

# 日本における保育のビジネス化の可能性と障壁 —第三者評価制度を用いてどのように保育ビジネスは広められるか—

Key words : 保育ビジネス、保育の効率性、保育の多様性、第三者評価機関

## 目次

論文要旨・はじめに

### 第1章 日本の保育の問題点

- 1.減らない待機児童問題
- 2.深刻な保育士不足
- 3.同質化する保育サービス

### 第2章 保育ビジネスの特長と批判

- 1 保育のビジネス化のメリット
  - (1) “効率性の源泉”としての保育ビジネス
  - (2) “多様性の源泉”としての保育ビジネス
- 2 保育ビジネスに向けられる批判の声
  - (1) 保育の質のばらつき
  - (2) 経営の不安定性

### 第3章 保育ビジネスの現状と要点

- 1 保育市場の現状
- 2 保育ビジネスの事例研究
  - (1) 株式会社 JP ホールディングス
  - (2) 株式会社東急キッズベースキャンプ

### 第4章 解決策としての保育第三者評価制度の拡充

- 1 第三者評価制度の概要と現状
- 2 諸外国との比較
- 3 第三者評価制度の展望と課題

### 第5章 結論

参考文献

## 論文要旨

現在、日本では待機児童問題や1億総活躍をきっかけに、子育て環境が注目されている。しかし、柴田（2016 9頁）によると、日本政府が「子育て支援」に費やした支出はOECD主要先進国26カ国平均の約半分にすぎない。子育てがしやすい環境でなければ出生率は低下し、労働人口の減少に繋がる。労働人口が減少すれば稼ぐ力が弱まり、財政難に陥り、国民の貧困化が加速してしまう。子育て環境が問題となっている日本において、子育て環境を整備し改善する為の方策はなにか。筆者は、保育の第三者評価機関へのインタビューや株式会社形態での保育サービスの提供事例を通じて、今後の日本に求められる保育サービスのあり方に迫った。

本論文の結論は以下の通りである。第一に、子育て環境改善には保育のビジネス化が有効である。保育のビジネス化には待機児童問題解消や保育サービスの多様化など子育て環境整備に様々な利点があり、国は法整備や補助金などを通じて後押ししている。しかし一方で、既存の保育施設や社会から根強い批判や抵抗が存在することも事実であり、これらの障壁を取り除くことが求められる。

第二に、上記の利点を活かし、既存の批判や抵抗を取り除くためにも、保育サービスの第三者評価制度の拡充が求められている。アメリカやイギリスにおける保育サービスの事例研究から、保育のビジネス化には第三者評価制度による保育の質を担保する仕組み作りや、そこでの評価結果により保育市場全体に補助金を調整・分配することが望ましいと考えられる。しかし、現状の日本の第三者評価制度は、全国で統一された評価基準が無く、法的拘束力もないことから等から諸外国と比較して機能していない。今後は、国内で統一された評価基準の設置や評価結果を補助金に反映するシステムを整備することが求められる。

## はじめに

筆者がこのテーマを選出するに至ったきっかけは、日本の公立学童保育施設での2年間のアルバイト経験や保育ビジネスを展開する企業でのインターンシップ、更にはオーストラリアでの1カ月の保育体験にある。1カ月間オーストラリアの保育施設でボランティアとして働く中、オーストラリアと比較し日本の保育には数多くの問題点や疑問点があることを発見した。例えば、待機児童が多数発生していることや、保育サービスの多様性に欠けること、更には施設職員の労働環境が過酷であることが挙げられる。筆者は、これらの日本の保育の問題点を解決する糸口として、保育のビジネス化が有効であると考えている。なぜなら、保育市場全体にビジネスの選択肢を増やすことで、保育施設の経営はより効率的かつ競争的になり、保育サービスは多様性を広げることが可能だと考える為である。

そこで本論文では、インタビュー調査や文献調査を通じて、保育のビジネス化により保育サービスがより効率化し多様化が進むプロセスや、その過程に潜む課題点を明らかにしていく。事例研究では、株式会社形態で保育サービスを手掛ける株式会社JPホールディングスとユニークな保育サービスを実施する株式会社東急キッズベースキャンプを研究対象と

し、保育サービスの評価システムの構築に関して、特定非営利活動法人・福祉総合評価機構にインタビュー調査を行った。本節では、それぞれの位置づけを述べ、調査対象の選定理由を提示していく。

まず、事例研究対象である株式会社JPホールディングスを調査対象とする理由は、民間の保育事業者としては最大手であり保育ビジネスの老舗企業である。株式会社東急キッズベースキャンプは独自の手厚いサービスにより近年成長している保育事業者であり、保育の多様化の面で参考になると考え選出した。

インタビュー調査対象の特定非営利活動法人・福祉総合評価機構は、保育の第三者評価機関である。本論文では、保育のビジネス化には第三者評価制度が不可欠であると仮定し、具体的に日本の保育サービスの評価システムはどのような状況にあるかを確かめるべく、特定非営利活動法人・福祉総合評価機構に調査を行った。同機構は、待機児童数が全国一位の東京都を中心に保育サービスの評価を展開しており、保育の第三者評価数は毎年約 1000 件を超え、東京都 120 機関中 2 番目の大きさを誇る第三者評価機関である<sup>1</sup>。

## 第 1 章 日本の保育の問題点

2016 年に一人の女性が書き込んだ「保育園落ちた、日本死ね!」というタイトルのブログが大きな話題となったことは、まだ記憶に新しいのではないだろうか。このブログが話題となった背景には、一向に解消されない日本の保育の問題が関係している。以下より、現在問題とされている保育の現状を 1 つずつ分析していく。

### 1.減らない待機児童問題

図 1 から、日本では年々出生数が大きく減ってきていることが分かる。また、子どもの数は減り続けているのにも関わらず、待機児童数はほぼ横ばいに推移していて、待機児童解消には程遠いことが分かる。厚生労働省の平成 30 年の調査<sup>2</sup>によると、現在の待機児童数は全国 19,895 人である。これは顕在化している待機児童数で、潜在的待機児童数は約 7 万人にのぼると厚労省の調べで言われている。また、潜在的待機児童数は保育の無償化や女性の社会進出により増えると考えられ、調査によっては、今後は約 70 万人に増えるという予想もある<sup>3</sup>。このように、現在、待機児童問題は日本において喫緊の課題であるのだ。

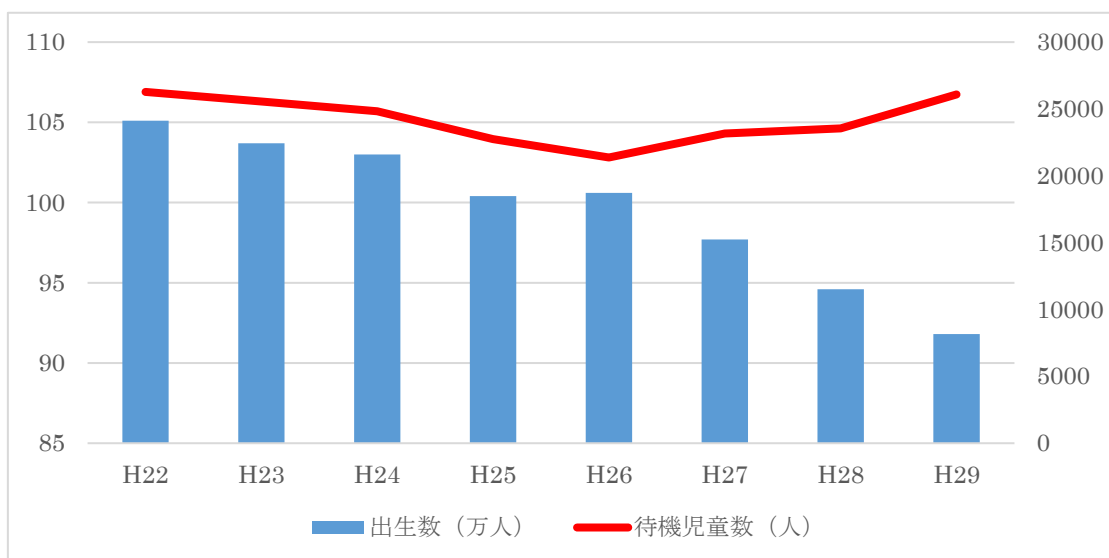
図 1 日本の出生数と待機児童数の推移

<sup>1</sup> 東京都の最大の評価機関は、学研データサービスである。今回、調査を依頼したが返答が返ってこなかった。

<sup>2</sup> 詳しくは、厚生労働省（2019）「保育所等関連状況とりまとめ」

<[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137\\_00009.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137_00009.html)> 参照

<sup>3</sup> 株式会社 JP ホールディングスによる調査結果による数値

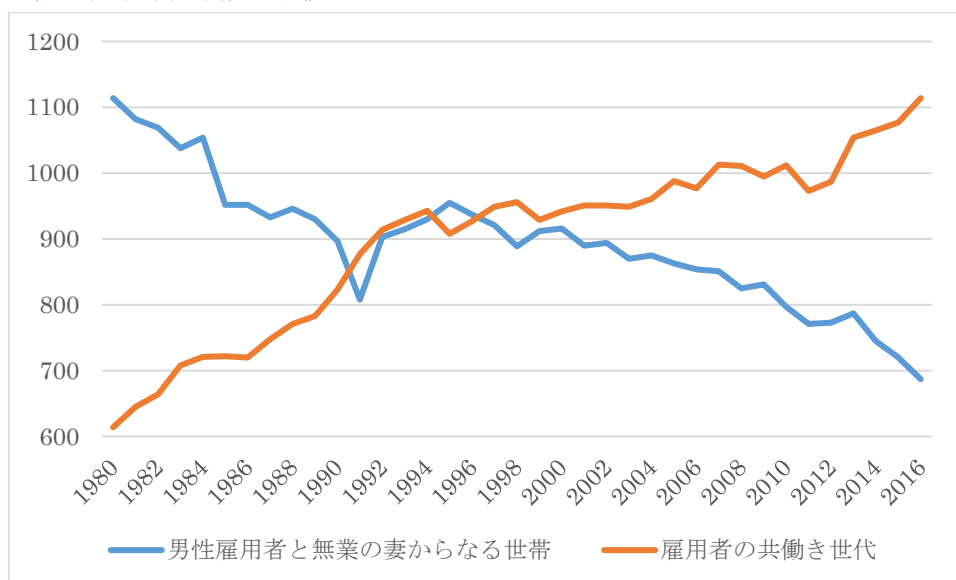


出典) 厚生労働省 人口動態統計 (2018)

内閣府 少子化の状況及び少子化への対処施策の概況 (2019) より筆者作成

では、なぜこのように待機児童は減らないのか。第一の理由として、共働き世帯の急増にある。図 2 より 1980 年代には 700 万世帯ほどであった共働き世帯は、現在 1200 万世帯まで増えていることが分かる。1997 年以降、共働き世帯が専業主婦世帯の数を上回り続けていて、今後も女性の社会進出が進むのと同時に、共働き世帯も増え続けていくと予想される。

図 2 共働き世帯等世帯数の推移



出典) 内閣府平成 28 年度版 男女共同参画白書

第 2 に、人口の都市集中である。待機児童数は都市によって大きな偏りがある。東京や大

阪、名古屋などの巨大な都市から離れれば離れるほど待機児童数は減っていく傾向にある<sup>4</sup>。  
(沖縄は除く：沖縄は一人当たりの出産人数が全国1位であることや、保育園の新設が難しいことから待機児童数が全国2位である)人口の集中した都市で待機児童が増える理由は、単純に子どもの数が多いこともあるが、地価や人件費が高いためどうしても施設運営経費が高額となり、新しい施設が立ちにくいことが考えられる。

第3に、低年齢児が預けられないことだ。厚生労働省の保育所等の待機児童数の状況について(2019)によると、平成30年10月時点で待機児童の約94%が0~2歳の低年齢児である。大嶽(2017)によると、昨今の保育需要の大きな特徴は、早期職場復帰による低年齢児からの保育所利用である。具体的に見てみると、0~2歳児の保育所利用率は2007年が20.3%であったのに対して2018年には45.7%の2倍以上に急増している。毎年、約2%ずつ0~2歳児の保育所利用率が高まってきているにも関わらず、抜本的な解決がなされていない。また、0~2歳児の待機児童数が多い他の理由として、0~2歳児は一人当たりの必要保育人数が多いため施設が抱える職員の人数が増やさなくてはならないことがある。保育単価の効率性も原因となっている。

## 2. 深刻な保育士不足

近年、日本では保育士不足は深刻化している。保育士は激務薄給のイメージが強く、女性の保育士は結婚とともに退職してしまい、男性はそもそも保育士になろうとする人が少ない(厚労省の2017年度賃金構造基本統計によると男性の保育士は全体の6.5%ほどに止まっている)。自治体や企業は、こうした保育士に対するイメージや待遇を改善するために様々な取り組みをしているが、慢性的な保育士不足は解決には至っていない。

具体的に見てみると、保育士の2018年11月の有効求人倍率は3.2倍(全国で最も高い東京都では6.44倍)といった状況であり、保育士不足が明白である。背景には保育士の処遇問題や保育施設での人材の使い捨てが問題点にある。待機児童の解消を目指し、厚労省が打ち出した「子育て安心プラン」により、2020年度末までに約32万人分の保育の受け皿を確保することとしているが現状は達成が難しいと考えられる。

## 3. 保育サービスの同質化

第2章で詳しく述べるが、現在の認可保育園全体における公設公営保育所数は約40%に上る。公設公営保育所は年々減少傾向ではあるが、いまだに多く存在し、公立の保育所などの施設でもほぼ均一な保育が実施されている。その為、公立保育園ばかりでは、保育は均質化し、多様性は生まれることが無く、施設間でのサービス競争も起きないのが現状である。

---

<sup>4</sup>詳しくは、厚生労働省(2019)「保育所等関連状況とりまとめ」  
<[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137\\_00009.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137_00009.html)>参照

本来、働き方や子育て方法の違いから、保護者や家庭の一つ一つごとに多種多様なニーズが存在しているはずであるが、現状の同一事業者による多様性に欠ける同質化した保育サービスの提供では、多種多様なニーズを満たすことはできていない。保育が利用者に合わせるのではなく、利用者が保育に合わせているのが現状の日本の保育では起きているのである。第3章で紹介する株式会社東急キッズベースキャンプのように、保護者の多様なニーズに合わせて様々な保育サービスを充実させた保育施設も少数ではあるが存在している。しかし、これらの施設はどうしても保育料が高額になっている為、その利用者の多くは高所得者層に限定されがちである。筆者は、多様な保育事業主が保育サービスを提供することにより、高所得者層以外にも幅広く、多様なニーズに応えられる保育が提供できるようになると考える。

## 第2章 保育ビジネスの特長と批判

そもそも、保育ビジネスとは何か。本論文における筆者の保育ビジネスの定義は、「株式会社が保育サービスを事業として展開すること」とする。本論文では、保育サービスを福利厚生や利益の出ないサービスとして展開するのではなく、ビジネスとして利益を出しながら継続的に保育サービスを展開することを指す。

表1 保育施設の分類と名称

分類	名称	内容
認可保育所等 (国の基準を満たし、国から補助金が出る)	認可保育所（公設公営）	市町村が運営する保育所
	認可保育所（公設民営）	保育園の設置自体は市区町村などの公共団が行い、運営は民間の企業や団が行う保育所
	認定保育所（私立）	民間企業や社会福祉団体などの団体が運営を行っており、経営状況、教育方針や経営方針、宗教観などが公立保育園よりも特徴として色濃く出される
	認定こども園	保育園の要素（家庭に代わって保育する）と幼稚園の要素（小学校につながる教育をする）を合わせ持つ保育園
	小規模認可保育園	19名以下、0～2歳児が対象
	事業所内保育所	企業が従業員のために用意した保育施設

	家庭的保育事業 (保育ママ)	市が認可し、自宅の居室を保育室として使用する。
	居宅訪問型	訪問サービスとしての保育
認可外保育施設 (国の基準を満たしておらず、国から補助金が出ない)	認証保育所 (東京 23 区) 横浜保育室/仙台保育室 <自治体から補助が出る>	自治体独自の制度で、認可保育園よりも規模は小さく、設置基準が厳しくないため、様々な需要に対応した保育園がある。0 歳児の受け入れを積極的にしているところが多い。
	認可外保育園 (原則補助なし)	認可レベルの基準は満たしてはいないものの、一定の基準をクリアしている保育施設。24 時間経営のものも多い。

出所) 認定 NPO 法人フローレンス HP を参考に筆者作成

表 1 は、日本の保育施設の設置主体とその特徴を記している。この表の中で保育ビジネスに成り得るものは、公設民営認定保育所、私立認定保育所、認定こども園、小規模認可保育園、認証保育所、認可外保育園である。

## 1. 保育のビジネス化のメリット

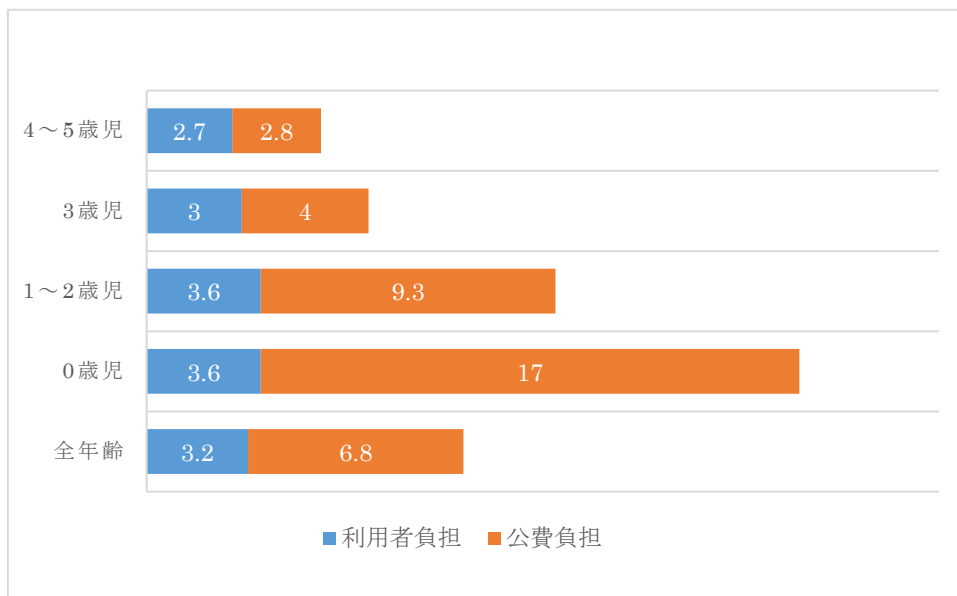
以下より、先述した現在の保育の課題点を、いかにして保育ビジネスが解決に近づけていくか述べていく。本論文では、効率性と多様性の 2 つの視点から、保育ビジネスの可能性を解き明かす。

### (1) “効率性の源泉”としての保育ビジネス

ここで述べる効率性とは、主にコストと施設展開のスピードのことを指し、なぜ保育のビジネス化が効率性の源泉となるかを追求する。まず、1 つ目の効率性として挙げることは、コスト面についてである。

図 3 は、認可保育園の月あたりに必要となる保育費用を年齢別にまとめたものである。全年齢平均して、一人当たり月に約 10 万円が保育費用に充てられていて、0 歳児に至っては、月に 20 万近くが一人当たりの保育料として必要なのが現状である。そして、これら保育料の大部分は利用者が支払うのではなく、国や自治体からの補助金で賄われているのである。

図 3 認可保育所の平均保育費用 (月額)



出典) 日本経済新聞朝刊 2018年1月13日付

山口(2012 45 頁)によると、都市部の公営の認可保育園は民営の認可保育園の2.5倍ものコストがかかってしまっているのが現状であり、その公営の認可保育園は認可保育園全体の約半数を占めている。また、現在、私立認可保育所の8割以上を運営している社会福祉法人も高コスト化が問題である。なぜなら、社会福祉法人の保育施設運営には多額の補助金が下りることや、様々な優遇措置が取られているからだ。株式会社主導の保育所運営にも補助金は下りるが、社会福祉法人ほどは貰えていない。

以上のように、保育のビジネス化はコストを抑えることができる。理由としては、人件費の違いや、貰える補助金の金額の差などいくつか要因があるが、筆者は規模の経済が関係していると考え。具体的には、社会福祉法人の多くは1法人1~3施設しか運営しない小規模家族経営である為、規模の経済が働かず運営費が高かつき非効率な経営になっている。それに対して、企業は1つの企業が大規模な施設運営ができるため効率的な経営が可能となっている。例えば、給食サービスや子どもの教材、遊具の発注も、数多くの施設を一手に運営する企業の保育では単価を抑えられ、サービスの品質を変えなくとも低コスト化が実現できるのである。他の事業主より、低コストで保育を提供できる保育のビジネス化は、限りある社会保障費を守り、新たな保育施設の増設や新しい保育サービスの開発に繋がるのではないかと筆者は考える。

次に、施設展開のスピードの速さに注目する。近年、企業の保育所の増設は社会福祉法人を除く他の設置主体より顕著に多く、認可保育所に置いては2007年には118カ所しかなかった施設数が2016年には1,264カ所まで増えている。年間平均で130カ所ほど企業が運営する認可保育所は増えているのだ。このように、企業が短期間で保育園を増設できる背景には、企業の工夫が存在している。



例えば本部機能強化による現場職員の業務を軽減することだ。業界最大手の株式会社 JP ホールディングスや業界 2 位の規模を持つライクキッズネクストでは、危機管理対応や、給食の調理から配膳、また幼児たちに向けた教育プログラムなどは保育現場ではなく、本部に仕事が任せられている。また、近隣住民とのトラブルを防ぐ働きや、現場では対処しきれない保護者からのクレームなどの対応も現場ではなく本部が担っている。その為、保育現場職員は業務の負担が軽減され、より保育に集中しやすい環境の整備が実現できているのである。他にも、保育士や給食を担当する調理師など現場職員への教育が手厚くしていることも企業の工夫の 1 つである。保育を展開している株式会社の多くでは会社ごとに現場職員への研修プログラムが考えられている。株式会社 JP ホールディングスでは、年間で 100 種類以上の多彩な研修プログラムを保育職員に提供している。保育現場に必要なスキルはもちろん、個々の職員が自由に選択できる多様なプログラムを用意し、自主的なスキルアップを支援して職員の働きがいを高める活動をしている。株式会社 JP ホールディングスや、株式会社東急キッズベースキャンプ、子どもの森などを調査した結果、このように、職員が自ら保育を学べる機会を提供している保育園が株式会社には多く、現場職員は学びを深めることができる。以上のように、企業は工夫により業務をより効率化させ、現場での問題発生も抑えることで、企業の保育所は短期間で急増させることを可能にしてきたのである。

以上のようにコスト面や施設展開のスピードの速さから、「効率性の源泉」としての保育ビジネスが浮かび上がってくる。

## (2) “多様性の源泉”としての保育ビジネス

次に、保育のビジネス化がどのように多様性を広げていくか述べていく。表 3 で示したように、現在の認可保育園全体における公立保育園数は約 40%に上る。公立保育園はどの施設でもほぼ均一な保育が実施されている。その為、公立保育園ばかりでは、保育は均質化し、多様性は生まれることが無く、施設間でのサービス競争も起きない。対して、株式会社主導の保育施設では、生き残りをかけて様々な新しいサービスが行われている。

例えば、株式会社東急キッズベースキャンプでは、マイクロバスでの送迎サービスや、平日は最長 22 時までの預かり時間と柔軟な利用形態、子ども達の間接力を育むためにテーマ討論でディスカッション能力を身に着ける機会を設けることや、外国人講師による英語のレッスン、幼いうちから様々な体験ができるようになっている。他にも、保育事業最大手の株式会社 JP ホールディングスでは、施設の預かり時間の中で体操やリトミック教育が行われている。また、株式会社 JP ホールディングスは現在、保育サービスの海外展開を推し進めており、実際にベトナムで保育サービスの展開を始めている。

このように、保育のビジネス化はサービスの多様性を広げられるのは勿論のこと、海外展開や新たな子どもの教育方法を保育に取り入れるなど、イノベーションの源泉にも成っているのだ。利用者に選ばれないと企業として利益を上げられない背景から、企業は生き残りを掛けて様々な挑戦をし、挑戦の過程で新たな保育サービスが普及していく。保育がビジネス

ス化することによって、保育にイノベーションが起こり、保育の多様性が広まる。保育の多様性が広まることで、利用者はそれぞれの家庭環境や子ども、または自身の働き方に適した保育サービスを探し、受けることができるようになるのである。

## 2.保育ビジネスに向けられる批判の声

現在、保育のビジネス化は応援されるだけでは全くなく、保護者や既存の施設からの根強い反対の声や不安視する声の一部存在している。インタビュー調査を行った特定非営利活動法人・福祉総合評価機構理事の小出氏によると、企業が運営する保育所に子どもを預けることを不安視する保護者や、企業の保育参入に強く反対する保育施設や保育職員の数は減ってきているものの、未だに多く存在していると言う。では、なぜこのように保育のビジネス化は多くの反対意見を生み出してしまうのか。その背景には、企業の運営する保育施設が事故を起こしてしまった過去の事例や、過去に企業が倒産し無責任に保育サービスを打ち切ってしまった事例があること、企業の保育参入を脅威と捉えられてしまうことが関係している。実際に、2014年に公正取引委員会が実施したアンケート調査<sup>5</sup>によると、39.8%の保育所を運営する株式会社が、自治体に保育の参入を拒否されたことがあると回答している。また、株式会社によって運営されている認可保育所を持たない自治体は、株式会社が参入していない理由を「応募がなかった」や「新規開設がなかった」について保育の質に懸念があったことと、企業が倒産してしまうリスクを理由に挙げているのである。例えば、世田谷区では、2015年まで株式会社による認可保育所の設置を拒否していた<sup>6</sup>。同区は2015年時点で待機児度数全国一位であり、保育の受け皿を増やすことが急務であった。しかし、株式会社の認可保育所設置を拒否していた理由として保坂展人世田谷区長は「量的拡大のためには「質」についてこなくてもいい、という立場はとりません。保育の質が保たれるのであれば、法人形態によって決めつけようとは考えていません。」と述べた上で、株式会社の保育の質の確保と倒産リスクを懸念し、株式会社の認可保育所設置を規制していたのである。

本論文では、ビジネス化が批判される理由として、大きく2つの理由にまとめる。1つ目は保育の質にばらつきが生じるということ、2つ目は経営が不安定であるということである。以下より、現在保育ビジネスが受けている批判の声や、不安視する声を述べていく。

### (1) 保育の質のばらつき

先述した世田谷区の事例のように、保育のビジネス化は保育の質を低下させると批判されることが多くある。理由としては、保育ビジネスはビジネスである以上、利益を追求しなければならぬ為、利益を追求するあまり保育の質が低下する危険性を秘めているからである。保育行財政研究会編著（2001）によると、保育所運営は労働集約的な産業であり、労

<sup>5</sup> 公正取引委員会「保育分野に関する調査報告書について」（2014年6月25日）＜<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h26/jun/140625.html>＞を参照

<sup>6</sup> 日本経済新聞 2013年5月28日付参照

働集約型サービスの場合、人件費の削減が収益を上げるための最大の課題となると述べている。その上で、人件費削減を追求すると、非正規雇用の保育士が増加することや保育のマニュアル化が進むことで、保育士の専門性や熟練が育たず、結果として保育の質が下がるというプロセスが描かれている。実際に、過去には世田谷区の企業主導型の認可外保育園で、保育士5人全員が一斉に退職し、休園に陥った事例がある。児童育成協会によると、保育士らが退職した理由は、給料など待遇での不安があり保育士と経営者の信頼関係が築けなかった点にあるという。この事例のように、保育をビジネス化することで利益を追求しすぎるあまり保育の質が低下している事例は、特に認可外保育園に多くみられる。「規制緩和推進3か年計画（1999）」<sup>7</sup>にあるように、公立保育よりも低コストでより良いサービスを提供する点が保育のビジネス化を推進する側の理論であったが、利益追求に走るあまり保育の質を確保できていない企業の保育所が存在したのも事実である。

## （2）経営の不安定性

保育のビジネス化に対し、質のばらつきの他によく聞かれる批判として、経営の不安定性がある。過去には、2008年に首都圏を中心に保育園や学童保育を29施設経営していた株式会社エムケイグループが倒産し、倒産した日をもち保育施設を閉鎖とした事例がある。倒産に追い込まれた背景には、新規開設施設が定員を満たさず赤字経営を続けていたことや、開設に伴う借入金の負担が重荷となったことがある。会社が倒産し、突然保育施設を閉鎖されたことで、利用者は子どもを預ける場所を突如として失った。この倒産は、利用者だけではなく、業務を委託していた自治体も早急に園児たちを預ける替わりの施設を探さなければならぬなど、自治体にも負担を残したのである。このような、過去の事例から、企業の保育参入は批判を受けている。他にも、筆者がインターンシップに参加した保育園運営最大手の株式会社JPホールディングスでは、2018年の株主総会で社長の再任案が否決される事態が起きた。三菱UFJモルガン・スタンレー証券の藤戸則弘投資情報部長は、「上場企業の株主総会で社長再任が否決されることは極めて珍しいことである」と述べていて、このように、保育ビジネスは最大手企業であっても経営に不安定性を含んでいる<sup>8</sup>。

なぜ、保育ビジネスは不安定性を孕んでしまうのか。理由として、大半の企業で保育ビジネスの収益源が補助金に依存していることが挙げられる。社会福祉法人が運営する保育所や公立の保育所には多額の補助金が渡されているが、企業の運営する保育所には制度の違いから少ない補助金しか与えられておらず、経営は社会福祉法人や公立保育所に比べて厳しい。また、その少額の補助金を手にするために、自治体や国が定める規制や制度内に活動を納めなくてはならない為、利用者を集める為の新たな取り組みを打ち出しにくい状況もできている。元からの収益が少ないうえに、規制などによって収益を上げることも為、保育ビジネスは経営が不安定なものとなってしまっているのである。

<sup>7</sup> 「規制緩和推進3か年計画（仮定）」1999年3月30日

<sup>8</sup> 詳しくは、日本経済新聞 2018年6月28日付 参照

### 第3章 保育ビジネスの現状と要点

ここまで、保育のビジネス化によるメリットや批判の声について述べてきた。そこで、ここでは、実際の保育ビジネスはどのような状況に置かれているかを明かしてゆく。2章で述べたように、保育のビジネス化は効率性や多様性の源泉となる点から、これからの日本社会に必要不可欠であると考えられる。しかし、これまで述べてきた通り、批判の声や課題点も存在するため、実際は保育のビジネス化はあまり進んでいないのが現状である。

#### 1.保育市場の現状

表2は、各設置主体別の認可保育園数の推移を示したものである。表2より、公立保育園は2007年から2016年の9年間で施設数が11,603から8,948と約35%減った。それに対し、株式会社の運営する保育園は約10倍の施設数にまで増えていると分かり、株式会社の運営する保育園新設が期待されていることが分かる。しかし、株式会社によって設置された認可保育所の数は増大しているものの（118カ所（2007年）→1,264カ所（2016年））、全体に占める割合で見ると、2016年度時点で約5%と限られている。このことから、株式会社による認可保育所運営の参入はそれほど進んでいないと言える。

表2 保育所設置主体別数推移

	公立	社会福祉法人	一般社団法人	一般財団法人	学校法人	宗教法人	NPO	株式会社	個人	その他	計
2007年	11,603	10,163	4	227	171	277	54	118	212	19	22,818
2016年	8,948	12,268	31	79	359	217	142	1,264	111	56	23,475

出典) 全国保育団体連絡会・保育研究所「保育白書2014」

厚生労働省 「平成28年度 保育所の設置主体別数」(2016/10/1) より作成

みずほ銀行の2014年の推計<sup>9</sup>によると、認可保育所の市場規模は約2兆円、認可外保育所の市場規模は1,300億円と言われている。また、女性活躍推進の目標値ベースで試算すると今後、保育の市場規模は最大約3.95兆円にまで拡大するとされている。しかし、約3.95兆円に成り得る巨大な市場がありながら、企業の保育参入は進んでおらず、筆者はこのことを非常に惜しく感じる。

<sup>9</sup> みずほ産業調査/54 2016NO.1 (平成28年3月1日発行) 参照

では、現在の保育市場にはどのような企業が参入しているのか。表3は、現在の日本の保育市場でビジネスを展開している企業をまとめたものである。これら5つの企業は、それぞれが強みを持ち、保育市場を牽引している。

表3 保育サービス企業の売上高と特徴

企業名	売上高 (2019年 3月報告)	特徴
株式会社 JPホールディングス	292億円	全国に約300カ所施設を展開している、業界最大手の企業である。2017年にはベトナムに幼稚園を展開し、今後は国外での市場の開拓も目指している。保育施設の運営以外にも、給食サービスや運営コンサルティング業務もおこなっており、総合保育サービス企業として躍進している。 保育の特徴としては、グループ内での給食の提供、英語・リトミック教室、保育用品の販売、研修などを行い、グループシナジーを最大限に活かした施設運営に強みがある。
ライクキッズネクスト 株式会社	202億円	保育事業（病院・大学・企業の事業所内保育室運営）における施設数が165カ所、公的保育事業（認可保育所、東京都認証保育所などの施設）が151カ所と、他の企業に比べて受託保育事業が多いことが事業特徴（2017年時点）。業界内では「事業所内や院内保育に強い」という印象が強く、法人からの信頼は厚い。保育の特徴としては24時間365日体制をとっていることにある。この点においては、病院からの需要が大きく、管理体制やシステムにおいて他社との差別化がなされている。
株式会社こどもの森	不明	1992年創業で、業界の老舗企業として安定的に成長を遂げている。東京都や埼玉県では初の企業立の認可保育園を開設した。保育の特徴としては、認可保育所や認証保育所などの「施設型保育」に特化していることで、事業所内・院内保育所などの法人取引は行っていない。あくまで個人の保護者を対象とした保育所事業にこだわり展開を続けている。
株式会社 グローバルグループ	181億円	創業からわずか11年で東証1部に上場を果たした急成長中の企業である。東京都で107カ所、神奈川県（横浜市・川崎市）で23カ所と2エリアで計90%近くと明確なドミナント展開の戦略をとっている。認可保育所の開設を重点的に行っている企業である。保育の特徴としては、保育士、栄養士、看護師から事務員まで様々な専門家が1つのチームとして取り組む「チーム保育」を実践している。
株式会社ポピンズ	不明	ポピンズの事業内容は多岐にわたり、ベビーシッ

		<p>ター派遣、認可保育所、認証保育所、事業所内・病院内保育、商業施設・ホテル内託児所の運営、学童保育、受験教室、インターナショナルスクール、アクティブラーニングスクールなどの他にも、調査研究、教育コンテンツ開発など様々な事業を行っている。業界内では、「最高水準のサービスを提供する『ポピンズ』」というイメージを持たれており、ブランド力の高さも特徴である。1999年には、日本の保育サービス運営会社としては初の品質保証の国際規格であるISO9001の認証を取得している。</p>
--	--	---

参照) 大嶽 (2017 124-135 頁)

各企業の HP より筆者作成

## 2.保育ビジネスの事例研究

以上で述べてきたように、保育ビジネスの市場では様々な企業が活躍している。では、保育ビジネス市場で活躍できる企業の要因は如何なるものか。本論文では、株式会社 JP ホールディングスと株式会社東急キッズベースキャンプを事例として取り上げる。株株式会社 JP ホールディングス民間の保育事業者としては最大手であり保育ビジネスの老舗企業である。そして、株式会社東急キッズベースキャンプは、学童保育サービスを中心に展開しており、保育所経営は4施設のみと少ない。しかし、未成熟である保育所ビジネスにはない、優れた独自性の高い保育サービスを行っている為、知見として本論文に取り込む。本論文では、株式会社東急キッズベースキャンプについては、慶応義塾大学ビジネス・スクール著変「株式会社東急キッズベースキャンプ」を参照し事例研究を行ってゆく。

### 事例①株式会社 JP ホールディングス

<株式会社 JP ホールディングス会社概要>

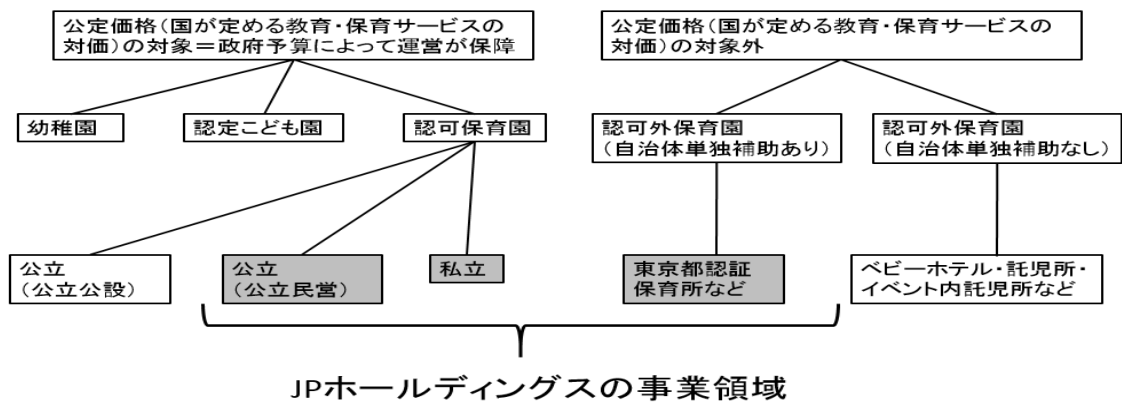
会社名	株式会社 JP ホールディングス
事業内容	子会社の管理・統括および、子育て支援施設の開設等コンサルティング事業
連結子会社	株式会社日本保育サービス、株式会社ジェイキッチン、株式会社ジェイ・プランニング販売、株式会社ジェイキャスト、株式会社日本保育総合研究所、株式会社アメニティライフ、COHAS VIETNAM CO., LTD
設立	1993年3月31日
資本金	16億395.5万円
年商	267.79億円(2018年3月期 連結) 17.78億円(2018年3月期 単体)
従業員数	3,094名 [2,213名] (2018年3月末現在 連結) ※従業員数は就業人数。臨時雇用者数は、[] 内に年間平均人員数を概数で記載

出典) 株式会社 JP ホールディングス HP より筆者作成

＜JPHD が保育ビジネスを成功させている要因＞

JPHD は全国に 297（保育園 209 園、学童 76 施設、児童館 11 施設、海外施設 1 施設）の保育施設を展開、運営する保育業界で最大手の企業である。図 1 で示しているように、JPHD は国や自治体からの給付金で運営される公立民営保育園や認証保育園と、保護者からの保育料を中心に運営される私立保育園の両方を運営している。それぞれの施設数の全施設数に対する割合としては、認可公立民営保育園が 7%、認可民設民営保育園が 82%、認証保育園が 12% となっており、民設民営保育園を中心に運営していることが分かる。

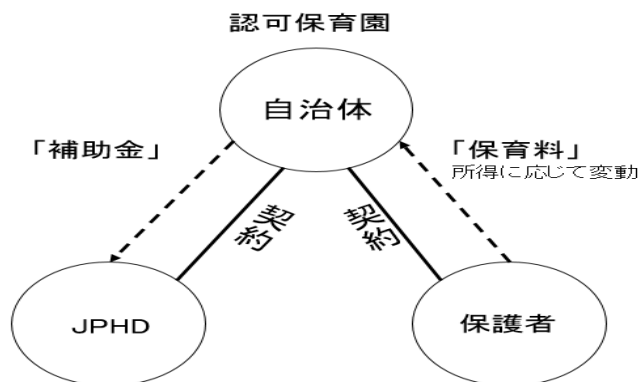
図 4 JPHD の事業領域



出所) 株式会社 JP ホールディングス中期経営計画 (2016) より筆者作成

図 2 は認可保育園のビジネスモデルを図式化したものである。JPHD の売り上げ構成は民設民営保育園の場合、2 割が利用者収入、残り 8 割は補助金（国の公定価格と自治体価格：自治体により異なる）で構成されていて、つまり、民設民営であっても認可保育園の場合、自社に価格の決定権がなく、収益は行政の方針に利益が大きく左右されてしまうのである。

図 5 JPHD のビジネスモデル



出所) 株式会社 JP ホールディングス中期経営計画 (2016) より筆者作成

以上を踏まえたうえで、JPHD がどのようにして保育業界最王手に成長できたかを分析する。分析の結果、JPHD は3つの成功要因を持っていると筆者は分析する。

第一の要因は、保育士不足の解消に努めた点である。保育施設を他社が増やしたくても増やせない背景には、保育士不足が大きな原因の一つとしてあるが、そこに対して JPHD は3つの対策を講じている。1つは、保育士の待遇の改善である。厚生労働省の2016年の調査によると、全国の保育士の平均月収は21万円であるのに対して、JPHD の保育士の平均月収は36万円である。収入の改善だけでなく、社宅を設け家賃の高い都心部でも安心して働ける環境を整えることや、入社してから保育士の資格をとれる採用コースを設けるなど、様々な取り組みで保育士をサポートしている。この結果、2018年入社新卒保育士数は過去最多の276名となり、資格取得コースは46名に上ったのである。また中途採用(年間採用)は17年度合計327名となり、高いところでは求人倍率が6倍にも上る保育士の獲得に成功している。

第二の要因は、保護者のニーズに合わせた質の高いサービスの提供した点にある。JPHD は7つのグループ会社で構成されていて、7つ全てが給食事業や保育施設の運営コンサルティングや教材開発など保育に特化した事業を行っている。また、英語や体操やリトミック教育などを専門とする会社もあり、水平分業による作業の効率化と充実したサービスの展開が可能になっているのである。さらに、保護者のニーズから、朝早い時間帯や夜遅い時間帯に子どもを預かるサービスも行い、利用者からの支持を得ている。

第三の要因は、成長性が高い都心部や需要地域に特化した戦略をとっている点である。出生率低迷による少子化・人口減が懸念されている一方で、都市圏における低年齢児(0歳~2歳)保育の潜在需要はきわめて大きい。この需要は保守的な予測でも2040年まで右肩上がりの市場成長が続くと見込まれている。JPHD は都心や待機児童が多い需要地域に特化した施設運営を行っており(関東4都県と沖縄県の待機児童数は全国合計の56%を占める)、この戦略により保育業界でも大きく成長できたのではないだろうか。

以上の、3つの要因からJPHD は株式会社として保育をビジネスとして成功させてきたと



筆者は考察する。

## 事例②株式会社東急キッズベースキャンプ

＜株式会社キッズベースキャンプ会社概要＞

会社名	株式会社東急キッズベースキャンプ
事業内容	アフタースクール（民間学童保育事業）の経営・未就学児保育事業・学童保育等運営受託・学童保育コンサルティング・人材育成事業
連結子会社	なし
設立	2008年9月1日（2006年5月事業スタート）
資本金	100,000,000円
年商	社内規定により非公開
従業員数	611名（2016年4月1日現在）
株主	東京急行電鉄株式会社 100%

出典）株式会社東急キッズベースキャンプ HP より筆者作成

＜KBC が保育ビジネスを成功させている要因＞

KBC の大きな特長として、補助金や助成金で成り立たせるのではなく、全て事業収入で採算性を確保できるモデルを目指していることがあげられる。既存の保育事業者の多くは、国や自治体からの補助金に頼った経営をしている。しかし、KBC はそうではなく、国や自治体に左右されず顧客のニーズを最優先できるように、補助金に頼らない経営を目指している。その為、他の保育施設には見られないユニークな体制が敷かれている。KBC が保育ビジネスを成功させている要因として、3つ考えられる。

第一に、顧客市場の創出を行った点である。公立の学童保育は、文部科学省主導の小学校と厚生労働省主導の学童保育この2つの行政に挟まれて存在している為、多くの制度で縛られている。その為に、制度優先で子どもや保護者のニーズが後回しになってしまっているのが現状である。慶応義塾大学ビジネス・スクール編著（2009）によると、KBC はそこに事業参入の糸口を見出し、ガバメントアウトな教育・福祉の縦割り行政から、顧客の立場に徹底的に立ったマーケットアウトなサービス業という、業界構造を変えてしまうような変革に挑んだのである。例えば、マイクロバスで各小学校まで迎えに行き、帰りは各家庭まで送り届ける送迎サービスや、子どもの入退室時間をリアルタイムで保護者に知らせる「入退室情報配信システム」や、ボタン一つでセキュリティ会社に自動通報できる設備の設置など公立では考えられない万全なセキュリティ体制が敷かれている。他にも、平日は最長22時までの預かり時間と柔軟な利用形態、子ども達の間接力を育むためにテーマ討論でディスカッション能力を身に着ける機会を設けることや、外国人講師による英語のレッスン、地元商店街の清掃などのボランティア活動など、幼いうちから様々な体験ができるように工夫成されている。

第二に、労働市場の創出があげられる。保育業界は、主に女性が従事し、30歳で結婚して辞めるという「30歳限界説」が常識となっている。その背景には、体力を強く必要とすることや、平均年収が生涯働ける額ではないことが理由にある。学童保育業界に至っては7割程度の職員が非正規職員で、全国学童保育協議会によると平均年収は195万円と過酷な環境に置かれている<sup>10</sup>。この実態に対して島根氏は「制度で必要人員が決められているので、まずは数を確保しなければならず、そうすると質を追求することが難しい。しかも、待遇が良くないのでまた量の確保に邁進してしまう。」と述べている。KBCはこれを保育業界が抱える構造的な課題だと捉えて、待遇改善や管理職や本部スタッフへのキャリアパスを用意するなどして、課題解決に取り組んでいる。これらの取り組みから、人材募集への応募倍率は、保育士の平均が1.2倍程度であるのに対して、KBCは30倍に上るほどKBCは人材の確保に成功している。

第三の要因として、KBCの人材の育成と採用方法がある。保育業界の人材は福祉色が強いことから、ビジネス思考が乏しく、利益追求の組織行動を良しとせず、コスト意識が希薄な人が多い<sup>11</sup>。KBCでは顧客のニーズを優先するビジネスとしてのサービス提供ができる人材を求めている、採用時には利益を追求する会社だということを強く言っている。また、人材育成の一環として、KBCの価値観を体現した店舗の表彰や、キッズコーチ（KBCの学童指導員）個人を表彰する機会を設けているなどして職員に競争の機会を与えている。保育業界は競争を嫌がる人が多いが、あえて競争の機会を設けることで、ビジネス思考を育むことが目的である。その他の人材育成としては、キッズコーチの倫理・行動規範が書かれたクレドカードを全従業員に常に携帯させ、折に触れて確認もさせているなどして、従業員にビジネス思考を意識させる取り組みも行っている。これらの人材育成方法について、「福祉業界では、儲けることは悪だと思われる部分がある。でもここは補助金をもらってやっているわけではないから、皆が幸せになるためには適正な利益が必要で、一人一人が経営者意識を持たなくてはならない。」と島根氏は述べている。

### 事例①②からの考察

以上の株式会社JPホールディングスと株式会社東急キッズベースキャンプの事例より、現在保育ビジネスを成功させている共通の要因が見えてきた。

- 成功要因 1) 保護者のニーズに合わせた質の高いサービスを提供すること
- 成功要因 2) 人手不足が深刻な保育人材を確保すること

以上の2つが、保育をビジネスとして成功させるために企業が努力すべき点であり、求められている必要最低条件ではないかと考察する。今後、企業が保育ビジネスに参入する際は、

<sup>10</sup> 全国学童保育連絡協議会発表資料（2016年9月2日）

<www2s> Gakudou > pressrelease20160902 >

<sup>11</sup> 慶応義塾大学ビジネス・スクール「株式会社東急キッズベースキャンプ」10頁参照

以上の2つの要因を両立させることが、保育事業の継続と安定に繋がるポイントとなる。

#### 第4章 解決策としての保育第三者評価制度の拡充

これまで、保育のビジネス化の必要性やメリット、問題点について述べてきた。2章の2節で述べたように、保育のビジネス化は質のばらつきや経営の不安定性を理由に、一部から現在でも批判の声を受けている。こうした批判や不安視する声をどのように解決できるか。筆者は、保育の第三者評価制度にその解決策があると考え。なぜなら、第三者評価制度を拡充することにより、保育の質を担保する仕組み作りを可能にすることや、第三者評価結果を補助金の調整や分配に反映させることで経営の不安定性を取り除けると仮定するためである。

本論文では、上記の仮定の真偽を明らかにすることや、具体的に日本の保育サービスの評価システムはどのような状況にあるかを確認めるべく、特定非営利活動法人・福祉総合評価機構の常務理事・事務局長の小出正治氏にインタビュー調査を行った。同機構は、47都道府県の中で1番保育施設数が多い東京都において、2番目に多くの保育施設の第三者評価活動をしている機関であり、設立された平成16年度から平成30年度の現在までに957件の保育施設の評価を行ってきている。保育施設の第三者評価機関制度が浸透していない日本において、数少ない実績のある第三者評価機関である。

##### <特定非営利活動法人 福祉総合評価機構概要>

法人名	特定非営利活動法人 福祉総合評価機構
設立年月日	平成15年2月14日
所轄庁	東京都
事業内容	事業の種類（定款第5条より）： 1. 社会福祉サービスに対する第三者評価の実施及び普及啓発を図る事業 2. 福祉サービスの質の向上と事業者の健全経営を促進するため、社会福祉事業者のネットワークを構築・運営するとともに、人材の育成や講演会・研修会の企画開催を行う事業 3. 福祉サービスに関する情報の収集及び提供を行う事業 4. その他上記に付帯する事業

出典) 特定非営利活動法人 福祉総合評価機構 HP より筆者作成

#### 1. 第三者評価制度の概要と現状

そもそも、第三者評価制度とは、平成16年度から開始された国の制度であり、厚生労働省によると、「社会福祉法人等の提供する福祉サービスの質を事業者及び利用者以外の公正・中立な第三者機関が専門的かつ客観的な立場から行った評価」「社会福祉事業の経営者が行う福祉サービスの質の向上のための措置を援助するための事業」を目指しつくられた制度である。つまり、第三者評価制度とは、施設のサービス向上と、利用者の施設選びに際しての情報源となること、この2つの目的の為に生まれたものである。具体的には、国の指針に基づき、各都道府県の推進組織が評価機関の認証・評価者の養成などを行う制度であり、例えば東京都では、「東京都福祉サービス評価推進機構」がこれを担っている。

第三者評価制度の置かれている状況としては、厚生労働省の「子ども・子育て支援推進調査研究事業」(2019)によると、第三者評価の受審件数は少なく、保育所に関する情報公開の取り組みは各自治体で大きな差が生じている。また、保育の第三者評価は東京都や横浜市以外ではあまり受審が進んでいないと記している。具体的には、全国社会福祉協議会による福祉サービスの第三者評価事業の調査によると、2013年に受審した認可保育所は全体の5.58%に留まっている。2015年6月30日に閣議決定している「日本再興戦略」<sup>12</sup>では、2019年度末までにすべての保育事業者において第三者評価の受審が行われることを目指すとされているが、到底この目標は達成されそうにないのが現状である。

また、インタビュー調査を行った福祉総合評価機構によると、東京都の場合は、第三者評価の受審に積極的なのは株式会社主導の保育施設であるという。その背景には、以下のような原因があると考えられている。①他の都道府県では平均して15~20万円が支給されているのに対し、東京都では独自の制度から、第三者評価の受審に対して60万円ほどの補助金が出る②3年に1回は第三者評価を受審しなくては、東京都独自の補助金が打ち切られてしまうこと③株式会社の方がより強くユーザーの目線を知りたがっていること。これら3つの原因の中でも特に、②③の理由から東京都では株式会社主導の保育施設の第三者評価の受審率は高いという。

## 2. 諸外国との比較

保育における第三者評価制度は、日本ではなく海外ではどのような取り組みがなされているだろうか。本論文では、民間部門が運営する保育施設が充実しているアメリカと保育サービスの整備の遅れを取り返そうと新たな政策を打ち出したイギリス、独自の評価制度を持ち世界から関心を寄せられているニュージーランドの3カ国を研究し、日本に活かせるか検討する。

### 【アメリカの保育第三者評価制度】

---

<sup>12</sup>内閣府「日本再興戦略 改訂2015」(2015年6月30日) 参照

<<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/iryuu>>

アメリカでは QRIS (Quality Rating and Improvement System) が代表的な第三者評価機関である。渡邊・河崎 (2015) によると、QRIS は保育の質を測定し、その改善を促進することを目的とし、構造と過程の質の評価を保育サービス提供者に分かり易く提示するプログラムとして誕生した。そして、州ごとの規定や政策と連携しており、各州に適したバージョンが存在する。このアメリカの制度が優れている点は、高い評価結果を得られた施設には、公的資金の投与やインセンティブ (成果報酬) を政府より受けられる点にある。

#### 【イギリスの保育第三者評価制度】

イギリスの保育評価機関は 1992 年に創設された準政府機関の Ofsted (Official for Standards in Education, Children's Services and Skills) である。Ofsted は施設の認可権限を持ち、定期的な保育の質のチェックも行う。保育施設は Ofsted の一定の基準を満たせば施設を登録可能となり、登録後は毎年 Ofsted に登録料の支払いをしなくてはならない。また、原則として 4 年に 1 度は Ofsted 所属の検査官に施設の訪問・評価を受けなくてはならない。この Ofsted による評価結果は、施設ごとにレポートとしてホームページ上に公開されている。利用者は、この評価結果を情報源とし、保育施設を選んでいる。また、池本 (2018) によると、Ofsted は評価結果をもとに年次報告書も刊行している。保育施設についてや、全国の保育の質の現状などについても解説されていて、政策の効果を確認し、今後国として取り組むべき課題について説明する場となっている。

#### 【ニュージーランドの保育第三者評価制度】

ニュージーランドでの保育評価機関は、1989 年に創設された ERO (Education Review Office) である。ニュージーランドでは 1990 年より、ERO による全ての学校および幼児教育・保育施設の評価を定期的に行い、その結果を公表している。幼児教育・保育施設の立ち上げ時には、教育省が国の基準を満たしているかチェックし、その後は平均 3 年に 1 度この ERO による評価を受審することになる。評価によって、基準が満たされていないことや親からの申請などがある際は、施設の抜き打ち調査を教育省が行うこともある。池本 (2018) は、ERO の特徴として効率性の重視がなされていることを挙げている。例えば、施設の評価レベルによって次の評価までの間隔に差を設けている。優秀な施設は 4 年後、改善が必要な施設は 2 年後など差を設け、限られた予算内での効果的な評価の実現に努めている。他には ICT を活用するなどして評価の効率性を追求している。

### 3.日本の保育第三者評価制度の展望と課題

ここでは、先述した諸外国との比較等を、現状の日本の保育のビジネス化に活かさないか検討を進める。はじめに、保育第三者評価制度の拡充がどのようにして、現在保育のビジネス化の課題となっている「保育の質のばらつき」や「経営の不安定性」を解消するか、より具体的に述べる。

まず、どの事業主体においても同一の第三者評価を受審し、受審結果を公表することで、利用者は保育の質を標準化された基準をもって知り、施設同士を比較することができるようになる。また、保育施設側としては自分たちを市場で売り込むための長所や改善点を知ることができるため、第三者評価の標準化された基準に近づけようと努めるようになるはずである。この状態が続けば、保育施設は自身の保育サービスの長所を伸ばしつつ、短所を改善していく為、保育の多様性を守りながら保育の質も向上しばらつきを軽減していけると筆者は考える。

また、経営の不安性については、アメリカの事例のように第三者評価制度を活用して保育所へのインセンティブを与える機能を設けることで解決できるのではないかと考える。渡辺・河崎（2015 117 頁）によると、アメリカで見られる保育所を対象とした補助金制度として、QRIS 導入と連動した①質を向上させるための補助金と②質が向上した場合に与えられる補助金が存在している。現在の日本には、保育士の育成に対して与えられる①質を向上させるための補助金は存在している。しかし、②質が向上した場合に与えられる補助金は存在していない。保育の質の向上に対してインセンティブとして補助金が与えられるようになれば、企業の運営する保育所であっても質の高い保育サービスを提供できてさえいれば補助金が与えられ、経営が不安定化することを抑えられる。現在の日本において補助金は、設置主体の種類や預かる子どもの数、働く保育士の勤続年数に関連して支払われている。今後は、アメリカの QRIS の事例のように、設置主体別など変えられない要素に対して補助金の額を設定するのではなく、保育サービスの質という利用者が保育に本当に求めている要素に対して支払われるべきだと筆者は主張したい。

では、実際に日本に第三者評価制度を浸透させるにはどこに課題が存在しているであろうか。今回の福祉総合評価機構へのインタビュー調査を通じて、日本における第三者評価制度の課題点を発見した。以下より、それぞれについて検討していく。

#### (1) 評価結果が社会に浸透していないこと

小出氏によると、第三者評価を見て保育施設を選ぶ利用者はまだ少ないという。その理由は3つあると考える。まず1つ目に、第三者評価の存在を利用者に向けて広告することが十分にできていないことだ。現在、評価結果は東京都の運営する HP（通称：福ナビ）のみでまとめられ、閲覧することができるようになっているが、そもそも保育の第三者評価制度を知らない人はその HP までたどり着きにくい。その為、利用者の認知度は低くとどまっている。それどころか、東京都の公式の HP が見られない代わりに、作成元も分からないような信頼性の低いサイトを利用者は参考にしてしまう事例が多く発生していると小出

氏は言う。今後は、第三者評価機関や国が協力して利用者に対する広告を強化することが必要だと筆者は考える。

また、評価結果が浸透しないもう1つの理由として、利用者に保育園を選ぶ余裕が無いことも考えられる。東京都や大阪府など待機児童が集中している地域では、保護者は子どもを預けられる保育施設を探すことで精一杯であるのが現状だ。その為、第三者評価を参考にする余裕が無いため、第三者評価制度が広まらないことも理由の1つとして考えられる。

## (2) 評価結果を確認する機関がないこと

現在、保育の第三者評価機関は東京都だけでも120機関存在している。実際の評価結果を見てみると、評価機関によって評価の差が生じてしまっている。ある大手の評価機関では、施設にとって不利な情報(保護者や職員からのネガティブな意見など)が評価結果には全く反映されていない。施設にとって都合のいいポジティブな評価のみを評価結果として提出しているのだ。施設にとっては、自身に都合が良かったため、その評価機関と契約を結び続けてしまう。また、新たに第三者評価を依頼する施設も評価結果が自身に有利に働くようその評価機関を選ぶ。結果として、信用性の低い評価がはびこってしまったのが現状である。

また、世田谷区などいくつかの自治体は、公設公営の保育施設の評価を委託する第三者評価機関を、入札制で決めている。その為、第三者評価機関を価格だけで決めてしまっているのだ。評価の信憑性を見て決めることができないように制度が作られてしまっている。

このようなおかしい状況になってしまった背景には、第三者評価の結果を調査する機関が無いからだと筆者は考える。公的な資金を投入して第三者評価を受けさせているにも関わらず、東京都やその他の自治体も評価結果を調査せず、各評価機関の自己責任としてしまっている。このままでは、利用者からの評価機関全体への信憑性は薄くなっていくだろうと筆者は考える。

## (3) 評価者が育たないこと

3つめに、評価者が育ちにくい環境になっていることだ。小出氏によると、評価者が育たない背景には収益率の低さと、特殊な勤務形態によるという。小出氏曰く、評価者だけで生活していくには、評価シーズンの4ヵ月間で80~100施設を回らなくては厳しいそうだ。

しかし、現在評価者として機関に登録しているほとんどの人は、退職後のセカンドキャリアとして趣味的に活動している人や、副業として休みの日に活動する人がほとんどだという。その為、4ヵ月間に100施設近く回るハードな働き方をする人は少なく、評価者としてのスキルも蓄積するスピードが遅くなってしまい、なかなか評価者が育たないそうだ。

以上の大きく3つの課題点により、保育のビジネス化に欠かせない第三者評価制度は日本社会に浸透しにくくなってしまっていると筆者は考察する。

## 第5章 結論

本論文は、待機児童問題や保育サービスの同質化など様々な課題を持つ日本の保育において、今後どのような保育サービスが求められるかについて迫ってきた。結論としては、今後求められる保育のあり方として、保育のビジネス化があげられる。なぜなら、保育のビジネス化は、保育の質を守りながら高コスト化してしまっている保育所運営費用を抑えることを可能にすることや、業務の効率化や培ってきたノウハウを活かした速いスピードでの保育施設を増設を可能にすることができることから“効率性の源泉”であり、新たな保育サービスを導入し、海外展開や新しい子どもの教育方法を保育に取り入れるなどのイノベーションを起こし保育サービスの多様性を広げる“多様性の源泉”でもあるからだ。

そして、上記の利点を活かし、保育ビジネスに対する「保育の質のばらつき」や「不安定な経営」という既存の批判や抵抗を取り除くために、保育サービスの第三者評価制度の拡充が求められている。具体的には、標準化された基準を用いて第三者評価を行い、その結果を公表することで、保育の質のばらつきを軽減していくことや、アメリカの QRIS 制度を参考にして第三者評価結果による保育市場全体の補助金を調整・分配することが保育のビジネス化には求められる。そして今後の課題点として、国内で統一された評価基準の設置や評価結果を利用者に向け発信していく機会を作っていくこと、さらには評価結果を補助金に反映するシステムを整備することが挙げられる。

## 参考文献

- 大嶽広展（2017）『図解入門業界研究 最新保育サービス業界の動向とカラクリがよく分かる本』秀和システム
- 垣内国光（2006）『民営化で保育が良くなるの？』ひとなる書房
- 鈴木亘（2018）『経済学者、待機児童ゼロに挑む』新潮社
- 柴田悠（2016）『子育て支援が日本を救う 政策効果の統計分析』勁草書房
- 汐見稔幸（2008）『ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育て支援の両立』株式会社ぎょうせい
- 駒崎弘樹（2007）『「社会を変える」を仕事にする』英治出版
- 保育行財政研究会（2001）『保育所への企業参入 どこが問題か』自治体研究社
- 脇貴志（2016）『事件と事故が多発するブラック保育園のリアル』幻冬舎
- 山口洋（2012）『日本の保育を変える』かんき出版
- 国保祥子・田原慎介（2009）「株式会社キッズベースキャンプ」慶応義塾大学ビジネス・スクール
- 渡辺直美・河崎信樹（2015）「民間部門による保育所運営をめぐる日米比較（上・下）」関西大学経済論文集 第 65 巻 181-203
- 大倉得史（2017）「保育の市場化によって保育の質は上がるのか」京都大学大学院人間・環境研究科 第 26 巻 1-15



鈴木正敏 (2014) 「幼児教育・保育をめぐる国際的動向—OECD の視点から見た質の向上と保育政策—」『教育学研究』第 81 巻 第 4 号

池本美香 (2018) 「保育評価の展望— 一元的評価の意義と可能性—」『教育学研究』第 56 巻 第 1 号

■参考資料

厚生労働省 (2019) 「保育所等関連状況とりまとめ」

厚生労働省 (2019) 「働く女性の実情」

厚生労働省 (2019) 「諸外国における保育の質の捉え方・示し方に関する研究会 (報告書)」

厚生労働省 (2018) 「子育て安心プラン」

厚生労働省 (2016) 「平成 27 年賃金構造基本統計調査」

厚生労働省 (2016) 「平成 27 年度 保育所の設置主体別数」

日本総合研究所 (2013) 「幼児教育・保育分野への株式会社参入を考える-諸外国の動向をふまえて-」

全国保育団体連絡会・保育研究所 (2014) 「保育白書 2014」

■参考 web ページ

DAIAMOND on line 「『女性の社会進出』『共稼ぎ急増』の哀しい実態をデータで読み解く」  
<<https://diamond.jp/articles/-/187725?page=3>> (2019/7/26 時点)

経団連 「待機児童の解消に向けた一層の取り組みを求める」

<<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/044.html>> (2019/7/26 時点)

Sharedresearch 「JP ホールディングス」

[https://sharedresearch.jp/system/report\\_updates/pdfs/000/023/881/original/2749\\_JP\\_20190301.pdf?1551430005](https://sharedresearch.jp/system/report_updates/pdfs/000/023/881/original/2749_JP_20190301.pdf?1551430005)> (2016/6/23 時点)

株式会社東急キッズベースキャンプ HP (2019/06/23 時点)

八王子市公式 HP (2019/06/23 時点)

認定 NPO 法人フローレンス HP (2019/07/17 時点)