

保育園長としての働き

保育園の経営の変遷

一般の企業と社会福祉法人としての保育施設の違いは、民間会社のような営業をする必要が無いことです。たとえば、製品を製造、または製品を仕入れ、販路を拡大し、製品を販売するための宣伝や営業をする必要がないということです。一般企業側から見れば現状の社会福祉法人は施設を利用して頂く顧客が、確保されている状況で運営がなされていて、非常に恵まれているように見えます。一般の企業は利益をできるだけ得ることが最優先されています。企業利益の多い少ないによってその企業の良し悪しが判断されます。良い製品を作り、しかも安価で、より多くの人々に購入してもらい、その利益によって企業が維持される仕組みです。利益が増えることが企業の業績が良くなることなのです。

公立、または社会福祉法人の保育施設は、運営するための資金はすでに約束されています。その資金のやりくりによって施設運営が行われています。今までは利用児童を確保するための宣伝や営業活動を行う保育園は無かったと思います。保育園はいかに利益を得るのが目的ではなく、いかに子ども達の成長を支えるのかということが運営の理念であり、目的となっていると思います。しかし、少子化になり利用児童が減少し特に働き場所から遠く離れている山間部にある施設は定員を満たすことができなくなり、資金の減少に伴い、定員や職員の削減を行わなければならなくなっています。閉園を余儀なくさせた施設もあります。平成12年度に保育施設の定款3条に記述されている「経営の原則」の条文において「自主的に経営基盤の強化を図る」ということが明文化され保育園も運営から経営重視に変化してきています。

社会福祉法人は収益事業ではなく、公益事業ということで一般企業とは違い税制面で優遇されています。しかし、社会福祉法人は安定的に資金確保されていること、しかも経営主体ということに重点が置かれることを利用し、ある一部の社会福祉法人は膨大な蓄財を行うとか、個人的な資金として運営資金を不正流用してしまうという問題が見られます。社会福祉法人の組織自体を第三者に膨大な金額で売買していることなど、大きな社会問題になっていることも事実です。実際に多くの介護施設は1億円以上の積立金を持っています。施設が大きければそれに比例して積立金も大きくなっています。これは将来の減価償却によって減少する資産を維持するために必要な資金となるのですが、社会福祉法人の経営を知らない一般の方たちはこの必要性を理解して頂くことは非常に難しいようです。そして、前述のような不正な蓄財や資金流用が発生したら、いまの制度について問題意識を持たれることは当然のことです。健全に経営、運営の努力され

ている施設にとっては非常に迷惑な事なのです。

社会福祉事業は一般的な企業から見れば非常に魅力的な事業だと思います。今の時点では安定的に顧客を確保でき、しかもある程度の運営資金が営業努力をしなくとも確保できる事業は一般的な企業には存在しません。新制度においては、一般企業が保育により参入できるように工夫されています。社会福祉法人格を取得することによって、企業も前の制度に比べ容易に幼保連携型認定こども園の経営を行うことができるようになりました。法人格の取得はその地域に待機児童など需要があれば支障なく認可できるようになっています。この間の研修で教えられたことですが、年商50億円くらいの保育専門の企業が株式会社の一部上場に登場しています。保育業界に於いて一般企業が占める割合は3%ですが、その資金規模は1法人1施設の資金規模に比較できないほど多額な物になっています。JPホールディングスという保育専門の企業は毎年200~300人の保育士を採用しています。毎年20前後の保育所を新設しています。このような社会になりつつあるのです。企業は利益優先ですが、国の補助に頼らず、保育施設が自立して運営できるように、経営の強化という部分を国がさらに推し進めるようになってきました。これがさらに進んでくると利益をさらにしっかりと確保できるし、何よりも保育を行っているということは企業イメージを向上させ、その宣伝の効果は非常に大きいということが予測されます。先ほどのように年商何十億円以上もある大きな企業が保育施設を新しく建てることは簡単な事です。近い将来、町にコンビニが林立しているように、地元で保育をしている社会福祉法人立の保育園は大企業が出資した保育園に吸収され、〇〇株式会社保育園というのが林立するようになることでしょう。また、近年事業所内保育所は介護施設や病院などに非常に多く作られています。岩手県では一般の企業はあまり設置されていないようですが、規制がさらに緩和されることになれば大きな工場などの一般企業は事業所内保育をこぞって設立することになるでしょう。たとえば、トヨタ自動車はその工場内に従業員のための企業内保育所を作ったら、その地域のある保育所はどうなるのでしょうか。もしそうなったとしたら、その地方の1法人1施設のような社会福祉法人は経営的には大きな痛手を被ることになるかもしれません。保育園が多くなり、少子化と保育施設の増加によって1施設当たりの利用児童が減少します。同時に施設が増えたことによって保育士が激減することが予測されます。横浜市では待機児童対策のため市の職員が地方の養成校を回り、横浜の保育所で働くように説明会などを実施しました。採用するために20万円くらいの初任給で住宅手当を月8万円支給したそうです。500人前後の保育士が横浜に流れ込みました。当然地方の保育施設では保育士不足になっています。平成27年度は東京が待機児童対策を本格的に取り組むと言われていました。そうすると横浜の比ではなくまた多くの保育士が東京に集中してしまうことになりそうです。

私たちの保育園はこのような社会状況の中に存在しています。比較的町場にある保育園は、今はある程度安定した状況にあると思われています。しかし過疎地域や少子化の影響がみられている地域では利用児童の獲得ができず、定員以下で保育を行っているところはかなり増えています。その割合もかなりの速度で増加しているのです。保育園はこのような厳しい資本主義経済の荒波の中を進まざるをえな状況に置かれているのです。

新しい制度が今後の保育の転換点になることでしょうか。これが良い方向なのかどうかは分かりません。しかし、確実に、将来は利用児童が確保できない施設は資金不足と職員不足になり、その地域から淘汰されてしまいことになるでしょう。地方に進出した大型店舗がその地方の商店街を空洞化させたように、若し大企業が保育の分野にさらに進出した場合、地方の保育園も町の商店街と同様に同じ道をたどるかもしれないことはだれでも予測できます。子ども達の未来にとって、大企業が本気で子ども達の未来を考え、私たちのこの崩壊寸前にある社会を救済するという使命をもって取り組むのであれば、残念ではあるのですが、私たちの保育園は身を引くことも仕方のないことかもしれません。しかし、ただ単に利益を優先し保育を自社の保身のためにだけ活用するのであれば私たちは断固として今の保育を守らなければなりません。

社会福祉施設である保育園は資本主義経済の枠組みに属さない、異質の存在であったと思います。これは非常に先進的であり、今後の未来社会に大きな希望をもたらすものであったと思います。しかし、介護保険制度、支援費制度導入前後に社会福祉施設をこの資本主義経済の中に組み込まなければならないような風潮が湧き起こり、多くの社会福祉施設は資本主義経済の枠組みの中に加えられてしまいました。社会保障制度の国家予算があまりにも膨大になりこのままでは破綻してしまうことが予測されたからです。しかし、保育所はこの時点ではその中に入ってはいませんでした。保育関連の予算が小さいことが幸いしたのだと思います。しかし、ついに保育も平成 27 年度よりこの市場経済の中に加えられてしまいました。市場経済の中でお互いに施設同士が競争し、切磋琢磨しながら児童の保育を向上させ、同時に社会経済の活性化も図りたいという思惑があるのだと思います。自由競争が保育を向上させるのかどうかは別のところで議論したいと思いますが資本主義経済はもうすでに限界になっています。これ以上経済を向上させるための材料が枯渇してしまっているのです。原材料が枯渇しているのであれば私たちの生活に直結した保育という福祉を経済市場に持ち上げそこから経済資源を掬い出そうとしているのが、この新しい保育制度であると思います。この状況で福祉を必要としている方たちからさらに利益を搾り取るような手法では、社会は疲弊して行く一方です。社会福祉施設は富を集約するのではなく、富を再分配するためにその存在意義があるのだと私が考えますが、社会は逆行し富を一つに集中させ、それを国のためと称して

富国強兵に向かっているようにしか見えません。市場経済の富とは、金銭的な利益を指しています。富の本質はなんであるのか人間はその弱い心を変えなければなりません。富は金銭ではなく、人間の命を守る、命を支える、覚悟と精神にあるのだと思います。金銭は人間の欲望の指標でもあります。欲望を未来のための理性に転換しなければならないのです。真実の富とは、私たちが気付かなければならない崇高な精神なのです。資本主義経済が本来あるべき未来を念頭に置いた新しい仕組みに変えなければならないのです。

私たちは資本主義という経済宗教によって洗脳されています。この金銭欲から逃れることは非常に困難です。大きな思考の転換が求められます。そうしなければ私たちの社会は崩壊してしまうでしょう。しかし、こんなことを声高に叫んでも、どうにもなりません。このような状況にあって私たちの進むべき道を見定め、様々な困難を受け入れながら歩まなければなりません。

新制度に向けてどのように対処したら良いのか

平成27年度から始まる新制度は全く新しい制度です。これは保育園、幼稚園の範疇を超えた子ども達の成長を支える制度になるのだと思います。保育園のまま運営を続けるという選択、新しい制度である幼保連携型認定こども園に移行するという選択、様々な研修を受け、様々な視点からの意見を聴きました。なかなか結論は出ませんでした。非常に悩みましたが、新しい制度に移行することにしたいと私は結論を出しました。いずれにしても保育は市場経済に組み入れられてしまいます。現行の保育園のままであるなら経営は苦しくなるばかりだと予想されます。利用者の方たちは最近就労証明を年何回も提出される方たちが増えました。保育園に入れるために仕事を変えるのだと思います。ということは2号認定である子どもは実質1号認定の子どもなのだと思うのです。そのような方たちが実際多くいます。定員と保育認定を厳格に規定する新しい制度では年度途中で保護者が仕事ができなくなった時2,3号しか入れない施設はその子たちを受け入れることができなくなってしまいます。そして1号認定の子どもを受け入れる場合保育給付が大幅に増額されます。それは職員を増員しなければならないためで支出も増えるのですが、職員が増えるということは施設にとってそれだけ保育の内容が充実することでもあります。そうであるなら本意ではありませんが新しい道を選択し、その中で子ども達を支える働きを継続したいと思います。

園長の働き

このような状況にある保育施設は今後どうあるべきなのでしょう。新しい制度は幼稚園、保育園という概念を捨ててしまいました。社会福祉として子どもを支えるということ、教育として子供の成長を支える、その両者を一体にした新しい子どもの成長を支える施設が始まるということです。これは移行する、しないに関わらず

すべての幼稚園、保育園がそのようになるのだということです。ここで私たちは切り替えなければなりません。どのような子どもの施設にしなければならないのかを考えなければなりません。もうすでに施設間の競争が始まっています。私たちが競争するのは大規模な資金と人材を持っている企業保育施設です。資金や職員の数では勝負になりません。私たちができることは地域との連携と保育内容です。まず、保育の原点に立ち返り、自分たちの保育を見直さなければなりません。

保育施設としての体力を強化することが求められます。資金的な体力だけでなく、精神的な体力が重要だと思います。そのためには保育を行う上での明確な方向性を持たなければなりません。明確な方向性とは自分たちが保育を行う理由です。何のために保育園を行っているのかを明分化することです。すなわち保育理念を掲げることです。保育理念はその施設が行っている保育を明確な言葉で表現することです。それはこの保育理念を中心として自分たちの保育を実践して行くという覚悟であると思います。保育理念はその施設全体の保育を包括し、単純であり明快な言葉であるべきだと思います。理念はどんなことでも良い様な話もありましたが、そうであってはいけないと思います。保育施設を行うということを、利用者、職員全体に自分たちはいかなる理由で保育施設を行うのかを明確に説明できなければなりません。社会的な使命として、自分たちの社会福祉施設としての存在理由を明らかにすることが最初にやるべきことです。

保育理念に沿った保育実践

この保育理念のもとに具体的な保育目的が定められ、保育計画が練られています。施設長はこの理念、目的から保育計画の繋がりを見極めることが求められています。そのためにどのような職種を設け、どのような人材をどのくらい確保し、必要な道具を準備し、全ての環境の整備を考え現実のものとしなければなりません。計画はチームで行いますが、決断は理事長の承認を得ながら園長が行います。

働く環境作り

自分たちの働いている環境は就業規則、管理規程、給与規程によって定められています。これらの規則、規程が自分たちの現在の働きに沿っているのかどうか検証しなければなりません。長く運営をしている施設は、意外と規程と現実の働きが乖離していることがあります。どちらが正しいのかを検証する必要がありますが、現実の働きに見合った規程の変更は施設全体の働きに良い成果をもたらすことができます。現実的でない規程がありそれに働きを合わせてしまうと、施設の働きに支障が出てきます。朝の子どもたちの動き、帰りの動き、職員の動き、全体の視野、見守り、避難経路など施設の構造についても検証すべきです。安全確保において視野に盲点があるとき大きな事故に繋がります。外遊びや遊戯室での子ども達の姿を誰かが見えるような職員の配置を検証すべ

きです。定期的な安全点検やヒヤリハットは、気付かない危険を明らかにしてくれます。

職員との関係

職員との関係は管理する者、管理されるものという上下関係となっていますが、職務上でのことであり成熟度、人間性についての上下関係ではないことを施設長は絶えず確認しなければなりません。施設長であるということの権限は職務上の決定権を持っているということだけです。それぞれの職務が順調に遂行されるように環境を整備し、人員を配置することが施設長としての役割です。また施設長として施設で行われているすべての業務の概要とあるべき働きを獲得して置くことが求められます。そして職員と施設長はなんでも気軽に話せる関係であるべきです。副園長、主任保育士との関係は重要です。保育園の運営方針や方向性を決定し、各職員に周知させ、職員の意見要望をお互いに共有し意思疎通をしっかりと行わなければなりません。保育の働きに関しては全職員同じ立ち位置にあるべきです。そしてその責任も同様です。お互いがお互いを助け、支え合いながら保育を行うべきです。そのために施設長、主任はそれぞれの働きの段取りを工夫し、どうすれば各職員が働きやすくなるのか、持っている能力を十分に発揮できるのかを見極め、その環境を設定することが求められます。施設経営にばかり重点を置いてしまうと職員の働きを制限し、過重労働をさせることとなります。保育予算を考慮しつつ運営と経営をバランスよく両立させなければなりません。

職員との良い関係を保つためには施設長から積極的に声掛けをすべきです。施設内での保育のトラブルは個人の責任として扱うのではなく施設全体の責任として問題を共有することが大切です。施設長として各個人の良さを捉え、欠点を克服するような指示ではなく、個人の持っている長所を得意とすることを伸ばす環境を作ってあげる工夫をすべきです。課題を見つけた時はできるだけその時点で伝えた方が良いと私は考えています。一般的に各個人の短所は中々直すことは困難です。また短所に目を向けてしまうと個人の良さを見つけにくくなってしまいます。それよりは良さに着目し、その部分で十分に各個人の持っている良さを発揮できれば働く意欲、保育に対して意欲が湧き上がってくると思います。しかし、中にはどうあっても保育に向いていない人がいます。その方に保育を続けさせることは結果的に大きな苦しみを与えることとなります。そのような人には別の働きを探してあげるべきです。ただ単に子供が好きだけで保育は出来ないのです。保育は子どもと保育所職員との関係として捉えられていますが。実際は大人同士のチームワークによって子どもの成長を支える働きです。子どもとは良い関係を持つことができるが、大人との関係は苦手であるという人が増えています。子どもをいくら好きであっても大人との良い関係性を築けない人は保育という働きには向いていません。大人同士の関係が子ども達の成長に大きな影響を持っています。保育は人間が育んできた成長過程を大人がお互いに力を合わせ、協力し合いながら成長を支える働き

なので、人間関係の構築が苦手な人には保育は出来ないのです。保育はそれだけ専門的で高度な働きであるということです。

子ども達との関係

施設長も積極的に子どもたちと遊び、交流を深めることに努めるべきです。私たちの保育は子どもと関わり合う働きです。利用者、職員、との会話の中心は個々の子ども達です。この子ども達の個々の様子をわからなければ保育に関して何もすることができません。保育園が働きかける対象は子どもだからです。この子達にどのような保育計画を練り、どのような保育を行うのかを考え、保育環境を整え、職員と話し合い、より良い保育を目指すのであれば施設長は自ずと何を成すべきなのか結論は明白です。

保護者との関係

保育はいかなる働きであるのかを分かり易く伝えなければなりません。自分の施設の保育理念は、保育目標についても、社会福祉施設としてどのような使命を持って保育園を運営しているのかをしっかりと伝えるべきです。子育て経験のある方たちは家庭での保育と保育園での保育を同じものであると捉えています。保育の専門性について理解されている方は少ないと思います。私たちは特に乳児保育に関してその重要性をしっかりと伝える役割があります。一体的に行われる養護と教育について、基本的信頼感によって育まれる自己肯定感の獲得、無条件の愛情など、これらのことを継続的に意識的に行われている保育園としての保育の専門性を伝えることによって、保護者が子育てに自信を持ち、子どもとの関わりによってより良い家族形成ができる様に私たちは保育をおこなっています。ただ単に、安全とか食事を与える、一緒に過ごすという託児的な働きではなく、乳児期からの人間形成に重要な働きを保育園が担ってきたことを知ってもらうことです。それによって、保護者から施設に対しての要望や意見はその施設にとって非常に有益であり、建設的なものとなるのだと思います。これによって保護者自身がより良い施設作りに関与して頂けるのです。

安定的な経営のために

定員が確保されている施設に於いて経営内容をよくする、多くの利益を獲得することは、できうる限り多くの子どもたちを受け入れ、できうる限り必要最小限の職員配置にすれば、利益は確保できるのだと思います。しかし、これは子どもを犠牲にしています。粗悪な商品を数多く生産し、高額で販売するようなものです。保育理念に沿った保育を行うことを最優先に考えなければなりません。利益を出すことがいけないということではありません。将来のために減価償却によって減少する金銭的な価値を補てんすることは必要だと思いますが、それ以上に利益を積み増すべきではないと私は考えています。従って職員の待遇改善を行い、設備を整え、金銭的な投資をして自分たちのできる最大

限の保育をすべきであると思います。子どもを育てることは、合理的でないことの方が多いのです。一般的な視点から見れば多くの無駄や不合理な点が出てきます。しかし、子どもが成長するために無駄と思われるような物は必要な物なのです。生産性のないと思われるような時間、人材は必ず、子ども達の将来に有益な物となり、必要な時間であり、必要な出会いとなることを信じています。子どもたちは大人の眼から見れば多くの失敗を繰り返しながら成長します。その失敗を許され、支えられて、再び挑戦できる逞しさが育てられるのです。折り紙や画用紙はそのほとんどが使い捨てになっています。子どもの遊び場も経済的な視点から見れば無駄な空間にしか見えてきません。大人からすれば失敗は不合理であり、無駄な時間と金銭の浪費にしか見えません。このような無駄や不合理なことが、子ども達が成長するために必要な有益な物であり、大切な時間となり体験になるのです。私たちはこの社会の中でこのような環境を探しだし、そこで遊び、子ども達同士の絆を形成して成長してきました。この子ども同士の関係は人生の中で最も大切な関係であったように思うのです。今の子どもたちはこのような体験は出来ないかもしれません。自分たちの地域の中に子ども達が自由に駆け回り、虫や小魚と触れ合える山や野原、小川は無くなっています。この体験が大人になるための有益な時間であったことを今の大人は忘れていました。忘れるどころかその環境を破壊しコンクリートやアスファルトで固めてしまいました。山は削られ、きれいな花が咲いていた野原は工場や住宅が建てられました。この環境や体験を子ども達に命を教え、体と心を鍛え、人間としての生き方を考えさせてきたのだと思います。今の資本主義経済の考えによって、子どもたちが過ごしてきた環境を無駄とか不合理であるとした結果、画一的で想像力が乏しく、人間関係に悩み、虐めや孤独の中で過ごし、家に閉じこもりゲームに熱中してしまっている子どもたちを造り出してしまったのです。

保育は、この壊れかかった社会を再生する役割も担っています。子ども達に人としてどう生きるべきなのかを保育を通して私たちは伝えなければなりません。保育を行うことの理念は此処にあるのだと思います。