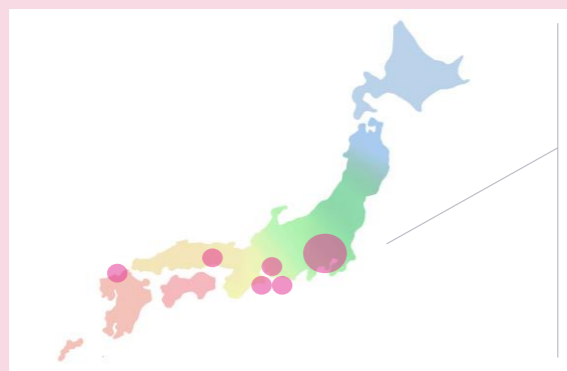


少子化社会におけるこれからの組織づくり ～保育士の確保と良質なサービス提供のために～

社会保険労務士法人ワーク・イノベーション
代表 菊地加奈子

自己紹介と法人の紹介

法人名	社会保険労務士法人ワーク・イノベーション
所在地	神奈川県横浜市都筑区茅ヶ崎中央3-1 センター南ビル3階
代表	菊地加奈子(特定社会保険労務士) 一般社団法人こどもの未来につながる働き方研究機構代表理事 株式会社フェアリーランド 代表取締役
事業内容	企業の人事労務管理の支援、就業規則、給与計算 国、自治体における事業への専門的関与 セミナー・講演
職員数	28名(うち、社会保険労務士14名 キャリアコンサルタント1名、産業カウンセラー2名)



神奈川、愛知、兵庫、福岡と、フルリモート・フルフレックス勤務者(正職員)が多数活躍しています。

<働けない理由ではなく、働ける方法を創り出す>働き方改革と女性活躍推進のパイオニア

代表はじめ私たちのメンバーの多くが、出産や配偶者の転勤を機に子育てに専念していた経験を持っています。さまざまなハードルがあっても自分たちにとって働きやすい環境を生みだし、キャリアを積みながら高い専門性と信頼を獲得し、全国規模で活動を展開する法人に成長しました。

<保育園の労務管理の実績>

北海道から沖縄まで、500超施設の支援を行っています。



【グループ法人について】



<VISION>

親・保育者・これから親になる人たちが、こどもとの豊かな関わりや産み育てる幸せを実感できる社会にすべく、「こどもの未来につながる働き方」を模索し、社会に発信する。
こどもまんなか社会の実現のために、社会における親の働き方改革やダイバーシティ推進を行っています。



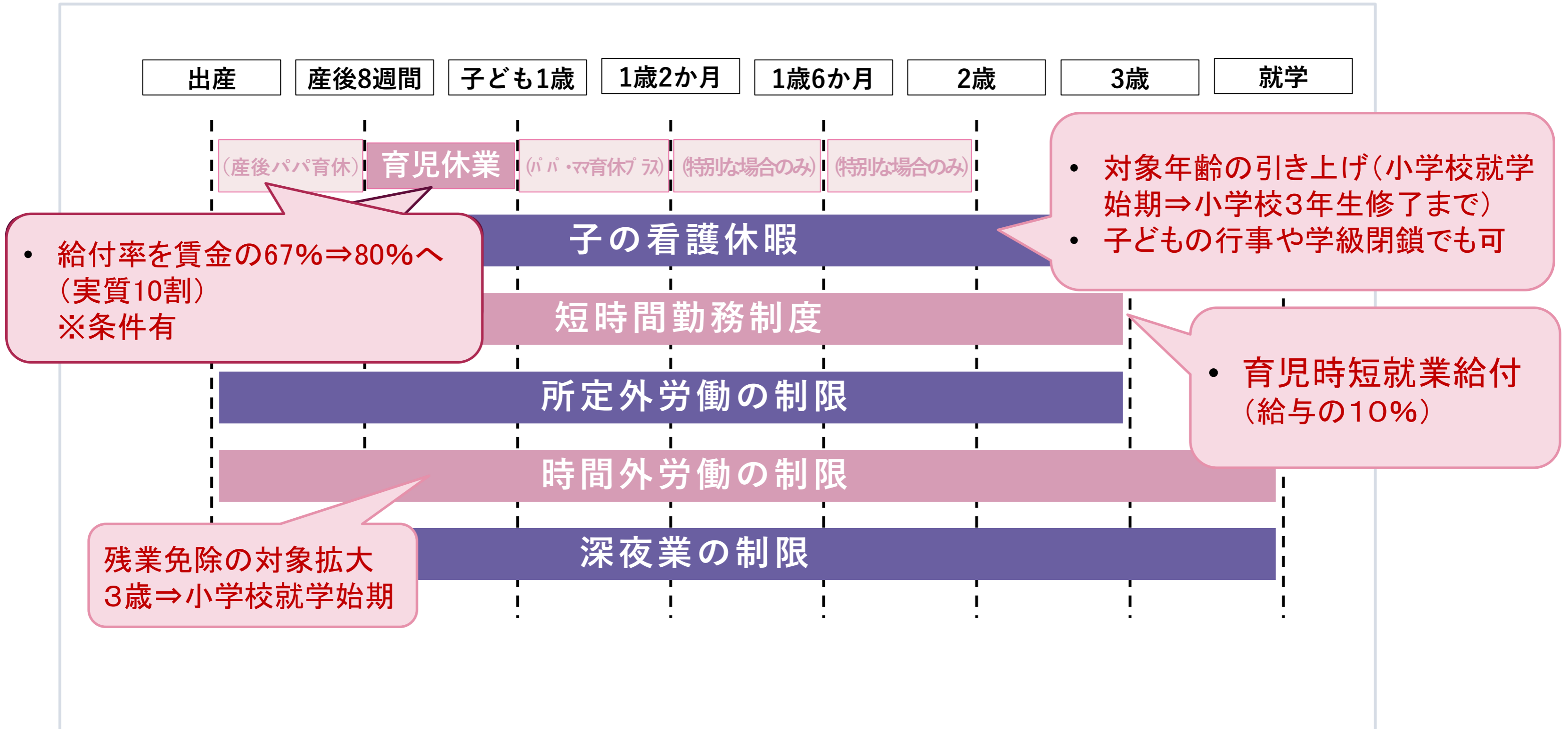
神奈川県内で保育園・認定こども園を全5施設運営。さまざまな子育て家庭と関わりながら育児相談や就労支援も行っています。企業主導型保育施設に関してはホテルや美容院といった、育児と仕事の両立が難しい業種の保育施設を運営受託しており、さまざまな両立の形を実現してまいりました。



乳幼児一時預かり事業では、就労の有無を問わず、年間登録数1000超の子育て家庭が利用しており、就労支援や育児相談を行っています。

1. 両立支援制度の充実の保育所等への影響
少子化のゆくえと事業者ができること
2. 保護者・求職者の園選びの基準が変わる
継続的な見える化による情報開示
3. 園の職場環境改革
保育者のキャリアの多様性とこれからの働き方を考える

1. 両立支援制度の充実の保育所等への影響 少子化のゆくえと事業者ができること



働き方の柔軟化措置および個別の周知・意向確認義務の新設

■ 働き方の柔軟化措置および個別の周知・意向確認義務の新設

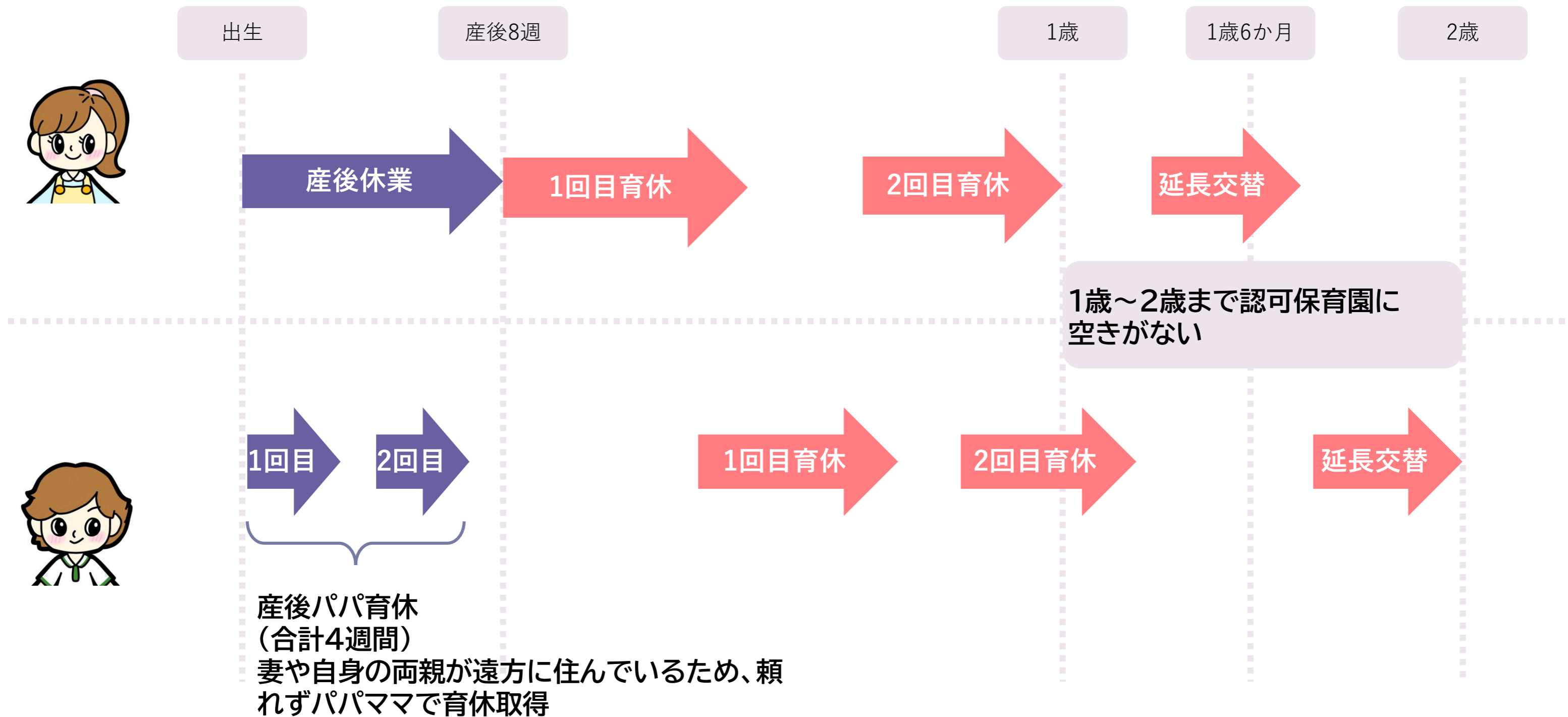
事業主には、3歳以上～小学校就学前の子を養育する労働者に関して、職場のニーズを把握した上で柔軟な働き方を実現するための措置を講じ、労働者が選択して利用できるようにすることが義務付けられます(改正法23条の3第1項)。

以下のうち、事業主が2つ以上選択

- ✓ 始業時刻の変更
- ✓ テレワーク(10日/月)
- ✓ 短時間勤務
- ✓ 新たな休暇の付与(10日/年)
- ✓ その他働きながら子を養育しやすくするための措置(保育施設の設置運営等)

2023年10月改正一育休の分割取得と産後パパ育休

2030年までに男性育休取得率を8割へ



夫婦で一緒に子育てをすることが当たり前の時代へ。

(意識の変化・収入の壁解消)

夫婦が交代で育児休業を取ることができる

(育休延長も夫婦で交代できることで保育園に空きがなくてもこれまでより不安が軽減)



0歳児の入園が今後とも減少していくと考えられる

一方で・・・

- 育児休業期間が延びることで「産後うつ」が不安視される
- いま、『**男性の産後うつ**』も増えている
- 育児休業＝休んでいる期間 ではない。適切な育児のサポートが必要

保育所等は新しい支援のあり方が求められている（保育者の負担にも配慮が必要）

育児期の働き方・ライフスタイルが変化

(育児期に仕事を休む・辞めるのではなく、多様な働き方が保障される)

夫婦一緒に両立支援制度を利用

(パパもママも時短勤務)



仕事と子育てで忙しい親を支援する⇒園と保護者が一緒に子育て

- いつでも保育参加
- 行事を一緒に作り上げる
- 親同士の交流の機会増
- ×委員会や係は幼稚園のみの慣習

1. 基本的な考え方

- **こども基本法の理念**
⇒社会全体でこどもの育ちと子育てを支える
- **こども誰でも通園制度の意義**
⇒月一定時間／就労要件を問わず利用／良質な成育環境)

2. こどもの成長の観点からの意義

- こどもの育ちに適した環境、家庭とは異なる経験、家族以外の人と関わる機会
- 専門人材、同じ年頃のこども、様々な経験
- 社会情緒的な発達への効果的な影響など成長発達に資する豊かな経験
- 保護者とこどもの関係性への効果

3. 保護者にとっての意義

- 孤立感や不安感の解消、育児に関する負担感の軽減
- 自信回復、親としての成長、子育ての楽しさの実感
- 地域の社会資源とつながり

4. 保育者にとっての制度の意義

- 通常保育と比べた難しさ
- 専門性をより広く発揮

5. 事業者にとって新たな制度の担い手となることの意義

- 人口減少の中での事業継続、発展
- 地域での新たな役割、可能性を見出す
- 地域の関係者との連携の広がり

親たちにとって必要なのは、

「子育てを手伝ってくれる人」 「自分の代わりに子どもを育ててくれる人」ではなく、

子どもの育ちに
プロフェッショナルに向き合ってくれる人の存在

(事例) 認定こども園による子育て支援事業



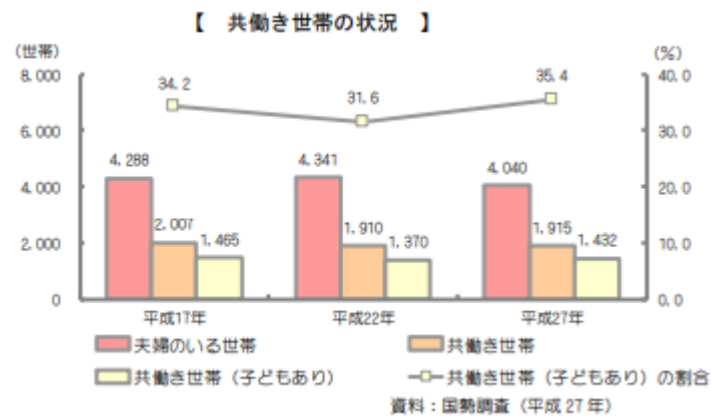
人口 約1万7千人
未就学児人口 500人

こもれびと風 おおい認定こども園

開設 2023年4月
定員 93名
類型 保育所型認定こども園

【町の特徴】

- 夫婦のいる世帯のうち、「子どもあり・共働き」の比率が4割弱(全国平均68%)
- **家庭で子育てをしている世帯の割合が非常に高い**
- 女性の就労率が低い
- 認定こども園は町に当園のみ。ほか、公立園と私立保育園が1園のみ
- 子育て支援体制が脆弱



(大井町子ども・子育て支援事業計画より)



町役場の目の前
大井中央公園(24,000m²)と隣接

移住促進(補助金の支給)、区画整備によって都心からの移住者が増えているにも関わらず、未就学児500人のうち、町内の幼稚園・保育所に通っている児童は400人。
待機児童は0歳児7名のみ。

隣接する市町の施設に通っていることが判明

子どもがいないのではなく、子どもに見放された町だった



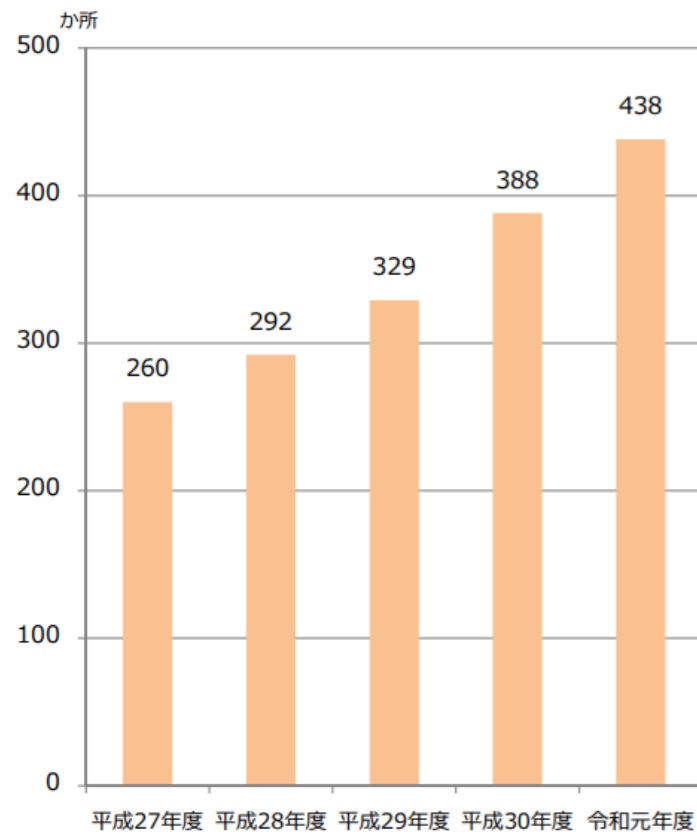
場所を問わない働き方が一般的になり、住まいの選択肢が増えた⇒自然豊かな場所で子育てしたい

しかし、「**自然豊かな環境**」があっても、そこに「**良質な教育**」がなければ子育て世代の移住はない
教育を拠点に町が活性化するという事例を作ることができないか？

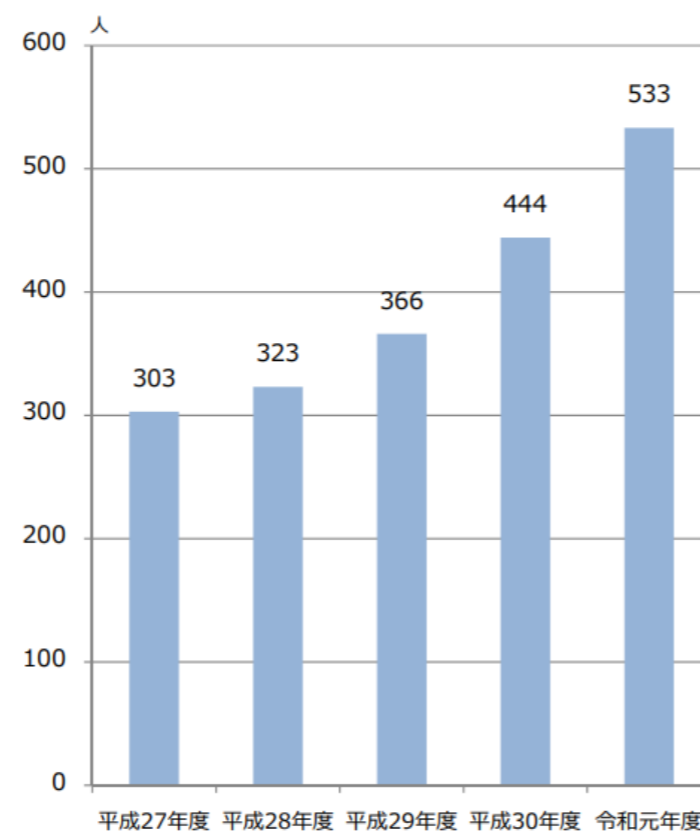
多機能＜医療的ケア児＞

- 周産期医療などの進歩により「出産時に助かる命」が増えている。
- 新生児集中治療室（NICU）を出てからも医療的ケアが欠かせない状態で在宅にて暮らす子たちがいる。
- 乳幼児期の外傷や疾病の治療により、医療的ケア児となる場合もある

医療的ケア児を受入れている施設数



医療的ケア児の受入れ状況

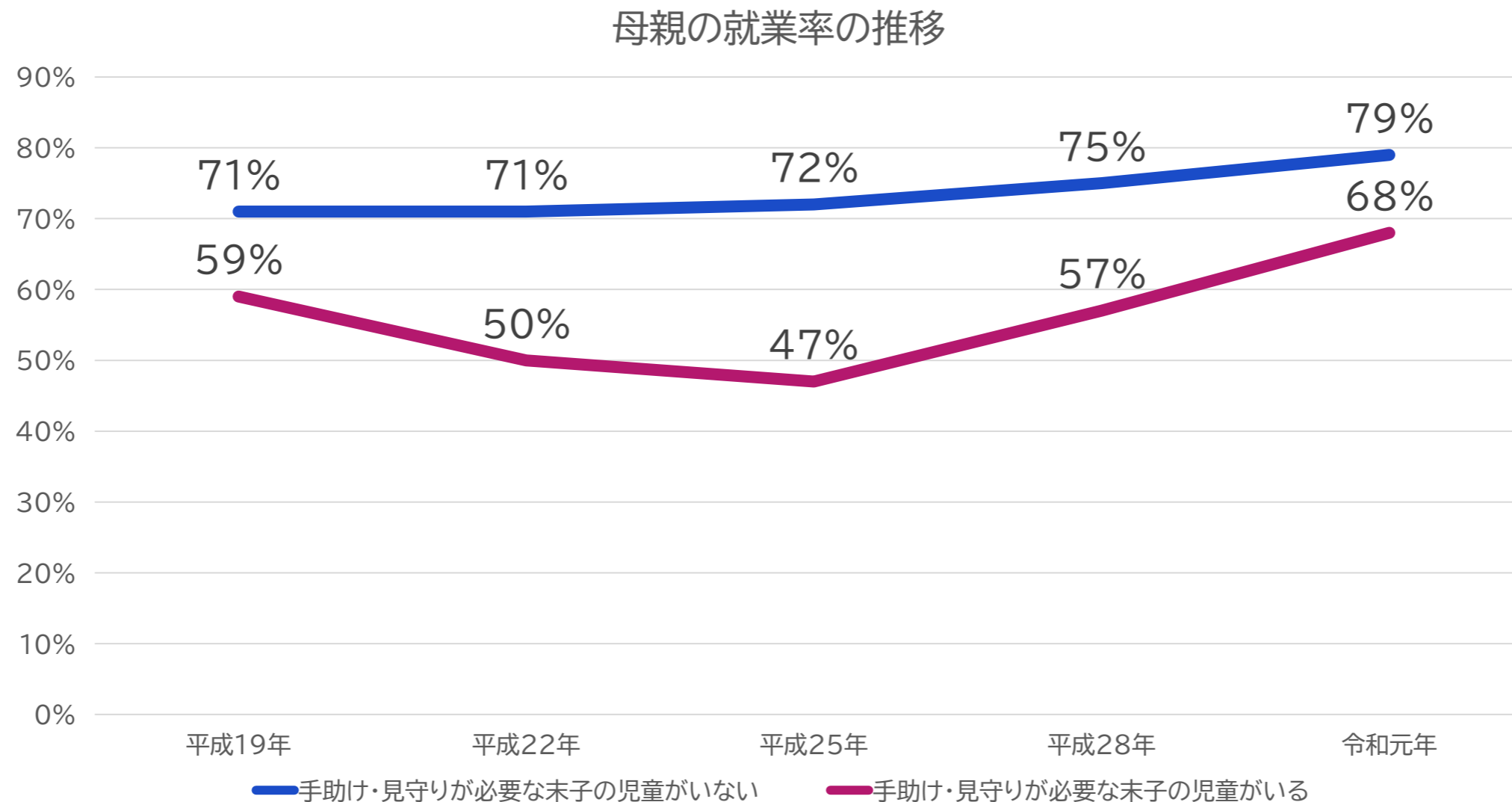


- ✓ 主にケアを行っている人以外にケアを依頼できる人がいない **37%**
- ✓ 医療的ケア児から5分以上目を離せない **40%**

地域における保育所・保育士等の在り方に関する検討会 参考資料より

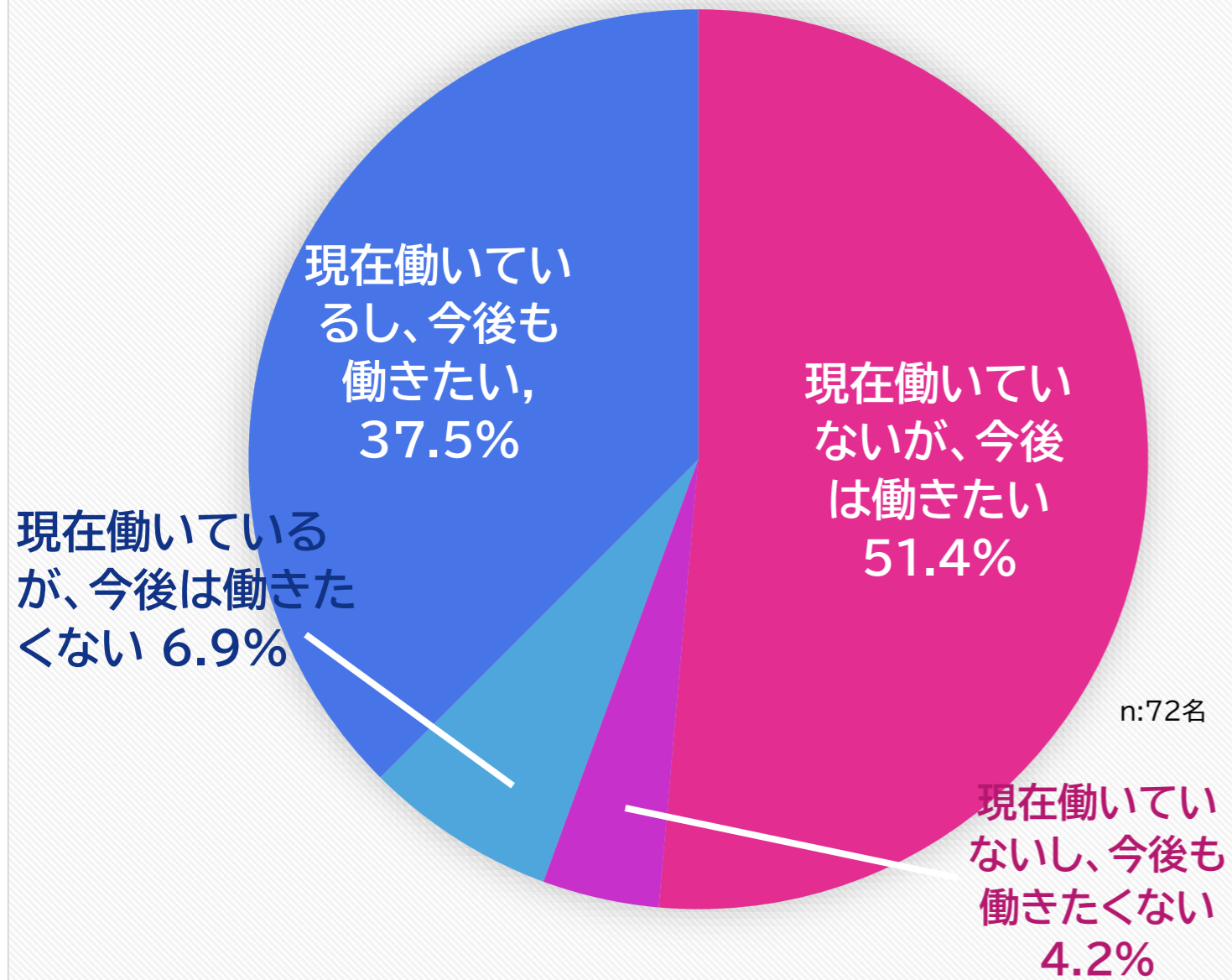
多機能<医療的ケア児>

手助けや見守りが必要な児童（末子で6歳以上に限る）を持つ母親の就業率は、手助けや見守りを必要としない児童の母親の就業率と比べて低いものの、平成25年以降、上昇してきている。



国民生活基礎調査

母親の就労意向



多くのケア児の親が就労を希望している。

ケアからの逃げではなく、自分自身の人生を豊かに生きたい、子どもにとっても世界を広げることに意味があると感じている。

医療的ケア児の保護者における就労状況の調査

脳性まひで入園後、成長するうちにミルクが飲めなくなってしまった子。
口からのミルクの摂取が難しく、これ以上預かることは難しいのでは？という議論も。
しかし、保護者に聞いてみると家では鼻から飲んでしっかり摂取ができているとのこと。そして
両親とも仕事をしたい、諦めたくないという強い希望があった。

その思いを何とか叶えるために、園でできることからやってみようを受け入れすることに。
最初はベッドで寝ていた。でもこれでは園児と全く触れ合うことができない。

布団で寝かせたらどうなるか？園児と関わる環境ができるが、子どもに踏まれる危険も増え、そ
こに気を配る保育士の負担も増える。

**しかし、それではこの園児の豊かな育ちにはつながらない。きっとほかの保育者も子どもたちも
見てくれるはず。**

そんな思いで床に寝かせてみたら、その子の表情がみるみる変わった。

障がいを持った子、医療的ケアが必要な子を受け入れる際に安全面の観点から分離や隔離をして
しまうことがあるが、子どもたちも気にかけてくれるようになり、寝かすだけでなく0歳児が座
る椅子に頭を固定して座らせたら表情が変わって笑うように。 おんぶして散歩に連れて行って外
の空気をあびたり、やれることをしていけば、ここで過ごすすべての子どもたちにとって豊かな
育ちに繋がっていくのだということを経験を通じて学ぶことができている。

「病児保育の概念は、単に子どもが病気のとときに、保護者に代わって子どもの世話をする施設のことを意味しているわけではありません。

本来子どもは、健康なときはもとより、病気のとときであっても、あるいは病気のとときにはより一層、身体的にも精神的にも、そして社会経済的、教育・倫理・宗教的にも、子どもにとって最も重要な発達のニーズを満たされるべくケアされなければならないのです。

つまり、健康であっても病気のとときであっても、子どものトータル・ケアが保障されることが、子どもの権利条約においても指摘されているところです。このように、病児保育というのは、病気にかかっている子どもにこれらすべてのニーズを満たしてあげるために、専門家集団〔保育士、看護婦（士）、栄養士、医師等〕によって保育と看護を行い、子どもの健康と幸福を守るためにあらゆる世話をすることをいいます。」

（引用：一般社団法人 病児保育協議会「病児保育の定義」より）

事業の安定のため・少子化を生き残るため、だけではなく、

「全ての子ども」の育ちにとって大切なものをより充実させていく

ために、

さまざまな専門家や地域・近隣園と連携しながら機能を高めていく

- ✓ 地域ごとのニーズ、自治体の計画が異なるため、情報収集と丁寧な協議を重ねる必要がある。(予算が付くまでに時間がかかるケースも)
- ✓ 児童発達支援所のニーズ、事業者からの設置ニーズは増えているものの、児発官(児童発達支援管理責任者)の採用が難しい
- ✓ 放課後児童クラブは補助金で人件費をカバーすることが難しく、保育所・認定こども園等との職員の兼務によって成り立っているケースが多い
- ✓ 新たな分野の専門職の待遇の原資となる補助金・処遇改善のルールが異なるため、バランスを取りづらい
- ✓ 既存の職員とのチームワーク構築が難しい

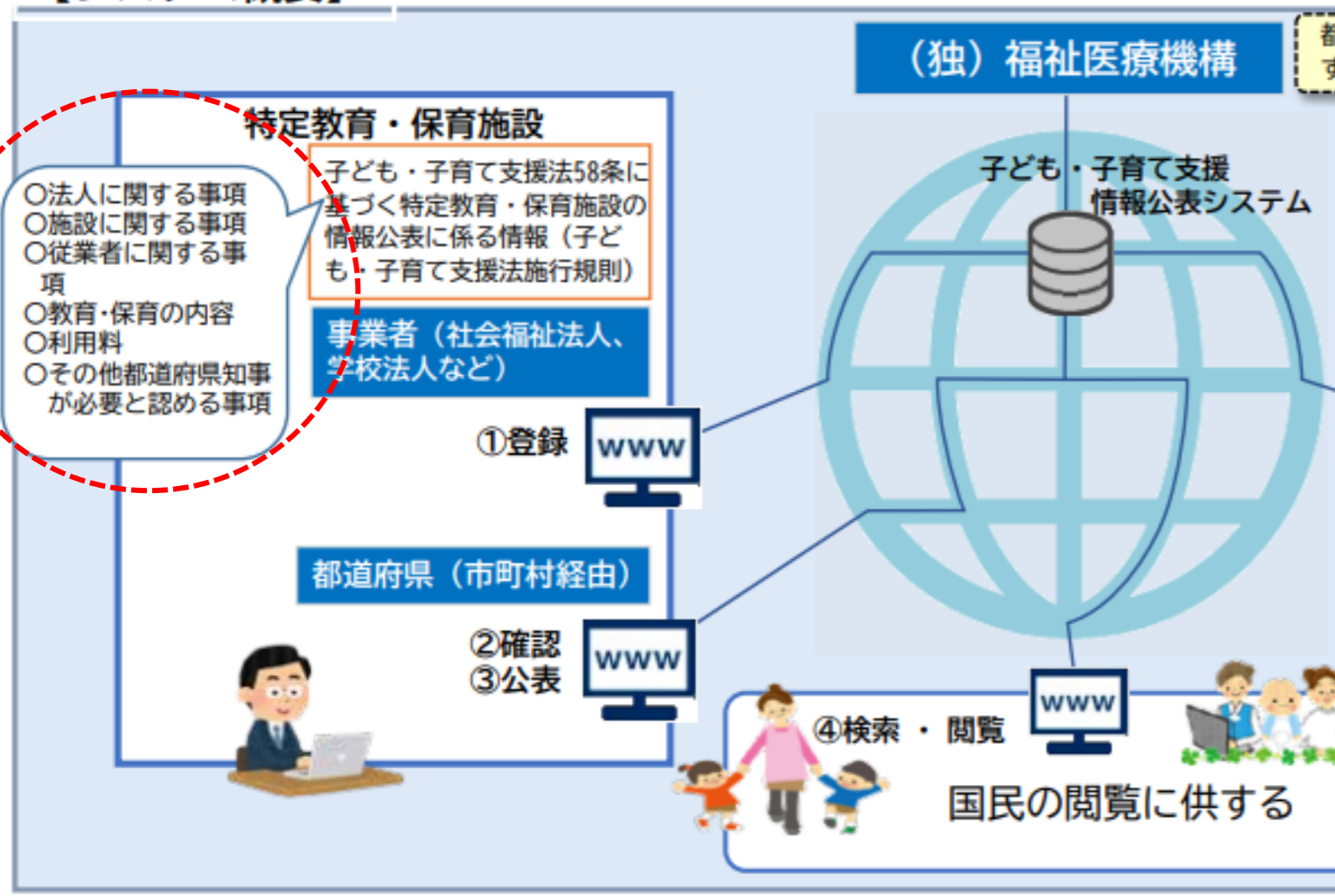
2. 保護者・求職者の園選びの基準が変わる ～継続的な見える化による情報開示～

特定教育・保育施設の情報公表義務

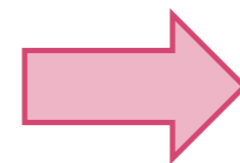
子ども・子育て支援法第58条第1項に基づき、特定教育・保育施設等は、教育・保育の内容及び当該施設等の運営状況に関する情報について、都道府県知事に報告しなければならない。

→子ども・子育て支援情報公表システム(ここdeサーチ)での公表

【システム概要】



子ども・子育て支援制度における継続的見える化に関する有識者会議報告書より



The screenshot shows the homepage of the 'ここdeサーチ' (Koko de Search) website. At the top, it features the title '子ども・子育て支援情報公表システム WAM NET' and the logo 'ここdeサーチ'. Below the title, a banner reads '子ども・こそだての情報は「ここdeサーチ」で!' (Child and family support information is on 'Koko de Search'!). The main content area includes a search bar and two prominent green buttons: '近くの施設を探したい' (I want to find nearby facilities) with the subtext '現在地から近くの児童施設を検索できます。' (You can search for nearby children's facilities from your current location.), and 'もっと詳しく調べたい' (I want to investigate more) with the subtext '条件を指定して児童施設を検索できます。' (You can search for children's facilities by specifying conditions.). At the bottom right, there are illustrations of children.

子ども・子育て支援情報公表システム HPより

公表項目の追加(継続的な見える化)

令和7年度より子ども・子育て支援制度における継続的な見える化

公表項目に施設ごとの

①モデル給与②人件費比率③職員配置状況 等が追加されます。

※解釈において誤解が生じないようにすることや施設・事業者の権利利益が損なわれない範囲とする

継続的見える化の3つの目的

① 処遇改善や配置等の
検証を踏まえた

公定価格の改善

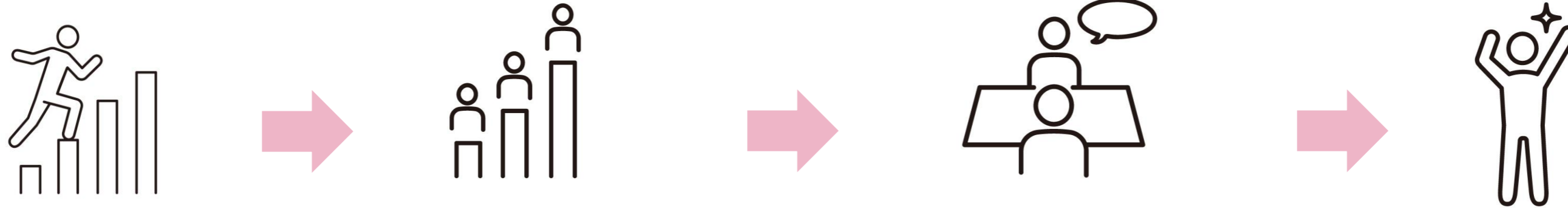
② 幼児教育・保育が置か
れている現状・実態への

国民の理解促進と
政策の企画・立案

③ 保護者・子育て家庭・
保育士等の求職者の

意思決定の促進

- ✓ 処遇改善等加算、人勧分の引き上げ・・・複雑な制度の理解が進まず、職員に明示されていない。
- ✓ 職員のキャリアに対する意識が欠如している。



キャリアパス

あなたが求められている職務・職責は？

この先、どのようなポストがあり、そこに到達するにはどのような能力・職務・職責が求められるのか？どうすれば認められるのか？

多様な働き方

全ての職員が同じペースでキャリアアップしていくわけではない。それぞれの状況に合わせた働き方を選べることが求められる。

評価制度

客観的な指標を基に自分の立ち位置を確認できる機会を設ける。職員の状況に応じて研修や面談を実施し、組織力の強化にもつなげる。

納得できる待遇

職務・職責・能力に見合った待遇で、どのような働き方を選択しても納得できるように。

人事制度を整備し、その内容について公表することは

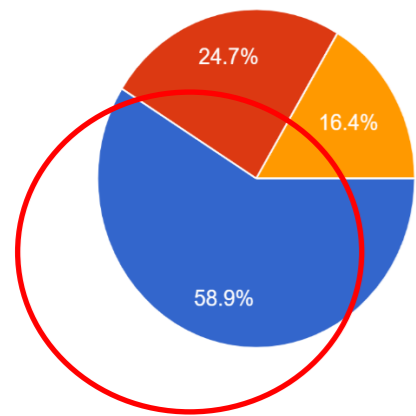
- ✓ この施設で自分はどのようなキャリアを築いていくことができるのか
- ✓ どのように経験を積み、学びの機会を得られるのか
- ✓ 今の立場における職務・職責は何か
- ✓ 自分の賃金はどのように決定しているのか
- ✓ 自分の仕事ぶりはどのように評価されているのか
- ✓ どのような保育者を目指すのか、そのために何をすべきか（目標設定）

職員が一つ一つ認識し、意欲を高めることのできる機会をいかに設けているかを外部に向けて開示する機会となり得る。

人事評価を実践・検証する

「ほめて伸ばす」「良いところしか見ない」ではなく、小さな課題に早めに気づき、対処するために活用する。

【質問1】共に働く職員の気持ちを汲み取りながら、チームワークよく保育業務を行うことができましたか？

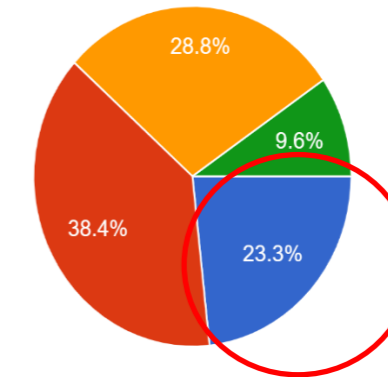


- A よくできた
- B+ チームワークに繋げることは難しかったが、仲間の気持ちに常に気を配った
- B 担任など、距離が近い職員とは意思疎通が図れたが、全てのメンバーとのチームワークを図ることはできなかった
- C なかなか自分の意見を発信することが出来なかった。躊躇してしまった

チームワークは非常に良い。ただ、他のクラスが見えていない(余裕がない状況)では？シフトや業務負荷を見直す必要があるのでは？

【質問7】状況把握力

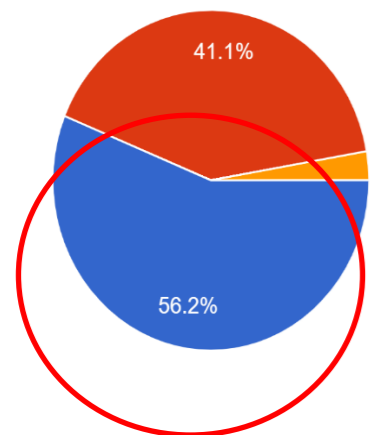
73件の回答



- A 子どもの育ちを丁寧に見守りながら、どんな環境や関わりが必要なのか、園の運営には何が必要なのかを常に考え、新しいことにチャレンジすることができた
- B+ 保育内容を自由な発想で考え、新しいことにチャレンジすることができた
- B 題材やアドバイスを基に保育を組み立てていた
- C 指示がないとほとんど動けなかった

【質問2】自分の担当クラス・業務に全うし、積極的に取り組むことができましたか？

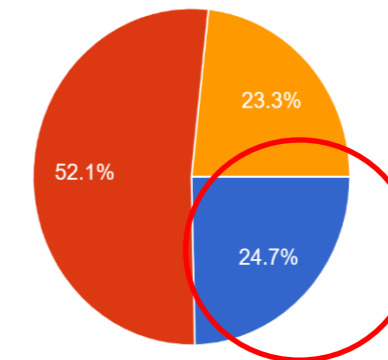
73件の回答



- A よくできた
- B+ チームワークに繋げることは難しかったが、仲間の気持ちに常に気を配った
- B 自分の担当業務を覚えている途中のため、周りを見渡す余裕がなかった
- C 踏み出そうと思ったが、自信がなく引いてしまった

【質問8】気配り・思いやり・傾聴力

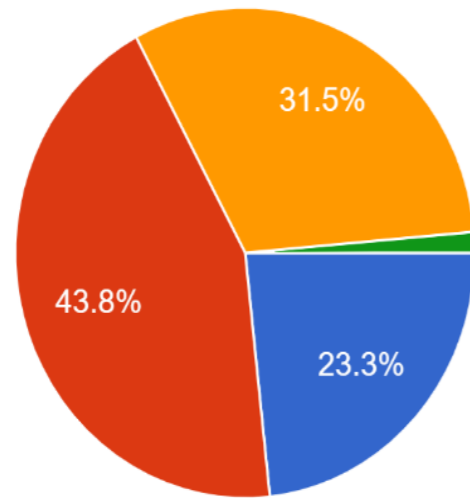
73件の回答



- A 気にかかる人や困っている人がいたら声を掛け、話を聞き、場合によっては園長や先輩を巻き込んで対応できるよ...
- B+ 先輩・後輩・担当に関係なく、気にかかる人や困っている人に声を掛け、話を聞き、フォローすることができた
- B 気配りや思いやりの意識を持ちつつ、なかなかフォローすることができ...
- C 気配り、思いやりの姿勢を示すことができなかった

【質問 1 1】トラブル対応

73 件の回答



- A 園児のフォロー、保護者への対応、同僚間の共有など、トラブルがあった時の対応を理解し、立場ごとに求められ...
- B+ 園児のフォロー、保護者への対応、同僚間の共有など、トラブルがあったらすぐに対応方法を確認し、少しで...
- B 直接対応することができなかったことについても、後で報告書を確認した...
- C 園長やリーダーに任せっきりになってしまったが、自分にも思いがあり、...

トラブル対応についての知識、園としてどのように対応すればよいのか、自分の役割は何か？ということをしっかり理解できていない職員がいる。
(トラブル対応は園長や主任の仕事と捉えている)

体系的な研修や、事例共有を強化していこう。

個別のスキル・役割への貢献度、意欲を知り、
一人ひとりと向き合い、フィードバックすることが重要

3. 園の職場環境改革 保育者のキャリアの多様性とこれからの働き方を考える

保育の多機能化と保育者の役割の変化



- 保育所
- 子育て支援拠点
- 一時預かり事業
- 病児保育
- 児童発達支援事業



- 保育所
- 子育て支援拠点
- 一時預かり事業



- 認定こども園
- 子育て支援拠点
- 一時預かり事業
- 利用者支援事業



地域子育て広場
(子育て支援拠点)

地域の中で分かれていた機能が保育所等の中に統合されつつあり、多職種・多職務が混在するように。



保育士に求められる役割や業務が増大

- 働き方改革、業務効率化、保育の質向上を同時進行
- 保護者支援・地域の子育て支援
- 配慮が必要な子への対応(こども・保護者に対して)
- リスクマネジメント
- 外国人保護者への対応

(誰でも通園制度はプラス α で負荷がかかる)

⇒より一層の専門家連携が求められる。

【現状の専門家連携の課題】

- ✓ 多くの専門職を雇用することは難しい
- ✓ 公的機関より専門職を呼ぶことへのハードルと時間差(気軽に・すぐ相談したい)
- ✓ 保護者にとっても役所のさまざまな窓口へ「出向く」ことが難しい場合がある

これまでは何となく定期昇給のテーブルがあって、基本給をベースにした一律の賞与支給率(〇ヶ月分)をもとに賞与を支給していた。

- ✓ 園児が減って収入も減少。収入が減るのだから当然給与も減額していい？
- ✓ 数年前までは施設を増やすことでポストも増設できた。少子化の時代、若手にとって大幅な昇格・昇給チャンスがなくなっている。
- ✓ 職員の勤続年数が延びても公定価格が頭打ちに。人件費率の高騰にどう対処すればいいのか？

処遇改善等加算通知第3の2

「処遇改善等加算による賃金の改善に当たっては(中略)改善を行う賃金の項目以外の賃金の項目(業績等に応じて変動するものを除く)の水準を低下させないこと

園児が減って業績が下がったら賞与を下げてもいいということ？

「業績」とは、事業者の業績等ではなく、職員個人の業績等を指し、

「業績等に応じて変動するもの」とは、事業者の給与規程等に基づき、職員個人の業績等に応じて変動することとされている賞与等を指します。

したがって、事業者の業績等の低下を理由として、賃金の水準を低下することはできません。
(公定価格FAQ)

人事評価制度を整備しておくことは持続可能な運営にもつながる。

潜在保育士のキャリア再構築

- 出産や育児を理由に保育士等の仕事を辞めた人たちの不就労期間は、キャリアブランクではなく、自らの育児経験を通して新たなスキルを身に付けた期間。
- パートで短時間勤務、時間帯限定の働き方であれば職場復帰を希望する人は、誰でも通園制度における勤務体制に馴染みやすい。
- 実際に、保育士であっても自身の子育てに悩む経験をすることで、子育て支援に貢献したいと考える人は一定数いる。
- 短時間のパートであっても、自らが主体的に動くことができることで、モチベーションも上がり、キャリアの再構築という点においても有意義となる。
- ただし、経験に頼るだけでは足りない部分もあるため、研修受講は積極的に促していくことも重要。

パートと正職員は待遇が異なるのだから、責任のある仕事をさせては同一労働・同一賃金に反するのでは？

補助的なパート

ブランクがあって試運転が必要
短時間でゆったり働きたい

ベテランパート

スキルが十分あるものの、育児との両
立で時間に制約がある

「パート」と一括りにしてしまうのではなく、明確な職務・職責・それに伴う待遇の違いに応じたグラデーションある働き方を設けることは問題ない（均衡待遇）

時給が低くても負荷のない仕事が保
障されることに安心感を抱く

時間が短くてもスキルを活かした仕
事ができることにやりがいを感じる

- ◆ 専門職の最大の利点は「キャリアがリセットされないこと」
- ◆ 短時間であっても蓄積されたスキルを生かして高度な職務・職責を担うことができる
- ◆ 多機能化していくと、短時間勤務にフィットする事業への配置転換が行われる(子育て支援拠点、児童発達支援、預かり保育等)

同一労働同一賃金の観点から、正規職員との均衡待遇(バランスの取れた待遇)を保障することが必要になる

- ✓ 専門性が多岐にわたり、スキル・経験の差と待遇差が複雑になる
→キャリアパス・職務分掌・賃金制度を整理する
- ✓ 法人理念が伝わりにくくなる
→再度、わかりやすく伝えることが重要
- ✓ 業務が増えることによるストレス・メンタル疾患のリスクが増える
→ハラスメント防止研修・ストレス把握・バーンアウト防止

行動(見えるもの)

- 子どもとの関わり方
- 言葉かけ
- 保育方法
- 保育内容(環境構成)

価値観(見えないもの)

- 子ども観・保育観
- 信念・生き方
- こだわり・考え方
- 大切にしていること

これまでとこれからの経験

- 保育の知識
- 保育を通した子ども理解
- 新しい考え方に出会う
- 妊娠出産など

保育者の評価は非常に難しい。

「できている」「できていない」というジャッジだけでなく、

- 目標設定への伴走で育成を
- ポジティブな視点だけでなくリスク管理の観点からも評価を
- 明確な理念を伝え続ける

「価値観は変わらない」「人は変わらない」ではない。人は育ち、変化する。

- 深刻な少子化は人口推計における下方推計値よりも下回るレベルで進んでおり、保育所等が地域の中心となって、さまざまなニーズを汲み取っていくことがますます求められています。
- 多機能化によってこれまでよりも多くの支援が付加されると職場環境づくりはますます複雑化することになります。
職員関係・待遇面を整備し、働きやすい環境を目指していきましょう
- 自園だけで実践・検証してきた働き方改革。
今後は保護者や子育て家庭、求職者の園選びの基準となっていくことになります。
外部に公表すること、効果的に伝えていくことを改めて考えていきましょう。