

## 「選ばれる保育園」になるために

～国の制度を戦略的に活用し、保育士の実践の記録化を促す～

### 1. 待機児童問題の影で進む保育園の経営難

都市部では待機児童の解消が喫緊の課題となっています。しかし、厚生労働省「社会福祉施設等調査」によれば、全都道府県の約3分の1で、保育園(注1)の数が減少しています(平成20年度と平成27年度の比較(注2))。定員割れによる経営難を背景に、「選ばれる保育園」になることを重要課題とする保育園も多々あります。では、この局面にどのように臨むべきなのでしょう。

私は、待機児童の解消を主目的とした、国による保育士の処遇改善施策を活用することが有効だと考えています。いわば「都市部向け」の政策を地方の保育園が上手に活用し、「選ばれる保育園」を目指そうというものです。詳しくは後述することにし、まずは、保育園がどのように差別化を図れるかという考え方から見ていきましょう。

### 2. 保育園の差別化戦略

企業の差別化戦略に関する理論を保育園に当てはめて考えてみると、①『標準時間の保育』以外のサービス、②施設・給食/運営者、③立地/連絡の容易さ、④保育内容と質——の4要素において、業界の標準を下回るレベルの要素を改善し、その上で“ダントツ”といえる要素(差別化できる要素)を作ることが有効な手段と考えられます。

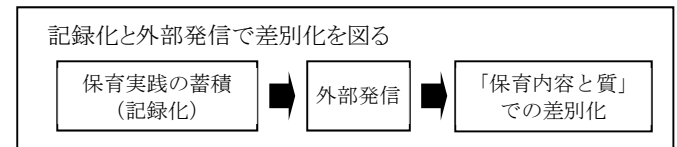
①②③の“ダントツ”化の具体例としては、それぞれ病児保育サービスの開始、施設の建て替え、移転などですから、経営者の行動力や資金に依る部分が大きいといえます。一方で、④は①②③と比べて外部から見にくい特徴を持つため、「園独自の保育に関する知見の蓄積」に加えて外部発信がポイントとなります。

### 3. 保育士の実践の記録化の有用性

例えば、主に首都圏に12の保育園を展開する、社会福祉法人あすみ福祉会では、蓄積した知見を書籍として販売したり、論文としてホームページに掲載したり、ワークショップといった形で外部に公開することで、効果的に外部発信を行っています。「この園は保育に関する高い専門性を持っている」と保護者が認識し、園を選択しやすくなる取り組みといえるでしょう。

こうした取り組みは、一朝一夕でできるものではなく、日々の保育実践の蓄積(記録化)がものをいいます。記録化と聞くと、細かな帳票の記入やレポート作成といった、時間を要する行為が連想されますが、難しく考え過ぎる必要はありません。積極的に記録化を実践している保育園の話では、保育士が企画した遊び

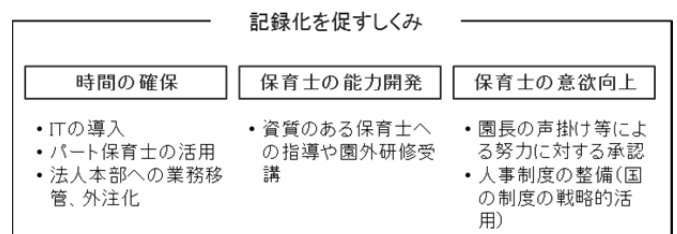
の目的やルール、道具、子どもの反応などを、写真を多用して簡潔にまとめ、ファイルに綴じていくというシンプルな方法をとっているようです。また、スマートフォンで手軽に動画を撮影し、インターネットの動画サイトにアップロードしていく方法をとる保育園もありました。後者は、記録化と外部発信を同時に行っている例といえるでしょう。



### 4. 記録化を促すしくみ

では、記録化を促すためには、どのようなしくみが必要になるのでしょうか。

私は、記録化を「実践する時間があり」「実践できる人がおり」「実践したいと思えること」の3点を実現することがカギになると考えます。言い換えれば、「時間の確保」「保育士の能力開発」「保育士の意欲向上」です。順に見ていきましょう。



1つ目の「時間の確保」については、さまざまな手段が考えられます。園の運営にITを導入していくこともその1つでしょう。保育計画や子どもの発達記録、健康管理、園からの連絡等をタブレット1台で処理することが可能なサービスも既に存在します。保育士がさまざまな帳票に手書きで転記を繰り返すような時間が省けるとともに、保護者も手軽かつ即時に、子どもの様子や園の情報を把握できるよさがあります。こうした取り組みは「時間の確保」だけでなく、「2. 保育園の差別化戦略」で述べた「連絡の容易さ」での差別化にもつながるのです。

別の手段としては、パート保育士の活用があります。パート保育士に日中の保育の一部をメインで担当してもらい、その時間帯に常勤保育士が保育内容の企画や振り返りを実施するスタイルをとる保育園もあります。片づけや清掃といった補助業務ではなく、子どもとの積極的な関わりを望むパート保育士のモチベーション維持にもつながっているようです。

また、複数の園を運営している法人の場合、各園が抱える業務のうち、集約化すべき業務を法人本部へ業務移管したり、外注化を進める方法もあります。弊社がコンサルティングを行った法人では、教材や備品の購入の選定を各園が個別に実施していました。購入の都度、それぞれの園の保育士が、インターネット上の価格比較サイトを用いて検討するのが実態だったのです。このように、本来は法人本部が一元管理すべき業務が存在するかもしれません。

次に、2つ目の「保育士の能力開発」について考えます。先に、記録化を難しく考え過ぎる必要がない旨を述べました。日常的なシンプルな取り組みに際しては、現状の能力で対応可能かもしれません。しかし、書籍やワークショップのような形で外部発信を目指す場合は、体系化したり、理論と結び付ける思考が求められます。普段から保育日誌を簡潔にまとめることを得意とするなど、資質のある保育士に、こうした能力を習得させたいものです。上司の直接指導が難しい場合には、積極的な園外研修受講も一案でしょう。

最後に、3点目の「保育士の意欲向上」を考えましょう。非金銭的報酬と金銭的報酬の2つの観点から検討します。非金銭的報酬には、上司や同僚からの承認等が該当します。園長や主任保育士が、積極的な声掛け等を通じて、日々の記録化の努力を認めていることを示したり、的確なアドバイスを与えたりすることです。「実践をきちんと認めてくれる」「実践が保育内容の充実化に貢献している」という実感を持てる環境づくりが大切です。

金銭的報酬には、給与や賞与などによる報いが該当します。記録を基に保育内容を工夫する行動を人事評価の項目としたり、体系化や理論化の能力を有する保育士を高い職員格付けとしたりすることで、報酬面で厚遇することが考えられます。園が求める能力の習得や行動の実践を促す人事制度の整備が有効でしょう。

これに関連して、冒頭に「いわば『都市部向け』の政策を地方の保育園が上手に活用し、『選ばれる保育園』を目指そう」と記した点について、詳述します。奇しくも2017年度から、「保育士等（民間）のキャリアアップの仕組み」という国の制度が始まることになりました。都道府県などが実施する研修を受講するなど一定の要件を満たした者に対し、「専門リーダー」などの役職を保育園が発令することによって、保育士の処遇が改善されることとなります（月額5千円または4万円）（注3）。

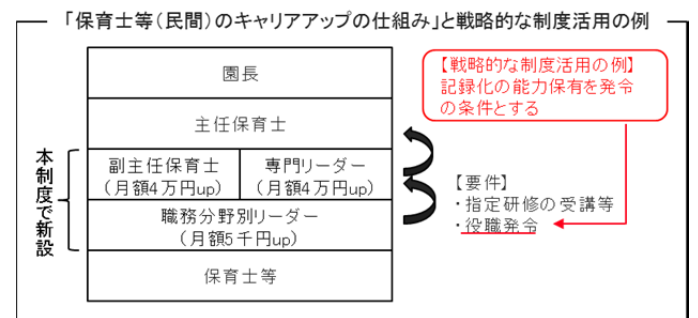
国の意図としては、都市部の保育士不足を念頭に、処遇を改善することによって、保育士の定着や離職した有資格者の復帰（潜在保育士の活用）を図りたいということがあるのだと思います。都市部の保育園では、この制度の活用によって給与を引き上げることで、人材流出を防ごうとする動きも見られるのでしょうか。

では、地方の保育園（「選ばれる保育園」になるこ

とを重要課題とする園）はどのように本制度を活用すれば良いのでしょうか。ポイントは役職発令にあると考えます。研修受講等の要件を満たすか否かは、客観的かつ一定のルールがありますが、誰に「専門リーダー」などの役職を発令すべきなのかは、各園で判断できます。つまり、保育園側で独自の要件を設けられるということと同じです。少しでも早く給与を引き上げることによって人材流出を防ぐことが目的であれば、研修受講などの要件を満たした時点で役職を発令すれば良いでしょう。

しかし、状況が異なれば、活用方法も異なるはずです。園が求める能力を習得したり、求める行動をとる保育士に発令するというやり方もあるでしょう。本稿の中心に述べてきた、記録化を促すしくみとしても、十分に活用できると思います。また、先に述べた、園の運営へのIT導入など、「選ばれる保育園」に近づくための改善や、新しいことへのチャレンジを行った保育士に対して発令することも一案かもしれません。すなわち、「保育士の処遇改善策」として注目を集める本制度ですが、処遇改善の目的に加えて、戦略的にこの仕組みを活用することが有益だということです。

「選ばれる保育園」に近づく取り組みを実践する保育士が報われ、そして、取り組みが保護者を満足させたり、子どもに質の高い保育を提供することにつながり、結果として園の利用者が増えることで経営も安定する——という、いわば「四方よし」（経営者、保育士、保護者、子どもの4者の満足）の状態を目指したいものです。



注1：本稿では、児童福祉法による保育所、幼保連携型認定こども園、保育所型認定こども園を総称して「保育園」という名称を使用する。

注2：平成20年度時点の指定都市（札幌市、仙台市、さいたま市、千葉市、横浜市、川崎市、新潟市、静岡市、浜松市、名古屋市、京都市、大阪市、堺市、神戸市、広島市、北九州市、福岡市）所在の施設を除いた数の比較。

注3：厚生労働省によれば、研修に係る要件については、2017年度は課さず、2018年度以降は、職員の研修の受講状況等を踏まえ、決定するとしている。

■参考文献

- ・フレッド・クロフォード、ライアン・マシューズ『競争優位を実現するファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略』（イーストプレス、2013）
- ・株式会社ポピンズ『潜在保育士ガイドブック』（2011）