

保育所運営企業の経営者の志向する「生き残り戦略」とは

高田短期大学 古谷 淳

目的

保育所不足を解消し保育所を増やすためのわが国の保育事業にかかわる規制緩和で、民営化の促進や認定こども園・小規模保育・家庭的保育・事業所内保育所といった多様な保育事業が認可されるようになったが、社会福祉法人と株式会社とでは競争条件が同一ではないことや間接経費などの理由で株式会社の保育事業への参入は難しかった。そのなかで**保育所運営企業は生き残りのためにどのような施策を講じているのか、保育所運営企業に蓄積された「生き残り戦略」を調べ、企業規模ごとの戦略の違いを明らかにすることを目的とする。**



- 設立が容易であり資金調達もしやすい
- 事業拡大のノウハウを保育事業に活かすことが可能

しかし 株式会社の保育事業への参入は難しかった

社会福祉法人と株式会社では**競争条件が同一ではない**

- 社会福祉法人
 - 施設整備費の補助を受け取ることができる
 - 自治体独自の補助制度が存在する場合も
 - 法人税や住民税、事業税が免除されている
- 株式会社
 - ▲ 施設整備費などの補助を受け取ることができない
 - ▲ 自治体独自の補助も株式会社は対象外となることも
 - ▲ 法人税や住民税、事業税が課税される
 - ▲ 保育所事業を拡大するにつれて間接経費が加速度的に増加する



このような中で保育所運営企業が取れる策には**規模拡大による収益の安定化・人件費の削減**がある。

首都圏以外は急激な人口減少が予測されており、今後熾烈な競争が懸念されているなかで、**サービス業化した保育業界で保護者・行政から選ばれ続ける組織になるための「生き残り戦略」のノウハウを蓄積しているただ中にあるのではないか**

「生き残り戦略」2本柱

株式会社立保育所は社会福祉法人と比べると税制面で不利な状況にあるからこそ、それをカバーすべく新たな知恵が生まれている。

大規模展開の企業と小規模展開の企業では経営戦略が異なり、それぞれに懸念事項が存在する。

大規模展開の企業※1の場合

- 資金を活かしエビデンスに基づく保育
- IT、ICT 機器の導入などで保育者を管理し、効率的に保育の質を高める

懸念

あまりにもマニュアル化した保育者の管理は**保育者の創意や工夫を奪い、保育の質の低下を招くことが起こりうる**点には注意しなければならない。

小規模展開の企業※2の場合

- 保護者や子どもの満足度を高める自由度の高い保育プログラム
- その保育を支える保育者のゆとり

懸念

前提条件として認可外保育所を選択して設立する必要があるが、認可外保育所の収益は基本的に保育料のみであり、企業を維持するのに十分な保育料を徴収するには金額に見合っていると保護者が思えるような独自の保育サービスを積極的に行う必要がある。ただし、**保育の過度なサービス化は保護者と子どもの絆を弱める恐れ**※3もある点には注意しなければならない。

今後は社会福祉法人も「生き残り戦略」を求められることになる

今後、社会福祉法人のダイナミクスが削がれ、株式会社立保育所がわが国における保育の主流となった場合、社会福祉法人への事実上の優遇が「既得権益」として批判されることとなり、同一条件のもとで生き残りを図るよう強いるのではないか。この研究を足がかりとし、保育・幼児教育を取り巻く構造上の問題へ切り込むことが、多くの研究者・事業者ならびに保育者から求められていることといえる。

※1 複数の中核都市圏に支社を持ち、保育所を全国展開している企業
※2 大規模展開企業以外のもの
※3 秋田喜代美（監修）、山邊昭則、多賀殿太郎（編）（2016）
「あらゆる学問は保育につながる—発達保育実践政策学の挑戦—」 東京大学出版会

今後の課題として、法人形態を問わない「生き残り戦略」を明らかにすることが挙げられる