

警備業者による保育所経営の事例研究

田中 智仁

仙台大学体育学部

事例報告

警備業者による保育所経営の事例研究

田中 智仁

仙台大学体育学部

Tomohito Tanaka: The case study of Security Guard Company manage nursery. Bulletin of Sendai University, 54(1): 13-26, 2022.

Faculty of Sports Science, Sendai University

Abstract: This report is the case study of Security Guard Company manage nursery. The safety management of nursery, the problems in security is not considered enough. The example of the nursery management by the Security Guard Company becomes the model case to contribute to safety improvement of childcare environment. Therefore it researched two Security Guard Companies and clarified purpose and process, advantages of nursery management, problems of nursery management. Firstly, purpose and process were “company benefits for employees” or “business transfer from other company”. Secondly, advantages were to be able to utilize knowledge and technique of crime prevention that it cultivated by Security Guard Business. It can provide environment that is safe for children and nursery staffs including prevention of abuse by nursery staffs and ensuring safety going to nursery as well as preventing it such as invasion cases. In addition, it can improve deflection of male image for Security Guard Business and can expect motivation improvement for Security Guard Business. Finally, problems were deficit chronicity, disadvantage by the adjustment index addition, and the occupational consciousness of nursery staffs do not accord with the sense of company. It is deficit chronicity to have been common to two companies and maintains management by filling from Security Guard Business. It is necessary to reexamine the furtherance system and the taxation system to let it spreads and enlarge the nursery school which company manages. In addition, it is important that maintain the workplace environment that can devote itself to childcare without a nursery staff taking on an excessive burden.

KEYWORDS unprofitable businesses, wait-listed children, risk management

キーワード 不採算事業, 待機児童, 危機管理

I. 緒論

2021年11月9日, 宮城県登米市の認定こども園に, 刃物を持った30代男性が侵入する事件が発生した。園職員の緊密な連携により, 侵入者は柵を乗り越えたところで取り押さえられ, 園児は無事であった。一方で, 同事件は2001年の

大阪教育大学附属池田小学校事件等の学校侵入事件を彷彿させる事件であった。2017年にも大分県宇佐市の認定こども園に30代男性が侵入し, 刃物等で園職員や園児を負傷させた事件が発生している。そのため, 保育施設の安全管理を見直す機運が高まりを見せている^{注1)}。

しかし, 楠本(2021)の分析で明らかにされ

ているように、保育施設における「安全」は主として園児の健康支援や、保育中の事故防止に関する事項であり、侵入事案等の警備上の課題は十分に考慮されていないのが実状である。結城ほか（2022）も、保育者を対象とした調査結果に基づき、「保育者は子どもが安心・安全に成長できる場を提供する義務があり、対人援助者である保育者には職業意識の高さが求められる」と述べているが、その内容は「子どもへの注意深い観察」等であり、警備上の課題は含まれていない。

ただし、警備上の課題も含めて保育施設職員に安全配慮義務を課すのは過剰負担であり、保育および幼児教育の専門性とも性質が異なる。前田（2017, p.152）は、保育中の事故が発生するたびに、国から事細かな通知（ガイドライン）が出されているが、情報量が多すぎるため、保育士が消耗して、かえって現場を潰すのではないかとの懸念を示している。このような実状に鑑みれば、保育施設の安全管理における警備上の課題は、警備業者への業務委託によって解決するのが現実的である。

そこで注目したいのは、警備業者が保育所^{注2)}を経営する事例である。警備業者であれば、侵入事案等の未然防止ならびに侵入後の対応要領に長けており、より安全性の高い保育環境を提供することができると考えられる。換言すれば、警備業者による保育所経営の事例は、保育環境の安全性向上に資するモデルケースとなり得るのだ。

そこで本稿では、保育所を経営している2社の事例について、警備業者の経営者、管理職、保育士を対象とする半構造化面接の調査記録に基づき、①なぜ保育所経営を始めたのか、②警備業者による保育所経営の利点は何か、③保育所経営の課題は何かを明らかにする。ただし、後述する通り、本稿の調査は当初計画では女性警備員の雇用促進策としての保育所設置を念頭に置いており、保育所における警備上の課題解決に資する取り組みを明らかにするために企画した調査ではない。そのため、調査記録には本稿の論題とは関連しない話題も含まれることから、テキストマイニングではなく、トピックコー

ディングにより調査記録を整理し、警備業者による保育所経営の実状を明らかにしていくこととする。

本稿の構成は次の通りである。まず、「Ⅱ」で調査概要を説明する。続いて、「Ⅲ」で調査記録を企業別に整理し、保育所経営を始めた目的および経緯、保育所経営の利点、保育所経営の課題について論点を明確化する。その上で、「Ⅳ」で先行研究を踏まえながらⅢで挙げた論点の背景を考察する。最後に、「Ⅴ」で本稿の結論と今後の研究課題を述べる。

なお、2020年末時点の警備業者数は全国で10,113社^{注3)}となっているが、警備業者が保育所を経営する事例は少なく、所在地や企業規模等を記載すると調査対象者が特定される可能性が高い。そのため、本稿は事例報告ではあるが、企業情報は割愛する。また、2社の事例にとどまるため、本稿の考察および結論を一般化する意図はないことも申し添える。

Ⅱ. 方法

表1の通り、本稿では調査対象とした2社の警備業者（対象社）を「A社」および「B社」と表記する。いずれも調査実施者は筆者のみであり、事前に主な質問内容を送付するとともに、保育所の視察（施設見学）を要望した。また、倫理的配慮として、調査対象の企業情報および個人が特定されることのないよう匿名化することを条件に録音許可を得ている。

まず、A社を2018年9月に訪問し、保育所に併設されている営業所で常務取締役1名（以下「A常」と表記）、財務部長1名（以下「A財」と表記）、保育士1名（以下「A保」と表記）の合計3名を対象として、半構造化面接法による調査を実施した。その後、保育所を視察し、許可を得て図1から図3までの写真を撮影した。撮影許可者はA常であり、保育所の園長も兼務している。A社が経営する保育所は1箇所であり、認可外保育施設である。

A社の調査は、研究計画に基づく研究費の基礎研究「女性警備員のキャリア形成と就労阻害要因の研究」（2017年度 - 2019年度）において、

女性警備員の雇用促進に資する取り組みの一環として、保育所設置に着目して協力を依頼した。しかし、安全管理の話題が多い調査となったことから、保育施設における警備上の課題を考え

る上で示唆に富む。なお、上記の基礎研究課題の成果は第4報まで既報のため、本稿では詳説を割愛する。

表1 調査概要

対象社	調査時期	経営する保育所数	半構造化面接対象者 (肩書は調査実施当時)	調査対象者の記号	施設見学の有無
A社	2018年9月	1箇所	常務取締役1名	A常	有
			財務部長1名	A財	
			保育士1名	A保	
B社	2021年11月	6箇所	代表取締役社長1名	B代	無
			営業部長1名	B営	

次に、B社を2021年11月に訪問し、保育所とは別の営業所で代表取締役社長1名（以下「B代」と表記）、営業部長1名（以下「B営」と表記）の合計2名を対象として、半構造化面接法による調査を実施した。上記の基礎研究課題と関連づけるために、女性警備員の雇用促進を念頭に置いて調査協力を依頼したが、調査実施時期が宮城県登米市の侵入事件の直後であったこともあり、専ら安全管理と保育所経営の課題に関する話題となった。

B社が経営する保育所は6箇所であり、認可保育所が2箇所、認可外保育施設が4箇所となっている。B社にも保育所の視察を要望したが、COVID-19の影響^{注4)}により立ち入りを制限していたことから、視察を断念した。その代替として保育所の園児募集要項等の資料を提供されたが、調査対象者が特定される可能性があるため、本稿では引用しないこととする。

Ⅲ. 結果

3.1. 保育所経営を始めた目的および経緯

3.1.1. A社の目的および経緯

A社が保育所を開設した目的および経緯についての質問に対して、A常は下記の通り、社員の福利厚生のために企業内保育所として開設し、その位置づけは変わっていないと述べている。

保育士であるA保も保育所の開設に伴い雇用された社員であり、A保は福利厚生施設の利用者として実子を同保育所に入れている。

A常：もともとは政府が主導している企業内保育所なので、本当は社員のための施設なんですけど、なかなか女性警備員が集まらないので、外部の人を受け入れるために保育園にしたという経緯です。（中略） あくまで企業内保育所という位置づけが第一なので、A保さんのお子さんもいますし、A保さんも最初から当社にいたわけではなくて、この事業を始めるために採用した社員です。

警備員の場合は自宅と現場の直行直帰が基本であり、営業所に保育所を併設しても利用が進まなかった。保育対象年齢の子どもをもつ内勤者も少ないため、社員の福利厚生施設としては稼働率が低調であった。女性警備員の雇用促進策としては不十分であり、社員だけでは枠を埋められず、やむを得ずに社外の入園希望者を受け入れるようになったのである。

3.1.2. B社の目的および経緯

B社に対して、保育所を開設した目的およ

び経緯について質問したところ、B代は下記の通り、保育所を経営していた他社の社長から頼まれて、保育事業に参画したと述べている。

B代：うちは社内の福利厚生ではなくて、頼まれて始めました。（筆者注：他社が保育所を経営していたが）その会社にお子さんがあるスタッフもたくさんいたので保育園を持っていたんです。その会社の社長と銀行で偶然一緒になって、保育園をやってくれないかと頼まれてね。保育園は儲かってませんし、消防法違反で建物を直さなきゃいけないけど、直すお金はないということでした。それがきっかけです。だから、戦略的に保育園事業をやっていこうと考えたわけじゃないんです。でも、引き受けたはいいものの、保育園経営のノウハウが全くないので、当然ですが無認可です。

このように、保育所が不採算事業であることを知りながら、保育所経営に関する知識もないまま、成り行きで他社から譲渡されたという経緯である。

3.2. 保育所経営の利点

3.2.1. A社の利点

A社における保育所経営の利点の1点目は、危機管理意識の向上である。A常は下記の通り、保育の危機管理の考え方を高く評価し、「警備業にとってプラスになることが多い」と述べている。特に、警備業と比べて書類が緻密であり分量も多いことから、A常は警備業の危機管理の甘さを認識し、その発言にA保も同意している。

A常：実際に始めてみて初めてわかったこともたくさんありました。警備業にとってプラスになることが多いですよ。子どもにかかわる分野でも、特に保育系の危機管理の考え方は警備業界よりもしっかりしてる。命に直結するし、い

ろんな事故も起きているしね。昼寝もずっと近くにいてチェックしなきゃいけないし、そういう危機管理の意識が非常に勉強になります。保育の人から見たら、「警備会社なのに全然危機管理できてない」と思われるでしょうね（笑）。「こんな書類でいいの？」って。

A保：はい。その通りですね（笑）。

A常：僕は保育の危機管理を見て「すごいな保育」って思いました。責任者の講習会にも行くわけですが、本当に「勉強になるなあ〜」って。

図1はA社の保育所の書類（日誌等）の写真^{註5)}である。写真に収めたのはごく一部であり、警備業の日誌よりも分量は多い。また、図2と図3の写真は、保育所内の壁面に貼られている掲示物の一部を撮影したものである。保育中の事故を防止するための事項が詳細に列記されており、その上で園児から目を離さないよう注意喚起されている。

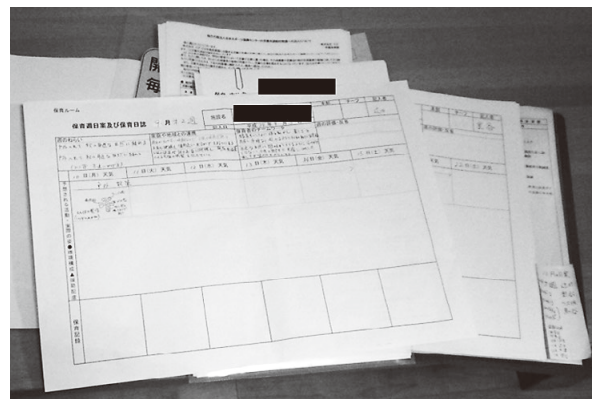


図1 A社保育所の日誌等(筆者撮影および一部黒塗加工)

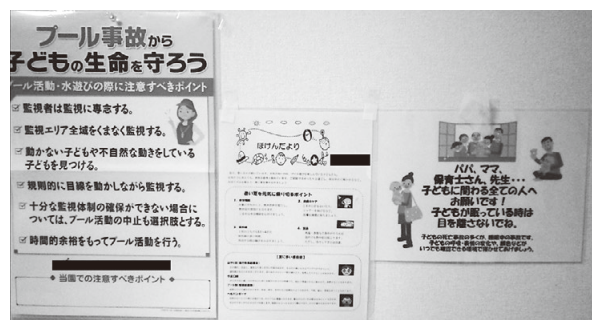


図2 A社保育所の掲示物1(筆者撮影および一部黒塗加工)



図3 A社保育所の掲示物2(筆者撮影および一部黒塗加工)

A社における保育所経営の利点の2点目は、企業のイメージアップである。A常は下記の通り、警備業に「人出し稼業のイメージがある」と認識しており、保育事業の参画によって企業イメージが改善されることを期待している。また、同業他社による保育事業の参画を「同じようなこと考えてる」と捉えている。

A常：なんか、他人に話すときに「警備会社やってます」って言うのと、「警備会社と保育園やってます」って言うのだと、なんとなく印象が違うような感じは受けますね。どうしても警備業だと人出し稼業のイメージがあるから、保育園でイメージアップできるかなと思います。(中略)だから保育園を始める警備会社が出てくるんだと思います。この前、業界紙に保育園を始めた警備会社の社長さんが出てましたけど、「同じようなこと考えてるな～」と思いましたがね。

A社における保育所経営の利点の3点目は、防犯上の利点である。A社は保育所に警備員を配置しており、リーフレットに「優しい警備員さんがいつも見守ってくれる」と記載している。ただし、警備員は保育所の専属ではなく、他の業務を兼務している。そのため、調査ではA

保が専属にしたほうがいと進言しており、A常はA保に同意した上で、専属の警備員が保育所の入口に立哨することで、「地域の安全にもなる」と述べている。

筆者：リーフレットには「優しい警備員さんがいつも見守ってくれる」という防犯上の利点が強調されていますが、保育園専属の警備員はいるんですか？

A常：いない(笑)。専属にしたほうがいいかな？

A保：そのほうがいいですよ！私もそれ、気になってたんですよ。

A常：じゃあ、専属を付けるか。警備員が立っていると地域の安全にもなるしね。朝の送り迎えのときも門のところに立ってもらって。

A保：いっそ、迎えに行っちゃえばいいんですよ。前に一回話しましたがね。送迎があってもいいって。

筆者：送迎までやったら、エスコートサービスで4号業務^{注6)}ですか？

A常：そうそう。4号業務なら実績があるし、迎えに来てもらえたら保護者も助かるよね。

A保：30分くらい歩いてきている人もいらっしゃいますから、雨の日なんか助かります。

さらに、A保は園児の送迎も進言している。送迎は警備業務の一種として実施することが可能であり、警備業者が経営母体であるがゆえのサービスとして展開できる可能性がある。送迎についてA常とA保は、防犯上の利点のみならず、保護者の負担軽減になると認識している。ただし、調査時の会話では実現に向けて検討を始める雰囲気であったが、後述するように保育事業の赤字が慢性化していることから、財源確保が課題になると考えられる。

3.2.2. B社の利点

B社における保育所経営の利点の1点目は、A社の3点目と同じく、防犯上の利点である。

B代は「セキュリティのプロ」として、外部侵入者の対策に自信があると述べている。さらに、保育士による虐待防止対策と、若い女性保育士をターゲットに集まる不審者から保育士を守るための対策も施している。園児の安全確保のみに注力するのではなく、保育士が安心して業務に専念できる職場環境の整備にも注力していることが特徴である。

B代：我々はセキュリティはプロですから、「安全・安心な保育園」を売りにしようと考えました。保育園に強盗が押し入るとかもありますから、そういう対策には自信がありました。あとDV^{注7)}がないようにカメラを付けて、保育士によるDVを防止する対策をしました。外部の不審者対策も考えましたね。かわいい保育士がいるので、その保育士をターゲットに男性の不審者が集まるわけですよ。人気のある保育士でも安心して仕事できる環境を整えました。警備会社には警察OBが10人くらいいますので、そういう意味でも警備会社が提供しているサービスには安心感があると思っています。あまりお金をかけられないので、警備を売りにしようと考えたのが当たりでした。

上記の通り、警備業者には警察退職者が顧問等に就いているため、他の事業者よりも安心感があると利点を強調している。保育所の設備投資には予算上の限度があり、設備の充実化で他の保育所と差別化を図るのが難しいことから、「警備を売りにしようと考え」て、園児の確保に成功している。

B社における保育所経営の利点の2点目は、A社の2点目と同じく、企業のイメージアップである。A常は警備業を「人出し稼業のイメージ」と述べていたが、B代は「凶暴な男の集まりみたいなイメージ」と述べ、この発言にB営も同意している。

B代：警備事業と保育事業ではそもそもイメー

ジがだいぶ違う。その昔は、警備といえば凶暴な男の集まりみたいなイメージ。

B営：私が（筆者注：警備業界に）入ったときもそう言われましたよ（笑）。

筆者：体育会系のごつい男たち？

B代：そうそう。空手とか柔道とかをやっている男のイメージですよ。それが認可保育園を始めるということで、保育園はイメージがものすごくいいよって言われました。荒くれ者の集団じゃないので、世の中がそう見てくれるんだということが励みになりましたね。経営はきついんですけどね。ハッキリ言ってイメージは最悪の業界でしたから、それが保育園事業を始めて一気にイメージが変わったことは事実です。（筆者注：警備業を）「頑張ろう」というモチベーションになりましたね。

上記の通り、「凶暴な男」は「空手とか柔道とかをやっている男」であり、その集まりである警備業者を「荒くれ者の集団」と表現した上で、「イメージは最悪の業界」だと述べている。体育会系の男性に対する偏見も含まれているが、警備業を男性性の高い業界とみなす趣旨の発言である。一方の保育事業は女性性が高い分野であり、警備業者が保育事業に参画することで、男性性イメージの偏りが解消され、イメージの変化がみられたのである。

B社は警備業のイメージを変化させるための戦略として保育事業に参画したわけではないが、「意図せざる結果」(Merton, 1949)としてイメージの変化に寄与したと言える。このイメージの変化が経営の励みとなり、それまでは負い目を感じていた警備業についても、「頑張ろう」というモチベーションになったと述べている。

3.3. 保育所経営の課題

3.3.1. A社の課題

A社が抱えている課題の1点目は、定員割れによる赤字の慢性化である。待機児童の未解消が社会問題化^{注8)}し、「保活」（子どもを保育所

へ入れるために保護者が行う活動)という言葉も普及しているが、一方でA社は園児の確保に苦勞している。そのため、園長を兼務するA常は、下記の通り社内会議で戦略の甘さを指摘されている。

A常：ずっと保育園が赤字だから、社内で会議すると、子どもを増やすのにどうしたらいいかと言われるわけですよ。副社長は、普通の営業と同じように何回も先方に通って頭下げて、知ってもらって徐々に食い込めるような戦略はないのかって言うんだけど、そういうもんじゃない。(中略)保育の場合は、お母さんたちが役所に行って、近くの保育園を探して、一通り回ってから選ぶのが現状です。だから、計画が甘かったと言ってしまえばそれまでなんですけど、宣伝して営業活動をしてお客さんを取るような仕事ではないって、いつも説明してるんですよ。

経営母体が株式会社であるため、副社長は警備業の顧客獲得戦略と同じ営業活動を展開するようA常に要請している。それに対してA常は、保育事業の園児募集は警備業の顧客獲得戦略とは根本的に異なると繰り返し主張し、他の役員理解を得ようとしている。

また、保育所の赤字が慢性化しているため、「財務部としては支出を抑えたいのではないかとA財に質問したが、A常は「もともと予算が決まっていて、その範囲内でやってるから、そんなに財務部が苦しむことはない」と回答し、この回答にA財も同意していた。すなわち、保育所に対して、赤字補正をしなくても事業を継続できるように、不採算事業であることを前提とした予算配分が行われているのだ。

次に、A社が抱えている課題の2点目は、認可保育所に入るための加点の「踏み台」として利用されることである。下記の通り、3月に定員を充足したにもかかわらず、4月に新設された認可保育所へ園児の多くが転園したことで、再び定員割れの状態に陥った。

A常：2018年の3月には定員が埋まったんですよ。これで安定したと思っていたら、4月に認可保育園ができて、みんなそっちへ行っちゃった。本当に、「やってみないとわからない」って感じで、「認可への踏み台」みたいな感じで利用されちゃいました。

A保：先週からまた見学が増えてるんですけど、来月から認可の申し込みが始まるんですよ。その時に認可外に入っていると加点されるんですね。だから皆さん、認可に申し込む前にうちにしようと思えるみたいです。それで急が増えてる感じですよ。役所の担当者にも「4月になったら一気に減るから、覚悟しておいてね」って言われました。そういうものなんですよ。

筆者：受け入れる側としては痛いですよ。先程、「商売とは違う」とおっしゃったのに、なんかポイントサービスに使われてるような感じで[...]

A常：そうそうそう、そうなんですよ。うちだけの問題なら、うちの努力が足りないとか思うけど、この辺りの認可外はみんな同じような状況だから、そういうシステムになっちゃってるんですよ。

A保が述べている通り、役所の担当者も4月に園児が急減することを事前に通告しているが、A常は認可外保育施設が不利益を被るシステムに不満を抱いている。その上で、A常が社内会議において園児の確保は顧客獲得戦略の営業活動とは異なると説明しているにもかかわらず、顧客獲得戦略に類似した競争原理が見受けられることに同意している。

3.3.2. B社の課題

B社が抱えている課題の1点目は、A社と同様に、保育所が不採算事業となっており、慢性的な赤字を計上していることである。他社から保育所を譲渡された当初は認可外の企業内保育所であったが、補助が得られないと本業である警備業にも支障が出ることから、認可保育所に

変更した。保育士の人件費も負担が大きく、発達障害等の園児に対応するための加配制度も後から知ったという状態で、「無謀なことした」と回想している。

B代：保育士の人件費も高くて、月500万円赤字とかもありました。それが数年続きましたよ。このままじゃあ本業にも支障が出ると思ったので、何とか知恵を絞って、企業内保育所として立て直して少しずつ赤字を改善していききましたけど、企業内保育所として運営するなら大企業じゃないと駄目ですね。補助が出ないので、経費の垂れ流しになりますから。市内で保育園をやるなら認可でないと駄目だなと思いました。それで思い切って投資をして、市内の2つの保育園を認可にしました。認可にしないと投資分を回収できないんですが、それすら知らずに始めましたからね。発達障害などの園児に保育士が1人付かなきゃいけないのも保育園を経営してみてもわかりましたね。無謀なことしたなと、今となって思いますよ。

上記では認可保育所にするために多額の投資をして、投資分を回収しようと企図した経緯が述べられている。しかし下記の通り、5~6億円を投資したが回収できずに、警備料金を上げ、警備業の売上げで保育所の赤字を補填している。保育事業が財務を圧迫していることから、経理担当者は保育事業からの撤退をB代に進言するような状態である。

B代：本当に苦労の連続。これまでに認可にするのに新築で5~6億円は投下しましたが、回収できないんですよ。だから警備料金を高く設定して多めに取るしか、会社を維持する方法がない。トイレを改修するにしても、子ども用の小さい便器とか、結構高いんですよ。防災も基準が厳しいので、本当にお金がかかる。(中略) 経理担当

から「保育園やってると潰れますから、やめてください」って言われましたよ。なんなら、資産表をお見せしますよ。ほら、これ。[B代が資産表を見せる]

筆者：[筆者が資産表を見る]うわあ[...]. これは酷い赤字。

B代：でしょでしょ！こんな状態なのにみんな「儲かってる」って思ってるんだから。いかに赤字を解消するかで試行錯誤してきたのかわかるでしょ？

筆者：まさにそうですね。

B代：それでも、少しでも社会貢献になったんだったら、それでいいかなって、割り切ってますよ。

上記でB代は、保育所が慢性的な赤字を計上しているにもかかわらず、傍目には「儲かっている」ように見えることから、実態が異なることを資産表まで筆者に開示して力説した。経理担当者の進言の通り、保育事業から撤退すれば財務状況は大幅に改善するが、B代は「社会貢献になった」と割り切る姿勢を示している。

次に、B社が抱えている課題の2点目は、保育士の感覚が企業感覚と異なることである。下記の通りB代とB営は、保育所の経営母体が株式会社であっても、保育士は「公務員とか、学校の先生みたい」な感覚で売上げを考慮しないため、警備やビルメンテナンス（以下「ビルメン」と略記）の事業とは異なる対応が必要だと述べている。

B代：うちは認可が2箇所のほか4箇所は無認可なので、社会福祉法人にしても意味がないと税理士に言われて、株式会社でやっています。ただ、保育士は感覚が違うんですよ。学校の先生みたいで、売上げは関係ないでしょ。キャンペーンとかをやるとSNSで後輩の学生に拡散されるんです。「この保育園に就職するとこんなことやらされるよ」って。だから最近はやめてるんです。

B営：消火器なんかも、全社員に1本ずつ持

たせて、いざというときは使ってねと協力要請するんですが、保育園だとそうもいかない。

B代：同じ会社ですけど、警備とビルメンにお願いしていることと区別して、保育園にはお願いしないようにしています。子どもたちの命を守るだけで精一杯だから、消火まではしないとか。だから公務員とか、学校の先生みたいな感じかなと思います。

上記の通り、B社では保育士を動員して、保育所を宣伝するためのキャンペーンを実施したことがあった。しかし、キャンペーンを過剰な付帯業務だと感じた保育士が、SNSで後輩に拡散し、悪評が立ったことから、キャンペーンを廃止した。また、警備とビルメンには火災発生時に初期消火をできるように、消火器を各社員に持たせているが、保育所では同様の対応が困難であるとの認識を示している。

さらに、2022年2月から看護・介護・保育の各分野で賃金の公定価格が引き上げられ、保育士の給与水準も向上した。しかし、B代は下記の通り、賃金の引き上げは労務単価であり、売上高の利幅にならないことから、企業的感觉とは異なると述べている。

B代：今度、看護師と保育士の給料が上がりますけど、あれ、会社はスルーなんです。

筆者：労務単価ですよ。

B代：そう、労務単価。だから利幅にならない。企業的感觉ではちょっと厳しいんじゃないですか。（中略）本当は警備業の単価を考えると、保育園は身の丈に合わないんですよ。単価が上がれば給料も上げて、保育士さんの待遇も良くしたいんですけど、その余裕がなかなか出なくて。

上記の通り、B代は公定価格の引き上げとは別に、保育士の待遇を改善したいと考えている。しかし、警備料金の利幅も小さく、保育事業の赤字を補填するだけで精一杯となっている。そ

のため、警備業者が保育所を経営するのは「身の丈に合わない」と認識している。警備業者による保育所経営が少数例にとどまる背景として、警備料金の低さもあると言える。

最後に、B社が抱えている課題の3点目として、保育士の負担感の解消が挙げられる。B代は下記の通り、保育士は人命を預かる重責を担っているが、「園内でストレスを解消する機会がない」ため、「保育士さんが大変」だと述べている。

B代：経営も大変だけど、保育士さんが大変。狭い園内でストレス解消するタイミングがないでしょうから。他人の子どもを預かって、命かかっていますし、うつぶせで死亡したなんて事故があったら倒産ですから。

筆者：ほんの一瞬、目を離した隙というのが、難しいですよ。

B代：それが大変なんですよ。だから、経営者は現場に口を挟まないと考えてましたけど、日報に目を通して、全員と面談してます。毎日の日報を読むだけでも大変ですよ。

筆者：他社^{注9)}でも、保育の日報は警備の日報よりも詳細だと言っていました。

B代：ほかにもいっぱい書類があるしね。社内で情報共有するよう指示してるから大量の書類が共有されてます。

その上でB代は、保育所の現状を把握し、保育士とのコミュニケーションを密にするために、保育士全員との面談や日報等の書類確認を欠かさずに行っている^{注10)}。保育士のケアも然ることながら、事故が発生すれば倒産の危機に瀕するため、経営者として現場の実態を把握する意図があることが示唆されている。その分だけB社の業務量が増加しており、B代は「毎日の日報を読むだけでも大変」と心情を吐露している。

既述の通り、A社では保育所の書類の分量と内容の緻密さを、危機管理意識の高さと捉えて高く評価していた。A社とB社では保育事業の規模が異なるため、A社は利点だと捉えているのに対してB社は課題だと捉えている可能性は

あるが、いずれにせよ、保育事業の業務量は警備業と比べて多く、保育士および警備業者の負担軽減が課題である。

以上の調査結果の要点をまとめると、表2の通りになる。これらの要点について、次の「IV」で社会的背景を踏まえながら考察を展開する。

表2 聞き取り事項および回答の要点

対象社	保育所経営を始めた目的と経緯	保育所経営の利点	保育所経営の課題
A社	社員の福利厚生	①危機管理意識の向上 ②企業のイメージアップ ③防犯上の利点	①赤字の慢性化 ②認可に入るための「踏み台」 (調整指数加算による不利益)
B社	他社からの譲渡	①防犯上の利点 ②企業のイメージアップ	①赤字の慢性化 ②保育士の職業意識と企業的感觉の不一致 ③保育士の負担感の解消

IV. 考察

4.1. 赤字経営の社会的背景

A社とB社に共通する課題は、赤字経営が続いていることである。2016年に内閣府が「仕事・子育て両立支援事業」を創設し、企業主導型保育事業の費用助成を開始した。A常が「もともとは政府が主導している企業内保育所」と述べたのは、同事業のことである。

しかし、実際には株式会社の保育事業への参画は難しく、古谷(2021, p.30)はその原因の1つとして、社会福祉法人と株式会社では競争条件が同一ではないことを挙げている。株式会社は事業税等の課税対象になることに加え、保育事業を拡大するにつれて間接経費が加速度的に増加することも問題になると述べている。

その結果、「認可外保育所の収益は基本的に保護者からの保育料だけなので、安定性に欠けるうえに利益率はあまり高くない。そのため、特に規模の小さい小規模展開の企業が保育所を経営する場合は、赤字となる恐れもある点には注意しなければならない」(古谷2021, p.41)という苦境を強いられるのである。これがA社の慢性的な赤字の背景であると考えられる。B社も、2箇所が認可保育所であるが、警備業者

の多くは企業規模が小さく、赤字となる可能性が高いことから、B代は「身の丈に合わない」と認識していると考えられる。

古市(2015, p.169)は、「一定以上の従業員がいる会社(事務所)には、保育園を設置しなくてはならない」というルールを設け、義務化してもいいと述べているが、これを換言すれば、一定以上の従業員がいないと保育所の設置義務化は実現困難であると言える。A社とB社の事例は、企業主導型保育事業の難しさを例証していると言えよう。

さらに、2019年10月から企業主導型保育施設を利用する「3歳から5歳までの子供のうち、保育の必要性のある子供」と「0歳から2歳までの子供のうち、住民税非課税世帯であって、保育の必要性のある子供」が無償化の対象となり、標準的な利用料の金額が減額されるようになった。無償化の影響についても、今後の長期的推移を注視する必要がある。

4.2. 定員管理と保育士配置

待機児童が社会問題化する一方で、A社の保育所は定員割れが常態化していた。3月に定員を充足しても、近辺に認可保育所が増設されたことで、「認可への踏み台」にされて、4月に再

び定員割れに陥った。その背景には、保育定員拡大と調整指数加算の問題がある。

前田（2017, pp.62-65）は、厚生労働省の「保育所等関連状況とりまとめ（平成28年4月1日）」に基づき、保育所定員拡大につれて定員充足率が低下し、定員割れの状態が発生していると述べている。保育定員拡大は待機児童の解消を目的とする政策であるが、一方でA社のように、定員割れの苦境を強いられる保育所もあるのだ。

さらに、榊原（2019, p.10）は、保活経験者に対する取材を通じて、調整指数で加算する方法として、認可外保育施設の利用実績をつくること、偽装離婚することの2つがあると述べている。A社が直面したのは「認可外保育施設の利用実績」による調整指数加算である。このシステムが存続する限り、認可外保育施設の定員管理は難しくなる。

当然ながら、定員管理は保育士の配置数に影響を及ぼす。朝野（2021, p.4）は、幼児教育・保育の無償化の問題点として、「幼児教育の重要性を趣旨としながら、質の向上に直結する職員配置数は変わらず、その解決策でもある保育者不足への対応がなされていない財政措置となっている」と指摘している。この状態に加えて、A社やB社のように赤字が慢性化していれば、保育士の配置はさらに困難になると考えられる。

特に、保育士を加配する場合には、財政措置が必要である。しかし、可知（2020）は、保育所に通えない「無園児」について、発達障害の疑いがあることで受入れを断られた事例を複数挙げている。その一例の中で、「市は財政が厳しく、加配の先生を雇えず、ほとんどの子に支援学校を勧めていた」（可知, 2020, p.76）という背景があったと述べている。明柴（2022）も、障がいのある子どもを育てる保護者の41%が、保育所等を利用する際に断られた経験があることを調査によって明らかにしている。

一方で、淡路（2020, p.22）は、「企業主導型保育事業は認可保育所など他の保育事業と比べ、創設されて間もない新しい事業であり、保育の知識を十分に持たない事業者も保育事業を展開している」と述べた上で、「指導監査を強化し

ていくことは重要であり、二重の監査体制は必要である」との見解を示している。A社とB社はいずれも保育の知識を持たず、加配制度も知らずに保育事業に参画していたことから、淡路の指摘に合致している。

また、B社では保育士をキャンペーンに動員し、悪評を立てられた。そのため、キャンペーンを廃止し、初期消火の対応も求めない方針にしたが、保育士の専門性に対する無理解によって招いた事態だと言える。同時に、保育士の後輩に悪評が広がることで、保育士の応募が急減する可能性があることも示唆されており、保育士不足を回避するための対策として、キャンペーンの廃止や保育に専念できる環境整備に注力したとも考えられる。

4.3. 危機管理の利点と欠点

警備業者が保育所を経営することにより、両義的に危機管理の利点がある。A社とB社が共通して挙げた利点は、警備上の課題を自社で解消できることだ。A社の場合、調査時点では専属の警備員を配置していなかったが、保育所が警備事業の営業所と併設されているため、いつでも警備員を配置することができる。また、財務状況次第ではあるが、園児の送迎も4号業務（エスコートサービス）として実施することも可能である。

B社の場合も、「セキュリティのプロ」として、防犯カメラ等の防犯設備機器の適正な設置・運用方法を熟知しており、保育士による虐待防止対策や、外部不審者から園児および保育士を守るための警備体制を整えていた。保育施設の安全管理としては高水準であり、宮城県登米市の認定こども園で発生したような侵入事件の防止に資すると考えられる。

もう1つの利点は、A常が「保育系の危機管理の考え方は警備業界よりもしっかりしてる」と高く評価していたように、これまで警備業では重要視されていなかった安全管理の側面に気づき、危機管理意識の向上に資することである。書類の緻密さや多さも、警備員同士の業務引継ぎや、現場から営業所への業務報告を精緻化することにつながり、的確な情報を社内でも共有で

きるようになる。その上で、警備業で培われた危機管理の方法と、保育で培われた危機管理の方法を融合すれば、安全管理の精度を上げることができる。

一方で、保育の危機管理の考え方を警備業に適用することは、欠点にもなり得る。前田(2017, pp.111-113)は、高崎(2016)の「日本は保育所にあれこれ求めすぎである。日本の保育士の負担を減らすためにも、連絡帳をなくしたらどうか」という提案を引用しながら「仕事の責任の重さ」と「事務的作業の多さ」が保育士の負担感を強めていると指摘する。

事務的作業の多さについては、B代が「毎日の日報を読むだけでも大変ですよ。(中略)ほかにもいっぱい書類があるしね。社内で情報共有するよう指示してるから大量の書類が共有されてます」と述べた実状に合致しており、改善の余地があると言える。換言すれば、保育事業と同水準の危機管理を警備業で実践するとなれば、警備員の事務的作業が増大し、警備員も保育士と同様に負担感を強める結果になりかねないことに留意が必要である。

V. 結論

以上の考察から、本稿の結論を述べる。まず、「①なぜ保育所経営を始めたのか」については、「自社の福利厚生のため」と「他社からの譲渡」であった。2社ともに成り行きで保育事業に参画しており、当初は社会貢献に資する目的や、警備上の安全性が高い保育環境を提供する目的で保育所を開設したわけではなかった。

次に、「②警備業者による保育所経営の利点は何か」については、警備業で培った防犯の知識や技術を活用できることである。侵入事件等の未然防止のみならず、保育士による虐待防止や通園中の安全確保も含めて、園児および保育士に安全性の高い環境を提供することができる。また、警備業に対する男性性イメージの偏りを解消することも可能であり、警備業に取り組む上でのモチベーション向上も期待できる。

最後に、「③保育所経営の課題は何か」については、赤字経営の慢性化、調整指数加算によ

る不利益、保育士の職業意識と企業的感觉の不一致、保育士の負担感解消の4点が挙げられる。2社に共通したのは赤字経営の慢性化であり、警備業からの補填によってかろうじて経営を維持している状態であった。株式会社による保育所経営を普及・拡大させるのであれば、助成制度の充実化や税制の見直しを検討する必要がある。その上で、保育士が過剰な負担を抱え込まずに保育に専念できる職場環境を整備することが求められる。

さらに、保育の危機管理を学ぶことで、警備業の危機管理の在り方を見直し、より精度の高い警備業務を提供できるようになる可能性がある。この利点を活かすことにより、保育施設における警備上の課題を解消するとともに、警備業務の質的向上を図ることもできる。ただし、書類が緻密であり分量も多いことから、業務量の増加は不可避であり、警備員の負担軽減が新たな課題となるおそれがあることに留意が必要である。

以上が本稿の結論であるが、一方で今後の課題も多く残されている。まず、調査対象が2社にとどまったことである。また、いずれも本稿の論題とは異なる研究課題で実施した調査記録に基づくため、データが不足していることは否めない。あくまで本稿は事例報告であり、本稿の考察および結論を一般化する意図はないものの、理論的飽和に至ると判断できるようになるまで調査を継続するのが望ましい。

次に、本稿では警備業者を対象としたが、その他の防犯・防災関連企業による保育所経営の事例を調査することができれば、本稿の2社とは異なる方針および方法で、警備上の課題を解消している事例を明らかにできる可能性がある。

最後に、A社では保育士1名を調査対象者に含めたが、経営者の語りが多くを占めており、保育士側の視点が不足している。保育士は経営者とは異なる認識を示す可能性もあるため、調査対象者の範囲を拡大するのが望ましい。さらに、本稿では保育所に特化したため保育士の職業意識や給与に言及したが、幼稚園や認定こども園を研究対象に含めるのであれば、幼稚園教諭と保育教諭の視点も不可欠になる。今後、こ

これらの課題を解決するための基礎的な事例報告として、本稿を位置づけておきたい。

注

注¹⁾ 例えば、宮城県は事件の翌日に県内の市町村等に対して、子どもの安全を確保するために職員の役割を明確化し、関係機関との連携を確認する等の未然防止や迅速な対応につなげる取り組みの徹底を求める通知を発出した(河北新報2021年11月11日付朝刊)。

注²⁾ 正式には認可保育所を「保育所」と称するが、「企業内保育所」等の文言が普及していることに鑑み、本稿では認可外保育施設も含めて「保育所」と表記する。また、「保育園」の表記は調査記録の引用箇所のみ原文ママとし、その他の箇所は「保育所」で統一する。

注³⁾ 警察庁生活安全局生活安全企画課が公表した「令和2年における警備業の概況」に基づく警備業者数。なお、本稿の引用箇所では調査対象者の発言に従い「警備会社」と表記しているが、その他の箇所は警備業法第2条第3項に基づき「警備業者」と表記する。

注⁴⁾ A社とB社以外にも保育所を経営する警備業者2社に調査協力を依頼したが、いずれもCOVID-19の影響により調査を延期し、未実施の状態にある。

注⁵⁾ 写真掲載にあたり、A社の企業名、保育所名、所在地等が写っている箇所は黒塗加工した。また、園児と保育士が写った写真や、保育所の全景写真についてもA社の掲載許可を得たが、被写体のプライバシー保護および調査対象者の匿名化に支障があるため、筆者の判断で非掲載とする。

注⁶⁾ 警備業法第2条第4号に定められている「人の身体に対する危害の発生を、その周辺において警戒し、防止する業務」のこと。警備員が園児を送迎する場合、警備対象者(園児)と帯同する形態になるため、4号業務のエスコートサービスに該当する。なお、保育士が送迎する場合は、警備業法の適用外になるため、4号業務には該当しない。

注⁷⁾ ここでは配偶者間暴力ではなく、保育士から

園児への虐待行為をDVと述べている。

注⁸⁾ 山本(2022, p.60)は、都市部で待機児童になるケースが多発する一方、待機児童ゼロの自治体でも集計から除外された「隠れ待機児童」や、保育を受けられるのであれば就業したいと考える「潜在的待機児童数」が待機児童数の推計14倍に及ぶことから、保育施設を増設しても一向に待機児童がなくなると述べている。この山本の指摘を前提にすると、A社が過疎地に所在しているように推測される可能性があるが、本稿の調査対象者はいずれも中核市以上の規模の自治体に所在している。なお、所在地の具体的な人口規模を記述すると調査対象者が特定される可能性があるため、「中核市以上」と表記した。

注⁹⁾ 本稿におけるA社のこと。

注¹⁰⁾ B社の調査では保育士を調査対象者に含めることができなかったため、B代による面談や毎日の書類共有が保育士にとって好意的に受け入れられているのか否かを聞き取ることはできなかった。

文献

- 明柴聰史(2022)障がいのある子どもを育てる保護者の保育所等利用における現状と課題。富山短期大学紀要, 58: 138-154.
- 朝野卓也(2021)保育制度の変遷とこれからの保育経営に求められるもの。長崎短期大学研究紀要, 33: 1-12.
- 淡路佳奈実(2020)企業主導型保育事業における指導監査の課題: 立入調査の状況分析から。公教育システム研究, 19: 1-24.
- 古市憲寿(2015)保育園義務化。小学館。
- 古谷淳(2021)保育所運営企業の「生き残り戦略」に関する実証的研究: グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づくカテゴリーの生成。日本社会福祉マネジメント学会誌, 1(2): 29-42.
- 可知悠子(2020)保育園に通えない子どもたち。筑摩書房。
- 楠本恭之(2021)保育所保育における「安全/危機」に関する言説の分析。比治山大学・比治山大学短期大学部教職課程研究, 7: 108-116.
- 前田正子(2017)保育園問題: 待機児童, 保育士不足, 建設反対運動。中央公論新社。
- Merton, R.K. (1949) Social Theory and Social

Structure. Free Press. 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳(1961)社会理論と社会構造. みすず書房.

榎原智子(2019)「孤独な育児」のない社会へ: 未来を拓く保育. 岩波書店.

高崎順子(2016)フランスはどう少子化を克服したか. 新潮社.

山本広志(2022)保育無償化と保育所入所選考. 山形大学紀要(教育科学), 18(1): 59-73.

結城裕也・藤村敦・柴田亮(2022)「職業意識」の高い保育者とは?: 保育者を対象としたテキストマイニングによる分析から. 仙台白百合女子大学紀要, 26: 17-32.

(2022年 5月24日受付)
(2022年 7月11日受理)

