

保育園の経営改善と差別化戦略

心理士との多職種連携に活路を見出した京都の法人の例

社会福祉法人 美樹和会

顧問 塩谷 索

自己紹介

塩谷 素 (Saku SHIOTANI)

社会福祉法人 美樹和会 顧問 (43歳)

東京大学大学院 総合文化研究科 修了

2007年より国際協力機構(JICA)で途上国支援に携わる

2015年、家業である保育所経営を事業承継

旧態依然とした保育業界の現状に危機感を覚え

まずは自らの法人で、さまざまな経営改革に着手

法人の経営を安定化させ、後任に理事長職を委ねて

現在は経営面でのアドバイスを行う顧問として活動中

はじめに

少子化が進み、保育所経営は冬の時代を迎えている。全国で園児確保に苦慮する園が増えてきている。一方、子育て支援ニーズは社会の変化とともに多様化してきており、支援を十分に受けることができていない子ども、保護者が数多く存在する。

しかし、そうした新たなニーズに保育所はまだ応えきれていない。このギャップを埋めていくことが保育所の社会的責任であり、それが園児確保、経営の安定化につながる。



目次

1. 業界に吹く木枯らし ～ 危機感をもって現状を認識しているか
2. 業務プロセス改善 ～ まずはいまの仕事を見直して無駄を省き、余裕を生む
3. 財務戦略の立案 ～ 新たな取り組みに投資する余裕資産を生むまで
4. 人事戦略の立案 ～ 現場で働くのは人
5. 広報努力をもっと ～ いいことをしていても知られては意味がない
6. 園児確保のための差別化を ～ 満たされていないニーズを満たすには

1. 業界に吹く木枯らし

～危機感をもって現状を認識しているか



1. 業界に吹く木枯らし

少子化の進行

出生数が80万人を下回る急激な少子化のなか、
園児確保がこれまで以上に困難になってきている（とくに0歳児）

保育士確保の難しさ

保育という仕事がネガティブに捉えられ、新規人材の養成・育成に
ブレーキがかかっているほか、潜在保育士の現場復帰は進まない

新規に業界に参入する 企業との競争が発生

少子化対策が政策の主流だった時期を中心に、社会福祉法人以外の
経営主体が保育事業に多数参入し、事業者間の競争が発生している

改正社会福祉法の流れを受けた イコールフットイング論の高まり

多様な経営主体が保育事業に参画するなか、社会福祉法人に
対する税制優遇を見直すべきという議論が高まっている

公定価格が積上方式から包括方式 に変わるなど制度面での変化

公定価格の算出方法が従来の積上方式から
介護事業のように包括方式に変更されると収入構造が根本から
変わるため、新たな経営戦略を構築する必要が生じる⁶



2. 業務プロセス改善

～まずはいまの仕事を見直して無駄を省き、余裕を生む

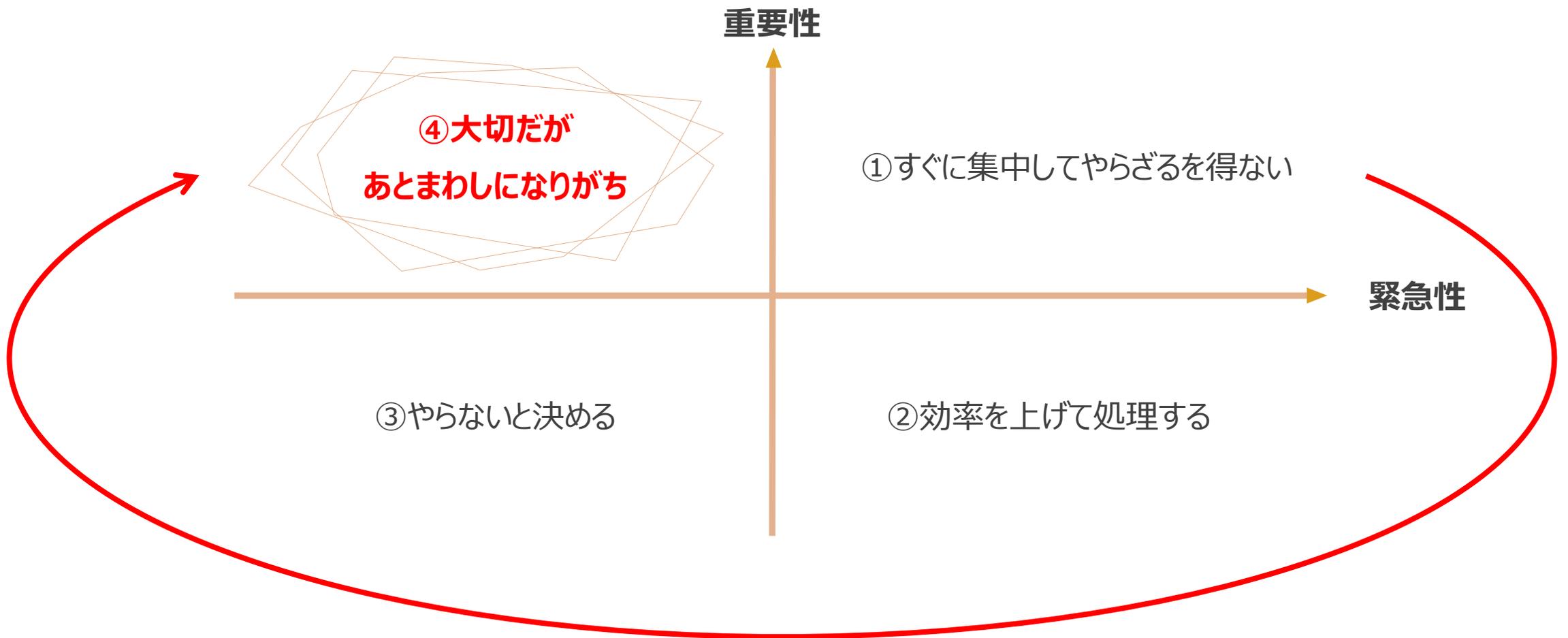
2. 業務プロセス改善

(1) まずは時間的・精神的余力を生む：経営側も現場も

- 経営者は日々の事務作業に明け暮れることなく、経営自体に頭を使う余裕を生む
- 保育現場は従来の保育を繰り返すだけでなく、新しいことに取り組む余裕を生む
- 足元を見直してみると、改善余地はいろいろあるはず。今までの「あたりまえ」を疑う「これは誰のための、何のための仕事なのか」と常に問う。ほかにやり方がないのかとも

(2) やるものとやらないものの峻別

- やってもやらなくても大して変わらないものは意外と多い。「やらない」という判断を
- 何かをやらないという判断をすることで、別のなにかをやる余力が生まれる
- 現場の抵抗や反発は予期しておくべき。それをどう説得するか
 - ・園児の安全・衛生などにかかわる緊急性の高いもの → トップダウンで断行すべき
 - ・保育や保護者支援の方針で議論の余地があるもの → 職員とじっくり合意形成を図るのがよい



2. 業務プロセス改善

業務プロセス改善の3か条



整理

これまでのあたりまえを見直して、
やらないものをやらないと決める

例) 不要な行事の廃止、簡素化
不要な会議の廃止、簡素化
壁面制作、アルバム作成の廃止



効率化

書類の電子化、ICT導入と活用
(初期コストはかかっても取組む価値はある)

例) 手書きの書類の電子化
登降園管理や保護者連絡のICT化
献立作成・栄養価計算のシステム化
物品調達の自動化・システム化



定型化

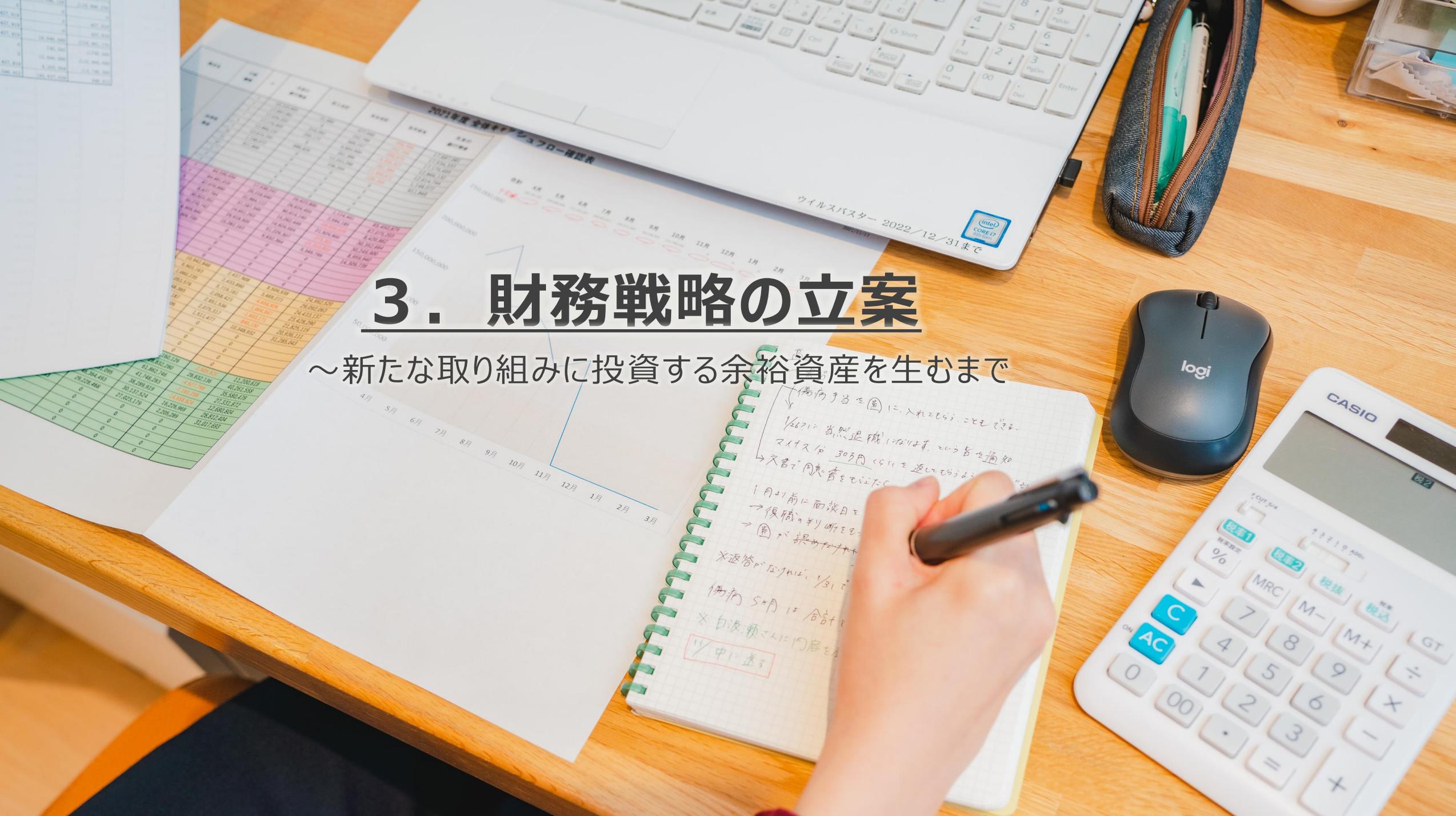
定型化できるものはマニュアルに
(一般化、標準化を嫌う人もいるが)

例) 育児担当、異年齢保育など
衛生管理・看護など
調理、献立作成など
財務・経理・人事・労務・法務など

3. 財務戦略の立案

～新たな取り組みに投資する余裕資産を生むまで

備前市を(国)に入れたい。ここでも。
1/67に当然退職金は144万。その旨を通知
また今分 303月 5月を返して欲しい。
→又君と同様を返して欲しい。
1月以前に面談日
→復職のやり直しを
→(国)に認めたい
*返答がなければ 1/31
備前 5月分は合計
*白渡類に2月の内容を
1/2中に送る



3. 財務戦略の立案

(1) 基本姿勢

- 保育所・学童クラブ運営における財務はむずかしくないと認識する
- 国や自治体による補助制度を勉強し、フル活用できるようにする
- 決して顧問会計士、税理士任せにせず、経営者が日々管理できるようにする
- 当年度だけではなく、将来も見据えた思考をできるようにする

(2) 最低限の財務知識を備えておく

- 会社法とは異なる、社会福祉法人会計基準の基礎を理解する
- 公定価格の弾力的運用をうまく活用する
- 翌年度への繰越金、積立金の取扱いに習熟する
- 複数施設をもつ法人は、施設間の繰入・繰出をうまく行う

3. 財務戦略の立案

財務戦略の3か条



国や自治体の制度に精通し、
収入を最大化する



日々の財務状況は経営者自身で
管理できるようにする



当年度、翌年度だけではなく、
将来的な見通しをもつ

3. 財務戦略の立案

(3) 収入予測

- 園児数でほぼ決まる（＝定員を充足させる園児確保がもっとも重要）
- 重要な加算をしっかりと取得できる条件を満たしているか
 - ※ チーム保育加配/推進加算、障害児保育加算など
職員配置基準や平均勤続年数を管理する必要あり ← 人事戦略と強くリンク
 - ※ 企業主導型なら病後児保育加算、体調不良時保育加算、連携推進員配置加算、
保育補助者配置加算等 ← 職員の配置確認と労務管理が重要

(4) 支出管理（人件費、事業費、管理費）

- 人件費がもっとも大きいですが、人件費率をむやみに下げようとしない（保育の質や加算に悪影響）
- 事業費のうち、重要な保育材料費、給食費はむやみに削らない（積極投資が望ましい費目）
- 管理費のなかには効率化できるものが多い（業務委託費など）

3. 財務戦略の立案

(5) 日々の予算管理手法：「エクセル予算表」

- 社会福祉法人会計基準に則って作成する資金収支計算書は、日々の財務管理には不便
- 毎月、顧問税理士/公認会計士と月次試算表（資金収支残高試算表）をもちいて
財務状況をチェックするのはもちろん重要
勘定科目ごとの進捗状況を確認し、予定通り予算計画が動いているか、異常値がないか
予算の修正が必要かを見直す機会
しかし、それはあくまで古新聞
- 自計化ができるなら、それに越したことはない。しかしそれには専門の経理部門が不可欠
- みぎわはまだ自計化できていないので、エクセルで財務管理ツールを作り、使っている
これを「エクセル予算表」と呼び、日々更新することでフレッシュな財務状況を把握している
(泥臭い方法だが、自計化できるまでは有効)

3. 財務戦略の立案

2024年度 予算書(案)

拠点名	収入	支出	拠点ごとの キャッシュベース の収支	固定資産当期 減価償却額	2023年度に取得する 固定資産の価額	国庫補助金等 特別積立金 取崩額	貸付金支出に伴う資 産計上 <small>(2023年度生活支援貸付、 職業能力開発支援貸付)</small>	貸付金の債務免除に伴う 経費計上 <small>(2022年度生活支援貸付 返済免除)</small>	拠点ごとの 損益ベース の収支
法人本部	0	3,377,838	-3,377,838	-1,103,603	0	0	0	0	-4,481,441
みぎわ保育園	247,196,159	218,513,185	28,682,973	-11,844,674	1,550,000	1,839,271	0	0	20,227,570
みぎわ児童館	39,666,925	37,611,905	2,055,020	-1,722,211	400,000	0	0	0	732,809
中京みぎわ園	167,005,397	161,782,832	5,222,565	-11,686,938	218,000	6,385,459	0	0	139,086
朱雀みぎわ 学童保育所	50,311,163	39,649,507	10,661,656	-2,057,525	0	1,028,991	0	0	9,633,122
ルーム	57,387,234	45,110,437	12,276,797	-1,203,744	0	0	0	0	11,073,053
清水	106,564,761	97,698,744	8,866,018	-5,770,268	0	2,717,486	0	0	5,813,236
吉秀	42,488,797	43,054,940	-566,143	-1,638,861	0	880,245	0	0	-1,324,759
法人全体	710,620,437	646,799,389	63,821,048	-37,027,824	2,168,000	12,851,452	0	0	41,812,676

中京みぎわ保育ルーム

収入

地域型保育給付費収入(公定価格)		単価	加算率	園児数	小計
0歳児	標準	241,490	1	4	905,588
	短時間	238,460	1	0	0
1歳児	標準	164,510	1	4	658,040
	短時間	161,480	1	4	645,920
2歳児	標準	164,510	1	4	658,040
	短時間	161,480	1	2	322,960
				小計	3,190,548
0歳児	標準	2,290	19	4	163,163
	短時間	2,260	19	0	0
1歳児	標準	1,530	19	4	116,280
	短時間	1,500	19	4	114,000
2歳児	標準	1,530	19	4	116,280
	短時間	1,500	19	2	57,000
				小計	566,723
0歳児		91,180	0	0	0
1歳児		182,560	0	0	0
2歳児		182,560	2	12	4,381,440
				障害児保育加算の年額	4,381,440
処遇改善等加算Ⅱ一①		49,010	1	2	98,020
処遇改善等加算Ⅱ一②		6,130	1	1	6,130
処遇改善等加算Ⅲ		11,030	1	11	116,918
賃借料加算		15,700	1	17	266,900
栄養管理加算		91,400	1	1	91,400
冷暖房費加算		110	1	17	1,870
				上記の月額	4,338,508
				上記の年額	56,443,536
施設機能強化推進費加算		160,000	1	0	0
				地域型保育給付費収入合計	56,443,536

利用者等利用料収入		月単価	月数	人数	小計
保護者負担金	入園進級費用:0歳	2,700	1	4	10,800
	入園進級費用:1歳	2,700	1	6	16,200
	入園進級費用:2歳	2,700	1	8	21,600
	紙オムツ補充プラン	2,500	12	4	120,000
	延長保育利用料	1,100	12	1	13,200
利用者等利用料収入合計					181,800
その他の事業収入		単価		園児数/月数	小計
定員弾力化対策費			0	1	0
嘱託医手当助成金			12,695	1	12,695
時間外保育事業費			20,000	1	20,000
食材費高騰対策支援金			42,973	0	0
物価高騰支援金			64,314	0	0
京都子育て環境充実事業費補助金		31,000	1	1	31,000
特定就職者雇用開発助成		300,000	1	0	0
IT導入補助金			123,936	1	123,936
その他の事業収入合計					187,631
受取利息配当金収入		単価	加算率	職員数	小計
受取利息配当金収入		187	1	1	187
受取利息配当金収入合計					187
その他の収入		単価	加算率	職員数	小計
コードモン写真販売収入(L版 3枚/月/園児で計算)		71	12	40	34,080
利用者等外給食費収入	職員給食費 給与控除分	5,000	12	9	540,000
その他の収入合計					574,080
収入合計					57,387,234

支出					
人件費支出		単価	数量	小計	合計
職員給料・ 非常勤職員給料・ 派遣職員給料	給与			24,604,800	26,597,857
	役職手当			876,000	
	特別出勤手当/特別欠勤控除			96,000	
	通勤手当			929,280	
	超過勤務・休日出勤代			91,777	
	休業補償			0	
職員賞与	夏賞与			2,666,467	5,377,967
	冬賞与			2,711,500	
退職給付費用	退職共済掛金(事業者負担分)94.3%			237,891	504,891
	WAM事業者負担金			267,000	
法定福利費	社会保険料			4,105,820	4,372,820
	労災保険料			267,000	
人件費支出合計				36,853,535	
事業費支出		月単価	数量	小計	合計
給食費	ルーム按分 戻入	2,576,400	1	2,576,400	2,576,400
保健衛生費	日々の運営	30,000	12	360,000	432,695
	嘱託医委嘱・診察費	72,695	1	72,695	
保育材料費	保護者提供物品購入費	40,000	1	40,000	332,800
	小口現金	20,000	12	240,000	
	ウォータースタンド	4,400	12	52,800	
水道光熱費	電気代	24,790	12	297,485	417,485
	水道代	10,000	12	120,000	
消耗器具備品費支出	空気清浄機フィルター交換	8,000	1	8,000	8,000
保険料	火災保険	58,740	1	58,740	180,961
	車両任意保険(中京キャリア)京都880あ2079	85,390	1	85,390	
	傷害賠償責任保険(日本ｽｰﾍﾞｰ振興ｾﾝﾀｰ)	375	18	6,656	
	傷害賠償責任保険(東京海上日動)	1,700	18	30,175	
車両費	車検(自賠責保険含む)・定期点検	43,200	1	43,200	43,200
事業費支出合計				3,991,541	

事務費支出		月単価	数量	小計	合計
福利厚生費	健康診断費補助	13,000	11	143,000	157,379
	退職共済掛金(事業者負担分)5.7%			14,379	
研究研修費	キャリアアップ研修	3,000	2	6,000	6,000
	職業能力開発支援	30,000	1	30,000	
事務消耗品費	日々の運営	10,000	12	120,000	120,000
修繕費			1	0	0
通信運搬費	固定電話	5,500	12	66,000	137,220
	プロバイダー	935	12	11,220	
	I phone	5,000	12	60,000	
広報費	おふいすパワーアップ記事掲載費	22,000	1	22,000	22,000
業務委託費	産廃回収(上田清掃)	5,500	12	66,000	659,730
	監事監査:岡村勇毅公認会計士	12,540	1	12,540	
	会計顧問・税務申告	8,611	12	103,330	
	顧問社労士	2,905	12	34,860	
	人形劇	30,000	1	30,000	
	オルゴール実演	10,000	1	10,000	
	フラワーアレンジメント	20,000	1	30,000	
	TKC(2月に導入費用+月額×2年分支払い)7施設で案分	191,400	1	191,400	
	コドモン	14,300	12	181,600	
手数料	中信ビジネスウェア サービス(集金代行手数料)	2,420	12	29,040	53,040
	その他振込手数料	2,000	12	24,000	
土地建物賃借料	テナント料	256,666	12	3,079,992	3,079,992
租税公課			1	0	0
事務費支出合計				4,265,361	
固定資産取得支出		月単価	数量	小計	合計
固定資産取得支出			0	0	0
固定資産取得支出合計				0	
支出合計				45,110,437	
収支				12,276,797	

3. 財務戦略の立案

(6) 中長期財務戦略の作成

- 今年度、来年度だけではなく、むこう5年くらいの財務状況を予測しておく
- 園舎の建て替えなど、大規模な投資に向けてしっかりキャッシュを貯めていく
 - ※ 建物の中長期修繕計画は、建設業者と相談して作成する
- 金融機関からの借入がある場合、返済計画も反映。繰り上げ返済ができるならそのように
- 新たな取り組みにどれだけ投資できるかも、この計画に照らして判断する
- 国や自治体の補助制度の変更の情報にはアンテナを高く立てておき、計画に反映
 - ※ 毎年3月にリリースされる「全国子ども政策主管課長会議」の情報は必ず読み込む
(自治体から又聞きするまで待たない。待っていたら3月にまともな予算案が立たない)
- 社会福祉充実残高にも注意
 - 残高が増えすぎて、強制的に社会福祉充実計画を実施せざるをえなくなる前に
 - タイムリーに価値ある投資をどんどん行っていく

社会福祉法人 美樹和会 積立計画

損益 ベース	2023年度			2024年度			2025年度			2026年度			2027年度			2028年度		
	積立額	取崩額	年度末残額	積立額	取崩額	年度末残額	積立額	取崩額	年度末残額	積立額	取崩額	年度末残額	積立額	取崩額	年度末残額	積立額	取崩額	年度末残額
利益剰余金 (次期繰越活動増減差額)	37,146	0	298,159	38,685	0	336,844	25,000	0	361,844	25,000	0	386,844	23,500	0	410,344	23,500	0	433,844
みぎわ保育園 修繕積立金	21,500	0	21,500	0	0	21,500	0	0	21,500	0	0	21,500	0	0	21,500	0	0	21,500
中京みぎわ園 保育所施設・ 設備整備積立金	3,000	0	3,000	0	0	3,000	0	0	3,000	0	0	3,000	0	0	3,000	0	0	3,000
清水みぎわ保育園 保育所施設・ 設備整備積立金	585	0	585	0	0	585	0	0	585	0	0	585	0	0	585	0	0	585
清水みぎわ保育園 人件費積立金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
吉秀みぎわ保育園 保育所施設・ 設備整備積立金	745	0	745	0	0	745	0	0	745	0	0	745	0	0	745	0	0	745
吉秀みぎわ保育園 人件費積立金	745	0	745	0	0	745	0	0	745	0	0	745	0	0	745	0	0	745
合計	63,721	0	324,734	38,685	0	363,419	17,000	0	388,419	18,000	0	413,419	19,000	0	436,919	20,000	0	460,419
キャッシュ ベース	2023年度			2024年度			2025年度			2026年度			2027年度			2028年度		
	繰越額	取崩額	年度末残額	繰越額	取崩額	年度末残額	繰越額	取崩額	年度末残額	繰越額	取崩額	年度末残額	繰越額	取崩額	年度末残額	繰越額	取崩額	年度末残額
当期末 支払資金残高	30,030	0	211,593	60,913	0	272,506	-70,000	0	202,506	30,000	0	232,506	-30,000	0	202,506	30,000	0	232,506
メジャー イベント	4月より社会保険加入枠拡大（人件費年間300万円ほど増加）			みぎわ保育園給食室大規模修繕（450万円）			みぎわ保育園第1期工事（1階：自己負担1億円）						みぎわ保育園第2期工事（2階：自己負担5000万円）					

3. 財務戦略の立案

【ご参考まで】 みぎわの積立方針

1. みぎわ保育園園舎は解体・新築でなく、大規模修繕で対応。この費用を合計1.6億円と見込む。
工事を1期：1億円、2期：6,000万円に分け、内部留保が蓄積した段階で実施。
社会福祉充実残額にも注意。
2. 3か月分の人件費リザーブで約1億円は常時キャッシュで保有（職員の賞与、経営者の給与・賞与を除く）。
3. 「（減価償却費の合計）－（国庫補助金等特別積立金の合計）」の差額2,100万円も追加で積み立てておくことが望ましい。
4. 企業主導型保育所の繰越金は、国からの補助金以外の収入金額を上限として他施設に流用できるが、なるべく繰越金を生まないように工夫する。
(企業主導型保育所の積立資産は公益事業の区分であり、社会福祉事業に転用困難)
5. 認可保育所では毎年の委託費の3割を超える剰余金を保持してはいけないというルールがある。
したがって、3割を超える部分は「積立資産」化し、必要なときに取り崩す。

A photograph of two women in yellow polo shirts. The woman on the left is looking down at the woman on the right, who is holding a small white sticker and applying it to her wrist. The background is blurred with colorful flags.

4. 人事戦略の立案

～現場で働くのは人

4. 人事戦略の立案

人事戦略の3か条



基準人材を定め、法人の価値観に共感する人材を採用する



キャリアパス制度や教育体制、評価制度を整え、職員の成長を支える



採用した職員が長く働き、定着できるような制度を整える

4. 人事戦略の立案

(1) 採用強化

- 基準人材像を設定する
- 有効な採用チャンネルに絞り、求人票をしっかりと書き込む
- 面接基準を決め、あせって採用しない（適性検査も活用）
- 大学や養成校の実習を積極的に受け入れる（売り込みを）
- 職員による知り合い紹介（リファラル採用）へのインセンティブを

保育士は子どものかかわりに集中できます

保育計画などの書類作成は、「ほんとうに大事なものに集中する」という方針。

作り物も少ないので、保育士は子どものかかわりに集中できます。

仕事も大事、自分の生活も大事

みぎわにはプライベートと仕事とを、両立できる環境があります。残業はほとんどなく、定時で帰ることが法人全体で推奨されています。有給休暇は1年目から15日間（法定より5日多い日数）取得可能です。

心理、医療分野の専門家が仲間において保育士をサポートしています

みぎわには、臨床心理士、作業療法士、看護師が常駐しています。それぞれの専門性を活かして、よりよい保育ができるよう、保育士を全面的にサポートしています。

長く働き続けることのできる職場です

人生において、子育てや親の介護、病気やケガを経験することもあるでしょう。そのようなときでも、正職員として働きつづけられる制度がみぎわにはあります。職員の健康管理にも力を入れており、毎年の定期健診では園まで来る洛和会の検診車で、業務時間内に無料受診できます。婦人科検診も希望者は毎年無料で受診できます。

0 離職の傾向

現在のストレスやストレス対処能力を総合的に勘案した離職の傾向を測定しています。

尺度	得点	定義	許容							注意		要注意		ハザード						
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	10	20	30	40					
離職リスク度	7	離職に至る危険性の度合い																		
定着リスク度	32	ストレスを抱えやすく職場に定着しにくい度合い																		

1 離職ストレス要因

職場のストレス要因に対する現在のストレスの度合いを5段階で評価しています。数値が高いほど、離職の引き金になる危険性が高い。

尺度	得点	定義	低い					やや高い		高い		かなり高い	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
仕事の質	1/5	役割が不明瞭、裁量の不足等によるストレス度	●										
仕事の量	1/5	業務量過多、時間的な切迫等によるストレス度	●										
仕事の適性	1/5	職務と能力・適性のミスマッチによるストレス度	●										
自己の成長	1/5	自己の技能や経験の向上を実感できないストレス度	●										
顧客との関係	1/5	顧客との関係や対応によるストレス度	●										
職場の人間関係	1/5	職場の人間関係の不調和によるストレス度	●										
自分への評価	1/5	上司や同僚の評価が得られない事によるストレス度	●										
環境の変化	1/5	自己を取り巻く環境変化によるストレス度	●										
将来性	1/5	昇進や昇級等の見通しの暗さによるストレス度	●										
雇用の安定性	1/5	雇用の安定性・継続性への不安によるストレス度	●										

2 ストレス感受性

物事に対してストレスを感じる刺激に対する感度を測定しています。数値が高いほど、些細なことでも過剰に反応し、不快なストレスを感じてしまう危険性が高い。

尺度	得点	定義	許容							注意		要注意		ハザード						
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	10	20	30	40					
シャイネス	44	人目や恥を過剰に意識し反応する特性																		
悲観主義	17	物事を悲観的に捉える特性																		
完璧主義	58	物事に完璧を求める特性																		
攻撃性	69	怒りを抱えやすく、他者に対して攻撃的な特性																		
非合理性	31	感情的な偏りが強く非合理的な思考特性																		

3 ストレス習慣

ストレスを増幅させる思考や行動の習慣化の度合いを測定しています。数値が高いほど、ストレス発生時に望ましくないストレス対処を行い、ストレスを深刻化・長期化させる危険性が高い。

尺度	得点	定義	許容							注意		要注意		ハザード						
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	10	20	30	40					
自責	31	出来事に受身で内罰的な態度をとる習慣																		
希望的観測	30	出来事を直視せず、非現実的な願望を夢想する習慣																		
回避	24	問題となる出来事に取り組みず逃避する行動習慣																		

4 ストレス対処スキル

ストレスによる自己への影響を軽減・解消する努力の度合いを測定しています。数値低いほどストレスにうまく対処できず、ストレスにより精神身体的に悪影響を受ける危険性が高い。

尺度	得点	定義	許容							注意		要注意		ハザード						
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	10	20	30	40					
問題解決行動	84	現状分析し、問題を解決する行動を実行する能力																		
積極的認知対処	64	事象の捉え方を変え心理状態を落ち着ける能力																		
援助の申し入れ	44	他者に情報や援助、共感、理解を求める能力																		

5 対話スキル

継続的で良好な他者との関係築くための社会的コミュニケーション能力を測定しています。数値が低いほど円滑な人間関係を築きにくく、周囲からの援助を受けにくく孤立した環境に陥る危険性が高い。

尺度	得点	定義	許容							注意		要注意		ハザード						
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	10	20	30	40					
傾聴スキル	30	他者の意見や主張を受容的に聴く能力																		
自己主張スキル	46	自分の感情・意見・権利を他者に伝える能力																		
葛藤対処スキル	42	対人関係における負の感情を制御する能力																		

6 虚偽回答の傾向

虚偽と予測される回答の度合い。

尺度	得点	0	1	2	3	4	5
虚偽回答傾向	0	●					

コメント 回答に虚偽の傾向を検出できない。

離職とストレスに関する現状分析

組織に定着しにくい傾向は見受けられず、現時点では、離職しそうな兆候は見受けられない。ストレスへの感度という点では、「自分と考え方の合わない他者と対立し、強い敵意や怒りを抱きやすい」「完璧な過程や成果を求めるため、わずかな間違いも失敗であると考えて」「人目を気にし、他者から笑われているように感じる」といった特性があり、ストレスを感じやすくストレス過多になる傾向がある。ストレスや人間関係への対処能力という点では、ストレスへの対処スキルや良好な人間関係を築く上での社会的コミュニケーション能力を備えているとはいえない。「コミュニケーションにおいて相手の伝えたい事を受容的・肯定的に聴こうとする努力をほとんどしない」「他者と考え方の対立が起こった際に感情的な対応をし、人間関係をギクシャクさせてしまう」「問題に対処するために他者に情報提供や援助を求める努力をあまりしない」といった行動傾向があり、ストレスを軽減・解消することができず、ストレスから大きな悪影響を受けやすいといえる。

離職対策に関するアドバイス

離職の傾向が出ていないため、さしあたって対策の必要はありません。しかし、検査では発見しきれない、悩みや不満を抱えている可能性もあるので、定期的な面談の機会を設けて対話し、心の状態の把握に取り組みましょう。「傾聴スキル」「葛藤対処スキル」「援助の申し入れ」といった技術・能力が未熟で、困難な状況に対応したり、ストレスを軽減・解消することが上手ではありませんが、これらは技術として身につけることができます。研修やトレーニングを通じて能力を高めることで離職リスクを低減できます。マネジメント側にも、問題解決への継続的努力が求められます。日々のマネジメントに加え、定期的な面談の実施が望ましいといえます。面談において率直な意思疎通を行うために、面談者にはコーチング的なコミュニケーション技術が不可欠です。面談を行うための基本的な技術を習得しておきましょう。

4. 人事戦略の立案

(2) 人材育成

- 人事評価制度をつくる（評価者研修は必須）
- 給与テーブルとひもづける
- 新人には教育係をつける（メンターによる振り返りは重要）
- 外部研修だけでなく内部研修も
- 多職種間の学びあいは非常に効果的



4. 人事戦略の立案

(3) 定着管理

- 教育係による日々の振り返りやサポートは重要（とくに新人）
- チームワークを発揮できる環境にする（クラス内、クラス間、園全体、法人の施設間）
- 人事評価のタイミングはチャンスでもあり、ピンチでもある（しっかり褒める/指導する）
- ライフステージの変化に柔軟に対応し、離職を防ぐ（正職員一般職の事例）
- 安易な福利厚生はむしろ逆効果になりうる

どんなときも自分のペースで 働き続けられる職場です

私はかつて股関節の手術を受けることになり、入院・リハビリ期間を合わせて、6か月休職。職場復帰後も、すぐには全力で子どもたちにかかわることはできず、体に負担の少ない働き方をすることが必要と医師から言われていました。

そんなとき、みぎわで働いていてよかったと思ったのは、ケガや病気、育児や介護などの理由でこれまで通りの働き方をできなくなったときも、正職員として働きつづけられる制度があることです。理由があれば、時短や週休2~3日、シフト勤務の免除、仕事内容の軽減など、自分の状況に合わせた働き方が選べるのです。

私の場合はケガからの回復が早く、すぐに完全復帰できましたが、どんなときでも自分の状況に合わせて、自分のペースで働き続けられる制度があることには、とても安心しています。



5. 広報努力をもっと

～いいことをしていても知られてくなくては意味がない



5. 広報努力をもっと

広報戦略の3か条



あたりまえのことをあたりまえに
やるだけでも、効果は出る
(広報に力を入れていない園が多く、
保護者ですら情報不足に悩んでいる
のが現状)



広報は片手間ではきつい
(専任の広報担当者を置けるなら、
できることは広がる)



職員全員が広報マインドをもつ
(保育現場で、給食現場で、日々頑張っ
ていることを伝えたいと職員が思っているか。
その思いを伝える機会や手段が用意されて
いるか。コンテンツは現場にこそある)

5. 広報努力をもっと

(1) ホームページの情報を充実させる

- 保護者はよく読んでいる。が、ホームページでの情報発信を十分に行っている園は意外と少ない
- SEO対策までは不要。コンテンツを充実させることにまず注力を

(2) SNSマーケティング

- 園児確保にも採用活動にも有効（YouTube、Instagramの活用など）

(3) マスコミを活用

- 新規の取り組みは積極的にプレスリリースを。新聞、雑誌、テレビの記事、番組に。

(4) 口コミの重要性

- 保護者の口コミはまだまだ強力。地域子育て支援の取り組みは、新規ファン獲得に有効

5. 広報努力をもっと

(1) ホームページの情報を充実させる



Our vision & mission

保育方針について

5. 広報努力をもっと

(2) SNSマーケティング



社会福祉法人 美樹和会

@user-sp5ed1en2r · チャンネル登録者数 384人 · 25本の動画

社会福祉法人 美樹和（みぎわ）会は、1977年に京都伏見の地に誕生し、 >

登録済み

ホーム 動画 再生リスト コミュニティ

おすすめ



炭山みぎわビレッジ『施設紹介ムービー』
441 回視聴 · 6 か月前



朱雀みぎわ学童保育所『施設紹介ムービー』
293 回視聴 · 6 か月前



心理士紹介動画「保育園に心理士がやってきた」
464 回視聴 · 1 か月前



みぎわDELI『紹介ムービー』
300 回視聴 · 1 年前

動画 ▶ すべて再生



心理士紹介動画「保育園に心理士がやってきた」
464 回視聴 · 1 か月前



【建築工房タチバナ】炭山みぎわビレッジ動画
277 回視聴 · 6 か月前



清水みぎわ保育園『施設紹介ムービー』
300 回視聴 · 6 か月前



中京みぎわ園『施設紹介ムービー』
413 回視聴 · 6 か月前



朱雀みぎわ学童保育所『施設紹介ムービー』
293 回視聴 · 6 か月前



みぎわ保育園『施設紹介ムービー』
299 回視聴 · 6 か月前

5. 広報努力をもっと

(3) マスコミを活用

PRESSRELEASE

2023年11月吉日
社会福祉法人 美樹和会

京都府教育クラブ加盟各社 各位
府政記者クラブ加盟各社 各位

社会福祉法人 美樹和会 経営企画室

京都の保育園で初めて、常勤の心理士を直接雇用し 保育士との多職種連携で発達支援を強化

社会福祉法人 美樹和会（法人本部：京都市伏見区／理事長：関谷奈月）は、常勤の心理士やリハビリ職を雇用し、保育士等との多職種連携を通じて発達支援を強化しています。全国でも極めて珍しいこの取り組みが、書籍『保育園に心理士がやってきた～多職種連携が保育の質を上げる』となって2023年11月に発売されることになりました。



子育てで支援現場では、発達に課題をもつ子どもや保護者をどのように支援していくかが喫緊の課題となっていますが、これまで保育園にほとんどいなかった心理士やリハビリ職の専門性が発達支援に有効であることが美樹和会での先行事例によって明らかになってきています。

また、美樹和会では要支援児への個別支援のみならず、健常児も含めたすべての子どもたちに成長の機会を保障できる「ユニバーサルデザイン保育」を展開しています。臨床心理士や保育士、作業療法士、看護師などの協働によって可能になる先進的な保育を京都から発信していきたいと考えています。



お問い合わせ先
社会福祉法人 美樹和（みぎわ）会
住所：〒604-8861 京都市中京区壬生神明町 1-13
電話番号：(075) 432-8534
Mail：sshiota55@gmail.com
担当：社会福祉法人 美樹和会 経営企画室

園児と食卓を囲む臨床心理士の藤原朝洋さん＝京都市中京区で



京都市の保育園が臨床心理士を雇用し、発達障害やその傾向がある「グレーゾーン」の子どもたちを支援しようと取り組んでいる。常勤で心理の専門家がいる園は全国でも珍しく、一人一人の特性に合った保育で「子どもの生きづらさ」を解消しようとする取り組みとして注目が集まっている。【千金良航太郎】

京都市中京区の認可保育園「中京みぎわ園」。2023年11月下旬、保育士が子どもたちと一緒に遊ぶ中、臨床心理士の藤原朝洋さん(47)は、少し離れた場所できりぎりぎりと目を取っていた。「自由遊びで他児から離れた場所まで遊ぶ」音には反応するが、言葉の意味を理解している様子を確認できない。――ノートにはそんな言葉が並ぶ。これは、子どもが集団の中で他人とどう関わる

府内7施設的美樹和会 専門家の目で成長促す

「とおもちやを指さし、常勤することで、より子で遊びかけたり、手を出して「タッチ」を求めてみることもする。すくく、以前は興味を示さなかった子どもが、この日は目を合わせて「タッチ」に応じ、笑顔を見せた。以前よりも成長した証拠だ。前よりも成長した証拠だ。担当の保育士は「他人に興味を持つようになった」と喜ぶ。「伝え方を工夫する」「伝え方を工夫する」といった保育の方法を提案。藤原さんは「子どもは関わるほど変化する。障害の有無に関わらず、子どもの特性に合った保育で成長の機

か、どんなタイミングで状況に応じてできない行動を起こすのか観察する」「アセスメント」の一環だ。この日は、言葉の理解や他人への興味の度で発達レベルがみられる。園児について、保育士から相談を受け、観察に入ら。第三者として観察するだけではない。「あれ見

「園を運営する社会福祉法人「美樹和会（伏見区）」は府内に9所の保育園施設を有し、計83人の保育士のほか、臨床心理士4人、作業療法士、言語聴覚士らが各施設を回っている。同会顧問の垣谷素さん(43)は「専門家が

作成し、特性に合わせた保育を目指すほか、保育士や作業療法士らと意見を交わす支援会議で連携を深めるなど、独自の取り組みを進めてきた。23年11月にはこれまでの園の取り組みをまとめた書籍「保育園に心理士がやってきた」(クリエイック)が刊行された。「社会全体に取り組みが広まってほしい」と願った。また、垣谷さん(43)と藤原さんの「育てづらさ」を解消してあげたい」と願っている。

「そのための園会は19年に初めて臨床心理士を常勤で雇用。支援が必要な園児ごとに個別支援計画を立てる。また、認可保育園の「巡回相談」を実施するなどの力を入れている。ただ対象は認可保育園のみで、入会の問題もあり一人の園児を継続的に支えるのは難しいのが現実だ。

心理士のいる保育園

調査によると、通常学級で保育が重要になる。保育園に心理の専門家・8割が発達障害の子の重要性については、これまで指摘されておりましたが、垣谷さん「あくまで体感」と前置きした上で、10人に1人程度の子どもに何らかの発達上の課題があると感じるといいます。こうした子どもたちは他の園児とうまく関わる事ができず、孤立してしまうことがある。他人との関わり方が分からないまま成長すると、周囲になじめないストレスからうつ病などを発症する

5. 広報努力をもっと

(4) 口コミの重要性

みぎわ保育園を マイこども園として 登録しませんか？



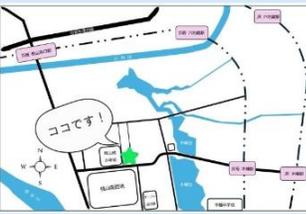
かかりつけ園として妊娠期から出産後までをサポート

初めての出産、初めての育児。お子様の成長を実感し喜ぶこともあれば、順調に成長しているのか不安になることもあると思います。
「この悩みは誰に相談すればいいのだろう？」「妊娠中や子育て中の仲間と話したいな」
そんなとき、みぎわ保育園をマイこども園として登録いただくことで、保育・心理・栄養の専門家によるサポートを受けることができます。
2024年4月より認定こども園となり、宇治市にお住まいの3.4.5歳児もご入園いただけるようになります。多くの支援メニューを用意していますので、ぜひ登録・ご参加ください！

社会福祉法人
美樹和会 **みぎわ保育園**

住所
京都市伏見区桃山町大島38-110
京阪 木幡駅から徒歩8分、京阪 桃山南口駅から徒歩10分
JR・地下鉄 六地蔵駅から徒歩19分

お問い合わせ先
TEL : 075-621-5211
Mail : migiwa.momoyama1@gmail.com



マイ保育園 支援メニュー

<h4>心理士・保育士による 子育て相談</h4> <p>みぎわには全国的にも珍しい常勤の心理士がいます。 どんな些細なことでも構いません。育児に関するご相談があれば、専門家である心理士または保育士にお気軽にご相談ください。 直接の面談だけでなく、メールやお電話、ZOOMなど、オンラインでのご相談も承っています。</p> 	<h4>半日保育参加</h4> <p>「保育園って子どもたちがどんなことをして過ごしているのだろう」。園見学の際に実際にいただくお声です。 ご出産後、お子様の年齢と同じクラスに親子で保育参加し、中京みぎわ園での生活を体験してみることで、保育園での生活をよりよく知ることができます。 また、栄養満点のみぎわ自慢の給食を無料で保護者の方とお子様にご提供いたします。</p> 
<h4>栄養士による食に関するご相談 (離乳食調理講座)</h4> <p>離乳食の基礎知識、お子様の成長段階に応じた適切な食事内容、離乳食の調理方法など、栄養士と実際に調理し、学びます。 スプーンの使い方などの初歩的な内容から、偏食に関するご相談など、食に関するご相談は栄養士にお任せください！ また、ご参加された方同士で給食を食べながらの懇談も行います。</p> 	<h4>みぎわDELIの提供</h4> <p>中京みぎわ園では、週に1回、園児に人気の給食メニューを販売しています。 みぎわDELIというこの店舗をマイ保育園にご登録の方にもご利用いただけるようになりました。 みぎわのお惣菜を夕飯の一品としてぜひご賞味ください！ 【副菜】子ども：50円 おとな：100円 【主菜】子ども：100円 おとな：200円</p> 

支援メニュー以外に、園見学でチェックすべきポイントなど、保活に関するご相談も承っております。
また、園見学も随時行っていますので、ご希望の方はお気軽にお問い合わせください！

6. 園児確保のための差別化を

～満たされていないニーズを満たすには



6. 園児確保のための差別化を

～満たされていないニーズを満たすには

選ばれる園になるための差別化戦略をどう立てるか

- 満たされていない子育て支援ニーズはたくさんある。どれに貢献するか
- ・ 休日保育
 - ・ 夜間保育
 - ・ 病児保育
 - ・ **体調不良児/病後児保育**
 - ・ **障害児保育**
 - ・ 医療的ケア児保育
 - ・ 早期教育/受験対策
 - ・ **自然保育**
 - ・ **食を通じた家庭への支援**
 - ・ 保護者負担のさらなる軽減策
- マーケットインかプロダクトアウトか（ニーズに着目するか、自分たちの強みを磨き上げるか）
- 地域の競合園がまだ提供できていない支援メニューを創出（市場調査も必要）
- **通常保育を充実化**させることで、保育の質の高さをアピールする手もある（広報が重要）

6. 園児確保のための差別化を

(1) 差別化戦略「多職種連携を通じたユニバーサルデザイン保育」

- 心理士・リハビリ職を常勤で直接雇用し、要支援児への専門的支援を充実化
- 要支援児のみならず、すべての園児が活動に参加できるユニバーサルデザインの追究
- 保育士と心理士・リハビリ職が相互に学びあい、お互いの専門性を融合してさらに成長
- 子どもの発達に関心をもつ保護者の入園希望が増加（健常児の保護者も）



6. 園児確保のための差別化を

心理士・リハビリ職を常勤で直接雇用する経済合理性について

1) シミュレーションの前提：京都市、100名定員の認可保育所の場合

現在、95名の園児が在籍（5名分定員割れ）。

その園が、30歳（経験年数5年）の臨床心理士・公認心理師を常勤雇用した場合、心理士の存在を知った保護者が入園を決断し、年間1名ずつ1歳児が多く入園してくると仮定する（要支援区分5の園児）。

2) どのくらいの投資額が必要か

心理士1名の人件費を、初年度の基本給225,000円、役職手当5,000円、賞与年4.5か月とすると、社会保険料の事業主負担も含めて、年間約4,500,000円の人件費が追加が必要。

経年の累積の投資額とは、心理士の昇給幅を年15万円と仮定して、右のとおり→

経過年数	累計の投資額
1年目	4,500,000円
2年目	9,150,000円
3年目	13,950,000円
4年目	18,900,000円
5年目	24,000,000円

6. 園児確保のための差別化を

心理士・リハビリ職を常勤で直接雇用する経済合理性について

3) どのくらいの増収が見込めるか

要支援児童（区分5）の1歳児が年間1名多く入園する。その園児は卒園まで在籍を続ける。この場合、公定価格の増加と障害児保育対策費（※）の増加は以下の表のとおり。

※ 京都市は軽度の障害をもつ要支援児童1名あたり637,800円の補助を行っている。なお、心理士が認定試験で保育士資格を取得すれば配置基準に入れることができるため、園児増加にともなう追加配置の必要性にも対処可能。

歳児	公定価格/年
0	2,376,600円
1	1,652,400円
2	1,451,160円
3	731,400円
4	612,720円
5	560,760円

各年の園児増加数	公定価格による各年度の増収額	障害児保育対策費※による各年度の増収額	各年度の合計増収額 (公定価格＋障害児保育対策費)	累計の合計増収額
1年目（1歳児1名）	1,652,400円	637,800円	2,290,200円	2,290,200円
2年目（1～2歳児1名ずつ）	3,103,560円	1,275,600円	4,379,160円	6,669,360円
3年目（1～3歳児1名ずつ）	3,734,560円	1,913,400円	5,647,960円	12,317,320円
4年目（1～4歳児1名ずつ）	4,347,280円	2,551,200円	6,898,480円	19,215,800円
5年目（1～5歳児1名ずつ）	4,908,040円	3,189,000円	8,097,040円	27,312,840円

6. 園児確保のための差別化を

心理士・リハビリ職を常勤で直接雇用する経済合理性について

4) 収支

これまで計算してきた心理士を雇用することによる投資必要額と増収額とを比較すると、以下の表のとおり。

経過年数	累計の投資額	累計の増収額	収支
1年目	4,500,000円	2,290,200円	-2,209,800円
2年目	9,150,000円	6,669,360円	-2,480,640円
3年目	13,950,000円	12,317,320円	-1,632,680円
4年目	18,900,000円	19,215,800円	315,800円
5年目	24,000,000円	27,312,840円	3,312,840円

損益分岐点

6. 園児確保のための差別化を

心理士・リハビリ職を常勤で直接雇用する経済合理性について

5) 結論

250万円程度の先行投資さえできれば、4年目からは累積の収支が黒字になり、その黒字幅は5年目には300万円を超えることが期待できる。

なお、このシミュレーションは1年で1名のみ園児数が増えるという前提で行っているため、2名以上の園児増加が実現できる場合、さらに収支は向上する。

また、心理士を雇用するメリットは収支改善（＝園の財務状況の改善、強化）にとどまらず

- ① 保育の質の向上
- ② 心理士と協働することによる保育士の能力の向上
- ③ 心理士に気軽に発達相談をできるようになることによる保護者満足度の向上や子育てへの負担感・不安感の軽減

など多岐にわたり、しかも将来的にさらなる園児確保につながる可能性が高まるため、心理士を雇用する妥当性および有効性は高いといえる。

6. 園児確保のための差別化を

(2) 差別化戦略「保育園のなかの惣菜屋 みぎわDELI」

- 給食の人気メニューを惣菜として夕食用に安価で販売（週1。飲食店の営業許可を取得）
- ビュッフェ形式で提供している昼の給食の余りも、保温しておきお迎え時間に販売（週3）
- 保護者が夕食を用意する負担の軽減につながるとともに、家庭での職に関する話題が増加
- 保護者と栄養士との会話が増加。栄養士が仕事にやりがいを見出し、新たな取組みに挑戦



6. 園児確保のための差別化を

(3) 差別化戦略「みぎわだけの山の家 炭山みぎわりゾート」

- 都市部の園児たちは自然体験に乏しいため、自然保育を存分に展開できる土地を購入
- 行事（お泊り保育）などにも活用できる山の家を建設
- 山の家はグランピング施設として保護者が宿泊可能に（一泊1,000円）
- 園外活動が充実するとともに、保護者にも大人気に。法人の目玉商品のひとつに。





6. 園児確保のための差別化を

(4) 差別化戦略 「子どもたち自身による学童運営 “こども共和国”」

- 学校でもなく家庭でもない、サードプレイスとしての学童の存在意義を再定義
- 「親が家にいないから学童にいかなくちゃいけない」から「親が家にいても学童に通いたい」へ
- 自律性をはぐくむには、大人が管理したい気持ちをおさえ、子どもたちを信頼して任せる、見守る
- **登録者数が激増。小3以降も通い続ける学童に。収入も増加し、活動内容がさらに充実する好循環へ**



終わりに

保育所経営にとって冬の時代が来るいまだからこそ
改革のチャンス

保育所が社会に果たせる役割はまだたくさんある

満たせていない子育て支援ニーズは多い

サポートを必要としている人々のために

新たな行動を





ありがとうございました
いつでもご連絡下さい

塩谷 索

Tel: 075-432-8534

Mail: sshiotani55@gmail.com

URL: www.migiwahoikuen.com