

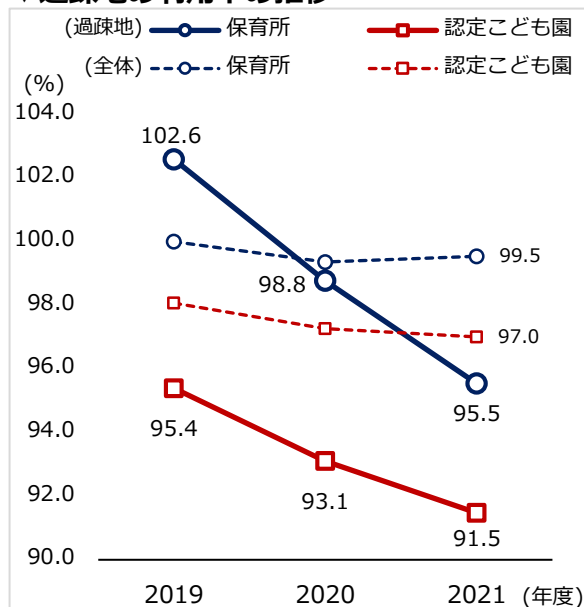
過疎地における保育所・認定こども園の経営良好先の取り組み事例

令和5年11月24日
経営サポートセンター リサーチグループ
調査員 平内 雄真

費用の抑制・削減に努めるだけでなく、 収益の確保も同時に実践することが経営良好のカギ

- **過疎地と過疎地以外の経営状況の対比**
 - ✓ 保育所は、いずれもサービス活動増減差額比率が低下し、赤字施設割合が拡大
 - ✓ 認定こども園は、過疎地と過疎地以外が経営状況で明暗。過疎地では経営悪化の傾向
- **費用抑制・削減に向けた取り組み例**
 - ✓ タスクシェア・シフト体制の構築により、問題点の「見える化」を実現
 - ✓ 地域住民との関係を構築し、「子育て支援員」を活用して質の維持と費用の抑制を両立
 - ✓ 旧交の卸売業者と価格交渉を行うことで給食費を抑制
 - ✓ 会計業務や労務管理などを自施設で行うことで業務委託費を削減
- **収益確保に向けた取り組み例**
 - ✓ 保育サービスの差別化、地域ニーズを汲み取った保育の提供により、利用児童数を確保
 - ✓ 積極的に加算を取得することで収益確保を実現

▼過疎地の利用率の推移



▼経営良好先の取り組み（一部抜粋）



【本リサーチ結果に係る留意点】

- ・資料出所は、特に記載がない場合は、すべて福祉医療機構である
- ・数値は四捨五入しているため、合計や差引が一致しない場合がある（以下記載がない場合は同じ）
- ・福祉医療機構では、貸付先の法人が運営する施設の経営状況等について報告をいただいている。法人の運営する保育所・認定こども園の中には、公設民営保育園など融資対象外の施設も含まれている
- ・本稿で取り扱う過疎地は、「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法」第2条の規定に該当する市町村とした

昨今の保育行政では、待機児童解消を目的とした保育の受け皿整備という量の確保と保育の質の確保・向上を両輪として、各種施策が講じられてきた。こうした中、待機児童数は着実に減少を続け、今や待機児童のいる自治体は数えるほどとなった。一方で、かねてより全国的に出生数の減少が大きな問題となっている。

こうした状況を踏まえ、厚生労働省では、地域における保育所・保育士等の在り方に関する検討会¹が開催された。同検討会では、人口減少地域において、持続可能な保育提供体制づくりを計画的に行うことや、統廃合・規模縮小などの事例収集等が議論され、今後は人口減少社会のなかで良質な保育を提供し続ける必要があることが提言された。

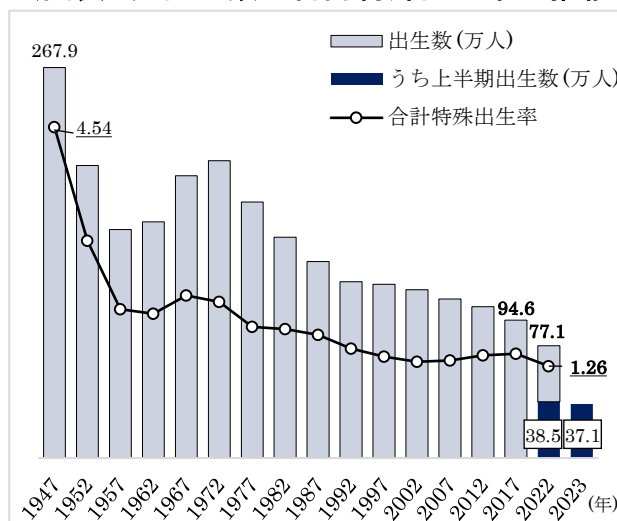
本稿では、都市部より先に人口減少、少子化の影響を受けているであろう過疎地において、保育所および認定こども園（以下「保育所等」という。）の中で、経営状況が良好な施設がどのような取組みをしているかを確認することで、持続可能な保育所等の在り方について考える。

1 保育を取り巻く環境

出生数・待機児童数が減少し、保育所等の定員充足率が90%を下回る。需要と供給のバランスが大きく変化

国において「こどもまんなか社会」を実現するため、子ども・子育て支援、居場所づくり、児童虐待やいじめなどの子どもを取り巻く社会問題に対する取組みを進めているところだが、その中でも少子化対策はもっとも重要な位置づけの一つであろう。戦後1947年に267万9千人だった出生数は、2017年には94万6千人となり、70年間で4割以下にまで減少した。さらに、コロナ禍以降は減少傾向が加速しており、2022年には77万1千人まで減少している（図表1）。

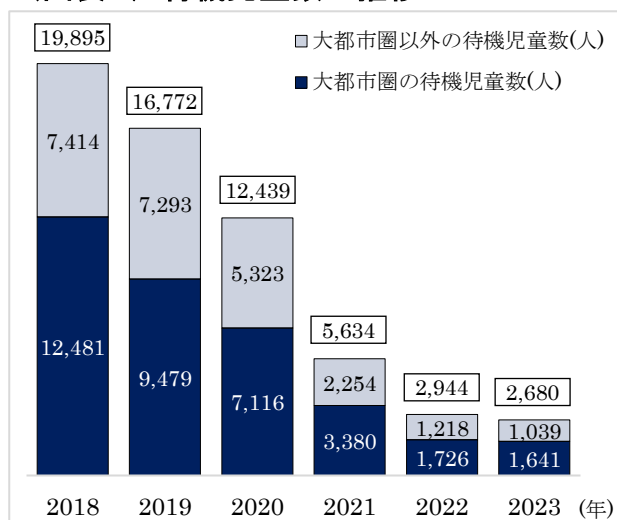
（図表1）出生数・合計特殊出生率の推移



資料出所：厚生労働省

また、近年の待機児童数の推移をみると、2018年に全国で2万人近くであったのが、受け皿の整備も相まって、5年間で7分の1以下にまで減少している（図表2）。待機児童数は、大都市圏においても減少傾向であることから、今後、全国的に保育所等の定員割れが大きな課題となるだろう。

（図表2）待機児童数の推移



注）各年4月1日時点。大都市圏は東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）、名古屋圏（岐阜県、愛知県、三重県）、大阪圏（京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）とした

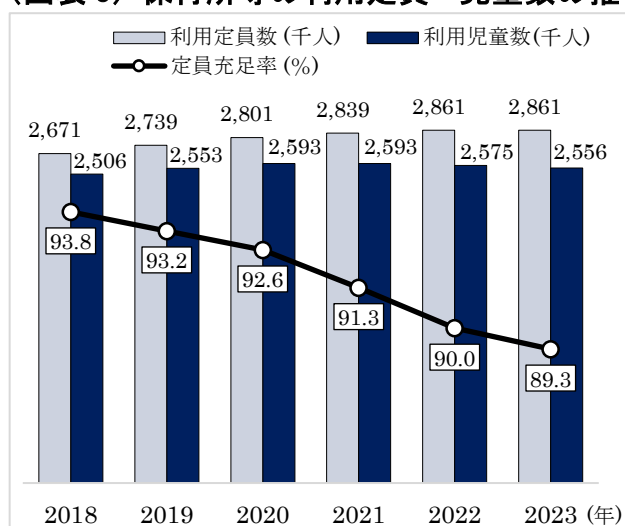
資料出所：厚生労働省、こども家庭庁

¹ 厚生労働省「地域における保育所・保育士等の在り方に関する検討会 取りまとめ」（令和3年12月20日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11922000/000869392.pdf>

このように、出生数および待機児童数の減少が進むなか、保育所等の利用児童数は 2021 年を境として、わずかに減少へ転じたのに対し、利用定員数は年々増加している（図表 3）。それゆえ、定員充足率は低下し続け、2023 年には 90%を割り込んだ。少子化がいち早く進行している過疎地では、都市部より先にこうした事態に直面していると推察される。

次節では、過疎地と過疎地以外に分類し、保育所等の経営状況をみていきたい。

（図表 3）保育所等の利用定員・児童数の推移



注) 各年 4 月 1 日時点

資料出所：厚生労働省、こども家庭庁

2 過疎地の経営状況

2.1 保育所の経営状況

過疎地・以外ともにサービス活動増減差額比率が低下し、赤字施設割合が拡大

本稿で取り扱う過疎地は、「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法」²の第 2 条に規定されている市町村とした。同条の要件として、人口減少率が 1980 年から 2020 年までで 30%以上であることや財政力指数が直近 3 か年度で 0.51 以下であることなどが定められている。

まず、2019 年度から 2021 年度までの 3 か年度で比較可能な保育所の経営状況を過疎地と過疎地以外に分類してみていく（図表 4）。

2021 年度の過疎地のサービス活動収益対サービス活動増減差額比率（以下「サービス活動増減差額比率」という。）は 3.7%と、2019 年度から 1.1 ポイント低下した。赤字施設割合は 26.5%まで拡大し、経営状況は悪化した。

過疎地と過疎地以外で比較すると、2021 年度のサービス活動増減差額比率は、過疎地以外のほうが 4.7%と 1 ポイント高い。2019 年度の両者の差は 0.4 ポイントだったことから、その差は拡大している。

次に収益に関わる指標をみると、過疎地の利

（図表 4）過疎地における保育所の経営状況（3 か年度同一施設比較）

区分	過疎地 (n=151)				過疎地以外 (n=3,387)			
	2019'	2020'	2021'	差(2021'-2019')	2019'	2020'	2021'	差(2021'-2019')
認可定員数 (人)	82.3	83.3	81.6	△ 0.6	107.0	107.4	106.6	△ 0.5
利用率 (%)	99.6	95.9	93.8	△ 5.8	100.1	99.7	100.0	△ 0.1
3 歳未満児比率 (%)	43.1	42.4	41.5	△ 1.6	43.0	42.4	42.4	△ 0.6
利用児童単価 (円)	107,209	110,486	111,996	4,787	121,437	122,998	124,175	2,739
児童 10 人当たり保育士等数 (人)	1.89	1.92	1.97	0.09	1.99	2.01	2.02	0.03
児童 10 人当たりその他従事者数 (人)	0.63	0.64	0.68	0.05	0.56	0.57	0.58	0.02
人件費率 (%)	74.7	74.7	75.7	1.1	73.0	72.9	73.6	0.6
経費率 (%)	17.0	16.6	16.8	△ 0.2	18.7	18.3	18.6	△ 0.1
減価償却費率 (%)	3.5	3.6	3.8	0.2	3.1	3.1	3.1	△ 0.0
サービス活動増減差額比率 (%)	4.8	5.1	3.7	△ 1.1	5.2	5.7	4.7	△ 0.5
従事者 1 人当たりサービス活動収益 (千円)	5,102	5,174	5,060	△ 42	5,708	5,733	5,741	33
従事者 1 人当たり人件費 (千円)	3,809	3,863	3,832	22	4,166	4,178	4,226	60
赤字施設割合 (%)	21.2	21.2	26.5	5.3	19.8	18.0	23.1	3.3

² 総務省「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法 概要」https://www.soumu.go.jp/main_content/000807173.pdf

用率は 93.8%と 2019 年度から 5.8 ポイント低下し、3 歳未満児比率も 1.6 ポイント低下した。これは、過疎地の児童数が減少傾向にあることを顕著に表していると言えよう。一方、児童 1 人 1 月当たりサービス活動収益（以下「利用児童単価」という。）については、111,996 円と 4,787 円も上昇している。この一因として、処遇改善等加算などの算定率の上昇が考えられる。しかし、従事者 1 人当たりサービス活動収益は 42 千円低下しており、利用率の低下の影響が利用児童単価の上昇の影響を上回っている。

過疎地と過疎地以外で特徴的な相違点は、やはり利用率である。過疎地以外も低下傾向とはいえ 100.0%近くを維持できており、2021 年度には過疎地と 6.2 ポイントの差がみられた。この両者の差は 2019 年度と比べて拡大している。

最後に費用に関わる指標をみていく。過疎地の従事者 1 人当たり人件費は、2019 年度から 22 千円上昇した。これは、先述の処遇改善等加算の算定率の上昇などによるものと推察されるが、過疎地以外では 60 千円上昇しており、1 人当たり人件費の差も拡大しつつある。

サービス活動収益対人件費率（以下「人件費率」という。）をみると、2021 年度は過疎地が 1.1 ポイント上昇の 75.7%であるのに対し、過

疎地以外は 0.6 ポイント上昇の 73.6%に留まっており、2 ポイント以上の差が生じている。他方、サービス活動収益対経費率（以下「経費率」という。）は、2021 年度の過疎地の 16.8%に対して、過疎地以外が 18.6%と過疎地が低い状況となっている。

2.2 認定こども園の経営状況

過疎地と過疎地以外が経営状況で明暗。過疎地では経営悪化の傾向

次に、前節と同じ 2019 年度から 2021 年度までのデータを用いて、認定こども園の経営状況をみていく（図表 5）。

2021 年度の過疎地のサービス活動増減差額比率は 5.3%と 2019 年度から 0.7 ポイント低下した。赤字施設割合も 8.2 ポイント上昇の 24.7%となり、過疎地の保育所と同様、経営状況が厳しくなっていることがわかる。

過疎地以外のサービス活動増減差額比率は 9.0%と過疎地より 3.7 ポイントも高い。2019 年度は 2.2 ポイント差であったことから、差が拡大していることがわかる。赤字施設割合についても、過疎地以外では 9.1%と 15.6 ポイントも低く、過疎地の経営が厳しいことが伺える。

（図表 5）過疎地における認定こども園の経営状況（3 か年度同一施設比較）

区分	過疎地 (n=73)				過疎地以外 (n=900)			
	2019'	2020'	2021'	差(2021'-2019')	2019'	2020'	2021'	差(2021'-2019')
認可定員数 (人)	110.8	111.7	107.9	△ 2.9	141.1	142.3	142.3	1.2
うち 1 号認定 (人)	18.9	18.5	17.8	△ 1.1	16.1	16.2	16.3	0.2
うち 2 号認定 (人)	52.0	52.9	51.6	△ 0.5	71.8	72.4	72.4	0.7
うち 3 号認定 (人)	39.1	40.3	38.5	△ 0.5	51.1	51.7	51.8	0.7
利用率 (%)	96.8	96.4	94.2	△ 2.6	98.0	97.1	97.0	△ 0.9
3 歳未満児比率 (%)	41.8	40.1	40.3	△ 1.5	41.3	40.5	40.6	△ 0.7
利用児童単価 (円)	109,605	110,704	115,952	6,347	108,375	111,802	113,258	4,883
児童 10 人当たり保育教諭等数 (人)	1.89	1.98	2.08	0.19	1.79	1.80	1.83	0.04
児童 10 人当たりその他従事者数 (人)	0.66	0.67	0.68	0.02	0.47	0.47	0.48	0.02
人件費率 (%)	71.3	71.1	72.4	1.1	69.7	68.6	69.4	△ 0.3
経費率 (%)	18.3	17.7	17.5	△ 0.8	18.4	17.6	17.9	△ 0.5
減価償却費率 (%)	4.4	4.5	4.7	0.4	3.6	3.6	3.7	0.0
サービス活動増減差額比率 (%)	6.0	6.7	5.3	△ 0.7	8.2	10.1	9.0	0.8
従事者 1 人当たりサービス活動収益 (千円)	5,156	5,011	5,041	△ 115	5,775	5,891	5,885	111
従事者 1 人当たり人件費 (千円)	3,675	3,565	3,650	△ 25	4,026	4,044	4,083	57
赤字施設割合 (%)	16.4	17.8	24.7	8.2	13.3	7.6	9.1	△ 4.2

次に収益に関わる指標をみると、保育所と同様、過疎地の利用率や3歳未満児比率は低下傾向である。また、利用児童単価も上昇したが、従事者1人当たりサービス活動収益は115千円低下した。なお、過疎地以外も利用率は若干低下したが、定員数が増え、利用児童単価は上昇したため、従事者1人当たりサービス活動収益は111千円上昇した。過疎地と明暗がわかれた結果だ。

費用に関わる指標では、過疎地の従事者1人当たり人件費は2019年度から25千円低下した。推測にはなるが、1施設当たりの非常勤職員の割合が上昇したことなどが、従事者1人当たり人件費の低下に至った要因と考えられる。過疎地においては、若年層の流出などにより常勤職員の確保も課題であると推察する。なお、過疎地以外では、従事者1人当たりサービス活動収益の増加幅が従事者1人当たり人件費の増加幅を上回ったことで、人件費率は0.3ポイント低下した。

3 過疎地の経営良好先の取り組み事例

3.1 ヒアリング先の概要および経営状況

経営良好先は利用率または利用児童単価が高く、収益を確保しながら費用削減等を取組む

前章で、過疎地の保育所・認定こども園の経営状況が厳しいことがわかった。一方、過疎地においても経営状況が良好である施設（以下「経営良好先」という。）はある。まず、これら施設の概要についてみていきたい（図表6）。

なお、本稿における経営良好先とは、数年にわたって人件費・経費などの費用を抑えられている、費用に見合った収益が確保できている、あるいはいずれにも該当する施設とした。

具体的には2017年度から2021年度までの5

か年度でデータの揃った保育所等のなかで、本稿の定める過疎地に所在しており、5年連続でサービス活動増減差額比率がプラス値であり、かつ人件費率・経費率のいずれかが基準値未満³である施設を経営良好先とした。その結果、経営良好先に該当する施設は、保育所15先、認定こども園5先となった。このうち保育所3先、認定こども園2先を対象に、取組み事例のヒアリング調査を行った⁴。

ヒアリング先の特徴を過疎地平均と比較してみていく。A園は定員数が少ないものの、利用率や利用児童単価が高いことから収益も高い。一方、児童10人当たり保育士等数は平均と同程度の配置ができていて人件費率は低く維持されており、経営が良好な一因となっている。

B園とC園は定員数が多く、さらに利用率も高いことで収益が十分に確保できている。また、児童10人当たり保育士等数も少なく、効率的な配置ができていうえに、経費率がそれぞれ11.1%、13.6%と平均より低く、何らかの経費削減を行うことで経営が良好であると考えられる。

D園は定員数が多く、利用率も高いことで十分な収益が確保できていると思料される。一方で、児童10人当たり保育士等数が平均より低く、これが人件費率が低い一因と思料される。

E園は定員数が若干少なく利用率も低いが、利用児童単価が平均よりかなり高いことから、収益の確保がされている。また、経費率が平均より5ポイント近く低く、経費削減の取組みを行っていると思われる。

このように、いずれの保育所等においても、高低はあるものの、利用率または利用児童単価が平均より高く、収益を確保していることに加え、経費等の費用削減に取り組んでいると思料される。次節では、これら経営良好先の具体的な取組みについてみていきたい。

³ 人件費率は「保育所は73%未満、認定こども園は69%未満」または、経費率は「保育所・認定こども園ともに16%未満」とした。いずれも、過疎地以外の3か年度平均を下回る数値とした

⁴ 本ヒアリングの実施期間は2023年8月21日から同年9月14日まで。現地またはオンライン上でインタビュー形式で実施した

(図表 6) ヒアリング先の概要および経営状況 (2021 年度)

区分	保育所				認定こども園		
	A 園	B 園	C 園	過疎地平均	D 園	E 園	過疎地平均
法人内他施設	-	保育 3	保育 2	保育 8 他	-	保育 1	なし
自治体規模	-	1～3 万人	3～5 万人	3～5 万人	-	1 万人未満	3～5 万人
0～4 歳人口割合(2022.1 時点) (%)	2.1	2.9	2.6	-	3.6	2.7	-
認可定員数 (人)	45	100	120	81.6	125	105	107.9
うち 1 号認定 (人)	-	-	-	-	15	15	17.8
うち 2 号認定 (人)	-	-	-	-	80	54	51.6
うち 3 号認定 (人)	-	-	-	-	30	36	38.5
利用率 (%)	98.3	120.5	102.2	93.8	95.6	86.5	94.2
3 歳未満児比率 (%)	47.2	40.2	41.3	41.5	36.2	36.3	40.3
利用児童単価 (円)	122,102	105,354	102,404	111,996	102,113	125,915	115,952
児童 10 人当たり保育士等数 (人)	1.94	1.67	1.52	1.97	1.76	1.65	2.08
児童 10 人当たりその他職員数 (人)	0.59	0.50	0.42	0.68	0.80	0.66	0.68
人件費率 (%)	70.5	72.3	70.7	75.7	60.6	73.3	72.4
経費率 (%)	18.0	11.1	13.6	16.8	16.2	12.6	17.5
給食費率 (%)	5.3	4.0	5.3	5.0	5.4	3.9	4.7
業務委託費率 (%)	0.2	0.3	0.2	1.3	2.3	0.9	1.7
修繕費率 (%)	0.4	1.1	0.2	0.7	0.2	1.2	0.8
サービス活動増減差額比率 (%)	9.0	11.6	15.9	3.7	17.4	7.9	5.3

3.2 経営良好先の取組み事例

3.2.1 保育所 A 園での取組み

複数のシフトを導入することで効率的な職員配置を実現。地域の子どもの数が減少していることを懸念し積立金を計上するなど対策

A 園は山間部に位置しており、近隣に医療施設が立地する定員数 45 人の小規模な保育所である。利用率は 98.3%と過疎地の平均より高い。医療施設に勤める親を持つ子どもが一定数通園しているとのことだ。

一般的には、小規模な保育所ほど児童当たりの保育士数は多くなる傾向であるが、A 園は平均とさほど変わらない。これは、「早・中・遅」など複数のシフトを導入することで、効率的な職員配置を実現できているのが一因と思料される。また、A 園を運営する法人は近隣に保育施設を複数運営しており、法人内異動などで職員数を調整しやすいという利点も挙げられる。職員の福利厚生については、夏季休暇やバースデー休暇制度を導入することで、働きやすい職場づくりに尽力しており、実際に離職率も低いとのことだ。

実は、A 園は公設民営保育園である特徴を持つ。元々は公立保育所であったが、運営主体を民間法人に移管することで、柔軟な職員配置の実現や保育サービスの充実が図られた。

例えば、当該法人では、地域の他の保育施設との差別化を図るため、園児が郷土芸能に触れる機会を設け、それを地域の敬老会などで披露したり、英会話教室などの学習に関する取組みを行っている。このような取組みを通じて、保護者や地域住民からの信頼・理解が深まっていると思料する。他にも、職員が演者として定期的に地域の演奏会へ参加するなど、地域との交流も盛んだ。先に挙げたような充実した保育サービスの提供、地域交流などに共感を持つ若い保育士が入職する傾向がみられた。地域の保育ニーズに対応すべく、近隣だけでなく広範囲にバス送迎を行うといった取組みも行っている。

また、経営管理の側面から将来を見据えた取組みとして、人件費や修繕費を目的とした積立金を計上している。地域内の子どもの数が減少していくなか、十数年前からこれらの積立てを始めた。理事長自身が毎月収支計算書の作成等を行っており、経営数値に目を通していたこと

で、経営者として危機意識を持ち始めたことがきっかけだ。そうした危機意識は、一部の決裁権限を園長に移譲したり、決算資料を他の職員でも閲覧できるようにしたことで、自然と園全体での認識共有へとつながっているのではないだろうか。

保育ニーズの低下によって利用児童数が減少した際も、職員が働きやすい環境を維持することが重要となる。そのためには、処遇改善や人員配置など選択肢はいくつかあるが、いずれにしても人件費がかかる。保育ニーズの減少が見込まれる将来に向けて、少しずつでも積立金を計上することで、持続可能な施設運営を実現するための備えを講じているところだ。

3.2.2 保育所 B 園での取組み

収益を確保しながら費用の要否を見極めることで、安定した経営を実現

B 園は定員数が 100 人の中規模の保育所である。地域内では唯一、地域子育て支援センターを併設するだけでなく、一時保育や延長保育も行っている。そのためか、利用率は 120%を超えており、かなり高水準である。

収益面での取組みとしては、加算や自治体の補助金制度の活用にも意識を向けている。例えば、チーム保育推進加算の算定要件である保育士の平均勤続年数を 12 年以上とすべく、法人内の他の保育施設との間で職員配置を調整し、保育の質を向上させつつ、収益の確保を図った。

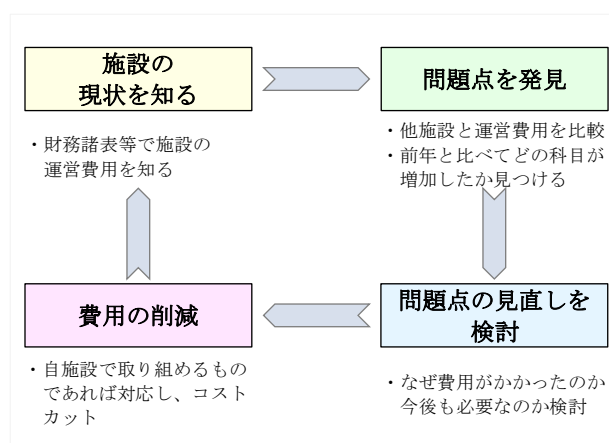
また、費用面での取組みについては、効率的に経費の削減を行っていることがわかった（図表 7）。具体的には、まず、理事長が日頃の請求事務や会計仕分けを担当することで、保育所の収益、費用の動きを通して経営状況を把握することに始まる。経営状況の把握に併せて、地域の人口動態などにも目を向けることで、今後の

地域内での保育ニーズも含めた施設の現状を知ることができる。次に、地域の他の保育施設や前年度の決算書と比較することで、費用科目の多寡や増減が顕在化し、問題点が発見できる。地域の他施設との比較には、WAM NET の「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」⁵を利用していた。問題点を発見したら、直ちにその見直しに着手する。B 園の場合、業者との契約内容の見直しや仕入れ先の変更などを行い、費用の削減が図られた。

このように費用の見直しと削減を図る際に注意すべき点は、必要な費用と不要な費用の見極めである。必要な費用まで削ってしまい、保育サービスの提供に支障が生じると本末転倒になるからだ。B 園では、施設内で労務管理や会計業務を行っており、業者委託は行っていない。そのため、年間でかなりの費用を削減できている。労務管理や請求事務はソフトウェアを導入したのち数年は理事長が行っていたが、その後、業務のマニュアル化を図り、現在は事務職員が行っている。

業務委託費を抑える一方、給食については、安価な給食委託業者が存在するなか、園の調理員が給食を提供する直営方式を維持している。これは、食材の仕入れから調理・提供まで全て

（図表 7）B 園でのコストコントロール体系



⁵ WAM NET 「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」 <https://www.wam.go.jp/wamnet/zaihyoukaiji/pub/PUB0200000E00.do>

自施設の職員で完結できるため、アレルギーを持つ園児の体調管理など細やかな対応がしやすいというメリットがある。

削減した費用は、そのまま利益として計上するのではなく、給与体系を見直し、給与の底上げを図るなど職員へ還元することで、モチベーション向上につなげた。必要な費用と不要な費用の見極めを行うことで、安定した経営と職員の働きやすさが実現される。これこそがまさに、真のコストコントロールといえるだろう。

また、今後を見据えた取組みとしては、公立保育所を当法人が引受けたことが挙げられる。地域の人口動態を踏まえて、B 園より人口の多い地域に所在する公立保育所が民営化される際に、自法人が引受先となることで持続可能な法人運営を目指したものだ。実際に、引受けた保育所は良好な経営を維持していることから、中長期的な目線も重要となるのであろう。

3.2.3 保育所 C 園での取組み

施設の強みを活かしたサービス提供により安定的に収益を確保。園長・副園長でタスクシフト・シェアすることで業務効率化を実現

C 園は地域の中心部に位置する定員数 120 人の保育所である。地域の特性として共働き世帯が多く、一時保育・延長保育を行っている。また、地域子育て支援センターも併設しており、地域の保育所の中で中心的な役割を担っている。

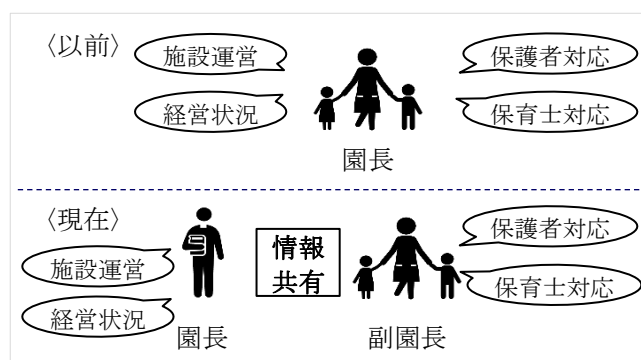
また、C 園の特徴として、大規模法人が運営していることが挙げられる。法人では、保育施設が 9 園のほか、介護事業、障害福祉サービス事業も行っており、法人内での連携がとられている。具体的には、C 園で受け入れている障害児が保育所と法人内の障害児通所施設を行き来する際の送迎サービスを実施している。このように提供するサービスに付加価値をつけることで利用者を確保し、高い利用率を維持していると思料される。

さらに、数年前にタスクシフト・シェア体制の整備を図った（図表 8）。以前は、園長が施設の運営から職員・保護者対応まで行っていた。この体制では園長の業務量が膨大となっており、実際に、各業務の作業効率の低下などの悪循環を引き起こしていた。そこで数年前から保育士資格を持たない園長が保育以外の運営や経営を、資格を持つ副園長が保育の運営、職員や保護者対応を行うことで業務の棲み分けを図った。

その結果、業務負担が軽減し、一つの業務に割く時間が増え、これまで気づかなかった点にも気づくようになった。例えば、職員の労働環境面では、副園長が職員と接する時間が増えたことで、これまで子育て世代の職員が自分の子どもの行事に参加できなかった問題に気付くことができ、行事に参加できるようにシフト面で工夫するなど改善が図られた。他にも、費用面では、園長が運営や経営に集中できる環境となったことで、収支計算書を通じて給食費の増加に気付くことができた。これにより、業務委託への切り替えを検討するなど、場当たり的ではない計画的な対応をとれることが増えたという。

このように、園長・副園長で業務の棲み分けを図ることで、施設の抱える問題の「見える化」を実現させた。また、園長・副園長がそれぞれの業務を個々で背負うわけではなく、それぞれが課題を共有することで、心理的負担の軽減にもつ

（図表 8）C 園でのタスクシフト・シェア体制



ながっている。結果として、これらの取組みが経費率を低く維持する一因になっていると思料される。

3.2.4 認定こども園D園での取組み

地域内外のネットワーク構築を背景に、卒園児の保護者など地域住民を「子育て支援員」として積極的に採用

D園は所在する自治体で唯一の認可保育施設である。一時保育や延長保育を実施しているほか、地域子育て支援センターも併設しており、近隣の自治体からも受入れを行っている。そのため、自治体の出生数が減少するなか、利用率を高く維持している。また、唯一の認可保育施設であることにあぐらかかず、保育の質を高めるため、積極的に職員研修を実施している。さらに、園から積極的に働きかけを行い、自治体と密な連携を図ることで、未就園児ができるだけ園と関わり合いを持てるように地域ぐるみで取り組んでいることが、利用児童数の確保に寄与している。

収益確保の視点では、D園の法人理事長自身もコンサルタント業者のメールマガジンで加算の情報提供を受けるなど、加算の算定に意識を向けている。さらに、自治体とすぐに相談できる関係を築いていることで、補助金の情報の取得が容易になるなど収益の確保につながっていると推察される。

また、D園は児童10人当たり保育士等数が多い点も特徴的である。これは、必要な保育教諭・保育士数を確保しつつ、保育士等を補助する「子育て支援員」を積極的に採用していることが一因だと考えられる。子育て支援員の多くは、卒園児の保護者など地域住民である。

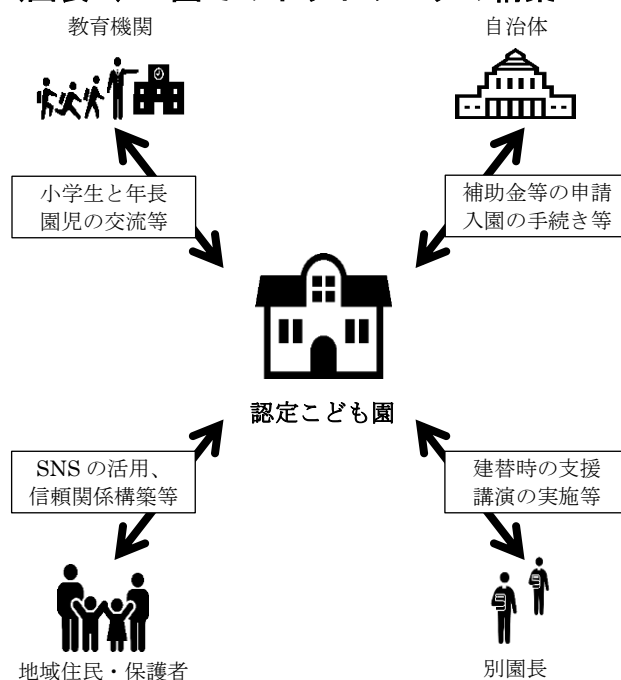
それでは、なぜ地域住民が積極的にD園に関わるようになったのだろうか。それは、理事長による地域内外のネットワーク構築によるところが大きい（図表9）。理事長は「経営強化は保

育の質から」という信念のもと、数十年前から異年齢保育を導入するなど先進的な取組みを行ってきた。そうした保育サービスについて講演を行うことで、他施設の園長などから注目を集めることとなった。さらに、園舎の建替えや自治体内の季節保育所廃止に伴う児童の受入れを通じて、地域住民や保護者と何度も協議を繰り返すことで、D園に対する理解が深まり、信頼関係が構築されていった。近年では、SNSを活用して園内の様子を発信することで、保護者だけでなく、地域に開かれた施設づくりが行われている。

このように、地域内外との間で結びつきを構築することで、積極的にD園に関わりを持つとする住民意識が醸成され、卒園児の保護者のみならず、卒園児自身も「子育て支援員」として園の運営に協力している。

理事長自らが積極的に行動し、専門ではないことについても、周りをしっかりと巻き込みながら協力し合える体制が構築されている。こうした取組みが、結果的に収益確保や費用抑制につながっているのではないかと推察される。

（図表9）D園でのネットワークの構築



3.2.5 認定こども園 E 園での取組み

利用率低下の一方、積極的に加算の算定に取り組むことで収益を維持。旧交の卸売業者と価格交渉を行うことで給食費を抑制

E 園は地域の中心部から少し離れた山間部に位置する認定こども園である。地域ニーズに対応すべく数年前に保育所から認定こども園に移行した。近年は利用率が低下しているものの、利用児童単価の上昇により、収益の維持を図っている。

利用児童単価が上昇した要因としては、園長が積極的に加算取得に取り組んでいることが大きい。加算の要件を満たすために生じる現場の負担感を考慮しながら、できるだけ多くの加算を算定する、という取組みを行っている。例えば、チーム保育加配加算と一時預かり事業に係る運営費の事務経費加算を比べると、現場職員の負担感などを加味したうえで、前者のほうが自施設に合っていると判断した。収益への寄与だけでなく、加算の要件を満たすために必要な対応や、自施設に求められる地域ニーズなど、総合的に判断することが重要になると思われる。

費用面では、コストの抑制・削減に向けた主な取組みとして次の二点を行っている。一つ目が給食費の抑制である。E 園では、園の調理員が給食を提供する直営方式を採用しており、主食となる米を地元農家から直接購入し、他の食材も旧交の卸売業者と価格交渉を行うことで、費用の増加を抑えている。

二つ目が修繕費の削減である。施設内での軽微な補修等は園長自身が行っており、業者を利用すれば発生するであろう費用が削減されている。また、E 園が 1 法人 1 園であることも修繕費削減につながっているのかもしれない。つまり、園長や理事長が施設全体に目が行き届きやすい環境であるため、施設内の細かい変化にも気づきやすく、早期に手を打つことで大規模補修を未然に予防する効果もあるのかもしれない。

なお、E 園が経営について意識するようになったのは、数十年前まで認可外保育所だった際に、児童数も少なく、経営状況が厳しい時期の経験が糧になっているからだという。苦しい時期に、経営面に関する指標や数値に意識を向けるようになり、日頃から収益の維持・確保、費用の削減に取り組むことで、利用率が低下した現在も良好な経営を維持できているのだろう。

おわりに

保育所・認定こども園は、利用率の低下により、経営状況がかなり厳しくなりつつある。今回、過疎地の経営良好先を抽出してみたが、基準に当てはまらない施設が多く、また、経営良好先に該当する施設がまったくない地域もあった。

本稿では、過疎地における経営良好先の取組みを確認したが、ヒアリングの際には「経営が最優先ではないです」や「うちは特別な取組みはしていませんよ」と語られる施設が多かった。もしかしたら、本稿で記載した取組み内容は、目新しいものではないのかもしれない。

しかし、出来そうにない、わからないという理由で取組みを断念するのではなく、保育の質の向上や職員の確保、経費の削減といった経営の改善につながることを継続して積極的に取り組む姿勢は、いずれの施設でも共通していた。

なお、自治体の施策など地域事情も異なることから、ご紹介した経営良好先の取組みは、保育所・認定こども園を運営するすべての施設に共通する最良の手段であるとは言えないが、本稿の取組み事例が今後の施設運営の一助となれば幸いである。

末尾となるが、多忙のなかヒアリング調査に協力いただいた施設へ謝辞を述べる。

【免責事項】

- ※ 本資料は情報の提供のみを目的としたものであり、借入など何らかの行動を勧誘するものではありません
- ※ 本資料は信頼できるとされる情報に基づいて作成されていますが、情報については、その完全性・正確性を保証するものではありません
- ※ 本資料における見解に関する部分については、著者の個人的所見であり、独立行政法人福祉医療機構の見解ではありません

《本件に関するお問合せ》

独立行政法人福祉医療機構 経営サポートセンター リサーチグループ TEL : 03-3438-9932