

# 民間（法人）の特性を活かした保育園経営一考

広田保育園 園長 渡邊 建道



## 10年余の軌跡 時代の追い風によって…。でも、これからの風を読むのは正直ムスカシイ…

●園児数70名(入園申請時の第1希望は数名のみ)、職員数12名 ●年間総収入5千万円とほぼ同額の返済が行き詰った借入金(建設費残金)、繰越金・引当金・積立金等はほとんどゼロ、相次ぐ経営者の交替・死去 ●ヒト・モノ・カネの三重苦、キケン・キタナイ・クサイの3K→保護者からの不信・地域との摩擦→園児や職員の流出→保育の質の低下→経営の不安定化…経営の悪循環

	保育をめぐる主な国の動き	広田保育園の事業展開など
平成10年 (1998年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童福祉法改正(措置から委託へ、保護者に選択権、情報公開)</li> <li>短時間保母(2割を限度)導入と調理業務委託を容認</li> <li>乳児保育を一般化、分園方式開始</li> <li>入所の円滑化(定員の弾力化:年度当初10%・年度途中15%・育休明け20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣一新、現園長着任(意識改革、保育改革、財政改革)</li> <li>保育園の理念を、市内各所に電柱公告で表明</li> <li>広田保育園『発展計画書』を刊行(子ども第一主義、実践・実行主義、クレーム最優先主義を宣言し、10年後に日本一を目指す)</li> <li>勤務成績評価導入</li> <li>学童保育事業を正式事業化</li> </ul>
平成11年 (1999年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>保母から保育士へ改称</li> <li>入所の円滑化拡大(定員の弾力化:年度当初15%・年度途中25%・育休明け枠撤廃)</li> <li>少子化対策臨時交付金交付</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>延長保育事業が特別保育事業として正式承認</li> <li>学研幼児教室(わくわくタイム)開始</li> <li>保育相談専用無料電話(あったかフォン)開設</li> <li>子育て情報サロン「トロの森のお部屋」</li> </ul>
平成12年 (2000年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法施行</li> <li>保育所保育指針改定施行(保育の質の向上、個々から一人一人へ、SIDS・虐待防止)</li> <li>待機児童ゼロ作戦、新エンゼルプラン</li> <li>国「家庭的保育事業」(保育ママ)創設</li> <li>設置者規制撤廃(東京都「認証保育所」制度創設)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームページにて情報発信開始</li> <li>こども赤十字活動推進(研究発表)&amp;公開保育開催</li> <li>広田保育園の歌「みどりの風が薫る街」制定</li> <li>保護者へ『みんなの保育園ガイド(事業概要説明書)』を刊行</li> </ul>
平成13年 (2001年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>苦情解決システム</li> <li>新会計基準</li> <li>児童福祉法改正(保育士国家資格化:施行15年～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保育所地域活動事業開始(高齢者等世代間交流事業他)</li> <li>通園バス送迎を五所川原市シルバー人材センターに委託開始</li> <li>苦情解決システム体制を整備</li> </ul>
平成14年 (2002年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者評価事業開始</li> <li>保育士養成課程の見直し、短時間保育士制限撤廃</li> <li>保育料の徴収事務の私人委託が可能に</li> <li>公設民営化促進・認可化移行事業</li> <li>少子化対策プラスワン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一時保育事業開始</li> <li>柔道教室開始(協力:剛柔館藤田道場)</li> <li>園庭改修工事(大型遊具更新・芝生貼付・排水改良等)</li> <li>園内各所に監視カメラシステムを導入</li> </ul>
平成15年 (2003年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童福祉施設最低基準改正(防火・避難基準緩和)</li> <li>地方自治法改正(指定管理者制度創設)</li> <li>障害児保育事業を一般財源化</li> <li>児童福祉法改正(地域子育て支援事業を法定化)</li> <li>保育士資格の国家資格化</li> <li>三位一体改革を政府と党合意</li> <li>i-子育てネットスタート</li> <li>少子化社会対策基本法施行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>休日保育事業開始</li> <li>和太鼓教室開始(全日本幼児教育連盟加盟)</li> <li>和太鼓演奏集団『姫鼓』結成</li> <li>ホームページ構成等を全面的に更新(毎月の園だより等を公開)</li> <li>北海道・東北ブロック保育研究大会にて研究発表(園長)</li> </ul>
平成16年 (2004年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代育成支援推進法施行</li> <li>少子化社会対策大綱</li> <li>公立保育所運営費一般財源化</li> <li>運営費の弾力運用制限を緩和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道・東北ブロック保育研究大会にて研究発表(調理員)</li> <li>園内各所に非常通報ボタン設置</li> <li>外部から保育スーパーバイザーを招聘</li> <li>近隣保育所有志と「経営問題連絡協議会」を設立</li> </ul>
平成17年 (2005年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>子ども子育て応援プラン(新エンゼルプラン)</li> <li>総合施設モデル事業試行</li> <li>三位一体改革を閣議決定</li> <li>個人情報保護法施行</li> <li>国の家庭的保育事業に「保育所直営型家庭的保育事業」が導入される</li> <li>少子化問題担当に初の専任大臣(猪口邦子)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームページで、事業・財務状況報告、苦情等への取組を公開</li> <li>全国保育所長専門講座受講(柏女霊峰ゼミ生)</li> <li>個人情報保護に関する取り組み整備</li> <li>保育体験「一緒に遊ぼう!の日」開始(毎週水曜日)</li> <li>全国保育研究大会にて研究発表(園長)</li> <li>全国保育所長専門講座で事例発表(園長)</li> <li>人材育成プラン及び職員養成プログラムの策定</li> <li>長中期経営計画策定</li> <li>新給与体系へ移行、人事考課導入</li> <li>利用者満足度調査を導入</li> <li>緊急連絡体制「モバイルメール」システムを開設</li> </ul>
平成18年 (2006年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子化対策会議 新しい少子化対策について</li> <li>認定こども園正式スタート(10月)</li> <li>教育基本法改正(幼児教育、家庭教育の充実)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フジテレビ『タモリのジャポニカロゴス』全国放映</li> <li>玄関等の電気錠システムを導入</li> <li>地域高齢者世帯へ弁当宅配事業開始(あったか弁当お届け隊)</li> <li>福祉サービス第三者評価受審</li> </ul>
平成19年 (2007年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域子育て支援拠点事業開始(ひろば型、センター型、児童館型)</li> <li>放課後児童クラブガイドライン発表</li> <li>規制改革会議第1次答申(直接契約・直接補助、育児保険等)</li> <li>家族を応援する日本重点戦略公表</li> <li>規制改革会議第2次答申</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国保育協議会『ぜんほきょう』(保育ネットワーク)掲載</li> <li>公立保育所を経営委託(なるさわ保育園)</li> <li>自動除細動機(AED)設置</li> <li>うがい・手洗い用に次亜塩素水自動生成装置システムを導入</li> <li>全国保育研究大会にて研究発表(園長)</li> <li>長中期経営計画第1次改正</li> <li>新給与体系へ移行、人事考課導入</li> </ul>
平成20年 (2008年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新待機児童ゼロ作戦</li> <li>保育ママ制度の法制化廃案</li> <li>児童福祉施設最低基準改正(保育の規定)</li> <li>新保育所保育指針告示</li> <li>民間保育所数が公立保育所数を上回る</li> <li>地方分権改革推進要綱決定</li> <li>経済財政諮問会議基本方針2008</li> <li>5つの安心プラン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保護者へ『ポリシーブック』を、職員へ『保育者の手引き』を刊行</li> <li>新ロゴ&amp;マーク(新園章)導入</li> <li>青森県小児肥満防止等のための運動プログラムを保育に導入</li> <li>全国保育研究大会にて研究発表(看護師)</li> <li>職員へ『ステートメントブック』を刊行</li> <li>新保育所保育指針へ対応する形での「保育課程」「年間指導計画」等を改定する基本作業がほぼ終了</li> <li>夕暮れ時の警備員配置(臨時)</li> </ul>

●園児数96名(130%)(入園申請時の第1希望は入園可能枠の2~3倍に)、職員数21名(他に5人の諸活動専任スタッフ \*嘱託医はこれらに含まない) ●年間総収入9千900万円、積立金等は3千300万円(系列3園全体で約8千200万円) ●人件費67%(経常収入比)、正職員比率62% ●例年、新規入園の約9割が3歳未満児、その内、乳児が約半数に上り、現在も13人が在籍し数人の子が待機中

## 民間の特性を活かした3つの改革

### ・ 保育改革 保育で失った信頼は保育で取り返すしかない！私たちがやらないで誰がやる！？

#### 保育機会の均等化

説明責任の徹底

#### 保育サービスの拡充

教育は共育(共に育つ)

環境整備・美化の徹底

#### アウトソーシングの活用

自己点検・評価

#### 保育理念・目標の設定・共有

迎合ではなく調和の保育を

苦情等の積極的な公開

利用者が誇れる保育園

選ばせる保育園

他にできてうちにできないはずはない(他園と同水準、それ以上の保育を)

何をどのようにやるのか、なぜやるのか、なぜできないのか、できない代わりに何を…

お金(補助)があるから事業に取り組むのではなく、事業に取り組んでいるからお金(補助金)がつく

保育園づくりに地域や保護者の声を最大限に尊重、利用者への意向把握調査や満足度調査の実施

施設改修、園庭遊具更新、安全管理体制の徹底(安心・安全・安定の保育園)、保育園を地域のオアシス

柔道、和太鼓、学研幼児教室(もじ&かず)、職員指導(保育指導、園内研修、各種調査、第三者評価)

保育の質を高めるための専門チーム、第三者評価受審

いつも子どもが真ん中です(園長として着任直後より明示。今ではすっかり地域・保護者にも浸透)

保護者の意向は子どもの最善の利益を代弁するもの。ただし、子どもの福祉との見極めを

保育者だけでなく「保護者も考え合う」機会へ(クレームは保育改善のための絶好のチャンス)

いつか誰かに自慢したくなる保育園を(例:絶対に捨てられないインプレット)

「選ばれる」から「選ばせる」「選ばなければならない」へ(選択できる権利と表裏一体で義務もある)

### ・ 意識改革 ライバルは他園じゃない！今こそ、職人魂を燃せてやろう！

#### 内部・外部研修活用

#### 各種マニュアル整備

諸会議の弾力的開催

職務分掌・体制改革

発展計画書

ポリシーブック

ステートメントブック

#### 優位性の構築

リーダーシップ・パートナーシップ

#### 職場の民主的土壌の醸成

インセンティブ(功労表彰)

人材確保・育成プラン、職員研修プログラム、人事考課(勤務成績評価)、外部スーパーバイザー、OJT  
最低限これだけは！を基本に「マニュアルは薄く、簡潔に」へ

クラス・ケア・ケース・行事・運営・給食・保健衛生・リスクマネジメント(記憶よりも記録を)

ファシリテーター、コーディネーター、スーパーバイザー、プランナー 等

広田保育園が目指す3年後、5年後、10年後の姿、実現へのルートを明示

30の基本方針を保護者に提示すると共に、職員間で方針の裏付け(根拠、専門知識等)を共有:外向け

保育園で働くという意味や価値、保育集団(チーム広田)としてのルール等の共有:内向け

チームとしてのパフォーマンス&ポテンシャルの発揮を。ナンバー1こそオンリー1となりえる

経営者として、管理者として、保育者として、運営者として

職員が誇りを抱きながら生きいき働くことのできる環境・条件整備は不可欠(百歩譲って、保育がサービス業といわれようとも非正規職員・臨時職員の多様・活用は馴染むものではない)

理想だけではヒトは働けない生き物、誰かに正当かつ公平に認められてこそ喜びがある

### ・ 財政改革 1人ひとりが営業マン！園にかけがえのない存在であれ！

法人理事会の運営強化

借金償還計画実行

#### 先行投資的な予算執行

独自の人事給与体系へ

ヒト・モノ・カネ・ジョウホウ

積極的な情報公開

#### 1人ひとりが営業マン

ビッグプレゼント

3園一括での会計管理

経営者親族職員の排除

名も実もある役員の起用(他園の元園長、会社経営者、元学校長、福祉施設長、市議等)

約3年で完済(資金は寄附金で対応)

効率優先ではなく「費用対効果」や「将来への投資」を主眼に。補正予算は年間5~6回

聖域であった人件費・給与制度へメスを

この4つをバランスよく有効に活用することこそ経営者の手腕(1つとして欠けてもダメ)

レモンの原理(ピーチの原理)をぶっ壊せ！ ホワイトボックス

笑顔は名刺！ お得意様は何人？ ここ数年の灯油代は？ 貴方のライバルは？ 貴方の売上はいくら？

厳しい財政事情ながらも、みんなに嬉しいご褒美を(遊具・保育材料、インセンティブ、年末ジャンボビンゴ！)

毎月10日には前月末までの経営状況を一括把握

1園に身内は1人(各園、園長は一匹狼)。質の低下を招きがちな安易な世襲や身内職員の占有を否定

### ・ 諸改革の底流にあるもの…民間経営の特性(4つのワークから)

#### フットワーク

利用者(子ども・保護者)のニーズを敏感に受け止め柔軟に対応できること

\* 管理者の頭が固かったり腰が重かったり、財布の紐をきつく縛っている場合は、次第に膠着・マンネリ化へ

#### チームワーク

小さな組織ゆえに一致団結して課題解消にあたることができること

\* 身内が多く組織が活性化されていなかったり、職場が非民主的体質にある場合には上辺だけの団結となりがち

#### ヘッドワーク

共に考え合い「臨床の知」を集結しやすいこと

\* どんなに保育者が知恵を搾り、汗を流しても、管理者が問題意識や危機意識を持たない場合はどうにもならない

#### ハートワーク

利用者のおかれている状況を身近な問題や自身の問題に置き換え、その思いを形に表しやすいこと

\* 超保守的・貴族的・家業的な経営者の園は、利用者の必要や痛みをどこまで感じられることだろうか

## 民間保育所の経営課題…自戒を込めて

### ① 親方日の丸、護送船団方式の経営体質から脱却し自立できるか

運営費(措置費)制度や補助金制度にどっぷりと浸かり緩みきった体質のままでは、これからの厳しい時代に生き残れない。闇雲に人件費を削り積立金を蓄えたところで、それは真の経営努力ではなく、ただの延命措置に過ぎない。また、監査対策を第一とする取り組みは低級で姑息な対症療法といえよう。法人として、保育園として、来るべき保育園受難の時代(直接契約、直接補助等)に備えはあるか。

### ② どこまでも「私の園」と主張するならば、言質や担保を利用者や地域等に示せるか

保育園は明らかに公共財である。しかしながら、悲しいかな、民間園長の中には、保育園は「私のもの」的な捉え方の者がいまだに少なくない。「私の園」と主張することは経営者のプライドやアイデンティティに関わる問題である。ならば、子どもや利用者を他園よりもどんな愛しているかを、明確な言葉はもちろん具体的な形で、利用者や地域、ひいては同業者に表明することができるか。

### ③ いつまでも共存共栄は絶対に無理。正々堂々と競合し合えるか

仲良しこよしの時代は終わろうとしている。選択権を有する利用者の目も年々厳しくなり、地縁血縁もますます薄くなっている中で、地方では保育園同士の競合は必至である。経営の公正性・透明性の確保、情報開示・提供、苦情解決、個人情報保護、自己点検・評価、健康安全への取り組み等々について、法令を遵守し、義務・努力義務等を確実に遂行した上で、正当な競合に参戦できるか。