

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：34316

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2013

課題番号：22530386

研究課題名(和文) 保育園経営における事業システムとその再構築に関する研究

研究課題名(英文) Business System of Child Day Care and Its Restructuring for the Future.

研究代表者

藤岡 章子 (Fujioka, Akiko)

龍谷大学・経営学部・准教授

研究者番号：80330025

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円、(間接経費) 510,000円

研究成果の概要(和文)：本研究ではこの保育所の事業システムを分析対象とし、その現状を経営学的視点から明らかにするとともに、システム再構築の可能性を検討してきた。

保育園の中でも本研究ではマイナスのイメージでとらえられることの多い民営の認可外保育所に特に焦点をあて、その内実について検討を重ねてきた。これらの調査からは、資金的制約の多い認可外保育所が独自のマネジメント・システムと外部リソースの柔軟な活用によって、良質の保育の実現を可能としていることが明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：By searching possibility to restructure business system of child day care service in Japan, we tried to analyze its business system from management point of view.

In this study we especially focused on private child day care with no public fund and tried to find out its statement and circumstances. From the study, we found out many private independent child care centers under the severe financial situation strive to survive and produce excellent services by establishing their own unique management system and flexibly utilizing external resources.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学経営額

キーワード：企業経営 事業システム 就業形態の多様化 外部資源の活用

1. 研究開始当初の背景

「寿退社」という言葉がある。結婚を機に職場を退職することを意味するが、昨今では女性の社会進出とともに夫婦共働きという形も一般化し、「寿退社」という言葉も耳にすることが少なくなった。しかし、保育所においては、この「寿退社」という現象が保育士および保育所の置かれる非常に深刻かつ厳しい状況を示すものとして表れている。「寿退社」を選択するのは、女性保育士ではない。家庭を持つことを決めた男性保育士が家族を養うには保育士という職に就き続けることは難しいと判断し、転職していくことを「寿退社」というのである。

厚生労働省によって2009年7月公表された『賃金構造基本統計調査』によると、保育士の平均年齢は33.5歳、推定平均年収は322万5200円となっており、これは30～34歳の労働者全体(平均年齢32.6歳)を対象とした推定平均年収445万6000円よりはるかに低く、実に120万円以上の開きがある。保育士として働く就労者(正規雇用)の47%は20代によって占められており、パートタイムで働く保育士の多くが同様に20代であることも鑑みると、その事業が20代の若い労働力に大きく依存して行われていることがわかる。

保育所の事業システムは、若年層の低賃金とそれを甘んじて受けても職務を全うしようとする保育士の使命感や犠牲的精神によってかろうじて成立している。そして、こうしたシステムを若年層が縮小しつつある日本において今後も変わらず継続されることは、非常に困難となるであろうことが容易に推測される。本研究ではこの保育所の事業システムを分析対象とし、その現状を経営学的視点から明らかにするとともに、システム再構築の可能性を検討する。

保育所事業の確立とその制度的充実、視点を変えてみると国の競争力と大きな関わりを持つ。一国における保育サービスの在り方は、最も働きざかりの年代にある20代から40代の労働者のパフォーマンスに大きな影響を与えると同時に、少子化による人口減少は将来における国内労働力の不足、国内市場規模の縮小へとつながり、その国の競争力を左右する大きな要因となる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、若年労働者市場に過度に依存して成立している保育所(所)の事業システムを分析対象とし、今後も持続可能な事業システムとして存在していくためには、どのような点においてシステムの変更や組み直しをしていくべきか、その再構築可能性について、経営学的あるいは会計学的視点から考察することである。

これまで保育所については家政学や社会福祉学などの立場から、その位置づけ、制度的課題、保育所あるいはそこで生活する乳幼

児や保育士の在り方などが議論されてきた(保育・子供政策研究会、2009)。保育サービスの質的充実、理想とする望ましい保育環境、公的資金による補助金制度の強化などが繰り返し強調される一方で、こうした既存学問領域からの研究や考察から一様にみとれるのは、私企業、つまり株式会社による保育事業参入に対する強い反発、拒絶反応である。企業による保育事業の運営あるいは経営的視点の導入は、営利追求をするあまりコスト削減=人員の削減となり、保育サービスの質的低下につながるというのが、既存研究共通してみられる見解あるいは暗黙の了解のようであるが、果たしてそうであろうか。

現在、企業以外の組織に経営学を応用しようという動きが活発である。たとえば、病院などの医療機関や、政府・地方自治体のような行政機関に、民間企業のマネジメントやガバナンスを適用すればどうなるかという議論が盛んに行われている。本研究では、これまで家政学や社会福祉学などの観点から分析されることの多かった保育所事業という非営利組織の事業システムの現状を経営学的視点から分析することを目的とした。また新たな保育所形態として近年増加しつつある事業所内保育所や認証保育所の先行事例などをもとに、保育サービス事業の収益構造、事業ネットワークの在り方、保育事業を取り巻く多様な環境要因についての整理を行ってきた。

3. 研究の方法

研究方法は、文献調査およびグラウンディッド・セオリー・アプローチを採用した事例研究とし、個別保育園を事例として取り上げ、聞き取り調査を行ってきた。藤岡は、マーケティングの観点から保育園の事業システムを成立させる構成要素の特定と問題の抽出を、金森は会計学あるいは財務論の見地から定量的な財務データを用いて問題点を体系的に発見するとともに、コーポレート・ガバナンスのあり方について、聞き取り調査をもとに分析を行ってきた。

当初はアンケート調査の実施も計画に入れていたが、主要な分析対象とした認可外保育所のすべてに調査票を配布・回収すること、統計的分析に耐えうるだけのサンプル数の確保することが困難と判断したため、事例研究を重点的に実施することとした。

また、認可外保育所のうち株式会社が設立運営する保育所数は増加傾向にあるとはいえ、その数は認可保育所のそれと比べると圧倒的に少数であり、設立からの年数も浅くそこでの取り組みの成否を判断するには短いとの判断から、先行して1990年代初頭に多様な経営主体による保育所事業への参入を認めたスウェーデンに視点を転じ、現地調査を通じて、そこでの取り組みやそれを支える社会的制度について整理と考察を行った。

4. 研究成果

(1) 認可保育所の現状

滋賀県大津市内にある2つの認可保育所(入所定員数は100名と130名、いずれも社会福祉法人の運営による)における調査からは、延長保育・一時保育・障害児保育・保護者対応など、業務の多様化により近年の負担は重くなってきていることが明らかになった。これに加えて、幼保一体化や株式会社の参入等により現場は混乱が増すと考えている。延長保育・一時保育・障害児保育などに対して市から補助金が出るが、保育園全体の運営費としての補助金は年々減少しているという。福祉が置き去りになっていると感じており、これからの社会を担う子供たちのために国民全体が福祉に興味を持ってほしいと考えている。保育所の規制が緩和されてきていることについて、保育の質が落ちるのではないかという懸念が生じている。それでも保育士が嫌になって辞める人は両保育園においてはみられず、違う仕事をやってみようという退職するがやはり戻る人も多い。ただやはり男性保育士は一家を養えないためやめていく人も多く、補助金という資金サポートのある認可保育所においても保育士の待遇や給与の改善は、人材確保のために早急に取り組まなければいけない課題となっている。

(2) 認可外保育所の質的变化

2001年、認可保育所事業への株式会社の参入が認められて以来、保育業界においては多様な形態の保育事業が展開されるようになってきている。認可外保育所という言葉、児童福祉法第35条の認可を受けていない許可外保育施設という意味で用いられるが、児童福祉法第59条2に基づき市への設置届けを義務付けられた施設であり一定の要件を満たさなければ開設することはできない。にもかかわらず既存の研究者あるいは保育関係者は、認可外保育所を1980年代に死亡事故が相次いだベビーホテルと同義と捉え、あたかも劣悪な保育環境にあるもの=認可外保育所とする傾向があるが、特に昨今では特色ある保育を実現するため、あるいは保護者の就業事情に配慮、対応したフレキシブルな保育体制の実現のため、あえて認可外を選択する保育所も少なくない。

商店街による認可外保育所の設立

神戸市中央区の三宮商店街のテナントを利用して2007年に開所された保育室キッズバルーンは、日本で初めて商店街によって設立された認可外保育所である。もともとは三宮商店街の買い物客の利便性向上のため授乳室を商店街として設ける計画であったものをより発展させ、買い物客だけでなく商店街で働く各テナントの従業員の福利厚生充実策の一貫として、保育室の設置を決めた。運営母体は三宮センター街、1丁目、2丁目、3丁目商店街振興組合および株式会社三宮センタープラザの代表から構成される神戸

三宮マザーサポート運営協議会であり、保育所そのものの運営については運営実績のある企業チャイルドハートに委託し、神戸市および兵庫県からの補助金を事業開始から5年間受けることによって事業の安定的運営を図った。キッズバルーンでは、定員35名と小規模であるが、保育空間として120㎡と十分な広さを確保しており、ここで生後2ヶ月から6歳までの子供を受け入れている。園庭としては、ビル屋上の一角を確保し、運動や水遊び、植物栽培の場として利用している。設備に制約がある分、積極的に商店街そしてその周辺に存在するものを外部リソースとして活用している。例えば食育のプログラムでは、同じビルの地下にある三宮市場の八百屋や魚屋を訪れ実際の食べ物に触れる、お店の人から話を聞くなどする。そして、こうした交流を通じて、商店街全体が保育所と関わり、子供を見守る場となっていることは興味深い。

企業による事業所内保育所の運営

企業が従業員の福利厚生充実の一貫として自ら事業所内保育を設置し、運営する動きも昨今活発化している。株式会社ロック・フィールドは、国内最大手の惣菜(中食)メーカーであるが、トップである岩田社長のイニシアチブによって、2009年に本社敷地内に事業所内保育所を開所した。運営についても外部に委託するのではなく、本社従業員として新たに保育経験者を雇い入れて運営を主体的に行う体制を整えた。保育所は従業員の子息のみを対象とし、外部からは受け入れていない。給食は本社敷地内にある工場で生産される惣菜が用いられるため、保育対象年齢は1歳半から6歳までとなっている。子供達は保育士の引率があれば、本社内を自由に移動することができ、社内を散歩する子供達が他の社員と交流することも頻繁にあるという。社内に保育所を持つことは、女性従業員の復帰サポート策の一つとして機能するとともに、新卒生の採用においても優秀な人材を獲得するための強力なアピールポイントとしても作用している。ロック・フィールドの保育所に影響をうけ、臨床機器メーカーであるシスメックスも同様の保育所を従業員の子息対象に開設している。シスメックスでは、組合と人事部との間で保育所の開設が検討され、2009年に株式会社ポピンズに運営を委託し、30名定員の保育所をスタートさせた。こちらでは、優秀な女性従業員(多くは研究開発担当者)の引き止め策という面が強く、実際に開設以降女性の育休後の復帰率は100%となっており、採用した女性の流出を防ぐ手立てとなっている。

しかし、いずれの企業においても保育所運営の経費は多大な負担であり、福利厚生策の一貫とはいえ、その恩恵を受けられるのは従業員のうち一部である。そのため、保育所を企業内部に持つことの意義をいかに説明し理解を求めるかが、その存続においては重要

なプロセスとなる。

(3)財務的側面からみる保育所運営

保育所の運営費の仕組みとしては、公立保育所の場合は「保育料+公費(市の財源)」で、私立保育所の場合は「保育料+公費(国が1/2, 地方自治体が1/2を負担)」となっている。保育料は国が基準を出しているが、各自治体で自由に設定でき、国基準と自治体基準の保育料の差額は各自治体が独自に負担している。私立保育所の運営負担の軽減や職員の研修のための経費を自治体が独自で助成する場合もある。補助金の金額も各自治体で設定しており、「単価(月額)×児童数×入所月数」で決定される。

保育所の規制緩和に伴い、悪徳保育所の設立・運営を防止するため、2000年以降、保育所の会計基準が制定されている。これまでの保育所のガバナンスは市や国からの監督が中心だったのに対して、今後は統一された会計基準によるディスクロージャーによって社会全体が保育所の運営を監視する基盤が整ったといえる。

保育所の財務データの特徴としては、認可・無認可を問わず、人件費の占める割合が高い(50-60%以上)ことである。また、認可保育所の場合は施設が大きいこと減価償却費の割合が高い(6.0%)。無認可保育所の場合は商店街の空きスペース等を利用しているので減価償却費の負担は小さい(0.4%)が、地代家賃等の負担が減価償却と同程度ある(6.7%)。社会福祉法人保育所の場合、利益率は20%足らずで、このほとんどは人件費積立金として将来の人件費に充てている。株式会社保育所の場合、利益率は1.8%と低くなるが、代わりに現金預金の割合が40%と非常に高くなっている(社会福祉法人保育所の場合現金の割合は3%)。これは株式会社会計において人件費積立金の設定が不可能なためであり、現金預金の繰越しによって将来の人件費に備えていると考えられる。

(4)スウェーデンにおける民営化の動き

スウェーデンでは、1991年にピスリンゲン法廃止によって保育事業への株式会社参入が認められるようになり、多様な運営形態の保育所が生まれることとなっている。1990年代中ごろには親が就労(就学)する家庭の子供すべてに保育を保障する一方、保育事業の所管を社会省から教育省へ移管し、公的保育を教育システムの一部に組み込むようになった。育児休業制度は1974年から開始(日本は1994年)しており、2010年の男性育休取得率は86%となっており、育児に対する社会的支援と理解は浸透していることがみてとれる。育休制度が充実しているため、1歳までの保育は家庭で行うことが一般的で、保育所への受け入れは1歳以降となっている。フォスコラ(就学前学校:Pre-school)が、日本でいう保育所にあたり1歳から5歳が通所しているが、その形態の大半は公営である

が、両親による運営の小規模保育所、モンテッソーリやシュタイナーなど特定の保育メソッドを採用する保育所、英語教育に特化したものなど、独自の保育内容をとる民営の保育所も増加傾向にあり、全体の2割を占めている。いずれの保育所もそれぞれの区に申請し、開所が認められれば子供一人あたり公立と同額の補助金が支給され、資金的に不利な立場に置かれる保育所は存在しない。

ストックホルムを中心に28校を運営するVittra Schoolは、1994年に創設し、バイリンガル教育(スウェーデン語と英語)を特徴とする株式会社によって経営される保育所であり、小学校、中学校も併せて持つ。入所は、申込みの先着順となっており、日本のように細かな点数制による優先順位づけも入園試験や面接による選別もおこなっていないのが特徴である。1歳以上のこども5人に対し、保育士1人が基本的な人員配置となっており、家庭での生活場面に合わせる形で、寝る部屋、遊ぶ部屋と3~4部屋を使用していた。申込みをしてすぐに入所できるのではないため、他の公立の保育所を利用しながら順番が回ってくるのを待つのが一般的で、3~6ヶ月が通常の待機期間となっている。

ベクショーでは、モンテッソーリ・メソッドを採用する保育所が複数点在しており、なかでも1990年に創設されたMontessori Vaxjoは、市内に3か所の保育所を運営する最古参の保育所である。広い1軒屋を改装した同保育所では、1~2歳児、2~3歳児、3歳児以上の3つのクラスにゆるやかに分け、4~5人の子供に1人の保育士がつく。保育所というよりは、日々の生活の延長にあるような居間、寝室、子供専用キッチンを備えた子供の家といった空間で7時から夕方17時まで約50名の子供を預かっている。同保育所ではキッチンも完備しているが、保育そのものにサービスを集中させるため、調理担当者は置かず、付近の病院から昼食を調達し、アレルギーをはじめとあらゆるタイプの食のニーズに対応できる体制を確立している。保育士15名のうち、男性保育士は1人でスウェーデンにおいても男性保育士の確保はまだ難しいとの話があった。

スウェーデンの民営保育所の特徴は、公営と同じ予算をいかに特色ある保育の実現に振り分けるかという点で多様な工夫がみられる。その一つが開所時間の設定である。民営の保育所は、一様に閉所時間が17時、18時と早い。実際に保護者のほとんどが閉所時間の30分~1時間前に迎えに来ている。開所時間を短く設定することで、より多くの保育士を保育に割く、保育士の研修時間にあてるなど、質的向上に多くの予算をあてることができている。その一方で、保護者にとっては一見不便な開所時間が試験や面接にかわる選別システムとして作用している点は興味深い。民営に限らずスウェーデンの保育所一般に見られる特徴としては以下の点があげ

られる。

外部資源（公共施設・公共交通機関、自然環境）の積極的活用 チーム保育の実施と小さなグループサイズ（5～7名） 保育の見える化（ドキュメンテーション） アート、制作活動の重視

スウェーデンにおいて保育は閉ざされた空間で完結するものではなく、社会の中で行われ共有・支援されている活動である点が日本におけるそれとの違いとしてあげられよう。

(5) 保育所の事業システムの再構築

新たに登場してきた認可外保育所の運営体制や事業展開をみると、以下の3点が今後、保育所の事業システムを考える上で重要となってくると考えられる。

多様な雇用形態の採用

一般的には、正規雇用を増やすことが従業員の求める最善策と考えられているが、保育所においては、従業員は必ずしも正規雇用を望んでいない点は興味深い。保育士の多くは女性であり、結婚後も保育士の職を続けるために、子供が小さいうちはフルタイムではなくパートタイムを希望し、家庭との両立を望むケースも多い。そのため、多様な雇用形態をとりつつも、責任ある仕事の配分を行うことが優秀でモチベーションの高い保育士を確保するために必要となってくる。

外部リソースの積極的活用

保育所開設のためには2億円かかると言われている。これは十分な敷地と建物、給食室、遊具などすべてのものを園内に確保し完結する空間を実現することが暗黙の前提となっていたからだと考えられる。しかし、早急により多くの保育所開設が求められる現在、これだけの資金を確保することは難しい。子供の安全はもちろん担保されなければいけないが、より積極的に外部リソースを活用し、共有することによって、コストの削減だけでなく多様な保育の実現が可能となるのではないかと考える。

複合的利益回収システムの展開

保育所の経営を保育料収入だけで成り立たせることは、非常に困難である。運営費用の大半は人件費であるが、保育という営みが自動化や省略化のできない人と人のやりとりである以上、この費用を大幅に削減することは保育そのものの消滅を意味する。保育に対するニーズは多様であり、また保育を必要とする年齢も6歳までとは限らない。ある認可外保育所では、学童保育の実施も計画していたが、事業所内保育所となったため、こうした独自のサービスの展開が禁止されることになった。保育所という空間を特定の年齢の特定の要件を満たす子供に限定するのではなく、子供に対する多様な保育を展開できる場と捉え直すことができれば、複合的に利益を得る仕組み（出版事業や研修事業など）を確立することもできよう。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計1件）

笠井知行、金森絵里、藤岡章子、保育サービスの現状と課題 - サービス・マーケティング理論の観点から -、51巻2号、2012年、155 - 177 ページ。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

藤岡 章子 (FUJIOKA, Akiko)
龍谷大学・経営学部・准教授
研究者番号：80330025

(2) 研究分担者

金森 絵里 (KANAMORI, Eri)
立命館大学・経営学部・教授
研究者番号：70330016

太田原 準 (OHTAWARA, Jun)
同志社大学・商学部・教授
研究者番号：40351192