



## 企業主導型保育事業の課題

# 自社保育園の設立検討経験からの考察(1)企業の意思決定について

### 自社保育園「デロイトトーマツ保育園」の設立

デロイト トーマツ グループ(東京都港区、グループCEO 小川陽一郎)は、グループのプロフェッショナルの多様な働き方の支援として、東京都千代田区神保町に企業内保育園を2018年4月に開設することを決定しています(2017年9月20日プレスリリース)。本保育園開設・運営に際しては、内閣府の「企業主導型保育事業」を活用します。

当グループには公認会計士、コンサルタント、税理士、弁護士等のプロフェッショナルが多数在籍しており、グループ総人員は約11,300人、東京エリアにおいては子育て世代の職員が2,000人以上にのぼっています。優秀な人材が働きたいと思える職場づくりの一環として、意欲に合わせた育児休暇からの職場復帰を企業内保育園により支援します。開園に向けて組織横断のプロジェクトチームを組成しており、社内利用者の意見を聞きながら自社のワークスタイルに合う保育サービスを提供するための検討を進めています。

### 本稿の目的

当グループ経営体での保育園設立の意思決定は、公営・民営保育園、その保育園を所管する自治体、企業内保育園とその担当部署など20箇所以上に見学・ヒアリング・ディスカッションにお伺いして情報収集・整理を行った上で詳細な検討を行っています。特に企業内保育園については、その設立背景、経緯、意思決定要因、開設後の状況など、当グループでの意思決定に参考になり得る情報を意識的に集めて社内の検討に活かしました。

その中で、企業が自社のために保育園を整備するに際してぶつかる各種課題にはそもそもどんなものがあるのか、それらをどう乗り越えたのか(もしくは乗り越えられなかったのか)、企業立地や意思決定構造によって乗り越え方に違いがあるのか、といった考察を多々得ることができました。また、当グループ経営体でもやはり同様の検討プロセスを経て意思決定し、各種課題を乗り越えた上での考察を得、深めることができました。

今後はこれらの考察を当グループ保育園の整備・運営に活かしていくとともに、今後我が国で企業主導型の保育園を増やしていくためにはどのような改善点があり得るのか、関係各所との議論を通じて制度改善等に役立てていくことを目的として、本稿を作成しました。

当グループは日ごろ様々な分野で調査研究・政策提言、戦略策定・実行支援といったコンサルティングサービスを業として提供しており、ここに実際に保育園を設立・運営している経験を加えることで、本分野において何らかの貢献ができれば幸いです。

### 企業主導型保育事業とは

企業主導型保育事業とは、その名の通り企業が主導するタイプの保育事業として、内閣府が所管している事業です。企業に勤める方の働き方は多様であり、個別企業の事情に合った保育園を整備しやすいように整備費と運営費を大幅に補助するものです。本事業を通じて、仕事と子育てとの両立に資することが謳われています(内閣府HP「企業主導型保育事業の概要」を参考)。

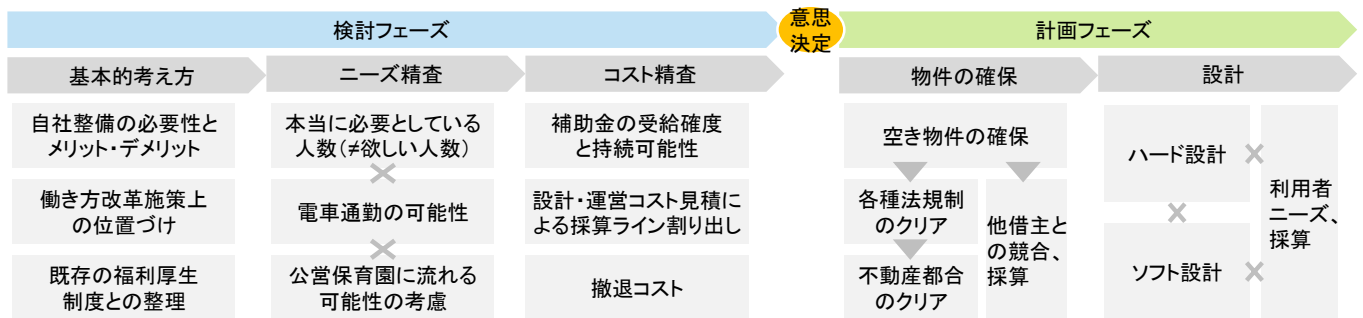
### 企業が保育園を設立する際の検討プロセス

企業主導型保育事業の一番の特徴は、自治体が整備する認可保育園並みの補助を受けられることです。これにより企業が保育園を設置しやすくなることは事実ですが、経済活動維持のための利潤追求を必須目的とする企業では、保育園を設立するという意思決定のための検討要因を通常のビジネスと同様にシビアに考えます。

その検討要因としては、例えば公有地以外での場所の確保、「認可外」といわれる中での運営の工夫、企業内での所管部署や戦略的位置づけの調整、保育園近隣事業者や自治体との調整、地域枠や共同利用企業枠の検討、既存の福利厚生施策との整理、利用者負担と企業負担のバランス、建築基準法・消防法・バリアフリー法など物件にかかる法規制対応に伴うコスト上昇の緩和策、施設運営基準に適合させながらの採算ラインの確保、事故等による企業レピュテーションリスクへの備えなどがあります。様々な検討要因に対して、ファクトの裏取り、意見の収集整理、多様な価値観がある中での合意形成の仕方など、一つ一つをロジカルかつシビアに判断していくことが求められます。

下図は、企業内保育園を有する企業(必ずしも企業主導型保育事業ではなく、当該事業開始以前の制度により設立された保育園も含まれる)10社程度にヒアリングした結果と、かつ当グループでも検討した同様の検討プロセスと主要な検討要因を整理したものです。

図 検討プロセスと検討要因



### 意思決定の阻害要因

上図の通り、検討プロセスは意思決定の前後で大きく2つ、検討フェーズと計画フェーズに分かれます。特に企業では検討フェーズのニーズ精査とコスト精査のプロセスが最も厳しいと考えられます。

ニーズ精査で最も厳しいのは、本当に必要としている人数の算出、次いで電車通勤の可能性です。保育園の採算確保のためには定常的に一定数の子供を確保する必要がありますが、そのためには相当数の母集団が必要になります。例えば、当グループでは、日本全国に1万人以上の社員・職員がいるものの、人口密集地である関東では約5,000人、そのうち子育て世代が約2,000人、そのうち0~2歳の子供を持つ親で、共働きで、近隣の保育園に預けられる見込みがなく、親が遠方のため支援が受けられず、通勤電車に子供を乗せてまで都心の保育園に預けに来ないと復帰ができない、という社員・職員の数は相当に絞られます。また、現在の待機児童の状況からすると、電車でも来てでも都心の保育園に預けたいというニーズはあるものと推測しますが、大規模な全社アンケートでもしない限りその根拠を示して経営層の説得を図ることが困難であることも阻害要因の一つと考えられます。

コスト精査については、企業主導型保育事業の整備費を受給できるかどうか最大の検討要因です。整備費補助金は整備費の概ね75%とされていますが、これが確実に受給できるのであれば検討できますが、その確度が不明だとそもそも保育園を設立するという社内企画自体の検討が具体化できません。また、計画フェーズにおける物件の都合による採算の変動も重要です。古い物件や用途変更が必要な物件などでは防火設備やバリアフリー対応といった追加工事が大々的に必要になる可能性があり、数千万円単位で追加コストがかかることが見込まれる場合には意思決定がとても難しくなります。

### 企業タイプによる違い

複数社ヒアリングから興味深かったことは、どの企業でも概ね上図のように集約される検討プロセスを通るものの、企業トップの保育園に対する考え方や戦略、企業の立地等の違いにより、検討要因の数が減るために議論が進みやすいことがある点です。

これにより上記プロセスを幾分か容易に進めることができている企業がありましたが、最も容易に進めることができるのはやはりトップの意思決定で、「社員のため」を最大限に押し出して最初から設立ありきで進めるやり方でした。

図 企業のタイプによる検討プロセスの違い

意思決定の仕方		企業立地		物件所有の考え方	
トップダウン	社員福利厚生を最重要視し、採算はあまり気にしないため、法規制等にかからない限り、設立が可能	都心オフィス	電車で来れるかどうか、さらに社員が分散して住んでいるために預けるニーズ集約=稼働確保が難しい	所有	メーカーや大手銀行など自社物件を有する企業では、土地・建物買いからの新規設立が容易
ボトムアップ	条件検討プロセスをシビアに全て通るため、企画が途中で潰れることもある	郊外オフィス・工場等	車社会地域では電車問題がない、社員がまとまった地域に住んでいるためニーズ集約が容易	賃貸	外資証券やコンサルティング会社では賃貸が多く、既存物件に保育園を入れられるかどうか重要

## 制度等の課題

企業主導型保育事業の制度自体、物件にかかる法規制（建築基準法、消防法、バリアフリー法、自治体の条例等）、不動産事情（空きの有無、近隣事業者との調整、用途変更、オーナーのタイプ、他の潜在借主との競合等）、保育園運営にかかる基準（施設運営基準、自治体監査等）など保育園設立・運営には多数の法規制や基準が複雑に関係しています。

また、これら一つ一つについて認可保育園か認証か、企業主導型保育事業かといった分類の違いによりどこまで対応すべきかのレベル感が違います。その対応のレベル感によって、園としての魅力や運営のしやすさ、初期コスト・ランニングコスト、検討スケジュール・プロセスの順番などへの影響が変わってきますが、規制緩和といった大掛かりな改善を要する課題から、制度上の少しの改善などで済む課題もあると想定しています。

本稿では、おもに企業の意思決定について記述しましたが、今後は制度、物件、運営といった側面で続編を執筆していきます。デロイト トーマツ保育園は2018年4月のオープンを目指して目下各種の準備中ですが、準備が進むにつれて知見が蓄積されていきます。それらの知見も織り交ぜながら、企業主導型保育事業の一層の拡大のために本稿を元にして、関係各所と議論していくことができれば幸いです。

## デロイトトーマツグループ 保育園設立プロジェクト合同チーム

### デロイトトーマツ合同会社

篠田 昌典、浜田 健二

### 有限責任監査法人トーマツ

アドバイザリー事業本部 パブリックセクターアドバイザリー

片桐 豪志、只野 義典

アドバイザリー事業本部 アシユアランス

橋本美由紀、石橋 南美

監査事業本部 TS1部

木村 悦久、金子 玲子

監査事業本部 11部

松井 明子

### デロイトトーマツコンサルティング合同会社

Insuranceユニット

伊藤 寛

### デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社

パブリックセクター インフラPPPアドバイザリー

長岡 英里、野々村朱乃

### デロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社

リサーチナレッジマネジメント

山崎 日紗子

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。Fortune Global 5000® の8割の企業に提供しています。\*Making an impact that mattersを自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または"Deloitte Global")はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様の情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事業をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**