

社会福祉法人が運営する保育園の経営危機

赤字の現状と今後の対策、そして理事に突きつけられる重い課題

地域の子育て支援の中核を担う社会福祉法人が運営する保育園（以下、社福保育園）において、近年、経営の厳しさが増しており、赤字に直面する園が少なくありません。これは、待機児童問題の解消に向けた受け皿拡大という社会的な要請に応えつつも、持続可能な運営基盤をいかに確保するかという大きな課題を突きつけています。本記事では、社福保育園が抱える経営の現状とその背景、今後の対策、そして特に重要となる理事の役割と、残念ながら一部で見られる理事会の機能不全の問題点について深く掘り下げて解説します。

社福保育園における赤字経営の現状と背景

社福保育園の経営を圧迫する要因は多岐にわたりますが、特に深刻なのは以下の点です。

- 保育士不足と人件費の高騰: 全産業的に人手不足が叫ばれる中、保育士の確保は特に困難を極めています。有効求人倍率の高止まりは、採用コストの増加や既存職員の処遇改善要求につながり、人件費比率の上昇を招いています。特に経験豊富な保育士の確保・維持は、保育の質に直結するだけに喫緊の課題です。
- 育児休業取得者の増加と代替職員確保の困難: 働く保育士の権利として育児休業の取得は当然ですが、取得者が増加する一方で、その間の代替職員を確保することが非常に難しくなっています。派遣職員に頼らざるを得ない場合、その費用は正規職員よりも高額になることが多く、人件費をさらに押し上げる要因となります。また、代替職員が確保できない場合は、既存の職員でカバーすることになり、現場の負担増につながり、保育の質の維持にも影響を及ぼしかねません。
- 公定価格の限界と物価上昇: 保育園の主な収入源である国が定める「公定価格」は、必ずしも園の運営実態や地域差を十分に反映しているとは言えません。近年続く物価上昇（光熱費、食材費、教材費など）が運営コストを押し上げる一方で、公定価格の改定がそれに追いつかず、収支を悪化させる要因となっています。
- 施設の老朽化と修繕・改築費用の負担: 長年にわたり地域の子育てを支えてきた歴史ある社福保育園では、施設の老朽化が進んでいるケースも多く見られます。安全で快適な保育環境を維持するための修繕費や、耐震化、バリアフリー化といった改築費用は大きな負担となりますが、十分な自己資金を確保できていない園も少なくありません。
- 多様な保育ニーズへの対応コスト: 延長保育、休日保育、病児・病後児保育、障害児保育など、保護者の就労形態や家庭環境の多様化に伴い、保育園に求められる役割は拡大しています。これらのニーズに対応するためには、追加の人員配置や専門性の高い職員の確保が必要となり、運営コストの増加につながります。
- 小規模園の経営の難しさ: 特に定員数の少ない小規模な保育園では、スケールメリットを活かしにくく、職員配置基準の遵守や運営効率の面で課題を抱えやすい傾向にあります。地域によっては、少子化による園児数の減少が追い打ちをかけるケースも見られます。

これらの要因が複雑に絡み合い、多くの社福保育園が厳しい経営状況に置かれています。

今後の対策: 質の高い保育と持続可能な経営の両立を目指して

社福保育園がこれからも地域の子育て支援の拠点としての役割を果たし続けるためには、保育の質の維持・向上を大前提としつつ、経営の安定化を図るための多角的な取り組みが不可欠です。

1. 経営の透明化と戦略的な運営:

- 財務状況の精緻な分析と見える化: 定期的な財務分析に加え、事業別の収支状況などを細かく把握し、課題を明確化します。理事会だけでなく、職員とも情報を共有し、経営改善への意識を高めます。
- 中期的な経営計画の策定: 将来の人口動態や地域の保育ニーズの変化を見据え、具体的な目標と達成に向けたプロセスを盛り込んだ中期経営計画を策定し、計画に基づいた運営を行います。
- ICT化の推進による業務効率化: 保育記録、登降園管理、保護者連絡、シフト作成などにICTシステムを導入し、保育士の事務作業負担を軽減します。これにより、保育士が子どもと向き合う時間を増やし、保育の質の向上にもつなげます。

2. 収入構造の改善と多角化:

- 公定価格以外の収入源の確保: 地域の実情や園の特色を活かした自主事業(子育て相談、一時預かりの拡充、地域交流イベントの開催など)を展開し、新たな収益源を模索します。
- 寄付金・助成金の積極的な獲得: 園の理念や活動内容を積極的に発信し、地域住民や企業からの寄付を募ります。また、国や自治体、民間財団などが提供する各種助成金制度の情報を収集し、積極的に申請します。
- 企業連携の模索: 地域企業との連携による福利厚生としての保育サービスの提供や、共同でのイベント開催などを検討します。

3. 魅力ある職場環境づくりと人材育成:

- 保育士の処遇改善とキャリアパスの整備: 給与水準の向上はもちろんのこと、研修機会の提供、資格取得支援、明確なキャリアパスの提示などにより、保育士が安心して長く働ける環境を整備します。
- 働き方改革の推進: 休憩時間の確保、有給休暇取得の奨励、残業時間の削減、多様な勤務形態(短時間勤務、変形労働時間制など)の導入を進め、ワークライフバランスの向上を図ります。
- 良好な人間関係と風通しの良い職場風土の醸成: 定期的なミーティングや面談を通じて、職員間のコミュニケーションを促進し、意見を言いやすい風通しの良い職場環境を作ります。

4. 地域との連携強化と特色ある園づくり:

- 保護者との連携強化: 保護者会や個人面談などを通じて、園の運営方針や保育内容について丁寧に説明し、理解と協力を得ます。保護者の意見を保育に活かす仕組み

も重要です。

- 地域資源の活用と連携: 地域の高齢者施設や学校、NPOなどと連携し、世代間交流や地域行事への参加を通じて、園の活動を地域に開かれたものにします。
- 園の特色・魅力の明確化と発信: 自然体験、食育、異文化交流など、園独自の特色を明確にし、ホームページやSNS、園だよりなどを通じて積極的に情報発信することで、園児募集や地域からの支援につなげます。

理事の役割とあるべき姿: 名ばかり理事からの脱却と真の経営参画を

社福保育園の経営において、理事会、特に理事長をはじめとする各理事のリーダーシップと責任感、園の未来を左右すると言っても過言ではありません。しかし、残念ながら一部の法人においては、「頼まれ理事」と呼ばれる、地域の名士や設立者の関係者などが、実質的な経営関与の意欲や専門知識を持たないまま理事に名を連ねているケースが見受けられます。このような状況では、理事会が形式的な承認機関となり、喫緊の経営課題に対する迅速かつ実効性のある意思決定がなされず、問題が深刻化するリスクを孕んでいます。

経営が厳しい状況であるほど、理事には以下のような役割と姿勢が強く求められます。「名ばかり」や「お飾り」の理事ではなく、真に法人の将来を思い、積極的に経営に参画する当事者意識が不可欠です。

1. 保育理念の堅持と経営的視点の両立:

- 社会福祉法人としての保育理念や保育方針を深く理解し、それを園運営の根幹に据えつつ、同時に経営者としての視点から収支改善や効率化に取り組むバランス感覚が重要です。
- 「子どもたちの最善の利益」を常に念頭に置き、保育の質の低下を招くような安易なコストカットは厳に慎むべきです。

2. 危機意識の共有とリーダーシップの発揮:

- 園が置かれている経営状況の厳しさを正確に把握し、その情報を理事会内だけでなく、園長や職員とも適切に共有し、危機感を醸成します。
- 現状打開に向けた具体的なビジョンを示し、関係者をまとめ上げ、改革を推進する強いリーダーシップが求められます。

3. 保育現場への理解とコミュニケーションの深化、そして客観的視点の重要性:

- 理事自身が、国が示す保育行政の方針、保育士の配置基準や処遇改善の動向、保育園を取り巻く社会経済状況などを主体的に学び、理解する努力を怠ってはなりません。定期的に園を訪問し、保育の現場を視察する、園長や保育士と直接対話し、現場の声に真摯に耳を傾けるなど、保育現場の実情を深く理解する努力が必要です。
- 個人の感覚や過去の経験則だけに頼った発言は、客観的なデータや専門的知見を欠き、適切な経営判断を誤らせるだけでなく、現場で奮闘する保育士との間に深刻な認識のズレや不信感を生む原因となり得ます。理事会での議論は、常に根拠に基づいた客観的な視点で行われるべきです。

4. 専門知識の習得と情報収集の継続的な努力:

- 社会福祉法制度、保育制度、会計・財務、労務管理など、園運営に必要な専門知識を積極的に学び続ける姿勢が不可欠です。「自分は専門外だから」という言い訳は通用しません。必要であれば、外部研修への参加や専門家からの助言を求めることも厭わないべきです。
- 国や自治体の保育行政の動向、他園の先進的な取り組み事例など、常に最新の情報を収集し、自園の運営に活かす視点を持つことが重要です。

5. 地域社会との連携と積極的な渉外活動:

- 行政機関(市区町村の保育担当課など)との良好な関係を構築し、必要な支援や協力を得られるよう努めます。
- 地域の関係団体(町内会、商店街、他の福祉施設など)とのネットワークを広げ、地域の子育て支援拠点としての園の役割をアピールし、理解と協力を求めます。

6. 法令遵守とガバナンスの強化による信頼の醸成:

- 社会福祉法や児童福祉法をはじめとする関連法規を遵守し、適正な法人・園運営を徹底します。
- 理事会や評議員会の機能を強化し、監事による監査体制を実効性のあるものにすることで、健全なガバナンス体制を確立します。理事の選任方法や理事会の運営方法についても、透明性と公正性を高める不断の見直しが求められます。

理事一人ひとりが、これらの役割を深く自覚し、それぞれの専門性や経験を活かして主体的に園運営に関与していくこと、そして何よりも「頼まれ仕事」ではなく、自らの意思と責任において経営に参画するという強い意識を持つことが、社福保育園が直面する経営課題を克服し、未来を担う子どもたちのための質の高い保育を提供し続けるための鍵となります。理事会の機能不全は、最終的に子どもたちの保育環境に悪影響を及ぼしかねないということを、全ての理事が肝に銘じるべきです。