

「保育士キャリアラダー」の再構築 -横浜市モデル 2024 の方向性とその内容-

野澤 友美¹、高木 俊雄²

Reconstruction of the Career Ladder for Childcare Workers: Direction and Contents of Yokohama City Model 2024

TOMOMI Nozawa / TAKAGI Toshio

1. はじめに

1-1. 問題と背景

本論文の目的は、横浜市立保育所保育士のキャリアラダーの再構築のプロセスについて示すことと、新たに設計された「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル 2024)の特徴について述べることにある。これらを論じることにより、保育士においては「勤務における役職や地位などの目標を定めるのは困難な職種」(日本保育協会, 2014: 5)で「長期間勤務したとしてもいつまでも保育士という職名」(日本保育協会, 2014: 5)である日本の保育士職が、自身のキャリアの可能性を理解し、目標に向かって保育の専門性を高める一助となると考える。

本論文において保育士職を取り上げる理由として、近年の保育士職の専門知識とスキル獲得の必要性が挙げられる。現在、保育を取り巻く状況は大きく変化し、様々なニーズを抱えた子どもや家庭への支援など多様化・複雑化している(厚生労働省, 2021)。そのため一人ひとりの保育士が主体的・協働的にその資質と専門性を向上させることが求められている(厚生労働省, 2018)。また、保育士には、保育士資格や幼稚園教諭などの保育資格の他に専門性を規定する外的な枠組みがない(野屋敷・川田, 2019)。このような背景から、厚生労働省は、「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン」(2017a)を定め、保育士の新たな資質や高度な専門性の向上や処遇改善を目的としたキャリアパスを見据えた研修体系の構築を示している。

しかしながら、石川他(2015)が指摘するように、実際の保育現場では職員数が少なく、また、園長、主任・副主任など役職やポストが限られていることから、すべての保育士に仕事の経験歴を通じて初任から中堅、主任へと昇進するといったキャリアアップの構造を示すことは困難である。また、保育士はもともと子どもが好きで保育士になることが小さい頃の夢であった等の理由で就き、経験を積み重ねていく中でそれぞれのキャリアを構築していく(浅井・浅井, 2021)。いわば保育実践の積み重ねであるため、個々の保育士によって

¹ 横浜市子ども青少年局

² 昭和女子大学大学院生活機構研究科/グローバルビジネス学部会計ファイナンス学科

キャリア形成が異なっている。それゆえ、野屋敷・川田（2019）はキャリア形成には個別性・多様性があることを明らかにしている。野屋敷・川田（2019）は保育者4名を対象に調査し、それぞれのキャリア形成とは「①職位が上がること、②取り組みたい保育内容に取り組みその実践の知見を深めること、③理想の保育を追求すること、④理想の保育者像に近づけるように実践を積み重ねること」（野屋敷・川田, 2019: 112）の4つであると述べている。このように一人ひとりが自身の目指したい姿や高めたい専門性を明らかにし、個々の長期的なキャリア計画を立てることが重要である。また、園田他（2020）は「階層ごとの達成目的が明確化されているキャリアラダーの構築の視点は、今後ますます重要になってくると考えられる」（園田他, 2020: 41）と述べている。

上述のことから、保育士が自身の目標を明確にし、獲得すべきスキルや専門性を具体的に示すキャリアラダーは、保育士のキャリア形成を構築する上で有用なツールとなると言える。

1-2. キャリアラダー

キャリアラダーとは、1980年代にアメリカで本格的に検討されたといわれている（Fitzgerald, 2006 筒井・阿部 & 居郷訳, 2008）。Fitzgerald (2006)によると当時のアメリカでは新自由主義により、労働者の賃金の二極化と低賃金労働の蔓延が広がっており、この状況を改善するためにキャリアラダーが生まれたとされている。そして今日において、看護職（東野他, 2012; 小野他, 2015; 村嶋, 2017）や、エンジニア（メルカリ）などでも取り入れられている。例えば、看護職のキャリアラダー開発を行った村嶋（2017）は、キャリアラダーを「能力の成長過程を段階的に整理したもので、それぞれの職務内容や必要なスキルを明確にし、はしごを昇るようにキャリア向上の道筋とそのため能力開発の機会を提供する仕組み」（村嶋, 2017: 8）であると述べている。また、保育士のキャリアラダー開発を行った園田・井戸（2020）も「保育現場での実践レベルを想定し、保育士の保育実践に必要な実践能力を段階的に表したもの」（園田・井戸, 2020: 42）と定義している。このように様々な領域で検討がなされてきたキャリアラダーが横浜市保育士職においてどのように導入されたかについて次節では述べていく。

2. 横浜市保育士キャリアラダー再構築の概要

2-1. 概要

横浜市には現在、乳幼児の保育・教育施設は約1,700以上あり、この内で、市立保育所は58ヶ所ある（2024年3月現在）。市立保育所は、横浜市内に所在する保育施設全体に占める割合は約3%程度だが、地域の保育・教育施設の「つなぎ役」として、より質の高い教育と保育を総合的かつ継続的に提供するための施策推進に取り組むなどの役割が求められている（横浜市, 2023）。また、市立保育士職は公務員としての職務を果たしながら、2006年に施行され、2016年と2023年に改訂された、「保育士分野人材育成ビジョン」（横浜市,

2023) をもとに保育の専門職としての能力向上、キャリア形成に取り組んでいる。

この「保育士分野人材育成ビジョン」(横浜市, 2016) を具現化する1つのツールとして、2019年に「保育士のキャリアラダー」(横浜市, 2019) が開発された。このキャリアラダーは保育所保育指針(厚生労働省, 2017b) を踏まえて、保育士責任職プロジェクトメンバーにより2年をかけて作成された。保育士としての日々の実践や保育内容の根幹となる「保育理念」、「子どもの発達援助」、「保育者・地域に対する支援」、「保育を支える組織的基盤」の4つの柱を設定し、ステップ1からステップ3までの3段階のキャリアラダーとなっている。保育士として必要な専門性や具体的な目標と姿勢、行動が例示されており、職員の目標設定や自己評価、そして保育士責任職との面談時に活用できるツールとなっている。しかしながら、このキャリアラダー作成から5年が経過し、保育を取り巻く状況の変化や「保育士分野人材育成ビジョン」(横浜市, 2023) が改訂されたことを受け、再構築へと至った。

「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル 2024) の構築にあたっては、2020年に横浜市と「保育・教育の質の向上及び大学の研究教育の充実・発展に関する協定」を締結した昭和女子大学と共同で実施した。

2-2. 「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル 2024) の目的

新しいキャリアラダーの構築にあたっては、上述の課題を踏まえ、「理論だけでなく実務において『つかえる』保育士職のキャリアラダーを再構築する」ことを目的とした。そのため、横浜市保育士キャリアラダー再構築のための保育士責任職のプロジェクト(以下、キャリアラダープロジェクト)を立ち上げ検討を行った。また、アンケート調査、インタビュー調査により保育士職の意見を取り入れることも行った。

2-3. キャリアラダープロジェクト

キャリアラダープロジェクトのメンバーは、筆頭著者である野澤と共同研究者の高木のほか、横浜市統括園長1名、横浜市立保育所の園長6名、横浜市こども青少年局保育・教育支援課長1名、保育士係長2名、事務係長1名、と多角的な視点で考慮できるよう、様々なメンバーで構成した。このPJは、2023年6月に発足してから3月までおよそ9ヶ月間にわたっている(表1)。

表1. 「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル 2024) 再構築についてのスケジュール

「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル) 再構築についてのスケジュール		
月	キャリアラダーPJ(横浜市)	調査・研究(高木研究室)
6月	PJメンバー決定	「保育士のキャリアラダー」(2019)の運用状況や保育士のキャリアに対する意識調査(全職員)
7月	【第1回】保育士キャリアラダーの改訂の必要性	
8月	【第2回】保育士キャリアラダー方向性	「保育士キャリアラダーの必要項目調査」(PJ) 「保育士キャリアラダーのイメージ」作成
9月	【第3回】保育士キャリアラダーのイメージ	「保育士キャリアラダー(案)」作成
11月	【第4回】保育士キャリアラダー(案)ブラッシュアップ	「保育士キャリアラダー(案)」完成
12月	各園でインタビュー対応(職員3名ずつ)	「保育士キャリアラダー(案)アンケート調査」 「保育士キャリアラダー(案)インタビュー調査」
1月	【第5回】周知方法	周知動画作成
2月	【第6回】「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル) 「研修・研究一覧」完成	
3月		公表

横浜市・昭和女子大学高木俊雄研究室 All Rights Reserved.

3. 「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル 2024) 構築のプロセス

3-1. 「保育士のキャリアラダー」(横浜市, 2019) の課題

2019年に開発された「保育士のキャリアラダー」(横浜市, 2019)の現状と課題を見出すために、まず、「キャリアラダー運用状況や保育士のキャリアに対する意識調査」を行なった。横浜市市公立保育所58園に勤務する保育士職904名を対象に行い、その結果、689名の回答(回答率76.2%)があった。調査方法としては、横浜市が運営している電子申請システムを使用し、電子入力によるアンケート調査を実施した。「そう思わない(1)～そう思う(5)」の5段階ですべての調査項目の回答を求めた。調査は2023年6月に実施した。研究概要、調査への参加が任意であること、研究データの取り扱い方法、調査結果の公表時における匿名性の担保について書面にて説明した。アンケートフォームの回答をもって参加を同意することの確認についても示した。その結果、「保育士のキャリアラダー」(横浜市, 2019)には以下の3つの課題が存在することが明らかとなった。

課題1: 保育士職、保育士責任職において、キャリアラダーについての理解が不足している。

本課題に関しては、「今年度、目標共有シートを記入の際には、キャリアラダーをよく見て目標設定した」という設問に対して、「そう思う」、「ややそう思う」を合わせて32.9%の保育士職の回答であった。また、「面接の際、園長とキャリアラダーで確認をしっかりと行なった」についても合わせて41.5%であり、半分以上の園で運用されていない可能性も示唆された。

課題2: 保育士は目標を実現しようとする意欲は高いがキャリア形成については消極的である。

本課題に関しては、「自分で立てた目標を実現しようと頑張っている」では、「そう思う」、「ややそう思う」の割合が81.8%を占め、目標に向かって進む前向きな姿が見られた。しかしながら、「早く次の職位（または園長）に昇任したい」という設問では、「そう思わない」47.5%と約半数を占め、「ややそう思わない」についても25.5%となり、合わせて73%が昇任の意欲は弱いことがわかった。

課題3：保育士の自身の職務やキャリアに対する不安感が高い。

本課題に関して、「もっと仕事ができるようにならなければならないと思う」という設問では、70.0%が「そう思う」、「ややそう思う」と回答しており、また、「自分はこの先、大丈夫なのだろうか」と不安だ」では54.8%となった。多くの保育士職が不安を感じていることが明らかになった。

3-2. キャリアラダープロジェクトでの分析

キャリアラダープロジェクトでは、この3つの課題に対してさらに検討を行った。課題1に対しては、キャリアラダーの目的、効果、有益性について、職員と園長の共通理解ができる教育の機会が必要であることが挙げられた。これについては継続的に同じ内容を確認できるよう、動画研修で実施することが望ましいとの見解が出された。

次に課題2については、保育士職の一人ひとりが描きたいキャリアを見通しながら目標設定を行えるよう、複線型のキャリアラダーを構築すべきとの提案が高木からあった。保育士職のキャリア形成は園長職である市立保育士責任職(管理職)だけでなく、スペシャリスト(保育の実践者)として、さまざまな分野で活躍ができること、保育士職のキャリア形成に必要な個性や多様性が必要であること、2023年度から段階的な定年年齢の引き上げが行われるため保育士として働く期間が長くなることを考えると、プロジェクトメンバー全員が複線型の構築が好ましいとの意見で一致した。

最後に課題3については、保育士の不安感を少しでも払拭するためにはどうしたら良いかを議論した。そこで、全ての項目における表記を「〇〇できる」とアクションプランで示し、目標達成できたことを確認できたならよいとの見解が高木から示された。さらに、経験の浅い保育士の項目を一番下に表示し、下から積み上がっていくデザインにすることや、達成項目には色を塗ることで、可視化し達成感を味わえるようにしたらどうかとの提案があった。また、能力向上を図ることで自信をもてるよう、研修制度をキャリアラダーと連動させることも必要ではないか、との意見も挙げられた。

3-3. イメージモデルの作成

上述の議論を経て、キャリアラダープロジェクトメンバーに対して「保育士キャリアラダー再構築の必要項目に関する調査」を行った。これをまとめキャリアラダーのイメージを作成した(図1)。

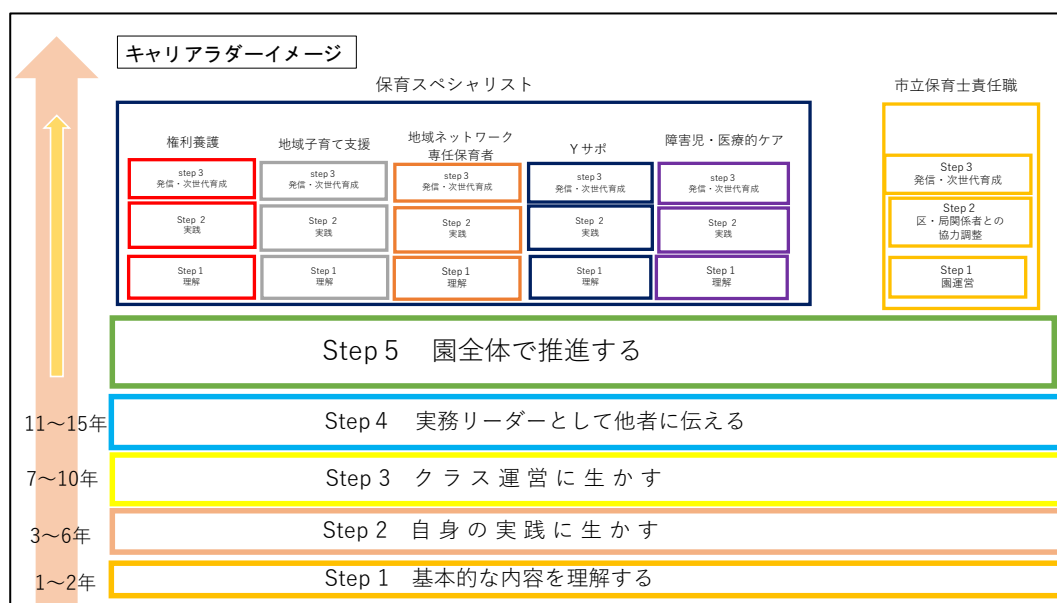


図1. 「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル2024)イメージ

3-4. モデルの検証

上述のキャリアラダーイメージをもとに、保育士キャリアラダーに関して再構築をおこない、その上で、キャリアラダープロジェクトメンバーの園の職員を対象にアンケート調査とインタビュー調査を行った。アンケート調査については、キャリアラダーPJメンバー園の保育士職109名中、81名(回答率74.3%)が回答した。調査方法としては、横浜市が運営している電子申請システムを使用し、電子入力による定量調査を実施した。「そう思わない(1)~そう思う(5)」の5段階ですべての調査項目の回答を求めた。調査は2023年12月に実施した。研究概要、調査への参加が任意であること、研究データの取り扱い方法、調査結果の公表時における匿名性の担保について書面にて説明した。アンケートフォームの回答をもって参加を同意することの確認についても示した。

「改訂案のキャリアラダーは、今までのキャリアラダーよりわかりやすかった」の質問には「そう思う」、「ややそう思う」あわせて、74.0%の回答を得た。また、「改訂案のキャリアラダーをみると、自身の将来の見通しがつく」については、「そう思う」、「ややそう思う」あわせて、65.4%であった。

さらに、インタビュー調査では、6園を対象にし、各園3名の合計18名にインタビュー調査を行った。キャリアラダー案を示した上で質問を行うことで、表現の推敲を重ねた。

こうして、横浜市保育士キャリアラダーの再構築を行った(図2)。次項にこの特徴を示す。

「クラス運営」とした。さらに、ステップ4（11～15年）は実務リーダーとして他者に伝える時期であるため「他者支援」とし、ステップ5（15年以降）は園全体でリーダーとなって推進する時期であるため「推進」と定義とした。

(2) 「横浜市保育士キャリアラダー」（横浜市モデル 2024）の構成要素と構成項目

構成要素は「東京都立病院機構のキャリアラダー」を参考に「保育士の核となる実践能力」、「組織的役割行動能力」、「自己研鑽」の3つに分類した。

また、構成項目やアクションプランについてはプロジェクトメンバーの意見を取り入れ設定した。また、「保育士のキャリアラダー」（横浜市, 2019）、「保育士分野人材育成ビジョン」（横浜市, 2024）、「よこはま☆保育・教育宣言」（横浜市, 2020）、「保育所における自己評価ガイドライン」（厚生労働省, 2020）、「保育所保育指針」（厚生労働省, 2017）、井戸・園田（2022）の中堅保育士のキャリアラダー構築の研究を参考にした。

構成項目の「保育士の核となる実践能力」は、「こどもの人権への配慮」、「発達の理解」、「保育実践」、「指導計画立案」、「環境の提供」、「多様な保育への対応」、「健康・安全管理」、「家庭との連携」、「地域支援」の9項目で構成した。一方、「組織的役割遂行能力」は「理念・関係法令」、「マネジメント」、「チームワーク」、「ワーク・ライフ・バランス」の4項目で構成した。そして「自己研鑽」は「積極的な学び」の1項目で構成した。

本キャリアラダー作成に際して、特に留意した点は以下の2つである。1つは、「保育士のキャリアラダー」（横浜市, 2019）にはなかった「組織的役割行動能力」を追加したことである。「マネジメント」については、一人ひとりの保育士職が早い段階からリーダーシップを発揮し人材育成や業務管理を意識できるよう設定した。また、「チームワーク」については、多様な保育が求められる中で、安心・安全な保育を構築し、子どもたちの人権や主体性を尊重した保育を充実させていくためには、心理的安全性の高い職場風土で保育士同士のコミュニケーションを図りながら情報共有やアイデアの交換を通じて、保育士同士が協働することが不可欠（野澤・高木, 2024）であることから設定した。さらに「ワーク・ライフ・バランス」の項目については、井戸・園田（2022）の研究の「ウェルビーイング」の項目を参考に設定した。ワーク・ライフ・バランスを図ることが保育士職の離職防止のために有効であり、これからの人材育成に重要（園田・井戸, 2023）となることから横浜市においても必要な視点として取り入れた。また、保育士のキャリア形成に関する研究は発展途上（野屋敷・川田, 2019; 園田・井戸, 2020）であり、保育士職に早い段階からキャリア形成について意識を向けることが必要という点から追加した。

また2つ目に留意したこととして、1ステップの構成項目には1つもしくは2つのアクションとした。また可視化できるよう、1つのアクションを達成するごとにその項目に色鉛筆等で彩色できるようにした。多様化された保育業務の中で、保育士職が自信と意欲を持って業務を遂行することは従来よりも困難となり（前田他, 2009）、また、その中でも新人保育士は中堅やベテラン保育士に比べて達成感が低い（上村, 2012）。達成感を得え、そして

自身のキャリアが発達しているという実感を持つ(関, 2015) ために、基本的に1つの枠に1つのアクションとした。

(3) 複線型キャリアラダー

経験の浅い保育士のうちからキャリア形成への意欲をもち、様々なキャリアを構築できるように「保育士スペシャリスト」へのキャリアと「市立保育所責任職(管理職)」のキャリアといった等、複線型キャリアラダーにした。構築の際、「保育士のキャリアラダー」(横浜市, 2019)、「横浜市保育士分野人材育成ビジョン」(横浜市, 2024)、「よこはま☆保育・教育宣言」(横浜市, 2020)、「保育所における自己評価ガイドライン」(厚生労働省, 2020)、「保育所保育指針」(厚生労働省, 2017)、井戸・園田(2022)の中堅保育士のキャリアラダー構築を参考にした。

まず、「保育士スペシャリスト」として、「こどもの権利養護」、「子育て支援」、「ネットワーク専任保育士」、「医療的ケア・障害児」、「横浜市保育・教育質向上サポーター(Yサポ)」を設定した。また、市立保育所責任職(管理職)のキャリアラダーも併せて明示した。それぞれ3段階とし、保育士スペシャリストについては、ステップ1は「理解」、ステップ2は「実践」、ステップ3は「発信・次世代育成」とした。また、市立保育所責任職(管理職)のキャリアラダーについては役職ごとのステップがわかりやすいため、構成項目を「マネジメント」、「人材育成」、「地域支援」、「施策」、「発信」とした。

なお、これらを設定した理由として、中堅看護職者のキャリア発達における停滞に関する検討を行った関(2015)や、保育士のキャリアラダー構築に向けて基礎調査を行なった園田・井戸(2020)の研究が挙げられる。関(2015)は、Schein(1985)のキャリアアンカーを説明し、看護職は「専門・職務能力」への志向が強く影響しており、また、一人一人が大切にしているもの、価値づけているもの、人生におけるキャリアの位置付けによって、方向性や成功の基準、目標は異なってくると述べている。そのため、個人のキャリアの選択及び価値を尊重したキャリア支援を組織として行うことの必要性を示唆している。また、園田・井戸(2020)は保育士の職務(例えば障害児保育や食育・アレルギーなど)によっては専門性や達成目標がジェネラリストとしてではなくスペシャリストとして求められることを示唆しており、ジェネラリスト用とスペシャリスト用と分けて表記するなどの工夫の必要性も述べている。

これらのことから複線型のキャリアラダーを取り入れることは有用であると考えられるため、「保育士キャリアラダー」(横浜市モデル 2024)において採用した。

(4) 研修体系との連動

今回、横浜市子ども青少年局で行なっている研修をキャリアラダーと同様の様式で研修シートも作成した。保育士職はキャリア成長の際にこの研修シートを見ることにより、受講すべき研修を把握することができる。これも達成感を考慮して保育士職が受講した研修につ

4. 考察

このように、「理論だけでなく実務において『つかえる』保育士職のキャリアラダーを再構築する」ことを目的として上述の特徴を持った保育士のキャリアラダーの再構築を実施した。

再構築においては、キャリアラダープロジェクトを立ち上げ、課題に対して何度も検討を重ねた。先にも示したが、必要なアンケート調査を行うことで保育士職の問題を理解し、課題を発見した。また、キャリアラダープロジェクトでそれを分析し、そこから新しいモデルを作成した。そして、その新しいモデルから、キャリアラダーを再構築し、さらにアンケート調査、インタビュー調査をし、モデルの検証を行った。そして、完成させるというプロセスを踏んだ。そのため、このキャリアラダーは横浜市モデルであり、他所での展開については検証を行っていない点に注意することが必要である。中堅保育士のキャリアラダーを作成した園田・井戸(2023)も「園の文化や風土、環境、価値観、規模、地域特性に大きな差異が認められ、それらの可変的要素を無視してキャリアラダーを作成したとしても、結局は形骸化し、実用レベルには到達しない懸念がある」(園田・井戸, 2023: 36)と述べていることから、その園や自治体に合わせて設定することが望ましいと考える。このカスタマイズのプロセスが保育士職のキャリア形成に対する意欲の向上につながると考える。

5. おわりに

このように再構築された横浜市立保育士キャリアラダーによって、保育士職のキャリア形成への意欲を高め、保育士職の専門性の向上だけでなく、モチベーションの低下や離職行動に対して、有効な施策の一つとなるのではないかと考えられる。しかしながら、キャリアラダーは人材育成のためのツールにすぎない。大切なのはこの再構築された横浜市立保育士キャリアラダーをいかに人材育成の場で活用していくかにある。水谷他(2012)は、キャリアラダーを基に、管理者がスタッフ一人ひとりの成長に対して、計画的に継続的に関わることが重要と述べている。また、個人の能力を見極め、高めてほしい内容を具体的に提示したり話し合いなどによって、専門職としての一人ひとりの自立性を高めることが大切(水谷他, 2012)であることから、保育士責任職との面談の質の担保・向上が必要となる。このことを今後の課題としたい。

<参考文献>

浅井かおり・浅井拓久也 (2021) 保育者のキャリア形成の過程に関する研究 (1)—乳児クラス担任と幼児クラス担任の比較—, 東京未来大学研究紀要, 15, 1-12.

浅井かおり・浅井拓久也 (2022) 保育者のキャリア形成の過程に関する 研究 (2)—D 保育園園長によるクラス担任決定の判断過程について—, 東京未来大学研究紀要, 16, 1-11.

石川義昭・小原敏郎 (編) (2015) 「保育者のためのキャリア形成論」 建帛社.

池田千枝子 (2016) キャリアラダー教育の定着に向けた取り組み, 第 55 回全国自治体病院

- 学会. https://www.shimada-hp.shizuoka.jp/fs/1/7/1/6/_/zennkokujititai_ikeda201705.pdf. (2024-03-09)
- 井戸ゆかり・園田巖 (2022) 保育士のキャリアラダー (2) 中堅保育士のキャリアラダー構築に必要と思われる視点, 東京都市大学人間科学部紀要, 東京都市大学人間科学部紀要編集委員会編, (13), 23-33.
- 上村眞生(2012)保育士のメンタルヘルスに関する研究—保育士の経験年数に着目して—, 保育学研究, 50(1), 53-60.
- 緒方麻里・赤間健一 (2022) 保育士の困難感のキャリア間の比較, 福岡女学院大学大学院紀要: 発達教育学, 10, 11-17.
- 小野麻由子・南部泰士 & 夏原和美 (2015) 中規模療養型病院に従事する看護師のキャリア開発ラダーに対する意識調査, 老年看護学, 20(1), 81-87.
- 厚生労働省 (2017a) 「保育士等キャリアアップ研修ガイドライン」 <https://www.fukushima.metro.tokyo.lg.jp/kodomo/hoiku/careerup-kensyu.files/guideline050330.pdf> (2024-03-09)
- 厚生労働省 (2017b) 「保育所保育指針」 https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00010450&dataType=0&pageNo=1 (2024-03-09)
- 厚生労働省 (2018) 「保育所保育指針解説」 https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/eb316dce-fa78-48b4-90cc-da85228387c2/f4758db1/20231013-policies-hoiku-shishin-h30-bunkatsu-1_24.pdf, (2024-03-09)
- 厚生労働省 (2020) 「保育所における自己評価ガイドライン」 <https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000631124.pdf>. (2024-03-10)
- 厚生労働省 (2021) 「保育を取り巻く状況について」 <https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000784219.pdf>. (2024-03-09)
- Schein, E. H. (1985) *Career Anchors, Workbook: Discovering Your Real Values* Wiley
- 関美佐 (2015) キャリア中期にある看護職者のキャリア発達における停滞に関する検討, 日本看護科学会誌, 35, 101-110.
- 園田巖・井戸ゆかり (2020) 保育士のキャリアラダー保育・教育施設の自己評価点検から, 東京都市大学人間科学部紀要, 東京都市大学人間科学部紀要編集委員会編, (11), 39-52.
- 園田巖・井戸ゆかり(2022)保育士のキャリアラダー(3), 東京都市大学人間科学部紀要, 14, 27-37.
- 東京都立病院機構のキャリアラダーhttps://www.tmhp.jp/kikou/recruit/nurse-midwife/kango_academy/whats/careerrudder.html(2024-03-10)
- 日本保育協会 (2014) 「保育士のキャリアパスに関する調査研究報告書」 <https://www.nippo.or.jp/portals/0/images/research/kenkyu/h26careerpath.pdf>. (2024-03-09)
- 野澤友美・高木俊雄 (2024) 保育分野における心理的安全性に関する研究動向, 昭和女子大学大学院生活機構研究科紀要, 33, 1-9.

野屋敷結・川田学 (2019) 保育者としての成長とキャリア形成「保育者を続けている理由」からの考察, 北海道大学大学院教育学研究院紀要, 134, 91-116.

東野督子, 水谷聖子, 大野晶子, 柿原加代子, 沼田葉子, 小笹由里江 & 三河内憲子 (2012) 赤十字病院のキャリア開発ラダーにおける継続教育・研究環境に関する調査研究, 日本赤十字豊田看護大学紀要, 7(1), 161-166.

Fitzgerald, Joan (2006) *Moving Up in the New Economy: Career Ladders for U.S. Workers*. A Century Foundation Book. (2008.筒井美紀・阿部真大 & 居郷至伸訳「キャリアラダーとは何か アメリカにおける地域と企業の戦略転換」勁草書房.)

前田直樹・金丸靖代 & 畑田惣一郎 (2009) 保育者効力感, 社会的スキル及び職務満足感が保育士の精神的健康に与える影響, 九州保健福祉大学研究紀要 10, 17-23

水谷聖子・沼田葉子・小笹由里江・大野晶子・柿原加代子・東野督子 & 三河内憲子 (2012) 赤十字病院のキャリア開発ラダーに関連する看護職の意識調査. 日本赤十字豊田看護大学紀要, 7(1), 145-151.

村嶋幸代 (2017) 自治体保健師のキャリアラダーと人材育成体制の構築—保健師の能力を開発し, 地域保健を効果的に進めるために—. 保健師教育, 1(1), 8-15.

メルカリ 「メルカリのエンジニア情報ポータルサイト」
<https://Engineering.mercari.com/ladder/> (2024-3-9)

横浜市 (2016) 「保育士分野人材育成ビジョン」

横浜市 (2019) 「保育士のキャリアラダー」

横浜市 (2020) 「よこはま☆保育・教育宣言 ～乳幼児のこころもちを

大切に」 <https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/kosodate-kyoiku/hoiku-yoji/shitukoujou/sengen-ikenbosyuu.html> (2024-03-10)

横浜市 (2023) 「保育士分野人材育成ビジョン」