

1. 総括提案 令和5年度 本部事業計画

redesign という考え方 ～問題解決としてのデザイン～

◎近い未来をリデザインする

令和4年も終わる頃、そろそろ新型コロナウイルスとの上手な付き合い方も見え、少し肩の荷を下ろしていた矢先、保育業界全体を震撼させる事件が報道された。園ぐるみの「虐待」事件である。率先して虐待を行っていた保育士数名が逮捕され、実名報道された。彼女達の動機は「新型コロナウイルス下におけるストレス」だと語られた。

その後、堰を切ったかのように保育園における不祥事報道が相次ぎ、それは世田谷区内法人へも派生し、行政も巻き込みながら大きな問題へと発展し今に至っている。なぜ、子どもを育てるプロ集団にこのようなことが起こるのか。「保育士の配置が少ない」「給料が少ない」「過重労働を強いられる」「対人関係ストレスをため込みやすい環境」等の指摘がされ、それらは遠からず解決されなければならない問題だと我々も認識しているが、何かそれだけでは足りないと感じた。

令和5年が明けてまもなく、もう一つの震撼が走ることになる。大きな定員割れである。特に0歳児の定員割れは、区内だけでなく都内の多くの園でも深刻な状況となった。ただこの状況は予想できていた面もある。世田谷区が事前に集計した令和5年4月入所申し込み状況の一覧から、0歳児の申込数の大きな減少が掴めていたからだ。しかし蓋を開けてみれば、申し込みが順調であった園でも内定後の辞退が続き、予想を遥かに超えた数字に愕然とした。

こんなにも、コロナ下の過酷な状況のもとで耐え抜き、求められる感染症対策に費やし、そんな中でも「保育の質」が下がらぬように、研修を行い研鑽を積んできたというのに…と悔やんでも、やはりそれだけでは釈然としない。

コロナ渦を契機に世の中が加速度を増して変貌していく様を見、多くの大企業の経営者達がこの変革を「100年に一度の大変革」と称し、スピード感についていけないと次世代へ事業承継している現実に、舞台装置のように、自分の周りだけが超スピードで変化し、新しい世界でポツンと途方に暮れているような、そんな気分になる。多くの業界が、変化を求められている。ライフワークバランス重視の働き方、男性の育児休業取得の増進、正規非正規の是正、ハラスメント防止のための円滑な組織内コミュニケーションや年功序列からの脱却。あらゆる課題にスピード感をもって対応できることを求められている。強迫観念のように「変化」の追い風を感じるのだ。

「変革を起こす」。まさに国の言う「異次元の」変化を起こさなければならないのだろうか。近い未来を見据えて頭を悩ませていた時、何かを根本から、根底から覆すほどイノベートするのではなく、今あるものを、今まで積み上げてきたものを基盤にしながら、「今風」にアレンジすることが我々にとって相応しいのではないかという結論にたどりつき、見えてきたキーワードが「リデザイン」であった。

保育園は家庭の延長であり、子ども達にとって「安心できる第二のおうち」であるのだが、その第二のおうちは運営陣だけでなく、職員や利用家庭など多様な人間たちによって、多面的に形作られていく。そしてそれは社会的使命や法人の理念をベースとしながら、その園の伝統や、その時代時代に求められるニーズも包括しながら膨らみ、こうして共同作業され出来上がった「園」は、まだ園を利用していない多くの家庭に選んでもらうことで「園」として存続していくわけである。

存続に重要なことは、その「園」に「メッセージ」があり、その「メッセージ」を多くの人たちに届ける「ツール」があること。その「ツール」に載せる時にパッと目を惹く「デザイン」があること。どんなに良い保育をし、良い保育園であっても、それが地域の人々に受け入れられ、注目されなければ、定員割れは常態化するし、何をしているのかもわからない閉ざされた空間でなされる閉鎖的な保育、閉鎖的な人間関係は、不適切保育を生み出す要因となるばかりでなく、人間関係に歪を与え活気のない職場へと変えてしまう。

「デザインする」ということは、センスアップして全体を金太郎あめのようにブランディングするというような、表層だけで捉えるものではないと考えたい。時代を読み、ニーズを読み、そこに我々のメッセージするものをしっかりと絡め、その園のもつ強みや個性も織り交ぜて、世の中に発信することなのである。そして、その発信を目にしてもらい選んでもらうことなのである。

スマートフォンが1台あれば生きていける現代で、100巻セットの百科事典が売れるだろうか。ガラパゴス化した我々の凝り固まった頭の中身をまず「リデザイン」し、柔軟にすることから始めてみたい。シンプルなデザインを描くことで、思考の業務効率化も可能かもしれない。きっとこの先の未来は、予想を超えた「異次元」に突入するのだから。

■ 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)

◎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・子育て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めて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（10年～20年先の計画）

□ 中期(10ヶ年)計画

→ ■①<世代継承から事業継承へ>→園運営のエキスパート達が創る持続可能な法人を目指して

- ・第一世代が65歳を越える事業所から順次後継園長の確保・育成・継承するプランが進み、その次の世代を意識した園運営が確立されつつある。人材育成基本計画によりキャリアパスが描かれ、将来、管理職になる人材を早期発掘し、体系的な研修によって育成をする仕組みが定着した後は、法人の根幹職員の次世代育成が必要となる。

法人全体を俯瞰して眺めつつ、次の戦略を練ることの出来る幹部職員についても、現在の管理職を中心に法人内外より人選し、今後起こりうるリスク、また想定外の事案についてもチーム力をもって問題解決に当たれる組織創りを目指す。

具体的に事業継承についてのプランを定め、今いる人材を活かした根幹チーム創りを始動する。

→ ■②<多様性社会を通じてあらゆるものと共存>→子どもも大人も地球も丸ごと受け止める

- ・障害のある子ども大人も一緒に育ち合う地盤を大切に、多様性社会を当たり前捉える。
 - ①LGBTQへの理解と受け入れ体制の構築。子ども達にも既成概念としての性別を強要しない。
 - ②人種、国籍や宗教の多様性を日々の生活の中で学び知り合うことで地球市民を目指す。
 - ③男性管理職や育児休業取得比率を増やし、男性も活躍、長く就労できる職場の構築。
 - ④今ある資源を大切に、地球に優しい暮らしを子ども達一緒に考える。

→法人設立当初から取り組んできた自然派洗剤、生ごみ処理機、国産食材、地産地消・無添加食材、資源リサイクル、玩具も家具も自然素材、ピオトープ、などの意味を子ども達と再確認。

⑥シニア層の更なる活用。シニアの持つスキルを活かしたワークシェアの推進。

■③保育園継続を見据えた段階的な施策と継続交渉

- ・池尻かもめ保育園については令和14年に閉園が決まったところであるが、分園とかつて分園であった園の区有地借り上げ満了、遊愛保育園の国有地借り上げ満了、園舎老朽化に伴う建替えや超寿命化が必要な園については、行政へ継続的な運営が出来るような働きかけ、今後の具体的なプランニング作成していく。また、民有地である分園つぼみについては、15年後に家賃補助が停止するため、年間1140万円の家賃の捻出に備え積立を開始する。

□今後、下記の期間までに継続・建替えの交渉を行う予定

令和12年…ひだまり保育園区有地借り上げ満了

令和13年…さくらのその保育園・分園みなみ風・分園野の花園保育園底区有地借り上げ満了

令和16年…遊愛保育園国有地借り上げ満了

令和20年…下馬鳩ぼっぽ保育園・烏山杉の子保育園が築60年を迎える

*令和14年…池尻かもめ保育園閉園（R9年より順次募集停止）

□ 長期(20ヶ年)計画

→ ■少子化による園児減少に備え、保育事業のみに依存しない事業開拓と、社会福祉連携法人の活用も視野に入れた長期的な存続のための試み

- ・学童保育待機児解消に向けて、余剰スペースでの卒園児の放課後活動の促進と、学童保育事業としての事業展開を模索
- ・在宅子育て向けひろば事業への事業展開を模索
- ・多忙な就労家庭へ向けてのサービスの模索（夕食向け総菜などの販売）
- ・職員の副業の促進。保育の専門性を生かし、人材の育成（養成校講師など）など、スキルを活かした副業を通じ、保育士の育成へ貢献

◎【短期計画】法人本部運営と理事・評議員会活動（本部事業）

本部の令和5年度事業の課題と計画

- 1) 理事会・評議員会 役員改選と規程・細則の改定
 - 定款細則の見直しと実際のルールとのすり合わせを行う
 - 役員報酬規程に決議の省略時の報酬を明記し明確に
- 2) 人的資本経営を年頭においた組織の基盤作りと人材の見える化
 - 職務基準書をデータベース化し、人材を把握、育成具合がわかる個別票作成。
 - 経営労務診断の継続、働きやすい職場宣言の取得で組織風土分析や人材の見える化
- 3) 園長中心のプロジェクトチームの結成と法人内の業務標準化へ向けての作業開始
 - 「安全計画」作成のPTを皮切りに、マニュアル類などの精査を
 - 「リクルート」部門の立ち上げ、若手職員も登用し現代に合った採用を
- 4) 保育の分野を超えた地域連携への参画と社会福祉法人としての地域貢献
 - 世田谷公益協へ参加し高齢・障害・保育3分野の法人と連携 フードドライブの継続
 - 北沢法人会へ参加し保育分野以外の業種との連携や地域貢献
- 5) 人材不足解消のための多様な採用手法の確立と職員定着に向けてのバックアップ
 - SNSを利用した採用活動の定着化。オンラインを利用した就職者への説明会の実施
 - ホームページや其他媒体による広報活動
 - 管理職を中心とした採用チームを作り年間を通して途切れない採用活動を維持
- 6) 計画的な改修増築工事の施行と環境に合わせた定員調整
 - ゆとりのある保育環境を目指した定員の見直しとそれに伴う予算の精査
- 7) 法人の理念や目的の再構築と伝えるためのデザイン設計
 - 45周年を迎えるにあたり、法人が求められているものを再確認。時代に合わせた文言修正や理解を得るための見せるための創意工夫

◎【短期計画】 保育園運営支援 各園⇄本部 各園⇄各園 連携を

園運営の令和5年度事業課題と計画

- 1) 園を跨いだ情報交換の場として各専門部会の企画運営とフィードバック
 - 看護師、食育リーダー、事務などの専門職の横連携の強化
 - 主任、副主任層による各園の交換研修を通して気づきを得、園長へのフィードバックを通して、法人全体での保育の質向上に繋げる
- 2) ミドル職員が中心となり保育環境・内容の精査。表現方法についての深い学びの継続
 - 全園共通の保育計画（保育の基本姿勢・方法と保育課程編成方針の視点）を中心に
 - ・「人権」「子ども主体」「見守り」「自然豊かな園庭」など重点課題を深める
 - ・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と相互比較検証・集約共通化
- 3) 「選ばれる保育園」になるための地域との連携
 - 要件緩和で間口の広がった一時保育の利用促進
 - 園開放を通じて在宅子育て家庭への支援をすると同時に保育園という場所の広報活
 - 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
- 4) ICT化への更なる取り組みによる職務効率化とチーム力強化による生産性の向上
 - ICTの導入や業務内容の見直しを通じ業務を効率化すると同時に、職務を遂行するに当たって必要な事項については省略せず、職場内の工夫で生産性を向上させる。
 - 「行動計画」の目標の確認と推進
- 5) 園舎内外のメンテナンスと補修による価値の再定義
 - 経年による破損、劣化を迅速に補修すると同時に、保育の環境・手法の劣化も見直す