

法人立保育園経営における世襲制の考察と新時代への提言

—— 私は‘弱い’ときにこそ“強い”から ——

青森県 広田保育園 園長 渡邊建道

1. はじめに（テーマ設定理由）

子ども・子育てをめぐる諸状況の変化を背景に、我が国の保育制度にとって未曾有の大改革が動き出している。看過できないのは、昨今の多様化・複雑化・深刻化する保育課題に十分に対応できていないこと、そして、数万人にも及ぶ待機児童の問題がいまだに解消されないのは、認可保育園を中心とした現行の保育制度（保育サービス供給体制）が非弾力的で膠着化しているためであるとする論理である。公立保育園ならまだしも、社会福祉法人立を主体とする保育園の保育サービスが非弾力的・膠着的であるという指摘は一般的ではない。むしろ複雑多岐・深刻化した保育課題に対し、先んじて創意工夫を重ねて柔軟に、時にはかなりの自己犠牲を払いながら対応してきたのは法人立保育園であったことは明白であるにもかかわらず、ここ数年は法人立保育園経営、とりわけその中心的役割を担ってきた‘世襲制による経営’に対する風当たりが急に強まってははいまいか。

このような現状を踏まえて、本研究は、社団法人青森県保育連合会の次世代リーダー育成事業であり、小生が担当役員を拝命しているプロジェクトNEXTのメンバーを対象に、法人立保育園経営における世襲制への意識等についてアンケートを実施する。そして、その結果を分析・考察しながら、新制度下でも中心的役割を果たすであろう世襲制による法人立保育園経営が、社会から正当な評価を得るための必要条件について、内外からの批判を覚悟の上で、あえて提言していくものである。

なお、本研究のサブテーマは「私は‘弱い’ときにこそ“強い”から」（新約聖書『コリントの信徒への手紙Ⅱ』12章9-10節）とした。これは、人はすべて弱い者であることを知り、そのことを認めること、そしてそれを原点とする、すなわち、弱き者としての経営者・管理者・保育者による、弱き者への福祉としての誠実で公正で透明な保育園経営こそが、市場原理導入や世襲制等々の問題性を内包する保育園経営路線に唯一対抗できる価値であると考える。自らの弱さ、低さ、愚かさを自覚できずして、他者への本当の愛は生まれることはない。自らの弱さ、低さ、愚かさを自覚できたとき、真の強さが宿るからである。

なお、本稿では便宜上「保育所」を「保育園」、「社会福祉法人立」を「法人立」と表記している。

2. 研究の視点（仮説）

- ① 世襲制による経営者・管理者は世襲制がもたらす功（+）と罪（-）について認識しているが、特に罪の面がこれまでなかなか改められなかったのは、功と罪が相互にかつ複雑に絡み合いながら存在しているがゆえではないか。
- ② 功よりも罪の面が社会から批判的となっているのは、長い間に染みついた公費依存体質や、全国‘同一’基準（いわゆる最低基準）等によって功を前面にアピールしてこなかったことで、現行保育制度への正しい理解が社会から得られていないためではないか。
- ③ 罪の退行（自浄作用）は、法人立保育園の経営者自らが業界内外に世襲制の功罪の現実を公表していくことや、自らに厳しい入退室ルール等を強いていくことで機能するのではないか。そして、その結果、世間の誤認や誤解を低減することが可能となるだけでなく、来たる新制度下にあっても、世襲性による法人立保育園経営こそが中心的・牽引的役割を担えるのではないか。

3. 研究方法の提示

- ① 世襲制に対する一般的な**社会的評価の整理と考察**
- ② アンケートによる世襲制による保育園経営についての**意識調査の分析と考察**
- ③ 世襲制による保育園経営の評価を高めるための**具体的な方法等の提示**
- ④ **基本的課題**の提示

4. 倫理的配慮

小生が所属する**日本社会福祉学会研究倫理指針**ならびに**日本保育学会倫理綱領**に従い、調査にあたっては調査対象者の**権利の尊重**として、調査協力への任意性の確保や調査票の無記名での回収等を文書及び口頭で説明した。また、文献等の活用に対しては**倫理的問題が生じないよう配慮**した。

5. 検証

- ① **世襲制に対する一般的な社会的評価の整理・考察**

鈴木 亘（すずき わたる） 氏の主張・論点 <<抜粋>>

学習院大学経済学部教授。1970年生まれ。上智大学経済学部卒。経済学博士(大阪大学)。主な著作に、『生活保護の経済分析』(共著、東京大学出版会、2007年、第51回日経・経済図書文化賞受賞)、『だまされないための年金・医療・介護入門』(東洋経済新報社、2008年、第9回日経BP・BizTech図書賞)等。

税と社会保障の一体改革:社会福祉法人の 1兆円の濡れ雑巾を絞れ! (2011/02/17)

◇社会福祉法人経営の恐るべき実態◇

「社会福祉法人(通称、社福)」といってもピンとくる人は少ないと思うが、社会福祉法人とは主に特別養護老人ホームや私立認可保育園を経営する特殊な法人格である。公立の施設を除くと、**ほぼ全ての特別養護老人ホーム、ほとんどの私立認可保育園は、社会福祉法人によって設立されている。**

社会福祉法人を設立するには、一般的に、オーナーが自分の土地を寄付しなければならないが、施設建設には建物代の約4分の3を自治体が補助金で賄ってくれる。残りの資金も厚労省の独立行政法人である医療福祉機構が、きわめて低利で貸付をしてくれる。

土地を寄付したオーナーには、その特権として家族・同族経営が認められており、相続税が無税であるために(そのほか、消費税、法人税、固定資産税など全ての税金が免除されている)、**実質的にオーナーの二代目が経営を継ぐという、世襲制度**となっている。(中略)

よく考えれば、**施設介護、保育のどちらの分野も、待機老人、待機児童問題が社会問題化しており、施設の供給増が期待されている状況**である。また、やはりどちらの分野も、**介護労働者、私立認可保育園の保育士の賃金はとても低く、労働力不足問題が深刻化している状態**である。

それにもかかわらず、供給増を行わず、労働者に十分な賃金を分配もせず、オーナーとその家族・同族が、高額役員報酬のほかに、内部留保を1兆円溜め込んでいるというのは、社会的に許される問題ではない。社会福祉の公益性を謳っている法人としては、まさに「社会に対する背信行為」というべきである。

◇社会福祉法人改革は、改革のセンターピン◇

もし、社会福祉法人のこのような現状が広く国民に知られているのであれば、こうした**ズブズブの濡れ雑巾を放置したまま、消費税引き上げに納得する国民など存在するのだろうか**。少なくとも消費税引き上げの議論と同時進行で、社会福祉法人へ投じられている公費、補助金、さまざまな優遇措置を見直しが図られるべきである。

(「WEBRONZA / SYNODOS JOURNAL 鈴木 亘 氏の記事一覧」より引用: 下線・太字は引用者)

山口 洋（やまぐち ひろみ）氏の主張・論点 <抜粋>

認可・認証保育園等 150 か所以上に及ぶ我が国最大の保育園経営会社グループである J Pホールディングス代表。2004 年（43 歳）、徹底的に保育事業を学ぼうと聖徳大学大学院に入学し、2006 年に修士取得。2008 年には厚生労働省の「保育事業検討会」メンバー、2013 年 4 月より国の「子ども・子育て会議」の専門委員に選任される。

日本の保育を変える！保育の将来はどうか（2012/03/5）

社会福祉法人の園長のほとんどが世襲です。なにも世襲が悪いとは言いません。オーナーとして最後まで経営に責任を持つのであればよいのです。しかし、中には、保育士としての質も低いのに、経営者一族というだけで主任保育士にしたり事務長にしたり、経験が浅くても高給を出しているケースがあり、そのような姿を見ると、他の職員のモチベーションはどうかと心配になります。

子どものことにはあまり関心を払わないで、親の目に映る華やかな行事に力を入れ、子どもを犠牲にしているとしたらどうでしょう。私は、保育の質は保育士で決まると言ってきましたが、それは経営者がしっかりと保育の勉強をし、子ども目線を持って初めていえることです。

例えば、現場の保育士がいくら勉強して保育に必要な遊具や研修などを求めても、経営者に理解がなければ、購入したり取り入れてもらうことはできません。そもそも研鑽の必要性すら理解していなければ、職員の質を上げることはできないでしょう」

（山口 洋 2012 『日本の保育を変える！』 かんき出版 pp.190-191：下線・太字は引用者）

養老孟司（ようろう たけし）氏の主張・論点 <抜粋>

1937 年神奈川県生まれ。1962 年東京大学医学部卒業後、解剖学教室に入る。1995 年東京大学医学部教授を退官し、現在、東京大学名誉教授。主な著書に『解剖学教室へようこそ』『毒にも薬にもなる話』『唯脳論』『バカの壁』『死の壁』など、専門の解剖学、科学哲学から社会批評まで多数。

世襲のすすめ（2006/01/10）

そもそも仕事は世襲でもいいのです。世襲というものは一時期、悪の権化みたいに言われていました。封建的だとか何だとかいう批判です。でも小泉純一郎首相も三代目ですが、世襲を理由にはあまり批判されません。

医学の世界でも三代目なんていうケースは珍しくありません。要するに地盤、看板が必要な職業は世襲にならざるをえない面があるのです。「先代が死んだからもう病院を閉めます。さようなら」では、地域が困ります。世襲ならば設備などのハードの面をスムーズに引き継ぎます。

その代わり子供が幼い時から職業のことをたたき込むのです。もしも子供がいなか、出来が悪ければ、外から才能のあるやつを引き抜いて養子にすればいい。日本の社会はそうして維持されてきたのです。ある時期までは養子縁組が非常に頻繁に行われていました。忠臣蔵でなぜ上杉家が吉良家の助っ人で出てくるか。吉良の長男を上杉家が養子にするといった縁があったからです。

谷崎潤一郎の『細雪』のように家に娘がいなければ、出来のいい婿を連れてきて跡を継がせることもできた。このへんは日本の社会はいい仕組みを持っていたのです。

今では世襲というと血縁があるというだけでボンクラに継がせるというイメージが強いようですが、そうではありません。築いてきた看板をだれに継がせるのか。そこには知恵が必要になるわけです。

（養老孟司 2006 『超バカの壁』 新潮新書 pp23-24：下線・太字は引用者）

三氏の主張・論点から見てくること

- 1) 鈴木氏の論は、かなりの曲解に基づく極論と指摘せざるを得ない内容である。

鈴木氏が何を根拠に社会福祉法人の内部留保が1兆円としたのかは、この特集記事では明らかにされていない。鈴木氏のこの特集論文が発表された同じ2011年に厚労省から公表されたデータでは、『特別養護老人ホームの内部留保は1施設あたり3.1億円』であり、特別養護老人ホームだけでも総額1.9兆円に上るとされているからである。ちなみに、障害者自立支援事業を実施する法人は1法人5.8億円である。

これに対し保育園はどうであろうか。まず、我が国には認可保育園が約2万4千ヶ所あるが、その半数の1万2千ヶ所が法人立である。また、全国にはおよそ1万9千の社会福祉法人があり、その内、保育園を経営する社会福祉法人は4千600ほどである。昨年11月の会計検査院の報告では、全国の55%にあたる社会福祉法人立の6,563ヶ所で積立預金は2,438億円とされている。これを基礎に、1万2千ヶ所として計算すると4,430億円の積立預金があることとなり、1施設でも3千700万円程度であり、先に示した1施設で3.1億円の特別養護老人ホームとは比較にならない低い額といえる。

また、諸問題は、内部留保よりもむしろ、脆弱で低質な現行保育制度に起因しているのである。施設整備への補助制度が不安定かつ不透明感が強いために、人件費等を抑制してでも施設設備整備積立預金化せざるを得ないことや、そもそも職員の人件費は国や自治体が示す配置基準に基づくものであり、配置基準以上に余裕ある職員配置をするためにはどうしても職員1人あたりの給与水準を下げざるを得ないという厳しい現実がある。つまり、鈴木氏が問題視する「サービス供給を拡大せず、職員の賃金を低水準に抑えて内部留保を溜め込んでおり、その結果、待機児童問題や保育士不足問題を深刻化」は現行保育制度を根源としているのであり、これを全て、世襲制を基本とする法人立の保育園が悪いとする論は到底容認できるものではない。

- 2) 山口氏の論は一般論のようであり、この部分だけでは異議を唱える者は多くはないであろう。

山口氏は、今や我が国で最多の保育園を経営しているが、本年7月の『週刊文春』(7月11号)の特集記事「待機児童ゼロ『横浜方式』の暗部“株式会社保育園”は危険がいっぱい」(ジャーナリストの猪熊弘子氏と週刊文春取材班:猪口氏は埼玉県内の公立保育園庭で園児が熱中症で死亡した事件の経緯を綴った『死を招いた保育』の著者)を読む限りでは、山口氏が推し進めてきた“株式会社保育園”が、世襲制に多くを頼る法人立保育園よりも優れた保育サービスを提供しているかという点では、依然として疑問の余地が残ると言わざるを得ない。

- 3) 養老氏の論は、まさしく正論と言えよう。この論で興味深いのは、世襲制を鼻から否定するのではなく、世襲制は、世襲させるためには何が必要となのかを跡を継がせようとする者と継ぐ者の双方で考え実行し、長きにわたって築いてきた我が国ならではの‘いい仕組み’だとする点である。この論旨を踏まえ、世襲制による法人立保育園の功罪を振り返るならば、保育界はいまだ成熟していないと言えなくもない。

ちなみに、世襲制はこの業界に限ったことではなく、政界や経済界をはじめ全ての業界において、ごくごく普通に存在する。にもかかわらず、法人立保育園が他よりも厳しい目で見られるのは、運営のための経費の原資のほとんどが公費であることに加え、業界全体ではいまだ‘サービスの売り手市場観’が強いために世襲経営者・管理者の手腕や事業成績・成果が特に求められることによる。つまり、世襲にあたっての入室・退室のルールがないためである。病院を継ぐ医師ならば入室ルールとして医師免許の取得を要し、民間企業であれば商才の有無や経営実績次第では退陣すなわち退室を求められることは必至であるが、法人立保育園にはそれが無いのである。

② アンケートによる世襲制による保育園経営についての意識調査の分析と考察【抜粋】

アンケート実施時期・方法

平成25年6月3～7日に配布、回収は同月末日までに無記名・返送方法とし、郵便消印の確認等からのメンバーの特定は行わないこととした。

アンケート対象者及び配布・回収数

社団法人青森県保育連合会プロジェクトNEXTのメンバー22人に配布し、10人から回答があった。回収率43.5%

問3. 法人立保育園経営における「世襲制」について、率直なところどのようにお考えですか。

肯定的な意見

- ・先達の先駆的な取り組みのお蔭で、今日、地域に保育園が存続できている。それを受け継いで施設は運営することができている。
- ・世襲制が多くを占める民間経営の方が地域や保護者の要望・ニーズに応じてきたことは明らか。両親等の姿を見たり話を聞いたりすることで、後継者は幼少期から保育者や地域に育てられたといえる。ゆえに、世襲制は別に悪いことではない。
- ・自分自身はその立場にいるからかもしれないが、それほど悪いことだとは思わない。むしろ、家業を守り発展させようという思いは、逆に親族であるからゆえに強いものがあると思う。
- ・園の理念をしっかりとした意思で受け継ぎ、保育者として、人として尊敬できるのであればよいと思う。(非世襲者)

条件付きで肯定的な意見

- ・自分自身、嫌悪感を抱いていたこともあったが、障がい児保育に携わっていきたいという想いから、手っ取り早く親の園に勤めることとした。ただし、「いまだにあぐらから立ち上がれない世襲」は嫌い。
- ・世襲には創設者がどのような経緯で設立したか、その意志や理念を継承するための覚悟が問われている。また、世襲は安心・安定よりも事業に対する全責任が問われる。地域の評判こそが世襲への評価だと思う。

中立的な意見

- ・あまり好ましくはないが、経営上、仕方ない面もあると思う。
- ・どちらも一長一短があり一概に言えない。個人的には、世襲は地域における保育サービス拠点の担い手としての使命が強いと思っている。ただし、世間のイメージ（高給取、既得権）とは差があることは事実なので、一層の努力が大切と思う。
- ・世襲制がいいか悪いかは簡単に言い切れないが、巧妙に私服を肥やしたり、園を私物化したり、という噂を聞く度に、それでよいのかとってしまう。(非世襲者)

否定的な意見

- ・功より罪の面が強い。能力の有無に関わらず後継者に選ばれることで経営努力の怠慢を生み、職員も上（のポスト）に上がれない…諦めから働く意欲は減退する。

考察

プロジェクトNEXTは、青森県や市町村等を単位とする保育組織の次世代のリーダーの育成を目的として社団法人青森県保育連合会が一昨年前より取り組んでいる事業であり、メンバーは県内6つの支部より推薦された45歳以下の管理者層の職員を中心としている。**メンバーの7割が、いわゆる「世襲者」や「経営者の家族・親族」であることもあり、比較的、肯定的、条件付きで肯定的な意見が多く占めたが、それぞれの意見は、世襲者ならではの両親等の理念や使命感を踏まえての心強い意思や覚悟が感じられるものが少なくなかった。**

問4. 「世襲制」については、次のような「功」（＋の面）と「罪」（－の面）があるとされていますが、「自分もそう思う」と強く思うものを、「功」「罪」それぞれから最大5つまで選んでください。

功 継続性 8 安定性 6 信頼性 5 保守性 4 奉仕性 4 自己犠牲性 4 伝統性 2
上質性 1 有能性 1 専門性 1

罪 私物化 9 家業化 3 独善化 3 無関心化 3 無能化 3 商売化 2 膠着化 2
貴族化 2 特権化 2 非効率化 2 私企業化 1 腐敗化 1 利用者との乖離化 1

考察

まず「功」であるが、継続性、安定性、信頼性が上位3位となった。これは問3の結果にもあったように、世襲ならではの理念等を使命感や責任感を抱きながら受け継ぐこと、すなわち、**事業を継続し安定させることが利用者や地域から信頼を得ることを意味しているだけでなく、そのためには奉仕性や自己犠牲性も大きく関与していると考えている**ことが分かる。

一方、「罪」であるが、私物化が群を抜いて高い値を示すこととなった。これと根源を同じくする家業化、独善化等と併せても、**世襲制の私物観が「罪」で最も危惧されている**といえよう。

また、「功」で上質性、有能性、専門性が低かった半面、「罪」で無能化や非効率化が低かったことは正直意外な結果であったが、世襲によって保育の質が高まることは期待できないものの、直ちに低下するものでもないという見解が読み取れるが、何よりも、それ以上に私物化等を選択した結果の表れではないだろうか。

問8. 【いわゆる「世襲」（経営者の家族・親族を含む）の方への質問】自らの力量や専門性を高めるために、どのようなことを心がけたり、具体的な研鑽等を行ったりしていますか。

- ・保育現場の声に耳を傾ける。園の外に出て（研修・情報交換）、その上で改善が必要と判断したものを現場の保育士たちと協議して実行する。
- ・「自分は1人の保育者！」をモットーに、現場を知るために、毎日保育室に入り、積極的に子どもたちや保護者とコミュニケーションをとるようにし、必要に応じて自らも環境整備にあたりている。また、積極的に関心のある研修会に参加し、知り得た情報は職員へ熱いうちに周知を図っている。更に、保協活動にも積極的に関わっている。
- ・必要な資格の取得を目指している。積極的に研修に参加している。
- ・有資格者を雇用する立場から、管理者としても有資格者であるべき、との考えに立ち、保育士資格と幼稚園教諭免許の取得を目指している。また、職員からの信頼を得ながら地域性を考慮した事業展開を進めていくこと、決断力と責任を意識した経営の取り組みを心がけている。
- ・必然的に地域からの信頼を獲得することや、自らの存在感がどの位置にあるのかを認識した上で、それに伴う専門性を身に付け、教育に関する施設（保育所）としての人材育成が担える経営者を目指している。そのための自己努力・自己研鑽は不可欠。

考察

大きく2つに分けられるような意見が出されることとなった。

1つは、現場と共に、現場を知る、職員の1人として…といった現場主義である。

もう1つは、自らも職務に必要な資格や免許の取得、専門性の習得等を目指す自己啓発主義である。ただし、これらは世襲による管理者等であるがゆえに必要とされるものではなく、公立・民間立や世襲・非世襲に関わらず全ての管理者に必要な姿勢である。おそらくは、世襲者であるがゆえに「入口」が緩かったことへの自省や、職務の専門性や心理面での職員とのギャップを埋める必要への意識が強いことが推察されるのではないかと。

問9. 「世襲制」に多くを頼る民間保育園経営が、社会から今以上に信頼され、更に高い社会的地位を得るために、どのようなことが必要と考えますか。

- ・世襲ながらよくやっているな…と利用者・地域住民・行政等から認知されるような行動・発信。保育における様々な目標を自らに設定し、それに向かって挑戦し続ける意欲・活力の保持。
- ・園長としての資格要件の義務付け・厳格化。
- ・子どもの最善の利益の確保をいつも考え保育を進め、職員に保育指導を行うこと。家庭と地域を一体的に支援していることを自らに義務と課し、常に実践していく姿勢。
- ・資格取得。子どもたちにしっかりと目を向けること。職員の資質の向上を心がけ、経営の透明性を図ること。地域住民活動に積極的に参加し、地域に根差す努力。
- ・未来を采配する子どもたちの健全育成を常に探求する理念を中心に、社会背景や地域の動向に敏感に反応できる経営手腕を磨き、社会・職員・保護者に対して説得力のある確かな専門性が必要。
- ・子どもの育ちを保育を通して伝えていく力。保育所の保育（養護と保育）を地域・社会へ発信する力。真の人材育成ができる力。
- ・一言でいうなら「透明性」。より自園の実態をオープンにさらけ出すことで、園全体が見られているという意識を持つことができ、それにより保育者は向上心を持って保育に向かい、ひいては利用者・地域からの信頼関係が深まり、社会的地位を高めることができるのでは。（ガラス張りの保育園）
- ・誠意をもって経営すること。気持ちだけ誠意があるように装うのではなく、思考、実践、結果を残すことが必要。
- ・地域の議員等も巻き込んだ保育のアピール（非世襲者）
- ・園に対する熱い思いと一人ひとりの子ども・保護者に対して本物の愛を持って生きる力を身に付けさせていくこと。集団保育のメリットとは何かを具体的にわかりやすく示していくこと。そして、保育の深さを職員や保護者にもっと広め、共感され、更に浸透していくことができること。（非世襲者）

考察

この問いからは、**「保育園長の資格要件」「保育の発信」「経営の透明性の確保」等、いくつかの貴重なキーワードを把握できた。**「保育園長の資格要件」は、つまるところ「入口の問題」、すなわち「入室ルール」であり、「保育の発信（力）」や「経営の透明性の確保」は、経営と運営のプロセスの「説明責任」を果たすことであり、結果的に「退室ルール」へとつながる管理者には不可欠の条件であるといえよう。これらは追って考察していくこととしたい。

アンケート全体の考察

急なアンケートの依頼ということもあり、メンバーの半数にも満たないわずか10人からの回収となり、また、アンケートの内容や手法にもわか仕込みの至って稚拙なものにもかかわらず、協力していただいたメンバー1人ひとりの意見には、**実直さや謙虚さ、情熱や意志がとても強く感じられる等、まさに次世代を担うにふさわしい「頼もしさ」も感じさせられることとなった。**

今回のアンケートの対象としたメンバーは世襲者が大半であるとはいえ、メンバーが所属している保育園は、両親等の先達による確かな保育の実践を通じて地域に根差し、利用者や地域から高い信頼と評判を得ているところばかりであり、それゆえにメンバーは、青森県や市町村等を単位とする保育組織の次世代リーダーとして強く期待されているだけでなく、すでに保協活動の中心的メンバーをも務めている者もいる。それだけに、**今回のアンケートで彼らに投げかけた質問の1つひとつに、彼らメンバーは真摯に向き合い、自分や両親等を、管理者や職員を、子どもや保護者、地域を、見つめながら回答してくれたことと思う。**このアンケートでの質問が、今後、彼らが保育園経営や地域での保協活動を進めていくにあたっての「共通課題」となることを祈らずにはいられない。

6. 考察・提言

① 仮説の検証結果（考察）

仮説 1

世襲制による経営者・管理者は世襲制がもたらす功（＋）と罪（－）について認識しているが、特に罪の面がこれまでなかなか改められなかったのは、功と罪が相互にかつ複雑に絡み合いながら存在しているがゆえではないか。

考察

検証 1 で示したように「世襲制」についての世間の評価はさまざまであった。これは世襲制による経営者・管理者にも同様のようであり、一概に是非は断言できないという意見も少なくなかった。検証 2 のアンケートからもうかがい知ることができる。特に、「功」で上質性、有能性、専門性が低かったにもかかわらず、「罪」で無能化や非効率化が低かったという結果を示したアンケート問 4からは、世襲によって保育の質が高まることは期待できないものの、直ちに低下するものでもないという見解と、何よりも私物化等を選択した結果の表れと読み取れることができたが、それこそが仮説で述べてところの「功と罪が相互にかつ複雑に絡み合いながら存在している」ことの証明であるといえる。

仮説 2

功よりも罪の面が社会から批判的となっているのは、長い間に染みついた公費依存体質や、全国「同一」基準（いわゆる最低基準）等によって功を前面にアピールしてこなかったことで、現行保育制度への正しい理解が社会から得られていないためではないか。

考察

検証 1 の鈴木氏の論評を分析するまでもなく、例えば昨今の待機児童問題に「ヨコハマ方式」の活用を短絡的に肯定する報道に代表されるように、マスコミによる保育や子育てに関する報道はいささか偏向してはいまいか。これらは全て「質」よりも「量」の拡大を優先視する考えに基づくものであり、そもそも現行の保育制度が、子どもの福祉にとってどれだけ低水準であるのか、幾多の保育者による懸命の努力によって過去から現在に至るまで営々とつないできたのか等の理解が全くなされていないことはまさに悲劇である。

検証 2 のアンケートで、数人から経営や保育内容の発信・情報開示が必要との意見が出されたが、これは裏を返せば「現行保育制度への正しい理解」を得るために「功を前面にアピールしてこなかったこと」の気づきと解することができ、仮説 2 もほぼ妥当と考えられる。

仮説 3

罪の退行（自浄作用）は、民間保育園経営者自らが業界内外に世襲制の功罪の現実を公表していくことや、自らに厳しい入退室ルール等を強いていくことで機能するのではないか。そして、その結果、世間の誤認や誤解を低減が可能となるだけでなく、来たる新制度下にあっても、世襲性による法人立保育園経営こそが中心的・牽引的役割を担えるのではないか。

考察

仮説 3 については、検証 1 の山口・養老氏の世襲についての論評や、検証 2 のアンケート問 9 からある程度、証明できそうであるが、仮説そのものが今後の条件整備を含む未来を志向した提言であるため、検証 1・2 からはこれ以上証明することは不可能であると思われる。

② 世襲制による保育園経営の評価を高めるための具体的な方法等（提言）

ここまでの考察等を踏まえ、ここからは世襲制による保育園経営に対する評価を高めるための具体的な方法等を提言する。なお、この評価とは、職員、保護者、地域といった身近な評価はもちろんのこと、広く社会全体からの評価も指している。

1) 入室ルールの厳格化、すなわち保育園長の資格要件の厳格化

病院・医院の院長は医師免許、学校（幼稚園を含む）の校長は教諭免許の取得が必要であることを踏まえると、「保育園長は保育士資格を有すること」とすべきことは当然である。現在のよ
うに、社会福祉主事任用資格という専門性が曖昧な要件で善しとすることに保育界自らが異議を
唱えない甘い体質こそが、保育界への社会的評価が低い原因の1つといえる。

なお、既に保育士資格を有していない者が園長に着任している場合は、子ども・子育て支援新制度
における「保育教諭」のように資格取得まで5年の猶予措置を設けることや、特定の研修を受講
するようなくみを講じることが妥当であろう。

また、保育園長は財務面を担う経営者としての職務を主張する者も多いが、それらは本来理事
長の職責であり、経営に徹したいのであれば理事長に就くことで足り、むしろその方が法人機能の
強化にもつながるものと思われる。

2) 経営状況ならびに指導監査結果の情報開示の徹底化

先般「社会福祉法人の運営に関する情報開示について」（平成25年5月31日雇児発第14号・
社援発第6号通知）において社会福祉法人の業務と財務等に関する情報を公表するよう、厚労省から
自治体に強く求められているところであるが、それはなかなか努力義務では十分に情報開示等が進ん
でいないことによるものである。したがって、ホームページ、広報誌、掲示、閲覧等による各法人や
保育園による取り組みを更に徹底する一方で、保育園の立地する自治体に、業務と財務に加え、指
導監査の結果をも、自治体のホームページや保育園担当窓口等で情報公開することを義務化して
いくことが望まれる。

3) 第三者評価・外部監査の義務化

現在、福祉サービス第三者評価の受審は努力義務とされ、外部監査の実施は一定の基準（収支決算
額が10億円以上等）を満たす場合に奨励されているに過ぎない。国の規制改革会議では、保育園經
営への株式会社の積極的な活用を図る交換条件として第三者評価の定期的な受審を義務化するよう
提言されている。

第三者評価や外部監査は、現場と乖離している評価基準が散見される等の課題も少なくないものの、
職員の資質向上への高刺激となり、また利用者に保育サービスの質を担保していく上でも有効である
ことは間違いない。おおよそ3年に1度の第三者評価の受審、ならびにおおよそ5年に1度の外部監
査の実施を早急に義務化すべきである。

4) 設置認可の更新制の導入、退室ルールとして

子ども・子育て支援新制度においては新しい幼保連携型認定こども園は5年ごとの更新制となるよ
うであるが、それと同時に認可保育園も、上記のような資格要件の厳格化、情報開示や第三者評価等
の受審の義務化と同時に、法令通知等の遵守の実態や経営の実績を所轄庁（都道府県等）が総合
的に審査して5年ごとに認可を更新していくようにすべきである。また、これと併せて、職員や
利用者への実態調査も実施し、審査の参考とすることも有効と思われる。当然ながらこれらによっ
て行政の業務の負担が増すことが予想されるが、更新審査料として保育園（法人）から徴することも
一策と思われる。

7. おわりに（基本的課題に替えて）… “弱さ” の逆説 — 役に立つということ

はじめにでも述べたが、弱者としての経営者・管理者・保育者による、弱者への福祉としての誠実で公正で透明な保育園経営こそが、市場原理導入や世襲制等々の問題性を内包する保育園経営路線に唯一対抗できる価値であるとの考えから、サブテーマを「私は‘弱い’ときにこそ“強い”から」とした。

私は今から15年前、34歳のときに、市内でお荷物保育園と揶揄嘲笑されるほどの経営危機に瀕していたこの広田保育園の再建を縁戚から託された。当時の保育園は、園舎は汚れ痛み、園児はどんどん流出し、職員は自信を失いかげ、片付ける書類は山積み…と、これ以上退く余地も、これ以下に落ちる隙間もない状況であった。私自身、保育に関する知識や技術は少なく、近くに頼れる保育園長もほとんどいない‘全くの無力’で‘弱い存在’であった。まさに、前に進むにあたっては、強がるどころか、自らの弱さ、低さ、愚かさを認めることしかできなかったように思われる。

ただし、12人の職員と共に歩む意志、70人余りの子どもたちを精いっぱいを守り慈しむ想い、そして保護者と真正面から向き合おうとする覚悟だけは誰にも負けなかった。今思えば、無我夢中の経営再建へのプロセスで、少しずつ本当の正義と勇気を身に備えていったと確信する。つまり、逆境の中で原点から歩み続けたことで真の強さが宿ったのではないだろうか。

私が学生時代を共に過ごした1年後輩の木原活信氏（同志社大学社会学部教授）は、「弱さを通して私たちが学ぶことは、結局は、誰かが弱くというのではなく、私たち人間は、共通に弱くもろい器だということではないか」、「弱さに目を向け、ケアし、されるときに、役に立つ、役に立たないということを超越させる存在そのものに目を向ける何かがある」と述べる。世襲経営者の‘強さ’とは、そして‘弱さ’とは何であろうか。そして、その‘強さ’とは、真の‘強さ’であるのか。もしかしたら、その力や欲、情や知恵は、実は‘弱さ’ではないのだろうか。世襲制による法人立保育園長をはじめ職員は、ここを原点として真正面から自らを振り返ることが必要に思う。

世襲者でなければ自覚できない責任や覚悟の重さ、そして怖さ…。現在に‘足るを知る’のではなく、あえて“自らに厳しさと辛さ”を課し、愛すべき眼前の子どもと保護者、そして隣人（地域の方々）に、精いっぱいの愛を捧げよう。私たちは、それしかできない‘弱い’存在なのであり、私たちは‘弱い’ときにこそ“強い”から。 【了】

引用及び参考文献・資料

- 鈴木 亘 2011 『税と社会保障の一体改革：社会福祉法人の1兆円の濡れ雑巾を絞れ！』 WEBRONZA/SYNODOS JOURNAL
山口 洋 2012 『日本の保育を変える！』 かんき出版
養老孟司 2006 『超バカの壁』 新潮新書
木原活信 「『弱さ』の逆説 — 役に立つということ」（同志社大学人権教育委員会 2013 『命の水を求めて』 同志社大学キリスト教文化センター）
猪口弘子他 「待機児童ゼロ『横浜方式』の暗部“株式会社保育園”は危険がいっぱい」（2013 『週刊文春』 文藝春秋）
池本美香 「幼児教育・保育分野への株式会社参入を考える — 諸外国の動向をふまえて」（2013 JRI レビュー Vol.4 No.5）
松本和也・高田 寛 「『子ども・子育て支援法』時代の保育所経営」（2013 生活福祉研究 通巻第83号）
帝国データバンク 「保育所への企業参入、未だ1割以下 ～ 2012年業績、6割強が増収」（2013 帝国データバンク 特別企画：保育所経営者の実態調査）

発表園・法人基本データ（2013.10.1 現在）

| 経営主体 | 施設名称 | 定員 | 現員 (10/1見込) | 定員 充足率 | 職員数 | | 備考 |
|-----------|-------|------|----------------|-----------|-----|-----|-----|
| | | | | | 常勤 | 非常勤 | |
| 社会福祉法人清澄会 | 広田保育園 | 90名 | 120名 | 133% | 25名 | 7名 | 発表園 |
| | 金木保育園 | 120名 | 140名 | 117% | 16名 | 8名 | 協力園 |