

# 経営手法を体得し、「入園のしおり」を改訂して園児募集に活用

## 社会福祉法人愛和シャローム会 (みつばこども園)

【代表者】横田 聖子  
【住所】国頭郡金武町字金武10492-7 【電話】098-983-2800  
【業種】認定こども園  
【事業内容】幼保連携型認定こども園として0～5歳児の保育・教育を行う

正規雇用化の数 **10** 人



### 企業・支援担当者の声 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



理事長 横田 聖子さん

専門家を迎えることにより、経営理念、教育方針等も客観的かつ自社の特色や歴史的背景、地域のニーズなど多角的な視野でアドバイスを頂きました。また、創設時において多くの課題を抱えていることを理解していただき、親身になってともに寄り添っていただき、心から感謝しています。



中小企業診断士 川端 弘勝

園児、親御さん、スタッフ、地域など園に関わる全ての方々に対して愛をもって接する心構えには感銘を受けました。寛容と広い見識で園運営されるものと期待しています。



社会保険労務士 善平 克恵

職員の労働環境整備のために、労働時間の短縮及び確実な休憩時間の取得など、保育園では難しいと言われる課題について解決するなど、職員に対して真剣に取組む姿勢が印象的でした。

### 課題1 PROBLEM

## 不明瞭な保育・教育理念、分かりにくい「入園のしおり」の構成

当該「こども園」は、「町立善隣幼稚園」として昭和24年にスタートし、平成29年4月に幼保連携型認定こども園として「社会福祉法人愛和シャローム会みつばこども園」を新設し、認可園として保育・教育事業を展開しています。当制度は、小学校就学前の子供に対する保育と教育及び保護者に対する子育て支援を総合的に提供する施設であります。当園は、平成29年にこれまでの認可外から認可園としての

スタートで、運営間もないところであり、以下の課題を抱えていました。  
①間に合わせ的な「入園のしおり」である。  
②当該園の将来像としての経営目標(ビジョン)が描かれてない。  
③経営目標が定性的で定量(数値)目標を設定されていない。  
④目標を実現するための明確な人材像が掲げられていない。  
⑤人材像の評価システムが確立されていない。

### 支援 SUPPORT

## 「入園のしおり」の見直し・作成

「入園のしおり」が間に合わせ的で、不明瞭な保育・教育理念を掲げ、さらに、分かりにくい構成となっていました。「入園のしおり」は、関係者の協議を経ることなく特定の人の案で作成され、その作成プロセスに難があることを指摘し、「入園のしおり」を見直し、改めて作成することを支援しました。



その結果、児童憲章、キリスト教精神、考え・思いを包含した理念を構築することができ、「入園のしおり」の構成も分かりやすく編集することができました。名称も差別化を図るため、「入園のみちびき」としました。

まず、理事長、園長、担当者のもと、支援者を交えてプロジェクトを活用し、保育・教育理念とは、方針とは、目標とはをレクチャーし、資料・参考例を提示しながら園運営に対する考えや思いを引き出していきました。

### 成果 RESULT

## 保育・教育理念の再構築と「入園のみちびき」の活用

幼保連携型認可こども園としてスタート間もないこともあり、多々課題を抱えていました。当面の課題として「入園のしおり」の改訂がありました。「入園のしおり」の改訂作業の過程で以下を理解させ得ました。

- ①理念、ビジョン、戦略、戦術に関するピラミッド階層については、特に、親御さんは保育園の事業主の思い(理念)に共感して入園を希望するものであり、スタッフ全員で共有すべき重要なものであるとの認識を得ることができました。
- ②当園がキリスト教の愛の精神を運営の基本としていること

から、従来の「入園のしおり」を他園との差別化を図る意図からも「入園のみちびき」としました。「入園のみちびき」は早速、次年度入園募集の資料として活用されました。

- ③幼保連携型認可こども園としての特徴を活かし、他園との差別化を図るためにSWOT表の作成を通して自園の強みと弱み、外部環境の機会と脅威を認識させ得ることができました。
- ④SWOT表をクロスすることによって、戦略を導くことができることを学ばせ得ました。

### 課題2 PROBLEM

## 目標実現のために求められる人物像が明確でない

平成29年度から新たに「こども園」としてスタートするにあたり、職員は、前保育園から継続して雇用される職員、新たに採用され雇用される職員で構成されました。

そのため、これまで保育への思い等、当たり前前に理解してもらっていたことを、新たに採用された職員にどう伝えていくかという課題がありました。

に基づく保育が求められます。職員の要領の理解度、習熟度どのように把握していくか課題がありました。

以上のことから、下記の2点を解決することとしました。

- ①どういう意識を持って園を運営していくのか、共通認識とすることがある。
- ②教育・保育要領の理解度、習熟度を把握する。

### 支援 SUPPORT

## 園にあった評価シートの作成

本事業で「入園のみちびき(入園のしおり)」を見直す作業の中で、明確となった「保育・教育理念」を、職員にも周知し共通した目的とし、その目標の達成のために、理事長と園長が理想とする園に必要な人材について挙げてもらい、どう評価シートに落とし込むか理事長、園長、総務担当者と支援員で話合いの機会を複数回持ちました。

評価の項目となる具体的な行動は、一般的な「～～ができていますか?」だけでなく、職員に園の思いを理解してもらえる

ように、なぜ、その行動を評価するのか、なぜ、その行動が必要なのか、理事長と園長のコメントを入れることを提案させていただきました。

教育・保育要領の理解度の把握のために、「自己チェックリスト100」の活用を提案しました。定期的にチェックを行い、職員にチェックの結果から自分自身の課題を挙げてもらい、次期の個人の課題とすることも提案させていただきました。

### 成果 RESULT

## 目標管理シートの整備

評価シートは、毎月の個人面談で活用することとなり、「目標管理シート」としました。上段は、園が求める行動ができていようかどうかを評価し、下段は、「自己チェックリスト100」の結果から職員個人が挙げた解決しなければならない課題を挙げてもらったこととしました。

今回の事業で挙げた課題を1枚のシートで管理することができました。今後も、改定を加えながら継続した運用ができることを期待したいと思います。






正規雇用化の数 **4**人

# 保育士の更なるモチベーション向上で地域の皆様に頼られ、親しまれる保育園を目指して

## 社会福祉法人愛和福祉会（愛和保育園）


【代表者】理事長 上間 浩也  
【住所】西原町字小那覇337-2 【電話】098-945-4418  
【業種】保育園  
【事業内容】保育園事業

**企業・支援担当者の声** 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について




理事長・園長  
上間 浩也さん

この度のサポート事業で大きく前に踏み出せた感があります。大切なお子様をお預かりする保育現場のモチベーションを高めるキーワードが「処遇の改善」だと認識しています。想いと躊躇が錯綜する中、「経営理念・経営方針」確立、「経営分析」そして「就業規則の見直し」等による環境整備等多くの課題に対し共に悩み考えていただきました。




中小企業診断士  
宮城 重徳

理事長の大手企業での経営管理の経験を生かした的確なリーダーシップのもとで職員が一体となった活気溢れる保育園です。その保育活動は、児童一人ひとりがゆったりと過ごせる、安全で情緒の安定した保育環境を図るようにして地域の皆様に親しまれる保育園を目指しています。



中小企業診断士  
大山 俊樹

園の将来に対する先見の明と危機感をしっかり持っており、方向性や具体的な施策が明確になっています。理事長やスタッフの熱い思いに応えられるよう、今後ともバックアップに努めます。



社会保険労務士  
名城 志奈

新しい園舎で新保育体制のもと、就業環境の改善と人材育成の土台構築を目指して話し合いを進めてきました。園長が思い描く経営理念や保育理念、そして職員に対する熱い想いを共有、具現化するための方策を共に考え、また職員の皆さんと活発な意見交換を交えながら、園長の構想を「プロジェクトA」という形にすることが出来、今後が楽しみです。

### 課題1 PROBLEM 評価制度の確立と保育士のスキルアップの方針の策定

待機児童の解消が社会的ニーズである反面、少子化による市場の縮小と競争の発生が経営戦略課題でした。保育士不足とスキルアップを図るために正規雇用化に取り組む中で、生産性向上の財務改善や組織活性化を見出す必要があり、SWOT分析を実施して差別化戦略の方向性と改善戦略の方向性を見出しました。また、財務、組織風土の分析で現状の認識を統一して、取組む施策を明確にしました。

その結果、新園舎の優れた設備等で活気あふれる保育環境を実現しており、設備投資終了後は安定した財務状況が見込まれることになりました。さらに、今後の経営課題はハード面からソフト面に移っており、特に他保育園との差別化や環境変化に対応する改善の要が保育士の人材育成にあることが確認されました。これらの経営診断から「評価制度の確立と保育士のスキルアップの方針策定」が経営課題として明らかとなりました。

### 支援 SUPPORT 組織風土診断による客観性の確保と方向性の明確化

職場全体と従業員個々の実態が明らかとなり、次の客観的な視点が得られました。  
①従業員満足度調査の結果、全体的な従業員満足度の高さの中で、評価に対しては改善の余地があること。  
②社会人基礎力調査の結果、強いリーダーシップの下で優れたチームワーク力を発揮する反面で危機や変化に対し自ら考え、前に進む力が弱いこと。  
これらの評価制度の確立に加え、保育士のスキルアップの方向性を示すことができました。



### 成果 RESULT 経営理念と経営戦略に基づいた人材育成の実現

経営理念、保育理念、保育目標などの従業員との共有化を図る中で経営診断に基づく客観的な助言と指導が得られました。経営戦略上、新保育方針に備えて保育計画を見直していますが、まだ危機感が足りないとの認識が得られました。対応として、他の保育園との交流や自己の目標管理を進めていく必要があること、また、キャリアパスを見据えた体系的な研修の取組が必要との認識を得ました。これにより、当保育園の経営理念と経営戦略に基づいた人

材育成の方針が明確になりました。キャリアアップ研修など資格取得に向けての取組みや給与アップを果たし、処遇改善支援制度の所定要件を満たしました。これらの成果を踏まえ、今後は職員のチャレンジを促すため、支援制度でカバーできない独自の研修メニュー（園内外の場を活用）の作成に取り掛かります。また、従業員個々の社会人基礎力を踏まえた個別的指導を研修の中で活用していきます。

### 課題2 PROBLEM 就業規則の改定、人事評価制度の構想

愛和保育園では、保育士の質の向上のため、保育士のモチベーションの維持・向上、就業環境の改善・充実に取り組むたいと考えていました。また、人材育成、非常勤職員の常勤職員への転換を推奨し、将来的な人事評価制度の導入を見据え、職員の評価・振り返り・意識改革を検討していきたいという要望もありました。さらに常勤職員、非常勤職員の就業規則の見直しを行い、

非常勤職員の賃金の決定や昇給に関する事項等改善すべき箇所がありました。常勤職員の賃金テーブルは存在するものの、非常勤職員の賃金、とくに日給や時給の決定基準がなく、月給者に比べ賃金決定根拠を明確にする必要がありました。人事評価の運用については、既存の評価方法を見直し改善することになりました。

### 支援 SUPPORT 賃金規定の明確化、「プロジェクトA」の始動

非常勤職員の給与規定において、日給者や時給者の賃金の決定方法について賃金テーブルを新設し、等級や上昇幅について均衡賃金となるように設定致しました。そのほかにも非常勤職員の昇給に関する条項、休暇中の賃金の有無や昇給時期についてなど、実態と異なる規定内容について改善を致しました。人事評価については、現場の職員を交えたディスカッションを重ね、職員の自発的な振り返りやステップアップを促す取り

組みを検討しました。親しみやすく取り掛かれるように園名である愛和のA、始まりのA、ActionのAの文字を引用し、「プロジェクトA」というネーミングを名付けることになりました。保育、保護者対応、コミュニケーション力それぞれの振り返り項目を定め、クラス単位で実施し、職員ひとりひとりが園全体の課題を意識させることを狙いとしました。

### 成果 RESULT 就業環境の改善、人材育成の土台構築

非常勤職員の就業規則、賃金規定を改善することで、現在の職員だけでなくこれから採用するにあたって安心して働ける環境へと近づくことができました。今後増えていく多様な働き方や同一労働同一賃金に備えることができました。「プロジェクトA」の振り返りアクションが実施されるにあたり、園長が園の経営理念、保育理念、保育目標を策定され、全職員へ共有されることにより、職員のベクトルを合わせることができました。この取り組みを通して職員一人ひとりが保育の質の向上を図れるような環境作りにも貢献しました。



いちばの思い  
健康がテーマでなければ  
笑顔は生まれません  
美味しいものを食べれば  
つい笑顔が出る  
環境と人に優しい  
いちばのハズスタイルは  
地球と人を大切に考える  
そんな暮らしを  
応援します

## 環境変化に対応するための 管理体制づくり

### 株式会社いちば

【代表者】 與那覇 翔太郎  
【住所】 宮古島市平良字下里392-3 【電話】 0980-72-1235  
【業種】 食品製造業  
【事業内容】 お弁当、惣菜等の製造・販売

正規雇用化の数 **3**人

## 企業・支援担当者の声 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



常務  
前川 勝信さん

中小企業診断士協会より、正規雇用化サポート事業応募への連絡を受けた時、現状の収益状態では正規雇用化しても社員が満足できる給与が支給できないのではと相談したところ、金融支援・収益管理体制・業務フローの整備・労務環境整備等について指導いただき、3名を正規雇用することができました。皆様に感謝します。



中小企業診断士  
関山 潤一

会社を取り巻く環境や体制が変わる中、収益性、資金繰りなども変化しています。本業（事業ごと）と新規事業のバランス、収益と経費のバランスなどを考慮しながら、経営に活かし約80年の歴史を将来へより長く継続して、宮古島の食文化に貢献してほしいと思います。



社会保険労務士  
大山 俊雄

同社の担当者は就業規則の改定に非常に前向きで、人事評価制度の導入にも意欲的であり、労務管理制度全般を改善し、会社を発展させようという気迫が当方にも伝わってまいりました。次年度以降も期待をしております。

### 課題1 PROBLEM

## 課題1. 環境変化に伴う収益管理体制 課題2. 業務フローの整備 課題3. 労務環境整備

当社は、個人事業時代を含め、創業して今年80年目を迎える「株式会社いちば」、約80年間、宮古島の「食」を支えてきた会社です。

今年度は、新規事業の開始や既存事業の環境変化など、

会社を取り巻く環境が大きく変わった年でもありました。今回の支援では、①環境変化に伴う収益管理体制の整備、②業務フローの整備と、③労務環境整備について支援のテーマとして取り組みました。



#### 課題1. 収益管理体制の整備について

- ・大きく体制が変わったこともあり、部門別の収益管理（構造）の分析と課題を把握すること
- ・既存事業、新規事業などの今後の資金繰りを予測すること

#### 課題2. 業務フローの課題について

- ・業務の体制も変わったこともあり、収益データ（経理データ）を適正に把握するためにも業務フローや内部統制の現状を分析し、課題を把握すること

#### 課題3. 労務環境整備について

- ・会社の現状に合わせた労務環境の整備のために、就業規則の見直し、従業員の正規化のための補助金制度の導入などが課題



### 支援1 SUPPORT

## 収益管理体制の整備

次のステップで整備を行いました。

- ・現状把握  
収益・資金繰り状況の現状把握、ビジネスモデルの業務フローの分析などから内部資源分析（「強み」と「弱み」の洗い出し）を行いました。
- ・SWOT分析  
外部環境分析を行い、内部資源分析と合わせクロスSWOT分析を行いました。
- ・今後のあるべき姿を確認しました。
- ・経営方針を確認しました。  
全体方針や個別方針（販売、製造、商品開発、組織、人材育成、経費削減）などについて検討しました。

- ・現状とあるべき姿のギャップを埋めるべきアクションプランを検討しました。
- ・収支予測  
売上高予測を具体的な販売促進策とともに検討しました。将来の売上原価率、重要性の高い経費項目について将来支出についての検討・見直しを行いました。
- ・上記事項を経営計画書に落とし込みました。

### 支援2 SUPPORT

## 業務フローの整備

次のステップで整備を行いました。

- ・現状把握  
会計に計上するデータを中心に、会社事務の全体フローを現状確認しました。  
全体のフローは、販売管理、仕入管理、生産管理、経費管理、設備投資管理などに細分化しました。
- ・会計の適正データおよび会社にあった内部統制を考慮した新業務フローを検討しました。

新業務フローの導入に対しての体制（役割分担、権限と責任など）の検討を行いました。



### 支援3 SUPPORT

## 就業規則の整備、 キャリアアップ補助金の導入

- ・就業規則  
平成23年に就業規則を制定しています。就業規則は、経営者の方針を表したものであり、経営者の理念が落とし込まれたもので、会社の状況に合わせ、また法改正などについて、タイムリーにアップデートし、タイムリーに周知する必要があります。  
正規社員の就業規則はあるが、パート等の就業規則がないため、作成について検討しました。

- ・キャリアアップ補助金  
キャリアアップ計画の作成・提出する  
労働条件通知書の整備を行う  
就業規則等に転換制度の整備を行う  
正規化の実施  
転換後6か月分の賃金を支給後、支給申請を行う  
支給申請期間 2か月以内

### 成果 RESULT

## ①環境変化に伴う収益管理体制 ②業務フローの整備 ③労務環境整備

経営計画書、業務フロー表を作成しました。  
作成する過程で、経営方針、経営戦略などについてもまとめることができました。また、業務フローについても事務体制が変わる中、業務担当ごとの役割等が明確になりました。  
経営や業務を「見える化」したことで、今までよりも業務がスムーズに流れること、業務の効率などもよくなることを期待しています。  
就業規則の整備、キャリアアップ補助金の支給申請に係る手続きの準備ができました。





正規雇用化の数 **3**人

## 人事評価制度の展開と労働時間の改善など就業規則の徹底

西表島交通グループ  
(代表:株式会社西表島観光センター)

【代表者】玉盛 雅通 【電話】0980-82-9836  
【住所】石垣市美崎町1番地 石垣港離島ターミナル1F  
【業種】サービス業  
【事業内容】観光関連産業・運輸業

## 企業・支援担当者の声 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表取締役会長  
玉盛 雅通さん

当社は、経営指針書の部門別計画を進めるため、コーチング制度や人事評価制度を導入していますが、機能せず効果的な経営管理ができていない状況でした。今回、支援を受けることにより、従業員の意識調査等を実施し活用することで、的確な人事評価制度が実行できる体制ができました。



中小企業診断士  
大嶺 眞

当グループは、人事評価制度を効果的に運用するには、社会人基礎力調査と従業員満足度調査(モラル・サーベイ)を実施し社員のモチベーションや満足度を向上させる必要があることを支援しました。この調査を、コーチング制度に活かした人事評価制度を実践し経営目標を達成することを望みます。



社会保険労務士  
狩俣 真由美

研修の実施により、今後はスムーズなシフト作成や社員への説明など実務の現場で生かして欲しいと思います。正社員転換制度がより明確化した事により、社員のモチベーションアップや助成金の活用などの効果が期待できます。

### 課題1 人事評価制度の効果的な運用

西表島交通グループは、観光関連産業を中心に多種多様な事業を展開しているため、事業の運営管理は、9部門別の「経営目標」、「年度目標」、「部門方針」、「具体的施策項目」などを経営指針書として計画し実践しています。各部門ごとの経営管理を徹底するために、コーチング制度や人事評価制度を導入して実践し、各部門の組織体制が整備されてはいますが、機能していない状況にありました。

評価制度は、継続的に従業員を成長させる仕組みであり、人材育成を通じて経営目標を達成することが本来の目標であり、そのためには、前提条件として経営計画の策定が不可欠です。経営計画がないと、経営の目的が明確にならないことから、経営計画と密接に連動した評価制度をつくりあげる必要があります。

### 支援 社会人基礎力調査と従業員満足度調査の有効活用

当グループは、人事評価制度は構築されていますが、十分には機能していないため、これとリンクした社会人基礎力調査と従業員満足度調査(モラル・サーベイ)を実施し、社員のモチベーションや満足度を向上させる必要があります。そのため現状の従業員意識に関する調査を的確に行い、場合によっては改善策を提示する必要があります。そのため有効な手段として社会人基礎力調査と従業員満足度調査を人事評価制度に活用することを支援しました。



### 成果 人事評価制度を実施する体制を構築

当グループは、多種多様な事業を展開しているため、部門ごとに視点を当てた経営課題を抽出し、その改善計画を策定することが必要です。そのため、経営指針書の部門計画に重点を置いて、チャレンジシートで評価する制度はありますが、機能しない状況で推移してきました。チャレンジシートだけでは、従業員個々の評価の情報が少ないため、職場や地域社会の中で仕事を行っていく上で必要な能力である「社会人基礎力調査」と「従業員満足度調査(モラルサーベイ)」を加味して評価をする必要があることから、

社会人基礎力調査と従業員満足度調査により、従業員個々の実態が把握できました。その調査と関連して会長・社長を筆頭に各部門ごとに部長、課長、係長等の構成で管理・運営にあっている人事評価制度を進める体制が整備構築できました。このことにより「評価」→「課題の明確化」→「育成面談」→「目標設定」→「進捗管理」そしてまた「評価」というプロセスを継続的に続ける体制が構築できました。

### 課題2 労働時間の研修、就業規則について

企業全体として1年単位の变形労働時間制を採用していますが、シフト作成者の共通認識として、労働時間の基礎知識や1年変形の必要事項をしっかりと学んでもらい、適正なシフト作成の為に研修を行って欲しいとの希望がありました。また、同研修において、年次有給休暇について、特にパート社員等の比例付与制度についても詳しく説明して欲しいとの

事でした。就業規則において正社員転換制度はありますが、転換時期や方法など転換条件が詳細に記載されておらず、今後は助成金の活用も視野に入れ、より実態にあった詳細な記載へと変更することについて課題の確認を行いました。

### 支援 研修の実施、正社員転換制度の見直し

①研修の実施  
労働時間の基礎知識、1年単位の变形労働時間制について、年次有給休暇、パート社員等の比例付与制度について理解を深めてもらい事業所内の共通認識を高めるため、シフト作成者向けに研修を行いました。パート社員の時間単位の年休や36協定書の限度時間について質問がありました。

②正社員転換制度について  
就業規則に転換制度の規定はありましたが、転換時期、方法、対象者等の転換条件の記載がなかった為、就業規則改定について支援を行いました。  
③キャリアアップ助成金の活用について  
今後は助成金(正社員転換コース)の活用を目指していくとの事で、助成金の流れ、計画書の記載方法について案内を行いました。

### 成果 職員の資質向上、就業規則改定

シフト作成者の資質向上のため研修を行いました。労働時間や年休制度等の理解を深めることにより、スムーズなシフト作成や社員への説明が行えるなど、今後は現場で生かして欲しいです。就業規則の改定により、転換の条件がより明確化しました。今後は改定後の就業規則を周知することにより、社員のモチベーションアップや助成金の活用に取り組んでいく事の確認を行いました。





正規雇用化の数 **5**人

# 持続可能な経営を目指し、職場環境の改善を図り、三園合同での強みを生かす

## 浦添市 小規模認可保育園正規化促進グループ (たくし保育園、さつき保育園、サウンドキッズ)

【住 所】浦添市沢岬、伊祖、屋富祖  
【業 種】保育園  
【事業内容】定員19人 0～2歳までの保育

### 企業・支援担当者の声 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



サウンドキッズ 園長 上原 寿美子さん  
たくし保育園 施設長 當間 常雄さん  
さつき保育園 園長 當間 良美さん  
中小企業診断士 比嘉 孝  
社会保険労務士 大城 貴子  
3園は認可外保育園としての園歴も長く、地域に支持された保育園運営をしています。今後も保育士等の業務負担の軽減・処遇改善を図り、より良い保育サービスを提供し続けて下さい。  
同時に3園の改善支援を行うことができるのかとでも心配でしたが、3園とも前向きに労務管理を改善していきたい姿勢がありましたので、なんとか調整することができたかなと思っています。  
これから保育園の経営体力の維持・質の向上を図りながら、どのような制度改革にも対応できる経営体質を確立し、継続できる保育園経営を目指してください。  
これからの制度導入後の運用が非常に大切ですので、引き続き協力しあいながら進めて頂ければと期待しております。

### 課題1 PROBLEM 正規化するにあたり、就業規則の見直しとシフトの可視化

小規模認可保育園は自治体の認可事業で、土曜日の開園を委託されていることから、変形労働時間制を組んだ運営計画を考えなければなりません。そして保育士の働く時間は週40時間以内とされ保育士配置基準を満たした月次のシフト計画と週休設定を行う必要があります。そのため、小規模保育園の運営に適切した就業規則や運営規程の整備が早急な課題でした。運営費の約80%が人件

費である事業の特徴から、働きやすい職場環境の構築と持続可能な運営を行うために、保育士のキャリアパス計画と雇用の定着を図るための非正規から正規雇用への転換を、経営計画策定の中で計画的に取り組む必要がありました。そのため就業規則の改定と適正な配置のためのシフト整備は大きな課題でした。

### 支援 SUPPORT 働きやすい環境づくりとしての就業規則の改定とシフト設定の改善支援

3園それぞれ就業規則が異なっていたため、厚生労働省のモデル就業規則を基に、労使双方が遵守すべき基本的な事項や労使トラブルがおきかないよう事例を踏まえた各条文毎の説明を行いました。特に、非正規から正規へ転換するにあたり、園内の職位等に応じた職員の定義を定めた上で、職員のキャリアパス・人事評価などを鑑みながら、就業規則・給与規定などを見直し、各園毎に策定していただくこととしました。また、シフトについては、時間ごとの配置図を各園毎に作成

していただき、現シフト上で各時間毎に配置基準が満たされているか判断できるよう可視化し、シフト設定の改善を図りました。



### 成果 RESULT 就業規則の改定及びシフトの改善

就業規則の改定により、労基法を遵守することが働きやすい環境を整備することの第一歩との考えができました。そして、職員の定義及び非正規から正規への転換制度等就業規則を整備することにより、非正規、正規ともに果たすべき役割や労働条件についても明確になりました。また、配置基準にあったシフト作りをすることにより、無駄がなくなり、その分年次有給休暇の取得促進や休憩時間の確保等、各職員が自分のライフステージにあわせて無理なく働ける環境づくりの基盤整備に貢献できました。

その都度改正される労働基準法と照らし、たくさんの事例をもとに就業規則を学ぶことができ、そのことにより労使関係が明確になり、労使ともに公平な就業規則の改定ができました。さらに、働く保育士への非正規から正規雇用への転換が明示でき、シフトの管理や給与規定等の社内規定の整備を行い、キャリアアップ計画の申請と非正規化から正規雇用への転換が検討できました。働きやすい職場、待遇改善、人材育成等の基盤整備ができたことは、小規模保育園経営において重要な成果となりました。

### 課題2 PROBLEM 園を取り巻く環境の把握、自己チェックリストによる評価と人材育成、三園による共同事業

国の施策である待機児童解消政策により、小規模保育園の認可をはじめ、多業種の保育への参入が可能になりました。資本力のある会社や、組織力のある会社・団体などが次々に参入してくる中、保育士の確保はますます厳しい環境となっています。このような状況を、環境分析手法の一つであるSWOT分析による現状分析(内部・外部環境分析)を踏まえ、経営目標を達

成する上で解決する必要がある課題を抽出し検討する必要があります。また、人材育成や人材確保のために、評価基準の必要や、それと連動した人事評価等についても検討する必要があります。また、3園による共同事業の可能性についても検討する必要があります。

### 支援 SUPPORT SWOT分析による経営課題の可視化と「自己チェックリスト100」による評価の客観化

SWOT分析では、保育園業界、3園を個別、3園共同の3視点で検討しました。保育園の状況・課題と展望を作成、小規模保育白書の検討、国等の施策の検討、保育団体等の報告書によるモデル事例の検討、他の福祉サービス業界の検討等とおして、個々の保育園の強みを活かしながら、経営の共通課題を視覚化し持続的な経営の在り方について取り組みました。人材育成のために、「新保育所保育指針に基づく自己チェッ

クリスト100」等を活用して評価を行い、園の強み、弱みのバランスを確認し、個々の保育士にあったキャリア研修計画の作成や園全体としての研修計画、3園合同による研修等について検討しました。3園による共同事業について検討し、一部実施・検証しました。(経費削減、共同購買・研修・イベント等新たな事業の検討)

### 成果 RESULT 三園の個々・合同での強みの発揮や協同組織への発展の可能性

3園の強みや機会を整理(SWOT分析)することで、小規模保育園の状況・課題・展望などを考える良い機会となりました。その中で、3園共同による人形劇を開催、保育園・保護者との関係性構築の推進や保育士の連携による共創の環境ができました。また、コスト負担も3園で行うことで、低減につながり持続的な共同イベント開催などの足がかりとなりました(次年度も共同開催を決定)。さらに、個々の保育士にあったキャリア研修計画が可能となりました。全国小規模保育協議会の沖縄連絡会の立ち上げで、県内の小規模保育園が組織化され、今後の社会環境の変化や新しいニーズなどへの対応が可能となりました。(2018年3月10日全国小規模保育協議会 駒崎弘樹代表の基調講演とパネルディスカッションを開催し、沖縄連絡会が発足。)



3園合同の人形劇開催