

1. 総括提案 ~福祉・教育の再編(新制度)に対応する中/長期計画策定

1.. 基本理念及び運営ビジョンの検証と継承=これからの20年

(児童福祉法・社会福祉法改正、保育所保育指針改正を経て次代へ継ぐものとは)

◎理念の継承と定着 (杉の子保育会の理念の根幹を定着させるには)

□ これまでの40年近い時間の中で積み重ねられてきた事業理念である「子どもの権利の具体化を支える保育事業/最善の利益(子どもの幸せ)の尊重」とは、児童福祉の中心理念であり、その普遍化=地域文化として根付き支えるものになることが、今後の20年の事業基本理念としても有効であることが確認できる。児童虐待防止に重きを置き改訂を続ける児童福祉法は、社会における科学や技術の進歩とは裏腹に、私達人間の根源的な生きる力の衰退、人や地域の繋がりや伝承的子育ての営みが途絶え、孤立化する子育て世代の閉塞感を浮き彫りにさせていく。我々の目指す権利擁護とは、子どもを真ん中にしつつ、子どもに関わる全ての大人達が精神的に満たされ、守られることもまた重要であり、その大人達が「あなた達子どもには様々な権利があること」を当たり前語るることだと再認識したい。

■ 私たちの依ってきた「理念」の有効性が再確認できるので、今後の事業の理念として目指される中心的価値目標として継続・継承する。

□ 基本的理念/児童福祉及び保育事業を支える以下の3項目を継承する。

① 子どもの最善の利益を実現する環境づくりと子どもの自立支援(児福法・権利条約)

② 共に育つ子育て支援制度充実と、共に育てる地域文化育成・伝達(地域の再生/区のビジョン)

③ 子ども家庭福祉の質の向上を目指す福祉実践(子育て支援保育と区のガイドライン)

□ 「社福組織体」で具体化することの意義/理念及び地域との相互支援と法人の活性化

④ 権利擁護と平等保障を基本とする地域相互支援再生/法人活動活性化と地域貢献

⑤ 子ども・家族の暮らしと育ちを支える公的保育(新制度)への参加と再編継続の責任

(→保育園が中心となる権利保障(養護と教育の一体的保障/ケア)と多様な需要の包摂)

▷ これらの理念の実現と具体化は我々社会福祉、子育てに関わる専門職がメッセージを続け、利用家庭や地域家庭との日常の「やりとり」にこそその具体的手立てを示していきたい。

▷ また我々の法人の出発点でもある「育て合いの文化」についても、かつてのような家庭と保育園が、また利用家庭同士が合いまみえながら、協力し合い、時には本気で言い合い、模索を続ける風土は薄れているのが現実である。その反面、ネット、SNSの普及などから「情報」については深い関心を寄せ、その収集や活用に長けた世代が親世代となり、スピーディーで正確な情報共有を求められるようになった。ただし乳幼児期にこそ「ゆっくり流れる子ども時間」に大人が寄り添うこともまた大切である共通認識を持ちたい。

▷ 「権利擁護」「共に育てる地域文化」「家庭の暮らしを支える法的保育」等まさに厚労省が提案をした「地域共生社会の実現」に添うような上記の目標にコミットmentするためにも、職員の量の確保・質の均一化と事業を安定的に持続し、利用者からの支持や信頼度を高めて継続の基盤をつくり出し、地域の育児力を高めていく<展開力>を生み出すチームを作ることが必要である。

園の力量=構成する職員とチームの力量や保育の質を高めることを中心テーマとし、その取組を通して「より良い保育」「より良い保育園づくり」を運営目標に据えた中期計画の策定と全職員へ研修や実践、その後の研究の機会を積極的に設けることを掲げたい。

II.◎理念を事業ビジョンに（保育の基本姿勢/役割=指針を参照）

△これらは法人の保育事業ビジョンであるが、これに従事する職員にとつとの行動指針でもあるので、「職員の倫理綱領=執務の行動規範」として整理され利用者関係者に開示する。

①乳幼児期こそ人間性の核・土台となる育ちが保障されるようにしよう（権利保障としての保育）

- 保育を必要とする子どもの保育を行いその健全な心身の発達を図る保育を目指す。
- 入所する子どもの最善の利益を考慮し、その福祉を積極的に増進する保育を目指す。

②できる限り成人するまで子どもたちとその育ちを見守っていこう

- 小学校との連携を図り、保育の内容での配慮や就学に向けた小学校や職員交流を進める
- 街を子育て広場に/保育園を街の子育て広場に（学童・中高生を含む地域の子育てセーフネット）

③親が親として育つこと、家庭が家庭として機能するようになることを支えよう

- 家庭との緊密な連携の下に、発達過程に応じた保育に取り組む。（子育て支援保育を）
- 保護者家庭に対して事業内容や保育理念、内容等を適切に説明し共有を図る。
（見通しや子どもと育ちの理解、保育（養護と教育）が大事、等の相互理解と信頼関係形成）

④子育て・育ちを支える地域の関係を広げ、子育ての土壌を掘り起こそう（子育て文化の再生）

- 家庭や地域の育成資源との連携及び保護者支援や保育に関する指導と地域の子育て家庭支援
- 子育てと子どもの権利保障の指針として保育指針を活用し子育て文化の再生の一助とする。
- 地域に求められ、地域の力となり、誰でも必要な時に選べて利用できる保育園を目指そう。

⑥子育てが大人達を「育てる者への成長」を支える関係育ちの現場であることの発信しよう

- 職員が意欲的に保育に取り組み成長できる職場づくり（専門性向上とキャリア自律支援）
- 職員は保育の役割・機能が適切に発揮されるように、倫理観に裏付けられた専門性（知識、技術及び見通し判断等）で子どもの保育を行えるよう自己研鑽とチームへの貢献を図る。

＋α 保育事業の可能性と職員自身の成長を共に掘り起こして広げる新たな取り組みを

- 次世代への子育て文化の継承ツールとして保育指針を活用しよう。（活用スキルの継承）
- 障害者の人材活用に取り組み、仕事環境を改善と地域の障害者雇用促進事業との連携を
- 職員の自律研修を繋げ協働研修の場（研修/研究センター）を創り地域同業者への公開活用

①一人一人の今を大事にして寄り添う保育（主体育て）

- 一人の主体として受けとめられ、無理なくとけこめるリズムや環境で支える保育
- 乳幼児の感情の表出が受け止められ、共感され・情動の調律体験を通して感情の自立を
- 子どもの人権に十分配慮し、子ども一人一人の人格を尊重した保育を

②人としての土台をしっかりと育む保育（関わり育て）

- 自分を大切に思え、人との違いを受けとめられる人への育ちを支える保育
- 自分らしく在りたいと思える肯定的な関わり

③遊びを大事にして体験・感情を豊かにする保育

- 乳幼児期は丸ごとの遊び活動（心・身全体）をたっぴりと/遊びの自立を育てる保育
- 異年齢ですごす縦割り/兄弟姉妹保育と、自由に選べる整えられたコーナー遊び

④かしこさ・たくましさの土台を育む保育

- 生活力（身辺自立と周囲への冒険力）と遊び・学びの主体への育ちを支える教育的関わり
- 大きくなりたいという思いに添った関わり

⑤家族や地域と一緒に育ち合う・育て合う保育

- 家庭の子育ても受け止め認め合いながら子育てのパートナーに

(2)中・長期計画（2021年～2031年・2021年～2041年）

- 1990年の1.57ショックを契機に、少子化対策、仕事と子育ての両立支援の肝として1994年にスタートしたエンゼルプランから27年の歳月が流れ、子ども子育て応援プランとしてその源流は引き継がれ今に至っている。平成25年頃には待機児童解消加速化プランにより、多額の補助金が保育業界が投入され、社会福祉法人以外の株式会社などが保育業界へ参入、躍進を遂げ、今や「保育」が公的な位置づけから「一大市場」となったようにも見える。

エンゼルプランから引き続き行政施策の中心となる、少子化対策、女性就労人員の確保や雇用の促進が著しく解消されているのかという疑問は残るものの、「保育所」というハコものの確保は大きく前進した。

措置から契約ヘシステムの大きな変遷のあった頃にしきりと掲げられた「選ばれる保育園」というスローガンは、待機児童の増加とともに少しづつ忘れられていったが、今、まさに定員割れの目立ち始めた都市部の「保育園」に突きつけられた課題であり、改めて保育の質の維持・向上と不測の事態に持ちこたえ、また迅速に問題解決のできる組織の土台をしっかりと固めたい。

→ ■①<法人存続のための目的の共有化>

→株式会社や新興の社会福祉法人が保育所運営へ参入したことで、古くからの社会福祉法人として我々がなぜ保育所を運営するのか、なんのために運営するのかという<目的>を達成するための共通理解を単純に言い表せること＝事業戦略を持つことが不可欠になるだろう。ただし社会福祉法人という非営利組織においてはそれは、組織体を大きくすることでも、利益をあげることでもなく「社会への貢献度」を常に意識することであると考える。

そこで「社会貢献」を図る指標として、下記の2点を挙げたい。

- ①基本的ルール（コンプライアンス・ガバナンス含む）に忠実であること。

保育所保育指針、法人の事業理念（全体的な計画）を熟知し追求する。

各法令や通知、制度についても同様であり、社会の求める要望へ応える責務を果たす。

- ②「子ども主体」「子どもを真ん中」という柱を見失わないこと。

子どもの目線に立ち、子どもの世界を忘れない。自己中心的にならない。

この先5～10年先から、保育所余りが顕著になった時にも、我々は存在していきたい。

その際、競争に勝ち抜くという市場原理に追従するのではなく、「福祉」たる原理原則に常に立ち返ることで、頼られ・求められる保育園であり続けることが重要である。

法人存続のためにも目的を明確化・共有する機会を常に持ち、内部管理体制の確立・強化を図っていく。

→ ■②<世代交代と次世代継承>

- ・第一世代が60歳～65歳を迎える事業所から順次後継園長の確保・育成・継承ﾌﾟﾗﾝを作成し、3年～5年の年次計画の下に継承作業を遂行する。本部事務局も<ﾌﾟﾗﾝ策定・管理者養成（園長塾）・継承伝承内容の整理とチェック評価>等でサポートし、そのスキル全体の記録整理と他事業所への適用試用等でノウハウの蓄積を行う。

→ ■③<資源管理の長期BCP計画とリサイクルプラン/20年プラン>

▷「保育事業資源評価とBCP計画」

- ・手持ち資源の有効性（耐用年数・耐震強度等）を定期的に計測評価し、強度不足等の課題があれば事業認可の返上を含む、事業所の法人内統合再編計画及び法人資源のBCP計画を策定する。（借入資金返済計画と連動し、法人の財務管理・再編プランの20年計画の策定）
- ・全事業所の建物環境の強度と耐用年数を集約した、法人所有資源の有効性評価をとりまとめ将来的に建て替え可能か、貸与年数にて事業を終了するのかなどを行政担当者と整理。

- ▷ 「借受資源/建物・用地の有効性評価とリサイクルプラン」
 - ・ 今後の保育事業全体の推移予測と、需要内容の変化に対応する事業体構成の変更対応をプラン化する。
- ▷ 「災害」「感染症」などの外的要因に対するリスクへの対応

→ ■④ <保育=教育>への再構築=一元化への再統合への備え

子ども・子育て新制度は「保育料無償化」という大きな変化をもたらしたが、こと都市部においては子ども園化や直接契約については次のステージへと遠のいた印象である。無償化が保育を「サービス」であることをより一層刻み付け、「養護と教育の一体化」が単純な早期教育への期待と受け取る向きもある。将来的に幼保一元になるとしても、これまで培ってきた「養護と教育」の概念を取り違えることなく、「子ども主体の重視」「個として受け止められること」「量や数を競うだけでない本当の学び」「どんな子ども共に育ち合う多様性を重視したインクルーシブ保育」を根幹に据えながら来るべき再統合を迎えたい。

→ ■⑤ <法人の活性化と地域貢献に繋がる場所づくり>

- ▷ 地域/コミュニティの再生力の一角を構成する事業へ
 - …社会福祉協議会と連携しての地域公益活動、地元法人会と連携した他業種との交流
- ▷ ダイバーシティへの更なる取り組み
 - …各園に1名の障害者雇用を。
 - …高齢者の雇用を促進し、地域の人が地域に貢献できる仕組み作り。
 - …男性の育休取得や産休・育休復帰職員や家族の介護が必要な職員の短時間勤務の促進
 - …外国籍の職員やボランティアの受け入れ

→ ■⑥ <人材育成ツールとしての「人材育成基本計画」の再編と「人材育成マネージャー」の育成

- ▷ 職員のキャリア自律支援のために法人事業として「研究・研修センター」設置・活用
- ▷ 「職務基準書」の改訂と「人材育成マネージャー養成」の創設から、体系的に「人材育成基本計画」を見直す。自身のキャリアが描きやすく、将来の管理職を育てるための新たな枠組み作りと、ミドル職員が人材育成の中核的役割を果たし、育成講師などもこなせる仕組み作り

→ ■⑦ <法人存続のための次世代育成>

▷ 各園の「管理者」のみならず、近年では大きな役割を果たす「法人本部機能」についても、強固な地盤を作り継続させねばならない。そのために次の2つの視点から解決したい。

① <各園の園長を中心とした部門別採算制度の継続>

…我々社会福祉法人とは、あらゆる補助金を「園」単位で受け取り、「法人」は必要経費しか持てないという特性がある。従って、「園」単位での運営をしっかりと果たし、その「園の集合体」が寄り集まることでより強固な集団が出来上がる。

園長は各園の財務状況を理解し、収入と収支のバランスを取り、採用権を持ち、人事労務についても責任を追う。「保育」のみならず「運営」にも優れた能力を発揮できる管理職の育成は長期的な視野に立った時にもっとも重要な課題となる。法人本部一極集中型の社会福祉法人運営は、本来の社会福祉法人の仕組みにそぐわない。各施設が責任を持ち、創意工夫を重ねることで、モチベーションの高い職員集団が形成されると考える

② <各園の園長を支える専門チームの構築>

…①を仕組みを支えるためには法人本部事務局の役割が大きい。本部事務局には各分野の専門性を有る外部支援のチームを構築し、不測の事態や早急な問題解決に備えたい。専門チームの構としては<法務><経理><労務><人事・採用><危機管理><保育><法人運営>等である。もちろんその専門チームをコーディネートできる本部職員も必要となる。何があっても決して機能を止めない法人本部事務局を確立していく。

◎【短期計画】法人理事会運営と保育園運営のための共通課題

<p>理事 会の 舘 3 年 度 事 業 の 課 題 と 年 次 計 画</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●-1) <u>理事・評議員の任期満了に伴う刷新と専門性を持った外部チームの構築</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 社会福祉法人改革後、初めて迎える評議員、外部委員の改選と理事の改選が重なる。若手の役員へと刷新される予定。 □ 理事については規約の1名を除き外部理事へ刷新。複雑化する問題へ多くの示唆を期待 □ 「顧問」制度を創設。長年法人内で保育を担ってきた職員が、定年退職後も保育アドバイザーとして雇用継続し保育の質の担保を目指す □ 増加する法人への苦情や相談に対して専門性を持った人材と業務委託契約。 □ 各園より寄せられる課題については内部統制機能を明確にし、管理者が文書で課題をあげ、役員や専門家による討議後に文書にて返答、協議する仕組みを確立させる。 ●-2) <u>世田谷ビジョンに参画し「養護と教育の一体的関わり」の持続と深化を保育事業の中心に</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 地域貢献事業連携（街づくり/街再生の中での福祉・教育の統合プランとネットワークアクション） □ 世田谷の保育事業の指針案である「世田谷区保育の質ガイドライン」の活用と定着 ●-3) <u>研修と内部経理監査の実施</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 理念・方針の継承、次世代育成を軸とした研修の実施と巡回訪問の実施 □ お金の正確な把握だけに留まらない法令・倫理を一体で捉える内部経理監査の実施 ●-4) <u>BCP作成と新型コロナウイルス対策の継続</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 多様化するリスクに備えてBPCの見直しと作成 □ コロナウイルス対策として正確な情報の入手、迅速な共有、オンラインの活用 ●-5) <u>改修工事・改築工事への備え</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 杉の子保育園一時保育棟の設計と借入金の手続きと返済計画。 □ 池尻かもめ保育園の改修へ向けて仮園舎用地の確定と設計、借入の準備 ●-6) <u>職員採用のための多様なメニュー</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 厳しい状況の続く職員採用については年間を通してあらゆる工夫を。
<p>園 運 営 の 舘 3 年 度 事 業 課 題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>法人園長会及びその下での専門委員会活動の定着</u> ●-1) <u>「全体的な計画→各園保育計画→評価サイクル」の定着と園を超えての相互の学びへ</u> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 保育指針を基準とする保育の実施が全国の標準となる環境の中での保育事業実施を全職員に意識化し、同一法人内での実践を相互に学び検証して共通指導計画の集約と編集統合が課題であり、それを担う職員による相互の学びの場の創設 ➔ 全園共通の保育の計画（保育の基本姿勢・方法と保育課程編成方針の視点） <ul style="list-style-type: none"> ・ 「人権」、「個別対応」「地域との連携」を重点的に深める取組みを ・ 子育て支援保育の具体化＝親との関わりと環境育てを「伝え合い共有」を深める ➔ 夫々の現場の個性が生きる保育指導計画（特に月案）と相互比較検証・集約共通化 ➔ 記録・伝えの中で、共有され・共に創造される生きた「記録」作りの取組みを ●-2) <u>学校への包摂的接合(イクループ)を創造していく（地域福祉/セネットを地域と学校へ）</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 小学校への接続を通して、児童を青年期まで見守る姿勢と仕組みを地域にて構築 ●-3) <u>第三者評価受審への取組み</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 第三者評価を組織全体でポジティブに捉えて、更なる評価を目指しての改善を意識。 ●-4) <u>人材育成マネージャーの活用と育成</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 職務基準書の所見記入から、個々人の課題として解決できるサイクル □ 人材育成マネージャー研修を担える人材の育成 ●-5) <u>SDG'Sへの取組み</u> <ul style="list-style-type: none"> □ 引き続き古紙リサイクル、地球環境に配慮した洗剤等の日用品を使用することなどを通し子ども達と共に4Rなど分かりやすい題材でSDG'Sの実践を行う。