でも感染者や濃厚接触者が頻繁に生じ、職員配置や休園の判断など実際上の業務が著しく増大した。一方で、保健所も業務過多となり、相談が十分にできずに園で判断しなければならない場合も生じていた。また、3月は学年のまとめや卒園の時期でもあり、大きな行事をどう実施するか、保護者にどのように理解を求めるかという点も、非常に難しい課題となった。

先述のように、保育・幼児教育施設へのコロナ禍の影響について生態学的システムアプローチの観点から捉えること（Egan & Pope, 2022；野澤他, 2021；野澤・淀川他, 2022）が提起されている。生態学的システムの観点からみると、経時的な感染状況の変化が生態学的システムのあらゆる層の文脈に影響を与え、関連する状況が変化するのに伴って、様々な困難が次々に生じていたことが推察される。

前節で示した2020年度調査、2021年度調査の結果からは、コロナ禍における園長のリーダーシップや、園組織のレジリエンスが示唆されていた。すなわち、危機を乗り越え、前に進もうと園長たちは努力していた。ただし、2021年度縦断調査の結果をみると、それは決して容易なことではないということがわかる。感染状況の変化に伴い、関連するさまざまな状況が複雑に変化していく中で、難しい判断や調整が求められる切実な事態が生じており、コロナ禍でのリーダーシップはきわめて難しい実践だということが改めて窺われた。

ただし、地域や園によっても、状況はやや異なる可能性も考えられる。

例えば、先述のように、前節でコロナ禍における園の具体的取り組みを「良い方向に変わったこと・変えたこと」に関する自由記述から検討した際に、職員同士や保護者との関係性に関して、関係が深まったとの記述がある一方で、難しさに言及する記述もあった。職員や保護者との関係性のあり方とコロナ禍における園組織の対応のプロセスの関連についても重要な検討課題であろう。

また、ここで分析した「困難や課題、不満を感じていること」に関する自由記述では、国や自治体の対応や方針の示し方、保健所等の体制のあり方が混乱につながっていた可能性が示唆されている。この点は、野澤他（2021）、野澤・淀川他（2022）でも示されたことである。各園のみならず、自治体レベルでのクライシス・リーダーシップを高めていくことも今後の課題であろう。それに関連して、コロナ禍における自治体の対応や方針の示し方と園の受け止め方との関連等に

ついて調査・検討することも重要な研究の課題だと考える。

## 5 総合考察

### A まとめ

本論文では、2020年度と2021年度に園長を対象として実施した調査の結果に基づき、クライシス・リーダーシップという観点 (McLeod & Dulsky, 2021) を踏まえて、コロナ禍における日本の保育・幼児教育施設の園長のリーダーシップならびに園組織のレジリエンスや変革に焦点を当てて考察を行った。リサーチ・クエスションは以下である。

- 1) コロナ禍が保育・幼児教育施設にどのような影響を与え、保育のあり方にどのような変化をもたらしたか。また、園長はどのようにリーダーシップを発揮したか。
- 2) 感染状況の変化が、保育・幼児教育施設にどのような影響を与えたか。感染状況の変化に伴い、園長にはどのようなリーダーシップが求められ、どのような困難を経験したか。

以下に、それぞれのリサーチ・クエスションについて示された点を整理する。

まず、1)に関しては、以下の3点が示された。

第一に、園長は、コロナ禍への対応においてリーダーシップを発揮する努力していたことが示された。McLeod & Dulsky (2021) では、組織のビジョンや価値観をもつことや、効果的なコミュニケーションを行うことの重要性が示されている。日本の保育・幼児教育の園長も、そうした面での努力をしていたことが示唆された。

第二に、2020年度には園外研修への参加が困難な場合が前年よりも増加したが、2021年度ではコロナ禍前まで状況が回復しつつあることが示された。保育者の学びを止めないという意味できわめて重要なことであり、園組織のレジリエンス (McLeod & Dulsky, 2021) を示す結果だと考えられる。

第三に、コロナ禍の中で、保育・幼児教育施設では、継続的に保育の見直しやICTの活用に取り組んでいることが示唆された。こうした取り組みの背後に、園組織のレジリエンスを支えるリーダーシップが存在すると考えられる。また、新たな取り組みは、形式上の変

化にとどまらず、意義や目的の再考を含む場合もあった。危機は、改革を導く潜在可能性を持っている (McLeod & Dulsky, 2021; Prewitt, Weil, & McClure, 2012)。コロナ禍のさまざまな制約の中で、分散型リーダーシップが機能し、保育の理念や価値の再構築や、実践の革新が導かれた場合があったことが示唆される。

次に、2)に関しては、以下の2点が示された。

第一に、感染状況が落ち着いていた時期と比べて、感染状況が悪化した時期には、ストレスが高まっている職員や保護者が多く、園長の精神的健康も悪化していた。感染状況の悪化に伴って園組織の中での不安や緊張が高まる可能性が示唆された。

第二に、経時的な感染状況の変化が生態学的システムのあらゆる層に影響を与え、短期間の間に複雑で困難な状況が生み出される可能性が示された。そうした中で、難しい判断や調整が求められる切実な事態が生じており、コロナ禍でのリーダーシップはきわめて難しい実践であることが示唆された。コロナ禍が長期化する中では、園長へのサポートがますます重要になるのではないかと考えられる。

### B 研究の意義と今後の展望

以上のように、著者らが実施してきた調査の結果から、園組織のレジリエンスや変革のありようと、それを支え導く園長のリーダーシップを垣間見ることができた。これまでのところ、保育・幼児教育に関する研究においては、必ずしもクライシス・リーダーシップという観点から検討されておらず、重要な知見を得ることができたと考える。これは、年度ごとの調査と、短期的な縦断調査を実施したことによってみえてきたことである。管見の限り他に類似の調査はなく貴重な資料だと考える。大変な状況の中で先生方が回答して下さったことによって可能になったことである。歴史的な記録としての意義も大きいことも改めて強調しておく。

こうした知見は、研究の発展に資するだけでなく、園長自身が未曾有の危機に対応するためにこれまで行ってきたことを改めて意味づけたり、さらに継続する危機に対応したりする際に、実践的な示唆を与えるものであると考える。

さらに今後、検討すべき課題として以下を挙げる。

第一に、園が置かれた地域によって休園や感染状況、それに伴う自治体の対応の状況は異なっていた。本研究は全体像を明らかにしたものの、休園状況や自

治体の対応との関連については明らかにしていない。自治体からの指示や通知と、園の責任者として園独自の判断のはざまにあるリーダーシップのあり方や困難についてより詳細な検討が必要である。

第二に、園児の感染状況、保護者や職員の感染状況の相違が、園長の判断やストレスに与える影響については検討していない。新保・野澤 (2020) は、コロナ禍の初期の段階において園で陽性者が出た時の園の対応についての事例を記述している。園関係者の感染は、きわめて対応が難しい事態であり、その際の園長の判断やストレスについて検討することは重要な課題である。

第三に、本研究では、必ずしもリーダーシップに焦点を当てていない調査の結果から推測される園長のリーダーシップについて考察した部分もある。重要な示唆は得られたものの、コロナ禍における保育の多様な側面での対応や見直しにおいて、園長のリーダーシップが他の職員にどのような影響を与えたか、他の職員のリーダーシップがどのように発揮されたか、職員間でどのようなコミュニケーションや協働が行われたのか、それがどのように対応や見直しにつながったのかといったプロセスは検討できていない。また、調査の結果からは、対応や見直しの過程で保育者や保護者との関係性が深まる場合もあれば、困難な状況に直面する場合もあることが示されたが、そうした差異を生む要因やメカニズムについても検討できていない。こうしたプロセスやメカニズムについて明らかにするためには、丁寧な聴き取り調査を行い、詳細な質的分析を行う必要があるだろう。その際には、職員にも聴取し、リーダーシップを園長だけではなく、職員側からも捉えることで、分散型リーダーシップの構造をより精緻に明らかにできるのではないかと考える。

最後に、本論文執筆時点でも、コロナ禍は完全な収束には至っておらず、今後も状況が変化していくことは確実である。コロナ禍が収束へと向かっていくプロセスにおいて、いつ、何を、どの程度、コロナ禍前の状態に戻すのか、あるいは、新しく導入した方法を継続するのかといったことを検討することが求められるだろう。そこでは、改めて多様な立場の関係者の多様な考え方をすり合わせていくことも必要となると考えられる。また、今回、経験したさまざまなことを教訓として、同様のあるいは別の危機に対して準備することも必要かもしれない。リーダーの目標は、危機の間、後における組織のレジリエンスを高めることである (Boin et al., 2013)。危機を乗り越え、保育を変革

していくプロセスについて継続的に検討していくことを今後の課題としたい。

## 注

- 1) 厚生労働省 国内の発生状況など [https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html#h2\\_1](https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html#h2_1) (2022年9月27日最終閲覧)
- 2) 国立感染症研究所 SARS-CoV-2の変異株B.1.1.529系統 (オミクロン株) について (第6報) <https://www.niid.go.jp/niid/ja/2019-ncov/2551-cepr/10900-sars-cov-2-b-1-1-530.html> (2022年9月27日最終閲覧)

## 引用文献

- 秋田喜代美・淀川裕美・佐川早季子・鈴木正敏 (2017). 保育におけるリーダーシップ研究展望 東京大学大学院教育学研究科紀要, 56, 283-306.
- Atiles, J. T., Almodóvar, M., Chavarría Vargas, A., Dias, M. J. A., & Zúñiga León, I. M. (2021). International responses to COVID-19: Challenges faced by early childhood professionals. *European Early Childhood Education Research Journal*, 29(1), 66-78. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2021.1872674>
- Awata, S. (2002). WHO-5 精神健康状態表 (1998年版) 日本語版 © Psychiatric Research Unit. WHO Collaborating Center for Mental Health. <http://who-5.org/> (2006年2月2日)
- Barnes, M., Quiñones, G., & Berger, E. (2021). Constructions of quality: Australian Childhood Education and Care (ECEC) services during COVID-19. *Teachers and Teaching*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1979510>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard University Press. (U. ブロンフェンブレナー. 磯貝芳郎・福富護 (訳) 1996 人間発達の生態学 (エコロジー) —発達心理学への挑戦 川島書店.
- Bronfenbrenner, U., & Morris, P.A. (2006). The Bioecological Model of Human Development. In R. M. Lerner & W. Damon (Eds.), *Handbook of Child Psychology; Theoretical Models of Human Development* (pp.793-828). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Crawford, A., Vaughn, K. A., Guttentag, C. L., Varghese, C., Oh, Y., & Zucker, T. A. (2021). Doing What I can, but I got no Magic Wand: A Snapshot of Early Childhood Educator Experiences and Efforts to Ensure Quality During the COVID-19 Pandemic. *Early Childhood Education Journal*, 49(5), 829-840. <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01215-z>
- Eadie, P., Levickis, P., Murray, L., Page, J., Elek, C., & Church, A. (2021). Early Childhood Educators' Wellbeing During the COVID-19 Pandemic. *Early Childhood Education Journal*, 49(5), 903-913.

- <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01203-3>
- Eadie, P., Murray, L., Levickis, P., Page, J., Church, A., & Elek, C. (2022). Challenges and supports for educator well-being: Perspectives of Australian early childhood educators during the COVID-19 pandemic. *Teachers and Teaching*, 28(5), 568-583. <https://doi.org/10.1080/13540602.2022.2062746>
- McLeod, S., & Dulsky, S. (2021). Resilience, Reorientation, and Reinvention: School Leadership During the Early Months of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education*, 6, 637075. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.637075>
- 野澤祥子・淀川裕美・高橋 翠・遠藤利彦・秋田喜代美 (2017). 乳児保育の質に関する研究の動向と展望 東京大学大学院教育学研究科紀要, 56, 399-419.
- 野澤祥子・淀川裕美・佐川早季子・天野美和子・宮田まり子・秋田喜代美 (2019). 保育におけるミドルリーダーの役割に関する研究と展望 東京大学大学院教育学研究科紀要, 58, 387-415
- 野澤祥子・淀川裕美・菊岡里美・浅井幸子・遠藤利彦・秋田喜代美 (2021). 保育・幼児教育施設における新型コロナウイルス感染症に関わる対応や影響についての検討 東京大学大学院教育学研究科紀要, 60, 545-568.
- 野澤祥子・佐川早季子・滝口圭子・松井剛太・遠藤利彦 (2022). 新型コロナウイルス感染症に関わる保育・幼児教育施設の対応や影響 5 - コロナ禍が保育にもたらした変化とは - 日本乳幼児教育学会第32回大会
- 野澤祥子・淀川裕美・中田麗子・菊岡里美・遠藤利彦・秋田喜代美 (2022). 保育・幼児教育施設における新型コロナウイルス感染症に関わる対応や影響についての検討(2) - 2020年度・2021年度の動向と調査結果から - 東京大学大学院教育学研究科紀要, 61, 331-351
- Park, E., Logan, H., Zhang, L., Kamigaiichi, N., & Kulapichitr, U. (2020). Responses to Coronavirus Pandemic in Early Childhood Services Across Five Countries in the Asia-Pacific Region: OMEP Policy Forum. *International Journal of Early Childhood*, 52(3), 249-266. <https://doi.org/10.1007/s13158-020-00278-0>
- Pattnaik, J., & Jalongo, M. R. (Eds) (2022). *The Impact of COVID-19 on Early Childhood Education and Care: International Perspectives, Challenges, and Responses*. *Educating the Young Child 18 Advances in Theory and Research, Implications for Practice*. Springer.
- Prewitt, J. E., Weil, R., & McClure, A. Q. (2012). Crisis leadership- An organizational Opportunity. *Australian Journal of Business and Management Research*, 01(06), 60-74. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110106A07>
- 新庄三・野澤祥子 (2020). 自園で新型コロナウイルスの感染症が出たとき ～事例に学ぶ 保育園・幼稚園・こども園ですぐにすること・日頃から備えておくこと～ ひとなる書房.
- 東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター (2020). 「保育・幼児教育施設における新型コロナウイルス感染症に関わる対応や影響に関する調査」報告書 vol.1 (速報版).
- 東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター (2022). 「新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響に関する調査2021 継続調査第1回～第4回 園長・施設長アンケート (速報版)」
- Visnjic-Jevtic, A., Varga Nagy, A., Ozturk, G., Şahin-Sak, İ. T., Paz-Albo, J., Toran, M., & Sánchez-Pérez, N. (2021). Policies and practices of early childhood education and care during the COVID-19 pandemic: Perspectives from five countries. *Journal of Childhood, Education & Society*, 2(2), 200-216. <https://doi.org/10.37291/2717638X.202122114>
- Yu, H. M., Cho, Y. J., Kim, H. J., Kim, J. H., & Bae, J. H. (2021). A Mixed-Methods Study of Early Childhood Education and Care in South Korea: Policies and Practices During COVID-19. *Early Childhood Education Journal*, 49(6), 1141-1154. <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01239-5>
- Yodogawa, Y., Takahashi, M., Murakami, Y., Endo, T. & Akita, K. (2016). Professional development of directors in Japanese day care centres. EECERA Conference 2016, oral presentation.

**付記** 本論文は、主に野澤が執筆を担当し、全体の監修を秋田・遠藤が行ったものである。調査は、JSPS 科研費JP19H05590『保育の質と子どもの発達に関する継続的研究一質の保証・向上システムの構築に向けて』の一環として、園調査チームのメンバーである秋田喜代美・遠藤利彦・香曾我部琢・小崎恭弘・佐川早季子・高橋翠・滝口圭子・淀川裕美・渡邊由恵と共に実施したものである。本論文で紹介した調査結果の一部は、日本乳幼児教育学会第32回大会で発表したものである (野澤・佐川他, 2022)。

**謝辞** 発達保育実践政策学センターの実施した調査にご協力いただいた皆様に、感謝申し上げます。

表 5 困難や課題, 不満を感じていることの抽出語15語と出現回数

	10月		12月		1月		3月	
	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
1	保護者	80	保護者	36	感染	53	保護者	50
2	感染	59	保育	25	保護者	41	職員	23
3	職員	48	行事	20	職員	40	対応	22
4	保育	47	職員	19	保育	35	濃厚接触者	22
5	コロナ	35	対応	18	対応	29	出る	20
6	感じる	35	コロナ	16	情報	25	休園	18
7	思う	35	感染	16	感じる	24	感じる	16
8	対応	34	子ども	16	園	22	思う	16
9	子ども	33	情報	15	コロナ	21	保健所	16
10	行事	31	不安	15	不安	21	感染	15
11	園	29	感じる	14	思う	20	感染者	14
12	情報	29	思う	12	行事	19	園児	13
13	感染者	25	出る	11	感染者	17	園	12
14	出る	24	園	9	濃厚接触者	17	判断	12
15	検査	22	行う	9	子ども	16	陽性者	11