

保育サービス事業の課題と経営フレームワークの導入可能性

本合 暁詩¹、菊池 静枝²、小西 由美枝³、原田 憲子⁴

Issues in the Nursery Service and the Possibility of Introducing a Management Framework

HONGO Akashi, KIKUCHI Shizue, KONISHI Yumie, HARADA Noriko

Abstract

The waiting list for children in nursery services has long been a significant issue for Japan's childcare system. However, this situation is changing because of the declining birthrate. Recently, some regions have seen an oversupply of childcare facilities, leading to closures, while simultaneously, the demand for more diverse services, such as overtime care and individualized accommodations, has increased. Furthermore, incidents of inappropriate treatment resulting in fatal accidents have sparked widespread debate, and the turnover rate for childcare workers remains notably high. In this study, the authors, who are actively involved in the field of nursery services, provide an overview of the industry's current state and present examples of how management frameworks used in profit organizations can be applied. The discussion explores and indicates the possibility and feasibility of managerial devices to make the nursery service industry sustainable.

1. はじめに

「保育園落ちた日本死ね」、2016 年に保育所の抽選に落ちた親が投稿したブログは大きな社会問題となり、同年の新語・流行語大賞のトップテンにランクインした（ユーキャン

¹ 代表著者、昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科、福祉社会・経営研究科 福祉共創マネジメント専攻 教授、現代ビジネス研究所 研究員、テンプル大学 特別招聘教授

² 昭和女子大学福祉社会・経営研究科 福祉共創マネジメント専攻修了

³ 昭和女子大学福祉社会・経営研究科 福祉共創マネジメント専攻修了

⁴ 昭和女子大学福祉社会・経営研究科 福祉共創マネジメント専攻修了

2016)。保育サービス事業に関しては長らく待機児童の解消が大きな課題となっていたが、その後状況は様変わりしている。政府がようやくその対策に本腰を入れ始めた少子化により最近では地域によっては保育所の数が過剰になりつつあり、選別が進んだことから閉園となる保育所も増加している。また、延長保育や個別の配慮が必要な子どもの受け入れといった保育ニーズの拡大に加えて、不適切保育や死亡事故が相次いだことによる保育現場への要望は高まるばかりである。保育現場を支える保育士の負担は高まっており、高い離職率は現場のひっ迫感を増加させている。

このように厳しさを増す環境の中で保育サービスを持続的に提供するためには、激しい競争環境の下で事業を行っている民間企業のマネジメント手法が参考となると考えられる。本研究は、保育サービス事業の最前線で業務を行う著者らが業界の現状と課題を俯瞰した上で、民間企業で活用されている経営手法を保育サービスの現場において取り入れた事例を紹介し、その適用可能性を示すものである。

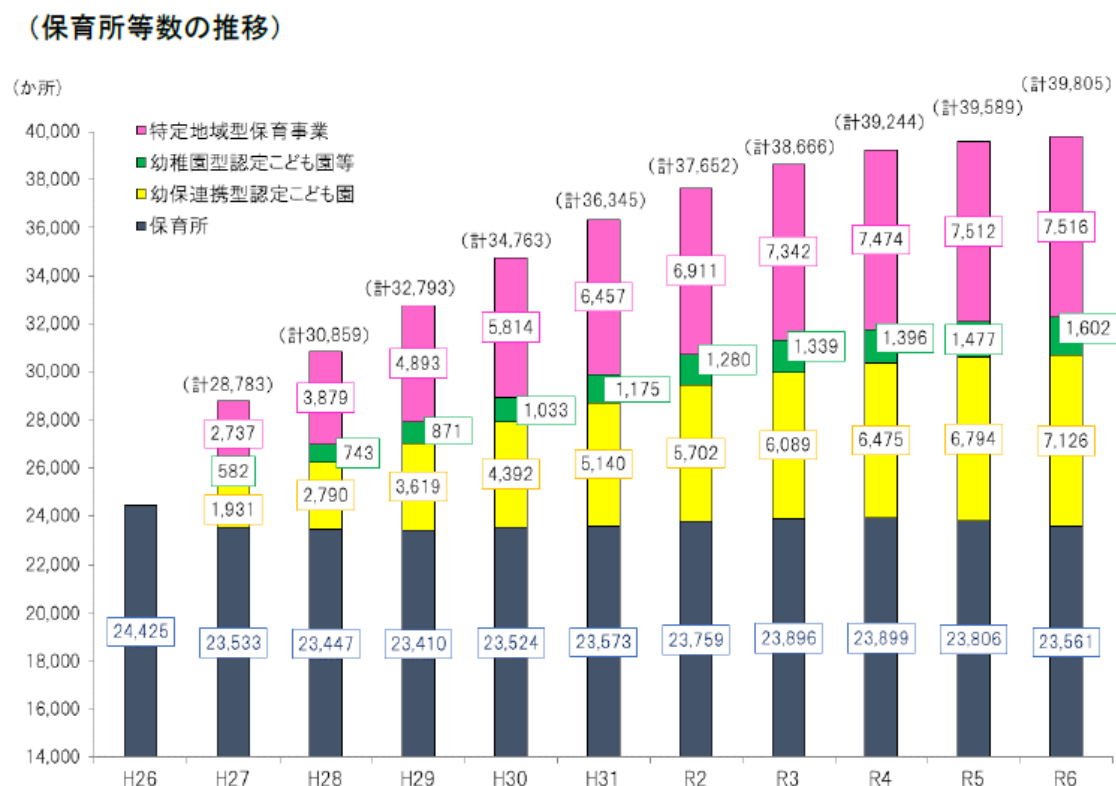
続く第 2 章では現在保育サービス業界が直面する課題を整理する。第 3 章では、民間企業で活用されている経営フレームワークを紹介する。第 4 章では第 3 章で紹介したフレームワークに基づいて、選ばれる施設となるために幼稚園で試みられたマネジメント事例を紹介する。第 5 章では、本研究を通じて示唆された経営フレームワークの保育サービス事業への適用可能性に関してまとめる。なお、民間企業と同様のマネジメントを行う際には、ある程度の業務のデジタル化・ICT の導入が求められることから、保育所における ICT 活用の事例を補論として示す。

2. 保育サービス業界の現状と課題

2.1. 解消されつつある待機児童問題

こども家庭庁（2024a）によれば、全国の保育所等の数は年々増加している（図表 1）。この内訳を見ると、図の中で保育所とある認可保育所はほとんど増えず、地方自治体が経営する特定地域型保育事業や幼保連携型認定こども園が増えている。

図表 1： 保育所等の数の推移

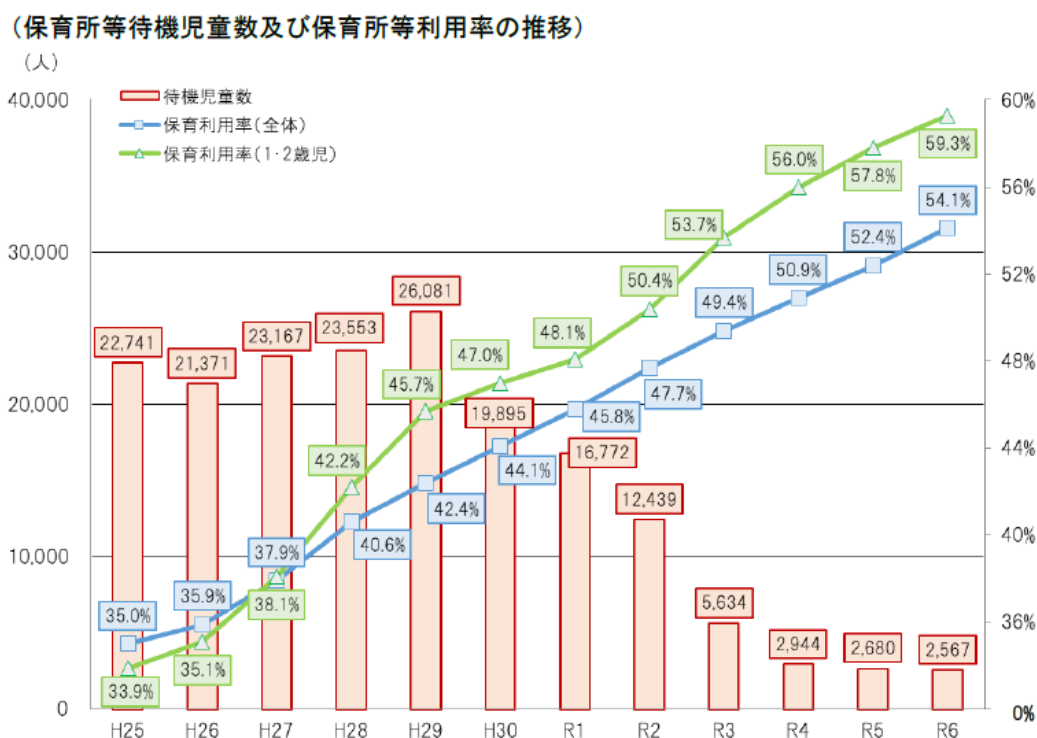


出典： こども家庭庁「保育所等関連状況取りまとめ（令和 6 年 4 月 1 日）」2 ページ

このような保育の受け皿拡大が大きな要因となり、図表 2 が示すように 2024 年（令和 6 年）4 月 1 日時点の待機児童数は前年比 113 人減少して 2,567 人となった。これは待機児童数がピークであった 2017 年（平成 29 年）の 26,081 人の 10 分の 1 以下であり、7 年連続の減少である。

保育利用率も一貫して伸びており、2022 年（令和 4 年）からは半数を超えている。地域によるばらつきは一定程度あると考えられるが、「保育園落ちた日本死ね」のつぶやきから大きな社会問題となった待機児童問題は、全体として一段落したようにも見える。

図表 2： 待機児童数及び保育利用率の推移



出典： こども家庭庁「保育所等関連状況取りまとめ（令和 6 年 4 月 1 日）」3 ページ

2.2. 顕在化してきた少子化の影響

待機児童数を減少させた大きな要因が保育所の増加であることに疑いはないが、もう一つの大きな要因は就学前人口の減少である。図表 3 が示す通り、保育所等の数が増加する一方で保育所等を利用する児童の数は 2,705,058 人と前年から 12,277 人 (0.5%) 減少している。その結果が、定員充足率 (利用児童数÷定員) の低下傾向 (2024 年は 88.8%と前年から 0.3 ポイント低下) に表れていると言える。定員充足率の低下は定員割れの保育施設の増加を意味しており、保育所等の利用定員は 3,044,678 人と前年と比べて 6,250 人 (0.2%) 減少していることも図表 3 は示している。保育所の需給バランスは地域によって大きく異なっているが、都市部においても保育所が不足する時代から、余剰となる時代への移行は既に始まっており、一部の保育所はその定員を減らし始めているのである。

少子化は日本において最も重要な課題のひとつと位置付けられており、政府もこの問題の解決に本腰を入れ始めている⁵が、少なくともこの傾向が短期的に変化することはないと考えられる。

⁵ 2023 年 4 月 1 日に「こどもまんなか社会」の実現に向けた政府の司令塔として、こども家庭庁が創設された。

図表 3： 保育所等の利用定員・利用児童数・定員充足率

	保育所等数		利用定員数		利用児童数		定員充足率
令和 4 年	39,244か所		3,044,399人		2,729,899人		89.7%
	保育所等	30,374か所	保育所等	2,860,793人	保育所等	2,575,402人	
	幼稚園型認定こども園等	1,396か所	幼稚園型認定こども園等	65,831人	幼稚園型認定こども園等	62,289人	
	地域型保育事業	7,474か所	地域型保育事業	117,775人	地域型保育事業	92,208人	
令和 5 年	39,589か所		3,050,928人		2,717,335人		89.1%
	保育所等	30,600か所	保育所等	2,860,739人	保育所等	2,555,935人	
	幼稚園型認定こども園等	1,477か所	幼稚園型認定こども園等	71,545人	幼稚園型認定こども園等	66,876人	
	地域型保育事業	7,512か所	地域型保育事業	118,644人	地域型保育事業	94,524人	
令和 6 年	39,805か所		3,044,678人		2,705,058人		88.8%
	保育所等	30,687か所	保育所等	2,845,596人	保育所等	2,533,891人	
	幼稚園型認定こども園等	1,602か所	幼稚園型認定こども園等	80,230人	幼稚園型認定こども園等	73,922人	
	地域型保育事業	7,516か所	地域型保育事業	118,852人	地域型保育事業	97,245人	

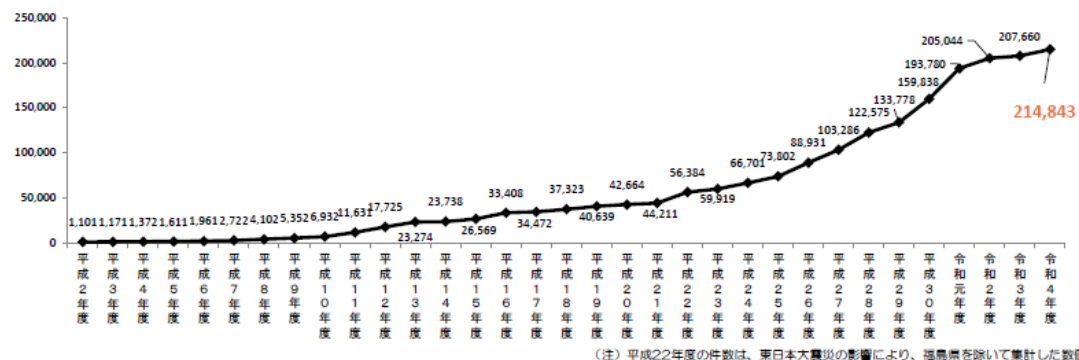
出典： こども家庭庁「保育所等関連状況取りまとめ（令和 6 年 4 月 1 日）」3 ページ

2.3. 量とともに質の充実への要請

近年子どもや子育てを取り巻く環境の変化から、未就学児施設に求められる役割は多様化・複雑化している。少子化が加速し、積年の課題であった深刻な待機児童数が大幅に減少する中で、政府が発表した「子ども・子育て支援新制度について」（内閣府 2022）では、子育て支援の質・量の拡充を図ることが示された。

保育サービスへのニーズは障がい児保育、病児保育、医療的ケア児の受け入れ、延長保育、子どもや家庭への支援強化等、時代の流れとともに変化・増大しており、地域における施設に求められる役割は多岐に渡っている（厚生労働省 2021a）。加えて、子どもの虐待や育児不安などの子育て家庭が抱える問題は増加しており、図表 4 が示すように児童相談所における児童虐待対応件数は令和 4 年度で 214,843 件と一貫して増加傾向である。（こども家庭庁 2024b）。

図表 4： 児童相談所における虐待相談対応件数



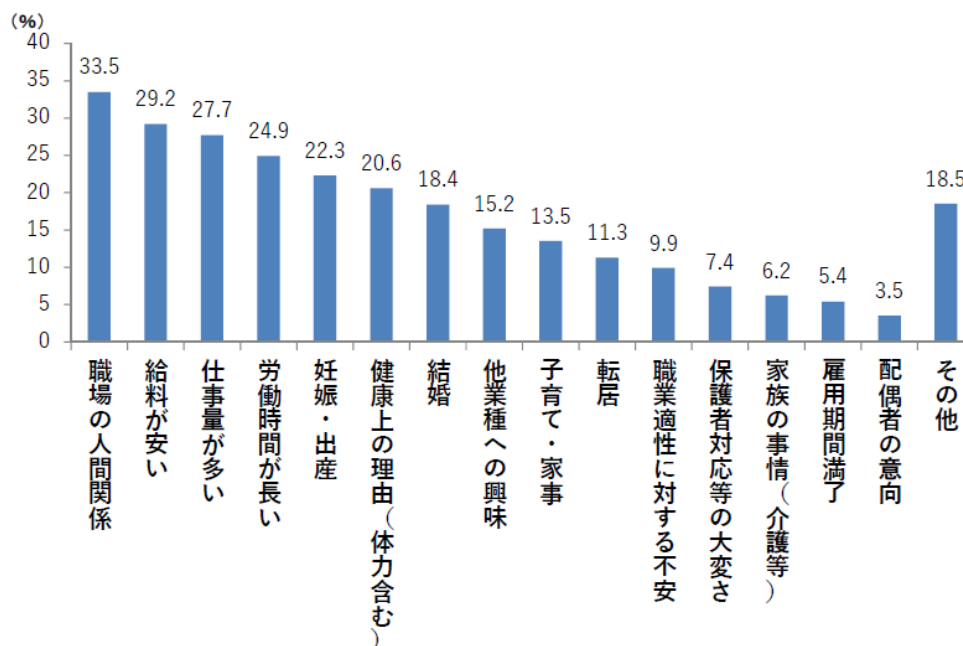
年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
件数	59,919	66,701	73,802	88,931	103,286	122,575	133,778	159,838	193,780	205,044	207,660	214,843
対前年度比	+6.3%	+11.3%	+10.6%	+20.5%	+16.1%	+18.7%	+9.1%	+19.5%	+21.2%	+5.8%	+1.3%	+3.5%

出典： こども家庭庁「令和4年度児童相談所における児童虐待相談対応件数」
 ※児童相談所が相談を受け、援助方針会議の結果により指導や措置等を行った件数

2.4. 改善が求められる保育士の職場環境

こうした中で保育士は多様な課題の解決を担っているが、保育現場では業務量が多く、長時間労働が常態化している。厚生労働省（2021a）は、保育士の退職理由として「職場の人間関係」が 33.5%で最も多く、29.2%の「給料が安い」に続いて「仕事量が多い」27.7%、「労働時間が長い」24.9%となっていることを示している。（図表 5）。

図表 5： 保育士として就業した者が退職した理由（複数回答）



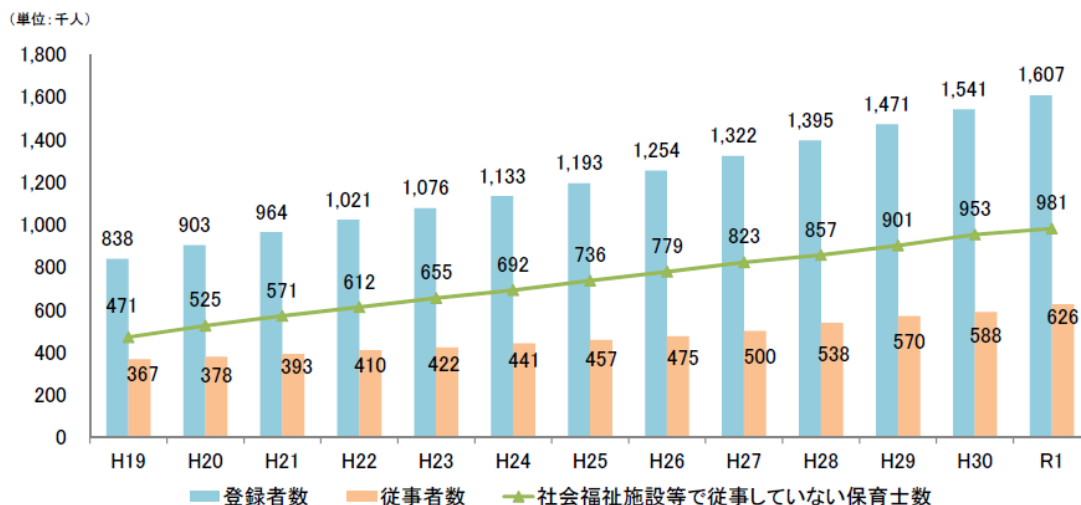
出典： 厚生労働省「保育を取り巻く状況について（令和3年5月26日）」52 ページ

保育士は不足しており、こども家庭庁（2024c）によれば、2024年1月の保育士の有効求人倍率は3.54倍（対前年同月比で0.42ポイント上昇）となっており、全職種平均の1.35倍（対前年同月比で0.09ポイント下落）と比べると高い水準で推移している。

加えて、不適切な保育やバス内への置き去りによる死亡事件など痛ましい事故も相次いだことから、保育現場の負の面に着目したニュースがメディアを通して広まっていることも保育士の減少傾向につながっていると考えられる。

保育士の人材不足は深刻となっているが、実は前述の厚生労働省（2021a）によると、保育士の登録者数、従事者数はともに増加している（図表6）。しかしながら、保育士資格を有するものの保育所等で働いていない保育士も増加しており、この潜在的な保育士をいかに保育現場に動員することができるのかは、保育サービスの職場環境によるところが大きいと言える。

図表 6： 保育士の登録数と従事者数の推移



出典： 厚生労働省「保育を取り巻く状況について（令和3年5月26日）」50 ページ

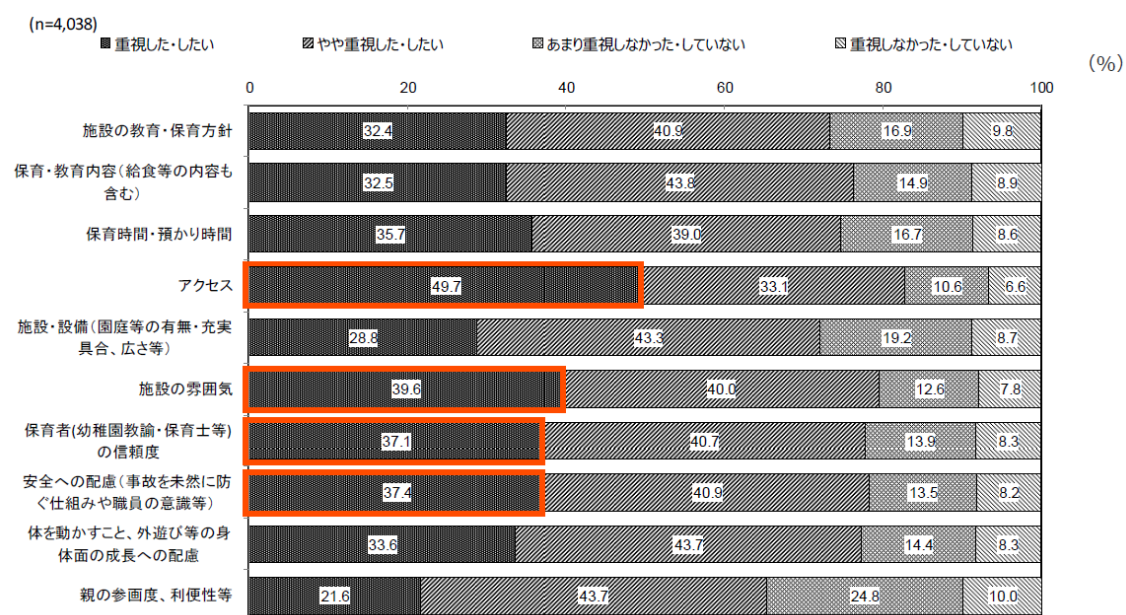
「保育分野の業務負担軽減・業務の再構築のためのガイドライン」（厚生労働省 2021b）なども出され、業務改善の手順や取組例が紹介されているが、保育現場においては、働く職場の環境改善と業務の効率化、やるべきことの優先順位付けと取捨選択が早急に求められていると考えられる。

2.5. 選ばれる保育施設になるために

待機児童が多数存在している状況下においては、利用者は保育所を選ぶことができなかった。保育所にしても、特に園児の入園が行政を通して決定される児童福祉法にもとづく認可保育所は、保育所独自で市場調査や保護者ニーズを把握したり、積極的な広報活動などの営業努力をしたりする必要がなかったのである。しかしながら、少子化が進み保育所の利用者が減少する中では、保育所は選ばれる保育施設になる必要がある。また、幼稚園や認定こども園では選別の目がさらに厳しくなっていることが予想される。

日本総合研究所(2022)によれば、保護者が保育施設の選定理由として重要視するのは、アクセス(49.7%)に次いで、施設の雰囲気(39.6%)、安全への配慮(37.4%)、保育者の信頼度(37.1%)となっている(図表 7)。営業努力をする必要がない時代から選ばれる時代への大きな転換期を保育サービス事業は迎えていると言える。

図表 7： 施設選択の際に重要視する視点



出典： 日本総合研究所「保育の質に関するアンケート結果報告書<保護者調査>」10 ページ

これからの保育所経営は従来の方針や戦略およびマネジメント施策だけでは生き残れない時代になっているのであり、保育士が個々に資質の向上に努めることに加え、保育所が組織として価値を創造できるマネジメント力が求められてきている。また、保育士や看護師、栄養士といった専門性の高いメンバー一人ひとりが同じ方針のもとで、高いモチベーションを維持しながら組織一丸となった戦略の立案と実行をすることが求められる。

そのためには、保育所における園長をはじめとしたリーダー層がリーダーシップとマネジメント力を強化し⁶、そして適切な組織マネジメントを行うことが重要となってくる。

3. 経営フレームワーク

3.1. 経営フレームワークの必要性

組織が一体となって、立案された計画の達成に向かうためには、組織内においてそれぞれが何をすべきかが明確になっていなければならない。組織が目指すゴール、戦略、テーマ、取り組み、その進捗を表わす指標 KPI (Key Performance Indicator、重要業績指標⁷) が明

⁶ 政府も、「保育士等キャリアアップ研修」により、保育士の専門性の向上を促している。(厚生労働省 2017)。内容にはミドルリーダーを対象とした「マネジメント研修」も含まれているが、経営者や管理職は手探り状態でマネジメント業務を行っているのが現状であると考えられる。

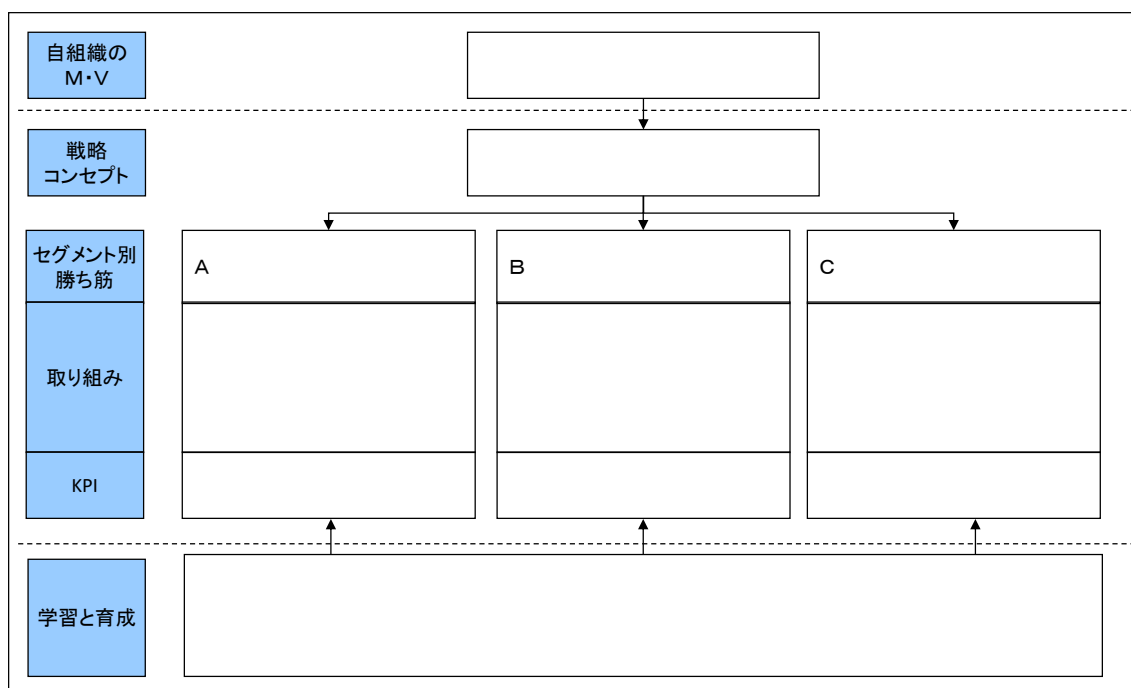
⁷ 「企業経営におけるさまざまな評価指標のうち、業績に関連する最も重要な指標であり、戦略が順調に

らかになれば組織のメンバー一人ひとりが主体的に行動でき、また、各人の行動が組織戦略と整合することになる。

このためには、民間の営利企業において導入されている経営フレームワークが有効と考えられる。経営推進のためのフレームワークは一種のフォーマットであり、組織長はこのフォーマットに沿って検討し記入していくことで、組織の戦略から取り組み、アクションプランを明確にすることができる。

戦略推進のためのフレームワークは様々なものがあるが⁸、以下では本合他（2016）で紹介されている経営フレームワークである「MV 戦略マップ」を紹介する。図表 8 に示す MV 戦略マップは、組織のミッション、ビジョンから戦略や組織としての取り組みまでを要約したフォーマットである。通常は年度や半期といった頻度で作成されるものである。複数階層のある大きな組織においては、上位組織から順に下位組織へと展開され、最終的には数人規模のグループ単位（一般的には課あるいは係組織）でも作成される。作成は各組織長が必要に応じて上司やメンバーと相談しながら行い、各組織の期初の方針発表の場などにおいて発表・共有されることが想定される。

図表 8： MV 戦略マップ



出典： 本合他『組織を動かす経営管理』45 ページ

進捗しているかを測るためのもの」（本合他 2016）

⁸ 代表的な戦略フレームワークのひとつは、ロバート・S・キャプランとデビッド・ノートンが 1992 年に「Harvard Business Review」誌上に掲載した論文で示した「バランススコアカード」（Balanced Scorecard, BSC）である。（Kaplan & Norton 1992）

3.2. MV 戦略マップ作成の手順

本項では本合他（2016）を参考に MV 戦略マップ作成の手順を述べる。最初のステップは組織のミッション・ビジョンといった組織の中長期的なゴールの設定である。外部環境と自組織の現状を踏まえ、こうしていききたい、こうはしたくない、といった思いを込めたものを仮置きし、この後のステップで設定する内容との整合性をチェックして決定する。

次のステップは、戦略コンセプトとセグメント別の勝ち筋の設定である。中長期的にミッション・ビジョンを実現するために、当期における戦略のコンセプトを明示したうえで、組織としての重要な推進課題を 3 つ程度に絞り、対象セグメントとそこに提供することを明確にする。この際には優先順位を付けたアジェンダ設定が極めて重要になる。

コンセプトと勝ち筋が決まったら、勝ち筋ごとに何を行うのかという取り組みを明確化する。日々の行動がイメージできるように具体化することが目的である。

その上で、具体的な行動、取り組みの進捗度合いを判断するものとして KPI を設定する。取り組みを進めている途中で適宜振り返りを適切に行うためにも、KPI はなるべく数値化することが望ましい。

さらに、組織が新たなことや高いレベルのことに挑戦し推進していくためには、組織全体としてのレベルアップが不可欠であるため、それを促すためのメンバー育成施策や、組織能力向上のためのナレッジ共有の仕組みを設計し、学習と育成の欄に記載する。

最後に、MV 戦略マップ全体を見直し、内容が整合しているのかをチェックして完成となる。

3.3. 経営フレームワークの効能

組織でやるべきことを明確にすることは、振り返りの基準を設定することでもある。振り返りの基準があれば、取り組みの途中やあるいは取り組み後に、やると決めたことがやれたのか、やれたとして想定通りやれたのか、やれなかったのであればそれはなぜかということまで考えることができる。テーマ・課題レベルにとどめるのではなく、やるべきこと、やりたいことを具体的にしておくことで仮説検証のサイクルが回せるのである。

また、取り組みの一覧化によりメンバーは個人だけでなく組織として何をすべきなのか理解できる。そのため無駄な業務ではなく本当に重要な業務に限られた労力やリソースを振り向けることが可能になる。様々な業務に忙殺される中において、優先すべき業務の明確化は職場のストレス・負担感を軽減させ、組織の一体感を醸成することにもつながる。

さらに、経営フレームワークの活用は、作成者である各組織長にとって自らのリーダーシップ開発と組織マネジメント力の向上の機会となる。経営フレームワークにそってやるべきことを明確にするためには、組織内外の状況に加え、様々な情報を解釈して再編集し、取り組みを具体化していく必要があるためである。組織長には組織全体の状況把握と取り組みの優先順位付け・取捨選択というリーダー・管理者としての実力発揮が強く求められる。

経営フレームワークの導入は、組織の戦略推進力を高め、メンバーの一体感を醸成する

とともに、次期リーダーの育成ツールとしても有効である。

4. 幼稚園での経営フレームワークの適用事例

前章で紹介した経営フレームワークが未就学児施設で十分に活用できることを示すために、本章では、首都圏の幼稚園（園児数約 200 名）において実際に作成され活用された MV 戦略マップとそれに伴う活動を紹介する。

入園が行政を通じて決定される保育所と比較しても、幼稚園はより厳しい競争下において差別化が求められていると考えられる。園児数約 200 名のこの園では、戦略コンセプトとセグメント別の勝ち筋を統合し、ビジョン・ミッションにつながる 3 つの戦略テーマを設定している。

この園では、ビジョン・ミッションを「学び続けるクリエイティブなプロの保育者集団として、地域に根づいた、人間形成の土台を培う乳幼児期に質の高い保育を提供する」と定め、副園長が主体となって図表 9 に示す MV 戦略マップを作成した。約一年程度の期間を想定した戦略テーマを「A 園児数確保に向けた未就園児クラスの充実」、「B 新市場開拓（既存の保育×新たな世帯）のための Instagram 開設」、「C リーダー、ミドルリーダーの人材育成」として、各取り組みを整理し、その目標値である KPI を設定した。全体としては業務過多の現状を反映して、「業務時間を確保」することが取り組みの第一歩であることが表れているのが特徴的である。完成した MV 戦略マップは園全体の会議で共有され、メンバーからは、「業務内容が明確に整理されている」、「KPI が数値化されているため目標の達成状況が分かりやすくモチベーションにもつながる」という声が上がった。

「A 園児数確保に向けた未就園児クラスの充実」は、園児数確保に向けて、入園検討をしている保護者と児童向けに開催している未就園児クラスの質・量両面の充実のための施策と目標値が掲げられている。ここで示されているドキュメンテーションとは、未就園児クラスでの子どもの活動の様子を含めた内容をまとめたものであり、タイムリーに保護者に現場の状況を伝える（PDF のファイルを配信）ツールとして活用しているものである。在園児全体を対象としているお知らせを未就園児クラスの保護者にも発信して園の認知度を向上させることも取り組みの一つとなっている。

「B 新市場開拓のための Instagram 開設」はメンバーからの意見が最も活発に出たテーマであり、これを受けてメンバーが職員室内に Instagram 作成用のホワイトボードを準備し、また定期的にグループチャットを活用することで進捗を確認するようにした。フォロワー数という目標数値の達成に向けて、業務負担の増加を避けつつ定期的な発信をし続けた結果、半年後にフォロワー数が倍増となる成果が得られた。この取り組みには少額ではあるが目標を達成した場合の報酬を用意したことも工夫である。

「C リーダー、ミドルリーダーの人材育成」については、リーダー、ミドルリーダーに権限移譲し人材育成につなげる、計画的な人材育成プラン作成などがあがっている。なお、

この園ではリーダーは学年主任を意味し、ミドルリーダーは次期リーダー候補として位置付けられている。KPI としては、権限移譲できる業務を特定、勉強会の定期開催、面談の実施回数などが設定されている。

図表 9： MV 戦略マップの例

ビジョン ミッション		学び続けるクリエイティブなプロの保育者集団として、 地域に根づいた、人間形成の土台を培う乳幼児期に質の高い保育を提供する		
(戦略) テーマ		A 園児数確保に向けた 未就園児クラス の充実	B 新市場開拓（既存の保育×新たな世帯）のための Instagram開設	C リーダー、ミドルリーダーの 人材育成
取り組み		<ul style="list-style-type: none"> ・クラス内容の説明会の開催 ・未就園児クラスの内容に関してクラスリーダーと担当者による話し合いの場（会議）と業務時間の確保による開催内容充実と開催数増加 ・未就園児クラス参加者へのアンケートの実施 ・未就園児クラスの写真と文章による記録（ドキュメンテーション）の内容充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーを設置し、話し合いの場と業務時間の確保 ・定期的な発信（一時的なものにしない） ・園児数確保のための保育内容の宣伝 ・業務内容を整理し職員全体への周知 ・UPする内容の年間計画表作成 ・他園等のInstagram等の調査分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダー、ミドルリーダーに権限移譲し、人材育成につなげる ・次期リーダー候補としてのミドルリーダーの候補者選出、 ・リーダー、ミドルリーダーでの勉強会実施 ・それぞれが学びたい内容をテーマ設定 ・計画的な人材育成プランを作成（管理職、リーダーと育成） ・自己目標をもとに、管理職やリーダーと定期的な面談実施
KPI		<ul style="list-style-type: none"> ・今年度内に未就園児クラスの説明会3回 ・1ヶ月に2回話し合い時間の確保（1回2時間） ・未就園児クラス開催回数12回→16回 ・参加者へのアンケートの回収率80% ・ドキュメンテーション12回→30回 ・在園児に毎月発行しているお知らせの未就園児クラス参加者への配信 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に興味ある人をリーダー設置2名 ・責任者に業務負担が増えないよう、職員全体で当番制にしてUP （週に2〜3回程度→1人月に1〜2回程度） ・グループチャットに学期に1〜2回程度進捗を共有 ・他園や企業等20社のInstagramの調査分析 ・フォロワー数●●人 （目標達成時の報酬●●円） 	<ul style="list-style-type: none"> ・権限移譲できる業務を3つあげる ・ミドルリーダーの候補者を3人選出 ・リーダーとミドルリーダーの勉強会を5回開催 ・勉強会のアンケートを12月、2月に計2回実施 ・人材育成プランについて、リーダー会議で毎月1回話し合う時間確保 ・学期ごとの面談実施、年間3回（一人30分程度）

・首都圏の幼稚園において作成されたものを一部修正、組織学習の項目については省略

5. まとめ マネジメントが保育の質を高める可能性

本研究では保育サービス事業の現状を俯瞰し課題を整理したうえで、民間企業で取り入れられている経営手法が保育現場においても適用できるのか検討した。前章では幼稚園への適用事例を示したが、本研究で整理した多くの課題を抱え選ばれる保育施設になる必要性が高まっている保育所においても、同様の枠組みを導入することは有効であると考えられる。

少子化による避けることのできない外部環境の変化や、保育に求められるニーズが多様化・複雑化する中において、持続可能な保育サービスを提供するためには保育所経営の質を高めていくことが必要である。そのためには、保育所の経営者は適切に業務を優先付けして整理し、また現場で働く専門性の高いメンバーのモチベーションを高める組織マネジメントを行うことが重要となってくる。前章の例のように人材育成を戦略テーマのひとつとして位置付ければ、保育士のキャリアパスを明確に示すことにもつながり、離職を防止する効果も期待できるであろう。

保育サービスを持続可能なものにするためには、サービスを提供する組織・人材自体が持続可能でなければならない。今まで以上に困難な時代に突入する中で保育の質を高めるためには、民間で使用されている経営フレームワークの活用は有効である可能性が高く、今後その活用は増加していくと考えられる。

補論 認可保育所における ICT 活用の事例

本研究では民間企業で取り入れられている経営フレームワークを導入した幼稚園の事例を示したが、認可保育所において同様の枠組みを有効に活用するためには、職員の理解を前提としてある程度の業務のデジタル化・ICT の導入が必要となってくると考えられる。そのため、本補論においては認可保育所の ICT 導入の事例を紹介し、本論で紹介した経営フレームワークが有効に適用される可能性を示す。

本補論で紹介するのは、東京都内で認可保育所として行政から委託を受けて運営している認可保育所 3 カ所・保育所型認定こども園 2 カ所に加えて、小規模保育事業所 4 カ所を運営している法人である。法人の設立は 2010 年であり、職員は約 135 名である。

この法人では、2019 年に保育・教育施設向けの業務支援ツール「コドモン」を導入し、園児の登降園・入退室管理、SIDS (Sudden Infant Death Syndrome、乳幼児突然死症候群) チェックへの活用を始めた。また、この導入にあわせて職員の勤怠時間管理と帳票類管理のデジタル化を行い、さらに欠席連絡の受付や緊急時の連絡をスムーズに行える仕組みを構築した。加えて、保育の記録を行う保育ドキュメンテーションをデジタル化し、保育の振り返りと保育計画のサイクルを回す体制を整えた。写真を交えて子どもの日々の成長を観察・記録する技法「ラーニング・ストーリー」を取り入れ、保育・教育の目標を健康・人間関係・環境・言葉・表現の 5 つの側面から捉えた「5 領域」と「幼児期の終わりまでに育て欲しい 10 の姿」に当てはめた独自の保育記録を作成して保護者とも共有している。園児の様子や成長を画像を含めてデジタルで記録することにより、職員間や保護者とのコミュニケーションがスムーズになるといった効果が既に見られている。

2022 年には Microsoft のアプリケーションソフトウェアである Word (文書作成)、Excel (表計算)、PowerPoint (プレゼンテーション資料作成) の全面的な導入を行い、チャットやオンライン会議・ファイルの管理のために Teams の活用を開始した。2023 年にはメール送受信とスケジュール管理用の Outlook、ファイル共有・情報共有のために SharePoint を導入した。2023 年にはオンライン稟議システムも導入した。

ただし、この法人においてもその活用の度合いは保育所によってばらつきがある。法人が 2023 年に法人内において実施した調査によれば、ICT が期待通り活用されない理由として「ICT 導入と適応への時間的な余裕がない」「ICT の苦手な年配の職員の存在」「インターネット環境の不備・不安定」「PC やタブレットといったデバイスの数量不足」などが上がっている。

このように解決すべき課題はあるものの、昨今認可保育所においても ICT の導入は進んでおり、今後もその活用は広がっていくと考えるのが自然である。そのため、本研究で紹介した営利企業で導入されている経営フレームワークの活用は、行政から業務を委託される認可保育所においても十分に効果があるものと期待される。

<謝辞>

本研究を査読いただいた匿名の先生からは大変有用なご意見をいただきました。感謝いたします。また、本研究は当初「資料」として投稿いたしましたが、査読者から紀要論文としての公表に値するとのコメントをいただいたことから修正校を「論文」として再提出することができました。保育マネジメントの具体例を取り扱った本研究の意義を高く評価いただいたことに著者一同深くお礼申し上げます。

<参考文献>

- ・厚生労働省（2017）「保育士等キャリアアップ研修の実施について」
(<https://www.fukushi.metro.tokyo.lg.jp/kodomo/hoiku/careerup-kensyu.files/guideline050330.pdf>) 2024.12.20
- ・厚生労働省（2021a）「保育を取り巻く状況について（令和3年5月26日）」
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/000784219.pdf>) 2024.12.20
- ・厚生労働省（2021b）「保育分野の業務負担軽減・業務再構築のためのガイドライン」
(<https://kigyousyudougata-hoiku.net/wp-content/uploads/2021/10/000763301.pdf>)
2024.12.20
- ・こども家庭庁（2024a）「保育所等関連状況取りまとめ（令和6年4月1日）」
(https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/4ddf7d00-3f9a-4435-93a4-8e6c204db16c/82ad22fe/20240829_policies_hoiku_torimatome_r6_02.pdf) 2024.12.20
- ・こども家庭庁（2024b）「令和4年度 児童相談所における児童虐待相談対応件数」
(https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/a176de99-390e-4065-a7fb-fe569ab2450c/b45f9c53/20240926_policies_jidouguyakutai_26.pdf)
2024.12.20
- ・こども家庭庁（2024c）「保育士の有効求人倍率の推移（全国）」
(https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/e4b817c9-5282-4ccc-b0d5-ce15d7b5018c/0c26b1be/20240424_policies_hoiku_109.pdf) 2024.12.20
- ・内閣府（2022）「子ども・子育て支援新制度について」
(https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/59cb59b3-ce0e-4a4f-9369-2c25f96ad376/0a86ca26/20230929_policies_kokoseido_outline_01.pdf)
2024.12.20
- ・日本総合研究所（2022）「保育の質に関するアンケート結果報告書<保護者調査>」
(https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/column/opinion/detail/20220809_obata2.pdf)
2024.12.20
- ・本合暁詩、リクルートマネジメントソリューションズ経営企画部（2016）『組織を動かす

経営管理』中央経済社

・(株式会社) ユーキャン (2016) 「現代用語の基礎知識」選 2016 ユーキャン新語・流行語大賞 トップ 10 発表！」

(https://www.u-can.co.jp/company/news/1199301_3482.html) 2024.12.20

・Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance.” Harvard Business Review. Vol. 70 (1), pp.71-79.